

他山之石：萬大方集團之企業社會責任 報告書對台灣電信業之啟示

鄧昇謨* 周惠櫻**

摘要：本研究藉由比較兩家個案公司來省思：公司如何藉由導入國際性編製指南，來編製企業社會責任報告（corporate social responsibility report; CSR report），以期降低被使用者質疑存在「管理捕捉」（managerial capture）行為之疑慮。本文分為兩大部分：第一部分指出，在永續報導的世界潮流中，我國企業遵循 GRI 的永續報告指南（GRI Sustainability Reporting Guidelines；The GRI Guidelines）來報導公司的企業社會責任的景況，近年來雖有進展，惟仍屬萌芽階段，在量與質方面都存在進步的空間。第二部分則從自發性揭露的理論出發，探討公司在編製企業社會責任報告時，常被質疑存在「管理捕捉」行為的現象。本研究經由比較萬大方集團（Vodafone Group Plc）與中華電信的企業社會責任報告書，說明如何能減少被報告使用者質疑報導中存在「管理捕捉」行為的作法。研究結果顯示，萬大方集團在報導策略的擬定、報導格式的一致性、利害關係人參與的多元化、議題管理進度的報導及報告書的確認工作（assurance）等方面，實屬優秀，值得國內電信業者參考。

關鍵詞：企業社會責任報導、自發性揭露、管理捕捉、GRI 的永續報告指南

* 和春技術學院企業管理系副教授

** 美和科技大學健康事業管理系助理教授

作者們感謝出席 2010 會計理論與實務研討會（淡江大學）的諸多先進惠賜寶貴意見。「當代會計」期刊兩位匿名評審委員、主編、及領域編輯的細心指正與鼓勵亦一併致意。

99 年 12 月收稿
100 年 11 月接受
三審接受

Lessons from Vodafone Group Plc in the Conformity of GRI Guidelines in CSR Reports

Shang-Mou Andrew Deng* Huei Yin Chou**

Abstract: This study sheds light on the behavior of “managerial capture” in voluntary CSR (sustainability) reporting by means of reviewing case companies’ conformity to the GRI Guidelines in CSR/sustainability reports. The paper first briefly reviews the history of the institutionalization of CSR within the trend towards sustainable development. The result shows that there is ambiguity in respect to the definition of CSR and sustainability. Then, the current study employs theories underpinning corporate voluntary disclosure to explain why and how companies engage in CSR report. Based on these theories, CSR/sustainability reporting is viewed as an exercise that intends to discharge corporate reporting accountability. The paper, taking from a strategic view, asserts that the activities of managerial capture may exist in corporations engaged in CSR/sustainability reporting. Finally, the paper explores the lessons telecom companies in Taiwan could learn from Vodafone’s CSR/sustainability reports. The results suggest that by highlighting the stakeholder engagement, issue management, and third party assurances that conformity of the GRI guidelines in CSR/sustainability reports may reduce scrutiny from reporter-users.

Keywords: CSR report, voluntary disclosure, managerial capture, The GRI Guidelines

* Associate Professor, Department of Business Administration, Fortune Institute of Technology

** Assistant Professor, Department of Health Business Administration, Meiho University

We offer special thanks to the colleague participating in the discussion of this paper in 2010 Accounting Theory and Practice Conference (Tamkang University). We also would like to thank Professor Sin-Hui Yen (editor), Professor Jan-Zan Lee (area editor), and two anonymous reviewers for critical feedback, support, and inspiration. All errors and omissions remain the responsibility of the authors.

Submitted December 2010
Accepted November 2011
After 3 rounds of review

壹、緒論

隨著全球暖化、氣候變遷等議題的發酵，企業在永續發展的潮流中常被問及：如何在營運中負起企業社會責任（CSR）？國際著名的 KPMG 會計師事務所，每三年從財富全球 500 大企業（Fortune Global 500）中抽取前 250 家，作為問卷調查的對象（KPMG, 2002, 2005, 2008）。結果顯示：截至 2008 年，樣本公司中有 80% 的經理人已經開始使用三重底限報告（Triple-Bottom-Line；TBL）來揭露公司的 CSR。比較 2002 年（49%）、2005 年（53%）所作的類似調查，企業社會責任報告（CSR reporting）顯然已在大型跨國企業之中日漸盛行。我國企業發布企業社會責任報告的起步頗早。2002 年台灣福特六和公司即率先依 GRI 永續報告指南，編製社會責任報告書（也稱永續報告書（sustainability report）），並公布於 coprorateregister.com 網站。近年來，我國經濟部有鑒於國際間對於企業社會責任報告的要求日益殷切，遂積極推動。為協助上市上櫃公司實踐 CSR，台灣證券交易所股份有限公司與財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心爰於 2009 年 11 月，共同制定並發布「上市上櫃公司企業社會責任實務守則」。守則第五章（第 29、30 條）加強規範 CSR 資訊的揭露，以期「充分揭露具攸關性及可靠性之企業社會責任相關資訊，以提升資訊透明度」。

儘管企業社會責任報告日漸盛行，實務上報導 CSR 的格式編製與內容有很大的分歧。在格式上，從附屬於公司年報中的社會與環境報導到獨立的工安報告與 TBL。在內容上，各家公司所報導的議題或使用的績效指標亦有所不同。格式與內容的差異，致使報告間缺乏完整性與比較性。建立一套國際性的永續／企業社會責任報告的編製指南遂成為報告使用者與編製者的願望。GRI 的永續報告指南就是此一概念的具體產物。GRI 永續報告指南始發布於 2000 年，其後曾於 2002 年與 2006 年陸續修訂，發布其第二版（G2）與第三版（G3）¹。然而，企業社會責任報告的發布與確認（assurance）屬自發性質。因此，即使有報告編製指南及確認準則—AccountAbility AA1000（AccountAbility, 2003），在實務上，對如何編製報告、報導環境與社會議題，公司還是各有斟酌。周玲臺（1997）、劉文翔與胡憲倫（2001）、蔡柳卿與楊朝旭（2004）曾經以環境報告為題作過調查。蔡柳卿與楊朝旭（2004）在整理樣本資料時發現，國內上市公司對環保支出的資訊揭露普遍不佳。

源於市場經濟與財務觀點的代理理論及訊號理論認為，經理人為避免「私有資訊成本」（proprietary cost），在提供自願性報導時，往往存在策略性的投機行為。一些研究 CSR 報導的學者亦認為：在一個自發性揭露的制度下，企業社會責任報告往往成為公司營運活動正當化的工具（諸如：O'Dwyer, 2003; Owen, Gray, and Bebbington, 1997）。因此，企業社會責任報告書中可能存在經理人「管理捕捉」（managerial capture）的現象。所謂「管理捕捉」乃是公司針對其營運與 CSR 或永

¹ G3.1 為最新的版本。其中加強了對社區的衝擊、人權、及性別等議題的報導指南。

續發展有爭議之處，基於公司的需要與目的，以有利於公司的方式進行資訊揭露與論述。體制化理論 (institutional theory) 的學者 (例如：Meyer and Rowan, 1977) 也指出：企業可能藉由採行體制化的社會規範來獲取社會大眾在某項工作上的認同。本研究藉由比較兩家個案公司所發布的企業社會責任報告書來省思：公司如何藉由導入一套國際性的永續／企業社會責任報告的編製指南，來建構其企業社會責任報告書 (CSR report)，以期能減少被使用者質疑，報告書中存在「管理捕捉」的行為。

為回答此一問題，本文分成六大部分。第貳節首先回顧在永續發展的潮流中，國際間已經為 CSR 報導建構的客觀世界，包括 CSR 的概念、演進暨企業社會責任報告及 GRI 永續報告指南的發展。此節旨在提供一個比較廣闊的背景，讓讀者瞭解在全球化的公司治理框架下，企業社會責任報告體制化的進程。在此一外部客觀的環境下，第參節進而探討經理人在實踐 CSR 報導時的主觀世界。詢問企業為何及如何自發性地發布其社會責任報告？本節的討論主要由文獻出發，說明經理人在外部的社會壓力下，或為平衡股東及其他利害關係人的利益，或為保有公司繼續經營的合法性 (legitimacy)，公司在報導有關的環境與社會議題時，可能採取的揭露策略。分析 CSR 的客觀世界與經理人報導 CSR 的主觀世界後，我們斷言 (assert)：在 CSR 的定義依然眾說紛紜，永續發展的觀念仍然模糊 (murky) 之際，經理人於報導公司的 CSR 時，縱然有 GRI Guidelines 可供參考，亦可能演出各唱各的調；文獻上所謂「管理捕捉」的戲碼 (O'Dwyer, 2003)。當被使用者質疑企業社會責任報告書中存在「管理捕捉」的現象時，自然就影響 CSR 報導的決策攸關性與可靠性。

在第肆節說明本文的研究方法後，第伍節的結果與討論，比較兩家個案公司，如何藉由導入一套國際性的企業社會責任 (永續) 報告的編製指南，以減少使用者對其企業社會責任報告書存在「管理捕捉」的質疑。分析的結果顯示，萬大方集團的企業社會責任報告書在下列事項上可供台灣電信業者參考：(1)如何報導其履行 CSR 的作法；(包括報導策略)；(2)報導的格式；(3)如何報導其經由「利害關係人參與」進行議題管理；包括提出的重要績效指標；最後(4)如何經由第三者認證來提升其報告的公信力。

最後的結論中，本文認為：基於市場經濟與財務觀點的代理理論，經理人為避免「私有資訊成本」，在提供自願性報導時，極可能存在策略性的投機行為。因此，企業社會責任報告中亦可能存在經理人進行「管理捕捉」的現象。在此投機性的回應策略下，公司自願性揭露的 CSR 資訊，可能選擇有利於公司的資訊報導。因此，本文也藉此呼籲我國廠商，在國際化與永續發展的潮流中，當面對國際間陸續發展出規定來規範公司的營運行為時。如果勢不可擋，與其視這些規範為一道道強制鋪陳的執行步驟，採取消極回應或抗拒的策略；不如視其為可用來建構公司成就某一特定形象的一種象徵性的資源；經由內化這些規範，使其成為公司建構綠色企業、永續經營組織等形象之策略性工具，藉此或建立企業經營的正當性，或塑造公司綠色品牌的形象。

貳、企業社會責任暨企業社會責任報告

一、CSR 的概念與演進

CSR 的概念由來已久，發展至今似乎仍然是眾說紛紜，未有定論。Dahlsrud (2008) 彙集 1980 至 2003 年間有關 CSR 的文獻。發現這段期間有關 CSR 的定義共有 37 種（來自 27 位作者）。Dahlsrud (2008) 將這些定義逐一放入 Google 搜尋引擎中搜索，以該定義被發現的次數加以統計。在最常見的定義中，有些強調要符合倫理、法律，有些則要求對利害關係人的承諾。此一結果，誠如 Votaw (1973) 所言；CSR 是有其涵意，只是意義因人而異。爭執的關鍵在於對股東主要原則與廣泛利害關係人觀點的分歧。在股東主要原則的觀點下，企業營運的目標是為股東謀得最大財富 (Friedman, 1962, 1970)。在廣泛利害關係人觀點下，「CSR 意謂，生意人在形成決策、做出決定與行動時，需符合社會的價值與期望。」(Bowen, 1953)。有鑒於社會賦予公司持續經營及有限責任等特殊的權利，社會有權要求公司，營運時不應只考慮到股東權益的最大化，亦應考慮到一般社會大眾的利益 (Dodd, 1932)。秉持此一論點，Davis (1960, 1973) 繼續提出其著名的「義務鐵則 (Iron Law of Responsibility)」；強調一個企業，其所負社會責任的大小應與其權力的消長一致。爾後，兩派學者各持己見多有論戰，熙熙攘攘直至 1970 年代。然而，討論中兩方意見鮮有交集。究其原因，乃是兩方對於公司成立的宗旨、公司經理人的經濟行為及 CSR 的假設前提等基本問題看法太過分歧 (Carroll, 1999)。由於說法莫衷一是，企業在規劃 CSR 行動時常有爭議，執行的內容也不甚一致。

二、永續潮流中的 CSR

當企業為 CSR 的概念持續爭辯之際，永續發展的潮流蔚然興起。這股浪潮匯入剛剛成型的 CSR，遂使 CSR 在往後的數十年間成為企業不能迴避的議題。永續發展的概念發軔於企業在營運時對自然資源、生態環境及氣候的影響。近年來，全球暖化所引發的氣候變遷與生態環境惡化，讓人類不得不重視這個問題。談起永續發展，一般都以聯合國 1972 年的斯德哥爾摩會議 (United Nations Stockholm Conference) 為起點。該會議所發布的成長的極限 (The Limits to Growth)，成了以後一系列有關永續發展文件的濫觴。然而，永續發展的定義卻遲至 15 年後才提出。由世界環境與發展委員會 (WCED；World Commission on Environment and Development) 所發行的「我們共同的未來」；或稱 Brundtland Report (WCED, 1987)，定義永續發展為：「發展時要以滿足當今世代的需要，但卻不能妨礙下一個世代的所需」。WCED 對永續發展提出了簡要的定義，卻沒有在實務中界定其範圍。直到 1992 年 Agenda 21 (UNCED, 1992)，國際社會才談論到如何落實永續發展的概念到實際行動中。

Agenda 21 通稱「地球高峰會議」(the Earth Summit)，1992 年由聯合國在巴西的里約熱內盧舉行。在該會議舉行之之前，已經在世界四個地方舉辦了行前會議 (Preparatory Committee; preComs)。在這些行前會議中，聯合國希望各會員國，就其國內環境與發展的情況，做出一個如何在本國推動永續發展的行動計畫。根據這些計畫，UNCED 在 1992 宣布里約宣言、森林永續管理原則及如何控制人類對環境衝擊的 Agenda 21。這些宣言與原則在 2002 年南非約翰尼斯堡的永續發展世界高峰會議上再次被重申。誠如 Castro (2004) 所言，Brundtland 報告指出永續發展的概念，「地球高峰會議」則把永續發展變成一個世人熟悉的名詞。Agenda 21 成為以後一系列有關永續發展文件的基礎。隨著永續發展的潮流，許多國際性的組織 (例如：聯合國的經濟合作及發展組織) 已陸續發展出相關的政策與綱領來規範公司的營運行為。目前約有四百多種與 CSR 有關的規範或倡議。Goel and Cragg (2005) 將這些文件分成規範性架構、程序性架構及管理系統。規範性架構用於鞏固企業行為的中心價值；程序性架構及管理系統類中，包含管理、驗證、會計及資訊揭露等四類工作的標準程序架構。眾多文件中有八件已獲得大多數國家或企業組織普遍認同，而奉為圭臬²。

三、永續發展環境中的企業社會責任報告

所謂的社會企業責任報告書，是企業向其利害關係人報導，在其營運的活動中，對經濟、社會與環境可能造成的衝擊，並以永續發展為目標，揭露其處理方式與處理績效。一份永續報告書理應對上述事項做出合理、中肯的報導。所揭露的內容應可用於標竿評比，顯示組織內部對永續發展的期望、行動與績效。在永續發展的潮流，TBL 逐漸受到人們的重視。此一概念開始於 1990 年代，由 Elkington (1997) 所倡導。針對永續發展的議題，TBL 提出一個三重層次的會計報告架構，主張公司應該將其營運結果，從社會、環境及經濟等三方面，一併做出績效評估。其目的在於，藉由 TBL，公司將被迫改善其經營活動，以期合乎永續發展的要求。

GRI 的永續報告指南是此一概念的具體呈現。全球永續報告協會於 1997 年由 CERES 與聯合國環境發展計畫 (the United Nations Environment Program; UNEP) 合作成立。其宗旨為：發展一套全球可以接受的永續報告架構。此一架構起初以環境報導為主，後來延伸到社會議題的報導。GRI 於 2000 年發布第一版的永續報告指南，其後在 2002 年與 2006 年陸續修訂發布其第二版 (G2) 與第三版 (G3)。TBL 常被使用者詬病之處為：內容多以文字敘述為主，缺少量化的指標。為了彌補上述的缺失，G3 的修訂包含了下列幾個重點：(1) 提供一套如何選擇議題及其相關績效

² 多國企業指導綱領 (OECD Guidelines for Multinational Enterprises)、聯合國全球盟約 (The UN Global Compact)、全球蘇利文原則 (The Global Sullivan Principles)、全球永續報告指南 (The Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Guidelines (The GRI Guidelines))、國際勞工組織 (International Labour Organization, ILO) 的各號公約 (Conventions)、SA 8000 系列 (Social Accountability 8000)、AA 1000 (AccountAbility 1000) 與 ISO 14000。

指標的報導原則；(2)在報導原則中提供一些自我測試的條文；(3)提供報導範圍的指引；(4)要報導一個新議題時所應有的策略及機會與風險的分析；(5)規定指標部分需揭露其如何管理與績效指標；及(6)每一個指標需有說明其定義與資料如何彙集 (GRI, 2006)。

GRI 利用多方的利害關係人，以有規劃的回饋方式，不斷地修訂其報告指南。GRI 的建制與修訂結合了眾多的利害關係人；其中有企業界、勞工界、會計界、投資人及非營利組織 (non-profit organization; NPO) 等。期望經由眾多利害關係人參與，組成龐大的專家網路，群策群力以求得共識，並以提高透明度來提昇其公信力。GRI 的報告架構旨在提供一套全球可普遍接受的永續報導框架。在此架構下，永續報告書的內容與報告方式包括：(1)如何定義報告內容及確保資訊品質所應遵循的原則；(2)闡明一份標準永續報告書所應揭露的內容 (例如：議題、報導內容及績效指標)；及(3)報告方式的技術性規範。GRI 的永續報告指南因此包含：報告原則、報告指引及標準揭露 (包括績效指標) 等三部分。指標規章 (Indicator Protocols) 是為所載的績效指標提供定義、製作指引並確保指標在詮釋時的一致性。行業補充指引 (Sector Supplement) 提供個別行業，依照永續報告指南編製永續報告書，載有行業別的績效指標。行業補充指引需與永續報告指南一起施用。技術規章 (Technical Protocols) 為報告事宜提供指引；涵蓋報告個體在編製報告書時所可能面對的議題，應該與永續報告指南及行業補充指引一併使用。詳細內容可進一步參閱 GRI 永續報告指南 (GRI, 2006)。根據英國 Corporateregister.com³ 網站的調查顯示，G3 自 2006 年以來，儼然已成為企業編製 CSR 報告的參考規範。企業依其揭露程度及提供主要績效指標的多寡，可以宣告其遵循 G3 的程度 (A、B、C)，若經過第三者的外部查證則可以在評等加上加號，A⁺、B⁺、C⁺。

企業的社會責任報告書 (或稱永續報告書) 除了可經由 GRI 得到第三者查證 (GRI check) 外，國際間還有兩個針對企業 CSR 報告書進行驗證的標準。其一是為英國的 AccountAbility 於 2003 年所公布的 AA1000 驗證標準 (AA1000 Assurance Standard)。其次，為國際會計師聯合會 (International Federation of Accountants) 所屬之國際審計與驗證標準委員會 (International Auditing and Assurance Standards Board)，在 2005 年 1 月制訂公布的 ISAE 3000 這個標準。

AA1000 的驗證標準，旨在用來確認社會責任報告書中，報導議題的重要性 (material)、完整性 (completeness) 及回應程度 (responsiveness)。AA1000 保證標準已於 2008 年修訂，將上述的完整性改為包容性 (inclusivity)，且該系列包括三份文件：(1)AAA 當責性原則標準 (AA1000APS) (AccountAbility, 2008a)；(2)利害關係人參與標準 (AA1000SES 2008) (AccountAbility, 2008c)；及(3)當責性保證標準 (AA1000AS) (AccountAbility, 2008b)。AA1000APS 要求報告個體是個

³ 全球最大企業社會責任報告／永續報告網站 (corporateregister.com)。

包容性的組織，因此需有明訂「利害關係人參與」的方式。藉此得以有效回應影響「利害關係人」的重要議題，並因此能顯示出報告個體在策略、計畫及行動上的績效。其中包括，如何鑑識出議題的重要性並加以排序，以及如何及時地回應「利害關係人」之經濟、環境及社會等相關議題的需求。AA1000SES 2008 則是提供一個原則性的開放架構以提升「利害關係人參與」的品質。此一標準源於諮詢運作期間處理利害相關者的意見，從超越最低要求的角度處理查證過程對資訊的需求。AA1000AS 用以界定報告書查證原則和查證基準，並釐清報告組織和查證機構之權責，且作為查證機構對組織提供查證時引用的標準，明確制定查證過程中每一要素之最低要求，以提高查證程序之結構化與文件化。規定的要點包括：原則、確認範圍的類型、確認等級及確認方法等。確認範圍的類型分成 Type 1 與 Type 2 兩類。Type 1 為評估是否符合當責性原則的性質與程度。Type 2 則除上述的範圍外，尚評估永續績效指標資料的可信度。不同的確認範圍與抽樣的多寡會影響確認等級；可分成高度與中度。

ISAE 3000(International Standard on Assurance Engagements 3000)(IFAC, 2004)旨在提供一架構用來查核報告書中非財務資料。諸如：上述議題所報導的行動進度與達成的績效目標。根據報告書發布公司的要求，確認公司可實施兩種確認程序：(1)合理的確認程序(reasonable assurance procedure)；及(2)有限的確認程序(limited assurance procedure)。不同程序的確認程序，在確認聲明(assurance statement)中會有不同的說明。採用合理確認程序的部分，其確認聲明中，通常以肯定式字句說明其確認結果；例如：“In our opinion, in all material respects...is fairly stated”。如果是採用有限的確認程序，其確認聲明通常以拒絕否定字句說明其結果；例如：“nothing has come to our attention that causes us to believe ... is not fairly stated, in all material respects”。

鄧昇謨與周惠櫻(2010)曾根據全球最大的 CSR 報告網站⁴所累積的資料進行統計。結果顯示，全球使用 GRI 來編製企業責任報告書的組織正逐年增加。從 2000 年到 2009 年，全球已經有 3395 個組織，利用 GRI 永續報告指引來編製社會責任報告書，並將之陳列於該網站上供各界查詢。若以區域別分，歐洲的企業在 2000 年至 2008 年間共發行 1760 份永續/CSR 報告書，無疑是全球最熱衷使用 GRI Guidelines 發行報告書的地區；亞洲各國在同時期共發行 440 份永續報告書，前幾名分別是日本、韓國、印度等國的企業。Corporate Register 在 2008 年的研究顯示，驗證機制至今，在歐美地區已日趨成熟，亞洲地區雖然在企業社會責任報告書的數量上有顯著的成長，但在 CSR 標準驗證上，卻仍屬於剛萌芽的階段。

上文簡略地回顧國際間 CSR 概念的演進，以及企業社會責任報告體制化的發展過程；其中特別介紹 TBL 的發展與 GRI Guidelines 的形成，以突顯全球在永續發展

⁴ <http://www.corporateregister.com/>。

的潮流下，對企業履行其 CSR 與報導的要求；接著說明我國政府與企業，對此需求的回應。

四、永續發展潮流中台灣推動 CSR 的現況

2002 年起，我國政府以經濟部為主導，積極推動 CSR。我國的企業隨著商業全球化的趨勢，也將觸角伸向國際貿易舞台。在國際貿易的脈絡中，企業在經營時不僅要從事經濟效益的競爭，也要顧及其營運的正當性。經濟部為讓我國企業能在永續發展環境下，更瞭解社會企業責任的規定，自 2002 年以來，已陸續完成下列工作（徐耀宏，2006）：(1)將 OCED 多國企業指導綱領翻譯成中文（2002 年）；(2)為宣導 CSR 舉辦研討會、執行 CSR 調查、專訪及評鑑等專案；(3)建置 CSR 網站（<http://www.csrtaiwan.org>）；(4)與遠見雜誌合作舉辦「企業社會責任獎」選拔；(5)發行「責任與利潤—台商全球化新經營學」一書，彙編台商企業實行 CSR 的案例；(6)與台灣企業社會責任協會舉辦最佳企業責任報告書比賽。凡此種種，無非是希望我國企業界能在永續發展的國際浪潮中，能重視 CSR，以期與國際商業規範接軌。消極方面，可免於國際社會對在永續發展等相關議題的責難，成為拓展國際貿易的障礙；積極方面，則可建立「綠色企業」的形象，有助於建立品牌，創造產品的附加價值。

在企業方面，為協助上市上櫃公司實踐社會企業責任，台灣證券交易所股份有限公司與財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心爰於 2009 年 11 月共同制定、發布「上市上櫃公司企業社會責任實務守則」。全文共分為六章三十一條條文。除第一章揭櫫制定的目的、適用的對象與實踐的原則外，第二至六章分別規範落實公司治理、發展永續環境、維護社會公義、加強 CSR 資訊揭露及檢討改進所建置之制度。

根據 Corporateregister.com 網站的資料顯示，我國企業採用 GRI 發布社會責任報告書的起步雖然頗早，其後數年間對 CSR 報告的發布並不積極。2002 年台灣福特六和即依 GRI 永續報告指南發布永續報告書。然而，截至 2008 年僅成長為六家七份⁵（詳見鄧昇謨與周惠櫻，2010）。若是引用經濟部工業局網站的資料（經濟部工業局，2010），來觀察(1)我國企業遵循 GRI 來編製企業社會責任報告書；(2)是否經由第三方認證，來增進其社會責任報告書的公信力。如表 1 所示，我國的企業在遵循 GRI Guidelines 來編製與發布其企業責任報告，尚屬萌芽階段；大部分公司的企業責任報告書，還是未依照 GRI Guidelines 來編製。而且，絕大部分公司的企業責任報告書，尚未藉由第三方認證，來增加其公信力（credibility）。綜言之，我國企業在提升其 CSR report 的發布與認證上，尚有長足進步的空間。

⁵ 包括：(1)華碩電腦（股）公司（Asus）；(2)友達電子（股）公司（AU Optonics）；(3)中華電信（股）公司（Chunghwa Telecom）；(4)中鼎工程（股）公司（CTCI Corporation）；(5)台灣電力（股）公司（Tai Power）；(6)聯華電子（股）公司（UMC 2006）；(7)聯華電子（股）公司（UMC 2007）。

為何我國企業對遵循 GRI Guidelines 來編製與發布其企業責任報告如此不積極呢？在下節中，本文試著由理論出發，從文獻中討論經理人發布自發性社會責任報告的動機與可能採取的揭露策略，藉此來進行瞭解上述現象。

表 1 我國企業編製、發布企業責任報告與第三方認證彙總表

行業別	金屬／機電	民生／化工	電子／資訊	服務業	總數
發布家數	7	7	28	9	51
採 GRI 家數	3	3	20	5	31
經 AA1000 驗證家數	0	0	5	3	8

資料來源：經濟部工業局網站（2010/08/31）。

參、企業自發性發布社會責任報告的理論基礎

有關自願性揭露 (voluntary disclosure) 的研究，在會計學中由來已久 (Healy and Palepu, 2001)。以往的文獻多側重公司自願發布財務性資訊與資本市場反應的關聯性。本文則專注在經理人自發性的報導環境與社會資訊的動機及相關的策略。

一般而言，公司發布愈多資訊時需負擔較高的編製成本。若是發生資訊揭露不當，則更有承擔法律責任的風險。因此，多數公司不願揭露法律所規定外的資訊。即使如此，公司仍然有誘因揭露增額資訊 (incremental information)。經理人通常願意提供增額資訊以減低資本市場中，因為資訊不對稱所導致之道德風險。藉此避免因委託人 (principals) 與代理人 (agent) 之間的利益衝突，而導致股東作出逆選擇，並藉此降低其資本的成本。換言之，管理當局在消極上為消弭衝突的發生，而積極上則為提高投資人的投資意願，願意主動提供更多資訊。然而，在自我利益的前提下，經理人為使其個人的效益達到最大，可能在財務報表中進行盈餘管理，或在年報自發性的敘述揭露中，故意模糊焦點 (obfuscation hypothesis) (Courtis, 1998)。故意模糊焦點假說認為，經理人在自發性報導中的陳述不會是中立的；面對失敗時通常會模糊焦點，成功時則大肆張揚，強調公司表現優良績效，以突顯公司與經理人的優越。Merkle-Davies and Brennan (2007) 將經理人發布自發性報導 (discretionary disclosure) 的行為歸因到五個理論：正當性理論 (legitimacy theory)、利害關係人理論 (stakeholder theory)、體制理論 (institutional theory)、代理理論 (agency theory) 與訊號理論 (signaling theory)。代理理論與訊號理論的意涵已約略敘述如上，茲將正當性理論、利害關係人理論與體制理論討論如下。

正當性理論認為，企業的經營與運作是建立在社會契約之上。因此，企業需在社會的規範內經營運作。一旦為追求效率或利益而超出社會規範，往往得不到社會

大眾的支持。甚至會遭受反對與杯葛⁶。為緩和社會壓力，經理人通常會經由發布社會責任報告與利害關係人溝通，藉此以正當化公司的營運活動。此一理論已被廣泛應用於 CSR 報導的文獻；詳細討論可見 Deegan (2002)。利害關係人理論則認為，公司的報告需回應不同社群間利害關係人的期望與需求。利害關係人包括：公司員工、顧客、(法人)股東、債權人、非政府團體 (non-government organization; NGO) 及政府機關等。各利害關係人提供不同的經濟資源給公司，公司則會視各利害關係人在資源供給上的重要性 (salience) 來排定其回應的先後次序 (Clarkson, 1995)。如何經由「利害關係人參與」(Greenwood, 2007) 瞭解利害關係人關心的議題，並在處理後報導其成果(績效);或是解釋公司在處理上力有未逮之因，是經理人的「當責」(accountability)，亦是企業社會責任報告中的重要課題，也是決定 CSR 報導攸關性的關鍵。

Cooper and Owen (2007) 引述 Sinclair (1995) 所言，「當責」一詞有許多面向，其中的意義也頗為模糊 (murky)。然而，誠如 Gray, Owen, and Adams (1996) 指出：所謂的「當責」，乃是一個背負責任的個體對所應負責的對象提出其行動的一個說法。在 CSR 的脈絡中，問題的焦點是：該對誰負責？是股東、利害關係人、或是社會大眾？需要負什麼責任？Gray et al. (1996) 並沒有明確地定義上述事項。Cooper and Owen (2007) 綜合 Robert and Scapens (1985) 與 Bailey, Harte, and Sugden (2000) 的看法後指出：所謂的落實當責，不僅是要公司提供利害關係人有效的溝通與對話的管道，且需能依他們的角色賦予權力，提升利害關係人參與相關營運決策的機會。在現行商業體制中，Cooper and Owen (2007) 亦承認如此施行會有阻力。

綜言之，經濟與財務觀點的代理理論及訊號理論指出，經理人為避免「私有資訊成本」，在提供自願性報導時，可能存在策略性的投機行為。一些研究 CSR 報導的學者（諸如：Owen et al., 1997; O'Dwyer, 2003）亦認為：在一個自發性揭露的制度下，企業社會責任報告往往成為公司為其營運活動正當化的工具。因此，企業社會責任報告中可能存在經理人「管理捕捉」的現象；基於公司的需要與目的，以有利於公司的方式進行資訊揭露與論述。當「管理捕捉」的現象存在時，自然就影響 CSR 報導的決策攸關性與可靠性。經理人如何減少報告使用者質疑公司存在「管理捕捉」的行為呢？

體制化理論的學者（例如：Meyer and Rowan, 1977）認為：基於策略思考，企業可能藉由採行已經體制化的社會規範來獲取社會大眾在某項工作上的認同。譬如，要強調產品品質就要宣稱通過 ISO 9000 認證、要強調保護自然環境免於污染就

⁶ 國光石化案就是一個明顯的例子。2005 年提出的國光石化案，二期共高達九仟三億億元的大型石化投資。根據石化公會的估算，國光石化案可增加一萬多個就業機會，一年產生經濟利益近三仟億元，貢獻稅收五百億元。然而，因環境影響評估受阻，設置地點由雲林的離島工業區遷往彰化大城。此一選擇卻也忽略彰化大城地區面臨地層下陷與中部地區水資源不足等問題。在支持與反對雙方對壘，經濟與環境孰重的爭論中，環評再度受阻，終至總統表態，經濟部授意國光石化公司主動撤案。

要宣稱通過 ISO 14000 認證、要強調履行社會責任就要宣稱通過 ISO 26000 認證、為加強其企業社會責任報告書／永續報告書的可靠性，除了會宣稱採用 GRI 的永續報告指南來編製報告外，亦會請第三方採用公共認同的認證標準，進行認證。管理學者（例如：Townley, 2002; Boiral, 2007）亦曾發現，公司如何使用既存的體制，以減少外界對公司合理性的質疑。本文藉由對萬大方集團與中華電信所發布企業社會責任報告書的觀察，探討企業如何藉由導入一套國際性的永續／企業社會責任報告書的編製指南，建構其社會責任報告書，以期減少使用者質疑其報告書中存在「管理捕捉」的現象？

肆、研究方法

自從 2004 年以後，質性研究已被 *Academy of Management Journal* (AMJ) 接納為一正式的研究方法（蕭瑞麟，2006）。基於研究問題的需要，本研究以比較個案（comparative case study）（Yin, 1994）的方式進行。晚近社會科學的發展皆以北美地區的實證學派（positive social science）為主流，講究客觀的經驗與因果分析。然而，孔恩（Thomas Kuhn）（Kuhn, 1970, 1979）與哈伯瑪斯⁷（Jurgen Habermas）均指出，以實證學派為主流的知識只是人類的一種知識（Neuman, 2003）；它忽略了詮釋學（hermeneutics）與批判學派（critical social science）的挑戰。Chua (1986) 指出，「社會事實乃是經由人類主觀地創造與客觀地互動浮現」。因此，反應在方法論上不只是描述或澄清，尚需如實顯現出社會場域（field）。誠如彭玉樹、梁奕忠、于卓民與梁晉嘉（2010）引述許士軍（1996）所言：「某一外顯現象背後的個別情感，價值與經驗因素，就很難以化約為一般性的 X 和 Y 的關係。」。前述第貳節與第參節說明 CSR 場域中，報導體制的發展與經理人可能的應對策略。本節則經由比較個案的方式，對個案公司所發布企業責任報告書的內容，作主觀的分析，以擴張國內對「CSR」研究的領域⁸。為避免在論證（argument）過程中淪為武斷，本研究用三角檢定法（triangulation）來檢驗資料的信度與效度。藉由呈現全球與我國社會責任報告書網站資料庫中的量化資料，並比較質性資料（個案公司的訪談記錄、企業社會責任報告書、平面媒體報導與相關文獻）以增進文中推論的嚴謹。Eisenhardt (1989) 指出，經由複現邏輯推理與個案間關係的確認，可提升關係效度的信心。

一、個案選擇

有別於一般量化研究的機率抽樣，本研究採用立意抽樣（purposeful sampling）選取個案。挑選的個案除需有地域代表性外，更重要的是能對「理論形成」有貢獻；

⁷ 詳細討論可參閱 Holub (1991)。

⁸ 例如：Huang and Kung (2010)、方世榮、黃瓊瑤與陳育成（2010），以及祝道松、盧正宗、洪晨桓與楊秀萍（2008）等研究。

有助於釐清與擴展構念間的關係與邏輯，並與在其他個案所發現的實境形成對比（Eisenhardt and Graebner, 2007）。根據 Adams (2002)，企業規模與行業別是影響企業發布企業社會責任報告的重要因素。有鑒於中華電信與萬大方集團皆以電信服務為其核心事業，亦同列富比士 2000 大企業，並且兩家公司都依 G3 編製其企業責任報告書。選擇中華電信與萬大方集團，有助於瞭解同屬電信業的公司，如何根據一套體制化的國際永續報告指南，來報導其面對的社會與環境議題。

萬大方集團 (Vodafone Group, Plc) 創於 1984 年，在全球 27 個國家均有投資。總部設在英國伯克郡的紐布利及德國的杜塞道夫。萬大方集團股票於倫敦證券交易所 (代號 VOD.L) 及納斯達克 (代號 VOD) 上市。富比士雜誌 (Forbes) 於 2009 年所公布的全球 2000 大企業中，萬大方集團排名第 20。在全球電信業中則位居第 2 名，僅次於於美國的電信業龍頭 AT&T。萬大方集團自 2000 年開始，即隨著 GRI Guidelines 的發布，公布其企業社會責任報告書。近年，曾榮獲 Corporateregister.com 網站票選為 2008/2009 年最佳報告獎及 2011 年最佳碳足跡 (Carbon Footprint) 報告。基於此，本研究選擇其為企業社會責任報告書的標竿案例。

中華電信原為交通部電信總局，1996 年依據「電信三法」⁹ 進行公司化，轉為國營事業的「中華電信股份有限公司」，並於 1997 年起積極推動民營化政策。隨著政府持有股份逐步釋出，2005 年 8 月 12 日中華電信由國營事業移轉為現今的民營企業。中華電信提供固網、行動、數據等電信服務，是台灣最大的綜合型電信服務公司。富比士雜誌 (Forbes) 於 2009 年所公布的全球 2000 大企業中，中華電信排名第 524，在全球電信業中位居第 30 名。中華電信於 2006 年成立中華電信基金會與 CSR 委員會。2007 年 19 位公司的一級主管，在會議中對 CSR 的願景達成共識；繼而開始標竿學習營與行動方案營，積極落實會議的決議。2008 年成立專責部門，執行碳盤查，並發行中華電信第一本企業社會責任報告書。2009 及 2010 年於台灣永續能源研究基金會所舉辦的最佳企業責任報告書比賽中，榮獲金質獎。

二、資料收集與分析

本研究的資料來源有二：除了蒐集兩家個案公司有關的次級資料（企業社會責任報告書、書報報導及網頁）外，還訪談中華電信負責企業社會責任報告書的人員。深度訪談安排於 2010 年 12 月上旬。受訪者為個案公司（中華電信），負責社會責任報告書工作的一位科長，公關背景。雖說是訪談，科長先生盛情，在會議室安排簡報。訪談是在一邊作簡報，一邊提問的情況下進行。整個訪談歷時 2.5 小時，在簡報與發問中，訪談人依循 Carroll (1979) 所提示的 CSR 三個概念 (aspects) 討論下列議題：

⁹ 《電信法》、《交通部電信總局組織條例》與《中華電信股份有限公司條例》。

- 對公司而言，何謂公司的企業社會責任。
- 公司對履行企業社會責任的看法如何。
- 公司對履行企業社會責任報導的動機（internal motivations vs. external motivations）為何。
- 公司從事企業社會責任報導時所獲得層峰（例如：董事會、總經理）的支持與可用的資源為何。
- 公司如何經由「利害關係人參與」的機制，瞭解各利害關係人關心的議題。
- 為何在 2009 前的企業社會責任報告書未認證？是否有何困難。
- 中華電信執行企業社會責任報導時面對的衝擊。

由於受訪者暗示不適合錄音，訪談人以筆記紀錄簡報與訪談之內容。訪談結束前，訪談人曾就訪談筆記內容詢問受訪者，尋求釐清並確認內容。受訪者並將中華電信發行過的 CSR 報告書贈與訪談者。

本計畫採用 Carroll (1979) 作為訪談架構的原因簡述如下。就 CSR 研究而言，Carroll (1979) 是一個普遍被採用的文獻；已被引述 2366 次 (Google Scholar, 2011/08)。其次，Carroll (1979) 所討論的三個概念：CSR 的範疇、CSR 的議題與 CSR 的回應哲學 (the philosophy of the responsiveness)，可用來探討企業的 CSR 作為。首先，就 CSR 的範疇而言，企業對於 CSR 所應涵蓋的範圍為何？其次，則是影響企業對 CSR 議題選擇的因素；最後為企業對 CSR 議題的回應哲學，或可稱為回應的策略。延用以往的文獻，Carroll (1979) 把回應的策略分成四類：消極反應 (reaction)、抗拒 (defense)、妥協適應 (accommodation) 及積極回應 (pro-action)。

本研究進一步比較分析萬大方集團及中華電信 2007、2008、2009 的企業責任報告書的質性內容，藉以瞭解我國企業責任報告書的品質，並經由分析萬大方集團同期之企業社會責任報告書，發掘其可資借鏡之處，以供我國電信業者編製企業社會責任報告書時參考。上述企業責任報告書的報告檔案 (report profiles) 彙編於附錄 4。本研究經由訪談中華電信負責企業社會責任報告書的負責人，以及收集個案公司的網頁與相關的平面媒體報導，以增進本研究推論的嚴謹。

資料分析乃是根據所要回答的問題，經由對訪談與次級資料的分類 (categorizing)、分群 (grouping) 及比較 (comparing) 所得。分析質性資料時，編碼的可信度常為許多學者所討論 (蕭瑞麟, 2006; Krippendorff, 1980; Weber, 1985; Miles and Huberman, 1994)，本研究在分類編碼時，參考 Miles and Huberman (1994) 的建議，採行表格分析比較的方式 (見附錄 1、附錄 2、附錄 3) 以增加可信度。對於個案公司企業社會責任報告書的內容，本研究所要比較分析的重點如下：(1) 個案公司如何報導其對履行 CSR 的作法 (approach)；(2) 公司如何報導其對個別議題進行議題管理 (issue management)；(3) 如何經由第三者認證來提升其報告的公信力。本文先比較兩家個案公司的企業社會責任報告書，發掘其如何報導公司履行 CSR：

包括願景、策略、及推動 CSR 活動的組織結構。並且觀察個案公司如何報導其經由「利害關係人參與」選出重要議題。其次，檢視個案公司的企業社會責任報告書，觀察其如何回應利害關係人的需求，進行「議題管理」：包括制定行動方案、設定目標、如何於管理系統中取得績效指標（key performance indicators）的資訊及報導進度，並將之回饋利害關係人。

電信產業是一個提供多元產品的服務業，產品包含：固定電話、行動電話、與網路等。服務中可能涉及對上述商品的使用、資訊的傳輸、儲存與取用。根據 UN Global Compact¹⁰所揭示的原則（The Ten Principles），Runhaar and Lafferty (2009)指出，電信業所面臨的重要 CSR 議題如下：(1)如何縮短電信服務所造成社區／社群間的數位落差（Digital Divide）；(2)如何解除電磁波對人體健康危害的恐懼；(3)如何防範洩漏顧客的隱私、利用電信服務於犯罪行動的風險；(4)如何回收手機、電話機與通訊網路設備，以避免環境污染；(5)在非洲開採 Colton 礦引發的社區衝突及危害野生動物生存的問題。本研究藉由個案公司企業社會責任報告書中揭露的資訊，比較個案公司如何報導其對上述議題進行「議題管理」。其中包括：公司如何制定行動方案、設立目標、選定績效指標及報導進度。

最後，本文比較個案公司如何經由第三者認證，來提升其報告書的公信力。分析的要點包括：認證的範圍（assurance scope）、確認等級（level of assurance）及確認標準（assurance criteria）。我們檢視個案公司的企業社會責任報告書，比較確認公司，在依照 AA1000 及 ISAE 3000 對 CSR 系統的程序與結構，及行動方案的績效目標進行確認工作後，對於報導議題的重要性、完整性或包容性，以及回應程度，並針對上述議題所報導的行動進度與達成的績效目標的意見。如何在確認報告中發表確認聲明（assurance statement）。

伍、結果與討論：萬大方集團企業責任報告書的啟示

本研究經由比較個案的方式，來突顯台灣電信業者的社會責任報告書，可向萬大方集團借鏡之處。本節依序報導分析結果如下：(1)個案公司如何報導其對履行 CSR 的作法（包括社會責任報告策略）；(2)個案公司報導的格式；(3)公司如何報導其經由利害關係人參與進行議題管理，包括提出的重要績效指標（見附錄 3）；最後(4)如何經由第三者認證來提升其報告的公信力。

一、個案公司履行 CSR 及報導 CSR 的作法

經由深度訪談，受訪者明確表示，中華電信為要確保其在台灣電信業（品牌）的龍頭地位，因此在 CSR 此一議題上亦不能落後。至於，CSR 對公司財務上的具體

¹⁰ UN Global Compact 的內容可參考網站 www.unglobalcompact.org。

價值，公司還未能確定。為何早於其他同業投入 CSR 報導？受訪者表示，相較於其他同業，中華電信的規模相對大許多，「大船難翻身」，不管是資料的收集或人員的訓練，都比競爭對手（台灣大哥大）來得複雜與費時。然而，高層主管堅持要做，董事長及總經理還擔任 CSR 委員會的正、副召集人（事後由次級資料證明屬實），以進入道瓊永續性指數（DJSI）為具體目標。受訪人上述的說明，顯示中華電信對 CSR 的作為頗為積極。然而在報導 CSR 策略與制定「利害關係人參與」的機制上，萬大方確有中華電信可資借鏡之處。誠如受訪者表示：「不要拿我們跟 Vodafone 比，我們是幼稚園還未畢業，萬大方已經是研究所的學生」。

萬大方的企業社會責任報告書中，最引人注意的是副標題為 One Strategy 的報告書（2007—2008 年）（Vodafone Group Plc, 2008），因為它共有 378 頁。比較其後兩年的報告書；2009 年／58 頁；2010 年／70 頁（Vodafone Group Plc, 2009, 2010），2008 年的報告書足足多了 300 頁以上（見附錄 4）。檢視其文，原因有二。其一為頁間空白處很多；其次則是花費許多頁數（計 170 頁）與章節，說明萬大方如何處理（approach）一些 CSR 及 CSR 報導的觀念問題；其中包括：策略、議題管理、如何納入（embedding）CSR、利害關係人參與、報導（reporting）、確認、倫理、人權、公共政策及租稅等。這些資料在其後的企業社會責任報告書中未再詳盡重申，卻高懸於公司永續經營的網頁上¹¹。巧合的是，自 2008 年以來，萬大方集團的企業社會責任報告書，即獲得 Corporateregister.com 網站票選為（2008/2010）最佳報告獎年及 2011 年最佳碳足跡（Carbon Footprint）報告。本文認為，2008 年中的策略是萬大方企業社會責任報告書的總綱，往後公司多據此編製社會責任報告書。如今萬大方集團把它揭露在網頁上，報告書中就不再重複贅言，中華電信的網頁或可借鏡於此。

在策略上，萬大方首先揭櫫公司對於永續的管理態度與組織運作方式（強調原文）：

Vodafone does not consider sustainability as a philanthropic gesture or add-on. It is part of our core business (see our strategy). Our sustainability management mirrors the way we manage our business, with a global team of sustainability managers working across the business with a presence in each local market (Vodafone Group Plc, 2008, p.7).

在上文中，萬大方強調其 CSR 不是「行善橋段」亦非「外掛」行為，乃是其企業的商業核心，須反應在其策略中。在組織中需有一永續管理的團隊，把 CSR 的考量納入不同地區的市場營運中。這種態度上的宣告與許多公司動輒把其「鋪橋造路的善行」，外掛於企業社會責任報告的方式，大異其趣。

萬大方亦明白揭示其履行 CSR 的作法為：(1)經由利害關係人參與來瞭解其期望；(2)根據這些期望逐步設定回應的行動內容與目標；(3)向利害關係人報告上述行

¹¹ <http://www.vodafone.com/content/index/about/sustainability/approach.html>, accessed (2011/4/20)。

動與目標的進度 (Vodafone Group Plc, 2008, p.7)。揭示上述的策略後，萬大方繼而詳細地報導如何實踐其理念。在其 2008 年的報告書中，特別說明如何經由「利害關係人參與」篩選出重要的 CSR 議題，以利進行「議題管理」。而在這個實踐的過程中，萬大方亦說明如何將這些工作，納入其組織的分工與運作中。

如何經由利害關係人參與篩選出這些議題？萬大方的報告書中明白表示，所謂利害關係人參與，就是「透過不同管道與利害關係人對話」。「以往，公司一直有透過管道與重要人士（例如：顧客）討論產品與服務的議題。如今，更要擴及社會、倫理、及環境等議題」(Vodafone Group Plc, 2008, p.94)。萬大方繼而說明何謂「重要人士」，即「會影響公司營運，也受公司營運影響的人」。具體而言，利害關係人包括九類：非政府組織、投資人、意見領袖與專家、客戶、同業、政府機關、當地社區、員工及協力廠商。溝通管道包括：對話（參與特定話題的辯論）、一對一面談、參與特定議題的例行活動、論壇及研討會。萬大方明白表示其溝通的態度：公司不一定同意利害關係人的看法或要求，但一定傾聽並誠信地回應公司的立場及看法。萬大方依照利害關係人的全球性與在地性及其相關議題普遍性與區域性，將與利害關係人的對話方式（溝通管道）分成四大類 (Vodafone Group Plc, 2008, p.95)。在揭露上述原則後，報告書中依序報導各群利害關係人回應公司對話的情況。

萬大方集團的 CSR 報告書中藉由這些報導，強調如何提供利害關係人參與相關決策的管道，進而宣稱公司對落實環境保護與社會公義所履行的當責。並以此顯示其報告書不是閉門造車，想當然耳的一面之詞，而是經由關係人積極參與所完成。提供利害關係人參與的管道，在決定 CSR 資訊是否具攸關性至為重要。因為股東外的利害關係人不像股東，隨時可依照公司所提供的訊息，在股市上作出回應。如果公司只提供資訊，而未提供一個讓股東之外的利害關係人，可回應的窗口或溝通的管道。如此的 CSR 資訊本質上只是宣告，不能為利害關係人帶來與公司對話與討論或協商的機制，對落實報導的當責效果極為有限 (Cooper and Owen, 2007)。

二、個案公司報導的格式

萬大方 CSR 的報導策略，首次具體呈現在其 2004—2005 年「We said We have We will」的 CSR 報導結構中 (Vodafone Group Plc, 2005)。爾後就成為萬大方集團的企業社會責任報告書格式。此種報導格式簡單明瞭 (sense and simplicity)。本文接著比較分析 2008 年中華電信與萬大方集團同期的企業責任報告書品質，以瞭解兩家公司社會企業責任報告書的差異。中華電信與萬大方集團的企業責任報告書的結構及內容摘要如附錄 1、附錄 2。若以電信業所面對的特殊議題為分類，兩家公司在其企業責任報告書中如何回應、報導的相關議題與所用的績效指標如附錄 3 所示，茲將結果討論如下。

比較附錄 1 與附錄 2 發現，中華電信與萬大方集團的 CSR 報告書在編製架構與表現方式有所不同。萬大方集團的 CSR 報告書一開始就在方法 (approach) 一節中

告訴讀者，公司是如何經由利害關係人參與的方式，篩選出報告書要管理的 CSR 議題；其中包含設立企業社會責任管理部門，經由利害關係人參與（訪談、調查及電子信箱等方法）來反應利害關係人的看法。藉此辨別利害關係人的優先次序及其所關心議題的重要性，以作為議題管理的根據。

接下來，萬大方集團的 CSR 報告書的每一節，就是針對某些議題向利害關係人報導其所作的處理。根據 PDCA 的回饋方式，公司報導在這些 CSR 議題上，所作的措施、所設定的目標及其績效。這些報導是公司議題管理上的一環，報導的方式是告訴讀者，過去公司在這些議題上，對利害關係人有那些承諾，到目前已完成的進度。接下來，解釋不能完成的原因，或承諾將於何時完成。

相對於萬大方集團，中華電信的 CSR 報告書在議題的選擇上，範圍比較廣泛，缺少針對某些利害關係人與議題的深入報告；尤其缺乏呈現利害關係人參與決定（決策）重要議題上的互動。報導方式較類似政令宣導，不像績效報告；在某些特定議題上，沒有報導公司的承諾、解決方案、施行進度、施行結果或進度延後或取消的原因。本文以下舉費率及手機回收為例，比較兩家個案公司進行「議題管理」之異同。

三、電信業的「議題管理」

兩家個案公司都使用「重要性矩陣」(materiality matrix) 進行「議題管理」。萬大方進行「議題管理」的步驟包括：(1)找出關鍵議題(key issues)；(2)使用「重要性矩陣」將上述議題依其對公司與利害關係人的重要性歸類排序；(3)根據其重大性，依序經由公司的組織運作進行管理。萬大方首先將其議題，納入其全球或在地營運網中，包括其協力廠商。最後經由內容溝通，為其管理系統設定績效指標、訂定目標及有效收集資料的方法。兩家公司對於電信業特殊議題回應情況，詳見附錄 3。兩家公司對這些議題的行動頗為類似，最大的不同來自報導方式。萬大方集團的 CSR 報告以議題為導向，報導公司在利害關係人參與下所設定的行動目標、施行進度與承諾。茲以引起社會大眾廣泛注意的費率問題與手機回收議題為例，呈現兩家公司對特定議題報導方式的異同。

(一)費率問題

電信事業為寡占市場，費率問題涉及社會數位落差議題 (Runhaar and Lafferty, 2009)。關於費率問題，中華電信在其 CSR 報告書中，著墨不多，僅在消費者的意見回應中提及 (中華電信股份有限公司，2009，p.44)：

2008 年 11 月，我們全面調降 HiNet ADSL 及光世代上網費率，平均調幅達 8.8%。此外，我們積極與中國大陸最大的行動通信業者中國移動 (CMCC) 洽談雙方手機漫遊折扣，預計自 2009 年 1 月起，我們客戶的手機在大陸漫遊，只要選用中國移動的網路，打回台灣的費用平均降幅約 34%，自當地發送簡訊的費用亦調降

43%，數據漫遊費率降幅更高達 67%，以便讓在大陸經商或旅遊的客戶，可以安心、從容地與台灣親友聯絡。

中華電信在隔年的報告書（中華電信股份有限公司，2010）繼而指出，在金融風暴持續影響下，2009 年國內的景氣依舊不佳，加上傳統電信市場飽和與監理機關持續以行政手段管制費率，使得整體產業經營環境面臨很大的考驗。在保障客戶與股東權益的前提下，中華電信將持續與監理機關與同業進行溝通。

任何政策或法規的變動，都可能影響我們的營運結果。我們的主管機關是國家通訊傳播委員會（National Communications Commission, NCC）。自 2007 年起，NCC 已連續三年調降 X 值，行動電話資費降幅累積超過 14%，寬頻資費降幅累積也超過 19%。我們樂見國家寬頻普及率提升、縮短數位落差，並且致力滿足客戶對高速寬頻的需求，但仍認為相關費率應該尊重市場機制（中華電信股份有限公司，2010，p.20）。

通訊費率的議題，萬大方集團的 CSR 報告書（Vodafone Group Plc, 2009, p.19-20）回應如下：(1)提升其價格的透明度；(2)提出歐盟區域內通話的減價方案結果；(3)提出歐盟區域外網路聯線的平價專案；(4)對於使用服務頻繁的客戶推出一票到底的方案，方便消費者設定預算；(5)持續注意市場上利害關係人對費率抱怨的發展情況。萬大方更承諾持續研究所收費用對社會經濟（電信普及）的衝擊。

比較兩家公司對於費率問題的回應報導，在中華電信的 2009 年的 CSR 報告書中，顯然只把費率問題當成一般客訴事件處理。隔年（2010），則訴諸「市場機制」與主管機關的溝通。基於中華電信成立的歷史背景與政府為其最大股東的事實，費率一直是一個容易引起爭議的議題。除了依市場機制所決定的價格高低，尚有費率結構透明化的問題，在萬大方集團的 CSR 報告書中，則用兩頁的篇幅來說明此一議題。首先，以提升其價格的透明度，來消除消費者對通話費率的疑慮，並針對不同區域與使用頻率的消費者（用戶）提出不同的解決方案；利害關係人包括歐盟（EU）內外的用戶；最後，以持續的觀察市場反映（客訴件數與內容）來證明其績效。兩相比較，在萬大方集團的責任報告書中，顯然呈現出公司在此議題上瞭解的深入與考慮的周全，中華電信的 CSR 報告書中，或可借鏡於此。

（二）手機回收議題

手機功能推陳出新，民眾對手機的汰換率高，手機回收成為重要的環保議題。萬大方對於手機、機地台及相關網路設備的回收與再使用，與節能減碳並列為環境防制的三大議題。萬大方在其社會責任報告書中，報導揭露下列相關資訊：(1)自 2004 年以來，公司每年的手機回收數；(2)與手機製造廠（如 Nokia）設立 e-waste 對話，討論手機回收與再生問題；(3)在印度孟買的手機回收計劃；(4)執行手機與機地台相

關網路設備的回收已達 97%，超過全國（95%）標準；(5)解釋其所屬五家公司，因行政疏失違規被罰的情形（Vodafone Groups Plc, 2009, p.31-32）。

手機回收在台灣亦是一大議題。環保署曾經調查，台灣地區每年平均多出七百萬支廢手機，但回收率不到三成（劉力仁，2010）。廢手機內的電路板含有鉛、鎘、鈷與鉍等重金屬成分。一旦手機破損，導致金屬成分暴露超量，對人體危害頗大。環保署 2006 年公告地方政府清潔隊要回收手機，2008 年公告回收充電器；2007 年回收廢手機 203 公噸，2008 年回收 257 公噸，2009 年回收 362 公噸。環保署日前已經找電信業者溝通，建議業者訂定類似「舊換新」等優惠方案，增加回收率。針對台灣手機回收的情況，中華電信在 CSR 報告書中回應如下：

廢手機經回收處理後，可以避免廢手機內的有害物質，在焚燒或掩埋的過程中污染環境，更可以讓手機內的有用物質再生使用，減少地球資源與能源消耗。近年來行動通訊科技日新月異，加上產品不斷推陳出新，加快了消費者手機汰換的速度。為了讓社會大眾更便利的回收廢行動通訊產品，我們在 2008 年 12 月 30 日，與行政院環境保護署簽訂了「廢行動通訊產品回收合作備忘錄」，結合 319 家服務中心及神腦國際逾 210 家門市，全面展開手機回收行動。我們期望透過手機回收計畫的全面推動，呼籲社會大眾對於科技產品回收再利用的重視，減少廢棄通訊產品流入新興國家，損害及污染當地居民健康及環境的機會。（中華電信股份有限公司，2009，p.81）

2008 年 12 月 30 日，我們與行政院環境保護署簽訂了「廢行動通訊產品回收合作備忘錄」，全面展開「廢行動通訊產品回收」行動。不分品牌、類型，民眾可將不用的廢棄手機、電池及充電器等配件，攜至 319 家服務中心及子公司神腦國際公司逾 210 家門市進行回收。2009 年，我們共回收了 39,807 支廢棄手機與 19,120 公斤的電池、配件；成為全台灣手機回收計畫執行成效最佳的電信業者。（中華電信股份有限公司，2010，p.37）

中華電信在手機回收的議題中，提到解決方案、合作對象與結果，但卻未有明確的達成目標與時間表。萬大方在回應議題的報導方式；設定目標、規劃行動方案（recycling campaigns）、報導執行進度，繼而對未完成事項提出承諾或解釋原因。萬大方其對廢手機處理的報導方式（Vodafone Group Plc, 2008, 2010），亦可供中華電信參考。

值得一提的是，根據 UN Global Compact 所揭示的原則（The Ten Principles），Runhaar and Lafferty (2009) 曾指出，在非洲開採 Colton 礦引發的社區衝突及危害野生動物生存的現象，是電信業需處理的一項議題。然而，兩家個案公司的企業責任報告都未提及此一議題。以「議題管理」而言，誠如 Carroll (1979) 所示，企業對 CSR 議題的報導是有選擇性的：(1) 議題要合於社會需要，也要合乎公司需要，且公司有

能力解決；(2)議題對社會的重要性；(3)議題對公司管理階層的利益 (interest)；(4)議題下的行動對公司公共關係的價值；及(5)政府主管部門的壓力。或許基於上述的判斷，兩家個案公司在此一議題上都未明確說明。

四、第三方確認

GRI 鼓勵根據 GRI Guidelines 編製的報告，依照 AA1000 與 ISAE 3000 準則進行確認，以提升企業責任報告書的公信力。以萬大方公司 2010 年的確認報告書 (assurance report) 為例，其確認範圍、確認等級及確認標準彙總如表 2。

表 2 萬大方公司確認工作彙總表 (強調原文)

Assurance scope 確認範圍	Level of Assurance 確認等級	Reporting and assurance criteria 報導暨確認標準
...alignment with AA1000APS (2008) principles	Reasonable assurance	The criteria set out in AA1000APS (2008) for each of the principles of inclusiveness, materiality and responsiveness
Stated progress against objectives marked with the symbol [*] on pages 65-66 of the report	Limited assurance	Objectives set out in Vodafone Group Plc 2008/09 CSR Report
Reliability of performance data for 2009/10 marked with the symbol [*] on pages 67-68 of the report	Limited assurance	Relevant internal reporting guidelines for the selected environmental, safety and social performance data
Vodafone self-declared Global Reporting Initiative (GRI) application level	Limited assurance	G3 Sustainability Reporting Guidelines and application level requirements

資料來源：節錄自 Vodafone Group Plc (2010)。

萬大方集團委請著名的會計師事務所 KPMG LLP 來確認其 CSR 的實踐與報告。其確認意見書中明白指出，確認工作是根據 AA1000 與 ISAE 3000 進行。如前文所述，用於確認 CSR 報告書的標準有二。其一為 AA1000 驗證標準 (AA1000 Assurance Standard)，其次為國際會計師聯合會 (IFA) 所制訂公布的 ISAE 3000。AA1000 主要用來確認社會責任報告書中，報導議題的包容性、重要性及回應程度。SAE3000 則用來查核報告書中，針對上述議題所報導的行動進度與達成的績效目標的數據。萬大方針對其企業社會責任報告書，在確認報導議題的包含性、重要性與回應程序上，採比較高的確認等級—合理確認 (reasonable assurance)；對於績效指標的數據，則採比較低的確認等級—有限度確認 (limited assurance)。

確認意見書中對上述事項作出結論。確認報告的結論，基於確認範圍、確認等級及確認標準的差異，確認者在意見段的行文上亦有不同 (Vodafone Group Plc, 2010, p.64)。

Assurance scope 1: On the AA1000APS principles of Inclusiveness, Materiality and Responsiveness (reasonable assurance): We believe that Vodafone's description of their alignment with the AA1000APS (2008) principles, on their websites, is fairly stated.

Assurance scopes 2 and 3: On the reliability of selected data and progress against selected objectives (limited assurance): Nothing has come to our attention to suggest that the reported progress against objectives and performance data marked with the symbol [*], on pages 65-68, are not fairly stated.

Assurance scope 4: On the self declared GRI application level (limited assurance): Nothing has come to our attention to suggest that Vodafone's self declaration of GRI application level B⁺ on page 1 is not fairly stated.

上文顯示，萬大方報導的議題、管理各議題的績效數據，以及遵行 GRI Guidelines 的程度，仍根據不同的確認等級查核，並對其確認的範圍，作出不同確認水準的聲明。

中華電信的企業社會責任報告書已逐年完成確認工作，惟仍有進步空間。2007 年的企業社會責任報告書，未經外部第三者確認。2008 年則經由中華民國企業永續發展協會簽發第三方檢視意見書，以及由 SGS Taiwan Ltd. 簽發第三方確認意見書。然而，無論是檢視意見書或是確認意見書，其內容並無提及中華電信的企業責任報告書，業經 AA1000 給予確認。而由 SGS Taiwan Ltd. 簽發的第三方確認意見書，亦只有述說：

The assurance team was assembled based on their knowledge, experience of the industry and qualifications for this assignment, and include auditors who are registered Quality, EMS, OHSAS and SA 8000 Lead Auditors and IRCA Registered Sustainability Assurance Practitioner. (中華電信股份有限公司，2009，p.93)

上文的大意是說：參與認證工作的團隊，其成員都是身具知識與經驗之士。其中包括專家、SA 8000 審計人員與永續認證的從業人員。至於經由什麼程序來進行認證工作，則未明白說出。未經 AA1000 確認的企業社會責任報告書，報告使用者無法知道報告書中：(1)利害關係人參與的過程是否完整；(2)報導的議題是否合乎包含性、重要性及回應性的原則；(3)公司管理議題的政策與準則是否完備？

中華電信 2009 年企業責任報告書業已採用 AA1000 (2008) 確認。SGS 簽發的確認意見書，其對確認範圍、確認等級及確認標準等陳述如下（強調原文）：

The report has been assured at a type 2, high level of scrutiny using our protocols for:

- evaluation of content veracity;
- evaluation of the report content and supporting management systems against the AA1000 Accounting Principles (2008);

- evaluation of the report against the Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Guidelines (2006). (中華電信股份有限公司，2010，p.71)

繼而，SGS 在其意見段表示（強調原文）：

On the basis of the methodology described and the verification work performed, we are satisfied that the information and data contained within Corporate Social Responsibility Report of 2009 verified is accurate, reliable and provides a fair and balances representation of Chunghwa Telecom Co., Ltd. sustainability activities from 01/01/2009 to 12/31/2009. (中華電信股份有限公司，2010，p.71)

上述的意見表示，確認公司（SGS）基於確認意見書中所描述的方法，滿意被確認公司於企業社會責任報告書中，所提出的資料與訊息的精確與可靠性；並認為其公允地呈現公司在該段期間的永續活動。

至於 SGS 確認意見書中所描述的方法是什麼？確認意見書中有一段說明，茲引述如下：

The SGS Group has developed a set of protocols for the Assurance of Sustainability Reports based on current best practices guidelines provided in the Global Reporting Initiatives Sustainability Reporting Guidelines (2006) and the AA1000 Assurance Standard (2008). These protocols follow differing options for Assurance depending the reporting history and capabilities of the Reporting Organization. (中華電信股份有限公司，2010，p.71)

上述的說明，容易讓報告書使用者質疑：既然確認(程序)的原型架構(protocols)是 SGS 自己所發展，如何施用於確認公司的企業社會責任報告書，又是根據被查公司的報導歷史與能力而定。如此之彈性，是否能確認所報導的資訊（包括績效指標的數據）得到報表使用者的信賴呢？

陸、結論

本文旨在藉由對兩家個案公司的比較觀察，來探討如何能減少使用者對企業社會責任報告書中存在「管理捕捉」的質疑。本研究中的兩家個案公司，在永續發展的國際潮流中，都導入 GRI 的永續報告指南來報導其履行 CSR 的情形。然而，兩家個案公司在：(1)報導其對履行 CSR 的作法（包括社會責任報告策略）；(2)報導的格式；(3)如何報導利害關係人參與進行議題管理；及(4)如何經由第三者認證來提升其報告的公信力等方面各有不同。本研究旨在引用萬大方集團的企業社會責任報告書為標竿，比較中華電信之企業社會責任報告書，以期收他山之石可以攻錯之效。

研究結果顯示，萬大方集團在報導策略的擬定、報導格式的一致、利害關係人參與的多元及議題管理進度的報導都可供國內電信業者參考。其中尤以企業社會責任報告書的確認工作值得國內企業參考。缺乏審計機制的自發性資訊揭露，往往容易讓人質疑為經理人自我服務（self-serving）的行為（Lewellen, Park, and Ro, 1996）。萬大方集團為提升報告書的公信力，委請著名會計師事務所 KPMG LLP 來確認其 CSR 的實踐與報導。根據不同的確認等級查核，並對其確認的範圍，作出不同確認水準的聲明。這乃是消除「管理捕捉」質疑，可資努力的方向。更是會計師事務所可發展的服務項目（Chua, 2006）。

從體制性理論的觀點而言，公司為能提升企業經營的透明度並落實其報導社會責任的當責，常援引體制化的社會規範來獲取社會大眾在某項工作上的認同。一些研究 CSR 報導的學者（諸如：Owen et al., 1997; O'Dwyer, 2003）亦認為：在一個自發性揭露的制度下，企業社會責任報告往往成為公司為其營運活動正當化的工具（Deegan, 2002）。也有學者指出，CSR 的報導是為了管理公司的聲譽風險（Bebbington, Larrinaga-González, and Moneva, 2008）或與提升公司形象有關（許建隆、邱光輝與林靖，2011）。理論及訊號理論認為，經理人為避免「私有資訊成本」，在提供自願性報導時，可能採取投機性的策略。因此，企業社會責任報告中可能存在經理人「管理捕捉」的現象。在此投機性的回應策略下，公司所提供的 CSR 資訊，可能專揀有利於公司的資訊報導。其資訊品質可能如 Owen et al. (1997) 所批判：妝扮效果大於決策攸關性。在此觀念下，體制化的外部規範（如 GRI Guidelines）與其視其為一道強制鋪陳的執行步驟，更可視為建構公司特定形象的一種象徵性的（symbolic）資源，可被公司內化（endogeneity）成建構其特殊形象（例如，綠色企業、永續經營等）之策略工具。在永續發展的世界潮流中，面對國際性的組織陸續發展出相關的政策與綱領來規範公司的營運行為。企業要如何一改以往消極與抗拒的態度，轉而成為積極迎頭趕上或妥為因應（accommodation）的策略，頗值得我國企業深思。

本研究對於會計自發性揭露的貢獻有二。其一為本研究提供一個觀察企業自發性報導的機會。現行的財務會計體制，強制公司必須根據一般公認會計原理原則來記帳與編製財務報表。金融管制機構要求上市上櫃公司的年度財務報表，須經會計師依一般審計準則查核後，隨查核報告書一併送查。因此，現行的財務會計體制，無法提供研究者一個雖有編製準則卻允許公司自行決定是否遵行或選擇遵行程度的環境，來觀察公司如何自發地導入一個報導指南來報導其經營績效（不僅限於財務狀況，也可能是自然環境或社會公益／義等議題）。本研究藉由企業導入 GRI Guidelines 來報導 CSR，提供一個觀察公司自發性報導的機會。結果顯示，缺乏審計機制的自發性資訊揭露，往往成為廠商建構其公司形象或營運正當性的工具。在「管理捕捉」的質疑中，資訊的妝扮效果往往大於決策攸關性。誠如 Chua (2006) 彙總文獻中實證研究的結果後認為，公司的環境與社會報告，可視為傳統財務會計的

延伸績效報導 (extended performance report)。然而，環境與社會報告對公司股票在資本市場的影響，其結論尚不一致。究其原因，除了研究方法、變數的差異外(Orlitzky, Schmidt, and Rynes, 2003)，法人投顧對環境與社會資訊的可靠性與攸關性亦尚有質疑，由此更能肯定目前的審計機制對資本市場提供攸關及可靠會計資訊的價值。

其二則是讓發布 CSR 報告書的廠家深刻體會如何報導利害關係人參與的重要。現行的財經體制，提供一個穩定運作的金融市場，會計文獻上許多有關資訊決策攸關性的研究，常聚焦於股市的變化 (Shen and Chang, 2009)。此類研究的假設前提是：資訊的使用者主要為股東，公司的股東可經由股市中買賣的機制來反應其接受到的資訊，迅速作出決策。然而，CSR 資訊的使用者通常不只是股東，其他的利害關係人更可能是重要的使用人。在此情況下，傳統提供財務資訊的揭露方式不足以落實公司報導的當責。因為缺乏一個可供回應資訊的市場或機制，資訊對使用者而言，即可能不具攸關性。因此，在 CSR 報告書中需更進一步指出利害關係人參與的管道，以克服此一限制，這是提供 CSR 資訊與提供傳統財務資訊極不同之處。

未來研究的方向可從經濟誘因與社會壓力兩方面探討。在商言商，不可諱言，廠商願意遵守 GRI Guidelines 來發布 CSR 報告書的程度，除社會壓力外，也包含經濟的誘因 (Mackey, Mackey, and Barney, 2007)。誠如 Porter and Kramer (2006) 所言，「綠色企業」的形象在永續發展的環境中有其賣點；一個「綠色企業」在市場會更具競爭力。企業社會責任報告常被用來作為提升企業聲譽的推手 (Bebington et al., 2008)。Schuler and Cording (2006)¹² 曾以 CSR 資訊的密集程度 (information intensity) 與消費者的道德價值 (moral value) 為基礎，提出一個可供檢驗 CSR 績效與其財務績效關係的模型。當然，此二者關係之檢驗必需滿足兩個前提：(1) 揭露 CSR 的資訊具攸關性；(2) 廠家的 CSR 行為會影響利害關係人的決策行為。本文旨在探討前者，建議後續研究者可探討 CSR 報告對相關利害關係人進行決策行為之影響。

後續的研究，亦可從不同行業所面對的特殊議題著手，以「國家商業制度」(national business system) 為架構，來瞭解各行業所面對的利害關係人與壓力。Matten and Moon (2008) 曾經以體制性理論為基礎，提出「國家商業制度」的看法，來闡釋歐洲與北美在 CSR 上表現的差異。「國家商業制度」包括五個方面：政治系統、財務金融系統、教育與勞工系統、文化系統與公司的本質。究竟是我國社會對於企業克盡現代公民的教育不夠呢？或是在台灣特殊的家族企業體制下，對透過利害關係人參與，來落實 CSR 報導的當責有其困難？藉由對這些問題的探討，讓有關當局在規範 CSR 報導時，能更瞭解現實情況，俾使所訂之規範能更合於我國企業對企業社會責任的認知，亦能讓 CSR 報告更具攸關性。

¹² 感謝在 2010 會計理論與實務研討會 (淡江大學) 中，評論人—池祥麟教授所提供的資料，讓本文內容更加充實。

參考文獻

- 中華電信股份有限公司，2008，民國九十六年中華電信企業責任報告書，台北：中華電信股份有限公司。
- 中華電信股份有限公司，2009，民國九十七年中華電信企業責任報告書，台北：中華電信股份有限公司。
- 中華電信股份有限公司，2010，民國九十八年中華電信企業責任報告書，台北：中華電信股份有限公司。
- 方世榮、黃瓊瑤與陳育成，2010，證券市場之社會資本探討：社會網絡觀點，臺大管理論叢，第 21 卷第 1 期：309-342。
- 周玲臺，1997，我國上市公司財務報告環保支出資訊內容，行政院國家科學委員會專題研究計畫或成果報告。
- 徐耀滋，2006，企業責任與投資環境：政府的功能與角色，應用倫理研究通訊，第 40 期：18-32。
- 祝道松、盧正宗、洪晨桓與楊秀萍，2008，環境績效對環境揭露與經濟績效的影響，當代會計，第 9 卷第 2 期：237-270。
- 許士軍，1996，定性研究在管理研究上的重要性，中原學報，第 24 卷第 2 期：1-3。
- 許建隆、邱光輝與林靖，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，第 21 卷第 2 期：33-54。
- 彭玉樹、梁奕忠、于卓民與梁晉嘉，2010，台灣管理學門質性研究之回顧與展望，中山管理評論，第 18 卷第 1 期：11-40。
- 經濟部工業局，2010，企業永續展應用－企業社會責任報告書查詢，引用自 <http://proj.moeaidb.gov.tw/isdn/Application/search.asp>。
- 劉力仁，2010，每年 700 萬支廢手機 回收不到一成，自由時報，3 月 7 日，A1 版。
- 劉文翔與胡憲倫，2001，台灣企業環境報告書之現況評析，引用自 <http://203.72.2.115/EJournal/3042020201.pdf>。
- 蔡柳卿與楊朝旭，2004，強制揭露之環保支出資訊是否具有價值攸關性？當代會計，第 5 卷第 1 期：87-120。
- 鄧昇謨與周惠櫻，2010，台灣企業社會責任報告書發展之現況與趨勢，2010 企業社會責任國際學術研討會 (ICCSR)，僑光科技大學，台中。
- 蕭瑞麟，2006，不用數字的研究，台北：培生教育。
- AccountAbility. 2003. AA1000 Assurance Standard. Practitioners Note. Landon: AccountAbility.
- AccountAbility. 2008a. AA1000 Accountability Principles Standard 2008. Lardon: AccountAbility.
- AccountAbility. 2008b. AA1000 Assurance Standard 2008. Lardon: AccountAbility.

- AccountAbility. 2008c. AA1000 Stakeholders Engagement Standards 2011. Lardon: AccountAbility.
- Adams, C. A. 2002. Internal organizational factors influencing corporate social and ethical reporting: Beyond current theorising. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 15 (2): 223-250.
- Bailey, D., G. Harte, and R. Sugden. 2000. Corporate disclosure and the deregulation of international investment. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 13 (2): 197-218.
- Bebbington, J., C. Larrinaga-González, and J. M. Moneva. 2008. Corporate social reporting and reputation risk management. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 21 (3): 337-361.
- Boiral, O. 2007. Corporate greening through ISO 14001: A rational myth? *Organization Science* 18 (1): 127-146.
- Bowen, H. R. 1953. *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Row: New York.
- Carroll, A. B. 1979. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review* 4 (4): 497-505.
- Carroll, A. B. 1999. Corporate social responsibility. *Business and Society* 38 (3): 268-295.
- Castro, C. J. 2004. Sustainable development: Mainstream and critical perspectives. *Organization & Environment* 17 (2): 195-225.
- Chua, W. F. 1986. Radical developments in accounting thought. *The Accounting Review* 61 (4): 601-632.
- Chua, W. F. 2006. *Extended Performance Reporting: A Review of Empirical Studies*. Sydney: The Institute of Chartered Accountants in Australia.
- Clarkson, B. E. 1995. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review* 20 (1): 92-117.
- Cooper, S. M., and D. L. Owen. 2007. Corporate social reporting and stakeholder accountability: The missing link. *Accounting, Organizations and Society* 32 (7-8): 649-667.
- Courtis, J. K. 1998. Annual report readability variability: Tests of the obfuscation hypothesis. *Accounting, Auditing and Accountability Journal* 11 (4): 459-471.
- Dahlsrud, A. 2008. How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15 (1): 1-13.
- Davis, K. 1960. Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review* 2 (3): 70-76.
- Davis, K. 1973. The case for and against business assumption of social responsibilities.

- The Academy of Management Journal* 16 (2): 312-322.
- Deegan, C. 2002. The legitimising effect of social and environmental disclosures—A theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 15 (3): 282-311.
- Dodd, E. M. 1932. For whom are corporate manager trustees? *Harvard Law Review* 45 (7): 1145-1163.
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *The Academy of Management Review* 14 (4): 532-550.
- Eisenhardt, K. M., and M. E. Graebner. 2007. Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal* 50 (1): 25-32.
- Elkington, J. 1997. *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- Friedman, M. 1962. *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. 1970. The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine* 13 (September): 122-126.
- Goel, R., and W. Cragg. 2005. Guide to Instruments of Corporate Responsibility—An overview of 16 key tools for labour fund trustees. Toronto, Canada: Schulich School of Business, York University.
- Gray, R., D. Owen, and C. A. Adams. 1996. *Accounting & Accountability*. Europe: Prentice Hall.
- Greenwood, M. 2007. Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics* 74 (4): 315-327.
- GRI (Global Reporting Initiative). 2006. GRI Sustainability Report Guidelines. Retrieved from www.globalreporting.org/reporting/latest-guidelines/g3-guidelines/Pages/default.aspx
- Healy, P. M., and K. G. Palepu. 2001. Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital market: A review of the empirical disclosure literature. *Journal of Accounting and Economics* 31 (1-3): 405-440.
- Holub, R. C. 1991. *Jurgen Habermas: Critic in the Public Sphere*. New York: Routledge.
- Huang, Cheng-Li, and Fan-Hua Kung. 2010. Drivers of environmental disclosure and stakeholder expectation: Evidence from Taiwan. *Journal of Business Ethics* 96 (3): 435-451.
- IFAC (International Federation of Automatic Control). 2004. ISAE 3000, Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information. Retrieved from <http://www.ifac.org/auditing-assurance/projects/assurance-engagements-completed>
- KPMG. 2002. KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting. KPMG International.

- KPMG. 2005. KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting. KPMG International.
- KPMG. 2008. KPMG International Survey of Corporate Responsibility Reporting. KPMG International.
- Krippendorff, K. 1980. *Content Analysis: An Introduction to its Methodology*. Beverly Hills: Sage Publication.
- Kuhn, T. S. 1970. *The Structure of Scientific Revolutions* (2nd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Kuhn, T. S. 1979. The relations between history and history of science. In *Interpretive Social Science: A reader*, edited by P. Rainbow and W. Sullivan. Berkeley: University of California.
- Lewellen, W. G., T. Park, and B. T. Ro. 1996. Self-serving behavior in managers' discretionary information disclosure decisions. *Journal of Accounting and Economics* 21 (2): 227-251.
- Mackey, A., T. B. Mackey, and J. B. Barney. 2007. Corporate social responsibility and firm performance: Investor preferences and corporate strategies. *Academy of Management Review* 32 (3): 817-835.
- Matten, D., and J. Moon. 2008. "Implicit" and "Explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review* 33 (2): 404-424.
- Merkle-Davies, D. M., and N. M. Brennan. 2007. Discretionary disclosure strategies in corporate narratives: Incremental information or impression management? *Journal of Accounting Literature* 26: 116-194.
- Meyer, J. W., and B. Rowan. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology* 83 (2): 340-363.
- Miles, M. B., and A. M. Huberman. 1994. *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Neuman, W. L. 2003. *Social research method: Qualitative and Quantitative Approaches* (5th ed.). Needham Heights, MA, USA: Allyn and Bacon.
- O'Dwyer, B. 2003. Conceptions of corporate social responsibility: The nature of managerial capture. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 16 (4): 523-557.
- Orlitzky, M., F. L. Schmidt, and S. L. Rynes. 2003. Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies* 24 (3): 403-441.
- Owen, D. L., R. H. Gray, and J. Bebbington. 1997. Green accounting: Cosmetic irrelevance or radical agenda for change. *Asia Pacific Journal of Accounting & Economics* 4 (2): 175-198.

- Porter, M. E., and M. R. Kramer. 2006. Strategy & Society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review* 84 (12): 78-92.
- Roberts, J., and R. Scapens. 1985. Accounting systems and systems of accountability: Understanding accounting practices in their organisational contexts. *Accounting, Organization and Society* 10 (4): 443-456.
- Runhaar, H., and H. Lafferty. 2009. Governing corporate social responsibility: An assessment of the contribution of the UN Global Compact to CSR strategies in the telecommunications Industry. *Journal of Business Ethics* 84 (4): 479-495.
- Schuler, D. A., and M. Cording. 2006. A corporate social performance-corporate financial performance behavioral model for consumers. *The Academy of Management Review* 31 (3): 540-558.
- Shen, C. H., and Y. Chang. 2009. Ambition versus conscience, does corporate social responsibility pay off? The application of matching method. *Journal of Business Ethics* 88 (Supplement): 133-153.
- Sinclair, A. 1995. The chameleon of accountability: Forms and disclosures. *Accounting, Organization and Society* 20 (2/3): 219-237.
- Townley, B. 2002. The role of competing rationalities in institutional change. *Academy of Management Journal* 45 (1): 163-179.
- UNCED. 1992. *Agenda 21*. Geneva: UNCED (UN Conference on Environment and Development). Retrieved from <http://www.un.org/esa/dsd/agenda21/>
- Vodafone Group Plc. 2005. Vodafone Group Plc, Corporate Responsibility Report. Berkshire, England.
- Vodafone Group Plc. 2008. Vodafone Group Plc, Corporate Responsibility Report. Berkshire, England.
- Vodafone Group Plc. 2009. Vodafone Group Plc, Corporate Responsibility Report. Berkshire, England.
- Vodafone Group Plc. 2010. Vodafone Group Plc, Corporate Responsibility Report. Berkshire, England.
- Votaw, D. 1973. Genius becomes rare. In D. Votaw & S. P. Sethi (eds.), *The Corporate Dilemma*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- WCED. 1987. *Our Common Future*. Oxford University Press: Oxford, UK.
- Weber, R. P. 1985. *Basic Content Analysis*. Beverley Hills and London: Sage.
- Yin, R. Y. 1994. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage.

附錄 1 中華電信 CSR 報告書的內容矩陣結構表

	經營發展	營運責任	利害關係人回應	社會貢獻	環境責任
管理方針	永續經營 產品與服務	加強公司治理 提升風險管理機制	聯合跨部門的高階主管組成「CSR 委員會」、「利害關係人參與、CSR 議題管理	社會貢獻五大面向 中華電信基金會 創造數位機會	環境永續發展管理 系統 碳管理策略地圖
關鍵議題	提升營運績效與繁榮經濟 維護股東權益 增加產案橫向連結的深度 及縱向整合的深度 帶動產業發展 利用電訊科技提升生產力 繁榮經濟	提升資訊透明度 制定員工行為準則 訂定業務行銷規範	員工安心、消費者信賴、供應商管理 員工：雇用多樣性、勞資和諧、員工權益、健康與安全、訓練和發展、內部創業 消費者：提升服務品質、保護消費者隱私、降低服務負面影響 供應商：環境原則、人權倫理原則	可量化的社會貢獻 電信普及服務、推廣數位學習、縮短通訊落差、企業志業、社區文化產業、公益電信服務、公益活動	溫室氣體盤查 持續降低環境衝擊 員工自主環保
行動重點	研發創新 投資人 CSR 資訊溝通	經由 CSR 委員會，促進就業機會 積極與利害關係人溝通互動		身心障礙者無障礙 上網界面研發	節能減碳服務
重要績效指標	台灣電信普及率 中華電信市場地位（用戶數及市占率） 營業收入 營業成本及費用 用人費用 營業利益(EBIT) EPS（元） 所得稅繳納額	業務行銷連法案件與罰款總額	員工：員工流動率、女性主管的比例、進用之身心障礙員工人數、職災發生千人率、通過 OHSAS 18001/TOSHMS 驗證、員工健康檢查人數（人）、員工接受健康檢查比例（%）、員工健康檢查總費用（元）、員工教育訓練總經費（元）、每人平均訓練經費（元）、總訓練時數（小時）、每人平均訓練時數（小時）、歷年招募進用人數 消費者：20 秒內應答率、查號代客轉接率、客戶滿意度	社會貢獻的總金額 視障資訊電腦教育訓練人次、視障學生學習輔具服務人次、無障礙網路及華文視障電子圖書館使用人次	用電量（百萬度）、溫室氣體(GHG)排放量（t-CO2e）、能源消耗總量（GJ）熱值、用水量（1,000m3）、廢棄物產生量（t）、汽、機車減量五年計畫

資料來源：2008 年中華電信社會責任報告書（中華電信股份有限公司，2009）。

1. 中華電信宣告其 CSR 報告書的編製採用 G3 A+。
2. 中華電信委請 CSR 報告書中華民國企業永續發展協會及 SGS Taiwan Ltd. 發發第三方確認意見。

附錄 2 Vodafone CSR 報告書的內容矩陣結構表

項目	關鍵議題					利害關係人	
	電信普及	消費者議題	網路	環境責任	供應商		
已作承諾	<p>在經濟落後行動電話服務研究對的到</p> <p>費用經濟社會學</p> <p>2010 年 3 月</p> <p>減少聽、視障人士的用障</p>	<p>探討訂定廣告範圍</p> <p>為保護客戶隱私</p> <p>成立安全網全地電</p> <p>審查所有合Reasonable Network Deployment Policy 規定</p>	<p>提升網路覆蓋率</p> <p>設立基礎技術與環境</p> <p>打擊時考受</p>	<p>到 2009 年 3 月</p> <p>與在土其候變遷的</p> <p>氣估再可行性的</p> <p>95% 的網路設備使用</p>	<p>聯合減排計畫</p> <p>執行一個供現未相關節的改善</p> <p>以問卷回答守 CSR 政策情形</p>	<p>兩性平等 (2009 年 3 月)</p> <p>五年內減少 10% 事故</p> <p>從 2007 年 3 月止</p> <p>提升 Global Wellbeing People Survey 分數 10%</p> <p>90% 員工與經理人在對話機會</p>	<p>政府</p> <p>公平誠實繳稅</p>
重要績效指標	未提供	違反相關規定、違被罰金額	基地台數量被罰件數	手機、有線電路設備回收數、無回收數、質用紙採	3 個指標	<p>13 個指標：雇用非人員工災、女</p> <p>人志願、新招、職率、生</p> <p>數工動生災高、死均</p> <p>流發性數、平時</p>	繳納稅額
完成進度	未進行動重點	完成比率 (%)	未完成原因 / 預定完成時間				

資料來源：2008 年 Vodafone Corporate Responsibility Report (Vodafone Group Plc, 2009)。
 註：本表之編製方法係設立社會企業責任管理部門，經由利害關係人參與（訪談、調查、電郵等方法）來反應利害關係人的看法，並藉此以判別利害關係人的優先次序及其所關心 CSR 議題的重要性作議題管理。Vodafone 宣告其 CSR report 的編製採用 G3 B+ 並委請 KPMG 發發第三方確認意見書。

附錄 3 中華電信與 Vodafone Group Plc 的企業報告書對電信行業特殊 CSR 議題之回應

CSR 議題	中華電信		Vodafone Group Plc	
	回應	重要 KPI	回應	重要 KPI
如何縮短電信服務所造成社區/社群間的數位落差	<p>電信普及服務：部落有寬頻、共落有寬頻、星共碟直播衛星系統改善原住民地區電視收訊不良的問題</p> <p>推廣數位學習：執行「數位好厝邊」專案、研卡計畫 (PUNCAR Action)、建立「亞卓市」學校班級社群網站</p> <p>縮短通信落差：電信費率優惠方案、架設台灣原住民網路社群入口網站、設立關懷新移民專線 0800-080-508</p> <p>研發身心障礙者無障礙上網界面</p> <p>公益電信服務：免付費簡碼服務、完成緊急救難及公益特碼服務系統建置、理執行「全球海上遇險及安全系統 (Global Maritime Distress and Safety System, GMDSS)」通信服務</p> <p>舉辦「認識基地台電磁波媒體巡迴講座座談會」、安排第三方量測公司進行實地量測並給予專業解說</p>	<p>使寬頻的建設滲透率、成安裝戶數、台灣電信普及率</p> <p>推廣數位學習無具有 KPI 縮短通信落差：受惠人、戶數</p> <p>研發身心障礙者無障礙上網界面：視障資訊電腦教育訓練人次、視障學生學習輔具服務人次、無障礙網路及華文視障電子圖書館使用人次</p>	<p>在經濟落後國開設行動電話服務研究所以費用對社會經濟的衝擊到 2010 三月止減少聽障、視障、老年人人士的使用障礙 1/3、提升網路覆蓋率</p>	<p>基地台數量</p> <p>網路覆蓋率</p>
如何解除電磁波對人體健康危害的恐懼	<p>舉辦「認識基地台電磁波媒體巡迴講座座談會」、安排第三方量測公司進行實地量測並給予專業解說</p>	<p>三年內讓 80% 外部利害關係人認可公司的基地台與行動電話服務所產生的電磁波無害人體健康</p> <p>在公司網頁提供有關電磁波與健康的完整科學報告資料</p>	<p>問卷結果</p>	

附錄 3 中華電信與 Vodafone Group Plc 的企業報告書對電信行業特殊 CSR 議題之回應 (續)

中華電信		Vodafone Group Plc	
CSR 議題	回應	重要 KPI	重要 KPI
如何防範洩漏顧客的隱私、利用電話服務於犯罪行動的風險	制定員工行為準則、實施自然帳單隱藏部分電話號碼，並配合客戶需要提供「號碼不隱碼」服務	業務行銷違法案件與罰款總額	業務行銷違法案件與罰款總額
如何回收手機、與通訊網路設備以避免環境污染	事業廢棄物回收	混合類五金回收數量、採取網路客戶端設備回收數量、辦公及生活廢棄物回收績效、水資源回收、手機回收數	手機、有線電話機回收數、網路設備回收數、無害物質回收再使用數、有害物質回收再使用數
在非洲開採及危害野生動物生存問題	Colton 沒有回應	沒有回應	沒有回應
	制定員工行為準則、實施自然帳單隱藏部分電話號碼，並配合客戶需要提供「號碼不隱碼」服務	探討訂定行動電話廣告行為規範保護客戶隱私、成立網頁倡導安全與負責地使用行動電話、審查所有承包商合理公司 Reasonable Network Deployment Policy 規定	在經濟落後國開設行動電話服務研究所收費用對社會經濟的衝擊到 2010 三月止減少聽障、視障、老年人士的使用障礙 1/3、提升網路覆蓋率
	事業廢棄物回收	混合類五金回收數量、採取網路客戶端設備回收數量、辦公及生活廢棄物回收績效、水資源回收、手機回收數	手機、有線電話機回收數、網路設備回收數、無害物質回收再使用數、有害物質回收再使用數
	Colton 沒有回應	沒有回應	沒有回應

資料來源：2008 年 Vodafone Corporate Responsibility Report / 2008 年中華電信社會責任報告書 (Vodafone Group Plc, 2009)；中華電信股份有限公司，2009)。
註：Colton 為製造手機所需的礦。

附錄 4 萬大方集團／中華電信企業社會責任報告書報告檔案

報告書標題	涵蓋期間	總頁數	編製標準	是否採 AAI1000 驗證標準	驗證者	備註
萬大方集團 Pressing Forward	2009/2010	70	G3 B ⁺	是	KPMG LLP	改名為永續報告 2011／票選為 Corporateregister.com 最佳碳足跡報告
Mobilising development	2008/2009	58	G3 B ⁺	是	KPMG LLP	2010Corporateregister.com 網站票選為 2009 年最佳報告
One Strategy	2007/2008	378	G3 B ⁺	是	KPMG LLP	2009Corporateregister.com 網站票選為 2008 年最佳報告
中華電信 責任與創新	2009/01/01 2009/12/31	76	G3 A ⁺	是	SGS	2010 年台灣企業責任協會所舉辦的最佳企業責任報告書比賽中榮獲金質獎
共享・信賴・價值	2008/01/01 2008/12/31	97	G3 A ⁺	否	中華民國永續發展協會／SGS	2009 年台灣企業責任協會所舉辦的最佳企業責任報告書比賽中榮獲金質獎
C to C Commitment	N/A	67	G3 B	否	N/A	

資料來源：Vodafone Corporate Responsibility Report／中華電信社會責任報告書（Vodafone Group Plc, 2008, 2009, 2010；中華電信股份有限公司，2008，2009，2010）。

