

# 組織理論 期末報告

企業社會責任 & 國際企業 個案探討

授課老師：王昱凱 老師

100 學年度企碩一

00353022 易采姿

00353038 林中豪

00353040 趙婉廷

99353020 李容瑩

# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機與目的

在現今社會中，每個企業取得資源的方式和能力愈來愈多元和充足，創造利益與利潤的生產過程中，對大環境的頻繁破壞導致資源可能分配不均，生活所遭遇的情況愈來愈難以預料。許多國家、組織、企業與個人開始專注在企業在獲利的同時，是否得回饋社會與員工；亦有多數企業將其企業精神、文化甚至於產品跟企業社會責任的訴求融合，使消費者有看到某品牌就在心中浮現對企業的好印象，進而提升好形象、滿足顧客而創造更高階層的地位。

企業社會責任的概念在國外比較盛行，愈來愈多跨國企業加入維護環境與關懷弱勢的議題中，故本組將以個案的方式，研究對象為國際知名企業，分別是鞋業代表 Timberland 公司與餐飲業龍頭-McDonald 公司。欲藉此機會能更深入瞭解兩家公司的營運方式，以及透過產品及服務如何做到企業社會責任，是否有碰到難題及挑戰？並如何克服？社會上的風評是否與企業的行為是否呈現正相關？等想法。

## 第二節 企業社會責任

企業社會責任，Corporate Social Responsibility (CSR)，概念發展背景源自於二十世紀工業發展極盛之後所引發的人文反省，主要於已開發之先進國家，其在工業及商業發展達一定的規模時，企業與個人則開始對於企業其本身與環境關係產生省思。

隨全球化發展快速，許多大型企業開始跨國性生產及銷售。有別於已開發國家中人民對於高品質的生活環境之要求，開發中國家為求經濟發展的快速成長，往往在過程當中犧牲了環境保護的需求，甚至跨國性企業在不同國家所採取的勞工政策、社區發展政策等企業經營管理策略亦有所差異。CSR 的概念逐漸成熟，關注的焦點逐漸從已開發國家拉至開發中國家，包括許多國際性的官方組織開始在開發中國家著手進行 CSR 的推廣及宣導活動，企圖將 CSR 的要求提升成為跨國企業或各國本土企業的基本經營理念與價值。

CSR 概念的發展背景大致可由幾個面向加以觀察：

一、人口爆炸 (Population)：截至 2050 年為止，地球人口將介於九十億人與一百四十億人間，但其中百分之九十的人口成長將在最貧窮的國家中。而印度的人口將很可能在十年內超越中國人口。

二、兩性問題 (Women)：現今世界人口中有百分之五十一是女性，然而，以日本為例，其全國公司企業的董事會之中只有百分之一是女性成員。而在目前十三億的貧窮人口中，有百分之七十是女性。

三、貧窮問題 (Poverty)：目前世界上半數人口每天維持生活之金錢少於兩塊美元，更有十億人口少於一美元，且每天約有兩萬四千人的直接死因是營養不良。此外，貧富差距亦日益逐漸擴大。

四、污染問題 (Pollution)：污染問題日漸嚴重，中國是目前世界上第二大二氧化碳的製造國，也是世界上第一大二氧化硫的製造國。污染問題亦衝擊著經濟發展面，根據世紀銀行的報告指出，中國的污染問題每年將對其 1.4 兆美元的 GDP 造成百分之八到百分之十二的減損。

有學者認為，此污染問題是開發中國家的必然發展趨勢與過程，即令是已開發中國家的日本，其於開發及經濟發展過程中亦曾出現過污染問題。只要經濟體制健全，自然能有所彌補與改變。不過，此種說法顯然是忽略了過往時期在其他國家，諸如日本等國中所曾發生過的污染問題，不論是在規模上或程度上，均無法與現在中國的污染問題相提並論。

五、氣候變化 (Climate Change)：隨著污染問題緊接而來的即是全球環境的氣候整體變化，污染問題一旦並隨著氣候環境變化，將使影響的層面成為跨國性的問題。即令並非污染的製造者，亦可能因氣候變化的影響而遭受災害。

六、能源問題 (Resources)：中國目前是世界第二大的石油輸入國，也是全球最大的煤礦消費國（因為中國有百分之七十的電力來源是透過煤礦火力發電）。而中國與印度目前亦正為了石油來源的問題互相競爭當中。

七、水資源 (Water)：2004 年，正當南中國面臨嚴重的旱災，有 400 個中國城市擁有水資源短缺的問題時，南亞卻發生洪水災害。而事實上，水資源問題也在在衝擊了產業面及企業經營。

八、公共衛生與健康問題 (Public Health)：據 WHO 的報告指出，2003 年時，全球有兩百五十萬人死於與環境異常有關的因素。而都市化的結果更升高了公共衛生與健康的風險。

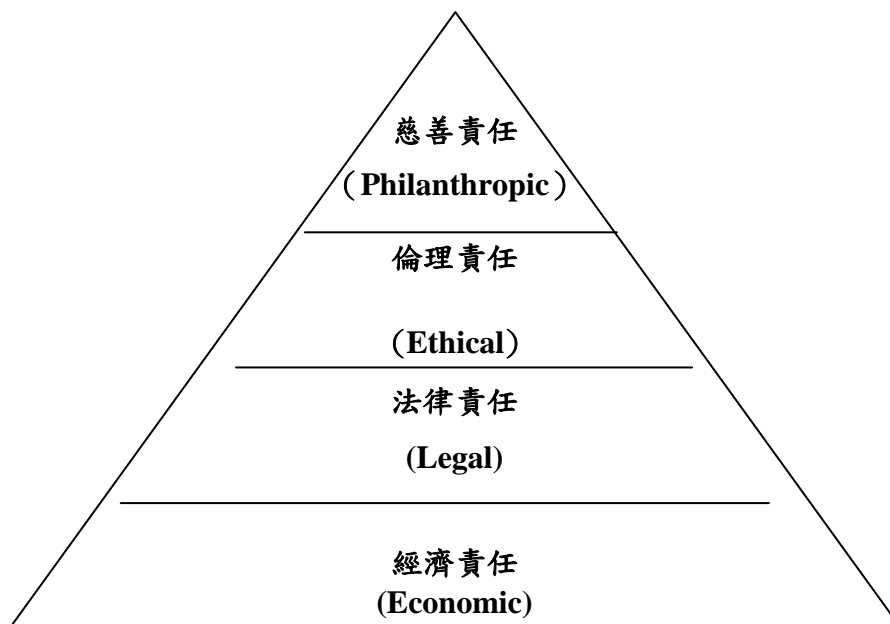
九、跨國性的勞動力移動 (Migrant Workers)：目前世界正面臨著史無前例的勞動力移動，此一移動範圍不僅是從鄉村到都市，更是跨國性的移動，例如台灣近年在工程方面或家庭看護方面均引進大量的外籍勞工。另一方面，勞工力需求的焦點也從歐美逐步轉向亞洲，此一勞動力需求的移轉，可能導致歐美的失業潮。

十、其他如職業安全與衛生問題 (Occupational Health and Safety)、供應鏈之要求標準 (Standards in the Supply Chain) 與童工問題 (Child and Bonded Labour)。

### 企業推動 CSR 之動機

#### 一、CSR 概念宣傳與推動策略

□ 在 CSR 的宣傳與推動的策略上，如何能夠有效的引發企業的動機以推行、運作 CSR 的相關活動是重要關鍵。換句換說，在擬定策略上勢必要能緊扣住企業體本身的動機而設計。CSR 概念在本質上可分解為以下幾種面向與層次：



□ CSR 初期發展階段，除了對企業法律責任面的要求之外，必須要能將 CSR 的運作及實踐緊扣住「利益面（獲利面）」的需求，即以「經濟責任」作為層次基礎，再逐步將概念的推廣延伸至倫理責任甚至慈善責任。在宣傳上若要有效吸引企業體（經營管理階層），甚至進一步要能將訴求的對象延伸到其他的利害關係人（包括企業體的股東、員工等），必須先有效分析企業推動 CSR 概念的「利益」為何，以及若不推動 CSR 概念的潛在「風險」為何，透過「利益」與「風險」的交叉雙重分析，將能有效誘發企業發展 CSR 的動機。

## 二、CSR 概念推動與否的利益與風險

推動 CSR 概念的利益：企業員工希望在企業營運過程中有更高的參與感，且企業員工希望能夠為值得他們尊重的企業效勞。儘管員工個人動機可能不完全相同，但研究顯示出，員工對於企業營運過程的高度參與率，將能有效提高企業的生產力。CSR 概念推動的利益如下：

- 1、員工對於企業有更高的參與感；
- 2、員工對於企業有更高的信任感；
- 3、帶動新的企業經營理念；
- 4、降低人事的流動率；
- 5、降低員工缺席的情形；
- 6、生產力的整體提升。

企業不採行 CSR 相關措施的可能風險：

□ 企業經營的規模愈龐大、歷史愈長久，就愈經不起商譽方面的打擊與考驗，經過多年所辛苦經營而成的企業體，可能會因為一個 CSR 爭議即面臨倒閉風險，例如近年來被控製作不是財務報告因而倒閉的恩隆（Enron）公司。

CSR 概念相關爭議所可能存在的風險，不僅彰顯於廣大投資人對於企業的信心，更可能

帶來相關訴訟責任等。此種傷害對企業而言，可能遠超過企業經營本身可能帶來的損益。而在企業經營型態日趨複雜的今天，發展因跨國性地延伸而可能面對到不同文化環境的衝擊，推動 CSR 相關活動似乎是企業經營在避險政策上不可或缺的一環。

三、企業外部實踐 CSR 的方法，包括：

- 1、對其開發中國家的供應商頒佈勞動標準政策；
- 2、對其供應商頒佈童工限制政策；
- 3、在企業影響所及範圍內參與保護人權之活動；
- 4、檢查其供應商的健康、安全及環境設施；
- 5、積極投入當地社區發展及保護活動；
- 6、制頒企業對於利害關係人之投訴的回應標準流程的政策；
- 7、頒佈關於公平交易與訂定市場價格的政策；
- 8、制頒貧窮人口及其權利的保護政策；
- 9、制訂倫理要求與規範（包括賄賂與貪污）；

### 企業內部推動社會責任

一、雙向溝通式策略

□ 一旦企業經營管理階層決定接納並採行 CSR 概念的相關實踐措施後，另一個層次的問題即在於企業經營管理階層如何能有效說服公司的員工與股東支持公司該等經營策略，並一併投入相關活動之中。企業股東的思考動機出發點仍建立在「獲利面」，企業經營管理階層或是 CSR 的相關推動者本身，必須要能有效彰顯 CSR 活動與企業永續經營及獲利的關連性。

二、企業內部的 CSR 實踐方法

其可能 CSR 相關活動的實踐方法包括了：第一、針對工作場所中的反歧視政策做出明文書面宣示；第二、發表相關的實踐計畫；第三、公布一般平均工時、最高加班時數及公平的薪資結構；第四、提出人才培養與發展、在職訓練與職業訓練計畫；第五、確保工會的自由權、團體協商權及建立投訴程序；第六、在企業運作實務上確保人權。

### CSR 運作可能面臨的挑戰

企業在推廣 CSR 時，遭遇困難或阻礙，可能的原因有很多，如下：

- 1、欠缺管理階層的參與，而僅有公關部門（Public Relationship）之人員的努力或在設計上未能切合員工之需求，欠缺企業員工的參與；
- 2、CSR 推動上呈現多頭馬車的情況，或因野心過大，未能集中運作焦點；
- 3、未能取得相關利害關係人之信任，欠缺有效且適時的溝通；
- 4、人事上的改變。

### 企業克服障礙之作法

集中焦點（Be focused）：企業不應顯得野心過大，企圖將活動延伸至各處；確保高層經營管理人員的參與，企業應將 CSR 的活動實踐當作是企業經營的優先考量，為確保企業能永續推廣及落實此一概念，最佳的策略即是讓企業總裁帶頭進行活動，並要求董事或其他經

營管理人員簽訂相關政策。確保員工的參與，CSR 概念運作必須先能瞭解、掌握員工的興趣所在。企業須先衡量自己的投資預算為多少，並適時展現該等活動對企業體本身的利益。並與股東對話，透過對話建立公司與股東、企業之間的信賴關係，有助於 CSR 活動的運作。

## 第二章 Timberland 企業

### 第一節 Timberland 公司簡介

Timberland 歷史沿革表

| 年代   | 重要事件   |
|------|--|
| 1952 | 執行長 Nathan Swartz 買下 Abington 製鞋公司的 50% 股份   |
| 1955 | 執行長 Nathan Swartz 買下其餘股份，由第二代接管公司，並生產自創品牌  |
| 1965 | 在業界奠定現今製鞋的優質技術，利用一針一線將鞋底附著於皮革下，打造真正能夠防水的鞋子   |
| 1973 | 首次以 Timberland 為品牌名稱   |
| 1978 | 正式將公司命名為 The Timberland Company；創造第一隻手縫休閒鞋   |
| 1987 | Swartz 家族的第三代 Jeffrey Swartz 加入 Timberland 公司；並在美國股票市場掛牌上市   |
| 1992 | Timberland 鼓勵所有員工利用給薪休假參與社區服務活動，提供全美大型義工團體「City Year」資金高達 100 萬美金  |
| 1998 | 為紀念 Timberland 二十五週年，於六月十八日舉辦全公司總動員的大型社區服務活動，Jeffrey Swartz 成為全球執行總裁   |
| 2001 | Timberland 公司榮獲 <Business Ethics> 雜誌企業社會責任報告之年度企業公民獎(Corporate Citizenship)，獎項為表揚能體現優秀企業公民本分之企業，並幫助促進企業在股東關係中有更佳表現   |
| 2004 | Timberland 強調最高等級的透明公開性，包括於 2004 年企業社會責任報告中公開發全球合作廠商名稱與地點。<br>StsustainableBusiness.com 連續兩年挑選 Timberland 成為 20 間名列「全球最能永續發展股」(World's Best Sustainable Stocks) 企業之一。<br>Timberland 推出油電激勵計畫，提供 3,000 美元津貼與符合資格員工，鼓勵購買油電混合車。 |
| 2005 | Timberland 買下 SmartWool 公司，善用其紐西蘭美麗諾羊毛纖維製成的專利溫度調節材質，設計更多保暖、透氣的鞋款與襪子。   |
| 2007 | Timberland 連續第十年獲得富士比雜誌提名為百大最值得工作企業。   |
| 2008 | EarthKeepers 地球守護者計畫及產品推出，透過 Facebook 及其他行銷工具，將地球守護者的精神與概念發揚光大。  |

資料來源: Timberland 官網

### 第二節 Timberland 企業社會責任

Timberland 實踐企業社會責任(CSR)的基本精神價值，包括：人性(Humanity)、謙遜(Humility)、正直(Integrity)與卓越(Excellence)。

Timberland 的計畫、策略、活動與報告，都以企業社會責任(CSR)的四大支柱「能源、產品、職場、服務」為依歸。注重在用料方面對環境帶來的衝擊—而這衝擊正代表極為重要社會環境足跡。Timberland 承諾要降低對環境所帶來的衝擊，並改善人們所居住與工作的環境。

## 能源

Timberland 已達成在 2010 年底前達成碳中和成效的目標，係將工廠設施以及員工差旅的碳排放量減少 38%，進而達到改善碳足跡的成效。並致力於設計能夠排除氣候衝擊問題的產品，同時向供應商提供此類資源來極力縮減其碳足跡。

Timberland 採取以下措施，以改善價值鏈碳排放的問題：

- 1、採用 Timberland 的 Green Index®綠色指標環境評等系統，以便於生產階段之前，告產品設計師與開發廠商應設計可避免環境衝擊的產品；透過公開報導與第三方驗證的方式，使我們所產生的氣候衝擊透明化。
- 2、透過 Timberland 的行為準則環境評估程序，與供應商進行改善工廠環境績效的諮詢程序，並制定出能夠推動現地減少溫室氣體排放的個別工廠措施計畫。
- 3、與其他品牌合作開發可支援共同價值鏈實行最佳做法的產業工具與標準，向已獲得國際皮革工作團隊所核發之銀級或金級認證、且具有健全能源管理與環保最佳實務的皮革工廠取得用料；並評估貨運公司的運具移轉及碳足跡情況，以改善運送 Timberland 產品的相關碳足跡問題。

藉由與價值鏈合作的方式來推動其改善自身的碳足跡。協助我們改善無法直接控管的 96% 的碳足跡之主要計畫如 Green Index®綠色指標：此產品環境評等系統，能讓我們瞭解原物料以及產品設計方式所造成的氣候衝擊程度，使我們在設計／開發階段更能有效地減少氣候衝擊。工廠評估：我們於全球駐點的行為準則專員可協助工廠評估碳足跡，並且制定可減少負面影響的措施計畫。

指標數值表

| 指標                      | GRI 指標 | 2007   | 2008   | 2010   | 2015          |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|---------------|
| 每噸碳排放量                  | EN16   | 23,037 | 18,781 | 12,800 | 6,400<br>(目標) |
| 可再生能源的<br>總能源使用量<br>百分比 | AF21   | 4.99%  | 6.67%  | 39%    | 60%<br>(目標)   |
| 鞋履工廠每噸<br>碳排放量          | -      |        | 基準     |        |               |

資料來源:Timberland 官網

## 產品

Timberland 的產品設計主軸為專注可回收產品。

可回收產品如可不斷設計製造的產品。當產品使用壽命結束之後，不會直接進入廢棄掩埋的程序，而是再次用於製造新產品。能藉由提供符合消費者需求的耐用產品、以及超越環保期望的方式，來經營戶外休閒產品的悠久傳統及環保聲譽。Timberland 運用 Green Index® 綠色指標評等系統來評估距離目標的進展情況，能指引其長期改善整體環境績效，且作為設計師與消費者的參考標準。

Timberland 生產的商品完全不使用會對人類或環境造成傷害的化學物質，生產線也不再使用 PVC，並減少使用溶劑，增加產品所含的可再生與可回收用料。

### Green Index® 綠色指標評等系統簡介

2007 年 Timberland 設立了「Green Index® 綠色指標評等系統」，可衡量產品所產生的環境衝擊程度，靴款至涼鞋的全系列戶外休閒產品納入評等範圍之內。以 0 分至 10 分的系統來為產品進行評等，比較 Timberland® 產品所帶來的環境衝擊；分數越低，即表示從原料至成品的製程中所產生的環境碳足跡越小。

Green Index® 包含氣候衝擊、化學物質使用與資源耗費量三項主要係數的平均值：

#### 一、氣候衝擊：生產過程中排放的溫室氣體

製造原料與生產鞋履過程中所產生的溫室氣體，均會對氣候變遷造成不良影響。「氣候衝擊」評等係數能量測每種原料生產過程至成品製造過程中所排放的溫室氣體量。Timberland 使用 GaBi ([www.gabi-software.com](http://www.gabi-software.com)) 軟體程式來計算一雙鞋所產生的氣候衝擊程度，輸入：1) 鞋組件的成品質量；2) 鞋工廠能源耗用量估計值；3) 鞋款原料以及製造地電力公司的公開或商業可用資料。而 GaBi 會運用此項資料以及符合建立產品製造環境輸入與輸出模型的國際標準化組織(ISO) 14000 架構，來產生溫室氣體總測量值，或是以公斤為單位的「二氧化碳當量」。

接下來，溫室氣體測量值會轉換為 0 分-10 分的 Green Index® 綠色指標範圍。若氣候衝擊分數為 10 分，即表示 Timberland® 鞋款於生產過程中排放最多溫室氣體，也就是 100 公斤以上的 CO<sub>2</sub>-e (二氧化碳當量)；而 0 分-10 分表示 0-100 公斤的 CO<sub>2</sub>-e 平均範圍。為達到最理想的 0 分狀態，生產一雙鞋所排放的溫室氣體量，務須低於 2.49 公斤的 CO<sub>2</sub>-e。

雖然此衡量是建立產品氣候衝擊模型最優異的可用方法，但仍存在著某些限制：GaBi 所採用的原料資料組，並非為 Timberland 製造原料的特定農牧場與工廠，因為無法取得特定資料。因此，針對此資訊，選用的是公開、商業的可用資料組。並針對特定合成原物料的結構採估計值的方式。

#### 二、所使用的化學物質：危險物質的使用 (PVC 與溶劑類黏著劑)

原料材質及生產鞋履所使用的化學物質，目的在增進產品效能與美觀。Timberland 儘可能避免使用會對人類或環境造成傷害的化學物質。為了達到目標，公司已針對常見的鞋履組件開發及使用更安全、更環保的替代物質。「所使用化學物質」分數中所指的物質是聚氯乙



烯(PVC)及溶劑類的黏著劑。產品設計小組與合作工廠，均可協助 Timberland 確認每種鞋款所使用的 PVC 及溶劑類黏著劑。若一隻鞋子使用 PVC 材質，即需加上 2.5 分。

溶劑類黏著劑廣泛運用於鞋履的三個部分—鞋面、鞋底以及將鞋底與鞋面黏合的部分。不論是鞋面、鞋底或黏合鞋面與鞋底的部分，均必須特別使用溶劑類黏著劑，亦即必須在「所使用化學物質」加上 2.5 分。

### 三、資源耗費量：使用有機可再生回收原料材質的重量百分比

製造耐用產品的要件，在於使用高品質的原料材質，這是一種密集耗用資源而留下顯著環境足跡的過程。而我們主要採用可將資源耗費量降至最低的原料材質來製造產品，我們的資源耗費量分數能測出此方面所做的努力之成效。如果我們使用需要較少土壤、水資源及化學物質所生產的原料材質，此分數就會降低。此類原料材質包括：可回收原料材質、有機原料材質與能有效運用非可再生資源而於工廠快速生產的原料材質（例如，大麻纖維及竹子）可再生原料材質。

藉由確認未列於上述三種類別的材質重量，再除以鞋履總重的方式，即可得出資源耗費量分數。0-10 分的 Green Index®綠色指標評等系統，意指 100%有機可回收再生的原料材質比例，分數越高即表示此類材質比例越低；0-10 分之間以級距方式對應 0-100%。Timberland 視 Green Index®綠色指標為提升永續責任及資訊透明化的起點，並希望能啟發消費者提出疑問，並且在清楚得知背景資訊的情況下做出購物選擇。Timberland 的綠色指標評分來自媒體與正向的顧客回應，因而協助 Timberland 建立品牌的價值。然而，Timberland 被正向的回應給激勵，雖然 Timberland 在第二項的綠色指標評分內容-顧客對產品的需求有較小的環境足跡，此一目標尚未成功，但為了達到此目標，Timberland 聯合其他品牌去創造在 Timberland 在產品間有環境淨化的可能性。Timberland 可能也要改善在溝通產品的環境屬性上，進而創造相關顧客之綠色指標分數。



Green Index 圖

製作成分標誌整理表

|   |  |
|---|--|
|    | <p>地球守護系列，表現出 Timberland 針對環保價值所做的努力。</p>                                  |
|    | <p>國際皮革工作團隊(LWG)銀級皮革工廠-表示有一或多種主要組件至少採用 50% 經第三方環境稽核評等為[銀級]以上之工廠所製作的皮革。</p> |
|    | <p>表示有一或多種主要組件至少含有 10% 的可再生物質，例如竹子纖維等原料。</p>                               |
|    | <p>表示有一或多種組件含有 100% 的認證有機棉。</p>  |
|    | <p>42% 回收輪胎製成的 Green Rubber 大底。</p>  |
|  | <p>表示有一或多種主要組件(鞋面等)含有至少 50% 的回收 PET，亦為製造汽水瓶的塑料。</p>                        |
|  | <p>表示有一或多種主要組件含有至少 50% 的認證有機原料材質(例：有機棉)。</p>                               |

資料來源: Timberland 官網

## 職場

Timberland®的產品是由遍布 38 個國家、280 間工廠、總計約 247000 名工作人員所製成。期中位於多明尼加共和國的工廠，由 Timberland 自營，其他工廠則由第三方的合約製造商與供應商所營運。當外包其他工廠來製造產品時，仍秉持與自營工廠相同的理念，以尊重工廠工作人員權利的方式，來製造高品質的產品。Timberland 聘僱了 11 名全職與 2 名兼職評估人員，以及 2 名承包商，前往遍布全球的工廠現場進行評估。而針對無法派遣職員前往的少數國家，會選聘 Specialized Technology Resources (STR) 公司此外包監督公司的稽核人員，負責為執行相關程序。

Timberland 透過四大要點來推動資訊透明化的業務與計畫決策：

- (一) 追蹤會影響全球人權的相關供應鏈指標：計算新工廠的初次評估平均值，並設定改善目標；計算「優先改善」工廠的生產百分比，並設定改善目標。

- (二) 運用評估程序來突顯問題，排定價值鏈糾正需求的優先順序：
- (三) 透過糾正程序，與工廠管理階層合作，針對問題的成因來進行永續性的調整。
- (四) 透過評估程序來確認所需改善的層面，以進一步瞭解勞工的生活技能、安親、資金取得管道、保健、住行等需求。

### 顧客調查

為了確定 Timberland 如何成功的利用目標(綠色指標)影響顧客的購買決策與內容，Timberland 利用市場研究與媒體追蹤衡量顧客的反應。由市場調查顯示 Timberland 的綠色標籤有著公司層級的環境資訊，對顧客而言，易於理解與接受。因為顧客表示此一標籤代表 Timberland 對於環境保護的管理責任與承諾，此一觀點對 Timberland 的品牌有正向的移轉現象，然而，顧客可能不清楚確切的資料意義，事實上 Timberland 已經報告過類似的資訊，並溝通其誠實性與創造信任。其他的影響因素也是相同的，Timberland 的顧客調查表示 Timberland 的產品因具有營養標籤的呈現，使其成為顧客的偏好產品之一。

Timberland 建立產品特殊的綠色指標衡量系統與環境象徵標籤，以吻合顧客需求的實體產品資訊，像是使用上的可回收性、有機與更新原料。Timberland 的調查確定其顧客視 Timberland 鞋子上的特殊標籤與象徵性極為重要、具教育意義、信任與關聯性。例如在於先前的顧客調查中，Timberland 發現有 25% 的回應者指出他們有看見產品上的標籤，有 50% 的顧客認為此一標籤會影響他們的購買決策。

雖然 Timberland 早已得到顧客的正向回應，也知道顧客對其資訊已備妥相關理念；在 2006 年 Timberland 公司層級的綠色指標衡量系統在當時設立時被廣為接受，但非所有顧客對於 2007 年的產品特殊綠色指標衡量系統有所心理準備，有些人認為他的評分需要更具體化，有些人想要要求更多報告中數據之產業標準與相關比較性與全面性的獨立內容。在 2009 年後，顧客逐漸具有對環境的良好教育意識與注目，Timberland 期許未來能獲得更多的正面評價與回應，且認為建入各別產品的環境指標很重要，利用正式化的標準與一系列的矩陣，如食物上標籤般，創造一致性與可比較性。

### 服務

#### 社區綠化服務活動(COMMUNITY GREENING SERVICE CAMPAIGN)

TIMBERLAND 是一家規模龐大的企業，由上千名具有創意且努力工作的投入人員所組成的社群。核心信念在於每個人皆能在轉變社群方面貢獻一己之力，並且為世界帶來改變。為了讓員工擁有作出貢獻的機會，每年都會透過 PATH OF SERVICE™ 員工志工計畫，來提供 40 小時的有薪社區服務。希望盡力鼓勵他人一同探索與享受戶外活動，贊助的服務著重於 GREEN SERVICE 的部分，藉由改善綠色環保空間的方式來強化社群力量。

#### THE PATH OF SERVICE™ 計畫

Timberland 重視價值的傳統以及強烈的企業責任感，獲得啟發而創立了 Path of Service™ 計畫。自 1992 年起，向員工提供服務其社區的有薪服務時數。Path of Service™ 計畫能挑戰 Timberland 員工的潛力、建立強大的團隊，並且讓公司最寶貴的人力資源同心協力推動改變。Path of Service™ 計畫能激發每個人的熱忱，並且為員工、消費者及利益關係人帶來全球性的活動。

### 第三節 Timberland 保護地球活動

1、Timberland 製造適合於戶外使用的靴子、配件與服飾。其用途多樣化，就如同各位出發去旅行般，帶給您不同的感受。在現今的生活當中，每次使用電腦、生產靴子時，同時製造了影響氣候變遷的環境問題。為了這個地球和地球上居住的所有人類免於危險，起身而行是必要的。

#### 2、期望能有更良善的社會

2004 年，TIMBERLAND 針對本公司最大的設施訂立了一個貫徹減少 40% 能源使用與二氧化碳排出量之能源效率改善計畫。TIMBERLAND 還開始投資再生能源。2006 年，本公司於安大略（加州）的配送中心開始使用太陽能。安大略配送中心現在成為世界排行 50 名以內，具備大規模太陽能發電裝置且供給本身約 60% 之所需能源。

#### 3、TIMBERLAND 將鞋子的包裝改為使用 100% 再生紙和大豆油墨印刷製成的鞋盒。

雖然改變鞋盒不能改變世界，但是朝向正確方向努力的用心是無庸置疑的。若消費者閱覽使用 100% 再生紙及大豆油墨製成之鞋盒上的足跡標籤，應該能理解 TIMBERLAND 對於環境問題的重視程度。此外，鼓舞著期望比現在要更進步的 TIMBERLAND 團隊。

#### 資源的耗費

#### 1、REDUCE、REUSE、RECYCLE

從以前推廣至今的「REDUCE 減量、REUSE 再利用、RECYCLE 回收」，像 TIMBERLAND 在包裝產品時傳來讓人心情愉悅的旋律。TIMBERLAND 的鞋盒上採取最低量的油墨且全是大豆油墨，鞋盒使用 100% 再生紙。獨特的包裝上貼有稱為「足跡標籤」的貼紙，標示著 TIMBERLAND 對於環境、社會造成的影響。打開鞋盒，裡頭是含有回收材質、可再利用材質、有機材質的鞋子。現在 TIMBERLAND 有近 80% 的鞋類含有回收材質。含有 30% 回收橡膠的大底、麻製的鞋幫、回收而成的鞋帶、靴子內部構造的部分，都是經過 TIMBERLAND 的設計、產品開發、生產團隊不斷的測試，採用考慮到環境保護的嶄新製鞋方式。

#### 2、TIMBERLAND 的鞋盒有什麼特別之處？

TIMBERLAND 的鞋盒上都貼有我們稱之為「營養標籤」的貼紙，上面記載著關於靴鞋對環境造成何等影響的詳實數字。可以從產品圖標、產品足跡的連結得知。

#### 問題討論

Timberland 的 CEO 表示：「在公司的產品研發、設計、生產與銷售的過程中，致力於對環境、能源、氣候衝擊較小的作法，如執行地球保護者計畫，轉換有機棉，發展可回收之合成橡膠組合與綠色指標衡量系統，並在每項產品的回收包裝上，貼上營養標籤，提供產品製作過程中的相關資訊，溝通環境保護的意念，讓顧客可衡量並追蹤企業的環境足跡，進而影響其購買選擇與決策。」也強調為了降低生產過程中的碳排放量，將聯合多家戶外休閒品牌在產品供應線上的合作，創造產業廣泛指標，以降低產品對環境的衝擊。

由以上 CEO 的觀點可得知，企業社會責任的施行範圍，不再只是單一企業發起的行為，

而是趨向聯合該企業隸屬之產業供應鏈，發展出從上游至下游所共同遵循的指標與規範，然而，本組認為企業、產業與國家的關係，在企業營運上必然有環環相扣的緊密關係，如以下關於「加拿大退出京都議定書減碳大挫敗」的報導，讓我們不禁思索社會責任的範圍若是延伸至該產業所歸屬的國家，會帶來什麼樣的影響？而國家對於環境保護的意願與商業利益間該如何找尋平衡點？(碳排放) 故本組就企業社會責任之能源對環境衝擊的議題發想了此一問題。

### 第三章 McDonald 企業

#### 第一節 McDonald 公司簡介

麥當勞是全世界最大的快速餐飲服務餐廳領導品牌。1955年，全世界第一家由創始人 Ray A. Kroc 在美國芝加哥 EIK Grove Village 成立，金黃拱門下的美味漢堡和親切服務，立刻受到各界人士歡迎，現在全球 119 個以上的國家總計超過 30000 家餐廳，每天服務 5000 萬名以上的顧客提供超值美味的麥當勞餐飲。1981 年 1 月 28 日，台灣麥當勞於台北市民生東路創立第一家店面，並以品質、服務、衛生與價值廣受消費大眾的支持與肯定。台灣麥當勞持續穩定成長，為台灣快速餐飲服務的領導品牌。

#### 使命

有效提升獨特的人才，優勢及多樣化的資產以及成為世界上最佳的快速餐服務餐廳。

#### 願景

確保員工、加盟經營者及供應商皆能反映並代表麥當勞在世界各地服務的多元化對象。運用多元社會的特性，兼容個人及團體的差異性，締造一個總合、互補的優質團隊，提供最佳的服務。麥當勞再各個市場近可能對社區生活品質投資。並拓展員工、加盟經營者、及供應者的機會範圍、讓他們自由地在人力資本、創意、活力、專業與同時間等方面投入成本。

#### 企業文化

堅守，QSCV 守則。Q=Quality：品質食品的品质新鮮、美味、營養、熱騰騰；S=Service：服務，服務人員以整潔的制服、親切的微笑、和誠懇的態度；S=Cleanliness：清潔用餐環境、食物、調理人員、絕對的清潔和衛生；V=Value：價值，合理的價格、高品質的餐飲、熱誠親切的服務、與清潔舒適的用餐環境。

#### 第二節 McDonald 企業社會責任

世界麥當勞的社會責任可分為四大類：

##### 1、Nutrition and well-being

###### (一) 孩童的食物種類和飲料種類的增加和延伸

麥當勞的快樂兒童餐增加免費的水果，麥當勞希望對孩童養成吃水果的習慣之正面影響，讓兒童瞭解水果的營養攝取以及提升他們吃水果的意識。

###### (二) 利用具寓教於樂的影片來增加孩童的健康意識

麥當勞利用一系列史瑞克動畫影片讓孩童和孩童的媽媽瞭解蔬菜水果的好風味並且增加品嚐蔬果的趣味性，這一系列的宣傳引起了名人的注意，它們也對於此議題在全球宣傳透過麥當勞快樂兒童餐品嚐蔬果的風味和趣味性。

### (三) 提供實用性的營養資訊

麥當勞在它所製造的食用產品上標示營養成分，讓孩童和家長更容易得到有用的營養資訊。

## 2、Sustainable supply chain

### (一) 與供應商溝通永續發展的議題

麥當勞有每年例行的供應商永續發展會議來與供應商作溝通，並利用工具和資源提供麥當勞的供應商來維持麥當勞的內部網站。2010年麥當勞架設網站來蒐集廣泛的供應商永續發展的最佳實務。EX綠色和平組織與麥當勞攜手合作，成功迫使嘉吉(Cargill)兩年停購任何亞馬遜雨林新開墾區種植的大豆。

### (二) 全球森林策略

麥當勞希望與它合作的供應商可以購買公認的環保木材纖維。

### (三) 對於產品包裝的標準延伸到全球其他區域

特別對於美國、加拿大、太平洋地區、中東地區、非洲地區，麥當勞鼓勵供應商增加良好的再生資源來包裝消費者所購買的產品，例如：木材纖維。

### (四) 將環境意識融入到產品的包裝設計中

全球包裝計分卡來瞭解包裝的改變，例如：包裝重量的減輕、再生原料的使用、溫室氣體的減少量。

## 3、Environmental responsibility

### (一) 麥當勞體系裡，做到最佳實務分享，以強調效率轉換規模與創新精神。

麥當勞建立全球能源領導團隊，結合作業、設備、建築與科技四個層面發展全球能源策略，全球能源領導團隊討論出能源效率的行動方案，例如：能源管理系統，在2010年蒐集與能源相關的最佳實務、歐洲麥當勞綠化、台灣麥當勞資源回收。

### (二) 尋找最佳化使用能源效率的方法

麥當勞與設備供應商維持良好關係並引進有效率的能源科技設備，來增加能源使用效率。EX與設備供應商合作開發可回收熱能的炸油槽、台灣麥當勞與台灣工研院合作自動節能系統。

## 3、Employee experience and Community

### (一) 提高漢堡大學認證餐廳經理人的數量

現在全球有七座漢堡大學來訓練餐廳員工和公司的工作人員，麥當勞著重增加受漢堡大學認證的餐廳經理人。

### (二) 增強員工價值的人力資源企劃案來驅使員工努力

2009年全球人才高峰會議介紹公司領導力後，關於家庭、朋友、未來、彈性的EVP(員工有價值的提案)轉變成麥當勞的全球策略性人力的平台，並反應市場層級的生意。EX：台灣麥當勞麻吉團隊(家庭、朋友、彈性、未來)。

### (三) 麥當勞人力資源實務分享

舉辦全球會議，由全球 15 個市場代表者聚會分享實務經驗，遇到的挑戰及最佳實務。

#### (四) 麥當勞叔叔基金會和其核心計畫

麥當勞利用媒介協助宣傳慈善基金會的意識，並發展三項核心計畫，分別為麥當勞叔叔之家、McDonald's Family Rooms、McDonald's Care Mobile 來改善兒童健康和福祉。

#### (五) 鼓勵員工參與志工活動

在 2010 年麥當勞發展一個正式的公司義工計畫，利用義工配對、團體義工活動和誘因的方式，來鼓勵員工參加義工活動。在數據上顯示現在麥當勞員工參加義工的比率逐漸提升，大約維持在 25%。

### 第三節 McDonald 綠色供應鏈

#### 1、利用風：

在 2009 年英國麥當勞的供應商 McCain 薯條工廠使用風力的渦輪機，可提供高達 60% 的每年電器工廠的所需之電源，減少二氧化碳排放量一萬噸，當工廠不作業時，剩餘電器賣給國家電廠。

#### 2、馬鈴薯能源：

在奧地利的麥當勞供應商需要將馬鈴薯的附產品轉化成氣體，從流程中的殘留物作為農夫的天然原料，該工廠生產每年約 6 億度電的能量，可以供應兩千家庭電力和節省 30% 的現場電力。

#### 3、豐富的價值觀和自尊：

麥當勞的供應商發起員工發展計畫分成四個部分，提供員工發展機會，加強員工人際交往的能力、藉由閱讀跨大知識領域、電腦技能、通信和網路服務等領域，展現自己的才華，促進職位替換、晉升機會和業績獎金等。在實施該方案導致約 12% 的平均周轉率，較之前計畫的 20%，提供一個穩定且生產效率高的員工隊伍。

## 第四章 結論

### 一、企業社會責任

企業內部和外部實行企業社會責任(CSR)，讓企業的員工對社會有參與感並有利於公司的經營管理和人力資源管理，當企業日趨龐大，若不採行企業社會責任，可能會有風險存在。實行企業社會責任會面臨許多挑戰，克服執行 CSR 的障礙方法即集中焦點在企業經營的永續發展，先衡量企業本身的資源條件，並與利害關係人和公司保持良好關係，有助於企業社會責任的實行。

### 二、Timberland 的企業社會責任

Timberland 的企業社會責任的精神在於人性、謙遜、正直與卓越，而其公司的企業社會責任的四部分在於「能源、產品、職場、服務」。Timberland 注意原物料對於生態環境的影響，Timberland 承諾要降低對於環境的影響。Timberland 對於環境的正面影響在於其公司所生產的產品和包裝皆有利於環保。

### 三、McDonald's 的企業社會責任

麥當勞的四大企業社會責任在於 Nutrition and well-being、Sustainable supply chain、Environmental responsibility 和 Employee experience and community。麥當勞的企業社會責任的正面影響增加孩童的健康意識，然而麥當勞的負面影響是油槽事件讓社會大眾有負面的觀感，然而麥當勞的即時危機處理讓油槽事件平息。



## 附錄

### 1. 自由時報 [編譯張沛元／綜合渥太華十二日外電報導]

加拿大以無法解決氣候危機為由，宣布退出抑制全球暖化的「京都議定書」，成為全球第一個宣布退出這項「聯合國氣候變遷綱要公約」(UNFCCC)補充條款的國家，也因此規避了因未達成減排承諾而必須支付的上百億加幣罰款。日本、法國和中國皆對加拿大的決定表示遺憾，環保人士則痛批加國政府是抑制氣候變遷的叛徒。

身為美國最大的石油與天然氣供應國，以及全球溫室氣體排放大國之一，加拿大一直抱怨京都議定書不切實際，無法解決氣候危機，因為該議定書並未約束碳排大國。加拿大環境部長肯特表示，京都議定書並未涵蓋中、美兩碳排大國，因此根本發揮不了作用；對加國而言，京都議定書已成為過去，「我們要行使我們的法律權利，正式退出京都議定書」。但肯特並未詳述加國退出的明確時間。聯合國氣候變遷會議日前才在南非德班落幕，通過在二〇一五年前制定可約束所有國家排碳量的新全球氣候變遷協定，並從二〇二〇年開始生效的「路線圖」，並將原應於二〇一二年底過期的京都議定書效期延長五年。但加拿大早在去年就表示，不接受延長京都議定書效期。加國在德班會議上並未透露有意退出京都議定書，還曾獲得環保團體頒獎表揚。肯特說，未事先聲張，是因為不想模糊會議焦點。

加拿大當年是由前自由派政府簽署京都議定書，承諾在二〇一二年前將排碳量，降至比一九九〇年減少六%；但加國並未確實落實承諾，以致排碳量不減反增。二〇〇六年上台的現任總理哈伯與能源業關係密切，他領導的保守黨政府上台後隨即表明，為避免拖垮經濟與能源業，不會再恪守京都議定書的承諾。京都議定書規定，倘若未能達成減碳目標，將懲罰相當於一百四十億加幣(約台幣四千一百二十三億元)的罰款；如今加國宣布退出京都議定書，便不再受此規定約束，將可免繳鉅額罰款。京都議定書只約束已開發國家，無法規範全球排碳量第一的中國，與第三的印度兩大開發中國家，至於全球排碳量第二大的已開發國家美國，則是一開始就以可能損害經濟發展為由，選擇不加入京都議定書。環保人士痛批加拿大退出京都議定書是國恥，加拿大氣候行動網的紹爾說，總理哈伯形同對全世界逐漸將氣候變遷視為生死交關議題的人吐口水。飽受氣候變遷導致海平面上升威脅的南太平洋島國吐瓦魯代表則說，加拿大退出京都議定書，根本就是破壞吐瓦魯未來的「魯莽」與「不負責任」之舉。

### 2. 中國譴責加拿大退出京都議定書 BBC 中文網 2011 年 12 月 13 日

溫室氣體排放大國之一加拿大成為首個正式宣佈退出《京都議定書》的國家。加拿大環境部長彼得·肯特星期一(12月12日)在議會舉行的新聞發佈會上宣佈，加拿大正式退出《京都議定書》。加拿大很久以來就聲稱《京都議定書》的內容不可行，因為該議定書對許多溫室氣體排放大國並沒有約束力。全世界最大的溫室氣體排放國中國一直認為《京都議定書》是國際社會努力抑制導致全球氣候變暖的溫室氣體排放的基礎。中國外交部發言人劉偉民在新聞發佈會上說，加拿大的做法與國際社會在氣候保護問題上的努力背道而馳，令人遺憾。劉偉民還說，中國希望加拿大履行自己的責任，用積極的態度加入國際社會的行動，繼續削減溫室氣體的排放量。中國官方通訊社新華社也發表評論，譴責加拿大退出《京都議定書》的行動有悖常理，給出的所謂的理由只是為了推卸責任。評論還呼籲加拿大撤回自己的決定，回到《京都議定書》，這樣才能為減少全球溫室氣體的排放做出積極貢獻。

最近在南非德班舉行的氣候大會上，由於中國的堅持，與會國在大會的最後一刻同意，把明年年底到期的《京都議定書》延長至 2017 年。根據《京都議定書》規定，包括中國在內的發展中國家採取自願的、不具約束力的行動，在發展經濟的同時，自覺減少溫室氣體的排放。美國拒絕加入《京都議定書》，並要求《議定書》對中國和其它發展中國家兼溫室氣體排放大國也作出強制性的減排規定。

### 3. 中國時報【陳文和／綜合報導】

加拿大十二日成為第一個正式宣告退出《京都議定書》（下稱議定書）的國家，主因在於加國認為其規範並不涵蓋溫室氣體排放量最大的美國與中國，無助解決全球暖化危機，加國此舉使議定書的效用遭受嚴重打擊。而日本與俄羅斯先前也曾與加國一同表明，在議定書原定的效期明年底屆滿後，不會再更新履行承諾。《聯合國氣候變化綱要公約》（下稱公約）與議定書締約國大會，甫於十一日在南非德爾班落幕，加國環保部長肯特結束會議返國後隔天，隨即作出令國際社會震撼的宣告：「議定書無法規範美國與中國兩個排放量最大的國家，因此根本行不通，不但不是全球對抗氣候變遷的解決之道，反倒成為一項障礙。」這項宣布立刻引發抨擊。綠色和平組織加拿大負責人胡德瑪表示，這顯示哈珀政府最關心的保護對象不是人民而是汙染者。中國外交部發言人劉為民表示，希望加拿大重視自己應盡的責任和義務，繼續履行減排承諾。新華社更在評論中斥責加拿大退約是不負責任的行動，其理由「荒唐，完全是推卸責任的藉口」，並指是債務問題給西方世界帶來的財政困境導致這種「拖延」戰術。

加國是在前自由黨政府時代簽署並通過議定書，而現任總理哈珀的保守黨政府認為，二〇〇二年加入議定書是大錯特錯。肯特指稱，加國排碳量僅占全球「區區二%」，除非加國所有汽車都不上路，或整個農業生產停擺，或停供暖氣，否則減排目標根本不可能達成。根據議定書規範，以一九九〇年為基準，加國溫室氣體排放量明年之前必須減少六%。然該國當前排放量比一九九〇年增加逾三五%，這意味加國須支付達一百四十億加幣（約新台幣四千一百卅億元）罰款。加國退出議定書除可規避鉅額罰金，也有利於能源開發計畫。加國已探勘石油儲量約一千七百八十八億桶，高居世界第三，其中九五%蘊藏於油砂，提取過程的排碳量比一般煉油高出八二%，是加國近年來溫室氣體排放量不降反增的主因。議定書是公約的補充，於一九九七年京都大會制定，對已開發國家設定具體減排目標，目前有一百九十一國簽署並批准。美國曾簽署議定書，但始終未送國會批准。中國與另一排放大國印度雖是議定書締約國，但屬於開發中國家，並不在減排規範之列。議定書效期原定明年底屆滿，但德爾班會議決議展延五年，讓締約各方有充裕時間在二〇一五年底前，敲定涵蓋所有國家（含美、中、印）新協議取而代之。

由以上三篇報導可歸納出幾點特徵：

各國原本加入京都議定書的原因，是希望藉由各個國家的力量，維護地球的生態、能源與環境，但是在合約期間，有些國家發現自己無法達成一開始所訂定之碳排放量標準，在考量商業利益下，逐漸降低社會責任推行的意願，而不公平的社會責任簽署狀況，使某些國家無法支付鉅額罰款，由當初主動加入協議的善意，變成被動續約或終止合約等情形，不但招致他國的批判與相關團體的撻伐，且在國際上也造成他國人民對該國的負面觀感與評價。

故本組認為 Timberland 在執行產業供應鏈綠色指標規範(公司層級、產品層級)時，應注意與各相關企業(常是競爭者、供應商)所聯合制定的合約內容(LWG OIA EWG 環境矩陣)，不但須考量所規範項目，更要審慎衡量所有聯署者對其目標是否有能力達成，才不會讓地球保護者專案(綠色標籤)的美意，釀成在企業或產業上的巨額成本支出或降低該企業品牌長久的信譽。