

組織企業社會責任回應模型

The Model for Organization Responding to Corporate Social Responsibility

方世榮¹ Shyh-Rong Fang 黃瓊瑤² Chiung-Yao Huang 陳育成³ Yu-Cheng Chen
修平技術學院行銷與流通管理學系 國立雲林科技大學會計系 國立中興大學財務金融學系

¹Department of Marketing and Distribution Management, Hsiuping Institute of Technology, ²Department and Graduate Institute of Accounting, National Yunlin University of Science & Technology, and ³Department of Finance, National Chung Hsing University

(Received October 21, 2008; Final Version October 19, 2009)

摘要：企業社會責任 (CSR) 導向之經營理念雖是全球發展趨勢，然對大部分台灣企業而言，CSR 的概念與執行實務則仍處於萌芽階段，而如何有效回應企業社會責任是經理人所重視的實務管理議題。本研究以價值觀點及行動導向二個構面將 CSR 策略分為回應式 CSR 策略、預防式 CSR 策略、調節式 CSR 策略與積極式 CSR 策略，並將研究焦點著眼於 CSR 動態能力對 CSR 策略與組織財務績效間關係的影響。本研究採用模型-個案研究方法，先建立概念性理論架構，再以四個個案公司的事件說明在實務之應用。最後，討論本研究對實務與理論的貢獻，並提出研究限制與未來研究建議。

關鍵詞：企業社會責任策略、CSR 動態能力、組織財務績效

Abstract: With the increasing trend of attention to the corporate social responsibility (CSR) in business all over the world, this paper propose four types of CSR strategies- reactive, defensive, anticipatory and proactive- according to both of value perspective and behavioral orientation.

Furthermore, this paper explores the effect of CSR dynamic capability on the relationship between CSR strategy and the financial performance. Model-case studies approach is applied to construct the conceptual theory framework and explain the practical application of the case studies. We conclude with the practical and academic contributions of this study. At last, we also discuss the limitations and suggestions for future research.

Keywords: Strategy of Corporate Social Responsibility, CSR Dynamic Capability, Corporate Financial Performance

1. 緒論

學者對於企業應否負起社會責任，以及所應擔負社會責任範圍與對象，一直有許多不同看法¹。即使企業社會責任的研究日益成熟，且已有大量研究探討企業社會責任（CSR）與組織財務績效（CFP）關聯性（Lee, 2008），其中大部分研究結果都支持兩者存在正向關係（e.g. Orlitzky *et al.*, 2003），但仍未獲得一致性結論（Husted and Allen, 2007）。特別是針對 CSR 推動尚屬萌芽階段的台灣企業²而言，CSR 到底是成本抑或是策略性投資，更是重要且具有時事迫切性的管理課題。

社會環境變動、法令持續頒布與修訂，以及利害關係人權益意識日益高漲等經營環境改變，使企業營運與利害關係人間互動更為密切且兼具動態改變特性。由於組織所應擔負社會責任範圍與對象，目前尚無一致性結論，因此每一組織皆會依照自身狀況，制定 CSR 策略以管理組織與利害關係人間關係，因此本文首先探討 CSR 策略類型。此外，CSR 具有動態改變特性，然過去文獻由公司層級探討 CSR-CFP 間關係時，鮮少考量 CSR 動態改變因素（Van der Laan *et al.*, 2008），因此引發本文探討 CSR 動態能力對 CSR-CFP 間關係影響的動機；此類議題的探討應可解開 CSR-CFP 關係之文獻未獲得一致性結論之謎。

企業社會責任的實踐是否僅需符合法令規範程度？抑或須超越法令規範的程度？這是經理人在實踐過程中常會遇到的問題（胡憲倫等，民 95）。此外，探討綠色企業的相關文獻，則常以符合法規或超越法規遵循的環境策略，將產業中的企業區分為遵循導向（compliance-driven）企

¹ 例如，古典學派主張企業唯一的社會責任就是替股東獲得最大利潤，若使用企業資源從事非創造股東利潤的活動則是不合法的；而社會經濟學派則認為，企業的義務應是追求所有符合社會價值觀並執行滿足社會的活動。

² 依據遠見雜誌 2007 年出刊之調查結果顯示，2005 年國內本土上市公司僅有 27.6% 有發布履行企業社會責任的資訊，而至 2006 年此比例則上升為 55.3%，至於在台的外商企業更達 64.3%。由此可見，CSR 已逐漸受國內企業重視，並形成一種全球趨勢。

業與預應式導向 (proactive-driven) 企業 (Schot and Fischer, 1993)。另外, Ruf *et al.* (2001) 亦認為在相同產業的組織, 對同一利害關係人對象之需求, 至少都要使其達到一定程度的滿足。若組織視利害關係人需求是一種成本支出, 則會採取遵循 (compliance) 行動, 證明組織已達到該產業的共同規範與要求。相反的, 若組織視利害關係人需求是一種策略性投資, 則會採取積極影響行動來發展公司專屬的利害關係人回應能力, 以滿足利害關係人需求 (Oliver and Holzinger, 2008), 因此本文以組織擬採行的 CSR 行動導向 (遵循或積極影響) 作為 CSR 策略分類的一個構面。

組織善盡企業社會責任的同時, 尚須能實現組織績效目標方能永續生存 (胡憲倫等, 民 95)。Russo and Fouts (1997) 認為組織透過資源佈署以管理利害關係人需求, 是維持或創造競爭優勢的重要來源之一, 且策略管理文獻也發現 CSR 活動可成為組織競爭優勢的來源, 成為有價值的投資以幫助企業達成績效, 這些研究發現隱含著 CSR 對公司的財務績效有重要意涵 (Kanter, 1999; McWilliams *et al.*, 2006; Porter and Kramer, 2006; 2002); 即 CSR 策略有效, 將會進一步反映至 CFP。準此, 本文認為企業判定 CSR 策略時, 價值的準則是其考量的重要觀念, 因此本文以價值觀點 (維持或創造) 作為 CSR 策略分類的另一個構面。最後, Oliver and Holzinger (2008) 探討動態政治環境下政治策略管理有效性的議題時, 即以價值觀點 (維持與創造) 與策略導向 (遵循或影響) 兩個構面, 將組織政治管理策略進行分類。

依據前述文獻, 基於價值維持或創造的動機, 組織需有效處理利害關係人需求 (Hart, 1995; Russo and Fouts, 1997), 而所採行的 CSR 行動則可區分為遵循導向或積極影響導向 (Fragos and Bennett, 1994; Hart, 1995; Oliver and Holzinger, 2008; Ruf *et al.*, 2001), 因此本文以價值觀點 (維持或創造) 與策略導向 (遵循或積極影響) 兩個構面, 將 CSR 策略分為四大類型; 包括回應式 CSR 策略、預防式 CSR 策略、調節式 CSR 策略與積極式 CSR 策略。

綜合言之, 重視 CSR 的公司, 本身都有其 CSR 策略, 但這些 CSR 策略是否有效反應至 CFP, 則須視公司是否具備 CSR 動態能力而定。本文的特色是奠基於現有文獻基礎上, 先區分出 CSR 策略類型, 然後進一步考量 CSR 環境 (利害關係人對象與議題) 兼具複雜與動態改變的特性, 加入組織 CSR 動態能力因素, 探討 CSR 動態能力對 CSR-CFP 間關係的影響。除命題推論外, 並以台灣獲選最佳企業公民之標竿企業, 成功執行 CSR 策略案例, 說明本文概念性理論架構在實務的應用。強化這些問題的思考, 將有助於 CSR 觀念尚屬萌芽階段的台灣社會持續推動 CSR。

2. 文獻回顧

本節說明相關理論基礎在本文之應用, 首先彙整有關組織利害關係人與企業社會責任文獻、CSP-CFP 關聯性文獻, 繼而闡述本文 CSR 策略分類, 最後將 CSR 策略與 CSR 動態能力連

結，用以解釋為何特定 CSR 動態能力會影響特定 CSR 策略的有效性，進而反映至 CFP。

2.1 組織利害關係人與企業社會責任 (CSR)

Freeman (1984) 是最早在管理學領域提出利害關係人觀點 (stakeholders theory) 的學者，並將利害關係人定義為「任何一個會影響組織，或受組織行動、決策、政策、行為與目標所影響的個人或團體」。資源依賴理論將組織視為一個開放系統，在資源有限的前提下，組織為了生存必須仰賴重要資源而得以永續經營，因此必須與外部資源控制者進行連結 (Jawahar and McLaughlin, 2001; Pfeffer and Salancik, 1978)。由於資源依賴理論強調企業如何降低對環境的依賴，提升環境對組織本身的依賴，因此將資源依賴理論的觀點應用至本文情境，即意味著組織對於本身資源配置決策的重點，在於如何制定資源配置決策以降低對環境 (亦即所謂利害關係人) 的依賴。

再者，企業所應擔負社會責任之範圍與對象，仍存在許多不同看法。Carroll (1979) 認為企業社會責任內涵包括經濟責任、法律責任、倫理責任和自由裁量責任。若以關係的本質來區分，亦可將利害關係人對象分為主要利害關係人 (primary stakeholders) 與次要利害關係人 (secondary stakeholders) (Casciaro and Piskorski, 2005)；前者與組織有直接交換與互惠的關係，屬於有較高頻率、重複性互動(e.g.顧客、股東)與外顯契約 (e.g.員工) 的關係特性。組織發展與維持和主要利害關係人間之關係，可避免員工、顧客與股東等可提供重要資源的利害關係人流失 (Van der Laan *et al.*, 2008)，或可增進利害關係人對公司的青睞，而正面影響組織績效。至於後者則與組織通常無直接交換關係，主要係指政府或利益團體 (interest groups) 透過間接方式，影響潛在顧客的購買決策，或影響潛在員工與投資人對組織的青睞，且該影響力需經過一段較長時間才會呈現 (Casciaro *et al.*, 2005; Van der Laan *et al.*, 2008)。組織發展與維持和次要利害關係人間之關係，目的在於取得或維持合法性，以避免相關利益團體對組織營運採取抗爭行動 (Van der Laan *et al.*, 2008)，亦或可發展正面聲譽以提升組織財務績效。

另外，國外已經有很成熟的 CSR 資料庫且經常被實證研究所採用，例如 KLD 資料庫 (Kinder, Lydenberg, and Domini, Inc.) (Hillman and Keim, 2001)；至於談到 CSR 議題，大部分學者的共識都會提及產品相關議題、社區關係、環境保護、女性及少數民族議題、勞工關係，以及核能動力等議題 (Ruf *et al.*, 2001)。Carroll (1979) 則指出利害關係人相關的重要議題，涵蓋消費者主義、環境、歧視、產品安全、職業安全與股東等多層面向的社會議題。另外，亦有學者透過深入訪談與問卷調查方式，取得 CSR 相關的資料來源；例如，Wu (2002) 以台灣企業為研究對象，探討個人倫理決策制定 (ethical decision-making)、企業倫理與組織績效之關係。藉由問卷調查所獲資料進行因素分析後，共萃取出行銷倫理、組織內部民主、訓練與發展及內外部公共關係四個因素。

綜上所述，組織的利害關係人對象是多元的，且每一企業皆會權衡其相對重要性，給予不同權重作為資源佈署依據 (Graves and Waddock, 1994; Ruf *et al.*, 1998; Ruf *et al.*, 2001)。然不論是針對那一類型的利害關係人需求，組織所採取行動可依該產業對該特定利害關係人需求回應的共同規範與要求，區分為遵循導向或積極影響導向之 CSR 行動 (Fragos and Bennett, 1994; Hart, 1995; Oliver and Holzinger, 2008; Ruf *et al.*, 2001)，因此本文並未再細分不同的個別利害關係人。

2.2 企業社會責任績效 (CSP) 與企業財務績效 (CFP) 關聯性

CSR 議題與組織績效的關係，可從不同面向來討論；其中 CSR 可分別由個人層級或組織層級來分析，而組織績效亦可區分為財務性績效與非財務性績效。例如，Wu (2002) 以台灣企業為研究對象發現，個人倫理決策制定、企業倫理與組織非財務性績效有高度相關，且傑出的台灣中小企業會避免出現虛報費用、逃漏稅與誤導性廣告等非倫理行為。此外，Van der Laan *et al.* (2008) 由心理學的展望理論 (prospect theory) 與社會學的資源依賴理論 (resource dependence theory)，延伸利害關係人理論有關 CSP-CFP 間關聯性之探討，以進一步瞭解利害關係人異質性與認知偏誤對 CSP-CFP 間關係的影響；其研究結果雖未支持次要利害關係人群組之 CSP-CFP 間關係比主要利害關係人群組明顯的主張，但支持在相同條件下，負面 CSP 對 CFP 之影響較正面 CSP 之影響為大的推論。而 Ruf *et al.* (2001) 則由交易成本經濟學 (Williamson, 1975; 1985) 與資源基礎觀點 (Barney, 1991; 1986; Wernerfelt, 1984) 切入，延伸利害關係人理論有關 CSP-CFP 間關聯性的探討。交易成本經濟學觀點可用以解釋滿足利害關係人需求或組織發出合作意願的訊號，可減少雙方簽訂正式契約所產生的高成本。資源基礎觀點則視迎合利害關係人需求為一種策略性投資，因為組織藉由發展競爭者無法模仿的額外或互補性技術，將可獲得競爭優勢 (Russo and Fouts, 1997)。換言之，此兩種理論不論由成本降低或提高競爭優勢角度切入，都支持改善 CSP 將可導致較佳的 CFP。

綜上所述，支撐 CSP-CFP 兩者之間關係推論的重要理論基礎，包括資源依賴理論、交易成本經濟學與資源基礎觀點等。由公司層級探討 CSP-CFP 兩者間的關係是很多文獻所關注的，而實證結果顯示兩者是正向、負向或無關雖尚無一致性結論 (Margolis and Walsh, 2003; Pava and Krausz, 1996)，但大多傾向支持正向關係。此外，文獻有關 CSR 策略為何有效，可進一步正面影響 CFP 之探討也相對缺乏。基於 CSR 環境 (利害關係人對象與議題) 兼具複雜與動態改變的特性，本文加入組織 CSR 動態能力因素，探討 CSR 動態能力對 CSP-CFP 間關係的影響。

2.3 CSR 策略

策略是指組織佈署資源以取得競爭優勢的機會組合 (Oliver and Holzinger, 2008)，而 Russo and Fouts (1997) 亦主張企業可使用組織資源，透過處理利害關係人需求的機會以維持競爭優勢；本文定義 CSR 策略為組織佈署資源管理利害關係人需求，以取得競爭優勢的機會組合。當

組織存在維持或創造價值的動機時，若組織視利害關係人需求是一種策略性投資的機會，將採取積極影響行動，藉由組織資源與能力的發展或重整，建立企業專屬的特定利害關係人需求回應機會，可提升組織財務績效 (Fragos and Bennett, 1994; Oliver and Holzinger, 2008; Russo and Fouts, 1997)。然若組織視利害關係人需求是一種成本支出，為證明組織已達到該產業的共同需求，則會採取遵循產業規範導向的行動，用以維持組織財務績效 (Oliver and Holzinger, 2008; Ruf *et al.*, 2001)。

依據前述文獻以價值觀點 (維持或創造) 與策略導向 (遵循或積極影響) 兩個構面，本文將 CSR 策略分類，包括回應式 CSR 策略、調節式 CSR 策略、預防式 CSR 策略與積極式 CSR 策略。表 1 說明四種 CSR 策略類型的內容；回應式 CSR 策略係指組織採取遵循行動，證明達到產業的共同規範與要求，而維持組織價值。調節式 CSR 策略係指透過影響力來協商利害關係人需求的改變，而維持組織價值。預防式 CSR 策略則是企業積極透過環境預測及掃描系統，提前佈署相關資源以遵循未來利害關係人之需求，而創造組織價值。最後，積極式 CSR 策略則是指企業透過本身影響力，形塑有利於組織利益之利害關係人需求改變並加以滿足，使企業成為該產業之推動者，而創造組織價值 (Carroll, 1979; Clarkson, 1995)。

2.4 CSR 動態能力與 CSR 策略

加入動態能力觀點至本文所探討 CSR 議題之正當性理由包括：(1)動態能力強調組織回應營運環境改變的調適能力差異，會對組織財務績效產生不同影響 (Teece *et al.*, 1997)。在本文探討的 CSR 情境中，企業經營成敗乃繫於與利害關係人間之持續關係互動。例如，最近的毒奶粉事件，甚至於許多包含奶製品添加物的食品，都被驗出具有對人體有害之三聚氰胺成分，因而引發民眾對於食品安全的強烈疑慮與消費卻步；這些都是企業無法有效執行 CSR 策略，回應消費

表 1 CSR 策略類型

行動導向	價值觀點	
	價值維持	價值創造
遵循	1. 回應式策略 (有既定之需求才回應) 例子： ● 發展高效率的污染防治程序，以符合綠色供應鏈要求之標準	3. 預防式策略 (做到未來可能被要求的) 例子： ● 建置預期未來利害關係人需求改變所需之營運程序
積極影響	2. 調節式策略 (透過影響力來協商利害關係人需求) 例子： ● 透過網絡中重要成員的社會性連結，提高利害關係人對公司的正面認知	4. 積極式策略 (創造需求並加以滿足，成為產業領導者) 例子： ● 形塑新的利害關係人需求並加以滿足以符合組織利益

者對產品安全可靠之需求，最後導致消費者離去而影響財務績效的最佳例證。又如位於國際供應鏈一環的企業，若無法符合下游顧客之環保規格需求，亦或回應速度較競爭者緩慢，將無法獲得訂單；因此企業必須提升 CSR 動態能力以回應利害關係人需求改變，方能有助於組織財務績效的維持或提升。(2)動態能力亦強調提升企業重要資源的生產力，以提高組織獲利 (Makadok, 2001)。本文所探討之 CSR 亦重視藉由創新行動來遵循或積極影響利害關係人需求，而反映在組織的財務績效表現；兩者觀點是一致的。(3)雖然文獻指出組織已視 CSR 為重要營運政策之一，並探討 CSR 對 CFP 的影響，但尚未考量 CSR 的動態特性。由於利害關係人對組織之要求與期待，兼具複雜性與變動特性，而 CSR 動態能力會影響重要資源的生產力 (Richard, 2001)，以及回應利害關係人需求改變之調適能力 (Teece *et al.*, 1997)，因此會決定 CSR 策略是否有效，進而反映至組織財務績效。準此，本文認為組織 CSR 動態能力對 CSR 策略的有效性扮演關鍵性角色，因此加入 CSR 動態能力觀點，可填補 CSR 與策略管理的文獻缺口。

動態能力的觀點認為組織應該發展或主動調整組織從資源本身所產生之優勢與競爭力，並將之轉化為回應環境變化的能力。本文所指的 CSR 動態能力則專注在 CSR 策略目標上，強調在組織 CSR 策略目標的應用；由於 CSR 動態能力的概念可突顯組織因應 CSR 環境 (利害關係人對象與議題)變化的能力，因此特定的 CSR 動態能力可影響特定 CSR 策略的有效性。例如，Deeds *et al.* (2000) 之研究發現，高科技廠商因能持續開發新產品，所以能夠因應快速環境變動及全球化競爭。Aoki (1990) 亦指出，將企業所擁有的內部資源，以及透過策略聯盟等方式所獲致的互補性資源及其他重要資源 (例如:技術知識)，有效率且有效能地加以整合，可創造組織價值(Aoki, 1990)。在產品開發方面，若管理者能結合多種技術，企業將能創造具有獲利性之新產品或服務 (Eisenhardt and Martin, 2000)。再者，企業有效率且有效果的持續監控市場和科技變化，並快速完成資源重組或轉換，可使企業有效因應環境改變、對抗競爭對手並符合市場所需 (Amit and Schoemaker, 1993)，因此對組織績效產生正面影響。Eisenhardt and Martin (2000) 則主張動態能力是一組獨特且可辨識的程序，特別強調環境的動態性，以及策略管理在適應、整合與重新組合組織技術、資源與功能以與環境配適的關鍵角色 (Teece and Pisano, 1994)。

綜上所述，動態能力係指藉由發展、整合與重新佈署組織資源與能力，以與動態環境需求配適 (fit) 的能力 (Teece *et al.*, 1997)；特別強調組織發現機會的敏感度、快速創新 (innovation)、適應 (adaptation) 與彈性 (flexibility) 等特性 (Augier and Teece, 2007)。本文的 CSR 動態能力則強調在組織 CSR 策略目標的應用，定位為藉由發展、整合與重新部屬組織資源與能力，以與各利益關係人需求配適之能力。

2.5 CSR 策略的有效性

CSR 策略有效的本質為組織透過所採行動策略可達成預期的效果。以下分別論述四種 CSR

策略有效性之概念，以及特定 CSR 動態能力對 CSR 策略有效性所扮演的關鍵角色。

2.5.1 回應式 CSR 策略的有效性

回應式CSR策略的有效性，係指遵循既定的利害關係人需求，以維持組織財務績效。在全球化運作的趨勢下，組織經營環境變得更複雜與動態，為持續遵循新法規的規範或顧客對產品的新需求，組織需要不斷進行員工在職訓練，以及技術創新的相關投資。在彈性的組織結構下，溝通是一種橫向的建議並可提供最新情報，而組織內部適度授權可即時進行需求的調整，且員工間有較高的相互學習意願與較佳學習成效 (Burns and Stalker, 1961；Fragos and Bennett, 1994)，因此組織具備較佳彈性結構調整的CSR動態能力時，會以較高效率及較低成本的方式，持續進行內部程序的重整，用以遵循新法規規範或顧客之新要求 (Griffin and Dunn, 2004; Henderson and Cockburn, 1994)。準此，組織具備彈性組織結構的CSR動態能力時，可藉由更具效率與效果的內部程序重整，與利害關係人之需求配適 (Baum and Wally, 2003; Henderson and Cockburn, 1994)，因此決定了回應式策略的有效性，進而反映至組織財務績效之維持。

2.5.2 調節式 CSR 策略的有效性

調節式 CSR 策略的有效性，係指採取行動協商並影響利害關係人需求改變，以維持組織財務績效。社會網絡文獻指出，社會性連結可引導重要社會資本的產生與累積 (例如：信任) (Burt, 1992; Gulati, 1998; Tsai and Ghoshal, 1998)，而這些社會資本可提升行動者的能力，獲得社會網絡中重要成員的支持，並可對網絡中其他成員發揮影響力，以確保組織績效 (Tsai and Ghoshal, 1998)。組織與利害關係人進行協商時，要能夠說服利害關係人組織所提供的未來利益比其所要求的利益為大；而這些利益的實現是在未來，需要有信任社會資本為基礎方能獲得成員的支持。換言之，信任社會資本累積與擴散的 CSR 動態能力，可活絡並持續發展組織的社會性連結 (Amit and Schoemaker, 1993; Burt, 1992)，獲得網絡中重要成員支持並影響利害關係人需求之改變 (Coleman, 1990)。準此，調節式 CSR 策略是藉由信任社會資本累積與擴展的 CSR 動態能力，持續活絡社會性連結以獲得社會網絡中重要成員支持並發揮其影響力，且能與利害關係人之需求改變配適 (Blyler and Coff, 2003; Coleman, 1990; Tsai and Ghoshal, 1998)，因此決定了調節式策略的有效性，進而反映至組織財務績效之維持。

2.5.3 預防式 CSR 策略的有效性

預防式 CSR 策略的有效性，係指預測並遵循未來利害關係人需求之改變，以創造組織財務績效。組織透過環境掃描 (environmental scanning) 可蒐集其他企業無法取得的資訊，並將所蒐集到的資訊加以分析整理，以辨識出重要因素及情境發展，並預測未來變化。組織若具備掃描與預測環境改變的 CSR 動態能力，將可提早發現利害關係人未來需求之改變，持續累積相關執行的知識以進一步採取預防的因應行動 (Mahon, 2002; Oliver and Holzinger, 2008)。準此，組織

具備掃描與預測之 CSR 動態能力，可藉由資源佈署的預防行動，與利害關係人未來需求的改變相配適，並取得首先移動者優勢，因此決定了預防式策略的有效性，進而反映至組織財務績效的創造。

2.5.4 積極式 CSR 策略的有效性

積極式 CSR 策略的有效性，係指採取行動形塑利害關係人的需求，以創造組織財務績效。制度理論主張權力會流至有較大能力之組織手中，因而該組織能夠形塑或操縱鑲嵌於該制度中的基本價值觀與信念 (DiMaggio and Powell, 1983; Oliver, 1991)。組織若具備社會文化影響力的 CSR 動態能力，可藉由執行獨特的組織社會運作機制，創造社會新的資訊流動並形成信念，且能與組織的規範、文化與產品相連結 (DiMaggio and Powell, 1983; Oliver and Holzinger, 1991; Pfeffer and Salancik, 1978)，因此決定了積極式策略的有效性，進而反映至組織財務績效之創造。

綜上所述，本研究所探討四種 CSR 策略有效性，決定於四種 CSR 動態能力。包括：(1)彈性組織結構的 CSR 動態能力，係指有效率與有效果的調整組織結構與內部程序，持續執行回應既定法規與規範的能力；(2)信任社會資本累積與擴展的 CSR 動態能力，係指持續發展與擴展社會性連結，以有效執行協商利害關係人需求改變的能力；(3)環境掃描與預測的 CSR 動態能力，係指持續更新與累積知識並佈署相關資源，因應未來利害關係人需求改變的能力；(4)影響社會文化的 CSR 動態能力，係指持續透過獨特的組織社會運作機制，創造社會新的資訊流動與形成信念，並與組織的規範、文化與產品相連結的能力。換言之，這些 CSR 動態能力可使組織透過資源與能力的發展、整合或重新佈署，有效轉化為回應利害關係人需求之能力，以達成 CSR 策略的目標。表 2 彙整四種不同 CSR 策略下，特定 CSR 動態能力對不同 CSR 策略有效性的影響。

2.6 命題推論

2.6.1 回應式策略

在高度管制的產業，像是醫藥業、化工業、航空業與金融服務業等，特別需要發展高效率的資訊處理程序，可蒐集並提供即時、完整且可靠的資料來符合相關法令規定，以取得合法性。換言之，當組織面對來自於法令規範改變而存在之既定利害關係人需求時，需要執行組織結構與程序重整以回應利害關係人需求，而執行組織結構與程序重整的速度、效率與品質，決定了回應式 CSR 策略的有效性 (Henderson and Cockburn, 1994)。例如，組織結構越具彈性調整與程序重整的 CSR 動態能力，則員工教育訓練的相互學習更快速；又如，公司持續生產程序的創新，發展具成本效益的資訊裝置技術以符合經營環境中相關法令的規定，這些彈性的內部程序重新配置能力，可有效達成員工有效率且有效果地執行符合法令規範的行動，獲得組織合法性地位。

綜上所述，彈性組織結構的 CSR 動態能力，使企業對人員訓練與技術創新投資等內部程序的重整，更具效率與效果。如此一來，組織除能快速且有效率地回應法規的改變，以取得合法

表2 CSR策略與CSR動態能力

	遵循導向		積極影響導向	
	回應式 CSR 策略	預防式 CSR 策略	調節式 CSR 策略	積極式 CSR 策略
CSR策略的有效性(達成預期目標)	遵循既定的利害關係人需求,以維持組織財務績效	預測並遵循未來利害關係人需求之改變,以提升組織財務績效	採取行動協商並影響利害關係人需求改變,以維持組織財務績效	採取行動形塑利害關係人的需求,以提升組織財務績效
有助於CSR策略目標達成之CSR動態能力	彈性組織結構的CSR動態能力	環境掃描與預測的CSR動態能力	信任社會資本累積與擴展的CSR動態能力	影響社會文化的CSR動態能力
CSR動態能力藉由資源與能力的發展、整合或重新佈署,而影響CSR策略目標之達成	彈性的組織結構,使企業對人員訓練與技術創新的投資,可以更高效率,以及較低成本方式來持續執行內部程序重整。	持續投資於環境即時掃描、僱用專家,並累積知識,可事先預測利害關係人需求之改變而提早佈署資源因應,獲得首先移動者之優勢。	信任社會資本累積與擴散,可活絡並發展組織在網絡中的社會性連結,因此可獲得網絡成員支持並有效影響利害關係人需求的改變。	組織透過獨特的社會運作機制,創造社會新的資訊流動與形成信念,並與組織的規範、文化與產品相連結。
CSR策略案例 ³	永光化學	台積電	中華電信	統一超商

性地位外,同時亦能增加利害關係人對組織的認同。換言之,擅長將組織彈性調整程序與外部法規加以連結的企業,有助於組織達成經營效率性,並獲得合法性地位 (Griffin and Dunn, 2004); 此說明了彈性組織結構的 CSR 動態能力,可扮演回應式策略有效性的關鍵角色。依據 Ruf *et al.* (2001) 之觀點,若彈性組織結構之 CSR 動態能力越高,則執行的效率與合法性地位可較相同產業中的企業為高,因此可保持競爭優勢 (Pratima and Kendall, 2000),維持組織的財務績效。據此,本研究推演命題 1a 與 1b 如下:

命題1a: 公司彈性組織結構之CSR動態能力,決定了回應式CSR策略的有效性。

命題1b: 有效的回應式CSR策略,得以維持組織財務績效。

2.6.2 調節式策略

當組織發生未預期的利害關係人需求改變時,會採取協商或影響行動以保護現狀 (Amit and Schoemaker, 1993)。依據社會網絡理論,企業透過直接或間接社會性連結所累積的信任社會資本,可用以影響網絡中重要成員,並發揮其影響力以遊說利害關係人之需求 (Burt, 1992; DiMaggio and Powell, 1983; Gulati, 1998),藉以維持彼此關係 (Blyler and Coff, 2003; Coleman, 1990)。

組織若累積足夠信任社會資本,將可持續活化社會性連結以有效說服利害關係人,相信組織未來所提供的利益比其所要求的利益為大,因此有效協調利害關係人需求之改變。換言之,組織具備信任社會資本累積與擴展的 CSR 動態能力,意味著鑲嵌於組織獨特且可辨識之關係管

³ 本文 CSR 策略案例之選擇標準,請參見 3.1 節的個案選擇說明。

理程序，可有效影響利害關係人需求改變並維持雙方關係，以保護組織市場地位 (Blyler and Coff, 2003)。當組織所鑲嵌的獨特且可辨識之關係管理程序越不易被競爭者所模仿，則可避免員工、顧客與股東等可提供重要資源的利害關係人流失 (Van der Laan *et al.*, 2008)，因而得以維持組織的財務績效。據此，本研究推演命題 2a 與 2b 如下：

命題2a: 信任社會資本累積與擴展的CSR動態能力，決定了調節式策略的有效性。

命題2b: 有效的調節式策略，得以維持組織財務績效。

2.6.3 預防式策略

提升組織內部掃描與預測的能力，有助於企業取得潛在環境改變的最新知識，即時在事件發生前做適當因應 (Oliver and Holzinger, 2008)，因而有效獲得首先移動者之優勢並提升組織正面聲譽效果 (Mahon, 2002)。動態掃描與預測能力可用不同方式加以操作化，例如：持續投資掃描設備、加強員工訓練以提昇環境掃描與攸關知識取得的能力，或僱用專業人士定期提供最新變動與因應對策的建議等 (Oliver and Holzinger, 2008)。此概念類比於本文情境則意味著，組織具備即時性利害關係人需求掃描的 CSR 動態能力，可預期未來利害關係人需求改變，持續取得並累積最新知識，透過事前因應行動與資源佈署，因此可獲得首先移動者的優勢。此外，顧客、供應商、競爭者與政府亦會對公司產生正面認知，有助於提升公司聲譽 (Mahon, 2002)。上述這些組織將未來利害關係人需求視為一種策略性投資，據此所發展出來的專屬利害關係人回應能力，需要較長的時間累積才能呈現效果，因此可創造競爭者的進入障礙，有助於獲得公司獨特利潤 (Oliver and Holzinger, 2008)，提升組織的財務績效。據此，本研究推演命題 3a 與 3b 如下：

命題3a: 公司掃描與預測的CSR動態能力，決定了預防式CSR策略的有效性。

命題3b: 有效的預防式CSR策略，得以提升組織財務績效。

2.6.4 積極式策略

依據制度理論，有較大權力之組織能形塑或操縱鑲嵌於該制度的基本價值觀與信念 (DiMaggio and Powell, 1983; Oliver, 1991)。而在衡量可形塑或操縱基本價值與信念方面，可用組織投資於媒體與公共關係等不同社會運作機制管道，能否有效影響該社會文化，進而形成共同信念來衡量 (DiMaggio and Powell, 1983)。再者，組織具有影響社會文化的 CSR 動態能力時，透過此社會運作機制創造新的資訊流動與促進價值信念形成，並能與組織的規範、文化與產品相連結，這些鑲嵌於組織的獨特社會文化影響力，得以創造組織的財務績效 (Oliver, 1991; Pfeffer and Salancik, 1978; Suchman, 1995)。

準此，組織在經濟與制度環境中若能夠透過各種社會運作機制來影響社會文化的價值與信念，則可決定組織影響社會文化的能力 (Uzzi, 1997)。本文推論組織若具備影響社會文化的 CSR 動態能力，將可有效透過此社會運作機制，持續推動新資訊的流動並形成信念，且與組織規範、

文化及產品相連結 (DiMaggio and Powell, 1983)。換言之，有效發展與重新定義利害關係人的需求，並影響這些利害關係人的信念形成，此將有助於符合組織利益。這些創新的經營模式可創造獨特的利潤來源，提升組織財務績效。據此，本研究推演命題 4a 與 4b 如下：

命題4a: 影響社會文化的CSR動態能力，決定了積極式CSR策略的有效性。

命題4b: 有效的積極式CSR策略，得以提升組織財務績效。

3. 研究設計

個案研究方法可用於理論建構、理論測試或理論擴展，且可進行相關檔案文件分析、深入訪談或問卷等方式來蒐集所需資料 (Eisenhardt, 1989)。依據 Yin (2003) 的觀點，個案研究法可運用於探索性、描述性或解釋性的研究，尤其當研究者對於特定時間點的社會現象提出「什麼 (what)」，「為什麼 (why)」及「如何 (how)」的研究問題時，則偏向於解釋性目的的個案研究。

非技術性的文獻，例如，私人信函、日記、傳記、政府公報、機構所出版的報告、報紙和錄音帶等，都可作為質性研究的資料來源，但所載內容之正確性則較不易查證，因此需利用不同資料間相互驗證 (徐宗國譯，民 93)。此外，個案研究係依據現有理論做證據的串連，其研究設計必須應用推理、判斷等思考過程，有系統地尋求事實的解釋 (張紹勳，民 92)，並由研究者主觀知識所歸納出來，因此個案研究的貢獻通常是對這些假設性結論有創新性見解 (尤克強，民 86)。

由於本文所欲回答之主要問題包括(1)CSR 策略類型有哪些? (2)CSR 動態能力對 CSR-CFP 間關係的影響為何? 亦即藉由哪些資源建構與重整的 CSR 動態能力，會使所採行之 CSR 策略有效，進而反映至組織財務績效，因此適合用個案研究。本文參考 Lynes and Andrachuk (2008)，雍惟奮、洪世章 (民 95) 所採用的模型-個案研究 (model-case studies approach) 設計；先以現有豐富的文獻為基礎發展本文概念性理論模型，然後以工具性引導討論的目的來選擇適當的個案公司，主要目的在於說明將理論應用於實際案例時的具體分析，因此選擇永光化學回應利害關係人 (顧客) 需求、中華電信協商利害關係人 (員工) 需求、台積電因應利害關係人 (股東) 未來需求，以及統一超商積極影響利害關係人 (顧客) 需求的個案“事件”，藉由不同資料來源驗證命題，並將結果彙整於附錄的表格中。

3.1 個案選擇

本研究共選擇四個個案進行分析與討論，包括永光化學、中華電信股份有限公司 (簡稱中華電信)、台灣積體電路製造股份有限公司 (簡稱台積電) 與統一超商股份有限公司 (簡稱統一超)。選擇這些個案之原因包括：(1)為國內上市公司，可取得相關公開資料較豐富與精確；(2)所執行企業社會責任現況，已登陸於“國內各大企業環境績效與永續發展報告書資料庫”

中；(3)為連續獲選為天下雜誌第一屆及第二屆「最佳企業公民 TOP50」之企業；由於該調查係由專業機構分析師、會計師及專家學者共同參與評選，因此評審結果有一定之專業公信力；(4)皆為國內所屬產業之龍頭企業，所執行之 CSR 策略與本研究探討之問題相契合，因此有助於工具性引導討論的目的。

3.2 資料蒐集與分析

個案研究可以是多重資料來源所組成，包括直接觀察、系統的訪談、政府與私人收藏的檔案資料或大眾媒體報導 (Leonard-Barton, 1990；雍惟奮、洪世章，民 95)，因此本文亦以公司公告之年報、官方網站、企業網站與及大眾媒體的 CSR 專題訪談報導等方式收集所需資料。個案資料的收集著眼於本文所提出模型的相關變數，包括 CSR 動態能力、所採行 CSR 策略與組織財務績效，而資料來源則涵蓋(1)年報，其為公司強制性的年度公開資訊；本文收集年報中所揭露之企業社會責任資訊；(2)社團法人中華民國企業永續發展協會所建置之「國內各大企業環境績效與永續發展報告書資料庫」；(3)經濟部投資業務處建置之台灣企業社會責任網站，所提供企業社會責任案例；(4)公司網站之企業社會責任推動的歷史沿革與成效資訊揭露；(5)大眾媒體有關 CSR 的專題訪談報導；採用不同文件來源以增加內在效度。表 3 為四個個案的基本資料及資料分析來源的彙整。

表 3 本研究個案基本資料

個案別	永光化學	中華電信	台積電	統一超商
產業別	化學工業	通信網路業	半導體業	貿易百貨
2007 年底資產規模	7,454,261 (千元)	465,234,117 (千元)	551,772,623 (千元)	42,637,512 (千元)
成立日期	1972 年	1996 年	1987 年	1987 年
天下 CSR 專題受訪者 ^(b)	財務處處長張仁棕 總經理陳偉望	董事長賀陳旦	董事長張忠謀	董事長高清愿 總經理徐重仁
資料來源涵蓋期間	(1) 2006 年及 2007 年公司年報 (2) 2007 及 2008 天下企業公民大調查 ^(a) (3) 2007 國內各大企業環境績效與永續發展報告書資料庫 (4) 2008/2/1-2008/9/15 查訪企業網站 (5) 2008/2/1-2008/9/15 查訪台灣企業社會責任網站			

^(a)：2007 天下企業公民之評選期間主要為企業截至 2006 年底之表現，2008 天下企業公民之評選期間主要為企業截至 2007 年底之表現。

^(b)：天下雜誌第 367 期 (民 96)，領先者的策略-企業社會責任
資料來源：本研究整理。

4. 研究結果

本文利用所蒐集的個案資料，針對本研究以理論為基礎所推論的命題進行討論，並不意味著四個個案企業各自只具備此四種動態能力中的某一種，因此是一種工具性選擇的目的 (Lynes and Andrachuk, 2008)，僅用以引導本文相關命題的討論，及說明理論模型在實務的運用。附錄則列示四家個案事件的 CSR 策略理論類型、命題驗證與個案次級資料內容摘要與來源對照表，用以佐證本文所分類四家個案事件的 CSR 策略，能夠符合理論邏輯，因此適合當作驗證不同 CSR 策略的個案事件，最後摘錄支持各命題結論的次集資料證據鍊與資料來源。

4.1 命題 1a 與 1b

本研究以永光化學回應利害關係人 (顧客) 之案例，說明採行回應式 CSR 策略⁴ 以維持與顧客間關係的動機，以及企業彈性組織結構的 CSR 動態能力⁵，如何影響回應式 CSR 策略的有效性，因而可維持組織財務績效。

台灣第一大，採全球行銷的染料廠永光化學於 1972 年成立，由於生產化學類產品，因此製造與生產程序往往涉及環境保護議題，屬於受相關法令高度管制之產業，需要遵循法令規範才能取得營運合法性。此外，台灣是海島型經濟體，缺乏原物料資源與內需市場，且面臨國際原物料成本上漲的全球微利競爭壓力下，價格轉嫁空間有限，造成附加價值不升反降；若無法以更具效率的方式生產，則組織生存將備受威脅，不利於財務績效之維持。

在上述背景下，基於遵循法令規範才能取得營運合法性，以及維持財務績效之動機，永光化學採取回應式 CSR 策略來回應買方對公司環境保護之強烈需求、國際客戶對公司投入綠色供應鏈之要求，以及國內「公開發行公司年報應行記載事項準則」之法令規範等；自 1998 年起引進環保新技術，重整製程減廢的改善程序。由於永光化學具備彈性組織結構的動態 CSR 能力，使得員工環保意識的教育訓練與技術學習得以落實，所投資的設備也可發揮功效，並成功建置全台第一套環境會計制度；因此員工在執行相關法令的速度與品質一併提升，能夠快速且有效地回應下游供應鏈中買方之需求，並響應了 1987 年聯合國提出的「永續發展」觀念，以及配合國內永續發展協會所推動企業「環境成本制度」的建置。上述這些有效的回應式 CSR 策略，使得永光化學不論在國內或國際市場，都因為能有效執行環保政策以符合國際大廠接單要求，避免可提供重要資源的顧客流失，因此得以維持組織財務績效。

綜上所述，永光化學在下游顧客與法規規範之既定要求下，採取回應式 CSR 策略。因具備

⁴ 本文所定義之回應式 CSR 策略的有效性，係指遵循既定的利害關係人需求，以維持組織財務績效。

⁵ 本文所定義之彈性組織結構的 CSR 動態能力，係指持續有效率與有效果的調整組織結構與內部程序，以與既定法規及規範相配適的能力。

彈性組織結構的 CSR 動態能力，使企業對人員訓練與技術創新的投資，有更多機會得以較高效率，以及較低成本來持續執行內部程序重整，達成效率提升並取得組織合法性地位。另由於「環境成本制度」的建置與推動能夠清楚辨識出隱藏的環境成本，在現今污染處理費日益高漲的經營環境下，永光化學的污泥量銳減，進而節省了每年高額的成本支出，且新的資訊系統可持續提供更合理的成本分攤方式，並突顯降低成本的方向，因此幫助決策者制定較佳的訂價、生產決策，有助於組織財務績效的維持，命題 1a 與 1b 獲得印證。

4.2 命題 2a 與 2b

在調節式 CSR 策略方面，本研究以中華電信協商利害關係人（員工）需求之案例，說明為何累積與擴散信任社會資本的 CSR 動態能力⁶，可影響調節式 CSR 策略的有效性⁷，進而可維持組織財務績效。

中華電信是台灣最大的固網通信、數據通信及行動電信服務業者，其網絡與員工遍及台灣 319 鄉。由於台灣本島和離島處處都有中華電信網路的服務，使其成為高度在地化的企業。中華電信在 2005 年從國營事業轉型為民營公司的過程中，由於體制與公司經營體質都面臨重大改變，員工擔心民營化會損及自身利益，因此透過工會採取不少集體抗爭行動，帶來勞資雙方衝突與對立。

在上述勞資衝突與對立的威脅下，由於員工的倫理舒適程度與工作滿意度有高度相關，且工作滿意度會影響生產力 (Fragos and Bennett, 1994)；因此，中華電信為了改變員工對立態度與抗爭行為所帶來生產力降低及組織市場地位威脅，採取調節式 CSR 策略來回應員工的需求。中華電信因具備信任社會資本累積與擴展的 CSR 動態能力，因此能夠透過各種互動平臺進行溝通，促進社會性連結；在累積足夠的信任社會資本後，公司有效協商並說服工會代表與員工，使其相信組織變革成功可帶來的潛在利益，比員工恐懼會喪失的利益為大，因此降低變革的阻礙。此外，中華電信持續在 2006 年設立「中華電信企業社會責任委員會」，企圖以 CSR 作為公司成長、形塑企業新文化的策略，將勞資雙方信任之社會資本延伸至社會公益，共同發揮組織的網絡連結力量以凝聚向心力；包括以「社區」為經營重心，落實城鄉數位落差、協助在地文化產業和耕耘社區生活三大面向進行 CSR。公司在經營「點台灣」計畫中，由全台員工推薦各地特色產業，再由中華電信基金會逐一進行了解與協助；從建立網站到協助台灣社區產業茁壯，充分利用勞資雙方所累積之信任社會資本，共同發揮網絡連結力量以維持組織優勢。例如，921

⁶ 本文所定義之信任社會資本累積與擴展的 CSR 動態能力，係指發展網絡中重要成員支持的資源，用以與利害關係人需求改變相配適的能力。

⁷ 本文所定義之調節式 CSR 策略的有效性，係指採取行動協商並影響利害關係人需求改變，以維持組織財務績效。

地震後，臺灣人信心受到很大創傷，需要重振地區產業，因此社區是很好的連結起點，其中「森林紅茶」的社區產業發展就是很好的例子；透過員工之推薦與勞資雙方共同合作，先由名導演鄭文堂把產品生產過程和社區營造過程拍成記錄片放至「點台灣」網站，再找設計師設計禮盒樣式，然後辦理「企業伴手禮」展，以連結臺灣企業與社區產業，成功的將論斤論兩賣的農產品轉型為文化產品。換言之，中華電信藉由「點台灣」計畫，不但持續累積勞資雙方之信任與員工向心力，亦發揮勞資雙方信任社會資本的槓桿力量，得以扶持社區特色產業。上述這些有效的調節式 CSR 策略，使得中華電信因透過網站分享平台而持續帶來商機與維持良好社區關係，因此得以維持組織的財務績效。

綜上所述，中華電信在面臨組織制度改變而帶來勞資衝突情況下，因其具備信任社會資本累積與擴展的 CSR 動態能力，所以能夠持續活化網絡中成員的社會性連結；逐漸降低勞資衝突，並能擴展彼此信任社會資本至社區連結的槓桿力量，用以促進組織與員工及社區間之關係發展，因此能夠達成鞏固中華電信在電信網路服務龍頭地位。另外，由於中華電信有效採取調節式 CSR 策略，因此得以使建置的網站分享平台，持續帶來顧客使用量與擴充商機，有助於維持組織財務績效。命題 2a 與 2b 獲得印證。

4.3 命題 3a 與 3b

本研究以台積電因應利害關係人（股東）未來需求，說明企業具備掃描與預測的 CSR 動態能力⁸，如何影響預防式 CSR 策略的有效性⁹，進而創造組織財務績效。

台積電是台灣半導體教父，1987 年 2 月 21 日於新竹科學園區成立，並在台灣證券交易所掛牌上市，且台積電股票亦以 TSM 為代號，轉換成存託憑證 (ADR) 於美國紐約證券交易所 (NYSE) 掛牌交易。台積電是全球第一家，也是全球規模最大的專業積體電路製造服務公司，不從事設計、生產、或銷售自有品牌產品，而專為客戶提供製造服務，是全球積體電路業者的重要合作伙伴。

近年來國內外弊案頻傳，對股東權益造成負面衝擊。此外，國內企業普遍存在控制股東之控制權與現金流量權偏離的特殊現象 (Claessens *et al.*, 2000; Yeh, *et al.*, 2001)，並經常透過經營權爭奪以控制董事會，因而影響企業正常運作。台積電認為有必要透過公司治理機制以保護投資人權益與創造公司價值，因此採取預防式 CSR 策略。

台積電因具備掃描與預測的 CSR 動態能力，持續更新相關知識、建置健全且有效率的董事

⁸ 本文所定義之環境掃描與預測的 CSR 動態能力，係指持續更新與累積知識並建置相關資源，用以與未來利害關係人需求改變相配適的能力。

⁹ 本文所定義之預防式 CSR 策略的有效性，係指預測並遵循未來利害關係人需求之改變，以提升組織財務績效。

會¹⁰、採取高度資訊揭露透明化政策(張忠謀, 民 96), 並建立獨立專業經理人制度, 以確保營運政策有效執行。上述這些有效的資源佈署行動, 使台積電成為台灣公司治理的模範生, 獲得首先移動者優勢外, 良好的公司治理機制與聲譽, 也使得台積電近幾年都被評選為道瓊永續性指標 (Dow Jones Sustainability Indexes; DJSI) 的成分股, 這些都有助於提升財務績效與公司價值。

綜合言之, 台積電因具備掃描與預測的 CSR 動態能力, 持續對全球化資金流動進行掃描、股東行動主義之預期, 因此建立獨立專業經理人制度以健全組織運作機制。上述這些資源的佈署, 有效預測未來利害關係人需求改變, 並即早採取預防行動以獲得首先移動者優勢; 也因為台積電有效採行預防式 CSR 策略, 使其成為台灣企業公司治理的模範, 有助於健全企業日常營運體質與建立良好企業聲譽, 持續被評選為道瓊永續性指標 (DJSI) 組成企業; 投資者對台積電有一定程度的偏好, 這些都有助於提升公司財務績效, 命題 3a 與 3b 獲得印證。

4.4 命題 4a 與 4b

最後, 本研究以統一超商股份有限公司(統一超商)積極影響利害關係人(顧客)案例, 說明組織影響社會文化的 CSR 動態能力¹¹, 如何決定積極式 CSR 策略的有效性¹², 進而創造組織財務績效。

統一超商是統一企業之關係企業, 主要業務為經營 7-Eleven 便利商店, 現亦為統一流通次集團的核心企業, 也是台灣規模最大的便利商店業者。統一超商目前在台灣有四千四百多家 7-11 分店, 創下世界最密集超商門市的奇蹟。有鑑於現今社會多元化、複雜化以及都市開發後造成生活空間縮小, 因此人際關係較為疏離。統一超商採取積極式 CSR 策略, 影響利害關係人(顧客)需求的改變。

統一超商因具備影響社會文化的 CSR 動態能力, 使組織得以透過各種社會運作機制, 創造便利、健康等新的資訊與需求信念, 散播於社會文化並與組織利益相連結。例如, 持續傳遞生活便利的顧客需求信念, 然後提供各種訂票、取貨、宅配等服務, 使消費者深信 7-11 是提供生活便利的最好鄰居。此外, 統一超商自 1999 年開始推動節能計畫, 積極減少二氧化碳排放量,

¹⁰ 例如, 民國九十六年台積電公司的董事會由八位擁有豐富的世界級公司經營經驗或學術經驗的董事所組成, 其中有四位獨立董事, 包括前英國電信公司執行長彼得·邦菲爵士、麻省理工學院雷斯特·梭羅教授、前宏碁集團董事長施振榮先生, 以及前惠普公司董事長暨總執行長卡莉·菲奧莉娜女士。再者, 台積電另於民國 2002 年及民國 2004 年在董事會下成立審計委員會及薪酬委員會, 監督公司守法、財務透明、即時揭露重要訊息、沒有內部貪污等, 以盡董事會監督之首要責任。

¹¹ 本文所定義之影響社會文化的 CSR 動態能力, 係指持續執行獨特的社會運作機制, 創造社會新的資訊流動與信念形成, 並與組織的規範、文化與產品相連結的能力。

¹² 本文所定義之積極式 CSR 策略的有效性, 係指採取行動形塑利害關係人的需求, 以提升組織財務績效。

並透過各種管道宣導「日本清掃學習會」重視廁所清潔的觀念，強化重視個人心理健康並對社會做出最佳貢獻的社會文化價值信念；例如，2005年起統一超商推動 Lohas (life styles of health and sustainability)¹³ 價值觀念，宣導要重視健康且持續美好生活的信念，亦即意味著做好事支持環保 (do good)，能保持好心情 (feel good)，個人也變得健康有活力 (look good)。換言之，統一超商成功形塑顧客對生活便利與健康的需求，並持續提供一系列創新的產品與服務，成功地將組織利益與顧客健康與生活便利需求的價值信念做連結，這些鑲嵌於組織獨特的社會運作機制，有助於提升財務績效。

綜上所述，統一超商採取積極式 CSR 策略，因具備影響社會文化的 CSR 動態能力，得以創造便利、健康等新的資訊，以及顧客對生活便利與健康需求的價值信念，散播於社會文化並與組織利益加以連結。上述這些有效的積極式 CSR 策略，使統一超商持續開發健康產品與提供便利的生活服務，增加顧客對統一超商產品的正面認知與偏好，這些獨特的組織社會運作機制，都有助於提升組織財務績效，命題 4a 與 4b 獲得印證。

5. 討論與未來建議

5.1 討論

近年來，美國恩隆 (Enron)、世界通訊 (WorldCom)、我國的力霸集團、中華商銀、新瑞都、博達...等案件，都因涉及企業財務報表不實、內線交易、掏空資金而造成投資人蒙受巨大損失。又如美國雷曼兄弟銀行倒閉事件，受害者亦波及全球，使企業與投資人雙方都受到重創。而最近的中國三鹿毒奶事件，也因業者忽略消費者對產品安全與可靠需求，在奶粉中摻入三聚氫胺藉以通過蛋白質質量檢測，並以較高價格受予消費者，最後危害消費者的健康與生命，企業也因這起事件帶來顧客拒買及股價狂跌的後果。上述這些重大的 CSR 案件，都證實了企業貫徹 CSR 是迫在眉睫的要務。然而，CSR 環境 (利害關係人對象與議題) 兼具複雜與動態改變特性，因此企業尚需具備特定 CSR 動態能力，才能使所採行 CSR 策略有效，進而反映在組織財務績效的維持或創造；這是本文提出的重要觀念。

以價值觀點及行動導向兩個構面為基礎，本文說明可採行之 CSR 策略，包括回應式 CSR 策略、調節式 CSR 策略、預防式 CSR 策略與積極式 CSR 策略。此外，藉由發展、整合或重組組織重要資源的 CSR 動態能力，可轉化為回應利害關係人需求的能力。由於組織價值動機與行動導向不同，制定的 CSR 策略就不同，須有特定的 CSR 動態能力才能有效執行以達成 CSR 策

¹³ 最早由 1998 年美國社會學者雷保羅 (Paul Ray) 與同事，在歷經了十五年的研究後，發表了“文化創造：5000 萬人如何改變世界” (The Cultural Creatives: How 50 Million People are Changing the World) 一書中，定義了上述的生活型態。

略目標，因此加入 CSR 動態能力至本文所探討的 CSR 議題。

綜上所述，本文先以價值觀點與策略導向兩個構面，劃分企業 CSR 策略的類型，並加入 CSR 動態能力觀點，說明特定 CSR 策略尚須具備特定的 CSR 動態能力才能有效果。在學術應用貢獻方面，雖然文獻指出組織已視 CSR 為重要營運政策之一，並探討 CSR-CFP 間之關係 (Husted *et al.*, 2007; Lee, 2008; Orlitzky *et al.*, 2003)，然而過去文獻由公司層級探討 CSR-CFP 之間關係時，忽略 CSR 環境 (利害關係人對象與議題) 動態改變的特性，且討論 CSR 策略為何有效性的文獻也付之闕如。為了填補此文獻缺口，本文加入 CSR 動態能力觀點，用以解釋為何組織特定的 CSR 動態能力可影響所採行 CSR 策略的有效性，進而反映在 CFP，且亦能作為現有 CSR-CFP 關係之文獻未獲得一致性結論的解釋理由之一。對於 CSR 與策略管理文獻的連結與理論完整性的提升也都有貢獻。再者，加入動態能力觀點更能突顯探討 CSR 議題時不能忽略動態的本質，因此本文也提供 CSR 理論發展一個全新的思考方向。最後，本研究所建構的模型亦可作為未來進一步量化實證的基礎架構，進行一般化的討論，例如，未來研究可針對本研究的各構面進行操作化，發展衡量工具來驗證。

最後，藉由國內四家上市的產業龍頭公司，針對特定利害關係人需求改變事件，採行不同 CSR 策略之成功案例的發現與結果，彙整出下列通則：

- (1) 組織面臨因法令規範改變而影響利害關係人之需求時，基於維持組織財務績效動機與傾向採行遵行行動的企業而言，需要採取回應式 CSR 策略。若組織具備彈性組織結構重整的 CSR 動態能力，可以更高效率及較低成本來持續重整內部程序，有效提升經營效率並取得組織合法性，因此回應式 CSR 策略得以有效，而反映在組織財務績效的維持。此結論可用以突顯 CSR 動態能力之角色，強調組織回應符合法令規範之利害關係人需求能力差異，會對組織財務績效產生不同影響的特性 (Teece *et al.*, 1997)。換言之，強調彈性組織結構重整之 CSR 動態能力，可使組織運作與外在法規環境變動獲得較佳配適 (Teece and Pisano, 1994)。
- (2) 當組織發生未預期的利害關係人需求改變，基於維持財務績效動機與傾向採行積極影響行動的企業而言，需採取調節式 CSR 策略。若組織具備信任社會資本累積與擴散的 CSR 動態能力，將可持續活化社會性連結以有效說服利害關係人，相信組織未來所提供的利益比其所要求的利益為大，因此有效協調利害關係人需求之改變，使得調節式 CSR 策略有效。當組織所鑲嵌的獨特且可辨識之關係管理程序越不易被競爭者所模仿，則可避免員工、顧客與股東等可提供重要資源的利害關係人流失 (Van der Laan *et al.*, 2008)，因而得以維持組織的財務績效，這些都與動態能力強調重要資源具有生產力之觀點一致 (Makadok, 2001)。
- (3) 未來利害關係人需求會改變，需要持續取得並累積最新知識。基於創造財務績效動機與傾向採行未來需求遵循行動的企業而言，需採取預防式 CSR 策略。組織若具備掃描與預測的 CSR 動態能力，會持續投資資源於營運環境的預測與掃描，並僱用專家以累積執行利害關係人需

求改變的相關知識，使得預防式 CSR 策略有效。由於事先採取資源佈署行動，因此可獲得首先移動者優勢，反映在組織財務績效的創造。此發現與 Wood (1991) 所提出之觀點類似，組織及早佈署資源以回應利害關係人未來殷切需求，形成一種內部獨特且可辨識的監督程序 (Eisenhardt and Martin, 2000)，可獲取管理組織與利害關係人間關係發展之機會優勢 (Christoph, 2003; Eisenhardt and Martin, 2000; Teece *et al.*, 1997)。

- (4) 基於創造組織財務績效動機與傾向採行積極影響行動的企業而言，需採取積極式 CSR 策略。若組織透過某些社會運作機制，可創造新的資訊流動並形成價值信念，且能與組織的規範、文化與產品相連結；這些鑲嵌於組織的獨特社會文化影響力，使得積極式 CSR 策略有效，並反映在組織財務績效的提升。此結論與 Deeds *et al.* (2000) 之觀點類似，意味著組織因具備 CSR 動態能力，所以能夠透過持續創新行動以建立競爭優勢。

在管理意涵方面，本文突顯利害關係人管理能力的非市場因素，對企業競爭優勢與財務績效的重要影響 (Husted and Allen, 2007)，建議經理人應以更積極的態度來面對 CSR，並將利害關係人需求之管理視為非市場因素的資源累積來源，以產生組織創造價值的機會 (Russo and Fouts, 1997)。此外，管理階層首先應具備辨識 CSR 環境 (利害關係人對象與議題) 的能力，然後藉由本研究用以劃分 CSR 策略的兩個構面 (價值觀點與行動導向)，選出適合組織採行的 CSR 策略，並同時檢視組織是否已培養相對應的 CSR 動態能力，有效將組織的資源與能力優勢重整，轉化為回應利害關係人需求的能力，進而反映在維持或創造組織財務績效的表現上。

綜合言之，組織與利害關係人間彼此是相互影響的一種動態關係 (Freeman, 1984)。企業在高度競爭且 CSR 環境變動的情況下，若要達到持續性競爭優勢，必須將利害關係人管理視為一種回饋式的循環慣例 (routine)；亦即經理人定期辨識特定階段的利害關係人對象與議題，選擇適當的 CSR 策略，並同時整合、建立與重新建構相對應的 CSR 動態能力，使任務執行更具效率與效果以維持或創造組織績效 (Helfat and Peteraf, 2003)。特別值得一提的是，這些與利害關係人建立關係的管理程序因具有路徑相依特性，且組織透過不斷學習與經驗累積而鑲嵌在組織內部程序，因此不易被競爭對手模仿，故能強化組織持久性的競爭優勢。

5.2 研究限制與未來研究建議

本研究採用模型-個案研究 (model-case studies approach) 方法，奠基於文獻基礎來發展本文的概念性理論模型，然後以工具性引導討論的目的，選擇國內成功執行 CSR 策略的上市公司來說明上述理論在實際個案事件的具體分析。除在文中說明選用這四家個案事件之標準外，並於附錄中列示四家個案事件的 CSR 策略理論邏輯，以及與個案事件相對應的次級資料內容摘錄與來源對照表，用以佐證本文所分類四家個案事件的 CSR 策略，能夠符合理論邏輯，因此適合當作驗證不同 CSR 策略的個案事件樣本。具體言之，本研究採納的各個個案僅用以引導本文相關

命題的討論，及說明理論模型在實務的應用。雖然本文力求客觀詳實，但在文獻之解讀與個案詮釋上或有其過於主觀判斷或是資料蒐集有疏漏之處，因此仍可能存在主觀或偏差。

本研究利用所蒐集的個案資料，針對依理論基礎所推論的各命題進行討論，用以解釋為何特定 CSR 動態能力可決定不同 CSR 策略的有效性，而反映在 CFP 之維持或創造，但並不意味著四個個案企業各自只具備此四種動態能力中的某一種，因此是一種工具性選擇的目的 (Lynes and Andrachuk, 2008)。另外，若企業同時具備多種 CSR 動態能力，則不同 CSR 動態能力的組合能否帶來 CSR 策略有效性的綜效，而反應在 CFP 表現，應是未來可持續探討的有趣議題。此外，由於本文所採用的四個個案事件，都是收錄於永續發展報告書資料庫的成功案例，因此推論 CSR 動態能力對 CFP 有正面影響。至於 CSR 「如何」幫助公司提升 CFP，以及 CSR 動態能力「如何」導致 CFP，也都是很重要的研究議題，本文僅以個案公司為例來說明本研究理論架構之具體分析，至於能否作一般化的應用，則有待未來研究作進一步的探討或進行實證研究。

文獻指出，組織的生命週期劃分可分為萌芽期、成長期、成熟期及衰退期四個階段 (Baird and Meshoulam, 1988; Miller and Friesen, 1984)，而各生命週期階段都會使組織面臨不同的機會與威脅 (Kazanjan, 1988)，因此組織與利害關係人間的關係組合會產生變化。本文並未針對不同企業生命週期階段，分別發展命題以說明不同企業生命週期階段，適合採取哪一種 CSR 策略，然而不同企業生命週期階段的特定 CSR 動態能力，對成功執行 CSR 策略所扮演角色是否相同，應都是未來研究值得進一步釐清的課題。

最後，本文僅依據現有文獻觀點，不論針對那一類利害關係人需求，組織所採行之行動可依該產業對特定利害關係人回應之共同需求，區分為遵循導向或積極導向之 CSR 行動 (Fragos and Bennett, 1994; Hart, 1995; Oliver and Holzinger, 2008; Ruf *et al.*, 2001)，本文表 1 即依據價值觀點與行動導向兩個構面，將 CSR 策略分類，但並未再細分為個別的利害關係人。一般而言，國外企業對利害關係人會再細分為員工、產品可靠度、董監事結構、一般社會與環境 (環保議題、人權、弱勢族群等)、股東與股市投資人、消費者與顧客等多個構面，而且許多企業的 CSR 行動是全面性的。然而，台灣大部分企業的 CSR 行動是否僅偏向某一特定議題？亦或僅針對單一利害關係人採取單一 CSR 策略或混合 CSR 策略，這些都是有值得未來進一步研究議題。

附錄：CSR 策略理論類型、命題驗證與個案次級資料內容摘錄與來源對照表

永光化學個案事件	資料來源
動態利害關係人 環境保護法令變動，而引來之顧客需求改變 需求改變	
價值觀點 價值維持：保護組織資產與能力以產生基本利潤來源	
次級文件資料支持	1. 回顧 2007 年，國際原物料價格不斷上漲，再加上中國大陸染料同業積極擴充產能的競爭威脅。 2007 年年報

	<ol style="list-style-type: none"> 市場供過於求，價格無法完全轉價，公司經營倍感壓力。 採行環境會計，除了最終能改善環境外，對企業最直接的好處不在於得到訂單，而是提供給決策者作定價及生產決策的參考。 過去生產成本的分攤方式，可能誤導公司對案子承接的判斷，... 整個成本是扭曲的。 以汙泥處理費為例，過去包含在「其他」項中，金額很大、內容很雜，...因此無法改善。 	天下雜誌 367 期，陳偉望總經理的訪談
策略導向	遵循 (compliance) 行動，證明組織已達到該產業的共同需求	
次級文件資料支持	<ol style="list-style-type: none"> 永光會率先採行環境會計，和台灣多數電子代工廠商投入綠色供應鏈的原因一樣，因為國際客戶要求。 1997 年永光一個規模相當大的歐洲同業，打算把一個案子委託給永光代工，但要求之一是要永光在成本中，區分出環保費用....；我們沒有這樣的數據，根本就拆不出他要的，就這樣，案子談了一年，永光仍算不出客戶要求的數據。 	天下雜誌 367 期，陳偉望總經理的訪談
策略類型	回應式 CSR 策略：在既定的利害關係人需求下，遵循產業共同需求，以維持組織財務績效	
命題	<p>1a:公司彈性組織結構之CSR動態能力，決定了回應式CSR策略的有效性。</p> <p>1b:有效的回應式CSR策略，得以維持組織財務績效。</p>	
次級文件資料支持	<ol style="list-style-type: none"> 永光化學因歐洲同業委託給永光代工的案子刺激，加上企業永續發展協會也想推動國內廠商建置環境成本會計.....，永光才開始推動環境會計。 採行環境會計除了最終能改善環境外，對企業最直接的好處不在於得到訂單，而是提供給決策者定價及生產決策參考。 透過推動環境會計....，就有了改善重點。在處理費高漲 30% 的情況下，永光因汙泥量銳減，平均每年節省了一千萬以上。 	天下雜誌 367 期，陳偉望總經理的訪談
中華電信個案事件		資料來源
動態利害關係人需求改變	組織變革過程中帶來勞方抗爭與對立	
價值觀點	價值維持：保護組織資產與能力以產生基本利潤來源	
次級文件資料支持	<ol style="list-style-type: none"> 以往員工在資方被看成「勞資」關係...，現在都巴不得讓員工滿意度提升，因為這會影響到公司產值。 我們除了努力能讓員工快樂滿意，也希望在達成這個目標的過程當中，讓一些價值觀和理念能發揮更大的傳播力量。 以開放的態度面對員工，建立制度性的溝通協商與員工參與 (Engage) 機制，有助於凝聚員工向心力。 	天下雜誌 367 期，賀陳旦董事長的訪談
		中華電信網站/國內各大企業環境績效與永續發展報告書資料庫_ 2007 中華電信企業社會責任報告書

策略導向	積極影響行動：發展公司專屬的利害關係人回應能力	
次級文件資料支持	<ol style="list-style-type: none"> 1. 當企業面對環境變遷與市場競爭而不得不變時，在理性上也許我們同仁都清楚改變是必然的，但在情感上卻容易對改變存有疑慮或抗拒；針對公司的制度變革，工會發起一些集體行動以表達會員的意見。 2. 我們進行公司組織與員工績效考核制度改革的同時，從未間斷與工會的協商，...我們並未縮減員工的福利與改變對員工的關懷。 3. 面對大環境的改變，我們選擇以 CSR 作為公司成長、形塑企業新文化的策略，...公司體制的變革，涉及新、舊企業文化的調適與磨合，選擇誠實的資訊揭露，讓我們更加踏實而堅定的邁向企業永續發展的旅程。 	中華電信網站/國內各大企業環境績效與永續發展報告書資料庫_2007 中華電信企業社會責任報告書
	<ol style="list-style-type: none"> 4. 善盡企業社會責任...，員工不會只糾纏在這家公司給我多少紅利，因為它們已從別的地方得到滿足感。 	天下雜誌 367 期，賀陳旦董事長的訪談
策略類型	調節式 CSR 策略：採取行動協商並影響形成中的利害關係人需求改變，以維持組織財務績效	
命題	<p>2a:信任社會資本累積與擴展的CSR動態能力，決定了調節式策略的有效性。</p> <p>2b:有效的調節式策略，得以維持組織財務績效。</p>	
次級文件資料支持	<ol style="list-style-type: none"> 1. ...制度改革的同時，從未間斷與工會的協商，我們更以 Web 2.0 的開放精神，在公司內部建構網路互動平臺，讓同仁們可以暢所欲言；...，我們並未縮減員工的福利與改變對員工的關懷。 2. 921 再次震動原已脆弱的山楂腳小農村，...直到 2006 年起在中華電信的協助下，...又亮起希望。 3. 從建立網站協助台灣社區產業茁壯，進而長期經營「點台灣」計畫，...先由在全台的員工推薦...，再由中華電信基金會逐一瞭解與協助。...由自身優勢出發，利用網絡創造力量。 4. ..逐步扶持起社區特色產業，...將中華電信的志工帶進社區。..「點台灣」的概念發揮 Web2.0 的精神，讓更多人透過這個平台分享旅遊經驗，也能為中華電信的網路創造更多使用量。 	境績效與永續發展報告書資料庫_2007 中華電信企業社會責任報告書 天下雜誌 367 期，賀陳旦董事長的訪談
台積電個案事件		
動態利害關係人需求改變	藉由掃描與預測，了解資本市場對強化公司治理機制的需求日益殷切	
價值觀點	價值創造：發展或重組組織資產與能力以產生獨特利潤來源	
次級文件資料支持	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在台灣，企業經營權爭奪似乎是常態，而在經濟先進國家，經營權爭奪卻非常少見。...如果獨立專業經理人在台灣變成常態，而不是例外的話，台灣企業的經營權紛爭該會少很多。 2. 要先產生好的公司治理制度，才能產生獨立專業經理人。 3. 良好的公司治理，可以增加企業成長獲利、永續經營的機會，而且也往往能增加本益比，提升股價。 	商業周刊，第 1011 期，張忠謀董事長訪談
策略導向	遵循 (compliance) 行動，證明組織已達到該產業的共同需求	
次級文件資料支持	<ol style="list-style-type: none"> 1. 很多歐洲、美國相當清楚的遊戲規則，台灣還沒有做到。例如，上市公司資訊揭露的透明度.....。 	天下雜誌 367 期，張忠謀董事長的訪談

	<ol style="list-style-type: none"> 2. 台積電公司的董事會由八位擁有豐富的世界級公司經營經驗或學術經驗的董事所組成。 3. 台積電公司堅持營運透明，注重股東權益，並相信健全及有效率之董事會是優良公司治理的基礎.....。本公司董事長不兼任公司經理人職位。 4. 董事會的首要責任是監督。它必須監督公司守法、財務透明、即時宣告重要訊息、沒有內部貪污等。為了善盡監督責任，台積電公司董事會已建立了各式組織和管道。 	國內各大企業環境績效與永續發展報告書資料庫_2007台積電企業社會責任報告書
策略類型	預防式 CSR 策略：預測並遵循未來利害關係人需求之改變加以因應，而提升組織財務績效	
命題	<p>3a:公司掃描與預測的CSR動態能力，決定了預防式CSR策略的有效性。</p> <p>3b:有效的預防式CSR策略，得以提升組織財務績效。</p>	
次級文件資料支持	<ol style="list-style-type: none"> 1. 台積電創辦二十年，是台灣市值最高的企業，...也是台灣最賺錢的企業..，在全球半導體界也是數一數二。 2. 在大家還計算企業的各项環境數字時，台積電推動環境管理的總效益，在2004年已達約新台幣9387萬元。與這些營運數字密切相關的就是公司治理。...是台灣企業的標竿。 3. ...公司創造的價值，台積電毫無疑問是台灣最高的，在全球也是數一數二。 	天下雜誌 367期，張忠謀董事長的訪談
統一超商個案事件		資料來源
動態利害關係人需求改變	積極形塑顧客對生活便利與健康需求的改變	
價值觀點	價值創造：發展或重組組織資產與能力以產生獨特利潤來源	
次級文件資料支持	<ol style="list-style-type: none"> 1. 企業要教育員工、照顧社會，賺錢是企業的首要責任，.....做事業不行沒有創新。 2. 以創新領先的思想作法，配合時代變遷需要，不斷開發研究，自我提升，參與國際競爭。 	天下雜誌 367期，高清愿董事長的訪談
策略導向	積極影響行動：發展公司專屬的利害關係人回應能力	
次級文件資料支持	<ol style="list-style-type: none"> 1. 慈善事業是要選擇對社會有貢獻的，讓大家覺得你做這個非常有意義。 2. 健康基金會關心社會大眾每個人的健康，...，統一以大家共同關心的想法及理念在做事。 3. 留給下一代美麗的環境，是7-ELEVEN長期致力的目標。.....清掃學習會、LOHAS以及社會公益等推動。7-ELEVEN與顧客、NGOs團體及所有加盟店一同努力，齊心投入各項社會貢獻活動。 4. 以客為先，不斷傾聽顧客的聲音、意見，將環保的活動予以傳播，向顧客及公司員工等對象公開情報，一起來為環境保護努力。 5. 將環保觸角深入社區群眾，從社區單位共同改善環保的問題，並持續推展與環保相關的社會活動，盡到企業公民的職責。 	天下雜誌 367期，高清愿董事長的訪談
策略類型	積極式 CSR 策略：主動採取行動形塑利害關係人的需求，以提升組織財務績效	國內各大企業環境績效與永續發展報告書資料庫_7-ELEVEN永續性報告書

命題	4a:影響社會文化力的CSR動態能力，決定了積極式CSR策略的有效性。 4b:有效的積極式CSR策略，提升創造組織財務績效。	
次級文件資料支持	1. 台灣 7-ELEVEN 有四千四百多家，...是世界上最密集的。 2. 不斷努力於可以迅速變更經營方式，所以需要不斷的進行商品的更換與服務的變更。 3. 7-ELEVEN 一直致力於推動環境保育觀念，以留給下一代美好的環境。... 設立「7-ELEVEN 綠色基金」網頁 (green.7-11.com.tw)，全天候 24 小時提供重要環保訊息，以凝聚大眾對保育工作的關心和支持。 4. 7-ELEVEN 倡導「公益生活 隨手行善」理念，讓隨手行善成為每個人生活的一部份，也藉著 7-ELEVEN 這個最方便行善的管道，民眾可以很方便的透過全國 7-ELEVEN 門市募款箱來捐款。 5. 「台灣清掃學習會」自 2003 年 8 月成立，號召統一流通次集團 100 多位主管身體力行以掃廁所磨練個人心志，進一步推廣惜福、感恩的理念，...顯現台灣清掃學習會的精神已逐步向外拓展發酵。... 讓社會大眾透過廁所清掃來磨練心志，燃起愛護環境之心，對社會風氣注入更多正面向上的能量。	天下雜誌 367 期， 高潔愿董事長的 訪談 國內各大企業環 境績效與永續發 展報告書資料庫 7-ELEVEN 永續 性報告書
	6. 統一超商.....，將持續努力針對消費者的需求，克服企業經營上的不便，積極創造最貼近消費者生活的需求便利性，以超越顧客滿意的加值服務目標，讓便利商店成為社區的服務中心，讓國人能真實享受到更便利、更簡單的生活方式。	台灣企業社會責 任網站_焦點案例

參考文獻

- 天下雜誌，「領先者的策略-企業社會責任」，第三六七期，民國 96 年。
- 尤克強，「資訊管理個案研究方法評論」，資訊管理學報，第四卷第一期，民國 86 年，18-20 頁。
- 胡憲倫、許家偉、蒲彥穎，「策略的企業社會責任：企業永續發展的新課題」，應用倫理研究通訊，第四十期，民國 95 年，37-50 頁。
- 徐宗國譯，Anselm Strauss and Juliet Corbin 著，質性研究概論，台北：巨流圖書公司，民國 93 年。
- 張忠謀，「公司治理九問」，商業周刊，第一〇一一期，民國 96 年。
- 張紹勳，研究方法，台北：滄海書局，民國 92 年。
- 雍惟奮、洪世章，「以動態能力觀點探討明基的興起」，管理與系統，第十三卷第一期，民國 95 年，99-120 頁。
- Amit, R. and Schoemaker, P., "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management*

- Journal*, Vol. 14, No. 1, 1993, pp. 33-46.
- Aoki, M., The Participatory Generation of Information Rents and the Theory of the Firm, In B. G. M. Aoki and O. E. Williamson (Eds.), *The Firm as a Nexus of Treaties*, London: Sage, 1990, pp. 26-52.
- Augier, M. and Teece, D. J., "Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise: Penrosean Insights and Omissions," *Management International Review*, Vol. 47, No. 2, 2007, pp. 175-192.
- Baird, L. and Meshoulam, I., "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management," *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 1, 1988, pp. 116-128.
- Barney, J., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, pp. 99-120.
- Barney, J., "Organizational Culture; Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?" *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, 1986, pp. 656-665.
- Baum, J. R. and Wally, S., "Strategic Decision Speed and Firm Performance," *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 11, 2003, pp. 1107-1129.
- Blyler, M. and Coff, R. W., "Dynamic Capabilities, Social Capital, and Rent Appropriation: Ties that Split Pies," *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 7, 2003, pp. 677-686.
- Burns, T. and Stalker, G. M., *The Management of Innovation*, London: Tavistock, 1961.
- Burt, R. S., *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1992.
- Carroll, A. B., "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance," *The Academy of Management Review*, Vol. 4, No. 4, 1979, pp. 497-505.
- Casciaro, T. and Piskorski, M. J. "Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50, No. 2, 2005, pp. 167-199.
- Christoph, Z., "Dynamic Capabilities and the Emergence of Intraindustry Differential Firm Performance: Insights from a Simulation Study," *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 2, 2003, pp. 97-125.
- Claessens, S., Djankov, S., and Lang, L. H. P., "The Separation of Ownership and Control in East Asian Corporation," *Journal of Financial Economics*, Vol. 58, No. 1-2, 2000, pp. 81-112.
- Clarkson, M. B. E., "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance," *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, 1995, pp. 92-117.
- Coleman, J. S., *Foundations of Social Theory*, Cambridge, MA: Harvard University Press, 1990.
- Deeds, D. L., Decarolis, D. and Coombs, J., "Dynamic Capabilities and New Product Development in

- High Technology Ventures: An Empirical Analysis of New Biotechnology Firms,” *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, No. 3, 2000, pp. 211-229.
- DiMaggio, P. J. and Powell, W. W., “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields,” *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, 1983, pp.147-160.
- Eisenhardt, K. M. and Martin, J. A., “Dynamic Capabilities: What Are They?,” *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 10-11, 2000, pp. 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., “Building Theories from Case Study Research,” *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, 1989, pp. 532-550
- Fragos, S. and Bennett, J., “Turnaround at Kodak Park,” *Business Quarterly*, Vol. 58, No. 4, 1994, pp. 30-38.
- Freeman, R. E., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman, 1984.
- Graves, S. B. and Waddock, S. A., “Institutional Owners and Corporate Social Performance,” *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 4, 1994, pp. 63-71.
- Griffin, J. J. and Dunn, P., “Corporate Public Affairs: Commitment, Resources, and Structure,” *Business and Society*, Vol. 43, No. 2, 2004, pp. 196-220.
- Gulati, R., “Alliances and Networks,” *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 1998, pp. 293-317.
- Hart, S. L., “A Natural-Resource-Based View of the Firm”, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 4, 1995, pp. 986-1014.
- Henderson, R. and Cockburn, I., “Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research,” *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. S1, 1994, pp. 63-84.
- Hillman, A. J. and Keim, G. D., “Shareholder Value, Stakeholder Management and Social Issues: What's the Bottom Line,” *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 2, 2001, pp. 125- 139.
- Husted, B. W. and Allen, D. B., “Corporate Social Strategy in Multinational Enterprises: Antecedents and Value Creation,” *Journal of Business Ethics*, Vol. 74, No. 4, 2007, pp. 345-361.
- Helfat, C. E. and Peteraf, M. A., “The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles,” *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 10, 2003, pp. 997-1010.
- Jawahar, I. M. and McLaughlin, G. L., “Toward a Descriptive Stakeholder Theory: An Organizational Life Cycle Approach,” *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 3, 2001, pp. 397-414.
- Kanter, R. M., “From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation,” *Harvard Business Review*, Vol. 77, No. 3, 1999, pp. 122-132.
- Kazanjian, R. K., “Relation of Dominant Problems to Stages of Growth in Technology-Based New

- Ventures," *The Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 2, 1988, pp. 257-279.
- Lee, M. D. P., "A Review of the Theories of Corporate Social Responsibility: Its Evolutionary Path and the Road Ahead," *International Journal of Management Reviews*, Vol. 10, No. 1, 2008, pp. 53-73.
- Leonard-Barton, D., "A Dual Methodology for Case Studies: Synergistic Use of a Longitudinal Single Site with Replicated Multiple Sites," *Organization Science*, Vol. 1, No. 3, 1990, pp. 248-266.
- Lynes, J. K. and Andrachuk, M., "Motivations for Corporate Social and Environmental Responsibility: A Case Study of Scandinavian Airlines," *Journal of International Management*, Vol. 14, No. 4, 2008, pp. 377-390.
- Mahon, J. F., "Corporate Reputation: Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature," *Business and Society*, Vol. 41, No. 4, 2002, pp. 415-445.
- Makadok, R., "Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation," *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 5, 2001, pp. 387-401.
- Margolis, J. D. and Walsh, J. P., "Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 48, No. 2, 2003, pp. 268-305.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., and Wright, P. M., "Corporate Social Responsibility: Strategic Implications," *Journal of Management Studies*, Vol. 43, No. 1, 2006, pp.1-18.
- Miller, D. and Friesen, P. H., "A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle," *Management Science*, Vol. 30, No. 10, 1984, pp. 1161-1183.
- Oliver, C. and Holzinger, I., "The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework," *Academy of Management Review*, Vol. 33, No. 2, 2008, pp. 496-520.
- Oliver, C., "Strategic Responses to Institutional Processes," *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1, 1991, pp. 145-179.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., and Rynes, S. L., "Corporate Social and Financial Performance: A Metaanalysis," *Organization Studies*, Vol. 24, No. 3, 2003, pp. 403-441.
- Pava, M. L. and Krausz, J., "The Association between Corporate Social-Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost," *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, No. 3, 1996, pp. 321-357.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R., *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper and Row, 1978.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R., "Strategy & Society," *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 12, 2006, pp. 78-92.
- Porter, M. E. and Kramer, M. R., "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy," *Harvard*

- Business Review*, Vol. 80, No. 12, 2002, pp. 56-68.
- Pratima, B. and Kendall, R., "Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness," *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 4, 2000, pp. 717-737.
- Richard, M., "Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation," *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 5, 2001, pp. 387-401.
- Ruf, B. M., Muralidhar, K. and Paul, K., "The Development of a Systematic, Aggregate Measure of Corporate Social Performance", *Journal of Management*, Vol. 24, No. 1, 1998, pp. 119-133.
- Ruf, B. M., Muralidhar, K., Brown, R. M., Janney, J. J., and Paul, K., "An Empirical Investigation of the Relationship between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective", *Journal of Business Ethics*, Vol. 32, No. 2, 2001, pp. 143-156.
- Russo, M. V. and Fouts, P. A., "A Resourcebased Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability", *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 3, 1997, pp. 534-559.
- Schot, J. and Fischer. K., "The Greening of the Industrial Firm," In Schot, J. and Fisher, K. eds., *Environmental Strategies for Industry*, Washington, DC: Island Press, 1993.
- Suchman, M. C., "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches," *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3, 1995, pp. 571-610.
- Teece, D. J. and Pisano, G., "The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction," *Industrial and Corporate Change*, Vol. 3, No. 3, 1994, pp. 537-556.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A., "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7, 1997, pp. 509-533.
- Tsai, W. and Ghoshal, S., "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks," *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 4, 1998, pp. 464-476.
- Uzzi, B., "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, No. 1, 1997, pp. 35-67.
- Van der Laan, G., Van Ees, H., and Van Witteloostuijn, A., "Corporate Social and Financial Performance: An Extended Stakeholder Theory, and Empirical Test with Accounting Measures," *Journal of Business Ethics*, 2008, Vol. 79, No. 3, pp. 299-310.
- Wernerfelt, B., "A Resource Based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, 1984, pp. 171-180.
- Williamson, O. E., *Markets and Hierarchies*, FreePress: New York, 1975.
- Williamson, O. E., *The Economic Institutions of Capitalism*, MacMillian: New York, 1985.

- Wood, D. J., "Corporate Social Performance Revisited," *Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 4, 1991, pp. 691-718.
- Wu, C. F., "The Relationship of Ethical Decision-Making to Business Ethics and Performance in Taiwan," *Journal of Business Ethics*, Vol. 35, No. 3, 2002, pp. 163-176.
- Yeh, Y. H., Lee, T. S., and Woidtke, T., "Family Control and Corporate Governance: Evidence from Taiwan," *International Review of Finance*, Vol. 2, No. 1-2, 2001, pp. 21-48.
- Yin, R. K., *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, 2003.