

策略性企業社會責任

涂瑞德

壹、前言

在現代社會中，企業與社會之間的關係，日益顯得多元與複雜。而在全球化的發展趨勢之下，許多跨國企業也重新思考，如何透過社會參與和投資，來進行產品研發、組織轉型與品牌創新。例如，從2010年起，聯合利華（Unilever）公司公布為期十年的「永續生活計畫」（Sustainable Living Plan），試圖創造「永續生活，人人有責」的新企業文化（彭子珊，2014）。在美國，全食超市（Whole Foods Market）的創辦人，則倡導「自覺資本主義」（conscious capitalism）的觀念，呼籲企業應該發展更具道德自覺的新營運模式（許瑞宋，2014）。同樣的，臺灣一些在地的特色企業，也積極嘗試企業社會責任的創新實踐方式。以薰衣草森林為例，在發展「好好」品牌時，選擇在八八風災之後的甲仙地區開店，嘗試與環境及社區營造共好的夥伴關係，並讓組織轉型成為具利他精神的幸福企業（謝明玲，2015）。

因此，當企業在面對與解決社會問題

時，如何在不同優先順序、利益、價值和影響層面之間，獲取動態平衡，已經是未來永續發展的重要課題。本文首先回顧現有文獻對於企業社會責任的定義和理論觀點。之後，再從多重觀點，探討策略性企業社會責任的意涵、原則與模式。最後本文針對教育課程、策略實務和後續研究方向，提出一些建議。

貳、企業社會責任的定義與理論觀點

關於企業社會責任的定義和意涵，學術界和實務界有不同的看法（Carroll, 1991; Dahlsrud, 2008; Matten & Moon, 2008; Orlitzky et al., 2011; 黃正忠, 2006）。Carroll（1991）將企業的社會責任區分為經濟、法律、倫理和慈善等四個層面。經濟責任是指企業要致力於減少成本、創造利潤和帶動社會經濟發展。法律責任是指企業可以遵守法律規定。倫理責任是期望企業的行為，可以合乎公平、正義與避免傷害的原則。慈善責任是希望企業可以提供資源

來改善社區的生活品質與群體福祉。Matten and Moon (2008) 則認為企業社會責任可以分為顯性 (explicit) 和隱性 (implicit) 兩種類別。顯性企業社會責任描繪符合社會利益的企業活動、自願性的企業方案和策略以及由不同利害關係人所驅動的誘因和機會。隱性企業社會責任則強調由正式與非正式機構所形成的社會利益與顧慮、符合要求的價值觀、規範和原則以及社會共識所形塑的正當期待。Matten and Moon (2008) 也提出一個模式，說明國家體制結構 (national institutional framework) 和組織場域，如何影響顯性和隱性企業社會責任的實踐。Dahlsrud (2008) 以次級資料為主，將 37 個有關企業社會責任的定義，透過內容分析，將企業社會責任的內涵，主要分成環境 (environmental)、社會 (social)、經濟 (economic)、利益關係人 (stakeholder)

和自願 (voluntariness) 等五個構面。

而從實務觀點，一些國際組織與非政府團體，也已經針對企業社會責任，發展出相關的標準和規範如全球盟約 (Global Compact)、OECD 跨國企業指導綱領 (The OECD Guidelines for Multinational Enterprises)、社會責任標準 (Social Accountability 8000)、GRI 永續性報告綱領 (Sustainability Reporting Guidelines) 和世界永續發展委員會 (World Business Council for Sustainable Development, WBCSD) 標準等 (臺灣企業社會責任, 2015)。世界永續發展委員會 (WBCSD) 將企業社會責任定義為：「一種企業為求得經濟永續發展，共同與員工、家庭、社區與地方、社會營造高品質生活的承諾」(黃正忠, 2006)。表 1 為世界永續發展委員會 (WBCSD) 針對企業社會責任的主要衡量項目。

表 1 世界永續發展委員會 (WBCSD) 的企業社會責任項目

議題	說明	舉例
公司治理	泛指經營階層遵循倫理規範的作為	誠實納稅、慈善捐款、財務資訊透明化、獨立董事會、保障股東權益、設置監察人
環境保護	有利於環境保護或減少環境污染的措施	減少廢棄物排放、天然資源維護、制定回收管道、不做動物實驗、改善製程提高效率
員工權益	關心員工並給予合理報酬	公平合理的薪資、不強迫勞動、關懷員工身心健康、公平的升遷管道以及給予員工安全的工作條件
人權	給予個人基本權利	不聘僱童工、平等對待女性、關懷弱勢族群
社區參與	與當地居民發展良好關係，回饋當地	興建基本建設、發展當地特色以及舉辦地區活動

利害關係人權利	只所有與公司相關者	員工、股東、夥伴廠商、消費者、政府、利益團體、當地區民..
供應商關係	不與不道德的供應商合作、要求供應商遵守規範	與供應商一同制定生產標準、尋求環保的供應商

資料來源：古佳蓉（2009），頁 11。

依據先前的文獻，企業社會責任的理論觀點，主要包括代理理論（agency theory）、利害關係人理論（stakeholder theory）、看管人理論（stewardship theory）、資源依賴理論（resource-based view of the firm）、制度理論（institutional theory）和公司理論（theory of the firm）（Matten & Moon, 2008; McWilliams et al., 2006; Slavova, 2013）。

代理理論：主張管理階層是企業的代理人，應該妥善使用資源與善盡對於社會的責任（Friedman, 1970）。

利害關係人理論：強調企業對於不同利害關係人所應負擔的責任（Freeman, 1984）。這些利害關係人通常包括員工、顧客、供應商和社區組織。看管人理論則是從道德層面，建議企業的經營管理階層，應該做對的事，而非僅關心組織績效（Donaldson & Davis, 1991）。

資源依賴理論：說明特定領域的社會責任實踐，如何變成企業競爭優勢來源的重要資源與能耐（Hart, 1995）。

制度理論：檢視企業社會責任的實踐和範疇，如何受到一些體制環境和趨同壓力的影響（Matten & Moon, 2008）。

公司理論：從投入與產出觀點，解釋

成本效益分析，如何影響企業社會責任的最適投資（McWilliams & Siegel, 2001）。

參、策略性企業社會責任的意涵、原則與模式

隨者全球化、社會變遷與科技發展，一些學者也開始從策略觀點，來探討企業與社會之間的複雜關係（Porter & Kramer, 2006; Porter & Kramer 2011; Heslin & Ochoa , 2008; Slavova, 2013）。Porter and Kramer（2006）建議可以從策略觀點，來重新思考企業與社會之間的關係。他們建議企業對於社會企業的參與或投資，應該從被動（responsive）轉為策略（strategic）。例如，企業可以藉由評估價值鏈活動的社會影響，找尋一些可以讓企業與社會都獲得利益的機會，並將資源投入於這些活動。此外，企業也可以藉由鑽石模式，來評估企業社會責任對於生產要素、相關支援產業、在地需求因素和公司間競爭，所產生的影響。

Porter and Kramer（2011）進一步提倡共享價值（shared value）的觀念，強調企業的政策及營運方式，在增強企業競爭力之餘，還可以進一步改善企業所在社區的

經濟與社會環境。Porter and Kramer (2011) 也強調企業對於社區的投資，應該以創造共享價值為指導原則，取代企業社會責任理論（參見表 2）。而創造共享價

值的方法，包括(1)重新構想產品與市場、(2)價值鏈生產力再定義和(3)促進地方群聚發展（Porter & Kramer, 2011）。

表 2 企業社會責任與創造共享價值之比較

企業社會責任	創造共享價值
價值：行善	價值：相對於成本的經濟及社會效益
公民義務、慈善、永續性	為企業及社會同時創造價值
自行決定該怎麼做、或是回應外部壓力	競爭行為不可或缺的一部分
與利潤極大化無關	與利潤極大化密不可分
議程取決於個人喜好極對外報告的要求	議程取決於公司具體情況，於內部產生
成效受限於「公司足跡」及企業社會責任預算	整家公司的預算必須重新編列
例子：公平貿易採購	例子：改造採購方式，以提高品質與收益

資料來源：Porter & Kramer (2011)。

Slavova (2013) 則認為策略性企業社會責任包括的重要元素有：(1)確認利益關係人、(2)與使命、競爭策略及核心活動之關係、(3)企業社會責任方案之執行、(4)社會績效之衡量、(5)企業結構之整合和(6)檢查與更新。

另外，本研究參考 Heslin and Ochoa

(2008)、2015 遠見雜誌企業社會責任獎（高宜凡，2015）和 2015 天下雜誌企業公民獎（熊毅晰，2015）（註 1），彙整策略性企業社會責任的原則、典範實務和一些臺灣代表企業（參考表 3）。以下分別針對策略性企業社會責任的原則和典範實務，進行一些說明。

表 3 策略性企業社會責任的原則、典範實務和代表企業

原則	典範實務	代表企業
1. 培育需要的人才	<ul style="list-style-type: none"> ● 提供絕佳的職涯發展機會 ● 培育需要的資訊科技人才 ● 擴充醫療服務 	信義房屋/全國動物醫院
2. 發展新市場	<ul style="list-style-type: none"> ● 生產耗損較少資源的產品 ● 創造首次使用的顧客 ● 專長於有機產品 	歐萊德/薰衣草森林

3.保護勞工福利	<ul style="list-style-type: none"> ● 以教育取代剝削 ● 倫理生產的認證 ● 提升農民的生產力和福利 	國泰金控
4.減少環境足跡	<ul style="list-style-type: none"> ● 創造更多價值和減少廢棄 ● 從廢水來創造豐足的生活 ● 原物料的再生 	台達電子
5.由副產品來獲利	<ul style="list-style-type: none"> ● 重新設計產品來學習和獲利 ● 採用從搖籃到墳墓的生產 ● 將穀粒和澱粉廢棄物轉化成燃料和食物 	歐都納
6.顧客參與	<ul style="list-style-type: none"> ● 鼓勵顧客改善教育 ● 減少關於資訊科技使用的環境成本 ● 教育和顧客參與 	玉山銀行/台灣微軟
7.綠色供應鏈	<ul style="list-style-type: none"> ● 運輸的最佳化 ● 減少供應練的包裝 ● 確認、宣導和獎勵更綠化的選項 	佳士達科技

資料來源：Heslin and Ochoa (2008)、2015 遠見雜誌企業社會責任獎、2015 天下雜誌企業公民獎

培育需要的人才：企業藉由提供員工較佳的職涯發展機會或者投資於人才培養，來達成策略性的社會責任 (Heslin & Ochoa, 2008)。例如信義房屋鼓勵女性員工生育，提供必要的支持。而全國動物醫院則藉由資源整合，創立亞洲寵物博物館，針對兒童來進行生命教育。

發展新市場：企業透過減少資源耗損與有機產品，來開發新的市場與顧客 (Heslin & Ochoa, 2008)。例如歐萊德國際從咖啡萃取的油製洗髮精，並將咖啡渣做成瓶身，成功開發出「全球最綠洗髮精」。薰衣草森林的「好好品牌」選擇在八八風災重災區的高雄甲仙開店，希望讓外人看到甲仙的美好，也希望帶動社區的發展 (謝明玲, 2015)。

保護勞工福利：企業透過教育和生產認證，來保障農民的生產力和福祉 (Heslin & Ochoa, 2008)。例如國泰金控，簽署國際環境融資規範--「赤道原則」，承諾在辦理授信融資時，將借款戶的社會責任、環境永續與誠信經營，作為審核條件。

減少環境足跡：企業透過減少廢棄物的產生、節能和原物料再生，來改善環境品質 (Heslin & Ochoa, 2008)。例如台達電子從 2010 年開始，已經提供全球客戶近 200 項節能方案，總共幫地球省下 148 億度用電。同時，台達電子也積極推廣綠建築，目前各地有 11 棟綠廠辦和捐贈綠建築。

由副產品來獲利：企業透過重新設計產品或將一些廢棄物轉換成爲燃料和食物

(Heslin & Ochoa, 2008)。例如歐都納藉由推動碳足跡盤查，來重新設計防水濕透衣。

顧客參與：企業透過教育、參與和體驗，來提升顧客對於改變社區或社會的參與 (Heslin & Ochoa, 2008)。例如玉山銀行推出世界卡，與頂級顧客一起做公益，將世界卡的累積紅利，捐給偏鄉小學來興建圖書館。台灣微軟則是透過雲端未來學校計畫，在各縣市輔導 22 間學校，將科技融入教學。

綠色供應鏈：企業強調以綠元素來設計產品和改善供應鏈的生產與運輸成本 (Heslin & Ochoa, 2008)。例如佳士達科技

將綠元素融入於設計過程，成為臺灣第一家導入「環境意識設計」的企業，也積極推動「綠色設計 555」策略，亦即節能 5%、原物料減量 5%、回收率提升 5%。

另外，當組織持續推動策略性企業社會責任時，其長期累積的核心能力與動態能耐，將有助於創造較佳的財務與責任績效 (Katsoulakps & Katsoulacos, 2007)。例如，圖 1 顯示組織資源、策略管理、動態能耐、財務績效與策略性企業社會責任之間的關聯性。如果企業可以有效進行社會責任的投資與實踐，將有助於發現一些組織未來成長或轉型的機會。

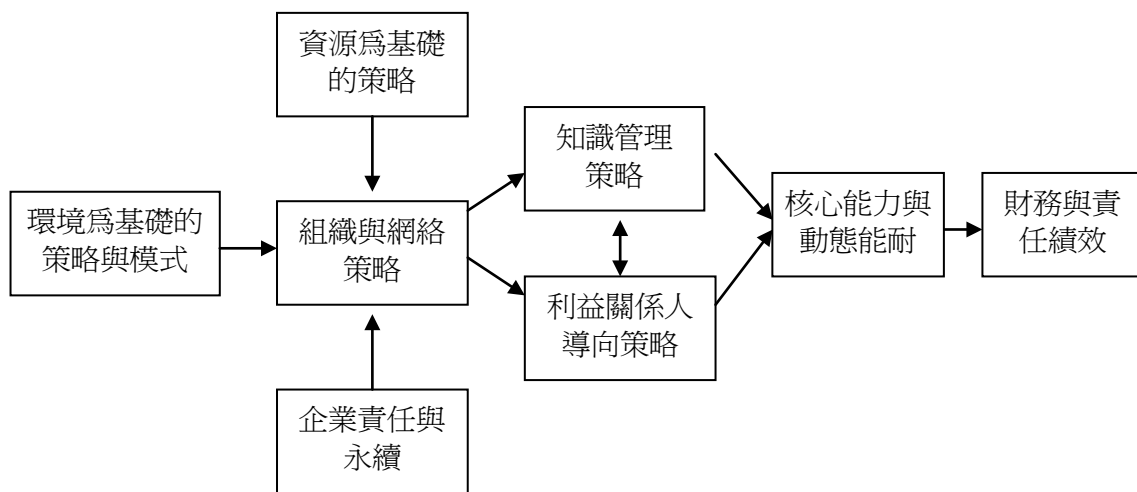


圖 1 策略性企業社會責任的整合性架構

資料來源：修正自 Katsoulakps & Katsoulacos (2007)，圖 1。

肆、結論

本文探討策略性企業社會責任的意涵、原則和實務，以下針對教育課程、策

略實務和後續研究方向，提出一些建議。

目前針對企業社會責任之觀念，已經日益多元化。一些相關之主題如社會企業、B 型企業和自覺資本主義 (Conscious

Capitalism) 等議題，應該被納入管理相關科系的企業倫理課程主題。而在行銷與消費者行爲課程，也可以討論如何藉由日常消費來支持一些強調以綠色或永續責任特色所發展的產品。同時，由於一些策略性企業社會責任的作爲，強調社區參與和發展，一些非管理相關之系所如社會企業、社會福利、社會工作和文化創意等，也可以考慮將企業社會責任之議題，列入一些選修課程的主題，以利於提升對於企業與社會關係之了解。

從策略實務觀點，本文所探討之策略性企業社會責任之原則與典範實務，均可以供一些企業做爲參考。另外，也可以進一步結合設計思考 (design thinking) (吳莉君, 2010) 與共創觀點 (co-creation) (王怡棻, 2011)，兼採不同企業的成功作法，

針對企業社會責任，有不同的創新作爲。而聯合利華和薰衣草森林的成功案例也顯示，企業也可以將社會責任視爲組織轉型或品牌再造的策略選項。

針對後續研究部分，本文建議可以針對策略性企業社會責任可能面臨的一些模式、設計或創新矛盾，進行系統性的分析。另外，也可以針對圖 1 的策略性企業社會責任的整合性架構，以問卷調查方式，進行實證分析。最後，也可以對策略性企業社會責任的典範實務，進行不同國家企業之比較分析。

(本文作者為南華大學企業管理學系助理教授)

關鍵詞：企業社會責任、策略管理、共享價值

註釋

註 1：遠見雜誌企業社會責任獎和天下雜誌企業公民獎已經舉辦許多年，本文所選擇之代表企業爲 2015 年獲獎之企業。詳細之歷年獲獎名單可以參考遠見 CSR 企業社會責任獎網站 (<http://www.gvm.com.tw/2015CSR/>) 和天下雜誌企業公民獎網站 (<http://topic.cw.com.tw/csr/>)。

參考文獻

- 王怡棻 (2011)。共同創造到底有多厲害！(Venkat Ramaswamy、Francis Guillard 原著)。臺北：商周出版。
- 臺灣企業社會責任 (2015)。全球八大 CSR 規範。(Retrieved 09.27, 2015 from <http://csr.moea.gov.tw/standards/standards.aspx>)
- 古佳蓉 (2009)。企業社會責任表現對消費者消費意向之影響。國立中山大學公共事務管理研究所，未出版碩士論文。

- 高宜凡 (2015.05)。第 11 屆《遠見》CSR 企業社會責任獎。遠見雜誌，347，206-211。
- 吳莉君 (譯) (2010)。設計思考改造世界。(Tim Brown 原著)。臺北：聯經出版公司。
- 黃正忠 (2006)。21 世紀企業全球布局的通行證－企業社會責任。證券櫃檯月刊，122，21-30。
- 許瑞宋 (譯) (2014)。品格致勝：以自覺資本主義創造企業的永續及獲利。(John Mackey, Raj Sisodia 原著)。臺北：天下文化。
- 彭子珊 (2014-09)。聯合利華 三招轉型「好企業」，天下雜誌 (Retrieved 09.28, 2015, from <http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5061279>)
- 謝明玲 (2015.08)。薰衣草森林：「好好說故事」為災民再勇敢一次。天下雜誌，579，79-80。
- 熊毅晰 (2015.08)。2015「天下 CSR 企業公民獎」出爐。天下雜誌，579，52-60。
- Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environment Management*, 15(1), 1-13.
- Donaldson, L. & Davis, J. H. (1991). Stewardship Theory or Agency Theory: CEO Governance and Shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16, 49-64.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Friedman, M. (1970, September 13). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, 173-178.
- Hart, S. (1995). A Natural Resource-based View of the Firm, *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.
- Heslin, P.A., & Ochoa, J.D. (2008). Understanding and developing strategic corporate social responsibility, *Organizational Dynamics*, 37(2), 125-144.
- Katsoulacos, T., & Katsoulacos, Y. (2007). Integrating Corporate Responsibility Principles and Stakeholder Approaches into Mainstream Strategy: A Stakeholder-Oriented and Integrative Strategic Management Framework, *Corporate Governance*, 7(4), 355-369.
- Matten, D., & Moon J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility, *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- McWilliams, A., Siegel, D.S., & Wright, P.M. (2006). Corporate Social Responsibility: Stra-

- tegic Implications, *Journal of Management Studies*, 43(1), 0022-2380.
- McWilliams, A. , & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective, *Academy of Management Review*, 26, 117-27.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, December, 78-92.
- Porter M., Kramer, M. (2011), Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, January-February, 62-77.
- Slavova, I (2013). Strategic Perspective of Corporate Social Responsibility, *Economic Alternatives*, 3, 90-105.