

國立交通大學

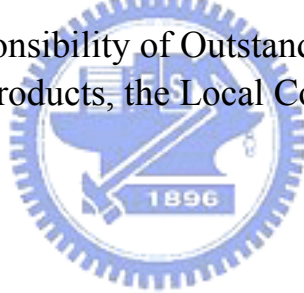
管理學院碩士在職專班經營管理組

碩士論文

台灣卓越中小企業社會責任實務研究一

產品、社區關係及人力資源面向

Corporate Social Responsibility of Outstanding Small and Medium-sized
Enterprises In respect to Products, the Local Community and Human Resources



研究生：鄭正儀

指導教授：毛治國教授

中華民國九十七年六月

台灣卓越中小企業社會責任實務研究--產品、社區關係與人力資源面向
Corporate Social Responsibility of Outstanding Small and Medium-sized
Enterprises In respect to Products, the Local Community and Human Resources

研究生：鄭正儀

Student：Cheng, Cheng-Yi

指導教授：毛治國

Advisor：Dr. Mao, Chi-Kuo

國立交通大學

管理學院碩士在職專班經營管理組



Submitted to The Master Program of Business and Management
College of Management
National Chiao Tung University
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of
Master
of
Business Administration

June 2008
Taipei, Taiwan, Republic of China

中華民國九十七年六月

台灣卓越中小企業社會責任實務研究--產品、社區關係與人力資源面向

學生：鄭正儀

指導教授：毛治國

國立交通大學管理學院碩士在職專班經營管理組

摘 要

本研究回顧企業社會責任發展歷程，自 20 世紀初從歐美國家發展迄今逾一世紀，從以慈善捐助為主，演變成關切經濟、環境與社會面向不同利害關係人的權益，並逐步朝向鼓勵企業結合組織目標與營運優勢，在善盡社會的同時也能兼顧自身利益，策略性思考並實踐社會責任之方向發展。

國內外對企業社會責任關注之焦點多集中在大型企業，對中小企業社會責任實務研究均有待進一步充實。歐洲 CERFE 研究機構曾在 2004 年探討 11 家英國、法國及義大利中小企業社會責任實務，發現優良的中小企業會將社會責任內化到日常營運，進而增加競爭優勢，以利公司生存發展。因此本研究擇定曾獲頒國家品質獎及國家磐石獎雙料榮譽的白木屋、和椿科技及全興創新科技公司作為實證研究對象，藉由檢視三家公司在產品、人力資源及社區關係面向的社會責任實務，了解國內卓越中小企業是否有實行讓企業與社會同時獲得實質效益的策略性社會責任實務，以作為其他企業之借鏡。

研究發現選定之三家優良中小企業確實會在產品面向中的品質、安全及環保議題，人力資源面向的教育訓練議題以及社區關係面向中的社區參與議題策略性地實踐社會責任；另一方面，人力資源面向中的勞資關係、保險與福利以及職場安全衛生議題屬符合法律規範，社區關係中的慈善捐助多未與經營策略相連結。

關鍵詞：企業社會責任、策略性企業社會責任、中小企業、產品、社區關係、人力資源

Corporate Social Responsibility of Outstanding Small and Medium-sized Enterprises In respect to Products, the Local Community and Human Resources

Student: Cheng, Cheng-Yi

Advisor: Dr. Mao, Chi-Kuo

The Master Program of Business Management
College of Management
National Chiao Tung University

ABSTRACT

This study reviews the development of corporate social responsibility (CSR) from its beginning in the early 20th -century in Europe and America, where it started out primarily as donations to charity and evolved to include concern for stakeholder' economic, environmental, and social rights and expanded steadily to encompass corporate goals and operational advantages. This encourages enterprises to strive for their own interests even as they fulfill their social responsibilities, and to realize their social responsibilities through strategic thinking.

Attention to CSR, both Taiwan and overseas, have generally focused on large enterprises and has slighted small and medium-sized Enterprises. More attention needs to be given to CSR among smaller companies. In 2004 the European research organization CERFE studied 11 British, French and the Italian SMEs and concluded that the SMEs embedded CSR in their daily operations in order to strengthen their competitive advantages and facilitate their further development. The CERFE provided the inspiration for this research project, which selected three enterprises that had won both the National Quality Award and the National Outstanding SMEs Award-- White Wood House Co., Ltd., Aurotech Co., Ltd., and GSK InTek Co., Ltd.-- as subjects of empirical study. By examining the CSR practices of these three companies with regards to products, human resources and the local community, this study aims to pinpoint strategic CSR practices that bring substantive benefits to both the company and the society.

The conclusion of this study is that these three outstanding SMEs implement CSR strategically in regard to the quality, safety, and environmental protection aspects of products, the training aspect of human resources, and the community involvement aspect of social relation. At the same time, for these three companies, the labor-ownership, safety and Health, insurance and other fringe benefits aspects of human resources are covered by legal requirement, and the charitable donation aspect of social relations has little linkage with operational strategy.

Key words: Corporate social responsibility, Strategic social responsibility, Small and medium-sized enterprises, Product, Local community, Human resource.

誌謝

謹對以下曾經鼓勵、支持及幫助我完成碩士學位的家人、師長、同事、同學與朋友們致意：

感謝親愛的家人們，特別是爸爸與媽媽，在我從小到大的求學生涯中，一直給予精神與物質上最大的支持與鼓勵；感謝指導教授毛治國老師，所樹立的風範及授予的教誨都是能讓我受用一生的資產；感謝口試委員陳春美老師、曾芳代老師以及張芳仁老師，提供親切的指導讓這份論文更臻充實；感謝交大經管所的教授及可愛的同學們，讓原本可能苦悶的碩士生涯增添了豐富有趣的色彩；感謝投資處的耀泓、明德、言博，中衛中心的淑貞以及全興創新科技的邱金滄副董事長和林永忠經理，提供諸多資料與建議使這份論文得以完成；感謝我的王子，持續陪在身邊督促並鼓勵我完成學業。

再次感謝以上協助我順利畢業的貴人們，能在今生相遇，誠屬我的幸運。

鄭正儀 謹誌於
國立交通大學
中華民國九十七年六月

目錄

一、緒論	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究動機	2
1.3 研究範圍	4
1.4 研究目的	6
1.5 論文架構	6
二、文獻探討	7
2.1 企業社會責任概述	7
2.2 中小企業概述	22
2.3 人力資源管理概述	30
2.4 台灣勞動法規與國際勞動標準之對應	31
2.5 小結	32
三、研究設計	33
3.1 研究架構	33
3.2 研究方法	34
3.3 研究流程	35
3.4 研究限制	36
四、實證研究	37
4.1 白木屋	37
4.2 和椿科技	46
4.3 全興創新科技（原全興方向盤公司）	56
4.4 個案綜合分析	63
五、結論與建議	67
5.1 研究結論	67
5.2 管理實務建議	68
5.3 後續研究建議	69
參考文獻	70
附錄一 企業社會責任主要國際標準與原則	75
附錄二 國內外學者對於人力資源管理的定義與內涵	77
附錄三 我國勞動法規彙整	78
附錄四 國際勞動公約與台灣勞動相關法規對照表	82
附錄五 全興創新科技訪談大綱	85

表目錄

表 1-1	中小企業相關獎項.....	4
表 1-2	國家品質獎歷年中小企業獎得主	6
表 2-1	學者/組織對企業社會責任之定義	9
表 2-2	1995 年至 2006 年中小企業經營年數變動	28
表 2-3	2000 年至 2006 年新設中小企業占全部中小企業比率	28
表 4-1	白木屋蛋糕原料分析比較.....	38
表 4-2	白木屋新產品研發成功上市比率	38
表 4-3	白木屋喜餅市場新品上市分析結果	38
表 4-4	白木屋近 3 年營收額.....	39
表 4-5	白木屋重要認證與社會活動大紀	40
表 4-6	白木屋結合組織目標之人力資源目標與執行方案	43
表 4-7	白木屋人力資源激勵制度.....	44
表 4-8	白木屋員工保險與福利.....	45
表 4-9	和椿科技獲得之社會肯定及殊榮	48
表 4-10	和椿科技參與之社會公益活動	50
表 4-11	和椿科技教育訓練實施項目	51
表 4-12	和椿科技教育訓練費用及佔營業額比率	52
表 4-13	和椿科技雙元職能設計.....	52
表 4-14	和椿科技人力資源管理電腦化項目	53
表 4-15	和椿科技激勵制度與內容說明	53
表 4-16	和椿科技員工滿意度調查結果	54
表 4-17	全興創新科技曾獲得之社會表揚及榮譽	56
表 4-18	全興創新科技之激勵制度	61
表 4-19	3 中小企業近三年平均研發經費佔營業額比率	64
表 4-20	3 家中小企業策略性社會責任實務彙整	66

圖目錄

圖 2-1	企業社會責任地圖.....	10
圖 2-2	CARROLL 企業社會責任金字塔.....	12
圖 2-3	企業在社會及環境面向責任活動涉入層級.....	13
圖 2-5	策略性企業社會責任的模型(WERTHER & CHANDLER, 2005).....	15
圖 2-6	由內往外看--公司價值鏈運作對社會的衝擊.....	16
圖 2-7	由外向內看--社會對公司競爭力的影響.....	16
圖 2-4	CARROLL 企業社會責任表現模型.....	17
圖 2-8	企業社會責任 MAO 三構面.....	18
圖 2-9	1987-2006 年資本額未滿 10 萬元之中小企業家數及比率.....	25
圖 2-10	1986 年至 2006 年中小企業銷售值及比率.....	26
圖 2-11	1997 年至 2006 年中小企業出口值及比率.....	26
圖 2-12	2001-2006 年台灣地區就業人數.....	29
圖 2-13	人力資源管理流程.....	30
圖 4-1	白木屋品牌核心價值圖.....	40
圖 4-2	白木屋人力資源資訊管理系統.....	41
圖 4-3	白木屋人力資源管理系統標準作業程序.....	42
圖 4-4	和椿科技產品線圖(安全裝置系統整合業務).....	47
圖 4-5	和椿科技產品圖(傳動零組件及自動化機械設備).....	47
圖 4-6	和椿科技人力資源訓練計畫流程.....	51
圖 4-7	和椿科技災害處理流程圖.....	54
圖 4-8	全興創新科技教育訓練計畫實施流程.....	59
圖 4-9	全興創新科技之員工生涯規畫.....	60
圖 4-10	全興創新科技之災害處理流程圖.....	62
圖 4-11	本研究主要研究範圍.....	63

一、緒論

1.1 研究背景

企業社會責任的觀念起始於歐美先進國家，Carroll & Buchholtz(2006)在合著的「企業倫理」一書中指出，企業最早有關社會責任的實務包括 19 世紀末鋼鐵大王卡內基(Andrew Carnegie)個人純慈善捐助；之後 20 世紀有學者師承古典經濟學家亞當史密斯(Adam Smith)，主張藉由「看不見的手」的市場機制，在追求自利的過程中滿足社會需求，而引起股東利益是否優於其他利害關係人權益的不同主張，並逐步朝向應關切所有利害關係人權益之共識發展；進入 21 世紀，更有學者進一步主張運用策略性思維，為企業及社會尋求雙贏。

隨著全球化發展、科技進步、世界政經環境趨向穩定以及各國政府對於外來投資多採取開放歡迎的態度，企業在冷戰結束後 20 年間快速發展，透過取得相對廉價的生產要素及擴大市場範圍雙重利基，創造了巨額的財富。根據天下雜誌(民 96)相關報導指出，目前全球 100 大經濟體中，51 個是企業，90%的全球工作人口是私人企業所雇用。企業對國家經濟、環境、金融乃至政治的影響力日增，但諸多大型企業卻爆發一連串醜聞，例如耐吉(Nike)被控供應鏈中存有血汗工廠，凸顯出開發中國家勞工權益保障不足、安隆(Enron)假帳凸顯公司治理問題，以及可口可樂(Coca-Cola)在印度的空瓶汙染凸顯水資源保護之環保議題等，讓一般大眾越來越意識到企業在「取之於社會」追求自身利益的同時，也應「用之於社會」，善盡社會責任。

為了督促與鼓勵企業善盡社會責任，國際間制訂出多項衡量指標，例如供應鏈製程效能環保的 ISO14000 認證，有關勞動保護的 SA8000 認證，以及全球永續報告協會(Global Reporting Initiative, GRI)製訂出企業社會責任報告書標準格式，鼓勵企業主動揭露自身努力的社會責任內容項目。根據林宜諄(民 97)編著之「企業社會責任入門手冊」，引述英國 AccountAbility 與 CSRNetwork 組織 2004 年底公布研究結果指出，財星全球營收前 100 大企業(Fortune Global 100)已有 72%發行永續發展報告書；另根據美國的社會投資研究分析師聯盟(Social Investment Research Analyst Network, SIRAN)在 2006 年 7 月公佈的調查結果顯示，美國標準普爾 S&P100 指數中的 100 大企業成分股中有 79 家在網站上強調社會與環境績效，比起前一年高出 34%，當中採用 GRI 格式的企業比前一年增加 50%，顯示國際間大型企業採用國際標準認證揭露社會責任作為有日益增加的趨勢。

根據曠文琪(民 97)在商業周刊披露 IBM 與經濟學人(The Economist)

訪談全球 1130 位執行長之最新調查報告「未來企業(The Enterprise of the Future)」內容顯示，68%企業專注於企業社會責任活動，54%企業認為其所做的企業社會責任活動為公司帶來競爭優勢，企業社會責任議題已然成為執行長們眼中的金礦。但根據經濟學人(The Economist)雜誌在 2008 年 1 月有關企業社會責任的專題報導指出，雖然過去有很多研究顯示企業社會責任與財務績效間存有正向關係，惟關聯性並不特別顯著，目前無法有效證實企業能短期從善盡社會責任獲得較高獲利。舉例來說，2007 年與社會責任相關的 Dow Jones Sustainability 指數及 FTSE4Good 指數表現均比 MSCI 世界指數為低，顯示實務上被認定為善盡社會責任的企業其財務績效不見得能在市場上擁有領先地位；惟該份報告亦指出，根據投資銀行高盛(Goldman Sachs)發展出納入環境、社會及公司治理三大項目的高盛永續評估模型(GS SUSTAIN)進行分析，可發現重視環境、社會及公司治理責任的企業，以長期產業分析角度觀察，確實為企業帶來競爭優勢。但高盛永續評估模型還須強化有關社會責任與財務績效之關聯，且必須考慮不同產業之特性，更重要的是，影響企業競爭優勢的因素很多，目前的高盛永續評估模型無法排除其他非社會責任相關因素所造成的影響。

由上可知，雖然很多跨國企業已認知到社會責任是未來商機與競爭優勢的來源，但如何在做好事的同时，也能明確衡量替公司帶來的實質裨益，仍有待研究發展。雖然現階段企業實踐社會責任對公司產生的實質效益無法很容易地以模型進行客觀評估，但如同上述經濟學人雜誌專題報導所言，企業忽視社會責任，將使自己完全暴露在可能遭受嚴重損害的風險當中；善盡社會責任，表示企業替自身種下了善因，除了至少讓自己看來是家好公司，也可能未來替公司找到一門好生意。

1.2 研究動機

根據聯合國工業發展組織(United Nations Industrial Development Organization, UNIDO)在 2002 年公布調查報告顯示，通過國際認證標準或發布企業社會責任報告書須投入相當的時間與成本，大型企業因維護自身商譽及擁有較多資源，傾向積極主動取得認證或發布年報，因此瞭解並監督跨國企業在社會責任面向涉入程度是較公開透明的，而中小企業囿於自身資源與規模的限制，極少主動發布企業社會責任報告。由於中小企業往往是一國發展的根基，因此瞭解並協助中小企業善盡社會責任變成國際間努力探討的議題。

中小企業對各國經濟發展扮演了相當重要的角色，例如中小企業可成為跨國企業合作夥伴，協助吸引跨國企業至當地國投資，促進當地國就業與技

術升級；增進本國人民就業與脫貧，縮小貧富差距，以及提供創新與差異化的產品等。根據設於義大利，與聯合國經濟及社會理事會具合作關係的非營利研究組織 Centro di Ricerca e Documentazione Febbraio 74(CERFE)在 2004 年研究歐盟英、法與義大利 11 家中小企業後發現，中小企業實踐社會責任的角度及態度與大型企業不同，因中小企業資源比大企業有限，較不傾向去做公益等看似可提升公司形象但對經營實質效益不顯著的活動，而會集中資源在與有利自身發展的內部(例如產品或人力資源)與外部(例如滿足顧客需求或社會關係)相關議題上。

UNIDO(2002)指出，企業對於社會責任的態度，仍多視為「額外成本」而非「附加價值」之來源。企業雖然逐步將善盡社會責任視為經營活動的一環，但 95%企業認為增進企業正面形象，甚至有助短期商業利益即算盡社會責任，因此多數以遵守法律、捐贈及參加公益等活動為主，社會責任被視為一種額外支出與負擔；僅僅 5%企業會在公司營運層面倡導社會責任的概念，將善盡社會責任精神融入公司長期發展策略，結合公司經營管理，視為競爭力的來源。

綜合以上 UNIDO 及 CERFE 調查可歸納出，大部分企業在實踐社會責任方面還是停留在付出額外成本，用以「爭取社會正面認同」的層次，但優秀的中小企業會運用創新做法，將善盡社會責任納入經營策略及日常營運當中，以提升公司價值與競爭力。Porter& Kramer (2006)指出，企業社會責任應是公司核心營運策略之一，不僅是錦上添花的公關活動。因此，研究並彙集優秀的中小企業實踐企業社會責任之實務，不單是做為其他中小企業標竿學習，也能成為其他不同類型企業的參考借鏡。

為因應台商企業逐步擴大海外發展之趨勢，經濟部自 2002 年起開始中譯並宣導 OECD 多國企業指導綱領，辦理研討會倡導企業社會責任議題，特別著重宣導台商赴海外投資時要注意符合當地國規範及保障勞工權益；之後遠見雜誌 2005 年起舉辦「企業社會責任獎」，天下雜誌 2007 年推出「天下企業公民獎」Top 50，透過這些企業社會責任獎項評選，讓企業社會責任議題越發受到國內重視，惟上述相關資料多以介紹國內大型及外商企業為主，欠缺中小企業相關實務之研究。

事實上，不單是國內，UNIDO(2002)報告中亦提及各國有關中小企業社會責任實務也有待充實；因 CERFE(2004)指出優良的中小企業會將社會責任策略性地納入某項營運活動中，故本研究計畫透過檢視國內卓越中小企業在社會責任方面實踐現況，了解是否有策略性與內部營運或外部社區關係維護相結合的情形。

1.3 研究範圍

中小企業與大型企業擁有的資源與營運模式不同，中小企業必須有其類似規模的最佳實務作為參考；而我國政府為表揚績優中小企業，並做為其他中小企業觀摩學習的對象，設有多項不同獎項，包括國家品質獎、國家磐石獎、創新研究獎以及小巨人獎等。上述各獎項表揚面向與評估標準中，以國家品質獎及國家磐石獎面向較為廣泛，包含經營管理、策略、人力資源等面向，並將社會責任納入評比考量，至於創新研究獎與小巨人獎則分別單一著重在創新及外銷實績的面向(表 1-1)。

表 1-1 中小企業相關獎項

獎項名稱	表揚面向	評估標準
國家品質獎	1988 年設立，獎勵推行全面品質管理具有卓越績效的企業及個人，也鼓勵得獎者成為標準學習的對象	<ul style="list-style-type: none"> ● 領導與經營理念(160%)→內含企業社會責任面向 ● 策略管理(90%) ● 研發與創新(90%) ● 顧客與市場發展(100%) ● 人力資源與知識管理(130%) ● 資訊策略、應用與管理(90%) ● 流程(過程)管理(90%) ● 經營績效(250%)
國家磐石獎	1992 年設立，藉由表揚傑出中小企業，產生標竿作用，並藉由成功經驗之擴散與分享，以強化中小企業總體競爭力	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業經營績效評估(70%) <ul style="list-style-type: none"> ✓ 整體管理制度(25%) ✓ 創新策略(20%) ✓ 行銷策略(20%) ✓ 人力發展(20%) ✓ 社會責任(15%) ● 財務狀況(30%)
創新研究獎	鼓勵中小企業從事創新研究發展、提升技術與服務水準、增強競爭力	<ul style="list-style-type: none"> ● 申請獎勵標的之創新性(35%) ● 申請獎勵標的之實用性(35%) ● 申請獎勵標的之國內外競爭力(20%) ● 申請企業之目前及中長期研發構想及營運(10%)
小巨人獎	為拔擢外銷績優之中小企業，以作為國內中小企業之典範	<ul style="list-style-type: none"> ● 實績評估(80%) <ul style="list-style-type: none"> ✓ 外銷實績(40%) ✓ 國際競爭力(30%) ✓ 營運管理(20%) ✓ 企業特色(10%) ● 財務評估(20%)

資料來源：參考各獎項專屬網站公布資料，本研究彙整

上述各獎項中的「國家品質獎」及「國家磐石獎」分別表揚實踐全面品質管理有成及經營績效卓著的中小企業。同時擁有兩個獎項的得獎者，自1992年迄今全台僅9家企業，屬台灣中小企業當中的佼佼者，故推論這些企業已進行之社會責任實務，應足以視為我國中小企業可實踐之代表作為，故本研究所認定之「卓越中小企業」，即指上述兩獎項均備的中小企業。

1.3.1 國家品質獎

國家品質獎創立於1988年，旨在獎勵推行全面品質管理具卓越績效的企業及個人，也鼓勵得獎者成為標竿學習的對象，總計已頒發過18屆，獲獎之中小企業共計12家，得獎企業之產業別包括電機、機械、電子、汽車、化學材料及食品等。

1.3.2 國家磐石獎

經濟部中小企業處與中華民國中小企業協會於1992年創立第一個專屬於中小企業的國家級獎項—磐石獎，截至第16屆為止，經由輔導服務機構、銀行及各界工商團體等單位推薦約1000餘家的中小企業參選，選拔出167家整體經營表現傑出的中小企業。至今上市櫃家數約佔40%，得獎產業也從紡織、食品、營造、印刷等傳統產業，逐漸轉為電子、資訊、藥品、生化等高科技產業。

1.3.3 研究對象

根據經濟部工業局國家品質獎及中小企業處國家磐石獎網站得獎資料對照後顯示，目前同時具備上述2獎項的中小企業總計有9家，且得獎企業屬性以電機電子零組件或材料相關製造業居多。因企業社會責任是近年來方日益受到重視，故在考量產業特性與得獎年度後，本研究選擇白木屋、和椿科技及全興創新科技(原全興方向盤)共3家公司作為研究對象。

表 1-2 國家品質獎歷年中小企業獎得主

國家品質獎 屆別	3	4	7	8	9
得獎者	慶泰樹脂化學	柏林	健生	信通交通器材	車王電子
國家磐石獎 得獎屆別	1	2	非得獎者	2	4
國家品質獎 屆別	11	13	14	15	18
得獎者	● 友旺科技 ● 太乙印刷	劍麟	信統電機	全興創新科技 (原全興方向盤)	● 白木屋 ● 和椿科技
國家磐石獎 得獎屆別	非得獎者	12	9	4	13(白木屋) 10(和椿)

資料來源：彙整自國家品質獎及國家磐石獎網站資料

1.4 研究目的

根據 CERFE(2004)調查報指出，優良的中小企業會將社會責任內化到內部經營管理(例如產品與人力資源)，或是外部社區關係維護之面向。因此本研究之目的為彙集有關企業社會責任議題之發展介紹，了解台灣卓越中小企業在內部經營有關產品及人力資源，以及對外社區關係維護面向之社會責任相關做法，確認是否有結合策略的優良措施，可作為其他中小企業之借鏡。

1.5 論文架構

本論文架構共分為五章。第一章總論包含研究背景、範圍及目的；第二章文獻探討主要包含企業社會責任論述及中小企業分析資料之蒐集與整理；第三章確定研究設計，建立觀念性架構、研究方法與研究流程；第四章依據研究架構介紹白木屋、和椿科技及全興創新科技三家企業社會責任實務並歸納分析；第五章為研究結論及後續建議。

二、文獻探討

2.1 企業社會責任概述

2.1.1 背景說明

Carroll & Buchholtz(2006)引述 Mitchell「慷慨的公司」一書觀點認為，企業社會責任思想的建立，特別是在慈善方面，主要是企業領導人回應反對者所提之策略性做法。例如 19 世紀末期許多資本家發了大財，企業遭受社會輿論及政府干預的壓力日增，因此企業領導人試圖將自身權力合理化並說服那些受企業權力影響的人。代表性人物以鋼鐵大王卡內基(Andrew Carnegie)為例，他曾撰文主張企業必須追求利潤，但財富最終應用來建立社會福祉，因此捐出大量財富贊助學校、醫院及設立圖書館。

多數學者認為企業社會責任議題起始於 20 世紀初的歐美先進國家，但對於此議題的定義、範疇與衡量標準，學界及實務界一直存有不同的見解。根據曹鳳月(民 95)「企業道德責任論-企業與利益關係者的和諧與共生」及賴英照(民 96)「賴英照說法-從內線交易到企業社會責任」專書內容可看出，單單是否應優先考量股東利益就爭論近達半個世紀。

1930 年代美國哥倫比亞大學的 Berler 教授，認為企業存在目的是為股東賺取利潤，應優先為股東創造利益；而哈佛大學的 Dodd 教授則提出不同看法，認為企業財產的運用深受公共利益影響，因此除了股東外，必須同時尊重其他利害關係人(員工、供應商、地區居民等)權利並負擔起責任，兩者爭論最後是由 Dodd 教授認為公司應對相關利害關係人同時負責的觀點成為當時社會主流。

直到 1960-1990 年間，哈佛大學的 Levitt 教授及曾獲得諾貝爾經濟學獎的 Friedman 教授又再度倡議起股東利益優先論(Shareholder Primacy)。Levitt 教授認為企業承擔社會責任是企業參與政治的一種體現，而企業涉足政治勢將削弱企業本身的生命力；Friedman 教授則認為在自由經濟制度下，股東是企業的所有人，經理人身為股東的代理人，將收益捐給慈善機構或是用於其他社會目的，是侵犯股東的合法權益，且參與過多社會活動會增加營運成本，終將導致企業競爭力下降，因此企業唯一要盡的社會責任就是遵守遊戲規則，在公開與自由的環境下，有效運用資源從事可增加利潤的活動。而同時期也有另一派以維吉尼亞大學 Freeman 教授為代表的學者們提出社會責任論(Corporate Social Responsibility)，或稱做利害關係人理論(Stakeholder

theory)，主張經理人及股東和與公司經營相關的員工、供應商及代理商等利益是互相交錯的，很難說誰是居於主導地位，因此對企業行為可能產生影響的團體都負有一定的責任。

Carroll & Buchholtz(2006)指出，古典經濟學家亞當史密斯(Adam Smith)主張市場機制中那隻「看不見的手」，其實是企業社會責任相當重要的思想起源。企業一開始雖只謀求自利，最後卻因市場效率發揮作用而滿足社會廣泛需求。Adam Smith「國富論」一書所提的市場效率觀念，同時也是上述股東權益論(Shareholder Theory)學者主張的基本依據；但另一方面，陳欽春(民 95)認為，Adam Smith 在另一本著作「道德情操論」中主張，人們除了自利之外，還有公正及利他的美德，又呼應了另一派利害關係人理論(Shareholder Theory)的主張。總結來說，利己與利他的作為，應都是企業不可避免的責任。

2.1.2 企業社會責任的定義

雖然股東權益論及利害關係人理論爭議多年，但後者普遍受到學界與業界較大的迴響與肯定，直至近 10 多年來，企業社會責任議題越發受到關注，最普遍的共識為企業除為股東謀福利之外，也該考量相關利害關係人(包括員工、顧客、供應商、所在社群等)的權益。以下為整理不同學者及組織對於企業社會責任之定義：

表 2-1 學者/組織對企業社會責任之定義

學者/組織	定義
Bowen(1953)	企業家對其行為除盈虧之外的其他影響亦予以負責
Davis(1960)	企業家制訂之決策與行動納入除企業直接經濟與技術利益外的其他考量
Frederick(1960)	對於社會上的經濟與人力資源抱持開放的態度，願意善用這些資源在更廣泛的公共利益，而非只嘉惠少部分的私人及企業
Friedman(1962)	企業唯一的社會責任是在遵守遊戲規則，意即公開與自由競爭，沒有欺騙或作弊的情況下，使用資源及制定目標藉以增加利潤的行為
McGuire(1963)	企業社會責任認定企業不單只有經濟及法律的義務，同時有超出這些義務的一些社會責任
Walton(1967)	企業高階主管及其他相關團體在追求各自目的時，都應謹記企業與社會間具有密不可分的關係
Johnson(1971)	企業應兼顧多元利益，除了股東之外，還須顧及員工、供應商、經銷商、當地社區乃至整個國家
Bauer(1976)	企業社會責任指企業認真思考所作所為對社會造成的影響
Drucker(1984)	將社會問題轉化成經濟機會與利益、轉化成生產能力、轉化成人員能力，轉化成具優渥薪酬的工作及轉化成財富
Freeman(1984)	企業應對股東及利害關係人負責，而所謂的利害關係人，亦指組織在達成目標之過程中將影響或受影響的群體或個人
Epstein(1987)	企業社會責任主要與達成某種結果的組織決策有關，組織決策所造成的結果應對利益關係人有利而非有害，企業社會責任主要關切企業決策所造成的結果之規範性與正確性
Carroll(1991)	企業社會責任是指某一特定時期，社會對組織經濟、法律、倫理及慈善的期望
Elkington(1998)	實踐社會責任的企業是重視財務、環境及社會三重基線的企業
世界企業永續發展協會(WBCSD)	企業持續性承諾謹守道德規範，在對經濟發展作出貢獻的同時能改善員工及其眷屬、社區乃至於整個社會的生活環境
歐盟執委會(EC)	社會責任不單是符合法律規範，還須超越標準並投資在人力資源、環境與利害關係人上
企業協會(BSR)	在符合甚至超過道德、法律、商業與大眾期待的方式下經營企業

資料來源：Carroll(1999)及 UNIDO(2002)，本研究彙整

綜合以上論述可知，企業實踐社會責任，不單是關切股東利益，還需須考量自身營運對經濟、環境及社會不同層面利害關係人的影響，確定組織決策所造成的結果應對利益關係人有利，如評估可能發生損害造成社會問題，則需致力將潛在危機轉化成商機。

2.1.3 企業社會責任的利害關係人

有關利害關係人的定義，Carroll(1979)提出應在股東、員工(職業安全及歧視)、產品安全、環境與消費主義等面向落實社會責任；Freeman(1984)指出利害關係人是組織在達成目標的過程中將影響或受影響的群體或個人；楊政學(民 96)則提出產品製造、行銷活動、員工教育訓練、環境保護、良好員工關係與福利、平等雇用機會、員工安全健康及慈善活動八大面向是社會責任範疇；而依據 UNIDO(2002)資料顯示，企業除面對股東、勞工、客戶、供應商、政府、相關社群及環境這些直接利害關係人，並經由這些直接利害關係人權益延伸，應考量經濟、社會及環境之不同面向的社會責任，詳示如圖 2-1。

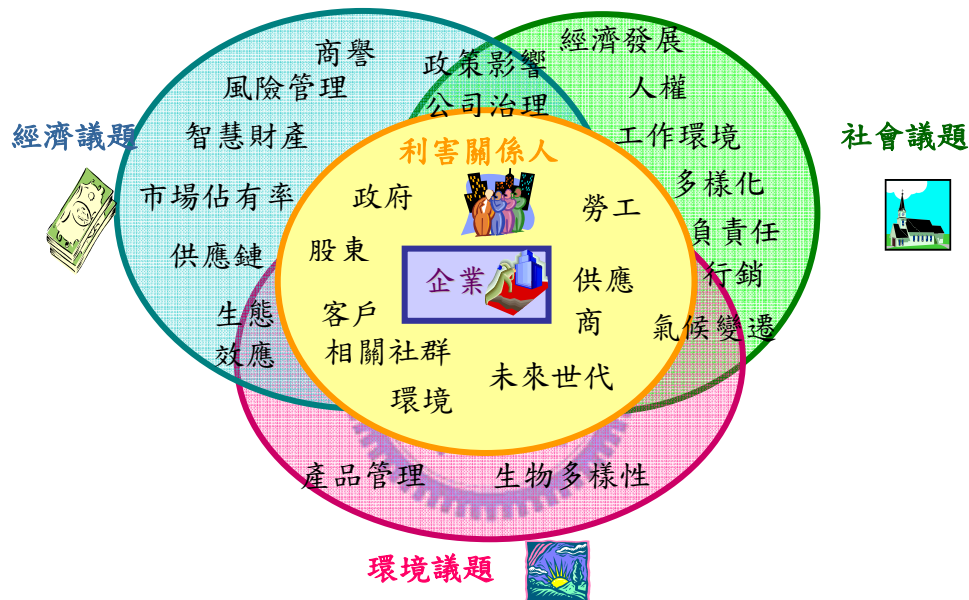


圖 2-1 企業社會責任地圖

資料來源: Corporate Social Responsibility- Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries, United Nations Industrial Development Organization(UNIDO), 2002

由於利害關係人面向相當廣泛，為了讓企業在實踐社會責任有所參考遵循，諸多國際組織及非營利機構制定了不同的企業社會責任參考標準(詳見附錄一)。對照這些社會責任參考標準，可發現最大的共通性是均包含勞工(人力資源)面向，可見有關勞工權益的照顧與要求，是各種制定企業社會責任標準的國際組織及非營利機構關切的核心議題。

本研究據以推論，對企業(特別是上市櫃及大型跨國企業)來說，保障股東權益是企業的生存基本要素，企業已採取諸多積極的行為，甚至可能太過重

視，才造成股東權益及利害人利益兩派理論多年的爭執論述；而另一方面，雖然 Peter Drucker(2003) 在「杜拉克談未來企業」一書中提到資金及員工是公司最重要的資產，諸多企業亦聲稱員工是公司最重要的競爭優勢來源，但實際上，很多跨國企業在勞動照護議題上遭受質疑，特別是在提供開發中國家勞工工資、工時及工作環境面向，才會被各種國際標準列入須監督檢視的項目。

2.1.4 企業實踐社會責任的理由

對於企業應負擔社會責任的理由，本研究參閱曹鳳月(民 95)論述，集成以下三大主張：

1. 企業是社會的產物：Drucker(2003)認為，社會是由組織所組成的，如果組織都不關心社會，那還有誰去關心社會的問題？企業亦為社會中組織，在能力所及範圍內，有責任對於其所造成的影響設法找出解決之道，並把社會問題轉化成機會。
2. 企業承擔社會責任有助於企業長期的自我利益：Kotler & Lee(2006)在「企業社會責任-通過公益事業拓展更多的商業機會」一書中認為，不少研究報告已證明參與社會活動的企業可獲得銷售額增加、品牌形象提升、吸引並激勵員工、降低營運成本及增加投資人吸引力等多項優點；另一方面，根據經濟學人 2008 年 1 月企業社會責任專題報告指出，雖然已有研究顯示企業實踐社會責任與財務績效表現有正向關聯，但仍無法證實善盡社會責任的企業在短期可獲得顯著的財務實質利益，惟對企業長期競爭優勢確實有正面影響；此外，根據商業周刊在 2008 年 5 月披露的一份有關全球 1100 位執行長如何面對未來的調查報告顯示，54%的企業認為其社會責任作為確實讓公司在與對手競爭時更具優勢。
3. 企業履行社會責任可以減少或避免公眾的批評：Carroll(1979)認為利害關係人(股東、顧客、供應商、政府及社區關係等)皆會影響企業行為，社會對於組織善盡社會責任的期望，已從任意的(discretionary)、到倫理的(ethical)甚至到強制的(mandatory)階段。企業履行社會責任，除了協助自身「事先」樹立在社會的良好形象，並可在遭遇負面消息(如產品瑕疵、環境汙染或損害勞工權益等)之事後降低對聲譽的殺傷力，例如耐吉(Nike)透過主動公布供應商名單並協助改善供應商勞工工作條件及環境等措施後，重新獲得市場對其致力人權保障的肯定。

2.1.5 企業實踐社會責任的動機

雖然企業負擔社會責任有上述優點，但 Porter & Kramer(2006)認為企業關注 CSR 議題並非完全自發性的，諸多企業因惡行被揭露，例如爆發行賄、壟斷市場、詐欺、脅迫員工及環境汙染醜聞，造成社會輿論壓力逐漸升高，企業才意識到社會責任是自己的責任之一。

Carroll & Buchholtz (2006)引述 Ackerman 及 Bauer 對企業社會責任的評論，認為「責任的內在涵義是坦誠義務的過程」，因此靜態的社會「責任」類別意指不同的「動機(Motivation)」。在社會責任的類別方面，Carroll(1991)提出社會責任金字塔理論，認為社會責任涵蓋了經濟、法律、倫理及慈善四大部分(圖 2-2)。

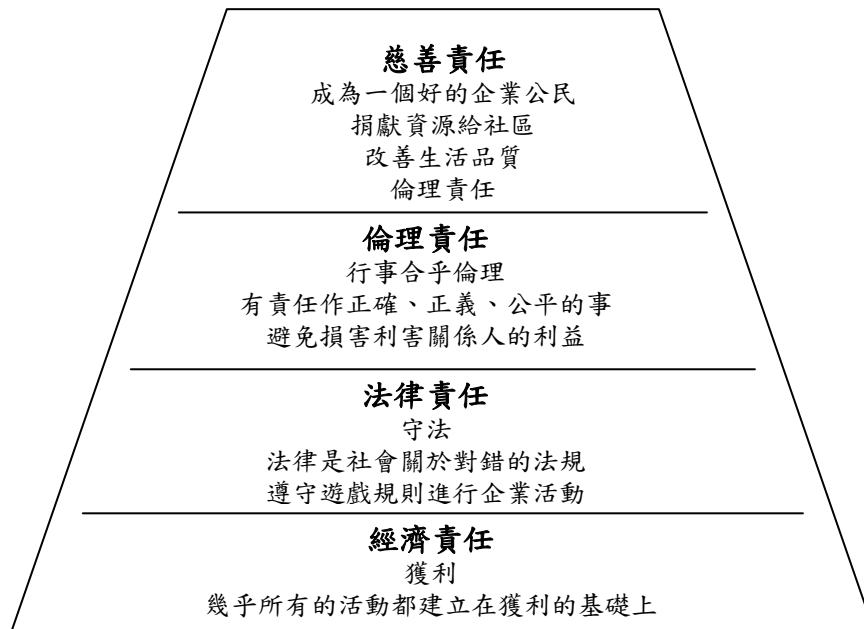


圖 2-2 Carroll 企業社會責任金字塔

資料來源：Archie B. Carroll, "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders.", *Business Horizons*, July-August 1991.

針對 Carroll 將經濟責任放在責任金字塔的底部，並將倫理及慈善責任分開的論述，國內外學者提出不同見解，例如葉保強(民 94)認為法律責任應優先於經濟責任，且慈善責任不需與倫理責任分開；Lantos(2001)認為一般性的慈善行為只是「管理者慷股東之慨」，公司應將善行聚焦，進行能讓企業及社會產生雙贏的策略性社會責任。

Zadek(2001)認為企業最早期第一階段對於社會責任是採取防禦性心態，實踐社會責任是為了爭取社會正面認同，避免損害自身商業利益為目的；第二階段的企業將社會責任納入未來發展考量的範疇，以提升公司競爭力；第三階段的企業將視野從自身擴散到整體社會價值的提升，主動為減少環境破壞及消除貧窮積極找尋解決之道。

UNIDO(2002)報告引用 Zadek(2001)分類進行企業調查，結果顯示企業多視社會責任為「減少對商業利益的損害」而非「創造附加價值」之來源。企業雖然逐步將善盡社會責任視為經營活動的一環，但 95%企業認為避免損害商業利益甚至有助短期商業利益即算盡社會責任，因此以遵守法律、捐贈及參加公益等活動，社會責任屬於額外支出；僅僅 5%企業會在公司營運層面倡導社會責任的概念，將善盡社會責任精神融入公司長期發展策略，結合公司文化形塑，視為競爭力的來源；而運用公司資源致力提升社會整體價值與實踐公平正義者則非常少見。故 UNIDO(2002)參考 Zadek(2001)分類內容並進行調整，在企業涉入環境與社會責任類別分為三個層次，第一層是符合法規及相關標準規定，第二層則是減少對自身商業利益的損害並降低對環境的破壞，第三層次屬於結合策略創造附加價值(圖 2-3)。



圖 2-3 企業在社會及環境面向責任活動涉入層級

資料來源：Corporate Social Responsibility- Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries, United Nations Industrial Development Organization(UNIDO), 2002

2.1.6 企業回應社會責任議題的行動

有關企業面對社會責任議題所採取的回應行動(Action)方面，Carroll(1979)認為可分為事後反應、防衛、適應以及主動尋變四類；Zadek(2004)根據耐吉(Nike)發生供應商剝削勞工事件實務，將企業對於社會責任的回應行為具體細分成以下 5 個階段：

1. 防禦階段：企業受到媒體、客戶的直接批評，由法務及公關部門代表出面回應。
2. 道德階段：公司開始制定 CSR 相關政策，把社會責任當作經營成本。
3. 管理階段：公司體認善盡社會責任視為長期經營目標，在日常營運及供應鏈活動納入策略考量。
4. 策略階段：企業理解將企業社會責任與核心業務連結，可獲得長期競爭優勢。
5. 公民化階段：企業主動將善盡社會責任的風氣融入社會，進行鼓吹。

2.1.7 策略性企業社會責任

Kolter & Lee(2006)認為在 20 世紀 90 年代以前，企業基本上對社會責任傳統上視為是「履行義務」，公司編列固定的金額或成立基金會去盡可能贊助多樣組織並引起社會注意，而且傾向避免與自身核心商品相關的主題，以免被視為自私自利；直至 Smith(1994)提出新企業慈善行為(the new corporate philanthropy)，主張公司結合慈善行為及商業目標，以做出長期承諾，才開啟了策略性企業社會責任論述的先河。UNIDO(2002)認為企業實踐社會責任是逐步由從事一般公益慈善，屬於附加外部成本，朝向結合公司策略，逐步深化內部價值的趨勢發展。

Porter & Kramer(2006)指出非政府組織、政府及公司都不應從企業的「社會責任」角度考量，而是從企業的「社會整合」觀念來思考，畢竟企業與社會間是互相依存的—企業運用社會各項資源茁壯，社會藉由企業繳納稅收、提供商品與勞務而穩固發展，因此企業應該運用擁有的競爭優勢，為自身與社會同時創造出價值，如此才是可持久且有效的企業社會責任行為。

Werther & Chandler(2005)認為公司應考量內部能力及外部機會，結合公司的發展願景制定策略進而實踐社會責任，以在符合社會期望下達成組織經濟目標(圖 2-5)

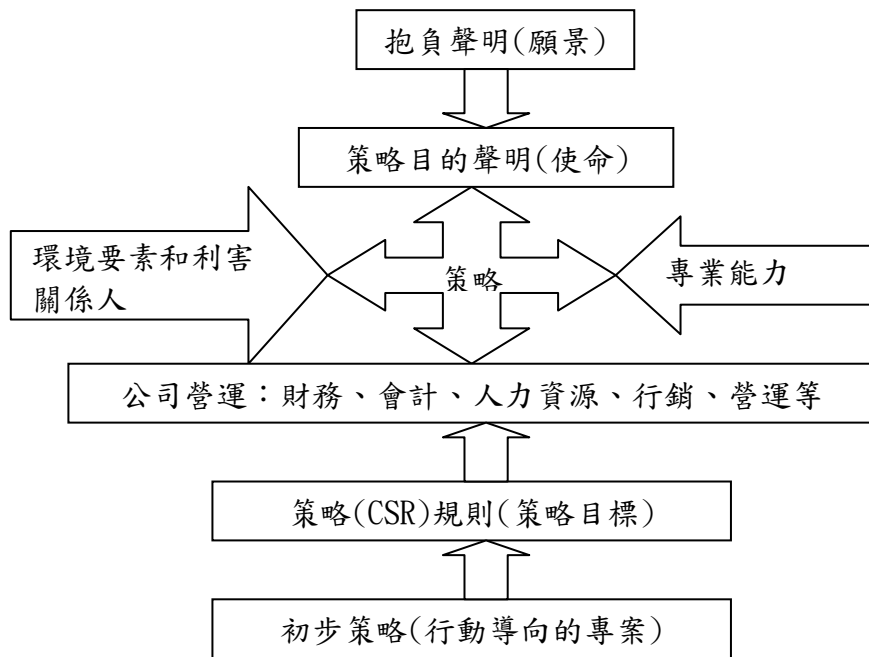


圖 2-5 策略性企業社會責任的模型(Werther & Chandler, 2005)

資料來源：胡憲倫、許家偉、蒲彥穎，「策略的企業社會責任：企業永續發展的新課題」，頁 37-50，第 40 期，應用倫理研究通訊，2006 年 11 月

Kolter & Lee(2006)引用前惠普執行長 Carly Fiorina(2003)一場年會中論述，認為企業實踐社會責任時應審慎評估，選擇可與策略相結合，同時讓企業及社會獲得最大利益，形成競爭優勢的項目來執行，並舉出諸多實例說明企業如何透過公益慈善，達成行銷與人力資源管理的目的；Porter & Kramer(2006)建議企業應同時從價值鏈「由內而外」(圖 2-6)與競爭環境「由外而內」(圖 2-7)與去檢視如何運用本身的競爭優勢去增進社會福祉，為彼此創造永續發展的雙贏局面。

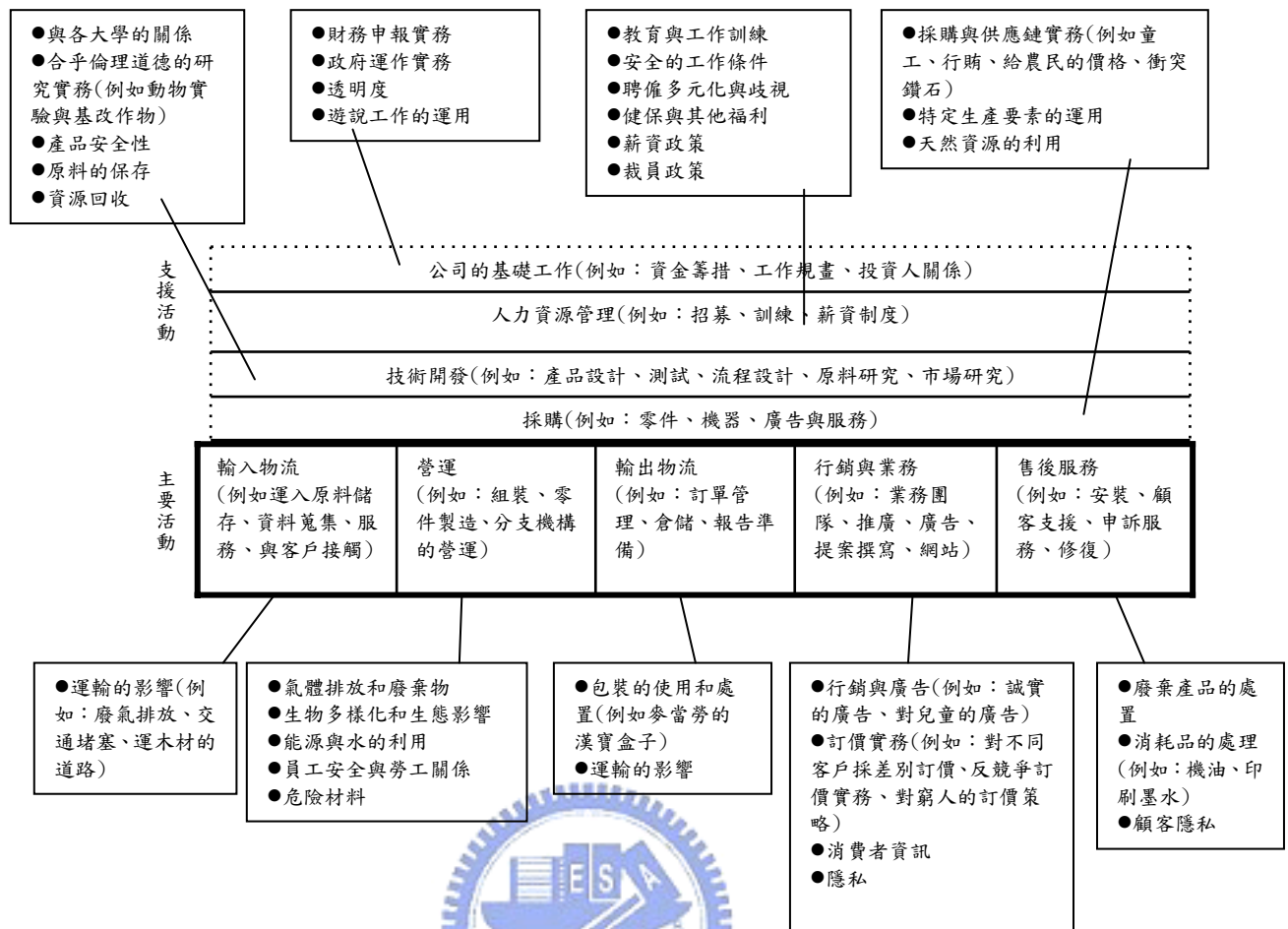


圖 2-6 由內往外看--公司價值鏈運作對社會的衝擊

資料來源：麥可波特，馬克克瑞默，「競爭優勢與社會利益不衝突－企業與社會有福同享」，哈佛商業評論，新版第 4 期，天下遠見，民 95.12

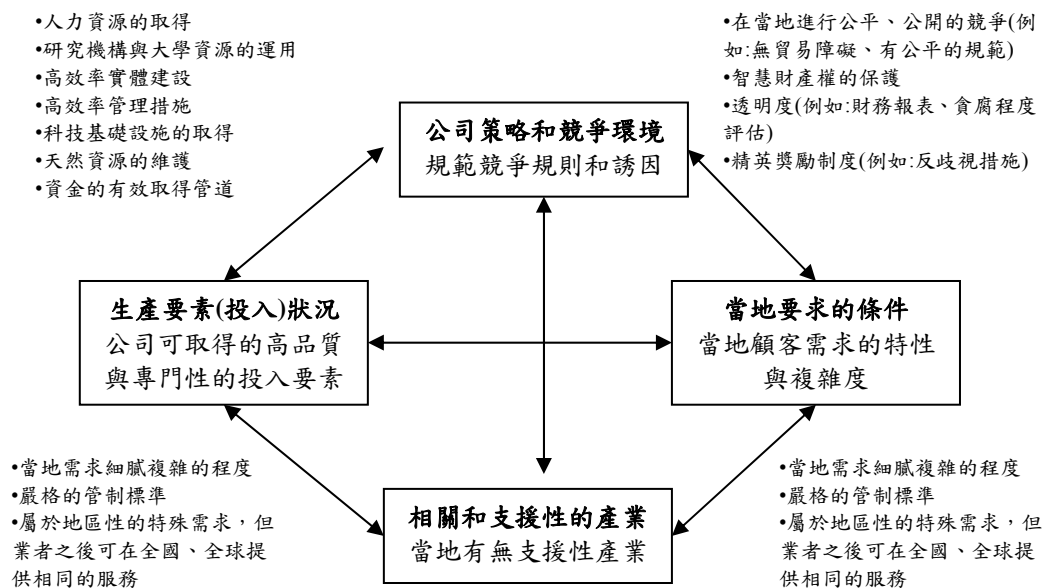
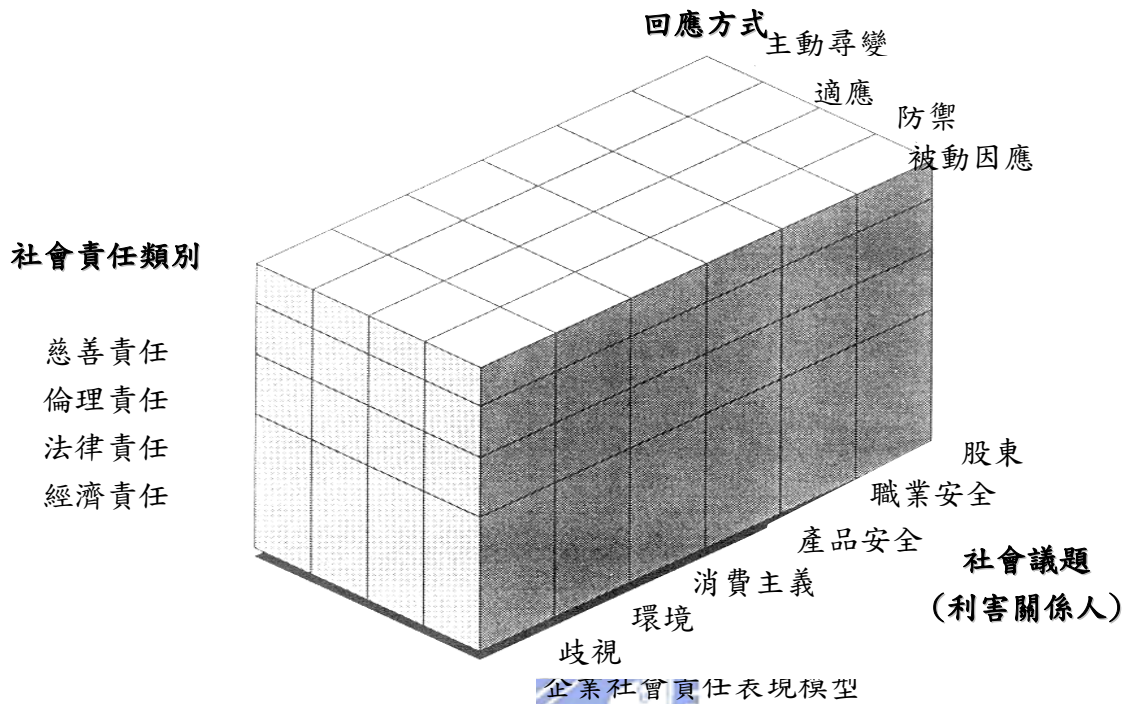


圖 2-7 由外向內看--社會對公司競爭力的影響

資料來源：麥可波特，馬克克瑞默，「競爭優勢與社會利益不衝突－企業與社會有福同享」，哈佛商業評論，新版第 4 期，天下遠見，民 95.12

有關企業如何具體實踐社會責任的建議方面，Carroll(1979)提出企業社會表現模型，透過三大面向—社會責任類別、回應方式及社會相關(利害關係人)問題的檢視，提供學術界進行社會責任實務分析及業界確認所屬組織相關責任類型之參考。



資料來源： Archie B. Carroll, “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance”, *Academy of Management Review*, 1979

本研究參考以上 Carroll(1979)的社會責任表現模型，歸納相關學者相關論述，將企業社會責任議題區分為 M-A-O 三大構面，M 代表動機 (Motivation)，A 則是行為反應(Action)，O 則是目標對象(Objectives)，如圖 2-8 所示。

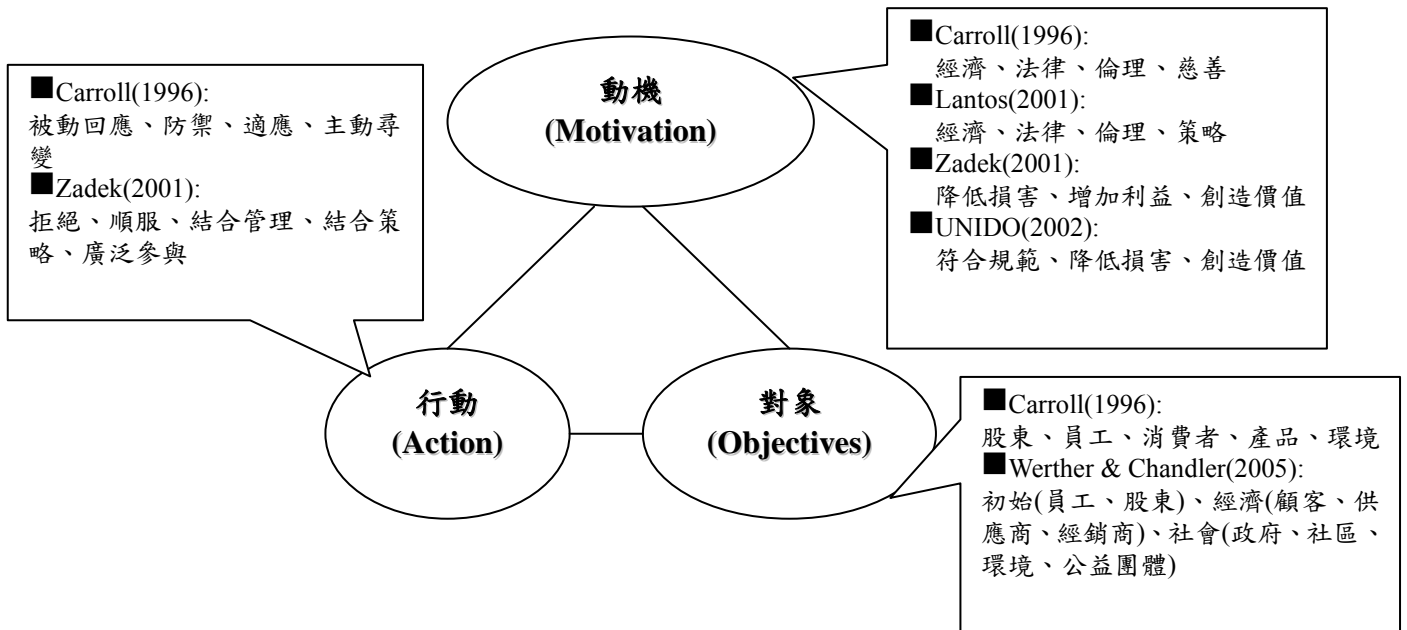


圖 2-8 企業社會責任 MAO 三構面

資料來源：本研究整理

2.1.8 不同規模之企業社會責任實踐概況

根據 UNIDO(2002)調查報告顯示，大型企業進行跨國投資佈局，較容易受到政府、非營利組織以及一般大眾的注意，因此傾向主動依據國際間各種企業社會責任規範，發表企業社會責任報告書，或在年報說明公司社會責任實踐現況供市場檢視，用以確保甚至進一步提升自身商譽及商業利益；而諸多企業社會責任相關評比例如國外的 FTSE4Good、美國道瓊永續指數(The Dow Jones Sustainability Index)、台灣的天下雜誌與遠見雜誌所頒發的企業社會責任獎項，確實也都主要以大型上市櫃企業為調查及公布的對象。但 Porter & Kramer(2006)指出，這些報告及排名評比標準落差甚大，且對單一公司欠缺連續性的長期查核評估，無法用客觀標準來衡量企業對社會的影響，在難以公平驗證的情況下，這只是一場企業社會責任排名遊戲；換句話說，跨國企業看似做了很多好事(feel good)，但由策略性社會責任觀點檢視，卻沒真正把事做好(real good)。

中小企業是一國發展的根基，是一國勞動力聘僱、減少貧富差距以及創新的主要來源，惟中小企業囿於資源限制，申請國際認證需耗費相當多時間與金錢，以及通常屬於供應鏈一環，不需刻意經營國際品牌的情況下，較無誘因主動公佈公司實踐企業社會責任的成果，因此 UNIDO(2002)認為坊間有關中小企業實踐企業社會責任的資料較為缺乏，需要各國以實證研究方式逐步充實。

根據 CERFE(2004)調查以及 UNIDO(2002)報告顯示，中小企業實踐企業社會責任的角度不同於大型企業，中小企業較不會去做贊助藝文、救濟弱勢團體等可搏得美名但與日常營運較無關的社會救助工作，而是在與自身競爭優勢與所在環境相關的項目進行努力，例如將人力資源及產品管理與社區關係維護相連結，包括重視教育訓練、聘僱當地居民、與當地學校合作，或是改進生產流程以減少當地環境污染等，讓社會責任與日常營運相結合，謀求自身在經濟、社會與環境三方共存互榮。因此，歸納 UNIDO(2002)與 CERFE(2004)報告內容，優良的中小企業應在營運層面至少有一範疇已實踐策略性企業社會責任的理念，符合 Porter & Kramer(2006)「把事情做好」的論述。

2.1.9 台灣企業社會責任實踐現況

根據林宜諄(民 97)編著的「企業社會責任入門手冊」所言，台灣是全球第 17 大貿易國，第 18 大經濟體及前 20 大對外投資國，經濟方面已在國際扮演重要角色，但外交政治方面由於中國阻撓，無法參加聯合國及諸多國際組織，對國際事務敏感性較低，例如在企業社會責任領域，一直到 2000 年以後才受到政府及民間機構較大的關注。

在政府機構方面，經濟部投資業務處自 2002 年起開始宣導 OECD 多國企業指導綱領，由於該指導綱領內涵精神即為企業社會責任，因此投資業務處除將綱領中譯作成手冊分送企業參考外，並舉行多場研討會、辦理企業調查、編輯個案集、架設「台灣社會責任」網站，並與遠見雜誌合作辦理第一屆企業社會責任獎；經濟部工業局則推動「產業低碳科技整合應用輔導計畫」，協助台灣企業因應全球暖化問題及國際上有關減少溫室氣體的訴求，陸續與鋼鐵、石化、人纖、水泥、造紙、棉布印染、半導體及光電等產業簽訂自願二氧化碳減量協議，未來並將透過發展及應用低碳科技，以創造兼顧經濟發展及環境保護的投資環境；經濟部中小企業處則將「發揮企業道德，善盡企業責任」列為重點輔導工作之一，除宣導及協助中小企業健全財務系統及內部監控，提高財務資訊可信度，避免及防止無預警倒閉或歇業外，同時加強企業倫理教育，鼓勵及協助中小企業重視社會責任，並將社會責任納入表揚優良企業的評估指標。

對照其他國家政府要求企業實行社會責任的作法，1995 年以後，歐洲比利時、荷蘭、丹麥、挪威、瑞典與法國等國已立法要求企業必須在年報或另出版環境報告書揭露有害物質使用及廢棄物排放的環境資訊；英國 2000 年立法要求退休基金在考量投資時須考量公司社會、環境及倫理議題；甚至鄰近的中國，都已在 2004 年成立「CSR 標準制定委員會」，並於 2005 年修訂公

司法，第一條開宗明義述明「為了規範公司的組織和行為，保護公司、股東和債權人的合法權益，維護社會經濟秩序，促進社會主義市場經濟的發展，制定本法。」；而我國公司法第一條的定義仍為「本法所稱公司，謂以營利為目的，依照本法組織、登記、成立之社團法人。」，兩相比較之下，顯示中國已將要求企業應進行利他行為納入法制考量，我方仍侷限於自利範疇。由於其他歐美甚至亞洲鄰近國家已將要求企業善盡社會責任納入立法考量，我國政府尚未制定系統性的企業社會責任政策架構，且未強制要求企業揭露環境資訊，或要求政府相關基金在投資時將企業社會責任實務納入評量參考，顯示我國政府在企業社會責任制度推動上，仍有很大的努力空間。

在我國企業落實社會責任實務方面，最普遍的仍是以成立基金會扶助弱勢團體、公益捐款及贊助藝文活動等慈善為主。企業社會責任除直接利害關係人之外，尚涵蓋經濟、社會及環境面向的間接關係人，根據遠見雜誌 2005-2007 年針對台灣上市公司所做的「企業社會責任大調查」資料，企業最重視股東權益及員工權益兩大項目，顯示台灣企業對於社會責任關注的角度仍侷限在直接利害關係人，還須更多宣導以擴大視野範圍。而遠見雜誌自 2005 年起開始頒發「企業社會責任獎」，天下雜誌亦自 2007 年頒發「天下企業公民獎」，透過這些國內指標性企管商業雜誌的推廣，讓社會責任議題逐漸受到企業的重視。根據遠見雜誌調查顯示，曾主動公佈企業履行社會責任資訊的企業，由 2005 年 18.2% 上升至 2007 年的 55.3%，顯示透過民間自發性的推廣之下，相信實踐社會責任有助企業發展的廠商已越來越多。

上述台灣企業社會責任實務調查偏重上市櫃的大型企業，中小企業如何實踐社會責任？是否有能力實踐社會責任？國際間不同組織及會議一直存有不同的見解。例如 2004 年在中國舉行的「中國企業 500 強」專題論壇，會中有代表認為承擔社會責任須具備一定的能力，中小企業規模小且競爭力較差，因此難以承擔社會責任。惟根據 CERFE(2004) 在訪談 11 家歐盟中小企業並舉辦座談會後發現，中小企業囿於規模限制，不太可能付出太多額外成本進行純慈善或公益活動，但會策略性的實踐與公司營運相關的社會責任，以提升公司競爭力及附加價值，例如做好員工照護，穩固公司發展的人才基礎，配合客戶需求，減少產品製程中的資源使用及廢棄物等，顯示優良中小企業懂得將社會責任內化(embed)到經營活動，並藉以提升市場競爭力。

如林宜諄(民 97)編著的「企業社會責任入門手冊」所言，中小企業應承擔相對的社會責任，無論是製造安全可靠的產品、提供勞工平等的雇用機會、安全舒適的工作環境及應有的福利等，也都是社會責任的範疇，也是中小企業可以履行的義務；台灣中小企業早期由創辦人帶著皮箱去全球做生意搶訂單，深耕多年的結果已融入全球供應鏈的一環，在國際間越發重視企業社會責任之下，自然不可能自絕於此潮流之外，否則勢必無法跟其他跨國企業競

爭或合作，未來亦難以擴大自身規模進軍國際市場，因此台灣不單單是大型企業要重視社會責任，中小企業也必須有這樣的認知。

中國自 2007 年起頒布一連串有關勞工、所得稅、加工出口貿易新措施，造成諸多企業因成本大增而面臨經營挑戰，連在中國建立起富士康霸業的郭台銘亦都須向中國前國務院副總理吳儀陳情；2008 年起中國已發生諸多企業直接放棄廠房設備與員工直接逃回母國的事件，根據呂國禎及尤子彥(民 97)在商業週刊 6 月撰寫的專題報導顯示，這些不告而別的台商大多數均為中小企業，更加重社會上對於中小企業不負責任的負面印象。

中國頒布新經貿措施只是局部區域的挑戰，台灣中小企業未來還須面對全球化、能源短缺、原物料上漲、少子化以及氣候變遷等無國界的挑戰，引用經濟學人報告中所述，善盡社會責任不見得立即讓企業獲得利益，但不盡社會責任對企業卻絕對有害，可見社會責任確實是中小企業生存時所必須思考的課題。



2.2 中小企業概述

2.2.1 中小企業定義

根據經濟部「2007 中小企業白皮書」蒐集台灣、澳大利亞、加拿大、香港、日本、馬來西亞、墨西哥、紐西蘭、菲律賓、俄羅斯、新加坡、韓國、泰國、英國以及美國等 15 個國家（或區域）主要中小企業經濟指標分析顯示，加拿大和墨西哥兩國對中小企業之定義與範圍最為寬鬆，凡員工 500 名以下的企業即定義為中小企業。定義最嚴格的是紐西蘭，規模在 19 名員工以下的企業才納入中小企業的範圍。

不同國家對中小企業的定義亦依行業特性有不同標準，例如香港分為製造業與非製造業兩大類，其中製造業就業人數在 100 名以下為中小企業，而非製造業則為 50 名以下；日本中小企業的標準，批發業、服務業為 100 人以下、零售業為 50 人以下，其他業別員工人數則為 300 名以下；韓國大多數業別標準視就業人數 300 名以下為中小企業，但秧苗業與廣播業為 200 人以下、其他一些業別則為 100 人以下，馬來西亞與泰國也都有類似的規範；新加坡依服務業與製造業分別的員工人數與固定資產金額認定中小企業；俄羅斯並無明確界定。

台灣對中小企業的定義，依就業人數與營業額或資本額訂定兩種標準。在就業人數方面，製造業、營造業與礦業及土石採取業為 200 人以下，其他業別為 50 人以下；在營業額或資本額定義方面，製造業、營造業、礦業及土石採取業為實收資本額在新台幣 8 千萬元以下，其他產業則為前一年營業額在新台幣 1 億元以下定義者為中小企業。

2.2.2 各國中小企業發展概況

1. 家數及比率


根據經濟部「2007 中小企業白皮書」統計資料顯示，中小企業家數最多的國家是美國，2005 年總共有 2,582 萬家，俄羅斯（2003 年）與日本（2004 年）的中小企業家數也分別有 873 萬與 564 萬家，各占第二與第三位。而在百分比方面，白皮書所列的 15 個國家或地區均擁有很高的中小企業比率，除菲律賓之外，中小企業家數占全體企業家數比率皆超過 9

成，其中甚至有 11 個國家或地區超過 97%，足以顯示中小企業在各國經濟結構上扮演著非常重要的角色。以台灣來說，2006 年非農業部門中小企業的家數為 122 萬家，中小企業占全體企業之家數比率為 98.05%，顯示中小企業對台灣經濟之重要性。

2. 就業情形

在不包括農業部門的中小企業中，以美國（2005 年）中小企業就業人數最多，總共有 7,646 萬人，日本（2004 年）與俄羅斯（2003 年）的就業人數則各占第二與第三位，分別有 4,124 萬與 3,996 萬人。各國中除澳大利亞、紐西蘭外，其他國家之中小企業就業人數比率皆超過五成，尤以韓國（2004 年）之中小企業就業人數比率最高，達 86.50%，顯示大多數國家之中小企業提供超過一半以上就業機會。以台灣來說，中小企業的就業人數為 775 萬人，並擁有 76.66% 的中小企業就業比率，僅低於韓國與日本。

3. 銷售比率



台灣（2006 年）中小企業的銷售值占全體企業銷售值的 30.72%，與美國（2002 年）約 31% 相近；新加坡（2003 年）則因以服務業為主，中小企業的銷售值比率高達 75.68%；其餘國家或地區以俄羅斯（2003 年）與日本（2002 年）較高，分別占 53.78%、48.20%。由各國的資料來看，中小企業銷售比率超過五成的國家只有新加坡與俄羅斯，可見大部分中小企業對總銷售值之貢獻仍低於大型企業。

4. 出口值比率


中小企業占全體企業的出口值比率以澳大利亞（2004 年）最高，達 42%，韓國（2004 年）的出口值比率 39.06% 位居第二，加拿大（2002 年）也有 35.06%。2006 年台灣中小企業出口值占全體企業的比率為 18.39%，較 2005 年上升 0.79 個百分點，相對於其他國家的出口值比率最低，可看出台灣中小企業在出口市場所扮演的角色，已由以往最終產品的直接出口者，轉變為現今大型企業的零組件供應者。

5.新設立與停歇業家數比率

若一個國家的新設立企業家數大於停歇業家數，顯示該國的經濟體系正處於活絡興盛的情況當中。故從新設立和停歇業家數之百分比變動，可得知在各國經濟環境下，中小企業因應變遷之靈活程度。

根據經濟部「2007 中小企業白皮書」所示，各國新設中小企業家數比率除紐西蘭的 17.23%與加拿大（2003 年）外，其餘各國皆不到一成。不過，紐西蘭的停歇業家數也高達 14.27%，因此中小企業家數淨成長約 3 個百分點，顯示相對於其他國家，紐西蘭企業創業精神蓬勃發展。另一方面，美、英兩國新設立企業家數與停歇業比率幾乎相同，基本上，這兩國的中小企業家數處於零成長狀態；加拿大（2003 年）的新設家數與停歇業家數的比率分別為 10.5%與 9.7%，呈現 0.8%的小幅成長。相反的，日本在 2002 年的停歇業企業家數比率卻高於新設立企業家數比率，表示日本的中小企業家數在減少當中，也顯示其經濟活力有下降之虞。

2.2.3 台灣中小企業概況



中小企業是台灣經濟發展的基石，對促進經濟成長貢獻有目共睹，經濟部「2007 中小企業白皮書」以較長時間觀察台灣中小企業，發現以下概況：

1. 中小企業家數逐年持續增加

自 1982 年至 2006 年的 25 年間，台灣中小企業家數呈逐年穩定增加趨勢；由 1982 年的 701,839 家增至 2006 年的 1,244,099 家。同期間中小企業家數占全部企業家數比率介於 98.67%與 96.26%之間，大部份年度中小企業家數比率都維持在 97%以上，顯見中小企業一直都是台灣整體經濟系中的主體。不過，近年來大企業家數成長幅度相對較中小企業大，中小企業所占比率呈現微幅下滑趨勢。

2. 資本額未滿 10 萬元之企業家數所占比率最高，但逐年下滑

台灣企業以登記資本額未滿 10 萬元的企業（以下簡稱極小企業）家數長期所占比率最高。在 1987 年極小企業有 50.5 萬家，比率高達

66.27%；1987 年至 1999 年家數維持在 50.5 萬至 52.2 萬家之間，但比率除 1993 年回升至 62.4%外，大都呈逐年下滑趨勢(圖 2-9)。



圖 2-9 1987-2006 年資本額未滿 10 萬元之中小企業家數及比率
資料來源：2007 中小企業白皮書

2003 年起，極小企業家數回升至 53.8 萬家（部分原因為 2003 年起統計範圍包括連江縣），且家數逐年上升，至 2006 年為 54.6 萬家；但比率卻逐年下滑，2006 年已降至自 1987 年來的新低 42.94%。顯見雖然企業有朝大型化發展趨勢，不過極小企業仍普遍存在，所占比率仍居最高。

3. 中小企業銷售值逐年增加，所占比率逐年微幅下降

自 1986 年至 2006 年的 21 年間，台灣中小企業銷售值，大都呈現逐年增加趨勢，由 1986 年的 2 兆 6 千 2 百億元增加至 2006 年的 10 兆 2 千 4 百億元。但中小企業銷售值占全體企業的比率，以 1986 年最高，占 40.28%；之後轉呈降多升少趨勢，其間只在 1995 年放寬中小企業認定標準，回升較多。2000 年中小企業定義再度放寬，但中小企業銷售值所占比率並未有較大幅度提升；2001 年台灣經濟成長率為負 2.17%，中小企業銷售值年增率也為負 7.67%，中小企業銷售值占全體企業 28.38% 為歷年來最低。(圖 2-10)

自 2001 年之後，中小企業的銷售值持續增加，但增加幅度較大企業為小，銷售值比率並未提升。不過，因所使用的資料來自財稅資料中心的營業稅徵收資料，對於未開或免開統一發票的中小企業營業額並未計入，因此，中小企業銷售值可能有低估現象。



圖 2-10 1986 年至 2006 年中小企業銷售值及比率
資料來源：2007 中小企業白皮書

4. 中小企業出口值微幅增加

台灣經濟一向以出口為發展動力，而中小企業在出口方面的貢獻更被認為是重要因素。由於 1997 年以前中小企業的出口係統計績優貿易商的出口值，再配合海關出口金額推估，金額以美元表示；自 1997 年起，中小企業出口值改採以財稅資料中心的零稅率銷售值統計，金額以新台幣表示，由於兩套資料無法直接比對，因此，將由 1997 年開始觀察中小企業出口值變動(圖 2-11)。

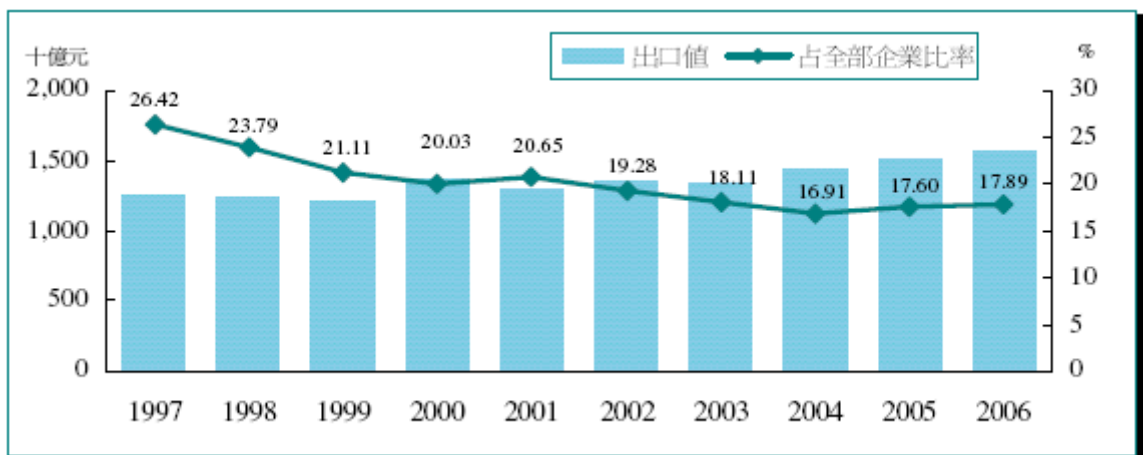


圖 2-11 1997 年至 2006 年中小企業出口值及比率
資料來源：2007 中小企業白皮書

1997 年中小企業出口值 1 兆 2 千 5 百億元，至 2006 年為 1 兆 5 千 6 百億元。整體而言，中小企業出口值雖有起伏，但大致呈現逐年增加趨勢。中小企業出口值占全體企業比率在 1997 年時為 26.42%，2004 年降至 16.91% 為近年來最低；2006 年又回升至 17.89% (圖 2-11)。顯見大企業已為我國外銷主體。

早期中小企業因採勞力密集的生產方式，充分發揮比較利益，成功開發出口市場，對促進經濟成長有重大貢獻；但近年中小企業出口值雖然增加，但所占比率卻逐漸下滑。其原因可能是，中小企業進行對外投資，導致生產外移，因而降低出口比率外；台灣「中小主外，大主內」的結構逐漸改變，大企業與中小企業的合作模式、上下游關係已見調整。

5. 中小企業經營年數前五年家數比率逐年下降

經營未滿一年新設企業家數比率，以 2002 年 8.28% 最低，2005 年 10.22% 最高。1995 年經營年數超過 20 年的中小企業僅占 8.84%，之後逐年增加，2006 年比率上升至 18.73% (表 2-2)。觀察每年的經營年數家數比率變化，大都呈現前五年比率逐年遞減，經營四至五年的家數比率最低的現象。



舉例來說，1995 年新設比率為 10.15%，至第二年 10.02%、第三年 8.09%、第四年 6.83%，以及第五年 5.92%，其他各年新設比例都可發現類似的變化。顯示新設企業第一、二年家數所占比率減少較慢，第三年起遞減速度加快，可見中小企業前五年經營不穩定，特別是第三至五年存活比率下滑較快。

表 2-2 1995 年至 2006 年中小企業經營年數變動

經營年數 年別	未滿 1 年	1-2 年	2-3 年	3-4 年	4-5 年	5-10 年	10-20 年	20 年以上
1995	10.15	10.31	8.77	8.40	6.28	20.66	26.58	8.84
1996	9.30	10.02	8.47	7.36	7.24	20.72	27.26	9.63
1997	10.19	8.91	8.09	7.02	6.25	21.62	24.80	13.11
1998	9.94	9.77	7.23	6.83	6.03	21.68	24.31	14.22
1999	9.50	9.61	7.93	6.09	5.92	22.06	23.91	15.00
2000	9.04	9.27	7.86	6.72	5.30	22.57	23.58	15.66
2001	8.79	8.68	7.60	6.69	5.85	21.89	24.17	16.33
2002	8.28	8.51	7.01	6.39	5.78	21.16	25.26	17.61
2003	9.30	9.40	7.41	5.97	5.15	20.57	23.97	18.23
2004	10.17	8.79	7.73	6.32	5.18	19.83	23.71	18.28
2005	10.22	8.81	7.75	6.37	5.19	19.83	23.63	18.20
2006	8.71	9.69	7.35	6.69	5.64	19.87	23.32	18.73

資料來源：2007 中小企業白皮書

6. 新設中小企業銷售占全體中小企業比率逐年下滑

觀察表 2-3 新設中小企業占全體中小企業比率變化，可發現 2002 年家數所占比率 8.28% 最低，2005 年上升至 10.22% 為近年來最高；在銷售績效方面，銷售值介於 3.54% 至 2.31% 之間、內銷值比率在 3.68% 至 2.55% 之間、出口值則在 3.18% 至 0.99% 之間，可見近年來新設中小企業在全體中小企業重要性，除家數外，對銷售績效貢獻越來越低，2006 年出口值的貢獻不及 1%。

表 2-3 2000 年至 2006 年新設中小企業占全部中小企業比率

單位：家；百萬元；%

指標/項目	年別	2000 年	2001	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年
家數	全部中小企業	1,070,310	1,078,162	1,104,706	1,147,200	1,176,986	1,226,095	1,244,099
	新設中小企業	96,723	94,803	91,435	111,566	109,883	125,313	108,320
	比率	9.04	8.79	8.28	9.73	9.34	10.22	8.71
銷售值	全部中小企業	7,566,618	6,841,565	7,495,287	8,708,904	9,726,721	10,000,220	10,241,215
	新設中小企業	267,649	231,363	247,292	295,501	271,468	277,631	236,973
	比率	3.54	3.38	3.30	3.39	2.79	2.78	2.31
內銷值	全部中小企業	6,196,680	5,541,613	6,144,404	7,381,065	8,278,347	8,481,397	8,678,992
	新設中小企業	228,245	190,003	204,968	266,765	242,473	256,192	221,496
	比率	3.68	3.43	3.34	3.61	2.93	3.02	2.55
出口值	全部中小企業	1,369,937	1,300,385	1,350,884	1,327,839	1,448,374	1,518,823	1,562,224
	新設中小企業	39,404	41,384	42,324	28,736	28,995	21,438	15,477
	比率	2.88	3.18	3.13	2.16	2.00	1.41	0.99

資料來源：2007 中小企業白皮書

7. 中小企業就業人數比率逐步下滑

2006 年中小企業就業人數達 775 萬 1 千人，比 2005 年增加 10 萬 3 千人；不過中小企業就業者所占比率仍持續下降至 76.66%，主要因為大企業就業人數成長 6.98%，增加速度遠高於中小企業的 1.35%。(圖 2-12)

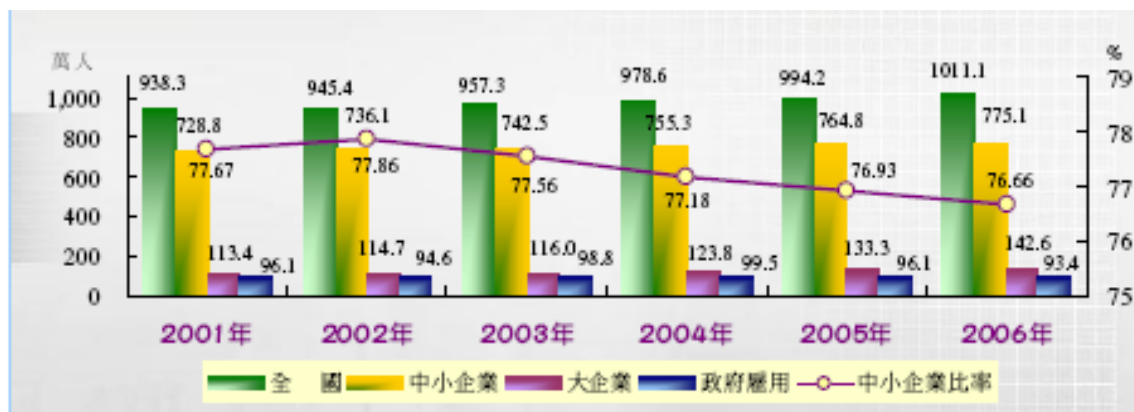


圖 2-12 2001-2006 年台灣地區就業人數

資料來源：2007 中小企業白皮書

由以上資料可知，近年來中小企業雖在營業額、出口值及雇用員工數成現微幅成長趨勢，但佔總體企業的百分比卻是逐年下降，顯示整體中小企業成長幅度不及大型企業；而從新設中小企業銷售及出口值佔整體中小企業比率逐年下滑，以及極小企業(資本額未滿新台幣 10 萬元)家數佔整體中小企業比率下降之現況，推論目前國民自行創業的積極度，相較過往有下降的趨勢。

2.3 人力資源管理概述

Drucker(2003)在「杜拉克談未來企業」一書中認為企業是由人組成的社會「組織」，必須培育員工，支付薪資，組織員工以發揮生產力，因此需要一定程度的治理，建構價值體系，並建立權責關係。Dessler(2005)將人力資源管理分為4個階段。1900年代初期，企業成立專責「人事(personal)」部門從事僱用、薪資支付、福利管理與解僱員工的工作；1930年代，由於工會法規的制訂，促使人事部門將工作重點擺在公司與工會之互動上；1960-1970年代，歧視法規的制定讓人事部門邁入第三階段，必須在招募、篩選及訓練方面提供專業知識，避免公司在處理工會及公平就業議題上遭受困擾，並對企業競爭力的提升做出正面貢獻；現今人事部門已邁入第四階段，在面對全球化、科技進步、工作外包以及人力多元發展等趨勢下，人事部門從過去篩選者(Screeners)及制度維護者(protector)已逐步轉型成規劃者(planner)及變革推動者(change agent)。

本研究摘錄不同國內外學者對於人力資源管理的定義與內涵彙整如附錄二，並據以彙整如圖 2-13 所示，說明人力資源管理在面臨外部環境諸多影響下，配合公司內部組織願景與發展策略，透過與行銷、財務、生產及研發等單位合作，進行一系列人員「取得、開發、報償及維持」的相關活動，以增進員工對組織的承諾、降低員工流動率，並形塑良好的企業文化以維持並提升公司的競爭優勢。

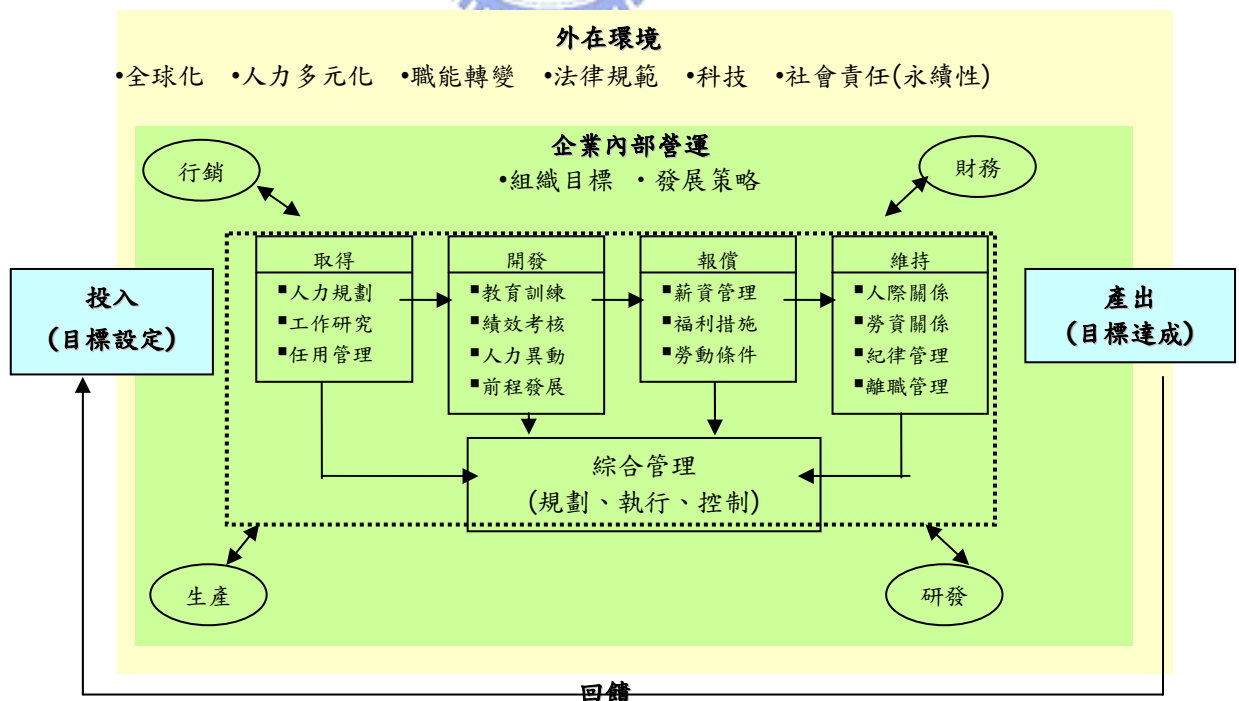


圖 2-13 人力資源管理流程

資料來源：參照黃英忠(民 86)架構並經本研究整理

2.4 台灣勞動法規與國際勞動標準之對應

2.4.1 台灣勞動法規

台灣目前有關勞工相關議題的主管機關為行政院勞工委員會，相關的勞動法規可分為 8 目，包括勞資關係、勞動條件、勞工福利、勞工保險、勞工安全衛生、勞動檢查、職業訓練、以及就業服務，主要相關法規彙整詳如附錄三。除勞委會主管的相關勞動法規外，另有身心障礙者保護法、兒童及少年福利法、原住民族工作權保障法等屬於特殊身分勞動者歧視保護之法規。根據上述法規資料，可看出政府法律規範重點在於勞工在職(包含勞資關係、勞動條件、職業訓練、就業服務)、安全(勞動安全衛生、勞動檢查)及福利(勞工保險、勞工福利)三大面向之保障。

2.4.2 國際勞動公約與台灣勞動相關法規之對應

依照徐遵慈(民 96)一項檢視我國勞動法規符合國際勞動公約之研究顯示，國際勞動標準多以公約(Convention)和建議書(Recommendation)形式呈現，公約屬國際性條約，規範有關勞動標準之基本原則，須經 ILO 成員國批准；建議書則無法律約束力，常做為公約細部指導原則或相關實施建議。

這些公約及建議書彙集除被稱為國際勞動標準外，亦是所謂的「國際勞工法典」(International Labor Code)。截至 2007 年 11 月，國際勞動組織已發展出 188 項公約及 199 項建議書，共分成 22 類。包含集會結社的自由、團體契約與產業關係；強迫勞動；禁止童工、保障兒童與青年；公平機會與待遇；三方諮詢；勞工管理與檢查；僱用政策與獎勵；職業輔導與訓練；就業保障；薪資；工作時間；職業安全與健康；社會保障；生育保護；社會政策；移民工作者；海員；漁民；碼頭工人；原住民；特殊範疇工作者等。

上述公約依照理事會推動時程及重要性，又分為「最新」(up to date)、資訊蒐集中、期中階段、待修改、無結論、已過時、已替代建議、擱置公約及已撤銷共 9 大類別，其中歸類為「最新」的公約是理事會認為 ILO 應積極在全球推動適用的工作重點，總計有 71 項，在扣除海事相關公約後，約有 65 項最新公約可做為與國內法規對應之參考。本研究扣除特定產業範疇，例如農、漁、海運、政府機關等特定產業後，將與一般企業相關之國際勞動法規及台灣相關法規對應彙整如附錄四。由彙整資料可看出，國內相關法規涵蓋層面與國際勞動標準重視集會結社、童工、女性、強制勞動、勞動檢查、歧

視禁止、工作條件、職場安全等方向一致。

2.5 小結

企業運用全球化及科技進步雙重力量，促成人流、金流、物流與資訊流以前所未有的效率及效能，創造了巨額的財富與影響力；在面對全球氣候變遷、開發中國家快速發展、水、農作物及礦物資源短缺等多項挑戰下，世人對於企業善盡社會責任的期待日益升高，無論大型企業或是中小企業，都無法自絕於此潮流之外。

根據經濟學人 2008 年 1 月企業社會責任專題報告指出，雖然已有研究顯示企業實踐社會責任與財務績效表現有正向關聯，但仍無法證實善盡社會責任的企業在短期可獲得顯著的財務實質利益，惟對企業長期競爭優勢確實有正面影響；另根據商業周刊在 2008 年 5 月披露的一份有關全球 1100 位執行長如何面對未來的調查報告顯示，54% 的企業認為其社會責任作為確實讓公司在與對手競爭時更具優勢。

將社會責任議題與營運管理結合進行策略思考是未來企業實踐社會責任的趨勢；對中小企業來說，因員工人數少，產品集中且與當地社區關係較為緊密，故產品、社區關係維護及人力資源對企業的生存發展更顯重要，是不可忽視的競爭優勢的來源，而 CERFE(2004) 經研究 11 家英、法與義大利中小企業後，確實發現優良的中小企業在產品、社區關係及人力資源納入社會責任考量，進而強化自身競爭力。

有關產品及社區關係與社會責任相關之內涵，根據 Carroll & Buchholtz(2006) 所著「企業倫理」一書認為，產品面向之社會責任首重品質與安全，社區關係則以社區參與及慈善捐助為實踐社會責任時主要重點；另人力資源與社會責任相關之內涵相當廣泛，由於人力資源管理包含取得、開發、報償與維持四大面向，其中屬於國內法律及國際勞動規範關切議題包含工資工時、性別歧視、童工及強制勞動、教育訓練、勞資關係、職場安全衛生及保險與福利等，均是社會責任關注的焦點。

台灣新設中小企業數量、出口值及銷售額比率逐年下降，可見中小企業創業優勢正逐步消失；而整體中小企業就業人數及銷售額比率逐年下滑，則反映中小企業在人才及市場發展上不敵大型企業競爭的困境。面對日亦嚴峻的競爭環境，台灣中小企業迫切需要最佳實務作為標竿學習的對象。

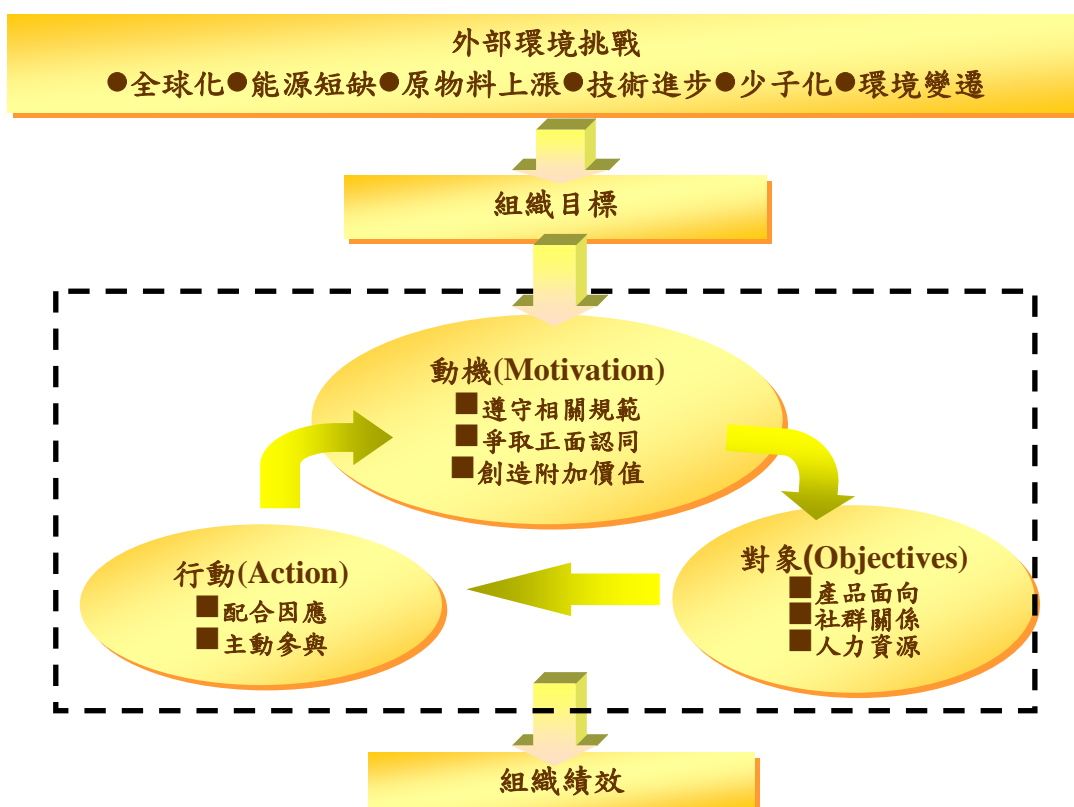
三、研究設計

3.1 研究架構

台灣中小企業在面臨全球化、能源短缺、原物料上漲、科技進步、少子化及環境變遷等的多項外在挑戰，在設立組織目標的過程中，必須思考如何透過策略性實踐社會責任，進而提升市場競爭力。

本研究參考 Carroll(1979)社會責任表現模型，彙整相關學者論述，根據「動機」、「回應行動」及「目標對象」三個角度檢視台灣卓越中小企業社會責任實務概況。在動機方面，綜合參考不同學者之主張，以「符合相關規範」、「爭取正面認同」及「創造附加價值」作為評量參考；在行動方面，則簡化學者之分類區分為「配合因應」及「主動參與」兩大項目；在目標對象方面，則檢視「產品」、「社區關係」及「人力資源」三大面向的實務作為。

研究架構如圖 3-1 所示，企業在面對外部環境全球化、能源短缺、原物料上漲、少子化與環境變遷的各項挑戰下，在設定組織目標時，必須納入社會責任考量，在遵守相關規範、爭取社會認同，以及創造附加價值不同動機考量下，於產品、社區關係與人力資源面向進行配和因應及主動參與之各項作為。虛線內為本研究涵蓋範圍，至於與企業績效之關聯性則非本研究所探討。



3.2 研究方法

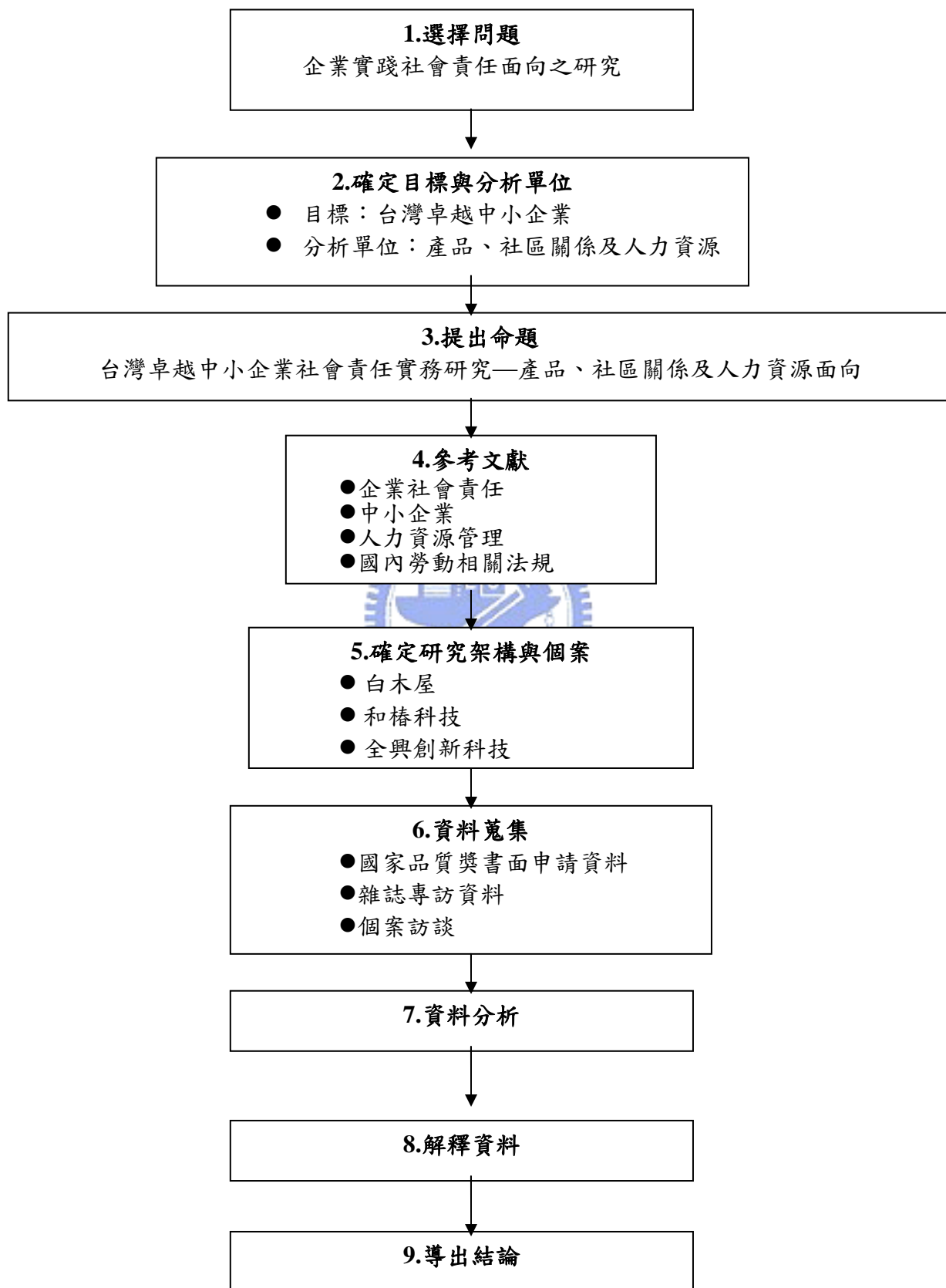
Porter & Kramer(2006)認為，能夠與公司營運策略相結合的社會責任活動將可提升企業未來競爭優勢；CERFE(2004)指出，優良中小企業會集中資源在產品、當地社區關係與人力資源面向實踐社會責任。因此本研究計劃進行個案分析，挑選卓越中小企業，探討其在產品、當地社區關係及人力資源的社會責任實務。

本研究採質化研究方式，本研究選擇之卓越中小企業是獲得經濟部頒發「國家品質獎」及「國家磐石獎」兩項國家級獎項的廠商，因企業社會責任此議題在 2003 年由經濟部宣傳 OECD 指導綱領後開始受到較廣泛的關注，因此在考量得獎年度及產業別後，選定白木屋、和椿科技及全興創新科技(原全興方向盤)作為研究對象。以蒐集分析上述三家個案申請國家品質獎書面資料及雜誌報導之次級資料為主，不足之處再設計問卷進行訪談予以補充，藉以探討個案在「產品」、「社區關係」及「人力資源」面向社會責任涉入概況。

產品及社區關係維護面向方面，參考 Carroll & Buchholtz(2006)之觀點，產品以「品質」及「安全」為核心考量，並兼述與產品相關之「環保」及「供應鏈管理」作為，至於社區關係面向則以檢視「社區參與」及「慈善捐助」為主；有關人力資源面向方面，在考量我國屬新興已開發國家，較無童工問題，國內正致力立法消弭職場歧視及外勞強制勞動問題，而有關工資工時資料無法確認真實性且難以經由公開管道取得的情況下，因獲獎之中小企業須符合無重大勞資糾紛及工安意外之最低要求，故參考國家級獎項在人力資源方面的檢視標準，另擇取屬我國政府及國際組織關切之勞工議題，包含「教育訓練」、「勞資關係」、「職場安全衛生」及「保險與福利」作為檢視範圍；藉以了解卓越中小企業在產品、社區關係及人力資源三大面向相關社會責任活動與企業經營連結的現況，歸納目前最佳實務作法以供其他中小企業進行標竿學習。

根據 Werther & Chandler(2005)及 Porter & Kramer(2006)針對策略性社會責任的論述，可知企業衡量內部能力及外部機會，在日常營運融入能協助達成組織目標及提升競爭優勢的社會責任議題，即屬進行策略性社會責任之作為。因此本研究依研究架構設計，將企業因希望「創造附加價值」而「主動」在「產品」及「社區關係」及「人力資源」面向所進行之社會責任作為，視為包含策略性考量的社會責任實務。

3.3 研究流程



3.4 研究限制

1. 本研究主要分析企業產品、社區關係及人力資源面向之社會責任動機與行為，並探討是否具有策略性社會責任實務。另有關產品、社區關係及人力資源面向納入社會責任考量後與實質(例如：財務與離職率)績效間之前後關連性，則非本研究探討範圍。
2. 本研究僅選擇獲頒經濟部「國家品質獎」及「國家磐石獎」之3家中小企業為研究對象，主要建立在該等企業已經由篩選評估，應足為其他中小企業楷模表率之假設前提下，未針對不同產業型態可能偏重不同社會責任面向議題進行詳細探討。
3. 本研究之研究架構在進行產品、社區關係及人力資源面向之分析，僅參考文獻擇取較受社會關注要求企業應負責任之項目，其中產品面向以品質及安全為兩大主軸；社區關係面向則考量社區參與及慈善捐助；人力資源面向以教育訓練、勞資關係、安全衛生及保險福利作為主要檢視範圍，未包括上述三面向之所有管理內涵。
4. 本研究使用之資料涵蓋範圍參考學者相關文獻，直接分析白木屋、和椿科技及全興創新科技申請國家品質獎書面資料及雜誌專訪，因全興創新科技係3年前之得獎者，故根據其書面資料不足之處方另安排訪談，問卷僅針對該家公司設計內容，其餘2家企業未進行訪談，難免有個人主觀因素。

四、實證研究

4.1 白木屋

4.1.1 背景說明

白木屋成立於 1997 年，產品主軸原定位為蛋糕與日式燒菓子，之後在 2005 年進軍喜餅市場。設立資本額為新台幣 2 億元，2006 年營業額為新台幣 4 億元，員工數共 192 人。

白木屋 2004 年獲得經濟部「國家磐石獎」及優良服務 GSP 認證、2005 年獲得中國時報「臺灣企業獎」、2007 年獲得 ISO9001、ISO22000 以及 HACCP 國際認證，並在 2008 年獲得「國家品質獎」，在全面品質管理的努力獲得國家級評比的肯定。

董事長簡菱臻女士接受創業創新育成雜誌專訪曾表示，凡是吃的東西都與人的健康有關，不健康的食材，可能對孕婦及免疫力差的消費者造成影響，這攸關企業責任，不可不重視。對白木屋來說，最重要的社會責任是提供高品質且安全無虞的產品，進而提升國人品嚐西式糕餅視覺及味覺的「幸福感」，因此重視生產流程品質控管、高品質原物料的採用及各種新產品的研發。

4.1.2 產品面向的社會責任實務

1. 重視產品品質與健康

白木屋為了維持產品高品質及健康形象，白木屋使用有機蛋、海藻糖、國外頂級巧克力及低脂奶油等原料(表 4-1)，可見白木屋在產品製造的過程中，已將品質與健康納入主要考量。

表 4-1 白木屋蛋糕原料分析比較

原料名稱	白木屋	白木屋原料供應商檢驗認證分析認證
蛋	具產品履歷的雞蛋—不含抗生素，安全無污染之產品，價格為一般雞蛋的 2.2 倍	HACCP,CAS,COAS 有機認證
糖	海藻糖—易於人體吸收，甜度為一般砂糖的 45%，價格為一般砂糖的 4 倍	
鮮奶油	進口頂級鮮奶油，低糖、低熱量，價格為一般 3 倍	HACCP,ISO14001,SGS 認證
巧克力	法國法芙那(Valrhona)巧克力，高濃度與品質，價格為一般巧克力的 3 倍	HACCP, ISO9001 認證

資料來源：白木屋

白木屋認為研發創新是競爭優勢的來源，因此相當重視研發經費與人力的投入，2004-2006 三年研發人員平均數為 15 人，平均研發經費佔當年度營收比為 4.6%。研發室除專職人員外，另有 11 位外聘顧問(日本籍 9 人，法美籍各 1 人)，例如二度獲得日本電視冠軍節目首獎的太田秀樹及日本前安莉蛋糕連鎖店主廚谷村政人均為白木屋的顧問。

白木屋研發重點除確保品質與健康外，最重要的在於推出多樣創新產品，新產品成功上市比率也相當高(表 4-2)。例如 2005 年起進軍喜餅市場，當時同業平均每年研發 1-2 種新產品，而白木屋則是第一年就開發出 18 種、第 2 年第一季開發出 5 種新產品，顯示白木屋搶佔喜餅市場的企圖心(表 4-3)，且隔年即對營收產生大幅貢獻(表 4-4)。除持續推出新產品吸引消費者注意外，白木屋在食材上亦相當用心，正積極研發適合糖尿病患者及老年人均能食用，符合健康要求的產品。

表 4-2 白木屋新產品研發成功上市比率

年度	2004	2005	2006
新產品成功上市比率	80%	94%	96%

資料來源：白木屋

表 4-3 白木屋喜餅市場新品上市分析結果

年度	2005	2006
喜餅市場新品上市分析	同業 22%;白木屋 78%	同業 29%;白木屋 71%

資料來源：白木屋

表 4-4 白木屋近 3 年營收額

年度	2004	2005	2006
總營收(單位：新台幣千元)	115652	139807	219480

資料來源：白木屋

2. 產品供應鏈垂直整合，有效掌控品質

由於蛋糕屬於短時效且對保存溫度極為敏感的產品，因此白木屋一開始就採用自有品牌及價值鏈垂直整合的策略，全程掌握產品研發、製造、物流配送及營業據點販售，設立 2 間專屬工廠及 30 家直營門市，經營層面兼具製造、物流與販售管理，除了讓上游製造及下游行銷產生更有效的互動與聯結外，更重要的是藉此更有效控管及確保整個流程之產品品質及衛生。

4.1.3 社區關係之社會責任實務

在社區參與方面，白木屋自桃園發跡，且總部設於桃園，曾協助桃園縣政府辦理中低收入戶兒童夏令營，成立雲林科技大學「白木屋清寒獎助金」，與相關學校進行產學合作，且門市涵蓋北、中、南多數縣市，有助提高地方就業機會；在慈善捐助方面，提供各縣市社會局中秋月餅、提供林口啟智學校生日蛋糕，並曾贊助中國工程師協會、正字標記協會、桃園縣警察之友會、全國生命線協會等單位(表 4-5)。

表 4-5 白木屋重要認證與社會活動大紀

重要認證	
2003.6	社會大眾評選蛋糕、禮盒類優良品牌第一名
2003.7	2003 健康品牌大調查第二名
2003.9	環保署「中秋禮盒包裝優異獎」
2004.10	第 13 屆「國家磐石獎」
2004.12	優良服務 GSP 認證
2005.11	第三屆「臺灣企業獎」
2006.9	桃園縣政府綠色環保標章認證
社會公益活動	
2003.10	中秋節月餅供各縣市社會局弱勢團體
2004.7	與其他國家同業交流，進行國民外交
2005.5	成立雲科大白木屋清寒獎助金
2005.5	贊助中國工程師學會研討會費用
2005.12	認養拉拉山 20 顆水蜜桃樹
2006.5	提供林口啟智學校慶生蛋糕
2006.10	中秋月餅供恆春獨居老人
2007.7	協辦桃園縣政府中低收入兒童夏令營活動

資料來源：白木屋



4.1.4 人力資源面向之社會責任實務

白木屋的品牌核心價值為「這輩子，有你真好」，並將縱座標以時間表達「這輩子」，代表一年 365 天都有人可使用白木屋生日與訂婚的相關產品，橫軸則是「有你真好」，表達重視員工與顧客之意，如下圖 4-1 所示：

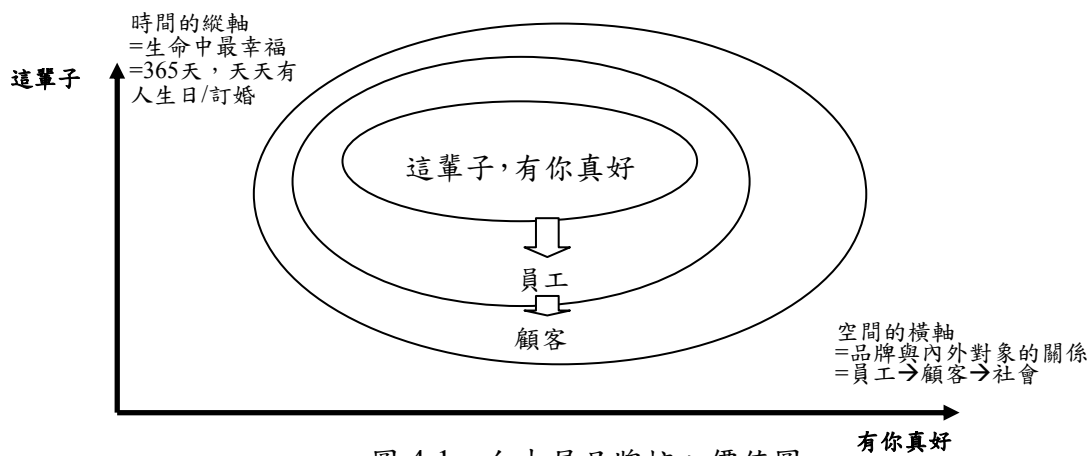


圖 4-1 白木屋品牌核心價值圖

資料來源：白木屋

1.教育訓練

白木屋產品 70%須靠手工製作，由於優異的人力品質是創造商品差異化的先決條件，因此非常注重在職教育訓練，並藉由外部顧問指導與日籍技術顧問授課提升人力品質，進而鞏固競爭力。

在任用階段，從試用期就觀察新人的工作特長並提供相關訓練，以安排適當之職務，正式任用期間持續關注員工生涯規劃，給予員工願景與夢想，並建立人力資源管理系統(圖 4-2)徹底執行。

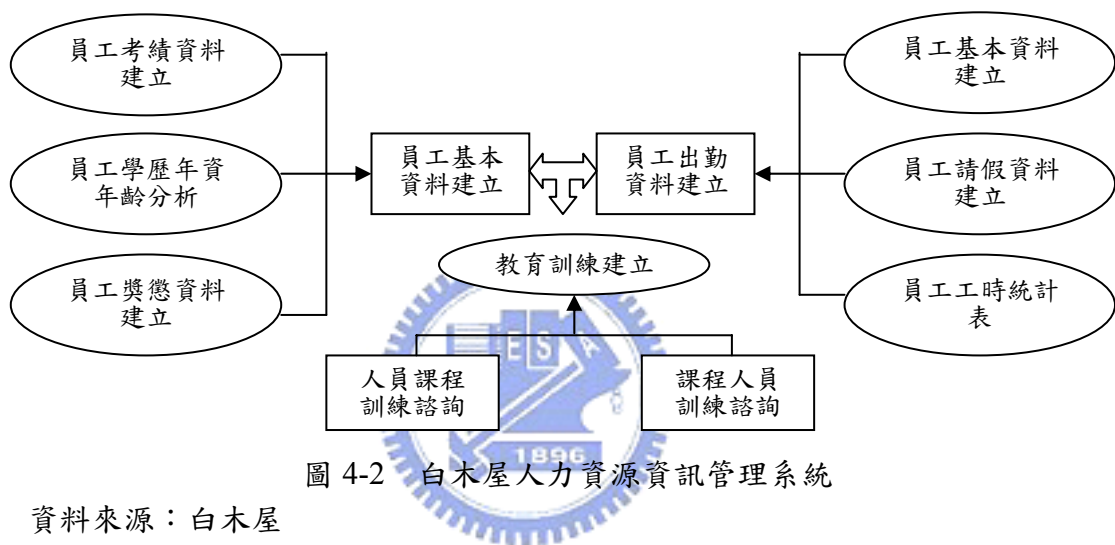


圖 4-2 白木屋人力資源資訊管理系統

資料來源：白木屋

白木屋強調人力資源管理需與企業願景相結合，白木屋設有專屬的人力資源部門，負責配合組織目標與需求進行人力資源配置，設有人力資源衡量指標(KPI)，內容包含人力統計、離職率、學歷統計、年齡統計、健康檢查與員工績效考核等，固定每月及每年進行檢視。

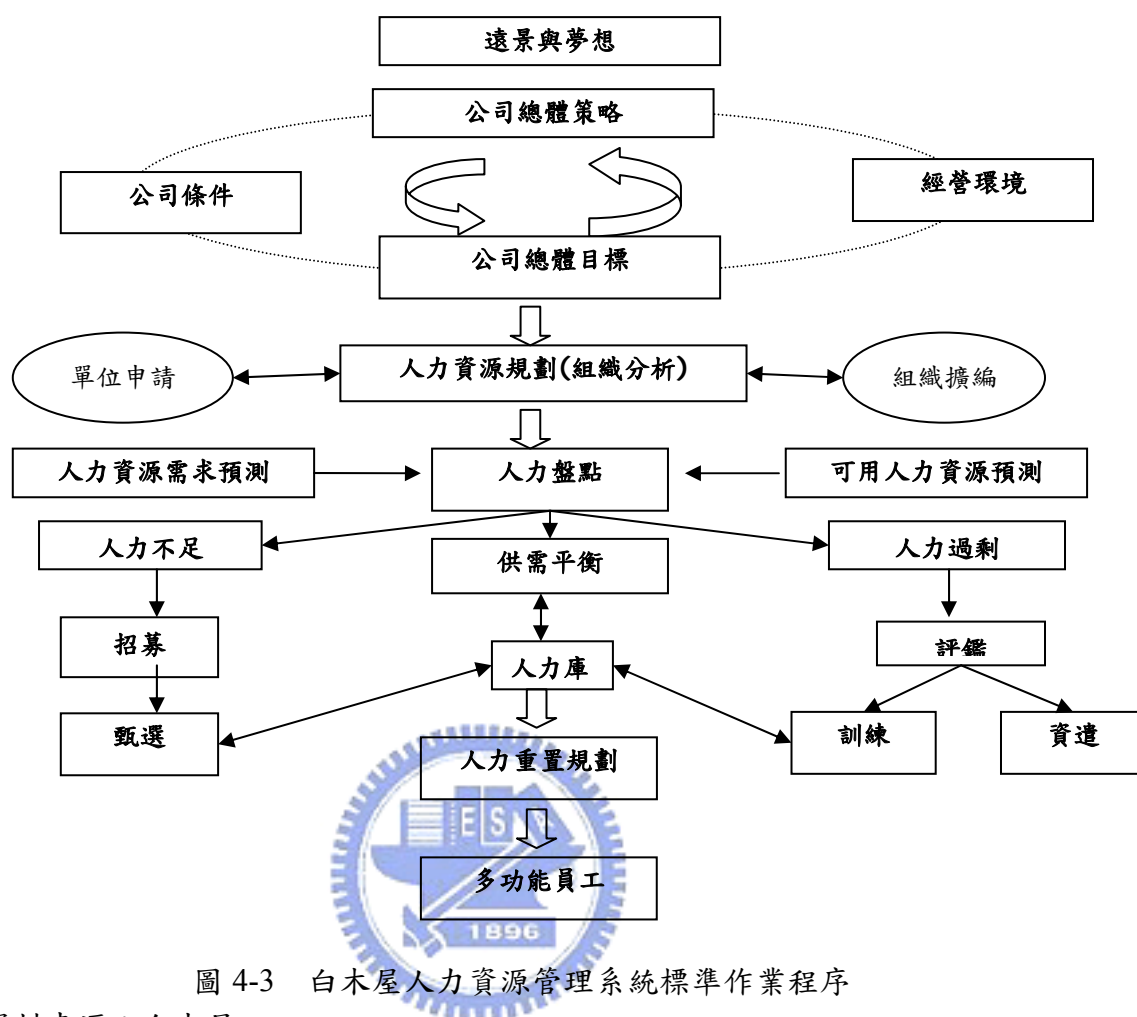


圖 4-3 白木屋人力資源管理系統標準作業程序

資料來源：白木屋

白木屋依據組織的策略目標來執行及審查人力資源計畫，並藉由員工資訊系統，將員工教育背景、工作經驗、員工發展意願與過去績效表現納入人才資料庫，以達成適才適所的目的。目標及做法如下(表 4-6)：

- (1)成立白木屋學苑，以提昇人力品質，培養專業化人才
 - I. 建構知識分享平台
 - II. 與政府機構合作開發專業人才
- (2)訓練員工第二專長，培養多功能人才
 - I. 建立職務輪調制度
 - II. 建立完整的教育訓練體系
- (3)強化公司競爭優勢，培養國際觀人才
 - I. 培植內部優秀員工
 - II. 禮聘優秀人才

表 4-6 白木屋結合組織目標之人力資源目標與執行方案

階段性目標		人力資源目標		執行方案
1. 品牌忠誠度與信賴感提升，成為消費者心目中最好吃與最幸福的商品 2. 在烘培界擁有領先地位	短	成立白木屋學苑，以提昇人力品質，培養專業化人才	⇒	1. 建構知識分享平台 2. 與政府機構合作開發專業人才
1. 發展市場一般銷售通路，生產量化產品 2. 技術轉移 3. 深耕品牌價值	中	訓練員工第二專長，培養多功能人才	⇒	1. 建立職務輪調制度 2. 建立完整的教育訓練體系
1. 海外接軌-外銷至歐美日等地 2. 拓展海外市場	長	強化公司競爭優勢，培養國際觀人才	⇒	1. 培植內部優秀員工 2. 禮聘優秀人才

資料來源：白木屋

白木屋目前設有可容納 300 人的教育訓練中心，公司對於教育訓練分為短、中、長期計畫，在短期部分，著重提昇員工能力以勝任現階段工作；中期部份，則是協助員工學習第二專長，以因應組織與環境的變革；長期部份，則是協助員工職涯發展與提昇工作績效，使員工個人目標與組織目標合而為一。目前教育訓練的實施作法包括如下：

- (1) 每月至少一次行政會議，進行經驗分享
- (2) 與專業顧問公司及協會配合，提供教育訓練
- (3) 由分店長寫經營日誌，由董事長提供意見
- (4) 成立讀書會
- (5) 遴聘外部顧問：包含延聘兩屆日本電視冠軍節目得主太田秀樹擔任技術總監、台灣蛋糕協會創會會長吳英勝師傅擔任白木屋產品總監、日本前安莉蛋糕連鎖店擔任主廚、採購、廠長、總務部長、製造部長谷村政人，擔任產品研發及生產流程改造顧問。

2. 勞資關係

白木屋目前企業內管理階層大學以上學歷者占半數以上，技術階層約六成員工業界資歷是 5 年以上。為維持高素質的人力資源，白木屋除了提供有形的物質獎勵與各項福利外，更著重員工間關係的和諧及建立有系統的經營管理與激勵制度，讓員工能在公平和諧的環境中謀求發展(表 4-7)。在勞資關係方面，白木屋未成立工會，但強調「永續互惠，創造雙贏」，因此安排多項旅遊與聚餐活動，維繫員工情感；運用彈性獎金制度，增加員

工工作動力；重視雙向和諧溝通，設有董事長傳真與信箱，做為員工意見表達之管道；要求分店長每日撰寫日誌，並由董事長親自批閱，由最高層即時掌握第一線發展狀況；並且觀察員工特質適性發展，讓員工在組織內擁有清楚定位，在適當之職位找到自我的價值。

表 4-7 白木屋人力資源激勵制度

激勵性質	內容說明
經營管理制度系統	<ol style="list-style-type: none"> 1. 推行改善提案及改善活動 2. 推行品質與減廢 3. 推行全面品質經營(TEM)系統
提升士氣	<ol style="list-style-type: none"> 1. 每月舉行員工會議 2. 定期舉行望年會，歡迎親屬參加 3. 不定期舉行工廠聚餐 4. 提案改善制度與 QCC 活動
獎酬優秀事蹟	<ol style="list-style-type: none"> 1. 每月績效獎金 2. 表揚資深優秀員工 3. 制訂員工獎勵辦法、考績辦法、績效獎金、年終獎金與主管人員特別獎金制度 4. 員工出國考察研習(日本、新加坡與中國大陸)

資料來源：白木屋



3. 職場安全衛生

白木屋採用價值新台幣百萬以上的先進安全切割機、攪拌機與自動隧道爐，以節省人力、確保產品品質一致性並保持生產製程的安全；在職場安全衛生方面，重視員工衛生與營養，要求員工自備碗、筷與水杯等，為環保盡棉薄之力；並為強化員工注重工作環境意識，推行 5S 運動，將「整理、整頓、清潔、清掃與修養」五大原則融入工作準則當中。

在工廠安全衛生維護方面，白木屋均依照國內安全與衛生法令之規定執行。在衛生消毒方面，在每個生產單位均設消毒清淨機，要求員工個人保持清潔衛生，無塵室採用正壓空調設備，除備有夜間紫外線殺菌外，另雇用專業消毒公司，在營業店每 2 個月，總公司每 3 個月進行全面清潔；在員工身體健康方面，白木屋新進人元入廠工作前須通過醫院 A 型肝炎與 X 光檢驗，且每年舉行全廠人員工作供膳體檢，確保無法定傳染疾病；在工作環境方面，除推行上述 5S 運動維持整齊清潔外，並確保工作場所通風，提供員工氣浴入廠清潔設備；在防災訓練方面，除工作場所職前教育訓練外，並且定期進行災害防護演練；在公共安全方面，加強警衛門禁管

制與巡邏，定期檢查消防設備與舉行消防演習，所有水電瓦斯等設備管線亦定期進行檢查。

在廢棄物處理方面，設有環境安全衛生小組，依據國家標準負責廢水、廢氣、噪音與廢棄物之管理，其中廢棄物分為一般事業廢棄物及資源回收廢棄物兩種，均委由合格環保廢棄物處理廠商，以一年一聘的方式委託處理。

在災害處理方面，白木屋對於緊急事故均要求立即成立緊急應變小組，除將傷者送醫治療、安排探視慰問及進行工作調度調整之外，並通知家屬進行溝通協調，且負責通報保險公司辦理意外險及勞健保事宜。

4.保險與福利

白木屋勞、健保制度均依照政府規定辦理，並增加團體意外險，相關福利詳如表 4-8：

表 4-8 白木屋員工保險與福利

保險	勞保、健保與團體保險(新臺幣 100 萬元意外險)
健康檢查	每年安排一次供膳體檢
各式獎金	端午、中秋、年終與開工獎金
年資獎	滿 5 年以上每年頒發禮品或禮金
各式補助與慰問	1. 結婚禮金：1200(服務未滿一年)；2000(服務滿一年以上) 2. 生育賀禮：1200(含懷孕 5 個月以上之流產) 3. 喪禮奠儀：2000(員工本人)；1500(配偶、父母、祖父母)；1000(子女) 4. 傷病慰問金：1000(住院)；500 水果(未住院)
其他福利	1. 銀行：低利貸款 2. 活動：旅遊、春酒、聚餐與卡拉 OK 3. 生日：600 元的蛋糕 4. 產品優惠：公司產品 85 折、喜餅 72 折 5. 烘培技術士證照：考上獎金 1500 元

資料來源：白木屋

4.2 和椿科技

4.2.1 背景說明

和椿科技成立於 1980 年，當時公司名為「和椿貿易」，初期從事電子資訊產業製程設備代理銷售，因發現國外設備商只能提供標準規格，無法滿足國內業者客製化的需求，因此開始與國外業者合作，涉入製程設備製造及研發的領域，在 1994 年更名為「和椿事業(股)公司」，且因應產品線多元化發展及品牌創立，2001 年再度更名為和椿科技(股)公司，並於隔年申請上櫃，2007 年底轉上市成功。

和椿科技 2006 年資本額新台幣 5.6 億元，年營業額為新台幣 10.2 億元，已獲得 ISO9002 認證，目前台灣員工約 110 人，總部設於台北內湖科技園區內，並在桃園、台中及台南設有廠房及分公司；另在中國上海、泰國及日本設有據點，海外員工計 200 人，主要客戶在國際大廠方面包含 Motorola、Nokia 及 Ericsson，國內客戶包含華碩、英業達、廣達、鴻海、緯創及明基等公司。

董事長張永昌曾說過「研發的投資是怎麼樣都不能少的」，對和椿科技來說，最重要的社會責任是提供能提供客戶需要且環保的產品，因此重視產品設計、材料使用及製程改善之相關研究發展。

4.2.2 產品面向之社會責任實務

和椿科技成立之初僅從事設備代理業務，由於代理獲利有限，加上發現國外標準化的設備雖然品質很好，但無法完全滿足客戶差異化的要求，故和椿主動爭取國外供應商到台灣合作設廠，一方面提升潛在利潤、鞏固與供應商之間的關係，並可學習生產技術，逐步從機械設備上游零組件製造，朝向半成品及設備成品方向發展，因目前產品線相當多元，分成自傳動零組件及自動化機械設備，和安全裝置系統整合業務兩大類，整理如圖 4-4 及 4-5 所示：

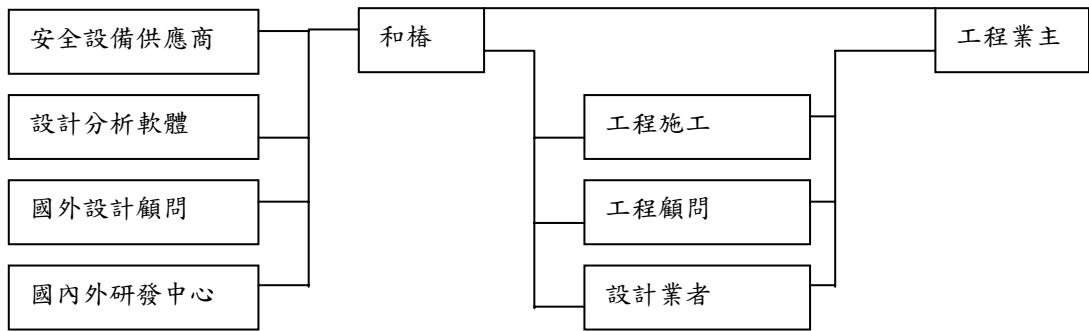


圖 4-4 和椿科技產品線圖(安全裝置系統整合業務)

資料來源：和椿科技

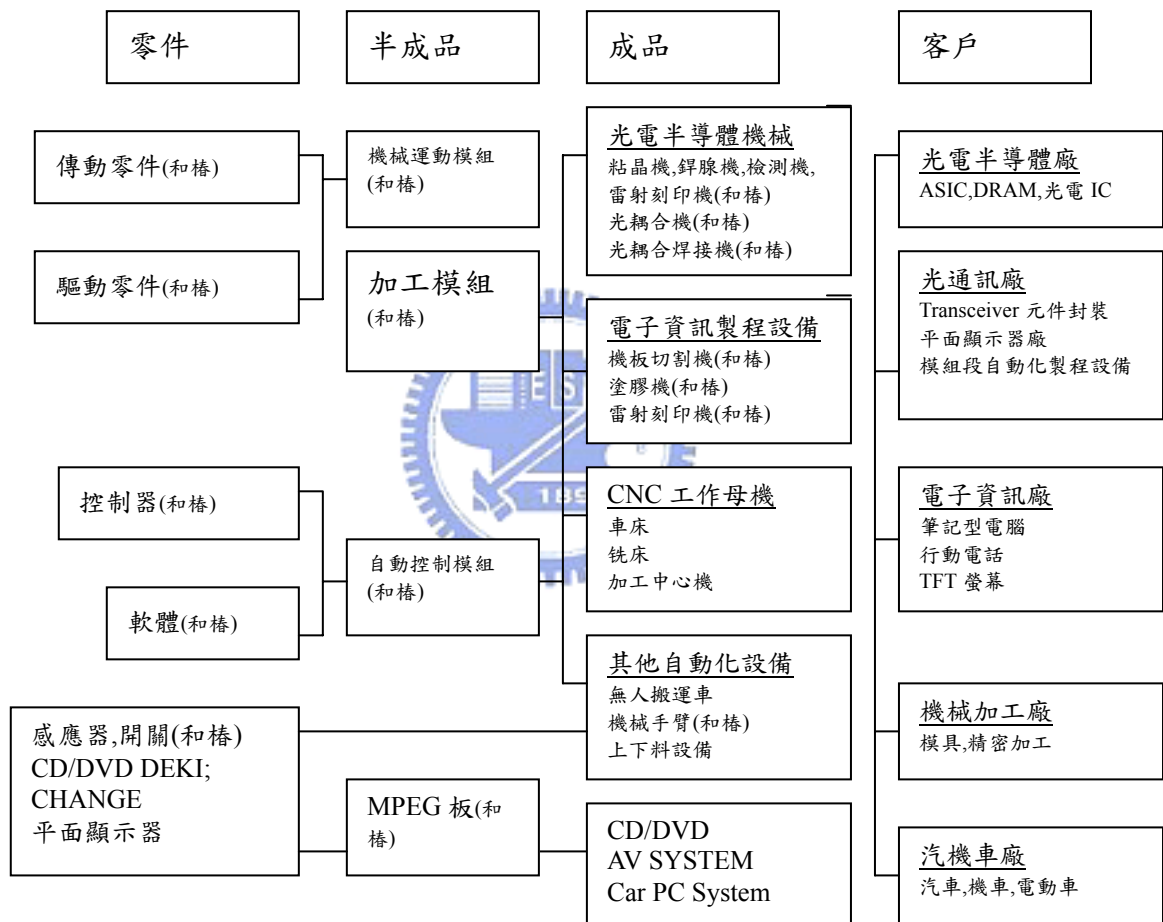


圖 4-5 和椿科技產品圖(傳動零組件及自動化機械設備)

資料來源：和椿科技

和椿科技相當重視在技術及服務上的投資，2004-2006 三年平均研發人數約 17 人，研發費用佔營收比例亦維持約在 3% 左右；目前在全球申請 49 項專利，其中 27 件已獲得核准；技術除自行開發之外，另與日本山一電機策略聯盟，並和 Advancel 共同投入 TFT-LCD 製程領域。

和椿為善盡組織社會責任，雖於國外設立分公司，仍維持總公司和研發部門大部分組織皆能根留台灣，任何決策皆以合法為基礎，誠實納稅，成立迄今無任何負面報導。發展迄今共歷經四個階段—發展期(1980-1988)、成長期(1988-1994)、轉型期(1994-1997)及品牌行銷期(1997-迄今)；公司創立 Aurotek 品牌，多項產品獲得國家品質認定，例如 1997-2004 年每年分別以多軸多用途機械手臂、r-S168 PCB 切割機、IRUS/UNA 運動遙控器、r-S168 IN-LINE PCB 切割機、Ω9000 桌上型機械手臂、Ω9000D 高速高精密多軸塗膠機、δF-102 自動光纖耦光雷射焊接系統及 SNG 網路行動攝影棚獲得台灣精品獎、優良產品設計獎及國家產品形象金/銀質獎之殊榮(表 4-9)。公司經營理念以英文品牌名 Aurotek 來闡述：

- A-Advance：前瞻策略
- u-Universal：全球觀點
- r-Response：及時回應
- o-One for all, All for one：重視團隊與個人
- t-Technology：技術導向
- e-Expert：尊重專業
- k-Knowledge：朝向知識型企業邁進

表 4-9 和椿科技獲得之社會肯定及殊榮

年度	表揚項目	表揚單位
2004	國家品質形象銀質獎	經濟部
2004	促進自動化產業發展	台灣製造工程與自動化科技協會
2003	國家品質形象銀質獎	經濟部
2002	設計優良產品	工業局
2002	鼓勵中小企業開發新技術推動計畫績優執行廠商	經濟部
2002	國家品質形象銀質獎	經濟部
2002	企業楷模	台中市工商發展投資策進會
2002	鼓勵中小企業開發新技術推動計畫	工業局
2001	第 10 屆國家磐石獎	經濟部
2001	第 4 屆小巨人獎	經濟部
2001	第 8 屆中小企業創新研究獎	經濟部
2001	中小企業創新研究獎	工業局
1999	國家產品形象金質獎	經濟部
1999	中小企業創新研究獎	工業局
1997	國家品質形象銀質獎	經濟部

資料來源：和椿科技

和椿科技將客戶、員工、供應商、投資人及社群皆視為重要事業夥伴。由於重視環境保護，因此產品研發之初便採模組化設計，目的除方便維修外，另一個考量就是環保問題，因模組化設計在維修過程中是以新品換修方式處理，而損壞之零組件則帶回工廠修護，修護完畢後作為下次維修之換修品，以這種零組件回收系統來達成減廢及減少資源的環保目的。在產品開發過程中，各階段考量為：

1. 原料：符合國際要求標準，減少及禁用有害物質
2. 製程：改善製造流程技術，降低污染物質排放
3. 資源：不做過度需求的設計，減少資源使用量

公司自 1980 年成立以來，除了自動化零組件及系統的代理銷售外，為提升公司獲利及競爭能力，採行與上游國外客戶合作來台設廠策略，並朝產業下游價值鏈進行垂直整合，持續投入開發包括多軸控制系統、影像處理系統及雷射加工應用等核心技術；藉由與國外技術大廠長期合作的經驗與不斷累積自動化製程設備開發的實力，已從過去提供機電系統整合技術服務，進一步提升到更高技術門檻的光機電系統整合技術服務，未來將更朝向多元的產業製程自動化設備開發工作。除專注於自動化設備的研發製造外，和椿也相當重視綠色地球的概念，例如全面推行辦公室紙張減量活動，促進員工環境品質意識，使環保概念能夠生活化及普遍化；另外也將「自然、省能、環保、永續」理念落實在綠建築產品之設計、製造、使用、報廢及回收等工作，展現和椿科技對於環境保護之重視。

展望未來，和椿公司期待：

1. 成為 IT 及光電產業領導者之製程設備供應商
2. 自製產品佔營業額 50% 以上
3. 投入綠建築、綠色能源相關產業

4.2.3 社區關係面向之社會責任實務

在社區參與方面，和椿科技成立 20 多年來，從貿易代理發展成自有品牌，其中歷經產業變動與經營策略的成型，本著「取之於社會，用之於社會」，由張永昌董事長積極參與各公協會組織，擔任理事等職位；除推廣會務外，亦本著提攜後進的情懷，分享和椿科技成長的經驗；並與國內大學進行產學合作，提供學校獎學金，並優先僱用領過獎學金的學生。

在慈善捐助方面，則積極參與各項公益活動及贊助，包括自 2002 年起響

應「隨手捐發票活動」、慈濟希望工程捐贈、921 賑災捐款及松鶴震災等，詳如表 4-10：

表 4-10 和椿科技參與之社會公益活動

社會參與/公益活動	說明
公益活動	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2002 年起全公司響應「隨手捐發票活動」,每 2 個月將同仁所捐出之發票整理後捐給「創世清寒植物人安養院」 2. 2003 年響應「521 愛心話匣子-千萬慈善公益活動」,幫助公益團體尋求長期的捐款 3. 聖安娜之家捐贈、慈濟希望工程捐贈、921 賑災捐款 4. 南台技術學院橄欖球對隊員獎學金 5. 2004 年 72 仁愛鄉松賀賑災捐贈 30 萬元 6. 自 2004 年起至今,每年捐贈一萬元給電腦商業同業公會,用於培育資訊種子教育
產學合作	實踐大學設計學院設計案 中華大學機械所開發案 台北大學企管系(飛鳶盃個案研究比賽)
社會活動	參加台灣精品獎路跑活動 參加台灣區社會組龍舟大賽 參加社會組橄欖球比賽 研揚基金會藝術走廊 2004 年起每個月捐助 3000 元至研揚文教基金會協助推廣藝術活動 2007 年舉辦慈濟骨隨捐贈宣導活動
參與工商合作組織	中華民國自創品牌協會 台灣區電機電子同業公會 台北縣電腦公會 台北市電腦公會 精品廠商聯誼會 優良設計產品廠商協會

4.2.4 人力資源面向社會責任實務

1.教育訓練：

和椿人力資源策略規劃分短、中、長期策略方面，短期希望達成公司年度營業目標，培育專業人才；中期希望激勵員工發展潛能，培養多元人才；長期希望建立國際化競爭優勢，培育全球化人才；並持續招募高學歷及專業之技術人才。

和椿目前人力素質以大專學歷為主，碩士學歷人數與比例逐年提升，人力素質正逐漸提升中；目前員工年齡介於 31-40 歲者佔總人數 40% 以上，全體員工平均年齡亦介於 31-40 歲間，此階段員工高生產力；另 41-50 歲員工族群有增加趨勢，此階段重點為加強專業訓練及知識經驗傳承。

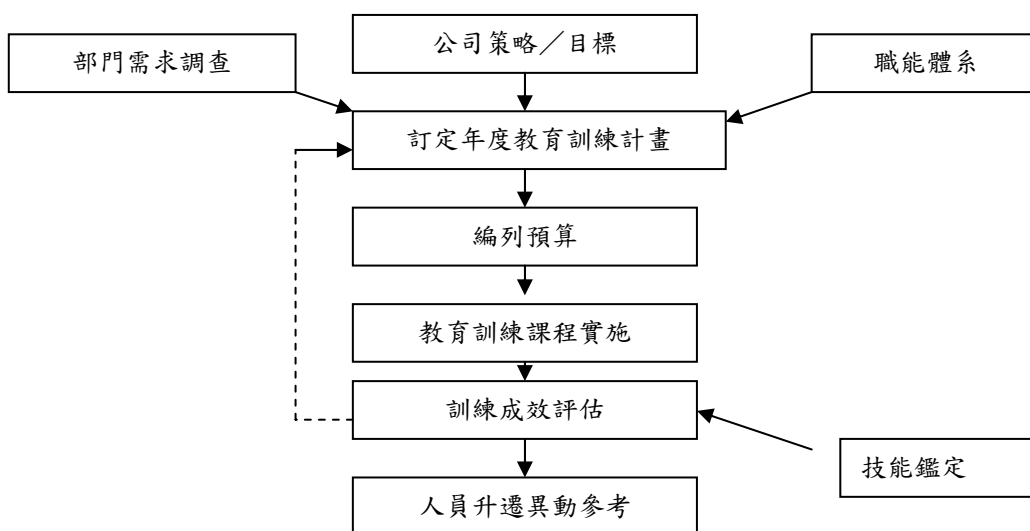


圖 4-6 和椿科技人力資源訓練計畫流程

資料來源：和椿科技



在教育訓練計畫與實施方面，由各部門依據公司年度策略目標，提出各單位人員所需加強專業能力與知識之課程(圖 4-6)；有關訓練內容涵蓋範圍，依不同職能別規劃一系列教育訓練課程(表 4-11)，藉由各項訓練計畫之實施，培養員工專業技能，達成卓越的績效。

表 4-11 和椿科技教育訓練實施項目

職級	職前訓練	管理課程			專業技能訓練			派外訓練	自我成長		
		依各部門需求實施	一般管理課程	進階管理課程	決策經營	全面品管、安全衛生課程	專業職能課程		新產品、專業技能、新技術訓練	在職進修(碩博士學位)	生活講座課程、自我發展課程
高階主管	新進人員教育訓練	依各部門需求實施					內部講師培訓				
中階主管											
基層主管											
一般人員											
專業人員						技能鑑定					

資料來源：和椿科技

在教育訓練設施與經費安排方面，設置完善的網路及椿萱知識管理平台提供員工做及時教育訓練使用，並設有以下硬體設施供員工使用：

- (1) 硬體設備：教育訓練教室、大小會議室
- (2) 多媒體資訊設備：SNG 網路攝影棚、固定/移動式投影機、視訊設備、電子白板等
- (3) 設有員工休息室，提供各類書籍及雜誌給員工借閱

在經費與課程方面，將眾多課程數位影音化並導入椿萱知識管理平台，並建立內部講師制度，利用師徒制經驗傳承與訓練，大量降低訓練成本並增加效益。自民國 93 年椿萱知識管理平台之導入後，可明顯看出隔年員工訓練費用呈現降低的趨勢(表 4-12)。

表 4-12 和椿科技教育訓練費用及佔營業額比率

年度	2004	2005	2006
訓練費用(千元)	1081	555	696
佔營業額比例	0.10%	0.05%	0.07%

資料來源：和椿科技

在人才發展方面，和椿科技對於人才升遷考核以及工作輪調方面已建立管理制度，公司於年度中間與終了時辦理員工績效考核，單位主管可依據表現提報晉升，並依公司權限核准即可。管理職同仁之晉升則須通過「人事評議委員會」考核，檢視其是否具備管理之技能及知識；在員工生涯規劃與調度制度之設計方面，和椿科技職能設計為雙元體系(表 4-13)，區分為專業職及管理職，此設計讓組織內員工能適才適所，讓員工生涯規劃更為完善。

表 4-13 和椿科技雙元職能設計

管理職	專業職
總經理	
副總經理	特別助理／技術顧問／資深專員／資深工程師／專案經理
協理	／技術經理
處級主管	
部級主管	
副理	專案副理／技術副理／高級專員／高級工程師
課長	

資料來源：和椿科技

在工作輪調實施狀況方面，公司員工均須轉入及轉出單位主管同意後方可進行轉調單位。2007年共有5位同仁進行工作輪調且成效頗佳，例如一位副總及一位協理轉調經營企劃室，負責公司策略及願景規劃執行及監督，一位倉儲人員調北區營業部擔任行銷業務工作，一位生產部工程師轉調海外部擔任FAE工程師；間接人員之輪調基於公司業務需要及個人發展情形，其單位主管可適時調整員工在公司內之職務，以達適才適所及多元化人才之培育。

和椿人力資源管理事項已逐步完成電腦化，例如導入ERP人資系統、建立知識學習平台，並建立公司內部網路周知各項公告事項(表4-14)。

表 4-14 和椿科技人力資源管理電腦化項目

項目	說明
電子表單	導入ERP人資系統及電子簽核表單,使其表單數位化,便於分析及整理,提升效率顯著
E-learning	藉助椿萱知識學習平台,讓員工隨時隨地均能進行學習,減少訓練成本並將知識與技能傳承
和椿內網建置	提供各項規章辦法,公告事項,常用表單等資訊,讓員工可自行查詢及獲得各項資訊

資料來源：和椿科技



3. 勞資關係

在勞資關係方面，採人性化及激勵式管理，鼓勵同仁工作、家庭生活與健康並重，並以尊重、照顧、溝通原則，故未發生重大勞資爭議事件；在激勵制度方面，公司透過各項制度之設計與各項活動之參與，提供適當獎勵，促進員工參與活動，並於公開集會表揚優秀員工，激勵其他同仁學習效尤(表4-15)。

表 4-15 和椿科技激勵制度與內容說明

激勵制度	說明
公開表揚活動	公開場合表揚提案改善員工並頒發獎金獎狀
激勵式年終獎金	依據個人年度表現及公司目標營收已以激勵員工成長及成果分享
績效獎金	分單位依公司目標達成頒發獎金

資料來源：和椿科技

和椿並未設立工會，但每年定期辦理員工滿意度調查，並藉調查結果統計分析了解員工需求並加以改善。最近一次調查在 2007 年 5 月 21 日至 6 月 5 日間，共發出 105 份問券，回收 77 份，回收率為 73.33%。此次調查在經營管理、訓練及發展兩項目平均值低於三分(表 4-16)，因此提出具體改善建議，例如強化月會功能，增加宣達公司願景及經營方針，並讓主管更能了解員工，協助員工職涯發展與公司期許相結合。

表 4-16 和椿科技員工滿意度調查結果

工作滿意度	溝通	經營管理	訓練及發展	工作環境
3.12	3.07	2.9	2.89	3.12

資料來源：和椿科技

4. 職場安全衛生

在員工安全衛生活動計畫與實施方面，訂有安全衛生工作守則，以提供員工優質工作廠所；設有甲種勞工安全衛生業務主管，加強環安衛的運作及管理；落實 5S 運動，以防重大事件發生；並依法實施勞工安全衛生教育訓練。

在安全與衛生法令的執行方面，定期查詢法規修訂狀況，並適時配合修改；定有安全衛生工作守則，以降低工安事件之發生；定期實施員工健康檢查。

在災害及處理方面，訂有危機應變處理程序，事故發生時將傷害降到最低；對於重大傷害同仁，公司及福委會派人前往探視關切，使員工有安全感，加強員工向心力(圖 4-7)。

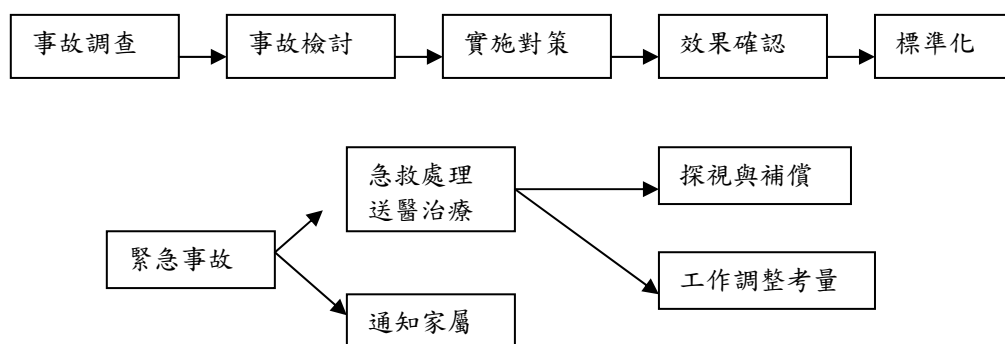


圖 4-7 和椿科技災害處理流程圖

資料來源：和椿科技

4.保險與福利

在員工保險與福利方面，除提供員工薪資、依法辦理退休金提撥及辦理勞健保之外，同時以多元化且健全的福利制度給予員工妥善的照顧及優良的工作環境，包含工作制服、員工健康檢查、國內外旅遊、員工休息室、員工股票分紅、婚喪補助及傷病慰助、三節禮券及生日禮金、團體保險、各式獎金、員工子女獎助學金以及教育訓練補助等。



4.3 全興創新科技（原全興方向盤公司）

4.3.1 背景說明

全興創新科技原名全興方向盤，成立於 1986 年，由全興工業集團與日本方向盤工業株式會社技術合作並合資設立，在彰化設廠，隔年即獲得台灣福特汽車頒發品質 A 級廠商之肯定，並於 2005 年更名為全興創新科技(股)公司。

產品線方面，除製造真皮、全木、皮木及嵌入式各類車用方向盤外，還跨足氣囊袋及模組的生產線，並已取得 ISO9001、ISO9002、QS9000、ISO14001 及 ISO/TS 16949 多項認證，顯示全興創新科技的製程及相關管理已達國際標準；客戶在國內內銷方面，包含福特、裕隆、中華、三陽、台灣本田與台灣五十鈴等知名車商，占有率居全國之冠，亦積極拓展全球外銷市場，客戶已遍及世界重要汽車製造商，例如美國 GM 及 FORD、德國 Daimler Chrysler 及中國的吉利和東南汽車等，自 2000 年起技術輸出至馬來西亞、南非、泰國、中國及印度等國。

全興創新科技所生產之產品為方向盤及氣囊模組，核心價值在於「安全」，因此首要肩負的社會責任就是持續進行產品研發創新，提供給市場更優質的產品。公司的願景是「成為亞太地區方向盤系統模組掌舵者」，曾獲得多項社會表揚肯定(表 4-17)，主要策略在市場開發方面積極拓展環太平洋地區國家（包括日本、韓國、中國、東南亞各國及澳洲等）市場。

表 4-17 全興創新科技曾獲得之社會表揚及榮譽

年度	項目	頒獎者
1991	優良商人獎	財政部
1991	納稅楷模	財政部
1993	全興文教基金會捐助興學熱心教育	台灣省政府
1995	第 4 屆國家磐石獎	經濟部中小企業處
1995	亞太傑出華商企業商品金質獎	
1997	品質標竿	經濟部工業局
1997	工業安全衛生技術推廣績優單位	經濟部工業局
2001	減廢典範	經濟部工業局
2001	企業楷模	經濟部中小企業處
2001	自動化績優廠商	經濟部工業局
2003	董事長吳崇儀獲頒青年創業楷模	
2003	開立統一發票優良廠商	財政部

資料來源：全興創新科技

4.3.2 產品面向之社會責任實務

在研發工作方面，全興創新科技之研發是漸進式的，初期從事 OEM，由國外合作廠商引進技術，之後累積經驗進入 ODM 階段，參與汽車廠設計製作的共同研發，並與研究機構(如中科院及金屬中心)合作研發，逐步進入 OBM 階段。研發人數 2004-2006 三年平均為 20 人，佔公司總人數比率約 20% 左右，因在於投入安全氣囊模組研發所需的製造與測試相關設備相當貴，平均研發費用佔營收比率約 17%。

在重視品質方面，全興創新科技自 2005 年獲頒國家品質獎，在全面品質管理(Total Quality Management)獲得肯定後，又持續朝向全面生產管理(Total Production Management, TPM)邁進，並已在 2007 年獲得日本評鑑機構頒發通過第一階段審核之認證。

全興創新科技為確保產品品質符合國際標準，另致力協助供應商取得 ISO 認證制度，透過合格供應商評鑑及執行輔導計畫協助供應商改善品質，例如被評為 AA 級的供應商可優先承製新開發的物件，且獲得全興開立即期票(當月 27 日可兌現)之優惠付款條件，鼓勵供應商在全興協助下努力取得 ISO 國際認證。

在重視環保方面，全興創新科技不但取得 ISO14001 環境管理系統認證，更積極在方向盤材質上進行研發，為避免破壞臭氧層，製作出不具氟氯碳化物的水發泡 PU 原料作為方向盤材質。並定期召開「環境管理會議」，檢討並改善環境政策；致力「綠色設計」，達到污染預防；持續「改善製程」，降低對環境的衝擊；推動「工業減廢」，減少廢棄物產生；進行「節約用電」方案，以節約能資源；定期實施各項「環境檢測」以杜絕污染環境。

舉例來說，在產品包裝方面，全興創新科技為減少木料的使用，主動將置放產品的木箱改為紙箱；另在製作牛皮方向盤過程難免因裁剪牛皮產生下腳料，該下腳料雖主要成分為天然牛皮，但在處理過後已難被環境所分解，因此全興創新科技運用下腳料製作成名片夾、皮夾及鉛筆袋等物品，並由員工主動發揮創意設計成動物造型的擺飾用品，供鄰近小學索取在美勞課進行教學使用。

4.3.3 社區關係面向之社會責任實務

在社區參與方面，由於牛皮方向盤需要手工縫合，因此為創造當地就業機會，全興創新科技自 1988 年起主動提供公司在地婦女及部分非自願失業居民教育訓練，輔導學習牛皮方向盤縫製技能，特別是讓婦女能夠兼顧幼兒照顧並取得經濟收入，該項措施總計提供數百位婦女及非自願失業居民就業機會，並可讓公司省下很多全職人員的支出；另全興創新科技與中正大學、大葉大學及台北科技大學簽有建教合作計畫，增加學術與實務的結合機會及公司未來求才管道，並節省研發經費支出。

在慈善活動方面，全興創新科技除配合母公司全興工業集團定期贊助彰化基督教醫院醫療基金會之外，另鼓勵公司同仁舉辦捐血活動，並且號召供應商、外包商、工業區內廠商及地方民眾共襄盛舉，根據該公司副董事長邱金滄先生表示，渠個人捐血已超過 100 次，深感捐血是可助人且有益自身健康的活動。

4.3.4 人力資源面向之社會責任實務

1. 教育訓練



根據副董事長邱金滄先生表示，員工是公司最重要的資產，因此全興創新科技非常重視員工教育訓練。現階段人力資源發展策略為加強吸收高學歷人才，提升研發技術及市場競爭能力；並朝向提升人力素質，加強專業及管理能力，以及加強外語能力，培養國際觀及朝國際化發展。根據全興創新科技資料顯示，員工學歷則在配合公司「致力產品創新」要求下逐度提升，近 3 年公司員工平均年紀為 35 歲，平均年資約為 8 年。

根據組織目標方針及考量各部門需求，制定年度教育訓練計畫，以加強人員專業能力及管理能力，並提升研發技術及競爭能力。在實施完成後實施成效評估，並建立人員訓練履歷及實施技能鑑定，作為日後任用及發展之參考，教育訓練計畫實施流程如圖 4-8。

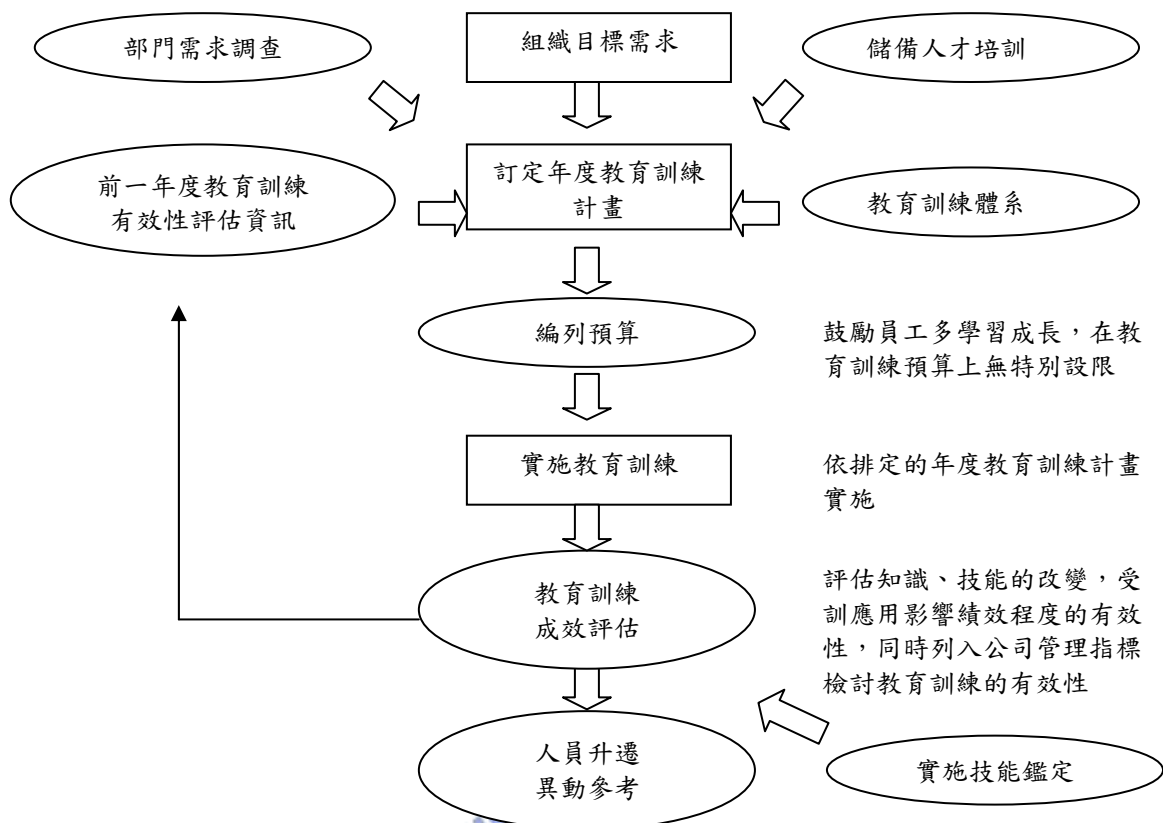


圖 4-8 全興創新科技教育訓練計畫實施流程

資料來源：全興創新科技

目前教育訓練設施包括綜合訓練教室、單槍投影機、幻燈機、電子白板及音響組合等，並設有圖書室提供各類書籍與電腦、美語雜誌給員工借閱學習。

教育訓練經費上限未特別訂立，而是根據實際需要編列。人才任用以「適才適所」為原則，升遷以員工工作績效為考量，沒有年資及所擔任職務的限制，每月定期實施考核，審查員工工作績效，給予適當的獎勵或懲處，並作為日後升遷異動的根據。實施員工生涯規劃調查，依照調查結果、員工意願及能力、配合公司人力政策及單位工作之需要，對適當之員工加以培訓或輪調，以達到各職其志、適才適所，並讓員工能夠快樂並有目標的工作(圖 4-9)。

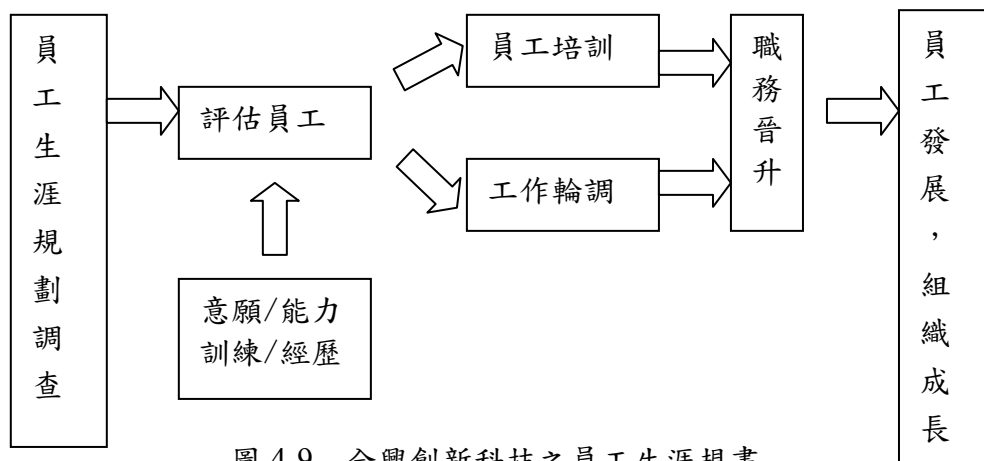


圖 4-9 全興創新科技之員工生涯規畫

資料來源：全興創新科技

另外全興創新科技亦利用 MIS 系統管理員工基本資料、教育訓練履歷、出勤、考績及獎懲等資料，作為各單位主管在考量人員升遷或異動時之參考，並且更進一步導入 ERP 系統中的人力資源子系統，以強化對人力資源之管控，並提供更多資訊供各單位主管規劃運用。

2. 勞資關係



在勞資關係方面，全興創新科技未設有工會，但定期辦理員工滿意度調查，並將調查結果進行統計分析以了解員工之需求並加以改善，迄今未曾發生重大勞資爭議事件。全興創新科技透過經營管理制度之設計與各項活動參與，提供適當之獎勵，例如提供績效獎金，且讓基層員工獲得的獎金比率高於主管；鼓勵員工參與提案及品管活動，並定期表揚優秀員工，激勵其他同仁學習仿效(表 4-18)。

全興創新科技將員工視為最重要的資產，雖然國內汽車產業因先前雙卡風暴，加上 2007 年下半年起原油價格飆漲，新車銷售量已持續三年下滑，公司面臨相當大的壓力與挑戰，但邱副董事長表示，絕不會考慮以裁員作為降低費用之方法，畢竟景氣是會循環的，不好時就裁員，等景氣好時就沒有充足且優秀的員工協助公司擴張發展。因此全興創新科技現階段鼓勵全體員工齊心協力，致力在製程上節省成本並積極開拓新市場，專注加強拓展大陸地區方向盤銷售，並擴大安全氣囊模組市場，作為因應國內車市銷售低迷之解決方案。

表 4-18 全興創新科技之激勵制度

激勵性質	內容說明
經營管理制度、活動之參與	1.推行 QCC 活動 2.推行改善提案 3.推行品質、TPM、減廢、提案改善標語徵選活動
提升士氣	1.每月舉行樂會，讓員工知道公司營運目標及重大活動推動狀況 2.每年協助辦理五一運動會，且歡迎親屬參加，凝聚同事間的團隊力及向心力
獎酬優秀事蹟	1.訂有模範員工選拔辦法，每年選出模範員工加以表揚 2.每年表揚資深員工 3.訂有員工獎勵辦法、考績辦法、績效獎金、年終獎金及主管人員特別獎金 4.員工出國考察研習活動

資料來源：全興創新科技

3.職場安全衛生

在職場安全衛生方面，除訂定各項管理辦法外，並實施 ISO14001 環境管理系統，設有勞工安全衛生主管、勞工安全衛生管理員及安全衛生委員會，每季召開「安全衛生管理會議」以加強環境安全衛生之運作與管理；定期實施各項作業環境檢測，確保優良的作業環境；每月不定期實施環境安全衛生巡檢，隨時提醒各單位加強管理必改善不符合情事，以防止重大事件發生；辦理一般安全教育及特殊作業教育，並每年定期實施兩次消防緊急應變訓練。

在安全與衛生法令執行方面，公司定期上網查詢法規修改狀況，實施「法規查核」，確保公司符合相關法規要求，並適時配合修改；訂有工作規則，並依規定做好毒化物管理、危害物管理及危險性機械設備管理等，以降低工安事件的發生；每年定期實施員工健康檢查；要求員工依需要配戴防護器具，以做好預防工作；為降低職災事故，建立交通事故案例資料及「物質安全資料表及危害物質清單」，並廣為宣傳使用。每月不定期舉行「環境巡檢」，發掘並改善潛在的環境問題。

在災害處理方面，訂有緊急應變處理程序，並每年定期演練，使員工平常就能熟悉緊急應變之作法，讓事故發生時能將傷害降到最低；與彰化基督教醫院訂有醫療合作特約，對於不幸發生傷害的同仁給予妥善之醫療照顧；對於重大傷害的同仁，公司及福委會均會派人前往探視關心，讓員

工有安全感並加強對公司的向心力（圖 4-10）

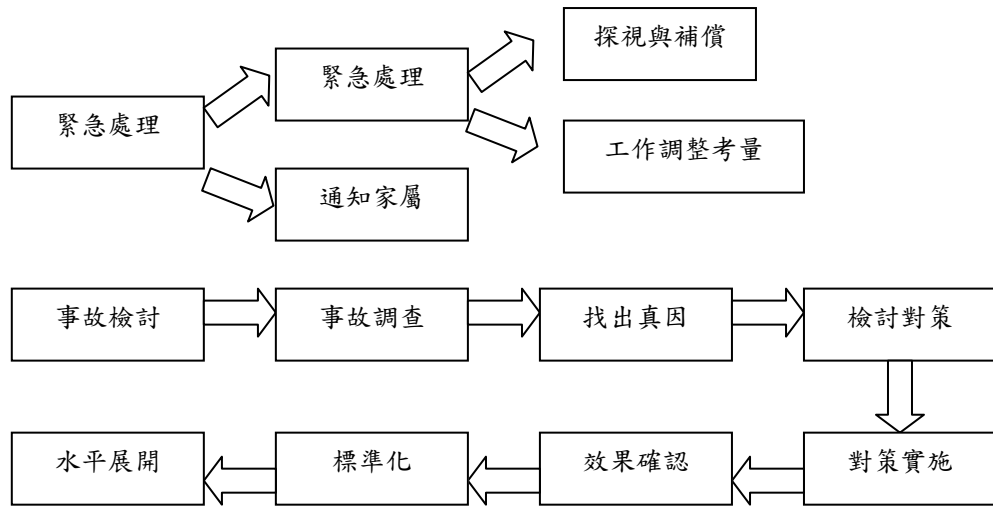


圖 4-10 全興創新科技之災害處理流程圖

資料來源：全興創新科技

4.保險與福利：

在員工福利方面，全興創新科技提供制服/運動服、三節及生日禮券、國內外旅遊、無息購車貸款、全興幼兒學苑就讀補助、撞桌球娛樂設施、五一運動會、年終晚會、退休歡送、喪葬禮金、傷病慰助及彰化基督教醫院特約服務等福利；在保險方面，則依規定辦理勞健保及提撥退休金，累計已有 8 位員工年資屆滿 25 年辦理退休。

4.4 個案綜合分析

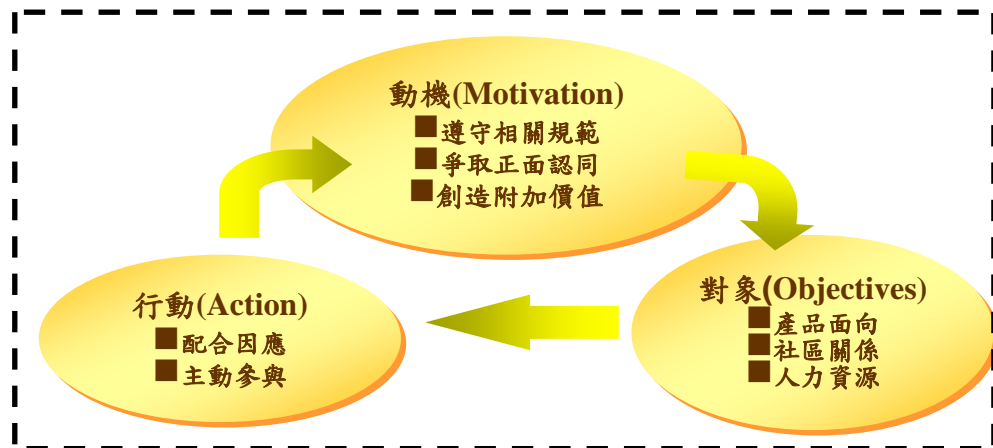


圖 4-11 本研究主要研究範圍

本研究主要在探討卓越中小企業在產品、社區關係及人力資源面向之社會責任涉入程度，根據研究架構檢視三家個案，可得到以下分析結果：

1. 「產品面向」：為創造附加價值，主動實踐重視品質、安全及環保之社會責任

白木屋的產品是蛋糕與喜餅，這類產品給人一般的形象是「甜膩」及「熱量高」，對健康其實是弊多於利，白木屋使用有雞蛋、海藻糖及低脂奶油，可有效減少產品不健康的負面影響，採行製造、物流及銷售上下游價值鏈垂直整合策略，有利品質管制，維持產品高品質形象；而持續研究開發適合老人及糖尿病患者使用的產品，除了可幫助白木屋開發新市場外，更進一步強化「往健康發展」的形象，是將社會責任融入發展策略的表現。

和椿科技的產品從零組件製造逐步朝向自動化設備整體開發發展，主要社會責任訴求是「環保」，致力進行模組化設計，採用符合國際標準之原料、減少或禁用有害物質與改進製程降低污染物排放；而透過產品設計減少資源使用，不但減少對環境的耗損，更有利企業降低成本，提升競爭力，屬於結合組織發展策略之社會責任實務。和椿科技未來計畫朝向綠建築及綠色能源發展，可見環保確實是公司在未來發展時納入核心考量之項目。

全興創新科技從事各類方向盤及涉足安全氣囊模組製造，是三家企

業中取得最多國際認證的公司，這與汽車供應鏈講求國際認證的產業特性有關。全興創新科技在方向盤材質上研發出不會破壞臭氧層的物质，屬於環保考量，雖該公司表示這是配合國際潮流之必要措施，但該公司主動採行減少木材使用的包裝方式及開發牛皮方向盤下腳料的新用途，顯示已將環保議題納入日常營運考量。產品主要社會責任訴求是「安全」，因此認為最重要的社會責任就是持續研發創新，並主動協助上游供應商取得國際認證，以提供市場更優質的產品，這方面亦是結合組織策略的措施。

這三家卓越中小企業為提升產品品質及確保產品安全，最大的共通點就是都很重視研發，研發經費投入都佔營業額一定的比率(如表 4-19)，與我國整體製造業 2004-2006 近三年平均研發經費佔營業額比率約 1.3% 相較之下，明顯均高出許多；且在產品原材料的取得及使用，也均朝「環保」訴求發展。

表 4-19 3 中小企業近三年平均研發經費佔營業額比率

	白木屋	和椿科技	全興創新科技
2004-2006 年平均研發經費佔營業額比率	4.6%	3%	17%

資料來源：本研究彙整

2. 「社區關係面向」：為增進附加價值，主動增進當地就業與建教合作關係；為爭取社會正面認同，主動參與一般慈善公益活動

三家中小企業在社區參與部分有不同作為，白木屋屬於消費性品牌，因此在當地關係(例如桃園)維護方面則強調以增加在地就業為主，並提供林口啟智學校生日蛋糕及各縣市弱勢團體中秋月餅、協助桃園縣政府中低收入戶兒童夏令營活動等；和椿科技由貿易代理至自有品牌，並已進入上市櫃階段，算是中小企業中經營成功的範例，因此張永昌董事長積極參與各種公協會組織並擔任理事職務，包含中華民國自創品牌協會、台灣區電機電子同業公會、台北縣/市電腦公會、精品廠商聯誼會及優良設計產品廠商聯誼會等，分享和椿科技成長的經驗作為其他中小企業之參考借鏡；全興創新科技設於彰化地區，因此副董事長邱金滄先生擔任彰化縣中小企業協會創會會員及榮譽指導員，義務協助指導當地中小企業經營上的問題，並提供當地婦女及非志願就業居民教育訓練，進行牛皮方向盤縫合工作，特別是讓婦女能夠同時照顧幼兒及取得經濟收入，並讓公司獲得所需人力並節省成本，另計畫性協助協力供應商取得 ISO 認證以改善品質，同時增進供應商及公司本身的國際競爭力。

三家中小企業在社區參與共同的作為是與學校合作，包括提供獎學金給學校以及進行建教合作，不但藉此儲備未來人才，亦能協助公司進行研發，是讓社會及公司均獲得實質效益的策略性社會責任作為。

Kolter & Lee(2006)認為，歐美國家在 90 年代以前多以成立基金會或者編列固定年度捐助預算的方式給予各項慈善機構，而且通常決策是高階主管或董事會成員的偏好，並無協助經營發展的策略思維在內。上述三家中小企業在慈善捐助方面確實印證了 Kolter & Lee 的說法，大部份慈善公益行為背後動機應屬爭取社會正面認同，看不出與公司經營核心能力有關，例如白木屋贊助中國工程師學會研討會，和椿科技捐助聖安娜之家、慈濟希望工程、贊助研揚基金會藝術走廊及提供南台技術學院橄欖球隊員獎學金，以及全興創新科技贊助彰化基督教醫院基金會及全興文教基金會藝文活動等，均屬於純公益或文教慈善，不涉及公司自身經營策略之做法。

3. 「人力資源面向」：為創造附加價值，重視教育訓練；在保險福利、勞資關係及安全衛生方面則是遵守相關規範，採行配合因應措施

在教育訓練方面，三家中小企業資料都認為教育訓練應配合組織目標及策略規劃並執行，且均極為重視這塊領域，例如白木屋延聘多位外籍顧問並設有專屬學苑；和椿科技針對不同層級員工施以課程不同訓練，並建置網路學習平台；全興創新科技不特別設限教育訓練預算，可看出三家中小企業對於人力資源培訓的重視。從此可印證員工確實是中小企業發展優勢來源，由於這三家公司都強調研發創新，並致力往國際化發展，需要優秀的人力資源作為後盾，因此資料顯示三家公司在培訓方面均相當用心。

在勞資關係與職場安全衛生方面，三家公司均重視透過月會與員工溝通，其中白木屋設有董事長信箱、要求分店長撰寫日誌並由董事長親自批閱，和椿科技及全興創新科技辦理員工滿意度調查，了解員工希望改進事項；在職場安全衛生方面三家公司均表示遵照政府相關法規規定辦理，並設有環境安全衛生專責人員辦理推廣宣導及管理執行的工作，萬一發生工安災害亦已制定危機處理程序協助降低傷害及照護員工權益，故屬於遵守相關規範的配合性作為。

在福利保險方面，三家中小企業保險制度基本上依照法律規定辦理，福利措施則比照一般業界措施，包含育樂設施、禮金、旅遊補助、

餐會及健康檢查等項目，比較特別的是和椿科技提供員工股票分紅，而全興創新科技在發放特別獎金時給高階主管比率較低，一般員工比率較高，與一般業界慣例不同；在鼓勵員工參與社會責任方面，白木屋推動員工自備碗筷水杯、和椿科技提倡紙張減量回收及發票捐贈，全興創新科技鼓勵員工捐血等，則屬爭取社會正面認同的主動作為，但難以因此提升員工向心力，為公司帶來實質利益。

綜上所述，三家中小企業在人力資源面向為創造附加價值，均在教育訓練項目進行積極作為，其他有關勞資關係、職場安全衛生、以及保險與福利方面，因我國屬已開發國家，勞動法規要求大致與國際勞動標準要求相符，因此三家企業認為遵守相關規範，配合因應政府要求即為實踐社會責任之作為。

4. 策略性社會責任實務彙整

上述三家中小企業實踐社會責任時同時有助日後經營發展，能替公司及社會創造雙贏的策略性社會責任實務可歸納簡述如下表 4-20：

表 4-20 3 家中小企業策略性社會責任實務彙整

	白木屋	和椿科技	全興創新科技
產品面向	<ul style="list-style-type: none"> ● 重視研發 ● 強調高品質、健康及多樣化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 重視研發 ● 強調環保，強調節能減廢的發展 	<ul style="list-style-type: none"> ● 重視研發 ● 強調安全並符合環保要求
社區關係維護	<ul style="list-style-type: none"> ● 進行建教合作 ● 增加當地就業 ● 贊助弱勢團體月餅及蛋糕 	<ul style="list-style-type: none"> ● 進行建教合作 ● 參加公會組織分享經營經驗 	<ul style="list-style-type: none"> ● 進行建教合作 ● 增進當地就業機會 ● 參加公會組織分享成功經驗 ● 協助供應商取得國際認證
人力資源面向	重視教育訓練，聘雇多位外部顧問	重視教育訓練，發展椿萱知識管理平台	重視教育訓練，未設有年度教育訓練經費上限

資料來源：本研究彙整

五、結論與建議

5.1 研究結論

歐美先進國家的企業社會責任實務，自 90 年代以後已從遵循法律規定、純粹慈善公益以塑造公司正面形象的作為，轉化成結合經營策略，並持續為公司及社會創造實質雙贏的趨勢發展。國內社會責任發展仍屬萌芽階段，根據遠見雜誌(民 96)調查顯示，企業對社會責任意識逐年上升，但台灣上市櫃公司執行社會責任仍集中於純公益慈善及配合國際標準進行環保工作，較少主動結合公司經營優勢，進行策略性社會責任實務，且政府並未規畫配套措施，沒有在法制層面強化企業實踐社會責任的訴求，也未鼓勵民間或自身進行社會責任投資，顯示台灣不論民間或是政府，對企業社會責任議題的實踐與推動仍處起步階段，與歐美先進國家有相當差距。

中小企業是一國發展的根基，雇用大部分的就業人口，且與地區發展關係密切，惟有關中小企業社會責任實務很難取得公開資料，加上確實有很多中小企業漠視員工及消費者權益、惡性倒閉，或是任意排放廢棄物污染環境的負面消息，故一般刻板印象會認為中小企業在資源有限情況下，難在產品品質、員工照護、社區關係維護及環保上盡心力。CERFE(2004)是第一個調查 11 家歐洲中小企業營運實務後，公開報告表示優質的中小企業會將社會責任融入發展策略及營運實務的研究機構。根據本研究分析白木屋、和椿科技及全興方向盤三家中小企業結果，亦發現這三家中小企業確實將社會責任融入發展策略及營運實務，呼應 CERFE 的調查結果。

三家個案在社會責任實務主要足以供作其他中小企業學習者歸納如下：

1. 產品面向重視研發，適時與社會關切議題結合：白木屋選擇「健康」獲得消費者肯定，和椿科技的「環保」及全興創新科技的「安全」，讓兩家公司在激烈的國際供應鏈競爭中獲得跨國企業的肯定。目前全世界正面臨高齡化、少子化、農林漁礦各類天然資源短缺，以及氣候變遷冷熱加劇的各類挑戰，因此中小企業如推出因應這些挑戰之產品，將可厚植本身能力及市場競爭力。
2. 社區關係面向重視社區參與，奠定發展根基：中小企業不若大型企業擁有不同據點可分散風險，故所在地區對中小企業會產生較大影響，中小企業如善用當地資源，增加當地員工聘僱並與學校產生良性互動，將有助企業深耕發展，進而成長茁壯。

3. 人力資源面向重視教育訓練，才能厚植公司能力：一般中小企業給人印象是家族經營容易藏私，管理制度不健全，職務分類不明且升遷管道狹隘，因此容易造成人才流失。自本研究三家個案可看出，積極投入培訓提升人力資源素質，才有助於公司持續成長發展。

5.2 管理實務建議

實踐企業社會責任，除讓公司經營策略與社會責任議題相結合外，最重要的是「長期」執行，並持續追蹤檢視修改相關措施。因此自本研究個案相關措施延伸發展，推論未來個案可持續發展，產生互惠雙贏並形成競爭優勢之措施如下：

1. 白木屋：持續朝向「健康」議題深化，研發朝「減少原料之使用(例如減少麵粉、糖及奶油用量)」發展，一方面協助企業減緩原物料成本上升壓力，並讓消費者在享用美時的同時減少澱粉、糖類及脂肪攝取，進一步強化產品健康形象。
2. 和椿科技及全興創新科技：兩家企業屬於產業供應鏈一環，為了取得國際大廠訂單，必須符合各項國際認證標準並遵循國際環保標準，減少使用有害物質及廢棄物；由於兩家企業均往品牌方向發展，故未來可持續協助當地供應鏈上游廠商取得國際認證及進行節能減廢的工作，以提升自身產品國際能見度進而拓展市場以擴大企業規模，達成社會及企業雙贏結果。

上述可讓企業與社會互惠雙贏之措施集中在核心產品層面，本研究建議個案未來社區關係維護及人力資源方面可強化措施如下：

1. 在社區參與方面，加強與當地學校合作機會，建立考核追蹤機制：白木屋、和椿科技及全興創新科技均以獎學金或執行建教合作專案方式與學校保持良性互動，是開發未來人力資源並增加研發支援的好措施，未來可進一步強化追蹤考核機制，作為日後修正相關作為之參考。
2. 在慈善捐助方面：擴大與當地相關社福團體合作之機會，例如白木屋可與兒童福利或婦女團體合作，舉辦活動讓中低收入兒童或失婚、家暴婦女參與蛋糕製作，產生寓教於樂的效果。

3. 在人力資源方面，集結公司核心競爭優勢，加強員工認同與向心力：目前白木屋請員工自備餐具響應環保、和椿科技集結員工捐贈發票及減少紙張使用，以及全興創新科技鼓勵員工捐血等活動雖都是好事，但與公司核心業務無關，員工並未運用其職務專業進行社會公益，故未來可朝向規劃讓員工運用工作時間，在考量與員工職務專業結合並有助企業形象的情況下進行社區志願活動，增加員工運用專業實踐善行的成就感，加強對公司的認同，提升向心力。例如白木屋的師父可到國中或是中途之家示範蛋糕教學、和椿科技到社區活動宣導如何採用綠建築及改善住家排煙系統，全興創新科技員工可到學校宣傳安全氣囊的重要性等。

5.3 後續研究建議

本研究主要分析白木屋、和椿科技及全興創新科技三家中小企業在產品、人力資源及社區關係面向社會責任實務，三個研究面向均只選擇較受社會關注的項目進行檢視，並未涵蓋所有管理層面，且未探討納入社會責任考量後帶來之實質績效。故建議日後研究可擇定企業進行深度研究，探討其在日常營運納入社會責任後是否對競爭優勢及財務績效帶來顯著之差異。

本研究僅選擇獲頒經濟部「國家品質獎」及「國家磐石獎」之3家中小企業為研究對象，主要建立在該等企業已經由篩選評估，應足為其他中小企業楷模表率之假設前提下，未針對不同產業型態可能偏重不同社會責任面向議題進行詳細探討。故建議日後研究可依照不同產業別，探討台灣中小企業是否有偏向不同社會責任實務的特性。

本研究之研究架構未涵蓋所有人力資源管理構面；本研究使用之資料涵蓋範圍包括相關文獻及分析三家中小企業申請國家品質獎相關書面資料及雜誌期刊之報導，囿於時間只安排訪談全興創新科技，難免有個人主觀因素。日後研究可擴大研究範圍，採用問卷形式進行較廣泛的調查，應可對台灣中小企業社會責任實務有較全貌與宏觀之理解。

參考文獻

一、中文資料

1. Archie B. Carroll 和 Ann K. Buchholtz 著，企業倫理，莊立民譯，初版，湯姆生，台北，民 95
2. 吳韻儀，「CSR--企業 21 世紀的新競爭力」，天下雜誌，367 期，頁 98-102，天下雜誌，民 96.3
3. 楊艾俐，「企業成公敵」，天下雜誌，315 期，頁 70-76，天下雜誌，民 94.1
4. 吳韻儀，「哈佛商學院教授--波特：CSR 關鍵在正面影響力」，天下雜誌，367 期，頁 104-109，天下雜誌，民 96.3
5. 宋東，「巴肯教授『解構企業』誰能馴服企業怪獸」，天下雜誌，315 期，頁 78-81，天下雜誌，民 94.1
6. 陳雅慧，「企業社會責任(CSR) 微利時代突圍利器」，天下雜誌，315 期，頁 84-87，天下雜誌，民 94.1
7. 林宜諄，企業社會責任入門手冊，天下遠見，第一版，台北，民 97.4
8. 曠文琪，「企業社會責任：CEO 們眼中的金礦」，商業週刊，1068 期，頁 58，商周，民 97.5
9. 麥可波特(Michael E. Porter)，馬克克瑞默(Mark R. Kramer)，「競爭優勢與社會利益不衝突—企業與社會有福同享」，哈佛商業評論，新 4 期，天下遠見，民 95.12
10. 江逸之，「台灣企業社會責任 10 大進展」，遠見雜誌，251 期，頁 268-277，天下遠見，民國 96.5
11. 賴英照，賴英照說法-從內線交易到企業社會責任，聯經，初版，台北，民 96.4
12. 曹鳳月，企業道德責任論-企業與利益關係者的和諧與共生，社會科學文獻，北京，民 95
13. 陳欽春，「企業與社會的鑲嵌與接軌：企業社會責任的省思」，民 95，取自台北國立大學網頁：
<http://www.ntpu.edu.tw/pa/news/94news/attachment/951003/4-4.pdf>
14. 楊政學，企業倫理：倫理教育與社會責任，全華，台北縣，民 96.4
15. Peter F. Drucker 著，杜拉克談未來企業，傅振焜譯，時報文化，二版，台北，民 92
16. Philip Kolter & Nancy Lee 著，企業的社會責任-通過公益事業拓展更多的商業

- 機會，姜文波等譯，機械工業，北京，民 95
17. 葉保強，企業倫理，五南，初版，台北市，民 94.11
 18. 胡憲倫，許家偉，蒲彥穎，「策略的企業社會責任：企業永續發展的新課題」，應用倫理研究通訊，40 期，頁 37-50，中央大學，民 95.11
 19. 葉保強，「企業社會責任的發展與國家角色，應用倫理研究通訊」，41 期，頁 35-47，中央大學，民 96.2
 20. 呂國禎，尤子彥，「發現新中國系列—中國變了 台商大逃亡」，商業週刊，1071 期，頁 136-146，商周，民 97.6
 21. OECD 國際投資暨多國企業宣言與決議：基本條文，經濟部投資業務處，二版，台北，民 94.3
 22. Kernaghan Web, 「ISO26000 社會責任標準的最新發展」，民 96.7，取自香港貿易發展局網頁：<http://www.hktdc.com/>
 23. 吳惠林等，2007 中小企業白皮書，中小企業處，第一版，台北，民 96.8
 24. Lawrence S. Kleiman 著，人力資源管理—取得競爭優勢之利器，劉秀娟、湯志安譯，初版，揚智，台北，民 88
 25. Dave Ulrich 著，人力資源最佳實務，李芳齡譯，初版，城邦文化，台北，民 90
 26. 林子靖，「人力資本、六標準差管理與人力資源管理效能關係之研究」，長榮大學，碩士論文，民 92
 27. Lloyd L. Byars, Leslie W. Rue, 黃同圳合著，人力資源管理：全球思維 本土觀點，三版，麥格羅希爾，台北，民 95
 28. Randall Schuler, Susan E. Jackson 著，人力資源管理，趙必孝、王喻平譯，初版，湯姆生，台北，民 95
 29. Raymond A. Noe 等著，人力資源管理，周瑛琪譯，初版，麥格羅希爾，民 96
 30. Gary Dessler 著，人力資源管理，洪瑞璘、蔡明慧譯，臺灣培生教育，台北，民 90
 31. R. Wayne Mondy, Robert M. Noe 著，人力資源管理，莊立民、陳永承譯，臺灣培生教育，台北，民 94
 32. 黃英忠，人力資源管理概論，初版，三民，台北，民 86
 33. 張火燦，策略性人力資源管理，初版，揚智，台北，民 85
 34. 徐遵慈，「我國法規符合國際勞工組織(ILO)國際勞工公約檢視研究」，96 年度

- 國際經貿事務研究及培訓中心計畫，中華經濟研究院(台灣 WTO 中心)，頁 3-12，民 96.12
35. 白木屋，「國家品質獎申請書參考範例—得獎公司名稱：白木屋」，財團法人中衛發展中心，民 96
36. 王永貞，「品質掛帥、以客為尊--白木屋從心出發 十年有成」，卓越雜誌，284 期，頁 76-77，民 97.4
37. 李郁怡等，「白木屋產品力—烘培奢華幸福感」，管理雜誌，385 期，頁 96-98，民 95.07
38. 李瓊瑤，「簡菱臻的執著與夢想：白木屋創造糕餅界的藍海市場」，創業創新育成，26，頁 30-31，民 95.06
39. 守靈靈，「挑剔讓她從門外漢變蛋糕連鎖老大--白木屋簡菱臻只要〇・〇一%不滿意就銷毀」，商業周刊，882，頁 124+126+128，民 93.10
40. 李玉如，「簡菱臻的白木屋，源自一個美麗的理想」，突破雜誌，207 期，頁 60-63，民 91.10
41. 蔡金玲，「簡菱臻用心圓夢--白木屋的蛋糕王國」，卓越雜誌，199 期，頁 136-139，民 90.03
42. 和椿科技，「國家品質獎申請書參考範例—得獎公司名稱：和椿科技」，財團法人中衛發展中心，民 96
43. 杜念魯，「有精明的頭腦還要有確切的執行力--和椿提供 Panasonic 全系列伺服馬達」，機電整合，94，頁 54+56，民 95.06
44. 黃瓊慧，「突破窠臼和椿展翼專訪和椿科技董事長張永昌」，貿協商情周報，157，頁 37-39，民 94.8
45. 「和椿科技」，證券櫃檯，81 期，頁 19-22，民 92.03
46. 彭景巍，「張永昌帶著和椿走過 24 個年頭」，Cheers，29 期，頁 152-155，民 92.02
47. 全興方向盤，「國家品質獎申請書參考範例—得獎公司名稱：全興方向盤」，財團法人中衛發展中心，民 93
48. 黃淮琪，「全興方向盤：研發安全氣囊，落實方向盤模組加值主張」，技術尖兵，74 期，頁 6，民 90.02
49. 財團法人台灣經濟研究院，科學技術統計要覽(2007 年版)，行政院國家科學委員會，台北市，民 96.12

二、英文資料

1. Carroll A. B., "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance", 4, pp. 497-505, Academy of Management Review, 1979
2. Carroll, A. B., "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders", Business Horizons, July-August 1991
3. Carroll, A. B., "Corporate Social Responsibility-Evolution of a Definitional Construct", Business and Society, 38, 3, pp. 268-292, September 1999
4. CERFE, "Guidelines for the dissemination of corporate social responsibility among small and medium-sized enterprises", European Commission Directorate-General for Employment and Social Affairs, Rome, May 2004
5. Dessler, G., Human Resource Management, 10 edition, Person, New Jersey, 2005
6. Freeman E. R., Strategic management: A stakeholder approach, Pitman. Boston, 1984
7. Friedman M., "The social responsibility of business is to increase profits", New York Times, September 1970
8. Lantos, G. P., "The ethicality of altruistic corporate social responsibility", The Journal of Consumer Marketing, 19, 2/3, pp. 205-208, 2002
9. Lantos, G. P., "The Boundaries of Strategic Corporate Social Responsibility", Stonehill College, North Easton, 2001
10. Lai, Q., "Corporate Social Responsibility of SMEs in China: Challenges and Outlooks", Bermen University, June 2006
11. Levitt, T., "Business should Stay Out of Politics", Business Horizons, vol. 3, issue 2, pp. 45-51, 1960
12. Poreter, M. E., and Kramer, M. R., "Strategy & Society", Harvard Business Review, pp. 78-92, December 2006
13. Raynard, P, and Forstater, M., "Corporate Social Responsibility- Implications for Small and Medium Enterprises in Developing Countries", United Nations Industrial Development Organization(UNIDO), Vienna, 2002
14. Smith, C., "The New Corporate Philanthropy", Harvard Business Review, May 1994
15. The Economist, "Just good business-A special report on corporate social responsibility", The Economist, January 2008
16. Werther, W. B., JR., Chandler D., Strategic Corporate Social Responsibility-Stakeholders in a Golbal Environment, SAGE, London, 2006

17. Zadek, S., “Third Generation Corporate Citizenship. Public policy and business in society”, A Foreign Policy Centre/ AccountAbility Report, London, 2001
18. Zadek, S., “The Civil Corporation. The New Economy of Corporate Citizenship”, Earthscan, London, 2001
19. Zadek, S., “The Path to Corporate Responsibility”, Harvard Business Review, pp. 125-132, December 2004

三、網站資料

1. 國家品質獎網站：<http://nqa.csd.org.tw/>
2. 國家磐石獎網站：<http://sme.nat.gov.tw/Web/sites/smeaward/index.jsp>
3. 台灣企業社會責任網站：<http://csr.moea.gov.tw/>
4. 全國法規資料庫網站：<http://law.moj.gov.tw/>
5. 行政院勞工委員會網站：<http://www.cla.gov.tw/>
6. 國際勞工組織網站 www.ilo.org
7. 白木屋食品股份有限公司網站：<http://www.wwhouse.com.tw/>
8. 和椿科技股份有限公司網站：<http://www.robot.com.tw/>
9. 全興創新科技股份有限公司網站：<http://www.gsksw.com.tw/chinese/index.htm>

附錄一 企業社會責任主要國際標準與原則

主要標準	規範原則
OECD 多國企業指導綱領	包含觀念與原則 (Concepts and Principles)、一般政策 (General Policies)、揭露 (Disclosure)、就業及勞資關係 (Employment and Industrial Relations)、環境 (Environment)、打擊賄賂 (Combating Bribery)、消費者權益 (Consumer Interests)、科技 (Science and Technology)、競爭 (Competition)、稅捐 (Taxation) 等 10 項指導原則。
聯合國「全球盟約」(The UN Global Compact)	<p>人權議題：在企業影響所及的範圍內，支持並尊重國際人權；企業應確保公司內不違反人權</p> <p>勞工議題：保障勞工集會結社之自由，並有效承認集體談判的權力；消弭所有型式之強迫性勞動；有效廢除童工；消弭雇用及職業上的歧視</p> <p>環境議題：支持對環境挑戰採取預防性措施；採取善盡更多的企業環境責任之做法；鼓勵研發及擴散環保化的科技</p> <p>反貪腐議題：反對任何形式的貪腐，不接受勒索，也不向任何人賄賂</p>
全球蘇利文原則 (The Global Sullivan Principles)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 維護全球人權(特別是員工)、社區、團體、商業夥伴； 2. 員工均有平等機會，不分膚色、種族、性別、年齡、族群及宗教信仰；不可剝削兒童、生理懲罰、凌虐女性、強迫性勞役及其他形式的虐待事項； 3. 尊重員工結社的意願； 4. 除了基本需求，更提升員工的技術及能力，提高他們的社會及經濟地位； 5. 建立安全&健康的職場，維護人體健康及環境保護，提倡永續發展； 6. 提倡公平交易如尊重智慧財產權、杜絕賄金； 7. 參與政府及社區活動以提升這些社區的生活品質，如透過教育、文化、經濟及社會活動，並給予社會不幸人士訓練及工作機會； 8. 將原則完全融合到企業各種營運層面； 9. 實施透明化，並向外提供資訊。
全球永續性報告協會(GRI)	GRI 的永續性績效報告，涵括不同層面的經濟衝擊(顧客、供應商、員工、資金贊助者、大眾行業)，環境衝擊(原料、能源、水、生物多樣化、空、水、廢物的排放、供應商、產品與服務、運輸、其他)，以及社會衝擊(勞工實務－雇用與正當工作、產業關係、健康與安全、訓練與教育、多樣與機會；人權－策略與管理、不歧視、結盟與集體協商的自由、童工、強迫與強制的勞務、紀律懲戒實務、安全實務、固有的權利、一般；社會－顧客健康與安全、產品與服務宣告、廣告、尊重隱私、顧客滿意度、賄賂與貪污、政治現金、公共政策、競爭與價格制定、企業公民、社區)。
國際勞工組織勞動標準(ILO conventions)	國際勞動標準主題包含集會結社的自由、團體契約與產業關係；強迫勞動；禁止童工、保障兒童與青年；公平機會與待遇；三方諮詢；勞工管理與檢查；僱用政策與獎勵；職業輔導與訓練；就業保障；薪資；工作時間；職業安全與健康；社會保障；女性保護；社會政策；移民

	工作者；海員；漁民；碼頭工人；原住民；特殊範疇工作者等。
AA1000 標準	指導組織建立能讓利害關係人參與的系統性社會責任程序，該程序包含策略、政策、計畫以及相關指標、目標和溝通系統，可有效指引組織進行決策、行動及組織全面性的工作。
SA8000 系列 (Social Accountability 8000)	包括童工(禁止雇用失學之童工，有限制使用青少年勞工)、強迫勞工(禁止強怕性的勞動工作)、安全與衛生條件(工作環境之安全衛生基本條件、預防職災或受傷所需設施、安全衛生相關訓練、衛浴設施、飲用水供應)、員工組織及談判權力(員工自由參加工會、工會代表有權與雇主談判)、歧視動作(嚴禁體罰/騷擾、禁止精神上虐待及言語侮辱、禁止性別歧視/種族歧視/宗教歧視、禁止競賽式工作獎金)、工作時數(符合當地勞動法規、每週工作時數不可高於60小時、非強迫性加班、每工作六日需休息一日)、工作報酬(符合法規規定、滿足人類基本需求、適當之福利、禁止懲罰性之扣抵費用)以及管理系統(可公開之政策、承諾符合相關法規要求、管理審查、公司代表、規劃並執行管制措施、供應商管制、矯正措施、對外溝通、確認各項規定之符合性、記錄)共8大面向的標準。
國際標準組織環境管理系統 (ISO)	<p>在企業社會責任/企業公民上，國際標準組織(ISO)乃藉由ISO 9000及ISO 14000系列來促成品質、安全與健康、環境的改善。特別是1996年建立的ISO 14001系列，提供了企業去尋求環境管理的系統，這不僅是對產品面，更對於組織面進行環境管理，也就是透過P-D-C-A的循環流程達到持續改善的結果。它含有幾個重要的準則，分別是環境政策、環境面的評估、法規要求及自發性評估、管理系統、定期的內部稽核與向高層稟報。</p> <p>另外，國際標準組織在2005年以上述ISO9000及ISO14000為基礎，開始進行ISO26000社會責任指導標準之制定，涉及之議題包括安全、勞工權益、能源、生物多樣性及道德等¹⁰，預計在2009年11月底公布完整草案，此項標準用意不在於做為正式認證之用，而是做為協助不同團體實踐社會責任之指導原則。</p>

資料來源：部分參考台灣企業社會責任網站 <http://csr.moea.gov.tw>，部分本研究彙整

附錄二 國內外學者對於人力資源管理的定義與內涵

學者	人力資源管理定義與內涵
Sherman, Bohlander & Snell(1996)	傳統人事管理的延伸與擴張，使得人事功能(如：招募甄選、升遷派任、訓練發展、薪資福利等)與組織內每一位人員及組織策略性與規劃性目標間形成一種動態的互動關係。
Ulrich (1997)	執行公司內組織制度與流程(包含人員配置、聘僱、溝通與報酬等)的管理工作，且必須創造價值，由提升企業競爭力的角度來評量其結果。
Lawrence S. Kleiman (1997)	人才甄選前(規劃人力資源和工作分析)、人才甄選中(招募和甄選)及人才甄選後(訓練、績效評價、薪資與福利，以及提高生產力計畫)，幫助組織有效地應符其員工需求，並注意外在因素(包含法令、工作場所、工會、安全及衛生，以及國際化)對於人力資源管理實施之衝擊與影響。
Dessler (1999)	處理與人事有關的各項政策與實務，包括招聘、訓練、評估、獎勵以及提供安全且公平的工作環境。由於企業需要員工做為其競爭優勢之一環，因此人力資源管理必須參與公司策略制定與執行的過程，將人力資源管理和策略目標及目的相連結，以改善企業績效並發展能夠促成創新和彈性的組織文化。
Mondy & Noe(2005)	運用人力資源以達成組織的目標，包含用人、人力資源發展、薪酬與福利、職業安全與健康以及勞資關係。
Schuler & Jackson (2006)	規劃、工作與職能分析、甄選及任用、訓練及發展、薪酬管理、績效評估、福利與服務、工作安全與健康、組織工會與團體協商等工作，上述措施必須因應組織內部與外在環境之發展，以滿足不同利害關係人之目標。
Noe et al(2006)	分析與設計工作、決定人力資源的需求、招募、甄選、訓練及發展、報酬、績效管理與創造有助於工作的環境(員工關係)，以幫助公司提升競爭力來面對全球化、持續性及科技三大方面的挑戰。
Byars, Rue, 黃同圳 (2006)	過去稱為人事行政或人事管理，現在是執行、提供及整合公司內部的人力資源，包含人力資源規劃、招募與甄選、人力資源開發、報酬與福利、安全與健康、員工關係、人力資源研究等功能，提供其他部門服務、建議與協調，幫助公司增加獲利並達成目標。
黃英忠 (1997)	人力確保管理(規劃、工作研究及任用)、人力開發管理(教育訓練、績效考核、異動與前程發展)、人力報償管理(薪資、福利措施及勞動條件)及人力維持管理(人際關係、勞資關係、紀律維持及離職)4大體系，是在特定環境下為達成組織目標有系統且有效地轉換投入要素(人力)之過程。
張火燦 (1998)	主要功能為人力資源規劃、任用、績效評估、薪酬、人力資源發展及勞資關係等。簡言之，即為遴選人才、培育人才、運用人才以及留住人才，其目的則為提高生產力、改進工作生活品質以及符合政府法規的要求等，以達成個人、組織和社會的利益及目標。
方世榮 (2001)	管理工作中對人員或員工，所必須執行的政策與實務，包含了進行工作分析、勞力需求規劃、招募人員、遴選人員、新進員工之導引與訓練、薪資管理、提供激勵誘因與福利、績效考核、溝通、訓練與發展，以及建立員工的承諾等。

資料來源：部分引自林子靖(2003)，部分本研究整理

附錄三 我國勞動法規彙整

類別	名稱
勞資關係	<ul style="list-style-type: none"> ● 大量解僱勞工保護法及相關辦法 ● 團體協約法 ● 勞動契約法 ● 勞資爭議處理法 ● 工會法及其施行細則 ● 全國性工會理、監事缺額補選辦法 ● 勞工訴訟輔助辦法 ● 勞資爭議仲裁委員遴聘辦法 ● 勞資會議實施辦法
勞動條件	<ul style="list-style-type: none"> ● 工廠法及其施行細則 ● 性別工作平等法 ● 勞動基準法及其施行細則 ● 勞工退休金條例及其施行細則 ● 工作場所性騷擾防治措施申訴及懲戒辦法訂定準則 ● 育嬰留職停薪實施辦法 ● 事業單位僱用女性勞工夜間工作場所必要之安全衛生設施標準 ● 兩性工作平等申訴審議處理辦法 ● 兩性工作平等法施行細則 ● 兩性工作平等訴訟法律扶助辦法 ● 基本工資審議辦法 ● 勞工退休金月提繳工資分級表 ● 勞工退休金條例年金保險實施辦法 ● 勞工退休金條例退休基金管理運用及盈虧分配辦法 ● 勞工退休基金收支保管及運用辦法 ● 勞工退休準備金提撥及管理辦法 ● 勞工請假規則 ● 積欠工資墊償基金提繳及墊償管理辦法
勞工福利	<ul style="list-style-type: none"> ● 職工福利金條例及其施行細則 ● 民間參與勞工福利設施接管營運辦法 ● 托兒設施措施設置標準及經費補助辦法 ● 家庭暴力被害人創業貸款補助辦法 ● 特殊境遇婦女創業貸款補助辦法 ● 勞工志願服務獎勵辦法 ● 勞工教育實施辦法
勞工保險	<ul style="list-style-type: none"> ● 勞工保險條例及其施行細則 ● 就業保險法及其施行細則 ● 失業被保險人及其眷屬全民健康保險保險費補助辦法 ● 被裁減資遣被保險人繼續參加勞工保險及保險給付辦法 ● 勞工保險投保薪資分級表 ● 勞工保險爭議事項審議辦法 ● 勞工保險基金管理運用辦法)

	<ul style="list-style-type: none"> ● 勞工保險被保險人因執行職務而致傷病審查準則 ● 勞工保險被保險人紓困貸款本息抵銷辦法 ● 勞工保險被保險人轉投軍人保險公教人員保險年資保留辦法 ● 勞工保險被保險人離職退保後始診斷確定罹有職業病者請領職業災害保險殘廢給付辦法 ● 勞工保險預防職業病健康檢查辦法 ● 勞工保險塵肺症審定準則 ● 勞工保險職業災害保險實績費率實施辦法 ● 職業災害勞工醫療期間退保繼續參加勞工保險辦法 ● 職業醫學科專科醫師及地區教學醫院以上之醫院專科醫師開具職業病門診單辦法
<p>勞工 安全 衛生</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 勞工安全衛生法及其施行細則 ● 職業災害勞工保護法及其施行細則 ● 工業用機器人危害預防標準 ● 工業安全衛生標示設置準則 ● 四烷基鉛中毒預防規則) ● 危險性機械及設備安全檢查規則 ● 危險物及有害物通識規則 ● 危險物與有害物標示及通識規則 ● 吊籠安全檢查構造標準 ● 有機溶劑中毒預防規則 ● 固定式起重機安全檢查構造標準 ● 林場安全衛生設施規則 ● 指定醫療機構辦理勞工體格及健康檢查辦法 ● 既有危險性機械及設備安全檢查規則 ● 重體力勞動作業勞工保護措施標準 ● 特定化學物質危害預防標準) ● 粉塵危害預防標準 ● 缺氧症預防規則 ● 起重升降機具安全規則 ● 高架作業勞工保護措施標準 ● 高溫作業勞工作息時間標準 ● 高壓氣體勞工安全規則 ● 異常氣壓危害預防標準 ● 移動式起重機安全檢查構造標準 ● 船舶清艙解體勞工安全規則 ● 勞工安全衛生教育訓練規則 ● 勞工安全衛生組織管理及自動檢查辦法 ● 勞工安全衛生設施規則 ● 勞工作業環境空氣中有害物容許濃度標準 ● 勞工作業環境測定實施辦法 ● 勞工健康保護規則 ● 童工女工禁止從事危險性或有害性工作認定標準 ● 鉛中毒預防規則

	<ul style="list-style-type: none"> ● 精密作業勞工視機能保護設施標準 ● 輔導事業單位及有關團體促進勞工安全衛生獎助辦法 ● 碼頭裝卸安全衛生設施標準 ● 機械器具防護標準 ● 機械器具型式檢定實施辦法 ● 營造安全衛生設施標準 ● 鍋爐及壓力容器安全規則 ● 職業災害預防補助辦法 ● 礦場勞工衛生設施標準
勞動 檢查	<ul style="list-style-type: none"> ● 勞動檢查法及其施行細則 ● 升降機安全檢查構造標準 ● 危險性工作場所審查暨檢查辦法 ● 危險性機械及設備檢查費收費標準 ● 危險性機械或設備代行檢查機構管理規則 ● 勞動檢查法第二十八條所定勞工有立即發生危險之虞認定標準 ● 勞動檢查員執行職務迴避辦法 ● 勞動檢查員遴用及專業訓練辦法
職業 訓練	<ul style="list-style-type: none"> ● 職業訓練法及其施行細則 ● 行政院勞工委員會技能競賽實施及獎勵辦法 ● 庇護工場身心障礙者職業災害補償費用補助辦法 ● 技術士技能檢定及發證辦法 ● 技術士技能檢定作業及試場規則 ● 技術士技能檢定規費收費標準 ● 身心障礙者庇護工場設立管理及補助準則 ● 身心障礙者創業輔導服務實施方式及補助準則 ● 身心障礙者職務再設計實施方式及補助準則 身心障礙者職業重建服務專業人員遴用及培訓準則 ● 身心障礙者職業訓練機構設立管理及補助準則 ● 事業單位優先僱用經其大量解僱失業勞工獎勵辦法 ● 事業機構支付職業訓練費用審核辦法 ● 取得華僑身分香港澳門居民工作許可審查收費標準 ● 原住民待工期間職前訓練經費補助辦法 ● 雇主聘僱本國籍照顧服務員補助辦法 ● 辦理進修訓練補助辦法 ● 職業災害勞工補助及核發辦法 ● 職業災害勞工職業重建補助辦法 ● 職業訓練師培訓辦法 ● 職業訓練師甄審遴聘辦法 ● 職業訓練師與學校教師年資相互採計及待遇比照辦法 ● 職業訓練基金設置管理運用辦法 ● 職業訓練機構設立及管理辦法
就業 服務	<ul style="list-style-type: none"> ● 就業服務法及其施行細則 ● 大陸地區配偶在臺灣地區依親居留期間工作許可及管理辦法 ● 公立就業服務機構設置準則

	<ul style="list-style-type: none"> ● 外國人受聘僱從事就業服務法第四十六條第一項第八款至第十一款規定工作之轉換雇主或工作程序準則 ● 外國人從事就業服務法第四十六條第一項第一款至第六款工作資格及審查標準 ● 外國人從事就業服務法第四十六條第一項第八款至第十一款工作資格及審查標準 ● 私立就業服務機構收費項目及金額標準 ● 私立就業服務機構許可及管理辦法 ● 私立就業服務機構電腦處理個人資料管理辦法 ● 身心障礙者就業服務機構設立管理及補助準則 ● 身心障礙者就業基金撥交就業安定基金提撥及分配辦法 ● 身心障礙者職業輔導評量實施方式及補助準則 ● 取得華僑身分香港澳門居民聘僱及管理辦法 ● 推動國民就業績優評選及獎勵辦法 ● 就業安定基金收支保管及運用辦法 ● 就業服務法申請案件審查費及證照費收費標準 ● 就業保險之職業訓練及訓練經費管理運用辦法 ● 就業促進津貼實施辦法 ● 視覺障礙者就業基金管理及運用辦法 ● 進用身心障礙者工作績優機關（構）獎勵辦法 ● 雇主聘僱外國人許可及管理辦法 ● 雇主僱用失業勞工獎助辦法
--	---

資料來源：行政院勞委會網站—勞工法令查詢系統



附錄四 國際勞動公約與台灣勞動相關法規對照表

國際勞動標準類別	最新(Up to Date)ILO 公約	我國相關法規
集會結社的自由、團體契約與產業關係	<ul style="list-style-type: none"> ● 第 87 號結社自由及組織權保障公約 ● 第 98 號組織權及團體協商權公約 ● 第 135 號勞工代表公約 ● 第 151 號勞工關係(公共服務)公約 ● 第 154 號團體協約公約 	<ul style="list-style-type: none"> ● 勞動基準法 ● 工會法 ● 團體協約法 ● 勞資會議實施辦法
強迫勞動	<ul style="list-style-type: none"> ● 第 29 號禁止強制勞動公約 ● 第 105 號廢除強制勞動公約 ● 第 77 號工業中僱用幼年人之體格檢查公約 ● 第 78 號非工業中僱用幼年人之體格檢查公約 ● 第 124 號僱用幼年人(地下工作)之體格檢查公約 	<ul style="list-style-type: none"> ● 勞動基準法 ● 勞工安全衛生法 ● 勞動檢查法 ● 身心障礙者保護法 ● 刑法 ● 組織犯罪防治條例
禁止童工、保障兒童與青年	<ul style="list-style-type: none"> ● 第 138 號最低年齡公約 ● 第 182 號最惡劣童工形式公約 	<ul style="list-style-type: none"> ● 勞動基準法 ● 兒童及少年福利法 ● 私立就業服務機構許可及管理辦法 ● 國民教育法 ● 勞工安全衛生相關標準
公平機會與待遇	<ul style="list-style-type: none"> ● 第 100 號兩性同工同酬公約 ● 第 111 號禁止歧視(就業與職業)公約 ● 第 156 號有家庭責任之勞工公約 	<ul style="list-style-type: none"> ● 兩性工作平等法 ● 勞工保險條例 ● 就業服務法 ● 工廠法 ● 工會法 ● 身心障礙者保護法 ● 原住民族工作權保障法
三方諮詢	<ul style="list-style-type: none"> ● 第 144 號三方諮詢(國際勞工標準)公約 	<ul style="list-style-type: none"> ● 工會法 ● 團體協約法 ● 大量解僱勞工保護法 ● 勞資會議實施辦法 ● 勞工訴訟輔助辦法
勞工管理與檢查	<ul style="list-style-type: none"> ● 第 81 號勞動檢查公約 ● 第 150 號勞動行政管理公約 ● 第 160 號勞動統計公約 	<ul style="list-style-type: none"> ● 勞動檢查法 ● 勞工安全衛生組織管理及自動檢查辦法 ● 勞委會出版勞動統計月報
僱用政策與獎勵	<ul style="list-style-type: none"> ● 第 122 號就業政策公約 ● 第 159 號職業重建與就業(殘障) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 就業服務法 ● 就業促進津貼實施辦法

	者)公約 ● 第 181 號私立職業介紹所公約	● 就業保險法 ● 私立就業服務機構許可及管理辦法
職業輔導與訓練	● 第 140 號帶薪教育假公約 ● 第 142 號人力資源發展公約	● 就業服務法
就業保障	無最新公約	
薪資	● 第 94 號勞工條款(公共契約)公約 ● 第 95 號工資保障公約 ● 第 131 號最低工資定訂條約 ● 第 173 條保護勞工債權(雇主破產)公約	● 勞動基準法 ● 勞動契約法 ● 工廠法 ● 基本工資審議辦法 ● 積欠工資墊償基金提繳及墊償管理辦法 ● 勞工訴訟輔助辦法 ● 大量解僱勞工時禁止事業單位董事長及實際負責人出國處理辦法 ● 大量解僱勞工訴訟及必要生活費用補助辦法
工作時間	● 第 14 條(工業)每週休息公約 ● 第 106 條(商業及辦公處所)每週休息公約 ● 第 175 條部分時間工作公約 ● 第 171 條夜間工作公約	● 勞工健康保護原則 ● 僱用部份時間工作勞工實施要點(屬行政規則) ● 勞動基準法 ● 工廠法
職業安全與衛生	● 第 155 條職業安全與衛生公約 ● 第 161 條職業衛生設施公約 ● 第 115 號輻射防護公約 ● 第 139 號職業癌症公約 ● 第 148 號工作環境(空氣污染、噪音及振動)公約 ● 第 162 號石綿公約 ● 第 170 號化學品公約 ● 第 174 號預防重大工業意外事件公約 ● 第 120 號衛生(商業與辦公處所)公約 ● 第 167 號營建業安全與衛生公約 ● 第 176 號礦場安全與衛生公約 ● 第 184 號農業安全與衛生公約	● 職業災害勞工保護法 ● 勞工安全衛生法 ● 其他相關法規詳見表 4-1「勞工衛生安全」項
社會保障	● 第 102 號社會安全最低標準公約 ● 第 130 號醫療照顧與疾病給付公約 ● 第 128 號殘廢、老年及遺囑給付公約 ● 第 121 號職業傷害給付公約	● 職業災害勞工保護法 ● 勞工保險條例 ● 勞工健康保護原則 ● 勞工安全衛生組織管理及自動檢查辦法 ● 就業保險法

	<ul style="list-style-type: none"> ● 第 168 號促進就業與失業保障公約 ● 第 118 號社會保障(同等待遇)公約 ● 第 157 號維持社會保障權利公約 	<ul style="list-style-type: none"> ● 積欠公司墊償基金提繳及墊償管理辦法 ● 勞動基準法 ● 就業服務法
生育保護	<ul style="list-style-type: none"> ● 第 183 號保護生育公約 	<ul style="list-style-type: none"> ● 性別工作平等法 ● 工廠法 ● 育嬰留職停薪實施辦法 ● 就業服務法
社會政策	無最新公約	
移民工作者	<ul style="list-style-type: none"> ● 第 97 號移民就業公約 ● 第 143 號移民工人(補充規定)規約 	<ul style="list-style-type: none"> ● 勞動基準法 ● 勞工保險條例 ● 就業服務法 ● 性別工作平等法 ● 就業服務法
原住民	<ul style="list-style-type: none"> ● 第 169 號原住民與族群保護公約 	<ul style="list-style-type: none"> ● 勞動基準法 ● 就業服務法 ● 原住民族工作權保障法
特殊範疇工作者	<ul style="list-style-type: none"> ● 第 177 號在家工作公約 	<ul style="list-style-type: none"> ● 身心障礙者居家就業服務補助作業要點

資料來源：彙整自中華經濟研究院 2007 年 12 月「我國法規符合國際勞工組織國際勞工公約檢視研究」及國際勞工組織網站 www.ilo.org 資料



附錄五 全興創新科技訪談大綱

說明：

投資業務處為經濟部旗下負責僑外商來台投資、台商赴海外投資及海外科技人才延攬之服務窗口，也是首度引進 OECD 多國企業指導綱領，推廣企業社會責任觀念的政府單位。

近年來企業社會責任議題逐漸受到重視，但焦點仍集中在上市櫃的大型企業，有關中小企業實踐社會責任實務，不論國內外，仍有待更廣泛的資訊蒐集與研究。本人任職於投資業務處，獲得經濟部補助就讀交大經營管理研究所，因此碩士論文以台灣模範中小企業實踐社會責任實務為研究主題，希望透過初步了解實務現況，作為未來政府在推廣相關議題及研擬政策的參考。

非常感謝 貴公司同意撥冗接受專訪，預定訪談大綱如下，謹請參考。

訪談大綱：

1. 請問 貴公司對於企業社會責任最主要的認知為何？是行有餘力而後為之的公益慈善事務，還是日常營運應納入思考的課題？
2. 根據 貴公司 93 年申請國家品質獎書面資料，對 貴公司在產品層面注重「安全」、社群關係方面則是增進地方就業機會(例如牛皮方向盤的縫合)以及協助供應鏈上游廠商取得國際認證的社會責任實務印象深刻，請問 貴公司這 4 年來在產品、供應鏈及社群關係維護方面是否有更進一步或新增之作法？
3. 由於 貴公司在申請國品獎前後 2 年期間適逢公司改組，人員流動率顯得比例較高，請 貴公司分享迄今有關處理人員異動的作法與心得，也請 貴公司說明在人力資源面向是否有優於同業的作法(例如：提供較好的福利、更強化勞動安全衛生、更好的溝通管道？)
4. 請問如何因應利潤與社會責任相衝突的狀況？(例如重視環保可能導致生產成本上升)。