

從綠色智慧資本探討 我國銀行業永續經營導向之效益

劉漢榆·陳文姿*

(收稿日期：100 年 10 月 23 日；第一次修正：100 年 12 月 10 日；
第二次修正：101 年 1 月 6 日；接受刊登日期：101 年 1 月 13 日)

摘要

企業社會責任 (CSR) 的普世價值已從股東獲利擴大為三重盈餘 (triple bottom line) 之永續經營能力，即須兼顧社會、環境與經濟等三個面向的績效。致建構可承擔更多 CSR 的綠色智慧資本被視為組織永續的領先指標，然研究多偏重於環境管理面，難以真實反應永續經營的能力與價值。

顧客權益是組織由外往內關注利害關係人的利益，包括價值、品牌與關係的主客觀評價，常作為長期績效的經營指標。而銀行業是社會與經濟發展的動力，故本研究以我國的二十五家標竿銀行之員工為問卷調查對象，從永續經營的經濟、法律、倫理與自發等四個 CSR 面向，探討綠色智慧資本對顧客權益的助益。24.67%有效回卷率的問卷調查顯示：(1)CSR 的經營理念與活動普遍受到重視，然代表組織化支援能力的綠色結構能力及能彰顯組織長期利益的關係權益之維繫則較弱；(2)綠色智慧資本與顧客權益受 CSR 正向影響；(3)綠色智慧資本亦正向影響顧客權益，並對 CSR 產生中介影響力。因此，在銀行業，CSR 導向的經營將有助於強化綠色智慧資本及提升永續的競爭能力。

關鍵詞彙：企業社會責任，綠色智慧資本，三重盈餘，顧客權益，銀行業，企業永續

壹·前言

企業社會責任 (corporate social responsibility ; CSR) 已成組織創造利益與永續經營的關鍵因素，並視為普世價值。世界企業永續發展委員會 (World Business Council for Sustainable Development ; WBCSD) 指出，擔負盈利 (profit)、環境保護 (planet) 與社會關懷 (people) 等三面向責任之三重盈餘 (triple bottom line ; 3P) (WBCSD, 2008)，應是企業永續經營的目標 (Epstein, 2008)。聯合國的全球盟約 (UN Global Compact) 與經濟合作暨發展組織的多國企業指導綱領 (OECD Guidelines for Multinational Enterprises) 也都指引企

* 作者簡介：劉漢榆 (hyliu@mail.ndhu.edu.tw)，國立東華大學企業管理學系教授；陳文姿 (zizi0113@gmail.com)，2011 年畢業於國立東華大學企業管理學系碩士班，現任職於統一生活事業股份有限公司 (康是美藥妝店)。

業落實 CSR 於營運策略中，強化責任意識與綜效，以確立組織對社會的責任與價值 (Porter & Kramer, 2006)。

安隆案 (Enron) 產生的金融信任危機，次級房貸引發的全球性金融海嘯，招致社會反思銀行業在社會責任的缺失，也造成汲營短利的經營危機。Citigroup, ABN AMRO, Barclays, WestLB 等國際性金融機構引領專案融資處理準則之赤道原則 (Equator Principles)，將 CSR 的作為列入申貸審核的重要因素，即係考量銀行業是高度管制的產業，對總體的經濟、環境與社會具公認性的影響力。因此，在追求經濟價值時，銀行業更應關注利害關係人的權益，善盡應承擔的 CSR。

經營環境的全球化已將人力資本、結構資本與關係資本所建構的智慧資本 (intellectual capital) 形成核心的競爭能力與知識資源，以期創造企業的永續性優勢。而綠色智慧資本 (green intellectual capital) 則透過綠色人力資本提升，結構資本強化及關係資本維繫，成為實踐 CSR 的基礎。

企業的關注重點已從股東權益擴向顧客權益，故本研究試圖從顧客權益的觀點，以我國典範銀行的員工為問卷調查對象，探討 CSR 導向的經營與綠色智慧資本的關聯性：

1. 典範銀行對 CSR 與綠色智慧資本的關注重點。
2. CSR 導向經營對綠色智慧資本與組織永續的助益。

貳·文獻探討

CSR 的概念源於 1950 年代，認為企業是權力與決策的中心，其作為與社會大眾息息相關，應符合與滿足社會的共同價值與期望 (Bowen, 1953)。傳統的觀點認為，經營利潤極大化及提供低廉的產品已盡社會責任；但從社會經濟的觀點 (socio-economic view) 則認為企業如同社會的公民，不應只是營利，應對外承擔負更多的責任，才能使社會均衡發展 (Davis, 1973；Friedman, 1970)。因此 CSR 被稱為企業公民行為，也衍生企業倫理 (corporate ethics)、公司治理 (corporate governance)、綠色行銷 (green marketing) 等議題。

CSR 是「企業承諾持續遵守道德規範，為經濟發展作出貢獻，並改善員工與其家庭、整體社區與社會的生活品質」(WBCSD, 2008)；強調須對利害關係人 (stakeholders) 負責，包括組織內部的股東、董事會、經營團隊與員工，外部的消費者、供應商、通路、合作夥伴、社區、利益團體等 (Ferrell, Gonzalez-Padron, Hult, & Maignan, 2010)。且全球盟約對人權、勞工、環境的

基本要求、國際性的社會責任標準 (Social Accountability 8000 ; SA8000)、多國企業指導綱領、赤道原則等，皆強調三重盈餘 (3P) 的企業經營策略在追求組織利益時，須兼顧環境保護、社會關懷等面向的利害關係人權益 (Elkington, 1997 ; Epstein, 2008)。此論點的影響力日增 (黃正忠, 2009)，且可提升企業的經營形象與正當性 (Coupland, 2006)。

一、企業社會責任與競爭力

盈利 (profit) 應是生產有益社會與生態效益 (eco-efficiency) 的產品或服務 (Guenster, Bauer, Derwall & Koedijk, 2010)，以滿足利害關係人的需求來創造利潤及創造就業。企業對環境的保護 (planet) 落實在營運過程中減少對環境的負面影響，對社會的關懷 (people) 則是在建立互信互惠關係的社會資本及創造福祉的人文資本上 (Elkington, 1997 ; Fry & Slocum, 2008)。

企業主多認為承擔 CSR 是增加成本，不利於競爭。但研究指出，CSR 對財務績效具正面影響 (Nelling & Webb, 2009 ; Simpson & Kohers, 2002)，且依循法律規範與道德標準的自發性解決問題及創造福祉，將對利害關係人產生積極正面的影響力 (Carroll, 1999)，可提升顧客滿意度並維繫良好主客關係 (Bhattacharya & Sen, 2003 ; Darigan & Post, 2009)，彰顯產品或服務的品質與評價 (Brown, Dacin, Pratt & Whetten, 2006)，進而創造市場價值、降低人力成本、提升組織凝聚力與工作效率 (Collier & Esteban, 2007 ; Lin, 2010)。1990 年代的銀行業即開始關注永續經營與挑戰等議題 (Jeucken, 2001)。安隆 (Enron) 的信用破產、次級房貸的金融海嘯皆源自 CSR 的危機，突顯銀行業的短視 (Prior & Argandoña, 2009)。

因此，將 CSR 列入經營的核心價值與治理，並成為整合性與責任性的競爭策略，可取得經營優勢 (Porter & Kramer, 2006)，誘發市場價值 (Darigan & Post, 2009 ; Porter & Kramer, 2002)，增加組織的無形與有形資產，達到經營的永續性 (Gardberg & Fombrun, 2006)。

CSR 可區分為經濟、法律、倫理與自發等四個責任面向 (economical, legal, ethical and philanthropic responsibilities) (Carroll, 1999)。經濟責任是經營的基本要求，否則浪費有限的資源。法律責任是在追求利潤時也須遵循法律的制約。當社會期盼超越法律的制約時，屬企業的倫理責任。其他非責任性、規範性或倫理性的主動作為，則歸屬自發性責任 (Carroll, 1999 ; Crane & Matten, 2005 ; Lin, 2010 ; Maignan & Ferrell, 2000)。

銀行業是金融與資金配置的中介關鍵者，也是社會與經濟整體發展的動力，影響力十分巨大 (Epstein, 2008；Weber, 2005)。不同於其他產業，銀行業在追求利潤的同時，更應關注 CSR 與利害關係人的權益。遵循赤道原則的國際性金融機構即致力於降低專案融資的環境與社會風險，因而能維持企業聲譽、增加市場占有率，也有利公司治理與減少投資風險。

《天下雜誌》與《遠見雜誌》對產業的 CSR 年度性評比，金融業的表現優於其他上市公司，尤其在「社會參與」；但「消費者權益」的實踐比率卻低於平均值，顯示顧客權益待提升。中國信託公司募款助貧童的「點燃生命之火」、玉山金融控股公司關懷偏遠地區兒童的「黃金種子」等，都是我國銀行業推展 CSR 的具體作為。另一方面，社會責任投資型基金 (socially responsible investment；SRI) 已成為國際型基金經理人的重要投資標的，但「富邦臺灣企業社會責任基金」卻是國內唯一以社會責任與公司治理為投資標的之金融商品。

另外，我國的銀行能發行經認證的 CSR 報告專書者甚少，獲國際性認證者更寥寥可數。資訊揭露不完整將難以取信利害關係人，也難以永續經營。

二、綠色智慧資本

企業的無形資產統稱為智慧資本，是知識、經驗、技術能力與顧客關係的掌握程度，也是創造差異化的來源 (Roos & Roos, 1997)。其價值不易透過會計處理程序表現在財務報表上，但具邊際報酬遞增與非折舊的特質 (詹文男、張朝清, 2004)，代表動態競爭性的資源與能力；較之於有形資產能創造更多的優勢，且難以模仿。從不同面向建構智慧資本，應關注管理的活動與要素也隨之不同 (Sullivan, 2000)，但以人力、結構與關係等三種資本為核心 (Botis, 1996；Johnson, 1999)。銀行業屬於知識服務型產業，智慧資本的開發與培育是開創價值的關鍵因素，與經營效益息息相關 (Shih, 2008)。

能建構三重盈餘價值之智慧資本稱之為綠色智慧資本 (green intellectual capital)，強調對永續經營的助益。但無組織資源的適切調配 (例如，策略、結構、制度與績效評量)，難以建構 (Epstein, 2008)。本研究將之區分為綠色人力、綠色結構與綠色關係 (green human capital, green structure capital, and green relationship capital) 等三類的資本。綠色人力資本是員工學習永續經營的能力，是 CSR 知識與服務或創新能力的表徵；綠色結構資本能將永續經營策略與學習能力結構化，透過系統化的管理與工具，分享永續經營的知識與經驗，

加速學習與成長，增加員工生產力；綠色關係資本則是內外部利害關係人的關係網絡，包括難被模仿或替代的企業形象、聲譽與品牌認知。

三、顧客權益

顧客權益是決定企業長期價值的重要因素，由價值權益 (value equity)、品牌權益 (brand equity) 與關係權益 (relationship equity) 驅動。價值權益指提供顧客期望的價值，是顧客對產品或服務的價格、品質與便利等客觀因素的相對比較。品牌權益是對產品或服務的主觀評價，常與情感、主觀與非理性因素連結，受品牌知覺、品牌態度與企業倫理 (corporate ethics) 影響 (Severt, Severt & Palakurthi, 2009；Stone & Woodstock, 2001)。關係權益則是建立顧客的忠誠與緊密關係之知覺，可藉忠誠度計畫 (loyalty program)、認同計畫 (recognition and treatment)、社群計畫 (community-building programs)、親和力計畫 (affinity programs) 與知識建構計畫 (knowledge-building programs) 等維繫與強化 (Baran, Galka & Strunk, 2008；Severt et al., 2009)。

顧客權益反映利害關係人對組織之主客觀與長短期的整體性評價 (Rust, Lemon, & Narayandas, 2005)，可作為永續性經營績效的指標 (Kumar & George, 2007；Vogel, Evanschitzky & Ramaseshan, 2008；Wiesel, Skiera & Villanueva, 2008)。

四、假說發展

(一)企業社會責任對綠色智慧資本關係檢定

推展 CSR 時，亦期提升企業形象，則管理者應由外往內以利害關係人的利益觀點審視，積極規劃相關策略與行動，包括培訓人力、創新產品等，以持續成長。綠色智慧資本代表永續經營的資源與能力，在推展 CSR 時須契合內、外部利害關係人的需求 (Chen, 2008；Oliveira, Rodrigues & Craig, 2010)。因此，越重視 CSR 的企業，短視近利的投資規劃與活動越少，會積極於長期性的綠色智慧資本投資，故本研究發展假說 H1。

H1：企業社會責任對綠色智慧資本具正向影響。

(二)綠色智慧資本對顧客權益關係檢定

綠色智慧資本具有差異化與難以模仿的特性，進而產生經營優勢與企業價值，且能有效管理與利害關係人的合作夥伴關係，增加顧客忠誠度與終生價值 (Kumar & George, 2007；Oliveira et al., 2010)。

員工如認同組織的 CSR 理念，會致力於提供符合利害關係人需求的產品或服務，進而提升銷售與顧客滿意度。建立永續智能教育訓練、環境管理與獎勵等制度，並提升資訊的透通與分享，可營造 CSR 價值導向的組織氛圍 (Maignan, 2001)。

因此，綠色智慧資本將有利於產生與利害關係人的正面連結，進而增加組織的經營價值 (Epstein, 2008；Pedrini, 2007；Ramamamy & Yeung, 2009)，可深化顧客權益，藉以創造企業價值，故發展假說 H2。

H2：綠色智慧資本對顧客權益具正向影響。

(三)企業社會責任對顧客權益關係檢定

三重盈餘經營有助於掌握消費市場、營運環境、供應鏈與資本市場的偏好與增加企業形象溢價，提升顧客忠誠度 (錢為家，民 98)。

創造正面的消費評價與產品辨識度，可顯著地提升組織的總體效益 (Branco & Rodrigues, 2006；Luo & Bhattacharya, 2006；Porter & Kramer, 2006)，包括組織的凝聚力、歸屬感與生產力 (Lin, 2010；Pojasek, 2007)，進而提升產品或服務的品質與價值，增加銷售與顧客滿意度 (Rego, Leal, Cunha, Faria & Pinho, 2010)，故本研究發展假說 H3。

H3：企業社會責任對顧客權益具正向影響。

(四)受訪者屬性與企業社會責任、綠色智慧資本、顧客權益關係檢定

社會責任的認知受性別、教育或職級的影響，且接觸顧客頻率越高時，越能感受顧客需求與回應的重要。當組織投入愈多的倫理文化養成資源時，員工對社會責任的認知越深刻 (Darigan & Post, 2009；Lin, 2010；Maignan & Ferrell, 2000)。此外，企業規模的不同代表著所擁有能力與資源的差異，對 CSR 的投入程度隨之不同 (Darigan & Post, 2009；Windsor, 2006)，也影響 CSR 的推展成效 (Oliveira, et al., 2010)。因此，故本研究發展假說 H4。

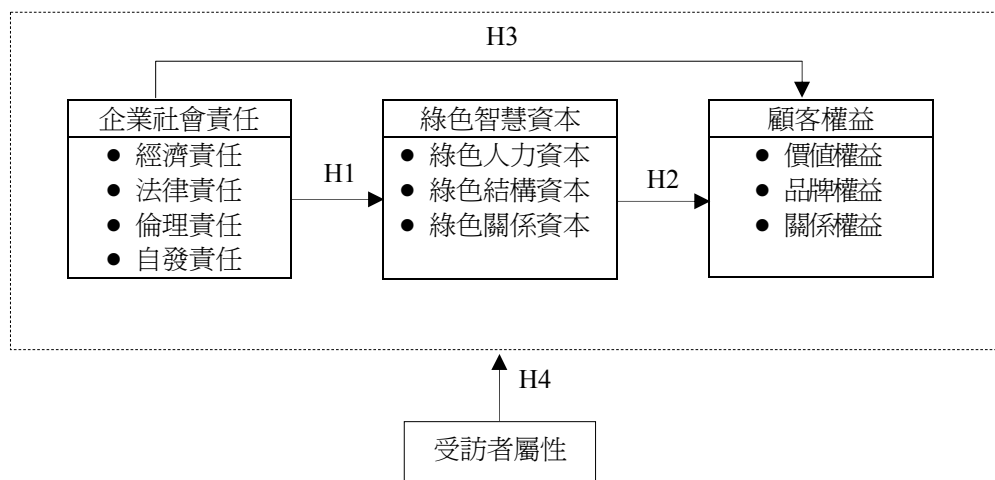
H4：受訪者屬性影響 CSR、綠色智慧資本與顧客權益的認知。

參·研究方法

藉文獻探討理序研究架構與發展假說，設計問卷及選定問卷對象與資料分析方式。

一、研究架構

本論文旨在研討我國銀行業的 CSR 推展及其對綠色智慧資本的助益，影響效益以顧客權益衡量之，並探究綠色智慧資本的中介效應。研究架構參閱圖一。



圖一 研究架構

二、問卷設計

問卷內容共分四大部分，參閱表一。「企業社會責任」(CSR) 的內涵係整合應用 Lin (2010)、Maignan et al (2000)、Turker (2008) 發展的量表，包括經濟行爲 3 題、法律行爲 4 題、倫理行爲 4 題、自發行爲 6 題，共計 17 題。

「綠色智慧資本」立基於三重盈餘的觀點，故參考以環境管理爲主的智慧資本量表 (Chen, 2008) 與 Epstein (2009)、Guthrie (2000)、Pedrini (2007)、Oliveira et al (2010) 等論述，發展綠色人力資本 3 題、綠色結構資本 3 題、綠色關係資本 4 題，共計 10 題。

「顧客權益」採用 Rust et al (2004)、Vogel et al (2008) 的量表，發展價值權益 3 題、品牌權益 3 題、關係權益 5 題，共計 11 題。

「受訪者基本資料」的 CSR 認知調查係參考「天下雜誌企業公民獎」與「遠見雜誌企業社會責任獎」的評選類別，將 CSR 內涵歸納為五大項的複選題 1 題 (可複選至多三項)。受訪者屬性則區分為性別、職級、銀行類型、主辦業務、客戶聯繫頻率等共計 5 題，皆是單選題。

為避免中性的不明確回應，除「受訪者基本資料」之單複選題外，其他三部分的問項皆以李克特 (Likert) 六點量表衡量應答者對其任職銀行或同儕相關作為的認同程度。

表一 研究問卷設計

企業社會責任			
變項	題代號	問項	參考文獻
經濟責任			
企業經營能力	EC1	獲利能力在同業水準之上	Lin (2010);
	EC2	行銷能力在同業水準之上	Maignan et al. (2000);
	EC3	與顧客互動在同業水準之上	Turker (2008)
法律責任			
法律遵循	LC1	重視兩性平權在同業水準之上	Lin (2010);
	LC2	重視員工權益在同業水準之上	Lindgreen et al. (2008);
	LC3	重視顧客隱私權在同業水準之上	Maignan et al. (2000)
	LC4	重視營運資訊分享在同業水準之上	
倫理責任			
公平正義訴求	TC1	重視顧客投訴與處理程序在同業水準之上	Lin (2010);
	TC2	重視員工行為符合企業形象在同業水準之上	Maignan et al. (2000);
	TC3	重視員工職業倫理在同業水準之上	Turker (2008)
	TC4	重視升遷公平性在同業水準之上	
自發責任			
員工永續發展	DC1	重視員工健康在同業水準之上	Lin (2010);
社會回饋	DC2	重視社區關懷在同業水準之上	Lindgreen et al. (2008);
員工職涯發展	DC3	重視教育訓練在同業水準之上	Maignan et al. (2000)
研究發展能力	DC4	重視創新服務在同業水準之上	
企業永續發展	DC5	重視產品服務效能在同業水準之上	
	DC6	重視專案融資的永續作為在同業水準之上	

表一 研究問卷設計 (續)

綠色智慧資本			
變項	題代號	問項	參考文獻
綠色人力資本			
專業知識與能力	GH1	員工重視顧客需求在同業水準之上	Chen (2008); Epstein (2009); Guthrie (2000)
	GH2	員工重視資源節約在同業水準之上	
	GH3	員工重視弱勢族群服務在同業水準之上	
綠色結構資本			
教育訓練	GS1	重視員工參與公益研習在同業水準之上	Chen (2008); Epstein (2009); Oliveira et al. (2010); Pedrini (2007)
環保措施	GS2	重視內部環保在同業水準之上	
公關行銷	GS3	重視社會回饋之公關行銷在同業水準之上	
公益獎勵	GS4	重視獎勵公益活動參與在同業水準之上	
綠色關係資本			
員工關係	GR1	重視員工團隊合作在同業水準之上	Chen (2008); Epstein (2009); Pedrini (2007)
供應商關係	GR2	重視供應商符合環保規範在同業水準之上	
顧客關係	GR3	服務老顧客的比例在同業水準之上	
社會關係	GR4	重視公益團體合作在同業水準之上	
顧客權益			
變項	題代號	問項	參考文獻
價值權益			
服務優勢	VE1	服務口碑在同業水準之上	Rust et al. (2004); Vogel et al. (2008)
價格優勢	VE2	產品服務優惠多元化在同業水準之上	
便利優勢	VE3	服務據點數量在同業水準之上	
品牌權益			
品牌知曉推廣	BE2	媒體公關行銷在同業水準之上	Rust et al. (2004); Vogel et al. (2008)
品牌態度促進	BE3	企業形象在同業水準之上	
品牌倫理經營	BE4	參與公益活動在同業水準之上	
關係權益			
忠誠度計畫	RE1	利潤回饋活動在同業水準之上	Rust et al. (2004); Vogel et al. (2008); Yamamoto et al. (2009)
認同計畫	RE2	顧客對公司認同歸屬在同業水準之上	
社群計畫	RE3	參與社區活動在同業水準之上	
親和力計畫	RE4	區分顧客群的能力在同業水準之上	
知識建構計畫	RE5	分析服務資訊的能力在同業水準之上	
受訪者基本資料			
企業社會責任認知	社區關懷、環境保護、職場健康、公益推廣、知識教育		共五項，複選至多三項
受訪者屬性	性別、職級、主辦業務、顧客聯繫頻率、控股或獨立銀行		共五項，各項單選

三、研究對象

銀行的績效不再只是彰顯有形的財務表現，已擴及社會責任的分攤。智慧資本之研究多以製造業為對象，且以環境管理為主題，難以真實反應企業的永續經營能力。銀行業是產業發展的前導，推展 CSR 對提升全體產業具顯著影響力，更能回應利害關係人的期望與要求。故本研究以銀行業為問卷調查對象，且調查也顯示我國銀行業在顧客端的「消費者權益」實踐比率平均低於其他產業，值得關注（遠見雜誌，2007）。

本研究從顧客權益與標竿管理 (benchmarking) 的觀點，以獲利評比佳且名列《今週刊》的財富管理銀行評鑑、《遠見》的十大服務業評鑑與社會責任獎、《天下》的企業公民獎等典範中，共篩選出 25 家標竿銀行為調查對象，其中金融控股銀行 15 家、獨立銀行 10 家。而員工是企業的內部顧客，其對組織的支持度與外部顧客的認同度呈高度相關 (Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger, 1994)，故以標竿銀行的員工為受訪者，問卷並經三位任職於金融控股或獨立銀行的資深經理人前測與修正。

四、資料分析方法

本研究藉 SPSS18.0 與 AMOS17.0 套裝軟體，應用敘述性統計、信效度檢視、因素分析與結構方程模式 (structural equation model；SEM) 驗證。

肆·研究結果

一、樣本結構與受訪者分析

郵寄問卷 900 份，自 25 家銀行回收 298 份，剔除填答不完整與無效問卷 67 份，計有效問卷 222 份，有效回收率 24.67%。

二、樣本屬性分析

受訪者認為銀行業最應重視的「企業社會責任」(複選，至多三項) 依序是公益推廣 (20.5%)、社區關懷 (20.5%)、環境保護 (20.0%)、知識教育 (19.8%) 與職場健康 (19.2%)，頗符合三重盈餘的觀點。女性占 59.0%，非主管占 82.9% (184 人)，金融控股銀行 63.5%，顯示樣本具代表性。主辦業務分屬個人金融

(36.5%)、企業金融 (20%)、財富管理 (19.8%)、風險控管 (8.6%) 或其他 14.4% (32 人)。常與顧客聯繫 (62.2%)，後台作業者僅占 6.3% (14 人)。

三、問卷結構符合信度

以 Cronbach's α 信度係數衡量 CSR 的經濟責任、法律責任、倫理責任、自發責任各為 0.682、0.781、0.741、0.789；綠色人力智慧資本、綠色結構智慧資本與綠色關係智慧資本分別為 0.641、0.725、0.719；價值權益、品牌權益與關係權益則為 0.687、0.729、0.788。整體而言，各量表信度水準均超過 Cronbach's $\alpha > 0.6$ 的水準，問卷具內部一致性，請參閱表二。

四、問卷結構符合效度

構面之平均萃取變異數 (average variance extracted; AVE) 大都達到 0.5 以上的水準。法律責任、綠色人力資本、綠色關係資本與價值權益構面的 AVE 略低，但趨近標準值。各構念之組合信度 (composite reliability; CR) 亦皆達到 0.6 以上的準則，顯示衡量題項的收斂效度在可接受範圍。

本研究依據 Anderson and Gerbing (1998) 的建議檢定區別效度，兩兩構面的相關係數限定為 1，將此限定模式與未限定衡量模式以卡方差異性檢定。參閱表三，顯示各構念衡量模式之區別效度均達顯著性差異水準。

表二 企業社會責任、綠色智慧資本與顧客權益之信度分析

構面	變數	Cronbach's α	因素負荷量	組合信度 (CR)	平均萃取變異量 (AVE)
企業社會責任	經濟責任	0.682	0.761	0.753	0.505
	法律責任	0.781	0.763	0.735	0.410
	倫理責任	0.741	0.838	0.808	0.501
	自發責任	0.789	0.793	0.856	0.500
綠色智慧資本	綠色人力資本	0.641	0.587	0.639	0.413
	綠色結構資本	0.725	0.826	0.811	0.501
	綠色關係資本	0.719	0.736	0.719	0.421

表二 企業社會責任、綠色智慧資本與顧客權益之信度分析(續)

構面	變數	Cronbach's α	因素負荷量	組合信度 (CR)	平均萃取變異量 (AVE)
顧客權益	價值 權益	0.687	0.675	0.672	0.401
	品牌 權益	0.729	0.777	0.761	0.517
	關係 權益	0.788	0.813	0.831	0.508

表三 企業社會責任、綠色智慧資本與顧客權益之區別效度分析

模式	未限定模式		限定模式		$\Delta\chi^2 / \Delta df$
	χ^2_1	df_1	χ^2_2	df_2	
企業社會責任					
經濟責任與法律責任	41.7	13	156.4	14	114.7***
經濟責任與倫理責任	40.6	13	144.9	14	104.3***
經濟責任與自發責任	34.5	26	145.1	27	110.6***
法律責任與倫理責任	44.5	19	136.1	20	91.6***
法律責任與自發責任	52.3	34	173.4	35	121.1***
倫理責任與自發責任	61.5	34	186.3	35	124.8***
綠色智慧資本					
綠色人力資本與綠色結構資本	28.8	13	185.2	14	156.4***
綠色人力資本與綠色關係資本	23.9	13	184.5	14	160.6***
綠色結構資本與綠色關係資本	25.3	19	137.2	20	111.9***
顧客權益					
價值權益與品牌權益	21.1	8	102.2	9	81.1***
價值權益與關係權益	30.4	19	143.2	20	112.8***
品牌權益與關係權益	34.5	19	131.6	20	97.1***

註：*** 表 $p < 0.001$

五、企業社會責任、綠色智慧資本與顧客權益之重視度

以 Likert 六點量表分析受訪者對各項認知的重視度顯示，CSR 的構面平均分數為：經濟責任 4.54、法律責任 4.57、倫理責任 4.44 與自發責任 4.47。綠色智慧資本的構面平均分數為：綠色人力資本 4.24、綠色結構資本 4.26 與綠色關係資本 4.38，其中綠色關係資本分數最高，綠色結構資本最低。顧客權益量表的價值權益為：4.58、品牌權益 4.56 與關係權益 4.52，其中價值權益分數最高，關係權益最低。

六、研究理論模式配適度良好

各構面的信效度均達可接受水準，適合進行結構模式分析，並以 Pearson 積差相關分析衡量變數間的關係，參閱表四。模式配適值，見表五。

表四 整體量表相關分析

變數	EC	LC	TC	DC	GH	GS	GR	VE	BE	RE
企業社會責任 (CSR)										
經濟責任 (EC)	1									
法律責任 (LC)	0.594**	1								
倫理責任 (TC)	0.557**	0.560**	1							
自發責任 (DC)	0.646**	0.532**	0.456**	1						
綠色智慧資本 (GIC)										
綠色人力資本(GH)	0.483**	0.462**	0.467**	0.496**	1					
綠色結構資本(GS)	0.456**	0.445**	0.482**	0.430**	0.475**	1				
綠色關係資本(GR)	0.571**	0.435**	0.425**	0.524**	0.432**	0.596**	1			
顧客權益 (CRE)										
價值權益 (VE)	0.451**	0.479**	0.533**	0.437**	0.399**	0.524**	0.464**	1		
品牌權益 (BE)	0.534**	0.459**	0.508**	0.504**	0.407**	0.568**	0.434**	0.513**	1	
關係權益 (RE)	0.549**	0.495**	0.535**	0.572**	0.473**	0.463**	0.457**	0.537**	0.534**	1

註：** 表 $p < 0.01$

表五 整體理論模式配適度

配適指標	性質	建議值	模式配適值
基本配適指標			
卡方自由度比 (χ^2 / df)	考量模式複雜度卡方值	< 3.00	1.426
絕對配適指標			
模式配適度指標 (GFI)	假設模型可解釋觀察資料比例	> 0.90	0.975
調整後配適度指標 (AGFI)	考慮模型複雜度 GFI	> 0.90	0.941
殘差均方根 (RMR)	未標準化假設模型整體殘差	< 0.05	0.010
近似誤差均方根 (RMSEA)	比較理論模式與飽合模式差距	< 0.08	0.047
相對配適指標			
基準配適度指標 (NFI)	比較假設模型與獨立模型卡方差異	> 0.90	0.973
比較適配指標 (CFI)	假設模型與獨立模型非中性差異	> 0.90	0.987
增值適配指標 (IFI)	母群為基礎相對於虛無模式評鑑	> 0.90	0.985

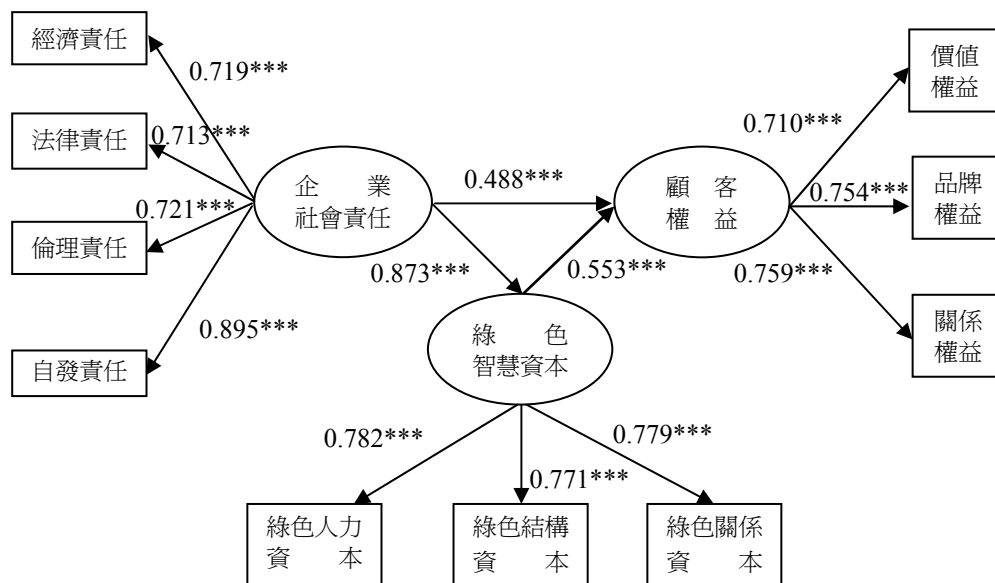
七、企業社會責任、綠色智慧資本與顧客權益具顯著相關

表六為結構方程式估計結果變項的直接、間接與整體效果彙整。CSR 對顧客權益有直接影響效果，並透過綠色智慧資本顯現間接效果，參閱圖二。且 CSR 對顧客權益的總效果高於直接效果，顯見綠色智慧資本對顧客權益具中介效果。故 CSR 有助於強化綠色智慧資本，進而提升顧客權益。

CSR 正向影響綠色智慧資本 (H1)、綠色智慧資本正向影響顧客權益 (H2)、CSR 正向影響顧客權益 (H3) 等三個假設均成立，路徑係數分別為 0.873、0.553、0.488。

表六 各構念對顧客權益效果分析

構念	效果	直接效果	間接效果	總效果
企業社會責任		0.488	0.483	0.971
綠色智慧資本		0.553	—	0.553



註：*** 表 $p < 0.001$

圖二 本研究整體理論模式

八、受訪者屬性影響分析

利用單因子變異數分析受訪者之性別、職級、銀行類型、主辦業務與顧客接觸頻率等對研究變項之影響。具顯著性差異者，則利用 Scheffe 多重比較法進行事後比較分析。

分析顯示，性別對各變項皆未達顯著性差異水準。主管與非主管的職級相對於經濟責任則具明顯差異，且前者大於後者。銀行規模對 CSR 認知具顯著性影響，故金融控股銀行更應強化其 CSR 的策略與相對影響力 (Epstein, 2008; Lindgreen, Swaen & Johnston, 2009)。主辦業務、顧客聯繫頻率等因素相對於研究變項則無顯著性差異，或因皆屬標竿銀行使然。

伍·結 與建議

取之於社會，用之於社會，企業永續經營的普世價值已從股東利潤擴大為須同時兼顧環境與社會面向的三重盈餘責任。故本研究從長期永續導向的顧客權益觀點，探討我國銀行業的 CSR 推展與綠色智慧資本的關聯。

一、研究發現

從 25 家標竿銀行回收具代表性 222 份有效樣本，其從業人員認知的企業社會責任頗符合三重盈餘的觀點。透過結構方程模式分析也顯示，推展企業社會責任能提升顧客權益，並透過綠色智慧資本強化永續的競爭力：

1. 企業社會責任導向的經營有助於形塑綠色智慧資本，提升競爭力。
2. 綠色智慧資本可提升顧客權益，有助建構與利害關係人的長期互利關係。
3. 透過綠色智慧資本，企業社會責任導向的經營更能強化顧客權益，而助益於企業的永續。

(一) 企業社會責任、綠色智慧資本與顧客權益的應有作為

企業社會責任中以「法律責任」最受重視，或係法定規範使然；「倫理責任」重視度較低，銀行可製訂員工行為準則、設置員工關懷專線等供依循改善之。綠色智慧資本以「綠色關係資本」最受重視；「綠色結構資本」較不受重視，建議透過公平公開的獎勵制度，積極辦理永續智能研習等提升之。顧客權益則以「價值權益」最為重視，或係股東盈利的因襲財務指標與價格競爭使

然；「關係權益」較不受重視，可結合社區舉辦具在地性特色的專題講座或研習，增加與利害關係人互利以提升之。

(二)應主動回饋社會、培育綠色人力資本與提升關係權益

本研究顯示，自發責任對 CSR 的推展最具影響力。因此，銀行應積極回應社會需求，與第三方團體（例如，非營利組織）策略聯盟，積極參與社會公民活動、扶助弱勢族群，追求永續互利。

綠色人力資本影響綠色智慧資本的建置甚巨，可透過永續經營的典章與人才培育機制，使員工擁有相關的知識與能力。

品牌權益與價值權益不足以維繫永續，須透過關係權益強化與各類利害關係人的互利夥伴關係。例如，建構顧客關係管理系統（customer relationship management；CRM），有效區辨顧客與需求，深化主客關係。

(三)標竿銀行應積極作為

本研究顯示，金融控股銀行相對於獨立銀行的 CSR 推展較為積極，與相似研究的結論一致（沈中華、張元，2008）。獨立銀行的規模較小，但易於營造 CSR 導向的企業文化，且能快速回應需求，降低 CSR 推動成本，提升品牌價值與聲譽。故標竿銀行應發揮引領效果，致力於 CSR 推展，以因應越來越多的挑戰，提升我國銀行業的整體素質與競爭力。

二、管理義涵

研究曾指出，履行社會責任的活動會減損財務績效（Shen & Chang, 2009）。但如能以三重盈餘為經營策略，而非視為行有餘力或不得不為的善行，藉由綠色智慧資本來創造組織資源與能耐，並與利害關係人利益連結，當能提升組織形象與顧客權益。因此，綠色智慧資本之內化可彰顯 CSR 對經營的助益，且應與營運策略與核心競爭能力結合，方能永續經營。

人力資本與員工關係是永續經營的關鍵優勢，員工應瞭解 CSR 之重要性及對其公民行為的期待與鼓勵。因此，銀行應提供多元的學習方案，協助建立專業智能，使 CSR 之推展更具成效，進而提升顧客滿意度與長期利益。並且依據企業核心價值，將此知識結構化，建構資訊流通、透明與分享流程，在組織文化中內化與擴展。例如，可將社會公益參與納入獎勵制度，期使員工積極參與永續活動，並發揮顧客關係管理的影響力。

銀行業的首要責任為建全經營體制，落實企業治理制度，防止法律訴訟與信任危機。因此，可藉企業網站分享內外部顧客的切身議題資訊、定期發布統計分析報告，讓利害關係人掌握權益現況。更應關注其需求，發展符合其利益的產品或服務（例如，理財規劃講座）及對弱勢族群的服務與協助。也可透過公益基金會、志工制度與各類型團體合作，規劃專業智能培訓與經驗分享成長，呼應利害關係人的關注，當能擴大環境與社會性效益。

安隆的信用破產、次級房貸引發的全球金融海嘯是忽視 CSR 所衍生的社會問題。致力於兼顧經濟、環境與社會等三面向的貢獻，將三重盈餘經營反應在組織的策略與行動上，建構綠色智慧資本，當可誘發更大的市場價值，使 CSR 導向經營成為競爭優勢。

三、研究限制與建議

以三重盈餘為基礎的「綠色智慧資本」仍欠缺嚴謹完整的定義，本研究僅能藉文獻與研究理序其內涵。後續者可利用內容分析法等質性研究，豐富理論架構與內涵。也可擴大樣本規模使研究更具代表性。

參考文獻

- 中國信託金融控股公司，「企業社會責任」，2011 年，http://www.chinatrustgroup.com.tw/care_index.html。
- 王意婷，「從顧客關係管理與企業社會責任探討企業的永續經營」，國立東華大學企業管理學系碩士論文，2010 年。
- 池祥麟、陳庭萱，「銀行業企業社會責任之探討」，*臺灣金融財務季刊*，第 5 卷第 2 期，2003 年，頁 111-127。
- 何森元，「從良心投資到價值創造：金融業對於企業社會責任的實踐與回應」，*證券櫃檯月刊*，第 122 卷第 8 期，2005 年，頁 74-77。
- 吳明隆，「SPSS 操作與應用：問卷統計分析實務」，臺北：五南圖書出版股份有限公司，2009 年。
- 宋騰斌，「企業社會責任與智慧資本對企業價值之影響—以臺灣地區銀行業為例」，輔仁大學管理學研究所碩士論文，2009 年。
- 李茂能，「圖解式結構方程模式軟體 AMOS 之簡介與應用」，*國民教育研究學報*，第 11 卷，2007 年，頁 1-39。
- 沈中華、張元，「企業的社會責任行為可以改善財務績效嗎？以英國 FTSE 社會責任指數為例」，*經濟論文*，第 36 卷第 3 期，2008 年，頁 339-385。
- 周文賢，「多變量統計分析：SAS/STAT 使用方法」，臺北：智勝文化事業有限公司，2004 年。

- 林宜諄，「企業社會責任入門手冊」，臺北：天下遠見出版股份有限公司，2008 年。
- 林傑斌、林川雄、劉明德，SPSS12 統計建模與分析程式，臺北：文魁行銷股份有限公司，2005 年。
- 張紹勳，研究方法，臺中：滄海書局，2004 年。
- 郭大維，「從國際主要金融機構對赤道原則之採行探討我國金融業對公司社會責任之實踐」，*經社法制論叢*，第 45 卷第 3 期，2010 年，頁 69-92。
- 郭家承，「臺灣金融服務業之企業社會責任策略研究」，國立臺北科技大學環境工程與管理研究所碩士論文，2010 年。
- 陳正昌、程炳林、陳新豐、劉子健，「多變量分析方法—統計軟體應用」，臺北：五南圖書出版股份有限公司，2008 年。
- 陳美純，「智慧資本—理論與實務」，臺中：滄海書局，2002 年。
- 陳順宇，「多變量分析」，臺北：華泰文化事業股份有限公司，2005 年。
- 富邦金控，「企業公民理念」，2005 年，http://www.fubon.com/financial/citizenship/000citizenship_01.htm?ctype=B&cid=footmenu&oid=citizenship。
- 經濟部技術處，「智慧資本管理」，臺北：華泰文化事業股份有限公司。
- 經濟部投資業務處，中小企業如何實踐企業社會責任—歐洲經驗之借鏡，經濟部，2010 年，<http://csr.moea.gov.tw/articles/files/>。
- 葉立誠，「研究方法與論文寫作」，臺北：千華數位文化股份有限公司，2007 年。
- 詹雅霖，「環境意識、綠色價值鏈、綠色智慧資本及其績效關聯性之研究：以臺灣製造業為例」，淡江大學會計學系碩士論文，2009 年。
- 廖婉鈞、林月雲、虞邦祥，「知覺組織利害關係人重要程度與組織績效之關係：企業責任作為之中介效果」，*管理學報*，第 26 卷第 2 期，2009 年，頁 213-232。
- 榮泰生，「Amos 與研究方法」，臺北：五南圖書出版股份有限公司，2007 年。
- 臺灣企業永續發展協會，「企業環境報告書全球最新發展現況」，2009 年，<http://www.bcsd.org.tw/2010/talk/006.pdf>。
- 臺灣企業社會責任協會，「中國銀行業金融機構企業社會責任指引」，中國銀行業協會，2007 年，http://www.csrtaiwan.org/index.php?option=com_content&task=view&id=281&Itemid=2。
- 遠見雜誌，「第二屆企業社會責任獎金融業」，2007 年，<http://www.gvm.com.tw/Board/content.aspx?ser=12087>。
- 錢為家，「企業社會責任實務全書」，臺北：商業周刊出版公司，2009 年。
- 藍麗琪，「企業社會責任與財務績效—臺灣花旗與玉山金控個案比較分析」，國立臺北大學合作經濟學系碩士論文，2008 年。

- Azapagic, A., "Systems Approach to Corporate Sustainability: A General Management Framework", *Process Safety and Environmental Protection*, 81(5), 2003, pp. 303-316.
- Baran, R. J., Galka, R. J. & D. P. Strunk, "Principles of Customer Relationship Management", Ohio Thomson: Mason, 2008.
- Bhattacharya, C. B. & S. Sen, "Consumer-company Identifican: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies", *Journal of Marketing*, 67(2), 2003, pp. 76-88.
- Botis, N., "There's a price on Your Head: Managing Intellectual Capital Strategically", *Ivey Business Quarterly*, 60(4), 1996, pp. 40-47.
- Bowen, H. R., "Social Responsibility of the Businessman", New York : Harper and Row, 1953.
- Branco, M. C. & L. L. Rodrigues (2006), "Corporate Social Responsibility and Resource-based Perspectives", *Journal of Business Ethics*, 69(2), pp. 111-132.
- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G. & D. A. Whetten, "Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 2006, p. 99.
- Carroll, A. B., "Corporate Social Responsibility", *Business & Society*, 38(3), 1999, pp. 268-295.
- Chen, Y. S., "The Positive Effect of Green Intellectual Capital on Competitive Advantages of Firms", *Journal of Business Ethics*, 77(3), 2008, pp. 271-286.
- Collier, J. & R. Esteban, "Corporate Social Responsibility and Employee Commitment", *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 2007, pp. 19-33.
- Coupland, C., "Corporate Social and Environmental Responsibility in Web-based Reports: Currency in the Banking Sector? ", *Critical Perspectives on Accounting*, 17(7), 2006, pp. 865-881.
- Darigan, K. H. & J. E. Post, "Corporate Citizenship in China", *The Journal of Corporate Citizenship*, 35(3), 2009, pp. 39-52.
- Davis, K., "The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities", *Academy of Management Journal*, 16(2), 1973, pp. 312-322.
- Elkington, J., "Cannibals With Forks: The Triple Bottom Line of Twenty First Century Business", Oxford: Capstone, 1997.
- Epstein, M. J., "Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts", Sheffield, UK: Greenleaf, 2008.
- Ferrell, O., Gonzalez-Padron, T. L., Hult, G. T. M. & I. Maignan, "From Market Orientation to Stakeholder Orientation", *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 2010, pp. 93-96.
- Gardberg, N. A. & C. J. Fombrun, "Corporate Citizenship: Creating Intangible Assets Across Institutional Environments", *Academy of Management Review*, 31(2), 2006, p. 329.
- Grant, R. M., "Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration", *Organization Science*, 7(4), 1996, pp. 375-387.
- Guenster, N., Bauer, R., Derwall, J. & K. Koedijk, "The Economic Value of Corporate Eco-efficiency", *European Financial Management*, 17(9), 2011, pp. 679-704.

- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser Jr., W. E. & L. A. Schlesinger, "Putting the Service-profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, 72(2), 1994, pp. 164-174.
- Jeucken, M., "Sustainable Finance and Banking: The Financial Sector and the Future of the Planet", London : Earthscan, 2001.
- Johnson, W. H. A., "An Integrative Taxonomy of Intellectual Capital: Measuring the Stock and Flow of Intellectual Capital Components in the Firm", *International Journal of Technology Management*, 18(5), 1999, pp. 562-575.
- Kumar, V. & M. George, "Measuring and Maximizing Customer Equity: A Critical Analysis", *Academy of Marketing Science*, 35(2), 2007, pp. 157-171.
- Lin, C. P., "Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory", *Journal of Business Ethics*, 94(4), 2010, pp. 517-531.
- Lindgreen, A., Swaen, V. & W. J. Johnston, "Corporate Social Responsibility: An Empirical Investigation of US Organizations", *Journal of business ethics*, 85(supl 2), 2009, pp. 303-323.
- Luo, X. & C. Bhattacharya, "Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value", *Journal of Marketing*, 70(4), 2006, pp. 1-18.
- Maignan, I., "Consumers' Perceptions of Corporate Social Responsibilities: A Cross-cultural Comparison", *Journal of Business Ethics*, 30(1), 2001, pp. 57-72.
- Maignan, I. & O. C. Ferrell, "Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France", *Journal of Business Ethics*, 23(3), 2000, pp. 283-297.
- Oliveira, L., Rodrigues, L. L. & R. Craig, "Intellectual Capital Reporting in Sustainability Reports", *Journal of Intellectual Capital*, 11(4), 2010, pp. 575-594.
- Pojasek, R. B., "A Framework for Business Sustainability", *Environmental Quality Management*, 17(2), 2007, pp. 81-88.
- Porter, E. M. & R. M. Kramer, "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy", *Harvard Business Review*, 80(12), 2002, pp. 56-69.
- Porter, E. M. & R. M. Kramer, "Strategy & Society - The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility and Environmental Management", *Harvard Business Review*, 84(12), 2006, pp. 78-92.
- Rego, A., Leal, S., Cunha, M. P., Faria, J. & C. Pinho, "How the Perceptions of Five Dimensions of Corporate Citizenship and Their Inter-inconsistencies Predict Affective Commitment", *Journal of Business Ethics*, 94(1), 2010, 107-127.
- Roos, G. & J. Roos, "Measuring Your Company's Intellectual Performance", *Long Range Planning*, 30(3), 1997, pp. 413-426.
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & D. Narayandas, "Customer Equity Management", Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2005.
- Rust, R. T., Zeithaml, V. A. & K. N. Lemon., "Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy", New York: The Free Press, 2000.

- Severt, K., Severt, D. & R. Palakurthi, "Show Managers' Perceptions of Customer Equity in the Convention Industry", *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 10(2), 2009, pp. 113-138.
- Shih, K. H., "Is e-banking a Competitive Weapon? A Causal Analysis", *International Journal of Electronic Finance*, 2(2), 2008, pp. 180-196.
- Stone, M. & N. Woodstock., "Defining CRM and Assessing Its Quality Successful Customer Relationship Marketing", London: Logan, 2001.
- Sullivan, P. H., "Value-driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets into Market Value", New York.: John Wiley & Sons, 2000.
- Vogel, V., Evanschitzky, H. & B. Ramaseshan, "Customer Equity Drivers and Future Sales", *Journal of Marketing*, 72(6), 2008, pp. 98-108.
- Weber, O., "Sustainability Benchmarking of European Banks and Financial Service Organizations", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 12(2), 2005, pp. 73-87.
- Wiesel, T., Skiera, B. & J. Villanueva, "Customer Equity: An Integral Part of Financial Reporting", *Journal of Marketing*, 72(2), 2008, pp. 1-14.
- Windsor, D., "Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches", *Journal of Management Studies*, 43(1), 2006, pp. 93-114.

Exploring the Role of Green Intellectual Capital On Sustainability-driven Banking Industry In Taiwan

HAN-YUH LIU, WEN-ZI CHEN *

ABSTRACT

The universal value of corporate social responsibility (CSR) has been expanded from the profit of shareholders to the triple bottom line that shall take account of social, environmental and economic aspects for business sustainability. Green intellectual capital is considered as a leading indicator of CSR performance, but its studies were paid more attention on environmental issue, and then made distortion on business sustainability. Customer equity, including value equity, brand equity and relationship equity, pays more efforts to the stakeholders' interest from the outside-in subjective and objective perspectives and is often considered as a long-term performance indicator. Because of the banking industry is a driving force to the social and economic development, this study applied questionnaires, based on economic, legal, ethical and philanthropic responsibilities of CSR, to identify the impacts on customer equity by green intellectual capital from its best practices.

According to a valid questionnaire response rate of 24.67% from the employees of 25 leading banks in Taiwan, the authors found: (1)CSR activities are keen to discern; (2)CSR has positive effect on green intellectual capital and customer equity; (3)Green intellectual capital positively affects the customer equity and also acts as a mediator between CSR and customer equity.

The study is shown that a CSR-centric business will enrich its green intellectual capital and enforce its sustainability.

Keywords: corporate social responsibility (CSR), green intellectual capital, triple bottom line, customer equity, banking industry, business sustainability

* Dr. Han-Yuh LIU (hyliu@mail.ndhu.edu.tw) is a professor at the Department of Business Administration, National Dong Hwa University, Hualien 97401, Taiwan, R.O.C. Miss Wen-Zi CHEN (zizi0113@gmail.com) obtained her MBA from the National Dong Hwa University in 2011 and currently works for the President Drugstore Business Corporation (COSMED), Taiwan.