

企業社會責任之運動員保障分析-以裕隆納智捷籃球隊為例

謝旻凱 / 國立體育大學

葉公鼎 / 國立體育大學

劉孟竹 / 健行科技大學

摘要

目的：以 SA8000 檢核裕隆企業對於球員及球隊進行 CSR 的保障現況，了解發展過程中阻礙與助益因素。**方法：**本研究採用半結構式訪談，以 SA8000 標準檢核目前裕隆納智捷的籃球隊的 CSR 現況。**結果：**球隊 CSR 推展現況，在「強迫或強制性勞動準則」、「工作時間準則」，合約中無明訂勞動時間標準；「健康和 safety 準則」：隊伍擁有專屬的防護員以及防護室，並與醫療體系合作，企業也提供球員完善的住宿環境。「自由結社及集體談判權利準則」：球員可善用自主的談判權，與母企業管理階層進行薪資談判。於「反歧視準則」中，球隊與選秀或簽約球員時，不會因其背景而有所差異，「薪酬準則」依照中華籃協的規定進行。球隊 CSR 推展阻礙：從事 CSR 過程中，聯繫管道並未完全暢通，部分組織利用球隊進行 CSR 時進行營利行為、母企業在 CSR 保障員工中，有限度承載退役球員的工作安排。球隊 CSR 推展助益：母企業單位遍布全臺，CSR 進行時資源可整合運用、地方政府樂於與球隊共同進行 CSR 的公益活動。球隊未來推展 CSR 展望：持續推展職工體育、建議單項運動協會協助企業或球隊進行 CSR 推展、持續推動社會公益回饋。**結論：**裕隆籃球隊，未來於 CSR 勞動保障永續發展的面向：無條件的關注公益、訂定隊伍的員工契約保障、單項運動協會與企業合作改善 CSR 推行體制、規範球員的道德及行為準則、保障利害關係人權益與契約法制化。

關鍵詞：企業社會責任、裕隆納智捷籃球隊、SA8000。

通訊作者：謝旻凱 單位：國立體育大學 Email：dwxedr2200022@hotmail.com



Corporate Social Responsibility and Employee Protection in Sports Organizations: A Case Study of the Yulon Luxgen Basketball Team

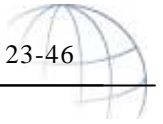
Min-Kai Hsieh / National Taiwan Sport University

Kong-Ting Yeh / National Taiwan Sport University

Meng-Chu Liu / Chien-Hsin University of Science and Technology

Abstract

Purpose: The data from the interview and the activities performed by the team to protect its CSR status were analyzed according to the SA8000 standards to understand the development process and benefits, hinder to inferring the parent companies of CSR for the athlete to establish indicators of labor protection. **Method:** In this study, the SA8000 international standards of social responsibility were used; semi-structured interviews were conducted with three individuals at different managerial positions and nine members of the Yulon Luxgen team. **Results:** To ensure the fulfillment of its CSR, the Yulon basketball team (hereafter, the Team) is committed to the following aspects: Regarding forced or compulsory labor and working hours, the parent enterprise, Yulon, does not specify the working hours. Regarding health and safety, the Team has dedicated trainers and provides training rooms and post-injury medical care to the athletes. Furthermore, the parent enterprise provides the athletes with appropriate accommodations. Freedom of association and right to collective bargaining allow the athletes to conduct salary negotiations with the management team of the parent enterprise. Adhering to antidiscrimination laws, the Team does not discriminate between drafted or contract players because of their background. Remunerations are provided according to the CTBA standards. The team has encountered several challenges: first, when the Team participated in CSR events, the related contact channels were not adequately established; second, during the CSR events, several organizations took advantage of the Team to gain monetary profits; and third, to guarantee employee rights as part of the CSR model practice,



the parent enterprise was not able to comprehensively cater to the requirements of the retired athletes or their postretirement career arrangement. The Team gained the following benefits from the CSR practice: first, because the subsidiaries of the parent enterprise are spread across Taiwan, consolidating and exploiting the available resources for the CSR events were convenient; and second, the CSR campaigns allowed the local government and individual sports committees to enthusiastically support the Team and the enterprise to co-organize charity events. The Team's objectives for conducting CSR events were as follows: first, to develop CSR through the promotion of sports activities in other enterprises, beginning from basketball activities; second, to present a proposal to individual sports committees requesting a comprehensive plan to assist enterprises or basketball teams to participate in the CSR events; and third, to continue promoting social welfare activities for the benefit of society. **Conclusion:** The sustainable development of CSR and labor and social security in the future requires the following: first, unconditional attention to various disadvantaged groups and welfare issues; second, team and league contracts to protect the internal staff; third, individual sports associations and enterprises to improve the implementation of the CSR system; fourth, ethical standards and a code of conduct for personnel; and fifth, protection of contractual rights for relevant stakeholders, including job security.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Yulon Luxgen basketball team, SA8000

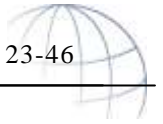


壹、緒論

一、研究背景

近年來，企業造成社會、環境以及經濟問題的產生，人們認為企業是以犧牲損害社會大眾利益的代價，來成就自己企業 (Porter & Kramer, 2011)。所以在企業面觀點的改變下，執行企業社會責任，已是目前企業與學者所重視的概念 (Vaaland, Heide, & Grønhaug, 2008)，此概念同時也會影響公司，於世界各地之經營行為與行銷策略的政策方向 (Piercy & Lane, 2009; Pirsch, Gupta, & Grau, 2007)。企業社會責任 (corporate social responsibility, 以下簡稱CSR) 的概念最早可以追溯至英國學者Sheldon (1923) 所提出，率先將道德觀帶進CSR，並且將企業與社區的利益作連結，代表企業必須重視企業倫理與道德觀念以及對環境的保護，並且讓企業明白社區與企業是互利共生的關係。Eell (1960) 更進一步將社會責任模式化，將企業所負擔的社會責任程度，視為一連續帶，而連續帶上不同位置，表示企業將負擔不同程度的社會責任。CSR除了提升企業聲譽外，也間接地對企業的銷售額產生正面影響 (Bowman & Haire, 1975)。經過多年的討論與發展，CSR的概念，近年逐漸受到世界各企業熱門的討論。許多學者開始將這個概念與商業管理的多個概念結合。McWilliams 與 Siegal (2001) 使用供需理論來分析CSR與財務績效表現的影響，結果顯示，公司想獲得較大的利潤，則必須投入相對較多的CSR成本。早期主要將CSR之概念針對組織內部的效能進行評估與分析，此趨勢逐漸改變為，關注到組織內外部的各項環節。

Hanson (2004) 指出，具有企業公民理念的公司，應積極地推動正向的內外部變革、衡量成功的方式，不受限於財務而是成功進行內外部的溝通、與利害關係人建立夥伴關係。這樣的發展使各國際組織開始制定國際化的標準與目標。於是在 2008 年 OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) 於義大利召開企業社會責任暨區域發展大會，認為企業制定 CSR 策略，可促進當地社會發展，制定 OECD 多國企業指導綱領過程中，亦包含就業及勞資關係，其中說明企業應遵守勞動基本原則與權利，消除各種形式的強迫勞動或強制勞動及無雇傭與就業歧視。同年，APEC 企業諮詢委員會，也達成三個企業社會責任施行的共識，可見 CSR 概念的發展，在全世界已經開始標準化，同時也將各個企業的經營環節，作非常細節化的探討，其中包含了保障有多種勞動基本權利與保障層面，這是傳統 CSR 除了對於生產線的品質保證



外，開始提升公共關係營造的意義。此時，世界企業永續發展協會 (world business council for sustainability and development, WBCSD) 指出，CSR 是企業承諾持續遵守道德規範，為經濟發展作出貢獻，並改善員工及其家庭、當地整體社區、社會的生活品質，企業之勞動條件，以及企業主對於勞動條件的態度，事實上皆是企業主在實踐 CSR 中相當重要的一環。我國政府對於 CSR 的勞工保障中提到，如何妥善照顧勞工生活、保障勞動條件之公平性及適當性，均是當前應予重視之問題 (經濟部，2015)。

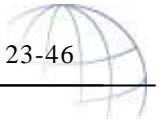
CSR 概念發跡於商業領域，在發展的過程中，運動產業中的各項企業組織或聯盟也難以抵擋這樣的潮流。Zeigler (2007) 表示，企業的社會面相是 21 世紀運動管理學領域最需仔細思考的議題。企業若投入社區參與等 CSR 活動，當企業發生負面事件時，有類似保險的作用 (Godfrey, Merrill, & Hansen, 2009; Minor & Morgan, 2010; Pelosa, 2006)。CSR 對於名譽效果能適時展現保險的功能 (池祥萱、繆文娟、莊瑩臻，2014)。因此世界最大的運動公司 NIKE，也發表「企業社會責任報告書」，希望能大幅降低外界對於 NIKE 處理環境生態問題及剝削勞工問題，所產生的負面印象 (NIKE, 2014)。在臺灣的自行車運動產業中，認為企業社會責任對產業也有正向的影響，所以對於企業社會責任應持續的施行 (林麗嬌、蔡昀達，2010)。吳勤榮、何啟川與張耿介於 2012 年也指出，中華職棒本身需要體認到自己在社會中所應善盡的公民行為與社會責任，應將 CSR 納入核心價值，以開創新的經營之路。綜觀近年的研究發現 CSR 的運用仍然停留在商業領域居多，使用在運動組織或產業領域中，略有討論，但是並無特別深入研究。

林正哲、楊靜芳、賴其助與凌儀玲 (2015) 研究中提到，過去研究執行 CSR 的對員工的影響，大致分為兩大類：其一為分析公司 CSR 的活動如何影響未來的員工 (招募) 與對公司形象的看法等議題 (Albinger & Freeman, 2000; Backhaus, Stone, & Greening & Turban, 2000; Heiner., 2002; Turban & Greening, 1997; Turker, 2009)。第二為，分析公司 CSR 的活動如何影響當前的員工 (Brammer & Millington, 2005; Ganapathi, Aguilera, & Williams, 2006; Maignan, Ferrell, & Hult, 1999; Peterson, 2004; Rupp, Riordan, Gatewood, & Bill, 1997; Turker, 2009; Viswesvaran, Deshpande, & Milman, 1998; Wood & Jones, 1995)。現今 CSR 的議題中，已不只將焦點置於生產鏈中，而是擴及到組織內外部的利害關係人，但是在上述這兩項研究面向綜整中，皆無針對 CSR 中勞工保障的議題進行探討。目前許多企業皆針對職業及半職業聯盟進行資源挹注，運動員受



雇於母企業中，廣義上應可接受我國勞基法的保障，但是我國勞動部卻將職業運動業之教練、球員排除於勞基法保障範圍之外（薛孟杰，2013），可見我國非常缺少專屬於運動領域的檢核保障標準。

臺灣多數運動員工作權都無法獲得《勞基法》保障，臺灣法規對於運動員保障確實相當少。」（陳雍仁，2008）。2015 年超級籃球聯賽產生了球員遭到無故解約，並被要求不得尋求法律途徑解決，也不得要求賠償（彭薇霓，2015）。中華職棒也在今年 12 月份中，陸續有許多球員遭到釋出。以此為鑑，可見運動員的基本保障，在臺灣受到很大的挑戰，並有立即性的影響，而各母隊企業對於整體運動員保障，尚缺乏公認的準則與實行的標準，可見研究的缺口與實務面上的困境，朱柏璵、江明軒（2015）針對我國職棒之勞基法之適用進行法學面的分析，認為職業棒球運動員具有特殊性，強行適用勞基法有實施上困難。因運動員工作的特殊性，必須制訂出特別的勞動保障，以保持競爭力與雇主的權益（Mpellou, 2015）。由此可見我國在運動員勞動保障法令上目前尚未健全，因此本研究將採用世界上針對企業中勞動保障的社會責任中，具有代表性、國際性認可的社會責任 8000 (Social Accountability 8000, 以下簡稱 SA8000) 檢覈。此標準依據國際勞工組織條例所建立之國際性社會責任標準，與 ISO 9000 品質管理標準和 ISO 14000 環境管理體系成為第三個國際通用標準（王美玲，2005）。SA8000 準則的發展，是全球 CSR 的創始，並於美國成立的國際社會責任組織 (Social Accountability International)，中的鑑定機關 (Council on Economic Priorities Accreditation Agency, CEPAA)，結合了各公會代表，共同研商了員工權益的指導綱領。至今來自 52 個國家，約 968 家公司取得 SA 8000 認證，加總的營業額高達 1,060 億美元。這些企業透過 SA8000 管理系統持續進行改善動作（經濟部，2015）；而 SA8000 準則的內容有：童工、管理體系、健康與安全、強迫性勞動、薪酬、懲罰性措施、組織工會的自由與集體談判的權利歧視、工作時間，因本研究之個案對象為已成年之運動員，故不進行第一章童工標準之檢核，而第九章管理體系準則是在實行 SA8000 後進行檢核的各項標準，目前尚未運用該標準在組織中，也先行排除。希望在本研究中能夠在法令尚未健全之時，透過具指標性與公信力的國際標準 SA8000 之 CSR 勞動保障標準進行檢驗，改善我國目前推動企業社會責任運動員勞動保障，無相關公認標準的窘境，給予未來發展企業發展運動員 CSR 中勞動保障標準建立的初步建議。



二、研究目的

目前已有不少研究企業社會責任與員工士氣等相關性研究，但做質性訪談研究相對較少（張瑞生，2009）。在臺灣企業社會責任之研究並無針對運動產業組織中，運動員保障議題進行研究，臺灣同時也無相關專屬法規之訂定，故本研究以裕隆納智捷籃球對為例，進行個案研究，運用國際通用標準：SA8000，分述其研究目的有：

- (一) 分析與檢視裕隆納智捷籃球隊於發展企業社會責任勞動保障現況。
- (二) 了解裕隆納智捷籃球隊於發展企業社會責任阻礙因素。
- (三) 了解裕隆納智捷籃球隊於發展企業社會責任助益因素。
- (四) 裕隆納智捷籃球隊，推展企業社會責任的未來展望。

根據上述研究目的，期能突破近年研究中，無針對CSR勞動保障議題之探討，並能逐步發展臺灣專屬於運動員勞動保障之CSR標準或是運動聯盟（賽）的勞動保障與限制，一方面強化運動領域的法治化，一方面提升運動員的勞動保障。

貳、研究方法

一、研究對象

本研究採取個案研究，立意取樣我國超級籃球聯賽中，歷史最為悠久且組織化完備的「裕隆納智捷籃球隊」，進行該項議題的研究，對於球隊決策端（管理階層）與執行端（訓練階層、球員）中各三名，共選取了九個主要的研究對象，透過多面不同球隊層級的代表進行資料彙整。

研究對象基本資料介紹與編碼如下表1所示：

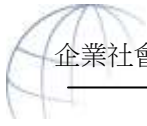


表1

研究對象背景說明與編碼方式

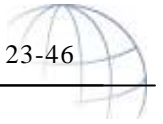
受訪者編號	球隊職稱	超級籃球聯賽年資
A01	管理階層：顧問	8
A02	管理階層：顧問	10
A03	管理階層：公關組	7
B01	訓練階層：執行教練	4
B02	訓練階層：助理教練	10
B03	訓練階層：助理教練	10
C01	球員	12
C02	球員	10
C03	球員	2

二、研究實施與架構

(一) 研究實施

本個案研究採取半結構式訪談，訪談時間為 2015 年 5 月 14 號至 16 號，於下午 13 點起，訪談各受訪對象，每次訪談時間為 60-90 分鐘，訪談地點為裕隆納智捷籃球隊體育館，該地點為球員宿舍及球隊辦公室，訪談均在受訪者最熟悉的環境下進行，訪談結束後依照錄音檔進行逐字稿編碼。

文中以 SA8000 標準為基準將訪談大綱聚焦於員工關係與人權的保障現況，並經由專家學者審視後研擬出訪談大綱。訪談大綱共有四大題幹，題幹一為「裕隆納智捷籃球隊於發展企業社會責任勞動保障的現況為何？」。題幹二為「裕隆納智捷籃球隊於發展企業社會責任所遇到的阻礙因素為何？」。題幹三為「裕隆納智捷籃球隊於發展企業社會責任時所遇到的助益因素為何？」。題幹四為「裕隆納智捷籃球隊，未來如何持續推展企業社會責任？」



(二) 研究架構

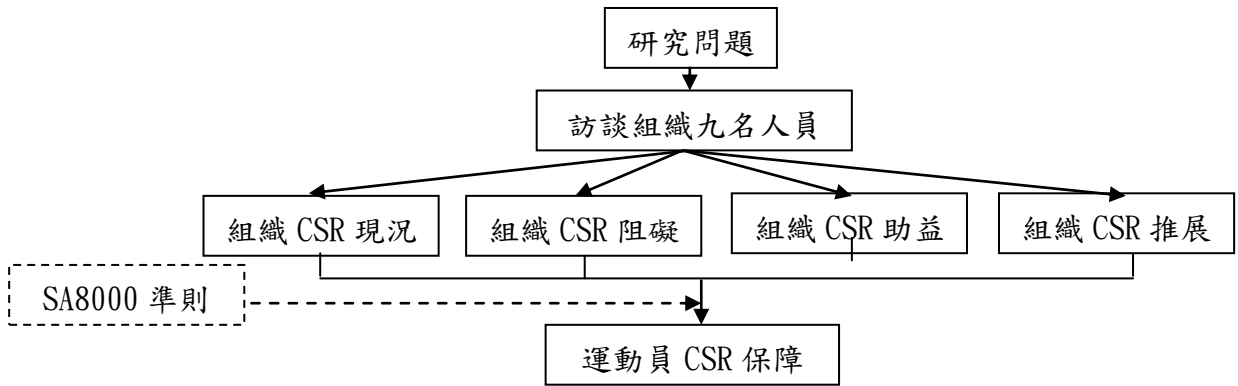


圖 1 研究架構

三、研究信效度

(一) 信度掌控

信度掌控上，本研究對於受訪者所陳述的內容，反覆驗證與檢察，訪談逐字稿皆給予受訪者三次以上確認。為了提升研究內容內在一致性。也將不同受訪者訪談資料來源進行交叉驗證，強化研究資料的外在一致性。

本研究在進行訪談時，將受訪者之主觀性與其脈絡一併納入考量，研究者本身與受訪者也並無利害關係，且訪談之內容也不涉及於隱私，所以研究者並不會影響到受訪者陳述內容的信度。

(二) 效度掌控

研究中透過個案文件資料的蒐集，增加資料來源的多元、適時運用錄音筆、攝影機等電子儀器，紀錄訪談內容。此外，也採用胡幼慧 (1996) 所提出之資料驗證法，將初步分析結果向研究對象再求證，以修改錯誤之處，確實瞭解研究個案。最後研究中，根據王文科與王智弘 (2009) 所提出的三角檢核法進行資料的反覆驗證，將訪談資料給予受訪者、其他研究者與專家學者共同檢核。



(三) 資料編碼

(1) 由專家學者檢視各項題目，以調整訪談問題的先後次序，使研究焦點更為集中，使訪談問題更具邏輯。(2) 機械式的記錄資料：研究者在施測前後遵循同樣的編碼程序，如：受訪者編號-逐字稿行號-逐字稿內容行號。

參、結果

一、裕隆納智捷籃球隊於發展企業社會責任勞動保障現況

本節將運用 SA8000 於 2014 年所發布之最新標準，逐章逐條進行裕隆納智捷籃球隊於運動員勞動保障之各分類檢核，各準則中不相關適用之條款，將逐一說明，而適用條款中有：強迫性勞動管理體系、健康與安全、自由結社及集體談判權利準則、反歧視準則、懲罰措施準則、工作時間準則、薪酬準則、懲罰性措施。如下各表所示：

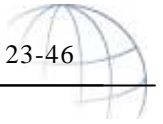
(一) SA8000 準則第二章，強迫或強制性勞動準則 (排除 2-5 人口販賣保障、2-3 員工自行承擔營運成本)：

現況：球隊簽約時無任何違反 2-1 條款的內容，合約裡也並無相關勞動時數規定與限制，唯在球季以外的時間皆是球員的自由時間，如因支援活動而佔用球員球季外時間，球隊管理階層將會協助球員爭取出席費用 (內容如表 2)。

表 2

SA8000 第二章條文、訪談對照

準則條文	訪談內文
2-1：組織應避免第 29 號國際勞工組織公約中規定的強迫或強制勞動規定，也不可要求員工在受雇之時交納押金或存放身份證明檔於組織。	C03-55：簽約的時候，球隊不會要求我們付任何款項或是壓什麼證件。
2-2：任何組織都不可強迫員工繼續為組織工作而扣留員工的任何薪資、福利、財產或文件。	
2-4：員工有權在標準工作時間完成後離開工作場所。	A01-52：我們不能剝奪他球員的休息時間跟專業領域，...；C01-15：球員休息時間被剝奪去接活動，會幫他們要出場費...



(二) SA8000 準則第三章，健康和安準則 (排除 3-2 懷孕員工保障、3-5 健康委員會成立)：

現況：球隊提供良好的住宿及工作環境，設有公司所指派的管理單位，提供員工良好訓練與住宿環境，並有專人維護衛生環境，在球隊健康保障上，球隊母企業提供球員醫療保障，降低球員職業傷害，並與大型醫院積極合作。負責全隊球員之健康。(內容如表 3)。

表 3

SA8000 第三章條文、訪談對照

準則條文	訪談內文
3-1：組織應提供一個安全和健康的工作環境，防止潛在安全事件和職業傷害，或在工作中引發的疾病。	A03-29：我們是所有七支球隊裡，是第一支有兩臺水療機，還有超音波，...
3-3：人員發生工作傷害時，組織應提供緊急救護並協助後續醫療。	A02-9：球隊讓你住宿，讓你伙食，包括出去比賽的交通，甚至你生病的話，會有一個團保的理賠，...；C02-17：球隊會安排我們去醫院做仔細的檢查...
3-4：組織應任命高層管理代表，確保所有員工一個健康與安全的工作環境，並負責執行標準中健康與安全各項要求。	A03-33：公司都會讓我們盡量讓球員保持最好的身體狀態
3-6：組織應定期為員工提供健康和安培訓。	B02-44：球場有專門的防護員...
3-7：組織應當建立資料來檢測、預防、減少、消除或應對員工潛在的健康和安風險因素。	B01-29：跟一些大醫院的醫生有合作，有傷痛的話，會立即處理，檢查，...C03-25：防護員給我們很大的幫助
3-8：組織應為所有員工免費提供乾淨衛生設施、飲用水，合適用餐及休憩空間。	B02-44：給球員的宿舍，我們有專人幫它們打掃房間，...
3-9：組織應當確保任何向員工提供的宿舍設施乾淨，安全並滿足員工的基本需求。	A01-27：球場、宿舍、重量訓練室、防護室，...，給球員一個很好的環境，包括安全，出入都有警衛，都要刷門禁卡... B01-46：包括韓國教練，四川隊的老闆呀，大陸的 NIKE 公司的，...，對我們的場地都非常的讚賞。C01-36：球隊福利不錯呀!有宿舍可以住...



(三) SA8000 準則第四章，自由結社及集體談判權利準則（排除 4-2 選舉工會代表、4-3 降低工會代表歧視干擾）：

現況：球員如因合約問題或是薪資問題，可向球隊管理階層直接反應與談判（內容如表 4）。

表 4

SA8000 第四章條文、訪談對照

準則條文	訪談內文
4-1：所有員工有權利參加或組織自己所選擇的工會，並代表自己和組織進行集體談判。	A01-37：第一個球員可以跟教練去溝通，讓教練當中間點，甚至於球隊有總經理，包括我這邊都可以去溝通，...；B01-49：球隊這邊會先由教練來做溝通，教練如果溝通沒辦法解決的話，就會由我們球團領隊來出面協調，...

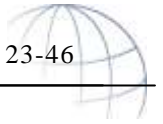
(四) SA8000 準則第五章，反歧視準則（排除 5-4 員工懷孕測試、5-2 信仰的權利、5-3 侵犯身體的預防）：

現況：在聘用標準上考量該球隊之特性，無法聘用殘疾人士，其他升遷等事務，皆依照中華民國籃球協會所律定的選秀標準與月薪 12 萬上限規定，以現階段球員簽訂合約來看，並無退休金及退休後的就業保障，球員如有需要進入母企業相關單位工作，公司可以協助安排職訓後進入職務，但目前並沒有球員提出相關需求，多數球退役或合約到期後，選擇教職或是轉向其他球隊繼續效力居多（內容如表 5）。

表 5

SA8000 第五章條文、訪談對照

準則條文	訪談內文
5-1：組織在聘用、報酬、培訓、或退休等事務上，不得針對種族、民族、區域或血統、社會等級、出身、宗教、殘疾、性別、性取向、婚姻狀況、政治立場、年齡或其它任何可能引起歧視的情況。	A01-32：我們跟著籃協的薪資上限走，國手、光華隊或是隊長職務擔任有加薪；A01-22：如果你有簽合約的話他就不會保障退休就業這些東西；A02-11：我們企業蠻大的嘛，有興趣的話他也願意輔導你去就業；B03-17：裕隆這幾年，對一些球隊有功的人員，...會把球員留下來當球隊的教練...；C02-20：很多早期的球員退下來都留在隊上當教練或管理呀...



(五) SA8000 準則第六章，懲罰措施準則：

現況：工作之餘協助安排球員休閒活動與家庭之照顧，提升球員的凝聚（內容如表 6）。

表 6

SA8000 第六章條文、訪談對照

準則條文	訪談內文
6-1：組織應給予所有員工尊重	A03-45：趁著我們去辦活動，球隊都會出去玩...；B01-48：那你出外比賽，會安排一個度假啦，會安排老婆小孩一起呀，到澎湖呀，...；C02-32：藉著我們到外面去辦夏令營，公益活動，大家等於是一同出遊，凝聚球隊的一個凝聚力這樣...。

(六) SA8000 準則第七章，工作時間準則：

現況：在球隊合約中並沒有特別註明球員工作時數的限制及保障，而球季外之時間，皆屬於球員可彈性運用時間（內容如表 7）。

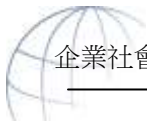
表 7

SA8000 第七章條文、訪談對照

準則條文	訪談內文
7-1：組織應遵守，該國適用的法律，集體談判協議及行業標準中關於工作時間，休息和國定假期的規定。	B01-78：臺灣的合約裡面，沒有講到那麼細的部分，我想全世界合約也沒有有一天不能超過幾個小時，不能低於幾個小時，...
7-2：員工每連續工作六天至少須有一天休息。除非國家法律允許加班時間超過該規定。	
7-3：所有加班應是自願的，每週加班時間不得超過 12 小時，也不可經常性加班。	C01-30：工作時數其實沒有，其實跟球隊簽約一年，除了球季、比賽、練習之外的時間都是球員自己的時間...
7-4：如組織中與員工代表本身通過自由談判達成集體或個人協商協議，組織可以根據協定要求員工加班以滿足短期任務需要。	

(七) SA8000 準則第八章，薪酬準則：

現況：薪資規定遵守中華民國籃球協會之薪資相關規定辦理，在薪資獎賞部分來自於球隊母企業，依據實際表現而發給，唯球員必須遵守合約內之球隊



管理辦法，如違反相關辦法及視為違約，將以此標準扣薪、減薪罰款。如有額外超時工作時間，管理階層會協助處理額外薪資的爭取。

表 8

SA8000 第八章條文、訪談對照

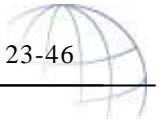
準則條文	訪談內文
8-1：組織應當尊重員工獲得基本生活薪資的權利，並保證一個工作週(不含加班時間)的薪資至少達到法定、集體談判協定最低薪資標準的要求，滿足員工的基本需求，提供部分可任意支配的收入。	A01-52：我們跟著籃協的薪資上限走... 但是最高薪就是一個月維持 12 萬； C01-62：薪水都有一定的規定啦，打的好都有機會調呀；C03-90：打得好的話
8-2：組織應保證不以懲罰目的而扣減薪資，除非此懲罰與扣減薪資是該國法律允許的，或是薪酬中存在一個有效的自由協商權或集體談判協議，允許以扣減薪資方式進行懲罰。	老闆都不會吝嗇給獎金... B01-81：不能危害公司的形象；C02-88：扣錢都是一個手段而已啦，真正被扣的沒幾個...
8-3：組織應確保每一個薪資支付週期，向員工的薪資和福利組成說明清楚詳細，並定期向員工以書面形式列明薪資、待遇構成。	B01-83：當然你打越好，就是有一筆獎金在嘛；C02-84：固定打冠軍可能有一百萬，...，這是有一個標準在... C01-15：球員休息時間被剝奪去接活動，我這樣對不起球員，我可能會幫他們要出場費...
8-4：加班應按照國家或集體談判協議規定的倍率支付加班工資。	
8-5：組織不應採用純勞務性的合約、連續的短期合約、和逃避勞動法規、保障社會法規中所規定對組織員工應盡的義務。	

二、裕隆納智捷籃球隊於發展企業社會責任阻礙因素

球隊從事 CSR 過程中，相關聯繫管道並未完全暢通，導致真正有需求的地區，須透過層層關係才能夠傳遞相關需求訊息，也有許多組織利用球隊進行 CSR 的過程中，進行營利行為。

在母企業在 CSR 保障員工的阻礙因素中，現階段球團僅能在有效限度內協助，無法承載眾多退役球員的工作安排。

A01-43：都是透過一些愛好籃球的人，邀請我們去；B03-77：南投仁愛鄉，反而他們沒有管道跟我們接洽，；C01-83：球隊蠻常做公益活動的；A01-44：有些是透過基金會來做的話，很多都是有商業行



為的，...；B01-50：有些是經紀公司呀、公關公司呀，運動行銷公司，去接政府或是當地的一些活動，利用我們去，...，我們一分錢都沒跟它們拿，可是他們賺的荷包滿滿的，人家不見得是覺得我們在做公益...

B02-55：只要你願意，我們都可以盡量安排你從事教練相關工作...；C01-56：如果球隊能夠照顧到退役的球員當然是很好，但是要看看你自己有沒有那個本事...

三、裕隆納智捷籃球隊於發展企業社會責任助益因素

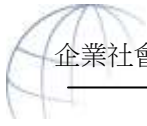
因母企業單位遍布全臺，於進行 CSR 時可進行資源整合運用，同時也會與地方政府與單項委員會，共同進行 CSR 中的公益活動，並有效注挹資源。

B01-51：母企業這邊有很多的經銷商嘛，所以我們去做公益活動，就不需要那麼勞師動眾；B01-52：我們到花蓮，...我們就會請總公司的業務，就會跟那邊的業務主管聯絡；B01-55：我們也會配合當地的縣市政府嘛，...

四、裕隆納智捷籃球隊，推展企業社會責任的未來展望

希望透過推展職工體育，並以籃球項目為出發點進行 CSR 更深度的推廣，同時也希望透過地方政府與單項委員會帶領，持續共同推動 CSR。

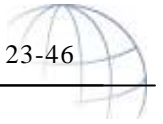
A01-56：辦個企業籃球比賽，第一個促進籃球發展，落實籃球運動，讓員工健康，運動跟產能有關係，公司也會進步，把這個責任推廣到全臺灣每個企業，...B01-60：臺灣的企業都非常支持，我覺得最該負責的是各單項協會，；C01-62：但是你各單項協會怎麼去塑造，怎麼去行銷，怎麼去幫助運動員的栽培，...A01-45：很多都是政府撥經費，像我們去花蓮做活動，去臺東作活動；B03-46：一個學校蓋籃球場，是透過我們老闆的基金會，...；C02-07：裕隆每年也做那些公益活動，...，帶給這些小朋友歡樂...



肆、討論

一、結果與分析

在各國發展 CSR 現況中，歐洲最具有代表性，丹麥政府建立哥本哈根內涵中心 (The Competence Company, TCC)，此智庫提升大眾對 CSR 的重視，而英國則於 2000 年成立了世界上第一個專責 CSR 的機構 (Minister for CSR)，至於法國則從 2003 年起規定股票上市公司要出具環境年報及社會報告 (Annual environmental and social reports)，成為全球第一個強制規定內涵的國家。美國因為各州之法律有所不同，其中於 American Law Institute 於 1994 年所頒佈之公司治理原則§2.01 有所規定，各州中，紐約商業公司法 Sec.717 與康乃狄克州商業公司法 Sec.33-756 亦規定：「企業善盡社會責任對公司長期價值有利時，如為員工、客戶、債權人及社區福祉，亦得採取必要之業務行為。在亞洲地區的中國更是第一個將企業社會責任寫進公司法的國家 (陳春山，2011)，反觀我國，在公司法中的第二條、第 52-54 條皆有對公司向投資人進行告知義務的社會責任進行規定，金管會頒佈之金融控股公司治理守則第 2、48、49 及 50 條亦有類似前述上市櫃公司治理實務守則，對「員工、客戶、往來 銀行、債權人、廠商、社區、消費者、環保、公益等」為關係人或議題為尊重及處理。該守則明訂公司應善盡社會責任。臺灣證交所及櫃買中心於 2010 年 2 月 6 日 (證櫃監字第 0990003512 號函)，進一步訂定「上市上櫃公司企業社會責任實務守則」供為上市上櫃公司實踐企業社會責任之參考 (陳春山，2011)，可見目前在 CSR 相關的法令中，臺灣僅以商業投資領域較為完善，雖然經過多年努力，政府也逐步以國際人權標準檢視我國之相關法令 (經濟部，2015)。然而對於運動員保障的部分，在企業的企業社會責任條款下並無明確立法，目前僅能透過政府不斷提倡與企業的自律能力，主動的推動勞動保障等議題，對於團結權的行使，及各項協議合約化，這部分稍欠法制的基礎強制力。在缺少相關法規的背景，以 CSR 為基礎的 SA8000 進行裕隆納智捷籃球隊，勞工保障的檢核，發現許多內容項目雖沒有強制的規範訂定，但在企業的自律下，大多符合 SA8000 的標準，其中在「強迫性勞動管理體系」、「健康與安全」、「自由結社及集體談判權利」、「反歧視」、「懲罰措施」、「工作時間」、「薪酬」、「懲罰性措施」在員工保障面中，裕隆納智捷球隊對於員工的保障是由內而外的，包含了住宿的安排、工作 (訓練) 環境的整體營造，同時也建置運動傷害防護室，配合專業醫療體系

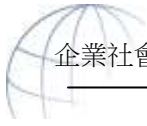


協助，在關係管理的擴大中，也將球隊最重要的資產：球員，進行工作權益談判、工時保障、平等對待中做起，並將良好的工作氣氛延伸至球員的家庭，良好的互動關係。裕隆納智捷籃球隊與球員的家人進行關係經營。Kesner (1987)；Weir 與 McKnight (2002) 研究發現，企業與利害關係人（同業競爭者、員工）關係越緊密時，越會積極從事社會責任活動，裕隆納智捷籃球隊對球員的照顧，形成良好的組織工作氣氛，研究結果與文獻相符。

此外，將運動員是為公司重要的資產，延長運動員工作生命，也在運動員退役或是轉換工作跑道時，盡其所能的提供就業輔導，搭配母企業的多元化經營，但是在運動員退役的勞動保障中，企業忽視了就業機會的延長保障，這也是目前我國運動員在退役或是轉換工作跑道時，母企業所較為欠缺的保障機制。在訪談中提到這部分的保障，裕隆納智捷公司僅能以公司現有的資源進行職業輔導，雖有機制，但是並無法有效承載球員的需求。

裕隆納智捷籃球隊在CSR的運作中，保障組織內部的運動員，在獲利基礎上，承擔更多的社會責任，其中包含了慈善責任，在最上層的結構目標中，裕隆納智捷籃球隊透過回饋地方及改善地方運動環境。目前企業社會責任議題的發展，已融入競爭優勢概念，如能將社會與經濟目的，以更具策略性的方式進行整合，企業從中找出主要競爭優勢，改善其競爭環境，此即為「策略性慈善面」(Porter & Kramer, 2002; Werther Jr. & Chandler, 2005)。這就是裕隆納智捷籃球隊，回饋基層活動中所帶給組織本身的競爭優勢所在與其策略面的整合。在現況中他們與社區的相互結合，將資源投注在所需要的機構或是社區，透過活動進行各項倫理及生活健康的宣導，而裕隆納智捷籃球隊的影響力，將不再是存於觀賞價值的運動聯賽，而是更多深入生活之中的慈善及倫理價值的建立。

本研究的結果也參照 Gale (1972)；David (2001) 的研究，其中提到企業社會責任的實行過程中，對於彼此的利害關係人會更加著重在此關係經營上，裕隆納智捷籃球隊在這過程中，透過基層回饋的方式，強化了社群關係，也提升了超級籃球聯賽觀賞型觀眾以外的大眾關注。對照裕隆納智捷籃球隊回饋基層系列活動，對永續議程的持續推動，構成了活動的核心價值與目標，透過企業社會責任的概念，達到組織與內外部溝通並的機會，並對重要目標族群進行夥伴關係的營造與經營，在這層面上確實為一個成功的企業社會責任的推展，裕隆籃球隊中透過回饋基層的籃球活動進行無條件的社區貢獻，並且配合當地政府進行公共健康議題的宣導，透過如此的方式，進行消費者的關係建立，由此概念中發現，企業有責任針對組織內外部的利害關係人，進行倫理責任的保障。

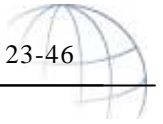


而經由企業投入企業社會責任相關活動，雖增加了營運成本，但也改善了與利害關係人的關係，這結果和 Cornell 與 Shapiro (1987)；Graves 與 Waddock (2000)；Margolis 與 Walsh (2003)；Preston 與 O'Bannon (1997) 的研究內容相符。裕隆納智捷籃球隊可謂是具有 CSR 在員工保障、利害關係人經營，社會公益回饋等多個面向中，對於社會與組織內員工，具有正向的發展和影響。

二、結論與建議

目前我國政府的相關法令中，並沒有針對運動員進行保障，而球隊的母企業也無統一之條文規定完整的 CSR 檢核標準，經由上述之 SA8000 的現況分析與各項因素的了解後，發現裕隆納智捷籃球隊在 SA8000 的檢核中，多符合標準，可見其企業在我國法令缺乏下，屬於自律性較高的企業組織，期望政府與相關單位能夠參考勞基法的標準，及早制訂專屬運動員的勞動雇用保障法，同時，也可參考裕隆納智捷籃球隊目前的現況作法，營造優質的勞動環境，並提出保障方案，同時也須針對勞動時間以及雇用保障，進行工時保障的明文規定，在退役運動員保障部分，雖然有限度的承載退役球員的後續工作安排，但是也是屬於較為積極的企業，所幸在其母企業的多方發展下，裕隆納智捷籃球隊母企業的協助模式，使 CSR 的運行時，也得到較多的資源，但是目前僅停留在企業自主的狀況下發展實為不足，因此政府應該要仿效歐美國家，成立專責的 CSR 管理機構，除提供相關諮詢建議外，同時以政府的力量進行推動，如此一來將可使 CSR 的勞動保障等等規範，更具強制力的執行。可供予其他組織隊伍的參考，透過政府與企業通力合作，降低運動員退役轉職問題，最後必須制定出一套罰則，降低企業聘僱用運動員在從事競技運動時，所遭遇的勞動迫害（薪水不足額、扣薪、工時過長、職業傷害保護等）。

在本研究限制與未來研究建議中，因本研究採取立意取樣並以個案進行研究，以半結構式訪談的方式蒐集資料，所得結果不一定可以推及到其他超級籃球聯賽中的隊伍與公司企業，也無法推及到其他運動職業聯盟，在薪資保障中，因商業與隱私關係，無法得知各別球員的薪資合約內容及保障內容，僅能用訪談的方式進行資料的蒐集。此外，研究參與者有部分皆位居高階管理職位，對於較敏感合約內容資料在蒐集上有所限制，而我國目前也無任何法令可以協助企業進行企業社會責任中對於運動員的保障，故本研究僅能將運動員視為具有契約性質的受雇者，並依 SA8000 的各項標準，進行隊伍內的運動員各項保障的

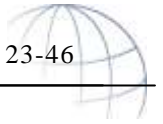


分析，因此，相關議題有待後續研究者進一步深入研究。而在後續研究上，可以持續針對其他運動隊伍或是職業運動聯盟進行企業社會責任的檢視，或是由SA8000逐漸發展起專屬我國運動員的勞動保障條款。此外針對運動隊伍或是運動聯盟、組織的企業社會責任檢閱的研究，在我國的數量不多，如果將來能夠進行量化的分析，補足質性研究上的缺陷，相互佐證下，可以為我國職業運動或是運動組織在運行企業社會責任或CSR勞動保障議題，更具有深入的研究價值與實務性。



參考文獻

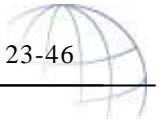
- 王文科、王智弘 (2009)。教育研究法 (十三版)。臺北市：五南。
- 王美玲 (2005)。SA8000社會責任管理體系之簡介。印刷科技，21 (2)，78-85。
- 朱柏聰、江明軒 (2015)。職業棒球運動員法律地位與法律關係-兼論基本權保障與衝突。運動管理，30，32-42。
- 世界企業永續發展協會 (2015)。CSRONE 永續發展平台。取自 <http://www.csronereporting.com/csr-glossary-list.php?glossary=257>。
- 池祥萱、繆文娟、莊瑩臻 (2014)。企業社會責任對於公司財務績效之影響是雙面刃嗎？來自全球 500 大公司的證據。管理學報，31(1)，1-19。
- 吳勤榮、何啟川、張耿介 (2012)。中華職業棒球聯盟之企業社會責任。嘉大體育健康休閒期刊，11(2)，196-202。
- 吳壽山、葉淑玲、陳莉貞、劉美纓 (2012)。我國辦理企業社會責任評鑑之可行性分析。證券櫃檯雙月刊，160，6-19。
- 林正哲、楊靜芳、賴其勛、凌儀玲 (2015)。種善因結善果？企業社會責任活動對員工行為的影響—員工雇用型態的調節效果。品質學報，22 (3)，213-233。
- 林麗嬌、蔡昀達 (2010)。企業社會責任與公司財務績效的關係探討-以臺灣自行車產業為例。國立勤益科技大學管理學術研討會論文集，773-784。
- 胡幼慧 (1996)。質性研究理論、方法及本土女性主義研究實例。臺北市：巨流。
- 康峰菁 (2010)。企業社會責任的整體認知與實際作為之研究：以臺灣服務業為例。企業管理學報，86，75-114。
- 張瑞生 (2009)。企業實踐社會責任之歷程及模式建構研究-以臺灣電子科技產業為例 (未出版博士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 陳春山 (2010)。企業社會責任的國際組織及各國規範發展，證券櫃檯雙月刊，147，18-22。
- 陳雍仁 (2008)。台灣運動員，大多不適用勞基法。2015 年 5 月 6 日，取自蘋果日報，網址：
<http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/sports/20080621/30676500/>。



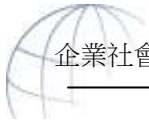
- 彭薇霓 (2015)。SBL/解約吳岱豪、鄭人維，富邦：沒違法。2015年5月6日，取自：[UDN 聯合新聞網](http://udn.com/news/story/7005/884071-SBL%E5%8A%A3%E7%B4%84%E5%90%B3%E5%B2%B1%E8%B1%AA%E3%80%81%E9%84%AD%E4%BA%BA%E7%B6%AD-%E5%AF%8C%E9%82%A6%E5%8A%A6%E6%B2%92%E9%81%95%E6%B3%95)，網址：
<http://udn.com/news/story/7005/884071-SBL%E5%8A%A3%E7%B4%84%E5%90%B3%E5%B2%B1%E8%B1%AA%E3%80%81%E9%84%AD%E4%BA%BA%E7%B6%AD-%E5%AF%8C%E9%82%A6%E5%8A%A6%E6%B2%92%E9%81%95%E6%B3%95>。
- 經濟部 (2015)。臺灣企業社會責任網站。取自<http://csr.moea.gov.tw/>。
- 聯合國 (2015)。聯合國全球盟約，2015年5月6日，取自：
<https://www.unglobalcompact.org/>。
- 薛孟杰 (2013)。勞基法適用對象 增 4 職類。2015年7月23日，取自：*中時電子報*。網址：
<http://www.chinatimes.com/newspapers/20130723000139-260205>。
- Albinger, H. S. & Freeman, S. J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations, *Journal of Business Ethics*, 28(3), 243-253.
- Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, H. (2002). Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness, *Business Society*, 41(3), 292-318.
- Bowman EH, Haire M. (1975). A Strategic Posture toward Corporate Social Responsibility. *California Manage. Rev*, 18(2), 49-58.
- Brammer, S. & Millington, A. (2005). Corporate reputation and philanthropy: an empirical analysis, *Journal of Business Ethics*, 61, 29-44.
- Burchell, J. & Cook, J. (2006). Confronting the “corporate citizen” shaping the discourse of corporate social responsibility. *International Journal of Sociology and Social Science*, 26(3/4), 121-137.
- Cornell, B., & A. C. Shapiro. (1987). Corporate stakeholders and corporate finance. *Financial Management*, 16, 5-12.
- David, H. (2001). The case against Corporate Social Responsibility. *Policy*, 17(2), 28-32.
- Eell (1960). *The Meaning of Modern Business*, New York: Columbia University Press.



- Gale, B. T. (1972). Market share and rate of return. *The Review of Economics and Statistic*, 54(4), 412-423.
- Godfrey, P. C., Merrill, C. B., & Hansen, J. M. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic Management Journal*, 30(4), 425-445.
- Graves, S. B., & Waddock, S. A. (2000). Beyond built to last stakeholder relations in Built-to-last companies. *Business & Society Review*, 105(4), 393.
- Greening, D. W. & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce, *Business Society*, 39(3), 254-280.
- Hanson, G. (2004). Defining corporate philanthropy and corporate community relations: Measuring relationship-building results. *Journal of Public Relations Research*, 18(1), 1-21.
- Kesner, I. F. (1987). Directors stock ownership and organization performance: An investigation of fortune 500 companies. *Journal of Management*, 13(3), 499-507.
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305.
- McWilliams, A. & Siegal, D. (2001). Corporate social responsibility and financial performance: correlations for misspecification, *Strategic Management Journal*, 21, 603-609.
- Mpellou, M. (2015). The Necessity of Regulation or/and Re-regulation of sports labor relationships, especially those of Amateur athletes, *International Sports Law Review*, 11(1/2), 172 -190.
- Minor, D. B., Morgan, J. (2010). *CSR as reputation insurance: Primum Non Nocere. Working Paper*, Haas School of Business, UC Berkeley.
- NIKE (2014). *Sustainable Business Performance Summary*. Retrieved from http://www.nikeresponsibility.com/report/uploads/files/FY12-13_NIKE_Inc_CR_Report.pdf



- Peloza, J. (2006). Using corporate social responsibility as insurance for financial performance. *California Management Review*, 48(2), 52-72.
- Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment, *Business and Society*, 43(3), 296-319.
- Piercy, N. F. & Lane, N. (2009). Corporate social responsibility: impacts on strategic marketing and customer value, *The Marketing Review*, 9(4), 335-360.
- Pirsch, J., Gupta, S., & Grau, S. L. (2007). A framework for understanding corporate social responsibility programs as a continuum: an exploratory study, *Journal of Business Ethics*, 70, 125-140.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy, *Harvard Business Review*, 80 (12), 57-68.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value, *Harvard Business Review*. : <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>.
- Preston, L. E., & O'Bannon, D. P. (1997). The corporate social-financial performance relationship. *Business & Society*, 36(4), 419.
- Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Bill, J. B. (1997), Corporate image: employee reactions and implications for managing corporate social performance, *Journal of Business Ethics*, 16(4), 401-412.
- Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework, *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 537-543.
- Sheldon, Oliver (1923). *The Philosophy of Management*. London : Kenneth Thompson.
- Social Accountability 8000 (2014) ◦ *Social Accountability 8000 International Standard* Retrieved from http://www.sa-intl.org/_data/n_0001/resources/live/SA8000%20Standard%202014.pdf ◦
- Turban, D. B. & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees, *The Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment, *Journal of Business Ethics*, 89, 189-204.



- Vaaland, T. I., Heide, M., & Grønhaug, K. (2008). Corporate social responsibility: investigating theory and research in the marketing context, *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 927-953.
- Viswesvaran, C., Deshpande, S. P., & Milman, C. (1998). The effect of corporate social responsibility on employee counterproductive behaviour, *Cross Cultural Management*, 5(4), 5-12.
- Weir, C., Laing, D., & McKnight, P. J. (2002). Internal and external governance mechanisms: Their impact on the performance of large UK public companies. *Journal of Business Finance and Accounting*, 29(6), 579-612.
- Werther Jr., W. B., & Chandler, D. (2005). Strategic Corporate Social Responsibility as Global Brand Insurance, *Business Horizons*, 48, 317-324.
- Wood, D. J. & Jones, R. E. (1995). Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance, *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229-267.
- Zeigler, E. F. (2007). Sport management must show social concern as it develops tenable theory. *Journal of Sport Management*, 21(3), 297-318.