

策略的企業社會責任： 企業永續發展的新課題

胡憲倫*、許家偉**、蒲彥穎***

壹、前言

「企業社會責任」(Corporate Social Responsibility, CSR) 也被稱為「企業公民精神」(Corporate Citizenship)，因為企業之經營與活動，其影響的不僅是企業整體，更會影響社會福祉的創造。過去一般對於企業社會責任的認知，多在為股東謀取最大利益，也就是提升股東價值的理論 (Friedman, 1970)，但是隨著社會的脈動與變遷，逐漸衍生出了企業倫理、企業治理，及環境保護等不同議題，企業之社會責任也就無法單從經濟層面的獲利情形來

決定。因此，如果以善盡社會責任的基準判定企業之好與壞，過去的好企業現今不一定是好企業，因為社會發展趨勢隨時在變遷；而僅在單一經濟、環境或社會層面做好的企業，似乎也不足以稱作好企業，因為一個所謂的「永續」企業，或「永續發展」的企業，必定是一個能與其所處之環境和諧共處，並且致力於大環境永續發展的企業。

然而，由於目前「企業社會責任」並無一致性的定義及標準，此因此企業通常會質疑哪些行為或活動是屬於企業社會責任的範疇？又其內涵與程度應該高於自發

* 作者為國立台北科技大學環境規劃與管理研究所/副教授。

** 作者為國立台北科技大學工程科技研究所/博士候選人。

*** 作者為國立台北科技大學環境規劃與管理研究所/研究生。

性內容，或是以當地法令作為基礎即可？最重要的就是企業要如何去善盡企業社會責任，讓企業存在的目的——股東價值的提升亦能實現。Porter and Kramer (2002) 亦曾警告，當愈來愈多企業把慈善公益當成公關、廣告、行銷形象的工具，這種慈善作為，不僅無法強化其形象，反而讓批評者更加懷疑公司的動機。因此，企業如何應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，乃現今企業非常重要的課題。

此一「策略性的企業社會責任」(Strategic Corporate Social Responsibility) 議題目前已成為世界各知名商學院中的核心課程，本文的主要參考資料，即是去年(2005)底方出版的，一本由邁阿密大學的兩位教授 William B. Werther, Jr. 與 David Chandler 所著的新書：「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)。這本書相當有系統的分析介紹了策略性 SCR 的作法，並輔以實例說明。本文在此，特將其中的重點整理，提供給有需要的讀者參考，希望能鼓勵國內相關研究的風潮，並提供企業於執行企業社會責任策略的參考依據，並以確立其永續競爭優勢的根基。

關鍵字：業社會責任、策略、永續發展

貳、策略性企業社會責任之內涵

波特曾強調：「公益的行銷，是行銷，而非公益」(Porter and Kramer, 2002)。因此，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。公司應該鎖定方向，把對公益的投入，去改善他們的競爭環境。使用企業獨特的專長和資產，讓社會和經濟部門同時受益，也因此，企業必須重新思考，應將公益的焦點集中在何處，以及如何進行。而在這個過程當中，由於企業有諸多的利害關係人(stakeholders)，要如何調和與各利害關係人的關係，是實施策略性企業社會責任的重點。Werther. and Chandler (2005) 指出，企業的利害關係人可大分為三類，組織的利害關係人(在組織內部的員工、經理人、股東，以及公會等)、經濟的利害關係人(包括客戶、金融機構，及供應商等)，以及社會的利害關係人(包括社區、政府與法令、非營利組織，以及環境等)。企業社會責任，從某個角度來說，就是滿足社會的需求，更精確的說，其實是滿足企業利害關係人的需求。本節將透過利害相關人(stakeholders)的觀點，闡述策略性企業社會責任的雛型與架構。

一、策略性觀點：願景、使命、策略及方針

公司需要透過策略性的視野去洞察企業社會責任。雖然企業有諸多存在的理由，目前則強調「利潤」一個面向，而利潤追求卻是相當廣泛的工作，其僅提供一個指引去說明從哪裡開始或是去做什麼。而「使命 (mission)」則來自於對深沉社會的了解，因此企業應嘗試尋找符合社會需求的方向邁進，進而去形成組織基本的渴望或願景。從這些抱負中，公司的使命是去確認什麼是組織將要去做的行為，進而達到它的願景。例如，一個食物銀行 (food bank) 可能有一個願景——「在社會中終結飢餓」，因此其使命就是去「供給貧困的人」。一個企業可能有一個願景，「提供最好的個人交通工具」，和一個使命去「製造汽車」。此些使命必須權衡於社會責任的方法和結果。願景是確認什麼是組織應該努力的方向，而使命則告

訴我們什麼是組織將要去做得到的，且使命和願景都必須在能被社會所接受的規範之中。

有效的策略結果是提供企業永續經營與獲致競爭優勢的來源。為了任何永續的競爭優勢，策略被實現的方式是以社會所接受的最低限度為基礎。否則，社會、法律和其他力量，可能會協議反對公司，或利用訴訟懲處一個製造並排放污染的企業。

圖 1 顯示，願景、使命、方針和策略是被受限制的，限制來自於組織的資源和才能。其他的限制包括了公司政策的命令和禁止的行為。雖然這些是公司內部的限制，並且可以被管理人改變—其中的虛線，代表政策限制是不是那麼絕對或是有彈性的。同樣的，社會、文化、法律、利害關係人與環境，以及市場和技術，都會使公司的行為受到限制。因此，若能將這些錯綜複雜的事物像願景、任務、方針、策略，與 CSR 合併，將可改變社會的期望。

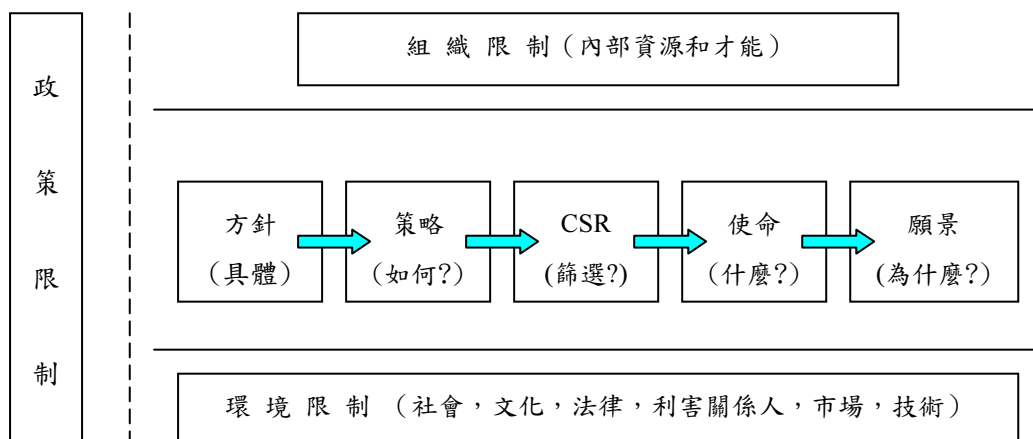


圖 1 策略，方針，CSR 使命，願景的限制 (Werther and Chandler, 2005)

二、策略性觀點：E.S.C.S 架構

Werther and Chandler (2005) 針對策略性企業社會責任，提出了環境-策略-能力 - 結構 (Environmental-Strategy-Competency-Structure, ESCS Framework) 的架構 (圖 2)，強調企業策略可作為強化永續競爭優勢的提供者，然而其必須與公司內部能力 (優勢與劣勢) 及外部環境 (機會或威脅) 緊密結合。圖 2 粗箭頭顯示策略是由願景及使命所形成。從圖中還可看出策略執行深受公司內部能力及外部環境所影響，進而讓策略去影響組織整體

的結構。而內部優勢及外部機會之間的聯結，可以透過策略原則的驅動，將成功的基礎將建立於內部優勢的競爭立場。然而，策略家在全球化經營環境下，會將內部優勢及外部機會做一連結，並對兩者做深入的了解及剖析，透過企業社會責任過濾器 (filter) 篩選出合適公司之競爭策略。圖 2 顯示企業社會責任如何適當的在策略與環境之間進行策略運作。而為能夠清楚了解企業社會責任於公司策略成功的角色扮演，必須先探究公司能力、策略及結構與外部環境之間的關係。

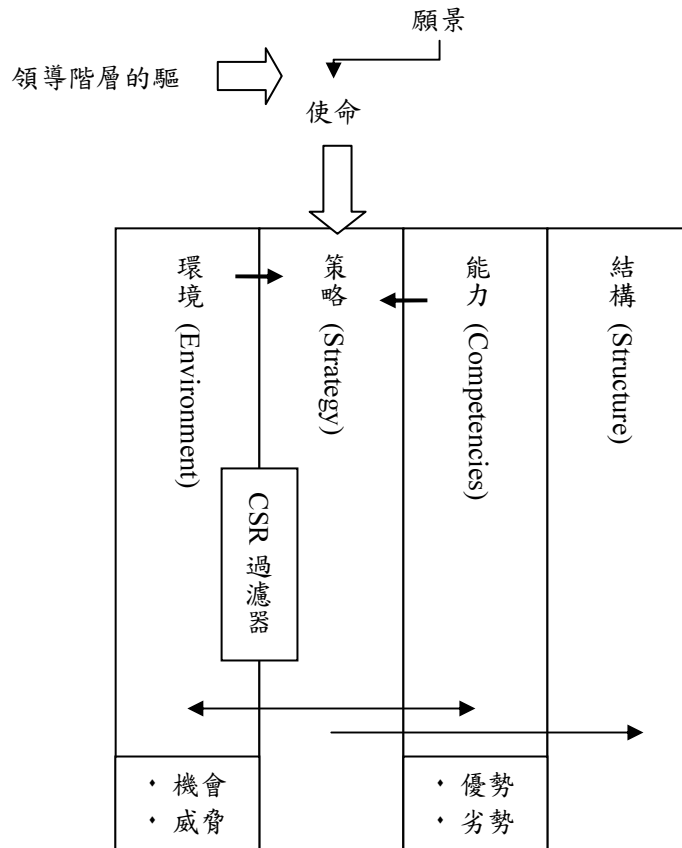


圖 2 環境 (E)—策略 (S)—能力 (C)—結構 (S)—的架構 (Werther and Chandler, 2005)

1. 能力 (Competencies)

為了讓企業逐漸具有優勢，公司必須能夠去鑑別並保有這些能力。這些優勢代表公司與外部環境競爭的關鍵因素，因此有其必要針對此些不同能力所衍生的優勢進行說明，包括一般能力 (capabilities)，專業能力 (competencies)，與核心能力 (core competencies) 之間：

- ◎一般能力 (capabilities)：是指一個公司可以做的行動 (action)，例如付賬和生產一些具附加價值的產品或服務。
- ◎專業能力 (competencies)：是指一個公司可以做和可以做的很好的行動。
- ◎核心能力 (core competencies)：是指一個公司可以做的很好且在履行行動上是很優越的，且這些行動對其他競爭公司而言，履行上是困難的 (至少是要花費很多時間的)。

以沃爾瑪 (Wal-Mart) 企業為例，思考該公司是如何能夠去管理商品，遍及供應商到顧客的流程，但這些往往牽涉到供應鏈管理。

例如：Wal-Mart 有能力 (capability) 去製造宣傳；它也有能力 (competency) 知道把商店設置在哪裡他們將會成功；它更有核心能力 (core competency) 透過供給鏈來維修和分配他的存貨。

事實上，Wal-Mart 是很擅長供應鏈管理，它把貨物運送成本降到最低，並確保

定期的存貨缺少數量減到最低。其他公司有 能力 (capability) 去管理他們的存貨，有一些甚至有專業能力 (competency) 去做。但是沒有一個 Wal-Mart 的競爭者能比的上他們供應鏈管理的核心能力 (core competency)。

2. 策略 (Strategy)

Wal-Mart 的願景是在零售業中提供最好的客戶價值，並將使命設定於有效率的運送貨品給其顧客，而願景和使命則是透過策略來達到顧客成本的節省，採納每天最低價格的策略。接下來，是將策略建立於專業能力 (competencies) 和核心能力 (core competencies) 上，將策略視為競爭優勢的武器。因此，Wal-Mart 如何把它的專業能力與策略整合，藉由與利害關係人面對面的過程去觀察社會的需求，進而去展開策略，此為 Wal-Mart 的社會責任。

如果某一企業像 Wal-Mart 一樣，必須做宣傳，甚至是數以千計的廣告活動，但是其競爭優勢則是來自於其網絡關係與店家的地點，並輔以最理想和強大的管理能力及存貨運輸系統。然而，這些能力是互相影響，也彼此回饋並強化優勢。此外，Wal-Mart 的低價吸引更多的顧客產生一個良性循環，導致營業額交易的遽增，和減少供應商需求價值的經濟規模。

當競爭環境需要一個不同的策略，既有的專業能力可能已經無法符合現今公司面臨的挑戰。例如 Wal-Mart 支付低薪給它的員工，負面聲譽將伴隨著公司，最後將

會損壞企業的形象。此結果可能導致消費者去其他地方購買商品，或引起社區民眾否定 Wal-Mart 為了都市更新土地分區管制所做的各項努力。在此之下，逐漸形成的社會期望將迫使 Wal-Mart 改變，導致該公司需要在大眾關係，廣告，和人力資源管理方面有新的能力產生。

當外在環境發生改變之際，企業領導者也會面臨做或買 (make-or-buy) 的決策，有就是公司的專業能力應該是內部自行發展 (自我製造)，還是從其他公司取得 (購得)？根據資料顯示，許多像 Wal-Mart 一樣大的公司，均擁有龐大資源得以透過僱用或訓練方式去發展內部需求的專業能力。現今，外部環境變遷迅速，公司往往從其他公司去購買所需要的技術。如果決策者決定去購買需求的能力，領導者將面臨第二個決定：是要在組織結構控制下取得所需之能力，或是經由供應商契約關係的活動取得。如果這些活動被視為是核心能力，則這些活動也會逐漸變成一如 Wal-Mart 管理存貨的核心能力。

Wal-Mart 主要著眼的是成本基礎的競爭，或是企業策略。而奔馳汽車 (Mercedes-Benz) 則是透過高生產效率去營運，而不去生產低價位的汽車，利用差異化做為競爭優勢的根基。藉由產品的差異達到安全和耐久性，消費者可以 (實際的或察覺的) 感受到奔馳 (Mercedes-Benz) (和其他奢侈品的生產者) 的差異。當公司意圖獲得競爭優勢，公司在成本，差異化，或

策略上的競爭，不是擁有成本就是差異化 (或是兩者兼具)，其策略則是替公司找尋方法以協助消費者。

3. 結構 (Structure)

結構乃指組織的設計，其存在目的在於支持公司的策略，其類型會因功能而不同。因此，專家總是全神貫注在功能性的組織設計，將場址地點、商店興建的監督、資訊系統、儲倉、分配、公司營運，及其他團體活動的一般功能，整合進入特殊的部門。這個組織以必要功能去執行它成功策略，如此也稱做功能型組織設計 (functional organization design)。

在 Wal-Mart 的案例中，公司中不同部門會追求不同的結構設計。例如，支撐像會計或財務的活動，可能會被公司總部以功能來集中。同一時間，Wal-Mart 的營運會涵蓋許多的地理區域，公司的管理監督和分配系統可能被組織沿著地理的界線切割，就像是東北倉庫分割或國外公司營運。對 Nike 而言，其 CSR 就是一個重要的功能，它是以單獨的 CSR 部門形式建立在公司結構上，並以副總裁為首。

4. CSR 過濾器

把專業能力融入進策略與支撐的結構之中，是不足以成功的。不可或缺的是公司應思考社會和利害關係人間的關聯性，和公司營運的方向。企業社會責任過濾器 (CSR Filter) 是一種概念式篩選，意指公司就策略上所形成的決定，是以公司對不同利害相關人的衝擊作為評價基石，以篩

選出符合社會及公司需求的策略。此目的在於產生一個可執行的策略，並使其執行的結果，對各利害相關人會有最適當的效果。雖然 CSR 只是公司策略中的一小部分，如果策略執行被認為在社會中是不負責任的行為，既或是最聰明的策略也會導致失敗。

三、策略性觀點：環境內容

顧客、競爭者、經濟、技術、政府機關、社會文化及其他要素皆是驅使公司改善的外部環境因素。但是這些改變是逐漸和逐步的改變公司全貌，當累積到某一程度之後，就必須重新定義競爭環境、組織策略及社會認為可接受的內容。誠如 Archie Carroll (1979) 指出，社會演變過程對組織產生的期望，已經從任意的 (discretionary)，到倫理的 (ethical) 到強制的 (mandatory)。

外部環境目前有四道力量驅使 CSR 成為公司前瞻性的策略思考：社會富裕 (growing affluence)，全球化，溝通技術及品牌。分別針對此些內容進行闡述：

1. CSR 與社會富裕

CSR 的議題在物質豐腴的社會特別會有市場，因為社會上人們處於有工作、存款、公債，並且可以負擔起奢侈品的選擇，例如，選擇低成本會導致污染的車輛與否。當公眾的信念發展和政府管制也隨著環境變遷有所變動之際，過去被認為是恣意的汙染行為，演變至今已成為法律上

義務及責任。

近來，跨國企業逐漸透過制定高標準的內容，作為其海外分公司的規範。例如 NIKE 公司要求其位於開發中國家的供應商，應提供優於當地法令的薪資及工作環境給員工。即使如此，激進主義者仍然挑戰並抨擊 NIKE 公司，因為當地的法令標準，與其在當地所提供的薪資與勞動條件，並沒有高於其在美國的情形，因此給人負面的社會觀感。同樣的，在抗爭對付污染、砍伐森林及石油公司與當地居民關係分裂等事件上，在在顯示出企業海外的作業標準已經被視為是影響當地國家利益的來源。有此可知，競爭策略必須以思考社會的期望及觀感為基礎。

2. CSR 與全球化

企業的營運目前已處於全球化的經營環境之中，而網際網路也已經成為一個在溝通和教育上強大且有利的傳輸工具。然而，它也使得人失去原本的個人化特性和減少鄰近社區間情感關係的互動，此亦對企業造成影響。因此，目前沒有跨國企業可以去忽略企業社會責任的存在，例如，當歐洲消費者欲購買某家企業所生產的商品之際，很有可能是以該企業在美國或世界上其他地方的生產為考量主因，並衡量該企業是否符合生產當地的合理行為？因為全球不同的文化差異，可能有些行為在某些地方可以被接受，然而卻可能被其他文化所禁止。例如性別上的歧視在社會發展上普遍是被禁止的，可是在沙烏地阿拉

伯婦女與男人的工作是被隔離分開，及限制婦女的有效工作。因此，公司在歐洲及沙烏地阿拉伯的營運政策會有所差異，企業必須修正於當地的期望策略，另一方面也必須針對不同變化的文化或標準制定基礎的策略。

因為全球化的關係，現今的企業社會責任的關係比起以前更加重大，就公司和其許多股東之間的關係而言，其重要性已經在全球化的過程中漸漸顯露。下圖 3 為全球化的兩階段圖，有兩個主角，分別是第一階段的賦權的公司（Empowered corporations），以及第二階段的賦權的利害關係人（Empowered stakeholders）。根據圖 3 所示，在全球化第一階段，公司得到龐大的授權得以去展開遍及全球的營運點、改造供應鏈及發展具有聲望的品牌。在此情形下，企業的成长非常快速，目前已經有許多跨國公司的經濟力量，已經大大超過許多國家。在世界上前 100 個最強大的經濟體中，有 49 個是國家而另外的 51 個是公司。GM 公的每年的營業額高於丹麥、泰國、土耳其、南非、或沙烏地阿拉伯的國民生產毛額。Wal-Mart 的經濟規模則是大於波蘭、烏克蘭、葡萄牙、以色列、或希臘。在此情形下，現代化公司的規模和影響力已經超越許多國家，因此其企業道德標準具有特別的重要性。

當全球化過程超越國家的控制，勢力龐大的跨國性公司將更進一步的發展，透過與當地國家的公司合併，以避免掉於當

地被課徵高稅率，進而去降低營運及生產過程的勞工成本。此外，公司的收益不僅來自於貨品銷售的收入，且創造出高價值的品牌形象，迫使消費者在價格、品質及其他特性考量下，無法從其他地方獲取該屬性的商品。例如：假使 Microsoft 產品因為不公平或獨占的營運，被歐盟禁止銷售，其政策上及經濟上的執行方式是可行的。

也因此，全球化也創造出了與跨國企業的擴張相互抗衡的力量，這也就是圖 3 的第二階段，賦權之利害關係人時代。其結果是被賦權的消費者團體、媒體或 NGOs，讓目前的企業已經無法再壟斷資訊並為所欲為了。

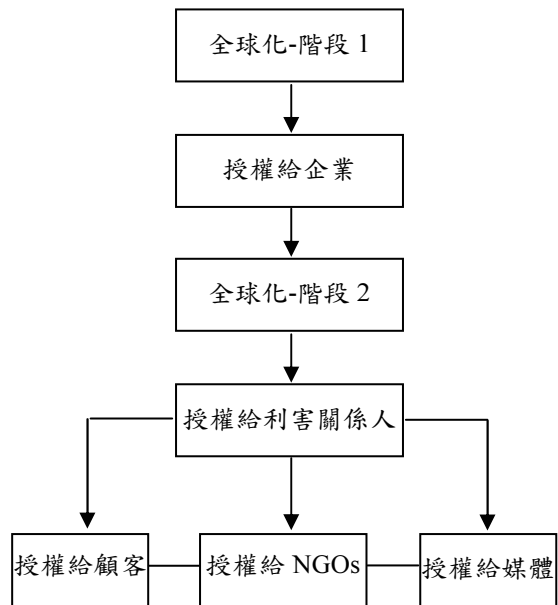


圖 3 全球化的兩個階段
(Werther and Chandler, 2005)

3. CSR 與溝通技術

在前述之全球化的第 2 階段（參閱圖 3），已經將平衡的力量轉移至一般利害關係人和三個特殊重要組成的團體，在此之中溝通技術成為重要的工具。第一，網際網路大大地強化了消費者的權利，因為此種權力提供了大量的資訊，特別是當某項議題在媒體上達到了臨界質量（critical mass）時；第二，全球化增加 NGOs 的影響力，他們也因取得容易、並且便宜的溝通技術而獲益；第三，新的溝通工具和及時資訊的需求，增大了媒體集團的能力。媒體公司增加回應他們的規模和營運範圍，以確保現今企業的所有活動，都是攤在陽光下的。

在開發中國家，溝通技術已進入無線技術的通道（行動電話和文字通訊），而非經由桌上型電腦和固定電話線。其結果

是擴大了全球世界自由的資訊流程（圖 4）。以下的例子是補充的說明：

- ◎西雅圖市在 1999 年對抗世界貿易組織（World Trade Organization），全部是透過耗費非常少的網際網路所集結動員的。
- ◎菲律賓市民在 2001 年推翻其總統 Estrada，乃是利用手機的簡訊去動員和協調整個行動的。
- ◎一群年輕人，以南韓全球先進的寬頻技術與使用率為基礎，在 2002 年的選舉中透過網站，成功的將盧武鉉（Roh Moo Hyun）送進總統府。
- ◎在 2003 年中國的市民使用他們越來越普遍存在的行動電話和電子郵件或文字通訊去關心擴散的 SARS，並強迫政府正視、開放並體認此一危機。

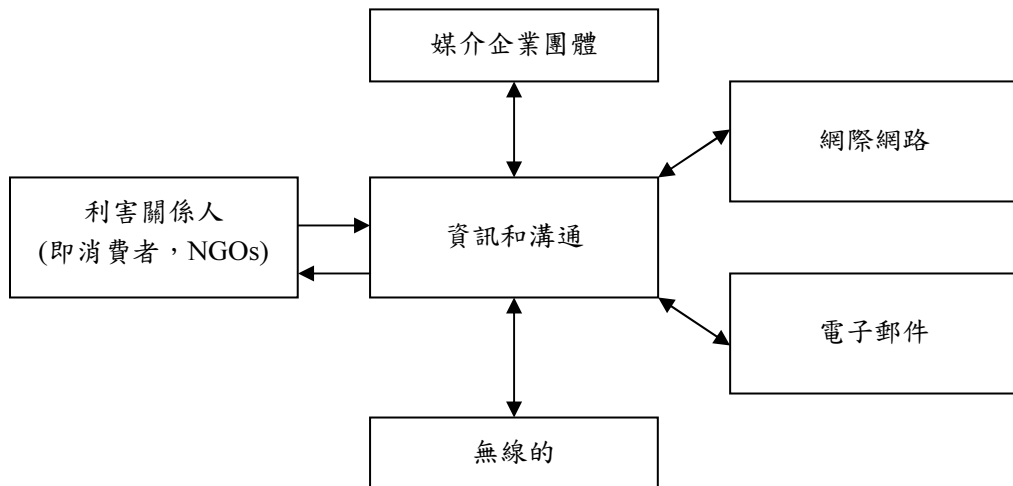


圖 4 全球化自由資訊流程（Werther and Chandler, 2005）

4. CSR 與品牌

現今公司成功的焦點常是品牌，因此公司試著創立受歡迎的品牌，提供顧客的注意與購買意願，因為品牌可以直接反應在銷售和利潤上，進而提升競爭優勢。因此可以確認的是 CSR 對於品牌會有三個好處：

●正面品牌的建立

美體小舖 (The body shop)

不管你是否贊同美體小舖的立場，他們採用一些公平的交易的方式，吸引許多消費者去購買他們的產品，讓此公平交易幫助去強化公司的貢獻和吸引消費者的購買。

英國石油公司 (BP)

英國石油公司 (BP) 以 200 百萬元品牌再造活動，重新定位自身與環境方面和企業社會責任相關的議題。該公司的立場與埃克森美孚公司 (ExxonMobil) 則有明顯的對比，埃克森美孚公司面臨非政府組織 (NGO) 不間斷的攻擊、消費者的抵制購買和激進主義分子的訴訟，乃是因為其與環保運動為敵。

●品牌的安全保證

Nike 公司

現今，Nike 公司在 CSR 方面是最進步的全球化公司之一，主要是因為過去的錯誤行為和被 NGOs 責難的經驗。因此，Nike 任命一個副總裁為公司負責和發布 CSR 的報告，幫助保護公司的品牌，並預防未來 CSR 的失誤。

美國默克製藥公司 (Merck & Co.)

在省思其社會責任的立場之後，

Merck 藥廠創辦人之子 George W. Merck 在 1987 年宣布，「藥是為了病人，而不是為了利益」。自此，該公司每年免費提供其藥物給 3 千萬人使用，且將持續去落實。Merck 的行為是以一定代價來獲得安全保證，預防被社會激進主義分子責難，也許這樣的社會責任觀點，賦予 Merck 去享有相當的優勢。

●危機管理

嬌生公司 (Johnson & Johnson)

嬌生公司在 1982 年發生止痛劑 (Tylenol) 的危機，該公司以透明並極為明快的措施，投入 1 億美元全面回收疑似有問題的 3,100 萬瓶的藥品。在如此方式的處理下，嬌生公司保住了止痛劑 (Tylenol) 的商標，使它在今天能夠繼續為該公司創造可觀的盈餘。

不管是在當地或是全球的舞台，品牌都是公司關鍵性的價值。現今，品牌無形的價值已超過公司有形資產的價值。舉例來說，可口可樂 (Coca-Cola) 的品牌價值，已超過其公司市場資本額的一半以上。而 CSR 對於全球的品牌也是同等重要，因為品牌的建立方式是：在觀念上、理想上和思想上，這些總是訴諸較高的價值。當這些價值在持續不斷的成形時，CSR 是一個意圖一次結合公司營運和利害關係人價值的方法。因此，公司會投入大量的時間，金錢，和努力去創造它們，也因此一個好的 CSR 政策，對於一個成功的公司品牌是極為重要的一它可以成為一個

擴大其市場吸引力的有效率方法，同時也可以長期保護公司的投資人。

現今的公司必須要去建立一個重視所有利害關係人的品牌。公司的吸引力不論是雇主，生產者，購買者，供應商，或投資者，都與品牌的強度有直接的關聯。

參、策略性企業社會責任的整合與執行

圖 5 是策略性企業社會責任的架構，其直觀地概括了 CSR 和策略之間的關係。成功的公司認為內部能力和外部機會相互配合的策略，可以使公司朝向既定的願景邁進，並實現其任務。因此，一個有效的

CSR 策略需要積極主動的行動（就策略性計畫而論），其幫助公司達到策略和 CSR 的目標。當社會愈來愈富裕，社會的期待會改變，溝通的技術也更普及了，如此將會形成對 CSR 更大的需求，而道德與理性的爭論，以及經濟的誘因，也將存在於公司所表現於社會責任的方式。

實踐 CSR 的重要關鍵，在於使企業領導人相信 CSR 能夠為企業提供競爭策略和經濟利益。公司唯有運用策略滿足利害關係人的基本需求，方可在全世界擴大其股東價值。CSR 經由利害關係人的理論來驅動，進而產生效果。當企業開始意識到 CSR 的方式和重要性之後（以及了解全球化愈來愈影響我們的生活），CSR 將會從 21 世紀的領導者中獲得更多的關注。

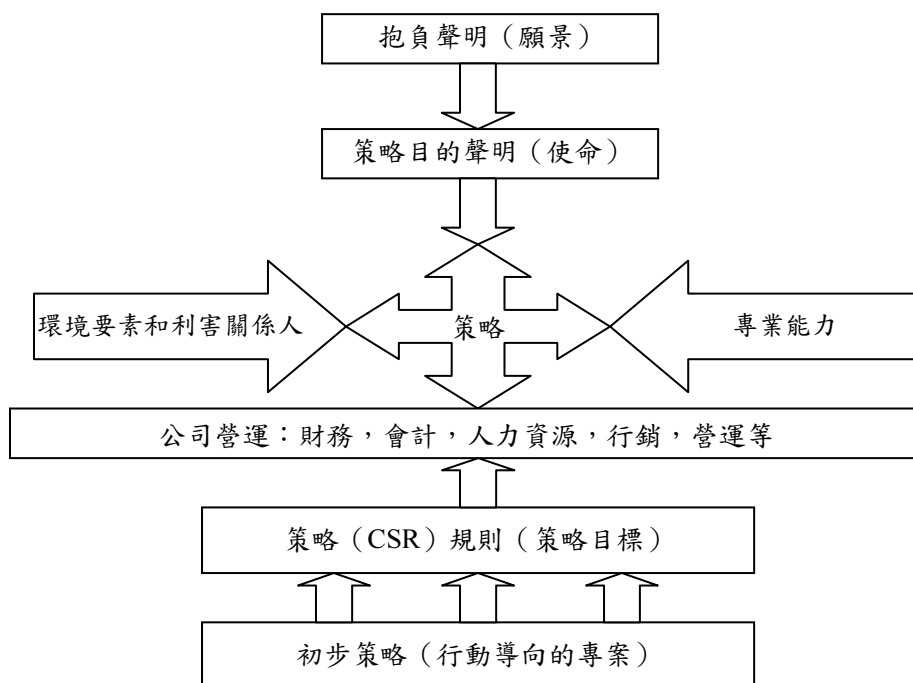


圖 5 策略 CSR 的模型 (Werther and Chandler, 2005)

目前我國企業於善盡企業社會責任之作法，主要以成立基金會與公益捐款為主，但真正企業社會責任的涵義應包括經濟面向的社會責任、環境面向的社會責任及社會層面的社會責任，其牽涉範圍廣泛及複雜。因此，建議可以參考 Grayson and Hodges (2004) 所提之透過七大步驟去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。分別闡述如下：

步驟一：確認引發 CSR 的來源 (Identifying the triggers)

在全球化過程，可能導致企業面臨來自政治、經濟、社會、技術及環境改變等因素下，引發 CSR 的各種不同來源。在此步驟，企業應該嘗試將外部環境的變遷及來自於利害相關者的引發源 (triggers) 作評估，研擬出公司因應此一衝擊的經營策略與作業實務。因此，首先企業可以從外部環境的 CSR 因子當中，去鑑別潛在的引發源；接著從利害相關者的角色上，確認出潛在的引發源；最後將此些引發源透過評估的方式，以了解對企業經營模式的衝擊程度。透過這樣的模式鼓勵企業從更廣泛的觀點去探究來自外部環境及利害相關者的引發源，進而協助企業領導者鑑別與 CSR 相關的因素，制定現今及未來的經營策略。一般而言，CSR 的引發源可以區分為外部環境及全球影響的改變與利害相關者兩部分。在外部環境上，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；利害相關者上，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。

步驟二：重要範疇 (Scoping what matter)

經由上述所確認之重要引發源 (triggers) 後，針對每個引發源進行評估，以了解對企業潛在的衝擊程度，作為後續策略修正的依據。因此，步驟二主要目的為顯示這些引發源事件如何作為催化劑，鑑別改變企業經營環境的範疇。重要範疇的鑑別可以下列四種類別為主：

- 生態與環境
- 衛生與福利
- 人權與多樣性
- 社區

步驟三：建立企業個案 (Making the business case)

建立企業個案乃是一個具備有社會責任企業的前瞻性作法，其目的為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。因此，不同被建議的策略會考量其執行後的市場商機，並以行銷之產品、價錢、促銷、程序及地點為基礎。

步驟四：做出行動承諾 (Committing to action)

當企業建立其所欲執行的策略之後，必須針對不同行動內容做出承諾，並考量企業價值、文化、領導型態及自願性規

範。因此，在此階段主要目的為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。

步驟五：整合及蒐集資源（Integrating and gathering resource）

企業依據之前所研擬的各個策略加以討論與分析後，透過整合組織及內部作業流程，更可以透過現行組織管理架構的調整，作為管理企業社會責任的依據。因為在創造企業社會商機（corporate social opportunity）的過程，需要結合環境及社會層面的企業責任，此牽涉議題廣泛及複雜，因此必須衡量內部整合與實際可用資源的情形，方可成功的執行企業社會責任。

步驟六：利害關係者參與（Engaging stakeholders）

利害關係者參與可以反應出企業社會責任的風險與問題，因為與利害關係者建立良好的關係，可以協助企業解決企業社會責任的問題，提供不同的觀點，以降低可能產生的風險及危機。

步驟七：量制與報告（Measuring and reporting）

目前，許多企業皆透過環境、社會及永續性報告書呈現企業的績效，但是並非所有的企業，皆能透過如全球報告書協會（GRI）的格式進行績效的完整呈現。因此，建議企業於企業社會責任績效報告的呈現上，希望能夠先以企業所關注的議題，及能夠突顯公司於善盡企業社會的成

果為優先考量，作為報告呈現的基礎。

而策略管理大師 Porter and Kramer（2002）也曾建議透過企業慈善行為來獲致競爭優勢，應該從 CEO 開始，帶著相關部門，經歷以下五個步驟：

1. 檢視企業在每個營運所在地的競爭環境，找出可改善的構面。
2. 檢視目前的公益投入落在哪個範圍：
 - 源自於企業善盡社會公民義務的社區服務
 - 建立商譽、改善企業公共關係
 - 策略性捐助

大部份企業捐助資源都放在前兩個項目，其實前兩者有時候也的確不可避免，但企業應該調整比重，把策略性公益放在較高的優先次序中。

3. 檢視自身的資源和專長，選擇最有效的能改善競爭環境，並增進社會福祉的項目。
4. 尋找可能的合作伙伴：可能是產業聚落內其他的公司、上下游伙伴。如果是為形象發起的公益行銷活動，通常冠上自己的名號，自然排擠其他公司伙伴加入的意願。
5. 持續、嚴格地檢視成果：唯有持續地檢視成果，才能真正改善環境、創造價值。

伍、結語

管理大師密西根大學講座教授普哈拉 (C.K. Prahalad)，與康乃爾大學管理學院教授，也是永續全球企業中心的主任 Stuart L. Hart，這幾年一直在各種場合並著書提倡金字塔底層理論 (Bottom of the Pyramid)，鼓勵企業能投身於此一可以改善全球貧窮落後地區生活水準，並且企業也能因而獲利的永續策略。將此一目前被稱之為 B24B (Business to 4 Billion) 之無限的商機的策略，與本文所談的企業社會責任策略的相互結合，相信定能為 21 世紀的企業，開創出前所未有的藍海商機。

參考文獻

- Friedman, M. (1970) "The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits," *New York Times Magazine*, 13 September 1970: 122-26.
- Grayson D. and A. Hodges (2004), *Corporate Social Opportunity-Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for Your Business*, Greenleaf Publishing.
- Hart, S.L. (2005) *Capitalism at the Crossroads-The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems*, Wharton School Publishing.
- Porter, M.E. and M.R. Kramer (2002) *The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy*, *Harvard Business Review*, Dec. 2002.
- Prahalad, C. K. (2005) *The Fortune at the Bottom of the Pyramid - Eradicating Poverty Through Profits*, Wharton School Publishing.
- Werther, Jr. W. B. and D. Chandler (2005), *Strategic Corporate Social Responsibility-Stakeholders in a Global Environment*, Sage Publications, London, UK.
- 胡憲倫、許家偉 (2005) 「道德乎？策略乎？談企業社會責任與永續發展的關聯」，*工業污染防治*，24 (3), pp. 137-153，民國九十四年七月號。
- 胡憲倫、鍾啟賢 (2003) 「企業社會責任之規範與發展趨勢介紹」，*環境工程會刊*，13 (5), 九十二年九月號。
- 胡憲倫 (2004) 「永續資訊評論—國際 CSR 的最新發展趨勢與台灣 CSR 的發展願景」，*永續產業發展雙月刊*第十七期，pp. 90-91，中華民國九十三年十月號。