

除環球化、非政府機構(NGOs)蓬勃、資訊科技普及、和大眾傳媒的關注外，促使CSR近年流行起來的原因或動機還有好幾個：

(一) 在一連串公司管理層違規醜聞(包括如欺詐貪污、剝削小股東、拖欠員工薪金、出售過期或違禁食品、誤導性廣告、生產安全問題、強迫工人加班及污染環境等)，社會對這些問題日益關注及不再容忍，強調企業要自律守法、講求誠信道德。

(二) 隨著社會意識的提升、NGOs及游說團體壓力下，而臨如人權保障、減低貧富懸殊、保障工人權益、保護環境生態、提升社會和諧等社會問題，企業為要證明自己是「良好企業公民」，除守法和盡量減少社會成本外，更自願從事各項社會公益活動，以回饋社會。普遍認為企業應持「利益相關者」觀點，以照顧和平衡各利益相關者之利益。

(三) 股東及其他持份者在評價企業表現及作出投資決策時，CSR因素日趨重要。良好的CSR表現可吸引具社會意識的新資金來源，特別是所謂「綠色基金」及「社會責任投資」。

(四) 企業利用CSR成為改善公關形象或營銷競爭的手法之一，或作為保持良好公司聲譽的風險管理機制。但也有利用CSR轉移大眾及媒體對某些公司核心業務的關注(如煙草、電訊、電力或石油公司)。由於很多這些行業較具爭議性或壟斷性，或缺乏有效價格機制，因此利潤不能代表效率或社會貢獻，須倚賴其CSR指標作衡量。

(五) 企業在CSR的熱潮下，眼看著其他同儕或策略伙伴企業熱衷於CSR活動，因此在同儕壓力下也被迫從事CSR活動，不管這些活動有否效益。

(六) 企業相信及期望CSR令其可長期持續發展，保持長青，加強公司績效表現。CSR可增加顧客忠誠度、激勵員工士氣、減低政府監管、減少營商風險，及提昇策略優勢。一些企業已由單純「回饋社會」的意念轉化成協助企業提高競爭力的一個途徑。



式及以顧客可負擔的價錢，有效率地提供市場所需產品或服務，為顧客及社會創造經濟價值，這企業本身已承擔了最基本的社會責任。企業各利益相關者按制度合約投入各項資源，股東除付出固定薪金給員工、租金給業主、和利息給債權人等外，還承擔了剩餘風險、回報及最終法律責任。因此股東有誘因監察管理層與其他資源提供者的行為和責任。

企業經營的所需各種資源有其機會成本，如某經理人不能創造超過自己薪酬的價值，就變成浪費社會資源，企業也會虧本。因此，利潤是一個引導社會資源有效配置的信息。在這個優化盈利過程已反映了企業的貢獻和基本(或稱第一層)責任。相反，企業未有達到利潤指標就作出公益捐款或活動，可算是浪費社會資源或未有盡社會責任。

一個理念分析框架

從某一角度來看，在健全的制度下，利潤是社會考核企業家有否真正盡責的其中一個重要指標。企業不從事額外的社會公益活動，也算是盡了基本社會責任。但在市場制度未完善的環境下，利潤不一定是考核企業的最佳指標，賺錢可能損害社會利益。因此我們應盡力去改善這些制度以確保企業能盡其基本責任，而不是只用慈善心去作補償性公益活動。

- 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

企業社會責任 (Corporate Social Responsibility - CSR)

「CSR」一詞，在半个世紀前已出現，但一直未被廣泛應用。到了七十年代中，企業對有關概念的認知始逐漸增強。到了九十年代初，「利益相關者」(又稱「持份者」)與「企業管治」的觀點漸受注視。到了今天，已成為環球商界的熱門話題和流行管理術語，很多企業高層不斷談及和推行所謂「CSR」。

企業早期只作慈善捐款及建立醫院和學校，後來更參與環保，直到近年著重為社區持份者負責。但很可惜，雖然CSR被視為重要的主流課題，真正了解究竟甚麼是CSR及為甚麼要CSR的人卻不多，其中更存有許多謬誤或誤解。

根據現時一般的廣義理解，CSR可界定為「企業的營運方式須達到當地社會法律和道德規範的標準，而制訂決策和推行時亦要考量到對主要利益相關者和社會大眾的影響，須融合經濟、社會及環境方面的考慮因素」。換句話說，企業不單向股東負責，也須向其他現在和將來的利益相關者負責。公司長遠持續力及成果是取決於其如何處理與經濟、社會及環境之關係。

CSR強調經濟、社會及生態環境三重底線的平衡發展。因此，目前商界流行的CSR活動或影響一般可分為這三大類。另外亦可以對不同持份者的責任作分類。經濟活動包括保障股東權益、準時支薪、按章納稅、提供公平就業機會、增

企業社會責任 不只是講良心更不是公關秀

在自由市場經濟，企業除為股東賺取最大回報外，究竟應對社會負上甚麼責任？ © 何順文

加公司透明度和問責等。社會活動包括保障消費者與員工權益、提供員工培訓發展機會、促進社區關係和福祉、舉辦慈善捐款、協助弱勢社群、贊助文娛康體活動和推動一些普世價值等。最後，環境活動包括保護及改善空氣及水質、節約能源、應用再生或新能源、物資循環再用、生態保育等等。明顯地，很多以上活動都是有益於社會的義務活動，所以也有人視CSR活動為社會公益活動。

浸大公司管治與金融政策研究中心與香港上市公司商會曾聯合進行一項向香港上市公司的企業管治及CSR實務調查。按調查結果顯示，最多企業推行的CSR活動頭五大為：保障股東權利、防止貪污賄賂、維持公司披露與透明度、保障員工權利、及提供就業機會，似乎屬經濟類的居多。調查結果也反映供應管理、保護環境、及參與社區福利及基礎建設等項目特別偏低，未獲企業足夠關注。

在研究過程中我們也發現不少人仍對CSR存有謬誤或誤解。例如：一些管理人員認為企業解決了員工就業問題、準時支薪及按章納稅就認為已履行了社會責任，然而他們實際上只履行了部分法規要求下的經濟責任。近年來很多人都期望大型成功企業定期作出社會捐款，也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。甚至有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。事實上，慈善捐款在CSR策略上只扮演很少角色。無論如何，慈善

社會價值

- (1) 對兩者皆有利 (至少沒有損害)
- (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

有經濟學者認為企業的目標是利潤最大化；管理學者相信企業要持續發展必須為持份者創造價值。現時很多管理人員卻高喊「社會責任」，究竟這三者有沒有矛盾呢？目前還有不少人認為公司盈利與社會價值並不相容或凡有盈利就是可等於剝削他人利益，或盈利本身未能反映社會責任，例如有人說：「企業不能只是追求盈利，而且還要講社會責任。」筆者要指出公司盈利與社會價值不一定有衝突(即可以雙贏)，也不一定犧牲他人利益，而且是基本一致的。

CSR可有很多層次。事實上，在有效率市場下，企業以合法誠信方

公司盈利與社會責任的關係

有經濟學者認為企業的目標是利潤最大化；管理學者相信企業要持續發展必須為持份者創造價值。現時很多管理人員卻高喊「社會責任」，究竟這三者有沒有矛盾呢？目前還有不少人認為公司盈利與社會價值並不相容或凡有盈利就是可等於剝削他人利益，或盈利本身未能反映社會責任，例如有人說：「企業不能只是追求盈利，而且還要講社會責任。」筆者要指出公司盈利與社會價值不一定有衝突(即可以雙贏)，也不一定犧牲他人利益，而且是基本一致的。

目前還有不少人認為公司盈利與社會價值並不相容或凡有盈利就是可等於剝削他人利益，或盈利本身未能反映社會責任，例如有人說：「企業不能只是追求盈利，而且還要講社會責任。」筆者要指出公司盈利與社會價值不一定有衝突(即可以雙贏)，也不一定犧牲他人利益，而且是基本一致的。

從理論分析，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CSO活動的參與來加強兩方價值。至於第(2)類行為，企業應盡量避免，或起碼活動對社會無不利。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CSO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抵觸，也不是越多越好。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，並作出先後優劣次序判斷。

我們可以提倡CSR精神，但不可把希望全寄託在「良心企業」身上，更可行的方法就是透過改良市場制度及公共政策，如產權、稅制、競爭環境及激勵等，而非只單靠增加法規。也要獎勵良好企業，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。

與企業策略配合及確保問責

有學者曾指出「利益相關者」



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CSO公益活動可以相輔相成。但筆者認為企業在CSO如何與企業運作、策略及文化作配合，至為重要，更將各CSO活動作優劣次序，並釐訂管理層效績的問責方式及衡量方法。

例如現時很多企業的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CSO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。按筆者前述的調查研究，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。

例如企業有沒有先在現時的日常業務活動上推行有關CSO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，甚至可送贈給貧窮家庭的子女。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。在資助或推行社區活動時，企業可要求員工直接參與組織有關項目，以作為員工管理培訓的一部分。

觀點並不實際可行，因如要企業管理層對所有利益相關者負責，等於對任何人不須負責。管理層可能會利用這個觀點作藉口逃避不良業績的責任。這等於以往內地企喊叫「為人民服務」，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將企業虧損歸咎於管理層。北大張教授認為企業如要兼顧多個目標，就沒有辦法作決策或問責。例如如企業增加環保設施以達標準或不裁員就可能要虧本倒閉，從CSR角度看，企業應否進行？因此，張教授指出「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CSO活動的理由及平

經驗，使受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。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。否則管理層不應懷股東之慨，而應交由股東自行決定。

要推行CSR成功，管理層要構建一個適當的機構文化，上下員工共同制訂和接受有關信念和價值。在推行CSO時，可在眾多CSO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。

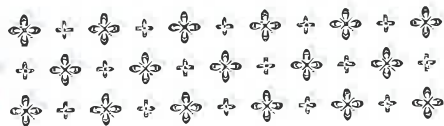
在這個過程中，企業應盡量把社會責任植入到自己的商業模式和策略規劃中，而不是鼓勵企業做脫離自己模式或能力範圍以外的活動。特別在參與改進社會制度和經濟政策方面，不可忽視純作公關形象的CSR活動，更可被視為不負責任浪費社會資源的行為。

何順文簡介

何順文，現任澳門大學副校長(學術)，之前曾任香港中文大學會計學院院長及香港浸會大學工商管理學院院長兼公司管治研究中心主任。於零八年獲美國亞斯平學院頒發「學者先鋒獎」。



周大福 80周年 50th Anniversary



美麗人生 永恆銘記 LIFE'S SHINING MOMENTS

周大福 CHOW TAI FOOK