

# 企業與社會的鑲嵌與接軌：企業社會責任的省思

陳欽春（銘傳大學公共事務學系助理教授）

## 【摘要】

隨著全球化與知識經濟的推波助瀾，「企業」儼然成為當代社會各種活絡的重要主體之一。事實上，企業的運作與發展，並非單單來自企業營運的結果，而是來自企業所處的區域環境文化與社會政治等因素的互動結果。因此，企業的存在和整體環境有著密不可分的關係；而全球經濟發展及人類生活品質提昇更有賴企業經營活動的蓬勃發展。當國民所得日益提高，人類社會朝向另一種新的生活形態的提升時，企業社會責任(Corporate Social Responsibility)的觀念漸獲重視，企業紛紛站出來扮演推動社會改變的角色；換言之，企業不再以獲利及為股東創造最大的財富做為終極目標，進而積極鼓勵員工走入社區從事志願性服務工作，成為社區好公民為目標。

身為人類社會的重要成員，企業藉由企業公民(Corporate Citizens)行為來履行社會責任的工作，乃是時勢所趨，且為非常普通又熱門的現象，已蔚為風潮。基本上，企業社會責任是指企業從事合於道德及誠信的社會行為，特別指企業在經營上須對所有的利害關係人(stakeholders)負責，而不只是對股東(stockholders)負責。因此，企業的社會責任是企業承諾持續遵守道德規範，為經濟發展做出貢獻，並且以改善員工及其家庭、當地整體社區、社會的生活品質為目標。

本文從人類社會永續發展的角度，探討企業社會責任在當代公共事務扮演的角色，分析以往主導企業發展之「看不見的手」(the invisible hand)，由傳統「利潤」導向轉至「責任」導向的過程，也從過去「公/私」領域涇渭分明地固守績效的片面立場，持續發展中成為企業、政府與社會相互「鑲嵌」下，演化形成之「夥伴關係」的理論建構。同時，藉由企業社會責任的途徑對台灣地區的社會參與和永續發展，提出理念與實踐的省思與對策。

## 【關鍵字】

企業社會責任(Corporate Social Responsibility)、夥伴關係(Partnerships)、鑲嵌(embeddedness)、企業公民 (Corporate Citizens)

## 一、企業與社會的關係

「當代經濟理論的一個主要缺陷是源自於經濟學和倫理學之間嚴重的差距」<sup>1</sup>

「對於個體而言，社會是個溫馨的字眼，他使得個體得以體味似乎在頃刻間便會失之交臂的快樂，社會也使得個體得以品味永恆，消除對生命短暫的恐懼之感；可以說，惟有社會才能給人的生活注入意義，使為時一瞬的生命留下經久的痕跡。」<sup>2</sup>

人類組成了社會，作為社會的一個分子的人，又是企業的組成部分；因此，人的社會基於人的關係和價值而存在，企業的社會基於企業的關係和價值而存在。然而，人的社會和企業的社會實際上是一個統一的社會，只不過在這個唯一的社會之中，人們一方面在於體現社會的價值，另一方面也體現的是企業的價值，究竟人類社會中的這兩種價值是涇渭分明的獨立事件，亦或是社會和企業的關係都歸因於人類的互動基礎上，藉由彼此價值的對話與互動，從而提升社會的整體價值。

一個企業如同一個人類個體一樣，其生存和發展有賴於其良好的社會關係，企業的社會關係在現代管理學被稱為公共關係或公眾關係。從傳統意義上理解，企業是一個經濟體，它的主要任務是代表投資者的利益，從事創造價值、增加利潤的活動；因此，就傳統的企業公共關係而言，股東、消費者就是其最重要的「利益相關者」。然而，隨著社會的發展，越來越多的實務與研究發現，影響企業目標和任務實現的「利益相關者」，不僅僅是股東和消費者，社會上更多的其他公眾，如政府、媒體、社區和員工等，都是同樣重要的「利益相關者」。換言之，企業社會責任不只追求利潤績效，以對股東(stockholders)負責；同時，企業也從事合於道德及誠信的社會行為，尤其是企業在經營上須對所有的利害關係人(stakeholders)負責。

因此，如果說企業的所面對的公眾可分為兩類的話，一類可為經濟層面，其與企業的經濟效益直接相關；另一類可為社會層面，其主要與企業的社會效益相關。企業作為一個完整社會公民，應該具備完整的「公民資格」(citizenship)，除了要面對市場，更要面對整個社會。根據「韋氏新世界辭典」(Webster's New World College Dictionary, 1988)的定義，所謂「公民資格」<sup>3</sup>是指「一個公民的身份(status)或條件(condition)；此一身份的責任(duties)、權利(rights)與

<sup>1</sup> 請參見 (Sen, 2000 : i)。

<sup>2</sup> 請參見 (Bauman, 2001 : 4)，譯者范祥濤之譯序。

<sup>3</sup> 「公民資格」通常在國內另被譯為「公民身份」、「公民意識」、「公民資質」、「公民素養」等。

特權 (privileges)；一個人 (person) 作為公民 (citizen) 的表現」。從辭典定義中可以瞭解，「公民資格」可以作為一個公民的法定形式條件，或是公民身份的基本權利與義務；同樣地，企業具有「公民資格」內涵，除了傳統企業法定形式的營利的本質，同時對整體社會環境更應具備基本權利與義務的實質運作內涵。

為此，當代企業理論越來越強調企業的社會責任，注重企業贏得社會尊重和讚譽的能力，與社會協調一致、與環境相容共生的能力。按照當代企業社會責任 (Corporate Social Responsibility, 以下簡稱CSR) 的理解，大體區分幾部分的內容，包括：企業對投資者或股東的社會責任；企業對消費者的社會責任；企業對政府的社會責任；企業對員工的社會責任；企業在公共設施使用中所承擔的社會責任；企業對資源、環境和社會永續發展的社會責任；企業對社區發展、社會慈善事業和其他公益性事業的社會責任等。顯然，企業社會責任在於重新界定企業與其他社會成員的關係，特別是企業作為一個社會重要的機制或部門，與其他重要部門，如政府與公民社會的關係；因此，企業、政府與社會的辯證關係，無論是衝突、競爭與合作，儼然已成爲CSR研究的重要旨趣。

## 二、企業社會責任的興起與內涵

20 世紀 80 年代以來，隨著經濟全球化發展和跨國公司的對外擴張，各國勞資關係力量處於一種極端不平衡的狀態，經濟全球化的同時伴隨著貧窮的全球化，勞工權益保障日益成爲世界性的社會問題。在這一背景下，企業社會責任運動在歐美發達國家發起，並逐漸演變成一股世界性潮流。

長久以來，企業社會責任一直是學界重要的主題，而學者對於企業應否負社會責任一直有許多不同的看法。古典經濟學者Milton Friedman (1970) 是反對社會責任的，他認爲企業的唯一社會責任就是替股東獲得最大利潤，若利用企業資源從事非創造利潤的活動則是不合法的。然而，另一位經濟學者Kenneth J. Arrow (1973) 認爲，企業除了追求利潤之外，還要對其他的社會成員有社會責任，因爲企業的經濟活動，與整個社會的其他成員息息相關。究竟，企業爲什麼要承擔社會責任？一般可以從經濟學、法律學和社會學三個方面加以解釋 (甯向東、吳曉亮，2006)。

### (一) 經濟學：利害關係人理論

利害關係人理論 (Stakeholder Corporate Governance Theory) 是對傳統的「股東至上主義」之治理模式的挑戰。利害關係人理論認爲，企業是一個由利益相關者構成的契約共同體，利益相關者包括企業的股東、債權人、雇員、消費者、供應商等交易夥伴，也包括政府部門、本地居民、當地社區、媒體、環境保護主義者

等壓力集團，甚至還包括自然環境、人類後代、非人物種等受到企業經營活動直接或間接影響的客體。這些利害關係人對企業的生存和發展投注了一定的努力與投資，他們或是分擔了一定的企業經營風險，或是為企業的經營活動付出了代價，因此，企業的經營決策必須要考慮他們的利益，並給予相應的報酬和補償。因此企業對於利害關係人必須承擔包括經濟責任、法律責任、道德責任、慈善責任在內的多項社會責任。

## （二）法律學：「企業公民」（corporate citizen）的概念

「企業公民」是指一個公司將社會基本價值與日常經營實踐、運作和策略相整合的行為方式。它從法學的角度強調了企業的社會公民身份，意味著企業不能只滿足於做個「經濟人」，還要做一個有責任感和道德感的「社會人」。企業是社會的細胞，社會是企業利益的源泉。企業在享受社會賦予的條件和機會時，也應該以符合倫理、道德的行為回報社會。

## （三）社會學：企業承擔社會責任是社會和諧的內在要求

在社會學領域，一個始終被強調的概念是社會的和諧性。按照社會組織理論的說法，構建和諧社會涉及到各個主要社會組織的社會責任，包括政府的社會責任、企業的社會責任、民間社團的社會責任和城鄉基層社區的社會責任等等。其中企業的社會責任非常重要，在整個社會組織的責任體系中發揮著重要作用。而國際上關於企業社會責任的闡述，在形式與內容雖然各有不同，但是其關注社會的環境、勞工權益的保護、合法經營和可持續發展等方面的內容，也正是社會和諧性所強調和關注的重點。

無論是從經濟、法律和社會面向的探討，都顯示企業承擔社會責任是一種既定與必然的走向，正如企業社會責任之父H. R. Bowen（1953）所言，「企業界的義務是追求所有符合社會價值觀與滿足社會的所有活動」。雖然，CSR的發展受到跨學科的關注，其歷史淵源甚至推溯至經濟學的歷史起源；然而，CSR成為當代企業的構成要素與行動準則，隨著時空條件的變化，其具體定義與實質內涵仍有待釐清。

基本上，CSR係指企業對社會做出符合道德的行為，特別是指企業在經營上須對所有的利害關係人負責，而不只是對股東負責。較受到普遍認同的正式定義，則是由世界企業永續發展協會(WBCSD)的定義，「企業社會責任是企業承諾持續遵守道德規範，為經濟發展做出貢獻，並且改善員工及其家庭、當地整體社區、社會的生活品質。」；而根據世界銀行（World Bank）定義，「企業社會責任為企業與關鍵利益相關者的關係、價值觀、遵守法紀以及尊重人、社區和環境有關的政策和實踐的集合。它是企業為改善利益相關者的生活品質而貢獻於可持

續發展的一種承諾。」；而歐盟（EU）則認為「企業社會責任為公司在資源的基礎上，把社會和環境密切整合到它們的經營運作、以及與其利益相關者的互動中。」（甯向東、吳曉亮，2006）。

隨著CSR理論與實務的發展，從傳統經濟與倫理的二分途徑，到當代的企業公民的途徑，衍生出一種競合性的整合架構。從圖1的架構顯示，植基於功利主義倫理之經濟概念之CSR，與源自康德、羅斯正義論等純粹倫理學概念的CSR，本是涇渭分明、各自成理的兩條路線；然而，隨著全球化的浪潮，許多多國籍企業（MNEs）面對不同國家的管轄權與政治氛圍的影響，在兼顧企業聲譽和經濟策略的雙重論證下，進而產生一種多元理性的企業公民概念的CSR模式（Windsor, 2006: 95）。事實上，經濟觀點CSR的發展受到制度主義的影響，逐漸關注於人類社會規範對經濟效益的影響；而倫理觀點CSR則從抽象、理念的純粹論述，轉為務實聚焦於「企業-社會」和「企業-政府」關係的實質運作（Windsor, 2006: 112）。

上述兩種途徑殊途同歸的辯證發展結果，使得企業本身從單純的「法人」組織，朝向具備整合思維與學習能力之公民資格（citizenship）的「準自然人」型態，也使得企業不再是自外於政府與社會的獨立機構；換言之，企業、政府與社會從過去相互獨立的三個部門，轉為朝向一種強調「鑲嵌」（embeddedness）、「夥伴關係」（partnership）的互動型態，而這種關係（relationship）導向的CSR模式也逐漸受到普遍的認同。

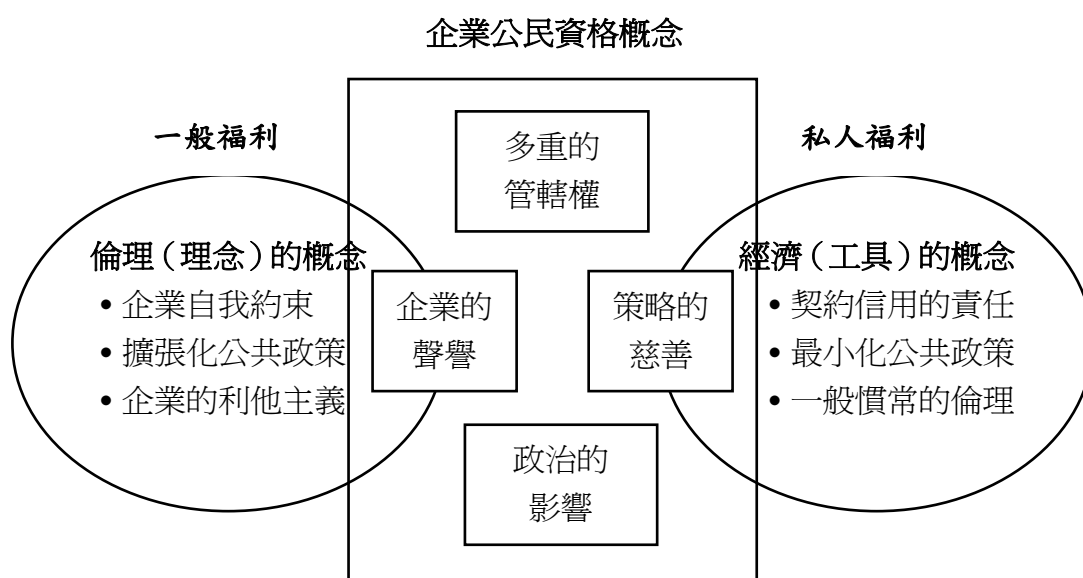


圖1 三種CSR途徑的相互關係

資料來源：Windsor, 2006: 95.

### 三、CSR 重建社會斷裂

前述企業公民觀點的 CSR 模式，逐漸在全球化的系絡中受到理論與實務界的肯定，哈佛大學教授 Jane Nelson（2005）認為，這項發展趨勢跨越了地理疆域與部門間的界限，CSR 也從傳統「單向—給予」（give: one-way）轉移至「策略—夥伴」（strategic: partnerships）的典範，進而產生其具體的影響：

- （1）從企業的邊陲（margins）到主流（mainstream）：企業逐漸超過對法律的順服與傳統慈善的部門界限，認為決定企業的成功與正當性的關鍵，在於企業公民連結政府與社會落實於公司的策略、治理與風險管理。
- （2）從權利的維護（assertion）到課責（accountability）：企業在醜聞與公司治理的需求中甦醒，使得企業從股東（shareholders）權利的維護，轉向於對利害關係人（stakeholders）的負責，企業也從財務報表的焦點，更為關注企業自身的透明與課責，及其對社會、經濟與環境的影響。
- （3）從「老大心態」（paternalistic）到「夥伴關係」（partnerships）的途徑：現今環境動態、複雜與分歧的發展，過去企業領導者獨斷獨行的自我意識受到嚴重的挑戰，更多利害關係人與關鍵團體的參與、諮詢與合作，成為企業面對風險社會的最佳實務。

我們可以理解，經濟行為、政治制度與社會建構有著難以割捨的關係。因此，捨卻經濟因素的考量，是無法全然一窺政治運作與社會的實際情況；相同地，我們也無法單從經濟的分析，而不思考與經濟活動息息相關的其他政治、社會事實，尤其當代社會建立在分工精密、關係複雜、密集互動的環境中，更是難以用學科分際對生活世界做一刀兩面的切割。因此，在新制度主義和經濟社會學等跨科際途徑的探索下，原先互不干涉、相互獨立的政府、企業與社會的疏離關係，重新產生新的對話與連結；而當代企業公民的 CSR 模式，更使得這項「政府—企業—社會」的三角論證加入了新的觀點與思維，而鑲嵌（embeddedness）、夥伴關係（partnership）、和社會資本（social capital）等，也成為這場關係論證的主要元素和話語。

首先，鑲嵌概念作為重建關係的切入點。「鑲嵌」（embeddedness）的概念及其理論主要是在批評經濟學理論的局限性<sup>4</sup>。早在 1957 年經濟史學家波蘭尼（Karl

---

<sup>4</sup> 一般而言，經濟學理論的主要缺陷在於：它假設行動者能準確決定所有行動的後果和潛在效用。這種經濟學的最大化假設在確定的情境中是沒有充分根據的，而大多數情境都是不確定的（張

Polanyi) 在《作為制度過程的經濟》一文中就已提出「鑲嵌」概念，指出經濟學理論家缺少關注的制度特徵和市場的社會體系支援的影響力 (Polanyi, 1957)。1985 年格蘭諾維特 (Mark Granovetter) 進一步批判主流社會學關於人的行為的假設「過度社會化」(oversocialized)，把人看作是完全社會的人，而忽略了人的行為中可能產生的選擇行為的差異，完全把人視為社會結構的被動產物，也就是說只看到社會文化對消費者的制約，而忽略了個人行動的自主意識；而主流經濟學另處一個極端，將人的行為假設為「低度社會化」(undersocialized)，因為它只考慮了個人動機而忽略了社會情境 (Granovetter, 1985)。因此，格蘭諾維特不僅把「鑲嵌」的概念置入所謂的制度架構中，而且更側重於把經濟活動放到人際關係的背景下予以考慮，以「鑲嵌」此一視角來挑戰主流經濟學和主流社會學關於人的行為的基本假設，避免了低度社會化和過度社會化的極端觀點。

其次，夥伴關係成為新的關係型態的建構。1995 年 Peter Evans 應用鑲嵌概念針對東亞經濟發展的研究發現，以日本為首的東亞國家成功經濟轉型關鍵在於國家與私人資本之間互動關係。他提出「鑲嵌自主性」(embedded autonomy) 的概念指出，國家機關以何種程度與形式，以那些共同參與有關經濟轉型計畫的特定社會團體相聯結，決定了國家的結構與國家機關的不同行動能力 (Evans, 1995)；1996 年 Evans 進一步指出，「鑲嵌」的概念在於強調國家官僚行動者如何結合社會行動者的網絡，或是公與私部門如何互補、互惠產生更大的政策效果，而這種「國家-社會協力」(State-Society Synergy) 關係，強調政府與民間合作乃是一種植基於互惠基礎的「非零和」雙贏關係，而成功的關鍵在於夥伴關係的建立與實踐 (Evans, 1996)。

再者，社會資本為關係維繫與運作的基礎。一般對社會資本的定義：「社會組織的特徵，例如信任、規範和網路，它們能夠通過推動協調的行動來提高社會的效率。」(Putnam, 1993:167)；更簡單的說，社會資本是指「關係是非常重要的 (relationships matter)」(Field, 2003: 1)。這裡所謂的「關係」，包括人際間的互動，也涵蓋一系列的人際互動的制度型態 (如層級、市場和網絡等)。因此，無論是企業與政府，亦或是企業與社會的關係重新建構，社會資本不僅是一項集體行動的資源，更是彼此互動的凝結劑 (glue) 和「潤滑劑」(lubricant) (Tonkiss, 2000: 79; PIU, 2002: 5; Krishna, 2002: 439)。

無論是鑲嵌、夥伴關係或社會資本，都顯示當代的社會科學強調人際關係與部門互動的重建，企業公民的 CSR 模式亦復如此。學者 Atle Midttum (2004) 根據部門間相互扮演角色與互動方式的不同，提出 CSR 的治理模式 (見圖 2)。

---

其仔, 2001: 7)。

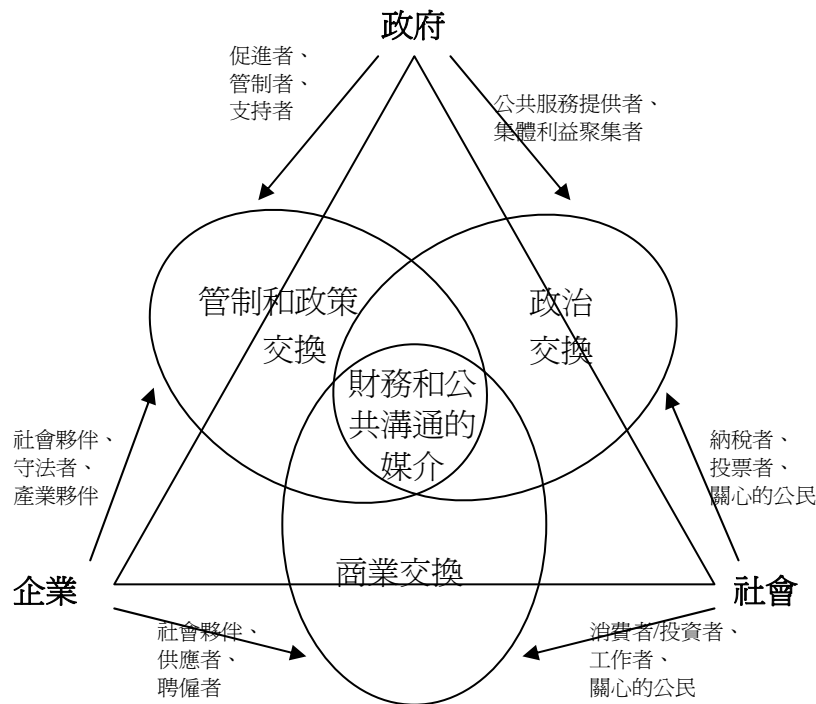


圖 2 企業社會責任 (CSR) 的治理模式

資料來源：修改自 Midttum, 2004: 14.

Midttum 指出當代治理的關鍵在於「社會交換」(social exchange)，尤其是政府、企業與社會三大部門的「交換」，包括：政治交換（政府和社會部門）、商業交換（企業和社會部門），以及管制交換（政府和企業部門）。他以交換的本質與內涵的差異，區分新自由主義、福利國家和企業社會責任 (CSR) 等三種治理模式（見表 1）(Midttum, 2004)。

Midttum 提出的 CSR 治理模式，顯然想調解在新自由主義和福利國家治理模式之間的矛盾。也就是說，CSR 模式和福利國家模式一般，強調社會與環境面向的各種社會交換；同時，CSR 模式也認同新自由主義的觀點，關注企業與市場的角色與力量 (Midttum, 2004: 15)。這個觀點和紀登斯 (Anthony Giddens) 「第三條路」(The Third Way) 有著相近的思路，試圖調和「個體/集體」、「右派/左派」和「市場/社會」的內在矛盾，以具備社會責任的企業作為第三調解者的主體，一方面藉由企業商業特質與新自由主義接軌，另一方面透過社會責任的精神與福利國家對話，再以政治、管制和商業的社會交換形式，試圖將現代社會這個「拆解的機制」(disembedding mechanism) 重新凝聚起來，而 Midttum 的 CSR 模式賦予紀登斯所謂「新個體主義」的實踐意義<sup>5</sup>，重返信任、互惠基礎的自律

<sup>5</sup> 面對社會逐漸「原子化」的個體主義，紀登斯引用 Ulrich Beck 的話語強調「『新個體主義』並不是『柴契爾主義』，也不是市場個體主義或者原子化。它意味著『制度化個體主義』」(Giddens, 1999: 41-42)。而紀登斯將「新個體主義」作為其「第三條路」(The Third Way) 的行動主體，在



社會。

表 1 植基於社會交換的三種治理模式

	政治交換	管制交換	商業交換
新自由主義 治理模式	<ul style="list-style-type: none"><li>• 極小化的政治領域</li><li>• 抗拒凱因斯式的供給式公共服務</li><li>• 聚焦在「消費者-供給者」關係</li><li>• 貶抑「勞動者-聘僱者」角色</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 正式的立法</li><li>• 透過獨立機構的權威管制</li><li>• 限制性取向</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 個體福利的偏好</li><li>• 在效能焦點下的利益極大化</li><li>• 競爭性市場</li></ul>
福利國家 治理模式	<ul style="list-style-type: none"><li>• 協商下的政治動員</li><li>• 勞力資本的動員</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 擴大產業政策的涵蓋性</li><li>• 擴張公共服務的提供</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 個體福利的偏好</li><li>• 藉由集體福利偏好予以平衡</li></ul>
企業社會責任 (CSR) 治理模式	<ul style="list-style-type: none"><li>• 多元主義民主的補充</li><li>• 公民社會組織中介的過程</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 市場內生化 (endogenous) 的過程</li><li>• 政府的促進</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 個體與集體福利</li><li>• 透過 CRS 的社會鑲嵌</li></ul>

資料來源：Midttum, 2004: 15.

#### 四、企業社會責任在台灣的實踐

台灣從2000年起由政府結合企業、民間組織推動CSR倡導計畫，這些計畫包括強化國內企業對企業社會責任相關範疇之認識、引介國際相關協定與條文、舉辦國際會議、設立企業社會責任網站等。同時，2000年10月份《天下雜誌》公佈『二十一世紀新標竿企業』，此次調查、評比的主要項目為「社會公益活動」、「擔負企業公民責任」、「社會公益優異企業」、「跨國界的國際營運能力」、「各行業標竿企業」等，也成為我國首個以民間團體進行CSR調查及評比的機制。隨後，報章媒體如《天下雜誌》、《遠見雜誌》和《商業周刊》等，亦於2004年起製作企業社會責任主題調查；2005年經濟部委託台灣亞洲基金會執行「台灣企業海外投資CSR案例分析專書計畫」，也為首次官方進行台灣跨國企業CSR的研究。<sup>6</sup>

根據《天下雜誌》2004年3月號「台灣公益企業調查」的結果顯示，近九成企業投入公益活動、三成二企業缺乏公益願景及目標、基金會機制仍在起步、

---

本文 CSR 治理模式中，政府、企業與社會也是「新個體主義」內涵的行動主體。

<sup>6</sup> 該計畫在全球化企業社會責任問題架構下，實際採訪台灣跨國企業高階主管，歸納台灣赴海外投資廠商在企業社會責任議題上的政策、經驗與策略，並編輯成書--「責任與利潤-全球化台商經營新哲學」，請參見（吳佳穗，2006：26-27）。

做好事（如鼓勵員工參與志工服務）進步空間還很大。而在《遠見雜誌》2005年6月號首度採用了「企業社會責任獎」名稱，決選出七家得獎企業；2006年第二屆「企業社會責任獎」的評選，從第一屆的社會績效、環境績效和財務資訊揭露這三個構面，延伸成爲 CSR 政策與管理系統、財務管理與透明度、環境政策、公平競爭、勞資關係與員工福利、社會參與、消費者權益等七大面向進行評選，從調查數據發現，台灣地區上市企業的 CSR 平均分數，從 2005 年的 58.2 分，提升到 2006 年的 68.2 分，大幅增加了 10 分，同時由於遠見雜誌第二屆 CSR 調查，引起更多的企業關注，獲選企業增至到了 13 名。

此外，2006 年第 343 期的《天下雜誌》，進一步以「企業公民調查」爲主題，以「環境保護」、「社會參與」與「教育文化」等三大面向，針對全台 3300 家企業進行調查，結果發現有 87% 的企業將環保概念納入政策，76% 的企業具有社會參與目標與願景，而有 72% 的企業曾有教育文化贊助；但此次調查也顯示，雖然受訪企業在環保的認知程度最高，但對於國際環保趨勢的瞭解卻略嫌不足，整體不超過六成；而在社會參與方面，雖然企業都積極投入，可惜缺乏持續承諾，也無法形成長期參與的機制。

剖析台灣企業開始重視企業社會責任的主因，在於台灣企業面對全球化與大型化的競爭浪潮，企業沒有 CSR 的實質內含與認證，幾乎無法取得訂單。早期，台灣產業以衛星工廠爲主，而客戶大都是工廠，不必直接面對消費者；但是，近來台灣產業開始轉型爲品牌商、服務業之後，業者必須直接面對消費者，CSR 的壓力開始變大，也就逐漸重視企業的社會參與（遠見雜誌，2006）。事實上，愈來愈多的國際組織開始推動企業社會責任的各項評鑑指標（如：SA8000、Global Compact 等），更加速企業必須符合國際潮流，方能增加生存競爭的實力；然而，台灣受到國際組織參與的限制，以及政府和企業的對 CSR 的認知與積極度不足，不僅成爲台灣企業在全球競爭的隱憂，也對台灣整體社會環境的永續發展，埋下一個不確定的變數。

面對台灣在 CSR 發展過程的癥結，顯示政府、企業與社會等部門，對 CSR 的整體努力尚待加強。哈佛大學資深研究員 Simon Zadek（2006）提出一個以「合作治理」（collaborative governance）的方式，引領整體環境在 CSR 理念的落實。Zadek 認爲 CSR 發展過程是整個社會和企業組織共同學習的過程（請見表 2 及表 3）；在兩個學習系統的關係中，企業要能因應社會學習的發展階段，落實其 CSR 實務的調整步驟；換言之，如果企業無法配合社會學習的脈動，成爲 CSR 發展的「落後者」（如同圖 3 中右下半部的陰影區域），則其將會受到社會系統他成員，如消費者、員工或是投資者所背棄，造成企業本身發展上的障礙。

表 2 企業社會責任與組織學習

學習階段	組織的作為	作為的成因
1.防禦的 (defensive) 階段	拒絕實務、結果與責任	面對短期可能對銷售、人員甄補、生產力及品牌等企業聲譽的影響，進行抗拒性的反駁
2.順應的 (compliance) 階段	採取政策基礎的順服途徑，當作一項企業運作的成本	在中期因為不斷的聲譽和訴訟的風險，去減輕經濟價值的損失
3.管理的 (managerial) 階段	結合社會性議題進入企業核心的管理過程	在中期減輕經濟價值的損失，以及藉由 CSR 日常實務落實，逐漸取得長期的利益
4.策略的 (strategic) 階段	整合社會性議題進入企業核心的策略	在長期取得經濟價值，並針對社會議題以合作策略和創新過程，獲取領先的優勢
5.公民的 (civil) 階段	在 CSR 範疇中促使廣泛的產業參與	藉由克服其他領先者面對的問題癥結，取得長期經濟價值；並透過集體行動實現成果

資料來源：Zadek, 2006: 17.

表 3 企業社會責任與社會學習

學習階段	特徵
1.潛伏的 (latent) 階段	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 積極的社群與 NGOs 察覺此項議題</li> <li>• 僅有微弱的科學性或明確的實證</li> <li>• 在大部分的企業社群此項議題被忽視或忽略</li> </ul>
2.新興的 (emerging) 階段	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 政治人物與媒體體認知此項議題</li> <li>• 研究單位開始探究，但是資料仍然有限</li> <li>• 先驅企業開始以實驗態度處理此項議題</li> </ul>
3.鞏固的 (consolidating) 階段	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 開始有些企業實務在此議題運作</li> <li>• 部門性和議題基礎的自願方案開始建立</li> <li>• 面對爭議解決和漸增的立法需求</li> <li>• 自願性標準開始建立，並產生集體行動</li> </ul>
4.制度化的 (institutionalized) 階段	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 法令和企業規範的建立</li> <li>• 結合 CSR 理念的實務成爲卓越企業模式的常態</li> </ul>

資料來源：Zadek, 2006: 18.

在這個 CSR 發展的實務過程中，兩個學習系統彼此關係是相互影響與非線性的 (Zadek, 2006: 19)。事實上，從 CSR 的發展實務顯示，許多個案並非簡單地循著社會與企業兩個 CSR 學習系統，彼此相互影響學習階段，而完成 CSR 的過程；甚至，不少個案是在兩個學習系統不對稱的發展過程中，達成 CSR 實質的目標。例如圖中「A-B-C」的模式中，顯示企業組織的學習往往落後整個 CSR 環境的社會需求，直到 CSR 的議題在社會環境受到認同且朝向制度化落實，企

業方才加快學習時程，實現 CSR 的組織目標。因此，台灣地區 CSR 實務的實踐過程，以及未來可能遭遇的阻礙與問題，Zadek 提出的 CSR 學習模式，或許可以提供可行的思維與方法。

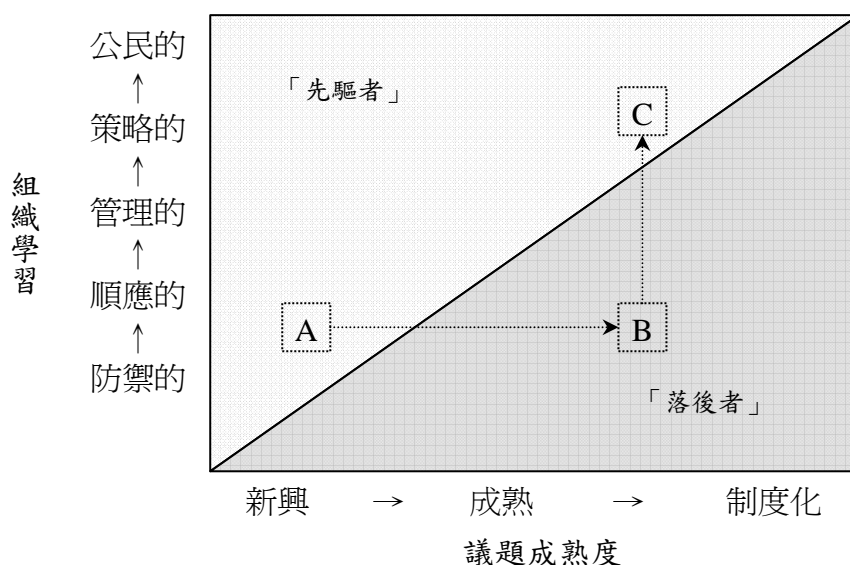


圖 3 企業社會責任 (CSR) 的學習模式

資料來源：Zadek, 2006: 19.

## 五、結語：CSR 作為另一隻「看不見的手」

「所有的社會群體都是製造意義的工廠」<sup>7</sup>

當代經濟學的肇始者亞當·斯密 (Adam Smith)，在其《國富論》(Wealth of Nations) 奠立之「人都是自利的」普遍人性的假設，而這隻「看不見的手」(the invisible hand) 論證了在自利動機之下的人類行為、企業的生存發展，也造就了社會經濟的繁榮和進步。事實上，斯密除了《國富論》外，還著有另一部《道德情操論》(The Theory of Moral Sentiments)，則是從人類的同情心和自律行為出發，藉由人類這些的美德使得社會生活產生意義和價值。那麼，斯密所真正人性主張為何？是自利為己的行為，還是利他的同情心和自律行為？斯密究竟是認同自利行為對於社會進步的意義，還是支持同情心和自律行為對於社會生活的價值？人類究竟自利的行為最能體現人性的內在規定，還是人類的同情心及自律行為最能體現人性的內在規定 (陳彩虹, 2002: 73)？據此，留下了一個「亞當·斯密問題」(Adam Smith problem)<sup>8</sup> 歷史公案。

<sup>7</sup> 請參見 (Bauman, 2001: 3)。

<sup>8</sup> 斯密僅有的兩部傳世著作《國富論》和《道德情操論》其內容對比懸殊、相互矛盾所呈現的問

基本上，「亞當·斯密問題」的實質，基本上乃是對於經濟結果上的人類行為「分裂」的認識而「製造」出來的，透過兩部著作中「看不見的手」(the invisible hand) 予以整合。一般而言，「看不見的手」指的是市場機制和市場調節的作用，它代表客觀經濟規律；另一方面，「看不見的手」也具有倫理特質，在《道德情操論》中它平衡富人與窮人之間的利益關係，在《國富論》中它又調節了功利與私利的關係（王瑩、景楓, 2001: 24-25）。顯然，主導企業組織運作的「看不見的手」，除了在績效與獲利上，企業社會責任（CSR）也是這隻「看不見的手」的運作內涵（Pedersen, 2005）。

從 CSR 發展的實務與理論內容瞭解，其從企業本身的利潤策略著眼，轉而關注社會的多元價值的實踐；同時，其切入焦點從企業內部的作業程序與原則，逐漸擴散至企業內、外關係的全面營造。事實上，當代 CSR 兼具描述性與規範性，其實質意涵回歸至人際與部門間的互動本質；易言之，CSR 不僅擴增企業獲利的能力與範疇，更使得企業本身成為人性動機與社會價值的生產者、發動者與促進者。因此，隨著 CSR 的多元化與豐富化，企業不再是經濟學、管理學的主角，更積極在社會、政治與其他領域扮演更重要的角色。

---

題，早在十九世紀中葉由德國歷史學派的經濟學家所提出來的（王瑩、景楓, 2001: 16）；而在1897年August Oncken在Economic Journal of London刊物上發表《The Consistency of Adam Smith》一文，再度論述此項爭議，並將稱之為「亞當·斯密問題」（Otteson, 2000: 51 - 74）。

**參考書目：**

- 天下雜誌 (2000), 第 233 期 (2000 年 10 月號)。
- 天下雜誌 (2004), 第 294 期 (2004 年 3 月號)。
- 天下雜誌 (2006), 第 343 期 (2006 年 4 月號)。
- 王瑩、景楓 (2001), *經濟學家的道德追問*。北京：人民出版社。
- 吳佳穗 (2006), 「企業社會責任之鎖鑰：公司治理」。證券櫃檯月刊, 第116號, 頁22-28。
- 陳彩虹 (2002), *經濟學的視界*。北京：中國發展出版社。
- 甯向東、吳曉亮 (2006), 「企業社會責任及其承擔」, Working Paper No. 200606, 清華大學經濟管理學院。
- 遠見雜誌 (2005), 第 228 期 (2005 年 6 月號)。
- 遠見雜誌 (2006), 第 239 期 (2006 年 5 月號)。
- Bauman, Zygmunt 著, 范祥濤 譯 (2001), *個體化社會*。上海：上海三聯書店。
- Giddens, Anthony 著, 鄭武國 譯 (1999), *第三條路*, 台北：聯經出版社。
- Sen, Amartya 著, 劉楚俊 譯 (2000), *倫理與經濟*。台北：聯經出版公司。
- Arrow, Kenneth J. (1973), "Social Responsibility and Economic Efficiency", *Public Policy*, XXI, pp.303-17.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the businessman*. New York, Harper & Brothers.
- Field, John. 2003. *Social Capital*. London and New York: Routledge.
- Granovetter, Mark (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, Vol. 91 No. 3, pp.481-510.
- Krishna, Anirudh (2002), "Enhancing Political Participation in Democracies: What is the Role of Social Capital?". *Comparative Political Studies*, Vol. 35, No. 4, May 2002, pp.437-460.
- Midttun, Atle (2004), "Realigning Business, Government and Civil Society: The C(S)R model compared to the (neo) liberal and welfare state models.", The European Academy of Business in Society - 3rd Annual Colloquium "The Challenge of Sustainable Growth: Integrating Societal Expectations in Business" Hosted by Vlerick Leuven Gent Management School, Belgium (Ghent Campus), 27th and 28th September, 2004.
- Friedman, Milton (1970), "The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits", *The New York Times Magazine*, September 13.
- Nelson, Jane (2004), "Leadership, Accountability and Partnership: Critical Trends and Issues in Corporate Social Responsibility", A Report of the "Corporate Social

- Responsibility Initiative”, The Kennedy School of Government, Harvard University.
- Nelson, Jane (2005), “Corporate Citizenship in a Global Context”, A Report of the “Corporate Social Responsibility Initiative”, Working Paper No.13, The Kennedy School of Government, Harvard University.
- Otteson, James R. (2000), “The Recurring ‘Adam Smith Problem’”, *History of Philosophy Quarterly*, Vol. 17, No. 1, pp.51–74.
- PIU (2002) , *Social Capital: A Discussion Paper*. Performance and Innovation Unit (UK), April 2002.
- Pedersen, Esben Rahbek(2005), “Guiding the Invisible Hand: The Role of Development Agencies in Driving Corporate Citizenship”, *The Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 20, pp. 77-91.
- Polanyi, Karl, et al (1957), *Trade and Market in the early Empire*. Glencoe, Ill: The Free Press.
- Putnam, R. 1993. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Secchi, Davide(2004), “Corporate Social Responsibility in Europe: Analyzing Business in Transnational Contexts”, presented at the Hungarian European Communities Studies Association meeting on “European Union toward enlargement: integration maturity and adjustments of acceding and non acceding countries of Central and Eastern Europe”, October 18, 2004, Pusztaámor, Hungary.
- Tonkiss, Fran (2000), “Trust, Social Capital and Economy.” in Tonkiss, Fran and Andrew Passey, with Natalie Fenton and Leslie C. Hems (ed.) (2000), *Trust and Civil Society*. Hampshire: Macmillan Press Ltd..
- Windsor, Duane (2006), “Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches.”, *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No.1, pp.93-114.
- Zadek, Simon(2006), “The Logic of Collaborative Governance: Corporate Responsibility, Accountability, and the Social Contract” , A Report of the “Corporate Social Responsibility Initiative”, Working Paper No.17, The Kennedy School of Government, Harvard University.