

翻轉企業經營之道 創造“共好”公民社會責任



李庚霈

壹、前言

人類原本在農業社會的手工業生產器具時代，享受著“日出而作，日落而息”之純樸互助秉性生活型態，後由於物質經濟慾望的需求，帶來了以機器大量生產之十八世紀之工業革命時代，產生了資本主義興盛的社會，在一切以“私人利益及低成本、高效率與高利潤掛帥”經營管理前提下，使人類一步步走進了“物慾橫流”陷阱之中，而難以自拔，二十世紀後期，經由全球許多的無法言喻與理解掌控的天災人禍之後，尤以近年來的九二一大地震、美國的恐怖攻擊事件、日本的核爆海嘯、八八風災小林村滅村不幸事件、復興空難、高雄氣爆、日月光污染事件、食安風暴接二連三...等不幸事件，不僅重創企業的社會聲譽，更促使人類的良知良能漸漸覺醒，這樣的改變與努力方向是值得讚賞與喜悅的，畢竟這些思維言行人類本就俱足。

時至今日二十一世紀當下，隨著社會

脈動與變遷及公民意識、人性品格與身心靈統整倫理道德思潮的倡議，全球企業與公民開始思考，如何致力於“除了經濟利益與多元化雲端科技”外的“人文心性與社會生態環境關懷”等人性本體意識流，衍生了公民社會責任意識、企業倫理、企業營治理、品德態度用人哲學，及生態環境保護等不同議題，企業之社會責任便無法單從經濟層面的獲利情形來判定。因此，在現代社會裡，一家企業體若僅能單一做好經濟或環境或社會等之某一層面的事情時，似乎已不足以稱為好企業了，因為一個「永續」或「永續發展」的企業，必定是能夠與其所處之環境體系和諧共處，並且致力於大環境永續發展的關懷與促進，善盡大社會體系一分子的責任義務。這種作法與思維勢必需要某種程度的共識願意改變，翻轉，方能引領企業、員工等“次級體系”的轉變，進而善盡致力於創造“大社會、國家”體系之“共好”的公民社會責任與權義。

因此，所謂「企業公民社會責任」

(Corporate Citizenship Social Responsibility, CSR)，係指企業自我認知是地球社會或國家社會的公民一員，在法令基礎下，基於自發性的善盡企業社會責任，讓企業存在的目的除股東價值的提升外，亦能實有智慧的運用企業社會責任，策略性的將之融入到企業的經營之中，形成現今企業非常重要的課題。本文希望藉由探討企業經營之道的翻轉，參考企業管理界推崇“共好”一書所強調之“松鼠的精神、海狸的方式、野雁的天賦”與“B 型企業”經營管理模式，及社會共識與倡議及鼓勵肯定下，促使企業間的觀摩與倡議，得以引領體現創造“共好”“利益眾生”的“社會、國家”大體系，並進而體認以善盡“公民社會責任”為職志與自豪。果能如此當是全民、社會、國家、全球與宇宙之福！

貳： “翻轉” 與 “共好” 對企業公民社會責任的意涵

一、近年來全球在夯什麼？

夯翻轉、夯變革、夯……；小到個人思維想法做法，大到企業創意、創新、併購、聯盟、轉方向研發投資新行業產品、教育教學方法的課程影音連結等進行新思維革命，及公共政策的無感要翻轉為“以民為依歸”的“有感”政策法令，包括中央政府裁併或新增部會與地方政府變成 6 都（直轄市）16 縣市之政府組織再造等大翻轉等作為，……是真？是善？是美？是好？是壞？值得再觀察思考。

二、什麼是翻轉?!為什麼要翻轉?!到底什麼是“翻轉”?!

“翻轉”觀點與作為是來自於“翻轉教室”（Flipped Classroom）概念，起源於二〇〇七年，美國科羅拉多州洛磯山林地公園高中（Woodland Park High School）兩位化學老師貝格曼（Jonathan Bergmann）與山森（Aaron Sams），為解決學生缺課問題並進行補救教學，先將課程內容錄製影片，上傳至 YouTube，讓學生上網自學，並在課堂上增加與學生的互動，解惑、實驗，啟動了翻轉教室濫觴。後經薩曼·可汗（Salman Khan）發揚光大，將錄製數學教學影片上傳網路，甚受微軟創辦人比爾·蓋茲（Bill Gates）注意進而投資。後來影片內容慢慢擴及各科，使得「學生」人數暴增成為今天的「可汗學院」（Khan Academy），因點閱率超高，影響力愈來愈大。廣義而言，就是教學方式與傳統方式不一樣，是一種「採用更多元的方法、讓學生對課業產生興趣，並且跟生活做真正的連結」，將傳統的「課堂講課，回家寫作業」的教學流程倒轉，讓學生在上課前，利用線上學習聽講，課堂上由老師引導完成習題，或做更深度討論，讓上課有「更多元的活動」。臺灣的推動是由現任臺灣大學電機系副教授葉丙成與中小學等老師，結合藝術、音樂、多媒體、分組報告、流行文化、戲劇或桌遊，以各種不同的方式引起學生的興趣、教給他們專業知識能力，並且能保有自學的熱情跟方法。總之，“翻轉”就是以傳統知識技術為基礎，在

進行知識技術傳承過程中，經由不同的創意與多元化的影音編製、教學訓練方式，引導學習者或使用者的興趣，進而願意積極主動自我學習解惑（葉丙成，2015；天下雜誌，2013），達到「師者，所以傳道、授業、解惑」及創造「自利、利他、共利」之目標。

三、“翻轉”企業經營之道，營造“共好”勞資關係的意涵

簡單的說，就是要翻轉勞資關係，期待藉由人資工程師做為平臺，擺脫傳統的“勞資對立或單方決策關係”，連結企業主、部門主管與員工同事間，能夠採取更溫馨、人性相互關懷的家人關係概念，有效的以自有專業職能彼此分工合作，愉悅的享受工作各司其職，跳脫有別於傳統“X”（人性本善）或“Y”（善用小團體影響力的人性化管理）理論之經營管理模式，創造互利共生的生命共同體之企業組織氣候與文化！假如以人力資源角度觀察，員工進用之招募、職前訓練與在職進修訓練等規劃方式、內容，如果不是採取一般制式的刻板做法，而是前述之“溫馨、人性相互關懷的家人關係概念”，則相信會有不一樣的企業人力資源管理制度展現，例如：您是人資工程師或老闆，當您安排面談或錄用員工報到時，您會注意提醒員工的事情有那些？會將他們當做像您的小孩或親戚要到某一機關或機構或企業應徵或上班時，您會提醒他們注意的事情？包括：有無簽訂勞動契約？工資工時如何？勞動有保障？工作場所環境安全？

友善？...

四、“共好”對企業公民社會責任的意涵

（一）“共好！（Gung ho!）”一書是作者肯·布蘭佳，雪爾登·包樂斯（Ken Blanchard, Sheldon Bowles 合著，郭苑玲譯）為企業管理界管理者提供一項無價的工具，藉由培養絕佳的工作士氣，來達到提高生產效率的目的，廣為企業管理學界於實務工作者所推崇。這本書有別於一般企業管理書籍，是以簡單故事的方式呈現。學習前人的智慧，以三種動物（松鼠、海狸及野雁）為師，建構企業組織體的“共好”氣氛，實現企業公民社會責任，如下分述：

1.從松鼠的精神學習做有價值的工作

（1）像松鼠一樣努力工作達成目標：為了達成儲存食物的目標，松鼠努力的工作，不但很重要，而且做有價值的工作。

（2）如何看待自己的工作：例如自助餐廳為確保食用者的健康，提供清潔的盤子。

（3）常常思考（thinking）：我們為什麼在這裡？我們的目標為何？有那些價值觀可以引導我們？

（4）目標是可以折衷與協調的：有時抵達目標最快的路徑並不是直線；但是價值觀只有直線，領導者必須堅持所有員工都遵循這些直線，方能達到目標。所以，松鼠在秋天時努力的工作，儲備冬天所需的糧食，這是他們工作的目標，也是他們在秋天該做的事情。

2.從海狸的實踐方式，學習以自我掌

控達成目標的過程

(1)自己決定工作要如何進行，即以正確的方式做正確的事情。

(2)領導者的責任是確認組織的目標，而員工的職責則是設法協助領導者達到目標。

(3)訂定目標和價值觀就好像是劃好球賽的場地，訂好了遊戲規則，你決定誰打那個位置後，就必須退出球場，讓球員自己去打球，不可越線。

(4)組織要允許並鼓勵個人採取掌控一切達成目標的過程，這樣的工作內容一定要在能力範圍之內。所以，一群海狸一起築巢時，為何彼此之間不會有干擾出現，海狸 A 放的樹枝為何海狸 B 不會去破壞，而是彼此合作？難道有某隻海狸在發號司令，答案是沒有的，而是他們自己知道自己的職責。

3.從野雁的天賦中學習點燃鼓舞的火花，及透過互相鼓舞與喝采，持續努力，才能達到完全共好的勞資關係境地。

(1)野雁在叫什麼？她們在對誰叫？事實是在對彼此叫，表達互相鼓舞，以達成目標。

(2)肯定員工的方法：有二種：A.表態式的肯定，即稱讚員工的工作表現、頒個獎、慶生。B.意識型態式的認同，即透過及時的、有回應的、無條件的、熱情的方式，達到真正的讚美。

(3)凡人都有惰性，需要額外的能量產生動能，因此藉由互相鼓舞方式，可以激發彼此的工作熱情。所以，野雁在空中飛翔時為何會有順序的排成 V 字型？又為什

麼當一隻野雁飛到某個棲息地之後牠會發出叫聲？之後其他的野雁就會進入這個棲息地，這是為什麼？因為野雁的叫聲是在通知夥伴：狀況一切良好，你們可以安心過來。靠著叫聲他們可以讓彼此知道自己的狀況良好，彼此鼓舞。(王世章／沈淑華 1987；游舒帆，2010；Megan, 2011)

(二)提姆(2012)從另一個層面思考認為，應該從書上所說的限制因素，或可說是「老闆的自覺」方向來觀察省思學習，建構企業組織體的“共好”氣氛，方能實現企業公民社會責任，如下分述：

1.在有限的時間，避免產生許多“傷害人”的後遺症：許多事是急不得的，要達到共好的境界，需要 3-5 年，多半外商的救火隊，都必需在 1 個月內搞清楚狀況，並提出解決方案；3 個月內就得看到改變；6 個月就得交出成績單。因此多半經理人都會排除障礙、引進班底，無法做出寧靜改革，當然過程之中會有人受傷，也因此產生許多“傷害人”的遺憾事件。

2.為組織的共同的目標努力：許多老闆都會喊一個目標，但忽略了要達到目所需要的配套措施，沒有獎勵、目標無法細項展開、展開後發現根本做不到、做不到也不會受到處罰的例子履見不鮮；但老闆想的只是制定目標總不能沒挑戰性，所以目標等於一個數字而已。若公司員工無法為這個目標盡心盡力，這就算不上是個共同的目標。

3.價值觀是永遠不可改變的：目標可以被修正，但價值觀不可以妥協，價值觀是河流中的磐石，穩定的力量，也是工作

的意義所在。因此，目標可以經由努力以達成，藉由棒子和胡蘿蔔的引導，成為階段性的目標。但是有可能會產生職業倦怠感而且沒有尊嚴，就像拋棄式電池一樣。但是，如果以價值觀為動力就大相逕庭，會引導人們自動自發的朝向共同目標努力，猶如取之不盡，用之不竭的電池，讓員工的工作有尊嚴和動力。因為員工自身認同組織企業體的目標/願景（Vision/Mission），而形成自我的價值觀，因而也能感動其他人。價值觀不是口號，而必需是言行一致、以身作則才能取信於人，藉由凝聚眾人的力量，形成企業文化，亦即整合個人目標融入組織企業體的目標/願景，形塑個人價值觀與組織企業體的目標/願景的共識，建構努力秉持願力。

4.無干擾的充分授權方式，方是符合人性管理的聖經：一個自主型團隊主管扮演的角色比較偏輔助性質，只要協助處理掉一些例外因子，團隊便會依著目標往前進，只要目標夠明確，計畫夠清楚，沒有達不成的事情。因此，主管在設定活動範圍的同時，也應該給予員工的充份授權行動，讓員工可以自由揮灑；但更重要的是上司不會無故闖入、插手接管，這種自由才是真正的自由。凡事都堅持員工按照自己的方式行事，會使員工的自尊心受到傷害，當然，“共好的精神”也會因此迅速分崩離析。所以，一般而言，「績效=潛力-干擾」，人性都希望被信任、能自我發揮，如果主管可以採取此一“無干擾的充分授權方式與人性管理”行事風格，則必

能共創企業優勢競爭力與企業倫理社會責任。

5.主管或老闆應該正視基本的問題，而且省思解決之道：主管或老闆在面對重重問題時的自我省思是非常重要的，包括：設定不合人性的目標、給付不合理的薪資卻要求員工不離職、要求技術進步卻看不到任何訓練、希望士氣高昂卻從不鼓掌、高喊信任但是根本言行不一、達成目標卻未依約定獎勵、要求誠信卻中飽私囊、面對重重問題卻不願了解細節解決問題...等。因此，當員工面對沒有希望的明天時，沒有人會願意再被騙，有能力與有骨氣的人，更會基於「良禽擇木而棲」理念，選擇向原企業說再見而跳槽到適性認同的企業任職。

6.透明的資訊：進行各種數據蒐集雖然可以產生許多有用的資訊，供企業得以做成好的決策，達成內部獎懲的公平；但是光靠數據來經營企業，有時卻發生無法達成組織目標情形，因此，主管或雇主的角色，應該是扮演著讓所有的員工擺對位置的「教練」，得以適才適所適性發展揚才。

所以，何謂共好？所謂的共好一詞可詮釋為「講好」、「講乎好」、「一起工作」和「共同把事情做好」。這兩個字確實是來自中文，因為這兩個字是出自一個中國人的口裡，而由一個印地安人將它發揚光大，是由一個故事來講解何謂共好，其背景是發生在一間績效全國最差的工廠，透過新調任的主管的目的，是要在一年內改善這間工廠的狀況，而這個主管如

何透過共好來達到他的目標。因此，顧名思義就是你好我也好，也就是一種良好的狀況，另一個解釋就是雙贏（Win-win），兩方皆受惠，無論處在什麼樣的組織或行業，推行共好的原則皆相同，讓員工有充分的自由，充分的給予權力，給予遠景，給予長短期目標，而這些都是與員工互相討論過後的結果，如此一來員工的工作效率變高，工作氣氛變好，環境變的更和諧，主管也會因此而受惠。所以，利用松鼠、海狸、野雁的管理祕訣，讓我們可以看到一個和樂的組織，組織中人人各司其職，知道自己的目標，組織的目標，知道互相鼓舞與自我鼓舞，懂得共好，你好我也好。持之以恆，才能達成組織「共好」的目標。此一管理哲學模式更適用於各企業、組織政府機關團體、學校及家庭，甚至全世界及宇宙，因為“共好”是我們最好的抉擇。

五、“B 型企業”對企業公民社會責任的意涵

(一)何謂“B 型企業”？是萊恩·漢尼曼（Ryan Honeyman, 2015）所著一書所提，B 型企業的暗紅色標章，不是“次等”，而是有活力振奮人心的運動，重新定義企業的成功，強調企業營利之外，利用創新、速度和成長能力讓社區不再貧窮建立更穩健社會。而“B”是代表 benefit（效益），建立一個新的經濟體系，拚的不是成爲“世上最好”企業，而是對“世人”最好企業。對員工好，想吸引並留住頂尖人才，而好人才也希望全力以赴工作，爲更崇高目標而工作，所以被認爲是

現在最需要的好公司。

(二)“B 型企業”對待員工的三個效益評估指標：1.報酬、福利與訓練（支付基本生活、提供健保、補助職能發展等）；2.工作環境（員工投入度、流動率、健康和 safety）；3.員工所有權（盈餘分配、認股權、持股比例）等。所以，B 型企業對待員工的作法如下：

1.大方給員工福利，包括：(1)支付基本生活工資（living wage），不是最低（基本）工資；(2)訂定最高與最低薪資差距，約爲 1:10~1:5 之間（可訂爲長程目標）；(3)提供全職員工退休金計畫，吸引留住人才及降低公司賦稅負擔，讓員工結合財務投資（SRI 社會責任型投資）與個人價值；(4)補助員工進行職能發展 1 千~2 千 5 百元美金，自行決定與工作相關職能發展訓練。

2.重視員工所有權：即是提供全職員工認股權（分紅入股），有點像盈餘分配，提升士氣，增進生產力與吸引力，以留住人才。

3.改善工作環境：(1)即是擴展健康福利方案，倡導健康生活型態，提供員工多方選擇，例如：壓力管理、心理健康、塑身、營養、園藝課、辦公室瑜珈、健身俱樂部會員折扣、有機養生健康與營養及平衡工作與生活等方案。(2)成立各種不同員工委員會，由員工主導，並授權委員會執行變更權力，例如安全委員會等。

因此，由前述“共好”所強調之“松鼠的精神、海狸的方式、野雁的天賦”與“B 型企業”經營管理模式，及社會共識

與倡議及鼓勵肯定下，如果企業能夠採取這些經營管理模式，則相信必能創造“共好”“利益眾生”與善盡企業的“公民社會責任”目標！

參、翻轉企業經營之道，方能創造“共好”公民社會責任的權義

一、如果從策略性人力資源管理與發展角度觀察，企業經營管理之勞資關係方式，應該會具有下述內涵（彭台臨，民 1989）

（一）從「理性」面看策略性人力資源管理（Strategy Human Resource Management, SHRM），基本上是環境評估，在長期策略指導下，採取投資組合概念進行人力資源活動的規劃。所以，策略性資源管理與競爭優勢的主要來源，是達成企業成功的重要關鍵。

（二）從「人性」面看策略性人力資源管理（Strategy Human Resource Management, SHRM），因就業人口結構改變，員工的需求及價值會隨社經科技發展，而呈現多元化的面向。

（三）從「人際關係理論」面看策略性人力資源管理（Strategy Human Resource Management, SHRM），員工參與、認同與承諾便成為關注焦點。

（四）從事業組織策略和人力資源策略的整合與配合觀察，其具有如下優點：

1. 對組織複雜問題提供廣泛解答。
2. 使人資、財務及科技能力在既有目

標考量下相互配合。

3. 組織清楚評估自我實力，考量所需成員。

4. 使政策執行不受限，及不會忽略人資做為競爭優勢來源的重要性。

5. 使公司執行能力增加。

6. 使公司適應變化能力增加。

7. 「策略的一致性」使公司符合顧客需求與接受挑戰。

（五）Miles & Snow（1984）、Bird & Beechler（1984）認為 SHRM 的應有角色功能為：

1. 防禦者/累積者策略

預防不當的勞資關係對立，並經由時空經驗累積的有效人力資源管理模式與策略，為企業組織體建構良好的勞資關係，創造更優質有信譽的團隊形象。

2. 分析者/幫助者策略

針對其他企業組織體發生的不當勞資關係對立事件之蒐集分析，研擬預防有效人力資源管理模式與策略，為企業組織體培育良好勞資關係，創造具競爭力與社會力的優質工作團隊。

3. 探勘者/利用者策略

針對本企業組織體發生的不當勞資關係對立事件之探討分析，提供“有效人力資源管理模式與策略”供雇主或經營管理者參考，以減少勞資糾紛情況發生，創造企業組織體良好的勞資關係與企業倫理及社會責任形象。

因此，“翻轉”企業經營之道，營造“共好”勞資關係應有的作為如下：

(一) 工作要求原則

1. 依據訂定的工作規則，有效經營管理勞資關係。

2. 有關員工相關權益與工作規定，應藉由勞資會議形成共識，減少單方不利決策資糾紛發生。

3. 工作知識技能要求與培育，能夠具備專業且精確目標。

4. 執行工作時，能夠讓員工主動展現積極活動力，而不是因為有法令規定的強制。

5. 能夠創造任何職位工作者，看到自己貢獻工作的各種價值，包括物質與精神的需求滿足，亦即提供價值讓人自我管理。

6. 堅持對的與應該的企業經營管理倫理與哲學。

7. 發現勞資間的互利與互助，發展家人夥伴關係。

8. 主動積極仔細用心的觀察，會有需多周遭勞資與員工間令人感動的故事，值得深思發想。

9. 提供員工的相關訊息應該達到最新、最速、正確真實、簡明精要，以達到正確有效的勞資關係信息傳達目的。

(二) 人力的調度與運用原則

1. 適性拔才，達到「人盡其才，貨暢其流，物盡其用，適性就業」的攬才、育才、用才、留才目標。

2. 人力的調度與運用務必要使當事人了解接受，是因為「必要性」，以避免不必要的勞資爭議糾紛發生。

3. 人力的調度與運用務必要使當事人了解接受，是因為「優先性」的情形，不是被迫的感受。

4. 務必要使當事人了解接受，調度與運用是基於「迫切性」。

5. 任何人力的調度與運用務必要達到「法理情」兼顧原則。

6. 任何人力的調度與運用務必要使當事人感受到自我的價值，並能堅持發揮所長堅守崗位，並從中發現過去所沒有注意的一些勞資與同事之間的令人感動大小事。

(三) 人才的培養與訓練方面

要讓員工了解培訓的目的與必要性，以有效的規劃人員遴選、培訓的機構與方式、安排培訓，及進行培訓計畫、成效與成本分析評估，讓員工個人目標能與團體（組織）目標連結，清楚擬定自我職涯發展之短、中、長期目標與主目標、子目標及次要目標等事項，以達到培訓目標。

(四) 績效考核原則與指標

1. 指標不要太簡化或太複雜，要能適中切合實際狀況的考核。

2. 指標間的不應有矛盾現象，須符合區辨性與是否合理且有建設性？

3. 是否與 PDCA（計畫、做（執行）、檢核（查核）、行動）程序結合在一起。

4. 評估結果是否具有未來行動的意涵，與組織企業體的願景及使命有無相配合？

5. 績效考核指標應包括：(1) 使命達成

度；(2)效率；(3)投入程度；(4)滿意度；(5)平衡度；(6)轉換度；(7)其他常被忽略的指標：如服務內容創新度？與其他各種機構關係之維持如何？等。

因此，企業如何有智慧的運用企業社會責任，並以策略的方式將之融入到企業的經營之中，使“策略性企業社會責任”成爲現今企業非常重要的課題。

二、策略性企業社會責任之內涵及統整實踐架構

(一)策略性企業社會責任之內涵

波特 (Porter and Kramer, 2002)、胡憲倫、許家偉、蒲彥穎等 (2006) 認爲：「公益的行銷，是行銷，而非公益」。真正的「策略性公益」，應該要能加強企業競爭力，同時又能增進社會福祉。因此，一個公司應該透過對公益的投入，改善競爭的環境，亦即使用企業獨特的專長和資產，將公益的焦點集中在何處，以及如何進行，讓社會和經濟部門同時受益，實施策略性企業社會責任 (Strategic Corporate Social Responsibility)。而企業社會責任就是滿足社會的需求，其實是滿足企業利害關係人的需求，維惹與錢德勒 (Werther. and Chandler, 2005) 指出，企業的利害關係人可大分爲三類，包括：

- 1.組織的利害關係人：係指在組織內部的員工、經理人、股東，以及公會等；
- 2.經濟的利害關係人：包括客戶、金融機構，及供應商等；
- 3.社會的利害關係人：包括社區、政

府與法令、非營利組織，以及環境等。

(二)運用統整實踐策略性企業社會責任權利，達成善盡企業公民社會責任

有關「策略性企業社會責任」(Strategic Corporate Social Responsibility, SCR) 的實踐架構，一般常參考有系統的分析介紹策略性 SCR 的作法之 William B. Werther, Jr. 與 David Chandler (2005) 所著：「策略的企業社會責任—全球環境下的利害關係人」(Strategic Corporate Social Responsibility-Stakeholders in a Global Environment) 一書。而國內胡憲倫、許家偉、蒲彥穎等 (2006) 更以其爲基礎，輔以實例進行有關議題的研究分析，參考這些相關資料可以了解，建構策略性企業社會責任之實踐架構可包括下述幾個要項：

- 1.建構組織企業體的策略性觀點：透過“願景目標 (Vision target)”與“使命感 (mission)”的確立後，提供能夠永續經營與達到競爭優勢的“策略 (Strategic)”，及具體有效執行“方針 (Policy)”，並洞察權衡如何結合企業組織體的執行力與利潤，達到應盡的“社會責任”方法與結果。

- 2.以 Werther and Chandler (2005) 提出的「環境—策略—能力—結構」(Environmental-Strategy-Competency-Structure, ESCS Framework) 的架構及 SWOT 分析 (S: Strength, Strong/優勢; W: Weakness/劣勢弱點; O: Opportunity/機會; T: Threatness/威脅受攻擊力)，整合組織企業體的內部能力 (優勢與劣勢) 及

外部環境(機會或威脅),透過企業社會責任為過濾器(filter),篩選出合適公司之競爭策略,以成功的實踐對組織企業體的各利害相關人最有效的結果,達到永續競爭的優勢驅動力。

3.透過驅使企業組織改善的外部環境因素,包括顧客、競爭者、經濟、技術、政府機關、社會文化及其他要素的逐步改善企業組織的體質與信譽後,更需要進一步的藉由「社會富裕(growing affluence),全球化,溝通技術及品牌」等四道CSR力量,驅使企業組織建構前瞻性的策略性觀點,達到企業組織內外一致的體制,達到善盡「企業公民社會責任」目標。

因此,相信企業組織如能“翻轉”企業經營之道,營造“共好”勞資關係,並運用統整實踐策略性企業社會責任權利,必能達成善盡企業公民社會責任,進而達成波特(Porter and Kramer, 2002)所稱「真正的“策略性公益”」,而非公益的行銷,如此便能加強企業競爭力,同時又能增進社會福祉目標。

肆、國內「企業公民社會責任」的推動與實證

一、國內「企業公民社會責任」的推動

國內有關「企業公民社會責任」的推動除了專家學者與民間團體的呼籲外,「天下雜誌」從一九九六年起,開始在年度「標竿企業」調查裡,新增了「企業社會責任」的選項,到二〇〇七年,將企業公民的指

標擴大,獨立成「天下CSR企業公民獎」,這便是在大環境轉變淬鍊下的產物。過去或許有人會有過這種想法:企業,究竟是社會問題的製造者、還是解決者?一家公司的成長,究竟是曇花一現、還是永續長青?是否真的所有的企業組織都是如此?

經觀察可以看出,從過去十年,全球企業社會責任(CSR)的演變,呈現了巨大而正面的變化。過去,企業對於CSR的認知和作為,著重防衛、慈善、宣傳性質。但是,現在,企業社會責任,以公司為核心劃同心圓,員工、股東、供應商、顧客、社區、社會、國家、地球,一圈圈輻射出去,也反射回來,化為企業價值、技術和營運模式創新的來源,找到企業永續的成功方程式。也就是說一開始,天下CSR企業公民獎便不流於「CSR=慈善」的狹隘思惟,以「企業承諾」(對員工)、「公司治理」(對股東)、「社會參與」(對社會)、「環境保護」(對環境生態)四個構面,倡導三六〇度“共好”的概念。該獎項指標係參酌聯合國全球盟約、OECD多國企業指導綱領、道瓊永續指數等國際指標與評量方法,嚴謹的對企業“永續能力”進行全方位評比。經過多年的推動,該民獎項已經成為臺灣影響力最大、評核最全面、最受企業界重視,同時也是門檻最高的CSR獎項。報名競逐的企業也愈來愈踴躍,正如一年比一年精進的普萊德董事長陳清港所說的:「參加天下CSR企業公民獎評選,就像企業做年度體檢。」

天下CSR企業公民獎的誕生,意謂著有更多的有心企業,除了已經接受CSR的

重要性外，更想知道「該怎麼做」，才能持續提升向上。

當然，相較於國際 CSR 浪潮的風起雲湧，臺灣距離 CSR 成爲企業界的普世價值，似乎還有許多精進的空間。因此，天下雜誌爲進一步促進天下 CSR 企業，與資本市場良性互動，便與元大寶來投信合作，領先趨勢推出「天下 CSR 指數」，自 2012 年開始從獲獎企業中，選出上市櫃、得分前二十五名之公司，依據排名由高至低給予權重，編製出天下 CSR 企業指數，成爲投資人重要理財參考指標，希望能更進一步達成「企業公民，創造共好臺灣」的普世價值，找到自己的座標與努力的方向，讓臺灣的每一家企業，都能成爲與員工、股東、上下游利害關係人、社會以及環境共好的企業公民。

二、國內「企業公民社會責任」推動的實證

1. 揆諸工業革命後，強調以私益利潤爲主的資本主義盛行後，引發了全球新的省思：企業不只是獲利的工具，更應是負責任的公民。未來的領導級企業，不只是商業世界的領導，也將是社會的領導力量。今天 CEO 要面對的關鍵問題，除了獲利之外，更要回答：公司的存在是否對社區有利？企業是否改善了環境？企業在創造財富的過程中是否做了有悖道德的事？

因此，“天下企業公民獎”期待與世界同步，訂定競爭力新標準，以公司治理、企業承諾、社會參與、環境保護等指標，評選出臺灣最具未來性的新價值企業，爲企業接軌國際。所以，CSR 不應該只是一個獎項，而應該是一個新運動的開始，期待獲頒此獎項的企業，扮演著引領臺灣社會往清明、進步、關懷，永續價值發展的關鍵力量，更是促使臺灣躍向世界舞臺及展現世界公民企圖的關鍵角色。

2. 該雜誌進一步邀請受金管會監督之連續 3 年（2012-2014 年）獲利公開發行公司（含上市、上櫃、興櫃、公開發行公司），及二千大調查與專家學者推薦之本地企業、在臺外商參與，分爲大型企業、中堅企業、外商企業、小巨人等四組進行評選，並由具公信力與社會聲望之各界專家，依「公司治理、企業承諾、社會參與、環境保護」等四大構面的表現，分別進行評分，依綜合表現評選出年度「企業公民 TOP100」（詳如表 1、2）。而經由相關公布的資料觀察分析顯示，近五年來，天下 CSR 指數成分股表現持續優於大盤，顯示善盡社會責任的企業，不但優於台股加權指數表現，與國際類似指數相比，也明顯績效領先，由此可進一步推估，CSR 在臺灣已經落實生根，漸進茁壯，並呈現出與國際接軌及全球同步的普世價值。

表 1 天下企業公民 TOP100 資格表

獎項	分組	定義	評選標準
年度 TOP50	大型企業	年營收超過 100 億以上企業	依四大構面表現及依總分排序取前 50 名
	中堅企業	年營收超過 100 億以下企業	依四大構面表現及依總分排序取前 15 名
	外商企業	在臺外商企業	依四大構面表現及依總分排序取前 15 名
	小巨人企業	年營收 50 億以下企業	依四大構面表現及依總分排序取前 20 名

資料來源：彙整自天下雜誌網頁。

http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5060296&utm_source=next_article&utm_medium=referral&utm_campaign=next_article#sthash.T22c5Znp.dpuf

表 2 天下企業公民 TOP100 評選構面表

評選指標	定義
公司治理	主要衡量董事會的獨立性及資訊揭露透明度
企業承諾	包含對消費者的承諾，對員工的培育照顧，和對創新研發的投入
社會參與	衡量企業是否長期投入特定社會議題、並發揮積極影響力
環境保護	調查企業在環保及節能上是具有具體目標與作法

備註：外商企業組別，僅依「企業承諾、社會參與、環境保護」三大構面進行評分，「公司治理」構面不納入計分。

資料來源：天下雜誌網頁（同上）。

3. 歷經 9 屆的天下企業公民獎，過去 8 年每年選出的國內 CSR Top 50 企業，雖一路不乏生力軍；但是不可諱言，仍然是以熟面孔居多，例如大型企業組前十名中，台積電、台達電、玉山金控、中華電信就從不缺席，而中堅企業組，包括信義房屋、普萊德、宏正自動科技都是常見班底，至於外商組，則以英特爾、花旗、匯豐、渣打，及台灣拜耳、台灣杜邦為主要陣容；另外小巨人組，2015 年前十大有歐萊德國

際、宏致電子、鮮活控股、高雄市立小港醫院、歐都納、志鋼金屬、安心食品、磐儀科技、全國生物科技、生達化學製藥、薰衣草森林等公司。以此觀察分析，或可以說，CSR 不再是企業行有餘力的「副業」，而是賺長期錢的「本事」，也可以說，臺灣已來到 CSR 的轉型時刻，更可從首度披露的 CSR「小巨人」獎窺知，是要從臺灣經濟的中堅力量（「中小企業」）中，發掘它們是如何用最少資源做大事的祕訣，

而且值得省思的是，她們大致也已經都將此精神價值，內化到組織企業體的文化中（陳慧珊，2015-09-18 Web Only；熊毅晰，2015-08-18 天下雜誌 579 期），以供更多關心者了解，及繼續推動實踐。

伍、結語

為使企業公民社會責任能夠真正的在臺灣這塊土地生根、發芽、茁壯，甚至永續發展落實至永遠，或許可以參考葛雷遜與侯吉斯（Grayson and Hodges, 2004）所提之透過七大步驟，落實公司於企業社會責任的工作，創造企業社會商機（corporate social opportunity）的盈餘，創造更多藍海商機。其步驟程序略述如下供卓參：

1. 先確認引發 CSR 的來源（Identifying the triggers），亦即在全球化過程，CSR 的引發源可以區分為兩部分。(1)外部環境，包括科技及通訊的變革、市場的變革、人口組成及開發的變革、價值的變革；(2)全球化影響的改變與利害相關者，包括員工、投資者、消費者、企業夥伴與供應商、非政府組織與媒體、政府、跨政府組織與法規壓力、社區與社會。

2. 重要範疇（Scoping whatmatter）的鑑別，亦即經由上述所確認之重要引發源（triggers）後，便據以修正後續策略的催化劑，作為鑑別改變企業經營環境的範疇，而重要範疇的鑑別，包括生態與環境、衛生與福利、人權與多樣性與社區等四種類別。

3. 建立企業個案（Making thebusiness

case）的前瞻性作法，整合企業社會責任議題於經營規劃與決策程序之中，並於企業各階層中執行。

4. 做出行動承諾（Committing to action），成功的執行不同策略，並創造以企業社會責任為基礎的價值。

5. 透過現行組織管理架構的調整，整合及蒐集資源（Integrating and gathering resource），創造企業社會商機（corporate social opportunity）的過程中，成功的執行企業社會責任。

6. 與利害關係者參與（Engaging stakeholders）建立良好的關係，以降低可能產生的風險及危機，進而協助企業解決企業社會責任的問題。

7. 透過量化績效數據，呈現企業在環境、社會及永續性績效報告書（Measuring and reporting），凸顯善盡企業社會的成果。

而前述七個步驟，更可以 Porter and Kramer (2002) 的建議，應該從 CEO 開始，帶著相關部門，以下述五個指標，進行企業組織慈善行為的檢視，以獲得更大效益的競爭優勢境地：

1. 檢視企業的競爭環境，從中找出可改善的構面。

2. 檢視目前的公益投入落在哪個範圍？是社區服務？建立商譽與公共關係？還是策略性捐助？等方面，進行優先次序的比重設定。

3. 檢視自身資源與專長，選擇能最有效改善競爭環境，及增進社會福祉項目。

4. 從產業聚落內的其他或上下游公司

中，尋找可能的合作伙伴。

5.唯有持續與嚴格地檢視成果，才能真正改善環境及創造價值。

總之，藉由“共好”與“B 型企業”及策略性的企業社會責任等經營管理模式的探討，進而透過臺灣本土實務推動 CSR 獲獎企業的分享，期望能有提供翻轉企業經營之道，及引起社會共識與共鳴，進而促使企業間透過觀摩與倡議，與世界接軌

全球同步，得以真正落實體現創造優質的“策略性 CSR”，善盡地球”公民社會責任“！

（本文作者為前勞動部勞動力發展署就業服務組組長；現為臺灣師範大學、東吳大學、文化大學、空中大學等大專校院兼任副教授；昭華基金會董事）

關鍵詞：翻轉、共好、企業公民社會責任、天下 CSR 企業公民獎、B 型企業

📖 參考文獻

- 王世章、沈淑華（1987），《共好》一書心得分享，臺北捷運報廣角鏡（Stories Section），76.2.23.創刊號，http://www2.dorts.gov.tw/news/newsletter/ns246/rp246_09.htm
- 天下雜誌（2013），親子天下-翻轉教育網路專輯，
<http://topic.parenting.com.tw/issue/2013/futurelearning/>
- 肯·布蘭佳，雪爾登·包樂斯/著，郭苑玲譯（1998），《共好》（Gung Ho），哈佛企管公司。
- 胡憲倫、許家偉、蒲彥穎（2006），策略的企業社會責任：企業永續發展的課題，應用倫理研究通訊，40（2006,11），頁 37-50。
- 陳慧珊（2015），「天下 CSR 企業公民獎」專題，天下雜誌專輯網頁。
http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5060296&utm_source=next_article&utm_medium=referral&utm_campaign=next_article#sthash.T22c5Znp.dpuf
- 游舒帆（2010），《共好》（Gung Ho）一書讀後心得分享，
<http://www.dotblogs.com.tw/jimmyyu/archive/2010/11/06/gung-ho.aspx>
- 提姆（2012），《共好》（Gung Ho）一書讀後心得分享，
<http://www.books.com.tw/products/0010054478>
- 萊恩·漢尼曼（Ryan Honeyman，2015），B 型企業，現在最需要的好公司，商業周刊公司。
- 彭台臨（民 1989），《人力發展理論與實施》，臺北市：三民書局。
- 葉丙成（2015），為未來而教－BTS 教育新思維，親子天下股份有限公司。
- 熊毅晰（2015），「天下 CSR 企業公民獎」專題，天下雜誌專輯網頁；2015-08-18 天下雜誌 579 期。

http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5060296&utm_source=next_article&utm_medium=referral&utm_campaign=next_article#sthash.T22c5Znp.dpuf

Grayson D. and A. Hodges (2004). Corporate Social Opportunity-Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for Your Business, Greenleaf Publishing.

Megan (2011), 《共好》(Gung Ho) 一書讀後心得分享，

<http://www.books.com.tw/products/0010054478>

Porter, M.E. and M.R. Kramer (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, Harvard Business Review, Dec. 2002.

Werther, Jr. W. B. and D. Chandler (2005). Strategic Corporate Social Responsibility-Stakeholders in a Global Environment, Sage Publications, London, UK.