

大公司的企業社會責任會做得比較好嗎？

董事會董事性別結構的視角

Would Large Enterprises Perform Better Job in CSR ? The Perspective of Gender Structure of Board Directors

陳心田¹

Shin-Tien Chen

明志科技大學經營管理系

陳羿廷

I-Ting Chen

明志科技大學經營管理系碩士班

摘要

企業社會責任相關議題的討論，以往的研究比較偏重在其起源、內涵與發展等面向的討論；至於，從企業經營的視角，探討企業社會責任的決定因素，相對闕如。本研究認為組織規模涉及企業經營資源的多寡，公司董事會決定企業經營的決策方向，他們決定了企業社會責任實踐的力度與寬度。基於此，本研究主要的研究問題有二：(一)大公司的企業社會責任真的做的比較好嗎？(二)董事會董事性別結構是否會改變組織規模與企業社會責任的關係？為能找出上述問題的答案，本研究資料採自 2015 至 2020 年「天下雜誌企業公民調查」與「台灣經濟新報」二資料庫，應用多元迴歸模型進行實證。研究結果顯示：(一)大公司在公司治理方面，明顯做得比中小型公司好；在企業承諾、社會參與、環境永續等方面，則與中小公司無明顯的差異。(二)董事會女性董事佔比大於 1/2 的中小型公司，在社會參與方面做得比董事會女性董事佔比大於 1/2 的大公司來得好；在公司治理、企業承諾、環境永續方面，則無明顯的差異。這樣的發現是饒富管理意涵的。

關鍵詞：企業社會責任、組織規模、董事會董事性別結構

Abstract

Discussions on topics related to corporate social responsibility, previous studies have focused on the discussion of its origin, connotation, and development; as for, from the perspective of corporate management, it is relatively lacking to discuss the determinants of corporate social responsibility! This study believes that the size of the organization is related to the amounts of operating resources of the enterprise, the board of directors of the company determines the decision-making direction of the enterprise's operation, and they determine the strength and breadth of the practice of corporate social responsibility. Based on this, the main research questions of this study are two: (1) Are the corporate social responsibilities of large companies really doing better? (2) Will the gender structure of board directors change the relationship between organizational size and corporate social responsibility? In order to find out the answers to the above questions, the research data were collected from the two databases of "Common Magazine Corporate Citizenship Survey" and "Taiwan Economic News" from 2015

¹ 通訊作者(cst@mail.mcut.edu.tw)

to 2020, and the multivariate regression model was used for empirical evidence. The research results show: (1) Large companies are obviously better than small and medium-sized companies in terms of corporate governance; as for corporate commitment, social participation, and environmental sustainability, there is no significant difference between small and medium-sized companies. (2) Small and medium-sized companies with more than 1/2 of female directors on the board of directors have done better in terms of social participation than large companies; as for corporate governance, corporate commitment, and environmental sustainability, there are no significant difference among them. Such findings are rich in managerial implications.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Organizational Size, Gender Structure of Directors
on the Board of Directors

1. 前言

1.1 研究動機

企業社會責任(corporate social responsibility, CSR)係公司邁向永續發展(sustainability)的必要條件。公司在追求永續發展的過程,除了專注於追求經濟永續外,社會永續與環境永續也是公司不可忽視的視角。在全球化的影響下,許多公司漸漸地開始重視起企業社會責任。只不過,隨著人類生活型態的多元,大量製造、大量消費、大量廢棄的惡性循環,造成環境污染、資源銳減,進而危及人類世代的永續發展(Tukker, 2004; Yunus, Moingeon, & Lehmann-Ortega, 2010; Bocken et al., 2014)。值得一提的是,台灣因自然資源不豐,天然災害頻繁,能源供給長期仰賴進口,對追求永續發展而言,比其他國家更迫切,實踐社會責任更是責無旁貸。如何在環境永續與經濟永續、環境永續與社會永續、社會永續與經濟永續長間取得平衡?這是公司責無旁貸的社會責任,亦是邁向公司永續發展的必要條件。

公司為社會組織的一環,公司從社會中得到了許多益處,它應當向社會承擔一定的義務。這其中,替股東賺錢是企業社會責任的首要,也是經濟永續之根本,但不是公司生存唯一的目標(Bocken et al., 2014)。一個公司除了注重股東的權益外,必需同時關注員工、顧客、社區以及所有與公司有關的個人或團體等利害關係人(Freeman, 2010; Liu et al., 2019)。公司想要永續發展,必需制定一個能符合不同利害關係人的策略(Olya et al., 2021)。特別是,在當今國際經濟和商業全

球化的形勢下,公司是否履行社會責任乃公司能否邁向永續發展的決定性因素之一。

即使如此,越來越多的公司意識到,公司的社會責任不僅涵蓋經濟責任,也包含環境責任。三者間是相互關聯,勾稽在一起。然而,公司是否善盡社會責任?企業社會責任的績效如何?從組織規模的觀點來說,大公司社會知名度高,任何社會參與行為動見觀瞻,履行企業社會責任自然當仁不讓;另從董事會功能的視角而論,企業社會責任的實踐關鍵在於公司的最高決策單位:董事會(board of director) (Hafsi & Turgut, 2013; Harjoto, Laksmana, & Lee, 2015)。董事會職司公司發展方向策略的釐定,尤其是董事們的性別結構。企業社會責任的實踐關鍵究竟來自組織規模或董事會董事性別結構,這是一個有趣的議題,亦正是本研究主要的動因所在。

1.2 研究問題

如前一節所述,公司的經營以追求利害關係人的利益為前提。依社會契約理論而言,所有公司的經營應以不違背正義的原則,以滿足利害關係人的方式,來促進社會福祉(Donaldson & Dunfee, 1994; Madanaguli et al., 2021)。社會契約是一種心理契約,它並沒有強制性。既然如此,公司何以要遵循社會契約來履行社會責任呢?本研究認為善盡社會責任有助於建立公司與利害關係人的信任與合作,促進公司邁向永續發展;除此之外,公司善盡社會責任有助於減少代理成本、交易成本,以及改善公司與其他組織間的關係。

大體上，台灣公司認知實踐社會責任不是一項負擔，而可能帶來商機的觀念，並不普遍。何以如此？Dyllick & Hockerts(2002)指出組織系絡因素可能是重要的影響因素，諸如組織規模、組織年齡、組織文化、組織能見度、董事會的組成、...等組織因素(Barako & Brown, 2008; Jiraporn & Withisuphakorn, 2015)。奠基 Dyllick & Hockerts 的觀點，上述各項組織因素當中，組織規模會比其他組織因素的根源。比如說，隨著組織規模的擴大，組織年齡通常比較長，組織文化的形塑比較強，組織的能見度比較高，組織董事會成員的組成也會比較完整。可見，組織規模可能是影響企業社會責任實踐的重要關鍵之一。

根據管理狡詰理論(managerial guile theory)，大公司的利益相關者難以監督其管理者行為，其管理者通常會基於自身利益才投入企業社會責任活動。即使如此，坊間調查機構在討論企業社會責任相關議題時，何以大多以大型公司為討論的對象呢？本研究不禁提問：大企業社會責任就真的做得比較好嗎？誠然，大公司能見度高、資源豐富，在實踐企業社會責任或許比較游刃有餘；或許大公司董事會的決策功能比較具體鮮明，推動企業社會責任似已成為必要決策的依歸。特別是，近年來，許多研究專注在討論董事會董事的性別結構攸關董事會董事的決策方向(Flammer, 2015; Wang & Sarkis, 2017; Maqbool & Zameer, 2018; Flabbi et al., 2019)。

許多理論也都傳達董事會的性別結構決定公司的決策方向。比如說，代理理論指出董事會是所有權與經營者間代理關係的主體，攸關公司經營決策的方向與品質(Core, Guay, & Rusticus, 2006; Hillman, Nicholson, & Shropshire, 2008)；人力資本理論傳達董事會董事的性別異質，公司實踐社會責任的力度會愈強(Harjoto, Laksmana, & Lee, 2015)。奠基於前面的討論，組織規模與董事會董事性別結構皆攸關一家公司企業社會責任的實踐。但是，董事會職司企業發展的方向，董事會的董事性別結構則是引導公司落實企業社會責任的樞紐。

組織規模、董事會董事性別結構與企業社會責任三者間的關係，究竟為何？本研究認為，如果大公司企業社會責任真的做得比較好，那麼公司董事會董事

性別結構扮演著主導公司實踐企業社會責任的關鍵；如果大公司企業社會責任沒有做的比較好，那麼或許可歸因董事會董事性別結構未引導公司履行企業社會責任？無論如何？董事會董事性別結構乃扮演組織規模與企業社會責任間的調節角色。基於此，本研究主要的研究問題有二：(1)大公司的企業社會責任真的做的比較好嗎？(2)董事會董事性別結構會改變組織規模與企業社會責任的關係嗎？

2. 文獻探討與假說建立

2.1 企業社會責任

「企業社會責任」的理念最早追溯到 1889 年美國鋼鐵公司創始人 Carnegie 發表在《The North American Review》中的《Wealth》提出「公司主應將自己作為社會共同利益的受託人，應秉持博愛精神、飲水思源的態度投入慈善活動與公益行為，使社會富足」。而 Bowen 在《Social Responsibilities of the Businessman》提出「企業社會責任」的明確定義，公司做出決策或執行目標及願景時，有道德上的義務與責任，需符合社會價值觀(Bowen, 1953)。

隨著時代的變遷，更多人深入探討企業社會責任，Elkington(1997)進一步提出三重底線(triple bottom line, TBL)的概念，包含財務底線(financial bottom line)、環境底線(environmental bottom line)以及社會底線(social bottom line)。之後，全球永續性報告協會(global reporting initiatives, GRI)及美國道瓊永續指數(dow jones sustainability index, DJSI)也提出此概念，公司能長盛不衰，不只是單純的追求盈利最大化，更重要是落實財務、環境、社會三者並重。

Porter & Kramer(2002)曾提出企業社會責任與經營策略進行整合是公司未來競爭優勢的來源。公司落實企業社會責任，等同於向社會宣告公司重視永續經營，其反映公司產品與服務是可信賴且具有品質，使消費者產生認同感，間接提高該公司商譽，塑造良好的公司形象，消費者購買意願提升，其市場佔有率提升，營運績效提高。越來越多投資人選擇重視企業社會責任之公司投資，促進利益相關者的參與，供應鏈管理之需求和符合國際規範間接樹立了與競爭者之間的差異(Boehe & Cruz, 2010; De Colle, Henriques, &

Sarasvathy, 2014)。市場環境瞬息萬變、消費者消費型態及需求不斷改變、科技技術持續進步，公司為符合企業社會責任的服務及產品，考量環境永續等環保議題，減少汙染、研發綠能產品、開發替代能源，成為創新開發的動機，企業社會責任與研發、創新具有高度正向關係(McWilliams & Siegel, 2000; De Colle, Henriques, & Sarasvathy, 2014; Prasad, Mishra, & Bapat, 2019)。

公司在追求永續發展的過程，除了專注於追求經濟永續外，社會永續與環境永續也是公司不可忽視的視角。過去討論 CSR 的相關議題，絕大多數的文獻圍繞在經濟、社會與環境這三個向度。本研究在 CSR 實證的操作上，依「天下企業公民 Top100」的歸類，其由公司治理、社會參與、企業承諾與環境永續等四個變項建構而成。本質上，本研究認為公司治理歸屬於經濟永續項下、社會參與與企業承諾歸屬社會永續項下，環境永續則單獨一項。

2.2 組織規模與企業社會責任的關係

組織規模會影響組織結構的設計。規模較大的公司各部門的功能與權責，劃分比較清楚；規模較大的公司，擁有的資源及資訊相對較多(Dyer & Whetten, 2006; Brammer & Millington, 2006; Reverte, 2009)；規模較大的公司，能見度較高，需要承擔較高的政治成本，對企業社會責任的關注與投入也會比較高(Ketola, Blombäck, & Wigren, 2009)；規模大的公司，品牌、聲譽、形象等無形資產比較高，會比較重視企業社會責任投入後的價值。規模大的公司，在各司其職的基礎上，組織結構比較專精化，與企業社會責任有關的工作大多交由公關部門負責(Delmas & Toffel, 2008)，如中華電訊、南亞科技、...等皆是。

從管家理論(stewardship theory)的觀點來說，規模大的公司，資源比較豐富，會比較落實企業社會責任的實踐。從自利主義(egoism)的觀點而論，中小公司因資源比較不豐富，在求生存的利己驅力下，相較於大公司、跨國公司參與企業社會責任的意願，相對來得低(Wahn et al., 2002)。從社會心理契約理論的視角來說，規模大的公司會有一種使命感，自覺對企業社會責任是責無旁貸的，自身應起示範帶頭作用來履行企業社會責任。相較於規模大的公司，中小公司資源相

形見絀，較難將企業社會責任整合至日常的活動中，缺乏對企業社會責任正向回報的信心。

本研究討論的企業社會責任涵蓋四個構面：公司治理、企業承諾、社會參與，及環境永續。接著，將逐一討論組織規模與它們之間的關係。

2.2.1 組織規模與公司治理的關係

公司治理(corporate governance)的概念從 1930 年代起就開始被討論。公司治理有二層意義：狹義的公司治理，是指所有者（主要是股東）對經營者的一種監督與制衡機制；廣義的公司治理則是通過一套包括正式或非正式的內部或外部的制度或機制來協調公司與所有利害關係人（股東、債權人、供應者、雇員、政府、社區）之間的利益關係。良好的公司治理應係董事會與管理階層在兼顧利害關係人利益的基礎上來提供有效的監督機制，以協助公司管理運作，達成公司營運目標。1999 年，經濟合作暨發展組織(organization for economic cooperation and development, OECD)發布的公司治理機制，被各界公認為良好公司治理的國際基準。2004 年，OECD 進一步提出確立有效公司治理架構之基礎、資訊揭露和透明、公允對待所有的利害關係人、明定董事會責任、...等原則，提供公司建立一個健全公司治理運作的參考。2015 年最新修定，新增主張強化機構投資人的角色、加強防範內線交易等原則。

公司治理是指導及管理公司的機制。1997 年，全球金融風暴後，公司體認落實公司治理是督促公司良善經營，維護利害關係人權益的基石。職是之故，在台灣，臺灣證券交易所、中華公司治理協會等單位陸續推動獨立董事及審計委員會的制度，制定「上市上櫃公司治理實務守則」。2013 年，金融監督管理委員會於公布「強化我國公司治理藍圖」，深耕公司治理；2018 年，發布新版公司治理藍圖，透過深化公司治理文化、發揮董事會職能、提升資訊揭露品質、促進股東行動主義以及強化法令規章等面向，鼓勵公司及投資者自發性重視公司治理。本研究認為前述各項公司治理規範的精進與落實，繫於組織規模之大小。本質上，組織規模大的公司，理性—法律的科層官僚制具有治理的技術優越性與不可或缺性。

治理機制是否落實決定於組織結構的設計。組織規模愈大，組織科層現象愈明顯，衍生出的代理關係愈普遍。當公司所有權人決定將經營權授權於代理人，代理關係也就產生。代理關係會隨著公司組織結構的科層化，向下授權。基於代理人與所有權人間目標可能不一致，避免發生代理人問題，組織規模大的公司，公司治理結構通常愈嚴密，愈會規範組織內各單位間權力的分配與制衡。除此之外，組織規模大的公司，通常會善用股票報酬制度(stock-base compensation)，將代理人薪資與股票綁在一起，或是用股票作為代理人的薪水，當代理人變成股東時，就比較會站在股東利益最大化的角度去經營公司。故而，組織規模大的公司相較於小公司更會僱用專業代理人，管控公司可能發生不當操控的弊端，落實公司治理機制。

代理理論建立在對代理人行為的假設基礎之上，認為人都是理性的自利主義者和機會主義者。為彌補代理理論在公司治理實踐中可能發生的失靈，管家理論從組織社會學的視角出發，認為代理人即使知道自己沒有股權，但透過雇傭關係和薪酬計劃，自己的未來與公司、股東緊密聯繫在一起。管家理論認為經理人並不是機會主義的偷懶者，對自身尊嚴、信仰、以及內在工作滿足的追求，會促使他們努力經營公司，成為公司資產的「管家」。因此，在公司治理機制的運作上，代理人的安排上不應該僅僅依賴監督和物質激勵，更應通過充分授權、協調和精神激勵，發展一種相互合作、完全信任的管家關係。

如前面幾段的討論，本研究認為相較於中小型公司，大公司在代理人與管家二種角色扮演的機制會更臻完善，公司治理通常會做得比較好。除此之外，大公司能見度高，資訊傳播的影響力高，通常為了公司的品牌形象，願意從事自願性資訊披露的程度也會越高。基於此，本研究提出假說 1：

H1：相較於中小型公司，大公司在公司治理方面做得比較好。

2.2.2 組織規模與企業承諾的關係

企業承諾是企業公民理念的核心作為。「企業承諾」指公司要善待員工、上下游供應商、與客戶，回應他們的需求。在善待員工方面，公司要創造幸福職場，讓員工獲得妥善的照顧與成長機會，建立健康安

全與平等之職場環境，注重員工培育與人力發展。除此之外，在福利制度方面，讓員工獲得良好的照顧與成長的機會，採行員工協助方案(employee assistance programs, EAPs)，透過系統作業建置提供專業服務，使員工能以健康身心投入工作(Pérez-Aranda & Boronat-Navarro, 2022)。

在上下游供應商方面，公司應該要對上下游的合作廠商發揮正向的影響力(Inayatullah & Singh, 2015)。例如，蘋果電腦自訂「Apple 供應商行為準則」，與供應商合作，協助供應商提升企業社會責任能力，不願意或無法改進之供應商，將面臨被蘋果從供應鏈中刪除的風險；友達光電與環保部門輔導供應商從設計、原料生產、組裝到包材，都必須符合環保節能減廢的要求，宣導有害物質限用指令(restriction of hazardous substances directive, RoHS)；Nike 要求代工廠保障勞工權益，成立專責監督供應商之單位，不定期調查應商工廠與勞工狀況。

在客戶方面，公司必須對客戶提出品質良好的產品或服務。比如說，國際大廠對台灣公司所提供的產品或服務，要求符合環保的規範，許多台灣公司也都開始針對其供應商，提出遵守永續經營規範的要求。上述企業承諾的各項作為更需內化為公司文化的核心精神，致力於承諾持續強化與利害關係人的各項權利，善盡企業社會責任。

本研究認為公司無論是對員工的承諾、供應商的承諾、或客戶的承諾，相較於中小型公司來說，大型公司擁有足夠的技術能力和資源來經營與利害關係人的關係(Fulop, Hisrich, & Szegedi, 2000; Wagner, Fillis, & Johansson, 2003; Fawcett et al., 2009)。另有研究指出大型公司有更多的資源來對利害關係人實踐企業承諾(Gao, Heravi, & Xiao, 2005; Wu & Cavusgil, 2006)。除此之外，經濟部投資業務處及社團法人中華民國永續發展協會於 2003 年以「OECD 多國公司指導綱領」計畫為基礎，向台灣 500 大和上市/櫃公司進行企業社會責任認知與重要性調查發現，將近九成的公司執行長最關注對員工權益保護的承諾與勞資關係的經營。由此可見，公司規模大小與企業承諾兩者間的關係密切。基於此，本研究提出假說 2：

H2：相較於中小型公司，大公司在企業承諾方面做得比較好。

2.2.3 組織規模與社會參與的關係

社會參與泛指維持社會聯繫和參與社會活動。社會參與為公司自發性貢獻己力，參與社區工作、投入社會運作，與社會成員互動，增進公司自身成長以達到自我實現(Thompson, 2006)。良好的社會參與會使大眾產生情感的連結，從而增進自身內涵，強化公司塑造其價值觀(Seifert et al., 2003; Van Haastrecht & Amiabel, 2010)。從社會交換理論(social exchange theory)的觀點探討，大量的社會交換會形成社會關係，公司需要參與社會活動，融入社會，達到共享的公司精神(Hammer et al., 2009; Raza et al., 2021)。

社會參與是公司投入社會責任最容易切入的面向。公司積極扮演社會成長的輔助與正面力量，其深度的社區參與已成為現今趨勢，公司必須擁有長期的策略計畫，回應社區需求。例如，創建基金會，投身公益慈善活動，擁抱偏鄉，關懷及協助弱勢族群；擴大敦親睦鄰，強化社區附近環境維護，妥善與居民溝通並給予協助，投入地方村民活動；落實人才培育計畫，以深耕校園及產學合作的方式進行新秀培育；參與政府宣導之產業關鍵議題，積極貢獻其影響力。

公司社會參與的影響力決定於「深、廣、高。」(天下雜誌, 2017)。「深」意指其社會參與專案之深度、投入時間之長度；「廣」意指其專案影響之人數、受惠範圍；「高」則是注重與時俱進。研究指出組織年齡與社會參與呈正向顯著關係(Jiraporn & Withisuphakorn, 2015)。組織規模較大之公司投入社會參與的時間，通常較規模小的公司久，社會參與的活動也較為大型，受益人數、範圍也較廣。以台塑公司為例，從 1960 年起捐助金額至今已累計至新台幣 554.2 億元，其範圍包含教育、醫療、弱勢團體關懷等。

綜合上述，本研究認為相較於中小型公司，大公司組織生命週期大多處於成熟期，該階段資源豐富，公司業務穩定、制度完善，有更多資源可投注於社會的各項活動，而備受敬重(Bowen, 2000; Orlitzky, 2001; Kojima et al., 2012)。另者，大公司可能更深切體悟企業永續經營的基石是要與社會更緊密的結合；公司除

了直接以專案贊助和公共捐款參與社會公益外，更鼓勵員工實際的參與。故而，本研究提出假說 3：

H3：相較於中小型公司，大公司在社會參與方面做得比較好。

2.2.4 組織規模與環境永續的關係

永續(sustainability)一詞起源於 1980 年國際自然保育聯盟(international union for conservation of nature and natural resources, IUCN)。當年，IUCN 於世界野生動物基金會(world wide fund for nature, WWF)支持下，將“永續”的概念明載於世界自然保護大綱(the world conservation strategy)。1987 年，世界環境與發展委員會(world commission on environment and development, WCED)發表“我們共同的未來(our common future)”，將永續發展定義為滿足當代人需求的同時，但不危害後代子孫滿足其需求的發展。

1992 年，台灣為因應各項國際公約對永續發展的要求，成立「行政院對外工作會報全球環境變遷工作小組。」1997 年，「全球環境變遷工作小組」擴編為「行政院國家永續發展委員會」，引領全球環境變遷與永續發展工作邁入新的里程碑，體認與環境共存、共榮的價值。為因應地球資源耗竭，行政院環境保護署效法各國倡導“循環經濟”作為其環境施政的重要方向。之後，陸陸續續學習日本、荷蘭推行循環經濟的成果，訂定資源回收再利用推動計畫，實踐循環經濟政策與行動等。

為迎頭趕上環境永續的浪潮，善盡世界公民的責任，台灣政府訂定相關規範責成各行各業盡責防止污染物排放或減少環境污染物，來維持環境質量的任何活動。諸如，金融業透過發行綠色債券、不投資會破壞環境等專案；零售業透過減塑、節能等，提出對環境友善作法；媒體業發揮其影響力，宣導環境永續相關法規、活動等。對員工職場環境負責，強化職場安全管理；對社區環境負責，掌握其生態環境、評估危害因子暴露之情況，落實空氣汙染防制法、水汙染防治法等；對股東、政府負責，公開其空氣品質監測網等環評資訊；對供應商負責，積極拓展其綠色供應商，選購符合節能標章、綠建材標章等產品，促進其供應商共同關注環境永續等。

前段所述的各項作為，本研究認為規模大的公司在資源相對豐富的情況下，或許較易配合。以往，許多文獻亦多支持這樣的看法。比如說，規模大的公司普遍認為肩負環境保護的社會責任(Mazurkiewicz, 2004; Etzion, 2007)；規模大的公司比較在乎因違反環境保護，被揭露或罰款，會影響品牌與知名度，進而影響經濟收益(Hendry, 2006)；規模大的公司通常比較擔心與不符合環境永續規範的汙名，損害其公司聲譽與經濟損失，遠遠超出潛在的法律懲罰(Jiang & Bansal, 2003; Gunningham et al., 2005)；相對於中小公司，大公司需要對更多的利益相關者負責，對社會與環境保護有更多的關注(Phillips, 2003)。特別是，在歐洲，大型公司更會落實循環經濟，提高資源回收、利用的效率，建立比中小公司對環境友善更好的綠色管理體系(Wang, Zhang, & Goh, 2018)。基於此，本研究提出假說 4：

H4：相較於中小型公司，大公司在環境永續方面做得比較好。

2.3 董事會董事性別結構與企業社會責任的關係

2.3.1 董事會董事性別結構

董事會是企業社會責任的關鍵參與者(Mallin & Michelon, 2011)。董事會負責公司或公司的業務經營活動的指揮與管理。董事會乃確保利益相關者權益的決策機構(Carpenter, Geletkanycz, & Sanders, 2004; Prado-Lorenzo & Garcia-Sanchez, 2010; Frias-Aceituno, Rodriguez-Ariza, & Garcia-Sanchez, 2013)。公司可透過董事會創建委員會或指定其專人負責企業社會責任，表明其對企業社會責任的承諾和參與(Amran, Lee, & Devi, 2014; Cossin & Metayer, 2015)。

董事會是由全體董事組成的業務執行機關。有研究指出董事會董事性別結構愈異質，其擬定決策和實施策略的方針會更具創新性(Van & Ingley, 2003; Harjoto, Laksmana, & Lee, 2015)；更有研究發現董事會董事性別結構愈異質，公司的市場價值會增加，會更吸引投資者的注目，促使公司整體績效提升(Robinson & Dechant, 1997; Bear, Rahman, & Post, 2010; Joecks, Pull, & Vetter, 2013)。董事會董事性別結構的重要性，可見一斑。值得注意的是，根據金融監督管理委員會

108 年的調查，台灣公開發行公司董事女性董事（含獨立董事）2,396 人（占 13.72%），較男性董事（含獨立董事）15,072 人（占 86.28%）明顯少很多。

2.3.2 組織規模、董事會董事性別結構與公司治理

董事會董事性別結構關係著公司治理完善的程度(Hillman & Dalziel, 2003; Shaukat, Qiu, & Trojanowski, 2016)。女性董事人數的增加可以實現更好的公司治理(Bernardi, Bean, & Weippert, 2002)。女性董事為優秀的監督者，可以彌補外部治理的缺陷，女性董事在管理監督和薪酬政策中有著重要作用，從而影響了公司治理體系(Pucheta, Bel, & Olcina, 2017)。董事會的女性比例愈高，愈能降低欺詐性的財務報告(Nadeem, Zaman, & Saleem, 2017; Harakeh, Gammal, & Matar, 2019)。董事會的女性比例越高，特別是比例達到三人或三人以上，大幅提高公司自願性揭露的程度(Barako & Brown, 2008; Frias-Aceituno, Rodriguez-Ariza, & Garcia-Sanchez, 2013)。公開發行(initial public offerings, IPO)的公司，如果女性董事比例愈高，IPO 會更加成功(Kang, Cheng, & Gray, 2007)。

公司治理是指所有者對經營者的一種監督與制衡機制。如前段所述，許多研究皆顯示女性董事在董事會內無論是監督、決策參與或與外部環境的溝通協調，都扮演關鍵性的角色。在這樣的基礎上，結合假說 1：相較於中小型公司，大公司在公司治理方面做得比較好的情況下，本研究認為：相較於組織規模大且女性董事的比例低的公司，如果組織規模大且女性董事的比例高的公司，公司治理應該會做得更好。基於此，本研究提出假說 5：

H5：董事會董事女性比例愈高，愈會強化組織規模與公司治理的正向關係。

2.3.3 組織規模、董事會董事性別結構與企業承諾

性別在道德行為上存有差異。許多研究發現董事性別多元，比較關心利害關係人的權益(Carter, Simkins, & Simpson 2003; Adams & Ferreira, 2009)；女性董事會比較遵守社會道德標準(Bear, Rahman, & Post, 2010; Srinidhi, Gul, & Tsui, 2011; Isidro & Sobral, 2015)；相較於男性董事，女性董事對利害關係人傾向

於建立更多的承諾(Gul, Hutchinson, & Lai, 2013)；從社會心理學的視角來探討，董事會董事性別愈異質，董事會決策討論的觀點會愈多元，討論議案的內容會愈豐富 (Farrell & Hersch, 2005)。更有研究指出，女性董事比男性董事更開放性的聽取其他發言者的意見，她們更熱衷於兌現與各利害關係人有關的企業承諾 (Bear, Rahman, & Post, 2010)。

企業承諾是實踐企業公民理念的核心作為(Hu, Liu, & Zhang, 2020)。如前段所述，許多研究顯示女性董事在董事會內無論是培育照顧員工、投入創新研發、供應鏈管理責任、以及對消費者的承諾，明顯較男性董事積極(Hafsi & Turgut, 2013; Adams, 2015)。在這樣的基礎上，結合假說 2：相較於中小型公司，大公司在企業承諾方面做得比較好的情況下，本研究認為：相較於組織規模大且女性董事的比例低的公司，如果組織規模大且女性董事的比例高的公司，企業承諾應該會做得更好。基於此，本研究提出假說 6：

H6：董事會董事女性比例愈高，愈會強化組織規模與企業承諾的正向關係。

2.3.4 組織規模、董事會董事性別結構與社會參與

相較於男性，女性的社會參與度較高。比如說，女性比男性仁慈、有較多同理心、更多道德導向的行為，熱情於社會參與的各項活動(Ross & Robertson, 2003; Williams, 2003; Jia & Zhang, 2013)；有研究指出女性管理者比較熱衷慈善事業的參與(Bear, Rahman, & Post, 2010; Jia & Zhang, 2012; Jia & Zhang, 2013)。Reiber & Garcia(2010)研究發現董事會性別結構愈異質，公司對於社會的貢獻程度愈高，公司擴大社會參與的活動愈廣。另有研究指出董事會董事性別結構愈異質，公司人力資本愈豐富，公司參與社會議題的意願愈高，為邁向永續發展帶來更多的動力(Adams & Ferreira, 2009; Harjoto, Laksmana, & Lee, 2015)。

社會參與是企業社會責任比較容易切入的面向。如前段所述，從社會認同理論(social identity theory, SIT)的觀點來說，女性董事在董事會內對於促進公司與社區鄰里關係、維護社區生態環境、贊助地方藝文活動、推動社區營造工作、縮減城鄉生活水準差距等社會參與面向的涉入，較男性董事積極(Hafsi & Turgut,

2013; Adams, 2015)。在這樣的立論基礎，結合假說 3：相較於中小型公司，大公司在公司參與方面做得比較好的情況下，本研究認為：相較於組織規模大且女性董事的比例低的公司，如果組織規模大且女性董事的比例高的公司，社會參與會做得更好。基於此，本研究提出假說 7：

H7：董事會董事女性比例愈高，愈會強化組織規模與社會參與的正向關係。

2.3.5 組織規模、董事會董事性別結構與環境永續

環境保護，男女平等。有趣的是，許多研究發現女性比男性更關心環保議題。比如說，女性董事相較於男性董事，更致力於推動環境永續的問題(Wehrmeyer & McNeil, 2000; Webb, 2004; Bear, Rahman, & Post, 2010)；女性董事較多的公司，年度報告中揭露氣候變遷相關風險的資訊較多(Fukukawa, Shafer & Lee, 2007; Liao et al., 2015)；相對於男性董事，女性董事明顯支持公司推廣綠色友善產品，提倡節能減碳風氣，要求高質量的公司永續發展相關報告並定期追蹤成效(Adams & Ferreira, 2009; Taticchi, Tonelli, & Pasqualino, 2013)。資源依賴理論專注於與外在環境連結的討論。有研究亦指出董事會性別結構愈異質，其對於環境永續實施策略的方針會更具實踐性(Van & Ingley, 2003; Farrell & Hersch, 2005)。另有研究指出董事會性別結構的異質性不僅關係著環境永續的程度，愈能反映公司本身的價值，擴大整體社會影響的層面(Hillman, Cannella & Harris, 2002; Farrell & Hersch, 2005)。

環境永續已成為地球公民最重要的議題。從資源依賴理論的視角言之，公司的生存需要從周圍環境中吸取資源，需要與周圍環境相互依存、相互作用才能達到追求永續發展的目的(Pham et al., 2018; Shah et al., 2021)。誠如前段所述，許多研究皆支持董事會董事性別結構愈異質，公司內部所擬定的環保規章和實行細則會更完善，響應環境永續和朝低碳公司邁進的程度愈明顯(Diamantopoulos et al., 2003; Tukker, 2004; Favier, Amar, & Roqueplo, 2015)。在這樣的演繹邏輯，配合假說 4：相較於中小型公司，大公司在環境永續方面做得比較好的情況下，本研究認為：相較於組織

規模大且女性董事的比例低的公司，如果組織規模大且女性董事的比例高的公司，環境永續會做得更好。基於此，本研究提出假說 8：

H8：董事會董事女性比例愈高，愈會強化組織規模與環境永續的正向關係。

參、研究方法

3.1 研究架構

如 1.2 節所揭櫫的研究提問：大公司的社會責任會做得比較好嗎？董事會董事性別結構會是其企業社會責任做得比較好的關鍵？為釐清個中關係，本研究經過相關文獻的探討，並提出 8 項研究假說。假說中，組織規模是解釋變項，企業社會責任構面中的公司治理、企業承諾、社會參與和環境永續等四個變項為被解釋變項，董事會董事性別結構為調節變項。各變項間的關係如圖 1 所示。

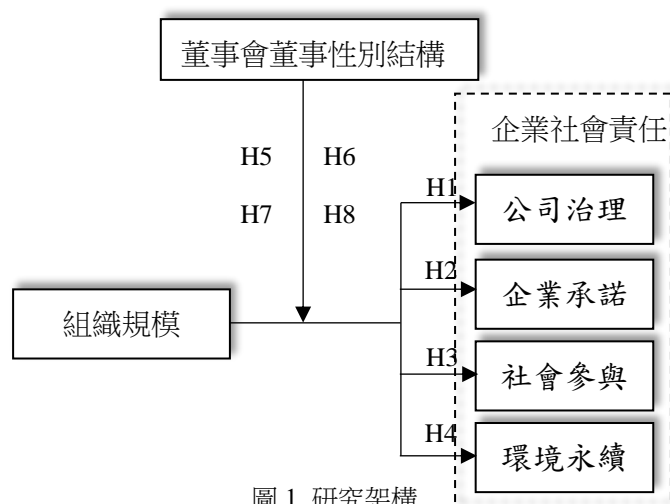


圖 1 研究架構

3.2 研究對象

本研究對象主要來自天下雜誌 2015-2020 年「天下企業公民 TOP100」的公司。此其中，區分為四類：(1)年營收超過一百億元以上之「大型企業」50 家；(2)年營收一百億元以下且五十億元(含)之「中堅企業」15 家；(3)年營收低於五十億元以下之「小巨人企業」20 家；(4)「外商企業」15 家。大公司能見度高，董事會功能完備，實踐企業社會責任當仁不讓；中小公司所有權與經營權集中，決策速度快，且大多為家族公司，

發跡於居住地，人親土親，實踐企業社會責任不落人後。

本研究對象包括「天下企業公民 TOP100」的中小公司與大型公司，外商公司不在本研究討論的範圍。以往企業社會責任相關議題的討論，大多以大公司為對象。這或許是因為大公司為社會焦點，落實企業社會責任已成為它的基本盤；或許大公司之利害關係人較多，企業社會責任乃應該做，也必須做的範疇。但是，經濟部「2019 年中小公司白皮書」中揭櫫：台灣 2018 年中小公司佔全國公司 97.64%，無論在進出口、提供就業的比重，對台灣經濟的貢獻，功不可沒。本研究認為他們對企業社會責任的重視與實踐，不亞於大型公司。至於，外商公司由於公司治理有其特定的規範，無法與台灣的中小公司或大型公司做客觀的比較，且「天下企業公民 TOP100」原始資料庫中，外商公司在公司治理這塊亦無予以評分。故而，本研究對象排除外商公司。

3.3 資料來源

研究資料來自「天下雜誌企業公民調查」與「台灣經濟新報」二資料庫。

3.3.1 天下雜誌企業公民調查

調查年份為 2015 至 2020 年。1994 年，《天下雜誌》開始提倡「企業公民」理念，將其理念加入「標竿公司」評比。2007 年，獨立設立為「企業公民獎」，評比出「天下企業公民 TOP 50」。2015 年，擴大範圍評選出「天下企業公民 TOP 100」，並增設「中堅企業組」與「小巨人組」，邀請撐起台灣經濟半邊天的中小公司共襄盛舉。天下雜誌企業公民調查中心認為社會對公司的期望已從原本單純的利益最大化提升為負責任的公民。領導級的公司不僅是商業的領導，更是社會重要的推手。實踐作法不只是單純的公益活動更進階為以各形式充滿於社會中，融合公司核心能力，成為公司成長的關鍵指標。故而，「天下企業公民獎」不只是獎項，亦是一項新運動，更是改變台灣未來的力量。本研究探討的企業社會責任植基於環境永續與經濟永續、環境永續與社會永續、社會永續與經濟永續間取得平衡。

「天下企業公民獎」遵循經濟、環境與社會的三重底線，對應 ESG 原則(environmental, social and

corporate governance, ESG)外,增加了對員工、顧客照顧的「企業承諾」這一變項。故而,本研究所稱的企業社會責任共包括「公司治理」、「企業承諾」、「社會參與」與「環境永續」等四個變項。這四個變項分別對應不同利害關係人的需求:「公司治理」對股東;「企業承諾」對員工、上下游供應商、與客戶;「社會參與」對社區、社會成員;「環境永續」對環境。

3.3.2 經濟新報

1990 年,台灣經濟新報(TEJ)成立。它以前瞻的眼光投入金融財經資料庫的建立,專門提供證券金融市場基本分析所需的資訊。目前,TEJ 為國內最大、最詳實的金融財經資料庫。它包含各公司的營運資訊、財務資訊、證卷金融市場資訊、總經及商品原物料資訊,並提供經濟分析、模型設計與資料庫構建方面的諮詢服務。本研究所需的變項除企業社會責任中的公司治理、企業承諾、社會參與與環境永續等四個變項外,其他變項則來自經濟新報相關變項的轉換。比如說,組織規模、組織年齡、公司能見度、產業別、董事會董事性別結構等資料則來自「台灣經濟新報」資料庫。

3.4 研究變項

3.4.1 組織規模

組織規模是本研究主要的解釋變項,它是依據「天下 CSR 企業公民獎」調查的分類,區分為「年營收超過 100 億元(含)以上的大型企業」與「年營收不超過 100 億元的中小型企業」這二類型。實證上,屬大型公司者編碼值為 1,屬中小型公司者編碼值為 0。

3.4.2 企業社會責任

企業社會責任是被解釋變項。天下企業公民調查將企業社會責任構面區分為「公司治理」、「企業承諾」、「社會參與」與「環境永續」等四個變項。底下將分別說明其操作性定義與衡量。

(1) 公司治理

天下企業公民調查所稱的公司治理構面可區分為董事會結構與運作、資訊透明度、自律程度、形成文化、外部連結等小項。調查過程中關心的議題:如董事會結構與運作為是否發揮制衡性及獨立董事功能性?資訊透明度為公司之揭露精神,裁罰過後是否改善並積極強化補強措施?自律程度為是否自律的遵循法規、

提升其公司辦法制定且逐一落實,讓其公司持續精進?形成文化為公司主動並領先法遵,帶領員工共同完善其公司治理?外部連結則為是否參與其社會公司治理評鑑及是否入選道瓊永續指數?實證上,依據天下 CSR 公司指數所給予的權重操作之,權重值為 1-10。

(2) 企業承諾

天下企業公民調查所稱的企業承諾內含人才培育程度、打造幸福職場、聆聽政策、供應鏈管理等。舉例來說,公司是否重視人才培育,提高公司內、外部訓練的投入程度與範圍?公司是否打造幸福職場,落實員工協助方案、福利與補助?公司是否定期重新檢討目前專案是否合宜,藉由員工滿意度調查、勞資協商、意見蒐集進行檢視?公司是否落實供應鏈管理,互相砥礪並共同督促成長?實證上,依據天下 CSR 公司指數所給予的權重操作之,權重值為 1-10。

(3) 社會參與

天下企業公民調查所稱的社會參與構面包括長期且持續投入、CSR 氛圍、制定關鍵績效指標(key performance indicators, KPI)並追蹤後續效益、專案與經營本業的連結等方面。比如說,公司是否長期且持續投入為積極推動並實踐社會專案?公司是否為提升 CSR 氛圍而鼓勵員工投入,並推出相關獎勵措施?公司是否制定關鍵績效指標並追蹤後續效益為利用公益投資社會報酬分析(social return on investment, SROI)計算出公益專案所產生的影響力與社會價值?公司是否與供應商、客戶共同合作,以發揚本業產品與服務呢?實證上,依據天下 CSR 公司指數所給予的權重操作之,權重值為 1-10。

(4) 環境永續

環境永續是面對全球氣候變遷,地球公民最重要的議題之一。環境永續的實踐不能僅止於隨身關燈、節約用水等作為,必須進一步思考及提出環保與能源管理上的具體目標及做法。天下企業公民調查中環境永續主要包括制定環境和能源之具體管理目標,定期追蹤成效、永續精進措施、與經營日常結合、擴大影響層面的連結等方面。實證上,依據天下 CSR 公司指數所給予的權重操作之,權重值為 1-10。

3.4.3 董事會董事性別結構

董事會董事性別結構是本研究的調節變項。本研究在實證過程是這樣操作的：如果女性董事比率超過 1/2，則予以編碼值 1，否則為 0。

3.4.4 控制變項

(1) 組織年齡

新組織是不利生存的。從年齡依存性主張來說，組織創建之初，資源相對貧乏，組織會以追求生存為首要目標。伴隨組織年齡增長，經營績效相對穩定 (Coad, Segarra, & Teruel, 2013)。這個時候，公司通常會比較關心社會相關議題。另者，2002 年，歐洲中小型公司與社會和環境責任報告書中提到，營運超過五年的公司，參與企業社會責任的意願有增強的趨勢。故而，為能求得組織規模對企業社會責任的淨影響，實證上，本研究將組織年齡列為控制變項。為降低組織年齡離散度高；同樣地，操作上，會對其取自然對數，以降低其變異的範圍。

(2) 產業別

不同的產業對於企業社會責任的實踐程度是有別的。比如說，製造業常因生產過程排放廢水、廢氣，會受到比較多的規範，進而可能比較關心企業社會責任的相關課題。Fisman, Heal, & Nair(2006)指出比較競爭性產業較容易被媒體注意，其曝光率較高，通常所屬的公司會更落實企業社會責任。本研究將產業別列為控制變項，避免干擾組織規模對企業社會責任的關係。實證上，將其區分為科技資訊業、傳統製造業、金融服務業等三類。它是屬於名目尺度變項，初次資料整理時分別予以 1, 2, 3 的編碼值，實證時，則分別轉換為(1, 0, 0)、(0, 1, 0)、(0, 0, 1)來進行操作。

(3) 公司能見度

公司能見度攸關公司品牌、形象。Brammer & Millington(2006)發現公司能見度與企業社會責任呈正向關係，公司能見度越高，其品牌知名度也相對高，進而影響品牌形象。為避免干擾本研究的實證結果，操作上亦將公司能見度列為控制變項。實證上，判斷其是否歸屬台灣資本市場 0050 成分股？如果是，編碼值為 1；否則，編碼值為 0。

(4) 員工人數

由於本研究樣本各家企業員工人數差距懸殊，各樣本點的離散度高，為避免干擾本研究的實證結果，操作上會對其取自然對數，以降低其變異的範圍。

上述董事會董事性別結構與各控制變項所需的操作數據，主要來自各個案公司所發布的 CSR 報告書為主，若部分資料揭露不完整，則輔以企業年報、官網、台灣經濟新報 TEJ (Taiwan Economic Journal) 與公開資訊觀測站上之公開資料。由於「天下企業公民 TOP100」的企業均為參與遴選並成績卓越的企業，各項數據的呈現均公開透明。研究的過程，即使遇到部分數據遺漏或需要查證，打電話求證，各家公司都會熱心的解釋且提供相關資訊，俾利研究的進行。

3.5 資料分析方法

由於本研究依變項為公司治理、企業承諾、社會參與與環境永續等四個變項，所以應用多元迴歸分析模型來進行實證。統計軟體則採 SPSS.25 版來進行。

4. 分析與討論

4.1 研究樣本

研究樣本的組成係 2015 至 2020 年名列「天下企業公民 TOP100」的公司，內含大型公司與中小型公司，外商公司除外，惟 2016 年中堅企業中有二家(台北金融大樓、華城電機)公司並列第 15 名，所以最終研究樣本為 $N=510+1=511$ 家企業家次組成。由於 2015-2020 年這六年中，被遴選進入「天下企業公民 TOP100」的企業大多是重複的，所以本研究樣本屬於一家多期的混和型的 pooled data 結構。這樣的資料結構組成的研究樣本，不影響本研究想找的答案。底下將分別描述研究樣本的結構。

表 1 為樣本中各連續變項的平均數、標準差、最大值、最小值。表中顯示：公司年齡平均數 33.43、標準差 17.56。榮獲企業公民 TOP100 的公司年齡大多處在組織穩定發展的階段。在員工人數方面，平均數 17405 人，標準差 92857。標準差礙於有些公司並無精細計算台灣公司人數，是以整個集團總人數呈現，故員工數差距甚大。在女性董事人數平均數僅 1.36 人，女性董事比例平均數 0.14，顯現女性董事人數嚴重偏低。

表 1 各連續變項敘述統計量

變 項	平均數	標準差	最大值	最小值
公司年齡	33.43	17.56	119.00	4.00
員工人數	17405.38	92857.41	1000000.00	36.00
公司治理	7.89	1.27	9.75	3.90
企業承諾	7.93	0.90	9.90	5.00
社會參與	8.18	0.83	9.70	3.90
環境永續	8.18	0.99	9.70	4.60

註：N=511

表 2 為樣本中各類別變項的次數分佈情形。表中顯示：本樣本的組成，屬於台灣 50 成分股的公司 73.6%；所屬產業別方面，科技資訊業者 38%，傳統製造業者 25%，金融服務業 37% 等三類；組織規模屬大型公司者佔 58.7%，中小型公司佔 41.3%。

表 2 各類別變項的次數統計

變 項	次數	%
公司能見度		
台灣 50 成分股	376	73.6
非台灣 50 成分股	135	26.4
產業別		
科技資訊業	194	38.0
傳統製造業	128	25.0
金融服務業	189	37.0
組織規模		
大型公司	300	58.7
中小型公司	211	41.3

註：N=511

表 3 為樣本中各連續變項間的相關係數。本研究採用皮爾森(Pearson)相關分析，以探究各變數間是否存在顯著相關。表中顯示：「董事會女性比例」和「公司治理」呈現顯著負相關($\beta=-0.13, P<0.05$)，和「環境永續」呈現顯著負相關($\beta=-0.14, P<0.05$)。

表 3 各連續變項間的相關係數

變項	公司年齡	員工人數	公司治理	企業承諾	社會參與	環境永續
公司年齡	1					
員工人數	0.06	1				
公司治理	-0.06	0.32***	1			
企業承諾	-0.04	0.26***	0.54***	1		
社會參與	-0.00	0.31***	0.37***	0.72***	1	
環境永續	-0.01	0.35***	0.48***	0.58***	0.59***	1

註：N=511

4.2 基礎模型

基礎模型係將公司能見度、產業別、公司年齡、員工人數、董事會女性董事比率作為控制變項，來分別對公司治理、企業承諾、社會參與與環境永續等企業社會責任變項進行迴歸分析。實證結果如表 4 所示。表中顯示，在公司能見度方面，相較於非台灣 50 成分股的公司，屬於台灣 50 成分股的公司，無論在公司治理($\beta=0.42, P<0.01$)、企業承諾($\beta=0.35, P<0.01$)、社會參與($\beta=0.24, P<0.05$)與環境永續($\beta=0.38, P<0.01$)等對 CSR 的影響皆呈正向顯著的關係。這說明了當企業的能見度高時，它會比較在乎公司的社會形象、公司的品牌、公司的商譽，所以屬於台灣 50 成分股的公司，它的 CSR 明顯做的比較好。

在產業別方面，科技資訊業、傳統製造業或金融服務業在公司治理、企業承諾與環境永續的表現皆未達顯著水準；在社會參與的實踐上，科技資訊業的公司對社會參與的社會責任，明顯低於傳統製造業及金融服務業的公司($\beta=-0.16, P<0.05$)。本研究認為或許是因為科技資訊業比較專注於軟硬體的研发與製造，投身公益慈善、回饋地方需求等「社會參與」的社會責任行為，比較是單純一次性的金錢或物資捐贈，不若傳統製造業或金融服務業能釐定更長期的策略，更深耕於社會參與的各項事務。

表 4 顯示：公司年齡對公司治理、企業承諾、社會參與與環境永續等社會責任的影響方面，皆呈現未達顯著的水準。員工人數方面，除了對公司治理的影響未達顯著水準外，對企業承諾($\beta=0.04, P<0.10$)、社會參與($\beta=0.07, P<0.01$)、環境永續($\beta=0.07, P<0.01$)等社會責任的影響皆達正向的顯著水準。董事會董事女性比例方面，公司治理與環境永續的影響未達顯著水

準；其對企業承諾($\beta=0.33, P<0.10$)與社會參與($\beta=0.32, P<0.10$)的影響，則呈現正向的顯著關係。本研究認為或許是因為女性董事可以利用其自身特徵及人際關係間接影響董事會對與上下游的承諾；女性董事因為其天生上的差異，對於環保議題的關係與投入程度高於男性董事。

表 4 各控制變項對企業社會責任的多元迴歸

研究變項	公司治理	企業承諾	社會參與	環境永續
常數項	8.08***	7.87***	7.74***	7.55***
公司能見度				
台灣 50 成分股	0.42***	0.35***	0.24***	0.38***
非台灣 50 成分股	參考群	參考群	參考群	參考群
產業別				
科技資訊業	0.03	-0.01	-0.16**	0.03
傳統製造業	參考群	參考群	參考群	參考群
金融服務業	參考群	參考群	參考群	參考群
公司年齡	0.01	-0.02	0.01	-0.01
員工人數	0.03	0.04*	0.07***	0.07***
調整後判定係數 (Adj. R ²)	0.18	0.11	0.13	0.16
F 統計量	19.94***	11.53***	13.82***	17.22***

註：N=511；* $p<0.1$ ，** $p<0.05$ ，*** $p<0.01$

4.3 組織規模、董事會性別結構與企業社會責任

4.3.1 組織規模、董事會董事性別結構與公司治理

(1) 組織規模對公司治理的主效果

奠基於前一小節的基礎模型，本研究以中小型公司做為比較的參考群，來對公司治理進行迴歸分析，實證結果如表 5 所示。表中模型 1 顯示，在公司治理方面，大型公司做比中小型公司好($\beta=0.31, P<0.01$)。這樣的結果，或許傳達了大型公司在有效發揮董事職能、促進股東行動主義、提升資訊揭露品質、強化相關法令規章之遵循、深化公司治理及企業社會責任文化、外部連結等公司治理事項，做的比中小型公司來得好。

何以故？公司治理是指企業要以透明、公開、高效率、遵守法規等做法來治理公司，並創造獲利，才能讓企業健康永續地經營下去。在這樣的基礎上，本研究認為大公司董事會的結構比較完整，功能比較具體，運作的脈絡也都比較會遵循相關規定進行；大公司董事會董事的專業背景、國籍、產業經歷的組成通常比較多元；大公司通常都會選擇公開發行股票來籌

資，公司如果公開發行股票上市，則必須履行資訊充分揭露，定期召開法人說明會等的義務；大公司通常國際化程度高，為宣揚其公司聲譽，多半會主動參與國內外公司治理評鑑。綜合以上討論，本研究假說 1 被支持：相較於中小型公司，大公司在公司治理方面做得比較好。

在研究樣本中發現，大型企業的台灣積體電路製造股份有限公司於 2020 與 2019 年在公司治理方面獲得高於 9.50 的高分（權重值為 1-10）。台灣證券交易所連續 5 年獲選「公司治理評鑑」前 5% 公司；連續 20 年獲選道瓊永續指數成分股，是全球唯一半導體企業。台積公司以營運透明為標的，注重股東權益，並相信優良公司治理的基礎是擁有健全及有效率之董事會。

(2) 董事會董事性別結構的調節效果

奠基於基礎模型，在董事會董事性別結構方面，本研究以董事會女性董事占比小於 1/2 做為比較的參考群，來對公司治理進行迴歸分析。實證結果如表 5 中的模型 2 所示：董事會董事性別結構對公司治理的影響未達顯著水準($\beta=0.09, P>0.10$)。如表中模型 3 所示：董事會女性董事占比大於 1/2 與組織規模的交互作用，大型公司對公司治理的影響，亦未達顯著水準($\beta=-0.56, P>0.10$)。上述結果，推翻本研究假說 5：董事會董事女性比例愈高，愈會強化組織規模與公司治理的正向關係。

表中模型 3 顯示：董事會董事性別結構與組織規模對公司治理的關係未達調節效果。或許是因為公司治理是指對利益相關者的責任與義務的一種制度安排，我國金管會已明訂相關公司治理的法規，相關審核機制完善，不會因為董事會董事性別結構有所不同，而是實踐公司治理的程度有所差異。比如說，公司法對董事會相關運作有確切的準則；證券交易法對董事會、審查委員會等有相關規範，強化董事會職能、結構與運作；上市上櫃公司治理實務守則對上市公司董事會設置及行使職權應遵循事項要點。不論是大型或是中小型公司無不確實執行，維繫公司形象與聲譽。

表 5 組織規模、董事會董事性別結構與公司治理的關係

研究變項	公司治理		
	模型 1	模型 2	模型 3
常數項	8.38***	8.09***	8.73***
公司能見度			
台灣 50 成分股	0.38***	0.42***	0.37***
非台灣 50 成分股	參考群	參考群	參考群
產業別			
科技資訊業	0.04	-0.03	0.03**
傳統製造業	參考群	參考群	參考群
金融服務業	參考群	參考群	參考群
公司年齡	0.01	-0.02	0.04
員工人數	0.08	0.23	0.040
組織規模			
大型公司	0.31***		-0.34***
中小型公司	參考群		參考群
董事會董事性別結構			
董事會董事女性比 $\geq 1/2$		0.09	0.20
董事會董事女性比 $< 1/2$		參考群	參考群
董事會董事女性比 $\geq 1/2$ 與 大型公司的交互作用			-0.56
董事會董事女性比 $< 1/2$ 與 中小型公司的交互作用			參考群
調整後判定係數(Adj. R ²)	0.21	0.18	0.21**
F 統計量	20.25***	17.11***	16.26***

註：N=511；*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

4.3.2 組織規模、董事會董事性別結構與企業承諾

(1) 組織規模對企業承諾的主效果

同樣地，奠基於 4.2 節的基礎模型，本研究以中小型公司做為比較的參考群，來對企業承諾進行迴歸分析，實證結果如表 6 所示。表中模型 1 顯示，在企業承諾方面，大型公司未達到顯著效果($\beta=0.12$, $P>0.10$)。這樣的結果，推翻了本研究假說 2。

企業承諾係指企業要善待員工、上下游供應商、與客戶，回應他們的需求；企業承諾係要創造幸福職場，讓員工獲得妥善的照顧與成長機會，也必須對客戶提出品質良好的產品或服務。在這樣的前提下，本研究發現：大型公司因為能見度高且公司資源多，對於利害關係人會相對重視並付諸行動，比如說創立福委會提升員工福利，新增科技轉型策略的培訓專案等，打造幸福職場，從結婚生育、家庭照護、友善職場等建立其制度；中小型公司資源雖不若大型公司豐富，但企業承諾相關活動的推展相對的有彈性與速度，公司相關福利或政策比較容易獲得員工的認同與支持。值得一提的是，2020 台灣永續獎 (taiwan corporate

sustainability awards, TCSA) 得獎名單中發現，獲得殊榮的中小企業有逐年增加的現象，特別是，企業承諾這一塊。本研究認為中小型企業必須愈來愈重視員工工作環境、學習成長機會、發展前景，以及工作尊嚴和自主性等企業承諾事項。否則，在吸引人才、留住人才方面，很難與大型公司競爭。

在研究樣本中發現不論是大型或是中小型公司在企業承諾方面有亮眼的表現。大型公司中的王品集團在其企業社會責任報告書中特別提及「民以食為天，食以安為先」，「餐點安全保障」為公司之重大性議題。因應不同利害關係人給予不同承諾並維持良好的互動，強調顧客是恩人：以「熱忱」的心『款待』顧客，工良好的服務品質；同仁是家人：以「關懷」的心『了解』同仁，建立強大使命感，為公司創造價值；廠商是貴人：以「尊重」的心『面對』廠商，在互信互賴的基礎上，共同成長，創造出共榮共富。獲得 1111 人力銀行舉辦「幸福企業大賞」連鎖餐飲前 10 名包含王品集團名下五間公司。中小型公司中的安心食品服務（摩斯漢堡）在其企業社會責任報告書中特別提及服務楷模之員工，獎勵其優異員工。對於消費者承諾的部分，安心食品服務落實「綠色三合一採購」政策，結合「在地食材」、「生產履歷」、「契作農場」，並主動將產品資訊透明公開至食材登錄平台，秉持對其消費者的承諾。安心食品深信員工是企業最重要的基石，唯有健康、快樂的員工，才能為公司帶來創造力與競爭力。

(2) 董事會董事性別結構的調節效果

同樣地，奠基於基礎模型，在董事會董事性別結構方面，本研究以董事會女性董事占比小於 1/2 做為比較的參考群，來對企業承諾進行迴歸分析，實證結果如表 6 中的模型 2 所示：董事會董事性別結構對企業承諾的影響未達顯著水準($\beta=-0.06$, $P>0.10$)。這說明董事會董事性別結構不具調節組織規模對企業承諾關係的角色。進一步，從表中模型 3 顯現：相較於董事會女性董事占比大於 1/2 的中小型公司，董事會女性董事占比大於 1/2 的大型公司對企業承諾的影響，亦未達顯著水準($\beta=-0.94$, $P>0.10$)。上述結果，推翻本研究假說 6：董事會董事女性比例愈高，愈會強化組織規模與企業承諾的正向關係。

表中模型 3 顯示：董事會董事性別結構與組織規模對企業承諾的關係未達調節效果。或許是因為企業承諾的內涵：「企業應善盡對員工、顧客、環境、上下游廠商、社區、合作夥伴等任何利益關係者的相關責任。」不論董事會董事性別結構，大型公司與中小型公司都盡己所能的對利害關係人負責，差別為落實企業承諾的方式有所不同。大型公司利用自身影響力，約束並規範供應商遵循從業道德規範與行為準則，持續進行永續風險評估，影響關鍵供應商加入「負責任商業聯盟」。許多中小公司默默執行 CSR 已久，不論是推行員工綠化活動，亦利用自身產品或服務，來協助公益推廣等企業承諾的範疇，皆表現出極佳的實踐性。SMEs 行動力快，在競爭激烈環境，其永續策略大多數聚焦在員工和當地社區上，充分展現出精確、直接卻小而美的經濟效益。本質上，絕大多數的 SMEs 對於永續通常都保持低調，尤其是植根於當地社區的中小型家族公司，更是如此。SMEs 的董事會大多是家族成員組成，董事們關切的是增加員工的忠誠度和承諾，並促進與客戶和供應商的關係，來獲利利潤。

4.3.3 組織規模、董事會董事性別結構與社會參與

(1) 組織規模對社會參與的主效果

同樣地，奠基於 4.2 節的基礎模型，本研究以中小型公司做為比較的參考群，來對 CSR 中的社會參與進行迴歸分析，實證結果如表 7 所示。表中模型 1 顯示，在社會參與方面，大型公司未達到顯著效果 ($\beta=0.09, P>0.10$)。這樣的結果，推翻了本研究假說 3。本質上，大型公司受到社會大眾較多的關注，社會責任名聲指數也越高，在 CSR 的實踐理應做得更好；但是，中小型公司在執行社會參與的彈性大、速度快，且比較從在地化深耕來參與社會大小事。故而，大型公司與中小型公司在履行社會參與方面，各有各的立基，比較沒有顯著的差異。

表 6 組織規模、董事會董事性別結構與企業承諾的關係

研究變項	企業承諾		
	模型 1	模型 2	模型 3
常數項	7.98***	7.87***	8.18***
公司能見度			
台灣 50 成分股	0.33***	0.35***	0.31***
非台灣 50 成分股	參考群	參考群	參考群
產業別			
科技資訊業	-0.00	-0.01	-0.01
傳統製造業	參考群	參考群	參考群
金融服務業	參考群	參考群	參考群
公司年齡	-0.00	-0.00	-0.00
員工人數	0.01	0.04***	0.00
組織規模			
大型公司	0.12		-0.18***
中小型公司	參考群		參考群
董事會董事性別結構			
董事會董事女性比 $\geq 1/2$		-0.06	0.22
董事會董事女性比 $< 1/2$		參考群	參考群
董事會董事女性比 $\geq 1/2$ 與			
大型公司的交互作用			-0.94
董事會董事女性比 $< 1/2$ 與			
中小型公司的交互作用			參考群
調整後判定係數(Adj. R ²)	0.11	0.11	0.13**
F 統計量	10.28***	9.88***	9.40***

註：N=511; *p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

在研究樣本中發現不論是大型公司與中小型公司在社會參與方面都投入相當多的資源。中小型公司的王道銀行秉持著「成就他人，便是圓滿自我」的理念以及「利他圓己」的王道精神，發揮特長回饋社會，透過多面向的實際行動支持及改善社會問題，例如與社會企業於 2019 年舉辦小農市集、社企主題式團購、採購社會企業商品以及推出「綠色消費力@王道」專案等，以額外加碼的現金回饋鼓勵消費者選擇購買社會企業的友善商品，攜手消費者以實際行動支持社會企業；推出「社會企業優惠活存利率專案」以及「社會企業薪轉戶專屬優惠專案」，以多元的金融支持方案協助社會企業的發展。大型公司的台新金控，秉持「以人為本」的信念，展現金融產業的核心能力，攜手利害關係人共同實踐社會參與的理念切入社會公益、藝文推廣、體育推動與學術交流四大主軸。比如說，激勵台新員工發揚志願服務美德，結合集團企業體之人力資源，投入社會公益服務活動，特別制定《台新金控志願服務作業要點》，並透過內部網路平台招募志工；承襲推動公益善循環的體育推廣策略，盡力結合體育與公益，做到高度推廣、深度關懷的最高境界；利用自身大型公司社會影響力，攜手員工、客戶、供

應商、社區的參與，從志工服務、募集物資、物品捐贈、專業技能等面向，讓利害關係人成為台新在公益推動上的最佳夥伴，解決公益活動所需的資源與力量，實踐社會影響極大化理念。

表 7 組織規模、董事會董事性別結構與社會參與的關係

研究變項	社會參與		
	模型 1	模型 2	模型 3
常數項	7.82***	7.75***	7.97***
公司能見度			
台灣 50 成分股	0.27***	0.24***	0.21***
非台灣 50 成分股	參考群	參考群	參考群
產業別			
科技資訊業	-0.15**	-0.16***	-0.16***
傳統製造業	參考群	參考群	參考群
金融服務業	參考群	參考群	參考群
公司年齡	0.00	0.00	0.00
員工人數	0.06**	0.07***	0.05**
組織規模			
大型公司	0.12		-0.18***
中小型公司	參考群		參考群
董事會董事性別結構			
董事會董事女性比 $\geq 1/2$		0.12	0.39**
董事會董事女性比 $<1/2$		參考群	參考群
董事會董事女性比 $\geq 1/2$ 與 大型公司的交互作用			-0.89**
董事會董事女性比 $<1/2$ 與 中小型公司的交互作用			參考群
調整後判定係數(Adj. R ²)	0.13	0.13	0.15
F 統計量	12.03***	11.91***	10.57***

註：N=511；*p<0.1, **p<0.05, ***p<0.01

(2) 董事會董事性別結構的調節效果

同樣地，奠基於基礎模型，在董事會董事性別結構方面，本研究以董事會女性董事占比小於 1/2 做為比較的參考群，來對社會參與進行迴歸分析，實證結果如表 7 中的模型 2 所示：當未納入組織規模變項討論時，董事會董事性別結構對社會參與的影響未達顯著水準($\beta=0.12$, $P>0.10$)。有趣的是，當考慮組織規模變項時，表中模型 3 卻顯現：相較於董事會女性董事占比大於 1/2 的中小型公司，董事會女性董事占比大於 1/2 的大型公司對社會參與的影響，明顯低於董事會女性董事占比大於 1/2 的中小型公司($\beta=-0.89$, $P<0.01$)。上述結果，卻推翻本研究假說 7：董事會董事女性比例愈高，愈會強化組織規模與社會參與的正向關係。

這是蠻有趣的發現。跳脫了以往組織規模愈大，企業社會責任做得愈好的印象。一般而論，大公司在面對社會參與活動時，大多透過捐物資、捐錢等做法

來貢獻一己之力，雖受歡迎，但卻也容易淪為一次性的活動，很難持續發揮社會關懷的效果。事實上，許多企業已經了解，社會參與是長期耕耘的活動，它必須是持續性，才能溫暖人心。反之，中小型公司社會參與的涉入，基於社區關懷、愛鄉愛土的情懷，通常比較會採取在地化的深耕策略來參與社會諸事務。比如說，中小型公司普萊德科技持續性的推動弱勢兒童補救教學計畫，即為明顯的例子。

特別值得一提的是，當董事會女性董事占比大於 1/2 的大型公司，在社會參與方面，明顯落後於董事會女性董事占比大於 1/2 的中小型公司。這樣的發現，傳達了女性董事在董事會中無論是參與決策，或與投資者、媒體、社會大眾等外部環境的溝通協調，其都扮演關鍵性投入的角色(Harjoto et al., 2015; Post & Byron, 2015)。這種角色的扮演，中小型公司會因決策速度快、決策彈性高，做起來的效果會更甚於大型公司。

4.3.4 組織規模、董事會董事性別結構與環境永續

(1) 組織規模對環境永續的主效果

如前面幾節的檢證過程，在組織規模方面，本研究以中小型公司做為比較的參考群，來對環境永續進行迴歸分析，實證結果如表 8 所示。表中模型 1 顯示，大公司與中小型公司對環境永續的影響未達到顯著差異水準($\beta=0.10$, $P>0.10$)。這樣的結果，推翻了本研究假說 4。

表 8 模型 1 的發現，傳達了環境永續的實踐，不再是大型公司才需要的作為，中小型公司亦責無旁貸。跳脫組織規模對環境永續的刻板印象，企業的永續發展關鍵在於公司的核心價值是否植入環境永續的經營使命。本研究認為公司設有專責部門來實踐環境永續的具體作為，固然最好；倘若受限於資源限制，公司組織暫無設置相關編制的思考，只要經營者與核心幹部建立企業在善盡責任、貢獻對環境保護的一份心，它是會獲利的，它是會有價值回饋，是合理的，即會激發對環境永續應該承擔的社會責任。

在研究樣本中發現，不管是大型公司亦是中小型公司在環境永續面向有出彩的成績。大型公司的台積電與中小型公司的大江生醫在環境永續的排名都位居高位。台積電公司秉持企業成長與環境共存共榮的信念，

透過綠色採購制度，支持綠建材及低耗能、無毒性、可回收且具環保標章的辦公區用品。同時，製程亦不使用禁限用物質，使產品完全符合國際法規及客戶對有害物質管制要求。2019 年台積電成立「節能減碳委員會」驅動綠色創新，投入 196.6 億元的環保支出，成功推動 763 項節能、節水、減廢的創新專案，海外據點再次達成零碳排放目標，實現綠色的低碳營運模式。大江生醫期許自己成為綠色力量的執行者，提升環境保護與社會價值，期許企業營運能與環境共生共榮。致力於 ESG 就是要超越現存商業標準，即使不受環境能源法規所規範，卻依然大面積鋪設 2MW(百萬瓦)太陽能面板，致力用綠電供給生產製造端、打造全世界第一座綠色環保面膜工廠，並全面達到零碳製造；從事全面綠色製造，擘劃「Profit」、「People」、「Planet」，為永續 3P 核心概念，研發出許多讓消費者更健康、更美麗的產品。

(2) 董事會董事性別結構的調節效果

同樣地，奠基於基礎模型，在董事會董事性別結構方面，本研究以董事會女性董事占比小於 1/2 做為比較的參考群，來對環境永續進行迴歸分析，實證結果如表 8 中的模型 2 所示：董事會董事性別結構對環境永續的影響呈正向顯著的影響($\beta=0.29$, $P<0.10$)。就如同本文在假說 8 的演繹過程強調：相較於男性董事，女性董事更致力於推動環境永續的相關議題。本文的這項發現即傳達了董事會女性董事比佔優勢性別時，對於環境永續實施策略的方針會更具實踐性，愈能推動企業響應環境永續和地球發展精神，朝低碳企業邁進。

有趣的是，表中模型 3 則顯現：相較於董事會女性董事占比大於 1/2 的中小型公司，董事會女性董事占比大於 1/2 的大型公司對環境永續的影響，未達顯著差異水準($\beta=-0.21$, $P>0.10$)。上述結果，推翻本研究假說 8：董事會董事女性比例愈高，愈會強化組織規模與環境永續的正向關係。

表 8 組織規模、董事會董事性別結構與環境永續的關係

研究變項	環境永續		
	模型 1	模型 2	模型 3
常數項	7.65***	7.57***	7.76***
公司能見度			
台灣 50 成分股	0.37***	0.38***	0.37***
非台灣 50 成分股	參考群	參考群	參考群
產業別			
科技資訊業	0.03	0.03	0.03
傳統製造業	參考群	參考群	參考群
金融服務業	參考群	參考群	參考群
公司年齡	-0.00	-0.00	-0.00
員工人數	0.05**	0.07***	0.05**
組織規模			
大型公司	0.10		-0.10
中小型公司	參考群		參考群
董事會董事性別結構			
董事會董事女性比 $\geq 1/2$		0.29*	0.34*
董事會董事女性比 $< 1/2$		參考群	參考群
董事會董事女性比 $\geq 1/2$ 與			
大型公司的交互作用			-0.21
董事會董事女性比 $< 1/2$ 與			
中小型公司的交互作用			參考群
調整後判定係數(Adj. R ²)	0.16	0.17	0.16
F 統計量	15.02***	15.24***	12.04***

註：N=511; * $p<0.1$, ** $p<0.05$, *** $p<0.01$

表中模型 3 顯示：董事會董事性別結構與組織規模的交互作用，對環境永續的影響，未達顯著水準。這或許傳達了台灣對環境永續的要求嚴謹，在相關法規的規範下，遵循法規是各公司運營的圭臬。不論是大型公司還是中小型公司都秉持著環境永續與產業發展並重的精神，建立環保節能的文化，配合政府節能減碳措施、減少污染排放等，這些應該做，也必須做的行動已經是企業的文化，不會因為董事會董事性別結構而有別。

5. 結論與管理意涵

5.1 結論

本研究主要回答二個問題：(1)相較於中小型公司，大公司的公司治理、企業承諾、社會參與、環境永續等社會責任會做得比較好嗎？(2)董事會董事性別結構是否會改變組織規模與企業社會責任的關係？經由前節的討論，本研究提出二點反思：

第 1 個研究問題，本研究實證發現：公司治理方面，大公司明顯做得比中小公司來得好外，企業承諾、社會參與、環境永續方面，大公司與中小型公司並無

明顯的差異。在公司治理方面，或許是因為大公司普遍走入上市、上櫃之路，受到的規範較嚴。這部分的發現，跳脫了傳統的思維：大公司知名度高、資源豐富、具品牌形象，他們理當做的比較好。本研究反思：回溯至 19 世紀，或許當下的社會環境就是這樣的認知。然而：隨著產業結構的轉變，跨國企業全球興起，如今，企業能否同時擔負起經濟責任、環保責任和社會責任這三重底線，已經成為判斷現代企業經營有沒有符合 CSR 的標準。本研究認為 CSR 不是大公司的專利，中小公司也應承擔相對的社會責任。不論是在公司治理、企業承諾、社會參與、環境永續等社會責任都是企業應該履行的義務。所有企業都必須做到上述項目才可被一般大眾接納。

第 2 個研究問題，本研究實證發現：董事會女性董事佔比大於 1/2 的中小型公司，在社會參與方面做得比董事會女性董事佔比大於 1/2 的大公司來得好；至於，在公司治理、企業承諾、環境永續方面，則無明顯的差異。這是一個蠻重要的發現。本研究反思：中小型公司大多屬於家族企業、在地化企業，他們在自己的家鄉立基、深耕、成長、茁壯，這份愛鄉愛土的情懷，激發了他們在社會參與的力度。特別是，從社會認同理論的觀點而論，女性董事對於促進公司與社區鄰里關係、扶植在地人才、推動社區營造工作、...等社會參與面向的涉入，較男性董事積極(Adams, 2015)。

具體而論，台灣中小企業家數占全體企業的比重為 97.80%，就業人數占總就業人數的 76.93%，因此絕對不能忽略中小企業在 CSR 所扮演的角色。台灣中小企業向來具有企業家精神、彈性應變、有綿密的協力生產網絡著稱，也是台灣經濟奇蹟的最大貢獻者，但這些經濟成就背後，往往要付出相當大的社會成本，例如勞工低薪的超時工作、嚴重的環境汙染等等。不少台灣中小企業以全球市場為戰場，在全世界各地尋求商機，如今 CSR 已經在國際上形成一股很強的力量，如果台灣中小企業還自外於這樣的趨勢，勢必無法在國際舞台上與世界大型企業競爭或合作。所以，不單是大型企業要重視 CSR，中小企業也要有這樣的認知。

5.2 管理意涵

如結論所述，本研究提出下列四點管理意涵：

5.2.1 中小型公司亦應落實公司治理的規範

公司治理係指公司管理與監控的方法，公司要以公開、透明、遵守法規等作為來管理公司並創造獲利。中小公司在有限的資源下，領導人應將公司職位權責分明，訂定工作說明書、管錢不管帳防止舞弊發生、建立健全的內部控制程序等，將目標、計畫與執行結果讓利害關係人知曉，同時自我檢視是否達到自我要求。

5.2.2 大型公司的社會參與更應做到「深、廣、高」

大型公司資源充沛，時常將捐款最為社會參與的起點，但如何將慈善捐款花在刀口上，企業做為「資源的供應者」，對公益參與的面向、金額數量、運作狀態，應該有更清楚的方向，其總體的社會資源才會有較公平合理分配的機會。大型公司除了投入社會參與可以影響的範圍、受惠人數之外，如何運用企業自身的專長、強項，落實並創新社會參與更為重要。發揮「粽子頭」效應，擴大社會參與的範圍，比如說：拉動上下游供應鏈一同加入、積極教育客戶及消費者、宣導責任投資並發揮「股東行動主義」力量等。

5.2.3 建立「企業承諾」與「環境永續」的企業核心價值

無論公司大小，企業承諾及環境永續乃是公司經營的基本盤。但要如何將其做到深入人心，融入企業文化，塑造企業核心價值？本研究主張：企業承諾的作法在於是否讓員工、股東、顧客、供應商等利害關係人感受到溫度。舉例來說：員工方面，除了設立、調查員工滿意度等基本作為，更重要的是企業是否有後續的回應與精進作法；有些制度表達的很貼近人心，例如休假制度、健全的休息室，但無人敢使用，必須確定員工是否有真正受惠？

傳統「從搖籃到墳墓」的商業模式，不斷消耗地球上有限的資源，除了響應節能減碳外，企業自身成為循環經濟的一員更是必要的，企業從源頭實施綠色循環設計，達到從根本地零廢氣，有助於消化供應鏈末端的廢棄品，並將環保產品發揚光大，打造「從搖籃到搖籃」的永續供應鏈、建立產業生態系統，將你

的廢料變成我的原料，在產品生命週期內將價值發揮到極致。

5.2.4 提高董事會女性董事占比

本研究樣本中，董事會女性董事比例平均值為13%，大幅落後歐美國家。根據2020年European Women on Boards的調查，歐洲各會員國中，董事會女性董事占比分別為：法國(43%)、挪威(42%)、芬蘭(38%)、瑞典(37%)、義大利(37%)、比利時(36%)、英國(35%)、丹麥(34%)、紐西蘭(33%)、德國(32%)、澳洲(30%)。這其中，歐陸之冠是法國。

現今的台灣，雖宣揚性別平等的觀念，金融監督管理委員會性別平等推動計畫中宣導女性董事比例三分之一的原則，但因無明確強制法規制定，以致於計畫像紙老虎。本研究認為董事會是企業的核心，其董事會性別多元化反映了董事會不同的背景、專業、知識與價值觀，可以為企業創造更多的發展機會。從人力資本理論的角度來探討，女性董事能夠促進董事會多元化的觀點，進而促使企業實踐社會責任。公司治理相關法規中應包含「公司之董事會女性董事需達董事會席次1/3以上」的標準立法，以徹底落實性別平等、破除女性玻璃天花板，保障女性權益，符合國際發展態勢。

5.3 研究限制

(1)本研究在討論董事會女性董事結構是否會改變組織規模對CSR的關係時，囿於台灣董事會女性董事比例較低，本研究樣本董事會女性董事比例平均值僅0.13，影響其調節的力度，無法反映真實面向。此乃本研究的限制之一。

(2)相關文獻大多主張，CSR應涵蓋經濟永續、社會永續、環境永續等三重底線。天下企業公民調查，將CSR區分為公司治理、企業承諾、社會參與、環境永續等四個變項。囿於這樣的區分，本研究未納入經濟永續此一變項，難免造成CSR的討論不夠全面。此乃本研究的限制之二。

參考文獻

1.Adams, R. B. (2015). Myths and facts about female directors. *IFC Private Sector Opinion*, 37, 1-16.

- 2.Adams, R. B. & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309.
- 3.Amran, A., Lee, S. P., & Devi, S. S. (2014). The influence of governance structure and strategic corporate social responsibility toward sustainability reporting quality. *Business Strategy and The Environment*, 23(4), 217-235.
- 4.Argenti, P. A. & Druckenmiller, B. (2004). Reputation and the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 6(4), 368-374.
- 5.Barako, D. G. & Brown, A. M. (2008). Corporate social reporting and board representation: Evidence from the Kenyan banking sector. *Journal of Management and Governance*, 12(4), 309-324.
- 6.Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207-221.
- 7.Bernardi, R. A., Bean, D. F., & Weippert, K. M. (2002). Signaling gender diversity through annual report pictures. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15(4), 609-616.
- 8.Bhattacharya, C. B. & Sen, S. (2004). Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9-24.
- 9.Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56.
- 10.Boehe, D. M., & Cruz, L. B. (2010). Corporate social responsibility, product differentiation strategy and export performance. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 325-346.
- 11.Bowen, F. E. (2000). Environmental visibility: a trigger of green organizational response? *Business Strategy and The Environment*, 9(2), 92-107.

12. Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibility of The Businessman*. New York: Harper and Row.
13. Brammer, S., & Millington, A. (2006). Firm size, organizational visibility and corporate philanthropy: An empirical analysis. *Business Ethics: A European Review*, 15(1), 6-18.
14. Brammer, S., Brooks, C., & Pavelin, S. (2006). Corporate social performance and stock returns: UK evidence from disaggregate measures. *Financial Management*, 35(3), 97-116.
15. Campbell, K & Minguez, V. A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 83(3), 435-451.
16. Carnegie, A. (1889). Wealth. *The North American Review*, 148(391), 653-664.
17. Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749-778.
18. Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial Review*, 38(1), 33-53.
19. Coad, A., Segarra, A., & Teruel, M. (2013). Like milk or wine: Does firm performance improve with age? *Structural Change and Economic Dynamics*, 24, 173-189.
20. Core, J. E., Guay, W. R., & Rusticus, T. O. (2006). Does weak governance cause weak stock returns? An examination of firm operating performance and investors' expectations. *Journal of Finance*, 61(2), 655-687.
21. Cossin, D. & Metayer, E. (2015). How Strategic Is Your Board? *The Strategy Guidebook*, 45-60.
22. Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70-76.
23. De Colle, S., Henriques, A., & Sarasvathy, S. (2014). The paradox of corporate social responsibility standards. *Journal of Business Ethics*, 125(2), 177-191.
24. Delmas, M. A., & Toffel, M. W. (2008). Organizational responses to environmental demands: Opening the black box. *Strategic Management Journal*, 29(10), 1027-1055.
25. Diamantopoulos, A., Schlegelmilch, B. B., Sinkovics, R. R., & Bohlen, G. M. (2003). Can socio-demographics still play a role in profiling green consumers? A review of the evidence and an empirical investigation. *Journal of Business Research*, 56(6), 465-480.
26. Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1994). Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, 19(2), 252-284.
27. Drucker, P. F. (1984). Converting social problems into business opportunities: The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review (pre-1986)*, 26(2), 53-63.
28. Dyer Jr, W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785-802.
29. Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and The Environment*, 11(2), 130-141.
30. Elkington, J. (1997). The triple bottom line. *Environmental Management: Readings and Cases*, 7(1), 1-16.
31. Etzion, D. (2007). Research on organizations and the natural environment, 1992-present: A review. *Journal of Management*, 33(4), 637-664.
32. Farrell, K. A. & Hersch, P. L. (2005). Additions to corporate boards: The effect of gender. *Journal of Corporate Finance*, 11(1-2), 85-106.
33. Favier, J., Amar, L., & Gimenez-Roqueplo, A. P. (2015). Paraganglioma and pheochromocytoma:

- From genetics to personalized medicine. *Nature Reviews Endocrinology*, 11(2), 1-11.
34. Fawcett, S. E., Wallin, C., Allred, C., & Magnan, G. (2009). Supply chain information-sharing: Benchmarking a proven path. *Benchmarking: An International Journal*, 16(2), 222-246.
35. Fisman, R., Heal, G., & Nair, V. (2006). *A Model of Corporate Philanthropy*. Columbia University and University of Pennsylvania.
36. Flabbi, L., Macis, M., Moro, A., & Schivardi, F. (2019). Do female executives make a difference? The impact of female leadership on gender gaps and firm performance. *The Economic Journal*, 129(622), 2390-2423.
37. Flammer, C. (2015). Does corporate social responsibility lead to superior financial performance? A regression discontinuity approach. *Management Science*, 61(11), 2549-2568.
38. Fombrun, C. J. (2005). A world of reputation research, analysis and thinking-building corporate reputation through CSR initiatives: evolving standards. *Corporate Reputation Review*, 8(1), 7-12.
39. Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A stakeholder Approach*. Cambridge university press.
40. Frias-Aceituno, J. V., Rodriguez-Ariza, L., & Garcia-Sanchez, I. M. (2013). The role of the board in the dissemination of integrated corporate social reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(4), 219-233.
41. Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine: The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13, 32-33.
42. Fukukawa, K., Shafer, W. E., & Lee, G. M. (2007). Values and attitudes toward social and environmental accountability: A study of MBA students. *Journal of Business Ethics*, 71(4), 381-394.
43. Fülöp, G., Hisrich, R. D., & Szegedi, K. (2000). Business ethics and social responsibility in transition economies. *Journal of Management Development*, 19(1), 5-31.
44. Gao, S. S., Heravi, S., & Xiao, J. Z. (2005). Determinants of corporate social and environmental reporting in Hong Kong: A research note. *Accounting Forum*, 29(2), 233-242.
45. Gul, F. A., Hutchinson, M., & Lai, K. M. (2013). Gender-diverse boards and properties of analyst earnings forecasts. *Accounting Horizons*, 27(3), 511-538.
46. Gunningham, N. A., Thornton, D., & Kagan, R. A. (2005). Motivating management: Corporate compliance in environmental protection. *Law and Policy*, 27(2), 289-316.
47. Hafsi, T. & Turgut, G. (2013). Boardroom diversity and its effect on social performance: Conceptualization and empirical evidence. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 463-479.
48. Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, and Ginger C. (2009). Development and Validation of a Multidimensional Measure of Family Supportive Supervisor Behaviors, *Journal of Management*, 35(4): 837-856.
49. Harakeh, M., El-Gammal, W., & Matar, G. (2019). Female directors, earnings management, and CEO incentive compensation: UK evidence. *Research in International Business and Finance*, 50, 153-170.
50. Harjoto, M., Laksmana, I., & Lee, R. (2015). Board diversity and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 132(4), 641-660.
51. Henderson, D. (2001). The case against 'corporate social responsibility'. Policy: *A Journal of Public Policy and Ideas*, 17(2), 28-32.
52. Hendry, J. R. (2006). Taking aim at business: What factors lead environmental non-governmental organizations to target particular firms? *Business and Society*, 45(1), 47-86.
53. Hillenbrand, C. & Money, K. (2007). Corporate responsibility and corporate reputation: two

- separate concepts or two sides of the same coin? *Corporate Reputation Review*, 10(4), 261-277.
54. Hillman, A. J. & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383-396.
55. Hillman, A. J., Cannella Jr, A. A., & Harris, I. C. (2002). Women and racial minorities in the boardroom: How do directors differ? *Journal of Management*, 28(6), 747-763.
56. Hillman, A. J., Nicholson, G., & Shropshire, C. (2008). Directors' multiple identities, identification, and board monitoring and resource provision. *Organization Science*, 19(3), 441-456.
57. Hu, B., Liu, J., & Zhang, X. (2020). The impact of employees' perceived CSR on customer orientation: An integrated perspective of generalized exchange and social identity theory. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2345-2364.
58. Inayatullah, R. N. & Singh, A. (2015). Supply chain management practices in SMEs of India: Some managerial lessons from large enterprises. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 2(5), 256-269.
59. Isidro, H. & Sobral, M. (2015). The effects of women on corporate boards on firm value, financial performance, and ethical and social compliance. *Journal of Business Ethics*, 132(1), 1-19.
60. Jia, M. & Zhang, Z. (2012). Women on boards of directors and corporate philanthropic disaster response. *China Journal of Accounting Research*, 5(1), 83-99.
61. Jia, M. & Zhang, Z. (2013). Critical mass of women on BODs, multiple identities, and corporate philanthropic disaster response: Evidence from privately owned Chinese firms. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 303-317.
62. Jiang, R. J., & Bansal, P. (2003). Seeing the need for ISO 14001. *Journal of Management Studies*, 40(4), 1047-1067.
63. Jiraporn, P. & Withisuphakorn, P. (2015). The effect of firm maturity on corporate social responsibility (CSR): Do older firms invest more in CSR? *Applied Economics Letters*, 23(4), 298-301.
64. Joecks, J., Pull, K., & Vetter, K. (2013). Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a "critical mass"? *Journal of Business Ethics*, 118(1), 61-72.
65. Kang, H., Cheng, M., & Gray, S. J. (2007). Corporate governance and board composition: Diversity and independence of Australian boards. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 194-207.
66. Ketola, T., Blombäck, A., & Wigren, C. (2009). Challenging the importance of size as determinant for CSR activities. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 20(3), 255-270.
67. Kojima, K., Choe, J. Y., Ohtomo, T., & Tsujinaka, Y. (2012). The Corporatist System and Social Organizations in China. *Management and Organization Review*, 8(3), 609-628.
68. Liao, L., Luo, L., & Tang, Q. (2015). Gender diversity, board independence, environmental committee and greenhouse gas disclosure. *The British Accounting Review*, 47(4), 409-424.
69. Liu, M. T., Liu, Y., Mo, Z., Zhao, Z., & Zhu, Z. (2019). How CSR influences customer behavioural loyalty in the Chinese hotel industry. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 32(1), 1-22.
70. Madanaguli, A. T., Kaur, P., Bresciani, S., & Dhir, A. (2021). Entrepreneurship in rural hospitality and tourism. A systematic literature review of past achievements and future promises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(8), 2521-2558.
71. Mallin, C. A. & Michelon, G. (2011). Board reputation attributes and corporate social performance: An

- empirical investigation of the US best corporate citizens. *Accounting and Business Research*, 41(2), 119-144.
72. Maqbool, S. & Zameer, M. N. (2018). Corporate social responsibility and financial performance: An empirical analysis of Indian banks. *Future Business Journal*, 4(1), 84-93.
73. Mazurkiewicz, P. (2004). Corporate environmental responsibility: Is a common CSR framework possible. *World Bank*, 2, 1-18.
74. McWilliams, A. & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance: Correlation or misspecification? *Strategic Management Journal*, 21(5), 603-609.
75. McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
76. Nadeem, M., Zaman, R., & Saleem, I. (2017). Boardroom gender diversity and corporate sustainability practices: Evidence from Australian Securities Exchange listed firms. *Journal of Cleaner Production*, 149, 874-885.
77. Olya, H., Altinay, L., Farmaki, A., Kenebayeva, A., & Gursoy, D. (2021). Hotels' sustainability practices and guests' familiarity, attitudes and behaviours. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(7), 1063-1081.
78. Orlitzky, M. (2001). Does firm size comfound the relationship between corporate social performance and firm financial performance? *Journal of Business Ethics*, 33(2), 167-180.
79. Pérez-Aranda, J. A., & Boronat-Navarro, M. (2022). Which corporate social responsibility issues do consumers perceive as relevant to be evaluated in the hotel sector. *European J. of International Management*, 17(1), 60-85.
80. Pham, T. N., Phan, Q. P. T., Tučková, Z., Vo, T. N., & Nguyen, L. H. (2018). Enhancing the organizational citizenship behavior for the environment: The roles of green training and organizational culture. *Management & Marketing*, 13(4), 1174-1189.
81. Phillips, R. (2003). *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. San Francisco: Berrett-Koehler.
82. Porter, M. E. & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.
83. Prado-Lorenzo, J. M. & Garcia-Sanchez, I. M. (2010). The role of the board of directors in disseminating relevant information on greenhouse gases. *Journal of Business Ethics*, 97(3), 391-424.
84. Prasad, M., Mishra, T., & Bapat, V. (2019). Corporate social responsibility and environmental sustainability: Evidence from India using energy intensity as an indicator of environmental sustainability. *IIMB Management Review*, 31(4), 374-384.
85. Pucheta Martínez, M. C., Bel Oms, I., & Olcina Semepre, G. (2017). Is board gender diversity a driver of CEO compensation? Examining the leadership style of institutional women directors. *Asian Women*, 33(4), 55-80.
86. Reiber, C. & Garcia, J. R. (2010). Hooking up: Gender differences, evolution, and pluralistic ignorance. *Evolutionary Psychology*, 8(3), 390-404.
87. Reverte, C. (2009). Determinants of corporate social responsibility disclosure ratings by Spanish listed firms. *Journal of Business Ethics*, 88(2), 351-366.
88. Robinson, G. & Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *Academy of Management Perspectives*, 11(3), 21-31.
89. Raza, A., Farrukh, M., Iqbal, M. K., Farhan, M., & Wu, Y. (2021). Corporate social responsibility and employees' voluntary pro-environmental behavior: The role of organizational pride and employee engagement. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 1104-1116.
90. Ross, W. T. & Robertson, D. C. (2003). A typology of situational factors: Impact on salesperson decision-

- making about ethical issues. *Journal of Business Ethics*, 46(3), 213-234.
- 91.Seifert, B., Morris, S. A., & Bartkus, B. R. (2003). Comparing big givers and small givers: Financial correlates of corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 45(3), 195-211.
- 92.Shah, S. H. A., Cheema, S., Al-Ghazali, B. M., Ali, M., & Rafiq, N. (2021). Perceived corporate social responsibility and pro-environmental behaviors: The role of organizational identification and coworker pro-environmental advocacy. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 366-377.
- 93.Shaukat, A., Qiu, Y., & Trojanowski, G. (2016). Board attributes, corporate social responsibility strategy, and corporate environmental and social performance. *Journal of Business Ethics*, 135(3), 569-585.
- 94.Siegel, D. S. & Vitaliano, D. F. (2007). An empirical analysis of the strategic use of corporate social responsibility. *Journal of Economics and Management Strategy*, 16(3), 773-792.
- 95.Srinidhi, B. I. N., Gul, F. A., & Tsui, J. (2011). Female directors and earnings quality. *Contemporary Accounting Research*, 28(5), 1610-1644.
- 96.Taticchi, P., Tonelli, F., & Pasqualino, R. (2013). Performance measurement of sustainable supply chains: A literature review and a research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(8), 782-804.
- 97.Thompson, R. (2006). *Social Participation or Social Distancing: Agency, Personal and Community Leadership*. meeting of Acrod National Conference on Social Participation, Sydney, Australia.
- 98.Tucker, L. & Melewar, T. C. (2005). Corporate reputation and crisis management: The threat and manageability of anti-corporatism. *Corporate Reputation Review*, 7(4), 377-387.
- 99.Tukker, A. (2004). Eight types of product-service system: eight ways to sustainability? Experiences from SusProNet. *Business Strategy and The Environment*, 13(4), 246-260.
- 100.Van der Walt, N. & Ingley, C. (2003). Board dynamics and the influence of professional background, gender and ethnic diversity of directors. *Corporate Governance: An International Review*, 11(3), 218-234.
- 101.Van Haastrecht, B. & Amiabel, M. (2010). The strategic importance of corporate social engagement. *Journal of Sponsorship*, 3(3), 260-264.
- 102.Wagner, B. A., Fillis, I., & Johansson, U. (2003). E-business and e-supply strategy in small and medium sized businesses (SMEs). *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(4), 343-354.
- 103.Wahn, U., Bos, J. D., Goodfield, M., Caputo, R., Papp, K., Manjra, A., & Graeber, M. (2002). Efficacy and safety of pimecrolimus cream in the long-term management of atopic dermatitis in children. *Pediatrics*, 110(1), 1-8.
- 104.Wang, J., Zhang, Y., & Goh, M. (2018). Moderating the role of firm size in sustainable performance improvement through sustainable supply chain management. *Sustainability*, 10(5), 1654.
- 105.Wang, Z., & Sarkis, J. (2017). Corporate social responsibility governance, outcomes, and financial performance. *Journal of Cleaner Production*, 162, 1607-1616.
- 106.Webb, E. (2004). An examination of socially responsible firms' board structure. *Journal of Management and Governance*, 8(3), 255-277.
- 107.Wehrmeyer, W. & McNeil, M. (2000). Activists, pragmatists, technophiles and tree-huggers? Gender differences in employees' environmental attitudes. *Journal of Business Ethics*, 28(3), 211-222.
- 108.Wei, F., Ding, B., & Kong, Y. (2017). Female directors and corporate social responsibility: Evidence from the environmental investment of

- Chinese listed companies. *Sustainability*, 9(12), 2292.
109. Williams, R. J. (2003). Women on corporate boards of directors and their influence on corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 42(1), 1-10.
110. Wu, F. & Cavusgil, S. T. (2006). Organizational learning, commitment, and joint value creation in interfirm relationships. *Journal of Business Research*, 59(1), 81-89.
111. Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43(2-3), 308-325.
112. Organization for economic cooperation and development。Corporate governance. 檢索日：2020 年 9 月 2 日。檢自：<http://www.oecd.org/corporate/>
113. European Women on Boards Gender Diversity Index。Countries ranking according to GDI. 檢索日：2021 年 4 月 26 日。檢自：<https://europeanwomenonboards.eu/wp-content/uploads/2021/01/Gender-Equality-Index-Final-report-2020-210120.pdf>

