

推行企業社會責任須配合公司策略



企業社會責任的活動之一，是贊助教育。

企業管治

何順文
李元莎

自由市場。企業對社會應負上什麼責任？這個課題已爭論多年，在一連串公司醜聞與「良心企業」等概念出現後，「企業社會責任」(Corporate Social Responsibility, CSR) 愈來愈受關注。

根據剛離世、崇尚自由市場的經濟學大師佛利民的觀點，企業的基本任務就是為股東謀取最大的利潤，而從事其他對盈利沒有直接幫助的活動，都是屬於濫用股東資源或缺乏效率。

明顯地，在現代企業管治，社會合約及可持續發展理念下，佛利民的理論顯得過時。企業除要努力優化股東利益外，亦要照顧和平衡其他利益相關者(又稱持份者，stakeholders)的利益，履行所謂「企業公民」責任，這樣企業才可以不斷成長、增值及永續經營下去。

企業社會責任已成為不可逆轉的國際化潮流，但中國內地企業普遍缺乏社會責任觀念，不負責任的現象相當嚴重。內地由於生產安全問題，平均每日有三百二十人死亡。其他如產品含蘇丹紅、剋扣工人工資、強迫工人加班、污染環境等涉及企業社會責任的事件時有發生。

不少工廠因這些行為被外商取消訂單。在香港最近也有報館拖欠員工薪金、連鎖超市出賣過期或違禁食品及地產商樓盤廣告誤導大眾，都是「發財未立品」的例子，社會難以接受。

廣義來說，企業社會責任(CSR)就是指企業的營運方式須達到法律和道德規範的標準，而制訂決策和進行活動時亦要考慮到對各利益相關者的影響，須融合社會及環境方面的考慮因素。

CSR三大支柱和不同活動

事實上，已有一些實證研究結果，證明履行社會責任，長期來看不但不會增加企業的成本，而且還能提升企業的形象聲譽，增加生產力和質量，吸引及保留優秀員工，減少政府監管，最終提高企業的競爭力和可持續發展能力。CSR

的表現能影響顧客、投資者和員工對企業的信心和支持。

CSR沒有確切的標準。企業最普遍推行CSR的方法，就是「以人為本」設立政策以照顧不同利益相關者的利益，以及與他們保持對話溝通締造共贏的局面。從理論上來分析，CSR一般分為三大支柱：經濟、社會與環境。企業可透過這三個層面來設計、衡量和監察其CSR活動。

較具體和基本的CSR活動包括：確保誠信操守，有效率地提供社會所需的產品與服務，保障股東權益，保障人權和員工權益，改進勞資關係，提供公平就業機會，準時及公平地支付員工薪酬，提供員工培訓和發展機會，保障顧客權益，與供應商維持良好關係及提升供應鏈管理，增加公司透明度與問責，照章納稅，促進社區關係和福祉，參與社區活動和建設，推行員工義務工作，履行公平競爭、舉辦慈善捐贈、贊助教育、文化和公益活動及保護環境生態等等。

隨著社會期望不斷提升，在更高和更廣闊的層面上，CSR更包括下列一些先鋒企業曾參與的活動：推動企業決策民主化、投資落後地區資助基建工程(如建學校、醫院、水電供應及造橋鋪路等)、協助地區經濟發展、推廣自由貿易的深廣度、推動社區健康保障、參與天災救援、推動教育文化事業、協助非牟利團體改善其管治及管理，以及推動一些普世價值(如民主、自由、和平、正義、互助、廉潔等)，重建市場秩序和信心，十分明顯，各類型的CSR意識正在深化。

對CSR的誤解與應有策略

很可惜，雖然CSR被視為重要的課題，但仍有不少人對它有一定的誤解。例如，一些管理人認為企業解決了員工就業問題、準時出糧和按章納稅就履行了社會責任，而他們實際上只履行了部分經濟責任。另外，有些人認為大筆慈善捐款就等於履行了社會責任，把捐款金額作為衡量企業社會責任的指標，導致出現一些企業一邊大灑金錢作慈善家，另一邊卻欺壓員工、出售假偽產品。另一個謬誤就是以為履行社會責任只是政府或大企業的事，中小型企業沒有能力承擔。這些錯誤看法都忽略了企業「社會公民」的身份。

另外，很多企業的CSR活動都是個別零碎的性質(即所謂「散件式」)，企業往往沒有一套整合的CSR策略，也沒有把它融入公司的長遠發展策略和主要決策內，以致礙公司長遠整體目標。試想一些贊助活動或慈善捐款，究竟對企業價值有何幫助？究竟有多少人受惠和效果有多長久？對整個社會發揮了什麼影響？這些社會資源的運用是否最有效率？

例如不少公司每年向志願團體捐獻金錢，總額近港幣十億元，捐錢當然多多益善，很多企業更可以在其他方面作出貢獻和影響。例如轉移技能和經驗，使受捐助單位的管治和營運能力大大提高，這可透過派遣資深管理人員到受資助機構向其員工進行免費培訓和輔導，甚至出任該機構的義務顧問或董事會成員。此外，向弱勢社群轉移謀生技能，讓他們流入主流社會，這可能比單單捐錢更為重要。最近曾蔭權在其特首選舉政綱內也提及「社會企業」的重要性。

按國際標準制訂報告

另外，筆者也同意推行CSR必須與國情及組織策略與文化作配合。自身的發展階段、組織文化和管治制度是影響企業履行社會責任效果的重要條件。在推行CSR時，企業可在眾多CSR活動作先後次序考慮。例如首先做好內部經濟責任的履行，特別是確保能有效率地提供社會所需的產品，照顧員工和顧客權益，並把企業危害社會的可能減到最低，然後再逐步履行其他經濟、社會及環保方面的社會責任。

在這個過程中，企業必須把社會責任植入到自己的商業模式和策略規劃中，而不是鼓勵企業做脫離自己模式或能力範圍以外的活動。筆者也鼓勵企業每年按一套國際公認的客觀標準，制訂及發表「社會責任報告」，詳細交代機構參與的社會責任活動，使社會各界能對這些「良心企業」或「企業公民」作出確認和嘉許。

總結而言，CSR已是每一個企業要關注的重要課題，要令其有效推行，必須與企業的策略和文化作配合，需要各部門的共同參與和支持，也需要企業、政府、媒體和社會大眾共同努力，以實現社會責任的和諧互動。香港各界亦應積極透過提升企業社會責任打造「香港品牌」，提高香港的競爭力。

何順文 浸會大學工商管理學院院長
李元莎 浸會大學工商管理學院博士研究生



經濟學家佛利民曾說過，企業的基本任務就是為股東謀取最大的利潤，而從事其他對盈利沒有直接幫助的活動，都是屬於濫用股東資源或缺乏效率，今天這個論調已不合時宜。