

國立臺灣師範大學科技與工程學院

科技應用與人力資源發展學系

碩士論文

Department of Technology Application and Human Resource Development

College of Technology and Engineering

National Taiwan Normal University

Master's Thesis

企業永續教育、獎勵對員工永續行為之影響

—以員工知覺企業永續責任為中介變項

Study on the Relationships among Sustainable Training,  
Rewards and Employees' Sustainable Behavior: Taking the  
Employees' Perceptions of Corporate Sustainability as the  
Mediator

倪佳儀

Ni, Jia-Yi

指導教授：蕭顯勝博士、康雅菁博士

Advisor: Hsiao, Hsien-Sheng, Ph.D. and Kang, Ya-Chin,  
Ph.D.

中華民國 111 年 09 月

September 2022

## 誌 謝

時光荏苒，終於等到寫致謝的這一天，同時身兼上班族、媽媽及研究生三個身分的生活終於看到終點，除了喜悅也充滿著滿滿的不捨。

回首就讀研究所這段日子，真的是既辛苦又充實，期間經歷籌辦婚禮、懷孕、生子，懷孕初期一邊孕吐一邊念高等統計學，加上貧血暈眩我連統計符號的名字都記不住更何況是解題，種種的不適讓我數度想放棄，但謝謝班上的神隊友們及學長姐們給予我很多的幫忙，將難理解的統計題目套入生活中讓孕婦的金魚腦袋容易理解，謝謝納雅總是幫我買晚餐、提醒我作業要寫什麼，像我的貼身祕書一樣。

這篇論文的完成，要謝謝環境顧問業的同事們努力地幫我廣發問卷，才能讓我的論文更臻完整，更要特別感謝我的指導教授一蕭顯勝及康雅菁老師，因為孕期的關係，初期的論文進度嚴重落後，感謝兩位老師給予我很多的寬限，在論文指導上也不厭其煩解答我的問題、與我分享想法及一些國外的研究，給予我正確的撰寫方向，讓我能夠順利完成論文，也謝謝兩位老師的幫助順利將我的論文投稿至國際期刊 SSCI。

最後我也要謝謝我的家人這一路走來一直支持我，尤其我的老公葉先生，在我懷孕挺著大肚去上學上課時總是不厭其煩的接送，就算是出差也會特地趕回來接我，也謝謝我的寶貝女兒希，在肚子裡陪我一起唸完書、出生後也用吵鬧聲伴我完成論文。

我想論文的完成不是學習的結束，而是另一個階段的開始，接下來我會帶著對永續的使命，持續以我微小但真摯的力量，努力盡到永續的責任，最後的最後，我想將此篇論文獻給在永續路上努力的每一個你。

倪佳儀 謹誌

民國 111 年 09 月



# 企業永續教育、獎勵對員工永續行為之影響—— 以員工知覺企業永續責任為中介變項

研究生：倪佳儀

指導教授：蕭顯勝、康雅菁

## 中文摘要

本研究以員工角度切入探討永續教育訓練及永續獎勵對員工永續行為之影響，並了解員工知覺企業永續責任之中介效果。本研究以天下雜誌永續公民獎得獎企業之員工做為研究對象，採用問卷調查法蒐集資料，以立意抽樣方式發放電子問卷，共計回收 345 份有效問卷，將所蒐集資料進行整理，並運用 SPSS 統計軟體將數據資料進行描述性統計、差異分析、相關分析、迴歸分析等檢驗結果。研究發現：(1)永續教育訓練與員工知覺企業永續責任具有關聯性；(2)永續獎勵對員工知覺企業永續責任具有關聯性；(3)員工知覺企業永續責任對員工永續行為具有關聯性；(4)永續教育訓練對員工永續行為具有關聯性；(5)永續獎勵對員工永續行為具有關聯性；(6)員工知覺企業永續責任在永續教育訓練及員工永續行為中具有中介效果；(7)員工知覺企業永續責任在永續獎勵及員工永續行為中具有中介效果。最後提出本研究獲致之主要結論與建議，提供後續研究以及人力資源實務管理意涵之參考。

關鍵詞：企業永續教育訓練、企業永續獎勵、員工知覺企業永續責任、員工永續行為



# Study on the Relationships among Sustainable Training, Rewards and Employees' Sustainable Behavior: Taking the Employees' Perceptions of Corporate Sustainability as the Mediator

Author: Ni, Jia-Yi

Adviser: Hsiao, Hsien-Sheng and Kang, Ya-Chin

## ABSTRACT

This study explores whether employees' perceptions of corporate human resource practices and employees' perceptions of corporate sustainability responsibility affect their adoption of sustainable behaviors. In the past, there have been relevant studies to explore the impact of corporate sustainable education and training and sustainable rewards on employees' sustainable behavior, and the results are not significant. The employees of Commonwealth Magazine's Sustainable Citizenship Award-winning companies were selected as the research objects to explore whether sustainable education and training and sustainable rewards have the influence on employees' sustainable behavior, and to explore whether employees' perception of corporate sustainability responsibility has a mediating effect. After purposive sampling, with the employees of the working enterprise as the parent group, 345 valid questionnaires were collected through the distribution and recovery of the questionnaires. After hierarchical regression analysis of the survey data, it is found that sustainable education training and sustainable rewards have a significant impact on employees' sustainable behavior, and employees' perception of corporate sustainability responsibility also has a mediating effect.

Keywords: sustainable training, sustainable rewards, employees' sustainable behavior, employees' perceptions of corporate sustainability



# 目 錄

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 中文摘要 .....           | i   |
| ABSTRACT .....       | iii |
| 目 錄 .....            | v   |
| 表 次 .....            | vii |
| 圖 次 .....            | ix  |
| 第一章 緒論 .....         | 1   |
| 第一節 研究背景與動機 .....    | 1   |
| 第二節 研究目的與待答問題 .....  | 4   |
| 第三節 重要名詞解釋 .....     | 5   |
| 第四節 研究範圍及限制 .....    | 7   |
| 第五節 研究流程 .....       | 7   |
| 第二章 文獻探討 .....       | 9   |
| 第一節 永續教育訓練 .....     | 9   |
| 第二節 永續獎勵 .....       | 12  |
| 第三節 員工知覺企業永續責任 ..... | 14  |
| 第四節 員工永續行為 .....     | 18  |
| 第五節 各變項之關係 .....     | 20  |
| 第三章 研究設計與實施 .....    | 24  |
| 第一節 研究架構 .....       | 24  |
| 第二節 研究假設 .....       | 25  |
| 第三節 研究工具 .....       | 25  |
| 第四節 研究設計 .....       | 31  |
| 第五節 資料分析方法 .....     | 34  |



|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 第六節 預試問卷分析結果.....           | 36 |
| 第四章 研究結果與分析.....            | 52 |
| 第一節 描述性統計分析.....            | 52 |
| 第二節 人口統計變數與各變數之差異分析.....    | 54 |
| 第三節 各變項平均數、標準差與相關係數分析.....  | 65 |
| 第四節 迴歸分析.....               | 67 |
| 第五節 中介效果驗證分析.....           | 72 |
| 第六節 驗證假設結果.....             | 74 |
| 第五章 結論與建議.....              | 75 |
| 第一節 研究結論.....               | 75 |
| 第二節 研究建議.....               | 77 |
| 第三節 研究限制與未來研究建議.....        | 79 |
| 參考文獻.....                   | 81 |
| 一、中文部分.....                 | 81 |
| 二、英文部分.....                 | 81 |
| 附 錄.....                    | 89 |
| 附錄一 企業永續調查研究問卷.....         | 91 |
| 附錄二 2021「天下永續公民獎」外商企業.....  | 96 |
| 附錄三 2021「天下永續公民獎」小巨人企業..... | 97 |
| 附錄四 2021「天下永續公民獎」中堅企業.....  | 98 |
| 附錄五 2021「天下永續公民獎」大型企業.....  | 99 |

## 表 次

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 表 2-1 永續教育訓練相關定義彙整.....      | 10 |
| 表 2-2 永續獎勵相關定義彙整.....        | 13 |
| 表 2-3 員工知覺企業永續責任相關定義彙整.....  | 16 |
| 表 2-4 永續教育訓練相關定義彙整.....      | 19 |
| 表 3-1 企業永續教育訓練題項.....        | 26 |
| 表 3-2 企業永續獎勵題項.....          | 27 |
| 表 3-3 員工知覺企業永續責任表題項.....     | 29 |
| 表 3-4 員工永續行為表題項.....         | 30 |
| 表 3-5 專家效度問卷專家名單.....        | 37 |
| 表 3-6 本研究專家效度問卷修正前後比較表.....  | 37 |
| 表 3-7 永續教育訓練量表項目分析.....      | 38 |
| 表 3-8 永續獎勵量表項目分析.....        | 39 |
| 表 3-9 員工知覺企業永續責任量表項目分析.....  | 40 |
| 表 3-10 員工永續行為量表項目分析.....     | 41 |
| 表 3-11 永續教育訓練因素分析.....       | 42 |
| 表 3-12 永續獎勵因素分析.....         | 43 |
| 表 3-13 永續獎勵因素分析刪題後.....      | 44 |
| 表 3-14 員工知覺企業永續責任因素分析.....   | 45 |
| 表 3-15 員工永續行為因素分析.....       | 46 |
| 表 3-16 永續教育訓練問卷信度分析.....     | 47 |
| 表 3-17 永續獎勵問卷信度分析.....       | 48 |
| 表 3-18 員工知覺企業永續責任問卷信度分析..... | 49 |
| 表 3-19 員工永續行為問卷信度分析.....     | 50 |

|   |    |
|---|----|
| 表 4-1 個人基本資料分布統計結果.....                           | 53 |
| 表 4-2 職務性質與變項差異性分析結果.....                         | 55 |
| 表 4-3 年齡與變項差異性分析結果.....                           | 56 |
| 表 4-4 教育程度與變項差異性分析結果.....                         | 58 |
| 表 4-5 現職年資與變項差異性分析結果.....                         | 61 |
| 表 4-6 產業與變項差異性分析結果.....                           | 63 |
| 表 4-7 相關係數.....                                   | 66 |
| 表 4-8 永續教育訓練對員工知覺企業永續責任之迴歸分析 .....                | 67 |
| 表 4-9 永續獎勵對員工知覺永續責任之迴歸分析.....                     | 69 |
| 表 4-10 員工知覺企業永續責任對員工永續行為之迴歸分析 .....               | 70 |
| 表 4-11 永續教育訓練對員工永續行為之迴歸分析.....                    | 71 |
| 表 4-12 永續獎勵對員工永續行為之迴歸分析.....                      | 72 |
| 表 4-13 員工知覺企業永續責任對永續教育訓練與員工永續行為之中介效果<br>分析表 ..... | 73 |
| 表 4-14 員工知覺企業永續責任對永續獎勵與永續行為之中介效果分析表               | 73 |
| 表 4-15 驗證假設結果分析表.....                             | 74 |

## 圖 次

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 圖 1-1 聯合國 17 項永續發展目標 (SDGs) ..... | 2  |
| 圖 2-1 研究流程圖.....                  | 8  |
| 圖 3-1 研究架構圖.....                  | 24 |





# 第一章 緒論

本章節分為五節，說明本研究的緣起與背景，衍伸出本研究之重要性與動機，提出研究目的及待答問題，並釐清研究中的重要名詞及解釋，最後說明研究範圍及限制，以及研究包含之流程。

## 第一節 研究背景與動機

經濟起飛、科技日新月異，人類對地球資源需求增加，因此對地球帶來嚴重的污染及破壞造成環境品質惡劣，使得資源短缺、氣候極端及生態系嚴重破壞，貧富之間的差距也越來越大，與社會、環境相關的問題越來越受到關注，組織正面臨著減少對環境影響的挑戰，人們因此逐漸意識到永續發展的重要性；許多國家、企業紛紛投入企業社會責任、減碳及環境保護，一起邁向永續。

1950 年代台灣進入工業化時代，導致環境嚴重污染及破壞，至 1970 年代已相當嚴重，但直到 1980 年代台灣才意識到的環境汙染、公害的嚴重性，因此環境保護、綠色的議題風起雲湧，而世界各地也出現同樣的狀況，在 1987 年，聯合國將「永續發展」定義為同時兼顧社會、環境及經濟三個層面並取得平衡發展且將「綠色經濟」定義為降低環境破壞，改進社會公平及福祉，講求低碳、善用資源及包含社會包容性的一種經濟。

企業社會責任此一概念於在 1999 年時由當時的聯合國祕書長科菲·安南所提出 (Corporate Social Responsibility 簡稱 CSR)，且要求公司落實，而 ESG 在 2004 年被提出來，主要是為了實踐企業社會責任，從環境、社會、公司治理層面去評估企業的永續發展指標，而聯合國於 2015 年通過

「2030 永續發展目標」(Sustainable Development Goals, 簡稱 SDGs), 共提出 17 項全球永續發展指標, 分別有消除貧窮、終止飢餓、優質教育、能源負擔、兩性平等、就業與經濟成長、永續消費、生態保育、和平正義等等如圖 1-1 所示, 然而可以從 17 項永續目標發現, 現今的永續發展已不是單純只是環境議題, 而是經濟、社會、環境三者間環環相扣。

換句話說, CSR 可以是一種企業抱持的價值觀, 而 SDGs 就是一個願景、一種使命, ESG 可稱為是行動及目標。由於全球目前面臨著環境威脅, 如全球暖化、嚴重的氣候變遷; 社會的問題也越來越明顯, 貧富之間的不平等持續擴大業造成許多的社會排斥 (Huan et al., 2019), 而永續發展目標 (SDGs) 便是實現社會共同繁榮、福祉, 讓後代子孫可不受影響地享受生活權利 (Chams & García-Blandón, 2019)。聯合國藉由此永續發展目標 (SDGs), 呼籲所有不論富裕還是貧窮的國家在保護地球的同時亦促進人類永續的繁榮, 而這些指標受到世界各國的重視, 期許在 2030 年能完成這項使命。



圖 1-1 聯合國 17 項永續發展目標 (SDGs)

資料來源：聯合國

永續是一條世界之路，希冀在未來經濟繁榮是共享的、社會是包容的、環境是安全的，全球的企業在環境及社會問題上都以更積極、更快速、更全面的方式解決 (Wolff et al., 2018)，而道瓊永續指數 (Dow Jones Sustainability Index, 簡稱 DJSI)，從環境、社會以及公司治理 (ESG) 三大面向的調查，檢視企業在營運面的風險與機會，做為全球投資人在衡量企業非財務面績效的重要參考指標。DJSI 透過資本市場的力量，推動企業落實社會責任。由此可以得知已經有許多的跨國企業，在賺錢的同時，也重視環境保育、員工關懷、人權等，願大家攜手共造多贏，也讓員工的永續行為去創造企業更大的利潤。

不少學者也提出，許多企業組織在制定永續政策的同時，也面臨如何鼓勵員工去配合參與或展現其永續行為的問題 (Wolf, 2013)，所以在企業組織內部找到能夠可能會影響企業永續發展的因素是相當重要的，有大多數的研究也認為，員工的支持行為在企業實行對環境 (Del Brio et al., 2007) 或社會友善的實務中是非常重要的 (Daily & Huang, 2001)。Tosti-Kharas 等人 (2017) 在研究中指出，員工看待組織永續發展的感受是非常重要的，Ong 等人 (2018) 與 Wellman (2018) 的研究中則發現，不同的個人對企業針對環境或社會改善專案的重視程度不同，受到的影響程度也會不同，因此員工對企業永續責任的知覺就有可能影響他們展現出的永續行為。然而近年來隨著企業社會責任及永續議題已被認為是一種商業戰略，側重於通過經濟、社會及環境的產出來提高企業績效，因此人力資源單位也越來越被要求要制定相關政策及計畫去推展企業社會責任及永續 (Sharma, 2002)，而在台灣的文獻中從人力資源管理角度探討企業員工永續行為的研究較少，故本研究針對企業在人力資源管理上去找出對永續發展影響作探討，並從企業永續教育訓練及獎勵做為切入點，希望找出組織裡可以促使員工發展永續行為的相關因素。



## 第二節 研究目的與待答問題

### 一、研究目的

接續前一節的研究背景與動機，本研究主要探討員工知覺企業永續責任是否會因企業永續教育訓練、企業永續獎勵制度影響；企業員工永續行為是否會因企業永續教育、企業獎勵制度與員工知覺企業永續責任影響；員工知覺企業永續責任是否會在企業永續教育、企業獎勵制度及企業員工永續行為之關係中有中介效果。本研究目的如下：

- (一) 探討永續教育訓練與員工知覺企業永續責任之關係。
- (二) 探討永續獎勵與員工知覺企業永續責任之關係。
- (三) 探討員工知覺企業永續責任與員工永續行為之關係。
- (四) 探討永續教育與員工永續行為之關係。
- (五) 探討永續獎勵制度與員工永續行為之關係。
- (六) 探討員工知覺企業永續責任在永續教育訓練與員工永續行為的關係之中介效果。
- (七) 探討員工知覺企業永續責任在永續獎勵制度與員工永續行為的關係之中介效果。

### 二、待答問題

- (一) 永續教育訓練與員工知覺企業永續責任是否有顯著影響？
- (二) 永續獎勵與員工知覺企業永續責任是否有顯著影響？
- (三) 員工知覺企業永續責任與員工永續行為是否有顯著影響？
- (四) 永續教育訓練與員工永續行為是否有顯著影響？
- (五) 永續獎勵與員工永續行為是否有顯著影響？
- (六) 員工知覺企業永續責任是否在永續教育訓練與員工永續行為中有中介之效果？

(七) 員工知覺企業永續責任是否在永續獎勵與員工永續行為中有中介之效果？

### 第三節 重要名詞解釋

為使研究範圍更加具體化，以下將研究所涉及重要名詞進一步說明如下：

#### 一、永續教育訓練

本研究參考 Liu 等人 (2020) 將永續教育訓練定義為：「企業透過辦理社會及環境層面的課程，來傳授員工永續方面的相關意識及責任」並參考其綠色教育訓練之量表，將其措辭改為永續。永續教育訓練為單一構面，並依據問卷的分數高低來判定，填答者所任職的企業針對永續教育訓練的重視程度，分數越高，表示員工認為企業在永續教育訓練上重視程度越高；分數越低，表示員工認為在永續教育訓練上重視程度越低。

#### 二、永續獎勵

本研究參考 Shah (2019) 將永續獎勵制度定義為：「企業透過貨幣型及非貨幣獎勵的方式去鼓勵員工採行永續行為。」並參考其綠色獎勵之量表，其構面參考 Lytle 等人 (1998) 及 Renwick 等人 (2013) 編制的獎勵量表，將其措辭改為永續。永續獎勵為單一構面，並依據問卷的分數高低來判定，員工認為所任職的企業在永續獎勵的重視程度，分數越高，表示員工認為企業在永續獎勵上重視程度越高；分數越低，表示員工認為企業在永續獎勵上重視程度越低。

#### 三、員工知覺企業永續責任

本研究引用陳怡伶 (2020) 將員工知覺永續責任為操作定義為：「員

工感受到企業對他們的照顧，並對企業在經濟、環境及社會的永續發展中負責任的感受。」本研究採用陳怡伶（2020）員工知覺企業永續責任之量表，其量表是參考 Turker（2009）企業社會責任量表中的環境社會與員工問項及 Maignan 與 Ferrell（2000）企業社會責任量表中的經濟問項。員工知覺企業永續責任表現，依據問卷的分數高低來判定，填答者認為所任職的企業在永續責任表現的程度，分數越高，表示員工認為任職企業在永續責任表現程度越高；分數越低，員工認為任職企業在永續責任表現程度越低。

#### 四、企業員工永續行為

本研究引用陳怡伶（2020）對員工永續行為的研究為操作性定義：「員工採社會及環境友善的行為去支持企業的永續發展。」其定義參考 Pellegrini 等人（2018）對員工永續行為的研究。本研究採用陳怡伶（2020）員工知覺企業永續責任量表，其參考 Bissing-Olson 等人（2013）的員工綠色行為量表，並將環境（Environmentally）一詞改為社會跟環境。員工永續行為量表，依據問卷的分數高低來判定，填答者認為自身在永續行為表現的程度，分數越高，表示填答者認為自身在永續行為表現程度越高；分數越低，表示填答者認為自身在永續行為表現程度越低。

## 第四節 研究範圍及限制

### 一、研究範圍

本研究基於時間及實際可行性之考量，母體為《天下雜誌》2021 年「天下永續公民獎」調查，以「公司治理」、「企業承諾」、「社會參與」、「環境永續」4 個構面去評選，選出台灣前 100 名永續企業之永續相關部門的員工作為研究對象。

### 二、研究限制

- (一) 本研究邀請企業之企業社會責任報告書之企業窗口及環境顧問業從業者協助進行網路問卷調查，因各公司其員工職務分工可能因工作內容或情境不同而有所差異，職級也不盡相同，故無法將所有產業及職務列入考量。
- (二) 本研究採橫斷面研究，因為受訪企業的導入時機不同，較無法控制不同公司導入永續時間長短的影響。

## 第五節 研究流程

首先，進行研究方向確認，並根據研究動機與研究目的進行相關文獻蒐集、彙整、分析與歸納，以此確立本研究的架構與假說。再依據研究架構與參考文獻進行問卷編制，並進行發放與回收。回收後將無效問卷剔除，再針對各項統計結果進行分析與探討；最後提出研究結論與建議，如圖 2-1 所示。

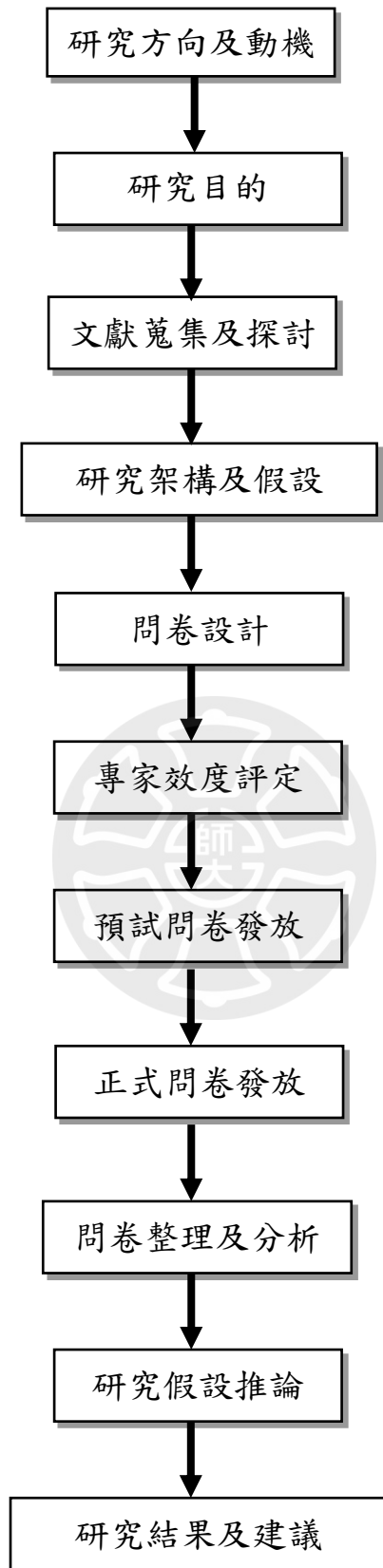


圖 2-1 研究流程圖

## 第二章 文獻探討

本章節內容以研究永續議題之相關文獻進行探討，共包含五節。第一節為企業永續教育，第二節為企業永續獎勵，第三節為企業永續責任及企業社會責任，第四節為員工的永續行為，第五節為各變項之間的關聯性。

### 第一節 永續教育訓練

在這競爭激烈的時代，企業需凸顯企業的價值、增強競爭力。員工為企業最重要的利害關係人，近年來企業認知到在人力上的投資比物質上的投資獲得的更多，故許多企業紛紛投入大量資源投入員工的教育訓練，透過訓練提升組織人員的能力，進而企業提升競爭力，而當今社會已有許多企業意識到目前的經濟發展已經無法讓企業永續經營下去，因此在教育訓練課程中將永續議題納入已經不再是一個選項，而是一個優先事項 (Kim et al., 2014)，然而永續涵蓋了環境、經濟及社會層面，也有學者指出永續一詞經常被用來代替綠色或親環境 (Peattie, 1995)，故本章節將其相關訓練做探討及整理。

#### 一、企業永續教育訓練定義

組織若希望能永續發展，不斷地增強員工的知識與專業能力是必要的。有學者認為是指企業在讓員工執行某特定職務之前讓員工學習相關知識、技能及態度 (McGehee & Thayer, 1961)，如何透過教育讓員工可以持續學習，是當前企業需要重視的問題。

前聯合國秘書長安南曾提及：「教育是達成永續發展的鎖鑰，教育民眾永續發展並不只是把環保的內容加入課程中，還要促成在經濟目標、社會需求、與生態責任間的平衡，教育必須讓學生具有與社群永續發展及生活的相關技能、視野、價值、和知識，這必須是科際整合，結合不

同學科的概念與分析方法。」(張子超, 2004)。

學者認為在學術上的高等永續教育應該包括社會、經濟及環境的層面，並將經濟學和社會科學納入其中，以實現全球永續發展的最終目標 (Wu & Shen, 2016)，而 Matten 與 Moon (2004) 所指出的永續教育練指的是涵蓋了永續發展、環境管理公司治理和商業道德等。

表 2-1  
永續教育訓練相關定義彙整

|        | 年代   | 學者               | 定義  |
|--------|------|------------------|---|
| 教育訓練   | 1961 | McGehee & Thayer | 在讓員工執行某特定職務之前讓員工學習相關知識、技能及態度                  |
| 綠色教育訓練 | 2013 | Jabbour          | 訓練是人力資源管理為環境管理給予支持的主要方法之一也是基礎。                |
| 教育訓練   | 2017 | Bohari et al     | 企業透過訓練來提高員工的環境意識及參與環保實踐的積極性。                  |
| 高等永續教育 | 2016 | Wu & Shen        | 訓練包括社會、經濟及環境的層面，並將經濟學和社會科學納入其中，以實現全球永續發展的最終目標 |
| 永續教育訓練 | 2004 | Matten & Moon    | 訓練涵蓋了永續發展、環境管理、公司治理和商業道德的等等                   |

資料來源：本研究整理

## 二、企業永續教育訓練探討

Glerum 與 Judge (2021) 認為教育訓練能提供員工現在與未來所需的就業技能及其發展，企業若經常辦理教育訓練，其整體效益才得以彰顯，組織若能持續不斷實施員工教育訓練，員工不僅會有較佳的表現，也能幫助企業解決工作上各種的缺點與負面事件。隨著永續議題越來越被大家重視，也有許多學者提出與永續相關的培訓，就有學者認為教育訓練除了增加員工的知識及技能外，也代表企業對環境及社會問題的一種承諾 (Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016)。

然而，也有學者指出環境教育訓練可以提升員工在面對環境問題的意

識和責任感 (Perron et al., 2006)，並且可以提高他們處理環境問題的技術知識和技能 (Pinzone et al., 2016)。

永續相關的教育訓練可以提高員工關心永續議題 (Govindarajulu & Daily, 2004) 並且提高員工應對永續的決策能力，而教育訓練也被認為是幫助企業促進永續發展最好的方式，可以透過陪教育訓練塑造新思維去激勵員工的永續行為 (Sarkis et al., 2010)，近幾年也有諸多的研究亦發現透過永續相關的培訓，來提升員工環境意識進而改善環境 (Liu, 2020)，也讓員工在永續上的表現更好、更致力於實現永續目標 (Dar et al., 2020)。

### 三、小結

本綜整國內外有關永續教育訓練等相關參考文獻與分析探討可以得知，企業永續教育訓練深深地影響企業在實施親環境行為的實踐，也能藉此增強整個企業的環境意識，本研究參考 Liu 等人 (2020) 將永續教育訓練定義為：「企業透過辦理社會及環境層面的課程，來傳授員工永續方面的相關意識及責任。」



## 第二節 永續獎勵

獎勵是指員工從工作中獲得的內在和外在利益 (Herzberg, 1966)，當獎勵被建立起來，逐漸成了企業文化，員工也會開始提升自己，若企業若希冀提升企業內部永續意識，透過讓員工獲得利益會更有效的讓宣達的事情更有效率地的進行。而歷史文獻上，在獎勵上很少涉及永續及企業社會責任 (Scott et al., 2020)，因此本節將企業永續獎勵相關的名詞作一整理，再進一步使用相關研究去探討。

### 一、永續獎勵定義

Dessler (2011) 所提出泛指獎勵員工士氣與需求，將產生較高的生產力及工作績效近年來，綠色及永續議題備受關注，因而學者在於綠色及永續方面的獎勵，做了一些定義，Zoogah (2011) 認為綠色獎勵制度是指員工在環境管理上積極並且提倡永續行為，可從中獲得利益，而 Govindarajulu 與 Daily (2004) 及 Shah (2019) 在研究中將綠色獎勵分為兩個部分來作探討，主要可以二分為是貨幣型及非貨幣型的獎勵，貨幣型方式例如獎金、現金等，二為非貨幣的獎勵方式，例如休假、公開表揚、讚許、反饋等。

表 2-2

## 永續獎勵相關定義彙整

|      | 年代   | 學者                    | 定義  |
|------|------|-----------------------|---|
| 獎勵制度 | 1966 | Herzberg              | 獎勵是指員工從工作中獲得的內在和外在利益。   |
| 綠色獎勵 | 2004 | Govindarajulu & Daily | 綠色獎勵分為兩個部分來作探討，主要可以二分為是貨幣型及非貨幣型的獎勵，貨幣型方式例如獎金、現金等，二為非貨幣的獎勵方式，例如休假、公開表揚、讚許、反饋等。 |
|      | 2019 | Shah                  | 是指員工在環境管理上積極並且從提倡永續行為，可從中獲得利益。  |
|      | 2011 | Zoogah                |   |

資料來源:本研究整理

## 二、永續獎勵之探討

在過去有許多文獻證實獎勵可以增強員工對環境的負責，而獎勵有很多種形式，例如增加工資、表揚等，都被學者認為是能有效激勵員工建立良好的環境保護行為（Laabs, 1992; Leitch et al., 1995; Marks, 2001; Patton & Daley, 1998），透過獎勵員工去實踐對環境的承諾，可以促進實現組織綠化的目標（Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016），然而綠色獎勵制度也反應著管理階層對環境行為的承諾，同時加強和激勵員工的環境保育的行為（Daily & Huang, 2001），這樣的獎勵也表示企業將透過企業對環境的負責來增加對員工的承諾，並使員工們因為參與環境議題關係更加緊密（Renwick et al., 2013）。透過日常的表揚被認為對員工產生生態倡議的意願有重大影響。此舉產生了一種開放的溝通方式，鼓勵員工以誠實和無拘無束的方式討論他們的對環境保育的理念（Ramus, 2001）

學者提到綠色獎勵制度能激勵員工的環境友善行為，且提高成功率（Calia et al., 2009），透過上述這些獎勵去獎勵致力於環境貢獻及完成環境目標的員工，如此一來可以鼓勵員工的綠色實踐（Arulrajah et al., 2015）。此外，它還可以通過要求員工分享與其個人工作相關的創新綠色理念來

鼓勵一些綠色創造力和創新 (Ahmad, 2015)。

永續發展目標可以透過健全的獎勵制度來激勵員工的態度與動力，並說明個人付出與奉獻可協助組織實踐相關永續目標 (Dahlmann et al., 2017)，並對永續績效產生積極影響 (Zhu et al., 2008)。組織薪酬制度可以建立在對環境保護貢獻的認可和獎勵基礎上。

### 三、小結

本綜整國內外有關企業永續獎勵等相關參考文獻與分析探討可以得知，企業永續獎勵制度可以鼓勵員工去實行永續行為，也能藉此增強整個企業的環境意識，本研究參考 Shah (2019) 及將企業永續獎勵制度定義為：「企業透過貨幣型及非貨幣獎勵的方式去鼓勵員工採行永續行為。」

### 第三節 員工知覺企業永續責任

1980 年代開始，有學者開始探討關於永續性之定義，世界環境與發展委員會 1987 年在聯合國大會發表《我們共同的未來》報告，將永續發展的定義為滿足當代人的需求，又不危及後代人滿足其需求的發展。而到了 20 世紀末，永續性才有了廣泛受到引用的基礎架構：永續性包含了三項基本目標，分別為經濟、環境、社會 (Elkington, 1998) 因此，全球經濟體、社會問題與生態危機被環環相扣在一起，三者之間並行發展。企業社會責任是一種把環境與社會問題植入企業文化或活動中，試圖找到解決方式的實務做法。企業社會責任也常被學者們當成企業永續的代名詞 (Alcaide González et al., 2020; Tektüfekçi & Kutay, 2016) 本節探討員工知覺企業永續責任，因此將永續及企業永續及企業社會責任的定義做一個論述，導出員工知覺企業永續責任。

## 一、員工知覺企業永續責任的定義

對企業而言，企業永續性關乎到幾種關係：員工跟企業、顧客跟企業、社會大眾跟企業 (McKenzie, 2004)。永續一詞經常被用來代替綠色或親環境 (Peattie, 1995)，Sharma (2002) 也提到：「對組織而言，企業永續應該是要在改善社會和人類福祉的同時，也減少對生態的影響並確保達成組織目標。」Dyllick 與 Hockerts (2002) 的研究中也將企業永續定義為：「滿足公司直接和間接利害關係人的需求，像是股東、員工、客戶、壓力團體和社區等，同時又不損害並滿足未來利害關係人需求的能力，便可稱為企業永續。」此外，兩位學者也認為，為了滿足此定義，企業必須要努力發展經濟、社會和環境資本，並為永續發展做出貢獻。Neubaum 與 Zahra (2006) 也認為企業永續是指：「一間公司透過滿足不同利害關係人的期望，並且有能力不斷的成長。」

此外，Vlachos 等人 (2014) 指出，企業界最常用來進行社會或環境改善策略的便是企業社會責任 (CSR)，CSR 是一種把環境與社會問題植入企業文化或活動中，試圖找到解決方式的實務做法。這個術語也常被學者們當成企業永續的代名詞 (Alcaide González et al., 2020; Tektüfekçi & Kutay, 2016)。除了大型跨國公司及上市公司外也越來越多企業致力於將企業社會責任納入核心 (Baumgartner, 2014)，由此可以得知不論規模大小已經越來越多企業意識到永續和企業社會責任的重要。

陳怡伶 (2020) 將員工知覺企業永續責任定義為員工感受到企業對他們的照顧，並對企業在經濟、環境及社會的永續發展中負責任的感受。

表 2-3

## 員工知覺企業永續責任相關定義彙整

|            | 年代   | 學者                               | 定義   |
|------------|------|----------------------------------|--|
| 永續         | 1998 | Elkington                        | 企業需要同時解決經濟、環境及社會問題。  |
|            | 2003 | Sharma                           | 改善社會和人類福祉的同時，也減少對生態的影響並確保達成組織目標。                                     |
|            | 2004 | McKenzie                         | 滿足現在的經濟發展但不損害後代子孫未來所需，對於企業而言，企業永續性關乎到幾種關係：員工與企業、顧客與企業、社會與企業          |
|            | 2005 | Bansal                           | 基於經濟繁榮、社會公平和環境完整性的三維結構，稱為企業永續。                                       |
|            | 2006 | Neubaum & Zahra                  | 一間公司透過滿足不同利害關係人的期望，並且有能力不斷的成長。                                       |
|            | 2007 | Berger, Cunningham, & Drumwright | 一系列不同層次的系統連結著經濟、環境及社會問題，並渴望企業能同時解決。                                  |
|            | 2010 | Baumgartner & Ebner              | 企業在外部受到社會結構、文化、環境、法律、科技及經濟市場驅動。在內部則分為經濟、生態及社會三大支柱影響。個體層級的影響則會由內而外延伸。 |
| 企業社會責任     | 1776 | Adam Smith                       | 當社會有嚴重貧富差距時，有權有勢的人應該要自動自發地幫助那些受苦的人。                                  |
|            | 1953 | Howard R. Bowen                  | 企業在做重大決策時應將可能對社會造成不良影響納入考量。  |
|            | 1970 | Milton Friedman                  | 在沒有欺騙、作弊的情況下追求利潤極大化，實現企業目標。  |
|            | 1997 | John Elkington                   | 企業在追求永續發展時應堅持企業營利、社會責任和環境責任三重底線。                                     |
| 員工知覺企業永續責任 | 2019 | 陳怡伶                              | 員工感受到企業對他們的照顧，並對企業在經濟、環境及社會的永續發展中負責任的感受。                             |

資料來源:本研究整理

## 二、員工知覺企業永續責任之探討

Luu (2017) 指出，當企業執行綠化專案時，成果會以各種方式分享給內部員工，所以當員工接收到資訊的同時，也會獲取與環境保護相關的知識。Vlachos 等人 (2014) 的研究發現，當員工感覺到所屬企業在社會及環境上的責任時，他們會願意多貢獻意見並且參與組織的專案。員工在組織中本就會針對更好的勞資關係，可以待在更安全且有財務保障的職場等

因素對組織提出建議 (McWilliams & Siegel, 2001)。企業需要員工來創造價值，同時也必須照顧員工，給予其足夠安全的工作環境，此外也鼓勵員工協助企業實踐社會責任 (Choi & Yu, 2014)，Wisner 等人 (2009) 也認為，企業應該意識到企業社會責任是一種提升競爭優勢的方式，Ramus 與 Killmer (2007) 的研究則將這種行為概念化為親社會行為，因為他們認為這是員工為了改變組織實務以促進組織福利而選擇做出價值創造的行動。當企業需要透過實務改善環境及社會議題像是使用企業社會責任專案來發展企業永續時，員工是一個不可或缺的角色，同時，當所屬的組織願意參與這些活動時，也會觸發員工的積極行為產生更多的自願性舉動 (Afsar & Umrani, 2020; Baughn et al., 2007; Lee & Kim, 2013)。另外，企業通常會將永續專案成果以各種不同的方式分享給員工。因此在員工接收到訊息的當下，也會獲得與環境或社會問題相關的知識 (Arnaud & Sekerka, 2010)。Tosti-Kharas 等人 (2017) 也在研究中將永續發展與員工連結，並認為員工如何看待組織的永續發展實務是非常重要的。他們也認為員工會出自於道德及商業的角度去理解組織在永續發展上的作為，像是保護自然資源或是透過節省成本來輔助營運。當企業充分履行企業社會責任的基礎上建立起聲譽後，就能在一些負面新聞或商業危機上得到保護，如此一來也能讓員工對企業更有歸屬感 (Janney & Gove, 2011)。

### 三、小結

近年來永續議題及企業社會責任越來越受重視，員工如果肯肯定公司在企業永續中的付出，會成為企業在永續方面重要的後盾，故應該更為重視員工對企業永續的感受，本研究參考 (陳怡伶, 2020) 對員工知覺企業永續責任作定義：「員工感受到企業對他們的照顧，並對企業在經濟、環境及社會的永續發展中負責任的感受。」

## 第四節 員工永續行為

企業在達成某些目標上，員工扮演著重要角色 (Robbins, 2000)，所以對企業來說，重視員工的議題在執行永續上有很大的幫助 (Chan et al., 2014)，也是因為如此，員工在工作中管理好環境 (Bissing-Olson et al., 2015; Bissing-Olson et al., 2012) 及社會問題行為的研究 (Afsar et al., 2018) 日漸受到重視。然而，員工永續行為是近幾年來才較為熱議的名詞，本節將員工永續行為相關的名詞作整理，再進一步使用相關研究去探討。

### 一、員工永續行為定義

有學者認為組織公民行為，與員工永續行為中親社會行為類似的概念 (陳怡伶, 2020)，然而也有許多研究者將環境議題的概念套進組織公民行為，稱為「組織環境公民行為」(Daily et al., 2009; Ramus & Killmer, 2007) 而這個詞被學者定義為降低組織及個人資源耗損為永續做出努力 (Lamm et al., 2013) 及員工自願參加超出工作範圍的親環境的行為 (Luu, 2017)。

員工永續行為是一個廣泛的行為，如參與企業社會責任項目 (CSR)、在工作場合上表現積極態度、主動參與環境責任行動、與客戶推廣綠色產品等等 (Gond et al., 2011)，Corral-Verdugo 等人 (2011) 也認為永續行為通常包括一系列保護自然及社會環境的行為，透過生態友善、節儉、利他和公平行為來表現。員工有意願去協助企業進行有益環境行為時，可使企業更容易達成永續中的環境目標 (Safari et al., 2018)。近年來，越來越多企業組織在尋求經濟及環境目標時同時也解決社會問題，因此 Pellegrini 等人 (2018) 將員工永續行為定義為員工採取親環境及親社會的行為，而針對親環境行為有學者認為是有意識地使用對環境沒有負面影響的舉動 (Kollmuss & Agyeman, 2002)；親社會行為被定義為自願讓社會或他人受益的行為，像當志工、捐贈等，而人們在這個過程中，獲得滿足感及愉悅

的心情 (Harbaugh et al., 2007)。

表 2-4  
員工永續行為相關定義彙整

|                | 年代   | 學者                               | 定義   |
|----------------|------|----------------------------------|--|
| 組織<br>環境       | 2013 | Lamm                             | 降低組織及個人資源耗損為永續做出努力                           |
| 公民<br>行為       | 2017 | Luu                              | 員工自願參加超出工作範圍的親環境的行為                          |
| 親社會<br>行為      | 2007 | Harbaugh, Mayr, Burghart         | 自願讓社會或他人受益的行為，像當志工、捐贈等，而人們在這個過程中，獲得滿足感及愉悅的心情 |
| 綠色<br>組織       | 2002 | Kollmuss & Agyeman               | 有意識地使用對自然界最的負面影響的行為                          |
| 公民<br>行為       | 2012 | Ones & Dilchert                  | 在工作場所下對於環境永續目標的個人行為。                         |
|                | 2013 | Unsworth, Dmitrieva, & Adriasola | 員工對於環境有正向影響的行為。                              |
| 員工<br>永續<br>行為 | 2013 | Lamm, Tosti-Kharas, Williams     | 員工會降低組織或個人性的資源耗損而對永續實務做出努力的行為。               |
|                | 2018 | Pellegrini, Rizzi, & Frey        | 員工同時採用親社會與親環境行為去支持企業變革以促進永續發展。               |

資料來源：本研究整理

## 二、員工永續行為探討

研究顯示，員工有意願去協助企業進行有益環境的行為時，可使企業更容易達成永續中的環境目標 (Safari et al., 2018)。Borman 與 Motowidlo (1997) 的研究中也認為，員工展現在職場上的綠色行為類似於績效表現，等同是由雇主要求員工做出這些行為，並直接與間接的貢獻在企業核心內。此外，員工還可選擇做出在企業期望之上跟環境友善的相關行為，並將其視為優於組織期望且個人主動性強的行為，例如：優先考量環境利益、主動發起環境計畫和政策、進行與環境改善相關的遊說和行動及鼓勵他人。Ferguson 等人 (2011) 在研究群體間實踐永續行為的意願時發現，透過群



體間的比較對永續行為的認知，會影響永續行為的意願，重要的是可利用社群間的比較來培養永續行為。

### 三、小結

透過上述的文獻探討，可以發現員工是企業實行永續發展上的重要的關鍵。員工是企業內部的利害關係人之一，他們的行為更應該被企業所重視。在過去的研究主要著重在組織員工對環境的友善，但近年來隨著永續議題的熱議企業已經需要同時考量永續的多個面向。因此，本研究引用陳怡伶（2020）對員工永續行為的研究為操作性定義：「員工採社會及環境友善的行為去支持企業的永續發展。」

## 第五節 各變項之關係

### 一、永續教育訓練與員工知覺企業永續責任之關係

黃丹亭（2007）也指出教育訓練除了可以幫助員工學習新的知識及提升組織效率外，也可以提升員工對組織的認同感跟向心力。教育訓練不僅增加員工的知識及技能外，也代表企業對環境及社會問題的一種承諾（Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016）。故本研究推論企業永續教育訓練對員工知覺企業永續責任有正向影響，故推論假設一。

H1：永續教育訓練對員工知覺企業永續責任有顯著正向影響

### 二、永續獎勵與員工知覺企業永續責任之關係

獎勵必須反映企業致力於將永續融入工作的所有方面（Daily & Huang, 2001）獎勵和激勵是促進組織變革成功的最重要因素之一（Covin & Kilmann, 1990）並對永續績效產生積極影響（Cordeiro & Sarkis, 2008; Fernández et al., 2003）一個良好的獎勵可以加強員工的態度，並透過獎勵表明

組織對永續議題的重視 (Dahmann et al., 2017)。故本研究推論企業永續獎勵對員工知覺企業永續責任有正向影響，故推論假設二。

H2：永續獎勵對員工知覺企業永續責任有顯著正向影響

### 三、員工知覺企業永續責任與員工永續行為之關係

Tosti-Kharas 等人 (2017) 在研究中指出，當員工認為他們的組織重視永續時，他們也會主動執行環境組織公民行為。Pellegrini 等人 (2018) 認為除了綠色議題外，員工會企圖提升企業福利而展現出很多親社會行為進而幫助企業達成永續目標。Ong 等人 (2018) 的研究中則發現，不同的個人對企業針對環境或社會改善專案的重視程度不同，受到的影響程度也會不同。因此員工對企業永續責任的知覺就有可能影響他們的展現出的永續行為。故本研究推論員工知覺企業永續責任對員工永續行為有正向影響，故推論假設三。

H3：員工知覺企業永續責任對員工永續行為有顯著正向影響

### 四、永續教育訓練與員工永續行為之關係

教育訓練是人力資源中最古老的且最有效的做法之一，可以提供知識、能力及技能 (Noe & Kodwani, 2018)，而早期環境教育被視為教導環境及其相關知識，就能改變人類行為 (Ramsey & Rickson, 1976)，而近代人類已不僅僅關注環境，而是更廣泛的關心整個社會、經濟及環境，故開始有了永續教育訓練，就有學者說永續教育訓練旨在塑造新思維去激勵員工的永續行為 (Sarkis et al., 2010)，有學者的研究發現透過永續的培訓，員工的表現會更好而且更致力於實現永續目標 (Dar et al., 2020)。因此永續教育訓練是會影響員工永續行為的。故本研究推論企業永續教育訓練對員工永續行為有正向影響，故推論假設四。

H4：永續教育訓練對員工永續行為有顯著正向影響

## 五、永續獎勵與員工永續行為之關係

一個良好的獎勵可以加強員工的態度，並透過獎勵表明組織對永續議題的重視，因此能激勵員工實踐永續行為 (Dahmann et al., 2017)，因此透過獎勵員工是會影響員工的永續行為的，故本研究推論企業永續獎勵對員工永續行為有正向影響，故推論假設五。

H5：永續獎勵對員工永續行為有顯著正向影響

## 六、員工知覺企業永續責任之中介效果

當企業需要透過實務改善環境及社會議題像是使用企業社會責任專案來發展企業永續時，員工是一個不可或缺的角色，同時，當所屬的組織願意參與這些活動時，也會觸發員工的積極行為產生更多的自願性舉動 (Afsar & Umrani, 2020; Baughn et al., 2007; Lee & Kim, 2013)。另外，企業通常會將永續專案成果以各種不同的方式分享給員工。因此在員工接收到訊息的當下，也會獲得與環境或社會問題相關的知識 (Arnaud & Sekerka, 2010)。Tosti-Kharas 等人 (2017) 也在研究中將永續發展與員工連結，並認為員工如何看待組織的永續發展實務是非常重要的。他們也認為員工會出自於道德及商業的角度去理解組織在永續發展上的作為，像是保護自然資源或是透過節省成本來輔助營運。當企業充分履行企業社會責任的基礎上建立起聲譽後，就能在一些負面新聞或商業危機上得到保護，如此一來也能讓員工對企業更有歸屬感 (Janney & Gove, 2011)。故推論假設六及假設七。

H6：員工知覺企業永續責任對於永續教育與員工永續行為的關係具有中介效果

H7：員工知覺企業永續責任對於永續獎勵與員工永續行為的關具有中介效果。



### 第三章 研究設計與實施

本研究主要透過前章節中對於企業永續教育訓練、企業獎勵制度及企業員工永續行為等四項變數之相關文獻回顧，探討其間的關係。而近年來重視企業永續議題的企業逐漸增加，本研究以天下雜誌 2021 年天下永續公民獎得獎企業永續相關部門之員工作為研究對象，採用問卷調查法進行實證研究。本章內容包含建立研究架構、研究假設、研究工具、研究設計、資料分析方法、預試問卷分析結果等六節，以下分別說明之。

#### 第一節 研究架構

根據研究動機、研究目的與文獻探討的結果，本研究的研究變數包含：永續教育訓練、永續獎勵、員工知覺企業永續責任及員工永續行為。研究架構主要是在探討永續教育、永續獎勵是否會影響員工永續行為；員工知覺企業永續責任會影響員工永續行為及在前述關係中產生中介效果。

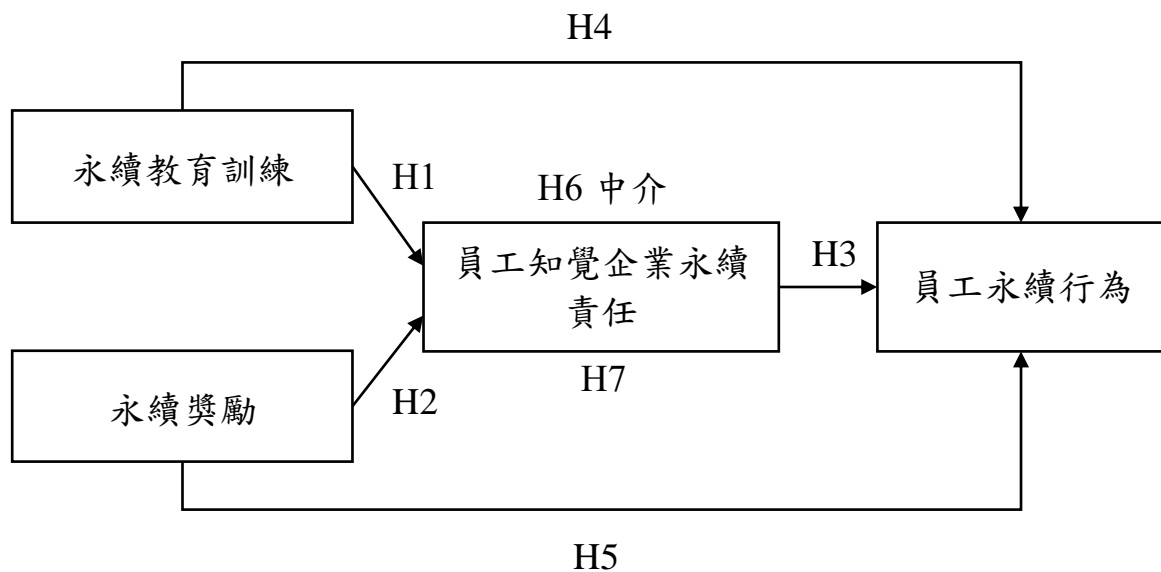


圖 3-1 研究架構圖

## 第二節 研究假設

依本研究研究目的及文獻探討，提出以下假設：

- H1：永續教育訓練對員工知覺企業永續責任有顯著正向影響
- H2：永續獎勵制度對員工知覺企業永續責任有顯著正向影響
- H3：員工知覺企業永續責任對員工永續行為有顯著正向影響
- H4：永續教育訓練對員工永續行為有顯著正向影響
- H5：永續獎勵制度對員工永續行為有顯著正向影響
- H6：員工知覺企業永續責任對於永續教育與員工永續行為的關係具有中介效果
- H7：員工知覺企業永續責任對於永續獎勵與員工永續行為的關係具有中介效果

## 第三節 研究工具

本章節將永續教育訓練量表、永續獎勵量表、員工知覺企業永續責任量表、員工永續行為量表及控制變項個人背景資料，其包含操作型定義、量表來源與構面、衡量方式與問卷信效度分別如下：

### 一、永續教育訓練量表

#### (一) 操作型定義

本研究採用 Liu 等人（2020）將永續教育訓練定義為：「企業透過辦理社會及環境層面的課程，來傳授員工永續方面的相關意識及責任。」

#### (二) 量表來源與構面

本研究參考 Liu 等人（2020）綠色教育訓練之量表，將其措辭改

為永續，共計 7 題，該量表（如表 3-1）。

### (三) 衡量方式與信效度

計分方式整體採用 Likert 五點量表，測量受測者針對內容的描述，從「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」五個尺度來測量受測者對每個項目的同意程度。計分方式依序 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分。原量表信度方面，Cronbach's  $\alpha$  整體題項信度係數為 0.86，表示該問卷具有一定的良好的信度。

表 3-1

#### 企業永續教育訓練題項

| 研究變數       | 研究題項                                 | 資料來源             |
|------------|--------------------------------------|------------------|
| 永續教育<br>訓練 | 1. 貴公司會透過系統化的分析差距及需求來設計永續教育訓練的課程內容。  | Liu 等人<br>(2020) |
|            | 2. 貴公司對於永續教育訓練的講師有明確地定義他的職責所在。       |                  |
|            | 3. 貴公司提供所有員工永續教育訓練(包括海外員工)。          |                  |
|            | 4. 貴公司對於永續教育的課後績效表現有充分的評估。           |                  |
|            | 5. 您對於貴公司提供的永續教育訓練感到滿意。              |                  |
|            | 6. 貴公司永續教育訓練的議題是適合貴公司現行活動的。          |                  |
|            | 7. 貴公司接受過永續教育訓練的員工在日常工作中是有機會應用所學知識的。 |                  |

資料來源：本研究整理

## 二、永續獎勵量表

### (一) 操作型定義

本研究參考 Shah 等人 (2019) 及將企業永續獎勵制度定義為：「企業透過貨幣型及非貨幣獎勵的方式去鼓勵員工採行永續行為。」

### (二) 量表來源與構面

本研究參考 Shah 等人 (2019) 綠色獎勵之量表，將其措辭改為永續，共計 12 題，該量表（如表 3-2）。

### (三) 衡量方式與信效度

計分方式整體採用 Likert 五點量表，測量受測者針對內容的描述，從「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」六個尺度來測量受測者對每個項目的同意程度。計分方式依序 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分，分數越高表示受測者企業重視獎勵程度越高。原量表信度方面，Cronbach's  $\alpha$  整體題項信度係數為 0.79，表示該問卷具有一定的良好的信度。

表 3-2  
企業永續獎勵題項

| 研究變數 | 研究題項                                     | 量表來源              |
|------|--|-------------------|
| 永續獎勵 | 1. 貴公司對個人的永續成就會給予貨幣型的獎勵。                 | Shah 等人<br>(2019) |
|      | 2. 貴公司的獎勵制度是認可及獎勵永續方面的貢獻。                |                   |
|      | 3. 貴公司針對個人獲得永續技能及成就給予獎勵。                 |                   |
|      | 4. 貴公司對於永續方面的貢獻採用貨幣型獎勵，如加薪、現金獎勵等。        |                   |
|      | 5. 貴公司對於永續方面的貢獻採用非貨幣型獎勵，如給予帶薪休假、特別休假、禮物等 |                   |
|      | 6. 貴公司鼓勵員工學習永續技能。                        |                   |
|      | 7. 貴公司對參加永續課程的人給予補助。                     |                   |
|      | 8. 貴公司提供永續福利，如交通及旅遊津貼。                   |                   |
|      | 9. 貴公司會提供員工財稅上的優惠。                       |                   |
|      | 10. 貴公司對員工在工作上的永續管理採認可型的鼓勵。              |                   |
|      | 11. 貴公司會透過公開表揚員工的永續倡議行為。                 |                   |
|      | 12. 貴公司會讚賞員工的永續倡議行為。                     |                   |

資料來源：本研究整理



### 三、員工知覺企業永續責任量表

#### (一) 操作型定義

本研究採用（陳怡伶，2020）對員工知覺企業永續責任作定義：「員工感受到企業對他們的照顧，並對企業在經濟、環境及社會的永續發展中負責任的感受。」

#### (二) 量表來源與構面

本研究採用（陳怡伶，2020）員工知覺企業永續責任之量表，其參考 Turker（2009）企業社會責任量表中的環境社會與員工問項及 Maignan 與 Ferrell（2000）企業社會責任量表中的經濟問項，共計 12 題，該量表（如表 3-3）。

#### (三) 衡量方式與信效度

計分方式整體採用 Likert 六點量表，測量受測者針對內容的描述，從「非常同意」、「同意」、「有點同意」、「有點不同意」、「不同意」、「非常不同意」五個尺度來測量受測者對每個項目的同意程度。計分方式依序 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分。原量表信度方面，Cronbach's  $\alpha$  整體題項信度係數為 0.905，表示該問卷具有一定的良好的信度。

表 3-3

## 員工知覺企業永續責任表題項

| 研究變數               | 研究題項                              | 參考文獻          |
|--------------------|-----------------------------------|---------------|
| 員工知覺<br>企業永續<br>責任 | 1.我所服務的公司，會參加一些保護及改善自然環境的活動。      | 陳怡伶<br>(2020) |
|                    | 2.我所服務的公司，會實行特別計畫以降低對自然環境的負面影響。   |               |
|                    | 3.我所服務的公司，會為促進社會福利的項目或活動做出貢獻。     |               |
|                    | 4.我所服務的公司，我所服務的公司，會支持想要進修的員工。     |               |
|                    | 5.我所服務的公司，會鼓勵員工發展技能與職涯。           |               |
|                    | 6.我所服務的公司，會為了提供員工好的工作與生活平衡而制定策略。  |               |
|                    | 7.我所服務的公司，會努力降低營運成本。              |               |
|                    | 8.我所服務的公司，會密切管控員工生產力。             |               |
|                    | 9.我所服務的公司，會盡力讓利潤最大化。              |               |
|                    | 10.我所服務的公司通常在制定政策時會考慮到員工需求。       |               |
|                    | 11.貴公司在有關員工的管理決定通常是公平的。           |               |
|                    | 12.我所服務的公司中的高階經營團隊對公司治理有完善且長期的策略。 |               |

資料來源：本研究整理

#### 四、員工永續行為表

##### (一) 操作型定義

本研究採用 Pellegrini 等人 (2018) 之操作性定義：「員工採用親社會與親環境行為去支持企業變革以促進永續發展。」

##### (二) 量表來源與構面

本研究採用陳怡伶 (2020) 員工永續行為之量表，其參考 Bissing-Olson 等人 (2013) 的員工綠色行為量表，並將環境 (Environmentally) 一詞改為社會跟環境，而發展出本研究衡量問項，共計 6 題，該量表 (如表 3-4)。

##### (三) 衡量方式與信效度

計分方式整體採用 Likert 五點量表，測量受測者針對內容的描述，

從「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」六個尺度來測量受測者對每個項目的同意程度。計分方式依序 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分，分數越高表示受測者於永續行為程度越高。原量表信度方面，Cronbach's  $\alpha$  整體題項信度係數為 0.946，表示該問卷具有一定的良好的信度。

表 3-4  
員工永續行為量表題項

| 研究變數   | 研究題項                             | 參考文獻          |
|--------|----------------------------------|---------------|
| 員工永續行為 | 1.在職場中，我會採用對社會跟環境有益的方式完成組織指派的工作。 | 陳怡伶<br>(2020) |
|        | 2.在職場中，我會用對社會跟環境有益的方式履行工作說明中的工作。 |               |
|        | 3.在職場中，我會用對社會跟環境友善的方式執行我預期要做的工作。 |               |
|        | 4.在職場中，我會抓住機會積極參與對社會跟環境有益的活動。    |               |
|        | 5.在職場中，我會主動使用對社會跟環境有益的主張做事       |               |
|        | 6.在職場中，我會為社會跟環境做更多超乎我預期的事。       |               |

資料來源：本研究整理

## 五、控制變項

本研究將研究對象相關變項分為年齡、教育程度、工作年資、職務性質與公司產業別等六項控制變項，並將控制變項的類別變數轉換成虛擬變數以利後續實證研究之相關分析。

### (一) 年齡

本研究將「年齡」區分為「25 歲（含）以下」、「26~35 歲」、「36~45 歲」、「46~55 歲」和「56 歲以上」。

### (二) 教育程度

本研究將「教育程度」區分為「高中職（含）以下」、「專科」、「學

士（含二技、四技）」、「碩士」、「博士」。

### (三) 職務性質

本研究將「職務性質」區分為「主管職」及「非主管職」。

### (四) 現職年資

本研究將「現職年資」區分為「1~5年」、「6~10年」、「11~15年」、「16~20年」、「21年以上」。

### (五) 公司產業別

本研究將「公司產業別」區分為「製造業」、「服務業」、「金融服務業」。

## 第四節 研究設計

### 一、問卷設計

本研究所採用之量表皆源自於國內外學者所編制並經信效度檢測之量表，因考量所屬社會文化上的差異而影響到量表的衡量品質，於預試問卷發放前，採行專家審查，以專家效度審查問卷方式彙整領域中專業人士之意見將原始問卷彙整微調，降低文化偏誤對衡量品質所造成的影響。

本研究以問卷調查法進行分析，所採用之各變項量表乃參考國內外研究成果，依照研究目的與需求找出合適之量表，問卷內容含 4 大部份，分別為：永續教育訓練量表、永續獎勵量表、員工知覺企業永續責任量表、員工永續行為量表及控制變項個人背景資料。其中除了個人背景資料外，為避免華人有趨中填答傾向（Chiu & Yang, 1987），排除因勾選過多中間值而導致無效問卷的狀況產生，本研究所有的問項皆採用 Likert 六點衡量尺度，全部問項皆由企業員工以單選形式填答，避免受測者無意見或想法表

達不清，分數評量如下：「非常不同意」為 1 分、「不同意」為 2 分、「有點不同意」為 3 分、「有點同意」為 4 分、「同意」為 5 分及「非常同意」為 6 分。

本研究採用網路問卷調查，主要目的在於減少紙本浪費，具有永續的特性且省時，可逐一進行檢查及比對，篩選出有效問卷以進行資料分析。

## 二、研究對象

本研究對象為《天下雜誌》2021 年「天下永續公民獎」以「公司治理」、「企業承諾」、「社會參與」、「環境永續」選出台灣前 100 名永續企業之員工為研究對象，依公開資訊觀測站統計這幾間企業員工人數大約為 55 萬人。透過網路 E-MAIL 聯絡各公司企業社會責任報告書之聯絡人及請同事及朋友協助透過 Line 群組等方式以滾雪球方式將問卷連結發送給受訪者，直接上網填寫，後續再彙整網路問卷數據，進一步分析資料。

為避免正式問卷與預試問卷受試者有重複填答的狀況，預試部分以外商企業、年營收 100 億元以下之「中堅企業」得獎名單及年營收 50 億元以下「小巨人」得獎名單之企業員工做為填寫對象（如附表 2~附表 4）；而正式問卷則以年營收超過 100 億元「大型企業」得獎名單之員工發放問卷填寫（如附表 5）。

## 三、抽樣方法

樣本篩選上正式問卷為立意抽樣方式，找尋《天下雜誌》2021 年「天下永續公民獎」最佳永續之企業員工為研究對象填答。其研究是探討企業永續教育訓練、企業永續獎勵與員工知覺企業永續責任是否會對員工永續行為造成影響作為研究目的，網路問卷透過企業社會責任報告書窗口及研究者親友與同事業務往來之企業永續部門員工協助發放連結徵詢填答者意願，研究者會逐一進行檢查及比對，篩出有效問卷且避開預試問卷之受試

填答者。另外，因尊重填答者因個人隱私或其他疑慮不願意對問卷進行真實性填答，所有問卷皆採匿名問卷。

#### (一) 預試問卷的發放與回收

本研究預試問卷建置完成後，於 2021 年 12 月開始發放問卷，為期兩周的施測時間，預試問卷發放以中堅企業、小巨人及外商企業得獎名單為填寫對象填寫，名單如附錄 1 到附錄 4。預試總人數以問卷中最多題項量表的 3 至 5 倍為基準（吳明隆、涂金堂，2012）。本研究問卷以員工知覺企業永續責任之量表為最多，共 12 題，故以員工知覺企業永續責任表共 12 題為依據，至少發出預試問卷 60 份問卷，將以網路表單發送。

#### (二) 正式問卷的發放與回收

預試問卷回收後實施項目分析、因素分析與信度分析之檢驗，依據檢驗後之結果，本研究剔除與修正不適當之題項，經統計分析予以修正，最終完成正式問卷。

正式問卷依據公開資訊網得知《天下雜誌》2021 年「天下永續公民獎」年營收超過 100 億元得獎之「大型企業」員工共 55 萬人左右，故本研究有效問卷數需至少回收 384 份，正式問卷將《天下雜誌》2021 年「天下永續公民獎」得獎企業名單，如附錄 5。

## 第五節 資料分析方法

本研究工具之發展，在選擇相關變項之適用問卷量表初編後，進行專家學者內容效度驗證，將專家學者意見修訂編製為預試問卷進行發放，爾後，於預試問卷回收時，採用 SPSS23.0 統計軟體將回收之問卷進行項目分析、因素分析與信度分析之檢驗，求取量表信、效度以及各構面的具體內涵，刪除效度不符之題項後形成正式問卷。

### 一、專家效度評估

各量表之題項內容，依據第二章文獻探討參考相關學者過去設計與翻譯之量表而成，為確保此測量工具之整體效度，在進行預試問卷施測前，邀請三位實務與學術界專家，針對問卷各衡量構面、問題題項、文字用語等進行評估與建議，確保施測結果可用於解釋所預測量之目標，再與指導教授統整各專家回饋意見，作為預試問卷定稿之依據。

### 二、信度分析

信度分析是測量個別题目的可信度，用來測量原量表是否有區別能力。本研究將以 Cronbach's  $\alpha$  來進行進信度分析。Cronbach's  $\alpha$  是由 Cronbach 在 1951 年提出，用以檢測同一構面的測量內部一致性。且 Cronbach's  $\alpha$  係數大於 0.7 以上者屬於高信度，介於 0.35 和 0.7 之間屬於中信度，低於 0.35 則為低信度 (Cuieford, 1965)。

### 三、效度分析

效度分析是測量問卷的有效程度，換句話說就是用來確認問卷是否能夠測到研究者想要了解的某種特質且測出的程度多大。本研究以驗證性因素分析來進行各構面衡量模型的適合度檢定，檢驗其是否具有收斂效度。

#### 四、獨立樣本 $t$ 檢定

獨立樣本  $t$  檢定是為了檢定兩組獨立群體間的平均數是否有差異的統計方法。本研究採用此檢定方法來驗證不同性別之受測者對企業永續教育訓練、企業永續獎勵、員工知覺企業永續責任與員工永續行為各變數之結果是否會有所不同。

#### 五、單因子變異數

單因子變異數用來檢定多個獨立群組間的平均數是否有顯著差異，其判定標準是以  $p$  值為主。當  $p$  值小於 0.05 時，則達到顯著水準；反之，當  $p$  值大於 0.05 時，則未達到顯著水準。本研究以此方法瞭解不同年齡、教育程度、任職年資及產業在永續教育訓練、永續獎勵、員工知覺企業永續責任及員工永續行為之差異性。

#### 六、皮爾森相關

本研究採用 Pearson 積差相關分析，目的在了解各變項之間相關顯著性。依據 Hair 等人 (1998) 之建議，當兩變數間之相關係數高於 0.8 時，表示兩者之間存在共線性問題，將造成假設檢定上的誤差。

#### 七、迴歸分析

迴歸分析是在探討自變數與依變數間在線性組合基礎上，進一步檢定自變數對依變數是否具有影響力。迴歸模型的總變異中可被自變數解釋之百分比，判定係數若大於 0.5 則較佳。本研究採用迴歸分析來檢驗各項假設是否成立。

#### 八、PROCESS 分析

PROCESS 分析模組 (Hayes, 2012)，採用 Bootstrap (拔靴法) 經由



5000 次重複抽樣來估算間接效果的信賴區間，幫助使用者進行考驗。只要其 95%信賴區間仍不包含 0，則表示有中介效果。此外，這套軟體不但可以直接套用於原本的 SPSS 上，可協助研究者分析不同的架構，且在中介效果的檢驗中，還拋棄過去 Baron 和 Kenny 設計的 BK 法的限制，不需要一個一個檢驗便可檢驗出中介效果。故本研究採用 PROCESS 來檢驗假說六及假說七的中介效果是否成立。

## 第六節 預試問卷分析結果

本研究工具之發展，在選擇相關變項之適用問卷量表初編後，經諸位專家學者進行內容修改，將專家學者意見修改編製成預試問卷進行發放，爾後，於預試問卷回收時，採用 SPSS23.0 統計軟體將回收之問卷進行項目分析、因素分析與信度分析之檢驗，求取量表信、效度以及各構面的具體內涵，並將效度不符之題項刪除後形成正式問卷。

### 一、專家效度評估

各量表之題項內容，依據第二章文獻探討參考相關學者過去設計與翻譯之量表而成，為確保此測量工具之整體效度，在進行預試問卷發放前，邀請兩位在學術界專家及一位實務界專家名單如表 3-5，針對問卷各衡量構面、問題題項、文字用語等進行評估與建議，確保施測結果可用於解釋所預測量之目標，修改內容如表 3-6，再與指導教授統整各專家回饋意見，作為本研究預試問卷修改定稿之參考。

表 3-5

專家效度問卷專家名單

| 任職單位           | 職稱   | 姓名  | 專業背景 |
|----------------|------|-----|------|
| 財團法人台灣綠色生產力基金會 | 執行長  | 郭○隆 | 實務領域 |
| 國立台灣大學環境工程系    | 助理教授 | 顏○慧 | 學術領域 |
| 私立德明科技大學企業管理系  | 助理教授 | 魏○瑩 | 學術領域 |

表 3-6

本研究專家效度問卷修正前後比較表

| 構面     | 題號       | 修正前  | 修正後                       |
|--------|----------|--|---------------------------|
| 人口統計   |          |  | 新增是否為主管職                  |
| 永續教育訓練 | 2        | 貴公司對於永續教育訓練的講師有明確地定義他的職責所在。                              | 貴公司對於永續教育訓練講師的職責有明確的定義    |
| 永續教育訓練 | 3        | 貴公司提供所有員工永續教育訓練(包括海外員工)                                  | 貴公司提供所有員工永續教育訓練           |
| 永續教育訓練 | 6        | 貴公司永續教育訓練的議題是適合貴公司現行活動的。                                 | 貴公司永續教育訓練的議題符合貴公司現行營運活動   |
| 永續獎勵   | 原1<br>改3 | 貴公司對個人的永續成就會給予貨幣型的獎勵。                                    | 當個人的產生永續行為表現時，貴公司會給予金錢獎勵。 |
| 永續獎勵   | 原2<br>改1 | 貴公司的獎勵制度是認可及獎勵永續方面的貢獻。                                   | 貴公司有提供環境保護行為的獎勵機制。        |
| 永續獎勵   | 7        | 貴公司對參加永續課程的人給予補助。  | 當參加永續課程時，貴公司會給予獎勵補助。      |
| 永續獎勵   | 9        | 貴公司會提供員工財稅上的優惠。  | 刪除                        |
| 其他建議   |          | 為了使填答者能夠有邏輯的維持思考慣性，建議將相同邏輯的題目擺在一起，能讓填答者填寫上更為順利、避免造成無效問卷。 |                           |

## 二、項目分析

預試問卷資料首先採用 SPSS 執行項目分析。該分析之意義在於檢視所編製的預試問卷，校閱其題項之適切性，是否能夠準確驗證本研究之探討議題（吳明隆，2008）。該問卷採行項目分析的「極端組檢核法」求取每個題目的決斷值（CR 值），並刪除 CR 值未達顯著水準的題項。問卷分量表設定成二等分組，取前面 23% 作高分組；後面 23% 作低分組，而後以獨立樣本 t 檢定的分析方法，求出各題之 t 值視為 CR 值，並以 CR 值 > 3.0，且達顯著水準 ( $p < .05$ ) 為篩選主要原則；若 CR 值 < 3.0 或其顯著性  $p > .05$ ，表示該題目無法適切驗證變項之構面或不顯著，故予以題項刪

除。以下分別針對問卷中的四個分量表「企業永續教育訓練」、「企業永續獎勵」、「員工知覺企業永續責任」及「員工永續行為」進行項目分析，各量表預試問卷經項目分析結果採相等變異數，如表 3-7、表 3-8、表 3-9 及 3-10 所示，全數題目均予保留，以進行後續之內部一致性分析。

### (一)永續教育訓練量表

永續教育訓練量表共計 7 題，經項目分析檢驗，該 7 題的 CR 值皆達到 3.0，且顯著性亦達標準 ( $p < .05$ )，故保留原始 7 題題項；茲將本研究預試問卷之永續教育訓練量表項目分析結果整理如下表 3-7。

表 3-7  
永續教育訓練量表項目分析

| 題號 | 內容                                | Levene 的變異數<br>相等測試 |      | 針對平均值是否相等的<br><i>t</i> 測試 |             |
|----|-----------------------------------|---------------------|------|---------------------------|-------------|
|    |                                   | <i>F</i>            | 顯著性  | CR 值                      | 顯著性<br>(雙尾) |
| 1  | 貴公司會透過系統化的分析差距及需求來設計永續教育訓練的課程內容。  | 1.93                | .171 | -6.29***                  | .000        |
| 2  | 貴公司對於永續教育訓練講師的職責有明確的定義。           | .55                 | .815 | -8.58***                  | .000        |
| 3  | 貴公司提供所有員工永續教育訓練。                  | 19.18               | .000 | -8.76***                  | .000        |
| 4  | 在永續教育訓練後，貴公司會充分評估員工的訓練成效          | 4.17                | .047 | -7.45***                  | .000        |
| 5  | 您對於貴公司提供的永續教育訓練感到滿意。              | .404                | .528 | -11.72***                 | .000        |
| 6  | 貴公司永續教育訓練的議題符合貴公司現行營運活動。          | 15.04               | .000 | -10.4***                  | .000        |
| 7  | 貴公司接受過永續教育訓練的員工在日常工作中是有機會應用所學知識的。 | 11.3                | .002 | -7.82***                  | .000        |

\*\*\*  $P < 0.001$

### (二)永續獎勵

企業永續獎勵量表共計 11 題，經項目分析檢驗，該 11 題的 CR 值皆達到 3.0，且顯著性亦達標準 ( $p < .05$ )，故保留原始 11 題題項；

茲將本研究預試問卷之永續獎勵量表項目分析結果整理如下表 3-8。

表 3-8

永續獎勵量表項目分析

| 題號 | 內容   | Levene 的變異數 |      | 針對平均值是否相等的 |             |
|----|--|-------------|------|------------|-------------|
|    |  | 相等測試        |      | t 測試       |             |
|    |  | F           | 顯著性  | CR值        | 顯著性<br>(雙尾) |
| 1  | 貴公司有提供環境保護行為的獎勵<br>機制。                         | .029        | .865 | -5.023***  | .000        |
| 2  | 貴公司針對個人獲得永續技能及成<br>就給予獎勵。                      | 2.954       | .092 | -7.170***  | .000        |
| 3  | 當個人的產生永續行為表現時，貴<br>公司會給予金錢獎勵                   | 2.091       | .154 | -12.168*** | .000        |
| 4  | 貴公司對於永續方面的貢獻採用貨<br>幣型獎勵，如加薪、現金獎勵等。             | 0.592       | .445 | -6.766***  | .000        |
| 5  | 貴公司對於永續方面的貢獻採用非<br>貨幣型獎勵，如給予帶薪休假、特<br>別休假、禮物等。 | 5.530       | .023 | -6.107***  | .000        |
| 6  | 貴公司鼓勵員工學習永續技能。                                 | 13.335      | .001 | -6.532***  | .000        |
| 7  | 貴公司對參加永續課程的人給予補<br>助。                          | 11.283      | .001 | -7.960***  | .000        |
| 8  | 貴公司提供永續福利，如交通及旅<br>遊津貼。                        | 3.250       | .077 | -7.947***  | .000        |
| 9  | 貴公司對員工在工作上的永續管理<br>採認可型的鼓勵。                    | 4.107       | .048 | -7.729***  | .000        |
| 10 | 貴公司會透過公開表揚員工的永續<br>倡議行為。                       | 0.413       | .523 | -8.685***  | .000        |
| 11 | 貴公司會讚賞員工的綠色倡議行<br>為。                           | 0.470       | .496 | -7.684***  | .000        |

\*\*\* $P < 0.001$

### (三)員工知覺企業永續責任

員工知覺企業永續責任量表共計 12 題，經項目分析檢驗，該 12 題的 CR 值皆達到 3.0，且顯著性亦達標準 ( $p<.05$ )，故保留原始 12 題題項；茲將本研究預試問卷之員工知覺企業永續責任量表項目分析結果整理如下表 3-9。

表 3-9  
員工知覺企業永續責任量表項目分析

| 題號 | 內容                        | Levene 的變異數<br>相等測試 |      | 針對平均值是否相等的<br><i>t</i> 測試 |             |
|----|---------------------------|---------------------|------|---------------------------|-------------|
|    |                           | <i>F</i>            | 顯著性  | CR 值                      | 顯著性<br>(雙尾) |
| 1  | 貴公司會參加保護及改善自然環境的活動。       | 8.480               | .005 | -7.109***                 | .000        |
| 2  | 公司會實行特別計畫以降低對自然環境的負面影響。   | 8.587               | .005 | -7.632***                 | .000        |
| 3  | 貴公司會為促進社會福利的項目或活動做出貢獻。    | 18.353              | .000 | -7.085***                 | .000        |
| 4  | 貴公司會支持想要進修的員工。            | 2.105               | .153 | -5.224***                 | .000        |
| 5  | 貴公司會鼓勵員工發展技能與職涯。          | 6.660               | .013 | -5.471***                 | .000        |
| 6  | 貴公司會為了提供員工好的工作與生活平衡而制定策略。 | 6.947               | .011 | -6.733***                 | .000        |
| 7  | 貴公司會努力降低營運成本。             | 3.632               | .062 | -4.160***                 | .000        |
| 8  | 貴公司會密切管控員工生產力。            | 4.593               | .037 | -4.288***                 | .000        |
| 9  | 貴公司會盡力讓利潤最大化。             | 7.098               | .010 | -3.543**                  | .001        |
| 10 | 貴公司通常在制定政策時會考慮到員工需求。      | 3.309               | .075 | -4.070***                 | .000        |
| 11 | 貴公司在有關員工的管理決定通常是公平的。      | 5.857               | .019 | -7.365***                 | .000        |
| 12 | 貴公司的高階經營團隊對公司治理有完善且長期的策略。 | 5.045               | .029 | -6.840***                 | .000        |

\*\*\* $P<0.001$ ；\*\*  $P<0.01$

### (四)員工永續行為

員工永續行為量表共計 6 題，經項目分析檢驗，該 6 題 CR 值皆達到 3.0，且顯著性亦達標準 ( $p<.05$ )，故保留原始 6 題題項；茲將本研究預試問卷之員工永續行為量表項目分析結果整理如下表 3-10。

表 3-10  
員工永續行為量表項目分析

| 題號 | 內容                             | Levene 的變異數 |      | 針對平均值是否相等的 |         |
|----|--------------------------------|-------------|------|------------|---------|
|    |                                | 相等測試        |      | t 測試       |         |
|    |                                | F           | 顯著性  | CR值        | 顯著性(雙尾) |
| 1  | 在職場上，我會採用對社會跟環境有益的方式完成組織指派的工作。 | 7.804       | .010 | -7.764***  | .000    |
| 2  | 在職場上，我會用對社會跟環境有益的方式履行工作說明中的工作。 | 5.979       | .018 | -7.227***  | .000    |
| 3  | 在職場上，我會用對社會跟環境友善的方式執行我預期要做的工作。 | .135        | .714 | -7.208***  | .000    |
| 4  | 在職場上，我會抓住機會積極參與對社會跟環境有益的活動。    | 5.268       | .025 | -6.554***  | .000    |
| 5  | 在職場上，我會主動使用對社會跟環境有益的主張做事。      | 16.006      | .000 | -10.158*** | .000    |
| 6  | 在職場中，我會為社會跟環境做更多超乎我預期的事。       | 3.790       | .056 | -9.110***  | .000    |

\*\*\* $P < 0.001$

### 三、因素分析

此研究雖引用過往學者文獻中設計之量表，但基於不同變項的相互關係會影響變項題意，故問卷經過專家效度之題意修正與微調與項目分析後，仍需進行量表建構效度檢視之因素分析。因素分析的目的即在抽取變項間的共同因子，以較少的構面代替原始複雜多變的變項結構，減少題項之題數並確認量表的建構效度，使之結構化成為一組較少而彼此間相關性較大的變項（吳明隆，2008）。本研究採用主成分分析法，配合最大變異數法，分別針對問卷中的四個分量表「永續教育訓練」、「永續獎勵」、「員工知覺企業永續責任」及「員工永續行為」進行因素分析。

### (一)永續教育續訓練量表

經分析後 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 測量取樣適當性為 0.879，量表 Bartlett 球形檢定值等於 323.847 ( $p=.000<.05$ )，顯示此量表適合進行因素分析，透過主成分分析法，擷取特徵值大於 1 的因素，用最大變異法取出因素負荷量大於 0.4 的永續教育續訓練因素如表 3-11。

表 3-11  
永續教育訓練因素分析

| 題號 | 內容                                | 因素一  |
|----|-----------------------------------|------|
| 1  | 貴公司會透過系統化的分析差距及需求來設計永續教育訓練的課程內容。  | .674 |
| 2  | 貴公司對於永續教育訓練講師的職責有明確的定義。           | .716 |
| 3  | 貴公司提供所有員工永續教育訓練。                  | .770 |
| 4  | 在永續教育訓練後，貴公司會充分評估員工的訓練成效          | .696 |
| 5  | 您對於貴公司提供的永續教育訓練感到滿意。              | .801 |
| 6  | 貴公司永續教育訓練的議題符合貴公司現行營運活動。          | .842 |
| 7  | 貴公司接受過永續教育訓練的員工在日常工作中是有機會應用所學知識的。 | .835 |

永續教育訓練的因素分析共取得 1 個因素，並且保留所有題項。

### (二)永續獎勵量表

經分析後 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 測量取樣適當性為 0.881，量表 Bartlett 球形檢定值等於 457.513 ( $p=.000<.05$ )，顯示此量表適合進行因素分析，透過主成分分析法，擷取特徵值大於 1 的因素，用最大變異法取出因素負荷量大於 0.4 的永續教育續訓練因素如表 3-12。

表 3-12

## 永續獎勵因素分析

| 題號 | 內容                                     | 因素一  | 因素二  |
|----|--|------|------|
| 1  | 貴公司有提供環境保護行為的獎勵機制。                     |      | .705 |
| 2  | 貴公司針對個人獲得永續技能及成就給予獎勵。                  |      | .696 |
| 3  | 當個人的產生永續行為表現時，貴公司會給予金錢獎勵               |      | .716 |
| 4  | 貴公司對於永續方面的貢獻採用貨幣型獎勵，如加薪、現金獎勵等。         |      | .837 |
| 5  | 貴公司對於永續方面的貢獻採用非貨幣型獎勵，如給予帶薪休假、特別休假、禮物等。 |      | .633 |
| 6  | 貴公司鼓勵員工學習永續技能。                         | .724 |      |
| 7  | 貴公司對參加永續課程的人給予補助。                      | .680 |      |
| 8  | 貴公司提供永續福利，如交通及旅遊津貼。                    | .499 | .409 |
| 9  | 貴公司對員工在工作上的永續管理採認可型的鼓勵。                | .711 |      |
| 10 | 貴公司會透過公開表揚員工的永續倡議行為。                   | .673 |      |
| 11 | 貴公司會讚賞員工的永續倡議行為。                       | .812 |      |

企業永續教育訓練的因素分析共取得 2 個因素，結果中題項 8. 「貴公司提供永續福利，如交通及旅遊津貼。」因素負荷量兩個構面差異小於 0.1 故將此題項刪除，刪除後的因素分析結果如表 3-13。



表 3-13

## 永續獎勵因素分析刪題後

| 題號 | 內容                                     | 因素一  | 因素二  |
|----|--|------|------|
| 1  | 貴公司有提供環境保護行為的獎勵機制。                     | .708 |      |
| 2  | 貴公司針對個人獲得永續技能及成就給予獎勵。                  | .700 |      |
| 3  | 當個人的產生永續行為表現時，貴公司會給予金錢獎勵               | .715 |      |
| 4  | 貴公司對於永續方面的貢獻採用貨幣型獎勵，如加薪、現金獎勵等。         | .841 |      |
| 5  | 貴公司對於永續方面的貢獻採用非貨幣型獎勵，如給予帶薪休假、特別休假、禮物等。 | .635 |      |
| 6  | 貴公司鼓勵員工學習永續技能。                         |      | .705 |
| 7  | 貴公司對參加永續課程的人給予補助。                      |      | .665 |
| 8  | 貴公司對員工在工作上的永續管理採認可型的鼓勵。                |      | .716 |
| 9  | 貴公司會透過公開表揚員工的永續倡議行為。                   |      | .696 |
| 10 | 貴公司會讚賞員工的永續倡議行為。                       |      | .828 |

永續獎勵量表經因素分析後刪除第 8 題，刪除題項後共計 10 題有效題目，得出兩個構面後加以重新命名，將各因素的內容與構面的命名說明如下：

- 1.貨幣型獎勵：由第 1、2、3、4、5 題所構成，因這五題與貨幣型獎勵相關，因而命名為「貨幣型」。
- 2.非貨幣型獎勵：由 6、7、8、9、10 題所構成，因這五題與非貨幣型獎勵相關例如給予休假、表揚或讚賞等，因而命名為「非貨幣型」。

### (三)員工知覺企業永續責任量表

經分析後 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 測量取樣適當性為 0.762，量表 Bartlett 球形檢定值等於 505.939 ( $p=.000<.05$ )，顯示此量表適合進行因素分析，透過主成分分析法，擷取特徵值大於 1 的因素，用最大變異法取出因素負荷量大於 0.4 的永續教育續訓練因素如表 3-14。

表 3-14

## 員工知覺企業永續責任因素分析

| 題號 | 內容                       | 因素一  | 因素二  | 因素三  |
|----|--------------------------|------|------|------|
| 1  | 貴公司會參加保護及改善自然環境的活動。      | .529 |      |      |
| 2  | 公司會實行特別計畫以降低對自然環境的負面影響。  | .597 |      |      |
| 3  | 貴公司會為促進社會福利的項目或活動做出貢獻。   | .733 |      |      |
| 4  | 貴公司會支持想要進修的員工。           | .854 |      |      |
| 5  | 貴公司會鼓勵員工發展技能與職涯。         | .878 |      |      |
| 6  | 貴公司會為了提供員工好的工作與生活平衡而制定策略 | .694 |      |      |
| 7  | 貴公司會努力降低營運成本。            |      | .886 |      |
| 8  | 貴公司會密切管控員工生產力。           |      | .841 |      |
| 9  | 貴公司會盡力讓利潤最大化。            |      | .693 |      |
| 10 | 貴公司通常在制定政策時會考慮到員工需求。     |      |      | .808 |
| 11 | 貴公司在有關員工的管理決定通常是公平的。     |      |      | .765 |
| 12 | 貴公司的高階經營團隊對公司治理有完善且長期的策略 |      |      | .759 |

員工知覺企業永續責任量表的因素分析共取得 3 個因素，結果顯示保留共計 12 個題項，將各因素的內容與構面的命名說明如下：

- 1.環境與社會層面：由第 1、2、3、4、5、6 題所構成，因這 6 題與環境及社會層面相關，因而命名為「環境與社會層面」。
- 2.經濟層面：由 7、8、9 題所構成，因這 3 題與經濟層面相關，因而命名為「經濟層面」。
- 3.公司治理層面：由 10、11、12 題所構成，因這 3 題與公司治理層面相關，因而命名為「公司治理層面」。

#### (四)員工永續行為量表

經分析後 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 測量取樣適當性為 0.806，量表 Bartlett 球形檢定值等於 240.633 ( $p=.000<.05$ )，顯示此量表適合進行因素分析，透過主成分分析法，擷取特徵值大於 1 的因素，用最大變異法取出因素負荷量大於 0.4 的永續教育訓練因素如表 3-15。

表 3-15  
員工永續行為因素分析

| 題號 | 內容                             | 因素一  | 因素二  |
|----|--------------------------------|------|------|
| 1  | 在職場上，我會採用對社會跟環境有益的方式完成組織指派的工作。 | .853 |      |
| 2  | 在職場上，我會用對社會跟環境有益的方式履行工作說明中的工作。 | .850 |      |
| 3  | 在職場上，我會用對社會跟環境友善的方式執行我預期要做的工作。 | .838 |      |
| 4  | 在職場上，我會抓住機會積極參與對社會跟環境有益的活動。    |      | .871 |
| 5  | 在職場上，我會主動使用對社會跟環境有益的主張做事。      | .479 | .721 |
| 6  | 在職場上，我會為社會跟環境做更多超乎我預期的事。       |      | .698 |

員工永續行為量表的因素分析共取得 2 個因素，結果顯示保留共計 6 個題項，將各因素的內容與構面的命名說明如下：

- 1.本職工作永續行為：由第 1、2、3 題所構成，因這 3 題與工作範疇相關，因而命名為「角色內永續行為」。
- 2.社會型永續行為：由 4、5、6 題所構成，因這 3 題與工作範疇較無相關，因而命名為「角色外永續行為」。

#### 四、信度分析

在因素分析確認變項構面與題項後，為進一步了解問卷的可靠性，最後一步驟要進行信度考驗。信度意指測驗工具所得到之結果的一致性與穩定性，當量表的信度越大，則其測量標準誤越小，總量表的信度係數最好

在.80 以上，如果係數落在在.70 至.80 之間，算是還可以接受的範圍，分量表的信度係數最好在.70 以上，如果落在.60 至.70 之間，算是還可接受使用的範圍（吳明隆，2008）。本研究為使研究工具符合一致性與穩定性之標準，信度採用 Cronbach's  $\alpha$  係數來考驗問卷信度與衡量各分量表之一致性。

### (一)永續教育訓練量表

由分析結果來看，信度皆大於.70，代表構面有著良好的信度，各構面之衡量題目具有信度，保留所有題項。量表信度分析摘要如表 3-16。

表 3-16  
永續教育訓練問卷信度分析

| 題號 | 內容                                | Cronbach's $\alpha$ | 分量表信度 |
|----|-----------------------------------|---------------------|-------|
| 1  | 貴公司會透過系統化的分析差距及需求來設計永續教育訓練的課程內容。  | .874                |       |
| 2  | 貴公司對於永續教育訓練講師的職責有明確的定義。           | .868                |       |
| 3  | 貴公司提供所有員工永續教育訓練。                  | .861                |       |
| 4  | 在永續教育訓練後，貴公司會充分評估員工的訓練成效          | .871                | .880  |
| 5  | 您對於貴公司提供的永續教育訓練感到滿意。              | .856                |       |
| 6  | 貴公司永續教育訓練的議題符合貴公司現行營運活動。          | .850                |       |
| 7  | 貴公司接受過永續教育訓練的員工在日常工作中是有機會應用所學知識的。 | .852                |       |

### (二)永續獎勵量表

由分析結果來看，信度皆大於.70，代表構面有著良好的信度，各構面之衡量題目具有信度，保留所有題項。量表信度分析摘要如表 3-17。

表 3-17

### 永續獎勵問卷信度分析

| 題號 | 內容                                     | Cronbach's $\alpha$ | 分量表信度 |
|----|--|---------------------|-------|
| 1  | 貴公司有提供環境保護行為的獎勵機制。                     | .874                |       |
| 2  | 貴公司針對個人獲得永續技能及成就給予獎勵。                  | .863                |       |
| 3  | 當個人的產生永續行為表現時，貴公司會給予金錢獎勵               | .859                |       |
| 4  | 貴公司對於永續方面的貢獻採用貨幣型獎勵，如加薪、現金獎勵等。         | .860                |       |
| 5  | 貴公司對於永續方面的貢獻採用非貨幣型獎勵，如給予帶薪休假、特別休假、禮物等。 | .871                | .878  |
| 6  | 貴公司鼓勵員工學習永續技能。                         | .869                |       |
| 7  | 貴公司對參加永續課程的人給予補助。                      | .865                |       |
| 8  | 貴公司對員工在工作上的永續管理採認可型的鼓勵。                | .863                |       |
| 9  | 公司會透過公開表揚員工的永續倡議行為。                    | .864                |       |
| 10 | 貴公司會讚賞員工的永續倡議行為。                       | .870                |       |

### (三)員工知覺企業永續責任量表

由分析結果來看，信度皆大於.70，代表構面有著良好的信度，各構面之衡量題目具有信度，保留所有題項。量表信度分析摘要如表 3-18。

表 3-18

## 員工知覺企業永續責任問卷信度分析

| 題號 | 內容                        | Cronbach's $\alpha$ | 分量表信度 |
|----|---------------------------|---------------------|-------|
| 1  | 貴公司會參加保護及改善自然環境的活動。       | .791                |       |
| 2  | 公司會實行特別計畫以降低對自然環境的負面影響。   | .788                |       |
| 3  | 貴公司會為促進社會福利的項目或活動做出貢獻。    | .787                |       |
| 4  | 貴公司會支持想要進修的員工。            | .799                |       |
| 5  | 貴公司會鼓勵員工發展技能與職涯。          | .796                |       |
| 6  | 貴公司會為了提供員工好的工作與生活平衡而制定策略。 | .792                | .813  |
| 7  | 貴公司會努力降低營運成本。             | .822                |       |
| 8  | 貴公司會密切管控員工生產力。            | .818                |       |
| 9  | 貴公司會盡力讓利潤最大化。             | .818                |       |
| 10 | 貴公司通常在制定政策時會考慮到員工需求。      | .817                |       |
| 11 | 貴公司在有關員工的管理決定通常是公平的。      | .802                |       |
| 12 | 貴公司的高階經營團隊對公司治理有完善且長期的策略。 | .804                |       |

## (四)員工永續行為量表

由分析結果來看，信度皆大於.70，代表構面有著良好的信度，各構面之衡量題目具有信度，保留所有題項。量表信度分析摘要如表 3-19。

表 3-19

## 員工永續行為問卷信度分析

| 題號 | 內容                             | Cronbach's $\alpha$ | 分量表信度 |
|----|--------------------------------|---------------------|-------|
| 1  | 在職場上，我會採用對社會跟環境有益的方式完成組織指派的工作。 | .789                | .829  |
| 2  | 在職場上，我會用對社會跟環境有益的方式履行工作說明中的工作。 | .779                |       |
| 3  | 在職場上，我會用對社會跟環境友善的方式執行我預期要做的工作。 | .793                |       |
| 4  | 在職場上，我會抓住機會積極參與對社會跟環境有益的活動。    | .843                |       |
| 5  | 在職場上，我會主動使用對社會跟環境有益的主張做事。      | .765                |       |
| 6  | 在職場中，我會為社會跟環境做更多超乎我預期的事。       | .796                |       |

## 五、預試問卷分析結果

預試問卷先經專家效度修正更改題目修訂，回收後即進行項目分析以極端組比較方式刪除無相關性之題項，接著再進行因素分析與信度分析，其中於項目分析與因素分析中，刪題後各變項刪除與剩餘題數分別為：

- (一)永續教育訓練：原樣本 7 題，項目分析未刪題；因素分析為刪題，最終題數為 7 題，共抽取 1 個因素。
- (二)企業永續獎勵：原樣本 11 題，項目分析未刪題；因素分析刪除 1 題，最終題數為 10 題，共抽取 2 個因素。
- (三)員工知覺企業永續責任：原樣本 12 題，項目分析未刪題；因素分析未刪題，最終題數為 12 題，共抽取 3 個因素。
- (四)員工永續行為：原樣本 6 題，項目分析未刪題；因素分析未刪題，最終題數為 6 題，共抽取 2 個因素。

題項刪除與構面命名後，再將此 4 份新量表總題項與各構面分別進行信度分析考驗，確認新量表具良好信度並達內部構面一致性後，方形成本研究之正式問卷 35 題，並以該問卷進行正式問卷施測。





## 第四章 研究結果與分析

本章將依序呈現填答者基本資料的描述性統計分析、皮爾森相關分析、獨立樣本  $t$  檢定以、迴歸分析及 PROCESS 分析。本研究問卷發放於 2022 年 4 月 5 日至 4 月 25 日間，以天下雜誌 2021 年企業永續獎得獎之 50 間大型企業之永續相關部門員工進行抽樣調查，實際回收 374 份，其中剔除 29 份無效問卷，有效問卷總計回收 345 份，有效樣本率為 92.25%。

### 第一節 描述性統計分析

受測者樣本基本資料如表 4-1 所示。由表中可知，有效樣本共計 345 份，其中年齡部分，25 歲以下填答有 4 人，佔 1.16%，26-35 歲填答者有 129 人，佔 37.39%，36-45 歲填答者有 124 人，佔 35.94%，46-55 歲填答者有 65 人，佔 18.84%，56 歲以上填答者有 23 人，佔 6.67%，顯示本調查的年齡平均落於各階層，其中以 26-35 歲填答者為最多數之勞動人口；在教育程度部分，博士學歷有 12 人，佔 3.48%，碩士學歷有 156 人，佔 45.22%，學士(含二技及四技)學歷 139 人，佔 40.29%，高中職以下有 9 人，佔 2.61%；現職年資方面，服務年資 1 至 5 年者佔大多數有 153 人，佔 44.35%，服務年資 6~10 年者有 79 人，佔 22.90%，服務年資 11~15 年者有 38 位，佔 11.01%，服務年資滿 16~20 年者有 29 位，佔 8.41%，服務年資 20 年以上有 46 位，佔 13.33%。填答者以非主管職佔大宗有 234 人，佔 67.83%，主管職則有 111 位，佔 32.17%。此次問卷填答者所屬產業以服務業佔大多數有 179 位，佔 51.88%，其次為製造業共有 105 人，佔 30.43%，金融服務業則有 61 人，佔 17.68%。

表 4-1  
個人基本資料分布統計結果

| 個人背景資料 | 類別         | 樣本數 | 百分比 (%) |
|--------|------------|-----|---------|
| 年齡     | 25 歲以下     | 4   | 1.16    |
|        | 26~35 歲    | 129 | 37.39   |
|        | 36~45 歲    | 124 | 35.94   |
|        | 46~55 歲    | 65  | 18.84   |
|        | 56 歲以上     | 23  | 6.67    |
| 學歷     | 高中職以下      | 9   | 2.61    |
|        | 專科         | 29  | 8.41    |
|        | 學士(含二技、四技) | 139 | 40.29   |
|        | 碩士         | 156 | 45.22   |
|        | 博士         | 12  | 3.48    |
| 職位     | 非主管職       | 234 | 67.83   |
|        | 主管職        | 111 | 32.17   |
| 現職公司年資 | 1~5 年      | 153 | 44.35   |
|        | 6~10 年     | 79  | 22.90   |
|        | 11~15 年    | 38  | 11.01   |
|        | 16~20 年    | 29  | 8.41    |
|        | 20 年以上     | 46  | 13.33   |
| 產業     | 服務業        | 179 | 51.88   |
|        | 金融服務業      | 61  | 17.68   |
|        | 製造業        | 105 | 30.43   |
| 有效樣本總數 |            | 345 |         |

## 第二節 人口統計變數與各變數之差異分析

為進一步了解本研究背景變項對核心變項與調節變項間的實際關係，採以獨立樣本  $t$  檢定及單因子變異數分析 (ANOVA) 兩種方法，針對個人背景屬性分別與「永續教育訓練」、「永續獎勵」、「員工知覺企業永續責任」、「永續行為」之差異情形。其中「職務性質」以虛擬變數轉換後，採獨立樣本  $t$  檢定來比較其差異性；而「年齡」、「教育程度」、「任職年資」及「產業」均為三組以上，故利用單因子變異數分析 (ANOVA) 來確認其差異性，若此三組背景變項之差異達顯著性，將進一步使用雪費法 (Scheffe)、最小顯著差異法 (Least Significant Difference, LSD) 進行事後比較。

### 一、職務性質與變項差異性分析

以獨立樣本  $t$  檢定檢驗不同職務性質在企業員工對於永續教育訓練、永續獎勵、員工知覺企業永續責任與永續行為是否存在差異化，結果如表 4-2。其中以永續獎勵的貨幣型構面  $t=3.209$ ， $p=0.001<0.05$  及永續獎勵的非貨幣型構面  $t=2.209$ ， $p=0.028<0.05$ ，兩個構面皆為顯著，表示主管職對於自身企業重視永續獎勵的感受度較非主管職來的高。

表 4-2

## 職務性質與變項差異性分析結果

| 研究變數   | 構面         | 平均值     | <i>t</i> | <i>P</i> | 事後比較  |          |       |
|--------|------------|---------|----------|----------|-------|----------|-------|
| 永續教育訓練 |            | 主管職     | 4.257    | 0.455    | .650  | 無顯著差異    |       |
|        |            | 非主管職    | 4.216    |          |       |          |       |
|        | 貨幣型        | 主管職     | 3.944    |          |       |          |       |
|        |            | 非主管職    | 3.546    |          |       |          |       |
| 永續獎勵   | 非貨幣型       | 主管職     | 4.386    | 2.209*   | .028  | 主管職>非主管職 |       |
|        |            | 非主管職    | 4.158    |          |       |          |       |
|        | 總量表        | 主管職     | 4.165    | 3.171**  | .002  |          |       |
|        |            | 非主管職    | 3.852    |          |       |          |       |
|        | 員工知覺企業永續責任 | 環境與社會層面 | 主管職      | 4.525    | 1.040 | .299     | 無顯著差異 |
|        |            |         | 非主管職     | 4.417    |       |          |       |
| 經濟層面   |            | 主管職     | 4.778    | 1.714    | .087  |          |       |
|        |            | 非主管職    | 4.610    |          |       |          |       |
| 公司治理層面 |            | 主管職     | 4.171    | 1.111    | .267  |          |       |
|        |            | 非主管職    | 4.033    |          |       |          |       |
| 永續行為   | 總量表        | 主管職     | 4.499    | 1.636    | .103  | 無顯著差異    |       |
|        |            | 非主管職    | 4.369    |          |       |          |       |
|        | 角色內永續行為    | 主管職     | 4.493    | .347     | .295  |          |       |
|        |            | 非主管職    | 4.463    |          |       |          |       |
|        | 角色外永續行為    | 主管職     | 4.447    | .529     | .543  |          |       |
|        |            | 非主管職    | 4.393    |          |       |          |       |
| 總量表    | 主管職        | 4.470   | .487     | .626     |       |          |       |
|        | 非主管職       | 4.428   |          |          |       |          |       |

註：n=345，\* $p < .05$ ，\*\* $p < .01$

## 二、年齡與變項差異性分析

以單因子變異數分析檢驗不同年齡層的受測者對於永續教育訓練、永續獎勵、員工知覺企業永續責任與永續行為因應是否存在差異，結果如表 4-3。從數據上可以發現各年齡層在四個變項中的  $p$  值均沒有小於 0.05，代年齡在這四個變項中並沒有明顯差異。

表 4-3  
年齡與變項差異性分析結果

| 研究變數       | 構面      | 平均值     | <i>F</i> | <i>P</i> | 事後比較 |       |
|------------|---------|---------|----------|----------|------|-------|
| 永續教育訓練     |         | 25 歲以下  | 4.286    | .096     | .984 | 無顯著差異 |
|            |         | 26~35 歲 | 4.206    |          |      |       |
|            |         | 36~45 歲 | 4.253    |          |      |       |
|            |         | 46~55 歲 | 4.206    |          |      |       |
|            |         | 56 歲以上  | 4.278    |          |      |       |
| 永續獎勵       | 貨幣型     | 25 歲以下  | 3.100    | 1.508    | .199 | 無顯著差異 |
|            |         | 26~35 歲 | 3.535    |          |      |       |
|            |         | 36~45 歲 | 3.766    |          |      |       |
|            |         | 46~55 歲 | 3.849    |          |      |       |
|            |         | 56 歲以上  | 3.565    |          |      |       |
|            | 非貨幣型    | 25 歲以下  | 3.800    | .384     | .820 |       |
|            |         | 26~35 歲 | 4.180    |          |      |       |
|            |         | 36~45 歲 | 4.269    |          |      |       |
|            |         | 46~55 歲 | 4.286    |          |      |       |
|            |         | 56 歲以上  | 4.235    |          |      |       |
| 總量表        |         | 25 歲以下  | 3.450    | 1.077    | .368 |       |
|            |         | 26~35 歲 | 3.857    |          |      |       |
|            |         | 36~45 歲 | 4.018    |          |      |       |
|            |         | 46~55 歲 | 4.068    |          |      |       |
|            |         | 56 歲以上  | 3.900    |          |      |       |
| 員工知覺企業永續責任 | 環境與社會層面 | 25 歲以下  | 4.667    | .297     | .880 | 無顯著差異 |
|            |         | 26~35 歲 | 4.423    |          |      |       |
|            |         | 36~45 歲 | 4.509    |          |      |       |
|            |         | 46~55 歲 | 4.413    |          |      |       |
|            |         | 56 歲以上  | 4.370    |          |      |       |

表 4-3  
年齡與變項差異性分析結果 (續)

| 研究變數       | 構面      | 平均值    | F     | P     | 事後比較 |       |
|------------|---------|--------|-------|-------|------|-------|
| 員工知覺企業永續責任 | 經濟層面    | 25歲以下  | 4.833 | 1.332 | .258 |       |
|            |         | 26~35歲 | 4.736 |       |      |       |
|            |         | 36~45歲 | 4.679 |       |      |       |
|            |         | 46~55歲 | 4.626 |       |      |       |
|            |         | 56歲以上  | 4.304 |       |      |       |
|            | 公司治理層面  | 25歲以下  | 3.667 | 2.015 | .092 |       |
|            |         | 26~35歲 | 3.935 |       |      |       |
|            |         | 36~45歲 | 4.159 |       |      |       |
|            |         | 46~55歲 | 4.318 |       |      |       |
|            |         | 56歲以上  | 3.826 |       |      |       |
|            | 總量表     | 25歲以下  | 4.458 | .718  | .580 |       |
|            |         | 26~35歲 | 4.379 |       |      |       |
|            |         | 36~45歲 | 4.462 |       |      |       |
|            |         | 46~55歲 | 4.442 |       |      |       |
|            |         | 56歲以上  | 4.217 |       |      |       |
|            | 角色內永續行為 | 25歲以下  | 4.750 | .231  | .921 |       |
|            |         | 26~35歲 | 4.496 |       |      |       |
|            |         | 36~45歲 | 4.433 |       |      |       |
|            |         | 46~55歲 | 4.492 |       |      |       |
|            |         | 56歲以上  | 4.449 |       |      |       |
| 永續行為       | 角色外永續行為 | 25歲以下  | 4.083 | .368  | .831 | 無顯著差異 |
|            |         | 26~35歲 | 4.362 |       |      |       |
|            |         | 36~45歲 | 4.425 |       |      |       |
|            |         | 46~55歲 | 4.487 |       |      |       |
|            |         | 56歲以上  | 4.449 |       |      |       |
|            | 總量表     | 25歲以下  | 4.417 | .087  | .986 |       |
|            |         | 26~35歲 | 4.429 |       |      |       |
|            |         | 36~45歲 | 4.429 |       |      |       |
|            |         | 46~55歲 | 4.490 |       |      |       |
|            |         | 56歲以上  | 4.449 |       |      |       |

註：n=345

### 三、教育程度與變項差異性分析

以單因子變異數分析檢驗不同教育程度的受測者對於永續教育訓練、永續獎勵、員工知覺企業永續責任與永續行為因應是否存在差異，結果如表 4-4。從數據上可以發現各教育程度在四個變項中的  $P$  值均沒有小於 0.05，代表教育程度在這四個變項中並沒有明顯差異。

表 4-4  
教育程度與變項差異性分析結果

| 研究變數   | 構面   | 平均值            | $F$   | $P$   | 事後比較  |       |
|--------|------|----------------|-------|-------|-------|-------|
| 永續教育訓練 |      | 高中職以下          | 4.175 | 1.015 | 0.400 | 無顯著差異 |
|        |      | 專科             | 4.340 |       |       |       |
|        |      | 學士<br>(含二技、四技) | 4.315 |       |       |       |
|        |      | 碩士             | 4.140 |       |       |       |
|        |      | 博士             | 4.214 |       |       |       |
|        | 貨幣型  | 高中職以下          | 4.044 | 0.603 | 0.660 |       |
|        |      | 專科             | 3.814 |       |       |       |
|        |      | 學士<br>(含二技、四技) | 3.701 |       |       |       |
|        |      | 碩士             | 3.597 |       |       |       |
|        |      | 博士             | 3.750 |       |       |       |
| 永續獎勵   | 非貨幣型 | 高中職以下          | 4.333 | 0.098 | 0.983 | 無顯著差異 |
|        |      | 專科             | 4.255 |       |       |       |
|        |      | 學士<br>(含二技、四技) | 4.214 |       |       |       |
|        |      | 碩士             | 4.226 |       |       |       |
|        |      | 博士             | 3.368 |       |       |       |
|        | 總量表  | 高中職以下          | 4.189 | .323  | .863  |       |
|        |      | 專科             | 4.035 |       |       |       |
|        |      | 學士<br>(含二技、四技) | 3.958 |       |       |       |

表 4-4  
教育程度與變項差異性分析結果 (續)

| 研究變數           | 構面      | 平均值            | F     | P     | 事後比較  |  |
|----------------|---------|----------------|-------|-------|-------|--|
| 永續獎勵           | 總量表     | 碩士             | 3.912 | 0.889 | 0.471 |  |
|                |         | 博士             | 4.059 |       |       |  |
|                |         | 高中職以下          | 4.426 |       |       |  |
|                |         | 專科             | 4.224 |       |       |  |
|                |         | 學士<br>(含二技、四技) | 4.512 |       |       |  |
|                |         | 碩士             | 4.422 |       |       |  |
|                |         | 博士             | 4.694 |       |       |  |
|                | 環境與社會層面 | 高中職以下          | 4.074 | 1.740 | 0.141 |  |
|                |         | 專科             | 4.517 |       |       |  |
|                |         | 學士<br>(含二技、四技) | 4.712 |       |       |  |
|                |         | 碩士             | 4.660 |       |       |  |
|                |         | 博士             | 4.944 |       |       |  |
|                |         | 高中職以下          | 4.222 |       |       |  |
|                |         | 專科             | 3.977 |       |       |  |
| 員工知覺企業<br>永續責任 | 經濟層面    | 學士<br>(含二技、四技) | 4.228 | 1.373 | 0.243 |  |
|                |         | 碩士             | 3.947 |       |       |  |
|                |         | 博士             | 4.167 |       |       |  |
|                |         | 高中職以下          | 4.287 |       |       |  |
|                |         | 專科             | 4.236 |       |       |  |
|                |         | 學士<br>(含二技、四技) | 4.491 |       |       |  |
|                |         | 碩士             | 4.363 |       |       |  |
|                | 公司治理層面  | 博士             | 4.625 | 1.484 | .207  |  |
|                |         | 高中職以下          | 4.667 |       |       |  |
|                |         | 專科             | 4.494 |       |       |  |
|                |         | 學士<br>(含二技、四技) | 4.516 |       |       |  |
|                |         | 碩士             | 4.442 |       |       |  |
|                |         | 博士             | 4.167 |       |       |  |
|                |         | 高中職以下          | 4.667 |       |       |  |
| 永續行為           | 總量表     | 專科             | 4.494 | 0.711 | 0.585 |  |
|                |         | 學士<br>(含二技、四技) | 4.516 |       |       |  |
|                |         | 碩士             | 4.442 |       |       |  |
|                |         | 博士             | 4.167 |       |       |  |
|                |         | 高中職以下          | 4.667 |       |       |  |
|                |         | 專科             | 4.494 |       |       |  |
|                |         | 學士<br>(含二技、四技) | 4.516 |       |       |  |
|                | 角色內永續行為 | 碩士             | 4.442 | 0.711 | 0.585 |  |
|                |         | 博士             | 4.167 |       |       |  |
|                |         | 高中職以下          | 4.667 |       |       |  |
|                |         | 專科             | 4.494 |       |       |  |
|                |         | 學士<br>(含二技、四技) | 4.516 |       |       |  |
|                |         | 碩士             | 4.442 |       |       |  |
|                |         | 博士             | 4.167 |       |       |  |



表 4-4  
教育程度與變項差異性分析結果 (續)

| 研究變數 | 構面      | 平均值      | <i>F</i> | <i>P</i> | 事後比較  |       |
|------|---------|----------|----------|----------|-------|-------|
| 永續行為 | 角色外永續行為 | 高中職以下    | 4.297    | 1.612    | 0.171 | 無顯著差異 |
|      |         | 專科       | 4.517    |          |       |       |
|      |         | 學士       | 4.300    |          |       |       |
|      |         | (含二技、四技) | 4.519    |          |       |       |
|      |         | 碩士       | 4.111    |          |       |       |
|      |         | 博士       | 4.482    |          |       |       |
|      |         | 高中職以下    | 4.506    |          |       |       |
|      | 總量表     | 專科       | 4.408    | .732     | .571  |       |
|      |         | 學士       | 4.481    |          |       |       |
|      |         | (含二技、四技) | 4.139    |          |       |       |
|      |         | 碩士       |          |          |       |       |
|      |         | 博士       |          |          |       |       |
|      |         |          |          |          |       |       |
|      |         |          |          |          |       |       |

註：n=345

#### 四、現職年資與變項差異性分析

以單因子變異數分析檢驗任職年資不同的受測者對於永續教育訓練、永續獎勵、員工知覺企業永續責任與永續行為因應是否存在差異，結果如表 4-5。其中永續獎勵的貨幣型構面  $F=2.938$ ， $p=.019<.05$  為顯著；進一步進行 LSD 事後比較的結果發現，現職年資 16-20 年及 6-10 年的受測者對永續獎勵的認知及感受高於現職年資 1-5 年的受測者，可能是因為較資深的員工較經常被給予獎勵。

表 4-5

## 現職年資與變項差異性分析結果

| 研究變數       | 構面      | 平均值     | <i>F</i> | <i>P</i> | 事後比較 |   |
|------------|---------|---------|----------|----------|------|---|
| 永續教育訓練     |         | 1~5 年   | 4.132    | 1.530    | .193 | 無顯著差異   |
|            |         | 6~10 年  | 4.365    |          |      |   |
|            |         | 11~15 年 | 4.150    |          |      |   |
|            |         | 16~20 年 | 4.370    |          |      |   |
|            |         | 21 年以上  | 4.292    |          |      |   |
|            | 貨幣型     | 1~5 年   | 3.477    | 2.983*   | .019 | 6~10 年>1~5 年<br>16~20 年>1~5 年<br>16~20 年>6~10 年 |
|            |         | 6~10 年  | 3.868    |          |      |   |
|            |         | 11~15 年 | 3.721    |          |      |   |
|            |         | 16~20 年 | 4.083    |          |      |   |
|            |         | 21 年以上  | 3.700    |          |      |   |
| 永續獎勵       | 非貨幣型    | 1~5 年   | 4.148    | 1.594    | .176 | 無顯著差異   |
|            |         | 6~10 年  | 4.405    |          |      |   |
|            |         | 11~15 年 | 4.153    |          |      |   |
|            |         | 16~20 年 | 4.4760   |          |      |   |
|            |         | 21 年以上  | 4.122    |          |      |   |
|            | 總量表     | 1~5 年   | 3.812    | 2.679*   | .032 | 6~10 年>1~5 年<br>16~20 年>1~5 年<br>16~20 年>6~10 年 |
|            |         | 6~10 年  | 4.137    |          |      |   |
|            |         | 11~15 年 | 3.937    |          |      |   |
|            |         | 16~20 年 | 4.280    |          |      |   |
|            |         | 21 年以上  | 3.911    |          |      |   |
| 員工知覺企業永續責任 | 環境與社會層面 | 1~5 年   | 4.388    | 2.195    | .069 |   |
|            |         | 6~10 年  | 4.686    |          |      |   |
|            |         | 11~15 年 | 4.224    |          |      |   |
|            |         | 16~20 年 | 4.471    |          |      |   |
|            |         | 21 年以上  | 4.435    |          |      |   |
|            | 經濟層面    | 1~5 年   | 4.743    | 2.208    | .068 | 無顯著差異   |
|            |         | 6~10 年  | 4.751    |          |      |   |
|            |         | 11~15 年 | 4.597    |          |      |   |
|            |         | 16~20 年 | 4.299    |          |      |   |
|            |         | 21 年以上  | 4.536    |          |      |   |
| 公司治理層面     | 1~5 年   | 3.996   | .999     | .408     |      |   |
|            | 6~10 年  | 4.283   |          |          |      |   |

表 4-5  
現職年資與變項差異性分析結果 (續)

| 研究變數       | 構面      | 平均值     | <i>F</i> | <i>P</i> | 事後比較 |  |         |       |       |      |
|------------|---------|---------|----------|----------|------|--|---------|-------|-------|------|
| 員工知覺企業永續責任 | 總量表     | 11~15 年 | 3.991    | 2.217    | .067 |  |         |       |       |      |
|            |         | 16~20 年 | 4.046    |          |      |  |         |       |       |      |
|            |         | 21 年以上  | 4.087    |          |      |  |         |       |       |      |
|            |         | 1~5 年   | 4.379    |          |      |  |         |       |       |      |
|            |         | 6~10 年  | 4.601    |          |      |  |         |       |       |      |
|            |         | 11~15 年 | 4.259    |          |      |  |         |       |       |      |
|            |         | 16~20 年 | 4.322    |          |      |  |         |       |       |      |
|            |         | 21 年以上  | 4.373    |          |      |  |         |       |       |      |
|            |         | 1~5 年   | 4.440    |          |      |  |         |       |       |      |
|            |         | 6~10 年  | 4.498    |          |      |  |         |       |       |      |
|            |         | 11~15 年 | 4.237    |          |      |  | 1.613   | .170  |       |      |
|            |         | 永續行為    | 角色內永續行為  |          |      |  | 16~20 年 | 4.621 | 1.029 | .392 |
| 21 年以上     | 4.638   |         |          |          |      |  |         |       |       |      |
| 1~5 年      | 4.320   |         |          |          |      |  |         |       |       |      |
| 6~10 年     | 4.473   |         |          |          |      |  |         |       |       |      |
| 11~15 年    | 4.518   |         |          |          |      |  |         |       |       |      |
| 16~20 年    | 4.333   |         |          |          |      |  |         |       |       |      |
| 21 年以上     | 4.565   |         |          |          |      |  |         |       |       |      |
| 1~5 年      | 4.380   |         |          |          |      |  |         |       |       |      |
| 6~10 年     | 4.485   |         |          |          |      |  |         |       |       |      |
| 11~15 年    | 4.377   |         |          | .943     | .439 |  |         |       |       |      |
| 總量表        | 16~20 年 |         |          | 4.477    |      |  |         |       |       |      |
|            | 21 年以上  |         |          | 4.601    |      |  |         |       |       |      |

註：n=345，\* $p < .05$

## 五、產業與變項差異性分析

以單因子變異數分析檢驗不同產業的受測者對於永續教育訓練、永續獎勵、員工知覺企業永續責任與永續行為因應是否存在差異，結果如表 4-6。從數據上可以發現各產業在四個變項中的 *P* 值均沒有小於 0.05，代表產業在這四個變項中並沒有明顯差異。

表 4-6  
產業與變項差異性分析結果

| 研究變數           | 構面          | 平均值   | F     | P     | 事後比較 |       |       |      |
|----------------|-------------|-------|-------|-------|------|-------|-------|------|
| 永續教育訓練         |             | 製造業   | 4.151 | .816  | .443 | 無顯著差異 |       |      |
|                |             | 服務業   | 4.250 |       |      |       |       |      |
|                |             | 金融服務業 | 4.302 |       |      |       |       |      |
|                | 貨幣型         | 製造業   | 3.813 |       |      |       |       |      |
|                |             | 服務業   | 3.684 |       |      |       | 2.725 | .067 |
|                |             | 金融服務業 | 3.407 |       |      |       |       |      |
| 永續獎勵           | 非貨幣型        | 製造業   | 4.143 | 1.144 | .320 | 無顯著差異 |       |      |
|                |             | 服務業   | 4.307 |       |      |       |       |      |
|                |             | 金融服務業 | 4.161 |       |      |       |       |      |
|                | 總量表         | 製造業   | 3.978 |       |      |       | 1.270 | .282 |
|                |             | 服務業   | 3.996 |       |      |       |       |      |
|                |             | 金融服務業 | 3.784 |       |      |       |       |      |
| 員工知覺企業<br>永續責任 | 環境與社會<br>層面 | 製造業   | 4.362 | 1.144 | .238 |       |       |      |
|                |             | 服務業   | 4.451 |       |      |       |       |      |
|                |             | 金融服務業 | 4.607 |       |      |       |       |      |
|                | 經濟層面        | 製造業   | 4.702 |       |      |       | 1.443 | .741 |
|                |             | 服務業   | 4.629 |       |      |       |       |      |
|                |             | 金融服務業 | 4.700 |       |      |       |       |      |
| 員工知覺企業<br>永續責任 | 公司治理層面      | 製造業   | 4.083 | 0.300 | .141 | 無顯著差異 |       |      |
|                |             | 服務業   | 3.994 |       |      |       |       |      |
|                |             | 金融服務業 | 4.312 |       |      |       |       |      |
|                | 總量表         | 製造業   | 4.377 |       |      |       | 1.633 | .197 |
|                |             | 服務業   | 4.381 |       |      |       |       |      |
|                |             | 金融服務業 | 4.556 |       |      |       |       |      |

表 4-6

## 產業與變項差異性分析結果(續)

| 研究變數 | 構面          | 平均值       | <i>F</i> | <i>P</i> | 事後比較 |       |
|------|-------------|-----------|----------|----------|------|-------|
| 永續行為 | 角色內<br>永續行為 | 製造業       | 4.365    | 1.970    | .250 | 無顯著差異 |
|      |             | 服務業       | 4.508    |          |      |       |
|      |             | 金融服<br>務業 | 4.552    |          |      |       |
|      | 角色外<br>永續行為 | 製造業       | 4.340    | 1.392    | .339 |       |
|      |             | 服務業       | 4.479    |          |      |       |
|      |             | 金融服<br>務業 | 4.333    |          |      |       |
|      | 總量表         | 製造業       | 4.352    | 1.187    | .306 |       |
|      |             | 服務業       | 4.494    |          |      |       |
|      |             | 金融服<br>務業 | 4.443    |          |      |       |

註：n=345



### 第三節 各變項平均數、標準差與相關係數分析

以皮爾森相關分析，檢驗自變項與依變項之間是否具有相關性，來決定是否適合做迴歸分析 (Hair et al., 1998)。本研究將針對永續教育訓練、永續獎勵、員工知覺企業永續責任與員工永續行為四個變項做相關分析，結果顯示，各研究變項之間兩兩均有顯著正相關。相關係數與顯著程度等詳細檢驗結果如表 4-7 呈現。



表 4-7  
相關係數

|              | 平均數   | 標準差   | 1      | 2      | 2-1    | 2-1    | 3      | 3-1    | 3-2    | 3-3    | 4      | 4-1    | 4-2 |
|--------------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----|
| 1 永續教育訓練     | 4.229 | .798  | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
| 2 永續獎勵       | 3.953 | .919  | .564** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |        |     |
| 2-1 貨幣型      | 3.674 | 1.091 | .448** | .903** | 1      |        |        |        |        |        |        |        |     |
| 2-2 非貨幣型     | 4.231 | .972  | .565** | .877** | .586** | 1      |        |        |        |        |        |        |     |
| 3 員工知覺企業永續責任 | 4.411 | .693  | .501** | .550** | .414** | .576** | 1      |        |        |        |        |        |     |
| 3-1 環境與社會層面  | 4.451 | .896  | .456** | .479** | .309** | .559** | .877** | 1      |        |        |        |        |     |
| 3-2 經濟層面     | 4.664 | .853  | .210** | .166** | .122*  | .177** | .518** | .232** | 1      |        |        |        |     |
| 3-3 公司治理層面   | 4.077 | 1.081 | .362** | .485** | .453** | .408** | .701** | .409** | .152** | 1      |        |        |     |
| 4 永續行為       | 4.442 | .745  | .257** | .339** | .229** | .385** | .427** | .412** | .132*  | .309** | 1      |        |     |
| 4-1 角色內永續行為  | 4.473 | .811  | .276** | .338** | .208** | .405** | .410** | .423** | .114*  | .260** | .864** | 1      |     |
| 4-2 角色外永續行為  | 4.411 | .890  | .180** | .261** | .194** | .275** | .342** | .304** | .117*  | .281** | .888** | .535** | 1   |

註：n=345，\* $p < .05$ ，\*\* $p < .01$

#### 第四節 迴歸分析

本研究以一般線性迴歸針對永續教育訓練、永續獎勵、員工知覺企業永續責任與員工永續行為四個研究變項進行迴歸分析，確認各個變項之間是否存在顯著影響，分析結果如表 4-8、4-9、4-10、4-11 及 4-12 所示。

##### 一、永續教育訓練對員工知覺企業永續責任之迴歸分析

永續教育訓練與員工知覺企業永續責任之間的迴歸分析結果顯示，永續教育訓練與員工知覺企業永續責任的環境與社會層面  $\beta$  值為 0.456， $p < 0.001$  達到顯著效果，表示企業永續教育訓練對於員工知覺企業在環境及社會的永續責任具有正向的影響，因此企業越重視永續教育訓練員工越能意識到企業在環境及社會層面的永續責任；永續教育訓練和員工知覺企業永續責任的經濟層面具有顯著關係， $\beta$  值為 0.49， $p < 0.001$ ，意為企業越重視永續教育訓練時，員工知覺企業在經濟層面的永續責任也越佳；永續教育訓練與員工知覺企業永續責任的公司治理層面具有顯著效果， $\beta$  值為 0.362， $p < 0.001$ ，企業越重視永續教育訓練時，員工知覺企業在公司治理層面的永續責任也越好。因此驗證本研究 H1：企業永續教育訓練對員工知覺企業永續責任有顯著正向影響。

表 4-8  
永續教育訓練對員工知覺企業永續責任之迴歸分析

|           | 員工知覺企業永續責任 |      |         |           |      |         |           |      |         |            |      |         |
|-----------|------------|------|---------|-----------|------|---------|-----------|------|---------|------------|------|---------|
|           | 環境及社會層面    |      |         | 經濟層面      |      |         | 公司治理層面    |      |         | 總量表        |      |         |
|           | B          | SE B | $\beta$ | B         | SE B | $\beta$ | B         | SE B | $\beta$ | B          | SE B | $\beta$ |
| 永續教育訓練    | .512***    | .054 | .456*** | .224***   | .056 | .210*** | .490***   | .068 | .362*** | .434***    | .041 | .501*** |
| $R^2$     | .208       |      |         | .044      |      |         | .131      |      |         | .251       |      |         |
| Adj $R^2$ | .206       |      |         | .041      |      |         | .129      |      |         | .249       |      |         |
| F         | 90.175***  |      |         | 15.755*** |      |         | 51.741*** |      |         | 114.762*** |      |         |

註：\* $p < .05$ ，\*\* $p < .01$ ，\*\*\* $p < .001$



## 二、永續獎勵對員工知覺企業永續責任之迴歸分析

永續獎勵與員工知覺企業永續責任之間的迴歸分析結果顯示，貨幣型的永續獎勵與員工知覺企業永續責任的環境與社會層面沒有顯著關係， $\beta$  值為 -0.028， $p$  值沒有  $<0.05$  未達達到顯著效果，而非貨幣型的永續獎勵與員工知覺企業永續責任的環境與社會層面有顯著關係， $\beta$  值為 0.576， $p < 0.001$  達到顯著效果，表示非貨幣型的永續獎勵對於員工知覺企業在環境及社會的責任具有正向的影響，因此企業在非貨幣型的永續獎勵上給予得越多，員工較能意識到企業在環境及社會層面的永續責任；貨幣型的永續獎勵和員工知覺企業永續責任的經濟層面沒有顯著關係， $\beta$  值為 0.28， $p$  值並未  $<0.05$  未達顯著效果，而非貨幣型的永續獎勵和員工知覺企業永續責任的經濟層面有顯著關係， $\beta$  值為 0.161， $p < 0.05$ ，意為企業越重視非貨幣型的永續獎勵時，員工知覺企業在經濟層面的永續責任也越佳；貨幣型永續獎勵與員工知覺企業永續責任在公司治理層面具有顯著效果， $\beta$  值為 0.326， $p < 0.001$ ，而非貨幣型永續獎勵與員工知覺企業永續責任在公司治理層面不具有顯著效果， $\beta$  值為 0.218， $p$  值並未  $<0.05$  未達顯著效果，表示企業越重視貨幣型永續獎勵時，員工知覺企業在公司治理層面的永續責任也越好。因此驗證本研究 H2：企業永續獎勵對員工知覺企業永續責任有顯著正向影響。

表 4-9

## 永續獎勵對員工知覺永續責任之迴歸分析

|                    |      | 員工知覺企業永續責任 |         |         |         |      |         |           |      |         |           |      |         |
|--------------------|------|------------|---------|---------|---------|------|---------|-----------|------|---------|-----------|------|---------|
|                    |      | 環境與社會層面    |         |         | 經濟層面    |      |         | 公司治理層面    |      |         | 總量表       |      |         |
|                    |      | B          | SE<br>B | $\beta$ | B       | SE B | $\beta$ | B         | SE B | $\beta$ | B         | SE B | $\beta$ |
| 永<br>續<br>獎<br>勵   | 貨幣型  | -.023      | .045    | -.028   | .022    | .051 | .028    | .323***   | .058 | .326*** | .075*     | .034 | .117*   |
|                    | 非貨幣型 | .531***    | .051    | .576*** | .141*   | .058 | .161*   | .242      | .065 | .218    | .361***   | .039 | .507*** |
| R <sup>2</sup>     |      |            |         |         | .032    |      |         | .237      |      |         | .340      |      |         |
| Adj R <sup>2</sup> |      |            |         |         | .026    |      |         | .232      |      |         | .336      |      |         |
| F                  |      | 78.095***  |         |         | 5.624** |      |         | 52.985*** |      |         | 88.199*** |      |         |

註：\* $p < .05$ ，\*\* $p < .01$ ，\*\*\* $p < .001$

## 三、員工知覺企業永續責任對員工永續行為之迴歸分析

員工知覺企業環境與社會責任與員工參與的永續行為具有正向顯著影響， $\beta$  值為 0.049， $p < 0.001$  達到顯著效果、員工知覺企業經濟責任與員工參與的永續行為沒有顯著正向影響， $\beta$  值為 0.010， $p$  值並未  $< 0.05$  未達顯著效果，員工知覺企業公司治理責任與員工角色內的永續行為不具有顯著影響， $\beta$  值為 0.104， $p$  值並未  $< 0.05$  未達顯著效果，表示員工知覺企業在環境及社會的責任越高員工參與永續的行為越高；員工知覺企業環境與社會責任與員工的永續行為具有正向顯著影響， $\beta$  值為 0.219， $p < 0.001$  達到顯著效果、員工知覺企業經濟責任與員工角色外的永續行為沒有顯著影響， $\beta$  值為 0.038， $p$  值並未  $< 0.05$  未達顯著效果、員工知覺公司治理責任與員工角色外的永續行為具有正向顯著影響， $\beta$  值為 0.186， $p < 0.01$  達到顯著效果，表示員工知覺環境、社會及公司治理上的永續責任越高，越能影響員工對於永續行為的態度上越高。因此驗證本研究所提出的 H3：員工知覺企業永續責任對員工永續行為有顯著正向影響。

表 4-10

## 員工知覺企業永續責任對員工永續行為之迴歸分析

|        |           | 員工永續行為  |           |         |         |           |         |         |           |         |
|--------|-----------|---------|-----------|---------|---------|-----------|---------|---------|-----------|---------|
|        |           | 角色內永續行為 |           |         | 角色外永續行為 |           |         | 總量表     |           |         |
|        |           | B       | SE B      | $\beta$ | B       | SE B      | $\beta$ | B       | SE B      | $\beta$ |
| 員工知覺   | 環境及社會層面   | .343*** | .049      | .049*** | .218*** | .056      | .219*** | .280*** | .045      | .337*** |
| 企業永續責任 | 經濟層面      | .010    | .048      | .010    | .039    | .054      | .038    | .024    | .044      | .028    |
|        | 公司治理層面    | .078    | .040      | .104    | .153**  | .046      | .186**  | .116**  | .037      | .168**  |
|        | $R^2$     |         | .188      |         |         | .123      |         |         | .194      |         |
|        | Adj $R^2$ |         | .181      |         |         | .116      |         |         | .187      |         |
|        | F         |         | 26.388*** |         |         | 15.996*** |         |         | 27.388*** |         |

註：\* $p < .05$ ，\*\* $p < .01$ ，\*\*\* $p < .001$

## 四、永續教育訓練對員工永續行為之迴歸分析

永續教育訓練與員工行為之間的迴歸分析結果顯示，永續教育訓練與員工角色內的永續行為  $\beta$  值為 0.276， $p < 0.001$  達到顯著效果，表示企業永續教育訓練對於員工角色內的永續行為具有正向的影響，因此企業越重視永續教育訓練員工更願意參與永續行為；永續教育訓練與員工角色外的永續行為也具有顯著效果， $\beta$  值為 0.180， $p < 0.01$ ，企業越重視永續教育訓練時，員工在角色外的永續行為越佳。因此驗證本研究 H4：企業永續教育訓練對員工永續行為有顯著正向影響。

表 4-11

## 永續教育訓練對員工永續行為之迴歸分析

|           | 員工永續行為  |           |         |         |          |         |       |           |         |
|-----------|---------|-----------|---------|---------|----------|---------|-------|-----------|---------|
|           | 角色內永續行為 |           |         | 角色外永續行為 |          |         | 總量表   |           |         |
|           | B       | SE B      | $\beta$ | B       | SE B     | $\beta$ | B     | SE B      | $\beta$ |
| 永續教育訓練    | .280*** | .053      | .276*** | .200**  | .059     | .180**  | .24** | .0490     | .257**  |
| $R^2$     |         | .076      |         |         | .032     |         |       | .066      |         |
| Adj $R^2$ |         | .073      |         |         | .029     |         |       | .064      |         |
| F         |         | 28.281*** |         |         | 11.443** |         |       | 24.234*** |         |

註：\* $p < .05$ ，\*\* $p < .01$ ，\*\*\* $p < .001$

## 五、永續獎勵對員工永續行為之迴歸分析

永續獎勵與員工永續行為之間的迴歸分析結果顯示，貨幣型的永續獎勵與員工角色內的永續行為沒有顯著關係， $\beta$  值為 0.049， $p$  值沒有  $< 0.05$  未達到顯著效果，而非貨幣型的永續獎勵與員工角色內的永續行為有顯著關係， $\beta$  值為 0.246， $p < 0.001$  達到顯著效果，表示非貨幣型的永續獎勵對於員工角色內的永續行為有正向的影響，因此企業在非貨幣型的永續獎勵上給予得越多，員工更能在工作上積極參與永續行為；貨幣型的永續獎勵和員工角色外的永續行為沒有顯著關係， $\beta$  值為 -0.044， $p$  值並未  $< 0.05$  未達到顯著效果，而非貨幣型的獎勵對員工角色外的永續行為有顯著關係， $\beta$  值為 0.431， $p < 0.001$ ，意為企業越重視非貨幣型的永續獎勵時，員工在角色外的永續行為表現越佳。由此可見，非貨幣型的獎勵正向影響員工永續行為，本研究假設 H5：企業永續獎勵制度對員工永續行為有顯著正向影響。

表 4-12

## 永續獎勵對員工永續行為之迴歸分析

|    |           | 員工永續行為  |           |         |         |           |         |         |           |         |
|----|-----------|---------|-----------|---------|---------|-----------|---------|---------|-----------|---------|
|    |           | 角色內永續行為 |           |         | 角色外永續行為 |           |         | 總量表     |           |         |
|    |           | B       | SE B      | $\beta$ | B       | SE B      | $\beta$ | B       | SE B      | $\beta$ |
| 永續 | 貨幣型       | .040    | .052      | .049    | -.033   | .045      | -.044   | .004    | .042      | .006    |
| 獎勵 | 非貨幣型      | .226*** | .059      | .246*** | .360*** | .051      | .431*** | .293*** | .047      | .381*** |
|    | $R^2$     |         | .077      |         |         | .165      |         |         | .148      |         |
|    | Adj $R^2$ |         | .072      |         |         | .160      |         |         | .143      |         |
|    | F         |         | 14.341*** |         |         | 33.865*** |         |         | 29.695*** |         |

註：\* $p < .05$ ，\*\* $p < .01$ ，\*\*\* $p < .001$

## 第五節 中介效果驗證分析

本研究為了檢定員工知覺企業永續責任在永續教育訓練、永續獎勵跟員工的永續行為之間是否存在中介的效果，使用 SPSS 外掛程式 PROCESS v4.1 的 Model 4 來進行探討及分析。

## 一、員工知覺企業永續責任對永續教育訓練與永續行為之中介效果

員工知覺企業永續責任對永續教育訓練與永續行為之中介效果如表 4-15 所示，永續教育訓練對員工永續行為總效果 0.240 之信賴區間不包含 0，達到顯著水準、直接效果 0.054 之信賴區間不包含 0，達顯著水準。而永續教育訓練對透過員工知覺企業永續責任對員工永續行為之間接效果 0.186，其結果顯示在 95%信賴區間為 (0.036, 0.264)，上下限區間並不包含 0，具有間接效果存在。本研究驗證 H6：員工知覺企業永續責任對於企業永續教育與員工永續行為的關係具有中介效果。

表 4-13

員工知覺企業永續責任對永續教育訓練與員工永續行為之中介效果分析表

|   | Effect | BootLLCI | BootULCI |
|---|--------|----------|----------|
| Totally effect of X on Y                | .240   | .145     | .336     |
| Direct effect of X on Y                 | .054   | -.050    | .158     |
| 員工知覺企業永續責任<br>Indirect effect of X on Y | .186   | .036     | .264     |

## 二、員工知覺企業永續責任對永續獎勵與永續行為之中介效果

員工知覺企業永續責任對永續獎勵與永續行為之中介效果如表 4-14 所示，永續獎勵對員工永續行為總效果 0.275 之信賴區間不包含 0，達到顯著水準、直接效果 0.121 之信賴區間不包含 0，達顯著水準。而永續獎勵透過員工知覺企業永續責任對員工永續行為之間接效果 0.154，其結果顯示在 95%信賴區間為 (0.093, 0.226)，上下限區間並不包含 0，具有間接效果存在。本研究驗證 H7：員工知覺企業永續責任對於企業永續獎勵與員工永續行為的關係具有中介效果。

表 4-14

員工知覺企業永續責任對永續獎勵與永續行為之中介效果分析表

|   | Effect | BootLLCI | BootULCI |
|---|--------|----------|----------|
| Totally effect of X on Y                | .275   | .194     | .357     |
| Direct effect of X on Y                 | .121   | -.029    | .214     |
| 員工知覺企業永續責任<br>Indirect effect of X on Y | .154   | .093     | .226     |

## 第六節 驗證假設結果

綜合以上分析結果，本研究七個研究假設皆獲得支持，整理各項假設之驗證結果如表 4-15 所示。

表 4-15  
驗證假設結果分析表

| 假設 | 假設內容                         | 結果 |
|----|------------------------------|----|
| H1 | 企業永續教育訓練對員工知覺企業永續責任有顯著正向影響   | 成立 |
| H2 | 企業永續獎勵對員工知覺企業永續責任有顯著正向影響     | 成立 |
| H3 | 員工知覺企業永續責任對員工永續行為有顯著正向影響     | 成立 |
| H4 | 企業永續教育訓練對員工永續行為有顯著正向影響       | 成立 |
| H5 | 企業永續獎勵對員工永續行為有顯著正向影響         | 成立 |
| H6 | 企業永續教育訓練透過員工知覺企業永續責任影響員工永續行為 | 成立 |
| H7 | 企業永續獎勵透過員工知覺企業永續責任影響員工永續行為   | 成立 |

## 第五章 結論與建議

本章節主要回應研究目的，做成結論與建議，並對於企業永續實務提出管理意涵，提供企業建立制度及管理階層之相關措施作為具體建議。而後說明研究限制，供後續研究者參考，俾使永續議題之研究領域可持續進展，兼具深度與廣度。

### 第一節 研究結論

近年來關於永續人力資源管理在促進企業永續發展方面的研究及文獻日漸增加，惟在台灣關於人力資源發展層面如何影響企業員工永續行為之實證研究卻較為欠缺，故本研究對於永續教育訓練及永續獎勵對員工永續行為之影響進行研究，並將員工知覺企業永續責任作為中介變項，了解促進因素的影響效果。所獲致之研究結論詳述如下。

#### 一、永續教育訓練與員工知覺企業永續責任具有關聯性

假設一經過資料分析驗證發現永續教育訓練與員工知覺企業永續責任具有顯著正向關係，可知企業若重視永續教育訓練可讓企業員工對於企業的永續責任的感受帶來正面影響。而此研究的結果與 Jabbour 與 de Sousa Jabbour (2016) 的研究發現相似，他認為綠色相關的教育訓練除了提供永續的知識外也代表企業對環境及社會的一種承諾，教育訓練可以提升員工在永續方面的知識加強他們對永續的認知，重視永續教育訓練並將其融入企業文化，不僅達到知識的傳播也讓員工感受到企業未來的目標是朝向創造環境、社會及經濟更好的願景，並給予貢獻與助益。

#### 二、永續教育訓練與員工知覺企業永續責任具有關聯性

假設二永續獎勵與員工知覺企業永續責任具有正向顯著關係得到驗證，



此驗證得知當越重視永續獎勵則員工對企業永續責任的感受度越高，當企業建立良好的政策去獎勵員工，而從研究結果分析非貨幣型的獎勵較能讓員工較能感受到企業的永續責任，由此可以看出現代人對於貨幣型的獎勵較無感，反而是非貨幣型獎勵較能吸引員工，像是給予休假、讚賞等等，讓員工可以在生活及工作中達到平衡也能在工作上獲得認同及成就感，這也是讓員工可以感受到企業永續責任的展現。

### 三、員工知覺企業永續責任與員工永續行為具有關聯性

假設三員工知覺企業永續責任與永續行為具有正向顯著關係，此驗證得知當員工對企業永續責任的感受度越高越能展現永續行為，而從研究結果也發現員工知覺企業永續責任不管是對角色內或是角色外的永續行為都有正向顯著影響，表示當企業員工深刻感受到企業的永續責任時不僅影響他們在角色內的永續行為也會影響他們角色外的永續行為。此研究結果不僅與陳怡伶（2020）的研究有相同結果也與 Tosti-Kharas 等人（2017）提出的研究結果有相似的結論，當員工認為他們的組織重視永續時，他們也會主動執行環境組織公民行為。因此，當員工對企業的永續責任感受度越高，越願意為企業、為社會、為地球展現永續行為。

### 四、永續教育訓練與員工永續行為具有關聯性

假設四永續教育訓練對永續行為具有正向顯著關係，此結果驗證企業若越重視永續教育訓練員工越能展現永續行為。此結果與 Ramsey 與 Rickson（1976）認為環境教育除了教導人類相關知識外還能改變人類的行為的研究結果有一致，但與 Pellegrini 等人（2018）針對義大利某大型零售公司探討永續教育訓練對員工永續行為的研究結果卻沒有正向顯著關係，可能是因為該研究樣本來自同一間企業教單一而有此不同的研究結果。

## 五、永續獎勵與員工永續行為具有關聯性

假設五永續獎勵對永續行為具有正向顯著關係，此結果驗證企業在永續方面若施行良好的獎勵政策，員工越能展現永續行為，此結果與 Dahlmann 等人（2017）認為良好的獎勵可以激勵員工實踐永續行為的結果一致，而從分析結果發現非貨幣型的獎勵較能顯著影響員工的永續行為，此結果與 Ramus（2001）的研究結果類似，他發現日常的鼓勵及表揚是促使員工解決環境問題的重要關鍵，員工在工作中得到主管或同儕間的認可和讚賞能讓員工產生強烈的成就感，而給予員工旅遊補助等等也能讓員工建立良好的人際關係及生活品質，這些比其給予獎金對員工來說可能更有吸引力。

## 六、員工知覺企業永續責任在永續教育訓練、永續獎勵對於員工永續行為之間具有部分中介效果

假設六及假設七員工知覺企業永續責任在永續教育訓練與永續行為及永續獎勵與永續行為上具有部分中介效果，表示永續教育訓練及永續獎勵皆會透過員工知覺企業永續責任影響永續行為，這代表永續教育訓練及永續獎勵不僅直接影響永續行為也透過提升員工對企業永續的責任而更加提升永續行為。

## 第二節 研究建議

近年來永續議題熱議，不僅各國積極推動永續相關政策，且越來越多企業增設永續部門及相關職務。在過往，全球企業永續的資訊管道相當有限；而時至今日，CSR 與 ESG 資訊在各類媒體中頻繁出現，在企業內部建立良善分享的文化，是企業轉型面向永續上的重要課題，在企業中落實永續對於企業經理人及人力資源部門已是不容忽視的實務工作，以下提出本

研究之實務管理意涵建議。

### 一、建立鼓勵永續的組織文化更能提升員工的永續行為

透過本研究讓企業意識到人力資源管理上對永續的重要，讓企業從人力資源上建立良好的策略去鼓勵員工永續行為，員工扮演著利害關係人的角色，在企業永續方面所有員工應與企業並肩作戰，才能讓永續變成企業的 DNA，在職場上善盡企業社會責任，例如：確保平等就業機會、女性參與董事會、包容身心障礙者等，如此一來，員工對企業永續責任的感受度高變能提高員工對企業的認同感還能提高留任意願，如此一來可以讓員工成為企業永續強大的推手，還能更有效率的實現永續發展目標。

### 二、企業應重視員工對永續的感受並將永續納入持續的訓練計畫

DJSI 永續評比的項目裡包含一間企業的人才栽培及人力資源發展等面向，員工們往往不清楚永續與自身的關係，企業若將永續納入培訓，透過教育訓練能讓員工更了解到永續的重要有助提升員工對於永續概念及知識，同時讓員工理解自己對永續的責任，如此一來還能肯定企業在永續發展上的踐諾。經理人除了打造友善職場吸引人才留任，透過永續教育訓練建立員工的永續意識，讓永續融入於每位員工的生活與職場，讓企業更有效率的推動永續。

### 三、企業應建立良好的獎勵制度以支持員工永續行為

近年來，許多企業在推行永續議題上花費不少功夫，越來越多大企業持續透過具體行動去推行企業永續。本研究的結果顯示，非貨幣型獎勵比貨幣型獎勵更能吸引員工施行永續行為，原因可能是隨著人們對於永續意識的抬頭，員工也更能了解工作與生活平衡的重要，因

此建議企業可提供旅遊補助或增加員工休假天數去鼓勵員工參與永續活動例如淨灘、當志工等等，也能多舉辦永續實績的活動或競賽，讓員工在日常工作中也能落實永續行為，當員工在公開場合獲得表揚、認可，會讓員工更有成就感，不僅提升留任意願還能建立良好的企業形象。

#### 四、企業可以加強非主管職及年資較短的員工對公司的認識

從本研究數據分析中發現主管職及年資較深的同仁對於永續獎勵填答的分數較高，猜測可能是較資淺及非主管職的員工對於公司在永續相關的獎勵上比較不那麼了解，以致於在永續獎勵感受度的題目上填答結果比資深級主管職的員工低，建議企業可多於日常工作中宣導企業永續的相關獎勵。

### 第三節 研究限制與未來研究建議

本研究透過數據及驗證來分析實務現象，並遵循學術研究方法去找尋解答，從中找尋驗證結果，並以理論架構做出客觀解釋，但在此研究仍有研究限制，以下彙整並羅列出對未來的研究建議與具體方向。

#### 一、橫斷面問卷設計限制

本研究採橫斷面研究，無法將企業施行永續時間納入考量，建議爾後研究可以將此加入研究，如此一來可以探討是否能因為導入永續時間長短不同而影響員工永續行為的展現。

#### 二、樣本來源侷限

本研究之母體只限於天下永續公民獎得獎之企業，並不能代表整個台灣的企業，建議未來研究者可以將母體範圍擴大，並加入填答者的職務內

容討論，可使研究結果更具通用性，也能更貼近不同產業別的需求。

### 三、僅針對員工的感受做探討

永續發展議題越來越受到企業重視，今年淨零排放議題更是世界各國熱議的議題，員工是企業在永續上不可或缺的角色，因此將員工的感受作為本研究的研究方向，未來研究可以組織層級的感受度作為研究，再與本研究成果做一比較，讓研究結果更加豐富完善。

### 四、未來可採用質性研究進行永續議題之探討

本研究發現非主管職及年資較資淺的在永續獎勵量表的問卷填答上分數較低，其中的原因無法從量化研究的數據裡看出，未來的研究者可納入質性研究，藉由深入的訪談去了解其中內部的原因，讓企業和研究人員能夠更全面了解影響員工永續行為的原因。



## 參考文獻

### 一、中文部分

- 吳明隆、涂金堂 (2012)。SPSS 與統計應用分析 (二版)。五南。
- 陳怡伶 (2020)。同事綠色倡議、知覺主管支持、員工知覺企業永續責任與員工永續行為之關聯性研究。[未出版之碩士論文]。國立高雄科技大學。
- 黃丹亭 (2007)。員工參與教育訓練對專業能力，工作態度及薪資收入之關聯性探討。[未出版之碩士論文]。國立中央大學。
- 張子超 (2004)。永續教育的意涵。教師天地，132，4-11。

### 二、英文部分

- Afsar, B., Cheema, S., & Javed, F. (2018). Activating employee's pro-environmental behaviors: The role of CSR, organizational identification, and environmentally specific servant leadership. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 904-911. <https://doi.org/10.1002/csr.1506>
- Afsar, B., & Umrani, W. A. (2020). Corporate social responsibility and pro-environmental behavior at workplace: The role of moral reflectiveness, coworker advocacy, and environmental commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 109-125. <https://doi.org/10.1002/csr.1777>
- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 103-817. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
- Alcaide González, M. Á., De La Poza Plaza, E., & Guadalajara Olmeda, N. (2020). The impact of corporate social responsibility transparency on the financial performance, brand value, and sustainability level of IT companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 642-654. <https://doi.org/10.1002/csr.1829>
- Arnaud, A., & Sekerka, L. E. (2010). Positively ethical: The establishment of innovation in support of sustainability. *International Journal of Sustainable Strategic*

- Management*, 2(2), 121-137. <https://doi.org/10.1504/IJSSM.2010.032556>
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2015). *Green human resource management practices: A review. Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1). <http://dr.lib.sjp.ac.lk/handle/123456789/11110>
- Baughn, C. C., Bodie, N. L., & McIntosh, J. C. (2007). Corporate social and environmental responsibility in Asian countries and other geographical regions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 14(4), 189-205. <https://doi.org/10.1002/csr.160>
- Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258-271. <https://doi.org/10.1002/csr.1336>
- Bissing-Olson, M. J., Fielding, K. S., & Iyer, A. (2015). Diary methods and workplace pro-environmental behaviors. In Jennifer L. Robertson & Julian Barling. (Eds.), *The Psychology of Green Organizations* (pp.95-116). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199997480.003.0005>
- Bissing-Olson, M. J., Zacher, H., Fielding, K. S., & Iyer, A. (2012). An intraindividual perspective on pro-environmental behaviors at work. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 500-502. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01488.x>
- Bissing-Olson, M. J., Iyer, A., Fielding, K. S., & Zacher, H. (2013). Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 156-175. <https://doi.org/10.1002/job.1788>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human performance*, 10(2), 99-109. [https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002\\_3](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3)
- Calia, R. C., Guerrini, F. M., & de Castro, M. (2009). The impact of Six Sigma in the performance of a Pollution Prevention program. *Journal of cleaner production*, 17(15), 1303-1310. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2009.05.001>
- Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109-122. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.10.006>
- Chan, E. S., Hon, A. H., Chan, W., & Okumus, F. (2014). What drives employees' intentions

- to implement green practices in hotels? The role of knowledge, awareness, concern and ecological behaviour. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 20-28. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.03.001>
- Chiu, C. Y., & Yang, C. F. (1987). Chinese subjects' dilemmas: Humility and cognitive laziness as problems in using rating scales. *Bulletin of the Hong Kong Psychological Society*.
- Choi, Y., & Yu, Y. (2014). The influence of perceived corporate sustainability practices on employees and organizational performance. *Sustainability*, 6(1), 348-364. <https://doi.org/10.3390/su6010348>
- Cordeiro, J. J., & Sarkis, J. (2008). Does explicit contracting effectively link CEO compensation to environmental performance?. *Business Strategy and the Environment*, 17(5), 304-317. <https://doi.org/10.1002/bse.621>
- Corral-Verdugo, V., Mireles-Acosta, J. F., Tapia-Fonllem, C., & Fraijo-Sing, B. (2011). Happiness as correlate of sustainable behavior: A study of pro-ecological, frugal, equitable and altruistic actions that promote subjective wellbeing. *Human Ecology Review*, 95-104.
- Covin, T. J., & Kilmann, R. H. (1990). Participant perceptions of positive and negative influences on large-scale change. *Group & Organization Studies*, 15(2), 233-248. <https://doi.org/10.1177/1059601190015002>
- Dahlmann, F., Branicki, L., & Brammer, S. (2017). 'Carrots for corporate sustainability': Impacts of incentive inclusiveness and variety on environmental performance. *Business Strategy and the Environment*, 26(8), 1110-1131. <https://doi.org/10.1002/bse.1971>
- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Govindarajulu, N. (2009). A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business & Society*, 48(2), 243-256. <https://doi.org/10.1177/0007650308315439>
- Daily, B. F., & Huang, S. C. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of operations & production management*, 21(12), 1539-1552. <https://doi.org/10.1108/01443570110410892>
- Dar, M. S., Bano, S., & Ahmed, J. (2020). Mediating Role of Training in Enhancing Awareness of SDGs, Economic, Environmental and Social Performance. *Sustainable Business and Society in Emerging Economies*, 2(2), 41-50. <https://doi.org/10.26710/sbsee.v2i2.1615>



- Del Brío, J. Á., Fernandez, E., & Junquera, B. (2007). Management and employee involvement in achieving an environmental action-based competitive advantage: an empirical study. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 491-522. <https://doi.org/10.1080/09585190601178687>
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental quality management*, 8(1), 37-51.
- Ferguson, M. A., Branscombe, N. R., & Reynolds, K. J. (2011). The effect of intergroup comparison on willingness to perform sustainable behavior. *Journal of Environmental Psychology*, 31(4), 275-281. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2011.04.001>
- Fernández, E., Junquera, B., & Ordiz, M. (2003). Organizational culture and human resources in the environmental issue: a review of the literature. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 634-656. <https://doi.org/10.1080/0958519032000057628>
- Glerum, D. R., & Judge, T. A. (2021). Advancing employability: applying training evaluation to employability development programs. *Career Development International*. 26(3), 363-390. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2020-0248>
- Gond, J. P., Igalens, J., Swaen, V., & El Akremi, A. (2011). The human resources contribution to responsible leadership: An exploration of the CSR–HR interface. In *Responsible leadership* (pp. 115-132). Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-3995-6\\_10](https://doi.org/10.1007/978-94-007-3995-6_10)
- Govindarajulu, N., & Daily, B. F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial management & data systems*, 104, 364-372. <https://doi.org/10.1108/02635570410530775>
- Harbaugh, W. T., Mayr, U., & Burghart, D. R. (2007). Neural responses to taxation and voluntary giving reveal motives for charitable donations. *Science*, 316(5831), 1622-1625. <https://doi.org/10.1126/science.1140738>
- Herzberg, F. I. (1966). *Work and the Nature of Man*. Cleveland : World.
- Huan, Y., Li, H., & Liang, T. (2019). A new method for the quantitative assessment of Sustainable Development Goals (SDGs) and a case study on Central Asia. *Sustainability*, 11(13), 3504. <https://doi.org/10.3390/su11133504>
- Jabbour, C. J. C., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2016). Green human resource management

- and green supply chain management: Linking two emerging agendas. *Journal of cleaner production*, 112, 1824-1833. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.052>
- Janney, J. J., & Gove, S. (2011). Reputation and corporate social responsibility aberrations, trends, and hypocrisy: Reactions to firm choices in the stock option backdating scandal. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1562-1585.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00984.x>
- Kim, M. S., Kim, D. T., & Kim, J. I. (2014). CSR for sustainable development: CSR beneficiary positioning and impression management motivation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(1), 14-27.  
<https://doi.org/10.1002/csr.1300>
- Kollmuss, A., & Agyeman, J. (2002). Mind the gap: why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior?. *Environmental education research*, 8(3), 239-260. <https://doi.org/10.1080/13504620220145401>
- Laabs, J.J. (1992), The greening of HR, *Personnel Journal*, 60-71.
- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & Williams, E. G. (2013). Read this article, but don't print it: Organizational citizenship behavior toward the environment. *Group & Organization Management*, 38(2), 163-197. <https://doi.org/10.1177/1059601112475210>
- Leitch, J., Nieves, D., Burke, G., Little, M. and Gorin, M. (1995), Strategies for involving employees, *The Journal for Quality and Participation*, 18(5), 68-74.
- Lee, M., & Kim, W. (2013). The effect of perceived corporate social responsibility on hotel employee's attitude and behavior toward the organization. *International Journal of Tourism Sciences*, 13(3), 51-74. <https://doi.org/10.1080/15980634.2013.11434680>
- Liu, J., Liu, Y., & Yang, L. (2020). Uncovering the influence mechanism between top management support and green procurement: The effect of green training. *Journal of Cleaner Production*, 251, 119674. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119674>
- Luu, T. T. (2017). CSR and organizational citizenship behavior for the environment in hotel industry: The moderating roles of corporate entrepreneurship and employee attachment style. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.  
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2016-0080>
- Lytle, R. S., Hom, P. W., & Mokwa, M. P. (1998). SERV\* OR: A managerial measure of organizational service-orientation. *Journal of retailing*, 74(4), 455-489.  
[https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(99\)80104-3](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(99)80104-3)
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The

- case of the United States and France. *Journal of business ethics*, 23(3), 283-297.  
<https://doi.org/10.1023/A:1006262325211>
- Marks, S. (2001), Incentives that really reward and motivate, *Workforce*, June, pp. 108-14.
- Matten, D., & Moon, J. (2004). Corporate social responsibility. *Journal of business Ethics*, 54(4), 323-337. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-1822-0>
- McGehee, W., & Thayer, P. W. (1961). *Training in business and industry*. London.
- McKenzie, S. (2004). *Social sustainability: towards some definitions*. Hawke Research Institute, University of South Australia
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of management review*, 26(1), 117-127.  
<https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011987>
- Neubaum, D. O., & Zahra, S. A. (2006). Institutional ownership and corporate social performance: The moderating effects of investment horizon, activism, and coordination. *Journal of Management*, 32(1), 108-131.  
<https://doi.org/10.1177/0149206305277797>
- Noe, R. A., & Kodwani, A. D. (2018). *Employee training and development, 7e*. McGraw-Hill Education.
- Ong, M., Mayer, D. M., Tost, L. P., & Wellman, N. (2018). When corporate social responsibility motivates employee citizenship behavior: The sensitizing role of task significance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 44-59.  
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.09.006>
- Patton, K., & Daley, D. (1998). Gainsharing in Zebulon: What do workers want? *Public Personnel Management*, 27, 117–131. <https://doi.org/10.1177/009102609802700111>
- Peattie, K. (1995). *Environmental marketing management: Meeting the green challenge*. Financial Times Management.
- Pellegrini, C., Rizzi, F., & Frey, M. (2018). The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1221-1232. <https://doi.org/10.1002/bse.2064>
- Perron, G. M., Côté, R. P., & Duffy, J. F. (2006). Improving environmental awareness training in business. *Journal of Cleaner Production*, 14(6-7), 551-562.  
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.07.006>
- Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., & Redman, T. (2016). Progressing in the change journey towards sustainability in healthcare: the role of ‘Green’HRM. *Journal of Cleaner Production*, 122, 201-211. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.031>

- Ramsey, C. E., & Rickson, R. E. (1976). Environmental knowledge and attitudes. *The Journal of Environmental Education*, 8(1), 10-18.  
<https://doi.org/10.1080/00958964.1976.9941552>
- Ramus, C.A. (2001). Organisational support for employees: encouraging creative ideas for environmental sustainability. *California Management Review*, 43, 85–105.  
<https://doi.org/10.2307/4116609>
- Ramus, C. A., & Killmer, A. B. (2007). Corporate greening through prosocial extrarole behaviours—a conceptual framework for employee motivation. *Business strategy and the Environment*, 16(8), 554-570. <https://doi.org/10.1002/bse.504>
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 15(1), 1-14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Safari, A., Salehzadeh, R., Panahi, R., & Abolghasemian, S. (2018). Multiple pathways linking environmental knowledge and awareness to employees' green behavior. *Corporate Governance: The international journal of business in society*.
- Sarkis, J., Helms, M. M., & Hervani, A. A. (2010). Reverse logistics and social sustainability. *Corporate social responsibility and environmental management*, 17(6), 337-354. <https://doi.org/10.1002/csr.220>
- Scott, D., Beck-Krala, E., & Klmkewicz, K. (2020). The Role of Rewards Leaders in Corporate Social Responsibility and Sustainability. *WorldatWork Journal*, 29(2).
- Sharma, S. (2002). Research in corporate sustainability: What really matters. *Research in corporate sustainability: The evolving theory and practice of organizations in the natural environment*, 1, 29.
- Shah, M. (2019). Green human resource management: Development of a valid measurement scale. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 771-785.  
<https://doi.org/10.1002/bse.2279>
- Tektüfekçi, F., & Kutay, N. (2016). The relationship between EPI and GDP growth: An examination on developed and emerging Countries. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 12(5), 268-276. <https://doi.org/10.17265/1548-6583/2016.05.003>
- Tosti-Kharas, J., Lamm, E., & Thomas, T. E. (2017). Organization or environment? Disentangling employees' rationales behind organizational citizenship behavior for the environment. *Organization & Environment*, 30(3), 187-210.  
<https://doi.org/10.1177/1086026616668381>
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development

- study. *Journal of business ethics*, 85(4), 411-427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. A. (2014). Employee judgments of and behaviors toward corporate social responsibility: A multi-study investigation of direct, cascading, and moderating effects. *Journal of Organizational Behavior*, 35(7), 990-1017. <https://doi.org/10.1002/job.1946>
- Wellman, B. (2018). *Networks in the global village: Life in contemporary communities*. Routledge.
- Wisner, P. S., Epstein, M. J., & Bagozzi, R. P. (2009). Environmental proactivity and performance. In *Sustainability, Environmental Performance and Disclosures*. Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S1479-3598\(2010\)0000004008](https://doi.org/10.1108/S1479-3598(2010)0000004008)
- Wolf, J. (2013). Improving the sustainable development of firms: the role of employees. *Business Strategy and the Environment*, 22(2), 92-108. <https://doi.org/10.1002/bse.1731>
- Wolff, A., Gondran, N., & Brodhag, C. (2018). Integrating corporate social responsibility into conservation policy. The example of business commitments to contribute to the French National Biodiversity Strategy. *Environmental Science & Policy*, 86, 106-114. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2018.05.007>
- Wu, Y. C. J., & Shen, J. P. (2016). Higher education for sustainable development: a systematic review. *International Journal of Sustainability in Higher Education*. 17, 633– 651.
- Zhu, Q., Sarkis, J., Cordeiro, J. J., & Lai, K. H. (2008). Firm-level correlates of emergent green supply chain management practices in the Chinese context. *Omega*, 36(4), 577-591. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.11.009>
- Zoogah, D. B. (2011). The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 117-139. <https://doi.org/10.1177/23970022110250020>

附 錄





## 附 錄

### 附錄一 企業永續調查研究問卷

敬啟者您好：

我是國立台灣師範大學人力資源與科技應用研究生，目前正在企業永續教育、企業永續獎勵制度、員工知覺企業永續責任及員工永續行為之關聯性研究，希望藉此了解員工永續行為之影響因素。感謝您在百忙之中撥冗填答此份問卷，這是一份學術性研究之問卷，以不記名方式進行，請以您個人實際感受及看法來填寫。您所提供的寶貴資料，純屬學術性研究分析之用，不會對外公開，敬請放心填答，謹致上十二萬分的謝意！

敬祝身體健康、萬事如意

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

指導教授：蕭顯勝 康雅菁

研 究 生：倪佳儀 敬上

聯絡電話：0900-000-000



## 第一部份：基本資料

1. 年齡：

25 歲以下 26~35 歲 36~45 歲 46~55 歲 56 歲以上

2. 教育程度：

高中職以下 專科 學士（含二技、四技） 碩士 博士

3. 於貴公司任職年資：

1~5 年 6 年~10 年 11~15 年 16~20 年 21 年以上

4. 貴公司所屬的產業是：

製造業 金融服務業 服務業

5. 是否為主管職：

是 否

## 第二部份：永續教育訓練量表

| 請依據您的瞭解，衡量您對下列各問項的同意程度，並請在題目後的選項內打 V，謝謝！ | 非常不同意                    | 不同意                      | 有點不同意                    | 有點同意                     | 同意                       | 非常同意                     |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 貴公司會透過系統化的分析差距及需求來設計永續教育訓練的課程內容。      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 貴公司對於永續教育訓練講師的職責有明確的定義。               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 貴公司提供所有員工永續教育訓練。                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 在永續教育訓練後，貴公司會充分評估員工的訓練成效。             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 您對於貴公司提供的永續教育訓練感到滿意。                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 貴公司永續教育訓練的議題符合貴公司現行營運活動。              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

7. 貴公司接受過永續教育訓練的員工在日常工作中是有機會應用所學知識的。

### 第三部份：永續獎勵量表

| 請依據您的瞭解，衡量您對下列各問項的同意程度，並請在題目後的選項內打 V，謝謝！ | 非<br>常<br>不<br>同<br>意    | 不<br>同<br>意              | 有<br>點<br>不<br>同<br>意    | 有<br>同<br>意              | 同<br>意                   | 非<br>常<br>同<br>意         |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 貴公司有提供環境保護行為的獎勵機制。                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 貴公司針對個人獲得永續技能及成就給予獎勵。                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 當個人的產生永續行為表現時，貴公司會給予金錢獎勵。             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 貴公司對於永續方面的貢獻採用貨幣型獎勵，如加薪、現金獎勵等。        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 您對於貴公司提供的永續教育訓練感到滿意。                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 貴公司鼓勵員工學習永續技能。                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 貴公司對參加永續課程的人給予補助。                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 貴公司對員工在工作上的永續管理採認可型的鼓勵。               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 貴公司會透過公開表揚員工的永續倡議行為。                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 貴公司會讚賞員工的永續倡議行為。                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

#### 第四部份：員工知覺企業永續責任量表

| 請依據您的瞭解，衡量您對下列各問項的同意程度，並請在題目後的選項內打 V，謝謝！ | 非<br>常<br>不<br>同<br>意    | 不<br>同<br>意              | 有<br>不<br>同<br>意         | 有<br>同<br>意              | 同<br>意                   | 非<br>常<br>同<br>意         |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 貴公司會參加保護及改善自然環境的活動。                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 公司會實行特別計畫以降低對自然環境的負面影響。               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 貴公司會為促進社會福利的項目或活動做出貢獻。                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 貴公司會支持想要進修的員工。                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 貴公司會鼓勵員工發展技能與職涯。                      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 貴公司會為了提供員工好的工作與生活平衡而制定策略。             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 貴公司會努力降低營運成本。                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 貴公司會密切管控員工生產力。                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 貴公司會盡力讓利潤最大化。                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 貴公司通常在制定政策時會考慮到員工需求。                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 貴公司在有關員工的管理決定通常是公平的。                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 貴公司的高階經營團隊對公司治理有完善且長期的策略。            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## 第五部份：員工永續行為量表

| 請依據您的瞭解，衡量您對下列各問項的同意程度，並請在題目後的選項內打 V，謝謝！ | 非<br>常<br>不<br>同<br>意    | 不<br>同<br>意              | 有<br>點<br>不<br>同<br>意    | 有<br>同<br>意              | 同<br>意                   | 非<br>常<br>同<br>意         |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.在職場中，我會採用對社會跟環境有益的方式完成組織指派的工作。         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.在職場中，我會用對社會跟環境有益的方式履行工作說明中的工作。         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.在職場中，我會用對社會跟環境友善的方式執行我預期要做的工作。         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.在職場中，我會抓住機會積極參與對社會跟環境有益的活動。            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.在職場中，我會主動使用對社會跟環境有益的主張做事               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.在職場中，我會為社會跟環境做更多超乎我預期的事。               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## 附錄二 2021「天下永續公民獎」外商企業

### 外商企業

| 2021<br>排名 | 2020<br>排名 | 公司名稱          | 平均<br>總分 | 企業<br>承諾 | 社會<br>參與 | 環境<br>永續 |
|------------|------------|---------------|----------|----------|----------|----------|
| 1          | 4          | 台灣國際商業機器      | 8.462    | 8.47     | 8.65     | 8.27     |
| 2          | 2          | 滙豐(台灣)商業銀行    | 8.458    | 8.51     | 8.42     | 8.45     |
| 3          | 5          | 台灣萊雅          | 8.446    | 8.09     | 8.29     | 8.96     |
| 4          | -          | 台灣雀巢          | 8.431    | 8.33     | 8.44     | 8.53     |
| 5          | 1          | 台灣日立江森自控      | 8.416    | 8.61     | 8.25     | 8.40     |
| 6          | -          | 台灣阿斯特捷利康      | 8.401    | 8.33     | 8.52     | 8.36     |
| 7          | 3          | 台灣艾司摩爾科技      | 8.382    | 8.57     | 8.37     | 8.21     |
| 8          | 12         | 聯合利華          | 8.327    | 8.45     | 8.04     | 8.50     |
| 9          | 7          | 台灣美光記憶體       | 8.281    | 8.15     | 8.21     | 8.49     |
| 10         | 9          | 星展(台灣)商業銀行    | 8.259    | 8.25     | 8.32     | 8.21     |
| 11         | 8          | 巴拿馬商帝亞吉歐台灣分公司 | 8.202    | 7.97     | 8.39     | 8.24     |
| 12         | -          | 花王(台灣)        | 8.170    | 8.01     | 8.12     | 8.39     |
| 13         | 14         | 金百利克拉克台灣分公司   | 8.137    | 8.21     | 7.99     | 8.21     |
| 14         | -          | 台灣應用材料        | 8.120    | 8.55     | 8.25     | 7.57     |
| 15         | 10         | 花旗(台灣)商業銀行    | 8.065    | 7.99     | 8.08     | 8.13     |

附錄三 2021 「天下永續公民獎」小巨人企業

| 小巨人 (年營收50億元以下) |            |          |          |          |          |          |          |
|-----------------|------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 2021<br>排名      | 2020<br>排名 | 公司名稱     | 平均<br>總分 | 公司<br>治理 | 企業<br>承諾 | 社會<br>參與 | 環境<br>永續 |
| 1               | 2          | 歐萊德國際    | 9.279    | 9.23     | 8.75     | 9.55     | 9.58     |
| 2               | 3          | 大愛感恩科技   | 9.233    | 9.12     | 8.87     | 9.47     | 9.48     |
| 3               | 11         | 雲品國際酒店   | 8.883    | 8.92     | 8.62     | 9.05     | 8.95     |
| 4               | 7          | 元大期貨     | 8.781    | 8.82     | 8.77     | 8.90     | 8.63     |
| 5               | -          | 中興工程顧問   | 8.621    | 8.77     | 8.68     | 8.60     | 8.43     |
| 6               | 4          | 樹德企業     | 8.611    | 8.37     | 8.10     | 9.08     | 8.90     |
| 7               | -          | 一零四資訊科技  | 8.588    | 8.73     | 8.68     | 8.70     | 8.23     |
| 8               | -          | 飛捷科技     | 8.533    | 8.82     | 8.45     | 8.55     | 8.32     |
| 9               | 6          | 達和環保服務   | 8.521    | 8.22     | 7.93     | 8.92     | 9.02     |
| 10              | 13         | 朋億       | 8.500    | 8.94     | 8.34     | 8.26     | 8.46     |
| 11              | 9          | 均豪精密工業   | 8.488    | 8.82     | 8.43     | 8.43     | 8.27     |
| 12              | 7          | 醫揚科技     | 8.475    | 8.93     | 8.43     | 8.32     | 8.22     |
| 13              | 10         | 遠東巨城購物中心 | 8.370    | 8.23     | 8.35     | 8.32     | 8.58     |
| 14              | 19         | 龍巖       | 8.367    | 8.65     | 8.42     | 8.32     | 8.08     |
| 15              | 5          | 關貿網路     | 8.354    | 8.35     | 8.50     | 8.37     | 8.20     |
| 16              | -          | 大銀微系統    | 8.308    | 8.45     | 8.10     | 8.33     | 8.35     |
| 17              | 14         | 興采實業     | 8.267    | 7.85     | 8.15     | 8.55     | 8.52     |
| 18              | -          | 承業生醫投資控股 | 8.217    | 8.58     | 7.93     | 8.33     | 8.02     |
| 19              | 12         | 尖點科技     | 8.138    | 8.35     | 7.90     | 8.08     | 8.22     |
| 20              | -          | 舊振南食品    | 8.126    | 7.94     | 7.67     | 8.50     | 8.40     |

## 附錄四 2021「天下永續公民獎」中堅企業

### 中堅企業 (年營收100億元以下)

| 2021<br>排名 | 2020<br>排名 | 公司名稱   | 平均<br>總分 | 公司<br>治理 | 企業<br>承諾 | 社會<br>參與 | 環境<br>永續 |
|------------|------------|--------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 1          | 7          | 普萊德科技  | 8.563    | 8.69     | 8.49     | 8.61     | 8.46     |
| 2          | 2          | 王道商業銀行 | 8.560    | 8.07     | 8.35     | 9.06     | 8.77     |
| 3          | 5          | 聖暉工程科技 | 8.506    | 8.75     | 8.57     | 8.40     | 8.30     |
| 3          | 1          | 大江生醫   | 8.506    | 8.29     | 8.33     | 8.31     | 9.10     |
| 5          | 4          | 宏正自動科技 | 8.448    | 8.43     | 8.76     | 8.45     | 8.15     |
| 6          | 12         | 勤誠興業   | 8.441    | 7.92     | 8.48     | 8.99     | 8.38     |
| 7          | 9          | 研揚科技   | 8.431    | 8.49     | 8.55     | 8.57     | 8.11     |
| 8          | 1*         | 朋程科技   | 8.325    | 8.47     | 8.28     | 8.10     | 8.46     |
| 9          | -          | 璨揚企業   | 8.247    | 7.77     | 8.57     | 8.38     | 8.27     |
| 10         | 8          | 安心食品服務 | 8.230    | 7.91     | 8.53     | 8.31     | 8.17     |
| 11         | 13         | 原相科技   | 8.217    | 8.17     | 8.46     | 8.03     | 8.21     |
| 12         | 6          | 振鋒企業   | 8.186    | 8.03     | 8.22     | 8.26     | 8.23     |
| 13         | 14         | 台灣汽電共生 | 8.122    | 8.40     | 8.10     | 7.84     | 8.15     |
| 14         | -          | 神準科技   | 8.050    | 8.40     | 7.95     | 7.63     | 8.22     |
| 15         | 10         | 新鼎系統   | 8.033    | 8.68     | 8.10     | 7.53     | 7.83     |

註：朋程科技為2020年小巨人組第1名

## 附錄五 2021「天下永續公民獎」大型企業

| 大型企業 (年營收100億元以上) |            |          |          |          |          |          |          |
|-------------------|------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 2021<br>排名        | 2020<br>排名 | 公司名稱     | 平均<br>總分 | 公司<br>治理 | 企業<br>承諾 | 社會<br>參與 | 環境<br>永續 |
| 1                 | 1          | 台灣積體電路製造 | 9.007    | 9.08     | 8.94     | 8.91     | 9.09     |
| 2                 | 2          | 玉山金融控股   | 8.891    | 8.63     | 9.00     | 8.99     | 8.94     |
| 3                 | 4          | 國泰金融控股   | 8.738    | 8.60     | 8.81     | 8.76     | 8.78     |
| 4                 | 6          | 台灣大哥大    | 8.692    | 8.69     | 8.76     | 8.73     | 8.58     |
| 5                 | 5          | 聯發科技     | 8.690    | 8.64     | 8.93     | 8.66     | 8.54     |
| 6                 | 3          | 信義房屋     | 8.682    | 8.59     | 8.65     | 8.77     | 8.72     |
| 7                 | 12         | 聯華電子     | 8.657    | 8.42     | 8.78     | 8.66     | 8.78     |
| 8                 | -          | 中國信託金融控股 | 8.634    | 8.61     | 8.75     | 8.72     | 8.46     |
| 9                 | 11         | 遠傳電信     | 8.626    | 8.64     | 8.60     | 8.72     | 8.55     |
| 10                | 8          | 和泰汽車     | 8.614    | 8.43     | 8.69     | 8.72     | 8.62     |
| 11                | 10         | 中華電信     | 8.602    | 8.44     | 8.48     | 8.88     | 8.61     |
| 12                | 9          | 台灣水泥     | 8.572    | 8.29     | 8.51     | 8.67     | 8.82     |
| 13                | 14         | 遠東新世紀    | 8.550    | 8.48     | 8.48     | 8.46     | 8.78     |
| 14                | 13         | 富邦金融控股   | 8.546    | 8.55     | 8.64     | 8.49     | 8.50     |
| 15                | -          | 友達光電     | 8.480    | 8.68     | 8.34     | 8.07     | 8.84     |
| 16                | 7          | 光寶科技     | 8.456    | 8.56     | 8.47     | 8.28     | 8.51     |
| 17                | -          | 中華汽車工業   | 8.433    | 8.38     | 8.59     | 8.36     | 8.41     |
| 18                | 25         | 緯創資通     | 8.418    | 8.59     | 8.28     | 8.52     | 8.28     |
| 19                | 15         | 英業達      | 8.397    | 8.39     | 8.28     | 8.45     | 8.47     |
| 20                | 16         | 中鼎工程     | 8.361    | 8.61     | 8.35     | 8.09     | 8.39     |
| 21                | 22         | 統一超商     | 8.346    | 8.61     | 8.18     | 8.34     | 8.25     |
| 22                | 17         | 中國鋼鐵     | 8.337    | 8.48     | 8.30     | 8.03     | 8.55     |
| 23                | 35         | 宏碁       | 8.316    | 8.38     | 8.32     | 8.07     | 8.49     |
| 24                | 28         | 元大金融控股   | 8.314    | 8.60     | 8.31     | 8.10     | 8.24     |
| 25                | 47         | 鴻海精密工業   | 8.305    | 7.94     | 8.27     | 8.67     | 8.35     |
| 26                | -          | 裕隆汽車製造   | 8.292    | 8.34     | 8.23     | 8.30     | 8.30     |
| 27                | 24         | 南亞科技     | 8.285    | 8.40     | 8.50     | 8.04     | 8.19     |
| 28                | 30         | 世界先進積體電路 | 8.270    | 8.49     | 8.27     | 8.21     | 8.11     |
| 29                | 19         | 台新金融控股   | 8.268    | 8.34     | 8.22     | 8.39     | 8.12     |
| 30                | 39         | 永豐金融控股   | 8.260    | 8.35     | 8.16     | 8.39     | 8.14     |
| 30                | 20         | 中華開發金融控股 | 8.260    | 8.39     | 8.45     | 8.30     | 7.90     |
| 32                | 18         | 研華       | 8.259    | 8.37     | 8.26     | 8.42     | 7.99     |
| 33                | 33         | 全家便利商店   | 8.219    | 8.11     | 8.05     | 8.69     | 8.04     |
| 34                | 34         | 正隆       | 8.197    | 8.07     | 8.16     | 8.10     | 8.46     |
| 35                | 29         | 上銀科技     | 8.167    | 8.40     | 8.26     | 8.24     | 7.76     |
| 36                | 43         | 兆豐金融控股   | 8.152    | 8.28     | 8.07     | 8.10     | 8.16     |
| 37                | 21         | 新光金融控股   | 8.137    | 7.99     | 8.25     | 8.16     | 8.15     |
| 38                | 36         | 中租控股     | 8.135    | 8.27     | 8.27     | 8.15     | 7.85     |
| 39                | 40         | 中強光電     | 8.095    | 8.29     | 8.00     | 8.03     | 8.06     |
| 40                | 26         | 台灣電力     | 8.048    | 7.79     | 7.76     | 8.19     | 8.45     |
| 41                | 48         | 富邦媒體科技   | 8.038    | 8.49     | 7.88     | 7.88     | 7.91     |
| 42                | 37         | 聚陽實業     | 8.021    | 7.93     | 8.23     | 8.00     | 7.93     |
| 42                | 11*        | 瑞助營造     | 8.021    | 7.84     | 8.01     | 7.77     | 8.46     |
| 44                | 38         | 致伸科技     | 7.995    | 8.08     | 8.07     | 7.95     | 7.88     |
| 45                | 46         | 遠東百貨     | 7.991    | 7.87     | 8.02     | 7.80     | 8.28     |
| 46                | 45         | 力成科技     | 7.944    | 8.19     | 7.97     | 7.86     | 7.75     |
| 47                | -          | 崇越科技     | 7.938    | 7.95     | 7.96     | 8.18     | 7.67     |
| 48                | -          | 美律實業     | 7.932    | 7.94     | 7.84     | 8.18     | 7.77     |
| 49                | -          | 聯詠科技     | 7.928    | 7.35     | 8.41     | 8.24     | 7.72     |
| 50                | -          | 合作金庫金融控股 | 7.925    | 7.94     | 8.03     | 8.09     | 7.64     |

註：瑞助營造為2020年中堅企業組第11名