



人生藍圖
MAPPING YOUR LIFE

決戰CSR

改變世界的
企業社會責任力

黃怡翔 博士 著

資深企業顧問
專業心理學家

推薦

專文推薦：

台北富邦銀行公益慈善基金會董事長 白秀雄

全國工業總會理事長 陳武雄

中華民國工業協進會理事長 李成家

特別推薦：

全國商業總會理事長 張平沼

世界華人工商婦女企管協會總會長 黃淑慧

國際傑人會中華民國總會總會長 楊慶祥



BIG 鳴嵐智識

決戰CSR

改變世界的
企業社會責任力

黃怡翔 博士 著

資深企業顧問
專業心理學家

決戰 CSR

改變世界的企業社會責任力

作 者 黃怡翔
總 編 輯 賀道蓉
主 編 王念祖
美術編輯 鄭兆傑
封面設計 鄭兆傑

發 行 人 韓佳宏
出 版 鳴嵐國際智識股份有限公司
地 址 台北市中正區重慶南路一段61號10樓1015室
電 話 886-2-23892838 傳真/886-2-23315214
劃撥帳號 戶名 鳴嵐國際智識股份有限公司
銀行 新光銀行城內分行 帳號 0116-10-100215-1
總 經 銷 高見文化行銷股份有限公司
海外售價 亞洲大洋洲 US\$18元 歐美非洲 US\$18元
網 址 <http://www.bigs.com.tw/>
I S B N 978-986-83925-6-4
出版日期 2008年9月初版一刷
2008年9月初版二刷
定 價 250元

國家圖書館出版品預行編目資料

決戰CSR 改變世界的企業社會責任力 / 黃怡翔作.
-- 初版. -- 臺北市 : 鳴嵐國際智識, 2008, 09
面 ; 公分

ISBN 978-986-83925-6-4 (平裝)

1.企業社會學 2.商業倫理 3.責任 4.組織管理
5.個案研究

490.15

97011840

前言

CSR競賽，鳴槍開跑！

CSR（企業社會責任），一場全球矚目的新競賽，誰能為社會創造出最大的價值，誰就是冠軍盟主。

過去，企業競技場上，只有一種輸贏指標：營運績效，比誰獲得較多的利潤，創造較大的市場規模，商場如戰場，大家廝殺得你死我活，最後富者愈富，窮者愈窮，場上的競賽者漸漸失去場邊加油者的喝采，因為他們發現：誰贏了這場比賽，與我無關，只是資本主義遊戲下，你死我活的戰爭。

CSR的出現改變了遊戲規則。從此，企業不只要比大，還要比好：自己好，也讓別人好。

它把人文精神、人性本質中「利他」的關懷心，加入企業與社會，與整個世界的互動中，以新的評分標準開創新的賽局，它要求場上的競賽者要將勝利的榮耀和成果，分享給場邊的觀眾和支持者。

世界知名的企業已經上場，或被動接受挑戰，或主動積極出擊，開始絞盡腦汁，摩拳擦掌，投身到競賽的熱潮中，因為這場競賽不只關係一時的輸贏，還關係著未來——世界上每一家個別企業的努力，都彷彿是拼圖的一片一角，搜集、整合這些經驗和成就，才能建構出一幅美好世界的願景。

如今，賽事已從歐美延燒到了東亞，海峽兩岸的企業都開始感受到了CSR的強大影響力。

這不是「做」或「不做」的問題，因為比賽的鳴槍信號已響起，在「企業社會責任」的世界裡，每一個企業都是參賽者，即使只作壁上觀，仍會被列入評比，至少，在所有利害關係人的心目中會有一把尺。

一個CSR競賽0分或負分的企業——如果有黑心產品、血汗工廠、財務詐欺、破壞環境等違規行為發生，就會被倒扣分數，在市場上逐漸失去支持和競爭力，因為民心向背絕非靠美麗宣傳可以扭轉——別小看了消費者的力量。

讓我們明白說吧！你必須施展身手，因為你已經在場上了，競爭對手也在等著你出招。CSR不只是權利，也是義務、責任。

所以這本書的目的，不是要說服你參加比賽，而是以一個教練的角色，讓你開始了解這場比賽，並且引發你的企圖心，開始認真比一場有意義的「CSR大賽」！

在本書的前半部分，我會告訴你CSR比賽的源起、比賽的規則、比賽的評分標準，並在後半部分提供一個戰略系統架構，讓企業可以在最短的時間內從板凳球員變成明星球員。

在閱讀此書前，有兩點是我要特別提醒的：

1. 和任何一場球賽一樣，球迷不會只是在乎輸贏，更在乎的是球員比賽的態度，是不是認真而全力以赴？基於貢獻社會的出發點，**CSR**競賽是一場集體企圖心的遊戲，參賽者要有「持續的責任感」，並且 *willing to be responsible for everything*。

2. **CSR**的競賽理論與實踐還在發展當中，有不少懸而未決的問題，也有很多未被發掘的可能性，有待我們發揮更多的想像、更多的創意，去思考、去解決、去創造發生。直到現在，全世界都還在尋找更卓越的**CSR**作法，所以**CSR**是沒有「標準答案」的題目，就好像球場上沒有完美戰術可以保證百戰百勝，本書所提供的戰略系統架構僅能代表一種可能的途徑，而非唯一的途徑。

但這套系統的有效性是有初步成果的，我已經應用這套系統於企業的**CSR**訓練，包括「台灣企業社會責任表現50強企業」榜單中的中華電信和中國人壽。（2008年《遠見》雜誌評選結果，請見表1）

這是一場全球矚目的新競賽，企業不得不面對的真相，你，準備好了嗎？

表1：台灣企業社會責任表現50強企業

科技業A組	金像電子	中鼎工程	服務業組
台灣積體電路製造	研華科技	台灣塑膠	中華電信
友達光電	南亞電路板	台塑石化	台灣大哥大
光寶科技	華亞科技	台灣化學纖維	和泰汽車
奇美電子	圓剛科技	台灣水泥	信義房屋仲介
聯華電子	鼎新電腦	台灣永光化學工業	長榮海運
	環隆電氣	宏遠興業	統一超商
科技業B組	聯發科技	東元電機	裕隆日產汽車
禾伸堂		南亞塑膠	陽明海運
合勤科技	傳產製造業組	統一企業	遠傳電信
全懋精密科技	大亞電線電纜	裕隆汽車	
台灣晶技	三陽工業	聚陽實業	金融業組
宏齊科技股份	中鋼	寶成工業	中國人壽
奇力新電子	中國砂輪		玉山金控
矽品精密工業	中華紙漿		富邦金融控股

資料來源：《遠見》262期，2008年4月號。

註：按筆畫排序

目錄

前言 CSR競賽 鳴槍開跑！

賽事起源 原有遊戲規則改變，從此企業不只比大小。

- | | | |
|----|-----------------------------|----|
| 01 | 爭議巨人的雄心與良心
從微軟說起 | 35 |
| 02 | 能力愈大，責任愈大
企業為何而戰 | 41 |
| 03 | CSR 細說從頭
百年前出現的觀念，現在已成主流 | 49 |
| 04 | 從被動到主動
現在的企業，以CSR定義成功 | 59 |
| 05 | 兩岸CSR賽事 | 67 |

競賽術語

比賽的鳴槍信號已經響起，還不知道這些就落伍了。

06	上場前教練提醒如何角色扮演 永續發展與企業公民	79
07	社會議題 自己決定球隊的風格	85
08	利害關係人心裡的一把尺	93
09	三重底線原則 企業球隊的三項重要資訊	103
10	公益慈善 老式球員風格，卻仍溫馨	109
11	社會企業 PRO的專業球隊	113

觀賽視角

CSR是一個策略問題，更是一個心態問題。

- | | | |
|----|-------------------------|-----|
| 12 | 從社會的角度
在偽字中找出路 | 125 |
| 13 | 從文化的角度
當CSR遇到中華文化 | 133 |
| 14 | 從個體心理學的角度
貢獻乃生活的真正意義 | 143 |
| 15 | 從社群心理學的角度
企業是樹，社會是土地 | 149 |

評比方式

凡比賽必有分數，有分數就定輸贏。

- | | | |
|----|------------------------|-----|
| 16 | 《財富》雜誌
全球百大企業的CSR排名 | 163 |
| 17 | 《遠見》雜誌
企業社會責任獎 | 167 |
| 18 | 《天下》雜誌
企業公民獎 | 171 |

系統戰術

世界地圖不等於真正的世界，想探索世界的人手上卻少不了它。

19	CSR的曼陀羅圖	179
20	「高峰經驗」的企業版	185
	The ECO State	
21	教練對球隊耳提面命的三個比賽任務	195
22	五個企業系統元素	203
	金木水火土	
23	六個創造結果的方法	215
	如何透過人，創造出「事」的成果	
24	企業志工七步驟	235
25	春夏秋冬四時循環	257
	CSR的四個階段	
26	中小企業也可以參與CSR競賽	287

結語

這是一場企圖心的競賽，相信就會看見。









決戰CSR

改變世界的
企業社會責任力

黃怡翔 博士 著

資深企業顧問
專業心理學家