

Corporate Social Responsibility

CSR商業價值 與實踐的六道解碼

黃正忠

安侯永續發展顧問股份有限公司總經理

亞洲可持續發展投資協會 (ASr IA) 顧問團主席

一、前言

面對「受碳限制」、「受資源限制」、與「受全球貧困限制」的時代，「企業社會責任」(Corporate Social Responsibility, 簡稱 CSR) 的實踐，在國際上早已超越單純的公益慈善與公共關係，不僅與企業營運息息相關，轉化為商業策略，更蛻變為新一波商業模式的革新。CSR 已經是世界領先企業創新的驅動力、調整營運體質與建立公司無形資產的根本、以及進入未來市場的入門票與軟實力。但相當可惜的是，我國大部份的企業主與經營階層，仍以為 CSR 是獲利以後才付出的慈善公益，而執行面的經理人仍以參加各種 CSR 獎作為推動 CSR 的驅動力。

不過今後情況也許會開始轉變，今年 4 月台灣證券交易所及櫃檯買賣中心公布第一屆「公司治理評鑑系統」，涵蓋了五大構面及 92 項指標。五大構面為「利害關係人利益維護與企業社會責任」、「股東權益維護」、「資訊透明度」、「股東平等對待」及「董事會結構與運作」，在評鑑中占比分別為 15%、20%、15%、15% 及 35%。雖然 CSR 的比重僅占整個評鑑的 15%，但卻已是意義非凡。

二、CSR 實踐的六道解碼

本文運用六項觀點，整合全球最新的 CSR 發展趨勢，來解析企業如何轉化 CSR 為長期價值的重要關鍵，希望有助我國企業經營階層能夠更加了解將 CSR 內化到商業策略的必要性，以及如何具體實踐 CSR 的方向與領域。



圖 1、CSR 六項商業價值與實踐

(一) CSR 新義 - 攸關企業能力

近年來因都市化、氣候變遷、能資源短缺、人口成長、生態破壞、以及貧富差距大幅擴大的趨勢，使得「永續發展」蔚為全球企業所共同面臨之挑戰與契機，無論是企業自身或利害關係人，皆十分關注這些全球永續發展重大驅策力 (megaforce) 對於企業的影響，以及企業的因應。筆者將責任 (responsibility)、擔當 (accountability)、及永續 (sustainability) 三個英文字作如下的拆解：

1. 責任 responsibility：
回應外部期待的能力 (ability to response)
2. 擔當 accountability：
承擔問題的能力 (ability to account)
3. 永續 sustainability：
持續成長的能力 (ability to sustain)

CSR 表面上看起來是在創造社會的福祉，其實更具體地說，是在回應外部的期待，勇於承擔錯誤所產生的後果，並積極從本業創新追求永續成長。這樣的脈絡與意涵，都意謂著「能力」(ability) 的孕育、累積與提升、與發揚光大，所以說 CSR 會成為 21 世紀企業經營管理精進的關鍵領域。而更精準地說，企業可以從三個環節來檢視 CSR 的實踐與績效，來提升自己的能力：一是最根本的企業品格、誠信表現與慈善的實踐；二是在環境 (E)、社會 (S)、與公司治理 (G) 的營運效能，並從職場、市場、環境、與社區四個面向，落實利害關係人所期待的事項；三則是最重要的能力表現，也就是各公司的產品與服務整合了環境與社會領域創新的成果及發展方向。

如果要找出 CSR 最具重要性的商業意義，就非第三項莫屬了。產品與服務整合環境與社會領域創新的進展，代表著公司短中長期價值的重要部分，現在 CSR 績效逐漸成為國際資本市場投資選股的準則，最關鍵的地方也就在此。所以說 CSR 的實踐是避險，更是商機掌握。

(二) 無形資產與策略性 CSR

1970 年代的企業評價、市值與品牌價值，有八成來自有形資產，然而到了 2010 年代，卻有八成係來自無形資產。所謂的無形資產，包括了信譽、形象、智財權、利害關係人的信任、創新能力、員工忠誠度、因應外部變遷的能力、承擔責任的能力、風險管理與可持續成長的能力等。既然如此，傳統的財報已無法完整地呈現公司的價值與潛力，若不能具體掌握企業在非財務績效上的表現，就無法評估其無形資產，不僅容易誤判公司的價值，甚至會做出錯誤的投資決策。誠如前述，不論是責任、擔當或永續性，都是聚焦在企業的「能力」，而此能力正是企業無形資產的來源，故此能力的辨識、建置、提升與管理，已成為全球領先企業在管理中積極發展的軟實力。

CSR 既然是企業的無形資產，就必然要從本業的經營及產品與服務出發，而要開發與增進來自 CSR 的無形資產，就更必須將消極單純的回應性 CSR 轉變為積極策略性 CSR。所謂的策略性 CSR，就是除了堅守道德良知的經營、回應利害關係人的期待外，還要能將 CSR 的實踐，轉化為核心產品與服務創新的功能，透過更好的風險管理與機會掌握，來提升公司的信譽與競爭優勢。

要推行策略性 CSR，就得從下列五大步驟著手：CSR 治理、與本業關聯的重大性議題解構、品牌及供應鏈管理、內化制度的建立、與資本市場的 CSR 溝通等。圖 2 所示即為策略性 CSR 要能為公司創造價值的總體藍圖，從知道到做到沒有捷徑，基本脈絡就是：

1. 針對全球大趨勢建構風險與機會的雷達
2. 從本業整合大趨勢的風險與機會，發展新的商業策略
3. 據此新策略發展創新的產品與服務，並為公司在未來的世界發展趨勢中重新定位
4. 強化對內外的溝通，並以此定位爭取國內外資本市場的支持

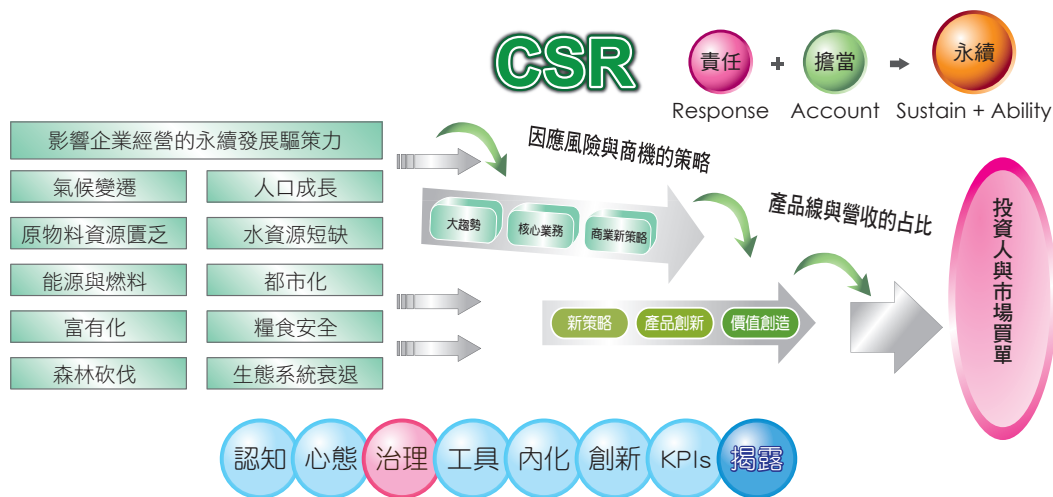


圖 2、策略性 CSR 為公司創造價值的總體藍圖

5. 公司內部要能夠從 CSR 創造價值，紮實的途徑就是由公司治理領航，從教育訓練、所有員工心態改變、應用專業工具將 CSR 內化到所有部門與產品、訂定 KPIs 驅動各部門創新、進行相關績效資訊管理與分析，最後進行彙整與揭露，執行績效檢視與重新訂定管理目標的循環

(三) 與本業結合

企業邁向永續及實踐 CSR 最重要的核心，就是要與本業結合，透過核心商品、服務、商業模式及人才，來具體展現公司對社會的關懷與貢獻。故 CSR 的實踐若善用公司的核心職能，並從與所屬產業特性具高度關連性的議題著手，也就是所謂具有重大性(materiality)的領域，各行各業的 CSR 實踐才會有差異化。

1. 企業有員工：人力是社會扶助所需要的要項之一，因此企業可以捐助一般人力、或鼓勵員工擔任社會扶助的志工，越來越多企業提供員工給薪的志工假，從每年一天到三天都有。
2. 企業有專業知識與技能：CSR 若能透過員工專業的知識與技能來實踐，發揮的效能

更大。譬如對弱勢族群提供陪讀與課後輔導、資通訊企業員工提供電腦常識教學、金融業員工提供理財教學、照護產業的員工提供保健常識、醫護人員提供義診、能源產業提供節能常識、營建業或公司內建廠專業人員提供災後重建的諮詢或整合協助等。企業運用專業知識與技能來投入 CSR 實踐並不難，難在用心去找出可以連結的項目。

3. 企業有產品與服務：產品與服務的捐助是最為普遍的 CSR 實踐，如捐瓶裝水、食品、衣物、電腦產品等，但是若能以降險的角度，從產品與服務衍生出更多有創意的 CSR 行動，則是更值得推廣與努力。例如工具機與科技行業推動學生的研發創新、飲料業推動水資源保護、化工業推動綠色化學創新與普及化的化學品風險管理、能源與電力業推動氣候保護、電信與網路業推動青少年人際關係促進、電子業推動如何回收與處理電子廢棄物、造紙業教導社會如何植樹等。
4. 企業有平台與可以整合的資源：企業有客戶、員工、供應商、分支機構或營業據點，可以發揮凝聚更多整合的力量來實踐 CSR。例如零售通路可以蒐集消費者的零

錢捐或發票捐、便利店可以賣弱勢團體生產的產品、通信業者可以讓客戶利用手機捐款、企業可以帶動員工捐款或捐物資、可以鼓勵消費者或客戶一起響應社會扶助的活動、可以要求或帶動供應商一起從事特定 CSR 活動等。企業的採購力也是一項可以善加運用的資源，例如公司提升綠色產品的採購、要求員工餐廳採買有機蔬果、引薦有 CSR 概念的產品讓員工消費或成為公司對外的贈品等。

5. 整合環境與社會議題的企業創新：與本業結合的 CSR，終究還是要以從產品與服務所反映出來的環境與社會創新，創造環境、社會與經濟面的三重盈餘為依歸。例如無有害化學品或農藥殘留的食品安全、無有害化學品的民生產品（化妝品與清潔用品等）、更節能的家用與商用電子產品、更節能與智慧型的居家建築或辦公大樓、無化學品危害的建材、符合社會正義與共享價值的供應鏈管理、責任與永續型投資商品等。

（四）CSR 治理

要發展能創造企業無形資產的能力，及激發產品與服務中深化環境與社會的創新，在公司內只有藉由公司治理從上而下，由董事會監管及驅動，核心經營團隊確實執行管理，才有機會讓 CSR 成為創造公司價值的關鍵元素。要從本業來實踐 CSR 必須與公司治理結合，才可以有效發揮治理、監督、及風險管理的功能，包括：1. 明訂董事會有監管 CSR 的職責；2. 訂定 CSR 願景與商業策略；3. 推動營運團隊建置實踐與管理 CSR 及永續的組織變革；4. 訂定各部門經理人與薪酬連結的 CSR 關鍵績效指標（KPIs）。

國際領先企業目前 CSR 與企業永續治理最具體的做法，包括：

1. 明訂董事會有監管 CSR 與企業永續之風險、機會、因應目標與績效之責任，核心

經營團隊或永續長必須定期向董事會報告相關事務（每年一次到二次）。

2. 董事會除薪酬、稽核、與遴選等委員會外，另外成立了一個 CSR 與企業永續相關的委員會，更具體與直接地監管相關事務。
3. 越來越多國際領先企業在最近二年成立 CSR 與企業永續相關的顧問團（Advisory Board），每年定期開會一到二次，並直接向董事會報告。顧問團的成員包括外部專家及主要利害關係人，成員人數有 5-12 人不等。這是一種不錯的組織設計，也是利害關係人實質議合（engagement），並可與董事會進行交流的做法。成員的組成可以包括：主要供應商、主要機構投資人、專家學者、主要的非政府組織（如環保或人權團體）、國際重要倡議組織等。

董事會的治理只是一個必要的起點，另外一個重點就是核心經營團隊如何將董事會的要求內化為公司創新的動能。此勢必要看集團如何透過組織變革，整合下列幾個企業內部組織的能量，包括：

1. 集團旗下所有子公司如何納入 CSR 與企業永續的管理，使公司財務與非財務績效資訊的揭露邊界一致。
2. 全球營運的海外分公司如何納入 CSR 與企業永續的管理。
3. 各事業單位如何納入 CSR 與企業永續的管理。

因應此需求，企業必須設立跨國、跨子公司、跨事業單位的 CSR 與永續組織，來進行下列幾項工作：

1. 由下而上呈報 CSR 與企業永續之風險、機會與績效資訊。
2. 承接由上而下的 CSR 與企業永續經營目標。
3. 行動方案跨國、跨子公司、跨事業單位的整合推行。
4. 最終集團非財務績效資訊的彙整與揭露。



此外，CSR 治理的成功關鍵因素之一，即將 CSR/ 永續績效與經理人的薪酬及考績聯結，雖然尚未成為主流，但是趨勢訊號漸為明朗，主要原因乃是應用經濟誘因，驅動公司內所有部門的創新與變革，無論是避險或開發商機，都是一種很好的做法。

(五) 內化到價值鏈

近年來無論是國際品牌大廠如蘋果電腦，或是我國食安事件的食品龍頭，都面臨了供應商在環境汙染、勞動人權、職場條件、原料中違法添加或成分造假不實的嚴苛挑戰。其他如採礦業有破壞生態系及不當取得礦權之虞；食品業有不當改變土地利用以取得原料之虞（如砍伐熱帶雨林改種植可可或棕櫚樹）；零售通路業之上架產品未顧及供應商不當職場條件及剝削勞工的普遍事實；或金融業放款融資與投資，未做好企業客戶環境實地審查的把關等，均是企業價值鏈中越來越受到重視的問題，也是日愈被利害關係人放大檢視的 CSR 議題。

這樣的趨勢導致下列幾個重要發展：

1. 採購中的 CSR：國際知名通路商與領先品牌，已逐步將採購納入 CSR 實踐的重要領域，供應商 CSR 及永續績效的稽核與計分卡，雖然尚未普遍成為採購關鍵要素，但是醞釀已久的氣候已大致成熟。
2. 第四代 GRI 永續報告書指南 (G4) 的興起：G4 最大的特色即強調價值鏈中重大性議題的辨識與揭露，尤其是供應鏈，所以企業得特別重視供應鏈在 ESG 各面向的重大考量面（如能源、溫室氣體、水資源、勞工、有毒物質等）的管理與績效資訊揭露。
3. 監理單位強制揭露也開始觸及價值鏈的管理，如美國證管會開始強制要求上市公司揭露是否使用衝突礦產的資訊，將會影響全球電機電子及通訊行業的供應鏈管理。

我國企業為世界許多產品的主要供應

商，主動做好各項 CSR 與績效揭露，除了將成為自己企業發展的保護傘外，更能夠凸顯自己在全球供應鏈中的競爭優勢。2014 年將是全球開始有顯著數量之企業應用 G4 編製 CSR 報告書的濫觴年，來自買家對我國企業在 CSR 績效上的壓力，預計在 2014 年會更加明顯。

(六) 強化非財務揭露

根據 KPMG 在 2013 年 12 月公布針對涵蓋 41 國百大企業的【2013 年 CSR 報告書全球調查報告】，顯示 41 國百大企業發行永續報告書的比率，從 2011 年的 64% 成長至 2013 年的 71%；全球 250 大企業則維持在 90% 以上。亞太地區各國百大企業發行 CSR 報告書的比率顯著提升，從 2011 年的 49% 大幅成長至 2013 年的 71%，已接近美洲 (76%) 及歐洲 (73%)，此意謂揭露非財務績效資訊的 CSR 報告書，已經成為企管主流。

更值得注意的是，根據 KPMG 與 GRI 合作於全球 45 國對於監理單位的調查發現，共有 134 條有關非財務績效報告書的強制規定，與 2006 年時 58% 相比，目前已有 72%，比例增加 2/3 以上。全球證券交易所對於上市櫃公司 CSR 與企業永續績效資訊揭露的要求，預計在 2014 年會持續加強。2014 年 4 月 15 日，歐洲議會便以 599 對 55 的壓倒性票數，通過非財務與多元化資訊揭露指令，來修訂會計指令 78/660/EEC 及 83/349/EEC。新指令將在 2014 年 9 月舉行的歐盟委員會中認可採行，會員國將有二年的時間來進行國內法化的程序，以便此指令在 2017 年實施。必須揭露的非財務資訊，包括環境事務、社會與員工相關事務、人權、反貪腐和賄賂、以及多元化 (diversity) 等，內容則攸關這些議題的政策、執行成果、所辨識的風險與衝擊、以及相關的 KPIs 等。這項指令會影響到約 20,000 家歐洲大企業，尤其是員工超過 500 人以上的公司（主要為上市公司及金融

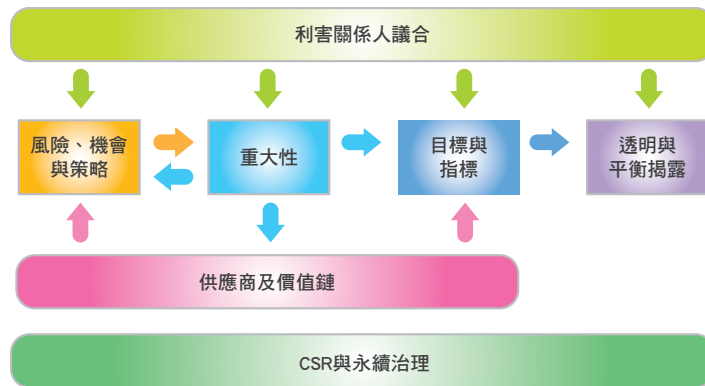


圖 3、CSR 實踐與揭露七要點

機構)。這些公司必須在年報中納入非財務聲明，或是另外單獨發行非財務報告。

根據前述的各項內容，我們以圖 3 來呈現如何判斷一家公司 CSR 實踐與績效資訊揭露的品質，是否朝建全的體制框架方向發展。關鍵要點說明如下：

1. 與利害關係人實質議合不足：企業一般很容易辨識其主要利害關係人，然而上市櫃公司一般較常有互動的利害關係人包括股東、員工、供應商與媒體，其他則偏少。即使有互動，並不代表公司決策有採納主要利害關係人的意見，所以此部分偏弱。
2. 整合性的風險辨識、分析與管理不足：我國上市櫃公司在 ESG 的整合風險管理一般偏弱，也未納入公司治理。
3. CSR 中長程績效改善目標的訂定極弱：幾乎極少看到我國企業有明確的中長程 CSR 目標，此外 CSR 績效指標的資訊收集、彙整與分析，尚未能與財務合併報表的組織邊界一致。
4. 平衡揭露與誠實面對力有未逮的胸襟不足：CSR 不能只隱惡揚善，既然 CSR 是企業能力的展現，就應該具體針對不足的能力展開提升的規劃與行動，所以企業家與專業經理人必須改變心態與認知。

三、結語

我國的「上市上櫃公司企業社會責任實務守則」之第六條，已明確載明「上市上櫃公司之董事會應盡善良管理人之注意義務，以督促企業實踐社會責任，並隨時檢討其實施成效及持續改進，確保企業社會責任政策之落實。」不過很可惜的是，這樣的條文並未受到各界真正的重視，也就是幾乎台灣所有的上市與上櫃公司之董事會，尚未將 CSR 與企業永續的議題，納入監管的議程與範疇。其實目前美國道瓊永續指數 (DJSI) 中有關公司治理的題項，與由機構投資人所組成的碳揭露 (CDP) 有關氣候治理的題項，均是針對董事會與核心經營團隊如何治理與監管，要求受調公司提供訊息。

此外我們真正在乎的，還是 CSR 與企業永續的議題是否能夠驅動台灣企業創新，能否創造更好的價值與競爭優勢，根本問題在於我國企業與資本市場是否看到 CSR 與企業永續能夠帶來巨大商機與價值。

有好心、做好事，已是台灣企業普遍有的 CSR 概念，與國際接軌所推動的 CSR 在台至少也有十年以上的歷史，但是我們必須正視公司內部推動 CSR 層級過低、動能不強與資源不足的窘況，可以這麼說，接下來就是企業經營團隊與董事會要接球了。