

制度邏輯之演化：從企業社會責任 的發展探討商業永續

The Evolution of Institutional Logics: Investigating the Development of Corporate Social Responsibility in Business Sustainability

翁晶晶 *Jing-Jing Weng*

國立臺灣科技大學科技管理研究所

Graduate Institute of Technology Management,

National Taiwan University of Science and Technology

易莉翔* *Li-Hsiang Yi*

國立清華大學科技管理研究所

Institute of Technology Management,

National Tsing Hua University

本文引用格式建議：翁晶晶、易莉翔，2022，「制度邏輯之演化：從企業社會責任的發展探討商業永續」，中山管理評論，30 卷 5 期：809～856。

Suggested Citation: Weng, J. J. and Yi, L. H., 2022 “The Evolution of Institutional Logics: Investigating the Development of Corporate Social Responsibility in Business Sustainability,” **Sun Yat-sen Management Review**, Vol. 30, No. 5, 809-856.

* 通訊作者：易莉翔，Email：grace61537@gmail.com

摘要

隨著商業永續的普及，多數企業開始積極發展企業社會責任，並嘗試推動永續轉型。組織轉型過程中往往伴隨多元制度邏輯間勢力的消長、衝突或融合。儘管文獻上對制度邏輯動態關係的研究日趨重視，但仍尚未解釋企業如何通過邏輯演化的方式推進永續轉型。本研究分析一家金控集團因應制度壓力，循序漸進導入企業社會責任，並逐步形塑企業永續文化的發展歷程。本研究指出，企業社會責任為促進組織制度變遷的重要動能，能引發多元邏輯的融合，並演化出新的主導邏輯。本研究提出四個永續發展階段並說明其制度邏輯的變動，藉此分析組織永續轉型過程，對企業社會責任研究與制度理論均有重要的理論與實務啟示。

關鍵詞：企業社會責任、永續轉型、制度邏輯、制度同構、質性研究

Abstract

The concept of business sustainability has become a global trend, with companies actively seeking to develop corporate social responsibility (CSR) and construct organizational change to achieve this. Organizational change is often accompanied by the interaction, conflict, or integration of different institutional logics. Institutional theorists are paying increasing attention to the changes and the interaction between multiple institutional logics. However, given the critical role of logics in organizations, there have been few researches regarding how companies develop business sustainability through the interaction and transaction of multiple logics in light of the global CSR trend. This study seeks to narrow the research gap by exploring the changes of institutional logics through a case study of a financial holding group in Taiwan, investigating how different institutional logics develop and evolve through CSR development stages in response to the changing institutional environment. Our findings show that CSR acts as a critical trigger of institutional change when a corporation seeks to achieve business sustainability, which incubates the new domain logic identified as business sustainability logic. The proposed corporate sustainability and logic evolution model contributes to the CSR literature and institutional theories, and has important implications for managers.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Sustainability Transformation, Institutional Logic, Institutional Isomorphism, Qualitative Research

壹、緒論

近幾十年間，企業社會責任(Corporate Social Responsibility，以下簡稱 CSR)議題受到產業界和學術界廣泛關注(Van Marrewijk, 2003; Lin-Hi & Müller, 2013; Singhapakdi et al., 2015; Kucharska & Kowalczyk, 2019)。現有文獻對 CSR 賦予多元的定義，其概念囊括企業與社會、環境互動的各種不同方式 (Frynas & Yamahaki, 2016)。廣義上，CSR 為企業在法律規範以及股東權益等義務之外需履行的社會與環境責任(Siltaloppi et al., 2021)。狹義上，CSR 指企業在創造利潤的同時，還需善盡對社會、環境以及利害相關人的責任，以達成經濟繁榮、社會公益及環保永續之理念(Du et al., 2010; Surroca et al., 2010)。

以往，社會對優質企業的認同源自其財務獲利的穩定性，較少關注商業營運所產生的附加價值。隨著全球消費者和投資者對社會影響力的期許，以及近年來國際企業提出永續供應鏈管理的倡議，社會對企業的期待產生根本性的轉變。CSR 的概念逐漸從傳統的強制性責任(mandatory responsibilities)轉變為企業自主性行為(voluntary behavior) (Brammer et al., 2012)。越來越多企業開始相信實踐 CSR 能對企業帶來多重效益，進而以更積極的態度主動發展 CSR (劉世慶等，2021)。有企業主張應捨棄傳統以商業利益為單一目標的準則，改以融合環境、社會、公司治理等永續概念為新營運方針(Russo & Perrini, 2010)。例如，在生產與營運過程中提倡環保、減少紙類與能源的浪費；以減塑、減少碳排放當作組織永續目標；或是積極參與社區營造、振興地方產業經濟、協助弱勢團體等社會活動。

雖然 CSR 相關研究日趨多元，從不同利害關係人視角去詮釋發展 CSR 的動機、過程與結果(Glavas & Kelley, 2014; Frynas & Yamahaki, 2016)，但文獻中一直存在分歧的見解。有學者認為，CSR 是企業對自身社會責任有所認知而產生的自發性行為，強調企業承擔的環境與社會責任應是在企業創立之初即具備的概念(Basu & Palazzo, 2008; Aguinis & Glavas, 2013)。也有學者指出，CSR 是企業感受到外界或相關利害關係人的訴求，因應國際潮流趨勢或外部壓力所引發的功利性行為(Russo & Perrini, 2010; Costa & Menichini, 2013; Darus et al., 2013)。

此外，CSR 的策略制定與行動也會隨著時間與組織內外制度環境的變化而相應調整(Brammer et al., 2012; Aguinis & Glavas, 2013; Malik, 2015)。例如，從蔚然成風的企業社會責任報告書風潮，到近幾年受到廣泛關注的淨零碳排與綠色供應鏈等議題，都是企業因應政策法規、產業趨勢等外部制度環境因素變

化，結合其產業屬性與企業規模等要素逐步發展出的行動方案(Scherer & Palazzo, 2011)。

綜觀之，企業推行 CSR 往往伴隨著永續概念的導入，過程中常引發既有商業運作模式與永續訴求間的差異，需要企業內多方角色間的溝通與妥協(Opoku-Dakwa et al., 2018)。多數文獻認同 CSR 的發展會為企業內部注入商業永續的概念(Husted & Allen, 2006; Basu & Palazzo, 2008)。但 CSR 的發展和變遷，除了基本的道德或利益導向，更深層次的影響可能來自制度內部不同理念而產生的邏輯衝突。

根據制度邏輯(institutional logics)理論，組織會依循相關的邏輯運作，並據此產生相應的自我身份認同，進而影響組織的型態和實務運作。企業作為一個以商業利益為目標的組織，通常以商業營利考量為絕對主導邏輯；然而受產業環境以及利害關係人的影響，企業也兼顧商業以外的制度邏輯(Besharov & Smith, 2014; Dalpiaz et al., 2016)。在多重制度邏輯下，企業會因制度邏輯之間的互動而產生變化。組織發展或變革過程中，通常伴隨著多元制度邏輯間的消長、衝突或融合 (Thornton et al., 2012; Smets et al., 2015; Gümüşay et al., 2020)。近年來，制度理論研究日漸關注企業變革過程中多元制度邏輯之間互動關係的變化(Gawer & Phillips, 2013; Dalpiaz et al., 2016; Gümüşay et al., 2020)。作為一個變動性的概念，制度邏輯的理論需要有更多的場域以解析其與制度變遷之間的關聯(Tan & Wang, 2011; Hah & Freeman, 2014)。

在全球範圍的永續發展浪潮中，有企業積極應對，將商業永續理念融入組織營運過程，並發展出領先同業的 CSR 策略；也有企業更重視商業價值與效益考量，將 CSR 定位為與利害關係人建構良好互動關係的媒介，視其為提升企業形象的宣傳行銷工具(Costa & Menichini, 2013; Fernando & Lawrence, 2014)。雖然 CSR 與商業永續已成為各大產業之趨勢，但在 CSR 發展過程中，企業是如何從商業邏輯主導逐步轉換成兼顧商業利益與社會責任的多元制度邏輯並行，進而促成永續轉型，是現有理論的缺口。

本研究旨在探討 CSR 導入對於企業制度帶來的影響，分析制度變遷過程中，組織內部制度邏輯間關係的變化。接下來，本文先回顧 CSR 與制度邏輯研究文獻，探討理論基礎；然後說明個案選擇、研究設計、資料搜集與分析過程；之後提出研究發現，探討 CSR 發展以及商業永續文化形塑過程中，組織內外制度環境變化和企業策略對多元制度邏輯變動的影響。最後，通過分析個案企業中不同 CSR 發展階段的邏輯變化過程，本研究提出制度邏輯演化模型，探討其理論與實務貢獻。

貳、文獻回顧

企業社會責任為一複雜的概念，涵蓋組織內外部利害關係人之間的互動，也涉及多元邏輯的對話與衝突(Basu & Palazzo, 2008; Aguinis & Glavas, 2013)。在 CSR 發展過程中涉及多元關係人的合作與互動，例如政府、非營利組織、社會企業、社會大眾與消費者等。在與利害關係人互動過程中，CSR 的型態與發展面向可能會產生不同的變化(Opoku-Dakwa et al., 2018)。此外，CSR 會受到企業所處的環境（例如同業競爭、法令規定及產業自律等）與其自身的狀況（例如公司財務績效等）所影響(Campbell, 2007)。

學者對企業推行 CSR 的動機存在不同的見解。有觀點認為 CSR 應該是源自企業對自身社會責任認知而產生的自發性行為；也有研究指出，CSR 是企業感受到外界或相關利害關係人的訴求，為回應市場趨勢所引發的功利性行為(Russo & Perrini, 2010)。相關爭議從 CSR 多元的定義中可見一斑。例如，歐洲聯盟委員會(European Commission, 2001)將 CSR 定義為企業對社會產生影響的責任，認為 CSR 為企業自主將社會與環境因素納入商業營運考量的概念。另一派學者則認為，CSR 是企業建立社會資本的途徑，能幫助企業有效管理風險(Borkowski et al., 2010)。綜觀當代 CSR 研究文獻，分析企業推行 CSR 的動機可歸納為「效益論」與「道德義務論」兩派主流觀點，以及近年浮現的「制度理論」觀點。

一、效益論觀點

效益論觀點主張，企業執行 CSR 的動機源自於自身效益的考量。企業推行 CSR 是被動的行為，其態度取決於企業感受到外部環境與利害關係人給予的壓力。多數企業是因為外部壓力而不得不執行 CSR(Costa & Menichini, 2013; Darus et al., 2013)。例如，近年來國際趨勢主張企業在尋求獲利同時，需要負起避免環境破壞、正視內部員工權益、參與社會實踐並履行永續環保理念等社會責任。當市場對於商業運營的正當性有更深一層期待時，若在 CSR 層面獲得大眾認可，能有效提升其品牌形象和商業價值。

CSR 效益論文獻呈現兩大脈絡。一為探討相關利害關係人，包含員工、政府政策、市場規範、合作廠商與競爭者等如何影響企業 CSR 發展。二為探討企業在執行 CSR 後是否如預期提升品牌價值、顧客滿意度與經營績效等商業效益。前者著重探討企業推動 CSR 的動機，後者分析實施 CSR 所帶來商業效益。不同企業對於實施 CSR 前後「因果」關係和影響的推測與評估，則會直接

影響後續策略的發展。

第一類文獻主張，CSR 的本質是將利害關係人的期待與需求納入企業商業決策考量的行為結果(Ertuna et al., 2019)。這一脈研究大多將 CSR 視為策略工具，或視其為企業與利害關係人溝通的橋樑(Scherer & Palazzo, 2007)。例如，員工作為典型的內部利害關係人，一方面是促進 CSR 發展的內部助力，另一方面也是 CSR 成果的受益者。企業領導人的風格與人力資源管理制度會影響員工對 CSR 活動的認知和實際投入程度(Hsieh et al., 2021)。CSR 執行狀況良好的企業更容易吸引和招募到具有社會責任意識的員工(Lee et al., 2013)，重視 CSR 的企業也能提升員工的組織認同與忠誠度(Opoku-Dakwa et al., 2018)。

除了員工，其他外部因素（如政府政策、市場規範、合作廠商與競爭者等）也會對企業的 CSR 產生重要的影響。有研究指出，政府需要因地制宜地規劃政策，促進不同區域的 CSR 發展(Steurer, 2010)。例如，在歐盟消費法的約束下，監督企業落實社會責任成為具體的法律規範(Beckers, 2017)。歐盟市場法規的強制力亦會影響外國廠商的進駐意願，促進相關企業落實 CSR 策略，以因應法規的規範。

此外，在全球化影響下，CSR 與永續發展與地區性政治形態有著緊密的關聯。不同區域政府減稅、廠商優惠、基礎設備投資等政策措施，均可能成為企業發展 CSR 的誘因(Scherer & Palazzo, 2011)。在合作廠商與競爭者面向，具有產業話語權的廠商更有能力形塑產業規範，並引導想加入該產業鏈的廠商調整管理模式，以符合產業之 CSR 標準。例如，Reebok 品牌通過對供應商環境與社會行為標準的監督，規範台商在大陸生產基地改進勞工權益與施行員工民主管理(Yu, 2008)。隨著近年臺灣政府對 CSR 與永續議題的倡導，企業對 CSR 報告書的重視程度和投入日益提高，各大機構每年更新的 CSR 與永續獎項，例如遠見 CSR 暨 ESG 企業社會責任獎、TCSA 臺灣企業永續獎、天下永續公民獎等，都吸引諸多企業參與評比，以展現其對於 CSR 的重視與行動(劉世慶等，2021)。

效益論的第二種視角則以企業為研究主體，關注企業如何制定 CSR 策略以提升商業價值。這一文獻大多認同 CSR 的動機源自商業效益的考量，將 CSR 當作與外界利害關係人溝通、形塑正面企業形象的工具。文獻主張好的 CSR 策略能為運營帶來正面影響或額外效益(池祥萱等，2016；邱慈觀、黃啟瑞，2019；張育琳，2019)，而與企業核心能力配適的 CSR 佈局則可提升經營效益(許永明，2021)。

據此，CSR 為企業與利害關係人溝通的渠道。若企業能確認 CSR 在利害關係人心中的歸因與解讀方向為正面，就能提升企業形象並帶來附加價值

(Costa & Menichini, 2013; 張育琳, 2019)。例如, 實踐 CSR 能提升知名度與顧客滿意度(Luo & Bhattacharya, 2006), 促進消費者的產品黏著度與忠誠度(Costa & Menichini, 2013)。此外, 具有高度 CSR 意識的企業會吸引有同樣理念的利害關係人, 並排拒不認同永續概念的利害關係人(Aguinis & Glavas, 2013)。在政府法規面, 妥善規劃的 CSR 有助於企業稅收抵免或增加其議價優勢(Krasodomska, 2015)。在投資者面向, 商業與非商業資訊的透明揭露也能幫助企業獲得潛在市場資金(Surroca et al., 2010), 累積良好信用的 CSR 執行企業能吸引到更多投資者, 並迴避資金風險。同時, CSR 能反映企業是否具備永續經營與風險管理的能力 (Fernando & Lawrence, 2014), CSR 實施效果一定程度上也會影響企業股價的波動(Van Marrewijk, 2003)。

效益論著眼於 CSR 與企業效益的關聯, 將 CSR 視為幫助企業與利害關係人建構良好關係的媒介, 以及與潛在客戶溝通和自我行銷的利器。推行 CSR 能為企業帶來諸多商業效益, 包括獲得資本市場優勢、改善營運效用、符合法規期待、改善員工生產力等。通過良好的 CSR 規劃與執行, 企業不但能夠與多元利害關係人保持良好關係, 同時也能維持其品牌形象和商業價值(邱慈觀、黃啟瑞, 2019; 張育琳, 2019)。當企業認為實踐 CSR 能帶來超出成本效益的回報時, 就會更積極投入(池祥萱等, 2016)。倘若沒有來自外界利害關係人的壓力, 或缺乏商業利益誘因, 多數企業會缺乏動力去執行 CSR。然而, 關於 CSR 之實際內涵, 以及其社會影響力則較少被討論。

二、道德義務論觀點

道德義務論觀點主張, 企業應具備「企業公民」的認知, 從創立之初就需意識到自身具備的環境與社會責任(Basu & Palazzo, 2008; Aguinis & Glavas, 2013)。企業推行 CSR 並非受商業利益驅使, 而是源自企業自身對創造社會價值的義務(Sitaloppi, et al., 2021)。CSR 應為企業自發性行為, 其內涵源自企業對道德及企業倫理的理解與行為展現(Fernando & Lawrence, 2014)。這一系列的研究關注「如何做好 CSR」, 探討如何有效運用企業資源創造社會環境價值, 並找出最適合該企業的發展策略(陳振遠等, 2017; 邱慈觀、黃啟瑞, 2019)。

相較於「因果」關係, 道德義務論著重探討 CSR 的發展過程, 並重視企業倫理的發展。這類企業更願意投入資源到 CSR 的落實, 例如創立專職部門處理(Beckers, 2017)。或者, 將 CSR 融合於本業之中, 像是國際知名冰淇淋品牌 Ben & Jerry's 就著重於 CSR 內化與員工參與(Sitaloppi et al., 2021)。在人力資源篩選條件上, Ben & Jerry's 會雇用認同道德企業文化的員工, 同時鼓勵員工積極

參與 CSR 相關活動。像這樣將企業道德實際融入組織文化和受企業公民責任驅動的企業，相對於其他企業較不受外在壓力制約，也更能發展出 CSR 特色 (Carlini et al., 2019)。

道德義務論的文獻可以被歸納為兩類。第一類關注 CSR 適切性與策略實踐，討論在不同產業別、企業類型、組織文化等情況下，企業如何規劃最適合自身條件的 CSR 活動。這類研究強調核心能力適切性，關注企業應如何優化該產業的社會影響力，並依循此目標調整 CSR 方向。同時，這一脈絡的研究亦關注 CSR 實施效率，指出 CSR 的影響力會根據企業所屬之國家體制、產業類別、組織內外部資源等而產生差異(Beckers, 2017)。相關研究結果包括：建議在執行 CSR 時可採取文化輸出的策略，將 CSR 的價值透過跨國企業傳遞到不同分部(Ertuna et al., 2019)；或是探討不同規模企業執行 CSR 的差異(Russo & Perrini, 2010)，例如大企業應關注資源投入與預算管理，中小型企業則需注意其社會資本和網絡的運用(Perrini et al., 2007)。

第二類研究著重於企業未來展望，探討如何透過 CSR 落實永續發展。這類文獻關注社會責任意識、永續觀念與組織文化形塑(Van Marrewijk, 2003)，認為 CSR 是企業自身道德義務的展現，社會責任應貫穿商業決策與實際營運。此類研究指出，在永續轉型過程中，企業會遇到諸多困難，例如內外部觀念衝突與溝通成本、缺乏具體準則與指標去衡量永續表現、改變既有商業營運做法所面臨的衝突等(Linnenluecke & Griffiths, 2010; Shahzad et al., 2020)。上述困難皆需企業投入足夠的資源，並耗時與人員反覆溝通才能克服。但同時，通過發展 CSR，企業也能夠學習如何發展兼容商業目的與永續考量的商業模式(Basu & Palazzo, 2008)。綜上，道德義務論關注 CSR 的具體內涵，認為企業運營過程本就與社會與環境息息相關，CSR 應為企業與生俱來之責任，同時也是維持其永續發展的必要環節。

三、制度理論觀點

CSR 主流文獻中，無論是道德義務論觀點或效益論觀點的研究，大多關注 CSR 內涵或產生的效益，卻鮮少考量企業內外部環境變動因素。如此，對於 CSR 實踐的理解是片面而非全局性的觀點，也無法解釋 CSR 在不同時空背景與產業環境中呈現的多元樣貌。近年來，分析企業特性和環境因素的制度理論觀點，成為 CSR 研究的新視角。企業在經營過程中大多以商業利益為主要營運目的(Luo & Bhattacharya, 2006)。然而，CSR 反映著利害關係人對於企業應盡環境與社會責任的期待。倘若企業不能即時體察制度的變化，CSR 的發展將缺

乏與時俱進的特性，無法回應利害關係人的期待(Matten & Moon, 2008)。

在制度理論中，制度同構(institutional isomorphism)的概念泛指「受制度共同規範所影響，進而產生同化的行為、觀念以符合制度規範」的現象，意指在同樣的制度條件下，個體的行為會趨於一致的狀況(Boxenbaum & Jonsson, 2017)。近年來，無論國際或是國內，對於 CSR 的標準逐漸明朗並法條化。伴隨者全球範圍對永續議題的重視與普及，越多企業感受到外部制度環境與多元利害關係人的壓力，並提高 CSR 意識以做出實際的回應(許永明，2021)。企業導入永續觀念的過程中，也會受到同構壓力的影響，促使企業內部制度產生變遷(Roszkowska-Menkes & Aluchna, 2017)。

受到產業制度同構壓力的影響，多數企業對於 CSR 的實踐開始趨於一致(Roszkowska-Menkes & Aluchna, 2017)。例如，CSR 報告書、捐款行動、環保減碳等口號都成為常見 CSR 標籤。同時，不同企業對社會責任的呈現方式也會受到企業內部既有規範、組織文化、正當性等影響，進而影響 CSR 在不同組織中的型態(Brammer et al., 2012; Fernando & Lawrence, 2014)。

企業實踐 CSR 的過程中可能對既有制度產生衝擊(Aguinis, 2011)。企業在實施 CSR 活動時（例如編撰 CSR 年度報告書、參與綠能或社會創新專案、或組織公益活動等），其參與人員接觸到環保、社會公益、永續等多元的議題，將相關概念導入企業內部(Shahzad et al., 2020)。過程中常常會產生既有商業運作模式與社會環境永續理念訴求間的差異，使得 CSR 的推行伴隨組織內部的衝突，與多方角色間的妥協(Opoku-Dakwa et al., 2018)。另一方面，企業發展 CSR 時會受到內外制度環境的影響，將採取不同方式回應利害關係人的期待(Cooper, 2004)。例如，有企業積極導入永續概念，並投注資源於社會影響力的實踐；也有企業在應對同構壓力時採取消極態度，以最低限度的行動回應利害關係人期待及產業相關規範。文獻中也提及 CSR 在組織內部的發展為階段性過程，往往需要花費一段時間才能讓永續的理念在企業體制中生根(Basu & Palazzo, 2008; Aguinis & Glavas, 2013)。

由於制度的複雜性與多元性，不同企業推行 CSR 所經歷的制度變遷過程不盡相同。國際趨勢、政府法規、產業準則等外部環境因素，以及產業正當性、組織規模、組織文化與道德領導力等內部因素都會影響 CSR 的策略與行動(Lozano, 2015)。制度環境中各個要素並非彼此獨立，而是會產生連帶的影響。例如，跨國企業於海外分部實施 CSR 會需要因地制宜，根據當地法規發展出不同的行動(Yang & Rivers, 2009)。倘若主管單位或龍頭企業積極推行 CSR，會引發產業推行準則或規範，驅使更多企業積極爭取 CSR 相關指數或獎項評比(許永

明，2021)。此外，企業原本的組織文化是否包含永續的指標、領導者是否願意將公司資源投注在提高環境與社會影響力的實踐上、員工對於 CSR 是否認同、或有機會參與相關 CSR 活動的策劃與執行等，都會影響 CSR 的實施效益與成果(Surroca et al., 2010; Singhapakdi et al., 2015; Hsieh et.al., 2021)。

從制度理論的觀點來看，CSR 不僅受到企業所處之內外制度環境影響，亦可能引發企業內部制度的變遷。制度變遷並非一蹴可幾，而是受到不同時空環境因素的影響產生循序漸進的變化。然而，現有文獻中鮮少考量時間跨度，嘗試從「制度變遷」視角來探討 CSR。接下來，本研究將在現有制度理論觀點的基礎上，進一步提出從制度邏輯視角探討 CSR 的新觀點。

四、制度邏輯新視角

近年來，制度理論逐漸成為 CSR 研究的核心概念 (Lounsbury, 2007)。制度邏輯理論為不同組織制度變革提供一個有效的研究視角與框架(Friedland & Alford, 1991)。制度邏輯被定義為「認知、規範和法規結構及活動，以提供社會行為的穩定性和意義」(Thornton & Ocasio, 1999:804)，建構組織框架中，人們對正當性所產生的共同認知與判別標準，並賦予組織與個人充分的動機去實現共同的目標(Pache & Santos, 2010; Greenwood, et al., 2011)。制度邏輯被稱為「連接內在心理認知與外在儀式與刺激的存在」(Thornton, 2004:8)，在組織管理研究中被視為是建構組織原則的根本，亦是影響組織變遷與存亡的重要理論(Brammer et al., 2012)。制度邏輯無所不在，社群邏輯、公司邏輯、家庭邏輯、市場邏輯、宗教邏輯和各式各樣邏輯的交集形成社會主宰原則(Thornton, 2004)，且不同邏輯會因組織內外制度環境變化而彼此消長(Greenwood et al., 2011)。

在多元邏輯並存的狀況下，通常會有一個主導邏輯(dominant logic)主導組織的價值建構與運行模式(Thornton, 2004; Greenwood et al., 2011; Thornton et al., 2012)。主導邏輯為制度底下群體優先遵循的價值與規範，同時會引導人們呈現符合該制度邏輯的行為模式(Thornton & Ocasio, 2008)。根據不同組織的性質、目標、組織價值與衡量基準等要素，不同類型組織內的邏輯分佈和主次也會具有一定的差異性(Hoffman et al., 2012; Besharov & Smith, 2014)。例如，一般企業中的主導邏輯大多為商業邏輯與市場邏輯，非營利組織中主導邏輯通常為慈善邏輯或社會邏輯。

制度邏輯視角的目的在於解譯組織運作過程中多元邏輯間的對話。多元邏輯的動態現象可能會為制度本身帶來共榮，也可能造成衝突(Dalpiaz et al., 2016)。例如，Tracey et al. (2011)探討創業家精神如何促進企業體制的轉變；Reay &

Hinings (2005)研究醫院照護體制下企業營運邏輯與醫護邏輯如何並存共榮；Dalpiaz et al. (2016)以Alessi為例說明企業轉型過程中，製造邏輯如何融和新藝術設計邏輯並促進企業轉型。相關文獻指出，多元邏輯的互動與制度變遷為一個動態過程，不同制度邏輯間彼此的勢力會隨著時間與內外環境的變化而有所消長。因此，制度變遷並非一蹴可幾，而是受到多方邏輯的拉扯所呈現的結果。

多元邏輯通常隱含著制度複雜性以及邏輯衝突等要素(Boxenbaum & Jonsson, 2017)。近年來，制度理論研究關注多元邏輯的並存、競爭和融合，以及多元邏輯之間的變動關係如何促使制度的演進(Gawer & Phillips, 2013)，探討在混合型組織中，多元邏輯如何相互牽制、互動與共榮。相關的個案橫跨諸多產業，包含製造業、醫院、多媒體產業與公立學校等(Dalpiaz et al., 2016; Gümüşay, et al., 2020; 翁晶晶、謝英哲，2019)。

在制度多元與制度複雜性的情況下，即使有明確主導邏輯的組織，也常常面臨多元邏輯共存並所產生衝突的情況(Greenwood et al., 2011)。例如，同一企業中不同部門各自有其主導邏輯，一定程度下也會與組織中其他邏輯產生衝突。故而，多元邏輯出現衝突的情形是難以避免的現象(Kraatz & Block, 2008)。多元制度邏輯間的衝突可能會為既有體制帶來衝擊(Pallas et al., 2016)。在永續轉型這一制度變遷過程中，企業如何應對邏輯間的衝突，多元邏輯間關係的變化是否會導致不同的制度變遷樣貌，都成為現有制度邏輯文獻中的理論缺口。

綜觀現有 CSR 文獻，主要有效益論、道德義務論以及制度理論三個研究脈絡。持效益論觀點的學者們強調 CSR 的功利性，主張企業應朝著「整體與長期效益最大化」的目標去實踐 CSR。相關研究以 CSR 成果為主軸，探討 CSR 如何影響企業獲利、股價、商譽或企業形象等效益。持道德義務論觀點的學者們則主張，CSR 的本質源自企業倫理與應盡的社會環境義務，企業應自主地規劃與實踐其企業公民責任並促進永續發展。這一脈絡的相關文獻大致探討企業如何發展因地制宜的 CSR 活動，以確保社會利益最大化。除了這兩大主流觀點，制度理論這一脈研究則強調企業的 CSR 實踐會受到其所處制度環境的影響，相關討論包含組織內外制度環境要素、利害關係人的期待以及國際產業趨勢與制度同構影響等。制度理論觀點主張 CSR 為制度同構影響所產生的制度變遷，企業為回應產業環境中利害關係人的期待會採取不同的 CSR 策略與行動。

做為現有 CSR 文獻之兩大主流學派，效益論和道德義務論的相關研究大多採取單一既定立場，往往忽略了 CSR 本身內涵的多元性與制度複雜性，以及企業推行 CSR 過程中多元制度邏輯的動態變化過程。而大多數情況下，企業決策過程中的制度邏輯考量並非一成不變，而是會隨著內外制度環境的改變產生轉

移、融合、或排他等現象(Yang & Rivers, 2009; Roszkowska-Menkes & Aluchna, 2017)。從制度邏輯的觀點，企業的決策與實踐會受到其內外制度環境因素的影響，也會因應同構趨勢和壓力，調整其 CSR 方針與策略；同時，企業也可能會受到內部成員對於環境與社會責任的認同程度改變而發展出不同的 CSR 策略(Siltaloppi et al., 2021)。雖然制度理論觀點為主流 CSR 文獻帶來新的視角，但現有研究仍無法解釋為何 CSR 實踐過程中會發展出多元的樣貌(Vishwanathan et al., 2020)，亦尚未有研究從制度邏輯的觀點探討 CSR 發展過程中邏輯的變動狀況(Siltaloppi et al., 2021; Shahzad et al., 2020)。

本研究認為，CSR 的導入與發展不僅為企業注入永續的概念，同時也可能促使企業內部制度的變遷，讓企業從傳統商業本位考量逐步轉型為永續與商業經營並存的狀態。從制度邏輯的視角，企業 CSR 策略發展或導入永續理念所帶來的制度變遷，會在商業邏輯主導的制度底下導入新的邏輯，並一定程度上影響和改變企業營運的觀念與方式。雖然 CSR 研究脈絡中制度理論開始浮現，學者們開始關注 CSR 的盛行與制度同構的關聯，指出制度環境的多樣性會影響邏輯培育和邏輯之間的變動性(Tan & Wang, 2011; Hah & Freeman, 2014)，但綜觀現有 CSR 與制度理論文獻，尚未有研究從制度邏輯的分析視角，探討在制度變遷過程中，CSR 如何影響多元制度邏輯的關係和互動過程。企業如何回應制度環境變化，並在特定時空背景下，規劃和發展符合利害關係人認知與期待的 CSR 策略與實踐，其背後決策的邏輯指引與理論意涵，仍為現有文獻中重要的缺口。因此，本研究針對此理論缺口，用制度邏輯的研究視角，探討組織 CSR 發展與制度變遷過程中，不同制度邏輯間關係的變化與主導邏輯的演化過程，為制度理論與 CSR 研究提供新的理論與實務貢獻。

參、研究方法

CSR 在本文中被定義為：企業自發的活動行為，以促進永續經濟發展、照顧並改善相關利害關係人，包含員工、地方社群與社會的生活品質為主要行動目標(Matten & Moon, 2008)。針對現有文獻的缺口，本研究聚焦企業導入和推行 CSR 過程中，多元制度邏輯間的關係與組織中主導邏輯的變化過程。由於企業導入與推行 CSR 過程中，不同時期內外制度因素的變動皆可能影響 CSR 策略發展的型態，因此瞭解不同 CSR 發展階段制度邏輯的動態變化過程，是回應本研究問題的重要研究內涵。

本研究奠基於現有制度邏輯理論，延伸到 CSR 與企業永續的討論，目的在於補強既有理論缺口而非建構全新之理論，屬於理論驅動式(theory-driven)的理論建構方法(蕭瑞麟等，2014；翁晶晶、謝英哲，2019)。研究過程需考慮企業運營的制度環境與時空背景，並需透過質性資料加以解讀，從而理解 CSR 發展與多元邏輯間關係的變化。因此，本研究以質性研究方法，採取單一個案分析法進行深入研究，彙整訪談與次級資料，通過分析、解讀與詮釋資料，以架構資料與理論間的連結(Yin, 2009)。以下說明研究設計，包含案例選擇、理論取樣原則、分析架構、資料分析步驟以及資料收集方式。

一、個案背景與選擇考量

本研究的學理基礎為制度邏輯理論，旨在分析企業發展 CSR 不同階段中，組織內部的制度邏輯變化過程，並探究制度邏輯的動態變化如何促進企業永續的發展。為符合理論取樣(theoretical sampling)原則，讓選取案例需與制度邏輯理論契合，本文選擇臺灣金融業之國泰金融控股公司（以下簡稱「國泰金控」）作為研究個案。本研究聚焦其如何與時俱進發展 CSR，以及不同 CSR 發展階段中多元制度邏輯的變化過程(Yin, 2009)。本研究個案選擇主要有以下三點考量。

首先，本研究選擇臺灣 CSR 發展較為成熟，同時與國際接軌之金融業作為案例研究場域。金融業是一個受到國際和國內法律趨勢規範，且 CSR 發展相對前沿之產業。2010 年臺灣證券櫃檯買賣中心發布實施「上市上櫃公司企業社會責任實務守則」，引導臺灣的上市櫃公司實踐社會責任。2014 年進一步規定金融保險、食品、化學等產業，和資本額 100 億元以上的上市櫃公司需編制及申報 CSR 報告書。同時期，全球金融產業日益重視責任投資，國際金融組織和重要投資機構開始積極參與，並推廣永續準則與指數評鑑。臺灣金融業者感受到國內外金融業 CSR 發展的壓力，國內金融產業 CSR 風氣盛行，故而符合理論抽樣準則。

第二，本研究個案需為 CSR 發展指標性企業，可觀察 CSR 不同發展經歷並呈現其階段性特色。國泰金控作為臺灣第一大金控，在永續發展與 CSR 國際評比中屢獲佳績。國泰金控自 2015 年以來連續入選美國道瓊永續指數(DJSI)¹

¹ 美國道瓊永續指數(Dow Jones Sustainability Indices, DJSI): 由美國道瓊公司(Dow Jones Index)和蘇黎世永續評級機構 RobecoSAM 於 1999 年聯合頒布的永續發展指數。以企業永續評鑑法(Corporate Sustainability Assessment, CSA)，從經濟、社會及環境三個方面評價企業永續發展能力。按照評鑑分數每一年選出得分最高 10%企業入選 DJSI 指數系列成分股。

成分股，是臺灣首家簽署國際環境融資自律規範赤道原則(EP)²的金融機構。同時也是臺灣第一家自主遵循聯合國責任銀行原則(PRB)³的機構。此外，國泰金近年來也積極參社會創新，與臺灣社會企業、非營利組織等建立廣泛的合作關係，為臺灣金融業中 CSR 與永續發展之標竿企業之一。國泰金控將社會責任納入企業策略思維，「並配合永續發展趨勢，制定出一套符合公司營運的 CSR 目標和策略，以此引導企業日常營運和 CSR 作為」，以實踐商業永續之營運目標(別蓮蒂等，2022)。本研究整理國泰金控及子企業 CSR 發展與重大事件，發現其 CSR 發展呈現明顯的階段性脈絡，且企業內部永續理念已經一定程度上融入實際商業運營，符合本研究的理論取樣原則。

第三，本研究旨在探究個案企業不同 CSR 發展階段的相關制度要素，需要大量的可取得資料，包含一級資料與次級資料，支持並追溯其制度環境與邏輯變化的過程。取得資料需要有以下特徵：年份長（跨度包括不同 CSR 發展階段）、透明公開（公開取得且經由第三方證實，能夠進行三角驗證的資料來源）、深度夠（經由多方訪談，從主體意識中剔除個體偏誤並找出文化形塑共性）。國泰金控作為一家資本額龐大且與市場投資人關係密切的金融公司，因其業務特性對於資訊揭露的公開透明度，以及資訊正當性皆有高度要求，能取得豐富且詳實的參考資料。國泰金控在網站、新聞、報導以及其他單位（政府、合作夥伴、國際組織）等渠道有詳實的次級資料，可以供本研究交叉比對與核實，以達到三角驗證的成效。綜合以上三點重要考量，國泰金控為本研究之理想個案選擇。

二、資料收集

本研究的資料蒐集工作於 2019-2022 年期間陸續執行，共計四年時間。資料蒐集方式包括人員訪談、活動參與和觀察，以及文件與影音資料分析等。人員訪談部分，本研究設計半結構式訪談(semi-structured interview)，引導受訪者

² 赤道原則(The Equator Principles, EP)：2003 年由數家國際大銀行共同發起制定，是一套在融資過程中用於判斷、評估和管理大型專案融資中環境與社會風險的金融行業基準，為國際金融機構的自願性行為規範。

³ 責任銀行原則(Principles for Responsible Banking, PRB)：為聯合國環境署金融倡議(United Nations Environment Programme Finance Initiative, UNEP FI)與國際上 30 家銀行共同參與制定的投資框架。包含一致性(Alignment)、衝擊及目標設定(Impact & Target Setting)、委託人及客戶(Clients & Customers)、利害關係人(Stakeholders)、治理與文化(Governance & Culture)、透明揭露及當責(Transparency & Accountability)等六大原則，為國際銀行機構永續發展構建的一套共用體系。

在彈性的狀況下提供訪談提綱問題之外的資訊(Charmaz & Mitchell, 1996)。調查對象分為兩個群體：個案企業之內部利害關係人，以及與個案企業相關之外部利害關係人。首先，本研究關注企業內部利害關係人對組織 CSR 發展與企業永續的感受與認知。為獲得受訪者的深度見解，研究訪談問題設計為三大主軸。一、讓內部利害關係人描述國泰金控 CSR 發展的階段性或標誌性事件與歷程。二、探討不同 CSR 發展階段組織的決策考量，並發掘相關決策過程中的制度邏輯因素與影響。三、分析不同利害關係人如何看待組織推行 CSR 的動機、過程、效果與未來規劃。透過這樣的資料收集，研究者可以得知內部利害關係人對於組織 CSR 策略與實踐的理解，包含不同層級之領導者、主管與一般員工對 CSR 與組織文化的認知，以及各自在推動 CSR 發展過程中的角色與影響力。

本研究為瞭解國泰金控在臺灣金融業 CSR 發展定位與實際影響力，對相關之外部利害關係人進行半結構式訪談。訪談對象包含制定與推動 CSR 法規之政府官員、金融同業人士、國泰金控 CSR 專案之外部合作夥伴（社會企業、非營利組織等）、以及關注臺灣社會創新與永續發展之業界專家。在外部關係人選擇與訪談過程中，研究者主要蒐集以下三大主軸的資料：臺灣金融業與 CSR 發展現況與趨勢、國泰金控執行 CSR 的特色與定位、國泰金控 CSR 與永續發展之社會影響力等。透過與多元外部關係人的訪談，研究者能增強研究資料的客觀性並達到三角驗證的效果。

本研究進行訪談的過程如下：前期蒐集文件資料（包含網路新聞、網路訪談以及文章報導）瞭解國泰金控近年來 CSR 活動內容與主要職掌單位。而後，決定訪談對象、擬定訪談大綱、聯絡訪談時間、進行訪談以及記錄逐字稿等。本研究訪談策略有三。其一，在半結構式訪談過程中，盡量避開肯定性問句（是或不是），多採取如何(how)、為什麼(why)問句，鼓勵和激發受訪者闡述更多細節。其二，不拘泥於訪談大綱的順序，訪談過程中按照受訪者所提到的事件進一步詢問，瞭解受訪者言談中的思緒脈絡以及對事件內容的認知。其三，避開特定的學術用詞，像是制度環境、制度環境等詞語，避免受訪者因詞彙認知不同產生混淆，或影響到訪談者對於問題理解精準度。反之，本研究多順應受訪者的用詞，以對方熟悉的用詞進行詢問。

每一場半結構式訪談約 60 到 120 分鐘左右，訪談場次 12 場，訪談人次 22 人，訪談時數共計 36 小時。研究者以活動參與者的身份參加國泰金控相關之公司治理、永續和 CSR 等主題演講、研討會與論壇活動。通過演講紀錄與活動中的對談，研究者收集 CSR 發展的相關決策、實踐個案、實務發展與社會影響。本研究也彙整相關行業與組織報告、新聞報導、關鍵人物訪談紀錄等二手資

料：包含國泰金控網站資訊、9 份國泰金控歷年企業永續報告書、關於國泰進行 CSR 及企業治理與企業永續網路報導 33 則、國泰金控報紙與雜誌訪談 18 則、臺灣 CSR 與企業永續趨勢報導 28 則、產業分析報告 4 份、國際 CSR 與企業永續趨勢報導 19 則、國際產業分析報告 3 份，共計 114 則。本研究資料收集方式、訪談對象、實際執行人數、次數與時數等如表 1 所示。

表 1：調查方法與研究資料整理(2019~2022)

蒐集方式	蒐集工具	類別	調查重點	取得資料量	
				人數	時數
人員訪談	半結構式訪談	企業永續委員會主管與員工	CSR 與企業永續概念的差異與認知、	5	8
		國泰金控集團負責人	社會創新的自主參與以及本業創新經驗、	1	2
		部門經理與協理	企業內部文化形塑與倡議過程	4	4
		同業金融機構主管	臺灣金融業與 CSR 發展現況、	3	5
		CSR合作夥伴(社會企業、非營利組織)	比較國泰金控執行 CSR 的特性與定位、	6	12
		第三方機構(媒體、CSR 顧問)	瞭解國泰金控 CSR 的社會影響力	3	5
活動資料	活動參與、觀察與交流	參與國泰金控 CSR 或永續相關主題演講、研討會與論壇活動。	彙整資訊、提問與會談交流，也取得部份演講影片、錄音和筆記作為資料參考來源。	參與11場活動，共27小時	
文件資料	網際網路以及線上/線下會議	文本	研究個案相關新聞動態、媒體報導與採訪、個案書籍等。	114則	
訪談共 12 場訪談 22 人，總計 36 小時					
CSR 與永續相關主題論壇/研討會等活動參與與觀察等共 11 場總計 27 小時					
次級資料（影音與書面報導等）共計 114 則					

資料來源：本研究整理

三、資料分析

本研究目的為分析個案企業之 CSR 發展階段、組織內外部制度環境因素與影響，以及組織內部制度邏輯的變動過程，最後推導出 CSR 如何推進企業永續轉型。為達此目的，本研究採取過程研究法進行四階段的資料分析(Langley et al., 2013; Abdallah et al., 2019)。第一階段透過文本資料的搜集（包含網路新聞與高層訪談、歷年 CSR 報告書、以及官方公布之 CSR 相關獲獎紀錄等），瞭解國泰金控在不同階段 CSR 活動的特色與相關制度因素。第二階段的資料分析為驗證前一步驟之階段模型是否概括 CSR 相關制度因素，並確實描繪多元制度邏輯間關係的變動過程。為此，研究者將現有文本資料、初步分析階段模型與訪談資訊等做交叉比對，確認 CSR 階段模型是否與內部關係人認知相契合。透過文本資料與訪談資料的交叉比對方式，本研究對 CSR 發展階段的界定、年份跨度、代表性活動等作出調整。

第三階段進一步探究國泰金控發展 CSR 的動機與策略考量，以及各個 CSR 發展階段企業之內外部制度因素，並加入外部關係人訪談資料與國內外 CSR 發展趨勢資訊分析。按照年份發展與階段模型做交叉比對，進一步整理與歸納研究發現。第四階段為了確保分析結果的準確度，本研究多次回訪個案企業，就分析結果及發現與重要內部關係人進行訪談，以確保研究結果的準確性。

根據 CSR 研究與制度理論文獻現有的缺口，本研究先著重於描繪不同時期外部制度環境的變化，分析國泰金控 CSR 發展的特性與代表性事件，界定 CSR 階段進程。之後再聚焦特定 CSR 發展階段中不同制度邏輯的變化，探討組織內部主導邏輯和其他邏輯的動態變化過程。本研究分析架構如圖 1 所示。

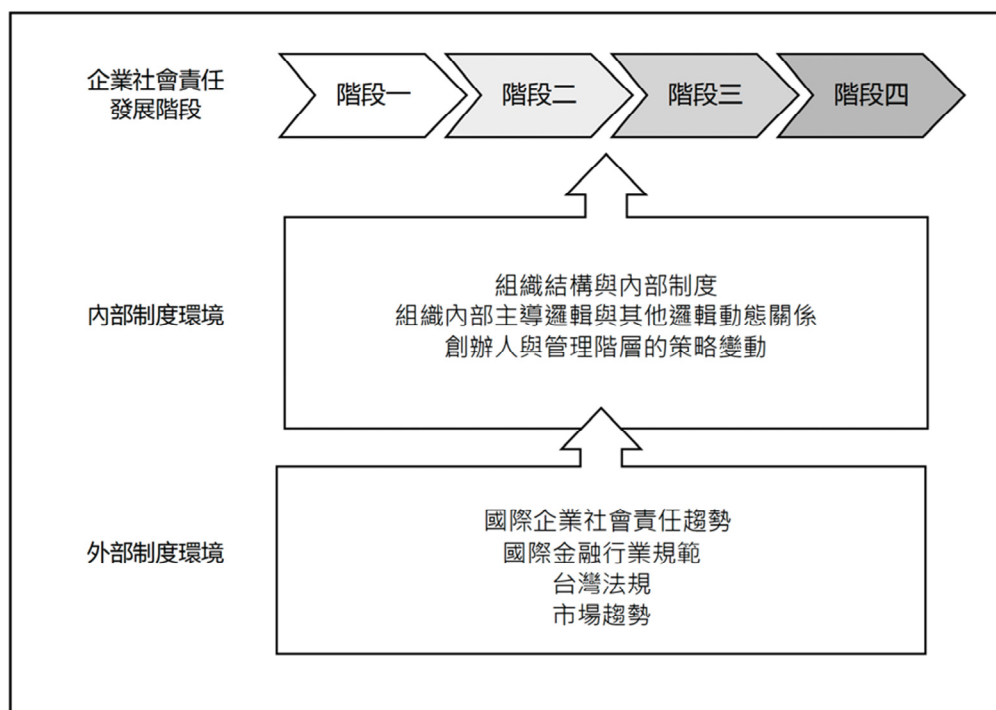


圖 1：CSR 發展階段與制度環境因素分析架構

資料來源：本研究整理

肆、研究發現

本研究發現分為兩大部分。第一部分描述國泰金控的 CSR 發展歷程，描繪其四個進程中企業所處之環境與制度邏輯。每個發展階段會先說明時空背景，再介紹國泰金控推行 CSR 的決策考量與具體內涵，之後分析該階段中不同制度邏輯的影響與發展。第二部分分析發展進程中，不同制度邏輯間互動關係的變化，以及主導邏輯的演化過程。圖 2 歸納國泰金控 CSR 發展過程四個主要階段的水分嶺，並分析不同發展階段的內外制度環境因素。

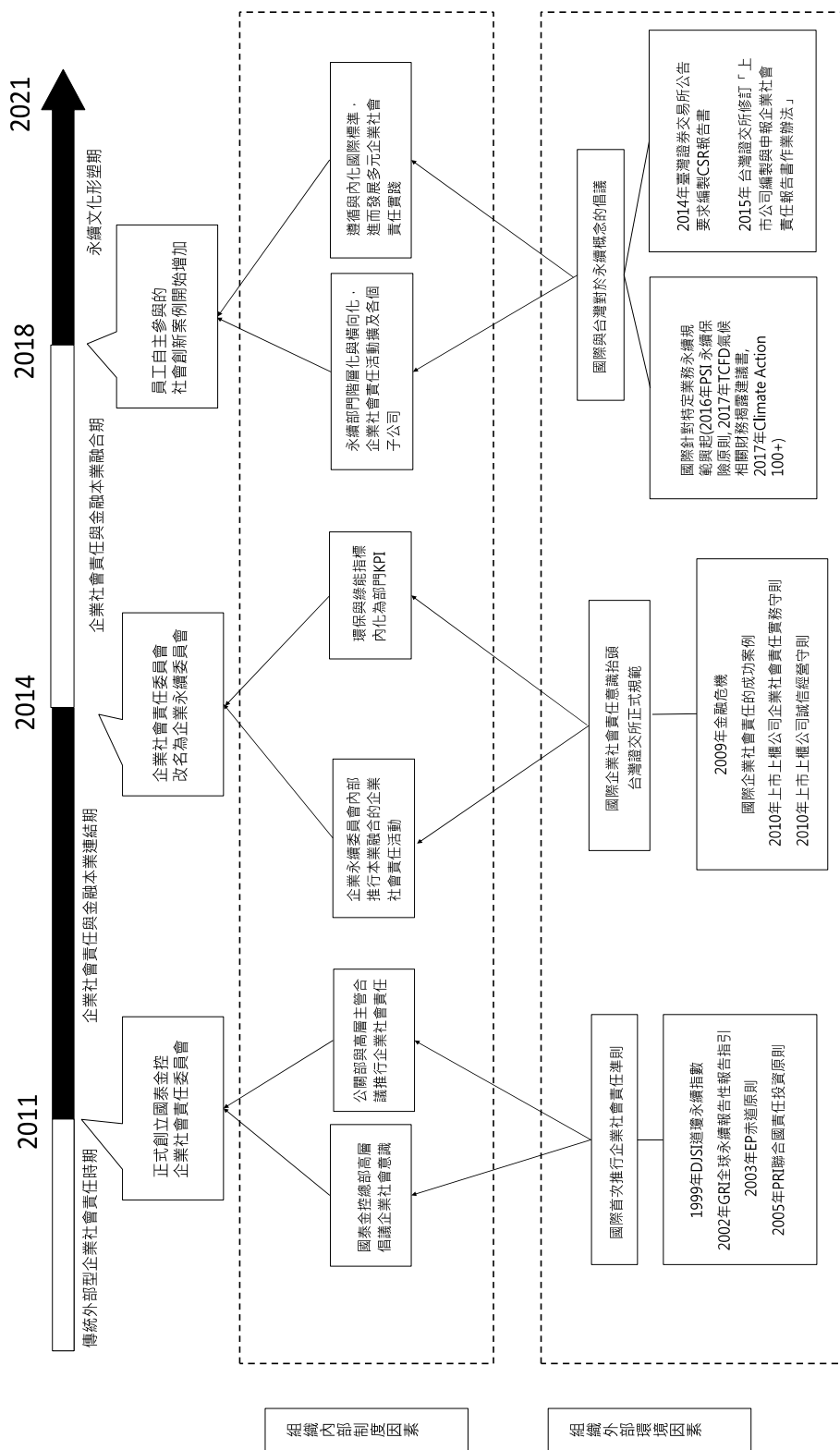


圖 2：國泰金控 CSR 發展階段與制度因素

資料來源：本研究整理

一、階段一：傳統外部型 CSR 時期(2010 之前)

2010 年以前，雖然國際上 CSR 概念已提出多年，且有出現若干全球標準性永續指標。如 1999 年創立的 DJSI 道瓊永續指數以及 2002 年頒布的 GRI 全球永續性報導準則等，但多數國際永續指標仍處於推行階段，尚未成為產業共識。在臺灣，雖然部分企業在 2010 年之前就開始推行 CSR，但當時臺灣市場和社會大眾對於企業的期待仍停留在傳統的商业評斷標準，例如維持穩定營運與商業營收，鮮少有利害關係人或機構關注企業的社會責任。

做為臺灣資產規模最大的金控公司，國泰金控在 2004 年已開始推行 CSR 專案。例如，2004 年以補助清寒或遭逢變故學童就業的「大樹計畫」、2009 年啟動的「一日志工」訪視與關懷活動、2010 年贊助「雲門舞集」海外公演等。以大樹計畫為核心，這一階段國泰的 CSR 發展可以被界定為「傳統外部型 CSR 時期」。此時的 CSR 專案大多是與公益組織或非營利團體合作，以捐贈為主要目的；對捐贈對象和捐贈金額並未有特定的規劃，也沒有相關績效與實施效果的評估。這一時期的 CSR 活動以公益邏輯為考量，旨在捐贈需要幫助的弱勢群體或公益團體。其正當性來自於企業的盈餘應部分回饋給社會，展現企業對於社會、環境與人倫的關懷。其 CSR 活動與公司金融主業並無關聯，具體活動策劃主要由受捐贈之合作對象或公益組織機構執行。國泰金控 CSR 委員會一位資深主管解釋：

「那個時候的國泰，一般先辨識出社會議題，之後再跟社會局或教育主管單位合作。像大樹計畫就是和教育部合作，先辨識出各縣市最需要資源的是哪些孩子，再提供這些孩子們學雜費補助。」

同時期，金融商業邏輯為企業整體經營與決策之主導邏輯。各子公司和部門的策略規劃與運作均以提升金融產品服務與商業價值為主要考量。金融商業邏輯以「達到或提升經濟利益以及市場佔有率」為使命，重視銀行業務與融資服務的品質；其正當性來自於市場接受程度、風險評價與企業聲譽。此階段，國泰金控的公益邏輯與金融商業邏輯為組織內部兩項各自獨立的制度邏輯。多數 CSR 公益活動與國泰金控本業沒有特定關聯，執行 CSR 活動的部門並不涉及國泰金控的金融業務，相關商業部門決策與營運亦不會影響到 CSR 公益活動的發展和動向。正如國泰金控 CSR 委員會一位委員解釋：

「一旦被認為是捐贈，我們就可以不在乎他的績效，也不會去強求對方一定要怎麼樣，比較是我就是支持你(非營利組織)而已。」

此階段公益邏輯為企業 CSR 規劃決策的主導因素，其影響範圍侷限於慈善與公益活動規劃，與主導企業運營的金融商業邏輯沒有交集，對企業整體發展也未產生明顯的影響力。2008-2009 年爆發全球金融危機，社會大眾對金融體系的信任程度大幅度降低，銀行與金融業的道德標準成為全球重點議題。相關外部法規與市場環境變化所形成的壓力成為推進國泰金控 CSR 發展的重要推力。2011 年國泰金控正式成立 CSR 委員會，開始從傳統外部型 CSR 轉型為與金融本業連結的 CSR 內部化進程。

二、階段二：CSR 與金融本業連接期(2011-2014)

金融危機之後，國際社會對企業倫理與社會責任的討論日益浮上檯面。知名企業商業醜聞、國際企業 CSR 標竿案例、不同行業永續規範的討論等外部環境因素的變化，引發臺灣金融業者對 CSR 與國際永續趨勢的關注。2010 年，國泰金控感受到國際金融業 CSR 快速發展趨勢和日益明顯的外部制度壓力。例如 2003 年國際金融業推出自願性行為規範之赤道原則和 2005 年聯合國責任投資原則，當時已行之有年並展現國際影響力。國泰金控察覺到，公益慈善與 CSR 為兩個本質不同的概念：傳統以公益邏輯為主導的 CSR 活動是和企業本業沒有特定關聯的慈善行為，而 CSR 的範疇雖然包含公益，但更核心的卻是強調企業運營應對社會產生正向影響力。

因應國際趨勢，國泰金控於 2011 年將企業社會責任納入組織內部策略考量的範疇成立專職部門：企業社會責任委員會（以下簡稱 CSR 委員會），標誌著國泰金控從「傳統外部型 CSR」到「CSR 與金融本業連接期」轉型的開始。關於對 CSR 定位的調整，國泰金控 CSR 委員會一位員工有感而發：

「2010 後公司覺得企業社會責任應該要用更理性更科學的方式去規劃和評估……就是你不能只是一腔熱血、感性的，而是要開始很理性去衡量。」

受到國際 CSR 案例的啟發，國泰金控管理層意識到 CSR 不僅是做善事，需要與核心本業結合才能更有效的發揮社會影響力。企業需要有意識地對現有商業模式、產銷規劃與合作模式等做出改變，才能真正落實永續概念。隨著 CSR 委員會的正式成立，國泰金控在組織內部進行一系列的策略性調整，以推進 CSR 與金融本業的連結。主要調整包括：針對金融業務發展綠色責任投資、推進資訊自主揭露、將環保與綠能指標納入業務部門關鍵績效指標 KPI (Key Performance Indicators)等。

以部門 KPI 指標設定為例，國泰金控先從可量化指標開始，包含減少部門列印用紙、節電等項目。通過一段時間的推廣運行，讓各部門逐步接受除了常規的營運和業績指標，環保節能也是部門考核的指標之一。在部門範疇推行一段時間後，公司開始以績效考核的形式，調整個體員工執行日常業務的行為與習慣。例如公司內部提倡帳單無紙化，並鼓勵員工在與客戶的交流過程中，將無紙化的環保理念傳達到消費者端。同時，在參考國外金融機構 CSR 典範案例與行業趨勢後，國泰金控管理層決定整合企業內部資源並建立專業研究團隊，開始發展綠色責任投資。

此階段國泰金控的綠色投資實踐方針為：將環境永續指標列為篩選合作廠商的準則之一，將環境與社會永續原則帶入與合作廠商和投資對象的溝通和合作過程中，以金融業投資人的角度發揮其在產業鏈中的影響力。例如，國泰金控開始將綠色能源投資作為綠色金融的主要發展動向，以投資方的角度積極推廣太陽能產業的發展，成為臺灣金融業中最早關注和參與綠色能源投融資的金融機構之一。國泰金控 CSR 委員會一位成員介紹：

「(2011 年) 那時候開始，我們做 CSR 的時候會思考說到底要怎麼跟我們公司的核心本業去做結合。以金融業來講，主要是放貸或風險管理這些業務。我們到底要怎麼在不損及這些核心業務利益的狀況下，同時去創造社會跟環境的共好……」

作為 CSR 內部化的重要指標之一，國泰金控 CSR 委員會開始規劃和主導非財務資訊的整理。例如，將環境與社會責任指標納入各部門年度報告內容，著手規劃和推進公司 CSR 報告書的編撰、審計和公開流程，並協調相關業務部門回顧非財務資訊與表現，制定具體改進目標。在綠色責任投資策略實施之初，CSR 委員會持續關注並研究國際金融業相關規範與發展動態，逐步導入並自主遵循國際金融行業永續準則。最具代表性的事件為 CSR 委員會在組織內部導入和實踐赤道原則。

赤道原則(The Equator Principles, EP)是 2003 年國際多個金融機構聯合發起的自願性行為規範，要求金融業在融資過程中以環境與社會風險作為判斷、評估和管理大型專案融資的基準。根據赤道原則的規範，銀行辦理融資時，需將借款戶的環保、企業誠信和社會責任列為必要審核條件。若條件未達標，可緊縮其融資額度，甚至拒絕往來。赤道原則更規範簽署企業在執行一千萬元以上的融資案時，需要符合環境與社會風險管理的標準才得以承作。赤道原則的目的為提升商業機構對於社會環保的總體意識，由金融機構透過資金借貸來源的

約束管控，期許借貸企業能主動遵循、抑或是被動遵守相關社會環境責任以達借貸標準。為了與國際趨勢並肩，國泰金控決議提升綠色金融的標準，自主遵循赤道原則，並以此作為實踐綠色金融的圭臬。

當時，臺灣金融業對於赤道原則的認知尚未普及。2014 年國泰金控高層同意並授權自主遵循赤道原則規範後，由 CSR 委員會負責推進組織內部調整與改革，包括分析國泰金控現有在 ESG (Environment, Social, Governance) 不同面向的衡量項目，並提出具體改善方針；與各部門溝通，將非財務績效納入部門績效管理；持續追蹤部門的實踐進度，給予指導和改善追蹤等。

同時，國泰金控承諾從內部改善既有金融業務運作方式。相關金融業務將更嚴格執行盡職調查，尤其對環境影響較大的投融資專案將善盡審查與監控責任，分級管理潛在環境社會風險。集團旗下銀行的業務流程也進行調整，例如投融資案需要分貸款前、中、後三關做不同階段的審查。貸前，業務單位需檢驗客戶的產業並衡量是否需列入不可貸放名單；貸中，再次檢驗客戶有無「不良紀錄」，例如破壞環境、違反人權等違反商業倫理行為，再根據不同的風險分級管理；貸後，持續動態追蹤其對環境與社會產生的相關影響等。經由為期一年多的內部調整與改革，國泰金控旗下之國泰世華銀行於 2015 年成為臺灣首家「赤道原則」會員銀行，開創臺灣金融產業中自主遵循國際標準之先河。關於赤道原則的加入過程與帶來的影響，國泰金控 CSR 委員會一位員工解釋：

「赤道原則沒有聯合國的介入，所以我們可以正式簽署。簽約後，我們派專門的同事去學習瞭解，並投入大量的資源進行內部調整，例如重建內部系統等……以前沒有赤道原則的時候，只要評估客戶財務績效覺得 OK，公司不會賠錢就可以貸款了。赤道原則的出現就是說你不只考量財務績效，還要看一下他的環評報告，相關 ESG 面向也要去具體評估跟管理。」

此時期的綠色投資依循赤道原則的具體規範與準則，在國泰金控內部進一步建立其正當性。在經濟面向，CSR 委員會重視企業經濟效益的提升，確保投資報酬收益；在社會環境面向，期許新的篩選機制能減少金融放貸對社會環境的負面影響，並給予對社會環境友善廠商更多的融資機會。在兼顧金融商業與公益的綠色投資活動中，永續的概念逐漸在國泰組織內部發揮影響力，成為評斷綠色投資的主要決策考量。

此階段，環境與社會影響力等永續因素開始納入國泰金控的商業營運考量，成為綠色投資決策過程中重要的邏輯指引。一個新的混合型邏輯開始浮

現，本研究將之定義為「永續邏輯」。永續邏輯兼顧公益邏輯和金融商業邏輯的特性，強調社會環境價值，同時也重視產品的市場接受度、風險評價與企業聲譽。隨著國際綠色投資原則和實務導入，永續邏輯開始在組織內部發揮影響力，為商業發展帶來新的規範準則。

在金融商業邏輯與永續邏輯交互作用下，組織決策除了原本的商業評估，同時還要兼顧環境和資源消耗的考量，蒐集多方資訊，包括投融資對象之非財務資訊，審慎評估商業決策與正當性的揭露。此階段，雖然金融商業邏輯仍維持其主導地位，但組織決策開始受到永續觀念的影響，在兼顧金融商業與永續的過程中會出現一定程度的衝突。一位投資部門主管點出：

「我們公司的最大願景就是成為亞洲最佳金融機構。參與赤道原則可能會讓我們失去一些客戶或損失一些賺錢的機會，但如果嚴格遵循這些原則、這些好的標準，我們也會比較容易遇到好客戶，或避掉壞的客戶。」

由此可見，依循赤道原則不只是建構新的評估標準，同時也是對外部利害關係人釋放信號，代表著國泰金控對綠色投資與永續議題的重視。同時，受綠色投資策略的影響，原本公益邏輯主導的 CSR 專案也開始受到永續邏輯的指引，主要策略變更為促進 CSR 與金融本業的連結並發揮更大的影響力。CSR 委員會一位成員說明：

「很多組織和個人來找企業要贊助，就是想請企業捐錢給我(組織跟個人)就對了。但其實企業的 CSR 不是這樣子，我就跟他說你可不可以多想一些，要怎麼跟企業合作，你可以幫我們想想看，我們怎麼樣合作才可以創造價值？...我們(CSR 委員會)有時候會要求他專案改一下，比如說跟我們什麼(本業業務)結合。我們希望不是單純的只有捐錢而已……」

此階段國泰金控 CSR 發展過程中，原本主導之公益邏輯的影響力開始淡化，而永續邏輯從綠色投資開始，逐漸擴散成為國泰金控 CSR 決策過程中的主導邏輯。國泰金控 CSR 委員在管理層授權下，持續推進內部制度改革，提倡綠色金融，自主遵循赤道原則，將永續邏輯融入在部分金融業務與 CSR 活動中。2014 年國泰金控正式將 CSR 委員會改名為企業永續委員會，開始進入 CSR 與金融本業融合期。

三、階段三：CSR 與金融本業融合期(2014-2018)

2014 年前後，在全球 CSR 日益普及以及環境社會議題持續發酵下，國際產業鏈對永續的重視程度日益提高。國際所提倡的 CSR 不再侷限於避免不符合環境、公司治理與社會正當性之行為，而是進一步呼籲企業要積極地發揮社會影響力，持續推動環境與社會的永續發展。同時期，臺灣政府部門也開始倡導企業應盡的社會責任。2014 年，臺灣證券交易所公告要求「上市（櫃）食品業、金融業、化學工業及實收資本額為新臺幣 100 億元以上之公司，應編製 CSR 報告書」，並於 2015 年公告修訂「上市公司編製與申報企業社會責任報告書作業辦法」，從政府立法角度強制特定上市公司編製 CSR 報告書。

感受到外部制度環境對 CSR 和永續觀念的日益普及與重視，2014 年國泰金控將原本「企業社會責任委員會」改名為「企業永續委員會」(Corporate Sustainability，以下簡稱 CS 委員會)，並將其定位為策略規劃企業永續之專職部門，以建構國泰金控組織內部企業永續相關的策略規劃、推進組織制度調整。關於 CS 委員會的職能和定位，委員會一位成員說明：

「我們一直秉持的是企業社會責任跟公益是不同的……我們不是基金會，企業社會責任的角度是希望結合公司的核心職能，跟公司的某些資源要有結合。」

企業內部永續專職部門的成立和明確定位，意味著公益邏輯不再是國泰金控 CSR 的主要決策邏輯。單純公益性的捐助屬於國泰基金會的範疇，CS 委員會則專注與公司核心職能結合的金融永續策略與專案發展。這一組織架構調整象徵著國泰金控正式將永續的概念提升到組織策略層級，不僅是 CSR 活動與綠色投資活動受永續邏輯的主導，整體的企業組織運作、策略方針也開始受到永續發展的指引。商業與永續逐漸整合，並逐步取代原本以金融商業主導的思維。

在 CSR 與金融本業連結期浮現的永續邏輯，重視經濟、社會與環境三者的平衡，於組織內部進行實驗性嘗試和推廣。一方面提示著 CSR 規劃和實踐過程中需納入與金融本業連結的考量；另一方面，在綠色投資的嘗試和推廣過程中導入永續目標，以期在商業獲利與社會環境影響力間取得平衡。永續概念影響的業務範疇主要為綠色投資專案和一些實驗性專案，是在商業體制下針對永續項目的推廣與嘗試，更多強調實驗性而非營利性，對於企業整體盈利沒有太大的影響。永續邏輯強調在永續經營的目標下，如何調整內部制度環境，在商業發展與永續中取得平衡。故而，永續邏輯更具備實驗性質，以嘗試在既有商業

體制底下導入社會理念為原則。

而商業永續邏輯相較於永續邏輯，注入了更多對於商業營利性的考量。商業永續邏輯關注企業本身的永續性與長期發展的可行性，確保長期營利下能持續實踐環境與社會責任。除了在組織經營策略中融入永續思維，改變傳統金融商業營運方針，對外也持續以永續知識輸出的角色協助整體制度往永續靠攏。商業永續重視永續經營、永續制度的創建，以及整體經濟與社會環境的共榮。商業、社會與環境都是其核心理念與範疇，在企業發展、投資決策與資源運用的過程中，商業與永續兩項考量缺一不可。

此時期，國泰金控的 CSR 策略發展與實踐主要為前一階段綠色金融與赤道原則的延續。在商業永續邏輯的主導下，國泰金控開始嘗試綠電創新專案，深耕臺灣太陽能產業。這一階段的綠色投資專案為發展農地種電行動，在農地附近閒置土地上加蓋太陽能板。為了尋找專業太陽能板合作廠商，國泰金控根據赤道原則的投資規範，成立專門團隊進行產業研究。為了確保對投資對象的評估符合社會與環境效益，國泰金控除了搜集常規的財務資訊，更進一步搜集與投資對象相關的多方利害關係人意見，包括徵詢社區居民意見等。為了提供國泰金控所要求的環境評估報告並消除當地社區居民的顧慮，投資對象的團隊實地赴社區當地漁會蹲守一年半以上，長期觀察和記錄相關環境數據提交國泰金控評估。如同委員會一位成員所述：

「國際上的赤道原則就是一個在教你怎麼樣去控管一個大型融貸案評估標準的模式，而且它也有特別考量環境與社會風險。當廠商來找我們的時候，我們已經有做過一個國外的赤道案，累積了一點經驗。所以那個時候我們比別的銀行大膽，是因為我們有一些做這種大型融貸案的經驗跟標準，我們知道今天怎麼去評估再生能源，怎麼去評估環境社會風險，所以然後那時候就(決定要)做了。」

此綠電創新專案中，國泰金控重視多方利害關係人在專案實施過程中的利益，通過多角度的利益權衡與分析，以達到多面向（永續經營、永續制度的創建、整體經濟社會環境的共榮）的效益平衡。同時，以企業經營角度，此時的商業目標不求短期獲利，而是重視投資後是否能有長期穩定的收益。國泰金控 CS 委員會對內以總部永續策略規劃與協調者的角色，在旗下不同事業單位推廣並設置專職永續機構。通過旗下子公司永續部門的串聯，在整個集團內部傳達永續的理念。例如，國泰金控旗下保險部門有專職永續單位負責遵循永續保險

原則(PSI)⁴、業務部門在採買客戶禮品時會考慮與社會企業合作等。當組織中不同部門都發展出自身的永續原則和實踐規範，商業永續邏輯得以持續擴散並進一步在組織中發揮影響力。

做為永續議題中重要的一環，綠能產業發展過程中，除了綠能廠商的推動與政府法規的與時俱進，金融機構借貸方案也是重要的因素。透過再生能源創新專案的實踐，國泰金控在綠色能源投資領域逐漸累積經驗。CS 委員會結合以往綠色投資的經驗，將自身定位成串連多方資源、協助臺灣綠能發展的角色，對外也逐漸成為永續概念的提倡者。國泰金控持續學習如何以商業永續的目標評估與選擇投資對象，衡量標準除了太陽能板投資的長期經濟效益，還包含合作對象是否符合赤道原則，是否重視地方經濟振興與環保議題等因素。過程中，商業永續邏輯做為一個整合社會、經濟、環境生態面向的新混合邏輯，以多面向的權衡與考量面對未來可能發生的永續挑戰，逐漸在組織內部發揮日益增強的影響力。

四、階段四：永續文化形塑期(2018-2021)

隨著國內外主流媒體上 ESG 議題的討論日漸盛行，越來越多利害關係人與機構開始根據金融機構的永續性來評斷是否要進行消費、合作或投資。2017 年，金管會開始推行綠色金融行動方案，進一步加速臺灣金融產業之 CSR 和永續進程。之後，臺灣各大金融業者開始積極關注並角逐國內外永續評比或認證，將相關評鑑績效做為推廣企業知名度與營運正當性的指標之一。當越來越多的企業開始以綠色、永續等字眼包裝自己，如何從中辨識出真正對環境與社會有正面影響的企業，成為值得關注的新議題。

此階段的國泰金控，一方面已經通過自主加入國際金融行為準則，導入外部永續標準，成為臺灣金融推行 CSR 與永續觀念的先行者。另一方面，組織內部商業永續的理念也從特定部門和高階主管層的認同，逐漸擴散至多元部門和基層員工。例如，員工自主發起提案並參與永續活動的風氣開始盛行。同時，國泰金控的企業永續部門也持續規劃與金融本業結合的專案，對內積極溝通與協調、對外與不同類型組織跨界合作，成為推進社會創新發展的加速器。這個期間代表性的 CSR 專案為一項串連員工減重、太陽能發電與長者照顧的創新專案。

⁴ 永續保險原則(Principles for Sustainable Insurance, PSI)：2012 年由聯合國發表，針對在環境、社會和治理風險及機會的一個保險投資指導原則。

這項被稱為「燃燒脂肪來發太陽能」的 CSR 專案，一開始源自人力資源管理部門（以下簡稱「人資部門」）發起的員工減重計畫。當時人資部門推出一項名為「大腹翁小腹婆」的活動，提供一定獎金鼓勵全體員工參與減重競賽。此項活動推出時，恰逢國泰金控 CSR 與金融本業融合期。那時公司已經有創立員工提案平台鼓勵員工參與，社會創新和永續的概念也在組織內部逐漸普及。減重比賽推出的第二年，有員工通過內部提案平台，提議將減重與公益概念連結。最開始的提案為單純從公益考量之捐贈規劃，但在 CSR 部門進一步蒐集員工創意並進行內部討論後，由員工提案小組與環境小組一起合作發想出一個新的專案，使得原本規劃的員工減重活動逐步演化成集團內部跨部門合作，且富有社會創新色彩的特色 CSR 專案。

對於減重活動累積的獎金用途，國泰金控不再侷限於傳統的公益捐贈，而是選擇將累積的金額投入綠電創新專案中。此專案規劃員工每減 1 公斤，國泰金控就捐出 100 元購置太陽能板，再以建構太陽能板發電之收益捐贈公益團體。國泰金控通過與社會企業「陽光伏特家」合作，在偏鄉非營利機構建置陽光永久屋，提供非營利機構長期的被動太陽能電力收入。這一創新專案在推廣前期遇到諸多困難。例如，當時政府尚未頒布綠能法規以作為簽訂合約的依據，非營利組織受限於法規，且缺乏接收售電營收代替捐助之經驗，起初參與意願不高；預期合作之太陽能廠商也無法提供適合 CSR 專案規模的小型太陽能場地，團隊不得不重新尋找新的合作廠商。種種限制與困難讓推行過程繁瑣耗時，需要組織間反覆協調，進行多次討論才最終成功簽訂合約。CSR 委員會在與太陽能社會企業、政府與非營利組織長達半年多的溝通後，終於成功簽訂四方合約，達到商業與社會綜合效益最大化。如同一位委員指出：

「我們想說，如果能做出這樣的一個公益專案，就可以去證明發展綠能、發展能源這種事情並不是一個只能圖利財團的商業項目。它是可以跟公益結合，去實際幫助老人、幫助 NGO，也可以產生其他新的社會價值和影響力，只要找到一個適合的合作模式……。我們真的是有想要促進再生能源和社會創新，公益組織也不只有單純被捐贈的想像，希望公益圈不要那麼排斥這種變形的，非傳統式的合作。」

透過創新專案設計和跨界合作，國泰金控與社會企業、地方政府和公益基金會合作，以太陽能面板持續性投資利潤，提供公益組織長期穩定收益，兼顧環境與社會永續價值。專案推進過程中，國泰金控作為與各合作機構之間的溝通橋樑，提供綠能企業發揮的空間，間接協助綠能法規發展。這項社會創新專

案在大型金融機構背書的情況下，降低各合作方的風險顧慮，同時也提升專案的知名度與環境社會影響力。

在對外擴大永續影響力的同時，國泰金控也持續在企業內部推廣永續理念，鼓勵員工參與永續實踐，相關金融業務開始按照商業永續的指引制訂策略。員工作為實際業務執行者，日常工作過程中也逐漸感受到商業永續的影響力。小至企業對於節能減碳的日常業務規範，大至挑選投資標的與合作夥伴的永續指標考量，各階層員工都開始接收到「國泰金控的商業營運與永續同行」之商業永續的指引。

隨著商業永續邏輯影響力的擴大，國泰金控內部基層員工也實際感受到管理層在商業決策過程中並非是利益最大化導向，而是兼顧商業與社會環境等多元效益所做出的綜合利益考量。因此，員工也開始以他們所認知和感受到的企業文化與客戶溝通與宣傳。例如，通過介紹國泰金控的綠電創新專案與社會創新實踐，不僅能加強客戶對於企業永續與社會責任的認同，員工也受到商業永續影響，認同自身也有「承擔社會與環境責任」之義務。此階段的 CSR 專案中，開始出現更高比例的員工自主提案，使得企業 CSR 的實施更加創新和多元。集團一位資深副總指出：

「創新，不一定完全來自外部的壓力……像我們為什麼最終很多案子都推廣到全集團，範圍弄很大，有時候其實是內部的壓力。因為不同子公司或部門員工自己也會內部比較，當他聽到說人壽(部門)有很好的東西，為什麼金控(部門)沒有？員工的聲音非常重要……國泰金控裡面這種永續的文化已經形成了，大家在持續往良善的方向走。」

制度邏輯的變遷與演化過程：這一階段的國泰金控持續嘗試以溝通與激勵機制，促進員工參與內部創新與永續實踐，並通過漸進式的內部改革，以達到企業永續文化的推廣與普及。通過分析國泰金控各個 CSR 發展階段中不同制度邏輯間的關係和變化過程，本研究發現，指引企業永續發展關鍵因素的浮現與影響力擴散，是內部多元制度邏輯間互相影響與彼此融合的結果。在傳統外部型 CSR 時期，企業由金融商業邏輯主導，其內部營運皆依循金融商業邏輯的規範與指引，僅有一小部分公益活動以公益邏輯為指引進行。當企業嘗試將 CSR 與金融本業連結，內部 CSR 委員會得到實際授權後，先導入國際綠色金融概念，通過綠色金融專案將環境與社會影響力概念帶入商業決策中將 CSR 與金融本業連結之理念帶入組織策略規劃。通過綠色金融專案的嘗試與實踐，公益邏輯與金融商業邏輯在組織內部產生交集，並融合成新的永續邏輯，作為商業領

域綠色金融專案與 CSR 實踐的指引與依循標準。

在 CSR 進一步發展並進入與金融本業融合期，調整後企業永續部門的明確定位使得永續邏輯在組織中進一步發揮影響力。此時，企業開始嘗試整合組織內外資源，以創新和永續的理念實踐 CSR，並發揮其在產業與制度環境中的影響力。在結合多元社會使命與目標的創新專案中，金融商業邏輯與永續邏輯持續進行對話與融合，逐步演化出新的商業永續邏輯，並在組織內部產生日益強大的影響力。商業永續邏輯作為新的混合型邏輯，同時兼顧商業性與永續性，主張企業營運時需要將永續理念融入商業決策考量，並以同時兼顧商業發展與永續考量作為企業相關決策的新指引。隨著商業永續邏輯逐漸成為組織中新的主導邏輯，通過組織內部永續理念的傳達，帶動員工參與永續實踐，指引著企業進入永續文化的形塑過程。圖 3 概括國泰金控 CSR 發展不同階段中，組織內部不同制度邏輯間的關係和主導邏輯的變化過程。

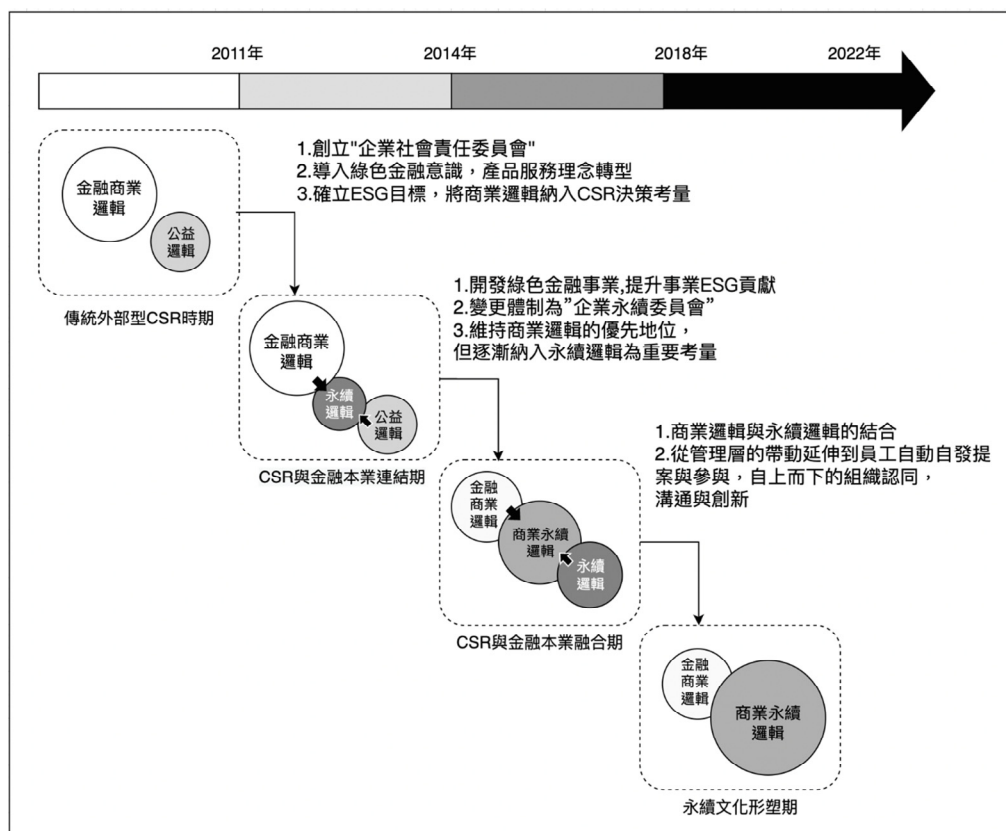


圖 3：企業永續發展階段與制度邏輯演化模型

資料來源：本研究整理

從圖 3 可見，國泰金控 CSR 發展過程可劃分成四個階段。最初傳統外部型 CSR 時期組織的主導邏輯為金融商業邏輯。其他非金融本業相關，像是基金會與 CSR 活動以公益邏輯為主要考量。金融商業邏輯與公益邏輯彼此獨立，互不干涉，業務目的與影響範圍界線劃分清晰。金融業務內容主要遵循金融商業邏輯，以擴展市佔率為主要營運目的；以慈善與捐贈活動為代表的 CSR 活動與金融本業與營運績效沒有實際關聯，主要以活動是否能達到公眾利益為目的。

進入 CSR 與金融本業連結期，隨著 CSR 專職部門的成立與管理層的賦權，以及綠色金融專案等新的實踐，組織中金融商業邏輯與公益邏輯開始出現交集，並孕育出新的混合型邏輯「永續邏輯」。永續邏輯在金融業務範圍內嘗試融入永續的概念，將社會與環境責任的考量納入商業決策過程中。此階段永續邏輯的影響範圍集中於綠色金融等實驗性專案，組織中大部分的商業決策仍維持其既有的運作方式，以金融商業邏輯為主導邏輯。CSR 專案的實踐過程中，也逐漸與金融本業的關聯性納入考量，開始重視商業、環境與社會利益的綜合效益。公益邏輯作為次要邏輯，在公益活動中發揮影響力。

到了 CSR 與金融本業融合期，多元邏輯中的主次關係開始產生變化。隨著 CSR 專職機構改組成企業永續(CS)部門，永續邏輯持續融入原本主導之金融商業邏輯，並進一步演化成新的混合型邏輯：商業永續邏輯。相較於永續邏輯，商業永續邏輯融入更多商業考量，其應用與影響範圍更廣，觸及大部分金融業務與 CSR 項目。隨著該階段金融創新專案與社會創新專案的蓬勃發展，金融商業邏輯與永續邏輯的影響領域開始出現重合。同時，商業永續邏輯開始與金融商業邏輯競爭主導邏輯地位。商業永續邏輯持續吸收和融合既有金融商業邏輯與永續邏輯的內涵，發展出新的企業宗旨：金融本業的獲利性需要與永續並軌進行。

隨著 CSR 與金融本業進一步融合，永續的理念逐漸擴散並開始紮根於基層員工心中，從下到上的規範性同構開始在企業內部顯現，逐步擴大商業永續邏輯的影響力與影響範圍。進入永續文化形塑期，隨著永續理念的深化，基層員工積極參與內部社會創新與實踐，商業永續邏輯的影響力進一步擴大，並逐漸成為組織中重要的主導邏輯。此時組織內部仍然維持多元邏輯並存的狀態。但整體而言，組織內部經歷四個階段的 CSR 變遷歷程，已經達到制度邏輯的更迭，主導邏輯從原本的金融商業邏輯更替成新的商業永續邏輯，而公益邏輯的角色則逐漸邊緣化並融入商業永續邏輯。

本研究發現，商業永續邏輯發展與演化的根源是內部多元制度邏輯間求同存異，不同制度邏輯融合的結果。國泰金控在 CSR 與金融本業連結期，經高層

主管授權，CSR 專職部門通過推行綠色金融專案，提供商業邏輯與永續邏輯互動和融合的契機與實踐場域。這包含引入赤道原則規範，提供太陽能融貸專案、對新能源廠商環境評估審核與持續輔導融資專案等，都是國泰金控嘗試在商業領域將永續理念與金融本業連結的代表性實驗性專案。透過這些實驗專案，企業逐步摸索商業因素與永續考量之間的權衡與比重，理解在哪些情況下須以商業邏輯為主，哪些情況下需以永續邏輯為重，哪些具體實踐可以協調商業邏輯與永續邏輯間的衝突，如何促進兩種邏輯的融合等。實驗性專案規模相對較小，對企業整體業務與營收比重的影響亦有限，因此這些專案可以跳脫常規以營收為主的決策考量，從商業效益、環境和社會影響力等多元的評估著手，給予商業與永續邏輯融合的空間。因此，這些實驗性專案能更專注在新邏輯的培育和正當性的建立，而非受原本主導之商業金融邏輯的箝制。

在商業永續邏輯建構和永續組織文化形塑過程中，企業外部的同構趨勢與內部的創新互相配合，成為組織持續創新和發展的動力。隨著由員工提案並參與規劃的社會創新專案逐漸增加，基層員工對商業永續邏輯的認同度和理解也不斷提升，使得組織內部金融商業邏輯與永續邏輯進一步融合，「商業永續邏輯」持續演化並逐漸成為組織決策過程中新的主導邏輯，讓永續的理念從管理層擴散到基層員工心中。

伍、討論

關於企業推行 CSR 的根源與動機一直以來都存在爭議。雖然當今文獻中有從效益論、道德義務論以及制度理論觀點等角度提出不同的主張，卻往往忽略 CSR 本身內涵的多元性與制度複雜性，以及 CSR 推行過程中多元制度邏輯的動態變化。本研究提出，CSR 發展需要建立在三種觀點（制度同構、道德義務論與效益論）的調和之上。若缺乏外部制度同構壓力，企業會喪失去主動瞭解國際 CSR 與永續趨勢的動力；若企業高層缺乏企業公民意識與永續理念認同，組織內部不太有意願實質授權發展 CSR，會使得 CSR 流於口號與形式；若推行 CSR 的過程中缺乏商業競爭力的考量，企業內部很難說服各部門共同參與 CSR 與商業永續實踐。因此，三管齊下才是企業推進 CSR 策略發展並形塑永續企業文化的關鍵。除此之外，本研究發現，商業永續邏輯的演化和影響力擴散為企業永續轉型的關鍵，過程中涉及多元制度邏輯的融合，是組織回應內外部制度環境變化與永續文化建構的制度變遷歷程。實務上，本研究提出在 CSR 發展與組織永續文化的建構過程中，制度同構的影響力、商業效益的考量，以及社會

與環境道德義務的認知缺一不可，因此協調多元邏輯間的關係與創造邏輯融合的場域為組織永續規劃重要的策略考量。

一、理論意涵

現代組織中常常出現多元邏輯並存、彼此消長且互相影響的關聯 (Greenwood & Suddaby, 2006)。制度邏輯的變動會促進制度的演變與進化 (蔡依倫、高明瑞, 2013)，隨著不同制度邏輯間互相競爭、分化或融合，最終會形成新的主導邏輯且為制度帶來全面性的改變 (Suddaby & Greenwood, 2005; Tracey, Phillips, & Jarvis, 2011)。儘管制度理論研究文獻中有提及制度與邏輯變遷為動態性過程，卻鮮少有實證案例描繪不同制度邏輯如何循序漸進的互相影響、調整與變化，進而促進制度變遷 (Hoffman, 1999; Langley et al., 2013)。

本研究回應現有的 CSR 文獻與制度理論缺口提出新理論洞見，詮釋 CSR 的發展受三類動能驅使，包含商業效益考量、企業道德實現需求、以及外界產業制度同構。作為企業實現商業永續的行動，CSR 是一個觸發企業制度變遷的機制。通過探討企業 CSR 發展過程中多元制度邏輯間的互動與影響，以及主導邏輯的變動與更替過程，本研究發現新的混合型邏輯「商業永續邏輯」之所以能夠在企業內形成，甚至逐步上升到主導邏輯的地位，涉及多個重要的機制。這包括企業內外制度同構壓力、組織內部專職永續部門的成立與授權、邏輯培育的實驗性專案場域、邏輯輸出與影響力擴散的過程。通過以上機制的共同運作，才能培育出商業永續邏輯，並使其影響力逐步擴大，上升到組織文化層級。

本研究從制度邏輯視角探討企業 CSR 發展與組織中商業永續邏輯的浮現、形塑與演化過程，為制度理論與企業 CSR 研究提供新的洞見，其理論貢獻可以概況為以下四點。第一，CSR 的多元視角與制度理論觀點。針對 CSR 的動機，學者們的討論一直以來都存在著分歧。現有文獻大多從道德義務、商業效益或是制度同構其中一個立場解讀 CSR 的動機與內涵 (Cooper, 2004; Fernando & Lawrence, 2014; Lozano, 2015)。本研究提出，CSR 的發展是企業出於制度同構壓力、商業效益以及道德義務的綜合考量所引發的制度變遷。企業需以具體的 CSR 策略以回應外部與內部的同構壓力，此為制度同構考量；企業需將多元利害關係人的訴求與長期商業效益納入企業策略規劃，此為商業效益之考量。道德義務考量則體現在企業主動參考國際永續標準與 CSR 典範企業，為此，企業需要成立專職 CSR 部門，推進 CSR 的內部化進程並致力於企業永續文化的形塑。上述的三種動機持續驅動，包含產業對永續的重視、企業對自身環境與社會影響力的追求，利害關係人對永續的期待以及 CSR 潛在的商業價值，三者共

同作用才得以讓企業將 CSR 列入核心職能範疇。

以往文獻中，CSR 多被解讀成外部制度同構下的成果，卻鮮少有研究提及企業內部的制度同構推力(Hoffman, 1999; Roszkowska-Menkes & Aluchna, 2017)。本研究探求企業不同階段 CSR 與永續發展過程，發現外部制度同構壓力與組織內部多元邏輯變化之間存在著連動的關係。企業不同時期的 CSR 策略重點會因應外部環境要素（例如國際趨勢、國際標竿案例、產業規範等）做相應的調整，同時企業內部制度環境亦會受到不同制度邏輯影響力的改變而產生變化。

本研究提出，CSR 發展為企業回應制度同構，讓企業內部與外部產業趨勢對接、互相應和的途徑。產業趨勢和同構壓力促使企業正視市場對社會責任的期待，企業內部的策略也需要做響應的調整，才能符合內外制度環境中對永續的期待(Roszkowska-Menkes & Aluchna, 2017)。當企業外部制度環境以同構壓力要求企業達到基礎的產業永續標準，企業內部若缺乏進一步的推力跟進，無法從被動的「符合產業期待」提升到主動的「內部永續轉型」，CSR 發展將受限於組織結構和階層的壁壘，無法從實質上促進企業永續轉型。本研究發現也呼應現有文獻對於 CSR 內部發展的討論。企業需要將永續意識內化成核心策略，才有機會達到產業趨勢與企業永續策略內外應和的效果(Perrini et al., 2007; Ertuna et al., 2019)。在企業發展 CSR 過程中，多元邏輯的互動與主導邏輯的演化可以促使內部制度變遷以回應外部制度同構的壓力。

本研究發現，CSR 活動不僅是外部制度同構下的產物，更重要的是促進企業制度變遷的動能，讓企業從商業邏輯為主的制度轉變為商業永續並存的組織。當企業為回應外部制度同構而發展永續策略時，CSR 的內部化過程會促進組織內部多元制度邏輯的融合與互動，繼而引發組織內部制度的變遷。

隨著 CSR 的內部化過程，永續邏輯逐漸在企業內部浮現，並與原本組織內部之商業邏輯與公益邏輯進行融合，孕育出新的永續邏輯，並逐步通過組織內部同構擴散其影響力。隨著組織內部主導邏輯的演化，原本商業價值本位的企業也逐漸調整為商業與永續兼容並重之組織，此制度變革源自組織內部的多元制度邏輯互動、融合，以及新制度邏輯的浮現、演化與影響力擴散過程。相較於之前文獻將 CSR 定位成制度變遷的產物，是企業回應制度同構的行動(Roszkowska-Menkes & Aluchna, 2017)。本研究強調 CSR 為企業制度變遷的機制，透過迎合產業趨勢標準，CSR 將觸發企業內部的規範性同構，培育新的制度邏輯，協助企業永續轉型。

第二，CSR 發展的多面向制度同構解讀。本研究提出，做為推進 CSR 與永續文化形塑的重要機制，企業內部的制度同構是有方向性且流動的。制度邏輯與影響力擴散的過程透過組織階層進行多維度，包含上對下同構、部門與部門橫向同構以及下對上同構的傳播，才能有效的推進組織制度變遷。以往的 CSR 文獻常以不同組織層次的關係人角度討論其對 CSR 與企業永續發展的影響。例如，有研究從領導者的角度出發，指出領導者需要有道德需求與意識才能推動企業永續發展(邱慈觀、黃啟瑞，2019)；抑或是從員工角度出發，說明員工參與 CSR 活動以及員工組織認同的重要性(Singhapakdi et al., 2015; Carlini et al., 2019; Hsieh et al., 2021)。本研究則從整體的角度看待不同組織階層的內部關係人對 CSR 理念擴散的影響。

本研究發現，企業對於 CSR 與永續議題的重視是漸進式的，組織內部不同利害關係人對相關議題的敏感度與觀點也會互相牽制或彼此影響，從而形成內部制度同構的現象。從制度同構視角，本研究認為 CSR 的發展與永續文化的形塑過程涉及多元邏輯的擴散以及企業內部的多面向制度同構：CSR 內部化初期為自上對下（高階主管 CSR 與永續理念開始影響組織決策）之制度同構；發展中期涉及跨部門之間（CSR/永續部門與不同組織部門間的理念溝通和合作）的橫向制度同構。而在 CSR 在企業內部逐漸發展成熟並開始進入永續文化形塑期時，則出現由下對上（員工提案與自主參與，進而影響組織策略決策與專案實施等）之制度同構。

例如，本研究個案在從傳統外部型 CSR 時期轉型進入 CSR 與金融本業連結期，企業高層在關注到國際 CSR 與永續發展趨勢後，成立專職的 CSR 部門做為對外界同構壓力的具體回應。通過瞭解與導入相關國際標準，開始將國際永續標準帶入企業內部。此時期，企業領導者為引發企業內部同構壓力的驅動者。內部關係人也會觀察高層對 CSR 的推行究竟是「說說而已」，還是「認真追求企業永續發展」。如同 Du et al., (2010)和邱慈觀、黃啟瑞(2019)等學者對於領導力的討論，CSR 的落實與否有很大的原因在於領導者的支持與授權。本研究更進一步強調上位者的態度，指出只有領導者實際的授權和支持，CSR 專職機構才能長久運作下去。在 CSR 內部化轉型初期，企業高階領導層扮演非常重要的角色，其決策與對 CSR 專職部門的授權成為企業內部對 CSR 實際重視程度的關鍵信號，並以自上對下制度同構的方式推進 CSR 的內部化進程。

在金融本業與 CSR 連接時期，CSR 專職部門階層化，和金融業務部門導入永續考核指標時，企業內部會產生部門間橫向的同構壓力。其過程為永續邏輯

從 CSR 意識高的部門（永續邏輯生成專職機構），流向 CSR 意識低的部門（尚未參與永續專案的部門），最後達到整體同構均值的效果。此外，永續專職部門階層化，可以快速地跨越組織內部不同部門間的藩籬，提升各部門對永續理念的認同，促進永續邏輯在組織內部的橫向流動與擴散。

在金融本業與 CSR 融合期後期與永續文化形塑期，員工則成為推動企業內部制度同構的主要推力。跨部門員工在企業內部 CSR 推進過程中，逐漸對永續、環保、綠能等概念產生認同感，並開始主動參與。此時永續部門推出的社會創新提案平台，能讓員工自主發想並參與相關 CSR 活動中，從而自下而上形成制度同構壓力，進一步推進組織中 CSR 與永續的創新與實踐。此研究發現也回應了現有文獻中對於員工角色的討論。員工對於企業 CSR 是否認同，是否有機會自主提倡與參與 CSR 事務等，會影響組織中 CSR 的發展與推行(Surroca et al., 2010; Hsieh et al., 2021)。本研究發現，能否取得基層員工對 CSR 與商業永續的認同，為落實企業永續轉型的關鍵。

第三，制度變遷與多元邏輯的動態演化。制度的變遷大多伴隨不同制度邏輯彼此的消長、權衡、融合與並存，為一個循序漸進的過程(Greenwood et al., 2011; Gawer & Phillips, 2013; Dalpiaz et al., 2016)。現有文獻雖有提及多元邏輯的混合為制度變遷必經之過程(Dalpiaz et al., 2016; Boxenbaum & Jonsson, 2017)，卻鮮少探討制度變遷與多元邏輯之間的關聯性(Kraatz & Block, 2008; Greenwood et al., 2011)，亦無法說明多元邏輯共存時，新的制度邏輯是如何與主導邏輯制衡甚至取而代之這一演化過程。

本研究提出，新制度邏輯的生成與影響力擴散為一個動態的過程，源自組織內外不同制度邏輯的混合。組織需具備實驗性場域以容納與協調多元邏輯間的碰撞、衝突與融合，並實際運作以測試其邏輯影響力與適用性。通過在組織內部持續嘗試調整，新的制度邏輯才能逐步提升其正當性與影響力。組織中多元制度邏輯間的關係是動態的、流動的，會隨著時間與制度變遷產生消長與變化。

關於如何促進多元制度邏輯的融合並演化出新的制度邏輯，本研究提出，組織中需要提供「邏輯實驗室」場域，透過不同實驗性的專案，先從理念相近的邏輯開始整合，逐步協調不同邏輯的特性，並測試新混合邏輯的適用性與影響力。例如，通過特定的部門或專案實踐，先從企業內部引發小範圍的改變，將制度變遷的衝擊控制在一定範圍內。待新的制度邏輯孕育成熟並測試其組織適用性之後，通過多維度內部制度同構的方式，提升其在組織中的正當性與影

響範圍，才能逐步演化為新的主導邏輯並推動組織內部制度的變遷。

新制度邏輯之所以能夠取代既有主導邏輯，原因在於跨階層且多方向的制度同構。上對下制度同構能夠賦權給邏輯生成者、橫向同構可以觸發多元邏輯的混合與擴散、下對上同構能夠提升新邏輯主導地位，三者缺一不可。新的混合型商業永續邏輯培育以及影響力擴散時，需要企業高層的支持與授權，跨部門的溝通和協調，以及員工的參與和互動，才能將 CSR 逐步提升到永續企業文化的層次。

第四，邏輯實驗室與漸進式的邏輯演化。本研究指出，CSR 與企業永續的發展做為一個漸進式的過程 (Basu & Palazzo, 2008; Aguinis & Glavas, 2013)，需要專職機構持續投入，才能將 CSR 從外部性活動(peripheral activity)提升到嵌入性活動(embedded activity)，並到達影響企業發展策略的高度 (Siltaloppi et al., 2021)。然而，現有文獻僅有說明專職機構的重要性，卻尚未解釋其在推進 CSR 與企業永續文化過程中的具體作用與影響。本研究指出，CSR 發展與企業永續文化形塑過程中，專職 CSR/永續部門在初期為協助企業回應外部制度同構壓力的窗口，一方面參考外部產業制度同構標準，一方面在組織內部導入新的考核與管理制度，漸進式推進內部制度變遷。後期通過規劃和推行創新專案，創造多元邏輯混合的場域，培育新的制度邏輯並提升其在組織內部的影響力。

本個案研究中，永續邏輯與商業永續邏輯的浮現與培育都先經由企業內部實驗性專案的測試。專職 CSR 部門在特定業務範疇下，將原本之公益邏輯與商業金融邏輯進行連結與融合，並導入永續的理念，逐漸確立新邏輯的正當性與影響範圍。實驗性專案影響的業務範圍有限，能在實踐過程中不斷調整與修正，且風險可控，可以提供新制度邏輯與既有邏輯間衝突與協調的緩衝空間，同時也能減少新邏輯產生時因其定義不明確、實踐困難而造成制度的混亂，避免內部利害關係人（如部門主管或基層員工）受新邏輯衝擊而無法適應。因此，通過永續專案測試所形成的「邏輯實驗室」可以提供組織內部多元邏輯對話的空間，將制度變遷的衝擊控制在一定範圍內，避免企業內部大範圍的改變。在後期新的商業永續邏輯逐漸發展成熟時，其影響力從專案性的「邏輯實驗室」擴散到其他部門和商業決策過程，成為組織中新的主導邏輯。在這一制度邏輯演化和主導邏輯變遷的過程中，倘若缺乏得到充分授權的專職部門，CSR 與永續理念的推進會產生重重困難，其原因來自於新的商業永續邏輯若尚未經過淬煉與定型，容易在實踐上與原本之主導邏輯間產生矛盾。

二、實務貢獻

針對欲發展 CSR 與商業永續的企業，本研究提出四項實務與管理建議作為參考。第一，創立特定的部門專門處理 CSR 業務(Beckers, 2017)、將 CSR 列為公司目標與策略層級(Carlini et al., 2019)皆為提升 CSR 在企業內外影響力的重要因素。本研究建議，企業將 CSR 納入組織策略規劃時，需要創立專職 CSR 部門並予以實際授權，提供實踐性場域或專案，讓其嘗試將環境與社會責任與本業結合，才能逐步建構永續邏輯的正當性與內部規範。只有在建立永續邏輯的正當性與規範後，才能面對邏輯衝突的情況下，建構組織內部相對一致的評斷標準與決策準則，為後續商業永續邏輯的導入和永續文化形塑提供適當的內部制度環境。

第二，永續邏輯的培育與商業邏輯的融合是企業永續發展的關鍵因素，需要實驗性場域來協助邏輯界定，並進行正當性與標準的測定。組織中商業永續邏輯的培育和導入是漸進式的，建議先從特定業務和部門開始嘗試導入永續邏輯，並以混合邏輯實驗室為載體，發展出商業與永續之間的決策平衡標準。在 CSR 與永續策略發展過程中，企業可以在風險可控的情況下嘗試以環境與社會影響力為主要評估指標，在既有的商業活動中納入永續的考量，評估商業與永續之間的平衡與取捨，以檢測相關評估標準的可行性。經過實驗性專案或特定場域的測試與發展，再內部推廣，對既有的商業運營衝擊較小。同時經過組織內部跨層級與跨部門的溝通，可以盡量降低組織內部主導邏輯轉換過程中的矛盾與衝突。

第三，員工的主動參與是永續邏輯落實的關鍵，若員工缺乏自主參與動機，會使得永續的概念受限於特定族群與業務。促進基層員工參與的方案多元，例如將永續指標納入員工績效考核，從考核指標的制定與宣導過程，提升員工對永續邏輯的認知；鼓勵員工實際參與 CSR 的提案與實踐，提高員工對永續理念的認知與認同，讓商業永續邏輯從管理層擴散到廣大基層員工中。同時，應盡量避免讓員工在本職業務指標與 CSR 目標中間做取捨，盡可能的提供員工可以兩者兼顧的選項。另外，倘若能賦予員工參與 CSR 的自主性，給予必要的支持以及彈性的空間，讓員工在處理業務與 CSR 目標時，也能直接或間接達成個人績效目標，會促進員工感知永續的實踐與自身業務的高度相關，進而產生認同感。

第四，永續理念在組織內部的導入和推行是漸進式的過程。新的商業永續邏輯的導入並不需要重大的組織內部改革，而是可以從管理階層與一般員工日

常業務範圍內的微小改革開始，盡量避免內部關係人的不適應與反彈。像是節約用水的具體規範和獎勵、將永續環境目標列為部門共同考核等，都是逐步提升企業內部對於 CSR 和永續認知的方式。通過讓員工從日常業務中感受到企業永續改革的決心，讓員工逐漸感受並認同永續的理念，能夠大幅降低永續變革所造成的員工反彈與不適。

三、研究限制與未來建議

本文的研究限制有三點：首先，本研究個案為臺灣金融行業之 CSR 發展代表性金融集團企業，對於不同組織型態與規模，例如非金融產業，或中小型企业而言，其外部產業同構壓力與內部同構影響會有所不同。未來研究可以關注不同行業、組織規模與型態之企業，進一步發掘多元制度邏輯間的互動與主導邏輯變遷在不同類型企業 CSR 發展與永續轉型過程中的影響。其次，本研究主要基於制度邏輯理論，對企業 CSR 發展與永續轉型歷程作出解釋，亦可能有其他適用之理論能夠解釋企業如何發展與形塑永續企業文化。第三，在不同 CSR 發展階段，企業受限於該時空背景下對永續的理解與討論，以及當時典範企業的影響，會發展出不同的策略與行為。其中，利害關係人對企業的社會環境責任與影響力的期待會隨著產業趨勢和時空背景而變化。面對持續變動的產業與永續趨勢，企業該如何順應時勢回應利害關係人期待？未來的研究可以嘗試探討企業與利害關係人之間的互動，以及相關互動如何影響企業的 CSR 發展。礙於研究規模和時間的限制，本研究未將產業中的利害關係人互動與變化納入討論，未來研究可進一步關注多元利害關係人的動態演變，並探討這些互動如何促進企業內部的永續策略與制度邏輯變遷。

陸、結論

儘管現有市場與產業普遍強調企業履行社會責任的重要性，大多數企業在商業邏輯主導之下，企業內部 CSR 和永續策略發展常常會遭遇諸多的挑戰與限制。在商業組織內部制度環境中，員工跟管理者往往已經習慣傳統商業邏輯的主導，將提升產品與服務品質作為工作首要目標。在組織中導入永續理念的過程，有時候會像熱衷公益的志工與崇尚業績至上的 CEO 共進晚餐，話不投機半句多，CSR 策劃人員無法說服部門主管或員工認同參與是常有的現象。

在現有組織制度環境中，如何避免劇烈的組織變革與邏輯衝突，同時又要有效地讓員工與管理者體認到主導制度邏輯的轉變，是一件非常困難的事情。

突如其來的組織變革往往會引起組織成員的混亂，甚至會引發主管或員工出走的現象。相反的，太過溫和的組織變革常常會缺乏強制性與約束力，使得 CSR 的推行與永續概念的導入僅僅作為提升企業形象的工具與口號，少有實際作為，導致基層員工對於永續的理解有限。此外，企業中永續邏輯的導入和發展往往受限於組織結構與內部溝通的渠道，導致永續的概念僅停留在特定部門與業務中，造成不同部門坐擁不同觀念，甚至使得跨部門間的溝通成本隨之增加。

誠如荀子所述：「騏驥一躍，不能十步；駑馬十駕，功在不舍。」由商業邏輯主導的企業實現永續轉型不會是一蹴可幾的成就，而是一個循序漸進的邏輯演化與制度變遷過程。企業發展永續策略時，多元邏輯的變化與內外制度同構為提供企業制度變遷的基石。原本受到外部同構影響而發展的 CSR 活動，通過引發組織內部的同構，可以成為企業內部制度變遷和永續發展的契機與持續動能。企業領導者需要堅定理念並勇於嘗試，成立專職的永續部門並給予實際的授權。在 CSR 內部化與導入永續規範的同時，在組織內部提供多元邏輯對話的場域與契機，通過創新永續專案的實踐將風險與內部衝突控制在一定範圍內，漸進式的導入永續的理念並使其與商業運營逐漸融合。如此，企業才能以 CSR 組織內部化為開端，形塑永續文化為結果，一步步實現永續經營的願景。

參考文獻

- 池祥萱、池祥麟、梁綺玲，2016，「企業社會責任之策略性分析」，管理評論，35 卷 1 期：21~45。(Chih, H. H., Chih, H. L., and Liang, C. L., 2016, “A Strategic Analysis of Corporate Social Responsibility,” **Management Review**, Vol. 35, No. 1, 21-45.)
- 別蓮蒂、吳澤興、劉世慶，2022，「為臺灣量身打造 CSR 策略實戰守則」，哈佛商業評論 (全球繁體中文版)，<https://www.hbrtaiwan.com/article/20826/hbr-article>, accessed on January, 2022。(Bei, L. T., Wu, T. S., and Liu, S. C., 2022, “Create a practice code of CSR strategy tailored for Taiwan,” **Harvard Business Review Taiwan**, <https://www.hbrtaiwan.com/article/20826/hbr-article>, accessed on January, 2022)
- 邱慈觀、黃啟瑞，2019，「治理結構對企業社會責任的影響」，中山管理評論，27 卷 3 期：511~550。(Chiu, T. K. and Huang, C. J., 2019, “The Effect of Governance Structure and Family Control on Corporate Social Responsibility,” **Sun Yat-sen Management Review**, Vol. 27, No. 3, 511-550.)
- 翁晶晶、謝英哲，2019，「績效薪資改革的盲點：制度邏輯的新視角」，中山管理評論，27 卷 1 期：139~178。(Weng, J. J. and Hsieh, Y. C., 2019, “The Blind Spot of Performance-Related Pay Reform: An Institutional Logic Perspective,” **Sun Yat-sen Management Review**, Vol. 27, No. 1, 139-178.)
- 許永明，2021，「從學術文獻探討 CSR 作為企業策略性運用工具：過去，現在與未來」，管理學報，38 卷 4 期：477~495。(Shiu, Y. M., 2021, “Investigating CSR as a Corporate Strategic Tool: Past, Now and Future,” **Journal of Management and Business Research**, Vol. 38, No. 4, 477-495.)
- 張育琳，2019，「節能減碳，企業綠色環境管理策略與公司績效之關連性」，中山管理評論，27 卷 2 期：279~326。(Chang, Y. L., 2019, “The Relationship among Energy Conservation, Carbon Emissions Reduction, Business Green Environmental Management Strategy and Firm Performance,” **Sun Yat-sen Management Review**, Vol. 27, No. 2, 279-326.)
- 陳振遠、王健聰、洪世偉，2017，「公司治理對於企業社會責任，公司價值之影響」，中山管理評論，25 卷 1 期：135~176。(Chen, C. Y., Wang, J. C., and Hung, S. W., 2017, “The Impact of Corporate Governance on the Corporate Social Responsibility and Firm Values,” **Sun Yat-sen Management Review**, Vol. 25, No. 1, 135-176.)
- 蔡依倫、高明瑞，2013，「制度變遷與組織型態創設：身心障礙者社會企業的浮現歷程研究」，中山管理評論，21 卷 2 期：339~368。(Tsai, I. L. and Kao, M. R., 2013, “Institutional Changes and New Organizational Forms Creation: The Emergence of the Disability Social Enterprises,” **Sun Yat-sen Management Review**, Vol. 21, No. 2, 339-368.)

- 劉世慶、張詠晴、許永明、陳厚儒，2021，「對臺灣企業社會責任獎項評比的省思」，證券市場發展季刊，33 卷 2 期：1~50。(Liu, S. C., Chang, A., Shiu, Y. M., and Chen, H. R., 2021, "Reflections on CSR Awards in Taiwan," **Review of Securities and Futures Markets**, Vol. 33, No. 2, 1-50.)
- 蕭瑞麟、歐素華、陳蕙芬，2014，「劣勢創新：梵谷策展中的隨創行為」，中山管理評論，22 卷 2 期：323~367。(Hsiao, R. L., Ou, S. H., and Chen, H. F., 2014, "Innovating under Disadvantages: Bricolage Behaviors in van Gogh Art Curation," **Sun Yat-sen Management Review**, Vol. 22, No. 2, 323-367.)
- Abdallah, C., Lusiani, M., and Langley, A., 2019, "Performing Process Research. In Standing on the Shoulders of Giants," **Research Methodology Strategy Management**, Vol. 6, 91-113
- Aguinis, H., 2011., "Organizational Responsibility: Doing Good and Doing Well. " in Zedeck S., (eds.), **APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, First Edition, Washington, DC: Amer Psychological Assn, 855-879.
- Aguinis, H. and Glavas, A., 2013, "Embedded Versus Peripheral Corporate Social Responsibility: Psychological Foundations," **Industrial and Organizational Psychology**, Vol. 6, No. 4, 314-332.
- Basu, K. and Palazzo, G., 2008, "Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking," **Academy of Management Review**, Vol. 33, No. 1, 122-136.
- Beckers, A., 2017, "The Regulation of Market Communication and Market Behaviour: Corporate Social Responsibility and the Directives on Unfair Commercial Practices and Unfair Contract Terms," **Common Market Law Review**, Vol. 54, No. 2, 475-516.
- Besharov, M. L. and Smith, W. K., 2014, "Multiple Institutional Logics in Organizations: Explaining Their Varied Nature and Implications," **Academy of Management Review**, Vol. 39, No. 3, 364-381.
- Boxenbaum, E. and Jonsson, S., 2017, "Isomorphism, Diffusion and Decoupling: Concept Evolution and Theoretical Challenges," in Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. B. and Meyer R. E., (eds.), **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**, First Edition, London: Sage, 78-98.
- Borkowski, S., Welsh, M. J., and Wentzel, K., 2010, "Johnson & Johnson: A Case Study on Sustainability Reporting," **Strategic Finance**, Vol. 92, No. 3, 29-37.
- Brammer, S., Jackson, G., and Matten, D. 2012., "Corporate Social Responsibility and Institutional Theory: New Perspectives on Private Governance," **Socio-economic Review**, Vol. 10, No. 1, 3-28.
- Campbell, J. L., 2007, "Why would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility," **Academy of Management**

Review, Vol. 32, No. 3, 946-967.

- Carlini, J., Grace, D., France, C., and Lo Iacono, J., 2019, "The Corporate Social Responsibility (CSR) Employer Brand Process: Integrative Review and Comprehensive Model," **Journal of Marketing Management**, Vol. 35, No. 1-2, 182-205.
- Charmaz, K. and Mitchell, R. G., 1996, "The Myth of Silent Authorship: Self, Substance, and Style in Ethnographic Writing," **Symbolic Interaction**, Vol. 19, No. 4, 285-302.
- Cooper, S., 2004, **Corporate Social Performance: A Stakeholder Approach**, 1st, Burlington, Hants: Ashgate.
- Costa, R., and Menichini, T., 2013, "A Multidimensional Approach for CSR Assessment: The Importance of the Stakeholder Perception," **Expert systems with Applications**, Vol. 40, No. 1, 150-161.
- Dalpiaz, E., Rindova, V., and Ravasi, D., 2016, "Combining Logics to Transform Organizational Agency: Blending Industry and Art at Alessi," **Administrative Science Quarterly**, Vol. 61, No. 3, 347-392.
- Darus, F., Hamzah, E. A. C. K., and Yusoff, H., 2013, "CSR Web Reporting: The Influence of Ownership Structure and Mimetic Isomorphism," **Procedia Economics and Finance**, Vol. 7, No. 1, 236-242.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., and Sen, S., 2010, "Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication," **International Journal of Management Reviews**, Vol. 12, No. 1, 8-19.
- Ertuna, B., Karatas-Ozkan, M., and Yamak, S., 2019, "Diffusion of Sustainability and CSR Discourse in Hospitality Industry: Dynamics of Local Context," **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 31, No. 6, 2564-2581.
- European Commission., 2001, "Green Paper. Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility,"
http://europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf, accessed on October 6, 2020.
- Fernando, S. and Lawrence, S., 2014, "A Theoretical Framework for CSR Practices: Integrating Legitimacy Theory, Stakeholder Theory and Institutional Theory," **Journal of Theoretical Accounting Research**, Vol. 10, No. 1, 149-178.
- Friedland, R., and Alford, R. R., 1991, "Bringing Society Back in: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions," in Powell, W. W. and DiMaggio, P. J. (eds.), **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, First Edition, Chicago, IL: University of Chicago Press, 66-232.
- Frynas, J. G. and Yamahaki, C., 2016, "Corporate Social Responsibility: Review and Roadmap of Theoretical Perspectives," **Business Ethics: A European Review**, Vol. 25, No. 3, 258-285.

- Gawer, A. and Phillips, N., 2013, "Institutional Work as Logics Shift: The Case of Intel's Transformation to Platform Leader," **Organization Studies**, Vol. 34, No. 8, 1035-1071.
- Glavas, A. and Kelley, K., 2014, "The Effects of Perceived Corporate Social Responsibility on Employee Attitudes," **Business Ethics Quarterly**, Vol. 24, No. 2, 165-202.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., and Lounsbury, M., 2011, "Institutional Complexity and Organizational Responses," **Academy of Management Annals**, Vol. 5, No. 1, 317-371.
- Greenwood, R. and Suddaby, R. 2006., "Institutional Entrepreneurship in Mature Fields: The Big Five Accounting Firms," **Academy of Management Journal**, Vol. 49, No. 1, 27-48.
- Gümüşay, A. A., Smets, M., and Morris, T. 2020., "'God at Work': Engaging Central and Incompatible Institutional Logics through Elastic Hybridity," **Academy of Management Journal**, Vol. 63, No. 1, 124-154.
- Hah, K. and Freeman, S., 2014, "Multinational Enterprise Subsidiaries and Their CSR: A Conceptual Framework of the Management of CSR in Smaller Emerging Economies," **Journal of Business Ethics**, Vol. 122, No. 1, 125-136.
- Hoffman, A. J., 1999, "Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the US Chemical Industry," **Academy of Management Journal**, Vol. 42, No. 4, 351-371.
- Hoffman, A. J., Badiane, K. K., and Haigh, N., 2012, "Hybrid Organizations as Agents of Positive Social Change: Bridging the For-profit and Non-profit Divide," in Golden-Biddle K. and Dutton J. (eds.), **Exploring Positive Social Change and Organizations: Building and Theoretical and Research Foundation**, First Edition, New York, NY: Routledge, 131-153
- Hsieh, Y. C., Weng, J., Pham, N. T., and Yi, L.H., 2021, "What Drives Employees to Participate in Corporate Social Responsibility? A Personal Characteristics-CSR Capacity-Organizational Reinforcing Model of Employees' Motivation for Voluntary CSR Activities," **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 33, No. 18, 3703-3735.
- Husted, B. W. and Allen, D. B., 2006, "Corporate Social Responsibility in the Multinational Enterprise: Strategic and Institutional Approaches," **Journal of International Business Studies**, Vol. 37, No. 6, 838-849.
- Kraatz, M. S. and Block, E. S., 2008, "Organizational Implications of Institutional Pluralism," in Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., and Sahlin-Andersson K. (eds.), **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**, First Edition, Thousand Oaks, CA: Sage, 243-275.
- Krasodomska, J., 2015., "CSR Disclosures in the Banking Industry. Empirical Evidence

- from Poland,” **Social Responsibility Journal**, Vol. 11, No. 3, 406-423.
- Kucharska, W. and Kowalczyk, R., 2019, “How to Achieve Sustainability?—Employee's Point of View on Company's Culture and CSR Practice,” **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Vol. 26, No. 2, 453-467.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., and Van de Ven, A. H., 2013, “Process Studies of Change in Organization and Management: Unveiling Temporality, Activity, and Flow,” **Academy of Management Journal**, Vol. 56, No. 1, 1-13.
- Lee, E. M., Park, S. Y., and Lee, H. J., 2013, “Employee Perception of CSR Activities: Its Antecedents and Consequences,” **Journal of Business Research**, Vol. 66, No. 10, 1716-1724.
- Lin-Hi, N. and Müller, K., 2013, “The CSR Bottom Line: Preventing Corporate Social Irresponsibility,” **Journal of Business Research**, Vol. 66, No. 10, 1928-1936.
- Linnenluecke, M. K. and Griffiths, A., 2010, “Corporate Sustainability and Organizational Culture,” **Journal of World Business**, Vol. 45, No. 4, 357-366.
- Lounsbury, M., 2007, “A Tale of Two Cities: Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds,” **Academy of Management Journal**, Vol. 50, No. 2, 289-307.
- Lozano, R., 2015, “A Holistic Perspective on Corporate Sustainability Drivers,” **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, Vol. 22, No. 1, 32-44.
- Luo, X. and Bhattacharya, C. B., 2006, “Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market value,” **Journal of Marketing**, Vol. 70, No. 4, 1-18.
- Malik, M., 2015., “Value-enhancing Capabilities of CSR: A Brief Review of Contemporary Literature,” **Journal of Business Ethics**, Vol. 127, No. 2, 419-438.
- Matten, D. and Moon, J. 2008, “Implicit and Explicit CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility,” **Academy of Management Review**, Vol. 33, No. 2, 404-424.
- Opoku-Dakwa, A., Chen, C. C., and Rupp, D. E., 2018, “CSR Initiative Characteristics and Employee Engagement: An Impact-based Perspective,” **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 39, No. 5, 580-593.
- Pache, A.-C. and Santos, F., 2010, “When Worlds Collide: The Internal Dynamics of Organizational Responses to Conflicting Institutional Demands,” **Academy of Management Review**, Vol. 35, No. 3, 455-476.
- Pallas, J., Fredriksson, M., and Wedlin, L., 2016, “Translating Institutional Logics: When the Media Logic Meets Professions,” **Organization Studies**, Vol. 37, No. 11, 1661-1684.
- Perrini, F., Russo, A., and Tencati, A., 2007, “CSR Strategies of SMEs and Large Firms. Evidence from Italy,” **Journal of Business Ethics**, Vol. 74, No. 3, 285-300.

- Reay, T. and Hinings, C. R., 2005, "The Recomposition of an Organizational Field: Health Care in Alberta," **Organization Studies**, Vol. 26, No. 3, 351-384.
- Roszkowska-Menkes, M. and Aluchna, M., 2017, "Institutional Isomorphism and Corporate Social Responsibility: towards a Conceptual Model," **Journal of Positive Management**, Vol. 8, No. 2, 3-16.
- Russo, A. and Perrini, F., 2010, "Investigating Stakeholder Theory and Social Capital: CSR in Large Firms and SMEs," **Journal of Business Ethics**, Vol. 91, No. 2, 207-221.
- Scherer, A. G. and Palazzo, G., 2007, "Toward a Political Conception of Corporate Responsibility: Business and Society Seen from a Habermasian Perspective," **Academy of Management Review**, Vol. 32, No. 4, 1096-1120.
- Scherer, A. G. and Palazzo, G., 2011, "The New Political Role of Business in a Globalized World: A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy," **Journal of Management Studies**, Vol. 48, No. 4, 899-931.
- Shahzad, M., Qu, Y., Zafar, A. U., Rehman, S. U., and Islam, T., 2020, "Exploring the Influence of Knowledge Management Process on Corporate Sustainable Performance through Green Innovation," **Journal of Knowledge Management**, Vol. 24, No. 9, 2079-2106.
- Sitaloppi, J., Rajala, R., and Hietala, H., 2021, "Integrating CSR with Business Strategy: a Tension Management Perspective," **Journal of Business Ethics**, Vol. 174, No. 3, 507-527.
- Singhapakdi, A., Lee, D. J., Sirgy, M. J., and Senasu, K., 2015, "The Impact of Incongruity between an Organization's CSR Orientation and its Employees' CSR Orientation on Employees' Quality of Work Life," **Journal of Business Research**, Vol. 68, No. 1, 60-66.
- Smets, M., Greenwood, R., and Lounsbury, M., 2015, "An Institutional Perspective on Strategy as Practice," in Golsorkhi, D. Rouleau, L. Seidl, D. and Vaara, E. (eds.), **The Cambridge Handbook of Strategy as Practice**, Second Edition, Cambridge: Cambridge University Press, 283-300.
- Steurer, R., 2010, "The Role of Governments in Corporate Social Responsibility: Characterising Public Policies on CSR in Europe," **Policy Sciences**, Vol. 43, No. 1, 49-72.
- Suddaby, R. and Greenwood, R., 2005, "Rhetorical Strategies of Legitimacy," **Administrative Science Quarterly**, Vol. 50, No. 1, 35-67.
- Surroca, J., Tribó, J. A., and Waddock, S., 2010, "Corporate Responsibility and Financial Performance: The Role of Intangible Resources," **Strategic Management Journal**, Vol.

- 31, No. 5, 463-490.
- Tan, J. and Wang, L., 2011, "MNC Strategic Responses to Ethical Pressure: An Institutional Logic Perspective," **Journal of Business Ethics**, Vol. 98, No. 3, 373-390.
- Thornton, P. H., 2004, **Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing**, 1st, Stanford, CA: Stanford University Press.
- Thornton, P. H., and Ocasio, W., 1999, "Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958-1990," **American journal of Sociology**, Vol. 105, No. 3, 801-843.
- Thornton, P. H. and Ocasio, W., 2008, "Institutional Logics" in Greenwood, R., Oliver, C., Suddaby, R., and Sahlin K. (eds.), **The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism**, First Edition, London: Sage, 99-129.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., and Lounsbury, M., 2012, **The Institutional Logics Perspective: A New Approach to Culture, Structure, and Process**, 1st, New York: Oxford University Press.
- Tracey, P., Phillips, N., and Jarvis, O., 2011, "Bridging Institutional Entrepreneurship and the Creation of New Organizational Forms: A Multilevel Model," **Organization Science**, Vol. 22, No. 1, 60-80.
- Van Marrewijk, M., 2003, "Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion," **Journal of Business Ethics**, Vol. 44, No. 2, 95-105.
- Vishwanathan, P., van Oosterhout, H., Heugens, P. P., Duran, P., and Van Essen, M., 2020, Strategic CSR: A Concept Building Meta-analysis," **Journal of Management Studies**, Vol. 57, No. 2, 314-350.
- Yang, X. and Rivers, C., 2009, "Antecedents of CSR Practices in MNCs' Subsidiaries: A Stakeholder and Institutional Perspective," **Journal of Business Ethics**, Vol. 86, No. 2, 155-169.
- Yin, R. K., 2009, **Case Study Research: Design and Methods**, 4rd, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yu, X., 2008, "Impacts of Corporate Code of Conduct on Labor Standards: A Case Study of Reebok's Athletic Footwear Supplier Factory in China," **Journal of Business Ethics**, Vol. 81, No. 3, 513-529.

作者簡介

翁晶晶

國立台灣科技大學科技管理研究所專任助理教授，英國倫敦政治經濟學院勞動關係和組織行為學博士，研究專長為社會創新與創業、企業社會責任與永續、人力資源與勞資關係等。論文發表於 International Journal of Human Resource Management、Information Technology & People、Resources, Conservation & Recycling、International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship、Asia Pacific Journal of Human Resources、中山管理評論等期刊。

E-mail: jingjingweng@mail.ntust.edu.tw

易莉翔

國立清華大學科技管理研究所博士生候選人，研究專長為社會創新、企業永續管理、商業生態系統等。論文發表於 The International Journal of Human Resource Management、Resources, Conservation and Recycling 等期刊。

E-mail: grace61537@gmail.com