

A Study on the best practices of Corporate Social Responsibility (CSR) of Taiwanese B Corps

Sun, Shu En^{*}; Lin, Yeh-Yun^{**}

Department of Business Administration National Chengchi University

Department of Business Administration National Chengchi University

^{*}leosun18@gmail.com 、 ^{**}yehyunln@nccu.edu.tw

Abstract

A for-profit organization that passes a comprehensive CSR evaluation—“B Impact Assessment”—designed by the non-profit organization B Lab, can be certified as a B-Corp. The assessment conducts detailed inspections of CSR practices under five main categories (employee welfare, community outreach, environmental protection, corporate governance, the social impact of business models), if a company is to pass the requirements of more than 80 points out of a total of 200, it may be qualified as a B-Corp.

This study researched the CSR practices and measures of Taiwanese B-Corps dealing with the various internal and external stakeholders, extracting the best practices. In this study, interviews were conducted at three Taiwanese B-Corps, interviewees at each company includes a high-level executive and two employees responsible for promoting B-Corp. and corporate social responsibility practices, with a cumulative total of nine interviewees.

According to the results of this study, Taiwanese companies can implement corporate social responsibility and result in an increase in employee job-satisfaction and work-involvement; lower employee turnover; improve customers' trust and rating of the company; mitigate external environment impact, and still retain a robust profit; reduce fraud and ineffective management, in order to improve corporate governance. This study also points out research limitations and provides recommendations regarding future research directions, serving as a reference for future researchers.

Keywords: Taiwanese B-Corps, Corporate Social Responsibility, Social Enterprise, Social Impact

Business Models

第一章、緒論

第一節、研究背景和動機

台灣是最近十年，才開始重視企業社會責任的議題，而金管會直到 2015 年才強制要求食品業、金融業、化工業等資本額超過新台幣 50 億元以上的上市上櫃公司，以符合「全球永續性報告協會」(Global Reporting Initiative, GRI) 的第四代標準(G4)《永續性報告指南》編列 CSR 報告。政府的初衷，是希望藉由制定針對特定產業編製 CSR 報告書的規範，使企業在追求財務目標的同時，也善盡 CSR。然而，習慣以成本導向思維賺取短期利潤的台灣企業，在 CSR 方面的努力往往視市場和景氣因素而定，很少會以永續經營的角度思考 CSR 的長期投資，一連串的汙染和食安事件，形成血淋淋的教訓。誠如中華徵信所張大為總經理所言，「CSR 不應成為不良企業的道德贖罪券，一家排放廢水汙染河川的公司，不能因為捐錢給慈善機構，就被視為良心企業。」

這也間接反映了，台灣社會在面對相關議題時，依然存在的一些迷思：企業主定期捐款或帶領員工參與志工活動，就已盡到 CSR；中小企業因資源有限，故沒有能力投入 CSR；CSR 是特定部門的職責，而與其他部門沒有關聯。

社會企業和 B 型企業的誕生，正逐步瓦解上述的迷思，這些企業將 CSR 轉化為與其日常業務緊密相關的商業模式，不分規模大小，每個組織都能對社會和環境產生正面影響力，而企業內每個部門的營運皆是為 CSR 而效力。因此，釐清 B 型企業的來龍去脈，以及其在台灣社會的扎根和發展，成為本研究的主要動機。

第二節、研究目的

曾創辦運動品牌 AND 1 的企業家傑•吉柏特(Jay Coen Gilbert)與巴特•胡拉翰(Bart Houlahan)，以及專業投資人安德魯•卡索依(Andrew Kassoy)，在 2000 年初期逐漸意識到在歐美的商業思維和法律制度中，公司主要是服膺於股東利益，利潤最大化成為首要目標，CSR 往往被置於經濟利益之下，因此營利事業在推展企業社會責任時共同面對的兩個挑戰：第一、缺乏一個能協助企業管理階層在面對財務績效壓力時，仍不背離公司使命和願景，以及社會與環境承諾的立法規範；第二、能有效區分出「好公司」的一套客觀、公正的量化評估標準。

上述三人於 2006 年共同成立非營利組織 B 型實驗室(B Lab)，致力於化解上述問題，並透過該組織於美國本土推廣 B 型企業(B Corporation)認證。2007 至 2009 年的金融海嘯，強化了美國當地社會要求企業組織須同時兼顧員工、社區、環境等利害關係人之利益的檢討浪潮，試圖擺脫過去只重視財務績效和股東利益的狹隘視野，進而帶動 B 型企業數目快速成長 (Kassoy, 2015)，如今光是美國就有 874 家 B 型企業。

台灣於 2014 年 6 月誕生第一家 B 型企業「綠然能源」，經過兩年的觀念宣導和社群經營，截至 2016 年 6 月，台灣總共有 9 家公司取得 B 型企業認證，成為近兩年亞太區 B 型企業成長最快速的國家，在數量上僅次於澳洲(100 家)和南韓(11 家)，而台灣 B 型企業所共同具有的一個特色，是全數皆屬於中小企業。如此的發展對於長期陷入產業轉型失敗、薪資凍漲、人才外流、食安危機、環境污染的台灣，帶來了一個契機，亦即如何藉助在台灣遍地開花的 B 型企業，使更多的在地企業，尤其是占經濟主體的中小企業，以其有限的資源肩負起企業社會責任，扭轉台灣的社會風氣和產業現狀。

本研究希望藉由文獻收集和深度訪談，一方面有系統性的將台灣 B 型企業在員工照顧、社區經營、顧客關懷、環境保護、公司治理等面向的實務做

法和制度配套予以彙整和比較，設法歸納出最佳實務做法，以此做為其他中小企業的學習標竿；再方面，探討這些企業如何將 CSR 轉化為影響力商業模式，追求企業獲利、公平正義、社會公益，以達到永續經營的目標。

綜合上述目的，本研究希望探討的問題如下：

一、瞭解屬於中小企業的台灣 B 型企業，如何在相對有限的資源下，推動企業社會責任。

二、瞭解在不同產業裡的台灣 B 型企業如何落實其影響力商業模式

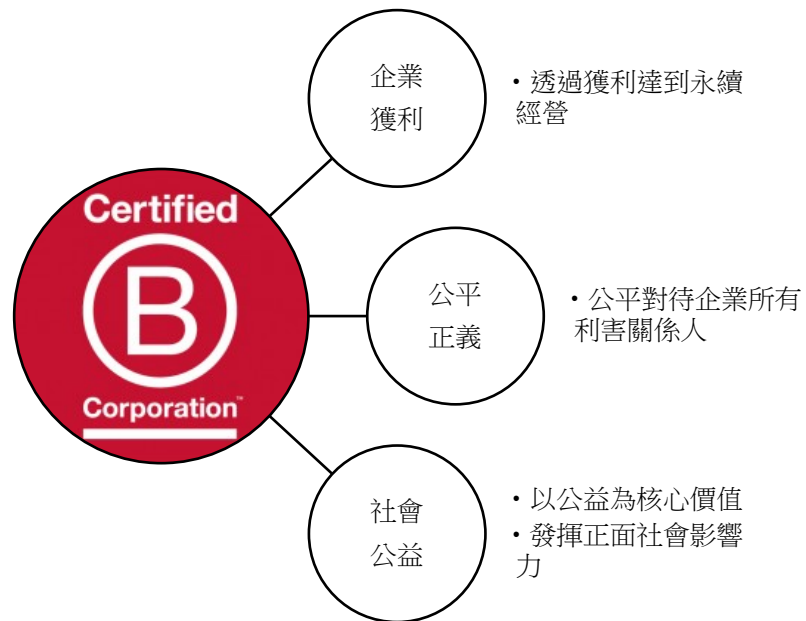


圖 1. B 型企業三大支柱 (DOMI, 2015)

第二章、文獻探討

第一節、B 型企業的定義、特性、起源與發展脈絡

壹、B 型企業定義

B 型企業(B Corps. or B Corporations)係指通過民間非營利組織「B 型實驗室」(B lab)所開發的一套具備嚴格標準的線上綜合性評量工具—「效益影響評估」(B Impact Assessment)—而獲得合格認證的營利性企業。此套評量系統適用於不同產業、規模、發展階段和市場型態的所有類型公司,評量總分為二百分,通過認證的合格門檻則為八十分。

台灣企業 B 勢力官網認為 B 型企業是「利用企業的力量創造『公眾利益』的新型公司。以企業目標為導向,為全體利害關係人(非僅只股東)創造利益.....這些企業創造高品質的就業機會、幫助社區茁壯、對環境友善,同時還能產生穩健的營收 (綠然能源, 2015)。」

表 1. B 型企業與公益公司的差異

組織具備的條件、性質	B 型企業 (B Corps. or B Corporations)	公益公司 (Benefit Corporations or Public Benefit Corporations)
商業模式 (營利或非營利)	營利組織	營利組織
當責度	董事必須衡量公司決策對所有利害關係人的影響	董事必須衡量公司決策對所有利害關係人的影響
透明度	公司必須以獨立第三方機構之標準評估其整體社會和環境影響利,並出版公布評估報告	公司必須以獨立第三方機構之標準評估其整體社會和環境影響利,並出版公布評估報告 ¹
績效表現	必須達到 B 影響力評量(B Impact Assessment)最低認證分數要求。每兩年必須根據最新標準重新認證。	自我評估
適用性	全球所有私人企業皆可申請	只有在通過公益公司法的國家、美國 30 個的州、華盛頓特區等,

¹ 德拉瓦州的公益公司不須出版公布評估報告

		方能提出申請 ²
申請成本	B型實驗室認證費用為每年500至50,000美元不等，視公司營收而定	美國各州申請費用介於70至200美元之間
B型實驗室所扮演的角色	B型企業的官方認證機構，並對於聯邦稅法下的501c3 ³ 非營利組織提供支持。授權B型企業使用B型企業認證標章、提供完善的支援服務，並維持活躍的B型企業社群	擬定示範法案、推動相關立法、提供滿足透明度標準的免費報表工具，不扮演監督者的角色。

參考資料：(B Lab, 2016);本研究整理

貳、B型企業起源與發展脈絡

籃球鞋與運動服飾品牌 AND 1 的共同創辦人傑•吉柏特(Jay Coen Gilbert)和巴特•胡拉翰(Bart Houlahan)，及在 MSD 資本公司(MSD Capital)擔任不動產基金合夥人的安德魯•卡索依(Andrew Kassoy)，因其各自的創業和投資經驗，發覺管理階層建立起的企業文化、公司策略和企業社會責任的承諾，往往隨著經營權變動而付之闕如，因此三人 2006 年 7 月 5 日共同創立非營利組織「B 型實驗室」，透過該組織致力於追求以下目標：

(一) 建立一套透明、量化、跨產業的評估標準，讓利害關係人可具體衡量公司在企業社會責任相關議題上的績效表現。

(二) 推動公益公司法的制定，確保依此法律制度設立的公益導向企業即使面臨經營權變動或股東壓力，依然能繼續堅持其企業社會責任，而非僅專注於獲利成長和股東利益最大化。

(三) 透過介紹各家 B 型企業所創造的社會貢獻和正面環境影響力，號召更多的組織加入 B 型企業運動。

² 奧勒岡州和馬里蘭州尚可設立不具備法人資格的公益有限責任公司(benefit LLC)選項

³ 依據美國聯邦稅法第二十六章(亦稱《國內稅收法典》(Internal Revenue Code))的規定，免課徵聯邦所得稅之非營利組織的統稱 (Wikipedia, 2016)

第三章、研究方法

第一節、研究架構

本研究之研究架構分為兩個部分，第一部分為文獻資料的蒐集，除了研究企業社會責任、社會企業和 B 型企業的定義、起源與特性，並將美洲和台灣兩地的 B 型企業發展脈絡與以彙整。

依據本研究之研究目的，以及文獻資料的閱覽，發現國內尚未有對於 B 型企業在企業社會責任的相關議題研究，而因國內現有的九家 B 型企業皆屬小型企業，因此在量化研究樣本數不足的顧慮下，選擇使用自然主義調查法，以便深入探討台灣 B 型企業於企業社會責任的實際做法。

本研究接著從影響力評估篩選並擬定出十九道題目作為公司主管訪談問題大綱，再從中挑出十六道題目作為員工的訪談大綱。在與台灣 B 型企業的經營團隊接洽後，深度訪談其中三家企業，共十二位受訪人。奠基於相關文獻與理論，進行訪談結果之分析與討論，並秉持著自然主義研究法的五大公理和遵循自然主義調查法的研究流程。建構出整體研究的結論與建議。

第二節、研究方法

本研究採用自然主義研究法(Naturalistic Inquiry) (Lincoln & Guba, 1985)作為研究方法的理由，乃係依據自然主義典範(naturalistic paradigm)下的五大公理的內涵。

表 2.自然主義研究法的五大公理

五大公理意涵
1.現實是多元的、建構的和整體性的
2.認知主體與認知客體會互相影響且無法分離的
3.只有受限於時間和情境脈絡之內的工作假設(記事陳述)才具可能性
4.所有實體處於同步互相型塑的狀態，無法區分其中的因果關係
5.研究是價值附帶的

在自然主義典範的觀點下，現實世界裡多元複雜的現象是無法被拆解的，須運用個人經驗來檢視、理解其整體意涵。本研究探討的 B 型企業的經營理念、使命願景、商業模式，乃至其與所有利害關係人間的互動關係，都呈現一個多元、複雜、難以分割的整體結構。本研究透過與 B 型企業高階主管和員工的深度訪談，以塑造出認知主體與認知客體互相影響而難以分離的情境脈絡，在訪談過程中針對受訪者的答覆予以回應和追問，以求資訊的釐清和資料的完整。

本研究探討的是當下 B 型企業於企業社會責任面的實務做法，目的並非在判斷或嘗試建構出線性的因果關聯，此乃基於本研究所牽涉的事實與現象往往難以界定其前後順序和彼此間的因果關係，反而呈現同時相互影響的狀態。由於研究目的與動機的選擇、資料之收集和分析、理論和典範的解讀、企業個案的調查方式、結論的建構等都會受到研究者的價值觀所影響，顯示整個研究過程並非價值中立的。至於研究結果，亦只能反映訪談當下的時空環境對於 B 型企業的記事描述和呈現，是不能被一般化而普遍適用於不同的時間和情境。本研究探討的主題與自然主義典範的五大公理有許多謀合之處，故決定採用自然主義研究法。

第三節、研究對象

企業個案一：嘉威聯合會計師事務所

1986 年成立，在以成為中小企業的最佳合作夥伴的目標下，服務項目已陸續拓展至審計簽證、帳務處理、工商登記、稅務與財務規劃、代書服務、大陸事務、外商服務、教育訓練、上市櫃輔導、接班傳承等，致力於提供一站式的多元化專業服務。

企業個案二：銘宇興業有限公司

2006 年成立建築設計公司，提供的服務包含景觀、建築、餐廳與廚房設備空間等的規劃設計，後來透過承接碧潭風景區東岸餐廳與商店街的規劃標案，切入餐飲市場，並於 2008 年於公司內成立餐飲部門，初期嘗試經營樂活健康輕食和日式套餐，經過幾次調整後以「御之饌日式拉麵屋」品牌專注於拉麵、丼飯、定食等日式餐飲市場。2013 年開始，御之饌分店進駐於家樂福量販店賣場和秀泰影城的美食街餐廳，截至 2016 年 5 月，全省共有 17 家御之饌分店。2015 年則將餐飲範疇延伸至義式和美式料理，設立「義式挑逗創作料理」和「老饕牛排」兩個品牌。

企業個案三：中華徵信所

於 1961 年成立，提供企業徵信、市場研究、企業/資產評價、不動產估價、線上資料庫等多元化的工商資訊服務。公司使命是透過建構完善的整合性資訊平台，塑造一個更透明、誠信的商業市場，並協助政府單位、企業客戶依據專業、公正、即時的資訊做出優良的營運決策。中華徵信所總公司位於台北，並設有中壢、台中和高雄分公司；海外則有北京北方中征徵信諮詢有限公司和上海中征諮詢有限公司等兩家子公司。

表 3.訪談紀錄表

訪談公司總數	訪談對象與人數	總訪談時間
3 家	主管：3 位 員工：6 位	主管：4.5 小時 員工：5 小時

第四章 結論與建議

本研究所訪談的三家台灣 B 型企業，分別為隸屬於會計業、餐飲業和工商徵信業的中小企業，這些公司擁有的資源雖然相對有限，卻能透過落實企業社會責任有效增加內、外部利害關係人的福祉：提升員工工作滿意度和投入度、降低員工流動率；提高顧客對公司的信任度和評價；減少對天然環境的衝擊，卻仍保有穩健的獲利；降低舞弊和人謀不臧，使公司治理更加健全。這些公司雖然尚未建構出一套十分完善的影響力商業模式，卻已根據其核心能力摸索出適合組織發展的方向。

本研究除了於下方整理出三家 B 型企業的 CSR 議題綜合性分析，並進一步針對與 CSR 議題密切相關的利害關係人提出可採取的具體措施。

(一) 尚未成為 B 型企業的台灣企業：可邀請核心經營團隊共同完成 B 型實驗室所提供的免費「效益影響評估」(b impact assessment, BIA)或「簡易版評估報告」(quick impact assessment, QIA)，以有效掌握公司現階段在不同 CSR 面向的量化表現以及所存缺失，除了確認 CSR 與企業理念、目標和策略有效串連，並針對評估所反映的缺失，凝聚所有部門主管的共識，應優先推動哪些項目的改善、由誰負責，並如何提供跨部門的支援。

(二) 產業公會：邀請產業內於推動 CSR 擁有卓越績效的公司進行經驗分享，並安排專人將其商業模式、制度措施、實務做法等整理成文字檔和資訊圖表，再透過網站、影音、電子報、通訊軟體等管道發送給企業會員，甚至根據不同公司的 CSR 強項，請公司推派代表擔任個別 CSR 面向的產業顧問。

(三) 政府機關：當務之急是盡速通過「公益公司法」的立法，公益公司法草案自 2013 年底至今，仍停留在一讀階段，使台灣公益導向的團體只能成立缺乏組織彈性和財務自主性的非營利組織，或依公司法設立以股東利益為優先考量的營利組織。除了法律制度面的保障，隨著 B 型企業在台灣和亞洲社會的成長茁壯，B 型企業標章所反映的意涵將為社會大眾所知悉，因此 B 型企業標

章，自然也可視為一家企業落實影響力商業模式的重要環節。政府機構若能在 B 型企業認證的基礎上建立有效的配套措施，例如逐步對所有企業推展 CSR 量化績效評分，並將該評分註記於產品/服務內容上，如同成分標示一樣普及，就能讓社會大眾輕易得知特定公司在員工照顧、顧客權益、社區關懷、環境保護、公司治理等 CSR 議題上的表現，進而影響其消費和投資行為，產生良幣驅逐劣幣的效果。

(四) 顧客／消費者：利用「社企流」平台的社企檔案網頁 (<http://goo.gl/G1KO6x>) 和 B 型實驗室的”Find a B Corp”網頁 (<https://www.bcorporation.net/community/find-a-b-corp>) 搜尋當地的社會企業和 B 型企業，瞭解其經營理念和商業模式，進而透過採購行動支持其產品/服務，並在尋找合作夥伴時，將上述企業列入優先考慮對象。

表 4. 受訪 B 型企業 CSR 議題綜合分析

	受訪對象	嘉威聯合 會計師事務所	銘宇興業	中華徵信所
一、員工照顧		33	24	22
(一)薪資水準在同業間具有競爭力	主管	○ 確保薪資屬於同業前 段班	○ 掌握同業薪資結 構；與就業服務站合 作；每年調薪；晉升 管理階層；技能職譜	△ 低於同業外商， 但高於國內業者
	員工	○ 使參訪學生有高度 應徵意願；打聽應證 待遇確實高於業界	○ 建教生待遇與正職 員工相同；定期調查 餐飲龍頭給薪	X 薪資低於外商， 但福利制度優良

		平均值		
(二)具有顯著效果的員工身心健康方案	主管	○ 開放式辦公空間；十大修煉課程	△ 每月安排內部講師開設免費心理健康課程	○ 員工旅遊；企業參訪；運動大會
	員工	○ 安排不同種類運動課程，補助 50%課程費用；音樂廣播；十大修煉課程	△ 主管主動關懷員工；安排心理健康課程	○ 健康檢查；不加班政策
(三)提升員工職能的教育訓練	主管	○ A+訓練；專業訓練；菁英計畫；管理課程；十大修煉課程；圓桌課程；AEA 飛鷹計畫	○ 內部專業訓練；鼓勵外部課程進修	○ 新人師徒制；輔導考照；公假應考；外部金融課程進修考核；採購專業期刊和資料庫
	員工	○ 每月內部專業訓練；外部課程進修補助；講師會議長期培訓和經驗傳承	○ 將外部講座、課程訊息通知員工；對於餐飲證照考試提供部分經費補助	○ 參與經理會議；同仁業務經驗分享；外部課程經費補助；名人講堂
(四)維持員工的工作滿意度和工作投入度	主管	○ 不承接上市櫃簽證作業；盡量準時下班；提供相對高薪；	○ 督導定期蹲店；公司出資舉辦員工娛樂活動；創辦人與員工	○ 專案獎勵金；國外旅遊

		良好工作氣氛；不過 長工時	同樂；善用 Line 通訊 軟體	
	員工	○ 主管和同事關係融洽；共同參與公益活動；忙季點心；備有母親節禮品和卡片	○ 委託督導、店長探訪關懷；工作保障和升遷機會；幸福無息貸款基金；家庭氛圍塑造；員工家庭日；投入志工服務重新找回自我價值和個人定位	○ 不加班政策；照顧女性同仁的制度；固定午休
二、社區經營和顧客關懷		社區 39；顧客 10	社區 10； 顧客 N/A	社區 28；顧客 9
(一) 促進員工、主管、董事會等的組成多樣性	主管	○ 招募首重專業能力和處事態度，願意雇用身心障礙和少數民族；合夥人男女比例 7：5；中高階男女比例 1：1	○ 於各分店推廣在地就業；打造無障礙空間；基層員工男女比 4：6；店長超過八成為女性同仁；計畫僱用更生人和精神障礙者	○ 用人唯才；雇用身心障礙和原住民同仁。
	員工	○ 優先錄取偏鄉學生；所有職務開放原住民和少數民族應	○ 對身心障礙、少數民族、遊民、單親家庭、二度就業婦女、	○ 男女比例趨近 1:1； 原住民職員

		徵；在工作內容、薪資待遇和升遷機會上男女平等	更生人等提供就業機會和工作輔導；鼓勵已退休人士返回職場	
(二) 社區服務和志工活動的決定和規劃比例 (公司規劃：員工自發)	主管	1 : 1	4 : 1	
	員工	1 : 1	4 : 1	3 : 7
(三) 提升員工的社區參與	主管	○ 所長、師母和合夥人時常參與公益活動	○	○
	員工	○ 所長和合夥人帶頭積極參與公益活動；清楚交代活動緣由和目的；主辦趣味性公益活動	○ 於上班時段舉辦公益活動，員工不須請假；由公司全額出資	X
(四) 公司採購和業務活動扶植在地企業、支持社區弱勢族群	主管	○ 對非營利組織給予收費折扣；免費場地租借；安排義務諮詢服務、向公益團體和B型企業採購禮盒	○ 要求中盤商照顧弱勢小農；肉類食材向本地廠商進貨	○ 出版、印刷業務在地採購
	員工	○	○	○

		採購樂山教養院紅包袋、採購社會企業和 B 型企業禮盒、發起 B 型企業商品團購	配合非營利組織提出的季節性或事件性採購專案	三節禮盒向非營利組織或 B 型企業採購
(五) 促使合作夥伴或顧客提升其社區經營	主管	○ 運用面對面的溝通(會計師諮詢)和文字內容(自製期刊)宣導企業社會責任議題	△ 公司採購、供應商發貨	○ 要求供應商遵循 B 型企業精神，每季稽核評估
	員工	○ 所長主動接洽企業客戶老闆協助樂捐；邀請企業客戶一同響應公益活動	△ 公司採購、供應商發貨	○ 舉辦並宣傳 B 型企業活動；印製 B 型企業標章；贈送社會企業或 B 型企業禮品；邀約參加名人講堂
三、環境保護		7	13	8
(一)辦公環境和營運活動中的節能減碳方案	主管	○ 設資源回收桶、垃圾分類；雨水回收系統；節能照明；朝向無紙化作業努力	○ 採用綠建材、環保漆料和節能設備；藉由數位資訊系統邁向全面無紙化作業；當分店結束營業，裝潢與設備交由合格廢	○ 節能照明；關閉電源；回收獎勵金、老舊物品回收；二手品交換；環保績效指標；部門節能競賽

			棄物回收商處理	
	員工	○ 垃圾分類和資源回收；使用環保餐具；自行攜帶保溫瓶/馬克杯；中午關閉其他樓層電源	○	○ 垃圾分類、資源回收、節能燈管、關閉電源
(二) 產品/服務納入「產品生命週期評估」	主管	X 認為事務所較難導入產品生命週期評估	○ 落實食品生命週期評估	○
	員工	X 認為事務所較難導入產品生命週期評估	△	○
(三) 協助合作夥伴/顧客推行環保措施	主管	△ 要求至公司上課的顧客遵守資源回收和垃圾分類；使用環保餐具	△ 在篩選供應鏈合作夥伴時會先確保其有落實環保評估和稽核	X
	員工	○ 要求企業客戶配合所內環保措施；邀請客戶參與慈濟感恩月活動	X	X
四、公司治理和長期發展		11	17	14
(一) 將員工在企業	主管	X	X	X

社會責任方面的表現納入績效考核或提供獎勵		避免公益活動對價 化		
	員工	X 避免公益活動失去 自願服務意涵	X	X
(二) 促進部門內和跨部門的資訊透明度	主管	○ 召開系統領導人會議；開放式空間利用討論；跨部門電話聯繫	○ 投資 ERP 系統和 POS 機台；在 LINE 上成立個別群組；群組顯示高階主管聯絡電話；員工必要時可越級陳報；組織扁平	X
	員工	○ 正式會議；跨組別溝通十分頻繁(當面請益、電話、email 等)	○	X
(三) 將企業的使命、願景傳達至基層並落實於日常營運中	主管	○ 部門主管召開跨部門會議；每月舉辦員工大會	△ 透過 ERP 系統和 LINE 群組	○
	員工	○ 十大修練課程；所長和副所長於全體員	○	○

		工會議傳達公司理念、近期目標和經營策略		
(四) 確保獨立董監事、審計委員會確實發揮其監督功能	主管	X 合夥制不須要設立獨立董監和審計委員會	X 獨資企業不需要設立獨立董監和審計委員會、 管理階層互相監督	○
	員工	X 客戶案件由公司整體團隊服務；定期公布事務所專案數據；十大修練課程；組長和副組長的考核	X	○
五、影響力商業模式				
(一) 強化本身的商業模式與企業社會責任之間的連結	主管	○ 所內會計師開設專業課程；規劃 TOP 計畫付費課程	○ 開設分店替弱勢群體創造就業機會；打造環保、安全、無障礙的工作與用餐環境；向小農和在地企業採購食材；提供免費餐飲給需要的民眾	○

	員工	○	○	○
--	----	---	---	---

第五章、研究限制與後續研究建議

壹、研究限制

一、訪談對象的限制

因現階段國內 B 型企業只有九家，並且受限於有限的訪談時間，因此能順利邀請到的受訪企業數目和訪談對象相對稀少。此外，因受訪對象皆由公司安排，受訪者立場是否完全客觀公正，以及所揭露的資訊是否貼近於現實，實在難以驗證。

二、訪談品質的限制

在訪談過程中受訪者可能為了處理公事而導致訪談中斷或使其思緒脈絡和口語陳述受到干擾。受訪者在受訪當天的個人狀況亦將影響所作陳述的準確性。

三、外部效度的限制

本研究在文獻資料的收集和彙整、訪談大綱的擬定、訪談資料的解讀和分析等面向中皆不免參雜個人主觀判斷，進而影響整體研究的客觀性，本研究的結論，只適用於受訪當時的時空環境和與受訪企業相近條件的企業個案，不應做通盤適用。

貳、後續研究建議

一、針對各面向作更深入的研究

本研究廣泛地探討了 B 型企業在員工照顧、社區經營、顧客關懷、環境保護、公司治理等面向的實務做法和制度配套，後續研究可針對其中單一面向作完整深入的研究分析。

二、量化研究分析

本研究採取質化訪談研究，容易受受訪者個人主觀觀點所影響，建議後續研究可在台灣B型企業數目達到一定規模時，採取量化研究，例如發放問卷，以取得可供佐證的數據資料，以進一步分析不同 CSR 面向的績效表現。

三、訪談國外 B 型企業進行個案比較

本研究的受訪對象侷限於台灣企業，而歐美 B 型企業有較長的發展歷史，後續研究在資源許可的情況下，可針對相同產業、相近規模大小、類似市場定位的國內外 B 型企業做個案的比較分析，將國外企業的最佳實務做法提供給國內企業參考。

參考文獻

- 中華徵信所 (2015 年 8 月)。打造企業 B 勢力。台灣 B 型企業。擷取自 <http://www.bcorptaiwan.com/>
- 台灣企業 B 勢力 (2015)。問答集。台灣企業 B 勢力。擷取自 <http://www.bcorptaiwan.com/new-index-1/>
- 邱韻華 (2015)。社會企業資源及生態系統的發展：以台灣社企流為例。國類政治大學碩士論文。
- 張允文 (2014)。做公益也能獲利！社會企業，有意思的青創新潮流。台北市：My Plus 加分誌。
- 許桓瑜 (2103 年 8 月 30 日)。生命週期評估。國立臺灣大學科學教育發展中心。擷取自 <http://highscope.ch.ntu.edu.tw/wordpress/?p=43612>
- 許淑貞 (2009)。社會企業經營成功因素之研究。輔仁大學碩士論文。
- 許詩佳 (2011)。台灣社會企業之人力資源管理探討。國立中央大學碩士論文，17-18
- 萊恩·漢尼曼 (2015)。B 型企業，現在最需要的好公司。台北市：商業周刊。
- 黃仲豪 (2012 年 11 月 5 日)。社會企業想要吸引投資？你需要提供更透明的資訊。社企流。擷取自：<http://www.seinsights.asia/taxonomy/term/406>
- 黃峻弘 (2009)。台灣非營利組織與社會企業關係之研究。國立屏東教育大學碩士論文。
- 綠然能源 (2015)。打造企業 B 勢力。擷取自：<http://www.bcorptaiwan.com/new-index-1/>
- 綠然能源 (2015)。打造企業 B 勢力。擷取自：<http://www.bcorptaiwan.com/>
- 衛福部 (2015 年 10 月 22 日)。105 年度低收入戶、中低收入戶資格審核標準及歷年最低生活費一覽。衛福部社會救助及社工司。擷取自：http://www.mohw.gov.tw/CHT/DOSAASW/DMI_P.aspx?f_list_no=114&fod_list_no=1552&doc_no=52560
- 鄭勝分 (2007)。社會企業的概念分析。政策研究學報第八期。65-108。
- B Lab . (2016). Our History. Retrieved from: <http://www.bcorporation.net/what-are-b-corps/the-non-profit-behind-b-corps/our-history#>
- B Lab. (2016). Benefit corporations and Certified B Corporations. Retrieved from: <http://benefitcorp.net/businesses/benefit-corporations-and-certified-b-corps>
- Foland, R. (2015, December 3). B Corp Vs. Benefit Corp: What you Need to Know. LinkedIn. Retrieved from: https://www.linkedin.com/pulse/b-corp-vs-benefit-what-you-need-know-ryan-foiland?trkInfo=VSRPsearchId%3A1672308531455175496419%2CVSRPtargetId%3A6073656343254818816%2CVSRPcmpt%3Aprimary&trk=vsrp_influencer_content_res_name
- Leadbeater, C. (1997). The Rise of the Social Entrepreneur. London, UK: Demos.
- Lincoln, Y., & Guba E. (1985). Naturalistic Inquiry. SAGE publications.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction, and Delight. Journal of World Business, Vol.41, 36-44.
- McElhaney, K. (2007). Strategic CSR. Sustainable Enterprise Quarterly, Vol. 4, No. 1, 1-7.

- McElhaney, K. (2009). A Strategic Approach To Corporate Social Responsibility. *Leader To Leader*, 30-36.
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept. *Journal of World Business*, Vol.41, 56-65.
- Porter, E. M., & Kramer R. M. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*.
- Porter, E. M., & Kramer, R. M. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. *Harvard Business Review*.
- Prabhu, N. G. (1999). Social Entrepreneurship Leadership. *Career Development International*, Vol. 4/3, 140-145.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytic Framework. *California management Review*.