

2018

啟動善行、永續利他

人文關懷與社會實踐

暨世界公益學論壇



策略性企業社會責任之研究 以台灣積體電路公司綠色供應鏈管理為例

張啟敏

法鼓文理學院社會企業與創新碩士

吳正中

法鼓文理學院社會企業與創新碩士學位學程助理教授

台積電企業社會責任矩陣表

台積電 \ 社會	道德	商業水準	經濟	法治	關懷地球：為下一代著想	平衡生活/快樂	公益
誠信正直	●	●					
守法				●			
反對貪腐、不賄賂、不搞政商關係	●	●		●			
環保、氣候變遷、節能				●	●		
重視公司治理		●	●	●			
提供優質工作			●			●	
優質股東回饋			●				
推動員工生活平衡						●	
積極鼓勵創新		●	●				
提供優良工作環境						●	
志工社會服務					●	●	●
文教基金會							●

企業社會責任

- 17th 世紀：貴格(Quakers)教派「社會責任投資」
- 1953：Howard R. Bowen 「企業家對所從事的管理組織、決策或執行目標及願景，相關的組織運作過程，皆應有道德上的責任和義務」
- 2002：聯合國「全球永續發展報告書協會 (Global Reporting Initiative, GRI) 推動企業社會責任報告書
- 2003：歐盟「CSR-貢獻永續發展的企業」
- 2010：ISO26000 社會責任指南(Guidance on Social Responsibility)

三重底線

經濟責任
財務底線
Financial bottom line

企業社會責任

環保責任
環境底線
Environmental bottom line

社會責任
社會底線
Social bottom line

資料來源；楊政學 (2007)

永續發展

經濟目標(增加生產資本)
成長、發展及效率

永續發展

社會目標(增加人力及社會資本)
減少貧窮、公平教育、社會與文化結合

環境目標(增加自然資本)
生態系統整合、生物多樣性、
環境負載力

企業社會責任與永續發展-1

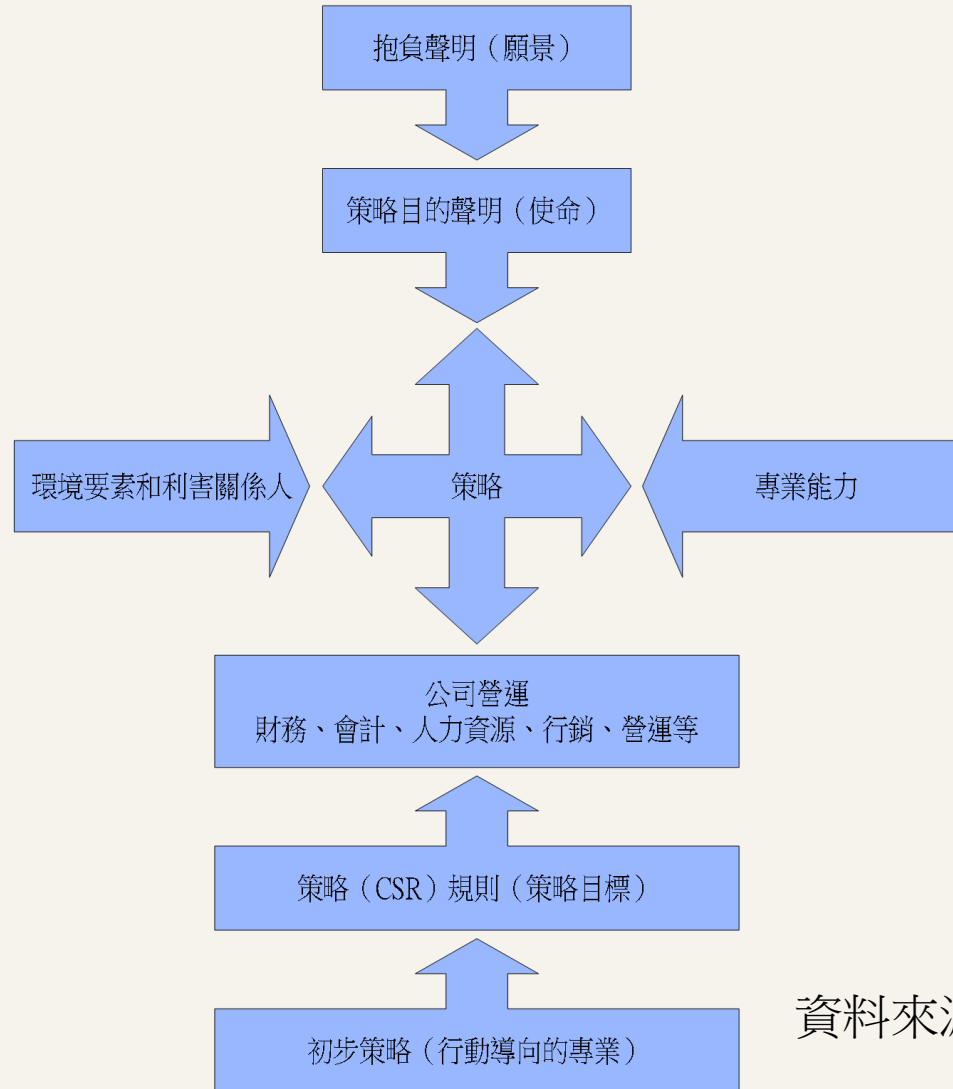
Daniela Ebner & Rupert J. Baumgartner (2008)

1. 永續發展係植基於布倫特蘭(Brundtland)委員會或三重底線
2. 企業社會責任為社會標準、利害關係人途徑
3. 永續發展為企業社會責任之基礎
4. 永續發展與企業社會責任為同義詞
5. 其他

企業社會責任與永續發展-2

	企業社會責任	永續發展
願景	回溯過去式 報告過去一段時間企業對社會的貢獻	前瞻式規劃企業變革確保達成目標(例如節能減碳)
目標	民意形塑者。例如政治人物、壓力團體、媒體	整個價值鏈。從供應、營運夥伴至最末端之消費者
業務	照章辦事	企業
管理	公關部門	運運與行銷部門
獎勵	政治人物	所在的城市
驅力	已開發之市場中維護商譽	新興市場中創造商機

策略性企業社會責任

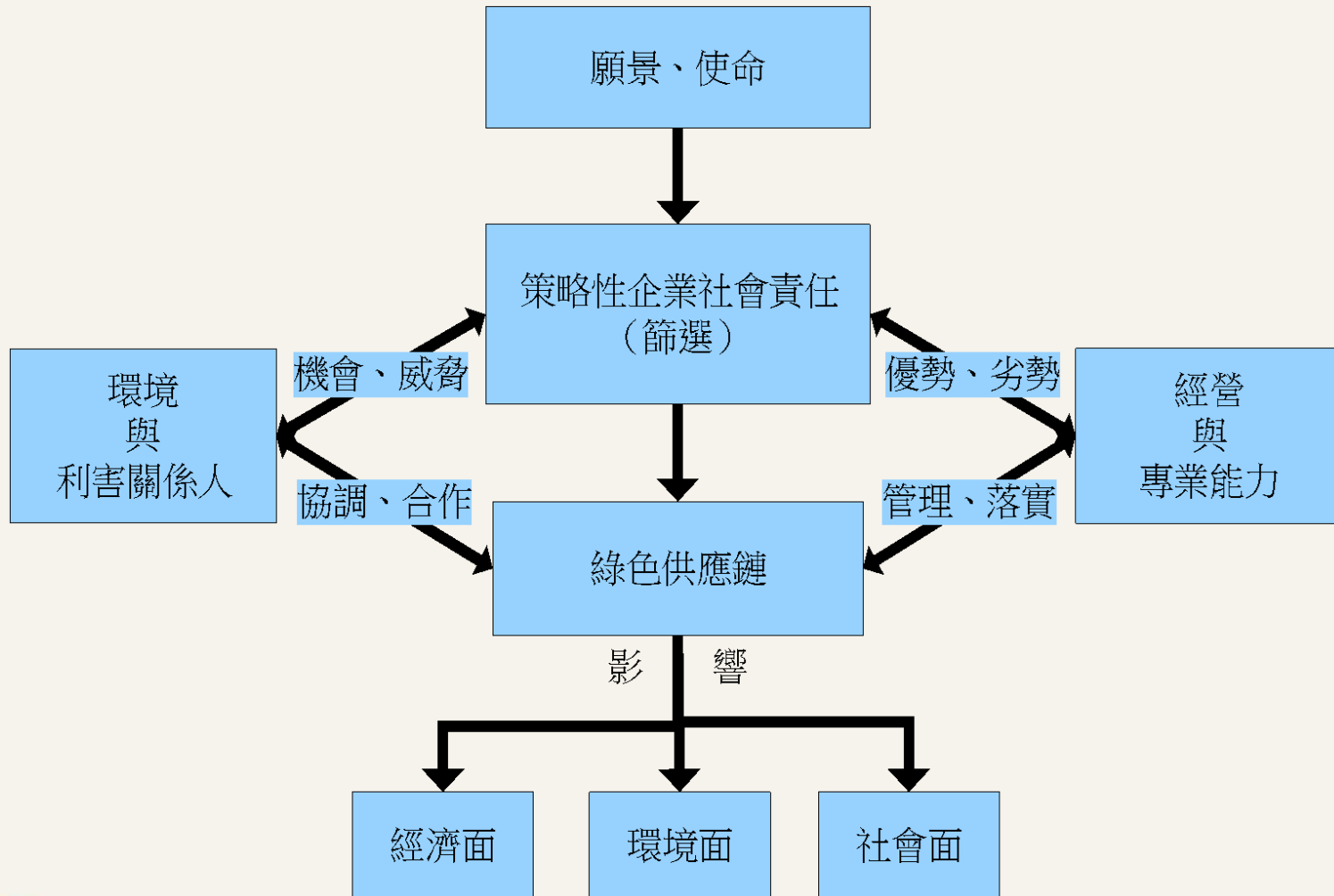


資料來源：Werther & Chandler (2005)

綠色供應鏈管理

- 美國生產及存貨管理協會(1998)
 1. 從原物料開始到成品最終消費者的過程中，
供應商和使用這些公司連結的程序
 2. 指公司內部和外部可以生產產品和提供服務
給顧客的價值鏈
- 綠色供應鏈則是將產品和包裝的回收，再利用
或再製造納入供應鏈中(曾斐金，2006)

分析架構



訪談對象

代號	單位職稱	訪談日期
A	風險環安處長	2017年4月26日
B	風險環安經理	2017年5月30日
C	資材供應鏈管理處長	2017年5月1日
D	氣體供應商工安部經理	2017年6月3日

研究發現： 願景與綠色供應鏈1

- 實踐企業使命與企業社會責任為殊途同歸、並行不悖

「台積電...對於地球環保工作的使命感很強，也有責任要做好。」（受訪者B）

「環境保護為企業永續發展之重要一環，我們認為維持企業發展與盈利和提升綠色競爭力並不相互衝突。」（受訪者A）

研究發現： 願景與綠色供應鏈2

➤ 企業經營與企業社會責任為一體兩面

「企業除了符合法規規定必須付出污染防治成本外，事實上，許多環保計畫是具有經濟效益的。」（受訪者A）

「水資源為產業營運的關鍵，缺水則談不上產業發展...（台積電）在節水、回收處理技術上已是國際半導體產業的先驅」（受訪者A）

「維持企業發展與獲利和提升綠色競爭力絕對互不衝突，反而是相輔相成的。」（受訪者B）

研究發現： 外部環境與綠色供應鏈 1

► 順應市場環境、使危機變轉機

「國際化越成功的公司，受全球氣候變遷的負面影響越大」（受訪者C）

「除了要符合國內政策和《溫室氣體減量及管理法》等相關規定，在國際上也要回應客戶要求，減少產品碳足跡，並使用綠電和減碳等作為。」（受訪者A）

「...國際大廠都已遵照RoHS及WEEE，或自訂符合上述規範的指令...如果供應商做不到，將從這些國際大廠的採購名單中除名。」（受訪者D）

「...研發綠色材料、容易拆解的產品組裝設計、減少用料及節約能源的設計、綠色零組件的檢測，都可衍生出新一波的商機」（受訪者C）

研究發現： 外部環境與綠色供應鏈 2

➤ 夥伴建立、共創三贏新局

「...（台積電）發揮影響力促使供應鏈廠商跟進，透過定期舉辦的供應鏈研討會、廠商稽核，帶領供應商在綠色製造上不斷提升。」（受訪者A）

「台積電不會一味要求，而會提供協助，結合政府資源，說服供應商一起接受專業輔導...台積電還會分享經驗，協助廠商...研擬各項減碳措施。」（受訪者D）

「今年台積電向供應鏈提出共同研發及綠色製造的新概念，要求設備供應商協助台積電到2025年，每片晶圓要減少21%用電...台積電所提出的共同研發，是結合材料、設備的供應商和台積電三方共同進行...此舉也讓台積電更加速製程推動，共創三贏。」（受訪者A）

研究發現： 內部環境與綠色供應鏈 1

➤ 因勢利導、創造有利環境

「台積電是半導體智能設備採購大廠，因此從制高點建立綠色供應鏈，要求全球主要半導體智能設備製造公司，去改變設計，直接把節能設計在設備裡面。」（受訪者C）

「必須與採購系統相結合，利用採購的力量說服供應鏈一起做碳盤查。」（受訪者B）

「善用綠色採購，可以推動相關企業積極履行環境責任，提升環境責任績效...甚至可考慮設立採購道德標準部門。」（受訪者B）

研究發現： 內部環境與綠色供應鏈 2

➤ 企業高度支持、無私經驗分享

「2008年舉辦業界首次「台積電綠色論壇」，開啟私人企業結合產官學資源投入制定全世界第一個綠廠房標準」（受訪者A）

➤ 核心價值內化、成功推動綠化

「因為（綠色供應鏈管理）是跨企業合作，必須整合產業上下游...綠色供應鏈計劃大多以專案方式進行，成員來自各部門，多屬兼任...像台積電另外又找了工業局、台灣綠色生產力基金會、台灣產業服務基金會協助...過程中主導公司的全力支持很重要。」（受訪者C）

「經過個人實際參與專案後，看到結果影響深遠，讓人更有成就感，就會更賣力去做。」（受訪者B）

研究發現： 綠色供應鏈管理的影響

「台積電率先成為台灣第一家帶領供應鏈集體完成碳盤查計劃的企業。其中涵蓋許多知名大廠...等20家供應商、36座工廠。」（受訪者C）

「台積電的成功模式後，工業局也將繼續推廣到各領域製造業...他們各自還要再帶動供應商加入...由點（企業）變線（供應鏈）再變成面（產業）。」（受訪者C）

「建立國際產業節水指標，在世界半導體協會推動減量活動，讓單位晶圓產出的耗水量減少30%，此外也在台灣半導體產業協會設置環安衛生委員會合作平台，將指標納入產業自律協定」。（受訪者A）

「我們就參照台積電的經驗，進行水資源管理、廠房節能、廢棄物資源回收...」（受訪者D）

小結：

成功的策略性企業社會責任

- 一、使命與企業社會責任高度契合
- 二、積極掌握外部機會、有效克服環境威脅
- 三、有效利用內部優勢、克服弱勢
- 四、發揮典範學習、深化社會影響力

謝謝指教

