

# 1

## 公司治理



- 1.1 公司治理與經營
- 1.2 經營策略與績效
- 1.3 風險管理與法規遵循
- 1.4 資訊安全
- 1.5 產品供應鏈
- 1.6 產品品質與顧客服務

### 章節亮點



連續多年榮獲讀者文摘  
「家電售後服務與直營維修中心」

**白金獎**



顧客售後服務滿意度達

**93.5%**



顧客投訴隱私洩露案

**0** 件

8 合適的工作  
與經濟成長



12 責任消費及  
生產



17 多元夥伴  
關係

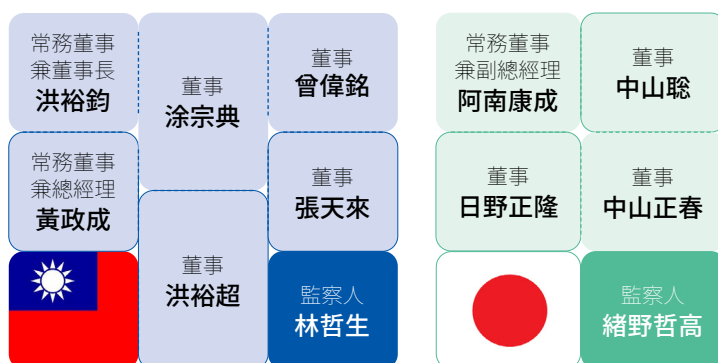


# 1.1 公司治理與經營

## 董事會治理架構

台灣 Panasonic 集團董事會為最高治理單位，統籌公司策略方向與重大議題之監督，確保營運透明、合規且兼顧公司與股東權益。董事會成員具多元背景，包含來自日本與台灣等不同國籍，並擁有跨產業之學術與經營歷練，以提升決策之專業性與完整性。董事會設置董事 10 席，任期 3 年，主要審議與核定事項包括子公司經營概況、董事及監察人選舉，以及重大資產之購置與處分等；另設置 2 名監察人，協助監督董事會與管理階層運作、健全公司治理，把關與強化與各利害關係人之溝通，提升外部信任與營運韌性。

董事會每季至少召開一次，除審視經營績效與重要議案外，亦就關鍵永續策略及其相關風險與機會（涵蓋環境、經濟與社會衝擊等面向）進行討論與督導，並定期檢視推動進度與執行成效，以支持永續經營目標落實。2025 年共召開 7 次董事會，全體董事之出席率皆為 100%。



## 董事會利益與迴避

為確保董事會決策之獨立與公司整體利益，本公司依據《Panasonic 集團合規行為準則》，明確訂定董事之利益迴避機制，董事應簽署《董事遵守事項的誓約書》，如遇涉及自身或其代表法人之利害關係事項，應於董事會中詳實說明相關內容。如該事項可能對公司利益產生不利影響，董事不得參與討論或表決，並應全程迴避，亦不得代理其他董事行使表決權。2025 年董事會審議之所有議案，均與董事成員無利益衝突。

## 功能性委員會

台灣 Panasonic 集團依營運與治理需求，設置三大類別、共 12 個功能性委員會，透過專業分工與定期審議機制，強化對重要議題之監督把關、決策品質與執行追蹤，以提升企業營運效率與公司治理效能。

各委員會聚焦於產品品質管理、營運與法遵風險控管，以及人才與員工關係等面向，藉由指標化管理與改善追蹤，降低產品品質問題發生，並凝聚員工向心力、保障員工福利與權益。各委員會由高階主管擔任委員長，並由各部門主管擔任委員，定期召開會議，檢視並更新各事業單位營運狀況與改善進度，確保合規運作，並與松下集團整體發展目標保持一致。

| 功能性委員會 |                  | 推動內容                                 |
|--------|------------------|--------------------------------------|
| 企業營運   | MB( 消減浪費 ) 推進委員會 | 為實現台灣松下電器高收益的經營體質之目標邁進               |
|        | 製造力強化委員會         | 實現最快生產效率、最低製造成本及最高品質的生產工廠            |
|        | 開發責任者委員會         | 提昇技術人員開發技術能力，並確保開發產品合規               |
|        | 獎懲委員會            | 獎優懲劣，整肅風氣，實現 Panasonic Taiwan 的正直精神  |
|        | 危機管理對應委員會        | 塑造全員職場危機管理意識，全面防範危機發生                |
|        | 遵守法紀暨資訊安全推進委員會   | 保護顧客與員工，維持企業永續發展，以安心運用情報資訊，成為顧客信賴的企業 |
|        | 安全衛生環境保護委員會      | 持續改善安全衛生績效，降低職業災害保護勞工安全與健康           |

|      | 功能性委員會       | 推動內容                             |
|------|--------------|----------------------------------|
| 品質管理 | 品質政策委員會      | 負責處理台灣松下電器製品之緊急品質問題              |
|      | 製品法規、品管標準委員會 | 每月召開一次會議，策劃品質方針，協調各品管部門，監督品質管理業務 |
|      | 小團隊活動委員會     | 透過小團隊活動，落實全員品質經營意識               |
| 員工福利 | 勞資會議         | 提高工作士氣，建立勞資經營共識                  |
|      | 福利委員會        | 有效活用福利資源，豐富員工生活，提升生活品質           |

## 外部組織參與

台灣 Panasonic 集團加入多項同業公協會，透過公會平台與業界夥伴交流營運實務，並分享市場趨勢、供需變化與技術洞見，期盼以集團專業協助提升產業整體競爭力。

### 台灣松下電器參與公會

台灣區電機電子工業同業公會  
社團法人中華民國工商協進會  
新北市工業會  
新北市電器商業同業公會  
中華民國品質學會  
財團法人全國認證基金會  
社團法人台北市日本工商會

社團法人台灣智慧自動化與機器人協會  
台灣區模具工業同業公會  
台灣智慧能源產業協會  
財團法人先鋒品質管制學術研究基金會  
台灣次世代電視暨智慧應用發展協會  
台北矽谷管理委員會  
醫療財團法人羅許基金會

### 台灣松下電器參與公會

台北市電器商業同業公會  
中華民國電機技師公會  
台北市冷凍空調技師公會  
台北市廚具櫥櫃商業同業公會  
台灣省冷凍空調技師公會  
臺中市冷凍空調技師公會  
台灣冷凍空調學會  
台灣節能減排協會  
社團法人台灣冷鏈協會  
社團法人中華軌道車輛工業發展協會  
臺灣區電信工程工業同業公會  
臺灣區電氣工程工業同業公會  
中華民國職業安全衛生協會附設台北職業訓練中心  
社團法人台灣病態建築診斷協會  
哲園會館股份有限公司  
財團法人消防安全中心基金會  
左岸會館開發股份有限公司  
中華民國室內設計裝修商業同業公會全國聯合會  
臺中市室內設計裝修商業同業公會  
臺中市室內設計裝修商業同業公會  
台南市室內設計裝修商業同業公會

台灣室內設計裝飾協會  
花蓮縣室內設計裝修商業同業公會  
苗栗縣室內設計裝修商業同業公會  
桃園市室內設計裝修商業同業公會  
高雄市室內設計裝修商業同業公會  
基隆市室內設計裝修商業同業公會  
新北市室內設計裝修商業同業公會  
新竹市室內設計裝修商業同業公會  
新竹縣室內設計裝修商業同業公會  
彰化縣室內設計裝修商業同業公會  
臺中市直轄市室內設計裝修商業同業公會  
臺東縣室內設計裝修商業同業公會  
臺灣省室內設計裝修商業同業公會聯合會  
高雄市空間藝術學會  
社團法人高雄市建築經營協會  
社團法人臺中市建築經營協會  
社團法人中華民國建築經營協會  
桃園市不動產開發商業同業公會  
苗栗縣不動產開發商業同業公會  
臺中市不動產代銷經紀商業同業公會  
臺中市不動產開發商業同業公會

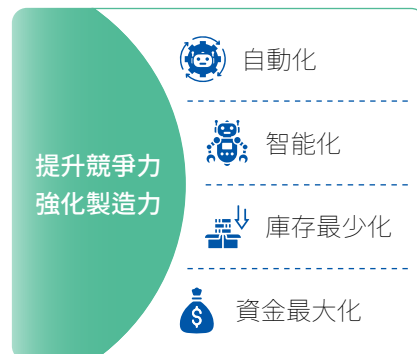
## 1.2 經營策略與績效

### 經濟績效

台灣 Panasonic 集團貫徹「圖謀社會生活的改善與提高，以期貢獻世界文化生活的進展」之經營理念，並持續進步。爲了達成經營目標，我們以「自動化、智能化、庫存最少化、資金最大化」具體策略來提升競爭力、強化製造體質，提高經濟績效。

松下集團持續強化開發、採購、品質與生產技術等核心團隊能力，聚焦提升模具開發與自動化相關技術，重拾日本職人精神。同時，拓展通路與服務範疇，將通路布局由既有 B2C 延伸至 B2B 與 B2G，並推動新產品與新事業開發，涵蓋寵物用品，以及創能、儲能與節能相關產品（含氫燃料電池與 EMS 系統），以突破經濟成長瓶頸。

#### 台灣 Panasonic 集團經營目標



單位：新台幣百萬元

|      | 台灣 Panasonic 集團近三年營業額 | 台灣松下電器集團近三年營業額 |
|------|-----------------------|----------------|
| 2023 | 103,090               | 46,778         |
| 2024 | 101,883               | 47,373         |
| 2025 | 106,412               | 46,657         |

| 台灣 Panasonic 集團 近三年各集團公司營業額佔比 |    |              |            |            |            |              |            |
|-------------------------------|----|--------------|------------|------------|------------|--------------|------------|
|                               |    | 台灣松下<br>電器集團 | 松下<br>產業科技 | 台灣松下<br>電腦 | 台灣松下<br>電材 | 台灣松下<br>多層材料 | 台灣松下<br>營造 |
| 2023                          | 販賣 | 57,897       | 22,156     | 11,365     | 2,242      | 2,268        | 1,157      |
|                               | 比重 | 59.63%       | 22.82%     | 11.71%     | 2.31%      | 2.34%        | 1.19%      |
| 2024                          | 販賣 | 58,736       | 25,609     | 11,973     | 2,091      | 2,146        | 1,328      |
|                               | 比重 | 57.65%       | 25.14%     | 11.75%     | 2.05%      | 2.11%        | 1.30%      |
| 2025                          | 販賣 | 58,513       | 30,448     | 11,927     | 2,080      | 2,363        | 1,082      |
|                               | 比重 | 54.99%       | 28.61%     | 11.21%     | 1.95%      | 2.22%        | 1.02%      |

### 稅務資訊

台灣松下電器與在地社會攜手成長，我們遵循營運所在地的稅務法規，也重視稅務風險管理之重要性，重大經營決策與日常營運活動均考量稅賦影響，並誠實申報及納稅，善盡企業之永續責任。同時，台灣松下電器也透過多方管道，如：國稅局工商座談會、電器公會座談會，與稅務機關進行交流，建立健全稅務環境。

2025 年，根據產業創新條例，台灣松下以研究發展支出金額的 15% 及 AI Smart 智慧機械與資通安全產品購置支出的 5%，抵減當年度應納營利事業所得稅，繳納予台灣政府之稅金金額共計 3,037,000,000 元（含各類稅捐、營業稅、營所稅）。

#### 2025 年台灣松下電器集團納稅額

| 類別      | 金額（單位：百萬元） |
|---------|------------|
| 營業稅     | 454        |
| 營利事業所得稅 | 488        |
| 貨物稅     | 1,711      |
| 其他類捐    | 384        |
| 合計金額    | 3,037      |

## 1.3 風險管理與法規遵循

### 風險管理

台灣松下幸之助先生相信防患於未然對於企業經營的重要性，並提倡「先憂後樂的思考」，預先為不可預知的風險制定應對計畫。台灣 Panasonic 集團視經營戰略和風險管理為推動事業發展的「雙輪軸」，並設有經營風險管理本部。集團構築完善內部監查體系，透過業務、不正會計防止等監查活動，期望推動風險管理透明化，達成提升企業價值之目標。我們將持續優化風險評估方式，提前辨認潛在風險與趨勢變化，並關注國際環境趨勢，加強氣候治理與相關風險管理。

### 誠信道德及法遵

#### 誠信經營與反貪腐政策

台灣 Panasonic 集團透明、合規原則開展經營活動，提供優質的產品和服務，遵守創辦人松下幸之助先生「企業是社會的公器」之理念，我們秉持著誠信及公平做為企業倫理之核心價值，實踐誠信經營各項作為，訂定「Panasonic 行動基準」與「台灣地區反賄賂及反腐敗規程」以規範全體員工需遵守之道德準則，並構建了可管理、降低風險的內部規定，包含盡職調查，落實推動企業倫理並強化經營理念，以期實踐「社會正義」。此外，我們與供應商及經銷商簽署廉潔承諾書及反賄賂條款，2025 年並無任何貪腐及壟斷事件，或員工因貪腐事件而被解僱或受到紀律處分。

#### 反賄賂



- 禁止不實交易和利益輸送
- 訂定嚴格的送禮及招待限制

#### 反壟斷



- 制定與競爭對手接觸之審核機制
- 禁止與競爭對手交流產品資訊

#### 反貪腐



- 不接受供應商提供的個人回饋
- 進行採購業務時須遵守法律規範

為杜絕違法或貪腐事件發生，明確制定 Panasonic 行動基準及員工獎懲辦法，對於每則申訴或檢舉事項均由專人處理，視其案件性質而進行不同程序之處理，交由 EARS 調查小組進行調查，並於期限內回覆予申訴人或檢舉人。我們保護陳情人的資料，予以立案管理及追蹤，確保其不因檢舉而遭受不當處置。

## 負面衝擊補償流程

台灣 Panasonic 集團提供全球熱線 EARS，於公司內部網站 (IEPOCH) 亦設有法務通報熱線，供員工、前員工及交易方匿名檢舉違反法令或內部規範的行為。EARS 受理涉及 Panasonic 集團業務的合規事宜，涵蓋供應鏈內的違規行為，但不包含誹謗或虛假舉報。



為確保員工充分掌握法規遵循之要求與公司內部規範，台灣 Panasonic 集團建立常態化的合規培訓機制，透過定期辦理法規主題課程，強化員工將誠信經營原則落實於日常作業與決策流程之能力。配置法規遵循講師，並結合遵紀守法定期訓練與線上學習資源，提升宣導覆蓋率與學習可近性，促進合規文化內化。

| 活動內容                                                  | 參加人數 |
|-------------------------------------------------------|------|
| 政府標案工程「物價指數」最新規定                                      | 1791 |
| 「電子契約」相關課題                                            | 1791 |
| 不正事例研修會                                               | 261  |
| 台灣地區反賄賂反腐敗規程 (ABAC 規程) 修訂宣導                           | 1791 |
| 合規 Newsletter 宣導 (Vol.40)<br>內容：公平競爭合規規程、貿易管制與制裁法盡職調查 | 1791 |
| 2025 年新資格昇格研修                                         | 182  |
| 2024 年度 PSTW 新進人員合規研修會                                | 15   |
| 合規 Newsletter 宣導 (Vol.41)<br>內容：全球熱線 EARS 宣導推進        | 1791 |

註：數據涵蓋範圍包括台灣松下電器及台灣松下銷售，線上課程參加人數僅為估計

## 1.4 資訊安全

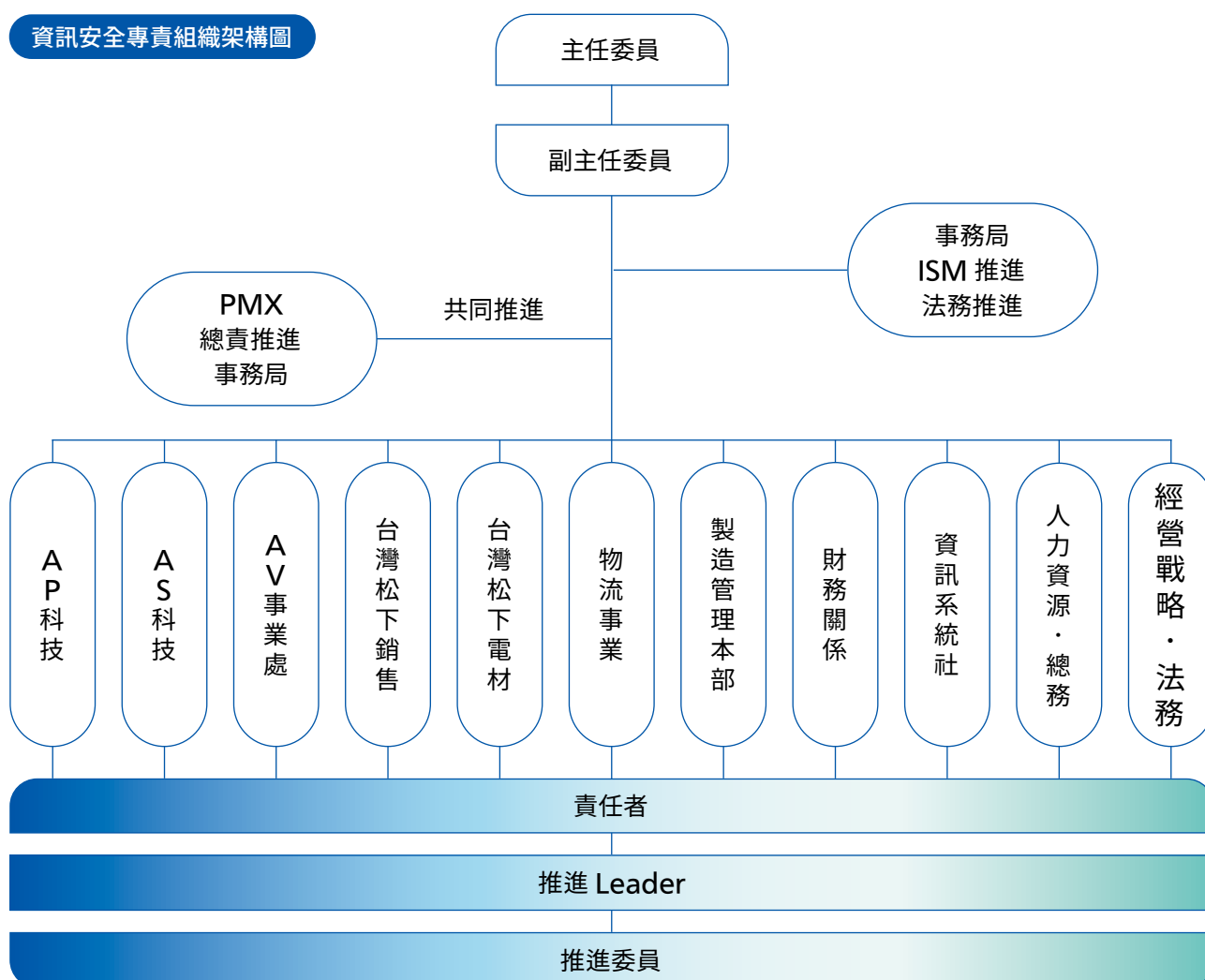
### 資訊安全政策

台灣 Panasonic 集團為防範資訊安全問題，訂定資訊安全政策，在資訊安全治理方面，設置遵紀守法與資訊安全推進委員會，並落實資訊資產盤點、風險評鑑，定期檢視及修訂內部資安規範，並辦理資通安全內部稽核。

目前台灣 Panasonic 集團中，台灣松下電器、台灣松下電腦、台灣松下銷售皆已取得 ISO27001 資訊安全管理系統認證，並且每年均委託第三方機構進行 ISO27001 的年度審查，因應 ISO27001 改版，2025 年 1 月取得 ISO27001:2022 新版認證。截至 2025 年，未發生任何個資洩露事件，也未收到任何來自客戶之隱私投訴。



### 資訊安全專責組織架構圖



## 資訊安全系統管理流程圖



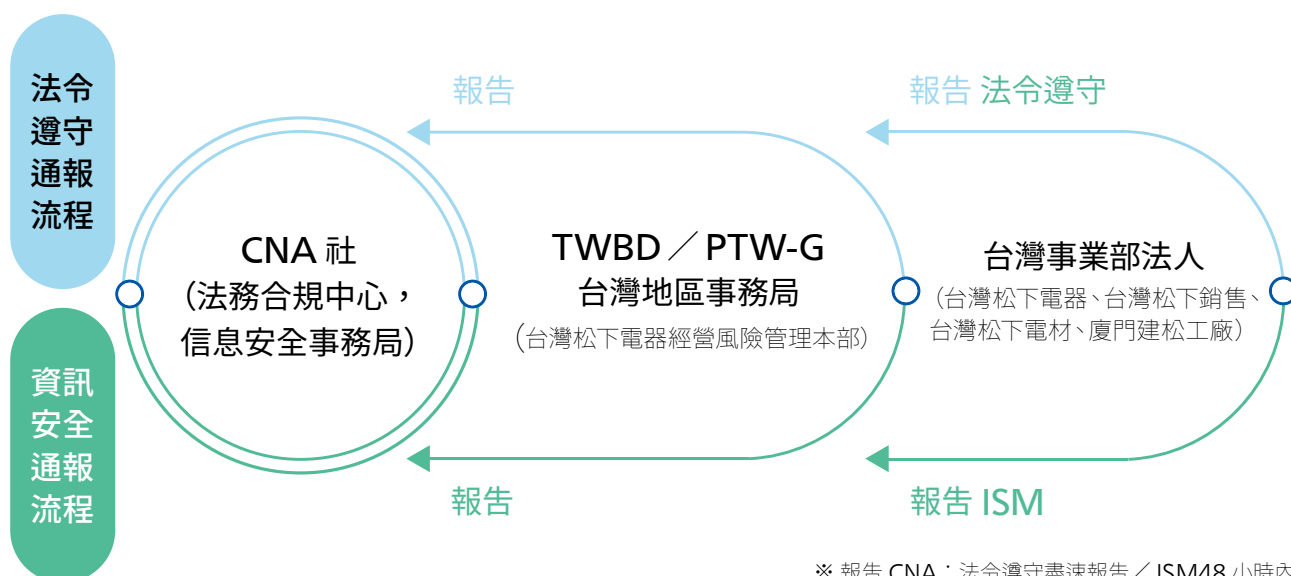
## 重大資安事件措施

由於新興科技發展，犯罪手法日益多樣化，我們關注重大資安事故對企業的潛在影響，因此建立完善的資安事故通報機制，確保能在最短時間內應對與排除資安威脅。2025 年，台灣 Panasonic 集團未發生重大資安事故，亦無資安事件導致財務損失。

我們採用速報原則 (5W1H) 通報資安事故或異常事件，並同時以組織層級應對，確保資安系統能迅速啟動防護機制並抵禦外來攻擊，建立完整的通報體系。

|               |                                                                     |               |                                                                                |
|---------------|---------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| <b>事故</b><br> | 公司所擁有管理之情報（營業秘密、個人情資、顧客情資等）的保護受到威脅。例如：行動電話、記載情報書類文件的失竊、遺失、電子郵件的誤寄等。 | <b>事件</b><br> | 達不到事故程度的案例，但是有可能會成為事故或其徵兆。例如：有加密的筆電、記憶媒體、或有末端控管行動電話的失竊、遺失後，快速進行遠端鎖定及遠端資料刪除成功者。 |
|---------------|---------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------|

## 2025 年重大資安事故通報體系





## 個人資料與隱私保護

為保護顧客隱私，我們制定個人資料保護規則及發布隱私權保護聲明，並投注資源於資訊系統的提升與檢核上，以確保合法蒐集、處理及取用顧客資料。我們也開發個人情報處理系統 (Personal Info Register)，透過雲端資訊系統確認全球松下集團使用一致的資料處理水準，藉各項規範、作業程序、查核及定期的教育訓練，力求提升保密性能，確保落實個資安全防護。

### 隱私保護作為

- 官網設有隱私權政策專區
- 全員不定期接受資安線上活動
- 向供應商定期宣導資安與防護政策
- 如有資安外洩疑慮，設有系統停權機制

### 個資權利諮詢管道

- 官網信箱
- 虛擬客服
- 24 小時服務專線

### 後續改善措施

- 強化線上支付驗證機制
- 進行實地 / 電話資安訪查

## 資訊安全教育訓練

根據台灣 Panasonic 集團的資訊安全運作手冊，除了針對員工舉辦資安課程教育訓練，宣導資安認知，同時也定期模擬資安危害的風險演練，並強化內部資安意識，降低資安風險。

| 推動項目              | 推動實績                                                                                                                                                          | 推進目標        |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 社交惡意攻擊郵件模擬訓練      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 第一次 → 5.4% 誤點率</li> <li>• 第二次 → 4.5% 誤點率</li> <li>• 第三次 → 4.5% 誤點率</li> </ul>                                        | 持續降低誤點率     |
| 全員 ISM e-Learning | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 第一次 → 99.7% (如何成為人身防火牆)</li> <li>• 第二次 → 100% (商業機密與個人資料保護)</li> <li>• 第三次 → 99.7% (2026年 KnowBe4 安全意識培訓)</li> </ul> | 合格率 100%    |
| 全員 ISM 教育啓發       | ISM 推進幹部研修會 (1 回) 73 人<br>資格昇格者 ISM 研修 (1 回) 184 人<br>新入社員 ISM 研修 (4 回) 139 人                                                                                 | 資安意識 DNA 化  |
| 物流外點委外人員 ISM 訓練   | 全台共計 242 名委外人員參與                                                                                                                                              | 持續提升研修人數    |
| 交易方 ISM 推動        | 台灣 Panasonic 集團共 16 社交易夥伴參與                                                                                                                                   | 讓交易方資安流程標準化 |

# 1.5 產品供應鏈

## 供應鏈管理

### 供應鏈概況

台灣 Panasonic 集團秉持供應鏈透明化與良好的內部控管機制，確保提供穩定且符合客戶期望的產品與服務。我們從原物料採購、生產製程的環保節能、產品製造、負責任的銷售到優質售後服務，皆遵循最高營運標準，以實踐永續價值。同時，我們推動供應鏈合作夥伴進行環境與社會責任風險評估與改善，以降低整體供應鏈風險。2025 年實際交易廠商共 245 社（不含 Panasonic 集團）。



#### 機械及零件

塑膠射出 / 真空成形 / 塑膠二次加工機、橡膠、玻璃、絕緣材料、紙箱等



#### 原材料

塑膠粒、鐵板、鋁素材、鋼管、機板材料等



#### 電子產品

電阻器、電容器、線圈、變壓器、基板、半導體等



#### 模具

塑膠成形模、沖床成形模等



#### 物料

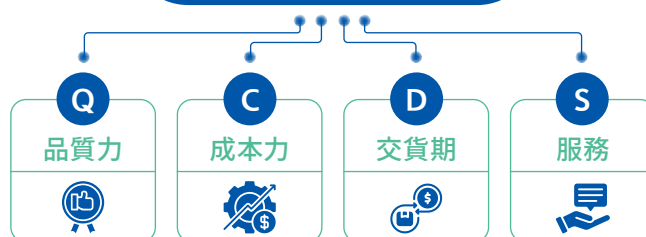
布料、接著劑、塗料、氣體等

我們的原物料包含機械及零件、原材料、電子產品、物料、模具這五大類，除部分原材料、技術指定及廣泛品由日本母公司進口外，其餘原料則向台灣廠商採購。

### 供應鏈品質評級

我們的採購依據 Panasonic 集團的「供應鏈合規規程」，並參照台灣 Panasonic 集團的「供應商管理基準」、「供應商評鑑管理基準」進行定期評估。根據前一年度的《交易方針等級評估基準》，針對主要供應商與一般供應商，考量交易量(如金額)及品質、成本、交貨期、服務等評估結果，確定供應商等級，基準如下圖所示：

### Panasonic QCDS 綜合評估等級面向



### 供應商評估基準

當供應商違反法律規定，或在環境議題上有重大違規時，如有必要，我們將調整交易方針等級或採取適當措施，包含終止交易，以降低企業損失。交易方針等級評估基準詳見附表：

#### 評估基準

| 等級   | 得分         | 交易方針       |
|------|------------|------------|
| A 等級 | 90 – 100 分 | 重點交易（擴大方向） |
| B 等級 | 70 – 89 分  | 繼續交易       |
| C 等級 | 70 分以下     | 逐步縮小交易     |

### 供應商等級比例

註：新供應商評估等級為 D2

| 等級 | 國內採購廠商 | 國外輸入廠商 |
|----|--------|--------|
| D1 | 81 社   | 23 社   |
| D2 | 95 社   | 52 社   |
| D3 | 9 社    | 1 社    |
| D4 | 0 社    | 0 社    |

| D1    | D2    | D3         | D4      |
|-------|-------|------------|---------|
| 主要供應商 | 一般供應商 | 逐步終結交易的供應商 | 顧客指定供應商 |

### 供應商來料合格率

台灣松下電腦則持續監測供應商之來料合格率，2025 年的來料合格率高出目標 KPI 0.04%，透過嚴格的檢驗流程與異常處理機制，降低生產風險並提升產品穩定性。持續加強供應商品質，並優化供應鏈品質管理。

| 廠商數 | 來料合格率  | 目標 KPI |
|-----|--------|--------|
| 14  | 99.84% | 99.8%  |

### 供應商實地監察活動

為強化責任供應鏈治理並降低價值鏈風險，台灣 Panasonic 集團推動供應商實地監察，透過年度稽核規劃、跨部門協作與改善追蹤機制，促進供應商在勞動與人權、健康與安全、環境、商業道德及管理系統等面向之合規與持續精進。為協助供應商掌握監察重點與準備要求，松下亦舉辦供應商說明會，提供 CSR 推進手冊、綠色採購準則、CSR 監察表及文件要求清單等指引文件，以降低資訊落差並提升改善作業效率。

透過推動「監察活動效率化」措施，提升供應商 CSR 監察作業之效率與一致性，監察過程持續安排事業單位人員參與見學與觀摩，以強化跨部門對供應鏈責任議題之理解與落地推進。2026 年台灣 Panasonic 集團將逐步擴大監察範圍，持續推動對供應商之說明與溝通。

|                 |         |            |            |            |           |
|-----------------|---------|------------|------------|------------|-----------|
| 2025 年環境品質實地監察  | 60 家供應商 | 冰箱<br>12 社 | 空調<br>32 社 | 洗衣機<br>9 社 | 資材<br>7 社 |
| 2025 年 CSR 實地監察 | 10 家供應商 | 冰箱<br>4 社  | 空調<br>3 社  | 洗衣機<br>2 社 | 資材<br>1 社 |

## 供應鏈 CSR 推進準則

台灣 Panasonic 集團制定「Panasonic 供應鏈 CSR 推進準則」，要求供應商注重勞動權益議題、安全衛生及環境保護，以確保供應商落實永續責任。所有選用之供應商，必須進行 CSR 自主檢查及簽署 CSR 準則承諾書，並達到人權、職業安全、RoHS 等要求、QCDS 評價達到 70 分以上、取得 ISO9001 / 14001 認證，以及通過經營信用評估調查，才可進行合作。

### QCDS 制度鑑別結果

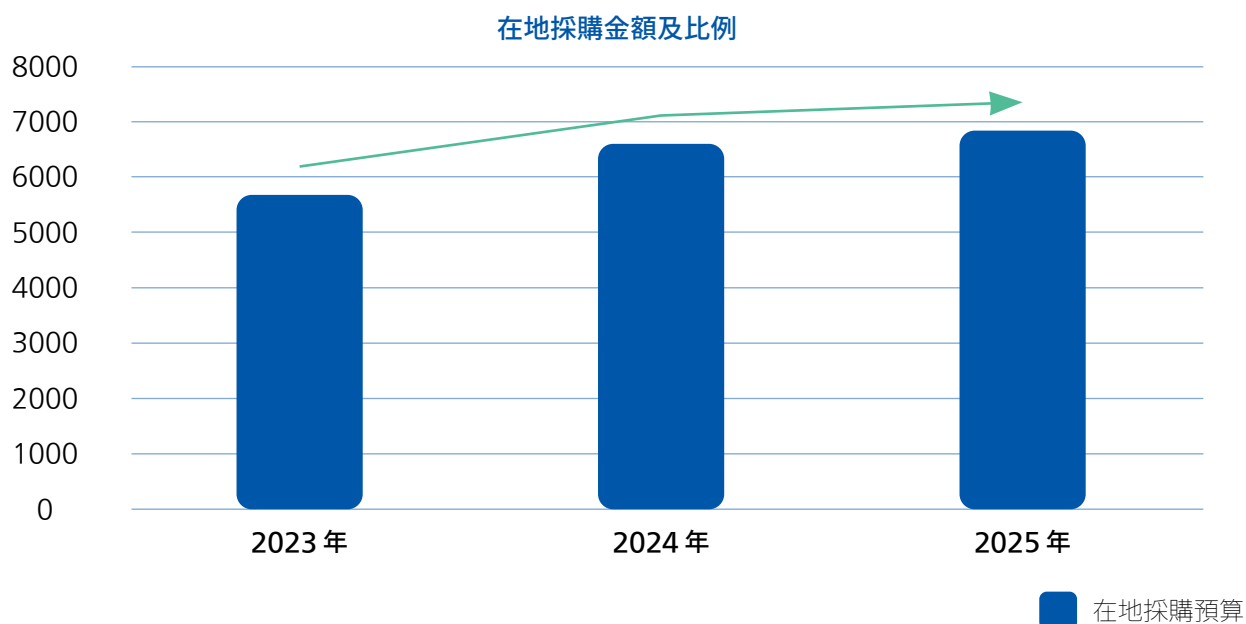
台灣松下電器國外輸入廠商全數達成 2025 年 QCDS 評鑑目標分數，而國內採購廠商目前因價格合理化達成率較低，評鑑分數仍有進步空間，我們仍持續與廠商溝通、協助改善。

|                      |                 |
|----------------------|-----------------|
| 既有供應商家數              | 261             |
| 經評估之供應商家數            | 261             |
| 已鑑別有實際或潛在負面衝擊家數      | 10 (D3)         |
| 評估高風險或不合格家數          | 0               |
| 新供應商／本年度新供應商之百分比 (%) | 3.8%( 新增 12 社 ) |
| 新供應商經評估百分比 (%)       | 100%            |

## 在地採購

台灣 Panasonic 集團透過增加在地採購金額，深入參與當地供應鏈，建立長期穩定的合作夥伴關係，除了有助於降低供應鏈的風險，更能支持當地經濟的發展。選擇供應商時，除了針對法規遵循、品質、價格、交期、服務、技術開發能力等進行評估外，同時也考量供應商對環境所造成的衝擊。

|        | 在地採購預算    | 非在地採購預算   |
|--------|-----------|-----------|
| 2023 年 | 5,728 百萬元 | 5,402 百萬元 |
| 2024 年 | 6,665 百萬元 | 5,467 百萬元 |
| 2025 年 | 6,880 百萬元 | 4,885 百萬元 |



## 綠色採購

為減緩對環境之衝擊，台灣 Panasonic 集團於 1991 年 6 月 5 日制定《環境宣言》，並發行《綠色採購準則》，台灣松下推進綠色採購活動，選擇對環境負荷較小的供應商，並要求其遵守台灣 Panasonic 集團提出的採購要求項目，涵蓋構築環境管理系統、減少溫室氣體排放量、貫徹實施化學物質管理，並推進資源、水的循環再利用，以及保護生物多樣性。



構築環境  
管理系統



減少溫室  
氣體排放量



貫徹實施  
化學物質管理



資源、水的  
循環再利用



保護生物  
多樣性

## 與上下游供應商溝通

### 供應商交流活動

台灣 Panasonic 集團重視與供應鏈夥伴之長期互信關係，持續建立多元且分眾的交流管道，依供應商屬性與合作情境規劃專屬溝通平台，並透過松榮會、供應商大會與重點供應商交流等機制，定期傳達集團政策與管理要求，促進雙向溝通與協作。2025 年維持例行交流，更進一步結合「企業見學、人才培訓與優秀事例競賽」等活動，協助供應商透過標竿觀摩與主題式研修強化能力，並鼓勵供應商相互切磋與分享改善成果，逐步形成供應鏈共學、共好與共創的合作生態系。

| 內容     | 活動項目                  | 參加社數 / 人數     |
|--------|-----------------------|---------------|
| 供應商交流  | 台灣松下供應商大會             | 110 社 / 147 人 |
|        | 重點供應商交流會              | 合計 4 回 / 24 人 |
|        | 桃園樂天棒球                | 15 人          |
| 企業見學   | 國外見學：東浦精密、顯威環保科技      | 23 社 / 35 人   |
|        | 國內見學：台灣松下電冰箱工廠、中台資源科技 | 23 社 / 38 人   |
|        | 供應商環境監查員培訓            | 77 社 / 116 人  |
| 人才培訓   | ESG 綠領人才培訓            | 6 社 / 10 人    |
|        | 計測器管理研修               | 4 社 / 4 人     |
|        | chemSHERPA 管理研修       | 82 人          |
|        | AI 人才培訓               | 19 社 / 30 人   |
| 優秀事例競賽 | 供應商節能 & ESG 永續優秀事例競賽  | 最終 8 社得獎      |



2025 年度供應商大會

### 企業見學

目的在於透過「見學」觀摩學習的方式，將豐富經驗與知識傳承下來，使傳統產業，透過創新轉型，以不同的方式持續前進。



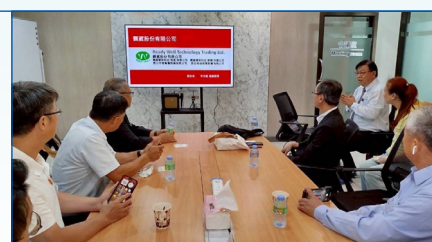
中台綠能循環經濟創新研發中心見學



台灣松下電器冰箱工廠見學



東浦精密光電股份有限公司見學



顯威股份有限公司見學

## ESG 綠領人才培訓

目的培訓專業人才，並設想營運過程中還會面臨哪些環境、政治、法律等外部風險，建立對策後，積極與供應鏈密切合作溝通。

### 課程清單

- 企業淨零綠生活轉型政策與實務應用
- 淨零綠生活轉型技術及策略發展專案示範案例與實務分享
- 企業永續部門推動經驗分享



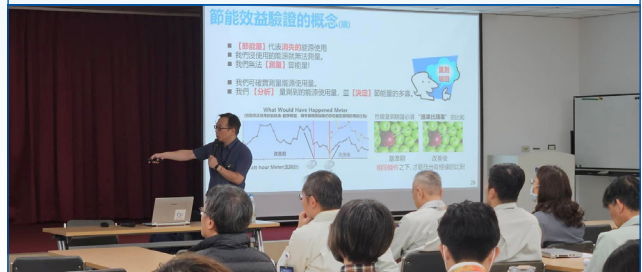
工研院 徐雅勛副研究員



台泥 王彬堉總監



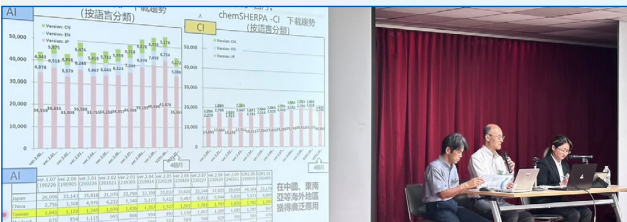
課程介紹



綠色生產力基金會 何皇智經理

## chemSHERPA (化學物質管理系統) 教學

目的在於協助追蹤和管理產品中的化學物質成分、供應商資訊、國際標準等重要資訊，提升透明度和可追溯性，幫助企業識別潛在的危害物質風險，並加強供應鏈合作的穩定及永續性，加速有害物質的安全替代與消除。



邀請日本 chemSHERPA 講師來台授課 & 上課實況



## 供應商環境監查員培訓

目的在於藉由課程提升監查員水準，確保 Panasonic 集團的交易供應商 100% 不使用 RoHS 有害物質，並經由供應商內部自行管理及配合 Panasonic 集團實施現場環境監查。



供應商監查清單題目解說



供應商監查上課實況

## 節能與 ESG 永續優秀事例競賽結果

| 名次  | 供應商                          | 發表主題                 | 效果                                                                                                                                  |
|-----|------------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 金獎  | 信記紙器股份有限公司<br>加工類別：紙箱        | 數位印刷機導入改善            | 1. 節省費用：33.78 萬元 / 年<br>2. CO <sub>2</sub> 削減：13.31 噸 / 年<br>3. 節省電量：28,080 KWh<br>4. 投資金額：3,015 萬元，投資回收 1.8 年<br>5. 落實 ESG 永續活動。   |
| 銀獎  | 龍懋電子股份有限公司<br>加工類別：基板        | 節能一度，成本少一步           | 1. 節省費用：47.2 萬元 / 年<br>2. CO <sub>2</sub> 削減：55.4 噸 / 1 年<br>3. 節省電量：117,988 KWh<br>4. 投資金額：700 萬元，投資回收 27.2 年<br>5. 落實 ESG 永續活動    |
| 銅獎  | 嘉升工業股份有限公司<br>加工類別：沖床        | ESG IMPROVEMENT      | 1. 節省費用：19.9 萬元 / 年<br>2. CO <sub>2</sub> 削減：17.1 噸 / 年<br>3. 節省電量：34,550 KWh<br>4. 投資金額：90 萬元，投資回收 8.2 年<br>5. 落實 ESG 永續活動。        |
| 銅獎  | 大西河股份有限公司<br>加工類別：塑膠射出       | 塑膠包材升級 ·<br>工廠節能減碳策略 | 1. 節省費用：25.8 萬元 / 年<br>2. CO <sub>2</sub> 削減：14.12 噸 / 年<br>3. 節省電量：20,000 KWh<br>4. 投資金額：366 萬元，投資回收 14.2 年<br>5. 落實 ESG 永續活動。     |
| 努力獎 | 順盛工業股份有限公司<br>加工類別：一般沖床      | 節能 & ESG 永續          | 1. 節省費用：12 萬 6 千<br>2. CO <sub>2</sub> 削減：15.6 噸 / 年<br>3. 節省電量：33 KWh / 年<br>4. 投資金額：2,924 萬元，投資回收 23.5 年<br>5. 落實 ESG 永續活動。       |
| 努力獎 | 宜龍股份有限公司<br>加工類別：配線          | 熱壓機設計改良              | 1. 節省費用：40.32 萬元 / 年<br>2. CO <sub>2</sub> 削減：27.29 噸 / 年<br>3. 節省電量：57,600 KWh / 年<br>4. 投資金額：80 萬元，投資回收 1.98 年<br>5. 落實 ESG 永續活動。 |
| 努力獎 | 佑成塑膠股份有限公司<br>加工類別：塑膠射出      | 照明設備改善               | 1. 節省費用：1.46 萬元 / 年<br>2. CO <sub>2</sub> 削減：133 噸 / 年<br>3. 節省電量：10.34 KWh / 年<br>4. 投資金額：21.8 萬元，投資回收 14.9 年<br>5. 落實 ESG 永續活動。   |
| 努力獎 | 傳恆綠能科技 ( 股 ) 公司<br>加工類別：金屬其他 | 碳盤查、碳足跡<br>軟體協同開發    | 組建資訊團隊，透過公司重新驗證碳盤查、<br>碳足跡，透過導入過程，開發一款適合中小<br>企業使用的平價碳盤查軟體，方便業主，永<br>久記錄碳盤、碳足跡資訊。                                                   |



## 經銷商管理政策與交流平台

爲了與經銷商建立緊密與有效的連結，台灣松下銷售公司建立各經銷商的交流管道，針對不同屬性的經銷商建立專屬的交流平台，並針對產品品質、經營課題辦理經銷商座談會，提升經銷商的產品認識度、專業素養與技術知識。

| 活動名稱   | 執行說明               | 辦理場次 | 參與人數  |
|--------|--------------------|------|-------|
| 新品發表會  | 春季 / 秋季 / 空調 新商品發表 | 174  | 6,923 |
| 販賣手法研修 | 強化經銷商銷售技巧          | 6    | 121   |
| 經營者研修  | 透過課程安排，提升品牌向心力     | 8    | 441   |
| 二代培育研修 | 落實經驗傳承             | 15   | 1,298 |



AI 行銷實作課



販賣手法研修



二代研修



二代聯誼會：室內空間規劃課程 - 廚房空間



老闆娘經營者研修

此外，我們每年皆會舉辦經銷商品質座談會，並依照經銷商的建議，實施產品改善，若有新規機種開發時，更會將經銷商品質座談會討論內容列爲重要管理項目，2025 年經銷商品質座談會提案次數爲 113 件，現已有 72 件項目完成改善、優化，完成率達 64%。

台灣 Panasonic 集團將營業端視爲供應鏈管理的最前線，自 2024 年開始進行店頭管理，掌握家電流動在庫的數據，並將銷售數據提供給製造部門，做爲更精準的生產規劃依據，優化工廠稼動率。2025 年進一步擴大合作店家數，強化資料涵蓋範圍與回饋頻率，提升需求資訊之代表性與即時性，預計 2026 年開始推動 AI 數據管理計畫，提升供應鏈之生產效率。

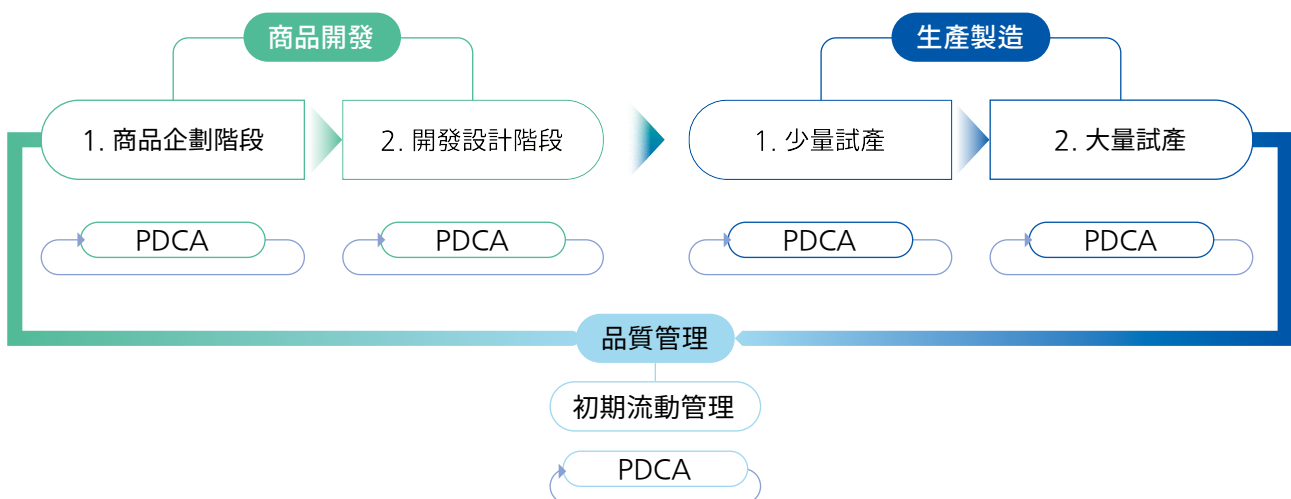
## 1.6 產品品質與顧客服務

### 品質管理政策

台灣 Panasonic 集團將品質管理視為核心競爭力與長期經營基礎，秉持「在製造產品前，先培育人才」之運營方針，建立品質人才養成與專業能力提升機制。依據「人才開發業務基準」規劃年度品質訓練藍圖，針對品管工程師與品管技術師等關鍵職能，提供 P-FMEA、D-FMEA、ISO、QC 手法、QFD 等專業研修，並支持員工取得相關證照，以強化品質管理之專業深度與一致性。

品質管理涵蓋產品全生命週期，自開發設計、零件採購、生產製造、出貨審查至售後服務皆依循內部標準與作業規範執行，聚焦於品質監測、風險預防與持續改善。透過計畫、執行、檢查、行動 (PDCA) 管理循環，系統化推動品質目標展開、異常分析、改善對策落實與成效驗證，持續提升製程能力與營運效率，並以顧客健康與安全為重要考量，強化產品與服務之風險控管與管理作法揭露方向。

#### 產品生產環節與 PDCA 循環



#### 物流訓練與評分機制

台灣 Panasonic 集團除了針對產品製造環節進行品質控管外，也針對物流業者的服務品質進行評分、管理。針對物流業者之評分機制為倉庫主管評價貨運業者的重要工具，評分涵蓋多項指標，每月皆會針對貨運業者進行評分，90 分為基本分，若公司主管、顧客、經銷商讚揚貨運業者服務品質，則會加 1 至 5 分。若當月低於 85 分代表該業者服務品質不佳，依合約罰則，將會扣除運費。

| 評分項目 | 商品搬運                                                      | 司機行為               | 作業安全                               |
|------|-----------------------------------------------------------|--------------------|------------------------------------|
| 說明   | 1. 車輛管理是否良好，有無違反交通規範<br>2. 商品運輸是否延遲<br>3. 商品是否完好、傳票是否保管確實 | 1. 行為舉止<br>2. 工作態度 | 1. 資訊安全<br>2. 人身安全<br>3. 車輛進倉之行駛速度 |

台灣松下近年持續強化物流從業人員之教育訓練機制，以提升運輸作業安全與服務品質。2025 年持續推進課程，內容涵蓋工作危害告知與車輛設備安全宣導、運輸流程與作業 SOP 及法規遵循、顧客對應與客訴案例處理、商品搬運與商品保護注意事項。

| 授課部門    | 授課項目 | 訓練內容             | 參與人數  | 參與總時數  |
|---------|------|------------------|-------|--------|
| 物流事業運輸部 | 安全宣導 | 工作危害告知，車輛設備安全宣導  | 208 人 | 208 小時 |
|         | 作業規定 | 運輸流程、作業 SOP、法規遵守 |       |        |
|         | 顧客對應 | 客訴案例、服務態度、商品知識   |       |        |
|         | 商品搬運 | 商品保護注意事項         |       |        |

## 品質管理治理單位

從產品規劃初期，到開發設計、保證製程品質、信賴性試驗、產品審核、在大批量生產前的品質評估、確認出貨品質，到市場銷售初期的品質狀況流動管理，皆由專責部門進行各類品質管理工作流程，每階段都採取嚴格的監控，並符合 ISO 國際規範以及 Panasonic 品質管理系統規程辦理。

|                                                                                                    |                            |                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>產品品質</b><br> | <b>總公司<br/>製造管理本部品質中心</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 全公司的商品品質每月都進行統合分析，並將結果匯報給總經理。</li> <li>2. 每月舉行市場品質檢討會，包含技術法規、品管標準等方面的改善檢討。</li> <li>3. 每年舉辦經銷商品品質座談會，蒐集經銷商建議並優化產品，增強客戶價值。</li> </ol> |
| <b>產品品質</b><br> | <b>製品法規／品管標準委員會</b>        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 製品法規委員會：確保公司的產品符合相關的製品法規。</li> <li>2. 品管標準委員會：品質管理基準新訂及修訂的審議。</li> <li>3. 每月一次定期會議。</li> </ol>                                       |
| <b>產品品質</b><br> | <b>品質政策委員會</b>             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 情報之一元化，提供品質政策會議討論以及總經理決策。</li> <li>2. 迅速對應，將損害減到最低限度。</li> <li>3. 依照市場品質狀況召開會議。</li> </ol>                                           |
| <b>工廠品質</b><br> | <b>各製造事業處<br/>品質管理組織</b>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 定期向品質中心提出品質報告，含生產線工程品質、市場品質和改善策略等。</li> <li>2. 整理商品種類的 MQC 資料、品質損失費用與比率，並追蹤改善策略的效果。</li> </ol>                                       |
| <b>市場品質</b><br> | <b>台灣松下銷售公司<br/>設計服務部門</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 負責修繕在台灣市場之商品並確保其品質。</li> <li>2. 於品質會議中每月報告進度，對突發客訴即時回報並協調相關部門處理，旨在提升客戶滿意度。</li> </ol>                                                |

## 品質管理辦法

台灣 Panasonic 皆依照既有的品質管理基準，檢查商品應有的機能、外觀，以及配件，集團的第一線服務部門也及時收集市場不良情報與數據，並回饋給製造部門，並立即展開不良解析與改善對策，並且召回流通在庫品進行改善，將產品不良的負面效應降至最低。事件結束後，品管及技術部門皆會建立產品失敗履歷，並規劃教育訓練課程。且我們設有改善提案委員會，將針對改善產品品質的人員進行獎勵，促進正向發展。

### 品質管理辦法

#### 溯源管理項目

管理重要安全部品

#### 執行情形

100% 執行

#### 持續強化重點

應用 QRcode・Barcode 自動掃描作業來減少手動登錄的可能人為疏漏

### 品質管理辦法

台灣 Panasonic 集團已建立可追溯性管理體制，確保產品與關鍵材料在市場或製造過程中發生品質問題時，能追查批次，展現對消費者的承諾與負責任態度。同時，我們設有產品號碼管理系統，完整記錄所有產品的生產日期與數量，並為每個生產流程生成對應的流程序號與產品號碼，確保所有資訊均被記錄且可查詢。同時，我們依據各項商品的特性，個別制定對應產品追溯性管理基準，應用 IT 科技快速作成產品追溯、市場維修 Top10 項目，二元表功能查明製造日期與不良發生的因果關係，並確認改善對策的有效性。我們規劃品質管理相關課程，並進一步訓練品質管理人才。

#### Step 1

資料建置

#### Step 2

批次追查

#### Step 3

異常分析

#### Step 4

執行改善對策

#### Step 5

成效驗證

## 品質管理系統

台灣 Panasonic 集團持續優化 MQC 品質管理系統，更開發商品品質警示系統，全面檢視產品品質之不良率。2021 年起經銷商可以透過手機應用程式查詢商品的登錄、跟催的狀態，提高市場服務滿意度。

### 商品品質警示系統



分為新發售產品不良自動通知與舊產品不良率惡化通知，每週一系統將自動發信通知品質案件，即時掌握市場最新品質狀態，並採取必要的對策。

### 國際 IT 法規雲



由總公司定期更新全球安全法規，台灣松下公司亦設置專職人員管理追蹤，每月定期召開例行會議更新與討論，以確保公司符合法規要求。

### 服務部門管理系統



統整商品維修紀錄管理系統、服務材料庫存管理、顧客滿意度調查。

### MQC 市場品質管理系統



1. 協助快速找出產品不良原因。
2. 系統搭載當年新發售的機種及顧客購買一年內的市場品質維修資料，內部的 iEPOCH 系統將各種機種設定為一個專案，進行特別加強管理，同時也統計市場不良率、不良損失金額。

## 重大品質議題因應

台灣 Panasonic 集團已連續四年未發生因產品安全事故而導致的法律訴訟損失，亦無違反產品或服務資訊、標示相關法規之情事。

單位：件

| 違反有關產品與服務的健康和安全法規、未遵循產品與服務之資訊與標示相關法規事件 |        |        |
|----------------------------------------|--------|--------|
| 2023 年                                 | 2024 年 | 2025 年 |
| 0                                      | 0      | 0      |

註：包含導致罰款、導致警告以及違反自願性規約的事件

## 產品責任與標示

我們遵循經濟部所管轄之商品標示法，於商品本體、內外包裝及說明書等標示商品資訊、生產國別、委製廠商資訊、使用方式及注意事項，讓消費者對產品有足夠的認識。此外，我們備有「書類管理系統」，協助我們應對法規變動。



1. 每個新商品上市販賣前，都必須經過**製品審查階段**，確認產品符合商品標示法及其他的相關環境、能源效率法規等。



2. 公司**每月定例召集技術法規委員會**，即時更新最新的法規狀況。



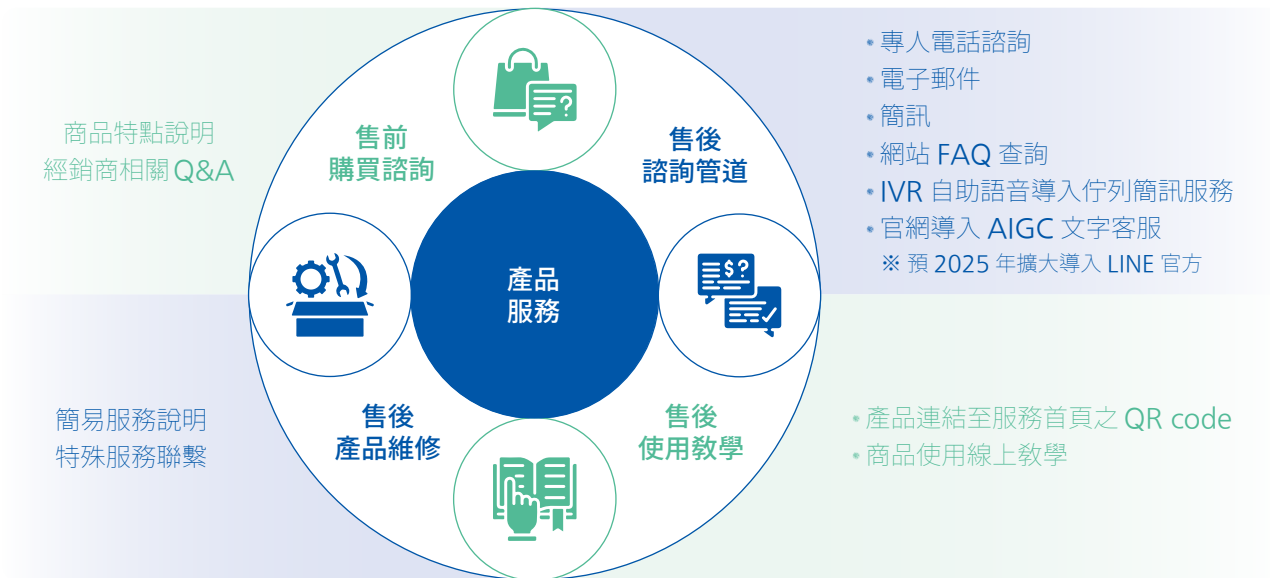
3. 公司 iEPOCH 電腦管理系統內設定**書類管理系統**，作為商品的各種法規有效性認證期限管理及因應未來法規更新的提示。

## 售後服務

### 售後服務聯繫管道

台灣 Panasonic 集團始終將顧客使用與體驗置於首位，並因應不同顧客需求與使用情境，提供多元且整合的售後服務聯繫管道。2024 年導入 AIGC 驅動之智能文字客服，提供 24 小時不間斷的線上諮詢服務，並同步優化服務官網與於產品上設置官網 QR code，帶動官網使用率較前一年度成長 34%；另於線上自助語音 IVR（Interactive Voice Response）系統導入佇列簡訊服務，於顧客來電時引導至官網留下聯繫資訊，以提升資訊整合效率並縮短等待時間。2025 年持續強化 AI 與真人服務之分流與協作，AI 導入已可在業務高峰期有效降低真人服務負擔，補足約 10% 的人力缺口，提升整體服務承接能力與服務品質。同時考量部分顧客仍偏好真人服務，尤以年長族群較常使用電話管道，持續優化各管道銜接流程與服務可近性，朝向更完善的全齡友善服務體驗邁進。

## 多元的商品服務管道



## 顧客反應處理機制

針對售後服務過程中辨識之市場品質異常事件，服務部門開立「市場品質異常聯絡單」，並依程序通知相關單位啟動分析與處置。於該品質事件完成對應並結案後，製造單位之品管與技術部門將建立產品失敗履歷，彙整原因分析、改善對策與預防措施，以避免類似不良再次發生。同時，服務技術助成部門依據市場品質異常聯絡單所反映之議題規劃教育訓練課程，並針對維修人員辦理專屬訓練，以強化維修品質與服務一致性，2025 年訓練實績約 10 件。

- 顧客反應**：由服務人員第一時間提醒客戶作優先處置
- 4 小時內完成緊急應對**：依內部相關事件處理確認表，檢視案件並通報部門主管及相關單位
- 24 小時內完成緊急應對**：電話通報事務局、商品製造單位主管及發生地區相對站主管
- 追蹤、跟催訊息回報**：分析並提出解決方案，依照案件程度決定是否召開會議
- 特殊要求處理**：若遇特殊要求，將召開會議決議對應方式與後續解決方案
- 特殊要求處理**：將案件處理結論維護入公司內部資料庫，作為後續員工教育訓練案例

## 售後維修處理績效

台灣 Panasonic 集團致力於提升消費者全流程使用體驗，除在售後服務各環節建立滿意度調查與績效追蹤機制外，亦透過系統化的新進人員訓練與在職培訓，強化服務一致性與維修處理品質。2025 年，我們就維修顧客滿意度及維修效率進行定期檢視，針對滿意度表現退步之面向與維修效率未達 KPI 之項目，分析原因並制定改善方案，並將改善重點納入教育訓練與作業流程優化，持續提升服務體驗與維修績效。

| 顧客滿意度六大面向 | 定義                  | 2023 年得分 | 2024 年得分 | 2025 年得分 |
|-----------|---------------------|----------|----------|----------|
| 滿意度總分     |                     | 93.1%    | 93.8%    | ↓ 93.5%  |
| 技術力       | 是否確實完成維修            | 19.5%    | 19.4%    | ↑ 19.5%  |
| 約定時間      | 是否準時前往維修<br>改期是否有聯繫 | 14.9%    | 14.9%    | 14.9%    |
| 服務速度      | 維修是否快速有效率           | 18.6%    | 18.8%    | 18.8%    |
| 服務態度      | 服務態度是否親切            | 26.4%    | 27.0%    | ↓ 26.6%  |
| 關懷態度      | 是否有進行安全點檢           | 9.0%     | 9.0%     | 9.0%     |
| 販賣促進      | 是否有提供顧客商品<br>DM 情報  | 4.7%     | 4.7%     | 4.7%     |

|             | KPI 設定 | 2025 年實績 |
|-------------|--------|----------|
| 服務時效（兩日內完成） | 85     | 85.0     |
| 一次完修率       | 95.2   | ↑ 96.9   |