

【2018 第二季 PwC CSO Club】

企業文化塑造的推動之永續團隊工作坊 會後報導

英國倫敦責任協會指出，企業在發展CSR有五個階段。第一階段為防禦。如果公司內部發生狀況，公司對於缺失和未盡責之處，採取不承認的態度，並交由法律和公關部門排解。第二階段為遵循階段。公司僅遵循法律所規範的內容，採取消極的態度。第三階段為管理階段。企業體會到CSR應為一長期之策略，因此開始制定相關的企業內部方針，推行CSR。第四階段為策略階段，企業開始自發性地將核心本業提升到更高的層次，帶來更大的正向影響力。例如，汽車公司開始製造和研發更環保的汽車，或如製藥公司將經營策略從治病延伸到預防醫學。最後一個階段為公民化階段。



在這個階段當中，CSR已成為公司的DNA，換言之，從公司的最高層到公司最初階的員工，皆認同CSR。至此階段，企業在執行CSR時，將有如順水推舟。以美國化妝品直銷公司Mary Kay為例，即為企業實行CSR的一個指標案例。化妝品為一製造業，而與很多製造業不同的是，Mary Kay的創始人Mary Kay Ash認為，就因為化妝品是製造業，與人有高度的關係，因此在其企業中，員工照護是企業的優先考量。曾經有員工因為要參加家中孩子的演奏會，而被Mary Kay Ash獲准不需要參加當晚的會議。透過這樣的文化，Mary Kay的員工越發地更願意努力工作，而公司內員工的向心力也越來越強。

資誠永續發展服務（股）公司朱竹元董事長表示，當永續發展以及CSR成為了企業的DNA時，企業在執行CSR和實踐永續發展的進程將迥然不同於其他階段。透過本次的工作坊，資誠期盼能透過邀請標竿企業分享企業文化的形塑以及企業文化形塑工作坊，帶領大家朝形塑企業內CSR DNA之路邁進。

專題演講: CSR 文化塑型溝通

蔡承璋副總經理 資誠永續發展服務(股)公司



「為什麼企業文化對於企業發展很重要？」這是企業在發展 CSR 和形塑 CSR 藍圖時，時常會拋出的問題。在 2015 年 COP21 當中，各國皆承諾讓全球平均氣溫上升幅度控制在不超過工業革命時期氣溫 2 度 C，並努力控制在不超過 1.5 度 C 為目標。而台灣則計劃在 2030 年前，要將碳排放量減少 50%。為因應這樣的目標，台灣的現行法規將開始對於碳排放進行管制，企業將因此受到相當程度的影響。企業為進行碳排放的減量，勢必將對公司現行的政策和現況進行改善。要能在企業內部促成有效的調整，需要仰賴企業從基層到高階同仁的高度共識。若企業文化中，沒有 CSR 的 DNA，則改變恐怕會窒礙難行。

資誠在第二季的 CSO Club 中，曾邀請到聯合利華分享企業文化的塑造。聯合利華旗下有 400 多個產品，利害關係人的範疇相當廣闊。為了照護利害關係人的權益、有效管理風險並保持企業的商業成長，聯合利華乃以穩固的企業永續文化為基礎，在其企業的價值鏈當中，貫徹永續發展。

例如，印度孟加拉缺乏潔淨的飲水，聯合利華便偕同科學家，研發了 Pureit 濾水器。此濾水器成本低廉，使孟加拉的民眾皆有能力購買。截至 2012 年初，聯合利華已售出近百萬台 Pureit 濾水器，計有約 3500 萬人飲用 Pureit 濾水器過濾過後的水。而聯合利華預計在 2020 年前，使銷售量成長一倍，達到十億美元的營收。

小包裝經濟也是聯合利華所採行的策略之一。為了避免貧戶買不起生活所需之用品，聯合利華將多項產品製成小包裝的形式，以降低單次購買的價格。然而，這樣的措施增加了很多塑料的產生，聯合利華因而發明了 CreaSolv 的回收系統。在 2025 年前，透過這個系統，所有的塑料包裝皆可以完全回收、再利用或者可分解。除此之外，聯合利華更與當地的垃圾銀行、政府和零售商合作，將這樣的塑料納入主



流經濟當中，不僅可以創造長期收益，亦可減少對環境的負面影響。

夏克堤計畫則是另一個案例。印度利華(Hindustan Lever)為了擴大女性的工作機會，開展了夏克堤(Shakti)計畫。此項計畫教導婦女基本的物流管理知識以及聯合利華的商品安那普那鹽(Annapurna)之特性，讓婦女擔任銷售人員。過程當中，培訓人員會從旁輔導婦女經營自己的業務。此計畫不但改善了印度偏遠地區缺碘的問題，同時透過女性作為有力的銷售門面，幫助女性達到經濟獨立，同時也為印度利華增加了 50%的業務收入。

當永續計畫能帶來商機和經濟成長時，企業將對於永續發展採行積極回應的策略。而在企業內推行永續發展，須高度仰賴企業內部對於永續發展的認同以及支持，換言之，即為企業的CSR DNA。聯合利華的永續商業模式，背後皆有一個共同點：就是從企業本身的核心價值出發、識別世界永續的挑戰、構思企業的責任和作為，並鑑別利害關係人。資誠蔡副總經理鼓勵各參與工作坊的企業，於企業內部開始導入此思維，以降低未來的風險，並拓展商業機會。

專題演講：塑造企業文化的 CSR DNA

尤慈霞經理 聯合利華企業公共事務



資誠於本季的工作坊，邀請到在企業永續文化塑造以及永續發展的標竿企業－聯合利華的企業公共事務部尤慈霞經理，與來賓分享如何建立企業的CSR DNA。

聯合利華永續生活計畫 (Unilever Sustainable Living Plan, USLP)

聯合利華成立於1929年，最早是以販賣肥皂起家。在當時，肥皂是一種奢侈品。當時的經營者期望能普及潔淨，即賦予了肥皂一個使命，希望能製造出平民也能負擔得起的肥皂。在100年後，隨著政局和氣候的變遷，當前的世界已出現了非常多的變化，聯合利華體會到，需要有一個更新更友善的方式，來銜接聯合利華的商業發展。因此在2010年，當時上任的CEO Paul Polman，即以一個更細緻、更具系統性和架構性的方式，重塑聯合利華的企業願景－在2020年前，經濟成長增加一倍，但是須將對環境不利的影響減半，並增加社會的正面影響力。而這樣的願景，即是聯合利華相當著名的聯合利華永續生活計畫 (Unilever Sustainable Living Plan, USLP)。

聯合利華旗下有**400**多個品牌、**16**萬名員工和**20**億個消費者。如果聯合利華的利害關係人每一天都做一件小事情，其影響力是相當可觀的。因此，聯合利華的永續生活計畫的三個目標，背後代表著三種與聯合利華關係最密切的利害關係人。

目標一是從消費者的角度出發。聯合利華將在**2020**年前，幫助超過**10** 億人增進其健康與衛生品質。目標二則是從營運端出發。聯合利華將在**2030**年前，將產品在生產及使用過程中對環境的不利影響減半。最後一個目標，則是從聯合利華的上下游切入，包含了上游的供應商，以及下游的經銷商和客戶。聯合利華計劃在**2020**年前，隨著企業發展，改善數百萬人的生計



聯合利華永續生活計畫共包含三個大目標、九大面向和**50**多個子目標，涵蓋的範圍相當廣闊。也因此，每一個部門和每一個產品，都可以找到至少一項參與和執行永續生活計畫的切入點。這也是聯合利華在設計永續生活計畫時的構想—讓所有人都可以參與其中。

從聯合利華開始執行永續生活計畫，至今已歷時七年。其中，有**80%**的目標已被達成、有**39%**的食品達到國際最高的營養標準並改善了全球共**6**億人口的生活。在環境的部分，截至**2017**年為止，共減少了**47%**的溫室氣體排放、**39%**的耗水使用和**98%**的垃圾廢棄。除此之外，聯合利華**65%**的能源使用來自再生能源，**56%**的採購來自永續性採購。在目標三的部分，聯合利華增加了**120**萬個女性職場機會，並納入了**70**多萬的小農成為聯合利華的供應商。

聯合利華對於永續發展的經營，是有目共睹的。而尤慈霞經理特別點出，聯合利華的企業永續理念看似相當鼓舞人心，然就現實面，聯合利華也不允許商業成長產生倒退。聯合利華永續生活計畫開始之後，商業以**45**度線穩健成長，印證了永續發展和企業成長是相輔相成而不是互相違背的。

形塑企業永續文化的緣起

身為一個永續發展與商業發展兼容的標竿型企業，外界對於聯合利華的永續生活計畫的產生，有很大的好奇。聯合利華之所以展開其永續生活計畫，可以分為兩個領域，一個是企業的內需力，另一個則來自於外界的推力。

企業內需力可以被切分為四個不同的領域。首先為企業成長。聯合利華希望能透過在產品上的精進，與競爭者產生差異化，進而帶來銷售上的成長。再者為取得員工的信任。聯合利華目前有 50% 以上的員工來自於千禧世代。千禧世代的員工非常重視社會公平、正義和環境保護。這些千禧世代的員工對於CSR的關注，已經從「為何而做」進階到「如何做？」的層次，而前來應徵聯合利華的千禧世代應徵者，每四位當中平均會有一位提出這樣的疑問。為了能夠讓員工認同自身的品牌，進而凝聚內部的向心力以創造企業成長，是促發聯合利華永續生活計畫產生的重要因素。其三為減少成本。減碳和減少廢棄物等作為，除了能夠減輕環境的負擔，同時之間，也將減少公司的營運和銷售成本。最後，若以不永續的方式營運企業，在當前氣候變遷急劇和消費者意識抬頭等現況下，意味著潛在的風險的增加。聯合利華擁有非常龐大的供應鏈，只要任何一個環節出了問題，都是聯合利華承擔不起的風險。聯合利華永續生活計畫，從另一個角度而觀，實則為對於未來的風險的即早預防，確保聯合利華可以在變遷急劇的狀況下，持續企業的成長和穩健發展。

而從外部而觀，當前有超過八成以上的消費者願意支持永續性的商品，這背後代表著龐大的商機和市場。在聯合利華400多個品牌當中，有26個是有使命的品牌。以多芬而言，此商品的使命即為提升自信。根據聯合利華的統計，這26個品牌，貢獻了超過70%的成長，而其成長速度，比未被賦予使命的商品快了46%。除了優化自有的商品，聯合利華也會透過併購以及創造新的品牌，來補足當前永續生活計畫的缺角。Love Beauty and Planet是聯合利華的新創品牌，其沐浴用品以純天然的原料製作，其瓶身為回收塑膠所製成。

就從企業必須獲利和保持持續的成長的角度而觀，聯合利華永續生活計畫實則為讓聯合利華保持其企業的競爭力和掌握當前的商機的關鍵。

企業文化形塑的歷程

尤慈霞經理分享到，聯合利華在台灣推行永續生活計畫至今已有七年的時間。在前五年的時間，做的是打底的工作，即提升員工們對於永續生活計畫的意識。在推行

的前三年，每一位員工，包含高階主管在內，都不知道永續生活計畫。一直到近兩年，才是永續生活計畫開始真正被執行的時期，聯合利華的員工開始會主動找尤經理討論如何執行永續生活計畫。由此可見，企業永續文化的形塑，需要一段相當長的時間與員工溝通並且獲得員工的認同和支持，才能進而開始轉化為企業成長的動能。

Paul Polman推出永續生活計畫，標榜企業成長以及永續發展的兼顧。當時各界都不看好。在七年之後的現在，聯合利華的成果，讓各界了解到永續發展與企業成長之間的可兼容性。反觀聯合利華永續生活計畫的成功，確實有其方法可以依循。而方法可以分為人以及事兩方面來探討。

在實行永續生活計畫的過程當中，尤慈霞經理重複強調人的重要性。人是永續生活計畫成功的關鍵。聯合利華花了非常多的時間，不間斷地和利害關係人溝通，讓員工、未來的員工、消費者和媒體了解「甚麼是永續生活計畫？」以及「如何實行永續生活計畫」。

在事的方面，乃強制要求所有員工都必須要在公司內部的數位學習系統中，修習永續的相關課程之外，新進員工除了本身的工作職責，都必須要加入永續發展的專案小組（**Task Force**）。更重要的是，在聯合利華中，所有中階以上的主管的KPI中，必須要有一項KPI和永續發展有關。藉由**top-down**的方式，在企業內部貫徹永續發展。除此之外，聯合利華在公司內部安排了一筆特定的經費，讓員工自由提出與永續發展有關的專案，若通過審核，公司將提撥資金，支持員工執行永續的相關專案。值得一提的是，曾經有員工發想研發一台每一個家庭可以購買的塑膠銷毀器。雖然這一個機器的研發，與聯合利華的業務沒有關聯，但是聯合利華認為，這樣的精神，可以促發同仁間對於永續發展的重視，因此核准了這一項專案的執行，並提撥相應的經費讓提案的同仁執行。

而聯合利華每年都會招開一次給與全體員工參與的**Open Space**會議。員工對於公司未來的走向以及需要改善的地方可以任意的提議，只要通過全體員工的同意，這一項提議即可以被執行。

形塑企業文化的要點和心態設定

尤經理和來賓也分享，形塑企業文化有幾個要點和技巧，首先，是持續不間斷的努力。尤慈霞經理一再強調，聯合利華花了很多時間，讓相關的利害關係人理解永續生活計畫的重要性。而這也是企業在形塑**CSR DNA**，必然經歷的歷程。再者是協

助員工和利害關係人移除阻礙，使永續發展能持續往前推進。第三，是員工使命感的塑造。在聯合利華內，HR部門會舉辦「目的工作坊(purpose workshop)」，幫助每個員工將自己的使命感與工作做連結。當員工的使命和公司的價值結合在一起的時候，企業將擁有很強大的成長動能。第四為可衡量的長期規劃。尤慈霞經理會在每一個部門在做隔年的年度規劃之前，即與各部門討論其永續發展的規劃和目標，並協助各部門取得足夠的資源，執行其可衡量的長期永續目標。

聯合利華永續生活計畫即將在2020到期，於是聯合利華在去年發起了全球利害關係人的大調查，讓其利害關係人選出其認為重要的議題以及聯合利華應該採取行動的議題。調查顯示，聯合利華的利害關係人關注的前十大議題依序為潔淨的水源、健康與營養、潔淨的空氣、氣候變遷、教育和技能增進機會、零食物浪費和包材浪費、身心健康、生態保育、優質工作機會以及勞工權益與人權。這項調查，將做為聯合利華在永續生活計畫到期後，執行的方向的參考。

除了在聯合利華內部推動永續發展，聯合利華在全球舉辦了永續青年創業家大賽。只要提案本身能夠與SDG2消除飢餓、SDG3健康與福祉、SDG4優質教育、SDG5性別平等、SDG6潔淨水源、SDG8就業與經濟成長、SDG12責任消費與生產和SDG13氣候行動有關連，都可以報名參加。獲獎的隊伍除了得到現金之外，還可以到英國劍橋大學接受永續發展學院的指導，讓其提案的商業計畫可以更被落實。

在專題演講的最後，尤慈霞經理則提到，當在推行永續發展遇到挫折時，尤慈霞經理總是謹記，「你可以構不到星星的高度，但是你不能不知道星星的高度。」勉勵各個在永續發展的領域中努力的夥伴，在永續發展的道路上持續前行。

工作坊：永續轉化商業模式工作坊



PwC CSR 團隊

為了能夠協助企業塑造CSR DNA，繼聯合利華分享了其企業內部文化的塑造後，資誠特別安排了永續轉化商業模式工作坊，協助企業透過專業的方法學，發想企業的文化塑造方法。為了使工作坊引發足夠深刻的討論，資誠首先透過請參與工作坊的貴賓填寫一份組織文化藍圖的量表。透過這份量表，將能把企業的文化區分為八大類型，包括關懷型、使命型、學習型、樂趣型、成果型、權威型、安全型以及秩序型。而在工作坊開始之前，資誠依據這一份量表，將企業文化類型相似的參與

者聚集在同一小組，讓小組在討論上，能有同樣的出發點。

在分組過後，資誠首先帶領各小組進行 **Mind Mapping**，讓各參與者發想其企業在核心價值、環境、經濟以及社會此四面向上，能夠精進的方向。而後，利用 **PACA** 的方法學，帶領參與者從 **Mind Mapping** 的發想出發，延伸出可以實行的專案、可以採取的行動、將遇到的挑戰以及可以採行的方法。希望透過三階段的進行，協助企業找出自身的 **CSR DNA**，以及塑造企業 **DNA** 的方法。



（紀錄、攝影/郭蔚霖）

若您有任何問題或建議，歡迎聯絡資誠永續發展服務股份有限公司。

彭俞軒 E-mail: stacey.kuo@tw.pwc.com TEL: (02) 2729-6666#21753