

企業社會責任要順從還是差異化？宏觀與微觀機構觀點之整合

龔天均¹

國立中正大學 企業管理學系 助理教授

tjgong@nkust.edu.tw

林思吟²

國立高雄科技大學 企業管理系 助理教授

szu1104@nkust.edu.tw

謝麗莎³

國立高雄科技大學 企業管理系碩士班 研究生

F110157120@nkust.edu.tw

摘要

根據機構理論觀點，本文重點探討廠商之企業社會責任順從與不順從的研究問題上，探討其背後的影响機制。雖然基於機構理論觀的學者已經對廠商 CSR 的同質化行為貢獻了很多的研究成果，但較少學者關注廠商 CSR 的異質化行為，且對廠商產生不順從的原因缺乏解釋。本研究結合宏觀與微觀層面的機構觀點，研究在機構環境中，為何會出現廠商 CSR 的順從與不順從這兩種行為。本文主要透過財富雜誌之上市公司排行榜，以及國泰安資料庫中的企業社會責任模組，蒐集 2010 年至 2021 年中國 A 股上市公司的追蹤數據，採用固定效應模型進行研究分析。結果表明，企業聲譽和績效確實可以調節同儕的順從程度和同儕數量對廠商之企業社會責任順從與否的影響。

關鍵詞：機構理論，企業社會責任，順從性。

第一章 緒論

第一節 研究背景

數年來，許多組織和管理領域的學者一直在研究企業發展對社會的影響問題(Bowen, 2013; Davis, 1960; Frederick, 1960)。然而，最近 Scott (2001)，Hallett (2010)和 Barney and Felin (2013)學者開始對企業社會責任之順從與差異化的研究產生濃厚的興趣。由於廠商的逐利行為而造成對社會和環境的破壞問題，例如，空氣污染、溫室效應等環境污染問題的發生，以及利害關係人會要求做好消費者的人權保護、環境保護等問題(Freeman 1984; Marquis and Qian, 2014)。因此人們越來越重視廠商行為對經濟、社會和環境等方面所造成的影響，期許企業履行相應的社會責任(Elkington, 1994; Rupp, Williams and Aguilera, 2010)。企業社會責任是指企業要持續遵守社會道德層面的承諾，為企業的經濟發展提供最大的改善，且為內部員工和家庭，以及周邊社區提供力所能及的生活服務和品質(Rupp, 2011; Rupp, Williams and Aguilera, 2010)。企業社會責任強調企業在追求利潤的同時，還需兼顧利害關係人的福祉，也就是企業的獲利行為要對涉及的社區、環境和經濟發展負責(Aguinis and Glavas, 2012)。

早期學者多為著重於探討履行企業社會責任可以對廠商之獲利影響的研究問題上，例如，Peloza (2009)研究關注如何衡量企業社會責任對公司財務績效的影響；Peloza and Shang (2011)則探討如何在實踐企業社會責任中為利害關係人創造更多的財務價值。然而，近期學者 Meyer and Rowan (1977)和 DiMaggio and Powell (1983)則更多地研究廠商順從企業社會責任與否，探討其企業社會責任行為是否合乎社會規範和正當性。Luo, Wang and Zhang (2017)，Zhao et al. (2017)，Deephouse (1999) 和 Zhang, Wang, and Zhou (2020)指出符合機構環境帶來的正當性，是決定廠商生存的關鍵因素，因此企業會受到順從壓力的影響而表現出趨同的效應。例如，Palmer et al. (1993)解釋美國多個產業實行多部門制度的管理結構出現，Ahmadjian and Robinson (2001) 研究分析了日本企業的裁員行為之擴散現象，Christmann (2004)和 Polillo and Guillen (2005)分析全球標準化對跨國企業的作用，Greenwood, Suddaby and Hinings

(2002)和 Haunschild and Miner (1997)解釋產業間的廠商表現出機構化的模仿現象。因此，Deephouse (1999)和 Hannan and Carroll (1995)指出倘若廠商皆一致地認為應該遵守該產業之企業社會責任所既定之規章制度，才得以使該廠商在經營上獲利，那就企業社會責任應呈現一致性。但近期機構學者認為其實並非所有廠商行為都會「理所當然」地順從一致性，其中，Clemens and Cook (1999)和 Lepoutre and Valente (2012)學者嘗試對廠商偏離順從機制的行為作出解釋，Seo and Creed (2002)認為既定的社會章程、產業制度的要求與企業內部結構的格格不入，是導致廠商排斥順從機構機制的原動力；再者，Lounsbury and Glynn (2001)根據競爭邏輯觀點指出，產業間對於不同文化結構和規章制度的認知程度也會有所不同，因此他們會表現出差異化的企業社會責任行為。

近來企業社會責任於中國的發展，無論是藉由公部門對於上市公司之規範，或是廠商內部企業社會責任守則，就企業社會責任之履行已經逐漸由個別企業，擴散至該特定產業，甚至涵蓋與企業交易往來相關之組織，並且透過公司法第5條於2006年之新修正，逐步構成一個全面且完整的企業社會責任體系。因此，為倡導企業主動承擔企業社會責任，推動可持續的經濟發展，中國證監會制定「上市公司治理準則」，以及中國證券交易所發布「上市公司社會責任指引」，顧名思義，藉由公部門對於上市公司之規範，期許能藉由中國證監會和證券交易所對於上市公司之管理，落實上市公司之企業社會責任，以創造企業與社會共同發展之正面效果的重要性。然而在實務上，仍有許多廠商就企業社會責任之選擇與實行上出現差異化，本文將就此部分進行分析與探討。

第二節 研究動機與缺口

以往就有很多國內外的學者對關於機構環境中的組織行為之順從的議題已經做了大量的研究，Scott (1995)強調機構環境的核心在於為社會提供穩定且有意義的制度規範。其中，Meyer and Rowan (1977)指出組織通常囿於機構力量的約束性影響，迫使置於同一機構領域的組織以相同的方式回應之過程，又稱為同構。DiMaggio and Powell (1983)表示促使組織同形的機構力量有三種，分別是強制性同構、模仿性同構和規範性同構。基於此，由於組織會受到同構壓力的影響，Deephouse (1999)，Oliver (1991)和 Strang and Soule (1998)學者認為當組織順從和遵循所既定之社會規範時，才可以獲得正當性、更多的資源和生存能力。同時，Zhang, Wang, and Zhou (2020)和 Luo, Wang and Zhang (2017)，Carroll (1991)，Fligstein (2002)和 Fiss and Zajac (2004)表明為避免失去正當性而遭到政府、監管會和利害關係人等的監督與懲罰，企業會積極公開相關的信息，增加披露的透明度，且履行相應的社會責任，因此他們通常會採取順從機制，表現出同質性行為。實際上，過去不少機構學者發現，雖然組織環境中很多廠商是呈現同質化的行為，但由於外部環境和組織結構的差異，近期研究發現在機構環境中也有不順從的組織行為湧現(Kraatz and Zajac, 1996; Pedersen and Dobbin, 2006; David and Sine, 2011)。例如，Lounsbury (2007)，Zhao (2005)，Deephouse (1999)，Reay, Golden-Biddle and Germann (2006)和 Zhao et al. (2017)指出組織會受到不同的地理、文化、政治、法規等要素的影響而產生異質性行為；有的學者則根據競爭性邏輯的觀點指出組織會因其自身結構和特徵不同，以及追求不同內外部環境的正當性取向而產生異質性行為 (Maguire, Hardy and Lawrence, 2004; Reay, Golden-Biddle and Germann, 2006; MacLean and Behnam, 2010; Souitaris, Zerbinati and Liu, 2012)。再者，根據微觀機構觀點，Powell and Colyvas (2008)，Heugens and Lander (2009)，Fine and Hallett (2014)，Hallett (2010)和 Felin, Foss and Ployhart (2015)認為個體中的認知性偏差也是導致組織不順從的原因；DiMaggio (1988)也表示組織可以通過自身的資源和能力來回應現有制度，或建構新的機構機制。因此，Fligstein (1985)和 Tolbert and Zucker (1983)認為組織趨同現象並非是一成不變的。

雖然，大部分關於組織趨同研究的學者已獲得不錯的研究成果，卻很少學者關注組織行為不順從的現象，較少有研究解釋其原因(Clemens and Cook, 1999; Lepoutre and Valente, 2012)。因此，本研究發現過往文獻存在三個研究缺口。首先，Simons, Vermeulen, and Knoblen (2016)表示機構學界很少學者解釋廠商間面對相同的機構環境時，為何有些會順從，有些則是差異化，後者的影響機製缺乏解釋。所以本文重點探討廠商在機構環境中為何會出現異質性行為的現象和影響機製，以填補這方面的缺口。

再者，過往機構理論就有提出機構中也會有競爭性同形化過程來說明同業競爭對廠商同質性行為的影響，例如，Oliver (1991)研究發現廠商對於機構壓力通以有不同的回應方式，通常以遵循、妥協、迴避、對抗和操控由順從到不順從機構力量這五類表現；有的學者研究解釋廠商間會透過競爭性邏輯來追求不同主體的正當性(MacLean

and Behnam, 2010; Souitaris, Zerbinati and Liu, 2012)。然而，卻少有機構理論學者將競爭方面對廠商異質性行為之影響納入機構理論的研究中，基於此，本研究想透過了解廠商在機構環境中，同儕間的競爭會如何影響廠商的同質與異質性行為。最後，Heugens and Lander (2009)和 Tina, Goodstein and Richard (2002)指出過往機構理論都只關注宏觀層面之趨同效應的影響，卻忽略了微觀層面之代理人(Agency)的影響。基於此，Hallett (2010)研究分析了個體的認知性維度可能是導致組織行為不順從的影響因素；Powell and Colyvas (2008)和 Felin, Foss and Ployhart (2015)研究發現組織不順從的原因和個體的認知偏差有關聯。因此本文試圖納入微觀層面的觀點，為進一步地解釋廠商不順從的行為。

第三節 研究目的

基於機構理論，本文結合微觀與宏觀的視角，在同樣的機構壓力下，為何有些廠商會順從，有些廠商卻採差異化，探討其在競爭方面和代理人方面的影響關係，因此本研究主要解釋廠商如何透過機構壓力的影響機制，以回應他們的企業社會責任之順從還是差異化行為。其中，影響廠商一致性與差異化的機構層次變數包含同儕的企業社會責任和同儕數量，同儕的企業社會責任則指除了焦點廠商以外，同產業的其他廠商之企業社會責任(Cao, Liang and Zhan, 2019)；Gong, Yu and Huang (2021)表示同儕數量則指除了焦點廠商以外，同產業的其他廠商數量。廠商層次變數則包含企業聲譽和績效，企業聲譽是指當該廠商的行為是被社會大眾認可與支持的，則代表該廠商有良好的聲譽；Fombrun (1996)認為績效是指在特定經營期間內所創造的經濟效益和業績，是衡量一個企業的盈利能力之標準。

由於過往許多文獻都集中在，僅研究廠商的企業社會責任行為在機構環境中的影響，DiMaggio (1983)和 Oliver (1991)表示卻少有研究廠商在機構環境中，除了傾向於順從同儕的企業社會責任行為之外，廠商是否會採取不順從的行為。因此，本文重點探討同產業廠商間在相同的機構環境中，其企業社會責任行為存在順從同儕的企業社會責任行為的同時，卻為何產生與同儕差異化的企業社會責任行為，以及與什麼影響機制有關。所以，本文想要通過納入中國之企業社會責任情景進行實證分析，用於解釋為何廠商在面對相同的機構環境中，會有截然不同的兩種回應行為。

為了更好地了解廠商 CSR 之順從與不順從，本文將納入範疇順從性(Scope conformity)及焦點差異化(Emphasis differentiation)這兩個 CSR 維度的變數作為應變數。Durrand, Granqvist and Tyllström (2017)和 Zhao et al. (2018)表明通過範疇順從性這一維度，可以將廠商 CSR 報告所涵蓋的不同揭露領域和產業的規範進行比較，以判斷這一報告的正當性；再者，Zhang, Wang, and Zhou (2020)表明焦點差異化這一維度則表示焦點廠商在每個 CSR 領域中的投入程度，以判斷焦點廠商 CSR 相較於同業廠商而言是否具有獨特性。

本研究目的是透過機構理論觀點探討同儕 CSR 和同儕數量這兩者如何影響範疇順從性及焦點差異化，加入廠商層次變數，檢驗廠商特質如何影響其對機構壓力的回應方式。具體上，本研究將納入企業聲譽和過去績效的調節作用，探討機構層次變數與廠商的同質與異質性行為之關聯，即進一步研究同儕 CSR 和範疇順從性，以及同儕 CSR 和焦點差異化之間的關係是否受到組織聲譽的調節影響；再者，接著探討同儕數量和範疇順從性，以及同儕數量和焦點差異化之間的關係是否受到績效的調節影響。

本研究使用國泰安資料庫(China Stock Market Accounting Research; CSMAR)，蒐集中國 A 股上市公司一千五百零一家，2010 年到 2021 年共十二年的統計數據，總樣本數預計有七千九百二十二個觀察值，來對廠商的一致性與差異化之企業社會責任行為進行實證分析，來檢驗本研究之假說。

本研究之寫作結構如下：第二章主要整理與回顧過去和現有文獻的研究，整合宏觀與微觀機構理論，並應用在企業社會責任上推導出研究假說；第三章闡述本研究的實證分析方法及變數衡量；第四章為本研究的實證結果分析，且檢驗研究假說成立與否；第五章為本研究的討論與結論。

第四節 預期研究貢獻

理論上，學術界較少學者研究廠商企業社會責任之順從與差異化的實行研究，再者，往往西方學者多為研究機構環境中，廠商順從行為的影響機制；本研究將納入廠商差異化之實行，並以補充有關同構環境中競爭方面的影響機制，以完善廠商之企業社會責任實行上的研究。另一方面，區隔於傳統對廠商的企業社會責任之研究，本研究結合微觀與宏觀的機構視角探討，為國內外之企業社會責任研究提供新的研究方向。

實務方面，可以通過研究中國上市公司的企業社會責任，將納入企業聲譽和企業績效作為調節變數，加以了解中國企業社會責任的實務現狀，為中國上市公司提供切實可行的參考價值，以及提供建設性的建議，因此，對企業的經濟發展具有一定的實務意義。

第二章 文獻探討

第一節 機構理論

機構是用於規範和約束人類行為的一種形式，是建立在正當性的基礎上的，是社會環境的重要組成部分，其範圍包含政治制度、法律法規、職業規範、文化和習俗等(Miles, 2012)。機構理論存在的目的是為了解釋一個組織的社會環境是如何產生的，Scott(1995)指出機構環境的核心定義是要為社會提供穩定且有意義的制度和活動，其中這些制度要有一定的規則性、規範性，且這些活動結構是具有認知性。也就是說機構是任何一個特定組織領域中的行為準則(Tenbruck and Weber, 1980)。其中，新機構理論學家 Meyer and Rowan (1977)指出現代組織的許多政策、計劃和程序是由公眾、重要成員的觀點或法律等決定的，然而這是擬定機構規則的一種表現，且對特定組織具有一定的約束力。Starbuck (1976)指出組織所處的機構規則也許會受到公眾意見的反饋，或者得到法律效力的支持。因此，Meyer and Rowan (1977)認為若一個機構環境的準則機制是被大眾普遍採用的，且適合組織生存的環境，則這個被廣泛接受的機構環境對組織而言是必不可缺的。

組織通常面對兩種環境類型機制，分別是技術環境和機構環境。Taylor (1914)指出技術環境的組織行為更多地是追求實現效率最大化，產能最大化為目標，且強調的是效率機制；Zucker (1977)認為機構環境更多地重視組織外部環境的影響因素，且要求組織應該順從這個環境的機制規範，履行該組織領域中被廣泛接受的法規，機構環境強調的是正當性機制。

新機構理論學派的觀點認為結合組織內外部環境，可以更好地了解組織在這個環境中的行為和現象，尤其是正當性機制的影響(Lepoutre and Valente, 2012)。其中，Scott (2001)學者指出由於機構環境和機構規範體系的限制，會給組織增加為獲得正當性的壓力和約束。有關獲取正當性的壓力影響，DiMaggio and Powell (1983)認為在機構力量(Institutional force)的環境中，廠商一般會受到強制性同構、模仿性同構和規範性同構這三種結構力量的影響。再者，Meyer and Rowan (1977)認為在機構力量的推動之下，組織可以通過順從機構環境的中所被廣泛接受的規範，以及被組織理所當然地認為的合理認知，正確地利用當中的約束性壓力幫助組織獲得更多資源，所以機構力量對組織而言也許可以看作為一種履行優勢。因此，Zhao et al. (2017)指出正當性機制在約束組織行為的同時，也可以更好地幫助組織提高外部聲譽和地位，且促進組織內外部資源的往來。DiMaggio and Powell (1983)指出包括供應商、消費者、監管機構和其他服務類產業的組織。而且，DiMaggio (1982)強調這些組織成員都是社會經濟體系中的重要組成部分。

通常新的組織不會在未被可利用的資源環境下湧現，反之，若是被社會認為是符合正當性的、合法的，則新的組織就會湧現(Aldrich and Fiol, 1994)。當機構環境對組織施加約束性的壓力時，DiMaggio (1983)認為這是促使組織同構的力量，因為機構力量會對不同組織施加相同的約束壓力，例如：Deephouse (1999)認為組織必須獲得正當性才可以在這個機構環境中得以生存；組織行為會隨著時間的加長而變得越來越相似；會促使這些組織在這個機構環境中用相同的回應方式來表現(Freeman, 1984)。所以隨著時間的推移，最終他們的行為會趨於相同，Zhang, Wang, and Zhou (2020)認為他們的組織行為在這個機構環境中的發展過程稱為同構，同構是一種迫使群體中的一單位與其他擁有相似資源環境的單位之約束過程，是一種體現同質化的過程。再者，Meyer and Rowan (1977)也認為當組織環境中的機構規範和準則是符合正當性的和被社會認可的事實，就會出現同構的現象，且指出廠商在同構環境中，順從產業領域之規範，實行相似經營行為以獲取更多的正當性，有助於廠商的生存與發展。因此，DiMaggio and Powell (1983)指出同構的過程主要來源於三種結構，分別是強制性同構、模仿性同構和規範性同構，主要受到組織學習壓力的影響、外部環境壓力的影響以及追求專業化的影響。

其中，強制性同構(Coercive isomorphism)的壓力一般受法律和政治壓力或限制的影響，同時也來源於對組織環境的依賴，或是來源於組織環境中，利害關係人所施加的期望和要求而造成，例如：社會文化對組織的期待(DiMaggio

and Powell, 1983)。然而，這種強制性的壓力可以被看作為是由壓迫性和說服性的力量所組成的。DiMaggio and Powell (1983)指出在一般情況之下，現代產業的發展都會受到政府的直接監管監控，為了避免減少環境污染，以順應政府要求，製造商行為應符合環境的法規，而必須採用政府所提出的控制污染技術。組織環境和結構會受到社會或政府的法律法規影響，Luo, Wang and Zhang (2017)指出應該利用強大的社會系統和政府權威加以對互相依賴的組織進行管理，以消除無法管控的難題。Meyer and Rowan (1977)表示隨著越來越多組織和國家開始重視內部之規則的機構化和正當性，偏理性的組織和國家會在社會生活中佔主導地位。因此，組織結構所實行的活動會在一定的範圍領域內受到影響，其中包含技術技能的限制以及生產限制等約束性要求。例如，Wang and Qian (2011)就有指出由於對企業社會責任的重視，政府在設定規章制度的同時，且強行要求相關企業必須遵守和執行，所以很多企業不得不選擇遵守政府所制定的規定，以符合政治上的正當性。由此可見，DiMaggio and Powell (1983)指出在既定範圍內的組織活動會因為這些約束條件的影響之下，而使得他們的活動行為變得越來越相似，這是形成組織結構之同質化的過程。

再者，March and Olsen (1976)認為模仿性同構(Mimetic isomorphism)主要來源於組織環境的不確定性，當組織目標不夠清晰和涉及的技術能力有限時，組織往往會模仿其他組織的行為和作風，以便應對本無法解決的問題。DiMaggio and Powell (1983)以往不少文獻強調模仿性同構的壓力是來源於模仿同業的壓力。簡言之，由於廠商面臨的機構環境是相對模糊的、不確定的時候，為了獲得合乎組織領域所要求的正當性，而更傾向於選擇模仿同業的行為和做法，以消除為獲得正當性之壓力。

因此，DiMaggio and Powell (1983)和 Pedersen et al. (2013)認為環境的不確定性是促使管理者模仿成功的同業之影響因素。Cyert and March (1963)指出模仿其他組織或是同業的解決方法和行為，可以避免產生額外的成本和人力資源的同時，組織或是同業之間以互相觀摩學習的方式以回應在組織環境中所面臨的不確定性之難題。DiMaggio and Powell (1983)認為同業間可以透過員工的流動或貿易交流等方式進行模仿學習，甚至有的公司會在模仿之後加以創新。Luo, Wang and Zhang (2017)表明企業會根據內部需求和屬性在模仿後加以創新，可以使得企業保持有獨特的一面，如果被其他同業所認可的，公認是成功的模仿實施行為時，那其他的同業也會跟隨和模仿這個企業的商業運營行為，用以改善公司內部環境。DiMaggio and Powell (1983)指出組織在尋找模仿學習對象時，更傾向於判斷該組織是否被視為是公眾所認可，認為其在該組織領域中是具有正當性和代表性的一員，認為這樣的組織才適合當模仿的榜樣，才值得被模仿。因此，Brouthers, O'Donnell and Hadjimarcou (2005)和 Haveman (1993)認為模仿對於產業而言，是一個簡單而有效的方法，模仿成功的同業不僅可以減少對外部環境的不確定性，還可以使得企業內部的績效有更好的提升(Pedersen et al., 2013)。其次，如果在資源豐富性較低的環境之下，利害關係人無法確保獲得資源的便利性，所以如果企業選擇採取獨特的策略是有一定的風險的(Nason, Bacq and Gras, 2018; Rosenbusch, Rauch and Bausch, 2013)。但是，Brouthers, O'Donnell and Hadjimarcou (2005)和 Deephouse et al. (2017)指出可以通過模仿的方式滿足產業內利害關係人的期望，同時，也可以從中獲得他們的支持，從而可以降低獲取資源的風險(Fisher, Kotha and Lahiri, 2016)。Haunschild and Miner (1997)指出企業可以通過實行模仿其他同業的行為，以便降低做商業決策的風險。

最後，DiMaggio and Powell (1983)認為規範性同構(Normative isomorphism)主要指的是社會組織環境中，如何遵循專業的方式促使職業人員建立一個正當性和一致性的基礎認知，通常強調可以通過專業的教育和培訓的方式，用以確定專業化的實行標準。Zhao et al. (2017)和 Zhang, Wang, and Zhou (2020)指出規範的正當性是由特定的監管機構、利害關係人、媒體或者社區的公眾等授予的，決定的。綜上所述，機構壓力是促使組織順從合乎機構環境之規則，對組織而言起到一個約束性的作用(Frederick, 1960; Golden-Biddle and Germann, 2006)。因此，從宏觀層面而言，Zhao et al. (2017)認為機構力量對組織追求穩定的經濟發展狀態而言是必不可少的。

第二節 機構環境、組織順從與差異化

近期機構學者 Zhao et al. (2017)表示，機構環境是營造一個具有法律程序、組織必須符合正當性要求且服從其規範規則的社會環境。例如，Luo, Wang and Zhang (2017)指出機構理論主要在探討產業組織的發展活動，如何在機構環境中逐漸相似化地演變。其中，Deephouse (1999)，DiMaggio and Powell (1983)，Zuckerman (2016)和 Zhao et al. (2017)指出機構對組織的影響是有一定的約束性的，組織可能在生命週期初期時，組織結構和形態會有所差異，但

是會受到機構機制、法律法規或政治因素的影響，從而迫使組織結構和形態位於相同的機構領域中，隨著時間的推移，他們的行為就會變得越來越相似，最終趨於同形。

基於此，大部分機構學者認為由於組織會受到同構壓力的影響，因此他們的行為更多以順從的形式表現。例如，Hannan and Carroll (1995)和 Strang and Soule (1998)認為當一種行為的做法變得越來越普遍的時候，意味著更多的人去接受它且模仿它時，這樣的行為就被理所當然地認為是具有正當性的；DiMaggio and Powell (1983)和 Zhang, Wang, and Zhou (2020)指出一般的企業、銀行或是金融機構的策略要與同業相似，大家都要遵守相似的規範和策略，才可以獲得正當性，以免因偏離利害關係人的偏好或是現有的機構規範，而遭受到監管會的監管、挑戰或是懲罰；類似地，Fligstein (2002)和 Fiss and Zajac (2004)指出像為企業提供資源或是收益的人，例如：金融分析師、銀行家、責任投資、責任基金投資和股東等都是希望他們所資助的公司是合法的，具有正當性的，是被大家認可和接受的；Zhang, Wang, and Zhou (2020)他們提出覺得企業不可以刪除負面的新聞和信息，杜絕做虛假的行為，否則，將會受到政府或是監管會的監控和懲罰，或是受到公眾的審查，甚至有可能影響企業的正常運營和績效等。再者，現在很多歐美國家特別重視企業社會責任準則，例如：企業社會責任環保的認證，簡單來說，因為客戶採購時需要參考這些標準，認證過才會願意購買，覺得這樣才符合正當性。因此，Luo, Wang and Zhang (2017)指出企業會在企業社會責任報告中披露更多以符合政府所規定的制度之具有正當性的信息，以表示他們對政府的回應。

Hallett (2010)和 Powell and Colyvas (2008)認為儘管新機構理論對組織行為的趨同現象有很強的解釋，卻在宏觀層面上飽受爭議。為了回應這些爭議，早期學者指出雖然組織順從機構機制可獲得更多的正當性、提升組織內部績效以及實現自身穩定發展之旨趣，但由於組織外部環境的變化、組織結構的差異等這些影響因素可能會導致組織行為不順從的原因(Kraatz and Zajac, 1996; Pedersen and Dobbin, 2006)。

特別地，Lounsbury (2007)提出並非所有同業廠商會採取相似之行為，同業廠商或是組織會根據其不同的地理差異而產生競爭，廠商最終會偏離組織同質化之行為；類似的，Deephouse (1999)，Reay, Golden-Biddle and Germann (2006)和 Zhao et al. (2017)指出過去的研究發現，由於文化、法規、政策等要素的差異，利害關係人群體之異同會根據不同的地理位置而影響；Zhao (2005)指出在葡萄酒產業中發現，由於兩國的利益集團之差異而導致政治戰爭，美國和法國的葡萄酒產業因受其影響，而形成兩個不同的分類系列，也就是美國的葡萄酒之分類主流是根據葡萄品種而分類，而法國的葡萄酒之分類則按照產地區隔；Lounsbury (2007)指出在基金行業中發現，波士頓和紐約之共同基金，在管理資金方面的觀點和邏輯是具有明顯的差異。綜上所述，Oliver (1991)從資源依賴視角提出遵循、妥協、迴避、對抗和操控這五類，由高到低表現組織順從與不順從同構壓力的過程。因此，面對相同的組織壓力時，組織行為未必受到趨同效應的影響，仍有組織會表現出不同的做法用以回應同構壓力(Raffaelli and Glynn, 2014; Suddaby, Viale, and Gendron, 2016; Tolbert, David and Sine, 2011)。

由於組織自身結構和特徵的差異，近期學者認為在機構環境中，組織競爭性邏輯的影響是在潛移默化地發生(Maguire, Hardy and Lawrence, 2004; Reay, Golden-Biddle and Germann, 2006)。其中，Marquis and Lounsbury (2007)表示競爭性機構邏輯是促使組織行為差異化的主要來源。例如，組織會因為追求不同內外環境的正當性取向而產生異質性行為(MacLean and Behnam, 2010)。組織為了在機構環境中得到更強的生存能力，也許會採取競爭性邏輯的方式去爭奪不同主體的正當性，鑒於此，有的學者指出風險投資廠商之組織結構的設計會因為追求不同主體的正當性而產生差異(Souitaris, Zerbinati and Liu, 2012)。Anafinova (2020)認為組織在機構競爭的環境之下，會促使企業更加重視對正當性的追求，以及對企業聲譽的追求。

另一方面，除了追求主體的正當性取向不同而激發組織內部競爭之餘，組織間的技術、資源等差異也有可能是導致組織行為差異化的因素。有學者指出技術異質性包含技術的類型、特徵和功能之差異等，廠商之技術能力是用以在競爭市場中，建立其競爭優勢和競爭地位之特征(Sampson, 2007)。因此，廠商通常透過技術異質性而激發競爭，促使同儕追求一致的目標，還可以提高新創企業的績效，以及促使競爭聯盟的多元創新發展(Rodan and Galunic, 2004)。

終上所述，雖然競爭性邏輯在機構環境中非占主導地位，不過 Battilana (2006)強調通常非主導競爭邏輯是在不具備任何高低地位之廠商或廠商勢力的情況下發生的，最終廠商會以其主觀邏輯和回應方式來實現商業目標，也

就是行動者會以異質性的行為表現。因此，有的學者認為隨著時間的推移，回應機構環境中廠商之差異化行為則可能被競爭性機構邏輯的變革所取代(Reay, Golden-Biddle and Germann, 2006)；而且 Brown (1998)認為組織可通過競爭性機構邏輯獲得正當性，是進入市場必不可少之因素。

由此可見，機構環境的多元性以及各組織特征的差異這兩個要素的影響是造成組織行為差異化的來源。據此，早期宏觀機構學者比較關注機構層次的力量如何促使廠商同形，例如 Fligstein (1985)和 Tolbert and Zucker (1983)指出宏觀層面的機構理論過於強調機構化(institutionalization)，即認為組織趨同現象是一成不變的。相較之下，DiMaggio (1988)和 Bitektine (2011)認為宏觀層面的解釋缺乏對組織自身行為及其複雜性的考量；類似的，如果針對組織其模仿行為的背後動機作為探究，Heugens and Lander (2009)表示則無法判斷其是基於同構力量的壓力還是理性力量的作為。近期代理(Agency)學者 Tina, Goodstein and Richard (2002)認為這一趨同結論也忽略了機構環境的潛在變化，且認為組織同構現象是組織走向分裂的跳板而已，同構不能代表組織行為之最終的演變結果；Hoffman (1999)和 Washington and Ventresca (2004)強調組織同質化之社會結構不能完全代表所有組織領域中的行為皆為如此，且有可能是促成組織成員走向分裂，或構成組織變革機制的一種驅動力。特別地，DiMaggio (1988)強調當組織面對既存的強制性社會規範時，愈強的同構力量則愈是會增加組織異質化行為的出現。再者，有的學者則指出持續性的機構化現象置於組織領域中，無疑是引發組織變革的內生性壓力(Schneiberg, 2005)。因此，Heugens and Lander (2009)認為組織機構化的增加是導致組織成員不合群和組織變革的根源。

近期 Barney and Felin (2013)認為如果組織並非總是順從同業行為或追求與之一致性的行為，則為了探究組織行為之順從與不順從，需從組織理性和非理性選擇視角入手。類似地，根據個體層面(individual-level)觀點，有的學者則表示廠商行為之順從與不順從是基於其理性與非理性的判斷所為之(Gravetti, 2012)。鑒於此，從微觀層面而言，Powell and Colyvas (2008)和 Felin, Foss and Ployhart (2015)認為納入組織中的個體作為研究其非理性力量的判斷是一個重點考量，其中包括個體的認知偏差、情感等。特別地，近期不少學者認為個體的認知偏差與外部機構環境有很大的相關性，Berger and Luckmann (1967)認為微觀機構層面中的認知性維度是在強調個體在社會群體中該如何看待同儕、理解彼此的主觀行為做出了解釋。其中，Felin and Zenger (2011)和 King, Felin and Whetten (2010)指出機構環境是塑造組織結構的主要載體，組織中的個體有可能會受到不同觀念的文化衝擊而產生認知上的偏差，進而驅使組織在各自環境中表現不同的行為；類似地，Binder (2007)和 Hallett (2014)認為機構環境中每個體可以結合他們自身背景和獨特的經歷擬定適合他們的規則；同樣地，Fine and Hallett (2014)的研究表明認知能力在解釋演員或表演者如何受到外部機構的影響而最終觸發其自身行為的過程中扮演著重要的角色。因此，Hallett (2010)認為組織不順從的原因與個體的認知性維度有一定的關聯。

因此，Emirbayer and Mische (1998)就指出雖然組織中的個體都承受著相同的機構壓力，但他們可以透過自身習慣和判斷，對環境中所認知到的問題做出不同的回應。同樣地，DiMaggio (1988)也認為他們可以通過自身的行動能力建構新的機構機制，或是對已有的機構機制加以變革。機構變革的行動能力一般體現在機構創業的願景、組織資源的調動、機制結構的設計等方面(Dorado, 2013)。所以，組織可以利用其資源，以不同的回應機制維繫新的機構，使其產生外部性和客觀性的影響，進而被組織領域中的成員接受並廣泛用之，發展成為一個象徵性的機構機制(Zucker, 1988; Lawrence, Suddaby and Leca, 2009)。

第三節 企業社會責任之組織順從與差異化

企業社會責任(Corporate social responsibility)是指從事的商業活動在考慮所有利害關係人利益的前提之下，最重要的是考慮對經濟、社會和環境績效的影響(Aguinis and Glavas, 2012)。近幾年來，由於反覆出現瀕臨經濟危機、環境災難以及對企業造成負面新聞的現象，企業社會責任變得越來越重要了(Carroll, 2021)，為此，也吸引了許多學者開始關注企業社會責任，使得企業社會責任成為學界新興的研究議題；然而不僅止於學界，在企業界企業社會責任也是產業的新趨勢，過往企業的目標在於提高獲利，從資本市場中賺取、創造更多的利益，然而，近年來由於思維的轉變，使得企業也開始投入企業社會責任，對環境、社會、永續發展，扮演更正向積極的角色。

現代企業社會責任大多以利害關係人理論視角為主，認為企業不能一味地考慮為股東謀取最大的利益，除了為企業賺取更多的利潤，同時亦要兼顧對利害關係人的影響，其中包括員工、客戶、供應商、社區和政府等(Donaldson

and Davis, 1991)，且強調企業社會責任中道德和倫理層面(Donaldson and Preston, 1995)。企業的發展會受到利害關係人的行為影響，即便如此，也要遵守社會的基本法規，如提倡綠色金融、關心社會的福祉、環境的保護等。Hart (1995)指出從環境資源的視角而言，環境社會責任可以為企業構成一種資源或能力，從而帶來持續的競爭優勢。McWilliams, Van Fleet and Cory (2002)認為得到政治策略支持的企業社會責任策略，對創造可持續的資源競爭優勢是極為有利的。所以，企業作為社會經濟體系的基本單位，是社會經濟中的重要組成成分，企業擁有較多的社會資源，例如，資金、人才、技術，與一般的個人有資源上的差距。因此，由企業來積極參與社會的公共事務，所花費成本較低，並且可以加強企業在社會中的形象，讓企業的經濟和社會效益可以有效地加成，以獲取更多業務及利益。

而關於社會企業責任的定義，學者 Carroll 在 1991 年提出「企業社會責任金字塔」(Carroll Pyramid of CSR)觀念。其中，將企業社會責任分為，經濟、法律、倫理、慈善的四個層次，以下將為其簡要說明。其中位於社會責任金字塔的最底層的是經濟責任(economic responsibilities)，顧名思義，希望所有的商業行為活動在盈利之餘，也會帶動社會經濟的整體發展；位於社會責任金字塔第二層的是法律責任(legal responsibilities)，因為企業的商业行為活動需要在合法合規的範圍內進行，遵守社會責任的法律法規，例如：環保法、勞動法等法規，才可以在社會及政府的可接受範圍內盈利；位於法律責任的上一層是倫理責任(ethical responsibilities)，社會要求企業在盈利的同時，需避免做損害到利害關係人之相關行為活動，且在遵守法律法規之餘，其所有商業活動需做到公開透明的，避免非公平和不正確的事情發生；位於社會責任金字塔的最頂層是慈善責任(philanthropic responsibilities)，意思是企業的所有商業行為活動會受到大眾的關注，在社會上樹立一個好的企業榜樣、標榜的公民形象，以回饋社會。



圖 2-1 企業社會責任金字塔
資料來源：來源於 Carroll (1991)

其中，Zhang, Wang, and Zhou (2020)指出現有許多企業在遵循產業之企業社會責任規範的同時，也可以利用企業社會責任之差異化活動來創造競爭優勢，使得與競爭對手區隔開來，而且他們還發現有不少學者想了解如何在遵循產業的企業社會責任之規範與企業社會責任之差異化活動之間取得平衡。Skandera, McKenny and Combs (2022)等學者利用機構理論，用以解釋每個環境維度的不確定性，探討如何使得管理者有效地平衡規範性的企業社會責任與企業社會責任之差異性，並提出企業可能會從實行最適合的企業社會責任中獲益最大。Zhang, Wang, and Zhou (2020)等學者針對 2008-2014 年間中國上市公司，利用範疇順從性和焦點差異化加以探討，表明不同維度的企業社會責任活動對證券分析師的評估具有一定的影響。因此，廠商之企業社會責任行為在機構環境中會有順從與不順從的呈現方式。

一方面，近期學者認為廠商一般會採取順從同業的企業社會責任行為。Scott (2001)學者指出當這些行為被社會廣泛認可和符合獲得正當性的準則後，就會有越來越多同業廠商模仿彼此的企業社會責任行為，且在既存產業環境中產生趨同現象。再者，考慮到利害關係人的期望，以及廠商也可以從企業社會責任活動中獲益的原因，不少學者指出廠商認為有必要保留機構化的企業社會責任之實行結構、流程、以及保留順從機構規範性和正當性的員工 (Marquis and Qian, 2014; McWilliams, Siegel, and Wright, 2006; Zbaracki, 1998)。

另一方面，過去文獻表明許多廠商以內部利潤為主要導向，認為股東利益是至高無上的(Friedman 1970; Jensen and Meckling 1976)。然而，Zhao et al. (2017)強調機構環境是多元的、複雜多變的，其涉及的群體包括利害關係人、社區、政府等這些都是具有多樣性的。不同類型的利害關係人之訴求即有可能是相互兼容的，也有可能是相互衝突的。例如，Pontikes (2012)學者認為可以把利害關係人分成兩類，分別是保守型，即指消費者偏多，比較喜歡追求清晰的東西，其次是風險型，一般指風險投資者，比較喜歡追求新穎的東西；還有部分學者認為對於新創企業之研究中，投資者對其評估也會存在頗大差異，其中取決於他們的專業背景(Franke et al., 2006)、個人價值觀(Matusik, George,

and Heeley, 2008)以及認知風格(Murnieks et al., 2011)；近期不少學者從廠商的微觀視角提出，利害關係人才是企業最優先考慮的，且企業內部所投入的時間和資源用以解決利害關係人之利益活動是合理的管理行為(Freeman 1984; Phillips, Freeman and Wicks, 2003; Freeman, Martin and Parmar, 2007)。鑒於此，有的學者指出企業社會責任可用以回應政府、社會、顧客、員工等相關利害關係人之期望(Husted and Allen, 2006; Sethi, 2003)。因此，與過去以股東為導向之概念相比，現代廠商更廣泛地、更願意地接受以利害關係人為主要導向之概念(Greenwood and van Buren 2010)。Deephouse (1999)，Reay, Golden-Biddle and Germann(2006)和 Zhao et al. (2017)指出作為企業的管理者，需要妥善處理和利害關係人之關係，且清楚地了解其利害關係人所擁有的資源和能力，以便理解他們為何會因為這些因素而產生異質性行為。

第四節 機構環境、組織特性及企業社會責任之組織順從與差異化

環境之不確定性是相對靜態的、不可預測的，且會給廠商帶來限制與壓力。最近有學者認為，當組織面臨的環境是高度不確定、模糊的時候，為了獲得正當性，以及規避失敗的風險出現，他們的商業活動和結構就會比較傾向於模仿其他同業的行為(March and Olsen, 1976)。過去不同領域的學者研究發現，企業社會責任是呈現企業道德的一種形式，因此企業會模仿同儕之慈善活動，即借由積極參與慈善機構來承擔企業社會責任的義務，以回饋社會(Galaskiewicz and Burt, 1991; Wang and Qian, 2011)。Zhang, Wang, and Zhou (2020)指出當企業在順從機構環境之下，通過模仿企業社會責任之活動，企業不僅可以獲得正當性和一致性，而且還會從分析師等利害關係人中獲得積極的評估。這對聲譽較高的企業而言較為有利的，其中，Deephouse and Suchman (2008)表示公司聲譽的好壞是具有一定的影響力的，擁有良好聲譽的公司可以為企業吸引更多的外部資源，引入更多資金投資。類似地，DiMaggio and Powell (1983)認為聲譽對更高水平的教育市場之影響是增加的。因此本文得出以下推論，研究架構圖如下，其中範疇順從性與焦點差異化為依變量，同儕的企業社會責任和同儕數量為自變量，企業聲譽與企業績效為調節變量，並提出假說 H1 至 H4。

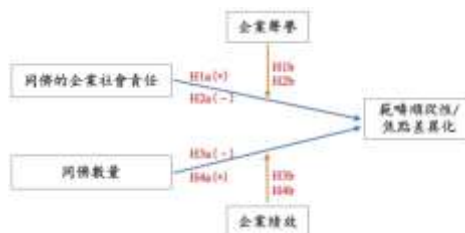


圖 2-2 研究架構圖

在機構壓力的推動之下，各產業都積極遵守企業社會責任規範，同儕業者也投身於實行企業社會責任，因此，為了取得正當性，企業也會跟從同儕業者的做法，選擇順從企業社會責任行為，故推出假說 H1a:

H1a: 同儕的企業社會責任與企業範疇順從性呈正向相關的關係。

但是當企業具有高度的企業聲譽時，則代表這家企業在該機構環境中具有足夠的正當性。因此，該企業對於獲取正當性的需求沒有那麼強，那就不太會需要企業聲譽作為緩衝機制來獲取更多的正當性。所以，在企業聲譽較高的情況下，雖然機構壓力很強，但是企業本身具備足夠的正當性時，就未必選擇順從同儕的企業社會責任，也就是同儕的企業社會責任與企業範疇順從性的正向關係會比較弱；反之，對不具聲譽的企業而言，為了取得正當性才得以在該環境生存，更多地便會選擇模仿同儕的做法，順從同儕的企業社會責任行為，且企業聲譽在為企業獲取正當性中起到調節作用，故推出假說 H1b:

H1b: 企業聲譽可以調節同儕企業社會責任與企業範疇順從性正向關係：較具聲譽的企業兩者的正向關係較弱；較不具聲譽的企業兩者的正向關係更強。

再者，因為受到機構壓力的影響，為了獲得正當性，廠商也會跟隨同儕做企業社會責任，則選擇不順從企業社會責任的做法較少，因此，同儕的企業社會責任與焦點差異化呈負相關關係，故推出假說 H2a:

H2a: 同儕的企業社會責任與焦點差異化呈負向相關的關係。

實際上，本身具備較高正當性的企業，會更加重視企業的聲譽。在面對不同利害關係者的期望，以及社會與政府的機構機制時，他們會更希望聲譽較好的企業積極參與企業社會責任的活動，以滿足他們的要求。因此，較具

聲譽的企業為了順應不同利害關係者、社會和政府等要求，則選擇順從同儕的企業社會責任行為。所以，當企業具有較高的聲譽時，企業比較不會需要聲譽來調節同儕的企業社會責任與焦點差異化之間的關係；反之，對於較不具聲譽的企業而言，獲取正當性的壓力與難度較大，因此企業更多地選擇不順從同儕的企業社會責任，以區隔於同儕的企業社會責任，故推出假說 H2b：

H2b：企業聲譽可以調節同儕企業社會責任與焦點差異化之負向關係：較具聲譽的企業兩者的負向關係較弱；較不具聲譽的企業兩者的負向關係更強。

但當面臨企業社會責任水準較低的同儕時，廠商有可能不太願意以模仿同儕的企業社會責任之行為活動為主，會更傾向於追求與同儕的企業社會責任之差異。Marquis and Lounsbury (2007)認為擁有獨特的資源和能力才是滿足利害關係人的重要因素。近期學者認為實行與同儕不同的企業社會責任才可以實現企業利益最大化(Deephouse, 1999; Durand and Calori, 2006; Luo and Bhattacharya, 2006)。因此，企業可以通過開發內部專有技術，或企業獨有的資源和能力建立其競爭優勢，進而提高績效(Branco and Rodrigues, 2006)。類似的，Flammer (2015)和 Zhang, Wang, and Zhou (2020)研究發現企業可以通過實行以區別於同儕之企業社會責任活動來獲得競爭優勢，且滿足利害關係人的期待和創造同儕無法複製的商業價值，可以為廠商吸引評價更好的分析師，有助於提高內部財務績效。

當產業處於多重市場的情景之下，廠商間的共同性較高(Chen, 1996)，同儕的資訊傳遞速度也會隨著他們的觀察能力的提升而變快(Lilly and Walters, 1997)。DiMaggio and Powell (1983)提出在創新採用的前期，廠商為了提升營運效率，會在競爭者較少時採用新科技加以創新。但長期而言，廠商自然會透過模仿彼此的行為而擴散新創科技的做法，最後會被越來越多的同儕接受，認為模仿該做法才可以獲得更多的正當性。所以，焦點廠商可以在競爭者之產品、技術等資源匱乏，以及實踐獨特的企業社會責任活動，以較快的速度在競爭市場中呈現新的產品，以贏得競爭優勢和地位。因此隨著時間的推移，當同業廠商做得越來越規範化之後，會成為眾多同業模仿者的榜樣，廠商希望透過競爭性同構而成為最值得被模仿的一員(Leggat, 2012; Offermann and Basford, 2013; Therious and Chatzoglou, 2014)。

Hannan and Freeman (1977)認為競爭性同構的特徵是，廠商在競爭市場中，利用利基市場的機會，選擇適當的利基時機進入市場，所以，學者認為同構競爭領域與開放競爭存在一定的關聯。Aldrich (1979)認為在組織競爭環境中，廠商不僅是為了資源和顧客的爭奪，且廠商還希望擁有更好的經濟發展，因此也會為了政治權利和獲取合理的正當性而競爭。所以，廠商為了提升績效，會模仿同業的企業社會責任行為，與此同時，在越開放的競爭市場時，會越模仿彼此的最佳實務。

企業在面對機構環境的不確定性時，為了使工作變得更有效率，則通常選擇模仿高績效之同儕業者，以獲得更多的競爭能力和提升工作效率。所以，當同儕業者的數量越多，企業的競爭壓力就會變得越強。為了要與同儕的績效有所差別，企業更多地選擇不順從，故推出假說 H3a：

H3a: 同儕數量與企業範疇順從性呈負向相關的關係。

其次，企業根據自己的情況履行企業社會責任，若順應社會的要求，則企業應呈現較高的順從性。所以，當企業績效較好的時候，就代表產業中企業面對的競爭壓力沒那麼強，在該環境中所感受到的威脅性亦不強，因此在企業追求順從性中，績效調節的需求則減少。反之，對績效沒那麼高的企業而言，他們在該環境中的感受性與競爭性則更強，則更需要績效來取得競爭優勢，以應對眾多的同儕，於是推出假說 H3b：

H3b: 企業績效可以調節同儕數量與企業範疇順從性負向關係：績效較好的企業兩者的負向關係較弱；績效較差的企業兩者的負向關係更強。

再者，當同儕數量變得愈多時，則代表企業面臨更多的競爭壓力，因此企業為了贏取比同儕更多的績效，企業會選擇實行差異化的企業社會責任活動，以獲得競爭優勢，故推出假說 H4a：

H4a: 同儕數量與焦點差異化呈正向相關的關係。

具有高績效的企業在機構環境中，也就是較不會有追求正當性的壓力，因此無需與同儕履行相同的企業社會責任活動。所以，當同儕數量增多時，則面臨的競爭變得更強，對於績效較強的企業而言，則更關注企業符合正當性之標準與否，否則無法在該環境中得以生存，因此較不具績效的企業則更多地選擇模仿同儕的企業社會責任活動；

反之，企業為了維持其競爭地位與優勢，企業更多地選擇與同儕有所差異的行為，以獲得競爭資源與優勢，突顯企業本身的獨特性，以及贏得同儕的青睞，因此企業想要表現出更高的績效以實現這一目標，故推出假說 H4b:

H4b: 企業績效可以調節同儕數量與焦點差異化正向關係：較具績效的企業兩者的正向關係較弱；較不具績效的企業兩者的正向關係更強。

第三章 研究方法

第一節 實證情境

傳統中國企業認為企業的存在在於最大化股東價值，也就是追求利潤為優先。然而數十年來，企業社會責任逐漸受到重視，有越來越多的企業落實企業社會責任，所以在相同的機構環境中，當同業廠商間都做相同的企業社會責任行為時，考慮到顧客、消費者、大眾等利害關係人的期望，個別廠商會因其受到這些機構壓力的影響，而不得不順從同儕之企業社會責任。從只是做慈善活動來獲消費者的認同，進階到與企業核心能力相輔相成，成為企業文化的一部分。而由中國公司法的演進，更可以看出其趨勢，在舊公司法中，並無企業社會責任的法律依據，使得中國的企業社會責任並無法規的強力背書，僅依靠個別企業對於企業社會責任的認識為之。然而在 2006 年 1 月公布之新公司法，給予了公司盡企業社會責任的法律依據，修訂公司法第 5 條規定：「公司從事經營活動，必須遵守法律，行政法規，遵守社會公德、商業道德，誠實守信，接受政府和社會公眾的監督，承擔社會責任。」為企業善盡企業社會責任提供了法律依據，將其明文化，也說明中國企業社會責任進入新時代。

有不少研究關於廠商企業社會責任永續發展的相關議題，企業社會責任的影響涉及社會與廠商層次的多個面向，其中包含環境、社區、消費者等利害關係人，廠商所涉及的產業領域不同，對於企業社會責任的實行程度以及接受程度也會有所不同。

廠商的運營發展不僅會受到利害關係人之約束，還會備受社會與公眾的關注，因此，廠商在現今社會中，除了要符合利害關係人之期望，但也要追求「永續」、「節能減碳」等與社會企業責任相關的價值。因此，為了讓讀者更清楚地了解，廠商在面對機構壓力的情況之下，會採取順從還是差異之發展機制。本文基於機構力量的壓力進而對廠商的企業社會責任進行研究，以探討廠商在受到機構壓力的情況之下，是傾向於順從同儕的企業社會責任，還是與之差異的。

第二節 研究樣本與資料蒐集流程

一、研究樣本

本研究將選取中國 A 股上市公司作為研究樣本。本文樣本資料將蒐集 2010 年至 2021 年的中國上市公司的追蹤數據，預計超過一千五百零一家。所以，一共為十二年的總樣本數量，總樣本數量為七千九百二十二個樣本。

二、蒐集流程

本研究樣本資料之蒐集來源，除了企業聲譽是來自財富雜誌(Fortune)之外，範疇順從性、焦點差異化、同儕的企業社會責任、同儕數量和企業績效變數數據，主要源自於國泰安資料庫(CSMAR)中的企業社會責任模組，選取 2010 年至 2021 年的企業社會責任數據，其中包含股東權益保護、債權人權益保護、職工權益保護、供應商權益保護、客戶及消費者權益保護、環境和可持續發展、公共關係和社會公益事業、社會責任制度建設及改善措施和安全產品內容九個有關企業社會責任的披露事項，然後將獲取的數據加以整理。

第三節 研究變數之定義與衡量

一、依變數

本研究之依變數分別為範疇順從性和焦點差異化。

(一) 範疇順從性

Zhang, Wang, and Zhou (2020)指出企業社會責任之範疇順從性的定義為，焦點廠商的企業社會責任實踐與既定的企業社會責任（即同一廠商與既定之企業社會責任的實踐規章）之範圍的相似程度，主要表明廠商的企業社會責任之範疇變化。因此，廠商若表現超出符合已既定的企業社會責任之範圍實踐，則廠商行為趨於更高的一致性。

本研究參考 Zhang, Wang, and Zhou (2020)學者的衡量方法，將企業社會責任範疇順從性作為九個披露事項中

每個事項的虛擬變數，和每個披露事項上期的特征向量中心得分之和，且表明分數越高，代表有更好的範疇順從性。計算公式如下：

$$Scope\ Conformity_t = \sum_{i=1}^9 CEN_{i(t-1)} CSR_{it}$$

(1)

其中， CEN_{it} 指的是在披露事項(issue field) i 在時間 t 中的特徵向量中心性， CEN_{it} 是指在披露事項 i 在時間 t 中是否包含在廠商的報告中（是=1，不是=0）。因此，披露事項的數量和這些事項的特征向量中心性是決定範疇順從性數值的重要組合。

(二) 焦點差異化

Zhang, Wang, and Zhou (2020)指出焦點差異化被定義為，強調與同一產業的其他廠商的企業社會責任實踐相比較，個別廠商的企業社會責任實踐與之偏離的程度。

藉由 Deephouse (1999)文獻研究中提供的策略偏差之衡量焦點差異的概念，Zhang, Wang, and Zhou (2020)認為比較企業社會責任行為，最重要的是要按廠商規範化衡量標準，以便將個別廠商與其他同產業的廠商進行比較。本研究參考 Zhang, Wang, and Zhou (2020)學者的衡量方法，計算廠商的焦點(emphasis)和產業平均焦點之間的差異，然後使用每個披露事項的特徵向量中心度對這些差異的絕對值進行加權。其中，九個企業社會責任披露事項的加權差異的總和被視為衡量廠商的企業社會責任焦點差異化的指標，且表明分數越低則代表廠商的企業社會責任行為具有較小的獨特性，反之，分數越高則代表廠商的企業社會責任行為具有較大的獨特性。計算公式如下：

$$Emphasis\ Differentiation_t = \sum_{i=1}^9 |AE_{it} - FE_{it}| CEN_{i(t-1)}$$

(2)

其中， AE_{it} 是指在披露事項 i 在時間 t 中的產業平均， FE_{it} 是指在披露事項 i 在時間 t 中，在特定的 CSR 中企業投入金額的百分比，即 AE_{it} 是 FE_{it} 的平均， CEN_{it} 是指在披露事項 i 在時間 t 中的特徵向量中心性。

二、自變數

本研究的自變數分別為同儕的企業社會責任(Peers' CSR)和同儕數量。

(一) 同儕的順從程度(Peers' conformity)

根據以往文獻得知，Gao and Hafsi (2015)認為同儕的企業社會責任之衡量，是由同一產業的企業社會責任的總平均值來表示，Pan et al. (2020)和 Zhang, Wang, and Zhou (2020)等學者研究指出，通常使用廠商產業的平均值，作為計算企業社會責任的一致性和差異化。因此，本文參考 Long and Zhang (2020)的衡量方法，用範疇順從性之平均值作為衡量同儕的順從程度。

(二) 同儕數量(Peers' number)

同儕數量是指同產業的同儕廠商數量。本文參考 Gong, Yu and Huang (2021)的衡量方法，用同產業的廠商數量來衡量。其中，同產業的同儕數量越多就代表競爭壓力越大，企業越需要提升內部競爭力與效率。

三、調節變數

(一) 企業聲譽(Corporate reputation)

Barnett and Pollock (2012), Doh et al (2010)和 Fombrun (1996)指出企業聲譽是被視為一種無形的資產或資源，表示企業聲譽包括利害關係人、股東和執行長(CEO)在內，且認為企業聲譽是被視為如何根據他們的期望去看待其廠商行為。類似地，Barnett and Pollock (2012), Deephouse and Carter (2005), Fombrun (1996), Jackson and Deeg (2008)和 Redding (2005)表示企業聲譽是代表著利害關係人對廠商行為的一個評價方式，利害關係人會透過他們的期望針對兩兩廠商進行對比，所以，廠商行為會受到利害關係人之期望和評價的影響。

本文參考 Shen, Wang and Wan (2011)的衡量方法，具體來源於財富雜誌的評選機制，由於財富雜誌是被視為中國最具有公信力和權威代表的評選機構，會通過網路向三萬八千名左右的中國企業管理者發放問卷，用以每年評選「最受讚賞的中國公司」獎項，其中包括「管理質量」、「產品/服務質量」、「創新能力」、「長期投資的價值」、「財務狀況」、「吸引及保留人才的能力」、「社會責任」、「資產的合理使用」、「全球化運營的有效性」這九項評分指標對候選企業進行打分，且每位受訪者會填寫兩部分的調查問卷，其一是根據受訪者所在的產業，為同儕候選企業進行打

分，綜合得分最高的前五名得以進入排行榜；其二是不分產業為所有候選企業打分，選出心中最為推崇的企業，綜合得分為 2010 年最高的前二十五名和 2011-2021 年最高的前五名企業得以進入「最受讚賞的中國公司」排行榜，以上受訪者皆不能為所在企業打分。通過公開透明的評分方式，選出每年度具有「最受讚賞的中國公司」的廠商，是研究者用以衡量企業聲譽的參考方法，且透過財富雜誌的評選機制可降低主觀性認知的評比偏誤。其中，有上排行榜的企業取值為 1，沒有上排行榜的企業取值為 0。

(二) 績效(Performance)

常用於衡量廠商績效的指標有 Tobin Q、淨利潤值、資產增長率等衡量財務績效指標。根據 Barnett, Greve and Park (1994), Mehra (1996)和 Binder and Reger (1992)學者指出資產報酬率(ROA)是作為衡量銀行績效的常用方法，也是用於衡量績效的主流方法。因此，藉由眾多學者的參考文獻中採用資產報酬率，本文參考 Gilbert(1984)的衡量績效方法，選用資產報酬率(ROA)作為研究本文的廠商績效。

四、控制變數

本研究選用廠商規模(Firm size)、廠商年齡(Firm age)、財務槓桿率(Financial leverage)、財務寬鬆(Financial slack)、獨立董事(Independent directors)、研發支出強度(R&D intensity) 作為控制變數。其中，

本研究選取廠商總資產的自然對數作為廠商規模的衡量。Brammer and Millington (2006)表示較大規模的廠商會從事更多的企業社會責任活動，因為他們有比較豐富的資源，所以可以在參與 CSR 活動中收益更多。

根據 Gong, Yu and Huang (2021)的衡量方法，指出可採用廠商成立以來的年份作為衡量廠商年齡，故本文採用之。其中，Duanmu, Bu and Pittman (2018)認為廠商年齡往往與企業社會責任績效呈現負相關。

Mcguire, Sundgren and Schneeweis (1988)指出財務槓桿率是代表資產結構的風險率，較高槓桿率對企業社會責任水準較低的廠商而言比較有利，故本文採用財務槓桿率作為控制變數。

Kim, Kim and Lee (2008)指出財務寬鬆為提供廠商於財務決策上可獲得更多的選擇權和自主權，且廠商可以實行更多的企業社會責任活動。故本文參考 Gong, Yu and Huang (2021)的衡量方法，運用流動資產減流動負債計算得出財務寬鬆，作為本研究的一個控制變數。

Walls, Berrone and Phan (2012)認為獨立董事會受到社會和環境問題的關注，所以他們會希望增加實行企業社會責任的活動。本文採用獨立董事人數除以董事會董事總數來衡量。

McWilliams and Siegel (2000)認為研發支出強度的支出會減少用於廠商之企業社會責任活動，所以有必要衡量在其中。本研究參考 Zhou, Gao and Zhao (2017)學者的衡量方法，以研發總支出除以總銷售額來衡量。

第四節 分析方法

本研究使用固定效應模型(fixed-effect model; FEM)，針對蒐集的追蹤資料進行實證分析來檢驗本文假設，有助於控制變數之間會隨時間的變化而變化。為了確認是否適用於固定效應模型，本文首先使用 Hausman test 來檢驗，結果得出 p 值小於 0.05，則拒絕原假設，因此本文符合選擇使用固定效應模型進行回歸分析；再者，本文選用簡單斜率分析(simple slope test)的方法檢驗回歸結果顯著的調節變數是否符合預期假說。本研究利用 Stata 16 軟體對收集的追蹤資料進行估計。

第四章 研究結果

第一節 敘述性統計及相關分析

表 4-1 是平均數、標準差和相關性分析表，由於不是每個公司每年都有披露企業社會責任報告，故樣本數只有 5983 個；同儕的順從程度和範疇順從性的平均值都是 2.58，鑒於本文只保留有披露企業社會責任報告的公司，因此得知同儕業者對企業社會責任活動的順從性較高，說明他們都有積極參與 CSR 活動。再者，除了同儕的順從程度與範疇順從性的相關係數為 0.48 外，各個變量之間的相關係數均小於 0.4，同時，為避免出現多重共線性問題，本文選用變異膨脹因子(VIF; variance inflation factors)檢驗，結果得出 VIF 值最大為 1.19，均小於 2，故沒有多重共線性的疑慮。

表 4-1 平均數、標準差和相關性分析

	Means	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Scope conformity	2.58	0.34	1.00											
2. Emphasis differentiation	0.32	0.08	-0.19***	1.00										
3. Peers' conformity	2.58	0.16	0.48***	-0.19***	1.00									
4. Peers' number	113.91	107.52	0.15***	0.10***	0.31***	1.00								
5. Performance	0.06	0.13	0.04***	0.00	0.03***	0.02	1.00							
6. Corporate reputation	0.93	5.59	0.00	-0.02	-0.05***	-0.04***	0.01	1.00						
7. Financial leverage	0.51	0.22	-0.12***	-0.07***	-0.18***	-0.19***	-0.21***	0.07***	1.00					
8. Firm size(ln)	23.55	1.79	-0.05***	-0.24***	-0.16***	-0.22***	-0.07***	0.20***	0.60***	1.00				
9. Financial slack	1.65*10 ⁻⁵	1.62*10 ⁻⁵	0.03***	0.03***	0.02*	0.09***	0.03**	0.07***	0.03***	0.10***	1.00			
10. Independent directors	0.38	0.08	0.02*	-0.01	0.03***	0.02*	0.01	0.01	-0.02**	0.01	0.05***	1.00		
11. R&D intensity	2.47	34.52	0.01	-0.04***	0.02*	0.00	-0.01	-0.01	0.02**	0.04***	-0.02	0.01	1.00	
12. Firm age	19.41	5.97	0.05***	-0.09***	0.12***	0.06***	-0.05***	0.05***	0.13***	0.15***	0.03***	-0.08***	-0.01	1.00

註 1：n=7922; *** p≤0.01, ** p≤0.05, * p≤0.1。

註 2：Financial slack 之單位為 106 人民幣

第二節 假說檢驗

本節先分析同儕的順從程度和同儕數量對範疇順從性的影響，假說 H1a 闡明同儕的順從程度和企業範疇順從性有正向相關的關係，假說 H3a 則表明同儕數量和企業範疇順從性有負向相關的關係，表 4-2 包含 Model 1 到 Model 5 的迴歸結果，是對範疇順從性迴歸結果之整理表。其中，Model 1 包含所有控制變量，Model 2 加入同儕的順從程度和同儕數量這兩自變數，Model 3 包含控制變數、企業聲譽以及其與同儕的順從程度之交互項，Model 4 包含控制變數、績效以及其與同儕數量之交互項，Model 5 是放所有變數進行迴歸，分別用以檢驗假說 H1a 和 H3a。Model 2 中同儕的順從程度係數為正，且具統計之顯著性 ($\beta = 0.14, p < 0.001$)，迴歸結果表明支持假說 H1a，與本文預期一致。再者，Model 2 中同儕數量的係數為負值，且具統計之顯著性 ($\beta = -0.02, p < 0.1$)，迴歸結果表明支持假說 H3a，符合研究預期。

然後，Model 3 和 Model 4 再加入廠商層次的調節變量進行迴歸，從迴歸結果得出，同儕的順從程度對範疇順從性之正向影響是具統計之顯著性 ($\beta = 0.14, p < 0.001$)，然而，同儕的順從程度與企業聲譽的交互迴歸係數為正值但不顯著 ($\beta = 0.00, p > 0.1$)，且企業聲譽對範疇順從性之影響也不顯著，說明企業聲譽對範疇順從性不產生直接影響，在同儕的順從程度和企業範疇順從性之正向關係中不具有調節作用。再者，同儕數量和範疇順從性的迴歸係數的確為負向顯著 ($\beta = -0.05, p < 0.001$)，但是同儕數量與績效的交互項之迴歸係數為負值但不顯著 ($\beta = -0.00, p > 0.1$)，且績效對範疇順從性之影響也不顯著，因此說明企業績效對範疇順從性也不產生直接影響，在同儕數量與企業範疇順從性之負向關係中不具有調節作用，故不支持假說 H1b 和 H3b。

表 4-2 固定效果模型的回歸結果 (依變數: 範疇順從性)

Dependent Variable: Scope conformity	Model				
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
R&D intensity	0.01 (1.54)	0.01 (1.48)	0.01 (1.49)	0.01 (1.52)	0.01 (1.60)
Financial leverage	-0.00 (-0.37)	-0.00 (-0.42)	-0.00 (-0.42)	-0.00 (-0.37)	-0.00 (-0.24)
Firm size(ln)	0.01 (0.54)	0.01 (0.37)	0.01 (0.39)	0.01 (0.43)	0.01 (0.33)
Firm age	0.12** (33.89)	0.02** (2.94)	0.02** (3.89)	0.12** (31.52)	0.02** (2.98)
Financial slack	-0.00 (-0.02)	-0.00 (-0.53)	-0.00 (-0.37)	-0.00 (0.02)	-0.00 (-0.55)
Independent directors	-0.00 (-0.18)	-0.00 (-1.02)	-0.00 (-1.04)	-0.00 (-0.98)	-0.00 (-0.99)
Peers' conformity		0.14** (29.44)	0.14** (29.34)		0.14** (29.67)
Peers' number		-0.02 (-1.74)		-0.01** (-3.99)	-0.02 (-1.79)
Corporate reputation			0.00 (0.43)		0.00 (0.42)
Peers' conformity* Corporate reputation			0.00 (1.33)		0.00 (1.37)
Performance				0.00 (0.26)	0.00 (0.33)
Peers' number*Performance				0.00 (0.33)	0.00 (0.34)
(Within) R ²	0.03	0.20	0.20	0.03	0.20
F value	41.52	147.50	130.67	28.58	98.68

註：n=5983; †p < 0.1, * p < 0.05, ** p < 0.01, *** p < 0.001；括號中的數值為 t 值。

表 4-3 是包含 Model 6 到 Model 10 的迴歸結果，是對焦點差異化迴歸結果之整理表。其中，Model 6 包含所有控制變數，Model 7 加入同儕的順從程度和同儕數量這兩自變數，Model 8 包含控制變數、企業聲譽以及其與同儕的順從程度之交互項，Model 9 包含控制變數、績效以及其與同儕數量之交互項，分別用以檢驗假說 H2a 和 H4a。Model 7 中同儕的順從程度係數為負，且具統計之顯著性 ($\beta = 0.07, p < 0.001$)，說明同儕的順從程度與焦點差異化之影響具有負向關係，因此迴歸結果表明支持假說 H2a，符合理論預期。再者，Model 7 中同儕數量的係數為正值，但是不顯著的 ($\beta = 0.01, p > 0.1$)，說明同儕數量與焦點差異化的正向關係不明顯，迴歸結果表明不支持假說 H4a。

表 4-3 固定效果模型的回歸結果 (依變數:焦點差異化)

	Dependent Variable: Emphasis differentiation				
	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9	Model 10
R&D intensity	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02
Financial leverage	0.144	0.132	0.144	0.136	0.144
Free assets	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02	-0.02
Free assets ²	(-1.17)	(-1.18)	(-1.20)	(-1.41)	(-1.47)
Free age	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
Free age ²	(1.13)	(1.14)	(1.23)	(1.27)	(1.33)
Free age ³	-0.24***	-0.20***	-0.20***	-0.23***	-0.20***
Financial slack	(-11.00)	(-9.09)	(-9.09)	(-11.00)	(-9.10)
Financial slack ²	-0.04*	-0.03*	-0.03*	-0.04*	-0.03*
Financial slack ³	(-2.23)	(-2.13)	(-2.07)	(-2.27)	(-2.09)
Independent directors	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01	-0.01
Peers' conformity	(-1.00)	(-0.99)	(-0.99)	(-1.13)	(-0.97)
Peers' conformity ²		-0.07***	-0.06***		-0.06***
Peers' number		0.02	0.02	0.02	0.02
Peers' number ²		(0.01)		(-1.11)	(0.00)
Corporate reputation			-0.06		-0.06
Corporate reputation ²			(-0.21)		(-0.18)
Corporate reputation ³			-0.00***		-0.00***
Performance				0.01	0.01
Performance ²				(-1.13)	(-1.20)
Performance ³				-0.02	-0.02
Peers' number * Performance				(-1.00)	(-1.00)
(Within) R ²	0.05	0.06	0.06	0.05	0.06
F value	62.36	57.90	55.20	28.85	26.81

註：n=5983; †p ≤ 0.1, * p ≤ 0.05, ** p ≤ 0.01, *** p ≤ 0.001；括號中的數值為 t 值。

再者，Model 8 是加入企業聲譽作為調節變量進行回歸，從回歸結果得出，同儕的順從程度的確對焦點差異化之負向影響具統計之顯著性 ($\beta = 0.06, p < 0.001$)，雖然企業聲譽對焦點差異化之影響回歸係數為 0.00，表示企業聲譽對焦點差異化無直接影響，但是同儕的順從程度與企業聲譽的交互回歸係數為負值且顯著 ($\beta = 0.00, p < 0.001$)，說明企業聲譽在同儕的順從程度與焦點差異化之負向關係中具有調節作用，回歸結果表明符合研究預期，因此支持假說 H2b。

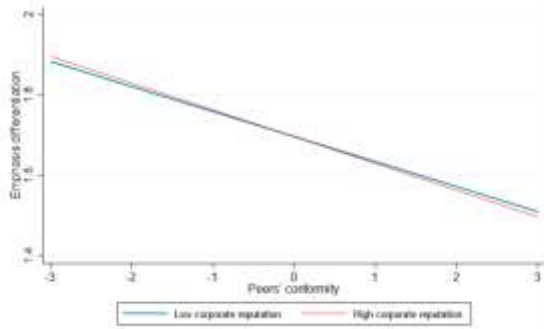


圖 4-1 企業聲譽對同儕的順從程度與焦點差異化的調節作用

圖 4-1 說明企業聲譽對同儕的順從程度與焦點差異化的調節作用。圖 4-1 顯示與較不具聲譽的企業相比，較具聲譽的企業更有可能受到同儕的順從程度影響，但此結果和本文預期相反。本文採用簡單斜率分析 (simple slope test) 檢驗同儕的順從程度與焦點差異化之間的關係，結果表明較具聲譽的企業係數是負值且顯著 ($\beta = -0.07, p < 0.001$)，較不具聲譽的企業係數也是為負值且顯著 ($\beta = -0.06, p < 0.001$)，故得知企業聲譽的高與低都會對同儕的順從程度與焦點差異化之間產生負向影響，但對聲譽較高的企業，同儕的順從程度對焦點差異化之影響更大。

表 4-3 中 Model 9 是加入績效作為調節變量進行回歸，從回歸結果得出，雖然同儕數量對焦點差異化之正向影響不具統計之顯著性 ($\beta = 0.03, p > 0.1$)，表示企業績效對焦點差異化之正向關係無直接影響，但是同儕數量與企業績效之交互項回歸係數為負向，且具統計之顯著性 ($\beta = -0.03, p < 0.05$)，說明企業績效在同儕數量與焦點差異化之負向關係中具有調節作用，與本文預期一致，因此支持 H4b。

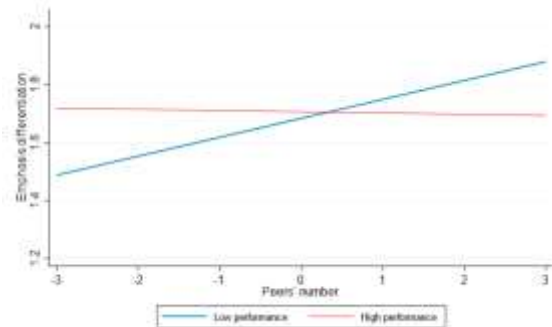


圖 4-2 績效對同儕數量與焦點差異化的調節作用

圖 4-2 說明績效對同儕數量與焦點差異化的調節作用，結果顯示與較具績效的企業相比，較不具績效的企業

更有可能受到同儕數量的影響，進而表現出更多差異化的 CSR，故符合本文假說 H4b 的預期。同樣地，本文採用簡單斜率分析以檢驗同儕數量與焦點差異化之間的關係，結果表明較具績效的企業係數為負值且不顯著($\beta = -0.00$, $p > 0.1$)，因此與預期假說不符；然而，較不具績效的企業係數為正值且顯著($\beta = 0.07$, $p < 0.05$)，故較不具績效的企業比較具績效的企業更能影響同儕數量與焦點差異化。

第五章 討論與總結

第一節 討論

本文針對 2010-2021 年中國上市公司之企業社會責任活動進行探討，目的是檢驗同儕的順從程度與同儕數量，對廠商的企業社會責任行為之影響，並檢驗企業聲譽和績效是否對其產生調節影響。據此，本文實證結果顯示同儕的順從程度確實對企業範疇順從性產生正向影響，對焦點差異化產生負向的影響；然而，相較之下，企業聲譽卻只能調節同儕的順從程度與焦點差異化之間的負相關係，不能調節同儕的順從程度與企業範疇順從性之間的正向關係，聲譽較高並不能代表可以幫助企業抵抗同儕的順從程度之影響，有可能導致聲譽較高的企業對範疇順從性的敏感程度則更強，聲譽越高的企業更願意順從 CSR。故前者與理論預期不符，但後者符合本文理論預期。

本文先揭討論具有較高聲譽的企業也代表其有足夠的正當性，因此企業也會面臨較少的機構壓力，那麼在機構環境中就未必必要順從企業社會責任活動；然而，透過實證結果發現，無論企業本身的正當性是多還是少，若企業聲譽較高，則更希望獲得更多的正當性，以維持現有的聲譽而採取順從的機制。

首先，本文根據 Hillman, Withers and Collins (2009)的資源依賴觀點對為何聲譽較高的企業追求順從 CSR 的需求更強做出解釋。資源依賴觀點強調企業無法在完全自給自足的環境中得以生存與發展，企業需要從環境中獲得賴於生存的稀有資源，其中包括信息資源、財政資源、以及社會和政府的正當性支持等。Salancik and Pfeffer (1978)研究指出企業可以通過政治機制，利用政治力量創造更加有利的環境。考慮到大陸是以社會主義市場的經濟體制為主，區別於西方國家，此外，政府會對各種經營活動施加監督與管控，因此企業必然受到政府與相關單位的影響，也會在很大程度上依賴於政府。特別地，自公司法修訂以來，政府更是倡導大型企業與上市公司遵守企業社會責任，為中小與民營企業實踐企業社會責任做標榜。據此，Meznar and Nigh (1995)的研究就指出聲譽較高的企業會高度依賴於政府，為避免失去正當性而遭受政府的監管制度干擾，因此企業更加願意參與 CSR 活動；類似地，Zhang, Wang, and Zhou (2020)指出隨著企業對相關監管部門的依賴程度增加，面對政府、社會大眾或投資人等利害關係人的期待，聲譽較高的企業更有可能積極從事 CSR 活動。因此，企業的內部設置和運行都離不開對外部環境的依賴，同時也在很大程度上圍於社會和政府的影響。所以，為了減少企業對外部環境的依賴，聲譽較高的企業應該要適當地調整內部結構與行為模式。

再者，實證結果顯示同儕數量與企業範疇順從性呈負向相關的關係，但是並不能意味著同儕數量與焦點差異化有正向相關的關係，因此前者符合本文預期，但是後者則不符合。其次，雖然隨著同儕數量的增多，企業的順從性會減少這一實證結果是符合本文預期的；但實證結果表明企業績效會使得兩者之間的負向關係變強，並非變弱，故與本文預期不一致。

通過實證結果發現，同儕數量的增加確實會給企業帶來更多的競爭壓力，企業為了贏取更多的資源和穩定自身的競爭地位時，就會採取不順從的做法以獲得與同儕不同的績效；然而，同儕數量的增加，並不代表企業只會採取差異化的 CSR 才可以獲得更好的績效，也有可能同時採取同質性和異質性的 CSR 行為。其次，對績效較好的企業而言，因為面對的競爭壓力不強，則順從性也不強，但不代表企業完全不順從，即企業在追求正當性的同時，希望通過提高自身績效以獲得更多的利潤，實現效益最大化。

本文納入 Zhao et al. (2017)的最適獨特性(optimal distinctiveness)觀點解釋為何企業不會隨著同儕數量的增加而只單純投入更多差異化行為。Zhao et al. (2017)研究指出最適獨特性提供了企業應該在發揮最大限度的獨特性的同時，減少其同質性行為的核心觀點。Zhang, Wang, and Zhou (2020)指出雖然大陸政府認為企業順從社會責任這一舉動可以在構建和諧的社會這方面發揮重大作用，為此加強推動企業履行相關的企業社會責任。然而，(Luo, Wang, & Zhang, 2017; Marquis & Qian, 2014)認為其實大陸與加拿大、歐洲和南非這些國家之 CSR 實踐框架是相同的，亦為

政府和監管機構提供廣泛的 CSR 指南，僅僅規定企業在特定範圍內順從 CSR，卻沒有明文規定其不可採取差異化的 CSR 行為。據此，導致大陸企業在順從 CSR 的同時，也為他們提供了實踐差異化之 CSR 機會。由此可見，同儕數量的增加固然給企業帶來更多的競爭壓力，但採取差異化行為的前提之下，企業也需要順從企業社會責任，即企業在擁有正當性的基礎上追求更多的績效，以實踐差異化的企業社會責任。因此，根據 Deephouse (1999) 研究指出企業應該在獲取正當性的同時，發揮其自身最大的差異化行為，從而獲得更多的競爭優勢。故同儕數量的增多，企業應該盡可能地在合理的正當性範圍內，做出差異化的企業社會責任，確保在獲得正當性的基礎上，獲取更多的績效。

一、理論貢獻

本文主要作出以下幾點理論貢獻。第一，雖然過去也有很多學者針對在機構環境中，廠商之企業社會責任同質與異質行為作出大量的研究，但更多的研究僅是解釋同質性的企業社會責任現象，卻對於異質性的企業社會責任之影響機制和結果的解釋仍不夠完善。因此，本文透過機構環境中的競爭邏輯探討廠商之企業社會責任順從與不順從的現象，提供更加全面的解釋框架。對於廠商順從與不順從的行為，本文與 Oliver (1991) 所提出的面對機構壓力中的五類回應是一致的，包括遵循、妥協、迴避、對抗和操控這五類，即廠商會根據自身情況選擇與同儕順從或不順從之過程。因此，擁有足夠正當性的廠商，對追求順從性的需要越少，則廠商可以根據其追求正當性的需求同時，利用差異化的技術資源與同儕競爭，追求更多的利潤和績效，表現出差異化的企業社會責任行為 (Rodan and Galunic, 2004)。此外，本文也為 Deephouse (1999) 的觀點提供新穎的看法，廠商可以利用自身資源優勢與同儕競爭，追求不同主體的正當性同時，發揮最大限度的差異化行為，追求更高的績效，即也具備正當性的保障同時，採取競爭性邏輯的方式促使企業的效益最大化。

第二，本文基於機構理論，用績效作為調節變數來解釋同儕數量對廠商之企業社會責任順從與不順從行為的影響。鑒於對比過往研究，較多學者採用績效作為自變數或是依變數作為探討的對象，卻忽略了績效作為調節作用的影響。因此與過去以股東利益、謀取內部績效為主的 CSR 觀點不同的是，本文與 Carroll (1991) 的企業社會責任視角一致，即優先考慮利害關係人的利益，故本文認為有必要選擇使用績效作為調節變數研究，而且特別是用以針對大陸上市公司的企業社會責任行為來研究，為解釋其順從與不順從的行為提供新的看法，這也是和過去學者的研究有異同的區別。

第三，本文結合宏觀與微觀層面的機構觀點，探討廠商同質與異質的企業社會責任行為。鑒於以往宏觀機構學者較多著重於機構力量對廠商的同構趨同與不趨同的影響，卻缺乏微觀視角的探討，故本文認為有必要加入企業聲譽作為調節變數，用微觀層次中的認知視角探討廠商之順從行為與否。研究表明較具聲譽的廠商也會因為囿於管控環境的影響而更加追求順從性，這與 Felin and Zenger (2011) 和 King, Felin and Whetten (2010) 認為機構環境是塑造組織結構的載體之觀點相一致。正如 Zhang, Wang, and Zhou (2020) 研究指出不同國家對於廠商是否履行企業社會責任的問題越來越重視，對比其他美洲、歐洲和非洲等國家的政府，大陸的政府會有更加鮮明的特徵，因此由於企業環境的差異，大陸企業會面臨更多監管機構的壓力，所以即使他們有足夠的聲譽與正當性，為避免政府和監管機構的監督，會選擇繼續順從企業社會責任。故在 Zhao et al. (2017) 的最適獨特性觀點中，為廠商不順從的影響機制延伸新的看法，企業社會責任順從與不順從的很大原因是與企業的認知性觀念有關，包含來自企業所在的地方環境、文化背景和政府法規等影響因素。

二、實務貢獻

本文列出以下幾點實務貢獻。首先，從了解企業獲取正當性與績效的情況，Zhang, Wang, and Zhou (2020) 指出可以更好地理解企業社會責任順從與不順從結果的影響機制，此外，也可以幫助中國企業改善與利害關係人之間的關係，加進實現可持續發展的目標。研究證明企業追求正當性與績效的需求，在一定程度上會影響企業與同儕之間的企業社會責任之順從程度。因此，納入企業聲譽和企業績效作為調節變數，對中國上市公司的企業社會責任之順從情況進行研究，有助於了解中國企業社會責任的實務現狀，為中國上市公司提供切實可行的參考價值，以及提供建設性的建議，對企業的經濟發展具有一定的實務意義。

第二節 研究限制

本研究解析廠商之企業社會責任行為如何受到同儕的順從程度與同儕數量之影響，且企業聲譽與績效在其兩者之間的調節作用。但通過研究發現，仍留下一些不足之處，因此，為更好地進一步改善本研究，列出以下幾點研究限制。

第一，本研究僅基於機構理論的宏觀與微觀觀點，重點探究同儕的順從程度和同儕數量，對廠商之企業社會責任同質與異質性行為的影響關係，卻忽略了其他理論視角是否適用於本文討論。因此，考慮到組織環境之複雜性與多元性，為進一步更好地了解不同面向之廠商企業社會責任行為，建議未來學者在研究有關廠商之企業社會責任議題中，不僅只單純考慮機構環境中的廠商行為和影響變數，而且可以參考其他面向的策略理論作為基礎理論去探究，加以考量廠商之企業社會責任順從與不順從的原因機制是否與策略層次的變數有關，或是整合機構理論與策略理論之宏觀與微觀視角，結合其一致性與差異化邏輯，再做進一步的研究。

第二，基於考量蒐集企業調查問卷之困難程度，且本研究觀測值需要滿足數年以上之樣本數，故筆者認為採用次級資料作為本文之實證分析的參考數據最為合適。因此，本文僅僅用量化研究(quantitative research)探討廠商的企業社會責任行為，未來學者亦可考慮對於此議題採用質性研究(qualitative research)的方法去探究，為該領域之研究方法提供更多的參考。

第三，本研究僅僅針對中國 A 股上市公司的企業社會責任之順從與不順從行為，故不能代表全中國的所有擁有股權的上市公司之企業社會責任順從與不順從的情況。再者，本研究僅僅針對中國這一個國家作為研究對象而已，故不能代表其他發展中與發達國家之企業社會責任的情況。因此，為了排除地區研究的局限性，建議未來學者在研究關於企業社會責任議題上，不僅只考慮對特定一個國家進行探究，而且可以參考其他國家之企業社會責任情況加以探討，以更廣泛地了解國際之企業社會責任行為，以彌補這一方向的不足。

第三節 結論

本文借鑑機構理論的觀點，認為透過企業聲譽和績效，可以分別更好地了解同儕的順從程度和同儕數量對廠商之企業社會責任順從與不順從的情況。研究發現，同儕的順從程度對企業範疇順從性產生正向影響，對焦點差異化產生負向影響；然而，企業聲譽只能調節同儕的順從程度和焦點差異化之間的負向關係。再者，同儕數量對企業範疇順從性產生負向的影響，但對焦點差異化不具有正向的影響關係，且企業績效沒有對前兩者的負向影響關係產生調節效果。因此，本研究結果表明企業聲譽和績效在廠商採取順從與不順從的過程中起到關鍵作用，也建議未來學者可以透過宏觀與微觀視角，整合機構理論和策略理論再做進一步研究。

參考文獻

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of management*, 38(4), 932-968.
- Anafinova, S. (2020). The role of rankings in higher education policy: Coercive and normative isomorphism in Kazakhstani higher education. *International journal of educational development*, 78, 102246.
- Barnett, M. L., & Pollock, T. G. (2012). Charting the landscape of corporate reputation research.
- Battilana, J. (2006). Agency and institutions: The enabling role of individuals' social position. *Organization*, 13(5), 653-676.
- Brammer, S., & Millington, A. (2006). Firm size, organizational visibility and corporate philanthropy: An empirical analysis. *Business Ethics: A European Review*, 15(1), 6-18.
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2006). Corporate social responsibility and resource-based perspectives. *Journal of business Ethics*, 69(2), 111-132.
- Brouthers, L. E., O'Donnell, E., & Hadjimarcou, J. (2005). Generic product strategies for emerging market exports into triad nation markets: A mimetic isomorphism approach. *Journal of management Studies*, 42(1), 225-245.
- Brown, A. D. (1998). Narrative, politics and legitimacy in an IT implementation. *Journal of Management Studies*, 35(1), 35-58.

- Carroll, A. B. (2021). Corporate social responsibility: Perspectives on the CSR construct's development and future. *Business & Society*, 60(6), 1258-1278.
- Chang, S. J., & Wu, B. (2014). Institutional barriers and industry dynamics. *Strategic Management Journal*, 35(8), 1103-1123.
- Chen, M. J. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of management review*, 21(1), 100-134.
- Deephouse, D. L. (1999). To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance. *Strategic management journal*, 20(2), 147-166.
- Deephouse, D. L., & Carter, S. M. (2005). An examination of differences between organizational legitimacy and organizational reputation. *Journal of management Studies*, 42(2), 329-360.
- Deephouse, D. L., & Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 49, 77.
- Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P., & Suchman, M. C. (2017). Organizational legitimacy: Six key questions. *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, 4(2), 27-54.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, 147-160.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Duanmu, J. L., Bu, M., & Pittman, R. (2018). Does market competition dampen environmental performance? Evidence from China. *Strategic Management Journal*, 39(11), 3006-3030.
- Durand, R., & Calori, R. (2006). Sameness, otherness? Enriching organizational change theories with philosophical considerations on the same and the other. *Academy of Management Review*, 31(1), 93-114.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative science quarterly*, 484-503.
- Fisher, G., Kotha, S., & Lahiri, A. (2016). Changing with the times: An integrated view of identity, legitimacy, and new venture life cycles. *Academy of Management Review*, 41(3), 383-409.
- Fiss, P. C., & Zajac, E. J. (2004). The diffusion of ideas over contested terrain: The (non) adoption of a shareholder value orientation among German firms. *Administrative science quarterly*, 49(4), 501-534.
- Flammer, C. (2015). Does product market competition foster corporate social responsibility? Evidence from trade liberalization. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1469-1485.
- Fligstein, N. (2002). *The Twenty-First Century Firm: Changing Economic Organization in International Perspective*.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*: Harvard Business School Press. Boston, MA.
- Franke, N., Gruber, M., Harhoff, D., & Henkel, J. (2006). What you are is what you like—similarity biases in venture capitalists' evaluations of start-up teams. *Journal of Business Venturing*, 21(6), 802-826.
- Freeman, R. E., Martin, K., & Parmar, B. (2007). Stakeholder capitalism. *Journal of business ethics*, 74(4), 303-314.
- Friedland, R., Alford, R. R., Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1991). The new institutionalism in organizational analysis. *The new institutionalism in organizational analysis*, 232-263.
- Friedman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder perspective*. Estados Unidos: Prentice-Hall, 50.
- Galaskiewicz, J., & Burt, R. S. (1991). Interorganization contagion in corporate philanthropy. *Administrative science quarterly*, 88-105.

- Gao, Y., & Hafsi, T. (2015). Government intervention, peers' giving and corporate philanthropy: Evidence from Chinese private SMEs. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 433-447.
- Gong, T. J., Yu, C. M. J., & Huang, K. F. (2021). Strategic similarity and firm performance: Multiple replications of Deephouse (1999). *Strategic Organization*, 19(2), 207-236.
- Gimeno, J., & Woo, C. Y. (1996). Hypercompetition in a multimarket environment: The role of strategic similarity and multimarket contact in competitive de-escalation. *Organization science*, 7(3), 322-341.
- Greenwood, M., & Van Buren III, H. J. (2010). Trust and stakeholder theory: Trustworthiness in the organisation–stakeholder relationship. *Journal of business ethics*, 95(3), 425-438.
- Hannan, M. T., & Carroll, G. R. (1995). An introduction to organizational ecology. *Organizations in industry: Strategy, structure, and selection*, 1, 7-32.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 82(5), 929-964.
- Jackson, G., & Deeg, R. (2008). Comparing capitalisms: Understanding institutional diversity and its implications for international business. *Journal of international business studies*, 39(4), 540-561.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. *Annual review of psychology*, 46(1), 237-264.
- Lepoutre, J. M., & Valente, M. (2012). Fools breaking out: The role of symbolic and material immunity in explaining institutional nonconformity. *Academy of Management Journal*, 55(2), 285-313.
- Lilly, B., & Walters, R. (1997). Toward a model of new product preannouncement timing. *Journal of Product Innovation Management*, 14(1), 4-20.
- Long, X., & Zhang, T. (2021). Conformity or differentiation? A U-shaped relationship between peers' CSR and focal firms' CSR. *Chinese Management Studies*.
- Lounsbury, M. (2007). A tale of two cities: Competing logics and practice variation in the professionalizing of mutual funds. *Academy of management journal*, 50(2), 289-307.
- Luo, X. R., Wang, D., & Zhang, J. (2017). Whose call to answer: Institutional complexity and firms' CSR reporting. *Academy of management journal*, 60(1), 321-344.
- Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of marketing*, 70(4), 1-18.
- Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. B. (2004). Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of management journal*, 47(5), 657-679.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations* (Bergen, Norway: Universitetsforlaget). *MarchAmbiguity and Choice in Organizations*.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.
- Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic management journal*, 18(9), 697-713.
- Pan, X., Chen, X., Yang, M., & Chen, X. (2020). Dare to be different? Investigating the relationship between analyst categorisation hierarchies and corporate social responsibility (CSR) conformity. *Business Ethics: A European Review*, 29(1), 56-69.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and organizations* (2nd [thoroughly rev. and expanded] ed.). Thousand Oaks, CA.[etc.]: Sage.
- Seo, M. G., & Creed, W. D. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of management review*, 27(2), 222-247.

- Zhang, Y., Wang, H., & Zhou, X. (2020). Dare to be different? Conformity versus differentiation in corporate social activities of Chinese firms and market responses. *Academy of Management Journal*, 63(3), 717-742.
- Zhao, E. Y., Fisher, G., Lounsbury, M., & Miller, D. (2017). Optimal distinctiveness: Broadening the interface between institutional theory and strategic management. *Strategic Management Journal*, 38(1), 93-113.
- Zhou, K. Z., Gao, G. Y., & Zhao, H. (2017). State ownership and firm innovation in China: An integrated view of institutional and efficiency logics. *Administrative Science Quarterly*, 62(2), 375-404.
- Zott, C., & Amit, R. (2007). Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization science*, 18(2), 181-199.
- Zuckerman, E. W. (1999). The categorical imperative: Securities analysts and the illegitimacy discount. *American journal of sociology*, 104(5), 1398-1438.
- Zuckerman, E. W. (2016). Optimal distinctiveness revisited. *The Oxford handbook of organizational identity*, 183-199.