

超越『企業社會責任』

謝家駒

『企業社會責任』(Corporate Social Responsibility) 不是一個新的概念，在西方國家已逾來逾受重視。在香港，過去幾年來亦開始受到注意，但本地企業中，說得上在這方面做得出色的並不算多。其中一個原因，就是因為所謂『企業社會責任』並無統一的定義，也無客觀的標準，而且是企業自發的行為，個別企業根據自己的理解，各施各法來履行，很難說那一家做得特別好。試想一下，本地十大華資企業中，那一家可說是履行企業社會責任的表表者？

這裏介紹一家跨國企業的經驗，他們的做法並非一般意義的企業社會責任，但正反映出企業若真的要對社會作出貢獻，這是值得效法的方式。

這個企業是埃森哲管理顧問公司 (Accenture Consulting)，是全球三大顧問公司之一，業務遍佈五大洲，僱員總數達十八萬人，分佈於 49 個國家。

通過其中一位中層顧問的努力，2000 年成立了一個附屬企業，叫做『埃森哲發展夥伴』(Accenture Development Partnerships，簡稱 ADP)，讓員工自願地領取半薪三至六個月，到發展中國家提供管理顧問服務，讓一些極需要這些服務，但不能負擔高昂顧問費用的機構，能夠獲得低收費而高質素的服務。

這個突破性的構思及實踐源於一位任職倫敦的顧問，他的經歷就像一個創業過程，只是全部在企業內部進行，可以說是『內部創業』(intrapreneurship) 的典範。

布洛克的抉擇

布洛克 (Gib Bulloch) 是蘇格蘭人，大學時攻讀造船工程。1989 年畢業後加入了鴨巴甸的英國石油探勘部，後來為了進修 MBA 課程而離職，之後加入食品公司 MARS 擔任銷售工作。1996 年進入埃森哲顧問公司，任職策略顧問，專注於石油及天然氣行業。

他擔任顧問期間，曾前往世界各地工作，包括發展中國家。他很快深深感受到一個很尖銳的問題，那就是在發展中國家有很多的機構及政府部門，極需要高質素的顧問服務，但他們絕大多數無法負擔起國際管理顧問公司高昂的費用，令他感到非常痛心及無奈，但又無法幫助他們。特別是一些與經濟及社區發展有關的志願團體，他看見他們很努力工作，如果有專業顧問的協助，便可以大大提高效率及效益，對當地社會可以有很大的幫助。

有一次，他用自己的假期參加了一個在東歐國家戰後重建的義工計劃，他運用管理顧問的

專長，在這個計劃中發揮了很大的作用，並成功地協助了當地居民創立了全新的民間組織，進行持續的社區建設。

在這項義工服務的最後一個星期，他反覆問自己：我是否應留下來繼續做這些有意義的工作，抑或回到公司原來的職位，恢復專職管理顧問的生涯？這是個重大的抉擇。

最後他兩者也不選。他覺得自己再也不能回到原來的工作，做一個普通的管理顧問，因為他強烈感覺到發展中國家的需要，他不可以視而不見。同時，他不選擇留在東歐繼續做義工，因為這只是一個人的力量，作用不大。他選擇了第三條路，回到埃森哲的崗位上，但想辦法令到更多的同事可以貢獻他們的時間及專長，為發展中國家有需要的機構提供他們能夠負擔得起的顧問服務。

企業內部的社會創業者

他在想：我能否設計到一個計劃，每年可以讓 100 百名以上的同事，用 3 至 6 個月的時間到發展中國家提供顧問服務，公司給予他們假期，同事則在這短時間只領取部分薪金，這樣一來，收取的顧問費用便會大大降低，讓很多有需要的機構可以得到顧問服務。

他回到公司後，便開始向其他同事介紹這個想法，出乎意料之外，反映異常熱烈，不少同事立即表示有興趣參與。布洛克十分興奮，知道有機會實現這個計劃，下一步的挑戰，是爭取公司高層的支持。為了部署取得高層的支持，他組織了一個小組，成員都是對這個計劃熱衷的同事，著手制定一個計劃書，把高層管理視為投資者，像要他們支援創業計劃一樣。

布洛克知道，要說服公司高層接受這個計劃，一定要在商言商，不能單是說這是企業社會責任，或是這樣做『對世界有益』便能打動他們。

他的小組最後設計了一個『三方貢獻』的模式：埃森哲公司，參與的同事，和服務對象（主要是發展中國家的非政府組織）都作出貢獻，即是共同負擔開支。公司方面為參與這個計劃的同事提供有部份薪金的假期，參與的同事則在這段期間接受半薪，服務對象仍然要付出費用，但只是市場費用的小部分。他們相信，這是一個可持續的方式，足以為眾多有需要的非政府組織提供優質而價廉的顧問服務。

這是一個很大膽而富革命性的想法。最大的優點，是可以讓精英的人才，不用放棄自己的事業，也可以到落後國家貢獻所長，實實在在促進當地的發展，同時亦可以鍛煉自己。

關鍵反而是，有否足夠的同事真的願意參與？小組成員於是設計了一個問卷，將整個計劃

作出簡介，徵求同事表達意願，結果反應異常良好，其中最重要的發現，是本來已經屬於表現突出的同事，最多表示願意參加這個計劃。對布洛克來說，這簡直是個金礦，亦成爲了向高層管理推銷整個計劃的重要根據。

接下來是進行爭取英國埃森哲公司五巨頭的首肯。他們採取了逐個擊破的方式，逐一和他們會談，先找最會支持的巨頭，然後下一個，得到了三巨頭支持後，再由後者協助說服餘下的兩個巨頭。終於整個計劃得到了五巨頭的一致支持，便在英國埃森哲公司旗下創立了一個新的部門『埃森哲發展夥伴』，自負盈虧，獨立動作，由布洛克擔任總經理，全職領導及推動整個計劃。從 2000 年由英國開始，現在已擴展到 20 個國家，包括美國、法國、澳洲、南非等。

向世界貢獻自己的專業才能

計劃的第一年只有幾個項目，參與的同事不足十人。現在每年有超過 100 個項目在全球不同的地方進行，參與的同事數目超過 500 人，期間祇支取一半薪金，平均每人爲這個計劃服務 4 至 5 個月。

項目的內容異常廣泛，例如在肯亞發展了一個電子學習系統，訓練 27,000 名護士，按傳統的方法會需時 100 年，但在 ADP 的參與下，只要五年；又如在天然災害發生之後，他們應用供應鏈的技術，設計大型的跨國跨洲的帳篷及醫療物資的配送；在南美洲和東歐地區，他們將助養兒童的系統進行現代化及數碼化，大大提高了助養兒童的效益，等等。

布洛克在埃森哲公司內創辦 ADP 的歷程，就像一個社會創業者一樣的艱巨，但它選擇了做一個『企業內部創業者』，因爲他知道如果能夠成功，會令像埃森哲這樣的大機構發揮非常大的能量。但他的創業過程絕不容易，非要有很大的自信心，熱忱、耐力及高超的人際關係不可。筆者亦曾服務於大企業，深知這樣的突破十分難能可貴。

創造了『四贏』局面

『埃森哲發展夥伴』的成功，創造了一個『四贏』局面。第一是同事，能有機會發揮自己的所長，爲發展中國家的一些機構作出貢獻，雖然是半薪，但意義非比尋常，期間亦給予自

己新的挑戰、新的學習機會。

第二是公司，表面看來，是有所付出，但所得到的卻不是金錢可以買回來的。公司獲得最重要的回報是員工歸屬感的提高。管理顧問行業的人才市場競爭異常激烈，不容易留住好的人才。埃森哲發展 ADP 成立之後，員工對公司的觀感及向心力皆有顯著的改善，在員工的意見調查中，反映出這個計劃對減低員工的流動率有重大的作用。

第三是服務對象。他們獲得一流的管理顧問服務，但費用卻是遠低於市場的水準。ADP 計劃開展之後，更吸引到一些發達國家的政府機構及慈善基金會，出資購買 ADP 的服務，來協助一些發展中國家的非政府組織，包括進行策略性規劃，流程重整，機構改造、市場推廣等，大大改善了這些機構的效益及持續性發展。

第四個贏家是布洛克本身。他本來是一個管理顧問，高薪厚職，可以是終身事業；他亦可以投身義務工作，或創辦公益事業，但他憑創意及創業精神，在公司內開創一個嶄新的事業。既可讓眾多同事將專長貢獻於社會，亦為公司維繫人才，又能協助大量發展中國家的機構脫胎換骨，自己又可以在一家大企業中擔任主管的工作，每天都對世界社會作出貢獻，說他是最大的贏家也不為過。

『埃森哲發展夥伴』的工作及影響，遠遠超越了一般意義的『企業社會責任』，而發起及貫徹這個計劃的就是一個公司內部的社會創業者。