

企業社會責任之特徵與反省：以臺灣為例

呂朝賢

南華大學非營利事業管理學系副教授兼系主任

摘要

全球化影響力不只具現化於經濟市場中商品、人員、資訊等事物的流通與更迭，以往被認定需百年才能積累而產生質變的文化與社會價值，也無法逃避全球化這股新動力，當然，學術這一行也無法自外於此沛然動力，事物間模倣、跨界與重組現象、社會科學組成元素間混搭狀況，皆為明例。概念與概念化，可謂是各項社會科學產品最基本的組成元素，在第三部門或非營利部門研究領域裡，近年來最夯的概念莫過於“社會企業”一詞，她被視為是非營利組織擺脫慈善不足性的利器、商業組織融入公民社會的最適方法之一。

然而若仔細深究，我們將可發現：社會企業與企業社會責任，原本是各自獨立發展的社會科學概念。但在混搭風潮的基底下，彼此尤如磁鐵般，跨界互相吸納與重組，漸漸地壯大彼此敘說。就概念展延歷史來說，企業社會責任的論述遠較社會企業更古老，但近來此一企業治理概念，已逐漸被社會企業相關研究者所援引，做為辨視社會企業的條件。雖然二概念在現實社會運用中有相當程度的親似性，甚至被視為是同一概念，但事實上二者間還是有所不同。本研究第一個研究議題即擬以企業組織為論述對象，論析此概念的意涵、爭論及其與社會企業概念的差異。其次，幾乎所有的企業社會責任研究皆顯示，此概念有地域、文化及經濟別的差異性，若再參酌社會企業這個仍顯混濁的概念，則所構成的概念框架將更複雜與不穩定。因此，本研究的第二個研究問題，擬將分析焦點放在描繪臺灣商業組織的企業社會責任相關行動輪廓，然後透過相關經驗資料分析，呈現 CSR 在理念與事實間的差距。這些討論將有助於未來建構符合在地適用性之企業社會責任準則、運作模式、建構理論等等 CSR 及社會企業研究之參考。

壹、前言

全球化影響力不只具現化於經濟市場中商品、人員、資訊等事物的流通與更迭，以往被認定需百年才能積累而產生質變的文化與社會價值，也無法逃避全球化這股新動力，當然，學術這一行也無法自外於此沛然動力，事物間模倣、跨界與重組現象、社會科學組成元素間混搭狀況，皆為明例。概念與概念化，可謂是各項社會科學產品最基本的組成元素，在第三部門或非營利部門研究領域裡，近年來最夯的概念莫過於“社會企業”一詞，她被視為是非營利組織擺脫慈善不足性的利器、商業組織融入公民社會的最適方法之一。

然而若仔細深究，我們將可發現：社會企業（social enterprise, SE）與企業社會責任（corporate social responsibility, CSR），原本是各自獨立發展的社會科學概念。但在混搭風潮的基底下，彼此尤如磁鐵般，跨界互相吸納與重組，漸漸地壯大彼此敘說。從好處看，此一發展可豐富概念所指涉的相關理論建構與社會事實描述之完整性，但相反的，概念的意義分歧，卻可能造成交錯溝通與論述錯置的產生。有關企業社會責任及社會企業等二概念的討論，由現實來看，當然亦無法逃脫前揭命運，一如本文標題所示，有所謂“倣同、跨界與重組”之狀況。雖然二概念在理念上及現實社會運用中有相當程度的親似性，甚至被視為是相同的，然實際上，二者還是有所差異。因此，本文第一個研究議題，擬以企業組織為論述對象，論析此概念的意涵、爭論及其與社會企業概念的差異。之所以由企業組織及其社會責任為論析方向的理由，則有如下數項：

- 1.由於企業社會責任與社會企業二者並不完全相同：Alter(2004, p. 12)認為僅有那些由非營利組織創造，且營利目的是為了要來支持母單位（即 NPO）實現社會使命的社會責任公司（social responsible business），才算是社會企業。
- 2.再者就概念展延歷史來說，企業社會責任的論述遠較社會企業更古老，但近來此一企業治理概念，已逐漸被社會企業相關研究者所援引，做為辨視社會企業的條件。
- 3.二者所涉及至的責任載體，並不相同，社會企業的載體可為 NPO，亦可為營利組織（profit organization, PO）；企業社會責任的載體則僅限於企業組織。況且 SE 與 CSR 的實踐皆有賴於現行制度體制框架之修正，基於現行 NPO 與 PO 二分的法律現實之下，探究結構限制下的 PO 行事，或許是更貼近及可行於現實。因為在現實法律層次上，有關社會企業組織的立法仍舊有限，且多數以商業組織法令來規範社會企業組織之行為。
- 4.由 CSR 光譜走向 SE 的方向上，在現實上係可提供更廣泛的社會影響力及可欲價值。因為 PO 還是資本主義社會中最廣泛的組

織型態，任何生活於資本主義社會中的人們，日常生活是無法脫離此體制下市場影響，況且改變獅子（營利組織）多吃素，比改變兔子（非營利組織）食肉，在演化上或許更容易些。

因此本文論述對象，才會僅侷限於企業組織，並由企業社會責任的相關論點為基礎，以觀視社會企業的可能發展。本文論述對象，是集中於商業組織上，並以企業社會責任概念與理論為基礎，來論析其在公益慈善領域上的可能貢獻與限制。但這並不能解決所有概念與實踐上的難處，因為幾乎所有企業社會責任研究皆顯示，此概念有地域、文化及經濟別的差異性，若再參酌社會企業這個仍顯混濁的概念，則所構成的概念框架將更複雜與不穩定。是故，本研究的第二研究問題，擬將分析焦點放在描繪臺灣商業組織的企業社會責任相關行動輪廓，然後透過相關經驗資料分析，呈現 CSR 在理念與事實間的差距。這些討論將有助於未來建構符合在地適用性之企業社會責任準則、運作模式、建構理論等等 CSR 及社會企業研究之參考。

貳、企業社會責任之意義與爭論

有關企業社會責任的定義相當多：「她是對公司行為所造成的社會影響之關注」、「指公司決策者有責任讓其所決定的行動可以兼顧利害關係人利益，及保護與增進社會整體福利」、「指企業的運作不僅僅只有經濟與法律義務（obligations），尚需兼顧到其對社會的其他義務」（Carroll & Buchholtz, 2011, pp. 30-33）、「指企業經營上能均衡地兼顧經濟、社會與環境責任的實現，以滿足股東及其他利益關係人期待的一種運作模式」（Sexty, 2010, p. 139）.....。對企業社會責任的定義真的不少，如有人欲為企業社會責任下一絕對的規範性說明，的確會有一定難度，但若淡化文字修詞，僅由企業社會責任的組成要素來看，則其輪廓就清晰多了，而 Alexander Dahlsrud 的研究即為可茲佐證的實例。

Alexander Dahlsrud(2008)以企業責任相關文獻及網際網路網頁為資料，找出 37 個有關企業社會責任的定義，透過內容分析（content analysis），Alexander Dahlsrud 找出組成企業社會責任內涵計有：環境面向（environmental dimension）、社會面向（social dimension）、經濟面向（economic dimension）、利益關係人面向（stakeholder dimension）、自願面向（voluntariness dimension）等五大類。此一研究發現屬於經驗資料彙整分析，對各項組成間關係、對利益關係人的意義、成立之條件或推動的動機，則較少著墨。欲理解這些議題，則要回溯至 Archie B. Carroll

所提的企業社會責任金字塔(The Pyramid of Corporate Social Responsibility)假定。

Archie B. Carroll 認為企業社會責任是由經濟責任(economic responsibilities)、法律責任(legal responsibilities)、倫理責任(ethical responsibilities)、慈善責任(philanthropic responsibilities)等四類責任組合而成(Carroll, 1979, 1991)。依 Archie B. Carroll 的說法(Carroll, 1979, 1991)：

- 1 經濟責任乃根植於企業存在的本質、社會功能及角色推定而來，企業需提供勞務與財貨以滿足消費者或社會的需求與欲求，並在此一市場交換過程中獲取合理利潤。獲取利潤動機，亦是創業精神(entrepreneurship)最根本的誘因。而經濟責任也是其他屬性企業社會責任之基礎，若此不存在，則無法實現其他的企業社會責任。
- 2 法律責任則可視為在社會期待下所規範定出的、可被接受的企業行為底線，任何企業行動“理想上”不能違反這個底線，即企業僅能在法律所允許的框架下實現其經濟使命。另外，法律責任與經濟責任亦是自由企業體系根本的規範，是所有商業組織必須同時盡到的義務。
- 3 倫理責任係指社會期待或禁止企業做的事務，此些事務並非既有法律所要求的，是未具體地形諸於法律中，利害關係人期待企業有義務去做正確、恰當、公正與避免傷害的額外事務。是以，這些社會期待可能具現於某些標準、規範與價值之中，並有助於促進或保護企業利益關係人(員工、股東、消費者、社會成員)的權益。
- 4 慈善責任亦被稱為自由裁量責任(discretionary responsibilities)，對此項責任，社會並未給予企業清楚的訊息，該做什麼及如何做，企業如何行動，端憑企業自我的決定與選擇。其實這項責任是社會期待企業可以在非被命令、非法律亦非倫理規範束縛下，自願地(voluntary)提供資源予以社區，以促進社區生活品質、群體福利，進而成為一個對社會有正面貢獻的優良企業公民(Be a good corporate citizen)。此項權利與倫理責任的主要區別，在於她並非基於某些既定地倫理與道德的行為。

前述四項責任以經濟與法律責任是最廣泛被接受的，即便許多反對企業社會責任概念的學者，亦接受企業所需擔負的“社會責任”僅此於此二類；最經典的說法就是經濟學大師 Milton Friedman 所言“*The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*”(Friedman, 1970)。但這不意謂，有關企業社會責任的爭議就此終結，Archie B. Carroll 以降的企業社會責任成分說，仍有些爭議之處，最主要爭議可歸類成：概念的清晰度和描述的準確性等二大類別(Visser, 2006, pp. 45-48)。

前者爭議處包括(Visser, 2006, pp. 45-47)：1.對 Archie B. Carroll 有關企業社會責任各項組成責任，層級性構造與關係說明不一致的存疑；2.對 CSR 與其他類似概念如：商業倫理 (business ethics)、企業公民權 (corporate citizenship)、利益關係人管理 (stakeholder management) 間的關係說明不清，而有關環境管理及 (environmental management) 或企業永續性 (corporate sustainability) 的議題亦皆未納入，令人無法瞭解她論點所述之範圍；3.對企業社會責任金字塔究竟是描述性的 (descriptive) 或是規範性的 (normative) 模式，並未充分地說明，這造成應用時的困難。後者的爭議主要則有(Visser, 2006, pp. 47-48)：1. Archie B. Carroll 所論定的 CSR 各項組成，跨不出美國的脈絡與格局，不僅在各項責任成分上會因文化與空間而不同，各項責任間的關係亦會不同。2.是認為 Archie B. Carroll 的企業責任金字塔，太過靜態與簡單，未能反映真實情境下 CSR 的複雜度，亦未顧及到各項責任組成間可能發生的衝突。

除了上述對 CSR 金字塔的內在批判外，由外部來說，CSR 與社會企業或社會創業 (social entrepreneurship) 間亦有一定程度的差異。例如：由各項責任的優先順序及權重來說，誠如稍前 Kim Alter 所言，在社會企業中，社會使命即便不優先於經濟使命，多數也是二者權衡。但在 Archie B. Carroll 的論述中，慈善責任皆較偏向於以社會手段實踐商業目的，盈利依然是組織角色最重要的使命，慈善責任相對上是比較不重要的企業責任(Carroll, 1991, p. 42)。這也是許多討論 Archie B. Carroll 的論點時，直指其反映出企業在慈善責任上的實踐，根植之理或許並非“慈善”本身，而是將其當做是企業經營策略，為一策略性慈善 (strategic philanthropy) 手段(Crane, Matten, & Moon, 2008, p. 21)。臺灣企業亦有類似的傾向，例如：康峰菁(2010)有關臺灣服務業為例的 CSR 研究，即顯示臺灣企業“對 CSR 的概念，仍以是否能有效回饋於企業為主要考量因素”。可見企業的策略性慈善，在根柢上仍舊有脫離不了對利潤獲取的渴望與關注，我們認為企業營利得利實非罪大惡極之事，這猶如獅子是肉食性動物，是天性，要獅子食素維生，才是“強獅所難”。於 Archie B. Carroll 的著作中，亦自承各項責任間並未互斥，不同責任間亦可能存有“關懷利潤” vs. “關懷社會”的衝突，但他認為這二項皆無傷大雅，因為那是組織現實的具體呈現罷了 (Carroll, 1991, p. 42)。

上述說法意謂著，策略性慈善實沒有什麼不好，因為 CSR 的理想原則，仍需依現實情境來調整，但這對社會企業來說，策略性慈善是否可接受，尚需檢視策略是否有以弱勢者優先或至少不傷害弱勢者既有的狀況，這二項原則也是社會企業不容妥協的執事規範。上段我們提及不應“強獅所難”，惟實務上怕的是企業僅

是在做情境式 CSR，更怕的是好壞皆做。Strike et al.(2006)的研究即發現，企業社會責任與企業不負社會責任 (corporate social irresponsibility, CSI) 可能同時並存於企業之中，尤其是在跨國企業中更可能如此。這也是本文前言中提及的，在全球化情境下，對 CSR 的挑戰。

前揭論析正好反應當前方興未艾的 CSR 研究與實務輪廓：有些論者認為企業投入 CSR，會產生一些非預期結果(Sassea & Trahan, 2007, pp. 35-37)，用之擔心，棄之又可惜；但亦有些論者認為目前 CSR 論述的重點，不在於辯駁企業是否應投入 CSR，而是需將焦點置於企業如何投入社會、擴大利益關係人福祉的問題(Smith, 2003, p. 55)。中肯地說，不論實況為，CSR 訴諸企業應擴大利害關係人範疇至股東、消費者之外的理念，仍值得推展。而 Archie B. Carroll 做為 CSR 研究領域中，最被廣泛參酌的 CSR 模式，雖有如上缺點，但尚不至於不堪用。諸上紛議，可以 Dahlsrud(2008)的研究來做結語，Alexander Dahlsrud 認為有關 CSR 的定義與組成分歧並不如想像中那麼大，惟，我們必須認知 CSR 是個社會建構的產物，她係立基於特別脈絡下而建立的，欲瞭解她不能忽略不同情境下 CSR 的差異。CSR 或許沒有標準答案，且重點在於情境脈絡下如何實現的問題。

參、臺灣企業的社會責任實踐

前述有關 CSR 定義係企業應該做什麼 (ought to be) 的規範性或原則性描述，此描述反映企業利益有關人 (shareholder) 的“期待”，強調重點為義務與責任 (accountability) (Blindheim & Langhelle, 2010; Carroll & Buchholtz, 2011)。這與反映規範或原則的實質行動 (action) 及活動 (activity) 的企業社會回應 (corporate social responsiveness)，及強調成效 (outcomes) 與結果 (results) 的企業社會績效 (corporate social performance) 並不會完全相同 (Blindheim & Langhelle, 2010; Carroll & Buchholtz, 2011)。由上揭討論我們已指出 CSR 之實踐深受企業所處的社會經濟文化影響，現實情境條件的確沒有辦法完全地依據原則理想來實踐。這也令人好奇，在臺灣這個資本主義社會裡，到底企業如何去看待與實踐 CSR，具有特徵又為何。

由於有關企業社會責任報告書或企業永續發展報告書或企業公民報告書，皆非臺灣企業相關法令中應公開的資訊，再者，亦無以全體臺灣企業為對象的企業社會責任調查或完整資料庫。因此本文僅能透過 internet，由既有統計調查結果，及企業網頁中的資訊、報告書電子檔為素材，分析臺灣企業的社會責任特徵。在企業社會責任有關的調查中，多數以上市、上櫃企業為主，比較具有規模的調查

為遠見雜誌企業社會責任獎¹及天下雜誌企業公民獎²，惟後者並沒有公開全部的調查統計結果，僅報導獲獎的標竿企業的作為，因此有關臺灣企業的企業社會責任輪廓，本文將以遠見雜誌的調查數值為基準。而有關企業社會責任的報告書及網頁資訊，則僅有少數企業公佈，此類資訊則以「產業永續發展整合資訊網」收集最完整（<http://proj.moeaidb.gov.tw/isdn/About/>）。本文將以前述資料分析臺灣企業在 2009-2010 年中，所呈現的企業社會責任行為特徵，並討論這些特徵與社會企業之差異。

遠見雜誌自 2005 年起針對臺灣企業之企業社會責任活動進行調查，在 2009 及 2010 則擴大對象，針對臺灣上市、上櫃及外商公司，做了二次企業社會責任調查。2009 年的調查結果示臺灣企業所呈顯的企業社會責任特色為：1. 國內企業 CSR 首重財務透明，外商以環保、公益為主；2. CSR 部門走向專職常設化；3. 國際認證觀念待加強；4. 公布董監高層薪酬；5. 企業從內部提升環保績效，E 化員工訓練；6. 近七成外商及上市企業，按 CSR 表現選擇供應商；7. 碳揭露風氣持續提升(高宜凡, 2009)。而 2010 年所呈顯的企業社會責任特色則為：1. CSR 專責人員未普及；2. 外商會用 CSR 打考績；3. 資訊揭露狀況不佳；4. 對內溝通 CSR 不足；5. 殘勞聘雇意願走低；6. 產品售後服務不完整；7. CSR 表現成採購指標；8. 與 NPO 互動待加強；9. 水資源觀念薄弱；10. 減碳動作不夠積極(高宜凡, 2010b)。

以上二次調查結果呈現些許特徵落差，若不深究數字詮釋問題及調查品質及調查設計問題，純由調查結果來看，前揭 17 個特徵，仍有值得我們再申論處：

一、企業社會責任資訊揭露仍顯不足，而外商公司較本土公司更願意揭露企業社會責任相關作為

在遠見雜誌的企業社會責任調查，本土企業 2010 年的問卷回收率僅有 3 成左右，不僅較 2009 年為低(高宜凡, 2010b)，前百大企業，除 39 家未列入調查，接受調查的 61 家中共有 31 家未回覆問卷，這些未回覆調查問卷的企業中還有那些平時「大打品牌廣告、專搞綠色行銷、營造良好形象的業者」(高宜凡, 2010a)。這反映出臺灣企業多數仍舊不認為企業社會責任活動是有意義的企業行為，是企業該有的社會責任，那僅是情境下的恰當表演或策略性行銷活動。

若由資訊網站訊息來看，由於企業社會責任的主要利害關係人是全體社會大眾者，因此網路就是最好的接觸點，但即便是天下雜誌企業公民獎排行前幾的臺

¹ <http://www.gvm.com.tw/event/csr2009/page03.html>

² <http://www.cw.com.tw/issue/2009csr/2009report-1.jsp>

灣企業，設立企業社會責任專屬網站或出版企業社會責任報告的風氣並不盛行。有的企業只有很簡單，但不清楚的企業責任網站，或者僅放一些數年皆不更改的資訊，例如統一超商在網頁上(<http://www.7-11.com.tw/pcsc/csr/index.asp>)僅有 2006 年企業責任報告，網頁資訊僅紀錄至 2007 年，久未更新。簡言之，相對於企業營利資料，臺灣企業對企業社會責任訊息揭露作為是相對貧乏的，而即便有上述二類資訊，在有關社會與慈善的訊息揭露相對上亦較少。為何會如此呢？一方面可能是企業僅將 CSR 視為行銷工具，沒有用心去經營。也可能是企業社會責任較難有一標準的衡量與披露型式，以致企業裹足不前。另外亦可能是因為企業仍將 CSR 視為非必要性的資訊揭露項目，特別是將社會面與慈善面的企業責任，視為是非必要性業務。

二、強調內隱 (implicit) 而非外顯 (explicit) 的 CSR

內隱 CSR 係基於社會利益與關懷而建構出的正式與非正式制度來界定企業角色，此仍基於社會集體共識下對企業角色與貢獻的合法性期待，是企業應適當盡到的責任。而外顯 CSR 則假設企業活動對社會整體利益有一定責任，而此責任係反應企業利害關係人的期望，通常係以自願性企業政策、方案與策略來呈現(Matten & Moon, 2008)。外顯 CSR 較偏向是由企業管理者決策來執行的活動與行為，受決策者所能覺知的利害關係人期待所影響，因此是組織內在導向性行為；相對上，內隱 CSR 則較有明確的規則、規範與法律可循，較偏向於外在導向性行為。

現實上，本文所檢視的企業個案絕大多數皆同時投入外顯與內隱的企業社會責任活動，但多數以內隱企業社會責任為主，例如：員工訓練、內部環保工作、綠色採購等等。企業需符合經營領域中的制度環境種種規範，是顯而確定的事項，因為這涉及到企業存活的法律與社會合法性。而企業在取得合法性上又特別注意法律的合法性，這也是為什麼遠見雜誌調查結果顯示，多數企業會重視法律有規範的環保類企業社會責任的理由。但這與社會企業強調社會合法性優先或至少與經濟、法律責任相權衡的理念，是有些許差異。

三、注重法律與經濟責任，對倫理及慈善責任較少著墨

承上所言，由於臺灣企業的 CSR 行動居多著重企業的內隱 CSR，因此相關資訊的揭露訊息皆與員工、消費者、協力廠商及經營的事業項目有關之事項為主。而這亦可從企業有組織性、有計畫性、長期性的社會公益計畫缺乏、沒有正式的組織編制來執行來佐證。事實上即便是被天下雜誌列為前 10 大的企業公民，在 CSR 報告書中，有關社會公益面的表現亦十分貧乏，雖然各企業皆會強調回應社會議

題，多重社會參與，但其實多數是臨時性、一次性活動居多。這與社會企業強調弱勢優先、將社會公益使命視為組織經營之核心使之一，是相當不同的。舉例來說，2009年臺灣遭受到 88 風災，多數企業當年度的主要社會參與、慈善責任行動，就多與救災有關，即為明證。當然亦有若干企業，是有較不一樣的作為，例如信義房屋，除設立企業社會責任暨永續發展委員來統籌 CSR 事務外，其企業社會責任網站 (<http://csr.sinyi.com.tw/hall-of-fame/>) 資訊相對於其他企業是豐富多了，更重要的是該公司有計畫地推行 5 項長期社會參與專案，其中自 2004 年起即推動「社區一家贊助計畫」，至 2009 年已投入 1 億元新台幣，協助 586 個社區實現社造計畫，即為其他臺灣企業沒有的大特色(信義房屋, 2009, p. 50)。

由於缺乏長期性的社會參與投入規劃，多數企業在與相關公益慈善 NPO 的合作性行為就較少。依遠見雜誌調查顯示，有 42.6% 的上市公司、65.6% 上櫃公司、44% 的外商，並未成立公益慈善基金會或未長期支持 NPO(高宜凡, 2010b, p. 82)。此一特質與社會企業是基於多元利益關係人的合作模式，行為活動的做法不相似。因為一個社會企業之行為特質應該具有(林宜諄, 2008)：「1. 強調以企業家的精神來從事社會公益行動，把公益慈善當作「事業」來經營，可說是對社會大眾中長期的社會投資承諾。2. 預防及協助解決社會發展問題，不光是短暫的社會服務或一次性的捐贈。3. 強調中長期計畫衍生的「社會效益」的乘數效應，而非一時的慈善或單純營造企業公益形象。」。擁有上述三項特徵，足被稱為社會企業的臺灣企業不能說沒有，例如：里仁公司³，以利他精神造就了全國最大的有機健康商品通路，年營業額超過新台幣 10 億元，讓消費者、農家與經營者三贏(黃玉禎, 2010)，即為一例。

里仁公司的例子是非常特殊的，多數臺灣企業對此一新商業行為規範，視若無睹；而號稱致力於企業社會責任活動的臺灣公司組織，絕大多數還是缺乏有系統、有計畫地去執行此類活動。後者若以 Alter(2004)的語彙來說，勉強來說大約類屬於「公司施行社會責任」(corporation practicing social responsibility)，亦尚不足以被稱之為社會責任公司 (socially responsible businesses)，當然更稱不上是社會企業。由一般管理向度來說，CSR 對組織所有層面皆很重要，且她可以透過價值、

³ 里仁公司的核心價值為「誠信、互助、感恩」，如同其官網所言：「里仁經營的出發點，是希望透過和生產者與消費者在「誠信、互助、感恩」的互動中，落實關心健康、關愛大地、關懷生命的慈心理念，而里仁的「業績」，是從業人員在做事的過程中，因為盡心盡力的付出而讓心靈提升，並且在提升自己的同時也利益到他人。」。<http://www.leezen.com.tw/big5/1-1.asp>

文化、決策、策略與報告機制等等途徑，整合進入企業運作體系中(Sexty, 2010, p. 139)。但這個規範性判準，對多數臺灣企業是難以達成的，即便是那些被雜誌所推薦的，冠上企業公民或得到企業社會責任獎的公司，亦是如此。

四、企業行為的多元性

企業社會責任可謂是企業在社會中所扮演的角色，但企業可能一手執行社會責任活動，另一手則從事違反社會責任的活動，甚至是使用不合倫理的手段來實踐其社會責任。今年（2011）年初，臺北市政府勞工局執行「電子製造業勞動條件關懷宣導暨專案檢查」，結果發現許多違反勞動法規的超時工作企業，這之中亦有曾獲得前述遠見雜誌企業社會責任獎與天下雜誌的企業公民獎之企業，如華碩⁴。事實上，在世界各地從事這種不良行為的台商企業還不僅此一家，相關事件可謂是不勝枚舉⁵，弔詭的是這些企業，有很多是天下雜誌與遠見雜誌的企業社會責任相關獎項之得主，這亦引起了一些文章對此二項獎項的批判⁶。

供應鏈的環境議題、社會責任採購等等皆被視為展現企業落實企業社會責任的指標，而另一種企業行為的雙面向，即來自於此一企業及其協力廠商，或者企業不同的跨國分部。雖然遠見雜誌調查顯示：「69.4%的外商企業、68.4%的上市企業及 48.1%的上櫃企業，都表示在選擇上下游供應商合作伙伴時，會考慮對方是否屢行 CSR」（高宜凡, 2009）。但口惠往往不會落實至實境之中，更何況在以利潤與成本考量的商業組織中，改變既得利益關係體系，是有一定的困難（實例詳見註釋 5）。

既得利益關係的疑慮也可能來自於 CSR 的執行面，其實某些 CSR 論點業已指出，CSR 之執行常與管理者的偏好有關(Sexty, 2010)，但若此偏好是朝向做表面工夫，或自肥，則社會的疑慮就更大。例如：許多臺灣企業的策略性慈善行為，之所以不能令人信服是那麼有「社會責任感」，即與執事單位與企業關係過大有關。前述遠見雜誌調查即指出「臺灣企業投入 CSR 或策劃公益活動，相當比例習慣自己做或透過自家基金會，與國外企業習慣找 NPO 合作，淡化自身 CSR 活動的商業色彩明顯不同」（高宜凡, 2010b）。由法律層面來看，企業與基金會二者權利與義務

⁴ 詳見台北市勞工局新聞稿：「北市勞工局長要求保障高科技電子製造業從業勞工權益！」
<http://www.bola.taipei.gov.tw/ct.asp?xItem=1667684&ctNode=25344&mp=116001>

⁵ 詳見苦勞網的相關調查報告 <http://www.coolloud.org.tw/topic/調查報告>。

⁶ 嗑格子的貓(2010.05.05)，〈企業社會責任在台灣：由上而下的運動？〉
<http://blog.roodo.com/cade/archives/12486267.html>。蔡志杰（2008.06.10），〈台商企業社會責任：從指標到實質〉，<http://www.coolloud.org.tw/node/22095>。

並不相干，假設企業如果倒閉，並不能用基金會的基金來還債。換言之，二者互有關係，但不能等同。即便我們放寬法律上的見解，如果由企業捐贈成立的基金會在專業與專案人才足夠，做的也與企業產品無關，那麼不與 NPO 合作，並沒有道德上或倫理上的問題。但問題就出在許多企業將其所捐贈設置基金會，當做是 CSR 執行單位，並且還做的不好，或僅做與企業本業有關的事務，那才是令社會質疑企業沒有心經營 CSR 的根本癥結。

肆、結語

CSR 是個相當誘人的概念，在實務上也是可以作為企業仰望的良好行銷工具。前述有關臺灣企業的 CSR 行為特徵，除一一印證理論與西方經驗研究結果所指陳的：CSR 意涵是有地域性差別、「社會公益面 CSR 較難被實踐且深受企業領導者偏好、認知及投入意願之影響」、CSR 實踐有賴情境之支持且深受企業產品及地理位置所影響、CSR 與 CSI 可能同時並存、CSR 的組成各次責任間會相互影響甚至矛盾等等假設外，最重要的是，本文分析結果並不認為臺灣多數企業，即便近年來被媒體推崇的企業已臻至社會責任公司之屬性。當然我們並不認為一個商業組織需將經濟利益擺一旁，社會正義與公益放中間，這種要求無疑地是太不切實際了，也是違反了企業生存本質與天性。既有的 CSR 理論與經驗研究，已大致足以告訴我們有關 CSR 是什麼及該做什麼，但理論與經驗研究恐怕很難規範出一個如何做 CSR 的制式模型，此一議題仍需企業發揮創新的能力，好好去想。否則錯將法令規範事項之責任，歸為社會 CSR，(例如 D-LINK 將身障定額雇用當做是社會公益)，及稍前所揭露的若干臺灣企業不合倫理道德的行為仍會層出不窮的發生。

站在 NPO 及社會企業的向度上，我們亦發現在所有 CSR 面向裡，社會公益慈善仍舊是最弱勢的一環，或許那是因為此一面向活動很難有標準可循所致。惟企業必須認知，社會公益慈善仍需要“方法”來執行方可實踐，若企業能將社會公益慈善視同“事業”一樣用心經營，將其融入企業組織設計、結構與作業流程之中，則要有成果應不難，況且目前有關社會公益的管理模式及經驗模式非常多，企業僅需用心參循即可。我們理解，企業如同人一般，亦被框限於整體社會文化脈絡中，這也就是為什麼不同的文化與社會脈絡下，企業的社會責任行為與內容會有差異的理由。而文化與脈絡下不同的 CSR 行為，實反映該社會深層的，對人、

組織、事與物的規範與預設。但將 CSR 之做與不做、做什麼與不做什麼、做多少等作為完全推給組織環境，其實是說不通的，同樣在臺灣運作的外商公司，在多數 CSR 行為上皆表現的更投入及成熟，即說明了企業對 CSR 投入的程度，與企業對此一行為之認知與投入意願有關，情境的確會影響企業行動，但並不能完全決定。

參考文獻

- Alter, K. (2004). Social Enterprise Typology. Retrieved from <http://www.virtueventures.com/setypology/semg.aspx>
- Blindheim, B.-T., & Langhelle, O. (2010). A Reinterpretation of the Principles of CSR: A Pragmatic Approach. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(2), 107-117.
- Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2011). *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management* (8 ed.): South-Western College Pub.
- Crane, A., Matten, D., & Moon, J. (2008). *Corporations and Citizenship (Business, Value Creation, and Society)*: Cambridge University Press
- Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
- Friedman, M. (1970, September 13). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *The New York Times Magazine*.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- Sassea, C. M., & Trahan, R. T. (2007). Rethinking the New Corporate Philanthropy *Business Horizons*, 50(1), 29-38.
- Sexty, R. (2010). *Canadian Business and Society: Ethics and Responsibilities*:

- McGraw-Hill Ryerson Higher Education.
- Smith, N. C. (2003). Corporate Social Responsibility: Whether or How? *California Management Review*, 45(4), 52-76.
- Strike, V. M., & Bansal, J. G. P. (2006). Being Good while Being Bad: Social Responsibility and the International Diversification of US Firms. *Journal of International Business Studies*, 37(6), 850-862.
- Visser, W. (2006). Revisiting Carroll's CSR Pyramid: An African Perspective. In M. Huniche & E. R. Pedersen (Eds.), *Corporate Citizenship in Developing Countries: New Partnership Perspectives* (pp. 29-56). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- 林宜諄. (2008). 企業社會責任入門手冊. 臺北: 天下文化.
- 信義房屋. (2009). 2009 年信義房屋企業永續發展報告書. 臺北: 信義房屋.
- 高宜凡. (2009). 《遠見》企業社會責任大調查 接軌國際 CSR 標準 遠見雜誌, 273, 82-87.
- 高宜凡. (2010a). 台灣百大企業誰缺席?. 遠見雜誌, 285, 86.
- 高宜凡. (2010b). 第六屆 CSR 大調查 10 大焦點 超過七成企業, 用 CSR 選擇供應商. 遠見雜誌, 285, 80-85.
- 康峰菁. (2010). 企業社會責任的整體認知與實際作為之研究: 以台灣服務業為例. *企業管理學報*, 86, 75-114.
- 黃玉禎. (2010). 里仁「賣不掉的好東西」創十億營收 商業週刊, 1178, 79-80.

作者簡介

呂朝賢

現 職：南華大學非營利事業管理學系暨碩士班／副教授兼系主任

學 歷：中正大學社會福利學系博士

電子郵件：chleu@mail.nhu.edu.tw

學術專長：貧窮研究、社會福利政策、非營利事業管理

學術著作：已發表學術著作 40 餘篇，近期主要著作如下

2010a 〈臺灣貧窮近似決定因素：成長、再分配與人口效果〉。《臺大社會工作學刊》22：109-152。(TSSCI)

2010b 〈台灣兒童貧窮：輪廓與成因〉。《台灣社會福利學刊》9(1):97-137。

2010c 〈政府社會給付之標定績效：以經濟弱勢者為例〉。《社會政策與社會工作學刊》14(2): 49-91。(TSSCI)