

# 經理人特質與企業社會責任績效之關聯性：臺灣金融業之實證

本文以 2007 年至 2021 年我國金融業為研究對象，探討經理人相關特質與企業社會責任績效之關聯性。實證結果顯示，經理人商管教育背景與企業社會責任績效存在顯著正相關；經理人國際化學歷與企業社會責任績效存在顯著正相關；經理人過度自信與企業社會責任績效存在顯著正相關，顯示經理人的自信心理有利於企業社會責任績效。

林瑞青、廖珮妤（輔仁大學會計學系副教授、安永聯合會計師事務所審計員）

## 壹、前言

近年來，世界各地頻傳之熱浪、豪雨及暴雪等種種極端現象皆顯示著生態環境遭受破壞，氣候變遷正在發生，提醒著人類在促進文明發展的同時別短視近利，忽視了氣候異常的嚴重性，喚起了國際上的環保意識。此外，國內、外接二連三地發生有違企業倫理

的社會事件，亦吸引各界的關注並引起諸多討論。關於環境保護、消費者權益、職工福利及弱勢關懷等議題皆屬於企業社會責任（Corporate Social Responsibility, CSR）的範疇。在歷經幾次的經濟衰退與環境反撲，企業與社會共生共存的觀念逐漸成形，企業不再僅著眼於經濟利益的成長以追求股東利潤最大化，亦懂得取之於

社會，用之於社會的道理，肩負起身為社會公民的責任，顧及利害關係人權利，實踐企業社會責任，謀取社會福利以期能與社會共同永續發展。

此外，經理人負責企業之經營目標的訂定及經營策略的執行，對企業各項決策之影響至為關鍵（Papadakis and Barwise, 2002），而經理人之判斷往往受其個人特質所

影響。Hambrick and Manson (1984) 提出高層理論 (upper echelons theory)，主張經理人之特質影響其認知及價值觀，並決定其所接收信息之解讀，進而影響企業之策略選擇及經營績效。Agle, Mitchell and Sonnenfeld (1999) 發現經理人之價值觀與落實社會責任間顯著相關，而經理人決策影響企業社會責任之履行。Cohen and Dean (2005) 認為高階經理人特質可以作為企業發展潛能之信號。

企業社會責任已然成爲一種趨勢，攸關著企業之競爭力，經理人應善用其所具備之專業知識以研擬策略，而決策的作成與經理人之特質間可能存在著密不可分之關聯。考量金融業的產業特殊性，其影響整體經濟的層面廣泛而受法令嚴格的監管，另外，雖然金融業的排碳量與石化、燃煤等高污染、高碳排的產業相比並不高，但是因爲金融業可以利用融資的影響力，推動能源轉型、低碳經濟、綠色消費等相關產業的投資，抑制加速全球暖化、環

境汙染等相關產業的擴張，在環境保育上扮演了極爲重要的角色，因此，本研究將以我國金融業爲觀察樣本，探討經理人特質與企業社會責任績效之關聯性。

## 貳、文獻探討及假說推論

Hambrick and Manson (1984) 提出高層理論，認爲內部及外部環境複雜，經理人既有的認知與價值觀決定其對於訊息的解讀能力，亦即經理人思考模式會受到其特質影響，因而左右其對於企業決策的選擇。此節整理了過去以經理人各種特質對企業社會責任績效之影響爲主軸的文獻並推論本研究之相關假說。

### 一、經理人性別

Huang (2013) 及郭家全 (2015) 皆發現由女性擔任經理人時的企業社會責任績效相較於由男性擔任經理人時的企業社會責任績效佳。Marquis and Lee (2013) 則發現企業經理人爲女性時，其對企業慈

善貢獻具顯著影響。由於男性與女性大腦天生的構造差異，使得兩性有著不同的思維，男性偏向理性思考，擅長有邏輯、系統化的分析，而女性偏向感性思考，善於全面性、直覺的判斷。企業社會責任涵蓋範圍廣闊，包含了保障社會上相對弱勢族群的權益等。本研究推論當經理人爲女性時，可能基於其較感性、周全縝密之思考特質而使企業社會責任之績效較好，建立研究假說如下：

**假說 1：經理人性別爲女性時與企業社會責任績效之關聯性爲正相關。**

### 二、經理人教育程度

Usdiken (1992) 認爲個人所受的正式教育是一種重要資產，影響對於複雜情境的洞察力與處理能力。Bantel and Jackson (1989) 認爲教育程度較高的經理人擁有較新穎的知識及認知，同時具備經營企業所需的各種整合事務之能力，面臨複雜問題時較能創造並執行有效的解決方法。Datta and

Rajagopalan (1998) 發現教育程度越高將有利於產品的差異化及成長率。本研究推論企業社會責任的履行是一種創新的企業策略及目標，教育程度較高的經理人具備較佳的資訊處理能力，能覺察企業決策所需的變革，也較傾向採用新創的策略，建立假說 2：

**假說 2：經理人教育程度與企業社會責任績效之關聯性為正相關。**

### 三、經理人專業學術背景

Hitt and Tyler (1991) 認為教育可以作為衡量一個人知識與技能的基本指標，經理人來自不同類型的教育背景，面對問題時會有不同的想法與解決能力。Huang (2013) 發現當經理人具企業管理碩士與理學碩士背景時企業社會責任績效較佳。Graham and Harvey (2002) 發現經理人若具有商管教育背景，其在決策訂定時對於資金成本的考量較其他領域者周全。不同的學術領域想培養出不同專業的人才，因此，各專業領域的教育訓練與學習

方式不盡相同，商管教育背景著重於分析技術的訓練與風險控管概念的建立，社會科學教育背景則培育學生對於社會需求具有高度敏感度。落實企業社會責任須要挹注資金與追求社會福祉的想法，本研究推論當經理人具商管教育或社會科學教育背景時較能運用前述之利基，而使企業社會責任之績效較好，建立假說 3：

**假說 3(A)：經理人具商管教育背景時與企業社會責任績效之關聯性為正相關。**

**假說 3(B)：經理人具社會科學教育背景時與企業社會責任績效之關聯性為正相關。**

### 四、經理人國際化經驗

隨著科技的進步，全球布局的國際化企業已然成為一種趨勢，若想成為首屈一指的跨國企業，國際化經驗必然是所需的重要特質之一。Lublin (1996) 認為國際化經驗為經理人帶來無形的知識、世界觀及專業能力，使他們能夠從容面對全球化而複雜的競爭環境並有效管理各項營運，另

外，國際化視野使經理人能夠適時地注意到全球商業脈動、瞭解企業間合作與競爭關係的運作。Rosenzweig and Nohria (1994) 認為經理人對於國外法規的瞭解、海外市場的認知及經營經驗等有助於企業發展國際市場。Tihanyi, Ellstrand, Daily and Dalton (2000) 則發現經理人國際化經驗越豐富，企業從事多元化投資活動的可能性越大。本研究推論經理人廣闊的世界觀能使其注意到國際上所關注的焦點並明白落實企業社會責任的重要性，而使企業社會責任之績效較好，提出假說 4：

**假說 4(A)：經理人具國際化學歷時與企業社會責任績效之關聯性為正相關。**

**假說 4(B)：經理人具國際化經歷時與企業社會責任績效之關聯性為正相關。**

### 五、經理人過度自信

Malmendier and Tate (2005) 認為經理人在制定決策時，會受到資訊不對稱及自我歸因等因素影響，相較於

一般人更容易有過度自信的行為。Hambrick (2006) 認為企業社會責任可以作為企業面臨風險的避險工具。過度自信的經理人傾向相信自己危機處理的能力、低估了企業承擔的風險，認為沒有必要進行多角化策略以降低企業風險。本研究推論企業社會責任的落實是一種創新的企業策略及目標，過度自信的經理人較有信心掌握新決策帶來的變化，並因為相信創新必定能迎來成功的果實而有意願改變現況，故經理人愈自信，企業社會責任績效愈佳，提出假說 5：

**假說 5：經理人過度自信時與企業社會責任績效之關聯性為正相關。**

## 參、研究方法

### 一、資料來源與樣本選取

本研究所需資料分為三類，包括企業社會責任指標、經理人之特質（性別、教育程度、教育背景、國際化學歷、國際化經歷、年資以及過度自信）及企業特質資訊（規模、

獲利能力以及獨立董事比率）。企業社會責任指標取自《天下》雜誌官方網站。經理人之性別、教育程度、教育背景、國際化學歷及國際化經歷則逐筆整理自公開資訊觀測站各企業之年度財務報表。而經理人之年資、衡量經理人過度自信所需之持股比率與企業之規模、獲利能力及獨立董事比率則均來自於臺灣經濟新報資料庫。

本研究以國內擁有較多評鑑企業社會責任資料的《天下》雜誌於 2007 年至 2021 年度所公布「企業公民獎」（2007 年至 2020 年）或「永續公民獎」（2021 年）之得獎企業作為研究樣本，並從中僅選取性質特殊之金融業。關於經理人之

資料及企業之財務資料，考量經理人特質對企業社會責任之影響可能存在時間遞延效應，為了確保具有充分的時間以反映經理人特質對企業社會責任履行的影響，本研究採用遞延一個年度的方式，即 2021 年得獎對照 2020 年資料；2020 年得獎對照 2019 年資料，以此類推。另外，本研究參考 Malmendier and Tate (2005) 衡量過度自信之方法，以經理人任職前三年之持股比率變化衡量經理人特質之過度自信，故經理人特質之過度自信變數的衡量涉及 2003 年至 2020 年之資料。詳細之樣本篩選過程列示如表 1。

表 1 樣本篩選過程

觀察值篩選過程	觀察值
2006 至 2020 年 TEJ 資料庫取得臺灣金融業之樣本	1,233
剔除：	
財務資訊揭露不齊全者	(5)
經理人資訊揭露不齊全者	(93)
最終觀察值	1,135

資料來源：作者自行整理。

## 二、實證模型

本研究主要探討經理人特質是否會影響企業社會責任績效，根據研究假說建立以下實證模型：

$$\begin{aligned} CSR\_Prize_{i,t} = & \beta_0 + \beta_1 Gender_{i,t-1} + \beta_2 EDU_{i,t-1} + \beta_3 EDU\_BM_{i,t-1} \\ & + \beta_4 EDU\_SS_{i,t-1} + \beta_5 IE\_EDU_{i,t-1} + \beta_6 IE\_EXP_{i,t-1} + \beta_7 OC_{i,t-1} \\ & + \beta_8 Size_{i,t-1} + \beta_9 ROE_{i,t-1} + \beta_{10} INDRATIO_{i,t-1} + \sum_{k=1}^{15} \gamma_k Year_k \\ & + \varepsilon_{i,t-1} \end{aligned}$$

其中，

*CSR\_Prize*：虛擬變數，獲得《天下》雜誌「企業公民獎」或「永續公民獎」之企業為 1，其他則為 0。

*Gender*：虛擬變數，經理人為男性者為 1，其他則為 0。

*EDU*：虛擬變數，經理人具碩士以上學位者為 1，其他則為 0。

*EDU\_BM*：虛擬變數，經理人具商管教育背景者為 1，其他則為 0。

*EDU\_SS*：虛擬變數，經理人具社會科學教育背景者為 1，其他則為 0。

*IE\_EDU*：虛擬變數，經理人具國外教育經驗者為 1，其他則為 0。

*IE\_EXP*：虛擬變數，經理人具國外任職經驗者為 1，其他則為 0。

*OC*：虛擬變數，經理人前期持股比率變化值大於連續前三期持股比率變化值之中位數者為 1，其他則為 0。

*Size*：期末權益總額取自然對數。

*ROE*：稅後淨利／平均股東權益總額。

*INDRATIO*：期末獨立董事席次／期末董事總席次。

$\Sigma Year$ ：控制年度效果。

$\varepsilon$ ：殘差項。

## 肆、實證結果

### 一、敘述性統計分析

本研究選取 2007 年至 2021 年我國金融業之樣本，共計 1,135 筆觀察值。下頁表 2 列示各變數之敘述性統計量，由下頁表 2 可得知，企業社會責任 (*CSR\_Prize*) 之平均數為 0.1048，顯示臺灣金融業中僅有 10% 左右企業善盡企業社會責任。經理人性別 (*Gender*) 之平均數 0.9010，顯示目前臺灣金融業中由男性擔任企業之執行長或總經理的比率相當高。經理人教育程度 (*EDU*) 之平均數 0.6919，顯示過半數執行長或總經理具有碩士以上學位。經理人商管背景 (*EDU\_BM*) 之平均數為 0.7402，藉由樣本整理的過程得知，許多執行長或總經理透過就讀管理碩士在職專班以增長商管相關知識。

### 二、Logistic 迴歸模型實證分析

下頁表 3 為執行長或總經理特質與企業社會責任績效之實證結果，由下頁表 3 可得知主測變數中，經理人國際化學歷 (*IE\_EDU*) 與企業社會

責任績效成顯著正相關（係數 = 0.1190，T 值 = 5.66），實證結果顯示當執行長或總經理若具有外國學歷，其產生的國際觀新視角將有利於企業社會責任的履行績效。其次，經理人商管背景（*EDU\_BM*）與企業社會責任績效成顯著正相關（係數 = 0.0656，T 值 = 2.48），實證結果顯示當執行長或總經理接受較多分析技術的訓練並具備風險控管的概念，其對於資金運用的考量相對周全，使得企業社會責任績效愈好。此外，經理人過度自信（*OC*）與企業社會責任績效成顯著正相關（係數 = 0.0425，T 值 = 2.06），實證結果顯示過度自信的執行長或總經理可能選擇積極、創新的企業營運策略，進而促進企業社會責任的執行績效，使得企業社會責任績效愈好。

控制變數部分，規模越大之企業因聲譽之考量而願意投入企業社會責任，獲利能力越好之企業擁有越多資源得以履行企業社會責任，獨立董事比率越高之企業其所受之監管越

表 2 敘述性統計分析表

變數	平均數	標準差	最小值	中位數	最大值
(N=1,135)					
<i>CSR_Prize</i>	0.1048	0.3065	0	0	1
<i>Gender</i>	0.9010	0.2909	0	1	1
<i>EDU</i>	0.6919	0.4530	0	1	1
<i>EDU_BM</i>	0.7402	0.4292	0	1	1
<i>EDU_SS</i>	0.1441	0.3438	0	0	1
<i>IE_EDU</i>	0.3974	0.4810	0	0	1
<i>IE_EXP</i>	0.2360	0.4207	0	0	1
<i>OC</i>	0.1965	0.3975	0	0	1
<i>Size</i>	17.1763	1.4912	12.5987	17.2332	20.6232
<i>ROE (%)</i>	6.3786	22.3952	-177.9800	7.4800	593.6800
<i>INDRATIO</i>	0.2769	0.1487	0	0.2857	0.8000

註：*CSR\_Prize*：企業社會責任，獲得《天下》雜誌「企業公民獎」或「永續公民獎」之企業為 1，其他則為 0；*Gender*：經理人性別，經理人為男性為 1，女性為 0；*EDU*：經理人教育程度，經理人具碩士以上學位為 1，其他則為 0；*EDU\_BM*：經理人商管背景，經理人具商管教育背景為 1，其他則為 0；*EDU\_SS*：經理人社會科學背景，經理人具社會科學教育背景為 1，其他則為 0；*IE\_EDU*：經理人國際化學歷，經理人具國外教育經驗為 1，其他則為 0；*IE\_EXP*：經理人國際化經歷，經理人具國外任職經驗為 1，其他則為 0；*OC*：經理人過度自信，經理人前期持股比率變化值大於連續前三期持股比率變化值之中位數為 1，其他則為 0；*Size*：企業規模，企業期末權益總額取自然對數；*ROE*：股東權益報酬率，稅後淨利除以平均股東權益總額；*INDRATIO*：獨立董事比率，期末獨立董事席次除以期末董事總席次。  
資料來源：作者自行整理。

表 3 Logistic 迴歸分析結果

變數名稱	預期符號	係數	T 值
Constant	?	-1.0450***	(-9.44)
<i>Gender</i>	-	-0.0323	(-1.09)
<i>EDU</i>	+	-0.0383	(-1.74)
<i>EDU_BM</i>	+	0.0656*	(2.48)
<i>EDU_SS</i>	+	0.0476	(1.49)
<i>IE_EDU</i>	+	0.1190***	(5.66)
<i>IE_EXP</i>	+	-0.0319	(-1.52)
<i>OC</i>	+	0.0425*	(2.06)
<i>Size</i>	+	0.0603***	(9.85)
<i>ROE</i>	+	0.0002	(0.46)
<i>INDRATIO</i>	+	0.2700***	(4.69)
<i>Year</i>	?	Included	
Pseudo R <sup>2</sup>		0.1571	

註：\*、\*\*、\*\*\* 分別表示 10%、5%及 1%顯著水準。  
資料來源：作者自行整理。

有效且客觀而對公司績效帶來正面影響，因此，本研究預期企業規模、股東權益報酬率及獨立董事比率與企業社會責任成正相關，實證結果符合預期。

### 參考文獻

1. 郭家全 (2015)，經理人特質與企業社會責任績效，國立臺灣大學會計研究所碩士論文。
2. Huang, S.K. (2013). The Impact of CEO Characteristics on Corporate Sustainable Development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* No.20(4), p.234-244.
3. Marquis, C. and Lee, M. (2013). Who Is Governing Whom? Executives, Governance, and the Structure of Generosity in Large U.S. Firms. *Strategic Management Journal*, No.34(4), p.483-497.
4. Hambrick Pelozo, J. (2006). Using Corporate Social Responsibility as Insurance for Financial Performance. *California Management Review*, No.48(2), p.52-72.
5. Cohen, B.D. and Dean, T.J. (2005). Information Asymmetry and Investor Valuation of IPOs: Top Management Team Legitimacy as a Capital Market Signal. *Strategic Management Journal*, No.26(7), p.683-690.
6. Malmendier U. and Tate G. (2005). CEO Overconfidence and Corporate Investment. *The Journal of Finance*, No.60, p.2661-2700.
7. Graham, J. and Harvey, C. (2002). How Do CFOs Make Capital Budgeting and Capital Structure Decisions? *Journal of Applied Corporate Finance*, No.15(1), p. 8-23.
8. Papadakis, V.M. and Barwise, P. (2002). How Much do CEOs and Top Managers Matter in Strategic Decision-Making? *British Journal of Management*, No.13(1), p83-95.
9. Tihanyi, L., Ellstrand, A.E., Daily, C.M. and Dalton, D.R. (2000). Composition of the Top Management Team and Firm International Diversification. *Journal of Management*, No.26(6), p.1157-1177.
10. Agle, B.R., Mitchell, R.K. and Sonnenfeld, J.A. (1999). Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Saliency, Corporate Performance, and CEO Values. *Academy of Management Journal*, No.42(5), p.507-525.
11. Datta, D.K. and Rajagopalan, N. (1998). Industry Structure and CEO Characteristics: An Empirical Study of Succession Events. *Strategic Management Journal*, No.19(9), p.833-852.
12. Lublin, J.S. (1996). An Overseas Stint Can Be a Ticket to the Top. *Wall Street Journal*, No.29(B1).
13. Rosenzweig, P.M. and Nohria, N. (1994). Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations. *Journal of International Business Studies*, No.25(2), p.229-251.
14. Usdiken, B. (1992). The Impact of Environmental Change on the Characteristics of Top management Teams. *British Journal of Management*, No.3(4), p.207-219.
15. Hitt, M.A. and Tyler, B.B. (1991). Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives. *Strategic Management Journal*, No.12(5), p.327-351.
16. Bantel, K.A. and Jackson, S.E. (1989). Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference? *Strategic Management Journal*, No.10, p.107-124.
17. Hambrick, D.C. and Mason, P.A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, No.9(2), p.193-206. ❖