企業社會責任的分析框架與策略

企業管治
何順文

上期提及社會責任可分為基本及額外，在完善市場制度下，企業盈利已盡了基本社會責任。現在我們再分析在非完善制度下企業要負的額外社會責任。

按北大張維迎教授的看法，我們試分析企業的活動【表】，作為一個理念分析框架。按企業價值來看，可分為正和負的活動。從社會價值來看，也可分為正和負的活動。因此附圖的模式可把企業活動分為四大類：①對企業和社會皆有利；②對企業有利，但對社會無利或不利；③對社會有利但對企業無利或不利；④對企業及社會皆不利。

從理論來分析，企業只應盡量從事第①類對社會及企業皆有利的行為，而絕不應做第④類的行為。第①類活動在完善制度下較易出現，但亦可透過CSR（企業社會責任）活動的參與來加強兩方價值。

至於第②類行為，企業應盡量減少，或起碼推出的活動對社會無不利。

至於第③類行為，表面看來很偉大，但企業要小心考慮，究竟這類純社會公益活動長期會否對企業產生不利效果。由於制度的不完善，企業與社會的利益未必一致，因此這時候CSR的概念在第②類及第③類活動特別有意義（特別是受規管的行業）。

另外，在界定是否對企業有利時，我們要看得遠一點。股東希望獲得最大回報，而這有賴於企業能持續發展，而持續發展正是CSR所帶來的好處。企業活動如能平衡社會與環境的需要，定能帶來穩定的利潤，帶動股價向上。

從這個理論模式來看，證實CSR活動不一定與公司盈利目標有牴觸，也不是愈多愈好。企業要按自己的目標和策略找出一個自己可以接受的平衡點，並作出先後優先次序判斷。

恒生鼓勵及嘉許員工積極參與義工活動；左四為副董事長兼行政總裁柯清輝。

政府監管及完善制度的角色

我們可以提倡CSR精神，但不可把希望全部寄託在「良心企業」身上，更可行的方法就是透過改良市場制度，並獎勵良好企業，懲治犯規失德企業，把更多不良企業轉變為良好企業公民，讓大家更好地承擔基本社會責任。

另外，除法律規定禁止外（可假設法律經民主程序訂立並為人民支持），究竟什麼是對社會不利或不道德的活動，有時企業不容易界定。因此，盡量用立法方式清楚界定企業最起碼行為以預防損害社會，不失為一個可行的方法。例如讓企業自行決定作出環保措施，倒不如立例規定最低排放的標準。

立例以外，企業可自願從事額外增加社會價值的行為。公司長遠成果是取決於其如何處理經濟、社會及環境的關係。

但法例只是最低的標準以確保最起碼的社會保障和公平性。長期倚賴政府立法會令企業缺乏主動性，也令制度及市場力量漸漸失效。因此，長遠來看，要確保雙贏局面，更重要的是建立完善制度，如產權、稅制、競爭環境及激勵等制度及政策因素，而非只單靠增加法規。畢竟良好企業管治的核心是市場及企業行為而非法規或政府誘因。

配合企業策略及確保問責

有學者曾指出，「利益相關者」觀點並不實際可行，因為如要企業管理層對所有利益相關者負責，等於對任何人都不須負責，管理層往往會利用這個觀點作藉口逃避不良業績的責任。這等於以往內地國企喊叫「為人民服務」，以及肩負經濟、政治及社會等不同目標，結果只弄到四不像也不能把企業虧損歸咎於管理層。張維迎教授認為，企業如要兼顧多個目標，經常沒有辦法作決策。例如企業繳稅後要倒閉，從CSR角度看，企業應否繳稅？因此，張維迎教授指出「責任」（Responsibility）必須具考核性，與「問責」（Accountability）相配合。

但筆者認為，每個企業自己應找出從事每一CSR活動的理由及平衡點，確保對企業及社會長遠發展皆有利。事實上，「股東利益觀點」與「利益相關者觀點」不一定存在矛盾，公司利潤也與CSR公益活動可以相輔相成。但筆者認為，企業的CSR如何與企業運作、策略及文化作配合至為重要，更要把各CSR活動作優先次序，並釐定管理層績效的問責方式及衡量方法。

例如很多企業的CSR活動都是個別零碎的性質（即所謂「散件式」），企業往往沒有統籌或一套整合的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，以支援公司長遠整體目標。據筆者的調查研究，只有百分之二十的香港上市企業有與公司長期策略配合的CSR書面政策。

有效率的CSR策略

例如企業有沒有先在目前的日常業務活動上推行有關CSR活動。生產玩具的企業可設計一些廉價、安全及具教育意義的玩具，甚至可贈送給貧窮家庭的子女。更可邀請家長與教師參與設計玩具，推廣親子活動或利用專業知識及資源，在社區內組織文教活動和競賽。在推行社區活動時，企業可要求員工直接參與有關項目，以作為人力資源發展的一部分。

又例如不少公司每年向志願團體捐獻一大筆金錢，捐錢當然多多益善，但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？企業其實可考慮在其他專長作出貢獻和影響，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到受贊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，讓他們融入主流社會，這可能比純作捐獻更為重要。再者，如果每年預批慈善捐獻金額不大，一般企業會交由董事會或行政總裁自行決定分配，否則管理層不應慷股東之慨，而應交由股東自行決定。

在推行CSR時，企業可在眾多CSR活動作先後次序考慮。例如首先做好內部和減少社會危害等責任的履行，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，並把企業構成的社會成本減到最低或作補償，然後再逐步履行其他直接增加社會價值及環境質素方面的公益活動。在這個過程中，企業應盡量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。純作公關形象的CSR活動，更可被視為不負責任浪費社會資源的行為。

企業向弱勢社群轉移謀生技能，讓他們融入主流社會，比捐獻金錢更重要。（彭博圖片）

		社會價值	
		+	−
企業價值（盈利）	+	①對兩者皆有利（至少沒有社會損害）	②對企業有利（至少沒有損害）但對社會無利或不利
	−	③對社會有利（或沒有損害）但對企業無利或不利	④對兩者皆無利或不利

香港浸會大學工商管理學院院長兼教授