

國立臺灣大學管理學院國際企業學研究所



碩士論文

Graduate Institute of International Business

College of Management

National Taiwan University

Master's Thesis

從CSI到CSR：臺灣企業社會責任策略分析

From CSI to CSR: Analysis of Corporate Social  
Responsibility of Taiwanese Corporate

呂依璇

Yi-Hsuan Lu

指導教授：吳學良 博士

Advisor: Hsueh-Liang Wu, Ph.D.

中華民國113年6月

June 2024

國立臺灣大學碩士學位論文  
口試委員會審定書  
MASTER'S THESIS ACCEPTANCE CERTIFICATE  
NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY

從 CSI 到 CSR：臺灣企業社會責任策略分析  
From CSI to CSR: Analysis of Corporate Social  
Responsibility of Taiwanese Corporate

本論文係呂依璇 R11724041 在國立臺灣大學國際企業學系完成之碩士學位論文，於民國 113 年 6 月 26 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明。

The undersigned, appointed by the Department of International Business

On 26.06.2024 have examined a Master's Thesis entitled above presented by Yi-Hsuan, Lu R11724041 candidate and hereby certify that it is worthy of acceptance.

口試委員 Oral examination committee:

吳學良                      葉美根                      葉峻豪  
(指導教授 Advisor)

傅浚映                      \_\_\_\_\_

系(所、學位學程)主管 Director: 王之彥

中華民國 113 年 6 月 26 日

## 致謝

在臺大國企所兩年的研究所生涯轉眼即逝，已經來到了碩士的最後一階段—撰寫碩士論文。回顧這兩年間，與同學一同在課堂中學習專業知識；聽著教授對我們的諄諄教誨。很幸運可以在這邊認識許多來自不同背景的同学，更從大家身上收穫良多。另外，也非常感謝身邊的家人與朋友，在撰寫論文期間給予心靈上的力量，讓筆者得以克服所有的壓力與挫折。

而最大的感恩是對於吳學良教授擔任筆者之指導教授，從一開始發想論文方向時到最後的口試階段，皆給予最大的幫助。學良教授讓筆者得以站在巨人的肩膀上去完成本次之碩士論文，藉由教授淵博的知識與獨特之見解，可以帶領筆者渡過論文撰寫中的所有難關。在指導教授之外，更是感謝國立臺灣科技大學科技管理研究所葉峻賓教授、國立中央大學企業管理學系蕭義棋教授、國立政治大學企業管理學系傅浚映教授三位口試委員用心檢視筆者之論文，以及給予寶貴的修改建議。

呂依璇 謹識於

國立臺灣大學國際企業研究所

民國 113 年 6 月


## 中文摘要



ESG 的概念始於 2004 年聯合國所公開發佈的一篇報告《Who Cares Wins》，該報告闡述企業需要在經營理念與衡量績效指標中加入「環境 Environmental」、「社會 Social」以及「企業治理 Governance」三大面向的永續發展準則。而在 2015 年聯合國大會針對永續發展的細節提出了相對應的發展目標，亦即是「17 項永續發展目標 Sustainable Development Goals, SDGs」，為企業的永續發展路徑提供了更詳盡的方向與目標。同時，國際上也出現許多第三方評比機構以 ESG 績效作為衡量企業永續發展的依據，形塑具公信力檢驗機制。舉例而言：MSCI ESG Rating、S&P Global ESG 等，進而促使 ESG 相關研究成為市場上的熱門話題 (Zhou and Guangyou, 2022)。隨著各界對於企業社會責任的範疇逐漸定義清晰、發展準則與評比指標的出現以及利害關係人——投資人、顧客、供應商、政府和大眾等——對此議題的關注，進一步推動企業設立與達成自身永續發展目標。

若當企業沒有滿足利害關係人的期望或是採取不正當的盈利手段時，便可能出現影響形象的負面事件 (CSI)。在發生 CSI 事件後，企業大多會透過增強 CSR 策略的力道去扭轉社會大眾對其的負面認知。但就真實事件所產生的結果而言，CSR 策略對於扭轉 CSI 所產生的負面形象並非絕對有效。因此本研究欲透過歷史事件去梳理個案企業的關鍵成功因素或是造成失敗的因素。


本研究欲以個案分析的方法討論臺灣企業過去所發生過的 CSI 事件與後續的 CSR 策略，而其中又以台塑集團、日月光半導體製造股份有限公司、頂新國際集團作為本研究主要討論的個案企業。首先，筆者先分別梳理上述企業所發生過之 CSI 事件與後續 CSR 發展策略，再透過聯合報、經濟日報、自由時報三大中文報紙資料庫計算 JF 不平衡係數，以此係數代表當時社會輿論風向。藉此，本文得以分析事件後三年的社會輿論風向，並以此洞悉輿論風向對該事件評價的持續期間長短。



本研究將著重在分析臺灣企業發生 CSI 事件後的 CSR 策略，以期發掘企業成功改變企業形象的關鍵因素。筆者希望透過本研究的質性分析去分析 CSI 事件與梳理後續 CSR 發展策略；以及透過量化數據去分析輿論風向的趨勢。藉此去分析個案企業在面對 CSI 事件後所產生的 CSR 策略脈絡，以期使臺灣企業以此為鑑，透過成功與無效的案例去建構一策略性解方。

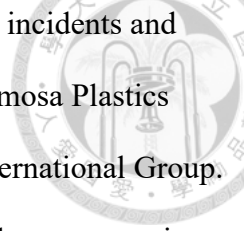
關鍵字：CSR、CSI、正當性、永續發展策略、企業社會責任、企業不負社會責任、JF 不平衡係數

## Abstract



The concept of Environmental, Social, and Governance, namely ESG, emerged from a report titled 《 Who Cares Wins 》, published by the United Nations in 2004. This report emphasized the necessity for businesses to incorporate sustainability principles across three dimensions: Environmental, Social, and Governance, into their business strategies and performance measurement. In 2015, the United Nations General Assembly introduced the Sustainable Development Goals (SDGs), comprising 17 specific objectives aimed at guiding enterprises toward more detailed paths and goals for sustainable development. Simultaneously, numerous rating agencies, such as MSCI ESG Rating and S&P Global ESG, began using ESG performance as a benchmark for evaluating corporate sustainability, thereby establishing a credible evaluation mechanism. Consequently, ESG-related research has become a popular topic (Zhou and Guangyou, 2022). As the scope of corporate social responsibility became more clearly defined, with the emergence of development criteria and evaluation indicators, stakeholders—including investors, customers, suppliers, governments, and the public—have increasingly focused on these issues, further urging companies to set and achieve their own sustainability goals.

When companies fail to meet stakeholder expectations or engage in unethical incidents, they may encounter negative incidents affecting their image, known as Corporate Social Irresponsibility (CSI). Following CSI incidents, companies typically enhance their CSR strategies to counteract the negative public perception. However, real-world outcomes suggest that CSR strategies are not always effective in reversing the negative image generated by CSI incidents. This study aims to investigate the key success factors or failure reasons of case companies through historical events.



This research utilizes a case study methodology to examine CSI incidents and subsequent CSR strategies of Taiwanese companies, focusing on Formosa Plastics Group, Advanced Semiconductor Engineering Inc, and Ting Hsin International Group. Firstly, outlines the CSI incidents and subsequent CSR strategies of these companies. Then, calculates the Coefficient of Imbalance using data from three major Chinese newspapers—United Daily News, Economic Daily News, and Liberty Times—to represent the direction of public opinion at that time. By analyzing the public opinion trend over the three years following each CSI incident, this research aims to understand the duration of public opinion’s impact on the evaluation of the incidents.

The research focuses on analyzing CSR strategies of Taiwanese companies after CSI incidents to identify key factors in successfully changing its image. Through qualitative analysis of CSI incidents and subsequent CSR strategies, and quantitative analysis of public opinion trends, this research aims to construct strategic solutions for Taiwanese companies by learning from both successful and ineffective cases.

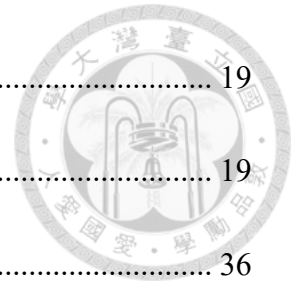
**Keywords:** CSR, CSI, Legitimacy, Corporate Social Responsibility, Corporate Social Irresponsibility, Coefficient of Imbalance

## 目次



口試委員會審定書 .....	II
致謝 .....	I
中文摘要 .....	II
Abstract.....	IV
目次 .....	VI
圖次 .....	VIII
表次 .....	IX
第一章、緒論 .....	1
第一節、研究背景與動機 .....	1
第二節、研究目的 .....	3
第三節、研究架構 .....	4
第二章、文獻探討 .....	6
第一節、企業社會責任 .....	6
第二節、企業不負社會責任 .....	8
第三節、企業正當性策略 .....	12
第四節、Jones 組織中個人道德決策之議題權變模型 .....	13
第三章、研究方法 .....	16
第一節、研究方法說明 .....	16
第二節、個案挑選邏輯 .....	18

第四章、個案研究 .....	19
第一節、台塑集團 .....	19
第二節、日月光半導體製造股份有限公司 .....	36
第三節、頂新國際集團 .....	54
第五章、研究結果與結論 .....	78
第一節、個案比較 .....	78
第二節、研究限制與建議 .....	80
參考文獻 .....	82



## 圖次



圖 1、研究流程圖 .....	5
圖 2、論文架構圖 .....	5
圖 3、Jones 組織中個人道德決策之議題權變模型 .....	15
圖 4、台塑仁武廠事件 2010 年至 2013 年 JF 不平衡係數之折線圖 .....	31
圖 5、台塑六輕大火事件 2010 年至 2013 年 JF 不平衡係數之折線圖 .....	32
圖 6、台塑股價趨勢圖 .....	34
圖 7、台塑石化股價趨勢圖 .....	34
圖 8、日月光 2012 年至 2015 年總取水量變化圖 .....	44
圖 9、日月光環保永續基金會主要專案 .....	48
圖 10、日月光 2013 年至 2014 年 JF 不平衡係數之折線圖 .....	52
圖 11、日月光股價趨勢圖 .....	53
圖 12、頂新銅葉綠素事件 2013 年至 2016 年 JF 不平衡係數之折線圖 .....	72
圖 13、頂新餛水油 2014 年至 2017 年 JF 不平衡係數之折線圖 .....	73
圖 14、頂新飼料油事件 2014 年至 2017 年 JF 不平衡係數之折線圖 .....	75
圖 15、康師傅-DR 股價趨勢圖 .....	76
圖 16、味全股價趨勢圖 .....	76

## 表次



表 1、ESG 涵括議題.....	8
表 2、CSR 與 CSI 的對比 .....	11
表 3、統整台塑仁武廠事件之 Jones 組織中個人道德決策之議題權變模型 .....	23
表 4、台塑仁武廠事件 2010 年至 2013 年相關文章數量 .....	31
表 5、台塑六輕大火事件 2010 年至 2013 年相關文章數量 .....	32
表 6、統整日月光後勁溪事件之 Jones 組織中個人道德決策之議題權變模型 .....	42
表 7、日月光 2013 年至 2016 年相關文章數量 .....	52
表 8、統整銅葉綠素事件之 Jones 組織中個人道德決策之議題權變模型 .....	60
表 9、統整飼料油事件之 Jones 組織中個人道德決策之議題權變模型 .....	67
表 10、頂新銅葉綠素事件 2013 年至 2016 年相關文章數量 .....	72
表 11、頂新餛水油事件 2014 年至 2017 年相關文章數量 .....	73
表 12、頂新飼料油事件 2014 年至 2017 年相關文章數量 .....	74

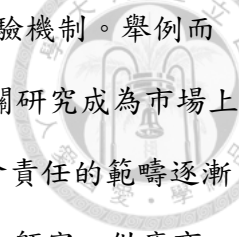
## 第一章、緒論

### 第一節、研究背景與動機



1953 年 H. R. Bowen 於《Social Responsibilities of Businessman》一書中說明了企業社會責任的觀念，Bowen 認為大企業的經營者應在制定商業策略時考量到社會道德，並且滿足利害關係人的需求。Bowen 開啟了企業重視利害關係人的理論基礎，其也被後世稱為「企業社會責任之父」，至此之後各界也逐漸開始討論企業社會責任。其中也出現了持反對意見的聲浪，包含：Theodore Levitt 在 1958 年發表了《The Dangers of Social Responsibility》一文，其說明企業發展企業社會責任會損害其獲利，因此企業應專注於追求經濟利潤；Milton Friedman 在 1962 年出版了《Capitalism and Freedom》一書，說明在資本主義的潮流之下社會上所有活動的目標都是為了達到經濟自由，同時也闡述了企業若是追求發展社會責任除了會危害獲利之外，更有可能促成極端主義的發展。Friedman 的中心思想在 1980 年代逐漸發展成為主流思想並被稱為「股東資本主義 Shareholder Capitalism」。


直至 1990 年代，大企業層出不窮的負面事件，再度引起了各界對於企業社會責任的正面效應討論與社會大眾的關注。舉例而言，New York Times 透過報導將 Nike 的印尼供應商有壓榨勞工的案件公諸於世，進而導致消費者發起大規模的抵制活動；1995 年綠色和平組織 (Greenpeace) 強力反對荷蘭家殼牌石油 (Shell Oil) 預計將廢棄的布倫特儲油平台丟棄於北海的決策。當時的聯合國秘書長 Kofi Atta Annan 於同年的「世界社會發展首腦會議」中提出「全球盟約 Global Compact」的架構，作為現代企業社會責任的先河。在此之後，2004 年聯合國在其發表的《Who Cares Wins》中，首次提出了「ESG」的概念，闡述企業需要在經營理念與衡量績效指標中加入「環境 Environmental」、「社會 Social」以及「企業治理 Governance」三大面向的永續發展準則。同時，也出現許多第三方評比機



構以 ESG 績效作為衡量企業永續發展的依據並形塑具公信力檢驗機制。舉例而言：MSCI ESG Rating、S&P Global ESG 等，進而促使 ESG 相關研究成為市場上的熱門話題 (Zhou and Guangyou, 2022)。隨著各界對於企業社會責任的範疇逐漸定義清晰、準則與評比指標的出現以及利害關係人——投資人、顧客、供應商、政府和大眾等——對此議題的關注，進一步推動企業設立與達成自身永續發展目標。

2009 年台塑仁武廠污染事件讓大眾看見企業為了經濟發展而忽視環境所帶來的危害，隔年六輕一場大火更是燒出了企業對於工安的不重視。2013 年，距聯合國首次提出 ESG 概念後過了九年，《看見台灣》向大眾揭露了日月光污染後勁溪事件。不但造成社會對於日月光的評價跌落谷底，日月光更是受到了政府的懲處。除了經濟損失金額高昂之外，被破壞的企業名聲更是不可計量。隔年，頂新黑心油事件更是讓臺灣社會蒙上一層陰影，憤怒的群眾甚至號招「滅頂行動」就為了讓黑心企業退出臺灣。將時間線拉回 2024 年，台塑榮獲財政部 AEO 安全認證優質公司並在 CDP 專案上獲得領導等級的評等；日月光在 TCSA 臺灣永續獎中奪下十五個獎項，更獲得世界經濟論壇所遴選出的「全球燈塔工廠」，甚至連續八年獲選成為「道瓊永續指數 DJSI」的成分股。頂新集團即使依照承諾成立了食安基金，並且重組味全龍。頂新卻貌似沒有獲得大眾的原諒，除了當初位於風暴中心的子公司結束營運之外，更退出味全的董事會。2023 年 11 月 7 日更有 Youtuber 拍攝影片盤點頂新的過去所作所為。由此可見台塑、日月光、頂新在 CSI 事件後都恢復了不同程度的企業形象，而影響其扭轉形象的關鍵要素為何便是本研究欲討論之焦點。

本研究欲以個案分析的方法去討論臺灣企業過去所發生過的 CSI 事件與後續的 CSR 策略，以台塑集團（以下簡稱為台塑）、日月光半導體製造股份有限公司（以下簡稱為日月光）、頂新國際集團（以下簡稱為頂新）作為本研究主要討論



的個案企業。首先，筆者先分別梳理上述企業所發生過之 CSI 事件與後續 CSR 發展策略，再透過聯合報、經濟日報、自由時報三大中文報紙資料庫計算不平衡係數，以此係數代表當時社會輿論對事件的態度。藉此，本文得以分析事件後三年的社會輿論態度，並以此分析媒體對於該事件關注持續期間長短以及對於企業後續處理與發展的評價。

本研究將著重在分析臺灣企業發生 CSI 事件後的 CSR 策略，以期發掘關鍵成功因素。筆者希望透過本研究的質性分析與量化數據，去建構臺灣企業面對 CSI 事件所產生的 CSR 策略脈絡。

## 第二節、研究目的

本研究將著重在分析臺灣企業發生 CSI 事件後的 CSR 策略，以期發掘企業成功改變社會形象的關鍵因素。筆者希望透過本研究的質性分析去分析 CSI 事件與梳理後續 CSR 發展策略；以及透過量化數據去分析輿論風向的趨勢。藉此去分析個案企業在面對 CSI 事件後所產生的 CSR 策略脈絡。

簡而言之，本研究希望釐清與討論以下三個問題：

1. 企業發生重大 CSI 事件的根本原因為何？是否為有意為之？
2. 企業在 CSI 事件後做出的 CSR 策略，是否能有效扭轉其企業形象？
3. 影響企業成功扭轉或是扭轉失敗的關鍵因素為何？

為了回答上述的研究目的，本研究欲以個案分析的方法去討論臺灣企業過去所發生過的重大 CSI 事件與後續的 CSR 策略，其中以台塑、日月光、頂新作為本研究主要討論的個案企業。筆者希望透過本研究的質性分析與量化數據，去建構臺灣企業面對 CSI 事件所產生的 CSR 策略脈絡，以歸納可供企業參考的策略性解方。

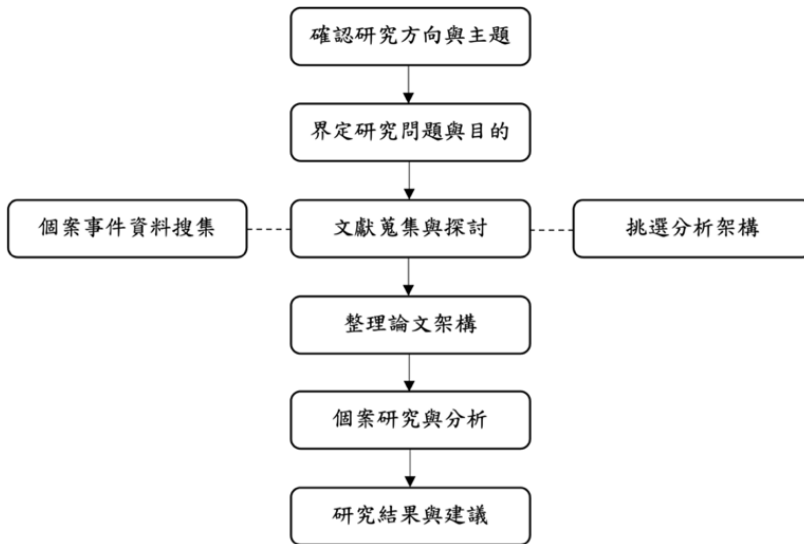
### 第三節、研究架構

企業在發生 CSI 事件後，通常會嘗試使用多種方式來扭轉形象，CSR 策略便是其中一種。本研究在確認研究方向與主題後，界定研究問題與目的。並著手搜集個案資料，包含對於 CSI 事件的新聞文章與後續 CSR 策略發展等相關資料。

第一章為緒論，將依序說明本研究的研究背景、研究動機與研究目的。從各界對於企業永續發展的關注與各國政府與機構相繼制定相關法律規範的發展背景切入，討論臺灣企業在發生 CSI 事件後如何透過 CSR 策略來扭轉其形象，透過歷史事件去梳理個案企業的關鍵成功因素或是失敗原因。本研究以期發掘企業成功改變企業形象的關鍵因素，進而推導出一策略發展方向供臺灣企業參考。第二章為文獻探討，將分別說明企業社會責任 (CSR) 與企業不負社會責任 (CSI) 在學術領域中的演進，並討論企業正當性策略以及 CSR 與 CSI 如何影響到企業正當性策略。另外，亦針對 Jones 組織中個人道德決策之議題權變模型進行說明。第三章為研究方法，分別說明個案研究法、次級資料研究法與 JF 不平衡係數的操作方式與優劣勢，並對說明挑選個案企業的邏輯。第四章為個案研究，會針對個案企業的 CSI 事件與 CSR 策略進行分析與說明。並歸納出 CSR 發展策略的差異，是否會影響個案企業的成效。第五章為研究結果與結論，透過說明本研究的成果與限制作為未來企業與研究的啟發。綜上所述圖 1 為本研究之研究流程圖；本研究之整體架構圖，如圖 2 所示。

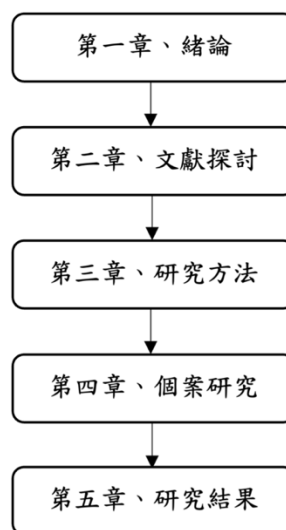


圖 1、  
研究流程圖



註：筆者自行整理

圖 2、  
論文架構圖



註：筆者自行整理



## 第二章、文獻探討

### 第一節、企業社會責任

企業社會責任 (Social Responsibility of Business) 的概念最早可以追溯自 1895 年 Albion Woodbury Small 在 *American Journal of Sociology* 創刊號所提出的論點：「不僅是公共辦事處，私人營利組織也需要獲得社會大眾的信任」(黎友煥，2010)。而後在 1923 年英國學者 Oliver Sheldon 於《*The Philosophy of Management*》中闡述了企業社會責任 (Corporate Social Responsibility; CSR) 的概念，他認為企業社會責任代表企業經營者需要滿足產業內外的需求，並將道德觀念納入企業經營思維中。隨著世界上各國陸續工業化，雖然工業化為整體社會帶來了資本快速累積的正面效果，卻也造成了撼動當時的社會秩序與剝削勞工的負面影響。因此，在當時各界對於企業社會責任的重視逐漸提升。1953 年 H. R. Bowen 於《*Social Responsibilities of Businessman*》一書中說明了企業社會責任的概念，Bowen 認為大企業的經營者應在制定商業策略時考量到社會道德，並且滿足利害關係人的需求。不過 Bowen 也強調企業履行企業社會責任應該是出於自願而非強迫性。Bowen 開啟了企業重視利害關係人的理論基礎，也隨之帶動了各界討論企業社會責任的風潮。

有鑒於各界對企業社會責任的積極關注，使得對於企業重視利害關係人持反對意見的論點也逐漸浮出檯面，Theodore Levitt 在 1958 年發表了《*The Dangers of Social Responsibility*》一文，其說明企業發展企業社會責任會損害其獲利，為此企業僅應專注於追求經濟利潤。Milton Friedman 在 1962 年出版了《*Capitalism and Freedom*》一書，說明在資本主義的潮流之下社會上所有活動的目標都是為了達到經濟自由，同時也闡述了企業若是追求發展社會責任除了會危害獲利之外，更有可能促成極端主義的發展。為此 Friedman 強調企業經理人不應該將資本投資於發展企業社會責任，而是應該追求利潤最大化。Friedman 的中心思想在 1980



年代逐漸發展成為主流思想並被稱為「股東資本主義 Shareholder Capitalism」，當時出現的惡意收購便是此一思想的實踐。

股東資本主義思想所衍生的負面影響也隨著思想的興盛而越來越嚴重，進一步引起了學者對於企業社會責任的正面效應的討論與社會大眾的關注。此時學界對於組織責任的定義擴展為「企業組織對於社會責任原則的設立、社會回應以及與利害關係人相關的政策」(Wood, 1991)。同一時期，社會大眾陸續挺身而出反抗大企業壓榨勞工、環境破壞等事件。舉例而言，New York Times 透過報導將 Nike 的印尼供應商壓榨勞工的案件公諸於世，進而導致消費者發起大規模的抵制活動；1995 年綠色和平組織 (Greenpeace) 強力反對荷蘭皇家殼牌石油 (Shell Oil) 預計將廢棄的布倫特儲油平台丟棄於北海的決策。當時任職聯合國秘書長的 Kofi Atta Annan 於同一年在「世界社會發展首腦會議 World Summit for Social Development」上便提出了「全球盟約 Global Compact」的架構，並於 1999 年在世界經濟論壇年會上提出完整的「全球盟約計畫」，成為當代的社會責任發展的敲門磚。2000 年該計劃在聯合國總部正式開始實施，呼籲世界上所有企業都必須遵守在人權、勞工以及環境等面向上的九項基本原則，並以聯合國全球盟約計畫作為共同標準，朝向減少企業在全球化發展下所產生的負面影響。

直到聯合國在 2004 年發布的《Who Cares Wins》報告中，首次提出了 ESG 的概念，闡述企業需要在經營理念與衡量績效指標中加入「環境 Environmental」、「社會 Social」以及「企業治理 Governance」三大面向的永續發展準則，該報告中也提及 ESG 適用於企業評估投資決策和風險管理。ESG 發展準則的出現促使企業設立與達成自身永續發展目標，同時也逐漸清楚定義企業社會責任的範疇。ESG 三大面向涵括議題整理如表 1。



表 1、

ESG 涵括議題

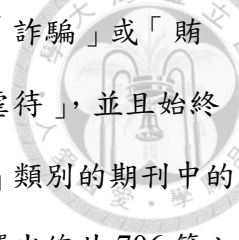
面向	涵括議題 ( 列舉 )
環境 Environmental	氣候變遷、空氣品質、水資源管理、生物多樣性
社會 Social	人權、社區發展、多元平等、勞工權益
企業治理 Governance	董事會、內部風險管理、企業倫理、資訊透明

註：資料來源為筆者整理自網路資料

ESG 概念的出現衍生自 CSR，成為現代主要討論的企業社會責任 (Aguinis, 2011; Barnett, 2007)。世界企業永續發展協會 (World Business Council For Sustainable Development; WBCSD) 將 CSR 定義為企業在追求經濟發展的同時，仍需要承諾維護利害關係人的福祉，包含：遵守商業道德、重視勞工權益、協助社區發展等等面向。因此，CSR 為永續發展的廣泛概念；而 ESG 實踐 CSR 的一種準則。而在 2015 年聯合國大會通過了永續發展目標 (Sustainable Development Goals; SDGs)，為企業在永續發展的路徑上提供了更詳盡的方向與目標。SDGs 涵蓋了 17 項核心目標，又可再細分為 169 項子目標與 230 項指標。SDGs 所包含的議題與 ESG 的概念有高度的重疊，不過 SDGs 著重在目標；而 ESG 著重在執行策略。隨著各界對於永續發展的重視，近年來有部分評比機構以 ESG 績效作為衡量企業永續發展的依據，形塑具公信力檢驗機制。舉例而言：MSCI ESG Rating、S&P Global ESG 等，進而促使 ESG 相關研究成為市場上的熱門話題 (Zhou and Guangyou, 2022)。

## 第二節、企業不負社會責任

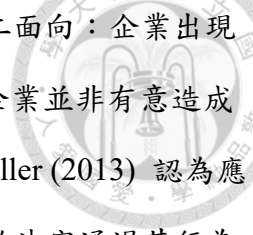
Riera 與 Iborra 在 2017 年的研究中從 1956 年到 2016 年 10 月的期間內，對 Web of Science 電子數據庫中 Social Science Citation Index 與 CSI 相關的文章進行布林檢索 (Boolean search)。在此階段以文章的主題中有提及以下任何一個詞彙：



「社會不負責任」或「社會不負責任行為」或「環保欺詐」或「詐騙」或「賄賂」或「腐敗」或「企業會計醜聞」或「環境損害」或「員工虐待」，並且始終包括「企業」一詞，作為篩選標準。第二階段則以屬於「商業」類別的期刊中的「文章」類別進行篩選。經過前述兩階段篩選後，作者最終挑選出總共 706 篇文章，其中《商業倫理學期刊》在整體樣本中占了 44%。作者接著分析樣本中文章所探討的主題，其中「CSI 的原因」占 24%；「CSI 的控制和預防機制」佔 18%，是最多人討論的前兩個主題。但是僅有 3% 的文章針對 CSI 定義進行討論。從 Riera 與 Iborra (2017) 的研究中可以發現，近 60 年間學界對於 CSI 討論主要著重在發生原因與控制等面向上的討論，鮮少學者對於 CSI 的定義有進一步的說明。

1977 年 Armstrong 首先提出了企業不負社會責任的概念 (Corporate Social Irresponsibility; CSI)，Armstrong 認為 CSI 是公司所作出的決定，並強調企業是在損害他人利益的情況下去創造股東價值。意味著 CSI 使一方獲利，而另一方損失。即使早在 1977 年 Armstrong 已針對 CSI 去進行解釋與討論，但在其後的 30 年間並沒有引起學術界對此議題的重視。直到 2008 年金融危機期間媒體大量曝光企業醜聞，顯示企業不重視企業社會責任進而導致發生醜聞發生的機率大幅上升，才讓學術界與社會輿論把目光放在 CSI 上 (Riera & Iborra, 2017; Lin-Hi & Müller, 2013)。

Riera 與 Iborra (2017) 在研究中以三大面向去整理歷史文獻中學者對於 CSI 定義的歧異：由何者來去界定企業行為是否為 CSI；企業出現 CSI 屬於意圖性或非意圖性；CSR 與 CSI 的關係。在第一面向：由何者來去界定企業行為是否為 CSI 的討論上。Armstrong (1977)、Armstrong 和 Green (2013) 以及 Herzig 和 Moon (2013) 主張社會透過公正的角度去衡量企業行為是否為 CSI。而 Brammer 和 Pavelin (2005) 則是認為企業行為是否為 CSI 應該透過特定的利害關係人來判斷。而 Lange 和 Washburn (2012) 則是由心理學的角度將 CSI 定義為違反某些社



會責任感知標準的行為，並由外界與利害關係人來判斷。在第二面向：企業出現 CSI 屬於意圖性或非意圖性的討論上。Perks 等人 (2013) 主張企業並非有意造成 CSI 事件的發生，應將 CSI 事件視為失敗的 CSR。Lin-Hi 和 Müller (2013) 認為應該將 CSI 視為公司經營者有意策略下的結果，即公司有意圖性的決定通過其行為來造成對相關利害關係人的損害並使自身獲益。舉例而言，公司可以透過非法處置污染物或是使用劣質原物料來減少生產成本，進而達成利潤極大化的目標。在第三面向：CSR 與 CSI 的關係。Jones 和 Bowd 和 Tench (2009) 提出 CSR 和 CSI 是一個連續光譜的兩端。表 2 說明了 CSR 與 CSI 的對比，由此表可以發現在環境、人力資源、企業倫理等面向上，CSR 與 CSI 的對比是顯而易見的。主張 CSI 的公司運作會依循法律，但忽視的企業在社會中的角色；而主張 CSR 的公司則是在企業決策中多方考量到利害關係人。McMahon (1999) 則是認為企業是透過 CSR 來彌補 CSI，並將 CSR 與 CSI 定義為反義詞。Muller 和 Kräussl (2011)、Kotchen 和 Moon (2012)、Kang 等人 (2016) 也都持類似觀點，認為 CSR 和 CSI 之間存在積極因果依存關係，即公司若造成 CSI 事件時，會便以 CSR 策略作為彌補。




表 2、

CSR 與 CSI 的對比

CSI ←-----→ CSR		←-----→	CSR
環境污染是不可避免的，企業無法也不須做任何事情	←-----→	環境污染並非不可避免，企業應提高意識並承諾行動	
員工是可以被剝削的資源	←-----→	員工是應該被重視的資源	
最小限度的參與社區經營	←-----→	盡可能參與社區經營	
僅遵守與企業相關的法律	←-----→	超越最低法定要求	
倫理問題是組織的周邊問題	←-----→	倫理問題是組織的核心問題	
社會排斥是市場運作的不可避免的副產品	←-----→	社會包容有助於糾正市場效率不足	
新技術應該開發並引入市場	←-----→	新技術應經過開發、測試、評估，確認無害後引入市場	
公司治理由股東和管理層負責	←-----→	公司治理涉及股東、管理層以及相關利害關係人	
與供應商和客戶不公平合作	←-----→	與供應商和客戶公平合作	
對企業社會責任問題採取實用主義方法	←-----→	採取基於原則和實用主義的企業社會責任問題方法	
可持續性定義為業務生存	←-----→	可持續性定義為業務、環境和社區的共生共存	
利潤是企業的唯一目的，應該不惜一切代價實現	←-----→	利潤是企業的眾多目的之一，不該不惜一切代價實現	

註：筆者翻譯自 Jones et al. (2009)



而 CSI 的發生不僅對於公司本身與其利害關係人造成直接影響與危害之外，還可能對其他機構造成影響。當社會出現 CSI 企業容易使大眾對 CSR 產生懷疑，同時也可能降低其可信度 (Riera & Iborra, 2017)。Kotchen 和 Moon (2012) 指出若是企業透過 CSR「洗白」來轉移大眾對於不道德行為的關注，並補償與消除過去所發生的 CSI 事件，進而提升聲譽與可信度。將使 CSR 與 CSI 之間的矛盾達到最高點。

### 第三節、企業正當性策略

Tang 等人 (2015) 將 CSR 視為把企業資源投入到對於股東價值沒有直接效益的計畫當中；而 CSI 則是用減少利害關係人的價值來提高股東價值的一種成本考量上的策略。即使 CSR 與 CSI 之間存在資源分配差異，CSI 並不同於企業意圖做出危害他人利益之事 (Chiu and Sharfman, 2018)。Suchman (1995) 則指出企業社會責任屬於企業尋求正當性行為的過程，因為正當性是企業生存和成長的必要條件之一 (Rao, 1994；Singh et al, 1986)。而 Pfeffer 和 Salancik (1978) 則是強調企業正當性是企業可以持續取得資源與利害關係人支持的強制性條件。因此企業維持其正當性是其生存關鍵要素 (Scott, 1995)。

根據利害關係人理論 (Stakeholder theory)，企業應透過提供內部利害關係人（例如：員工）和外部利害關係人（例如：顧客、供應商等）價值來取得正當性 (Hillman and Keim, 2001；Wang et al, 2008)。CSR 除了提供企業正當性和名聲之外 (Fombrun et al, 2000)，同時還可以成為企業的保險，降低可能面臨之風險 (Godfrey, 2005；Williams and Barrett, 2000)。企業還可以透過 CSR 成為良善的社會公民，並形成企業的競爭優勢資源 (Choi and Wang, 2009)。然而企業過高的 CSI 則有可能損害其正當性與「社會經營許可 Social license to operate」(Hartman et al, 2007)。Forbes–Maidment (2010) 與 The Guardian–Morrison (2014)，相繼針對社會經營許可說明其意涵：企業需要利害關係人的支持和許可才有辦法持續成

長。而且在極端情況下，缺乏正當性可能會降低企業的經營能力。因此，若企業被社會視為一間 CSI 公司便有可能會喪失正當性和企業名聲 (Deephouse, 2000 ; Fombrun, 1996)，進而損害其競爭優勢。



Destri 和 Minà 和 Picone (2024) 指出企業在發生 CSI 事件後，相關的利害關係人會針對正當性的所有面向進行重新評估，而非集中於道德合法性受到損害的面向。在企業發生 CSI 事件之後，利害關係人是否會對其重新支持則是取決於策略操控、適應同構與道德思維三大面向的成效 (Scherer et al, 2013 ; Stachowicz et al, 2017)。Meindl 等人 (1985) 和 Pfeffer (1977) 認為具有關鍵影響力的利害關係人會將企業 CSI 事件歸因於企業領導階層的個人因素。Sutton 和 Callahan (1987) 也認同上述論點，強調一般社會大眾認為領導階層應該與企業的利害關係人保持良好的關係，並有責任維持企業的運作以及防止受到外界的衝擊。因此，CSI 事件使企業領導階層損失其個人正當性。透過污名化對 CSI 負責的領導階層是企業與利害關係人者重新融合的關鍵要素 (Destri & Minà & Picone, 2024)。Chiu 和 Sharfman (2018) 的研究討論了企業 CSI 與領導階層替換的關係，結論指出當企業 CSI 發生機率越高時，由內部接替領導階層的機率就越大。由於企業內部員工對於利害關係人的需求更加瞭解，若由內部員工接替領導階層的話，可以更加順利的維持企業正當性。2024 年 Yu 和 Cuypers 和 Wang 研究了 CSR 與 CSI 出現的訊號機制如何去影響到企業聯盟 (Alliance) 的形成，指出 CSI 訊號不僅是 CSR 訊號的反面，因為 CSI 所呈現的負面訊號具有意外且少見的特性故更容易吸引大眾的注意並更容易被記住，進一步更產生的持久且顯著的影響。這也說明了為何企業在發生 CSI 事件後通常會更積極地彌補其受損的企業形象。

#### 第四節、Jones 組織中個人道德決策之議題權變模型

Jones 在 1991 年提出了「組織中個人道德決策之議題權變模型」，該模型闡述了個人在進行道德決策過程中，受到不同道德議題的影響而產生不同的決策；

道德強度 (Moral intensity) 代表在特定情境下，與道德議題相關的要求程度與嚴重程度 (Jones, 1991)。「組織中個人道德決策之議題權變模型」個人之道德決策流程圖，詳見下圖 3。其中，道德強度六大構面包含：



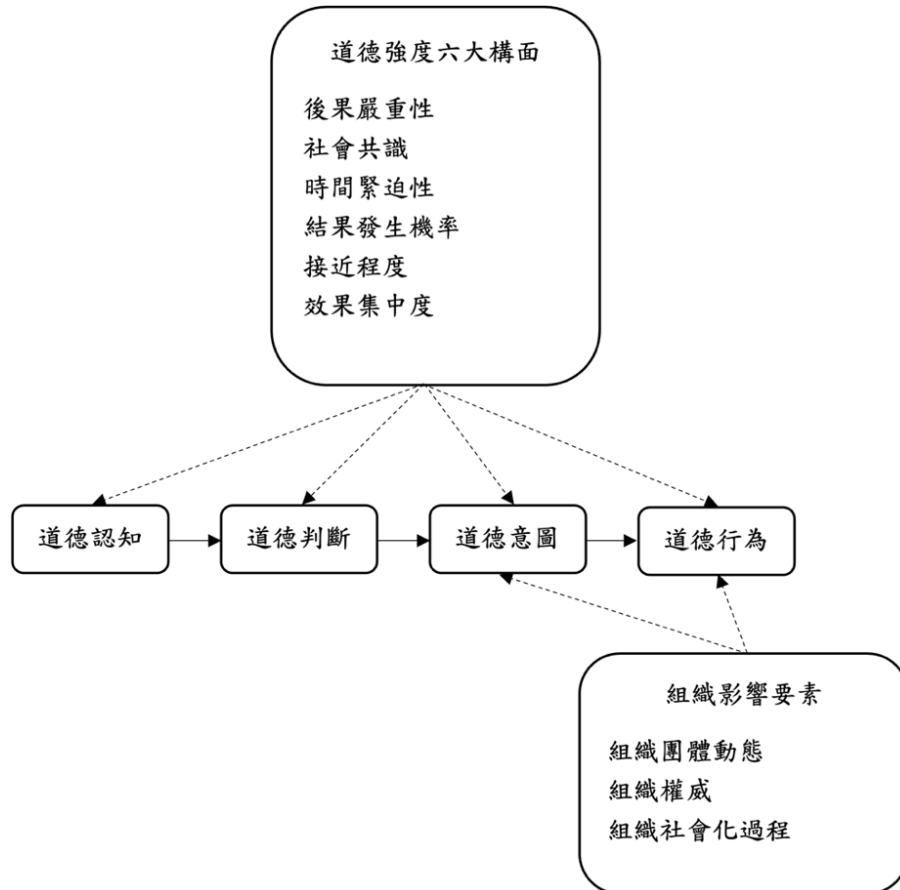
1. 後果嚴重性 (Magnitude of consequences)：指在事件當中的關係人受害或受利的總和，其總合越大則道德強度越高。
2. 社會共識 (Social consensus)：指社會大眾對特定行為普遍觀點的一致性，社會共識越一致則道德強度越高。
3. 時間緊迫性 (Temporal immediacy)：指事件發生與所造成的後果兩者之間的時間距離，時間距離越近則時間緊迫性越大而道德強度越高。
4. 結果發生機率 (Probability of effect)：指事件會造成傷害的機率，機率越高則道德強度越高。
5. 接近程度 (Proximity)：指決策者感覺自身與主要關係人的接近程度，關係越接近則道德強度越大。
6. 效果集中度 (Concentration of effect)：指在考量相同的後果之下，事件所造成的損害或利益的集中程度，越集中則道德強度越高。

Jones (1991) 根據對於人性與常理的判斷，認為出現倫理困境時，決策者通常會去衡量行為對相關利害關係人的所帶來的可能損害，若損害越大決策者便會更傾向於做出符合倫理的決策。後續的學者也陸續透過實證結果去佐證 Jones 的論點，例如：Singer 和 Singer (1997) 發現影響個人在倫理判斷中最關鍵的要素為決策對於相關利害關係人帶來的損害；方妙玲 (2008) 也認為 Jones 六大構面中的後果嚴重性、時間緊迫性、結果發生機率以及效果集中度四項構面其皆是考量主要關係人受到損害或受益的程度。另外，可以看到在 Jones (1991) 的模型中道德強度在道德決策中每一階段都具有影響力；而組織要素僅會影響到道德意圖與道德決策兩個階段。



圖 3、

Jones 組織中個人道德決策之議題權變模型



註：筆者翻譯自 Jones (1991)

### 第三章、研究方法

#### 第一節、研究方法說明



本研究為了研究企業在發生 CSI 事件後的 CSR 策略脈絡與成效，故以實際的企業作為研究對象，透過整理個案企業的 CSI 事件與分析後續的 CSR 策略，最後總結與歸納出對於臺灣企業的策略性建議。本研究之研究方法以個案研究法 (Case study research) 的方式進行。由於個案研究為一描述性研究，透過整理特定事件發展的整體脈絡與具影響力的相關因素，來討論事件與相關因素的相互關係。由於個案研究討論範圍全面且深入，因此可以應用至相似事件的決策判斷上 (潘明宏、陳志璋，2003)。個案研究法的優勢在於研究者可以深入地探究個案的背景與發展脈絡，再結合自身的分析與詮釋。將個案背景與研究結果呈現至讀者面前 (江淑美、吳伊勻、翁士勳、劉育雯，2000)。

除了個案研究法之外，筆者以次級資料研究法 (Secondary research) 來作為另一項研究方法。由於本次挑選臺灣上市公司作為個案企業，且難以透過高層或是涉及 CSI 事件的員工進行訪談。因此，本研究將以次級資料研究法作為研究對象資料來源搜集方法，利用搜集公開之資訊、報章雜誌與學術期刊論文等資料作為本研究的資料來源。採用次級資料分析具有提供後續研究者複驗 (Replication) 的可能性；並且擁有各時期的公開資料，使筆者得以由時間發展的角度去分析等方法學上的優勢。

由於筆者於本研究中將針對個案企業進行討論，為求客觀的分析筆者採用 Janis & Fadner (1965) 所提出的不平衡係數 (Coefficient of Imbalance) (以下簡稱為 JF 不平衡係數) 來評估個案企業 CSI 事件發生當年度至後三年的報章雜誌報導對 CSI 事件的態度。其中以臺灣三大中文報紙：聯合報、經濟日報、自由時報之資料庫作為資料搜集來源。藉此，本文得以分析事件後三年的社會輿論態度，並以此分析媒體對於該事件關注持續期間長短以及對於企業後續處理與發展的評

價。Carroll 和 McCombs (2000) 認為，大眾對於企業名聲的認知也會受到媒體曝光的影響。而不平衡係數透過計算報章雜誌對於企業特定事件正面、負面、中立、不相關文章的比例，數值會介於-1 至 1 之間。越接近 1，即代表媒體對於該事件的反應更積極正面；或接近-1，即代表媒體對於該事件的反應更負面。

#### 壹、個案研究法

個案研究最主要目的便是分析目標個案在特定事件的情境下所出現的行為，以期參悟其獨特性與複雜性（林佩璇，2000）。Merriam (1988) 對個案研究的定義為檢視特定現象。而 Stake (1995) 認為個案是一個具有界限的封閉系統，意指個案為界線明確的對象而非泛指某種過程。個案研究即是透過觀察、訪談、調查等方法，來掌握個案發展的情境脈絡與意義（邱憶惠，1999），亦即能使研究者達成對個案整體通盤的瞭解（江淑美、吳伊勻、翁士勳、劉育雯，2000）。

#### 貳、次級資料研究法

次級資料研究法意即是透過搜集公開的次級資料，例如：報章雜誌、學術文獻、公司年報、政府機構報告等，進一步去整理、歸納與分析。

#### 參、不平衡係數

Janis & Fadner 的不平衡係數，須先選定要討論的企業與特定事件，再透過篩選資料庫中的文章並分類成：正面、負面、中立、不相關四大類。JF 不平衡係數之計算方式，請參見式 1。其中，C=不平衡係數；f=正面文章數目；u=負面文章數目；r=相關文章數目=f+u+中立文章數目；t=文章總數目=r+不相關文章數目。

筆者於本研究中以聯合報、經濟日報、自由時報三大中文報紙資料庫作為資料搜集來源。筆者在報紙資料庫中以企業名稱作為檢索詞並以年為單位來搜尋，此時所篩選出的便是文章總數目。接著篩選出所有有關所討論之 CSI 事件的文章報導，此時便是相關文章數目。將文章總數目扣除相關文章數目便得不相關單元

數。再透過閱讀文章內容來對其進行態度之判斷，並歸類為正面、負面、中立文章。正面文章為對企業 CSI 事件有利之內容；負面文章為對企業 CSI 事件不利之內容；中立文章為對企業 CSI 事件有褒有貶或不褒不貶之內容。整理完所有文章數目後，再帶入公式求得 JF 不平衡係數。

式 1、

$$JF \text{ 不平衡係數計算公式} \quad C = \begin{cases} \frac{f^2-fu}{rt}, & f \geq u \\ \frac{fu-u^2}{rt}, & f < u \end{cases}$$

## 第二節、個案挑選邏輯

筆者在本研究中的個案企業挑選邏輯為：臺灣企業、上市公司、曾經發生過重大 CSI 事件，並且在事件之後嘗試透過 CSR 策略去扭轉負面形象。另外，依循金融監督管理委員會所設立之永續報告書審閱制度中三種審閱的特定主題進行 CSI 事件篩選，包含：職業安全、勞工安全、食品安全、空氣污染、水污染、公司治理評鑑差等、資訊安全（魏喬怡、戴瑞瑤，2024）。另外，個案企業所發生的 CSI 事件至少距 2024 年有 5 年以上，如此才得以更清楚的展現後續 CSR 策略所帶來的成效。經過上次邏輯的篩選之後，筆者以台塑、日月光、頂新三間企業作為個案。並依照企業 CSI 事件發生的時間順序，先說明台塑 2009 年仁武廠污染與 2010 年六輕大火兩次事件，接著說明日月光 2013 年污染後勁溪的事件，最後說明頂新 2013 年至 2014 年間所發生的三次油品事件。再進一步評估三者的策略是否得以使其成功扭轉形象。



## 第四章、個案研究

### 第一節、台塑集團

#### 壹、台塑集團介紹

台塑集團創立自 1954 年，台塑於當時興建了臺灣第一座聚氯乙稀樹脂 (Polyvinyl Chloride; PVC) 工廠。時至今日，台塑集團國際化與多角化發展相當完善，生產據點包含了臺灣、美國、中國、越南、菲律賓及印尼等地區；旗下涵括煉油、石化、塑膠、纖維、電子、鋼鐵等事業體。

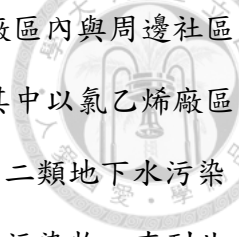
#### 貳、台塑廠區污染事件整理與概要

##### 一、2009 年仁武廠污染事件概要

此事件為台塑集團旗下之子公司台灣塑膠工業公司位於高雄之仁武廠所發生的汙染事件，該廠區主要生產聚氯乙稀粉、氯乙稀液鹼等相關塑膠製品。1972 年仁武塑膠廠開始生產，當時一個月的產能為 2,400 噸 PVC (台灣塑膠工業股份有限公司 111 年度年報，2023)。

自 1980 年至 2000 年期間，仁武廠有數次氯氣外洩、未經許可的擴建、隨意棄置汞污泥等事件。而國立高雄海洋科技大學林啟燦教授透過自行建立的「污染指紋追查系統」來長期觀察後勁溪流域的污染情況。透過分析水流中的有毒物質及流進處與流出處的資料以及利用追查系統去比對水中污染物與仁武廠的製程，林啟燦教授發現兩者之間呈現正相關。不過由於林啟燦教授並沒有獲得台塑許可得以進入廠內進行採樣，因此台塑不承認這份不具有正當性的調查結果；政府則強調需要依法行政。林啟燦教授對於台塑污染後勁溪的疑慮，只能向企業提出改善的訴求，但不具任何強制執行的效果。

直到行政院環保署於 2009 年 7 月開始執行「運作中工廠土壤及地下水含氯有機溶劑污染潛勢調查及查證計畫」，才總算得以進入仁武廠




區內部進行採樣與調查。根據環保署的調查結果顯示廠區內與周邊社區土壤與地下水中的毒性化合物含量皆超過法規標準，其中以氯乙烯廠區內地下水中的 1,2-二氯乙烷 ( $C_2H_4Cl_2$ ) 超過法規對於第二類地下水污染物所設立管制濃度的 302,000 倍，為此事件中最嚴重的污染物。直到此時才證實台塑仁武廠週遭之土壤及地下水已遭受嚴重污染。成功大學環境微量毒物研究中心李俊璋主任為此表示仁武廠所超標的污染物皆為國際癌症研究署 (International Agency for Research on Cancer) 所認列的致癌物：1,2 二氯乙烷屬第 2B 級致癌物；氯乙烯單體 (Vinyl chloride monomer; VCM) 屬第 1 級致癌物。除了廠內驗出污染物之外，鄰近的仁武區五和里、中華里與後勁溪等區域也都有驗出相同之污染物，本次污染事件對於居民的生存與生計（種植土壤與灌溉水皆受染）造成莫大的損害。

在 2010 年 2 月 25 日高雄縣政府環境保護局（現為高雄市政府環境保護局，以下簡稱為環保局）將台塑仁武廠列為土壤及地下水污染控制場址。在 2010 年 3 月 15 日環保局召開「台塑仁武廠水污染防治措施變更審查會」，不過在此次會議中由於台塑未針對其製程特性進行詳盡之說明且沒有提出合宜之改善計畫，故決議其需重新提出計畫。2010 年 3 月 21 日自由時報向大眾揭露台塑仁武廠的污染事件，使隔日大量仁武居民向其進行抗議，而地球公民協會則向政府提出要求台塑仁武廠立即停工並需嚴查之聲明書（地球公民協會，2021）。整起事件台塑對於所受到的法律處分提出了六件行政救濟案，更有四件上訴至最高行政法院，除了環境污染成本之外更是耗費了龐大的行政成本。

## 二、2009 年仁武廠污染事件法律判決結果

環保局根據「運作中工廠土壤及地下水含氯有機溶劑污染潛勢調查及查證計畫」的調查結果顯示台塑仁武廠對周邊社區環境有污染之實，

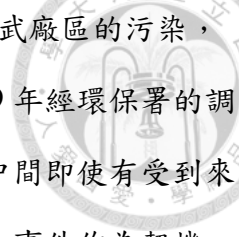


報請環保署後公告仁武廠為地下水污染控制場址。而台塑對此處分表示不服，因其認為環保署調查程序未依照標準執行，故對於檢測結果數據存有疑慮，為此提出行政救濟。後被台北高等行政法院於 2011 年 3 月 15 日駁回。台塑再次提出抗告，而最高行政法院於 2011 年 6 月 30 日將原裁定廢棄，發回台北高等行政法院重新審理。台北高等行政法院在 2011 年 12 月 22 日判台塑敗訴（台北高等行政法院，2011）。台塑對此判決結果不符再次提出上訴，後被最高行政法院於 2012 年 8 月 9 日駁回（最高行政法院，2012）。台北高等行政法院與最高行政法院則是以環保署所公告程序並未有違反法律之情形以及環保局二次檢測結果雖與前次數值有落差但皆證實有嚴重污染之情形來回應台塑之上訴。

而臺灣於 2000 年正式開始實施「土壤及地下水污染整治法」，並於 2001 年制定「土壤及地下水污染管制標準」，至此之後法院在審判土壤以及地下水相關污染事件時才具有法源判斷依據。為了因應土壤及地下水污染整治法的實施，台塑主動於 2003 年委託佳美檢驗科技股份有限公司針對仁武廠區進行自主調查。環保局在後續判決中以台塑自 2003 年起便知情仁武廠區的污染，卻沒有依法通報及即時改善。直到 2009 年經由環保署的調查揭露之後，才開始著手進行相關補救措施，因此向台塑追討新臺幣逾 8000 萬元的不法利得。台塑先提起訴願遭駁回後再次提出行政訴訟，後經由高雄高等行政法院於 2014 年 5 月 28 日判撤銷原處分（高雄高等行政法院，2014），本案就此定讞。裁定理由為台塑未通報與不法利得兩者之間的因果關係無法證實，故無法適用水污染防治法之相關條文。

### 三、2009 年仁武廠污染事件分析

台塑在 2001 年「土壤及地下水污染管制標準」開始實施之後，於 2003 年主動委託佳美檢驗科技股份有限公司針對仁武廠區進行自主調



查。根據環保局的判斷主張台塑自 2003 年起便知情仁武廠區的污染，污染出現的時間點甚至可能早於 2003 年。但直到 2009 年經環保署的調查結果出爐之時，台塑才著手進行補救與改善措施。中間即使有受到來自民間團體的調查壓力，台塑仍矢口否認。若沒有這次事件作為契機，不知道仁武廠污染之實什麼時候才會揭露於大眾面前。

接著使用 Jones (1991) 「組織中個人道德決策之議題權變模型」來分析台塑仁武廠污染事件的道德決策路徑。在後果嚴重性這個構面上，考量到污染物對於人體的傷害性高，且污染年限長，故後果嚴重性強。在社會共識這個構面上，大眾對於隨意處置廢棄物並造成環境污染應具有較為一致的看法，因此社會共識高。在時間緊迫性這個構面上，由於毒物排放的後果並不會立即可見，故時間緊迫性低。在結果發生機率這個構面上，因為即使台塑的排放具有毒性，但卻不一定是造成周邊生態傷害或居民罹癌的主要原因，可能有仍存在其他因素導致，如：其他工廠排放有直接傷害之廢棄物、居民生活作息等。因此，結果發生機率並非 100% 會發生。在接近程度這個構面上，仁武廠內的員工與居民物理差距遠，因此接近程度低。在效果集中度這個構面上，較難去定論。若員工在當下考量的受害對象是週遭農民與員工自身，則因排放所受害的民眾數量大於單一員工，此情況下則效果集中度低；若員工在當下考量的受害對象是週遭農民與台塑整體，則因排放所受害的民眾數量與台塑將難以衡量，此情況下則無法定論效果集中度。

藉由方妙玲 (2008) 的論點認為六大構面中的後果嚴重性、時間緊迫性、結果發生機率以及效果集中度四項構面其是考量主要關係人受到損害或受益的程度；並考量到效果集中度此一構面在此事件中無法定論。故筆者在此事件中給予後果嚴重性、時間緊迫性、結果發生機率三大構面較高權重；接近程度、社會共識、效果集中度三大構面給予較低

權重。綜上所述，可以評估出仁武廠員工在此事件中道德強度較低。接著分析台塑組織要素對此事件的影響，根據台塑的企業經營理念「勤勞樸實、止於至善、永續經營、奉獻社會」並強調只有當企業兼顧創造利潤與為社會創造正面貢獻時才具備存在意義，此部分對於道德事件出現正面影響。不過筆者也認為如此長年的污染事件並非是單一廠房的員工所可以控制的，此部分對於道德事件出現負面影響。故在此事件中對於仁武廠員工而言組織影響要素的影響可能對此道德事件有著負面的影響。總結來說，此事件出現較低的道德強度以及負面影響的組織要素，故使仁武廠的員工作出不符合道德之決策。統整如下表 3。


表 3、

統整台塑仁武廠事件之 Jones 組織中個人道德決策之議題權變模型

道德強度構面	程度判斷	組織影響要素	影響判斷
後果嚴重性	高	經營理念	正面影響
社會共識	高		
時間緊迫性	低		
結果發生機率	低	長年污染	負面影響
接近程度	低		
效果集中度	X		
道德強度較低		負面影響	
作出不符合道德之決策			

#### 四、2010 年麥寮六輕大火事件概要

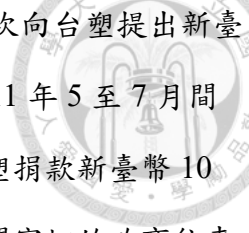
台塑於 1991 年在雲林縣麥寮鄉啟動臺灣第六座且為民營第一座的輕油裂解廠（以下簡稱為六輕）建設計畫。為了解決臺灣本土石化原料



缺乏的困境，並成為推動中下游相關產業的發展；同時希望推動麥寮社區的建設與發展，提供當地人民更多就業機會，故台塑從 1973 年起開始多次向政府提出興建輕油裂解廠的計畫，直至 1986 年才獲得興建許可。六輕建造計畫於 1994 年啟動，六輕園區是建造於填海造陸的新生地上，並於 1998 年完工並開始營運。六輕園區包含了煉油廠、輕油裂解廠等相關石化相關工廠；還為了提高原料進口與產品出口的效率設置了麥寮港，每年貨物吞吐量可達 7,000 萬公噸，使六輕成為相當完善的產業鏈。

2010 年 7 月 7 日上午，六輕麥寮二廠烯烴一廠 (OL1) 廠內常溫分餾區蒸餾塔塔底泵浦軸封破裂使丙烯 ( $C_3H_6$ ) 外洩造成火災，而後甚發生兩次氣爆，兩日後火勢才被熄滅。六輕於 7 月 25 日晚間再次發生火災，此次事件由運送管線中的墊片被高溫溶解導致無法控制管內物料的流動，從管中外洩的油氣遇火花引爆。由於煉油廠原本使用的標準墊片缺貨，廠內員工便調用其他部門的墊片。不過煉油廠墊片需要能承受攝氏 320 度的高溫，而非煉油廠部門所使用的墊片僅需承受攝氏 180 度的溫度，因此借調人員的疏忽使用了無法承受煉油廠高溫的墊片，進一步導致的這次大火的发生。環保局在火災發生當日至六輕下風處進行兩次採樣，採樣結果皆顯示檢出丙烯醛 ( $C_3H_4O$ ) 濃度超過排放標準。根據雲林縣政府計畫處的資料，本次火災燃燒了將近兩天，於 7 月 27 日下午才熄滅。這場火災除了使台塑廠房受損之外，周邊的漁畜皆有大量死亡的情況發生，對於麥寮鄉居民的生存與生計皆產生的重大危害。

而在火災事件之外，台塑與雲林縣政府之間的捐款關係也被外界質疑不恰當。據監察院監察調查處的調查報告（調查報告字號 101 財調 0102）雲林縣政府自 2005 年至 2012 年間主動向台塑集團要求捐款次數超過十次，台塑總捐贈金額佔雲林縣政府收受企業捐款總額之 98%。



2010年7月六輕出現多起事故之時，雲林縣政府又再次向台塑提出新臺幣30億元與新臺幣10億元的兩次捐款要求，甚於2011年5至7月間事故頻繁發生之時刻，以「需用計畫」的名目接受台塑捐款新臺幣10億元，並於同日核准廠區復工。台塑與雲林縣政府之間密切的政商往來關係以及捐贈款項卻沒有為當地居民帶來實質改善；六輕園區的工安防護成效甚至有惡化的跡象，皆使外界質疑捐款正當性更進一步使台塑與雲林縣政府的形象受損。

#### 五、2010年六輕大火事件法律判決結果

針對此次的六輕大火事件，雲林縣政府環保局以六輕大火所產生之黑煙對周遭空氣品質造成嚴重危害為由，違反空氣污染防治法第31條第1項第1款規定，判台塑新臺幣100萬元罰鍰，並勒令台塑麥寮一廠停工。後續又因台塑未於期限內改善，環保局則以日計算每延後一日將額外裁處新臺幣100萬元罰鍰。台塑對環保局的裁罰不服而提起訴願，2011年1月18日遭行政院環境保護署駁回後（決定書文號：環署訴字第1000005851號）向高雄高等行政法院提起行政訴訟，2011年6月29日高雄高等行政法院判決駁回此上訴（高雄高等行政法院，2011）。因此台塑再次向最高行政法院提起上訴，並於2011年11月30日遭到駁回（最高行政法院，2011）。台塑主張雲林縣政府所裁定的停工處分理由薄弱且誤用法條，屬於違法處分；而最高行政法院則主張雲林縣政府環保局的裁決具有合理且合法之依據並不屬於違法處分，故駁回台塑之上訴，全案定讞。

#### 六、2010年六輕大火事件分析

台塑六輕廠區曾發生過多次火災事件，也時常受到附近居民抗議空氣有異味。不過單就此次2010年的事件來看，比起道德事件更多的應是員工的疏忽。故Jones (1991)「組織中個人道德決策之議題權變模型」



較不適用於本次事件。

## 參、台塑後續企業責任發展策略分析


### 一、仁武廠改善計畫

根據《財訊》的報導台塑仁武廠在此次污染事件發生之後，立即成立了專責單位「土壤及地下水管理組」來解決污染問題。該組的主責業務為擬定整治策略、現場業務推動、優化整治技術，同時需要進行對外溝通及稽查汙染管制等（林苑卿，2023）。在防止污染擴大面向上，台塑從已發現污染之水井為開始，結合場址 3D 模型、模擬污染路徑範圍模型以及地下水質監測數據來追溯污染路徑，有效掌握污染源頭並避免污染擴大。

根據臺南市土壤與地下水資訊網的公告，2017 年 11 月的檢測結果顯示仁武廠內的污染濃度顯著下降，因此解除了對後勁溪下游中華里的列管。在將近十年的改善期間，台塑必須定期向環保局進行進度報告並受其查核，台塑主要改善機制包括「周界地下水污染攔阻」、「水力循環系統」及「防制有機污染物大氣擴散」等。

### 二、六輕園區改善計畫

台塑副總裁王瑞華於 2011 年 7 月 27 日公開向大眾致歉，並保證台塑一定會改善六輕目前的缺失，確保未來運作上的安全。同一日王瑞華、雲林縣縣長蘇治芬、行政院勞工委員會中區勞動檢查所副所長陳金川與工業局離島基礎工業區服務中心主任于大千等人共同簽署「台塑六輕工業區新舊管架管線改善計畫與時程協議書」，向大眾承諾會全面改善六輕園區內的公共管線佈置。「台塑六輕工業區新舊管架管線改善計畫與時程協議書」內容簡述如下，台塑透過公共管架（線）改善計畫來解決麥寮六輕中的潛在危害，包含：短期以汰換或拆除老舊管線為主並



在長期計畫中將易燃且有毒的 191 條管線移至新建立的管架上，且管線工程的監工會由第三方公正單位來進行監督。同時也會擴編管線巡查的人力編制以及採購更多相關設備並實施三班巡檢制度，以提高巡檢強度與效率。六輕的改善計畫與時程的所有細節都需揭露勞工委員會中區勞動檢查所備查，且一併通報經濟部工業局及雲林縣政府。

### 三、其他面向之社會責任作為：

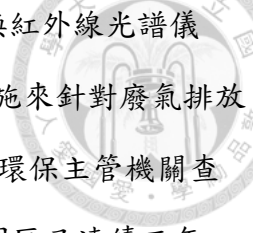
台塑除了針對仁武廠區與六輕廠區的改善之外，同時也有針對環境、社會、治理三大企業社會面向上有積極作為。以下列舉並說明台塑與台塑石化的 CSR 策略。

#### (一) 環境

在廢棄物管理的面向上，台塑透過源頭管理、製程改良及終端處置等三大措施來推動廢棄物減量並強調廢棄物的再利用。如 2022 年於仁武廠區設立蒸汽式乾燥設備，將污泥含水率由 80% 降至 30%，進一步減少約 500 噸生化污泥量。而台塑石化除了依循相似的廢棄物處理流程之外，更設立了環境會計制度，透過紀錄環境相關財務支出，如：設備投資、維護、研發等作為後續決策依據。

在有害物質管理的面向上，台塑與台塑石化透過選擇更安全的原物料、編列更多專業技術人員、設置偵測與警報系統等措施來降低有害物質對於員工與客戶的危害。

在空氣污染的面向上，由於麥寮六輕園區產業性質所產生的廢氣排放對於周遭地區，尤其是雲林、嘉義、臺南三縣市的空氣品質影響最為劇烈，為此台塑石化成立「麥寮園區對空氣品質影響之評估與諮詢委員會」來執行排放監測、廢氣減量及異味預防等相關作業。從製程開始透過使用低污染性氣體燃料、設置排煙脫硫設施並確實執行機械的保養；廢氣收集後進行再利用、過剩燃氣再利用；



利用煙道連續自動監測設施 (CEMS)、傅立葉轉換紅外線光譜儀 (FTIR) 對廠區內部與周遭進行即時監測等相關措施來針對廢氣排放與空氣品質進行管理。台塑仁武廠於 2022 年受到環保主管機關查核共 350 次，出現 0 件異常事件；台塑石化六輕園區已連續三年（2020 年至 2022 年）出現 0 件居民異味陳情案件。


在水資源管理的面向上，台塑仁武廠區針對不同性質的廢水設置了 6 座相對應的廢水處理廠，並在廢水放流處設置 5 套監測系統與監測資料會即時傳送至地方主管機關供其查核。同時也與高雄市政府共同發展「後勁溪水質及遊憩環境改造計畫」，投資新臺幣逾 1 億元進行廠內整治並廣設海放管，與仁大海放系統共同朝廢水全海放政策邁進，2022 年仁武廠區廢水海放率為 95.2%。也有透過源頭減量、冷卻水回收等策略減少廢水的產生。

## （二） 社會

台塑秉持敦親睦鄰與回饋鄉里的衷心，積極與廠區鄰近之社區保持良好關係，透過舉辦各式各樣的活動及實質的補助，期望達成與社區共榮共好的目標。

在產學合作的面向上，台塑長期與明志科技大學、仁武高中石化產業特色專班、高雄大學、雲林科技大學與虎尾科技大學等學校合作發展專案實習，除了讓在學生得以體驗職場與累積實務經驗之外，更希望可以透過提供工作機會來減緩社區人口外移的困境。台塑石化則是與彰化師範大學合作舉辦科學教育活動，為社區中小學童提升科學教育相關知識。

在社區共好的面向上，台塑出資成立「財團法人高雄市王永慶、王永在昆仲公園文化基金會」並長期資助社區發展文化資產的維護與規劃，如：2022 年捐贈昆仲基金會新臺幣 8,497.6 萬元、與



高雄市文化局舉辦「文資主題派對週」，為高雄當地社區之文化遺跡之保留與傳統風俗之傳承貢獻。台塑石化則是專注於雲林麥寮鄉的發展，除了提供學子獎學金、愛心早餐之外，更於定期於三大節日（中秋節、端午節、農曆春節）向居民發放禮品與禮金，亦長期補助居民健保費、電費等費用。

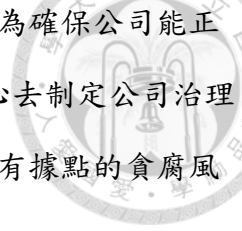
### （三） 治理

公司治理的目的是為了確保企業在營運與管理上皆符合法規並遵循公開公正原則。良善且有效的公司治理除了可以推動公司的長期經營，進而提高公司價值之外；還可以幫助公司識別與管理各類型的營運風險，減少公司所面臨的不確定性。因此，公司治理也成為企業在企業社會責任發展上很重要的一環，因為公司治理所帶來的影響不僅限於內部利害關係人，外部利害關係人亦會受到一定程度之影響。

在董事會運作的面向上，台塑董事會以規劃長期經營佈局並善盡管理義務以使企業能永續經營，董事會的組成有 27%的獨立董事與 13%的女性董事，除兼顧專業知識之外更具有組成多元性。台塑石化同樣以董事會作為公司的最高治理單位；並於 2020 年通過「企業社會責任守則」來規範企業社會責任相關方針以及向利害關係人揭露之準則。亦會綜合考量其業務性質、董事經歷與董事會績效去規劃合宜之董事進修計劃。

在強化資訊透明的面向上，台塑石化為了增進與利害關係人的雙向溝通，除了依法在公開資訊觀測站揭露外，亦持續優化公司網站，如：規劃投資人專區、公司治理專區等來揭露相關資訊。

在內部控制的面向上，台塑設立獨立之稽核單位定期於每年針對各部門進行稽核與督導，以確保整體公司的經營效率並降低營運



風險。台塑在 2022 年的稽核結果無重大缺失。而為確保公司能正向經營，便以「反貪腐、防弊端、嚴紀律」為核心去制定公司治理守則與誠信經營守則，台塑石化 2022 年已完成所有據點的貪腐風險評估且結果顯示為無重大貪腐風險。

#### 四、台塑之 CSR 策略成效與策略分析

從前段參、台塑後續企業責任發展策略分析之章節可以看出在兩次 CSI 事件之後，台塑除了針對仁武廠區與麥寮六輕園區的設備改善外，在其他面向上也有許多積極作為。根據 Lenz, Wetzl 與 Hammerschmidt 在 2017 年的研究指出在其他條件相同的情況下，結果表明在與 CSI 事件相同領域執行 CSR 策略 (SD-CSR) 對企業價值沒有顯著影響；在與 CSI 事件不同領域執行 CSR 策略 (OD-CSR) 可以顯著增加企業價值。台塑針對兩個廠區的改善計畫與水資源、空氣品質、工安等作為皆可列為 SD- CSR，該類作為是企業彌補 CSI 事件造成損害的「必要作為」；而其他如公司治理、社區營造等方面之 CSR 策略則可列為 OD-CSR，替台塑增加企業價值。

從 JF 不平衡係數計算結果來看，筆者經由統計仁武廠污染事件與六輕大火事件後三年之相關報導文章數量，並分類成「正面、負面、中立」三種不同態度以及與本事件沒有關聯之「不相關單元」，各分類數量詳見下表 4 與表 5。再將數字套入公式計算出 JF 不平衡係數之值，並製作成一折線圖詳見下圖 4 與圖 5。



表 4、

台塑仁武廠事件 2010 年至 2013 年相關文章數量

年份	正面 數量 (f)	負面 數量 (u)	中立 數量	相關 單元 總數 (r)	不相 關單 元數	單元 總數 (t)	JF 係數
2010*	3	55	6	64	1714	1778	-0.02513
2011	0	6	2	8	2428	2436	-0.00184
2012	0	0	0	0	2265	2265	0
2013	0	0	0	0	1540	1540	0

圖 4、

台塑仁武廠事件 2010 年至 2013 年 JF 不平衡係數之折線圖

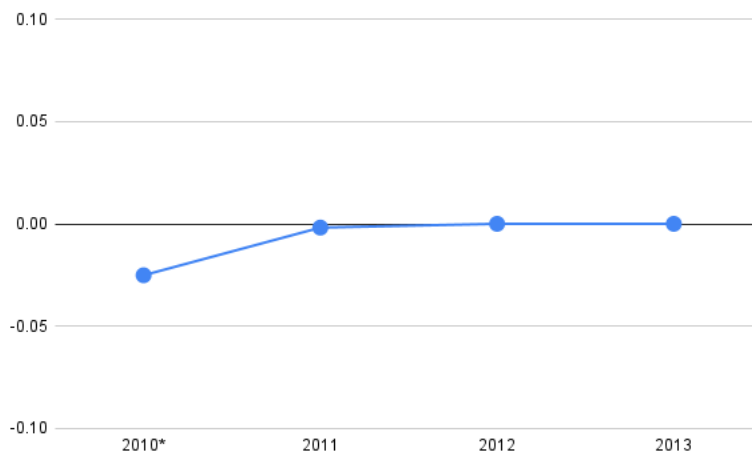




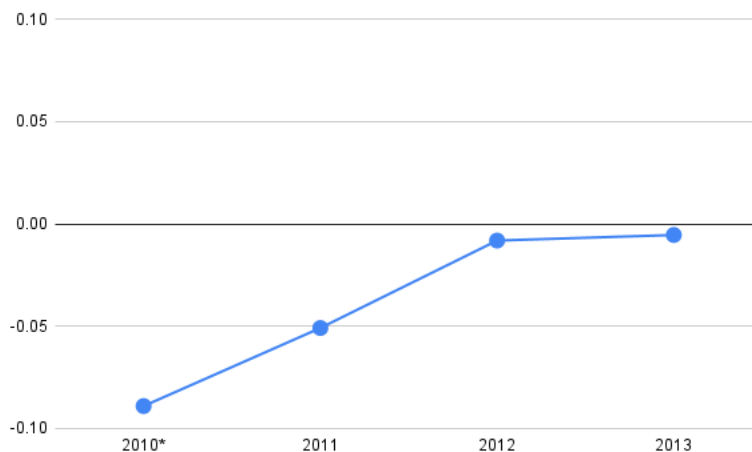
表 5、

台塑六輕大火事件 2010 年至 2013 年相關文章數量

年份	正面 數量 (f)	負面 數量 (u)	中立 數量	相關 單元 總數 (r)	不相 關單 元數	單元 總數 (t)	JF 係數
2010*	45	199	29	273	988	1261	-0.08902
2011	51	220	29	300	2136	2436	-0.05088
2012	11	39	9	59	2206	2265	-0.00817
2013	7	20	4	31	1509	1540	-0.00545

圖 5、

台塑六輕大火事件 2010 年至 2013 年 JF 不平衡係數之折線圖



從上表 4 與圖 4 可以發現台塑仁武廠的事件沒有受到媒體大量的關注，在事件發生的 2010 年也僅有 64 篇相關新聞，隔年相關單元數下降



87.5%，僅有 8 篇相關新聞；甚至到了 2012 年與 2013 年連一篇相關新聞都沒有，這可以歸因於後來媒體的目光都聚焦於六輕多次的火災事件以及台塑王家內部的相關紛擾。但就 2010 年的 JF 不平衡係數達-0.02513；隔年上升至-0.00184，上升幅度達 92.6%。雖 JF 不平衡係數的上升可以代表台塑仁武廠的後續改善與 CSR 相關策略有一定的成效，不過相關單元數量的下降也會導致此結果，以台塑仁武廠的情況而言相關單元數量下降所帶來的上升效果應大於策略所帶來的上升效果。

再從表 5 與圖 5 可以發現台塑六輕大火事件相較仁武廠受到了更多媒體的關注。2010 年的 JF 不平衡係數為-0.09802；2011 年的 JF 不平衡係數為-0.05088 較 2010 年上升 42.8%。2013 年的 JF 不平衡係數為-0.00545 較 2010 年上升 93.8%。從 JF 不平衡係數的折線圖來看台塑的 JF 不平衡係數呈現上升的趨勢。雖然關於 2010 年的六輕大火事件的相關文章數量有逐漸下降的趨勢，但麥寮園區內的其他子公司，如：南亞塑膠工業股份有限公司等，其實都有陸續出現火災事件。不過由於 JF 不平衡係數的計算方式，該類事件之文章會被歸類於不相關單元。就以台塑整個集團的相關環境污染、工安、勞安等事件其實層出不窮，故也意味著台塑集團的改善仍有待加強。



圖 6、

台塑股價趨勢圖



註：<sup>1</sup>紅色實線為均線 (Moving Average)

<sup>2</sup>圖片來源為 [Yahoo Finance](https://finance.yahoo.com)

圖 7、

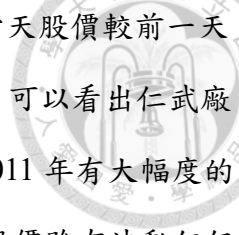
台塑石化股價趨勢圖



註：<sup>1</sup>紅色實線為均線 (Moving Average)

<sup>2</sup>圖片來源為 [Yahoo Finance](https://finance.yahoo.com)

從股價的面向來看，由於股價反映的是企業自身價值與投資人對企業未來的展望，故可以從股價的趨勢去辨識投資人對公司的評價。台塑



(股票代號：1301.TW) 在污染事件遭媒體揭露時，當天股價較前一天下跌 1.12%，後續幾天都有持續小幅度下跌。從上圖 6 可以看出仁武廠對股價的影響僅造成短期的波動，甚在 2010 年後至 2011 年有大幅度的上升；從圖中紅色實線的均線可以看出長期而言台塑股價雖有波動但仍呈現小幅度上漲。

而台塑石化 (股票代號：6505.TW) 在 2010 年 7 月 7 日火災當天股價較前一下滑 5.83%，當月 25 號再度發生火災後一開市日股價較前一開市日下滑 1.68%。從上圖 7 中紅色實線的均線可以看出，台塑石化的股價在長期的趨勢下仍有出現較大的波動，且上漲幅度相對較小。台塑石化股價這樣的長期趨勢除了可以歸因於後續出現多次工安意外之外，石化業的產業特性與市場整體的情況對其股價的波動應亦會造成影響。

從企業永續相關評比的面向上來看，台塑與台塑石化主要獲得的獎項都集中於環境與貿易相關，如：節約用水績優第一名 (台塑仁武 PVC 廠)、財政部 AEO 安全認證優質公司 (台塑與台塑石化) 等獎項。而 2014 年至 2022 年間則由台塑石化總共獲選 7 次「公司治理前 20% 之優良企業」，更在 2021 年獲選「公司治理前 5% 之優良企業」，可見在廠區環保之外的其他 CSR 作為也具有一定成效。從 2017 年起台塑與台塑石化導入「CDP 碳揭露專案問卷填報作業」，起初僅獲得 2 個 C 評等 (氣候變遷、水資源) 直至 2022 年台塑獲得 1 個 A 評等 (供應鏈管理) 與 2 個 A- 評等 (氣候變遷、水資源)；台塑石化獲得 2 個 A- 評等 (氣候變遷、水資源)，皆屬於領導級。

總結來說，從媒體評價的角度來看台塑的企業形象尚未回歸正面評價，而投資人評價、評比機構相較之下則是更加肯定台塑之發展。此差

異可能源自於台塑石化 CSI 事件沒有相當明顯之改善成效，且其產業類別本就屬於重污染事業。即使台塑有透過多面向發展 CSR 策略，僅能小幅度的扭轉其企業形象。



## 第二節、日月光半導體製造股份有限公司

### 壹、日月光介紹

日月光半導體製造股份有限公司創立於 1984 年，目前為全球最大之半導體製造服務公司，並於 2018 年與矽品精密工業股份有限公司以及環電股份有限公司兩間公司整併成日月光投資控股股份有限公司。日月光半導體的主要業務可以拆分為積體電路 (Integrated Circuit; IC) 服務與系統服務兩大塊，IC 服務包含基板的設計與製造、測試、封裝；系統服務則包含模組與主機板的設計、系統設計與整合等等。日月光目前在臺灣、南韓、東南亞、日本、中國、歐美等多個國家皆有營運據點。

### 貳、日月光廠區污染事件概要與整理

#### 一、2013 年日月光污染後勁溪事件概要

2013 年 10 月 1 日漢華水處理工程股份有限公司（以下簡稱為漢華）受託前往日月光高雄 K7 廠針對鹽酸儲存桶管線進行阻漏墊片的更換（以下簡稱為更換工程）。上午 9 時漢華團隊開始著手進行更換工程，由於該更換工程的操作程序使系統誤判鹽酸量已達低線便觸發了自動填充鹽酸程序；又漢華員工未能及時告知 K7 廠人員使其手動停止該自動補充程序，故在工程進行期間有約 2.4 噸非預期的鹽酸流進廢水酸鹼中和池內，使廢水 pH 值低於標準值並導致處理廢水的程序異常而無法有效處理有害重金屬。在這樣的異常情況下，K7 廠當日的放流水中的有害重金屬，如：鎳、銅，還有懸浮固體含量皆超過法律規範的排放



標準。

到上午 10 時左右，K7 廠人員即向管理人員通報廠內各池中水質過酸，並進行了初步處理，包含：檢測水質 pH 值、重新清洗感應器以及提高液鹼投放量。即使第一線人員已經採取相關措施，不過依舊無法有效解決水質過酸的情況並使放流水 pH 值恢復到合理範圍內。日月光 K7 場針對此種情況有制定了一套標準作業流程，該程序為先嘗試增加液鹼投放量以調整 pH 值，如果無法有效改善時應將廢水回抽並重新處理或直接將廢水引至 K12 廠再進行後續處理；若上述兩個做法仍持續無法有效改善狀況時便須採取暫停廠內運作。不過直至該日 14 時管理人員仍尚未依照上述緊急處理程序來採取適當的應變策略，僅是不斷地投放液鹼，可以說是消極的處置超標廢水。

當日 14 時高雄市政府環境保護局（以下簡稱為環保局）發現後勁溪有大量異常水流，經循線調查後確定該廢水來自日月光位於高雄楠梓加工出口區的 K7 廠所排放。環保局隨即來到 K7 廠，在廠內人員的陪同之下檢測採樣槽與放流槽的導電度和 pH 值。調查結果顯示，當時所排放的廢水 pH 值為 2.63，遠低於排放標準（排放標準為 6 至 9），確定了 K7 廠今日的放流水不符合規範。環保局便根據調查結果當場要求 K7 廠立即停止繼續營運以及停止排放廢水。即使面對來自環保局的檢測結果與停工要求，K7 廠的管理人員仍未下令停工，K7 廠從放流槽 pH 值降低起至恢復標準為止，有將近 8 小時的時間不斷地排放內不符合規範的廢水至後勁溪。此外，環保局經過交叉比對後發現日月光員工提供給環保局檢測的採樣槽與實際放流池兩者的導電度結果不相符，故懷疑 K7 廠人員可能引進自來水至採樣槽供其採樣，以企圖透過混淆採樣結果來掩蓋證據。

根據環保局的「102 年日月光廢水案罪刑報告」顯示，日月光 K7

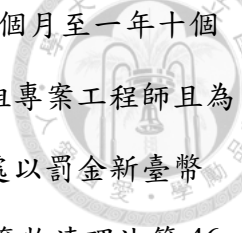
廠自 2011 年起至本事件發生時早就有高達六起違反水污染防治法的事件發生，其中有三起是稀釋廢水以規避檢查。可見 K7 廠排放不符合標準的廢水已不是第一次，更有掩蓋證據的事實。

隨著案件審判的進行，臺灣高雄地方檢察署檢察官於 2013 年 12 月 13 日在 K7 廠查獲未獲得申請許可的海放管線；K11 廠亦發現未獲得申請許可的備用槽、中和池、海放管線。不過日月光表示兩廠設備設置皆有事先向環保局報備申請，並且是作為陸放系統有異常時才會啟動海放程序，根據經濟部加工出口區管理處（現更名為經濟部產業園區管理局）的資料顯示，K7 廠確實有於 10 月 5 日申請海放測試。而環保局則回應：「該廠私設之海放管線未經核准，若廠商有提出緊急排放變更的申請，也需要等待審核通過才能設置。因此，日月光未依循合法正當程序，已違反水污法之規範。」關於私設海放管線的疑慮，由經濟部加工出口區管理處所成立之專案查核小組進行調查，並於 2013 年 12 月 25 日提出其調查結果為 K7 廠之臨時海放管線為依法定程序所申請，並無法直接證實日月光有透過設立未獲准的管線進行偷排。

由於檢驗結果顯示出後勁溪下游周遭土壤中銅和鋅含量已超過標準，而附近高雄楠梓、橋頭農地皆引後勁溪水源來進行灌溉，使農民所種植的作物也受到一定之影響。因此環保局在 2013 年 12 月 20 日以違反水污染防治法和影響劇烈且範圍廣大為由，勒令 K7 廠立即停工。不過在後勁溪事件發生至停工期間，K7 廠仍然有七起違反水污染防治法的事件發生。直到 2014 年 12 月 15 日，經過兩次環保局的復工審查 K7 廠才恢復正常運作。

## 二、2013 年日月光污染後勁溪事件法律判決結果

在 2014 年 10 月 20 日一審時高雄地方法院判決四位日月光人員蘇炳碩（日月光廠務處處長）、蔡奇勳（廢水組主任）、游志賢（廢水組工

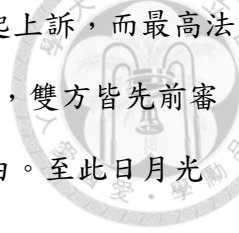


程師)、劉威呈(廢水組工程師)有罪,分別處一年四個月至一年十個月不等的有期徒刑,皆可以執行緩刑;何登陽(廢水組專案工程師且為蔡奇勳之職務代理人)則以無罪定論;而日月光則被處以罰金新臺幣300萬元(臺灣高雄地方法院,2014)。法官以違反廢棄物清理法第46條第1款任意棄置有害事業廢棄物罪且故意棄置及違反義務,作為判決理由。而針對刑法第190條之1適用部分,則因為無法定論因果關係,故不符合構成要件。

而2015年9月29日二審臺灣高等法院高雄分院則撤銷一審原判決,即全數無罪(臺灣高等法院高雄分院,2015)。判決原因為日月光案不符合廢棄物清理法的規定範圍,且當時水污染防治法未將類似情境納入範圍。考量到水污染防治法與廢棄物清理法並非是特殊法與一般法之關係,故判其無罪。而針對廢棄物清理法第46條第1款中任意棄置有害事業廢棄物的部分,則考量到員工有持續投入液鹼來處理狀況,應視為危機處理能力不足,而非惡意排放,便與本條文之構成要件不符,應以無罪定論。

本案經檢察官上訴,而2016年12月22日最高法院裁定二審沒有釐清日月光員工是否為有意排放廢水,因此撤銷上訴並發回臺灣高等法院高雄分院更審(最高法院,2016)。

2017年5月18日臺灣高等法院高雄分院更一審的判決維持一審的判決結果:四位日月光人員(蘇炳碩、蔡奇勳、游志賢、劉威呈)有罪(臺灣高等法院高雄分院,2017),分別處一年四個月至一年十個月不等的有期徒刑,皆可以執行緩刑。判決理由為蘇炳碩身為廠務處處長具有是否要停工的裁決權;蔡奇勳、游志賢、劉威呈三位則有監督之責。若有即時處理便可以大幅減少廢水排放量,卻沒有依照緊急流程處理任由廢水不斷排出,故判其為有意之。

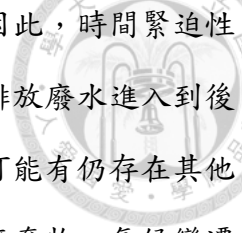


蘇炳碩等人針對更一審的判決結果向最高法院提起上訴，而最高法院於 2019 年駁回上訴，全案定讞。由於最高法院認為，雙方皆先前審判中詳細闡述，再次爭論不符合上訴第三審的法律理由。至此日月光 K7 廠後勁溪污染事件才算落幕。

### 三、2013 年日月光污染後勁溪事件分析

從環保局提供之資料來看，日月光光是 K7 廠就有 17 筆違反水污染防治法的裁罰事件（統計期間：2011 年 7 月至 2014 年 6 月）。而本次事件是其中最嚴重的一次並透過《看見臺灣》揭露於大眾眼前，使全臺民眾特別關注。單就事件發生的前因後果來看，K7 廠之管理人員可以說是放任不合格之廢水持續向外排出。然而，日月光早就制定相關緊急處理程序，管理人員亦有下令停工之權。但為何即使當下面對來自環保局的緊急停工要求，仍沒有做出相較之下更合適之裁決？

本段落同樣以 Jones (1991)「組織中個人道德決策之議題權變模型」中道德強度六大構面來進行討論。從道德強度的角度來審視案件中日月光員工等人的決策路徑，在後果嚴重性這個構面上，根據 K7 廠先前幾次的裁罰事件的金額大約落在新臺幣 10,000 至 600,000 元這個區間內，且主要以違反水污染防治法第 40 條：通知放流水超標並須盡快改善為最多次。從多次違反同一法條可見對 K7 廠員工來說，水污染防治法的罰則並沒有構成極大之威脅性。不過，K7 廠排出的廢水除了 pH 值過低之外，還含有鎳、銅等有害人體的重金屬。而附近的農地皆引後勁溪的水源作為農地灌溉水，對於附近居民所帶來的後果嚴重性是高的。因此，綜合兩點的考量可以推論對於事發當下的 K7 廠員工而言，此次排放廢水之後果嚴重性是趨於中等偏高。在社會共識這個構面上，大眾對於隨意處置廢棄物並造成環境污染應具有較為一致的看法，因此社會共識高。在時間緊迫性這個構面上，由於排放廢水所帶來的後果，如：



水域生態破壞、土壤污染等，並非可以立即被發現。因此，時間緊迫性低。在結果發生機率這個構面上，因為即使日月光有排放廢水進入到後勁溪，但卻不一定是造成周邊生態傷害的主要原因，可能有仍存在其他因素導致生態浩劫，如：其他工廠排放有直接傷害之廢棄物、氣候變遷等。另一方面來說，環保局當時採抽驗制，若企業排放廢水時環保局剛好沒有安排抽查，便可能使此次排放違規廢水的後果「不會發生」，因此，結果發生機率並非 100% 會發生。在接近程度這個構面上，K7 廠內的員工與後勁溪流域的農民物理差距遠，因此接近程度低。在效果集中度這個構面上，較難去定論。若員工在當下考量的受害對象是週遭農民與員工自身，則因排放廢水所受害的民眾數量大於單一員工，此情況下則效果集中度低；若員工在當下考量的受害對象是週遭農民與日月光整體，則因排放廢水所受害的民眾數量與日月光將難以衡量，此情況下則無法定論效果集中度。

藉由方妙玲 (2008) 的論點認為六大構面中的後果嚴重性、時間緊迫性、結果發生機率以及效果集中度四項構面其是考量主要關係人受到損害或受益的程度；並考量到效果集中度此一構面在此事件中無法定論。故筆者在此事件中給予後果嚴重性、時間緊迫性、結果發生機率三大構面較高權重；接近程度、社會共識、效果集中度三大構面給予較低權重。綜上所述，可以評估出日月光員工在此事件中道德強度較低。而在 Jones (1991) 的模型中，影響道德決策的除了道德強度之外，組織要素也會影響最後所做出的道德行為。根據日月光 2012 年企業社會責任報告書中的內容所示，日月光集團秉持誠正與自省的精神，並積極發展綠色製程，以朝向永續經營邁進。董事長張虞生曾說：「日月光以既有綠色製程與產品為發展基礎，以生態化設計 (Eco-design) 為輔助，去發展低污染、低耗能等環境友善的業務規劃，以降低業務營運可能為環境

帶來的衝擊。」日月光更有在 2012 年獲得「TCSA 臺灣企業永續報告獎—製造業組銅獎」從此可以看出日月光的組織要素對於道德事件出現正面影響。總結來說，此事件出現較低的道德強度以及正面影響的組織要素，考量到 K7 廠員工並沒有確實依照標準作業流程來處理可以推論在此事件中道德強度的效果較組織要素的效果更為顯著，故使仁武廠的員工工作出不符合道德之決策。統整如下表 6。

表 6、

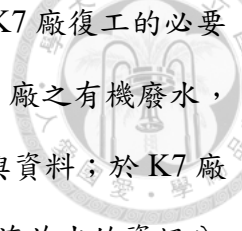
統整日月光後勁溪事件之 Jones 組織中個人道德決策之議題權變模型

道德強度構面	程度判斷	組織影響要素	影響判斷
後果嚴重性	中偏高	經營理念	正面影響
社會共識	高		
時間緊迫性	低		
結果發生機率	低		
接近程度	低		
效果集中度	X		
道德強度較低		正面影響	
作出不符合道德之決策			

#### 參、日月光後續企業責任發展策略

日月光於 2013 年 12 月 10 日召開記者會，董事長張虔生向大眾重申 K7 廠並非惡意排放有毒廢水，並對此事件造成社會的動盪感到抱歉。同時也承諾日月光會在環境保護面向上投入至少新臺幣 30 億元的經費，共同守護臺灣這塊土地。

##### 一、K7 廠之改善計畫：



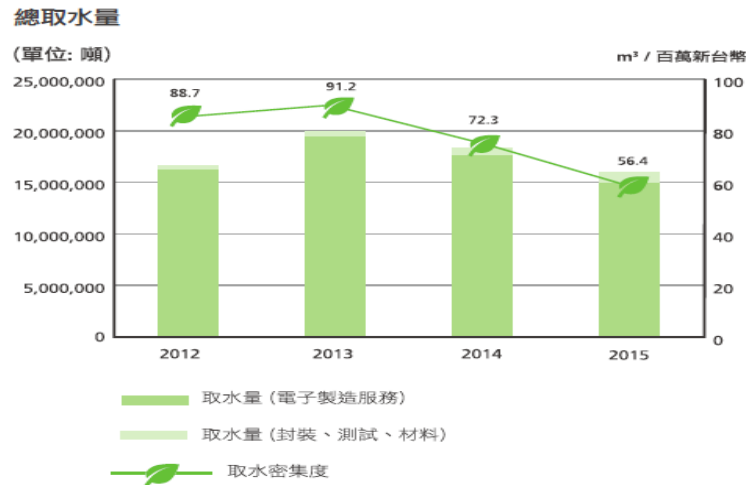
日月光在停工期間不斷與環保局進行溝通，討論 K7 廠復工的必要條件。此處列舉重要條件如下：由凸晶二 B 廠處理 K7 廠之有機廢水，同意依循較嚴格之陸放標準並詳細記錄所有相關數據與資料；於 K7 廠外設置 LED 看板並與環保局進行即時連線，達到監測流放水的資訊公開透明；若再次發生水質水量異常時，廠內人員須確實依循標準作業程序處理，並於每半年演練至少一次。

中水回收系統與節水策略：日月光針對水資源管理設計了減量、回收與再利用三大策略。以積極佈局中水回收系統來達成水資源管理為目標，第一站於楠梓加工出口區設立全國當時最大規模的中水回收廠。該廠於 2015 年正式開始運作，每日最大運轉量可進水 3 萬噸，可回收再產出約 2.1 萬噸的再生水，使廠房用水回收率約達 70%。透過中水回收系統可以讓廠房每滴水平均使用逾 3.5 次，減少 70% 的廢水排放。透過中水回收系統使日月光整體在 2015 年的取水量較 2014 年下降約 14%，為 1,597 萬噸；用水密集度（取水量／百萬新臺幣年度營收）亦下降約 22%，為 56.4，請參見下圖 8。可見日月光在節水方面上具有一定成果，不僅降低廠房的自來水使用量，同時也使廢水排放量降低。除了減少營運過程對自然環境的衝擊之外，更減少了與漁農業以及民生用水之間的競爭，達成與在地居民共生共榮。



圖 8、

日月光 2012 年至 2015 年總取水量變化圖



註：圖片來源為環保局

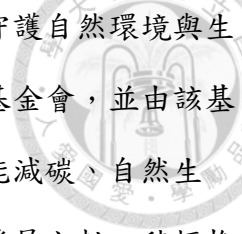
水污染防治策略：日月光分別於 2013 年與 2014 年投入新臺幣 2 億 6,650 萬元與新臺幣 5 億 1,430 萬元，更換與優化廢水處理相關設備，例如：在中壢廠與高雄廠設置 SCADA 系統 (Supervisory Control and Data Acquisition) 來隨時監測營運過程中的各項水質數值，並針對廢水進行控管。便可以在突發狀況發生時的第一時間便得知並採取對應行動，以大幅降低傷害。同時也大幅增加了環安衛部門 (EHS) 的人員編制，提高整體廠房的環境安全意識。

## 二、其他面向之社會責任作為：

日月光控股除了高雄廠的改善之外，同時也有針對環境、社會、治理三大企業社會面向上有積極作為。以下列舉並說明日月光控股的集團整體 CSR 策略，並同時輔以說明日月光半導體高雄廠的 CSR 策略。

### (一) 環境：

日月光董事長張虔生於 2014 年日月光 K7 廠後勁溪污染事件的記者會中便向大眾承諾，未來 30 年日月光每年都會至少投資新臺



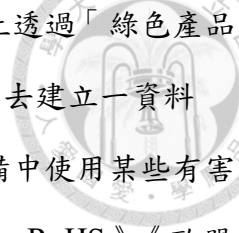
幣 1 億元在相關環境保育的計畫上，與臺灣共同守護自然環境與生態。日月光捐款成立了財團法人日月光環保永續基金會，並由該基金會來進行整體的規畫與執行。其中主要以「節能減碳、自然生態、環境教育、循環經濟、環境保護」作為五大發展主軸，積極推動日月光在環境保育上的相關作為。本段落將先說明日月光在營運本業上的相關作為，再接著說明透過此基金會所執行的環保公益專案。

### 1. 營運本業相關策略

在智慧工廠的面向上，日月光從 2015 年開始便以「自動化、高異質性機器設備整合、高異質性微系統封裝整合」作為三大核心，在半導體的業務上規劃建造「自動化關燈工廠」，以達成提高效率、優化品質；進而滿足顧客需求的目標。截至 2022 年日月光已建造總計 36 座的智慧工廠，其中位於高雄的先進晶圓級封裝廠更在 2023 年獲選為「全球燈塔工廠 Global Lighthouse Network」。該廠透過應用 AI 技術增加製程良率並提高生產效率，使整體產能增加 67% 以及訂單交期減少 39%。

在永續製造的面向上，日月光堅持以最少的投入創造最大的產出為理念，在製程中同時兼顧產品品質與環境保育。在 2022 年，總計減少了 1,393,990 公噸的二氧化碳排放量。於前期的產品與製程規劃設計階段便納入並落實永續製造要點。以下列舉永續製造要點，包含：製程簡化、選擇環境友善且低碳之原物料、優化配送路線與提高運輸負載、使用潔淨能源等等。亦設立了環保實驗室，自主研發綠色材料、環保包材；進一步拓展綠色製程，提高整體永續製造的涵蓋率。

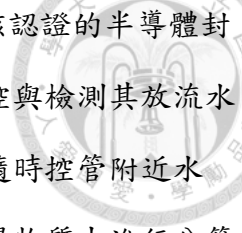
在有害物質暨化學品管理的面向上，日月光為了符合各國



政策規範與客戶的需求，在管理準則的制定上透過「綠色產品管理系統 Green Product Management System」去建立一資料庫，並一併將《歐盟關於限制在電子電器設備中使用某些有害成分的指令 Restriction of Hazardous Substances; RoHS》、《歐盟 REACH 化學品法規》、《美國環保署能源之星計畫 Energy Star》、《歐盟能源相關產品指令 Energy-related Products; ErP》與客戶規範納入考量。同時，為了保障員工安全與環境安全，除了對產品中的化學原料進行管制之外，更禁用了客戶與 REACH 所限制的化學原料，並積極尋找合適之替代原料。

在低碳轉型的面向上，日月光依照子公司的業務性質去制定相對應的減碳目標與依照不同時程去導入內部碳定價。不但強化組織碳風險韌性，更可以減少來自外部的衝擊。另外，日月光於 2021 年通過「科學基礎減碳目標倡議組織 SBTi」的審核，並規劃在 2030 年需達成絕對減量 35% 範疇一與範疇二的碳排放（以 2016 年為基準年）；針對範疇三的碳排放量則需絕對減量 15%（以 2020 年為基準年）。並以視發展情況去滾動式調整目標與規劃以及嚴密的監管，來達成減碳目標。

在水資源的面向上，日月光協同外部顧問開發一套分析工具來評估所面臨到的可能水資源風險，該工具以「世界資源研究所 World Resources Institute; WRI」所推出的水風險工具 Aqueduct、臺灣政府公開資料以及 NASA 氣候變遷資料作為數據資料來源；並同步考量轄下各廠區實際運作情況，整合區域風險與廠區實際風險。除此之外，亦採用了 ISO 46001 水資源效率管理系統重新檢視營運過程中水資源的使用量與使用目的，進一步去規劃節水方案與水資源風險規避策略。而高雄廠



也取得 ISO 46001 認證，為臺灣第一座取得該認證的半導體封測廠。針對放流水管理，日月光除了持續監控與檢測其放流水之外，亦有同步委外進行離線採樣與分析，隨時控管附近水域。另外，其也有依據廢水中所含的製程化學物質去進行分管分流處理。廠內的日常用水需依循用水衛生 WASH (Water, Sanitation and Hygiene) 機制，以提供員工安全且衛生的水資源。

在廢棄物的面向上，日月光架設一環境管理平台定期於每季追蹤各子公司的相關數據，並且所有廠區皆必須要取得 ISO14001 認證。日月光更從製程初期開始規劃低廢生產並積極採用環保原料，在 2022 年所產生的 75,391 噸廢棄物全數皆委由合格之廠商回收與處理。為了提高廢棄物回收與再利用的比例，日月光也透過循環經濟的導入使廢棄物回收率較前一年提升 4.2%，為 88%。進一步減少廢棄物的產生並減少對環境的損害。為了跟隨聯合國環境大會決議制定《全球塑膠公約》以及全球各界對於塑膠議題的關注，日月光於 2022 年在高雄廠成立「塑膠循環中心」。該設施的運作模式為將製程中所產生的塑膠廢料分類後移送至相關再利用合作廠商供其再製成產品，如：再生垃圾袋等。經由該中心的運作之下，日月光每年可節省新臺幣 570 萬元廢棄塑膠處理費用。

在生物多樣性的面向上，日月光董事會於 2023 年 6 月通過「生物多樣性暨無毀林政策」，積極參與生物多樣性與環境保護事務，實際作為包含避免在全球生物多樣性重要區域建廠，以免對受保護物種造成負面影響。若事後才察覺營運活動為生態系統帶來衝擊，將按照依照緩解層級（避免、減輕、修



復和補償)來逐步降低影響。也將會定期評估自身營運對於生態系統所造成的影響與可能面臨之風險。同時也會與供應商進行議合，共同遵守森林保育相關法規，攜手往 2030 年履行不毀林承諾的目標前進。

2. 環保公益專案

財團法人日月光環保永續基金會為一非營利組織，旨在保持環境保護與經濟發展之間的平衡。主要以「節能減碳、自然生態、環境教育、循環經濟、環境保護」作為五大發展主軸，積極推動相關作為。以下圖 9 列舉各主軸中的主要專案。

圖 9、

日月光環保永續基金會主要專案

主軸	主要專案
節能減碳	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 環願山林造林計畫</li> <li>● 校園 LED 方案</li> <li>● 均一環境教育專案</li> </ul>
環境教育	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 守護山林挑戰營計畫</li> <li>● 認養國家自然步道與淨山計畫</li> <li>● 桃園市大崗國小魚菜共生後續維運專案</li> <li>● 環保學術碩博士論文獎助</li> <li>● 天下雜誌微笑台灣創意教案徵選</li> <li>● SDGs x 全民綠生活 - 永續熱血教師暨行動方案徵選</li> <li>● 打造桃園全齡永續環境教育建構水水桃花源專案</li> <li>● 楠梓科技產業園區再生水示範園區環境教育推動計畫</li> <li>● 環境技術學術研究計畫</li> </ul>
環境保護	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日月光海域守護計畫</li> <li>● 海岸海洋或河川保護或復育計畫</li> <li>● 打造楠梓最美綠色園區專案</li> <li>● 楠梓科技產業園區周邊社區用路安全提升太陽能閃爆燈安裝</li> </ul>
自然生態	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 保育瀕危台灣特有物種專案—食蛇龜、豎琴蛙</li> </ul>
循環經濟	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 供應商永續經營獎</li> </ul>

註：圖片來源為 2022 年日月光投資控股永續報告書 p.167



## (二) 社會


企業與社區的發展可說是共存共融，企業應肩負起社會公民的角色，帶給整體社會與鄰近社區正面影響。日月光積極與相關利害關係人建立更緊密的關係，如：社區、政府、學校、非營利組織等，積極投入資源於公益、教育與社區發展等相關計畫。期望能實踐企業公民的角色與推動社會正向發展。以下列舉日月光在社會面向上的相關策略性作為。

在產學合作的面向上，日月光長年攜手臺灣各大專院校提供就業導向專班、學術與偏鄉獎助學金、實習計畫等，讓學子可以在就學期間同步累積學術與實務知識，進而降低新鮮人初入職場可能會遇到的困難。並透過中山大學半導體學院的產學合作專案與校方共同培育半導體專業人才，鞏固自身研究資源與人才庫。2022 年日月光投控在總計投入了約新臺幣 1.58 億元於產學合作相關計畫上。

在社區營造的面向上，日月光長期與財團法人日月之光慈善事業基金會、財團法人日月光文教基金會、財團法人張姚宏影社會福利慈善事業基金會合作，實際專案包含為弱勢家庭兒童提供課後照顧與資助清寒家庭兒童等，2022 年度在社區面向上相關計畫總計投入約新臺幣 6,220 萬元。除此之外，日月光也積極協助臺灣文化產業的發展，例如：環保親子星空電影互動企劃、東森聚焦全世界贊助專案等專案，為臺灣本土文化產業盡一份心力。另外，也舉辦「女性永續創新人才培育競賽及築夢計畫」，支持女性透過新興科技的應用去解決現存的社會問題，以期能夠帶動女性創業風潮，打造更平等且多元的創業環境。

## (三) 治理：

在董事會運作的面向上，董事會作為公司的最高治理機構，被




賦予行使公司法、公司章程及股東會決議等職權，還需要規劃營運藍圖、監管整體運營狀況與進行風險管理。另外，董事會成員須強調組成多元化，包括：性別、年齡、國籍、專業能力，以確保各董事皆具有相關技能和知識並可以互相補強不足之處。日月光亦會綜合考量其業務性質、董事經歷與董事會績效去規劃合宜之董事進修計劃。2022年，董事會特別安排了能源發展、淨零排放和企業在世界衝突下的經營等課程。

在經濟績效與稅務治理的面向上，日月光重視納稅義務並在策略發展上納入稅務所帶來的影響，同時與政府共同推動創新研發等政策。日月光積極追蹤營運據點所在地的稅務法規，並透過教育訓練培養員工具有專業的稅務能力，以肩負起身為跨國企業的義務與責任。同時也透過外部稅務顧問從第三方的角度提供建議與輔導，以避免自身盲點所帶來的稅務風險。

在商業道德的面向上，日月光秉持誠信與負責的企業文化，由董事會帶頭執行商業行為與道德相關規章，透過明確的政策、準則來規避不誠信的行為。除了由「永續發展委員會」作為集團最高層級管理組織，主責制定與監督誠信經營政策規範之外；更於子公司內部成立「公司治理專責團隊」，進行垂直與水平的擴展誠信經營政策以及制定各區域訂定規章。而全球營運據點則需負責規劃和執行誠信經營政策，並積極宣導和培訓員工。稽核單位負責監督檢舉制度的有效性，並定期向審計委員會報告。透過分層分級的策略，確實於集團整體落實誠信與商業道德。

在風險管理的面向上，為了儘早發現並管控內外部的營運風險，日月光設立了風險管理委員會，來負責集團整體風險預測與管理。另外，還需定期審查並出具風險管控報告，並每年定期向董事



會報告。為了將風險意識形塑成企業文化，日月光從上而下確保集團層級策略的有效執行；以及從下而上鑑別企業層級和業務營運層級的風險，並登記入冊。接著使用相關性分析 (Correlation Analysis) 來辨識主要風險因子之間的相關性，再利用風險規避計畫來降低風險。

在法規遵循的面向上，為了維持經營的正當性日月光持續注意國內外政策與法令的變化，並求落實法律遵循，從法規盤點、更新、鑑別到合規性檢視等整段流程皆是法遵程序的核心。此外，各子公司也須即時向集團回報所有受到主管機關裁罰的案件，並提出與執行改善方案。

### 三、日月光之 CSR 策略成效與策略分析

從前段參、日月光後續企業責任發展策略日之章節內容可以看出在此事件之後，日月光除了針對 K7 廠的設備改善之外，在其他面向上也都有許多積極作為。根據 Lenz, Wetzels 與 Hammerschmidt 在 2017 年的研究指出在其他條件相同的情況下，結果表明在與 CSI 事件相同領域執行 CSR 策略 (SD-CSR) 對企業價值沒有顯著影響，但在與 CSI 事件不同領域執行 CSR 策略 (OD-CSR) 可以顯著增加企業價值。日月光針對 K7 廠的改善計畫與水資源相關作為皆可列為 SD-CSR，該類作為應是企業為了彌補 CSI 事件造成損害的「必要作為」；而其他如環境保育、公司治理、社區營造等方面之 CSR 策略則可列為 OD-CSR，替日月光增加企業價值。

從 JF 不平衡係數計算結果來看，筆者經由統計日月光後勁溪污染事件後三年之相關報導文章數量，並分類成「正面、負面、中立」三種不同態度以及與本事件沒有關聯之「不相關單元」，各分類數量詳見下表 7。再將數字套入公式計算出 JF 不平衡係數之值，並製作成一折線圖



詳見下圖 10。

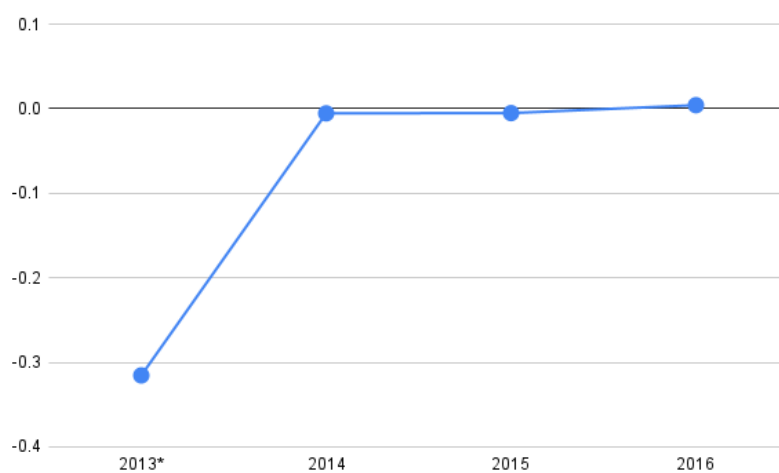
表 7、

日月光 2013 年至 2016 年相關文章數量

年份	正面 數量 (f)	負面 數量 (u)	中立 數量	相關 單元 總數 (r)	不相 關單 元數	單元 總數 (t)	JF 係數
2013*	31	221	18	270	223	493	-0.31545
2014	60	77	15	152	1426	1578	-0.00546
2015	22	35	2	59	1435	1494	-0.00516
2016	7	2	0	9	921	930	0.00418

圖 10、

日月光 2013 年至 2014 年 JF 不平衡係數之折線圖

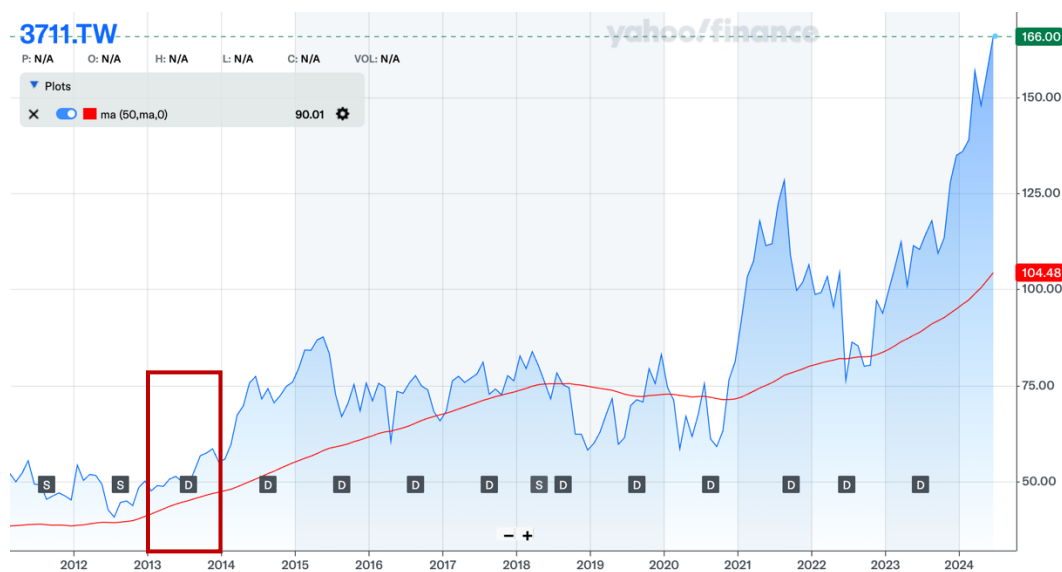


從上表 7 與圖 10 即可看出媒體在事發當年大量發布相關之負面新聞，使 2013 年的 JF 不平衡係數達到 -0.31545，顯示出當時普遍都對日



月光保持負面的態度。但這樣的情況並沒有持續很久，2014年與2015年的JF不平衡係數分別達到-0.00546與-0.00516，雖仍呈現負數但已相當接近於0。不過2014年之相關單元總數較2013年下降43.70%；2015年之相關單元總數較2014年下降61.18%。其中負面新聞數量與正面新聞數量之間的差距逐漸縮小，可見媒體逐漸拾回對日月光的評價。到了2016年之JF不平衡係數已回歸正數，2016年之相關單元總數較2015年下降84.75%。由此可見日月光逐漸脫離負面的企業形象。

圖 11、  
日月光股價趨勢圖



註：<sup>1</sup>紅色實線為均線 (Moving Average)

<sup>2</sup>圖片來源為 [Yahoo Finance](https://finance.yahoo.com)

從股價的面向來看日月光 (股票代號：3711.TW)，由於股價反映的是企業自身價值與投資人對企業未來的展望，故可以從股價的趨勢去辨識投資人對公司的評價。日月光在2013年後勁溪事件爆發時，短期股價有小幅度的波動，例如因新聞報導勒令停工、私設海放管等事件使



2013.12.16 較前一交易日下跌 6.87%，但並沒有出現大崩跌的狀況。從圖 11 紅色實線的均線可以發現，長期而言從 2014 年之後日月光股價是呈現穩定上漲的趨勢。2024 年 6 月股價落在 164 元比 2013 年 12 月的 55.23 元上漲了 196.94%。由此可見後勁溪事件造成的負面形象為日月光帶來短期股價波動，但透過後續的改善計畫與 CSR 策略以及本業的發展，使股價呈現高度成長。

從企業永續相關評比的面向上來看，在國內評比的部分連續六年（2018 年至 2023 年）為臺灣永續指數成分股、連續八年（2016 年至 2023 年）獲「TCSA 臺灣企業永續獎」多種項目、2016 年至 2023 年期間共四次獲選「CSR 天下永續公民獎」；國外評比的部分連續八年（2016 年至 2023 年）獲「道瓊永續指數 Dow Jones Sustainability Index 半導體及半導體設備產業」最高分、連續七年（2017 年至 2023 年）獲「CDP 氣候變遷領導等級」、MSCI ESG Rating A 評級。由此可見日月光不論是在國內或是國外皆受到評比機構的肯定。

總結來說，從媒體評價、投資人評價、評比機構三大角度來看日月光重拾企業形象的發展路徑是相對順利，可歸因於 CSI 事件有明顯的改善成效、多面向發展 CSR 策略、本業發展良好等因素。

### 第三節、頂新國際集團

#### 壹、頂新國際集團介紹

1958 年，魏和德於彰化縣開創「鼎新製油工廠」，當時以生產工業用蓖麻油為主要產品，後於 1974 年改名為「頂新製油公司」。1989 年赴北京成立頂好制油公司，之後魏和德四子在 1990 年代前往中國協助公司營運，另外成立了天津頂益國際食品有限公司與康師傅兩間企業在中國市場獲得好評。1998 年頂新魏家取

得味全經營權，並在 2002 年將康師傅引進臺灣便由味全來代工處理。2005 年頂新收購當時臺灣知名的油品公司：正義股份有限公司。2009 年臺灣政府推動臺灣存託憑證 (Taiwan Depositary Receipt; TDR) 藉此吸引企業回臺上市，頂新便在此時以康師傅之名在臺發行 TDR，總計獲得逾新臺幣 171 億元的資金，開始推動在臺灣的食品相關佈局。除了食品本業之外，還有負責塑膠製品的欣全、負責印刷包材的頂正，以及多家投資與開發公司。

## 貳、味全食品工業股份有限公司介紹

味全在 1953 年由黃烈火創立，味全在初期主要生產味精、醬品等民生食品。後來臺灣政府開始推動酪農政策，希望提高國內生乳生產量以減少從國外進口。因此，黃烈火順應政策的發展，為當時業界首先開始發展鮮乳相關業務，甚成功研發低脂肪鮮奶製造的技術。

1986 年創辦人黃烈火退休後，由大房長子黃克銘擔任董事長；二房長子黃南圖擔任總經理，黃家整體的持股比例長期都維持在 40%。黃克銘與黃南圖雙方關係本就不合，直到 1995 年出現一次巨大的鬥爭，總經理黃南圖與外部的股市作手陳賢保（當時外界稱其為阿丁）從黃克銘手中搶得董事長寶座。至此公司內部的鬥爭不減反增，黃克銘即使失去董事長一職但透過聯合董事會其他家族成員來阻撓黃南圖，此舉造成味全連續兩年的虧損，股價甚至大幅下跌。內部的「市場派」看準此時股價進入低谷而大量買進，使手中持股比例達 20%。市場派的激進作為引起了黃家的謹慎，此時將其持股比例拉高至 35%。1997 年黃家以「倒貨」的策略，即以每股 48 元的價格拋售手中 10% 的股份，希望藉此削弱市場派的力量。意料之外的是市場派竟全部接下黃家拋售的部分，此時市場派陳賢保的持股已達 47%。陳賢保以此為籌碼向黃家要求他們以更高的價格將股份購回，黃家此時採取拖延策略，由於其預估陳賢保會因為無法負擔融資的利息而開始降價。天不從人願，頂新魏家趁機而入以每股 58 元，總金額約新臺幣 80 億元買下陳賢保

掌握的 35% 的股份，成為味全最大的股東後續更取得三分之二董事席次。在 1998 年頂新魏家入主味全，掌握經營權。



## 參、頂新油品事件整理與概要

### 一、2013 年頂新銅葉綠素事件

2013 年 10 月 16 日大統長基食品廠股份有限公司（以下簡稱為大統長基）旗下之油品製造廠遭查緝出其標示「100%特級橄欖油」的產品以低成本的葵花油、棉籽油混合沙拉油、橄欖油並添加非法之銅葉綠素 (Copper Chlorophyll) 來調色。其中未經精煉之棉籽油中的棉籽酚會損害人體生育功能（衛生福利部食品藥物管理署，2013）；銅葉綠素在加熱的過程中銅會逐漸釋出，人體若長期吸收會導致肝功能下降、溶血性貧血、肝硬化、腎病變等問題（江晃榮，2014）。另外，依照當時的「食品添加物使用範圍及限量暨規格標準」銅葉綠素屬於第 9 類的著色劑僅可添加在口香糖、泡泡糖、膠囊或錠狀食品中。

隨後經由調查便發現頂新實業製油股份有限公司（以下簡稱為頂新製油）向大統長基購入該產品後再進行混合、分裝等加工程序後由味全售出，經食藥署查驗後，強制下架其 21 項問題油品並因頂新沒有於期限內通報開罰新臺幣 1500 萬元，此次事件使其企業形象受損（蘇嘉瑞，2015），更是後續一連串食安事件的開端。經檢察官的調查後更發現魏應充指示其下屬將委由頂新製油代工之 13 款調和油以 98% 的棕櫚油混合 2% 的橄欖油或葡萄籽油進行販售。在外包裝上則使用「以獨家配方黃金比例與特選黃豆油調合」、「健康廚房百分之百 PUER 級進口」等不實標示企圖誤導消費者。

味全總經理張教華在事發多日之後才公開承認味全由頂新代工之品項有混入大統長基之問題油品，並說明頂新集團的魏家四兄弟日前已知情（黃憲舜，2017）。在 2013 年 11 月 5 日，味全董事長魏應充召開記




者會對社會大眾道歉，並主動請辭臺灣食品 GMP 發展協會理事長一職。但此案 2019 年 6 月 28 日智慧財產法院二審時因檢察官無法提出有力證據證明頂新知情大統長基問題油品，且考量到頂新的進貨價格沒有低於市場的均價，故依照無罪推定原則判頂新製油、陳聰筆、曾啟明、蔡俊勇均無罪，頂新在判決結果公布後便開記者會向大眾聲明：「向大統長基採購油品的台糖、福懋及頂新製油公司，同是受害人，卻僅有頂新製油公司被捲入這場風暴，智慧財產法院 6 月 28 日雖對 3 名員工與公司做出無罪判決，但其中的誤解、偏見或已深植人心，難以彌補。」

## 二、頂新銅葉綠素事件法律判決結果

2013 年 12 月 16 日臺灣彰化地方法院依據食品衛生管理法第四十九條第一項判大統長基負責人高振利、溫瑞彬、周昆明處有期徒刑 16 年至 1 年 10 月不等；罰金新臺幣 5000 萬元（臺灣彰化地方法院，2013）。其不符其一審判決並提起抗告，於 2013 年 12 月 30 日遭臺灣高等法院臺中分院駁回（臺灣高等法院臺中分院，2013）。後遭移送智慧財產法院進行後續審判，2014 年 7 月 24 日智慧財產法院撤銷原判決，並裁定高振利、溫瑞彬、周昆明處有期徒刑 12 年至 9 月不等；罰金新臺幣 3800 萬元（智慧財產法院，2014）。最高法院檢察署檢察總長提起非常上訴，2015 年 12 月 3 日遭最高法院駁回，全案定讞（最高法院，2015）。

屏東縣衛生局依頂新沒有在第一時間提供使用大統長基問題油品之清單為由，向頂新開罰新臺幣 300 萬元。而 2017 年 4 月 25 日檢察官以頂新製油與相關員工詐欺為由提起公訴，在一審時陳聰筆（油脂課課長）、曾啟明（屏東廠廠長）、蔡俊勇（屏東廠品管組組長）等人以共同犯詐欺取財罪，處兩年至六個月不等的有期徒刑；對頂新製油裁罰新臺幣 800 萬元之罰金，並沒收期間之不法所得逾新臺幣 9 億元（臺灣屏東



地方法院，2017)。頂新等人不服一審的判決提起上訴，2019年6月28日智慧財產法院法官因檢察官無法提出有力證據證明頂新知情大統長基問題油品，且考量到頂新的進貨價格沒有低於市場的均價，故依照無罪推定原則判頂新製油、陳聰筆、曾啟明、蔡俊勇均無罪（智慧財產法院，2019）。

而在味全的部分，臺北地方法院於2016年3月25日一審時因魏應充（味全董事長）、常梅峯（頂新製油前總經理）、鍾美玉（味全中央研究所所長）、蔡文齡（味全中央研究所副所長）、施介人（糧油研發經理）、蘇瑞雯（糧油研發經理）、林進興（方便食品事業部協理）、林雅娟（方便食品事業部經理）、陳榮輝（分析檢驗中心協理）、杜國璽（分析檢驗中心經理）、黃瀚慶（分析檢驗中心研發人員）、高玉貞（分析檢驗中心研發人員）等人共同犯詐欺取財罪，包含使用大統長基混合原料以及98配方調合油兩部分，而處以有期徒刑。其中魏應充合併處有期徒刑四年。味全則遭罰金新臺幣1550萬元（臺灣臺北地方法院，2016）。大統長基混合原料部分的犯罪事實為外包裝未標明大統長基為其供應商更未向其取得產地證明；標示為「健康廚房百分之百PUER級進口」之產品實際上是向大統長基進貨後混合製成。98配方調合油部分的犯罪事實為使用98%的低價棕櫚油混入2%的橄欖油或葡萄籽油，多款調和油商品卻在外包裝以橄欖與葡萄的照片來混淆視聽，更有向衛生福利部提出不實報告來掩蓋罪行的行為。該不服後上訴，智慧財產法院裁決使用大統公司混合原料的部分無罪。故魏應充、常梅峯、林進興、林雅娟等人僅需因98配方調合油的部分入監服刑，其中魏應充有期徒刑兩年；味全食品工業股份有限公司、鍾美玉、蔡文齡、施介人、蘇瑞雯、黃瀚慶、高玉貞、陳榮輝、杜國璽等則以無罪定論；沒收味全犯罪所得新臺幣3,292萬元，全案定讞（智慧財產法院，2017）。



### 三、頂新銅葉綠素事件分析

根據法院判決理由為檢方無法證實頂新製油是在知情的情況下，向大統長基購入劣質油品，且考量到頂新的進貨價格沒有低於市場的均價，故依照無罪推定原則判相關人士皆無罪。故在此部分便不使用 Jones (1991)「組織中個人道德決策之議題權變模型」來討論。

接下來以 Jones (1991)「組織中個人道德決策之議題權變模型」來討論味全在 98 調和油的犯罪事實，從道德強度的角度來審視案件中魏應充一當時的董事長的決策路徑。在後果嚴重性這個構面上，當時並沒有強力的研究可以證實調和油是否會對人體造成危害，根據農業部的說明調和油不會對人體產生危害（農業部，2014），不過若廠商使用劣質油品來混合則另當別論，也有學者指出調和油的問題在於多次加工易使油品變質。另外，棕櫚油在精煉的過程中會產生「縮水甘油脂肪酸酯 Glycidyl fatty acid esters; GEs」。而 GEs 於 2000 年國際癌症協會列為 2A 級致癌物；關於 GEs 的規範食藥署在 2024 年 1 月 1 日才針對油品、食品加工用途的原料油脂進行管制。故考量當時的研究結果以及法規規範，因此後果嚴重性為中等。在社會共識這個構面上，大眾對於原物料品質與產品包裝的不實應具有較為一致的看法，因此社會共識高。在時間緊迫性這個面向上，由於調和油對人體的影響並不會立即可見，故時間緊迫性低。在結果發生機率這個構面上，考量疾病產生的原因錯綜複雜難以定論是由單一油品所導致，且當時對於食品採抽檢制，故結果發生機率並非 100% 會發生。在接近程度這個構面上，魏應充與購買油品的民眾物理差距遠，因此接近程度低。在效果集中度這個構面上，由於味全之產品大多是向大眾進行販售，故效果集中度低。

藉由方妙玲 (2008) 的論點認為六大構面中的後果嚴重性、時間緊迫性、結果發生機率以及效果集中度四項構面其是考量主要關係人受到



損害或受益的程度。故筆者在此事件中給予後果嚴重性、時間緊迫性、結果發生機率、效果集中度四大構面較高權重；接近程度、社會共識兩大構面給予較低權重。綜上所述，可以評估出魏應充在此事件中道德強度較低。接著分析頂新組織要素對此事件的影響，根據頂新的企業經營理念「培育一流人才、創造一流產品、成就一流企業」並以「回饋社會、永續經營」為使命；魏家家訓也強調良心，此部分對於道德事件出現正面影響。不過「降低成本」被外界評為是魏家的經營宗旨，政大商學院特聘教授別蓮蒂更說：「頂新這次所發生的三次油品事件，都是源自於原物料，可見頂新過於重視控制成本而忽略了品質的重要性。」，此部分對於道德事件出現負面影響。這個部分給予成本控制較高權重，故在此事件中對於魏應充而言組織影響要素的影響可能對此道德事件有著負面的影響。總結來說，此事件出現較低的道德強度以及負面影響的組織要素，故使魏應充作出不符合道德之決策。統整如下表 8。

表 8、

統整銅葉綠素事件之 Jones 組織中個人道德決策之議題權變模型

道德強度構面	程度判斷	組織影響要素	影響判斷
後果嚴重性	中	經營理念	正面影響
社會共識	高		
時間緊迫性	低		
結果發生機率	低	控制成本	負面影響
接近程度	低		
效果集中度	低		
道德強度較低		負面影響	
作出不符合道德之決策			



#### 四、2014 年 9 月頂新餽水油事件

屏東當地居民多次向屏東縣政府檢舉附近工廠不斷傳出惡臭以及排放污水，多次檢舉無效。直到 2014 年 9 月內政部警政署刑事警察局南部打擊犯罪中心偵破郭烈成於屏東所建造的地下油廠，該地下油廠向廢油回收業者收購廢油與餽水；向皮革製造廠收購廢棄皮脂油，在自行淬煉、偽裝成食用油進行販售，後續報導郭烈成地下油廠所提供的油品稱為「餽水油」。而強冠企業有限公司（以下簡稱為強冠）長年以來皆向該地下油廠進貨並以 33%餽水油混合 67%豬油製成「全統香豬油」。由於強冠為本土發展歷史悠久之油品製造商且具有食品 GMP 認證，供應給全臺多間食品加工廠、餐廳等下游，且包括多家知名廠商，如：味全、味丹、旺旺、乖乖等品牌（何秀玲，2014）。其中味全則有 12 多項產品使用到強冠的全統香豬油，如：小寶豬肉酥、味全辣味肉醬、味全瓜子肉等，並在事發當下立即主動通報臺北市衛生局。

本次強冠餽水油事件經由衛生局進行全面的清查，截至 2014 年 9 月 10 日下午 2 點，已掌握餽水油整體流向約為 730.4 公噸，其中經下架封存回收數量約 250.9 公噸；已銷毀約 6.9 公噸（食品藥物管理署，2014）。餽水油風波可以說是波及全臺，使民眾人心惶惶。

#### 五、頂新餽水油事件法律判決結果

本次強冠餽水油事件之「源頭」為地下油廠之負責人郭烈成，屏東地方法院於 2015 年 7 月 24 日依詐欺、食品安全衛生管理法等多樣罪名判其 12 年有期徒刑（臺灣屏東地方法院，2015）。此案經檢察官上訴，2016 年 8 月 25 日臺灣高等法院高雄分院加重刑責判 23 年 6 月（臺灣高等法院高雄分院，2016）。此案經郭烈成上訴，2017 年 9 月 13 日最高法院發回臺灣高等法院高雄分院重新審理（最高法院，2017）。2018 年 8 月 23 日高雄高分院更一審判其 19 年 4 月之有期徒刑（臺灣高等法院高



雄分院，2018)。再經上訴，最高法院發回臺灣高等法院高雄分院重新審理（最高法院，2019）。高雄高分院更二審判 20 年有期徒刑（臺灣高等法院高雄分院，2019），2020 年 2 月 12 日最高法院駁回其上訴，全案定讞（最高法院，2020）。

而向郭烈成購買餿水油的強冠公司，起初依據當時食品安全衛生管理法裁罰 5000 萬元罰金；而負責人葉文祥與戴啟川被判有期徒刑 20 年，其中 5 年可易科罰金（臺灣屏東地方法院，2015）。其不服提起上訴，2016 年 8 月 25 日臺灣高等法院高雄分院改判葉文祥 22 年有期徒刑，其中 5 年可易科罰金；戴啟川 18 年有期徒刑，其中 4 年可易科罰金；對強冠的罰金則提高至新臺幣 1 億 2000 萬元；另沒收其不法所得逾新臺幣 8150 萬元（臺灣高等法院高雄分院，2016）。全案再經上訴，最高法院駁回葉文祥、戴啟川上訴，此案關於強冠的部分定讞（最高法院，2017）。不過葉文祥仍不甘其需入監服刑，便提出停止執行刑罰並進行再審的申請，於 2018 年 3 月 5 日由臺灣高等法院高雄分院駁回（臺灣高等法院高雄分院，2018）後再次提起抗告，2018 年 4 月 19 日由最高法院駁回其抗告（最高法院，2018）。

味全在此案中可謂是受害者，向郭烈成、強冠、葉文祥、戴啟川等人提告求償，2018 年 8 月 28 日臺灣屏東地方法院判強冠需連帶給付味全逾新臺幣 1 億 2000 萬元（臺灣屏東地方法院，2018）。

## 六、頂新餿水油事件分析

此次事件味全雖有疏於管理原料之責，不過有鑒於上游廠商向其隱瞞油品來源且法院也判強冠需賠償，故 Jones (1991)「組織中個人道德決策之議題權變模型」較不適用於本次事件。



## 七、2014 年 10 月頂新飼料油事件

檢察機關在追查前述強冠餽水油案發生之時，發現強冠與進威企業（以下簡稱為進威）以食用油為名目從香港、澳洲等國家進口工業用飼料油，以自用或販售給下游業者為主；進威更以餽水油混革油脂作為飼料油，出貨給國內飼料廠。檢察機關在循線追查飼料油影響範圍時，於 2014 年 10 月初發現隸屬於頂新集團的正義油品透過油品經銷商鑫好企業從越南進口動物性飼料用油，並將該動物性飼料用油與食用豬油混合製作而成「維力清香油」等 60 多款油品進行販售。由於在強冠餽水油事件之後，國內食品相關業者紛紛改向正義油品進貨（社團法人中華公司治理協會，2018），故當時市占率約七成至八成（國家發展委員會，2015）。頂新集團連續三次涉及油品製造與食安問題，使臺灣下游商家、民眾甚至是政府機構發動「滅頂行動」開始抵制頂新的產品（陳憶寧，2018）。

有鑒於過去所發生的多起食品安全事件，衛生福利部著手加強查緝由國外進口油品，於 2014 年 10 月 9 日查獲頂新製油與正義油品從越南的 DaiHanh Phuc Co. Ltd（中文翻譯為大幸福公司）進口豬油實為飼料用油。經檢察署追查發現大幸福負責人楊振益與頂新製油前總經理常梅峰有深交之關係，並協力將飼料油煉製成食用油進行販售以賺取大量利潤；魏應充對大幸福所提供之油品品質早就知情，還預計將大幸福代理進口；確認頂新與大幸福所提供之 Vinacontrol 公司檢驗報告結果不實且與越南官方所提供之文件不符。

頂新此波食安風暴更燒至中國，在事件發生之後香港便旋即發布《食物安全命令》停止進口所有頂新製油與正義油品所製造的油品與有添加之再製產品，並收回市面上現有流通之問題產品。而由魏應州在中國主導營運的康師傅控股有限公司（以下簡稱為中國康師傅）於 2014

年 10 月 13 日宣布終止授權給臺灣味全的商標權，更撤出了在臺灣的泡麵生產線。並向外界宣布中國康師傅沒有使用到問題油品，與臺灣的頂新製油、味全、正義油品等這幾間公司更是沒有關聯。中國康師傅此舉更被外界視為「棄臺灣、保中國市場」的策略。




此事件額外衍生出了「頂新政治獻金案」，許多媒體與公眾人物公開指責當時任職總統的馬英九與隸屬於中國國民黨的政治人物，涉嫌非法收受來自頂新的政治獻金，進一步導致頂新油品案件的縱容與輕判。吳子嘉、周玉蔻等人相繼在《美麗島電子報》中指稱馬英九、連戰家族等人有收受來自頂新的不當政治獻金；臺灣大學國際企業系副教授陳永昌更於 2014 年 11 月 4 日按鈴告發馬英九貪污。此案後由最高法院檢察署特別偵查組來進行調查，經法院判決顯示並沒有不法情事故判馬英九無罪，而其等人需賠償名譽損失並登報道歉。

#### 八、頂新飼料油事件法律判決結果

2018 年 2 月 13 日，臺灣高等法院高雄分院裁決正義油品員工何育仁（總經理）、吳明正（油品採購業務）、胡金恣（行銷企劃部兼任油品採購業務）等人 2 至 8 年不等之有期徒刑；正義油品處罰金新臺幣 3,000 萬元並沒收不法所得新臺幣 3 億元（臺灣高等法院高雄分院，2018）。其不服上訴後遭最高法院於 2019 年 6 月 26 日撤銷沒收不法所得之裁決並發回臺灣高等法院高雄分院重新審理，其餘駁回（最高法院，2019）。臺灣高等法院高雄分院於 2020 年 12 月 24 日重新審理後撤銷原判決，裁決沒收正義油品新臺幣 3 億元的不法所得（臺灣高等法院高雄分院，2020）。此案經檢察官上訴後，於 2021 年 3 月 25 日遭最高法院駁回（最高法院，2021）。

臺灣彰化地方法院檢察署檢察官向魏應充等人與頂新製油提起公訴，臺灣彰化地方法院於 2015 年 11 月 27 日一審裁決魏應充（董事




長)、常梅峯(前任總經理)、陳茂嘉(新任總經理)、曾啟明(屏東廠廠長)、蔡俊勇(品保課組長)、頂新製油無罪,因法官認為檢方的證據沒有辦法充分顯示頂新所提供給大眾的油品為無法供人食用的劣油(臺灣彰化地方法院,2015)。此案經檢察官上訴,2018年4月27日臺灣高等法院臺中分院改判魏應充有期徒刑15年,其中6年可易科罰金;常梅峯有期徒刑8年6月,其中3年可易科罰金;頂新製油罰金新臺幣2億5000萬元並沒收不法所得新臺幣1億434萬元;其餘上訴駁回(臺灣高等法院臺中分院,2018)。其等人不服提起上訴,遭最高法院於2019年11月6日部分撤銷發回臺灣高等法院臺中分院重新審理,其餘駁回(最高法院,2019)。2020年11月26日臺灣高等法院臺中分院重新裁決魏應充9年2月有期徒刑,其中4年4月可易科罰金;常梅峯有期徒刑4年1月,其中1年8月可易科罰金;頂新製油罰金新臺幣1億500萬元並沒收不法所得(臺灣高等法院臺中分院,2020)。其等人不服提起上訴,遭最高法院於2022年7月29日駁回,此案定讞(最高法院,2022)。

#### 九、頂新飼料油事件分析

本事件與前述之大統長基葉綠素事件雷同,檢方無法提出有力證據證明頂新所提供之油品有害於人體,故在一審時被判無罪。不過後續審判考量到頂新自大幸福進口之飼料油未取得當地主管機關之檢驗證明,且頂新所提供之第三方證明有明顯之錯誤;大幸福油品來源主要向家庭戶收購油脂且沒有精確之檢驗等原由,顯示頂新於此事件中未盡到源頭管理之責。

接下來以 Jones (1991)「組織中個人道德決策之議題權變模型」來討論魏應充使用大幸福油品之犯罪事實,由於在陳茂嘉接任頂新公司總經理之後,魏應充並開始親自主持頂新集團每月之糧油事業群經營決策



會；陳茂嘉在 2014 年 3 月 20 日之糧油事業群經營決策會中向魏應充報告前往越南訪查之結果，此會議以投資設廠評估討論為主體，而非溯源管理，陳茂嘉亦未在此會議中向魏應充報告大幸福油品之疑慮，故雖魏應充在法庭中堅持其不知情，但就檢方所提供之資料來看，其對此事件應有一定之認知。

在後果嚴重性這個構面上，頂新強調其油品皆有在製程中進行精煉，因此其認為油品品質對人體危害低，故後果嚴重性低。在社會共識這個構面上，根據法庭中的辯駁即可得之，對於油品精煉後是否即可供人體食用之見解各界有所不同，因此社會共識低。在時間緊迫性這個面向上，由於劣質油對人體的影響並不會立即可見，故時間緊迫性低。在結果發生機率這個構面上，考量疾病產生的原因錯綜複雜難以定論是由單一油品所導致，且當時對於食品採抽檢制，故結果發生機率並非 100% 會發生。在接近程度這個構面上，魏應充與購買油品的民眾物理差距遠，因此接近程度低。在效果集中度這個構面上，由於頂新之產品大多是向下游廠商進行再製後販售給大眾，故效果集中度低。

藉由方妙玲 (2008) 的論點認為六大構面中的後果嚴重性、時間緊迫性、結果發生機率以及效果集中度四項構面其是考量主要關係人受到損害或受益的程度。故筆者在此事件中給予後果嚴重性、時間緊迫性、結果發生機率、效果集中度四大構面較高權重；接近程度、社會共識兩大構面給予較低權重。綜上所述，可以評估出魏應充在此事件中道德強度較低。接著分析頂新組織要素對此事件的影響，根據頂新的企業經營理念「培育一流人才、創造一流產品、成就一流企業」並以「回饋社會、永續經營」為使命，同時魏家家訓為：「修合無人見存心有天知，橫批是良心」，此部分對於道德事件出現正面影響。不過「降低成本」也被外界評為是魏家的經營宗旨，政大商學院特聘教授別蓮蒂更說：



「頂新這次所發生的三次油品事件，都是源自於原物料，可見頂新過於重視控制成本而忽略了品質的重要性。」，此部分對於道德事件出現負面影響。這個部分給予成本控制較高權重，故在此事件中對於魏應充而言組織影響要素的影響可能對此道德事件有著負面的影響。總結來說，此事件出現較低的道德強度以及負面影響的組織要素，故使魏應充作出不符合道德之決策。統整如下表 9。

表 9、

統整飼料油事件之 Jones 組織中個人道德決策之議題權變模型

道德強度構面	程度判斷	組織影響要素	影響判斷
後果嚴重性	低	經營理念	正面影響
社會共識	低		
時間緊迫性	低		
結果發生機率	低	控制成本	負面影響
接近程度	低		
效果集中度	低		
道德強度較低		負面影響	
作出不符合道德之決策			

#### 肆、頂新後續企業社會責任發展策略分析

##### 一、頂新集團

由於頂新集團於前述所討論之事件之後遭勒令關閉頂新製油與正義製油兩間子公司，便無後續之企業社會責任發展策略可討論。故本段落將著重於討論頂新在事發之後的相關作為。另頂新在此波事件之後，魏應充除請辭味全董事長與董事之外，味全董事會也進行改選使魏家全面

退出。味全亦在後續幾年間陸續出售非核心事業，包含：王德興茶業（股）公司、優味企業（股）公司、優仕咖啡（股）公司及台北卡樂比食品（股）公司、頂率開發（股）公司等股權。由此可見味全積極切割與頂新之關係，不過頂新仍透過法人來持有味全約四成股票，故本研究仍將味全視為頂新集團之一部份。

頂新集團在大統長基事件發生時，魏應充在 2013 年 11 月 5 日辭去 GMP 協會理事長以示負責。在 2013 年 12 月 17 日財團法人臺灣食品產業策進會（以下簡稱為食策會）成立之時，由魏應充出任第一屆董事長，此舉遭到質疑魏應充不具有立場來擔任此職並主導食品安全輔導與檢驗專案，不過後在 2014 年 10 月 27 日正義油品事件爆發後魏應充辭去食策會董事長一職。有大統長基的前車之鑑後，2014 年 9 月 4 日味全主動通報並下架旗下產品有使用到強冠餽水油之問題油品。2014 年 10 月 8 日，檢察官查獲正義油品自鑫好進口飼料油製成相關豬油產品，隔日魏應充辭去味全、頂新製油、正義油品三家公司的董事長與董事職務。同一天，食藥署更查獲頂新製油自大幸福進口飼料油並偽裝成食用油進行販售，頂新集團在 2014 年 10 月 16 日，宣布將會退出臺灣油品市場，同時成立食品安全革新委員會以及捐款新臺幣 30 億元作為食安基金。為此，頂新邀請潤泰集團總裁尹衍樑擔任食品安全革新委員會之臨時召集人，盼其以公正第三者的身分來監督頂新，以期能挽救被破壞的企業形象。除此之外，頂新亦架設網站針對三大油案進行事件的整理並釐清謠言，期盼能讓大眾再給頂新一次機會。魏應充與相關人士也入監服刑，確實為所作所為擔起責任。頂新在入主味全之後，曾在 1999 年解散味全龍使球迷感到極度的不捨，對球員來說更是一大傷害。直到 2019 年魏應充開始著手推動「復活」味全龍，此舉雖遭認為是頂新的



「洗白」策略，不過球迷也表態說頂新這次有好好經營味全龍的發展，應是有好好改過向善（郭宜欣，2023）。

## 二、味全食品

在味全的發展上，除了前述積極縮減事業之外，亦同步加強食品安全管理與源頭管理。更在 2014 年成立「食安品質工程再造委員會」從供應鏈開始落實透明、公開、安全並以消費者吃得安心及吃得健康為優先。

### （一） 食品安全相關策略：

味全嚴格執行全產品溯源，產品供應鏈中禁止使用無法溯源或自主檢驗之原物料；以簡化配方為目標，減少人工添加物的使用；遵守國內食品安全衛生管理法各項法令，以及通過各項相關檢驗，包含：全產線 100%通過食品安全品質標準 (Safe Quality Food; SQF)和全產線 97%通過食物安全管理系統 (Food Safety System Certification 22000, FSSC 22000) 兩種 GFSI 認可的國際驗證系統，以及全產線 97%通過國際通用之 ISO 22000 驗證系統等。

在永續供應鏈管理的面向上藉由「供應商管理作業流程」，從開發、評鑑與分級、稽核、淘汰四大面向來確保合作之供應商得以與其長期合作且提供的是符合法規之產品。另制訂「供應商評鑑與分級作業辦法」，定期於半年以「品質、成本、交期、服務」四個面向審核供應商與代工商。

### （二） 環境相關策略：

在水資源管理的面向上，於各廠區實施水資源回收管理規劃，將水塔冷卻水回收後作為環境清潔用水重複利用水資源。並依照各廠區不同的製程性質規劃合適之廢水處理設備，如：臺中廠及高雄

廠以批式活性汙泥方式處理；斗六廠則須額外之厭氧處理，使各項水質檢驗結果皆符合國家法規排放標準。

在空氣污染防治的面向上，於所有廠區內將老舊鍋爐以天然氣鍋爐取代，在更換完畢之後不再排放硫氧化物 (SOx)；同時依循「公私場所固定汙染空氣汙染物排放量申報管理辦法」的空氣汙染物排放量計算方式，2022 年度氮氧化物 (NOx) 排放量約 7.1 公噸為法令規範的最低排碳級距。

### (三) 社會相關策略：

在員工發展的面向上，重視職場環境安全與提供員工合適之職涯發展機會，進一步凝聚員工之向心力。依循社會責任國際標準 SA8000 (2008 版) 制定相關勞工人權政策，來維護勞工權益。更依據「TTQS 人才發展品質系統」結合年度發展計畫去制定相關之教育訓練。


在社會公益的面向上，味全從 2016 年開始發展「酪農 4.0」，透過輔導酪農業產業升級，強化其競爭力。更為了解決偏鄉孩童的缺糧問題自 105 學年度開始「偏鄉教室營養補充包」，於每周提供三次保久乳使其獲得成長所需之營養。

### (四) 治理相關策略

味全堅守「誠信、務實、創新」的經營理念，透過建置有效的公司治理架構及相關道德行為準則與誠信經營守則，強化董事會職能，以健全公司治理，例如：2016 年 11 月 11 日通過「公司治理實務守則」。

## 三、頂新之 CSR 策略成效與策略分析

根據前段肆、頂新後續企業社會責任發展策略分析段落內容可以發現頂新在案發當時，主要以賠償與退費來彌平大眾的怒火。如：味全公



司、布列德麵包、德克士餐廳給予消費者原購買金額 3 倍之退款以及新臺幣 500 元之賠償金。以及承諾提供新臺幣 30 億元之食安基金，此舉雖遭當時的時代力量立委黃國昌評為「世紀大騙局」，不過後來透過頂新和德基金會澄清：「30 億元食安基金已經由銀行成立公益專款信託專戶。截至 2018 年，已投入約新臺幣 4.8 億元來推動飲食文化教育、飲食研究發展及社會公益關環等相關計畫。」(王憶紅，2019) 根據

Lenz,Wetzel 與 Hammerschmidt 在 2017 年的研究指出在其他條件相同的情況下，結果表明在與 CSI 事件相同領域執行 CSR 策略 (SD-CSR) 對企業價值沒有顯著影響，但在與 CSI 事件不同領域執行 CSR 策略 (OD-CSR) 可以顯著增加企業價值，而頂新之作為主要都著重在 SD-CSR 上，僅有少部分味全的策略屬於 OD-CSR。

從 JF 不平衡係數計算結果來看，筆者經由統計頂新三次油品事件後三年之相關報導文章數量，並分類成「正面、負面、中立」三種不同態度以及與本事件沒有關聯之「不相關單元」，各油品事件之新聞數量各分類數量詳見下表 10 至表 12。再將數字套入公式計算出 JF 不平衡係數之值，並製作成一折線圖詳見下圖 12 圖 14。



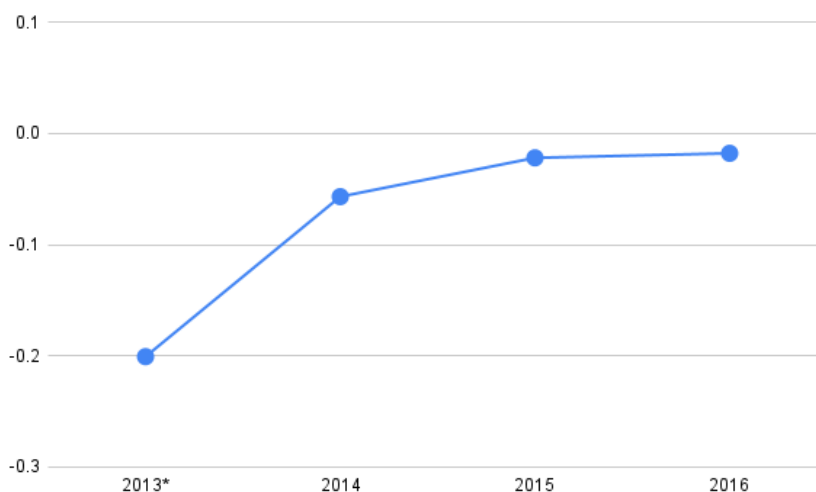
表 10、

頂新銅葉綠素事件 2013 年至 2016 年相關文章數量

年份	正面 數量 (f)	負面 數量 (u)	中立 數量	相關 單元 總數 (r)	不相 關單 元數	單元 總數 (t)	JF 係數
2013*	26	127	4	157	250	407	-0.20073
2014	27	273	19	319	3378	3697	-0.05694
2015	6	67	12	85	2096	2181	-0.02204
2016	11	27	4	42	530	572	-0.01798

圖 12、

頂新銅葉綠素事件 2013 年至 2016 年 JF 不平衡係數之折線圖



從上表 10 與圖 12 可發現媒體對於大統長基事件的討論度集中在事發當年與後一年，且 JF 不平衡係數最低點是落在 2013 年。2014 年即使負面數量較 2013 年大幅上升 103.2%，仍因為有大量的不相關單元所以



整體數值較 2013 年上升了 71.6%。2015 年的 JF 不平衡係數較 2014 年上升了 61.29%，主要應是相關單元總數大幅下降之原因造成，此時負面數量仍佔了相關單元總數之 78.82%。

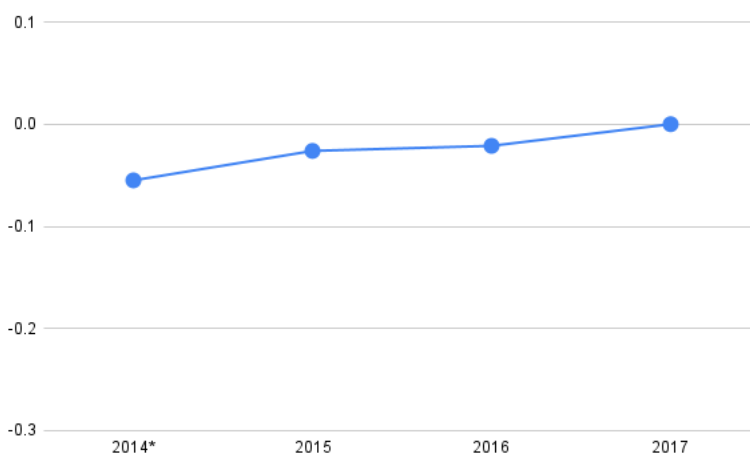
表 11、

頂新餛水油事件 2014 年至 2017 年相關文章數量

年份	正面 數量 (f)	負面 數量 (u)	中立 數量	相關 單元 總數 (r)	不相 關單 元數	單元 總數 (t)	JF 係數
2014*	27	248	17	292	3120	3412	-0.05501
2015	2	66	6	74	2107	2181	-0.02617
2016	1	14	0	15	557	572	-0.02121
2017	3	3	0	6	319	325	0

圖 13、

頂新餛水油 2014 年至 2017 年 JF 不平衡係數之折線圖





從上表 11 與圖 13 可以發現媒體對於餵水油事件的關注度亦是集中在事發當年度，因為當時源頭油品使用廢油與餵水來提煉對於民眾而言相當「噁心」，且距離上次大統長基事件發生時間不遠，對於社會而言有一波未平一波又起之感。2014 年的 JF 不平衡係數為-0.05501；2015 年的 JF 不平衡係數為-0.02617，較 2014 年上升 52.4%。另，在餵水油事件爆發後不久頂新又爆出飼料油事件，故引起一陣譁然，故在飼料油出現之後對於餵水油的討論有大幅下降之趨勢，2015 年相關單元總數較 2014 年下降 74.66%。到了 2017 年甚至僅有 6 篇，而因正負面數量相等，故 JF 不平衡係數為 0。此處即使 JF 不平衡係數為 0 代表媒體對其呈中立態度，但筆者認為從後續飼料油的 JF 係數來看以及當時社會高舉「滅頂」的情況來看，對其評價應仍呈現負面居多。

表 12、

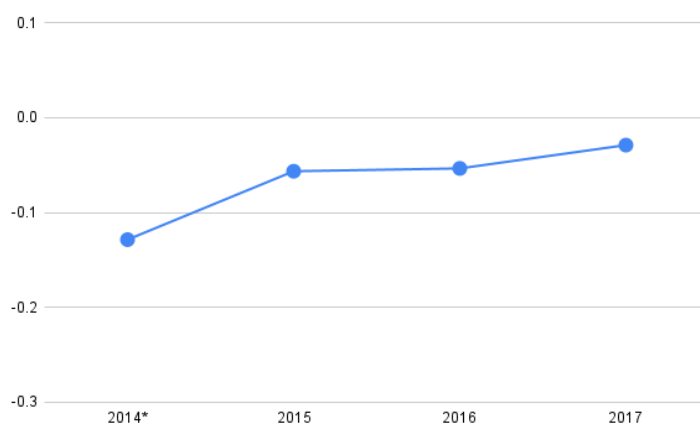
頂新飼料油事件 2014 年至 2017 年相關文章數量

年份	正面 數量 (f)	負面 數量 (u)	中立 數量	相關 單元 總數 (r)	不相 關單 元數	單元 總數 (t)	JF 係數
2014*	51	566	49	666	2736	3402	-0.12865
2015	38	228	85	351	1830	2181	-0.05659
2016	20	66	13	99	473	572	-0.05361
2017	18	35	10	63	262	325	-0.02906



圖 14、

頂新飼料油事件 2014 年至 2017 年 JF 不平衡係數之折線圖



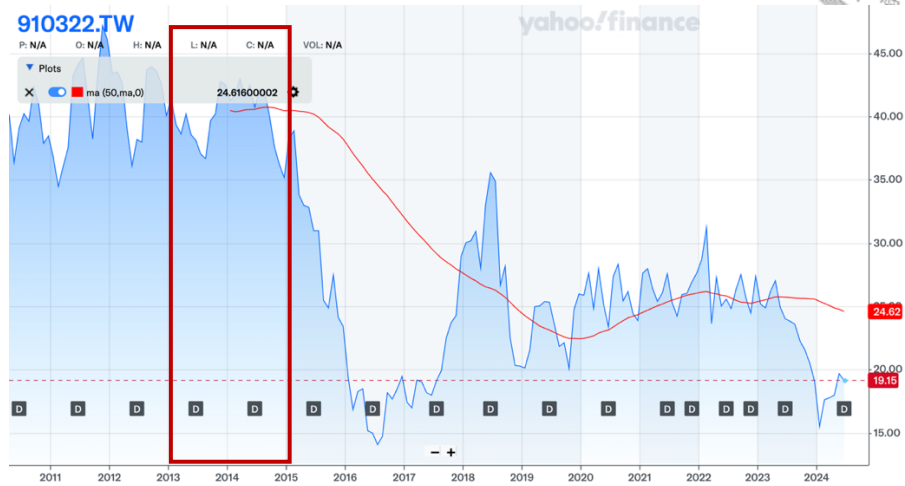
從上表 12 與圖 14 可以發現媒體對於飼料油事件的關注度明顯高於前面兩起事件，不過整體單元總數亦多。在此事件中仍是事發當年的 JF 不平衡係數最低，達-0.12865。2015 年的 JF 不平衡係數為-0.05659，較 2014 年上升了 56.04%。

綜合三件頂新油品事件來看，可以發現最低的 JF 係數都集中在事發當年，後面幾年隨著相關單元數量的下降，JF 不平衡係數逐漸上升。



圖 15、

康師傅-DR 股價趨勢圖



註：<sup>1</sup> 紅色實線為均線 (Moving Average)

<sup>2</sup> 圖片來源為 [Yahoo Finance](https://finance.yahoo.com)


圖 16、

味全股價趨勢圖



註：<sup>1</sup> 紅色實線為均線 (Moving Average)

<sup>2</sup> 圖片來源為 [Yahoo Finance](https://finance.yahoo.com)



從股價的面向來看，由於股價反映的是企業自身價值與投資人對企業未來的展望，故可以從股價的趨勢去辨識投資人對公司的評價。因為油品事件相關之子公司皆已結束營運，故在此處以康師傅—DR（股票代號：910322.TW）以及味全（股票代號：1210.TW）來討論。在當年被譽為「鮭魚返鄉」的頂新透過康師傅 TDR 回臺上市，上市隔日 2009 年 12 月 17 日衝上高點 50.1 元；後面幾年股價都在 30 元至 50 元的區間內波動。即使在三次油品事件都發生之後，股價仍沒有跌破 30 元，直到 2015 年 7 月 6 日股價才首次出現 2 開頭，來到 28.14 元；2016 年 1 月 18 日更是跌破最低紀錄來到 19.65。康師傅—DR 股價在 2018 年有一度站回 30 多元，不過沒有持續很久。年股價都落在 10 元至 30 元的區間內，從圖 15 紅色實線的均線可以看出長期股價都沒有回穩。味全的部分股價在 2013 年 7 月 16 日衝上高點 59.7 元，在大統長基事件爆發時跌落至 43.9 元（2013 年 11 月 11 日）；2014 年兩次油品事件爆發後更是一路下跌至 23.6 元（2014 年 10 月 16 日）。後面所出現的「減頂行動」讓味全連續多季虧損，股價亦在低谷 15 元至 25 元的區間內波動。2019 年有回穩至 35 元的區間，至今仍在 15 元至 25 元的區間內波動，從圖 16 紅色實線的均線可以看出長期股價都沒有回穩。

在企業永續相關評比的面向則因為頂新子公司並沒有持續營運，且頂新亦沒有參與評鑑活動或發行永續報告書，故此處無法針對評比項目來評估頂新之 CSR 策略成效。而味全所獲獎項都著重在食品製程上的認證、國際義大利咖啡評鑑學會以及風味絕佳獎章等，並沒有入選 CSR 天下永續公民獎等永續評比相關獎項。

總結來說，從媒體評價、投資人評價、評比三個面向上來看頂新重拾企業形象的發展路徑是相對坎坷，可歸因於 CSI 事件沒有做好善後且其他面向之 CSR 策略發展較少。



## 第五章、研究結果與結論

### 第一節、個案比較


筆者將於本段落透過幾個面向來比較台塑、日月光、頂新三個個案，並總結出導致結果差異之關鍵要素。

在 CSI 事件是否有意為之的面向上，可以發現台塑仁武廠污染事件具有有意為之的傾向；台塑六輕大火則較屬於員工疏失；日月光污染事件雖為意外，但廠區員工有疏於處理之實；頂新在大統長基事件中的 98 調和油明顯為有意為之；在頂新強冠餽水油則是有疏於管理源頭之責；頂新正義飼料油事件亦為有意為之。綜合比較來看頂新的三次事件存在有意為之的成分高於台塑與日月光。

在 CSI 事件影響範圍的面向上，台塑與日月光所造成的毒物污染較頂新劣質油品嚴重。但台塑與日月光事件的影響範圍侷限於當地社區有較為顯著的影響，隨著離事發地越遙遠的區域，受到該事件的影響程度會越小。但頂新的油品除了透過旗下的味全、布列德麵包、德克士餐廳等向大眾販售之外，亦有提供給其他食品加工公司，故受影響範圍可說是涵蓋全臺灣且品項繁多。故在影響範圍的面向上可以發現台塑與日月光事件是集中但較劇烈；頂新事件是廣泛但較輕微。

在 CSI 事件內部牽涉程度的面向上，台塑主要是廠區受到裁罰與停工處置；日月光是 K7 廠管理階層有受到有期徒刑之處置，廠區則有裁罰與停工處置；頂新是集團最高領導層即有受到有期徒刑之處置，子公司則有裁罰與停工處置。由此來看三間個案中僅有頂新的董事長、總經理等最高領導人有遭到法院判刑，且其刑責亦是其中最嚴重的。綜上所述，可以將三間個案依據內部牽涉程度進行排序，由最高層到最不低層依序是：頂新、日月光、台塑。

在 CSI 事件發生時政府反應的面向上，三間個案事件其實都有受到媒體評論有不當的政商關係，包含：台塑仁武廠污染多年，同時也有民間團體不斷向政府



提出申訴，但都沒有受到高雄縣政府的正視。即使到後來事件爆發之後，也僅是將廠區列為「整治場所」。六輕事件則有與雲林縣政府之間的捐款關係受到監察院的調查，雲林縣政府接受台塑捐款新臺幣 10 億元的當日便准許復工。日月光則是因為私設海放管事件並由經濟部加工出口區協助海放遭外界懷疑有包庇之嫌疑，此案後經濟部加工出口區管理處有向大眾澄清沒有「收錢包庇」日月光，都有依照規定來執行（黃亦如、陳立峰，2013）。頂新事件中媒體一直強調「門神」的存在，而後甚至衍生出「頂新政治獻金案」，此案後受法院裁決無不法情事存在。另有屏東縣衛生局人員向頂新洩漏機密文件之洩密案。在政商關係之外，政府的對於三間個案發生 CSI 事件的態度有所不同。三間個案在 CSI 事件當時都有受到政府的譴責，不過僅有頂新受到來自政府的抵制，如：各縣市政府及所屬機關學校禁止使用頂新產品，更呼籲縣市內的通路與餐飲業者不應再販賣與使用頂新產品（陳佳鑫、謝其文，2014）；行政院發言人更公開表示「尊重」民眾所發起的「滅頂行動」，但也行政院也說明沒有默許的意思（李欣芳，2015）。而台塑與日月光對臺灣產業的發展有較為顯著的影響，政府即使有公開譴責企業並給予相對應的懲處，卻深怕再多一分罰則會損害經濟發展，更被質疑成為企業污染的幫兇（李育琴，2013）。

在後續 CSR 策略發展的面向上，可以發現台塑有積極的發展 SD-CSR 與 OD-CSR，不過 SD-CSR 因為產業的關係所以即使有積極佈局環境與公安相關的設備，但後續仍發生多次類似事件。為此台塑在 OD-CSR 有更積極的佈局，例如：善用集團資源與廠區附近的社區維持良好關係。日月光在 SD-CSR 與 OD-CSR 上都有相當完善的規劃，除了針對 K7 廠水污染的部分有大幅度的改善之外，更承諾會投入新臺幣 30 億元的經費來協助臺灣生態保育，例如：認養國家公園步道、避免在全球生物多樣性重要區域建廠等等。而頂新相較於台塑與日月光在後續 CSR 策略的佈局有稍嫌不足，在事發之後涉及案件的子公司皆結束營運，可謂以「逃避」來處理此問題。不過頂新透過成立新臺幣 30 億元的食安基金並交由




頂新和德基金來執行；更在 2019 年魏應充著手推動「復活」味全龍。另外，味全在本次油品風波之後面臨劇烈的品牌價值損失，後續策略主要是透過專注於本業並重視食品安全來站穩腳步。雖亦有發展偏鄉孩童與酪農的輔導計畫，不過仍與本業相關，故可以看出味全的策略大多著重在 SD-CSR 上，並沒有積極佈局 OD-CSR。綜上所述，可以將三間個案依據 CSR 佈局的積極程度進行排序，由最積極到最不積極依序是：日月光、台塑、頂新。

總結來說，可以發現 CSI 事件的影響範圍越廣泛；CSI 事件牽涉到越高層；後續 CSR 策略越不積極，便會使企業扭轉企業形象之路變得相對困難。在此之外，筆者認為在營運本業上為社會帶來的經濟效應也會造成一定的影響，日月光在半導體業上的成績與台塑在重工業上的成績都在不同時代為臺灣創造經濟奇蹟；不過雖頂新當初以「鮭魚返鄉」之姿風光回臺，卻沒有為社會帶來顯著的經濟成長，其反而為人詬病炒房、買豪宅、用臺灣人的錢去中國發展等等。故企業在發生 CSI 事件之後，除了應利用 SD-CSR 來彌補並利用 OD-CSR 去增添正面形象之外，更應該顧好本業的經濟價值。

## 第二節、研究限制與建議

筆者在本研究中盡力搜集完整且全面的資料，然而還是有存在研究上的限制，以下說明之。首先，本研究以臺灣三間企業作為研究對象，可能會出現個案的局限性，使研究結果難以複製到其他個案情境當中。本研究之研究對象以發生過重大 CSI 事件作為篩選標準，並沒有在後續分析中考量到個案的產業差異，以期跳脫產業的框架去分析 CSI 事件與 CSR 策略。不過此舉使研究結果無法納入產業的影響要素。另外，本研究中使用 JF 不平衡係數作為衡量媒體評價態度的量化指標，雖已採用臺灣三大報紙資料庫作為資料來源，不過仍難以真實反映大眾的所有評價。甚從計算結果可以發現當出現大量不相關單元數，會使 JF 不平衡係數越趨近於零，使結果出現偏誤。然而，企業透過「買新聞」來經營企業形



象已是十分常見的策略，同時各媒體都會有自身的立場，故在新聞正負面數量上可能會受到影響，使 JF 不平衡係數出現偏誤。除此之外，本研究中利用 Jones 組織中個人道德決策之議題權變模型中的道德強度構面與組織影響要素去針對事件進行分析以及利用 JF 不平衡係數來衡量媒體的態度，在其中構面要素的判斷與文章態度的判斷存在筆者個人主觀的影響，此部分會對結果產生一定之影響力。

針對後續相關研究筆者給以下幾點建議，首先是可以提高個案數以期降低個案所帶來的局限性。甚可以選擇同一產業內的個案進行分析，納入產業的影響要素來討論。再者，可以增加 JF 不平衡係數所採用的新聞資料來源，透過更大的新聞媒體來降低單一媒體立場與企業買新聞的影響。另外，針對個案分析中的 CSI 事件的法律判決結果進行更多的討論。本研究雖有針對各個案中的法院判決進行整理，然而因為此非本研究欲討論之主題，故沒有針對法院的判決與適用條文進行更深入的分析。最後，針對研究中主觀判斷的部分可以透過第三者的雙重認證來避免過多的主觀因素影響研究結果。

## 參考文獻



方妙玲 (2008)。道德成熟度、道德強度以及組織倫理氣候對員工個人倫理決策意向的影響之研究。《中原企管評論》，6(1)，127-152。

日月光投資控股公司。中水回收。<https://ase.aseglobal.com/ch/esg/water-reclamation/>。

日月光投資控股公司。2022 年度永續報告書。

<https://www.aseglobal.com/ch/pdf/aseh-2022-csr-ch-final.pdf>。

日月光高雄廠。2022 年度永續報告書。

<https://ase.aseglobal.com/public/downloads/ch/2022-asekh-csr-report.pdf>。

王憶紅 (2019 年 7 月 5 日)。頂新食安基金是世紀大騙局？頂新：已投入 4.8 億元。《自由時報》。<https://ec.ltn.com.tw/article/breakingnews/2843499>。

台塑石化股份有限公司 (2023 年 5 月)。2022 年度永續報告書。

<https://www.fpg.com.tw/uploads/images/2022%E5%B9%B4%E5%A1%91%E5%8C%96%E5%85%AC%E5%8F%B8%E6%B0%B8%E7%BA%8C%E5%A0%B1%E5%91%8A%E6%9B%B8.pdf>。

台灣塑膠股份有限公司 (2023 年 5 月)。2022 年度永續報告書。

<https://www.fpg.com.tw/uploads/images/2022%E5%B9%B4%E5%8F%B0%E5%A1%91%E5%85%AC%E5%8F%B8%E6%B0%B8%E7%BA%8C%E5%A0%B1%E5%91%8A%E6%9B%B8.pdf>。

江晃榮 (2014)。《恐怖的十大食品添加物！：真實的毒素，虛構的營養，食品化妝舞會毒素雲集！》。臺灣：方舟文化。

江淑美、吳伊勻、翁士勛、劉育雯 (2000)。《教育研究法專題研究報告—個案研

究。國立台灣師範大學。

行政院環境保護署 (2011 年 1 月 18 日)。環署訴字第 1000005851 號。

何秀玲 (2014 年 9 月 13 日)。食安風暴擴大 17 家也餓了。經濟日報。

[https://udndata.com/ndapp/Story?no=2&page=1&udndbid=udndata&SearchString=JiMzOTEzNTsmIzIzNDMzOyYjMzkwODA7JiMyNjI5MjMzIzI1ODQ0OyYjMjI4MjM7K6TptME+PTIwMTQwOTAxK6TptME8PTIwMTQwOTMwK7P4p089uGfA2aTps%2Fg=&sharepage=20&select=1&kind=2&article\\_date=2014-09-13&news\\_id=7669202](https://udndata.com/ndapp/Story?no=2&page=1&udndbid=udndata&SearchString=JiMzOTEzNTsmIzIzNDMzOyYjMzkwODA7JiMyNjI5MjMzIzI1ODQ0OyYjMjI4MjM7K6TptME+PTIwMTQwOTAxK6TptME8PTIwMTQwOTMwK7P4p089uGfA2aTps%2Fg=&sharepage=20&select=1&kind=2&article_date=2014-09-13&news_id=7669202)。

李欣芳 (2013)。民眾「秒買秒退」抵制頂新 行政院：尊重。自由時報。

<https://news.ltn.com.tw/news/politics/breakingnews/1536485>。

李育琴 (2013)。不滿政院護航日月光 高屏學子砸後勁溪污水球。環境資訊中心。<https://e-info.org.tw/node/95925>。

林佩璇 (2000)。個案研究及其在教育研究上的應用。載於中正大學教育學研究所 (主編), 質的研究方法 (頁 239-262)。麗文。

林苑卿 (2023 年 2 月 14 日)。記取污染事件教訓 台塑「防污」菁英部隊變身整治專家。財訊。<https://www.wealth.com.tw/articles/0ff05ced-5dbe-4326-b431-e19eb5c57e69>。

邱憶惠 (1999)。個案研究：質化取向。國立高雄師範大學教育系教育研究, (7), 113-127。

食品藥物管理署 (2014 年 9 月 10 日)。強冠香豬油事件總結說明。

<https://www.mohw.gov.tw/cp-3205-21649-1.html>。

徐華甄 (2015)。企業社會責任與員工幸福感—深度休閒之志工角色認知之調節與

中介效用驗證〔碩士論文〕。國立高雄師範大學。



馬秀如、陳永祥、李復甸（2012年10月3日）。101財調0102。

高雄市環境保護局。102年日月光廢水案罪刑報告。

高雄高等行政法院（2011年6月29日）。高雄高等行政法院100年度訴字第156號判決。

<https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=KSBA,100%2c%e8%a8%b4%2c156%2c20110629%2c1>。

高雄高等行政法院（2014年5月28日）。高雄高等行政法院101年度訴字第179號判決。

<https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=KSBA,101%2c%e8%a8%b4%2c179%2c20140528%2c2>。

郭宜欣（2023年11月13日）。味全龍奪冠！8年前「減頂行動」發起人親曝心聲：在心裡和解了」。中時新聞網。

<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20231113003105-260403?chdtv>。

陳佳鑫、謝其文（2014）。全台22縣市機關學校拒頂新產品。公視新聞網。

<https://news.pts.org.tw/article/281327>。

陳憶寧（2018）。傳統媒體與社群媒體上呈現的食安危機比較：頂新餿水油事件的個案研究。傳播與社會學刊，（總），45期，47-89。

最高行政法院（2011年11月30日）。最高行政法院100年度判字第2081號判決。

<https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=TPAA,100%2c%e5%88%a4%2c2081%2c20111130%2c1>。



最高行政法院 (2012 年 8 月 9 日)。最高行政法院 101 年度判字第 733 號判決。

<https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=TPAA,101%2c%e5%88%a4%2c733%2c20120809%2c1>。

最高法院 (2015 年 12 月 3 日)。最高法院 104 年度台非字第 269 號刑事判決。

<https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=TPSM,104%2c%e5%8f%b0%e9%9d%9e%2c269%2c20151203>。

最高法院 (2016 年 12 月 22 日)。最高法院 105 年度台上字第 3401 號刑事判決。

<https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=TPSM,105%2c%e5%8f%b0%e4%b8%8a%2c3401%2c20161222>。

最高法院 (2017 年 9 月 13 日)。最高法院 106 年度台上字第 770 號刑事判決。

<https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=TPSM,106%2c%e5%8f%b0%e4%b8%8a%2c770%2c20170913>。

最高法院 (2018 年 4 月 19 日)。最高法院 107 年度台抗字第 287 號刑事裁定。

<https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=TPSM,107%2c%e5%8f%b0%e6%8a%97%2c287%2c20180419%2c1>。

最高法院 (2019 年 11 月 6 日)。最高法院 107 年度台上字第 3332 號刑事判決。

<https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=TPSM,107%2c%e5%8f%b0%e4%b8%8a%2c3332%2c20191106%2c1>。

最高法院 (2019 年 5 月 23 日)。最高法院 107 年度台上字第 4809 號刑事判決。

<https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=TPSM,107%2c%e5%8f%b0%e4%b8%8a%2c4809%2c20190523%2c1>。

最高法院 (2019 年 6 月 26 日)。最高法院 107 年度台上字第 2049 號刑事判決。

<https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=TPSM,107%2c%>



[e5%8f%b0%e4%b8%8a%2c2049%2c20190626%2c1](https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=TPSM,109%2c%e5%8f%b0%e4%b8%8a%2c2049%2c20190626%2c1)。

最高法院 (2020 年 2 月 12 日)。最高法院 109 年度台上字第 172 號刑事判決。

<https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=TPSM,109%2c%e5%8f%b0%e4%b8%8a%2c172%2c20200212%2c1>。

最高法院 (2021 年 3 月 25 日)。最高法院 110 年度台上字第 1894 號刑事判決。

<https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=TPSM,110%2c%e5%8f%b0%e4%b8%8a%2c1894%2c20210325%2c1>。

最高法院 (2022 年 7 月 29 日)。最高法院 110 年度台上字第 2443 號刑事判決。

<https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=TPSM,110%2c%e5%8f%b0%e4%b8%8a%2c2443%2c20220729%2c1>。

智慧財產法院 (2014 年 7 月 24 日)。智慧財產法院 103 年度刑智上易字第 13 號  
刑事判決。

<https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=IPCM,103%2c%e5%88%91%e6%99%ba%e4%b8%8a%e6%98%93%2c13%2c20140724%2c4>。

智慧財產法院 (2017 年 4 月 27 日)。智慧財產法院 105 年度刑智上易字第 38 號  
刑事判決。

<https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=IPCM,105%2c%e5%88%91%e6%99%ba%e4%b8%8a%e6%98%93%2c38%2c20170427%2c1>。

智慧財產法院 (2019 年 6 月 28 日)。智慧財產法院 106 年度刑智上易字第 48 號  
刑事判決。

<https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=IPCM,106%2c%e5%88%91%e6%99%ba%e4%b8%8a%e6%98%93%2c48%2c20190628%2c1>。



[e5%88%91%e6%99%ba%e4%b8%8a%e6%98%93%2c48%2c20190628%2c](https://news.pts.org.tw/article/257455)

[1](#)。

黃亦如、陳立峰 (2013)。遭疑包庇日月光海放 楠梓加工區澄清。公視新聞網。

<https://news.pts.org.tw/article/257455>。

黃憲舜 (2017)。食品安全事件引導食品法規修正之研究-以大統長基橄欖油及味全混合油事件為例。義守大學生物科技學系碩士論文。高雄。臺灣。

農業部 (2014 年 12 月 18 日)。調和油好，不好？。

[https://kmweb.moa.gov.tw/theme\\_data.php?theme=news&sub\\_theme=agri\\_lif  
e&id=54162](https://kmweb.moa.gov.tw/theme_data.php?theme=news&sub_theme=agri_life&id=54162)。

臺北高等行政法院 (2011 年 12 月 22 日)。臺北高等行政法院 100 年度訴更一字  
第 116 號判決。

[https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=TPBA,100%2c%  
e8%a8%b4%e6%9b%b4%e4%b8%80%2c116%2c20111222%2c1](https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=TPBA,100%2c%<br/>e8%a8%b4%e6%9b%b4%e4%b8%80%2c116%2c20111222%2c1)。

臺灣屏東地方法院 (2015 年 7 月 24 日)。臺灣屏東地方法院 104 年度矚訴字第 1  
號刑事判決。

[https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=PTDM,104%2c  
%e7%9f%9a%e8%a8%b4%2c1%2c20150724%2c1](https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=PTDM,104%2c<br/>%e7%9f%9a%e8%a8%b4%2c1%2c20150724%2c1)。

臺灣屏東地方法院 (2015 年 7 月 24 日)。臺灣屏東地方法院 104 年度矚訴字第 1  
號刑事判決。

[https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=PTDM,104%2c  
%e7%9f%9a%e8%a8%b4%2c1%2c20150724%2c1](https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=PTDM,104%2c<br/>%e7%9f%9a%e8%a8%b4%2c1%2c20150724%2c1)。

臺灣屏東地方法院 (2017 年 4 月 25 日)。臺灣屏東地方法院 103 年度易字第 739  
號刑事判決。



<https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=PTDM,103%2c%e6%98%93%2c739%2c20170425%2c1>。

臺灣屏東地方法院 (2018 年 8 月 28 日)。臺灣屏東地方法院 104 年度重訴字第 87 號民事判決。

<https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=PTDV,104%2c%e9%87%8d%e8%a8%b4%2c87%2c20180828%2c3>。

臺灣高等法院 高雄分院 (2016 年 8 月 25 日)。臺灣高等法院高雄分院 104 年度矚上重訴字第 2 號刑事判決。

<https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=KSHM,104%2c%e7%9f%9a%e4%b8%8a%e9%87%8d%e8%a8%b4%2c2%2c20160825%2c1>。

臺灣高等法院高雄分院 (2018 年 2 月 13 日)。臺灣高等法院高雄分院 105 年度矚上重訴字第 1 號刑事判決。

<https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=KSHM,105%2c%e7%9f%9a%e4%b8%8a%e9%87%8d%e8%a8%b4%2c1%2c20180213%2c1>。

臺灣高等法院 高雄分院 (2018 年 3 月 5 日)。臺灣高等法院高雄分院 106 年度聲再字第 144 號刑事裁定。

<https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=KSHM,106%2c%e8%81%b2%e5%86%8d%2c144%2c20180305%2c1>。

臺灣高等法院 高雄分院 (2018 年 8 月 23 日)。臺灣高等法院高雄分院 106 年度矚上重更 (一) 字第 1 號刑事判決。

[https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=KSHM,106%2c%e7%9f%9a%e4%b8%8a%e9%87%8d%e6%9b%b4\(%e4%b8%80\)%2c1%2](https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=KSHM,106%2c%e7%9f%9a%e4%b8%8a%e9%87%8d%e6%9b%b4(%e4%b8%80)%2c1%2)



[c20180823%2c1](#)。

臺灣高等法院 高雄分院 (2019 年 11 月 15 日)。臺灣高等法院高雄分院 108 年度  
矚上重更二字第 1 號刑事判決。

<https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=KSHM,108%2c%e7%9f%9a%e4%b8%8a%e9%87%8d%e6%9b%b4%e4%ba%8c%2c1%2c20191115%2c3>。

臺灣高等法院 高雄分院 (2020 年 12 月 24 日)。臺灣高等法院高雄分院 108 年度  
矚上重更一字第 2 號刑事判決。

<https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=KSHM,108%2c%e7%9f%9a%e4%b8%8a%e9%87%8d%e6%9b%b4%e4%b8%80%2c2%2c20201224%2c2>。

臺灣高等法院 臺中分院 (2018 年 4 月 27 日)。臺灣高等法院臺中分院 104 年度  
矚上訴字第 1722 號刑事判決。

<https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=TCHM,104%2c%e7%9f%9a%e4%b8%8a%e8%a8%b4%2c1722%2c20180427%2c1>。

臺灣高等法院臺中分院 (2020 年 11 月 26 日)。臺灣高等法院臺中分院 108 年度  
重矚上更一字第 18 號刑事判決。

<https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=TCHM,108%2c%e9%87%8d%e7%9f%9a%e4%b8%8a%e6%9b%b4%e4%b8%80%2c18%2c20201126%2c1>。

臺灣高等法院 (2015 年 9 月 29 日)。臺灣高等法院高雄分院 103 年度矚上訴字第  
3 號刑事判決。

<https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=KSHM,103%2c%e7%9f%9a%e4%b8%8a%e8%a8%b4%2c3%2c20150929%2c1>。



臺灣高等法院 (2016 年 8 月 25 日)。臺灣高等法院高雄分院 104 年度矚上重訴字第 2 號刑事判決。

<https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=KSHM,104%2c%e7%9f%9a%e4%b8%8a%e9%87%8d%e8%a8%b4%2c2%2c20160825%2c%2c1>。

臺灣高等法院高雄分院 (2017 年 5 月 18 日)。臺灣高等法院高雄分院 106 年度矚上更(一)字第 1 號刑事裁定。

[https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=KSHM,106%2c%e7%9f%9a%e4%b8%8a%e6%9b%b4\(%e4%b8%80\)%2c1%2c20170518%2c%2c1](https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=KSHM,106%2c%e7%9f%9a%e4%b8%8a%e6%9b%b4(%e4%b8%80)%2c1%2c20170518%2c%2c1)。

臺灣高等法院臺中分院 (2013 年 12 月 30 日)。臺灣高等法院臺中分院 102 年度抗字第 802 號刑事裁定。

<https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=TCHM,102%2c%e6%8a%97%2c802%2c20131230%2c%2c1>。

臺灣高雄地方法院 (2014 年 10 月 20 日)。臺灣高雄地方法院 103 年度矚訴字第 1 號刑事判決。

<https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=KSDM,103%2c%e7%9f%9a%e8%a8%b4%2c1%2c20141020%2c%2c3>。

臺灣彰化地方法院 (2013 年 12 月 16 日)。臺灣彰化地方法院 102 年度矚易字第 1 號刑事判決。

<https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=CHDM,102%2c%e7%9f%9a%e6%98%93%2c1%2c20131216%2c%2c1>。

臺灣彰化地方法院 (2015 年 11 月 27 日)。臺灣彰化地方法院 104 年度訴字第 314 號刑事判決。

<https://judgment.judicial.gov.tw/FJUD/data.aspx?ty=JD&id=CHDM.104%2c%e8%a8%b4%2c314%2c20151127%2c1>。



臺灣證券交易所股份有限公司、財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心、社團法人中華公司治理協會 (2018)。深化公司治理觀念教案—頂新食用油事件。

潘明宏、陳志瑋。(2003)。最新社會科學研究方法。新北。臺灣：韋伯文化。

蔡清華 (2017年11月10日)。台塑仁武廠地下水污染近10年整治 中華里解  
禁。自由時報。<https://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/2249895>。

衛生福利部食品藥物管理署 (2013年11月28日)。油品混充及違法添加銅葉綠  
素事件 Q&A。<https://www.fda.gov.tw/tc/sitecontent.aspx?sid=3694>。

黎友煥 (2010)。企業社會責任實證研究。廣東。中國：華南理工大學出版社。

魏喬怡、戴瑞瑤 (2024)。防漂綠 金管會緊盯永續報告書。工商時報。  
<https://newspaper.ctee.com.tw/news/AA/20240605/A04AA4/1296504>。

蘇嘉瑞、施明智、黃子彬、楊文育。(2015)。健全我國食品安全管理機制之研  
究。國家發展委員會。

Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well.

Armstrong, J.S. (1977), Social irresponsibility in management, *Journal of Business Research*, Vol. 5 No. 3, 185-213.

Armstrong, J.S. and Green, K.C. (2013), Effects of corporate social responsibility and irresponsibility policies, *Journal of Business Research*, Vol. 66 No. 10, 1922-1927.

Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of management review*,



32(3): 794-816.

- Brammer, S. and Pavelin, S. (2005), Corporate reputation and an insurance motivation for corporate social investment, *Journal of Corporate Citizenship*, Vol. 20, 39-51.
- Carroll, C. E., & McCombs, M. (2000). Agenda-setting effects of business news on the public's images and opinions about major corporations. *Corporate Reputation Review*, 6(1), 36–46.
- Chiu, S. C., & Sharfman, M. (2018). Corporate social irresponsibility and executive succession: An empirical examination. *Journal of Business Ethics*, 149, 707-723.
- Choi, J., & Wang, H. (2009). Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 895–907.
- Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26(6), 1091–1112.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Barnett, M. L. (2000). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, 105(1), 85–106.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Godfrey, P. C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder



wealth: A risk management perspective. *Academy of Management Review*, 30(4), 777–798.

Hartman, L. P., Rubin, R. S., & Dhanda, K. K. (2007). The communication of corporate social responsibility: United States and European Union multinational corporations. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 373–389.

Herzig, C. and Moon, J. (2013), Discourses on corporate social ir/responsibility in the financial sector, *Journal of Business Research*, Vol. 66 No. 10, 1870-1880.

Hillman, A. J., Keim, G. D., & Luce, R. A. (2001). Board composition and stakeholder performance: Do stakeholder directors make a difference?. *Business & Society*, 40(3), 295-314.

Janis, I. L., & Fadner, R. (1965). *The coefficient of imbalance*. In H. Laswell & N. Leites, et al. (Eds.), *Language of politics*. Cambridge, MA: MIT Press.

Jones, B., Bowd, R., & Tench, R. (2009). Corporate irresponsibility and corporate social responsibility: competing realities. *Social Responsibility Journal*, 5(3), 300-310.

Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of management review*, 16(2), 366-395.

Kang, C., Germann, F. and Grewal, R. (2016), Washing away your sins? Corporate social responsibility, corporate social irresponsibility and firm performance, *Journal of Marketing*, Vol. 80 No. 2, pp. 59-79.

Kotchen, M. and Moon, J.J. (2012), Corporate social responsibility for irresponsibility, *The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy*, Vol. 12 No. 1, Article 55, doi: 10.1515/1935-1682.3308.

Lange, D., & Washburn, N. T. (2012). Understanding attributions of corporate social irresponsibility. *Academy of Management Review*, 37(2), 300–326.



Lenz, I., Wetzel, H. A., & Hammerschmidt, M. (2017). Can doing good lead to doing poorly? Firm value implications of CSR in the face of CSI. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 677-697.

Levitt, T. 1958. The dangers of social-responsibility. *Harvard business review*, 36(5): 41-50.

Lin-Hi, N., & Müller, K. (2013). The CSR bottom line: Preventing corporate social irresponsibility. *Journal of Business Research*, 66(10), 1928-1936.

McMahon, T.F. (1999), From social irresponsibility to social responsiveness: the Chrysler/Kenosha plant closing, *Journal of Business Ethics*, Vol. 20 No. 2, 101-111.

Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 78–102

Merriam, S. B.(1988).*Case study research in education*. Thousand Oaks, CA: Jossey-Bass.

Mocciaro Li Destri, A., Minà, A., & Picone, P. M. (2024). Corporate social irresponsibility and stakeholders' support: evidence from a case study. *Journal of Management and Governance*, 28(1), 37-62.

Morrison, J. (2014). Business and society: defining the 'social licence'. *The Guardian*, 29.

Muller, A. and Kräussl, R. (2011), Doing good deeds in times of need: a strategic



perspective on corporate disaster donations, *Strategic Management Journal*, Vol. 32 No. 9, 911-929.

Murphy, P. E., & Schlegelmilch, B. B. (2013). Corporate social responsibility and corporate social irresponsibility: Introduction to a special topic section. *Journal of Business Research*, 66(10), 1807-1813.

Perks, J.K., Farache, F., Shukla, P. and Berry, A. (2013), Communicating responsibility-practicing irresponsibility in CSR advertisements, *Journal of Business Research*, Vol. 66 No. 10, 1881-1888.

Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *Academy of Management Review*, 2(1), 104–112

Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York, NY: Harper and Row Publishers

Rao, H. (1994). The social construction of reputation: Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the american automobile industry: 1895–1912. *Strategic Management Journal*, 15, 29–44.

Riera, M., & Iborra, M. (2017). Corporate social irresponsibility: Review and conceptual boundaries. *European Journal of Management and Business Economics*, 26(2), 146-162.

Scherer, A. G., Palazzo, G., & Seidl, D. (2013). Managing legitimacy in complex and heterogeneous environments: sustainable development in a globalized world. *Journal of Management Studies*, 50(2), 259–284

Scott, W. R. (1995). *Organizations and Institutions*. Thousand Oaks, CA: Sage.



Singer, M. S., & Singer, A. E. (1997). Observer judgements about moral agents' ethical decisions: The role of scope of justice and moral intensity. *Journal of Business Ethics*, 473-484.

Singh, J. V., Tucker, D. J., & House, R. J. (1986). Organizational legitimacy and the liability of newness. *Administrative Science Quarterly*, 31(2), 171–193.

Sheldon, O. (1923). *The philosophy of management*. Routledge.

Stachowicz Stanusch, A., Amann, W., & Mangia, G. (Eds.). (2017). *Corporate Social Irresponsibility: Individual Behaviors and Organizational Practices*. IAP.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.

Sutton, R. I., & Callahan, A. L. (1987). The stigma of bankruptcy: Spoiled organizational image and its management. *Academy of Management Journal*, 30(3), 405–436.

Tang, Y., Qian, C., Chen, G., & Shen, R. (2015). How CEO hubris affects corporate social (ir)responsibility. *Strategic Management Journal*, 36(9), 1338–1357.

Wang, H., Choi, J., & Li, J. (2008). Too little or too much? Untangling the relationship between corporate philanthropy and firm financial performance. *Organization Science*, 19(1), 143–159.

Williams, R. J., & Barrett, J. D. (2000). Corporate philanthropy, criminal activity, and firm reputation: Is there a link?. *Journal of Business Ethics*, 26(4), 341–350.

Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16, 691–718.



Yu, Q., Cuypers, I. R., & Wang, H. (2024). A Tale of Two Signals: Partner CSR versus CSI and Alliance Formation. *Academy of Management Journal*, (ja), amj-2022.

Zhou, G., Liu, L., & Luo, S. (2022). Sustainable development, ESG performance and company market value: Mediating effect of financial performance. *Business Strategy and the Environment*, 31(7): 3371-3387.