

國立政治大學

經營管理碩士學程碩士論文

指導教授 郭炳伸博士

**企業社會責任的實踐挑戰
宏碁爭取列入道瓊永續性指數個案探討**

The Implementation Challenge of
Corporate Social Responsibility:

Case Study of Acer's Striving to Enter DJSI Component List

研究生 謝書書 撰

中華民國 101 年 3 月 28 日

謝辭

我的論文寫作之路，雖然啟程得早，但卻走得慢，並不是我步步為營，披荊斬棘；而是好逸惡勞慣了，不想攀山涉水，總是拖拖拉拉，漫不經心。如果不是我的老師，政大國貿系主任郭炳伸教授，我想就會如我當初所願，平庸無趣地走完這一趟路程，也就無法像此刻這般領略登高自卑、行遠自邇的成就與快意。

我的老師說：「書書，妳可以做得更好的，我們換個題目吧！」；老師又說：「這是一個好題目，妳可別到最後寫出一本糟糕的論文！」；老師終於說：「妳在論文寫作這條路上，走出了自己的道路！」

我是大郭論文團裡唯一的女生，向來有些特權，不需要徵得同意，不會有人反對的排序，我在此處記下其他 11 位同學的名字：培坤、英堃、世宗、焯煌、志強、芳誠、立偉、基正、先覺、酩獻、烈嘉。See me or not，謝謝你們！也謝謝中華民國企業永續發展協會秘書長黃正忠先生與宏碁公司永續發展辦公室總監賴啟民先生，兩位先進提供了寶貴的資訊與見解，豐富了我的論文內容。

寫作難免孤獨，而論文寫作除了孤獨，還有焦慮與煎熬。常常舉目四望，天蒼野茫，不知邊際在何方；但是只要勇敢前行，總能途經花叢，換得芬芳撲鼻香。終於可以在這一頁讓我的論文增添一絲抒情的氣味，令我很開心！感謝的話語雖然肉麻兮兮，但句句發自真情。我決定在離開學校之前，要與我的老師在政大商學院十樓 1043 研討室合影留念。我已經開始非常想念十樓窗外的貓纜與白雲。

謝謝您，親愛的老師！

書書寫於政大商學院，2012 年 4 月 8 日

摘要

企業社會責任的實踐，已然成為當前企業經營的「顯學」，企業以永續經營為思考主軸，是企業經營時不能漠視的動力。同時，評量企業社會責任實踐績效的機制也應運而生。雖然還沒有一套評量方式可以放諸四海皆準，但是企業社會績效與企業財務績效的正向關聯，日益獲得國際社會的認同，追求企業永續經營的永續性指數量化指標，則成為檢視企業社會責任執行效益的評分卡。

本文以道瓊永續性指數(DJSI)成份股的評選機制，做為檢核企業社會責任實踐成果的工具，並以宏碁公司為探討個案，以價值鏈模式，分析宏碁從事企業社會責任的驅動原因，並進一步以道瓊永續性指數成份股的入選評量準則，探究宏碁企業社會責任的實踐現狀與該準則間之落差，繼而提出改善建議。期望有助於宏碁及台灣其他有志於入列道瓊永續性指數之企業，強化其企業社會責任的實踐績效。

Abstract

The notion of "Corporate Social Responsibility" (CSR) has come to fall into place as a driver to sustain any companies' growth. While there have been lacking well recognized criteria to assess performance of companies that put CSR into actions, it has been found that their associated financial performance frequently signals the efforts. As a result, whether to be able to be listed in publicly accessible financial sustainability indexes provides a convenient yardstick for the companies enforcing the notion.

In this study, given a goal to be a component in the Dow Jones Sustainability Index (DJSI), we evaluate in depth why Acer, an international brand personal computer company, has been motivated to assume the CSR as well as pursue the goal. The value-chain model is applied to gauge the strength and weakness in managements presently facing Acer. Serving other Taiwanese companies equally well, our analyses contribute to identify various dimensions in the value chain on which the company could make good improvements.

目錄

謝辭.....	II
摘要.....	1
Abstract.....	2
第一章 緒論.....	6
第一節 研究背景與動機.....	6
第二節 研究目的與內容.....	9
第三節 研究範圍與限制.....	12
第二章 企業社會責任.....	13
第一節 企業社會責任的定義.....	13
第二節 什麼樣的企業需要實踐企業社會責任.....	21
第三節 為什麼宏碁要爭取列入道瓊永續性指數.....	25
第三章 宏碁的企業社會責任實踐歷程.....	29
第一節 決心與啟動.....	29
第二節 進步與接軌.....	31
第三節 轉型與挑戰.....	36
第四節 策略與實踐.....	36
第四章 宏碁列入道瓊永續性指數的挑戰.....	42
第一節 道瓊永續性指數的評選標準.....	42
第二節 宏碁與 DJSI 的落差分析—執行成果較顯著者.....	55
第三節 宏碁與 DJSI 的落差分析—執行成果較不顯著者.....	72
第五章 結論與建議.....	81
第一節 結論.....	81
第二節 建議.....	83
參考文獻.....	88

圖目錄

圖 1、社會責任金字塔	15
圖 2、策略性的企業社會責任	19
圖 3、Aspire Timeline 電源供應器的節能績效	32
圖 4、宏碁綠色供應鏈管理系統	34
圖 5、廢棄資訊物品之回收管道	35
圖 6、價值鏈	38
圖 7、道瓊永續性指數資產總量趨勢	44
圖 8、道瓊永續性指數績效表現	46
圖 9、道瓊永續性指數企業永續評量機制示意圖	47
圖 10、DJSI-評量機制評分佔比	49
圖 11、道瓊永續性指數企業永續追蹤機制示意圖	55
圖 12、宏碁企業永續辦公室(CSO)組織圖	56
圖 13、宏碁供應商行為準則與綠色供應鏈管理	65

表目錄

表 1、2011 年道瓊永續性指數成份股家數變動	43
表 2、2011 年道瓊永續性指數成份股前十大除名名單	45
表 3、2011 年道瓊永續性指數授權投資機構清單	46
表 4、道瓊永續性指數企業永續評量準則	52



第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

2012 年 1 月 14 日，蘋果電腦公司首次公布了供應商名單，吸引了國際主要媒體的報導。蘋果電腦公佈供應商之所以引起如此高度的關注，主要是因為蘋果電腦最近幾年因為高出貨量與高獲利率以及供應商的問題，引起了國際上非政府組織的關切。這些非政府組織有些監督產品的無毒保證，有些關心勞工人權的表現，有些在意與當地社區環境的互動。蘋果電腦不斷被質疑產品在製造過程中污染了環境，代工廠也未遵守勞工人權法規，但是由於始終無從得悉蘋果電腦的零組件供應與代工系統究竟是哪些廠商，因此國際非政府組織的質疑猶如鐵拳打在棉花上，無從著力，但相關調查始終未曾停歇。終於，蘋果電腦在 2012 年出版的「供應商責任進展報告」(Supplier Responsibility Progress Report)中，第一次公佈了主力產品智慧型手機iPhone 與平板電腦iPad的供應商名單。¹

這些廠商一共有 156 家，占蘋果電腦全球採購支出的 97%。蘋果電腦並同意讓國際勞工權利組織「公平勞動協會」(Fair Labor Association, FLA)對這 156 家供應商展開獨立調查監督。例如可以進入富士康的工廠進行審查，而且必須回報供應商狀況，未來如果供應商違反勞工與環境保護規定，蘋果電腦將對這些供應商進行調查，甚至取消訂單，以示懲處。²

¹ Apple website, Supplier Responsibility, 2012 Progress Report, 2012.

² FLA 是由美國總統柯林頓於 1996 年號召組成的一個團體，旨在減少全球血汗工廠，並於 1999 年，由企業界協力組成非營利組織。

蘋果電腦公佈供應商名單，被認為有助於蘋果電腦實踐企業社會責任 (Corporate Social Responsibility, CSR)。Porter 與 Kramer (2006) 在「公司與社會有福同享」(Strategy and Society) 裡也提到，無論是政府、社運人士，還是媒體，都愈來愈明瞭如何讓公司負起社會責任。而且有許多機構會幫企業在社會責任上的表現予以排名，雖然採用的研究方式仍有可討論的空間，但這些排行榜仍然引起各界矚目，使得履行企業社會責任成了全球企業領導人的當務之急。不過目前一般展現企業社會責任的方法都是片段的、零碎的，沒有與公司經營策略放在一起考量，以致無法將企業社會責任的實踐方式連結到業務面和策略面，也因此讓許多可造福社會的良機就此消失。

Porter 與 Kramer (2006) 主張，如果公司能夠援用核心業務的決策架構來分析回饋社會的機會，就會發現企業社會責任除了燒錢，讓公司綁手綁腳，或是只能辦一些慈善活動之外，確實可以為公司帶來機會、創新與競爭優勢。

金融海嘯之後的投資反省，則是近年來促進企業實踐企業社會責任的另一股驅動力量。美國次級房貸風暴在 2008 年引發的金融海嘯，讓國際主流金融機構面臨極大的信任危機，投資人對於金融機構的投資建議產生懷疑，對於金融機構高階經理人的鉅額薪資感到吃驚與不滿，對信用評等機構所發佈的消息不再信任。因此這些金融巨擘開始反省如何改善投資準則，如何對投資人提供更負責任的投資建議。影響所及，「責任型投資」(Social Responsibility Investment, SRI) 在金融秩序動盪不安的時刻，躍升為金融商品的閃亮新星，尤其以綠色產業與企業永續發展格外受到金融機構的青睞。³

³ 2009 年永續及社會責任投資全球特別報導第二期。

金融機構在進行「責任型投資」時，會特別考量標的公司在環境、社會與公司治理(Environmental, Social and Governance, ESG)這三方領域的表現，因此會更謹慎地選選投資商品。金融海嘯的衝擊，藉由責任型投資，讓社會大眾看到了一些有別於以往的新的投資機會。荷寶投資管理集團與其合作夥伴在 2009 年 8 月發佈報告，從 2003 年起，全球責任型投資的全球信託管理資產(Asset Under Management)金額，即以每年 22% 的成長率持續攀升。⁴到了 2007 年底，總額已達 5 兆美元，尤其是在新興市場，責任型投資的獲利更為可觀。⁵

2009 年 9 月，該投資管理集團從道瓊永續性指數(Dow Jones Sustainability Index, 以下簡稱DJSI)裡的成份股(component list)與高盛重點投資(focus list)裡的國際企業當中，選取 99 家最大型公司，分為 18 類產業進行比較。⁶結果發現這 18 類產業當中，有 16 類產業的投資報酬績效大約為 15%，每家公司的市值表現平均大約多出 6.5 億美元，確實比一般投資的平均報酬率來的好。⁷

這樣的研究結果在全球面臨金融危機之時，特別引人注目。因為一般而言，當市場空頭時，幾乎所有投資商品的價格都在下跌，但是部份投資商品跌的比較少，跌幅也比較小，結果發現原來這些投資組合在各方面表現看來是比較穩健的，公司的財務狀況也是比較健全的，顯示這些投資組合大多是重視公司治理，或是強烈承諾永續經營的公司。這個研究結論大為鼓勵了責

⁴ Robeco Investment Management and Booz & Company, 2009.

⁵ 「責任型投資：由利基轉變為主流的典範」(Responsible Investing: A Paradigm Shift from Niche to Mainstream).

⁶ 關於 DJSI 的介紹，將於本文後續章節詳述。

⁷ A.T. Kearney, Green Winners: The Performance of Sustainability-focused Companies in the Financial Crisis.

任型投資的成長動能，不僅說明了責任型投資商品的投資價值，也讓金融機構認知推薦「責任型投資」標的，將有機會重新建立各界對他們的信任。⁸

透過外部大環境的倡議，促使企業經營模式的改變，在經濟發展史上屢見不鮮。因此當資產擁有者在金融海嘯之後，要求讓投資績效的資訊更加透明化、公開化的時候，金融業者就必須開始思考如何回應市場的需求。例如銀行本身或許沒有大量排放廢氣的問題，但是把資金借給會大量排放廢氣的高污染公司，那銀行可以說自己環保嗎？又如電子產業的員工都可以準時下班，但是他們的代工廠員工卻都長時間超時工作，難道這些電子產業龍頭廠商就可以因此置身事外嗎？這一連串的鏈結，反應在責任型投資標的的成長愈來愈明顯，因此企業如果不開始認真思考如何與這一股趨勢並存，當這股趨勢在未來成為主流時，企業必然將會扼腕於未善用這股趨勢而錯失了良機，這一股趨勢就是企業社會責任的實踐。⁹

第二節 研究目的與內容

氣候環保議題的增溫發酵與金融海嘯危機的推波助瀾，使得全球企業莫不更加關注企業社會責任。但是，企業為什麼一定要實踐社會責任？如果一定要做環保，一定要做節能減碳，那有沒有「額外的利益」可以鼓勵企業戮力從事？從事了之後究竟做得對不對？做得好不好？做得夠不夠？有沒有任何評量標準可以來評判？

本論文研究採用個案探討法，以宏碁公司為對象，試圖瞭解該公司實踐

⁸ 2009年永續及社會責任投資全球特別報導第二期。

⁹ 2009年永續及社會責任投資全球特別報導第三期。

企業社會責任的歷程，並以該公司計畫列入 DJSI 成份股為例，解析 DJSI 的應用內容與評量指標。希望藉由本文的研究成果，可瞭解宏碁公司實踐企業社會責任的最新狀態，以及與 DJSI 評量準則間之落差，並於研究成果中提出若干具體可行之實踐建議與管理啟示，以期有助於宏碁爭取列入 DJSI 成份股，亦可做為台灣其他企業之參考。

之所以選擇 DJSI 做為評量從事企業社會責任的績效準則，主要是因為 DJSI 的評核機制稱為「企業永續評量」，從經濟、環境與社會三個面向來考核企業的永續經營績效。DJSI 成份股公司(component list)，是從全球各產業領域當中，挑選出在永續性經營方面績效最好的公司(best practice)，是屬於社會責任型投資的一種。而且 DJSI 過去十年的投資績效表現都領先道瓊工業指數與史坦普 500 指數，因此能夠被選進 DJSI 裡的成份股公司，會被視為在全球企業永續經營上有非常卓越的表現，值得投資人的信任與投資。

之所以選擇宏碁公司做為個案探討對象，則是因為宏碁是台灣以自有品牌打入國際市場的資訊產業領導廠商，具有國際能見度，對台灣企業具有指標意義，同時宏碁也是台灣第一家有志於在未來幾年內列入 DJSI 成份股的資訊產品品牌公司。以宏碁做為個案探討對象，將可為台灣企業提供一個可資遵循的參考範例。

事實上，全球許多機構都在評比企業社會責任的績效表現，並且公佈排名結果，不過，每家評比機構所使用的評估標準差異很大，每一項評分項目所占的計分比重也都不同，甚至做為評比基礎的資訊或數據，每一家機構所取得的方式也不盡相同。以證券市場研究機構為例，國際上成立時間最早的永續型指數，是於 1999 年成立的DJSI，其評估標準包括經濟、社會與環境

績效三方面的指標，而且「顧客服務」所占的評分比重相當高。而 2001 年設置的英國倫敦金融時報富時指數 FTSE4GOOD 則正好相反，完全不考慮經濟績效或顧客服務。2002 年成立的美國那斯達克社會指數 (KLD-Nasdaq Social Index)，則是從社會與環境兩個面向評選成份股。除此之外，英國電訊 (BT) 與一個獨立民調及利害關係人研究公司 GlobeScan 於 2008 年 11 月合作推出「永續發展指數」，專門用來評估印度企業商業績效。韓國交易所 (Korea Exchange) 在 2009 年第三季發行一個新指標性的股價指數，來促進韓國企業的永續發展。中國大陸的中國證券指數有限公司也於 2009 年 7 月，正式推出「上證社會責任指數」，做為上海證券交易所「公司治理指數」的延伸。¹⁰

對宏碁公司而言，它是台灣上市公司，經濟績效不可忽略，銷售產品亦多為終端消費性電子產品，顧客服務也不容草率，因此本文選擇 DJSI 以檢視宏碁在經濟、社會與環境三方面的實踐績效。而任何操作或實踐，必然依附於某種機制或模式，企業社會責任的實踐與操作亦然，該機制或模式一方面可指引執行的方向，也可評量執行的績效，並可獲致所謂「額外的利益」，進而與公司策略結合，如此當更有助於促使全球企業致力於實踐企業社會責任。如上所述，本文將藉由探究宏碁公司爭取入列 DJSI 的過程，試圖解析以下兩項問題：

- 一、如何實踐企業社會責任？
- 二、如何評量企業社會責任的實踐績效？

¹⁰ 2009 年永續及社會責任投資全球特別報導第一期。

第三節 研究範圍與限制

由於評量企業社會責任績效表現之方法各有不同，每一種方法都各有所注重之面向，為了避免本研究方向失焦，並為了契合個案研討對象之屬性，本文以DJSI為研究範圍，其他評量制度或方式，不在本文研究範圍之內。¹¹



11 部份媒體也從事企業社會責任評比的工作，例如台灣的遠見雜誌是全球華人媒體率先投入企業社會責任評選與徵選的媒體。遠見雜誌從 2005 年起推出「台灣企業社會責任大調查」，共分為五大類：健康職場類、社區關懷類、環境保護類、教育推廣類與公益推動類。兩年內無虧損紀錄的台灣地區公司行號，不論是上市、上櫃、外商或是中小企業，都可以遞案申請，獲選得獎的企業社會責任事蹟，除了刊載於遠見雜誌，還會舉辦公開的贈獎儀式。

第二章 企業社會責任

本文試圖瞭解企業在衡酌社會責任的履行時，是否可以選擇做或不做，以及如何評量做的好不好，希望藉著思考這兩個問題的同時，也能夠理解宏碁爭取列入 DJSI 與實踐企業社會責任二者間之關聯性。另一方面也擬藉由探究企業社會責任定義的過程，試圖在各式各樣企業社會責任的定義中，歸納各學說的共通處，以此做為本文論述企業社會責任的中心主軸，並進一步瞭解類似宏碁屬性之跨國公司，在全球化趨勢日漸顯著的今天，在實踐企業社會責任時的較適態度與較佳機制。

第一節 企業社會責任的定義

如果我們試圖將企業社會責任的定義推論得更早，世界上最早提出企業社會責任概念者，或許可以追溯至八百多年前猶太裔西班牙籍哲學家 Maimonides 對慈善事業的定義(Roberts, 2002)。Maimonides 把慈善事業由高而低分為八個層次：

- 一、對有需要的人贈予禮物、貸款、工作機會，或創造合作關係，讓他們自給自足；
- 二、施予者與接受者彼此不知道對方的身分；
- 三、施予者知道接受者的身分，但接受者不知道施予者的身分；
- 四、接受者知道施予者的身分，但施予者不知道接受者的身分；
- 五、施予者不問緣由就付出了；
- 六、施予者在被要求的情況下才付出，但付出恰到好處的金額；

七、施予者付出的金額，比「恰到好處」還少，但卻是出於自願；

八、施予者付出得心不甘情不願；

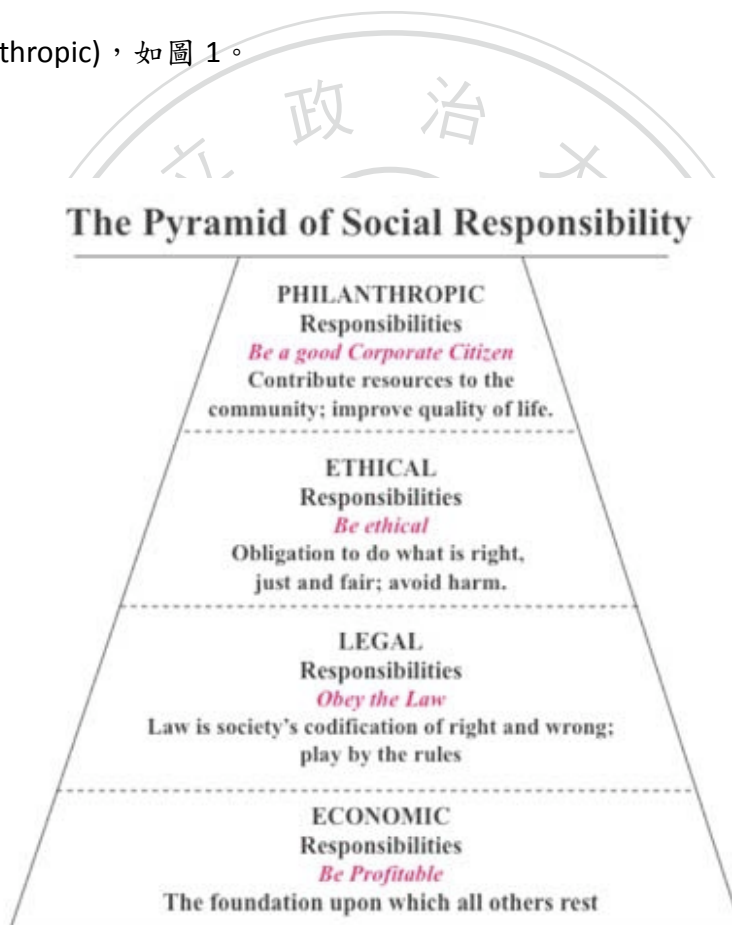
Maimonides 的這八個層次，雖然並未明確表述施與受二者間，可能因為所處位置的不對等而導致行善這件事有不同的結果，但卻清楚闡述了施與受二者間，如果施者並未體察受者的真正需要與恰當的施予型式，極有可能讓行善這件事反而成為一種傷害。

慈善行為或許是一個企業體對社會或周遭人事物表達回饋的初始模式，隨著人類歷史的演進，企業對社會的反饋機制也有所改變。根據美國管理學者 Carroll (1999) 的說法，最早提出「企業社會責任」概念的是美國經濟學教授 Bowen (1953)，他第一次提及「企業社會責任」所使用的「企業社會責任」原文辭彙與他的書名相同“The Social Responsibilities of the Business”，在此之前，相關研究大多使用「社會責任」而非「企業社會責任」。Bowen (1953) 當時對「企業社會責任」的定義是：「商業人士在制訂政策時、在做出決策時、或是根據政策或決策在執行行動方案時，有義務將社會目標與社會價值同時納入考量」。

Carroll (1979) 自己對於企業社會責任的定義則是從企業的執行面出發，他認為對利害關係人履行責任其實是對企業有利的，如此將可因應企業競爭對手提出的各種質疑。Carroll (1979) 提出「企業績效的三構面概念模型」，以及 1991 年提出「企業社會責任金字塔」，他認為企業社會的表現績效由三個面向概念所環繞：

- 一、企業社會責任究竟包括了什麼？
- 二、什麼樣的社會議題是企業必須表述的？
- 三、組織以什麼樣的邏輯或是模式來回應社會議題？

至於企業社會責任的組成元素(component parts)則是由四種社會責任所構成，這四種社會責任由底部往上堆疊，形成一個金字塔形狀。從下而上分別是：經濟(economic)、法律(legal)、倫理(ethical)與慈善(philanthropic)，如圖 1。



資料來源：Carroll (1991), Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons

圖 1、社會責任金字塔

Carroll (1991)闡述這四種責任的關聯在於，企業組織的經濟責任在

於提供社會群體所需要的貨物與服務，而在這過程當中，企業體獲取了一個可被接受的利潤(make a acceptable profit in the process)，這是創業精神，也就是企業的經濟責任。而經濟責任之所以位於金字塔的最底層，意即經濟責任是這四項社會責任的基礎，如果企業無法獲利，則其他社會責任也就不復存在。

法律責任則是企業經營必須遵守的規範，可能是法律，也可能是自律約束或是同業規章。除此之外，企業營運時，還必須顧慮到消費者、員工、股東以及當地社區所認知的公平與正義，並且要尊重並維護這些利害關係人的道義權利，這就是倫理責任。

慈善責任則是位於這個金字塔的最頂端，Carroll (1991)認為，企業回應社會而成為一個好的企業公民(be good corporate citizens)，進而投入或促進人類福祉或重視信譽等，這就是慈善責任。具體而言，慈善責任通常表現在對藝術、教育或是社區團體的奉獻等。至於慈善責任與倫理責任的差異則在於，慈善行為屬於更自願性、更無條件的付出，往往甚且超過了倫理道德的要求。

闡述企業社會責任的文獻中，Spreckley (1981)提出「三底線原則」(Triple Bottom Line, TBL)，他將該原則當做一項管理工具，在檢視企業表現時，除了衡量經濟績效之外，社會與環境層面的績效也必須納入考量。

數年之後，Elkington (1998)進一步將「三底線原則」發展出企業社會責任應該包含三項要素，即人類(people)、自然(planet)與利益

(profit)。所謂企業社會責任的履行，取決於利害關係人，而不是股東，而此處所指的利害關係人包括直接或間接受到企業行為影響的對象，因此企業應該協調與整合所有利害關係人的利益，而不是在於追求股東利益的最大化。這個見解隨後獲得業界、政府及相關團體的接受，甚至獲得聯合國的認可，成為現今廣被接受的企業社會責任定義之一。

Dahlsrud (2006)發表一篇文章：「企業社會責任如何定義：37 種定義的分析」(How Corporate Social Responsibility is Defined : an Analysis of 37 Definitions)，針對與企業社會責任有關的文獻與 Google 關鍵字進行搜尋比較，結果發現在 1980 年到 2003 年之間，共有 27 位學者專家對企業社會責任提出了 37 種的定義。Dahlsrud (2006)據此對企業社會責任提出五個構面，包括：環境(environmental)、社會(social)、經濟(economic)、利害關係人(stakeholder)與自願(voluntariness)。

這五個構面的定義分別為：「環境面向」指的是企業營運時對自然生態環境的思考，例如如何讓環境變得更乾淨。「社會面向」是指企業與社會之間的關係，例如如何讓社會變得更好，或是當企業營運時如何顧及對社區各方面的影響。「經濟面向」是在表述社會經濟或是財務金融的觀點，包括就企業營運的觀點來看待企業社會責任，例如如何促進經濟發展，如何持續獲利。「利害關係人面向」是指與個別利害關係人或是利害關係人團體的互動，例如如何與員工、供應商、客戶及社區增進瞭解。「自願面向」主要是在強調企業是自發性行為，這些行為不是法律所強制規範的，而是企業根源於倫理或道德價值所主動從事的。

Porter與Kramer (2006)發表在哈佛商業評論的文章中提到，倡議企業社會責任者，大多採取四大訴求：「道德責任」、「永續發展」、「進場資格」、「信譽保證」。主張「道德責任」者，認為企業除了有責任成為良好的企業公民之外，還要「為所當為」(do the right things)。「永續發展」的重點則在於對環境和社區要妥善照顧管理(environment and community stewardship)，Porter與Kramer (2006)引用挪威總理Gro Harlem Brundtland於1980年代的說法，為永續發展提出一個定義：「永續發展的意思是說，既可滿足當前的需求，也不妨礙未來世代滿足他們的需求。」¹² 這位挪威總理的闡述，直到今天都還不斷被學界與業界所引用。「進場資格」指的是，任何一家公司必須取得政府、社區以及其他利害關係人的默許或同意之後，才能開始營運。最後，所謂的「信譽保證」，則是說明企業從事社會責任，可以改善公司形象、強化品牌、提升士氣，甚至拉抬股價。

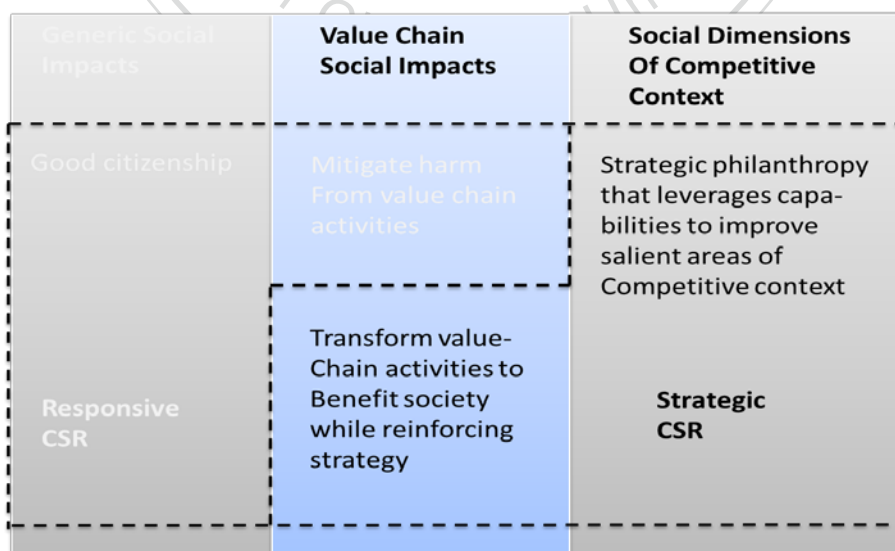
不過，Porter與Kramer (2006)也指出，這四個訴求有個共同的缺點，就是過分偏重在企業和社會之間的對立關係而不是著重在彼此的依存關係。而且這四個訴求的論點過於一般性，並不是針對個別企業的策略和營運而設計，也不是針對企業所在地區的特殊性而考慮。因此Porter與Kramer (2006)認為，這四大訴求都無法協助企業處理社會上最刻不容緩的議題，也無法找出企業最能發揮影響力的著力點，反而多半只是提出一堆大雜燴式的、彼此無關的慈善活動和企業社會責

¹² Gro Harlem Brundtland, 1963年畢業於挪威奧斯陸大學醫學系，美國哈佛大學Public Health碩士，當過醫生，總共擔任過三屆挪威總理，任期分別為1981，1986-1989，以及1990-1996，是挪威第一位也是到目前為止唯一的一位女性總理。她對於永續發展的定義，是在1983年接受聯合國秘書長的邀請，成立「世界環境與發展委員會」(World Commission on Environment and Development)，並擔任委員會主席時所表述。這個委員會的目標之一就是要發展出可廣被世界各國所接受的永續發展的定義。由於她的積極參與，這個委員會後來大多時候被稱為「Brundtland委員會」。

任計畫，而這不僅與企業的策略無關，對社會也沒有實質貢獻，也無法強化企業的長期競爭力。Porter 與 Kramer (2006)認為，企業應該建立明確的「社會議程」(social agenda)，不僅只是降低傷害，更要設法改善社會條件，以強化企業的發展策略，具體的機制則是提出「回應式的企業社會責任」(Responsive CSR)，從檢視價值鏈活動，判斷出對社會所產生的影響，並進而減輕其負面傷害。

「回應式的企業社會責任」本質上認為企業不應該只是思考降低企業傷害，而是應該對企業社會責任展現回應。Porter 與 Kramer (2006)認為，如果能夠更進一步將善盡企業社會責任這件事與公司策略予以連結，則企業從事社會責任的意願將更為顯著，因此「策略性的企業社會責任」(Strategic CSR)將更符合企業需求的進階式實踐操作。換言之，當社會議程與公司業務的關係愈緊密，企業的投入和付出就會愈多，也就更能造福社會，如圖 2。

Corporate Involvement in Society: A Strategic Approach



資料來源：Strategy & Society, Harvard Business Review

圖 2、策略性的企業社會責任

Porter 與 Kramer (2006)上述的觀點，隔了五年，經歷了金融海嘯之後，Kupers (2011)進一步予以演繹，以「從責任，進展到回應的能力」(from Responsibility towards the Ability to Respond)為出發點，撰文探討企業社會責任在現今環境的角色與定義。Kupers (2011)認為，企業的營運如果要能夠負責任又有道德，不僅僅是因為基於法律或制度的規定，而是還要考量如何在各種錯綜複雜的關係當中，協商出一種機制來展現企業的操守與行為。因此，責任不僅僅是來自於強迫，也不只是因為企業屬性的需要，或是利害關係人的緣故，而是一種所有角色都互相牽引的關聯性活動，這個關聯性包含了企業與個別利害關係人與社會，以及與環境生態的互相依賴。所以應該要把「責任」解釋為「對這個互相依賴的關聯性的回應能力」，因此企業應該要具備能力以鑑別每一個角色究竟在哪些地方互相依賴，然後針對彼此的需求，予以適當而且謹慎的回應。

Kupers (2011)得出以下的結論：企業社會責任就是企業必須瞭解各方角色在彼此互相依存的情況下所產生的實際影響，然後藉由這一趟瞭解彼此的過程，企業就能夠對這錯綜複雜的關係豁然開朗，就能夠啟動最適合這個互相依賴關係裡的最適合行為。而不再只是後知後覺地從行為的結果來評斷或反省什麼是早先該做，什麼又是不該做，因為這樣的反省所獲致的答案往往來的太遲，問題已然發生。因此企業應該要常常從源頭自省：「企業究竟應該根據什麼來做出行動？」。

企業社會責任定義的論述，到目前為止，尚無法得出一套放諸四海皆準的定義。美國經濟學家也是諾貝爾獎得主傅利曼(Milton Friedman)就認為，所謂的企業社會責任，就是企業應該盡其所能地為

股東獲取最大的獲利，並將所賺取的營利所得，透過納稅的機制來履行法規所要求的義務(Davis, 1973)。或許應該這麼說，解釋什麼是企業社會責任的說法實在太多了，可是卻沒有一種解釋能夠完全不被質疑或沒有偏頗的。之所以如此，是因為企業社會責任概念的發展常常受到特定利益的羈絆，這些特定利益有可能是各方利害關係人的角力，有可能是來自外部總體環境的驅使，也有可能是因應企業內部策略的需求，以致影響了企業實踐社會責任的架構與方式。

但是，綜上所述，仍可以就企業社會責任定義的討論，發現幾項共通之處。首先，企業獲利是一切的基礎，這就是企業社會責任的最基本元素：「經濟構面」。其他還有「社會構面」、「環境構面」、「法律構面」等。因此，本文將以這四個構面，進一步探討什麼樣的企業需要實踐社會責任，以及宏碁爭取列入道瓊永續性指數與實踐企業社會責任的關聯。

第二節 什麼樣的企業需要實踐企業社會責任

企業社會責任的實踐表徵既然展現在經濟、社會、環境與法律，那似乎沒有一家企業不需要善盡企業社會責任。例如巷口的雜貨店，老闆也必須要想辦法讓雜貨鋪賺錢，要獲利，還要遵守法律，不可以賣假貨危害鄰居，要愛惜環境，不可以把垃圾丟進水溝，這不就是一家雜貨店對於企業社會責任的實踐嗎？所以只要是企業，就必須履行企業社會責任。但是 Porter 與 Kramer (2006)認為，不是所有的企業都有這樣的認知。公司企業會開始關注企業社會責任，並不完全是自發

性的，如果不是社會大眾陸續反應了相關的議題，許多企業根本不會意識到這是自己的責任。

Porter 與 Kramer (2006)舉出幾個例子。1990 年代初期，美國紐約時報及其他主要媒體，大篇幅報導耐吉(Nike)在印尼的部份供應商發生虐待勞工的事件，引發了消費者抵制 Nike 的商品。又如 1995 年，荷蘭皇家殼牌石油(Shell Oil)打算將廢棄的布倫特儲油平台沈入北海海底，引起綠色和平組織的強烈抗議。再如雀巢(Nestle)是全球最大的瓶裝水生產商，當世界各地為了清水取得權而爭論不休時，儘管雀巢的瓶裝水業務只消耗全球清水總供應量的 0.0008%，雀巢仍然因為目標顯著而受到嚴重的抨擊。因此，當企業行為受到外部環境壓力而對行為有所改變，可以視為是促使企業執行企業社會責任的重要驅動力之一。

再者，全球化趨勢之下，國際貿易與外人直接投資愈來愈開放，外資為了降低成本，多半選擇工資低廉、勞工權益意識薄弱、對環境生態保護要求較低的國家進行投資，當投資金額愈高時，往往投資規模也就愈大，對當地的影響也就愈明顯，於是環境破壞、勞資爭議、消費者糾紛等，於焉產生，以致國際間要求跨國企業承擔起環境、道德及社會責任的呼籲與日俱增。因此如何規範跨國企業在各國的經營行為，如何對大型跨國企業提出基本的行為準則，逐漸成為國際組織以及當地政府與相關權益團體的課題。大型跨國企業也不得不開始思考，該怎麼做才能夠不讓自己成為環境破壞者或資源掠奪者，不讓自己成為國際上被撻伐的對象，這是企業來自總體面驅使動力的另一種形式，讓企業必須認真思考如何實踐企業社會責任。

至於企業之所以願意實踐社會責任，除了受到外部環境影響的牽引之外，Campbell (2007)提出論點，說明為什麼有些企業願意履行社會責任。他先假設妨礙企業從事社會責任的最主要兩個原因，分別是「追求獲利最大化」以及「對股東負有責任」，因此在這兩個假設前提之下，他認為有八項原因會促使企業願意從事企業社會責任，包括：

- 一、當企業的財務狀況較佳時，閒置資源較多時，企業比較有意願將這些資源分配到社會責任的需要；反之，當企業財務狀況較差時，以及經濟環境較不健全，以致短期獲利受限時，企業就比較沒有意願從事社會責任。
- 二、當競爭程度中等的情況下，企業一方面可確保有利可圖而且不會突然面臨經營困境，另一方面為了持續經營，會比較在意維護商譽，因此較有意願從事企業社會責任活動。反之，當競爭程度太大時，因為企業經營面臨風險，股東所獲得的利益也可能減少，導致企業不但沒有意願從事社會責任，反而會促使企業從事不負責任的行為(irresponsibility)；而當競爭程度太小時，或是不存在競爭情況之下，例如獨占或寡占市場的時候，也會使得企業沒有意願從事社會責任，因為企業相信商譽或顧客忠誠度對獨占或寡占的企業營運並無影響。
- 三、當法規有所規範時，企業會比較有意願從事社會責任行為，尤其是如果相關法規是經由政府與企業，以及利害關係人所共同獲致的共識，企業就更有意願去履行社會責任。

- 四、當整個體制是妥善組織化的，有助於產業自律的，尤其是當企業認知到在這個體制中，如果未遵守社會責任的規範，政府的介入將對企業的營運構成威脅時，或者當發生普遍的產業危機，政府可協助產業治理時，這些都會讓企業較有意願從事社會責任活動。
- 五、當企業被私人獨立組織所監控時也會比較有意願，包括受到非營利組織、社會運動團體、機構投資人或是媒體持續關注企業的經營表現時，企業會比較有意願從事社會責任活動。
- 六、當企業所處的環境或體制中，社會責任已經融入例常運作的話，企業也會有較高的意願從事社會責任。例如重要的商業刊物會側重報導企業社會責任履行的活動或計畫，或是企業社會責任已經納入大學商學院或是其他教育機構的標準課程等，都會對企業產生鼓勵作用。
- 七、當企業所屬的社團或是雇主協會之類的組織都同聲鼓吹倡議企業社會責任的話，那企業也會願意從事類似的行為。
- 八、當體制要求企業必須與工會、員工、社區團體、投資人等各方利害關係人議合約定，同意履行社會責任時，企業自然也就願意從事相關的活動。

由此看來，毫無疑問，法令的規範是另一項促使企業履行企業社會責任的重要驅動力之一。企業要營運，必須向所在國家取得營業許可，必須接受相關的法令規範，這就是所謂的企業社會責任的法律構

面。此外，如本文前一節所述，如果企業能夠將營運策略與企業社會責任予以結合，則將具備更有說服力的訴求，鼓勵企業從事社會責任。

第三節 為什麼宏碁要爭取列入道瓊永續性指數

宏碁公司創立於 1976 年，創辦人施振榮以新台幣一百萬元的資本額成立宏碁，當時員工只有 11 人。到了 2010 年，資本額為新台幣 280 億元，全球共有 8 千名員工，在世界各地設有分公司或海外據點，自有品牌產品包括筆記型電腦、平板電腦、小筆電、桌上型電腦、伺服器、液晶顯示器、投影機與智慧型手機等，產品行銷一百多個國家，擁有國際化運作的經營團隊。2010 年合併營收約新台幣 6 千 3 百億元，營業淨利約 182 億元。

依照營業規模與市場分佈而言，宏碁毫無疑問是一家跨國營運的國際企業，隨著環保意識的興起，世界各國愈來愈重視無毒與節能的規範，宏碁要把產品銷往世界各地，自然必須遵守各國的規範，而這些都與企業社會責任有關。其次，宏碁是台灣資訊產業自創品牌行銷國際的先驅，在 2000 年進行組織再造，將製造業務切割出去，將品牌經營獨立出來，從此宏碁不再擁有工廠，而是交給系統代工廠(Original Design Manufacturer, ODM)負責生產所有的產品。宏碁的代工廠大多集中在中國大陸，有一些在巴西、有一些在捷克，這些分散在世界各地的代工廠與當地國家或社區的互動，包括是否確實遵守當地法規，是否符合當地約定成俗的禮教規範，無可避免地也都與宏碁的企業社會責任息息相關。

宏碁過去十年在全球電子資訊產業逐漸佔有一席之地，在企業官方網站上，宏碁如此介紹自己：「宏碁集團是世界第二大個人電腦品牌，同時也是全球第二大筆記型電腦品牌，宏碁的下一個目標是成為全球第一大筆記型電腦廠牌。」依照這樣的成績，宏碁顯然具有產業龍頭的指標意義，自然受到全球非政府組織的關注，也迫使宏碁不得不正視履行企業社會責任的必要性與積極性。

既然從事社會責任無可避免，那接下來就要探討，宏碁以什麼方式來實踐社會責任，又該如何評量企業社會責任的實踐績效。不過，在討論這個議題之前，應該先試著釐清什麼樣的評量機制適合宏碁。

國際上對企業社會責任的履行規範訂定標準的其實不少，有所謂的「全球八大企業社會責任規範」(Global Eight)，包括：全球盟約(Global Compact)、國際勞工組織公約(ILO Convention)、OECD跨國企業領導綱領、ISO 14000、AA 1000 (Account Ability 1000)、GRI全球永續性報告指引、全球蘇利文原則(Global Sullivan)，以及SA 8000 (Social Accountability 8000)等。¹³ 不同的原則、標準、綱領，適用不同領域的產業，以及不同層次的規範，以上所提及的，大部分都已獲得國際承認。其中有些是由私人組織提出來，不具備強制性的，例如「全球八大」裡的「全球盟約」，是企業依據人權、勞工、環境與反腐敗等十項原則來執行組織的運作，並承諾將遵守這些盟約原則；而SA 8000則是認證的檢測標準，主要是稽核工廠勞動環境與作業條件。

¹³ 國際社會責任組織(Social Accountability International, SAI)於2001年12月12日發表SA 8000第一個修訂版，也就是SA 8000: 2001，該標準認證系統主要致力於改善工作環境，捍衛勞工人權，目前最新版本為SA 8000: 2008。

而以宏碁屬於跨國性電子資訊產品業的屬性來說，「電子業行為準則」(Electronic Industry Code of Conduct, EICC)也是不可忽略的標準。EICC是由HP、Dell與IBM等電腦品牌公司所共同發起，針對資訊與通訊科技產業(Information and Communications Technology, ICT)的供應鏈而訂定。目前除了三家發起公司之外，全球已經有超過30家的大型資通企業加入，包括微軟(Microsoft)、英特爾(Intel)、新力(Sony)、思科(Cisco)、飛利浦(Philip)與宏碁。「電子業行為準則」對於勞工、健康、安全與環境，制訂了標準規格，並要求企業應該透過自動化系統來進行日常管理。此外也規範了商業道德標準，企業除了自我宣告支持「電子業行為準則」之外，也必須要求下一階供應商遵守，同時企業應期許超越符合法規的標準，追求更進階的社會與環境責任等。

另外，金融海嘯之後，投資人對於資訊揭露的要求，已經超過了以往傳統財務報告的內容範圍，希望能夠更精確地分析出企業成功的因素與可能存在的風險，迫使財務金融機構日益重視企業社會責任，讓相關的責任型投資產品以及金融市場的永續性指數產品逐漸獲得投資人的青睞，評等機制也就愈來愈有市場需求，永續性全球指數系列因此應運而生。

上述各項評量指標，大多各自有其特別專注之處，例如「電子業行為準則」適用範圍只涵蓋資通產業，而且並不特別注重企業的經濟表現；SA 8000則對工廠的勞動環境與日常操作格外注意。對宏碁而言，似乎仍不足以涵蓋較為廣泛面向的績效檢核。相對而言，永續性全球指數評選的關鍵準則，在於企業的永續性發展與永續性經營，最終目標則是鼓勵企業成為永續企業。永續性全球指數，不但具體條列

評量指標，一旦入選，又能夠彰顯企業於所屬產業之領先地位。因此如果宏碁能夠入列其中，即表示已符合這些永續性指數的評量準則，而 DJSI 又是永續型全球指數當中，歷史最久、規模最大、檢核面向最廣泛者，如果宏碁能夠入列 DJSI 成份股，無異肯定了宏碁在經濟、社會與環境三方面的表現已具備國際頂尖企業的水準，更顯示宏碁在實踐企業社會責任的方向上，與世界潮流趨勢相符合。

對宏碁而言，DJSI 的評量基準，也可視為宏碁實踐企業社會責任的績效評分卡，透過這張評分卡，宏碁可以仔細檢視企業社會責任的實踐成效。



第三章 宏基的企業社會責任實踐歷程

宏基在 2000 年進行品牌與代工業務的切割，如今談到宏基，指的是負責品牌經營的宏基公司(Acer Inc.)，因此如果要瞭解宏基在企業社會責任上的實踐軌跡，則必須檢視 2000 年之後的宏基究竟從事了哪些企業社會責任活動。本文將使用波特的價值鏈理論，試圖瞭解宏基十年來在企業社會責任領域上的表現，尤其是宏基所從事的企業社會責任活動與其營運策略之間的關聯程度。

第一節 決心與啟動

宏基從 2005 年開始發佈企業社會責任年度報告，不過，早期是以「環境報告書」為名，從 2008 年開始，改為「企業責任報告書」，到目前為止一共發佈了五本，其中 2007 年與 2008 年合併為一本，最新出版的是 2010 年年報，在 2011 年 9 月公佈。

2005 年，「宏基環境管理元年」。宏基從環境面著手，比以往更積極地參與企業社會責任的活動，並且設定環境管理目標，包括：建置綠色供應鏈、延伸生產者責任、加強環境溝通平台、更新環境管理系統。¹⁴

2006 年，「宏基永續元年」。宏基把企業社會責任的實踐範圍從環境管理擴大為永續經營，開始跨入與國際接軌的實踐標準，採行了國際上的自發性公約規範，履行跨國企業該具備的永續經營責任規格，

¹⁴ 宏基企業責任報告書，2005 年。

包括：承諾在人權上透過「電子業行為準則」，達到國際標準的要求；承諾採取更為公開的分享與學習策略，促進公司內部與外部更具建設性的溝通；承諾在綠色產品上達到國際禁用有害物質與化學品管理上的要求標準；承諾在產品回收上，逐步啟動自願性回收體系，善盡單一品牌製造者責任(Individual Producer Responsibility, IPR)；承諾支持削減溫室效應氣體的行動。¹⁵

2007年，更進一步將產品環境管理的方式定義得更精細，包含了節省資源能源設計、有害物質限用管理、易拆解設計、產品包裝設計、產品回收，以及產品環境資訊。2007年也是宏碁業務急速成長的一年，不但併購了美國第三大電腦廠商捷威(Gateway)與歐洲電腦廠商佰德(Packard Bell)，成為全球第三大的個人電腦品牌，同時在筆記型電腦的銷售上，也首度站上全球第二。¹⁶

隨著國際市場的大幅開拓與領先，宏碁在世界舞台的能見度愈來愈高，外部非政府組織的緊迫釘人日益逼近，宏碁內部期許更上一層樓的企圖心也愈趨明顯。為了能夠與世界一流公司並駕齊驅，宏碁在2008年宣佈成立「永續發展辦公室」(Corporate Sustainability Office, CSO)，直接由總經理督導領軍，期許以更具組織化的治理，結合反應時代需求的優先議題，以具體可行的行動方案來落實企業社會責任的承諾。

同年，宏碁還設立了「企業社會責任執行委員會」，並且發佈了七大新核心價值，包括創造價值(value-creating)、客戶導向

¹⁵ 宏碁企業責任報告書，2006年。

¹⁶ 宏碁企業責任報告書，2007年。

(customer-centric)、企業倫理(ethical)、員工關懷(caring)、創新(innovative)、快速(fast)及效率(effective)。宏碁並立下願景：「透過負責任、創新、獲利，以效率為導向，及永續型的新經銷營運模式，賦予客戶及商務伙伴邁向永續的力量，而成為一家領導全球的資訊產品大廠。」¹⁷

第二節 進步與接軌

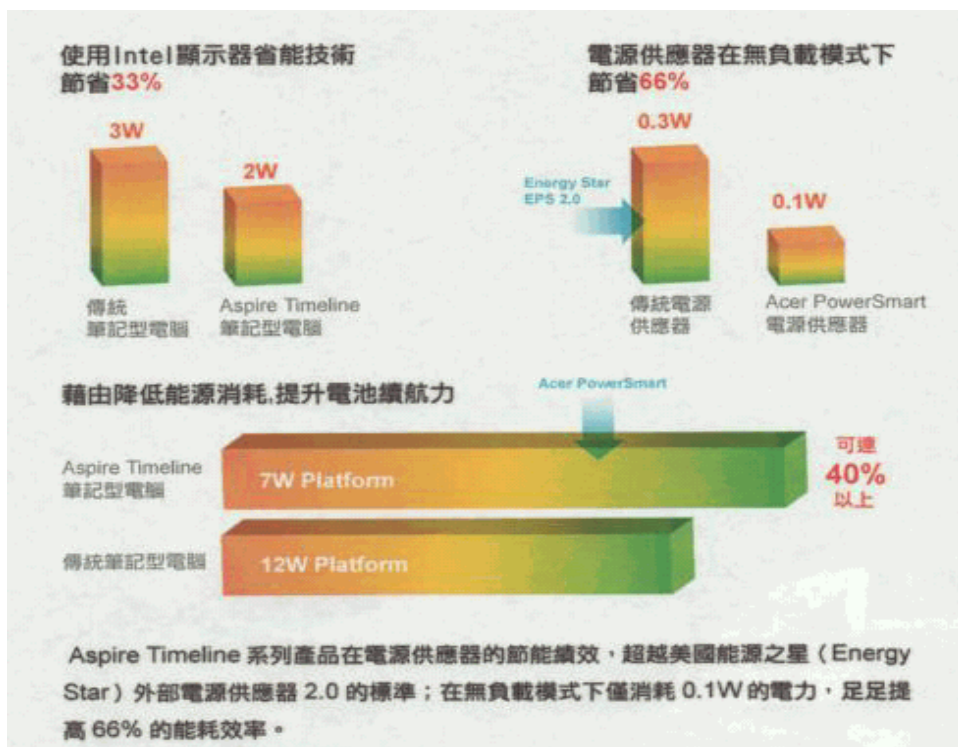
2009年與2010年，隨著業務成績的提升，宏碁投注在企業社會責任領域的付出也較以往為多。尤其2009年，金融海嘯剛過，在全世界幾乎都遭到滅頂的時候，宏碁反而逆勢成長，成為全球筆記型電腦第二大品牌。宏碁在當年的年報中提到「這正是反映了宏碁企業永續之關鍵元素的重要性」，而此處所謂能夠讓宏碁安然渡過金融海嘯的關鍵元素，就是宏碁的七大核心價值，也就是宏碁的經營策略。

在宏碁2009年企業社會責任年報中提到「永續宏碁」的定義如下：「致力於在一個穩定獲利、持續成長的企業體質之下，從經濟、環境及社會三個層面，以積極的態度善盡宏碁的企業社會責任，追求經濟成長、環境保護、社會進步的三重盈餘。」

2009年4月，宏碁推出Aspire Timeline系列筆記型電腦，運用多項軟硬體省電設計，比傳統設計節省至少40%的能源消耗，不僅節省能源，而且讓電池的使用時間延長至8小時，一次飽足的電池容量就

¹⁷ 宏碁企業責任報告書，2008年。

可以擁有全日運算的能力。除此之外，Aspire Timeline Series從原料開始，就選擇了極低能耗的元件，再加上低碳與節能技術，讓電腦底部表面溫度降低了攝氏 5 度，讓使用者感覺更加舒適，也減少不必要的能源浪費。同時在無負載模式情況下能夠達到節能 66%的效果，節能績效超越「美國能源之星(Energy Star)」外部電源供應器 2.0 的標準，如圖 3。¹⁸



資料來源：宏碁社會責任報告書

圖 3、Aspire Timeline 電源供應器的節能績效

2009 年 7 月，宏碁邀請國際知名的非政府組織，以國際利害關係人的身分，針對 Aspire Timeline 系列筆記型電腦展開試用。宏碁並提出相關數據說明 Aspire Timeline 的氣候友善成果，如果以台灣地區使

¹⁸ 能源之星計畫是由美國環保署於 1992 年提出，主要目的是為了促進節能產品的開發，是一種自願性制度，不是強制性，目前加入能源之星計畫的國家有美國、歐盟、加拿大、日本、澳洲、紐西蘭與台灣等。

用者為例，消費者使用一台 Timeline 系列筆記型電腦，相較於前一代機種，一年可節省 10.81 度電，減少將近七公斤的二氧化碳排放，其貢獻相當於 0.56 顆樹的吸收量。

另外，在環境面向方面，宏碁過去幾年持續依照環境責任的承諾，進行組織型態的溫室氣體盤查與管理，也依照禁限用物質清單的時程，將產品製作得更無毒，更符合環境責任。因為宏碁並未擁有生產製造廠，因此如果從產品的生命週期來看，宏碁本身的溫室氣體排放所佔的比例並不明顯，但是因為是品牌商，宏碁仍必須負起對供應鏈的影響力而要求供應商必須共同降低溫室氣體的排放。因此從 2009 年起，宏碁推動供應商進行溫室氣體盤查與減量的工作，併同宏碁的產品與服務所引起的相關運輸所造成的溫室氣體排放，列入盤查範圍。2009 年第三季開始，宏碁成立了「產品碳足跡工作小組」，與主要產品線的供應商展開產品碳足跡工作會議，訂定具體的減量目標。

在綠色產品管理方面，宏碁將綠色產品的環保實踐分類為：材料、能源及回收三大主軸。執行上的邏輯是用產品生命週期的思惟，提供低毒性、低污染、省能源、省資源以及易回收的產品，並透過綠色採購以及與供應商的溝通，與供應商共同追求符合國際環保規範，建立綠色供應鏈管理系統，如圖 4。

具體方式首先是材料選用管理：主要依據歐盟新化學品政策 (Regulation for Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemicals, REACH)，禁用或限用危害物質，並透過與供應商合作進行產品全面性盤查，找尋合適的替代原物料或技術。2009 年，宏碁已有

部份新產品不僅符合 RoHS (Restriction of Hazardous Substances)等各國法令與國際標準，更不含聚氯乙烯、溴化阻燃劑，雖然各國法規尚未限用這些化學物質，宏碁則基於對於有害化學物質的預防原則，提早逐步在產品中排除，持續朝產品無鹵化邁進。另外也選用含有 28%「消費後塑膠再生料」(post consumer recycled plastic)於顯示器外殼。



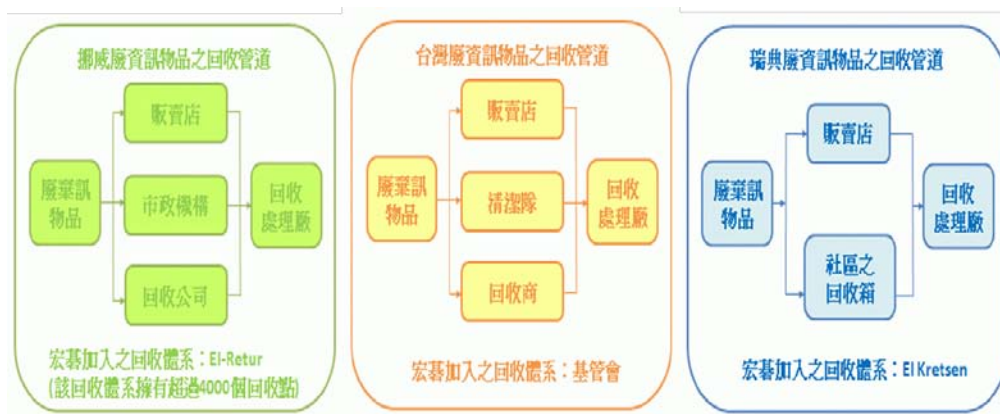
資料來源：宏碁環境報告書

圖 4、宏碁綠色供應鏈管理系統

其次是能源效率管理：電腦在使用階段的碳排放量約佔整體產品生命週期的一半，因此所有產品在設計初期，就必須遵守歐盟的「建立能源相關產品生態化設計要求之架構指令」，備妥相關技術文件，以確保產品符合該指令，讓消費者在使用電腦時能夠減低碳排放量，Aspire Timeline 系列產品於是順勢而生。

之後是產品回收管理：電子廢棄物的處理是電子產業的重大議題。透過減少用料，從源頭開始控管可能的廢棄物產出，並透過化學

物質管理，減低廢棄產品未受到妥當處理時對環境所造成的衝擊與危害。在廢棄產品回收方面，宏碁透過易拆解易回收的設計原則，降低產品廢棄後回收處理的困難程度，並且在歐洲、美國、加拿大、印度、日本與台灣地區提供回收管道，回收消費者廢棄的產品，如圖 5。



資料來源：宏碁環境報告書
圖 5、廢棄資訊物品之回收管道

除此之外，綠色辦公室也是實踐綠色承諾的重要表徵。宏碁從 1990 年代起就開始推動辦公室環保運動，例如：節電措施、節水措施、廢棄物管理、員工通勤與飛行管理等，其中以歐洲地區辦公空間的實踐最為徹底。宏碁德國更換辦公室的窗戶以達到自然隔溫效果，以節省室內空調的用電量，並且利用雨水沖洗馬桶；宏碁瑞士則是導入自然光設計，節省室內照明的耗電量；宏碁波蘭的辦公室裝設了淨水器，讓當地員工可以直接飲用淨化後的自來水，而不需購買礦泉水；宏碁英國、土耳其等分公司，將公務車配置柴油引擎，以節省油耗；宏碁法國更是針對員工汽車的碳減量訂定目標，要求員工選擇污染較少的車款。

第三節 轉型與挑戰

宏基在企業社會責任的實踐逐漸有了國際能見度，因此決定跨出更大的一步。從 2008 年開始，連續三年舉辦「宏基企業社會責任論壇」(Acer CSR Forum)，邀請國際利害關係人與相關團體與會，就宏基的企業社會責任實踐成果，由國際非政府組織直接向宏基高階主管提出觀察與建議。曾經出席的國際利害關係人或團體包括：世界企業永續發展協會、全球電子業永續倡議組織、國際電子業企業公民聯盟、電腦產業拯救氣候行動計畫團體、亞洲可持續發展投資協會、國際化學秘書處，以及宏基的重要供應商等。

宏基企業社會責任論壇，讓宏基更直接地與國際企業社會責任評鑑機構有所接觸，獲悉與國際同步的企業社會責任實踐趨勢，全球企業永續經營的概念不斷地被提及，國際上具有聲望的永續型指數及相關金融產品的表現，以及入選成份股公司之後，從國際利害關係人機構所獲致的肯定，讓宏基對於積極參與國際性企業社會責任活動有了更多的企圖心。

第四節 策略與實踐

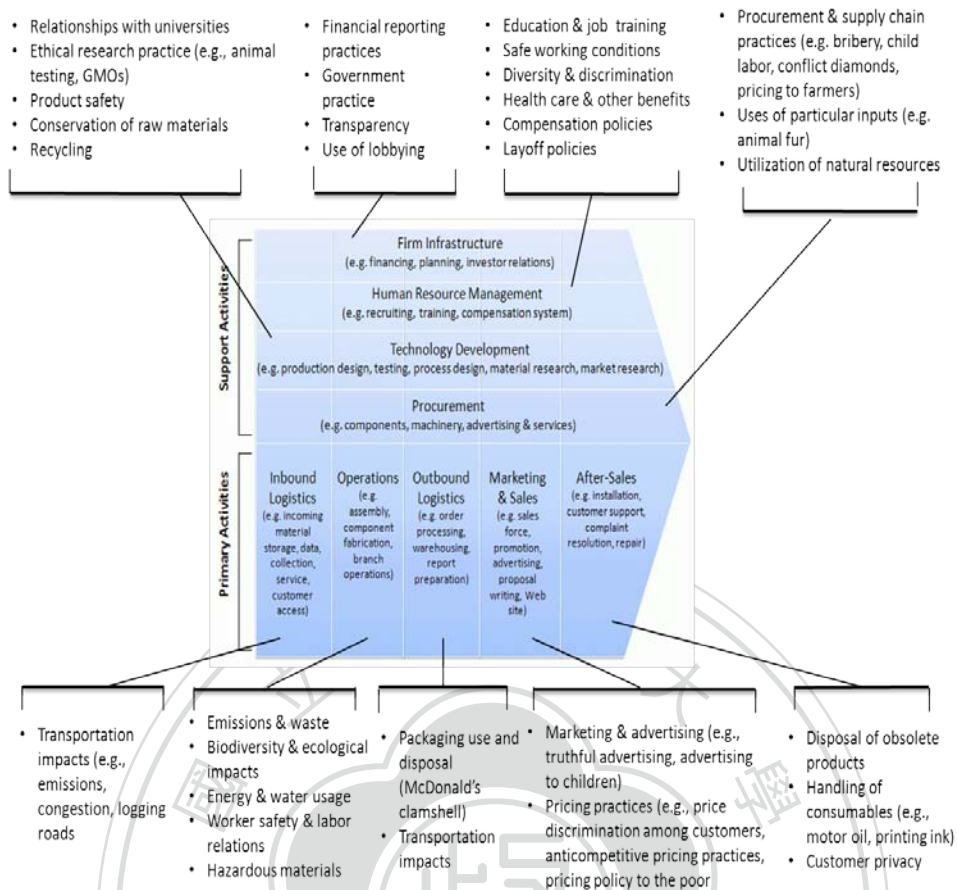
檢視宏基在企業社會責任的履行足跡，從早先被動呼應外部環境要求的公益慈善活動，進展到從產品本身來思考如何對地球資源以及消費者權益提供更多的貢獻，進而與國際主流趨勢積極接軌，其中所顯現的意涵，若干程度與 Porter 與 Kramer(2006)主張的策略性企業社

會責任相吻合。例如宏碁檢視價值鏈活動中的產品研發，接收到市場訊息，瞭解節能產品既符合環保訴求，又是新興產品主流，並可為消費者提升使用價值，為公司創造獲利，也與公司營運策略相符，檢視了既有的產品組合之後，決定投入資源，推出 Aspire Timeline 筆記型電腦。這一連串的發想、檢視、計畫、行動、回饋等過程，與 Porter (1998) 提出的價值鏈模式相吻合。

Porter (1998)認為，企業要發展獨特的競爭優勢，或是為股東創造更高的附加價值，所應採行的策略，就是應該將企業的經營活動解構成一系列的價值創造過程，儘量定義出每一項價值鏈活動，而這個價值流程彼此所形成的連結就是價值鏈(value chain)。

Porter (1998)將企業的價值鏈活動分為兩大類：主要活動與支援活動。價值鏈活動因為產業屬性的不同而有所不同，Porter (1998)認為，透過價值鏈活動的拆解與分析，讓企業得以找出核心策略，在策略層次之下，即可避免遺漏任何一個環節或是往來對象，也避免被任何一方所牽引，如圖 6。

由於價值鏈將會呈現出企業在運作時的所有活動，透過「由內向外看」(looking inside out)的演練模式，可以協助企業鑑別出符合公司策略的企業社會責任實踐機會，瞭解價值鏈對社會有何衝擊，企業即可根據這個架構列出哪些活動對社會有正面或負面的影響。Porter (1998)提醒，這類「由內而外」的影響範圍很廣，舉凡聘雇和裁員政策，甚至是溫室效應氣體排放等都包含在內，企業必須謹慎而且儘量廣泛完整的定義。



資料來源：Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance
圖 6、價值鏈

Porter 與 Kramer (2006)提到，企業社會責任乍聽之下，似乎與公司成長無關，甚至是衝突的、花錢的。其實不然，公司可將社會責任融合在策略中，讓公司和社會彼此相依，而非互相摩擦，如果公司能夠援用核心業務的決策架構來分析回饋社會的機會，即可瞭解企業本身在社會上造成哪些正面與負面的影響，藉此判斷哪些議題需要正視，進而提出有效的處理方法，如此創造出來的成果將讓企業與社會雙方互蒙其利。

這是一般企業社會責任計畫所無法達到的，一般企業展現企業社

會責任的方法都無法連結到業務和策略面，以致許多造福社會的良機就這麼錯失了，如果能夠從策略的角度來思考如何從事企業社會責任，就會讓動用了可觀的資源與專業知識的企業體，既造福了社會，也證明企業社會責任足以成為社會進步動力的來源，也讓企業在執行社會責任活動時，從中獲得更多的成就與樂趣。

Porter與Kramer (2006)認為，企業應該採用與分析競爭定位和規劃策略的相同工具來分析企業社會責任活動與社會相互依存的關係，如此才能專注在企業本身最具影響力的企業社會責任活動上。¹⁹ 尤其企業不應該只是為了實現一時的行善念頭，或為了平息外界的壓力而推動企業社會責任，而是應該設定一系列企業社會責任議程，而這些議題與活動必須能為社會和公司自身帶來最大的利益。

企業應該列出價值鏈中，每一項活動對社會所造成的影響，這個動作其實就等於是在擬定營運問題與機會的清單，然後再根據這份清單，進行調查、排序、處理。企業應該儘量消除對社會造成負面影響的價值鏈活動，多去尋找可以讓企業對社會有所貢獻，並且可以創造獨特策略優勢的價值鏈活動。同時，在面對競爭環境的問題時，企業不可能每一個環節都能照顧到，因此應該找出最具有策略價值的領

¹⁹ 除了價值鏈模型之外，Porter (1985)提出了以鑽石模型理論為基礎的第二種「由外向內看」模式，試圖洞察社會對競爭力有何影響。波特認為，有效的企業社會責任計畫除了要瞭解價值鏈對社會的影響之外，也需要瞭解公司本身競爭環境中的社會層面，這種「由外而內」(looking outside in)的關係，牽動著生產力的提升與策略的執行，而要瞭解這種由外而內的關係，可以運用鑽石模型來探討。例如檢視公司所在地的環境如何影響了競爭力，這當中涉及了交通基礎建設和政府是否認真執行管制政策等。波特認為，要實踐企業社會責任，必須先充分瞭解公司和社會互相依存的關係，把企業社會責任融入企業活動和策略之中，讓企業和社會相輔相成，才能走出目前一般公司執行企業社會責任計畫的困境。成功的企業必須建築在健全的社會之上，因此例如教育、醫療照護、平等就業等議題，都與勞工議題息息相關。波特相信，健全的社會能夠為公司企業創造出業務需求，因為當人們的需求獲得滿足之後，就會出現更多新的渴望，而這些渴望都是業務商機；相反的，如果企業為了獲利不擇手段，犧牲了社會的利益，即使如願成功了，也只是曇花一現的幻影。

域，然後謹慎的從中挑選出一、兩項最具共享價值的議題，如此既可提升公司本身的競爭優勢，同時又能創造社會福祉。

宏碁有幾項明顯的作為，體現了價值鏈模式的可行性，包括筆記型電腦產品的推陳出新。筆記型電腦是宏碁的主力產品，也是宏碁的主要營收來源，銷售成長速度也最快，因此將筆記型電腦系列產品與企業社會責任的實踐緊密結合，既滿足了企業社會責任的規範，又提升了產品的價值，因此「努力降低能源消耗、減少溫室氣體排放、提高產品能源效率、發展對環境友善的綠色產品」成為宏碁實踐企業社會責任最主要的發展重點之一，而這也與經營策略相符。²⁰

另外，在環境責任上的相關措施也看得到宏碁試圖將企業社會責任活動內化於日常業務運作的用心。包括：執行供應商溫室氣體盤查，並要求供應商設定未來的減量目標；要求宏碁全球各營運據點即時監控本身的能源使用效率，訂定減量方案與目標；除了開始導入 LED 背光螢幕的監視器產品之外，並加速推出低耗能產品，並賦予主流化的價格，藉此帶動主力產品朝低能耗的研發方向繼續前進。

2008 年啟動的「碳中和計畫」則是另一項與價值鏈緊扣的企業社會責任實踐範例。宏碁日本分公司從 2008 年開始購買位於印度風力發電的清潔發展機制計畫所衍生的碳權，以抵減 2007 年度總用電之碳排放量，達成碳中和。2009 年，宏碁日本更進一步擴大其應用範圍，成為宏碁全球第一個碳中和的據點，抵減項目包括暖氣所耗瓦斯、辦公室所耗電力，以及交通用油等。由於樓板面積增加，使得溫室氣體

²⁰宏碁企業責任報告書，2009 年。

抵減量也由 2008 年的 66 公噸二氧化碳，增加到 2009 年的 121 噸。

企業因應政府政策的變化，也是價值鏈關鍵活動之一。宏碁做為台灣資通產業指標企業，有義務與責任對國家政策多所關注，持續參與「台灣企業永續論壇」(Taiwan Corporate Sustainability Forum, TCSF)的氣候變遷工作小組，透過與其他台灣企業的共同努力，提供台灣政府在氣候政策架構與相關規範上的實務建言，則是另一項體現價值鏈模式的參考例證。

以價值鏈模式檢視宏碁實踐企業社會責任的軌跡，這些過往作為與價值鏈之連結固然存在，例如將氣候變遷的因應，反映在筆記型電腦系列產品 Aspire Timeline 的核心特色，以及與環境責任方面的關聯等，但整體來看，廣度與深度均仍嫌不足，這有可能是鑑別價值鏈活動的執行力不足，所以價值鏈活動定義得不夠廣泛也不夠精確；但也有可能是宏碁鑑別價值鏈活動與營運策略連結的能力不夠，以致無從判斷公司運作流程中，哪些價值鏈活動應該與策略結合，並與企業社會責任活動相呼應。

鑑別價值鏈活動的能力需要依靠練習而累積，察覺價值鏈活動中能夠與企業核心策略連結，並轉化為永續經營存在條件者，更非一朝一夕可達，如果能夠藉由國際上已廣受認可的評量準則，做為企業內在自我檢視的檢核清單，無疑是減少學習曲線成本的方式之一，而全球第一個永續性指數 DJSI，或許可提供一套借鏡良方。

第四章 宏碁列入道瓊永續性指數的挑戰

道瓊永續性指數(DJSI)成立於 1999 年，是目前全球永續性指數當中歷史最久的；檢核項目多達 150 餘項，也是現今國際永續性指數當中最多的；所評量的面向包括經濟、社會與環保，是目前為止最廣泛的；DJSI 全球各分支地區所納入的成份股公司共有 500 多家，是世界規模最大的，如表 1。

依據 DJSI 公佈的 2011 年底最新成份股名單，台灣一共有五家公司列名其中，光寶電子(Liteon)是新科入選，台積電(TSMC)、聯電(UMC)、台達電(Delta)、友達光電(AUO)這四家公司繼續蟬聯。

本章將重點說明 DJSI 的入選準則，以此做為檢視宏碁的價值鏈活動鑑別度，並藉此初步評量宏碁實踐企業社會責任的績效，以進一步理解宏碁在價值鏈活動中對於企業社會責任活動與公司經營策略的鑑別與回應，是否仍有遺漏或錯誤，然後據以修正企業社會責任的執行方向，以期與營運策略更加緊密連結。

第一節 道瓊永續性指數的評選標準

DJSI 是社會責任型投資(SRI)的衍生發展產品，永續性指數投資強調企業必須承諾並且確實力行永續性經營，因此必須符合環境、社會與倫理道德三個面向的要求。環境類的投資準則主要是在判斷能源、水資源、空氣污染、廢棄物與毒性物質、運輸、生物多樣性等各方面的處理方式與結果。社會類則是審視企業對於利潤分享、職場福利、

公平機會、社區與公共政策、供應鏈管理、資訊公開揭露等各方面的營運機制。而所謂的倫理道德，則是將以下這些行業排除於社會責任投資的範圍，包括：軍火、賭博、色情、菸酒、極權政權、基因工程、核子相關與動物實驗等。

DJSI成立於1999年，是全球第一個以追蹤企業永續經營表現為標的的國際性指數，依據全球各區域，分設DJSI World、DJSI Europe、DJSI North America、DJSI Asia Pacific與DJSI Korea。DJSI所追蹤的全球企業並不是泛泛之輩，它有兩個基本條件，第一、必須是全球前2,500大企業；第二、必須是這2,500家企業的前10%。這兩個條件都具備了，才會被認為有機會專注於企業的永續經營，才會被列入DJSI有興趣追蹤並邀請入列的目標。不過，即使如此，仍然有某些產業被排除在外，包括：菸、酒、博弈、軍火、武器與成人娛樂，這些產業被DJSI認為不符合企業永續經營的精神與目標。²¹

The 2011 DJSI review also yielded the following regional index component changes:

Index Name	Additions	Deletions	Total Components
Dow Jones Sustainability Europe Index	21	13	172
Dow Jones Sustainability North America Index	20	12	143
Dow Jones Sustainability Asia Pacific Index	24	10	156
Dow Jones Sustainability Korean Index	9	6	52

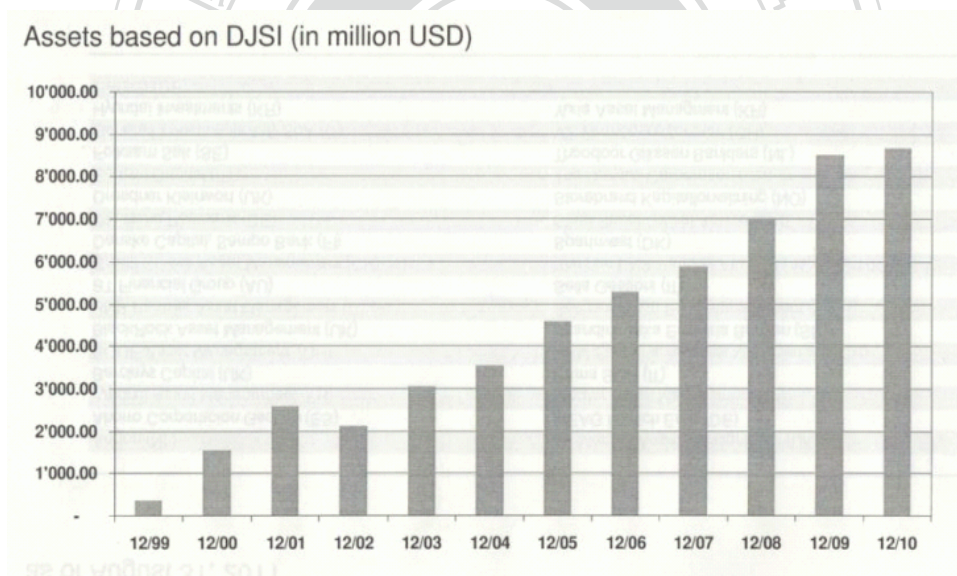
資料來源：Dow Jones Sustainability Indexes, Media Release, September 8th, 2011

表 1、2011 年道瓊永續性指數成分股家數變動

²¹ Dow Jones Sustainability Index Guide Book, 2011.

DJSI 提供了一個參考指標給投資人，讓他們可以因此獲知全球頂尖企業在永續經營上的表現績效，同時也藉此激勵企業體提供相關的創新產品。由於 DJSI 提出了一套標準(gold standard)來認可全球績效最好的公司企業，因此 DJSI 逐漸發展成為一個有價值的市場工具來協助投資人尋找穩健的投資標的。創立十年來，DJSI 資產總量逐年攀升，到 2010 年，資產總量幾乎已達 90 億美元，如圖 7。

能夠被選入 DJSI 成份股，意謂著已經通過一套舉世認可的嚴選標準，代表這家企業不僅值得投資人信賴，而且是值得長期信賴，因此全球各產業領域的公司企業，愈來愈熱衷於遵循這套標準，而這套標準，也儼然成為國際市場公認最具權威的「永續型指數」評核指標。



資料來源：DJSI, Market Capitalization taken as of July 15, 2011

圖 7、道瓊永續性指數資產總量趨勢

在探究DJSI的評選標準究竟有多嚴格之前，不妨先檢視 2011 年最新出爐的成份股名單，看看有哪些企業被掃地出門，或許就能夠體會

躋身DJSI成份股有多麼不容易。²² 根據DJSI在 2011 年 9 月發佈的新聞，在DJSI 家族，2011 年一共有 41 家企業被剔除，佔全體成份股企業家數的 8%，其中包括全球知名的大公司，例如惠普電腦與可口可樂等，如表 2。

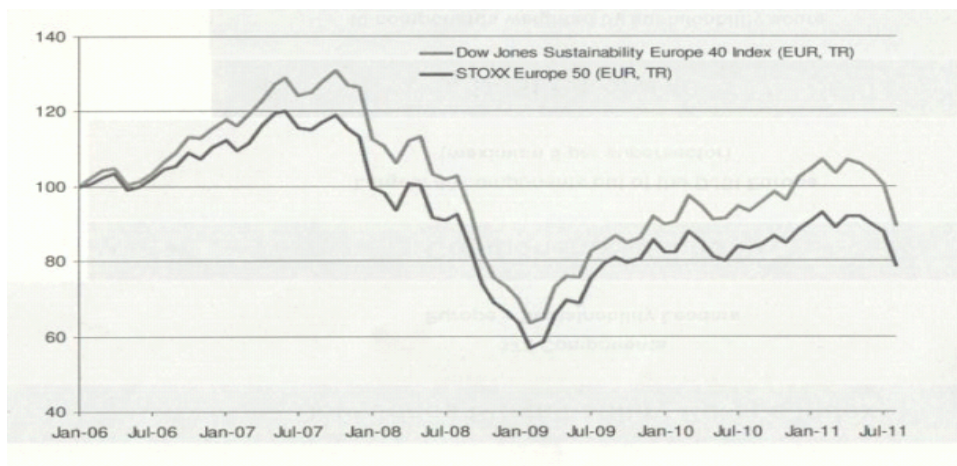
Name	Country	Supersector
Coca-Cola Co.	U.S.	Food & Beverage
Hewlett-Packard Co.	U.S.	Technology
EnCana Corp.	Canada	Oil & Gas
Royal KPN N.V.	Netherlands	Telecommunications
Denso Corp.	Japan	Automobile & Parts
Sumitomo Corp.	Japan	Industrial Goods/Svc
Essilor International S.A.	France	Health Care
PG&E Corp.	U.S.	Utilities
Saipem S.p.A.	Italy	Oil & Gas
Fujitsu Ltd.	Japan	Technology

資料來源：DJSI, Market Capitalization taken as of July 15, 2011

表 2、2011 年道瓊永續性指數成份股前十大除名名單

道瓊永續性世界指數(DJSI-World)的長期投資績效表現，過去十年都領先道瓊工業指數與史坦普 500 指數(S&P 500)。尤其是在重視環保、生態與社會的歐洲市場，道瓊永續歐洲 40 指數(DJSI-Europe 40)也比 STOXX 歐洲 50 指數(DJ-EC 50)表現更佳，如圖 8。

²² DJSI 成份股的除名機制將於後續說明。



資料來源：DJSI, Market Capitalization taken as of July 15, 2011

圖 8、道瓊永續性指數績效表現

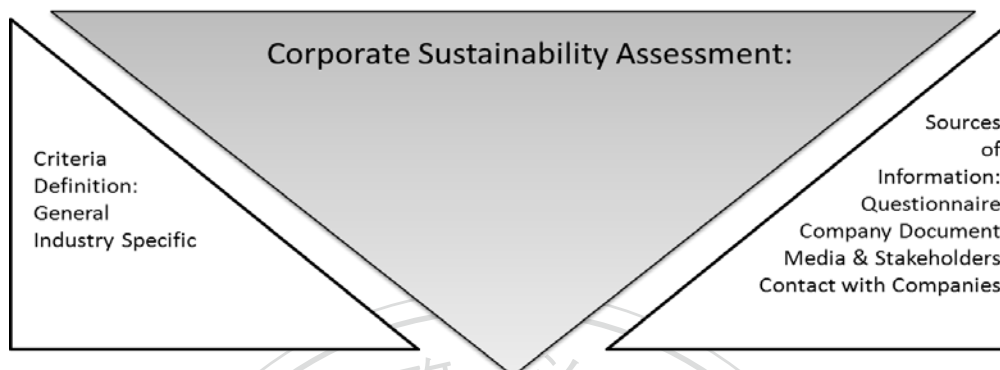
DJSI 的績效表現，一方面顯示愈來愈多的公司愈來愈重視對企業社會責任的實踐，另一方面也展現永續性指數投資在資本市場所受到的肯定。例如 DJSI 授權全世界超過 30 家的知名投資機構就成份股公司，選擇包裝出基金組合商品，進行投資交易，如表 3。這樣的成效不斷激勵尚未入列成份股的全球領先企業朝向 DJSI 之路前進，台灣的宏碁就是其中之一。

Aegon (NL)	JP Morgan Asset Management (UK)
Ahorro Corporacion Gestion (ES)	MEAG Munich Ergo (DE)
Amundi Asset Management (FR)	Metzler Asset Management (DE)
Barclays Capital (UK)	Prima SGR (IT)
BCGE Asset Management (CH)	SAM Sustainable Asset Management (CH)
BlackRock Asset Management (UK)	Skandinaviska Enskilda Banken (SE)
BNP Paribas Asset Management (IT)	Seligson & Co Fund Management (FI)
BT Financial Group (AU)	Sella Gestioni (IT)
Credit Suisse Asset Management (CH)	Shinhan BNP Paribas Asset Management (KR)
Danske Capital, Sampo Bank (FI)	Sparinvest (DK)
Deutsche Postbank (DE)	State Street Global Advisors (US)
Dresdner Kleinwort (UK)	Storebrand Kapitalforvaltning (NO)
Eurizon Capital (IT)	The Dreyfus Corporation (US)
Folksam Sak(SE)	Theodoor Gillissen Bankiers (NL)
Generali Investment Italy SpA (IT)	VZ VermögensZentrum (CH)
Hyundai Investments (KR)	Yurie Asset Management (KR)
Invesco (DE)	

資料來源：DJSI, Market Capitalization taken as of July 15, 2011

表 3、2011 年道瓊永續性指數授權投資機構清單

DJSI 的評核機制稱為「企業永續評量」，這套評量方式是由兩套制度所組成，一方面由 DJSI 定義出評量準則，另一方面則是透夠企業資訊的蒐集，雙軌齊下，評量企業的永續績效，如圖 9。



資料來源：Dow Jones Sustainability World Index Book

圖 9、道瓊永續性指數企業永續評量機制示意圖

首先來看企業資訊的蒐集：蒐集方式包括透過線上問卷對企業進行調查、由企業提供相關資料文件、廣泛蒐羅該企業見諸媒體的相關報導、訪談企業經營者、訪談員工、訪談股東、訪談媒體、訪談相關利害關係人等，都是蒐集公司資訊的方法。不過，對 DJSI 來說，問卷調查是最重要的資訊來源。

進行問卷調查時，DJSI 會提供紙本問卷，不過更鼓勵企業透過網路線上填寫。問卷填寫人必須是公司的執行長，或是董事會成員，或是高階經理人，或是投資人關係部門的主管。問卷填寫完成之後，必須由獲得公司授權的資深代表人員送交 DJSI，DJSI 接著就資料內容進行交叉比對。DJSI 研究人員根據企業所填寫的內容與送出的資料文件，以及與所蒐集到的媒體報導、利害關係人相關報告等，判斷該企業問卷填答的真實性與正確性，以及該企業的经营紀錄，甚至在面談事故與風險管理時的表現等。如果必要，研究人員還會直接與該企業

進行接觸，針對問卷疑問之處進行釐清。交叉比對的目的在於審視資料，以確保評量過程與結果正確無誤。而整個評量過程與結果從 DJSI 成立以來，都是委由獨立的第三方機構予以認證，曾經受託認證的機構包括：資誠聯合會計師事務所與勤業眾信聯合會計師事務所。

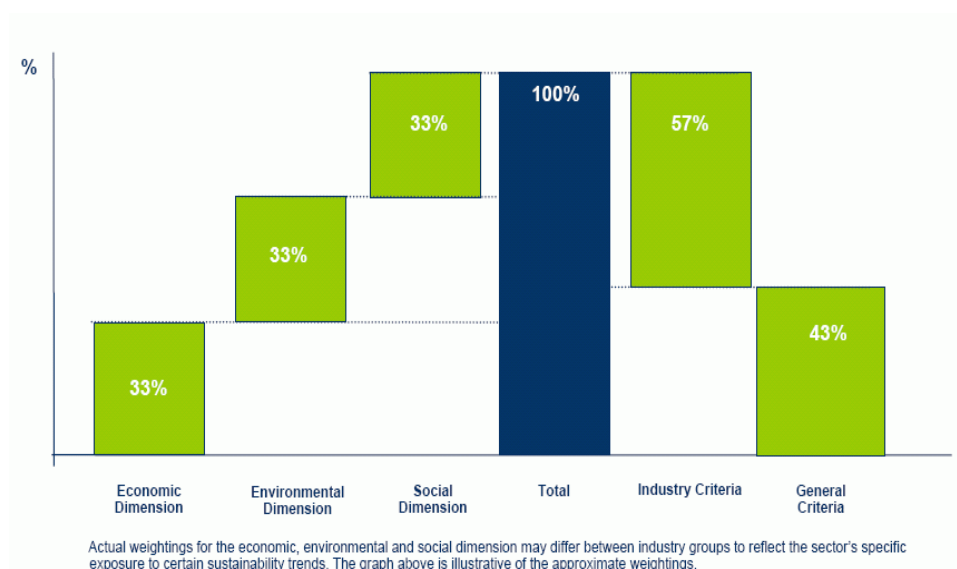
要求各家公司向 DJSI 直接提交文件也可以達到資訊蒐集的目的，這些文件包括：永續報告、環境報告、健康與安全報告、社會報告、年度財務報告等。DJSI 研究人員再從這些文件當中尋找相關的資料，與問卷調查內容進行交叉比對。DJSI 研究人員也會透過其他管道蒐集更多的公司資料，例如各國股市的公開資訊、媒體揭露、新聞報導、各式文章，以及利害關係人所發表的相關評論等。

與受評核公司直接接觸也是取得相關資訊的途徑之一。DJSI 研究人員可以直接與該公司連繫，包括發送電子郵件、電話訪談，或是親自面談等，研究人員針對問卷內容與該公司交付的文件，以及媒體與利害關係人所呈現的資訊等，要求該公司進一步舉證說明或是予以釐清。

資料蒐集的期間為審查前十二個月，資訊蒐集完成之後，將予以整合並輸入 DJSI 的審核系統，成為該公司的資料庫，如果該企業後續的資訊顯示狀態變差，那研究人員就會經由「媒體與利害關係人分析機制」(Media and Stakeholder Analysis, MSA)，將該公司的等級降低。

以上是有關於企業資料蒐集的方式，接著來討論 DJSI 評量機制的另一套制度：評量準則的定義。

DJSI 制訂了三大類的評量項目，包括：經濟、環境與社會，每一類平均各佔 33%的評分比。每一大類都分別訂有通用類準則(generic criteria)與個別產業類準則(industry specific criteria)，通用類準則適用所有的企業，佔分 43%；個別產業類準則視產業屬性不同而有所調適，佔分 57%，如圖 10。



資料來源：Sam Sustainability Investing

圖 10、DJSI-評量機制評分佔比

DJSI 宣稱，所有準則項目的定義，都是來自於可被廣泛接受的標準與稽核程序，以及最佳的實務操作經驗，再加上來自各產業領域專家顧問的建議所制訂而成。關於通用類準則，主要是要鑑別出不管是何種產業在面臨全球永續時的主要挑戰，包括如何管理與操作各項作業程序，以及如何進行績效評核，例如公司治理、人力資本發展、風險與危機管理、人才留任以及勞工實作等。通用類準則的分數佔比大約佔總評分的 43%。

個別產業類準則方面，主要在於鑑別不同產業面對永續經營的挑戰，分別從經濟、環境與社會三個面向，反映這三類因素如何在不同產業領域驅使企業從事永續經營，個別產業類準則所得分數約佔總評分的 57%。

如果進一步檢視每一項評量準則，除了經濟、環境與社會第一階準則之外，另外還有次準則(sub-criteria)，如表 4。

經濟類方面總共有四項第一階準則：公司治理、風險與危機管理、行為準則與規範/承諾/貪腐與賄賂，以及個別產業準則。這四項準則各自再拆解出次準則，例如，公司治理涵蓋了董事會的結構、董事長是否兼任企業經營責任、董事會的責任、公司治理的政策、利益衝突的稽核、董事會成員的多樣性，例如是否有女性成員、董事會的效率、企業規模縮減的防備、資深經營階層的報酬等。風險與危機管理則包含風險治理、風險最佳化管理、風險地圖、風險檢視、風險策略等。行為準則/承諾/貪腐與賄賂的次準則有：行為準則與規範的焦點、系統與程序；貪腐與賄賂的政策範圍、行賄或貪污的報告、反貪腐與反賄賂的商業關係等。個別產業次準則則有：品牌管理、客戶關係管理、創新管理等。

環境類有兩項第一階準則：環境報告與個別產業準則。環境報告有四項次準則：保證履行、覆蓋範圍、量化的環境報告、質化的環境報告。

社會類有六項第一階準則：人力資本發展、人才招募與留任、勞工實作指標、企業公民權與慈善事業、社會報告、個別產業準則。在人力資本發展方面有三項次準則：人力資源技能索引與發展程序、人力資本表現指標、個人與組織的學習與發展。人才招募與留任有八項次準則：是否透過事先定義好的績效評鑑程序來招募員工、員工薪酬與績效表現連結的比重、員工薪酬與公司及個人績效之間的平衡、員工績效考核方式、員工與上層主管間的績效考核溝通、整體績效表現的薪酬給付方式、員工滿意度的趨勢。勞工實作指標有兩項次準則：勞工抱怨的解決、勞工主要績效指標。企業公民權與慈善事業有三項次準則：財務導入的群體策略、利益量測、慈善活動的類型。社會報告有四項次準則：保證履行、涵蓋範圍、量化的社會報告、質化的社會報告。個別產業次準則包括：社會整合、職業健康與安全、健康生活、生物倫理、供應商的標準等。

Dimension	Criteria	Sub-Criteria
Economic	Corporate Governance	Board structure Non-Executive Chairman/Lead Director Responsibilities and Committees Corporate Governance Policy Audit Conflict of Interest Diversity: Gender Board Effectiveness Entrenchment provisions Senior Management Remuneration <i>MSA: Corporate Governance (MSA=Media and Stakeholder Analysis)</i>
	Risk & Crisis Management	Risk Governance Risk Optimization Risk Map Risk Review Risk Strategy <i>MSA Risk & Crisis Management</i>
	Codes of Conduct/Compliance/Corruption & Bribery	Codes of Conduct: Focus Codes of Conduct: System/Procedures Corruption and Bribery: Scope of Policy Codes of Conduct: Report on Breaches Codes of Conduct/Anti-Corruption&Bribery: business relationships <i>MSA: Codes of Conduct/Compliance/Corruption & Bribery</i>
	Industry Specific Criteria	Brand Management, Customer Relationship Management, Innovation Management, Gas Portfolio, Grid Parity, etc. <i>MSA: Selected Industry Specific Criteria</i>
Environment	Environmental Reporting*	Assurance Coverage Environmental Reporting; Qualitative Data Environmental Reporting; Quantitative Data
	Industry Specific Criteria	Environmental Management Systems, Climate Strategy, Biodiversity, Product Stewardship, Eco-efficiency, etc. <i>MSA: Selected Industry Specific Criteria</i>
Social	Human Capital Development	Human resource skill mapping and developing process Human Capital performance indicators Personal and organizational learning and development
	Talent Attraction & Retention	Coverage of employees through predefined performance appraisal process Percentage of performance related compensation for each employee category Balance of variable compensation based on corporate and individual performance Corporate indicators for performance-related compensation Type of individual performance appraisal Communication of individual performance to upper management payout type of total performance-related compensation Trend of employee satisfaction <i>MSA Talent Attraction & Retention</i>
	Labor Practice Indicators	Grievance Resolution Labor KPs <i>MSA: Labor Practice Indicators</i>
	Corporate Citizenship and Philanthropy	Group Wide Strategy-financial focus Input Measurement benefits Type of Philanthropy activities
	Social Reporting*	Assurance Coverage Social Reporting: Qualitative Data Social Reporting: Quantitative Data
	Industry Specific	Social Integration, Occupational Health & Safety, Healthy Living, Bioethics, Standard for Suppliers, etc. <i>MSA: Selected Industry Specific Criteria</i>

* Criteria assessed based on publicly available information only

資料來源：Dow Jones Sustainability World Index Book
表 4、道瓊永續性指數企業永續評量準則

DJSI 的評分計算方式，是統合上述的各項表現之後予以計分。每一家公司的總分是透過「永續資訊管理系統」(Sustainability Information Management System, SIMS)來計算，這套系統會根據事先定義好的評核準則與權重佔比來算出分數，所有的問題都會對應到每一項評核準則，然後得到一個分數。意思就是說，每一項問題都會有一個分數也會有一個權重，所有問題的得分加總，再加計權重之後的分數，就是該公司的總分，然後再依照每一家公司的總分多寡，選出當年度獲選入列 DJSI 永續性指數的成份股企業(DJSI component list)。

入選 DJSI 之後，並不意謂從此就可高枕無憂地待在這個排行榜裡，DJSI 將每年持續監控這家公司的永續表現，如果表現變差，就有可能被除名。這套對於已入榜企業的監控概念，主要是認為，企業對於永續經營應該是持續不斷地進行，因此必須確認對於關鍵性的環境與經濟議題，以及對於可能對企業聲譽與核心業務造成嚴重影響的社會危機情況，企業是否投入足夠的參與程度，並且是否具備足夠的議題管理與危機處理的能力。簡單來說，就是要觀察企業行為的一致性以及危機管理的能力是否確實依照企業所宣示的原則與政策來執行。

對 DJSI 來說，企業營運難免會犯錯，但是企業如何處理危機，如何從中記取教訓，如何不再犯相同的錯誤，是 DJSI 審視是否可以留存榜單的重點。不過，如果企業被發現有以下這些問題，不管該企業在年度的永續表現評量成績有多優異，都有可能從 DJSI 除名，這些重大的問題包括：

- 一、違反了行為規範與準則，例如逃漏稅、洗錢、壟斷、貪腐、賄賂等。
- 二、違反了公司治理，例如資產負債表作假、內線交易等。
- 三、違反了客戶關係管理，例如不良產品召回、客戶投訴等。
- 四、違反了風險與危機管理，例如工安意外、死亡事故、工作場所安全問題、技術缺失等。
- 五、違反了供應鏈管理，例如主要商品的價格固定、不公平的競爭案例等。
- 六、違反了環境管理，例如生態災難、放任長期的污染等。
- 七、妨害了外部利害關係人的權益，例如在新興市場顯示出企業系統面的公司治理不佳。
- 八、違反了勞工權益，例如對勞工有任何形式的歧視、雇用童工、強制移動工作場所、工作場合有發生事故的風險，以及職業安全與健康有所疑慮等。
- 九、檢視有關薪酬、員工權益與彈性化工作方案，例如是否有密集的資遣或裁員行為，以及是否有勞工暴動或工運等。

DJSI 透過「媒體與利害關係人分析」(MSA)來判斷企業是否有上述情況的發生，資訊來源則是蒐集並分析新聞媒體報導與各式公開資訊，以及各方利害關係人的相關訊息而來。

這套機制又包含三項檢視方法，首先是影響評估：DJSI 裡的每一家企業的營運風險，每天都會依循上述的分析機制而受到監督，主要在於檢視所發生的風險是否會損及企業聲譽與核心業務。其次檢視企業的危機管理品質：當發生危機時，企業對內對外如何溝通、如何告

知公眾、如何認知該負什麼責任、該提供什麼樣的緩解對策、是否邀集相關利害關係人商討解決方案並防止未來再發生類似危機。最後是 DJSI 委員會的審議：經由上述的檢視過程，追蹤了該企業的相關文件資料，以及考量了政治與文化方面的特殊屬性之後，如果從企業永續經營的觀點，該企業被評斷為在某個重要議題上的危機管理表現很差，這個審議委員會就會決定將該企業從 DJSI 除名，如圖 10。



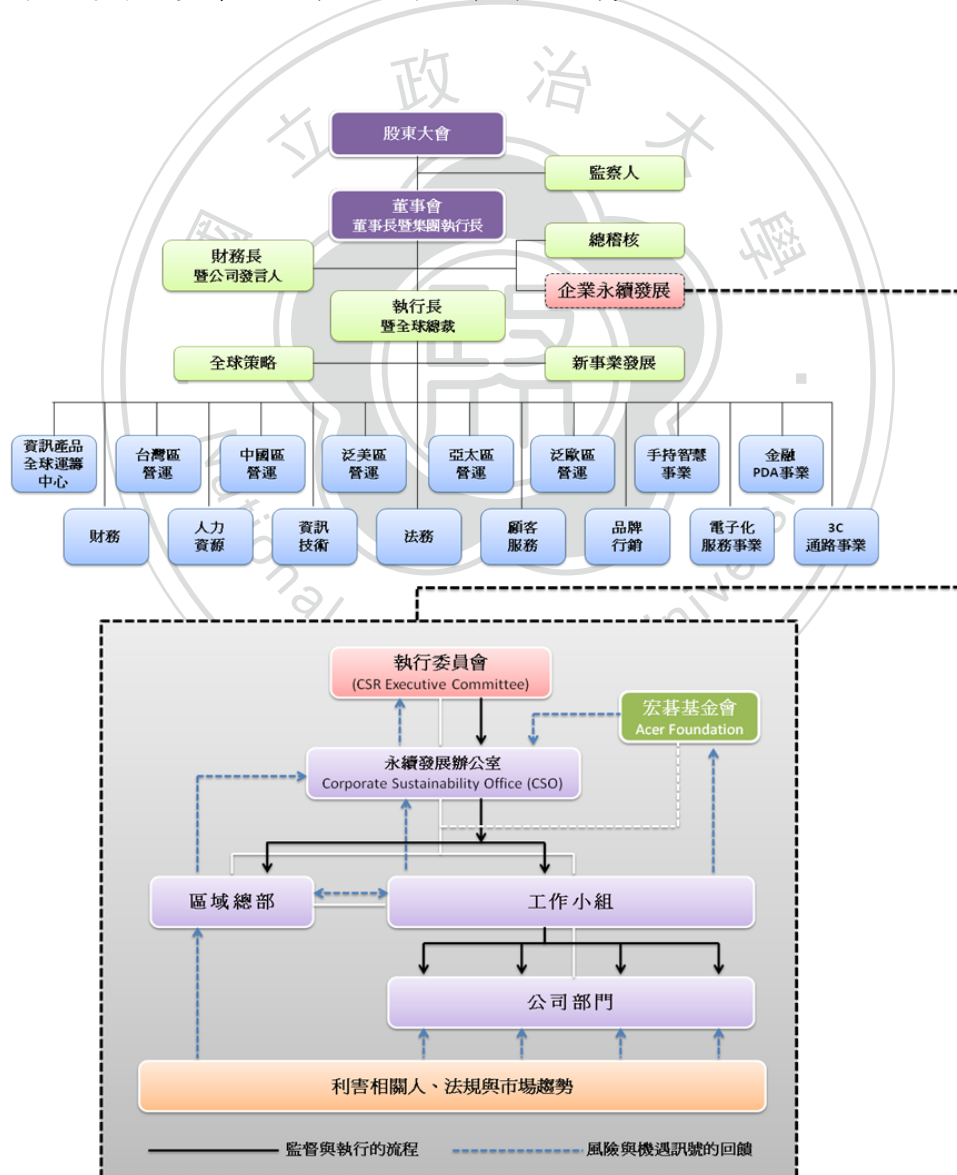
資料來源：Dow Jones Sustainability World Index Book
圖 11、道瓊永續性指數企業永續追蹤機制示意圖

第二節 宏碁與DJSI的落差分析—執行成果較顯著者

宏碁希望進入 DJSI 成份股的起源，其實是來自於 DJSI 的邀請，宏碁獲邀時，正值個人電腦全球市佔急快速領先，核心業務急遽成長之際。宏碁原本預訂於 2012 年攻頂，未料 2011 年發生歐洲高額庫存與 CEO 離職事件，再加上全球總體經濟環境表現不佳，導致公司營收銳減，企業轉型迫在眉睫，因此雖然 2012 年的申請目標仍未改變，但以「熟悉程序優先，獲選入列其次」為原則，先將 DJSI 的相關準則瞭

解清楚，然後訂出改善計畫，以一至二年的時間來強化不足之處，預訂於 2014 年全力達陣。

雖然攻頂時程略有延後，但宏碁並未停止執行企業社會責任活動，也未曾放慢 DJSI 的申請準備工作。宏碁爭取入列 DJSI 的工作團隊，是由總經理翁建仁親自領軍，由永續辦公室總監賴啟民率領工作小組協調各部門進行推動，宏碁企業永續辦公室組織架構如圖 11。首要工作就是要先釐清 DJSI 每一項評核準則的定義。



資料來源：宏碁社會責任報告書
圖 12、宏碁企業永續辦公室(CSO)組織圖

細究 DJSI 的評核準則，將會發現要通過每一項準則的檢驗，幾乎都是整合性的試煉。例如在風險與危機管理方面，有一項準則問到：「當鑑別企業風險時，是否將可能性、影響性、時間性、相關性這四項因素考慮在內？」這一個問題短短幾行字，看來簡單，實則至少涉及以下幾個層面。企業必須先鑑別發生該危機事故的可能性有多高，發生該危機事故的影響強度有多大，受到該危機事故影響的時間有多長，該危機事故與公司營運之間的關聯為何，以及是否提出緩解風險損失的計畫。

而要回答這幾項問題，至少涵蓋以下多項公司日常營運的操作，包括：風險是如何被定義出來的？公司組織裡是由哪些部門或哪些人負責定義風險項目？風險是否定期檢視或更新？由哪些部門以或哪些人，透過什麼樣的檢視機制進行風險項目的異動？是否有預警制度？風險項目的預警要通知誰？對於每一項風險項目的緩解措施計畫由誰定義？由誰評斷緩解措施是否已確實求其周延？風險如何監控？透過何種機制得以察覺風險可能發生？不同的風險項目監控是否需要由不同的部門來主責，或是由單一部門來統一控管，二者間之利弊得失為何？當風險真正發生而成為危機事故時，如何進行危機控管？如何降低危機造成的影響？如何避免以後再發生類似的危機事故？公司組織是否有一套整合性的機制得以完整的蒐集與風險管理有關之各項資訊，並可透過該整合性機制進行有效之風險與危機控管？

企業如果希望獲得答案，首先必須將風險與公司營運有關的所有活動予以連結，並判斷彼此之依存性，這是基本，否則無法取得後續的其他資訊。事實上，這基本要素也就是在定義價值鏈活動，而完整

的價值鏈體系，幾乎涵蓋整個組織範圍與業務運作，並與全體員工、股東與所有利害關係人息息相關，如果沒有一套整合性的系統機制，恐怕很難做到。可見得 DJSI 所強調的，在於公司整體營運的策略與表現，藉由每一項評核準則，試圖察覺組織運作與營運策略的結合程度，並透過所獲得的佐證資料，來判斷該企業之經營狀況是否符合永續發展之入選標準，正是因為 DJSI 之評核要求如此之嚴，入選其中的企業即可藉此證明推動永續發展之績效，也因此可建立其評比可信度與聲望。

在瞭解 DJSI 的評量方式之後，接下來就能夠分析宏碁在目前時點上，究竟哪些地方已達到要求，哪些地方尚待努力。本文依照 DJSI 對經濟、環境與社會三個面向，試圖就第三階次準則，挑選其中關鍵數項，並以宏碁現階段實務操作程度，區分執行成果較明顯者，以及執行成果較不顯著者這兩類，來檢視宏碁目前的準備狀態。

首先來看執行成果較明顯的部份。

一、經濟面向的公司治理 (corporate governance)

公司治理的主要評核準則共有 10 項，簡述如下：

1. 董事會成員中，哪幾位實際參與公司經營，哪幾位並未實際參與？
2. 董事會成員中，是否由獨立董事擔任董事長，並且/或是董事長與 CEO 並非同一人？
3. 在制訂策略、會計、審計、風險管理、提名董事人選、選擇高階經營人選、決定董事會與高階經理階層的薪酬、企業社會責任、企業公民、永續發展等各項議題，是否明確定義由哪幾位董事會成員負責，並且有具體的責任敘述？

4. 董事會是否公開提出正式的，而且涵蓋面完整的公司治理政策？
5. 董事會成員當中有幾位女性？
6. 如何確保董事會的執行成效？如何確保董事會的作為與利害關係人的長期利益相符合？
7. 董事會是否對組織縮減採取防備措施？
8. 上一個會計年度，企業付給審計與監察顧問公司的金額有多少？該金額應包括稽核直接費用、與稽核活動相關的費用、與稽核活動無直接關聯的費用，以及稅務服務的費用等。
9. 企業是否對外說明有關董事會成員與最高階經理人(例如 CEO)的薪酬給付相關訊息？
10. 對於可能危及企業聲譽的危機事故，董事會參與的程度如何？監控企業永續發展的績效如何？

仔細檢視這 10 項準則，如果在 2011 年 4 月之前回答這些問題，宏碁恐怕是不及格的，因為當時的宏碁，正因為泛歐地區隱匿鉅額存貨，以致損傷了公司的實際營收。根據資料，宏碁 2011 年第二季合併營收新台幣 1,020 億元，比第一季衰退 20%，比去年同期大幅縮水 32%，主要是因為在 2011 年第二季認列了泛歐通路銷貨折讓 1.5 億美元，使得第二季稅後虧損高達 67.9 億元，每股稅後淨損 2.57 元，創下宏碁有史以來最大的單季虧損，董事長王振堂當時向投資人表示，2011 年全年「要賺錢幾乎不可能」。

如果以 DJSI 的評量準則來試著探究宏碁當時營運上的重大缺失，可以大膽推測，極有可能是因為公司治理不當。整個泛歐地區有如此

鉅額存貨停留在通路而未真正銷售出去，何以稽核單位不知情？如果知情，何以不處理？

事發之後，宏碁採行了以下補救措施。首先，由董事長王振堂定期發表公開信給全球員工，說明公司面對CEO離職與營收下降的處理措施與進度。接著特別在公司治理方面多所著墨，希望員工明瞭「要對公司忠誠，而不是只對所屬報告上司或是高階主管忠誠，假如這二者有所衝突的時候，應該要選擇對公司忠誠」。王振堂並且鼓勵員工，如果發現某些措施或行為對公司長期發展有損害時，應該將這些措施或行為反應給公司知道。董事會隨即在六月份的時候，公佈了董事會「查核委員會」的委員電子信箱，受理員工的意見反映。這個「查核委員會」是「財務報表及內控查核委員會」的簡稱(Financial Statement and International Control Review Committee)。王振堂向員工表示，宏碁一定會在未來一、兩年，引進專業的系統，來架構一個更好的公司永續經營機制。另外，未來在全球選任中高階主管時，除了考量其核心能力與績效表現之外，也會將是否有公司治理的觀念與在工作行為上的體現，納入選任的考量標準。王振堂強調，董事會在意的是，宏碁是否能夠健康地運作一百年，而不是只看短期的一、兩年。²³

兩週之後，王振堂再對員工發出一封內部郵件，說明公司的稽核人員在泛歐地區查出兩個重大異常情事。一個是西班牙的通路庫存與應收帳款偏高，產生鉅額銷貨折讓，造成公司營運損失；另一個是儲存在當地運輸倉儲業者的通路庫存，發現有超過 90 天的存貨，也對公司營運造成相當的損失。這兩件事之所以被視為「異常」，是因為宏

²³ 宏碁董事長給全球同仁的信(三)

基泛歐地區，長期以來一直採行嚴格的「零庫存營運模式」，宣稱「有訂單、才出貨」，這樣的績效傲視宏碁其他區域，結果現在卻被查出這個所謂的「零庫存」原來是假的，原來只是把庫存堆在運輸倉儲業者的倉庫裡。

這個查核結果不僅讓董事會震驚，也讓員工百思不得其解，包括投資人也有許多質疑。最不能理解的是，這樣的情況想必已存在一段時日，為何台灣總部直到 CEO 離職之後才得以發現？莫非公司的內控與稽核機制產生漏洞，或是有其他因素？除了泛歐地區之外，其他地區是否也有類似的問題？究竟情況有多嚴重？公司有沒有隱瞞？

王振堂向員工承認，這份查核報告所發現的問題，顯示「公司在授權及內部稽核系統有改善的空間」，包括被泛歐地區所誤導，以及泛歐地區的庫存資訊並未受到總部的即時查核，甚至連庫存資訊都未與總部全球資訊連線整合，以致相關主管未能即時查核比對。王振堂並且呼應他前一封信所提到的，宏碁決定要把全球庫存管理系統予以整合，並且延伸到包括掌握通路庫存的資訊，讓端對端(end-to-end)的應收帳款訊息完整，讓相關的主管都能看到全貌。

除此之外，宏碁也因此決定要更嚴格地執行內部的獨立稽核，不允許主管收到稽核通知時，以「公司是否不信任我」來質疑或拒絕接受稽核，如果有這樣的質疑，公司將立即予以處置。王振堂以公司營運必須對所有利害關係人負責的角度，說明內部獨立稽核的必要性，

他認為，透過完整的管理資訊系統，稽核人員就可以據以查核，就可以讓宏基長久發展下去。²⁴

宏基在此事件所採行的各項措施，雖然是亡羊補牢，但是從公司治理的角度來看，卻是展現面對問題、勇於負責的正面積極作為。對 DJSI 來說，查核與監控是公司治理非常重要的措施，所以 DJSI 要求企業要有系統化的機制，甚至要將公司治理與風險管理予以連結。宏基經此事件，對於內部稽核更為倚賴，不僅將內部稽核設為一個獨立單位，隸屬董事會，除定期向董事長及各監察人報告稽核業務外，稽核主管並列席董事會。

內部稽核專責檢查及評估公司作業程序的內部控制，並報告該等控制之設計及例行實務作業是否適當及其效果和效率。內部稽核的查核範圍，包含公司所有作業及其子公司。稽核工作主要是依據董事會通過的稽核計畫執行，該年度稽核計畫則是根據風險評估結果訂定，另視需要執行專案稽核或覆核。一般性稽核及專案稽核的執行，提供管理階層了解內部控制功能運作狀況與已存在或潛在的缺失。內部稽核覆核公司各單位及子公司內部控制自行檢查的結果，以確保執行的品質，並彙整自行檢查結果，報告董事會，做為出具內部控制聲明書之依據。²⁵

宏基經此教訓，大為強化了公司治理的制度，也透過風險控管機制，試圖及早察覺內部作業的弊端，對於 DJSI 的要求又更大幅接近了。

²⁴ 宏基董事長給全球同仁的信(四)

²⁵ 宏基企業網站。

二、環境面向的產品管理 (product stewardship)

產品管理的檢驗準則共有十項，簡述如下：

1. 是否有產品使用後的回收計畫？上一個會計年度，使用過與可回收的原物料，佔總回收物料的百分比為多少？
2. 上一個會計年度，回收後產品再使用於生產製造產品的百分比為多少？
3. 是否利用回收的產品再製造新品？如果是，百分比為多少？
4. 是否進行環境對產品的影響評估？例如對產品生命週期的評估，或是其他。
5. 環境因素是否在產品研發階段就被正式納入？
6. 如何取得並管理與產品有關的環境資訊？
7. 是否為了環境及安全考量，制訂了正式的作業程序以便與顧客、經銷商、授權商、供應商等，議定產品使用、運送、回收與廢棄等產品管理措施？
8. 是否對顧客進行環境面方面的產品宣告？
9. 是否對於產品售後服務的生命週期資訊進行架構性的追蹤？
10. 是否實施反向物流與資產回復計畫？

這十個問題，對宏碁來說，因為累積了過往 30 多年的產品研發與製造經驗，因此也是屬於執行經驗較多，成果較佳者。尤其 2000 年分家，確立了自有品牌的業務模式之後，對於環保議題即未敢輕忽，一方面是受到國內外環保意識崛起的影響，一方面也是務實地從業務經營著眼。商品要能夠銷售全球，自然必須符合全球各國的相關法令，排除有毒物質只是第一步。宏碁從 2005 開始，因應歐盟 RoHS 規範 (Restriction of Hazardous Substances Directive 2002/95/EC)，所有產品禁

止使用鉛、鎘、汞、六價鉻等金屬，以及兩種溴化耐燃劑 PBBs(聚溴二苯醚)與 PBDE(聚溴聯苯)，這些金屬或化學物質都已被證明會釋放出劇毒物質，對人體及環境有害。2006 年起，宏碁所有產品都已經符合 RoHS 的標準。

事實上，在分家之前，1990 年代，宏碁就曾經獲得我國第一屆企業環保獎以及德國資訊廠商環保評鑑的優等與第一名。1994 年獲得美國能源之星標章，這樣的成績在當時也算是產業先驅。到了 2007 年，宏碁 80% 以上的筆記型電腦都已經符合新版「能源之星」的要求。

最近幾年，宏碁則是致力於綠色產品的開發，從被動性地排除有毒物質，進階到主動性地對環境更友善。綠色產品的概念，與 DJSI 環境面向領域中的產品管理準則，有高度的關聯。而由於宏碁是品牌商，並不從事生產製造等活動，如果要實踐綠色產品的想法，必須從供應鏈著手，因此「綠色供應鏈管理」也正式啟動，如圖 13。



資料來源：宏碁社會責任報告書
圖 13、宏碁供應商行為準則與綠色供應鏈管理

宏碁的綠色供應鏈管理，基本上是在原本的生產管理邏輯之上，增加環保管理，也就是將環保原則納入供應商的管理機制。宏碁供應商，包括關鍵零組件供應商(key component supplier)、系統供應商(ODM 代工廠)與服務(service)及物流(logistics)供應商，總共大約 100 家。宏碁根據內部設定的綠色產品及相關目標，轉知供應商，要求供應商也必須達到目標，至於如何執行，則無強制性的做法，而是由供應商自行提出執行方案。

宏碁綠色供應鏈管理系統，分為綠色產品規範、綠色產品符合性資料、稽核管理機制與綠色採購系統四個部份。在綠色產品規範方面，宏碁要求所有供應商必須遵守宏碁訂定的相關規格，包括省能源、易回收、毒性排除、電池裝置、包裝使用等。其中，資訊產品最主要的元件之一：主機板，因為不同供應商的無鉛製程技術或許不同，而必須使用不同材質的主機板，因此宏碁特別針對不同材質的主機板也訂出不同的規範。

在綠色產品符合性資料方面，宏碁對於銷售零組件給宏碁的供應商，要求必須提出綠色產品符合性資料，例如相關測試報告與保證書等，如果是系統供應商，則側重在物料與製程的管理。

在稽核管理方面，宏碁對於主要零組元件供應商的稽核重點，在於物料管控以及與化學性質有所接觸的製程；而對於 ODM 代工廠的稽核重點則包括系統稽核與製程稽核。系統稽核係指查核該 ODM 環境管理系統的建置情形，包括環境政策、法規符合程度、環境管理方案、環境監督等；製程稽核則是以實地查訪方式，瞭解其製程條件、設備參數設定等產品實際製造的情況。

在綠色採購方面，宏碁在原有的採購流程之下，再建置一套綠色採購系統，由供應商提出相關綠色產品符合性資料，再由宏碁稽核人員進行確認。宏碁從 2005 年開始就已經全面優先採購符合 RoHS 規範之關鍵零組件，並且於台灣總部成立環境安全小組，針對各產品線的系統供應商與關鍵零組件供應商進行溝通宣導，輔導廠商順利轉換原物料與製程。2007 年，宏碁進一步要求供應商以模組(module)為單位，

提交綠色物料清單(Green BOM)。每一項物料都必須標示所含有害化學物質之含量，宏碁則透過這份綠色物料清單，做為初步確認供應商是否符合產品限用物質管制的規範，宏碁如果有所疑慮，則可對產品進行抽樣測試，如果測試未過，則該綠色物料清單不僅會被退件，也會影響該供應商日後與宏碁的業務往來。

宏碁並且制訂了供應商行為準則，從更高階的層次要求供應商共同履行企業永續經營的規範。

三、社會面向的勞工實作指標(labor practice indicators)、人力資本發展(human capital development)與人才招募與留任(talent attraction and retention)的檢驗準則共 14 項，簡述如下：

1. 提供佐證資料說明勞工關係績效與各項管理指標，包括是否對女性員工有所歧視、女性主管人數佔管理階層的百分比、是否對少數種族勞工歧視、是否對不同的文化有所歧視等。
2. 如何在確保勞工隱私權的情況之下，蒐集並受理勞工訴願或抱怨？
3. 是否與國際性勞工組織或本國勞工相關團體公開簽署協定？
4. 如何定義員工分類與發展程序？各類員工佔全體員工數的百分比，例如高階經營管理階層、中階管理階層、第一線管理階層與專家族群等。
5. 如何實施員工分類與發展程序策略。
6. 使用何種工具或流程，得以廣泛的進行組織知識管理與學習。

7. 根據事前妥善定義而且具備標準化績效考核機制的各級員工分類，說明各級員工百分比，包括高階經營管理階層、中階管理階層、第一線管理階層與專家族群等。
8. 上述各級員工所獲得的薪酬(包含退休金及其他附加收入)佔全體員工薪酬的百分比各為多少?
9. 上述各級員工依據公司與個人績效指標所獲得的薪酬百分比各為多少?
10. 高階經營管理階層根據何種公司績效指標來發給薪酬?
11. 何種級別員工適用於個人績效指標來訂定薪酬，百分比為何?
12. 是否每一位員工對於本身的績效考核都與上階主管妥善溝通?
13. 上一個會計年度，上述各級員工依據績效表現所獲得的薪酬，百分比為何?
14. 請說明過去四年，公司所調查的員工滿意度，並分析滿意度變化的趨勢。

宏基在公司人力資源相關方面也是執行經驗較多，所累積的執行數據較明顯的，這主要與企業文化有關。

宏基創辦人施振榮對員工實施「人性化管理」，自創立以來，公司人事規範不但符合國家法律規章，例如勞基法，甚至在部份員工福利方面更優於勞基法的規範。²⁶ 施振榮擔任董事長期間，多方鼓勵員工勇於提出對公司營運有利的各項方案，甚至親自回信給員工與其討論提案內容，在宏基內部塑造了極佳的團隊共識與員工凝聚力。施振榮退休之後，王振堂接任董事長，在公司管理方面則朝向「數字化管理」，

²⁶ 有關施振榮對宏基企業文化與員工管理的理念廣為台灣社會知曉，其相關著作對此議題亦多有著墨，由於探究宏基企業文化並非本文重點，故本文不在此處贅述。

依據員工工作屬性，制訂出不同的關鍵績效量化指標(Key Performance Index, KPI)，員工的績效考核，以KPI的達成率為主，減少主管主觀認定的介入。同時隨著業務版圖的擴大，宏碁開始對全球招募優秀人才，並給予國際化的薪酬待遇，制訂了全球職類職等對照機制，試圖將人才的招募與養成提升到世界級公司的規格。

不過，對於 DJSI 所要求的，宏碁仍然有些地方尚未達成，例如 DJSI 要求的員工分類與發展程序策略，是勞工實作與人力資本發展的基礎，宏碁雖然已有一套實施多年的機制，但到目前為止並未見策略面的發展邏輯，大多是隨著公司規模的改變與業務版圖的更新而被動地調整因應，通常是因為組織改變，人力發展策略才跟著調整。多年來，員工對於「半年小改組，全年大改組」也早已習以為常，但這究竟是否為一良性健康的模式，正好可藉由演練 DJSI 的相關準則來進行檢視。

另外，宏碁在與利害關係人共議方面的表現也相當不錯，在回答 DJSI 社會面向有關利害關係人管理的問題上，也因為有明顯的實作例證，而不難回應。

宏碁從 2008 年開始舉辦「宏碁企業社會責任論壇」(Acer CSR Forum)，每年邀請全球非政府組織、本國政府主責單位、關鍵零組件供應商、主要代工廠與公司一級以上主管等與會，藉由研討與經驗分享，探討最新的企業社會責任國際趨勢、揭露企業社會責任實踐績效、並針對行動策略與績效表現進行檢討，同時設定下年度的實施目標。

宏碁是國內第一家企業舉辦如此大規模的企業社會責任研討活動，而且幾乎每年舉辦，每次論壇都有一個明確的主題，藉以反省當年度的實踐成績，並展望下年度的執行目標。²⁷ 2008 年的主題是「ICT 產業國際永續發展之挑戰與趨勢」、2009 年是「攜手並進，實踐永續」(Bridging the Gap and Walk the Talk)、2010 年的主題是「建構一個對社會、環境、人類發展有益且負責的供應鏈」(Building a Responsible Supply Chain)。所邀請的國際團體或與談人，一年比一年更多，一年比一年更具指標，所設定的目標也一年比一年獲得更多的認同與響應。

以 2010 年為例，增加了六個國際性非政府組織參與座談，包括：CDP (Carbon Disclosure Project, 碳揭露專案)、CSCI (Climate Savers Computing Initiative, 電腦產業拯救氣候行動)、EICC (Electronic Industry Citizenship Coalition, 電子業行為規範)、ChemSec (International Chemical Secretariat, 國際化學秘書署)、GEC (Green Electronics Council, 美國綠色電子委員會) 與 GRI (Global Reporting Initiative, 全球報告倡議組織)。這些組織或團體在全球企業社會責任議題領域都是重要的利害關係人，既然是關鍵角色，自然對於企業社會責任議題有極具份量的發言權甚至是標準制訂權。例如，GRI 透過網路，邀請世界各地來自企業界、民間團體、勞工與專業機構的代表，共同率先制訂永續發展報告書的架構，並成為目前最被廣泛使用的報告書格式。而且代表這些重量級組織出席與會的人員層級，多為該單位的高階主管甚至主席。宏碁透過研討會，直接聽取這些重量級人士對宏碁實踐企業社會責任績效的評論，並與其共議(engagement)，確實展現了宏碁企圖與世界級企業社會責任績效指標接軌的決心。

²⁷ 預定於 2011 年底舉辦的 Acer CSR Forum，因故延後至 2012 年 3 月舉行。

之所以需要與關鍵利害關係人「共議」，主要是因為企業參與國際事務的力量愈來愈強，全球一百大經濟體當中，超過半數是個別企業，民間社會意識的全球覺醒，在重大議題方面，對政府愈來愈有制衡的力量，政府不再是政策制訂的唯一主要角色，與議題相關的各方利害關係人與團體成為影響政策決定的主要來源。尤其在企業社會責任議題方面，更是如此，政府的思惟與行為往往趕不上企業社會責任的國際趨勢，多半必須藉由企業的聯盟與相關團體在現行政府體制與國際法律架構之下，共同制訂適用的規範與準則，而讓國際社會據以施行。

共識是促成實踐這些規範與準則的要件，共議則是達成共識的最佳途徑。共議能夠幫助企業調整企業社會責任因應策略及行動方向，加速因應能力的提升與績效的改善，促進企業與利害關係人的了解，爭取支持，進而有機會共同參與標準制定或評比準則的修改。

宏碁是全球電腦品牌廠商當中，第一家透過舉辦企業社會責任論壇而與全球具領導指標地位的利害關係組織直接進行共議。研討會結束之後，由董事長親自主持共議會議，事實上，共議會議本身就是企業對企業社會責任的實踐行為之一。透過共議，宏碁可以瞭解這些利害關係機構對企業社會責任的主張，以及他們對宏碁的期望，同時這些利害關係團體由於長期浸淫在企業社會責任方面的研究與追蹤，因此較能洞悉產業未來所面對的企業社會責任挑戰，所以如果能夠與他們有某種形式的聯盟或某種程度的互信，就有機會早一步掌握企業社會責任的未來趨勢，對於與企業策略結合來說，是非常有價值的幫助。

另外，透過這些外部專家的觀察，也有助於辨識宏碁在定義價值鏈活動時所未曾察覺的風險或是機會，讓宏碁得以強化內部的機會點，改善不利點，有助於後續各項領域行動的推展，並有機會透過這些國際級指標機構，尋求現在或未來參與國際事務的機會。

第三節 宏碁與DJSI的落差分析－執行成果較不顯著者

承上節所述，對於 DJSI 的評選標準，雖然宏碁在某些方面已具備基礎，但是在某些方面則仍有相當的差距，對宏碁現階段來說，最難以符合 DJSI 標準的有三大方面，幾乎都是因為宏碁在操作與數據蒐集的執行經驗不足，或是根本尚未啟動相關的實作機制，以致無法完整回應 DJSI 的檢核要求。

首先是經濟面向的品牌管理與創新管理。DJSI 的品牌管理檢驗準則只有四項，但是每一項對宏碁來說都不容易達標：

- 一、說明企業總營收當中，使用於品牌相關費用所佔總營收之百分比，品牌相關費用必須遵照 DJSI 的定義，或是依照企業自行定義的項目，條列式逐項具體說明。
- 二、說明使用何種績效指標來展現品牌績效與帳本盈虧結算線之間的關聯。
- 三、對於公司品牌或是銷售最佳的產品或是服務，是否系統化地進行利害關係人認知分析？如果有，多久進行一次？哪些利害關係人

在分析範圍之內？分析的結果又是如何？採用什麼措施來進行分析？

四、請說明「媒體與利害關係人分析」(Media and Stakeholder Analysis, MSA)應用於品牌管理的效益分析。

宏基於 2000 年進行品牌與代工業務的切割之後，宏碁專注在品牌行銷，距今已有十二年，這十二年間，宏碁數度調整品牌策略，從單一品牌Acer，到多品牌Acer、Packard Bell、Gateway (e-Machines)，最近又打算縮減品牌數量，維持一至二個即可。在單一品牌時代，宏碁對於品牌策略的定義是「專注、簡單」；到了多品牌時代，成為「正確回應快速變化的市場」。「專注與簡單」較為容易理解，因為只有一個品牌；「正確回應快速變化的市場」則被解釋為個人電腦已經成為大眾化的商品，技術不再是主導性的因素，消費者購買過程轉向趨近於消費性產品的途徑，選購產品時，主要取決於對品牌個性的認同度，因此單一品牌無法涵蓋全部的市場，而且因為價格落差縮小，在同一個價格區塊內，如果出現更多的品牌，可針對不同的消費族群滿足不同的需求。²⁸ 因此未來的競爭將是品牌個性的較勁，多品牌是必須的，惟有建立完整的多品牌管理架構，才能有效駕馭多品牌，以便與不同的消費族群溝通。²⁹

單一品牌也好，多品牌也罷，如果只是如上述的說明，是無法滿足 DJSI 的要求。DJSI 在品牌管理這個領域要檢驗的是企業在品牌、行銷、客戶關係與營業收入這四者之間的直接關聯，並且必須以系統化與量化的數據來說明其中的邏輯，並分析所獲致的品牌效益。

²⁸ 宏碁企業網站。

²⁹ 宏碁多品牌策略報告(2009)。

例如 DJSI 在詢問企業使用何種績效指標來展現品牌績效與帳本盈虧結算線之間的關聯時，還特別加註舉例說明從事行銷時，不管是 CLV (customer lifetime value)、LCV (lifetime customer value) 或是 LTV (lifetime value) 與 CLCM (customer life cycle management)，這四種績效指標都能夠呈現行銷活動之後所獲致的客戶關係對公司未來現金流量的貢獻，但是每一種指標之間又有不同。例如 CLV 強調客戶服務與客戶長期滿意度，而不是只關注短期之內銷售額的迅速提升，因此運用不同的品牌績效管理指標，對品牌效益的分析結果也就不同。

可見得 DJSI 希望得到的品牌管理績效，是必須依賴工具化的、系統化的績效指標，然後據以蒐集營收數字，並輸入與品牌相關的投資金額，最後以明確的量化數據來說明品牌管理的成果。不過，這對宏基有兩大障礙難以突破：品牌策略與時間。

十二年來，宏基努力擴張業務版圖，營收數字節節上升，品牌知名度愈來愈大，品牌策略不能說沒有，但是如果只是將品牌策略的定義，建構在品牌數量之上，顯然是不夠完整的，也無法將品牌策略與營收表現合理連結。

另外，在「媒體與利害關係人分析」(MSA)方面，宏基也是準備不足的。根據 DJSI 的要求，「媒體與利害關係人分析」主要是用以分析企業行為與危機管理是否與其所宣稱的政策與原則相符合的一項工具。該工具所分析的結果，可能是企業所從事的行為並不會對品牌聲譽或是品牌價值導致危機，也可能是某一項企業行為將對公司或是產品品牌招致極大的傷害，當然也可能反應這二者之間的某個中間程

度。不過，當這個傷害影響了企業聲譽，以致危及帳本盈虧結算線時，這就絕對是高度危機了。因此 DJSI 特別列出這項評核準則，要求企業必須說明「媒體與利害關係人分析」應用於品牌管理的效益，目的就在於一個致力於永續經營的企業，如果沒有類似機制，恐怕無法防範可能危及企業永續存在的危機與風險。而困難在於，宏碁到目前為止，並沒有一套類似的系統化工具。

如果從現在才開始準備系統化地蒐集相關數據，或是現在才開始導入「媒體與利害關係人分析」機制，至少都必須在要幾年之後，才有機會得到足夠的數據來驗證結果。所以對宏碁來說，在品牌管理這四道問題的表現上，具有說服力的品牌策略目前仍付之闕如，品牌管理與危機控管的連結機制也尚未建立，而時間壓力則是另一個嚴酷的挑戰。

在經濟面向方面，宏碁還有另一個挑戰：風險與危機管理。DJSI 定義的風險與危機管理評核準則有 6 項，包括：

- 一、標示企業集團階層的風險長(chief risk officer)或是負責人員的相關資料，如：姓名、職位、向上呈報層級管道、責任等。
- 二、是否使用至少兩種構面的風險管理工具(例如風險地圖)來辨識財務及業務風險?
- 三、針對主要風險之間的關聯性，是否予以辨識並提出分析?
- 四、是否針對公司組織層級，進行壓力測試與敏感度分析?
- 五、對照公司風險回應策略，舉例說明哪些風險被保留? 哪些風險被移轉? 以及哪些風險被規避?

六、是否針對突發性重大環境風險制訂因應計畫?

DJSI 所提出的問題都有其複雜的衍生關係。例如風險長的角色，問的是企業究竟是不是真的將風險與危機管理當成是一件必要而且重要的工作，而企業的回答則可反應出對於永續經營這件事究竟有多當真。DJSI 對於這位風險長，特別強調不希望是由執行長或是董事長兼任，而是希望企業裡指派一個專責的人，確實負責導入風險及危機管理的相關機制，DJSI 甚至要求企業必須依照 DJSI 的定義，明確標示這位風險長在公司集團組織中的層級。

DJSI 並且要瞭解企業是否使用多構面的風險分析工具，目的在於探究企業的風險分析能力。這涉及價值鏈體系是否完善，以及企業體質與企業文化的展現。公司各部門，包括法務、財務、日常營運、董事會等，均無可避免，如果是跨國公司，則更涉及全球面的風險因子，複雜度更深更廣。DJSI 希望企業從風險鑑別開始，就將企業組織體全面涵蓋，仔細分析每一項價值鏈活動與公司策略之間，是否會導致風險的發生，包括後續的風險分析與對應的緩解措施計畫，以及風險成為危機之後的危機處理能力。

風險管理必須要能夠計算發生機率與嚴重程度，還要能夠提出預警以及預測緩解措施，以便減緩風險傷害的影響，如果沒有一套穩定的分析工具恐怕無法達到要求。而宏碁自從 2000 年品牌與代工切割之後，當年的風險管理系統由負責製造與生產的緯創接收，專注品牌經營的宏碁到目前為止，雖然有風險與危機管理的實質操作，但卻沒有一套整合全球體系的風險管理與分析工具，因此實質運作的效能也

只達到部份。而真正最困難的是，宏碁包括台灣總部，全球一共有 55 處區域總部或分公司，但卻沒有一套整合性的風險管理系統將整個宏碁全球網絡串聯起來，因此光是系統建置與整合這件事就是一項大工程，遑論短期內定義出一套全球適用的風險管理體系。

除了品牌管理與風險管理之外，經濟面向的客戶關係管理，對宏碁來說，也不是短期之內就能符合 DJSI 的檢驗準則，主要仍是因為缺乏一套全球體系的客戶關係管理機制。

DJSI 的客戶關係管理一共有六項：

- 一、對於客戶滿意度，是否設定量化指標進行監控與改善？是否將所獲得的客戶滿意度結果進行外部溝通？
- 二、使用何種機制來整合客戶意見的回饋？
- 三、客服人員是否可存取客服中心資料庫？
- 四、客戶關係管理資料庫是否依照任何準則進行分類或切割？
- 五、有多少客戶經常使用企業客服網路服務，請標示佔全體客戶的百分比。
- 六、說明採行何種措施來確保企業的產品或服務，不論是透過內部或外部經銷通路都能採行一致的客戶服務品質標準，而且該措施必須應用在佔企業總營收 70% 以上的產品或服務。

在客戶關係管理方面，很明顯的，是否能夠維繫既有客戶，也就是「回客率」是 DJSI 強調的重點。DJSI 認為客戶忠誠度是客戶關係管理的核心驅動力。DJSI 特別引述哈佛商學院的研究指出，當所使用的措施與機制正確時，留住既有客戶所投入的成本，比新增客戶所投入

的成本來的少，而依據產業屬性的不同，每增加 5%的回客率，最高能夠增加 75%的企業營收，因此 DJSI 要求企業思考如何讓客戶對企業忠誠。產品與服務的本質固然是留客的關鍵，但是與產品及服務相關的周邊措施也極其重要。例如，經銷通路的管理，DJSI 要求企業說明是否對於經銷商提供客戶服務品質標準作業文件，是否提供工作研討機會以增進經銷商的客戶服務管理能力，是否提供教育訓練或是激勵措施，以及是否採行稽核措施，確認經銷商確實遵從企業訂定的客服管理體系。

DJSI 每一年都會調整評量準則，今年在客戶關係管理這個領域就新增了一項條件，要求企業設定量化指標進行客戶滿意度的蒐集與監控。這項要求其實也不算太難，通常客戶滿意度問卷調查就可交差，真正困難的是，DJSI 要求企業必須將所蒐集到的客戶滿意量化數據與外界進行溝通，而且必須進一步舉證說明如何與外界進行溝通，以及說明這樣的溝通模式對企業所希望獲致的客戶忠誠度之間的連結關係。最主要的癥結在於如果沒有一套系統化的工具，企業很難具體說明客戶滿意度與客戶溝通之間是否呈現正相關，尤其對宏碁來說，在缺乏類似工具輔助之下，對於這項檢核準則，宏碁距離 DJSI 的標準，相差很遠。

以上是經濟面向方面，宏碁現況表現不足之處，接下來，是環境面向的障礙。在環境面向方面，宏碁目前表現較差的是環境系統效能的運作(Operational Eco-Efficiency)。

DJSI 一共定義了十項準則，從提供每年度的營收與全體員工產值的數據資料，到公司日常營運而直接排放的溫室氣體數據，以及與日常運作無關所產生的溫室排放數據資料，例如是因為採購能源所產生，並且必須說明所採購的能源是何種能源，採購金額又是多少。電力採購是另外一題，同樣要回答採購金額。對於水資源的消耗量與垃圾的製造量要據實以告。還要計算有機揮發混合物(Volatile Organic Compounds, VOC)的使用量，並且說明如何避免這些有毒的揮發性有機氣體(例如甲醛)進入空氣中。除此之外，還必須說明如何要求供應商管制有機揮發混合物。另外電力功率因素校正(Power Factor Correction, PFC)的排放量也必須記錄並提出排放量的數據。

上述這些問題，對宏基本身來說不難回答，只要定期量測並予以記錄即可，事實上目前也確實在執行中，真正困難之處在於供應商。

雖然宏基訂有供應商行為準則，也有綠色供應鏈管理機制，但是由於每一家供應商所承攬提供的產品與服務不盡相同，供應商所在地之當地法令也不同，供應商自我實踐企業社會責任的進程也不同，導致宏基在管理供應商方面必須投入更多的資源，並在管理機制上提供更大的彈性。

以宏基要求供應商對揮發性有機混合物質進行管制為例。宏基要先與供應商溝通，取得共識，訂出執行時間表。供應商可能因此增加製造成本而要求增加報價金額。每一家供應商的廠房環境、生產產品、員工人數、樓板面積等均不相同，宏基無法訂出一套完全一致的標準要求供應商一體辦理。還要定期檢視供應商是否確實執行，取得數據，

而且依照 DJSI 的要求，這些數據必須是可信賴的、可被稽核的、可回溯的資料庫，連計算公式都已經設定好，無從自行改變。凡此種種，都涉及宏碁在有限的資源之下，如何進行最有效的配置，以符合供應商的個別差異，又滿足 DJSI 的要求，這些都需要時間與資源。

時間與資源正是企業定義價值鏈與企業核心策略連結時，往往必須優先考量的因素。以此觀之，宏碁藉由入選 DJSI 成份股的操作練習，再一次檢視價值鏈活動定義是否精確，並藉此檢討價值鏈活動與企業社會責任實踐之間是否與企業核心策略一致，並且以系統化的操作機制，內化於組織日常運作之中，如果能夠確實執行，則爭取入選 DJSI 所獲致的效益，將遠大於入選本身所獲致的成就。



第五章 結論與建議

第一節 結論

隨著全球環境的變化與科技文明所帶來的省思，不論是自覺影響或是外力驅使，企業已廣泛認知對實踐企業社會責任的必要性，同時愈來愈多的企業將永續經營視為實踐企業社會責任的具體展現，永續經營已然成為企業社會責任的衍生定義。事實上，不只是企業，世界各國也開始鼓吹國家永續發展的概念，基本上都是立基於「所謂的永續發展，就是既可滿足當前的需求，也不妨礙未來世代滿足他們的需求」。³⁰

永續發展所考量的，不只是環境面向而已，個別企業與國家的經濟表現，以及所處社會與國際關係之間的互動作為，都是影響企業永續經營與國家永續發展所不可或缺的因素。「永續」儼然成為當前企業社會責任議題的主流，永續型金融商品的興起則是最佳例證之一；企業是否符合永續經營的概念，也成為評量實踐企業社會責任績效的最佳指標之一；因此永續型指數成份股的評選準則，則成為企業實踐永續或企業社會責任的教戰手冊。

宏碁做為台灣資通產業領頭企業，當然無可免於企業社會責任的戮力實踐，如果能夠進入 DJSI 成份股，不但躋身國際水準的永續經營企業之列，也具體展現企業社會責任的履行成績。但是企業社會責任活動如果缺乏與公司策略的連結與回應，即使勉強入選，也會因為缺

³⁰ Gro Harlem Brundtland，曾任挪威總理，1998。

乏策略面的驅動，導致後續執行困難而不容易長期留在名單中，企業社會責任之於公司企業就此成為負擔，也無法引起利害關係人的共鳴。

宏基在實踐企業社會責任這條路徑上，雖然並非荒蕪貧瘠，但做為台灣自創品牌的領導者，不僅背負台灣人民的期待，也承受各方利害關係人的期許。宏基唯有力圖振作，讓這條路徑早日樹蔭蓊鬱，花香四溢，而且如果以產業屬性來看，對於實踐企業社會責任，宏基更有無以迴避的使命。

根據宏基永續發展辦公室的數據，全球資通產業所製造的二氧化碳排放量，佔全球排碳量的 20%，而台灣廠商在資通產業的投資是全球最高，因此如果說台灣資通廠商對全球排碳量的影響佔有舉足輕重的地位，實在並不為過。而以宏基的規模，如果能夠登高一呼，並且帶頭減少碳排放，則將對全球排碳減量具有關鍵影響。

宏基目前正在經歷十年來業務萎縮的挑戰階段，正試圖藉由「第三次再造」的轉型，希望早日擺脫低潮。此時此刻，或許正是一個絕佳的機會，讓宏基藉由操作 DJSI 評量準則，審視在經濟、環境與社會三個面向，藉由達到 DJSI 的評核門檻，逐步強化公司營運的各項措施。尤其是在全球整合方面，可藉此建立新的機制與基礎。同時，宏基也得以趁此機會，謙虛地反省，所謂的企業永續發展究竟與公司策略有什麼關聯，然後找出關鍵性的影響因素，思考如何與公司策略更緊密的結合，如何與組織變革相連結，如何與產品轉型相呼應，讓現在的陣痛成為未來重生的催化，讓短暫的沈潛成為未來永續的能量。

第二節 建議

環顧當前環境並檢視宏碁目前狀態，宏碁仍有許多地方必須努力，除了短期之內要通過 DJSI 成份股的審核，更重要的是要持續將企業社會責任活動與公司策略連結，讓企業永續發展、永續經營，至於應該優先執行那些項目，則涉及公司營運策略的規劃與佈局而定。但是要達到目標，除了宏碁的投入之外，也需要外部角色的參與。以下僅就本文觀點，對宏碁公司提出若干管理啟示。

一、改變觀念：

以宏碁組織運作的模式來看，如果沒有董事長與 CEO 的支持，宏碁要實踐企業社會責任，將是非常困難，以前的宏碁比較被動，最近幾年由於國際化程度愈來愈深，再加上高階管理階層的體認，對於回應企業社會責任已經比較主動積極，企業社會責任論壇即為一例。但是宏碁各部門之間對於實踐企業社會責任的認知仍有很大的落差，因此如何加強整個組織對企業社會責任的瞭解與認同，將是宏碁亟待進行的工作，因為唯有讓員工知其所以然而為，才能夠讓企業社會責任活動內化於企業組織的日常運作當中。

二、全球整合：

宏碁全球各區域與台灣總部目前運作中的資訊系統共有 300 多套，彼此之間欠缺整合，不但維護困難，也造成資訊落差，往往需要再花費人工來進行資料彙整。這對於商品銷售網遍佈全球，講求速度與效率的宏碁來說，無異增添許多操作成本與溝通障礙。在資料庫內容的應用，以及客戶資料的收集與回饋方面，更常常出現不一致的情

況。因此將內部資訊系統進行整合，除了有助於滿足 DJSI 的門檻，也是內部管理一項必要的改革。

三、供應鏈管理：

宏碁沒有工廠，既不生產零組件，也不從事組裝，運送與產品回收也都是外包，可說是所有的產品都是委外而得。因此供應鏈各方角色的配合程度，對於宏碁執行企業社會責任活動顯得格外重要。所謂的重要性至少包含兩個層次，一個是供應商是否能夠成就宏碁實踐企業社會責任，一個是供應商本身所從事的企業社會責任活動是否能夠符合宏碁的要求。例如，零組件供應商是否能夠提供綠色產品來成就宏碁對於企業社會責任環境面向的承諾，此為前者；系統代工廠(ODM)是否能夠依照宏碁的要求，提供 ODM 員工一個安全的工作環境，以及尊重勞工人權，這是後者。

站在供應鏈管理的角度，宏碁不能只在乎企業社會責任的自我實踐，宏碁也必須關心供應商員工的工作條件，甚至必須在意供應商所在地與當地社區的互動情況。因此如何將宏碁的規範與要求明確地傳達給供應鏈中的相關角色，以及如何溝通、如何監督等，在未來企業社會責任的實踐過程中將日趨重要。對供應商採取定期評核的評分卡 (vendor scorecard) 機制，或許是一項嘗試；與供應商透過系統整合進行即時線上監督，也是一個解決方法。無論實施方式為何，宏碁都將是最為關鍵的主導角色，必須投注最多的資源來引領供應鏈。

四、永續採購：

宏碁是一個品牌行銷公司，所有的產品元件都需要向外採購，採購能力對於產品成品影響巨大，此處所謂的採購能力不是只看議價能力，而是「永續採購」的能力。

永續採購(value sourcing)是最近興起的一個新趨勢，係指在這個需要快速變化、快速創新的市場上，採購人員必須跑在前端，得知各供應商的特殊能力。當公司一旦需要某種特殊技術時，採購人員即可提供最適合的供應商名單，這樣的採購能力讓採購人員在公司內部扮演的角色越來越重要。以前是依照公司的產品規格，採購人員就各供應商所提供的相似產品進行議價，然後選擇供應商，通常是報價最低者出線。如今因為綠色產品受到高度的關注，採購人員的能力已經不應該只是議價，而是在於對企業社會責任趨勢與綠色市場的瞭解。

相較之下，選擇一項正確的零組件或是技術解決方案，有助於產品效能提升，降低生產成本，既符合世界主流的規格，又對環境永續有所助益，比選擇最低價產品對企業所產生的貢獻，顯然要大多了。

五、公司治理與工會：

宏碁在泛歐地區庫存損失之後，對公司治理的改進展現了強烈的企圖心，但是宏碁自創立以來一直沒有鼓勵員工成立工會，這其實與公司治理的精神有所違背。宏碁有組織完善的職工福利委員會，也有所謂的「園丁代表」可與董事長、執行長對話，但這畢竟與工會所能行使的權利有所差距。工會是法定團體，具有法律地位，能夠與資方進行勞資爭議的相關協商，工會代表獲得工會法在工作權方面的保障，工會也可要求列席董事會。這些法定資格與權利都不是福委會所

被賦予的，而工會的良性參與，對公司治理來說，可視作員工對企業發展的期待，對企業永續經營而言，不啻為來自另一種角度的監督。

六、法令促進：

從相關文獻闡述的結論與歷史發展的軌跡來看，法令規範始終是驅使企業實踐企業社會責任的最主要力量。當非政府組織與國際媒體質疑企業未善盡社會責任之時，如果企業所作所為已符合法令規範，這些質疑充其量也只是道德勸說。因此宏碁除了自我要求之外，也應該發揮影響力，向政府部門溝通法令配套的必要性。例如是否可透過修法程序，比照歐美先進國家，強制規定上市與上櫃公司在公佈年度財務報表時，也必須一併公佈企業社會責任報告書。

這對宏碁的永續發展也有幫助，當法令完備、各方利害關係人獲得充分的教育之後，企業在從事企業社會責任活動時將可在更公平的環境條件下，施展創意，以企業社會責任的實踐績效，贏得消費者的認同與肯定。

七、策略結合：

企業社會責任活動與價值鏈體系及公司策略必須緊密相依，邏輯上來說，應該要先制定公司策略，明瞭市場定位，然後檢視價值鏈活動，接著找出與公司策略相呼應的企業社會議程，並據以規劃企業社會責任活動。

這個過程錯綜複雜，而且需要定期檢視予以修正，需要資源投入，需要知識輸入，並與各方利害關係人妥善溝通，方能確保價值鏈活動

的更動與企業社會責任的實踐，始終保持正向結果的產出。這是宏碁目前最重要也最迫切的課題。

蘋果電腦公佈供應商名單之後，並沒有消除國際上對其是否善盡企業社會責任的質疑。不到兩週，美國紐約時報以「蘋果成功，來自於中國的血汗工廠」為主題，大篇幅報導蘋果電腦只在乎降低生產成本、提高產品品質，對於供應商員工的權益關注甚少。自 2007 年以來，超過一半的蘋果供應鏈廠商每年至少發生一起嚴重的勞工事件，而且蘋果電腦的高獲利，有很大一部份是因為付給供應商的價格極為低廉。由於利潤微薄，使得供應商不得不減少開支，不得不使用低廉卻品質不佳的化學藥品，或是要求員工增加工時。³¹

國際輿論對蘋果電腦的指責，未來也有可能對宏碁提出類似的批評。宏碁董事長王振堂說，企業社會責任不是社會公益，而是應該要發揮企業的核心專長，對社會做出企業核心專長的貢獻，而當企業的核心專長成為企業永續發展的支柱時，所有企業都應該自問：我們的核心專長在哪裡？我們的永續發展策略是什麼？而我們又該如何實踐企業社會責任？

³¹中央社/紐約 26 日專電。

參考文獻

1. Campbell, John L. (2007), "Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility," *Academy of Management Review*, 32(3), p. 950-952
2. Carroll, Archie B. (1979), "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *Academy of Management Review*, 4(4), p. 497.
3. Carroll, Archie B. (1991), "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organization Stakeholders," *Business Horizons*, July-August, p. 39.
4. Carroll, Archie B. (1999), "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct," *Business & Society*, Vol. 38 No. 3, p. 268-269.
5. Dahlsrud, Alexander (2008), "How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions," *Corporate Social Responsibility and Environment Management*, 15(1), p.1-3.
6. Davis, Keith (1973), "The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities", *Academy of Management Journal*, Vol. 16, P. 312.
7. Elkington, John (1998), *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business (The Conscientious Commerce Series)*, New Society Publishers
8. Kupers, Wendelin M. , "Integral Responsibilities for a Responsive and

Sustainable Practice in Organization and Management,” *Corporate Social Responsibility and Environment Management*, 2011, 18, p. 137-139

9. Porter, Michael E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (USA: Free Press, 1 edition, 1998)
10. Porter, Michael E. and Kramer, Mark R. (2006), “Strategy and Society,” *Harvard Business Review*, Dec., 2006, p. 2-9
11. Roberts, Russell (2002), *The Invisible Heart-An Economic Romance*, The MIT Press
12. Spreckley, Freer (1981), *Social Audit - A Management Tool for Co-operative Working*, Beechwood College

