



郭登聰

壹、前言：企業社會責任的開啟

國內著名的遠見雜誌，在今年 5 月時公布第 3 屆遠見雜誌企業責任獎，這是該雜誌繼前兩年的成果而接續推展。今年的得主涵蓋本土企業及在台外商，共得獎的廠商包括科技類、金融類、傳統產業類、服務類及外商企業等共 15 家。同時該雜誌歸納出十大進展以顯示社會企業責任 (CSR, Corporate Social Responsibility) 已逐漸在台灣的企業經營之中紮根。(一) CSR 已成企業下一波競爭利器；(二)台商積極於 CSR 規範；(三)台商重財務、外商重品德；(四)外商力求在地化的 CSR；(五)從供應商延伸到客戶端；(六)優退優離是裁員的首選；(七)放款前先看 CSR 成效；(八)基金會成為 CSR 整合器；(九)公益活動結合企業專長；(十)強化利害關係

人溝通。(江逸之，2007)為何遠見雜誌會辦理這個獎賞，正如其創辦人高希均(2007)所語：這項企業社會責任獎是台灣企業的首要，同時也是讓企業邁向世界級之路。

當然，對於遠見雜誌的提倡和訴求，自是值得尊重何肯定。然此獎項值得注意之處在於前述的十項進展中提及「參與慈善公益」，在此次企業社會責任除被列為選項之外，同時無論是外商或是本地企業都把慈善活動列為其社會公益捐款的首選。另則看到這些企業也打破以往被社會詬病，將成立基金會視為逃漏稅工具或私人公關的負面形象，而願意成立公益性質的基金會且有所成長。

除開遠見雜誌的作為之外，天下雜誌也是在 3 月份做了另一項研

究，針對國內相關企業共 1 千 1 百家進行「企業公民」調查，在包括公司治理、企業承諾、社會參與及環境保護四大面向，依照不同類型企業的規模和性質作探討。在社會參與方面，這些獲選的廠商大致能依自己的特色和專長去發展；特別是在公益活動方面更是朝長期投入及看得見的「改變」著手，分別有其展現和收穫。（黃靖萱，2007）當然這些企業無論本土或外商、大型或小型、其何以會如此看待企業社會責任，有者稱 CRS 是企業 21 世紀的新競爭力。（吳韻儀，2007a）但正如管理學者麥可波特（Michael Porter）則直稱，企業社會責任應該是公司的核心營運策略之一，而且不只是錦上添花的公關項目。（吳韻儀，2007b）前惠普董事長菲奧莉娜（Carly Fiorina）則稱企業必須做好企業責任，因為這是企業本身的利益所在。（吳韻儀，2007c）

誠然，兩位企業管理的名人為企業社會責任背書，是否即意味此項目已蔚為趨勢，何泰元（2006）提及，企業社會責任早已成為跨國企業經理人的口語字彙，而出版企業社會責任報告或永續性報告書，更是一個主流。黃正忠（2006）曾

為文提出基於六大趨勢將使企業承擔起更大的社會責任，此為(一)全球市場在公司決策過程中比政府來得更具影響力，特別是自然資源供給短缺、需求持續增加、勞工和配備成本或是環境與健康成本等因素。(二)政府和企業界的財務決策模式，將會有所改變，變成包含新情境預測，新資料和新風險，並將整合無形的資產及非財務等議題。(三)創新將是關鍵，但不只是技術的，更包括人類行為模式，地緣政治架構、產品設計和發展的改變。(四)全球化將會削弱政府的角色，國際組織將對全球核區域政策具有更大的影響力，地方組織將扮演主要執行的角色，此轉變並不容易，讓轉變發生的因素：資源耗竭的壓力、全球需求的型態改變、並及對於同屬地球村一員的覺醒等。(五)邁向永續發展的進程，是一種逐步演進的過程，並非革命性的，但某些特殊的催化元素會造成突然的中斷，或是加速巨大改變的發生。(六)全球媒體在促進覺醒方面扮演關鍵角色。

由此，可清楚瞭解企業社會責任的重要及發展。但是否意味各企業將會在各種企業責任工作上承擔或努力，恐仍有爭議。畢竟有者認為企業社會責任的出現是為掩飾或

修正一連串而來的財務醜聞或經營不良。(歐嘉瑞, 2005) 清楚而言企業成立是有其目的和考量的, 而此順序是為經濟責任、法律責任、倫理責任以至最後的慈善責任。(徐耀宏、詹世榕, 2006) 由此可見對於企業社會責任的期許, 如本文前述的調查中所言, 對慈善活動的重視其優先順序是可以理解的。但依然可看出當企業在克盡社會責任之際, 能將慈善公益列為重要的項目, 仍具有相當層面的意義。確是, 當企業成為推動公益慈善的一股力量或資源, 其衍生的問題則是這股力量和資源將要如何去運用和發揮。這項議題早有學者探討, 徐木蘭及楊君琦(2000) 即指出企業管理所發展出的人文趨勢, 使其更能重視社會責任, 重新定位經營目的、推動公關活動、注重人力素質競爭優勢及加強人文與科技的對話。進而透過各種方法包括贊助、支持或是推行、發展以至自行成立基金會或相關組織來進行慈善活動或行為。

相對於企業界或企業管理界的對企業社會責任的思維和作為, 可能接連的課題是以從事慈善公益為主的組織、團體、人員或專業又要如何去看待和面對, 當然從事慈善

公益的組織或人員可能已有與企業合作的經驗或先例, 可能也有不同的反應和評價。司徒達賢(1999) 即提到諸多非營利組織的服務倘被營利性或企業性組織介入之後, 可能造成一些負面的印象和後果; 矛盾的是其在思考募款或贊助的過程中又往往會連結到企業組織, 這種矛盾和困惑的現象可能是常常出現在現實情境中。

本文的目的即嘗試從這個關鍵點思考, 既然企業社會責任的風行及倡導的前提確立, 那麼面對這些企業有意投入或從事慈善公益或社會參與服務的行為, 做為社會工作尤其是在各種非營利組織應如何去看待。同時值得重視除了民間組織之外, 可能連帶政府部門也應思考如何去面對, 畢竟這些企業組織的投身社會公益仍應有政府的法律或規範的明確, 否則可能造成反向的效果。企業的社會責任某種層面而言並不是新的思維, 但重點是如何讓其有效的發揮和推展才是根本之道, 而這正是本文所關注和所欲說明之處。

貳、企業社會責任的內容與發展

在本文的前言, 提及了企業社

會責任並對其做討論。但可能仍有人並不了解到底企業社會責任所指為何，且各種論說和描述是否仍有未定和混淆。確是，在一般的討論中人門總是模糊這個名詞，且環繞在一些對象和概念之中，包括：健康與安全、環境、永續性、人權、供應鏈合理、負責任的採購、夥伴關係、參與社區、慈善捐助、產業關係、治理、溝通、聲譽名望、標準、法規的順從及自願主義等，因此有者提出如何定義企業社會責任應從幾個層面來看、包括了解公司的涉利者、了解公司的風險、了解公司的機會、建立公司的聲譽、努力朝向永續發展及了解公司與其所處社群之間動力（中華民國永續發展協會 2004a）。

誠然，目前對於企業社會責任的認定，原則上是參酌前幾項國際性組織所訂的盟約及原則來確立。這包括聯合國全球盟約、國際勞工組織各號公約、OECD 跨國企業指導綱領、ISO1400 系列、accountability 1000、全球永續性報告計畫、全球蘇利文原則，及 Social accountability 8000 等項，並且透過整合的機制以明確。（中華民國永續發展協會，2004b）但本文在此則用世界永續發展協會（WBCSD）的看法：企業社

會責任是企業承諾持續遵守道德規範，為經濟發展作出貢獻，並且改變員工及其家庭，當地整體社區、社會的生活品質，而重要的是企業社會責任事包括人權、員工權益、環保、社區參與、供應商關係、監督（透明化與揭露）及利害相關人的權利等八個項目（黃正忠，2006）。

對於整體而言企業社會責任可以給予更清楚的原則界定：（中華民國永續發展協會，2004c）

（一）應是一種企業永續發展的策略、應能讓企業承諾並貢獻企業公民的角色，並透過三角關係（政府、社會、企業）及永續性指標，進行評估及促進其中的溝通。

（二）應是策略工具，企業有兩方面的責任，首先是內部的合理績效，其次是對外部環境的影響進行管理。

（三）應是跨功能／部門的管理工具，例如 WBSCD 提倡的十字型主題，如生態效益、創新技術、企業社會責任、生態系統、永續市場、風險等議題，作為企業永續是策略工具。

（四）應是一種國際標準，其應由各種部門包括 NGO、政府來共同承擔，同時也涵蓋社會、環境、經濟

及財務等構面，甚而考量到國際性與區域性的差異。

(五)應是一種企業、產業共識及管理架構，而企業社會責任的核心應包含價值觀、管理結構與系統、企業社會責任議題等。

由此可以看出企業社會責任確是一個牽連極為籠統和充滿爭議的課題。同時其內在更是伴隨著不同目的和利益，或是關係和風險之間的各種不同考量，亦即可成爲一種策略，也是一種管理工具，也是一種國際標準，更是一套企業及產業共識，顯見其是極爲多元和矛盾的產物。

若稱企業社會責任是一門顯學，其源起或可歸於 1990 年代開始的反全球化聲浪，讓企業領袖、政治人物與國際組織開始正視全球經濟整合的過程中，所可能帶來的不平等現象，以及其激化這些不平等所造成的後果（莫冬立，2006），這一段話也提醒大家能清楚認識企業社會責任在這時空環境發展上的情況。確是，企業社會責任的興起相當程度也回應企業倫理年代的到來（張順傑，2006；黃營杉譯，2000）。然而是否企業社會責任的崛起就如此的平順無疑，事實也非如此。著名的管理學者 Stephen P.

Robbin & Mary Coulter 在其「管理學」專書中即非常清楚的說明企業社會責任的興起，事實上其仍存在所謂古典觀點，認爲追求利潤爲先與社會經濟觀點所強調企業在追求利潤之外，仍應涵蓋社會責任保護與增進，此兩種論點之間的爭論，更清楚的說明贊成者認爲推動企業社會責任是：(一)公眾的期望；(二)長期利潤；(三)道德義務；(四)公眾形象；(五)更好的環境；(六)減少政府干預；(七)責任與權力的平衡；(八)股東權益；(九)擁有資源；(十)預防勝於治療；而相較的反對者則是認爲此乃：(一)違反利潤最大化原則；(二)目標的稀釋；(三)成本；(四)權力過大；(五)缺乏能力；(六)缺乏責任性（林孟彥譯，2006）。

儘管對於企業社會責任的推動與否有其立論和爭議，但既然其被視爲 20 世紀企業的人文反省，且遭逢到現存的各種因素，包括：人口爆炸、女性問題、貧窮問題、資源問題、氣候變化、能源問題、水源問題、公共衛生與健康問題、職業安全與衛生問題、供給鏈之要求標準、跨國勞動力移動及童工問題等各種議題的衝擊，使其必然須面對和解決。且整個企業社會責任的推動也被視爲是在「利益」與「風

險」之間的考量，基此責任此分爲經濟責任、法律責任、倫理責任及慈善責任上的分野。到底做不做或實施與否，都關乎一個企業的生存與發展的難題（吳必然、賴衍輔，2006）。

既然對於企業社會責任的認定和看法確立，同時對於企業而言是否是必行或避行可能也有所判準，因此我們可能得更進一步來思考其未來在真正推動的考量和依據。著名的管理學者 Michael E. Porter 及 Mark R. Kramer 兩位在哈佛商業評論上有一篇文章則是從策略的角度，清楚的點出如何去創造「公司與社會有福共享」的境界。基本上一般的企業社會責任的展現都是零碎的；因爲無法連結到經營和策略而未能有效達到造福社會的良機。但不容否認最早的企業社會責任的萌芽是給公司的棒喝，同時在草創階段也都陷入美化形象的步調，事實上企業社會責任是訴求道德、永續、資格和信譽，更重要一開始都會遭遇到道德與成本的拉鋸，或是不同利益層面經濟、社會及環境的考量。重要的是企業社會責任的推動能逐漸從公關回歸到民眾的滿足，以至於到社會整體，但最終是公司與社會的福祉共享。不過兩位

學者更清楚的提醒企業社會責任是要尋求公司和社會如何從對抗到合作，企業社會責任的議題可能攸關公司命脈，在推動企業社會責任可能企業間有其無法面面俱到，同時整個企業社會責任應有系統建立成爲公司議程。重要是企業社會責任是讓公司逐利不致重傷社會利益，並且企業社會責任的策略就是找到公司與社會的共同價值。而企業社會責任所展現的力量是經濟價值與社會價值的匯流，而企業社會責任透過整合來捉住商機。另者，在企業社會責任的組織也可因此拋開獲利包袱，積極打造策略。最重要是企業社會責任的使命確是把沉重的責任變成獲利契機（胡瑋珊譯，2006）。兩位學者的說法也清楚的說明在對於企業社會責任是應有所思考，其如何發揮與運用是與公司的策略相互結合。

整理企業社會責任的定義到其發展層次，都可看到這是一個企業隨著環境互動的結果。誠然就企業而言，即是一個必要的過程或方向。且必然需與其企業的管理運作相互結合，進一步的納入整個管理的策略之中。正如兩位學者的說法，一般忽視企業社會責任，或認爲其帶來衝突的想法是不對的，應

將其與策略融合，而使雙方互蒙其利，而非相互負擔。由此可見企業社會責任不只是傳統的倫理的課題，也不僅是獲利或形象的考量，而其真正可作為企業長存發展的依據，甚而可作為其立足長存的一種工具或手段，且都應從整體的策略思維和架構上來考量。Anisya Thomas 與 Lynn Fritz 在一篇救災有限公司的文章中提到企業社會責任對災害雖然出錢出力是件好事，但假如能在災難前就與救援慈善組織合作，共同準備計畫，會比事後的慈善捐贈更有效，這句話某種程度就是策略的顯示（楊美齡譯，2006）。

參、非營利組織與企業社會責任的關聯

在前述的文脈中，讓我們可以清楚、理解和認識，何以企業社會責任出現的意義及重要性。雖然整個企業社會責任的內容並不侷限在慈善公益活動，但其所透露出來的訊息和力量依然值得瞭解和重視。當然對於企業所釋放出這些慈善活動或社會公益的作為，事實上長久以來對諸多從事社會服務或慈善公益的非營利組織，大都將其視為主要的經費來源，或是社會資源的形

式，甚或是一個重要的社會資源及相互依存的網絡系統。（王育敏，2006）大致而言，我們看到在諸多的非營利組織都會提到把企業列入募款對象或行銷訴求的範圍，但有趣其對企業的投入是帶有某種保留和距離，也就是這些非營利組織認為這些企業雖有「社會責任」的承擔，但卻仍有「企業自利」的盤算，亦指其投身公益是一種投資獲取利潤的涵義（林雅莉，2000）。另外有學者認為企業投入公益慈善基本上是為其賦稅方面的考量為重，而企業的捐贈也包括現金、債券、產品、勞務、設施、空間、管理知能或科技技術等，甚至是自行設置基金會等（陸宛蘋，2000）。簡單的說，對於企業的投身公益或贊助慈善是有其優劣之處，從優點來看企業對非營利組織的提案會較放寬同時也常給予金錢以外的資源，但缺點是企業往往是將本求利，同時也可能會杯水車薪（張譽騰等譯，2001）。

由此可見，對於企業的介入或投身在慈善公益方面似乎早有定見，妄論有些企業成立了基金會而在這其中如何獲利或逃稅的各種行徑作為（江明修、陳定銘，2000），更是不以為然。顯然這些

非營利組織對於獲取企業的支持或協助是有所期待，但卻也都知道這之間仍有未盡圓滿之處，或數量有限的選擇（陳振遠，1998）。誠然這一連串負面印象的存在是有其脈絡和淵源，鄭怡世（2001）為文提到非營利組織與企業組織合作的經驗，其提及與企業合作有諸多的類型，包括企業捐贈、透過產品的合作、透過網絡的合作、贊助公益廣告、人力資源的投入、專業或服務資源的提供、舉辦募款的活動，以及運用企業內部周邊的資源。由此可以看見確實與企業合作是有其多樣或豐富之處，但不能否認或排除是企業所盤算或衡量的有利潤或投資性的考量。

張英陣（1999）更從福利多元主義的發展，來看待企業參與社會服務或慈善公益的立場。也就是福利國家的轉變或調整，在民營化或相關政府委託的作為提起，企業似逐漸扮演和發揮重要的角色。因此，無論企業是否企圖從慈善工作上獲利，或是倫理上的利他性，或是一種政治力量的保有及獲取，甚而是企業與社會的休戚與共觀念，似乎企業的參與或介入且與非營利組織的結合或合作是不可避免。既然無論從實務和學理來看這是一種

趨勢與必然，但是否兩者之間存在可以更積極和友善的互動及作為是值得探討的。

陳文良（2006）曾以聯合勸募的經驗提到與企業合作的經驗，同時在聯合勸募十五週年的刊物上提到企業有力量，也要懂得善用力量（聯合勸募，2007）。這些例子從某個角度來看是對於企業力量或資源善加運用的良好經驗，然這些合作的廠商或企業是否已基於其企業社會責任，而有如此表現和作為不得而知，但由此也可顯現其所代表的積極和肯定的方向。

相較於這些非營利組織的爭議和紛擾，美國著名的募款專家 John 與 Flanagan 在其「募款成功」的書中提到對於企業募款的重要性和必要性。雖然企業界仍充斥著企業應為股東利益著手努力，而不是捐款給非營利組織的想法，但無論是就非營利組織或營利性組織而言，彼此都有其打算和考量。特別是對企業捐助或支持公益慈善而言，他們往往是把贊助慈善視為一個「成本中心」，必須與其他部門競爭，而這一切的作為也應被視為企業的最佳投資。因此就非營利組織是要清楚的了解並掌握這種訊息和概念，除了應有適當的應對和作為之外，

如何做到非營利組織是可以使企業更容易具有執行力和競爭力可能是一項重要思考（陳希林等譯，2000）。

顯然，到底企業無論其是否立基社會責任與非營利組織的合作，是有不同的解讀和詮釋。J. Bruggmann 和 C. K. Prahalad 在提到企業與非營利組織之間的關係與作為，曾論及兩者不應在公益與私利之間拉鋸，基本上兩者應有其認知和共識，更重要是需彼此整合。無論是在知識、能力及關係且共同建立新的作為標準及共同規範，且彼此利用彼此的信譽打入市場通路並創造其品牌價值，更重要是建立專業發展的規範、設立管理的角色、使兩者能更相互合作，而存在企業與非營利組織之間的合作的新規範和原則是（楊振富譯，2007）：

(一)企業與非營利組織合作時，必須制定規則來規範雙方未來的關係與作為。

(二)企業與非營利組織可以採用創新的商業模式，以共同創造新市場、發掘新消費群，並培養出企業金字塔底層的創業家。

(三)企業與非營利組織的關係，將會共同完成任務為基礎，而非建立在意識型態或政策性質的對話

上。

(四)企業與非營利組織必須有全球的觀點和標準接軌，同時具備深入地方的能力，以服務顧客及創造價值。

(五)外部治理過程與所得利益的高低都需取決於新商業模式的內部運作，因此企業與非營利組織都不能再把對方當作敵人。

(六)企業與非營利組織提出大膽的價值主張，其中包含了經濟、社會與環境等各個層面裡值得信賴的主張，因此能在社會上建立正當性。

(七)企業與非營利組織將因受到壓力而提出共同政策，並聯手發展共同規範的架構。

綜合上述的論點，事實上我們大致可以看到一個更晴朗和明確的企業與非營利組織之間的立場和態度。畢竟兩者之所以需要在一起，應該有其考量和打算，而不全然是偏重在某一方的看法和或角度。另者，對於雙方應如何配合和合作。其方式非常多，包括以交易為基礎、聯合議題、人權等，但問題是既然非營利組織明白這些企業組織的對於與公益或慈善事務的考量和立基，顯見雙方可以在這種基礎下共同發展和開啓，不過在雙方合作

或相互工作之際，可能有些事項仍需要說明和提醒（張茂芸譯，2000a）。

(一)該企業很清楚舉辦公益活動的潛在價值。

(二)這項活動與該公司的長期行銷策略相符。

(三)該公司的各項營運皆未與非營利組織的使命牴觸。

(四)該企業的高階主管要有與非營利組織合作的熱忱支持。

(五)該企業願意提供足夠的資金與人力。

(六)該公司願明確表示願意持續的支持與合作。

(七)該公司應明確表示願意在此活動後仍維持合作。

(八)該企業積極讓員工、合作廠商、經銷商、加盟商等一起投入活動。

(九)該公司不會對非營利組織的活動施與不合理的限制。

這些規範或提醒，乍看下沒什麼新意和重要，但卻是很基本的提出，雙方無論是何種型態的合作，最重要是如何把其分際和角色，同時也克盡其應負的職責和倫理。畢竟這種企業與非營利組織，無論是就企業而言是社會責任的實踐，或是另種投資獲利的形式；相對就非

營利組織來看是不得已的結合或會心的需要，既然兩者能思考在一起，就應有其共識，也就是如何去創造雙贏的局面，甚而對服務的案主或顧客，以致於整個社會是有意義的，而且是永續的發展和合作的開啓。

肆、企業社會責任的實施與作法

既然非營利組織或慈善公益團體，對於與企業之間的交相應對的關係清楚之後，我們可能接著會進一步思考，那到底這些企業應如何來進行其企業社會責任的作為和行動。在前述遠見雜誌舉辦的 CSR 的評選，這些被選為的楷模即從不同的角度來解釋其對企業社會責任的看法，其間包括照顧員工、回饋社會慈善公益、拋棄自私小我著重社會公益、提昇社會價值、推動綠色科技、做好公司治理、鼓勵員工成為一等企業一等公民，講求社會責任及品質、秉持多栽一根樹企業理念、推動以人為本的知識創新運動、不要只想賺錢必須思考其社會貢獻，重視消費者身心靈健康快樂、倡導營運透明化、把利看得淡薄，把企業不僅視為社會責任的創造者，更先人文生態的回饋者（遠

見雜誌，2007）。這些不同思維和考量所凝結的話語，也代表著國內諸多的企業者對企業社會責任的看法和想法。另者，天下雜誌在天下企業公民的調查中也看到這些企業在社會責任上的作為，譬如和泰汽車的加強通路安全、正隆的盤點CO₂的排放量、台達電興建綠色建築、光寶設立創意設計人才比賽、研華舉辦創新事業大賽、陽明海運成立海洋文化藝術、普萊德輔導外籍配偶子女、花旗銀行提供中小學的金融學習教育、麥當勞教育小朋友洗手、IBM 加入世界社群網絡提供電腦效能作為提供癌症研究、星巴客舉辦社區活動（黃靖萱，2007）。立足於各企業的特色和觀點來選擇，然而我們倘若更仔細和深入的探討和思考，可能會問是否所謂的企業社會責任就是一種活動的推廣或舉辦，其是否有更具與其企業經營等理相互結合的內涵和意義，重要是整個企業在面對這種企業社會責任的驅使或推動，難道就只是舉辦或開啓各項活動而已。Michael Porter 在接受天下雜誌訪問時，曾提到對於整個企業社會責任的推動目前最為不足是效率的問題，欠缺一個商業取向的架構，同時把 CSR 的發展與企業營運管理的

結合，而去建立一個企業的新角色，同時彼得·杜拉克基金會的共同創辦人賀賽蘋女士，也提到一個企業的領導人在面對社會的種種現象和問題時，應能去創造一個願景以激勵眾人（吳韻儀，2007d）。

顯然這些著名學者或專家認為企業在推動企業社會責任時，是應有所考量和思維，且應面對所發生的各種問題和狀況。重要是各項作為或表現是否展現一個企業領導人的氣度與格局。誠如對於企業社會責任更應不僅是一種活動，而不是一種包裝，更不是一種謀利的認知，這是可以確立的。但重點是在不同價值和觀念上所形成和建立，也造成各企業對其解讀和做法的不一。畢竟企業社會責任是否只有一種方式或表現可能是不一定，但是否有不同的優先順序或做法就值得注意和重視。著名企管學者 John Magretta 在接受訪問時就提到，社會責任是重要，但要釐清企業不但為顧客創造價值，也為個人創造就業且為社會創造經濟，這就是社會角色！把社會責任只認為做些社會福利貢獻或是一些環保行動的進行，因此企業應認清「好人」可能會沒有競爭力，社會責任與企業的競爭力應相互結合（李田樹譯，

2002)。國內著名統一企業的董事長高清愿在接受天下雜誌訪問時，也提到所謂企業社會責任的前提是企業要規矩的賺錢，有賺錢才能做慈善事業，而且做慈善要注意是否花到有用之處，要選擇社會的需要為何，做慈善要選擇做什麼，就如同企業的選擇投資什麼一樣，如此才不會造成浪費，投資也才能賺錢（吳韻儀等，2007a）。這些話雖然乍聽是給企業社會責任開倒車，但卻也相當程度的釐清什麼是社會責任的真實，接著我們可能在思考到底又要如何去做。

Ira A Jackson & Jane Nelson 兩位學者在「助人為獲利之本」的書中即提供一套思考和作法。如文章所說，儘管資本主義事業的到來，面對諸多的不安和危機，包括信賴的危機、不公平的危機、永續發展的危機等，可能對企業帶來衝擊和影響，同時為建立明日的競爭優勢，企業應努力去創造股東價值、員工和顧客價值及社會價值，並能創造一個永續的競爭優勢，同時企業更要面臨到遊戲規則的改變，包括全球化、人口從同質到多元、資本從有形到無形、科技從資訊到奈米，連結從獨立到相依，要角化政府到非政府，社會運動從城市街頭

到虛擬，治理從主張到責任。並且最重要是企業應重新評估其所面臨新的風險和機會，清楚的認識到，負責任的企業可能不見得獲利，但長期而言卻是有利。但是企業不負責任的事則對機構必然是帶來打擊和傷害，同時應由執行長或其他角色對社會大眾說明社會責任，而且要有愈多的證據說明，愈負社會責任的企業會是卓越的企業。有了上述的立場和主張之後，兩位學者逐一的提到企業推展企業社會責任的七大原則（胡瑋珊、葉永興譯，2006）：

一、以創新追求大眾的福祉

(一)融入核心的商業策略。(二)積極進行盡責審查。(三)投資公益企業主。(四)支持制度創新。(五)執行支持系統和獎勵制度。

二、以人為本

(一)找出關鍵的利害關係人，以及他們在乎的事。(二)了解新興的人權議題。(三)保障基本的健康、安全和生活品質。(四)促使人們參與公司結構與分享成功。(五)技能培養和就業訓練以建立個人的潛能。

三、創造經濟機會

(一)創造社會機會。(二)投資於小型企業的開發。(三)協助低收入社區建立經濟資產。(四)促進四海一家計

畫。(五)支持教育和年輕人培養。

四、參與新的聯盟

(一)建立聯盟以強化核心商業主張。(二)以聯盟追求慈善公益。(三)利用聯盟推動進步的公共政策。(四)專注於目的、流程的進展。

五、一切講求效率

(一)得到高層的承諾。(二)訂下明確目標與量化工具。(三)對外公開報告進度。(四)永不中斷學習。

六、追求卓越的治理

(一)掌握「和」的藝術。(二)強化董事會。(三)確保誠信系統。(四)為提高產品標準而合作。(五)清除貪污賄賂。(六)透明參與政治。

七、追求獲利之外的目的

(一)用言詞付諸行動。(二)讓員工參與。(三)向外部學習。(四)秉持信念的勇氣。(五)在逆境中更注重目的與價值感。(六)建立責任制。

雖然本書所提供的思考或作為，可能只是企業在實踐社會責任上的一種方式，但卻清楚和明確提供各企業在履行實踐此社會責任時的方法和重點。而這種用創新的概念來開啓大眾福祉的追求，並能以人本作為思考重點。同時引用經濟機會的創造以利貧窮者，且能和各種組織聯盟共同發展，並能講求效率和追求卓越管理和治理、並兼及

獲利之外的收穫和成果，卻是令人有不同的評價和讚賞。

伍、非營利組織對企業社會責任的疑慮

對於本文參考上述兩位學者的觀點，作為企業社會責任的理念與原則，但並不必然意指此是最完美或最妥善，而是其實施的作為和項目，確有值得學習之處。文中所介紹的創新，尤其是在服務方案上確是如此，以人為本的考量也是周延，至於創造經濟機會更是符合現今諸多福利貧窮的解決，而參與新的聯盟更是資源連結的必要工作，至於講求績效則對應先前的管理觀念，追求卓越治理更是非營利組織強調的責信和誠正。最後獲利之外的目的，更是指卓越組織的願景和超越。就實務而言，有諸多的實證例子可發現企業的參與社會責任。以台北市政府所進行的脫貧計畫，或稱台北市家庭發展帳戶，這套資產累積理論的運用，內在就有著企業財團的參與。在本案中一個金融性質的寶來集團的提供基金投資的相對概念，使得資產的累積得以順利進行（鄭麗珍，2005）。另者，這些年在我國的社區工作普遍遭遇

到社區貧窮的問題，而解決這些社區居民的貧窮除了借重政府的相關政策或措施之外，更需要藉著民間企業的參與，提供就業機會或是創業機會，以爲解決的對應（郭登聰，2007）。上述這種方法卻對應前述該書中所提的方式。如此也顯見到企業社會責任的推動，是有其必然和可行的途徑和方法。

當然就目前的發展對於企業社會責任的推動，乍看是必然和可行，但是倘若回歸到整個企業社會責任的本質和特性時，可能依然對其推動有所遲疑和爭議，下列本文嘗試從不同角度做探討以便釐清或思辨。

一、企業經營或社會企業

這個思考也包括到企業家或是社會企業家的對照，意指到底這些企業的經營者或領導者如何去看待成立一家公司或廠商的用意和目的，爲個人或股東謀利是否就是不道德。事實上諸多的企業家仍相信賺錢是其天職，一個企業經營者應不只是高談闊論其經營哲學或理念，而是具體的求取目的的達成。至於社會企業家，這是一個新近且充滿爭議的名詞，大致而言，可分爲兩個層面來解讀，一則從非營利組織的角度，試圖使其能運用企業

的精神內涵、工具、方法以爲對象提供服務，最終乃是其使命任務的達成（劉寶娟，2000）。另一種說法是營利性質的企業家除具有企業家的特質和精神外，同時期也能具有社會的使命或社會價值的創造和達成（顏德治譯，2004）。顯然本文所提的社會企業家或社會企業是朝後者的思考，而這種現象我們可以觀察到以國內著名的台積電的張忠謀先生，常常提到的是一些社會價值的引導和帶領，這包括誠信、正直等（吳韻儀等，2007b）。但問題的關鍵這兩者是否有衝突和矛盾，是否對於作企業或企業家就相對於社會企業或社會企業家的被貶抑或有落差，更何況是否每個企業都能有如台積電的能力和格局。

二、利潤追求或責任達成

正如上述企業家不容懷疑有利潤追求的必要和責任，而這種追求是否會與其履踐社會企業責任衝突。在前述的研討中發現企業在實踐社會責任，是有其責任的層次，從經濟、法律、倫理以至於慈善。因此要瞭解這些企業家如何去拿捏和判斷，何時或何種責任之實踐和類型的達成和達成。也就是有些企業可能認爲其應有經濟責任尚未達成，何有能力去談慈善責任的完

備，顯然這種責任層次是分階而行或同時並進可能會考驗經營者或領導者的智慧和才能。

三、成本效益或價值規範

正如 Michael Porter 在其訪問中再三提及目前企業在社會責任的推展上有欠缺效率的概念（吳韻儀，2007b）。同時在比爾蓋茲其投身的基金會運作，清楚看到運用私人效率計算原則，以追求成效達成（AFP 2005/12/19）。由此可見效率、效益、成本、績效可能成為目前各企業社會責任尤其是在社會福利方面重要的考量。近些年社會工作管理或相關課程的開設及教育，可能使諸多的工作者不會對這些字眼感到訝異。但是存在於企業所追求的這種價值概念，與社會福利或慈善公益所追求的對象或案主的服務價值或規範，特別是無法明確衡量或算計成效或效率的同時，兩者之間的矛盾於是產生。

四、投資行為或投機動作

若從正向的角度而論，企業社會責任被認為是回饋社會且對大眾投資的長期思考。但是倘若整個企業社會責任充斥著效率或效益的打算或計較，那麼這種長期的投資或培植可能會被預期的投機及炒作所替代。簡單而言，當這些企業無法

如願在期間內，尤其是短期之中看到其所欲結果時，可能就會轉化其想法和立場，而改由一種投機和炒作的想法。以某種事件或議題做為獲取利益或社會認同的參考，屆時其可能達成的結果則令人擔心。

五、營利性質或非營利性

既然企業社會責任的實踐，在提供和推動的前提是從非營利的角度出發，當然對一個以營利為宗旨目的組織在這之間可能存有矛盾和衝突。或是會將營利所得的比重或其收益做調整及善用，但是其內在重點仍不脫離獲利或是有利的考量和盤算。但是相對於這些營利性組織的修正和改變，但值得重視反而是近些年來，諸多非營利組織紛紛以營利作為方向和訴求，這種非營利組織企業化的想法則明確有力（張茂芸譯，2000b）。當然這兩者之間就出現有趣的對照，即營利走向非營利或少獲利，而非營利卻朝向營利或獲利。相對而言，是否會使這些企業對其所做社會責任的內涵和本質添增諸多的困擾和疑慮。

六、行善作為或偽善包裝

對於諸多的企業在推動社會責任上往往被貼上偽善或搞形象包裝的批評，其論點乃出於假如一個企業並未正當合法經營，或是其所有

作為與責任訴求相互背離，即使如此的行善是否有其意義，或是值得尊重。顯然對於這些企業在推行社會責任之際可能必須先做澄清或正名，重要的是其企業的本質合作為是否真正達到社會的認可或期待，否則這種努力可能徒留虛名。

存在於企業社會責任的疑慮和爭議是非常明顯，也因此在其說明要投身慈善公益或社會參與，甚或福利作為之際是容易引起社會大眾或是福利服務的組織、團體，及相關人員的擔心。但問題是無論企業社會責任是否真如文中所提帶著諸多的疑惑或擔心，但終究其是有益於現實的社會環境，並且被各種相關的體制檢視和驗證。如同本文前述即提到對於企業社會責任事實是有一套國際的標準及規範，因此其可能需暴露在大眾和世人的檢視而不是可為所欲為。當然假如國內的政府或相關法治不健全可能使某些企業在社會責任的作為產生落差，如此上述的疑慮必將出現。因此如何去建構評量或檢視的法制或體系是重要，也可在此對企業社會責任予以正視。

陸、結論與建議

有關企業會責任的發展，在近些時日確是備受重視，然從若干訊息和報導中，似乎也讓我們更應注意此事的發展和推動。首先看到媒體報導台灣首富郭台銘為紀念其患血癌逝世的弟弟，捐助一千億投資生技醫療產業，而且不只用在癌症治療，並在兩岸各蓋一間骨髓移植中心，以推動醫療與慈善工作（ET Today 2007 年 7 月 29 日）。另者媒體亦提到鴻海集團與台北縣政府合作處理流浪狗事件而且亦引發爭議（中廣新聞網 2007 年 7 月 17 日）。當然這種事件的發生可能引發我們思考到底這些企業介入醫療福利或是動物福祉是基於何種動機或理念，是其企業社會責任的實現或是其他意圖，但重點是這些企業家要如何處理或作為。在此同時媒體又報導著名作家王文華與趨勢科技董事長張明正共出資 1 千萬成立一家結合社會公益與創業投資的若水國際公司，其是利用創業投資的所得而提供社會公益的服務，更把社會企業與營利行為做巧妙結合（中時電子報 2007 年 7 月 25 日）。面對這層出不窮的企業社會責任的各種型態或風貌，這個趨勢

也可能不會停止，無論是國內或是國外，尤其是後者，這些大企業從事慈善公益服務似乎已蔚為風潮。最著名是投資大亨華倫巴菲特把其大筆財富捐給比爾蓋茲基金會，並稱說這個基金會是為大多數人謀福利（AFP 2006/06/27）。在此我們無需去宣揚或誇耀這些首富或財閥的慈善作為，可能他們的行徑存有爭議和討論，但重點是不論國內或國外這個趨勢是難以阻擋，且不論是用何種名目出手，是企業社會責任、社會企業、企業精神、企業倫理。不容置疑是這股趨勢和作為將會衝擊和影響原本從事慈善公益的相關組織、機構、人員或專業。在本文中發現這些企業家的社會責任的作法或手段，其理念和工具在在都與現行社會福利的思維、價值、規範及道德是有所出入，且在手段和方法上亦有所差異。雖然兩者依然有其交集和匯流，尤其在以助人慈善的公益角度和觀點上，但終究是有其被討論和商榷之處。本文對此最大的目的和關心還是在於現行從事此等相關慈善服務作為的組織和人員，將如何思索和面對，在此有若干的意見提出以為參考：

一、政府方面

為何在探討此事件要將政府列

入，除了在原有的企業社會責任討論，就有學者提到政府應訂立完整的法治和規則，以便企業行事，（徐耀法，2006）最重要的是當企業介入社會福利之間，卻牽連到與目前現行的政府社會福利民營化的相關法令及配套。以政府的採購法為例，提及民間企業組織可參與福利服務，但我們看到的社會福利法令是相互背離。或許社會福利界認為這些企業行為皆是為營利性質，但假如這些企業是標榜非營利或社會企業的觀點，是否就允許。同時重要是政府的福利法令是否會改變或調整，否則將會使企業的參與或介入社會福利成為空談（郭登聰，2005）。

二、社會福利方面

對於社會福利方面我們可分幾個層面來看：（一）非營利組織方面，到底這些從事社會慈善公益的非營利組織如何看待企業界的參與，是單純的資源網絡、募款對象、行銷目標或是合作夥伴甚是競爭對手，可能這種觀念已到一個轉型和調整，如何去善用或棄離也可能考驗這些非營利組織的智慧和能力。但無論如何可能重要的概念是當今企業家從事社會福利將是與昔日不同。非營利組織也可能要跳脫早期

與這些企業合作的經驗，轉為更正向積極的看待。(二)其次是社會服務的人員，就工作者而言是否長期與這些企業互動和交往，然早期可能一些負面的印象可能讓工作人員對此產生懷疑或困惑，但是若從一個資源發展的角度，這些企業的慈善作為的轉變和投入，應該是被正向看待和善用。(三)其三對於社會福利專業而言，企業從事慈善工作可能最被詬病或擔心，是否真能善用專業或發揮專業。更重要的是這些專業的體制是否能在此生根和發展。當然對有些企業而言，可能依其專業特色和條件、以尊重專業，但亦有可能是反向。但就專業層面而言，應該去理解其中的思維和考量，同時也衡量實際情況，而非淡化期待。(四)最後對社會工作教育方面，如何在課程上加入對於企業社會責任的認知和了解，如何去教導學生明白這所代表的意義和價值，同時也要在課程中安排相互對話和互動，已建立應有的共識和理解。

三、社會大眾方面

為何我們要提及社會大眾，畢竟企業從事社會責任是有其在向社會大眾取信訴求的涵義。當然社會福利界是不必為其任何作為背書或承諾，尤其是當其作為惡劣或不堪

之際更需批判。但整個社會也應從不同角度或觀點來悅納或接受，企業社會責任的出現或行動，或許一般大眾要在短期之內改變對於企業或廠商的求財獲利的觀點是不容易，但應有一個良好的開始。

四、企業廠商方面

就這些企業而言，雖然對於企業社會責任有著不同的期待和解讀，但可能也要面對是一個趨勢和轉型。當其更能投入和了解其所謂社會責任或慈善公益的正確內涵，可能他就更清楚在利己或利他，付出與投資，獲利與賠錢，形象與內涵上取得認知和瞭解，也能依此判斷去決定其後續作為和行動。倘若在這過程之中有其困難和阻擾，但應該被接受和去學習。

本文的重點是嘗試讓企業社會責任與慈善公益作對話，讓企業廠商與非營利組織之間有所接觸，但畢竟兩造之間有其長期的落差和距離，因此可能非一篇短文能完全處理。但是從文中我們是可以從更寬廣的層次和面向來思考，無論是從政府、社會福利界、社會大眾以至企業本身都應在這個過程中相互認識和學習。當然有諸多存在兩者之間的問題或落差，可能也不是短時間能處理，甚至此即有原本的結構

性限制。但是哪怕這種間隙或差異，但假若共同的方向和目的都是一致，且能一起努力達成，那這兩

者的合作會有個美好的開始。

（本文作者郭登聰現為慈濟大學現任社工系副教授兼系所主任）

參考文獻

- AFP（2005）12月19日時代雜誌年度風雲人物——比爾蓋茲。
- AFP（2006）6月27日巴菲特捐款比爾蓋茲基金會。
- ET Today（2007）7月29日郭台銘捐款做骨髓移植。
- 中華民國企業永續發展協會（2004a）究竟什麼是企業社會責任。
- 中華民國企業永續發展協會（2004b）企業責任的國際標準（上）（下）。
- 中華民國企業永續發展協會（2004c）企業社會責任的演變與範圍。
- 中廣新聞網（2007）7月17日郭台銘出資協助流浪狗收容。
- 王育敏（2006）非營利組織建構社會資源之探討，社區發展（115），150～160。
- 司徒達賢（1999）非營利組織的經營管理，天下，1～46。
- 江逸之（2007）愈 CSR 愈賺錢，台灣企業社會責任 10 大進展，遠見（251）。
- 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，智勝，215～265。
- 李田樹譯（2006）管理是什麼，天下，1～18。
- 吳必然、賴衍輔（2006）CSR 概念的理論與實踐，櫃買月刊（7）。
- 吳韻儀（2007a）CSR 企業 21 世紀的新競爭力，天下（376），98～102。
- 吳韻儀（2007b）CSR 關鍵在正面影響力，天下（376），104～109。
- 吳韻儀（2007c）領導人走出辦公室、改變世界，天下（376），110～113。
- 吳韻儀（2007d）社會責任就是公共利益，天下（376），114～117。
- 吳韻儀、熊毅晰、黃靖萱（2007b）台積電、企業公民第一名，天下（376），128～133。
- 吳韻儀、黃靖萱、謝明玲（2007a）企業最要的是規矩賺錢，天下（376），158～163。

- 林孟彥譯 (2006) 管理學，東華。
- 林雅莉 (2000) 非營利觀點之募款策略，收錄在江明修主編第三部門經營策略與社會參與，智勝。
- 胡偉珊、葉家興譯 (2006) 助人為獲利之本，先覺。
- 胡偉珊譯 (2006) 公司與社會有福共享，哈佛商業評論 (4)，60~77。
- 何泰元 (2006) 從良心投資到價值創造，證券櫃檯 (122)。
- 徐耀宏、詹世榕 (2006) 從國際法觀點簡析 OECD 多國企業指導綱領之法律性質與我國之因應思維，應用倫理研究通訊 (40)。
- 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 (40)。
- 徐木蘭、楊君琦 (2000) 企業的非營利事業規劃，收錄在蕭新煌主編非營利部門，巨流。
- 莫冬立 (2006) 追求典範：企業社會責任評等系統的發展與應用，證券櫃檯 (122)。
- 中時電子報 (2007) 7 月 25 日王文華與張明正攜手若水千萬創業做公益。
- 高希均 (2007) 第 3 屆企業責任獎網頁。
- 郭登聰 (2005) 推動社會服務民營化相關法制的析論，社區發展 (108)，38~53。
- 郭登聰 (2007) 社區經濟——變遷社會中社區發展的舊課題新思維，收錄在東吳大學主編台灣社區工作的溯返與薪傳論文集，東吳大學，47~60。
- 陳文良 (2006) 資源動員與社區影響力——聯合勸募全球標準的社會服務資源網絡觀點，社區發展 (115)，160~172。
- 陳希林、方怡文、陳麗如、曾千珍譯 (2002) 募款成功，五觀。
- 陳振遠 (1998) 非營利組織募款策略之研究，收錄在中山大學主編非營利組織之經營管理與社會角色，中山大學。
- 陸宛蘋 (2000) 非營利組織的行銷管理與募款策略，收錄在蕭新煌主編非營利部門，巨流，247~290。
- 黃靖萱 (2007) 天下公民 TOP 50 (376)，118~127。
- 黃正忠 (2006) 21 世紀企業全球佈局的通行證——企業社會責任，證券櫃檯 (122)。

- 黃營杉譯（2000）管理學，東華。
- 張順傑（2006）企業無法逃避的話題——企業社會責任，收錄在責任與利潤：台灣全球化新經營學，經濟部投資處出版。
- 張英陣（1999）企業與非營利組織的夥伴關係，社區發展（85），62～70。
- 張茂芸譯（2000a）尋找理想的企業夥伴，收錄在非營利組織天下 113～136。
- 張茂芸譯（2000b）非營利組織企業化，收錄在非營利組織天下 137～170。
- 張譽騰譯（2001）世紀曙光，五觀。
- 楊振富譯（2007）窮人成為企業金雞母，哈佛商業評論（6），112～126。
- 楊美齡譯（2006）救災有限公司，哈佛商業評論（3），100～109。
- 聯合勸募（2007）愛與信任，聯合勸募 15 週年紀念特刊。
- 遠見雜誌（2007）第 3 屆企業社會責任獎網頁。
- 劉寶娟（2003）非營利組織企業化之研究——以社會福利組織為例，國立暨南大學社會政策與社會工作研究所論文。
- 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為例，東吳社會工作學報（7）。
- 鄭麗珍（2005）資產累積模式，收錄在內政部自力脫貧方案操作手冊，93～121。
- 歐嘉瑞（2005）台灣企業社會責任未來發展方向，工安環保報導（29）。
- 顏德治（2004）社會企業精神，收錄在江明修審定企業型非營利組織，智勝。