

國立政治大學傳播碩士學位學程  
碩士學位論文

企業永續中公關的角色與權力關係的演變

The change of Public Relations' role and power relations in  
Corporate Sustainability

指導教授：鄭怡卉博士

研究生：吳愷羚撰

中華民國一一〇年六月

## 謝辭

回想當時決定從職場回到學校當全職學生的決定並不容易，很謝謝當時支持我的蘇院長、蕙婷主任還有傲承督導，以及送我離開的光寶們。

感謝政大傳院的專業薰陶，幫助我在廣告、公關、整合行銷等等的專業知識中找到樂趣，也看見自己可以的專業能夠擁有的獨特交叉點。

謝謝我的指導教授怡卉老師，總是那麼溫柔又有智慧，細細地聽我訴說，再輕輕地接住我，然後引導我繼續前進。我真的遇到一位非常好的老師，可以有怡卉當指導，真的很幸運，也很幸福。

謝謝爸爸當時聽到我要進修的決定之後，在各方面盡全力支持和援助我，也時常擔任我的專屬司機接送我往返基隆。謝謝媽媽，雖然心中有很多擔憂，在聽完我的煩惱後給我鼓勵。謝謝哥哥和嫂嫂，在我這段沒有實質生產力的學生時期，給予我無盡的疼愛。謝謝士荃成為我強力的後盾。

感謝 CSR 互助會的好朋友，Natascha、龍哥、阿成、Jennifer、Ken 給予我很多專業知識上的幫助。特別謝謝 Natascha、Tommy、Judi 和芳瑋熱心協助，牽線介紹了好幾個朋友，讓我能順利地找到適合的訪談對象。

謝謝永續領域上的前輩和伙伴，Coco 總監、Cami、Richard、Annie、YY、Ray、Er Tong、Tifa、Justin、Brian、Blue、Sandra、粘彤、家佑、Julia，和你們對話的過程，幫助我重新檢視自己，也被你們對 CSR 的初衷與熱情所感動。可以交到你們這些有共同志向的朋友，是我在研究中最大的收穫。

還要謝謝一路上支持我的好朋友們，在我這段研究生涯中聽我的甘苦談，在我偷懶的時候叮囑我；在我無力的時候為我加油，讓我能一直堅持著走到最後，謝謝你們。

## 摘要

近年來，企業社會責任(CSR)/企業永續(CS)的議題成為國際主流，應運而生諸多國際永續準則、指標或是評比，甚至能夠撼動企業的投資績效。這股趨勢也影響到本國各大企業主和主管機關，從被動遵循政策到主動引領市場。CSR/CS 一直被公關視為重要的工作環節，然而隨著 CSR/CS 在商業界中的蓬勃發展，出現「CSR 不只是公關」聲音，在這當中確實有許多值得探討的地方，回顧既有的公關文獻針對企業社會責任和企業永續議題的著墨，仍相當有限。因此透過與永續從業人員的深度訪談，本論文嘗試探索公共關係在企業永續中的角色與權力關係的演變，並描繪公關所面對到的挑戰。

訪談結果發現，CSR/CS 的核心意涵擴張至營運與治理面向後，公關在組織中的角色面臨變革，甚至在組織中的權力也受到影響，而這源自於經營管理階層對於公關核心職能並不熟悉。公共關係與企業永續的策略需要更多的相輔相成，公關人員需加強永續知能，而永續從業人員則須善用公關在利害關係人以及風險管理的專業，方能為企業締造更大的價值。

**關鍵字：**企業社會責任、企業永續、企業公關、權力關係

## Abstract

Corporate Social Responsibility (CSR), or Corporate Sustainability (CS), has become a globally important topic in the industry in recent years. As it plays a more critical role, newer evaluation standards or indices of business performances have been adopted, and they can affect investment decisions in the financial markets. This trend thus casts influence on business owners and force government authorities to follow the relevant guidelines more rigorously in their operations and policies.

Although CSR/CS has always been considered a major field of work in public relations, it was often addressed in the business discipline that "CSR is beyond public relations," along with its vigorous discussion on CSR/CS. This suggests a need for further investigation for both academia and industry on the role of public relations with regards to CSR/CS. Given the limited literature in public relations that have discussed CSR/CS, the current study was aimed to explore the evolution of the role and power relationship of public relations in CSR/CS, as well as to depict the relevant challenges faced by the practitioners today.

Through in-depth interviews with 20 senior CSR/CS practitioners in Taiwan, it was found that the definition of CSR/CS has expanded to involve more of operations and governance, and there were shifts in the roles and power relations of public relations in the organizations. One emerging issue is that top management may not be familiar with the core functions of public relations and thus limit the relevant developments. Findings also implied that public relations and corporate sustainability strategies still need to be more closely integrated for better effectiveness. The suggestions include that public relations practitioners enhance their knowledge in CSR/CS and strengthen their contributions in stakeholder management and risk management for their corporations, which also helps to exemplify their expertise and value in the organization.

**Key words:** corporate social responsibility, corporate sustainability, corporate public relations, power relations

## 目次

|   |    |
|---|----|
| 第一章 緒論.....                                     | 1  |
| 第一節 研究背景與動機.....                                | 1  |
| 第二節 研究目的.....                                   | 3  |
| 第二章 文獻探討.....                                   | 4  |
| 第一節 企業社會責任與企業永續的定義與發展.....                      | 4  |
| 第二節 公關的角色與權力關係.....                             | 13 |
| 第三節 企業公關與 CSR/CS.....                           | 16 |
| 第三章 研究方法.....                                   | 20 |
| 第一節 訪談對象.....                                   | 20 |
| 第二節 訪談問題.....                                   | 23 |
| 第四章 研究結果.....                                   | 25 |
| 第一節 台灣在企業社會責任/企業永續中<br>近年來的改變 (RQ1) .....       | 25 |
| 第二節 公關在企業永續策略中的角色 (RQ2.1) .....                 | 31 |
| 第三節 公關在企業永續策略中的角色變化 (RQ2.2) .....               | 35 |
| 第四節 企業公關的組織權力受到 CSR/CS 演變<br>所造成的影響 (RQ3) ..... | 39 |
| 第五節 企業公關在 CSR/CS 演變中所面臨的衝擊與挑戰.....              | 42 |
| 第五章 結論與建議.....                                  | 46 |
| 第一節 研究結果與討論.....                                | 46 |
| 第二節 研究限制與建議.....                                | 53 |
| 參考文獻.....                                       | 54 |

## 表次

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 表 2-1：國內傳播學領域 CSR 相關研究.....  | 12 |
| 表 2-2：將公關在組織中的角色與地位的類別 ..... | 15 |
| 表 3-1：訪談名單列表 .....           | 21 |
| 表 3-2：訪談方式與時間 .....          | 22 |
| 表 3-3：研究問題與訪談題目對照表 .....     | 23 |
| 表 5-1：公關在 CSR 中的角色比較.....    | 48 |



## 圖次

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 圖 4-1：CSR/CS 關注重點變化.....     | 31 |
| 圖 4-2：公關組織變革圖 .....          | 37 |
| 圖 5-1：PR 與 CSR/CS 的關係變化..... | 47 |
| 圖 5-2：PR 與 CSR/CS 的策略建議..... | 52 |



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

近年來與企業相關的社會、環境議題、財務醜聞與違反經營倫理的案例層出不窮，像是環境安全衛生、食品安全、勞資糾紛或是管理階層或公司治理的問題，這些問題不僅影響企業本身的營運與形象，也衝擊到員工、消費者、供應商、投資人、社區團體乃至自然環境等利害關係人，使社會大眾更為關注企業永續經營的重要性（蘇威傑、劉世慶，2015）。聯合國於2015年高峰會議中發表《翻轉世界：2030年永續發展議程》，各國共同許下須同時兼顧「經濟成長」、「社會進步」與「環境保護」等三大面向的17項永續發展目標（SDGs），作為未來15年內各個成員國跨國合作的指導原則。國際上也已發展出具ESG投/融資概念的倡議，各大標竿企業也主動遵循聯合國提出的各項永續準則，舉凡赤道原則（Equator Principles）、責任投資原則（Principles for Responsible Investment）、責任銀行原則（Principles for Responsible Banking）等。並自主發布相關報告書。在這波國際永續浪潮的驅動下，主管機關開始積極推動ESG，引導企業及投資人接軌國際永續發展。金融監督管理委員會於2020年發布「綠色金融行動方案2.0」以及「公司治理3.0-永續發展藍圖」兩項重大政策，擴大永續報告書的編制的公司範圍，將實收資本額的標準從50億元降低至20億元之上市櫃公司。這樣的法規變革意味著企業永續的推動是各大企業需要極其重視與面對的重要議題。引導企業及投資人接軌國際永續發展，CSR已經成為當今企業策略管理的課題（葉銀華，2017）。

亦有許多研究發現，CSR做得好的企業，能夠正向的反映在企業營利以及績效上（簡雪芳、楊孟萍、張羽璇，2019），這也促使政府機關及各大企業紛紛接軌國際永續趨勢，許多專家學者和經營管理者亦開始分析和尋找實踐企業永續可以為企業表現所帶來的好處，重視企業永續可以為利害關係人帶來的價



值 (Li, Haider, Jin, Yuan, 2019)。且這些國內外的永續準則和政策，其核心宗旨都與企業須向利害關係人的溝通與揭露有關 (Schuler & Cording, 2006)，而傳播管理的學術方法強調利害關係人關係的重要性，甚至公共關係工作早已被定義為關係管理 (Benn & Todd & Pendleton, 2010)。Byrd (2009) 也主張，企業社會責任與公共關係的主要功能，都著重在管理利害關係人的關係以及維繫企業之目標群眾。CSR 與公共關係間，確實密不可分。CSR 在當今的管理實務與學術研究中已然成為一門顯學，同時也是公共關係研究中的重要議題，在企業公關的實務工作不可或缺 (薛可、陳晞，2012)。像是許多研究都發現到企業從事 CSR 對於形塑良好的企業形象有顯著的幫助，有利於影響消費者的購買意願以及品牌忠誠度 (魏文欽、莊怡萱，2009；吳肇展、劉娜婷、林瑞發；李城忠、何建德、彭麗真，2018)。

然而，在 CSR 的實務領域中，企業公關對 CSR 的重要性，已經開始被強烈質疑。勤業眾信觀察到，不少企業認為 CSR 是一種用來改善企業形象的方法或工具，未考量能為企業帶來直接的實質效益，也因此編寫 CSR 報告書時，往往是以企業形象或公關的立場出發，單方面的揭露公司的「重要成就」，而忽略 CSR 報告書其實是企業用來與利害關係人進行溝通的重要工具 (李介文、魏良曲，2014)。甚至我國的金管會主委黃天牧，亦公開呼籲「企業落實 CSR 不只是作慈善措施、亦不是企業公關、更不僅是法律遵循，他定義 CSR 是企業的核心價值與競爭策略，也是企業社會公民精神的展現，不只經濟價值展現，而是社會價值的展現」(工商時報，2021)。以企業公關出發的 CSR，近年來在商管顧問或是主管機關的眼中已經成為一種負面的作法。「CSR 不是公關」的聲音越演越烈。

為了驗證公關在 CSR 中的角色與價值是否真的如這些商管先進所言的與 CSR 無關，在爬梳國內外的傳播、公關學門對 CSR 的研究後卻發現，台灣和中國大陸的公關、傳播學領域都較缺乏 CSR 的驗證型研究 (薛可、陳晞，

2012)。即便是國外的傳播學門，多半也都是在探討不同的傳播工具如何在 CSR 議題中發揮影響力。並沒有辦法證實目前企業公關在組織中 CSR 的角色與功能究竟是什麼，也未提及目前對公共關係的衝擊。

## 第二節 研究目的

如今不論是企業主或是主管機關，都更加重視 CSR 的發展，將其納入經營管理的策略當中，公關從業人員，若能夠在組織中發揮公關所具備的管理與顧問角色，進入決策桌幫助策略領導者解決 CSR 的問題，應該能夠在組織中取得權力與影響力 (Cardwell, 2017)。然而矛盾的是，當 CSR 拓展至策略管理的範疇之後，反而看不見公共關係在當中的優勢，逐漸被 CSR 的管理者排除在外。公共關係卻仍認為自身是 CSR 中的重要一環。

可以明顯看到 CSR 成為國際重大趨勢，發展出許多永續準則、評比、指數、獎項、政策與法規。但是除了在投資或是治理層面的改變之外，本研究要深入探討 CSR 的議題主軸和核心意涵的變化，希望從中深究公關是否真的會逐漸喪失在 CSR 中的關鍵性角色?究竟，在這一波企業永續浪潮與變遷之下，對於公共關係傳統認知的功能與組織中的權力關係，帶來了什麼樣的衝擊，公共關係要該如何應對。同時，也希望藉由本研究為目前傳播公關的學術領域中對於 CSR 實務研究的落差貢獻心力。因此本研究目的如下：

- 一、了解企業社會責任/企業永續議題在台灣的變遷
- 二、了解探討台灣的企業公關在 CSR 策略中扮演什麼角色，近年間產生了哪些變化?
- 三、了解公關在組織中的權力關係，隨著 CSR 的變化而有什麼樣的影響與改變?

## 第二章 文獻探討

### 第一節 企業社會責任與企業永續的定義與發展

企業社會責任（以下簡稱 CSR）或企業永續（以下簡稱 CS）的定義近二十年間歷經不少變革，國際上目前仍沒有制式的框架（Kim & Reber, 2008）。並且 CSR 和 CS 的文獻中有相當多重疊之處（Dunphy, 2007）。

#### 一、企業社會責任（Corporate Social Responsibility, CSR）

企業社會責任（Corporate Social Responsibility，以下簡稱 CSR）的重要意涵是企業不只要對股東（stockholders）負責，也必須考量其營運可能會對其他團體之利益所造成的影響，對員工、客戶、供應商、社區及整體社會等利害關係人（stakeholders）負責。因此，企業社會責任的目標在於企業承諾持續遵守道德規範，為經濟發展做出貢獻，並以改善與提升每個利害關係人，如員工、當地社區及社會整體的生活品質（廖婉鈞、林月雲、虞邦祥，2008；Michael, 2003; Moir, 2001）。與 CSR 相關的研究，多半聚焦於公益慈善、企業形象的塑造以及對企業績效的影響。

##### （一）公益慈善為 CSR 的發展起點

企業社會責任此專有名詞約莫在1990年初期形成，許多大型跨國企業因其對環境及社會不友善的作為，遭受到非政府組織或是民眾的抗議，企業在此時期開始對環境以及社會的影響性提出報告。當時的企業社會責任指的是單純基於經濟考量對外的承諾和約定，具體行動多是實施公益慈善。Wood（1991）認為CSR與道德規範、志願服務計畫、企業慈善事業、社區關係等行為相關。Carroll（1991）也將CSR定義為經濟、法規、道德和慈善，一開始的企業社會責任是一種慈善與道德義務的觀念。

這幾年來，國內亦有許多企業社會責任的相關研究，是以「公益」的角度出發。像是衛生安全、環保、家庭暴力防治等議題的倡導與宣傳（蕭湘文、吳

宜蓁、蔡樹培、張文瑜，2007)。國內亦有不少研究探討企業如何贊助公益活動(別蓮蒂、游舒惠，2002)，以及探討從各類產業如何進行公益行銷，像是陳澤義、張保隆、張宏生(2004)探討銀行業的善因行銷如何影響顧客價值；任維廉、涂榮庭、胡友維、呂堂榮(2009)則探討運輸業的善因行銷策略。或是進行個案式的企業公益活動研究(張春炎、楊昊、李柏諭、戚栩僊，2015)。

## (二) CSR 有助於提升企業形象

企業形象與企業社會責任之間的關聯性，已獲得證實，當社會責任的聯想加上企業能力的聯想彼此產生交互作用，對企業形象更具有解釋力，不論是短期或是永續經營都會產生重大的影響(Brown & Dacin, 1997)。因此企業形象為企業需要長期培養的無形資產，需漸進式的刻劃在公眾記憶中，它是組織管理的重要課題，也是企業公關的首要任務(蕭湘文、吳宜蓁、蔡樹培、張文瑜，2004)。像是陳欽雨、張書豪、林治純(2016)研究 CSR 的品牌行銷與顧客忠誠度。甚至進一步探討組織績效，或是研究與投資人的關係以及對於組織人才的吸引力等等。

企業從事 CSR 對於形塑良好的企業形象有顯著的幫助，透過 CSR 與利害關係人的持續溝通與奉行透明公開的誠信原則，企業的正當性以及企業形象可以因此獲得提升(朱竹元，2016)。同時 CSR 也有助於消費者的提升意願以及消費者對品牌的忠誠度(魏文欽、莊怡萱，2009；吳肇展、劉娜婷、林瑞發，2018；李城忠、何建德、彭麗真，2018)。若企業將資源投入友善社會的企業社會責任，比企業推動討好顧客的關係投資，更能獲得消費者青睞，並引發其自願產生顧客公民行為(吳師豪、方佩勻，2016)。並且企業形象對組織人才吸引力有顯著正相關；企業形象亦具有中介企業社會責任與組織人才吸引力關係之效果(張文菁、楊子賢，2017)。

### (三) CSR 對企業績效有正向影響

傳統的企業社會責任 (CSR) 重視企業對社會所應負的責任，因此企業多以如何回饋社會為重點擬定相關行動方案，投入慈善工作，打造良好的社會形象。隨著時空背景的改變及政府法規與公眾壓力的影響，CSR 逐漸將範圍擴張至生產及營運環節。蘇威傑 (2017) 指出 CSR 並非僅代表著做公益、做慈善，真正的 CSR 是與組織的運作、產品或服務息息相關的環節。謝佩娟、林淑惠、張元 (2019) 也主張 CSR 不只是賑災或是慈善公益，而是要配合企業核心價值與風險管理，在追求利潤與股東財富極大化的同時，同時對社會中其他的利害關係人盡到責任，使 CSR 的投入成為企業能夠永續發展的策略及競爭優勢。

盤點國際組織對於企業社會責任的定義，皆提到企業需要自願性的將商業營運與利害關係人的互動與需求結合在一起。如，歐盟 (EU) 提出，CSR 是「企業在自願的基礎上，對社會及環境的關切，與他們的商業營運及與利害關係人的互動，予以結合。」國際雇主組織 (IOE)，提出「公司自願對社會與環境的關切，與其商業營運及其利害關係人的互動，予以結合」。國際勞工組織 (International Labour Organization) 則指出，CSR 是「企業在其自身的內部方法與流程，以及與其他行動者的互動中，考慮營運的社會影響，並確認其社會原則和價值的方式。」因此除了公益和企業形象的研究主題之外，與企業績效相關的 CSR 研究相應而生。

CSR 之所以能夠在近年來蓬勃發展，除了源於國際組織的倡導或投資市場的壓力，而是致力於 CSR 對於企業經營策略的確能帶來正面的效益。像是增加公司獲利、價值及股票報酬率及競爭力；降低公司風險及資金成本；減少資訊不對稱、強化公司誠信之形象；更多利益關係人樂於與公司往來。(Auger, Burke, Devinney & Louviere, 2003; Lichtenstein, Drumwright & Braig, 2004; 廖婉鈞、林月雲、虞邦祥, 2008; 詹場、柯文乾、池祥麟, 2016; 池祥麟, 2017)。

因此除了與公益及企業形象相關研究之外，有相當多的研究在探討 CSR 的獲獎

以及出具報告書，如何影響股市、股權結構與績效表現（李秀英、劉俊儒、楊筱翎，2011；魏裕珍、盧陽正、陳振南、王丹菱，2018）。或是簡雪芳、楊孟萍、張羽璇（2019）發現有出具 CSR 報告書者之盈餘管理行為比未出具者更收斂；而得獎企業之盈餘管理行為亦比未得獎者收斂，且得獎與出具 CSR 報告書二者間存在交互作用。

## 二、企業永續（Corporate Sustainability, CS）

過去幾十年中，企業對社會責任和企業永續的定義蓬勃發展（Swarnapali, 2017），加劇了現有的混亂，目前尚無共同商定的企業永續定義。雖然企業永續和企業社會責任都認為需要創建有利於社會和環境的共享價值，但企業永續的要素比企業社會責任更加全面（Ashrafia et al., 2018）。企業永續意味著企業內外的責任以及涵蓋短期和長期視角的時間焦點（Ashrafia et al., 2018）。也是企業在考慮其（現在和未來）利害關係人的利益和主張的同時，將經濟、社會和環境問題和目標整合到其方法中（Ogreaan & Herciu 2018）。大多企業永續領域的學者認為，企業需要在不同層面解決相互關聯和相互依存的經濟、社會和環境問題（Hahn et al., 2015）。Lozano（2012）將 CS 定義為「尋求實現永續平衡的企業活動，其中包括經濟、社會和環境責任的三個維度，同時解決公司系統及其利害關係人的問題」。世界企業永續發展委員會 WBCSD（2002）定義的「企業永續」包含企業金融、環境及社會責任。Dyllick 和 Hockerts（2002）則認為永續企業是指滿足直接或間接利害關係人的需求時，同時兼顧社會、環境與經濟成本。胡憲倫、許家偉、蒲彥穎（2004）提出企業永續是企業在致力社會福祉、環境保護及經濟成長的同時，也要讓公司股東和利害關係人獲得應有的利潤。道瓊永續指數 DJSI（2013）提及企業永續性是企業在高度競爭與變遷的全球商業環境中仍得以生存並成功的能力，且能顧及社會及環境責任，創造競爭優勢與長期利害關係人價值，而這也與 Friedman（1970）所提及的企業永續必

須同時顧及社會及環境責任，並以經濟責任為優先概念不謀而合。

### 三、CS 與 CSR 比較

Lo (2010) 則認為企業社會責任 (CSR) 和企業永續 (CS) 這兩個術語都是「自願性商業活動」，並且CSR包含在CS之下，CSR提供了公司在實施CS過程中所經歷的過渡階段。此外，Montiel (2008) 對1970年至2005年間關於企業社會責任 (CSR)、企業社會績效 (CSP)、環境管理 (EM) 和企業永續 (CS) 的學術研究趨勢提供了一個有趣的視角。他發現這些期刊最初的重點是企業社會責任，而到了1990年左右，重點則轉變為「企業永續 (CS) 的願景」(轉引自Amini & Bienstock, 2014)。

綜合而言，企業永續與企業社會責任的核心概念相似，皆是企業有義務滿足各方利害關係人的需求，從事商業營運時須考量環境、社會、所有利害關係人的權益及其關切的議題。(Waddock & Bodwell & Graves, 2002; Jamali & Mirshak, 2006)。而CS的概念又比CSR更廣泛，CSR包含在CS之下，並且隨著議題的發展與變化，專有名詞在實務的使用上不論是在國際間或是本國皆逐漸改以「永續」為主要的名詞。像是，江郁鈴、羅芳怡 (2018) 指出在聯合國、國際投資人以及國內法規的驅動之下，CSR已從早年的「企業社會責任」轉型為「企業永續」。本國的金融監督管理委員會 (以下簡稱，金管會)，也在這般國際趨勢下，於2020年發布的「公司治理3.0-永續藍圖」將現行的企業社會責任 (CSR) 報告書，正式更名為「永續報告書」(Sustainability Report or ESG Report)。

然而在學術研究中，企業社會責任或是企業永續兩個詞彙的定義使用，不論是在實務或在學術研究中仍有混雜使用的情況，因此本研究將以「CSR/CS」作為代稱。

#### 四、ESG 的概念應運而生

隨著企業永續蓬勃發展，結合財務與非財務資訊以環境（Environment）、社會（Society）、公司治理（Governance）三大構面（以下簡稱 ESG）的永續倡議，正逐漸涉入企業策略和學術辯論之中（Durand, *et al.*, 2019）。ESG 的出現源自於 2004 年 20 家金融機構響應聯合國秘書長 Kofi Anon 的呼籲而提交的報告，ESG 指企業和投資者如何將環境、社會和治理問題整合到他們的商業模式中。企業社會責任（CSR）傳統上指的是企業在承擔更多社會責任、成為更好的企業公民方面的活動。這兩個術語之間的區別是 ESG 明確包括治理，而 CSR 間接包括治理問題，因為它們與環境和社會因素有關。因此，ESG 往往是一個比 CSR 更廣泛的術語（Gillan, Koch & Starks, 2021）。

ESG 明確的將企業永續的概念分為環境（生物多樣性、氣候變遷、空氣與水資源，或汙染等）、社會（人權、勞工、資安等）和公司治理（董事會職能、盡職治理、資訊透明度等）三個面向。企業不僅需要追求獲利，或是投入公益慈善，而是需整合內部資源評估 ESG 各層面發展方向。將 ESG 整合至經營管理之中，才能在未來實現企業永續發展。

ESG 是企業走向永續必備的議題，許多專家學者和經營管理者開始分析和尋找實踐企業永續可以為企業表現所帶來的好處，以及企業永續可以為利害關係人帶來什麼樣的價值。已有許多文獻找到 ESG 和 CSR/CS 策略對企業表現有正向的影響，像是財務表現、員工承諾、創新和企業聲譽（Rrik & Rettab & Mellahi, 2011; Ghouri *et al.*, 2019; Inigo & Albareda, 2019）。在國際市場上 ESG 績效已成為投資人評估企業的重要指標，外資已經將 ESG 的概念帶到投資決策的評估，ESG 相關資訊可能影響公司財務、甚至股價，如今，投資不僅要看 EPS（*earning per share*，每股盈餘），還會透過 ESG 的標準考量投資組合。投資人與品牌商為避免投資標的與供應鏈受到環境與社會風險影響財務與品牌價值，因此紛紛透過 ESG 檢視企業表現（黃正忠，2019）。證交所公司治理部總經



理黃玻莉（2020）亦提出，近年來投資人越來越重視永續相關議題，國際金融投資領域的社會責任投資（Socially Responsible Investment，簡稱 SRI）或稱永續投資（Sustainable investing）更是蓬勃發展，Renneboog et al.（2008）也認為社會責任投資蘊含著經營穩健與CSR表現較好的公司，從長期而言，社會責任投資會有著較佳的財務績效。隨著CSR受到全球高度重視，國際投資機構及產業鏈日趨重視永續相關議題。為了因應國際發展趨勢，持續透過CSR為企業帶來正向利益，在企業核心中強化永續發展成為企業未來競爭力的重要指標。

可以明顯看見，如今的 CSR/CS 發展至今已經有了不小的變化，從早期重視公益慈善，至今則開始強調環境、治理甚至是投資效益，除了被國際投資人、企業主及主管機關高度重視，也發展出 ESG 相關的準則、指數、評比等。本研究希冀能進一步探索，在本國的 CSR/CS 意涵近年來隨著這股國際趨勢，產生什麼樣改變，因此提出第一個研究問題：

**RQ1：**在臺灣，CSR/CS 的意涵近年來有什麼樣的改變？

## 五、國內、外公共關係學門之「企業社會責任/企業永續」相關研究

### （一）國外公共關係學門之 CSR 相關研究

國際傳播與公關領域的 CSR 研究，多在探究新聞報導對 CSR 帶來的影響（Heijkan & Vliegthart, 2018）。或是如何使用網路媒體、社群媒體如 Twitter、Facebook 等與利益關係人溝通 CSR 並進行反思(Uzunoğlu & Türkel & Akyar, 2017)，像是 Lee 與 Riffe（2017）針對 2014 年《財富 500 強》榜單上 16 家公司的 CSR 專用 Facebook 的貼文進行內容分析，探討與利害關係人對話時 CSR 策略的重要性。Hayes 與 Carr（2021）研究群眾在社群媒體上針對 CSR 議題的正、負向反饋的影響，發現負面的回應比起普遍性認為的更少被關注，也越來

越不重要。可見如何使用不同的傳播工具與利害關係人進行 CSR 議題的溝通，是企業公關普遍且重要的工作。

## (二) 國內公共關係學門之「企業社會責任/企業永續」相關研究

薛可、陳晞（2012）採用內容分析的方法，以美國、台灣、中國大陸三地公共關係學術界 CSR 議題的相關論文，進行回顧與比較後發現，台灣和中國大陸的情況，公關、傳播學領域較缺乏 CSR 的驗證型研究。2012 年時薛可與陳晞以「CSR」、「企業社會責任」檢索傳播領域之重要期刊，僅在台灣的《廣告學研究》中找到三篇與 CSR 有關的研究，而筆者在「CSR」、「企業社會責任」之外新增「企業永續」以三類關鍵字進行檢索，截至 2020 年止，在《廣告學研究》、《新聞學研究》、《傳播與社會學刊》、《中華傳播學刊》之中僅有 7 篇相關研究，彙整如下表 2-1，在這八年之間，台灣的公關、傳播學術界僅增加 4 篇 CSR 的研究。

除了劉正道（2012）探討企業社會責任導向之公關策略對組織與公眾關係的影響之外，大部分的研究主題並非直接針對 CSR，而是與「企業公益」相關，如，穀羽（2015）運用語言學工具對新浪微博三家企業的公益帳戶進行文本分析，探討微博用戶對企業公益微博的品牌信任度。張春炎、楊昊、李柏諭、戚栩僊（2015），研究微軟 MSN 即時的公益捐助計畫，透過情況分析、行動分析與批判反思等三階段論述，探索企業倡議的網路公益活動的現象、意義與公共性。

或是像傳播學者楊意菁以「企業公民」與「公民社會」的角度進行切入，目前可以找到三篇研究。楊意菁（2008）分析個案 DIAGO「Keep Walking 夢想資助計畫」，從公民社會的概念探討企業公民的意涵，並且從公關議題管理以及傳播社會議題建構的角度。楊意菁（2010）分析 1996 年及 2006 年的聯合報及工商時報，藉此了解媒體報告企業公民新聞所呈現的內涵，以及與公民社會之間

的可能關聯。楊意菁（2011）以內容分析法分析台灣企業網站，探討企業網站、企業公民議題以及公眾溝通之間的相關問題。

國外的傳播公關學們對 CSR 的研究，多半聚焦於傳播工具對於 CSR 的影響。雖然國內已有傳播學者開始關注 CSR 的議題進行初探性的研究，但研究數量仍然較少，如下表 2-1。國內傳播學者們的研究做為起點、先河，對照目前更加寬廣的企業永續定義還有很多可以探索的面向空間。與商管學門相比，傳播學門還有很多與 CSR 有關的主題尚未被研究，因此開展本研究的興趣，欲為學術與實務之間的落貢獻一絲心力。

表 2-1：國內傳播學領域 CSR 相關研究

| 期刊      | 論文  | 發表時間   |
|---------|---|--------|
| 廣告學研究   | 企業社會責任導向之公關策略對組織—公眾關係之影響                  | 2012 年 |
|         | 台灣企業網站之企業公民訊息與公眾溝通分析                      | 2011 年 |
|         | 企業公民、公民社會與社會議題建構 以“Keep Walking 夢想資助計畫”為例 | 2008 年 |
| 傳播與社會學刊 | 美、台、中三地公共關係學界的「企業社會責任」研究回顧與比較             | 2012 年 |
| 中華傳播學刊  | 網路時代企業參與公益活動的分析與反思：以微軟 MSN 公益捐助計畫為例       | 2015 年 |
|         | 企業公民與媒體報導：一個公民社會的觀點                       | 2010 年 |
| 新聞學研究   | 企業公益微博的品牌信任初探—以新浪微博的三家企業用戶為例              | 2015 年 |

## 第二節 公關的角色與權力關係

### 一、組織中的角色與權力關係

權力是把事情做完的能力或潛力，影響力則是權力的使用、表達或是實現。影響是一種過程，藉此權力逐漸被使用和被實現。權力可能有很多來源，像是正式授權、接近決策者、資訊、解決問題的專家，倚靠經驗和關係，也因此對於那些尋找影響力的人而言，存在著多重的資源。影響力可能被導向實現自我利益、團隊或是個體的目標和利益，組織的目標或是它者的利益。權力經常在組織中被運作於影響行動、議程、決定和資源分布。影響力也經常被使用在控制接近其他人或是接近資源；形塑訊息、意義、解釋、態度和信念(Berger & Reber, 2006)。

組織內有多種資源可構成權力，若部門所掌握的資源越多，越不容易受制於他人，權力也就愈大。當部門控制實質資源和關鍵性知識，則代表掌握了組織中權力的來源，並且會進一步要求更多的權力，以影響整個組織及流程

(Provan, 1989)。若是部門無法在組織中握有實質的權力，則會透過結合成利益群體來影響決策。組織中的決策參與者為了能達成自己的決策期望，可能採取的是談判、協商、利益權力交換、聯合等方式，這些互動行為都可視為決策過程中的政治行為。持有此種政治觀點的決策模式，會將決策視為權力影響力之互動結果 (Narayanan & Liam, 1982)。換言之，擁有越大權力者，愈可以操縱決策結果。Wilcox & Cameron & Reber (2015) 也指出，衡量一個部門影響力和權力的主要指標是最高階層的主官在管理桌是否有一席之地，而在當中獲得和維持管理席位應該是公關從業人員的目標。這項目標也與 Grunig (2006) 的看法相同，「公共關係如何能成為組織策略管理的標準操作，是公共關係未來最大的挑戰」。

## 二、企業公關的角色與權力

企業公關的主要工作項目，包含 1.以多元化的策略建立企業正面形象；其中包含；2.資訊服務；3.行銷溝通；4.投資人關係；5.社區關係；6.員工關係；7.對於贊助活動之評估、監督與管理（孫秀蕙，2009）。對企業公關來說，與公司內部的利害關係人工作，是每天的基礎，像是與行銷部門、人資部門、廣告和商品部門等溝通。同時也要與外部單位協力，像是代理商或是其他溝通部門等協力發展出全面的企業核心訊息（Gallicano, 2013; Kent & Taylor, 2014）。企業公關人員依靠各種專長，處理對外以及對內的溝通，如媒體關係、員工關係、社區關、顧客關係、財務關係、行銷溝通、公共事務，幫助企業和其他利害關係人建立相互的關係。

過往的研究將公關的角色分為兩大類型：第一種是技術者（technician）的角色，另一種則是策略管理者（strategic manager）的角色（Hogg & Doolan, 1999）。除了上述的公關專業之外，企業公關人員是否能成功經營外部利害關係人，取決於內部利害關係人的溝通，為了加強這樣的專業，企業公關人員必須要能夠扮演一個策略領袖的角色，向最高經理溝通價值（Benn & Todd & Pendleton, 2010）。

公關應是組織中策略管理團隊的一員，能夠為組織策略以及決策做出獨特貢獻，協助組織達成目標（汪睿祥、姚惠忠，2010；Ruler & Verčič, 2005）。Cardwell（2017）也認為，為了提升專業水平，企業公關從業人員必須能夠扮演策略管理者的角色，向最高管理層傳達價值，為領導階層提供諮詢，並獲得內部利害關係人對傳播活動的認可。

只是，多數的組織和決策者或是公眾，並不是這樣看待公共關係。沈日文、蔡美怡（2003）指出，國內的公關專業人員並不如英、美的公關人員重視「策略執行能力」，並認為這可能導因於國內的公關學術或專長訓練，大多是從傳播的角度切入，較少以管理的角度看待。在許多組織中，高階管理者認為公

共關係主要是技術性的功能，像是媒體關係和宣傳。在大型的組織中公關的功能是複雜度比較低的，為公共關係的功能被認為只是用來協助行銷部門。高層管理者的這種看法嚴重限制了公關部門參與管理決策的權力。在很多情況下，許多公關從業者更傾向於選擇擔任技術員的角色，因為與策略（strategy）相比，他們在實踐技術型工作時更能獲得個人工作上的成就感，也因此公關領域裡頭充滿了新聞稿寫作、活動執行和組織活動的專家，公共關係則經常被局限於技術人員的角色（Daugherty, 2003）。

因此公共關係必須尋求能提升到更高層次的管理層，提高到一個能參與決策的「地位」，而非停留在由其他人決定政策的技術者角色（Clark, 2000; L'Etang, 2006）。可以發現，公關在組織中的角色與地位，與是否能涉入組織決策有關。也因此，公關能否參與在組織策略中，會是本研究的關鍵。

表 2-2：將公關在組織中的角色與地位的類別

|              |  |
|--------------|--|
| 1.參與決策群的角色   | 組織對公關高度重視，賦予參與決策的角色，公關在決策會議中具有相當的發言權。        |
| 2.組織發言人的角色   | 只負責組織決策後的結論，對外發言，本身不參與決策。                    |
| 3.組織決策執行者的角色 | 組織所訂定的經營策略，其中一部份涉及與媒體或公眾的關係。公關人員需要配合策略，執行任務。 |

資料來源：賴金波（2009）

### 第三節 企業公關與 CSR/CS

#### 一、CSR/CS 是企業公關中的重要一環

企業社會責任與公共關係兩者之間有很強的關聯性，企業社會責任的建立包含公共關係的理論和實踐，現代意義上的公共關係實踐和研究，正是在實踐企業社會責任的過程中逐步發展起來的，公共關係已經完全涉入其中（Clark, 2000; Rivero & Theodore, 2014）。Byrd（2009）、Wang 與 Chaudhri（2009）指出，公共關係與 CSR 的主要功能，都著重在管理利害關係人的關係以及維繫企業之目標群眾。Goi & Yong（2009）也發現公共關係和企業社會責任的概念，都是強調企業除了關心股東權益及自身利潤外，須要特別關注目標群眾或利害關係人的影響力，以及關心諸如社會、社區、環境、員工及道德等議題（轉引自孫秀蕙，2009）。

CSR 與公共關係之間的關係很複雜，從與核心業務無關的慈善事業，到與策略目標直接相關的 CSR 活動，都可能是出於策略的目的而被積極推廣（Benn, Todd & Pendleton, 2010）。公共關係從業者利用專業的向公眾傳遞 CSR，確實能夠為組織產生相當大的益處，包含正向的企業形象和購買意願（David, 2005）、提高股價、一個更好客的商業環境、降低與利益關係人的衝突；減少監管和訴訟、提高員工生產力和提高員工滿意度。

David（2004）強調企業公民身份或社會責任對於危機管理與為聲譽管理有積極作用。諸多學者認為 CSR 是企業公關與外部利益關係人溝通的方式之一，會對企業聲譽造成影響，因此 CSR 也是形塑企業形象的重要策略（Kim, 2014; Signitzer & Prexl, 2007; Kim, 2011）。Byrd(2009)也認為隨著關係與聲譽管理的重要性增加，更加突顯公關人員承擔企業社會責任議題角色的適當性。Schuler 與 Cording（2006）主張若企業要透過 CSR 幫助企業提升績效，在利害關係人中激發正向反應的話，必須要對社會大眾公開揭露 CSR 相關資訊。企業與利害關

係人的溝通可以透過多種渠道完成，像是永續報告書或是各種形式的媒體與廣告曝光，藉此讓利害關係人看見企業在公司治理、環境與社會各方面的表現，促使其認同企業的作為（高偉娟，2017）。

為了提高企業的聲譽，使企業在 CSR 的競爭中具有優勢地位，公共關係在 CSR 相關活動的選擇和設計上，其實都具有其策略上的意義，企業社會責任和公共關係都可以被視為組織的合法策略(Benn, Todd & Pendleton, 2010)。

## 二、企業公關在 CSR 中的角色與權力

Kim 與 Reber (2008) 訪談美國的公關從業人員，由公關從業人員定義自身在企業社會責任中的角色以及對 CSR 的貢獻，整理出公關在 CSR 中的五個主要的角色：

1. 管理、顧問 (significant management role)：包含為高階管理層提供諮詢並為與 CSR 相關的策略做出貢獻。此一角色肯定了公關傳統的管理角色，證實在主導聯盟中需要公共關係也發揮作用，有效實踐企業社會責任。
2. 慈善 (philanthropic role)：公共關係促進慈善捐贈計劃、志願服務計劃、社區關係以及健康和 safety 問題計劃。
3. 價值驅動 (value-driven role)：當 CSR 與組織的專業或道德價值核心有所連結時，公關從業人員相信能夠透過 CSR 計畫樹立組織的價值。
4. 溝通 (communication role)：溝通的角色容易將公關的功能侷限在媒體關係、運用媒體維護企業正向形象。但公關在 CSR 倡議中負責宣傳和發布新聞稿的功能，也能夠正向影響企業識別和增加顧客的購買意象 (David *et al.*, 2005)。
5. 沒有角色 (no role)：也有少數的公關從業人員認為自己在 CSR 當中並沒有角色，將 CSR 與公關視為完全分開的兩個類別。



雖然公關在 CSR 中具備管理與顧問的功能，但許多公關從業人員認為自己缺乏對於 CSR 的權威與影響力。諸多國內外的研究指出，組織要確切落實 CSR，需要組織高階主管由上至下的支持。並且公關能否對 CSR 的實踐有所貢獻也明顯受限於高階管理人的支持，尤其是 CEO 和優勢聯盟是否支持都相當顯得重要。公關從業人員相信，在實踐 CSR 的過程中高階管理人對於 CSR 的感知，比起公關人員自身的專業知覺更重要(Kim & Reber, 2008)。然而企業公關通常不屬於組織中的高層管理人，也因此公關對於 CSR 的貢獻，受限於公關人員在組織內的影响力和權力不足，組織中的權力關係比起單純的在決策桌中作決定更加複雜，即便成為優勢聯盟或是核心集團（inner circles）並不能保證有影響力。Kim 與 Reber（2008）指出公關從業者應該要找到方法培養他們在最高決策者中的影響力。

Berger 和 Reber（2006）認為公關人員或部門在組織中所扮演的角色會影響它們在組織的權力與地位。管理的角色對 CSR 來說比起技術性的角色有更顯著的功能，CSR 給予公關一個重大的機會去建造與公眾間的互利關係（Kim & Reber, 2008）。Starck 與 Kruckeberg（2003）也主張公關人員應該主導 CSR 運作的規劃及執行。相較於只是聽令行事的技術者角色，公關擔任管理者更有機會負責和整個組織運作有關的業務，例如，執行環境檢視、替高階管理階層提供建議並且對 CSR 有關的策略規劃做出貢獻，公關人員也因此能夠得到較多的組織權力（Kim & Reber, 2008）。管理者的角色包括為高級管理層提供建議的公共關係，並為與 CSR 相關的策略規劃做出貢獻，同時也肯定了公關的管理角色以及公共關係需要在主導聯盟中有效實施企業社會責任。

劉正道（2004）則指出當組織遭逢變革，公關人員或部門若無法扮演「管理者」的角色，可能喪失進入決策核心，以及參與政策制定、推動的權力，甚至連既有的專業職權，都可能受到其他部門的侵占。負責公關事務的人員或部門可能會因為參與組織變革，而有機會擴張其組織權力，但組織權力也可能

會因為組織變革的衝擊，面臨更邊緣化的威脅。

鮮少有專業傳播者研究如何在 CSR 中發揮領導作用，公關從業人員應該嘗試將溝通層面的問題與已經處於首要管理議題的內容串聯起來。若是僅針對溝通層面的問題，而沒有去確定潛在的管理問題進行思考和對話，將會對公共關係的有效性和進步有所限制 (Benn, Todd & Pendleton, 2010)。

因此本研究企圖進一步關切目前公關在企業永續策略中所扮演的角色及權力關係的演變，探究近年在公關實務界中產生了什麼樣的變化，企望能補足目前國內傳播與公關學門在 CSR 研究上的不足，因此提出研究問題如下：

RQ2.1：在台灣，公關在企業永續策略中的角色是什麼？

RQ2.2：近年來，台灣的公關在企業永續策略中的角色有什麼樣的變化？

RQ3：隨著 CSR 的演變，公關在組織中的權力有受到什麼樣的影響？



## 第三章 研究方法

本研究希望能弭平國內企業永續領域中，公關實務與學術之間的落差。本研究採用深度訪談法，將藉由訪談企業永續實務工作者，檢視公共關係在企業永續中的角色、分工為何，以及公關在組織內部推行企業永續時，在組織中的權力與影響力，是否隨著近年的永續趨勢發展而有所變化。現階段而言，企業公關在企業永續中是否扮演著舉足輕重的角色，亦或是改由企業其他單位作為要角。

### 第一節 訪談對象

本研究之訪談對象為從事企業社會責任與企業永續相關的從業人員。包含企業內部的「企業公關從業人員」、「企業永續專責單位人員」、「公關顧問公司」，以及「企業永續商業顧問（目前多隸屬於會計師事務所）」，並請受訪者推薦其他適合的訪談對象，透過滾雪球的方式，最後共計訪談 20 位受訪者。訪談以半結構式的訪談方式進行，亦即訪談按照事先擬好之訪談問題進行，過程中再視情況調整問題順序與內容；訪談大綱會事先寄給受訪者參考。

研究完成之訪談對象，在 20 位訪談對象中，任職於企業永續專責單位共 6 位；任職於企業內部公共關係部門共 5 位；企業永續顧問 6 位；公關顧問公司 1 位；企劃部門 1 位；發言人 1 位。訪談對象之產業包含金融保險業、電子科技業、紡織化工業、零售業（外商）、食品代理業（外商）、顧問業，其中多位受訪者歷經職場轉換，為求聚焦本研究主題，僅計算其從事 CSR/CS 相關工作的年資，最資深者長達 11 年。考量訪談內容部分涉及商業機密，多數受訪者傾向以不具名的方式接受訪問，因此本研究以編碼代表受訪者。20 位受訪者之背景，整理如下表 3-1。

表 3-1：訪談名單列表

| 產業    | 序號      | 部門                 | 職稱                            | 年資          | 編碼  |
|-------|---------|--------------------|-------------------------------|-------------|-----|
| 金融保險業 | 1       | 品牌既公共事務部           | 專案主任                          | 5 年         | F1  |
|       | 2       | 綜合企劃部              | 高級專員                          | 3.5 年       | F2  |
|       | 3       | 品牌管理暨公關處           | 資深經理                          | 10 年        | F3  |
| 電子科技業 | 4       | 永續管理部              | 資深工程師                         | 3.5 年       | E1  |
|       | 5       | 永續發展辦公室            | 工程師                           | 3.5 年       | E2  |
|       | 6       | 永續部                | Senior Administrator          | 4 年         | E3  |
|       | 7       | 企業永續發展委員會執行辦公室     | 資深專員                          | 2.5 年       | E5  |
|       | 8       | 發言人                | 代理發言人                         | 5 年         | E6  |
|       | 9       | 永續辦公室              | 管理師                           | 2.5 年       | E7  |
|       | 零售業(外商) | 10                 | 公共事務服務部                       | 公關經理兼基金會總幹事 | 4 年 |
| 11    |         | Corporate Relation | CSR & Communication Executive | 2 年         | R2  |
| 石化業   | 12      | 企業關係處              | 永續管理師                         | 3 年         | S1  |
| 紡織化纖業 | 13      | 董事長辦公室             | 永續管理師                         | 4 年         | S2  |
| 顧問業   | 14      | 氣候變遷與永續發展服務        | 經理                            | 7 年         | C1  |
|       | 15      | 氣候變遷與永續發展服務        | 高級管理師                         | 2 年         | C2  |
|       | 16      | 氣候變遷與永續發展服務        | 資深顧問                          | 3 年         | C3  |
|       | 17      | 氣候變遷與永續發展服務        | 資深顧問                          | 3 年         | C4  |
|       | 18      | 公關顧問               | 資深公關專員                        | 1.5 年       | C5  |
|       | 19      | 企業永續發展協會           | 總監                            | 11 年        | C6  |
|       | 20      | 氣候變遷與永續發展服務        | 資深行銷專員                        | 2.5 年       | C7  |

訪談方式採行當面訪談以及電話訪談，訪談過程不限制受訪者回答問題的時間，以利受訪者得以完整表述意見，最後完成訪談時間長度約從 30 分鐘至 1 個小時。訪談方式因應新冠肺炎（Covid 19）的流行，盡量以不直接接觸的方式進行，其中 8 名受訪者採面訪的方式，12 名受訪者採電話訪問的方式進行，訪談方式與訪談的時間整理如下表四所呈現。

表 3-2：訪談方式與時間

| 編碼 | 訪談方式 | 訪談日期            | 訪談時間  |
|----|------|-----------------|-------|
| F1 | 面訪   | 2021 年 3 月 18 日 | 45 分鐘 |
| F2 | 面訪   | 2021 年 3 月 21 日 | 40 分鐘 |
| F3 | 電訪   | 2021 年 4 月 13 日 | 35 分鐘 |
| E2 | 電訪   | 2021 年 3 月 18 日 | 1 小時  |
| E3 | 電訪   | 2021 年 3 月 23 日 | 40 分鐘 |
| E5 | 電訪   | 2021 年 3 月 16 日 | 1 小時  |
| E6 | 面訪   | 2021 年 3 月 21 日 | 40 分鐘 |
| E7 | 電訪   | 2021 年 3 月 17 日 | 30 分鐘 |
| E8 | 面訪   | 2021 年 3 月 24 日 | 45 分鐘 |
| R1 | 電訪   | 2021 年 3 月 22 日 | 30 分鐘 |
| R2 | 電訪   | 2021 年 3 月 14 日 | 50 分鐘 |
| S1 | 面訪   | 2021 年 3 月 10 日 | 1 小時  |
| S2 | 面訪   | 2021 年 2 月 3 日  | 30 分鐘 |
| C1 | 面訪   | 2021 年 4 月 1 日  | 40 分鐘 |
| C2 | 電訪   | 2021 年 4 月 11 日 | 40 分鐘 |
| C3 | 電訪   | 2021 年 4 月 11 日 | 40 分鐘 |
| C4 | 電訪   | 2021 年 3 月 9 日  | 45 分鐘 |
| C5 | 電訪   | 2021 年 3 月 7 日  | 50 分鐘 |
| C6 | 面訪   | 2021 年 4 月 6 日  | 50 分鐘 |
| C7 | 電訪   | 2021 年 3 月 26 日 | 30 分鐘 |

## 第二節 訪談問題

扣連三大項研究問題，包含了解企業社會責任/企業永續的議題，在台灣近年來有什麼樣的變化，並且從主掌企業永續的單位、權責、永續策略的制定方式，以及公關在永續策略中的任務，進一步了解，台灣的企業公關在企業永續中扮演的角色是什麼，近年來產生了哪些改變。最後，從組織的調整以及因應議題變化的實務觀察，進一步探究隨著台灣企業永續的變遷，企業公關在組織中的權力關係，產生了哪些變化。因此發展了對應的問題，以下表 3-3 呈現研究問題與訪談題目的對應關係。

表 3-3：研究問題與訪談題目對照表

| 研究問題                        | 訪談題目   |
|-----------------------------|--|
| RQ1：台灣永續議題的變化               | <ol style="list-style-type: none"><li>1. 請問您個人認為企業永續是什麼？</li><li>2. 您認為 CRS/CS 的議題，近年的討論有什麼樣的變化嗎？</li><li>3. 關於 CSR、企業社會責任、企業永續與 ESG 這些名詞，請問您是如何理解或定義這些名詞的意涵呢？</li></ol> |
| RQ2.1：在台灣，企業公關在企業永續策略中扮演的角色 | <ol style="list-style-type: none"><li>1. 請問公司中負責企業永續的單位是？</li><li>2. 請問貴部門目前主要業務為何？</li><li>3. 請問貴公司的企業永續策略是由誰，又是如何制定的呢？</li><li>4. 請問公關部門如何參與永續策略，在當中扮演什麼角色呢？</li></ol> |
| RQ2.2：台灣公關在企業永續策略中的角色變化     | <ol style="list-style-type: none"><li>1. 請問貴部門從成立以來有哪些調整和改變嗎？</li><li>2. 請問在企業永續的議題上，就您所觀察到的變化，公關部門在組織的角色有產生什麼變化嗎？</li></ol>   |

- 
- RQ3：公關在組織中的權力的變化?
1. CSR 的單位，其對應組織的架構與層級的情。
  2. 請問在企業永續的議題上，就您所觀察到的變化，公共關係部門在組織中的權力有產生什麼改變嗎?
  3. 請問您認為未來從事企業永續的公關人員會面臨什麼工作上的挑戰?
- 



## 第四章 研究結果

本研究探討至今的 CSR/CS 的議題與實質意涵產生什麼樣的變化，而這樣的變化又是怎麼樣去影響企業公關在 CSR/CS 中所扮演的角色。驗證公關從業人員是否有因為這樣的變化，而能夠藉由 CSR/CS 的業務，在組織權力中產生影響力？抑或是如同真的如同商管界所稱「CSR 不是公關」已經在組織中失去了 CSR/CS 的主導權、話語權。以下針對三個研究問題，逐一進行討論。

### 第一節 台灣在企業社會責任/企業永續中

#### 近年來的改變 (RQ1)

##### 一、早期認為 CSR/CS 只是做公益打造良好企業形象

大部分的受訪者認為，早期受到「取之於社會，用之於社會」的觀念影響，不論是企業、民眾或政府，大多都認為企業社會責任是以公益慈善為主。對於「企業社會責任」這個名詞的解讀，會誤以為是企業要對社會善盡責任，這樣的見解可以從以下兩位受訪者的說法看出來：

那最一開始大家都用很社會的面向來思考這件事情。但是其實我覺得企業真的在做永續這件事情，他其實不是那麼單純的只是「取自於社會、用之於社會」這麼簡單。(C2)

2013、2014 年那時候就還是很多企業在看，永續就是 CSR，就是企業社會責任...那大家想到就是公益活動這個概念。...其實到 2014 年還是這樣，因為主管機關在規定所有公司要出報告書的時候，他的名字就叫做 CSR 報告，這個代表他的 mindset 其實還是在看這一塊。(C1)

CSR 的發展是從公益慈善為源頭，企業能夠藉由從事公益提升自身的形象，而企業的品牌形象管理工作，是由公共關係的專業職能進行維護，這也是許多企業一開始將 CSR 業務設置在品牌公關部負責或是會由公關公司協助操作



的原因。如，本研究之金融保險業主責永續業務的受訪者們，皆表示過往是在公關、品牌等部門處理公司的 CSR 業務，例如：

那時候的永續其實大部分的人都會歸類在公關或是品牌就是其實類似的單位裡面，也不會特別說真的獨立一個像現在比較出現的永續辦公室或是策略規劃或是行政單位底下的綜合企劃，那以前他歸類在公關也可以理解，因為畢竟是對外的發言機制，所以他們希望透過這樣的方式讓外部的人知道，企業做了什麼好事，一定是從社會公益面出發，讓人家知道說原來不只會賺錢，你還會把你的本業就是結合公益就是把你這件事情給大眾知道。(F1)

過去我 2013 年在公關公司接觸到的可能好像比較關注著重在社會公益這一塊，而且過去這件事情是有做有加分，就是說做 CSR 這件事情是企業去爭取媒體版面曝光，去增進自己的品牌形象的一個方式，但是沒有做，好像也沒有關係。永續這一塊現在的感覺有點像是你有做不會加分，但是你沒做你一定會被扣分，一個可能會對企業營運產生影響的議題。(S1)

那時候早期一點，可能事情比較單純的時候，我們可能會想說，像 CSR 的這些獎項，或許我們可以透過一些比較行銷的傳播，或是透過一種包裝，可以去呈現我們做的方案。(F3)

## 二、企業社會責任/企業永續的議涵擴大

發展之今大家的觀念已經有所轉換，隨著 CSR/CS 議題的範圍逐步擴大，如今企業永續的議題變得比以前更全面，以 ESG 三大框架去解釋企業永續，以下三位受訪者的看法為例：

我覺得變化是越來越全面吧，探討的東西從一開始大家是從氣候變遷這件事情，可是開始會關心到人權、權益、員工的福利，我覺得就因為利害關係人太多了，那所以利害關係人所有東西都可能要包進去，都要去溝通。(E2)

那這幾年比較大的改變...這些企業或是主管機關在看這個議題的時候，就變得比較全面，就是 ESG 這個概念大家把他放進來。(C1)

後來開始變成顯學之後，大家開始逐漸不講 CSR，逐漸開始講 ESG，其實也是有一部分的面層是因為國際評比就是 DJSI 的影響，因為他涵蓋了三個面向，那這三個面向又 break down 到很細的項目。所以對我來說，從 CSR 一直到 ESG 這件事情，雖然看似會覺得很像，但其實 CSR 是有點大的框架中說你在企業穩健成長的同時，你可以貢獻什麼給社會，這是 CSR 宗旨。那對我來說 ESG 是你怎麼在這三個面向發展出你對社會的貢獻，所以一個我覺得是宗旨，一個是執行。(F1)

### 三、從「善盡社會責任」轉變為「企業的永續營運」

關於企業永續的變化，最多人提到的概念就是「企業的永續營運」。受訪者們大多都認為，企業除了回饋社會之外，最重要的是要讓企業能夠營利、能夠持續的營運下去，當企業能夠永續營運才有能力持續照顧到員工、客戶等所有的利害關係人，例如：

就是可能以前會覺得說，企業有資源阿，然後要回饋社會。可是現在會覺得，其實企業永續有一件事情最重要的還是賺錢、活下去，這是企業負責的一個很重要的事情。這麼大一家企業他如果爆掉，那多少人沒有工作，那這個也很不負責任，有多少人要去承擔後果。所以我覺得企業永續，他從自身出發，就是這個企業要活得久，企業自身要永續，再來是在這個過程之中也要考慮到外部的成本。(E2)

企業社會責任他會讓人有一種，他好像企業要盡一個社會責任，可能就是捐錢、然後做一些慈善這種，那個面向就比較小。企業永續你可以涵蓋的範圍就更廣，我們談的是要怎麼真的讓一個企業可以持續的營運下去，所以不光是他要去回應環境跟社會的議題，首要的條件是你要讓他可以穩定的獲利，...然後要透過合理、不危害環境跟社會的方式去獲利，會是達到永續的一個方式。(E3)

大家開始轉換觀念，就是不再會覺得說，做這件事情是企業的責任，而是變成說我要把它轉換成跟我的企業經營相輔相成，邁向我永續發展的目標。也就是說，我企業不可能只想要存在個 10 年，那我未來想要存在個 50 年的話，我要怎麼跟 ESG 一起往下走，所以我覺得在這個轉換的過程，只是從一個小小的企業的本體的責任，轉換到我想要邁向百年的經營的狀態。(F1)

#### 四、扣合企業的核心本業

不論是永續顧問或是企業內部的永續從業人員，皆提到企業永續已經不單只是做公益，而是需要連結到企業自身的本業，包含專業能力或是產品，當企業對自身的商業成長有助益的時候，才有辦法持續性的在社會環境上發揮實質的影響力，以下三位受訪者的說法為例：

其實企業永續，CS 跟 CSR，其實他們講的概念算是滿一致的，雖然有人說是 CSR 就是做公益，但是其實本質定義上並不是這樣，都是要企業去發揮核心職能，去做對環境、對社會好的事情。那 CS 確實比較符合這個概念，因為它的中文翻譯叫企業要永續，企業要永續的前提下，他做了哪些對環境、對社會好的事情，所以不管怎樣都要扣回到原本的商業模式上面，並不是純粹的付出，對，那這是 CS。(F2)

他有幾個面向需要去做考慮，第一件事情是，企業永續真的要去做，必須要能夠從本業出發，也就是說我今天身為一個金融業者，我要能夠連結我做為金融業者的強項去降低我在這個社會所造成的環境或社會的衝擊。然後另外一方面，要能夠正向增加正面的影響力。所以我覺得企業他們至少要去做到的事情，就是降低負面衝擊、增加正面影響力。然後這些事情都要連結本業。(C2)

以前其實很多都是捐捐錢，做做公益，貢獻一下志工時數覺得自己做得差不多了。但我覺得現在的企業永續為什麼會談所謂的 ESG，為什麼治理要拉進來，就是他必須要是一個從整個制度面出發，連結到企業的核心能力跟產品，才能夠去做到真正去思考，怎樣去降低企業的負面衝擊，增加正面的影響力，然後將外部成本內部化，以盡到一個企業真正的責任，這是我覺得企業永續，或是現在大家在講的 ESG 慢慢的在朝向的一個方向。(C2)

## 五、趨向於「風險管理」

亦有不少受訪者指出，應該將 CSR/CS 當成是在風險管理，企業永續必須建立在商業模式上面，而非是共好的慈善公益。將永續議題當成風險議題進行管理，才能使企業永續發展。

應該包含企業跟主管機關都發現到說，其實企業社會責任他並不是真的就是公益慈善...永續議題應該就是包含了這些風險的議題在裡面。只要會阻礙他長期發展的議題都應該把他當成一個風險的議題去管裡，那做到這一點，他其實就可以去做一個永續長期發展。.....就是基本上任何的新興風險的議題，如果碰觸到企業應該會對他產出潛在的影響的時候，他都應該要去關注這個議題，所以企業永續應該是要讓他能夠去長期獲利，以及去避免掉一些跟風險有關的任何課題。(C1)

我覺得其實商業的世界就是零和遊戲，所以你要把永續套用在商業上面，那他絕對不會是從共好的角度發展，他一定是從風險的角度發想。那如果沒有風險，我們其實沒有必要做這件事情，就是他做這件事情在商業上沒有策略價值的話，不管是風險或者是 plus 的價值的話，他其實不會去做這件事情。因為資源有限，大家都很忙。(C3)

其實企業的角度針對永續的部分最主要是風險管理，因為風險管理的好你才能繼續走下去，才不會因為，可能 Covid 19，你們可能就要歇業。所以風險管理其實在我現在看來，是永續非常大可以解釋的點。(E5)

## 六、趨於制度化、量化

過往的 CSR 評比、獎項或是報告書等是以圖片及文字敘述為主要的呈現方式，受訪者表示，隨著永續的分析方法學出現，永續評比越來越制度化及著重科學化的評估，因此整體 CSR 也更朝向數據化的管理，例如：

我覺得還有一件事是越來越有結構，越來越有制度...因為投資人他們要去看這家企業到底永不永續，那就開始會有一些分析的方法學出來，...可能一開始是 GRI，那現在又跑出一個永續會計準則，然後就是 DJSI 有他的一個架構，CDP 有一個他的架構.....而且還有一件事就是遵從這些準則要更透明，讓大家知道這個企業的情況到底是怎樣。(E02)

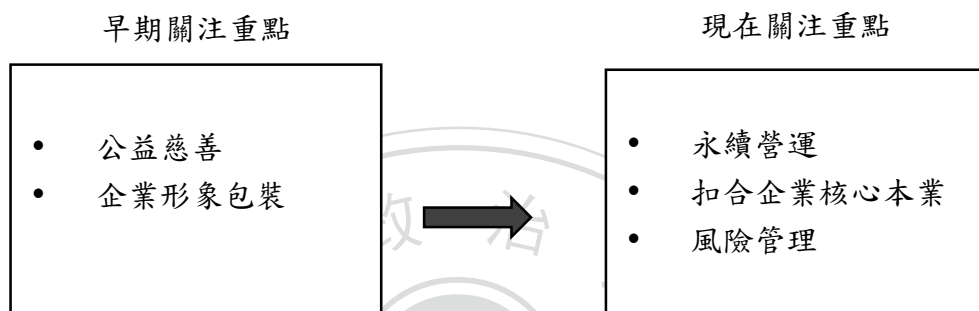
我覺得永續這個議題漸漸的開始有點分化，就是他開始出現用貨幣或者是一些量化的方式在引導企業去執行跟呈現，就比較不會像我們一開始可能 2015 年或在更之前我們都是參加像遠見、天下像這樣子一個類似企業在 CSR 執行上的評比。那我們就會認為說，喔我原來用文字敘述一些我們從事的公益類的內容，這樣是可以得獎的，這個就是永續的那種感覺，我覺得漸漸的變成有點像比較數據化的管理了。(E5)

在量化這件事情上的需求其實越來越高，不管是環境面還社會面，比如說 TCFD 很明確，你就是要去算氣候變遷下你的資產有受多大風險，哪些是擱淺資產，風險怎麼樣去因應，其實是很需要很完整的科學評估的.....。比如 RE100，你沒有辦法搞到再生能源就是沒有.....這不是你填什麼問卷就可解決的。所以我覺得這應該算是一個滿大的挑戰，就是怎麼樣去量化，那量化背後代表的是你要做出實質的東西，不再是停留在只是交代一些表面工夫。(C4)

十年前...它比較像是在講社會議題，可是一直演進到這五年，其實環境議題的比重變重很多，它不是只討論 ISO 管理系統的導入了，可能講得更多的是從會計面向，從財務面向去討論，討論說這些氣候變遷的影響對於財務會有什麼樣的影響，所以他其實是一個滿整體，而且是各個單位都應該要 involve 進來的一個工作，只是這一塊觀念其實走的還滿前面，其實不是傳統的財務跟會計的人可以理解，這是我覺得最大的變化。(F3)

以圖 4-1 說明以上研究發現到的 CSR/CS 議題的變化，關注的重點從公益慈善與企業形象，發展到重視扣合企業核心本業的永續營運，以及組織的風險管理。

圖 4-1：CSR/CS 關注重點變化



## 第二節 公關在企業永續策略中的角色 (RQ2.1)

本研究的訪談對象涉及的產業類型多元，但都是積極推動 CSR/CS 且設有公關部門的企業，公關會依照永續專責單位提出的需求提供支援。整體而言，公關為 CSR/CS 提供 5 種功能，1、協調者；2、宣傳和經營媒體關係；3、內外部溝通的橋樑；4、公益慈善；5、沒有角色。

### 一、協調者 (coordinator)

公關在企業內部的主要角色是協調者(coordinator)，負責跟各單位溝通聯繫、統籌協調，類似秘書、幕僚或是專案管理者(project manager)的角色，而這種角色與功能大多發生在，企業未成立永續專責單位，仍以公共關

係部門主導 CSR/CS 業務的組織，例如：

如果主要需求單位是他們公關的話，他們一樣就是做一個統籌協調的角色。其實他就是一個專案的聯絡窗口。(C1)

公關部變得有點像是一個 PM 的角色，像他會分包出去，分包給很多的單位，那很多的單位，甚至那些單位還有各自的顧問，所以其實滿有趣的。他算是溝通然後整合出結果的那個人，但這個結果其實需要很多人的 input。(C3)

我們的角色比較偏向執行秘書的單位，就是要 coordinate 這些所有的東西，然後會務的東西，包含跟相關單位去溝通協調說現在市場的趨勢是什麼。所以其實 CSR team 的工作有一部分是在鑽研整個國內外的趨勢，就是包含同業競品的分析都要。(F1)

過往阿，在成立永續專責單位之前，當時我還在公關部裡面，這個永續的 function 在公關部裡面都還是 coordinator。我是公關兼著做 CSR，如果有媒體需求，那我們就會要去 coordinate 相關單位，或是建議誰受訪之類的。(F3)

## 二、宣傳和經營媒體關係

公關並未參在公司的永續策略的制定，主要是在公關傳統的宣傳功能和經營媒體關係的角色，像是發布新聞稿、記者會，以兩位受訪者的看法為例：

因為他們是品牌嘛，主要他們就是幫忙宣傳的部分，但是因為我們在推動永續的策略上是走比較保守的路線.....所以我們的行銷策略上是不太喜歡過度的打廣告或發新聞稿。...我們有大型的專案需要請他們幫忙推動的時候，才會去找他們合作，但是品牌那邊不會主動提出什麼永續相關的活動倡議。(E3)

大家對於企業永續的東西沒辦法花太多的時間精力去了解你到底在做什麼.....所以廣宣是公關很重要角色，就是怎麼樣去把剛才提到的這些問題，用很棒的圖文甚至影片去呈現出來，所以對於媒體業、一般民眾、CSR 專家的這些 TA 來說，他們的角色很重要。(F2)

### 三、內外部溝通的橋樑

公關在處理 CSR/CS 中最重要任務是必須要不斷在內外部之間來回溝通，是內外部溝通的橋樑，不論是跟外部利害關係人的協調或是向組織內部溝通永續策略與目標，企業公關皆居中擔任要角，以下三位受訪者的看法為例：

我們企業公共部門是最常跟外界接觸的...我們常常負責去挖掘外面的聲音，把他帶回到公司看可以變成是什麼樣的一個政策，然後到最後甚至變成一個商品...在店裡去實現。那我覺得很重要的就是中間這個橋樑，我們是小蜜蜂是因為我們必須來回不停的溝通，因為外界有時候並不了解我們在做什麼。(R1)

我們主要負責的範圍算是兩大部分，一個是對外的就是 external 的部分，然後再來就是 internal 的。對外的部分我們處理的包括政府關係，就是法規上的一些東西，然後再來就是媒體關係...，我們的 CSR 也是會跟其他企業，還有 NGO 有一些合作...對內的部分就是，我們全球 CR 會負責企業永續這一塊，所以我們會跟他們每年討論我們的中長期目標，然後各個 market 可以怎麼樣去貢獻到這一個目標，再來也要把我們的永續目標，或者是我們 CSR 要做的事情，甚至是我們在處理一些危機管理怎麼因應的這一塊跟員工溝通。(R2)

因為公關在做的事情，簡單來講會是做一個橋樑去連接內外.....所以其實利益關係人的期望會是公關人在負責的事情，我們會告訴內部，或是告訴我們的客戶說，大家期望我們去做到哪一些事項，所以我們在 CSR 的哪一些面向應該要有所提升，這個是公關人員可以去扮演的角色。那再來是說，當活動做完之後，我們要怎麼把他溝通出去，這個也是公關人員必須要做的事情。所以一個是從外到內的了解，一個是做完之後從內到外的溝通，基本上會是公關人員在使力的一個部分。(C5)



#### 四、慈善公益

公關部門大多是負責 CSR/CS 中社會面向的其中一部分，與非營利組織合作舉辦慈善公益活動，例如：

滿多社會面的東西是從公關開始，但是我覺得他其實只是對利害關係人溝通的一個處理的環節而已，但是本身針對制定策略藍圖、會推動這個東西，公關可能只會參與其中一部份，大部分是社會面。(C2)

PR 的 function 比較像媒體關係的經營跟這個公益活動的舉辦，其實我們就是一年會有兩場的媒體敘舊，就是要跟媒體打好關係，希望媒體可以多報導一些公司在營運發展上面一些正向的相關報導，當然如果說我們有舉辦公益活動，我們也會發新聞稿。(S1)

#### 五、沒有角色

在設有永續專責單位的企業中，許多受訪者認為企業公關通常不會在企業永續策略的制定過程中有角色，多半還是扮演著宣傳、溝通或公益的功能，以兩位受訪者的看法為例：

我有點你不同意你剛剛講的公關在策略建議這個角色，因為就我觀察到的公司，公關並沒有負責策略建議這個工作，但是內部溝通是有的。.....基本上就策略建議來講的話，公關他並沒有，目前並沒有看到這個 function.....並沒有一個就是如果我們提出這樣一個策略的時候，他們會在中間會扮演某一種內、外部溝通的角色，其實通常不太有。(C1)

我自己的其他客戶的經驗，基本上都沒有把這個 CSR 放在公關，或甚至跟公關有相關的接觸的。遊戲公司有稍微一點點，因為他們也是有品牌相關的，所以他們就很重視你寫的報告都給誰看，那要怎麼呈現，會放什麼東西進去，然後有沒有什麼故事性這類的。但他們都是著重的都是這些比較具體的東西，就不會去討論到你的 CSR 策略，也不會討論到你的要做什麼事情，他單純就只是就揭露這個事情去了解。(E8)

### 第三節 公關在企業永續策略中的角色變化 (RQ2.2)

大部分的受訪者都認同，企業公關在企業永續中所涉略的角色與功能，近年來確實產生了不小的改變，尤以 CSR/CS 的核心意涵擴張，造成公共關係最大的影響，像是組織變革等變化。

#### 一、永續議題擴大，單一職能已無法滿足永續需求

隨著 CSR/CS 的意涵變廣，不像早期只重視「公益慈善」、「企業形象」等，如今在環境 (E)、社會 (S)、公司治理 (G) 三個面向都要全方位的涉略，像是環境面需要落實氣候相關財務揭露 (TCFD)，甚至將 CSR/CS 視為是企業風險管理的一環，這些都與公關從業人員的專業相距甚遠。顯示出，在永續實務工作中只靠單一工作職能，已經不能夠完全滿足永續專業的所有需求，也因此促使了組織變革，許多企業將執行 CSR/CS 的單位由公關轉至策略部門或是成立永續專責單位，這樣的見解可以從下面三位受訪者的意見看出：

就 ESG 這幾個面向來講好了，那他也許在做這個公關，也許他可以去做一些公益活動，然後他就說我有做到 S 這一塊。可是在公司治理這一方面的話，那你從公關的角色其實你很難再去涉略、處理到公司治理、公司內部的資安、性別平等、人權，你也許就很難去涉略到這一些內部核心治理的這一些問題。那依環境的這幾個面向，你做一個公關部門，你也很難去插手管人家水資源，去插手管人家的汙染的排放，去管人家的碳排放。那所以他在這個權責方面，也許他層級不夠高，所以你在經營企業永續你很多地方就會無法推動，你也很難去從一個公關的角色，去談供應鏈管理，就是太多的面向都是公關沒辦法去涉略到的，他就會面臨到很多的挑戰。(E6)

到了這三、五年，我們就發現說透過這些包裝，其實已經沒有辦法滿足這些評審團的期待值，他要...看到我們做了這些事情，是不是能夠真的有深入或是達到雙方共同獲得利益，他們要看到的面相就是更

廣，而且要更深入。所以其實過往放在公關部門這樣的方式，已經沒有辦法去滿足這些評比單位的期待值跟需求。(F2)

我覺得公關就是變成一個溝通者的角色，因為以前的 CSR 還是社會面，這個問題也不需要融入在企業的策略跟營運風險裡面的時候，說不定處理這些事情公關就可以搞定了。但是...整個 ESG 的風潮，他讓這件事情必須要跟企業營運還有這些風險控管的事情更高度的掛勾。因為這個議題變的太大了，太包山包海，所以就可能需要一個其他的單位、獨立的單位，例如說 CSR Office，來做一個這麼龐大的議題。所以公關就漸漸變成只是其中一塊。(C2)

## 二、永續專責單位成為主流，公關的角色因應組織變革產生變化

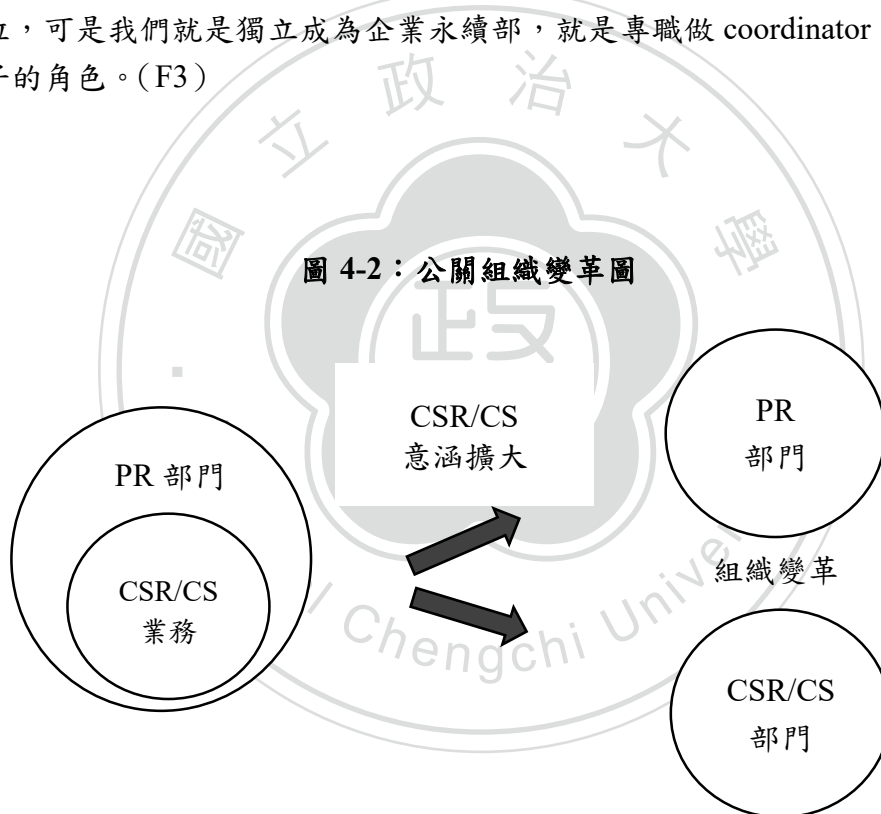
早期 CSR/CS 仍著重在社會面，因此大部分的企業將 CSR/CS 業務設置在公關部門，由公關兼任去做 CSR/CS 的工作。然而隨著永續議題擴大、專業度提高之後，他們逐漸發現到，單靠公關的功能及人力去兼任已經無法負荷，部分的企業公關面臨到組織變革，原本納為公關麾下的 CSR/CS 業務，獨立為單一的部門，如下圖 4-2，並以四位受訪的看法為例：

以前的 CSR 還是社會面，這個問題也不需要融入在企業的策略跟營運風險裡面的時候，其實說不定公關來處理這些事情就可以搞定了。但是因為整個 ESG 的風潮，他讓這件事情必須要跟企業營運還有這些風險控管的事情更高度的掛勾。所以公關就漸漸變成只是其中一塊，我想這也是為什麼有滿多企業就會選擇建立一個 CSR office 來做這些事情的原因，因為他可能會成為一個接點。(C2)

金融業是蠻多都放在公關部，所以老實說，以我之前看到的狀況，有一些金融業他本來就是由公關部門來負責這件事，所以他們就是兼著作，工作可能有一半是做永續，一半是作本來公關的事。然後慢慢的發現永續需要的專業度很高，所以就慢慢他的時間就變成 70% 永續，30% 公關，然後慢慢發現需要一個專責的人，所以就是會有一批人是從公關慢慢轉到最後做永續。然後等到這個階段，他們才開始思考，那我們要不要有個專責單位，然後再從這個專責單位角度，再聘人進來。(C4)

以前 XX 金控總經理的眼裡，公關是兼任著做 CSR，並不是專責喔，後來就成立了一個永續辦公室隸屬於總經理底下之後，他覺得這個才叫做專責。XX 人壽原本也是掛在品牌暨公共事務部，它其實就等於公關部，有一個科做這件事情...後來也是業務整個切割轉移到所謂的策略規劃部，...就是幕僚單位、長官的腦。那他移到這裡我覺得完全符合邏輯，就像我剛談的大趨勢的環境變動，他不希望只是一個宣傳品而已。(F1)

因為知識含量越來越高，所以我們的任務分工已經越來越需要專業的人進來，那其實就會變成公關的角色會越來越淡。所以 2018 年我們就被調整到綜合企劃部，它其實有點類似總經理辦公室，就是一個跳脫公關或是行銷的一個角色。那 2020 年我們回到品牌公關處這樣的單位，可是我們就是獨立成為企業永續部，就是專職做 coordinator 這樣子的角色。(F3)



### 三、經組織變革，既有的公關成為 CSR/CS 業務中的支援者

本研究觀察到，在成立永續專責單位後的組織中，公關部門因歷經組織變革，便不再主導永續業務，而是回歸傳統公關的功能，在永續業務中負責後端支援的角色，從以下三位受訪者的意見可以看出這樣的變化：

到這幾年間開始有蠻多的公司已經把這個部門做一個轉型了，一開始轉型也許只是為了希望這個公司有一個叫做永續部門的名稱，所以他們還是在公關的編制下，但是他有一些永續部門的名稱、名片、單位、頭銜，那後來甚至有些企業開始做一個轉型之後，就開始把他拉到一個更高的等級，應該說總經理辦公室下面或是另外一個獨立的單位，然後把它當成一個企業永續的辦公室，來去看待這個議題。那公關就變成原來的公關的角色，那企業永續他就被獨立開來。那當然有時候可能是同樣一批人，他轉換他的職能，或者是就是由另外一群人，不管是從外面找來的，或從其他單位組合起來的這個部門，來去負責這件事情。(C1)

公關部變成他是比較後端，就是如果我們今天有一些 performance 或是有一些績效我們想要對外展現或是對外做溝通，要發布新聞稿的時候，那會是由公關部門去協助我們做這件事。(F3)

其實我覺得以往都掛在公關，那後來就是轉移到其他的專責單位，那我覺得公關的角色就會變成說就是回歸到本質，就是你怎麼幫我做宣傳，然後做推播，讓外界可以看到我，所以其實他們的角色我覺得會比較像舉辦一些活動阿、然後有媒體對外的露出，發言人機制的訓練...但是....長官的眼裡這個單位就是做宣傳露出、品牌形象。(F1)

## 第四節 企業公關的組織權力受到 CSR/CS 演變

### 所造成的影響 (RQ3)

隨著 CSR/CS 意涵的轉變為重視企業營運與企業核心職能，企業公關在永續中的角色也隨之改變。如今難以進入永續決策中心的企業公關從業人員，在組織中的權力關係是否有因此產生一些變化，又受到了哪些影響，本研究發現如下：

#### 一、永續意涵擴大，公共關係的權限不足

隨著企業永續的涵蓋範圍變得越來越廣泛，涉及到的範圍超越公關在組織內的管理範疇，公關的權力可能不足以推動企業永續的整理發展，例如：

公關部到底他的職能、職責上有沒有推企業永續這件事，它在制度或建置上，組織的建置上，到底它的 power 夠不夠大去讓他統籌整個公司去做 CS，這是我覺得是第一個最快的挑戰。(F2)

#### 二、創造組織獲利才是部門是否具有權力的重要指標

企業內的權力位階是以部門是否能幫助組織創造獲利作為重要指標，而公關在組織中的主要任務並非「幫公司獲利」，因此在組織中的權力還是比較低的，通常是在危機事件發生時公關才會被重視，以三位受訪者的看法為例：

至於你剛講會不會在內部有更高的地位，或是更高的權力，我覺得可能有機會，可是還是比較少，因為我覺得企業內部還是對於誰是賺錢單位，會有一定的認知，所以非賺錢的單位，通常都可能還是權力上面比較低吧。(C4)

我不曉得這樣說恰不恰當，大部分的公司裡面權力最大的還是掌管業務的總經理、執行長，為什麼，因為他負責賺錢營收，所以權力是最

大。……公關感覺是比較光鮮亮麗啦，因為那個門面，可是就於關鍵性角色來說，他的排序還在滿後面的。(C6)

大家對於公關的價值通常都是在危機發生的時候，才會覺得他們非常重要，通常企業出問題的時候，都忙著在找公關人員我要怎麼滅火。但平時當你沒有什麼特別要去講的，或者是渲染的事情的話。業務部門跟行銷部門通常是會被擺在最前面，因為他們是賺錢的部門，所以公關的話比較難去成為一個強而有力建言的一個角色，通常都是在危機發生的時候，我們給的建議就會變得非常的有利這樣子。(C5)

### 三、CSR/CS 議題受到重視，對組織內的推動者有正向影響

亦有受訪者表示，有感受到自己的部門因為永續議題開始被重視，獲得更多的預算和資源，因而提高公關部門的影響力，例如：

其實我覺得大環境上面對於企業永續算是 Focus 有越來越多，我覺得我們的確也是有投入越來越多的資源跟錢去做這一塊。然後，我覺得在這樣子的變化底下，尤其是領導團隊他們其實會理解這件事情逐漸變成一個滿重要的事情，當領導團隊知道這件事情，他們就會傳達下來，讓各個 market 的領導人也都知道說，現在其實這件事情是重要的。那我覺得很直接的影響是，我覺得錢會變多，我覺得外商就是很直接地是看誰錢多，誰部門的 budget 多，就代表你的影響力大，因為你可以做得事情就比較多。所以我覺得一部份是我們的 budget，我們一定會有一定的錢，可以做一定的事情。(R2)

組織內部成員開始化被動為主動，會自主回應永續議題。但這樣的改變與部門的權力變化無關，而是因為永續議題逐漸成為市場上的顯學，主因為環境促使組織內部對永續議題的重視度提升，這樣的想法可以從下面兩位受訪者的意見看出：

那你說，公關會不會因為做的永續這個東西，讓自己權力稍微墊高，我認為會有一些變化是應該會有的，但是我剛剛也講，十年前不會，

現在才會，因為現在大家重視這個議題了...讓公關去涉略永續的東西，就是因應市場被推著做的，有一些是已經意識到我如果現在不做，沒有辦法透過永續的方式去鍛鍊我的企業韌性的話，當我遇到危機的時候，可能就會很慘。我覺得公關的權利變化，大不會大太多，會有變化，但是不會大太多。(C6)

現在這件事情已經變成市場上的顯學，所以我覺得...，跟單位的溝通，我覺得他們慢慢的會釋出善意，就是他也會開始想他要做什麼，那以往他可能比較被動，那現在變得比較主動。所以我覺得不再是那個權力的問題，而就是單位有沒有開始轉主動想了解這件事情，我覺得這是我轉到一個專責單位之後，我覺得感受是最大的。我覺得是大環境的因素，加上整個業務移轉，讓大家看到說長官的重視是什麼，然後你能不能有更大的權力，我覺得不見得。因為事情還是一樣的東西。只是我覺得單位開始從被動轉向主動，這件事情對我們在做永續這件事情，是很有幫助。(F1)

#### 四、公關職能本就會接觸決策核心，與 CSR/CS 無太大關聯

亦有受訪者認為企業公關本來的職責就需要接觸到企業高層，增加永續的業務只是多了一個溝通的議題，並沒有因為多了永續的功能改變原本的職能或是因此提升公關的權力地位，例如：

公關部門本來在企業內部就是，他對內部長官一定是熟的，因為遇到一些需要對外溝通的情況之下，他們會先一定跟內部的長官先溝通對話，然後確認大家的比如說口徑阿、說法，或是一些解釋，才會進行一些對外溝通，.....所以他其實本身就已經有一些內外部的溝通的角色定位在這裏面，只是說我們溝通的議題不一樣。那 ESG 這個 function 加進來，只是變成我們要 coordinate 一些會議，或者是說我們要去.....譬如導入一些議題進來，那其實也是一些對內溝通。所以我覺得其實並無所謂說，因為多了這個 function，所以我們能見度提高，或者是重要度提升，我覺得這些單位本來就是老闆或是高階主管的幕僚單位之一，所以它本身就已經有被賦予這樣的責任，或是他們的任務在這個部門上。(F3)



## 第五節 企業公關在 CSR/CS 演變中所面臨的衝擊與挑戰

隨著企業永續議題的變遷，以及公關角色的變化，本研究認為公關從業人員已經無法憑藉 CSR 加入組織的策略核心，無法透過 CSR 提升權力與影響力。除此之外，公關從業人員在 CSR 中亦有四大挑戰，需要被公關人員重視。

### 一、公關從業人員的 CSR/CS 專業需要加強

首先，不分產業別的受訪者都觀察到，公關人員大多都沒有永續相關的專業背景，因此在對外溝通永續議題時，難以精準呈現核心內容，甚至需要其他部門或是顧問的協助，例如：

我覺得變化是以前叫做表面，那現在叫做真的。公關部慢慢接受到的挑戰，其實是他面臨到專業議題的時候他很需要特定的部門來協助他。新聞稿裡面重要的就是 solid 的內容，但內容有時候 Google 你其實是找不太到的，或是你需要花很多時間才可以知道那些基礎知識，讓你寫出一段可能 200 字或是 100 字的看起來還不錯的內容。那這個過程，我覺得公關部會很需要顧問或者是內部單位的幫忙，我覺得這是差異之所在。(C3)

有部分受訪者憂心的表示，公關從業人員需要加強永續知能會是當務之急，例如：

過去我們認為，在公關這個專業它大概是結合新聞系、傳播系，還有就是他對待、處理人際關係這個部分有很強的一個人格特質。不過這幾年 CSR 的事物，實在是包山包海，所以單一科系或者是單一能力的人它已經無法去 handle。比如說，今天馬上來一個專有名詞什麼叫 RE100，然後再問你一個 SBT，整個 CSR 的專有名詞太多。所以一個公關部門，它必須具有一個持續進修的能力，甚至是去了解所有的 ISO，然後所有跟 CSR 有關的證照，它才能夠去應付這樣快速變遷的一個企業經營環境。(E7)

永續的議題上面，可能公關就被要求要去多了解永續的題材，你不能够只會做自己公司的品牌宣傳，你必須要除了做品牌宣傳之外，你要有更大的力氣跟知識、能力，去談永續這件事情。……在永續的議題

上，公關在組織的角色，我認為要趕緊去多涉略永續相關的題材，先懂氣候變遷等問題，可能導致的災害、可能影響到你公司的生產跟營運。所以你就不能只說，我就是個好的發言人，我能夠回答新聞媒體的問題，我會做簡報、會做公司的品牌宣傳、會辦公司年度的重要的展覽 road show。那就不是做永續的公關，你就還是做回原來的公關，永續的公關要多關心社會議題、環境議題還有國際上的重大事件。

(C6)

公關從業人員對於 CSR/CS 日漸擴大的職能，可以多加利用現有的資源，進行在職進修，像是企業永續的訓練課程、證照培育、講座，主動關心國際永續議題；或是從大學教育中就開始多加涉略永續相關知能。

## 二、未將 CSR/CS 深化進公關策略主軸

公關過往容易漫無目的、打點式地去執行 CSR 相關活動，缺乏脈絡化的策略和目標，這樣的情況可能會使公關的工作，被大眾視為只是在以永續進行包裝和粉飾，這樣的想法可以從以下兩位受訪者的意見看出：

我覺得他們得去多一些跟永續的連結，就不是只是辦活動，因為懂得怎麼辦活動的不缺，但是我覺得比較缺的是，你要怎麼辦一個可以跟公司的核心職能有相關，而且可以持續辦下去……我覺得未來會是公司內部 PR 人員，比較需要去精進的事情，就是你要怎麼樣去可能你的這個活動是跟 SDG 是有連結的，然後也不是說辦完才在那邊亂連結。而是你的 PR 的策略，你可能一開始你就要去定調說，公司可能優勢在哪裡，我們的 PR 活動可以做些什麼事情，跟我們想跟對外溝通的事情是哪個面向。我覺得也是要從 fundamental 的去做一個設計，而不是說我今天要去跟華山合作，明天跟勵馨基金會合作，這種比較漫無目的式的。(S1)

過往大家是打點式的去做，我今天想到什麼做什麼，我今天想到社會公益，我要捐助偏鄉小學，我做這個。但是回過頭來，他沒有永續目標，沒有所謂的策略目標，所以你沒有頭，你只有四肢在動，你沒有一個發展的脈絡，所以你都是打點式，這種東西就是沒有什麼一體成形的概念，就是我應該要先有腦子，我的腦子去促使我去動作，可是我們現在都是導果為因，我做的這件事情，我再去想我前面要怎麼兜。(F1)

### 三、其他專業開始侵占公關在 CSR/CS 的功能

基於上述的問題，促使部分企業在其永續專責單位中，設立廣宣的人員，亦有會計師事務所發展出廣宣的服務，除了以往替企業制定永續專案、連結國際永續準則、規劃永續策略，或是撰寫永續報告書等，也將其在企業永續的專業知識結合宣傳行銷，提供專精於企業永續的廣告公關服務，例如：

我們提供的服務包含客戶如果有媒體的需求，因為其實，我知道有些客戶都會有自己的公關公司，或者是有自己的公關部門，但是公關部門可能對於永續的知識沒有那麼熟悉，他們可能不知道哪一些亮點是適合被放出來的，或者是他這個訊息，他應該要找哪一個記者比較有可能機會被報導，那這部分的話，我們就會協助客戶。(C7)

### 四、CSR/CS 與公關已成為截然不同的職涯路徑

隨著 CSR 近年來的演變，企業永續已經與公關分開，是一個獨立、專精的領域，大部分的受訪者都認為單靠公關傳統的職能已不足以完全勝任 CSR 的工作。從公關轉換至 CSR 專職人員的受訪者表示，若是公關從業人員在未來想要深耕或發展 CSR 專業領域，在職涯的選擇是截然不同的兩個路徑，以兩位受訪者為例：

對於從事 CSR 或是永續這一塊的人的挑戰，以我自己來說，其實我會滿 struggle 的，因為我覺得相對來說，這還算是一個滿窄的一條路……以前我在外商可能做的事情比較廣，marketing 我也會做一些，然後 PR 我也會做一些，CSR 我可能也會做一些。但是如果你很確定你要做就是永續這一件事情，你就是完全負責報告書阿，或是填一些報獎的話，我覺得當然你會更專精，但是的確這條路也比較窄，這個應該算是我比較個人就是我在思考的方向。(R2)

我覺得公關人員他其實就會面臨說你要比較專一點，還是你要比較廣的這一點取捨。就是如果你繼續待在公關部門，那你或許可以就是寬一點，你可以就是各個產業的內容可以多學一點，或是一些業務，或是一些產品多學一點。然後包含 ESG、CSR 的內容，那如果你覺得轉

職到比較專業一點的領域，就會變成是說你往企業永續或是 ESG 這個領域去走，然後那你就必須要去面對公司的組織調整，或是有部門文化的調整。所以這是兩條不一樣的路。(F3)



## 第五章 結論與建議

企業社會責任/企業永續的改變，企業公關在 CSR/CS 領域的職權受到挑戰為本研究的動機，從國內永續從業人員的視角，探索企業公關在 CSR 中的角色與組織權力關係的現況與變化。第一節整理本研究發現中能夠呼應研究理論的情況，進而找出本研究之成果與價值；第二節針對本研究之限制，以及未來可以持續研究的領域進行說明。

### 第一節 研究結果與討論

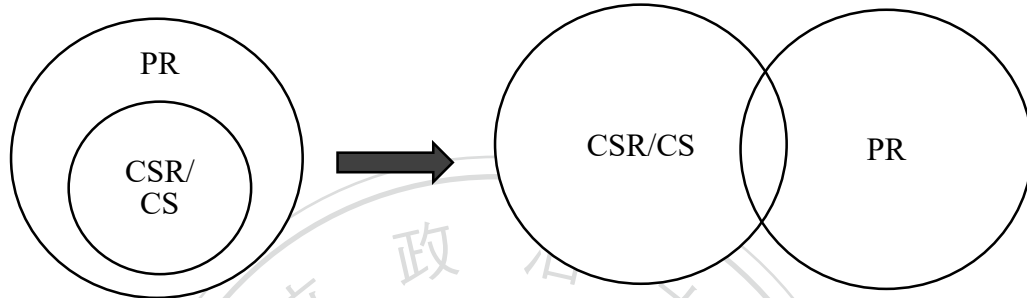
#### 一、公關在 CSR/CS 的價值未得到廣泛的認可

探討台灣 CSR 意涵的變化後，本研究發現因早期的 CSR/CS 的議題著重於企業的社會責任，也就是做公益、做慈善，企業亦將 CSR/CS 視為一種公益行銷的方式，藉此為組織打造良好形象，CSR/CS 自然落入公共關係的業務之中。隨著企業社會責任，的意涵不斷拓展，以企業核心為出發的永續營運、風險管理等，成為現今 CSR/CS 概念的核心。像是 ESG 作為 CSR/CS 意涵的三大檢核點，社會參與的部份不只是公益、慈善，還包含了人權、勞工關係等等。無論是從 CSR/CS 議題的意涵或是從實務工作來看，CSR/CS 已經不僅轄屬於公共關係這個單一部門之中，而是需要由組織中各個不同的職能共同合作，公關與 CSR/CS 間的關係變化，整理如下圖 5-1。

本研究也發現到，不論是企業主、企業永續從業人員，乃至社會大眾，對於公共關係的意涵和技能並不熟悉，僅重視「溝通」、「公益慈善」、「企業形象管理」等功能，公共關係的核心價值並未受到廣泛的認可，這也導致當 CSR/CS 意涵擴大之後，亟欲將公共關係排除在外，擔心 CSR/CS 與公關緊密掛鉤會帶給外部利害關係人「漂綠」或「洗白」的負面看法，且陸續出現「CSR 不是做公關」的聲明。然而，公共關係的核心職能中，其對於議題、利害關係

人或是危機與風險的經營管理等，至今其實都是 CSR/CS 中相當被看重的環節。但卻因為公共關係的價值未被企業的高階管理人或是永續從業人員所廣泛熟知與認可，而未能在策略制定的過程中將公關與 CSR/CS 妥善進行結合，進一步發揮出最大的效益。

圖 5-1：PR 與 CSR/CS 的關係變化



## 二、公關在組織中的管理顧問的角色未被重視

公共關係一直尋求能提升到更高層次的管理層，提高到一個參與戰略決策的「地位」，而非僅由其他人決定政策(Clark, 2000; L'Etang, 2006)。Kim 與 Reber (2008) 的研究也指出，許多公關從業者認為公共關係的管理功能在 CSR/CS 中相當重要。公關的管理角色，包含替高階的管理層提供諮詢，並參與 CSR/CS 的策略規劃，在佔有主導地位的聯盟中服務，以利有效地實踐 CSR。然而，本研究發現，在台灣的 CSR/CS 領域中，公共關係的管理顧問職能並未彰顯出來，公關幾乎鮮少參與在 CSR/CS 的策略規畫之中。

### (一) 台灣的公關在 CSR/CS 領域中的主要角色

本研究與 Kim 與 Reber (2008) 所提出的公關在 CSR 中的五個角色相比較，整理如下表六，與之相比最顯著共通的是「慈善」、「溝通」以及「沒有角

色」，但在台灣皆未提及「管理顧問」的角色。本研究發現國內的公關從業人員，即便接任了 CSR/CS 的職務，仍然沒有將自己提升到決策管理的層次。他們多將自己形容成「協調者」或是「秘書」的角色，負責統合內外部的溝通與資源整合的功能，在各利害關係人以及高階管理層間居中協調，而非專業的「管理顧問」。相反的，任職於永續專責單位的從業者，則會將自身視為公司內部的「永續顧問」，需要向上級主管或是內部的同仁提供專業的永續建言。

Kim 與 Reber (2008) 認為當 CSR 與組織的專業或道德價值核心連結時，公關從業人員能夠透過 CSR 計畫樹立組織的價值，這便是公共關係擔任價值驅動的角色。然而本研究發現國內的永續從業人員均未提及公關在 CSR/CS 中的「價值驅動」角色。

表 5-1：公關在 CSR 中的角色比較

| 本研究發現              | Kim 與 Reber (2008) |
|--------------------|--------------------|
| • 協調者(coordinator) | • 管理、顧問            |
| • 慈善               | • 慈善               |
| • 內外部溝通橋梁          | • 價值驅動             |
| • 沒有角色             | • 溝通               |
|                    | • 沒有角色             |

資料來源：本研究整理

## (二) CSR 受到經營決策高層重視後，反而使公關產生組織變革

CSR 議題隨著國際趨勢及主管機關的重視後，如今已被納入企業的決策桌後。公共關係並未因而成為制定決策者，或是藉此提高組織中的權力地位，反而發生了組織變革。原先被納入公關部門的 CSR/CS 業務，另外設立 CSR/CS 部門。這樣的情況也證實了劉正道 (2004) 所說，「當組織遭逢變革，公關人員或部門若無法扮演「管理者」的角色，喪失進入決策核心的權力，甚至連既有

的專業職權，都可能會受到其他部門的侵占，公關部門的組織權力也可能會因為組織變革的衝擊，面臨更邊緣化的威脅」。像是早期的金融保險業，其公關部門雖然肩負 CSR/CS 業務，但並非是組織中的管理、顧問而是協調者，隨著企業主因應趨勢將 CSR/CS 納入決策桌後，公關部門便發生了組織變革，CSR/CS 的業務便直接轉移至永續部門。公關部門則在後端為永續部門提供公關的技術支援。

### 三、 公共關係從業人員需盡快加強 CSR/CS 專業知能

CSR/CS 的本質與以往比起來已經有很大的變化，每一位專職永續的受訪者都表示自己需要花費大量的時間去鑽研最新的永續趨勢，或是順應國際上不斷變化的制度。也有許多受訪者提到，公關在 CSR/CS 中最大的挑戰，是從業人員必須要因應當今的變化，學習包山包海的永續知識，將其運用在公關職能當中，才不會在永續浪潮之下被淘汰。

如今，企業成立永續專責單位已然是大環境的趨勢，公關已經不是負責永續業務的首選，公關在策略面的角色難以發揮。即便如此，公關仍然要做一名「永續的公關」，企業公關若想要在未來透過自身專業，在企業永續中仍佔有重要的地位，便需要不斷強化永續的最新趨勢、法規、評估工具等，將永續專業知能結合進公關的專業職能當中，才有機會在未來進一步發展為策略建議者，提高自身在組織中的地位。

若是公關持續缺乏永續職能，可以預見不利於公關的組織變革，在未來會持續發生。像是，部分企業已經在永續專責單位內額外設置廣宣人員。另外，會計師事務所除了提供永續顧問服務之外，也發展出為客戶進行永續主題的廣宣服務，開始分食公關公司的生意。公關的宣傳技術，被視為推展企業永續的重要功能，但是若一直無法接軌國際永續趨勢，沒有強化永續職能，則可能會在 CSR/CS 議題中逐漸被邊緣化，甚至公關在 CSR/CS 的宣傳行銷的功能都有可能逐漸被取代，這些都是公關從業人員現在就必須要重視的重大挑戰。



因此，本研究建議可以從大學的公共關係教育開始，在公關的基礎知能上結合更多 CSR/CS 的專業知識，學生亦可至商管學院學習相關專業。在職場上，亦可透過正式與非正式的管道進修，像是企業內部永續主題的教育訓練，或是在工作之餘參加永續管理師的課程、永續相關的證照培訓、各大組織辦理的永續論壇、講座等。

#### 四、 企業永續策略應與公共關係相輔相成，使企業更具優勢

CSR/CS 發展至今已經成為一個和公共關係分開且獨立的專業，並且受到組織決策圈的重視，並將公共關係逐漸排除於決策之外。然而，本研究發現，永續從業人員對於公共關係所知仍相當不足。事實上，公關除了公益慈善和形象包裝之外，其在利害關係人的關係維護以及風險管理的技能，都與企業永續的核心相疊，決策者應納入其中妥善運用。此外，公共關係除了需要補足日漸繁複的永續知識，也應於公關策略中納入 CSR/CS，而非只是宣傳 CSR/CS 的成效，兩項專業應相輔相成制定策略。

##### (一) 企業永續策略應納入公關與利害關係人溝通的能力

儘管 CSR 的意涵已經有很大的變化，然而與利害關係人溝通仍然是 CSR/CS 重要的核心任務。Byrd (2009) 和 Wang 與 Chaudhri (2009) 皆認為，CSR/CS 與公共關係兩者最主要的功能，都聚焦於管理利害關係人的關係以及維繫企業之目標群眾。公關職能可以發展整個組織的溝通能力，包括員工與管理層間的溝通，以及與其他利益關係人之間的溝通能力。符合本研究受訪者，一致肯定公共關係為 CSR/CS 的內、外部溝通所帶來的貢獻，肯定公關的溝通協協調職能。

因此，本研究認為在未來發展企業永續策略的同時，企業永續策略中應該要更多地納入公關這個溝通專家的職能。如同 Hart 和 Sharma (2004) 所指出

的，如果管理者能與其他具關鍵性的利害關係人進行有效的對話，那麼組織就會具有競爭優勢。透過公共關係幫助企業永續的發展，使 CSR/CS 更緊密的嵌入組織文化當中，便能夠對外部的利害關係人提供最具企業核心競爭力的永續訊息。

## (二) 企業永續策略應重視公關的危機與風險管理能力

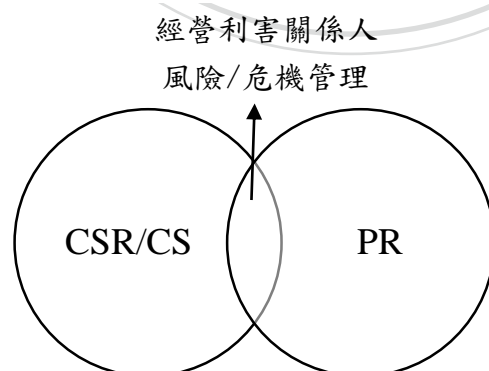
本研究觀察到組織中的管理階層以及企業永續從業人員，對於公共關係的核心意涵不夠熟悉，事實上，公共關係所經營的企業形象管理，不僅是在幫企業做修飾或是做表面工夫，而是有危機管理、風險管理的功能。公關運作的目的在於促進了解、培養共識，與不同的公眾建立良善的關係，公關是一個拓展邊界的角色，在溝通與培養共識的過程中一一克服外在因素限制組織發展的因素，使組織在發展過程減輕各種障礙因素與公關危機發生的頻次 (Grunig, 1991)。

如今企業永續已經被視為企業的風險管理的重要一環，而無論是 ESG 的哪一個面向，若沒有做好妥善的媒體監測或是聲譽管理，未與利害關係人維繫良好的關係，都有可能為企業造成極大的風險，如員工罷工、或遭受消費者抵制等危機。因此從公共關係的角度來看，參與 CSR/CS 策略發展的早期階段，有很大的好處，因為公關身為專業的溝通者，可以在一開始就提出建議，而不是在後期產生重大公關危機時，才要求公關提供創可貼式、救火式的解決方案 (Benn, Todd & Pendleton, 2010)。因此，本研究認為 CSR/CS 領域發展至今，不該亟欲擺脫公共關係，反而應該要更加重視公關的角色，兩者之間必須要進行更緊密的合作。

### (三) 公共關係策略須與企業永續策略結合

劉正道 (2012) 認為企業社會責任有助於改善企業與公眾之間的關係，因而主張以關係管理為組織目標的公關人員，應該視企業社會責任作為管理組織和公眾關係的契機。換言之，公關人員不該只是侷限在宣揚企業社會責任的成效，而是要採取更積極、務實的作為，從既有的 CSR/CS 做法之中，找出能夠擬訂出強化關係管理的公關策略依據。企業公關必須熟悉 CSR/CS 最新的趨勢與相關專業，強化企業永續職能。像是金管會發布的「公司治理 3.0」，其中的「強化利害關係人溝通」、「提高資訊透明度，促進永續發展」都與公共關係重視的關係經營、利害關係人溝通等專業技術有關，這顯示出公關其實也能進一步於「公司治理」有所著墨，而非僅為永續專責單位提供後援，或是將自身的價值限縮，於策略制定中置身事外。企業公關並非只是「企業的化妝師」，或是做表面功夫，企業主及永續從業人員皆應認知到，公共關係在組織中能夠為 CSR/CS 進行價值的推展，甚至，公共關係能夠為企業高階管理者提出策略制定建議的角色，如下圖 5-2。本研究相信，當這兩項專業有更深入的理解與合作後，能夠為組織的企業永續業務與文化締造更卓越的進步，並創造出企業獨有的優勢。

圖 5-2：PR 與 CSR/CS 的策略建議



## 第二節 研究限制與建議

最後，本研究屬於初探型研究，在樣本的選擇上，同時訪談不同產業的公關從業人員、永續專責單位人員，以及永續顧問，以多元的視角深度分析公關人員在永續領域的概況。因此在研究方法上仍有諸多侷限之處，建議未來可以延伸本文的研究旨趣，將研究對象針對特定產業進行個案式的深入研究，像是針對特定產業探索其變化，或是分析各產業別是否有顯著的差異。

未來亦可以考慮使用量化統計的研究方式，例如以問卷調查的方式探究整體的趨勢，了解公關在企業永續領域中參與的概況，理解企業永續從業者的背景訓練、來自哪些學門。除了從永續的角度切入，亦可調查公關從業人員對於企業永續的理解程度為何。

本研究主旨聚焦於台灣的案例，未來之研究可進行跨國比較。此外，有別於本研究從實務業界切入，將來可從傳播學的領域施行更具體化、或將概念延伸，進行更具有學術深度的探索。

## 參考文獻

### 一、中文書目

- 朱竹元 (2016)。《企業社會責任與永續發展策略企業的全球通行證》。台北：財團法人資誠教育基金會。
- 汪睿祥、姚惠忠 (2010)。〈公關策略：定義與範疇〉，《廣告學研究》，34：93-114。
- 池祥麟 (2017)。〈企業社會責任——行為財務學的觀點〉，《證券市場發展季刊》，29(4)：63-104。
- 江郁妘、羅芳怡 (2018)。〈企業永續：揭開企業長生不老之秘訣〉，《理資訊計算》，7(1)：115-125。
- 別蓮蒂、游舒惠 (2002)。〈企業贊助公益活動之動機，決策與影響因素〉，《廣告學研究》，18：53-95。
- 沈介文、蔡美怡 (2003)。〈公關專業人員核心能力認知之跨國比較〉，《東海管理評論》，5(1)：71-92。
- 吳肇展、劉娜婷、林瑞發 (2018)。〈企業社會責任、企業形象與購買意願關係之研究〉，《非營利組織管理學刊》，13：42-61。
- 吳師豪、方佩勻 (2016)。〈討好顧客還是友善社會？企業社會責任，關係投資，關係品質對顧客公民行為的影響〉，《企業管理學報》，111，33-65。
- 李城忠、何建德、彭麗真 (2018)。〈企業社會責任對企業形象、購買意願之研究——以 Adidas 為例〉，《管理資訊計算》，7(1)：99-108。
- 李秀英、劉俊儒、楊筱翎 (2011)。〈企業社會責任與公司績效之關聯性〉，《東海管理評論》，13(1)：77-111。
- 李介文、魏良曲 (2014) 如何提高「企業社會責任」的效益。勤業眾信通訊電

子月刊。檢自 <https://www2.deloitte.com/tw/tc/pages/risk/articles/newsletter-09-24.html>

胡憲倫、許家偉、蒲彥穎 (2006)。〈策略的企業社會責任：企業永續發展的新課題〉，《應用倫理研究通訊》，40: 37-50。

張春炎、楊昊、李柏諭、戚栩僊 (2015)。〈網路時代企業參與公益活動的分析與反思：以微軟 MSN 公益捐助計畫為例〉，《中華傳播學刊》，27：167-201。

孫秀蕙 (2009)。《公共關係：理論、策略與研究實例》。台北：正中書局。

張文菁、楊子賢 (2017)。〈企業社會責任與組織人才吸引力之關聯：企業形象的中介效果〉，《勞資關係論叢》，19(1)：1-23。

張簡佳怡 (2016)。〈投資人關係在台灣企業中扮演的角色及權力關係〉。國立政治大學國際傳播英語碩士學位學程論文，台北市。

陳家華、曾良倫 (2015)。《公共與危機管理》。香港：香港城市大學出版社

陳澤義、張保隆、張宏生 (2004)。〈台灣銀行業善因行銷、外部線索對服務品質、知覺風險與知覺價值之影響關係研究〉，《交大管理學報》，24(2)：87-118。

陳欽雨、張書豪、林治純 (2016)。〈公益行銷對顧客忠誠度之影響研究—以企業形象、顧客價值為中介變項〉，《行銷評論》，13(3)：265-290。

高偉娟 (2017)。〈淺談企業社會責任報告書之可讀性〉，《會計研究月刊》，382：16-19。

黃正忠 (2017)。〈永續發展與 CSR/ESG 揭露趨勢〉，《中華會計學刊》，12：359-3。

黃玻莉(2020)。〈強化公司治理 重視永續發展〉，《證券服務》，678：11-15。

彭禎伶 (2021)。與國際接軌 黃天牧：台 CSR、ESG 禁漂藍綠。工商時報。檢自 <https://ctee.com.tw/news/finance/454774.html>

- 經濟日報 (2020)。《企業社會責任年鑑》。台北：經濟日報。
- 楊意菁 (2008)。〈企業公民、公民社會與社會議題建構以“Keep Walking 夢想資助計畫”為例〉，《廣告學研究》，30：85-120。
- 楊意菁 (2010)。〈企業公民與媒體報導：一個公民社會的觀點〉，《中華傳播學刊》，17：95-138。
- 楊意菁 (2011)。〈台灣企業網站之企業公民訊息與公眾溝通分析〉，《廣告學研究》，35：41-73。
- 詹場、柯文乾、池祥麟 (2016)。〈CSR 能為公司經營策略帶來什麼好處？一來自世界頂級學術期刊之證據〉，《商略學報》，8(2)：77-86。
- 葉銀華 (2017)。〈企業社會責任的本質與實踐〉，《會計研究月刊》，384：20-24。
- 鄭村 (2017)。〈臺灣上市櫃公司發布 CSR 報告書現況〉，《中華會計學刊》，12：359-366。
- 廖婉鈞、林月雲、虞邦祥(2008)。〈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》，26(2)：213-232。
- 穀羽(2015)。〈企業公益微博的品牌信任初探——以新浪微博的三家企業用戶為例〉，《新聞學研究》，122：169-210。
- 劉正道 (2004)。〈公關角色、組織變革與組織權力之關聯性初探〉，《中華傳播學刊》，5：73-101。
- 劉正道 (2012)。〈企業社會責任導向之公關策略對組織—公眾關係之影響〉，《廣告學研究》。37：53-78。
- 賴金波 (2009)。《公關策略—理論與實務應用》。台北：五南書局。P.4-5。
- 蕭湘文、吳宜蓁、蔡樹培、張文瑜 (2007)。《企業公共關係》。台北：空大。
- 薛可、陳晞 (2012)。〈美、台、中三地公共關係學界的「企業社會責任」研究回顧與比較〉，《傳播與社會學刊》，22：67-94。

- 謝佩娟、林淑惠、張元 (2019)。〈企業發布社會責任報告書是否影響公司的銀行貸款成本：台灣上市櫃公司的實證分析〉，《台灣管理學刊》，19(1)：47-75。
- 簡雪芳、楊孟萍、張羽璇 (2019)。〈企業社會責任與盈餘管理之關聯性研究〉，《東吳經濟商學學報》，99：15-55。
- 魏裕珍、盧陽正、陳振南、王丹薇 (2018)。〈媒體聲譽對企業社會責任得獎企業其股市表現與財務績效之影響〉，《臺大管理論叢》，28(1)：87-139。
- 魏文欽、莊怡萱 (2009)。〈企業社會責任、企業形象、消費者態度與行為意向關係之實證研究〉，《International Journal of Lisrel》，2(2)：1-21
- 蘇威傑 (2017)。〈為什麼企業要發佈永續報告書？從非市場觀點解釋〉，《管理學報》，34 (3)：331-353。
- 蘇威傑、劉世慶 (2015)。〈企業社會責任之初探與台灣實務現況之探討〉，《產業與管理論壇》，17 (4)，5-25。

## 二、英文書目

- Aluchna, M., & Idowu, S. O. (2017). *The Dynamics of Corporate Social Responsibility-A Critical Approach to Theory and Practice*. Switzerland: Springer, Cham.
- Auger, P., Burke, P.F, Devinney, T., & Louviere, J. (2003) What Will Consumers Pay for Social Product Features?. *Journal of Business Ethics* 42(3): 281-304.
- Amini, M., & Bienstock, C. C. (2014) Corporate sustainability: an integrative definition and framework to evaluate corporate practice and guide academic research. *Journal of Cleaner Production*. 76, 12-19.



- Berger , B. K. & Reber, B.H. (2005). *Gaining Influence in Public Relations: The Role of Resistance in Practice*. New York, NY: Routledge.
- Berger, B. K. & Reber, B.H.(2006). Finding influence: Examining the role of influence in public relations practice. *Journal of Communication Management*, 10(3), 235-249.
- Byrd, S.E. (2009). The Social Construction of Marital Commitment. *Journal of Marriage and Family*,71(2),318-336.
- Brik, A. B, Rettab, B. & Mellahi, K., (2011). Market Orientation, Corporate Social Responsibility, and Business Performance. *Journal of Business Ethics*, 99(3), 307-324.
- Brown, T. J. & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68–84.
- Benn, S ., Todd,L.R, & Pendleton , J.(2010). Public Relations Leadership in Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*,96,403-423.
- Carroll, A. (1991) The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48.
- Cardwell , L.A., Williams,S., & Pyle, A. (2017). Corporate public relations dynamics : Internal vs. external stakeholders and the role of the practitioner .*Public Relations Review*,43,152-162.
- Clark, C. E. (2000). Differences Between Public Relations and Corporate Social Responsibility: an analysis. *Public Relations Review*, 26(3), 363-380.
- Dunphy, D., Griffiths, A., & Benn, S. (2007). *Organizational change for corporate sustainability : A guide for leaders and change agents of the future* (2nd. ed.). London, U.K. ; New York, NY: Routledge.

- Daugherty, E. (2003). Strategic planning in public relations: a matrix that ensures tactical soundness. *Public Relations Quarterly*, 48(1), 21-26.
- Dyllick, T., & Hockerts, K.(2002) Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141.
- Duthler, G., & Dhanesh, G., S. (2018). The role of corporate social responsibility (CSR) and internal CSR communication in predicting employee engagement: Perspectives from the United Arab Emirates (UAE). *Public Relations Review* , 44(4), 453-462.
- Durand, R., Paugam, L., & Stolowy, H. (2019). Do investors actually value sustainability indices? Replication, development, and new evidence on CSR visibility. *Strategic Management*, 40(9), 1471-1490.
- Etter, M. (2014). Reasons for low levels of interactivity: (Non-) interactive CSR communication in twitter. *Public Relations Review*, 39(5), 606-608.
- Friedman M. (2007) The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. In Zimmerli W.C., Holzinger M., Richter K. (Eds.), *Corporate Ethics and Corporate Governance*. (pp.173-178). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Gallicano, T. (2013). Relationship management with the Millennial generation of public relations agency employees. *Public Relations Review*, 39(3), 222–225.
- Hogg, G. & Doolan, D. (1999). Playing the part : Practitioner roles in public relations. *European Journal of Marketing*, 33(5), 597-611.
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015) Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics* 127(2), 297-316.
- Heijkant, L. D., & Vliegenthart, R. (2018). Implicit frames of CSR: The interplay between the news media, organizational PR, and the public. *Public Relations Review*, 44(5), 645-655.

- Hayes, R. A. & Carr, C.T. (2021). Getting called out: Effects of feedback to social media corporate social responsibility statements. *Public Relations Review*, 47(1), 1-8.
- Inigo, E. A., & Albareda, L. (2019). Sustainability oriented innovation dynamics: Levels of dynamic capabilities and their path-dependent and self-reinforcing logics. *Technological Forecasting and Social Change*, 139(2), 334-351.
- Grunig, J. E. (2006). Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations As a Strategic Management Function. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 151-176.
- Jamali, D., & Mirshak, R. (2007). Corporate Social Responsibility (CSR): Theory and Practice in a Developing Country Context. *Journal of Business Ethics*, 72, 243–262.
- Kim, Y. (2014). Strategic communication of corporate social responsibility (CSR): Effects of stated motives and corporate reputation on stakeholder responses. *Public Relations Review*, 40(5), 838-840.
- Kim, S. K., & Reber, B. H. (2008). Public relation's place in corporate social responsibility : Practitioners define their role. *Public Relations Review*, 34, 337-342.
- Kim, S. Y., & Reber, B. H. (2008). Public relations' place in corporate social responsibility: Practitioners define their role. *Public Relations Review*, 34(4), 337–342.
- Kent, M. & Taylor, M.(2014). Dialogic Engagement: Clarifying Foundational Concepts. *Journal of Public Relations Research*, 26(5), 384-398.
- Lichtenstein, D.R., Drumwright, M.E. & Braig, B. (2004). The Effect of Corporate Social Responsibility on Customer Donations to Corporate-Supported Nonprofits. *Journal of Marketing*, 68(4), 16-32.

- Li, Haider, Z.A., Jin, X. & Yuan, W. (2019). Corporate Controversy, Social Responsibility and Market Performance: International Evidence. *Journal of International Financial Markets Institutions and Money*, 60, 1-18.
- L'Etang, J. (1994). Public relations and corporate social responsibility: Some issues arising. *Journal of Business Ethics*, 13(2), 111–123.
- Lunenbergh, K., Gosselt, J. F., & Jong, M. D. (2016). Framing CSR fit: How corporate social responsibility activities are covered by news media. *Public Relations Review*, 42, 943–951.
- Lee, S. Y., & Riffe, D. (2017) Who sets the corporate social responsibility agenda in the news media? Unveiling the agenda-building process of corporations and a monitoring group. *Public Relations Review*, 43(2), 293-305.
- Michael, B. (2003). Corporate social responsibility in international development: an overview and critique. *Corporate social responsibility and environmental management*, 10(3), 115-128.
- Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability: separate pasts, common futures. *Organization & Environment*, 21(3), 245-269.
- Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility? *Corporate Governance International Journal of Business in Society*, 1(2), 16-22.
- Narayanan, V. L., & Liam, F. (1982). The micro-politics of strategy formulation. *Academy of Management Review*, 7(1), 25-34.
- Ogorean, C., & Herciu, M. (2018) Corporate sustainability-from a fuzzy concept to a coherent reality. *Studies in Business and Economics*, 13(1), 112-127.
- Provan, K. G. (1989). Environment, department power, and strategic decision making in organizations: A proposed integration. *Journal of Management*, 15(1), 21–34.

- Lo, S. (2010). Performance evaluation for sustainable business: a profitability and marketability framework. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17, 311-319.
- Liao, P. C., Xiab, N. N., Wu, C. L., Zhang, X. L., & Yeh, J. L. (2017). Communicating the corporate social responsibility (CSR) of international contractors: Content analysis of CSR reporting. *Journal of Cleaner Production*, 156, 327-336.
- River, O. , & Theodore ,J. (2014). The Importance of Public Relations in Corporate Sustainability. *Global Journal of Management and Business Research*, 14(1), 20-23.
- Ruler, B. & Verčič, D. (2005). Reflective Communication Management, Future Ways for Public Relations Research. *Communication Yearbook* , 29(1), 239-273.
- Renneboog, L., Horst, J.T., & Zhang, C. (2008). The price of ethics and stakeholder governance: The performance of socially responsible mutual funds. *Journal of Corporate Finance*, 14(3), 302-322.
- Starck, K., Kruckeberg, D. (2003). Ethical obligations of public relations in an era of globalization. *Journal of Communication Management*, 8(1), 29-40.
- Schuler, D.A. & Cording, M. (2006). A Corporate Social Performance–Corporate Financial Performance Behavioral Model for Consumers. *The Academy of Management Review*, 31(3), 540-558.
- Strandberg, C. (2019). Corporate Social Responsibility in Canada: Trends, Barriers and Opportunities. *Strandberg Consulting*, from <https://corostrandberg.com/publication/corporate-social-responsibility-in-canada-trends-barriers-and-opportunities/>
- Verčič, A. T., & Ćorić, D. S. (2018). The relationship between reputation, employer branding and corporate social responsibility. *Public Relations Review*, 44(4), 444-452.

- Uzunoğlu, E., Türkel, S. & Akyar, B. Y. (2017). Engaging consumers through corporate social responsibility messages on social media: An experimental study. *Public Relations Review*, 43(5), 989-997.
- Wilcox, D. L., Cameron, G. T., & Reber, B. H. (2015). *Public Relations: Strategies and Tactics* (11rd ed.). Boston: Pearson.
- Waddock, S. A., Bodwell, C., & Graves, S. B. (2002). Responsibility: The New Business Imperative. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), 132-148.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Wang, J., & Chaudhri, V. (2009). Corporate social responsibility engagement and communication by Chinese companies. *Public Relations Review* 35(3), 247-250.

