

東海大學會計學系碩士在職專班  
碩士論文

跨國企業領導者道德觀與企業社會-財務績效  
之關聯—以台達電為例

**The Relationship between Leader's View of Ethics and  
Corporate Social-Financial Performance  
- A Case Study of Delta Group**

指導教授：李秀英 博士  
研究生：廖鳳宜 撰

中華民國一百年七月

## 謝 辭

論文寫作期間，尤其感謝指導教授李秀英老師，百忙中殷勤指導及協助，讓論文得以順利完成。感謝會計系主任許恩得老師，溫暖的關懷與指導解惑。口試期間，承蒙 林宜勉教授、陳育成教授及劉俊儒教授的指導，您們的指引讓我的論文架構更加完整與充實，並對研究方法有更進一步的了解。您們的鼓勵我將銘記在心，在此致上衷心之感謝。口試當天，更謝謝我的好姐妹麗雲與幸真的幫忙。此外，特別感謝董事長 洪大勝先生，調整差旅期間撥冗參加口試，在論文撰寫期間給予協助及鼓勵。

在東海求學到寫論文期間，有歡樂、有挫折、有困惑。二年來與同學的相處，這些經歷更是彌足珍貴。時而想起那爬山的日子、看著月光寫作業的日子、裹著棉被在過年期間仍在寫作業的日子，就這樣過了二年。最珍貴的是結交一群好朋友。我的好姐妹淑珍、洪粧、瓊玉、惠珍及幸真，彼此間互相鼓勵及解惑，謝謝你們的相伴。班上的男生更是具有獨門絕活，文國的太空漫步智壹的傻笑 ....等等，尤其謝謝一鏢大哥常讓我搭便車，當有問題請教時，總是不吝於傳授。我更謝謝家展的鼎力相助，有你們真好。讓求學期中留下了人生美好的回憶，像個大家庭一樣的溫暖。

最後，要感謝我的同事 Warren、Gary、Clair、Ellen 跟 Martin 鼎力相助。更感謝我的家人，沒有你們精神上的支持與鼓勵，我無法完成碩士學位。對此，完成這份艱辛階段，心中的快樂和感動，真的是筆墨難以形容。回想論文期間生活上的點點滴滴，要感謝的人實在太多了。對以上的人致上我十二萬分的感謝。

廖鳳宜 謹誌於

東海大學會計學研究所

民國一百年七月

# 跨國企業領導者道德觀與企業社會-財務績效之關聯

## —以台達電為例

指導教授：李秀英 博士

研究生：廖鳳宜

學 號：G97437016

### 摘要

自《遠見》雜誌推動 CSR 以來，台灣企業對於社會責任的投入與實踐程度愈來愈高。而金融海嘯引發全球經濟衰退之後，國際組織及各國政府紛紛訂定相關法規促使企業重視其社會責任。企業亦意識到，擔負社會責任是企業可持續發展的重要基石。本文探討個案公司台達電領導者的道德觀及企業社會責任績效與組織績效之關聯。並從中了解到大部份企業初期均以符合法令規定為原則，當產品必須輸出他國時，更加必須符合當地法令之規定，才有機會爭取到大戶的訂單。因此藉由法令的規範，企業會依當時所擁有的資源，階段性投入在企業社會責任的構面上，循序漸進改善公司內部營運策略，並取得內外部關係人的支持，提升企業形象。而公司在穩定經營多年以後，能突破經營層次以外，最大的改變就是積極、主動實踐其社會責任。

關鍵詞：企業社會責任（CSR）、領導者道德觀、組織績效、利害關係人

# The Relationship between Leader's View of Ethics and Corporate Social-Financial Performance - A Case Study of Delta Group

Advisor : Dr. Hsiu-Ying Lee

Graduate Student : Feng-Yi Liao

Student No : G97437016

## Abstract

Since 《Global Views Monthly》 Magazine promoted the CSR, Taiwan Corporation's degree of dedication and actual implementation towards social responsibility has increased. The aftermath of the financial crisis, which resulted in global economic recession, has also prompted international organizations and individual governments to gradually set up regulations to prompt corporations to value the importance of social responsibility. Corporations are also aware that shouldering social responsibility is the corner stone for corporations' continuing advancement. This thesis explores the case study on Delta's leader's view on ethics and the co-relation between corporate social responsibility contributions and organization performance. Also from here, to understand that majority of corporations, at start of business, do comply with regulations as basic principle, and when products are exported overseas, compliance with the local regulations becomes mandatory in order to get more orders from big customers. As such, within the regulations' confine, corporations will, based on available resources then, systematically engage in structuring social responsibility implementation, and gradually improve corporations' internal management strategy, and gather support from internal and external stakeholders, aiming to upgrade corporate image. When corporations have operated steadily after many years, other than breaking records on operation performance, the biggest changes would be engagement in social responsibility.

**Keywords :** *Corporate Social Responsibility (CSR) , Leader's view of ethics, Corporate performance, Stakeholders.*

# 目 錄

謝 辭 .....	I
中文摘要 .....	II
英文摘要 .....	III
目 錄 .....	IV
圖 目 錄 .....	V
表 目 錄 .....	VI
第壹章 緒論 .....	1
第一節 研究背景與動機 .....	1
第二節 研究目的 .....	2
第三節 研究流程 .....	3
第貳章 文獻探討 .....	5
第一節 利害關係人理論 vs. 股東至上理論 .....	5
第二節 企業倫理與社會責任 .....	10
第三節 管理者道德觀 .....	21
第參章 研究設計 .....	25
第一節 產業概況 .....	25
第二節 個案公司簡介 .....	34
第三節 研究架構 .....	47
第四節 研究方法 .....	47
第肆章 個案分析及結果 .....	49
第一節 個案領導者之道德觀 .....	49
第二節 個案領導者道德觀與企業社會責任績效之關聯 .....	54
第三節 個案企業社會責任績效與組織績效之關聯 .....	70
第伍章 結論與建議 .....	79
第一節 研究結論 .....	79
第二節 管理意涵 .....	80
第三節 研究限制與後續研究建議 .....	81
參考文獻 .....	82
附 錄 .....	87
附錄一 上市上櫃公司企業社會責任實務守則 .....	87
附錄二 《遠見》雜誌 2005~2010 年「企業社會責任獎」得獎 企業名單 .....	92
附錄三 上市上櫃公司治理實務守則 .....	93
附錄四 企業社會責任報告書簡介 .....	107
附錄五 個案訪談紀錄之逐字稿 .....	109
附錄六 全球同業標準名冊 .....	117

## 圖目錄

圖 1-1	研究流程圖.....	4
圖 2-1	企業利害關係人.....	6
圖 2-2	Carroll (1991)企業社會責任金字塔模型.....	19
圖 3-1	製造業－營業氣候測驗點 (2001.1~2010.7).....	26
圖 3-2	LED 燈泡、白熾燈及省電燈泡以總使用成本估算回本時間.....	30
圖 3-3	台達電 CSR 組織架構.....	36
圖 3-4	台達電組織架構圖.....	45
圖 3-5	台達電集團事業組織圖.....	46
圖 3-6	研究架構圖.....	47
圖 4-1	公司治理評鑑系統指標圖.....	57
圖 4-2	台達電公司治理得分趨勢圖.....	59
圖 4-3	台達電股價與獲利能力趨勢圖.....	61
圖 4-4	台達電之利害關係人.....	62
圖 4-5	外商及上市櫃企業會按 CSR 表現選擇供應商的比例.....	63
圖 4-6	台達電供應商管理架構圖.....	64
圖 4-7	台達電環境得分趨勢圖.....	67
圖 4-8	台達電企業承諾與社會參與得分趨勢圖.....	69
圖 4-9	台達電 CSR 得獎前(2001~2004 年)後(2005~2010 年)營收狀況表 .....	72
圖 4-10	台達電 CSR 得獎前後各年營收成長率.....	72
圖 4-11	台達電 CSR 得獎前(2001~2004 年)後(2005~2010 年)獲利趨勢圖 .....	73
圖 4-12	台達電 2001~2010 年股價淨值比、EPS 與本益比趨勢圖.....	74
圖 4-13	台達電與同業獲利標準比較圖.....	75

## 表 目 錄

表 2-1	主要及次要利害關係人的利益和權力特質 .....	7
表 2-2	道德認知發展階段 .....	12
表 2-3	企業決策納入企業倫理之要素 .....	13
表 2-4	企業社會責任定義 .....	14
表 2-5	公司治理評量構面 .....	18
表 2-6	國內 CSR 揭露規範及實務發展彙整表 .....	21
表 2-7	管理者倫理道德觀範圍 .....	24
表 3-1	2009 ~ 2011 年全球經濟成長率 .....	25
表 3-2	個別市場年成長率統計與預測表 .....	28
表 3-3	LED 燈泡、白熾燈及省電燈泡以總使用成本估算回本時間 .....	30
表 3-4	個案照明產業 SWOT 分析 .....	31
表 3-5	主要產品之重要用途 .....	32
表 3-6	《天下》雜誌企業公民責任四類評比項目內容 .....	37
表 3-7	2010《天下》企業公民排行榜 .....	38
表 3-8	台灣企業最推崇的 10 大企業公民 .....	38
表 3-9	台達電歷年獲得《天下》企業公民獎之名次與分數 .....	39
表 3-10	個案公司大事紀 .....	41
表 4-1	台達電公司治理六大構面的作法 .....	58
表 4-2	台達電 2009 年董事會出席狀況表 .....	60
表 4-3	股價與獲利能力趨勢表 .....	61
表 4-4	台達電在綠色生產方面的各項措施 .....	65
表 4-5	台達電 2001~2010 年得獎前後財務比率分析 .....	70
表 4-6	台達電歷年營業收入成長率 .....	72
表 4-7	台達電 CSR 得獎前後獲利能力比較分析表 .....	73
表 4-8	台達電與台灣區同業獲利標準比較 .....	75
表 4-9	台達電與全球同業獲利之比較 .....	76
表 4-10	企業家最佩服的企業家 .....	77

## 第壹章 緒論

本章分為三節，第一節為研究背景與動機；第二節為研究目的；第三節為研究流程。

### 第一節 研究背景與動機

2008 年金融海嘯引發全球經濟衰退。隨著道德、環保和消費者意識高漲及地球暖化問題的日益嚴重，企業社會責任 (Corporate Social Responsibility, 簡稱 CSR) 成為國際最熱門的議題。國際組織及各國政府亦紛紛訂定相關法規來促使企業重視，社會大眾也認為企業願意負起社會責任，才是未來持續發展的重要基石。且企業在穩定經營多年以後，能突破經營層次以外，最大的改變就是投入社會責任作為。企業社會責任是一種哲學概念，沒有具體的執行標準和規則。因此，跨國企業在執行 CSR 時，更應注意國際發展的新趨勢，並落實遵循屬地法規、遵守貿易協定的相關規範，及思考如何透過經營理念與工作倫理的結合，落實企業社會責任之提升。

2004 年各國政府及國際大廠紛紛訂定環保相關法令規範，如 RoHS 及 WEEE 等，要求相關企業及跨國企業遵守，並且要求供應商必須出具 CSR 報告，從智慧財產權的遵守到國際污染標準的改進，落實及善盡企業社會責任。企業的進步除了內部自省的力量，有時更需要外來的刺激，這些排山倒海而來的要求，構成了經營的壓力，但也成為企業脫胎換骨的動力。2008 年席捲全球的金融風暴更讓人們意識到，法律和政策等外在制度並非萬能，企業領導人的倫理道德觀更為重要。高道德觀的領導人，才是帶領企業朝正確目標前進的動力。

企業社會責任是一種經營精神的榮譽感。影響企業願意負起社會責任之因素，首要為企業經營者是否有企業倫理的道德觀念。經營者理念影響企業是否落實 CSR 的執行，也會讓企業重新檢視自己的核心價值，並尋求永續經營的策略。在將社會責任納入經營理念後，將會形成策略由上而下規劃及執行，也會將道德放在獲利之上，對客戶、對產品及對消費者負起責任。所以，有越來越多的企業體認到，企業社會責任是企業必要的 DNA，故將企業社會責任深入企業營運面，而不僅僅是塑造形象或行銷的手段。可見，未來企業競爭指標不再只有比規模、營收等數據，而是比企業的文化、道德等獨特競爭力。



《遠見》雜誌頒發企業社會責任獎六年來(2005~2010年)，其中台達電、中華汽車與玉山金控，因連續三年獲得首獎，故《遠見》將三家企業列入榮譽榜，且可連續三年暫停接受企業社會責任評選，歷年得獎企業名單見附錄一。財團法人中華民國證券櫃臺買賣中心為因應上述 CSR 導向之國際新趨勢及考量身為市場管理者肩負之責任，與台灣證券交易所共同研訂企業社會責任實務守則<sup>1</sup>，希望上市上櫃公司參考並訂定本身之企業社會責任守則，從營運中管理環境與社會風險。

有鑑於本人服務之公司，與上述得獎企業—台達電屬同一產業，較熟悉其產業特性，它的案例也很適合我的研究問題。故選擇台達電做為研究個案，研究投入企業社會責任的成功因素；及探討其社會責任之實踐模式及董事長鄭崇華先生之道德觀與其 CSR 實踐作為之關聯。

## 第二節 研究目的

依據上述研究背景及動機，本研究以台達電子工業股份有限公司(以下簡稱台達電)為研究個案，並以得獎前 4 年(2001~2004 年)及得獎後 6 年(2005~2010 年)為研究期間。資料來源包括台達電公司年報、CSR 報告書、公司網站資料、訪談稿及其他公開資訊。本研究分析台達電企業社會責任表現與組織績效之關聯，及領導者道德觀與企業社會責任績效之關聯。藉此了解 CSR 重要議題，以及外部團體的看法及期待，並進一步探討領導者道德觀如何影響企業社會責任之實踐作為。

國際間為了讓企業善盡其社會責任，各類相關的規範及標準一一發展出來，如全球盟約 (Global Compact)、國際勞工組織公約(International Labour Organization Convention, 簡稱 ILO)、OECD 多國企業指導綱領、ISO 14000、ISO 26000、AA 1000(Account Ability)、GRI(Global Reporting Initiative)、全球蘇利文原則及 SA (Social Accountability) 8000 等，除新發布之 ISO26000 外，統稱為「全球八大準則」。另外，金融業也逐漸重視企業永續發展的議題。因此有許多永續性績效指數被發展出來，例如倫敦金融時報社會責任指數 (FTSE4Good Index)、道瓊永續性指數 (Dow Jones Sustainability Index) 等。從上述各種情勢可知，企業社會責任的重要性與日俱增。茲將本研究之目的分述如下：

---

<sup>1</sup> 企業社會責任實務守則共六章，三十一條。內容涵蓋總則、落實推動公司治理、發展永續環境、維護社會公益、加強企業社會責任資訊揭露以及附則。該守則經行政院金融監督管理委員會核備通過，櫃買中心於 99 年 2 月 6 日公告實施。《上市上櫃公司企業社會責任實務守則》詳附錄二。

- 一、探討個案公司領導者之道德觀。
- 二、探討個案公司領導者道德觀與企業社會責任績效之關聯。
- 三、探討個案公司社會責任績效與組織績效之關聯。

### 第三節 研究流程

本研究共分五章，內容如下：

#### 第一章 緒論

說明本論文之研究背景與動機、研究目的及研究流程。

#### 第二章 文獻探討

包括利害關係人理論與股東至上理論之探討、企業倫理與社會責任及管理者道德觀之文獻回顧。

#### 第三章 研究設計

本章包含個案公司所屬產業之介紹、個案公司簡介、本文之研究架構及研究方法。

#### 第四章 個案分析與結果

分析個案公司領導者的道德觀、領導者道德觀與社會責任績效和組織績效之關聯性。

#### 第五章 結論與建議

針對研究結果提出建議，並說明本研究之限制及後續研究方向。

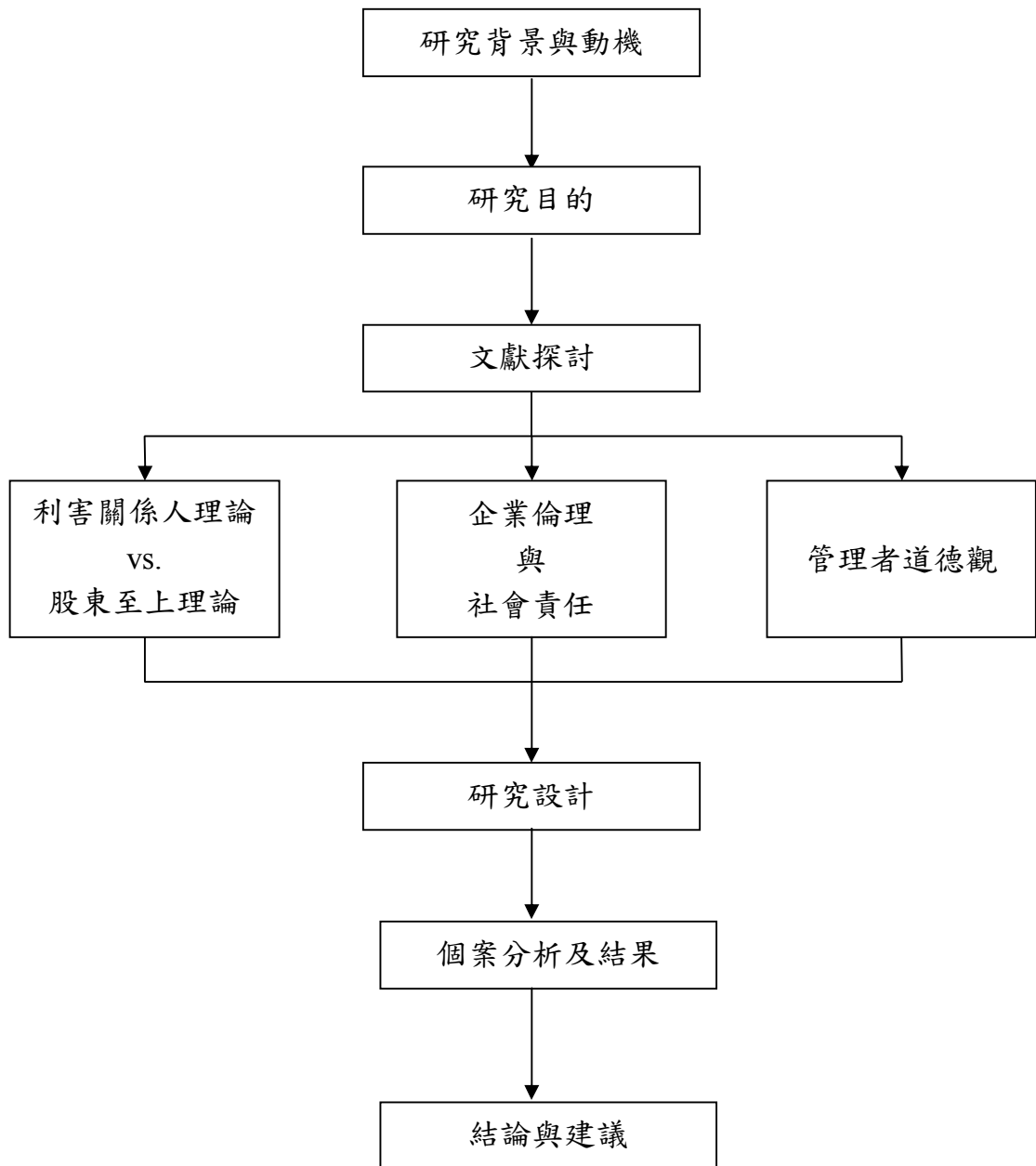


圖 1-1 研究流程圖

## 第貳章 文獻探討

本章分為三節，第一節是利害關係人理論 vs. 股東至上理論；第二節為企業倫理與社會責任；第三節為管理者道德觀。

### 第一節 利害關係人理論 vs. 股東至上理論

#### 一、利害關係人

##### (一) 何謂利害關係人

Freeman (1984)將利害關係人定義為：在一個組織中，會影響組織達成目標及組織決策執行，或是被組織所形成決策影響的任何個人與群體，包括一般利害關係人如股東、員工、顧客及供應商，也包含環境之提倡者、競爭者、政府、消費者、媒體與其他團體或個人。或言在組織經營行動中，所有影響企業或受企業影響的個人或團體皆屬之(中山大學企業管理學系 2007, 96)。Rossi and Howar(1993)則認為利害關係人是：「對於社會方案的執行和結果進行直接或間接影響的個人或組織」。

Daft(2001)認為，所謂利害關係人是指在組織內外與組織績效有利害關係的個人或團體。管理者如果想要企業能永續發展，必需制定能符合各種不同利害關係人權益的策略。簡而言之，企業利害關係人是與企業生產經營行為和後果具有利害關係的群體或個人。為使社會期望與企業行為達成一致，最直接的方式是通過政府的管制或社會調控<sup>2</sup>。

##### (二) 利害關係人分析

黃義俊與高明瑞(2003)指出，利害關係人可分為內部、法律、市場、社群與媒體等五類。Hill and Jones (2004)將股東、管理階層及一般員工、經理人、董事會成員都視為為內部利害關係人。在外部利害關係人方面，則認為包括顧客、供應商、政府、工會、當地社區及一般大眾，債權人亦包含在內。企業利害關係人概念倡議學者Freeman則指出，包括供應商、顧客、員工、股東以及

---

<sup>2</sup> MBA 智庫百科：<http://wiki.mbalib.com/>

企業所處的區域、全國、甚至國際社區為企業的五大關係人。圖2-1是企業可能的主要和次要利害關係人。

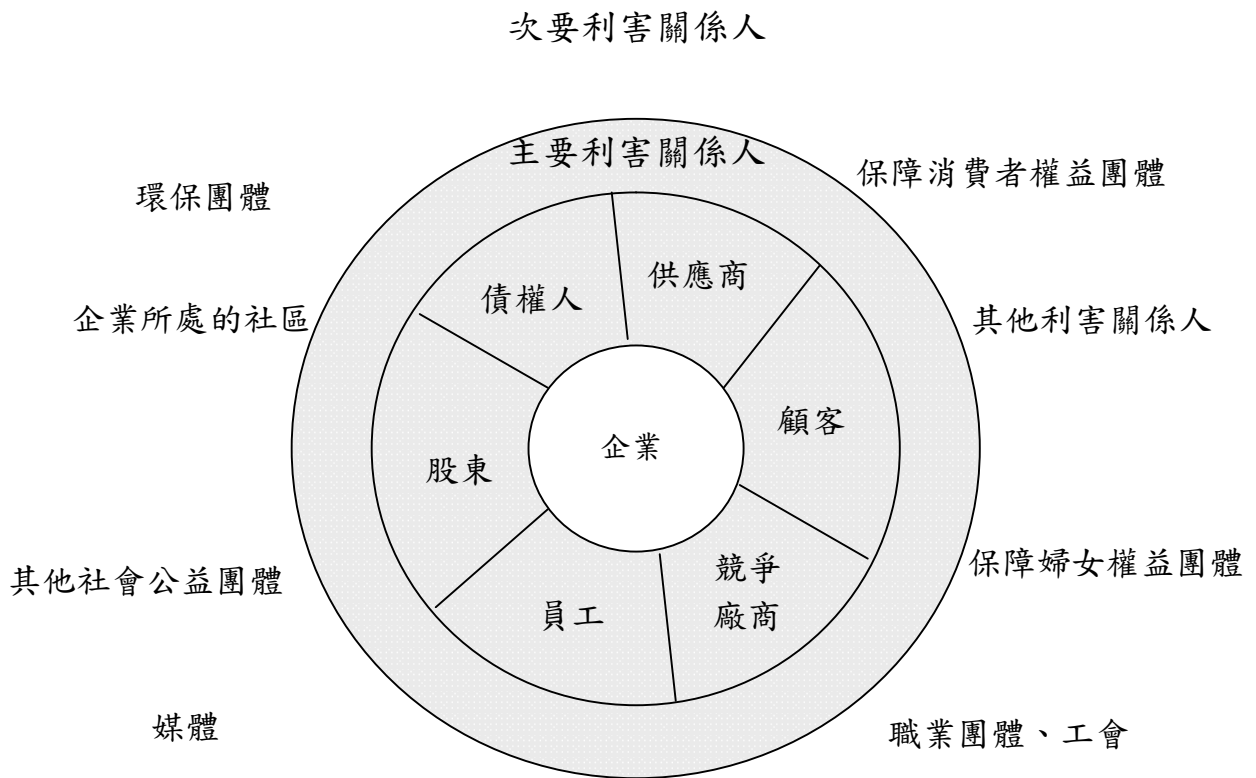


圖 2-1 企業利害關係人

資料來源：中山大學企業管理學系，管理學-整合觀點與創新思維，台北：前程文化，2007年，頁97。

利害關係人以不同的型態存在於企業的經營環境中。而不同的利害關係人擁有不同程度的權力，所關心的利益亦有差異。管理者需瞭解利害關係人的期望，針對其期望的差異性，給予不同回應(Frederick, Post, and Davis 1992)。管理者藉著擁有的權力或許會影響企業改變其經營行為，因此管理者應先瞭解利害關係人權力的內涵及影響方式。

Frederick, Post, and Davis(1992)將主要及次要利害關係人的利益、權力之型態與特質列示如表2-1。企業的利害相關團體理論主張，公司應對社會承擔更大責任，經由公司治理機制，確保公司採行對利害相關團體公平的方式進行活

動，並與利害相關團體建立積極正面關係，而不只是替股東謀求財富極大化而已。除了企業內部本身產品、行銷、財務、策略管理有關外，還與外部環境中的人、事、物或其它機構建立互利共生共存的長期合作關係<sup>3</sup>(傅利曼 2010)。

表 2-1 主要及次要利害關係人的利益和權力特質

利害關係人	利益特質 (利害關係人期望)	權力特質 (利害關係人對企業的影響)	
主要利害關係人	員工	穩定的工作權 公平的待遇 安全、滿意的工作環境	工會協商力量 罷工 向外發佈消息
	股東	滿意的投資報酬(股利) 股票增值	行使股東投票權 審閱公司帳冊的權力
	顧客	價格和品質的公平交換 安全、可靠的產品	轉向競爭者購買財貨 聯合抵制
	供應商	正常訂購財貨 按時支付貨款	拒絕不符契約的訂貨 供貨給競爭者
	競爭者	獲利 提升市場佔有率 整個產業的成長	迫使競爭者技術創新 低價競爭
	批發商與 零售商	有品質的產品及合理成本 提供可靠的貨品	轉向其他供應商進貨 聯合抵制
	債權人	借款的償還 收取利息	收回借款 接管財產
次要利害關係人	社區	雇用社區居民 維護社區環境 發展地方經濟	限制營運許可 遊說政府加以管制 抗爭
	社會運動 團體	監控企業的行動和政策	獲取大眾支持 遊說政府加以管制
	新聞媒體	傳達相關資訊給社會大眾 監控企業的行動和政策	報導影響社會大眾事件
	支持團體	提供研究和資訊給企業	運用人員及資源協助企業 給予企業合法的政治支援

<sup>3</sup> 湯馬斯·傅利曼(Thomas L. Friedman)著有「世界又熱又平又擠」，也是普利茲新聞獎得主及獲選「美國新聞與世界報導」美國最佳領導人之一。目前擔任「紐約時報」專欄作家。2008年10月19日應「遠見·天下文化事業群」邀請來台，於台北國際會議中心做公開專題演講(主題：台灣應致力綠色能源 蓄勢待發)。

政 府	促進經濟發展	賦予經營許可
	鼓勵社會改革	通過法律和行政命令
	增加稅收	允許或限制產業活動
社會大眾	保護社會價值	支持社會運動團體
	減少風險	迫使政府採取行動
	促進社會繁榮	譴責或讚揚企業

資料來源：Frederick, W. C., J. E. Post, and K. Davis. 1992. *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*. New York, NY: McGraw-Hill.

## 二、兩種理論觀點

公司治理一直存在著「股東至上理論」和「利害關係人理論」兩種不同的觀點，分別代表古典學派及社會經濟學派。美國哥倫比亞柏雷教授 (Prof. Adolf Berle) 和哈佛大學的杜德教授 (Prof. Edwin Dodd)，於 1932 年曾針對該項議題：「企業是否應該承擔社會責任」進行一場辯論。其中 Berle 教授代表古典學派觀點，Dodd 代表社會經濟學派。

### (一) 股東至上理論(古典學派)

古典學派以 Milton Friedman 為代表，於 1976 年「資本主義與自由」一書中指出，替股東爭取最大利潤是企業唯一的社會責任。股東價值最大化觀念興起於 1970 年及 1980 年代，認為企業如果缺乏指導、評估績效的總體財務目標，管理層可能會利用公司資源，為自己而非股東謀利益。其實為股東創造價值，與照顧員工、供應商、顧客、債權人、社會及環境的利益，是不會有本質上的矛盾<sup>4</sup> (Dominic 2011)。

股東至上理論認為，公司治理應該以創造股東價值最大化為目標，因為企業管理者是受股東所委託，唯股東利益是從的股東權益受託人，公司經理人的權利就類似信託中委託人的管理權，其行使應以股東的利益為唯一目標。如果公司經理人沒有明確的責任目標，那麼就無法訂定公司經理人的責任範圍，其權利也會因為沒有受到監督而濫用。所以應該只考慮股東利益，而追求股東財富最大化應該是董事與經理人唯一考量之經營方針(Berle 1932)。

<sup>4</sup> Dominic Barton(鮑達民)為麥肯錫顧問公司(Mckinsey & Company)全球董事總經理。

## (二)利害關係人理論(社會經濟學派)

社會經濟學派學者認為，社會責任的對象絕非僅止於股東，而應擴展至整個社會，強調企業經營除了要追求股東財富的極大化之外，還必須要兼顧其他利害關係人的利益，從股東、員工、顧客，延伸到上下游廠商、競爭者、銀行及社區等(中山大學企業管理學系 2007，99-101)。

Dodd(1932) 針對古典學派論點，提出二大反駁論點：

### 1. 企業是否為私人的財產？

Dodd(1932)認為，企業不是私人的財產，而是社會的經濟組織。社會應適當地要求企業，以保障員工及消費者利益的方式來經營，即使企業擁有者的所有權已漸漸被削弱，仍須重視社會責任。

### 2. 經理人是否因受股東的信託，所以只須顧慮股東的權利，而股東以外的利益不須去考量。經理人的身分純粹只是股東權利的代理人？

Dodd(1932)認為，此假設已不受認同，企業應意識到法律和輿論對企業的態度已經改變了，不應該再認為公司的本質只是單純的私人企業，而是須顧慮社會整體利益。因為公司為獨立的法人，已不僅是私人的信託財產，公司經理人權利的負責範圍應該包括職工、消費者及社會大眾。所以公司的經理人，不僅要謀求公司發展與股東的利益最大化，還要顧慮到其他利害相關人的權利，像是員工、消費者等等社會整體利益。

邱慈觀(2007)指出，利害相關團體理論與代理理論抱持著不同的角度看待企業社會責任。前者認為，公司對股東以外的其他團體負有責任，企業在經營與每一個利害相關團體的關係時，高階主管都扮演關鍵角色。和所有利害相關團體維持最佳關係，企業才能獲得永續經濟福祉。

利害關係人間之交錯關係所形成的價值鏈(value chain)既緊密又環環相扣。管理者在將利害關係人權益納入其策略管理領域(賀立行 2006)。換言之，企業應減少或避免在營運中造成各種有形和無形的阻礙，以免影響企業正常營運。也應降低因違法或疏失造成社會負擔與浪費。尤其應整合利害關係人之向心力與凝聚力，以利提升企業本身競爭力 (傅利曼 2010)。



## 第二節 企業倫理與社會責任

### 一、企業倫理

2001 年引起軒然大波的安隆(Enron)公司破產案，成為美國爆發一連串企業醜聞的開端，同時也讓企業倫理的議題成為全球關注的焦點。在安隆案醜聞後，紐約證券交易所(NYSE)更要求所有上市公司必須設立倫理規範。同時企業倫理也漸漸受到重視。綜合 1961 至 1981 年間有關企業倫理的文獻，認為企業倫理是一種規則、標準、慣例或原則，提供在一特定的情境之下，對於合乎道德的行為與真理的指引(Lewis 1985)。亦是用來決定正當或錯誤行為的指導原則(Wood 1990)。是符合道德標準或某一專業行業的行為標準，也是處理人類價值觀、行為「對」與「錯」的動機及好壞的哲理(許士軍 2009)。

#### (一) 企業倫理的定義

Velasquez(1988)認為，企業倫理是「是」與「非」的倫理規範，應用於企業營運以及管理行為。它提供公司處理有關複雜道德問題的一套方法，導引公司的經營步上合乎企業倫理的坦途。它亦是用來指導企業主或經理人的一種法則、標準、慣例或原則，形成企業體系內或是在企業社會中的道德規範系統(葉匡時與周德光 1995)。

吳成豐(2002)將對企業倫理的看法，歸納成三點：(1) 企業倫理有「跨越法律」的本質。許多倫理責任及慈善責任均屬自願性的行為，並無法律明文規定企業必須要做，所以企業如果從事募款、捐獻和公益活動等，法律並無強制性規定，均是「跨越法律」的高層次倫理的表現；(2) 倫理非「形而上」，而是「實踐」的特性。企業對於「倫理」活動的實行都是有具體行為的實踐，舉凡重視員工的潛能開發訓練、重大事件募款、捐獻等，無一件事是抽象的，都是生活上的實踐；(3) 企業倫理必須隨時檢驗與改進。即使是百年營運的老店，也應經常檢視管理過程中的細項。

#### (二) 企業倫理的範圍

葉保強(1995)指出，企業倫理所涵蓋範圍相當廣泛，有社會、企業和個人三個層面。(1) 社會層面：在企業與政府的社會關係中，提出了企業是否應承

擔社會責任的議題；在環保議題上，著重跨國企業的倫理問題；在企業與員工的關係上則強調員工權利的保障；(2) 企業層面：包括企業與消費者的關係（例：不實廣告、產品安全等），企業與企業的關係（例：壟斷、獨佔等）；(3) 個人層面：指商業環境中不同個體（例：主管、股東、員工、消費者）的道德取向。法律不足以約束企業損害社會的行為，理由是商業與社會息息相關，企業人的決策及行為對其不同的涉利者（員工、顧客、供應商、競爭對手、社區、自然環境等）都會有不同的影響，經常會涉及利益損害情況，法律只能提供最低限度，不能代替企業倫理（林隆義 2007）。

余坤東(1995)將倫理範圍區分為三大項目：(1) 個人工作：利益衝突、欺騙、貪污賄賂、挪用公款、侵犯隱私、歧視、不負責任；(2) 公司政策：員工之公平對待、工作安全、環境保護、股東利益之保護、社會貢獻、不當投資決策；(3) 管理功能：會計揭露不實、財務交易不當、不當之行銷手段、資訊管理不當、採購舞弊。並由倫理範圍延伸至倫理行為，涵概內部倫理及外部倫理。內部倫理著重勞資倫理、工作倫理及經營倫理方面。所訴求理念為：在營運範圍內，應遵守競爭規範、照顧重視多數人的福利。外部倫理則著重客戶倫理、社會倫理及社會公益。所訴求的是誠信、服務、不圖謀不當的利益等方面。並且做到不危害社會、不浪費社會資源，以達到社會慈善及回饋。

### (三) 企業倫理決策

企業倫理決策影響單位及階層眾多，在商業環境愈趨複雜下，可能產生倫理兩難的機會愈大，因此有關處理倫理決策的研究可說日益重要。Trevino (1986) 及 Jones (1991) 皆提出企業倫理決策的模式。從這些模式的探討，大致可以歸納出幾個影響倫理決策的重要因素，包括個人因素的道德認知發展部份，及重要的其他團體、組織文化和機會，這些因素皆有相互關係，而且會影響個人或企業對企業倫理的評估與意圖而導致出倫理或不倫理的行為。

Trevino (1986) 認為，個人對於倫理兩難問題的反應，是由個人的道德認知發展階段來決定，道德認知發展階段在個人的倫理決策中扮演很重要的角色。道德認知發展是 Kohlberg (1984) 經由二十多年持續的分析，所提出的研究結果，將人的道德發展階段界定為三個時期，每個時期包含兩個階段，總共有六個文化上普遍的道德認知發展階段，如表 2-2 所示。

表 2-2 道德認知發展階段

階 段	被認為正確的考慮因素
層級一 道德成規前期	
階段1 服從與懲罰導向	遵守規定以避免懲罰
階段2 工具性相對主義導向	遵守規定以獲得立即的利益
層級二 道德成規期	
階段3 人際關係和諧導向	扮演好親近的人所期待的角色
階段4 法律與秩序導向	善盡責任、支持社會秩序
層級三 道德成規後期	
階段5 社會契約合法性導向	支持基本權利、價值和具正當性的社會契約
階段6 普遍性倫理原則導向	遵守自行選擇的倫理原則

資料來源：Kohlberg (1984)

社會發展趨向多元化的現今環境下，不同產業會發展不同的倫理議題，不同國家有不同程度重視的倫理議題，不同時空變化下又會有新的道德議題產生。所以，一般來說，假如一項決策無法兼顧所有人之利益，而又必須對倫理原則做出選擇時，優先順序如下：最優先的是「最高規範」（道義論中的權利原則），其次是「公平原則」（分配公正），最後才是「功利主義與利己主義」（吳成豐 2002）。因此，企業也應該將企業決策納入企業倫理之要素(林隆義 2007)，如表 2-3 所示。

跨國營運決策也和一般企業一樣，必須遵循法則、堅持既有的道德遵循和相同的倫理道德準則。在營運中應該維持倫理道德上的彈性，尊重差異、追求全球一致的道德標準。以道德原則及標準來決定個人及企業活動的方向(李培齊 1998)。簡而言之，企業倫理是由道德原則和標準所構成，指引商業活動中所產生的行為(Ferrell and Fraedrich 1994)，以企業倫理作為決策依據，除了個人及企業體的利益外，同時也必須關心及維持與企業體有關的其他單位的利益(Donaldson and Dunfee 1994)。

表2-3 企業決策納入企業倫理之要素

倫理規範建立層面	倫理決策思考步驟	企業決策基本考量說明
<p>1. 高階層經理人必須應用他們的領導地位與高度，將倫理融入公司所強調的價值觀之中。</p>	<p>確認受影響者及如何受影響</p>	<p>最重要的是經理人所作的決策是否會侵害到利害關係人的權利，例如：推出新產品時，考量消費者的健康與安全、環境保護等。</p> <p>公司的經營活動多考量社會大眾的接受性及公序良俗的規範，才不至於做出偏離企業倫理的決策。</p>
<p>2. 將倫理價值觀融入公司的使命中。</p>	<p>審慎做策略性的倫理判斷</p>	<p>經理人在做管理決策時，必須活用資訊，及基於各種倫理原則，做策略性的倫理判斷。最重要的是將這些倫理原則納入企業使命及相關文件中，成為公司上下共同遵循的重要信念及實踐的準則。</p>
<p>3. 將倫理觀付諸實施，而且要以身作則，做到全體員工視企業倫理為己任的境界。</p>	<p>建立道德意圖</p>	<p>當公司決策和利害關係人的權利或倫理原則不一致時，必須以道德為第一優先選擇。社會上需要道德優先的決策不勝枚舉，例如醫生需要有救人第一的道德情操，宗教家發揮勸人行善的大無畏精神，慈善家施捨博愛濟世的行為。</p>
<p>4. 無</p>	<p>堅持從事符合倫理的行為</p>	<p>經理人的決策包羅萬象，最重要的是必須堅持做對的事。所謂做對的事就是做符合企業倫理、講究企業品格、建立企業品牌形象的決策。使企業倫理成為日常經營活動的一環，使倫理行為深植於每一位工作夥伴心中。</p>

資料來源：本研究參考林隆義(2007)後整理。

## 二、企業社會責任

## (一) 企業社會責任定義

世界經濟論壇對企業社會責任所下的定義：「一、它是好的公司治理和道德標準；二、它是對人的責任；三、它是對環境的責任；四、它是對社會發展廣義貢獻。」(莫冬立 2009)。依表 2-4 所示，各學者及國際組織機構普遍認為，企業社會責任是「企業的義務，藉由其政策、決策及行動，達成社會的目標及價值」。它隨環境的變化而調整，且在自願的基礎上，將對社會和環境的關切整合入它們的商業營運，以及與其利害關係人的互動中。其終極目標在於實現永續經營，並達到企業獲利與社會獲益的雙贏(歐盟 EU)。

企業社會責任的概念可以以下兩個角度說明。廣義而言，它是指企業以合乎社會道德行為進行營運，特別是企業的營運行動必須考量對所有利害關係人的影響，包括員工、顧客、社區及環境等，而不單單只是對股東負責。世界永續發展委員會(WBCSD)的定義則是，企業為求得經濟永續發展，與員工、家庭、社區與地方社會共同營造高品質生活的承諾」(李明機 2009)。OECD 多國籍企業指導綱領，讓跨國企業的營運目標能與政府政策一致，加強企業與其營運所處社區的互信基礎，並協助改善外國投資環境以及強化跨國企業對永續發展之貢獻。

表 2-4 企業社會責任定義

學者/組織	年度	定義
CSR Europe <sup>5</sup>	2004	企業將社會與環境的顧慮整合到其營運之中，並且與其利害關係人的互動是基於自願的一種概念。
歐盟	2007	「企業在自願的基礎上，將對社會和環境的關切整合入它們的商業營運，以及與其利害關係人的互動中。」
歐盟與國際勞工組織對於企業社會責任的定義，具備下述的共同元素：	2007	自願性：企業社會責任是企業超越法規要求或義務而自願地採取的責任性商業行為。 整合性：企業社會責任是良好企業管理的組成要件，表現於企業內部的商業營運方式中，也表現於和企業與其利害關係人的互動中。而且，在當代對於企業利害關係人的定義，認為企業員工乃是其利害關係人之一。

<sup>5</sup> CSR Europe 是歐盟下的非營利組織，旨在推動歐盟及其會員國的企業社會責任精神。2001 年 7 月歐盟出版「促進企業社會責任的歐洲架構」政策綠皮書。

		<p>回應性：企業回應利害關係人（包括員工在內）的期待或要求，乃是企業社會責任的構成要素。</p> <p>系統性：基於企業社會責任必須整合於至企業管理體系和營運流程的規範性期待。以企業社會責任的最佳實務而言，企業社會責任必須貫穿企業各層級的決策和行動，成為企業管理各構面的經常性課題，而非企業偶發的、單一的決策或行動。</p>
國際勞工組織	2002	「企業在其自身的內部方法與流程，以及與其他行動者的互動中，考慮營運的社會影響，並且確認其社會原則和價值的方式。國際勞工組織同時也強調，企業社會責任乃是超越法規遵循層次的企業活動，並且為企業導向的自願性倡議。
世界永續發展委員會(WBCSD)	2001	一種企業的承諾，為求得經濟永續發展，共同與員工、家庭、社區和地方社會，營造高品質生活的承諾。
CSR (企業社會責任論壇)	2004	一種以道德價值觀為標準及對員工、社區、環境採取公開與透明化的商業模式，是用來獲取股東需求，甚至進一步達成社會整體的永續價值。
英國貿易與工業部 (Department of Trade and Industry, DTI)	2004	企業在如何提升社會、環境與地方經濟，以及營造社會和諧、維護人權、奉行公平交易等方面之議程。
香港貿易發展局網站	2005	指出企業社會責任並無公認定義，但一般泛指企業的營運方式達到或超越道德、法律及公眾要求的標準。而進行商業活動時，亦考慮到對各相關利益者造成的影響，包括員工、股東、投資者、供應商、消費者、監管機構及非營利組織等。在此情況下，企業與利益相關者接觸時，試圖將社會及環境方面的考慮因素融為一體。
彼得·杜拉克 Peter Drucker	1993 2004	企業公民代表積極承諾、表示責任、它代表該企業在一社區、一個社會及一個國家所應負的責任。
War Hurst	2000	OECD 跨國企業指導綱領提出；企業社會責任為企業反應性的策略作法，表示其積極性的進行污染預防及社會影響評估之內部化過程，藉此改善避免環境及社會衝擊，並達到最佳的效益。
Buchholz	1995	認為企業社會責任為「企業的義務，藉由其政策、決策及行動，達成社會的目標及價值」。
世界銀行	2006	企業與關鍵利益相關者的關係、價值觀、遵紀守法

---

以及尊重人、社區和環境有關的政策和實踐的集合。它是企業為改善利益相關者的生活品質而貢獻於可持續發展的一種承諾。

---

資料來源：本研究參考各網站及證券櫃檯月刊後整理

綜上所述，可見實踐 CSR 最重要的核心就是要與本業結合，透過核心商品、服務、商業模式及人才，以具體展現公司對社會的關懷，進而達到企業善盡社會責任之義務。

## (二) 企業社會責任構面

因應企業社會責任觀念的盛行，包括經濟合作暨發展組織(OECD)、聯合國貿易暨發展會議(UNCTAD)、亞太經濟合作會議(APEC)、歐盟等國際組織亦開始著手企業社會責任的推廣與倡議，其中尤以經濟合作發展組織提出之「多國籍企業指導綱領」，以及聯合國貿易暨發展會議倡議之「聯合國全球盟約」最具代表性。它們成為知名跨國企業及企業經營者遵行之準則(顏國瑞 2009)。

朱竹元(2008)指出，跨國企業所面對的企業社會責任，已由 2005 年的邊緣性議題，轉變為全世界談論焦點。我國企業對於社會責任的態度與作為似乎仍嫌落後。鑑於公司治理係屬企業社會責任財務面、環境面及社會面等三個面向中的財務面向，企業既然係以營利為目的，則其最基本的社會責任自應為經濟面的責任，也就是對股東權益的維持與盈餘分配的責任。此外，隨著跨國併購或合資、上市掛牌等跨國性經濟與投資的擴展，跨國企業可能被他國要求執行更嚴格的公司治理制度，或是面對更加廣泛的國外法令規範。凡此種種均為我國企業進行跨國投資行為(社會責任經濟面)所需面對的挑戰。因此，在推進的策略與順序上，在過去推動公司治理的經驗與基礎之上，勢須持續推動落實公司治理於企業整體組織運作之中。並宜擴大至企業社會責任其他各個層面上，見表 2-6。

策略大師 Michael Porter 提出，企業社會責任就是企業核心事業策略的一部份。與經營策略結合也是企業未來的競爭力來源(陳清港 2009)。因為從企業活動之投入至產出，在環境保護、勞工、生產、採購等方面，每一個活動均可發生企業社會責任成本(康榮寶 2009)。因此，從本業落實 CSR 才能找到與人和社區、環境和資源、能源和氣候變遷、以及倫理、信任和透明度的連結(黃

正忠 2009)。讓 CSR 成為企業營運不可或缺的 DNA，在公司內部深化，由上而下奠定紮實的基礎(莫冬立 2009)。

Kolk and Tulder(2009)指出，因為全球化的關係，跨國企業的面貌已經改變了，國際化的策略上要有更廣的 CSR 考慮做為平衡。無論是擴展業務或相關企業關係人在選擇產品及市場時，CSR 成為影響國際貿易及上市公司選擇上下游客戶及廠商策略的決定因子。無論是在經濟上、法律上、道德上、社會上，CSR 均會有不同的程度影響。

跨國企業已經積極從經濟、環境與社會三個面向，導入三重盈餘(triple bottom lines)的概念，以調整其經營策略，同時也希望藉由自發性展現企業在經濟、環境與社會三個面向的成果，創造持續性的競爭優勢、提高公司聲譽及客戶與市場的認同。顯然 CSR 的理念屬於企業的核心價值，也與利害相關人息息相關。因此 CSR 的落實就無法套用一個通用的公式。所以本研究從經濟、環境與社會三大構面探討，並將相關之概念分述如下：

## 1. 經濟面

經濟面包括「公司治理」與「透明化監督」，代表對企業直接的經濟衝擊，它強調組織的治理能力。其影響之利害關係人包括股東、顧客、供應商、員工及資金贊助者等。公司治理建立經營及監控公司的系統，並推動企業公正、透明度和當責(accountability)，使企業利害關係人增加彼此信任及和諧，增進公司的經營績效和獲利成長。若獲取投資機構法人的信任並進行長期投資，可降低企業之資金取得成本(潘國安 2007)。

1998 年台灣爆發多起企業掏空舞弊案件，暴露出台灣企業在公司治理的諸多問題，主要因素包括：公司決策機制閉鎖、財務不透明、財務槓桿過高等。依據國際經濟合作暨開發組織(OECD)對公司治理的定義為：公司治理是提供適當的誘因，規範企業之管理階層、董事會、股東與其他利害關係人間互動關係的運作架構。透過這種機制，釐定及落實營運目標，並達成營運績效的監測(張家鈞 2009)。1998 年起，主管機關開始向國內公開發行公司宣導公司治理之重要性。並於 2001 年發布「上市上櫃公司治理實務守則」及相關參考範例。2010 年 11 月最新修訂。公司治理評量共分為六大構面，如表 2-5 所示：



表 2-5 公司治理評量構面

評量構面	說明及內涵
1. 股東權益的保障	鼓勵股東參與公司治理 公司及關係企業間之公司治理
2. 資訊透明度的強化	公司財務資訊揭露完整性 公司重大事項宣示適時性
3. 董事會職能的強化	獨立董事制度 董事會議事規則及決策程序 董事會之結構 董事會之忠實注意義務與責任 審計委員會及其他專門委員會
4. 審計委員會（或監察人）功能的發揮	審計委員會（或監察人）之職能 審計委員會（或監察人）之功能 與運作
5. 管理階層的紀律與溝通	高階管理者的績效評估與薪酬制度 公司的核心事業與資金成本 重大投資案的評估程序 內控制度與董事會的溝通與跨部門的水平溝通
6. 利害關係人權益的尊重與社會責任	員工權益的保障 債權人權益的保障 公司的社會責任 投資人關係

資料來源：潘國安，2007，台灣上櫃公司參與公司治理評量之經驗及展望，證券櫃檯月刊，第 139 期：33-36。

Friedman(1970)主張，企業的社會責任就是增加自己的利潤。公司為股東賺錢而非社會目的的經營(道奇 1919)。Carroll(1991)提出，CSR 金字塔模型所示(如圖 2-2)，認為企業既然以營利為目的，則其最基本的社會責任，自應為經濟面的責任，也就是對股東權益的維持與盈利分配的責任，公司治理實乃即企

業社會性道德落實手後，也就是履行其應負社會責任的優先途徑(ACCA<sup>6</sup>2009)。

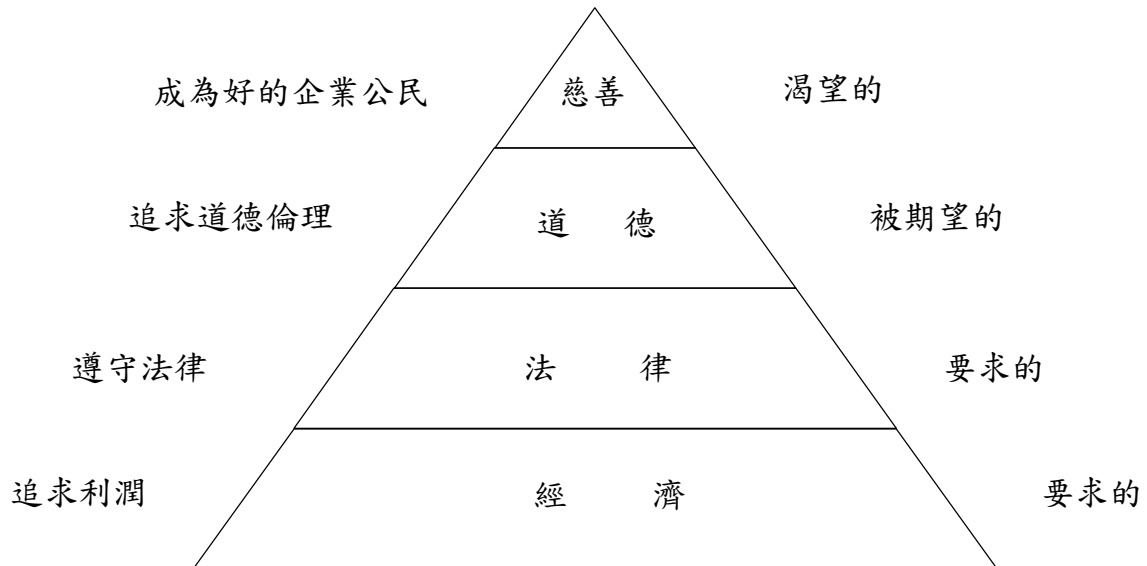


圖 2-2 Carroll (1991)企業社會責任金字塔模型

資料來源：Carroll (1991)

國際註冊會計師 ACCA (2009)公布公司治理十項基本原則中，認為公司治理主要有三大目的：1. 確保董事會能夠代表公司全體股東的利益，保障公司資源安全，並根據公司要求和計劃合理安排使用資源；2. 確保公司管理者能夠履行應盡職責，維護所有利益相關者的合法權益；3. 確保股東及其他利益相關者能夠督促公司董事認真履行職責，維護公司利益。

## 2. 環境面

環境管理面涵蓋了「環境保護」與「工業安全衛生」。企業面對環境績效改善的壓力與日俱增，為了符合消費者與社會大眾的需求與期盼，並發揮積極的影響力，會以更具體的行動來解決環境保護問題(余坤東 2008)。將供應鏈加以整合，以集體合作的方式，從產品價值鏈的起點到終點，確實掌握每一個細節，讓供應鏈成員緊密合作，確保產品從設計、製造到消費的每一個環節都能符合永續發展目標。考量營運活動對環境可能造成的影響，會強化環境管理系統，藉由綠色管理的實行，建立環保、社會責任的企業文化，將

<sup>6</sup> 國際註冊會計師 The Association Of Chartered Certified Accountants 簡稱 ACCA。

環境污染減到最低(張書瑋 2008)。

Friedman(2010)提出，綠能產業是新工業革命，任何掌握了 ET<sup>7</sup>的國家，將贏得更多的國家安全、經濟安定、產業競爭力以及全球的尊敬。綠色革命不是派對，是全球競賽。「綠能」「低碳」和「高資源效率」已經成為競爭力的關鍵，全球的綠色競賽起跑是全面性的，包括政府、企業與社會(黃正忠 2010)。環境保護由於其公益性，需要大量政府資金的投入，透過綠色稅制的建立，可改變生產者與消費大眾的污染行為<sup>8</sup>(吳德豐 2008)。已有愈來愈多的金融機構授信案，將環保納為其中一項評比指標，依風險高低決定貸款利率(張志安 2008)，讓企業在追求獲利的同時，把社會責任、環保、永續發展的考量，整合到投資策略與投資標的篩選，對產業形成持續推動環保及生活品質提昇的新動力。

### 3. 社會面

社會面涵蓋「勞工權益」、「人權保障」及「社會關懷」。策略大師 Michael Porter 說，企業以狹隘的觀點來看待價值創造，追求短期財務績效，忽略客戶需求，及長期前景對社會的影響，不斷將業務遷往薪資較低的地方，解決面對市場的競爭挑戰。若要評估社會企業的真正成效，必須衡量它創造的共享價值，而不只看它的社會效益。愈來愈多企業不再將焦點放在壓低薪資、縮減福利、業務外移上。經營者逐漸認識到，為員工提供合理薪資、安全與健康保障、培訓及升遷機會，對生產力是大有幫助的。

策略大師 Michael Porter 指出，在舊資本主義觀念下，企業透過賺錢貢獻社會，因為營利活動支持就業、薪資、採購、投資及稅收等。企業的正常運作就已貢獻了足夠的社會效益。在全球化的趨勢下所呈現獲利的，往往是那些在重要社區有較深根基的公司。企業必須接受有關營運地點的新觀念。承諾持續遵守道德規範，為經濟發展做出貢獻，改善員工及其家庭、當地整體社區、社會的生活品質(黃正忠 2006)。創造共享價值是企業永續經營之最基本且必要條件(陳茂成 2003)。企業應將員工視為企業之人力資源，摒棄個人主義行為與短視的作為，轉而建立強化與參與的做法，才能達成公司的永續經營(Henry

---

<sup>7</sup> ET 是 Environment Technology 環境技術。

<sup>8</sup> 資料來源：吳德豐(2008)經濟日報：建構永續發展的綠色稅制 7 月 4 日。

Mintzberg 2009)。依據聯合國「全球盟約<sup>9</sup>」(The UN Global Compact) 的統計，目前已有 50 多國家，約 700 多家企業簽署盟約，其中 30%是中小企業。此盟約主要是讓企業與聯合國機構、勞工和民間社會聯合起來，共同支持人權、勞工和環境領域中。

表 2-6 國內CSR揭露規範及實務發展彙整表

機構	CSR 發展
企業家 永續發展協會	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 配合國際發展趨勢進行專案研究</li> <li>2. 舉辦研討會</li> <li>3. 發行出版品</li> <li>4. 擴大國際間交流</li> </ol>
經濟部	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 投資業務：協助企業導入 CSR 為經營策略。</li> <li>2. 中小企業處：營造中小企業永續發展優質環境。</li> </ol>
行政院 金融監督管理 委員會	CSR 揭露規範 <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 「公開發行公司年報應行記載事項準則」第 10 條</li> <li>2. 「公司募集發行有價證券公開說明書應行記載事項準則」第 31 條</li> </ol>
臺灣證券交易所或 證券櫃檯買賣中心	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 「上市上櫃公司治理實務守則」 (2002/10/4 訂定，2010/1/8 最新修訂)</li> <li>2. 「上市上櫃公司訂定道德行為為準則參考範例」 (2004/11/11 公告實施)</li> <li>3. 「上市上櫃公司企業社會責任實務守則」 (2010/2/8 公告實施)</li> </ol>

資料來源：本研究參考李明機，2009，14-21，簡析企業社會責任之發展趨勢，證券櫃檯月刊後整理

### 第三節 管理者道德觀

#### 一、管理者扮演的組織角色

Jeffrey Pfeffer( 2007 )認為，管理者可分為三種角色：象徵性、回應性、權

<sup>9</sup> 聯合國「全球盟約」(The UN Global Compact)提出對人權、勞工和環境領域的九項普遍原則：1.人權：企業應在其影響力範圍內支持和尊重國際人權、企業應保證不與那些踐踏人權者同流合污；2.勞工：企業界應支持結社自由及切實承諾員工的集體談判權力、消除一切形式的強迫和強制勞務、切實廢除童工現象、消除就業和職業方面的歧視；3.環境：企業應支持及採用預防性的方法因應環境挑戰、採取主動行動及負責任的作法、鼓勵開發和推廣不損害環境的技術。

衡性的角色。它代表著組織所受局限和行動之間不同的相關方式。在象徵性的角色中，組織行動和環境局限間是不相關的，即組織的產出基本上是由環境所決定，而管理者的行為幾乎沒有任何影響。在權衡性的角色上，管理者主動管理組織面對的局限，以符合組織的利益。管理的功能在引導組織趨向有利的環境。

Peter and Drucker(2009)認為，管理絕不只是運用階級和特權，是一項專業，是突破公司界線，著眼於社會，不斷挑戰假設，並為公司的健全及財富承擔責任。把複雜的世界化為單一系統化的概念或基本指導原則，充分實現貫徹。從優秀蛻變為卓越，強調紀律的文化，組成卓越的經營團隊，清楚公司的核心理念，才可以毫不猶豫地改變不屬於核心理念的東西，那才是文化。核心必須向內探求，才能了解核心理念。而理念必須出於真誠，不能偽造(Collins 2002, 2008；Porras 2008)。

彼德·杜拉克強調，「管理的態度是激發人力資源效率與生產力的關鍵，秉持這樣的態度，個別員工會從管理者的角度看待本身的工作、職責和產品」。管理是以文化為轉移，並且受社會的價值、傳統與習俗的支配，管理愈能配合一個社會的傳統、價值與信念，則成效越大<sup>10</sup>(豐珩 2010)。管理者即使面對反對、抵抗、無視自己的人，也一定要有能夠站起來諫言的勇氣。養成適時、適量、適確的發言能力。組織中每個人都有屬於自己的工作，讓部屬意識自己的存在價值(清水省三 2002)。除了控管自己表現在外的行動，同時穩定自己內心的感受達到任務(Ronald 2010)。讓自己言行一致，獲得部屬的信任(蔡敦浩 2009)。鄭崇華說要帶領企業走向一波又一波的高峰，這些都是來自於領導者，做人誠懇務實性格，不放棄夢想，做對社會有價值的事，製造對環境及社會有價值的產品(張玉文 2009)。

陳民生(2007)認為，理念之隙最難彌合，領導人在領導的過程中要受到三種力量的規範：內心的價值觀、外在的道德與法律。法律是最低的道德標準，道德是第二層次，也是外在的。不論法律是善法或惡法，它是由多數人認定的行為準則，非領導人可以決定。但是內在的價值觀邊界，是靠領導人的自由心證。卓越的領導者內圓要清楚。內圓要比外界的法律和道德標準更加嚴謹。懂得自律及反求諸己，以最嚴格的標準規範自己的行為，就是所謂的內圓。它正是反映出你的信念、你的價值觀，也才能感動追隨者(孫震 2006)。

---

<sup>10</sup> 經濟日報：向孔夫子學管理 2010.7.1

## 二、 管理者道德觀及影響因素

蔡敦浩(2009)認為，企業是由人組成，制度再完美也會有漏洞，重要的是負責執行制度的「人」，其道德水準是否能落實。因此，管理者的道德將是企業倫理的另一重要主題。管理者幾乎每天都需要面對道德上的抉擇。當面臨道德抉擇時，是否仍然堅持一貫的道德標準或因地制宜。在今日的環境中，決定什麼是「對」的事情，確實是越來越困難。而影響管理者道德觀的因素，與決策者的個人特質及所處的環境有關。在相同的環境下，縱使管控不嚴，一個具有強烈道德感的人也不會為了個人利益而做出危害公司前途的事。中山大學企業管理學系(2007, 109)認為，雖然企業普遍的採用功利觀，追求效率及生產力以維持股東的權益，然今日的社會，個人的權利、社會正義等已是重要的價值。以下就三種不同的倫理道德觀點加以說明：

### (一) 倫理的功利觀

是以決策的結果為基準來判斷決策是否合乎道德。於此一觀點下，決策者的決策目標是為最大多數人求得最大效益。當兩種決策比較時，哪一種就比較倫理。功利觀的擁護者追求效率與生產力，較符合追求利潤極大化的普世企業價值，因此多數的企業贊成這個觀點，而其缺點是在追求功利的同時，可能會忽略一些利害關係人的權利。

### (二) 倫理的權利觀

倫理的權利觀是充分尊重與保護個人自由與權力。倫理權利觀的重心是置於個體上。優點是充分保障個人，然其缺點可能會造成生產力與效率的減低，整個工作環境可能因強調保護個人的各種權利而模糊了達成工作目標的焦點。

### (三) 倫理的正義觀

倫理的正義觀認為，管理者應於法律規範下，公平公正地實施與執行各項公司政策，使公司的成員不因膚色、年齡、性別等差異而受到歧視。應保護那

些未受重視或沒有權力的利害關係人。

表 2-7 管理者倫理道德觀範圍

管理者道德的三種觀點	1. 倫理的功利觀 2. 倫理的權利觀 3. 倫理的正義觀
影響管理者道德因素	1. 個人的發展階段 2. 個人特質 3. 組織結構變數 4. 組織文化 5. 決策的重要性
管理者道德 提升管理者道德措施	1. 員工的招募與運用 2. 道德規範與決策準則 3. 高階主管的領導 4. 工作目標與績效評估 5. 道德訓練與獨立的社會稽核制度 6. 正式保護機制
當今重要的管理道德 議題-賄賂	

資料來源：中山大學企業管理學系(2007, 108-111)，管理學-整合觀點與創新思維，台北：前程文化事業有限公司。

表 2-7 說明：管理者倫理道德範圍中，在面對道德抉擇時，總有許多的因素影響最後決定。有些因素與決策者的個人特質有關，而有些則與所處環境有關。在個人道德發展階段，強調個人的抉擇對錯，視決策是否能與主流價值一致，管理者在做決策所採行的原則是希望決策能獲得同事們的認可，或努力做好企業成員的角色，遵守公司的規定與程序。在個人特質除了內在價值觀外，另有兩個會影響重要人格特質的因素為；自我意識強度及控制源頭。一個自我意識強的管理者在面對道德抉擇時較能抑制一時衝動，而做他認為對的事，因此較有可能維持道德水準(中山大學企業管理學系 2007, 109-111)。

## 第參章 研究設計

本章分為三節，第一節為產業概況；第二節為個案公司簡介；第三節為研究架構；第四節則為研究方法。

### 第一節 產業概況

#### 一、個案產業現況

世界總體經濟景氣受到次貸風暴以及連帶引起的金融危機波及，2009年成長趨緩甚至緊縮。2010年隨景氣逐漸復甦，各國市場亦轉趨穩定。根據各主要政府及研究機構最新公佈的生產與貿易數據顯示，美國景氣已經開始邁向復甦，歐洲三大經濟體<sup>11</sup>部分，德、法經濟皆已出現正成長，雖然歐元區政府財政困境，拖累經濟復甦成長動能，但數據已明顯較前一季進步。日本經濟隨著國際趨勢好轉，亦從危機中復甦。三大經濟體<sup>12</sup>之相關經濟成長率，2010年起數值皆回復至正成長。加上亞洲新興國家經濟仍維持擴張態勢，因此可望維持全球景氣復甦動能。以本研究之個案公司-台達電而言，其產品主要銷售至歐美地區，所受之負面衝擊無可避免。國際貨幣基金會 (IMF) 對 2009~2011 年世界經濟成長率 (real GDP) 的估計如表 3-1 所示：

表 3-1 2009~2011年全球經濟成長率

	單位：%		
地 區	2009	2010	2011
全球(Global)	-0.8	3.9	4.3
美國(US)	-2.5	2.7	2.4
歐洲(Europe)	-3.9	1.0	1.6
日本(Japan)	-5.3	1.7	2.2
開發中國家 (Developing World)	2.1	6.0	6.3

資料來源：IMF，台達電 2009 年報，<http://www.delta.com.tw/ch/index.asp>

<sup>11</sup>歐洲三大經濟體：德國、法國及英國。

<sup>12</sup>三大經濟體系是指歐洲、美國及亞洲。



如上表可知，2009 年全球經濟負成長 0.8 個百分點，2010 及 2011 年則分別為正成長 3.9 和 4.3 個百分點。整體而言，預估未來景氣將持續成長。另以美國在 2009 年-2.5、歐洲-3.9、日本-5.3 的負成長百分點，到了 2011 年，分別為美國為 2.4、歐洲 1.6、日本 2.2 分別成長百分點。而發展中國家，則由原成長 2.1 百分點增加到成長 6.3 百分點。因此，MIF 對經濟成長是持正向成長之看法。

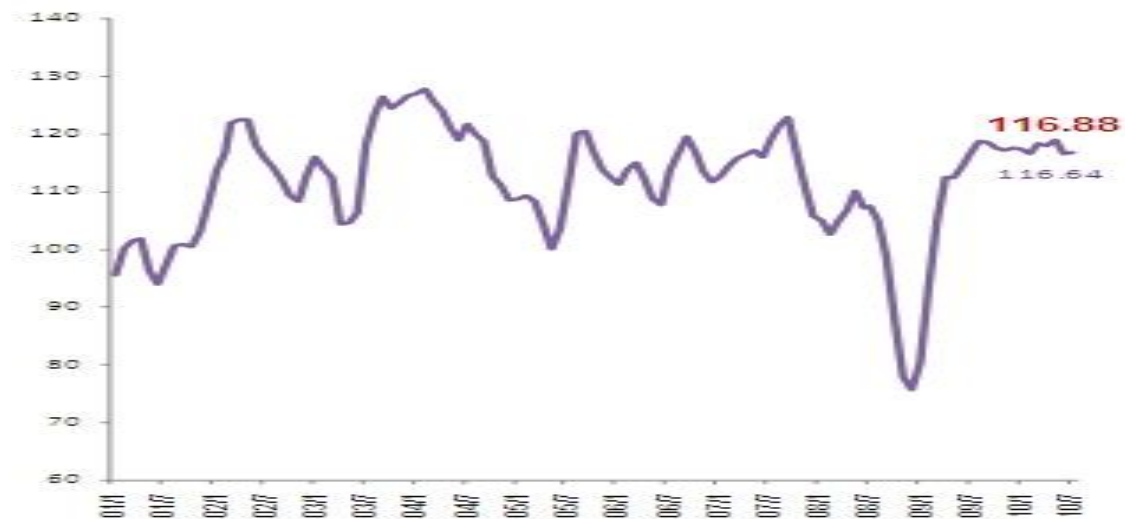


圖3-1 製造業-營業氣候測驗點 (2001.1~2010.7)

資料來源：台灣經濟研究院，2010

台灣方面，依台灣經濟研究院於 2010 年 7 月，對製造業廠商所做的問卷調查結果顯示，整體廠商對 2010 年下半年景氣，7 月看好比例自 6 月之 34.1% 減少至 29.4%；持平比例則由 6 月之 48.7% 增加至 52.8%；而看壞比例則從 6 月之 17.2% 增加至 17.7%。製造業對 2010 年 7 月及下半年景氣看法經過台經院模型試算後，2010 年 7 月製造業-營業氣候測驗點為 116.88 點，較 6 月修正後之 116.64 點增加 0.24 點，如圖 3-1 所示。

探究其因，受惠全球經濟穩健復甦帶動，業者設備更新及建置需求回升，但由於南歐國家債信問題疑慮加深，恐再衝擊歐美消費，造成下游品牌廠商對於市場需求的預估轉趨保守。電子機械業部份，由於下游客戶因應旺季效應拉貨，又受惠於日圓匯價走升因而出現轉單效應，加上部分廠商持續調整產品結構與拓展新客戶，使得營收貢獻有所改善，7 月產業景氣表現呈現成長走勢。雖然廠商持續透過轉投資及新產品，以增加獲利空間，不過預期未來隨著上游

原物料價格持續上漲，雖然旺季逐漸來臨，下游需求逐漸成長，不過在歐洲市場買氣以及中國需求成長力道恐將出現成長趨緩的情況下，預期未來產業景氣將趨緩慢。

## 二、個案公司產業(品)類別

台達電生產產品分為四大類，包括電源管理產業、零組件產業、視訊產品產業和機電產業等。通訊電源產業在 2009 年整體呈持續溫和擴張之勢。惟 2010 年電信設備市場複雜多變且競爭加劇，在政府影響力仍大的新興開發中國家（如中國、印度等市場），通訊基礎建設投資仍具可期待的成長空間。相對的，已開發國家的市場成長則會趨緩。在不斷電電源系統 (UPS) 方面，隨著企業對電力品質要求的提高，2009 年全球不斷電電源系統 (UPS) 達到 70 億美金的市場規模，並以每年 7% 的速度持續穩定成長。而在太陽光電市場方面，金融風暴導致消費意願降低、減緩裝置成本大幅下降。各國政府的大力推動下，2010 年以來，需求穩定復甦，未來五年預期將回復 20% 以上的年成長率，相關發展趨勢將帶動個案公司電源系統產品需求持續成長。茲將針對個案公司電源管理及視訊兩大產品線說明如下：

### (一) 電源管理產業

台灣為全球資訊科技用電源管理產品之主要生產國，近年來在較高階的伺服器電源與視訊設備(LCD TV) 組裝上，亦逐漸展現影響力。整體而言，長期資訊科技用電源管理市場規模維持與桌上型電腦出貨成長成正比率。以個案公司耕耘多年產品而言，具高效率及節能特點的變頻器，即為全球電源管理極具代表性的重要工具之一。且先進國家更已陸續立法，就此類產品加以規範並予獎勵。因公司產品遍及電子產業上、中、下游，因此往來廠商亦上、中、下游皆有。所以台達電致力於提升產品附加價值，來應付歐美日等先進國家之競爭對手。在較低階產品方面，如桌上型電腦電源、低階風扇等，則與國內或韓國、大陸等廠商競爭。

個案公司主要銷售應用市場以電腦、液晶電視、遊戲機等為大宗，故該市場之全球需求為該公司營業表現的主要績效衡量指標。研究機構對相關市場年成長率的統計與預測如表 3-4 所示：

表 3-2 個別市場年成長率統計與預測表

單位：%

項 目	2009	2010	2011
桌上型電腦	-13	3	5
筆記型電腦	9	21	22
全體個人電腦	-2	13	15
液晶電視	18	10	19
電視遊戲機	-11	-4	-11

資料來源：Gartner, Display Search, IDC 台達電年報(2009, 55)

[http://www.delta.com.tw/ch/ir/download/annual\\_report/2009annual\\_c.pdf](http://www.delta.com.tw/ch/ir/download/annual_report/2009annual_c.pdf)

依據 Gartner 公司估計，2009 年受到金融市場波動、次貸風暴的後續影響，使全球個人電腦出貨量衰退 2%。以終端產品分類，2009 年桌上型電腦出貨約衰退 13%，筆記型電腦出貨則表現相對強勁，約成長 9%，PC 伺服器則減少約 2%。2010 年企業資訊經費支出有經濟復甦之正面因素，因此 PC 伺服器市場可望回復正成長；桌上型電腦則因產品成熟，估計整體出貨則僅成長 3%；筆記型電腦仍因為持續替代桌上型電腦，加上低價輕型筆記電腦熱賣，預料將有明顯成長，約在 21% 左右。PC 用電源需求原物料價格下滑，但較高的效率要求與較嚴格的環保法規增加生產成本，使電源產品價格可望維持穩定或小幅下滑(台達電 2009 年報，53-55)。

## (二) 視訊產品產業

台達電的視訊產品專注於企業用高階商用投影機，高亮度特殊用途投影機，各類型控制中心專用之投影顯示牆等，以及以 LCD/LED 為基礎之電子看板等。基於微型顯像技術不閃爍的高畫質、低耗電量、零輻射，產品具備輕、薄的特點，且比其他的顯像技術提供了更佳的視覺享受、更高的成本經濟效益。因此拓璞產業研究所選用目前市場最廣為開發的兩種商品，LED 燈管及 LED 燈泡(台達電目前已研發成功且量產市售)，與現在傳統燈具比較，估算回本期間。

LED 燈泡主要用來代替白熾燈，但除了白熾燈早晚會被替換，現階段省電

燈泡也急欲取代白熾燈原有市場。故不單 LED 燈泡，未來省電燈泡會是 LED 燈泡最大市場競爭者。以目前的 LED 燈泡來說，功率 5W 其壽命 35,000 小時比傳統的 1,000~4,000 小時，大幅提高該產品的使用率，但成本也相對較高，傳統燈泡售價約在 1~6 美元之間，而 LED 燈泡目前售價約 20~25 美元，相對較貴。

拓璞研究結果(如表 3-2)說明：一般 40W 白熾燈可用 11W 省電燈泡及 5W LED 燈泡取代。整體來說，LED 燈泡在光通量仍較白熾燈及省電燈泡不足。此外，即便 LED 燈泡售價已較過去大幅下滑，但換算成本單位流明成本仍超出白熾燈 15~16 倍左右，價格還有下降的空間。若以現階段 LED 燈泡價格水準，再加上預估未來支付電費，LED 燈泡總使用成本(電費+燈具成本)回本時間，相較瓦數較高的白熾燈，約 2 年即可回本，但若較瓦數已大幅改善的省電燈泡則還需要 4 年時間才可回本。

表 3-3 LED燈泡、白熾燈及省電燈泡以總使用成本估算回本時間

使用時間	6,000 小時(2 年)			12,000 小時(4 年)			20,000 小時(7 年)		
燈具種類	白熾燈	省電燈泡	LED 燈泡	白熾燈	省電燈泡	LED 燈泡	白熾燈	省電燈泡	LED 燈泡
電費	840	231	105	1,680	462	210	2800	770	350
燈具成本	180	300	600	360	450	600	600	750	600
總成本	1,020	531	705	2,040	912	810	3,400	1520	950

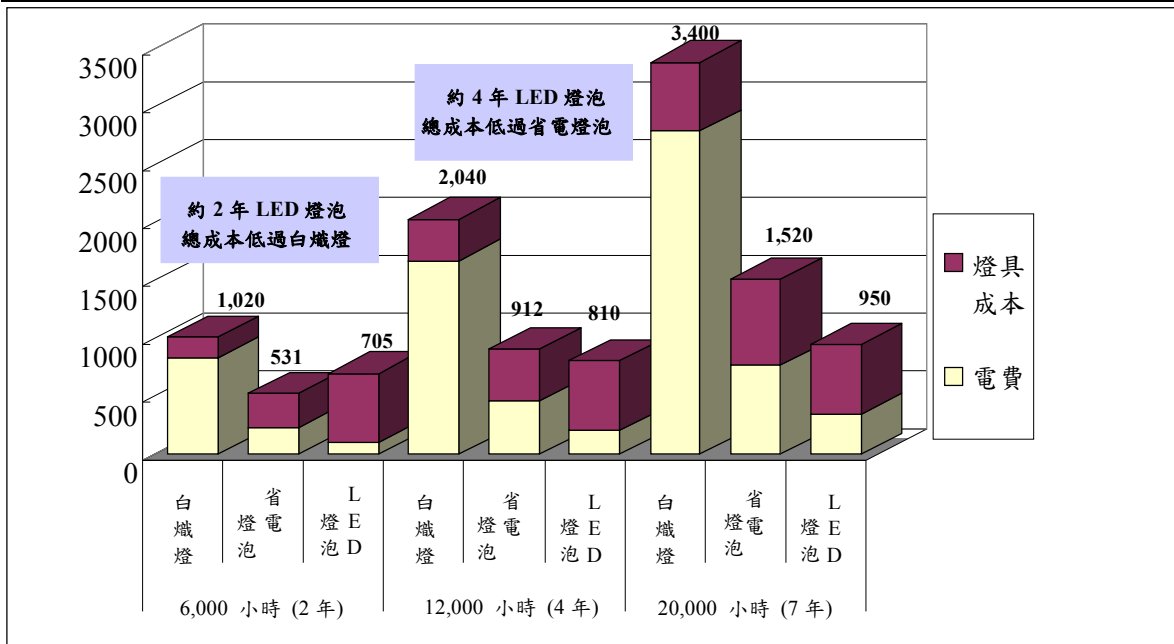


圖 3-2 LED燈泡、白熾燈及省電燈泡以總使用成本估算回本時間

資料來源：拓璞產業研究所，2009，12 月

以台灣平均電費一度 3.5 元，白熾燈燈泡一顆售價 30 元，平均使用壽命 1,000 小時，省電燈泡一顆售價 150 元，平均使用壽命 4,000 小時，LED 燈泡一顆售價 600 元，平均使用壽命 35,000 小時。在長條圖深色區塊為各種類燈管之燈具成本，淺色區塊為總電費成本。由於各國政府大力推廣節能政策，促使 LED 燈泡帶來龐大的商機，如日本、英國、台灣及歐洲等國均規範 2012 年；韓國 2013 年；美國 2014 年起逐步禁用白熾燈泡。

表 3-4 個案照明產業SWOT分析

優 勢	劣 勢
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. UL EEC 節能認證(國際能源效率標準及規範所發展的綠色解決方案)可信度高。</li> <li>2. LED 燈泡研發成功量產，已出口日本銷售，壽命 40,000 小時。</li> <li>3. 大舉投入研發人才及精準設備</li> <li>4. 產品多元化(用於家庭劇院及家用照明等)且強調綠能產品。</li> <li>5. 生活必需品。</li> <li>6. 財務及研發資源雄厚。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 跨國據點分佈多，整合不易。</li> <li>2. 缺乏 LED 照明品牌</li> <li>3. 聚焦與整合不易：無法與歐士朗及飛利浦競爭，因歐士朗與飛利浦產品聚焦在照明上。</li> </ol>
機 會	威 脅
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 歐盟 RoHS 與 WEEE 環保指令。</li> <li>2. 各國淘汰/禁用白熾燈證策。</li> <li>3. 各國節能標章陸續推出。</li> <li>4. 節能趨勢，消費者意識行態靠攏綠色環保產品。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 面臨中國大陸等低價產品競爭威脅。</li> <li>2. 中國大陸廠商崛起。</li> <li>3. 歐洲面臨經濟不景氣，降低綠色產品消費意願。</li> <li>4. 無垂直整合（缺乏與大廠競爭之利器）。</li> </ol>

資料來源：本研究自行整理

### 三、產業特性

跨國企業在輸出入產品時，常因各國法令及安規認證之規範，促使產品無法進入當地市場，或者觸犯當地法規，而造成營運之風險。以下針對個案公司主要產品：電源管理、零組件、視訊與機電產品等，說明其主要用途：

#### (一) 主要產品之重要用途

台達電的產品應用範圍相當廣泛，包括通訊產品、工業控制系統及自動測

試設備及視訊等之電源供應器，如表 3-5 所示。

表 3-5 主要產品之重要用途

主要產品	用途
電源管理系統 (交換式電源供應器)	是一種將交流或直流轉換為一組或多組輸出之直流電源，供電子設備使用的裝置。其特性是體積小、重量輕、高效率。逐漸取代線性電源供應器成為電源供應器之主流。其應用範圍遍及各類資訊、通訊產品、工業控制系統及自動測試設備等。
零組件 (電磁元件) (散熱元件) (光電元件) (通訊元件)	電磁元件包括： 1.使用於交換式電源供應器之各種電感元件。 2.使用於資訊和通訊設備之脈波變壓器和延遲線。 3.使用於通訊設備之藕合變壓器。 散熱元件包括： 1.使用於伺服器之高階散熱風扇及模組。 2.使用於區域網路路由器之散熱風扇及模組。 3.使用於個人電腦、128 位元遊戲機及筆記型電腦之散熱風扇及模組等。 4.使用於建築住宅用節能智慧型換氣扇 通訊元件包括： 使用於光纖到戶用三訊整合光收發模組
視訊產品 (投影機)	各種不同規格的影像畫面(包括一般視訊、電腦畫面…)利用投影或直接間接方式透過顯示介面 (DLP / LED…)，並配合各種場地需求(不同亮度/對比/解析度/畫面尺寸等…)設計出可將影像呈現，供觀賞與監看之設備。
機電產品 (變頻器)	是一可將固定電壓/頻率交流電轉換成可變電壓/頻率，用於控制感應電動機速度/扭力的裝置，並藉此達到節能的目的。

資料來源：台達電 2009 年報，<http://www.delta.com.tw/ch/index.asp>

### (三) 產品之相關環保規範

近年來，對於產品中環境關聯物質（即限用有害物質）、勞工安全衛生及人權等項目，各國政府均制定不同程度的保護政策。許多國際大廠亦透過供應鏈的推廣與執行，俾能符合國際標準。相關國際法規的訂定，使相對需要掌控的項目與管理的資訊量大幅增加，對以出口為主的廠商影響至鉅。相關環保法規說明如下：

1. RoHS<sup>13</sup>：即「限制電器與電子設備使用特定危害物質」指令。運用整個供應鏈過程、運用所有實地審查程序，達到事前防禦的一種措施，除了六大限用物質<sup>14</sup>需管制其最大容許濃度外，也必須確保公司及供應鏈內的供應商均採取合理化的步驟。
2. REACH<sup>15</sup>法規：歐盟化學品新政策，輸入歐盟國家化學物質品必須註記、評估、授權與限制法規。
3. EuP<sup>16</sup>：係耗能產品環保設計指令。要求所規範的耗能產品需具備適當的產品環保評估系統，並通過 CE mark 認證。
4. WEEE<sup>17</sup>：廢電子電機設備指令。目的在於降低電機電子設備產品內對環境有害之物質。

環保與能源議題近期不斷地被提出。綠色環保已演變成另一種先進國家的非關稅貿易障礙。尤其是歐盟 2005 年 8 月已實施廢電機電子設備規範(WEEE)及 2006 年 7 月的電機電子設備禁用物質規範 (RoHS)，對我國資訊電子產業的衝擊相當重大。產品若無法符合 RoHS 規範及未與當地回收體系簽約註冊，將無法輸入歐盟成員國市場。以我國 2005 年出口歐盟地區之電機電子產品高達 2025 億台幣言，對向來以外貿出口導向帶動之台灣經濟，歐盟地區之環保規範，無論是以自有品牌 (OBM) 或 OEM、ODM 廠商，都必須很嚴肅地提供符合綠色標準之產品，滿足歐盟之規範。除了上述 RoHS 等危害物質規

<sup>13</sup> RoHS 係 Restriction of Hazardous Substances 之頭字語。

<sup>14</sup> 六大限用物質為汞、鎘、鉛、六價鉻、聚溴聯苯 PBB 和聚溴二苯醚 PBDE。

<sup>15</sup> REACH：全名是 Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemicals。是歐盟關於化學物質登記、評估、授權與限制法規。

<sup>16</sup> EuP：Directive of Eco-design Requirements of Energy-Using Products (耗能產品設計指令)。

<sup>17</sup> WEEE：Waste Electrical and Electronic Equipment (廢電子電機設備指令)。



範外，近幾年由 Dell、IBM 和 HP 等電子大廠所創立的「電子行業公民聯盟」(Electronic Industry Citizenship Coalition, EICC)與其所倡導的行為準則，已蔚為電子產業供應鏈在社會和環境責任上的通用基準。

## 第二節 個案公司簡介

### 一、個案公司選擇

策略管理大師麥可·波特(Michael Porter)表示：「將社會責任與經營策略結合，將是企業未來新競爭力的來源。」一語道出企業社會責任的重要性。要落實企業社會責任，除必須考量客戶、供應商、員工及社區等利害關係人之權益外，更重要的是如何落實在執行面上。個案公司在推動 CSR 的成效上，獲得許多獎項及肯定。2004 年開始投入 CSR 並編製 CSR 報告。從不了解 CSR 到 2005 年獲得《遠見》雜誌舉辦之 CSR 首獎。且 2005~2007 年連續 3 年獲得 CSR 首獎後，2008 年獲得榮譽獎及台灣證券期貨基金會資訊揭露評鑑 A+級的肯定等。個案公司如何活用既有的強項及優勢，運用本業的核心能力履行企業社會責任，降低企業社會責任成本，發揮更大的效益，並將企業社會責任的理念納入經營策略中，引發本研究之動機。

2004 年由於許多國際大廠，紛紛訂出相關法令規範，要求相關企業及跨國企業遵守，且要求供應商必須出具 CSR 報告。個案公司因屬跨國企業，在全球化的衝擊下，不得不順應潮流，從智慧財產權的遵守到國際污染標準的改進，以落實及善盡企業責任。一個社會的進步，除了內部自省的力量，有時更需要外來的刺激，這些排山倒海而來的要求，構成了經營的壓力，但也變成了脫胎換骨的動力。席捲全球的金融風暴讓人們意識到，法律和政策等外在制度並非萬能，企業家內心的道德律令不可或缺。在這樣的時代，企業如何辨識內外環境的多變，秉持企業對社會盡一份應盡之責，此時領導人的倫理道德心，顯得更加重要，高道德觀的領導人也是帶領企業朝正確目標前進的動力。

圖 3-3 為台達電 CSR 組織架構圖，從圖中可看出，台達電領導者對 CSR 的實踐與重視程度。企業社會責任委員會由創辦人暨董事長鄭崇華先生擔任主席，委員會成員包含執行長、營運長及中國、泰國地區的最高主管。共同負責台達電社會責任策略的擬定及績效督導，導入則由執行長、營運長及中國、泰國地區的最高主管負責。台達電創業初期創辦人兼董事長鄭崇華先生即將環保理念納入公司經營策略，並投入能源使用效率提升的產品研發。在進入 21 世

紀後，環保節能議題隨著地球暖化之加劇獲得正視，印證了領導者鄭崇華先生 40 年前的遠見已成為今日台達電的核心競爭力。

企業落實公民責任，已蔚成國際趨勢。有鑑於此，《天下》雜誌從 2007 年開始展開企業公民調查並頒發「企業公民獎」。該調查係參考聯合國綱領、OECD、美國道瓊永續指數等國際指標與評量方法，以四大面向——「公司治理」、「企業承諾」、「社會參與」和「環境保護」，評選台灣最佳企業公民。調查對象區分為營收一百億元以上的「大型企業」、一百億元以下的「中堅企業」及「外商企業」三組評選。如表 3-6 所示，「公司治理」主要衡量董事會的獨立性及公司的透明度，並參酌證基會所公布的資訊揭露評鑑成績，以及各企業的股東權益報酬率等資料，做為評分的依據。「企業承諾」包含對消費者的承諾、對員工的培育照顧、供應鏈的關係和對創新研發的投入。「社會參與」是衡量企業是否長期投入特定議題並發揮影響力。「環境保護」則是調查企業在環保及節能上是否有具體目標與作法；更重要的是，是否每年檢討及進步。調查評選分為三個階段<sup>18</sup>，由具公信力與社會聲望的十二人評審團，決選出「天下企業公民 TOP 50」。

---

<sup>18</sup> 第一階段初選：從受金管會監督的公開發行公司（含上市、上櫃和興櫃公司）中，篩選連續三年獲利的公司，及由天下一十大調查與專家學者推薦的在台外商參與調查。第二階段複選：根據各企業回覆資料，篩選出一一八家企業（含五十四家大型企業，二十七家中堅企業，三十七家外商企業）為入圍企業。

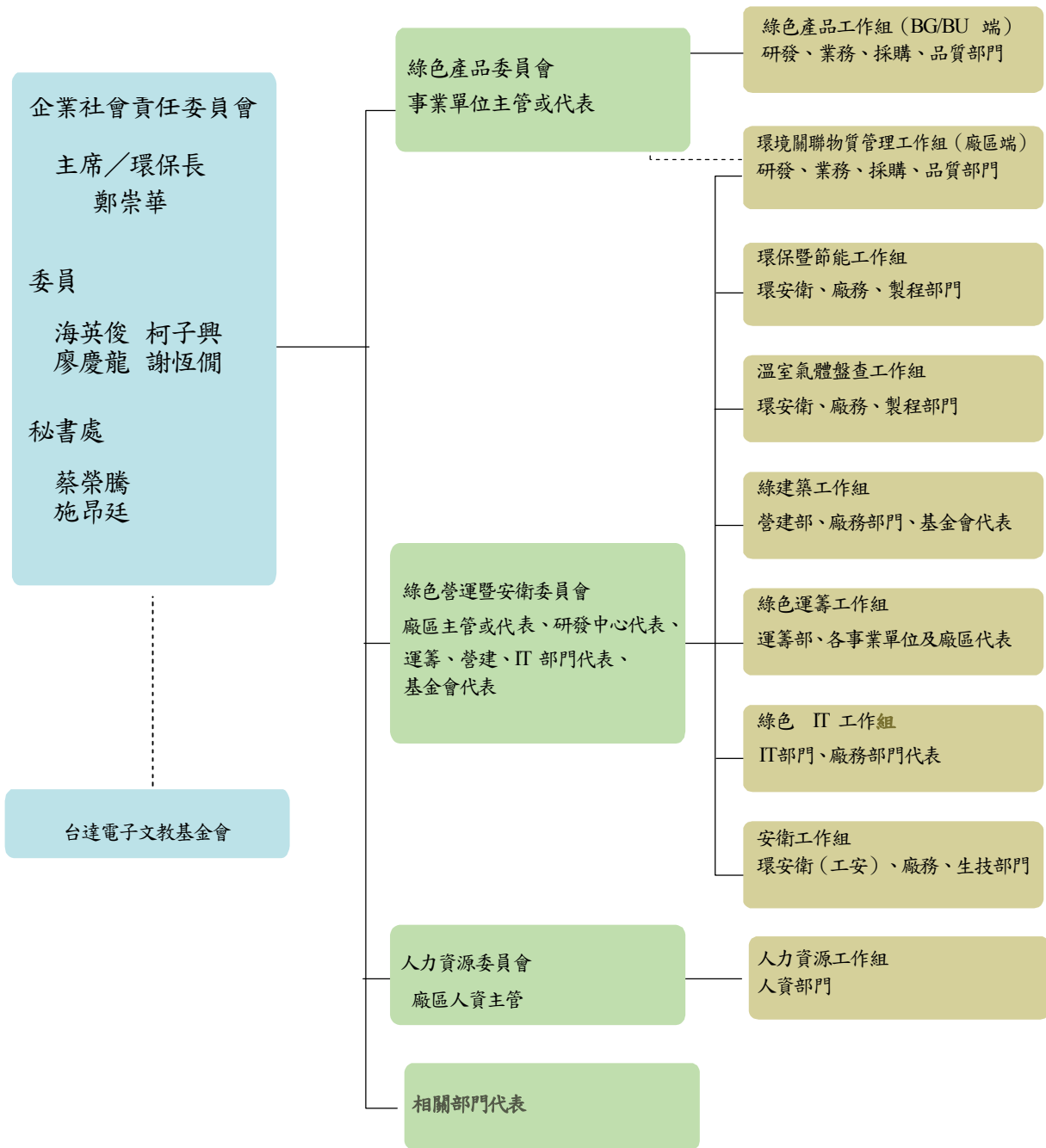


圖 3-3 台達電CSR組織架構

■ 總部     
 ■ 廠區、BG/BU 主管或代表合組之委員會     
 ■ 執行單位  
 資料來源：台達電公司網站 <http://www.delta.com.tw/ch/index.asp>

表 3-6 《天下》雜誌企業公民責任四類評比項目內容

項 目	議題 當紅時間	針對的主要 利害關係人	主要內容
環境保護	1980 年代起	社會	環保與節能 不對環境造成傷害
企業承諾	1990 年代起	員工 消費者	企業承諾的範圍較為廣泛，至少包括： 顧及員工長期發展、維持良好勞資關係、提高女性或少數族群在管理階層或董事會的比例。 對研發的投入。 顧客：做到對顧客的承諾、維護消費者權益。
公司治理	2001 年代起	股東	主要精神在於顧及所有股東的利益，強調董事會的獨立性與公司的透明度，需有良好的公司治理架構，提昇企業透明度，做好資訊揭露，維護每個股東的權益。
社會參與	2005 年代起	社會	必須顧及所在社區(區域)的發展，像是環境保護、促進該區經濟發展，並以企業本身之所長造福社會。重點，在投入社會上是否長期且持續發揮影響力。此外，像是打擊賄賂、繳稅、維護公平競爭環境等，都是一個良好的企業公民必須負起的社會責任。

資料來源：伍忠賢(2010, 237)

表 3-7 2010《天下》企業公民排行榜

2010	2009	2008	2007	企 業	總分	公司 治理	企業 承諾	社會 參與	環境 保護
1	2	2	2	台達電子	9.45	8.7	9.9	9.7	9.6
2	1	1	1	台積電	9.44	9.6	9.4	9.0	9.7
3	3	3	3	中華電信	9.37	9.3	9.2	9.5	9.5
4	4	4	16	光寶科技	9.34	9.1	9.3	9.4	9.7
5	6	7	4	台灣大哥大	8.8	9.4	7.8	9.4	8.7
6	5	8	14	玉山金控	8.54	9.1	9.0	8.9	7.3
7	-	-	-	華碩電腦	8.26	7.3	8.3	8.4	9.1
8	-	-	-	旺宏電子	8.25	8.1	7.2	9.2	8.5
9	10	6	6	統一超商	8.23	6.7	8.3	9.5	8.5
10	-	-	-	緯創資通	8.02	8.6	7.5	8.1	7.9

資料來源：本研究依《天下》雜誌 2007~2010 年企業公民排行榜整理

表 3-8 台灣企業最推崇的10大企業公民

國內企業			國外企業		
排名	公司名稱	票數	排名	公司名稱	票數
1	台積電	78	1	微軟	38
2	統一	33	2	花旗銀行	16
3	奇美	33	3	IBM	12
4	台塑	23	4	豐田汽車	9
5	宏碁	17	5	通用電器	8
6	中信銀	17	6	惠普	7
7	鴻海	14	7	麥當勞	7
8	富邦金控	14	8	ING	7
9	台達電子	13	9	飛利浦	6
10	中華汽車	11	10	新力	5

資料來源：本研究依據《天下》雜誌 2010 年得獎名單自行整理

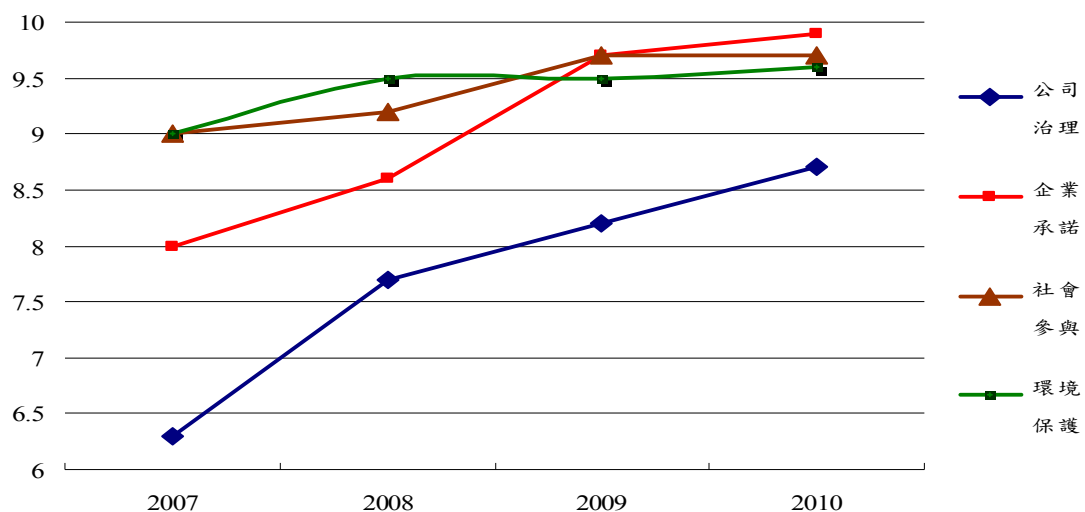
本章除說明本研究選擇此個案公司之緣由外，亦論述下列三項研究目的：

1. 探討個案公司領導者之道德觀。
2. 探討個案公司領導者道德觀與企業社會責任績效之關聯。
3. 探討個案公司社會責任績效與組織績效之關聯。

2010 年台達電首度登上《天下》雜誌大型企業公民獎榜首，特別是在「企業承諾」項目接近滿分(如表 3-7 所示)，同時因不斷發展綠能新事業，也被認為是最具環保企業形象的公司。亦是榮獲台灣企業最推崇的十大企業公民獎(如表 3-8 所示)。

表 3-9 台達電歷年獲得《天下》企業公民獎之名次與分數

名次	年度	總分	公司 治理	企業 承諾	社會 參與	環境 保護	同業 互評
2	2007	8.11	6.3	8.0	9.0	9.0	8.3
2	2008	8.75	7.7	8.6	9.2	9.5	-
2	2009	9.27	8.2	9.7	9.7	9.5	-
1	2010	9.45	8.7	9.9	9.7	9.6	-



資料來源：本研究依《天下》雜誌 2007~2010 年企業公民獎得獎名單整理

由表 3-9 可知，讓台達電獲得《天下》雜誌辦理，企業公民大型企業排名，在四大環結中以公司治理及企業承諾的上升幅度為最高，尤其是企業承諾的分

數接近滿分，這也是由以往第二名進升為第一名之因素。

## 二、個案公司簡介

### (一) 個案公司發展沿革

台達電於 1971 年成立時，員工人數僅 15 人。1980 年成立美國辦事處，開始生產交換式電源供應器與風扇產品。目前在多項產品領域已居世界級的領導地位，其中包括提供電源管理的整體解決方案、視訊顯示器、工業自動化、網路通訊產品與可再生能源相關產品。1989 年台達電子集團佈局全球，營運據點在台灣、中國、泰國、墨西哥、印度以及歐洲等地設有製造工廠。2009 年的全球營收已逾 124.6 億元。在追求發展的過程中，一直秉持「提供高能源效率的創新產品，追求更好的生活品質」的經營使命，持續不斷地推出高效率、節省能源、或使用替代能源的產品，為減少環境衝擊盡一分心力。2010 年集團員工人數已達 6 萬人，為世界排名第一的交換式電源供應器與風扇產品的領導廠商。

1990 年鄭崇華與台達電共同設立台達電子文教基金會，著重在培育人才，積極投入科技研發、教育、環保等三大工作階段，透過基金會與台達電企業彼此策略之運作模式，此將 CSR 更落實地回饋社會。三階段之工作重點說明如下：

第一階段：1990 年至 2000 年，著重培養科技人才及贊助學術研究為主。透過產學合作，提供獎學金及贊助諸多研究計畫以及科學研討會等。台灣的合作範圍涵蓋 16 家技職及大專院校。

第二階段：2001 年至 2004 年為多元社會參與。自 1997 年始，隨著台灣社會發展日趨多元，基金會將學術贊助的觸角延伸到海外，關懷的重心也逐漸擴大到科普、藝文、環保等活動，對於照顧弱勢學童亦多所著墨。2001 年更投入綠色無鉛製程、實施回收再利用措施與廢棄物管理計畫。從創業初即不斷購置各種精良測試儀器與設備，致力於實踐環境保護的承諾，設計低污染、低耗能的高品質產品，著重於創造優秀的產品開發設計能力。

第三階段：2005 年至 2007 年主推環保節能。千禧年過後，有感於解決全球暖化、物種滅絕、資源耗竭等問題的需求日益迫切，基金會逐步將環境保護列為首要工作，關切的重點為如何提高資源使用效率，以創造文明發展與自然

永續的雙贏。2004年以來，基金會從科技研發、人才培養以及環境教育三管齊下，積極與學界、公共部門以及民間組織合作，希望共同面對日趨嚴峻的環境議題。

基金會陳主任說：「六年前(約2005年)CSR對台達電而言，是非常生疏的，開始被要求時，也不知道CSR是什麼？然後投資人也會問，有沒有CSR報告？也不知道CSR報告怎麼寫？於是挑選Sony和Dell的CSR報告進行研究。Dell當時主要是銷售電腦組裝，Dell的CSR報告主要是著重在做回收部份；Sony比較繁複一點，企業體系也相當複雜，它當時有影視、軟體(例如華納電影)等，並非單純電子業，有一套運算邏輯想法貫穿CSR，其實它就是用「碳」來計算，「碳」是企業共同的標準，所以不管是硬體或影視，藝術(軟體)，它都是用「碳」來當成標準去計算，後來也證明它的眼光正確的。」

四十年來，台達電秉持著「提供高能源效率的創新產品，追求更好的生活品質」之經營使命，讓公司的營運方向不偏離綠能產業航線。因此將經營面與策略面結合，在追求發展的同時，持續不斷地推出高效率、節省能源、甚或使用替代能源的產品，期許為減少環境衝擊盡一份心力。亦將「環保、節能、愛地球」納入集團的經營使命，並成為公司文化。成立企業社會責任小組且組織化，負責執行並監督公司之實際運作與政策是否相符，並且重視公司治理、股東權益、員工福利及其他利害相關者之共同利益，更加善盡企業社會責任。茲將個案公司發展沿革列如表3-10：

表3-10 個案公司大事紀

公司設立於民國六十年八月二十日（後改組為股份有限公司）		
年	月	公 司 沿 革
1984	01	獲美國Zenith頒發品質傑出獎
1984	04	獲Digital頒發績優廠商獎
1986	02	榮獲美國Rockwell International頒發品質成就獎
1990	04	榮獲美國IBM頒發績優廠商獎
1990	05	榮獲美國Trish Associates公司評選為全美優良電源供應器廠商第二名
1991	11	榮獲美國惠普HP頒發績優廠商獎



1993	04	榮獲美國IBM頒發績優廠商獎
1994	02	榮獲日本NEC頒發優良廠商獎
1994	07	榮獲美國安規UL授予自我認證TCP(Total Certificated Program)殊榮
1995	08	榮獲美國GE LIGHTING頒發優良廠商獎
1996	03	榮獲美國Intel 頒發優良廠商獎
1997	06	榮獲日本富士通頒發優良廠商獎
1997	10	榮獲日本松下電器優秀賞及三菱頒發優良廠商獎
1998	11	中壢廠通過ISO-14001認證並獲美國HP頒發傑出協力廠商獎
1999	03	榮獲美國DELL頒發白金級全球最佳供應商獎
2000	04	榮獲日本NEC頒發優良廠商獎
2000	10	大陸東莞各廠通過ISO-14001認證
2001	03	榮獲美國Intel頒發傑出技術與品質廠商獎
2001	06	榮獲日本富士通頒發傑出協力廠商獎
2001	12	大陸吳江廠完工啟用，並通過ISO-9000認證
2002	01	大陸吳江廠通過TL-9000認證
2002	03	榮獲美國Intel頒發優良廠商獎及傑出品質廠商獎
2002	09	榮獲日本SONY頒發PS2優良廠商獎
2002	12	榮獲美國Intel頒發優異的合作與支援廠商獎
2003	03	榮獲韓國Samsung及美國Black & Decker頒發優良廠商獎
2003	08	榮獲日本NEC頒發優良廠商獎
2003	12	榮獲《Asset》雜誌之Asset Benchmark Research評選為亞洲地區公司治理最佳典範獎
2003	12	榮獲美國Micro-tech Consultant評選為2003年全球電源供應器銷售量第一名廠商
2004	06	56吋16：9 DLP內投影電視榮獲總統親頒第十二屆國家產品形象金質獎

2004	07	榮獲美國Microsoft頒發全球最佳供應商獎
2004	08	榮獲日本NEC頒發技術榮譽獎及美國Black & Decker頒發優良廠商獎
2004	12	榮獲美國Cisco頒發全球最佳供應商獎
2005	01	榮獲日本SONY頒發最佳合作夥伴獎
2005	06	榮獲《遠見》雜誌第一屆企業社會責任獎科技組首獎
2005	12	榮獲德國Siemens Communications頒發最佳供應商首獎
2005	12	榮獲美國Black & Decker頒發優秀供應商獎
2006	02	連續三年榮獲美國Microsoft頒發最佳供應商獎
2006	04	榮獲日本SONY頒發最有價值供應商獎
2006	07	榮獲標準普爾評選為台灣前50大信評優良企業
2006	08	台南廠經內政部評定為台灣第一座「黃金級」綠建築，並獲頒綠建築標章證書
2006	11	榮獲德國Fujitsu Siemens頒發優選供應商獎
2007	03	榮獲美國Intel頒發最佳品質供應商獎(PQS)
2007	05	連續三年蟬聯《遠見》雜誌企業社會責任獎科技組首獎
2007	05	榮獲證基會評定為「資訊揭露評鑑系統」A+級公司
2007	07	榮獲加拿大Nortel頒發年度最佳供應商獎
2007	11	榮獲經濟部評定為「企業電子化評量制度」A+級公司
2007	12	榮獲富士康集團頒發2007年度最佳戰略合作夥伴獎
2008	02	榮獲CNBC歐洲商業雜誌評選為「全球百大低碳企業」
2008	03	榮獲行政院環保署評定為2007年綠色採購績優廠商
2008	04	榮獲《遠見》雜誌頒發「企業社會責任」榮譽獎
2008	05	榮獲HP頒發「2007傑出供應商」獎 榮登美國商業周刊「2008全球科技百強」
2008	06	榮獲Nokia Siemens Networks頒發「傑出表現獎」

2008	08	完成開發全球第一台高畫質LED家庭劇院DLP®投影機
2008	12	連續二年榮獲Forbes評選為「Asia's Fabulous 50」
2008	12	榮獲2008 IR Magazine香港暨台灣區投資人關係獎「最佳法說會獎」
2009	03	連續三年蟬聯天下雜誌頒發《天下》企業公民獎
2009	03	榮獲新力電腦娛樂頒發PlayStation傑出成就獎
2009	06	榮獲證基會評定為「資訊揭露評鑑系統」A+級公司
2009	07	台達電子台南廠榮昇為「鑽石級綠建築」
2009	10	榮獲Black & Decker「2009傑出供應商獎」
2009	10	榮獲第一屆亞太地區2009 Frost & Sullivan Green Excellence Award
2009	10	第八度蟬聯《天下》雜誌電子業最佳聲望標竿企業第一名
2009	11	榮獲Fujitsu頒發最佳供應商獎
2010	02	榮獲Rockwell Automation頒發2009傑出供應商獎
2010	02	榮獲《亞洲周刊》「2009年全球華商1000：二十大企業榮譽獎（台灣區）」
2010	02	連續三年榮獲和碩、永碩聯合科技集團頒發績優廠商獎
2010	03	榮獲中華民國內部稽核協會頒發最佳實務標竿企業獎
2010	09	台達電成為台灣首例UL EEC <sup>19</sup> (Energy Efficiency Certification)節能認證的廠商

資料來源：台達電 2010 年報，<http://www.delta.com.tw/ch/index.asp>

## (二) 台達電組織架構

台達電屬於集團企業，佈局已遍及全球，營運據點在台灣、中國、泰國、墨西哥、印度以及歐洲等地設有製造工廠，屬於跨國企業。圖 3-4 為台達電之組織架構圖。

<sup>19</sup> UL Energy Efficiency Certification 節能認證主要是強化產品綠色能源的可信度，並展現有志發展綠色產品的決心，針對國際能源效率標準及規範所發展的綠色解決方案。為全球唯一提供後續追蹤檢驗的公平第三方節能認證。

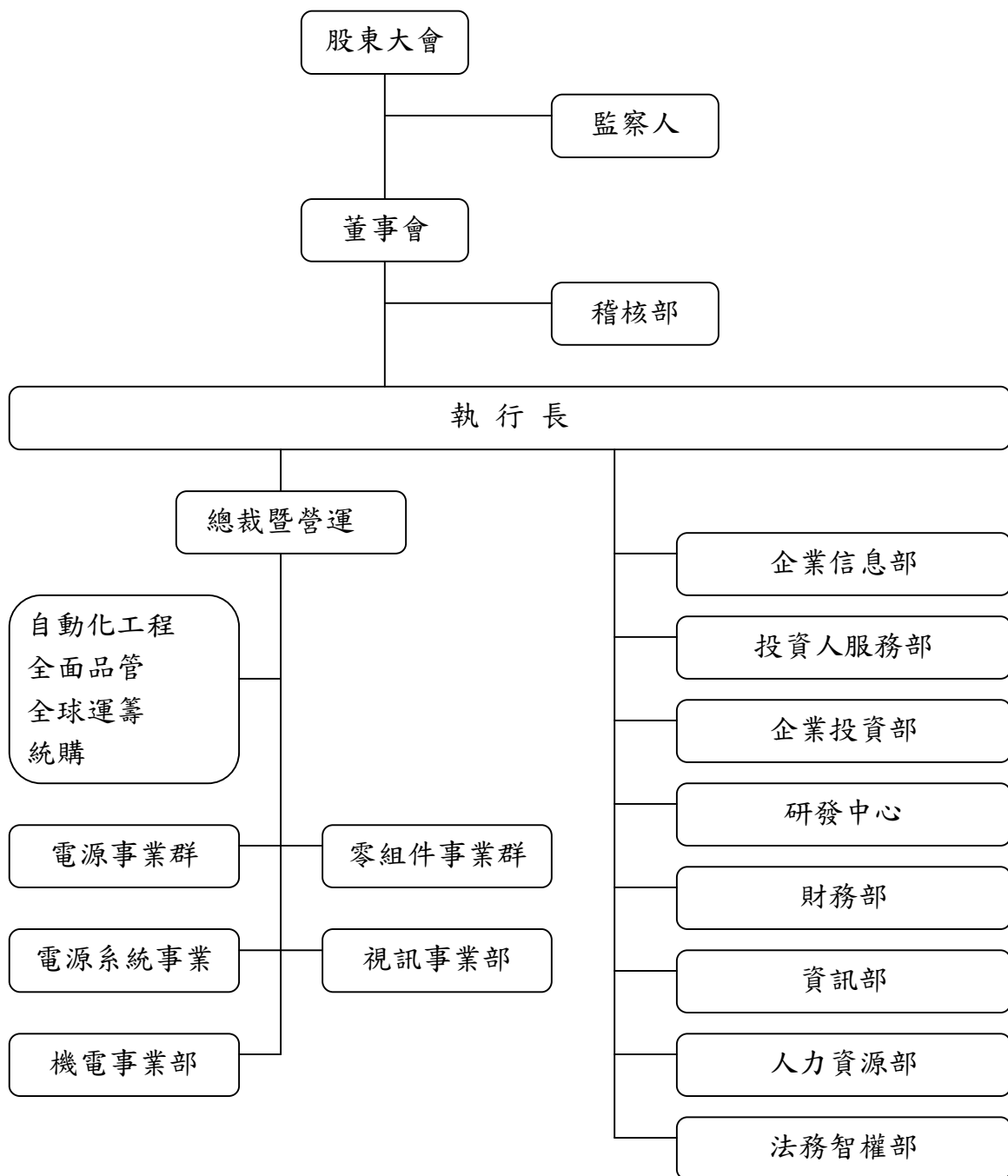


圖 3-4 台達電組織架構圖

資料來源：台達電 2010 年報，<http://www.delta.com.tw/ch/index.asp>

### (三)集團事業組織架構

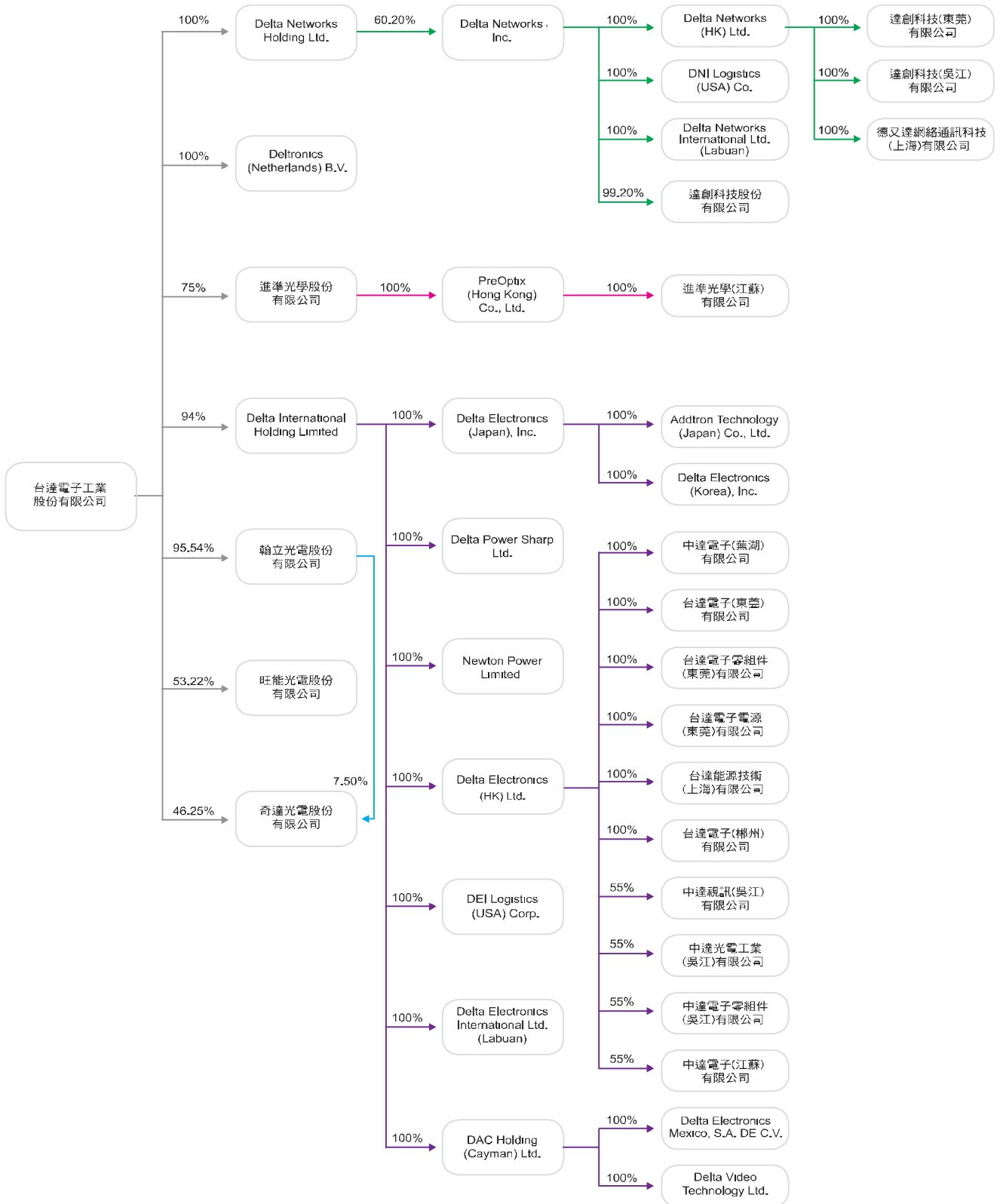


圖 3-5 台達電集團事業組織圖

資料來源：台達電 2010 公司年報，<http://www.delta.com.tw/ch/index.asp>

### 第三節 研究架構

近年來全球各地天災頻繁，引發對於環境永續議題之關注。各國紛紛制定法規，對進入該國之產品可能造成之污染程度進行把關。本研究依個案公司之 CSR 特質，將聚焦在 GRI 所強調之經濟面、環境面及社會面三大面向中的「經濟面」及「環境面」進行深入探討。

本文探討個案公司在經濟面是否符合公司治理規定，及在提供利害關係人資訊上是否透明、及時；同時探討個案公司在環境層面的落實，及如何因應國際間對於環境保護所訂定的法令規範；亦探討領導者道德理念如何成為 CSR 執行策略的影響力。依據上述所探討三項，進而檢視公司資源如何分配於 CSR 上，再依據執行的結果檢視其對經營績效的影響，並透過資訊回饋修正 CSR 方向和目標。本研究之架構如圖 3-6 所示：

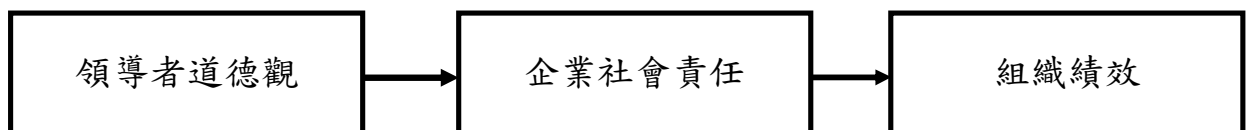


圖 3-6 研究架構圖

### 第四節 研究方法

Ragin(1994)指出，在個案研究中，研究者經過一段時間，深入探討少數幾個被研究對象的許多特徵，個案可以是個人、團體、組織、社會或政治運動、事件或地理單位。而個案研究會將所蒐集的資料，詳細、多元及廣泛整理，此部份大多是質性資料。質性研究與個案研究並不相同，但「幾乎所有的質化研究都試圖以深入及對個案詳細的瞭解為基礎，來建立其代表性」。質化研究方法是做為資料的強化者，以便能對資料有最深入的瞭解。當資料不斷增加便可以更清楚的看到個案的主要面向。進而幫助管理者獲得付諸實際行動的知識，並隨著時間與環境的不同，可以發掘不同價值與意義(Eccles and Norhris 1992)。

本研究採質化研究方式，研究個案公司投入 CSR 的成功面向。以質化性分析方法，透過初級與次級資料之蒐集、整理、觀察及和負責導入 CSR 之人

員做深度訪談（詳見附錄五）等，探索個案集團 CSR 導入至獲獎之因素，及管理者倫理道德觀對 CSR 策略之影響等。以下說明本研究之資料蒐集來源及資料分析方法。

## 一、 資料來源

個案公司連續獲獎數年，備受各界肯定與矚目，在學術或產業界，均被廣泛討論與報導。因此資料來源以台達電網站資料內容為主，涵括公司政策、程序與規則、年報及企業社會責任報告書。公開資訊觀測站、學術期刊、雜誌月刊及與個案公司負責導入CSR人員之訪談結果，亦納入資料蒐集範圍。

## 二、 資料分析

蕭瑞麟(2007)認為，歷程分析法（Process analysis）係將個案透過時光的回溯或前推，將事件有條理的分析歸納，找出事件之間的關連，然後整理出其中的脈絡，再針對問題予以詮釋，找出行為模式以建構理論。本研究以質性分析方式探討單一個案公司。透過次級資料之蒐集、整理、描寫及歸納以發現企業社會責任獲獎因子，並以財務績效資料進行推論。

本個案以台達電為探討對象，因其為上市公司，已建置公司內部網站平台，外部人員皆可由公開資訊取得資料，較具公正性及可靠性。依據個案公司投入企業社會責任前後資料，透過公開網站取得 2001~2010 年報及 2007~2010 年 CSR 報告書，歸納出 CSR 運作之相關因素。藉由資料找出得獎關鍵及受管理者特質影響之因素，透過時光的回溯或前推，將事件有條理的分析歸納，找出與導入 CSR 事件間之關鍵因素。由年報及社會責任報告書，歸納出與執行 CSR 相關資料。將資料彙整分析後，歸納出欲將訪談之題材。藉由內部人訪談資料，進行佐證所分析出，個案集團之 CSR 得獎前後年度的發展歷程，及其企業社會責任獲獎因子。包括法定規定及內部 CSR 相關制度建立；管理者理念如何落實至經營理念，並將 CSR 獲獎過程與組織績效之相關性，整理出有系統及關鍵性之因素。

## 第肆章 個案分析及結果

四十年來台達電一直致力在創新及產品品質提升上，但隨著企業版圖的擴大、經濟活動的日益全球化、企業利害關係人的範圍逐漸擴大，以及地球暖化問題與人權意識的高漲，環保風潮已經是跨國企業必須納入首要考量之因素。許多廠商為了回應潮流紛紛宣稱產品符合標章，使得驗證的真實性成為重要議題。2010年9月台達電獲得UL節能認證，除有助於強化產品綠色可信度外，更實踐環保、節能、愛地球的企業社會責任理念。

本章依據第三章的研究架構，首先探討個案公司領導者之道德觀；其次探討個案公司領導者道德觀與企業社會責任績效之關聯；最後探討個案公司社會責任績效與組織績效之關聯。

### 第一節 個案領導者之道德觀

#### 一、使命與經營理念

亞當·史密斯在「國富論」與「道德情操論」中，探討經濟與道德、市場與社會，是可以為我們如何來看企業「家」的社會責任<sup>20</sup>(薛琦 2010)。社會衡量成功企業領導人的標準，絕對不是短期的財務指標，而是他能賦予企業某種具有社會價值的使命，並成功帶領一群人完成它。成功的領導人必須建立在這種使命的界定和實現上。台達電的靈魂人物鄭崇華董事長，他的經營理念深深影響其所領導的企業。他的道德觀在組織文化的塑造及帶領員工回饋社會的程度上，成了一個重大的影響因素。

策略大師麥可·波特(Michael Porter)強調，社會責任與經營策略的結合，將是企業未來新競爭力的來源(吳韻儀 2008)。鄭崇華董事長塑造組織的環保獨特性，讓環保的信念融入企業經營中；也因為他對理念的投入及執著，成就了今日的台達電。未來台達電計劃積極投入研發各種電動車、混合動力車使用的環保高能量密度電池與馬達及控制系統等，並且想從教育面著手，籌劃到學校公開巡迴放映《盧貝松之搶救地球》環保紀錄片，希望以感動人心的方式，喚醒年輕學子重視環境保護的價值與信念。

---

<sup>20</sup>薛琦，2010，資本市場論談，經濟與道德—談企業「家」的社會責任



全球暖化的現象與危機喚起了全人類對於環境議題的重視，世界各地的生態、環境、能源等即時新聞或評論報導更是時時可見於媒體。在談環保議題時，都會將台達電董事長鄭崇華與環保達人連結在一起。在鄭崇華個人方面，也不忘身體力行，除開環保車及居家生活用節能省電產品外，並在得知畜牧業原來是溫室氣體的元兇之一後，現在他也已經不吃牛肉了，是一位實際派的行動家。在訪談中，基金會陳主任說：

「董事長一天到晚在講他的故事，他說地球 46 億年，人類幾百年就把他毀掉。他講這樣就是很憂心，但是你問他要怎麼做，他這幾年會比較清楚。早期他也不知道該怎麼做。這可能也是基金會的一個功勞及功能，把這一塊整合起來。」

《遠見》雜誌舉辦之第一屆台灣環境英雄獲獎人為鄭崇華董事長。得獎原因為 2009 年高雄世運主場館使用台達電的太陽能電力系統。談系統也是目前世界最大的建物整合型戶外太陽能電力系統。鄭董事長認為，節能減碳勢在必行，早期當眾多企業對太陽光能電池的發展前景存疑之際，他已經大膽地跨出再生能源的第一步，投入節能產品、強調品質和創新。更獨特的是他對環保和節能的執著，並將環保理念納入企業策略中，且逐漸在企業內部發酵進而影響外部。這和台達電掌握的綠色商機正好相輔相成。鄭董事長將個人理念納入台達策略的運作實跡：

### (一) 建置「環保達人」中文網站

2007 年年底推出以 web 2.0 概念建置的「環保達人」中文網站。網站上面除了有由專人自各大媒體、中國「自然之友」的定期通訊以及基金會「低碳生活部落格」等處精心挑選的文章外，並設計了「熱門回應」、「人氣點閱」以及「精選推薦」等專區，讓台達電同仁們能夠直接瀏覽留言最多或是點閱率最高的文章，吸收有關環境趨勢的新知。

### (二) 建立環保文化形象

鄭董事長透過領導人的理念傳遞過程，將環保理念轉化為實際運作，塑造出台達電文化的特殊性及價值觀。帶領台達電迅速掌握市場的需求與脈動，由過去強調的「實、質、捷、合」到「勇於變革，永續經營」的企業文化，都是在於貫徹踏實、品質至上、精敏迅速、團隊合作的精神上，它也是公司發展的最佳動力。鄭崇華個人始終堅持，技術和人才是台達電屹立的兩個基石，他對工作的熱情、對環境的熱愛與獻身環境保護的熱忱，讓他把台達電轉為一家「綠

色能源企業」，幾乎每條產品都以此為目標。不難體會公司早年就定下的「環保、節能、愛地球」的經營使命<sup>21</sup>是一脈相承的。

### (三) 高道德標準

在創業初期鄭崇華實現了下列幾項承諾：三年之內不去與前公司客戶接觸、不替侵權者代工、以「誠信」為選才的標準、不涉及聲色場所、不跟仿冒者往來及堅持環保。更在創立時，就立下「絕不浪費資源，同時注重同仁生活舒適度」的企業經營目標。對於接班人的要求，更是以道德及智慧為首要考量。

### (四) 無形績效

台達電是全球第一大電源供應器和風扇製造商，也是第一個獲得多項與環保節能相關獎章、認證的廠商，更是第一個把環保意識融入企業標語的台灣企業。台達電亦是《世界是平的》(The World is Flat)作者湯瑪斯·弗里曼(Thomas Friedman)來台唯一拜訪的企業。這些榮譽來自於負責人鄭崇華董事長的獨特經營理念，讓台達電不只做環保生意，更傳遞「環保」意識在環保節能上。因此談及台達電，總會將環保形象與品牌聯想在一起。讓當年的願景成為今日的核心競爭力。

## 二、管理者倫理道德觀

2000年以後國際大企業相繼發生醜聞，企業倫理引起社會大眾更大的關注。也因為管理者所造成的不倫理行為，常使得公司及社會付出相當大的代價，再加上環境破壞、消費者意識高漲，進而使得管理者倫理成為近十多年來被重視及討論之議題。

如前所述，倫理的功利觀是以決策的結果為基準，來判斷決策是否合乎道德。依此觀點，決策者的決策目標是為最大多數人求得最大利益。換言之，當兩種決策比較時，哪一種能夠帶來比較大的效益，哪一種就是比較倫理。倫理涉及個人或社會認為是合適的，合乎需要的那些價值觀和理論觀。倫理給人們提供了一套規則系統，在具體情境中判斷是非善惡。因此，企業領導者的決策和行為方式都要受倫理指導和制約。茲將台達電領導者倫理道德的個人特質分析如下：

---

<sup>21</sup>資料來源：參考2008年企業社責任報告書及鄭崇華(2010, 61-260)

## (一) 倫理功利觀

台達電創業初期（1970 年代），正值台灣經濟起飛時期，市場充滿無限商機與獲利機會。當時的環境只要求企業在經濟面有所貢獻，未嚴格要求應盡企業社會責任。故台達電雖立下以環保理念製造商品的願景目標，及傾全力投入提升能源使用效率的產品研發，但在企業營運過程中，仍是以階段性的資源分配來投入。以投入無鉛製程為例，一開始是以一條生產線之方式進行，再漸漸擴充到全面性的生產線。可見，企業在創業初期，通常會以獲利及股東利益最大化為考量，待營運獲利後，再將資源投資在生產設備上，讓環保理念落實於營運策略中。換言之，創業初期在企業社會責任的作為較符合倫理功利觀。透過訪談，基金會陳主任說：

台達電於 6 年前對 CSR 的認識非常生疏。由於電子業的客戶以大公司居多，因此會要求供應商必須提供 CSR，做為一定品質的保證。陳主任談及，當初 Sony 因為荷蘭貨櫃不符合 RoHS 的規定，而造成損失好幾億，因此 Sony 將訂單轉向投入無鉛製程的 Delta。除了 Sony 及 HP 會要求 CSR 報告書外，台達電的投資人也會問，認為 CSR 代表一定的品質，也因為上述因素，公司進而投入 CSR 報告書的撰寫，並將 CSR 理念轉入實務運作，長期以產業與 CSR 似乎是對立的，當企業真正植入一個真正對人、對環境好的理念，在關鍵性的 Rework 時，有心的人會善用資源，讓這個 Image 植入心中，公關是假的，而 CSR 是做真的，讓內心的理念成為公司文化，這是最好破除產業與 CSR 對立的魔咒。

## (二) 倫理正義觀

正義觀被視為個人德行，或一種道德理念，或一種社會規範的程式，或是在文明社會中，我們所欲鼓勵及維護人們相處的理想關係。社會規範即導向於此，而法律便是社會規範的特殊方式。如同孔子所說：「君子過也，如明月之食焉。」「過也，人皆見之；更也，人皆仰之。」正因一個領導者高高在上，他的行為大家都會用放大鏡去檢視。因此管理者的行為應更加謹慎及符合道德規範。

2008 年的金融風暴席捲全球，也讓人們意識及重新體認到，法律和政策等外在制度並非萬能，企業家內心的道德律令不可或缺。在這樣的時代，幾乎所有的標竿企業都把「誠信」列為第一優先。而台達電董事長鄭崇華更是身體力行。在創業初期他做到了幾項承諾：三年之內不去與前公司客戶接觸、不替侵權者代工、以「誠信」為選才的標準、不涉及聲色場所、不跟仿冒者往來及堅持環保等。這些堅持的理念來自於他的成長背景及所受教育，讓他擁有正義特

質及自我控制的美德。

企業主的品德與公司的技術能力無法於企業財務報表上彰顯。近十多年來在國內外一連串的企業醜聞爆發後，投資人開始重視企業經營者的品德與道德。台達電的企業主為鄭崇華，1936年生於福建，其個人品德的養成來自三大區塊：家庭教育、學校教育及職場學習。

1. 家庭教育：13歲因戰亂與舅舅離開大陸來台灣。13歲前，成長過程深受父親信念影響，父親要他做人規規矩矩、有正義感，同時要知足常樂，工作全力以赴。
2. 學校教育：自小離鄉背井，獨自生活，並完成學業。在流離中鍛鍊心志及承擔的勇氣，磨練出不屈不撓、不輕言放棄的個性。這樣的美德根植於個人內心深處和性情之中。如同亞里士多德的描述，有倫理的人應當具有正義及自我控制的美德<sup>22</sup>。
3. 職場學習：職場生涯造就他公平、謙虛、誠實、寬容及正義的美德。任職外商亞航公司之經驗，讓他了解到主管態度傲慢無禮、高壓手段無法解除員工內心的反彈，若能誠意的善加溝通必可帶來較正面的支持。後來在TRW外商公司更加深刻體會，如何以寬容之心來善待員工。有些企業以績效導向來做為裁員工具，把公司名譽都搞壞了。並瞭解到用人是以誠實為第一考量。隨著企業的擴張，組織和經營方式雖已經改變許多，但唯一不變的是道德水準和做人的原則。

鄭崇華對品質的關注，可以追溯到創業之前的經歷。在美商TRW台北縣的工廠任職期間，歷任製造、工程、品管等部門主管，這些經歷對他後來創業的幫助很大。他在TRW推行品管流程改造時，承受莫大的壓力，但還是堅持到最後。他願意為了組織的利益與聲譽而犧牲個人利益，讓所有人不得不對他服氣，進而形成並強化員工對組織的認同。他對產品品質的重視及邏輯是，讓挑剔的客戶帶動台達電的技術能力和品質的提升，並將挑剔的客戶納入決策圈。這些決策的結果，若以現階段社會大眾所重視的價值評估，是對的方向。

1. 在1980年代為IBM提供電源雜訊濾波器，樣品交IBM測試後，意外地接到產品外殼不合格的通知。後來發現IBM竟然先將台達電的產品噴上鹽水後(金屬在鹽水中容易生鏽)，才放在濕度槽中測試。並沒有因為嚴苛的品質

<sup>22</sup> 資料來源：參考台達電年報、企業社會責任報告書之公開談話內容、台達電的綠能傳奇(伍忠賢，2010)及實在的力量(鄭崇華，2010)後整理。

標準而放棄 IBM 的訂單，反而再開發外殼製程通過最後測試。

2. 當時有許多電子廠商，為了爭取飛利浦這樣的國際大廠訂單，「經常提著一大皮箱的現金來談生意」，但是鄭崇華沒有被這樣的「佣金」風氣影響，而是用品質和積極的服務態度來爭取客戶認同，由於他的身體力行也提供了員工行為的遵循方向，集結了眾人的努力，創造更大的成果。
3. 前飛利浦新加坡的品管主管黃光明，當時與台灣的電子業互動密切，經常為了品質和台達的人吵架。因此鄭崇華延攬黃光明任職泰國廠負責人。借重他對品管的堅持，提高泰國廠的品質水準。

馮燕(2004)針對企業基金公益資源運用進行個案研究，指出台達電文教基金會除實踐道德及遵循法律外，從事之慈善活動皆與企業本身核心能力相關。主要強調在促進科技教育、環境保護及節約能源的活動上。亦藉由志願工程師提供台達電基金會在科技上的協助。基金會亦幫助台達電提升環境保護及具社會責任企業的形象。長期而言，會增加企業經濟利潤。它說明，有些企業會以實踐其本身法律及社會道德責任去創造未來的經濟利潤。訪談中，基金會陳主任說：

「董事長的個人特質是，道德觀非常強烈。他認為「誠信」才能製造更耐久性的商品。我個人覺得這是聰明的做法，因為他沒有欺騙顧客。董事長認為在做生意的過程中，如果一直遊說客戶更新，好像不是很道德。早期台達電是做電視以及電容器起家，所以對電視情有獨鍾。他認為若將電視做得很好，只需更換裡面的零件就好，如果要整個丟掉是很浪費的一件事。像是電源供應器，他總覺得，為什麼要這麼多種？手機等各類產品都要一個，是很浪費的，為什麼不能共用？只是這樣一定會有人反對，這樣就沒生意了。其實台達電的展示間有這樣的產品，但是現實面，這樣的東西一出來，可能影響很多市場的變化，妥協其實是很無奈，這些都是董事長的道德觀。」

## 第二節 個案領導者道德觀與企業社會責任績效之關聯

CSR 是企業競爭力的表現，也是未來競爭的利器。2008 年以後，投資人不再只看企業本身的財務績效，更重視領導者的道德層面是否展現在企業經營理念中。本研究擬探討台達電如何展現企業公民的企圖心及如何落實公司治理，並實現對社會應有的承諾及對環境的責任。台達電在追求成長過程中，不忘守護環境俾能永續發展。台達電透過參與社會以達到企業公民對經濟、對社會、對環境之貢獻及維護。

2007 年麥可·波特提出，CSR 應納入企業核心營運策略。本節將探討領導者鄭崇華董事長的道德觀如何影響台達電的企業社會責任作為。

## 一、高階管理者的參與

2005 年台達電成立企業社會責任管理委員會(CSR Management Board)，由創始人亦是環保的靈魂人物鄭崇華董事長擔任主席及環保長。委員會成員包括台達電執行長、營運長及中國、泰國等地最高主管，共同負責社會責任策略擬定及執行績效督導。高階管理者以身作則，共同影響員工形成倫理道德標準，及帶領台達電員工往策略目標的方向聚焦(management of attention)，進而形成企業文化；塑造工作本身的意義與價值(management of meaning)。可見台達電對落實 CSR 之重視程度。在訪談中，基金會陳主任說：

「海英俊執行長去年開始講說他認為台達電是一個能源管理公司。其實我一進台達電，就是做能源教育方面。能源議題一直都在，但一般人會忽視它。以台灣來講，97%能源靠進口，因為是國家保障，取得容易，所以不會被珍惜。但是我們覺得這是一個好的市場，是個新開發的市場。」

## 二、企業社會責任執行過程

台達電投資的事業遍佈全球，除了落實公司治理，亦對利害關係人盡最大責任。跨國企業在環境風險上，其社會責任層面之影響更加複雜。再加上近年來氣候異常變化及全球暖化，促使國際間越來越重視環保問題。國際組織積極推展 CSR 規範，迫使企業必須迅速反應，否則將失去進入國際市場的機會。在各國法令環境及供應商的要求下，企業不能不落實於執行面。台達電生產之產品，並非終端產品，大部份是為 Dell、IBM、HP 及 Sony 等大廠代工。透過國際客戶之要求，近年來從「企業環境報告書」之撰寫，進而推動編撰「企業社會責任報告書」。關於此點，訪談中，基金會陳主任說：

「由於台達電投資人問，台達電有沒有 CSR 報告？台達電才開始評估寫 CSR 報告之必要性。並以 Sony 跟 Dell 和 CSR 報告為範本。Dell 主要業務是電腦組裝，故 CSR 報告主要是做回收方面的數據分析。Sony 則較為繁複，因其企業結構相當複雜，有影視、軟體.....等，並非單純只有電子業。所以在 CSR 的運算，有一套自己的想法去貫穿它 CSR 的整個邏輯。其實 Sony 就是用「碳」來計算，「碳」也是企業共同的標準，所以不管是硬體或影視，藝術(軟體)，它都是用「碳」來當成標準去計算，後來也證明這種眼光是正確的。」

「CSR 撰寫其實是一個溝通過程。在寫 CSR 報告的過程中，它需要審視與彙整很多資料，故也是一種互動。基金會比較屬於是一種教育訓練部份，它需要蒐集台達電的資料，來判斷公司目前是在甚麼狀況，幫公司設計教育訓練課程。所以在人資的部分，台達電頂多是在 Training。其實我們目標也是希望去 create(開拓)那個文化，從根部做起，每個員工需要從環保去養成一個 CSR 文化。我們 35 周年慶的時候，台達電的使命是「環保、節能、愛地球」，這個「環保、節能、愛地球」它的產生也是員工挑選出來的，所以也是一種文化的一個過程。員工對「環保、節能、愛地球」，慢慢也變成是一種向心力，這 5 年來也是慢慢把一些環保人慢慢的豎立起來。明年是 40 周年，我相信公司的使命應該也是一樣。」

### 三、企業社會責任構面

2007 年台達電將企業社會責任分為四大構面，包括公司治理與道德規範、台達與利害關係者、台達與環境和規範與展望。它和 GRI 三大構面訴求的理念是相同的。主要理念都是為了健全公司治理、均衡利害相關者的權益、保護地球環境以及貢獻社會，對地球環境多盡一分力量。茲以 GRI 三大構面分析台達電在 CSR 上之運作：

#### (一) 經濟面

李禮仲(2008)指出，從美國的恩隆案、台灣的博達案到 2008 年華爾街的金融風暴，讓公司治理越來越受到重視。藉由公司治理創造股東價值最大化及避免市場創新和資本分配效率受到損害，讓股東權益與資本市場效率之間求取平衡(邱慈觀 2006)。以上市企業在公司治理運作上為例，常透過重視財務透明度彰顯推動公司治理的重要性。藉由制度設計來防弊與興利，以達到保障公司股東、員工、債權人、債務人的權益。亦從落實董事會決議確實運作到經營管理面，讓管理者除了法令依循，更重視理念的落實成效。

鄭崇華認為，提升公司治理品質是確保公司營運能維持在最佳狀態，且能平衡所有利害相關者利益的最佳途徑，它也是台達電的首要責任。在公司治理執行上(如表 4-1 所示)，資訊透明度<sup>23</sup>最重要。故台達電建構內部網站，揭露重要訊息及財務資訊，提供相關利害關係人參閱，確保公司財務、業務及股東權益等重大事項均能即時與正確揭露。同時，亦透過不斷強化董事會的組織及功能，確保公司治理更為完善，更符合所有利害相關者的期待。台灣自 2004

<sup>23</sup> 資訊透明度是指企業將經營策略、財務績效及公司治理等有關資訊，向投資大眾做即時且適當的揭露。對於投資大眾而言，公司資訊是否透明，除了能降低存在於企業內部人員與外部投資大眾之資訊不對稱可能造成企業內部人員做出不利公司的行為，而損害股東的權益外；更能使投資人因資訊的充分掌握，而大幅提高投資該企業之意願。因此，資訊透明度對於降低企業資金成本與提昇企業價值，具有相當程度的影響力。

年即發展一套資訊揭露系統，並針對五大類、109 項指標進行評鑑。五大類指標如圖 4-1 所示。

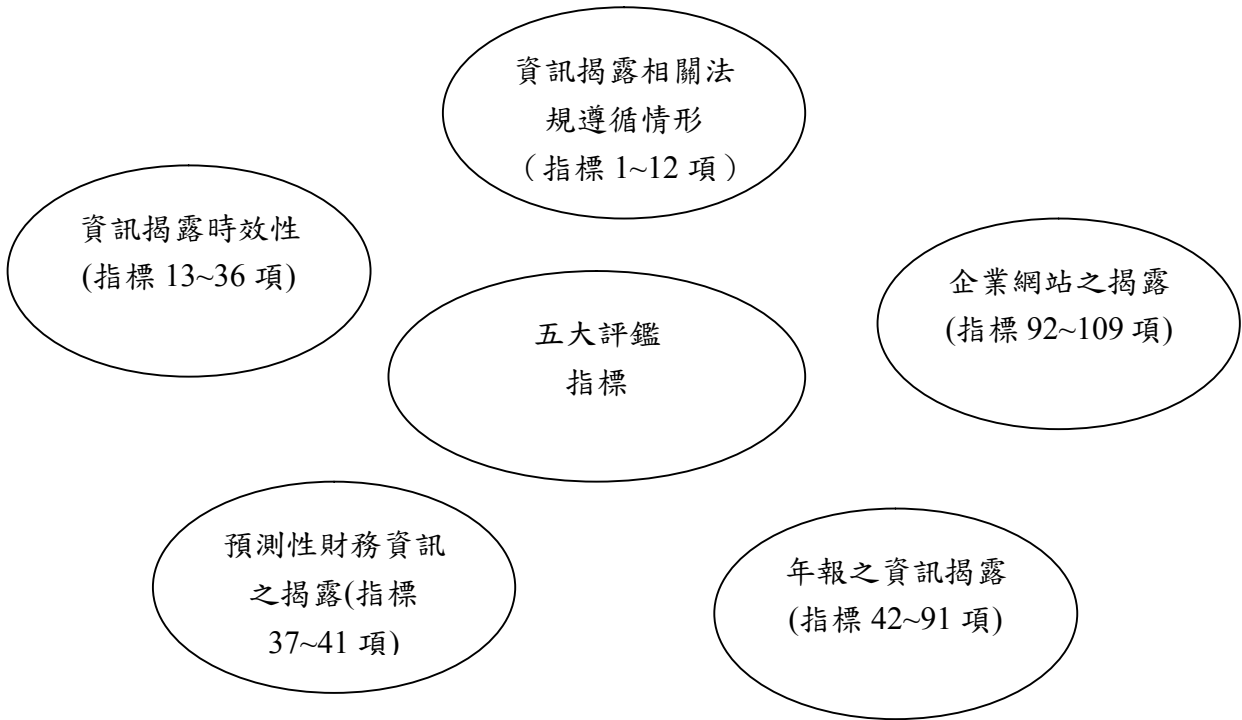


圖 4-1 公司治理評鑑系統指標圖

資料來源：證券櫃檯月刊，第 147 期，99 年 6 月。

訪談中，基金會陳主任說：這幾年慢慢有一些專業治理人加入公司，慢慢也改善一些及調整應有的功能。目前經濟面的成效，很多投資者，能夠代表一些創投或是基金投資者，他們都會看 CSR 這樣的一個報告，根據你的 CSR 報告來決定要不要投資，或是投資多少，詳情不是那麼清楚，但我們都知道做 CSR 他慢慢.....甚至有投資者投資的機制，我投資你會影響他的股票，甚至營運的情況，至少在電子業司跨國大公司，除了法令上被要求之外，其實還有經濟面也是，他的投資者來看他的 CSR 報告，他其實像某種程度的品質，傳統上我們對品質的看法比較偏產品的品質，但是公司的一個治理，因 CSR 所涉及的治理，不只對顧客還有你的 stockholder 股東。



表 4-1 台達電公司治理六大構面的作法

中華公司治理協會 公司治理六大構面	台達電的具體作法
一、董事會職能強化 宜由獨立董事分別組成薪酬、審計及提名委員會	設獨立董事二席，「八分之二」由荷商飛利浦台灣區前總裁羅益強、李澤元博士擔任。1988年股票上市以來，鄭崇華沒領過員工分紅。簽證由資誠會計師事務所擔任。
二、管理階層的紀律與溝通 (6項中有一項是內部控制)	
三、監察人功能的發揮	獨立監察人：席佔二席之一，台灣大學國際企業管理系教授黃崇興。2002年5月16日股東常會修正通過「董事長及監察人選舉辦法」
四、股東權益的保障：鼓勵股東參與公司活動；公司與關係企業間。	2005年修正通過「股東會議事規則」
五、資訊透明度 合併報表 時機 程度	2003年第2季起編製合併報表。2000年起海英峻到台達電擔任投資長，即強調每季的法人說明會，並且到海外巡迴說明。2007年榮獲財團法人證券發展基金會資訊揭露評鑑列入A+的企業。
六、企業公民責任 1. 利害關係人權益 2. 企業社會責任	在公共事業部下設企業訊息處，由曾在台積電任職的周志宏擔任處長。2003~2009年連續七年獲得《天下》雜誌評鑑為電子業標竿企業第一名。2005~2007年連續三年獲得《遠見》雜誌評選為企業社會責任科技組首獎，2008年免考核，並列入榮譽榜。

資料來源：伍忠賢(2010, 132)

台達電各年公司治理分數分別是：2007年6.3分；2008年7.7分；2009年8.2分；2010年更上升至8.7分（如圖4-2所示）。它說明雖然2008年金融風暴引發公司營業收入及EPS下降，但公司仍持續加強其公司治理。2008年，台達電連續兩年獲得資訊揭露評鑑A<sup>+</sup>之佳績。於2010年更首次登上《天下》企業公民獎榜首（見表3-9），及榮登《遠見》雜誌企業社會責任獎的榮譽榜。2003年獲選《Finance Asia》雜誌亞洲區「治理最佳管理」企業。集團中的

泰達電子 (DET)，在 2008 年獲得泰國證券交易所年度公司治理會議 (The Annual General Shareholders Meeting) 評鑑為「最優等」企業。

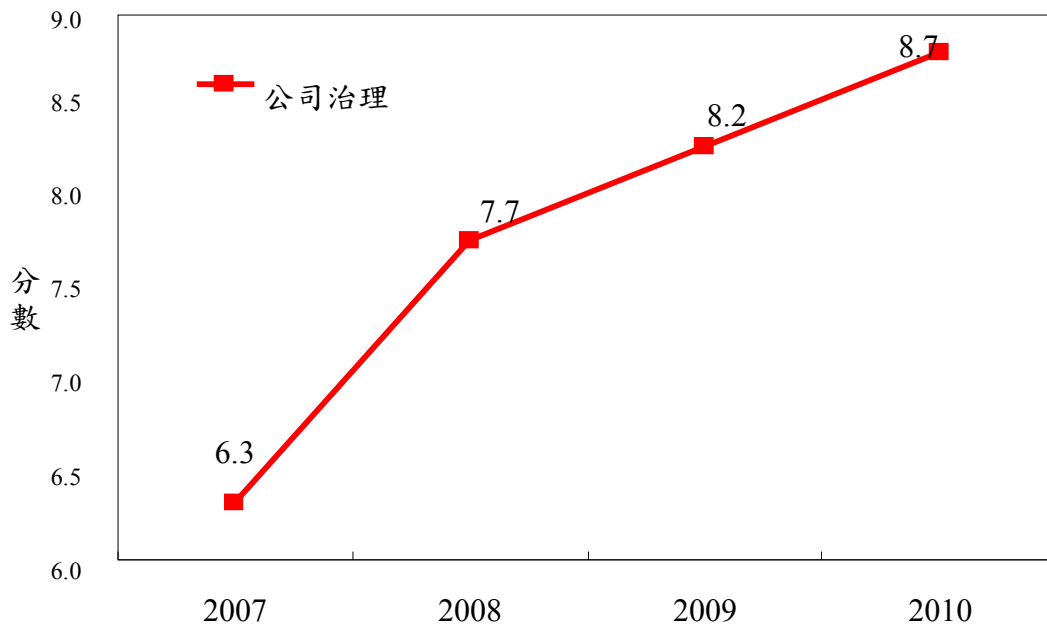


圖 4-2 台達電公司治理得分趨勢圖

資料來源：本研究參考《天下》雜誌歷年企業公民排行榜分數整理

李禮仲(2008)指出，董事會的運作最主要是強化董事會責任；必須確保董事會有誠信領導的能力、有正確行使企業判斷和適當控管風險的能力。台達電董事會在 2010 年有九席董事和兩位監察人，其中包含一席獨立董事與一席獨立監察人，董事長並未擔任公司行政職務。且至少每季召開一次會議，審核企業經營績效和討論重要策略議題。各年度實際運作的情形是：2008 年召開 7 次，總出席率 87%；2009 年召開 9 次，總出席率 92%。《天下》企業公民排行榜的公司治理得分也由 2007 年的 6.3 分提升到 2010 年的 8.7 分。其實台達電在公司治理評分相對低於其他其他項目之得分。由表 4-1 推論，主要原因是未依據證交法第 14 條之 4 設立審計委員會，及第 14 條之 6 設立薪酬委員會<sup>24</sup>。因此在公司治理的項目中分數相對較低。但從 2010 年得分上升至 8.7，可看出落實公司治理上的努力。台達在董事會運作上及對股東之承諾，可由董事會運作及大股東參與檢核落實狀況(詳見表 4-2)。

<sup>24</sup> 本研究依據公開資訊觀測站查詢公司治理項下之項目：設立功能性委員會及組織成員(1)證交法第 14 條之 4 設立審計委員會。(2)證交法第 14 條之 6 設立薪酬委員會，截至 2010 年 11 月 3 日，並無此申報資料。

表 4-2 台達電2009年董事會出席狀況表

職 稱	姓名 (或代表人姓名)	實際出(列) 席次數(B)	委託 出席次數	實際出(列)席 %(B/A)
董事長	鄭崇華	9	0	100
副董事長	海英俊	9	0	100
董事	鄭平	7	2	77.78
董事	柯子興	7	2	77.78
董事	許榮源	9	0	100
董事	張訓海	9	0	100
董事	FRED CHAI YAN LEE	8	1	88.89
董事	張明忠	8	1	88.89
監察人	謝逸英	9	0	100
監察人	黃崇興	8	0	88.89
獨立董事	羅益強	9	0	100

註：2009年董事會開會次數計九次（表中A）

資料來源：本研究依據公開資訊觀測站資料整理

綜觀上述董事會之運作，2007年起增設獨立監察人，以確實監督審核內部運作的合法性及資訊透明度，出席率亦不斷提高，顯現在公司治理的不斷努力及改進。而《天下》企業公民排行榜的得分亦由2007年的6.7分提升至2010年的8.7分。在股東權益運作上，向來為個案公司所重視。除了依法在台灣證券所揭露各項公告均能即時完成外，舉凡董事長致股東報告書、財務報表、公司治理各項規章、股價與股利資訊，以及法人說明會內容，均可在個案公司網站獲得相關資訊。

表 4-3 股價與獲利能力趨勢表

年度	股價		ROE	EPS	
	元	成長%	%	元	成長%
2001	76.75	63	21.71	3.01	55
2002	52.19	68	14.82	3.08	102
2003	43.1	83	16.87	3.52	114
2004	45.57	106	20.56	4.20	119
2005	55.14	121	19.74	4.26	101
2006	88.09	160	24.31	5.76	135
2007	114.83	130	27.48	7.15	124
2008	80.94	70	17.36	4.69	66
2009	77.39	96	19.17	5.20	111
2010	112.55	145	22.65	6.69	129

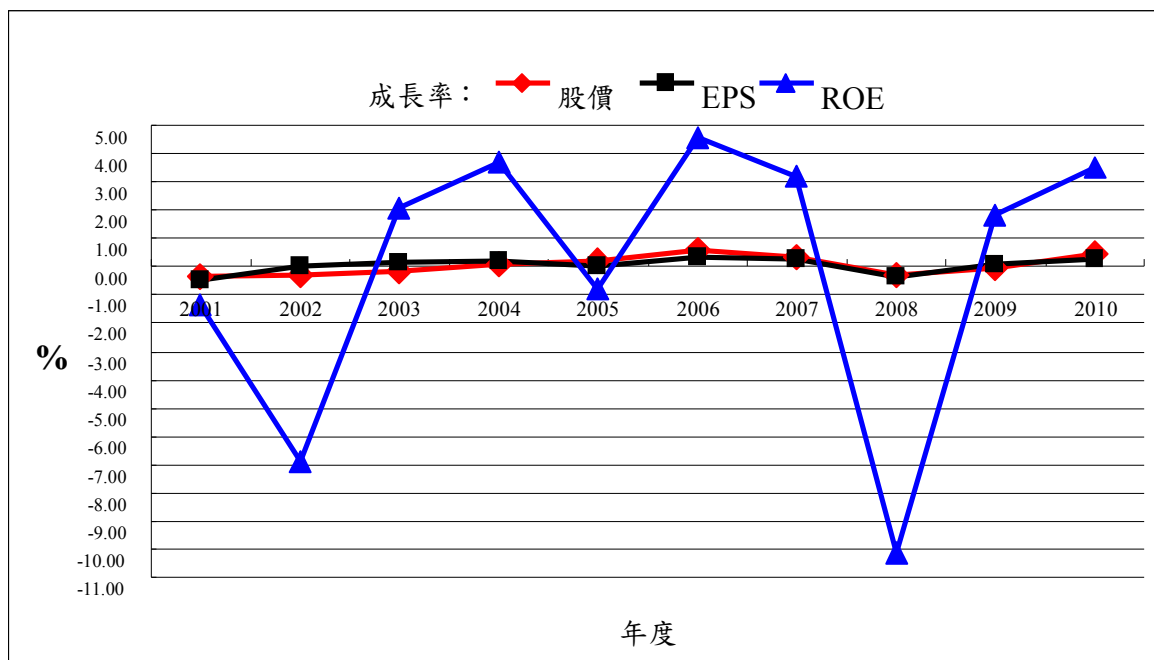


圖 4-3 台達電股價與獲利能力趨勢圖

資料來源：本研究依公開資訊觀測站及台灣證券交易所資訊自行整理

Liao, Lin and Yu(2009)指出，跨國企業在某一國家之子公司形象會影響另一子公司形象，而利害關係人資源程度的改變也將直接影響到企業的財務表現。林文玲、傅鍾仁(2010)實證結果發現，企業社會責任績效對公司股價具有負向的影響效果，但透過企業的聲譽的影響，則企業社會責任績效對公司股價存在正向的影響效果。2005年第一次獲得《遠見》CSR首獎後，公司的股價與市值不斷地提高，如圖 4-3 所示。明顯看出台達電在 2005 年第一次榮獲企業社會責任獎項後至今，股價由每股\$55.47 攀升至\$114.16，因此推估 CSR 的

獲獎，為台達電帶來正面效益，也為該企業帶來正面環保形象及知名度，同時亦增加投資人的信心(詳見表 4-3)。

綜觀台達電在經濟面運作之成果，除了盡公司最大的「獲利」責任，亦在各個環結不斷地努力，如董事會的運作及建置平台提供透明資訊給利害關係人。故在 2006 年榮獲台灣證券與期貨基金會「資訊揭露評鑑」A 級的肯定。並在 2007 年的相同評鑑中，得到最優之 A<sup>+</sup> 等級，2007 年所有上市中僅十二家獲此殊榮。

## (二) 環境面

台達電投資的事業遍佈全球，若從環境面來看對利害關係人之責任，複雜度更高，影響的層面及風險也加大。因其涉及對象包括消費者、供應商、環境保護團體、股東以及社會大眾。Agle et al.(1999)與 Jone et al.(2007)以企業對利害關係人權力(power)、正當性(legitimacy)與急迫性(urgency)，決定不同利害關係人對組織的重要性，並探討他們對組織相關作為之影響。以台達電而言，最主要利害關係人是與市場經營有關的部份(見圖 4-4)。遵循各國法令及供應商的要求成了關鍵性與急迫性的議題。在消費者部份，由於生產之產品並非終端產品，大部份也是為 Dell、IBM、HP 及 Sony 等大廠代工。近年來氣候異常、全球暖化，促使國際間越來越重視環保問題。多個國際組織積極推展 CSR 規範，更加迫使企業必須迅速反應，否則將失去進入國際市場的機會。

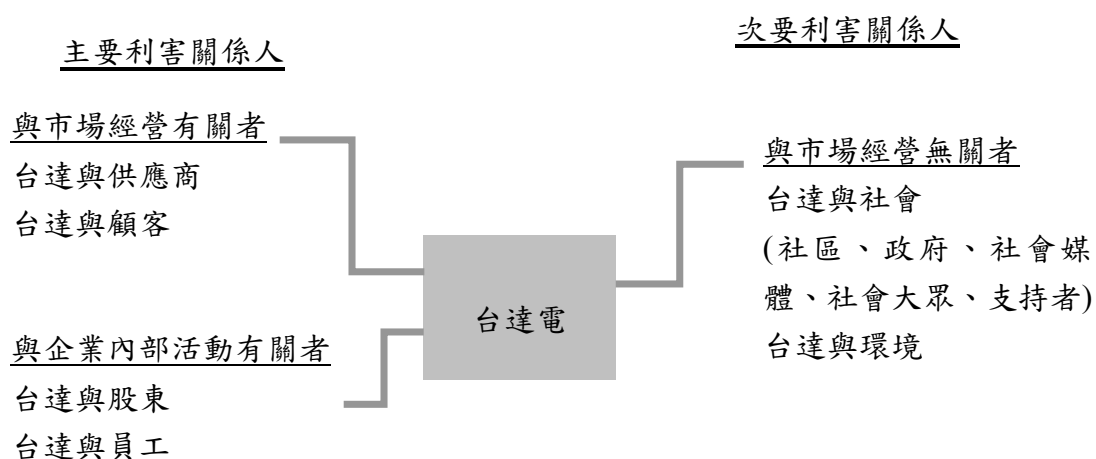


圖 4-4 台達電之利害關係人

資料來源：本研究自行整理

訪談中，基金會陳主任說：「台達電的使命是『環保、節能、愛地球』，這個『環保、節能、愛地球』的產生也是員工挑選出來的。所以也是一種文化的過程。員工對「環保、節能、愛地球」慢慢也變成是一種向心力及公司的使命，海執行長 2009 年開始說，他認為台達是一個能源管理公司。其實我一進台達電，就是做能源教育方面，能源議題一直都在，但一般人會忽視它。以台灣來講，97%能源靠進口，但因為是國家保障，取得容易，故不會被珍惜，但是我們覺得它是一個好的市場、新開發的市場。」

「《遠見》雜誌企業社會責任大調查」<sup>25</sup>發現（見圖 4-5），2010 年多達 84.4% 外商、74.1% 上市企業及 64.1% 上櫃企業，會在選擇上下游供應商伙伴時，將對方是否履行 CSR 列入考量，且比例均較 2009 年大幅攀升。以金融業而言，會按申請融資企業的 CSR 表現，決定是否提供貸款或投資金額。企業之 CSR 績效儼然已成為採購及融資的指標，可見 CSR 概念愈來愈深化至整個供應鏈體系。

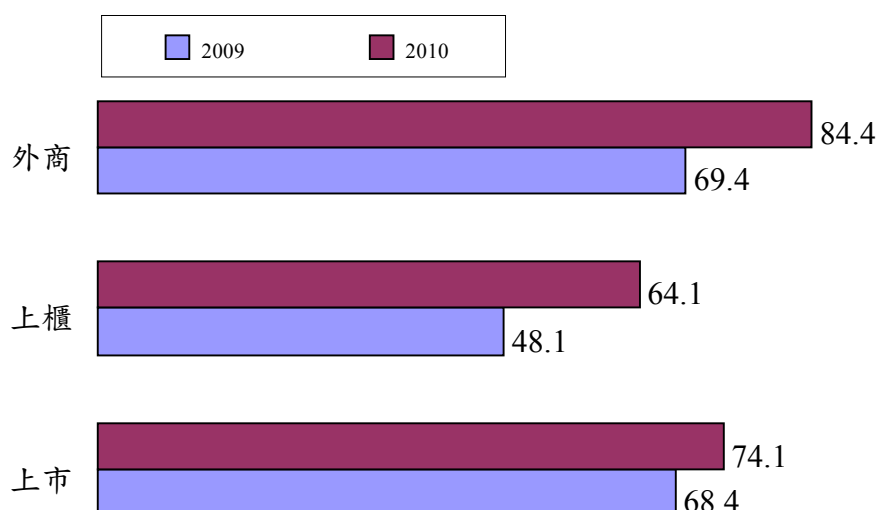


圖4-5 外商及上市櫃企業會按CSR表現選擇供應商的比例

資料來源：《遠見》雜誌（2010年3月）

2002 年 H P 訂定責任政策，DELL 和 IBM 等公司亦訂立 C S R 規範，要

<sup>25</sup> 調查方式說明：第六屆「遠見雜誌企業社會責任大調查」調查對象為連續三年（2007年1月至2009年9月）經營狀況均無稅後虧損之國內上市櫃公司，及在台資本額前200大，或列入「2009全球百大品牌」之知名外商公司。連續三年獲得CSR首獎之企業，得列入「遠見CSR榮譽榜」，並暫停三年參賽資格。調查時間為2009年10月5日~12月10日，回收有效問卷：上市企業162份，回收率37.1%；上櫃企業64份，回收率24.2%；外商企業50份，回收率22.9%。此項調查採用13項CSR指標，主要參照「OECD多國企業指導綱領」及其他國際通則，就企業是否重視股東權益、勞動人權、供應商管理、消費者權益、環境保護、社區參與、利害關係人溝通及資訊披露等項目，進行問卷填答。

求供應鏈廠商配合，並做為挑選新合作伙伴的參考標準。2004年10月，DELL、IBM與HP合作，向世界發佈「社會及環境責任作業準則」，成為首項電子業CSR供應鏈管理的規範(林宜淳 2005)。DELL、IBM、HP、Intel、Microsoft、Sony、Philips、Lenovo、Cisco、Flextronics和Solectron等11家業者共同成立EICC推動委員會，擬訂「電子行業行為準則」(Electronic Industry Code of Conduct, EICC)，儼然成為同樣屬性產業的國際規範。台達電在供應鏈的管理，除了與供應商密切合作外，也由跨部門共同組成相關人員，來進行對材料的相關檢驗，如圖4-6所示。

2001年歐盟提出RoHS<sup>26</sup>限用有害物質管制，並於2003年2月公佈實施。並要求2006年7月1日以後進口歐洲的電子電機產品一律不得含有鉛、鎘、汞、六價鉻、PBBs及PBDEs等有毒物質。對於電子電機產品中危害物質的含量，並以『在每一均勻材質(in each homogeneous material)中的濃度』為判定標準」。RoHS是在規範產品的上游設計及中游製造段必須符合嚴格的環保規範。

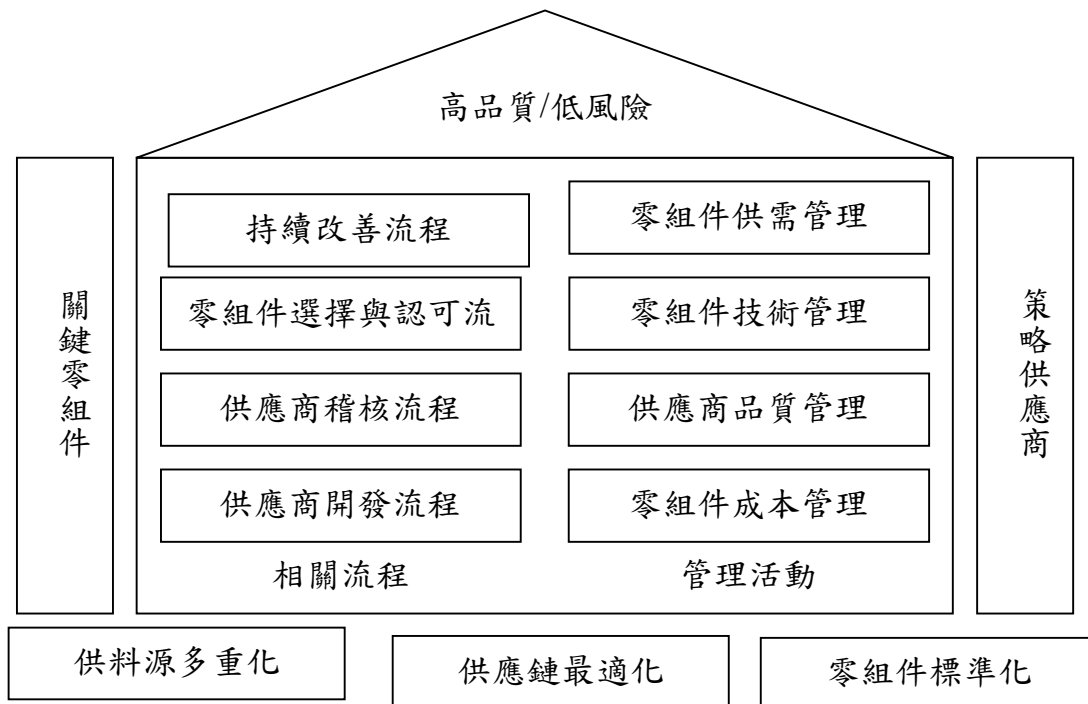


圖4-6 台達電供應商管理架構圖

資料來源：台達電 2010 年報

<sup>26</sup> RoHS 係危害物質禁用指令(Restriction of the use of certain Hazardous Substance in electrical and electronic equipment, 簡稱 RoHS)。

訪談中，基金會陳主任談及，當初 Sony 因為荷蘭貨櫃進口遊樂器，不符合 RoHS 的規定，損失好幾億，Sony 後來找了台達電，由於當時台達電已投入無鉛製程，在焊錫的部份，無鉛對於製程較難克服的地方是「插件」的時候較難固定。台達電也因為投入時間較早，而獲得 Sony 大廠的訂單。要如何將 CSR 理念轉入實務運作，長期以產業與 CSR 似乎是對立的，當企業真正植入一個真正對人、對環境好的理念，在關鍵性時有心的人會善用資源，讓這個 Image 植入心中，公關是假的，而 CSR 是真的，讓內心的理念成為公司文化，這是最好破除產業與 CSR 對立的魔咒。

台達電於 2001~2002 年榮獲美國 Intel 頒發傑出技術與品質廠商獎。2007 年則依據「電子行業公民聯盟」所倡導的行為準則，針對主要供應商設計相關課程，俾使供應商了解該行為準則的內涵及意義；同時準備問卷或查核表實地稽核供應商，以了解並進而提升供應商在勞工權益、安全衛生、環境等面向的表現<sup>27</sup>(伍忠賢 2010)。導入無鉛焊錫製程，投入成本及設備雖相對高，卻也因此獲得大廠訂單。在法令規範及環境議題發熱，也帶來無形商機及邊際效益。同時獲得許多國際大廠的優良廠商獎，詳見表 3-10 如 Dell、IBM 及 HP 等，亦將此規範納入採購政策，共同為綠色環境氣候的形成而努力。

台達電以「環保、節能、愛地球」作為經營使命，同時也將環保議題納入政策。研發環保節能產品並落實環保作為，做為減輕對環境的衝擊及保護地球環境的承諾。在相關能資源使用，或是造成排放物的活動可分為五大階段：物料的開採、製造及運送、廠區生產與營運、出貨及銷售、產品的使用、產品的棄置處理。廠區營運可由台達電直接予以控制。而產品使用階段的環境表現與台達電產品的設計息息相關。台達電透過能資源的採購量／耗用量、溫室氣體排放量和廢棄物產生量的統計結果，以及耗電、耗水、溫室氣體密集度等指標比較歷年的環境績效，同時也呈現綠色產品的研發成果及其環境效益。

表 4-4 台達電在綠色生產方面的各項措施

核心活動	綠色台達	歐盟環保認證	台達的作法
一、研發			提高主力產品(電源供應器)的電源效率。2008 年已達 85%，未來目標為 87%。
1. 節能減碳 (低耗電、用料可回收)	綠色設計 (reduce)	2005 年 8 月 11 日實施「能源使用產品生態化設計指令」(EuP)	
2. 使用壽命			
二、採購：用料	綠色採購		通訊電源供應器

<sup>27</sup> 資料來源：伍忠賢(2010)台達電的綠能傳奇；伍忠賢對台達電落實環境層面的訪談。



朝「輕薄短小」邁進。2008 年由重量 5 公斤降到 2 公斤。

三、生產：製程

綠色製造

1. 有害物質使用率

2006 年 7 月歐盟實施 RoHS (禁用有害物質防制指令)。2008 年 4 月,實施「化學品註冊、施估、授權法案」(REACH)。

2000 年採取無鉛錫。2004 年東莞石碣廠通過 RoHS 審查,生產線上掛有「無鎘、無鉛」標示。

2. 節能：

- (1) 高效能馬達
- (2) 太陽能

再生  
(renew-able 或 renew-ing)

(1)辦公室、工廠省電。(2)南科廠採綠色建築太陽能發電節約冷卻水塔用水循環使用。

資料來源：伍忠賢 (2010, 149)

台達電因應環保法規之作為包括：(1) 提升作業效率及資訊的正確性、促進內部資源整合與分享。由於產品料號管理資訊量極為龐大，方便數千家供應商即時上傳及維護相關資訊。縮短供應商之間溝通及傳遞耗費大量人力時間；(2) 各事業單位的代表聯合起來檢討材料承認的作業流程，建立內部系統連結；(3) 建置平台與資料庫系統供內部及供應商使用的資訊管理；(4) 投入系統化管理代替人工，讓複雜的行為藉由系統可彈性增加欄位或是擴充模組，以提供相關指令所需資訊，如 EuP、WEEE、REACH 乃至於新版 RoHS 等等；(5) 系統可彈性增加欄位或是擴充模組，以最佳化環境關聯物質的管理。同時系統可依客戶報告格式自動產出相關數據；(6) 集團各廠區主要是依「供應商風險」及「料件風險」的二維風險評估，來決定進廠料件的抽樣頻率，如每批或每 30 批抽樣一次；(7) 評估供應商管理系統化，建置預警系統(alert system)、對供應商定期稽核結果乃至於進料未檢驗量等整合至成為一動態風險分數。作為將來廠區每日管理，甚至於料件採購的依據，作為社會和環境責任要求。

台達電大陸區執行副總裁鄭平指出：「要做生意，就得遵守各國環保規範。」因此為了符合歐盟環保指令及各種法規要求，台達電至少都領先三年開始。

2006年7月，歐盟電子電機禁用有毒物質指令上路，但台達電的東莞石碣廠早在2004年前就通過審查。每條生產線上都打上「不含鉛、鎘成分」的標示。台達電大陸區行政總經理曾紀堅驕傲地表示，環保不僅不會讓成本提高，反而會帶動商機，吸引不少歐盟的訂單。台達電總經理海英俊先生表示：「台達電有上千家的供貨公司，每一批進來的產品都要檢驗，些都是成本。單單為了測試重金屬，台達電就投資很多昂貴的儀器設備，所以吳江廠新設廠時，就先建重金屬實驗室」。

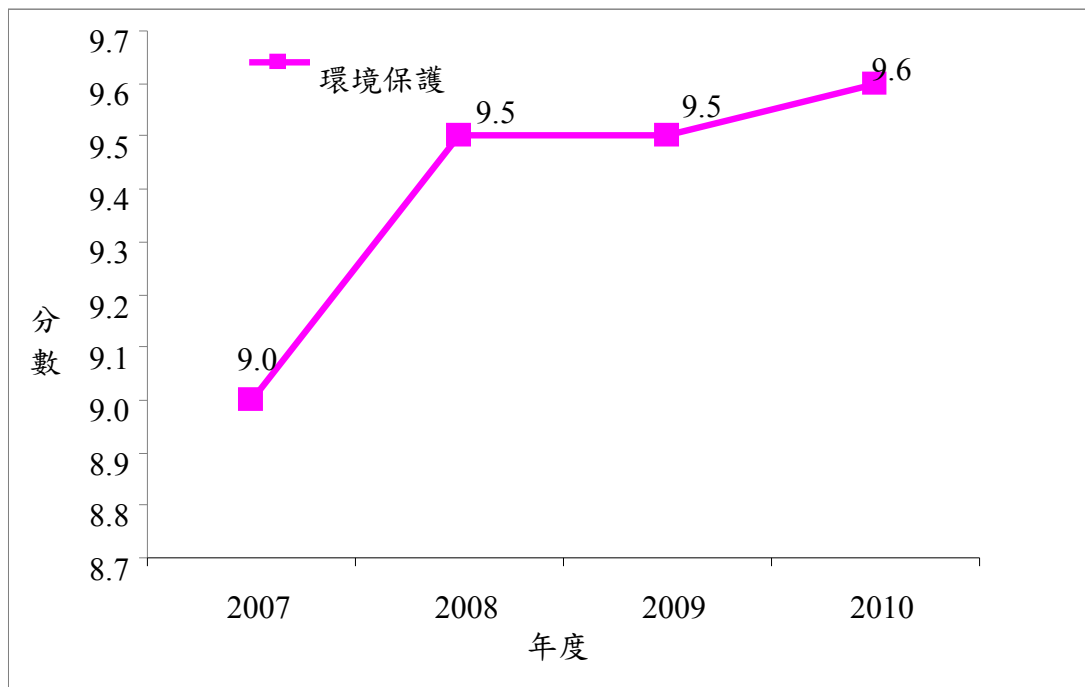


圖 4-7 台達電環境得分趨勢圖

資料來源：本研究參考《天下》企業公民排行榜分數整理

英國劍橋大學國際商業中心副主任 Noreena Hertz，在反省現代資本主義與全球化的思潮中，長期協助《Fortune》五百大企業面對環保問題。2008年，Hertz 在接受《天下》雜誌專訪時，暢談 CSR 如何成為企業未來成長的關鍵所在。他提到，當消費者越來越重視環保時，必會對產品有所選擇。消費習慣在改變，企業若想爭取這群重視環保的客戶，應學習因應潛在的危機，減少對產品品牌及個人生存的衝擊，正視環保對地球所產生的破壞。

台達電的能源管理依管理水準分成兩階段：第一階段。2001年，台達電開始進行辦公室和廠務的能源管理。第二階段，2003年，更加入科學調查；所有節能都透過決議，定出具體的數據，並先計算成本，設定節約能源的目標，董

事長鄭崇華設定每年節省能源 20%的目標，以數字和調查來管理能源使用情形。2000 年投入無鉛錒錫之製程時，歐盟尚未嚴格規範。同年提出六點 CSR 承諾，其中兩點與環境相關。另外，亦積極投入環保節能教育，鼓勵員工參與社會公益活動，及研發環保節能產品以減輕對環境的衝擊。努力實踐作為「環保企業」。2004 年於大陸通過 RoHS 審查通過無鎘無鈷之標示在環境面的影響，由圖 4-7 可看出。在《天下》雜誌 2007~2010 年的企業公民得分自 9.0 至 9.5 再上升至 9.6 分。

### (三) 社會面

台達電在企業社會責任之承諾包括：(1) 維持良好的公司治理、嚴守商業道德規範；(2) 遵守法律規範；(3) 提供員工安全健康的工作環境，得以充分發揮才能的空間，以及合理的報酬與福利；(4) 積極投入環保節能教育，並鼓勵員工參與社會公益活動，創造公司價值，提升股東權益；(5) 創造公司價值，提升股東權益；(6) 將企業社會責任的理念與作法推廣至台達電的供應鏈，共同追求更好的表現；(7) 研發環保節能產品並落實環保作為，減輕對環境的衝擊；(8) 投入創新研發，倡導智慧財產權，為人類文明科技進步、社會經濟發展及地球環境永續發展盡份心力。

上述承諾為台達電落實企業社會責任的目標和方向。並在日常營運中透過系統化的組織及教育訓練，以拓展相關活動的深度與廣度。亦建立與利害關係人間的夥伴關係，保持良好的溝通管道，確保組織內外部的資源發揮最大綜效。企業除了追求營利與成長外，也應盡社會公民應盡之責任。台達電秉持「品質至上」的理念，與客戶、供應商密切合作，創造共同價值。

台達電規範全球員工應遵守之行為準則，要求員工承諾遵從法律及道德原則，以維護公司資產、權益及形象，新進員工訓練中即予宣達。而「正直誠信」更是台達電員工績效管理與發展表中必考核的一個項目。台達電員工行為規範包括：(1) 資料之記載須誠實完整；(2) 嚴禁不當或違法使用台達電資源；(3) 饋贈禮物與娛樂招待須合宜；(4) 禁止員工從事與公司利益衝突之活動；(5) 所有員工須遵守著作權的規定；(6) 所有權屬於公司的資訊須保密；(7) 保護智慧財產權；(8) 禁止內線交易。

台達電員工均有責任依最高的道德標準維護之公司聲譽。凡違反員工行為規範者均視為不當之行為。嚴格要求所有員工遵守，係為確保所有利害相關者

之權益<sup>28</sup>。台達電亦與供應商間簽訂「廉潔承諾書」，如此的夥伴關係完全建立於專業的考量，期待雙方能夠合作長久。內容中除要求廠商必須忠實地執行各項買賣及交易行為，不得損害公司利益及形象外，廠商也需承諾不對台達電的員工個人或親友進行私人的利益輸送，或是任何非依公務上指定之借貸、租賃和投資等。承諾書中亦附台達電申訴專線及信箱資訊，可供廠商舉發破壞採購紀律的員工，確保廠商的權益亦能獲得保障。

台達電在社會參與的貢獻包括：(1) 學術捐贈：國立中央大學國鼎光電大樓，為中央大學首座綠建築，成功大學孫運璿綠建築中心，是台灣低碳建築。(2) 天母棒球場 LED 戶外大型看板裝置；2009 年世運主場館太陽能電力系統；台北及花蓮。(3) 認養內湖區文德三號公園；(4) 贊助台北花卉博覽會真相館 3D 立體影片。

圖 4-8 說明台達電在社會參與及企業承諾的執行力上，《天下》企業公民 2007~2010 年在社會參與得分由 9 分不斷提升到 9.7 分。企業承諾得分由 8 分不斷提升到 9.9 分，接近滿分。顯示公司在對消費者的承諾、對員工的培育照顧、供應鏈的關係和對創新研發的投入，成效卓著。此一部份的成果，亦讓台達電在 2010 年榮登「天下企業公民獎」榜首。

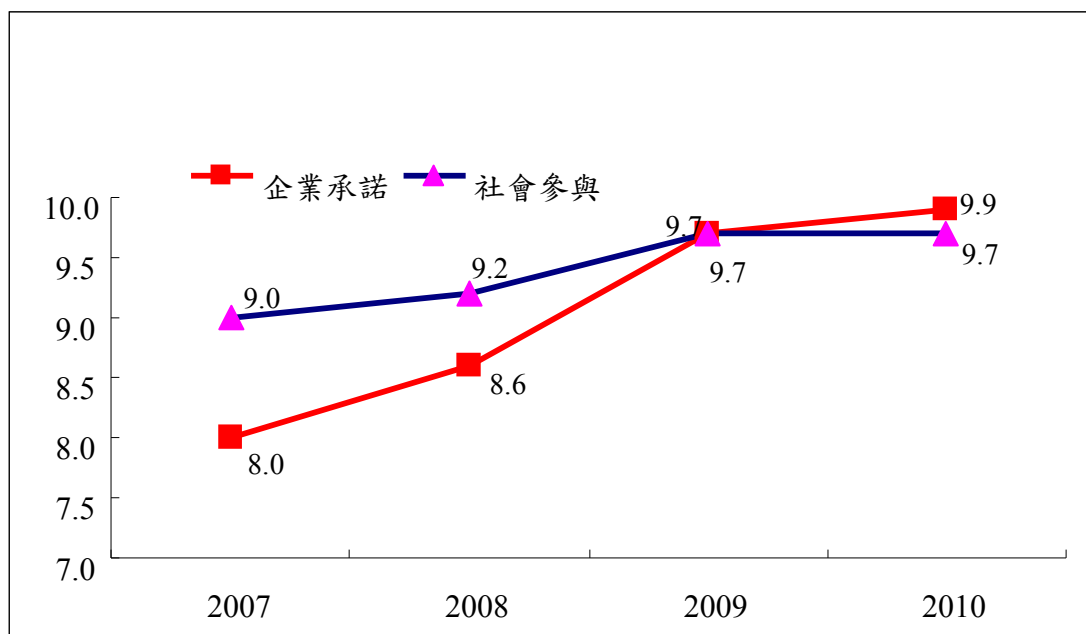


圖 4-8 台達電企業承諾與社會參與得分趨勢圖

資料來源：本研究參考《天下》企業公民排行榜分數整理

<sup>28</sup> 資料來源：台達 2008 年企業社會責任報告書-公司治理與道德規範

### 第三節 個案企業社會責任績效與組織績效之關聯

2008 年美國次貸風暴掀起的全球金融海嘯儼然成為全世界共同面對的一項重大危機。企業無法獨立創造價值，台達電近十年來，積極投入企業社會責。包括健全的財務體質、充沛的營運資金，及謹慎的新產品開發。最主要在於董事長對於愛護環境，且製造低污染的綠能產品為關鍵，提升生產力、人力素質以及產品與服務的品質。

台達電投入社會責任構面，2005 年第一次 CSR 獲獎後。所展現的效益上包含有形的財務績效與無形的社會形象。其中包括：爭取到國際訂單、入選 2008 年 CNBC 歐洲商業雜誌的「全球百大低碳企業」、成為 Sony 及 Canon 的綠色夥伴等。以下就營收成長率(Growth in Sales, GIS)、股東權益報酬率(Return on Equity；ROE)及資產報酬率(Return on Assets，ROA)分析其財務績效。

#### 一、 有形的財務績效

表 4-5 台達電2001~2010年得獎前後財務比率分析

財務報表分析		得獎前				得獎後					
		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
財務結構 償債能力	負債佔資產比率 (%)	40.37	39.15	43.18	41.16	34.53	25.36	28.26	28.63	30.52	26.91
	長期資金佔固定資 產比率(%)	776.06	989.87	1,277.05	1,125.71	1,038.52	1,145.65	1,441.73	1,310.74	1,658.91	1,822.05
	流動比率(%)	96.35	95.44	139.33	214.88	142.16	135.91	92.84	59.90	50.66	68.66
	速動比率(%)	89.39	90.56	130.81	204.58	129.52	128.40	88.50	56.82	47.18	60.41
	利息保障倍數(%)	3,779.93	4,281.73	7,211.29	10,311.71	7,458.91	289,335.66	11,953.51	80,726.29	27,129.69	32,572.36
經營能力	應收款項週轉率 (次)	4.36	4.29	4.46	4.65	4.40	4.68	4.82	5.09	4.86	5.85
	應收款項收現日數	83.71	85.08	81.83	78.49	82.95	77.99	75.72	71.70	75.10	62.39
	存貨週轉率(次)	14.10	30.02	35.80	29.56	29.01	34.55	44.27	55.37	47.14	44.84
	平均售貨日數	25.88	12.15	10.19	12.34	12.58	10.56	8.24	6.59	7.74	8.14
	固定資產週轉率 (次)	6.86	10.31	13.41	14.24	16.75	14.13	9.24	8.82	7.03	8.02
	總資產週轉率(次)	0.57	0.67	0.77	0.83	1.05	0.91	0.52	0.46	0.34	0.35

獲利能力	資產報酬率(%)	8.13	9.10	10.03	11.97	12.45	17.04	20.07	12.43	13.53	16.21
	股東權益報酬率(%)	13.64	14.82	16.87	20.56	19.74	24.31	27.48	17.36	19.17	22.65
	營業利益佔實收資本比率(%)	1.41	1.20	1.14	2.72	18.39	6.86	9.20	3.66	6.12	7.22
	稅前純益佔實收資本比率(%)	34.25	33.11	31.69	37.57	41.11	64.41	79.45	52.11	51.28	68.41
	純益率(%)	13.89	13.35	12.85	14.35	11.74	18.81	38.37	27.04	39.45	46.27
	每股盈餘(元)	3.01	3.08	3.52	4.20	4.26	5.76	7.15	4.69	5.20	6.69
現金流量	現金流量比率(%)	4.09	19.49	24.06	71.62	55.27	64.30	45.78	1.00	31.68	70.33
	現金流量允當比率(%)	38.51	42.43	47.60	84.53	102.61	117.32	110.23	82.18	65.61	61.20
	現金再投資比率(%)	-4.70	4.50	1.49	15.56	17.03	4.87	-0.78	-16.71	-2.13	-0.33

資料來源：本研究依公開資訊觀測站資料整理

## (一) 營收分析

根據《天下》雜誌調查，台灣前 30 名 CSR 獲獎企業，其營收成長率明顯優於整體市場。台達電五大類產品中，以電源供應器佔總營收淨額比重最大。2005 年台達電第一次榮獲 CSR 首獎，由獲獎前後來分析營收比重，在電源供應器的部份 2002 年 49.73%，2003 年 53.33% 2004 年 58.33% 至 2005 年 43.85%，2006 年 56.72%，2007 年 45.30%(台達電各年度年報)。由表 4-9 及圖 4-10 所示，得獎前 2001~2004 年期間，營業收入並無明顯之差異，顯現成長動能趨緩。得獎後 2005~2010 年成長幅度較為明顯，在整體總營收除了 2008 年營業額因金融風暴引發 GIS 下滑 12.01% 外，其他年度之 GIS：2005 年為 43.12%，2010 年為 36.48%，顯現企業面對市場重大變化時，投入 CSR 的企業風險較低、機會較高。也成為台達電積極佈局的新興環保產業。

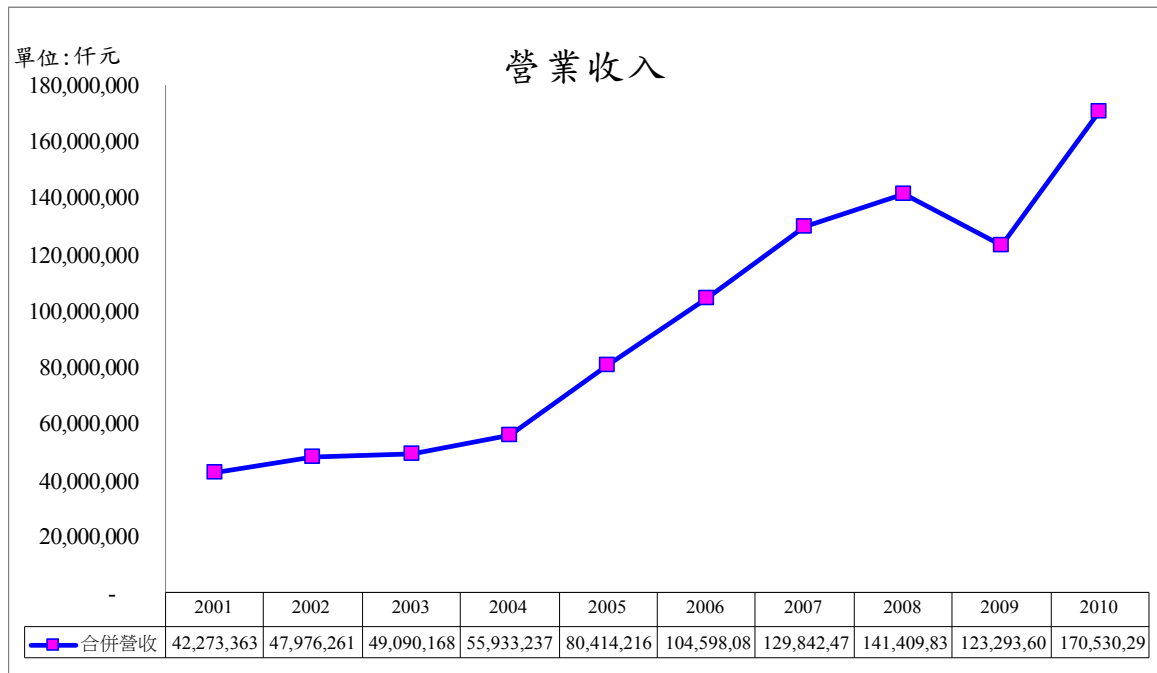


圖 4-9 台達電CSR得獎前(2001~2004年)後(2005~2010年)營收狀況表

資料來源：本研究依據公開資訊觀測站資料整理

表 4-6 台達電歷年營業收入成長率

年度	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
GIS <sup>29</sup> %	-16.3	14	2.12	13.99	43.12	30.18	24.14	9.21	-12.01	36.48

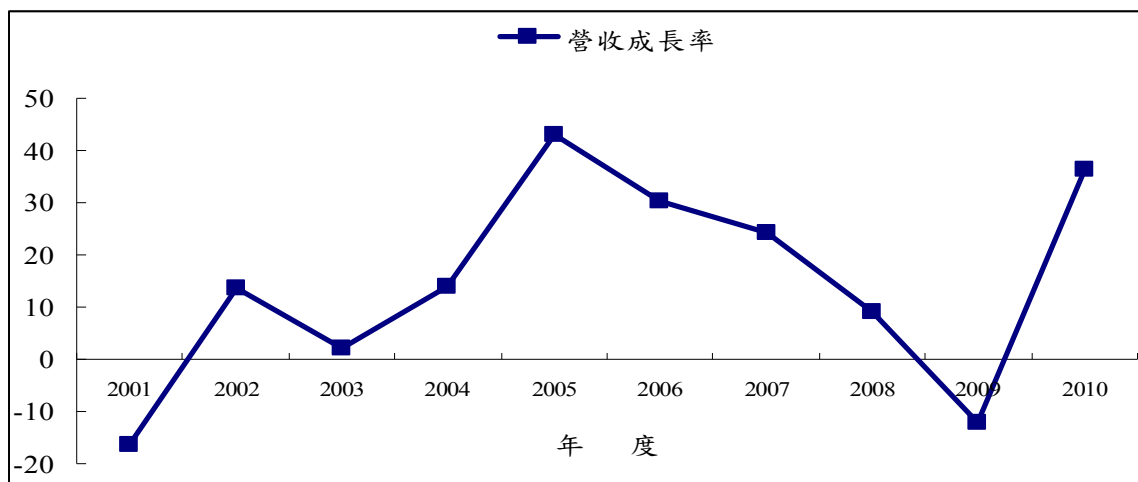


圖 4-10 台達電CSR得獎前後各年營收成長率

資料來源：台灣經濟新報 (TEJ) 資料庫

<sup>29</sup> GIS(Sales Growth Rate)營收成長率=(營業收入淨額-去年同期營業收入淨額)/去年同期營業收入淨額)\*100%

## (二) 獲利能力分析

表 4-7 台達電CSR得獎前後獲利能力比較分析表

單位：%

年 度	得獎前 (2001~2004)				得獎後 (2005~2010)					
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
資產報酬率 <sup>30</sup>	8.13	9.10	10.03	11.97	12.45	17.04	20.07	12.43	13.53	16.21
股東權益報酬率 <sup>31</sup>	13.64	14.82	16.87	20.56	19.74	24.31	27.48	17.36	19.17	22.65
毛利率 <sup>32</sup>	19.59	20.49	21.42	21.71	19.88	21.39	20.98	17.87	21.56	21.37
純益率 <sup>33</sup>	13.89	13.35	12.85	14.35	11.74	18.80	38.37	27.04	39.45	46.27

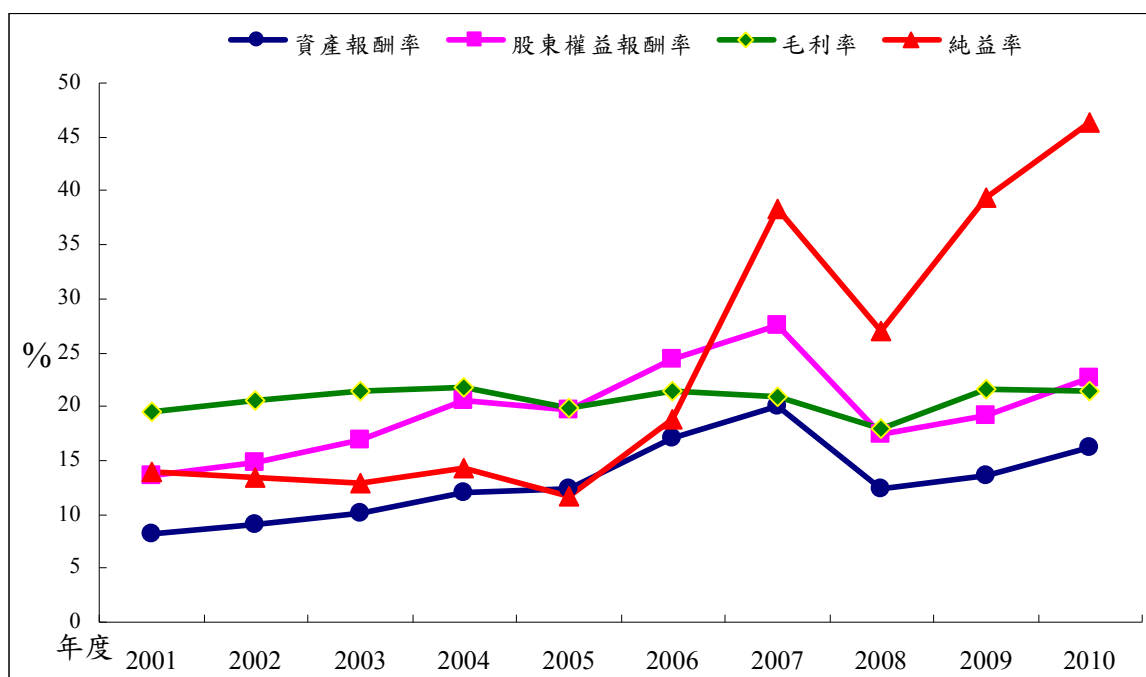


圖 4-11 台達電CSR得獎前(2001~2004年)後(2005~2010年)獲利趨勢圖

資料來源：本研究自行整理

<sup>30</sup> 資產報酬率 ROA(Return on Total Assets) = 稅前淨利/資產總額

<sup>31</sup> 股東權益報酬率 ROE(Return on Equity) = 稅後淨利/股東權益

<sup>32</sup> 毛利率 Gross Profit Margin = (營收淨額 - 銷貨成本) ÷ 營收淨額 \* 100。

<sup>33</sup> 純益率 profit margin = 稅後損益/銷貨淨額



由表 4-7 可見，台達電的資產報酬率得獎前 2001~2004 年之間為 8.13~11.97%，得獎後六年 2005~2010 年則為 12.45~16.21%，其中 2007 年更高達 20.07%，確實提高了資產使用效能。股東權益報酬率則由 2001 年的 13.64% 提升到 22.65%。得獎後明顯提高獲利率，顯現 CSR 的獲獎肯定帶來更高報酬率。純益率由 13.89% 提高到 46.27%，毛利率則由 19.59% 提升至 21.37%，可見整體得獎後毛利率、純益率均優於得獎前。

圖 4-12 說明，台達電在創造股東權益價值上，分別為：(1) 股價淨值比：得獎前為 2.7 倍（2001 年），得獎後提升為 4.44 倍（2010 年）；(2) EPS：得獎前為 3.01 元（2001 年），得獎後大幅提升至 6.69 元（2010 年）；(3) 本益比：得獎前為 8.11 倍（2001 年），得獎後大幅提升至 21.30 倍（2010 年）。以台達電執行 CSR 獲獎前後比較，獲獎後之數據均優於獲獎前，CSR 的獲獎確實為台達電帶來好的形象，並且為股東創造最大的價值。

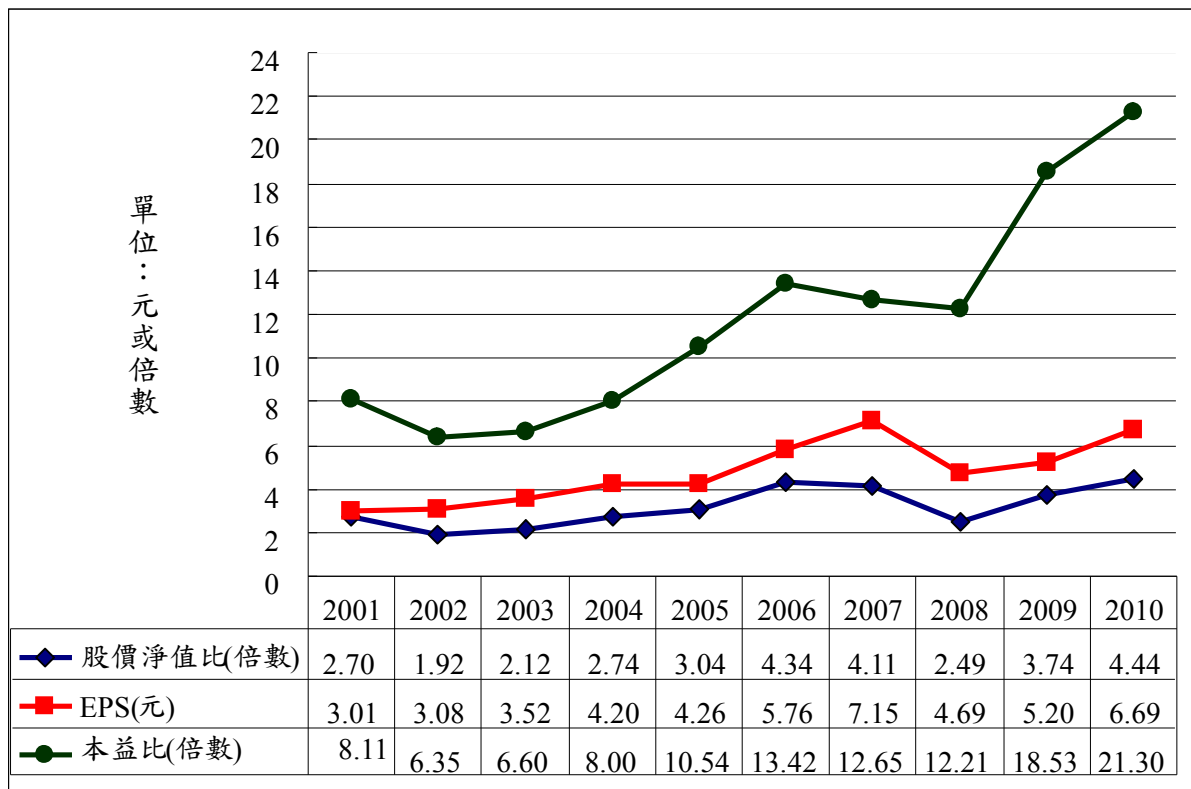


圖 4-12 台達電2001~2010年股價淨值比、EPS與本益比趨勢圖

資料來源：本研究依據公開資訊觀測站資料整理

### (三) 台達電與台灣區同業獲利標準比較

表 4-8 台達電與台灣區同業獲利標準比較

年度	%	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
台達電	ROA	7.59	8.48	9.29	11.13	11.47	14.52	16.68	10.55	10.46	12.21
同業	ROA	6.26	6.21	7.51	7.26	6.84	7.47	7.13	2.10	3.14	7.91
台達電	ROE	14.19	15.5	16.61	19.85	19.74	24.00	26.91	16.92	17.61	21.90
同業	ROE	9.60	9.76	13.2	12.12	10.55	11.41	10.73	0.86	3.07	12.40
台達電	毛利率	19.60	20.49	21.42	21.72	19.88	21.39	20.98	18.03	21.01	21.37
同業	毛利率	21.56	21.61	22.04	23.27	22.3	22.25	20.91	16.53	17.62	22.81
台達電	營業利益率	5.84	7.82	8.66	9.47	9.21	11.81	12.03	7.80	9.37	10.08
同業	營業利益率	7.14	6.80	7.67	10.02	8.87	9.42	8.16	2.58	2.81	10.22
台達電	稅後純益率	8.73	9.22	10.92	12.46	10.15	11.7	13.13	8.60	10.41	10.44
同業	稅後純益率	6.03	3.67	5.34	5.86	5.50	6.65	6.29	0.46	1.13	7.89

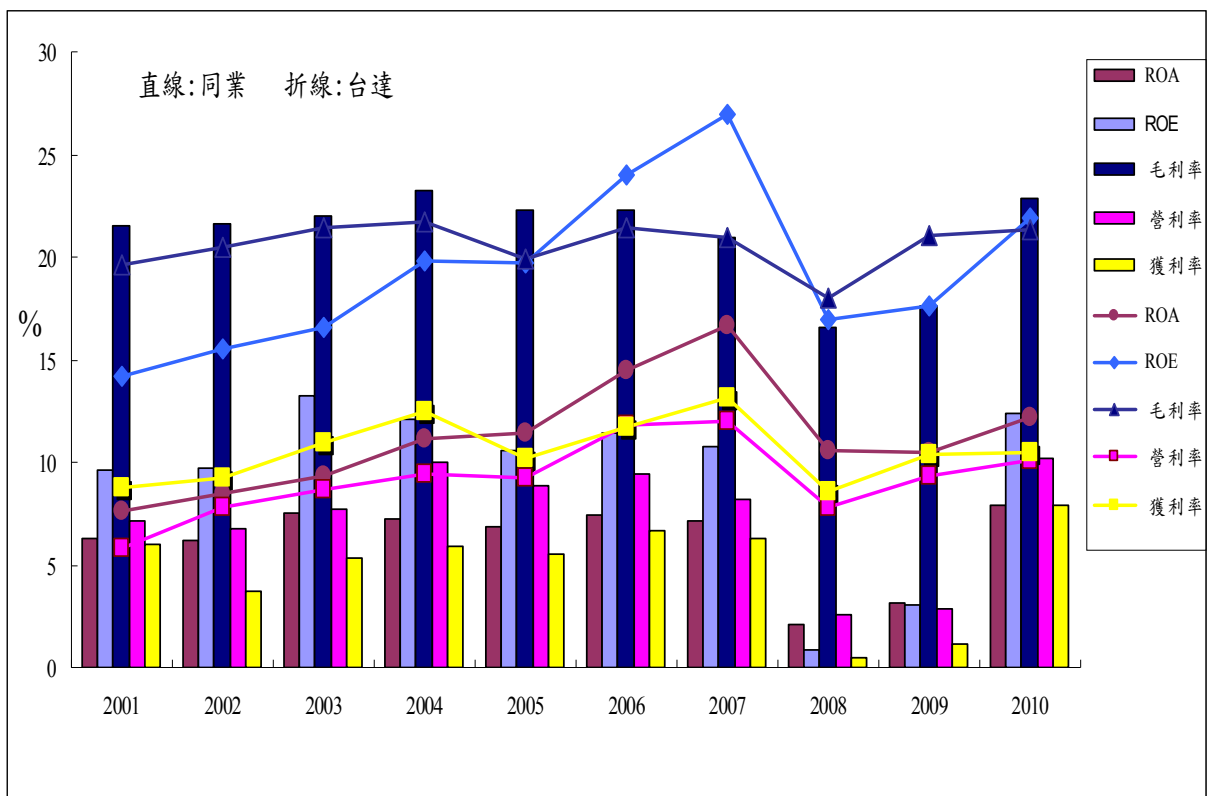


圖 4-13 台達電與同業獲利標準比較圖

資料來源：本研究依據公開資訊觀測站資料整理

表 4-8 為台達電與同業獲利率之比較。第一屆 CSR 獲獎後，於 2005 年至 2007 年間，台達電獲利率明顯高於同業標準，尤其在 2008 年金融風暴下，ROE 及獲利率高於同業標準 18~19 倍。依據表 4-8 所示：（1）ROA 從 2001~2010 年均高於同業標準，2008 年金融風暴更高於同業標準 5.02 倍；（2）ROE 在 2001~2010 年，均高於同業標準，2005 年獲獎第一屆 CSR 後，ROE 更高於同業標準（2006 年為 1.47 倍，2008 年為 19.67 倍）；（3）毛利率於 2001~2006 年間均低於同業標準，但 2008 年及 2009 年高於同業標準；（4）營業利益率 2001~2004 年並無明顯優於同業，但 2005 年後穩定高於同業，尤其是 2008~2009 年倍數高於 3.02 倍及 3.33 倍；（5）稅後純益率在 2001~2010 年均高於同業，2008 年更高於 18.69 倍，2009 年為 9.21 倍。

綜合上述分析，本研究發現，台達電投入企業社會責任之財務績效，僅在 ROE 及稅後純益率上特別明顯。但在市場環境產生重大變化時，執行 CSR 的企業，較能維持一定的獲利水平。從上圖 4-13 亦可明顯看出，毛利率除在 2008 年高於同業外，其它年度均低於同業。近年來，因天災、風災頻傳，促使消費者重視及使用環保產品。因而本研究推論，個案公司所生產之產品，因不斷獲得供應商獎項及國際間所頒發獎項，無形中提升了企業的環保形象，亦是促使 ROE 提高的重要因素。

#### （四）全球同業標準

表 4-9 台達電與全球同業獲利之比較

資料日期	台達電				全球同業標準			TAIWAN TAIEX	
	5/18	預估 1 年	1 年前	5 年 平均	5/18	Pctl	預估 1 年	5/18	Pctl
企業價值 近 12 個月 EBITDA	11.32	9.59	11.9	11.04	9.42	77%	7.93	n/a	62%
近 12 個月 EPS 成長	28.52	11.68	13.09	16.54	6.72	63%	26.81	67.01	47%
毛 利 率	21.37	20.71	21.01	20.37	12.19	83%	10.1	20.8	59%
營業利益率	10.08	8.88	9.37	10.04	5.16	77%	2.87	7.29	64%
近 12 個月 股東權益報酬率	22.65	18.77	19.17	22.19	16.65	83%	10	12.77	88%

資料來源：Bloomberg Finance L.P.

表 4-9 顯示台達電與全球同業的獲利比較，包括：(1)毛利率為 21.37%，均優於全球同業標準的 12.19%，營利率 10.08%優於同業標準的 5.16%；(2)股東權益報酬率為 22.65%優於同業標準的 16.65%；(3)營收成長率 36.48%低於同業標準 37.69%，EPS 為 28.52%則優於同業標準的 6.72%。(4) 企業價值則以 11.32%優於同業標準的 9.42%。

## 二、無形的社會績效—企業形象

《天下》雜誌報導：2010 年台達電讓公益與獲利畫上等號<sup>34</sup>。執行長海英俊於訪談中說：「只是給錢，是解決不了問題的。」台達電不只慷慨捐贈，而要激起熱情，比起其他企業更早意識到企業社會責任的重要，而且不只投入社會慈善、關心環境，台達電本業的發展路徑更和全球趨勢吻合。事業多角化到各種綠能相關產業。外資支持肯定公司治理，國內外投資人更不吝於給台達電掌聲，股價在經過除權息的還原換算後，攀上歷史高點，外資持股率也創下新高，成為外資持股率的第一名。外資的支持證明台達電的綠色事業在全球的競爭力。更是將社會責任與公司治理有高度相關，整體而言確實提高獲利及每股盈餘，也帶動企業的正面形象及股價。

表 4-10 企業家最佩服的企業家

企業家 /年度	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
郭台銘	3	2	1	1	2	2	2
張忠謀	2	3	2	2	1	1	1
王永慶	1	1	3	3	3	--	--
施振榮	4	4	4	4	4	3	3
許文龍	5	5	5	6	5	10	7
施崇棠	8	7	6	5	6	8	--
李焜耀	--	8	7	--	--	--	--
高清愿	7	10	8	7	8	9	10
張榮發	--	--	9	8	--	--	--
嚴凱泰	10	6	10	9	7	6	5
鄭崇華	--	--	--	10	9	5	4
蔡明介	--	--	--	--	10	4	6

<sup>34</sup> 天下雜誌，2010 年 10 月，452 期，2010 天下企業公民獎，132-138。

王雪紅	--	--	--	--	--	--	8
嚴長壽	--	--	--	--	--	--	9

資料來源：天下雜誌，2010年10月5日，第452期

由表 4-10 可看出，台達電董事長鄭崇華先生，在 2004~2006 年間，並未  
被評選為「企業家最佩服的十大企業家」。2007~2010 年間，不但擠進前十名，  
2010 年更躍升至第 4 名。2010 年經營團隊獲頒 CNBC 年度最佳商業領袖獎，  
顯現社會對於台達電董事長經營理念及環保教父形象的高度肯定。

### 三、本章小結

上述分析結果顯示，2008 年金融風暴後，台達電在財務績效上的成效均  
高於同業標準好幾倍。在非財務績效上，企業形象在獲獎後帶動環保產品的  
形象。2010 年天下企業公民獎，台達電以企業承諾接近滿分登上榜首，全年  
稅後純益率 39.45%創下歷史新高，外資持股率超過 74.7%，成為外資持股率  
的第一名。

楊筱翎(2010)針對企業社會責任與公司績效之關聯性進行研究，研究結論  
指出，得獎企業 CSR 與財務績效和非財務績效間，均具有顯著正向關係，表  
示得獎企業相較於非得獎企業，有較好的財務績效與非財務績效表現。溫崇  
發、邱詩涵與劉璧菁(2010) 以台灣電子業上市公司為例探討企業社會責任與企  
業財務績效之關係，並以 ROE 和 ROA 作為財務績效之衡量指標。研究結果顯  
示，較具有企業社會責任之企業，其財務績效較佳；反之，較不具有企業社會  
責任之企業，其財務績效表現較為普通。因此，亦間接證實台達電在 CSR 的  
投入與獲利並不相斥。

## 第五章 結論與建議

本章共分為三節，第一節為研究結論；第二節為管理意涵；第三節為研究限制與後續研究建議。

### 第一節 研究結論

全球企業紛紛熱情擁抱 CSR，管理大師麥可·波特強調，將社會責任與經營策略結合，將是企業未來新競爭力的來源。無論是公司治理、企業承諾、社會參與或環境保護，台灣加快腳步趕上全球趨勢(吳韻儀 2007)。台達電鄭崇華董事長對環境保護的努力，不斷發展綠能相關新事業，也讓整個台達電形塑出「最環保」的企業形象。另一方面，愈堅持投入社會責任的企業，也愈能獲得國內外投資人與股東的認同。台達電近來不僅股價創新高，外資持股甚至超越所有企業，躍居全台第一。一個優質的企業，必須是讓所有利害關係人均能受益，包括顧客、員工、政府、環境、社會、股東，才是唯一正道。

#### 一、研究結論

茲將本研究所獲得之結論分述如下：

- (一) 研究發現，個案公司經營初期仍以經濟面運作為重。尤其是在 2001 年導入無鉛製程後，間接發現該公司並非一開始即生產高成本的產品，公司仍以獲利為首要任務。而台達電 2001 年帳上每股盈餘已達 3 元以上，佐證企業會依當時所擁有的資源，做為投入其他無直接營運效益的專案上。
- (二) 研究發現，個案公司因出具「環保報告書」，進而漸漸將鄭崇華先生之個人環保理念結合至台達電經營面。投資人詢問及國際大廠重視，因此投入 CSR 的撰寫。藉由環保議題著手，從有效資源和能源並結合鄭崇華先生的理念，生產對環境減少污染的產品。除了符合法令規定也提高企業的環保形象。提高環保形象則產生企業的競爭力、社會認同及員工的價值觀；這也和永續發展三大理念相同。說明了企業無論是經營面、環境面及社會面的運作是缺一不可，亦可透過 CSR 的投入將經營者的理念結合，來調整企業本身營運構面，形成一個好的循環。

- (三) 研究發現，個案公司於 OECD 立法時即開始導入 CSR，可見法令規定可以促使企業改變生產模式，並且提早反應市場動向，越早投入的企業機會越大。且由個案因 Sony 退貨事件而獲 Sony 訂單，可見企業應隨時檢視內外部環境變化所產生的法律問題，做為改善產品品質及內控流程之依據。
- (四) 研究發現，領導人鄭崇華先生，以個人股票股利成立台達電基金會。透過基金會運作將個人理念與公司策略結合。由進行教育訓練為基礎，到各大專院校辦理相關議題活動。取得相同理念之人才，進入企業服務。減少磨合問題，取得內外部關係人的支持。為企業帶來優良產品形象及彰顯內外部效益。
- (五) 研究發現，個案公司在 2005 年第一次獲得 CSR 首獎後，其 ROE 及營業利益率均高於同業，尤其在 2008 年金融風暴時，除了毛利率變化與同業相差不大外，其他獲利率均高於同業 3~17 倍，因此推論落實 CSR 並不會增加企業負擔，反而能提升企業經營績效，證明公益與營利並不相斥。

## 第二節 管理意涵

本研究在管理實務上之意涵可分別就個案公司及其他企業予以說明：

### 一、對個案公司而言

管理者道德已成為近年來重視之議題，根據 Carroll(1991)所提出的金字塔模型，最底層為經濟面責任，即對股東權益保障與盈利分配的責任，而公司治理成了落實經濟面的主要途徑(ACCA 2009)。在公司治理部份所重視的，其中之一是資訊透明度。2010 年《天下》企業公民獎，台達電雖以企業承諾獲得高分擠下台積電，榮登榜首。但在全國性的一項調查中，「CSR 資訊誰最公開？」台灣卻只有台積電上榜，顯然個案公司應更加落實其公司治理。

## 二、對其他企業而言

- (一) 社會經濟學派所論述的企業社會責任與對象，絕非如古典學派僅止於對之股東責任。其所強調的是，企業經營除了要追求股東財富的極大化之外，還必須要兼顧其他利害關係人的利益。不同的利害關係人所關心的利益是不同的，管理者需瞭解利害關係人權力的內涵及影響方式，例如從股東、員工、顧客，上下游廠商、競爭者、銀行、社區等。形成一個好的對話平台，讓利害關係人在平台留言及建言。還須與外部環境中的人、事、物或其它機構建立互利共生共存的長期合作關係(傅利曼 2010)。
- (二) CSR 藉由整個營運活動貫穿而成，企業不只要著重財務績效，也應重視非財務績效的表現。企業以成本第一、獲利至上的教條，是大部份企業運作的原則。企業強調獲利，獲利才能獲得股東的支持，亦能將盈餘做為投入其他有利社會活動經費之後盾，依階段不同將資源分配在企業社會責任的投入，形成一個良性改善。在非財務績效部份，根據 2010 年《天下》企業公民調查顯示，時局愈差，愈堅持投入企業社會責任的企業，愈能獲得國內外投資人和股東員工的認同<sup>35</sup>，優質的企業必須是能讓所有相關的人都能受益，而非在單一面向上。

### 第三節 研究限制與後續研究建議

本研究以個案公司得獎前後財務分析其組織績效與 CSR 績效之關聯及其 CSR 策略與實踐模式。

- (一) 本人非個案公司內部人士，資料取得皆來自公開資訊，無法獲得內部資訊及直接觀察，故未能驗證資料是否完整，亦難呈現真實內容，恐影響研究結果。
- (二) 本研究屬質化之個案研究，較為主觀且未採用科學方法之數據來驗證。因此，很難將公司之績效與企業社會責任績效直接連結，即績效表現良好仍有其他關鍵影響因素存在。
- (三) 由於個案公司之產品線相當廣泛，因本人非內部人士，未能取得單一產品之獲利狀況。因此無法針對主要產品線進行分析獲利狀況。

---

<sup>35</sup> 資料來源：《天下》雜誌：2010 天下企業公民獎及 CSR 資訊誰最公開，P128-P130



## 參考文獻

### 一、中文

- 中山大學企業管理學系，2009，管理學—整合觀點與創新思維，台北：前程文化事業有限公司。
- 王鳳生與蔡豐隆，2003，企業倫理氣候、倫理行為與企業社會績效，亞太經濟管理評論，第6卷第2期(3月)：103-119。
- 朱竹元，2008，談台灣跨國國際的社會責任，證券櫃檯月刊專欄報導，第133期(2月)：116-121。
- 余坤東，1995，企業倫理認知之研究，國立台灣大學商學研究所博士論文。
- 余坤東，2008，企業倫理：商業的道德規範，台北：前程文化事業有限公司。
- 李培齊，1998，從工作生活品質的角度探討企業倫理對企業營運的影響，淡江學報，第3卷第2期：229-245。
- 李明機，2009，簡析企業社會責任(CSR)之發展趨勢，證券櫃檯月刊，第141期：14-21。
- 吳成豐，2002，企業倫理的實踐，台北：前程文化事業有限公司。
- 吳韻儀，2008，CSR執行力的新競爭，天下雜誌，第393期：94-164。
- 林宜諄，2008，企業社會責任入門手冊，台北：天下遠見出版股份有限公司。
- 金與納夫辛格，2007，公司治理，邱慈觀編譯，台北：台灣培生教育出版股份有限公司。
- 清水省三，2002，管理者的領導智慧，劉幸華編譯，台北：風雲館出版。
- 陳茂成，2003，企業永續經營關鍵因素之研究，成功大學企業管理學系碩士論文。
- 陳清港，2009，導入CSR思惟—客戶將更信任中小企業，台北：天下遠見出版股份有限公司。
- 楊筱翎，2010，企業社會責任與公司績效之關聯性，東海大學會計學系碩士論文。
- 高文宏，2008年1月21日，台灣企業社會責任的發展與前瞻，工商時報。
- 高希均，2010，寧靜崛起的鄭崇華與台達電，哈佛商業評論，第41期(1月)：

42-43。

- 許士軍，2009，企業有愛就能打造國際競爭力，遠見雜誌，282期：378-379。
- 孫震，2006，經濟發展的倫理基礎，台北：台灣商務印書館股份有限公司。
- 孫震，2009，企業倫理與企業社會責任，台北：天下遠見出版股份有限公司。
- 莫冬立，2009，企業社會責任守則全球發展現況與未來趨勢，證券櫃檯月刊，第141期：27-32。
- 黃正忠，2006，21世紀企業佈局的通行證--企業社會責任，證券櫃檯月刊，第122期：21-30。
- 黃正忠，2009，突破CSR在台灣的單門，證券櫃檯月刊，第141期：22-26。
- 黃正忠，2009，企業永續的綠色管理，證券櫃檯月刊，第274期：63-66。
- 黃正忠，2010，邁向低碳與企業責任發展的國際方向球，證券櫃檯月刊，第147期：23-30。
- 黃義俊與高明瑞，2003，管理評論，第22卷第3期(7月)：91-121。
- 張家鈞，2009，企業社會責任—淺談「OECD多國企業指導綱領」與跨國企業時事案例，證券櫃檯月刊專欄報導，第139期：91-93。
- 葉保強，1995，金錢以外-商業倫理透視，台北：台灣商務印書館。
- 葉匡時與周德光，1995，企業倫理之形成與維持：回顧與探究，臺大管理論叢，第6卷第1期：1-24。
- 鄭崇華口述（張玉文採訪整理），2010，實在的力量：鄭崇華與台達電的經營智慧，台北：天下雜誌股份有限公司。
- 潘國安，2007，台灣上櫃公司參與公司治理評量之經驗及展望，證券櫃檯月刊，第139期：33-36。
- 蔡明田與陳嵩，1995，台灣大專學生及企業經理人之倫理態度實證研究，教育研究資訊，第3卷第6期：115-126。
- 蔡墩浩，2009，管理學：企業倫理與管理道德，整合觀點與創新思維，台中：滄海書局。
- 顏國瑞，2009，國際潮流下的企業社會責任，證券櫃檯月刊，第141期：7-13。

## 二、英文

- Berle, A. A. Jr. 1932. The Harvard Law Review Association: *For Whom Corporate Mangers are Trustees: A Note*.
- Barton, D. L. 1992. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal* 13: 111-125.
- Carroll, A. B. 1989. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati: SouthWestern.
- Carroll, A. B. 1991. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organization stakeholders. *Business Horizons* 34(4): 39-48.
- Daft, R. L. 2001. *Organization Theory and Desig*. Mason, South-Western College.
- Dodd, J. and E. Merrick. 1932. For whom are corporate managers trustees? *Harvard Law Review* 45: 1145-1163.
- Donaldson, T. and T. W. Dunfee. 1994. Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review* 19(2): 252-284.
- Eccles, R. G. and N. Nohris. 1992. *Beyond the hype-rediscovering the essence of management*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ferrell, O. C. and J. Fraedrich. 1994. *Business ethics*. Boston: Houghton Mifflin.
- Frederick, W. C., J. E. Post, and K. Davis. 1992. *Business and society: Corporate strategy, public policy, ethics*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Hill, C. W. L. and G. R. Jones. 2004. *Strategic management: An integrated approach*. Boston: Houghton Mifflin.
- Jones, G. R. 2004. *Organizational theory, design, and change: Text and cases*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Jones, T. M. 1991. Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review* 16(2): 366-395.

- Kohlberg, L. 1984. *The philosophy of moral development*. San Francisco: Harper and Row.
- Kolk, A. and R. V. Tulder. 2009. International Business: Corporate social responsibility and sustainable development : IBR-750: 7.
- Lewis, P. V. 1985. Defining business ethics: Like nailing jello to a wall. *Journal of Business Ethics* 4: 377-383.
- Rossi, P. H. and E. F. Howard. 1999. *Evaluation: A systematic approach*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication Inc.
- Trevino, L. K. 1986. Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review* 11: 601-617.
- Velasquez, M. G. 1988. *Business ethics-Concepts and cases*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Wood, D. J. 1990. *Business and Society*. Glenview, Illinois: Scott Forman and Company.

### 三、網站資訊

中華民國公司治理協會 <http://www.cga.org.tw/index.php>

台達電子工業股份有限公司網站

[http://www.delta.com.tw/ch/company/about\\_overview.asp](http://www.delta.com.tw/ch/company/about_overview.asp)

台達電企業社會責任報告書 [http://www.delta.com.tw/ch/csr/csr\\_report.asp](http://www.delta.com.tw/ch/csr/csr_report.asp)

台灣企業社會責任網站 <http://csr.moea.gov.tw/main.asp>

台灣企業社會責任協會 <http://www.csrtaiwan.org/>

遠見雜誌企業社會責任獎 <http://www.gvm.com.tw/csr2010/CSR285.pdf>

BSI 英國標準協會台灣分公司

<http://www.bsigroup.tw/upload/eNews/No71/CSR.pdf>

CSR and small and medium-sized enterprises: Projects supported 2006-2008, available at. [http://ec.europa.eu/enterprise/csr/ms\\_sme\\_projects.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/csr/ms_sme_projects.htm)

Corporate Social Responsibility in SMEs website, available at <http://www.csr-in-smes.eu/index.php?tab=1>

CSR and Competitiveness: European SMEs' Good Practice Consolidated European Report, available at <http://www.kmuforschung.ac.at/de/Projekte/CSR/European%20Report.pdf>

# 附 錄

## 附錄一 上市上櫃公司企業社會責任實務守則

上市上櫃公司企業社會責任實務守則(民國 99 年 02 月 06 日公(發)布)

### 第一章 總則

第一條 為協助上市上櫃公司實踐企業社會責任，並促進經濟、社會與環境生態之平衡及永續發展，臺灣證券交易所股份有限公司(以下簡稱證券交易所)及財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心(以下簡稱櫃檯買賣中心)爰共同制定本實務守則，以資遵循。

上市上櫃公司宜參照本守則訂定公司本身之企業社會責任守則，以管理其環境社會風險與影響。

第二條 本守則以上市上櫃公司為適用對象，其範圍包括公司及其集團企業之整體營運活動。

本守則鼓勵上市上櫃公司於從事企業經營之同時，積極實踐企業社會責任，以符合平衡環境、社會及公司治理發展之國際趨勢，並透過企業公民擔當，提升國家經濟貢獻，改善員工、社區、社會之生活品質，促進以企業責任為本之競爭優勢。

第三條 上市上櫃公司履行企業社會責任，應本於尊重社會倫理與注意其他利害關係人之權益，在追求永續經營與獲利之同時，重視環境、社會與公司治理之因素，並將其納入公司管理與營運。

第四條 上市上櫃公司對於企業社會責任之實踐，宜依下列原則為之：

- 一、落實推動公司治理。
- 二、發展永續環境。
- 三、維護社會公益。
- 四、加強企業社會責任資訊揭露。

第五條 上市上櫃公司應遵守法令及章程之規定，暨其與證券交易所或櫃檯買賣中心所簽訂之契約及相關規範，並宜考量國內外企業社會責任之發展趨勢、公司本身及其集團企業整體營運活動，訂定企業社會責任政策、制度或有關管理系統，經董事會通過。

### 第二章 落實推動公司治理

第六條 上市上櫃公司之董事會應盡善良管理人之注意義務，以督促企業實踐社會責任，並隨時檢討其實施成效及持續改進，確保企業社

會責任政策之落實。

上市上櫃公司之董事會宜由下列各方面履行企業社會責任：

- 一、將企業社會責任納入公司之營運活動與發展方向。
- 二、提出企業社會責任使命（或願景、價值），制定企業社會責任政策聲明。
- 三、確保企業社會責任相關資訊揭露。

第七條 上市上櫃公司為健全企業社會責任之管理，宜設置推動企業社會責任之專（兼）職單位，負責企業社會責任政策或制度之提出及執行，並定期向董事會報告。

第八條 上市上櫃公司應本於尊重利害關係人權益，辨識公司之利害關係人並透過適當溝通方式及利害關係人之參與，瞭解其合理期望及需求，並妥適回應利害關係人所關切之重要企業社會責任議題。

第九條 上市上櫃公司宜遵循上市上櫃公司治理實務守則及上市上櫃公司訂定道德行為準則參考範例，建置有效之公司治理架構及相關道德標準及事項，以健全公司治理。

第十條 上市上櫃公司從事營運活動應遵循相關法規，並落實下列事項，以營造公平競爭環境：

- 一、避免從事違反不公平競爭之行為。
- 二、確實履行納稅義務。
- 三、反賄賂貪瀆，並建立適當管理制度。
- 四、企業捐獻符合內部作業程序。

第十一條 上市上櫃公司宜定期舉辦董事、監察人與員工之企業倫理教育訓練及宣導前條事項，並將其與員工績效考核系統結合，設立明確有效之獎勵及懲戒制度。

### 第三章 發展永續環境

第十二條 上市上櫃公司應遵循環境相關法規及相關之國際準則規範，適切地保護自然環境，且於執行業務活動時，應致力於環境永續之目標。

第十三條 上市上櫃公司宜致力於提升各項資源之利用效率，並使用對環境負荷衝擊低之再生物料，使地球資源能永續利用。

第十四條 上市上櫃公司宜依其產業特性建立合適之環境管理制度。公司之環境管理制度應包括下列項目：

- 一、收集與評估營運活動對自然環境所造成影響之充分且及時之資訊。

二、建立可衡量之目標，並定期檢討該等目標之持續性及相關性。

三、定期檢討環境永續宗旨或目標之進展。

第十五條 上市上櫃公司宜設立環境管理專責單位或人員，以維護環境管理相關系統，並定期舉辦對管理階層及員工之環境教育課程。

第十六條 上市上櫃公司宜考慮對生態效益之影響，促進並教育消費者永續消費之概念，並依下列原則從事研發、生產及服務等營運活動，以降低公司營運對自然環境之衝擊：

一、減少產品與服務之資源及能源消耗。

二、減少污染物、有毒物及廢棄物之排放，並應妥善處理廢棄物。

三、增進原料或產品之可回收性與再利用。

四、使可再生資源達到最大限度之永續使用。

五、延長產品之耐久性。

六、增加產品與服務之效能。

第十七條 為提升水資源之使用效率，上市上櫃公司應妥善與永續利用水資源，並訂定相關管理措施。

上市上櫃公司於營運上應避免污染水、空氣與土地；如無可避免，於考量成本效益及技術、財務可行下，應盡最大努力減少對人類健康與環境之不利影響，採行最佳可行的污染防治和控制技術之措施。

第十八條 上市上櫃公司宜注意氣候變遷對營運活動之影響，並依營運狀況與溫室氣體盤查結果，制定公司節能減碳及溫室氣體減量策略，及將碳權取得納入公司之減碳策略規畫中，且據以推動，以降低公司營運對自然環境之衝擊。

#### 第四章 維護社會公益

第十九條 上市上櫃公司應遵守相關勞動法規，保障員工之合法權益，並尊重國際公認之基本勞動人權原則，不得有危害勞工基本權利之情事。

上市上櫃公司之人力資源政策應尊重基本勞動人權保障原則，建立適當之管理方法與程序。

第二十條 上市上櫃公司應提供員工資訊，使其了解依營運所在地國家之勞動法律其所享有之權利。

第二十一條 上市上櫃公司宜提供員工安全與健康之工作環境，包括提供



必要之健康與急救設施，並致力於降低對員工安全與健康之危害因子，以預防職業上災害。

上市上櫃公司宜對員工定期實施安全與健康教育訓練。

第二十二條 上市上櫃公司宜為員工之職涯發展創造良好環境，並建立有效之職涯能力發展培訓計畫。

第二十三條 上市上櫃公司應建立員工定期溝通對話之管道，讓員工對於公司之經營管理活動和決策，有獲得資訊及表達意見之權利。

第二十四條 上市上櫃公司宜秉持對產品負責與行銷倫理，制定並公開其消費者權益政策，並落實消費者權益政策之執行。

第二十五條 上市上櫃公司應依政府法規與產業之相關規範，確保產品與服務品質。

上市上櫃公司進行產品或服務之行銷與廣告，應遵循政府法規與相關國際準則，不得有欺騙、誤導、詐欺或任何其他破壞消費者信任、損害消費者權益之行為。

第二十六條 上市上櫃公司宜對其產品與服務提供透明且有效之消費者申訴程序，公平、即時處理消費者之申訴，並應遵守相關法規確實尊重消費者之隱私權，保護消費者提供之個人資料。

第二十七條 上市上櫃公司宜評估採購行為對供應來源社區之環境與社會之影響，並與其供應商合作，共同致力提升企業社會責任。

第二十八條 上市上櫃公司宜評估與管理公司經營對社區之影響，聘用適當人力，以提升社區認同。

上市上櫃公司得藉由商業活動、實物捐贈、企業志工服務或其他免費專業服務，參與關於社區發展及社區教育之公民組織、慈善公益團體及地方政府機構之相關活動，以促進社區發展。

## 第五章 加強企業社會責任資訊揭露

第二十九條 上市上櫃公司應依相關法規及上市上櫃公司治理實務守則辦理資訊公開，並應充分揭露具攸關性及可靠性之企業社會責任相關資訊，以提升資訊透明度。

上市上櫃公司揭露企業社會責任之相關資訊如下：

一、經董事會決議通過之企業社會責任之治理機制、策略、政策及管理方針。

二、落實推動公司治理、發展永續環境及維護社會公益等

因素對公司營運與財務狀況所產生之風險與影響。

三、公司為企業社會責任所擬定之履行目標及措施。

四、企業社會責任之實施績效。

五、其他企業社會責任相關資訊。

第三十條 上市上櫃公司宜編製企業社會責任報告書，揭露推動企業社會責任情形，其內容宜包括如下：

一、實施企業社會責任之制度架構、政策與行動方案。

二、主要利害關係人及其關注之議題。

三、公司於落實推動公司治理、發展永續環境及維護社會公益之執行績效與檢討。

四、未來之改進方向與目標。

## 第六章 附則

第三十一條 上市上櫃公司應隨時注意國內與國際企業社會責任制度之發展及企業環境之變遷，據以檢討改進公司所建置之企業社會責任制度，以提升履行企業社會責任成效。

## 附錄二 《遠見》雜誌 2005~2010 年「企業社會責任獎」得獎企業名單

屆別	科技業 <sup>36</sup> A 組	科技業 B 組	傳產 製造業	金融業	服務業	外商企業 <sup>37</sup> (金融服務)	外商企業 <sup>38</sup> (製造)	上櫃企業 <sup>39</sup>
第一屆 2005	光寶科技 (首獎)	台達電子 (首獎)	中華汽車 (首獎)	從缺	台灣大哥大 (首獎)			
	台積電 (楷模獎)	智邦科技 (楷模獎)	從缺	從缺	統一超商 (楷模獎)			
第二屆 2006	台積電 (首獎)	台達電子 (首獎)	中華汽車 (首獎)	玉山金控 (首獎)	統一超商 (首獎)			
	友達光電 (楷模獎)	研華科技 (楷模獎)	裕隆日產 (楷模獎)	從缺	信義房屋 (楷模獎)			
	光寶科技 (楷模獎)	華立企業 (楷模獎)	統一企業 (楷模獎)	從缺	中華航空 (楷模獎)			
第三屆 2007	台達電子 (首獎)	研華科技 (首獎)	中華汽車 (首獎)	玉山金控 (首獎)	中華電信 (首獎)	花旗銀行 (首獎)		
	奇美電子 (楷模獎)	聯發科技 (楷模獎)	裕隆日產 (楷模獎)	從缺	信義房屋 (楷模獎)	台灣 IBM (楷模獎)		
	光寶科技 (楷模獎)	圓剛科技 (楷模獎)	統一企業 (楷模獎)	從缺	台灣大哥大 (楷模獎)			
第四屆 2008	奇美電子 (首獎)	全懋精密 (首獎)	裕隆汽車 (首獎)	玉山金控 (首獎)	和泰汽車 (首獎)			
	聯華電子 (楷模獎)	合勤科技 (楷模獎)	寶成工業 (楷模獎)	從缺	信義房屋 (楷模獎)			
	光寶科技 (楷模獎)	聯發科技 (楷模獎)	東元電機 (楷模獎)	從缺	統一超商 (楷模獎)			
第五屆 2009	台積電 (首獎)	合勤科技 (首獎)	裕隆汽車 (首獎)	從缺	信義房屋 (首獎)	台灣拜耳 (首獎)		全家 便利商店 (首獎)
	友達光電 (楷模獎)	旺宏電子 (楷模獎)	統一企業 (楷模獎)	從缺	統一超商 (楷模獎)	台灣 IBM (楷模獎)		普萊德 科技 (楷模獎)
	英業達 (楷模獎)	從缺	從缺	從缺	中華電信 (楷模獎)	渣打銀行 (楷模獎)		沈氏 藝術印刷 (楷模獎)
第六屆 2010	光寶科技 (首獎)	旺宏電子 (首獎)	裕隆汽車 (首獎)	從缺	信義房屋 (首獎)	花旗銀行 (首獎)	台灣杜邦 (楷模)	普萊德 科技 (首獎)
	台積電 (楷模獎)	英華達 (楷模獎)	南亞塑膠 (楷模獎)	從缺	中華電信 (楷模獎)	英特爾 (楷模)	住華科技 (楷模)	中強光電 (楷模)
	從缺	台灣晶技 (楷模獎)	統一企業 (楷模獎)	從缺	台灣大哥大 (楷模獎)	台灣 IBM (楷模)	福特六和 (楷模)	從缺

<sup>36</sup> 科技業 A 組為年營收新台幣 1,000 億元以上之企業，科技業 B 組為年營收新台幣 1,000 億元以下之企業。

<sup>37</sup> 2007 年新增外商企業(金融服務)。

<sup>38</sup> 2008 年新增外商企業(製造)。

<sup>39</sup> 2010 年新增上櫃企業。

## 附錄三 上市上櫃公司治理實務守則

### 上市上櫃公司治理實務守則

<p>第一章 總則</p>
<p>第一條</p> <p>為協助上市上櫃公司建立良好之公司治理制度，並促進證券市場健全發展，臺灣證券交易所股份有限公司（以下簡稱證券交易所）及財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心（以下簡稱櫃檯買賣中心）爰共同制定本守則，以資遵循。</p> <p>上市上櫃公司宜參照本守則相關規定訂定公司本身之公司治理守則。</p>
<p>第二條</p> <p>上市上櫃公司建立公司治理制度，除應遵守法令及章程之規定，暨與證券交易所或櫃檯買賣中心所簽訂之契約及相關規範事項外，應依下列原則為之：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>一、 建置有效的公司治理架構。</li><li>二、 保障股東權益。</li><li>三、 強化董事會職能。</li><li>四、 發揮監察人功能。</li><li>五、 尊重利害關係人權益。</li><li>六、 提昇資訊透明度。</li></ol>
<p>第三條</p> <p>上市上櫃公司應依公開發行公司建立內部控制制度處理準則之規定，考量本公司及子公司整體之營運活動，建立有效之內部控制制度，並應隨時檢討，以因應公司內外環境之變遷，俾確保該制度之設計及執行持續有效。</p> <p>已選任獨立董事之公司，除經主管機關核准者外，內部控制制度之訂定或修正應提董事會決議通過；獨立董事如有反對意見或保留意見，應於董事會議事錄載明；但已依證券交易法設置審計委員會者，應經審計委員會全體成員二分之一以上同意，並提董事會決議。</p> <p>上市上櫃公司除應確實辦理內部控制制度之自行檢查作業外，董事會及管理階層應至少每年檢討各部門自行檢查結果及稽核單位之稽核報告，監察人並應關注及監督之。董事及監察人就內部控制制度缺失檢討應定期與內部稽核人員座談，並作成紀錄。已依證券交易法設置審計委員會者，內部控制制度有效性之考核應經審計委員會全體成員二分之一以上同意，並提董事會決議。</p> <p>上市上櫃公司管理階層應重視內部稽核單位與人員，賦予充分權限，促其確實檢查、評估內部控制制度之缺失及衡量營運之效率，以確保該制度得以持續有效實施，並協助董事會及管理階層確實履行其責任，進而落實公司治理制度。</p> <p>為落實內部控制制度，強化內部稽核人員代理人專業能力，以提昇及維持稽核品質及執行效果，上市上櫃公司應設置內部稽核人員之職務代理人。</p>

公開發行公司建立內部控制制度處理準則第十一條第三項有關內部稽核人員應具備條件、第十六條、第十七條及第十八條之規定，於前項職務代理人準用之。

## 第二章 保障股東權益

### 第一節 鼓勵股東參與公司治理

#### 第四條

上市上櫃公司執行公司治理制度應以保障股東權益為最大目標，並公平對待所有股東。

上市上櫃公司應建立能確保股東對公司重大事項享有充分知悉、參與及決定等權利之公司治理制度。

#### 第五條

上市上櫃公司應依照公司法及相關法令之規定召集股東會，並制定完備之議事規則，對於應經由股東會決議之事項，須按議事規則確實執行。

上市上櫃公司之股東會決議內容應符合法令及公司章程規定。

#### 第六條

上市上櫃公司董事會應妥善安排股東會議題及程序，股東會應就各議題之進行酌予合理之討論時間，並給予股東適當之發言機會。

董事會所召集之股東會，宜有董事會過半數董事親自出席。

#### 第七條

上市上櫃公司應鼓勵股東參與公司治理，並使股東會在合法、有效、安全之前提下召開。上市上櫃公司應透過各種方式及途徑，並充分採用科技化之訊息揭露與投票方式，藉以提高股東出席股東會之比率，暨確保股東依法得於股東會行使其股東權。

公司如有發放股東會紀念品予股東時，不得有差別待遇或歧視之情形。

#### 第八條

上市上櫃公司應依照公司法及相關法令規定記載股東會議事錄，股東對議案無異議部分，應記載「經主席徵詢全體出席股東無異議照案通過」；股東對議案有異議並付諸表決者，應載明表決方式及表決結果。董事、監察人之選舉，應載明採票決方式及當選董事、監察人之當選權數。

股東會議事錄在公司存續期間應永久妥善保存，公司設有網站者宜充分揭露。

#### 第九條

股東會主席應充分知悉及遵守公司所訂議事規則，並維持議程順暢，不得恣意宣布散會。

為保障多數股東權益，遇有主席違反議事規則宣布散會之情事者，董事會其他成員宜迅速協助出席股東依法定程序，以出席股東表決權過半數之同意推選一人為主席，繼續開會。

<p>第十條</p> <p>上市上櫃公司應重視股東知的權利，並確實遵守資訊公開之相關規定，將公司財務、業務、內部人持股及公司治理情形，經常且即時利用公開資訊觀測站或公司設置之網站提供訊息予股東。</p>
<p>第十一條</p> <p>股東應有分享公司盈餘之權利。為確保股東之投資權益，股東會得依公司法第一百八十四條之規定查核董事會造具之表冊、監察人之報告，並決議盈餘分派或虧損撥補。股東會執行前揭查核時，得選任檢查人為之。</p> <p>股東得依公司法第二百四十五條之規定聲請法院選派檢查人，檢查公司業務帳目及財產情形。</p> <p>上市上櫃公司之董事會、監察人及經理人對於前二項檢查人之查核作業應充分配合，不得有妨礙、拒絕或規避行為。</p>
<p>第十二條</p> <p>上市上櫃公司取得或處分資產、資金貸與及背書保證等重大財務業務行為，應依相關法令規定辦理，並訂定相關作業程序提報股東會通過，以維護股東權益。</p> <p>上市上櫃公司發生管理階層收購（Management Buyout，MBO）時，除應依相關法令規定辦理外，宜組成客觀獨立審議委員會審議收購價格及收購計畫之合理性等，並注意資訊公開規定。</p> <p>上市上櫃公司處理前項相關事宜之人員，應注意利益衝突及迴避情事。</p>
<p>第十三條</p> <p>為確保股東權益，上市上櫃公司宜有專責人員妥善處理股東建議、疑義及糾紛事項。</p> <p>上市上櫃公司之股東會、董事會決議違反法令或公司章程，或其董事、監察人、經理人執行職務時違反法令或公司章程之規定，致股東權益受損者，公司對於股東依法提起訴訟情事，應妥適處理。</p>
<p>第二節 公司與關係企業間之公司治理關係</p>
<p>第十四條</p> <p>上市上櫃公司與關係企業間之人員、資產及財務之管理權責應予明確化，並確實辦理風險評估及建立適當之防火牆。</p>
<p>第十五條</p> <p>上市上櫃公司之經理人除法令另有規定外，不應與關係企業之經理人互為兼任。</p> <p>董事為自己或他人為屬於公司營業範圍內之行為，應對股東會說明其行為之重要內容，並取得其許可。</p>
<p>第十六條</p> <p>上市上櫃公司應按照相關法令規範建立健全之財務、業務及會計管理制</p>

度，並應與其關係企業就主要往來銀行、客戶及供應商妥適辦理綜合之風險評估，實施必要之控管機制，以降低信用風險。

#### 第十七條

上市上櫃公司與其關係企業間有業務往來者，應本於公平合理之原則，就相互間之財務業務相關作業訂定書面規範。對於簽約事項應明確訂定價格條件與支付方式，並杜絕非常規交易情事。

上市上櫃公司與關係人及其股東間之交易或簽約事項亦應依照前項原則辦理，並嚴禁利益輸送情事。

#### 第十八條

對上市上櫃公司具控制能力之法人股東，應遵守下列事項：

- 一、對其他股東應負有誠信義務，不得直接或間接使公司為不合營業常規或其他不利益之經營。
- 二、其代表人應遵循上市上櫃公司所訂定行使權利及參與議決之相關規範，於參加股東會時，本於誠信原則及所有股東最大利益，行使其投票權，並能踐行董事、監察人之忠實與注意義務。
- 三、對公司董事及監察人之提名，應遵循相關法令及公司章程規定辦理，不得逾越股東會、董事會之職權範圍。
- 四、不得當干預公司決策或妨礙經營活動。
- 五、不得以壟斷採購或封閉銷售管道等不公平競爭之方式限制或妨礙公司之生產經營。

#### 第十九條

上市上櫃公司應隨時掌握持有股份比例較大以及可以實際控制公司之主要股東及主要股東之最終控制者名單。

上市上櫃公司應定期揭露持有股份超過百分之十之股東有關質押、增加或減少公司股份，或發生其他可能引起股份變動之重要事項，俾其他股東進行監督。

第一項所稱主要股東，係指股權比例達百分之五以上或股權比例占前十名之股東，但公司得依其實際控制公司之持股情形，訂定較低之股份比例。

### 第三章 強化董事會職能

#### 第一節 董事會結構

#### 第二十條

上市上櫃公司之董事會應向股東會負責，其公司治理制度之各項作業與安排，應確保董事會依照法令、公司章程之規定或股東會決議行使職權。

上市上櫃公司之董事會結構，應就公司經營發展規模及其主要股東持股情形，衡酌實務運作需要，決定五人以上之適當董事席次。

董事會成員應普遍具備執行職務所必須之知識、技能及素養。為達到公司

治理之理想目標，董事會整體應具備之能力如下：

- 一、營運判斷能力。
- 二、會計及財務分析能力。
- 三、經營管理能力。
- 四、危機處理能力。
- 五、產業知識。
- 六、國際市場觀。
- 七、領導能力。
- 八、決策能力。

#### 第二十一條

上市上櫃公司應制定公平、公正、公開之董事選任程序，宜採用累積投票制度以充分反應股東意見。

上市上櫃公司除經主管機關核准者外，董事間應有超過半數之席次，不得具有配偶或二親等以內之親屬關係。

董事因故解任，致不足五人者，公司應於最近一次股東會補選之。但董事缺額達章程所定席次三分之一者，公司應自事實發生之日起六十日內，召開股東臨時會補選之。

上市上櫃公司董事會之全體董事合計持股比例應符合法令規定，各董事股份轉讓之限制、質權之設定或解除及變動情形均應依相關規定辦理，各項資訊並應充分揭露。

#### 第二十二條

上市上櫃公司在召開股東會進行董事改選之前，宜就股東或董事推薦之董事候選人之資格條件、學經歷背景及有無公司法第三十條所列各款情事等事項，進行事先審查，並將審查結果提供股東參考，俾選出適任之董事。

#### 第二十三條

上市上櫃公司董事長及總經理之職責應明確劃分。

董事長及總經理不宜由同一人擔任。如董事長及總理由同一人或互為配偶或一等親屬擔任，則宜增加獨立董事席次。

#### 第二節 獨立董事制度

#### 第二十四條

上市上櫃公司得依章程規定設置二人以上之獨立董事，並不宜少於董事席次五分之一。

獨立董事應具備專業知識，其持股及兼職應予限制，且於執行業務範圍內應保持獨立性，不得與公司有直接或間接之利害關係。

上市上櫃公司獨立董事選舉應依公司法第一百九十二條之一規定採候選人提名制度，並載明於章程，股東應就獨立董事候選人名單選任之。獨立董事



與非獨立董事應依公司法第一百九十八條規定一併進行選舉，分別計算當選名額。

獨立董事及非獨立董事於任職期間不得轉換其身分。

獨立董事因故解任，致人數不足第一項或章程規定者，應於最近一次股東會補選之。獨立董事均解任時，公司應自事實發生之日起六十日內，召開股東臨時會補選之。

上市上櫃公司如有設置常務董事者，常務董事中獨立董事人數不得少於一人，且不得少於常務董事席次五分之一。

獨立董事之專業資格、持股與兼職限制、獨立性之認定、提名方式及其他應遵行事項之辦法等事項，應依證券交易法、公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法、證券交易所或櫃檯買賣中心規定辦理。

#### 第二十五條

上市上櫃公司設有獨立董事者，除經主管機關核准者外，下列事項應提董事會決議通過；獨立董事如有反對意見或保留意見，應於董事會議事錄載明：

- 一、依證券交易法第十四條之一規定訂定或修正內部控制制度。
- 二、依證券交易法第三十六條之一規定訂定或修正取得或處分資產、從事衍生性商品交易、資金貸與他人、為他人背書或提供保證之重大財務業務行為之處理程序。
- 三、涉及董事或監察人自身利害關係之事項。
- 四、重大之資產或衍生性商品交易。
- 五、重大之資金貸與、背書或提供保證。
- 六、募集、發行或私募具有股權性質之有價證券。
- 七、簽證會計師之委任、解任或報酬。
- 八、財務、會計或內部稽核主管之任免。
- 九、其他經主管機關規定之重大事項。

#### 第二十六條

上市上櫃公司應明定獨立董事之職責範疇及賦予行使職權之有關人力物力。公司或董事會其他成員，不得限制或妨礙獨立董事執行職務。

上市上櫃公司應於章程或依股東會決議明訂董事之酬金，董事之酬金應充分反映個人表現及公司長期經營績效，並應綜合考量公司經營風險。對於獨立董事得酌訂與一般董事不同之合理酬金。

#### 第三節 審計委員會及其他功能性委員會

#### 第二十七條

上市上櫃公司董事會為健全監督功能及強化管理機能，得考量董事會規模及獨立董事人數，設置審計、提名、薪酬、風險管理或其他各類功能性委員會，並得基於企業社會責任與永續經營的理念，設置環保或其他委員會，並明定於章程。

功能性委員會應對董事會負責，並將所提議案交由董事會決議。但審計委員會依證券交易法第十四條之四第四項規定行使監察人職權者，不在此限。

功能性委員會應訂定組織規程，經由董事會決議通過。組織規程之內容應包括委員會之人數、任期、職權事項、議事規則、行使職權時公司應提供之資源等事項。

#### 第二十八條

上市上櫃公司，應擇一設置審計委員會或監察人。

審計委員會應由全體獨立董事組成，其人數不得少於三人，其中一人為召集人，且至少一人應具備會計或財務專長。

公司設置審計委員會者，證券交易法、公司法、其他法令及本守則對於監察人之規定，於審計委員會準用之。

上市上櫃公司設置審計委員會者，下列事項應經審計委員會全體成員二分之一以上同意，並提董事會決議，不適用本守則第二十五條規定：

- 一、依證券交易法第十四條之一規定訂定或修正內部控制制度。
- 二、內部控制制度有效性之考核。
- 三、依證券交易法第三十六條之一規定訂定或修正取得或處分資產、從事衍生性商品交易、資金貸與他人、為他人背書或提供保證之重大財務業務行為之處理程序。
- 四、涉及董事自身利害關係之事項。
- 五、重大之資產或衍生性商品交易。
- 六、重大之資金貸與、背書或提供保證。
- 七、募集、發行或私募具有股權性質之有價證券。
- 八、簽證會計師之委任、解任或報酬。
- 九、財務、會計或內部稽核主管之任免。
- 十、年度財務報告及半年度財務報告。
- 十一、其他公司或主管機關規定之重大事項。

審計委員會及其獨立董事成員職權之行使及相關事項，應依證券交易法、公開發行公司審計委員會行使職權辦法、證券交易所或櫃檯買賣中心規定辦理。

#### 第二十八條之一

上市上櫃公司，宜設置薪酬委員會。薪酬委員會至少應由三名董事組成，其中應有獨立董事參與並擔任召集人及會議主席。

薪酬委員會應就公司董事、監察人及經理人之薪酬政策，向董事會提出建議。

薪酬政策不應引導董事及經理人為追求報酬而從事逾越公司風險胃納之行為。

#### 第二十九條

上市上櫃公司應選擇專業、負責且具獨立性之簽證會計師，定期對公司之財務狀況及內部控制實施查核。公司針對會計師於查核過程中適時發現及揭露之異常或缺失事項，及所提具體改善或防弊意見，應確實檢討改進。

上市上櫃公司應定期（至少一年一次）評估聘任會計師之獨立性。公司連續五年未更換會計師或其受有處分或有損及獨立性之情事者，應考量有無更換會計師之必要，並就結果提報董事會。

#### 第三十條

上市上櫃公司宜委任專業適任之律師，提供公司適當之法律諮詢服務，或協助董事會、監察人及管理階層提昇其法律素養，避免公司及相關人員觸犯法令，促使公司治理作業在相關法律架構及法定程序下運作。

遇有董事、監察人或管理階層依法執行業務涉有訴訟或與股東之間發生糾紛情事者，公司應視狀況委請律師予以協助。

審計委員會或其獨立董事成員得代表公司委任律師、會計師或其他專業人員就行使職權有關之事項為必要之查核或提供諮詢，其費用由公司負擔之。

#### 第四節 董事會議事規則及決策程序

#### 第三十一條

上市上櫃公司董事會應每季至少召開一次，遇有緊急情事時並得隨時召集之。董事會之召集，應載明召集事由，於7日前通知各董事及監察人，並提供足夠之會議資料，於召集通知時一併寄送。會議資料如有不足，董事有權請求補足或經董事會決議後延期審議。

上市上櫃公司應訂定董事會議事規範；其主要議事內容、作業程序、議事錄應載明事項、公告及其他應遵行事項之辦法，應依公開發行公司董事會議事辦法辦理。

#### 第三十二條

董事應秉持高度之自律，對董事會所列議案如涉有董事本身利害關係致損及公司利益之虞時，即應自行迴避，不得加入討論及表決，亦不得代理其他董事行使其表決權。董事間亦應自律，不得不當相互支援。

董事自行迴避事項，應明訂於董事會議事規範。

#### 第三十三條

上市上櫃公司設有獨立董事者，對於證券交易法第十四條之三應提董事會之事項，獨立董事應親自出席，不得委由非獨立董事代理。獨立董事如有反對或保留意見，應於董事會議事錄載明；如獨立董事不能親自出席董事會表達反對或保留意見者，除有正當理由外，應事先出具書面意見，並載明於董事會議事錄。

董事會之議決事項，如有下列情事之一者，除應於議事錄載明外，並應於董事會之日起二日內於主管機關指定之資訊申報網站辦理公告申報：

- 一、獨立董事有反對或保留意見且有紀錄或書面聲明。

二、設置審計委員會之公司，未經審計委員會通過之事項，如經全體董事三分之二以上同意。

董事會進行中得視議案內容通知相關部門非擔任董事之經理人員列席會議，報告目前公司業務概況及答覆董事提問事項。必要時，亦得邀請會計師、律師或其他專業人士列席會議，以協助董事瞭解公司現況，作出適當決議。

### 第三十四條

上市上櫃公司董事會之議事人員應確實依相關規定詳實記錄會議報告及各議案之議事摘要、決議方法與結果。

董事會議事錄須由會議主席及記錄人員簽名或蓋章，於會後二十日內分送各董事及監察人，董事會簽到簿為議事錄之一部分，並應列入公司重要檔案，在公司存續期間永久妥善保存。

議事錄之製作、分發及保存，得以電子方式為之。

公司應將董事會之開會過程全程錄音或錄影存證，並至少保存五年，其保存得以電子方式為之。

前項保存期限未屆滿前，發生關於董事會相關議決事項之訴訟時，相關錄音或錄影存證資料應續予保存，不適用前項之規定。

以視訊會議召開董事會者，其會議錄音、錄影資料為議事錄之一部分，應永久保存。

董事會之決議違反法令、章程或股東會決議，致公司受損害時，經表示異議之董事，有紀錄或書面聲明可證者，免其賠償之責任。

### 第三十五條

上市上櫃公司對於下列事項應提董事會討論：

一、公司之營運計畫。

二、年度財務報告及半年度財務報告。

三、依證券交易法第十四條之一規定訂定或修正內部控制制度。

四、依證券交易法第三十六條之一規定訂定或修正取得或處分資產、從事衍生性商品交易、資金貸與他人、為他人背書或提供保證之重大財務業務行為之處理程序。

五、募集、發行或私募具有股權性質之有價證券。

六、經理人之績效考核及酬金標準。

七、董事之酬金結構與制度。

八、財務、會計或內部稽核主管之任免。

九、依證券交易法第十四條之三、其他依法令或章程規定應由股東會決議或提董事會之事項或主管機關規定之重大事項。

上市上櫃公司對於內部控制制度缺失檢討之座談會議紀錄，應提董事會報

告。

除第一項應提董事會討論事項外，在董事會休會期間，董事會依法令或公司章程規定，授權行使董事會職權者，其授權層級、內容或事項應具體明確，不得概括授權。

### 第三十六條

上市上櫃公司應將董事會之決議辦理事項明確交付適當之執行單位或人員，要求依計畫時程及目標執行，同時列入追蹤管理，確實考核其執行情形。

董事會應充分掌握執行進度，並於下次會議進行報告，俾董事會之經營決策得以落實。

## 第五節 董事之忠實注意義務與責任

### 第三十七條

董事會成員應忠實執行業務及盡善良管理人之注意義務，並以高度自律及審慎之態度行使職權，對於公司業務之執行，除依法律或公司章程規定應由股東會決議之事項外，應確實依董事會決議為之。

董事會決議涉及公司之經營發展與重大決策方向者，須審慎考量，並不得影響公司治理之推動與運作。

獨立董事應按照相關法令及公司章程之要求執行職務，以維護公司及股東權益。

上市上櫃公司董事會每年宜就董事會、功能性委員會及個別董事依自我評量、同儕評鑑、委任外部專業機構或其他適當方式進行績效評估。

### 第三十七條之一

上市上櫃公司宜建立管理階層之繼任計畫，並由董事會定期評估該計畫之發展與執行，以確保永續經營。

### 第三十八條

董事會決議如違反法令、公司章程，經繼續一年以上持股之股東或獨立董事請求或監察人通知董事會停止其執行決議行為事項者，董事會成員應儘速妥適處理或停止執行相關決議。

董事會成員發現公司有受重大損害之虞時，應依前項規定辦理，並立即向審計委員會或審計委員會之獨立董事成員或監察人報告。

### 第三十九條

上市上櫃公司得依公司章程或股東會決議，於董事任期內就其執行業務範圍依法應負之賠償責任為其購買責任保險，以降低並分散董事因錯誤或疏失行為而造成公司及股東重大損害之風險。

### 第四十條

董事會成員宜於新任時或任期中持續參加上市上櫃公司董事、監察人進修推行要點所指定機構舉辦涵蓋公司治理主題相關之財務、風險管理、業務、商

務、會計、法律或企業社會責任等進修課程，並責成各階層員工加強專業及法律知識。

#### 第四章 發揮監察人功能

##### 第一節 監察人之職能

###### 第四十一條

上市上櫃公司應制定公平、公正、公開之監察人選任程序，除章程另有規定外，應採用累積投票制度以充分反應股東意見。

上市上櫃公司應考量整體營運需要，並應依證券交易所或櫃檯買賣中心規定，訂定監察人最低席次。

上市上櫃公司全體監察人合計持股比例應符合法令規定，各監察人股份轉讓之限制、質權之設定或解除及變動情形均應依相關規定辦理，各項資訊並應充分揭露。

###### 第四十二條

上市上櫃公司在召開股東會進行監察人改選之前，宜就股東或董事推薦之監察人候選人之資格條件、學經歷背景及有無公司法第三十條所列各款情事等事項，進行事先審查，並將審查結果提供股東參考，俾選出適任之監察人。

###### 第四十三條

公司除經主管機關核准者外，監察人間或監察人與董事間，應至少一席以上，不得具有配偶或二親等以內之親屬關係之一。

上市上櫃公司宜參考公開發行公司獨立董事設置及應遵循事項辦法有關獨立性之規定，選任適當之監察人，以加強公司風險管理及財務、營運之控制。

監察人宜在國內有住所，以即時發揮監察功能。

##### 第二節 監察人之職權與義務

###### 第四十四條

監察人應熟悉有關法律規定，明瞭公司董事之權利義務與責任，及各部門之職掌分工與作業內容，並列席董事會監督其運作情形且適時陳述意見，以先期掌握或發現異常情況。

上市上櫃公司應於章程或經股東會決議明訂監察人之酬金。

###### 第四十五條

監察人應監督公司業務之執行及董事、經理人之盡職情況，並關注公司內部控制制度之執行情形，俾降低公司財務危機及經營風險。

董事為自己或他人與公司為買賣、借貸或其他法律行為時，由監察人為公司之代表，如有設置審計委員會時，由審計委員會之獨立董事成員為公司之代表。

###### 第四十六條

監察人得隨時調查公司業務及財務狀況，公司相關部門應配合提供查核所需之簿冊文件。

監察人查核公司財務、業務時得代表公司委託律師或會計師審核之，惟公司應告知相關人員負有保密義務。

董事會或經理人應依監察人之請求提交報告，不得以任何理由妨礙、規避或拒絕監察人之檢查行為。

監察人履行職責時，上市上櫃公司應依其需要提供必要之協助，其所需之合理費用應由公司負擔。

#### 第四十七條

為利監察人及時發現公司可能之弊端，上市上櫃公司應建立員工、股東及利害關係人與監察人之溝通管道。

監察人發現弊端時，應及時採取適當措施以防止弊端擴大，必要時並應向相關主管機關或單位舉發。

上市上櫃公司之獨立董事、總經理及財務、會計、研發及內部稽核部門主管人員或簽證會計師如有請辭或更換時，監察人應深入了解其原因。

監察人怠忽職務，致公司受有損害者，對公司負賠償責任。

#### 第四十八條

上市上櫃公司之各監察人分別行使其監察權時，基於公司及股東權益之整體考量，認有必要者，得以集會方式交換意見，但不得妨害各監察人獨立行使職權。

#### 第四十九條

上市上櫃公司得依公司章程或股東會決議，於監察人任期內就其執行業務範圍依法應負之賠償責任為其購買責任保險，以降低並分散監察人因錯誤或疏忽行為而造成公司及股東重大損害之風險。

#### 第五十條

監察人宜於新任時或任期中持續參加上市上櫃公司董事、監察人進修推行要點所指定機構舉辦涵蓋公司治理主題相關之財務、風險管理、業務、商務、會計、法律或企業社會責任等進修課程。

### 第五章 尊重利害關係人權益

#### 第五十一條

上市上櫃公司應與往來銀行及其他債權人、員工、消費者、供應商、社區或公司之利益相關者，保持暢通之溝通管道，並尊重、維護其應有之合法權益。

上市上櫃公司發生管理階層收購時，應注意嗣後公司財務結構之健全性。當利害關係人之合法權益受到侵害時，公司應秉誠信原則妥適處理。

#### 第五十二條

對於往來銀行及其他債權人，應提供充足之資訊，以便其對公司之經營及

財務狀況，作出判斷及進行決策。當其合法權益受到侵害時，公司應正面回應，並以勇於負責之態度，讓債權人有適當途徑獲得補償。

#### 第五十三條

上市上櫃公司應建立員工溝通管道，鼓勵員工與管理階層、董事或監察人直接進行溝通，適度反映員工對公司經營及財務狀況或涉及員工利益重大決策之意見。

#### 第五十四條

上市上櫃公司在保持正常經營發展以及實現股東利益最大化之同時，應關注消費者權益、社區環保及公益等問題，並重視公司之社會責任。

### 第六章 提升資訊透明度

#### 第一節 強化資訊揭露

#### 第五十五條

資訊公開係上市上櫃公司之重要責任，公司應確實依照相關法令、證券交易所或櫃檯買賣中心之規定，忠實履行其義務

上市上櫃公司應建立公開資訊之網路申報作業系統，指定專人負責公司資訊之蒐集及揭露工作，並建立發言人制度，以確保可能影響股東及利害關係人決策之資訊，能夠及時允當揭露。

#### 第五十六條

為提高重大訊息公開之正確性及時效性，上市上櫃公司應選派全盤瞭解公司各項財務、業務或能協調各部門提供相關資料，並能單獨代表公司對外發言者，擔任公司發言人及代理發言人。

上市上櫃公司應設有一人以上之代理發言人，且任一代理發言人於發言人未能執行其發言職務時，應能單獨代理發言人對外發言，但應確認代理順序，以免發生混淆情形。

為落實發言人制度，上市上櫃公司應明訂統一發言程序，並要求管理階層與員工保守財務業務機密，不得擅自任意散布訊息。

遇有發言人或代理發言人異動時，應即辦理資訊公開。

#### 第五十七條

上市上櫃公司宜運用網際網路之便捷性架設網站，建置公司財務業務相關資訊及公司治理資訊，以利股東及利害關係人等參考，並宜提供英文版公司治理相關資訊。

前項網站應有專人負責維護，所列資料應詳實正確並即時更新，以避免有誤導之虞。

#### 第五十八條

上市上櫃公司召開法人說明會，應依證券交易所或櫃檯買賣中心之規定辦理，並宜以錄音或錄影方式保存。法人說明會之財務、業務資訊應依證券交易所或櫃買中心之規定輸入其指定之網際網路資訊申報系統，並透過公司網站或



其他適當管道提供查詢。
第二節 公司治理資訊揭露
<p>第五十九條</p> <p>上市上櫃公司應依相關法令及證券交易所或櫃檯買賣中心規定，揭露下列年度內公司治理之相關資訊：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>一、公司治理之架構及規則。</li> <li>二、公司股權結構及股東權益。</li> <li>三、董事會之結構及獨立性。</li> <li>四、董事會及經理人之職責。</li> <li>五、審計委員會或監察人之組成、職責及獨立性。</li> <li>六、薪酬委員會之組成、職責及運作情形。</li> <li>七、最近年度支付董事、監察人、總經理及副總經理之酬金、酬金總額占稅後純益比例之分析、酬金給付政策、標準與組合、訂定酬金之程序及與經營績效之關聯性。另於個別特殊狀況下，應揭露個別董事及監察人之酬金。</li> <li>八、董事、監察人之進修情形。</li> <li>九、利害關係人之權利及關係。</li> <li>十、對於法令規範資訊公開事項之詳細辦理情形。</li> <li>十一、公司治理之運作情形和公司本身訂定之公司治理守則及本守則之差距與原因。</li> <li>十二、其他公司治理之相關資訊。</li> </ol> <p>上市上櫃公司宜視公司治理之實際執行情形，採適當方式揭露其改進公司治理之具體計畫及措施。</p>
第七章 附則
<p>第六十條</p> <p>上市上櫃公司應隨時注意國內與國際公司治理制度之發展，據以檢討改進公司所建置之公司治理制度，以提昇公司治理成效。</p>

資料來源：<http://www.selaw.com.tw/Scripts/Query4B.asp?FullDoc=所有條文&Lcode=G0100259>

## 附錄四 企業社會責任報告書簡介

### 企業社會責任報告書簡介

章 節	內 容
一 策略與 分析	1.高層聲明
	2.關鍵衝擊、風險與機會
二 組織概況	1.機構名稱 2.產品或服務 3.營運架構 4.總部位置 5.營運所在國家 6.所有權 7.所服務的市場 8.組織規模 9.重大組織改變 10.所獲獎項
三 報告參數	報告概況 1.報告期間 2.上一次報告日期 3.報告週期 4.聯絡資訊 5.內容定義
	報告 6.報告範圍 7.報告範疇與限制 8.合營資機構、分支機構 9.
	限制 數據測量技巧 10.舊報告資訊重述效益 11.與以往報告相較
	與範圍 之改變
	GRI 12.各列標準揭露在報告中的位置 揭露指引
查 證	13.外部保證
四 治理 承諾 與參與	治 理 1.治理架構 2.指出主席是否兼任行政職務 3.董事會中獨立成 員 4.股東及員工的參與機制 5.高層報酬與機構績效之連結 6.避免利益與董事會衝突的流程 7.決定對於引導企業永續發 展高階人員其專業知識的流程 8.使命與價值聲明 9.董事會 管理經濟、環境與社會績效的流程 10.評估董事會管理經濟、 環境與社會表現的流程
	外部承諾 11.處理預警的原則 12.外部憲章/原則 13.參加的協會
	利害關係 14.利害關係人清單 15.利害關係人定義 16.利害關係人參與 人的參與 方式 17.利害關係人提出的議題
五 管理方式 與績效評 量指標	經濟表現 1.直接經濟價值 2.氣候變遷造成的財務風險與 機會 3.福利計畫 4.政府的財務援助
	市場現況 5.標準起薪 6.當地供應商 7.聘用當地人員
	間接 8.為大眾利益投資的基礎建設投資與服務 9.間 經濟影響 接經濟衝擊
	環 境 1.所用材料的重量或用量 2.回收材料
	績 效 指 標 3.直接主要能源耗用 4.間接主要能源耗用 5.節 能 6.能源效率與再生能源的計畫 7.減少間接能 源的計畫
	水資源 8.總耗水量 9.總耗水量的影響 10.回收水量

社會 績效指標	生物多樣性	11.在生物較為多樣的重要地區之土地資產 12. 主要活動對生物多樣性的衝擊 13.受保護或經復育的棲地 14.對生物多樣性產生衝擊的因應策略 15.在經營區域內瀕臨絕種的物種
	廢氣廢水與廢棄物排放	16.溫室氣體排放 17.其他溫室氣體排放 18.減少溫室氣體的計畫 19.破壞臭氧層的物質排放量 20.氮氧化物、硫氧化物與其他空氣排放 21.總排水量 22.按處置方法劃分的廢棄物總量 23.嚴重溢漏 24.有毒廢棄物的運送 25.受排水與放流影響的棲地 26.降低環境衝擊的計畫
	產品與服務	27.減緩對環境衝擊之措施 28.包裝材料
	法規遵循	29.違反環境法令
	運輸	30.運輸造成的環境衝擊
	總結	31.環保支出
	員工	1.員工雇用型態與數量 2.員工流動率 3.全職員工的福利 4.團體協約 5.營運變更時，最短通知期 6.勞工健康委員會 7.工傷與缺席 8.嚴重疾病的訓練 9.關於健康，與工會達成的協議 10.每位員工的訓練 11.終生學習的計畫 12.職涯發展 13.各部門成員的組成 14.性別薪資差異
	人權	15.載有人權條款的投資 16.對供應商的人權審查 17.有關人權的員工訓練 18.歧視 19.員工結社和集體協商權 20.童工 21.強迫勞工執行危險工作 22.安全人員的訓練 23.侵犯原住民人權的次數
	社會	24.對社區的影響 25.收賄風險 26.反收賄訓練 27.反收賄行動 28.公共政策立場與遊說情形 29.政治捐獻 30.反競爭行為 31.違法情形
	產品負責	32.產品週期對健康與安全影響 33.反健康與安全標準的次數 34.產品資訊 35.違反產品資訊標準的次數 36.消費者滿意度 37.為符合行銷推廣相關法律而設的計畫 38.違反市場操作(如廣告促銷)法規的次數 39.違反顧客隱私權的次數 40.產品違法總罰款

資料來源：

## 附錄五 個案訪談紀錄之逐字稿

訪談對象：台達電基金會主任

訪談地點：台北市政府廣場的 Starbucks store

訪談時間：99年10月30日

一、若從經濟面、社會面和環境面分析，執行 CSR 為台達集團展現的具體經營績效為何？

答：以目前經濟面的成效，其實慢慢的看出來 CSR 的整個國際社會。例如從經濟面來講；很多投資者能夠代表一些創投或是基金投資者。他們都會看 CSR 這樣的一個報告，根據你的 CSR 報告來決定要不要投資，或是投資多少。詳情不是那麼清楚，但我們都知道做 CSR 他慢慢.....甚至有投資者投資的機制。

我投資你會影響股票，甚至營運的情況，這是為什麼至少在電子業，跨國大公司除了法令上被要求之外，其實還有經濟面也是，他的投資者來看它的 CSR 報告，它其實像某種程度的品質。傳統上我們對品質的看法比較偏產品的品質。但是公司的一個治理，因 CSR 所涉及的治理，不只對顧客還有你的 stockholder 股東，甚至你的股東是很廣泛的大眾時候，如何去對它 responsibility 責任。

CSR 的構面部份是都需要內化，尤其這幾年觀察下來，它也是公司的競爭力來源。甚至電子業較早被要求的都是一些高耗能、或是一些像石油公司、或是煉鋼。這一種高耗能公司，電子業電子的這一部份在 CSR 的過程。我相信老闆會一直覺得說，對公司做好 CSR 的公司，應該反而對經營者來講比較不會倒，所以他比較願意做這一塊。

先前大家談 CSR 的部份，都講企業倫理。但其實這幾年來發生很多事情，CSR 某一種程度也是跟全球化有關係。像前陣子發生英國霸菱銀行 (Barings Bank) 事件。一位年僅 28 歲新加坡分行期貨交易易的金融事件，一個沒有道德的那種金融公司。一定要被倒掉，也一樣會騙人、一樣會做出傷害社會事情。

CSR 經過 2008 及 2009 年恩隆事件以後，從企業上來講它，真的沒有那種道德責任的時候，其實那影響是很大。所以大家會慢慢看重這一塊，所以 CSR 有治理的部份也好對員的部份、對環境的部份，這個綜合表現，其實慢慢的轉化成一個公司不是只寫一個 paper 而已，我覺得它是一個競爭力。

一個公司的大企業它最重視的，最終是要達到一個永續經營。它是看未來，做這事情雖然有時候覺得說，做的人覺得只有眼前做這些事情。做好這些事情真的是要為未來。往往很多我看到的現象，台灣中小企業普遍存在一個現象，台灣話所說的「生吃都不夠了還能曬乾」。我覺得那是概念的問題。

經營者不管經營的是小店也好大店也好，你能夠呈現那個心，才不會有發生那種像大陸毒牛奶事件。你可以為了你賺錢目的不擇手段，所以大陸來講，他們是最需要 CSR，像很多山寨機那種仿冒品這些，這個議題會慢慢一直延伸出來。我覺得這條路應該是放心未來，尤其以後全球化加上現在整個條件資訊透明化。

像你們是電子業，如 B2B 你們的客戶對象都是大公司。大公司它自己也會要求，加上一個綠色生產鏈它會一路這樣要求下來。剛開始你可能會覺得很累，幹麻叫我們做這個做東做西，綁手綁腳的。但是我實際去看，像上星期在南亞展覽館，展覽那個低碳博覽會；上上星期前往馬來西亞看國際 GreenTech 跟 Prada 的展覽會。慢慢看出來這方面，CSR 尤其是對環境的部份，它確實是沖擊傳統我們做企業經營的一個方式。

但是，我舉例上星期我看了，我透環境保護協會認識了一家全錄公司，做大台影印機的，他們的產品我真的覺得不錯。但是他的員工沒有那麼的清楚，他為什麼沒有那麼清楚它的產品好在哪裡。簡單的講它節能減碳，但是我去幫他看，覺得哇！他的產品真的很棒，簡單講他解決了一些問題。傳統裡面的影印機很耗能，你看影印機裡面空氣也很不好，那些碳粉都會溢散，對人不健康對環境也不健康。那次我看了很驚訝他們可以省 30%。他們利用一些技術方法；他們去意識到這個問題；他們去改善他們的技術。

第一個：他說他們做的碳粉比較不用像以前一樣那麼熱把它溶上去。可以比較低溫一點把它連上去印上去。這個低溫只是一點點，一般可能覺得說百分之 20 或 30，但是那個作用其實非常大，它的能源就減少很多。

第二個：他的機器在展示時，因為影印機不是一直在用它，往往很多時間在辦公室的時候是沒在用它，也就是說待機。它將待機時間控制在 1.3 瓦，那真的是太厲害了。

可能一般人不知道什麼是 1.3 瓦，我們常在量很多電器。甚至你回去量你的電子安定器，你的燈具做出來以後，待機可能都要到 1 瓦這樣，這也是台達電一直在努力的。像很有名的例子；台達電是做那個電源供應器也就是那個電腦 NB，先前設計設定是待機電力做到 1 瓦就好，現在想盡辦法要做到 0.7 瓦。差 0.3 瓦那麼一點點，但是以台達電一年做幾億個（現在我雖沒數據）。但那樣算一算，一年可以省下二個台東火力發電廠。所以說很驚人，雖然說小地方，但是它呈現在企業 裡面就是他的競爭力。

品質好，等以這個世界，大家東西也都差不多的時候，那消費者對於環境意識又強的時候。這是個互動的時候，他選擇就不像以前的概念；是要便宜要好之外；現在又加入了對環境要好之外貢獻度有多少。簡單說就是說節能減碳，因為這是一個互贏的阿。

以前傳統可能電太便宜了，我產品買到一個可能幾瓦我不知道。但現在我斤斤計較，連那個能省一瓦二瓦，如果那個消費者慢慢的我們現在在教育消費者，不要連那個小小的不省，其實那個放大就很大。尤其是電器，你是一直插著，你是 24 小時乘以 365 天是乘以 8000 多倍，所以你即使是省個一瓦二瓦那個加起來也是很驚人的。所以這個整個都是 CSR 的部份，不完全是公司好像被強迫做。他是整個社會的一個需求，甚至我們的教育也不斷在灌輸教育小孩子，我們也希望以後出來的人，他是有 CSR 的知識(sense)。

我那一天在那個在一個博覽會有個講題，綠色人才需要什麼能力。雖然台達電比較早做，許多的電子公司在注意這一塊。我最近聽到的像是友達，他說他要做 Green HR 綠色人資。這個我一聽真的是驚艷，要怎麼做 Green HR。那一天我講的對象看起都是學生比較多，將來都要進入工作。這是友達自己提出來的，他提出來的意思是我希望我的員工對於 CSR 也好對環境也好，除了你的專業之外，這有點像是潛規則雖還沒有明確化。

但是簡單說老闆總是希望我顧用的員工有環境意識，節能減碳的意識，這是降低成本。它就是降低成本你的員工每個人都會去想如節能減碳，如何

對環境好，他會幫你節省整個經濟面及環境來說。CSR 已經成熟到某一個程度了。

## 二、CSR 形成的風氣及理念，在整個企業來說，由誰主導才能貫徹理念？

答：以台達電來講；董事長有這個理念。我們執行長是台大社會系畢業的，他雖然之前在金融界服務 GE Capital，但他一直保有一種對社會的關懷，所以當初我來的時候，海先生算是我的直屬長官，他只交待我一句話要對社會有影響力，這句話一直留到現在。他的本質是說我做基金會就是要對社會有影響，就是要改變現況。當然我們董事長一天到晚在講他的故事，他說地球 46 億年人類幾百年就把他毀掉。他講這樣就是很憂心，但是你問他要怎麼做，他這幾年會比較清楚，早期他也不知道該怎麼做。這可能也是基金會的一個功勞及功能，把這一塊整合起來。

## 三、當初台達集團投入 CSR 的動機或背景為何？

答：CSR 其實也是台達電這幾年來開始寫。那時我電話有說：CSR 也是這幾年才開始的。早期我幫他研究也是找同行；例如 Sony 跟 Dell。我印象還深刻，開始寫的時候 CSR 對台達電來說；在 6 年前其實還是非常生疏。

那時候開始要求，也不知道那是什麼東西？然後投資人也會問：台達有沒有 CSR 報告，也不知道 CSR 報告怎麼寫。所以才開始寫 CSR 報告，所以幫他評估。寫一個研究報告時，我挑了二家大廠參考。一開始是找 Sony 跟 Dell 的 CSR 報告去研究。Dell 當時主要是電腦組裝銷售，它的 CSR 報告主要是做回收。Sony 比較繁複一點，因為它的企業也相當複雜。它當時有影視像電影華納，並非單純只有電子業。它也有軟體所以它的 CSR 運算，有自己一套他們的想法。

所以那時的 study 兩個，覺得 Sony 的報告比較厲害。整個 CSR 有一套自己的想法去貫穿它，從異中求同去貫穿它 CSR 的整個邏輯。其實它就是用碳來計算，碳是企業共同的標準。所以不管是硬體或影視藝術(軟體)，它都是用碳來當成標準去計算。後來也證明它的眼光是正確的。

後來老闆慢慢，也覺得需要一個專門的人去寫整個 CSR 的報告。因為基

金會有其他工作，所以聘了一位特別助理專門去負責 CSR 撰寫。其實這裡面也是一個溝通過程，在寫 CSR 的過程它會要審視與彙整很多的資料，也是一種互動。基金會比較屬於，一種教育訓練部份。那我也需要他蒐集的資料，來判斷公司目前是在甚麼狀況。我好幫公司設計教育訓練的部分，所以說在人資的部分；台達頂多是在 training。我們目標是希望去 create(開拓)那個文化，從根部做起。每個員工需要從環保去養成一個 CSR 文化。

我們 35 周年慶的時候，台達電明年 40 周年。5 年前時他們就很確定；台達的使命是：「環保、節能、愛地球」。環保、節能、愛地球；它的產生是員工挑選出來。文化的過程慢慢也變成是一種向心力。這 5 年來！也慢慢把一些環保人，慢慢的豎立起來。明年是 40 周年我相信應該也是一樣，把它列入公司的使命。甚至海執行長去年開始講說：台達是一個能源管理公司。其實我一進台達就是做能源教育方面，能源議題一直都在，但一般人會忽視它。以台灣 97% 能源是進口，因為是國家保障取得容易，所以不會被珍惜。但是我們是覺得；這是一個好的市場新開發的市場。

四、天下雜誌企業公民評分台達在「社會參與」的分數很高，而公司治理事這幾年也慢慢從 6.3 分到 9 分多，是否台達在公司治理方面也做了一些修正？

答：我想應該是這幾年，慢慢有一些專業管理人員加入，公司慢慢也改善一些。

五、台達集團投入 CSR 與鄭董事長的道德觀、個人特質和經營理念有何關聯？

答：董事長個人特質；是道德觀非常強烈。他自己是白手起家，個人特質就不是那種亂花錢，事業就是他整個生命。我跟他去德國，一起生活過幾天，他真的是非常簡樸的人。像是外面耳聞一些，老闆像是玩股票..等，董事長是不去關心這些。

他很自豪自己是工程師，所以比較不會東想西想。甚至有時別人說他做環保不是在做生意。人家笑他不是生意人，但他覺得無所謂。他反而希望去買少一點，希望東西可以更耐久。我覺得這是聰明的做法，他沒有欺騙顧客。他常說在做生意的過程裡；他印象很深刻的一件事；他說他到德國去做生意時，他遇見一對經營民宿的老夫婦。老夫婦家裡都是一些骨董、老家具與器皿，都是傳了好幾代。



他想做產品如果一直遊說客戶更新，好像不是很道德的一件事。他甚至有一個想法；像是電視。台達電早期是做：電視、電容起家。所以他對電視情有獨鍾，想說如果可以把電視做得很好，只需要更換裡面的零件就好。如果要整個丟掉是很浪費的一件事，這就是他的道德觀。所以人家笑他不是生意人，他其實早期受綠色資本主義的影響很重。它裡面談到一個概念；東西不一定要買，甚至可以用租的，這樣可以跟更多人分享。他不會叫你一直買，反而是考慮說：價值可以怎麼去呈現、怎樣可以持久使用。

像是大陸做一些品質很爛的產品，用沒兩下就丟掉，他非常不以為然。當然有時真的是無奈的現實面，像是電源供應器；他總說覺得為甚麼要這麼多種手機，各類產品都要是很浪費的。為甚麼不能共用，只是這樣也是會有人反對，因為這樣就沒生意了。其實台達的展示間有這樣的產品，只是現實面這樣的東西一出來，可能影響很多市場的變化。妥協其實是很無奈，但這也是董事長的一個道德觀。

他一直不厭其煩的說，這樣的觀念他認為是他的使命。他個人是身體力行，所以自己家裡會運用他學到的東西。像綠建築太陽能或是再生能源，他會嘗試去做。甚至蓋廠房也會要求去做，只是當然有時，環境不得已會妥協，環保剛開始其實是會比較困難成本也高。像是他是；台灣第一個引進油電混合車。在環保署的一個紀錄；引進公司是台達電不是TOYOTA。當時車花了200萬，車子本身100萬、檢測也花100萬。

當時其他公司覺得沒市場，但他覺得這是環保、是正確的事，這就是他的價值觀。環保是一種投資，其實他是聰明的；當時引進時他已經看到這是一種做生意的方法；他買到的名聲其實不只100萬。他會經營企業做環保這個部分，企業的使命是生存為先，無法賺錢就只有倒掉。但是賺錢能不能跟環境協調中和？董事長這部分是走在很前面的，他願意、也肯去做這一點，其實我是很佩服的。

六、台達電連續三年獲得遠見「企業社會責任」首獎，為台達集團創造的價值為何？

答：台達電連續好幾年獲得CSR獎項，這部分有沒有替台達加分？這個的好處其實呈現出來，台達電這方面是走在前面。這幾年比較多公司，開始想做CSR。已經開始有點競爭性，我覺得是好事，大家都想做這個事。

多一點企業做環保，對整個社會是好的。

基金會的資金是來自老闆個人的所得，這部分除了免稅之外，主要也是老闆的個人特質。他當初一個人來台灣一無所有，所以後來他非常感念，覺得這是社會給他的。他個人以及家人，這方面真的是很樸實的。至於台達 2005 年開始股價就一直往上，這個部分是否與 CSR 有關係，這部分很難說直接有甚麼關聯，公司內部很少會去談股價。

## 七、落實 CSR 最大的困難及挑戰是什麼?台達集團如何克服?

- 答：1. 每個人都要去說服，其實真的很不容易。董事長常在外面演講，有時他會有點抱怨說：員工同仁並沒有真正做到，對同仁來說這部分有時會需要額外的精神與時間去處理。剛開始真的會比較困難，這需要時間去溝通。現在公司談 CSR，其實已經比較是進入一個加速期，應該沒有太大的反對。
2. 當初是如何說服：我們有一些活動，加上得獎的綜合效益，我想對員工來說；是一種類似洗腦的作用，加上我們有內部電子報，慢慢也變成是一種習慣。對員工來說也漸漸融入環保，CSR 這些議題最主要是董事長一直持續有在做。例如 88 水災、汶川地震他都以身作則，他一直是自己有動手在做。

台達有 6 萬多的員工，怎樣去擴散成為台達電的文化。那時候我有導入；一些像是綠活圖(Green Map)，讓員工去體驗他週遭的環境；去畫出他生活的地圖；可能是最早的辦公室綠色地圖。

那時也開始，去計算碳排放量它的一個價值。一直到去年哥本哈根的會議時，那個地圖；人家幾乎是免費在幫你做宣傳廣告，所以後來很多公關公司來找我們。他們素質也有還沒台達電好，所以他們做得很累，我們是已經做到非常深化的程度。所以這也是一種鼓勵企業老闆，還沒開始做這部分、還沒看到這個價值，會比較可惜的。

當然它(CSR)的回饋是很難講，很難去量化。那綠活圖是一個很好的例子，它的影響是比較無形的。誰曉得本來做一做是停掉的東西，後來 3

年後又開始去想說，要不要再做一次。所以 CSR 好的東西，真的是可以保存下去。像是綠活圖夏至關燈等。董事長也支持說；是要朝教育的方面去做的。

八、台達集團於 2002 年投入無鉛製程後，帶來最大的邊際效益是什麼？

答：當初 Sony 因為荷蘭貨櫃進口遊樂器，不符合 RoHS 的規定，損失好幾億，後來找上了 Delta。由於當時已投入無鉛製程，無鉛在焊錫的部份，製程較難克服的地方；是插件時較難固定。由於投入時間較早，因此獲得 Sony 大廠的訂單。

要如何貫徹 CSR，將理念轉入實務運作。長期產業與 CSR 似乎是對立的。當企業真正植入，一個真正對人、對環境好的理念。在關鍵性的 Rework 時，有心的人會善用資源，讓這個 image 植入心中。公關是假的，而 CSR 是做真的。讓內心的理念成為公司文化，這是最好破除產業與 CSR 對立的魔咒。

## 附錄六 全球同業標準名冊

名稱	P/E	P/S	P/CF	EV/近 12M EBITDA	營收-1 年增率	債務-普 通股	現金 股利 保障 倍數	GM	OPM	ROE
平均	15.78	1.12	18.83	8.64	33.10%	43.90%	3.38	19.48%	8.25%	17.60%
DELTA ELECTRONICS INC	17.66	1.62	12.89	10.98	36.48%	25.75%	N.A.	21.37%	10.08%	22.65%
CISCO SYSTEMS INC	12.70	2.17	9.15	5.95	10.86%	34.53%	N.A.	64.04%	22.89%	18.74%
ABB LTD-REG	21.56	1.80	15.15	11.87	-0.65%	14.66%	1.86	30.17%	12.26%	17.86%
HON HAI PRECISION IND	13.05	0.34	16.13	9.39	52.98%	66.29%	7.99	8.15%	2.87%	16.76%
EMERSON ELECTRIC CO	17.78	1.74	13.07	9.18	4.66%	51.74%	1.96	39.57%	16.68%	23.59%
HONEYWELL INTERNATION	18.84	1.33	15.14	12.39	7.97%	62.29%	2.13	23.53%	9.39%	20.71%
HTC CORP	19.29	2.76	15.86	15.64	92.92%	0.03%	N.A.	30.09%	15.83%	56.33%
COMPAL ELECTRONICS	6.04	0.16	6.08	4.17	31.35%	34.62%	N.A.	5.08%	2.72%	22.06%
NIDEC CORP	18.52	1.50	12.45	9.67	17.20%	43.62%	4.73	25.47%	13.15%	15.05%
QUANTA COMPUTER INC	12.33	0.20	145.93	11.28	33.93%	144.24%	N.A.	3.45%	1.42%	17.04%
TDK CORP	12.03	0.62	5.34	4.24	8.27%	45.85%	4.39	24.91%	7.29%	8.40%
ASUSTEK COMPUTER INC	33.55	1.29	21.67	5.53	-29.55%	7.56%	N.A.	13.15%	4.34%	11.81%
ACER INC	9.44	0.23	10.78	6.63	9.60%	28.88%	N.A.	10.25%	2.89%	16.24%
WISTRON CORP	7.97	0.16	12.51	5.41	12.53%	73.83%	1.91	5.61%	2.24%	21.88%
LITE-ON TECHNOLOGY CO	8.96	0.35	5.67	3.57	23.64%	34.94%	1.61	15.76%	6.07%	13.56%
FOXCONN TECHNOLOGY CO	18.76	1.04	12.21	9.30	-11.82%	14.19%	6.84	10.85%	6.92%	15.51%
LENOVO GROUP LTD	22.96	0.26	N.A.	4.70	11.43%	42.60%	1.88	10.78%	0.70%	8.87%
POWER-ONE INC	7.20	0.77	4.30	2.16	142.63%	12.77%	N.A.	38.05%	27.75%	71.39%
SYNNEX TECHNOLOGY INT	17.96	0.36	43.00	25.70	23.56%	58.61%	1.82	3.65%	1.63%	16.13%

資料來源：Bloomberg Finance L.P.