

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

企業基金會公益資源運用個案研究

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC92-2412-H-002-006-

執行期間：92年08月01日至93年07月31日

執行單位：國立臺灣大學社會工作學系

計畫主持人：馮燕

報告類型：精簡報告

處理方式：本計畫可公開查詢

中 華 民 國 93 年 11 月 3 日

# 企業型基金會公益資源運用個案研究

## A Case Study on Corporate Social Performance of Taiwanese Corporate Foundations

國立台灣大學社會工作學系 馮燕教授

### 摘要

本研究係以 Wood( 1991 )的企業社會績效模型( Corporate Social Performance, CSP )及 Schwartz and Carroll ( 2003 ) 的三個主要範疇模型 ( Corporate Social Responsibility, CSR ) 作為分析架構，用台灣四家不同企業別 ( 包括金融類、製造類、零售類、電子類 ) 及發展階段的企業型基金會為個案樣本，提供一個實證上的研究。研究的目的是藉個案分析去瞭解企業型基金會的理念動機、決策過程及績效評估機制，並且藉助於不同的理論模型以尋找台灣企業型基金會運作的脈絡。研究發現台灣的企業型基金會約可分類為兩種型態：非商業運作導向的基金會，將資源投注在社會發展的需求，而非企業本身的核心能力上；另外一種型態為商業運作導向的基金會，關注且傾力於企業本身核心能力有關的公益項目。這兩種不同型態的基金會有著不同的基金會成立動機、整體運作模式及效能產出。

### 壹、引言

企業社會責任 ( Corporate Social Responsibility ) 這概念最早起源於商業及社會相關研究文獻中，尤其在商業及一般公共行政領域中，對此議題的探討越趨重要，近年來越來越多的企業成立專職部門或是基金會，參與社會公益活動。本研究係以 Wood ( 1991 ) 的企業社會績效模型 ( Corporate Social Performance, CSP ) 及 Schwartz and Carroll ( 2003 ) 的三個主要範疇模型 ( Corporate Social Responsibility, CSR ) 作為分析架構，用台灣四家不同企業別 ( 包括金融類、製造類、零售類、電子類 ) 及發展階段的企業型基金會為個案樣本，提供一個實證上的研究。研究的目的是藉個案分析去瞭解企業型基金會的理念動機、決策過程及績效評估機制，並且藉助於不同的理論模型以尋找台灣企業型基金會運作的脈絡。研究發現台灣的企業型基金會約可分類為兩種型態：非商業運作導向的基金會，將資源投注在社會發展的需求，而非企業本身的核心能力上；另外一種型態為商業運作導向的基金會，關注且傾力於企業本身核心能力有關的公益項目。這兩種不同型態的基金會有著不同的基金會成立動機、整體運作模式及效能產出。

以下分別探討企業社會責任的概念與模型發展的相關文獻，後續再針對 Wood( 1991 )的企業社會績效模型( Corporate Social Performance, CSP )及 Schwartz and Carroll ( 2003 ) 的三個主要範疇模型 ( Corporate Social Responsibility, CSR ) 去分析本研究之個案基金會，最後提出結論與建議。

## 貳、企業社會責任模型建立之文獻探討

企業社會責任 (Corporate Social Responsibility, 簡稱 CSR) 的概念, 歷史由來已久, 但直至二十世紀才開始有正式大量的文獻來探討這個概念, 尤其是在過去 50 年來發展的更興盛, 像是一些代表學者如 Wood & Jones (1996)、Carroll (1999) 及 Windsor (2001) 等, 都是在社會責任這塊研究領域中傑出的學者, 對社會責任的定義及發展有不少的見解。Carroll (1999) 曾經將社會責任的概念發展過程分為幾個時期, 分別為 1950 年代 (原始初創期)、1960 年代 (大量文獻探討期)、1970 年代 (社會責任定義激增期) 及 1980 及 1990 年代 (朝向社會責任模型整合的時期)。下面就分別說明社會責任概念的緣起發展及模型架構的建立過程。

### 一、1950 年代 (原始初創期)

企業社會責任的概念最早起源於商業及社會相關研究文獻中, Howard R. Bowen's 在 1953 年的代表著作“企業家的社會責任”一書中, 首先將社會責任的概念提及在文獻中的創始者, 故 Bowen 在當時被認為是“社會責任之父”(Carroll, 1999)。Bowen (1953) 最初企業社會責任的研究, 曾提出一個重要的問題即是“什麼樣的責任是社會期許企業家應該做到的?”, 並且進一步提出企業社會責任的原始定義, 他認為企業家應對所從事的組織管理、決策、或是組織執行企業目標及願景中的相關組織運作過程都應有道德上的義務和責任。

### 二、1960 年代 (大量文獻探討期)

1960 年代許多文獻都在探究社會責任的定義及範圍, 試圖從中尋找出一個正式對社會責任的定義, 而 Keith Davis 是在此時對社會責任提出定義的重要學者之一, Davis (1960) 認為所謂的企業社會責任應是“企業家在決策及行動過程中至少應達到不與企業經濟利益有直接關係的最低標準”, 他強調社會責任及企業權力之間的關係, 其中最著名的一項見解就是“社會責任鐵律”, 說明企業的社會責任應與該企業的社會權力相稱, 他強調若社會責任與權力達到相當平等一致, 則可以避免社會責任導致逐漸侵蝕企業部分的社會權力。

另一個對社會責任定義最具影響力的貢獻者是 William C. Frederick。他認為社會責任意旨企業家應監視管理整體企業運作, 以達到符合社會期許的目標, 這個意思是企業在生產過程及營運過程中都應該以增加社會福利為主 (Frederick, 1960)。而 Joseph W. McGuire 在其“企業與社會”一書中曾描述“企業的社會責任並不僅在經濟及法律下遵守相關道德與義務, 也應對社會某部分負起道德責任”。另外, Clarence C. Walton (1967) 在其“企業社會責任”一書中提到企業及企業家在社會上應扮演的角色中, 他對社會責任的定義是“社會責任這個新概念應認清企業與社會之間的親密關係, 企業高階管理者應對這樣的關係時時牢記心中, 並且清楚知道與企業相關的群體各自的目標追求”。

### 三、1970 年代（社會責任定義激增期）

在 1970 年代主要有三個針對社會責任的定義各自發展且逐漸形成社會責任的模型，分別是 Preston & Post's (1975) 的公共責任與貫穿系統的概念、Carroll's (1979) 社會責任四個範疇的定義及 Ackerman (1975) 及 Sethi's (1979) 企業社會責任回應觀點。

#### （一）Preston & Post's (1975) 的公共責任與貫穿系統的概念

Preston & Post (1975) 在“私人管理與公共政策”一書中談到公共責任的原則，其將社會責任的觀點轉變成為公共責任的觀點。公共責任意指“在特定的公共政策底下組織管理的機制”，而公共政策的定義為指導整個社會的行動準則。Preston & Post 傾向以“公共 (Public)”相對於“社會 (Society)”這個概念來說明社會責任，特別強調在公共政策過程的重要性，而非個人或個體的意見及道德，並且此做為目標來源及評價的標準。在公共責任的原則中，管理的責任範圍並非是無限的，而是在社會整體架構下負起某部分的責任，端視作者定義的最初涉入及次級涉入領域而定，其中「最初涉入」指的是行為和交換，這與企業特定的功能性角色直接有關，而「次級涉入」指的是並非組織本身的特性影響，而是組織經由最初涉入而產生的組織活動相對帶來一些必須負起責任與義務的範圍。同時，亦說明「貫穿系統」的概念，意旨企業組織本身是一個系統的觀念，與其他社會系統底下相互重疊，但是並非真正完全包含在社會系統領域中。

#### （二）Carroll's (1979) 的社會責任四個部分定義

Carroll 在 1979 年所定義的企業社會責任可從四個直接明顯的範疇而論，他認為企業社會責任應強調在經濟、法律、道德及社會對組織無條件的期望四個範疇，其中最重要的企業社會責任是「經濟」，並且認為“企業機構是社會中基本的經濟單位，它有對社會的需求及提供生產的產品與服務的責任”，而其他企業的角色都應建立在這個基礎假設上。

企業除營利之外，社會亦期望企業能夠遵守「法律」，而法律代表著企業在大範圍社會系統下營運過程的遊戲的規則，社會期許企業能夠在法律規則與要求的架構下滿足經濟的使命，因此，法律的責任是企業責任的第二的定義。另外，「道德」的責任代表著社會期許企業能夠遵守的道德規範及行為，包含期望企業能做到“超過法律合法的要求”層次。最後，「社會對組織無條件的期望」是代表一個自願性的角色，企業被期許除遵守必要的責任外也能夠遵守道德的責任，這些想法與觀念能使企業管理者在組織決策上做出公正的選擇，而這些自願性的角色包含公益貢獻、管理組織內部藥品的濫用者、訓練失業的人或是對職業婦女提供日間照顧中心等等，後來 Carroll 將「社會對組織無條件的期望」定義如同企業的慈善公益活動。

### (三) Ackerman (1975) 及 Sethi's (1979) 企業社會責任回應觀點

在 70 年代，企業社會責任的觀點開始從社會轉至企業組織自身的利益上，Preston & Post (1975) 提出企業社會責任新的思考行動導向，被稱為“企業社會責任”，即 Frederick (1978) 提出的“企業回應社會壓力的能力”（簡稱 SCR<sub>2</sub>）。

而 Ackerman (1975) 是企業社會回應觀點的組織自利研究擁護者，他主張企業為增加財務上的績效，必須“有責任的”符合社會期望，包含企業應該如何營運，同時指出三個階段的社會回應過程：(1) 企業高階管理者應注意外在環境對企業的反應和相關議題 (2) 按議題的優先順序及架構發展給予適當管理與回應，以及 (3) 將企業內部反應的過程制度化。Ackerman 同樣指出四個有效率的回應過程的標準：(1) 最高管理階層的承諾和領導 (2) 企業的社會政策和組織本身的限制需和諧一致 (3) 企業股東的支持與參與 (4) 適當的管理及履行社會回應的過程，根據他的提議，採社會回應觀點的企業必需評估環境的條件，致力於股東的需求與規劃政策以回應社會改變的條件，而這三個行為可以被歸納為環境評估、股東管理及議題管理三部分。

此部分文獻強調是組織自利驅動企業負起社會的責任，同樣主張企業可以“做對且做好”，或是能夠達到更好的境界，故“由做對中求做好”的這個概念在近來發展成相關的行銷及策略性公益活動，也就是強調轉換成商業導向的去實踐企業的社會責任。

## 四、1980 及 1990 年代（朝向社會責任模型整合時期）

在 80 及 90 年代的企業社會責任的潮流即是企圖將此部分的定義整合成一個可以解釋的理論模型，其中最主要發展出的模型有 Wartick & Cochran's (1985) 及 Wood's (1991) 的企業社會績效模型 (Corporate Social Performance, CSP) Carroll's (1991) 企業社會責任金字塔模型及 Schwartz and Carroll's (2003) 企業社會責任三個主要範疇模型 (Three-domain model of CSR)。

### (一) Wartick & Cochran's (1985) 的企業社會績效模型

Wartick & Cochran's (1985) 整合出的社會績效模型的研究是建立在 Carroll's (1979) 的研究基礎上，其試圖去建構一個一般化的社會績效模型。他們所定義的企業社會績效模型是“企業在社會責任原則、社會回應的過程及社會議題的政策發展之中從事交換”，此模型亦將經濟責任、公共責任及社會回應等不同的觀點具體合併在此一架構中。

社會績效模型包含三個部分：(1) 企業社會責任的原則（經濟、法律、道德及社會對組織無條件的期望），(2) 企業社會回應的過程（被動的、防禦性的及相互作用的）及 (3) 議題管理（議題確認、議題分析及回應的發展），這個模型整合了企業社會責任的原則及驅動指導行為、回應社會需求的過程和行動及社會

議題的政策發展，此模型將企業的社會責任轉化為企業的社會績效，並說明行動及效能是可以被定義及評估的。

## (二) Wood's (1991) 的企業社會績效模型

Wood's (1991) 的企業社會績效模型建立在 Wartick and Cochran's (1985) 的研究基礎上，其相信未來幾個世紀最重要的將是社會議題管理的研究 (Carroll, 1994)。在此模型將企業社會績效 (Corporate Social Performance, CSP) 被概念化為三個方向：驅動的原則、行為的過程及顯著的效能三方面彼此相互影響。其所定義的企業社會績效模型是“企業社會責任的原則、社會回應的過程及與企業相關的社會責任的效能” (Wood, 1991)。在表一中詳細闡述 Wood's 模型中不同的組成：(1) 企業社會責任的原則 (合法性、公共責任及管理上考量) (2) 企業社會回應過程 (環境評估、利益相關人管理及議題管理) 及 (3) 企業行為效能 (社會影響、社會典範及社會政策)。

表一：Wood's 企業社會績效模型 (Corporate Social Performance Model)

企業社會責任的原則 (Principles of Corporate Social Responsibility)
<ul style="list-style-type: none"><li>● 制度原則：合法性 (Institutional Principle: Legitimacy)</li><li>● 組織原則：公共責任 (Organizational Principle: Public Responsibility)</li><li>● 個體原則：管理上考量 (Individual Principle: Managerial Discretion)</li></ul>
企業社會回應過程 (Processes of Corporate Social Responsiveness)
<ul style="list-style-type: none"><li>● 環境評估 (Environmental Assessment)</li><li>● 利益相關人管理 (Stakeholder Management)</li><li>● 議題管理 (Issues Management)</li></ul>
企業行為效能 (Outcomes of Corporate Behavior)
<ul style="list-style-type: none"><li>● 社會影響：內部股東效益 (Social Impacts)</li><li>● 社會典範：外部利益相關人效益 (Social Programs)</li><li>● 社會政策：外部公共團體的效益 (Social Policies)</li></ul>

## (三) Carroll's (1991) 企業社會責任金字塔模型

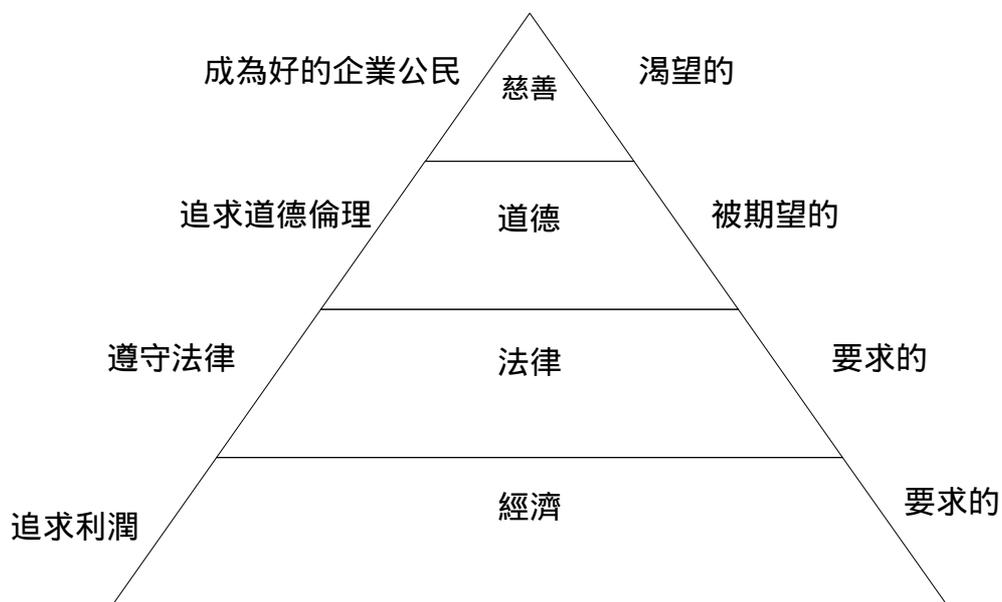
此模型是 Carroll 長期的研究結果，並將在 1979 年提出的企業社會責任的四個範疇分類 (經濟、法律、道德及慈善公益) 融入在此企業社會責任金字塔模型中 (見圖一)。企業組織的經濟責任在於追求利潤，這是企業最基本的生存理由；而法律責任則是遵守社會大環境下的法律與遊戲規則，這是企業組織承擔社會責任的第二個部分，Carroll 認為經濟及法律責任都是在社會環境底下必須被要求的，然而，社會亦期望企業能夠去遵行道德，甚至是投入慈善公益活動。在 Carroll 的企業社會責任的範疇及金字塔架構中保留了企業社會責任的社會議題管理領域 (Schwartz and Carroll, 2003)，但是此模型仍有四點限制存在。

第一：金字塔架構認為企業的社會責任領域有其層級，很容易產生的誤解即是公益責任範疇可能是最重要的，相對而言，經濟範疇是企業社會責任領域的最基本價值，這並非是 Carroll 初衷認為經濟及法律是最主要的範疇，而公益責任相較其他三個領域較不重要。

第二：Carroll 本身認為金字塔架構並不能完全粹取企業社會責任範疇的本質，只能部分重疊 (Carroll, 1993)，企業可能同一時間只能專注在某一領域中，而對其他領域則可能零星投入，然而，在圖中並不能完全清楚說明範疇之間相互關係的本質。

第三：有時很難用理論或實務上去區別公益活動及道德活動之間的界線，Aupperle, Carroll, and Hatfield (1985) 描述 Carroll 的慈善公益範疇是「很難去確定及評估的」，Strong and Meyer (1992) 推斷認為當企業社會責任的經濟、法律及道德的基礎及能力深厚時，則慈善公益活動的範疇可能被排除。

第四：公益活動亦可能建立在最初經濟動機上 (Shaw and Post, 1993)，此可稱為是企業策略性的公益活動 (Yankee, 1996)，換句話說，企業的公益活動是建立在企業的經濟責任上，而並非將公益道德與經濟動機分開。

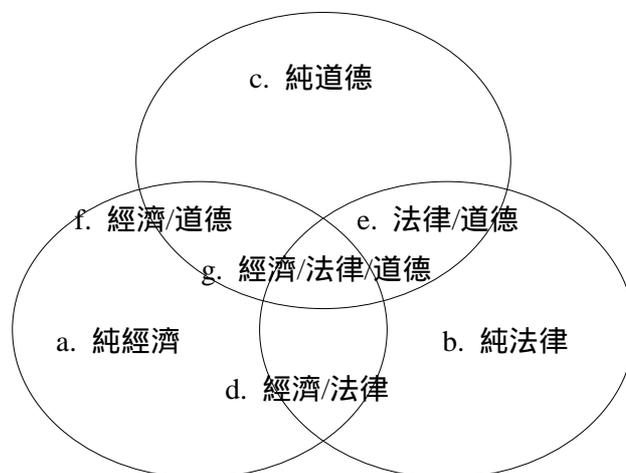


Carroll's (1991) 企業社會責任金字塔模型

#### (四) Schwartz and Carroll (2003) 企業社會責任三個範疇模型

為了改善 Carroll (1991) 提出的企業社會責任金字塔模型的限制，Schwartz and Carroll (2003) 發展一個新的三個範疇的企業社會責任模型，如圖二所示。模型使用圓形的交集表示三個企業的社會責任範疇都是同等的重要，而 Carroll

(1991)原始的慈善公益範疇被並列到道德或是經濟領域下，可反應出慈善公益活動不同的動機可能。



圖三：Schwartz 及 Carroll (2003) 的企業社會責任三個範疇

### 參、模型分析與意涵

此部分將以 Wood(1991)的企業社會績效模型(CSP)及 Schwartz and Carroll (2003)三個範疇模型來分析四個案例，目的是期望從中探索每一個基金會在企業社會責任模型中的相對位置及勾勒出不同的公益導向基金會之間的差異。

#### 一、Wood (1991)企業社會績效模型 (Corporate Social Performance Model, CSP)

在上述文獻探討中說明 Wood (1991)的社會績效模型包含三個成分：1.企業社會責任的原則（合法性、公共責任及管理上考量）；2.企業社會回應過程（環境評估、利益相關人管理及議題管理）及 3.企業行為效能（社會影響、社會典範及社會政策），以下將以此為分析架構去綜合說明及探討四家企業型基金會表現出的特色與意涵。

##### （一）企業社會責任的原則

模型第一個構成元素是企業社會責任的原則，這是由制度原則、組織原則及個體原則所組成。

##### 1. 制度原則：合法性

根據合法性的原則意旨在大環境社會系統下，其有權力去建立及強制系統內

的制度及定義系統內的合法性功能以平衡權力，此為一個架構性的原則，強調企業的義務就如同社會底下的制度，並且暗示當企業並沒有去實踐應附義務時，社會有權力去制裁它。此制度原則根據 Davis (1973)的「責任鐵律」原則而來，強調表達合法性是一種社會層級的概念及描述企業在社會制度下必須去避免使用其權力的責任。

這個原則被功能理論所支持，指社會被一些專門的社會制度所實踐，而 Preston and Post (1975)則認為是社會制度的相互依賴，並非是社會系統的功能專門化，支持這個論點的企業應該有義務負起社會責任，因為企業是在共同分享社會系統底下的環境去生存的。制度原則也同樣被利益相關人理論所支持，其中 Freeman (1984)在他的書籍中指出“誰才是企業必須負起責任的對象？”在這裡定義的利益相關人即是“組織達到組織目標時會影響及被影響的相關一群人”，利益相關人的分析提供學者去思考社會給予企業的合法性，若企業不能補償利益相關人的損失，則這些企業將變成“非法的”且最終將會被社會所滅亡。

在四個個案中，好鄰居文教基金會即是一個很好的案例，他們主要的利益相關人即是每一家零售商店所在地的附近社區。基金會依據當地的事務舉辦相關的回饋活動，像是每月的「社區清掃日」活動，每家零售商店會結合店內志工去清掃當地社區，提升當地社區人民對零售商店的接受度，進而成為當地社區的中心，企業便利用像這樣的活動去增加在社會系統下存在的合法性及權力。

## 2. 組織原則：公共責任

公共責任的原則是從 Preston and Post (1975) 概念延伸出來的。在本質上，企業有責任在社會系統下提供企業本身存在的功能性角色及扮演功能性角色下延伸出與組織相關需負起的責任與義務。而社會責任的內容因企業本身存在的功能性角色不同而異，每一個企業必須負責解決企業產生的問題，避免問題的發生及幫助解決相關的社會問題，這是一個理性的原則，每一個企業在社會環境中被視為一個獨特的角色並且清楚他們的社會責任。

而台達電子及好鄰居基金會提供一個很好的例證說明企業如何去實踐他們的公共責任，此兩個基金會都投入資源在公益活動上，且與其企業本體的核心能力相關，並且在社會下的初級及次級領域中實現他們的社會責任。像是台達電子文教基金會投入資源在環境保護及節約能源上，這與台達電子原企業體即是從事電子產業的核心能力有關，提供創新的節約能源的電子產品，即是台達電子企業生存的功能性角色；而好鄰居基金會投入資源在社區發展上，其統一企業的核心專長即是網路關係及台灣 2000 家的零售便利店據點作為雄厚的後勤資源，而這正式統一企業生存在社會系統下的功能性角色。

### 3. 個體原則：管理上的審慎考慮

第三個動機原則即是個體層次管理上的審慎考慮，像是企業投入公益領域的動機受創辦人或高層管理者背後經驗、喜好及偏好的影響，此即可被視為是「社會對組織無條件的期望」，如 Carroll (1979) 對企業社會責任的定義“一個企業應無條件對社會負起責任，並且涉入參與而不是因為公司本身經濟、法律或道德責任的需求才去做”。

在四個個案中，本研究發現基金會的創辦人或是管理者的審慎考慮對基金會的未來發展具有決定性的影響，像是洪健全基金會對藝術及教育公益活動的投入深受該基金會管理者簡靜惠女士的教育學歷背景所影響；喜馬拉雅基金會的公益資源中心即是受該基金會執行長江顯新的過去工作經驗有關；台達電子基金會對環境的保護計畫即是受該基金會管理者鄭崇華個人價值觀所影響，而好鄰居基金會對社區的發展與投入則是受該基金會執行長徐重仁先生所影響。

## (二) 企業社會回應過程

模型第二個構成元素是企業回應的過程，企業社會回應過程由 Fredrick (1978) 定義認為是企業回應社會壓力的能力，此處使用「回應」的字眼即是預期從觀念導向轉化至企業社會責任的行動導向，而企業社會回應過程是由環境評估（內容）、利益相關人管理（行動對象）及議題管理（興趣目標）所組成。

### 1. 環境評估

環境評估指的是評估外在環境（包括經濟、科技、社會、政策及法律）的反應並且適應該環境。一個企業首先需要去瞭解其營運下所處的外在環境特徵及內容，才可以清楚瞭解哪一個社會議題必須去回應它。

在四個個案中對環境評估過程是為了認清社會的需求為何，洪健全基金會設立唱片圖書館，當電唱機在 1970 年代逐漸消失時，並在電唱機變得普遍流行時結束圖書館，並且創立洪網是為了適應目前資訊化的社會環境；喜馬拉雅基金會當確認台灣非營利組織缺乏資源中心平台時，便成立非營利組織資源中心，協助非營利組織有一個資訊發聲及交換的電子平台；台達電子透過評估現階段外在環境保護的需求去做贊助的決策方向，並舉辦相關的活動；好鄰居基金會因應當年度水資源缺乏的外在環境下，舉辦地社區「水資源管理」的夏令營等。

### 2. 利益相關人的管理

Freeman (1984) 所著的書中提到利益相關人的管理，他提出一個令人信服的觀點即是將企業外部利益相關人及企業功能性角色之間的關係做一個說明，並建立一套工具去表示這些關係及結果，而如何去定義利益相關人及他們與企業行為的關係便是企業要選擇回應何種社會責任的重要過程。

而台達電子與好鄰居基金會皆是與企業本體相關性很強的基金會，很容易與企業本體關心的對象及議題有關，所以這兩個基金會所定義的利益相關人的管理即變成重要的過程，可以反應企業關心的重點及營運特色，其中很明顯的好鄰居基金會的利益相關人即是便利商店所處的當地社區。

### 3. 議題管理

議題管理涉及策劃及監控企業內部及外部回應社會議題管理的過程，這目的即是降低及最小化社會的壓力及意外事件（Wood, 1991）。議題管理的外部過程包含企業的公共關係、危機管理、企業政策策略及公私部門之間的伙伴關係；而內部過程包括道德議題及企業解決道德的決策的道德指標。

好鄰居基金會是四個個案中最接近議題管理的個案，基金會的管理者王小姐也同樣是企業體的公共關係的執行長，所以這個基金會與企業體本身的公共關係部門資源相連結，故會涉入企業體本身的社會議題管理。

### （三）企業行為效能

模型第三個構成元素是企業行為效能，可以視為企業社會績效模型的一部份，而行為效能包含三部分：社會影響、社會計畫方案及社會政策。

#### 1. 社會影響

社會影響指的是企業的行為直接及間接影響整個社會，短期影響的像是員工服務到長期影響的像是環境污染等，而過去許多以企業社會影響的相關研究都針對企業的年度報告及企業審核方面。

四個個案的訪談中的描述幾乎都缺乏令人滿意的績效評估機制，然其中喜馬拉雅基金會相較其他基金會有較完整的績效評估方式。

#### 2. 社會計畫方案

企業社會方案是指針對社會的特別需求，透過一些活動、方案或課程去完成企業關心的議題（Wood, 1991）。像這樣的方案可能是只有一次的贊助投資活動（例如：台達電子的環保夏令營或好鄰居基金會的 921 急難振災活動等）或是長期的方案（例如：洪健全基金會的唱片圖書館或是好鄰居的老店翻新計畫及每月社區清掃日等等）。

#### 3. 社會政策

企業社會政策出現在組織中的（a）指導一個地區的問題再度復發的決策訂定過程，這樣的問題通常不是需要一再的浪費資源在反應及分析不斷的發生的問題上（b）或是某地區的問題對組織而言有高度的興趣和重要性，所以必須將這地區問題的威脅與機會給予處理（Wood, 1991）。事實上，企業政策是當企業完全建構可營運及制度化時，企業社會責任及企業回應的原則都將驅動企業行為效

能的發生。

## 二、Schwartz and Carroll (2003) 三個範疇模型

在前述文獻探討說明，這三個範疇模型包含經濟、法律及道德上的領域。經濟領域被定義成「直接或間接的影響企業面對及解決生存的問題的相關活動，這些影響是根據兩個明顯的目標 (Poitras,1994) : (1) 利潤最大化 (最小化損失) (2) 最大化分享價值 (Schwartz and Carroll, 2003)」。一個企業的行動也可能完全在經濟範疇之外，如果「(1) 他們並沒有意圖進行利潤最大化 (最小化損失) 當有更有利的生存條件或是 (2) 他們是真正關注在未來可能的經濟結果。

法律的範疇被定義為「企業有責任回應社會法律的期望及社會的制度及所存在的當地地區的基本要求，或是在所生存的外在環境底下，遵守國家法律及相關遊戲規則所規範」，法律範疇可以分為三個部分：(1) 遵守服從 (這可以再細分為服從、限制及機會) (2) 避免違反公民的法律及 (3) 預期的法律規範。

道德範疇指的是「企業被利益相關人期望的道德責任」，這包含三個一般的道德標準：(1) 協定 (2) 間接重要的 (3) 義務。企業的活動也可能存在於道德之外的範圍，如果 (1) 本質上不屬於道德範疇的 (例如：未察覺到的或是並不關心活動中的道德) (2) 發生在當活動與某些道德原則之間產生衝突的時候 (例如：不道德的行為或活動) 或是 (3) 只追求淨利潤的企業而不在乎利益相關人的反應。

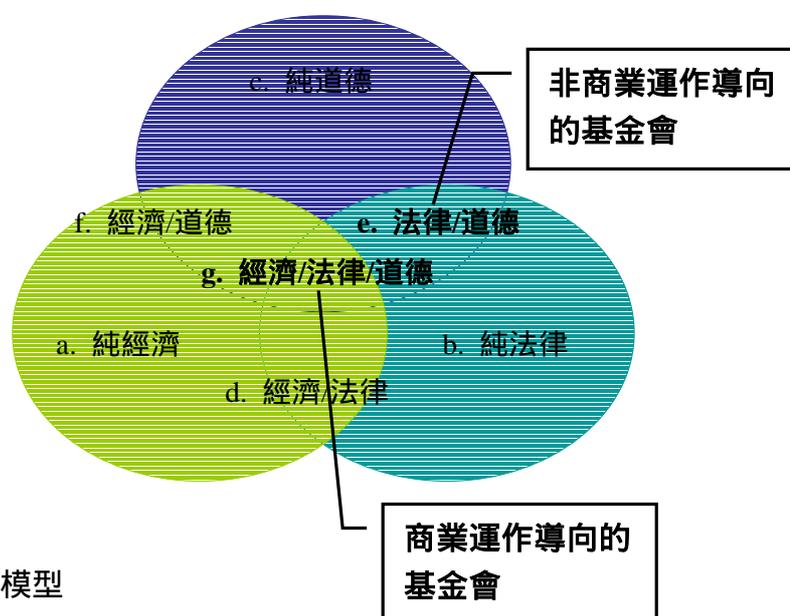
一般企業的活動可能會與三個範疇有不同層級的相互重疊，很少企業的活動會單一考慮純經濟、純法律或純道德的範疇，幾乎所有的活動都由兩個範疇所構成。這三個領域範疇的模型可以幫助分析不同的基金會動機與效能，這形成道德決策的差異，本研究運用三個領域模型去分析強調四個台灣個案企業型基金會的動機和效能。

在圖四中可以看到四個基金會在此模型上的相對位置。洪健全文教基金會與喜馬拉雅文教基金會都落在法律及道德重疊的範疇上，而台達電子文教基金會及好鄰居文教基金會則全部落在三個領域重疊的範疇上，其中四個個案皆有涉及道德及法律的範疇中，例如這四個個案基金會都有其需實踐的道德與法律的責任，而這四家基金會在經濟的範疇差異是如何？其中洪健全文教基金會與喜馬拉雅文教基金會皆可被歸類在其基金會本身運作與企業本體是獨立並且不相關的，例如：他們從事慈善活動並不與企業本身的核心能力有關；洪健全文教基金會一開始從事教育與文化的推廣計畫，而這些與企業本體的國際電子活動並不相關；喜馬拉雅文教基金會的非營利組織資源中心的計畫則與企業本身從事音樂、貿易及金融並不相關，洪健全文教基金會與喜馬拉雅文教基金會這兩家基金會相較其他

兩家企業型基金會而言，皆不以直接增加基金會經濟上利潤為目的。

相反的，台達電子文教基金會及好鄰居文教基金會皆與其企業本身有較高的彼此互惠關係，他們都從事慈善活動但皆與其企業本身的核心能力相關，台達電子文教基金會強調在促進科技教育、環境保護及節約能源的活動上，這些活動與台達電子企業本身的核心能力與使命相關，即是“提供創新的節約能源產品，提升大眾生活品質”。台達電子藉由志願工程師提供台達基金會在科技上的協助，台達電子基金會則幫助台達電子提升環境保護及具社會責任的企業的形象，長期進而增加企業經濟利潤；而好鄰居文教基金會從事社區發展的活動，這與統一企業的核心專長有關，即是企業的網路關係及台灣近 2000 家的深入社區的零售店。

圖四說明了有些企業可以依據實踐其本身法律及社會道德責任去創造未來的經濟利潤。而這些基金會並沒有所謂的對與錯問題(商業導向基金會與非商業導向的基金會)，但值得去思考的是為何有些基金會可以透過慈善活動去創造這些經濟利潤。若是在企業與基金會之間創造雙贏局面，值得去思考的是如何去認定這樣的基金會及企業如何根據本身的核心能力去建立並創造基金會。



圖四：模型

## 伍、結論

整體而言，本研究發現企業型基金會可分類為兩種型態：非商業運作導向的基金會，其將資源投注在社會最初的需求，而非企業本身的核心能力上，也就是

基金會創辦人的個人喜好或偏好去支持基金會的運作，此類型基金會通常是以實踐創辦人回饋社會的理念為主並彌補社會的需求缺口，而不以企業本體未來經濟利潤做考量，故其整體運作、贊助活動及方向皆以創辦人喜好及理念為依歸，基金會與企業本體是兩個獨立的個體(例：喜馬拉雅基金會及洪健全文教基金會)；另外一種型態為商業運作導向的基金會，其關心與企業本身核心能力有關的公益活動上，換句話說，即是基金會成立動機有其企業未來的策略性考量，就是提升企業內部與外部形象，這與非商業導向的企業型基金會不同在於，商業導向的基金會本身出發點即是期望藉由基金會運作帶來未來企業的潛在利潤，這樣的基金會其動機理念、贊助及活動方向及後續運作皆會以原贊助企業體本身的組織文化及形象一致，通常這樣的基金會與企業體本身的關係也較緊密，資源相互互惠共享(例：統一好鄰居文教基金會及台達電子文教基金會)。此兩種不同型態的基金會有著不同的基金會成立動機及使命，會深遠影響基金會後續的整體運作，像是理念、支援贊助的方向、與企業體關係等。由表二可以清楚瞭解其中的些微差異存在。

表二：基金會集群分類比較

分析項目		好鄰居文教基金會及台達電子文教基金會	喜馬拉雅基金會及洪健全教育文化基金會
類別		商業導向的企業型基金會	非商業導向的企業型基金會
相同點	組織成員	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 主要仍以董事會、執行長與執行秘書運作模式</li> <li>• 相較其他中小型非營利機構而言，內部成員人力充足，各自有其人力來源管道，像是好鄰居基金會以門市人員為志工；台達電子及洪健全基金會則以專職人力為主；另外，喜馬拉雅則有研究小組。</li> </ul>	
	資金來源	基金會的資金來源相較於其他中小型非營利機構而言，較不虞匱乏，每年有固定比例資金支持，可專注於基金會願景與使命上。	
	決策機制	非營利組織相較於營利組織，沒有清楚完整的績效評估機制出現，強調經由討論再匯集董事會討論的模式。	
相異點	成立動機	有其企業未來策略性考量，提升企業外在形象	相較強調創辦人理念與特質，以實踐創辦人理念為主
	與企業體的關係	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 彼此有高度相關</li> <li>• 以提升企業外在形象為目標之一</li> <li>• 資源彼此互惠與重疊，善用企業本身內部資源</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 彼此較獨立運作</li> <li>• 以發展創辦人回饋社會的宏願為目標</li> <li>• 資源彼此獨立，不相互支援</li> </ul>
	工作方向	與企業本身業務有關	與企業本身業務無關

## 陸、參考資料

- Bowen, H. R. (1953). "Social responsibilities of the businessman". New York: Harper & Row.
- Carroll, A. B. (1991). "The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders". *Business Horizons*, 34 (4), pp.39-48.
- Carroll, A. B. (1999). "Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct". *Business & Society*, 38, PP. 268-295.
- Cochran, P. L. and R. A. Wood ,(1984). "Corporate Social Responsibility and Financial Performance". *Academy of Management Journal*, 27, pp.42-56.
- Davis, K. (1960). "Can business afford to ignore social responsibilities? ". *California Management Review*, 2 (3), pp.70-76.
- Frederick, W. C. (1986). "Toward CSR3: Why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs". *California Management Review*, 28 (2), PP.126-141.
- Freeman, R. E. (1984). "Strategic management: A stakeholder approach". Boston: Pitman.
- Preston, L. E. and Post, J. E. (1975). "Private management and public policy: The principle of public responsibility". Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schwartz, M. S. and Carroll, A. B. (2003) "Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach.", *Business Ethics Quarterly*, 13(4), pp.503.
- Windsor, D. (2001) "The Future of Corporate Social Responsibility.", *The International Journal of Organizational Analysis*, 9(3), pp.225-256.
- Wood, D. J. and Jones, R. E. (1996). "Research in Corporate Social Performance", In D. F. Burlingame & D.R. Young (eds.), *Corporate philanthropy at the crossroad*, p. 41-85, Bloomington & Indianapolis: Indiana University Press.
- Wood, D. J. (1991). "Corporate social performance revisited", *Academy of Management Review*, 16, pp.691-718.