

## 企業公民與企業永續—— 共利共榮社會的實踐

張 錫

### 壹、變動的世代、不變的初衷

全世界環境變化迅速，影響經濟、社會、環境穩定的風險來源日愈增多，也日趨複雜，世界經濟論壇《2014 年全球風險報告》中提到，全球性風險不僅互聯互通，且會產生系統性影響，要有效管理並抵禦這些風險帶來的衝擊，將無法再以迫於情勢的角度進行風險控管，而需下足功夫去認識、衡量和預測各種風險相互依存關係的發展與演變。

高齡化、貧富落差、生態破壞、氣候變遷，當全世界都面臨了這些既嚴峻又糾結的議題，造成大眾經濟損失、人心動盪時，與各類社會活動緊密連結的重要角色——企業公民（Corporate Citizen），逐漸被賦予眾望。企業，應該是社會安心的力量來源，不應該是人心動盪不安的製造者，如何建立一個永續經營的優質企業，並為社會帶來安定的力量及幸福感，是值得所有政府單位、企業以及全民深思的問題。

### 貳、企業公民與企業永續

企業提供各式產品與服務，是促進社會活動的重要角色之一，而企業帶動的經濟活動，也常與民眾的生活品質提升息息相關，這也是為何當全球面臨氣候變遷、貧富落差加劇、全球事務治理機制失靈等重大挑戰時，企業社會責任（Corporate Social Responsibility，簡稱 CSR）、企業永續（Corporate Sustainability）也日愈受到重視，原因包含一般大眾期待企業盡更多社會責任、顧客對企業社會責任的關切與日俱增、企業連帶責任關係、投資者的要求、勞動市場的競爭壓力以及企業社會責任的透明度等（官有垣、涂瑞德，2000）。人們認為企業身為人類社會的重要成員，也應該從企業公民的角度來履行社會責任的工作，除了滿足股東（stockholders）以及債權人的外顯要求之外，也不應忽略其他利害關係人（stakeholders）的內隱要求（Freeman, 1984）。

利害關係人是指所有與企業有關係的團體或個人，包括股東、主管機關、員工、工會、客戶、供應商、社區團體等，因此企業社會責任的範疇十分廣泛，從對內健全企業本身的公司治理、照顧員工、提供負責任的商品，一直到對外提供良好的客戶服務、投注於慈善捐助、回饋當地社區等。當企業要從所謂「履行」企業社會責任，提升到「實踐」企業永續時，思考模式就會由被動的回應，提升到主動的機制調整，尋找讓整體社會、環境風險降低的方法，並提供解決相關問題的產品與服務。

臺灣推動 CSR 可回溯至 2000 年，政府部門結合企業與民間組織陸續推動許多倡議計畫，並引入國際思維，2005 年《遠見雜誌》開始從五大面向評量企業於企業社會責任的努力與成就，2007 年《天下雜誌》以公司治理、企業承諾、社會參與、環境保護等指標，每年評選「天下企業公民 TOP 50」；臺灣永續能源研究基金會亦於 2008 年開始舉辦「臺灣企業永續報告獎」，鼓勵企業揭露 CSR 作為；同時，政府單位也從翻譯「OECD 多國企業領導綱領」開始，2004 年架設第一個政府主導的企業社會責任網站，2005 年由經濟部中小企業處開始增強對中小企業之 CSR 觀念推廣，2010 年則由證券交易所發布上市上櫃公司企業社會責任實務守則，協助上市櫃公司實踐企業社會責任（盧逸君，2013），2014 年亦宣佈強制要求食品工業、金融保險業、化學工業及資本額一百億元以上公司，於 2015 年起需編制企業社會責任報告書（證券交易所，2015）。

以臺灣金融業而言，在法規施行時間較晚、專業團體規範尚未形成之際，同業間的模仿是企業施行企業社會責任作為的主要影響力，且外資持股比例亦是企業採取企業社會責任的關鍵影響因素（盧逸君，2013）。為此，國泰金控也期待由自身做起，與其他領導性金融業者一起帶動臺灣整體金融業對企業社會責任之重視。過去，臺灣金融業常以其慈善基金會為主力進行公益事務推動，而員工、客戶、治理等相關議題則分屬於各專業部門獨立執行，然隨著企業社會責任涵蓋的議題多元性提高，互相連結度增加，為有效連結企業內部作為，並更具策略性、即時性地回應外部各類利害關係人要求，陸續有金融業者在組織內部中建立企業社會責任委員會。國泰自 2011 年起成立「企業社會責任委員會」，以跨金融集團的宏觀視野，議題式的小組運作，全面展開國泰金控 CSR 實際作為，並於 2012 年首度出版企業社會責任報告書及建置網站專區。經過不斷的檢視、調整，就如同國泰的企業核心價值「誠信、當責、創新」，一步一腳印地往前行，2013 年獲得臺灣永續能源研究基金會「臺灣 TOP 50 企業永續報告獎\_金融類優等」，在揭露面向獲得肯定；2014 年則以推動綠色採購、節能減碳、無紙化活動、設立臺灣第一座太陽能分行等環境作為，在眾多企業角逐激烈的參賽中，成為行政院環保署第一個獲得「企業環保獎」的金融業者，並達到金融業綠色採購金額第一。接者又因實行各類與金融核心職能相關的具體作為，例如運用銀行放貸職能、

促進臺灣太陽能設備及發電量提升；又如運用產險的損防職能、執行不意外學園倡議專案等，於 2015 年的遠見企業社會責任大調查中，榮獲整體績效組楷模獎。

在 2014 年多次對外的互動中，國泰更加篤信，要成為永續的金融機構，我們需要用更宏觀、長遠的角度審視相關作為，截至 2015 年 4 月，全球已有超過 1300 個單位簽署「責任投資原則」(Principles for Responsible Investment, 簡稱 PRI)，其背後代表的資產規模超過 59 兆美元 (PRI, 2015)，因此我們也於 2014 年底將「企業社會責任委員會」精進為「企業永續委員會」，調整各小組執掌、加入「責任投資」(Responsible Investment) 小組，隨著視野的提升，我們期待能在未來掌握更多先機，試行更多共益機制。

## 參、創造共享價值

管理大師麥可·波特 (Michael E. Porter) 在 2011 年時提出，企業的下一個核心競爭力在於「創造共享價值」(Creating Shared Value, 簡稱 CSV)，即是用資本主義的頭腦，解決各種社會問題。這也顯示，純粹的捐贈行為已經不能完全滿足社會、環境問題的需求，我們需要思考更策略性的共益機制，嘗試在雙方、或多方皆獲利的狀況下，用不同的切入角度解決問題。

以國泰投信為例，若一個企業在實踐企業社會責任方面表現十分優異，卻沒有投資人認可，則將無法刺激更多企業一起邁向正向循環的道路，因此國泰投信將責

任投資反映於基金操作上，自 2010 年首次決議將特定產業列入政府基金不可投資名單，並於 2013 年將不可投資名單延伸至國泰投信所有基金投資，針對勞動部勞動基金運用局所屬的 14 檔代操基金季報告中，亦包含了核心持股的 CSR 執行情形，接著也於 2014 年 9 月的臺股風險評估會議首次將 CSR 報告書列為常態評估項目，希望一同促進臺灣資本市場，從鼓勵好行為開始帶動責任投資氛圍。

另外，又如社會中的弱勢家庭，通常經濟來源常較單一，工作中受到傷害的風險又較大，一旦發生任何狀況，在沒有保障的狀況下，整個家庭頓時面臨沒有經濟來源又需不斷支出的窘境。為了保障這樣的家庭，微型保險在國外已行之有年，目前德勝安聯集團 (Allianz Group) 發展出來的微型保險方案，已為印度、印尼、南美洲與非洲等社會底層的人們，提供人壽、產物與醫療保險，深入世界上 100 個貧窮國家。而國泰人壽也於 2009 年在臺灣推出微型保險，自行吸收部分事務處理費用以壓低保費，為弱勢家庭建構保護傘，並針對無力付出保費的家庭，編列慈善捐助的預算捐助案家，透過同仁拜訪及訪視，主動走入村里探詢需要，同時，我們也積極與世界展望會、伊甸基金會等社福機構合作，組成幸福天使到各地宣傳，讓更多弱勢家庭瞭解相關訊息。2014 年國泰人壽是業界唯一獲得保險局「微型保險積極推動獎」及「微型保險衝刺獎」雙項肯定的保險業者。

再以國泰世華銀行的太陽能系統融資

專案為例，能源轉型是綠色經濟轉型的關鍵，臺灣中南部因日照充足，擁有發展太陽能光電產業的氣候優勢條件，可惜臺灣長久以來以設備輸出為主，鮮少用於臺灣本土進行發電。2010年，當太陽能板過量生產造成價格下跌，風光一時的產業成了「慘」業，各家銀行更是聞太陽能色變時，國泰世華銀行組成專案研究小組，突破太陽光電產業屬高風險產業的既定思考，針對下游終端市場提供專案貸款，並發展 SOP，以不強調擔保品，改以售電收入及未來成長性為融資主要考量的方式，推出「大型太陽能電廠系統融資專案」，期待能創造民眾、政府、光電業者、銀行及綠能低碳五贏目標。截至 2014 年，國泰世華銀行國內授信核貸的總裝機容量達 139.9 百萬瓦，市占率超過 30%，累計核貸 876 座海內外太陽能發電站，設施每年可減少二氧化碳排放量 127,718 公噸，約當 328 座大安森林公園的吸碳量（國泰金控，2015）。

以上這些方案都是拋磚引玉，它們正在發展，未來也需經過不斷的修正及調整，剔除造成環境、社會負面影響的因素，才能持續創造出共享價值，而企業更需要有越來越多各領域的專家，一同投入、共構、完善這些機制，方能有一天，我們可以運用新型的商業模式，解決世界上難以突破的困境。

## 肆、建構共榮社會

臺灣是一個十分友善的社會，人民的

熱心、友善，以及對公益事務、突發天災的慷慨善款，一直以來廣受各界所知，也因此民眾對企業相對應的慈善作為充滿期待。國泰慈善公益軌跡延續數十年，深耕領域包括慈善關懷、學術培植、藝術人文、體育培植、環保響應等，在穩健經營的企業文化薰陶下，面對社會參與的每一項行動，我們相信只有一棒接一棒、不斷傳承接續下去，公益的果實才有萌芽茁壯、甜美豐收之時。例如國泰女籃成軍 47 年，兒童繪畫比賽迄今舉辦 40 屆、獎學金也邁入第 36 個年頭，贊助雲門下鄉也已歷經 20 年之久。除了長期深耕，2014 年，大眾對公益事務的財務透明度重視度大幅提升，而國泰人壽慈善基金會與國泰世華銀行文化慈善基金會從成立以來，除了每年財報皆經會計師查證外，亦發布公益年報向民眾溝通公益績效。

而國泰也經由長期觀察社會脈動，了解並切入臺灣較缺乏資源的領域，2005 年，我們發現隨著跨國婚姻增加，新移民人口持續上升，依據內政部資料顯示，跨國婚姻在 2003 年達到高峰的 54,634 對，占總結婚登記對數 31.9%，即平均約每 3 對登記婚姻中，就有 1 對是外籍通婚（內政統計月報，2003）。這樣的狀況，讓臺灣自 2000 年起每年帶來 2 萬名以上新生兒（教育部，2000），目前在臺東南亞地區新移民配偶已超過 50 萬人，加上其子女人數更超過百萬人。由於本國人少子化的趨勢，據推估，2030 年臺灣 25 歲青壯年世代，有將近 13.5% 為新住民之子，將成為臺灣新一代國力結構的重要支柱！因此，

國泰成爲投入資源最早的企業之一，陸續結合專業社福機構及學者力量，如賽珍珠基金會、伊甸基金會、嘉義大學、臺北教育大學等，針對新移民家庭和子女，共同研議、擬定方案，經過這十多年以來的努力，我們的關懷焦點由「新移民女性」的文化適應、語言及親職教育學習，轉變爲「新移民二代子女」的教育培力計畫。至 2014 年底，國泰已累積投注超過 4,000 萬元，服務 16 萬人次新移民。

同時，我們也希望透過運用金融核心能力，深化慈善的影響力。國泰產險以損害防阻的核心能力出發，藉由承辦「高級中等以下學校及幼稚園公共意外責任保險」經驗，統計分析全年度約 600 件理賠申請資料，發現校園意外事故以「國小」發生件數最多，約佔總數 50%，運動場及走廊又爲傷害發生率最高的地方（兩者相加約佔國小理賠事故統計之 57%），因而於 2012 年推出「不意外學園」倡議專案，開始前進國小校園，應用過往爲企業檢測的專業經驗，成爲首家以專業技師、依據學童遊樂設施規範、實施進入校園檢測之產險公司，爲校園學童安全防護盡一份心力。截至 2014 年，國泰產險總計至 52 所小學實地安全檢測，平均每間國小遊樂設施有 14 項改善建議，未來也計畫將臺灣校園損害防阻成功經驗拓展到國外，讓更多國小學童受惠。2014 年，我們再次藉由豐富的交通事故理賠經驗，提高損害防阻關懷對象的年齡層，針對國人意外死亡最高成因--運輸事故（衛福部，2014），與學界合作於 4 月成立「零事故研究所」網站。

網站中包含與交通大學合作的「駕駛人適性診斷」，針對一般社會大眾對於自身駕駛習性的盲點進行自我檢測，並因爲臺灣目前駕訓考照制度與實際道路狀況尚未結合，導致高達 9 成以上的肇事原因與「人」的因素有關，因此也與警察大學結合臺灣在地化的道路場景，開發「危險感知測驗－臺灣版」。我們期盼運用這兩種測試，協助提升駕駛人行車的危險辨識能力，進而降低交通事故發生的機率。

此外，我們也藉由集團的採購能力，希望能盡微薄之力改變這個市場，國泰綠色採購金額，如購置具環保標章、節能標章等產品，從 2010 年 6,274 萬元、2011 年 1.37 億元、2012 年 1.5 億元，一直提升至 2013 年的 3.6 億元，達到金融業第一，2014 年因部分汰換設備已購置完成，因此採購金額略幅下降至 2.7 億元，但仍屬金融業第一，2014 年 9 月再度獲頒績優企業，已經連續五年獲得績優表揚，以實際行動支持綠色採購，未來更將訂定綠色採購政策以確立機制（國泰金控，2015）。同時，國泰世華銀行也調整過年送禮品項，2013 年起開始向「鄰鄉良食」、「LEHO 臺灣良品」採購具有人文關懷、環境理念的社會企業商品，2014 年國泰慈善基金會開始籌備「相揪公益平臺」，並計畫運用這個網站，協助社會企業包裝、商品行銷及宣傳設計，讓更多人看到他們的故事與商品，讓每個人的採購累積起來產生巨大力量，並希望透過直接購買的方式讓這些微型企業逐漸自給自足。企業員工的力量十分龐大，國泰藉由企業本身的平臺，整合全臺 4 萬

多名員工、800 個服務據點，加上集團內部關係企業資源，自 2009 年啓動「一日志工」，以兩人一組、每人一日公假的方式，鼓勵員工加入關懷社會的行列。自 2011 年更是成立「霖園志工團」，經過自由徵募的方式，期能長期透過人與人、面對面的互動，更直接有效地接觸及幫助需要的人，而志工團亦訂有「賑災快速服務準則」，每當災害發生，即第一時間啓動志工通報機制，由全臺企業志工深入災區並回報評估，協助當地居民災後重建工作，譬如 2014 年的澎湖空難、高雄氣爆事件發生之際都能快速應變。而感人的經驗分享也是維持志工動力的重要元素，因此，國泰慈善基金會自 10 年前開始舉辦模範志工表揚，除了讓熱情貢獻的同仁們接受榮耀與掌聲外，也讓他們親身的經歷經由動人的故事，在其他志工的心中留下痕跡！

## 伍、結論

在執行企業社會責任的道路上，企業常會面臨多重挑戰，高層主管的認知、全體同仁的投入、外部單位的理解、監管機關的機制設立等。企業與社會密不可分，在我們想要解決環境、社會議題的道路上，企業更是不可或缺的要角，企業公民可扮演新商業模式的試行者、良好員工照護的保護者、回饋鄉里的捐贈者，也可以運用其通路、量能作為議題的發酵者，然而，不論扮演哪一種角色，我們都需要這個社會上有越來越多各領域的專家，一同投入、共構、完善這些機制。

未來，國泰將從金融本業以及公益策略轉變兩個面向進行著手。金融業掌握金流，因此對投資、放貸的風險掌握將是最重要的關鍵，國泰人壽多年前即開始推動「自我風險及清償能力評估機制」（ORSA）機制，確保長期資本適足，並與國際接軌，為臺灣唯一主動參與更嚴格全球保險業統一監理制度的保險業者。同時，國泰世華銀行也於 2015 年決議簽署赤道原則（Equator Principles），成為臺灣唯一、亞洲第六家赤道銀行（Equator Principles, 2015），未來也將學習國際上的最佳實務，了解開發中國家大型專案融資審核過程中的風險狀況、分級管理、盡職調查（Due Diligence）、合約簽訂、事後追蹤等機制。

針對公益策略轉變，國泰公益策略與時俱進，既長期投入慈善公益後，國泰開始將公益與金融核心職能結合，並探討如何在商業策略與改善社會環境問題間取得平衡，除了發展自身的商品服務，國泰亦與社會企業進行合作，國泰世華銀行自 2013 年起透過業務採購社會企業的產品做為贈送客戶的年節禮品，2014 年國泰則與社會企業合作將公益善舉擴展到柬埔寨，並於 2015 年集結了集團的力量，建構「相揪」公益平臺，協助社企商品故事行銷及宣傳，鼓勵同仁改變採購行為，實質提升社企產品的銷售量。同時，與政大法學院、商學院、傳播學院跨院合作，在教導學生了解社會企業的同時，共同扶植臺灣形成社會企業生態圈，透過青年力量探訪社企家創業的動人故事，也協助社企營

運資訊透明揭露、出具公益報告書，以先行適法。

國泰堅信，當企業以存在 100 年、200 年來規劃企業發展的策略時，大環境、股東、客戶、員工彼此間的利益不但不相衝突，更是相輔相成的。國泰也相信，每一個人的改變，累積起來就是巨大的力量，混亂的社會環境會讓我們可以看到新秩序

的誕生，讓我們一同持續透過實際行動成為改變社會的一份子，見證這個時代的轉變。

（本文作者為國泰投信董事長）

**關鍵詞：**企業社會責任（Corporate Social Responsibility）、企業公民（Corporate Citizens）、創造共享價值（Creating Shared Value）

## 📖 參考文獻

內政統計月報（2003）。各縣市外籍及大陸配偶統計人數，縣市結婚人數按原屬國籍（按登記）。取自 [http://www.ris.gov.tw/zh\\_TW/346](http://www.ris.gov.tw/zh_TW/346)，檢視日期：2015/2/16。

臺灣證券交易所（2015）。臺灣證券交易所「上市公司編製與申報企業社會責任報告書作業辦法」。取自

<http://twse-regulation.twse.com.tw/TW/law/DAT0201.aspx?FLCODE=FL075209>，檢視日期：2015/3/27。

官有垣、涂瑞德（2000）。企業的社會責任及第三部門的合作關係。地方研考電子簡訊，第四期。

教育部（2000）。新移民子女就讀國中小人數分布概況統計。取自

<http://www.edu.tw/pages/detail.aspx?Node=1052&Page=20040&Index=3&WID=31d75a44-44-44-a075-15a9eb7aecdf>，檢視日期：2015/2/16。

國泰金控（2015）。「2014 年企業社會責任報告書」。取自

[https://www.cathayholdings.com/holdings/web/csr/TE\\_1-2-3.aspx](https://www.cathayholdings.com/holdings/web/csr/TE_1-2-3.aspx)，檢視日期：2015/8/14。

衛福部（2014）。103 年度死因統計。取自

[http://www.mohw.gov.tw/cht/DOS/Statistic.aspx?f\\_list\\_no=312&fod\\_list\\_no=1610](http://www.mohw.gov.tw/cht/DOS/Statistic.aspx?f_list_no=312&fod_list_no=1610)，檢視日期：2015/8/13。

盧逸君（2013）。臺灣金融產業企業社會責任的實踐與擴散：體制觀點的思考。

Equator Principles (2015). Members & Reporting sheet.

<http://www.equator-principles.com/index.php/members-reporting>，檢視日期：2015/3/20。

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Porter, Michael E. and Kramer, Mark R. (2011). *Creating Shared Value*, *Harvard Business Review*, Vol.89 (1-2), 62-77.

Principles for Responsible Investment (2015). PRI fact sheet.

<http://www.unpri.org/news/pri-fact-sheet/>，檢視日期：2015/8/13。

World Economic Forum (2014). *Global Risks 2014*. Switzerland.