

組織理論 期末報告

企業社會責任 & 國際企業

個案討論

授課老師：王昱凱 老師

第一組

00353022 易采姿

00353038 林中豪

00353040 趙婉廷

99353020 李容瑩

報告流程

緒論

Timberland

McDonald

問題
討論

結論

研究動機與目的

- 創造**利潤** VS **責任**
- 國際企業社會責任風氣普遍；個案探討
 - 如何實行企業社會責任？**風評**？

企業社會責任 淺談

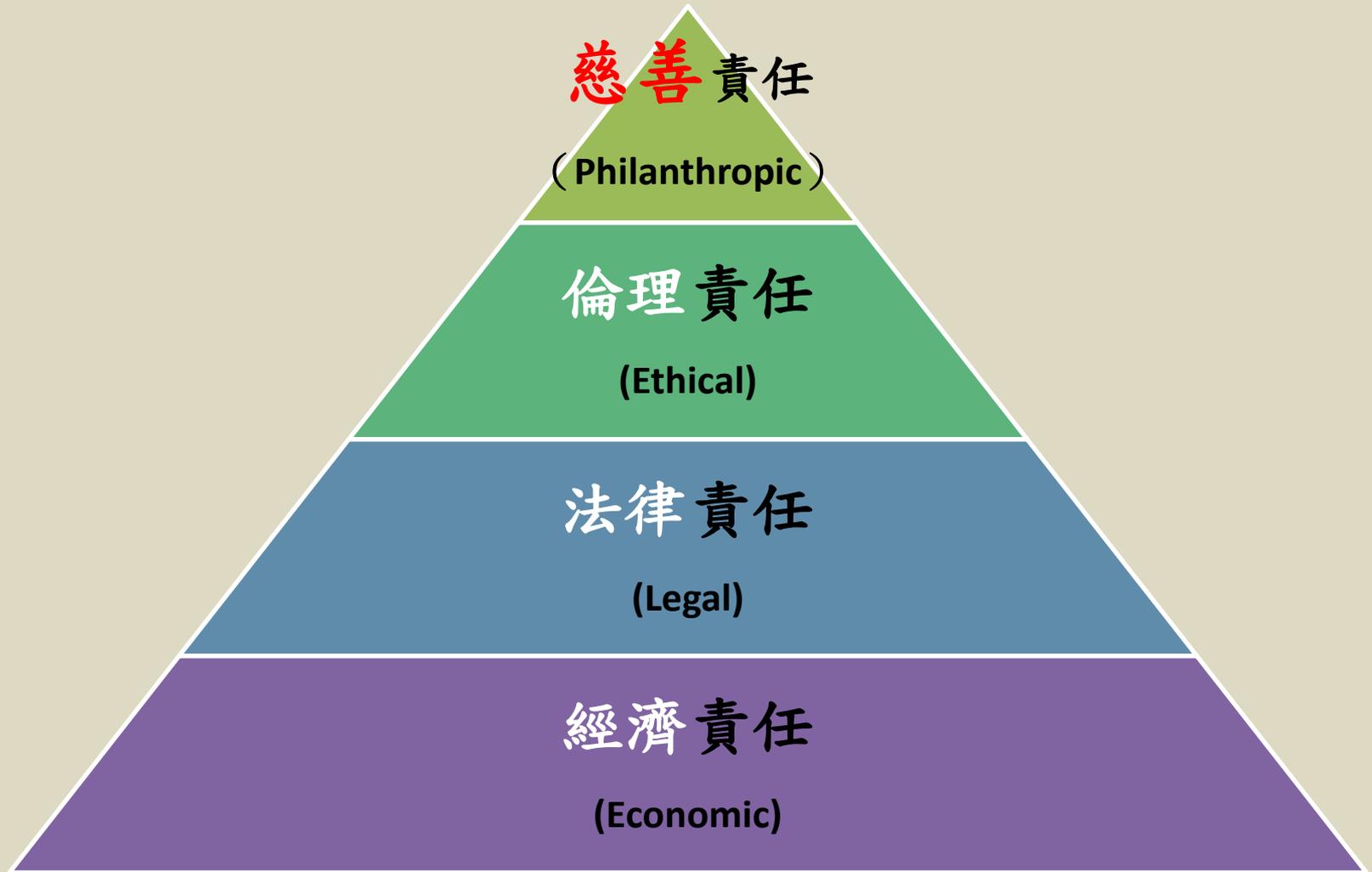
- Corporate Social Responsibility (CSR)，源自二十世紀工業發展極盛之後所引發的人文反省，主要於已開發之先進國家。
- **全球化**發展快速

企業社會責任 淺談

1. 人口爆炸 (Population)
2. 貧窮問題 (Poverty)
3. 兩性問題 (Women)
4. 污染問題 (Pollution)
5. 氣候變化 (Climate Change)
6. 能源問題 (Resources)
7. 水資源 (Water)
8. 公共衛生與健康問題 (Public Health)
9. 跨國性的勞動力移動 (Migrant Workers)
童工問題 (Child and Bonded Labour)

....

企業社會責任 面向



CSR推動與否的利益與風險

● 利益

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**。

● 風險

商譽方面的打擊與考驗

Timberland

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，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
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	舉辦全公司總動員的大型社區服務活動，
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全球合作廠商名稱與地點。 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。

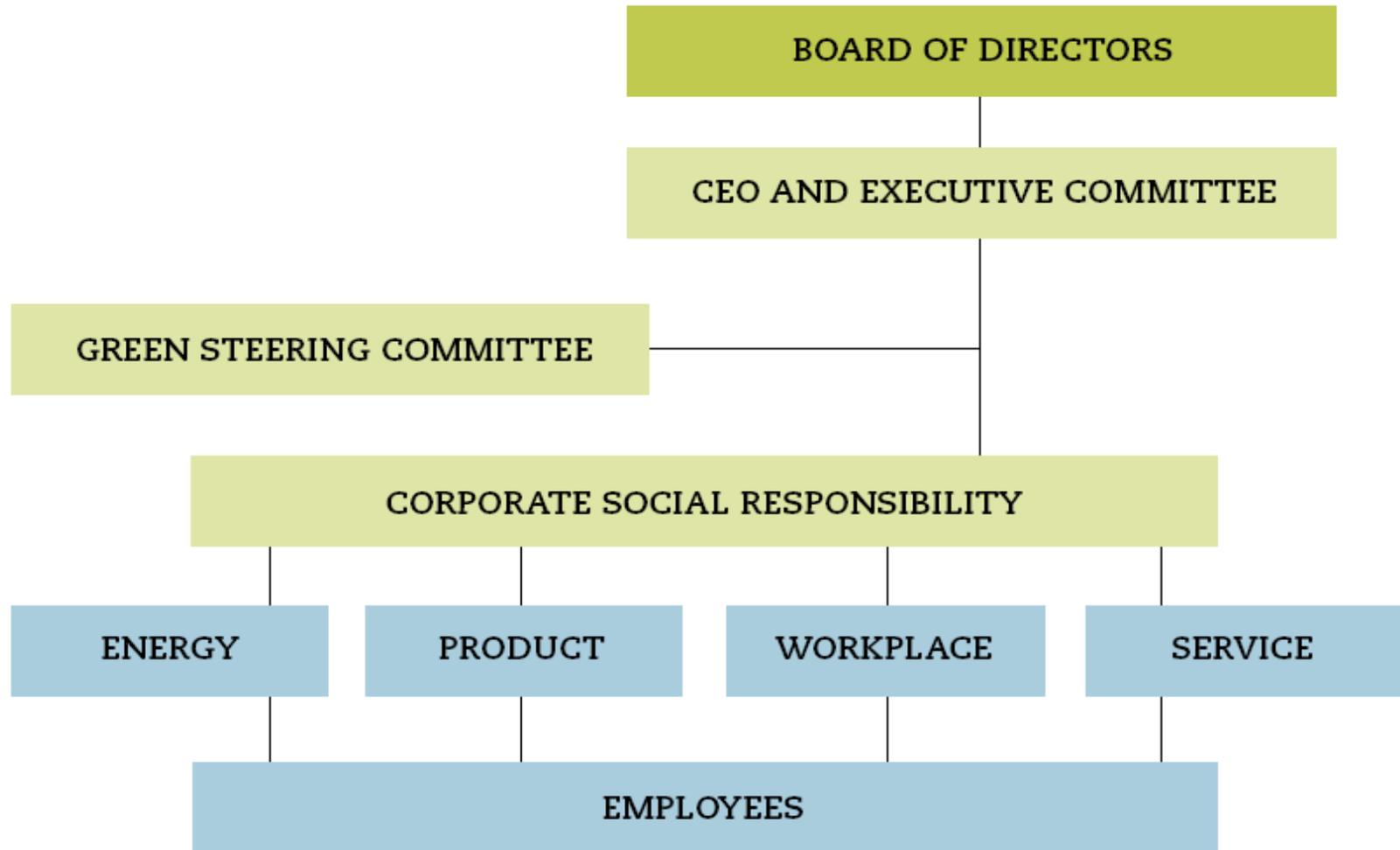
Timberland

人性 (Humanity)、謙遜 (Humility)、正直
(Integrity) 與卓越 (Excellence)

企業社會責任 (CSR) 的四大支柱

「能源、產品、職場、服務」

{ TIMBERLAND GSR MANAGEMENT }



能源

Timberland
排放量減少
計能夠排
供此類資

- Green Index

- 向已獲得
核發之
皮革工



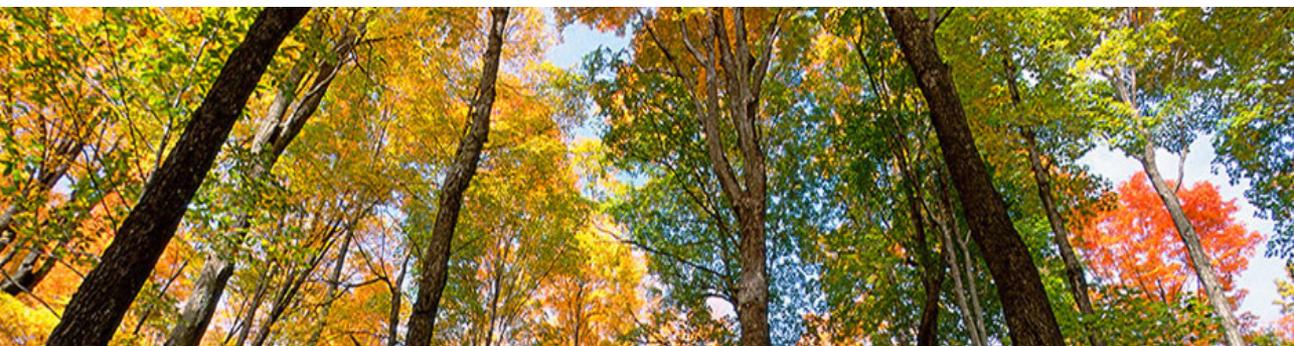
erland

天的碳排
效。設
共應商提

主要績效指標

指標	GRI 指標	2007	2008	2010	2015
每噸碳排放量	EN16	23,037	18,781	12,800 目標值	6,400 目標值
可再生能源的總能源使用量百分比	AF21	4.99%	6.67%	39% 目標值	60% 目標值
鞋履工廠的每噸碳排放量	—		基準		

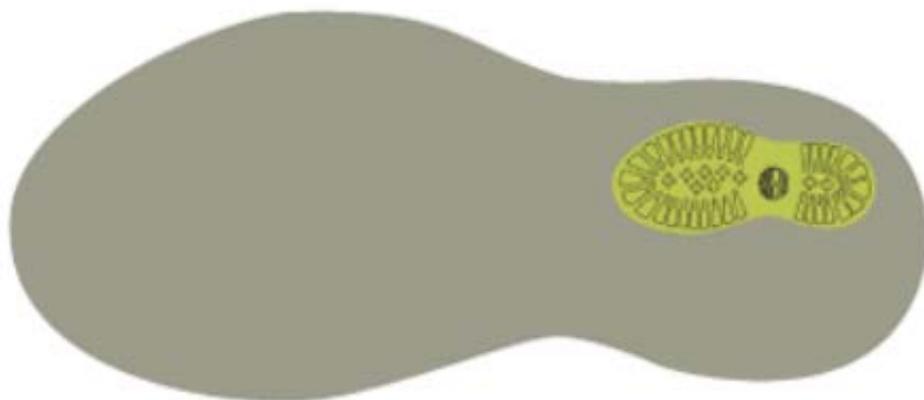
共同價值供應鏈



TIMBERLAND 碳足跡

4%的Timberland碳足跡排放量包括：

- 我們自營工廠設施所產生的碳排放量（例如：辦公室、配送中心、位於多明尼加共和國的製造廠以及各零售據點）。
- 員工差旅搭機的碳排放量。



超越TIMBERLAND 碳足跡

Timberland 能對價值鏈所產生的96%的碳排放量帶來正面的影響，做法包括減少下列碳排放量：

- 進貨運輸的碳排放量。
- 成品工廠（鞋履）的碳排放量。
- 由Green Index® 綠色指標氣候評等所界定之原料會產生的碳排放量。

產品

著重產品層面：設計可回收產品

- 可回收產品猶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的產品。
 - 增加每年有機棉的使用量。
 - 增加產品所含的可再生與可回收用料。
 - 向已獲得國際皮革工作團隊所核發之銀級或金級認證的皮革工廠取得用料。



減少有害化學物質的用量

Earthkeepers™ 地球守護者系列靴款不含PVC材質，此外，我們亦採用水性黏著劑以及手縫技術，取代會釋出揮發性有機化合物的傳統溶劑類黏著劑。

可回收的PET材質

運用於羊毛紡織10年以上的可回收PET，成為製作鞋履的新纖維材質；此纖維來自消費後的塑膠瓶，並且混紡至內裡與鞋帶的部分。此圖中的Earthkeepers™地球守護者靴款內裡即以70%的可回收材質製成。

可回收橡膠大底

藉由使用可回收組件的方式，我們可減少原料用量以及掩埋廢棄用料的數量。此圖中的 Earthkeepers™地球守護者靴款，即採用以30%可回收橡膠製成具有抓地齒的耐用大底。



有機材質

於產品中使用有機棉，能減少傳統棉花的用量，因為傳統棉花必須生長於使用化學殺蟲劑與肥料的棉田—使棉田工作者、土壤和水質具有遭受污染的風險。而有機棉生長於不需要使用有害化學物質的棉田，進而可建立較為健康的工作環境，且能有益於地球。

可回收的包裝材料

我們的鞋盒使用極少量的大豆油墨印刷，以及100%的消費後回收紙板。早在2007年與2008年時，我們的鞋盒已一律採用100%消費後回收包裝紙板。

主要績效指標

指標	GRI 指標	2007	2008	2010	2015
所有標示產品型號 的綠色指標平均分數	EN26, PR3	6.31	6.13	制定目標	NT
有機棉總採購量百分比	EN1, AF20	5.78%	7.35%	N/A	TBD
環境評估平均分數 (非皮革工廠)	—	1.88	2.10	2.75	3.0
皮革工廠 的環境評估平均分數	—	2.53	3.17	4.00	NT



◊ 可再生能源

以太陽能、風力及水力能源來為我們的工廠設施供電。

◊ 不含PVC

使用替代PVC塑料的材質所製作的鞋款。

◊ 生態環保材質

我們全面採用可再生回收的有機材質。

◊ 100%可回收鞋盒

不會造成垃圾污染的鞋盒

◊ 植樹計畫

我們預計於2010年底達成種植一百萬棵樹木的目標。

OUR FOOTPRINT NOTRE EMPREINTE

Climate Impact¹ Incidences sur le climat¹

Use of renewable energy <i>Utilisation d'énergie renouvelable</i>	7%
--	----

Chemicals Used² Produits chimiques utilisés²

PVC-free <i>Sans PVC</i>	81%
--------------------------	-----

Resource Consumption Consommation de ressources

Eco-conscious materials ³ <i>Matériaux écologiques³</i>	5%
--	----

Recycled content of shoebox <i>Contenu en matières recyclées de la boîte de chaussures</i>	100%
---	------

Trees planted through 2008

<i>Nombre d'arbres plantés en 2008</i>	919,524
--	---------

For more information visit www.timberland.com/footprint

Pour plus d'information : www.timberland.com/footprint

¹ Measured against approximately 4% of the carbon emissions directly attributable to Timberland's footwear business for 2008.
Comparativement à environ 4 % des émissions de carbone directement imputables aux activités de Timberland dans le secteur de la chaussure en 2008.

² Footwear skus produced in 2007. Measure excludes trace elements.



職場

- Timberland®的產**品 38個國家、280間工廠、約 247000名**工作人員所製成。Timberland自營多明尼加共和國的工廠，其他工廠由**第三方的合約製造商與供應商所營運**。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。
- 運用評估程序來突顯問題，並且排定價值鏈糾正需求的優先順序。
- 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。

服務

著重服務：社區綠化服務活動

每個人均能在轉變社群方面貢獻一己之力，並且為世界帶來改變。透過Path of Service™員工志工計畫，來提供40小時的有薪社區服務。

- 除了已完成種植一百萬棵樹的目標，承諾於2014年底，全球再種植五百萬棵樹木。
- 以**GREEN**標準為依據的卓越營運方式，來發起服務活動。

社區綠化服務活動：主要成效指標

指標	GRI 指標	2007	2008	2009	2010 目標值	2015 目標值
服務社區的時數	—	86,037	79,018	82,293	80,262	87,784
時數運用率(HUR) - 所使用的可用服務時數百分比	—	40%	38.80%	41%	41%	45%
福利運用率(BUR) - 使用時數 > 1小時的員工百分比	—	76%	77%	78%	80%	84%
所建造或修復的社區花園	AF34		59	10	NT	NT
所建造或修復的社區公園	AF34		155	3	NT	NT
所建造或修復的遊樂場	AF34		38	50	NT	NT



問題 討論



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。」
- 此外，他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。
- 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？
- 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
以上問題。

相關加拿大退出京都議定書的報導

- 擷取自
 1. 自由時報
 2. BBC中文網
 3. 中國時報

- 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。
- 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憾的宣告：「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，而現任總理哈伯的保守黨政府認為，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。
- 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。
- 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。

問題討論 小結

- 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。

2009年麥當勞油品含砷事件





第一部份

麥當勞搶先公布自行檢測數據
消保官檢驗數據尚未提供



6月29日

麥當勞部分：

麥當勞在官方檢測報告出爐前3小時，搶先對媒體透露，自行送檢的炸油報告，沒有驗出任何問題，不過這說法馬上被北縣消保官踢爆。

6月29日

消保官回應（初步報告出爐）：

台北縣府委託「台美檢驗科技公司」化驗，初步結果出爐，不合格的包括麥當勞土城中央路分店酸價**23.88**、達美樂永和中正路**9.147**、肯德基土城金城店**3.688**、麥當勞土城金城店**2.934**。

衛生署酸價新標準 **2.0**



麥當勞

- 在初步報告出爐之前，並沒有證據證明組織犯錯。

消保官

- 掌握有組織犯錯的證據，只是還沒公佈。
- 認為組織有能力控制油品的品質問題。
- 指控標準是合理的。



	情境分析	實際使用策略
麥當勞	行為情境—否認	單純否認
消保官	同意情境	



第二部份

消保官檢驗數據初步出爐

麥當勞含酸價過高



6/29

質疑指控（初步報告出爐）：

消保官指控麥當勞炸油品質不安全，並且質疑麥當勞使用慮油粉的安全性和油品酸價過高的問題。



回應

麥當勞代理發言人潘瑞蓮說：「針對油品事件處理有任何不周、疏於監督或說明不清楚的地方，在這裡跟消費者說一聲抱歉。」
未來將更嚴謹執行，請消費者放心。

麥當勞品管部資深經理林欣儀回應說：
全台麥當勞餐廳換油的指標，將從過去油煙、油色、泡沫、產品顏色及風味4項，再增加緊急從國外進口3M試紙，指標有任一項異常就會換油，採用專業級比色管檢測工具輔助比對油品顏色。

未來也會定期將油品送交SGS（瑞士通用檢驗公證集團）第三公正單位檢測。

策略

修正行動：預防

修正行動：預防

降低危機衝擊性：

尋求支撐



回應

台灣麥當勞發佈新聞稿表示，為「近日麥當勞餐廳在執行上有人為的疏失，或是說明不甚清楚的地方」公開道歉，未來將更嚴謹執行，請消費者放心。

台灣麥當勞行銷協理曹昌傑則表示：麥當勞從六月二十九日起已全面停用濾油粉，之前使用的濾油粉全是經衛生署核可的食品級濾劑，安全無虞。

策略

修正行動：預防

降低危機衝擊性：
尋求支撐

修正行動：預防



麥當勞：

- 有證據證明組織犯錯
- 有證據證明組織有控制油品品質的能力
- 組織認為指控標準是不合理

消保官：

- 掌握有組織犯錯的證據，只是還沒公佈。
- 認為組織有能力控制油品的品質問題。
- 指控標準是合理的。



情境分析

實際使用策略

麥當勞

標準情境－合理化

修正行動：預防
降低危機衝擊性：
尋求支撐

消保官

同意情境



第三部份

消保官檢測數據正式出爐
麥當勞不但酸價過高且含重金屬砷



7/1

質疑指控：

麥當勞兩家台北縣的分店，被消保官驗出
油品含有重金屬砷，還**超過標準值10倍**，
造成消費者恐慌。



	回應	策略
7/1	<p>台灣麥當勞表示，為免混淆及統一檢驗流程，即日起麥當勞全台門市每天下午2點至4點，及晚上10點至12點進行試紙檢驗，「油品試紙檢驗表」張貼在櫃檯旁供消費者監督。</p>	<p>修正行動： 預防</p>
7/7	<p>麥當勞公關副理潘瑞蓮表示，根據麥當勞檢送與台北縣政府6月21日抽檢的同槽炸油到SGS公司檢驗，檢驗報告指未檢出砷。</p> <p>SGS是具國際公信的檢驗機構，麥當勞相信檢驗報告的真實性，且符合行政院衛生署對重金屬的公告規範。</p>	<p>否認： 單純否認</p> <p>降低 危機衝擊性： 尋求支撐</p>



麥當勞：

- 組織本身檢驗報告沒有驗出中金屬砷，所以組織不認為有證據證明組織犯錯。

消保官：

- 掌握有組織犯錯的證據。
- 認為組織有能力控制油品的品質問題。
- 指控標準是合理的。



情境分析

實際使用策略

麥當勞

行為情境—否認

修正行動：預防
否認：單純否認
降低危機衝擊性：
尋求支撐

消保官

同意情境



第四部份

麥當勞的檢測數據和消保官不同
消保官質疑麥當勞說謊



7/8

質疑指控：

麥當勞兩家台北縣的分店，被消保官驗出油品含有重金屬砷，還超過標準值10倍，造成消費者恐慌。

不過，麥當勞自行檢驗的卻是沒問題，但兩個檢驗樣本油色明顯不同，消保官質疑麥當勞說謊。



回應

麥當勞公關協理曹昌傑表示，「(消保官送檢)是一家叫做台美的檢測公司」，對於檢測出的數據，正與消保官研究為何有所出入，因為「我們(SGS)跟他的檢驗公司，所謂檢測的流程，檢測的方法和檢測儀器，是不是有任何不同？」

麥當勞公關協理曹昌傑表示：**麥當勞是國際品牌，不會做這種事情。**

麥當勞說明送交 S G S 檢驗報告中，土城金城、土城中央餐廳酸價超過標準，證明檢驗的油取樣一致。

曹昌傑表示，**SGS是國際與國家認證的單位，報告非常具可靠性，而且當天採驗方法和過程都很專業，經交叉比對，未驗出任何重金屬。**

策略

降低危機衝擊性：
差異化

否認：
單純否認

降低危機衝擊性：
尋求支撐



麥當勞：

- 組織認為沒有證據證明組織本身有犯錯

消保官：

- 掌握有組織犯錯的證據。
- 認為組織有能力控制油品的品質問題。
- 指控標準是合理的。



	情境分析	實際使用策略
麥當勞	行為情境—否認	降低危機衝擊性： 差異化 否認：單純否認 降低危機衝擊性： 尋求支撐
消保官	同意情境	

1. 企業社會責任

- 內部和外部執行方式
- CSR的負面效應+克服方法

2. Timberland的企業社會責任

- 能源、產品、職場、服務

3. McDonald's的企業社會責任

- 正面影響—增加兒童健康意識
- 負面影響—油槽事件+危機處理



Thanks for your listening !