

以計畫行為理論探討 ESG 行為之關聯性研究-基於需求理論之中介效果探討

陳淑慧¹

南臺科技大學 行銷與流通管理系 助理教授

chen2629@stust.edu.tw

劉馨蔓²

南臺科技大學 行銷與流通管理系碩士在職專班 研究生

Nb1d0007@stust.edu.tw

摘要

本研究探討了企業社會責任（ESG）行為的影響因素，基於計畫行為理論和需求理論進行分析，指出企業應重視滿足員工的內在和外在需求以推動 ESG 行為。內在需求方面，企業應提供挑戰性和發展空間的工作，激發員工的自我實現需求；外在需求方面，通過公開表揚和獎勵制度肯定員工的 ESG 表現，提升其自我價值感。此外，計畫行為理論中的主觀規範和知覺行為控制也是關鍵，企業應建立支持性的工作環境，增強員工對 ESG 行為的認同和自信。研究旨在加深對 ESG 行為影響因素的理解，並為企業實踐 ESG 價值提供具體建議。

關鍵詞：ESG 行為，計畫行為理論，需求理論。

第一章 緒論

1.1 研究背景

近年來，永續發展已成為全球企業經營的重要挑戰和商機。氣候變遷、生態破壞、能源資源短缺、勞工權益以及都市發展等趨勢，推動全球經濟體系轉向低碳新經濟模式，尋求減碳和綠色經濟的發展。聯合國於 1990 年提出企業社會責任（CSR）概念，強調企業在經濟發展中應考慮道德規範、改善員工及當地社區的生活品質。2005 年《Who Cares Wins》報告進一步提出將環境保護、社會責任和公司治理納入評估企業營運的標準中，形成 ESG 概念，後來被視為實踐 CSR 原則的方式。

ESG 概念的基礎可追溯至 1960 年代至 1970 年代的環保和社會責任運動。隨著 2000 年後 ESG 在金融界興起，越來越多投資者認識到環境、社會和治理因素對企業長期可持續性和績效的影響。2006 年聯合國成立了負責責任投資原則（PRI）的機構，推動投資者考慮 ESG 因素。2010 年後，ESG 投資迅速增長，各種 ESG 投資產品和指數出現，企業也開始主動報告 ESG 績效。2021 年底全球 ESG 資產總值已達 37.8 兆美元，預計到 2025 年將達 53 兆美元，約佔全球資產管理總規模的三分之一。

2020 年 COVID-19 疫情加速了對 ESG 的關注，疫情帶來的風險使得企業更關注氣候變化和生物多樣性損失等問題。臺灣資本市場也積極推動永續議題，金融監督管理委員會於 2021 年發布了「公司治理 3.0—永續發展藍圖」，加強了企業對 ESG 的揭露要求，推動企業永續發展和資本市場競爭力提升。

1.2 研究動機

未來實踐 ESG 已為企業必然發展方向，本研究認為一家企業是否能落實 ESG，企業內員工具有 ESG 行為必然具有關鍵性的影響，然而直到現在這仍是缺乏研究和討論的領域；現行研究大多著重於公司或組織層級為何採取 ESG 以及如何影響力 ESG 行為，相對缺乏對個人層級 ESG 之觀點，探討員工本身為何有 ESG 行為。

員工為公司(組織)的重要組成部分，故本研究欲進行員工 ESG 行為之前因探究，運用計畫行為理論之態度 (attitude)、主觀規範(subjective norm)與知覺行為控制(perceived behavioral control)等面向進行探討。再者，鄭兆邑 (2017)指出若能滿足員工之工作需求，應有助於提升員工的工作滿意並降低離職傾向。高丹琳(2023)認為透過刺激員工需求，可以激發員工產生內在工作動力，進而表現出與組織績效相標相一致的行為。因此本研究認為個體計畫行為之後是為了達到某些內外需求，故參考 Arkin(1981) 的積極型形象管理之「預期形象獲得」(Expected Image Gains)，將其視為個人欲追求的外在需求，在組織中，形象需求獲得是指員工提出 ESG 想法給主管並努力實行，為

了就是展現自我能力與認同的態度來提升自我形象。此外，參考 Maslow (1943)自我實現需求，將其視為個人欲追求的內在需求，在組織中，自我實現需求則是員工會希望能夠為值得他們尊重的企業效勞(吳必然與賴衍輔，2006)，員工願意自我提升能力並基於自發性的美德，所從事非本份內所必須，且無私奉獻、不求報償及關懷他人的利社會行為(林鈺琴與謝瑜玲，2007)。故本研究提出形象獲得之外在需求、自我實現之內在需求會影響員工 ESG 行為。

1.3 研究目的

綜合上述，本文為彌補探究個人層級 ESG 行為研究的不足，擬整合計畫行為理論之態度、主觀規範與知覺行為控制，以及相信員工為達成之形象獲得與自我實現之內外在需求而從事 ESG 行為之五項因素。本文並輔以對實務工作者的問卷調查，進行發展出更完整之企業 ESG 行為內涵，提供學術與實務界在實證應用之建議與參考。本研究目的包含：

- (1) 瞭解員工之態度、主觀規範與知覺行為控制，何者能產生較佳的形象獲得之外在需求。
- (2) 瞭解員工之態度、主觀規範與知覺行為控制，何者能產生較佳的自我實現之內在需求
- (3) 瞭解員工之形象獲得之外在需求與自我實現之內在需求，何者能產生較佳 ESG 行為。
- (4) 根據研究結果做將提供學術與管理實務之建議，以及未來研究的方向。

1.4 研究流程

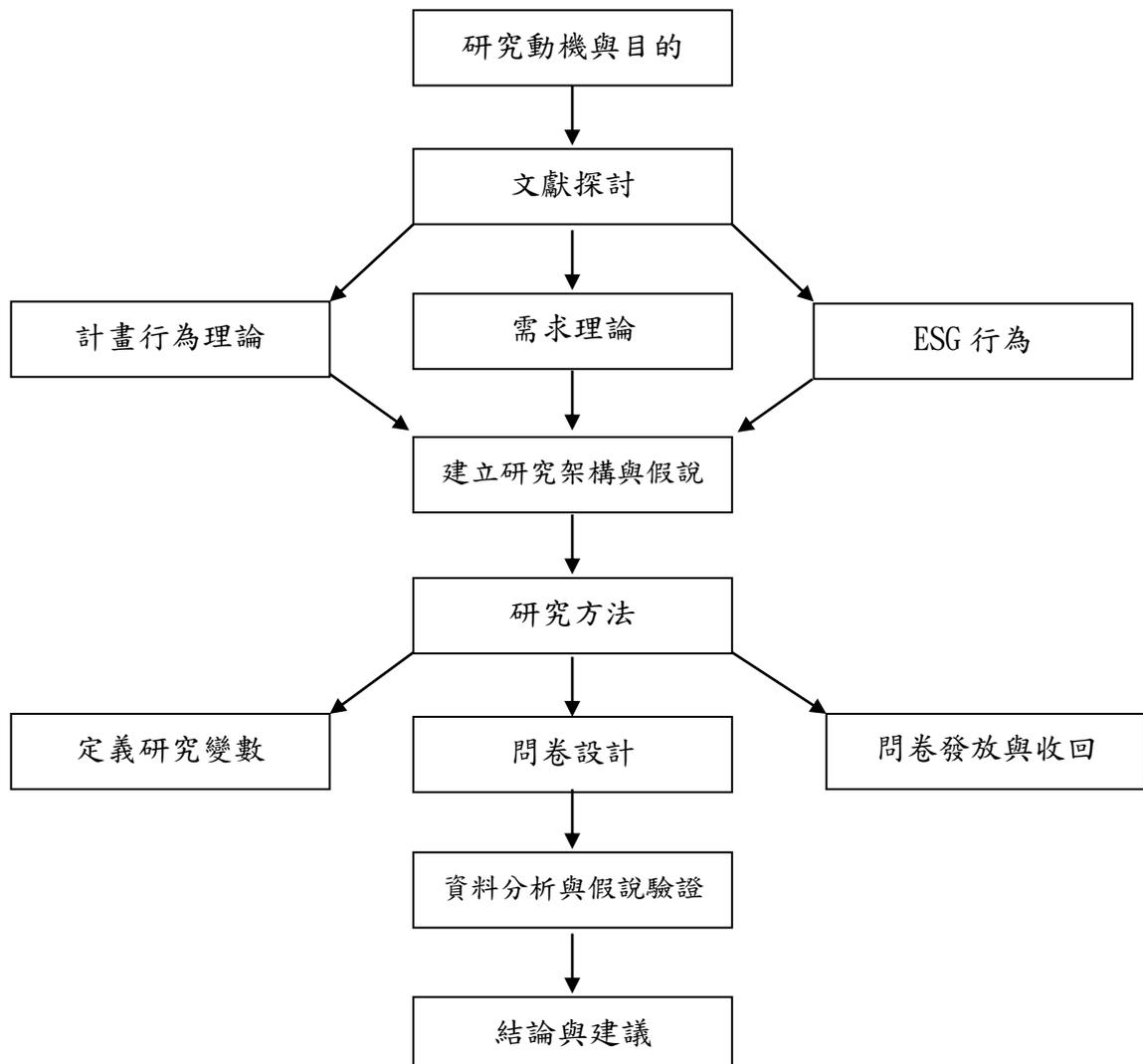


圖 1 研究流程

第二章 文獻探討與假設

2.1 ESG

2.1.1 定義與發展

ESG (Environmental, Social, Governance) 是指環境保護、社會責任和公司治理，被視為評估企業永續發展的重要指標。聯合國全球契約於 2004 年首次提出 ESG 的概念，並發布《Who Cares Wins》報告，該報告由 20 家金融機構共同研究，提出將 ESG 納入企業資產管理、投資決策和風險管理的評估策略，關注具體的改善和優化項目(經理人, 2024; 天下, 2023)。此後，各國紛紛制定相關指標以響應這一概念。

ESG 涵蓋三個主要面向：

- (1) 環境保護：評估公司的環境影響和永續性，包括如何管理空氣污染、能源、燃料、產品包裝、生物多樣性、溫室氣體排放以及水和污水管理等問題。
- (2) 社會責任：評估公司如何處理利害關係人的權益，涵蓋人權、社區關係、客戶福利、勞工關係、薪酬與福利、僱員健康安全以及多樣性與共融等問題。
- (3) 公司治理：評估公司的管理和透明度，如商業倫理、物料採購、競爭行為、激勵措施、供應鏈管理、系統化風險以及意外和安全問題。

2015 年，聯合國的永續性證券交易所 (SSE) 推出《Model Guidance on Reporting ESG Information to Investors》指引，強調 ESG 資訊的重要性，並匯總各會員交易所的現行指引，以促進上市公司揭露 ESG 資訊。2020 年，因新冠疫情的影響，即「綠天鵝」事件，引起了全球對 ESG 的更大關注，推動了各種與 ESG 相關的議題快速發展。企業永續從口號轉變為實質行動，這將引領資本市場進入新轉折點。

在台灣，2013 年的食品安全風暴促使金融監督管理委員會自 2015 年起逐步實施強制要求上市櫃公司編製並公告 CSR 報告書的相關規範與措施。2022 年，台灣已有 895 家上市櫃公司申報 CSR 報告書。為推動公司治理改革，配合國家 2050 淨零碳排路徑，金管會於 2022 年啟動「公司治理 3.0-永續發展藍圖」，強化上市櫃公司 ESG 資訊揭露，將 CSR 報告書改名為「永續報告書」，參考國際準則如 TCFD 和 SASB 進一步加強揭露內容。2023 年，證券交易所和櫃買中心發布上市櫃公司永續發展行動方案，要求實收資本額達 20 億元以上的上市櫃公司自 2025 年起編製永續報告書，打造數位化永續報告書平臺，以標準化格式揭露企業 ESG 相關資訊。

2.1.2 ESG 跟 CSR、SDGs 的差異

ESG、CSR 和 SDGs 是三個關鍵的永續發展概念，它們相互關聯但各有側重。ESG (Environmental, Social, Governance) 是評估企業永續發展的重要指標，涵蓋環境保護、社會責任和公司治理三大面向。聯合國全球契約於 2004 年首次提出 ESG，旨在將其納入企業的資產管理、投資決策和風險管理流程，促進具體的改善和優化項目(經理人, 2024; 天下, 2023)。

CSR (Corporate Social Responsibility) 是企業社會責任的縮寫，根據世界企業永續發展協會 (WBCSD) 的定義，CSR 強調企業在貢獻經濟發展的同時，需承諾遵守道德規範，改善員工、家庭、社區和社會的生活品質(王怡心, 2021)。Carroll 於 1979 年提出的「企業社會責任金字塔」(Carroll Pyramid of CSR) 將 CSR 分為四個層次：經濟責任、法律責任、道德責任和自行裁量的責任(許永明, 2021; 吳佩旻, 2023)。這一概念在 1999 年由聯合國秘書長科菲·安南推廣，並在 2008 年金融風暴後再次得到重視。

SDGs (Sustainable Development Goals) 是聯合國於 2015 年提出的「2030 永續發展目標」，包含 17 項核心目標、169 項細部目標和 230 個參考指標，旨在引導政府、企業和民眾共同努力達成 2030 年全球永續發展的目標。這些目標涵蓋消除貧窮、消除飢餓、健康福祉、優質教育、性別平等、可負擔的潔淨能源、尊嚴就業與經濟發展、產業創新與基礎建設、減少不平等、永續城市與社區、負責任的消費與生產、氣候行動、保育海洋生態、保育陸域生態、和平正義與有力的制度以及全球夥伴關係(高偉倫, 2023)。

表 1 17 項永續發展目標

SDG 1 消除貧窮：消除全世界任何形式的貧窮
SDG 2 消除飢餓：透過促進永續農業，確保糧食安全並達到消除飢餓
SDG 3 良好健康與福祉：確保健康的生活，促進各年齡階段人口的福祉
SDG 4 優質教育：確保包容和公平的優質教育，讓全民享有終身學習的機會
SDG 5 性別平等：實現性別平等及所有女性之賦權
SDG 7 可負擔的潔淨能源：確保所有人獲得可負擔、安全和永續的現代能源。
SDG 8 尊嚴就業與經濟發展：促進持久、包容性和永續的經濟成長。
SDG 9 產業創新與基礎建設：建設具有韌性的基礎設施，促進包容性和永續的工業化。
SDG 10 減少不平等：減少國家內部和國家之間的不平等。
SDG 11 永續城市與社區：建設包容、安全、有抵禦災害能力和永續的城市和人類社區。
SDG 12 負責任的消費與生產：確保採用永續的消費和生產模式。
SDG 13 氣候行動：採取緊急行動應對氣候變遷及其影響。
SDG 14 保育海洋生態：保護永續利用海洋和海洋資源，促進永續發展。
SDG 15 保育陸域生態：保護、恢復和促進陸域生態系統永續利用。
SDG 16 和平正義與有力的制度：倡建和平、包容的社會以促進永續發展。
SDG 17 夥伴關係：強化執行手段，重振全球永續發展夥伴關係

總結來說，CSR 是企業主動承擔的社會責任，ESG 是投資人評估企業永續發展的標準，而 SDGs 是全球範圍內的永續發展目標。ESG 側重於企業管理和投資，SDGs 則關注全球的永續發展貢獻，而 CSR 著重於企業在經營過程中對利害關係人的責任承擔。三者雖然範疇不同，但內涵相通，均旨在推動企業和社會的可持續發展。

2.1.3 ESG 國內案例

「遠見 ESG 企業永續獎」自 2005 年開始舉辦，2024 年為第 20 屆，是全球華人媒體最早推動的 CSR 暨 ESG 評鑑調查活動。競賽項目共分成「綜合績效」「傑出方案」兩大類，綜合績效是以環境績效(E)、社會績效(S)、公司治理(G)架構，涵蓋 CSR 策略規劃、利害關係人議和、資訊揭露透明度、組織作為與績效等各面向，評鑑企業整體社會責任表現。並以產業為區分，設有六組，分別為傳統產業、電子科技業、金融保險業、服務業、電信暨資通訊業，以及外商。傑出方案方面，總計八組，分別為職場共融組、人才發展組、低碳營運組、環境友善組、教育推廣組、公益推動組、樂齡友善組、社會創新組。

表 2 遠見 ESG 企業永續獎項

綜合績效獎	傑出方案獎	
傳統產業組 2024 年入圍企業例如：上銀科技股份有限公司 ¹	職場共融組	以建立多元、平等、包容的職場環境為核心理念，積極實踐 DEI (Diversity、Equity、Inclusion) 精神。這包括加強員工多元化招聘，不受性別、種族、宗教、政治立場或婚姻狀況的限制；消除性別薪資差距；提供友好的彈性工作政策；建立內部反歧視和性騷擾申訴制度，並提供相應的教育培訓；實施公平正義的績效評估和晉升制度等。這些措施旨在提高員工歸屬感，打造一個多元、平等、融洽共存的工作環境。

¹ 2024 年遠見 ESG 企業永續獎，綜合績效獎詳細入圍名單請見 <https://csr.gvm.com.tw/2024/finallist.html#ESGfinallist>

¹ 2024 年遠見 ESG 企業永續獎，傑出方案獎詳細入圍名單請見 <https://csr.gvm.com.tw/2024/finallist.html#ESGfinallist>

		2024 年入圍企業例如：中鼎工程股份有限公司 ²
電子科技業組 2024 年入圍企業例如：元太科技工業股份有限公司	人才發展組	企業的目標是建立幸福企業，除了打造安全友善的工作環境、實現兩性平等、提供優渥的福利和獎勵之外，也鼓勵企業積極支持員工的專業成長、加強主管的領導能力、建立完善的接班計劃等。重視職能的更新，並推動人力資源發展品質改善機制。 2024 年入圍企業例如：中租控股股份有限公司
金融保險業組 2024 年入圍企業例如：中國信託金融控股股份有限公司	低碳營運組	企業的宗旨是成為一家綠色企業，並朝向淨零碳排的目標邁進。我們堅持低碳營運模式，打破傳統的線性生產模式，例如實行減碳措施、採用再生能源、資源循環利用、提升廢棄物管理、優化能源利用效率、建立永續供應鏈、推廣綠色產品與服務，進而發展循環經濟商業模式。 2024 年入圍企業例如：中華電信股份有限公司
服務業組 2024 年入圍企業例如：中租控股股份有限公司	環境友善組	企業的宗旨是落實環境生態保育，以成為地球良善公民為出發點，關懷企業所處的整體外部環境。重視地球自然環境，致力於保護陸域和海洋生態系統，實踐保育行動和價值，維護生物多樣性，推動永續農業，並倡導氣候風險意識。 2024 年入圍企業例如：中鼎工程股份有限公司
電信暨資通訊業組 2024 年入圍企業例如：中華電信股份有限公司	教育推廣組	企業的宗旨是提升各領域的教育水準，確保教育的普及性、公平性和高品質。致力於縮小城鄉教育差距，消除性別教育差異，並促進學以致用，使教育更加實用。此外，積極推動永續發展教育，支持大眾獲得永續發展所需的知識和技能，包括永續生活方式、和平與非暴力推廣，以及尊重文化多樣性等。 2024 年入圍企業例如：中華開發金融控股股份有限公司
外商組 2024 年入圍企業例如：太古可口可樂股份有限公司台灣分公司	公益推動組	企業的宗旨是減少社會問題，致力於改善各種形式的不平等。我們支持非營利組織推動公益事業，提供弱勢族群生活和就業支持，努力縮小貧富差距，實現性別平等，並推動以公益為目標的社會企業。 2024 年入圍企業例如：中國信託商業銀行股份有限公司
	樂齡友善組	企業的宗旨是因應高齡社會的挑戰，支持民眾安享晚年並提倡終身學習。促進熟齡族群的健康，推動其積極參與社會活動，打造豐富多彩的休閒生活，並努力消除因年齡增長而產生的社會融合障礙。 2024 年入圍企業例如：中華開發金融控股股份有限公司
	社會創新組	企業的宗旨是建立新的經濟模式和社會價值，透過技術、資源和社群合作，開發出創新的科技或商業模式應用。這些創新能夠促進產業經濟、社會和環境的包容性增長，並尋求解決社會問題的新途徑。 2024 年入圍企業例如：太平洋崇光百貨股份有限公司(遠東 SOGO)

2.2 計畫行為理論

Fishbein 與 Ajzen 於 1977 年所提出理性行為理論 (Theory of Reasoned Action; TRA)，其基本假設為「個人大部分的行為是出自於自己理性的意志控制之下」，然而實際上，行為不僅受到理性意志的控制影響。因此，對於那些

不完全由個人意志所能控制的行為，舉例來說，像是戒菸、戒酒、減重等行為，儘管意志堅定，實際執行時仍需要與諸多條件相配合，並且需要個人具備足夠的控制能力，若持之以恆，才能使這些行為真正發生(吳雅玲，2012)。傳統的 TRA 往往無法提供充分合理的解釋 Ajzen (1985)進行了改進並提出了一個更完整的行為意向模型，稱為計畫行為理論(Theory of Planned Behavior, TPB)。

TPB 使用三個階段來解析行為模式的形成過程：(1)行為的決定取決於個人的行為意圖；(2)行為意圖受到行為的態度、主觀規範或認知行為控制(Perceived Behavioral Control)等因素的影響；(3)對傾向行為的態度、主觀規範和認知行為控制的形成受到人口統計變數、人格特質、信念、態度、工作環境以及其他外部因素的影響。以下為 TPB 各階段的詳細說明。

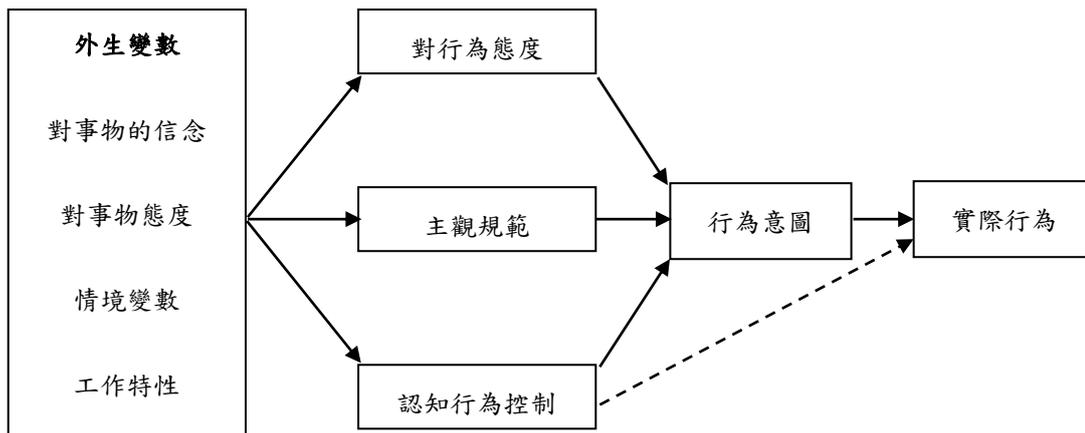


圖 2 計畫行為理論模式(Ajzen, 1985, pp.252)

2.2.1 行為意圖(Intention)

根據 TPB 的說法，意圖是行為的最直接原因。意圖是個人參與某一焦點行為的願望、計劃和意願。意圖反映了動機的重要方面，因為它們表明了個人計劃付出多少努力以及他們願意為實現特定行為而付出多大的努力 (Ajzen, 1991)。TPB 假設這些意圖反映了影響行為的動機因素—執行某項行為的意圖越強，該人就越有可能參與該行為。

2.2.2 該行為的態度(Attitude Toward the Behavior)

態度指的是個體對於人、事、物或行為所抱持的正面或負面的評價，反應了個人對人、事、物或行為的的喜好或厭惡感(Fishbein & Ajzen, 1975)。Ajzen (2011) 指出，個體對於一項行為的態度越正面，他們越有可能有意願去執行該行為。例如，如果一個人對於 ESG 行為持有正面的態度他們更有可能選擇採取 ESG 行為。

2.2.3 主觀規範(Subject Norm)

再者，主觀規範指的是個體感知到的社會壓力，即他們認為自己應該如何行為的信念。這種個人從事某一行為所預期的壓力可以來自親朋好友、媒體、社會等。Ajzen & Fishbein (1980)認為，行為有時受到社會環境壓力的影響，超過個人態度的影響。例如 ESG 行為為實踐的原因，可能因為是組織所塑造的工作文化，並非來自於他對 ESG 行為的態度。

2.2.4 認知行為控制(Perceived Behavioral Control)

最後，Ajzen (1985) 觀察到，有時候行為不僅受到態度和主觀規範的影響，還需要考慮個人對行為的意志力控制。意志力控制(volitional control)是指行為在意志力下執行的程度。許多行為可以受到意志力的控制，相對的，某些行為則可能無法完全由個人掌控。因此，行為愈無法由自己完全控制，其意志力控制程度愈低。所以，Ajzen (1985) 認為 TRA 並不能完全解釋所有行為，因為他認為有時候一個人在從事某行為時會受到金錢、時間、技能以及其他資源等因素的影響。即除了態度和主觀規範之外，還包括對該行為的控制認知，也就是當一個人認知到自己具有足夠的能力、機會和資源時，才會執行某特定行為(吳盛 & 林東清，2007)。

2.3 需求理論

Maslow 的需求層級理論是一個廣泛引用的心理學理論，提出人類需求是有層次結構的。這一理論由美國心理學家 Abraham Maslow 於 1943 年首次提出，並在 1954 年的著作《人的動機與人格》中進一步闡述。根據 Maslow 的理論，人類需求按優先順序分為五個層次，通常以金字塔形式呈現。

最基礎的是生理需求 (physiological needs)，包括空氣、食物、水、睡眠等基本生存需求。其次是安全需求 (safety needs)，如生活環境的安危和經濟穩定。當這些基本需求得到滿足後，個體將追求歸屬需求 (belonging needs)，渴望建立關係、友情和社交互動。第四層是尊重需求 (esteem needs)，包括自我肯定與他人的認可，產生尊嚴和自尊心。最高層次是自我實現需求 (self-actualization needs)，代表個體發揮潛能和天賦，追求創造性和個人成長。Koltko-Rivera (2006) 指出，Maslow 在 1969 年的論文中補充了「超越需求」 (transcendence needs) 的概念，即自我實現後的更高層次需求，包括自我超越、團結感和強烈狂喜的巔峰體驗 (Yaden et al., 2017; Guynn, 2021)。這種需求涉及利他精神和為群體做出貢獻。

除了 Maslow 的理論，還有其他需求理論，如 Clayton Alderfer 的 ERG 需求理論和 Herzberg 的雙因子理論。Alderfer 的 ERG 理論強調存在需求、關係需求和成長需求三者同時存在並互相影響 (Alderfer, 1969)。Herzberg 的雙因子理論則將影響工作滿意度的因素分為激勵因子和保健因子，前者提升滿意度，後者則防止不滿 (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959)。儘管有多種需求理論，Maslow 的需求層級理論因其多元和完整性，在研究中常被選用來探討需求內容 (劉仲矩與林鈺璇, 2012; 劉仲矩與楊緯剛, 2019)。

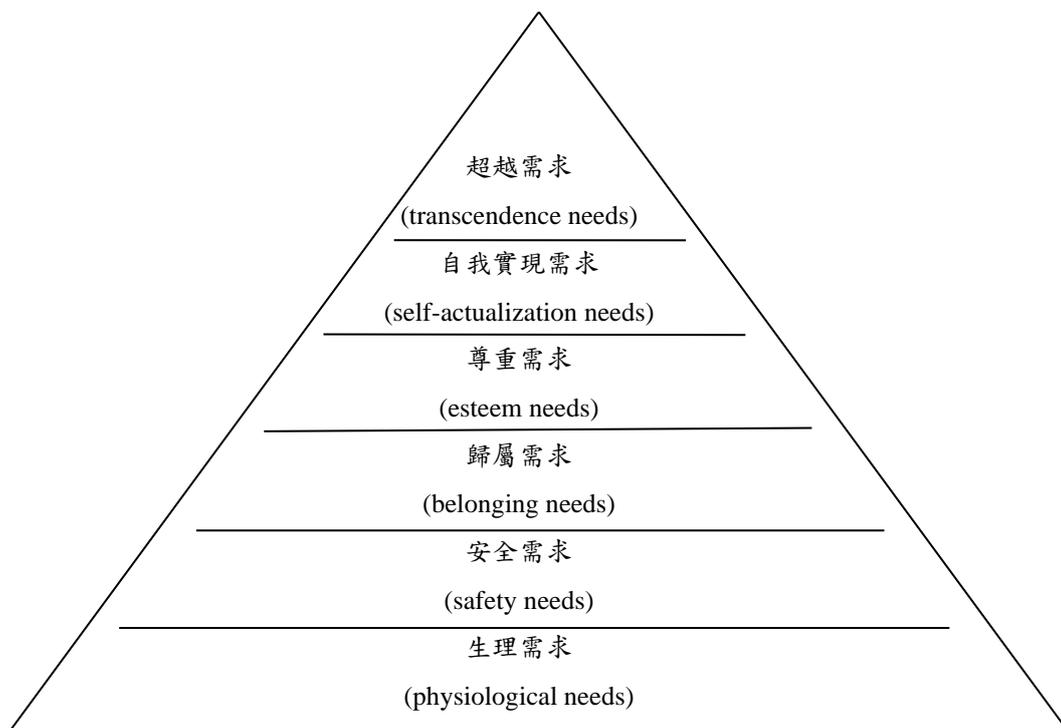


圖 3 Maslow 的需求層級理論

第三章 研究方法

3.1 研究假設

3.1.1 內在需求-自我實現需求與 ESG 行為

Maslow 認為，自我實現的人具有自發性、目標性和創造力 (Shultz & Schultz, 2009)。他指出，人類有內在的動力趨向自我實現和成長。Rogers 也認為自我實現是源自自然的力量，稱之為形成傾向 (formative tendency)，並發現自我實現的人具有靈活性、活力和自信 (Shultz & Schultz, 2009)。無論是 Maslow 的自我實現需求，還是 Rogers

的個人成長理論，都強調自我實現需求是個人內在驅力的渴望和追求（Guynn, 2021）。Maslow（1954）進一步指出，需求會影響人的行為和決策。Schiffman & Kanuk（2001）認為，消費者的行為是為了滿足需求，因此需求的不同會導致行為的差異。本研究提出以下假設：

H1：個人自我實現需求對 ESG 行為有正向影響。

3.1.2 外在需求-預期形象獲得與 ESG 行為

Bandura（1986）提出的社會學習理論強調觀察、模仿和社會反饋的重要性。個體透過觀察他人的成功和失敗，以及他人對自己表現的反饋，來調整和建構自己的預期形象。Fiske（2009）的社會面孔理論則強調個人在社交中調整行為以維持或提升自身形象。這些概念解釋了個體行為和需求滿足的動機。預期形象直接影響個體的行為動機。當一個人對未來有積極預期時，他更傾向於設定挑戰性目標並全力以赴。Eccles & Wigfield（2002）發現，學生的學業預期形象與學業成就密切相關，預期形象影響學習動機和努力程度，進而影響實際成績。

張國雄等人（2021）探討銷售人員形象管理，認為形象考慮對組織行為有重要影響。銷售人員可能因外部因素影響而採取顧客導向行為，以達到期望形象。他們為展現能力和態度，積極執行顧客導向行為，這稱為自信型形象管理。因此，本研究推論，他人的想法或形象是決定個人 ESG 行為的重要因素。個人須獲得資源和社會支持來實現自我目標。

H2：個人預期形象獲得對 ESG 行為有正向影響。

3.1.3 「行為態度」對形象獲得需求與自我實現需求的影響

根據馬斯洛的需求層次理論，自我實現需求代表個人追求成長和自我實現的動機（Maslow, 1954）。當個人對某行為持正面態度時，他們更可能認為該行為有助於實現自我潛力，增加行為執行的可能性。例如，職業人士若認為進修課程能提升技能和職業成就感，會更願意參加此類課程。研究顯示，對學習活動的正面態度與追求知識和成長的動機正相關（Deci & Ryan, 1985）。形象獲得需求指個人對社會認同和評價的需求。在職場或社會中，形象與社會地位和職業發展密切相關（Leary & Knowalski, 1990）。當個人對某行為持正面態度時，會認為該行為有助於提升形象，增加行為意圖。例如，企業主若認為參與公益活動能提升企業形象，會更願意投入時間和資源參與。研究顯示，對品牌產品的態度與認同品牌形象的程度正相關（Brown & Dacin, 1997）。

H3a：個人行為態度對自我實現需求有正向影響。

H3b：個人行為態度對形象獲得需求有正向影響。

3.1.4 「主觀規範」對形象獲得需求與自我實現需求的影響

在計畫行為理論（TPB）中，主觀規範是影響行為意圖的重要因素之一。當個人感受到他人對特定行為的期望和支持時，更有可能採取該行為（Ajzen, 1991）。根據馬斯洛的需求層次理論，自我實現需求是指追求實現自己潛能和成為最好的自己的需求，這對個人的幸福感和成就感至關重要（Maslow, 1954）。當個人感受到他人對自我實現的期望和支持時，更可能努力追求自我成就。一項研究顯示，感受到他人對自我實現的期望和支持，與追求自我成就的動機正相關（Smith & Johnson, 2018）。

形象獲得需求是指追求在他人眼中擁有良好形象和評價的需求，屬於社會需求的一部分（Maslow, 1954）。當個人感受到他人對其形象的期望和支持時，更可能認為獲得良好形象和評價是重要的。例如，職業人士若感受到上司和同事對其工作表現的高度期望和支持，會更努力工作以獲得良好的工作形象。有研究發現，個人對社會期望和支持的感受，與其追求社會認同和尊重的動機正相關（Smith & Johnson, 2018）。

因此，本研究提出以下假說：

H4a：主觀規範對自我實現需求有正向影響。

H4b：主觀規範對形象獲得需求有正向影響。

3.1.5 「知覺行為控制」對形象獲得需求與自我實現需求的影響

在計畫行為理論（TPB）中，知覺行為控制是影響行為意圖和行為的重要因素之一。當個人認為自己有足夠的控制能力完成某一行為時，他們更有可能付諸行動（Ajzen, 1991）。

自我實現需求指個人對實現自己潛能和追求成長的需求，代表了追求最高目標和潛能的動機（Maslow, 1954）。

研究顯示，認為自己有能力實現目標的人更積極追求成長和挑戰（Smith & Brown, 2018）。換句話說，當個人認為有足夠的控制能力來實現自己的潛能時，他們更有動機和意願達成目標，以滿足自我實現需求。

形象獲得需求指個人希望在他人眼中獲得正面形象的需求，屬於社交需求的一部分，代表了被他人肯定和認同的需要。獲得正面形象對個人的自我價值和社會地位至關重要（Maslow, 1954）。當個人認為有足夠的控制能力在他人眼中獲得正面形象時，他們更有動機和意願去追求目標。例如，認為自己能展現出色形象的人，會更積極參加社交活動。相關研究顯示，個人認為自己有能力在社交場合中展現出色形象與其形象獲得需求正相關（Smith & Johnson, 2019）。這表明知覺行為控制影響了個人對形象獲得的需求，進而影響行為意圖。

因此，本研究提出以下假說：

H5a：知覺行為控制對自我實現需求有正向影響。

H5b：知覺行為控制對形象獲得需求有正向影響。

1.2 研究架構

本研究以計畫行為理論與需求理論為基礎來探討影響個人 ESG 行為實踐之因素。以計畫行為理論之「行為態度」、「主觀規範」、「知覺行為控制」為自變數；並參考需求理論分列內在趨力的「自我實現需求」、外在趨力的「形象獲得需求」作為中介因子；依變數則是「個人 ESG 行為」。三項自變數能正向影響中介因子，以達影響員工產生之 ESG 行為。觀念架構與假設模式如圖 4 及表 3 所示。

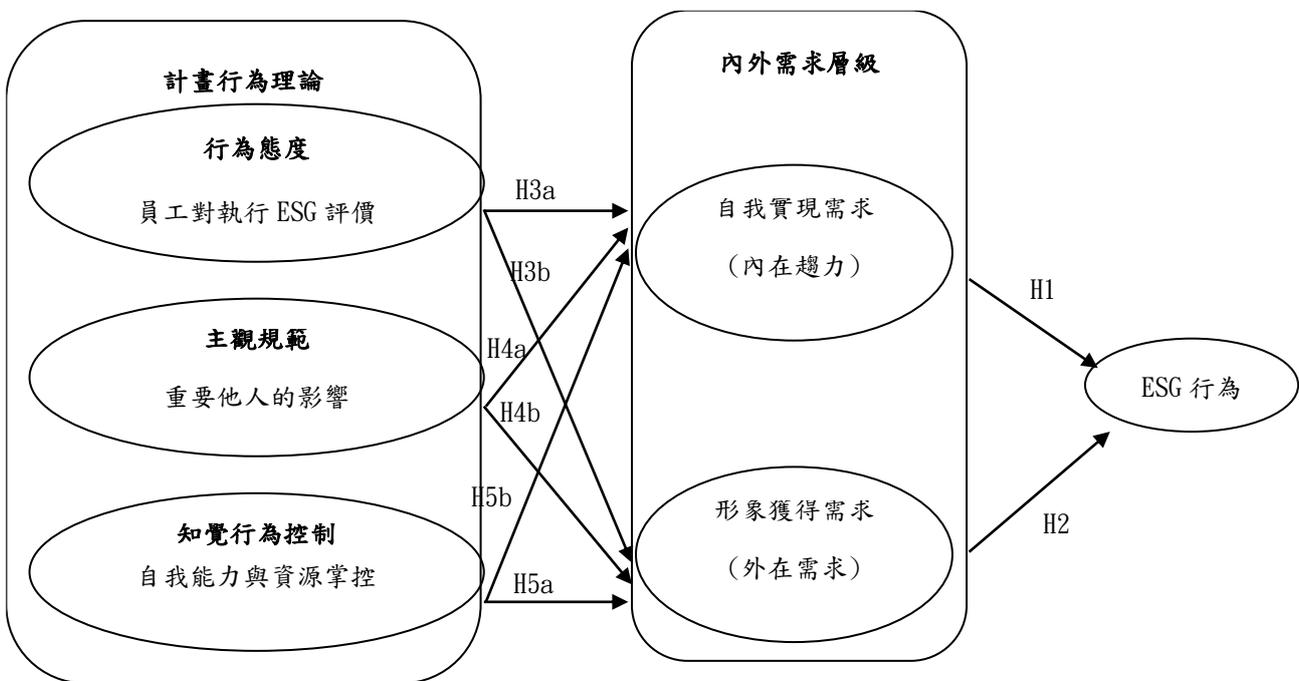


圖 4 研究架構

表 3 研究假說彙整表

假說編號	研究假說
H1	個人自我實現需求和 ESG 行為有正向影響
H2	個人預期形象獲得和 ESG 行為有正向影響
H3a	個人行為態度對自我實現需求有正向影響
H3b	個人行為態度對形象獲得需求有正向影響
H4a	個人主觀規範對自我實現需求有正向影響
H4b	個人主觀規範對形象獲得需求有正向影響
H5a	個人知覺行為控制對自我實現需求有正向影響
H5b	個人假設知覺行為控制對形象獲得需求有正向影響

3.3 樣本與資料蒐集

本研究以多家公司員工為調查對象，基於各公司在環境、社會、和公司治理（ESG）方面的影響力，以及馬斯洛需求理論的應用對員工行為的解釋，這個選擇是相當合理的。公司經營面臨著日益增長的 ESG 壓力。透過深入了解員工在 ESG 行為實踐中的角色，我們能更全面地理解個人需求對行為的影響。為確保研究結果的代表性和統計可信度，本研究收集 227 份有效樣本。這一數量的選擇考慮到員工的多樣性，並將有助於對不同群體間的 ESG 行為實踐差異進行更精準的分析。

1.3 問卷設計

為了滿足研究目的，本研究將使用結構化問卷。問卷將包括三個主要部分：第一部分將涵蓋「行為態度」、「主觀規範」、「知覺行為控制」等自變數的測量；第二部分將聚焦馬斯洛需求理論的中介因子，包括「形象獲得需求」和「自我實現需求」；最後，第三部分將評估依變數「ESG 行為執行」。

3.4.1 行為態度

依據計畫行為理論（Theory of Planned Behavior, TPB）相關文獻，本研究採用綜合觀點將行為態度定義為：「個人對執行 ESG 行為的正面或負面觀感，個人對某一行為執行的意向愈強，則該行為執行的可能性即愈大。」此部分為探討個人對執行 ESG 推展的意向及認同度，並參考潘松俊（2022）、鄭羽庭、邱媚湘（2023）所提出的題項衡量變數。

3.4.2 主觀規範

依據計畫行為理論（Theory of Planned Behavior, TPB）相關文獻，本研究採用綜合觀點將主觀規範定義為：「重要他人或團體對於個人執行 ESG 推展之影響與認同程度。」此部分為探討個人對重要他人或團體對個人執行 ESG 推展的影響程度，並參考郭亭延（2022）、廖羚雅（2022）、鄭羽庭（2023）所提出的題項衡量變數。

3.4.3 知覺行為控制

依據計畫行為理論（Theory of Planned Behavior, TPB）相關文獻，本研究採用綜合觀點將知覺行為控制定義為：「個人認為有能力去執行 ESG 推展或擁有相關的資源與條件。」此部分主要為個人認為自己有足夠能力去執行 ESG 推展，或者擁有相關的資源以及條件可控程度。參考方嘉進（2010）、陳昭發（2019）、郭亭延、廖羚雅、林美菁（2022）所提出的題項衡量變數。

3.4.4 形象獲得需求

依據馬斯洛需求層次理論（Maslow,1943）相關文獻，本研究採用綜合觀點將形象獲得需求定義為：「個人希望被他人認可、接受和讚賞的內在動機。」此部分主要在個人認為在他人內心的想法或形象為執行 ESG 的影響因素之一，而其預期形象獲得之心理層面正向影響 ESG 行為執行。參考 Asford, Rothbard, Piderit, and Dutton（1998）所提出的題項衡量變數。

3.4.5 自我實現需求

依據馬斯洛需求層次理論（Maslow,1943）相關文獻，本研究採用綜合觀點將形象獲得需求定義為：「個人追求自我潛能、實現自我、自我提升的需求。」此部分為所提出的題項衡量變數，參考自我實現需求之操作型定義及衡量題項。

3.4.5 ESG 執行行為意圖

行為意圖指的是一個人準備執行特定行為的可能性或機率，通常被視為實際行為的直接前因。這反映了個人對某行為的意願或動機。行為意圖被認為是預測個人實際行為的最佳指標。當個人對執行某行為的意圖越強烈，其實際執行該行為的可能性也越高；相反地，意圖較低時，實際執行的機率也較低。

根據計畫行為理論，行為意圖是由行為態度、主觀規範（重要他人或團體的影響）以及知覺行為控制共同影響（Ajzen, 1991；Fishbein & Ajzen, 1975）。本研究採用綜合觀點，將 ESG 執行行為意圖定義為：「個人推動 ESG 行為的意願或動機」。主要探討個人參與和執行 ESG 行為的意願。所提出的題項衡量變數，參考行為意圖之操作型定義及衡量題項。

3.5 資料蒐集程序

1. 問卷發放與收集：問卷將透過電子郵件、線上調查平台或直接分發給各公司員工。這有助於提高回收率並簡化數據收集流程。
2. 解釋問卷目的：在問卷發放前，將向參與者解釋研究目的和重要性，以提高參與率並確保受試者理解問卷內容。
3. 保障受試者隱私：本研究將確保受試者的隱私和匿名性，以確保受試者能夠放心地參與研究。
4. 檢核問卷完整性：收集後將檢查問卷的完整性和一致性，確保數據的可信度。

第四章 研究分析與結果

本研究運用偏最小平方法(Partial least squares regression; PLS)來探討實證研究模型，Smart PLS 為一種結構方程模式(Structural Equation Modeling, SEM)之基礎的統計分析技術。SEM 為變數間因果關係分析的統計方法之一，為結合因素分析、路徑分析與多元迴歸等功能，可同步全面性的評估與驗證理論模型。本研究使用 Ringle、Wende, & Will(2005)研發的 Smart PLS 3.3.2 版本軟體進行 PLS 分析。因為本研究樣本數較小，以 bootstrap 400 subsamples 做為參數估計與推論。

4.1 描述性統計分析

本研究於人口統計變數部分，在性別方面，受測者樣本中男性 124 人(54.6%)多於女性 103 人(45.4%)；在年齡方面，受測者年齡以 41~50 歲最多 103 人(45.4%)，其次為 30~41 歲 53 人(23.3%)；教育程度方面以大學最多 116 人(51.1%)；工作年資以 16 年以上最多 86 人(37.9%)；在公司體制方面，本研究受試者所屬公司型態以上市/櫃公司型態員工居多為 139 人(61.2%)。本研究將上述資料彙整於表 4。

表 4 樣本分布描述性統計

項目	次數	百分比(%)	累積百分比(%)
性別			
男性	124	54.6%	54.6%
女性	103	45.4%	100.0%
年齡			
20(含)歲以下	1	0.4%	0.4%
21~30 歲	23	10.1%	10.6%
31~40 歲	53	23.3%	33.9%
41~50 歲	103	45.4%	79.3%
51~60 歲	40	17.6%	96.9%
61 歲(含)以上	7	3.1%	100.0%
教育程度			
國中、小以下	1	0.4%	0.4%
專科、職校	77	33.9%	34.4%
大學	116	51.1%	85.5%
研究所(含)以上	33	14.5%	100.0%
目前就職公司服務年資			
1~5(含)年	60	26.4%	26.4%
6~10(含)年	36	15.9%	42.3%
11~15(含)年	45	19.8%	62.1%
16 年(含)以上	86	37.9%	100.0%
公司體制			
上市/櫃公司	139	61.2%	61.2%
合夥公司	15	6.6%	67.8%
獨資公司	73	32.2%	100.0%

4.2 測量模式(measurement model)

4.2.1 信度(Reliability)分析與效度(Validity)分析

本研究問卷基於過去相關文獻和理論進行調整，具有內容效度。使用 PLS 兩階段模式（測量模式和結構模式）來驗證各變數間的影響關係和整體模式的可評估力。

信度分析：

本研究採用克隆巴赫係數（Cronbach's α 值）衡量內部一致性，各構面的 α 值在 0.63 至 0.92 之間，符合 Nunnally (1978)和 Churchill & Peter (1984)的標準，顯示問卷具有一定的信度。

效度分析：

- 收斂效度：透過各項目的因素負荷量檢測，各項目的負荷量在 0.5 以上且顯著，符合 Hair et al. (1998)的建議。CR 值在 0.65 以上，符合 Fornell & Larcker (1981)的標準，顯示組成信度良好。
- 平均變異數萃取量 (AVE)：各潛在變項的 AVE 值在 0.569 至 0.941 之間，高於 0.5 的標準，確定具有收斂效度。

表 5 總結了研究模式的收斂效度與信度分析結果。

研究變項	個別項目		平均萃取變異量 (AVE)	組成信度 (CR)	Cronbach's α
	測量變項	因素負荷量			
行為態度	我認為參與 ESG 推展讓我受益匪淺。	0.764	0.692	0.918	0.889
	我認為執行 ESG 推展是正確的做法。	0.837			
	我認為執行 ESG 推展讓我有社會價值與環境保護貢獻。	0.833			
	我認為執行 ESG 推展有利於個人發展與提升個人預期形象。	0.883			
	我認為參與 ESG 推展讓我有成就感。	0.836			
主觀規範	我會受家人的影響而願意參與 ESG 推展。	0.745	0.569	0.888	0.849
	我會受長官的影響而願意執行 ESG 推展。	0.715			
	我會受同事或朋友的影響而願意參與 ESG 推展。	0.781			
	公司對 ESG 執行的強度會影響我參與 ESG 推展的意願。	0.740			
	我會受社群媒體的影響而願意參與 ESG 推展。	0.802			
	政府的推展會影響我參與 ESG 推展的意願。	0.738			
知覺行為控制	我覺得我有足夠的資訊了解 ESG 推展內容。	0.797	0.646	0.916	0.889
	我覺得公司給我足夠的資源來執行 ESG 推展。	0.811			
	我覺得我有能力可了解執行 ESG 推展內容。	0.853			
	我確信我可以克服執行 ESG 推展時，所遇到的困難。	0.841			
	我會收集 ESG 推展相關信息，備以執行 ESG 任務時能順利展開。	0.677			
	執行 ESG 推展對我來說是容易的。	0.832			
自我實現需求	這份工作符合我對自己的期許。	0.894	0.806	0.926	0.88
	這份工作與我的興趣相符。	0.922			
	從事這份工作獲得的成就感與我想要的相符。	0.878			
形象獲得需求	執行 ESG 會讓同事對我有更好印象。	0.901	0.821	0.932	0.891
	執行 ESG 將會提升上司對我的評價。	0.892			
	執行 ESG 我的工作表現會越好。	0.925			
行為意圖	我會願意參與公司 ESG 推展計畫。	0.961	0.941	0.988	0.984
	我會邀請其他人一起參與公司 ESG 推展計畫。	0.971			
	我會參加有關 ESG 推展的教育訓練或宣傳活動。	0.971			
	我會主動詢問 ESG 的相關訊息。	0.977			
	未來我會持續參與公司 ESG 推展計畫。	0.969			

4.2.2 共同方法變異(Common method variance, CMV)分析

本研究利用區別效度衡量不同構面間相關的程度，根據 Fornell & Larcker (1981)建議，當 AVE 的平方根高於其他構面之間的相關係數時，表示此構面具有良好區別效度。如表 6 所示，括號粗體數字為本研究各構面平均萃取變異量的平方根，且皆大於構面之間的相關係數，結果顯示具有一定區別效度。

表 6 研究模式之區別效度分析

	ESG 行為	主觀規範	形象獲得 需求	知覺行為 控制	自我實現 需求	行為態度
ESG 行為						
主觀規範	0.592					
形象獲得需求	0.791	0.711				
知覺行為控制	0.737	0.641	0.756			
自我實現需求	1.015	0.635	0.837	0.821		
行為態度	0.429	0.659	0.443	0.379	0.457	
對角線粗體為 AVE 的平方根						

4.3 結構模式(structure model)

本研究參考 Hair et al. (2014)提出五階段系統性的方法以有效的評鑑結構模型，(1)第一階段:共線性診斷；(2)第二階段:路徑係數之顯著性檢定；(3)第三階段:評估決定係數(R²)；(4)第四階段:評估解釋效果值(f²)；(5)第五階段:模型預測能力評估(Q²)。

4.3.1 共線性診斷

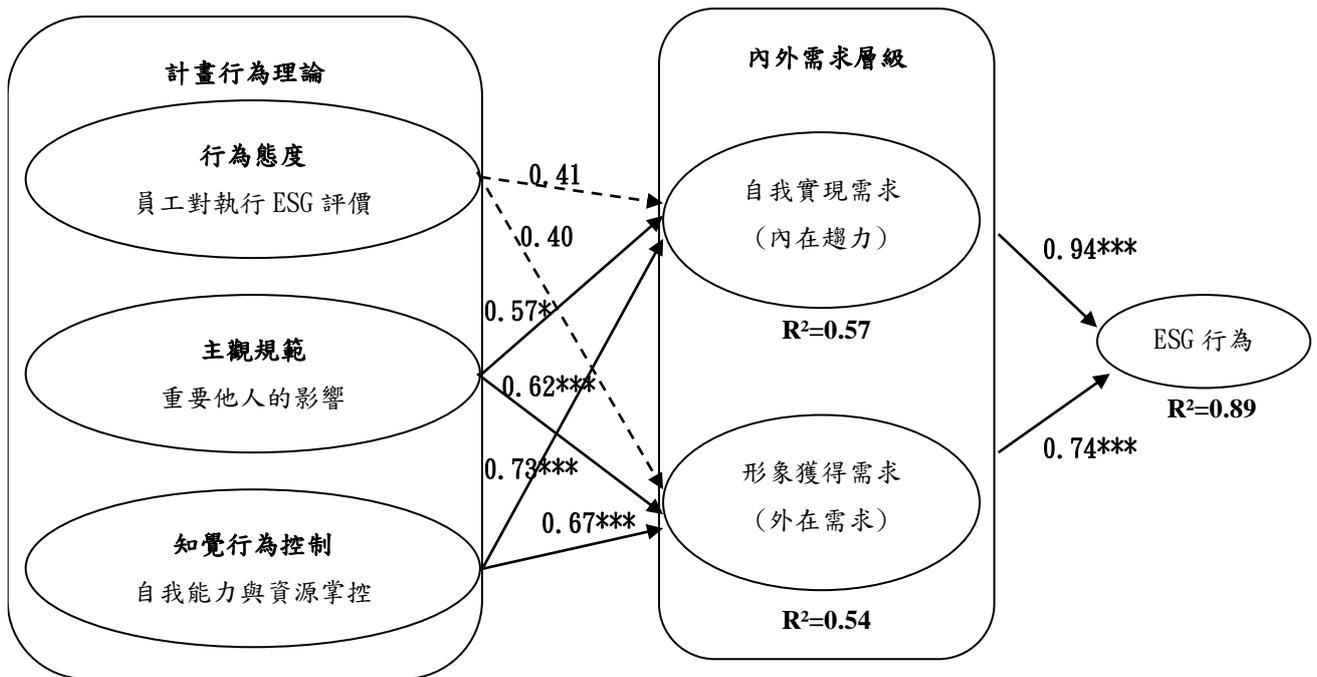
如果自變項之間關連程度非常高時，極有可能用一個自變項取代其他自變項時，就高機率擁有多元共線性問題，而共線性過高易產生衡量上的偏誤，根據 Hair et al. (2012)建議，檢查變異數膨脹因素(variance inflation factor, VIF)大於 5 時，即意味著構面間可能有共線性的問題存在。如表 7 所示，本研究各構面之 VIF 值於 1.477 至 2.229 間，小於 5 標準，因此本研究不存在共線性的問題。

表 7 共線性檢定表

	ESG 行為	主觀 規範	形象 獲得 需求	知覺 行為 控制	自我 實現 需求	行為 態度
ESG 行為						
主觀規範			1.97		1.97	
形象獲得需求	2.22					
知覺行為控制			1.47		1.47	
自我實現需求	2.22					
行為態度			1.52		1.52	

4.3.2 路徑係數之顯著性檢定

本研究結構模式透過檢測路徑係數(β)來代表變數間影響的強度，代表各變數之間直接影響效果，數值越大表示影響程度越高。本研究結構模型結果如圖 5 所示，個人自我實現需求正向影響 ESG 行為($\beta=0.94, p<0.001$)，故 **H1 成立**。個人預期形象獲得正向影響 ESG 行為($\beta=0.74, p<0.001$)，故 **H2 成立**。個人行為態度正向影響自我實現需求($\beta=0.41, p>0.05$)，故 H3a 未成立。個人行為態度正向影響形象獲得需求($\beta=0.40, p>0.05$)，故 H3b 未成立。個人主觀規範正向影響自我實現需求($\beta=0.57, p<0.05$)，故 **H4a 成立**。個人主觀規範正向影響形象獲得需求($\beta=0.62, p>0.001$)，故 **H4b 成立**。個人知覺行為控制正向影響自我實現需求($\beta=0.73, p<0.001$)，故 **H5a 成立**。個人知覺行為控制正向影響形象獲得需求($\beta=0.67, p<0.001$)，故 **H5b 成立**。



*表示 $p<0.05$ ；**表示 $p<0.01$ ；***表示 $p<0.001$

圖 5 整體模型路徑圖

表 8 假說檢定表

假說	影響路徑	Standardized β	p -value	檢定結果
H1	個人自我實現需求→ESG 行為	0.94***	0.000	支持
H2	個人形象獲得需求→ESG 行為	0.74***	0.000	支持
H3a	個人行為態度→自我實現需求	0.41	0.068	不支持
H3b	個人行為態度→形象獲得需求	0.40	0.520	不支持
H4a	個人主觀規範→自我實現需求	0.57*	0.013	支持
H4b	個人主觀規範→形象獲得需求	0.62***	0.000	支持
H5a	個人知覺行為控制→自我實現需求	0.73***	0.000	支持
H5b	個人知覺行為控制→形象獲得需求	0.67***	0.000	支持

備註：* $p<0.05$ / ** $p<0.01$ / *** $p<0.001$

4.3.4. 模型預測能力評估(Q²)

本研究使用 Stone-Geisser 的 Q² 來評估模式的預測適宜度(Predictive relevance)(Stone,1974; Geisser,1975)，透過 Blindfolding 方法，亦即在參數估計過程中，刪除部分資料，然後利用其他留存的變數對於模式進行評估，當 $0.02 < Q^2 \leq 0.15$ 時，代表研究模式中，外生變數對內生變數只具有小效果的預測相關性， $0.15 < Q^2 \leq 0.35$ 時，則稱外生變數對內生變數只具有中等效果的預測相關性， $Q^2 > 0.35$ 時，則外生變數對內生變數只具有較大效果的預測相關性 (Cohen, 1988)。本研究 Q² 數值於自我實現需求為 0.56，形象獲得需求為 0.52，ESG 行為為 0.51，顯示本研究模型皆介於 0.51~0.56，代表本研究構面之外生變數對於內生變數的影響力具有較大效果的預測相關性程度。

4.4 拔靴法驗證

本研究使用拔靴法模擬抽樣次數 2000 次，依照 Zhao 等(2012)的建議，以嚴謹檢驗間接效果。計算信賴區間後判斷是否包含 0，若不包含 0 則表示間接效果顯著，具中介效果。

結果如下：

- 主觀規範→形象獲得需求：信賴區間為 0.193~0.476，具中介效果。
- 主觀規範→自我實現需求：信賴區間為 0.029~0.293，具中介效果。
- 知覺行為控制→形象獲得需求：信賴區間為 0.328~0.596，具中介效果。
- 形象獲得需求→ESG 行為：信賴區間為-0.017~0.189，P>0.05，未成立。
- 行為態度→形象獲得需求：信賴區間為-0.088~0.179，P>0.05，未成立。
- 行為態度→自我實現需求：信賴區間為-0.006~0.232，P>0.05，未成立。
- 根據以上結果，本研究模型顯示部分中介效果。

第五章 結論與建議

5.1 結果結論

根據資料分析，結構式路徑分析結果如圖 5 和表 8 所示，各構面 R²值介於 0.57~0.89，顯示測量結果良好。員工 ESG 行為的解釋能力為 89%，形象獲得需求為 54%，自我實現需求為 57%。

結構模式分析驗證了各潛在變數間的因果關係，如表 8 所示：

- 行為態度對自我實現需求的影響顯著性為 0.068，估計值為 0.41。
- 行為態度對形象獲得需求的影響顯著性為 0.520，估計值為 0.40。
- 主觀規範對自我實現需求的影響顯著性 <0.01，估計值為 0.57。
- 主觀規範對形象獲得需求的影響顯著性 <0.001，估計值為 0.62。
- 知覺行為控制對自我實現需求的影響顯著性 <0.001，估計值為 0.73。
- 知覺行為控制對形象獲得需求的影響顯著性 <0.001，估計值為 0.67。
- 自我實現需求對 ESG 行為的影響顯著性 <0.001，估計值為 0.94。
- 形象獲得需求對 ESG 行為的影響顯著性 <0.001，估計值為 0.74。
- 結果顯示：主觀規範與知覺行為控制對自我實現需求和形象獲得需求有顯著正向影響 (H4 和 H5 成立)。
- 行為態度對自我實現需求和形象獲得需求無顯著正向影響 (H3 不成立)。

本研究發現，計畫行為理論中的主觀規範和知覺行為控制對員工執行 ESG 行為意圖具有顯著影響。個人對 ESG 行為的態度、身邊重要他人或團體的認同程度，以及對執行 ESG 行為的能力感知和資源掌控程度，影響其執行 ESG 行為的意圖。自我實現需求的影響程度最高，其次是形象獲得需求。行為態度對自我實現需求和形象獲得需求無顯著影響，可能是因為個人對 ESG 的評價並不影響其行為意圖。員工更關注的是重要他人的影響以及自我能力與資源掌控程度，而非對 ESG 行為的評價。這可能是因為部分員工對 ESG 行為的長期價值和競爭力存疑。

5.2 研究貢獻

本研究結合計畫行為理論，探討內外需求層級對 ESG 行為意圖的影響，拓展了個人執行 ESG 行為的研究面向，並提供學術支持與理論解釋，為未來研究提供參考。研究驗證了自我實現需求與形象獲得需求的前置因素為主觀規範與知覺行為控制，並發現個人行為態度對這兩種需求無影響。這呼應了計畫行為理論，指出主觀規範與

知覺行為控制是影響自我實現需求（內在驅力）與形象獲得需求（外在需求）的主要因素。由於 ESG 在台灣的推廣自 2019 年開始，相關研究文獻稀缺，本研究為創新研究，對企業 ESG 策略人員與學術研究提供了參考。此外，本研究結合計畫行為理論與馬斯洛需求理論，探討了內外需求層級的中介效果，呼應了相關研究結果，指出重要他人或團體的影響，以及個人對執行 ESG 行為的能力和資源掌控程度，均會影響 ESG 行為意圖。

根據實證數據，個人自我實現需求對 ESG 行為意圖的影響大於形象獲得需求，提供了更清晰的分析（自我實現需求影響 ESG 行為意圖的估計值為 0.94；形象獲得需求影響 ESG 行為意圖的估計值為 0.74）。最後，本研究驗證了計畫行為理論與需求理論中的內外需求層級對 ESG 行為意圖的雙中介效果，清晰了中介角色與影響過程，豐富了 ESG 行為意圖相關研究。

5.3 實務意涵

全球氣候變遷、社會不平等及疫情等議題使企業社會責任（CSR）和環境、社會、公司治理（ESG）成為企業永續發展的關鍵。企業需重視員工對 ESG 行為的參與和支持，以達成永續目標。根據本研究，個人需求、重要他人的影響、自我能力與資源掌控對 ESG 行為有重要影響。因此，企業應注意以下幾點：

- 提升員工參與動機：提供激勵措施和培訓計畫，滿足員工自我實現和形象需求，激發其對 ESG 行為的積極性
- 強化重要他人的影響力：建立支持 ESG 行為的企業文化，鼓勵領導者和同事的認同和支持，提升員工對 ESG 行為的執行意圖。
- 提升自我能力和資源掌控：提供資源支持和培訓計畫，幫助員工提升自我能力和資源掌控，增強其對 ESG 行為的信心和意願。

企業應將員工視為推動 ESG 行為的重要角色，透過有效管理和政策激勵員工參與，實現永續發展目標，回應社會對企業社會責任的期待。本研究結果有助於企業實踐 ESG 價值觀，推動社會永續發展和責任投資。

5.3.1 影響 ESG 行為的因素

企業應重視員工的內在「自我實現需求」和外在「形象獲得需求」，提供培訓和資源，並加強主觀規範和知覺行為控制。這些措施能夠通過身邊重要他人的影響和對 ESG 行為的認知，激勵員工參與 ESG 行為，提高滿足自我實現和形象認同的需求。

5.3.2 內外需求層級對 ESG 行為的影響

有效利用內外需求層級來影響 ESG 行為意圖是關鍵。首先，強化「內在自我實現需求」很重要。根據 Maslow 的需求層級理論，自我實現是個人追求潛能和自我成長的內在驅力。企業應提供具挑戰性和發展空間的工作，以及鼓勵參與 ESG 活動，激發自我實現需求，從而提高參與 ESG 行為的意願。其次，激勵「外在形象獲得需求」也很重要。外在形象獲得需求指的是個人希望透過符合社會期望和他人認同來獲得自我價值感。企業可通過公開表揚和獎勵制度來肯定 ESG 表現，激勵員工參與 ESG 行為。

5.3.3 計畫行為理論對內外需求層級的影響

「主觀規範」和「知覺行為控制」也是影響 ESG 行為的重要因素。主觀規範是個人受重要他人或團體影響而對特定行為的認同程度，知覺行為控制是個人認為自己有能力執行並掌握資源的程度。通過建立支持性的工作環境和強化團隊合作，可以提高員工對 ESG 行為的主觀規範和知覺行為控制，促進積極參與 ESG 行為。

參考文獻

中文文獻

1. 王怡心(2021)，專訪台達電子周志宏永續長 落實永續與獲利雙贏的台達電子，會計研究月刊，(426)，38-42。
2. 方嘉進(2010)，以計畫行為理論探討組織內設會交換及知覺支持對市場導向行為之影響-以高科技產業為例，國立成功大學碩士論文，未出版，台南市。
3. 呂英，王正斌(2009)，員工感知的企業社會責任與員工滿意度關係的實證研究——以西安地區 IT 和零售企業為例，大連理工大學學報，社會科學版，(3)，50-55。

4. 朱永蕙,劉嘉麒(2016),運用計畫行為理論探討環境關注對綠色民宿行為意向之研究,休閒與遊憩研究,8(2),97-119。
5. 余伯泉,陳舜文,危芷芬,李茂興(2011),社會心理學,新北市,揚智文化。
6. 吳必然,賴衍輔(2006),企業社會責任概念的理論與實踐。
7. 吳明隆(2007),SPSS 操作與應用:問卷統計分析實務,五南圖書出版股份有限公司。
8. 周聰佑,陳彥廷,吳佳玲(2012),企業履行社會責任對員工組織公民行為之影響,商管科技季刊,13(2),165-190。
9. 林文寶,楊淑斐(2005),影響線上學習市場使用意向模式建構之研究:模糊類神經網路方法之應用,中山管理評論,13(3),721-748。
10. 林美菁(2022),以計畫行為理論探討我國海軍女性兵科軍官派任艦艇意圖之研究,國立高雄科技大學碩士論文,未出版,高雄市。
11. 林鈺琴,謝瑜玲(2007),策略性人力資源管理與組織文化對組織公民行為的影響之研究。
12. 翁望回,黃俊英,劉水深(1988),企業正當性之實證研究—社會責任的觀點,管理評論,7,153-171。
13. 張國雄,唐運佳,林怡珊(2021),走出個人的品牌之路-壽險從業人員形象管理角色對顧客導向行為影響之研究,管理與系統,28(3),341-373。
14. 莊閔鈞(2017),影響中高齡者退休後再就業意向相關因素之研究,男開科技大學碩士論文,未出版,南投縣。
15. 邱媚湘(2023),以計畫行為理論探討中高齡及高齡者再就業意願,建國科技大學碩士論文,未出版,彰化市。
16. 郭亭廷(2022),應用計畫行為理論探討影響長照保險購買意圖之消費者信念,臺灣師範大學高階經理人企業管理碩士在職專班(EMBA)學位論文,2022,1-86。
17. 陳威廷(2021),中高齡者自我效能、社會支持對健康促進生活型態之影響,實踐大學碩士論文,未出版,台北市。
18. 陳昭發(2019),計畫行為理論應用於產學生留任意向之研究-以南部傳統製造業為例,國立成功大學碩士論文,未出版,台南市。
19. 陳寬裕,王正華(2021),論文統計分析實務:SPSS 與 AMOS 的運用,五南圖書出版股份有限公司。
20. 黃日鈺,林承賢(2013),以計畫行為理論探討縮短數位落差知持續使用行為,International Journal,5(1),57-78。
21. 黃柏翔(2020),以計畫行為理論探討農再社區居民長期照護保險購買行為之年齡族群分析,國立中興大學碩士論文,未出版,台中市。
22. 廖鈴雅(2022),從計畫行為理論探討消費者購買善因行銷商品之行為—受測者背景及公益團體熟悉度、知名度之干擾效果,中原大學企業管理學系學位論文,2022,1-71。
23. 劉仲矩,林鈺璇(2012),台灣地區線上遊戲者人格特質與忠誠度關聯研究:需求內容為干擾,科技管理學刊,17(1),73-110。
24. 劉仲矩,楊緯剛(2019),智慧型手機美學與忠誠度關聯之研究:以需求內容為干擾變數探討,Electronic Commerce Studies,17(2),113-140。
25. 潘松俊(2023),以計畫行為理論探討投資者投資定期定額存股之意願與行為,聖約翰科技大學碩士論文,未出版,新北市。
26. 鄭羽庭,顏添明(2022),應用計畫行為理論探討原住民參與溪流巡護之行為-以山美社區為例,林業研究季刊,44(4),269-282。
27. 謝偉民(2018),民衆對茶油消費行為意向之探討,中華林學季刊,51(4),291-308。

英文文献

28. Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior. In *Action control: From cognition to behavior*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 11-39.
29. Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational behaviour and human decision processes*, 50 (2), 179-211.
30. Ajzen, I. (2011). The theory of planned behaviour: Reactions and reflections. *Psychology & health*, 26(9), 1113-1127.
31. Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.
32. Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
33. Arkin, R. M. (1981). Self-presentation styles. *Impression management theory and social psychological research*, 311, 334.
34. Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 23-57.
35. Bamberg, S., Ajzen, I., & Schmidt, P. (2003). Choice of travel mode in the theory of planned behavior: The roles of past behavior, habit, and reasoned action. *Basic and applied social psychology*, 25(3), 175-187.
36. Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs, NJ, 1986(23-28), 2.
37. Baumeister, R. F. (2014). Self-regulation, ego depletion, and inhibition. *Neuropsychologia*, 65, 313-319.
38. Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of marketing*, 61(1), 68-84.
39. Cheah, J. H., Magno, F., & Cassia, F. (2024). Reviewing the SmartPLS 4 software: the latest features and enhancements.
40. Christensen D. M., & Serafeim, G., Sikochi, A. (2022), Why is Corporate Virtue in the Eye of The Beholder The Case of ESG Ratings. *The Accounting Review*, 97 (1), 147-175.
41. Cohen, J. (1988). Set correlation and contingency tables. *Applied psychological measurement*, 12(4), 425-434.
42. Daugaard, D. (2020). Emerging new themes in environmental, social and governance investing: a systematic literature review. *Accounting & Finance*, 60(2), 1501-1530.
43. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.
44. Douglass, R. B. (1977). Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research.
45. Dremptic, S., Klein, C., & Zwergel, B. (2020). The influence of firm size on the ESG score: Corporate sustainability ratings under review. *Journal of business ethics*, 167(2), 333-360.
46. Eccles, N. S., & Viviers, S. (2011). The origins and meanings of names describing investment practices that integrate a consideration of ESG issues in the academic literature. *Journal of business ethics*, 104, 389-402.
47. Eccles, J. S., & Wigfield, A. (2002). Motivational beliefs, values, and goals. *Annual review of psychology*, 53(1), 109-132.
48. Fishbein, M., & Ajzen, I. (1977). Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research.
49. Fiske, S. T., Rosenblum, K. E., & Travis, T. M. C. (2009). *Social beings: A core motives approach to social psychology*. New York: Wiley.
50. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.

51. Geisser, S., & Eddy, W. F. (1979). A predictive approach to model selection. *Journal of the American Statistical Association*, 74(365), 153-160.
52. Guynn, M. (2021). The Art of Actualization. *Curiosity: Interdisciplinary Journal of Research and Innovation*.
53. Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Mena, J. A. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the academy of marketing science*, 40, 414-433.
54. Koltko-Rivera, M. E. (2006). Rediscovering the later version of Maslow's hierarchy of needs: Self-transcendence and opportunities for theory, research, and unification. *Review of general psychology*, 10(4), 302-317.
55. Leary, M. R., & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological bulletin*, 107(1), 34.
56. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 5(4), 370-396.
57. Maslow, A. H. (1943). Preface to motivation theory. *Psychosomatic medicine*, 5(1), 85-92.
58. Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.
59. Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2001). *Consumer behavior* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
60. Schultz, D. P., Schultz, S. E., & Enos, M. (2009). *Theories of personality*.
61. Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business ethics quarterly*, 13(4), 503-530.
62. Smith, J., & Johnson, R. (2018). The impact of subjective norms on the need for image enhancement. *Journal of Social Psychology*, 28(3), 345-362.
63. Steel, P., Schmidt, J., & Shultz, J. (2008). Refining the relationship between personality and subjective well-being. *Psychological bulletin*, 134(1), 138.
64. Stone, M. (1974). Cross-validation and multinomial prediction. *Biometrika*, 61(3), 509-515.
65. Sustainable Stock Exchanges Initiative. (2015). *Model guidance on reporting ESG information to investors*.
66. Widyawati, L. (2020). A systematic literature review of socially responsible investment and environmental social governance metrics. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 619-637.
67. Yaden, D. B., Haidt, J., Hood Jr, R. W., Vago, D. R., & Newberg, A. B. (2017). The varieties of self-transcendent experience. *Review of general psychology*, 21(2), 143-160.