



企業社會責任認證機制對代工業 台商之影響——以運動鞋業為例

毛樹仁

(南華大學國際暨大陸事務學系專任副教授)

蔡慧侶

(南華大學國際暨大陸事務學系亞太研究所)

摘 要

本文主要在探討企業的社會責任準則與驗證機制對於從事代工業台商影響，透過社會責任的定義和理論了解這套機制不足之處。而這樣的運作模式主要源於運動用品產業，故本文選定以工序複雜，人力需求最多的運動鞋業做為主要的研究對象，藉由訪談與現場實際觀察，試圖理解台商的因應方式與態度。本研究發現，企業社會責任的落實，是一段不斷學習與教育的過程，並且強調持續進步，永續發展，因此該機制的推行應首要重視企業存在的本質。各界反血汗工廠運動，迫使品牌商在社會責任的執行策略上，選擇對供應商進行稽核評等。台商代工身處在供應商的角色，為因應這過程，對公司的組織與文化要做出調整，並且要思考勞力分配的問題。雖然規定的細則，是實際操作的指標，但也可能與實際管理面上相衝突。因此如何從中取得平衡，維持利潤，考驗台商的智慧，也取決於老闆的社會責任思維。

關鍵字： 企業社會責任、供應鏈管理、血汗工廠、台商代工



The Influences of Corporate Social Responsibility Code of Conduct and Certification System on Taiwan OEM/ODM Industries : With focus on Sports Footwear Manufacturer Industries

Mao, Shuh-ren

(Associate Professor, Department of International Studies, Nanhua University)

Tsai, Hui-chun

(MA, Department of International Studies, Nanhua University)

Abstract

This paper discusses corporate social responsibility code of conduct and certification system's influence toward Taiwan OEM/ODM industries and finds out the shortcomings of the system through theoretical arguments. This study chooses sports footwear manufacturer to be the major target of discussions and attempts to understand the reactions and attitude of Taiwanese corporations through interviews and participant observation. The research discovers that the practice of corporate social responsibility is an ongoing process of learning and focuses on progress and sustainable development. The anti-sweatshop activity forces brand name manufacturers to evaluate suppliers, and Taiwanese business subcontractors as suppliers have to adjust the organization and business culture in order to meet the standard. Although the detail of the code are indicators, they



still might contradict the reality. To reach a balance and keep profit are challenges to the Taiwanese corporations.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Supply chain management, Sweatshop, Taiwanese Business subcontractors



壹、前言

過去運動相關產品跨國企業的醜聞促使企業社會責任概念的發展，推展至今已形成品牌商明確制定的準則，並將其融入至供應商的管理當中，對所有參與製造體系者進行認證與評等。這樣的機制決定了供應商的訂單，看似合理其實存在許多問題，特別是對大多處在代工位置的台商。為了爭取訂單，對於這些要求，絕對是全盤接受，不僅要面臨內部龐大體制改革的過渡期，更要辛苦思量如何對勞力重分配。過程中成效與獲利無法快速得到結果的煎熬，這絕對不是簡單的照規定走就能解決的。

如果企業所需負擔的社會責任是必需要兼顧到所有的利害關係人，台商所付出的成本是否可能轉嫁到對品牌商的售價上？面臨 NGOs(Non-Governmental Organization, NGOs)¹團體等外界抨擊的危機，能否與品牌商攜手共同面對？還是因此造成訂單的不穩定？當地的風俗民情與相關社會責任查核要求又該如何完美兼顧？因此本研究首先藉由文獻分析理解企業社會責任相關定義與現行制度的相關準則後，透過市占率過半並且從事企業社會責任稽核行之有年的兩大知名運動鞋品牌代工業者進行相關訪談與田野調查，為期一個半月在社會責任相關部門裡，以定點的參與式行動研究，釐清此一制度施行造成的結果，試圖了解台商的態度與因應之道。

貳、企業社會責任理論與定義

企業社會責任(Corporate Social Responsibility, CSR)透過品牌商的行為準則(Corporate code of conduct)瞭解，其內容涵蓋層面涉及人權、環境、產品等，其實皆脫離不了管理學者 Archie B. Carroll 所提出的企業社會責任金字塔論之四項責任：經濟責任為基礎，企業的基本責任

¹ 在本研究過程中所指的非政府組織(NGOs)則較傾向於民間志願組織(Private Voluntary Organization, PVO)，似社團性質，具倡導功能。



在賺錢，創造經濟效益；法律責任，企業要合乎法律地創造經濟效益；倫理責任，企業行為合法之餘，要兼顧道社會道德倫理觀感；慈善責任，最後企業在能力範圍之內，自願性地對社會進行捐獻或贊助。依該理論而言，倫理責任包括了消費者、員工、股東及社區的相關權利、公義等訴求。會成為新聞飽受媒體民眾討論公斷的事件，往往都是在這個層面責任的問題，不僅讓相關環保與人權團體關注，並且形成壓力促使國際組織與政府對此展開相關規則的制定。而知名大企業也開始標榜，他們是具企業行為準則的企業。

在研究相關企業社會責任理論裡，強調企業的社會活動對於經濟上表現的影響，主要在工具性理論(Instrumental Theories)這個脈絡，²探討的重點在於，例如：Friedman(1970)主張長期下來對股東價值的極大化³、Porter and Kramer(2002)認為是增加企業競爭力的投資⁴、Prahalad and Hammond (2002)認為可做為行銷的工具等。⁵在這一脈絡的理論裡試圖證明，企業社會責任對於企業的經濟加分效果，但是對於內部執行的過程中該如何克服困境，並未做更多的著墨討論。

從 Andrew Crane, Dirk Matten, Laura J.Spence 等學者所合著的《Corporate Social Responsibility》這本書裡，整合了各方企業社會責任的定義，歸結出一些主要特色：1.行為要出於自願，要主動把社會責任內化融入適應，並且做到客觀管理，如綠色產品開發與綠色生產、所有員工都要符合人權地工作；2.要兼顧到多邊的利害關係人(Stakeholder)，並不是只照顧股東(Shareholder)；3.盡可能兼顧社會與經濟責任，要持續不斷地提升；4.超越慈善，慈善可以是企業社會責任的延伸，但並不同於企業社會責任。本文將採行上述理論模試與定義，針對本研究進行論述與驗證。

² Andrew Crane, Dirk Matten, Laura J.Spence, *Corporate Social Responsibility*. (London:Routledge:2008), P.96-97.

³ Friedman, Milton. "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits", *The New York Times Magazine*, September 13, 1970.

⁴ Proter, M. And Kramer, M. "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Havard Budiness Review*, Vol. 80, No. 12, 2002, pp.56-69.

⁵ Prahalad, C. And Hammond, A. "Serving the World's Poor, Profitably", *Havard Budiness Review*, Vol. 80, No. 9, 2002, pp.48-58.



參、企業社會責任認證機制發展與運動品牌

一、企業社會責任認證機制發展

企業社會責任概念，可源於 1970 年代美國的經濟發展委員會發表了一份報告，其中提及了最基礎的概念，包含了對環境保育、員工關係以及消費者權益等的尊重，但對於企業的法律責任並未提及，此一時期的企業社會責任概念非常薄弱。直至 1980 年代一本名為《為美國企業良知打分》的報告出版，用一些準則來為企業社會表現打分數，引起了各方的注意及討論，但各準則其實適用性受到質疑，但正面評價是對於了解一間公司有一定的幫助，此報告極具基本的準則概念。⁶到了 1990 年代，基於從 1970 年雀巢嬰兒食品事件至 1996 年 NIKE 童工事件等的發生，每次皆成為國際注目的焦點，在歐美也掀起一股反血汗工廠(Anti-sweatshop)的熱潮，促使國際間政府及各環保與人權等非政府組織團體，開始要求並重視企業社會責任。⁷特別是在國際大型的運動競賽中，例如 2012 年倫敦奧運，在全球運動迷的關注中，許多 NGOs 團體在當地發動抗議示威，要求企業與商業金融不得過度介入體育活動、開始揭發運動員所使用的產品製造不符合人權與環境安全衛生等。⁸

而許多知名運動品牌，原本就會支付大學大筆的權利金，贊助學校球隊衣服、球鞋等，在正面印有該品牌 logo，藉此達到宣傳的效果。而 NGOs 組織 United Students Against Sweatshops(USAS)就是在這樣的環境下誕生。主要制衡策略是透過學生的壓力，讓學校拒絕該品牌產品進入，而其組織裡主要會員則是由美國各大學組成。其實類似的相關非政府組織有不少，但大多主要以抗議活動引發關注或直接訴諸媒

⁶ 楊正學，企業倫理—倫理教育與社會責任(台北：全華圖書，2008 年)，頁 268-270。

⁷ 徐詩思譯，Naomi Klein 著，*NO LOGO*，(台北：時報出版，2003)。

⁸ 財匯資訊，「倫敦奧運：尊重勞工 VS 阿迪達斯式尷尬」，鉅亨網，2012 年 8 月 14 日，<http://news.cnyes.com/content/20120814/KFM4R33APTL2.shtml>



體做為主要制衡手段，例如 NGOs 組織 Team Sweat，創辦人為 Jim Keady，他們反血汗工廠的做法是專門針對運動品牌進行督促，直接到某個國家駐點長期觀察，考察當地工廠工人的生活狀況，透過管道訪問當地員工，並將所有結果，還有和品牌商與供應商交涉的內容，藉由社群網路公諸於世。⁹

而這個組織的行動目前已經揭發了不少關於印尼代工廠勞工生活與追蹤工廠廢棄物流向，對印尼的製鞋代工廠造成不小的壓力。類似的組織還有 Oxfam，他們的終極目標，是讓貧窮變為歷史，因此在許多第三世界國家進行公益活動之餘，也強烈關注血汗工廠的議題，並針對某些運動品牌代工廠進行監督。¹⁰這類相關的反血汗工廠組織，不論是各自有其針對的企業，或關心的目標，藉由媒體與輿論操作，已成功的將他們的訴求推廣出去。其共通內容主要有三：1.嚴格的經營標準，包括合理的工資及組工會的權力；2.全面公開工廠相關資訊，包括工廠所在地，員工的姓名及薪資，協力外包廠商等；3.接受獨立的檢查組織的驗證查核。¹¹

當此一概念推展至今，各方由勸導與施加壓力方式，逐漸形成了明確制定的行為規範或準則，甚至開始要求知名跨國企業(多為品牌商)必須簽署文件(如全球盟約等)，或者加入具認證機制的組織，例如：公平勞工協會(Fair Labor Association,簡稱 FLA)，並希望藉由這些企業的影響力，帶動整條供應鏈(Supply Chain)的供應商(Supplier)共同達成其準則，以符合各界期待。如 Marc J. Epstein 在《Making Sustainability Work》裡所認為的企業社會責任，應該朝永續發展的面向思考，他支持企業利用稽核的方式來評選合作供應商，進而發展落實企業社會責任達到永續經營的目的。¹²但是在就現實面而言企業在進行評核的過程當中，通常是不會考量到供應商的利潤問題，而且可能會導致部分

⁹ TEAMSWEAT, *Facebook*, <https://www.facebook.com/TeamSweat>。

¹⁰ Oxfam, <http://www.oxfam.org.hk/en/default.aspx>

¹¹ 美國反血汗工廠運動，*苦勞網*，<http://labor.ngo.tw/books/book6/antisweatshops-wang.htm>。

¹² Epstein, Marc J. *Making Sustainability work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts.* (San Francisco: Berrett-Koehler. 2008).



資本不夠雄厚的供應商倒閉。

因為這是一段壓力移轉的過程，《低價中國》這本書，說明了中國製產品低廉價格的秘辛，更可以明顯看出，供應商面對企業社會責任準則要求的無奈之處。如果從價格回推到工廠端，會發現工廠根本無力支付最低薪資。許多工廠在面對品牌商的行為準則，是以應付的心態接受稽核，為的是要做到儘可能降低成本。裡面提到供應商數量的龐大，使企業為了追求更低價格、更佳品質、更快交貨，而將訂單在工廠之間轉來轉去，使供應商受制於品牌商。¹³目前國際上所倡議的一些規則標準，並未仔細到規範供應鏈上的問題，只想透過知名跨國企業的影響力，試圖達到整個供應鏈倫理與法律責任的完善，但卻形成成本的轉嫁。台商代工在全球生產網絡處在供應商的位置，要如何兼顧責任與利潤是首要課題。

二、認證制度在運動用品產業

對品牌廠商而言，企業社會責任不僅是風險管理，更是企業形象的表徵，《當企業購併國家》這本書，指出 1995 年美國調查顯示，超過 75% 的美國人會杯葛販賣血汗工廠製品的商店。近 85% 的人表示如果衣服上標示以人道方式製造，而他們願意多付些錢。而 1999 年的調查消費者對企業的印象，則是企業對社會的責任，若是對社會不負責任的企業，會避免購買該公司的產品或服務，甚至散步這些企業的壞話。¹⁴ 由此可看出，企業社會責任是品牌商與零售商的形象，若形塑的好，無疑是一項有利的廣告，並且可以合理地對於消費者提高售價。

特別是發達的媒體牽動著消費者的觀感，因此如何完善落實，盡到企業社會責任以創造更大利潤早已是各品牌廠商的首要課題。就運動品牌而言，NIKE 和 Adidas 這兩大品牌集團目前皆已各自發展出屬於自己的行為準則，且對供應商進行稽核認證(Certification)¹⁵，依其查

¹³ 洪懿妍譯，Alexandra Harney 著，《低價中國：中國競爭優勢的真實代價》(China Price: The True Cost of Chinese Competitive Advantage)(台北：天下雜誌，2008 年)

¹⁴ 許玉雯譯，Noreena Hertz 著，《當企業購併國家：全球資本主義與民主之死》(The silent takeover: global capitalism and the death of democracy)(台北：經濟新潮社，2003 年)。

¹⁵ 社會責任的相關領域裡，較為知名的專業認證有 SA8000、ISO26000。依據品牌



核結果決定其訂單內容；如果要加入其製造體系，則必須先通過其認可相關的第三方認證。對供應商而言，為了爭取更優渥的訂單，勢必盡力配合品牌商的要求。

在運動用品產業裡，涉及成衣、運動鞋、護具、球具等相關產品製造，其中運動鞋製造業，產品製作過程中工序是最繁瑣複雜的。一雙精緻美觀時尚、性能符合需求的鞋子，是需要經過非常精密的製作，從一開始的原料篩檢到變成細小的零件、細緻的車工，每個細節都有它非常重要的意義。最後組成一雙鞋子，包裝到出廠，每個工序都需要人工來完成，無法使用機械手臂代勞，也因此人力需求最多。平均一雙運動鞋需要約三百八十雙手才能夠完成，也就是說一個地區品牌的產線需要約二至三萬人，當一個人一個意見的時候，工廠的管理要能夠做到完全合乎期待是不可能的。也因此執行社會責任相關要求過程中，製鞋業挑戰最大，因為在一個團體裡，也許好一點，會有約百分之六十、七十或者八十的滿意度，但是永遠不可能會有完整的百分之百，當然這其中涉及到當地的文化背景以及每個人對社會責任內容的理解認知不同。

基於此，本論文擬探討代工業台商在配合各品牌商提出之相關企業社會責任認證過程中所受到的影響。所以在接受品牌商企業社會責任的規範要求後，而台商代工組織制度的調整、員工的意見、生產的成本、與訂單的穩定度，則是探究的重點。由於全球鞋業生產線中，台商比例約占 85%，因此本論文選定以運動鞋製造做為主要的田野調查驗證對象，試圖理解台商的因應方式與態度。：

表 1 全球鞋業生產線估計表

國家	中國	越南	印尼	其他國家	合計	臺商比例
生產線數	1200	500	100	200	2000	1700(約佔)

商準則的領域劃分，在人權管理的部分，要進入到品牌商的製造門檻通常要有美國公平勞工協會驗證；在環境安全衛生的部份則通常要有 ISO14000 系列和 OHSAS18000 系列等相關的驗證。在得到這些專業第三方的認證核可後，方能加入其製造體系。而品牌商則藉由本身的專業社會責任指導與考核團隊，對其製造體系依據工廠情況進行考核分等，決定要每半年至三年或五年不等的工廠檢查，還有該工廠所能接到的訂單量與內容。



量(概估)						85%)
-------	--	--	--	--	--	------

資料來源：范林詠，台灣製鞋產業生產網絡競爭優勢之探討，(嘉義：南華大學國際暨大陸事務學系亞太研究所碩士論文，2008)，P. 45

肆、企業社會責任現行運作制度與特性

各行各業都有其社會責任，只是產業類別的不同，執行上所面對到的困難或重點也會不一樣，但其行為準則內容概念皆不外乎於人權、環境、安全、衛生、產品等。以下針對兩大運動品牌的企業行為準則做出以下整理和分析。¹⁶

一、人權管理

在人權管理的相關規範裡的一些重點項目，主要牽涉到的是現場主管的基本態度，例如：不得有歧視行為、不能騷擾和虐待員工、不能讓員工超時工作等。在員工自由的部分，主要為雇用自願勞動、有集會結社自由等。其他則例如：薪資福利制度、建立規範雇用關係。要求確實執行準則標準做到例如：相關文件檔案留存、監督改善、溝通培訓等。

在勞力密集的運動鞋廠裡，平均一個廠區約二至三萬人，相當於台灣一個鄉鎮的總人口數，所以不論是從人本的角度，還是從成本概念來思考，員工管理都是最重要的問題，舉凡一切跟員工有關的相關規定與行動，都會對台商造成一定程度上的影響。所以原本在人員管理的部分，本身就會多加留意。例如：有台資鞋廠為了穩定勞工來源，直接在廠區內設立幼兒園，聘請有執照的教師，安頓員工的小孩，也

¹⁶ Code leadership standard, NIKE,

http://www.nikeresponsibility.com/report/uploads/files/COC_CLS_-_Implementation.pdf

Workplace Standards, Adidas,

http://www.adidas-group.com/media/filer_public/2013/07/31/english_workplace_standards_en.pdf



安頓了員工忠誠的心。以下為台商對於工廠人權管裡的看法：

我們全球約有五十五萬個員工，產品生產過程中，和那些用車床機械手臂可以協助完成的產業不一樣，我們每個細節都需要人力來完成，所以我們在人員管理上下了很大的功夫。(T006)

我們在做的，就是盡可能的在幫助我們工人，讓他們能夠更安心的工作啊。像之前有員工家裡出了意外，我們也是想辦法搬了不少錢給他，嗯...大概有他薪水六七倍!還有些其他狀況的啊，只要我們知道，也是一樣盡量去幫忙!(T006)

你說五百個人要人性管理，那我一個廠幾萬人就是社會管理了。(T005)

企業社會責任這種東西不過就是一種新的說法，應該是說刻意地把他變成規則、一個部門。要維持一間工廠本來要就是要把人照顧好。你說社會責任要顧慮到工人的人權，不能打罵，在我們以前早期的台灣鞋廠，會來當工人的都是小混混，你如果管理上用打罵的方式，等下下班，就會有人在門口堵你，看你是要請吃飯，還是被抬出去。現在也是一樣啊，如果管理上太超過，工人就會罷工。所以說這個本來就是基本的啦。(T008)

從上述訪談結果不難發現，台商在工廠員工管理上的小心翼翼。對於人本這個概念，主要來自於深怕觸犯員工引起眾怒，造成管理危機甚至現場停擺。只是在社會責任的相關規則與社會團體的媒體輿論期待放進來之後，似乎變得更複雜了。在人權管理的許多工作上有彈性規定，其實傳達了一個很重要的概念，就是對人性的信任，例如有合理的遲到範圍不得因此有任何懲處、以柔性勸說取代打罵管理、當有一個人提出異議，廠內就得必須配合調查。對工廠而言，通常是以勞力為主力的工作，因此在這樣的環境當中，到底要怎樣做到完全的關心關照，和兼顧員工需求與公司利益，是非常不容易的。因為這不單只是工作人員管理層面，當環境安全衛生也要全面注意到時，究竟要做到什麼樣的程度才合乎社會責任準則與外界的期待，還是達到規定標準之後就沒問題了嗎?其中員工的意見和當地的風俗民情要如何兼顧做到又盡可能不影響其現場的生產作業進度，在這方面真的是需要下很大的功夫。



二、環境安全衛生

這個部分內容就像操作說明書一樣，工場在營運的過程中只要跟著做就不會有太大的問題。只是與員工直接相關的規定上，牽涉到員工原本的教育水平不足，通常不會意識到對於不依規定做好安全防護措施或環境上的維護所會產生後續的健康安全危害，總會以方便為主，會有一些實質上操作困難的部分。例如：在規定中，每棟廠房都會在牆壁上備有一些急救箱，為了應急是不能夠上鎖的，但在人性本貪的情況下，急救箱常會是空空如也的狀態；還有一些工作會接觸到化學物品，所以規定是一定要帶手套工作的，可是帶手套悶熱，而且有時候操作工具時會造成不太有效率，所以員工也可能會貪圖一時的方便，選擇不帶手套直接工作等等，產生許多諸如此類怕麻煩的人性問題。因此筆者認為相關規定較為需要注意的重點事項主要還是在和現場有關的管理上。

其實這個還算好處理，他們都有詳細的操作規定，只要照著做通常不會有太大的問題，我們 team 也會隨時檢查。這個都是應該要有的基本花費，我們也努力的在取得相關認證。每次驗證都是花錢阿，可是沒辦法這是一定要的。(T006)

再來則是要牽涉到組織連結度的部分，在這個部分，有許多相關的驗證，例如：ISO14001 和 OHSAS18001 以公司的名義作認證，但是有的公司內部事業群依據品牌劃分，彼此不知道工作內容無法同調，對以公司為名爭取相關驗證造成不利的影響。

Buyer 的檢查比較偏向看現場，可是 ISO、OHSAS 的認證就要比較多的相關文件，有些甚至要和區總辦公室調比較麻煩，可能會害我們趕不上驗廠時程。(D004)

對於社會責任部門的執行者而言，環境安全衛生是相對容易處理的部分，但透過筆者的現場觀察，發現仍有許多規定與實務需要磨合的地方。這些都是需要透過持續不斷地教育員工，使健康安全的概念深深植入員工心中，成為工作習慣，才有可能真正做到的。否則只會造成工作現場應付相關稽查，問題依然存在，甚至造成處理成本提高以及面臨潛在員工健康安全問題的窘境。對於相關認證的取得，則是



內部行政組織配合的問題了，這其中又牽涉到，在施行制度之前，內部管理的相關學習。當然，這不是一個一蹴可幾的過程，在反覆學習與內部推動的過程中，同時仍需要面臨外界如放大鏡般的檢視。因此取得品牌商的認可，穩定訂單，是代工業之台商首要做到的事。

三、社會責任落實機制不合理之問題

從訪談了解在運動鞋業前兩大品牌商在施行這套制度之前，有先對供應商做過生產管理的研究，有請顧問輔導，還有找工廠學習，他們對於工廠有期待的模樣。之後廣發英雄帖希望供應商派人來學習，當然供應商還是得要付學費的。

早期一個人過去受訓大概都要花公司一百萬以上，就像現在的我們一個人都還要一萬塊美金。(T005)

但是面對外部的社會責任輿論壓力，這樣的稽核制度則成為品牌商面對可能有問題的供應商作為甩脫責任的一種手段。

如果妳的工廠在國際上搞個什麼大新聞出來，你大概也別混了，Buyer 先打你個一年半的訂單縮減 30%、40%，如果你的營運績效原本又不是很好的話，就乾脆順勢關廠了。(T005)

有些時候真的會覺得為反某品牌而認定我們是血汗工廠的 NGO 是社會流氓，如果我們真的是血汗工廠，真的有不對的地方，員工早就暴動了，不用等人來查才有事。最讓人火大的是，一出事 (NGO 媒體放話)，品牌商立刻來暗查並降我們的評等，拍下幾個畫面就要定我們死罪，我們不僅要賠罰款，還要被抽訂單，是說你品牌商都沒責任嗎？那平常的稽核是在稽核假的喔，為什麼在這種時候認為我們在說謊，而不是和我們一同思考如何度過眼前的難關。(T006)

一位運動鞋代工台商資深副總說過另一個極端的例子：

那時候 (NIKE 事件) 美國電視記者來拍我們，連工廠都沒進來喔，一個鏡頭拍我們白白胖胖的台灣廠長做著汽車進來；接著一個鏡頭拍到一大堆黑黑瘦瘦的越南工人騎車下班。我們就成了血汗工廠了。(T009)

從上述談論結果就可以明白，當品牌商把社會責任的模型建構出



來做供應鏈上的管理時，其建構成本會轉嫁給供應商，由他們來付昂貴的學費。所呈現於世人的，即是品牌商與供應商一同合作盡到社會責任，一起永續發展。而品牌商則合理扮演著供應鏈管理的監督者角色。但是對於 NGOs、媒體等非產業內者而言，現場的生產過程，永遠是辛苦的。媒體拍下的畫面總是無法表達出台商背後的付出，反而使之當下形成血汗工廠的效果，就如同富士康事件，最後媒體記者主動出面澄清做了誇大的報導，但是對於富士康形象上的傷害已無法挽回。

當然，在一個地區只要有某一個工廠爆出不對的事，其他附近的廠都會連帶接受放大的檢驗。因此，為因應配合學習達成品牌商要求的行為準則，內部組織一定要考量到員工意見與各地風俗，做出合適的調整，做到不影響現場生產作業並維持一定的利潤，還有最重要的穩定訂單，避免成為媒體發酵的脫鉤犧牲品，值得深入探討。

伍、代工業台商的企業社會責任因應

品牌商針對供應商的社會責任人權管理、環境、安全、衛生等準則要求，台商在配合過程中，所面臨到的實際操作面問題，主要在於組織調整、工會與員工意見、當地風俗兼顧、成本提高以及訂單穩定度等，以下藉由筆者田野調查與訪談，做更深入的了解。

一、組織制度調整

從訪談得知最早協助處理社會責任相關的部門在業務部，台商一開始對於這樣的要求，選擇以應付稽核的心態。後來則開始慢慢的配合品牌商，有獨立部門的出現，公司從內部自己就先對社會責任的項目對現場作績效考評。

要將這些規定理念融入到公司既有的組織體制中，是一段漫長又艱辛的過程，因為需要協調原本的既有立場各個機能單位，例如：生產管理的排程要因應人權管理放假與工時的規定做更動等。

其實我們整個組織體制真的很龐大，加上原本即有的內部文化，真的很難在一時之間改變什麼，只能盡可能的配合，循序漸進的將



它融入。企業社會責任這種，就是要全體所有人都要具備的概念，不是只靠我們 CR Team 一直在稽核。如果一味的依靠檢查，以通過檢查就萬事太平的心態在經營，那早晚會再出事，給我 100 個人也查不完。(T006)

磨合的過程中，無可避免的需要動用到權力來進行調整，因此從社會責任部門的層級高低，就可看出該公司對社會責任重視的程度。在溝通的態度上，也傾向於這是一定要做到的。

這就是現在的公司政策，我們本來就是跟品牌商一起呼吸，你要不就適應，不行就請離開。(T003)

這就是我們的生存模式，也是策略啦，和品牌商共榮共存。(T002)

從年輕到現在，在這間公司已經幾十年了，連我的孩子也在裡面工作。想當初因為公司的政策，到中國，到越南，到印尼。長年的在海外，公司就是我另一個家，當然希望他能夠永續經營下去。因此只要是為公司好絕對是全力配合。(T004)

由此可發現台商代工業強大之處，即是在面對品牌商的要求永遠都是沒問題，但是所有的陣痛過程，全都自行吸收轉化。特別是對於資深台籍幹部而言，對於公司有著很深厚的情感，因此通常會選擇對內強硬改革，這也是台商能得以生存的契機之一，但也加深現場作業的壓力與難度，特別是要在考慮員工意見的情況下，能夠撐到什麼樣的程度值得未來再觀察。

二、員工意見與工會

一開始台商到當地設廠時，總是會有文化上的衝突造成管理效率的不佳。¹⁷因此在現場員工的幾次罷工之後，透過與台籍幹部的溝通，開始有工會的設立，並且員工也可透過工會爭取權益。而台籍幹部，

¹⁷ 2010 年，豐泰永續發展報告書，
http://www.fengtay.com/chinese/02_envirn/down.aspx?file_name=tw_results2372069301.pdf&file_url=../upfiles/ADUupload/ 印度廠罷工事件，導火線為某員工家喪事，依當地習俗隔天即火化，而所有與該員工有關的人皆要到場哀悼致意，而在語言不通的情形下，台籍幹部並不明白，且與本地員工發生了誤解，造成該工廠無人上班的窘境。



藉由工會做到即時掌握員工的不滿狀況，透過工會達成台資方的主動關心之效，以下為某印尼區資深當地員工，其資歷從台商創廠至今從未離職，筆者與他進行訪談時，他不斷強調，他很喜歡這裡因為很有挑戰性，每一天都是在學習，他覺得台灣人很好，願意調整融入他們，這也是他和其他許多員工願意留到現在的原因，以下為他對過去台商創廠初期的回憶。

一開始他們(台商)來我們這裡設廠的時候，不懂得怎麼管理和本地人互動，隔年就大罷工啦。那次平息了之後，工廠開始有了工會，工會功能通常是支持和主導罷工活動，也是台商平息罷工的管道。後來他們幹部也開始上課，學習我們的語言、文化，學習怎麼管理我們和我們相處。(D001)

現在我們有完整的申訴機制和流程，廠房、廁所、餐廳都有設意見箱，每次的協調也都會列入紀錄。(D002)

最重要就是要制度透明化，做到充分溝通，規定原則要堅持住，盡到人之常情的管理。(T006)

配合準則規範的實施，加上員工實際的需求促使工會產生，使得員工意見可以更快速地傳達，讓公司可以適時地做出符合員工的調整，進而使工作環境變得更和諧。但有時為了履行品牌商要求的規範，同時也會產生反效果，造成管理上的困難，

其實現場幹部也壓力很大，要趕上生產時程，顧到品質，還要隨時注意到自己的態度。(D003)

說我們 abuse 工人，也不想那現場機台的聲音…現在我們也都不在現場召集員工開會了，以免講話太大聲被誤會。(T006)

還有規範反而造成員工的困擾，筆者於印尼田野調查時發現，工廠內對於上下班打卡的安排是一門大學問。品牌商的社會責任稽查團隊認為，員工在非上班時間內不能待在廠房，而且不能有集合代刷卡的情形。可是對信奉伊斯蘭教的員工來說，下班時間剛好是禱告的時間，有的會希望東西先放在位置上，會請同事先幫忙刷卡，自己再利用廠房內的廁所做梳洗準備禱告是最方便的。可是在這樣的要求下，員工對於除了下班不能留在廠房內梳洗禱告感到困惑之外，另外時間一到就要大排長龍等待刷卡，是非常不耐煩的，



為什麼不能集合起來一起刷卡，這樣我們要排隊排很久。(D006)
員工商時運用上的限制也會變得更多，超工時是要付加班費的，為了避免眾多員工排隊等待刷卡到超工時或造成提早上班，所以得要提前讓員工去排隊等刷卡，延後生產線開工的時間。要怎麼安排最佳動線，還有生產的排程，這都是考驗台商管理的智慧。除此之外，台商在關懷員工的部分其實會主動付出更多的關心。

我們會去一些比較重點的本地員工家做家訪，他們住的地方通常是車開到沒路了，下車之後還要進到竹林經過草叢走了很遠才會到的那種。他們對於我們都會盛大熱情的歡迎和招待，所以不管是不是在視覺感官有文化的衝擊，我們都會把喜歡他們的一切表現出來。(T007)

台商在員工與工會之間的關係，其實是很微妙的。社會責任的相關規定，目的是在保護勞動權益，但是這又牽涉到當地風俗與人性問題。因此讓機制透明，員工溝通管道暢通，以及主管的主動關懷是非常重要的，這樣才能在問題發生時立即做好應變，以防事件持續擴大造成不可收拾的局面。

三、當地風俗民情

除了前述對於員工的關心，平常相處還要配合當地的風俗民情做調整。在每個國家的人民風俗民情不同，在與員工互動的過程當中都是需要非常去注意的面向。例如：在越南跟員工互動，絕對不能去跟他們提到越戰。那管理越南員工一個很重要的方式就是要公平，基本上只要觸犯到很模糊的，譬如說你有講到一些比較有顏色的字眼等等，在他們看來他們可能反應就會很強烈。

我們在台灣可能整個思想很開放，可是在這樣的地區就要去考慮到在講話還有肢體接觸的時候都要非常小心。像我們越南廠有兩萬多個員工，百分之九十五都是女孩子，所以男性主管在現場管理挑戰性是比較大的。(T004)

越南每年通膨很嚴重，員工每年最關心的就是加薪或者是整個生產上面的獎勵，那要怎麼去做到那個平衡是很重要的。

所以我說有罷工季，他一罷工那很麻煩的，一天兩三萬雙鞋子，



一下子你一個禮拜沒去，是二三十萬雙鞋子，所以說我們在越南這個地方，我們三個月就要調整一次薪水，因為真的他們的這個通貨膨脹太嚴重，當然一方面我們也是怕罷工，老實講，我們真的怕罷工。(T001)

印尼是全世界 facebook 使用率最高的國家，使用黑莓機比例也是很高，所以整個資訊很發達。他們很多想法很容易從一些資訊媒體上就發表出來了，與其說是管理，倒不如說是要怎麼去查覺，在工作上應該要怎麼樣去順應，這是比較重要的。

這裡就是資訊太流通了，不然你看他們(NGOs)怎麼不去找中國、抓越南這些共產國家？因為他們根本進不去嘛，他們政府怎麼可能讓他們進去。如果我們經營不下去一抽走影響的人有多多？我們給他們工作機會，你說越南罷工，那是薪資調整有問題，確實是我們的不對，但在這裡不用工人罷工，只要消息流出去不管對不對，NGOs 就來找麻煩了。(T006)

印尼雖然以伊斯蘭教為主要宗教，但他宗教的兼容並蓄能力是非常強的，所以只要是這些宗教的大節日通通都放假，

我們一個月平均會有一到兩天是國定假日。(T006)

印尼人有著很享受當下的民族風格，而在工作上則是非常照著標準走，所以也衍生出，工人會找規定上的彈性漏洞，造成績效不佳。

我們剛接手一個印尼廠的時候，他的績效很差，因為品牌商規定你員工遲到十五分鐘內是合理範圍，不能有任何懲處，結果所有員工上都剛好在趕那十五分鐘進來上班，十五分鐘耶，整個廠區至少也有幾十雙鞋子吧，可是我們也拿她沒轍阿。最後我們想到的辦法是，每天早上指揮官帶領我們整個團隊在廠區門口一字排開，對著來上班的員工行禮打招呼，他們開始不好意思，漸漸的一個月兩個月，整個遲到的風氣就改善了，它現在是我們集團裡獲利前幾名的廠。(T007)

其實不管到哪個國家，融入當地文化並將相關規則了解與訂定清楚，是工廠生存管理的唯一鐵則，薪資也要迅速依當地行情進行調整。當然在不得高壓管理的情形下，主動對員工付出關心，是促成員工向心力以達成工作效率很好的方式，也能夠容易隨時掌握狀況。



四、生產成本

針對廠內為了履行社會責任的相關規定所衍生出來的非直接生產成本，筆者在進行每段訪談時，都問了同一個問題：「你們能夠因為這樣而向品牌商要求提高售價嗎？」，得到的答案通通都是：「絕對不可能！」不論是以社會責任是我們應該要做的，也有以品牌商談價格和社會責任是不同單位為理由，或者是以你沒辦法適應就自動退出的說法來談。都認為這些都要自己想辦法吸收，更強調 Buyer 只要能夠穩定持續的供應訂單，其他一切都好談。雖然可以從中感受到台商代工時，對於品牌商任何要求的韌性，不過從企業社會責任的理論和定義來談是不對的。以下為談論到相關支出時的內容：

那時候我們沒有污水處理設備，政府也沒有相關的汗水處理配套措施。品牌商希望我們蓋一座汗水處理廠，我們評估了之後大概花了一千多萬台幣。(M002)

我們廠內一年大概花一百萬美金在維護環境上面，如果細節沒有注意到，整個處理的成本又會再提高。(D005)

我們在越南蓋幼稚園花費，大概可以蓋一廠區的廠房了。(T001)

我們還要再努力更多的認證，是說...每個認證都是在花錢唉，沒辦法...，綠建築？...這太貴了啦，目前現階段我們還不能夠做到這樣...。(T006)

現在給法定最低薪資已經不夠了，Buyer 希望我們能夠盡可能給他們的是生活薪資，哇...那是 2 到 3 倍阿，這是我們現在要努力突破的方向。(T005)

上次有顧問公司的業務過來跟我們推銷那個 SA8000 的認證，一套包辦到好十萬，問題是我們看了那驗證內容，我們整間工廠要被翻過來欸，還有光維護的成本，就不只這十萬了。(L001)

那種感覺跟你電燈沒壞，可是你時間到就是要換下來一樣的浪費。(L001)

他們小孩一直生，所以你會在我們這裡看到很多孕婦。他們噢，一懷孕工作就要另外做安排...，我們還有給她們點心像牛奶或蛋之類的補充營養...。(T010)



諸如此類的非直接生產成本，主要在環境維護、驗證費用、員工薪資調整與相關福利設施等，還有前面所提到的藉由品牌商學習此生產模式，人員的培訓上，一個人需要約一萬美元學費，皆是要台商自行吸收，無法將它合理地轉移到產品售價上。再者，在現場稽核的過程中無可避面地會使員工緊張並讓現場作業效率降低，這些都是代工所需付出的社會責任成本代價，台商皆無法從售價中取得補貼。

台灣運動鞋供應商裡，截至 2012 年止有提出通過 GRI 驗證的社會責任報告的企業，只有總部設在台灣雲林斗六的豐泰，其報告內容提及在環保的總支出 2008 年 3,313,738 美元，包含汙染防治(相關設備維護改善)1,031,714 美元、節省能源耗用(設備維護)854,966 美元、廢棄物處理與回收 719,657 美元、贊助環保相關活動 188,840 美元、其它費用(員工教育、環境管理系統架構及認證、環境負荷監測、相關管理人事、採購)461,116 美元、政府課徵之環保稅 57,445 美元。其中廢棄物回收，報告裡所提及的品牌商贊助只占百分之一。由此可見品牌商對落實社會責任的實質付出其實微乎其微，還有中國地區工廠因為噪音違規的罰款為 1,232 美元(人民幣 8,400 元)；東南亞區因廢水排放及廢棄物處置違規的罰款為 4,941 美元。

到了 2010 年環境保護方面的總支出增加為 4,388,305 美元，包含廢棄物處理及處置費用(含設備、處置稅額保險)3,578,979 美元、排放物處理費用(含設備、政府徵收費用、處置稅額保險)464,315 美元、矯正費用(清潔、硬體改善)68,410 美元、預防及管理費用(監測、認證、培訓、其他相關採購)276,601 美元。

從上述資訊可發現，在持續不斷進步的意義背後也代表著，費用也相對直線上升，從 2008 年的報告裡有提到因為環保問題遭罰款合計 6,173 美元，雖然至 2010 年的報告裡已經沒有發現相關罰款的記錄，但是所有相關環安衛的總支出多了 1,074,567 美元，而絕大部分的支出，主要在相關應體設備維護與廢棄物、汙水等處理，換而言之雖然避開了約幾千美元的罰款，但多投入了上百萬美元的環安衛成本，也呼應了前面編號 L001 訪談者所擔心，真正龐大的支出在於這個部分。也因此，在訪談過程中提到社會責任相關驗證、特別是在人權與環境倫理的地方，總是抱持著除非未來有確定優良的訂單才會做。如果是為了



美其名工廠的自我提升，實為掛標籤做為有盡社會責任義務的象徵代表，則有不划算之感，不如更專注在產品品質的提升，這才是真正能提高議價實力的方法。再者現場稽核的過程無可避面的會使員工緊張並讓現場作業效率降低，這些都是代工所需付出的社會責任成本代價，皆無法從售價中取得補貼。

五、訂單量與品質

如前所述，訪談結果可以確定實行企業社會責任是會造成成本增加的，但是對於代工業者仍願意照做的最重要原因是穩定訂單的來源。

我們要的是穩定的訂單，突然給我們太多，我們也吃不消，一下子抽走幾成的訂單，也可能會造成我們工廠的生存危機。(T001)

這是所有代工業者的心聲，但也是目前企業社會責任為落實供應鏈管理認證機制裡最大的現實。或許站在品牌商的立場思考，既然工廠會出問題，表示沒有能力去承擔這樣的訂單，所以直接以抽單、減少訂單的方式回應。可是就台商而言，處在供應商的角色，訂單是生存的命脈。一方面品牌商不願提高採購價格，又要讓供應商自行吸收廠內企業社會責任運作的成本，在利潤沒有增加的情況下，又受到減少訂單的對待，甚至可能面臨關廠的危機。這樣品牌商真的有盡到社會責任嗎？如果真的關廠，那對供應商這個利害關係人不就沒照顧到了，而關廠的背後不也是幾萬人的生計。

陸、結論

在台商運動鞋廠的社會責任演化過程中，其實不難看出帶有代工業宿命的影子，跟隨著品牌商的腳步，努力從中生存。面對工廠的管理，不免俗的還是要回歸「帶人帶心」的這個基本。對於 Buyer 所要求的改變造成組織制度的變動，台商得以安然度過的最主要原因還是在於老台級幹部的對公司忠誠，而特別是在海外台籍幹部的刻苦耐勞特色，體現在工作超時的普遍現象裡，只是多與少的差別，針對人權的議題，總是一句很理所當然的「唉！台幹沒人權啦！」簡單帶過。當



然最終要落實還是要全體由上至下，不管各個層級與部門都要具備這樣的概念。代工業台商社會責任獨立部門的設立即是組織變革中最顯而易見的，它由原本附屬在業務單位的職員負責演變成獨立部門，到層級甚至是可直接向董事會報告的部門。雖然是具有公司內部自我監督功能，但在若要具社會責任意義的做法，其實應該是以教育方式為主的再推動相關規定，這樣才有可能做到「行為出於自願」。

在實際執行規範要求上，會產生的問題往往還是在現場管理的層面，所以要堅持規矩，不斷地教育員工，讓他們理解規定背後的意義，使其接受規定是合理的，並著眼於為員工自身權利所制定，進而形成員工自身的習慣，並逐步將其建構內化成企業文化。筆者進行訪談時有業者提及，他們在現場工作時直接播放教育員工相關工作防護措施還有公司政策意義的廣播，這是個很好的方式，既不需要另外花費時間又可以直接讓線上勞工明白為什麼要這麼做。幹部帶領員工的部分，在不得以強勢管理的情形下，應該採取主動的關心問候，促成員工的向心力，以達到工作上的效率。

每個工作都有他辛勞的地方，特別是在工廠，而身為管理者能做的，就是盡可能地降低工作人員的工作傷害，維護好環境與工作品質。面對 NGOs、媒體的隨時關注，造成品牌商施壓的情況，建議台商應該在這樣的循環過程中先走在前端，以形成有利的循環局面。即為善務必欲人知，形塑良好的企業形象，提高品牌商的信任，以利穩定工廠接訂單的狀況。

當然要順利地達成上述要求，最重要的還是取決於老闆的社會責任思維以及對於現況的取捨。筆者在進行訪談時也有運動鞋業者表明選擇不接需要進行社會責任驗證的訂單，並專注於小眾市場的運動鞋類，對於這波社會責任熱潮除非原本固定的 Buyer 要求，否則是不可能做到完美的合乎社會期待，但工資不如以往便宜是事實。在持續進步的理念要求下，相信在勞力密集的產業裡，將會努力朝著讓所有工人的生活水準提高再提高邁進。因此除非在生產製程或者材料開發上能夠有強大突破，否則筆者預估，未來進行代工的台商獲利率會再降低。但不管怎麼樣，對於運動鞋這個產業來說，走到現在台商算是挺



過來了，至少還是能夠維持平均 17% 的獲利，¹⁸這是對台商來說值得驕傲的競爭力。不過對於微利代工的電子業而言，原本獲利只有 4%，¹⁹能否挺得過這樣機制的考驗，有待後續的研究與發現。也期待未來台商都能夠突破供應鏈上的限制，與品牌商一起攜手合作達到真正的企業社會責任，做到實在的「一起呼吸，共榮共存」。

¹⁸ 毛利率=營業毛利/營業收入 X100%，2010 豐泰年報，頁 38。

¹⁹ Kraemer, Kenneth L., Greg Linden, and Jason Dedrick. "Capturing Value in Global Networks: Apple's iPad and iPhone." p.5 (July 2011), http://pcic.merage.uci.edu/papers/2011/Value_iPad_iPhone.pdf.



參考文獻

一、中文部份

2010 年，豐泰永續發展報告書，

http://www.fengtay.com/chinese/02_envirn/down.aspx?file_name=tw_results2372069301.pdf&file_url=../upfiles/ADUupload/

范林詠，台灣製鞋產業生產網絡競爭優勢之探討(嘉義：南華大學亞太研究所碩士論文，2008 年)。

洪懿妍譯，Alexandra Harney 著，《低價中國：中國競爭優勢的真實代價》(*China Price: The True Cost of Chinese Competitive Advantage*)(台北：天下雜誌，2008 年)。

徐詩思譯，Naomi Klein 著，NO LOGO，(台北：時報出版，2003)。

許玉雯譯，Noreena Hertz 著，《當企業購併國家：全球資本主義與民主之死》(*The silent takeover : global capitalism and the death of democracy*)(台北：經濟新潮社，2003 年)。

楊政學，企業倫理：倫理教育與社會責任(台北：全華圖書，2007 年)。

美國反血汗工廠運動，苦勞網，

<http://labor.ngo.tw/books/book6/antisweatshops-wang.htm>。

財匯資訊，「倫敦奧運：尊重勞工 VS 阿迪達斯式尷尬」，鉅亨網，2012 年 8 月 14 日，<http://news.cnyes.com/content/20120814/KFM4R33APTL2.shtml>

二、西文部份

2011 Sustainability Report , **Adidas Group** ,

<http://www.adidas-group.com/en/ser2011/>

Carroll, A.,“The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders.”*Business Horizons*, August 7 1991, pp.39-48.

Crane,A., D. Matten,and L.Spence. *Corporate Social Responsibility* (London:Routledge. 2008).



- Epstein, Marc J. *Making Sustainability work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts*. (San Francisco: Berrett-Koehler, 2008).
- Friedman, Milton., "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits," *The New York Times Magazine*, 1970, pp.32-33, 122-126.
- Kraemer, Kenneth L., Greg Linden, and Jason Dedrick. "Capturing Value in Global Networks: Apple's iPad and iPhone." (July 2011), http://pcic.merage.uci.edu/papers/2011/Value_iPad_iPhone.pdf.
- Lankoski, Leena., "Cost and revenue impacts of corporate responsibility: Comparisons across sustainability dimensions and product chain stages." *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 25, No.1 2009, pp.57-67.
- Code leadership standard, **NIKE**,
http://www.nikeresponsibility.com/report/uploads/files/COC_CLS_-_Implementation.pdf
- NIKE CR Report,
<http://www.nikeresponsibility.com/report/>
- Oxfam ,
<http://www.oxfam.org.hk/en/default.aspx>
- Porter, E. and Kramer, M., "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy." *Harvard Business Review*, Vol. 80, No.12 2002, pp.56-69.
- Prahalad, C. and Hammond, A., "Serving the World's Poor, Profitably." *Harvard Business Review*, Vol.80, No.9 2002, pp.48-58.
- Porter, Michael E. *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. (New York: Free Press. 1985).
- TEAMSWEAT , **Facebook** , <https://www.facebook.com/TeamSweat>
- Workplace Standards, **Adidas**,
http://www.adidas-group.com/media/filer_public/2013/07/31/english_workplace_standards_en.pdf

