

企業的公益捐獻策略

李元莎、何順文 | 企業管治

人們期望企業在營運上應守法遵德，樹立正面社會形象，在「發財」後更要「立品」捐獻。商界多年對公益扶助努力不懈，其善舉令很多文教機構、志願團體、及弱勢人士得以受助，值得社會肯定。

但上市公司屬於股東而非管理層，公益捐獻不是企業的基本社會責任（基本責任包括法律、經濟、道德與環保）。因此，相對私人或家族財富，社會對企業法人捐款不能有過高的要求或期望。上市公司從事公益捐獻時，管理層除要獲得股東（包括小股東）授權及金額不宜過大外，更應做對企業發展有幫助的公益活動。

以官商攜手扶貧為旗號的100億元「關愛基金」，很多人認為其受惠目標、定位與運作模式不清晰，背後缺乏完整理念，及與現有社保制度的關係含糊不清（如沒有解釋為何政府不可用公權力把安全網改善或擴大），也有可能變成雙重徵稅，因此成效存疑。

雖然政府高官叫到，個?大財團很難說「不」，但也有公司為了原則或避嫌已，婉拒港府的募捐。一般企業都希望能自由選擇捐助的對象和方式，也不欲減少原有的慈善捐助或在財政預算中再增加慈善撥款；況且商界扶貧可自己成立有關基金，自行管理，沒有必要與政府混在一起。

既然「米已成飯」，筆者仍主張「基金」不宜由政務司司長出任其督導委員會主席，也不應由民政事務局操控基金撥款大權，而應由外間獨立人士組成基金信託委員會管理基金的收支。這可避免政府混淆「民間慈善」與「政府社保」的不同再分配角色，以及免被誤會基金淪為政治工具或向個別商號政策傾斜。

捐獻應配合公司發展策略

每個企業應找出自己從事公益活動的目的、策略及平衡點，盡量令公司效績也可與公益活動相輔相成。公益捐獻活動及金額也不是愈多愈好，如何與企業運作、策略及文化作配合以發揮捐輸的最大效益，至為重要。企業更要將各CSR公益活動作優先次序，並釐訂活動效益的衡量方法。

例如，不少公司每年向志願團體捐獻金錢。但究竟對企業價值有何幫助？究竟有多少人受惠和效果有多長久？對整個社會發揮了甚麼影響？這些社會資源的運用是否有效率？事實上，現在很多企業的公益活動都是個別零碎性質（即所謂「散件式」），企業往往沒有統籌或一套整合的公益策略，也沒有把它融入公司的長遠發展規劃，以支援公司整體目標。

企業應在目前的日常業務活動上先推行有關公益活動。例如生產



■為免混淆「民間慈善」與「政府社保」的不同，關愛基金實不宜由政務司司長或民政事務局操控撥款大權。
(資料圖片)

玩具的企業可設計一些廉價、安全、環保及具教育意義的玩具，並可送贈給貧窮家庭的子女，更可邀請家長與教師參與設計玩具，推廣親子活動或利用專業知識及資源，在社區內組織文教活動和競賽。

企業若有能力，可進一步投放對自己理念相符的公益捐獻項目，例如，推動企校合作結成策略夥伴，捐建大學教學設施、設立與企業有關的獎學金、贊助講座論壇，及資助有關研究等。個別商號也可聯結其他公司共同合作，發揮槓桿作用。

企業也可利用其他專長作出貢獻和影響。例如向弱勢社群轉移謀生技能，讓他們流入主流社會，這可能比純作捐獻更為重要。

企業有責任監察捐款的執行和運用，確保受助機構不會誤用及盡量減低有關行政費用。捐款之外最好還能作出真誠關心，身體力行投入適當的時間和精力，跟進支援。在資助或推行社區活動時，企業按情況可要求義務參與組織或管理部分有關項目（如制度建設、資產管理、會計入賬、或推廣宣傳等），除發揮最大經濟效益外，也可作為自己員工培訓的一部分。無論如何，企業捐獻不等於可干預受助機構的自主權和控制權。

有責任改善制度政策

在這個過程中，企業應盡量必須把公益社會責任植入到自己的管理模式和策略規劃中，而不是鼓勵企業做脫離自己模式或能力範圍以外的公益活動。由於資源有限，應集中在較具效益的一些公益項目上，而非過分分散。當然，公益事業也可以具創新性，不必墨守成規。

我們可以提倡CSR或社會公益精神，但不可把希望全寄託在企業或商人的良心上。造成貧富懸殊除了經濟結構轉型與環球化等因素外，主因仍是體制的不健全欠公平。政府一方面有責任透過改良政策維持自由經濟，確保公平競爭的市場環境，同時通過社福政策令財富合理再分配。

另一方面企業應履行最高層次的社會責任，即透過參與改革市場制度與公共政策（如私產權保障、稅制、最低工資、市場競爭及環保等），確保市場能在有效率與自由公平競爭的制度下運作，消除制度性傾斜或壟斷。

在這個不斷完善的制度環境中，人權與勞工權利侵犯、貪污、歧視、環境污染、就業與貧窮等問題就可減少。因此企業應盡力參與改善有關公共政策制度，讓大家更好地承擔基本社會責任，而不是只用慈善心去作補償性公益慈善活動。

李元莎 美國威斯康辛大學商學院助理教授
何順文 澳門大學副校長（學術）兼香港企業管治論壇主席