

# 邁向永續發展

◎楊沛昇 編譯

環境、社會和治理(Environmental, Social and Governance, ESG)幾乎是現今每一個組織的首要考慮項目，無論您對ESG是保持何種立場以及您認為它會對經營產生什麼影響，不可否認的是，組織越來越常面臨客戶和投資者對報告ESG法規與行動的要求。很快，每一個組織都需要評估是否以及如何回應這些要求。

例如，歐盟(EU)企業永續發展報告指令(Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD)<sup>1</sup>已將此報告轉為法律義務。對於指令範圍內的組織，CSRD解決了評估中「如果」的部分：「組織必須遵守」。這些都是大型的組織，但如我們所知，ISO 9001驗證正持續往供應鏈下游推動，預期歐盟CSRD或ESG要求也會如此同樣地推動。這只是品質與永續發展之間存在的眾多相似之處之一，本文將對此進行解釋。

## 簡短的歷史概述

ESG要求是如何發展到今天的？公平地說，針對環境與人類活動造成地球生態系統影響的關注開始於20世紀60年代和70年代，並產生了深遠的影響：世界自然基金會(原World Wildlife Fund, WWF)於1961年成立，而綠色和平組織(Greenpeace)於1971年成立。一年後，全球智囊組織羅馬俱樂部(Club of Rome)發布了其極具影響力的「成長極限」報告<sup>2</sup>，但直到1987年才在全球範圍內將永續發展正規化與標準化。

就在那時，聯合國(United Nations, UN)布倫特蘭委員會(Brundtland Commission)為當前對永續發展的觀點奠定了基礎，該委員

會將「永續發展」定義為「既滿足當代人的需求，又不危害後代子孫滿足其需求之能力的發展。」<sup>3</sup>，就ESG而言，委員會認為永續發展由三個相互關聯的方面組成：金融、社會和環境的永續性。1992年在巴西里約熱內盧舉行的聯合國地球高峰會確立了這一點。

兩年後，約翰·埃爾金頓(John Elkington)將這種企業界思維轉化為他著名的三重底線模型，即眾所周知的三個P：人員(People)、利潤(Profit)、地球(Planet)。後來，聯合國制定了2000年至2015年的千禧年發展目標(Millennium Development Goals (2000-2015))，最終被傳播更廣泛、更廣為人知的17項永續發展目標(Sustainable Development Goals, SDG)所取代—從2015年到2030年。並增加兩個P：和平(Peace)、夥伴關係(Partnership)至原來的三個P，17個目標中有15個涉及永續發展的三個主要面向：社會、環境和金融。

在品質方面，我們熟悉的國際標準化組織(ISO)的管理系統標準。1996年，發布了ISO 14001—環境管理系統第一版，其涵蓋了ESG的環境部分。隨著高階架構的發展，將該標準整合至ISO 9001經驗證過的品質管理系統(QMS)中變得更加容易。

對2022年全球管理系統驗證數量的調查顯示，ISO 14001驗證約53萬件、ISO 9001驗證約130萬件<sup>5</sup>，但ISO直至2010年11月才發布ISO 26000—社會責任指引。對於想要致力於永續發展之各個層面的組織來說，這是一份重要的支援(指引)文件。

「ESG」一詞起因於2004年一份名為

「誰在乎誰贏(Who Cares Wins)」的報告而開始被廣為使用，該報告是金融機構應聯合國邀請而聯合發起。該報告由聯合國全球盟約倡議(UN Global Compact Initiative)<sup>6</sup>發布，該倡議是聯合國發起的一項自願性倡議，目的在鼓勵企業和組織採取能永續與對社會負責的政策。有趣的是，該術語是由金融機構定義的，因為目前的報告通常與財務報告相結合，並得到財務顧問公司的支援。

在美國，ESG的縮寫似乎已經引起高度爭議，成為許多激烈的政治與意識形態爭論的話題。身為歐洲人，這讓我感到驚訝，因為我認為ESG只是評估組織長期永續發展的一種方式。沒有人可以反對後者，但期望別人和我一樣思考是傲慢的。<sup>7</sup>

儘管如此，我希望永續發展的目標不會因為口水戰或縮寫而被犧牲，將地球生物圈以比我們現在更好的狀態傳給後代子孫是我們不能放棄的責任。

### 目前品質對ESG的貢獻如何？

ASQE的「卓越洞察(Insights on Excellence)」包含一個關於ESG的獨立類別，2023年的報告<sup>8</sup>包含2022年調查數據的詳細結果，提供了一些主要結論，具體涉及品質對ESG行動的參與和影響。

在將ESG行動與品質聯繫起來的問題上，結果相當穩定，大約40%的受訪者同意ESG行動與品質聯結起來，而60%的人則不同意。

更具體地說，當詢問是否可以滿足ESG要求時，您會發現以下結果：

- 透過聘請品質專業人士(42%同意、58%不同意)。
- 透過強大的品質管理系統(41%同意、59%不同意)。
- 透過投資品質改進計畫(37%同意、63%不同意)。

- 透過主動優化品質計畫(33%同意、67%不同意)。

簡而言之，我們做得還不夠，而且在很大程度上還沒有將ESG與品質管理聯結起來。

### 依據的調查數據

- 有34%的受訪者選擇碳足跡計算是組織長期規劃的重點項目。
- 2022年至2023年期間，近一半(48%)的高階主管和35%的品質專業人士表示，他們的組織已經擴展了品質的定義，將ESG實踐與當前措施相結合，以符合利益相關者對績效的期望。
- 超過四分之一(26%)的品質專業人士表示，與高階主管(18%)相比，他們的組織「以全面的方式將我們的ESG策略目標與品質措施結合起來，包括我們的整體營運、透明的利害關係人報告、競爭優勢與長期規劃工作」。

數據來源：2023 Insights on Excellence Executive Summary and Annual Report, bit.ly/49ItE4 w.

從永續發展的角度來看，這是一個奇怪的結論，因為高品質知識的應用是組織提高其永續性的最大力量之一，正如稍後將要展示的那樣。

2023年報告中的最後一個問題要求受訪者指出他們認為主要負責ESG報告的部門。大約一半的受訪者表示有七個部門負責，包括品質部門、營運部門和行政領導部門。然而，也提到了其他四個部門：法遵、環境健康和安全、永續發展和法務。組織的規模會影響這一結果，因為許多組織甚至可能沒有法遵、永續發展甚至法務部門。

然而，這些結果說明，當重點放在法律、標準、合規性與報告時，品質專業人

員似乎發揮了次要作用。ESG的真正價值不在於指標與報告，而是根據報告所做的實際改善，這種區別對於定義品質管理的作用和價值至關重要。

有許多報告系統對組織(尤其是規模較小的組織)是沒有幫助的，有些系統使用 17 個永續發展目標或ISO 26000作為框架，而其他系統則將17個永續發展目標納入ISO 26000架構。

此外，市場上有完整的系統，如 B-Corps<sup>9</sup>、全球報告倡議<sup>10</sup>、目的是依據「巴黎協定」減少溫室氣排放的科學基礎目標<sup>11</sup>，以及顧問公司開發的系統，通常由報告軟體支援。歐盟的CSRD是這個競賽規則的改變者，因為他是一項法律要求，順便一提，這刺激了許多報告系統，聲稱他們可以滿足CSRD的要求。

當然，用於構成報告的數據品質至關重要。只需確保所有報告數據都有明確的運作定義，那品質專業人士就可以提高報告的有效性。從經過驗證的數據開始，無論使用什麼系統，ESG報告的結論都將非常相似。

如果您遵循該系統的指引，您將遵守 ESG法規與標準，或與EU CSRD保持一致，就像面臨取得ISO 9001驗證要求的組織最終完成驗證。如前所述，約有130萬個組織已經這麼做了。

但這是否意味著所有130萬個ISO 9001 驗證組織都取得了成功？他們是否都實行全面品質管理並追求卓越？合規是一種成就，但這不是你與競爭對手的區別，因為他們也都是合規的一否則，他們就不會是你的競爭對手。

同樣的，組織必須超越ESG合規性，才能獲得永續發展與持續改善的優勢。

### 永續發展帶來的投資回報

品質遇到的最艱難的戰鬥之一是克服

品質與生產之間的虛假矛盾，我們付出了大量的努力、實例與研究，以及一些來自日本的競爭，才證明品質是一項高回報的投資，因為以品質方式工作就是以最有成效的方式工作。

現在，永續發展正涉及一場類似的戰鬥，其中，永續發展和獲利能力之間再次存在了錯誤的矛盾。就像沒有品質成本一樣，也沒有永續發展成本，因為兩者都是一種投資。

例如，更具永續發展就相當於使用更少的能源、原物料與水，以及減少傾倒的廢棄物，所有這些都會立即產生基線利潤。從長遠來看，對於組織的價值來說更重要的是，更具永續發展可以避免未來的成本，今天致力於永續發展將確保您在明天遇到客戶需求或立法之前就已做好準備。

以提高永續發展為目標的另一個優點是增加吸引年輕人才的潛力，這是當今任何組織面臨的最大挑戰之一。隨著人口和勞動力的老化，這項挑戰只會變得更加嚴峻。

致力於永續發展將使您成為更具吸引力的雇主，根據定義，投資者(如退休基金)對組織的長期價值感興趣。他們是目前最能推動ESG報告的因素，對經濟的大部分領域都很重要。

簡而言之，擁抱永續發展的組織更有機會成為長久的贏家。

### 品質知識的力量

品質專業人士往往低估了他們對ESG的影響和貢獻，「卓越洞察」報告<sup>12</sup>證實了這一點。如果您的目光超過合規性和有時很精美的報告，並查覺真正重要的事情(即改進)，這就是品質專業人士所推動的。他們是真正的改進大師，因為他們擁有無與倫比的改進工具。

通常，品質專業人士是使用和推廣流



程改善工具與方法的人士，例如精實6σ和許多其他工具和方法。這些技巧的目的是在消除或減少浪費，並使流程更有效率、組織更具競爭力。然而，同時，品質專業人士使這些流程和組織更具永續性。通常，我們甚至沒有意識到我們的貢獻有多大。

許多不同組織的所有這些改進項目都對永續發展產生直接而重要的影響，永遠不要忘記：「即使是傾盆大雨也由一個個水滴組成。」<sup>13</sup>，品質管理負責透過應用品質知識來實現許多如水滴般的改善。品質管理理念、原則與工具的應用幫助許多組織變得更具永續發展並在財務上取得了成功<sup>14</sup>。

### 給品質專業人士的建議

使用品質來增強永續發展的一種方法是3A模型(意識(Awareness)、採用(Adoption)和成就(Achievement))，也稱為品質-永續發展矩陣，將組織的狀態與永續發展的三個方面以及適當的品質方法和工具連結起來。

此模型已在許多簡報與文章中進行了描述<sup>15</sup>、<sup>16</sup>。但對於任何想要在組織中支持和發展ESG活動的品質專業人士來說，有幾個重點需要考慮：

- **了解ESG並熟悉相關術語。** 尋找ESG和品質之間的相似之處，以及如何使用您熟悉的品質方法來支持組織內的ESG計畫。
- **適應—不採用。** 根據您當前的狀態和可能性找到適合您的方法，並記住實施系統的方法不只一種。選擇您可以保持的速度，並使用改進的結果來增加改進項目。您的品質管理系統可以成為管理和記錄您這些過程的絕佳工具。請記住，揠苗無法助長。
- **認識到你無法獨自改變世界，但你可以成為所需改變的一部分。** 沒有任何組織能夠實現全部17項永續發展目標，也沒有

人需要這樣做。但根據您的活動和ESG報告，您可以了解您在哪些方面影響最大，並專注於這一點。柏拉圖分析(Pareto analysis)是一個有價值但未被充分利用的工具，從您自己的運作中開始採取行動，將ESG加入您的策略中，然後按順序擴展到整個價值鏈(請參考3A模型)，出門前先把裡面的東西整備好。

### 未來展望

正如過去歷史所說，這一切都始於因人類活動而對地球上所有生命狀況所造成影響的關注。這種擔憂至今依然存在，正如2023年地球限度研究所顯示的那樣<sup>17</sup>，地球生物圈正面臨越來越大的威脅，在已定義的九個地球限度中，現在已有六個超過。與品質做一個類比：想像一下生產人員告訴您零件已準備好發貨，但九個關鍵特性中有六個顯然不符合規格，您會讓這些零件運送給客戶嗎？如果是，您晚上會睡得好嗎？

品質管理解決永續發展問題的力量正在得到越來越多的認可與記載，但還有很長的路要走。品質專業人士擁有改善所需的知識，並且可以在其組織內以及整個社會中使用這些知識。

我們不應該對我們能夠實現的目標過於謙虛，我們必須更好地與其他利害關係者溝通。當然，最終的動機是為一個更美好、更美麗的世界做出貢獻—如果有的話，這是一項有意義的任務。

### 參考文獻：

1. Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council, Document 32022L2464, Official Journal of the European Union, Dec. 14, 2022.
2. Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows,

- Jørgen Randers and William Behrens III, Limits to Growth, 1972, [clubofrome.org/publication/the-limits-to-growth](http://clubofrome.org/publication/the-limits-to-growth).
3. Sumya Bhowmich, "Sustainable Development: Evolution of a Kind," Observer Research Foundation, June 9, 2023, [online.org/expert-speak/sustainable-development-evolution-of-a-kind#:~:text=Sustainable%20development%20became%20mainstream%20after.generation%20without%20compromising%20the%20ability](https://online.org/expert-speak/sustainable-development-evolution-of-a-kind#:~:text=Sustainable%20development%20became%20mainstream%20after.generation%20without%20compromising%20the%20ability).
  4. United Nations (UN) Department of Economic and Social Affairs, Sustainable Development "The 17 Goals," <https://sdgs.un.org/goals>.
  5. International Organization for Standardization, "The ISO Survey: ISO Survey 2022," [iso.org/the-iso-survey.html](https://iso.org/the-iso-survey.html).
  6. UN Global Compact, <https://unglobalcompact.org>.
  7. Willy Vandenbrande, "Reflections on Quality in 101/2 Columns," self-published, Amazon KDP, Column 8, p. 142.
  8. ASQE, "2023 ASQE Insights on Excellence Executive Summary and Annual Report," December 2023, <https://asq.org/quality-resources/benchmarking/2023-asqe-insights-on-excellence-executive-summary-and-annual-report?id=b51e21a50b94493d9b5b2c78a1ed1a4f>.
  9. B-Corp. Certification, "Measuring a Company's Entire Social Environmental Impact," Oct. 6, 2023, [www.bcorporation.net/en-us/certification](http://www.bcorporation.net/en-us/certification).
  10. Global Reporting Initiative, [globalreporting.org](http://globalreporting.org).
  11. ScienceBasedTargets, <https://sciencebasedtargets.org>.
  12. ASQE, "2023 ASQE Insights on Excellence Executive Summary and Annual Report," see reference 8.
  13. Willy Vandenbrande, "Reflections on Quality in 101/2 Columns," see reference 7, Column 1, p. 13.
  14. The application of quality management philosophy, principles and tools has helped many organizations become more sustainable and financially successful. John R. Dew described several examples from the Quality Sustainability Award of the International Academy for Quality in "Sustained Effort," Quality Progress, January 2022, pp. 22-26.
  15. Willy Vandenbrande, "The Role of Quality Management in Ensuring a Sustainable Planet," Journal for Quality and Participation, January 2020, pp. 10-12.
  16. Willy Vandenbrande, "Quality for a Sustainable Future," Total Quality Management & Business Excellence, Vol. 32, Nos. 5-6, March 2019, pp. 1-9.
  17. Stockholm Resilience Centre, "Planetary Boundaries," [stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries.html](http://stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries.html).
- 作者：
- Willy Vandenbrande is an author and speaker for Quality for Nature in Belgium. He earned a master's degree in engineering metallurgy from the University of Ghent in Belgium. An ASQ fellow, Vandenbrande is an ASQ-certified Six Sigma Black Belt. He is an IAQ Academician and current chair of the Quality in Planet Earth Concerns Think Tank.
- 資料來源：
- Quality Progress May 2024, Page 14-19  
Reprinted with permission from Quality Progress©  
2024 AQS,  
[www.asq.org](http://www.asq.org) All rights reserved. No further distribution allowed without permission.