

國立政治大學國際經營與貿易學系碩士班

碩士論文



CEO 背景與企業慈善
CEO Background and Corporate Charity

指導教授：蘇威傑 博士

研究生：謝宜晏

中華民國 104 年 6 月

摘要

本研究主要探討 CEO 背景與公司從事慈善活動與否之間的關係，以 CEO 任期及教育背景為討論重點，並將教育背景細分為主修背景、國內外學歷及取得之學位。由於 CEO 的教育背景可反應出其本身的價值觀及認知，且教育背景對於個人的知識及技能基礎有所影響，因此，CEO 的價值觀及認知將透過其於公司的管理裁量權，再加上其本身的知識技能，影響公司慈善活動之決策；而 CEO 任期對其取得資訊之管道有所影響，一般而言，新任 CEO 取得資訊的管道較多，也較有意願接受創新、不同於公司過去做法的想法，因此，新任 CEO 較有可能做出從事慈善活動之決策。本研究以台灣經濟新報中，上市櫃之鋼鐵業、半導體業、資訊服務業及金融業為研究對象，研究期間為 2008 年至 2012 年，並以 logistic regression 模型檢驗。實證結果發現：一、CEO 為商學背景的公司，更可能從事慈善活動；二、CEO 為機械背景的公司，更可能從事慈善活動；三、CEO 具有國外學歷的公司，更可能從事慈善活動；四、CEO 具有研究所學位的公司，更可能從事慈善活動；五、新任 CEO 與公司從事慈善活動與否之間無顯著關聯。本研究之發現不僅可用以解釋不同組織面對同樣壓力採取不同策略的原因，亦提供了一個基礎，使得公司欲雇用新任 CEO 時，可以透過衡量其個人背景，了解其對於組織可能產生的影響；又或者公司欲評估競爭對手時，可以透過了解競爭對手公司之 CEO 的背景，推測其可能採取的策略，透過此方式，公司將能夠事先做好準備以因應挑戰。

關鍵字：高層理論(upper echelons theory)、CEO 背景、慈善活動

目錄

第一章 序論	1
第二章 文獻回顧	6
第一節 CEO 背景與公司決策.....	6
第二節 企業社會責任.....	9
第三節 CEO 教育背景與企業慈善.....	13
第四節 CEO 任期與企業慈善.....	18
第三章 研究方法	22
第一節 資料來源與樣本選取.....	22
第二節 變數定義及衡量.....	23
第三節 統計方法.....	27
第四章 實證結果與分析	29
第一節 敘述統計分析.....	29
第二節 Logistic Regression 模型分析結果.....	29
第三節 其他分析.....	32
第五章 討論和建議	42
第一節 討論.....	42
第二節 管理意涵.....	44
第三節 研究限制及未來研究方向.....	45
參考資料	47

圖目錄

圖 1	2010 年至 2014 年全球贊助總金額.....	2
圖 2	高層理論——有限理性條件下的策略選擇.....	7
圖 3	CSR 金字塔模型.....	10

表目錄

表 1	CEO 任期五階段.....	19
表 2	研究產業分布情形.....	23
表 3	研究變數代號及衡量／編碼方式.....	28
表 4	敘述統計分析及相關係數表.....	29
表 5	Logistic regression 模型結果（全樣本；分為四個產業）.....	31
表 6	Logistic regression 模型結果（全樣本；分為兩個產業）.....	34
表 7	Logistic regression 模型結果（製造業）.....	35
表 8	Logistic regression 模型結果（服務業）.....	36
表 9	Logistic regression 模型結果（鋼鐵業）.....	37
表 10	Logistic regression 模型結果（半導體業）.....	38
表 11	Logistic regression 模型結果（資訊服務業）.....	39
表 12	Logistic regression 模型結果（金融業）.....	40
表 13	Logistic regression 模型結果（主修領域對照）.....	41

第一章 序論

CEO 個人背景對於公司組織決策的影響程度為何，一直是許多學者在探討的問題。而目前各學者的看法仍相當分歧：有些學者認為公司主要依外在環境條件的改變進行決策，因此，CEO 對於公司決策的影響力相當小(Teece & Winter, 1984)；有些學者則認為，公司一般習慣沿襲過去的做法，CEO 易受傳統規範的限制，因而使得其對於組織結果的影響相當有限(Lieberson & O'Connor, 1972; Hannan & Freeman, 1977)；亦有學者認為，CEO 的背景，如教育背景、任期、過去職業生涯經驗等，會影響公司之決策(Hambrick & Mason, 1984)。舉例而言，由於 CEO 的教育背景可以反應出其本身的價值觀及認知，且教育背景對於個人的知識及技能基礎有所影響，因此，CEO 的價值觀及認知將可能透過其於公司的管理裁量權，再加上其本身的知識技能，影響公司的決策；而 CEO 之任期將對其取得資訊之管道以及投入公司組織現況之程度有所影響，一般而言，CEO 取得資訊的管道愈多、投入組織現況的程度愈低，代表 CEO 較有意願接受創新及不同的想法，因此，將較有可能做出不同於公司過去習慣採取的策略。而此派學者的看法也被用以解釋為何各公司面臨同樣的情況時會有不同的策略選擇。

近來企業社會責任(Corporate Social Responsibility, CSR)議題愈來愈受重視，因此，哪些因素會影響公司 CSR 決策成為許多研究討論的主題。依照 Teece & Winter (1984)之看法，即公司大多依據外在環境條件的改變進行決策，那麼當有許多競爭對手開始投入於 CSR 時，大多數的公司應會隨著市場趨勢做出相關決策，但實際上，各個公司投入 CSR 的情形仍有相當大的差距；又或者依據 Lieberson & O'Connor (1972)及 Hannan & Freeman (1977)的看法，即公司大多習慣沿襲過去的做法，那麼應可推測大多數公司投入 CSR 的可能性較小，但實際上，目前有許多公司投入相當的資源於 CSR 中。因此，依照上述兩派學者的觀點，可能較難解釋為何公司同樣面臨 CSR 議題的興起，但採取的策略卻不相同。

對此，本研究嘗試以 Hambrick & Mason (1984)的看法，即 CEO 背景的差異會影響公司決策，解釋何以公司面對同樣的情況，會採取不同的策略。

由於 CSR 可再細分為四種責任(Carroll, 1979)，分別為經濟責任(economic responsibilities)、法律責任(legal responsibilities)、倫理責任(ethical responsibilities)及自由裁量責任(discretion responsibilities)，而自由裁量責任未受法律、倫理規範之束縛，因此，本研究認為，被歸類為自由裁量責任的慈善活動，更可能受 CEO 個人背景因素的影響。此外，本研究參考 Charities Aid Foundation (CAF)及 IEG (圖 1) 的資料發現，近年來全球慈善捐贈及贊助的金額不斷提高，亦即慈善活動受到愈來愈多的關注，然而，各公司投入慈善活動的情形仍有顯著的差別，對此，本研究認為 CEO 背景的差異也許可用以解釋為何各家公司面對此趨勢會有不同的反應。

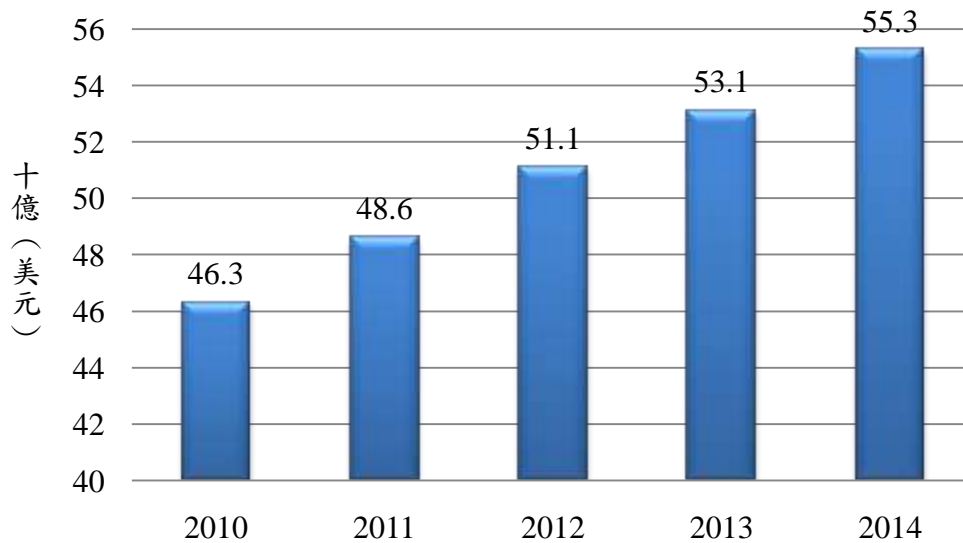


圖 1 2010 年至 2014 年全球贊助總金額

資料來源：IEG。

綜合以上，本研究主要探討 CEO 背景與公司從事慈善活動與否之間的關係。本研究認為，CEO 的教育背景可以部分反應出其價值觀和認知，且其所接受的教育將影響其如何解讀其所面臨的情況，並進而影響其所做出的決策；而 CEO

任期則和 CEO 本身對於組織現況的投入程度有關，且 CEO 投入的情形會影響其取得資訊之來源，並進而影響其決策。因此，本研究以 CEO 任期及教育背景為討論重點，並將教育背景細分為主修背景、國內外學歷及取得之學位。

一般而言，選擇某項主修背景的人，通常具有某些人格特質、態度及認知 (Holland, 1976)。Geletkanycz & Black (2001)指出，擁有 MBA 背景的管理者通常較不受組織現況的影響，且較具備辨別機會及調整現有政策的能力。Bamber, Jiang, & Wang (2010)之研究亦指出，擁有 MBA 背景之 CEO 更能夠辨別不精確的財務預測對公司產生的負面影響，加以其通常具有較佳的財務預測能力，因此較有可能調整公司現有政策。而在討論教育背景時，商學背景對於組織決策的影響亦受到重視(Finkelstein & Hambrick, 1996)，主要原因在於許多商學科系的課程透過討論及合作等方式，使學生學習如何解決困難且複雜的問題，而在這過程中培養了學生的適應及調整能力(Clark, 1998)。因此，本研究認為，具有商學背景的 CEO 更可能了解從事慈善活動能夠為公司帶來的益處，並將之視為一個策略發展的機會，並透過其調整現有政策之能力，訂定與慈善活動相關的策略，所以本研究假設 1a 為具有商學背景的 CEO，更可能做出從事慈善活動之決策。

具有機械背景的 CEO 可能更加了解創新的重要性，因而更加重視 R&D，且其通常具有研究發展的相關經驗(Barker III & Mueller, 2002)。而因為研究發展的過程中，必須不斷地嘗試，這代表著具有機械背景的人可能較願意嘗試新的事物及採取創新策略。此外，在研究發展的過程中，通常必須接受錯誤的發生，這也代表著具有機械背景的人對於不確定性的容忍程度較高。因此，本研究認為，在不確定慈善活動對於公司的資源分配及績效影響為何的情況下，具有機械背景之 CEO 將因為其對於不確定性的容忍程度較高且較有意願採取不同的策略，因而更可能做出慈善活動之決策。所以本研究假設 1b 為具有機械背景的 CEO，更可能做出從事慈善活動之決策。

根據跨文化溝通能力之研究指出，至國外唸書的人通常保有較高的彈性

(Adler, 1983)、對於新觀點抱持較開放的態度(Gudykunst, Hammer, & Wiseman, 1979)以及對於不確定性的容忍程度較高(Ting-Toomey, 1999)，因此，當社會上有許多企業開始從事慈善活動時，具有國外學歷之 CEO 可能較能夠以開放的態度看待從事慈善活動的重要性，再加上其通常保有較高的彈性且對於不確定性的容忍程度較高，因而更可能做出慈善活動之決策。因此，本研究假設 2 為具有國外學歷的 CEO 更可能做出從事慈善活動之決策。

關於學位部分，過去研究發現，接受較高程度之正規教育的人，擁有提出替代方案的能力以及對於改變現狀抱持開放的態度，使得其繼續維持公司既有策略的可能性較低。此外，具有研究所學位之 CEO，通常擁有較佳的資料蒐集及分析能力，且較可能使用複雜的方法處理預算分配及成本預測問題(Gottesman & Morey, 2006)。因此，本研究認為，具有研究所學位之 CEO 可能更能夠審慎地評估從事慈善活動對於公司的影響，因而將其視為公司策略發展的機會，並做出相關決策。因此，本研究假設 3 為具有研究所學位之 CEO，更可能做出從事慈善活動之決策。

在任期部分，新任管理者對於改變抱持較開放的態度(Datta, Rajagopalan, & Zhang, 2003)，且較有意願進行試驗及採取創新的策略(Miller & Shamsie, 2001; Bantel & Jackson, 1989)。而隨著 CEO 任期增加，其將更習慣於既有的組織常規、政策和程序，因而使得 CEO 較傾向於維持組織現狀。因此，本研究認為，新任 CEO 更可能以開放、客觀的態度衡量慈善活動對於公司的影響，進而做出相關決策。因此，本研究假設 4 為新上任之 CEO 更可能做出從事慈善活動之決策。

本研究以 2008 年至 2012 年間，台灣鋼鐵業、半導體業、資訊服務業及金融業的上市櫃公司為研究對象，且由於本研究主要探討的是 CEO 背景與公司從事慈善活動與否間的關係，自變數與應變數會有時間上的差距。整體而言，本研究之範圍有兩個主要標準，一為研究公司為台灣鋼鐵業、半導體業、資訊服務業及金融業的上市櫃公司；另一為研究公司於 2008 年至 2012 年間，能夠提供本研究

所需的相關資料。根據以上之條件，最終有效樣本數為 901 筆。本研究以 logistic regression 模型檢驗，發現下列實證結果：一、CEO 為商學背景的公司，更可能從事慈善活動；二、CEO 為機械背景的公司，更可能從事慈善活動；三、CEO 具有國外學歷的公司，更可能從事慈善活動；四、CEO 具有研究所學位的公司，更可能從事慈善活動；五、新任 CEO 與公司從事慈善活動與否之間無顯著關聯。

本研究實證結果發現，CEO 教育背景會影響公司從事慈善活動之情形，支持高層理論的看法，即 CEO 背景會影響公司決策。而此發現不僅可用以解釋不同公司面對同樣壓力採取不同策略的原因，亦提供了一個理論基礎，使得公司欲雇用新任 CEO 時，可以透過衡量其個人背景，了解其對於組織可能產生的影響及是否能夠帶領組織進行變革；又或者公司欲評估競爭對手的情況時，可以透過考量競爭對手公司之 CEO 的背景資料，推測其可能採取的發展策略，如併購、投入 CSR 之發展，藉由此方式，公司將能夠事先做好準備，以因應競爭對手的挑戰。

本論文分為五章，第一章介紹本研究之動機及問題；第二章為過去文獻之探討及假設推論；第三章為研究方法，主要說明研究樣本之資料來源、變數衡量方式及使用的統計方法；第四章為實證結果與分析，其中包括敘述性統計結果及各模型實證結果；第五章為討論與建議，此章除了總結本研究之發現外，亦提出公司管理方面的建議，同時描述本研究之限制，期望有助於日後之研究發展。

第二章 文獻回顧

第一節 CEO 背景與公司決策

過去許多研究指出，管理者的背景，如教育背景、過去職業生涯經驗、年齡等，會影響公司之決策(Hambrick & Mason, 1984)。然而，有些人認為，組織一般習慣沿襲過去的做法，管理者易受傳統規範的限制，因而使得其對於組織結果的影響相當有限(Lieberson & O'Connor, 1972; Hannan & Freeman, 1977)。對此，Finkelstein & Hambrick (1987)提到，管理者對於組織結果的影響程度需取決於管理者的裁量權，當管理者的裁量權很大時，管理者的特性便會反應於公司決策上。Finkelstein & Boyd (1998)亦指出，擁有較大裁量權的管理者，通常有較高的報酬，且對於公司管理及策略決策之影響較大。整體而言，管理者的背景如何影響公司決策可由高層理論(upper echelons theory, Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 2007)說明。

高層理論的核心概念為管理者的經驗、價值觀及人格特質對於他們如何解讀他們所面臨到的情況有很大的影響，並進一步地影響他們的決策。該理論的前提為有限理性(bounded rationality)，亦即當有眾多的選擇時，複雜的決策大多為行為因素所決定，而非追求最適化經濟的結果。因此，若我們希望了解為何一家公司要從事某項活動或者為何一家公司要以某種方式從事該項活動，我們便需要考量該公司最有權力的角色——高層主管的特性。而高層主管所採取的行動將以他們本身如何解讀其所面臨的情況作為根據，其解讀方式則受其經驗、價值觀及人格特質的影響。

高層理論將管理者的經驗、價值觀及人格特質如何影響其決策分成三個階段。首先為管理者的視野(field of vision)，因為管理者無法掌握組織及環境的所有層面，所以管理者的認知受到很大的局限；其次為選擇性認知(selective perception)，

由於管理者在其視野範圍中，會選擇性地只看待某些現象，使得其認知更進一步地受到限制；最後則為管理者由其認知基礎及價值觀，選擇性地以某些方式處理及解讀(interpretation)其所面對的情況（圖 2）。

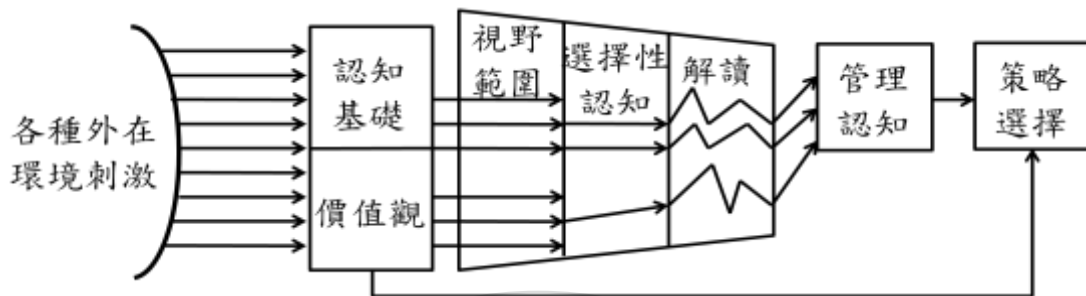


圖 2 高層理論——有限理性條件下的策略選擇

資料來源：Hambrick & Mason (1984)。

高層理論的衡量指標重點並不是放在管理者的心理層面，而是可觀察到的管理者特性，如在公司的任期、教育背景、社會經濟背景、經濟狀況、年齡、管理裁量權等。其原因有三：一為高層主管的認知基礎、價值觀及看法並不容易衡量；其次為有些指標，如在位時間、職能(functional)背景，並無接近的心理變數可衡量；第三為高層理論之應用，如管理階層之聘用、競爭者分析，通常會考量管理者的背景資料。然而，學者亦努力於研究管理者之特性如何影響其策略決策的心理過程，期望能夠打開此黑盒子以更進一步地提升高層理論。例如，Hambrick, Geletkanycz, & Fredrickson (1993)以美國 3,500 位經理人為研究對象，於 1988 年進行問卷寄送，取得 690 份問卷回覆之研究，主要就是著重於經理人心理層面的因素，期望能夠將經理人的背景特性與組織決策之間的關係進行連結。回歸分析結果發現，CEO 在一產業內的時間是影響 CEO 之心理——投入組織現況(CSQ)的重要因素，影響原因有兩項，一為 CEO 在一個產業的時間愈長，其心中通常愈相信公司應該按照過去的做法，以避免改變而造成的損失，因此，其較傾向於維持組織現況；另一為就 CEO 的知識範圍，其未意識到其他選擇，因此，認為維持現況是較佳的。綜合而言，CEO 在產業內的時間會影響其心理的認知及對

現況的解讀，並進而影響公司決策。

本研究選擇之分析對象為 CEO 的主要原因在於，許多公司的管理團隊中，CEO 擁有相當大的權力，為公司管理團隊中的重要角色，因此，CEO 的特質及行為將會影響組織結果(Hambrick & Mason, 1984)。例如，Wally & Baum (1994) 研究美國賓夕法尼亞州(Pennsylvania)約克縣(York County)雇用至少 5 位員工的公司，於 1991 年時發放問卷予所有符合此條件的公司，共有 306 家，問卷為透過訪問有經驗的 CEO 及針對 CEO 進行前測而設計出，該研究最終取得之有效樣本數為 151 筆，並以 LISREL 統計分析。研究結果發現，CEO 的認知能力、直覺判斷、對風險的接受程度以及採取行動的傾向，與組織決策的速度有正向關係。當 CEO 的認知能力——使用知識進行決策的能力愈強；直覺判斷的使用愈頻繁；對風險的接受程度愈高以及傾向於盡速採取行動，則其進行決策活動的速度會較快，亦即 CEO 之價值觀及認知的差異，對於公司決策的速度有很大的影響。

例如，Chatterjee & Hambrick (2007)以 Execucomp 中所有美國電腦軟、硬體公司為研究對象，經過篩選，符合標準之 CEO 共有 111 位，時間為 1992 年至 2004 年，最終樣本數為 352 筆，並以廣義估計方程式(Generalized Estimating Equation)進行分析。研究結果發現，CEO 自我陶醉(narcissistic)的特性與公司策略動態發展(strategic dynamism)及進行併購的次數和規模有正向關係，Chatterjee & Hambrick 認為，此結果代表具有自我陶醉特性的 CEO 通常較傾向於採取能夠吸引注意的大膽行動，如併購，也因而使得公司的表現較為極端且波動性較大。又例如，Graham, Harvey, & Puri (2013)以 10,700 位 CEO 為研究對象，並於 2006 年寄送問卷，共獲得 1,180 位 CEO 之回覆，最終分析樣本為公司總部位於美國之 1,017 位 CEO，研究結果發現，對於風險接受程度較高之 CEO，可能會進行較多的併購行動。

整體而言，根據過去研究之發現，CEO 之認知、價值觀及人格特質，如自我陶醉、對風險的容忍度，會影響公司之策略選擇。

第二節 企業社會責任

由於各學者對於 CSR 責任範圍之認定有不同的看法，因此，存在著許多不同的定義，但整體而言，各學者所提出的看法主要與經濟、環境、社會及利害關係人有關。

早期，Bowen (1953)在其著作“Social Responsibilities of the Businessman”中提到，CSR 指的是企業家有義務以社會的目標和價值觀，來制定公司政策、進行決策或者採取行動。Davis (1960)則提到，CSR 有兩個不同的層面，一為經濟社會層面，另一為人類社會層面，因此，企業之決策和行動，至少應部分地考量經濟以外之其他原因。而 McGuire (1963)亦提出，CSR 不僅包括經濟及法律層面之義務，更延伸至企業對於社會的義務。而 Manne & Wallich (1972)則認為，CSR 應超越經濟、法律層面的因素，惟有企業的行為是出於自願時，才稱之為 CSR。

然而，有許多學者並不認同企業的責任應超越經濟因素，例如，Friedman (1970)認為，企業的責任就是追求利潤極大化，當企業接受及採納社會責任的觀念，而非盡可能為股東賺取更多的利潤，則自由社會的根基將受到徹底地損害。不過，此觀點在 1970 年代以後漸漸式微。

而後，有愈來愈多學者及組織提出了關於 CSR 之概念。例如，美國經濟發展委員會(Committee for Economic Development, CED)於 1971 年時提出三個同心圓的概念來定義 CSR。最內層的圓代表企業最基本且明確的責任，即有效率地發揮其經濟功能，如生產產品；中間層的圓則代表企業於履行經濟功能的同時，需要考量社會之價值觀及重視的項目，如重視環境保護、與員工的關係等；最外層的圓則是指企業應該更廣泛且積極地參與改善社會問題的活動，如協助生活較為貧困者。而 Carroll 亦於 1979 年提出其對於 CSR 之定義，其認為 CSR 指的是企業對於社會的所有義務範圍應該包括經濟責任(economic responsibilities)、法律責任(legal responsibilities)、倫理責任(ethical responsibilities)以及自由裁量責任

(discretion responsibilities)，根據這個基礎，其於 1991 年時，更進一步提出 CSR 金字塔模型，最底層至最上層依序為經濟責任、法律責任、倫理責任及自由裁量責任（又稱為慈善責任）（圖 3）。在此之後，關於 CSR 之討論議題不再只著重於定義，亦開始發展基礎架構以分析企業的 CSR 績效和討論哪些因素會影響企業投入 CSR 的情形。

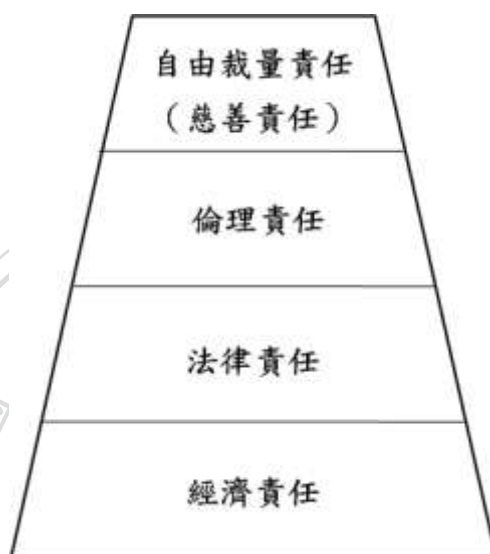


圖 3 CSR 金字塔模型

資料來源：Carroll (1991)。

根據過去研究，CSR 受許多因素影響，如行銷密集度、研究發展費用、多角化程度(McWilliams & Siegel, 2001)、公司規模(Stanwick & Stanwick, 1998)及管理者的價值觀及特性(Egri & Herman, 2000; Sharma, 2000)等。而由於 CSR 屬於可被任意決策的資源，該類型之決策通常由具有權力的個人，如 CEO 所掌握，因此，CSR 容易受到 CEO 個人因素的影響(Bansal & Roth, 2000)。

Hemingway & Maclagan (2004)指出，CEO 通常會透過其裁量權執行或改變某項 CSR 決策，以符合其個人的道德價值觀，所以 CEO 個人的價值觀是公司採取及執行 CSR 決策的重要因素之一。例如，Chin, Hambrick, & Treviño (2013)以 Standard & Poor's 1500 且 CEO 上任時間為 2004 年至 2006 年之公司為研究對象，再經過篩選，符合標準之 CEO 共有 249 位，加上時間序列資料，最終樣本數為

748 筆，並以廣義估計方程式進行分析。研究結果發現，CEO 的政治意識形態對於公司 CSR 的情形有所影響。相較於保守派的 CEO，自由派的 CEO 投入更多資源於 CSR 之參與，且當其權力愈大時，對於公司 CSR 的影響愈大。此外，自由派的 CEO 較不會因公司近期績效而影響 CSR 之參與，也就是即使在公司績效不佳的情況下，自由派的 CEO 仍強調 CSR，因為其將 CSR 視為提升公司經營的一項元素，這顯示了 CEO 本身之價值觀會影響公司 CSR 之決策。又例如，Sharma (2000) 以加拿大的石油及天然氣廠商為研究對象，經過篩選符合標準的廠商有 110 家，透過寄送 3-5 份問卷予每家廠商，共得到 99 家廠商、181 份的問卷回覆。研究結果發現，當 CEO 將環境議題視為公司發展的機會時，公司較有可能採取自願性的環境策略；而當 CEO 將環境議題視為公司發展的威脅時，公司較有可能採取遵守規定的環境策略，這顯示了 CEO 本身之看法會影響公司 CSR 的執行程度。而上述兩項研究結果更加強化了高層理論的主張——CEO 將其個人的價值觀反應於策略決策及其領導行為上，即當 CEO 面臨某種情況時，其往往會依照其本身之價值觀，追求符合他們個人偏好及想法的選擇。

而 Lewis, Walls, & Dowell (2013) 以美國 589 家企業為研究對象，時間為 2002 年至 2008 年，最終樣本數為 2,157 筆，並以 logistic regression 進行分析。研究結果發現，CEO 的特性對於公司自願揭露環境資訊有所影響。若公司之 CEO 為 MBA 背景，則公司自願揭露環境資訊的可能性較高；若公司之 CEO 為法律背景，則公司自願揭露環境資訊的可能性則較低；而由新上任 CEO 所領導之公司更可能自願揭露環境資訊。此研究發現顯示 CEO 特性會影響公司的環境策略。而該研究除了提及 CEO 之特性能夠用以解釋為何不同公司於面對同樣的壓力時會有不同的策略外，其認為壓力的來源也是相當重要的。以此研究為例，具有法律背景之 CEO，對於監管機構所給予的壓力較為重視，而當壓力並非源自於監管機構時，其自願回應該壓力的可能性則較低。換言之，組織壓力的來源將影響不同背景之 CEO 如何解讀該壓力，進而做出不同的決策。

Campbell (2007)指出，當公司面對政府嚴格的管制、非政府組織(NGO)的監督、社會的規範等情況時，公司更可能投入於 CSR。Marquis & Qian (2014)亦指出，當公司處於被監督的情況下，公司將更可能採取實質性的 CSR 行動。例如，Perez-Batres, Doh, Miller, & Pisani (2012)以 1,145 家美國大型公司為研究對象，時間為 2001 年至 2005 年，加入時間序列資料共有 3,683 筆資料，logistic regression 分析結果顯示，公司進行象徵性的自我監管(self-regulatory codes, SRC)與社區及消費者等利害關係人有顯著的關係；而公司進行實質性的 SRC 則與社區及公民權利組織等利害關係人顯著相關，且利害關係人的監督程度對於公司進行象徵性及實質性的 SRC 都有相當大的影響。

整體而言，公司之 CSR 決策需取決於管理者的價值觀及利害關係人所給予的壓力及強度為何，且各公司因為資源之差異，對於各類利害關係人之要求會有不同的回應方式。而以下將就 Carroll 對於 CSR 之分類進行說明。

Carroll (1979)將 CSR 歸類為四種，分別為經濟責任、法律責任、倫理責任及自由裁量責任。經濟責任是企業社會責任的首要責任，由於企業組織是社會中的基本經濟單位，其有生產貨品和提供服務的義務；法律責任為社會上對於企業達成其經濟目標所訂定的法律規範；倫理責任雖未行諸於法律，但其亦為社會對於企業的期待，即企業有義務從事對的、公正的及公平的事情；而自由裁量責任則未受法律、倫理規範之束縛，企業能夠自行選擇要從事什麼活動及如何進行，如慈善捐款、提供教育訓練、協助體育項目的發展等。

整體而言，Carroll 所提出的四種責任中，CEO 對於自由裁量責任能夠發揮較大的裁量權，而慈善活動被歸類為此類別，因此，CEO 的背景更可能會影響公司慈善活動之決策。本研究就高層理論(Hambrick & Mason, 1984; Hambrick, 2007)提及的幾項 CEO 背景中，選擇了 CEO 教育背景及在位期間，討論其與公司從事慈善活動與否間的關係。

第三節 CEO 教育背景與企業慈善

Hambrick & Mason (1984)指出，管理者的教育背景會影響組織行為和結果。主要原因在於 CEO 的教育背景可以反應出其本身的價值觀及認知，且教育背景對於個人的知識及技能基礎有所影響，因此，CEO 的價值觀及認知將可能透過其於公司的管理裁量權，再加上其本身的知識技能，進而影響公司的決策。Gottesman & Morey (2006)亦指出，具有不同教育背景的 CEO，將根據他們所學而有一些特定的行為，進而對公司產生影響。雖然過去研究主要著重於公司的營運績效，如創新、財務績效等，但亦有愈來愈多討論 CEO 的教育背景如何影響公司 CSR 決策之研究。而本研究將 CEO 教育背景細分為三部分，分別為主修背景、國內外學歷以及取得之學位。

一、主修背景

選擇某種主修背景的人，通常具有某些人格特質、態度及認知(Holland, 1976)，而不同主修領域之課程設計的差異，使得不同主修背景的人們解決問題的能力亦有所不同(Hitt & Tyler, 1991)。因此，愈來愈多研究開始討論管理者的主修背景對於組織的影響。雖然主修背景可以區分為相當多種類，本研究主要討論具有商學背景和機械背景的 CEO，與公司從事慈善活動與否間的關係。

(一) 商學背景

過去研究指出，MBA 背景的管理者所進行之決策不同於非 MBA 背景的管理者，造成差異的原因包括下列兩點：一為選擇就讀 MBA 的人通常有風險趨避及保持中庸的傾向，即較不偏好有風險或是創新的事物；另一為 MBA 的課程更加強化了其風險趨避及保持中庸的傾向，因為 MBA 課程所教授的分析技巧主要是用於避免公司產生極大的損失及錯誤(Hambrick & Mason, 1984; Finkelstein & Hambrick, 1996)。例如，Bertrand & Schoar (2003)以美國 Forbes 800 之企業為研究對象，時間為 1969 年至 1999 年，

最終樣本數約為 600 家公司及 500 位經理人，回歸分析結果發現，具有 MBA 背景的 CEO 決定資本支出時，較大部分受到 Tobin's Q 之影響，可用現金流對於其決策則較無影響。對此，Bertrand & Schoar 認為主要的原因在於，具有 MBA 背景的 CEO 於進行投資決策時，通常會遵循教科書的指引。又例如，Graham, Harvey, & Rajgopal (2005)以美國公司為研究對象，於 2003 年時以調查方式進行，最終有效樣本數為 401 家公司，研究結果發現，具有 MBA 背景之 CEO，更可能運用其於學校所學的方法進行成本計算，以達到使公司獲利平穩的目標。

然而，Geletkanycz & Black (2001)認為，MBA 背景的管理者較不受組織現況的影響，且因為較具備辨別機會及調整現有政策的能力，因而使其擁有較佳的策略決策能力。例如，Bamber, Jiang, & Wang (2010)以 S&P 1500 之企業為研究對象，時間為 1995 年至 2005 年，最終樣本數為 303 位經理人，並以 F-test 進行檢測。該研究指出，擁有 MBA 背景之 CEO 更能夠辨別因為不精確的財務預測而對公司產生的負面影響，加以其通常具有較佳的財務預測能力，因此較有可能調整公司現有之政策。又例如，Slater & Dixon-Fowler (2010)以 2004 年 Standard & Poor's 500 之公司為研究對象，最終樣本數為 416 筆，以共變數分析(Analysis of covariance, ANCOVA)之結果發現，CEO 為 MBA 背景之公司通常有較佳的企業環境績效(corporate environmental performance, CEP)，可能的原因在於具有 MBA 背景的 CEO 了解企業環境績效能夠帶給公司的益處，如更進一步的創新、降低成本、提高聲譽等，進而獲得利潤。換言之，具有 MBA 背景的 CEO 認為企業環境績效能夠為公司創造雙贏的情形，亦即提高企業環境績效的同時，還能夠為公司創造利益，因此，更可能做出致力於提升企業環境績效的決策。

雖然過去研究多以分析 MBA 背景為主，但在討論 CEO 教育背景時，商學背景對於組織決策的影響亦受到重視(Finkelstein & Hambrick, 1996)。

例如，Clark (1998)指出，商學院努力地透過探索、討論、合作等方式，使學生學習如何經由判斷、整合及進行決策，以解決困難且複雜的問題，且在此過程中亦培養了學生的適應及調整能力。因此，本研究認為，具有商學背景的 CEO，可能較具備辨別機會的能力，所以更可能了解從事慈善活動能夠為公司帶來的益處，因而將從事慈善活動視為公司策略發展的機會，並且透過其調整現有政策的能力，訂定與慈善活動相關的策略，進而做出決策。因此，本研究假設，具有商學背景的 CEO，更可能做出從事慈善活動之決策。

H1a：擁有商學背景的 CEO 相較於其他背景（機械除外）的 CEO 更可能做出從事慈善活動之決策。

（二）機械背景

Barker III & Mueller (2002)指出，具有機械背景的 CEO 可能更加了解創新的重要性，因而更加重視 R&D，且通常具有研究發展的相關經驗。而 Chaganti & Sambharya (1987)亦指出，同個產業中，CEO 背景之差異會使得公司發展出不同的策略。一般而言，在一個產業中，屬於探勘者(prospector)的公司相較於屬於防禦者(defender)的公司，其 CEO 的背景通常與行銷、銷售及 R&D 有關。例如，Thomas, Litschert, & Ramaswamy (1991)以美國電腦設備產業之公司為研究對象，時間為 1985 年至 1988 年，最終樣本數為 224 家公司，並以 t-test 進行檢測。統計結果發現，屬於探勘者之公司中，有 77% 的 CEO 具有行銷、銷售及 R&D 相關背景，較屬於防禦者之公司的 10% 高出許多。此研究結果顯示，CEO 背景與公司於該產業中的定位是有所關聯的。

因此，本研究推論，具有機械背景之 CEO，通常擁有研究發展的相關經驗，而其在研究發展的過程中，通常必須不斷地嘗試，這代表著擁有機

械背景的 CEO 可能較願意嘗試新的事物，而這將進一步影響公司在產業中之定位。一般而言，由具有研究發展相關經驗之 CEO 領導的公司較可能屬於產業中的探勘者，而屬於探勘者之公司可能會採取較多的創新策略。此外，具有機械背景之 CEO 在研究發展的過程中，通常必須接受錯誤的發生，這也代表著擁有機械背景的 CEO 對於不確定性的容忍程度可能較高。因此，本研究認為，具有機械背景之 CEO，可能較有意願採取創新及不同於以往的策略，所以其更可能投入於慈善活動之發展，而雖然其無法確定從事慈善活動對於公司之資源分配及績效影響為何，但因為其對於不確定性的容忍程度較高，所以其做出慈善活動相關決策的可能性亦較高。因此，本研究假設，具有機械背景的 CEO，更可能做出從事慈善活動之決策。

H1b：擁有機械背景的 CEO 相較於其他背景（商學除外）的 CEO 更可能做出從事慈善活動之決策。

二、國內外學歷

過去有許多針對跨文化溝通能力之研究指出，至國外唸書的人通常保有較高的彈性(Adler, 1983)、擁有較佳的適應能力(Williams, 2005)、對於新觀點抱持較開放的態度(Gudykunst, Hammer, & Wiseman, 1979)、對於不確定性的容忍程度較高(Ting-Toomey, 1999)、更願意接受挑戰(Orahood, Kruze, & Pearson, 2004)以及具備解決問題的能力(Brislin, 1983)。例如，Dwyer (2004)，以 1950 年至 2000 年間曾參加 IES 計畫之 17,000 位畢業生為研究對象，於 2002 年時透過 e-mail 寄送調查，有效回覆為 3,723 筆，統計結果發現，有 96% 的人認為至國外唸書增加了他們的自信，有 89% 的人認為至國外唸書提高了他們對於不確定性的容忍程度，有 84% 的人認為至國外唸書使其更容易接受不同的看法並隨之調整。

因為具有國外學歷之 CEO 對於不同看法抱持著較開放的態度，且其對於改變的接受程度較高，所以其更可能因應外在環境的改變而調整本身的觀點。此外，

國外求學過程中遇到許多突發的情況，則培養了其對於不確定性的容忍程度。因此，本研究認為，當有許多企業投入於慈善活動之發展時，具有國外學歷之 CEO 可能較能夠以開放的態度看待，並漸漸地調整其本身的觀點，進而接受及重視從事慈善活動的重要性。雖然其可能無法確定從事慈善活動對於公司的資源分配及績效影響為何，但因為其對於不確定性的容忍程度較高，所以其做出慈善活動相關決策的可能性較高。因此，本研究假設，具有國外學歷的 CEO，更可能做出從事慈善活動之決策。

H2：具有國外學歷的 CEO 更可能做出從事慈善活動之決策。

三、學位

過去研究發現，管理者接受愈高等之教育，組織的創新程度愈高(Hambrick & Mason, 1984)。可能原因在於接受較高程度之正規教育的人，擁有提出替代方案的能力以及對於改變現狀抱持較開放的態度，因此，其繼續維持公司既有策略的可能性較低。例如，Bantel & Jackson (1989)以美國中西部 6 個州之 460 家商業銀行為研究對象，透過問卷寄送，最終樣本數為 199 家商業銀行，回歸分析結果顯示，管理階層的教育程度與組織創新之間具有正向關係，亦即管理者取得之學位愈高，組織採取創新策略的可能性愈高。又例如，Thomas, Litschert, & Ramaswamy (1991)針對美國電腦設備公司所進行之研究發現，管理階層的教育程度愈高，公司在產業中之定位愈可能屬於探勘者，而屬於探勘者之公司通常會採取較多的創新策略。

此外，具有較高學位之 CEO 通常擁有較佳的資訊蒐集及分析能力，亦較可能使用複雜的方法處理預算分配及成本預測問題，並且擁有較廣的社群關係，如與其他公司的 CEO 或政府之間維持良好的關係。整體而言，CEO 之學位可能對於公司的績效表現或是決策有所影響(Gottesman & Morey, 2006)。本研究參考 Gottesman & Morey 衡量教育程度的方式，同樣以是否具有研究所學位作為衡量

指標，並認為具有研究所學位之 CEO，更可能提出不同於公司過去發展策略的方案，且其將透過其蒐集及分析資料的能力，審慎地評估從事慈善活動對於公司的影響。此外，由於其能夠以較為複雜的方法進行預算分配的處理，因而更可能將慈善活動列為公司策略發展的項目之一，並進一步做出相關決策。因此，本研究假設，具有研究所學位的 CEO，更可能做出慈善活動之決策。

H3：具有研究所學位的 CEO 更可能做出從事慈善活動之決策。

第四節 CEO 任期與企業慈善

過去研究發現，新上任之管理者對於改變抱持較開放的態度(Datta, Rajagopalan, & Zhang, 2003)，因此，較有意願進行試驗及採取創新策略(Miller & Shamsie, 2001; Bantel & Jackson, 1989)；而在位期間較長的管理者，一般對於策略創新較為排斥(Finkelstein & Hambrick, 1990)，較傾向於維持組織現狀。對此，可由 Hambrick & Fukutomi (1991)提出之 CEO 在位期間動態模型說明。

Hambrick & Fukutomi (1991)將 CEO 的任期分為五個階段，分別為回應要求(response to mandate)、實驗(experimentation)、選擇持續發展的項目(selection of an enduring theme)、收斂(convergence)及功能減退(dyfunction)，並將 CEO 的特性分為五個層面，分別為堅持想法(commitment to a paradigm)、資訊多樣性(information diversity)、工作知識(task knowledge)、工作興趣(task interest)及權力(power)。以下將他們的主張分為五項說明（見表 1）：

- 一、新上任之 CEO 起初會堅持本身的想法，但當其在組織中有了立足點後，會開始擴大其思維，可能因而產生新的想法。而隨著時間過去，CEO 對於其經營方式和想法更加確定後，便會漸漸地增強其對於本身想法的堅持；
- 二、隨著 CEO 任期增加，其取得資訊的來源會漸漸受到限制；

三、隨著 CEO 任期增加，其將獲得更多與其工作相關的知識；

四、隨著任期增加，CEO 累積了處理工作項目的經驗，對於工作的熟悉度提升，
因此，該工作予其之挑戰逐漸下降；

五、隨著 CEO 任期增加，其權力亦隨之增加。

綜合以上，隨著 CEO 任期增加，其將更習慣於既有的組織常規、政策和程序，使得 CEO 較傾向於維持組織現狀，因此，CEO 任期與政策僵固性之間存在著正向關係。而 Miller (1991)認為這個現象將使得公司安於現狀、規避風險以及隔絕新知識的挹注，並將之稱為“stale in the saddle”。

表 1 CEO 任期五階段

CEO 特性	回應要求	實驗	選擇持續發展項目	收斂	功能減退
堅持想法	中等	可能增強或減弱	中等偏強	強	相當強
工作知識	少；快速增加	中等；增加	高；緩慢增加	高；緩慢增加	高；緩慢增加
資訊多樣性	來源廣；未篩選	來於廣；進行篩選	來源少；中等程度篩選	來源少；嚴格篩選	來源相當少；嚴格篩選
工作興趣	高	高	中高	中高但呈下降趨勢	中低且呈下降趨勢
權力	小；逐漸增加	中；逐漸增加	中；逐漸增加	大；逐漸增加	相當大；逐漸增加
綜合描述	採取的行動與 CEO 背景有很大的關係	提升技能；於公司發展其立足點；嘗試新事物	了解目前表現最佳及執行最為順暢的策略	所有行為決策皆追隨過去表現較佳的策略	較少嘗試新事物
一般期間 (年)	1-2	1-2	1-2	3-5	5-

資料來源：Hambrick & Fukutomi (1991); Finkelstein & Hambrick (1996)。

確實，過去研究發現，高階管理人員安於現況的情形常被用以解釋 CEO 任期與組織變革間的反向關係，亦即隨著 CEO 任期增加，組織進行變革的可能性降低。由於任期較長之 CEO，較可能因為過去表現良好，得到組織對於其能力及貢獻的肯定，使得其不願意改變過去的策略和發展方向。例如，Westphal & Zajac (1995)以美國 Forbes 500 之企業為研究對象，時間為 1986 年至 1991 年，最終樣本數為 413 家公司，研究結果指出，隨著 CEO 之任期增加，其於公司的自主性、影響力及權力亦隨之上升，而權力較大的 CEO 通常有能力且較傾向於選擇與其本身想法較為接近的工作夥伴，使得其取得資訊的來源漸漸受到限制。

例如，Miller (1991)以加拿大魁北克省之中小企業為研究對象，時間為 1988 年，最終樣本數為 95 家公司，透過訪談得到之問卷結果指出，任期較長之 CEO 通常已經與公司的重要客戶及股東建立良好的關係，使得其於公司的權力相當大，因此，其有能力拒絕重大的變革或者反對任何與其想法不符之提案，因而使得公司之政策逐漸與外部環境變化產生落差。

例如，Henderson, Miller, & Hambrick (2006)以美國 98 位食品產業之 CEO 及 228 位電腦產業之 CEO 為研究對象，時間為 1955 年至 1994 年，兩個產業之最終樣本數分別為 847 筆及 1,397 筆，以廣義估計方程式分析之結果發現，在變化快速的電腦產業中，新任 CEO 通常有較好的表現，而隨著任期時間的增加，表現則逐漸下滑。對此，Henderson, Miller, & Hambrick 之解釋為，CEO 過去的策略在其心中已成為良好的範例，但這些策略可能已過時、不適用於現況，使得 CEO 以過去的想法進行決策會跟不上外在環境的改變速度，因而影響其表現。

對於任期的長短，Finkelstein & Hambrick (1996)進一步將 CEO 任期五階段進行整體描述並訂定了一般期間（見表 1）：前三個階段，即回應要求、實驗及選擇持續發展之項目的一般期間為 1-2 年；第四階段收斂的一般期間為 3-5 年；第五階段功能減退的一般期間為 5 年以上。此時間劃分與 Gabarro (1987)之研究發現——CEO 所進行的主要決策，大多發生於在位的前兩年半期間——相當一致。

因此，本研究以 3 年的在位期間作為新任與非新任 CEO 的分別，即在位期間為 3 年（含）以下之 CEO 即認定為新任 CEO；在位期間為 3 年以上之 CEO 即認定為非新任 CEO。本研究認為，新任 CEO 取得資訊的來源較廣，且公司既存規範尚未根深蒂固於其心中，所以其擁有較多的策略選擇，並能夠以較開放的態度思考公司可以採取什麼作為，因此，新任 CEO 較可能客觀地衡量從事慈善活動對於公司的影響；然而，非新任 CEO 則會著重於投入公司既有的政策發展，其視野範圍亦較可能受組織現況的限制，因而無法客觀地思考從事慈善活動對於公司的影響，且非新任 CEO 通常握有相當大的權力，使得其有能力於進行決策時，反對他人提出的改革建議。因此，本研究假設，新任 CEO 更可能做出從事慈善活動之決策。

H4：新任 CEO 更可能做出從事慈善活動之決策。

第三章 研究方法

第一節 資料來源與樣本選取

本研究所使用之資料，主要來自於台灣經濟新報資料庫(Taiwan Economic Journal, TEJ)以及公開資訊觀測站中各家公司之年報，本研究以 2008 年至 2012 年的上市櫃公司且能夠提供所有相關資訊者為研究對象。

由於本研究旨在探討 CEO 背景與公司從事慈善活動與否間的關係，因此，資料之蒐集分為三大部分：一為公司之基本資料及財務資訊，蒐集自台灣經濟新報資料庫；二為公司 CEO 之背景資料，資料主要來自於各公司年報之「總經理、副總經理、協理、各部門及分支機構主管資料」；三為公司從事慈善活動之情形，蒐集自各公司年報之「履行社會責任情形」。

本研究選定之產業為鋼鐵業 (TEJ 代號：20)、半導體業 (TEJ 代號：23G)、資訊服務業 (TEJ 代號：23T) 以及金融業 (TEJ 代號：28—銀行保險；30—證券期貨)。選定上述產業的原因在於此四大產業具有高度的變異性，本研究將台灣上市櫃公司區分為兩組，一為本研究選定之四項產業，其餘產業為另一組，並採用 t 檢定進行檢驗，發現在公司員工數及營業收入淨額項目中，兩組變異數並無顯著差異，且平均數差異亦未達顯著性，因此，本研究所選定之四大產業可代表大部分台灣已上市櫃公司。台灣經濟新報資料庫中，此四大產業於 2013 年已為上市或上櫃公司之總家數為 263 家，其中，鋼鐵業為 42 家、半導體業為 140 家、資訊服務業為 37 家以及金融業為 44 家，表 2 為本研究樣本之產業分布情形。

在處理資料時，共有 5 家公司於 2008 年至 2012 年期間尚未上市或上櫃，此 5 家公司分別為鋼鐵業之 F-東明、半導體業之 F-敦泰、F-矽力和 F-IET 以及資訊服務業之 F*AS，將上述 5 家公司自樣本扣除後，公司總家數為 258 家；扣除含有遺漏值的樣本並加入時間序列資料後，最終樣本數為 901 筆。

表 2 研究產業分布情形

TEJ 產業代號	產業名稱	研究之公司家數	百分比
20	鋼鐵業	42	15.97%
23G	半導體產業	140	53.23%
23T	資訊服務業	37	14.07%
28 & 30	金融業	44	16.73%
合計		263	100.00%

資料來源：台灣經濟新報資料庫，本研究整理。

第二節 變數定義及衡量

一、應變數

本研究參考 KLD Research 當中 Community 項目之定義，進行些微調整後作為本研究衡量慈善活動之標準。若公司具有下列八個項目中之其中一項即認定該公司有從事慈善活動。

(一) 慈善捐贈(Charitable giving)

公司連續三年捐贈金額超過稅前淨收益(NEBT)之 1.5%。

(二) 非台灣地區之慈善捐贈(Non-Taiwan Charitable giving)

公司捐贈至國外的金額至少占其總捐贈金額之 20%。

(三) 支持教育發展(Support for education)

1. 公司對於初等及中等教育之發展相當重視，特別著重於經濟方面較弱勢之族群。

2. 公司相當重視青年之工作訓練計畫。

(四) 與當地居民之關係(Indigenous peoples relations)

公司與其目前營運所在地之當地居民建立了友好關係，包括尊重當地土地、人權或者支持當地所舉辦之活動等。

(五) 志工計畫(Volunteer programs)

公司本身發展了一套相當完善之志工計畫。

(六) 贊助職業運動(Support for professional sports)

公司贊助職業運動之發展，如贊助國內之職業運動團隊或個人、贊助國際運動賽事、贊助全國性運動賽事等。

(七) 贊助非職業運動(Support for non-professional sports)

公司贊助非職業運動之發展，如舉辦路跑、三對三趣味籃球賽事等。

(八) 贊助藝文活動(Support for arts)

公司贊助藝文活動之發展，如贊助電影拍攝、舉辦音樂會、畫展等。

二、自變數

(一) 主修背景(Major)

本研究自各公司年報蒐集 CEO 主修背景之資料，衡量方式為將主修背景區分為商學、機械以及其他三大項目：與企業管理、行銷、貿易、會計、資訊管理、財務金融等相關之科系皆歸入商學；機械部分包括如資訊工程、機械工程、化學工程等，但不含資訊管理學系、化學系、生命科學系等；其他部份則包括文學、社會學、傳播學等。

(二) 國內外學歷(Location)

本研究自各公司年報蒐集關於 CEO 國內外學歷之資料，若 CEO 擁有非台灣地區之學歷且並非遊學的經驗，即符合本研究具有國外學歷項目。未將遊學納入此變數之衡量的主要原因在於，遊學時間通常較短，對於 CEO 之認知及價值觀的影響相當有限。

(三) 學位(Degree)

本研究自各公司年報蒐集關於 CEO 學位之資料，若 CEO 具有碩士或是博士學位，即符合本研究具有研究所學位項目。

(四) 新任 CEO(New CEO)

根據 Lewis, Walls, & Dowell (2013)之研究，本研究同樣以年為單位衡量 CEO 之在位期間，若任期為 3 年及以下，則認定其為新任 CEO。

三、控制變數(CVs)

除了本研究所探討之 CEO 教育背景及在位期間外，有些組織因素亦可能對公司從事慈善活動與否的情形產生影響。為了使得研究之實證結果更為客觀，本研究於模型中加入可能會影響公司從事慈善活動的變數。本研究的控制變數包括企業規模、行銷密集度、研究發展費用率、Tobin's Q 以及流動比率，各個變數之說明如下：

(一) 公司規模——員工數(Employee)

公司規模對於公司從事慈善活動的情形有所影響，一般認為，規模愈大之企業，從事慈善活動的可能性亦愈高，因此，為了有效控制公司規模對公司從事慈善活動與否的影響，本研究將公司規模納入控制變數中。從過去研究發現，衡量公司規模之方式相當多，包括資產總額、總營收、員工數等。本研究選擇以取自然對數(ln)之「員工數」作為衡量公司規模之指標的主要原因在於，本研究所選定的四項產業性質迥異，資產總額及總營收無法確切地反應公司規模。

(二) 行銷密集度(Marketing Intensity)

過去研究指出，行銷密集度可能會影響公司之 CSR (McWilliams & Siegel, 2001)，而本研究所討論的慈善活動屬於 Carroll (1979)對於 CSR 分

類中的自由裁量責任，因此，行銷密集度可能對於公司從事慈善活動之情形有所影響，所以本研究將其納入控制變數中。而由於有些公司未揭露行銷費用，所以本研究參考過去其他研究衡量行銷密集度之方式，將行銷費用與管銷費用(SG & A)進行加總，再除以銷售額。

(三) 研究發展費用率(R&D Ratio)

過去研究發現，研究發展費用可能會影響公司之 CSR (McWilliams & Siegel, 2001)，而本研究所討論的慈善活動屬於 Carroll (1979)對於 CSR 分類中的自由裁量責任，因此，研究發展費用可能對於公司從事慈善活動之情形有所影響，所以本研究將其納入控制變數中。

(四) Tobin's Q

一般而言，Tobin's Q 愈高之公司，代表市場對於該公司之前景較為看好，該公司有愈高的可能性從事公司業務範圍以外之活動。因此，Tobin's Q 對於公司從事慈善活動之情形可能有所影響，所以本研究將其納入控制變數中。

(五) 流動比率(Current Ratio)

流動比率為流動資產與流動負債之比值，可作為衡量一家公司於短期內清償債務能力的指標。一般而言，擁有較高流動比率之公司，亦有較高的可能性從事公司業務範圍以外之活動。因此，流動比率可能對於公司從事慈善活動之情形有所影響，所以本研究將其納入控制變數中。

(六) 產業虛擬變數(Industry)

由於產業別可能與企業從事慈善活動及具有某種教育背景之 CEO 的比例有關，所以本研究以 TEJ 產業代號區別，將產業別納入控制變數中。

(七) 年份虛擬變數(Year)

由於法務部於 2008 年 12 月 25 日修正之《公開發行公司年報應行記載事項準則》，將「履行社會責任情形」列為企業年報中必須揭露之項目，但所有企業確實落實該法規的時間為 2010 年。因為該項目所揭露之訊息與本研究衡量企業是否從事慈善活動有相當大之關係，加以法案修正後至確實執行的期間為本研究所涵蓋之時間範圍（2008 年至 2012 年），因此，本研究將年份納入控制變數中。

第三節 統計方法

本研究採用 logistic regression 模型預測一家公司從事慈善活動的可能性。使用 logistic regression 進行分析之原因在於本研究之應變數，即從事慈善活動與否，並非呈常態分配之連續變項，因此，若使用 OLS 進行分析，所得到之統計結果可能會產生相當大之偏誤。以下為本研究之模型說明：

$$\Pr(\text{Charity}_{ijt}=1) = F(\beta_1 \text{Master1}_{it-1} + \beta_2 \text{Master2}_{it-1} + \beta_3 \text{Location}_{it-1} + \beta_4 \text{Degree}_{it-1} \\ + \beta_5 \text{New CEO}_{it-1} + \gamma \text{CVs}_{ijt-1} + \eta \text{Year}_t + \varepsilon)$$

i 代表公司、j 為產業、t 為年份、Charity_{ijt} 為應變數。

主修背景部分以其他背景作為對照組：若 CEO 具有商學背景，則虛擬變數 Master1 編碼為 1，若無則為 0；若 CEO 具有機械背景，則虛擬變數 Master2 編碼為 1，若無則為 0；若 CEO 同時具有商學背景和機械背景，則虛擬變數 Master1 及 Master2 編碼皆為 1。國內外學歷部分以國內學歷作為對照組，具有國外學歷之 CEO，虛擬變數 Location 編碼為 1，若無則為 0。學位部分以非研究所作為對照組，若 CEO 之學位為研究所以以上，則虛擬變數 Degree 編碼為 1，若非則為 0。若 CEO 上任時間為 3 年及以下，虛擬變數 New CEO 編碼為 1，大於 3 年則為 0。CVs 為控制變數之矩陣，其中，產業別部分以半導體業作為對照組。Year 則為

年份虛擬變數，以 2008 年作為對照組。

公司從事慈善活動與否之資料自當年度（第 t 年）之公司年報取得，而 CEO 教育背景及在位期間和控制變數則分別由前一年度（第 t-1 年）之公司年報和台灣經濟新報資料庫取得。研究變數之代號、衡量及編碼方式如表 3 所示。

表 3 研究變數代號及衡量／編碼方式

研究變數	代號	衡量／編碼方式	
自變數	CEO 主修背景	Master1 Master2	將主修背景分為商學、機械以及其他。以其他作為對照組，若 CEO 具有商學背景，則 Master1 編碼為 1，無則為 0；若 CEO 具有機械背景，則 Master2 編碼為 1，無則為 0；若 CEO 同時具有商學和機械背景，則 Master1 及 Master2 之編碼皆為 1。
	CEO 國內外學歷	Location	將學歷分成國內與國外。以國內學歷作為對照組，CEO 具有非台灣地區且非遊學的經歷，則 Location 編碼為 1，無則為 0。
	CEO 學位	Degree	將學位分為非研究所及研究所。以非研究所作為對照組，若 CEO 之學位為研究所以上，則 Degree 編碼為 1，若非則為 0。
	新任 CEO	New CEO	以年為單位衡量 CEO 之任期時間，任期為 3 年及以下，New CEO 編碼為 1，任期為 3 年以上，編碼則為 0。
應變數	慈善活動	Charity	根據 KLD Research 中 Community 項目之定義並進行些微調整後，符合八個項目（詳見第三章第二節）當中其中一項者，則 Charity 編碼為 1，若無符合者則為 0。
控制變數	員工數	Employee	將員工數取自然對數(ln)
	行銷密集度	Marketing Intensity	(行銷費用+管銷費用 SG&A)/銷售額
	研究發展費用率	R&D Ratio	(研究發展費用)/(營業收入淨額)*100
	Tobin's Q	Tobin's Q	(股價檔的季底值 MV+長短期借款)/資產總額，或者(股東權益總額+長短期借款)/資產總額
	流動比率	Current Ratio	(流動資產/流動負債)*100

第四章 實證結果與分析

第一節 敘述統計分析

表 4 為本研究所有變數之敘述性統計表格。由表 4 可發現，公司從事慈善活動的平均值為 0.46，已接近總樣本數之半；在 CEO 主修背景部分，以主修機械為最多，平均值達 0.54，商學為 0.29；具有國外學歷之 CEO 的平均值為 0.4；而學位為研究所以上之平均值為 0.64；CEO 任期為 3 年及以下之平均值為 0.34。再觀察各個變數間的相關係數，發現係數值皆小於 0.6，避免了共線性的疑慮。

表 4 敘述統計分析及相關係數表

變數	平均數	標準差	1	2	3	4	
1 慈善活動	.46	.50	1.00				
2 商學背景	.29	.46	.14***	1.00			
3 機械背景	.54	.50	-.05	-.57***	1.00		
4 國外學歷	.40	.49	.10**	.03	.09**	1.00	
5 研究所以上	.64	.48	.07*	.16***	-.14***	-.29***	
6 新的 CEO	.34	.48	.05	.18***	.02	-.17***	
7 行銷密集度	.27	1.58	.07*	.12***	-.10**	.02	
8 研究發展費用率	7.68	11.87	-.15***	-.21***	.37***	.13***	
9 Tobin's Q	1.19	1.00	-.15***	-.25***	.35***	.07*	
10 流動比率	227.37	249.00	-.19***	-.19***	.33***	.08*	
11 員工數	6.45	1.49	.32***	.14***	-.16***	.05	
變數	5	6	7	8	9	10	11
5	1.00						
6	.10**	1.00					
7	.05	.09**	1.00				
8	.24***	-.10**	-.02	1.00			
9	.07*	-.12***	-.07*	.33***	1.00		
10	.19***	-.07*	.00	.51***	.30***	1.00	
11	.01	.05	-.04	-.34***	-.31***	-.42***	1.00

***: p<0.001; **: p<0.01; *: p<0.05

第二節 Logistic Regression 模型分析結果

本研究以 logistic regression 進行假設檢定，表 5 為全樣本分析之結果，其中列出自變數和控制變數所得之係數值及勝算比。模型一為控制變數和公司從事慈善活動之關係，觀察該結果可發現，在所有控制變數中，預測一家公司是否會從事慈善活動的最佳變數為公司規模——員工數。

模型二用於驗證假設 1，即討論 CEO 主修背景與公司從事慈善活動的關係。結果發現，擁有商學背景之 CEO 對於公司從事慈善活動有顯著的正面影響（係數值=0.57, $p<0.01$ ），支持本研究假設 1a 之推論，即擁有商學背景的 CEO 相較於其他背景（機械除外）的 CEO 更可能做出從事慈善活動之決策；擁有機械背景之 CEO 對於公司從事慈善活動亦有顯著的正面影響（係數值=0.96, $p<0.001$ ），支持本研究假設 1b 之推論，即擁有機械背景的 CEO 相較於其他背景（商學除外）的 CEO 更可能做出從事慈善活動之決策。由於研究結果顯示，擁有商學背景及機械背景的 CEO 相較於其他背景的 CEO，都更可能做出從事慈善活動之決策，因此，假設 1 成立。

模型三用於驗證假設 2，主要討論 CEO 是否具有國外學歷與公司從事慈善活動的關係。研究結果顯示，擁有國外學歷之 CEO 對於公司從事慈善活動有顯著的正面影響（係數值=0.48, $p<0.01$ ），支持本研究假設 2 之推論，即具有國外學歷的 CEO 更可能做出從事慈善活動之決策。

模型四用於驗證假設 3，探討 CEO 學位與公司從事慈善活動的關係。研究結果發現，擁有研究所學位之 CEO 對於公司從事慈善活動有顯著的正面影響（係數值=0.60, $p<0.001$ ），支持本研究假設 3 之推論，即具有研究所學位的 CEO 更可能做出從事慈善活動之決策。

模型五用於驗證假設 4，主要探討新任 CEO 與公司從事慈善活動的關係。結果顯示，新任 CEO 對於公司從事慈善活動並無顯著的正面影響（係數值=0.02, $p>0.1$ ），假設 4 未獲得支持。對此，本研究提出的解釋為，CEO 對於組織的影響程度取決於 CEO 的裁量權(Finkelstein & Hambrick, 1987)。當權力集中於 CEO 身上時，CEO 的背景及特性等便會直接影響組織決策(Adams, Almeida, & Ferreira, 2005)。然而，根據 Hambrick & Fukutomi (1991)之 CEO 任期五階段模型，新任 CEO 擁有的權力通常較小，所以新任 CEO 個人背景因素對於公司決策的影響相當有限，因而使得新任 CEO 和公司從事慈善活動之間的正向關係並不顯著。

模型六為所有變數之結果。與前述個別模型所得結果一致，即假設 1、假設 2 及假設 3 成立，假設 4 則未獲得支持。

表 5 Logistic regression 模型結果 (全樣本；分為四個產業)

控制變數/ 自變數	模型	應變數：慈善活動					
		一	二	三	四	五	六
行銷 密集度	係數值	.15	.15	.14	.16	.15	.15
	標準誤	(.16)	(.16)	(.14)	(.17)	(.16)	(.16)
	勝算比	1.16	1.16	1.15	1.17	1.16	1.16
研究發展 費用率	係數值	.01	.00	.00	.00	.01	.00
	標準誤	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)
	勝算比	1.01	1.00	1.00	1.00	1.01	1.00
Tobin's Q	係數值	.01	-.03	.00	.02	.01	-.04
	標準誤	(.09)	(.09)	(.09)	(.09)	(.09)	(.09)
	勝算比	1.01	.97	1.00	1.02	1.01	.96
流動比率	係數值	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	標準誤	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)
	勝算比	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
員工數	係數值	.44***	.42***	.43***	.44***	.44***	.42***
	標準誤	(.06)	(.06)	(.06)	(.06)	(.06)	(.06)
	勝算比	1.55	1.53	1.54	1.55	1.55	1.52
商學背景	係數值		.57**				.44*
	標準誤		(.20)				(.21)
	勝算比		1.76				1.58
機械背景	係數值		.96***				.90***
	標準誤		(.21)				(.22)
	勝算比		2.62				2.46
國外學歷	係數值			.48**			.29†
	標準誤			(.15)			(.18)
	勝算比			1.62			1.34
研究所	係數值				.60***		.38†
	標準誤				(.17)		(.20)
	勝算比				1.83		1.47
新任 CEO	係數值					.02	-.05
	標準誤					(.16)	(.17)
	勝算比					1.02	.95
常數	係數值	-3.83***	-4.48***	-3.98***	-4.24***	-3.83***	-4.75***
	標準誤	(.51)	(.54)	(.52)	(.54)	(.52)	(.56)
	勝算比	.02	.01	.02	.01	.02	.01
Initial log likelihood		1241.76	1241.76	1241.76	1241.76	1241.76	1241.76
Log likelihood		1098.92	1076.80	1089.12	1085.97	1098.91	1064.79
年份		是	是	是	是	是	是
產業		是	是	是	是	是	是
樣本數		901	901	901	901	901	901

***: p<0.001; **: p<0.01; *: p<0.05; †: p<0.1

註：模型列出 logistic regression 之係數值及勝算比，括號內為標準誤差值。應變數為公司從事慈善活動與否。所有模型亦包含年份及產業變數。

第三節 其他分析

本研究另外做了幾項分析。首先，為了檢測模型的穩定度，將原先區分為四個產業之樣本，改為區分為製造業和服務業，再進行統計分析。模型一至模型五之結果皆與區分為四個產業之結果一致；模型六中，主修背景、國外學歷及新任 CEO 之結果亦與區分為四個產業的結果一致（表 6）。

此外，為了觀察個別產業之結果，本研究亦做了拆樣本分析。首先將樣本拆為製造業和服務業，再分別進行統計分析。製造業所得之結果，假設 1、假設 2 及假設 3 皆未達顯著性。探討可能原因，假設 1 的比較基準為其他主修背景之 CEO，但製造業的主修背景分佈比重，有 68% 之 CEO 主修背景為機械，20% 之 CEO 主修背景為商學，其他主修背景的比重則偏低，可能因為比重差異大而影響了結果。整體而言，本研究自公司年報蒐集慈善參與的資料時發現，製造業開始投入於慈善活動發展的時間較晚，因此，亦可能影響製造業所得之結果（表 7）。而服務業所得之結果，與全樣本之結果皆為一致（表 8）。

除了將樣本拆為製造業和服務業外，本研究亦將樣本拆為鋼鐵業、半導體業、資訊服務業及金融業，再分別進行統計分析。鋼鐵業所得之結果，除了假設 1a 之結果不顯著外，假設 1b、假設 2、假設 3 及假設 4 皆與全樣本之結果相符（表 9）。

半導體業所得之結果，假設 3 及假設 4 與全樣本之結果一致，假設 1 及假設 2 之結果則不顯著（表 10）。關於假設 1，可能的原因與製造業相同，半導體業 CEO 之主修背景分佈比重，有 78% 之 CEO 主修背景為機械，17% 之 CEO 主修背景為商學，其他主修背景的比重相當低，而本研究假設 1 的比較基準為其他主修背景之 CEO，可能因為比重的差異而影響結果。假設 2 的部分，可能原因為在半導體業中，CEO 擁有國外學歷的比重較高（較全樣本高出 7%），而半導體業開始發展慈善活動的時間較晚，可能因此影響了統計結果。

資訊服務業所得之結果，假設 1b、假設 2 及假設 4 與全樣本之結果一致，假設 1a 及假設 3 則不顯著（表 11）。而金融業所得之結果，假設 1a、假設 3 及假設 4 與全樣本之結果一致，假設 1b 及假設 2 則不顯著。假設 1b 未達顯著的主要原因在於，金融業擁有機械背景之 CEO 的比重未達 1%，可供比較的基準過小；假設 2 未達顯著的可能原因則在於，在金融業中，擁有國外學歷之 CEO 的比重較高（較全樣本高出 10% 左右），且金融業投入於慈善活動的情形相較於其他產業更為普遍（較全樣本高出 30%），可能因此影響了統計結果（表 12）。

另外，本研究選擇以商學背景、機械背景以外之「其他背景」作為主修背景之對照組的主要原因在於，其他背景包含了前述兩種背景以外之所有其他領域，如心理學背景、經濟學背景等，因此其他背景具有一定程度之代表性。當商學背景、機械背景獲得統計上顯著之結果，意謂著該背景之 CEO 相較於大多數其他背景之 CEO，更有可能做出從事慈善活動之決策。但若起初選擇商學或機械背景作為對照組，則比較的基礎便只有商學或機械背景之 CEO，很可能因此產生解釋上的偏誤。因此，本研究最終選擇以商學背景及機械背景以外之其他背景作為對照組。

雖然如此，可能有讀者對此仍有疑問或者有興趣了解以不同主修背景作為對照組所得之結果。因此，本研究於統計分析過程中，亦嘗試將商學背景及機械背景作為對照組進行統計分析。統計結果發現，以「商學背景」作為對照組時，擁有機械背景之 CEO 對於公司從事慈善活動有顯著的正面影響（係數值=0.53, $p<0.05$ ）；以「機械背景」作為對照組時，擁有其他背景之 CEO，與公司從事慈善活動之間則有顯著的負向關係（係數值=-0.79, $p<0.001$ ）（表 13）。

表 6 Logistic regression 模型結果 (全樣本；分為兩個產業)

控制變數/ 自變數	模型	一	二	三	四	五	六
		應變數：慈善活動					
行銷 集中度	係數值	.29	.27	.25	.28	.29	.24
	標準誤	(.23)	(.23)	(.22)	(.23)	(.23)	(.23)
	勝算比	1.33	1.31	1.28	1.33	1.33	1.27
研究發展 費用率	係數值	.00	-.01	-.01	-.01	.00	-.01
	標準誤	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)
	勝算比	1.00	.99	1.00	.99	1.00	.99
Tobin's Q	係數值	-.07	-.10	-.08	-.07	-.07	-.11
	標準誤	(.09)	(.09)	(.09)	(.09)	(.09)	(.09)
	勝算比	.93	.91	.92	.93	.94	.90
流動比率	係數值	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	標準誤	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)
	勝算比	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
員工數	係數值	.41***	.40***	.40***	.40***	.41***	.39***
	標準誤	(.06)	(.06)	(.06)	(.06)	(.06)	(.06)
	勝算比	1.51	1.49	1.49	1.49	1.51	1.47
商學背景	係數值		.57**				.51*
	標準誤		(.20)				(.21)
	勝算比		1.76				1.67
機械背景	係數值		.71***				.67***
	標準誤		(.20)				(.21)
	勝算比		2.03				1.95
國外學歷	係數值			.41**			.33†
	標準誤			(.15)			(.17)
	勝算比			1.50			1.38
研究所	係數值				.38*		.10
	標準誤				(.16)		(.19)
	勝算比				1.46		1.10
新任 CEO	係數值					.05	-.01
	標準誤					(.16)	(.16)
	勝算比					1.05	.99
常數	係數值	-2.87***	-3.12***	-2.88***	-2.98***	-2.90***	-3.14***
	標準誤	(.47)	(.48)	(.47)	(.47)	(.48)	(.49)
	勝算比	.06	.04	.06	.05	.06	.04
Initial log likelihood		1241.76	1241.76	1241.76	1241.76	1241.76	1241.76
Log likelihood		1120.54	1105.83	1113.16	1114.60	1120.45	1099.64
年份		是	是	是	是	是	是
產業		是	是	是	是	是	是
樣本數		901	901	901	901	901	901

***: p<0.001; **: p<0.01; *: p<0.05; †: p<0.1

註：模型列出 logistic regression 之係數值及勝算比，括號內為標準誤差值。應變數為公司從事慈善活動與否。所有模型亦包含年份及產業變數。

表 7 Logistic regression 模型結果 (製造業)

控制變數/ 自變數	模型	一	二	三	四	五	六
		應變數：慈善活動					
行銷 集中度	係數值	-2.25	-2.25	-2.29	-2.10	-2.26	-2.28
	標準誤	(1.51)	(1.52)	(1.52)	(1.51)	(1.51)	(1.54)
	勝算比	.11	.11	.10	.12	.10	.10
研究發展 費用率	係數值	.01	.01	.00	.00	.01	.00
	標準誤	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)
	勝算比	1.01	1.01	1.00	1.00	1.01	1.00
Tobin's Q	係數值	.00	.00	-.02	-.01	.00	-.02
	標準誤	(.11)	(.11)	(.11)	(.11)	(.11)	(.11)
	勝算比	1.00	1.00	.98	.99	1.00	.98
流動比率	係數值	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	標準誤	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)
	勝算比	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
員工數	係數值	.37***	.36***	.37***	.37***	.37***	.36***
	標準誤	(.07)	(.07)	(.07)	(.07)	(.07)	(.07)
	勝算比	1.45	1.44	1.44	1.44	1.44	1.43
商學背景	係數值		.35				.31
	標準誤		(.25)				(.26)
	勝算比		1.42				1.36
機械背景	係數值		.29				.24
	標準誤		(.23)				(.23)
	勝算比		1.34				1.27
國外學歷	係數值			.27			.22
	標準誤			(.18)			(.21)
	勝算比			1.31			1.24
研究所	係數值				.26		.10
	標準誤				(.19)		(.23)
	勝算比				1.30		1.10
新任 CEO	係數值					-.09	-.14
	標準誤					(.19)	(.20)
	勝算比					.92	.87
常數	係數值	-2.95***	-3.16***	-3.00***	-3.05***	-2.91***	-3.15***
	標準誤	(.56)	(.58)	(.56)	(.56)	(.56)	(.59)
	勝算比	.05	.04	.05	.05	.06	.04
Initial log likelihood		873.87	873.87	873.87	873.87	873.87	873.87
Log likelihood		804.39	801.88	802.11	802.47	804.18	799.40
年份		是	是	是	是	是	是
樣本數		646	646	646	646	646	646

***: p<0.001; **: p<0.01; *: p<0.05; †: p<0.1

註：模型列出 logistic regression 之係數值及勝算比，括號內為標準誤差值。應變數為公司從事慈善活動與否。所有模型亦包含年份變數。

表 8 Logistic regression 模型結果（服務業）

控制變數/ 自變數	模型	一	二	三	四	五	六
	應變數：慈善活動						
行銷 密集度	係數值	.34	.36	.31	.36	.33	.36
	標準誤	(.26)	(.29)	(.28)	(.28)	(.26)	(.31)
	勝算比	1.40	1.44	1.36	1.43	1.39	1.44
研究發展 費用率	係數值	.07*	.06†	.08*	.07*	.08*	.06†
	標準誤	(.03)	(.03)	(.03)	(.03)	(.03)	(.03)
	勝算比	1.08	1.06	1.08	1.08	1.08	1.06
Tobin's Q	係數值	-.66*	-.87**	-.64*	-.61*	-.62*	-.80**
	標準誤	(.26)	(.29)	(.27)	(.26)	(.26)	(.30)
	勝算比	.52	.42	.53	.55	.54	.45
流動比率	係數值	.00	.00	.00	.00	.00	.00†
	標準誤	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)
	勝算比	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
員工數	係數值	.37**	.41**	.30*	.33**	.37**	.34*
	標準誤	(.12)	(.13)	(.13)	(.13)	(.12)	(.13)
	勝算比	1.45	1.51	1.34	1.40	1.45	1.40
商學背景	係數值		1.00**				.88*
	標準誤		(.34)				(.38)
	勝算比		2.72				2.42
機械背景	係數值		2.29***				2.44***
	標準誤		(.49)				(.51)
	勝算比		9.89				11.46
國外學歷	係數值			.81**			.84*
	標準誤			(.31)			(.37)
	勝算比			2.26			2.32
研究所	係數值				.69*		.24
	標準誤				(.30)		(.38)
	勝算比				1.98		1.28
新任 CEO	係數值					.25	.31
	標準誤					(.29)	(.32)
	勝算比					1.28	1.36
常數	係數值	-1.93*	-2.93**	-1.63†	-2.05*	-2.05*	-2.97**
	標準誤	(.98)	(1.06)	(.99)	(.99)	(.99)	(1.11)
	勝算比	.15	.05	.20	.13	.13	.05
Initial log likelihood		348.12	348.12	348.12	348.12	348.12	348.12
Log likelihood		297.03	271.08	290.10	291.80	296.31	261.54
年份		是	是	是	是	是	是
樣本數		255	255	255	255	255	255

***: p<0.001; **: p<0.01; *: p<0.05; †: p<0.1

註：模型列出 logistic regression 之係數值及勝算比，括號內為標準誤差值。應變數為公司從事慈善活動與否。所有模型亦包含年份變數。

表 9 Logistic regression 模型結果 (鋼鐵業)

控制變數/ 自變數	模型	一	二	三	四	五	六
		應變數：慈善活動					
行銷 集中度	係數值	-14.13*	-12.41*	-10.73†	-12.76*	-16.04**	-10.27
	標準誤	(5.66)	(5.93)	(5.67)	(5.77)	(5.88)	(6.41)
	勝算比	.00	.00	.00	.00	.00	.00
研究發展 費用率	係數值	-1.78**	-1.94**	-1.87**	-2.49**	-1.77**	-2.96**
	標準誤	(.67)	(.67)	(.72)	(.81)	(.67)	(.97)
	勝算比	.17	.14	.16	.08	.17	.05
Tobin's Q	係數值	1.25†	1.34*	.96	1.15†	1.40*	1.12
	標準誤	(.66)	(.67)	(.66)	(.66)	(.66)	(.70)
	勝算比	3.50	3.80	2.61	3.15	4.06	3.06
流動比率	係數值	.01*	.01†	.01*	.01*	.01*	.01†
	標準誤	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)
	勝算比	1.01	1.01	1.01	1.01	1.01	1.01
員工數	係數值	.67***	.54*	.57**	.60**	.71***	.51*
	標準誤	(.21)	(.22)	(.20)	(.20)	(.21)	(.22)
	勝算比	1.96	1.72	1.77	1.83	2.03	1.67
商學背景	係數值		.31				-.48
	標準誤		(.45)				(.57)
	勝算比		1.36				.62
機械背景	係數值		1.30**				.79
	標準誤		(.47)				(.53)
	勝算比		3.65				2.19
國外學歷	係數值			1.45*			1.10
	標準誤			(.60)			(.70)
	勝算比			4.28			3.01
研究所	係數值				1.21*		1.50†
	標準誤				(.58)		(.80)
	勝算比				3.36		4.50
新任 CEO	係數值					-.69	-1.41*
	標準誤					(.45)	(.57)
	勝算比					.50	.25
常數	係數值	-5.24***	-5.01**	-4.77**	-4.87**	-5.26***	-4.18*
	標準誤	(1.62)	(1.68)	(1.57)	(1.61)	(1.64)	(1.68)
	勝算比	.01	.01	.01	.01	.01	.02
Initial log likelihood		208.08	208.08	208.08	208.08	208.08	208.08
Log likelihood		166.83	158.52	159.85	161.76	164.44	146.55
年份		是	是	是	是	是	是
樣本數		152	152	152	152	152	152

***: p<0.001; **: p<0.01; *: p<0.05; †: p<0.1

註：模型列出 logistic regression 之係數值及勝算比，括號內為標準誤差值。應變數為公司從事慈善活動與否。所有模型亦包含年份變數。

表 10 Logistic regression 模型結果 (半導體業)

控制變數/ 自變數	模型	一	二	三	四	五	六
		應變數：慈善活動					
行銷 集中度	係數值	-1.27	-1.21	-1.34	-.78	-1.27	-.62
	標準誤	(1.53)	(1.55)	(1.54)	(1.54)	(1.53)	(1.56)
	勝算比	.28	.30	.26	.46	.28	.54
研究發展 費用率	係數值	.01	.01	.01	.00	.01	.00
	標準誤	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)
	勝算比	1.01	1.01	1.01	1.00	1.01	1.00
Tobin's Q	係數值	.06	.06	.05	.07	.06	.07
	標準誤	(.11)	(.11)	(.11)	(.11)	(.11)	(.11)
	勝算比	1.07	1.07	1.05	1.07	1.07	1.07
流動比率	係數值	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	標準誤	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)
	勝算比	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
員工數	係數值	.45***	.47***	.45***	.48***	.45***	.49***
	標準誤	(.08)	(.08)	(.08)	(.09)	(.08)	(.09)
	勝算比	1.57	1.59	1.57	1.62	1.57	1.64
商學背景	係數值		.50				.37
	標準誤		(.35)				(.36)
	勝算比		1.65				1.44
機械背景	係數值		.44				.45
	標準誤		(.32)				(.33)
	勝算比		1.56				1.57
國外學歷	係數值			.25			-.09
	標準誤			(.20)			(.24)
	勝算比			1.28			.92
研究所	係數值				.79**		.83**
	標準誤				(.26)		(.30)
	勝算比				2.20		2.30
新任 CEO	係數值					.04	.03
	標準誤					(.23)	(.24)
	勝算比					1.05	1.03
常數	係數值	-4.05***	-4.58***	-4.16***	-4.85**	-4.07***	-5.33***
	標準誤	(.69)	(.78)	(.70)	(.76)	(.70)	(.85)
	勝算比	.02	.01	.02	.01	.02	.01
Initial log likelihood		645.76	645.76	645.76	645.76	645.76	645.76
Log likelihood		591.39	588.85	589.87	581.36	591.36	579.15
年份		是	是	是	是	是	是
樣本數		494	494	494	494	494	494

***: p<0.001; **: p<0.01; *: p<0.05; †: p<0.1

註：模型列出 logistic regression 之係數值及勝算比，括號內為標準誤差值。應變數為公司從事慈善活動與否。所有模型亦包含年份變數。

表 11 Logistic regression 模型結果 (資訊服務業)

控制變數/ 自變數	模型	一	二	三	四	五	六
		應變數：慈善活動					
行銷 集中度	係數值	.11	.91	-.64	.19	.11	.19
	標準誤	(1.41)	(1.62)	(1.51)	(1.43)	(1.43)	(1.79)
	勝算比	1.12	2.48	.53	1.21	1.12	1.21
研究發展 費用率	係數值	.09**	.08*	.09**	.09**	.09**	.08*
	標準誤	(.03)	(.04)	(.03)	(.03)	(.03)	(.04)
	勝算比	1.09	1.08	1.09	1.09	1.09	1.08
Tobin's Q	係數值	-.60*	-.91**	-.56†	-.59*	-.61*	-.85*
	標準誤	(.28)	(.34)	(.29)	(.28)	(.29)	(.35)
	勝算比	.55	.40	.57	.56	.55	.43
流動比率	係數值	.00	.00†	.00	.00	.00	.00†
	標準誤	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)	(.00)
	勝算比	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
員工數	係數值	-.04	.12	-.20	-.07	-.03	-.07
	標準誤	(.25)	(.27)	(.26)	(.25)	(.25)	(.30)
	勝算比	.97	1.13	.82	.93	.97	.93
商學背景	係數值		.40				.43
	標準誤		(.55)				(.65)
	勝算比		1.48				1.54
機械背景	係數值		2.11***				2.33***
	標準誤		(.54)				(.57)
	勝算比		8.21				10.27
國外學歷	係數值			1.07*			1.25*
	標準誤			(.46)			(.55)
	勝算比			2.93			3.49
研究所	係數值				.34		.21
	標準誤				(.39)		(.51)
	勝算比				1.41		1.23
新任 CEO	係數值					.00	.13
	標準誤					(.41)	(.49)
	勝算比					1.00	1.14
常數	係數值	.16	-1.41	-.97	.17	.16	-.75
	標準誤	(1.57)	(1.75)	(1.64)	(1.57)	(1.61)	(1.92)
	勝算比	1.17	.24	2.64	1.18	1.17	.47
Initial log likelihood		171.27	171.27	171.27	171.27	171.27	171.27
Log likelihood		160.46	141.19	154.85	159.69	160.46	133.37
年份		是	是	是	是	是	是
樣本數		128	128	128	128	128	128

***: p<0.001; **: p<0.01; *: p<0.05; †: p<0.1

註：模型列出 logistic regression 之係數值及勝算比，括號內為標準誤差值。應變數為公司從事慈善活動與否。所有模型亦包含年份變數。

表 12 Logistic regression 模型結果 (金融業)

控制變數/ 自變數	模型	一	二	三	四	五	六
		應變數：慈善活動					
行銷 集中度	係數值	.07	.08	.06	.07	.05	.05
	標準誤	(.12)	(.14)	(.12)	(.15)	(.12)	(.15)
	勝算比	1.07	1.08	1.06	1.07	1.05	1.05
研究發展 費用率	係數值	---	---	---	---	---	---
	標準誤	(---)	(---)	(---)	(---)	(---)	(---)
	勝算比	---	---	---	---	---	---
Tobin's Q	係數值	-2.67†	-1.81	-2.61†	-1.96	-2.42†	-1.15
	標準誤	(1.40)	(1.56)	(1.40)	(1.45)	(1.42)	(1.61)
	勝算比	.07	.16	.07	.14	.09	.32
流動比率	係數值	.01*	.01*	.01*	.01*	.01**	.01*
	標準誤	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)	(.01)
	勝算比	1.01	1.01	1.01	1.01	1.01	1.01
員工數	係數值	.58**	.66**	.53*	.56*	.61**	.68**
	標準誤	(.22)	(.23)	(.22)	(.23)	(.22)	(.25)
	勝算比	1.78	1.93	1.71	1.75	1.83	1.97
商學背景	係數值		1.34*				1.23†
	標準誤		(.54)				(.66)
	勝算比		3.81				3.43
機械背景	係數值		20.92				20.08
	標準誤		(40192.97)				(40192.97)
	勝算比		1.220E9				5.264E8
國外學歷	係數值			.66			.38
	標準誤			(.47)			(.59)
	勝算比			1.93			1.46
研究所	係數值				1.33**		.54
	標準誤				(.51)		(.68)
	勝算比				3.79		1.72
新任 CEO	係數值					.70	.83
	標準誤					(.50)	(.56)
	勝算比					2.01	2.29
常數	係數值	-2.97	-4.61*	-2.94	-3.63†	-3.73†	-5.82*
	標準誤	(1.93)	(2.20)	(1.94)	(2.02)	(2.06)	(2.46)
	勝算比	.05	.01	.05	.03	.02	.00
Initial log likelihood		141.16	141.16	141.16	141.16	141.16	141.16
Log likelihood		121.45	113.64	119.46	114.59	119.47	108.94
年份		是	是	是	是	是	是
樣本數		127	127	127	127	127	127

***: p<0.001; **: p<0.01; *: p<0.05; †: p<0.1

註：模型列出 logistic regression 之係數值及勝算比，括號內為標準誤差值。應變數為公司從事慈善活動與否。所有模型亦包含年份變數。

表 13 Logistic regression 模型結果 (主修領域對照)

控制變數/ 自變數		以商學背景作為對照組	以機械背景作為對照組
		應變數：慈善活動	
行銷密集度	係數值	.15	.14
	標準誤	(.17)	(.16)
	勝算比	1.16	1.15
研究發展費用率	係數值	.00	.00
	標準誤	(.01)	(.01)
	勝算比	1.00	1.00
Tobin's Q	係數值	-.04	-.03
	標準誤	(.09)	(.09)
	勝算比	.96	.97
流動比率	係數值	.00	.00
	標準誤	(.00)	(.00)
	勝算比	1.00	1.00
員工數	係數值	.42***	.42***
	標準誤	(.06)	(.06)
	勝算比	1.52	1.52
商學背景	係數值	---	-.30
	標準誤	(---)	(.21)
	勝算比	---	.74
機械背景	係數值	.53*	---
	標準誤	(.22)	(---)
	勝算比	1.70	---
其他背景	係數值	-.35	-.79***
	標準誤	(.24)	(.23)
	勝算比	.71	.46
國外學歷	係數值	.28	.29
	標準誤	(.18)	(.18)
	勝算比	1.32	1.33
研究所	係數值	.43*	.42*
	標準誤	(.20)	(.20)
	勝算比	1.53	1.51
新任 CEO	係數值	-.03	-.02
	標準誤	(.17)	(.17)
	勝算比	.97	.98
常數	係數值	-4.37***	-3.89***
	標準誤	(.57)	(.55)
	勝算比	.01	.02
Initial log likelihood		1241.76	1241.76
Log likelihood		1066.93	1070.86
年份		是	是
產業		是	是
樣本數		901	901

***: p<0.001; **: p<0.01; *: p<0.05; †: p<0.1

註：模型列出 logistic regression 之係數值及勝算比，括號內為標準誤差值。應變數為公司從事慈善活動與否。模型亦包含年份及產業變數。

第五章 討論和建議

第一節 討論

本研究主要探討 CEO 背景對於公司從事慈善活動的影響。對此，本研究以高層理論為基礎，並以 2008 年至 2012 年台灣鋼鐵業、半導體業、資訊服務業及金融業之上市櫃公司為研究對象，觀察 CEO 教育背景及任期與公司從事慈善活動之間的關係。研究結果發現，CEO 的教育背景，包括主修背景、是否具有國外學歷以及取得之學位會影響公司從事慈善活動的可能性；而新任 CEO 和公司從事慈善活動與否之間則無顯著的關係。

首先，CEO 為商學背景及機械背景的公司，更有可能從事慈善活動之發現，顯示 CEO 主修背景之差異會使得公司發展出不同的策略。主要原因可能在於，選擇某種主修背景的人，通常具有某些人格特質、態度及認知(Holland, 1976)，而不同主修背景的人將因為本身人格特質和認知的差異，再加上各主修背景課程設計的不同(Hitt & Tyler, 1991)，使得他們擁有不同的知識技能，因而使得不同主修背景的人們會有不同的決策。

過去研究多認為，就讀 MBA 的人通常有風險趨避及保持中庸的傾向，即較不偏好有風險或是創新的事物，然而，仍有實證結果證明，MBA 背景的 CEO 傾向於採取較為積極的策略。舉例來說，Slater & Dixon-Fowler (2010)之研究即指出，具有 MBA 背景的 CEO 較可能能夠辨別企業環境績效帶給公司的好處，因此，由 MBA 背景之 CEO 領導的公司通常於企業環境績效方面採取較為積極的策略。而本研究發現，具有商學背景之 CEO 更可能做出從事慈善活動之決策，原因可能在於具有商學背景的 CEO 具備較佳之辨別及調整現有政策的能力，因而將從事慈善活動視為公司策略發展的機會，因此，在與慈善活動相關的決策上會採取較為積極的策略。

此外，本研究亦發現，具有機械背景之 CEO 更可能做出從事慈善活動之決策，其可能的原因在於，具有機械背景的 CEO，更加了解創新的重要性(Barker III & Mueller, 2002)，且具有機械背景之 CEO 大多有研究發展的相關經驗，而在研究發展的過程中，他們通常需要不斷地嘗試及接受錯誤，使得他們較有意願採取創新的策略，並且對於不確定性的容忍程度較高。因此，即使不確定慈善活動對於公司的資源分配及績效影響為何，具有機械背景的 CEO 將因為其對於不確定性的容忍程度較高，且較願意採取不同於以往的策略，而更可能投入資源於慈善活動之發展。

本研究也發現，具有國外學歷之 CEO 更可能做出從事慈善活動之決策，可能的原因在於，具有國外學歷之 CEO 對於不同看法抱持著較開放的態度，對於改變的接受程度也較高，所以當社會上有愈來愈多公司開始從事慈善活動時，具有國外學歷的 CEO 更可能因應外在環境的改變而調整本身的觀點，因此，其於慈善活動的發展上，可能會採取較為積極的策略。

此外，本研究亦發現，具有研究所以上學位之 CEO，更可能做出從事慈善活動之決策，這代表著 CEO 學位之差異會影響公司的策略。對此，可能的解釋為，具有研究所以上學位之 CEO，通常擁有較佳的資訊蒐集及創新能力，且能夠以較為複雜的方法進行預算分配的處理，並對於改變現狀抱持著較開放的態度，因此，具有研究所以上學位之 CEO，可能更能夠審慎地評估從事慈善活動對於公司的影響，因而在慈善活動的發展上採取較為積極的策略。

最後，本研究發現，新任 CEO 和公司從事慈善活動與否間並無顯著關係。首先，本研究根據過去研究之發現——在位期間較長的 CEO 通常較傾向於維持組織現狀，較為排斥策略創新(Finkelstein & Hambrick, 1990)；而新任 CEO 則較有意願進行試驗及採取創新策略(Miller & Shamsie, 2001; Bantel & Jackson, 1989)——進行推論，認為新任 CEO 較有意願進行創新，因此提出了新任 CEO 更可能做出從事慈善活動決策之假設。但實證結果發現兩者並無顯著關聯，對此，本研

究的解釋為，CEO 對於組織結果的影響程度需取決於 CEO 的裁量權(Finkelstein & Hambrick, 1987)。當權力愈集中於 CEO 身上時，CEO 的背景、人格特質及特性便會直接反應於公司決策上(Adams, Almeida, & Ferreira, 2005)。然而，根據 Hambrick & Fukutomi (1991)提出之 CEO 任期五階段可發現，新任 CEO 擁有的權力通常較小，所以新任 CEO 個人背景因素對於公司決策的影響相當有限，因而使得新任 CEO 和公司從事慈善活動之間的正向關係並不顯著。

第二節 管理意涵

整體而言，本研究以高層理論為基礎所提出之假設，得到實證上的支持，亦即 CEO 教育背景會影響公司從事慈善活動之決策。此發現不僅能夠用以解釋不同公司面對同樣壓力採取不同策略的原因，亦提供了一個理論基礎，使得公司欲雇用新任 CEO 或者評估競爭對手時，可以先透過了解其個人背景或者競爭對手之 CEO 的背景，以評估其對於公司可能產生的影響。

更確切地說，當兩家公司同樣面對有愈來愈多企業開始從事慈善活動時，兩家公司對於是否要投入慈善活動之決策可能有所差異，由於兩家公司面臨的情況是相同的，因此，CEO 背景的差異可用以解釋兩家公司在面對同樣的壓力下，為何會有不同的策略。

此外，當公司要雇用新任 CEO 時，可以先透過觀察其背景，評估其與公司策略發展方向或 CEO 之工作內容是否相符，以提升公司雇用新任 CEO 的效率，減少資源的浪費。最後，公司欲評估競爭對手的情況時，可先考量競爭對手公司之 CEO 的背景資料，以更了解競爭對手公司較可能採取的策略，如進行併購或者投入慈善活動之發展等，透過此方式，公司將能夠事先做好準備，以針對競爭對手可能採取的行動做出回應。

雖然本研究結果提供了上述之管理建議，但是本研究仍受到一些限制，以下將說明之並提供未來研究方向之建議。

第三節 研究限制及未來研究方向

首先，本研究選擇 CEO 背景因素時，受到主觀意識影響及考量到資料取得的可能性，因而忽略其他可能亦具重要性的衡量指標。因此，未來的研究可以嘗試納入其他 CEO 背景因素，如政治意識形態、過去職業生涯的經驗、社會經濟背景等。

由於本研究認為 CEO 為高階管理團隊(Top Management Team, TMT)的主要決策者，所以解釋變數的主體為 CEO。然而，Finkelstein & Hambrick (1990)之研究指出，TMT 的任期對於組織策略及績效有相當大的影響，且 Hambrick (2007)發表更新版本的高層理論中，認為著重於研究 TMT 之特性，將能夠更有效的解釋組織結果。因此，未來研究或許可將解釋變數的主體擴及為 TMT，以更強化管理者的背景會影響組織結果的發現。

此外，就 Finkelstein & Hambrick (1996)所提及之三種衡量任期的方式，即於一家公司擔任某職位的時間、於一家公司工作的時間以及於某項產業工作的時間，本研究選擇以 CEO 在一家公司擔任該職位的時間進行衡量。然而，根據 Weng & Lin (2012)之研究指出，CEO 過去工作的公司或是產業對於 CEO 是否傾向於進行策略變革有相當的影響。因此，未來研究或許可以同時採取三種衡量方式，以更加了解任期對於組織結果的影響。

另外，本研究的樣本為台灣公司，無法確認研究結果是否能夠適用於國外的公司。因此，未來研究或許可以嘗試以其他國家的公司為研究對象，討論 CEO 背景對於各國公司從事慈善活動的影響是否有所差異。

再者，本研究選取樣本時，以變異程度高又能夠代表台灣大部分上市櫃公司的四個產業（鋼鐵業、半導體業、資訊服務業及金融業）為研究對象。然而，本研究無法證實研究結果能夠適用於各產業。因此，未來研究也許能夠將研究之產業別加以擴大，以確認 CEO 背景對於公司參與慈善活動之影響具有普遍性。

而公司從事慈善活動可能並非受到 CEO 背景的影響，而是整體的產業風氣，因此，未來的相關研究也許可以加入產業平均變數，衡量各個產業投入慈善活動的風氣，是否會影響一家公司從事慈善活動的情形。

最後，本研究主要討論 CEO 背景與公司從事慈善活動與否之間的關係，所以本研究對於各公司投入慈善活動的衡量為「無」或「有」，而未將投入的程度高低納入考量。對此，未來研究也許可以進一步探討 CEO 背景與公司投入慈善活動之程度是否有關係。



參考資料

1. Adams, R.B., Almeida, H., & Ferreira, D. (2005). Powerful CEOs and Their Impact on Corporate Performance. *Review of Financial Studies*, 18(4), 1403-1432.
2. Adler, N.J. (1983). A Typology of Management Studies Involving Culture. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 29-47.
3. Bamber, L.S., Jiang, J., & Wang, I.Y. (2010). What's My Style? The Influence of Top Managers on Voluntary Corporate Financial Disclosure. *Accounting Review*, 85(4), 1131-1162.
4. Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717-736.
5. Bantel, K.A. & Jackson, S.E. (1989). Top Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference? *Strategic Management Journal*, 10(S1), 107-124.
6. Barker III, V.L. & Mueller, G.C. (2002). CEO Characteristics and Firm R&D Spending. *Management Science*, 48(6), 782-801.
7. Bertrand, M. & Schoar, A. (2003). Managing With Style: The Effect of Managers on Firm Policies. *Quarterly Journal of Economics*, 118(4), 1169-1208.
8. Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the businessman*. New York: Harper & Row.
9. Brislin, R. W. (1983). Cross-Cultural Research in Psychology. *Annual Review of Psychology*, 34(1), 363-400.
10. Campbell, J. L. (2007). Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967.
11. Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
12. Carroll, A.B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
13. Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295.
14. Committee for Economic Development (CED), About CED—History. From: <https://www.ced.org/about/history>.
15. Chaganti, R. & Sambharya, R. (1987). Strategic Orientation and Characteristics of Upper Management. *Strategic Management Journal*, 8(4), 393-401.

16. Chatterjee, A. & Hambrick, D. C. (2007). It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance. *Administrative Science Quarterly*, 52(3), 351-386.
17. Chin, M. K., Hambrick, D. C., & Treviño, L. K. (2013). Political Ideologies of CEOs: The Influence of Executives' Values on Corporate Social Responsibility. *Administrative Science Quarterly*, 58(2), 197-232.
18. Dahlsrud, A (2008). How Corporate Social Responsibility Is Defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13.
19. Datta, D.K., Rajagopalan, N., & Zhang, Y. (2003). New CEO Openness to Change and Strategic Persistence: the Moderating Role of Industry Characteristics. *British Journal of Management*, 14(2), 101-114.
20. Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Social Responsibilities? *California Management Review*, 2(3), 70.
21. Dwyer, M.M. (2004). More Is Better: The Impact of Study Abroad Program Duration. *Interdisciplinary Journal of Study Abroad*, 10, 151-163.
22. Egri, C.P., & Herman, S. (2000). Leadership in the North American Environmental Sector: Values, Leadership Styles, and Contexts of Environmental Leaders and Their Organizations. *Academy of Management journal*, 43(4), 571-604.
23. Finkelstein, S. & Boyd, B.K. (1998). How Much Does the CEO Matter? The Role of Managerial Discretion in the Setting of CEO Compensation. *Academy of Management Journal*, 41(2), 179-199.
24. Finkelstein, S. & Hambrick, D.C. (1990). Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484-503.
25. Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1996). Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations. Minneapolis: West Pub. Co.
26. Friedman, M. (1962). Capitalism and Freedom. Chicago: University of Chicago Press.
27. Geletkanycz, M.A. & Black, S.S. (2001). Bound by the Past? Experience-Based Effects on Commitment to the Strategic Status Quo. *Journal of Management*, 27(1), 3-21.
28. Gottesman, A.A. & Morey, M.R. (2006). Does a Better Education Make for Better Managers? An Empirical Examination of CEO Educational Quality and Firm Performance. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=564443>.
29. Graham, J.R., Harvey, C.R., & Rajgopal, S. (2005). The Economic Implications of Corporate Financial Reporting. *Journal of Accounting and Economics*, 40(1),

- 3-73.
30. Graham, J.R., Harvey, C.R., & Puri, M. (2013). Managerial Attitudes and Corporate Actions. *Journal of Financial Economics*, 109(1), 103-121.
 31. Hambrick, D.C. & Mason, P.A. (1984). Upper Echelons: The Organization As a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
 32. Hambrick, D.C. & Fukutomi, G.D.S. (1991). The Seasons of a CEO's Tenure. *Academy of Management Review*, 16(4), 719-742.
 33. Hambrick, D.C., Geletkanycz, M.A., & Fredrickson, J.W. (1993). Top Executive Commitment to the Status Quo: Some Tests of Its Determinants. *Strategic Management Journal*, 14(6), 401-418.
 34. Hambrick, D.C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334-343.
 35. Hammer, M.R., Gudykunst, W.B., & Wiseman, R.L. (1978). Dimensions of Intercultural Effectiveness: An Exploratory Study. *International Journal of Intercultural Relations*, 2(4), 382-393.
 36. Hannan, M.T. & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
 37. Hemingway, C.A. & MacLagan, P.W. (2004). Managers' Personal Values As Drivers of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 50(1), 33-44.
 38. Henderson, A.D., Miller, D., & Hambrick, D.C. (2006). How Quickly Do CEOs Become Obsolete? Industry Dynamism, CEO Tenure, and Company Performance. *Strategic Management Journal*, 27(5), 447-460.
 39. Hitt, M.A. & Tyler, B.B. (1991). Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives. *Strategic Management Journal*, 12(5), 327-351.
 40. IEG. "IEG Projects North American Sponsorship Spending to Increase Four Percent in 2015." 13 January 2015. From: <http://www.sponsorship.com/About-IEG/Press-Room/IEG-Projects-North-American-Sponsorship-Spending-t.aspx>.
 41. Lewis, B. W., Walls, J. L., & Dowell, G. W. (2014). Difference in Degrees: CEO Characteristics and Firm Environmental Disclosure. *Strategic Management Journal*, 35(5), 712-722.
 42. Lieberman, S. & O'Connor, J.F. (1972). Leadership and Organizational Performance: A Study of Large Corporations. *American Sociological Review*, 37(2), 117-130.
 43. Manne, H.G. & Wallich, H.C. (1972). The Modern Corporation and Social Responsibility. Washington: American Enterprise Institute for Public Policy Research.

44. Marquis, C., & Qian, C. (2013). Corporate Social Responsibility Reporting in China: Symbol or Substance? *Organization Science*, 25(1), 127-148.
45. McGuire, J. W. (1963). *Business and Society*. New York: McGraw-Hill.
46. McWilliams, A. & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
47. Miller, D. (1991). Stale in the Saddle: CEO Tenure and the Match Between Organization and Environment. *Management Science*, 37(1), 34-52.
48. Miller, D. & Shamsie, J. (2001). Learning Across the Life Cycle: Experimentation and Performance Among the Hollywood Studio Heads. *Strategic Management Journal*, 22(8), 725-745.
49. Orahood, T., Kruze, L., & Pearson, D.E. (2004). The Impact of Study Abroad on Business Students' Career Goals. *Interdisciplinary Journal of Study Abroad*, 10, 117-130.
50. Perez-Batres, L. A., Doh, J. P., Miller, V. V., & Pisani, M. J. (2012). Stakeholder Pressures As Determinants of CSR Strategic Choice: Why Do Firms Choose Symbolic Versus Substantive Self-Regulatory Codes of Conduct? *Journal of Business Ethics*, 110(2), 157-172.
51. Slater, D.J. & Dixon-Fowler, H.R. (2010). The Future of the Planet in the Hands of MBAs: An Examination of CEO MBA Education and Corporate Environmental Performance. *Academy of Management Journal*, 9(3), 429-441.
52. Sharma, S. (2000). Managerial Interpretations and Organizational Context As Predictors of Corporate Choice of Environmental Strategy. *Academy of Management Journal*, 43(4), 681-697.
53. Stanwick, P.A. & Stanwick, S.D. (1998). The Relationship Between Corporate Social Performance and Organizational Size, Financial Performance, and Environmental Performance: An Empirical Examination. *Journal of Business Ethics*, 17(2), 195-204.
54. Teece, D.J. & Winter, S.G. (1984). The Limits of Neoclassical Theory in Management Education. *American Economic Review*, 74(2), 116-121.
55. Thomas, A.S., Litschert, R.J., & Ramaswamy, K. (1991). The Performance Impact of Strategy-Manager Coalignment: An Empirical Examination. *Strategic Management Journal*, 12(7), 509-522.
56. Ting-Toomey, S. (2012). *Communicating Across Cultures*. New York: Guilford Press.
57. Wade, J. B., Porac, J. F., Pollock, T. G., & Graffin, S. D. (2006). The Burden of Celebrity: The Impact of CEO Certification Contests on CEO Pay and Performance. *Academy of Management Journal*, 49(4), 643-660.
58. Wally, S. & Baum, J.R. (1994). Personal and Structural Determinants of the Pace

- of Strategic Decision Making. *Academy of Management Journal*, 37(4), 932-956.
59. Weng, D.H. & Lin, Z. (2014). Beyond CEO Tenure: The Effect of CEO Newness on Strategic Changes. *Journal of Management*, 40(7), 2009-2032.
60. Westphal, J.D. & Zajac, E.J. (1995). Who Shall Govern? CEO/Board Power, Demographic Similarity, and New Director Selection. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 60-83.
61. Williams, T.R. (2005). Exploring the Impact of Study Abroad on Students' Intercultural Communication Skills: Adaptability and Sensitivity. *Journal of Studies in International Education*, 9(4), 356-371.

