

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

摘要

極端氣候的頻繁出現，讓人類見證全球暖化的恐怖；因此，不僅各國政府致力推動節能減碳政策，民間企業也紛紛以實際行動對抗氣候變遷。企業社會責任(Corporate Social Responsibility, CSR)已從企業管理的邊緣議題，晉升成為永續經營的關鍵項目，更將企業社會責任為是一種策略性企業社會責任 (Strategic Corporate Social Responsibility, SCSR)，用以鞏固組織優勢、強化公司競爭力。

本研究運用策略性社會責任架分析構，從使命、環境與利害關係人、經營與專業能力等面向切入，分析解釋台積電選擇綠色供應鏈管理 (Green Supply Chain Management) 實踐企業社會責任之原因及其成功之因素。本研究發現台積電成功推動企業社會責任主要原因有：1.企業使命與企業社會責任高度契合；2.積極掌握外部機會、有效克服環境威脅；3.有效利用內部優勢、克服弱勢；4.發揮典範學習、深化社會影響力。

關鍵詞：企業社會責任、策略性企業社會責任、綠色供應鏈管理

壹、前言

隨者企業社會責任（Corporate Social Responsibility；CSR）風潮席捲全球，企業社會責任已從管理的邊陲議題，一舉躍升為核心關鍵，國際間投資機構更開始對投資標的之企業社會責任績效進行評等，作為投資決策之依據。爰此，企業無不關注、重視企業社會責任相關議題，俾臻企業之永續未來。在全球競爭、契約外包、縮短生產週期、供應鏈時間壓縮等經營環境中，供應鏈管理的策略性價值已不言可喻（Skjøtt-Larsen et al., 2007），更甚者，供應鏈管理之焦點已從單純的企業間的競爭，演變成供應鏈的競爭（Christopher, 2005）。是以，與供應商或策略夥伴維繫建立長期關係，已成為影響企業競爭力的關鍵因素。

台灣積體電路公司（以下簡稱台積電）於 2015 年首次制定企業社會責任政策，並於其「企業社會責任矩陣表」揭示「環保、氣候變遷、節能」目標，透過綠色供應鏈管理，落實企業社會責任。該公司率先加入 EICC（世界電子產業公民聯盟），並透過綠色供應鏈管理等策略作為，落實前揭「環保、氣候變遷、節能」企業社會責任，並連續三年獲得「道瓊永續指數」（The Dow Jones Sustainability Indexes；DJSI）產業領導者首獎及產業鏈管理組最高分的肯定。爰此，本文擬藉由策略性企業社會責任架構，嘗試勾勒出台積電企業社會責任與綠色供應鏈管理關係。

表 1：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							

資料來源：台積電（2017）

貳、文獻回顧

一、企業社會責任的發展

企業社會責任的概念可追溯至十七世紀的歐洲貴格（Quakers）教派「社會責任投資」，但直到 1953 年，社會責任之父 Howard R. Bowen（1953）才賦予企業社會責任較為明確定義。Bowen 將社會責任定義為「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」。1960 年代開始，企業社會責任相關研究開始如雨後春筍般的出現；進入廿一世紀後，國際組織推動企業社會責任更是不遺餘力。例

如 2001 年世界經濟論壇（World Economy Forum，WEF）執行的「全球企業公民計劃」（Global Corporate Citizenship Initiative，GCCCI）深化企業對社會責任的認知；2002 年聯合國成立「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 年歐盟出版企業社會責任白皮書「CSR-貢獻永續發展的企業」；國際標準組織（International Standard Organization，ISO）更於 2010 年公布 ISO26000 社會責任指南（Guidance on Social Responsibility）。就企業社會責任發展歷程觀之，部分學者對企業是否應肩負社會責任持有不同意見，其中以 1976 年諾貝爾經濟學獎得主、古典經濟學家 Milton Friedman 為代表。Friedman（1970）認為企業唯一的社會責任就是替股東創造最大的利潤（the responsibility of business is to increase its profits）。然從晚近企業社會責任之發展趨勢而論，Friedman 的狹隘利潤觀點，顯與當代社會共識大相逕庭。

二、企業社會責任的定義

無論在學術界抑或是實務界，企業社會責任的重要性，毫無疑問地早已被認同；但在定義上，誠如下表 2 所示，似乎仍缺乏一致的共識。雖是如此，筆者認為吾人可以企業社會責任三重底線（Triple Bottom Line；TBL）概念理解企業社會責任之意涵。

John Elkington（1994）提出了包含財務底線、環境底線及社會底線的重重底線（Triple Bottom Line；TBL）的概念，作為判斷企業經營是否符合企業社會責任的標準（楊政學，2007）。

1、財務底線（Financial bottom line）：即經濟責任，指公司經營的經濟效益，由公司財務報表展示出來，亦即代表公司盈虧的財務效益。

2、環境底線（Environmental bottom line）：即環保責任，是公司經營在永續發展的績效。環境底線要求企業經營不要損害自然資本（Natural capital）

的永續性。

3、社會底線 (Social bottom line)：即社會責任，重點在社會資本及人文資本的保持及開發。社會資本包括社會成員間的互信，以及建立互惠合作的關係與能力；人文資本則包括對教育、醫療衛生及人權關注、勞工、社區方面的投資與永續發展。

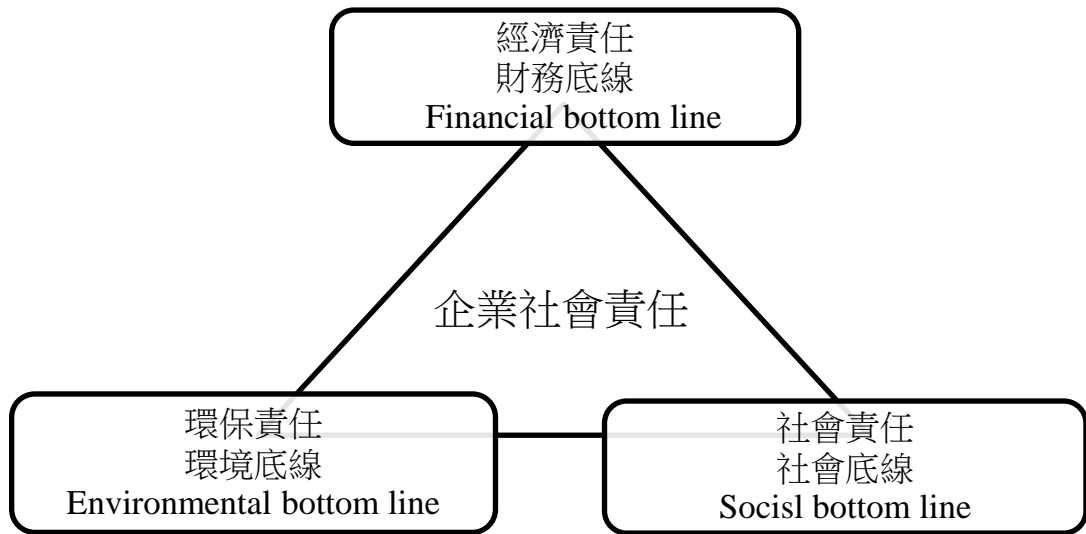


圖 1：三重底線關係圖

資料來源：楊政學（2007）

表 2：企業社會責任的定義

學者/組織	定義
Howard R. Bowen (1953)	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
Walton (1967)	企業高層主管及其他團體在追求各自目的時，都必須記得企業與社會具有密不可分的關係
Johnson (1971)	企業應該兼顧多元利益，除了股東之外，更要顧及員工、供應商、經銷商、當地社區乃至整個國家
Sethi (1975)	是企業符合現行社會規範、價值和期望的行為
Eptein (1987)	企業社會責任主要與達成某種結果的組織決策有關，組織決策所造成的結果應對利益關係人有利而非有害，企業社會責任主要關切企業決策所造成之規範性與正確性
Drucker (1993)	企業公民表示積極的承諾與負責，它代表企業在一個社區、一個社會甚至一個國家所應負的責任
世界永續發展委員會 (WBCSD) (2001)	企業持續性承諾謹守道德規範，在經濟發展作出貢獻的同時，也改善員工及其眷屬、社會及整個社會的生活環境
Connolly (2002)	企業社會責任是融合了商業經營與社會價值所有利害關係人的利益，整合到公司的政策及行動內
企業社會責任論壇 (2003)	一種以道德價值觀為標準及對於員工、社區、環境採取公開與透明化的商業模式，來獲得股東需求，甚至進一步達成社會整體價值
世界經濟論壇 (2005)	我們需要一種能為社會服務又具競爭力的商業模式，必須整合社會目標至商業核心，將所有利害關係人帶入價值鏈，為環境與社區創造價值
台灣企業社會責任協會 (2007)	企業在其影響範圍內就企業行為所造成的社會、環境和經濟後果負起責任，與利害關係人就如何減少負面影響和擴大正面效果，進行建設性互動與對話，並向利害關係人報告
世界銀行 (The World Bank) (2007)	提供經濟永續發展，與員工、員工的家庭、當地社區和社會共同改善生活品質，並有助於商業與發展
證券櫃台買賣中心 (2017)	泛指企業營運應負其於環境(Environment)、社會(Social)及治理(Governance)之責任，亦即企業在創造利潤、對股東利益負責的同時，還要承擔對員工、對社會和環境的社會責任，包括遵守商業道德、生產安全、職業健康、保護勞動者的合法權益、節約資源等。

資料來源：本研究整理

三、企業社會責任與永續發展

1980 年國際自然保育同盟 (IUCN)、聯合國環境規劃署 (UNEP) 與世界野生動物基金會 (WWF) 共同出版《世界自然保育方略》(World Conservation Strategy)，說明永續發展 (sustainable development) 係「研究自然的、社會的、生態的、經濟的以及利用自然資源體系中的基本關係，確保全球的永續發展」(內政部營運署，1984)。1987 年聯合國第 42 屆大會，世界環境與發展委員會 (World Commission on Environment and Development，WCED) 出版《我們共同的未來》(Our Common Future) 一書，詳細定義永續發展念為「能夠滿足當前的需要又不危及下一代滿足其需要之能力的發展」(王之佳、柯金良譯)。1993 年世界銀行 (The World Bank) 出版的《環境經濟學與永續發展》(Environmental Economics and Sustainable Development) 一書，明確揭櫫經濟成長、社會公平及生態環境穩定三大永續目標 (Munasinghe，1993)。

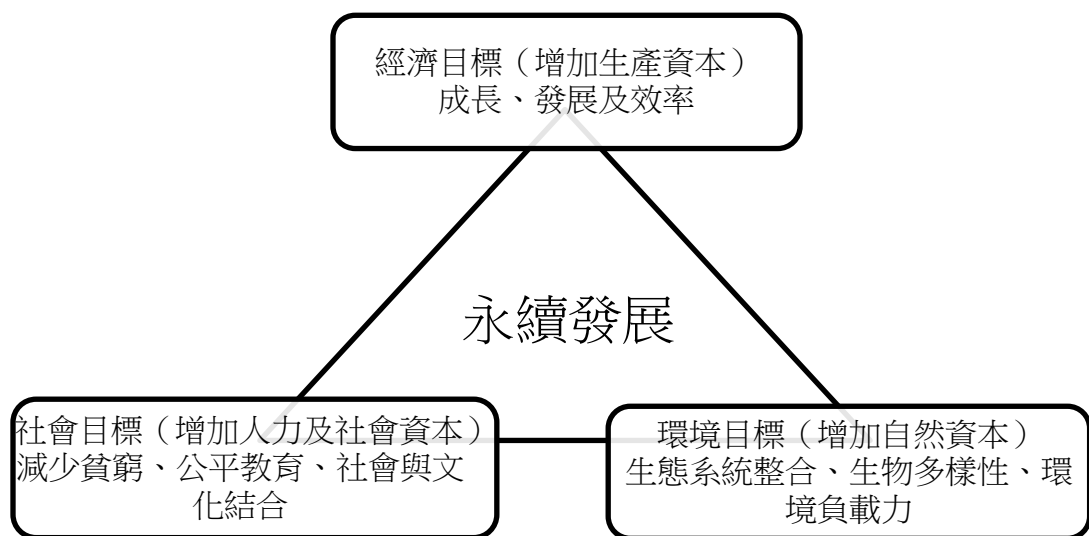


圖 2：永續發展的整合架構

資料來源：Munasinghe (1993)

永續發展本質上在尋求環境要素 (environmental aspect)、社會要素 (social aspect) 與經濟要素 (economic aspect) 間的平衡，是以，以永續發展為職志之企業，會積極思考在減少對環境損害 (environmental impact) 的條件下，提供產品、服務滿足滿足人類自身的需要，並且在經濟上有利可圖。職是之故，就前述永續發展與企業社會責任定義而言，兩者指涉之概念確有其雷同之處。Daniela Ebner 與 Rupert J. Baumgartner (2008) 分析爬梳 1998 年至 2006 年間相關期刊公開發表之論文分析永續發展與企業社會責任間之關係，歸納成五大類型：

1. 永續發展係植基於布倫特蘭 (Brundtland) 委員會或三重底線 (SD: basis is Brundtland or the triple-bottom-line)；

2. 企業社會責任視為社會標準、利害關係人途徑 (CSR as social strand / stakeholder approach)；

3. 永續發展為企業社會責任之基礎 (SD as basis for CSR)；

4. 永續發展與企業社會責任為同義詞 (SD and CSR are used synonymously)；

5. 其他 (miscellaneous)。

美國 Salt 策略性溝通顧問公司共同創辦人 Andy Last (2012) 從實務角度，分從願景、目標、業務、管理、獎勵、與驅力六大面向，闡明企業社會責任與永續性間之差異，茲表列說明如下：

表 3：企業社會責任與永續性的六大差異

	企業社會責任	永續性
願景	回溯過去式 (looks backwards) 報告過去一段時間企業對社會的貢獻	前瞻式 (looks forward) 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 (compliance)	企業 (business)
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

資料來源：Last (2012)

不可諱言地，Last 的觀察或多或少凸顯了企業在推動企業社會責任上形式主義的心態，但其論點似過於武斷，仍有討論之餘地。職是之故，永續發展與企業社會責任究竟是執行上手段策略之順序關係，抑或是殊途同歸之同義詞？Porter 與 Kramer (2006) 於《戰略與社會：競爭優勢與社會責任的關係》一文中，認為企業社會責任不應侷限於「做慈善」的概念，更是企業營運的新策略。是以，Porter (2006) 認為企業社會責任是企業核心事業策略的一部分，企業社會責任與經營策略結合是企業未來新競爭力的來源。職是之故，企業社會責任與企業策略並非競合關係；相反地，唯有將企業社會責任整合於策略之中，方能有效地在經濟利潤、社會利益與環境保護中，取得平衡；進而能夠積極回應組織內外部環境的急遽變化，創造更大的經營績效與福利，形塑優質的企業形象和文化，達成永續經營的目標和遠景。

四、策略性企業社會責任

誠如 Porter 與 Kramer (2002) 指陳善因行銷 (cause-related marketing) 只是行銷，真正的「策略性公益 (strategic philanthropy)」，應該要能加強企業競爭力，同時又能增進社會福祉。渠等在 2011 年進一步提出「共享價值 (shared value)」概念，認為企業唯有在建立在「共享價值」這個基礎上，才能在創造經濟價值之時，也為社會創造價值；也唯有如此，企業才會視社會責任為企業經營之核心議題 (Porter & Kramer, 2011)。職是之故，企業在推動企業社會責任時，應妥善運用其特有的專長和資產，方能讓社會和經濟同時受益。是以，企業不僅需思考其企業社會責任之焦點 (where) 與推動的方法 (how)，更需調和與各利害關係人 (stakeholders) 的關係。

William B. Werther, Jr. 與 David Chandler (2005) 於「策略的企業社會責任——全球環境下的利害關係人」(Strategic Corporate Social Responsibility-Stakeholders in a Global Environment) 一文中，提出了「環境-策略-能力-結構」分析架構 (Environmental-Strategy-Competency-Structure, ESCS Framework)，認為企業策略可作為強化永續競爭優勢的提供者，但企業社會責任如何能適當的整合於企業策略與環境，端視企業內部能力 (優勢與劣勢) 及外部環境 (機會或威脅) 緊密結合。爰此，要能有效推動企業社會責任，就必須探究公司能力、策略及結構與外部環境之間的關係。Slavova (2013) 也分析歸納推動策略性企業社會責任六大要素：1. 確認利益關係人；2. 與使命、競爭策略及核心活動之關係；3. 企業社會責任方案之執行；4. 社會績效之衡量；5. 企業結構之整合和 6. 檢查與更新。其與 Werther 與 Chandler 之「環境-策略-能力-結構」架構雖有歧異，惟基本概念仍大致相同。

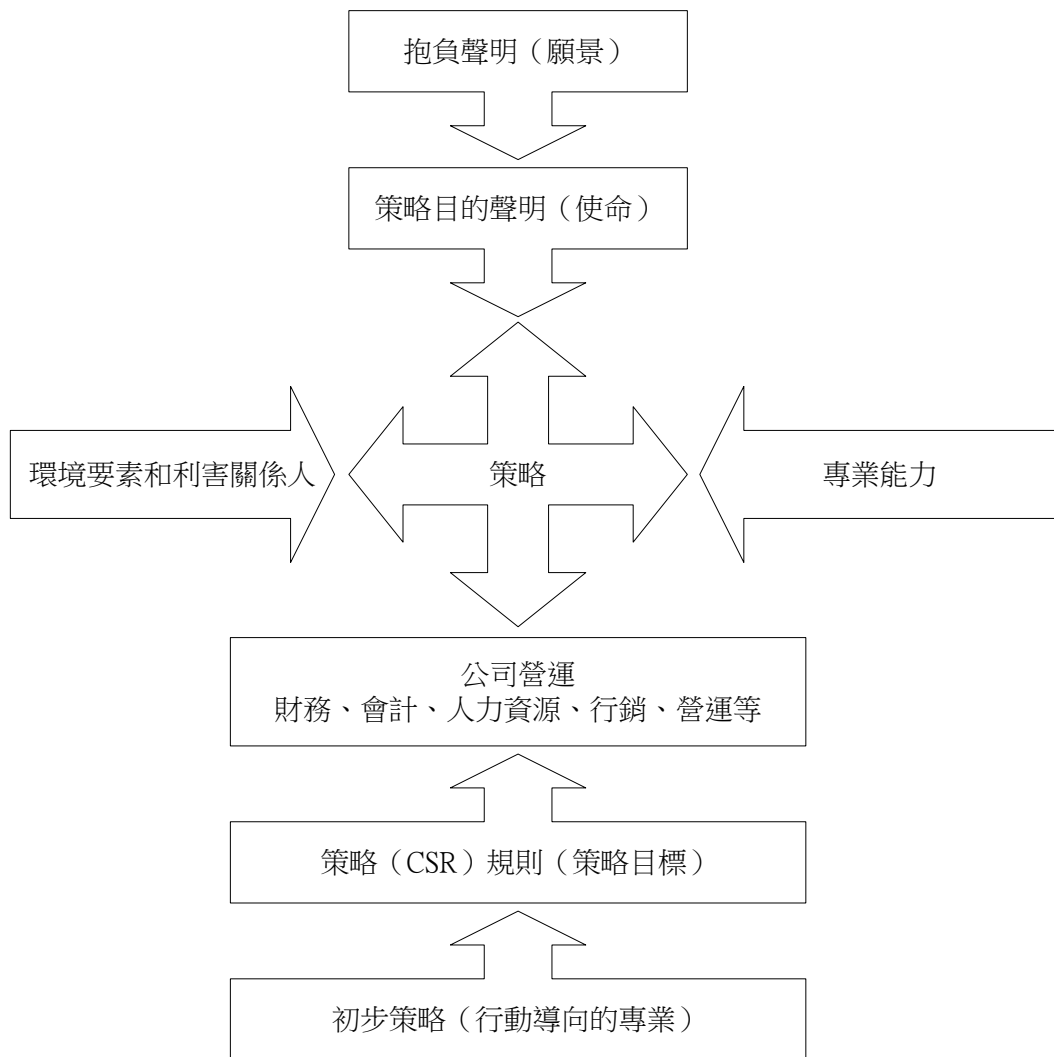


圖 3：策略性企業社會責任架構圖

資料來源：Werther and Chandler, 2005

五、綠色供應鏈管理

依據美國生產及存貨管理協會（American Production and Inventory Control Society, APICS）於 1998 年第九版辭典，供應鏈係：1.從原物料開始到成品最終消費者的過程中，供應商和使用者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(value chain)。因此，供應鏈是從採購製造所需要的未加工產品及物料，一直到將成品送達最終端

顧客手中，這一連串介於交易夥伴間所有的商業活動的過程。綠色供應鏈（Green Supply Chains）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）。

參、研究設計

本研究聚焦於台積電使命、環境與利害關係人、經營與專業能力等面向切入，分析解釋台積電何以選擇綠色供應鏈管理為實踐企業社會責任之原因及其成功之因素。

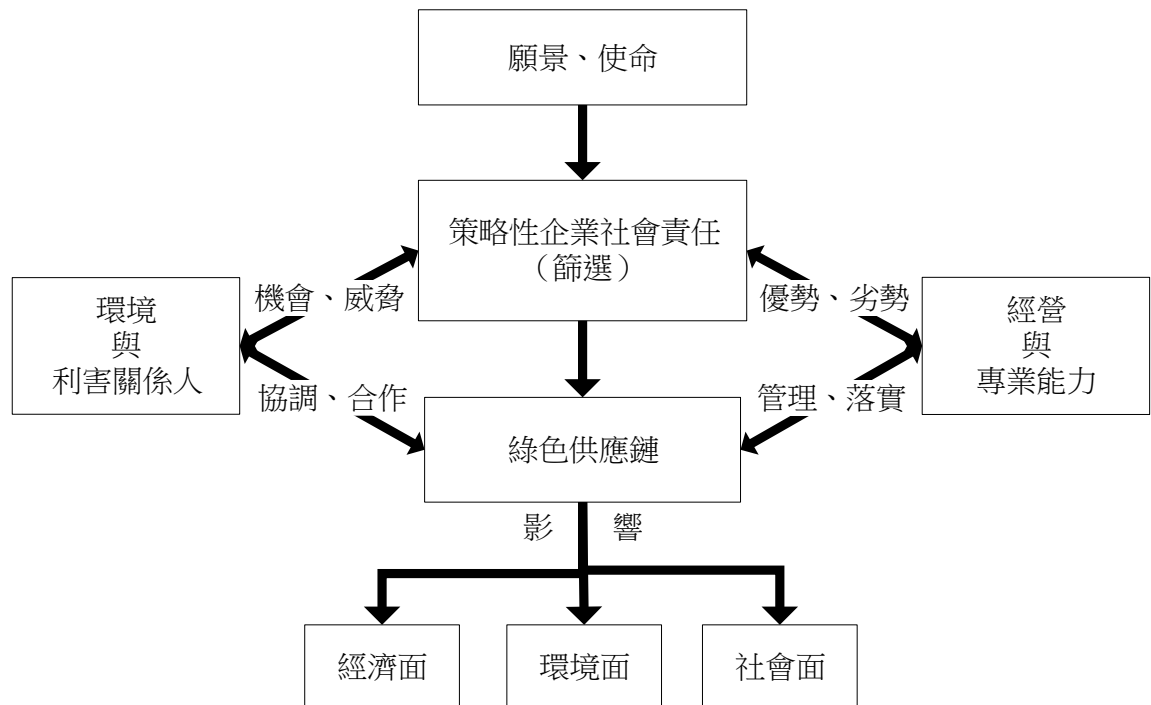


圖 3：研究架構圖

本研究主要為深度訪談法，訪談對象係透過研究者的主觀判斷，以立意抽樣選出（purposive or judgmental sampling method）。本研究訪談分析對象，整理如下表 4。

表 4：訪談對象一覽表

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

資料來源：本研究彙整

肆、研究發現

一、願景與綠色供應鏈

(一) 實踐企業使命與企業社會責任為殊途同歸、並行不悖

從台積電網頁揭示之企業經營承諾：「台積公司堅守對客戶、供應商、員工、股東及社會的承諾。所有這些利害關係人對台積公司的成功都相當重要，台積公司會盡力照顧所有利害關係人的權益。同樣地，我們也希望所有利害關係人能對台積公司信守其承諾」，不難發現該公司對於客戶、供應商、員工、股東、乃是於社會等利害關係人權益十分重視。受訪者 B 與 C 皆明確陳述：

「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)

「TSMC commits to collaborate with our suppliers to improve our

environmental performance for corporate social responsibility & sustainable development」 (受訪者 C)

爰此，台積電推動綠色供應鏈管理，其方向與公司使命並無二致。此外，受訪者也不約而同指出履行社會責任，並不會影響其競爭力，反而是提升企業社會價值的良方。

「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)

(二) 企業經營與企業社會責任為一體兩面

推動綠色供應鏈管理的所費不貲，是否會影響企業獲利能力，進而削弱企業推動綠色供應鏈管理？短期而言，誠如受訪者 B 所述：「RoHS 及 WEEE 這兩項指令對世界各國都會產生重大影響…為了研發應用對環境更友善的材料，廠商原料成本短期內可能提高。」但從長遠角度觀之，企業反而可藉由推動綠色供應鏈管理而降低成本、從中獲利，進而提升企業競爭力。受訪者 A 解釋道：

「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，例如減少能資源與原物料之耗用，不但可節省成本，同時亦可減少污染物及廢棄物產生、減少污染防治與廢棄物處理成本，既省錢又環保。」(受訪者 A)。

以水為例，它是半導體產業營運不可或缺的生產要素：「水資源為產業營運的關鍵，缺水則談不上產業發展」(受訪者 A)。因此，每當水情告急之際，買水變成了科學園區廠商首要處理之事(中國時報，2015)。是以，水資源回收再利用，不僅僅是善盡企業社會責任，更是未雨綢繆的前瞻策略。

「(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，

一滴水用 3.5 次，讓美韓的英特爾、三星等企業私下探詢到底是如何做到的」。(受訪者 A)

台積電將競爭力與綠色供應鏈視為互利互補理念，在供應商的訪談中，也證明了此種論述。受訪者 D 即陳述：

「台積電的策略目標上，開宗明義地指出，供應鏈廠商的環境風險是企業競爭力的一環，務必要全力帶動供應鏈廠商重視環境保護，這當然就引領整個供應鏈廠商形成關懷地球與下一代環境的企業社會責任了。」(受訪者 D)

職是之故，就台積電而言，誠如受訪者 B 所言：「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。」

二、外部環境與綠色供應鏈

(一) 順應市場環境、使危機變轉機

在全球暖化威脅下，全球合力對抗暖化已成為各國政府部門、科技界、學術界與媒體等各行各業的共同目標。例如我國環保法規便明訂「…製程水回收率須達 85% 以上」(受訪者 A)。然而對一個國際化的企業而言，其所不僅須達到國內標準的要求，更須符合各先進國家與客戶嚴格的生產規範。誠如受訪者 C 所言：「國際化越成功的公司，受全球氣候變遷的負面影響越大」對台積電此種高度國際化的企業而言，挑戰之嚴峻更是不言可喻。

「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)

因此，就實務而言，企業環安標準與國際接軌，並非單純履行企業社會責任，更是攸關企業生存的關鍵。爰此，誠如受訪者 D 所言：「當保護地球

已經由意識型態的認同進步到實際法令的落實，綠色供應鏈也就不再是一種口號了。」事實上，無論是台積電或其供應商，都早已瞭解推動綠色供應鏈管理的急迫性與重要性。

「所有供應商或下游產業，基於生存條件，勢必要與國際環安要求接軌，幾乎都舉雙手配合。」(受訪者 B)

「以代工為主的台灣廠商來說，面臨的挑戰比品牌廠商更嚴酷…台灣許多中小型電子廠商，過去很少接到必須符合環保規範的訂單，對於這些中小型電子企業來說，如果未能盡快接受輔導加入綠色供應鏈，面臨的將會是生死存亡的危機。」(受訪者 C)

「包括 SONY、HP、PHILIP、DELL 等國際大廠都已遵照 RoHS 及 WEEE，或自訂符合上述規範的指令，要求供應商所提供的產品不能含指令中規定的管制物質，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)

但台積電為此種外部環境嚴峻的挑戰，不但是可以克服的，更可據此發展嶄新的商機。受訪者 C 說道：

「但危機未必不能化為轉機，當綠色產業鏈成為主流意識，台灣也無法自外於全球產業供應鏈，那麼研發綠色材料、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)

(二) 夥伴建立、共創三贏新局

誠如受訪者 B 所言：「蘋果的供應鏈管理問題，就已經讓 CSR 成為許多蘋果供應商的年度重點工作。」運用市場規模，透過由上而下 (top-down) 模式，藉由制定採購標準，要求供應商研發、提供符合綠色供

應鏈管理標準之產品，已是國際大廠履行企業社會責任的模式之一。與其他公司不同的地方，台積電除了善用企業規模、創造有利環境，透過由上而下模式推動綠色供應鏈管理外，更透過夥伴關係（partnership）的建立，徹底落實產業企業社會責任。受訪者 A、B，與供應商受訪者 D 如是說：

「…（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）

「以（台積電）供應鏈碳盤查經驗為例，其實不要只是要求供應商提供碳盤查資料，應主動提供協助」（受訪者 B）

「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，協助廠商根據碳排放資料研擬各項減碳措施，達成確實減碳目標。」（受訪者 D）

台積電此種因勢利導與夥伴建立的策略，不僅有效推動綠色供應鏈管理機制，更積極落實產業企業社會責任，更創造產業合作，互蒙其利。

「協助客戶設計低耗能、高效率產品，以降低產品生命週期的資源耗用，同時也做好有害物質管理、污染預防、節能、節水與減廢排放，同時與供應商合作攜手建立綠色供應鏈，以綠色生產減少單位產出所消耗的資源與污染物。」（受訪者 A）

「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，並強調愈早提供材料和設備給台積電的供應商，未來會愈有利獲得訂單的機會，此舉也讓台積電更加速製程推動，共創三贏。」

(受訪者 A)

「大家都有共同的體認，在產業全球化的環境衝擊下，其實透過合作才是互利的，綠色供應鏈對我們供應商而言，維持企業發展與獲利和提升綠色競爭力是相互成長而不是衝突。」(受訪者 D)

三、內部環境與綠色供應鏈

(一) 因勢利導、創造有利環境

台積電總市值在 2017 年 3 月 20 日衝上 1690.1 億美元，超越國際競爭對手英特爾，稱霸全球半導體產業（工商時報，2017/3/20）。身為全球最大的半導體公司，其每年投資於研發設備的金額，亦相當可觀。依據台積電 2016 年年報，該公司當年投資於生產、研發及廠務設備的金額，高達新台幣 3254 億（台積電，2016）。因此，以台積電採購規模而言，不僅在市場具有舉足輕重的角色，甚或是可以左右供應商經營。為了爭取台積電的商機，設備廠或供應商必須調整其研發方向，以期符合台積電綠色供應鏈與綠色採購的規範與要求。

「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)

「(台積電要求設備廠製程設備) 須節能 30% 以上，如此也能因應電價上 30% 的空間。其能源管理系統在 2016 年機台端節能目標為 2%，預計每年可節省 2.3 億元」(受訪者 C)。

事實上，台積電亦明確瞭解其市場影響力，透過該公司綠色採購政策，進一步落實綠色供應鏈管理、實踐企業社會責任。

「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，以滿足下游企業的綠色採購標準和要求。…甚至可考慮設立採購道德標準部門，以檢驗供應商是否符合採購方的社會責任標準，以落實綠色供應鏈的社會責任管理功能。」(受訪者 B)

(二) 企業高度支持、無私經驗分享

自臺灣證券交易所於 104 年 10 月 19 日公告修訂「上市公司編製與申報企業社會責任報告書作業辦法」，要求特定產業與一定股本以上之上市公司應編製與申報企業社會責任報告書後，企業社會責任報告書業已成為企業年度必要工作項目，換言之，即便企業申報企業社會責任報告書，吾人也甚難據此評段該公司推動企業社會責任之意願高低。筆者在與台積電員工訪談中，發現台積電推動綠色供應鏈管理上，展現高度支持態度；此種態度，對員工於組織內推動綠色供應鏈管理，必有一定助益。受訪者 A 表示：

「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)

(三) 核心價值內化、成功推動綠化

台積電能成功推動綠色供應鏈管理，並將其影響力擴大至全球半導體產業與國家政策，員工的專業能力外，公司的全力支持與跨部門的通力合作，亦功不可沒；除此之外，價值內化與工作的肯定，讓組織成員皆沒有「為作企業社會責任而作企業責任」的心態，恐是成功的要素之一。

「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，所以必須懂得找資源。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。因為是全新歷練，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)

四、綠色供應鏈管理的影響

台積電經營獲利能力，向為國內企業之翹楚；其環境保護之成效，亦屢獲國際肯定。因此，本研究不擬贅述，僅針對其社會影響力，進行分析。

本研究發現，台積電推動綠色供應鏈管理上，不僅成功樹立企業標竿，更透過建構經驗分享平台與環保標準，發揮典範學習效果，進而深化其社會影響力。受訪者 A 與 C 分別表示：

「台積電…也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)

「台積電與供應商日月光共同完成全球第一份 IC PCR (Product Category Rule, 產品分類準則)，為依循國際標準 ISO14025 且針對半導體製程特性，整合國內外大廠意見，做為全球半導體晶圓製造業及封裝測試業進行完整環保產品宣告時的依據…就是我們整合供應鏈來影響世界產業市場的綠色價值」(受訪者 C)

「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，像 IC 封裝測試龍頭日月光、聯華氣體、中國砂輪等 20 家供應商、36 座工廠。在台積電帶動下，共同盤查生產過程中排放的溫室氣體」(受訪者 C)

「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…在內部建立管理系統…整合成可分析的數字，就可以作為改善計畫的基礎，這些都是很直接的學習取經的範例。」(受訪者 D)

「…更重要的是，建立分享的概念，提升了我們共同社會責任的使命。」(受訪者 D)

事實上，台積電不僅在電子產業發揮深遠的社會影響力，協助半導體產業綠化，其成功的經驗，誠如受訪者 A 所言：「帶動產業並順勢推動福國利民的政策影響力。」對政府政策規劃上也產生影響。

「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(受訪者 C)。包括友達、中鋼等龍頭大廠，都開始跟進，他們各自還要再帶動供應商加入，每家供應商則再帶動 10 家供應商，由點(企業)變線(供應鏈)再變成面(產業)。」(受訪者 C)

五、小結

企業如何兼顧財務底線、環境底線與社會底線，有效落實企業社會責任？從台積電個案研究中，成功的策略性企業社會責任，除須契合企業使命願景外，掌握外在環境變遷與組織自身優勢，亦是不可或缺的成功要素。茲歸納如下：

一、使命與企業社會責任高度契合

台積電企業使命與企業社會責任高度契合，因此該公司在推動綠色供應鏈管理之際，就是實踐該公司的企業願景。

二、積極掌握外部機會、有效克服環境威脅

台積電很早便意識到全球暖化對企業經營之挑戰，該公司一方面順應市場環境，透過綠色供應鏈管理，使危機變轉機；另一方面透過夥伴建立策略，創造台積電、供應商、與客戶三贏的新局。

三、有效利用內部優勢、克服弱勢

台積電一方面運用其市場規模的既有優勢，強勢推動綠色供應鏈管理理念；一方面降低透過論壇、供應商大會，積極分享綠化經驗，消弭推動綠色供應鏈管理推動之疑慮。此外，公司成員更在推動綠色供應鏈管理過程中，將企業社會責任內化成個人核心價值，型塑更有利內部執行環境。

四、發揮典範學習、深化社會影響力

台積電推動綠色供應鏈管理的成功經驗，除在經濟、環境上獲致肯定，本研究發現該公司推動綠色供應鏈管理的過程中，還發揮了典範學習效果，進而深化其社會影響力。

參考文獻

台積電（無日期）企業社會責任矩陣表台積電網站。取自

http://www.tsmc.com.tw/chinese/csr/csr_matrix.htm

台積電（2016）財務狀況及經營結果。取自

http://www.tsmc.com/download/ir/annualReports/2016/chinese/c_6_2.html。

內政部營建署譯（1984）。世界自然保育方略。台北：內政部營建署。

王之佳、柯金良等譯 World Commission on Environment and Development 著

（1992）。我們共同的未來。台北：台灣地球日。

曾斐金（2006）。供應商配合導入綠色供應鏈管理之研究。國立政治大學企業管

理研究所未出版博士論文。

楊政學（2007）。企業倫理：倫理教育與社會責任。台北市：全華出版。

中國時報（2015/3/20）。竹科如臨大敵 水車訂單塞爆。

<http://www.chinatimes.com/newspapers/20150320000420-260102>

工商時報（2017/3/21）。台積電總市值超越英特爾，取自：

<http://www.chinatimes.com/newspapers/20170321000047-260202>

Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibility of the Businessman*. New York: Harper & Row.

Ebner & Baumgartner (2006). The relationship between Sustainable Development and Corporate Social Responsibility. Paper presented at *Corporate Responsibility Research Conference 2006*, 4th-5th September, Dublin.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *Corporate Ethics and Corporate Governance*, pp. 173-178.

- Johnson, H.L. (1971). *Business in Contemporary Society: Framework and Issues*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Last, A. (2012). *Six differences between CSR and Sustainability*. Retrieved March 10, 2017, from: <http://salt-communications.com/blog/2012/10/differences/>
- Munasinghe, P. C. Mohan. 1993. *Environmental Economics and Sustainable Development*. World Bank environment paper; no. 3. Washington, DC : The World Bank. Retrieved February 18, 2017, from <http://documents.worldbank.org/curated/en/638101468740429035/Environmental-economics-and-sustainable-developmen>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 84(12): 78 – 92.
- Werther, Jr. W .B. & Chandler, D. (2005). *Strategic Corporate Social Responsibility Stakeholders in a Global Environment*. Sage Publications. London UK.