華卡企業
Seaward Card

華卡企業

不平等與社會相關財務揭露報告
(TISFD Report 2025/2026)

以「人才永續治理平台」重塑非典型勞動
尊嚴、消弭職場不平等與建構組織韌性

華卡企業
Seaward Card

目錄

關於本報告書
永續發展委員會
關於華卡企業

01 雙重重大性
02 治理
03 策略
04 影響與風險管理
05 指標與目標
06 創新與正面衝擊
07 附錄

目錄
關於本報告書
永續發展委員會
關於華卡企業
01 雙重重大性
02 治理
03 策略
04 影響與風險管理
05 指標與目標
06 創新與正面衝擊
07 附錄

華卡企業
Seaward Card

關於本報告書

目錄

關於本報告書
永續發展委員會
關於華卡企業
01 雙重重大性
02 治理
03 策略
04 影響與風險管理
05 指標與目標
06 創新與正面衝擊
07 附錄

本報告為華卡企業首度發行的《不平等與社會相關財務揭露（TISFD）報告書》。本報告旨在回應全球對社會不平等、勞動力權益及包容性成長之高度關注，並參照「不平等與社會相關財務揭露工作小組」（Taskforce on Inequality and Social-related Financial Disclosures, TISFD）所發布之揭露架構 (Beta Version 0.1 徵詢草案) 進行編撰。報告檢視不平等與社會議題對本公司營運之「財務重大性（Financial Materiality）」與對外部利害關係人之「影響重大性（Impact Materiality）」，體現雙重重大性（Double Materiality）之評估精神。

- 報告期間：**揭露期間為2025/2026年(2025/01/01~2026/06/30)**，並公開於華卡的官方網站永續專區供各方參考、檢閱。本報告為首次發行，揭露期間涵蓋 2025 年度及 2026 年上半年；財務數據以 2025 會計年度為準，人力資源相關數據以 2026/06/30 為統計基準日。

- 本報告書的溝通對象：華卡企業之所有利害關係人，包含股東、員工(管理部/派遣)、要派客戶(企業)、求職者(人才)、政府、公協會、供應商。

- 本報告書的報告邊界：
  - 組織層面及地理範圍：華卡企業全體員工及華卡企業營運總部所在地。
  - 業務範疇：華卡企業所從事的各項價值鏈及核心業務活動，包含從事人力招募服務 (代徵&獵才)、派遣之人力招募與服務、薪資代管、教育訓練。
  - 時間範圍：2025/01/01~2026/06/30

- 我們重視各界利害關係人的寶貴反饋，若對本報告內容有任何疑問或建言，歡迎透過以下管道與我們聯繫：
  聯絡人: 華卡企業管理部 徐竹陽
  連絡電話：(02) 27375575#5105
  電子郵件信箱：bill.hsu@seawardcard.com.tw

關於本報告書

目錄
關於本報告書
永續發展委員會
關於華卡企業
01 雙重重大性
02 治理
03 策略
04 影響與風險管理
05 指標與目標
06 創新與正面衝擊
07 附錄

- 報告書撰寫原則：
  本報告參照「**不平等與社會相關財務揭露工作小組**」（**TISFD**）於 2026 年發布之《**TISFD 架構（Beta Version 0.1 徵詢草案）**》核心原則與四維度架構（治理、策略、影響與風險管理、指標與目標）進行試行編撰與揭露，如右表所示：

Governance	Strategy	Impact and risk management	Metrics and targets*
Disclose the entity's governance of people-related impacts, dependencies, risks and opportunities.	Disclose the interaction between people-related impacts, dependencies, risks and opportunities and the entity's business model and strategy, and related financial effects.	Disclose the processes used by the entity to identify, assess, prioritise and monitor people-related impacts, dependencies, risks and opportunities.	Disclose the metrics and targets used to assess and manage people-related impacts, dependencies, risks and opportunities.
A. Describe the oversight of people-related impacts, dependencies, risks and opportunities.	**A.** Describe the people-related impacts, dependencies, risks and opportunities the entity has identified.	**A.** Describe the entity's processes to identify, assess and prioritise people-related impacts, dependencies, risks and opportunities in its own operations, upstream and downstream value chain(s).	**A.** Disclose the metrics used by the entity to assess and manage people-related impacts and dependencies.
B. Describe management's role in the governance processes, controls and procedures used to monitor, manage and oversee people-related impacts, dependencies, risks and opportunities.	**B.** Describe the interaction between people-related impacts, dependencies, risks and opportunities and the entity's business model and strategy, and related financial effects.	**B.** Describe the entity's processes to monitor people-related impacts, dependencies, risks and opportunities.	**B.** Disclose the metrics used by the entity to assess and manage people-related risks and opportunities.
C. Describe the entity's approach to stakeholder engagement on people-related impacts, dependencies, risks and opportunities and how the perspectives of affected stakeholders are incorporated into governance and management decision-making.	**C.** Describe the resilience of the entity's strategy and business model to people-related risks and opportunities.	**C.** Describe how processes to identify, assess, prioritise and monitor people-related risks are integrated into and inform the entity's overall risk management processes.	**C.** Describe the targets and goals used by the entity to manage people-related impacts, dependencies, risks and opportunities and its performance against these.

目錄

關於本報告書
永續發展委員會
關於華卡企業
01 雙重重大性
02 治理
03 策略
04 影響與風險管理
05 指標與目標
06 創新與正面衝擊
07 附錄

永續發展委員會主任委員(總經理兼任)的話

在當前全球總體經濟與區域產業環境劇烈變遷下，台灣邁入超高齡社會，同時面臨少子化所帶來的常態性缺工之國安危機。在此大環境下，非典型工作者（人力派遣、勞務承攬與外包人員）在勞動市場上長期承受勞動權利落差、職場孤立感與社會經濟不平等的結構性擠壓。傳統人力仲介派遣業往往將受派勞工視為「可隨時替換的邊際營運成本」，忽視工作現場的安全衛生以及消極的面對人權防護，造成非典型勞動力的流動率以及身心健康損耗，並將產業推入低毛利削價競爭的惡性循環，推升職業安全衛生以及人權的風險。

華卡企業創立於 1999 年 4 月，隸屬國泰資訊集團（霖園集團體系），深耕跨產業人才媒合與人力派遣服務逾 27 年，為勞動部合法許可且連續獲得 A 級績優評鑑之私立就業服務機構（私業許字第 3215 號），並名列 CRIF 中華徵信所 Top 5000 支援服務業第 9 名。我們深刻體認到：「人（People）」絕非單純的營業成本，而是企業價值創造與永續運作的核心資本；社會不平等與人權脆弱性，本質上是企業最大的營運中斷隱患與系統性風險。

為此，華卡企業確立了「數位與 ESG 雙軸轉型」以及「綠領與中高齡雙核心品牌再造」的長期營運策略。提出「小公司更應設定大目標，將派遣勞動力轉化為雲端同事」的治理思維，並接軌國際發行本「不平等與社會相關財務揭露工作小組」（TISFD）之報告書，向利害關係人透明揭露與社會相關的衝擊、風險機會與挑戰。將「人的狀態」（The State of People）置於營運核心，穿透全台近 300 個要派客戶作業現場，將外派同仁之人權保障、壯世代賦能、薪資福利平權及數位傾聽機制，轉化為具備資本市場決策有用性（Decision-useful）的量化財務指標與動態風險模型。

此外，華卡企業秉持尊重人性尊嚴、保障基本勞權與推動永續發展信念，致力於從傳統人力資源服務業轉型為「人才永續治理平台」。我們深信保障勞動人權、促進職場實質平等與杜絕任何形式之侵害，為企業長期穩健經營與創造社會價值之基石，特訂定「人權與誠信盡職調查準則」，成為華卡企業推動人權的政策承諾與行動指引。

近年，華卡企業 2024 年稅後淨利成長 35.78%，2025 年進一步大幅成長 54.3%。本報告旨在完整揭露華卡在消除水平與垂直不平等、管理「衝擊、依賴、風險與機會」的實質作為與財務回報，宣示引領台灣人力資本服務業邁向永續包容與體面勞動的堅定承諾。未來將持續在推動人權治理及人才永續策略期間，進一步建立相關指標，評估治理措施與財務績效之關聯。

關於華卡企業

企業簡介與營運概況

華卡企業隸屬於國泰資訊集團，成立於1999年，為專業的人才資源服務顧問，擁有27年人才媒合經驗 (請參考圖一)。企業的沿革請參考圖二。華卡企業員工目前共有783人，98.7% 的員工會被派駐至各地的客戶(要派公司)端，依循要派公司主管之指揮、監督及管理從事各項服務的員工，這群員工是屬於非典型的勞動者，受雇於華卡企業，為華卡企業的正職人員，但實際的工作地點為與華卡企業簽訂合約的客戶端 (要派公司)；其他員工則隸屬於華卡管理部，從事業務開發、專業獵才、人力資源管理、教育訓練、財務、會計及永續、職業安全衛生等各項業務，華卡企業管理部與派遣到客戶端員工人數及比例之相關資訊，請參考圖三 (統計至2026/06/30)。

目錄
關於本報告書
永續發展委員會
關於華卡企業
01 雙重重大性
02 治理
03 策略
04 影響與風險管理
05 指標與目標
06 創新與正面衝擊
07 附錄

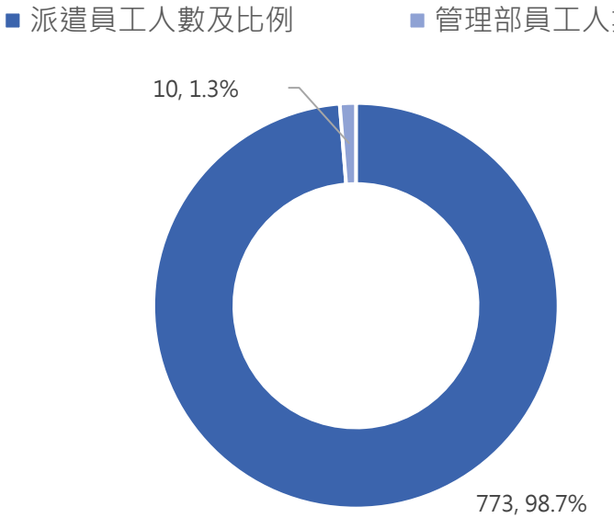


成立時間
成立於1999年

服務內容
專業獵才、人力派遣、教育訓練

公司簡介
華卡企業擁有27年人才媒合經驗，同時提供企業人力資源運用諮詢與專屬規劃服務，為企業人才資源策略之重要夥伴。

圖一 ：華卡企業簡介



圖三 ：華卡企業員工組成



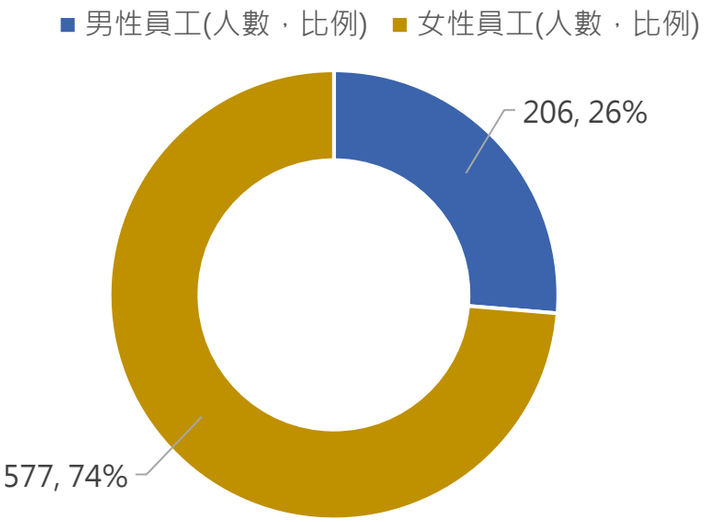
圖二 ：華卡企業沿革

關於華卡企業

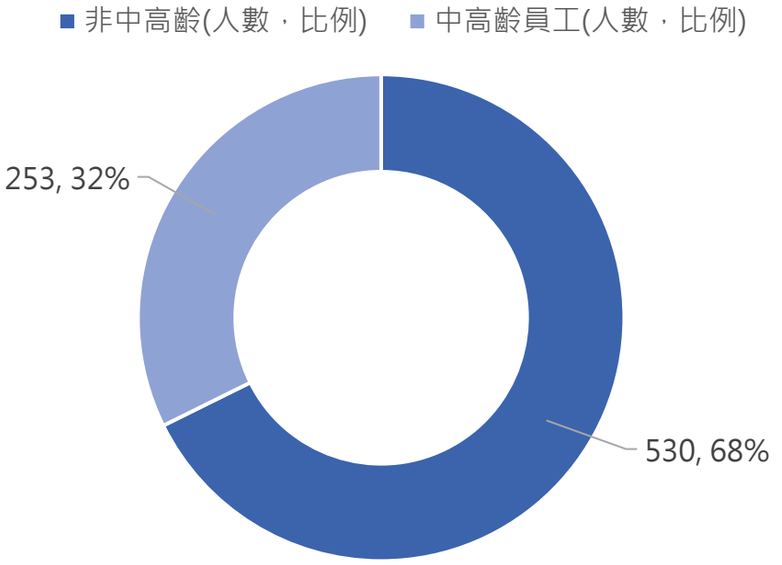
企業簡介與營運概況

目錄
關於本報告書
永續發展委員會
關於華卡企業
01 雙重重大性
02 治理
03 策略
04 影響與風險管理
05 指標與目標
06 創新與正面衝擊
07 附錄

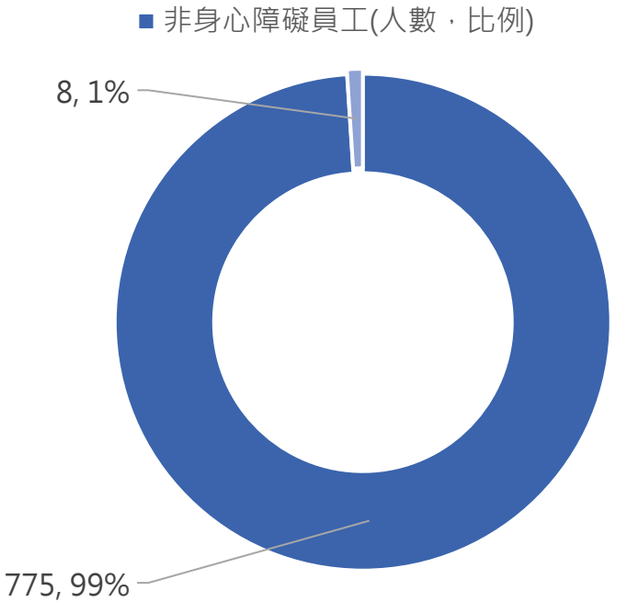
華卡企業員工組成之男女性別比例請參考圖一，女性員工占比高達74%。華卡企業員工身心障礙比例請參考圖二，共有八位身心障礙員工，約佔1% (依法華卡需要聘用至少七位身心障礙員工)。華卡企業員工中高齡 (45到65歲) 暨高齡者 (65歲以上) 比例請參考圖三，總人數為253人，佔華卡企業所有員工比例高達32%。從以上數據之綜合分析，華卡企業的員工組成不論是性別或是年齡的分布上都是很多元的，身心障礙員工的雇用比例也符合法令規範。其中，中高齡者暨高齡者比例高於許多企業，更呈現出華卡企業對於中高齡暨高齡求職者的多元及友善，形塑華卡企業成為一個對中高齡暨高齡者友善的幸福職場。(以上數據為2026/06/30統計資料)



圖一 ：華卡企業員工組成男女員工人數及比例



圖三 ：華卡企業中高齡暨高齡者人數及比例

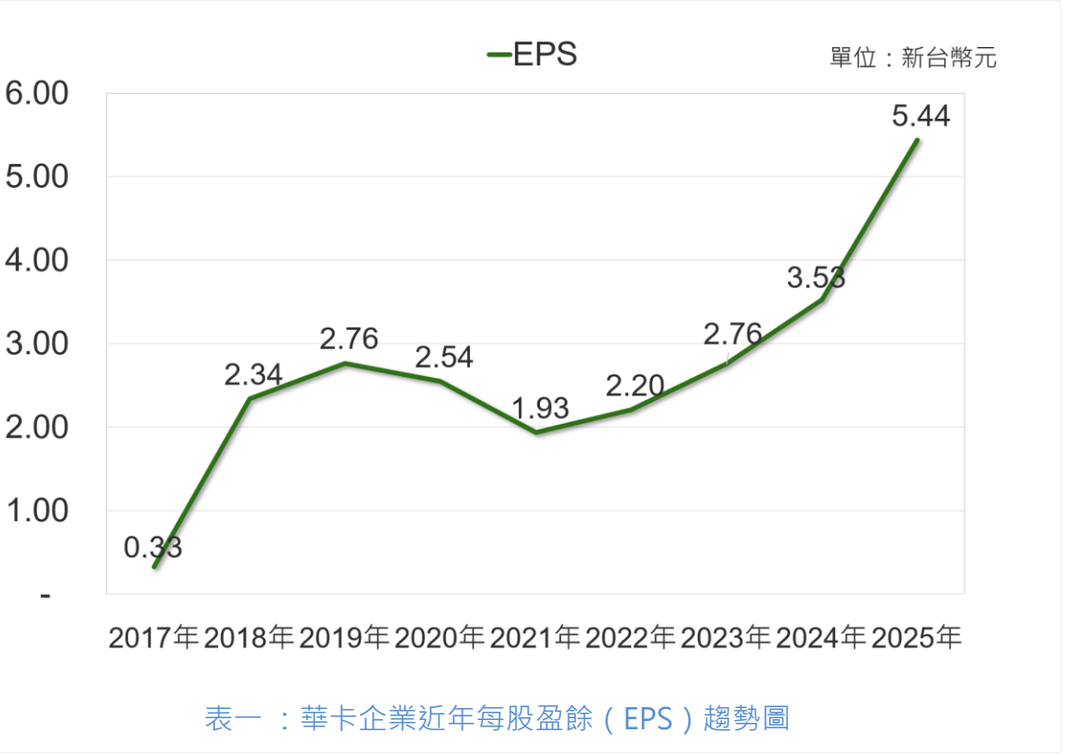


圖二 ：華卡企業身心障礙員工人數及比例

關於華卡企業

企業簡介與營運概況

華卡企業的營運總部暨管理部位於台北市大安區羅斯福路三段37號14樓之一(請參考附圖一為營運總部辦公室之位置) 。其餘華卡派遣員工的工作地點，依據要派的不同客戶、單位而異，分布在全台各地。華卡企業2017至2025年期間，皆為穩定獲利。2021至2025年度區間EPS持續穩定的成長 (請參考附表一) 。企業獲利是華卡企業經營的核心目標，唯有企業獲利才得以確保企業之永續發展與經營。此外，華卡企業追求營利的過程中，秉持著霖園集團**誠信**、**當責**、**創新**的三大核心價值，不會為了追求企業的獲利而犧牲或忽略核心價值。



表一 ：華卡企業近年每股盈餘（EPS）趨勢圖



圖一 ：華卡企業營運總部地理位置

目錄

關於本報告書
永續發展委員會
關於華卡企業
01 雙重重大性
02 治理
03 策略
04 影響與風險管理
05 指標與目標
06 創新與正面衝擊
07 附錄

關於華卡企業

核心業務與服務

主要的服務內容包含：

- 專業獵才：人才代徵招募，高端菁英招聘。
- 人力派遣：快速優質派遣，多種服務方案。
- 人資顧問：薪資專案代管，人力資源訓練。

華卡企業是專業人力資源解決方案提供者，已提供超過100,000人次的就業服務，招募服務包含六大產業，現有客戶包含國泰金控、國泰世華銀行、國泰人壽、國泰新世紀產險、國泰證券、國泰投顧、國泰投信、國泰創投、國泰建設、國泰健康管理、霖園樓管、國泰商旅、神坊科技、國泰醫院、富邦金控、台灣大、永豐金控、台新金控、匯豐銀行、瑞興銀行、安聯銀行、momo、明台。華卡企業具備以下的優勢與特色：

- **人才資料**：多元、優質之各類人才資料庫。
- **專業服務**：各產業專業人才招募、職涯與人資顧問、薪資代管及教育訓練。
- **留任率**：派遣同仁平均離職率優於同業水準。
- **招募平台**：自建LINE、FB、Web等數位招募平台，提供專業招募服務。
- **職能發展**：員工在職線上教育訓練，提升員工職能，提供企業專業多元的人才。
- **員工照顧**：職福會：三節、結婚、生日、住院、喪葬等津貼，公司提供：團體保險、集團員工優惠、醫療補助等..)、暖心之員工關懷。



圖一 ：華卡企業主要服務



圖二 ：華卡企業服務概況

目錄
關於本報告書
永續發展委員會
關於華卡企業
01 雙重重大性
02 治理
03 策略
04 影響與風險管理
05 指標與目標
06 創新與正面衝擊
07 附錄

目錄

關於本報告書
永續發展委員會
關於華卡企業
01 雙重重大性
02 治理
03 策略
04 影響與風險管理
05 指標與目標
06 創新與正面衝擊
07 附錄

01 雙重重大性

參考TISFD 指引理念，華卡企業將勞動力視為驅動長期價值的「人力與社會資本」。華卡企業總部管轄全台近 300 個現場、773 位派駐同仁（佔比 98.7%）的高槓桿營運結構，外派人員對於華卡企業屬於員工（ESRS S1）與對要派客戶屬於其自身勞動力中之非員工（ESRS S1 Non-employees）之雙重屬性。本章透過 TISFD 之 IDROs （衝擊、依賴、風險與機會) 矩陣實施雙重重大性評估：由內而外檢視營運作為對消弭「水平與垂直不平等」之實質衝擊；由外而內量化缺工與合規要求對營運現金流與合約存續之財務影響，精準掌握企業策略轉型之核心議題。以下說明華卡企業如何進行雙重重大性評估：

衝擊重大性（由內而外 / Inside-Out）：
全面檢視華卡在勞動契約、商務契約、環境安全衛生、職場霸凌防治措施、人才招募、績效考核薪酬及福利分配上，對外派同仁與脆弱族群的「水平不平等」（如合約身份、年齡偏見、性別職務隔離）及「垂直不平等」（如實質生活工資達成率、高低薪酬分配比）所產生的實質與潛在影響。

財務重大性（由外而內 / Outside-In）：
系統性評估外部超高齡及少子化缺工的問題、職場防霸凌法令加嚴及要派客戶供應鏈稽核標準，如何沿著「依賴途徑」傳導為華卡的法律連帶責任、履約能力、替換招募成本與核心客戶合約存續，進而轉化為可量化的實體層面的風險與商業轉型的契機。

透過雙重重大性矩陣分析，以確立驅動後續治理監督、策略情境測試（COI / ROA 精算模型）、OECD 六步驟盡職調查及各項量化指標的關鍵議題，為資本市場與利害關係人提供具備高度決策有用性（Decision-useful）的社會相關財務之分析與洞察。

備註：(1) ESRS：European Sustainability Reporting Standards (歐洲永續發展報告準則)
(2) IDROs：Impacts(影響)、Dependencies(依賴)、Risks(風險)、Opportunities(機會)
(3) COI：Cost of inaction (不作為成本)　(4) ROA：Return on Action (行動財務回報)
(5) OECD：Organization for Economic Co-operation and Development (經濟合作暨發展組織)

目錄

關於本報告書
永續發展委員會
關於華卡企業
01 雙重重大性
02 治理
03 策略
04 影響與風險管理
05 指標與目標
06 創新與正面衝擊
07 附錄

01 雙重重大性

一、 組織營運結構與「人的狀態」依賴性

華卡企業呈現出極具營運槓桿特質的組織結構：營運總部管理部核心團隊僅 10 人，卻負責管轄與服務派駐於全台近 300 個要派客戶據點、773名的外派正職員工，外派同仁在全體員工中佔比高達 98.7%。服務領域涵蓋金融保險、科技資訊、醫療生技、電信網路、零售電商及營造工程等六大核心產業。

參考 TISFD Beta Version 0.1 之理論，企業之長期財務存續深刻嵌入於「人的狀態」（The State of People）之中，由人權保障、勞動福祉、身心健康及人力與社會資本四大維度共同構築。華卡的商業模式主要依賴於：

1.健康且具生產力的勞動力供給存量：派遣同仁的專業技能、出勤穩定性與敬業度。

2.安全、平等且免於歧視的場域信任：要派客戶現場營造之尊嚴勞動氛圍。

3.客戶對華卡人資治理公信力的高度社會資本：各大金控與跨國企業對華卡合規與責任派遣之採購信賴。

任何在客戶端發生的工作場所性騷擾、職場霸凌、職安職災事故或隱性薪酬歧視，均會沿著價值鏈迅速傳導為外派勞動力流失、合約違約賠償、主管機關裁罰與核心客戶撤單之重大財務危機及衝擊。

二、 報導邊界與雙重 S1 身份定位

在報導範疇（Scope）與國際準則對接上，華卡企業自願參照歐盟《企業永續發展報告指令》（CSRD / ESRS）與 OECD 盡職調查準則，確立了外派勞動力的「雙重身份」定位：

就華卡企業內部法定關係而言：外派人員為編制內受雇員工，全額投保勞健保並享有法定特休與各項公司福利，適用 ESRS S1（自身勞動力 / Own Workforce）標準進行薪酬平權、人權與工時管理。

就要派客戶而言：這群勞工受要派端主管指揮監督，屬客戶自身勞動力中由人力派遣業提供之「非員工」（ESRS S1 第 7 段、第 8(b) 段，2026 年修訂版）；華卡與客戶依勞基法第 17-1、63-1 條共同防範現場風險。

華卡的治理邊界必須全面穿透至要派客戶的作業現場，為要派客戶構建起符合跨國 ESG 稽核標準的安全防護網。

備註：CSRD：Corporate Sustainability Reporting Directive (企業永續發展報告指令)

01 雙重重大性

目錄
關於本報告書
永續發展委員會
關於華卡企業
01 雙重重大性
02 治理
03 策略
04 影響與風險管理
05 指標與目標
06 創新與正面衝擊
07 附錄

三、 雙重重大性（Double Materiality）矩陣分析

華卡企業永續發展委員會依循 AA1000 AP（2018）當責性原則（包容性、重大性、回應性、衝擊性）與 AA1000 SES 利害關係人鑑別標準（依賴性、責任、影響力、多元觀點、張力），鑑別出華卡企業關鍵利害關係人群體，並透過問卷與專題訪談，確認重大性的議題並完成各個雙重重大性議題之矩陣評估及分析如下：

要派端職場不法侵害與心理健康

衝擊：外派員工易遭微歧視、言語霸凌，高壓現場促發心理疾病。

財務：雇主連帶賠償、金控客戶解除合約，單一專案衝擊逾百萬元。

高齡少子化缺工與壯世代賦能

衝擊：45歲以上求職者遭系統性邊緣化，加劇缺工與高齡化的危機。

財務：招募斷崖導致無法滿足客戶需求；鼓勵壯世代人才投入職場，可獲政府獎勵並開創高毛利商模。

性別薪資平權與職務隔離

衝擊：隱性同工不同酬，如特定津貼集中男性，損及女性經濟自主或因職務差異造成的薪資差異。

財務：違反性平法規喪失公部門標案資格，企業商譽受損；落實平權可顯著提升品牌形象，增加商機，吸引優秀人才。

非典型勞工資訊與福利邊緣化

衝擊：分散 300 個據點的外派同仁成為資訊孤島，無法享有母集團相同福利。

財務：組織認同低落，引發較高的離職率，降低營業收入，人才招募不易，增加額外召募成本，侵蝕企業整體營業毛利。

02 治理

目錄
關於本報告書
永續發展委員會
關於華卡企業
01 雙重重大性
02 治理
03 策略
04 影響與風險管理
05 指標與目標
06 創新與正面衝擊
07 附錄

呼應 TISFD Beta Version 0.1 對治理支柱之規範，華卡企業將「人的狀態」（The State of People）及其依賴性防禦置於最高決策中樞。本章全面揭露華卡如何打破業務導向慣性，建構貫穿總部與近 300 個要派現場的當責體系：透過董事會，每季列管價值鏈人權風險；由永續發展委員會統籌資源，將不法侵害防護、生活工資及留任績效剛性鏈結經理人獎酬；並透過常態化勞資溝通與雲端反饋，將外派同仁聲音實質融入決策，落實包容性治理。

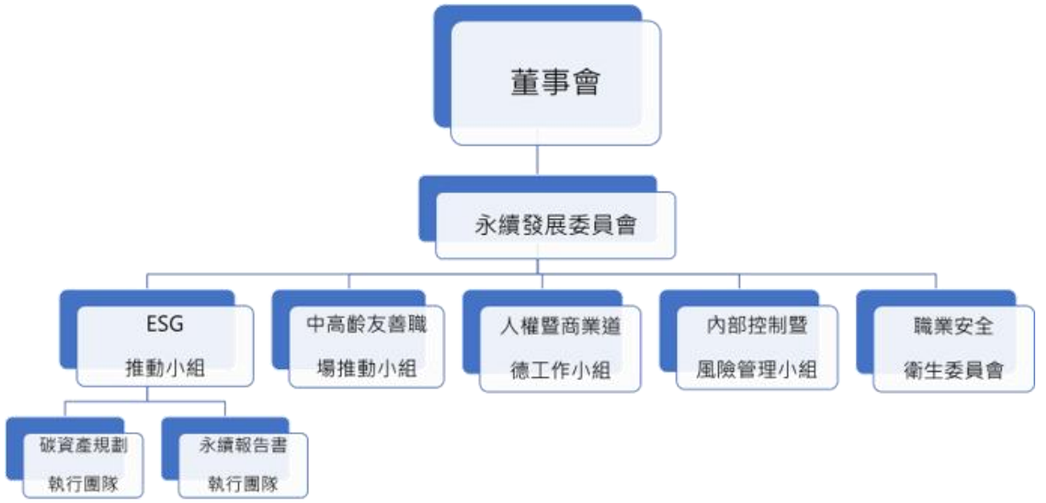
一、 董事會最高監督責任與多元平權領導

高階性別平權標竿：華卡企業董事會成員涵蓋品牌行銷、專案開發、財務風控與人力資源等跨領域背景，董事會成員共 4 席，其中女性董事達 3 席，女性比例高達 75%（男女性別比 1:3），遠超台灣上市公司平均水準（約 20.1%，2025年資料，台灣女董事協會《女性治理白皮書》第七版），自最高權力中樞實踐實質多元、平等與包容（DEI）治理。

社會依賴性與人權專責監理：董事會核准通過永續發展委員會所訂定之「人權與誠信盡職調查準則」，成為華卡企業推動人權的政策承諾與行動指引。每季定期聽取管理階層針對「要派客戶端工作場域人權風險」、「職場不法侵害爭議案件處置進度」、「生活工資審計」及「壯世代引流與高齡轉型績效」等與人權相關之專題報告。董事會對價值鏈重大侵害事件擁有最終裁決權與法律問責權。

02 治理

目錄
關於本報告書
永續發展委員會
關於華卡企業
01 雙重重大性
02 治理
03 策略
04 影響與風險管理
05 指標與目標
06 創新與正面衝擊
07 附錄



二、 永續發展委員會與跨功能推動體系

董事會下設直屬之「永續發展委員會」，由總經理呂如萍兼任主任委員。總經理具備企業永續管理師、ISO 45003 (完成相關訓練並取得證書)、ISO 14064-1 溫室氣體主任查證員、iPAS 淨零碳規劃管理師等多項專業認證，確保永續策略之專業領導力。永續發展委員會轄下設立五大推動小組，實現跨功能協同運作，各委員會所負責推動執行的工作及業務如下所示：

人權暨商業道德工作小組

落實 UNGPs、OECD 負責任商業行為準則，推行供應商與客戶端盡職調查問卷

中高齡友善職場推動小組

推動壯世代職務再設計、青銀共創 SOP、彈性工時與高齡留任獎勵

職業安全衛生委員會

設委員 7 人（含 3 位勞方代表，佔比 42.9%），每季定期開會，負責規劃執行四大職安防護計畫

內部控制暨風險管理小組

將社會不平等、勞資法遵、資安與客戶隱私納入年度內部稽核計畫

ESG 推動小組

發行永續報告書，推動溫室氣體盤查、數位轉型低碳化及第三方確信執行

02 治理

目錄
關於本報告書
永續發展委員會
關於華卡企業
01 雙重重大性
02 治理
03 策略
04 影響與風險管理
05 指標與目標
06 創新與正面衝擊
07 附錄

三、 高階經理人平衡計分卡（BSC）與社會（S）績效剛性連動

華卡企業將社會重大性指標剛性鏈結至管理團隊之年度績效考核與獎酬發放機制，明確列入管理部考核等第評定，績效評定考核項目如下所列：

1. 主管機關勞動法令裁罰維持 0 件、工作場域重大職業災害維持 0 件。
2. 工作場域性騷擾與霸凌通報處置時效：48 小時內啟動調查率達 100%。
3. 完成參考 Anker 方法之區域生活工資估算；個別員工生活工資達成率由 2026 年 43.2% 提升至 2027 年55%、2029 年75%。
4. 中高齡勞動力進用與留任比例維持 30% 以上。

四、利害關係人議合流程與決策融入機制

為確保佔比 98.7% 之分散外派同仁（ESRS S1 員工，亦為要派客戶之 S1 非員工）及外部利害關係人之意見與回饋，能夠有效穿透至最高決策層，華卡企業建構「多元及數位傾聽、分級回應、閉環管理(Close-loop management)」之治理機制：

1.多元及數位傾聽-多元對象溝通管道

全面導入免帳號電子表單（支援手機即時填寫、匿名保護），結合實體治理管道，常態化收集各方意見：

- 外派同仁： 華卡之勞工代表實際參加勞資會議、職安衛委員會的議程與決策。定期發放員工意見調查表以及與利害關係人永續議題議合問卷。
- 管理部員工： 透過華卡企業的週/月會、年度面談等方式反饋意見。
- 股東與投資人： 股東會、每季財務報告；發放利害關係人永續議題議合問卷。

02 治理

目錄
關於本報告書
永續發展委員會
關於華卡企業
01 雙重重大性
02 治理
03 策略
04 影響與風險管理
05 指標與目標
06 創新與正面衝擊
07 附錄

- 客戶（要派與人才）：業務訪談與合約會議；發送《客戶滿意度問卷》以及《要派客戶人權盡職調查問卷》
- 供應商與商業夥伴：採購合約審查；定期回填《供應商人權盡職調查問卷》。
- 主管機關：華卡每季向勞動力發展署申報求職求才狀況表，每年主管機關(勞動部)對華卡進行私立就業服務機構評鑑、與其他主管機關之公文往返；透過線上表單進行勞動法遵自主檢核。

2.分級回應-標準化議合處理與分級回應機制

數位傾聽與辨識：整合實體會議與 線上意見回饋表單，全天候動態彙整意見與風險預警信號。

- 分級列管與時效回應：
  - ✓ 重大侵害與緊急安全：嚴格啟動 8 小時抽離保護、24 小時存證發函、48 小時聯合調查，阻斷損害擴大。
  - ✓ 常態制度與夥伴建言：承諾於 14 個工作天內 完成評估並正式書面回覆。
- 治理融入與成果追蹤：重大性議題每季提報董事會審議，納入年度內稽計畫查核，並於官網永續專區與 TISFD 報告書公開處理成效。

3.閉環管理(Close-loop management) -融入治理決策之實質成果

- 制度規章修訂（回應員工）：針對外派特休遞延疑慮，董事會審定修訂《工作規則》，將未休畢特休得依法遞延或折算工資之法定權益明文化（落實率 100%）。
- 福利平權落地（回應福利邊緣化）：導入「有福企」與小樹點數位平台，福利覆蓋率擴展至全體外派同仁。
- 驅動資本支出（回應現場健康）：依中高齡及現場同仁回饋，進行職務設計，如採購光學輔具與人因工學設備。
- 輔導改善（回應要派客戶及供應商）：針對要派客戶及供應商盡職調查問卷及供應商評鑑表各構面所發現的問題，建立改善行動計畫（CAP），促進價值鏈的夥伴 (包含要派客戶與供應商)人權共同成長。
- 檢討與人權相關的各項議題、案例，訂定對應的流程以及防治措施，納入管理系統，落實在治理的決策中。

目錄
關於本報告書
永續發展委員會
關於華卡企業
01 雙重重大性
02 治理
03 策略
04 影響與風險管理
05 指標與目標
06 創新與正面衝擊
07 附錄

03 策略

參考TISFD Beta Version 0.1 策略指引，華卡企業將應對社會不平等視為驅動商業成長與財務韌性的核心戰略。本章全面揭露「人的狀態」（The State of People）如何與華卡商業模式深度互動：透過「衝擊與依賴雙向傳導路徑」，釐清職場人權與超高齡缺工對營運架構之影響；導入「不作為成本（COI）」與「行動財務回報（ROA）」計量模型，精算人權防衛與壯世代方案之淨經濟效益；並透過短中長期情境壓力測試，實證華卡面對宏觀勞動力變局之策略抗逆力。

一、 核心社會不平等之財務傳導途徑（Transmission Channels）

1. 要派場域權力不對等與心理安全侵害路徑

- 衝擊路徑：要派端正職員工與派遣員工權益與責任不同，可能衍生職場霸凌、過度超時工作或性騷擾，導致身心健康受損（負面社會衝擊）。
- 依賴路徑：華卡高度依賴健康積極的派遣勞工與優質要派客戶的信賴，若因爭端引發勞檢裁罰與訴訟，將造成雇主連帶損害賠償、金控客戶解除合約、品牌商譽受損（財務下行風險）。
- 華卡積極作為「訂定制度」：商務合約全面簽訂防霸凌條款與並訂定 8-24-48 標準作業程序 ，實現連續主管機關 0 裁罰、訴訟損失 0 元 ，金融與科技大廠 100% 續約率，支撐服務溢價（財務機會）。



目錄
關於本報告書
永續發展委員會
關於華卡企業
01 雙重重大性
02 治理
03 策略
04 影響與風險管理
05 指標與目標
06 創新與正面衝擊
07 附錄

03 策略

2. 社會年齡歧視與超高齡缺工危機路徑

- 衝擊路徑：就業市場排斥中高齡勞工壯世代提早脫離勞動市場、老年貧窮與少子化缺工加劇（系統性社會風險）。
- 依賴路徑：華卡商業模式依賴源源不絕的媒合人才供給 ，若要派客戶堅持只招募年輕勞動力，將面臨無人可派之困境 ，履約率下滑、違約罰款、業務萎縮（營運中斷風險）。
- 華卡積極作為「創新商模」：透過溝通與協商，推行「壯世代引流方案」、青銀共創 SOP、無障礙職務再設計 ，穩定勞動力供給，獲取政府繼續僱用補助款，開創高毛利獵才顧問商模（財務創造）。



3. 非典型僱傭福利邊緣化與資訊隔閡路徑

- 衝擊路徑：派遣人員缺乏歸屬感、無法享有正職福利 勞工自我價值感低落、生產力停滯（人力資本損耗）。
- 依賴路徑：華卡獲利依賴派遣同仁在客戶端的長期穩定服務，若歸屬感流失，將導致年離職率飆升，招募替換與培訓成本大幅增加並進一步侵蝕營業利潤（利潤侵蝕風險）。
- 華卡積極作為「數位科技」：導入國泰「有福企」雲端平台與小樹點生活福利、雲端數位工具，實現極致管理槓桿維繫高向心力，離職率優於同業（成本結構優化）。



03 策略

目錄
關於本報告書
永續發展委員會
關於華卡企業
01 雙重重大性
02 治理
03 策略
04 影響與風險管理
05 指標與目標
06 創新與正面衝擊
07 附錄

二、 不作為成本（COI）與行動財務回報（ROA）計量精算

1. 不作為成本（Cost of Inaction, COI）精算模型

情境設定 (情境推估，非實際成果；詳第 20 頁說明)：

華卡派駐於某單一企業客戶現場（派駐規模 20 人，合約年營收約 1,100 萬元）。若華卡採消極不作為態度，未建立現場人權防護與申訴阻斷機制，導致該場域發生重大職場霸凌爭端未獲即時處理：

(1) 直接法律與裁罰損失（Direct Legal & Penalty）： 30 萬元

雇主未善盡防護責任所面臨之勞檢行政處分、勞資爭議調解補償金以及相關之法律訴訟或調解行政成本等。

(2) 人員離職重置成本（Turnover & Replacement Cost）： 30 萬元

現場氛圍惡化引發半數同仁（10 人）退派離職，解約前須補足人力。以每位人才之代徵招募、面談資格查核與職前訓練成本 3 萬元計算（10 人 × 3 萬元 = 30 萬元）。

(3) 核心合約解約利潤損失（Contract Gross Profit Loss）：66 萬元

客戶因 ESG 與人權爭端於第 3 個月底提前終止合約。以該合約年營收 1,100 萬元、毛利率約 8% 計算，損失剩餘 9 個月營業毛利 66 萬元（1,100 × 8% × 9/12 = 66）。

(4) 新案喪失（Reputational Opportunity Cost）： 40 萬元

評鑑受影響或遭負評傳播，導致下一年度新客戶投標或轉介機會減少之預期毛利損失（屬次年度損失）。

單一專案潛在 COI 總額（含次年度）=30+30+66+40=166 (萬元)

(5)其他無形且不易量化的成本與衝擊：聲譽及品牌的折損、無法參加各項評比或爭取獎勵及補助、喪失執行業務的證照及爭取商機的機會或失去客戶、員工及人才的信任等，造成潛在且長久的負面衝擊。

03 策略

目錄
關於本報告書
永續發展委員會
關於華卡企業
01 雙重重大性
02 治理
03 策略
04 影響與風險管理
05 指標與目標
06 創新與正面衝擊
07 附錄

2. 行動財務回報（Return on Action, ROA）精算模型

情境設定 (情境推估，非實際成果；詳第 20 頁說明)：

以單一規模約 20 人之外派服務專案（年營收約 1,100 萬元）為基準，華卡主動導入人權預防機制並推動青銀共創與職務再設計，年度總投入成本為 16 萬元：

(1) 策略投入成本總額（Investment）：16 萬元

機制維運與工具分攤： 應用雲端電子數位問卷/通報端點、特約律師與醫護諮詢之專案分攤成本約 5 萬元。

現場改善與培訓工時： 人因工學老花輔具購置、青銀共創工作現場指導與職前培訓投入約 10 萬元。

內部人力工時分攤： 管理部執行申訴處理、8-24-48 SOP 與盡職調查之內部人力成本約 1 萬元。

(2) 行動創造之實質財務收益（Financial Returns）：87.05 萬元 / 年，包含以下三個效益：

- **效益一**：避免不作為成本（Avoided COI）： 29.05 萬元
  透過良好心理安全與即時申訴機制，爭端發生機率由不作為情境之 35%（同第 21 頁）減半為 17.5%，避免之預期 COI = 166 萬元 ×（35% – 17.5%）= 29.05 萬元。
- **效益二**：爭取政策獎勵與補貼收入（Policy Subsidies）： 18 萬元
  該專案續僱 1 名年滿 65 歲同仁，依勞動部「繼續僱用高齡者補助」（第 7～18 個月每月 1.5 萬元 × 12 個月）取得政府補助合計 18 萬元。
- **效益三**：溢價顧問收入（Incremental Gross Profit）： 40 萬元
  為要派客戶提供銀髮職務再設計諮詢與專業培訓，創造新增之高毛利人資顧問毛利增益，預估 40 萬元。

03 策略

目錄
關於本報告書
永續發展委員會
關於華卡企業
01 雙重重大性
02 治理
03 策略
04 影響與風險管理
05 指標與目標
06 創新與正面衝擊
07 附錄

3. 淨財務回報與 ROA 指標計算

年度淨經濟效益 = 實質財務收益（87.05 萬）–策略投入成本（16 萬）= 71.05(萬元)

淨行動財務回報率（Net ROA）= 淨經濟效益（71.05 萬）/投入成本（16 萬） × 100% = 444.1%

註：不作為時發生機率 35%（同第 21 頁情境分析），行動後減半為 17.5%。

4. COI 與 ROA 雙向對照結論（TISFD 決策價值）

決策面向	策略作為	財務結果	核心實質效益
消極不作為（COI）	忽視現場霸凌與人權訴求，無申訴防護	潛在損失 166 萬元（預期值 58.1 萬元）	避免違約賠償、罰鍰與客戶流失、聲譽及品牌的折損。避免無法參加各項評比、爭取獎勵及補助或是喪失執行業務的證照及爭取商機的機會
積極行動（ROA）	投入 16 萬元落實人權防護與壯世代賦能	淨收益 71.05 萬元（ROA 444.1%）	避免預期 COI 29.05 萬元、獲取補助並開創顧問營收

【情境分析說明】第 18–20 頁之 COI 與 ROA 為情境推估，旨在揭示人權爭端「不作為」之隱藏成本（法律裁罰、離職重置、合約與商譽損失），作為行動與資源配置之決策參考，非實際損失或已實現收益；發生機率、重置成本與顧問營收等參數屬模型假設，華卡將於累積實際案例與內部數據後逐年修訂情境並揭露差異。
ROA 組成：僅計避免 COI 為 81.6%，加計高齡續僱補助為 194.1%，再加計溢價顧問收入為 444.1%；保守情境（爭端機率 20%→10%）僅計避險效益約可打平投入。

03 策略

目錄
關於本報告書
永續發展委員會
關於華卡企業
01 雙重重大性
02 治理
03 策略
04 影響與風險管理
05 指標與目標
06 創新與正面衝擊
07 附錄

三、 短中長期動態情境壓力測試（Scenario Analysis）

評估時間維度	總體社會、法規與勞動市場情境	參考基準情境（企業不作為之衝擊）	華卡積極轉型情境（TISFD策略實踐）	財務韌性與抗逆力評估結果
短期（1年） *2027年*	國內職場防霸凌法令全面加嚴，要派企業面臨嚴苛之供應鏈人權合規審查。	勞檢處罰機率提升至35%；無法出具人權盡職調查證明之派遣商被金控客戶暫停投標。	B2B 派遣合約維持 100% 簽訂防霸凌條款；以 Vital BizForm 建立數位即時申訴與聯合調查機制。	主管機關 0 裁罰；確立「責任派遣」品牌定位，合約續約率 ≥95%，營業利益率維持 7%～8% 高標。
中期（3年） *2029年*	超高齡化加深（2025年底高齡人口20.06%），基層缺工缺口擴大至 40 萬人	年輕勞動力斷崖導致派工履約率跌破 70%；陷入傳統仲介低價搶標泥淖，營業利潤轉負。	壯世代引流模式規模化，中高齡派駐比例提升至35%；建立青銀共創 SOP 與彈性工時機制。	派工履約交付率維持 98.5% 以上；壯世代與綠領獵才顧問佔總營收比重攀升至 25%。
長期（5年） *2031年*	大型跨國客戶依 CSDDD 對供應鏈執行人權盡職調查（含適足工資）。	缺乏薪資透明度與人權查證能力之人力仲介商被大型跨國科技產業鏈全面淘汰。	確立「人才永續治理平台」示範地位，提供符合人權生活工資標準與 ISO 45003 指引之業界典範。	符合 RBA 行為準則勞工章節要求；稅後淨利複合年均成長率（CAGR）維持 15% 以上穩健擴張。

目錄

關於本報告書
永續發展委員會
關於華卡企業
01 雙重重大性
02 治理
03 策略
04 影響與風險管理
05 指標與目標
06 創新與正面衝擊
07 附錄

04 影響與風險管理

國際 TISFD Beta Version 0.1 指引規範，「影響與風險管理（Impact and Risk Management）」支柱的核心要求，在於組織必須建立一套制度化且具可追溯性的程序，以鑑別、評估、排序與監控全價值鏈中人群相關之衝擊、依賴、風險與機會（IDROs），並將其全面納入組織整體企業風險管理（ERM）體系之中。在傳統人力派遣模式中，管理常受限於事後消極退派或將責任轉嫁要派客戶，導致勞動爭議演變為高額連帶損害賠償與商譽損毀。華卡打破此一路徑依賴，確立「預防為主、穿透現場、積極協力與介入、即時補救」的風控哲學。

本章依循國際標準，全面展現華卡企業在影響與風險管理上的四大核心實踐：

一、全價值鏈 OECD 六步驟人權盡職調查（HRDD）

將平等待遇與反霸凌要求內嵌於契約準則，穿透至全台近 300 個作業現場與上游供應商，構築端到端的人權防護閉環。

ISO 45003 職場心理安全與健康防護：由特約職業專科醫師與護理師定期列管四大身心計畫，積極防杜分散型工作者因場域孤立而誘發的心理社會危害。

人權侵害立即制止時效阻斷（8-24-48 SOP）：落實「8 小時內抽離保護、24 小時內存證發函、48 小時內啟動聯合調查」之標準處置機制，杜絕權利損害擴大。建立人權議題專屬通報電話及電子郵件信箱。

數位治理護城河與整合型 ERM：活化四大雲端系統（Vital OD/BizForm/CRM/HCM）與國泰「有福企」平台，將即時回饋與稽核軌跡轉化為組織風險雷達，鞏固長期財務與營運韌性。

目錄
關於本報告書
永續發展委員會
關於華卡企業
01 雙重重大性
02 治理
03 策略
04 影響與風險管理
05 指標與目標
06 創新與正面衝擊
07 附錄

04 影響與風險管理

二、 ISO 45003 職場心理安全與四大健康防護計畫

考量派遣工作者長期分散在要派客戶端，容易產生組織疏離感與心理孤立，華卡企業導入 ISO 45003 職場心理健康與安全指引，由特約職業專科醫師(每半年)及專業護理師(每雙月)至現場或透過遠端視訊提供專業諮詢，落實四大專案列管：

- **人因性危害防止計畫：**針對長時間操作電腦或重複性勞動之外派同仁，運用電子表單發放肌肉骨骼自評問卷，提供工學調整建議與現場光學老花輔具。
- **母性健康保護計畫：**掌握女性妊娠及產後 1 年內外派同仁名冊，評估工作環境危害，禁止夜間工作，落實有薪產檢假、產假與彈性哺集乳工時。
- **執行職務遭受不法侵害預防計畫：**建立職場暴力防護聲明，公開通報申訴專線（02-27375575），確保通報案件 100% 保密受理並啟動 8-24-48 SOP。
- **異常工作負荷促發疾病預防計畫：**依據健檢分級、年齡、加班工時及職務屬性等因子，評估優先處理順序，安排醫師面談並向要派客戶提出工時限制、職務再設計與工作調整之建議。

人因性危害防止計畫

針對長時間操作電腦或重複性勞動之外派同仁，發放肌肉骨骼自評問卷，提供工學調整建議與現場光學老花輔具

母性健康保護計畫

掌握女性妊娠及產後 1 年內外派同仁名冊，禁止夜間工作，落實有薪產檢假、產假與彈性哺集乳工時

不法侵害預防計畫

建立職場暴力防護聲明，公開申訴專線（02-27375575），確保通報案件保密受理並啟動 8-24-48 SOP

異常工作負荷預防計畫

依健檢分級以及綜合風險因子，鑑別優先處理之高風險個案，安排醫師或護理師面談，向員工提出建議或向要派客戶提出改善方案

目錄
關於本報告書
永續發展委員會
關於華卡企業
01 雙重重大性
02 治理
03 策略
04 影響與風險管理
05 指標與目標
06 創新與正面衝擊
07 附錄

04 影響與風險管理

三、 活化數位工具與生態圈之風險防護網絡

華卡企業應用雲端工具與集團資源轉化為穿透要派現場的「數位人權雷達」：

- **雲端電子智慧表單：**免帳號即時填寫電子表單，作為全台近 300 個場域外派勞工的「前線人權即時回饋端點」，應用於通勤碳盤查、員工意見回饋、申訴與雙重重大性問卷調查，不受時間地域的限制。
- **雲端人資平台：**自動同步政府勞健保、勞退與所得稅費率，精確計算薪資加給，避免人工作業疏漏，確保非典型工作者法定薪酬 100% 符合最新法規的給付額度。
- **國泰「有福企」與「小樹點」平台：**外派同仁手機即時登入即可享有集團百大企業級特約優惠、心理諮商補助、健康管理與小樹點生活折抵，消除派遣與正職員工間的福利不平等，提升企業幸福感及歸屬感。

四、 利害關係人雙向傾聽與閉環改善機制（AA1000 回應性）

為強化本報告書之「包容性」與「回應性」，華卡將勞工回饋具體轉化為制度性變革：

- **訴求轉化案例一（特休遞延保障）：**外派同仁於問卷中反映派遣合約轉換時特休假是否能遞延之疑慮。管理部旋即於勞資會議中提案修訂《工作規則》，將外派同仁未休畢之特休假得經協商依法遞延至次年度或全額折算工資發給之法定權益明文化，落實率 100%。
- **訴求轉化案例二（福委旅遊與教育補助平權）：**外派同仁反映希望獲得與正職同等的進修及旅遊津貼。華卡正式導入「有福企」數位福利平台，職福會每年發放三節、生日等小樹點福利點數，可自由兌換旅遊住宿券、生活消費與線上技能學習課程，從根本上解決旅遊福利邊緣化問題。

目錄
關於本報告書
永續發展委員會
關於華卡企業
01 雙重重大性
02 治理
03 策略
04 影響與風險管理
05 指標與目標
06 創新與正面衝擊
07 附錄

05 指標與目標

國際 TISFD Beta Version 0.1 指引規範，「指標與目標（Metrics and Targets）」支柱的核心使命，在於將組織對「人的狀態（The State of People）」之衝擊與依賴性，轉化為具備可比性、可驗證性與決策有用性的客觀數據體系，並以此評估實體風險與系統性風險之財務管理成效。在傳統人力仲介揭露中，指標多停留在法定最低標準之消極合規，缺乏對價值鏈工作者實質生活水準與深層結構不平等的量化檢視。華卡企業打破單點式的法遵思維，建立涵蓋衝擊、依賴與財務韌性的三層級指標體系。本章依循國際標準，從以下面向全面展現華卡消弭不平等的量化成果與承諾：

一、 垂直不平等衡量：導入生活工資（Living Wage）評量

將華卡同仁（含外派同仁與管理部）於全台灣四大營運區域以及全台之實際平均月薪，與各區生活工資基準進行統計與比較，如下一頁之「華卡企業員工各區域工作場域生活工資評量與統計表」以及「華卡企業同仁分區生活工資（Living Wage）評量圖」所示。依本期簡化模型（採主計總處 113 年家庭收支調查，屬下限估計）之初步試算：中部、南部及花東地區員工平均月薪高於該區生活工資門檻；北部地區（含雙北、基隆、桃竹竹及宜蘭）因生活成本最高，平均月薪 36,133 元略低於該區 36,686 元之門檻。個別員工生活工資達成率為北部 36.4%、中部 64.0%、南部 43.0%、花東 100%，全台 43.2%，共 445 位同仁薪資低於所在區域門檻（詳第 26 頁說明）。惟參考國際 Anker 生活工資方法之家庭規模與就業人數設定（以核心家庭為參考家庭）初步估算，門檻更高；華卡將於下期完成參考 Anker 方法之估算並揭露差距。這樣的統計分析結果驅動華卡企業透過與要派客戶的溝通，利用「新約議價」、「年度合約展延調薪機制」及「向要派企業說明生活工資能降低現場流動率與重置成本」，逐步引導要派客戶提高基本報價，從制度面消除低薪，優先提升北部並擴及中、南部同仁的薪資水準，實現全體員工都能達到該區域生活工資的目標，提升員工的留任率、向心力以及歸屬感，持續在自己的崗位提供客戶最優質的服務。

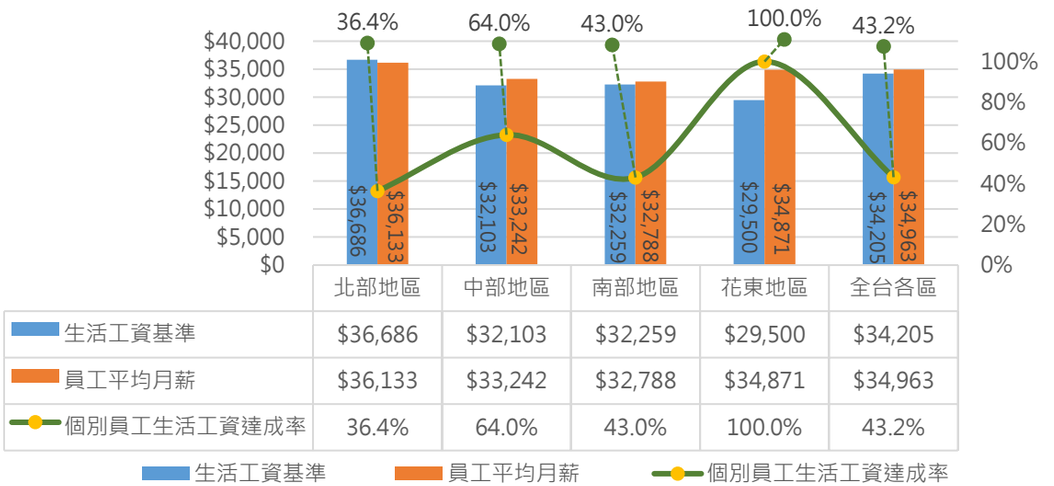
目錄
關於本報告書
永續發展委員會
關於華卡企業
01 雙重重大性
02 治理
03 策略
04 影響與風險管理
05 指標與目標
06 創新與正面衝擊
07 附錄

05 指標與目標

華卡企業員工各區域工作場域生活工資（Living Wage）評量與統計（初步試算）

工作場域	基本工資 (A)	生活工資基準 (B)	員工平均月薪 (C)	差額溢價比率 (C - B) / B	區域平均薪資是否達標	員工人數	個別員工生活工資達標人數	個別員工生活工資達成率
北部地區	NT$ 29,500	NT$ 36,686	NT$ 36,133	−1.5%	未達標	486	177	36.4%
中部地區	NT$ 29,500	NT$ 32,103	NT$ 33,242	+3.5%	達標	139	89	64.0%
南部地區	NT$ 29,500	NT$ 32,259	NT$ 32,788	+1.6%	達標	151	65	43.0%
花東地區	NT$ 29,500	NT$ 29,500	NT$ 34,871	+18.2%	達標	7	7	100%
全台各區	NT$ 29,500	NT$ 34,205	NT$ 34,963	+2.2%	達標	783	338	43.2%

華卡企業同仁分區生活工資（Living Wage）評量圖



【區域生活工資推算模型與官方數據基礎（初步試算）】

員工統計範圍含管理部 10 人；表中紅字為個別員工生活工資達成率未達 100%。官方數據來源如下：

- 最低生活費：衛福部與各直轄市依《社會救助法》第 4 條公告之 115 年度（2026 年）標準。
- 司法生活所必需數額：當地最低生活費之 1.2 倍（強制執行法第 122 條第 3 項、消債條例第 64 條之 2）。
- 戶籍人口：內政部戶政司 114 年 12 月底統計；北部含宜蘭、南部含澎湖。
- 模型方法：參考 Anker 生活工資方法精神之簡化推估模型，以司法生活必需數額與主計總處消費支出 6:4 雙軌定錨（權重為模型假設；家戶結構與消費支出採主計總處 113 年家庭收支調查各縣市值），儲蓄緩衝 5%、法定扣除率 4.05%（2026 年勞健保自付費率）。
- 生活工資基準 = MAX（模型值, 2026 年基本工資 29,500 元）；花東模型值（29,339 元）低於基本工資，以基本工資為門檻。全台達標人數為各區依所在區域門檻比對之加總。
- 方法限制與下期計畫：本期為簡化模型之下限估計。參考 Anker 方法（核心家庭 3.5～4 人、全職就業約 1.8 人，就業人數為暫估值）初步估算，北部門檻約 38,000～52,000 元、全台約 36,000～49,000 元，各區平均月薪可能低於門檻。下期將參考 Anker 方法完成估算並揭露差距（非經品質保證之 Anker 基準研究）。

目錄
關於本報告書
永續發展委員會
關於華卡企業
01 雙重重大性
02 治理
03 策略
04 影響與風險管理
05 指標與目標
06 創新與正面衝擊
07 附錄

05 指標與目標

二、 水平不平等剖析：GRI 405-2 性別薪酬比與「職務隔離」解構

華卡企業全體員工中女性佔比達74%，呈現鮮明之女性友善特質。依循 GRI 405-2 揭露女性對男性薪酬比率，並深入解構勞動市場結構性成因如下表所示。

因應策略：華卡已啟動「多元職務平權計畫」，主動於招募管道鼓勵女性應徵高級商務駕駛與外勤車隊主管，逐步打破就業市場傳統的水平職務隔離。

職務群組與薪資維度	男性基準	女性基準	女性對男性薪酬比率	職務隔離深度剖析與說明
全體派駐員工（含駕駛司機，基本薪資）	100.0%	93.4%	**93.4%**	落差主因在於 90 位外勤主管駕駛全數為男性，該職務之基本薪資高於一般內勤職務。
非司機派駐員工（基本薪資）	100.0%	100.2%	**100.2%**	排除司機職務後，女性對男性基本薪資比率為 100.2%，落實同工同酬。

目錄
關於本報告書
永續發展委員會
關於華卡企業
01 雙重重大性
02 治理
03 策略
04 影響與風險管理
05 指標與目標
06 創新與正面衝擊
07 附錄

05 指標與目標

三、 DEI 多元族群包容保障實績

族群保障指標維度	法定要求標準	華卡企業 2026/06/30 實績	標竿表現與具體保障作為
女性同仁佔比（全體員工）	—	74%（577 人）	打造女性友善職場，落實母性保護、彈性工時與專屬諮詢。
女性董事比例（高階治理）	—	75%（3 席 / 4 席）	遠高於台灣上市公司平均，展現平權治理核心舵手地位。
中高齡與高齡員工（≥ 45歲）	—	32%（253 人）	榮獲台北市中高齡友善企業認證與 2025 TCSA 高齡友善領袖獎。
身心障礙同仁任用	7 人	8 人（達成率114.3%）	輔導中度聽障同仁獲選台北市 2025 年「模範身心障礙勞工」。
原住民族同仁任用	7 人 (參與政府採購進用義務)	7人	依法全額保障每年「原住民族歲時祭儀假」為全薪休假。

註：法定人數依《身心障礙者權益保障法》第 38 條第 2 項及《原住民族工作權保障法》第 12 條，各為員工總人數之 1%。

目錄
關於本報告書
永續發展委員會
關於華卡企業
01 雙重重大性
02 治理
03 策略
04 影響與風險管理
05 指標與目標
06 創新與正面衝擊
07 附錄

05 指標與目標

四、 營運治理、職安衛與 TISFD 三層級指標短期、中期承諾

指標構面分類	核心衡量指標（Metrics）	2027 年短期目標	2029 年中期承諾	對應國際標準規範
衝擊指標 *(Impacts on People)*	個別員工生活工資達成率（2026 年基準 43.2%）	55%；完成參考 Anker 估算	75%（北部 ≥70%）	TISFD 垂直不平等
	女性對男性基本薪資比率(不含司機職務)	100%±2%	**維持動態性別平權**	GRI 405-2 同工同酬
	中高齡與高齡勞工派駐僱用佔比	33%	**突破 35% 水準**	脆弱族群賦能包容
	工作場域不法侵害通報即時處置率	100.0%	100.0% (48hr內)	人權救濟途徑有效性
依賴指標 *(Dependencies)*	外派同仁年度留任率優於同業差距	+10 個百分點	**穩定優於同業 20 個百分點**	人力資本存量維護
	核心要派客戶（金融與科技）續約率	≥95%	**長效維持 ≥95%**	社會資本與客戶信任
	核心供應商 HRDD 問卷合規回填率	80%	100.0%	上游夥伴誠信依賴
財務韌性指標 *(Financial Effects)*	重大勞動裁罰、職災與法律訴訟賠償損失	NT$ 0	**恆定維持 NT$ 0**	不作為成本（COI）規避
	壯世代引流與綠領獵才營收佔比	20%	**達到 25% 以上**	商業模式升級溢價
	申報各級政府僱用獎助與津貼補助款(每年)	NT$ 20 萬	**超過 NT$ 30 萬元**	政策紅利轉化營運資金

目錄
關於本報告書
永續發展委員會
關於華卡企業
01 雙重重大性
02 治理
03 策略
04 影響與風險管理
05 指標與目標
06 創新與正面衝擊
07 附錄

06 創新與正面衝擊

華卡企業不以自身合規為滿足，進一步將消除不平等的實踐轉化為產業解決方案，推動社會正向外溢效應。

一、 綠領與中高齡雙核心品牌再造

1. 青銀共創 SOP 與知識資產傳承：推動跨世代混齡專案，由資深主管與青年同仁攜手編製營運標準作業流程（涵蓋獵才、面談、薪資計算至職災通報），實現年輕人熟悉數位工具與壯世代豐富人際經驗的互補共融，化解職場世代隔閡。
2. 「黃金就業班」賦能培力：與台北市就業服務處（銀髮職務新創中心）合作開辦中高齡專屬研習課程，由華卡永續顧問免費傳授永續 ESG 概念與職場技能，累計賦能數十位壯世代重返職場開啟「第三人生」。
3. 退休人才引流商模：回聘銀行退休之行員成為華卡企業派駐在銀行之數位引導專員。回聘具備專業人資背景之退休中高齡主管轉任外聘顧問，協助企業客戶完成銀髮職務再設計，或引流各類專長之中高齡專家到企業擔任顧問，傳承知識、解決企業瓶頸與痛點，獲取高附加價值顧問營收。
4. 與廣告行銷公司合作製作影片並於社群媒體曝光，**綠領：**新名片篇-YT**觀看數35萬次，中高齡：**新職務篇-YT**觀看數60萬次**，透過行銷影片擴大倡議的影響力。
5. 媒體專訪：**天下雜誌**專訪，以「人才永續及世代共創戰略」為題(天下雜誌專訪連結)。**工商時報**專訪以「創新翻轉人力供應」為題，分享華卡企業如何為少子化加上超高齡社會，跨世代混齡職場提供缺工解方。(工商時報專訪連結)
6. 連續取得2024 、2025及2026年台北市政府舉辦的「中高齡者暨高齡者友善企業認證」，榮獲 2025 年 TCSA 台灣企業永續獎
   「高齡友善領袖獎」。
7. 華卡企業協力政府，參與跨2024到2026年度共四屆之台北市中高齡友善企業聯合就業博覽會，實際參與政府活動，協力中高齡重返職場。實現政府、企業、中高齡者以及華卡企業的四贏局面。

目錄
關於本報告書
永續發展委員會
關於華卡企業
01 雙重重大性
02 治理
03 策略
04 影響與風險管理
05 指標與目標
06 創新與正面衝擊
07 附錄

06 創新與正面衝擊

二、 公正轉型（Just Transition）與綠領人才梯隊培育

呼應國際 TISFD 關於綠色轉型與社會公正不可分割之倡議，華卡積極引導非典型從業人員跨入低碳經濟領域：

- 全員永續賦能：管理部全員完成永續基礎訓練，更有四位(管理部員工及主管)取得外部「企業永續管理師」證照。
- 前進校園培育未來人才：深入國立臺灣師範大學、世新大學等大專院校進行 ESG 職涯專題演講，建立綠領人才庫，媒合青年與轉職勞工投入再生能源、碳盤查與永續管理職位，降低綠色轉型帶來的技能不平等。

三、創新職場心理安全與反霸凌機制方案

因應2026/07/01起全面施行之《職業安全衛生法》職場霸凌防治專章暨《職場霸凌防治措施準則》，華卡管理部全員已完成以下行動：教育訓練（律師實體授課 / 永悅線上講座)、管理部人資全員取得調查小組內部成員資格、完成ISO 45003訓練並取得證書(總經理)、成立特約專業調查小組(含外部專家成員)、訂定職場霸凌防治措施、申訴及懲戒處理規範並產出一份以職場霸凌為主題的專案報告。

四、 社會共融志工服務

- 華卡企業自發響應【手作一頂帽，溫暖一顆心；匯聚眾人愛，點亮尼泊爾的未來】，為尼泊爾貧窮兒童製作毛帽，善盡企業社會責任，呼應聯合國永續發展目標**「SDG1消除貧窮」**建立社會保護體系、確保弱勢群體獲得基本生活資源。
- 華卡企業的Team Building 活動，安排苦茶油工廠參訪以及DIY，並購買小農自製的苦茶油，呼應聯合國永續發展目標**「SDG8」**尊嚴的勞動與經濟成長以及**【SDG12】**負責任的消費與生產。
- 華卡同仁自發投入國立陽明交通大學圖書館「愛盲有聲雜誌」無障礙志工服務，長期為視障朋友唸讀錄製《天下雜誌》深度文章，以企業核心溝通能力消弭身障資訊落差，具體回應聯合國 **「SDG 10」** 減少不平等目標。

07 附錄

目錄
關於本報告書
永續發展委員會
關於華卡企業
01 雙重重大性
02 治理
03 策略
04 影響與風險管理
05 指標與目標
06 創新與正面衝擊
07 附錄

TISFD Beta Version 0.1 核心揭露項目對照表

核心支柱	TISFD Beta 建議揭露項目	華卡企業報告落實說明	對應頁碼
治理 (Governance)	A. 董事會對人權與社會議題之監督機制	75% 女性董事席次、董事會每季列管人權與爭議處理進度。	P12
	B. 管理階層在評估與管理社會議題之角色	永續發展委員會、五大推動小組職責及 BSC 績效連動。	P13~14
	C. 納入受影響利害關係人意見於治理程序	勞工代表常態參與委員會、電子表單即時反饋專區。	P14~15
策略 (Strategy)	A. 鑑別人群相關之衝擊、依賴、風險與機會	華卡企業概況：雙重重大性評估、ESRS S1 雙重定位（華卡員工 / 要派客戶非員工）。	P9~11
	B. 社會議題對商業模式、價值鏈與財務之影響	傳導途徑分析、COI 不作為成本與 ROA 行動回報精算模型。	P16~20
	C. 面對社會議題之策略抗逆力與情境分析	超高齡缺工與供應鏈監管加嚴之短中長期情境測試。	P21
影響與風險管理 *(Impact & Risk Mgmt)*	A. 鑑別、評估與排序社會衝擊與依賴之流程	全價值鏈 OECD 六步驟 HRDD 流程、ISO 45003 風險辨識。	P22~23
	B. 監控與追蹤人群衝擊之管理機制	8-24-48 SOP 爭端立即制止、雲端工具全天候監控。	P22~24
	C. 將社會風險整合至組織整體風險管理（ERM）	內部控制、風險評估與稽核實施管理辦法及年度稽核計畫。請參考華卡企業永續報告書2024 (報告書連結)	永續報告書 P31
指標與目標 *(Metrics & Targets)*	A. 評估人群衝擊與依賴性之量化指標	生活工資初步試算（下限估計）及參考 Anker 方法估算之承諾	P25~26
	B. 評估實體與系統性風險之財務成效指標	重大法律裁罰與職災 0 件、壯世代高毛利營收佔比提高。	P29
	C. 設定用以消弭不平等之目標與歷史績效進展	營運治理、職安衛與 TISFD 三層級指標短期、中期承諾（首次發行，歷史績效自下期起揭露）	P29

07 附錄

目錄
關於本報告書
永續發展委員會
關於華卡企業
01 雙重重大性
02 治理
03 策略
04 影響與風險管理
05 指標與目標
06 創新與正面衝擊
07 附錄

報告編製基礎與限制

一、報告邊界與資料基準

- 涵蓋華卡企業全體員工（2026/06/30 在職 783 人，含管理部 10 人及派遣同仁 773 人）。
- 人力資源數據以 2026/06/30 為統計基準日；財務數據以 2025 會計年度為準；官方統計採編製時最新公布值（115 年度最低生活費、114 年底戶籍人口、主計總處 113 年家庭收支調查）。

二、重大估計與判斷

- 生活工資門檻：以官方數據定錨之簡化推估模型，6:4 雙軌權重、儲蓄緩衝 5%、法定扣除率 4.05% 為模型假設，屬下限估計；參考 Anker 方法之區間僅供參考，非經品質保證之 Anker 基準研究（第 25–26 頁）。
- 不作為成本（COI）與行動財務回報（ROA）：情境推估，非實際損失或已實現收益（第 18–20 頁）；短中長期情境分析屬管理階層判斷（第 21 頁）。

三、資料品質與確信

- 員工人數、薪資與生活工資達標統計由管理部依在職名冊彙整，計算公式與資料來源保存於內部試算底稿，可供追溯。
- 本報告未經第三方確信；本報告內容經華卡企業永續發展委員會審閱。

四、架構適用與後續修訂

- 本報告依 TISFD 架構 Beta Version 0.1 徵詢草案試行編撰，正式版發布後將重新對照揭露項目。
- 量化目標以 2026 年為基準年，自下期起揭露歷史績效進展；若後續發現數據錯誤或方法變更，將於下期報告重編並說明差異原因與影響。


WORK
CONNECT
華卡企業
華卡優職人才顧問
為夢想加職