



企業經營 與社會責任之我見

許芳銘

台積公司 企業環保安全衛生處處長

一、前言

近年來，政府、產業界、學術界與部分非營利組織常提到「企業社會責任」，有關活動訊息也頻繁地出現在媒體上。我們看到許多企業自動自發地執行，政府也不遺餘力地推廣，還有如天下、遠見雜誌與永續能源基金會等每年都頒發獎項，鼓勵更多企業在努力營利之餘也兼顧各種利害關係者的需求，並且鼓勵出版年度「社會責任報告書」，讓社會大眾瞭解企業界在想甚麼與在做甚麼。

雖然這一股新氣象正在國內蓬勃發展，令人欣喜，但是就在不久前，我們在一份調查報告驚訝地看到，世界主要國家各自前一百大企業裡，已經出版社會責任報告書的家數，我國僅有五十六家，在眾多國家裡，並不算多，甚至於有點兒落後。而同一時間裡，更令人難過的是，國內陸續發生幾個大型企業違反社會責任基本原則的事件，顯示出部分企業做的與說的不一樣，嚴重傷害了社會大眾對企業界的信賴。顯然我國在無法規支撐下推動企業社會責任，迄今雖已經有了成果，但也迫切地需要反思。

政府有鑑於此，除了立法院在考慮主動將社會責任入法之外，金管會也開始規劃明年推出上市櫃公司治理指數，評鑑企業界公司治理績效。依媒體的說法，從短期效益來看，一個企業若能被選為公司治理指數的成分股，就會成為政府基金、國內外機構投資人的優先投資標的，有助於股價表現。而未來主管機關也可以對公司治理訂定差異化管理機制，對表現好的公司放鬆監管限制，做為獎勵。

以下是筆者的個人經驗與看法，加上部分台積公司的現況，提供讀者參考。

二、企業社會責任與公司治理的定位

企業社會責任到底包含哪些主要成分呢？依據國際的主流說法，它包含了經濟、社會與環境三個主要面向，而前面所說的公司治理就含在經濟面向裡頭。另有一派人看

法有別於此，他們主張經營企業要成功，公司治理才是最重要的因素，從企業能否獲利到願否投入資源善盡社會面與環境面的責任，都取決於公司治理的良窳。針對這兩個不同定義，筆者從個人參與公司相關活動的經驗體會到，以我國的社會特質，後者更貼近事實。企業的公司治理影響無所不在，它

決定了內部社會責任活動的空間有多大。只是，許多耳熟能詳的社會責任活動，比硬梆梆的公司治理需要更多的彈性與不同的創意，企業經營者與投入社會責任活動的員工，需要理解公司治理與社會責任的關聯與分際，才能兼籌並顧。

事實上，標舉類似公司治理指數的做法在國外早就存在，美國的道瓊永續性指數(Dow Jones Sustainability Index, DJSI)就是個好例子。他們邀請全球約 2,500 家主要企業進行永續性評比已經十多年，評比的內容也是涵蓋經濟、社會與環境三個主要面向，併同凸顯企業永續的完整面貌，而公司治理被放在經濟面向之下。該指數草創十多年來，每年調整評比項目與內容，也不斷自我檢討、學習與成長，至今儼然正在領導著全球企業社會責任的思維。換句話說，道瓊永續性指數藉著蒐集、整理全球主要企業所提報的社會責任做法與成果數據，加上眾多專家學者的意見，已是這個領域的全球領導者。

我國金管會考慮先彰顯公司治理的重要性，單獨讓上市櫃公司治理指數在明年上路，相信必有其特定思考。惟筆者建議主事者將社會面與環境保護面績效列入我國公司治理監理範疇，與全球最新的永續概念掛勾。

公司治理不應只以合法為已足。傳統的公司治理，固然視符合法規為首要之務，卻也讓許多企業將符合法規當做企業活動的高標，逾此不為，因此也喪失了善盡社會責任的自覺與企圖心。

符合法規是企業營運的最低要求，企業從事社會責任活動，必須做得比法規要求多。它或許僅是企業體制內的作為，也或許是在體制的允許、鼓勵與帶領下員工自發參與的活動。不過無論如何，自發性作為能否成事甚至於發揚光大，還是與企業經營層的眼界與胸襟氣度有關，只有在治理公司者的默許或是正面支持之下，推動企業社會責任才有機會成功。

三、台積公司的公司治理

台積公司堅持營運透明，注重股東權益，並相信健全及有效率之董事會是優良公司治理的基礎。在此原則下，台積公司董事會授權其下設立之審計委員會及薪酬委員會，分別協助董事會履行其監督職責。各委員會的組織章程皆經董事會核准，且各委員會的主席定期向董事會報告其活動和決議。在張忠謀董事長領導下，董事會嚴肅對待它的責任，是一個「認真、有能力、獨立」的董事會。

依張董事長對公司治理的理念，董事會的首要責任是監督。它必須監督公司守法、財務透明、即時揭露重要訊息、沒有內部貪污等。為了善盡監督責任，台積公司董事會建立了各式組織與管道，例如審計委員會、薪酬委員會、隸屬審計委員會的財務專家、內部稽核等。

董事會的第二個責任是指導經營團隊。台積公司董事會每季定期聽取經營團隊的報告，也花相當多時間與經營階層對話，經營階層必須對董事會提擬公司策略，董事會必須評判這些策略成功的可能性，也必須經常檢視策略的進展，並且在需要時敦促經營團隊作調整。

董事會的第三個責任，是評量經營團隊之績效及任免經理人。台積公司經營階層與董事會之間維持著順暢良好的溝通，專心致力於執行董事會的指示與業務營運，以為股東創造最高利益。

台積公司在具獨立性的董事會領導下，擁有豐富經驗的經營團隊致力於落實台積公司的企業責任。台積公司企業責任的落實亦建立在企業責任委員會的執行。企業責任委員會由董事長任命成立，其主要責任涵蓋經濟、環境與社會三大面向的議題管理，此委員會直接向董事長報告。由這個角度看，也可以視為台積公司經營層對社會責任的重視與給予空間。



四、兼顧社會責任三面向的企業較能獲利與開創多贏

企業社會責任的主流定義涵蓋經濟、社會與環境三個面向。經濟面向所關心的是企業的競爭力與對「投資人、供應商與客戶」等的責任，無法持續獲利的企業得不到他們的長期支持，隨時可能出現經營危機，當然無法永續經營；社會面向則是希望企業能多關心「人」，包含照顧內部員工與外部弱勢族群在內，表現不佳的企業，其內部向心力通常不好同時也難與社區和睦相處，經營將會遭遇挑戰；至於環境面向則視符合政府相關法規為基本需求，並且關心所有國際「自然環境」議題，處於民智已開而環境問題日趨嚴重的當代，表現不佳的企業將難以見容於地方社區或國際社會，其營運多舛亦是可以預見。

換個說法，那就是好的經濟面表現是企業永續的必要條件，而不錯的社會面與環境面表現則是充分條件，都很重要。企業做好這三個面向，才能彰顯它的存在價值，並且獲得政府與社會大眾、消費者的長期支持。面對全球化的挑戰，企業經營者需要讓員工有光榮感，因為有能力的員工們也常會審視雇主在社會責任的表現，評斷是不是要長期在原崗位上盡心盡力。企業主與員工能同心協力的企業才有競爭力，因此不管國內是否已經將企業社會責任或公司治理入法，企業界都需要去努力。

附帶一個常被提起的問題，就是社會責任表現好的企業，其相對獲利能力是否也較佳？這在許多統計報告裡，答案是肯定的，尤其是以長期觀點看更是如此。其道理顯而易見，重視公司治理的企業較有效率，任何時刻獲利能力都可能高於同業；而做好環境保護又獲得社會支持的企業能無後顧之憂專注於營運，將更有機會獲利。

依筆者在台積電公司的體會，公司對所有利益關係人善盡社會責任，客戶會因為台積

的誠信正直、守法及良好的公司治理而更加信賴；投資人會因為公司明確的核心價值而更願意長期投資；全體員工也會基於對公司價值觀的認同，進而產生更強的光榮感與向心力。如此落實企業社會責任，將為台積電公司帶來更大的競爭優勢，為股東創造更高的價值，並為公司所有關係人開創多贏。

五、是否大型企業才需要也有能力善盡社會責任？

許多人認為只有大企業才需要善盡社會責任，或是只有大企業才有能力盡其社會責任。其實這是個錯誤的認知，或只是個偷懶的藉口，因為若是以社會責任內容來看，企業不論規模大小，都有它該盡的社會責任，也應該盡其社會責任。

規模大的企業所使用的天然資源與社會資源往往比較多，營運過程對社會與環境的影響也比較大，無庸置疑地應該盡更多的責任。但是，中小型企業雖然僱用的員工數比較少，營運過程使用的天然資源相對較少、對環境的影響也少許多，但是一樣有應盡的社會責任。差異只在，大型企業肩負社會大眾更多的期待，若僅僅以營利為目的，當犯了侵害社會價值的錯誤，更會被嚴厲撻伐而受到重傷。

換以正面角度看，大企業內部的人才多、資源豐富，只要下定決心，可做的事多得很也必有好成績；反之，中小型企業人力較少、資源不足，卻也不能認為社會責任不干我的事，因為只要有心想，也必然找得到容易的切入點，而成果必也能讓外界有感。若延伸之，大眾要求大型企業做中小型企業的表率，引導協助屬於中小企業的供應商們做得更好。

六、出版社會責任報告書的企業真的言行一致？

前不久，立法院提出強制企業界執行社

會責任並且編製並公開社會責任報告書的構想，引起了一波討論。我們觀察到，這議題在世界上其他國家存在著不一樣的做法；同時也看得出來，有些國家的企業界出社會責任報告書比率高於我國，可歸因於他們政府有要求。

討論企業社會責任是否應該入法之前，應該先釐清出報告書與真正做好社會責任之間的關係，也就是要問明白企業出報告書的目的為何。做為企業，絕對有權利告知外界它做了甚麼，並且得到應有的讚許，只是不應該將塑造企業形象當作從事社會責任活動的唯一目的。一個企業從事社會責任活動，可能外界佳評隨之而來，也可能對該企業的努力一無所知，無論如何，以形塑企業形象做為執行社會責任的唯一目的，是極大的認知錯誤。

其次我們要問，企業編撰社會責任報告書的是否就代表它已經做得很好了呢？答案為「不全然是」！為了減少表面與實際的差距，國內外早就已經有委由第三者查驗證的作法，也就是企業在完成年度社會責任報告書草稿，尚未發表前先委託公正的第三者，依據一定的標準進行定性與定量的查驗證。通過查證的報告書有一定的公信力，這樣的做法已經逐漸普及化，國外如此，國內也相同。惟筆者以前也一直認為第三者查驗具有可靠性，直到最近看見國內一些公司的報告書所說的與實際行為出入甚大，才警覺到發行報告書仍不代表已經真的做好社會責任。直言之，報告書的真實度會受企業文化影響，聽其言還是得要觀其行。

以此觀點，將社會責任入法，要求企業照著法規條文去做，固然會有更多企業依規定出報告書，但我們也合理懷疑這不見得能證明些甚麼。因此，企業注重誠信才是企業的核心價值，以此價值觀落實於公司治理並且及於社會責任領域，報告書才真的可以信任。

七、企業履行社會責任很花錢？

從事企業社會責任活動不一定很花錢。若企業只是出錢做公益相對簡單，需要選定主題並且長期投入的人力與時間才是關鍵；選擇與企業特質有關係的議題，集合一群有熱忱的員工，長期朝向共同的目標努力，無論是照顧弱勢或是推動環保，也不管是否獲得外界掌聲，還要破除困難堅持去做實在不容易，而這樣做常常不必花許多錢。

在許多情形下，企業要照顧特定對象（人），應優先協助建立其自助能力，需要投入經驗與時間，參與者沒有熱情是撐不久的。至於技巧不佳難以獲得受照顧者信任，就更不是單單捐錢可以克服的了。另以環保為例，企業難免需要投入技術與資金，當那些外部成本易被忽略時，若非對環境有特別的責任感，就絕對不會超越法規做得更好了。

八、企業推動社會責任，由上而下好或是由下而上較佳？

到底企業內部社會責任運作應該由上而下，或是由下而上才會成功？我認為兩者都有成功機會，關鍵仍在於主事者是否有發自內心的熱情與堅持的毅力。真正的企業家經營事業不會有私心；真心關懷弱勢的人，對他的投入是無悔的；真心關懷環境的人，對於分享經驗給他人是不遲疑的。這兩者都可用來衡量一個人是否真的關懷他人與環境，也可以用來評價企業的作為。

在企業內部，若是經營者宣示想做好社會責任，將會是一呼百諾，成果指日可待；反之若是由下而上，就需要做更多溝通，過程會艱困些，但是如果有一群熱情的員工夥伴，匯集起來的力量也不容小覷，而且常是更有創意。此反映在國內許多知名企業在內部，將社會責任相關活動，以獨立基金會或是跨組織委員會的形式運作，兼取兩者之長。在實務上言，基金會或是跨組織委員會比體



制內組織有彈性，可以聚合具有創意與社會或環境責任感的員工來貢獻。許多類似又不盡相同的做法在業界嘗試之中，未來若不能出現所謂的最佳做法，由著百家競艷也很好。

台積電於民國 100 年組成「企業社會責任委員會」，涵蓋客戶服務、人力資源、投資人關係、法務、資材與供應鏈管理、生產製造、公共關係、品質暨可靠性、研發、風險管理暨安全衛生環保等重要的營運單位、台積電文教基金會以及台積電志工社。平時依各自創意獨立運作，每季開會一次整合方向，每年向董事會報告。這模式也是在取兩者之長。

九、企業如何發揮社會責任影響力？

企業善盡社會責任不能以自身做好為已足，應該發揮影響力擴大成果。以環境保護為例，僅一家企業做好無法確保環境良好；僅一個產業做好也無法確保環境良好；必須是絕大部分的產業與企業共襄盛舉，環境才能得到完善的保護。因此，若是核心企業自身做好環境保護後，也影響它的供應鏈，要求供應商同樣做好環境保護，就有機會將單點連成線。當各種產業的核心企業都有這樣的胸襟與做法時，眾多線就會構成一個面，整個國家都受惠。當然除了從供應鏈著手，核心企業也能把它的環保經驗分享給政府與整個產業界，例如節能、節水與減廢技術等就是好題目，讓個別企業的經驗成為公共財，眾多大小企業一齊努力，則環境保護庶幾有成。

十、道德價值之遵循

誠信正直是企業經營最重要的核心價值。台積電一向承諾秉持誠信從事所有業務活動，並隨時自我警惕以誠信正直、誠實、公平、準確且透明的精神，實踐我們所說及所為之事。

為維護公司文化的核心價值，台積電訂有從業道德規範，要求台積電及其子公司每一位同仁都負有維護台積電的道德價值及名譽，並遵守法令規定的重要責任。

台積電絕不允許任何違反從業道德相關規範之行為，簡而言之，任何經理人或員工，不論其年資，任何違反我們的從業道德標準的行為，將根據公司獎懲辦法受到嚴厲懲處，包括解僱處分及採取適當的法律行動。

筆者尚在台積電公司服務，台積電實踐企業社會責任的十項原則，是公司持續為社會帶來正向發展的重要圭臬。錄之如下供參考：

1. 堅持誠信正直，對股東、員工、客戶及社會大眾皆同。
2. 遵守法律、依法行事、絕不違法。
3. 反對貪腐，拒絕裙帶關係；不賄賂、也不追求政商關係。
4. 重視公司治理，力求在股東、員工及所有利害關係人之間達到利益均衡。
5. 不參與政治。
6. 提供優質工作機會，包括良好的待遇、具有高度挑戰的工作內容，及舒適安全的工作環境，以照顧員工的身心需求。
7. 因應氣候變遷，重視並持續落實環境保護措施。
8. 強調並積極獎勵創新，並充分管控創新改革的可能風險。
9. 積極投資固態照明以及太陽能等綠能產業，為環保節能盡一份心力。
10. 長期關懷社區，並持續贊助教育及文化活動。

台積電相信企業的社會責任就是「讓社會更好」。做為科技產業重要的一員，展望未來，公司不但期望在全球競爭舞台上保持領先，促進台灣的全球化及經濟成長，更將繼續實踐企業社會責任，致力成為良好企業公民。