

從 CSR 到社會企業及公益創投的發展： 兼論探討非營利組織的因應與對策

郭登聰

壹、前言：CSR 的發展與確立

金融監督管理委員會主任委員曾銘宗曾提到過去對於上市櫃公司提出 CSR (*Corporate Social Responsibility*, 企業社會責任) 的報告書皆採自願形式，但明年 (2015 年) 起包括食品、化工、金融業以及資本額 100 億元以上上市櫃公司都要強制編列，最快明年下半年宣布從 2016 年起所有公司都要強制公布 CSR 報告，這將是未來金管會施政重點，其並指出，當 CSR 社會責任報告公布後，同一類產業會有比較，可以產生良性作用，讓公司治理作更好，可以提升競爭力，對企業形象或股東都正面，股價也會較高。(呂淑美，2014) 臺灣證券交易所在 2015 年 5 月舉辦上市公司企業倫理領袖論壇。曾銘宗再度表示強化公司治理有三大益處：首先，企業經營過程中，把企業社會責任納入經營可以提升企業經營績效，根據金管會統計，去年自願編制 CSR 的 219 家公司中平均 EPS 為 3.1 元，較上市櫃公司平均的 2.2 元高出

0.9 元，可以看出 CSR 做得好的企業比較有競爭力。其次，若能做好 CSR，報表更透明可以吸引更多外人投資人投資，讓資本市場可以扮演企業更重要的籌資角色。第三，當上市櫃企業做好 CSR，也會帶動未上市櫃企業仿效，讓臺灣企業除了追求企業利益，也可專注社會利益、關注弱勢團體以及臺灣環境永續發展。(蔡怡杼，2015) 進而於 2015 年 9 月，曾銘宗重申 2017 年起將強制編列 CSR 報告書的標準下修到資本額新臺幣 50 億元的企業，預計有 336 家適用。此乃有鑑於食安風暴以及工安意外頻傳，金管會今年首年「強制」化工、食品、金融業及資本額 100 億元以上須編列 CSR 報告書。(陳慧菱，2015) 一連串來自於政府尤其是金管會的訊息，姑且不論公司推動 CSR 是否有助於上市櫃公司股票獲利與否，但相當明確的訊息是政府已對長期以來放任民間推動的 CSR 有了更具體明確的政策指向和影響。

承襲往年，今年 4 月份遠見雜誌公布了第十一屆企業社會責任獎，也宣告臺灣

的 CSR 將邁進另一個十年。今年徵件的參與規模創 5 年來新高，在 245 個總件中，評選出 19 個獎項。其中「臺達電子」、「信義房屋」兩大企業標竿，囊括「CSR 年度大調查」與「傑出方案」雙項首獎，堪稱最大贏家；長年 CSR 資優生「臺積電」，也在兩項評比中，抱回兩座楷模獎。今年特色在於擺脫過去傳統指標形式，隨國際趨勢採用國外最先進的指標構面，恢復問卷大調查，完整評量企業 CSR 實力，包括策略規劃、組織架構、環境績效、社會績效、行業特定議題等。尤其是在今年評鑑中也引進著名英國學者大衛·葛雷森所提的「企業責任聯盟」(Corporate Responsibility Coalitions) 概念，強調聯盟的用意在整合資源，建立分享與對話溝通的中介平臺。更重要的是，能讓競爭激烈的同業建立信任關係，一起面對問題，作用遠比以往的產業協會更大。如針對礦產、水資源、勞動人權、森林、食品安全、責任投資等特定議題的 CSR 倡議聯盟過去幾年也陸續出現。回看臺灣，在今年企業跨出自身範疇，與其他產業、非營利組織合作 CSR 的例子，也開始發生。(高宜凡，2015) 在此透露一個強烈訊息就是 CSR 與非營利組織關係的緊密性與重要性的產生。

天下雜誌也於今年 8 月 19 日公布 2015 年天下 CSR 企業公民獎。相較於過往該獎集中在大型企業，中堅企業及外商企業三大領域外。今天不但針對營收 50 億新臺幣以下企業新設小巨人組，也擴大入選企業的家數，成為天下 CSR100 強，而此反映的是臺灣已經來到 CSR 的關鍵

時刻。今年的特色在於 CSR100 強從小紮根、價值導向靠策略逆勢成長、金融業將成 CSR 照妖鏡、外商新秀最會賺長期財。至於小巨人推動 CSR 的三大撇步：老闆有心就成功一半、財力不如人揪團一起作，務實有感的 CSR 作為。(熊毅晰，2015)

當然除此之外國內尚有其他社會企業責任獎的頒訂，但大體而言皆顯示國內企業在近年來對於企業社會責任的態度和立場，皆較往昔更為踴躍和積極，當然獎項的頒布意味著對於這些企業在此方面行徑及作為的肯定。但也可能因評選標準的設定使得該獎項是否能完全的呈現 CSR 的內涵仍值得深思和商榷。事實上國內在定額雇用的實質成果，按臺北市府勞動力重建運用處所公布的身心障礙者定額雇用不足額統計名單中有諸多的國內大型企業，其中不乏許多一向標榜 CSR 的企業。由此現象可能引發社會的質疑和困惑，到底 CSR 在標榜著對員工的照顧及強調企業的競爭力外，其真實的面貌和內容是否真能符合其所謂企業社會責任的精神意涵委實值得慎思(臺北市勞動力重建運用處，2015)。對此國內有關身心障礙方面的非營利組織卻似乎未對企業 CSR 一邊強調與非營利組織結盟；一邊卻是不遵守身心障礙相關法令這等的矛盾現象作有效的提出評述和反應，尤其此對 CSR 的公信力將造成傷害。

儘管如此 CSR 在國內被逐漸重視和參與終究有其值得肯定之處，倒是在前述未能獲獎的參選企業曾提到，CSR 的展現能跳脫傳統企業慈善捐款方式，能有更積

極的行善表現和作為。此點倒是引發本文的關注與思考，確實長年以來企業的行善模式皆偏重在(1)公司的慈善捐助；(2)公司基金會；(3)許可協議；(4)贊助；(5)以交易為基礎的贊助；(6)參與型贊助；(7)合資(池祥麟，2009)。簡言之，企業行善在 CSR 之前或之後大多藉由本身成立基金會的方式或是結合外界的公益慈善基金會做相互的連結和配合。前者往往受限於企業本身對於基金會的目的和用途，皆著重在稅賦的操作和逃漏(江明修、陳定銘 2000)。其次則是基金會受限於專業人力而只能做消極性的作為，特別是在捐款或贊助方面。因此透過 CSR 的運用與操作是否可以扭轉此等趨勢，則有待驗證和檢視。然企業在與非營利組織之間的互動長期以來即有著正負不同的評價。肯定者認為企業對於非營利組織可以提供財源和能力上的贊助與支持，但反對者則認為非營利組織與企業件的互動常常處於劣勢及被剝削的情況(郭登聰，2007。鄭怡世、張英陣，2001)。但就非營利組織而言近年來常被認為其實質上的服務品質及績效成果被質疑。造成非營利組織本身使命遠景達成的落差，更無法滿足服務案主的需要和問題的解決。因此有關非營利組織管理的概念推動和方法的運用逐漸被普及和重視(陸宛蘋，2009)。反之近年來有關社會企業(Social Enterprise)的概念被普遍提及，其被認為將更有效於現行非營利組織的運作，且更能發揮並達到其企業經營管理的效率與效益，並達成慈善公益的目的和成果(鄭勝分，2007)。當然社會企業與非營利組織並

非零和或是替代，但卻顯示對於企業投身非營利慈善公益有著更多的方法和選擇。同此，公益創投(Venture Philanthropy)的概念在 2000 年代也被逐漸引進到非營利組織的管理及發展方面，尤其是在非營利組織的財務健全及管理運作，有著積極的成果與效益(黃德舜，2003)。但實質上公益創投其成果雖從財務著手，卻能創造出非營利組織服務成果不同面向展現。

上述有關社會企業及公益創投的提出雖不必然與 CSR 相互關聯，但當外界質疑 CSR 的實質內涵和做法，同時更對於企業長期以來只能偏重在消極性的公益作為之際，社會企業和公益創投的概念和做法似乎可以提供另類思維和激盪。也就是與讓 CSR 停滯在消極性的作為，倒不如利用社會企業和公益創投的概念作積極性的行動。當然其間潛藏的問題或難處，可能有待深入的探討。但卻未嘗不是一跳脫現狀的困窘而為 CSR 尋找再造或重塑其內涵和意義，並嘗試藉由新方法的引進和使用，或許可以使其創造不同的意義和價值。對非營利組織而言，長期處於與企業之間的關係也可以藉由此等作為而有所跳脫和超越，使其能更有效的發揮其作用，而不是靜候被翻轉或替代。這正是本文所要表達的意念和目的所在。

貳、CSR 的思考與創新

從前述 CSR 一方面風光頒獎，而另一方面卻是遭人詬病。事實是極為諷刺和矛盾，並讓人質疑到底 CSR 是一種真實或是

一種假象。的確，對於 CSR 的內在探討是極為複雜和困難的。Peter Fleming 以及 Marc T. Jones (2013) 曾在一本 CSR 終結的書中提到，CSR 本身是極為複雜及矛盾的。尤其是其處於一個資本主義的社會理念，到底企業所追求的最終目的是利潤或是公益，在兩者的衡量下 CSR 本身就有其衝突性出現，CSR 也因此可視為一種意識形態的爭議。CSR 到底是一個利益追求者的行為，或是做為市場霸權維持的體系。再者 CSR 作為商業倫理財務化的一種情況，其面對的是倫理道德的消費者。最重要是整個 CSR 處於一個道德化的國家或是被財團或公司壟斷掠奪的國家。顯然對於 CSR 的探討是有相當複雜層次的剖析和闡述，既是如此要對 CSR 做簡單的評述其存在的意義及價值確實不能單純表象事件即可理解。當然 CSR 的存在是在極為複雜的政治經濟社會體系下，因此要被外界瞭解或接受可能並非容易。也因此在一概皆偏重在單純商業性利益的考量，尤其是 Michael E. Porter 及 Mark R. Kramer 將企業社會責任作為企業經營與發展的策略性思考，其最終則是能為企業獲得應有的利益，並能發揮良好的社會公益形象，並帶動其社會行銷的內涵（胡瑋珊，2006）。然就策略本身一般即被容易視為一種手段及工具（林建煌，2003），其最終目的仍在於企業的獲利為主。如此的行徑也可能引發外界的質疑，CSR 的真誠性和目的性。雖然近年來 Michael E. Porter 又將 CSR 提升至另一層次，而有另一新概念的產生，即創造共同價值 CSV（Creating Shared Val-

ue）。其用意在於迴避 CSR 可能無法脫離獲利的潛在內涵，轉為訴求企業應創造更高的社會價值作為導向（許瑞宋譯 2011）。但無論如何，CSR 所為社會帶來的爭論和質疑依然揮之不去。

誠然，討論 CSR 除了面對前述複雜的思考和討論外。回歸企業組織的面向，事實而言一個企業是否有其意願推動 CSR，是與其組織文化和傳統有所關連。簡言之，一個企業組織的文化對於從事或推展毫無任何的淵源或動機，其對 CSR 的推動是不會用心思考（Fiona Starr, 2013）。當然近年來受到全球化及法制化的影響，使得各種有關 CSR 的標準紛紛確立，CSR 的推動已非公司個體的決定和判斷，而受到全球化所延伸出各種規範性的影響。CSR 成為企業生存競爭的指標，企業不得不坦然應對和處理（Güler Aras & David Crowther, 2012）。尤其是 CSR 所訂定的各種規範和標準，除前述因應全球化的各種指標內容外，更重要是這些指標內容更要符合國家的法令規定。CSR 的規定必須連結到該國的相關法令，才能真正的發揮並落實其真正的作用，否則僅是空泛且無實質效用的參考指標（Olufemi Amao, 2011）。由此可見前述有關國內在 CSR 的認定和評選的過程中，雖強調在公益慈善、環保生態甚至公司治理和永續經營等面向皆有所考慮。但在實質內容上卻流於粗淺，並未周延和深入。尤其是在法律的考量上並未具體完整，CSR 僅是一個象徵性的指標。其並未與實際法令規定相互扣合，自然導致 CSR 成為各家不同的認定及自我的判斷。

如此所衍生的 CSR 自然無法確切的發揮其所謂社會責任的落實（郭登聰，2013A）。

當然對於 CSR 而言，不否認其推動會逐漸的考量是否能夠為其企業帶來實質的效益和成果，否則其推動的力道和思考自然會欠缺和不周延。在國內相關研究也指出其關聯性確實是存在的，就 CSR 所帶來的公司績效果真有其實質的成果（Tobias Gössling, 2011、李秀英等，2011）。甚而對於 CSR 基金的購買，也有相當程度的影響和作用。當然對於基金的購置是極為複雜的因素，而國內在這一方面的推動也屬於起步的階段。其實質的成果可能並未明確和顯著，但朝向此概念的發展依然有所可期（林語辰等，2011）。另外，CSR 的考量皆偏重在企業本身的利益，忽略其內部及外部利害關係人的實質權益和福祉上的關聯，導致其 CSR 流為一種形式表象。今年（2013）四月在孟加拉發生成衣工廠倒塌，造成眾多員工死傷，該工廠被視為是一種血汗工廠。其背後委託該工廠生產的皆是國際著名成衣品牌或廠商，這些廠商也皆有 CSR 的政策，而今的事件結果卻是重傷此 CSR 的精神內涵。在國內此等相關的研究成果也出現了類似的答案和結果，顯然此等概念的普及性和落實性是絕對必要的（顏嘉南，2013、廖婉鈞等，2009）。事實上類此勞工安全衛生的具體落實，與環境倫理間甚至整個 CSR 的觀念是應該相互連結。並形成具體的政策作為，否則會讓 CSR 對於這些利害關係人的照顧流於空泛（翁裕峰、游素芬，2010）。

由上述的論說中，對於 CSR 可能可以再做進一步的思考，本文並無意對國內相關單位所作之 CSR 評選或標準做否定或批判，或是對於整體 CSR 的推動給於貶抑或打擊。而是既然 CSR 已成為一個全球化標準的必然潮流和趨勢，其所影響的並不只是企業本身的存在或發展，更可能波及到該企業如何存身立命與全球化的競爭體系。因此對於現行 CSR 的問題探討，正因國內推動尚在起步發展的階段，在各種標準或指標未明確或完整之際，更可以參酌國際上的經驗做調整和修正。張培新（2007）在談及國內企業倫理的建構，提到企業倫理的落實基於 1.招募合適的員工；2.管理者誠信領導；3.強化董事會職能；4.重視股東及利害關係人之權利；5.資訊揭露與透明度；6.加強職業道德教育；7.制定倫理守則；8.塑造符合倫理的企業文化；9.建立內部揭露機制。由此可見從企業倫理到企業社會責任，其發展與建置是需要審慎和嚴謹對待，絕非流於形式或應景的現象和作為。當然企業面對 CSR 的推動，其所考量的也絕非短期的利益或是公司的生存，其應有更深層的思考。如何讓 CSR 作為企業永續經營發展的根源和基礎，畢竟對企業而言也有其使命願景或目的的達成，而此最終的推展則有賴於策略的有效的發揮和運用。讓 CSR 作為此策略的內涵，正可讓企業的經營可以長存永續（胡憲倫等，2006）。

誠然 CSR 的推動除了全球化趨勢潮流的外在壓力和督促外，另則是企業本身的策略考量。無論是基於利益或永續，皆

是責無旁貸的必然結果。值得重視是政府本身在 CSR 上所扮演發揮的角色。政府基於經濟發展的必要必須營造有利的投資環境，但此環境也包含 CSR 的建置，如此才能有效帶動經濟發展的實質成果。本文所訴及到諸多的 CSR 規定須要與法令規定相互結合，否則將使 CSR 流於形式和空泛，必將影響到原先投資環境的設立和營造。由此可見政府角色的重要性(徐耀法，2006)。誠然在談到政府角色的參與及介入可能被認為會干預並影響到企業的經營發展。對此論點的爭議在各國有不同的看法和做法，有消極性的作為亦有積極性的手段，端賴各國政府與企業間如何取得共識和平衡。對我國而言顯然目前政府在 CSR 角色功能的扮演依然屬於較消極的，整體 CSR 的推動仍是由民間組織作為主要的推手。不過對於政府角色的積極或消極與否，依然有著發展空間可以探討和滋長(葉保強，2007)。而此疑慮似乎在金管會的作為下已逐漸化解和消除。除政府與企業外，還有讓 CSR 能夠完整發展和建構的要素，即整體社會力量的展現。CSR 的彰顯結果必然會影響到社會大眾的觀感認知及消費和購買行為，因此社會大眾也可被視為利害關係人。既然 CSR 與社會大眾間有如此密切關係，社會大眾的力量就更應彰顯且針對 CSR 的推動和發展予以監督和究責。反之社會大眾對此漠視或寬待，等於放任且造就了企業對 CSR 的敷衍和卸責。對此以國內而言，確實仍有相當的努力空間(陳欽春，2006)。歸納而言，本文對 CSR 的推動有其肯定和支持之處，有鑒

於國內在此起步階段依然存在諸多的瑕疵和弊端，因而引發反思和檢視的開始，也希望透過此一過程得讓 CSR 能夠得以再造以落實其真正意涵並實踐社會責任。

參、從 CSR 到社會企業及公益創投的關聯

相對就 CSR 的檢視與探討及思考再造，其用意在於讓 CSR 能發揮更大的效益與作用，否則 CSR 將無法落實其真正的社會責任。當然對企業而言，除了繼續闡揚發揮 CSR 的精神內涵，倘若企業真想從事慈善公益的另一選擇則是社會企業的運用。近年來社會企業在國內產官學各界被大力的稱許和推動，皆認為社會企業將為企業創造新的風貌，甚而也可為慈善公益尋求另類的出路，同時也得以藉由社會企業的推展而創造出眾多的就業機會。無論各界的想像和期待為何，社會企業確實在國內受到高度的稱許和推崇。胡哲生、張子揚(2009)在引用其他學者的論述提及社會企業是藉由社會公益使命與企業經營管理的整合，幫助社會性服務與理念的達成。並提到社會企業的經營主體包括原屬追求經濟利益與經濟效率的商業組織以及注重社會服務與公益使命的非營利機構。社會企業的特徵在於創新與社會影響，且不需要把獲取財物收入視為社會企業主要的特徵。整體而言，社會企業即是點出企業有意從事慈善公益的另一種組織型態和面貌。

基於國內長期以來在企業發展上已具

有相當規模且累積了豐厚的財務資源，同時更具有經營管理的良好基礎。其轉變成社會企業的過程中是相對的容易和簡便，但其前提在於是否連結前述 CSR 的精神內涵作為轉變的基礎。當然並不是每一個企業都與 CSR 有密切關聯，縱使欠缺 CSR 的驅動，企業本身倘若有意從事慈善公益也可以透過社會企業的途徑來達成。若兩者能連結，將具有加乘的意涵及效用。儘管社會企業的存在有其高度的社會公益導向，並且能夠讓企業管理的精神回歸原始的涵義，也就是企業管理的應用並非以追求利潤為最高目的，反之其作用是在於使組織能夠創新和發揮效率，更重要是得以創造附加價值，使整體組織及其服務的社會大眾及服務案主皆能夠感受其存在的意義和價值。但社會企業依然存著諸多的爭議，在正向方面包括：(1)社會企業有其效率的追求可使慈善目的得以發揮；(2)社會企業有其獲利的意圖，能使慈善目的的達成更有自主性；(3)社會企業在效率與獲利的雙重結合上確實能創造其在公益慈善上的更大空間。反之就其負面而言，被認為有下列的不足(1)基本上目前除了英美之外各國對於社會企業的發展，尚未有明確的法制或規範；(2)社會企業本質仍基於利潤的前提，因此在其過程中可能出現對管理的過度或不當使用；(3)社會企業植基在效率與獲利間，可能產生對公益慈善目的的偏差。其核心的爭議在於目前整體國家的法制或政策及相關措施皆對於社會企業並無法明確的定位，就商業或經濟部門而言，要如何來看待一個標榜以慈善公益為

主的企業，同時如何認定該企業的運作是以慈善公益為目的，其牽涉到是，此等行為視為商業行為或是慈善行為，同時間其相關的賦稅及其他相關組織行為及股東分紅要如何的掌控（郭登聰，2012）。

前述提到的社會企業顯然是可作為企業在依循 CSR 的前提，從事慈善公益的另類出路和途徑。雖然其整體發展無論國內外尚處於一個混沌未定的狀態，各國對此也仍存在著各種嘗試與調整的過程。就以國內而言，對於社會企業儘管在產官學各界如此的厚望和期待。但相關的法令政策及配套措施仍未成形上路，可見其推動的過程依然有所阻隔和窘困。然目前國內對於社會企業的推動將 2014 年訂定為社會企業元年，並頒布社會企業行動方案。（經濟部，2014）雖是如此，社會企業的精神尤其是其具有的創新與創業的特性則是值得學習與效法。如此才得以跳脫傳統行善公益的做法或模式，並突破現行推展的欠缺效率與績效的弊端。循著創新與創業的概念，另一個值得思考的途徑則是公益創投的推動與發展（李雪瑩，2008）。公益創投依黃德舜（2003）所提，其乃引用商業創投的概念，透過公益創投組織對非營利組織進行投資而能創造社會價值與適當的社會投資報酬率。公益創投的概念在於期望每一非營利組織應建立其社會價值，當每一非營利組織的社會投資報酬率大於或等與其加權平均資金成本時，既代表有社會價值，有公益價值的社會組織既表示其為公益創投基金值得投資的對象。對於公益創投，進一步而言其包含著下列的特性：

基金會與受補助者（非營利組織）之間合夥關係的建立、關係發展得更加長遠；較長期的合作關係、投資的規模，資金提供額度的較廣泛、風險管理與課責更受重視、建立嚴謹的績效評估制度以及適切的「收手策略」，即所謂的終止合作的方式。公益創投的主要精神在於基金會與非營利組織的互動關係上，兩者應是合夥關係而非監督地位。同時，除財務的挹注和資助外，更重要是對於非營利組織能力的建構（林吉郎，2008）。顯然公益創投被視為對非營利組織會有極為積極有效且帶有創新和價值創造的意涵。而此對於前述企業長期以來與非營利組織間採用較為傳統和保守的關係，將造成相當程度的變革和衝擊。畢竟單純的捐助或贊助雖有其作用，但卻欠缺積極的意涵和作用。因此對於標榜 CSR 的企業而言，更可思考國內現行兩者關係的狀況，並參酌國外推動的經驗而對公益創投有所發揮和善用。

Ashley Mertz Cummings 以及 Lisa Hehenberger 在其公益創投指南的書中提到，公益創投其源於 20 世紀 60 的美國，但到了 90 年代才逐漸普及，並引發各界的高度關懷。英國在 2001 年開始重視此一議題而逐漸在歐洲國家普及。值得重視的是在歐洲各國對於公益創投的資金來源，除了前述的社會募款或社會贊助外，也有部分來自於私募股權或是風險投資的經費。就公益創投的資金來源與風險投資及私募股權的異同，前者來自於社會資源或慈善公益的經費；後者則是私人基金的籌措和募集。其共同處在於：積極和高品質的管

理、識別和輔導經理人、明確的目標和定期報告、以績效為基礎的文化、最大化槓桿效益、尋求協同作用，律師會計師等合作夥伴網路、長期參與以及研究和談判夥伴關係。但兩者間差異則為：回報預期、與社會回報匹配的激勵措施、投資專案的選擇、風險、比較新的概念、兩種環境中文化和語言的不同、退出機制對公益創投在本質上不同的意義、治理的區別及不同的背景，但此等趨勢的發展卻是值得關注與重視（蔣威等譯，2011）。

當然對我國而言，前述的發展現象和經驗可能仍有相當程度的落差和距離。畢竟就國內的公益創投雖然自 2000 年左右開始推動，但並沒有相當明確的成果出現。其主要的的原因來自於社會大眾對於公益創投的認知依然有所限制和不足，尤其是對企業或非營利組織而言更是，遑論資金的來源來自於商業性的投資。但事實上前者的陳述確證引發我們思考，何以連商業性的基金亦願意投身於社會性的公益行善目的。當然近年來如 V. Kasturi Rangan 等人提到如何找出私利與公益雙贏的商機（黃晶晶譯，2011），另外 Jeb Brugmann 等也提出窮人將成為企業金雞母的論調（楊振富譯，2007）。由此可見既然公益與私利之間有其創造性的空間和謀求利潤的想像，因此前述商業性基金的投入就不足為奇。當然此等現象與結果自然會造成一般社會大眾甚至非營利組織對於公益創投的誤解及扭曲，進而導致恐懼和憂慮。但張其祿、葉一璋（2008）認為公益創投的引進除了對非營利組織有所挹注，更重要

藉由公益創投所帶來的能力培植，能對非營利組織現行的經營管理有相當程度的變革和創新。現行非營利組織的擔心和憂慮是可以理解，但長期而言這種方法的引進是有其可能性和期待性。至於對企業而言，既然強調 CSR 的精神，更是可以善用公益創投的概念和方法以改變和扭轉存在於傳統兩者間消極性的糾葛和目標績效期待上的落差。至於社會企業對於公益創投的運用更是順遂有力，畢竟其社會企業強調的創新改革在公益創投中是會被充分張揚和突顯。

肆、企業與非營利組織關係的重建

對於非營利組織與企業之間的結合互動，關係發展甚早。就非營利組織而言，需要企業的協助乃因非營利組織本身的財務及各種資源能力上的不足。當然對企業來說，無論在企業社會責任推動之前或之後，兩者長期以來即有著相當程度的互動和聯繫。問題是非營利組織儘管與營利組織之間存在彼此互利互惠的狀況，並伴隨風險和依賴的困頓，兩者的相互連結關係是可以理解。對非營利組織，其從企業所獲得的最主要以經濟上的支助為主，另者則是各種支持與贊助的活動型態。就前者而論，更是非營利組織所期望。一般看來，非營利組織長期以來即面臨著財務上的危機與困頓，其解決的方式除了現行依靠與政府之間的委託服務及契約代工，另則非營利組織正朝向事業化的推動發展，然其

行為及成果依然充斥爭議和衝突。最後，非營利組織所依賴的則是民間捐款，惟此捐款往往受制於品牌的效應或資源集中的現象，導致非營利組織在財源上確實需要多方的籌募和彙整（郭登聰 2012、2013B）。因此，來自於民間企業的協助就成為重要的來源之一。就企業而論，此等捐款性的行善公益行為被視為是較為消極和被動，主要原因是企業本身並無法充分了解和掌握非營利組織的實質運作和其成果效益，另外對某些企業，可能會基於自身的利益或服務的目的而成立公益慈善等相關基金會。但由於普遍皆欠缺專業人力的投入，使得其實質服務績效受到影響，同時也造成企業的另類負擔，因此對企業，回歸單純的捐款會是最簡單容易的選擇。

正因為早期企業在其公益行善的過程中，並未摻入企業社會責任的考量，或是在當時儘管有類此的概念或做法，但皆未必張揚和突顯。如今 CSR 逐漸成為企業的公益行善的指標和導引，同時企業本身也可以依據自身的目的和期望發展相關的公益慈善行為，或是生態環保及權益保障等相關議題的呈現。因此企業可透過自身成立的基金會或是維持單純的捐助行為，以達成上述目的的訴求與實踐。顯然 CSR 可為企業帶來更有效的慈善公益的作為。然正如前述，以現行國內 CSR 本身的評量和選擇標準的不一，及其設立的規定和標準不齊，使得國內現行諸多 CSR 的慈善公益行為並未能發揮積極的作用，甚至其結果導致公益慈善被簡化或扭曲（郭登聰

2013A)，此乃本文所欲釐清和爬梳之所在。

誠如前述，社會企業乃是跳脫傳統企業的營利目的，開宗明義即標榜慈善公益的追求與達成。加上其善用有效的管理機制和充沛的經濟來源，因此在慈善公益的推動發展上，自有其超越傳統非營利組織行善公益的思維和做法。諸多的非營利組織基於財務的需要，而開展事業化的經營。此等行爲也被視同社會企業型態，並藉此彰顯其慈善公益的積極效能（郭登聰 2012）。但整體而言，正因為社會企業具有效率和效益，以及創新與發展的理念及作法，也可能導致企業基於積極性的 CSR 的思維而轉向挹注或投資社會企業，而藉此以達到其行善公益的目的。雖然此等行爲的目的與傳統的非營利組織所追求的成果，可視為殊途同歸，但其可能會影響到原有企業與非營利組織的連結關係或合作模式，但此等趨勢發展卻是可預期的。

至於公益創投的運用在本文被視為是更積極且跳脫傳統非營利組織行善行爲的創新模式和型態，重點在於跳脫單純的捐款補助行爲，或是支持贊助的型態，而是直接或間接的介入非營利組織的經營管理，並藉由經費的支持和投資，加上專業管理知能的輔助或引導，以達成非營利組織所期望的公益慈善的目標和績效的展現和完成。當然就公益創投而言，並非絕然專斷或掌控。其間仍有著相對的彈性和可能，端賴其介入或干預的深淺，更重要是企業以非營利組織之間如何取得共識和平衡。一般而言公益創投被視為偏重在財務

性的挹注和資助，而不牽涉到非營利組織的經營管理或服務績效的表現，但倘若只是如此的作爲，就無異於早期的捐助行爲，當然公益創投可能會引進更有系統的財務規劃與管理，但如果不牽涉到非營利組織的經營管理，其儘管有著財務支持，但卻因組織管理的失當或無效，其投入的資源將無法獲得正向的回饋，亦可能造成資源的誤植及浪費。

此正說明著一個矛盾的現象，儘管投資與創投兩者的屬性是不同，但其目的卻有著希望達成預期目標的共通性。長期以來國內非營利組織的經營管理和績效表現及財務狀況有其相當程度的保守性和封閉性，因此對於公益創投此等倘具有侵入性的財務投資或經營管理的干預，自然是有所抗拒和排斥，問題的癥結在於正因為非營利組織的管理績效並非皆能符合服務的目標達成。雖然此等情況已逐年改善和進步（郭登聰 2011），但畢竟其成果依然有所落差，也因此導致公益創投可能會有較積極性的參與投入。當然就創投的本質而言，有其基本的迷思是要釐清，Diane Mulcahy 提到有六大注意事項：(1)創投是創業資金的主要來源；(2)創投業者投資新創公司時，承擔很大的風險；(3)大多數的創投業者，會提供絕佳的建議和指導；(4)創投公司的報酬可觀；(5)創投公司愈大愈好；(6)創投業者是創新者（洪慧芳譯 2013）。同此，本文所談的公益創投也應秉持同理的態度和考量，因而公益創投也應打破前述較為積極性介入的做法，僅做適度的參與，其前提更立基在與非營利組織

之間取得共識和默契，才得以遂行和施展。國內普遍對於公益創投的理念和做法，在認知和理解上皆有落差，也導致公益創投在非營利組織方面所得到的迴響是有所不足。但葉一璋、葉上葆（2003）則提出公益創投實為非營利組織再造的新的契機，其重點在於，公益創投將帶進除了帶進財務資源外，更能夠提供專業的管理知能，以利非營利組織的營運和績效的達成，其手段和方法的適當性和合宜性，將是必要的考量。由此可見，社會企業與公益創投將是企業在實踐 CSR 時有效的組織型態和手段方法，其如何有效運用則端賴企業與非營利組織間建立積極互動和誠實信任而能發揮有效作用。

伍、非營利組織對 CSR 因應的重塑與對策的建構：代結語

本文提及 CSR 的意義並非在於解構或重建，其重點在於既然 CSR 是一個存在且不可逆轉的事實與現象。在全球化的氛圍及情境下，對於企業的存在與競爭，其存在著不可或缺的必要性和重要性。另國內在 CSR 的推動雖然在近年來逐漸被推展和引用，儘管其所認定或選取的標準有所差異和不同，也造成各項有關 CSR 獎項的得獎者依然會有其實質行為內容與 CSR 精神有所脫軌與背離。但整體而言，其發展的趨勢依然值得肯定，尤其是就社會福利的角度而言。在面對全球化的衝擊下所造成的各種福利落差及問題端賴政府的解決是有欠缺與不足。以失業而言，雖然政

府會提供諸多的經濟、勞動和社會福利各項政策，但對於勞工的照顧或是福利的維護，依然需要借重企業的協助和幫忙。此既符合福利多元主義的觀點，也符合企業社會責任的理性和實踐。因此其重要性和必然性是值得肯定和稱許（Jeanette Brejning, 2012）。對此郭登聰（2007）也提到 CSR 對於非營利組織是一個極為重要的協力夥伴，其合作互惠之間操作與拿捏端賴兩者的巧思及善用。當然郭登聰（2013A）進一步對 CSR 可能衝擊或影響到社會福利的發展則提出質疑和憂心，其主要的訴求在於倘若 CSR 未能得到妥當的檢視和驗證，則企業可能會利用其間之巧門。譬如對於定額雇用的不足或甚而在金融海嘯其間貿然推動無薪假，罔顧福利的法律規範及勞工的基本權益，此等可能就有違 CSR 的真正意義和內涵，更進而危及社會福利的本質。

既然 CSR 存在著實質的價值與重要性，因此重點即是如何讓其能夠為妥善和合理。更重要是符合我國情況和條件，而不是讓 CSR 成為另類為企業鍍金或漂白的工具或手段。William. C. Frederick（2006）曾對於 CSR 在其實施 50 年後做了階段性的總結，其提到，自 1960 年開始的 CSR 經歷了近 50 年，其可獲得下列的結果和收穫：對實務者（企業）而言有(1)更大的覺醒；(2)更高的公共期待；(3)更加清楚透明；(4)更多的疏漏；(5)對善行有更多的信用；(6)更多且更好的 CSR 工具出現；(7)更廣泛的全球視野；(8)更多包容利益關係人的取向；(9)實務者的 CSR 基礎建

構；(10)對 CSR 的象徵性的背書。就學術界而言，則是各種理論的提出，包括利害關係人及商業倫理、全球化企業公民的概念、公共政策的影響和其他各種的研究調查以建立教學跟專業發展的基礎。顯然 CSR 在國外歷經褒貶的發展歷程，其對國內發展而言自然是必須面對並引以為鑒。既然 CSR 揭示了企業與非營利組織之間的關係發展必要性和重要性，因此如何思考有效的 CSR 的建立是必要的。當然本文也提及社會企業與 CSR 間關係，同時也關照公益創投如何被有效的利用。但此等構想卻可能遇到下面的難題需要面對和處理：

(一)對企業而言

就傳統企業其目的在於利潤的追求，因此企業社會責任只是其附帶的善行和責任。雖然企業隨著時代變遷而需要有所改變和調整，但是諸多的學者專家運用策略和權謀的概念來包裝企業社會責任，以掩飾其背後以獲利為目的的意圖。如此將使企業在面對此觀念的考驗時，將更為取巧和狡詐。

對企業社會責任而言，如何訂定一套合理的 CSR 標準顯然即是一個棘手的難題，一則由誰來訂定此套標準，二來此套標準是否有規範性和約束性。目前在政府部門並未有明確的法令規定，無論是在獎勵企業如何有效推動 CSR，或是懲罰企業在 CSR 方面的失責。因此就企業而言，CSR 可能來自於其自律與他律的糾葛。前項的自律是企業的自我要求，後項的他律則是

外在的各種標準規範。但欠卻法律的強制性，顯然其成果是有限

(二)對社會企業而言

目前國內無論在立法和政策，甚至學術和實務的探討對社會企業依然尚未有一個清楚輪廓和界定。儘管有著社會企業行動方案的提出，但仍處於邊做邊學邊調整的狀態，因此要真正的落實及推動可能仍有一段距離和時間。

(三)對公益創投而言

在國內更是一個處於理念和現實糾纏的情況。儘管國內學者專家對於公益創投皆抱持著支持且肯定的態度。但卻在實務推動上考慮到底企業是否願意在其 CSR 的引導下推動公益創投的理念和做法。或是在非營利組織方面，同樣的願意承接公益創投的介入和影響，似乎兩者之間有著多重的考量和憂慮。

(四)對非營利組織而言

長期以來非營利組織與企業之間的關係似乎維持著某種型態的平衡和依存。今天兩者的關係是否會因為社會企業的推動及公益創投的引進和採用使兩者關係有所改變或失衡，甚而影響到其原有的關係基礎。當然更讓非營利組織擔心的是長期以來非營利組織與政府之間因社會福利民營化的推動而存在一套極為曖昧及微妙的關係。而此等關係被認為有著上對下的型態，非夥伴協力的對等，因此社會企業及公益創投的引進是否也會造成負面不良的

局面和態勢確實值得思考。

綜合上述似乎與本文要達到的目的有落差，甚至陷入無解的狀態。但事實此等結果也是本文的目的之一，亦在闡明本文的思考確實有理論與實務的上困擾。但進一步究其事實的根源，依然有所解答可為參考。

(一) 企業

既然近年來對於企業社會責任或是企業倫理的強調與重視已成為必然的趨勢。既是如此，企業無可避免需要面對從內到外的治理與課責。同時更重要是企業如何面對社會責任的考驗和挑戰，因此 CSR 成為必然的發展趨勢。

(二) 企業社會責任

其問題在於無論國內外在 CSR 的建置和標準的規範上皆有其混雜和多元。由於欠缺較為一致性的規定原則作為遵循，當然在目前過內外皆是強調由民間自律型態發展，再加上外在組織的他律監控。但由於欠缺一定的法律效用和強制性的約束，使 CSR 成為企業的良心。但本文並不祈求政府必然要做硬性的介入，甚至在相關的法令上做誘導或懲罰。倘若產官學間能夠相互取得共識，嘗試建立某些規範或原則，成為 CSR 的消極要項，再加上企業本身願意發展的積極性項目，兩者間的搭配必然能為 CSR 建構一套合理和適宜的體制以為參酌。

(三) 社會企業

雖然目前依然處與渾沌不明的狀態。但不能否認產官學界對此卻是非常努力積極的推動，因此其相關的法令政策或配套措施必然會及早出現。屆時對社會企業的推展和運用必然會產生更大的作用。

(四) 公益創投

由於該觀念在我國的推動時間尚短，且在實務上並無多大的斬獲，因而導致資訊不對稱、不透明、不充足的狀況下使得企業與非營利組織間或是產官學各界對此皆有所畏忌。但以國外甚至中國大陸近年來皆有諸多的推動例子，而國內也有若干成果，但卻因欠缺明確的揭露和顯示使本案陷入迷惘。對此假以時日，在公益創投的有效推廣下，其情況必然有所改觀。

(五) 非營利組織

隨時代環境的變遷，非營利組織終究面對各項問題的挑戰和考驗。其與企業之間所維持的關係型態或模式，也必然會遭受衝擊和影響。不論來自於社會企業的挑戰，或是公益創投的介入，其間都有其利弊得失的產生。但對於非營利組織而言正如一般企業得面對企業倫理和企業透明的衝擊，相較下傳統較為保守封閉的非營利組織也必然更加透明和課責。由此可見未來無論是社會企業或是公益創投的作用和影響，應是無可避免且需誠實以對。更重要非營利組織可藉由 CSR 作為一個與企業重新建立關係的開啓，並且善用其 CSR 的推動所延伸出在社會企業及公益創投上的思維和手段，藉此可讓 CSR 真正成為協

助非營利組織得以翻轉更迭，重新為非營利組織注入新的思維元素及實質的資源投注，使其能有所創新與開展。

整體而言，對非營利組織長期面臨與企業間的競合或依存關係可能因企業社會責任的出現有重新思考的必要。尤其是在積極性 CSR 的運作和發揮下，企業可能不再是依照傳統與非營利組織所建立的遊戲規則或關係方式存在。企業將對於公益慈善的運作擁有更大的自主權和操作空間，因此其可能對非營利組織所造成的第一個衝擊是企業可以不需要再依賴非營利組織為他從事或提供公益慈善的服務。而是由企業自己成立基金會，甚至聘用專職或專業人員推動其公益慈善服務的內涵，屆時對非營利組織而言其對企業的影響會隨之降低。其次，倘若企業在 CSR 的促動下對於公益慈善的推動將更為積極熱切，屆時縱使其仍需要仰賴非營利組織來為他提供服務的內涵，即是一般所稱的委託服務或購買服務。但此時企業可能會有更多的介入和干預，將對非營利組織帶來另一層次的檢視和調整其原有的服務品質，連帶對非營利組織也將造成相當程度的衝擊。因此非營利組織應該用較樂觀且積極的態度來看待企業對於 CSR 的推動，甚至善用此一難得的契機和機緣順勢配合企業社會責任的推動，與企業建立更友善和積極的互惠互利互助關係，讓企業哪怕自己成立基金會時都需要非營利組織的協助和支援，甚至在企業從事委託或購買服務時，將其視為非營利組織改善服務品質及經營管理體質的良好時機。

進而在思考的是當企業思考到利用公益創投的方式，對非營利組織做財務或資源甚至管理知能及技術的挹注和關注之際，非營利組織應將其視為此並非干預或介入，而是一種協助和支持。畢竟企業有其在經營管理上的能力和資源的優勢，假如雙方能夠在平等互利的前提下進行公益創投的討論，將會為非營利組織開展另一種經營管理的改造和質變。特別是不單只有財務的引進，更重要是其管理知能和相關資源的伴隨。如此對非營利組織來講將是一個難得的成長學習機會。另外倘若企業在發揮企業責任而轉向社會企業的方式操作，如此更能夠讓非營利組織從傳統的庇護工廠或康復商店的經營型態逐漸轉型到具有市場規模、競爭能力、品質控管和行銷通路的有效建立。特別是企業擁有諸多的企業資源，可以提供有效的資源連結平臺，除資金的贊助外更重要是資源平臺建構後可以串聯各個相關的網絡體系以利非營利組織生產物品或服務的推銷和通路的建立。因此國內近年來諸多非營利組織在推動事業經營慢慢會轉型成社會企業，有其一定的道理存在。更重要，假如能借助 CSR 所帶來的社會企業的支援和能量必然能夠提升非營利組織在社會企業發展上有更快速的成長和推動。

對於非營利組織而言，在面對企業社會責任的推動，尤其是在政府如此明確的政策誘導和指引下。如何有效把握此一契機將是值得用心思考的課題。但不容否認並非所有 CSR 皆如此完美和無暇，一些具有不良企圖和動機的 CSR 或是將 CSR 當

成企業某種圖利策略或工具等狀況者，對非營利組織面對此等其況時仍要有所警惕和注意，而非一昧的投懷送抱或是不做判斷的為其利用。如此將重現早期兩者負面關係的痛苦經驗，屆時將造成非營利組織莫大的傷害。本文的目的在強調企業及非營利組織兩者在 CSR 的良性互動情況下建立更積極樂觀的合作型態，也相信 CSR 的確立將引導企業善盡其應有的社會責任，而不是投機取巧的作為，進而在其所推動的公益創投及社會企業也在此良善的氛圍下能與非營利組織更完美和妥切的發展關係。此乃本文所強調和期盼的。

2013 年諾貝爾經濟學獎得主 Robert J. Shiller 曾提到「財富最初讓人激動興奮，之後充其量化為孤獨的快樂，每一個人到最後都會發現財富既不會帶來名聲也不會帶來友誼，事實上一直想著自己的財富最後會讓自己產生空虛感，成就的巔峰不會帶來幸福，幸福是想到自己讓他人謀福」（林麗冠譯，2014）此話用於 CSR 應該是有相當的警惕和啟發。當然對於企業推動 CSR 並非是唯一的慈善模式，Ryan Honeyman 在其所著《B 型企業》一書中提到 B 型企業的概念，B 型並非意指次等，而是有活力可振奮人心的運動。目的在於重

新定義企業的成功，促使企業在營利外利用創新、速度和成長的力量讓社區不再貧窮，建立更穩健的社會，修復我們的環境，並鼓勵人們為更崇高的目標而工作。B 代表效益（Benefit），由 B 型企業所組成的社會希望能建立一個新的經濟體系，在此體系中，拚的不是成為世上最好的企業，而是對世人最好的企業。簡言之 B 型企業所著重的是加速資本主義進化，重新定義企業的成功，建立集體發聲的機制，讓企業更優質，幫助人們活出更有意義的人生，以積極行動取代只是反對，看似同於 CSR，但卻並不全然等同 CSR，也就是其在於追求利他同時也兼顧利己。更重要是其應用的方式並不需要借重非營利組織或其他形式來達成而是企業本身即可以推動，此現象在美國正逐漸茁壯發展。（陳俐雯譯，2015）顯見企業推動公益慈善或社會責任隨社會變遷有著更多的形式產生，對非營利組織而言更應重視此等變動與發展，使其能夠茁壯成長。

（本文作者為輔仁大學社會工作系專任副教授兼系主任）

關鍵詞：企業社會責任、公益創投、社會企業、非營利組織、企業倫理

📖 參考文獻

- 臺北市勞動力重建運用處（2015）。未足額進用公布名單，104 年 9 月。
- 江明修、陳定銘（2000）。我國基金會之問題與健全之道，收錄在江明修主編第三部門 經營策略與社會參與，臺北智勝，頁 215~270。
- 池祥麟（2009）。非營利組織與企業的互動關係，收錄在蕭新煌等主編非營利部門：組

- 織與運作（第二版），臺北：巨流，頁 179~196。
- 呂淑美（2014）。公司治理重要 曾銘宗：所有公司強制編 CSR，工商時報，2014 年 11 月 20 日。
- 李吉郎（2008）。公益創投與社會企業：價值創造途徑的分析，收錄在勞委會職訓局主編，多元就業開發方案－民間團體發展成為社會企業論述精選集，頁 93-108。
- 李秀英等（2011）。企業社會責任與公司績效之關聯性，東海管理評論，第 13 卷第 1 期，頁 77-112。
- 李雪瑩（2008）。公益創投與社會企業，收錄在勞委會職訓局主編，多元就業開發方案－民間團體發展成為社會企業論述精選集，頁 109-120。
- 林建煌（2003）。策略管理，臺北：智勝。
- 林語辰等（2011）。影響企業社會責任基金首次申購行為意向之研究，輔仁管理評論，第 18 卷第 2 期，頁 1-22。
- 林麗冠譯（2014）。金融與美好社會，臺北：天下，頁 208-213。
- 洪慧芳譯（2013）。創投不是你想的那樣，哈佛商業評論，第 81 期，頁 69~72。
- 胡哲生、張子揚（2009）。社會企業創新議題：社會創新與管理融入，創業管理研究第四卷第四期，頁 85~105。
- 胡瑋珊譯（2006）。公司與社會有福同享，哈佛商業評論，第四期，頁 60-77。
- 胡憲倫等（2006）。策略的企業社會責任：企業永續發展的新課題，應用倫理研究通訊，第 40 期，頁 37-50。
- 徐耀宏（2006）。企業責任與投資環境：政府的功能與角色，應用倫理研究通訊，第 40 期，頁 18-32。
- 翁裕峰、游素芬（2010）。環境倫理與職業安全衛生管理系統，政大勞動學報，第二十六期，頁 49-90。
- 高宜凡等（2015）。2015《遠見》CSR 年度大調查，遠見，347 期。
- 張其祿、葉一璋（2008）。公益創投：非營利組織的管理革新，空大行政學報，19 期，頁 41-66。
- 張培新（2007）。企業倫理的理論與實踐初探，應用倫理研究通訊，第 44 期，頁 36-51。
- 許瑞宋譯（2011）。策略大師的企業社會責任新解 波特：創造共享價值，哈佛商業評論，第五十三期，頁 1~17。
- 郭登聰（2007）。企業社會責任（CSR）的發展對社會福利非營利組織的影響和對應，社區發展季刊，118 期，頁 142-162。
- 郭登聰（2011）。非營利組織「管理」在變動環境中面對「跨界」與「效率」潮流激盪下的面對與再思考，「臺灣第三部門：回顧與前瞻」學術研討會。

- 郭登聰 (2012)。非營利組織事業化發展的困境與突破，兼論與社會企業的關聯，收錄在第六屆《非營利組織管理學術與實務研討會》。
- 郭登聰 (2013 A)。企業社會責任 (CSR) 對社會福利衝擊的正反面效應之探討，社區發展季刊，143 期，頁 243-261。
- 郭登聰 (2013 B)。現代性的公民意識建構及轉折：從非營利組織的發展和變革談起，收錄在吉林大學《現代性與當代人的精神生活國際學術研討會》論文集。
- 陳俐雯譯 (2015)。B 型企業：現在最需要的好公司，臺北：商周，頁 41-63。
- 陳欽春 (2006)。「企業與社會的鑲嵌與接軌：企業社會責任的省思」，政府與企業法制關係學術研討會。
- 陳慧菱 (2015)。資本額 50 億元以上企業 2017 年起強制編 CSR 報告書，鉅亨網，2015 年 9 月 23 日
- 陸宛蘋 (2009)。非營利組織管理，收錄在蕭新煌等主編非營利部門：組織與運作 (第二版)，臺北：远流，頁 103~132。
- 黃晶晶譯 (2011)。找出私利與公益的雙贏策略：大發良心財，哈佛商業評論，58 期，頁 118-125。
- 黃德舜 (2003)。非營利組織的財務管理觀念：公益創投，研考雙月刊，27 期，頁 40-51。
- 楊振富譯 (2007)。公益與私利不再拉鋸：窮人成爲企業金雞母，哈佛商業評論，6 期，頁 112-126。
- 經濟部 (2014)。社會企業行動方案。
- 葉一璋、葉上葆 (2003)。公益創投：非營利組織再造的新契機，行政院研考會，第三部門產業化新趨勢研討會會議實錄。
- 葉保強 (2007)。企業社會責任的發展與國家角色，應用倫理研究通訊，第 41 期，頁 35-47。
- 廖婉鈞等 (2009)。知覺組織利害關係人重要程度與組織績效之關係：企業責任作爲之中介效果，管理學報，第 26 卷第 2 期，頁 213-232。
- 熊毅晰 (2015)。共創價值才是王道：2015 年「天下 CSR 企業公民獎」出爐，天下，579 期，頁 52-69。
- 蔡怡杼 (2015)。曾銘宗：CSR 報告書企業具競爭力 EPS3.1 元 高於均值，ETtoday，2015 年 5 月 27 日
- 蔣威等譯 (2011)。公益創投指南：爲風險投資與私募股權投資者而設計，亞洲公益創投網路支援並由創思發布。
- 鄭怡世、張英陣 (2001)。非營利組織與企業組織合作募款模式之探討：以民間福利服務輸送型組織爲例，東吳社會工作學報，第七期。

- 鄭勝分 (2007)。社會企業的概念分析，政策研究學報，第七期，頁 65~107。
- 顏嘉南 (2013)。搏命拚經濟，工商時報，2013 年 8 月 18 日。
- Fiona Starr (2013). Corporate Responsibility for Culture Heritage: Conservation, Sustainable Development, and Corporate Reputation. U.S.A :Routledge. pp22-39.
- Güler Aras & David Crowther (2012). Governance and social responsibility: international perspectives. U.K: Palgrave Macmillan. pp253-270.
- Jeanette Brejning (2012). Corporate Social Responsibility and the Welfare State: The Historical and contemporary Role of CSR in the Mixed Economy of Welfare. England: Ashgate. pp.71-102
- Olufemi Amao (2011). Corporate Social Responsibility, Human Rights and the Law: Multi-national corporations in developing countries. U.S.A: Routledge. Pp55-109.
- Petet Fleming & Marc T. Jones (2013). The End of Corporate Social Responsibility: Crisis & Critique. U.K:SAGE. Pp1-17.
- William C. Frederick (2006). Corporation, Be Good! The Story of Corporate Social Responsibility. U.S.A: Dog ear. pp.294-308.
- Tobias Gössling (2011). Corporate Social Responsibility and Business Performance: Theories and Evidence about Organizational Responsibility. U.K: Edward Elgar. pp35-46.