

文章於 2017 年 9 月 4 日刊登於信報

企業開放僱傭政策推動社會公平

2008 年環球金融風暴後，多國政府大印銀紙作量化寬鬆，令經濟不致大倒退，但自由市場後遺症已陸續出現。近年來不少上市大企業高層為追求短線股東利益，忽視勞工、人權、環保及商德問題，犧牲了其他非股東持份者價值，造成了市場不穩定、收入不均、社會不公和商民對立。

股東價值最大化（Maximizing Shareholders, Values，簡稱 MSV）或「賺到盡」概念的一個錯誤假設，就是上市公司董事及管理高層在法律上只向股東負上授信責任（fiduciary duties）。但事實上 MSV 只是一個市場習慣而非法規。近年美國一些新的立法及法庭個案已清楚說明董事及高層必須向不同持份者（包括員工、顧客、社區及環境）的利益負授信責任。

病態的資本主義與自由市場正面臨一場新的醒覺與改革。追求公義、平等機會、多元化、及教育與生活質素也是人們近年較關心的議題。近年漸流行的「負責任管理」（responsible management）概念，就是融合了企業可持續性、社會責任及商業倫理等方面的投入工作。從社會契約論看，企業除為股東及高管賺錢外，應有更崇高的目標與責任，必須為其他非股東持份者創造價值，特別是注重對人的智性及倫理發展。這也符合管理大師彼得德魯克（Drucker）倡議的「博雅管理」（Management as a Liberal Art）。

筆者今年 7 月作為高等院校領導層代表出席了在美國紐約市舉行的「負責任管理教育原則」Principles of Responsible Management Education（PRME）10 周年環球論壇，並在約章成員院校最高層領導會議上，分享在地區內推動企業可持續發展之經驗。

為配合聯合國可持續發展目標（SDGs）2030 年議程（Agenda 2030），PRME 論壇的願景，就是在 2030 年前實現世界已根除了極端貧窮與飢餓、所有人類可以擁有人權、尊嚴與平等、在氣候變化上已採取應急行動以達致巴黎協議 COP 21 要求，及所有人類可在一個和平、公義及具包容性、而沒有恐懼及暴力的社會內居住。

不問背景只要願意工作

現今有不少低層因犯罪和吸毒紀錄，加上缺乏教育及就業技能經驗，令他們長期無法找到一份工。筆者順道在論壇期間參觀由大會安排，位於紐約市較貧窮地區楊克斯市（Yonker）的 Grayson Bakery 烘焙坊，以了解其採用了超過 30 年創新的「公開僱傭」（open hiring）政策與運作，如何成為創造經濟包容與社會公平的共益企業先鋒。

Grayson 廠房每日生產約三萬五千磅的朱古力布朗尼（brownies），生產設施頗自動化，僱有約 120 名前線員工操作。聯合利華旗下的著名冰淇淋品牌 Ben and Jerry 內使用的布朗尼，就是由 Grayson 獨家供應。自 2014 年 Grayson 在 Whole Foods Market 超市發售自家品牌布朗尼，逐獲大眾認識及支持其營商理念。

Grayson 一直推動經濟包容（economic inclusion），以確保企業可取得長線成功，和製造一個更公平互助的社會。它相信獲利並非企業唯一的核心價值，企業可以有賺錢以外的更多目標。

參觀廠房之後有機會到 Grayson 離廠房不遠的行政中心與「開放僱傭中心」，與在 2012 年接棒的行政總裁 Mike Brady 見面交談。Mike 詳盡介紹了 Grayson 的歷史。它原是由一位美國禪修僧人葛拉斯曼 Bernie Glassman 在 1982 年創立，初期目的是解決流浪漢問題，近年主要提供鄰近低收入地區的釋囚或吸毒人士，或無家可歸者一份工，以減緩貧窮問題。以往這些貧窮低技能人士都被僱主拒之門外，未能為社會作出貢獻。過去 30 年 Grayson 在聘用四千多工人時，從不要求申請人提交個人履歷或進行面試，只需證明其合法居民身份便可。

在其「公開僱傭模式」（Open Hiring Model, OHM），申請人只需到 Grayson 廠房接待處填下姓名及電郵地址，Grayson 保證任何申請人會按報名先後次序獲聘用，一般需時三至六個月。人事部當有空缺時會用電郵聯絡準僱員，但不會問申請人背景（包括性別、種族、性傾向、新移民身份、學歷經驗、經濟處境、及以往犯罪紀錄）作評估。只要願意工作，無人會被拒絕找一份工的尊嚴。這個做法能避免僱主很多時出現的偏見或歧視。

為配合開放僱傭政策，廠方提供 6 至 8 個月帶薪學徒培訓。Grayson 亦為僱員、家人及區內鄰居提供一系列入職支援措施和社區計劃，包括託兒服務、可負擔居所、醫療、技術培訓、個人輔導、轉職支援、員工種植園地、健康煮食班及本地有機農莊市場代用券等。

Grayson 能將每年的盈餘留在 Grayson 基金會內，以支持其「開放僱傭中心」向外推廣 OHM、進行研究和支持各項社區服務計劃。Grayson 多年來一直研究減低其 OHM 帶來的風險，不斷作出改進。OHM 顯示企業、社區與政府組織能如何共同合作令更多弱勢人士獲益。曾使用 OHM 企業的經驗證明 OHM 可帶來下列其他好處：

- 吸引更多人願意加入為公司工作
- 提升品牌及顧客忠心
- 有利建立與供應商、顧客、社區與監管單位的關係
- 減低人事管理成本及更有效率填補空缺

Grayson 有句口號，就是「我們不僱用員工作烘焙，我們烘焙是為了僱用員工」。這符合禪學重視當下的理念：不問過去，看重將來；重視人的需求，工作態度與表現。它發展到今天已成為知名的目標驅動（purpose-driven）企業和愛心企業品牌，吸引世界上一些大小企業跟從其以僱員利益優先的商業模式與價值主張。Grayson 正考慮夥拍 Ben & Jerry 到荷蘭開設第二間工廠，推動一視同仁的招聘理念。

Grayson 基金會近來與 PRME 合作成立聯合工作小組，以進一步推動該「開放僱傭中心」的研習及創新活動，並嘗試將 OHM 與大學企管教育作結合。

股東至上轉為共享價值

明顯地，公開僱傭模式 OHM 並不一定適合某些行業或職位。上述案例主要說明企業的一些「破壞性」創新，能創造巨大的共享價值。

為了維持資本主義的正當性及可持續性，在過去十多年，歐美各國出現了一些反思、探索和運動，以積極推動社會契約理念及從「股東至上」轉為「持份者為本」。上個世紀資本主義是為了股東價值（shareholder values），而 21 世紀資本主義應是追求共享價值（shared values），是一種以人文關懷和共贏為核心的集體價值。它是以人與社會為核心，而不只是盈利或產品，未來有更多企業將共享價值納入營運模式的核心，不管是主流盈利企業或獲認證的 B Corp.。

例如近年地區內已有上市公司修訂其章程，明確地說明採用持份者為本模式，「立憲」為董事和 CEO 在照顧非股東持份者的利益時提供更多法律保障。有企業董事會加入員工與顧客代表，或成立一個跨不同持份者群體的諮詢組織。也有企業每年將其三分之一的純利直接分派給中下層員工，反映高層在乎員工的生活質素。未來筆者期望一些先鋒企業率先放棄派發高層股權花紅，從虛擬期望市場回歸到產品市場。

新一代僱員更期待加入有共享價值目標的企業工作，真誠地認為自己能為社會作出改變。近年來消費者對商品的期望也有改變，往往對商品訂下更高的可持續標準。而上述有共享價值目標的企業，正好說明了企業若能在創造利潤之餘，同時創造有意義的社會影響力，更能確保企業的長遠競爭力。

主流企業可自行推出創新的共享價值項目，或與其他主流企業、非政府機構、政府、社企或 B Corps 合作，以創造更多社會創新和價值。

恒生管理學院校長