

正德海運股份有限公司

上市上櫃公司誠信經營守則及反貪腐宣導

從守則到日常判斷

近5年案例與海運業實務提醒

講師：陳佳玲 Charlene

2026/9/24

誠信風險如何擴大為公司事件

多數重大事件並非從單一違規開始，而是例外逐步正常化，最終需要更多不實紀錄來維持。

01

壓力與誘因

業績、交期或成本目標失衡
員工開始尋找捷徑

02

未受控的例外

口頭核准、拆分付款
第三方角色與服務不清

03

紀錄失真

延後揭露、虛假估計
帳簿或作業日誌不完整

04

損害外溢

投資人、客戶與環境受損
調查、處分與信任流失

關鍵控制

讓例外可見、讓紀錄可驗證、讓疑慮可安全通報

每一道控制都要能回答：誰核准、依據為何、留下什麼證據、誰可以提出異議。

誠信經營的治理骨架

董事會負最終監督責任，專責單位把風險評估轉化為程序、訓練、檢舉與定期報告。

董事會

核定政策與資源
督促防止不誠信行為
至少每年聽取專責單位報告
持續檢討實施成效

治理責任不能只停留在宣示

專責單位

辨識高風險活動
訂定標準作業與行為指南
推動教育訓練與檢舉制度
查核措施是否有效運作

制度要能被使用，也要能被驗證

涵蓋的風險

行賄與收賄
政治獻金、捐贈與贊助
禮物、款待及不正當利益
智慧財產與不公平競爭
產品、服務及利害關係人權益

與交易對象簽約前，應檢視其合法性與誠信紀錄

制度閉環

風險評估

防範方案

執行與留痕

檢舉與調查

董事會監督

近五年案例揭示的5種控制斷點

不同產業的案件，問題集中在第三方、紀錄真實性、管理階層監督與安全通報。



共同訊號

異常佣金或顧問費
管理階層主導例外

不利資訊被延後或美化
稽核取得資料受阻

原始紀錄與申報不一致
提出疑慮者缺乏獨立管道



康友-KY：財報裡的錢，其實不存在

NT\$160億+

法院新聞稿記載的證券詐欺取得財物

發生什麼

依臺北地院 2024 年一審新聞稿，實際負責人以虛增銀行存款、未揭露擔保等方式製作不實財報，並涉及證券詐欺、詐貸、洗錢與操縱股價。

問題核心

少數人控制關鍵資料，銀行餘額、擔保與境外交易沒有被獨立查證。

看到這些要停下來問

數字與憑證對不上。銀行存款、擔保與境外交易是否有獨立證據？
不利資訊是否直接送達審計委員會？管理階層可否單獨改寫重大估計？



財報與市場誠信 非案件現場

Glencore：把賄款當成做生意的方法

US\$1.1B+

2022 年兩項案件同意支付的總額

發生什麼

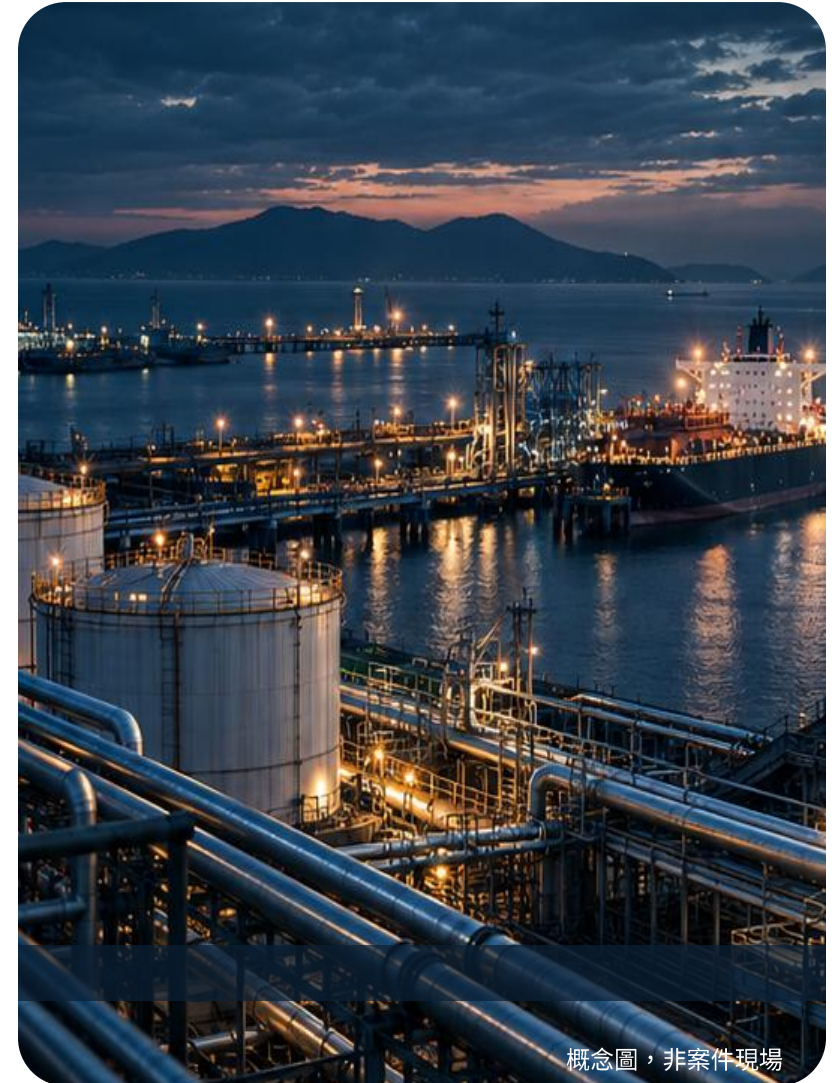
兩家公司就外國賄賂與商品價格操縱共謀認罪。美國司法部指出，公司長期透過仲介人向七國官員行賄，也操縱燃油價格基準。

問題核心

簡單說，有人先決定想要的合約或價格，再用賄款與不實交易把結果做出來。

看到這些要停下來問

佣金很高卻說不清服務。仲介人強調自己能接觸官員。高階主管口頭要求跳過正常核准。



概念圖，非案件現場

Gunvor：顧問費變成賄款通道

US\$661M

2024 年法院命令支付的刑事罰金與沒收總額約數

發生什麼

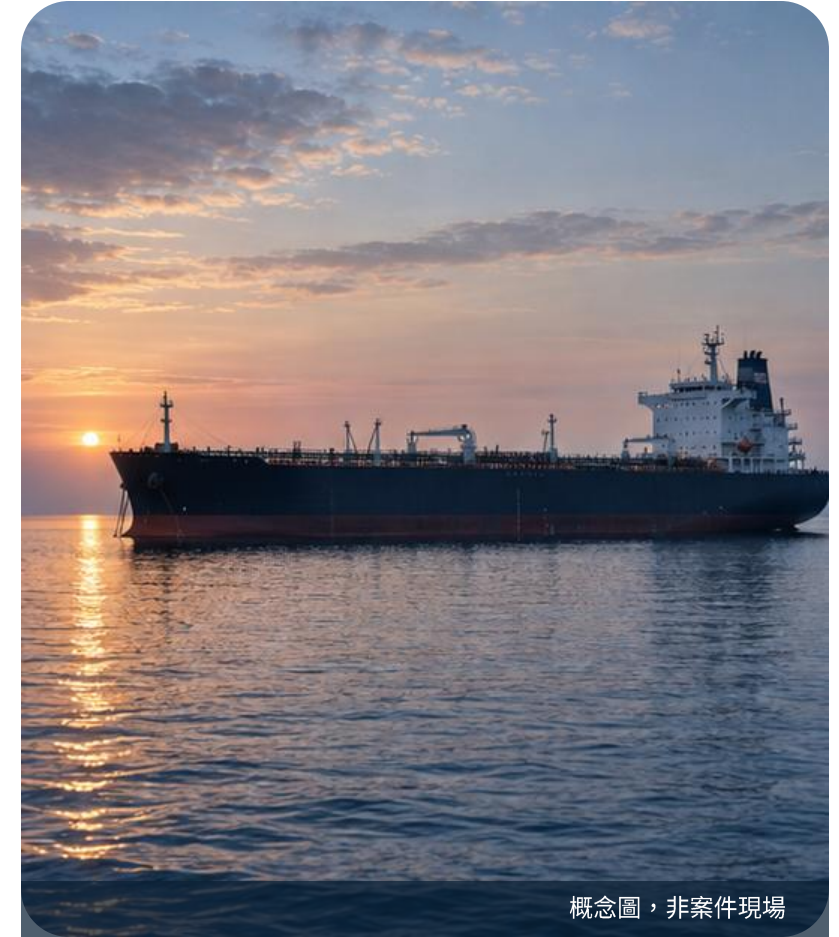
2012 至 2020 年間，Gunvor 透過仲介支付超過 9,700 萬美元，並知道其中部分款項用來賄賂厄瓜多官員，以取得與國營石油公司的交易。

問題核心

顧問拿錢卻說不清做了什麼，款項再經空殼公司與不同國家帳戶流轉。

看到這些要停下來問

顧問沒有真實服務。要求付到個人或第三國帳戶。交易刻意繞過競爭程序，還要求大家保密。



概念圖，非案件現場

Austal USA：把預估成本壓低，帳面就變好看

US\$24M +

刑事罰金，加上最多同額的股東賠償

發生什麼

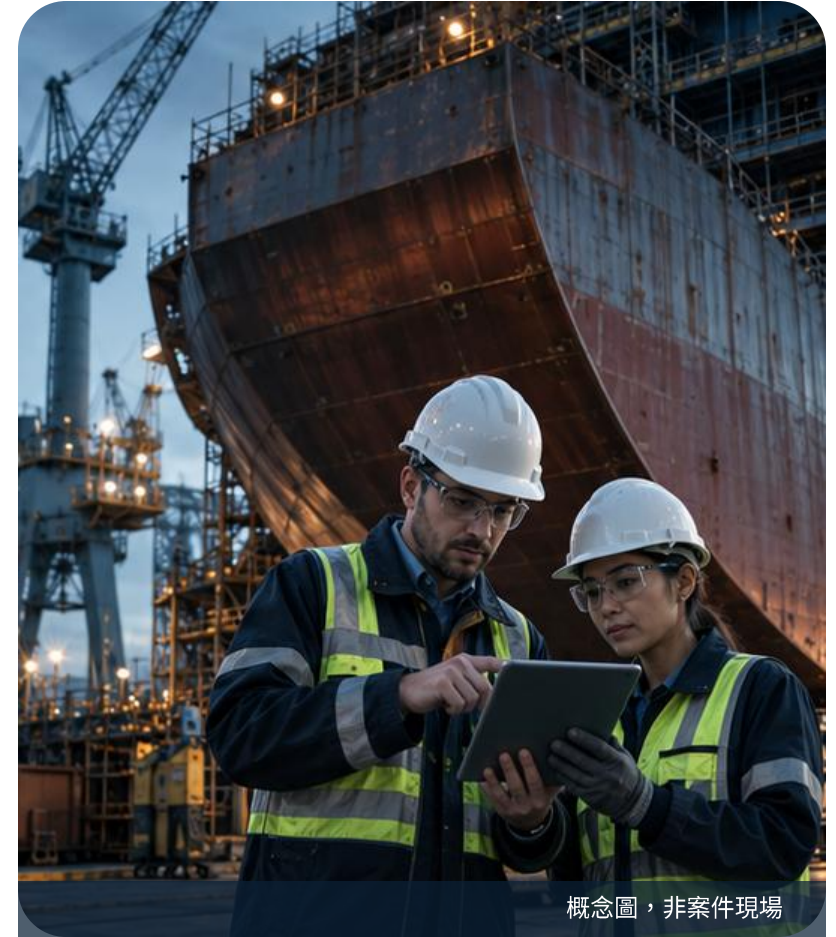
公司以虛假的調整數字壓低多艘軍艦的完工成本估計，讓獲利看起來更高，並誤導投資人、貸款人與會計師。公司也就妨礙聯邦稽核認罪。

問題核心

重大估計可被少數主管覆寫，原始資料又延遲提供，稽核無法及時看見真實成本。

跟我們最有關的地方

修繕、塢修、燃油與港勤成本都要保留版本、調整原因與核准者。只給彙總數字，不足以支持重大判斷。



概念圖，非案件現場

PS Dream：排放污染，再把日誌寫成沒發生

US\$2M

2024 年認罪協議提出的總罰款，當時尚待法院核准

發生什麼

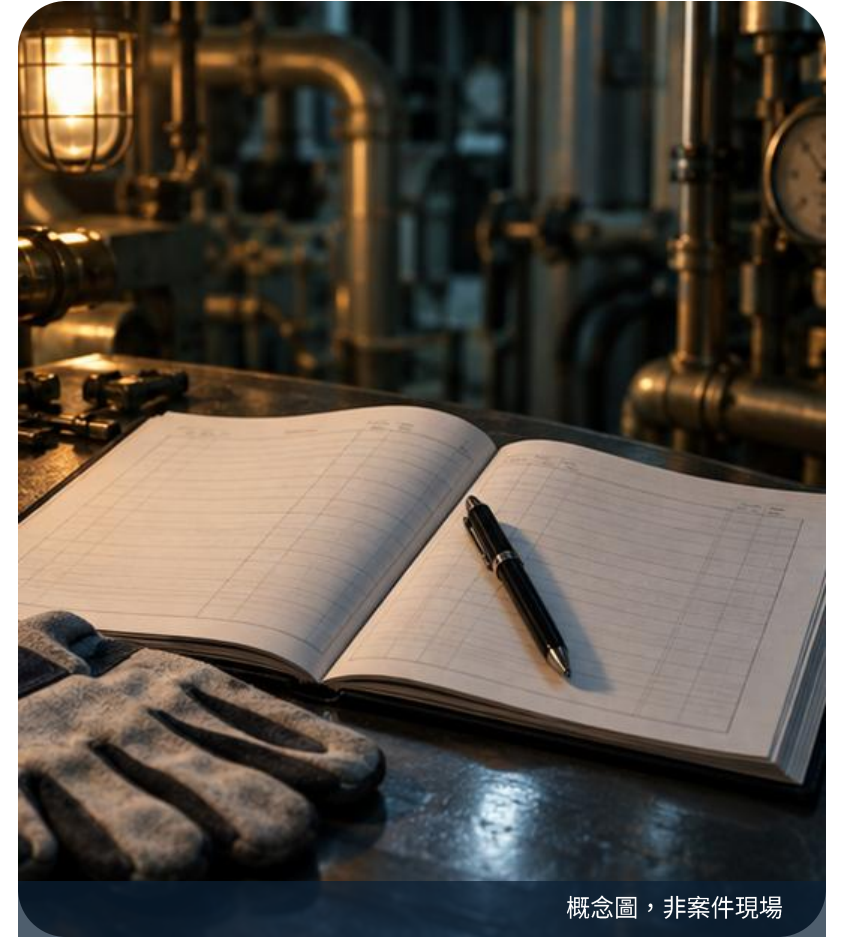
兩家營運公司就故意排放含油廢棄物、偽造 Oil Record Book 與妨礙調查認罪。兩名船員提供影片與證據，案件因此啟動。

問題核心

污染是第一個錯誤，假日誌讓現場真相消失，還讓公司繼續對外說不實的話。

跟我們最有關的地方

日誌要和設備、耗材、影像與港口紀錄互相對得上。船員要有不經指揮鏈也能安全通報的管道。



概念圖，非案件現場

五案反覆出現的警訊

看到的警訊

背後可能有什麼問題

我們怎麼做

錢走得不合理

佣金過高、服務說不清、個人或第三國帳戶

交易前核對受益人、服務證據與付款國家

數字突然變漂亮

預估被單一主管覆寫，原始資料拿不到

保留版本、調整原因與核准者，讓稽核直接取證

日誌和現場對不上

補登、刪改，或有人繞過設備

交叉比對設備、耗材、影像與港口紀錄

壞消息一直往後拖

要求晚點揭露，或只提供彙總數字

重大異常要有直接升級溝通管道

提出疑慮的人被壓下去

同仁被要求不要多問，或擔心遭到報復

保密、匿名，必要時越級通報

員工誠信判斷與通報流程

- 1 暫停** 先停止承諾、付款、簽核或刪改紀錄，避免風險繼續擴大
- 2 留存** 保留原始文件、訊息、附件、時間與交易對象，不自行重建紀錄
- 3 確認** 核對權限、商業目的、實際服務、付款路徑與揭露義務
- 4 通報** 向主管或管理部提出疑慮。若涉及董事或高階主管，依制度呈報獨立董事



管理部檢舉信箱

admin@franbo.com.tw

需立即升級：要求付款至個人或第三國帳戶、服務無法驗證、要求隱匿或延後揭露、作業日誌與實際狀況不一致。

第三方付款與船舶日誌

第 1 題

港口代理稱「很急」，要求將顧問費匯入員工個人帳戶。第一步？

A 先匯款，隔天補件

B 拆成兩筆降低核准層級

C 暫停付款，查受益人、服務證據與付款國家

D 主管口頭同意即可

答案將在下一次點擊後出現

答案 C 個人帳戶、說不清的服務與異常付款國家，都是需要立即停下查證的紅旗。

第 2 題

機艙作業與 Oil Record Book 不一致，同仁準備補寫紀錄。怎麼做？

A 幫忙改成一致

B 等靠港後再說

C 只拍照，不通報

D 停止刪改，保存原始證據並通報

答案將在下一次點擊後出現

答案 D 保留原始紀錄，並交叉核對設備、耗材、影像與港口紀錄。不要自行重建證據。

重大估計與安全通報

第 3 題

塢修成本預估突然降低，但只收到彙總數字。
哪項資料最能支持估計？

A 原始報價、版本差異、
調整原因及核准

B 主管說「相信我」

C 去年簡報截圖

D 只留最後數字

答案將在下一次點擊後出現

答案 A 重大估計要能回到原始資料，也要看得見誰改了什麼、為何調整及誰核准。

第 4 題

檢舉涉及高階主管，直屬主管要求「不要擴大」
下一步？

A 結案，避免衝突

B 依制度越級通報，並保留原始紀錄

C 先在群組詢問大家

D 刪除敏感附件

答案將在下一次點擊後出現

答案 B 使用獨立通報管道，保留原始資料並維持保密。實際路徑依公司現行制度辦理。

治理責任與誠信紅旗

第 5 題

誠信經營的最終監督責任由誰負責？

A 只有內部稽核

B 只有法務或管理部

C 董事會

D 任何承辦人都可單獨決定

答案將在下一次點擊後出現

答案 C 董事會核定政策與資源，督促防範不誠信行為，並定期檢討制度成效。

第 6 題

哪一句話最容易讓「例外」變成公司事件？

A 服務內容不清，先查證

B 很急，先做再補，大家都這樣

C 原始資料讓稽核直接取得

D 異常要留痕並升級

答案將在下一次點擊後出現

答案 B 急迫、先做後補與「大家都這樣」會讓例外正常化，最後只能靠更多不實紀錄維持。