



企業公民與社會責任

觀察 1999 年發生的「九二一大地震」以及 2009 年的「莫拉克八八風災」後的救災與復原工作，臺灣許多企業慷慨解囊不落人後，雖然依舊以捐款或捐贈實物為多，但也有部分企業有系統地與災區地方政府或是民間公益組織合作，從事長期性的復原工作。尤有甚者，近年來審視臺灣社會中政府、企業，以及第三部門（或稱非營利與慈善公益部門）互動行為的演變，可發現一個相當值得關注的現象，即除了第三部門的組織在數量與活動方面相當活躍之外，營利部門裡有日漸增加的企業機構在公益活動的參與方面，逐漸朝向系統性、長期性，以及樂於與其他兩個部門的機構建立夥伴關係，一起推動公益活動，而不只是短暫性地捐款或捐贈企業的產品而已。這種體認企業應參與解決社會問題、改善社區生活品質，並將企業的營利行為與本身應盡的社會責任做一連結，通常被稱之為「企業社會責任」(Corporate Social Responsibility, CSR)，或「企業公益慈善」(Corporate Philanthropy)，甚至指稱這一類能夠踐履企業社會責任的營利組織為「企業公民」(Corporate Citizens) (Smith, 1994; Adams Lang, 1999)。此信念在西方先進的民主工業國家裡，已是近半世紀以來社會的有識之士，以及企業組織積極倡導的一股思潮。

惟何謂「企業社會責任」(CSR)？無論中西方學界或實務界迄今尚未有一具有共識的看法與定義，但可以確定的是 CSR 乃企業與其所處的社會之間的關係建構，企業及其經理人在社會的發展過程中扮演了一定的正面角色；除此之外，CSR 的概念內涵是可競爭與多元的，隨著時間的變遷、各國社會環境的差異，以及不同的社會政策意識型態而有不同的元素加入 (Brejning, 2012; Hill et al., 2003)。

對於 CSR 概念內涵演變論述最為清晰的莫過於美國學者 Archie Carroll (1991)，他提出「CSR 金字塔模式」(Pyramid of Corporate Social Responsibility)，強調應將企業社會責任視為一金字塔，從底層到最上層分別是「經濟」(economic)、「法律」(legal)、「道德」(ethic) 與「公益」(philanthropic)。這四個層次中，經濟責任的營利動機乃係企業的主要基礎、法律責任強調企業必須遵守法律規範，此可說是社會對企業行為最低的要求；至於道德責任，指的是除法律規範外，企業必須合乎公平、正義與避免傷害等原則；最後是公益責任，為最高層次，強調企業組織應該自詡為一個好的企業公民，經理人需鼓勵企業員工以志工身分參與社會慈善活動，以提升社會良善風氣。

近年來不少已開發國家的政府，逐漸從傳統公部門對社會的管制功能退縮，營利部門在社會的進步需求下，認識到本身必須對政治、社會與財政事務有更多的參與，並發揮影響力。在這種社會條件的演變下，企業組織必須重新界定機構的核心目標，亦即要從關切與其主要利益有關的持股人（stockholders）的利益，轉換為考量與機構有關的所有利益關係人（stakeholders）的利益，例如員工、消費者，及他們生活所在的社區。這種新典範鼓勵企業在社會問題的解決上，藉由支助長期性的公益活動，譬如協助學校改革課程與教學，以及與志願性機構合作喚醒人們對愛滋病的認識等，在這些活動上扮演領導的角色，同時也融入政府與非營利組織的政策與措施，將資源做一統整的結合。例如在美國以飛機製造聞名的洛克西德·馬丁公司，投身人群照護與服務的事業領域，提供員工與社區居民長照福利服務。再者，美國著名化學公司「蒙山托」(Monsanto) 曾創立一個所謂「環境自我檢測的責信系統」，此系統可使該公司追蹤檢測並報告它對環境的影響，並出版它的第一本「社會企業責任報告」，顯示該公司新的有關環境、人員雇用，以及道德議題的政策內容。顯然在許多企業組織中，似乎存在一個趨勢，即要做更多策略性的慈善活動，以使得自利與更大範圍的公共利益相結合 (Adams Lang, 1999; 官有垣、涂瑞德, 2000)。

再者，從 CSR 的實踐角度，吾人也觀察到一個現象，亦即近年來企業面對激烈的全球競爭而不得不固守其根基、消費者對於產品品質要求的提升、企業之間合併之風甚囂塵上，以及政府對企業法規管制的鬆綁等因素，使得企業逐漸面臨產品價值需不斷改善、簡化運作流程、壓縮生產成本，以及有責任給利益關係人帶來利潤極大化等的壓力。這種現象的轉變，使得企業必須徹底檢視其內部的所有功能與運作，而慈善與社區參與方案的推動也面臨資源減少而需改變方略的壓力。在此情境下，尤其是比較有規模的企業日漸將「捐贈管理」(contribution management) 整合入企業的整體策略性計畫當中。因此，企業也開始強調透過長期與政府、其他企業以及與非營利組織形成夥伴關係來處理社會議題的重要性。此現象係為企業公民角色的扮演由傳統的慈善模式轉變為所謂的「策略性的慈善」(strategic philanthropy) 模式 (Dube & Breiteneicher, 1999; Marx, 1998; Saiia, 2002; 官有垣, 2002)。

企業「策略性的慈善」嘗試將捐贈與公司的策略性商業目標作一結合。在捐贈的過程中，捐贈被導入要同時滿足企業的目標與受贈者的需求。此外，策略性的慈善強調應將捐贈與企業的利益關係人，以及對於那些有助於企業達成其策略方案的重要社會議題做緊密的連結。企業慈善的類此趨勢產生的優點之一即是，發展出企業與非營利機構 (NPO) 之間的夥伴關係。而夥伴關係通常意指企業涉入對 NPO 的人力資源承諾，譬如除了提供現金捐款與設備外，企業亦提供人力的專業服務或志工。企業可就其作何生意、生產何種物品，以及技術專長等特質來決定非現金捐贈內容的組合。此外，以企業的員

工參與公益事務作為策略性慈善中的重要成分，已日漸獲得企業的重視。這種參與包含企業志工方案、設置「員工捐贈委員會」、員工在所居住的社區組成服務團隊、企業對員工捐贈額度提出相對配合款、在工作場所發動募款活動等。透過以上這些參與的方式，可培養員工對公司的驕傲感與忠誠度，並擴大員工利益的範圍，提供員工專業發展的機會，以及豐富他們的工作與個人的經驗（Dube & Breiteneicher, 1999; Marx, 1998; Saiia, 2002; 官有垣，2002）。

然而，也有一些學者如 Weisbrod（1999）與 Coutsoukis（1999）對於一味強調「策略性的慈善」正面效應感到憂慮，譬如，假使企業所支持的 NPO 只限於那些能夠與其企業目標相配合的組織，則許多在地方社區裡十分重要且不可或缺的慈善組織，由於與企業的策略慈善目標不盡相同，不免將會受到企業的忽視。又，假使 NPO 汲汲於與利潤導向的企業組成聯盟，會不會因小失大，賠進整個部門的公益形象，人們會不會因而對 NPO 誠正信實的公眾信任感產生動搖？顯然，企業的策略性慈善要兼顧企業本身、利益關係人、社區、NPO 夥伴的需求，在操作上即是一個高難度的作為。NPO 與企業結盟共同推動社區公益慈善事務，前者固然可因此獲得後者的相關資源的支持，然而亦不可一廂情願依賴之而產生不切實際的想法。

在臺灣的 CSR 實證研究方面，魏季李（2012）研究台灣家扶基金會與企業在資源獲取的互動上發現，由於家扶在臺灣的發展歷史悠久，且組織已有一定規模，具備相當的公信力，以致於大多數都是企業主動聯繫家扶，且企業認為與家扶合作比較能達到其策略性慈善目標，進而提升企業形象與實現企業的社會責任。然而，此現象也反映了一些小型的 NPO，因組織規模小且社會信任尚待建立，不易獲得企業資源資助的青睞。其次，家扶與企業合作互動過程，與企業資源的互賴並不會因此失去組織對資源的主導及服務的自主性，主要原因是家扶從企業獲得的資源所占比例不高，絕大多數的捐款來源為小額的認養人捐款。第三，企業與家扶合作彼此存在互益（mutual benefits）的行為。企業與家扶合作可以滿足企業慈善參與的目標，例如形象的提升、形塑回饋社會的氛圍以及企業社會責任之實現。反之，對家扶而言，除獲得具體資源外，透過與形象佳的大企業合作更可以達到企業廣告協助宣導家扶服務的效果，進而擴大行銷網絡。最後，該研究也發現，企業與家扶在資源互動上，對家扶而言也有一些負面的影響與困擾，譬如偶爾不小心與企業合作，產生形象不佳的結果，不免有損機構的好名聲，以及有些合作的企業要求家扶的服務在短期內即有具體的成效，然而某些服務方案，例如發展遲緩早期療育的兒童，需要長時間協助才可能有成效，此對家扶確實會產生一些困擾。

另一個臺灣的 CSR 實證研究則指出企業組織的「營運成本」與「獲益考量」在 CSR 的推動上扮演了重要的角色。康峰菁（2009）研究臺灣五百大企業（服務業）中的 243 家上市（櫃）與公開發行公司如何認知企業社會責任及其實際的作為，作者採用 Quazi and

O' Brien (2000) 的雙向度企業社會責任模式 (two-dimensional CSR model)，探討企業在進行 CSR 行動是以短期成本或是長期利益為決定要素。結果發現，就企業對於 CSR 之認知方面，企業多半認為積極參與社會慈善活動、善盡社會責任確有必要，但認為必須對短期成本或是長期效益進行有效評估；然而在實務面的作為上，卻發現企業似乎難以達到內心所認知的企業社會責任之程度，或許此乃受限於市場競爭與國際成本之壓力，使得企業無法做的更多。

以上討論了企業社會責任 (CSR) 概念的起源、內涵與發展，以及從 CSR 的實踐角度論述企業的「策略性慈善」，最後分析兩個臺灣 CSR 實證研究的發現與意涵。接下來將對本期「企業公民與社會責任」專題論述的 16 篇文章內容，做一重點描述。

這 16 篇文章以其探討的主要議題內容而言，可分類為三項，分別是：(一)企業社會責任的概念內涵、實務運作與公共政策的角色；(二)企業社會責任在臺灣的個案分析；以及(三)社會企業與企業社會責任實踐的互動關係。以上三類文章，其中第一類與第二類議題的文章分別有 7 篇與 4 篇，合計占了全部刊登文章篇數的 69%；其餘第三類議題的文章有五篇 (31%)。這三類議題的文章，其討論與分析的重點，分別概述如下：

(一)企業社會責任的概念內涵、實務運作與公共政策的角色

首先，行政院政務委員馮燕女士在「我國企業社會責任之實踐--《高齡社會白皮書》提供的機會」一文中指出，人口快速老化是臺灣急迫面臨的社會現象，未來如何建構一個自助、互助、共助之「三助」的高齡社會，公私協力將是一個重要且必要的策略，而行政院在今年 (2015) 核定的《高齡社會白皮書》勢必將扮演重要的政策指引。作者期待透過此白皮書，強化政府、企業、其他部門，以及個人之間的協力關係。接著，「企業社會責任與財務績效的關聯」一文，作者嘗試分析企業社會責任與財務績效的關聯性，認為企業善盡社會責任若要能夠有助於該企業的財務績效，則要踐履五項條件，譬如企業必須要公布社會責任活動的資訊，以及要避免讓利害關係人覺得企業公布此社會責任活動的資訊其實是為了利己而非真誠利他等。最後，作者強調公司應該要有比較穩定的企業社會責任政策，才能讓社會大眾感受到真誠的 CSR 推動之心。

第三，在「翻轉企業經營之道—創造“共好”公民社會責任」文章中，作者藉由探討企業經營之道的翻轉，參考“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，並透過臺灣本土實務推動 CSR 獲獎企業的分析，論述提供翻轉企業經營之道。第四，「策略性企業社會責任」一文中，作者指出，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取得動態平衡，將是我國未來永續發展的重要課題。本文主要是探討策略性企業社會責任的意涵、原則和實務，最後針對教育課程、策略實務和後續研究方向，提出建議。第五，「企業倫理與企業社會責任意涵之

探討」文章，主要在嘗試釐清企業倫理與企業社會責任意涵的異同，並整理國際組織提出兼顧企業與社會目標的建議，並檢視臺灣當前推動推行企業社會責任的概況與問題。

第六，「當企業遇上公益—淺談企業公益行銷與企業社會責任」一文強調企業以組織方式從事公益，大多由兩個管道進行：一是「公益行銷」(Caused-related Marketing, CRM)，另一是「企業社會責任」(CSR)。因此該文即是從這兩個管道探討企業組織從事公益活動。第七，「社會創新的起源—以臺灣經驗重新溯源社會責任與使命」一文，作者強調學界應從源頭去解釋社會創新的研究，因而在文中論述了(1)社會創新觀念架構、(2)三個臺灣的社會創新個案，以及(3)社會創新的起源--社會責任與使命的重新溯源。結論部分重申，在進步社會中創新是推動社會前進的原動力，而創新的源頭就在各種社會組織之中。

(二) 企業社會責任在臺灣的個案分析

第一個個案是有關「國泰金控」如何實踐企業公民與企業永續，以使社會共利、共榮的分析。該文強調國泰從金融本業以及公益策略轉變兩個面向進行企業公民與企業永續的實踐，並堅信，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、員工彼此之間的利益非但不會互相衝突，更可以相輔相成。第二個個案則分析「順發電腦」的企業公益與社會責任發展的歷程及其運作機制，目的在於瞭解該公司從事公益的方式與途徑，並探討其運作機制的特色及問題。第三個個案是在分析臺灣中部一家企業--「拓凱集團」的企業志工方案，探討其推動企業志工的 mode，以及影響企業志工方案推展的阻礙因素。第四個個案則把分析對象放在日本，探討該國企業與非營利組織間互動關係之演變，瞭解企業與非營利組織合作的概況，進而描述兩則合作的成功案例。研究發現指出，企業與非營利組織雙方如欲培養長久的合作關係，無法僅建立在單方面的經濟援助上，必須是奠基於共同的目標與雙向的參與，才能達到合作價值的平衡。

(三) 社會企業與企業社會責任實踐的互動關係

本議題的文章有 5 篇，分別是(1)「服務導向創新與企業社會責任：社會企業的角色」，分析一家提供網路服務的社會企業其服務創新及商業模式，指出該社會企業如何連結其它企業的社會責任與資源來實現其創新策略。(2)「臺灣的社會企業與營利部門之互動合作關係—2006~2013 年的調查分析」，以貫時性的研究途徑，採擷三次臺灣社會企業調查研究(2006, 2010, 2013)相關數據，分析臺灣的社會企業組織與營利的企業公司從 2000 年中期迄今的互動關係之演變。(3)「社會企業推動社區經濟改變偏鄉命運」，探討以社區經濟發展為目標的「社會(區)企業」的經營特質，並分析社會企業在社區中的經濟角色，其個案樣本為花蓮壽豐鄉和平村、南投魚池鄉日月茶場園區、阿里山富野鄉鄒族

村落，以及臺南市後壁鄉土溝里。(4)「從弱勢者充權與組織自主性的觀點探討工作整合型社會企業對弱勢群體的影響」，關切臺灣社會中社會福利服務輸送過程的兩個主角，亦即福利服務供給者（工作整合型社會企業，WISE）與接受者（弱勢案主），在社會企業的蓬勃發展下，可能產生什麼樣的轉變。(5)「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」，論述從 CSR 到社會企業及公益創投的關聯，認為社會企業和公益創投的概念做法似乎能夠提供另類思維和激盪，而為 CSR 尋找再造或其內涵和意義的重塑。

📖 參考文獻

- 官有垣 (2002)，〈慈善與企業公民：從傳統的捐贈模式轉變為「策略性的慈善」〉，登載於 e-NPO 臺灣 NPO 資源交流平臺 (www.e-npo.org)，2002/10/19。
- 官有垣 (2000)，〈企業的社會責任及與第三部門的合作關係〉，《地方研考電子簡訊》，第 4 期，2000/3/15。
- 魏季李 (2012)，〈企業慈善與非營利組織的資源獲取：臺灣兒童暨家庭扶助基金會的個案分析〉，《聯合勸募論壇》，第 1 卷，第 1 期，頁 59-86。
- 康峰菁 (2009)，〈企業組織對於企業社會責任的實際作為與整體認知之探討：以臺灣五百大企業為案例〉，研討會論文，第十五屆北美臺灣研究國際學術研討會 (The 15th Annual North American Taiwan Studies Conference)，2009/6/26-28，The University of Texas at Austin, USA.
- Adams Lang, A. L. (1999). "Corporate ethics meet the bottom line." *Ford Foundation Report* (Fall): 16-17.
- Brejning, J. (2012). *Corporate Social Responsibility and the Welfare State*. England, UK: Ashgate Publishing Limited.
- Carroll, A. B. (1991). "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders", *Business Horizons*, 34(3), 39-48.
- Coutsoukis, P. E. (1999). "The reconstitution of corporate social involvement and some of its potential impacts on nonprofits," Paper presented at 1999 Fall Conference of the New England Sociological Association, Boston, Mass., 1999/11/6.
- Dube, N. A. & Breiteneicher, J. (1999). *The strategic corporate citizen: Smart philanthropy and community involvement a working primer*. The Philanthropic Initiative, Inc.
- Hill, R.P., Stephens, D., & Smith, I. (2003). "Corporate social responsibility: An examination of firm behavior", *Business and Society Review*, 108: 339-364.

- Marx, J. (1998). "Strategic philanthropy: An opportunity for partnerships between corporations and health and human service agencies." *Nonprofit Sector Research Fund--Working Paper Series*, The Aspen Institute.
- Quazi, A. M. and O'Brien, D. (2000). "An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility", *Journal of Business Ethics*, 25, 33-51.
- Saiia, D. H. (2001). "Philanthropy and Corporate Citizenship: Strategic Philanthropy is Good Corporate Citizenship." *Journal of Corporate Citizenship* 2: 57-74.
- Smith, C. (1994). "The new corporate philanthropy." *Harvard Business Review* (May-June): 105-116.
- Weisbrod, B. (1999)." Nonprofits need assist to avoid commercialism," *San Francisco Chronicle*, 1999/6/14.