

國立政治大學 社會科學學院  
行政管理碩士學程第十七屆碩士論文

企業社會責任的實踐與挑戰—  
以中國信託商業銀行為例

The Practices and Challenges of Corporate Social Responsibility:  
The Case of CTBC Bank

指導教授 湯京平 博士

研究生 蔡伽諭 撰

中華民國一百零六年六月

## 謝辭

在二年研究生涯裡，感覺自己像是一個拿到藏寶圖的水手，興奮的航向浩瀚學海，探險未知的領域，每次寫作論文時，對方向感不好的我來說，老是尋尋覓覓，而永遠像一顆閃亮的北極星指引水手方向，也讓每趟旅程發現許多有趣的故事，這一切都要非常感謝最敬愛的 湯京平老師！從第一堂課上課開始的懵懵懂懂，慢慢了解到每個文化、事件、細節都能加以著墨，這一切都歸功於指導教授不斷關懷勉勵以及循循善誘，讓錯綜複雜的問題總能理出所有思緒，老師！非常謝謝您！

口試期間，感謝致理科技大學國際貿易系的張弘遠老師，及本校公共行政學系的董祥開老師，您們給予的許多寶貴意見，讓論文變得更臻完善，在此致上真摯的謝意，謝謝您們！

非常感謝同學佑真，一路上不斷給我鼓勵和打氣，都要歸功於您！還有感謝晴美、羽軒的互相支持，以及去烏來樂酷田野調查的質性研究小組：淑鳳、豐禎、淑惠、苑青、宇倩、建安、品惟，以及行管碩的同學們，讓我在學術的殿堂裡滿懷喜悅及收穫。

感謝中國信託的志中副總、志偉副總、淑甄科長包容，得以完成自己的夢想，謝謝慈善基金會美吟副總、煜棻、佳靜和美語志工們，以及公關部秀祺科長、心怡能順利完成訪問，最感謝爸爸、媽媽、婆婆、老公和女兒的體貼，讓我能愉快學習且充滿許多美好的回憶！

## 摘要

近年企業社會責任的概念日益盛行，影響著消費行為，也為公共治理注入新的能量。從公共管理的角度來看，企業和政府正進行一種跨域合作的模式，共同尋求更具創新性的作法，解決各種社會問題。雖然政府為了降低龐大的行政成本和人力支出，並借重企業有效率的管理，看起來相當合理，但就企業而言，履行企業的社會責任，應該有相當複雜的動機。一般比較從企業整體的策略來分析，本研究則以中國信託為例，深入探析員工在執行該社會責任的心態以及造成的效果。研究發現，若企業鼓勵其員工善盡企業的社會責任，企業員工會更認同企業文化，更具向心力。一旦其把社會責任內化在行為當中，不但能為社會帶來正面影響力，也提高其對企業的滿意與忠誠度，達到雙贏的效果。

關鍵字:社會企業責任、新公共管理、非營利團體、社會參與、永續經營

## **Abstract**

Recent years have witnessed the worldwide prevalence of Corporate Social Responsibility, in which corporates actively participated in solving social problems in a voluntary manner. It makes sense that the government would like to have somebody else share the governing burdens. Nevertheless, what would be the incentives for the corporates to assume such extra responsibility? This study examines the case off CTBC Bank to see the mentality and effects of such activities from the perspective of corporate employees. It is found that promoting an altruistic attitude in organization would enhance employees' satisfaction and loyalty, and thus benefit the employers in general.

Key words: Corporate Social Responsibility 、 New Public Management 、 Non-Profit Organization 、 Social participation 、 Sustainable development

## 目次

第一章	緒論	1
第一節	社會治理的緣起	2
第二節	推動公益的傳統與創新	4
第三節	企業社會責任的實踐	5
第二章	文獻分析	7
第一節	新公共管理的發展	7
第二節	社會政策的執行	10
第三節	政策引導與推行	13
第四節	企業社會責任的評估	20
第三章	研究設計	22
第一節	研究架構	23
第二節	研究對象	24
第三節	研究方法	25
第四節	研究限制	28
第四章	企業社會責任的發展	29
第一節	國際的企業社會責任	31
第二節	台灣的企業社會責任	33
第三節	中國信託的社會責任	39
第四節	中國信託慈善基金會	43
第五章	中國信託商業銀行	47
第一節	在地的行動銀行	48
第二節	跨域的金融服務	50
第三節	扶助兒童的緣起與信念	52
第四節	信扶專案	65
第五節	深山裡的麵包店	75
第六節	企業社會責任的挑戰	80
第六章	結論	81
參考文獻		85
附錄		94

## 圖次

圖 1 研究架構 .....	23
圖 2 企業與社會責任的使命 .....	29
圖 3 弱勢兒童及少年扶助概況（民國 95 年至 105 年） .....	44
圖 4 需關懷獨居老人人數及服務概況（民國 95 年至 105 年） .....	44
圖 5 冰山理論 .....	56
圖 6 信扶專案的輔導流程 .....	67
圖 7 政府與企業經營在地社區 .....	74
圖 8 形成良性循環的共治方式 .....	84



## 表次

表 1 研究對象 .....	24
表 2 新興市場指數 .....	38
表 3 2015 年節能效益 .....	42
表 4 中國信託慈善基金會服務事紀 .....	45
表 5 中國信託慈善基金會認養社區 .....	46
表 6 基金會推動專案成功因素分析 .....	83
表 7 本個案研究進程表 .....	94
表 8 本個案研究問卷 .....	95



# 第一章 緒論

世界上存在許多社會問題需要解決，食品安全、環境污染、失業、貧窮等，依靠三種力量來解決這些問題，第一是政府部門，第二是依靠市場機制依供需平衡來解決，第三是常見的非營利組織屬於第三部門，但人們發現依靠這三種力量仍無法解決所有社會問題，而希望有新的方式來解決問題，而最受矚目，討論度最高的就屬方興未艾的「企業社會責任」（Corporate Social Responsibility）。

企業社會責任（CSR）一般都被認為是企業的慈善捐款，然而正確來說，企業社會責任範圍很廣，遵守法律規範、照顧員工、消費者權益、與社區友善、為股東創造獲利等互動關係，都可以納入企業願意承擔的社會責任的範圍。企業如何能為股東追求最大獲利同時又符合社會期待？而如何得到社會的肯定？在政府開始推動企業社會責任的過程，如何推動企業實踐社會責任？本次研究個案以持續推動社會公益，獲得 2015 年公益推動臺灣金融機構創新脫貧方案的中國信託商業銀行，以微型創新貸款及助弱扶優的努力下得到肯定。

在一份具網路公信力的「網路溫度計」Daily View 市場調查網站上，每天都會放上民眾所關注的社會議題，透過問卷調查的結果，在民眾印象裡，中國信託商業銀行為致力推動的「弱勢扶持」，要如何利用創新方式改善社會問題？企業願意推動公益的目的為何？為能公平衡量企業在 CSR 方案的效益、創新、前瞻性、回應社會需求，以實證案例來驗證社會責任實踐行動。



## 第一節 社會治理的緣起

企業為何願意付出資源來協助政府的治理，動機可能概括分為兩種，第一種是源自政策規定的強制性需求，第二種則是來自於企業本身治理良善的自律性需求，而第一類源自於政府本身，以朝向企業型政府而自內部推動效率改善。學者孫本初與鍾京佑（2005：108）提出，為朝向效率的改革所推動的政策，傳統上什麼事都管的政府因為效率被民眾質疑，1980年代開始先進國家陸續出現財政危機，轉變為小而美的政府，朝向效率化和企業型的改革，把治理範圍變得更廣泛，推動公共服務私有化、公私合作夥伴關係、非政府組織的協助，由此開始興起新公共管理的途徑，朝向社會政治共同治理。治理是一種協調的過程，透過公共部門、私人部門所進行的持續性的互動，但不是一種制度，而是一種相互依賴，具有自主性的，且需要相互交換資源與協商，讓成員在互動過程能協商彼此同意的規則。

學者蘇偉業（2005：89）認為自由開放經濟的市場下，容易受全球化影響，借鏡英、美等先進國家，以經濟財務管理主義的改革政策，在自由主義下，社會民眾對傳統政府什麼都管的政策，出現許多反彈聲音，因而開始試圖推動公共服務效率化，即以企業型組織朝向顧客優先為導向，推動市民的服務，以服務市民為主張進行變革。同時為提升公部門的生產力效率採用激勵計劃，以團體比賽方式，透過服務民眾的評核來選出優勝團隊，並以發放團隊獎金來提高公部門和民眾的互動。

學者韓保中（2006：11）提出以公民社會的新公共服務，在傳統上，公共行政屬於政府治理的事，但在朝向民主行政的新公共管理，以效率及公民優先的主張，讓公民能提升自我學習及創造、溝通的能力，公共服務以公民社會的伙伴關係及擔負公共事務的執行，讓社區能夠自主發展並進而自我治理，同時能以促進公、私部門的合作，來達到協調與關懷，而公民社會是一種讓公民自由參與社會組織，並能自我協調作成決策，而社會組織也包含工會、社區組織、志願性組織。

學者蔡英欣（2008：195-205）提出在法律角度的社會責任，尤其在企業陸續因哄抬土地價格，大型證券商為客戶填補不當損失，銀行對客戶不當超貸，食品公司造成消費者中毒，汽車業未回收有安全疑慮的汽車，許多事件更因此喚起社會大眾要求企業負起社會責任，當企業為追求利益而違反社會倫理的行為，受害民眾依法途徑要求請求賠償，而能夠依法要求企業負起責任和賠償損害，必須由正式法律求償，因此在防範損害要求企業應依法揭露環境資訊，與事業活動相關的事實，並透過行政機關來監督企業活動。企業從事的慈善活動，應考慮規模、經營狀況、社會經濟情況及受贈對象，倘有不相稱之捐贈或對象，企業有違反忠實義務的可能性。

第二類則為治理良善的企業對社會負有責任的需求，企業與社會有密切關係，在面對社會期待下，對企業的營運環境與永續經營有著極大挑戰，如果企業無法發揮對社會應盡的道德倫理，也無法提供滿足社會大眾的需求，則更容易被忽略導致經營的困難，因此要能在獲利後滿足社會期待，同時必須為社會夥伴或社會議題的倡議者，讓社會資源投入更為合理，而願意自律成為政府整合的社會管理夥伴，進行推動，企業本身必定是落實這項理念，才能以其資源投入在社會發展上，包含整合內部員工與外部利害關係人或客戶（錢為家，2009：16-39）。

企業能夠有效管理組織且創造價值和文化的公司，就來自於組織內部能夠了解企業文化及理念，同時能執行所傳遞的願景，讓員工能學習、分享、創造出屬於組織的文化，創造這種文化就是在組織不斷學習並內化為行為的一部份，而企業領導者在營造競爭、互動的環境，也是提高顧客滿意度、員工樂於工作，讓組織能持續保持創新和分享的文化，透過不同管道的互動和反饋，進行必要性的組織文化或願景調整，以符合社會期待。

學者黃營杉與齊德彰（2005：11）研究企業從事慈善公益動機在於社會責任、企業形象及增進員工向心力，當企業與社會大眾較常接觸的產業，社會責任則會偏重在公益與社會關注議題，同時致力在以金錢、實物、服務來提供教育、環保、體

育、社會福利、醫療保險及藝術人文等與企業的形象相關的公益行為，或為維繫良好的員工關係，提供照顧員工及教育訓練、福利，最重要的是能讓員工認同的企業倫理，當企業符合道德準則，且有讓員工認同的企業文化，也提高工作滿意度，而鼓勵志工參與社會回饋，與非營利慈善組織合作，也能建立企業形象。

企業最重要發展的智慧資本是創新知識的組織，在富有創意的原動力下，能提升產品和服務上的改善，讓社會區別企業辨識度的也包括這類前瞻性的智慧能力投資，由於這類投資無法呈現在傳統的無形資產或智慧資產等財務報表資產類科目，近年來知識技術和智慧資本成為最具競爭性的要素，銀行在投入過程中所累積的金融知識、經驗、能力、顧客關係及創新能力的研究開發，能透過整合過程能再投入新的金融商品或金融服務，加上員工對組織的承諾能為組織帶來良好的競爭優勢（蔣昭弘，2004）。

企業社會責任就在這股由政府與企業合作下，一起為解決經濟問題與社會問題而推動的新公共管理，而更受到重視的是政府與企業應該如何善用各自內部資源去協調推動社會責任，而這種公、私部門及第三部門合作，持續挑戰政府和企業的能力，接下來研究個案是如何推動內部進行社會責任的過程與歷史。

## 第二節 推動公益的傳統與創新

公益在多數人來說就是一種不求回報，在急難上有錢出錢，有力出力，正因為這樣的付出後，社會上急難的案例似乎未曾減少，因此政府也開始尋找另一種方式來達到幫助有需要的人；另一方面，為股東謀取最大利潤一直是企業必要責任，銀行業除提供資金融通，最重要是誠正具信賴的基礎，若向銀行申請貸款，信用良好是基礎，或是有保證人擔保，但是社會經濟弱勢或急難需求者，往往落入無人可求的情況，為改善經濟弱勢同時協助自立，政府和企業開始建立起一種創新的模式，

在本個案研究中，讓曾經歷經重大變故後，想要回到生活正常軌道的求助者，經由政府加入企業與非營利組織合作一起推動脫貧自立的模式，得到受助者的共鳴。

本個案研究中的負責人，早期推動各項經濟外交上不遺餘力，經常前往世界各地，榮獲政府頒發無任所大使的榮譽，在公益方面持續推動點燃生命之火募款，幫助社會上孤弱的民眾，企業第二代接班後，持續觀察到這些受補助兒童情況並未改善，在成長後踏入社會，往往其後代也需政府補助，深入研究發現僅僅資助無法改善現狀，出錢外也想著要如何出力，真正幫助到需要的人，於是有了「給一條魚，還不如給一支釣竿」的想法，為扶助經濟弱勢自立並脫離貧窮循環，為更貼近求助者的需求，勢必要打破既有的框架和規定，才能改變現狀，認為除提供資助外，更要養成生活技能，在衛生福利部提供需要扶助的民眾名單，家扶基金會社工仔細評估每個家庭的情況，透過家扶與家長溝通發現真正根本的問題，依照問題來源找到能解決問題的單位，在一個環節扣著一個環節下，有貸款需求的民眾透過政府擔保信用，學校教授提供對個案的指導方針及建議政策，中小企協顧問提供創業經驗諮詢，達成企業、政府部門及非營利單位跨領域合作，進而影響更多需要的人，解決問題回饋社會以外，更透過企業的正面影響力來帶動起社會的良性循環。

### 第三節 企業社會責任的實踐

企業負起最重要的責任就是守法與獲利，把員工當成家人，關懷和包容的理念透過每位員工，把「家」的理念推及客戶與社區，「家」是一個有福大家享，有難相扶持的地方，企業在事業有成時回饋鄉里，社區的人在發生急難時相互支援，這就是源自「家」的概念。

把「家」的觀念推及社會，實踐企業社會責任，銀行業與社會民眾生活息息相關，推動正確使用金錢的概念，依循法律和道德規範，在社區服務時發現台灣社會各個角落有相同理念，對社會抱持一份責任感，這些人可能是學校老師、教練、校

工為偏鄉孩子負起教育責任，也可能社區裡的已退休擔任志工，願意陪伴孤弱，或是非營利組織提供協助，對社會來說，這些在傳統財務報表衡量的量化數據，無法在短期間內有顯著效果，可能要花了五年、十年時間，但把這份對社會要變得更好的責任感傳遞給每個人，卻是一定要作的。

透過企業志工在社區服務，發現偏鄉兒童由於缺少大人陪伴下課四處遊盪，為能讓兒童也有社團可以參加，開始設立少棒隊，有些兒童可能被年紀轉長的學長姐以同儕壓力，誘惑吸毒，因此開始成立兒少反毒研究基金會，為了讓青少年能了解毒品的種類和變化，透過與衛生福利部的合作，在科教館一起合作展出「識毒 - 揭開毒品上癮的真相多媒體互動反毒特展」。在中信園區設置一座能喚起人們保育觀念的互動藝術科技，透過保留自然環境的美好提醒保育的重要，開發綠色節能商品的廠商提供赤道性融資原則產品，這些都是企業社會責任的真正實踐行動。





## 第二章 文獻分析

企業社會責任範圍非常廣泛，以企業在與社會互動所產生的各種關係下所應當承擔的責任都可以列入企業社會責任，一般認定上，企業與員工、股東是最基礎的關係，遵守法律合乎道德規範為股東創造獲利，照顧員工推及其家庭，當企業賺取合理利潤，提撥部份基金回饋社會，致力於慈善公益，滿足社會期待的實踐行動。企業社會責任蓬勃發展的主要原因，就在於企業發揮積極正面的影響力，讓社會變得更好，在追求商業運作結合公益的目標，讓企業自願性承擔社會責任，由最基礎的為股東追求最大利潤，持續獲利且繼續經營，重視員工權益，關心與企業有利害關係者的平衡發展，遵循法規合乎道德規範的，擴大為符合社會期待，以追求社會的最大福祉。

### 第一節 新公共管理的發展

企業負擔的社會責任議題在公共管理發展過程扮演不可或缺的角色，1980 年代開始，西方國家陸續採用新公共管理方式，為提昇效率把政府管理職責分攤至民間單位，由民間組織負起社會責任。研究指出在民主社會的發展過程中，政府在公共管理負起善盡道德上的良善管理者的角色，為民服務並對國家忠誠，善盡其公平合理管理能力的職責，行政事務處理應以課責、均衡、判斷、合理的管理責任及執行程序，達成監督效果，實務上應扮演推動公共利益管理者的角色，透過合乎法律、行政規則、司法審判規定，以專業來承擔合理的義務和多元化管理的新公共管理任務。產業界為了實務需求，在產品和服務流程進行改革，努力追求內部員工福祉和外部利害關係人的平衡點，也開始增加服務社會的範疇，與著重經營績效完全不同的領域，必須透過與政府、學術進行跨領域的合作（邱明斌等譯，2010：15）。

學者 Carroll（1979：499）提出，企業社會責任共分為四個層次，為股東創造最大利潤且能持續獲利創造利潤提升利潤為基礎，遵循法律合乎規範善盡道德責任，

前述三項責任達成後，增加滿足社會對企業期待的責任，「企業社會責任」透過政府、企業、學術界、產業和社會之間持續討論，學術界指出企業達到獲利，守法並依循公平、公正地符合倫理道德及義務是必要責任，在金字塔的最頂層則是慈善好施的責任，而這項責任會隨著社會價值及倫理觀點的改變，企業願意從事改善社會或環境的自願性也隨之增加，隨著社會期待企業回饋方式也隨之改變。

學者翁望回等人（翁望回、黃俊英、劉水深，1998：153）認為企業應該積極扮演社會性角色，與政府和社會大眾建立和諧的關係，民眾期望企業履行法律責任，提供安全可靠的環境，防治環境污染，正當且合法為最重要的基礎，其次才是符合倫理道德責任，重視員工教育訓練和科技創新的能力，經濟責任以提昇經營績效，自發性責任則提供訓練及雇用殘障失業者，捐助慈善公益並協助政府改善問題，尊重與在地居民的意願，企業和社會兩者密不可分，要能向廣大的社會大眾證明，企業願意回饋社會，而企業社會責任的正當性和影響力取決於公正的對待相關利害關係者，並能證明企業對社會的貢獻。

沈中華與張元（2008：352）以 2001 年到 2005 年間，被納入英國 FTSE 社會責任指數內的社會責任企業，研究企業願意承擔社會責任的動機在於：一個擁有良好管理及制度的企業，為持續維持競爭力，會考慮經營環境所有對經營產生影響的利害關係人權益，因此管理能力越強，其從事公益行為的動機也越強。經過實證比較後，發現社會責任企業透過公益捐款慈善能提升正面形象，但其營運的獲利表現主要來自企業核心競爭力的表現，管理制度能取得合適經營成本，重視員工權益，符合法律規範，才能呈現較佳的績效，企業如果藉捐獻手段試圖改善企業財務績效，若僅僅表示要承擔責任而不落實社會責任行動，將不會因此受益。

學者 Benedict（2015：625）指出企業社會責任範圍很廣泛，在公共政策管理立場，考量政治和經濟的特殊思考方式，在市場經濟自由開放下，供給和需求會經由市場機制達到平衡點，社會大眾自發性監督私人企業在社會上的表現，但企業也為能達成內部制度性管理，自發性在產業間訂定規則以方便追循規則及進行管理。跨

國企業最早發起自律行動，就是以實踐在地化的服務，透過企業間所形成共識下成立產業協會，開始訂定各種規範，也避免規則不明確造成溝通上的誤解，因此產業間以產品生產流程管控定義 ISO9001 的製程標準，不同產業的製程標準及勞動標準不一致，也造成跨地區的困擾，為能統一規範，歐洲各國開始規劃將此標準納入正式法規，定義出能讓產業共同遵守的 ISO26000 及 SA8000 的製程標準及勞動標準，這不但能控管工商業經營的標準，也能保障勞工權益，減少勞資雙方認知差異，制度化的最大好處是在維持經濟穩定，訂定的明確規範下方便所有企業依循。由於社會必須依賴市場經濟活動，人類依存大自然生存因此更重視生態環境，如果政府試圖推動能解決社會問題及環境污染，預防發生問題訂定規範，透過法律執行才能達成賞罰的機制，因為不遵行法律必須重罰，想遊走法律邊緣試圖違反規則的企業可以有所警惕，政府也可以降低因取締違法所衍生龐大的後續處理成本，透過企業社會責任的模式，試圖創造社會責任共同體的生態，透過全體監督來解決社會問題。

呂俊德（2004：23）指出企業社會責任以公司治理最為重要，由於跨國企業在人力成本相對低廉的國家建廠，更應遵循當地法規，合法雇用當地勞工進行生產，為能方便進行統一管理，在相近的產業界自行建立相同的規範。國際規範要求企業自律，依照經濟合作暨發展組織（Organization for Economic Cooperation and Development）OECD 標準原則，透過公司董事會進行治理及監督，董事會應為保護股東的基本權利及決策參與權，公平對待對待所有的大小股東及國外股東為基礎，企業不僅僅創造企業獲利或財富最大化，應為員工保障工作權益，在企業財務透過公平第三人檢驗財務狀況，也與利害關係人積極合作，透明公開地正確揭露財務績效及其他重大資訊。

Najah 與 Sean（2015：122）研究企業社會責任實踐時，把企業分為二種型態比較，一種是制度管理良好的企業，另一種是實踐社會責任良好的企業，以全面品質管理（Management Quality Practices）MQP 評等進行比較，發現原先假設制度管理良好的企業在 CSR 評等表現比較好，研究發現制度管理良好企業正面和積極的態度，



能達成在企業社會責任的多樣性責任，包含友善社區關係、保護環境、重視員工權益和研發社會責任產品的特質，不論企業規模大小，經營管理階層有效管理企業品質和能力，引導員工奉獻積極正向的態度在企業社會責任，公司治理規劃設定目標和管理方式，在公司營運要能引進新技術、改善流程，透過持續監控及審查營運目標達成的進度及表現績效，依績效提供激勵來鼓勵整體員工達成目標，嚴謹且正確的管理企業亦是實踐社會責任的最佳方式，企業管理良好更能達成社會期待。

學者 L. Simone (2009: 304) 以美國 Ketchum 與 Ruder Finn 二家企業執行 CSR 時發現到，企業需要完善處理與社會的關係，特別是社會民眾要求對社區中運作的組織應採取更多的問責制，以及對社會負責。由於這二家是國際性企業，擁有許多全球性公民的員工，全球契約是聯合國契約最重視社會企業責任的但無強制性。管理良好的企業設定管理目標後，就由領導階層持續為目標及進度作檢視，但如果企業僅以自願性質加入全球契約，加入後就停止參與活動，則因無政府強制法令約束下，若問題發生時無法規範企業，由於問責制無強制性，企業隨時自由可進出全球契約的聯盟，也因協會無法針對不再出席者要求進行精確衡量問責的標準，加上為避免受限法制及主管機關定期查驗的麻煩，部份企業轉而將資源放在慈善活動，實踐對公共關係的負責。

## 第二節 社會政策的執行

政府推動社會政策時，必須透過地方政府去執行，而經由地方政府配合政策才能把資源分配給需要的人，為監督地方政府的效果，應合理採用評鑑指標來推算地方公共支出的效率。根據吳濟華等人（吳濟華、劉春初、馮永猷，2000）提出為了將市場競爭的觀念帶進地方政府，鼓勵地方公共財能達到最適分配效率，透過競爭及運有有限資源分配，避免因地方政治生態為追求外部利益，過度將有限資源投注在公共支出擴張，因此影響公共支出運用的效率。透過研究國外地方政府發現以一

般行政、教育、社會服務、衛生與環境、綜合產出指標來評估公共支出的效率，尤其因各地方政府在管理轄區內，地方環境、人口結構、財政收支、商業活動、教育資源等方面有所差異，為避免因歷次選舉政黨輪替產生分立政府的現象，更因此造成制度性衝突，也削弱地方政治行政運作效率。

而採用企業在自由市場競爭的模式，把公共支出去對照管轄地區人口數，把有限資源進行合理分配，在美國研究地方政府的支出時，發現因政治人物的任期時間有限，因此多數政治人物對於支持或反對的政策，多會以下一任期的競選為考量，如此一來較容易導致決策的偏差，只有能夠立即獲得選民立即且高度回報的方案或計劃才較有優勢，假設公共支出是以資本性計劃，例如承諾興建建築物、道路、其他基礎建設，就會由中央審核同時較容易籌措資金，則容易受到青睞，若是維修保養或是需要使用者付費的建設就不受喜愛（徐仁輝、袁考平譯，2010：169）。

根據分析由 1998 年至 2008 年，台灣二十三個縣市在各項公共社會福利分配情況，透過人口結構、就業結構、財政條件發現這些項目都會影響地方政府社會福利的分配，更應朝合理且均衡配置人民需求與政府的社會福利政策。惟中央政府與地方政府對於財政收支劃分、統籌分配款稅捐與補助款分配，存在實質認定的差異，對於分配款發放對象存有爭議空間，地方政府在調查區域的社會福利需求時，透過人口結構、經濟產業、地理環境等條件，讓施政目標訂定明確。但地方政府也存在部分轄區內商業活動熱絡，容易徵收稅款，但部份轄區缺乏工商業也是財政能力偏差，當中央政府撥付稅收時，地方政府財政原本較弱勢的，可獲分配款將變得更為不利，因此為平衡縣市及地方發展，將社會福利集中度較高的地區轉移至社會福利集中度較低的地方。從 2001 年起，原本社會福利集中度較高的台北市，陸續降低其集中度，宜蘭縣、花蓮縣、屏東縣、高雄縣、雲林縣、新竹市、嘉義縣、嘉義市與彰化縣已逐漸調高社會福利集中度，以年齡來區別時，老人能透過投票來選出對自己有利的政策，但在十四歲以下年幼的兒童或少年，就不具投票權容易被忽略，成為政策受害者（蔡妮娜、陳彥仲、許永河，2014）。

政府制定的政策往往在社會福利分配中扮演重要角色，制度對財富分配及經濟發展有重要的作用，在設定管理目標後，就需要能持續為目標及進度作檢視，也因此財富分配、社會階層結構和經濟績效有密不可分的關係，發現政府制度和政策對財富分配和經濟發展有重要作用，依據眾多發展中國家和落後國家的制度，以政治投資和社會階層結構的模型研究財富不均和經濟增長關係。包括各階層的政策訴求實現機制和政策資源的配置，會密切影響社會的投資激勵和人力、物資資本合理配置的效率，也影響長期的財富分配和社會階層結構及經濟政策績效。在政治經濟學模型理論中，政府向富人課稅，全社會共同享有稅收，當社會政策有效激勵，透過人力資本、物質資本、社會階層結構的合理配置，才能達到長期均衡的狀態（李太龍、潘士遠，2014：406）。

台灣社會福利政策具有理性選擇相關性，以研究「理性選擇」、民主制度與操作遊說 William H. Riker 新政治經濟學的回顧與評述提出到：行為者會對固定偏好的結構，尋找集體選擇的穩定結果，制度是人們共同選擇出來的，人們會對策略偏好而政策性的選擇制度；台灣朝向效率及程序透明進行實務改革，避免因選區利益壓力造成衝突，朝向制度變革努力（陳敦源、吳秀光，2005：206）。

美國在 1996 年實施「福利改革」計劃，原以無期限提供補助給扶養小孩家庭的救助計劃（Aid to Families with Dependent Children）改提供額外激勵（incentives）和協助，提升工作技能與可以再次進入職場，能讓所得呈現適度提升，而如果長期提供金錢援助，只會造成民眾更依賴政府支援，當補助不再繼續時，就會造成落入貧窮的困境，讓受助者也感受自立的肯定和認同感，進而能增加責任感，真正成功的政策能減少貧富不均的狀況，台灣開辦全民健保為全民提供社會保險，為了能增進人才競爭力也開辦十二年國民基本教育，透過基本教育學習知識和技能，能儲備智慧性知識資本，更能進而培養優秀的高等教育人材，提高國家整體競爭力，加上國民有儲蓄的好習慣，在高儲蓄率且穩定的經濟能力，帶來國家財政安定（徐仁輝、袁考平譯，2010：103-104）。

### 第三節 政策引導與推行

在政策方面，政府一定要先帶頭作起，才能發揮解決社會問題的根本，在政府引導下，透過企業的跟隨，才能逐步落實。1980 年代起西方國家改以追求市場效率的方式，進行制度創新，由傳統的大有為政府轉為小而美政府，形成新公共管理的改革，由於管理朝向經營績效，以更具備知識、技術來滿足管理需求，朝向促進全體社會的最大福祉，不再針對特定團體或利益為出發點，以更公平朝向有利社會群體為治理目標。學者湯京平（2011）提出，當制度在運作多年，經過長時間政治經濟情況不斷變化下，慢慢開始衝擊原有的制度，制度是一種延續的過程，有些原生制度若可以幫助當地居民的需求，這些制度就會容易被存續下來，但有些制度則會被破壞，新的制度治理模式在轉型過程可能會有過渡期的調整適應過程，為評估制度績效，更採用 **accountability** 問責制來解釋原生制度的延續和新制度創新和變遷的過程。

一、**訂立政策引導企業**：政府以訂立明確且可遵循規定並推動法規，來引導企業承擔更多的社會責任，減少不道德的行為，研究顯示企業自律行為潛移默化的擔負更多的社會責任，市場機制自由調適下以追求長期獲利但不造成過多的負擔，倘若負責人若以增進個人或股東利益而逼迫員工從事不道德的行為，危害社會福利，應由政府立法規範引導企業負起社會責任，政策應公平對待相關利害關係人，才能增進社會總體福利（邱明斌等譯，2010；J. Scott & Kesten, 2013：1922）。

研究台灣標竿企業聲望與企業社會責任調查，發現存在一種相互影響的關係，規模大的企業由於社會能見度高，在制度化環境壓力會呈現較強的社會責任動機，財務績效表現佳的企業也可能因為擁有較多資源，在社會責任表現會更為積極；另一方面與利害關係人維繫和諧的關係，以關心公益、保護環境等關懷社會的議題帶給社會積極正向的影響，無形之間提高潛在商譽，企業聲望好連帶提高能見度，社會大眾關注同時也帶給企業壓力，群眾監督下帶來全民共治效果，促使企業能朝向



社會期待積極回應（黃家齊，2000：375）。國外研究 CSR 於不同國家或行業，公司的整體績效、產品議價能力、市場上的發展、行銷策略、對股價的貢獻，和企業從事社會責任活動呈現正相關性，當企業擔負的社會責任受到社會大眾所認同，連帶就能提昇企業的正面形象，讓企業更具有競爭力，但如果企業有負面消息或為謀圖利益，則會帶來負面影響（Kemper, Schilke, Reimann, Wang & Brettel, 2013）。

透過實證研究可以找到新的觀點和創新的解決方式，指出銀行負擔社會企業責任後，為企業帶來無形的效益，提高股東權益及獲利。以全球前五百大企業為例，在企業奉獻社會活動時，能讓投資人對企業產生好的認同感，並進而對企業從事的活動能促進社會良善風氣，對企業產生好感也對公司股價產生價格溢酬優勢，使得邊際獲利率提高，進而提升平均獲利率，而且可以延續到往後年度；反之，若企業從事的活動可能僅為企業或個人圖謀更多福利的動機，被社會觀感為掩飾其活動，則 CSR 會變成資源的浪費（梁連文、黃舒筠，2013；池祥萱、繆文娟，2014；吳孟玲、張書陶，2015）。當企業規模愈大，對社會企業責任的績效會比規模小的企業行為更為顯著，指出企業聲望和財務績效間互相影響，企業支持慈善公益、對環境做好良善管理、支持慈善公益活動，能帶來正面形象進而提高企業的評價，當經濟衰退時這些正面形象也能幫助企業應付問題，無形商譽進而能提高企業信用評等，連帶也可能降低企業的融資成本（Attig, El Ghouli, Guedhami, & Suh, 2013）。

二、由領導階層帶領：學者 Manner（2010）提出對企業領導人而言，企業投資都經過詳盡的分析成本和效益，但道德價值無法量化評價，端賴道德品格的本質，在遵循現有和未來將訂立的環保規章，增加效能讓成本下降，環保產品能呼籲消費者的作用，進而提升公司競爭力，且能為公司帶來正面形象。

當企業正面形象帶來效益，企業持續投入資源作為戰略手段，獲利也吸引其他跟隨者加入，社會企業責任（Corporate Social Responsibility）更形重要，CSR 代表公司的品牌形象，愈來愈多公司成立 CSR 部門來推動 CSR 策略，包含對社會、環境或來自投資者、顧客、員工、媒體，甚至是全球化帶來的挑戰，企業能成功執行需

依靠三項原則：首先必須結合企業策略，企業的最高負責層級訂定由上而下以確保被執行，關鍵在於提供足夠資訊在品牌形象的具體化，品牌的評價來自風險能被評估且被監督符合社會期待。在競爭市場下，企業社會責任獲得社會認同，能幫助提高公司形象，以區分產品；相反地，在低度競爭的市場，企業僅會從事企業社會責任必要的法律與經濟責任。整合內部組織和外部資源，透過良好的規劃、組織、管理、實施、溝通，進而控制社會責任被正確執行，實施良善策略為企業提升商譽，透過多重管道跟社會進行溝通和宣導的方式，容易讓社會大眾更了解企業為社會責任的方向，例如透過社交網路和媒體或是每年的社會責任報告書，都可以達到溝通的目的。

如果企業有不道德或非法行為，容易讓社會對企業發起抵制，進而對市場信心造成影響，或企業僅僅是作紙上宣言，但無法透過公正第三方的檢驗，以確保實踐社會責任的真實性，或無法符合社會的期待，將會影響到利害關係人對企業的信任感。實踐企業社會責任且擁有具佳聲譽的公司，更容易吸引好的人才，讓企業保持良好競爭優勢，組織成員對公司的價值觀和目的有清晰且一致的認知，CSR 成為組織認同的一部份，反應在企業文化成為唯一且持續性的活動，企業自願性從事社會責任，同時能展現出和企業願景、價值觀相符的社會責任行動（McWilliams & Siegel, 2001; Buhmann, Roseberry & Morsing, 2011; Isaksson, Kiessling & Harvey, 2014; Mazutis & Slawinski, 2015）。

**三、實踐 CSR 的成效：**學者 Torelli 等人（Torelli, Monga, & Kaikati, 2012）提出企業社會責任在不同品牌會產生不同效果，奢侈品牌的企業從事社會責任時，由於奢侈品是一種自我增強的概念，因此企業從事社會責任不一定獲得民眾認同，因此實踐社會責任應建立消費者對品牌認知為利他人的情況下，較容易建立對品牌尊從度，在為股東追求獲利的基礎，區隔市場且定位清楚明確的前提下，CSR 能為有較好表現的企業加分。

美國在 2008 年次級房貸發生後，重新檢視銀行業揭露訊息的透明性，由於這些管理不當的銀行消極將規模龐大的外部成本硬加諸給社會承擔投資風險，投資者要求銀行應積極回應利害關係人的訴求，並以良好的企業公民承擔社會責任，經營者應定期公告營運目標及有重大風險事件，透明公開社會責任視為長期經營的目標，協助社區發展、環境保護、照顧員工，以提升對社會公益的服務品質。原以企業公民為社會善盡慈善及道德責任，全球金融危機後，破壞政府原有對企業的信任，邁入二十世紀後，政府為能管理日趨複雜的經濟，轉為借助民間組織的專業管理，願意承諾政府符合公平和道德的社會責任框架下，整合企業內、外部利害關係提供專業服務，協助管理社會問題，貢獻專業以達成雙贏的目的（Carroll & Shabana, 2010; Jizi, Salama, Dixon, & Stratling, 2013）。

許美玉、陳更生（2013）認為國外創新共享經濟概念，立基於博愛的精神下來解決社會貧困等問題，能透過心態的改變，建立平等、互惠、合作的基礎，追求共利環境，企業獲利可提撥部份作給予社會窮困支援，而企業間透過跨領域的合作，運用本身資源於解決社會問題，銀行以理財專業，教導民眾正確理財概念，能讓每個人都受用，一方面能提供公益活動增加社會福祉，另一方面也可透過策略性公益來增加企業競爭力。企業和社會就如大樹和土地般緊密，企業需要社會提供的資源和需求，所以會自發性關切社會和所處環境，且會與他們的商業營運及利害關係人有熱絡互動，才能實踐企業社會責任，面對價值導向、多元風險與競爭的環境，企業應善盡品質、品牌及商譽的社會責任（吳書榆 譯，2013）。

社會整體福利不僅僅依靠企業，建立在政府、企業、民間組織共同組成的最佳平衡，金融業與社會投資緊密相關，更須保護內部員工工作環境與福祉，對外能提供公開透明的財務及營運績效對股東負責，注重產品與服務的品質能受到消費者的信任，往來密切的利害關係人、供應商、債權人視為企業夥伴給予支持和監督，對環境保護提供承諾以減少對環境的衝擊，採用綠色環保產品以保護生態環境，隨著社會期待對社區提供服務等皆要顧及各種層面。為能公平評比各銀行對社會責任之

重視與實踐，採用道瓊社會責任指數（STOXX）、富時 FTSE 社會責任指數等各項評估指標，研究發現較重視社會責任的銀行在平均股東報酬率上可以得到較佳的表現（池祥麟、陳庭萱，2004）。

康峰菁（2000）提出雙向度模型，把雙向度舉例是一個水平的光譜模型，從最狹義的社會責任發展至廣義的社會責任以滿足社會期待，但在追求獲利的經濟考量下，付出 CSR 仍是需要成本，當企業採取狹義的 CSR 來配合政府法規，以實際行動和社會維持互動，保持長期可持續發展的良善關係，雖然積極參與，但仍會考量成本因素下作適當付出，與非營利組織進行合作聯盟，這樣既需對股東謀取福利，也應對所有利害關係人負責，提升社會的整體福利。

銀行業在對內部顧客等多重面向，除要負擔社會企業責任，更應得到社會信任度的提高，當企業從事公益活動，對提升形象及獲得社會肯定，回饋的有形或無形的報償可以提高成本效益，若是違反法令，遭受處罰時，將降低成本效率，依照在地組織的制度與管理，結合民間資源妥善運用，以營造社區的永續發展（湯京平、呂嘉泓，2002；劉漢榆、陳文姿，2012；梁連文、黃舒筠，2013）。

**四、CSR 的影響：**學者 Porter 與 Kramer（2006）對企業以策略性的社會責任在長期經營及實踐，不但能占據消費者對企業需求獨特的地位，也能讓消費者和競爭者區隔出來，企業整合社會的需求在核心業務上，並遵循原則製造出解決社會和獲得社會青睞的雙贏商業戰略位置，整合內部和外部有限資源，建立對社會的價值觀及影響力。當企業從事公益活動，對提升形象及獲得社會肯定，回饋的有形或無形的報償可以提高成本效益，若是違反法令，遭受處罰時，將降低成本效率。學者許建隆等人（許建隆、邱光輝、林靖，2011）研究社會責任和社會形象之關聯性，企業如果無法發揮社會責任的功能，風險可能衍生其他效應，引自 Beck（1992）風險社會提出的迴力棒效應，當企業組織形象、產品形象、獲利報酬、產品的技術或製程、消費者心理對產品的信任度、對產品完全揭露風險的信任程度，透過消費者心



理在各項因變數對企業信任的感受，產生不同影響程度，當企業無法發揮社會責任的功能，風險就會變成一種迴力棒效應，企業必須付出龐大的處理成本。

企業以其學習型組織的方式，提供專業分享，讓社區進行學習企業專業有效率的優點，提升對社會容忍能力、環境管理能力、社區決策的參與能力，透過教育方式學習辨別，促使積極面對環境及社會變遷能互相學習和分享，進行批判性思考，重視本地知識與生活方式，學習力培養或產生更積極的行為改變，達到學習型的社會。透過可信任的夥伴關係來緩和貧困的問題，藉由合適的方式為窮人解決問題，從根本開始著手，要用博愛慈善的協助方式來協助窮人產生公平性、公信力的好名譽，善盡社會責任，透過廣播媒體營造社群達成目的（張珍悅、徐勝一，2010）。

當企業面臨消費者、社區團體或非政府組織壓力下要求負擔社會企業責任，經營者若視此為競爭戰略，當企業內部資源不足負擔此額外增加責任，經營層需調動其他資源來維護社會責任而增加的成本，則此時參與外部利益活動的支出，可能造成內部資源配置不平衡甚或更高的成本，因此企業必須能有效管理內部資源，避免為宣導戰略犧牲員工利益。企業藉由累積社會資本，參與社會活動，提高政治信任與社會信任，可增加民眾社會信任度，進而影響民眾的幸福感受（Werhane, 2010; Guillen, Coromina & Saris, 2011; Sheehy, 2015; Lee, Sung, Kim, Jung, & Kim, 2016）。

聯合國提出規範，促使企業朝向有利於社會責任之間的作法，利用相互作用的一個新興的循環產生合作生態，企業透過自發性社會服務減少社會上憤世嫉俗的眼光，並透過有系統跨領域的實踐社會服務，把社會責任納入公司的 DNA，成為企業文化（Lindgreen, & Swaen, 2010; Windsor, 2013; Hanlon, 2014）。

**五、對環境的保護：**學者 Siebenhüner（2000）認為社會和生態環境之間，存在互相依賴的關係，人類生產活動必須依賴自然環境，基於道德責任，以崇尚大自然的態度，和環境和平共同生存，在生態經濟上應負起管理人職責，學習維護自然生態。人類最大的生存環境也因為過度使用而造成災難，為了能讓永續生存，保護環境不過度濫用，更多人重視生態議題，願意為環境保護盡一份心力，未來氣候變化

還可能加劇極端氣候事件，並加重部份已經遭受嚴重乾旱、洪澇、蟲害的農業生態系統，更審慎考慮氣候變遷下的自然資源管理，透過基質（substrate）-基礎設施（infrastructure）-活動（activity）三者，讓自然環境、各類動植物、生活所需生產的活動，能妥善建構出健全環境生態基質下的永續發展及韌性社會。根據政府間氣候變化專門委員會（Intergovernmental Panel on Climate Change）IPCC 對氣候變遷調適的定義：自然與人類系統，為了反應真實或預期氣候刺激或影響而產生的調整，這些調整能夠緩解氣候變遷所帶來的傷害或創造有益的機會，在組織有效適當的管理下，遵守法規及慣例，依靠公共關係及公共監督，為全體社會帶來最佳公共關係的生態系統（Post, 1979; Lal, 2013; 李永展，2016）。

城市永續為發展目標時，應具生產力，社會包容及環境永續，例如城市開發公共運輸，水，電力，污水處理系統，廢棄物回收等能讓城市具有效率的運作，民眾也能得到安全乾淨的環境，城市規劃自行車道能降低開車製造的空氣污染。過去依賴著經濟改革的國家，發現在經濟起飛後，環境污染也伴隨著一起而來，為保護環境，建立起環境保護協議不要過度使用資源（周曉琪、羅耀宗譯，2015）。

**六、啟動社區動能：**學者湯京平（2015）提出，要讓社區在環境治理中發揮功能，除了必須尊重社區的自主權，更重要的是發展出社區與社會的雙贏結構，讓社區能在成功的環境治理中滿足自我發展的需求。當自治組織透過成員的自願參與，讓受政策影響最大的民眾，對於政策有相等比例的影響力，符合民主參與行政效率的治理。團體成員決定對公共財貨生產的投入方式與產出，承擔決策的風險，這種參與結合公部門、市場以及在地網絡，在面對社會變遷時可以透過組織學習有效的調適。凝聚社區力量及共識，讓社區居民對生活、環境、經濟、文化等面向，透過合作，凝聚社區向心力及信心，社區產業發展再透過社區關懷將資源作聯結，慢慢發展為社會企業（湯京平、簡秀昭，2013；陳貞吟、李禮孟，2015）。

## 第四節 企業社會責任的評估

參與公共事務服務，慈善事業的正面形象將影響公共關係，回饋社會的策略左右政府對企業的衡量，社會的評價連帶影響支持度，進而影響未來獲利。積極參與社會責任的企業，董事會的監督公開治理透明的資訊，比較不容易隱藏壞消息，也能降低事故發生時的危機，假若從事社會責任企圖以正面形象來掩蓋事故發生的風險，則事故發生時社會對企業的信心崩潰，則容易引起更大的危機，在管理監督較寬鬆的企業也會有相同風險存在。

社會對表現良好的企業較具信心也願意進行投資，認為社會企業責任對營運績效是中立的，企業的研發和創新能力才是讓企業績效表現良好的核心投資，社會企業責任 SRI 投資指數，例如 S&P 標準普爾指數或 KLD 社會企業責任指數，已排除負面的影響，例如：軍火、酒精、賭博等，但由投資結果來看，企業負擔社會責任可取得正面影響力的認同，研發及創新是企業保持獲利的核心要素（Kim, Li & Li, 2013; McWilliams & Siegel, 2000; SAGE Publications, 2012）。

學者 Richard 等人（Richard, Sandra, & Rachael, 2015）指出企業內有參與 CSR 活動和未參與的員工，完全取決於員工是否願意承擔實施社會責任的合作意願，未參與者 CSR 活動的員工視企業為以勞動交換經濟的契約的工作場所，而願意參與 CSR 活動的則表現出願意承擔更多社會責任，員工藉參與有意義活動的認同程度，比起那些僅以經濟契約的員工來的熱衷，所以願意接受參與社會責任活動，能在參與活動中提升滿足或被需要的責任感，參與 CSR 活動者，會視此為戰略性的業務目標，能在參與中可得到負責任且樂於工作和分享的形象，也能交換經濟利益實現工作目標。企業員工以志工角色參與公司的公益活動，能讓投入社會責任的認同與社會責任理念發揮最大效益，同時能把正向的企業責任理念傳達給員工，提高對組織的認同感（張好禎，2012）。

學者 Abraham Maslow 提出人類的需求層次理論 (hierarchy of needs) ，當生活安穩時已經滿足基本生理需求 (physiological) 與免於恐懼威脅的安全需求 (safety) ，就會開始追求與家人、同事、朋友的友善關係及群體的歸屬感的社會需求 (social) ，希望受到肯定的尊重需求 (esteem) ，當以上的需求被滿足後，就會開始追求自我實現需求 (self-actualization) 能感受到勝任愉快，如同企業公民在滿足社會期待達成的認同，同時達到激勵的效應。員工認同企業文化倡導的社會責任理念，在工作時間內或工作以外的付出，員工和企業的協同合作，隨著自願付出得到對工作上認同，而企業則隨著志工參與，受到服務利益者的積極回應，得到社會責任實踐的雙贏效果 (黃家齊、李雅婷、趙慕芬譯，2014；Samuel O., Asli, & Morten, 2015) 。

學者 Zeinab (1999) 指出運用科技化的規劃、管理，運用大量科技或資料運算的系統，將內、外部複雜的訊息整理，依組織架構不斷變化配合調整及解決相關問題，透過大數據或雲端資料給管理階層作監督、控制、指導，也能適時反應社會對企業社會責任的實行的評鑑。

善用社群網絡能提供消費者在區分品牌時有明顯區隔市場，而這種增進品牌形象的策略，會讓消費者容易區別，當消費者認同善盡社會責任的企業，所生產的產品或服務能貢獻社會或捐贈慈善，品牌的正面影響力會幫助企業營銷，透過網路及社群鼓勵消費者加入團體，利用拉朋友一起加入社群的行銷，能提升消費者對消費品牌的積極參與度，當持續使用媒體來營造品牌能見度也是一種品牌行銷策略 (Jeong, Paek & Lee, 2013) 。

### 第三章 研究設計

在政府政策的引導下，企業以遵循法律規定為首要責任，在許多文獻更是提到企業分擔起公共管理的責任，同時以績效管理的方式來促進社會福祉，因此企業必須透過設定策略，才能讓領導階層採用創新的方式來推動與社會責任相關的服務，同時政策的訂定與實踐成果也能透過公正第三者來檢驗成果，因此在研究架構先以政策引導，企業應達成的政策和目標，各項檢驗的指標和目標值都需明確規範，再透過公正的第三者來檢驗，而領導者扮演政策推動的最重要角色，必須公告企業內部在社會參與、經濟和環境的訂定目標值，讓員工參與時了解其應達成之目的，因為將政策、領導者、員工都列為觀察主體。



## 第一節 研究架構

研究個案在企業社會責任的實踐，架構以企業員工為主體，外部受扶助個案為輔，觀察企業實踐社會責任推動「家」的概念，把員工當成家人，推及客戶以及利害關係人，再推動到社會，真正實踐社會責任。

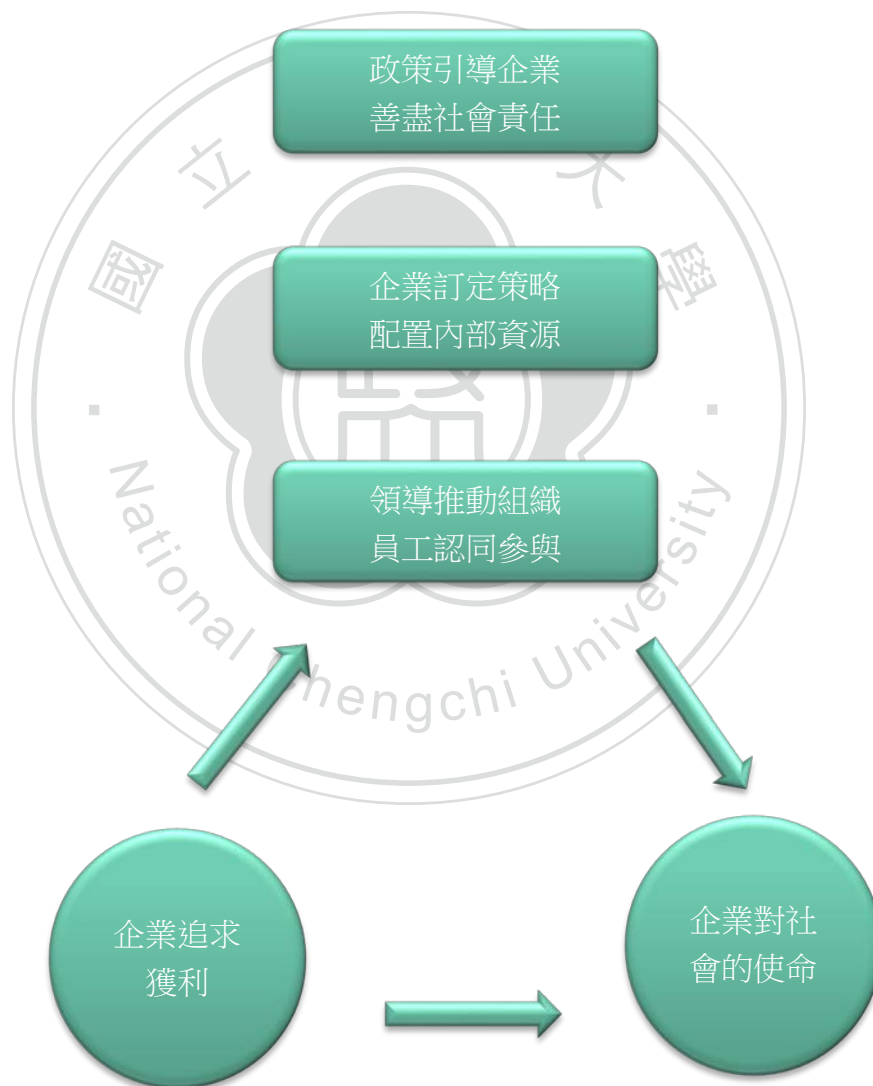


圖 1 研究架構



## 第二節 研究對象

研究對象分為企業員工及企業社會責任脫貧方案受助者，企業員工挑選企業內部志願服務的員工為樣本，包括個金部門、法務部、風險管理部、總行管理單位，樣本多樣性足以代表企業各部門，參與活動同時進行觀察，當企業員工參與企業社會責任之行動及表現；脫貧方案受助者先挑選金融機構創新脫貧方案貸款者，蒐集資料發其中一位在網路搜集案例及學生訪問案例都有資料，因此針對網路搜集資訊進行分析及研究；在推動企業形象的活動時，與非營利組織一起進行合作，藉由社會角度看企業推動社會責任。

表 1 研究對象

單位	年資/經歷	性別及年齡
信扶小舖家長 (A)	約 3 年/信扶小舖	男性，約 40 歲
中國信託慈善基金會主管 (B)	年資約 20 年	女性，約 40-45 歲
中國信託慈善基金會同仁 (C)	年資約 1-2 年	女性，約 23-26 歲
中國信託慈善基金會同仁 (D)	年資約 3-5 年	女性，約 24-29 歲
中國信託商業銀行公關部主管 (E)	年資約 5-7 年	女性，約 40 歲
風險單位同仁 (F)	年資約 5 年	男性，約 40-45 歲
總行管理單位同仁 (G)	年資約 5 年	女性，約 40-45 歲
法務單位同仁 (H)	年資約 5 年	女性，約 25-30 歲
個金單位主管 (I)	年資約 15-20 年	女性，約 35-40 歲
個金單位同仁 (J)	年資約 5-10 年	女性，約 25-30 歲
個金單位同仁 (K)	年資約 5 年	男性，約 25-30 歲
個金單位同仁 (J)	無法推估	女性，約 35-40 歲

資料來源：作者自行整理，推估在企業內部資歷。

### 第三節 研究方法

學者 King 等人 (King, Keohane & Verba, 1994) 提出研究必須是在現實中重要的問題，而且能建構在能夠理解的範圍，同時要能進行接受某些沒有被徹底證實的假設，因為本次研究個案三項問題，第一個問題在於企業如何能為股東追求最大獲利同時又符合社會期待？第二個問題為接續前個問題，企業如何得到社會的肯定？第三個問題以政府開始推動企業社會責任的過程，如何推動企業實踐社會責任？

在研究這三個問題，先作了四個假設，假設一、企業在獲利後，提供行有餘力所提供的社會回饋，假設二、企業是以創造良好且值得信任的形象取得社會認同，假設三、企業為能符合法規，在調整內部資源再進行社會責任，假設四、企業高層的價值觀與社會責任目的相呼應。

為研究三個問題能符合假設情況，也透過「參與觀察法」，觀察企業內部員工行為，接著以「個案研究法」，了解受企業扶助的經濟弱勢個案的情況，再以「半結構式訪談法」，訪談了解企業在社會責任的組織及目的，最後用「描述推論」的方法推論觀察及驗證得出結果。

一、參與觀察法：為觀察企業實踐社會責任，親身參與社會責任的活動，透過參與訓練過程先觀察內部的作法，接著在服務時再進行社區服務的觀察，接著再以訪談法了解企業的社會責任。進行研究設計前，研究三種類型，第一種為企業內部志工，由於志工來自企業內不同單位，因此藉不同單位志工對企業文化的認同，也是以延伸個案的方式來推論；第二種為研究企業內部包括規劃及執行的慈善基金會主管及同仁，以及公關部推動企業社會責任的主管，了解企業之推動過程，及本研究個案如何規劃及實踐社會責任的行動，第三種為研究受企業扶助的弱勢民眾，由企業提供協助之信扶貸款的申請人，由於受扶助對象是相似社會階層，同時也可以觀察到受助之過程與現在自立後的狀況。



二、個案研究法：學者湯京平（2015：249-275）提出個案研究要能夠掌握層次上的途徑，要透過聚焦方式能完整呈現故事的風貌，再透過理解的方式，能夠把故事命題作一種概念化的整理，建構出理論的推論去了解理論和實際的相稱和差異性，再透過整理分析的步驟能發展出創新的知識。在研究方法上，個案必須具有獨特性的題材，具有可讀性的故事情節，有些個案研究會先直接進入想要探討研究的主題，再透過限定的時間和空間，聚焦在特定事件的完整事件，加上以深度的觀察和解釋，能了解到整體個案的情境脈絡的特色及因果關係，而透過特定分析能把現象背後的文化與價值等比較出縝密的資訊，透過結論分析，能夠為學術和理論研究帶來不同論點的論證。

在研究過程中，人類學者 Malinowski 提出參與觀察的傳統，在研究選定目標社會後，會投身在其中進行一到數年，廣泛的蒐集質化和量化的資料，透過對觀察的敘述能分析具有理論基礎，也把各種變數納入考量的範圍，能夠把理論和個案的搭配，呈現出理論的完整模型。

研究本個案在企業社會責任上的範疇，以推動扶弱個案的過程，先透過網路搜集資料，熟悉企業的扶助對象，包含背景及受助後的狀態，接著研究與扶弱個案與企業扶弱不同個案之間，也發現存在存在二者之間認知上的差異，再透過先設計好的問題先訪問受助者的中時空背景，接著由受助者提供的回應再進行半結構式的訪談，依訪談時的回應及內容，再推衍出扶弱個案的發展歷程。在本個案研究發現，社會的不同階層在為了能解決生活上困境而試圖改變現有的方式，而透過創新方式改變，也必須能透過在不同階層提供專業資源下，完成不同階段的使命，先由社會局提供資料後，再由企業提供創業顧問的技巧及能力來輔導個案的自立，在個案自立後仍需持續追蹤發展的變化，而企業在提供協助後持續觀察受助者的狀態，受助者是透過在公部門、私部門、非營利組織的共同合作下完成任務。

三、訪談法：學者吳嘉苓（2015：33-61）提出研究過程中擬定質性訪談的研究設計，在研究型的訪談設計按照事先設計的標準化的題目問卷進行調查，再尋找受

訪者，提出主要訪談的問題，同時準備好數個主要問題，題目範圍要夠寬廣，才能讓受訪者以自身的經歷來回答，這種結構性的問卷則依照訪問內容作標準化題目分析。而另一半結構性的問卷，則由受訪者提供的回應再依照述說的內容，決定後續要詢問的內容，而這種半結構性的問卷，依受訪者經驗進行故事的訪談。本次提問共十個題目，訪談包括詢問年資、背景、規劃過程發生的困難問題如何解決、以及印象最深刻的服務對象，在訪談過程發現受訪者會以本身服務遇到的故事，作為訪談的論敘，而本次研究比較以偏重受訪者本身經驗進行聊天式的訪談，再透過聊天當中聽到的故事進行分析及研究，依據相同問題再向相似階層的同仁訪談，當說法與事實接近時，可以推證事實的發生真實情況。

而本次受訪的對象共十二位，其中有四位工作性質是比較偏重在企業社會責任的規劃，其餘七位為分佈在企業內部不同單位，以年資來比較，規劃單位有二位是屬於主管級人員，能清楚了解企業社會責任的起源及規劃方向，另二位為經辦級人員，對規劃及執行有實務經歷，其餘則源自本身熱愛助人且願意提供己力來協助他人的員工，而在工作職務上包含主管及經辦級人員。

四、描述推論：學者周平（2015：97-132）提出，論述是在諸多文本相互關聯之群聚所產生之實踐效果，在生產、流傳接收文本時，使得特定事物或對象成為人們所相信的事實，在幫助導引對特定主題的可被接受的言說限度，而且能把文本、論述透過脈絡式描述事實。在訪談過程中，逐漸與之前搜集資料能相互回應，並能分析出發生故事過程及結果，由於論述也與研究者本身經歷有相關，因此論述也應避免呈現個人的意識形態，應盡量以客觀方式描述事情的前因後果。

而在訪談過程，也採用客觀方式進行事實描述，減少主觀的認知差異，由於在訪談對象是企業志工時，志工本身在社會責任的認知上不單單認為是責任，而認為是一件助人的好事，訪談對象為外部客戶時，單純以行有餘力助人的心態，而以訪談過程所呈現之回應，為本次個案研究結果，進行理論分析與整理。

## 第四節 研究限制

在研究過程中，尋求研究對象區分為企業內部及外部客戶，企業內部在進行訪談過程，最大的限制是企業內部明文公告，任何與企業有關之業務僅以指定發言窗口為主，若要作相關訪問，一律需透過公關部，因此以參與活動觀察為主，待建立相關聯繫資訊後，才願意進行訪談。外部客戶則受限因參與社區服務，對象是小朋友，社會局、衛生福利部為保護兒童已公文告示針對所有個人資料皆不得詢問小朋友，一律以基金會窗口進行聯繫。

訪談時基金會同仁明白表示，相關問題必須要由主管同意後才能回答，也表示因多數問題無法答覆，因此研究對象年資及經歷皆為推估。公關部主管則為指導教授學生，同意接受訪談，才得以順利完成本項研究。



## 第四章 企業社會責任的發展

在隨著新公共管理政策改變，加入民間的力量，透過管理良善的企業，提供核心專業知識和能力，善盡企業公民社會責任。一般來說，傳統的企業是以商業管理方式追求營運績效，社會企業是以解決社會問題而設立的營利組織，而企業開始把解決社會問題的理念放入企業的責任，而且是必須負的責任，就可以納入社會責任的企業。所以企業目的就是以商業管理方式追求營運績效，再把賺來的部份盈餘投注在企業社會責任，讓企業核心專業一起為解決社會或環境問題，創造社會影響力為主要使命，解決社會問題分經濟、社會、環境面向，而發展出包含弱勢關懷、在地發展、生態環保、公平貿易、醫療照護、節能減碳、永續農業、弱勢扶持等（社企流，2014:30）。



圖2 企業與社會責任的使命

新公共管理政策由政府結合企業的力量來解決問題，由企業公民負起社會使命感，發展出跨越政府、市場、第三部門的合作模式。在環境保護面向，最早由於人類發展快速，在 1972 年在斯德哥爾摩的聯合國人類環境會議（UNCHE）提出地球限度，地球生態系統、生物多樣性及人類釋放的二氧化碳造成溫室氣體，而氣候變遷近年來更顯複雜，為呼籲全球保育環境（周曉琪、羅耀宗 譯，2015:352）。聯合國第 42 屆大會「世界環境與發展委員會」（World Commission on Environment and Development）為了強調人類永續發展概念，呼籲各國保護環境，目的為：「在追求

滿足當代的需要，且不致危害未來世代滿足其需要的發展過程」。繼 1987 年簽訂蒙特婁議定書、1997 年京都議定書開始，開始倡導綠色革命和藍色革命師法大自然，從農業發展自然開始，保護生態，一直到廢棄的物品進行循環再使用的目標，由個人的力量，延伸到團體，再把層級擴大到企業和國家，讓世界的目標朝向永續發展而努力。

「聯合國環境與發展委員會」(United National Commission on Environment and Development) 在 1992 年簽署「氣候變遷綱要公約」，提出永續發展的思維為包含「經濟發展、社會參與、環境保護和良善治理」全方位發展(周曉琪、羅耀宗譯，2015：455)。而讓人們開始重視環境，因為跟氣候有關的天然災害越來越多，包括強降雨、極地氣候震盪、熱浪頻繁、北極的常年冰雪層融化，影響海平面上升，大量使用煤進行燃燒造成霧霾不散，使用石油和天然氣造成空氣中殘餘的化學工業原料，經由水蒸氣進入大氣層，再透過降雨或流入大海造成污染。為了讓全球能夠在經濟發展也能積極參與環境保護，更需要有一致性的標準。

在經濟發展和社會包容面向，以協助貧困家庭孩子、努力消除貧窮，讓孩子有機會享有教育、營養、健康照顧和安全的環境，在貧窮家庭長大的孩子，教育、資金、醫療、社會網絡比較不易獲得，因此發展出社會包容的觀點，以孔子、亞里斯多德提倡的德行倫理學，品德自我修養，對別人寬容的利他主義，產生社會包容的慈悲胸懷(周曉琪、羅耀宗譯，2015：208)。

2000 年歐盟為了能呼籲企業達成工作平等、終身學習、社會包容性和可持續發展的目的，提出社會責任治理，推動讓企業能自願性從事社會服務相關議題，並以和社區連結，提供透明公開資訊給相關利益者，讓企業透過經濟活動和社會、環境作業務交流，2002 年世界永續發展高峰會(WSSD)為許多跨國企業將原本自律性的標準推動成可以量化及揭露非財務面資訊的方法，開始推動企業永續(Corporate Sustainability)及企業社會責任(Corporate Social Responsibility)(經濟部社團法人中華民國企業永續發展協會，2004：4)。



## 第一節 國際的企業社會責任

企業社會責任在國際共識下，推動企業自願性從事社會服務相關議題，和社區連結，提供透明公開資訊給相關利益者，讓企業透過經濟活動和社會、環境作業務交流。為能明確依循訂立，聯合國訂定永續發展指標系統，讓企業依照實務採行適用，例如在 1997 年由英國「環境負責之經濟體聯盟」(CERES) 組織及 TELLUS INSTITUT 共同設立，以推動企業全面性的績效報告為原則，2002 年 GRI 成為全球永續及多邊會談的組織，藉由廣義的利害關係人參與，評估經濟面、環境面及社會面的環境與社會績效的標準，是最廣義的社會責任標準。

因應全球化經濟，各國企業產生緊密合作的關係，在 1976 年「經濟合作暨發展組織」(Organization for Economic Cooperation and Development) 公佈跨國企業指導綱領，在 2000 年納入國際勞工組織的核心勞動標準，重點放在企業出於自願，應充份考量法規政策及利害關係人觀點。內容建議企業應對揭露，會計與稽核採取高品質標準，鼓勵企業對非財務資訊，包括現有環境及社會績效報告，採取高品質的標準。為支持不得賄賂或取得不當得利，應盡力遵守法律規章(經濟部 社團法人中華民國企業永續發展協會，2004：276)。

全球蘇利文原則 (Global Sullivan) 由 Reverend Leon H. Sullivan 博士在 1992 年提出，支持人權，工作平等權，尊重員工結社自由，平等員工待遇，安全的工作環境，伙伴關係，為跨國企業在進行投資與商務活動時，能參與當地教育、經濟、社會、文化與環境的正面發展，改善勞工人權與工安衛生條件，融合到企業層面(經濟部 社團法人中華民國企業永續發展協會，2004：8)。

技術管理委員會 (Technical Management Board) 發展出結合 ISO9001 系列、ISO14001 系列及 CSR 管理系統標準 (Management Systems Standards) MMS 系列環境管理標準的目的，透過標準規範管理企業與社會團體，發展一份 ISO26000 當作企業的指引，讓全球性企業自發性減少對環境所造成的污染。

以全球最常採用且透明揭露財務及非財務的資訊，1999年英國「社會與倫理擔當研究所」(Institution of Social and Ethical Accountability) 提出 AA1000 (Account Ability) 標準，透過會計、審計及報告制度，為能管理公開揭露資訊，讓企業有所依循且容易讀取，公開 CSR 在環境 (Environmental)、治理 (Governance)、社會 (Social) 三個面向的資訊，協助企業有原則性的規劃 (Planning)、會計 (Accounting)、稽核與報告 (Auditing and Reporting)、植入 (Meddling)、利害關係人議合 (Stakeholder engagement) 等各個面向能遵循。而目前廣受國際遵循為 GRI G4，採國際全球永續性報告協會 (Global Reporting Initiative) 的 GRI G4 版指標為全球永續性報告第四代指南，包含報告原則、報告指引、標準揭露。包含關鍵性、利害關係人涵蓋度、永續性內容性與完整性，包含公司經營的重要主題，以指標方式揭露平衡性、可比較性、準確性、時效性、可靠性及清晰性等原則，提出利害關係人所關注的資訊。



## 第二節 台灣的企業社會責任

為持續推動企業社會責任，必須先由公司治理開始著手，企業內部採取嚴謹制度進行內部自律，採用創新科技協治理，採用國際標準公開透明誠實揭露永續性資料，企業應維護相關利害關係權益，營造公平競爭環境，以企業專業回饋社會參與社區服務，並積極保護環境進行節能減碳。

企業社會責任治理 Governance of CR 為鼓勵企業內化社會責任，分別於「經濟面」、「環境面」以及「社會面」推動，以指標系統訂定詳細且明確的行動計劃，依據明確的理念、任務、分工來執行具體的計劃，並為鼓勵全民參與永續發展推動工作，設立國家永續發展獎，特別表揚在教育、企業、社團、永續發展行動計劃卓越單位。

經濟部設立「社團法人中華民國企業永續發展協會」推動及規劃企業作永續發展的規劃，「財團法人台灣永續能源研究基金會（簡稱永續能源基金會）」，為表揚企業善盡社會責任、推動企業邁向永續發展。為推動國際交流，由社團法人中華民國企業永續發展協會 BCSD-Taiwan 自民國 96 年開始舉行「台灣企業永續發展論壇」（Taiwan Corporate Social Forum）TCSF，讓永續發展精神落實全民。

為能推動永續觀念的發展，參考外國政策也將相關立法分為五階段推動試行，第一階段：營造發展的環境，第二階段：建構相關支持環境的系統，第三階段：訓練人才，第四階段：建立的研發和行銷能力，第五階段：整合產業及網絡。

以鼓勵方式定期舉辦台灣企業永續獎(Taiwan Corporate Sustainable Awards, TCSA) 及研習活動，參採 GRI G3/G4、AA1000 及 ISAE 3000 等國際先進規範做為評選與推動準則。截至 2014 年為止，國內企業總數已達 112 家、總營業額占 2013 年 GDP 比值 83.5%，並持續推動中小企業及社會各界認同及進行參與。

國內的 CSR 推動，由主管機關和不同的民間單位進行推廣，例如：



金管會和 KPMG 合作舉辦【胡蘿蔔與棍子-全球永續性報告法規與政策大趨勢】論壇，上市櫃公司需強制編製社會企業責任，並經由公正的第三方來檢驗企業責任報告書的報告內容是否與事實相符，而經由編製社會責任報告書，編製的上市櫃公司會發問卷對外部蒐集資訊，瞭解外部對公司的想法，而透過外部的專家來認證報告的可信度。台灣中小企業占比例高，為讓中小企業也能對社會責任於非財務面的投入，具自律的行為持續在政策上執行，

國內銀行業在經濟上對企業社會責任有不同作法，例如富邦銀行著重於推動關懷銀髮族及身心殘障，國泰銀行在扶助經濟貧弱的績優學子及文化公益，玉山銀行在慈善關懷及音樂文化推動，而本次研究個案為推動弱勢扶持的中國信託銀行。

經濟部推動創立透過與大學合作，加強產學合作，並透過國際交流增加能見度及核心競爭力；與財團法人、工業研究院等跨域合作，協助中小企業導入綠色環保等新科技及新技術；與法務部合作舉辦技術研習，同時設立「台灣中小企業社會責任獎」，鼓勵達成經濟、環境、社會等各項領域具有正面影響力的社會企業。

為鼓勵企業發展社會責任，能為社會解決問題或環境問題的組織，非以出資人謀取最大利益或盈餘為目的，皆可納入一般獎勵措施；鼓勵上市櫃公司，將盈餘保留以發展社會企業，明訂組織設立以關懷社會弱勢或解決社會問題為主要目的，依證交所規定公告申報年度財務報表，為達到財務公開透明，交由會計師進行查核簽證，同時每年可分派盈餘固定提撥 30% 保留用於公益分派。透過與中小企業榮譽律師團提供諮詢服務，並訪視個案及舉辦座談會、案例研討會，蒐集相關法規問題如為個案法規則由榮譽律師團協助處理，如為通案性質則交由相關專家分析，並提出法規調整的意見和建議。

推動永續發展法規的建置，要能先和社會各相關單位協調並擬定法規作法再進行制訂，而依法規調整進而讓社會適用可分為三個部份，

一、立法單位及執行單位要能進行各部會協調與機關內部宣導說明，調整各政府機關對社會企業的行政措施和內容，並瞭解社會企業經營的特性和需求，及會產生之行政作業上的問題，應達成行政作業調適的期間及擬定處理職責。

二、不同產業的行政規則應由下而上進行溝通，依據公司法第 128 條第 3 項第 3 款規定，法人可以為公司發起人，但須經目的事業主管機關認屬與其創立目的相關，而財團法人擔任社企型公司發行人是否適用此項規定，或予以行政規則與法令規則的調適。例如推動長照產業，為因應需求開放社企型公司參與失能老人照顧服務，維護失能老人受照顧的品質及健康，進行定期評估營利事業細則實施評鑑。

三、針對影響社會企業經營的相關法律、條例進行調適，依公司法第 1 條規定：「公司以營利為目的，依照本法組織、登記成立之社團法人」，國內以推動「公益公司法」與「社會企業發展條例」（草案）進行社企型公司兼顧社會公益與營業利益相關單位的溝通及協調。社會企業因為經營特性籌資不易，未分配盈餘為社企型公司重要資金來源，依所得稅法 66-9 條規定，社企型公司未分配盈餘應加徵 10% 營所稅，為扶持社會企業發展，政府優先採購社會企業產品或勞務。

針對具有營運規模的上市櫃公司，民國 104 年臺灣證券交易所公告：「上市公司編製與申報企業社會責任報告書作業辦法」規定上市公司需依規定編製與申報企業社會責任報告書：包含食品工業、化學工業、金融保險業，或餐飲收入占全部營業收入達 50% 以上，當股本達新台幣 50 億元以上，未達成 100 億元由 106 年開始適用。若年度決算有累積虧損者由 108 年開始適用。

上市公司應每年參考全球永續性報告協會(Global Reporting Initiatives, GRI)發布之最新版永續報告指南、行業補充指南、依行業特性採適用準則編製，揭露經濟、環境、社會重大性考量、管理方針、績效指標、指標衡量方式，至少應符合永續性報告指南核心應依循選項，並註明各揭露項目是否取得第三方確認、確信、保證，且採用符合目的事業主管機關規定之標準進行衡量與揭露，若目的事業主管機關未規定則採用實務慣用衡量方式。

金融保險行業應加強揭露經濟績效、企業金融商品、服務之環境面與社會面之具體管理方針及績效指標，金融商品服務應包含放貸、專案融資、共同基金、保險及投資。企業金融商品或服務協議或交易範圍內，鼓勵與關注客戶或其他往來對象遵循金融保險業者對環境面與社會面要求之作業流程及達到合理條件之情形，非擔任主管職務之員工人數、年度員工平均福利費用、前後年度之差異為企業社會責任的重視績效指標。

2015年臺灣有43家金融保險業公告企業社會責任，針對內、外部及利害關係人所關注議題上，作適切及合理的揭露，最重視議題及最關注的比重分別為：經濟績效(67%)、產品及服務標示(67%)、勞僱關係(63%)、訓練與教育(60%)、顧客隱私(56%)、行銷溝通(49%)、員工多元化與平等機會(47%)、當地社區(47%)、反貪腐(44%)、產品組合(44%)。

金融保險業為基層金融服務產業，對社會更應主動且積極揭露營運狀況，包含外部環境影響或會衝擊企業營運環境或條件的因素或趨勢，社會、環境、法規、風險等影響企業的策略或營運績效，應詳細說明。與企業、關鍵利害關係人的需求辨別及排序環境、社會、經濟類別的風險和機會的重大議題，與營運活動高度攸關的利害關係人對象或群體，進行協商、商議、合作、互動的重大議題所衍生的衝擊，報告書應詳細完整說明營運範疇。

經由第三單位出具經保證或確認可信任的意見聲明書揭露在報告書，可以提升報告書內容及編製報告組織的信賴程度，助於非財務資訊對企業及其利害關係人的整體價值，透明呈現企業目前及未來所面臨的風險、成就、失敗、挑戰及機會，對經濟、環境、社會等管理方針及指標，而為能進行比較，應該能質化詳細說明揭露其資訊或量化衡量各項議題及資訊的篩選、整理、報告形式一致的標準，也能讓外部機關分析或與其他組織進行比較，揭露資訊時效上必須依事件發生的時機相配合，讓利害關係人有效地據以納入決策，重大議題攸關議題，要用容易了解的表達方式呈現。

臺灣訂定企業社會責任指標的過程，也由政府機關先觀察國際制度，例如以美國道瓊公司(Dow Jones Index)、歐洲 STOXX 公司與瑞士蘇黎士永續資產管理公司(Sustainable Asset Management, SAM)在 1999 年共同推出，全球第一個追蹤頂尖企業的社會責任指數，針對國際企業在環境、經濟與社會等永續發展面向的表現，並於每年 9 月定期公開發表，為國際間具公信力的企業永續評比工具之一，為全球投資機構之重要參考指標。DJSI 邀請企業參加永續評比的作業，每年的 4 月份開始進行調查，參加評比的公司需在 5 月 31 日前完成線上問卷的填寫與資料的提供，評比結果會在 9 月審查後進行公告。

透過企業社會責任的指標評估，2016 年道瓊永續指數(DJSI)台灣入選名單，本研究個案首次納入新興市場指數，對企業社會責任正逐漸落實，在同業比較中玉山金控為唯一連續三年獲選為企業社會責任的標竿企業，國泰金控次之，中信金控、第一金控、富邦金控則同時列為第三名。

表 2 新興市場指數

公司名稱	世界指數	連續/首度入選	備註
中信金控		2016 年首度入選新興市場指數	
玉山金控		連續 3 年入選	2015 年亦入選世界指數
第一金控		2016 年首度入選新興市場指數	
中鼎工程		連續 2 年入選	
富邦金控		2016 年首度入選新興市場指數	
國泰金控		連續 2 年入選	
中鋼		連續 5 年入選	2015 年亦入選世界指數
日月光半導體	V	首度入選世界指數及新興市場指數	亦為”Semiconductors & Semiconductor Equipment” 此一行業群的 leader
台積電	V	連續 16 年入選	
聯電	V	連續 9 年入選	
宏碁		連續 3 年入選	
友達	V	連續 8 年入選	
台達電	V	連續 6 年入選	
光寶科技		連續 6 年入選	
中華電信	V	連續 4 年入選	
遠傳電信		2016 年首度入選新興市場指數	
台灣大哥大		連續 4 年入選	
中華航空		2016 年首度入選新興市場指數	

資料來源：中華民國永續發展協會



### 第三節 中國信託的社會責任

企業發揮正面影響力是貢獻社會的一部份，企業責任包含「公司治理、客戶關懷、員工照顧、環境永續、社會參與」五大面向，而其中以公司治理為最重要。由董事會向全體股東負責，每年股東會由經營委員會呈報業務推廣的目標和進度，董事會項下設有委員會，專門委員負責規劃公司營運目標，為因應全球經濟變化速度快，設立經營諮詢委員會，定時檢討業務及目標。

落實公司治理也更重視企業使命，由內部整合推動和外部環境互動，公司治理首先要形塑企業文化，董事長室下設有「公司治理主管」，專職協助推動落實；為讓經營權和所有權能獨立行使職責，由董事會監督企業經營依業務目標完成，另外由獨立董事，依法規章程履行職責進行監督管理，與會計師簽證單位針對內部稽核控制、財務報表查核進行溝通及呈報董事會，並提出反對意見或保留意見。透過外部機構對董事會執行績效進行評鑑，包含董事會整體運作及董事提出各別自行評核，要求每年需達到持續進修，為掌控多變複雜經濟環境，納入不同背景具國際經驗、前瞻性、領導力及溝通能力的獨立董事。

設立「審計委員會」、「薪資報酬委員會」、「風險管理委員會」和「提名委員會」依職責進行監督管理，稽核主管則針對金融檢查機關、會計師、內部單位自行查核，與獨立董事溝通且依獨立董事要求及建議，依期限進行改善，透過利害關係人平台以理性且適當的溝通，處理利害關係人關切企業社會責任議題，重大事項公告及公開資訊申報至證交所，財務報表依月、季、半年、年報公告且以中、英文在公司治理、財訊資訊及落實企業社會責任資訊，依照全球永續性報告第四代指南 GRI G4 版指標詳細載明。員工都能了解制度且持續提昇經營的品質，取得股東、員工、消費者、利害關係人的認同，創造企業正面價值，依企業公民為社會帶來正面回饋的動力。

當企業有著一定的成就，對社會的責任自然就更重了，要有愛心回饋客戶，回饋社會，但秉持愛心並不是放棄銀行的專業和原有的業務，而是用銀行的理財服務專業讓社會產生連結，讓員工有積極正面的思考和態度，激勵員工也讓員工有參與感，才能循序漸進執行。設定用愛心來對待社會，也要激發全員朝向目標前進，有一致性的理念；落實企業文化，把愛心銀行的願景和透過慈善基金會進行規劃和執行，不僅僅止於高階主管開會所討論出來的結果，還要宣導願景和理念讓每一位員工都能了解，願意朝向目標前進；透過基金會志工服務能把企業精神表現出來，並要設定不同階段目標，時時檢討服務目標和進度，而且執行方法也必須與時俱進，依照社會需求時時進行反省與修正。

要改變社會單單靠一群人或一個企業是困難的，但如果每個人都能當這顆小小的種籽，吸引更多志同道合的小種籽，相信這股力量未來會越來越強大，但是如果沒有現在開始辛苦播種這些種籽，未來如何能夠讓這股力量再傳遞下去，因此要改變社會要走出舒適圈，看到社會真正有需要的地方，付出己力奉獻才是為改善社會問題盡一份心力。

在董事長個人的起心動念下，單純以「取之於社會，用之於社會」的心為出發點，認為企業可以為社會奉獻，而開始募款捐助育幼院的活動，把奉獻的精神內化為企業的 DNA，之後企業開始進行組織分工，為了能分工服務不同客戶，即把客戶分成不同的群體，有不同代號以方便內部進行區分，2004 年慈善基金會董事長當時聽到客戶說：「現在感覺銀行的銅臭味又更多了，以前比較有人情味!」，時任金控副董事認為：「我們公司除了賺錢之外，沒有其他的了嗎?」感受到客戶的反應，開始成立中國信託慈善基金會，成立動機是由於若要作一些事情，勢必要有專責的單位，若僅僅都是兼職，那麼想要作什麼專案都不會有效率的完成，也持續為推動內部組織文化，首先想讓員工能自動的相互關懷，若員工主動彼此關心，那麼在同事和夥伴關係上能夠改善，對客戶也能達到相同的關懷。

在點燃生命之火的募款活動，發現出錢捐款容易，出力要作事比較困難，而且出力還要出對地方，這樣理念下招募有相同理念的員工一起打拚。但是怎麼樣可以往前一步，做對的事，在這樣的理念下，開始和專業的單位接觸，透過公部門、大學、偏鄉學校，慢慢去找愛臺灣而且有相同理念的人，基金會人力只有十幾位，要能用最少的人力，勢必要找專業合作的夥伴，才能真正把錢和力都出在對的地方，為能充揮發揮效率，成立不同的專案，包括反毒基金會、兒少福利聯盟、家扶基金會，只要理念相同就會一起合作，而一起合作就要真正走出去，到偏鄉去看去聽，才能真正了解各偏鄉資源匱乏，要能找到對的關鍵人物，有相同動力願意奉獻，而且是具有動力的，這樣幫助才會有效果。

在環境面採用節能產品，園區設計規劃就採用綠色建築，辦公樓層採用 Chilled Beam System 冷卻樑板空調系統，利用輻射擴散效應以及冷熱對流的方式，讓空氣能自然對流，預計每年可減少 1561 噸的二氧化碳排放，於 2015 年產生 25.3 萬度電力能支應公共用電，減碳效益 132.1 噸的二氧化碳排放。

採用 LED 燈照明設備，採用電子式安定器，照明及空調可分為小區域開關，在樓層上方裝設太陽能板及連結南港軟體園區的天橋也鋪設太陽能板，預估每年可產生 8.15 萬度電力支應公共用電，減少 4.4 萬噸二氧化碳排放。於 2015 年，ISO50001 的四個示範分行，包含永吉大樓、雙和分行、松山分行、北新莊分行共節省 137 萬度電力，總用電度數與 2014 年比較下降 7.76%，減碳效益 715 噸二氧化碳排放。

為喚起人們對保護大自然的重要性，而在環境保護議題上，在內部已開始進行節能減碳，並導入「ISO50001 能源管理系統」，也透過 SGS 認證，努力達到 3 年內節省能源 6% 的目標，同時也參與台北市政府產業發展局舉辦的「商業智慧節電補助及節電獎勵計劃」，全行共挑選 26 個據點參加節能，2015 年共節省能源 15.8%。中信南港金融園也安裝設太陽能板，也加入「碳揭露調查計劃」CDP，實際支持綠色環保。從高樓往中庭就可以看到四樓安裝的太陽能板閃閃發亮，並得到黃金綠建築獎。國內的綠建築評估指標共有八項：「綠化量、基地保水、日常節能、二氧化碳

減量、廢棄物減量、室內環境、水資源及污水垃圾改善」，創造八千公噸以上的綠色效益。

大廳設有互動科技，常常可以看到民眾帶著蹣跚學步的小孩來看這項藝術，踏入挑高三層樓的大廳，在光影科技中，每一樣生物都代表著一個意義，在科技中蘊含著大數據科技的智慧，在光影旁黑色大理石牆面上刻著這些生物代表的意義，涓涓不息流動的瀑布水氣代表世界人口的數量，松樹的葉子代表企業員工人數，松樣結成的果實代表關係企業的數量，水裡大大小小的金魚則代表信用卡發卡的數據，飛舞在花叢和樹間的蝴蝶則代表志工人數。

表 3 2015 年節能效益

單位：度	永吉大樓	永吉機房	雙和分行	松山分行	北新莊分行	合計
2014 年	6,657,008	10,437,000	217,439	221,339	177,740	17,710,526
2015 年	5,439,347	10,420,800	207,728	162,407	162,278	16,336,560
擷節度數	-1,217,661	-16,200	-9,711	-58,932	-71,462	-1,373,966
差異百分比	-18.29%	-0.16%	-4.47%	-26.63%	-40.21%	-7.76%

認養社區的三重世貿公園，與台灣大學合作種植 131 種厥類植物，依覺熱帶、亞熱帶分區種植，為一個依時序分佈的生態園區（孫中英，2015）。

長期推動企業社會責任，獲得亞洲企業商會(Enterprise Asia)頒發「2017 亞洲企業社會責任獎」(Asia Responsible Entrepreneurship Awards 2017)，共包含「綠色領導獎」(Green Leadership)、「社會公益發展獎」(Social Empowerment)、「健康衛生推廣獎」(Health Promotion)。全面落實綠色採購制度，減少能源浪費，導入 ISO 50001 能源管理系統、ISO 14001 環境管理系統、ISO 14064-1 溫室氣體盤查的認證制度，讓環保作法落實於辦公室。

## 第四節 中國信託慈善基金會

辜濂松董事長在推動點燃生命之火時，就是想要為育幼院的兒童盡一份心力，因此兒童一直是最大的支助對象，也因為款項是募款來的，對於別人交付的善款，更要仔細把每一份款項都要交待清楚，所以運用時會把應該用的每一分錢都用在需要的人身上，而這樣的精神也一直在銀行內部推動，因此募款活動號召的就是有善心的民眾。隨著受資助的兒童長大，發現往往下一代也落下貧窮的循環，當發現這個問題後，更深入了解資助無法改變現狀，因此決定從提昇生活技能開始，民國 94 年和家扶基金會開始合作課輔志工。

由於銀行員工並非全職在慈善基金會的事務，為能全職負責推動，就由銀行內部尋找願意擔任志工，再和家扶合作協助服務技能，透過家扶在基隆瑞芳辦事處合作課輔志工，但在發現受扶助兒童的問題根本來自家長，當家長無力負擔責任，就更用另一種方式去扶助家長。也為了彌補並社會資源的不足，讓弱勢的人有發展的機會，開始扶持弱勢兒童，動機想要幫助人度過低潮，因此開始推廣志工服務。企業對慈善活動的都以捐款開始，急難救助可以依靠捐款達到緊急救援的扶助效果，而在弱勢的扶助則需要更多的協助，建立自信和訓練獨立自主，社會服務的概念開始發展，對社會服務的熱忱更應著重於讓被扶助對象能感受到尊重與關懷。

根據衛生福利部在民國 106 年公布資料，95 年至 105 年社會福利受補助人數，弱勢兒童及少年扶助人數占最大宗，人數約在 11 萬至 13 萬名兒童，需關懷獨居老人人數約 5 萬名次之。



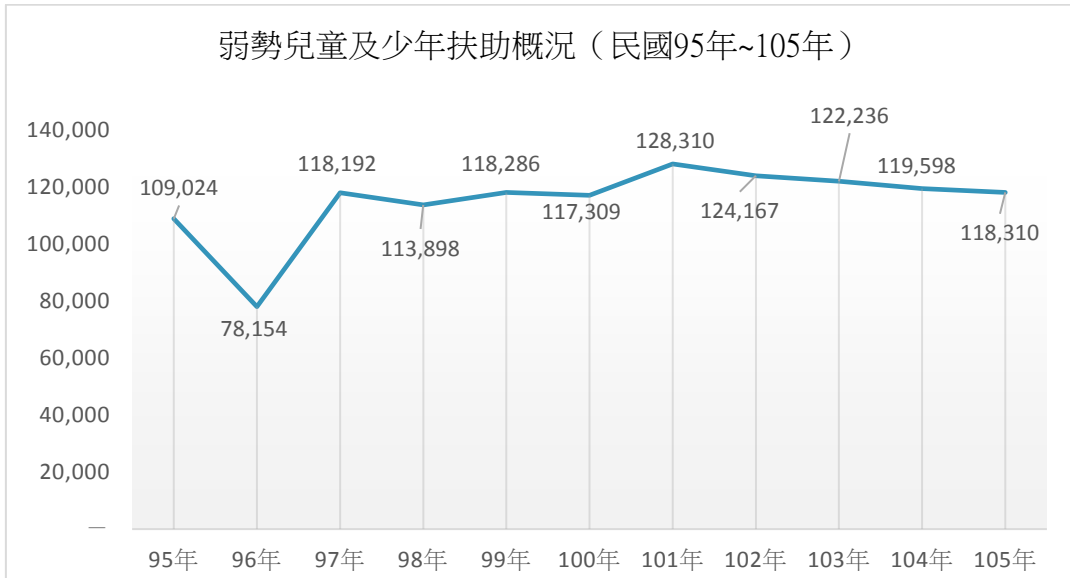


圖 3 弱勢兒童及少年扶助概況（民國 95 年至 105 年）

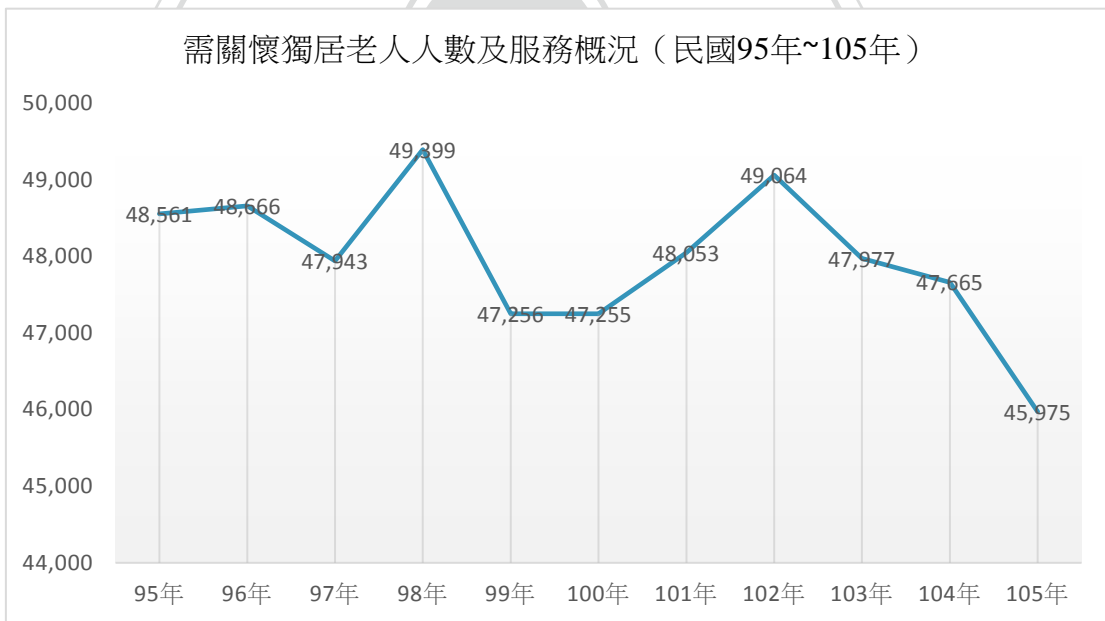


圖 4 需關懷獨居老人人數及服務概況（民國 95 年至 105 年）

慈善基金會定位為對弱勢兒童的扶持與服務，邀請有志願服務的員工參與，投身公益服務，服務後企業提供員工公益假，能吸引對社會公益具熱忱服務的員工。94 年開始與家扶中心瑞芳服務處進行「課輔志工」合作，瑞芳位在新北市，地理位置轉靠近基隆市的一個轄區，主要以輔導國語、數學為主，服務滿週年舉辦「中國

信託愛心志工日」，邀請家扶中心、育幼院、偏鄉兒童在由志工陪同下參觀台北 101 大樓。

95 年開始與衛生福利部的北區兒童之家合作，發現偏鄉兒童不僅僅在課業處於相對弱勢，需要有人從旁輔導外，連帶發現對現金的收支觀念也很薄弱，於是增加「理財志工」為偏鄉兒童提供正確使用金錢的觀念，也由於學校教授美語課程，也培訓「美語志工」進行外語說故事，並推展至偏鄉家庭以信扶專案、信扶小舖持續推廣脫貧自立的觀念。

表 4 中國信託慈善基金會服務事紀

年度	專案	服務
93 年	公益捐款	財團法人中國信託慈善基金會成立，專注弱勢孩童的扶持與救援，第一屆為鍾隆吉董事長。
94 年	愛心志工	與家扶中心瑞芳服務處合作課輔志工。
95 年	理財志工	培訓理財志工，至全省家扶中心教導弱勢家庭理財觀念。
96 年	美語志工	培訓美語志工，用遊戲引導弱勢孩童的外語興趣。
97 年	理財志工	辦理獨立生活方案，教導孩童的理財觀念。
98 年	公益捐款	莫拉克風災，協助災區救援及重建。 協助育幼院設立心理諮商室培訓心理諮商師。
100 年	公益捐款	匯集台彩中獎人的愛心共捐助公益 100 輛復康巴士，同時捐助內政部成立少年自立宿舍。
101 年	兒少暨家庭研究	與國立臺灣大學合作，成立國立臺灣大學中國信託慈善基金會兒少暨家庭研究中心。
102 年	信扶小舖	推動「信扶小舖」輔導認證計劃。 推動放心單飛自立生活財務課程，讓離院少年體驗職場生活。
103 年	愛接棒	成立「愛接棒-偏鄉少棒薪傳計劃」。 擴大信扶專案服務對象。
104 年	臺灣夢	兒少社區陪伴紮根計劃簡稱「臺灣夢」。 與大陸關工委合作培養種子講師提昇偏鄉教學品質，成立園丁計劃。
105 年	臺灣夢	擴大服務認養全省二十個社區。 與國立圖書館推動閱讀送門票活動。
106 年	臺灣夢	持續推動兒少社區陪伴紮根計劃。 與大陸關工委合作推動中國關心下一代教育基地。

推動「臺灣夢—兒少社區陪伴扎根計畫」20 個社區築夢基地，皆是以各直轄市及縣(市)政府及其推薦之立案社區發展協會，也因為在這些社區中有些為新住民較多的地區，有些地區則為隔代教養較多的社區，部份社區則因偏鄉資源匱乏需要企業能提供資源，讓社區小朋友也能有課業輔導、社團活動，更能由社區志工服務時更能拉近彼此關係，在有限資源下完成社區認養。

表 5 中國信託慈善基金會認養社區

縣市/協會名稱	縣市/協會名稱
宜蘭縣南澳鄉 東岳社區發展協會	彰化縣埤頭鄉 大湖社區發展協會
基隆市七堵區 堵南社區發展協會	雲林縣元長鄉 五塊社區發展協會
新北市三芝區 福成社區發展協會	嘉義市西區鳳梨會社社區發展協會
臺北市南港區 久如社區發展協會	嘉義縣水上鄉 中庄社區發展協會
桃園市龍潭區 高原社區發展協會	臺南市後壁區 仕安社區發展協會
新竹市香山區 香山社區發展協會	高雄市阿蓮區 中路社區發展協會
新竹縣湖口鄉 湖南社區發展協會	屏東縣鹽埔鄉 永隆社區發展協會
苗栗縣竹南鎮 塹內社區發展協會	臺東縣大武鄉 尚武社區發展協會
臺中市大安區 海墘社區發展協會	花蓮縣富里鄉 豐南社區發展協會
南投縣南投市 營南社區發展協會	澎湖縣七美鄉 西湖社區發展協會

在偏鄉服務時，發現另外一個問題，就是毒品，當小朋友四處遊蕩時，最容易受到學長或學姐誘惑吸毒，一旦吸毒不管如何如何治療，通常都難以恢復，仲諒董事長在美國社區服務時，親眼目睹鄰居三歲兒童誤食留在桌上像糖果般的毒品，因為他的媽媽前晚開派對卻忘記收起來，最後小孩在救護車趕到前已身亡，在經歷過毒品的可怕後，董事長更決定要由社團的活動拉近彼此關係，讓小朋友遠離毒品誘惑。

## 第五章 中國信託商業銀行

民國五十五年，台灣經濟開始由農業轉換為工業，正是經濟迅速發展的時代，有一群志同道合的夥伴，想盡自己的力量為國家作事，擁有相同服務理念開啟銀行最早的服務。當時政府進行土地改革政策，實現耕者有其田制度，發行實物債券和四大公司的股票，支付給被徵收土地的七萬五千多名地主，開辦股票和債券集中交易市場，讓資金能自由流通，而政府委由民間組織開辦，當時組成台灣證券交易所及中華證券投資有限公司，為號召海外學子，創辦人辜振甫先生親筆寫信邀請許多青年回國，辜濂松先生決定學成返國，打造台灣世界級銀行的夢想。

向政府申請擴展增加證券商品，在與政府機關溝通增加業務及服務項目下改為投資公司，名稱改為「中國信託投資公司」，以投資業務為主，買賣股票為輔，與台灣銀行籌組「政府債券經紀人公會」，設立「集中市場交易」與「櫃檯市場交易」，核定開辦國庫券經銷商業務，此時隨業務量增加，員工人數逐漸成長，為拓展新辦公地點，在重慶南路買地籌建新大樓。

為了推廣存款業務，公司成立業務推廣部門，以錄取大學畢業沒有銀行經驗的人進行培訓，同時引進業績考核制度，由公司發給每個人一部速克達機車，車上印著中信 LOGO，騎車去找客戶來公司存款，以行動銀行服務到府，為一些無法去銀行的民眾，省去奔波往返的辛苦。當時公家銀行是人人稱羨的鐵飯碗，只要坐在銀行安穩的蓋章就可以舒服升官免受風吹雨打之苦，加上員工家人們對公司前景不看好，反對去民營銀行，認為公司規模太小未來發展有限，還是去報考公家銀行最安定。這支行動速克達業務推廣部門，開啟行動銀行的服務，在不被所有人看好的情況下，透過推廣願意往來的客戶，客戶接受服務後覺得銀行值得信賴就會介紹朋友或新客戶，倚賴信任的服務，才能持續紮根與發展。

## 第一節 在地的行動銀行

衝鋒飛車隊招募大學畢業的男生當業務推廣員，由於當時投資公司規模很小，要從業務推廣開始，如果客戶不能來銀行，那銀行服務客戶就換一種方式，變成行動銀行吧！推廣部門就從街頭開始尋找，生意忙碌或要顧店無法出門的民眾，都可以是服務的對象。

台南有一家牛肉麵，牛肉新鮮質嫩湯頭清甜生意非常好，許多銀行登門爭取來存款，一一被老闆委婉推拒，當時有一位推廣同仁，為了能爭取老闆的好感，每天騎著速克達，來到店裡前先把車子停在巷口或是比較遠的地方，停好車後擦汗整理衣服梳好頭髮，等儀容乾淨再進去店裡，這樣穿著整齊制服的客人，每天中午都去吃一碗牛肉麵，連續吃了一個月，連老闆都對他有好感，詢問下得知原來是中國信託銀行推廣部門，老闆跟他說：「我很忙，如果可以等到下班再來找我，我會試著考慮看看！等到晚上打烊了，人潮散去時再去找老闆，老闆拿了裝滿硬幣和零錢的麻布袋，跟他說這些錢就交給你了，你明天到店裡來，幫我開存款戶。」

在那個沒有網路轉帳的時代，行動銀行的服務帶來很多便利，服務內容由信託基金開始，還有推廣信用卡，到拉客戶來借錢，所有金融服務都透過行動速克達完成，貸款是商業銀行最主要的產品，也是許多中小企業依賴的營運資金來源，授信員要承作貸款必須融會貸款、進、出口、押匯業務，完成徵授信訓練，必須在半年內寫出六件以上完整的授信案件，才能進行考核。

有位客戶以賣雨衣為主，後來市場競爭太激烈，開始思考轉型作潛水衣，由於要由外國進口材料和機器，在有貸款需求下開始與銀行往來，客戶自己研發材料，事必躬親，對待員工合善，是一位深得員工信任的老闆。有一天晚上工廠意外發生火災，燒毀工廠和機器設備，由於工廠已接獲多筆國外訂單，不願因意外火災將訂單延期，為避免訂單流失，緊急情況下需貸款購買機器，由於工廠已付之一炬，還款能力風險意外提高，銀行內部針對是否要再貸款引起討論，但經評估後一致認為



客戶信用良好，貸款按期償還，訂單貸款也都匯入銀行，因此願意再撥款給客戶，全廠員工支持老闆也願意加班趕貨，渡過難關。後來縱火嫌疑犯被警察抓到，原來是一個喝醉酒的流浪漢剛好經過工廠，心情不佳就隨便把酒瓶點火後就往路邊工廠扔，原本以為路邊是荒蕪空地，卻沒想到無端引發工廠大火。這家企業後來跟隨政府南向政策到海外設廠，為就近服務客戶，也跟隨到海外，提供「客戶到哪裡，服務就到哪裡」的服務，也開始投資海外 PICA<sup>1</sup> 擴展海外據點。

貸款因為有風險，因此客戶必須要能提供借款用途，保證借款確實用在申請所需項目，否則就會被以和貸款用途不符而被取消資格，早期銀行為學習評估貸款客戶資格，從美國 Dun & Bradstreet<sup>2</sup> 引進評分系統，修改為中國信託徵信制度，這套評審客戶的信用為審核案件的基礎，依客戶的資產、負債、行業、擔保品、薪資、投資類型，再找到貸款的適合項目。徵信制度隨著組織變更及服務客戶調整，採用信用評分表制度，依個人戶、法人戶有不同項目進行評分，分等級限制借款金額，之後配合巴塞爾 Basel<sup>3</sup> 協定變成 Basel 評等表。學習外部優良制度再整合內部作業流程和組織分工，內化成企業 DNA 的歷程。

當授信審核通過的授信員，通稱法金㊟（Malu 正），正字外面加上圈為辨識，Malu 在日文代表是圓的意思，正字標記就代表已受到肯定，因為授信都常要跑外面拉業務，整天都騎著摩托車在大街小巷跑來跑去，加上發音接近馬路就被稱為馬路小英雄，行動速克達功成身退後就傳承給馬路小英雄。

到學校收學費是一項重要項目，銀行派員到校直接收學費，後來為方便學生可以自行繳款，發明繳費單代收服務，由於代收學費是人工套表再依序列印，非常不方便，為了方便服務銀行全程包辦列印到代收服務，而套表列印的工作常常落到新

---

<sup>1</sup>資料來源，網路：<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5039873>，天下雜誌 19 期，亞洲民間投資公司(PICA)，是由亞洲及歐美數十家大企業投資的國際性投資。

<sup>2</sup>資料來源，網路：<https://www.dnb.com.tw/>，鄧白氏集團，為美國最大商業數據資料分析公司，前財星五百大企業約 90% 使用該資料庫進行業務分析。

<sup>3</sup>資料來源，網路：<http://www.bis.org/bcbs/basel3.htm>，巴塞爾協定，為巴塞爾銀行監督管理委員會制定的措施，在加強銀行風險的監督及風險管理能力。

進人員身上，有一次，學校隔天要開學了，同仁在前一天檢查時發現繳款的名字和學號都正確，偏偏學費印的是前一位學生要繳款的金額，還好資深的同仁檢查時發現問題，帶著新人及工讀生，三個人連夜通宵印完所有的繳費單後，隔天一早再交由資深的同仁帶去學校，讓新人和工讀生回家休息，而這種立即解決問題，包容犯錯進行修正，正是家人彼此扶持的依靠。

## 第二節 跨域的金融服務

國際貿易興盛，國內經濟也跟著蓬勃發展，因應企業型的客戶跨境交易頻繁增加應收帳款的代收服務，由於買賣大量貨品，客戶和下游廠商會協調未來二個月或三個月再作付款，這些款項掛在應收帳款代表未來二、三個月將會入帳，銀行整合應收帳款期間、數量、品項、付款金額，讓許多客戶方便管理訂單，設立付款專用的備償帳戶，待訂單的款項入帳時會用 E-mail 或簡訊通知入帳，客戶收到 E-mail 或簡訊就可以知道入帳了，若有需要提款時，就直接通知銀行由備償帳戶提款，這樣的互信服務不但減少客戶每次提款都要大小章蓋齊後特地跑一趟去轉帳的不便性，帳款內固定入款也可以即時通知，e-cash 網路銀行更方便，客戶可以隨時上網查詢和付款。

為了能讓推動電子商務，董事長與二十多位高階主管到美國參觀 Wells Fargo、大通銀行、Tele-Bank，先讓主管們了解到電子商務的發展重要性，也開始設立銀行電子化部門，專責負責推動網路電子銀行，推動企業 e 化，整合電子服務能簡化流程，不出門也能轉帳。在萬通銀行合併後服務擴大全省便利商店都有銀行 ATM 自動存、提款機，24 小時服務無人銀行。

在國際貿易下，由於台灣跨國型客戶會在第三地買入大量原料，再把原料進口到人力成本比較便宜的國家進行加工，加工後再把貨物運送到消費力強的國家，因此大量買入原料，貨物出口後會收到當地國的貨款，也產生需要不同幣別或不同期

間的轉換，為了能學習這樣的能力，由荷蘭銀行挖角擁有美國會計師執照的專業經理人管理，再由花旗銀行挖角台灣銀行界教父，希望倚重外商經理的專才，為銀行帶來專業經理的全新風貌。

但空降部隊的作法引發許多老中信人的不滿，認為外商勢必會取代本土人才，因此許多同仁陸續離開。但後續外商專業人才在推動香港建置 Trade 平台，就是倚重荷蘭銀行及花旗銀行的專業，包括強制規定要求客戶必須要把貨款轉入，保留存款實績，並嚴格控管高風險產品動用、額度接近滿額、存款績數低、貨款匯入和訂單日期不相稱、進口原料和出口產品價差相近、工廠稼動率低持續未見起色，在此多管監控下，這些作法得到好的成果。

政府在 2002 年開始成立金融改革，要求銀行業資本適足率必須達到 8%，在這段金融改革期間，已陸續合併萬通銀行、鳳山信用合作社、花蓮企銀等，但在設立紅火公司，投資兆豐銀行案件上，遭遇到經營的最大危機，由於設立境外公司再透過海外對其他企業投資，紅火案<sup>4</sup>的過於追求績效和成果的投資過程，讓銀行聲譽也受到影響。紅火案之後，銀行內追求專業服務與踏實經營的腳步未曾停歇，由專業經理人負責經營，由董事會負責監督，在經營和監督雙重控管下，持續朝華人最佳的銀行而努力。

2014 年併購東京之星銀行<sup>5</sup>，是以合作模式開始的，合併前三年即陸續展開與東京之星銀行的交流活動，為能進行溝通，各個部門的高階主管都必須學習每週的日文課，一同學習也更能了解日本的文化，在購併前已有陸續和東京之星取得訓練及合作模式，而這樣的模式是等到雙方都認同，一起合作為雙方帶來共同的利益下所達成的共識，而這種共識下取得的合作，具實質性雙贏的意義。

---

<sup>4</sup>資料來源，網路：<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E7%B4%85%E7%81%AB%E6%A1%88>，維基百科紅火案，為 2004 年台灣內線交易弊案，經由紅火公司的連動公司債，截至本個案研究截止，仍持續由法院審理中。

<sup>5</sup>資料來源，網路：[http://www.ctbholding.com/abo\\_intro.html](http://www.ctbholding.com/abo_intro.html)，為服務海外客戶在 2014 年收購東京之星銀行，更朝向國際化的服務。

### 第三節 扶助兒童的緣起與信念

1985 年創辦人辜濂松先生因緣際會下得知：一位荷蘭籍的白承恩神父為殘障兒童募款興建育幼院，由於夫人辜林瑞慧女士，祖先是一位由荷蘭籍派來台灣服務的傳道士，加上本身受到母親默默行善的影響，自願發起「點燃生命之火」活動。辜濂松先生跟隨夫人的傳道士精神，為育幼院兒童及社會弱勢兒童開始「點燃生命之火」募款活動，原本僅是個人的小小信念，發現有許多相同理念的客戶，進而推展到每年都有的活動。

當時台灣經濟不佳，家庭裡若有人生下殘障兒，民間風俗一般會被視為不祥，所以身障兒直接被放在教會門口，希望能由教會協助扶養。荷蘭籍天主教白承恩神父不忍心這些棄兒，成立聖安娜之家。也由於棄兒越來越多，開始募款建立專為收容照顧身心殘障者的社會福利機構，一次偶然機會下，創辦人得知荷蘭籍白永恩神父飛回祖國求援募款，於是開始募款捐助給聖安娜之家，由於身障兒要能健康成長勢必被龐大醫藥費壓垮，需要更多社會熱心人士的幫助，許多善心民眾開始認同下一起加入。為了點燃弱勢孩童對生命的希望，於是開始「點燃生命之火」活動。

點燃生命之火的捐款對象以兒童為主，長期觀察發現受資助的兒童，在長大後如果仍無法學習生活技能而自立，往往其下一代也會落入相同困境，為了要改善這些情況，讓少了父母的陪伴或是隔代教養的兒童，在課業及生活能力能學習自立，為彌補落差，基金會每年招募自願服務的志工，在行有餘力能回饋社會。基金會先尋求和輔導兒童的家扶基金會進行合作，因為家扶基金會完善的社工服務精神，是基金會可以學習扶助兒童的合作對象，更由關懷弱勢兒童、扶助弱勢家庭、社會公益服務等進行服務。

「老董事長一直都是以取之於社會，用之於社會的心，從以前就開始募款作奉獻，也因為這樣，老董事長持續推動愛心銀行。到了仲諒董事長，聽到客戶的聲音，發現組織持續推動創新，但企業變得更大，人情味好像變



得更淡了。所以不希望企業除了賺錢以外，難道就什麼都沒有了嗎？能不能再為社會多作點什麼事？也因為這樣想法，在以前開始想要和家扶基金會建立起合作的關係，因為家扶是兒童扶助做得最好的機構，所以如果要學，就要跟最好的對象學習。」（訪談對象：A）

最初以陪伴弱勢兒童，輔導學童在國語、數學課程，協助解決學校的家庭作業的課輔志工，隨著外語的重要性提高，變成以講故事和玩遊戲的方式進行，透過生活美語方式來提升對外語的興趣，舉辦「國際遊學體驗營」，設計搭乘飛機、通過海關、餐廳點餐的故事情境，採用歌曲唱遊、單字練習、說英語故事，能夠邊玩邊學，降低對外語的排斥心態。在擴大服務範圍後，透過與財團法人中華民國兒童福利聯盟文教基金會規劃理財教育，舉辦「大富翁」夏令營，透過理財遊戲，讓偏鄉兒童在國文、數學的知識外，更學到如何去判斷「金錢價值」，在生活上應用儲蓄概念和養成累積財富的觀念，進而更能善用「理財」知識。而為了能調整孩童控制情緒的方式和調整偏差行為，透過說故事的方式，教育兒童在生活上遇到的各種事件，進而養成情緒控管，訓練獨立自主及團隊合作的品格志工。

慈善基金會的宗旨就是服務兒童，源自董事長扶助兒童的理念下，才開啟點燃生命之火的活動，也由於對象以兒童為主，當社會局開始推動認養社區，縣市政府或社會局提供資源較匱乏的社區，基金會打電話先進行初步訪問，先評估如果認養社區內已有其他企業，就不會再進行進一步訪談，若社區里幹事熱心且有意願一起為社區努力，才會進行實地深度拜訪。有些社區里幹事本身就很熱心，會自動去找資源，例如會主動找社區附近的知名企業進行合作，或去找社區內退休教師或退休的人來一起作志工服務，那整個社區發展動能就會比較強，但如果社區附近沒有這類協助的資源，慈善基金會才會進行實地深入調查，經由實地調查深入了解社區人事和整體概況，以及和里幹事未來可以合作的方向，但在調查時會發現部份社區比較喜歡作年長者服務，需為選票作的實務考量，這種服務是立即見效且最能鞏固地方的政治生涯，同時提高本身的政策勢力，但其實在整會社會中來說，十四歲以下



孩童正是社會中最弱勢的族群，最容易被大人忽略，因此要找到願意推動兒童活動且具熱心的里幹事長才能合作。

「因為社區名單是由社會局提供，所以我們都是一個一個打電話到社區去訪問，有些社區里幹事比較喜歡作老人，因為有票（選票）。而作小朋友的（服務）人比較少，而且現在基金會作小朋友的服務，都是利用社區原本作老人的（資源），也要里幹事願意協調現有的把空間讓出來，才能作，如果只有基金會的話，是沒辦法作的。」（訪談對象：C）

「每一次要去評鑑時，都是和社會局或是衛生福利部、學校教授、基金會三個單位一起去評估現場，因為在資源有限下，而且學校教授都很忙，所以會在提供教授一年二次下鄉，再把要評估的案件依循實地勘查，但是要評估的績效是教授們依照幾種層次評估，所以可能包含整體管理、是否友善、環境評估等，都會由教授們提出建議給基金會來作改進。」（訪談對象：D）

基金會現在最大的服務社區就是北區兒童之家，基金會先向衛生福利部社工詢問，了解兒童人數和年齡，依兒童年齡和人數招募志工，再進行志工分組，在投入服務前，先對員工進行內部訓練活動，讓員工了解服務的內容，包含慈善基金會的宗旨和志工定位，學校開學後的每個週六早上，志工就到北區兒童之家進行服務。志工們分組後，會依照自己較充裕的時間進行排班，服務前同組志工會先規劃課程及討論，服務後召開檢討會針對課程上學員學習情況進行溝通和交換意見，也作為下次服務改善項目，志工也必須填寫志工服務記錄，把本週服務的兒童學習情況，詳細記錄後交給下週要服務的志工，讓每位志工都能熟悉兒童的情況。

志工去服務的時間是在學校開學後，每個週六的早上到衛生福利部北區兒童之家，而這些在來到衛生福利部的小朋友都是經過社服機構評估家庭情況，透過縣、市政府的委託轉介，家庭有發生重大變故或需要保護與安置，年齡介於 2~12 歲，和家扶基金會支助的院童最大不同點，就是會一直住在這個園區裡，直到升上國中或

家庭有能力把家童接回家，如果院童家庭發生重大變故，此時若遇到有意願且有能力教養院童的家庭，經由社會局評估後進行收養程序。園區裡有老師、社會志工等協助家童生活上的事務，透過教導小朋友數學、國語、美語、品格教育，也慢慢培養像家人的感情。而以一對一的課輔志工會和小朋友從不認識到慢慢熟悉，群居生活時是考驗的開始，所以小朋友對人都會特別敏感，基金會教育訓練說明讓志工有正確服務觀念，才能讓小朋友有穩定感。基金會都會一一再跟志工們確認，是否真的可以長期服務，因為來到這裡的這些小朋友們，生命中已經有太多人來來去去，如果沒有辦法長期服務，基金會希望志工心裡和能力上都準備好了才來服務。

「志工志願來慈善基金會服務時，基金會希望志工可以長期來服務，因為這裡的小朋友都很敏感，他們有些人因為家裡沒有大人，也沒有親戚能照顧他們，所以才會來北區兒童福利之家，他們有些人之前都會送去寄養家庭，可是有些人換了很多個（寄養家庭），所以他們情緒都很敏感。」

「剛開始來服務時，有一個小女孩，常常動不動就會哭，後來問了社工才知道，因為這個小朋友爸爸被抓，媽媽又不知去向，他們家三個小孩，這個女孩是最小的一個孩子，她的二個哥哥是國中，所以她還是很依賴哥哥。」「像這樣的情況很多，所以剛來這邊服務時，都以為自己作錯什麼事，或是說錯什麼話，後來問了社工才了解全部情況，所以有時候小朋友有任何情況，在課後交流時可以問社工，社工在兒童之家照顧，比我們只有來一個早上，要更了解兒童情況。」（C）

美國一位知名社會工作者維琴尼亞·薩提爾（Virginia Satir）比喻，人的內在想法就像是一座冰山，而冰山理論則提出：「人們的行為像是露出水面的一小部份的冰山，而潛藏在水面下的情慾和思想，情緒非常複雜難以捉摸。」

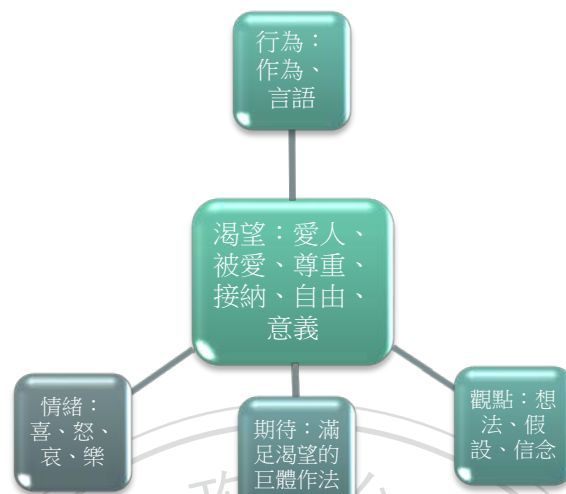


圖 5 冰山理論

行為表現和情緒息息相關，也會影響人際關係，學習以帶著正面情緒和能量給小朋友，學習如何互動，這些都是社會服務需要學習人際關係與技巧的拿捏，而兒少研究發現，台灣的小朋友最需要的不是金錢，而是需要有人陪伴，因為小朋友容易覺得無聊，就會四處閒晃，而如果有人陪伴，就會覺得得到心理的滿足，進而覺得快樂，就會朝正向發展，而在教導孩童課業、美語、理財或社團時，會因為得到學習的滿足，而更容易表現快樂自信。

「我覺得小朋友剛開始來時，可能沒有感覺，可是時間久了，就會發現小朋友們其實慢慢在改變，原本好像比較沒有什麼想法，或覺得上這個課好無聊喔！可是在教他們的過程會發現，他們變得比較有自信，因為每次上課學到的東西，回去就會跟別人分享，有些爸爸媽媽也會講，小朋友回去會講上課的情況而跑來問。而且我覺得最感動的，是跟基金會去澎湖七美社區服務，有一個小朋友剛開始來，覺得上課很無聊，後來來上了大約二

年吧！有一次跟他聊天時，他說他以後要當村長，因為村長真的很厲害，什麼都會，我以後也要當村長，什麼都會。」（訪談對象：C）

以美語授課為例，來看看志工和小朋友的互動，而擔任老師的志工要怎麼吸引這群兒童呢？首先用一首英文歌曲當作暖場，藉著唱遊的旋律和配合讓人容易理解的肢體動作，可以讓小朋友聽到英文的發音，而且會跟著志工唱，聽音樂唱唱歌，小朋友雖然還不懂什麼意思，但至少旋律可以朗朗上口，記在腦海裡。

接下來為了吸引小朋友聽故事，先從日常生活問起，老師問問題時，會讓人想知道故事的結果，每個人都愛聽故事，當志工翻開故事書裡彩色的圖案，再以英文講述故事，搭配手勢或動作，引導小朋友理解，而且要用發問式的，例如：講述顏色就可以問一下小朋友，最喜歡什麼顏色，藉著一問一答的互動，雖然聽不懂單字意義，透過看圖說故事，搭配老師的肢體動作，夾雜中、英文的故事，學員能順利讀完整本故事的內容。

接下來要複習單字，利用故事中的提到的單字，不斷的重複，小朋友會跟著老師唸單字，接著用剛學到的單字進行分隊比賽，比賽優勝隊可以得到貼紙，最後是利用個人學習單把學到的單字作總複習，而且要唸給老師聽，老師會抽考單字以確認小朋友確實了解。

在這裡小朋友依照年齡分為一年級到六年級，每班人數分別從六~十二人，一個課輔志工輔導一個小朋友，志工會把小朋友當家人，所以在北區兒童之家看到的小朋友都會很黏著志工，一定要拉著志工陪伴。

行前訓練時，資深志工在帶領新進志工時，專業老師提供美語課程帶課經驗，分享教授技巧及服務注意事項。

「去服務時，不用擔心小朋友會討厭上課，因為他們都是家裡沒有人可以陪，所以他們會很開心有人陪他們聊天寫功課，若說最大的處罰就是叫他們不要來上課，而且他們都非常活潑。」（觀察對象：F）

「因為院裡的小朋友有些很愛當老大，就會表現很皮，可是如果叫他上台來，一下子就變得很安靜，整節課下來就會很乖，也不敢搗蛋。第一次和另一個志工一起去服務時，因為剛好是一男一女的組合，所以上課時就跟小朋友講好教室規矩，如果有不乖的男生就要上台跟我簽手，如果有不乖的女生就要上台跟 Maki 牽手，結果有一個男生很皮，馬上被我叫上台，也不願意牽手，後來過五分鐘就讓他下台，就變得很乖。」

（觀察對象：H）

「以前瑞芳三姐妹很不受控制，現在北區之家的那個六年級女生也離開院區了，如果有表現不乖的，課輔志工也會在後面一起上課，也會馬上輔導小朋友，所以隨時有志工在，院裡的老師也都在旁邊。」（觀察對象：L）

「跟一般小孩比較不一樣，一般送去補習班上課的都是家長細心栽培，所以資質都很好，但是院區的小孩，並沒有人看著，所以都是狀況很多，所以也比較難管。」（觀察對象：G）

志工與小朋友的互動和信任，建立每次上課的接觸，而志工也會時時觀察小朋友學習狀態，預備要上課時，志工用手搖著「噹噹」鈴聲，只要聽到上課的鈴聲響起，小朋友都會拉著志工進教室上課，但是一上課就完全走了樣，小朋友開始吱吱噥噥，極力想要引起在台上老師的注意，而教室規則很重要，要把規則講清楚說明白，才能遵守規範。

為了提高學習，進行分組競賽，小朋友有了想贏的動機，就會很認真聽老師上課，老師先把小朋友分為二隊，一開始分隊時小男生就會自己找隊員，有些小朋友很快會揪在一些，有些會被晾在一邊，志工會鼓勵他去找同學加入。接下來說明上課回答問題前一定要舉手，等老師點到名字後才能開始發言，如果吵吵鬧鬧就會扣整隊分數，分數會寫在白板上，讓大家都可以看到分數，公平競賽。



小朋友先選好位置坐下來，課輔志工會站在後面陪著，有些小女生很黏人，一發現志工站在比較後面，就會拉著姐姐叫志工陪。老師開始帶動作，一邊教唱，小朋友會跟著模仿，跟著老師唱。為了讓熟悉發音，會連續教發音讓小朋友有印象，接下來就會下指令告訴小朋友：「我們開始換進階版!」，接著用節奏快版，有些小朋友反應很快，就會跟著模仿起來，一起唱唱跳跳。

講故事時，小朋友由於想要知道故事講什麼，大家都會認真看著故事書。還沒翻開故事書時，老師會先拋出問題問學生一些生活上和故事相關的問題，小朋友會吱吱喳喳的回答，然後就會自顧自的一直講下去，老師要適時吸引小朋友注意，翻開故事本第一頁，讓小朋友看著故事書上的圖畫，老師會描述故事書內容，再一邊發問，在一問一答下把故事講完，之後用故事內開始練習句型，老師把故事書內的單字用句型重複唸完一個句子，學生就會跟著老師唸出來。

接下來開始分組玩遊戲，由於玩遊戲會拿到貼紙，所以小朋友都很認真，但是小朋友其實還不懂老師說的，老師就會用句子進行練習，用句子問問題，再讓小朋友回答單字，當老師問題目時，小朋友都會很大聲的一起唸出來。一開始比賽，老師就把分隊的小朋友分號碼，被點到就要上台指出動物的圖案，有些小朋友會一直講話而且自顧自的唸的很大聲，想要干擾其他人，老師會制止他，如果再說話，就要扣分，小朋友通常置之不理，等到老師在白板直接扣分，同隊會立刻制止害群之馬，跟他說：「喂！不要講話」一受到同儕制裁，搗蛋鬼立刻安靜下來。

比賽開始，教室裡鴉雀無聲，大家等著老師出題，老師開始出題，被點到的小朋友，就會很遲疑，會轉頭看看其他小朋友反應，再看老師，老師就會再用句子問一次，此時被點到的小朋友不知道答案，會愣著站在原地，這時候會看到其他小朋友大聲說出答案，站在後面的志工們就會貼在耳後小聲提醒，另一個上台的小朋友就直接指出來，如果有錯時小朋友就會馬上更換答案。

比賽結束，馬上開始計算分數，小朋友會大聲一起唸，贏的隊就會大聲歡呼，另一組會比較失落，志工就會拍拍肩膀或給予鼓勵的眼神。最後是個人練習，每個

小朋友要把英文練習單圈出正確答案，站在後面的課輔志工會帶著自己的小朋友，找個空位坐下寫英文練習單，完成的可以找美語志工老師拿貼紙，老師會一個個檢查 worksheet 是否都已正確完成，全部對會給一個貼紙，優勝隊可以給二個貼紙，由於貼紙會在每個學期結束前進行結算，貼紙的數量多寡會影響換到獎品，所以為了獎品，大家都會很努力表現得到獎勵。

「跟一般小孩比起來，小朋友們都會私下互相比較，因為大家都會為了期末可以換到比較好的獎品，所以上課時大家都會努力求表現，因為如果期末換的獎品比其他人少，小朋友就會比較沒有動力，所以雖然覺得只是一張小小的貼紙，但是鼓勵小朋友時，小朋友會變得很認真，就不會一直搗蛋，而且分組時同儕都會互相管秩序，也會互相幫忙。」（訪談對象：C）

上課結束後，會有一段志工交流時間，因為志工都來自不同單位，會在這裡把跟小朋友互動的心得進行分享，有些也包含如何可以吸引小朋友注意，或是陪伴輔導課業的心得，如何讓小朋友信任志工的訣竅，透過觀察小朋友在組織裡表現，志工透過理性溝通，也能得到自我的成長。

「他從三年前就是我帶他，而且最可愛的地方就是，每次上課，他都會跟老師說：「老師我不想聽，老師我不要上課，老師這個好無聊。」（觀察對象：J）

但是只要老師開始問第一個問題，他就會馬上舉手說：「老師，我知道！」，後來會發現這就是他，他大部份時間都說：「老師我不想聽，唉！什麼東西啊！這個好無聊。」，可是每次問問題的時候，他一定是第一個舉手的，而且會一直說：「老師，我知道！」而且如果老師沒有點到他的時候，他就會生氣！然後用各式各樣的方式來引起老師的注意，只是為了要讓老師注意他。

課輔志工(資淺的志工)的心聲：「對！後來會發現，但其實他都有在注意聽。」像上個禮拜，老師又沒有點他上台，他就會不高興。因為他是一直舉手，然後一直喊，然後會看到他很期待的樣子，就會在旁邊用手指著他然後拼命跟老師揮揮手，然後內心一直大喊：「老師點他！」這節課老師沒有點到他，就會發現他下節課就

會受影響，看來就心情不好！所以課輔志工也在慢慢的找出方法，就是這個小朋友好像表面上看起來一點都不在乎，但是實際上就是一一直都默默在聽，默默在注意老師在講什麼，等到老師要問問題的時候，他就會一直舉手。

「也有小朋友會衝上台，就需要有人把他帶回來，因為這時候這個小朋友需要學習的就是等待。例如說老師在台上發問的時候，可能同時有很多小朋友舉手，然後一直喊：「老師，我！」，可是因為老師已經先點了其他的小朋友，所以我就會跟他說等一下，等一下。有些孩子因為很急於表現，就會一直舉手。」（觀察對象：J）

「遇到這個情況時，志工要作的有二件事，第一件事是讓小朋友知道你有在關注他，畢竟你是一對一跟他在一組，第二件事是讓他知道：有，你已經有在關注他，而且也知道他有舉手，老師也有注意到他，但是要讓他等一下。所以遇到這個情況就是要作二件事，一件事是讓他知道你有在關注他，第二件事是讓他學會等待，因為還有別的小朋友在回答問題，而且也讓他知道，老師知道他知道答案，但是要等一下。」「所以保持雙向是很重要的，舉著手沒關係，你就讓他舉，然後你就可以開始安撫他，讓他知道：老師已經知道他知道，但是要等一下。你要讓別人繼續講完。給他一點這樣子的訊息，會讓他幫忙他可以和緩他的情緒，喔！有人注意到我，所以要讓他知道有人在看我，而不是那個都不看我的那個。如果老師沒有選到他的時候，他就會生氣，所以有時候如果課輔媽媽太忙，沒有點到他的時候，課輔志工也可以幫忙打個 pass 給老師，請老師點這個小朋友，所以課輔志工也不要壓力太大，因為如果沒有點到他，大家也可以幫忙打個 pass 給老師。」（觀察對象：J）

「這個小朋友我從一年級開始帶到現在三年級，基本上這個小朋友算是乖的，如果開心的時候就會跟你分享，如果不高興的時候就會表現出來，像今天第一堂課開始講故事的時候，第一個故事的時候，不是很有趣，他就

會比較不想去聽。第二個故事的時候，比較有趣，他才開始注意聽，所以像這個小朋友就只能從旁邊觀察他。有時候他開心的時候就會表現出來，有時候他不開心的時候也會表現出來，我記得他一年級的時候，有一次不開心直接就在課堂上表現出來。」「然後我就會想：怎麼會這個樣子呢？後來發現他比較長大了，就會勸他說，不要這樣作，有一次他不開心就在上課的時候打桌子，我就會跟他說，你要去跟桌子說對不起，後來慢慢長大，如果不開心的話，他就會表現出不開心的樣子就不會打桌子踢椅子。其他的地方都還好，而且他課業上還 OK 啦！他會主動去寫功課，數學方面比較不會。但是他會自己去查，自己去算，有時候他真的不會就會來跟你講，這個時候再慢慢引導他，看他願不願意跟你配合，可是如果他一直不開心的時候，我就會想一些遊戲跟他玩，等到他心情比較好的時候，再慢慢跟他聊天，他的心情就會好一點，基本上我們相處就是這個樣子，他不會有太大的情緒起伏，而且他還蠻敏銳。但是有時候他生氣起來的時候就是那種會跟人家拼命的。一年級生氣的時候，他就會翻椅子，推桌子，而且他的表情就是那種要跟人家拼命的，而且有時候我覺得他還蠻黏著我的，現在他三年級了，就比較長大了，現在就可以用講的跟他溝通。」

（觀察對象：L）

「他是一個防衛心很強的人，剛開始從二年級開始帶他的時候，他就是很冷漠，不理人，還會對你罵髒話的人，害我當時一度想離開基金會，後來是在基金會鼓勵下，慢慢的一直學，因為剛開始沒有和小朋友很熟，所以他常常都一臉酷酷的，不想跟你講話，一直到後來慢慢比較熟了，才發現他一直都是酷酷的，如果有講到他喜歡的話題，他才會跟你說，所以就會去找他愛看的電視節目，卡通，或是運動，再找話題跟他聊！」

「他們很喜歡看火影忍者，主角叫鳴人，鳴人的好朋友是佐助，就是為了要跟小朋友切入話題，所以也會跟著看卡通，了解小朋友講的是什麼！」課



輔志工說：「對，後來我就開始找小孩的卡通，聊聊他們常玩的遊戲，等到比較熟了，聊到他的話題，他就會開心的笑了，可是笑只有一下下，馬上就會恢復成酷酷的樣子。」

「這個環境有時候一句話，看起來是沒有什麼，可是有時候一句話小朋友就會注意到，而且可能會影響他一輩子，有時候很難聽到他真心的話，但用眼神去觀察，小朋友感覺力很強的。」（觀察對象：I）

有一次有個小男孩心情不好，也不想上課，志工就會安靜的陪著他坐在教室的後面，也不會問他有什麼事，就是會視小朋友的情況，還有二人認識及信任的程度作調整，再決定如何引導他，但有時候安靜陪伴就是最好的方式。

在深入偏鄉服務後，發現許多偏鄉兒童放學後，由於家中無人陪伴，就會開始四處遊晃，而如果有社團活動可以讓愛運動的兒童加入，讓孩童有正當運動並能學習團體活動，於是基金會成立愛接棒-兒少社區陪伴紮根的計劃，利用比賽想贏球的精神，鼓勵孩童練習。

「我覺得就是從每一次和學校校長、教練或社區里幹事接觸，認識很多好夥伴和好朋友，有些偏鄉校長都是校長兼撞鐘，有些教練則兼任保姆，有些老師還要幫忙接送小朋友，但是發現很多人真的很願意幫助小朋友，在這種情況下，基金會才比較容易能找到窗口，才可以幫助評估及後續的協助，所以在每次實地去探訪就會發現，有些學校可能設備很老舊，有些設備很齊全，在評估基金會資源是否要投入前，都會實地探訪。」（訪談對象：B）

南投名間新街國小是第一個接受社團少棒活動的國小球隊，校長本身非常熱愛棒球的緣故，找來前國家隊棒球選手，希望藉棒球隊的訓練，培養校內熱愛棒球的孩童，而基金會志工在理財服務時，發現許多隔代教養或是家中經濟不佳的孩童，在接觸後發現孩童們認為打棒球是能為家中經濟翻身的機會之一，如果能在棒球上有特殊的表現，晉升為選手，優渥待遇也能幫助家裡財務，在這樣的情況下，就願



意忍受每天辛苦又單調的練習，只為了能夠出人頭地。因為住在山裡，有時候家裡距離學校太遠，為了能跟著學習，每天練完後就會睡在學校體育館，打地鋪捲著睡袋，教練負責張羅這些孩子們的吃、住，還要當孩子的心靈導師。山上的冬天時很冷，慈善基金會發現孩童睡在體育館後，就透過台灣彩券中獎人，由中獎人捐助 200 萬元，為孩子蓋組合屋宿舍，讓練習後的孩子可以留在宿舍休息。

在屏東設立中信棒球園區，比照美國大聯盟的規劃方式，設置打擊練習室、牛棚、健身房，也會定期邀請基金會支助球隊進行比賽和交流，同時並邀請兄弟球隊跟小球員進行比賽，讓小球員能近距離跟著職棒球員一起作練習、投球、打擊、跑壘的基本功夫，利用比賽交流，累積球賽實戰經驗。由於球隊常年待在台中洲際球場進行比賽，也捐贈門票讓愛棒球的弱勢兒童到球場觀看。為了鼓勵養成閱讀的好習慣，與教育部、國立公共資訊圖書館一起合作，推動「閱讀全疊打夢象前行」，藉著閱讀的好習慣推動公益活動。

在 Daily View 網路溫度計的調查中，棒球一直是台灣人最喜歡的運動，透過運動行銷的方式，能吸引愛好運動民眾的注意力，運動帶起週末一家人參加球賽的機會，當棒球比賽時，在運動場外透過慈善基金會號召的信扶小舖來舉辦園遊會，並發放園遊券給球迷，開場前由基金會贊助的藝文樂團為球迷演唱，邀請偏鄉小球員開賽，設計闖關遊戲，讓園遊會也變成親子活動日。

## 第四節 信扶專案

中國信託慈善基金會長期以捐款給家扶基金會的兒童為主，在合作過程中，發現到被扶助的兒童家庭中，因家長無謀生能力，也因無法學習新知識，導致變得社會技能變得更為弱勢；為了能從根源解決問題，決定由扶助家長自立開始，以「家庭生活發展」專案，由家長向銀行申請微型貸款，慈善基金會理財志工教導規劃經濟自立和使用金錢的正確觀，中華民國全國中小企業總會<sup>6</sup>顧問傳授產品定位與市場行銷，家扶基金會社工輔導家長心理及適應新方式，與衛生福利部邀請學校教授一起共同合作。

效法諾貝爾獎得主穆罕默德·尤努斯（Muhammad Yunus）創立「葛拉敏銀行」（Grameen Bank），以及社會企業家法佐·哈桑·阿比德（Fazle Hasan Abed）成立的孟加拉農村發展委員會（BRAC），這兩個非政府組織透過自助團體，給予集體貸款的協助，加上團體相互保證的關係，讓鄉村許多婦女們因留在家裡照顧老小，無法外出工作賺錢，透過貸款可做小生意或買賣藉以補貼家中經濟，也因同村中婦女們常常互通消息，已有累積一定的信任度，而這樣互信合作的模式，類似台灣的標會制度，藉由累積的信任達到資金融通的方式進而經濟獨立，信扶貸款就是台灣的微型創業貸款。

為能夠教導信扶家長的創業，中國信託慈善基金會與中小企協合作，找到一位創業顧問，這位顧問曾經歷過失業、家暴，後來在別人幫助下重新站起來，所以更了解信扶家長的心路歷程，在想要為兼顧照顧家庭的老人和小孩生活與經濟，勢必要能自立，就在這樣的情況下，擔任基金會共同合作的夥伴之一，但作小生意前仍需購買材料和原料，銀行則提供貸款。慈善會與政府、學校教授、家扶基金會、社

---

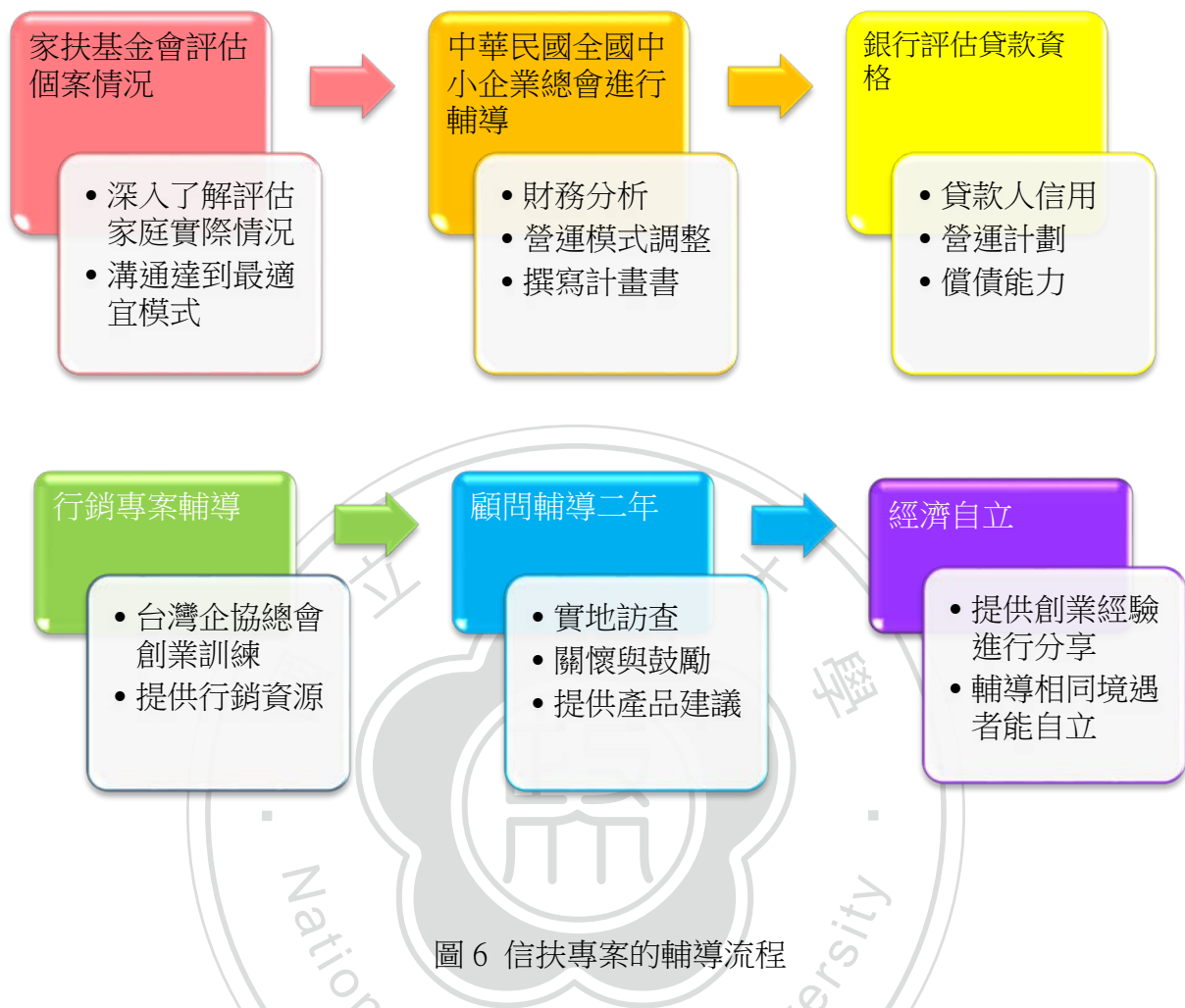
<sup>6</sup>資料來源，社團法人中華民國全國中小企業總會（National Association of Small & Medium Enterprises, R. O. C, NASME）網站：<http://www.nasme.org.tw/>，台灣中小企業佔全體企業家數98%，協助政府推動經建計劃，執行輔導措施等相關政策。

團法人或非營利機構共同完成協助經濟弱勢民眾，平衡社會上存在資源分配不平均的情況。

社會局提供的受扶助名單，而這些受扶助者會先透過家扶基金會，社工進行深入了解家庭背景和家長想法，社工評估每個家庭實際情況，依需求尋找適合方式，社會局會保護民眾的安全與資料，於是當社工評估後，若求助家長有意願創業來改善家庭的，才會再找中國信託慈善基金會協助提供中小企協顧問，輔導求助者創業的技能，由於慈善基金會找來的這位顧問，本身就經歷失業、家庭經濟弱勢的情況下，付出許多的努力後進而自立，因此這些經歷在扶助別人的過程中，更能深刻體會到家長的感受，當這種想要自立的心情受到實際的幫助下，就能透過別人扶持，再繼續往人生的道路走下去。

當創業顧問教授創業技能，銀行則負責教授理財知識，也因為這些受助者的財務概念再增加把成本、費用再加上其他應支應的支出，必須要能由收入來打平，也因此如果要有盈餘，就要找到比較便宜的成本，例如材料可以自己動手的，就自己動手作，如果可以找到比較便宜的原料，也要試著去試不同方式，在把花費和收入計算出，真正需要用錢的向銀行提出申請，由於貸款前要提出貸款資金使用用途，加上貸款是分批依照使用的用途撥款，當審核通過確認有需要才會撥款，同時衡量成本或訂價，如果進貨成本太高，就會建議換為其他成本較低的，合理使用每一筆錢，為推廣台灣版微型貸款，也開放有需要的民眾直接與基金會聯繫，申請信扶專案貸款。

信扶專案透過公私部門合作，申請流程如下圖:



信扶專案在進行輔導同時建立創業者聯繫的管道，稱為「家長地圖」，讓創業者能在信扶小舖的平台宣傳及相互交流，在中信金融園區內設置信扶小舖的櫃位，由勵馨社會福利基金會、天主教善牧社會福利基金會、世界展望會等進行合作，推廣信扶小舖的產品，慢慢擴大規模，讓產品不需另外投入廣告行銷的費用，也可達到廣告宣傳的效果。同仁們自發性地發動家扶小舖的團購，會分不同時間去購買小舖產品，默默地幫助家長們，在園區內有不同的活動，就是為了讓家長們有可以推廣產品的空間，而且增加產品曝光度。

本研究個案是申請信扶專案貸款後開設信扶小舖的創業者之一，原本擁有一個幸福的家庭，養育三個小孩，原本職業是批發水果商，工作性質必須送貨到全省的

攤商，加上送貨時間不固定，夫妻價值觀及理念越來越無法契合，聚少離多加上養育壓力，造成兩人感情越行越遠。為養育三個孩子，去作殯葬業、臨時工，只要可以生活下去，但是最後還選擇回到最熟悉的故鄉，在兼顧工作和家庭，選擇自己熟悉的行業，開始嘗試創業，但創業之路筆路藍縷，生意未見起色，同時家中三個小孩都是家扶基金會的每月受扶養孩童之一，當經濟上沒有後援，透過社會局，找到家扶基金會來協助求援。

「我在六年前是先自己租地開始創業，一直靠自己生活，三年前剛好中小企協正在輔導我寫創業企劃案，剛好中國信託的信扶小舖正在推廣，也想要找跟我相同理念又想要創業的夥伴，透過家扶基金會聯繫下，所以找上基金會談合作。因為中國信託想要推動創業的夥伴的合作計劃，剛好又想推動信扶小舖的創業貸款，所以就透過家扶去和慈善基金會談合作，後來才有信扶專案。」（訪談對象：A）

關於慈善基金會和中小企協的合作，也訪談了公關部的主管，提到說：

「其實中小企協當初是找了一位也是失業後自立的顧問，因為這個顧問後來自立後更了解這些有相同經歷的家長需要，當初這個顧問也是透過推薦才找到的，而且這個顧問最近要出書了，要把創業的經驗寫出來，也因為他的關係，所以家長們都會互相加油打氣。」（訪談對象：E）

慈善基金會為了鼓勵創業後滿 30 個月，持續營運超過 18 個月，且貸款繳息正常的信扶家長，舉辦「信扶之星」活動，鼓勵其他信扶專案的創業者，能繼續堅持下去，透過經濟自主回到安穩的生活，讓生命活的有自信。

「我去參加中國信託慈善基金會的信扶之星活動，就是要去幫助和我有相同情況的人，如果因為我的努力有幫助到社會像我一樣的人，那這件事我作了就很有意義，我也願意為社會作一些事情，可是如果其他人只是要找我去打廣告，我會把這些人全部趕出去，我已經受到很多人幫忙，現在經



濟已經比較好，我也要用能力回饋社會，請大家去幫助那些比我更需要的人。」（訪談對象：A）

原本是家扶基金會的捐助人，反過來為了三個孩子求助於家扶基金會，剛開始一直不願意接受家扶基金會的協助，透過家扶基金會的社工多次溝通下，慢慢打開心防，再由社工判斷家庭需要的協助，透過衛生福利部社會局向公部門進行申請。

「我的三個小孩都有領家扶的補助，可是後來我已經比較有能力可以養育他們，我就不要領家扶基金會的補助，那時候社工很生氣，因為家扶基金會領補助是有一定期限，我不領補助社工有好一陣子不理我，可是後來社工還是回來這裡看我，我們就會像朋友一樣聊。」（訪談對象：A）

原本家扶建議：把孩子分別送到不同的寄養家庭，能分散負擔照顧的壓力，也讓小孩得到較好的照顧，但因為從小就沒有受到父母的照顧，所以更不希望孩子有相同的經歷。

「阿公是總統府退休憲兵，因為父親常年待在牢中留學，母親不知去向，所以在龍潭這裡融合客家、閩南人的地方，我卻是被外省兵帶大，幸好阿公養育我，提供最好的身教，所以我更不希望孩子有相同的境遇。」（訪談對象：A）

而決定販售小朋友喜愛的食物為起步，也是因為自己賣蔬果，理由很簡單，就是要找自己熟悉的，雖然不會做產品，但從最熟悉的蔬果開始，再選孩子最喜歡的東西，而且可以當晚餐吃。中小企協顧問提出產品建議，一定要作出差異化，要與別人賣的比薩不同，所以決定用自己的力量，作出台灣特色比薩，加上比薩用烤箱烤出來的味道比不上用龍眼木窯烤的特殊香味，決定產品定位為野趣窯烤。

「為什麼選比薩，因為是我最熟悉但卻也是最不熟悉的，因為在龍潭長大，所以對當地的蔬果和環境最熟悉，哪些食材最當季，最新鮮，也是在地的特色，但比薩卻是我最不熟悉的廚藝，後來就一步步摸索怎麼作才最好吃。」（訪談對象：A）

透過家扶與中小企協的合作，也了解到及接受創業都會有的風險，中小企協顧問提供財務分析、營運模式、營運計劃書規劃的課程。學習過程中，中小企協發現受到生活動力啟發下，更能對事業負起責任來，從一位認真學習使命必達的學生，學習開始嘗試著手規劃開店的細節、營運模式、進銷貨過程以及財務控管，規劃出產品所需的材料、食材和店面等，計算出全部應該花費的創業成本，評估哪些材料是可以自己動手作就可以節省，哪些是必須要花費的費用，依照這些細項規劃再去申請貸款。當時基金會向政府申請創業貸款信用保證，由於當時信扶專案對貸款者提出評估後還款能力仍保有疑慮，經由基金會的協調下，也透過政府保證下且評估符合創業微型貸款資格，才讓貸款審核通過，取得信扶專案創業輔導方案。

「其實我是家扶基金會的扶助人，在我申請貸款前，中小企協已經在輔導我寫企劃案，這時候剛好中國信託在推廣信扶專案找上家扶基金會，所以才談到合作機會，剛開始中國信託是阻撓的，因為中國信託有派師傅來，師傅覺得比薩不應該有湯汁，要像必勝客或達美樂，所以不同意貸款。後來是家扶基金會的社工協調，家扶基金會社工說沒關係，如果中國信託不同意貸款，基金會再想其他辦法貸款。」「家扶基金會社工有一個伏字，這個字很特別，人的旁邊有個大字，所以不太記得怎麼描述寫這個字，所以我都記得大好人。中小企協的顧問，也每回來家裡看我，一般輔導期只要二年就會結束了，可是顧問已經輔導五年了，還會回來這裡看我，覺得已經變成朋友了。」（訪談對象：A）

在訪談當時，由於信扶貸款被中國信託商業銀行的阻撓，所以關於這件事情也請教慈善基金會的同仁，同仁聽到覺得有點訝異，回覆說：

「其實我進來基金會時，是別的同仁服務，不過服務同仁已經離開基金會一陣子，但是每年年底會有一個慈善基金會的愛心餐會，這位爸爸常常帶研發新口味的批薩，帶小朋友來一起參加，是一個非常熱心的人。」（訪談對象：C）

關於貸款申請的部份也訪談了公關部的主管，提到說：

「其實信扶專案當初在申請時，在內部審核也是需要克服的，銀行法規制度及其他規定，因為有些來申請貸款的人在聯徵<sup>7</sup>查詢都是信用有瑕疵的，很難在銀行審核通過，所以也需要跟內部溝通，才有信扶專案的貸款。但是每次都會邀請信扶小舖的家長來園區，三樓美食街，還有之前在慶城街都有這些小舖的家長，同仁有時候都會輪流去小舖買東西。」（訪談對象：E）

企協也邀請外國廚師來店裡教授國外的披薩作法，外國廚師表示烤比薩就是要有田野原味，要把田野間新鮮剛摘的蔬菜放在比薩上烤，才能吃到自然新鮮的原味為符合清爽不油膩的特色，就是最新鮮的食材，每天上市場去挑選採買，金針菇、青椒、洋蔥、蕃茄等，作出產品特色。而就像中國信託慈善基金會在推動的家的感覺，把店名取為「歡迎回家」，來到店裡的客人都稱作家人，符合家的味道，創業剛開始店裡生意不好，孩子們就會一起加油打氣，拿出學校老師說的：「人不能放棄，不能因為這一點點挫折就放棄！」都要為了家再繼續奮鬥下去。而小孩還為了要解決吵架，想出「三道彩虹」的團結故事，一道彩虹是半圓，二道彩虹變圓圈，三道彩虹是團結，讓全家人團圓在一起。而把彩虹的想法放在加盟店的概念，推動跟他志同道合而且能幫助別人的店，希望陸續推廣和彩虹團結。

鐵皮屋漆上藍色的漆，感覺就像變成一艘航行在藍色海洋的船，鐵皮屋上留下簽名和鼓勵的話，更變成店裡的一項特色，來用餐的人們都會留下塗鴉，等下次再來店裡時就去找找自己的塗鴉，也把店裡的故事放在社群網路，地方上的居民也知道有這麼一間店，賣著台灣道地口味的批薩。

「有一些客人來到店裡就指明要買公益比薩，也有部落客一來到店裡就說他要買多少比薩，因為想要推公益。我賣的是台灣特色比薩，不是為了博

---

<sup>7</sup>資料來源，財團法人金融聯合徵信中心網站：[http://www.jcic.org.tw/main\\_ch/index.aspx](http://www.jcic.org.tw/main_ch/index.aspx)，台灣所有金融資訊包含貸款、信用卡、信用狀況，都可以透過網站了解信用情況，包含是否正常繳款、延滯等相關資訊。

取同情心作的，每一個比薩都代表我努力要作好吃比薩給家人的感覺，如果為了作公益而來，真的不需要。雖然貸款還有很多沒還，但世界還有很多其他需要幫助的人，他現在有能力養活一家人，大家可以把資源用到更有需要的地方。我現在還有能力作比薩給更多需要的人，現在雖然還有貸款，可是我現在捐出去的有一千多個，因為有些事想要等更有錢或是更有時間時再作，那就永遠不會作。」（訪談對象：A）

前年台南地震的那天，他打電話去災區詢問是否需要食物，二話不說現烤二十個比薩親自帶著孩子外送到台南，他說在下午三點五十八分出門回到店裡約七點，還打卡公開行程，很開心幫助到有需要的人。

「我大約和三十家電視台合作過，電視台企劃人員告訴他，因為他願意站出來，就會鼓勵更多走不出來的人，如果他站出來能喚起那些走不出來的人，讓他們看見他的努力，他願意因為幫助別人站出來。」（訪談對象：A）

還有一次店裡來了一對父子，看看點餐單後就離開了，後來發現原來爸爸帶著兒子來到店裡，想讓兒子在生日當天也可以吃到一直想吃比薩，但是看了價目表他表示身上的錢不夠，只好告訴孩子沒錢接著轉身離開，在得知當天是小朋友生日，決定免費招待，同時告訴小朋友：「好好孝順父親就是最好的回報。」因為自己是阿公、阿嬤帶大，他一直認為：「家有一老，如有一寶。」曾經有家人帶著小孩和父母親來，在聊天當中提到小孩教養，有些父母認為阿公、阿嬤不適合帶孫子，他就會語氣嚴肅地反問：「爸媽帶你長大，今天所有的成就都是爸媽教的，才能開好車，吃好吃的食物，今天你認為父母不夠資格，那就表示父母沒教好正確觀念，所以更要孝順父母。」

受到幫助後更要提供能力所及的範圍來幫助需要的人，他認為：「有一天能夠在這個時間點上幫助到其他需要幫助的人，不是等有一天發財了才來作，認為幫助



他人在有能力時就要幫。」自立後更了解相似處境的人，對於喜歡披薩的相同境遇家長更熱心輔導，會介紹來店裡的客人，可以到加盟店去 DIY。

「之前華映廣達都會揪團來這裡作 DIY，但是夏天實在太熱了，因為是鋼板，不像鐵皮屋容易散熱，夏天裡面像烤箱一樣，所以二年前這裡就不作 DIY，移到另一個地方。31 Pizza，也是我們輔導的，在武陵高中附近，室內有六十坪空間，還有小朋友的球池，兩人同行作六吋批薩只要 399，而且很多武陵高中的學生都很喜歡去，因為可以舒壓。最近剛放榜，有對父母帶著剛落榜的孩子來店裡，因為是常客，就跟家人聊起來，一問之下才知道小孩是武陵高中的學生，成績非常優秀，最近剛去師範大學面試但面試第一關，老師問他一個問題，如果以後你有機會出國深造，你會選擇去大陸嗎？」這位學生說：「不會，因為我愛台灣所以不會去大陸。」老師拿出一張紙，上面寫著答案：「心如果夠寬廣，不管要不要去大陸，都不會是問題。我跟小孩說，老天如果關起這扇門，一定會再開另外一扇窗給你，未來有不同的路，所以千萬不要放棄。」（訪談對象：A）

與經濟部一起合作推廣在地的產品，店門口可以讓人一眼就看到的櫃台上放著龍泉米，在龍潭老街上有一家傳統老店，店家每天手工製作，而傳統花生粉口味的客家麻糬，採用當地生產的龍泉米加工揉製，龍泉米屬於是粳米的其中一種品種，由於口感較黏適合加工製作成米製品，客家麻糬透過大學教授建議開發新口味，意外發現花生粉和芝麻的口味受到大家喜愛。

「客家麻糬，也是教授推薦的，因為麻糬用的是龍泉米，龍泉米是全世界獨一無二的，麻糬的口感跟批薩的起司很搭，還有推薦幸福之戀，是黑芝麻加上麻糬，有點像小時候的廟會，會有一大坨麻糬，然後再大家一起分著吃。」（訪談對象：A）

行政院農業委員會桃園區農業改良場推出龍潭鄉龍泉米，桃園縣政府工商發展局推動龍潭友善小店聯盟，把桃園的吃、住、玩、樂串起來，推出深度旅遊，把桃



園龍潭透過社群分享的力量，增加在地產品的曝光度，以適度行銷的方式，推動產品和消費者互動，可以吸引不同的客群。小林村的居民，透過高雄築夢新故鄉發展協會向桃園龍潭好食聚落的三家特色窯烤店學習作比薩，而娃爸的店就是三家比薩店的其中之一，也熱忱分享自己建窯和窯烤經驗，希望小林村居民也能建立與眾不同的特色來吸引觀光人潮，能走出一條自己的路。

「小林村大愛社區來學作比薩，後來研發出南瓜口味，因為要用地食材去作，小林村那裡產的南瓜特別濃郁，而且獨家專賣。」「我也會叫客人去別家吃比薩，因為口味是很主觀的，沒有吃過，怎麼知道好不好吃，而且我覺得光聽別人在網路上的評語好像很好吃，可是若不是自己吃過，怎麼能去評斷別人。」「不知不覺已經過了四十歲，我計劃在小孩二十歲統統要離家獨立，然後我可以作自己想作的事，可以開著小餐車想去哪就去哪，去那些有需要我的地方，作比薩給大家吃。」（訪談對象：A）



圖 7 政府與企業經營在地社區

## 第五節 深山裡的麵包店

中國信託商業銀行為慶祝成立五十週年時，內部開始討論應該要如何慶祝五十週年比較好，當時也想過是否和之前一樣，也是舉辦運動會，或是園遊會，後來認為要有家的概念作出發點，所以規劃人生的三部曲，第一部就是人生界外球，因為許多孩子都被忽略了，以致於想要把這些孩子拉回正常的生活軌道，第二部曲是為派駐海外，分隔兩地的員工家庭，因為這樣分隔的家庭都在台灣努力，為了想要把家的概念傳遞給員工，第三部曲就是把愛台灣，把發現臺灣感動的角落的民眾一起串連起來。因此在 2016 年舉辦 Home Run Taiwan 的活動，為了以九天八夜不斷電的活動，決定找到和中國信託文教基金會常年合作的紙風車劇團一起合作，發起一系列的活動，企劃當時，由紙風車劇團找到在各地巡演時有一些感人的故事，例如在台東有幫助小朋友畫畫再去義賣的活動時，還有在台東為了有些小朋友沒有大人照顧而負起照顧的故事，還有紅豆伯為了作紅豆餅給偏鄉小朋友，而願意到處開著小貨車去作紅豆餅的故事。

在深入尋找臺灣許多在默默付出的角落，經過半年多陸續和一百多個企劃案討論後，最後終於選出二十多個友善臺灣，而其中最受到關注的，就是來自莫拉克風後自願回到故鄉，採用無毒種植，默默為社區付出的人物，那是一群卡那卡那富族的部落住民，在族人共同努力下，創立「深山裡的麵包店」，由姐姐林江梅英和妹妹阿布媯帶領下，推動傳統的耕種方式，採用不灑農藥的方式來耕種，而自然的種植小米、木薯、薑黃、玫瑰，再學習烘焙讓部落即使不靠外界也能生存下來，而多種植的作物，也能利用烘培麵包，達到經濟自立。

高雄那瑪夏區位於玉山的南麓，那瑪夏區位在高雄市，位在玉山山脈西南方，境內有「楠梓仙溪」和「旗山溪」流經，屬於曾文水庫水源保育區溪谷，兩條溪流沿著山區地形匯流在嶺口，嶺口之後就稱「高屏溪」，經高雄市區後最後流向臺灣海峽。

最早進來高雄山區的是「卡那卡那富族」(Kanakanavu)的居住地，Kana 是指住在……，vu 是指山，而 Kanakana 是族人習慣用疊字，Kanakanavu 是指住居住在山裡的，後來是客家人來這裡採樟腦，清朝時期由於樟腦經濟價值高，樟樹提煉出作樟腦的經濟效益連帶種植很多樟樹，之後也開始種香杉，香杉就是作神像的最好材料，在霧社事件後，由於樟腦經濟效益高，為了開發樟樹林日本人把布農族人從寶山、梅山這二個部落以遷村方式移到比較方便管理的地方，而當時管理的日本人是小林，就把這個地方稱為小林村。

八八風災時大雨集中在高雄境內，由於大部份村落都座落在楠梓仙溪旁，一側是山，一側是溪，當時大雨集中下在山區，土壤受到大水無法即時吸收，當水份太滿，就會造成水流往下沖刷，其中高度 1600 公尺的獻肚山也因此嚴重崩塌，大量土石夾帶泥流灌入楠梓仙溪，大量泥雨排洩不及在楠梓仙溪形成堰塞湖，豐沛降雨量帶著滾滾土石往下水流竄，造成村落半毀甚至全毀，其中最嚴重是位在楠梓仙溪旁的小林村，在 110 秒內滾滾土石流掩埋全村。在因全球暖化效應引發超大雨量與堰塞湖造成災害，政府協助災民重建，而重建不僅僅是財務出力，全方位重建最重要的是需要能與民眾充份溝通，了解全部情況，在充份運用資源及人力、物力、財力所選擇出的最佳決定，文化重建能給予精神上的歸屬感及認同感，讓文化包容精神能讓他們回到正常的生活，不再依靠他人，才是解決問題的根本之道。

首先對民生必須的食、住最需要外界支援，為了先有安身立命的地方，規劃以建立永久屋或中繼屋的政策，永久屋是鼓勵災民能到較安全的平地居住，中繼屋則是屬於過渡性的安置，時間上較不能確定，但因過渡性的安置設備不完善，而最後在決定以建立永久屋鼓勵災民進駐，因為部份永久屋是以 NGO 組織的支援下建立，因此分為三個地方，分別是位於甲仙區的小林一村(高雄市政府新工處協助蓋的小林一村社區)，於杉林區台糖月眉農場的小林二村(紅十字會協助蓋的小林日光社區)，杉林區小林三村(慈濟協助蓋的小林小愛社區)。

但在永久屋居住的部落原住民，因為無法找到工作，所以在政府輔導期補助結束後，為了謀生仍會離開永久屋去其他地方找工作，而部份永久屋則倚賴作接待家庭或是手工藝製品為生，才能在社區住下來。大部份災民回到家鄉重建希望透過和政府或 NGO 合作，找回部落的傳統，重新找回文化。

回鄉重建也是和傳統連接的開始，政府為了協助居民，尋求學界的民族學者協助族人，讓族人慢慢找回對自我和文化的認同，也能在家庭、社會的地位能清楚表現。為了開始把傳統文化找回來，由傳統上重要的祭典開始尋根，卡那卡那富族和魯哇阿族及布農族共同生活，因卡那卡那富族人數較少，部份族人和布農族通婚，因此一直被視為是布農族或鄒族，卡那卡那富族最重視「河祭」及「米貢祭」，「河祭」是在春季凌晨由男人把捕魚用具泡在水裡，祈求漁獲豐收，而「米貢祭」在秋天感謝豐收的祭典。

由於各族語言文化有差異，族人把語言、習俗、祭典記錄下來，接下來再和部落耆老討論，把傳統一一進行記錄，尋找相關文獻，待凝聚共識後向政府提出正名。文建會也協助重建文化，讓族人能在正名的過程取得對自己的認同，建立信心，回到正常的生活。凝聚共識過程需要透過族人的認同，族人先把族語透過羅馬拼音方式，記錄下來，並邀請族裡的耆老來教小朋友族語，學校一週有二堂族語課程，教小朋友唸族語，每學期有一次朝會要抽背族語，透過這種復興傳統的方式，從年幼開始紮根，政府鼓勵原住民回鄉為族人服務，讓有相同語言的族人能更了解部落的需求。

為了能先有乾淨的水使用，部落中年輕的男子們開始合力拉水管，把乾淨的水源供部落使用。族內男子拉水管線時，說到：「以前看到水管拉那麼高，都覺得很不可思議，後來拉水管時，有經驗的長老教導下，才知道水管如果高度不夠，水壓不夠，就無法順利送水，那就必須重拉，這時候才了解到前人建設的智慧。」橋斷也造成與外界物資必須繞更遠的路，原本在山上種的水蜜桃，採收後必須花費高額的運輸費用，而讓農物只能放著不採收，民生必需品也需透過外界運到比較繁榮的

甲仙，再由族人自行開車載回，因此政府規劃能進行在地備災，讓部落能在不倚賴外界的食物，能獨立進行生活所需的作物，台北醫學大學推廣種植未基因改造的種子，交給部落的人種植小米、紅藜，開始慢慢學習耕種。

部落耆老為「播種祭典」祈福，耆老會把土地視為有靈的，所以透過儀式和土地說說話，再以母語向祖靈祈禱作物能夠豐收，小米是一種耐旱、耐瘠的作物，在播種開始前，耆老會先在播種前先去選一個曙光灑下來最明亮的地方，由這個地方開始往外播種，在播種前會邀請部落的人來一起幫忙播種，翻土，整地，部落的老人、大人、女人、小孩一起耕種，也讓這種儀式能傳承給下一代。

不灑農藥的小米，是鳥和蟲的最佳食物。為了趕走最大的天敵小鳥，所以在田裡會用木片和竹片綁在同一串，而在田地的四週用繩子把這些木片串起來，當小鳥啄食時，就拉起繩子，而繩子拉動時木片和竹片會彼此拍打，響起「咚、咚、咚、咚」可以驅趕這些不速之客。因為不灑農藥，蟲害會像傳染病一樣蔓延整片土地，所以每天都要去巡田，一發現蟲害的作物要趕快割去有蟲害的桿，而且要丟到菜園外。而為了號召部落的女人進行在地復耕，開始種植小米、木薯和芋頭，也開始種菜和養雞。而這塊種植多樣植物的農地，就是卡那卡那富族的「Usuuru」，指的是「女人的田」，傳統上卡那卡那富族男人上山打獵時，女人就留在部落內種田，在同一塊地上種植多樣混植的作物，提供一年四季都有食物可用，友善耕種也帶給土地有好的休養生息。

而為了尋回傳統，把行政區原為高雄縣三民區，境內的民主里、民權里、民生里也改名為那瑪夏區，達卡努瓦(Tangaanua)里、南沙魯(Nangisar)里、瑪雅(Mangacun)里。在部落傳說中紀念拯救全族的年輕人 Namasia，把當地命名為「那瑪夏」(Namasia)，而把拯救全村水源不被鯰怪獨占的溪命名為「男子仙溪」，後來再改名為「楠梓仙溪」。



高雄市政府推廣部落具備「在地備災」能力，教導部落作烘焙，找到高雄烘焙達人，每週來山上教授烘培，由從麵粉攪拌開始教起，以自身經驗分享，教導部落婦女烘焙也要能配合人的生理時間進行作息，一大早開始進行烘焙工作，接著攪拌麵糰，麵糰揉好則放在發酵的冷藏，利用密閉空間，不需插電，在密閉空間利用一整個晚上醒麵，烘焙的磚窯是對外界募資，是北醫大學主管們捐出珍藏的紀念酒，網球拍等物品，義賣所得全數捐給達卡努瓦部蓋願景窯，由寶來運來二手烘焙工作枱。晚上要利用木材餘溫先將磚窯預熱成平均的溫度，當窯溫度平均時，窯烤吐司才能受熱均勻，為推廣在地煙燻風味開始種薑黃、南瓜、玫瑰、檸檬，調整種植作物方式，讓部落透過烘培推廣，在經濟上慢慢自主，同時也能留在部落照顧老人和小孩。

為能培訓烘焙人材，高雄達卡努瓦工作站和高雄市原住民發展協會，一起合作「培力少女方案」，找了 PiPi、Savo、Apu'u 三位女孩，由學校回部落學習製作，而至善社會福利基金會提供商業相關課程，讓部落能了解成本計算，市場調查，行銷策略，也作培訓後進行交流。在麵包店開始試經營後，找到經營社群網站並推廣預約麵包，因為部落的作物數量有限，所以一定要依部落作物成長情況來販售，能夠確認食材新鮮度。部落為推動自給自足，「大地廚房」專門提供遊客預訂部落風味餐，又稱「Tamu（長者）的餐」，由長者與部落婦女輪班烹飪，同時向遊客介紹餐點特色。由於部落為父系社會，傳統上婦女地位即被壓抑，婦女參加重建工作，慢慢開始學習作焙烘，經營麵包店和大地廚房，透過受到認同感，漸漸建立自信心。透過高雄市政府與社團法人合作設立的「社團法人高雄原住民婦女協會」，是部落裡女人聚會和工作的地方，女窩裡有文化成長班，訓練婦女當講師，固定每週三下午邀請耆老來教孩子們母語，找回部落的傳統和主體性。

在舉辦 Home Run Taiwan 活動時，基金會找到一起合作的紙風車劇團，由於紙風車劇團全省跑透透，也透過和非營利組織的合作，才找到許多相同理念的民眾，更透過這些導演的鏡頭，把這些愛台灣的民眾的故事表現出來，企業透過這些發生

在生活中的故事，把家人間相互的關懷，能傳遞善的信念給社會。規劃時先號召許多熱愛路跑的民眾，一起參加馬拉松路跑，總共找到 1600 位馬拉松好手，更規劃進行半年體力和耐力的訓練，就在真正要開始路跑前，許多選手認真鍛練自己體能，為了更熟悉跑的路線，假日就跑去當天要路跑的路線進行自主練習。

當企業已經緊鑼鼓在舉辦活動的前夕，卻傳來一件令人震驚的新聞，特偵組收到一位匿名人士的線報，舉發內部人士不法買賣內湖廠辦大樓，要進行掏空資產的負面消息，這件負面新聞帶來的影響，讓慶祝金控五十週年紀念的規劃小組持續討論，是否就不要舉辦這場 Home Run Taiwan 活動了？

當這個企劃案件再呈送到董事會進行審核時，董事們認為，在認同推廣家人的理念是一項好的行動，在這次活動規劃時，更發現社會中許多角落都有民眾默默努力，就為台灣能更好而付出實際行動，而活動不僅僅是公司內部，更已號召了許多相同理念的社區夥伴，最終決定 Home Run Taiwan 如期舉辦，讓家的精神傳遞，持續推動愛心銀行的理念，當理念相同也願意一起加入，都是最好的社會實踐。

## 第六節 企業社會責任的挑戰

在社會責任中，更為要評估企業對社會奉獻或付出努力的效益，有不同評估方式，最公平的仍以美國道瓊公司(Dow Jones)與瑞士的永續資產管理公司共同推出的 DJSI 形企業社會責任評等，最受信任，將企業對社會責任的奉獻，依照經濟、社會及環境三方面，以投資的角度來評估企業永續發展情形，但在本個案研究中，發現對社會參與、弱勢經濟扶持、環境保護擁有較優勢的發展，但在對於綠色融資的推動，企業社會指數的評比項目以玉山金控、國泰世華金控推動綠色融資，華南金控推動綠色採購，顯示由銀行核心本業項目較容易看見產品能見度，惟本次個案研究中，以愛心銀行扶助弱勢兒童為主，雖然對社會奉獻是無形，但對本研究個案在評比項目能見度較低。

## 第六章 結論

在個案研究時先設定四個假設，第一個假設認為企業在獲利後，行有餘力所提供的社會回饋，而由學者 Carroll (1979: 499) 提出，企業為股東創造最大利潤且能持續獲利創造利潤提升利潤為基礎，遵循法律合乎規範善盡道德責任，滿足後才滿足社會對企業期待的責任，本次研究個案在新公共管理提出社會治理的政策法規之前，已在企業獲利後陸續舉辦慈善募款活動，加上許多小額募款捐贈對象以弱勢兒童為主，企業更在之後陸續以舉辦公益活動及進行社區服務，獲利後回饋社會的假設是可以被合理解釋。

第二個假設認為企業是以創造良好且值得信任的形象取得社會認同，由於建立信任是一項長時間所累積的互動下，雙方都可以在信任的基礎下得到持續互動的關係，而這種關係不是廣告推播形象就能建立起來，而是在一種長期且互相關切的堆積情感下，慢慢所凝聚起來的，形象代表企業自律正面的結果，而這種因果關係建立在持續互動，策略大師麥可·波特指出，企業能以運用慈善事業來解決經濟與社會問題，也會進一步改善競爭環境，而能參與社區，推動公益，真誠去關心社區，才能贏得社區的信任（高希均、林宜諄，2008: 80）。個案企業文化持續以推動愛心銀行為核心，同時希望推動家的理念到社會，而這個理念在學者 Manner (2010) 提出企業的道德價值無法量化評價，端賴道德品格的本質，在遵循現有和未來將訂立的環保規章，是必須有受到社會共識認同下才会有信任，如果純粹以創造形象的做法，很難獲得認同，而企業正面形象更能贏得社會認同也是相符合的合理解釋。

第三個假設認企業為能符合法規，在調整內部資源再進行社會責任，企業最重要的是公司治理，包括組織、策略、經營、績效要達成內、外部的議和，也需進行內部資源適度調配，透明公開資訊讓企業更有效率的運作，當企業內部都能進行有效溝通時，也會把所為或不為的事件等風險列入評估範圍，在符合法規下善盡社會責任，是落實行動的最佳實踐，而能達成企業經營、讓員工有成就感、履行社會責

任的三項目的，不但能得到落實公司治理，也能增加員工對企業認同，進而提升企業競爭優勢（張明輝、吳德豐，2014：34-73）。

第四個假設認為企業高層的價值觀與社會責任目的相呼應，本次研究個案的二位董事長存著「取之於社會，用之於社會」的價值觀，以招募志工服務來推動實踐社會責任，符合學者 Carroll 與 Shabana（2010）提出新公共政策是由政府為能管理日趨複雜的經濟，轉為借助民間組織的專業管理，願意承諾政府符合公平和道德的社會責任框架下，整合企業內、外部利害關係提供專業服務，協助管理社會問題，貢獻專業以達成雙贏的目的相呼應。

研究發現個案為學習性組織，透過創新和研發的核心能力達到獲利能力，同時以「對社會有貢獻與正面影響力」的價值觀和文化，在公平、透明治理的監督下能讓員工認同，進而願意為公司努力，而積極的態度會帶來正面影響力，在合法的範圍下企業願意協助政府解決社會問題，不但在於能得到政府的其他支援，結合企業文化的理念，也能讓員工認同，並在達成幫助其他人得到自我成就的滿足，企業的成就不僅僅在獲利的基礎上，也要能為社會貢獻服務。

企業社會責任是符合社會期待，同時為社會貢獻，良善管理的企業能透過配合政策達到減稅的實質面效果，基於慈善理論基礎下，和衛生福利部及家扶基金會合作的「信扶專案」，啟動微型貸款服務弱勢家庭，讓救助不再只是一次性，更重要的是能夠訓練自立，可以去對自己負責任，訓練每個人都有正確的理財觀，根本解決問題。同時也能得到良好無形商譽，為企業帶來正面且有吸引力的良好形象，容易得到社會的認同。

政府、企業、非營利組織必須三方面共同合作，經由政府引導，企業參與社會責任，非營利組織使命在為社會變得更好，在三方面為社會更得更好的共同目標下才能達成，如果僅僅是單方面想要試圖擴大福利，而這種合作模式就會無法持續而產生變化。對政府在執行公共政策而言，要規劃及分配有限資源和社會福利，是一項重要且必須的分析成效的項目；對企業在獲利後回饋社會是一項責任也是必須付

出的努力；對求助者來說，在以不干擾原來的生活方式，當求助者有需要提供必要協助。

企業獲得社會認同後提升企業經營，產生一個良性循環，員工也透過親身參與企業的社會公益活動，符合 Maslow 心理層次需求滿足理論，實踐企業的文化、理念，透過志工們相互扶持，是一個智慧學習型組織最重要的動能，員工自我學習，也從不同的角度來領略到不同於工作的領域，志工和企業協同合作下，才能實踐在地紮根，達成將社會責任與企業核心價值結合的最佳方案。藉著政府、企業、NGO 組織協力下，弱勢民眾經過輔導後已經回到正常生活軌道。

正面形象企業，提供可靠具信賴的商品和服務，也能達成社會期待，為免不良商品影響的負面觀感造成社會不安，民眾期待有公開、透明、合法的企業能帶來信心。

表 6 基金會推動專案成功因素分析

慈善基金會	發展動力	Key Person 願意奉獻	相對資源匱乏	有前進動力	策略性專案
兒少陪伴	2004 年與家扶合作，以關懷弱勢兒童為主	V	V	V	
信扶專案	2009 年與企協顧問合作，以弱勢家庭建立責任感	V	V	V	V
社區參與	2015 年 Home Run Taiwan 愛臺灣	V	V	V	V



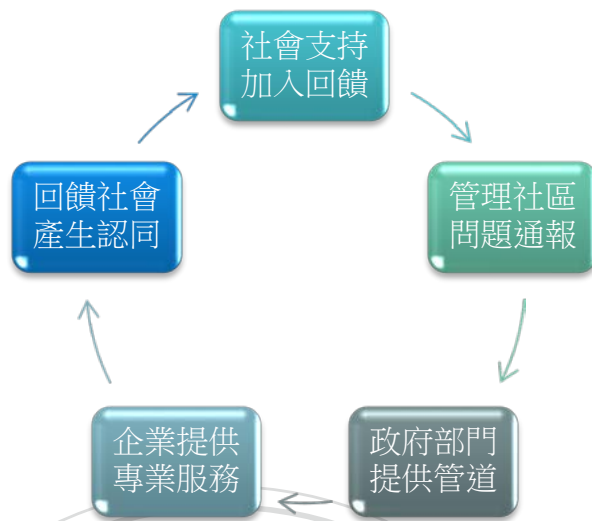


圖 8 形成良性循環的共治方式

政府透過合法規範企業分擔社會責任，採用監督和定期評鑑也能提升管理績效與學者提出以知識、技術和績效來管理社會，以朝向公平有利社會群體的新公共管理，透過跨域合作與責任制來延續制度的變遷，透過合法規範企業分擔社會責任，採用監督和定期評鑑也能提升管理績效。

企業以發揮正面影響力去負擔社會責任，長遠經營考量下為整體績效，市場及產品發展帶來潛在效益，立專責的社會責任部門，負責貫徹社會責任的活動，包含和教育部合作的偏鄉學校舉辦「愛接棒」支援偏鄉兒童的社團活動，和教育部、國立公共圖書館一起提倡「閱讀全疊打夢想前行」的公益活動，在社會不同群眾和階層能受到正向鼓舞的力量，讓公益不僅僅是紙上談兵，而是真正落實在每一個活動和細節規劃和執行上，經營理念能由上而下，才能確保不會因個人因素而有執行不一的情況。

企業社會責任能永續執行的方式，在於理念和方向必須能契合外部法律規定，整合內部資源才能對外執行，內部也必須有員工參與和認同才可得到行動，設立專責單位檢核法規也時時調整符合社會價值觀，和政府單位攜手合作解決社會問題，才能達到永續發展的目的。

## 參考文獻

### 一、中文文獻:

- 小火子-中國信託慈善基金會（2017）。少棒日記-學習舒緩壓力，移地訓練首度納入 LST 課程，2017 年 7 月 23 日，取自：<https://zh-tw.facebook.com/ctbcfoundation/>。
- 中信小編（2016）。50 歲中信金靠棒球和大學品牌回春，2016 年 5 月 4 日，取自：[http://ctbcbank.talk.tw/Article.aspx?Article\\_ID=186](http://ctbcbank.talk.tw/Article.aspx?Article_ID=186)。
- 中信主管學堂（2017）。創辦人辜濂松先生：「母親是影響我一生最深的人！」，2017 年 7 月 2 日，取自：[http://hrbank.chinatrust.com.tw/recruit\\_ad/Executives/1.htm](http://hrbank.chinatrust.com.tw/recruit_ad/Executives/1.htm)。
- 中信兄弟官方網站（2016）。總冠軍賽南港直播派對達陣，2016 年 5 月 4 日，取自：[https://www.brothers.tw/news\\_unit.php?info\\_id=893](https://www.brothers.tw/news_unit.php?info_id=893)。
- 中國信託反毒教育基金會（2017）。識毒-揭開毒品上癮的真相，2017 年 7 月 2 日，取自：<http://www.ctbcantidrug.org/>。
- 中國信託金融控股集團（2006）。中國信託四十週年年鑑。中國信託內部文件，未出版。
- 中國信託金融控股集團（2017）。中國信託金控榮獲「2017 亞洲企業社會責任獎」肯定獲頒「綠色領導」、「社會公益發展」及「健康衛生推廣」三大獎，2017 年 6 月 2 日，取自：<http://chinatrustgroup.great3.com.tw/newsinfo.aspx?id=2060>。
- 中國信託金融園區（2015）。文薈館中信時光迴廊，2017 年 5 月 15 日，取自：<http://www.ctbcfinancialpark.com/culture.do>。
- 中國信託慈善基金會（2014）。獻給關心棒球的你／夢想篇（為了實現夢想，這群孩子是這樣生活），2014 年 5 月 15 日，取自：<https://www.youtube.com/watch?v=avkN41hawaE>。
- 中國信託慈善基金會（2012）。點燃生命之火，2017 年 7 月 5 日，取自：<https://www.ctbcfoundation.org/web/achievements/History.aspx?ID=21>。
- 行政院原住民族委員會（2007）。原住民部落永續發展計劃重點部落成果專輯。臺北：行政院原住民族委員會。

池祥萱、繆文娟、莊澄臻（2014）。企業社會責任對於公司財務績效之影響是雙面刃嗎？來自全球 500 大公司的證據。**管理學報**，**31**（1），1-19。

池祥麟、陳庭萱（2004）。銀行業企業社會責任之探討。**台灣金融財務季刊**，**5**（2），111-127。

多扶接送（2009）。多扶接送 貼心接送您關心的人，2017 年 7 月 25 日，取自：  
<http://www.duofu.com.tw/our-story>。

吳孟玲、張書陶、李泊諺（2015）。國家化、多角化、下方風險與企業社會責任之關係探討。**會計與財金研究**，**8**（1），95-112。

吳濟華、劉春初、馮永猷（2000）。臺灣地方政府公共支出效率衡量之實驗研究。**行政暨政策學報**，**50**，33-80。

呂俊德（2004）。金融控股公司之企業政策研究。國立政治大學國際經營管理碩士班（IMBA）學位論文，未出版，台北。

李太龍、潘士遠（2014）。財富分配、社會階層結構和經營績效-一個政治經濟學模型。**經濟論文叢刊**，**42**（3），405-451。

李永展（2016）。**2016 年全球經濟展望：破繭而出提振信心落實執行力**。台北：中華經濟研究院。

沈中華、張元（2008）。企業的社會責任為可以改善財務績效嗎？以英國 FTSE 社會責任指數為例。中央研究院經濟研究所經濟論文，**36**（3），339-385。

社企流（2014）。**社企力=Power of good: how social enterprise is shaking the world !:社會企業=翻轉世界的變革力量。用愛創業，做好事又能獲利！**。臺北：果力文化漫遊者事業股份有限公司。

社團法人中華民國企業永續發展協會 BCSD-Taiwan（1997）。中華民國企業永續發展協會，2017 年 7 月 4 日，取自：<http://www.bcsd.org.tw/>。

吳書榆（譯）（2000）。**如何打造社會企業：以人為本的新商機，幸福經濟帶來大收益**（The Art of Social Enterprise: Business as if People Mattered）。臺北市：時報出版社股份有限公司。

周曉琪、羅耀宗（譯）（2015）。**永續發展新紀元**（The Age of Sustainable Development）。臺北市：遠見天下文化出版股份有限公司。

邱明斌等（譯）（2010）。**行政學**（Handbook of Public Administration）。臺北市：五南圖書出版有限公司。

信扶小舖-中國信託慈善基金會（2017）。逆轉人生的信扶-永澧爸的真心，2017 年 6 月 2 日，取自：<https://www.facebook.com/ctbeshop/>。

- 孫中英 (2015)。中信金融園區「鑽石級」綠建築認證，2017年7月4日，取自：  
[http://greenworkshop.delta-foundation.org.tw/green\\_page.asp?id=587](http://greenworkshop.delta-foundation.org.tw/green_page.asp?id=587)。
- 孫本初、鍾京佑 (2005)。治理理論之初探：政府、市場與社會治理架構。公共行政學報，16，107-135。
- 徐仁輝、袁孝平 (譯) (2010)。公共議題經濟學 (The economics of public issues, 16th ed.)。臺北市：智勝文化事業有限公司。
- 翁望回、黃俊英、劉水深 (1998)。企業正當性之實證研究-社會責任的觀點。管理評論，7，153-171。
- 財團法人中華民國兒童福利聯盟文教基金會 (2011)。中信舉辦「理財」活動，教偏鄉小孩理財知識，2011年7月19日，取自：  
[http://www.children.org.tw/news/activity\\_detail/773](http://www.children.org.tw/news/activity_detail/773)。
- 財團法人聯合信用卡處理中心 (2017)。中心簡介，2017年6月21日，取自：  
[https://www.nccc.com.tw/wps/wcm/connect/zh/home/AboutNCCC/About\\_A](https://www.nccc.com.tw/wps/wcm/connect/zh/home/AboutNCCC/About_A)。
- 高希均、林宜諄 (2008)。企業社會責任入門手冊。臺北市：天下遠見出版股份有限公司。
- 高雄市那瑪夏區公所 (2017)。認識那瑪夏，2017年7月9日，取自：  
<http://www.namasia.com.tw/index.php>。
- 國立公共資訊圖書館 (2017)。閱讀全疊打夢想象前行，2017年6月5日，取自：  
<http://publiclib.nlpi.edu.tw/index.php/reading-homerun>。
- 教育部 (2012)。101年社教公益獎 教育部表揚推展社會教育有功團體及個人名錄，2012年11月22日，取自：  
[http://www.topwin.com.tw/pea101/download/pdf/01\\_101\\_p1-12.pdf](http://www.topwin.com.tw/pea101/download/pdf/01_101_p1-12.pdf)。
- 康峰菁 (2000)。企業社會責任的整體認知與實際作為之研究觀點：以台灣服務業為例。企業管理學報，86，75-144。
- 張好禎 (2012)。企業社會責任認知與企業志工參與對組織公民行為之影響。國立政治大學企業管理研究所學位論文，未出版，台北。
- 張明輝、吳德豐 (2014)。企業永續 DNA-CSR 創利。臺北市：資誠聯合會計師事務所。
- 張珍悅、徐勝一 (2010)。永續發展教育脈絡探討：「聯合國永續發展教育十年計劃」之回顧。地理研究，52，1-26。
- 梁連文、黃舒筠 (2013)。企業社會責任可提升銀行經營績效嗎？-隨機邊界法之應用。永續發展與管理策略，5 (2)，49-66。

- 許美玉、陳更生（2013）。從共融經濟的觀點檢視臺灣企業社會責任之發展方向。  
**哲學與文化**，**40**（10），157-180。
- 陳貞吟、李禮孟（2015）。砌回記憶中的家-日光小林社區災後自主重建歷程之探討。2015 第三部門治理與責信學術研討會，台北。
- 陳敦源、吳秀光（2005）。理性選擇、民主制度與「操控遊說」：William H Riker 新政治經濟學的回顧與評述。**政治科學論叢**，**26**，175-222。
- 陳致中（2017）。懷中瞳孔放大的孩子讓辜仲諒投身反毒，2017年6月23日，取自：<http://www.cna.com.tw/news/ahel/201706230168-1.aspx>。
- 湯京平（2008）。社區與環境治理-台灣地方永續發展的制度性能建構與政策網絡化（2/2）研究成果報告。行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告，台北。
- 湯京平（2011）。社經變遷下的永續發展。**社會科學論叢**，**5**（2），1-6。
- 湯京平、吳嘉苓、周平等（2015）。社會及行為科學研究法（二）：質性研究法。臺北市：臺灣東華書局股份有限公司。
- 湯京平、呂嘉泓（2002）。永續發展與公共行政-從山美與里佳經驗談社區自治與「共享性資源」的管理。**人文與社會科學集刊**，**14**（2），261-287。
- 湯京平、簡秀昭、張華（2013）。參與式治理和正義的永續性發：比較兩岸原住民發展政策的制度創意。**人文與社會科學集刊**，**25**（3），457-483。
- 許建隆、邱光輝、林靖（2011）。社會責任與公司形象之關聯：風險社會之調節效果。**臺大管理論叢**，**21**（2），33-54。
- 黃家齊（2000）。企業社會績效研究-社會責任表現、企業聲望與財務績效關聯性之實證分析。**亞太管理評論**，**5**（3），367-380。
- 黃家齊、李雅婷、趙慕芬（譯）（2014）。**組織行為學**（Organizational Behavior 15e）。臺北市：華泰文化事業股份有限公司。
- 黃營杉、齊德彰（2005）。企業倫理、社會責任與慈善公益作為之研究-以台灣高科技電子產業為例。**人文暨社會科學期刊**，**1**（2），65-82。
- 程樹德（譯）（2000）。**研究科學的第一步：給年輕探索者的建議**（Advice for a young investigator）。臺北市：究竟出版社股份有限公司。
- 經濟部農業處（2014）。社會企業行動方案，2014年9月10日，取自：  
[http://www.ey.gov.tw/News\\_Content.aspx?n=631B45FCB3FE2D7E&sms=4ACFA38B877F185F&s=C89333D414EA2A7D](http://www.ey.gov.tw/News_Content.aspx?n=631B45FCB3FE2D7E&sms=4ACFA38B877F185F&s=C89333D414EA2A7D)。



經濟部 社團法人中華民國企業永續發展協會（2004）。**從社會關懷到企業雄心**（Care and Ambitions）。臺北市：社團法人中華民國企業永續發展協會。

遠見天下文化出版股份有限公司（2016）。**社會企業主體論壇 社企在臺北**，2016年9月30日，取自：<https://bookzone.cwgv.com.tw/events/details/321>。

蔣昭弘（2004）。**銀行業績評估之研究-以信託投資公司改制商業銀行為例**。萬能科技大學經營管理研究所學位論文，未出版，桃園。

臺灣證券交易所（2015）。**上市公司編製與申報企業社會責任報告書作業辦法**，獎2015年10月19日，取自：<http://twse-regulation.twse.com.tw/TW/law/DAT0201.aspx?FLCODE=FL075209>。

劉子琦（2015）。**英國社會企業之旅 以公民參與實現社會得利的經濟行動**。臺北市：新自然主義幸福綠光股份有限公司。

劉彥杰（2002）。**企業社會責任之績效分析：以富邦台灣企業社會責任基金為研究對象**。國立中正大學財務金融研究所學位論文，未出版，嘉義。

劉香蘭、張玉芳（2016）。**把家庭找回來：臺灣、香港家庭之政治學分析**。**社會政策與社會工作學刊**，**20**（1），207-245。

劉漢榆、陳文姿（2012）。**從綠色智慧資本探討我國銀行業永續經營導向之效益**。**輔仁管理評論**，**19**（1），73-94。

蔡妮娜、陳彥仲、許永河（2014）。**臺灣各縣市人口結構與社會福利支出集中度之分析**。**台灣土地研究**，**17**（2），1-27。

蔡英欣（2008）。**論公司社會責任之規範模式：以日本法之經驗為例**。**臺大法學論叢**，**37**（3），189-244。

衛生福利部（2017）。**弱勢兒童及少年扶助概況**，2017年5月9日，取自：<http://dep.mohw.gov.tw/DOS/lp-2974-113.html>。

衛生福利部（2017）。**需關懷獨居老人人數及服務概況**，2017年6月20日，取自：<http://dep.mohw.gov.tw/DOS/cp-2977-13846-113.html>。

賴佑維（2014）。**取經桃園龍潭 高雄小林村要靠批薩重生**，2014年1月25日，取自：<https://longtanwho.wordpress.com/2014/01/25/%E5%8F%96%E7%B6%93%E6%A1%83%E5%9C%92%E9%BE%8D%E6%BD%AD-%E9%AB%98%E9%9B%84%E5%B0%8F%E6%9E%97%E6%9D%91%E8%A6%81%E9%9D%A0%E6%8A%AB%E8%96%A9%E9%87%8D%E7%94%9F/>。

錢為家（2009）。**企業社會責任實務全書**。臺北市：商周出版。

賴寧寧（2003）。花旗幫盤據半壁金融江山，2003年3月6日，取自：

<http://www.businesstoday.com.tw/article-content-80395-130312-花旗幫盤據半壁金融江山 P.94>。

顏伯勤文教基金會（2013）。「中國信託-點燃生命之火」點一盞燈 辜濂松遺愛照亮生命，2013年1月25日，取自：

<http://www.rmb.com.tw/images/html/downloadfile/%E4%B8%AD%E5%9C%8B%E4%BF%A1%E8%A8%97%E5%BB%A3%E5%91%8A%E9%91%91%E8%B3%9E.pdf>。

韓保中（2006）。公民社會觀點之民主行政理論-以 Denhardt 新公共服務論為主軸。臺灣大學政治學研究所學位論文，未出版，臺北。

蘇偉業（2005）。香港公營部門“資源增值計劃”的實踐：對新公共管理改革的批判性分析。臺灣政治學刊，9（1），83-117。

DailyView 網路溫度計（2016）。企業如何回饋社會？這些公司的 CSR 討論度最高！，2016年12月7日，取自：

[http://www.csronereporting.com/news\\_3562](http://www.csronereporting.com/news_3562)。

AccountAbility（2009）。AA1000 保證標準（2008）-AccountAbility，2017年7月25日，取自：[https://www.accountability.org/wp-content/uploads/.../AA1000AS\\_chinese\\_trad.pdf](https://www.accountability.org/wp-content/uploads/.../AA1000AS_chinese_trad.pdf)。

## 二、英文文獻:

- Attig, Najah, El Ghouli, Sadok, Guedhami, Omrane, & Suh. Jungwon (2013). Corporate Social Responsibility and Credit Ratings. *Journal of Business Ethics*, 117 (4) , 679-694.
- Buhmann, Karin, Roseberry, Lynn, & Morsing, Mette (2011). *Corporate Social and Human Rights Responsibilities : Global, Legal and Management Perspectives*. UK: Palgrave Macmillan.
- Benedict, Sheehy (2015). Defining CSR: Problems and solutions. *Journal of Business Ethics*, 131 (3), 625-648.
- Carroll, Archie B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4 (4) , 497-505.
- Carroll, Archie. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34 (4) , 39-48.
- Carroll, Archie B., & Shabana, Kareem M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International journal of management reviews*, 12(1) , 85-105.
- Guillen, Laura, Coromina, Lluís, & Saris, Willem (2011). Measurement of Social Participation and its Place in Social Capital Theory. *Social Indicators Research*, 100 (2) , 331-350.
- Hanlon, Robert J. (2014). *Corporate Social Responsibility and Human Rights in Asia*. New York: Routledge.
- Isaksson, Lars, Kiessling, Tim & Harvey, Michael (2014). Corporate social responsibility: Why bother?. *Organizational Dynamics*, 43 (1) , 64-72.
- Jeong, Hyun Ju, Paek, Hye- Jin, & Lee, Mira (2013). Corporate social responsibility effects on social network sites. *Journal of Business Research*, 66 (10) , 1889-1895
- Jizi, Mohammad, Salama, Aly, Dixon, Robert, & Stratling, Rebecca (2013). Corporate Governance and Corporate Social Responsibility Disclosure: Evidence from the US Banking Sector. *Journal of Business Ethics*, 125 (4) , 601-615.
- J. Scott, Armstrong, & Kesten. C., Green (2013). Effects of corporate social responsibility and irresponsibility policies. *Journal of Business Research*, 66 (10) , 1922-1927.

- Kemper, Jan, Schilke, Oliver, Reimann, Martin, Wang, Xuyi & Brettel, Malte (2013). Competition-motivated corporate social responsibility. *Journal of Business Research*, 66 (10) , 1954-1963.
- Kim, Yongtae, Li, Haidan, & Li, Siqi (2014). Corporate social responsibility and stock price crash risk. *Journal of Banking & Finance*, 43 , 1-13.
- King, Gary, Keohane, Robert O. & Verba, Sidney (1994). *Designing Social Inquiry : Scientific Inference in Qualitative Research*. New Jersey: Princeton University Press.
- Lal, Rattan (2013). Food security in a changing climate. *Ecohydrology & Hydrobiology*, 13 (1), 8-21.
- Lee, Chan Goo, Sung, Jiyeon, Kim, Jin Ki, Jung, In Sook, & Kim, Kook Jin (2016). Corporate social responsibility of the media. *Information Development*, 32 (3), 554-565.
- Li, Hi (2000). Political Economy of Income Distribution- A Comparative Study of Taiwan and Mexico. *Policy Studies Journal*, 28 (2), 275-291.
- Lindgreen, Adam, & Swaen, Valerie (2010). Corporate Social Responsibility. *International Journal of Management Reviews*, 12 (2), 1-7.
- L. Simone, Byrd (2009). Collaborative corporate social responsibility- A case study examination of the international public relations agency involvement in the United Nations Global Compact. *Corporate Communications: An International Journal*, 14 (3) , 303-319.
- Manner, Mikko H. (2010). *Human Behavior and the Corporate Social Responsibility of Firm Leaders*. New York: Nova Science Publishers Inc.
- Mazutis, Daina & Slawinski, Natalie (2015). Reconnecting Business and Society: Perceptions of Authenticity in Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 131 (1), 137-150.
- McWilliams, Abigail, & Siegel, Donald (2000). Corporate social responsibility and financial performance: correlation or misspecification?. *Strategic Management Journal*, 21 (5), 603-609.
- Najah, Attig, & Sean, Cleary (2015). Managerial Practices and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 131 (1) , 121-136.

- Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. (2006). Strategy and society- the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84 (12), 78-92.
- Post, James (1979). Corporate Response Models and Public Affairs Management. *Public Relations Quarterly*, 24 (4), 27-32.
- Richard, Slack, Sandra, Corlett, & Rachael, Morris (2015). Exploring Employee Engagement with (Corporate) Social Responsibility: A Social Exchange Perspective on Organisational Participation. *Journal of Business Ethics*, 127 (3), 537-548.
- SAGE Publications (2012). *SAGE brief guide to corporate social responsibility*. Los Angeles: Sage Publications.
- Samuel O., Idowu, Claus Strue, Frederiksen, Asli Yuksel, Mermud, & Morten Ebe Juul, Nielsen (2015). *Corporate social responsibility and governance : theory and practice*. Switzerland: Springer International Publishings.
- Siebenhüner, Bernd. (2000). Homo sustinens : towards a new conception of humans for the science of sustainability. *Ecological economics*, 32 (1), 15-25.
- Torelli, Carlos J., Monga, Alokparna Basu & Kaikati, Andrew M. (2012). Doing Poorly by Doing Good- Corporate Social Responsibility and Brand Concept. *Journal of Consumer Research*, 38 (5), 948-963.
- Werhane, Patricia Hogue (2010). *Alleviating poverty through profitable partnerships : globalization, markets and economic well-being*. New York: Routledge.
- Windsor, Duane (2013). Corporate social responsibility and irresponsibility: A positive theory approach. *Journal of Business Research*, 66 (10), 1937-1944.
- Zeinab, Karake-Shalhoub (1999). *Organizational Downsizing Discrimination and Corporate Social Responsibility*. The United States of America: An imprint of Greenwood Publishing Group, Inc.



## 附錄

表 7 本個案研究進程表

研究項目	105年						106年						
	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月
蒐集企業社會責任資料進行文獻分析													
參與活動與田野調察同時進行													
華山文創園區參加 Home Run Taiwan						17日							
南港園區參加志工行前訓練							12日	4日					
至桃園龍潭觀察								17日					
桃園衛生福利部美語志工實習									8日	13日			
至高雄那瑪夏觀察									22日				
至桃園龍潭面訪												17日	
電話訪談基金會主管												22日	
聚會訪談												24日	
訪談基金會經辦													10日
訪談基金會經辦													19日
訪談公關部主管													21日

資料來源：作者自行整理

表 8 本個案研究問卷

為研究企業在推動社會責任，請教推動的方式或您曾參與的活動過程，訪談內容如下：	
基本資料:	
1.	請問您當初為何願意到慈善基金會服務？
2.	服務時間有幾年？
3.	原本服務哪個單位？
4.	工作性質差異下，為何願意到基金會來？
對外部份合作對象:	
5.	請問在慈善基金會規劃信扶專案/ 信扶小舖 / 愛接棒專案時，是否有遇到您覺得印象特別深刻的部份？
6.	請問和政府部門合作過程，例如:社會局，是否有遇到您覺得印象特別深刻的部份？
7.	如何和政府部門開始進行談合作的意願？政府部門的回應為何？過程受到拒絕時如何能順利談成？
8.	請問和非營利組織合作過程，例如:家扶基金會，是否有遇到您覺得印象特別深刻的部份？
對內推動志工服務的過程:	
9.	請問對內推動活動時，是否有遇到您覺得印象特別深刻的部份？或特別的個案部份？
10.	請問和內部其他單位合作上是否有比較難以解決的部份，包含資源使用調度或人員認同度等?

資料來源：作者進行內部訪談之題目