Commerce & Management Quarterly, Vol.25, No.3, pp.287~314(2024)

從利害關係人觀點探討 USR 計畫參與認知、態度與成效分析

EXPLORING THE COGNITION, ATTITUDE AND SYNERGY OF A USR PLAN FROM A PERSPECTIVE OF STAKEHOLDER

賴永裕
僑光科技大學企業管理系副教授
劉淑琴
僑光科技大學國際貿易系副教授
黃上晏*
僑光科技大學行銷與流通管理系副教授

Yung-Yu Lai
Associate Professor, Department of Business Administration, Overseas Chinese University
Shu-Cheen Liu
Associate Professor, Department of International Trade, Overseas Chinese University
Shan-Yan Huang
Associate Professor, Department of Marketing and Supply Chain Management, Overseas Chinese University

*通訊作者，地址：臺中市西屯區僑光路 100 號，電話：04-27016855#2105
E-mail：hsy1118@ocu.edu.tw

摘要

永續發展目標（Sustainable Development Goals, SDGs）已是全球共通語言、世界各國共同的發展策略與目標、更是推動大學社會責任（University Social Responsibility, USR）及成就大學發展的重要關鍵。USR 的學習經驗不僅是提供學生入世的成長養分與準備，也是許多高等教育學校的立校精神，在社會價值體現與維持利害關係人關係的前提下，皆會促使大學進行 USR 的推展。因此，USR 計畫的利害關係人是大專院校朝向永續發展上的重要推手之一，而大專院校師生在專業領域持續鑽研創新之外，若能主動積極與當地社經及產業發展結合，將知識傳遞予社會大眾，便是對於大學社會責任的實踐。利害關係人關係的品質和強度，對於任何組織的生存與利益是相當重要的，因此價值傳遞過程中的認知、態度、意圖與執行成效皆須有效監控。一般而言，顧客關係品質有賴服務過程而定，而利害關係人關係的品質則由適當的利害關係人價值傳遞過程而定。本研究從利害關係人觀點探討 USR 計畫參與認知、態度與成效分析，研究結果顯示：一、USR 參與認知正向影響 USR 參與態度；二、USR 參與態度正向影響 USR 參與意願；三、USR 參與意願正向影響 USR 參與行為；四、USR 參與回饋會正向影響 USR 參與模型；五、樣本屬性部分影響 USR 參與模型。

關鍵字：永續發展目標、利害關係人、大學社會責任、參與意願、參與行為、參與回饋

ABSTRACT

The sustainable development goals (SDGs) have become universal common language and development strategies and goals among worldwide. They become crucial elements for promoting University social responsibility (USR) and achieving university development. On the premise of embodying social values and maintaining stakeholder relationships, it will prompt universities to promote USR. Therefore, relevant stakeholders in USR play significant roles in advancing sustainable development. In addition to pursuing innovation and expertise in fields, teachers and students in University/Colleges can contribute to societal progress by actively engaging with local socio-economic and industrial development. This practice embodies the concept of USR. The quality and strength of relationships with stakeholders are crucial for the survival and interests of each

organization. Therefore, it is important to effectively monitor the perception, attitude, intention, and execution effectiveness during the value delivery process. Generally, the quality of customer relationships depends on service process, while the quality of stakeholder relationships depends on appropriate stakeholder value delivery process. Moreover, this study examines the perceptions, attitudes, and outcomes of USR program participation from the perspectives of stakeholders. Finally, the research findings indicate that (1) The perception of USR program participation has positive impact on attitudes toward USR involvement. (2) The attitude toward USR program participation has positive impact on the willingness to participate in USR activities. (3) The willingness to participate in USR activities has positive impact on participation USR program. (4) Feedback from USR participation has positive impact on USR participation model. (5) The demographic attributes have positive impact on USR participation model.

Keywords: Sustainable Development Goals (SDGs), Stakeholder, University Social Responsibility (USR), Participation Willingness, Participation Behavior, Feedback Participation

壹、緒論

大學社會責任（University Social Responsibility, USR）實踐計畫，以人為本引導夥伴學校師生組成團隊，從在地需求出發，透過人文關懷與協助解決區域問題，善盡社會責任，期待大學在洞察、詮釋及參與真實問題過程中，整合相關知識、技術與資源，聚焦於區域或在地特色發展所需或未來願景，強化在地連結，吸引人才群聚主動發掘問題，促進創新知識的運用與擴散，帶動地方成長動能。

在主流的教育與行銷文獻上，探討利害關係人群體間的議題一直是被嚴重忽略的（Gummesson, 1995；Parvatiyar & Sheth, 1997；Sheth & Parvatiyar, 1995），利害關係人理論也非現今主流的教育與行銷實務（Polonsky, 1995）。利害關係人概念包含顧客、股東、員工、供應商、貸方與社會（Freeman & Reed, 1983），Freeman 對於利害關係人的界定相當廣泛，亦即利害關係人是指在組織中會影響組織目標影響或被組織影響的團體或個人（Freeman, 1984）。USR 推展是企業社會責任（Corporate Social Responsibility, CSR）在大學之應用，能提升組織凝聚力，透過與利害關係人維持良好的關係，亦能促進組織形象與信譽（Bhattacharya & Sen, 2003；Bowd, Bowd, & Harris, 2006；Knox & Maklan, 2004），是組織的競爭優勢（Porter & Kramer, 2006）。本研究將

利用文獻回顧重新精煉利害關係人模型，有助於了解利害關係人的情況、相關機會與限制，可使管理者對創造、發展和維持相互價值的交換再重新思考和重新架構。

全球多數高階管理者都意識到，客戶對 CSR 的期望不斷提高，且過半的高階管理者認為 CSR 是組織競爭力的基礎（Pohle & Hittner, 2008）。USR 如同 CSR 實務已是決定大學核心競爭力與體現大學之社會價值（Porter & Kramer, 2006；教育部大學社會責任推動中心，2023）。USR 計畫在大學社會參與中扮演重要角色與推手，鼓勵發揮專業知識及創意，改善學用落差；促進在地認同與發展，進而邁入接軌國際之願景。永續時代的人才培育目標必須是自主行動、溝通互動與社會參與。進入社會後面對生活逆境的挑戰要有知其不可而為之的韌性，要能創新且勇於解決問題（陳竹亭，1992）。USR 的學習經驗不僅是提供學生入世的成長養分與準備，也將是許多高等教育學校的立校精神之所在，在社會價值體現與維持利害關係人關係的前提下，皆會促使大學進行 USR 的推展。本研究將藉由問卷調查方法了解 USR 參與認知、USR 參與態度、USR 參與意願與 USR 參與行為的關係，將有助於組織檢視 USR 推展的效益與阻礙，調適組織的 USR 推展策略，以期提出更好的 USR 推展建議。

貳、文獻探討

Muijen（2004）在「企業社會責任從大學開始」中指出，USR 會對教育和研究內涵之設計產生作用，將影響高等教育機構與社會的關係，應將 USR 納入大學的使命、願景和策略。個案研究有助於高等教育機構對 USR 的理解，其實踐脈絡與背景探索可作為永續發展評估之基礎，提供全球高等教育機構在 USR 實踐上的學習與複製（Wigmore-Álvarez & Ruiz-Lozano, 2012）。在 Istanbul Bilgi University 的個案研究中，大學能透過形象計畫展示作為競爭力策略之一，其核心價值可帶動利害關係人和社會的進步，USR 成效的展示也是形象計畫的一部分（Atakan & Eker, 2007）。大學治理與 USR 實踐是兼容不衝突的，如同大學組織結構中的存在與利害關係人間的關係，大學在肩負社會和教育工作的同時，亦須針對 USR 目標、舉措和活動，採取更積極和負責任的態度（Ruiz & Soria, 2009）。高等教育機構正積極發展及促進永續發展，以激勵在學術領域引入永續性標準，研究顯示激勵措施在 USR 實踐上比複雜變革的策略更容易實施。原因是擁有永續發展政策的大學比其他大學採取了更多的支持措施和機構認可，亦即利害關係人扮演著推動 USR 之重要角色（Pomeroy et al., 2009）。

盤點 C 大學近年來執行的相關 USR 計畫，透過具計畫經驗計畫主持人或共同主持人，進行多次、多方討論找出其關聯性與協作方式，進而進行需求調查、拜訪場域、利害關係人訪談，找出共同議題及待解決問題。各育成計畫分別呼應聯合國 17 項永續發展指標中的 SDG 3 良好健康與福祉、SDG 4 優質教育、SDG 9 產業、創新和基礎設施、SDG 10 減少不平等、SDG 11 永續城市及社區、SDG 12 負責任的消費及生產、SDG 16 和平、正義與強大機構等面向。計畫分別聚焦在地關懷、產業鏈結與經濟永續及健康促進與食品安全三大議題，涵蓋範圍包含食農教育、產業發展、優質教育、糧食永續、文化保存與本土文化推廣等面向，甚且關懷銀髮族全方位健康促進與樂齡學習，並且對應 SDGs 目標，如圖 1 所示。

組織應該關注廣泛利害關係人的利益，因為他們對組織價值創造的過程是有影響的，且相關利害關係人與組織會有相互關聯的影響。利害關係人關係的計畫架構，參閱圖 2，可用來分析市場中的主要組成、確認相對重要的利害關係人群體、確認問題和機會，以及資源的分配。使管理者了解自己組織處於利害關係人關係網絡中的哪一位置、了解計畫性策略中自己組織定位應該要增強或是修正（Payne, Ballantyne, & Christopher, 2005）。此一利害關係人關係計畫架構已被證明是一健全的工具，能讓我們所研究的組織認定及回應利害關係人的利益，並在利害關係人市場中找到更有利的位置。

1. 定義利害關係人價值主張（Define Stakeholder Value Propositions）：定義利害關係人價值主張的過程從對組織願景與價值的檢視或連結開始。願景與價值應明確反映組織的基本信念和抱負。組織願景和價值使員工能協同一致地達成依利害關係人所設定的目標，價值主張能透過創造共同價值的意圖而更加精緻－雙向的價值交換在未來幾年將為組織和主要成員加強關係並確保利益。

2. 價值傳遞設計（Value Delivery Design）：價值傳遞設計是將價值傳遞給顧客和其他利害關係人的媒介，是建立與維持其關係的重要因素。價值傳遞設計涉及將產品或服務傳遞給顧客，亦是與其他主要利害關係人潛在價值交換的設計。這涉及對橫跨不同利害關係人市場，其價值交換本質和聚合性做更詳細的檢證。

3. 利害關係人市場計畫（Stakeholder Relationship Market Plans）：此步驟涉及為每一市場的利害關係人決定適當的策略，包括何者需要詳細的市場計畫。市場計畫可藉由完善的行銷計畫步驟而發展，所有的市場領域都不一定需要有正式的書面市場計畫。然而，假使持續的關係支持組織的使命、提供穩定的營運環境，或提升長期的獲利或安全的潛力，就可發展針對利害關係人團體的計畫。

圖 1　C 校推動大學社會責任之議題、涵蓋範圍及對應 SDGs

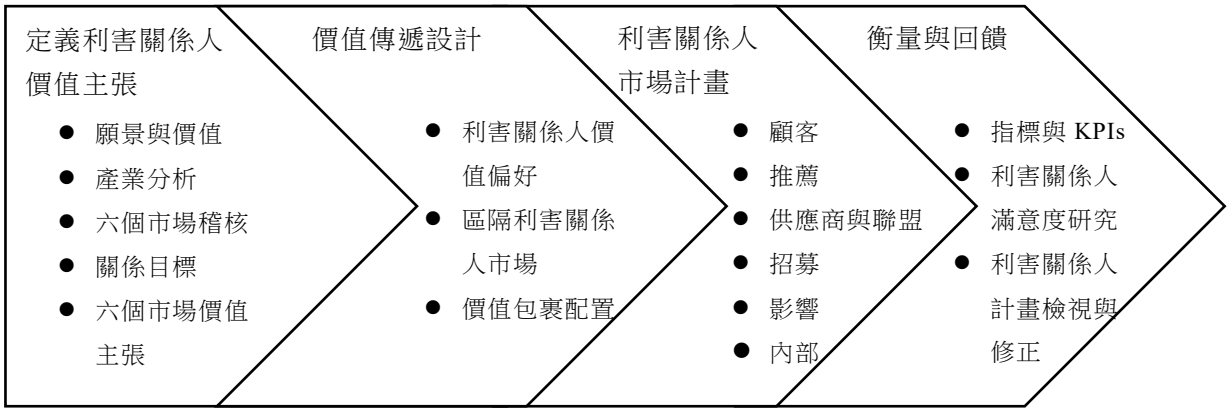

圖 2　利害關係人關係的計畫架構（Payne, Ballantyne, & Christopher, 2005）

4. 利害關係人市場計畫（Stakeholder Relationship Market Plans）：此步驟涉及為每一市場的利害關係人決定適當的策略，包括何者需要詳細的市場計畫。市場計畫可藉由完善的行銷計畫步驟而發展，所有的市場領域都不一定需要有正式的書面市場計畫。然而，假使持續的關係支持組織的使命、提供穩定的營運環境，或提升長期的獲利或安全的潛力，就可發展針對利害關係人團體的計畫。

5. 衡量與回饋（Measurement and Feedback）：一旦發展利害關係人市場計畫，就必須發展配套的衡量指標與關鍵績效指標，以支持其市場目標。而計畫的回饋能檢視利害關係人對組織之優先順序，讓組織認定及回應利害關係人的利益，並在市場中找到更有利的位置。

USR 計畫的相關利害關係人是朝向永續發展上的重要推手之一，盤點 C 大學 USR 相關計畫在 SDGs 目標與利害關係人之成員組成皆有所差異，考量計劃主持人屬性、計畫資源與 USR 參與經驗，故先針對計畫 X 之利害關係人做為本研究的調查主軸，其利害關係人參與架構如圖 3 示。

一、參與認知

認知是指人們獲得知識或應用知識的過程，或資訊加工的過程，這是人的最基本的心理過程。它包括感覺、知覺、記憶、思維、想像和語言等。人腦接受外界輸入的資訊，經過頭腦的加工處理，轉換成內在的心理活動，進而支配人的行為，這個過程就是資訊加工的過程，也就是認知過程。認知歷程包含多項高階的心智能力，包含感知、記憶、使用語言、抽象思考，與解決問題（張春興、林清山，1992）。認知能力如思考推理、知覺注意、邏輯判斷、計畫監控、記憶提取、想像創造等心智技巧都是認知歷程中不可或缺的能力。簡而言之，認知乃是指人類如何「獲得知識的歷程」（陳李綢，1992）。本研究由了解農產品的「生產、採收到保存」、「運送與流通」、「銷售與推廣」、「種植方式與產品特色」反映參與認知。

二、參與態度

態度表示個人對於行為持有的態度，行為的傾向態度與此行為的發生有直接關係，當某個人對某一行為抱持的態度愈好，則從事該行為的意圖愈強，例如：若人們使用系統的感覺很好對使用系統抱持正面的態度，則他使用系統意圖會愈強（林正弘，2006）。態度由「行為信念」（behavioral belief）與「結果評價」（outcome evaluation）的成績總和所構成，前者為預期執行某行為所產生結果之信念；後者為個人對於執行某行為後的結果評價與回應（Ajzen & Fishbein, 1980）。若態度與行為的關係越特定、越具體，其相關程度則會越明顯（Heberlein & Black, 1976）；而特定行為的態度比一般行為更能精準預測人的行為，且衡量態度的題目越清楚明確，則越能夠預測態度所引發之行為（Kahle & Homer, 1985；Shriberg, 2002）。本研究由「產品包裝」、「創新行銷手法」、「資訊科技」、「團隊溝通」、「領導能力」、「農業知識」、「簡報能力」、「行銷架構」的學習反映參與態度。

圖 3 利害關係人參與架構

三、參與意願

參與意願是指個人想從事某特定行為之行動傾向與程度，亦即在行為選擇的決定過程中，個人是否有所行動的心理強度；在測量上，可轉化為個人是否願意努力嘗試或願意付出多少心力等題項，藉此變數可解釋及預測個人之實際行為表現（Ajzen, 1991）。參與意願為個人想從事某種參與行為的主觀判定，可反映個人對於某項特定參與行為的意願。鍾志強、羅雯心（2008）指出參與意願是一種傾向，可預測個體的行為。Ladhari, Brun, and Morales（2008）認為行為意圖是消費者在購買行為的過程中衍生的行為傾向。個人對某一行為的意向越強，代表越有可能去從事該行為。Oliver（1980）提出由心理學認知理論探討心理認知的過程，依循知覺→態度→意圖的階段性過程，主張行為產生的滿意評估與判斷會影響行為意圖。本研究由「幫助農業生產」、「幫助農產品銷售」、「參加類似活動」、「再次參加活動」的意願反映參與意願。

四、參與行為

大學從社會學的角度來看有三種功能：第一，是社會化的場所，大學傳承優勢階級的價值與意義有助於穩定社會。第二，大學是選擇人才之處，根據社會結構分配人

力資源。第三，大學也是一種社會變遷的機制，讓人們研究知識、創新科技、引領社會變遷。大學社會參與應著重「在地連結．學用合一」的精神，強調「運用知識、走出教室」，引導學生走入社會現場，藉由多元教學、實習與實務見學活動善盡大學社會責任（行政院新聞傳播處，2019；教育部大學社會責任推動中心，2023）。社會參與行為包括提供資訊和諮詢，或直接參與活動協力促成決策或解決問題，即所謂的充權或培力（empowering），諸如關心城市行銷、社區營造、環境保護、城鄉發展、農村再生、文化保存等公共議題；或實際參與社會服務、社區服務、志工服務等公共活動。社會參與行為可獲得的價值，包括：增進健康、培養獨立自主、產生歸屬感、學習與經驗的累積、實現影響力、與社會資本累積（吳烱村，1996）。本研究由「實作活動參與」、「實作活動分享」、「實作活動推薦」、「食農教育知識累積」等題項反映參與行為。

五、參與回饋

參與回饋即為意見回饋，是一種含有具體觀察結果及建議的訊息，完全是以創造「正向的結果」為目的（工商時報，2021）。不管是傳遞還是接收意見回饋，只要運用得當，必定能在日常生活或職場上發揮莫大的功效。參與回饋就是「針對特定的過程或行動，為了提升成果而進行的訊息傳遞」。根據心理學家提出的論點，人是一種喜歡根據自由意志進行判斷及反省的動物，但是非常討厭「命令式」的指正與建議（李彥樺，2021）。由此可知，參與回饋是一種中立的資訊傳遞手法，其傳達的訊息本身並不包含正面或負面的意義，單純改善問題或提升品質。許多產業的重量級人物都曾經公開提及，參與回饋在商業職場上的重要性。例如，設立特斯拉汽車公司的伊隆．馬斯克，數年前在一場非正式的訪談裡就曾提及，若要他針對職場工作提出建議，答案就是「重視參與回饋」。他強調參與回饋能夠讓團隊知道該怎麼做，才能更上一層樓，是獲得成功不可或缺的要素，更是一種原動力。本研究由「活動提供完整資料」、「協助排除問題與困難」、「協助有效的接觸與溝通」、「暢通的接觸與聯繫管道」等題項反映參與回饋。

參、研究方法

利害關係人關係的品質和強度，對於任何組織的生存與利益是相當重要的，因此價值傳遞過程中的認知、態度、意圖與執行成效皆須有效監控。一般而言，顧客關係品質有賴服務過程而定，而利害關係人關係的品質則由適當的利害關係人價值傳遞過程而定。此外，彙整相關研究文獻發現，諸學者會根據研究內容調整母群體背景變項，包括：年齡、教育程度、專業類別、資訊來源等，研究結果相對的也有所差異。因此

本研究將利害關係人的年齡、教育程度、專業類別、資訊來源等背景變項加以探討。

一、研究架構

Gummesson（2002）提出互動的研究，該研究途徑指出研究中互動與溝通扮演決定性的部分，透過與不同標的群體的互動來測試概念、想法與結果是整個理論發展過程中不可或缺的部分。在利害關係人市場模型上，本研究以 Christopher, Payne, and Ballantyne（2002）的六個市場利害關係人模型（The Six Markets Stakeholder Model）為基礎，在 USR 組織的脈絡下透過測試它的適用性來發展與精煉六個市場利害關係人模型。原始模型中六個市場領域的輪廓如下：

1. 顧客市場（Customer Markets）：包含既有顧客與潛在顧客。

2. 推薦市場（Referral Markets）：包含顧客推薦與參考來源。

3. 影響者市場（Influencer Markets）：包含財務分析師、相關的利害關係人、報導、政府、消費者團體。

4. 招募市場（Recruitment Markets）：包含潛在員工與第三者組成入門管道。

5. 供應商市場（Supplier Markets）：包含傳統的供應商與組織相關的策略聯盟。

6. 內部市場（Internal Markets）：指組織內部員工。

USR 計畫以社會實踐為核心，建構多元跨域的學習環境，培育學生瞭解與改變社會的能力。本研究以 Fishbein and Ajzen（1975）提出之理性行為理論為基礎（Theory of Reasoned Action），從利害關係人觀點探討 USR 計畫參與認知、態度與成效分析，發展下列假設。

H1：USR 參與認知會正向影響利害關係人的 USR 參與態度。

H2：USR 參與態度會正向影響利害關係人的 USR 參與意願。

H3：USR 參與意願會正向影響利害關係人的 USR 參與行為。

H4：USR 參與回饋會正向影響 USR 參與模型。

H5：樣本屬性會影響 USR 參與模型。

本研究發展的 H1~H5 架構請參閱圖 4。

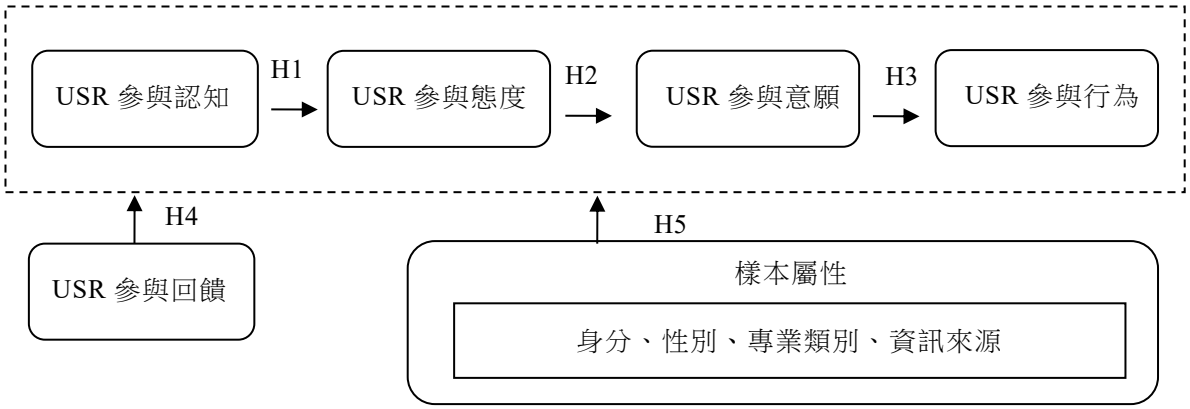

圖 4　研究架構圖

二、問卷設計與調查對象

藉由問卷調查法蒐集研究所需驗證的資料，而問卷設計內容主要是由研究構面與其內涵，作為設計的主要依據。問卷設計以 USR 參與認知、USR 參與態度、USR 參與意願、USR 參與行為等變項為依據，採李克特五點量表與類別選項進行前測後的修訂。一個研究變項以設計 1~4 題問項為原則，力求單純、清楚、明確，如表 1 所示。調查對象以參與 USR 農業行銷競賽之高中職師生為問卷對象，共 137 組競賽團隊參與。因配合競賽團隊參與實地農作體驗，問卷調查歷時二個月，總計回收 134 份，115 組學生代表和 19 位指導老師。

肆、資料分析結果

一、敘述性統計分析

樣本結構如表2所示。受訪者中女性多於男性，身分多以高二生為主。在專業類別上則以商業經營科較多（38.8%），參加活動資訊來源多為師長推薦（89.6%）。

二、信度分析

本研究以Cronbach's α係數、組合信度與萃取變異量來衡量各構念量表之內部一致性（Cronbach, 1951；Cavana, Delahaye, & Sekaran, 2001），如表3所示。整體而言，各量表的信度水準均超過Nunnally（1978）所建議可接受之Cronbach's α係數0.7的水準。再者各構念之組合信度與萃取變異量超過0.7與0.5的可接受水準(Bagozzi & Yi, 1988)，

表 1 研究構念與題項

研究構念	問卷題項	參考文獻
USR 參與認知	我認為這項實作活動有讓我更了解農產品從生產、採收到保存的過程。	Murphy, Namrata, and Jeremy（2012）；張春興、林清山（1992）；陳李綢（1992）
	我認為這項實作活動有讓我更了解農產品運送及流通的過程。	
	我認為這項實作活動有讓我更了解如何將農產品銷售與推廣。	
	我認為這項實作活動有讓我對在地小農所出產的農產品有更深入的認識。	
USR 參與態度	我認為這次的實作會讓我學習到農產品包裝。	Ajzen and Fishbein（1980）；Heberlein and Black（1976）；Kahle and Homer（1985）；Murphy, Namrata, and Jeremy（2012）；Shriberg（2002）；林正弘（2006）
	我認為這次的實作活動有讓我學習到如何運用創新的手法來行銷農產品。	
	我認為這次的實作活動讓我學習到如何善用科技與農戶及消費者溝通。	
	我認為這次的實作活動讓我學習到團隊溝通的重要性。	
	我認為這項實作活動能提升課程的學習成果及多元表現。	
	我認為透過實作會讓我的個人能力有所提升。	
	我認為透過實作能讓我更清楚的了解農業的相關知識。	
	我認為透過實作會讓我對行銷的架構更有概念。	
USR 參與意願	透過實作活動讓我想幫助農業生產及加工行業的意願提高。	Ajzen（1991）；Ladhari, Brun, and Morales（2008）；Murphy, Namrata, and Jeremy（2012）
	透過實作活動後讓我想幫助農業產品銷售的意願提高。	
	有機會我會想參加類似的實作活動。	
	參與活動有提高我參加農業實作活動的意願。	
USR 參與行為	透過實作讓我對相關農產品有更完整的認識。	Ajzen（1991）；Oliver（1980）；Murphy, Namrata, and Jeremy（2012）；吳烟村（1996）
	我會跟家人分享農業實作活動的成果。	
	參與本次活動有讓我更了解食農教育的重要性。	
	我會推薦（鼓勵）親友參與類似的實作活動。	
USR 參與回饋	本次活動過程中，主辦單位主題說明清楚，且能協助解答疑問。	Murphy, Namrata, and Jeremy（2012）；Shriberg（2002）；李彥樺（2021）
	參與過程若遇到無法解決問題，主辦單位能協助排除困難。	
	主辦單位能協助與農戶的有效接觸及溝通。	
	我與主辦單位間的接觸與聯繫是暢通的。	

表 2　樣本結構

調查項目		樣本數（人）	百分比（%）
性別	男	30	22.4
	女	104	77.6
身分	教職人員	19	14.2
	高一生	22	16.4
	高二生	70	52.2
	高三生	23	17.2
專業類別	普通科	16	11.9
	商業經營科	52	38.8
	國際貿易科	27	20.2
	資訊處理科	19	14.2
	會計事務科	13	9.7
	其他	7	5.2
資訊來源（複選）	網路	22	16.4
	老師推薦	120	89.6
	學校公文	19	14.2
	樣本總數	134	100.0

表 3　信度分析

研究構念／構面	平均數	標準差	Cronbach's α	組合信度	萃取變異量
USR 參與認知	4.545	0.656	0.939	0.969	0.886
USR 參與態度	4.583	0.618	0.956	0.978	0.849
USR 參與意願	4.373	0.754	0.924	0.944	0.808
USR 參與行為	4.481	0.753	0.921	0.948	0.822
USR 參與回饋	4.474	0.648	0.859	0.922	0.759

顯示USR參與認知、USR參與態度、USR參與意願、USR參與行為與USR參與回饋等問卷量表具信度。

三、變異數分析

透過變異數分析可了解不同類別變數對各構面的影響，參閱表4。研究結果顯示，不同的身分別在USR參與認知、USR參與態度、USR參與意願與USR參與行為的程度有所差異；不同的專業類別與資訊來源在USR參與意願與USR參與行為有程度上的差

異。而性別不同在USR參與認知、USR參與態度、USR參與意願與USR參與行為並沒有顯著差異。

四、迴歸分析

進行兩兩變數間的關係研究時，透過迴歸分析（regression analysis）能了解自變數（independent variable）與應變數（dependent variable）間之關係，本研究主要變數間的迴歸分析結果如表5所示。以USR參與認知預測效標變項（USR參與態度）時，進入迴歸方程式的顯著變項為USR參與認知，從標準化迴歸係數來看模式，「USR參與認知」（F＝778.044，p＝0.000）達到統計上的顯著水準，證實USR參與認知對USR參與態度有正向影響之效果。VIF值小於10，表示自變數間無明顯的共線性問題。由題項內涵反映，參與者通過實作活動對農產品的生產、採收和保存過程有更深入的認知，進而增加對農產品生產過程的重視，並有意識地選擇支持和消費符合良好生產和保存標準的農產品；參與者通過實作活動對農產品的運送和流通過程有更深入的認知，進而更加關注農產品的供應鏈，支持可持續和高效的運送和流通方式，並在選擇產品時考慮其背後的運送和流通環境；參與者通過實作活動對農產品的銷售和推廣過程有更深入的認知，進而增加對有效的銷售和推廣策略的重視，並在支持農產品時更加關注其市場推廣的效果和方式；參與者通過實作活動對在地小農生產的農產品有更深入的認知；進而增加對在地小農的支持和認同，並更願意選擇和推廣其種植方式獨特、產品特色獨特的農產品。

在USR參與態度與USR參與意願的關係上，呈現顯著影響的情況。模式檢定值為F＝287.335，p＝0.000，達到水準。VIF值小於10，表示自變數間無明顯的共線性問題。USR參與態度會對USR參與意願產生正向影響，說明了實作活動能增加USR參與意願，促使個人主動參與相關領域的工作、志願服務或其他有助於農業生產和加工行業的活動，激發個人開始思考如何參與農產品的銷售，可能進一步推動個人參與農業市場的活動，例如直接銷售或協助農民市集等。此外，當給予參加類似實作活動機會時，參與者有興趣在未來參加類似的農業實作活動，也表示參與者從活動中（農產品包裝、創新行銷手法、資訊溝通科技、團隊溝通技巧、領導簡報設計、行銷架構實作、食農教育知識）獲得了正面的體驗，使他們更有動力參與類似的農業活動。

表 4　各構面變異數分析

研究構念／構面	身分	性別	專業類別	資訊來源
Wilks' Lambda	0.835	0.985	0.691**	0.893
	F 值	F 值	F 值	F 值
USR 參與認知	4.926**	0.206	2.053	3.059
USR 參與態度	5.762**	0.267	2.036	2.254
USR 參與意願	2.982*	0.509	4.236**	4.236*
USR 參與行為	3.340*	1.161	2.809*	4.695*

*表 $p<0.05$，**表 $p<0.01$，***表 $p<0.001$

表 5　變數間之迴歸分析表

模式	未標準化係數		標準化係數	F 值	t 值	P 值	VIF
	β 估計值	標準誤差	β 分配				
常數	0.622	0.143		778.044	4.338	0.000***	
USR 參與認知	0.871	0.031	0.925		27.893	0.000***	1.000
	Adj.R^2＝0.854	F＝778.044	P＝0.000	D.W＝2.862			
註：依變數為 USR 參與態度，*表 $p<0.05$，**表 $p<0.01$，***表 $p<0.001$							
常數	-0.253	0.275		287.335	-0.918	0.360	
USR 參與態度	1.009	0.060	0.828		16.951	0.000***	1.000
	Adj.R^2＝0.683	F＝287.335	P＝0.000	D.W＝1.262			
註：依變數為 USR 參與意願，*表 $p<0.05$，**表 $p<0.01$，***表 $p<0.001$							
常數	0.667	0.188		422.977	3.545	0.001**	
USR 參與意願	0.872	0.042	0.873		20.566	0.000***	1.000
	Adj.R^2＝0.760	F＝422.977	P＝0.000	D.W＝1.999			
註：依變數為 USR 參與行為，*表 $p<0.05$，**表 $p<0.01$，***表 $p<0.001$							

在USR參與意願與USR參與行為的關係上，呈現顯著影響的情況。模式檢定值為F＝422.977，p＝0.000，達到水準。VIF值小於10，表示自變數間無明顯的共線性問題。USR參與意願會對USR參與行為產生正向影響，說明了實作活動讓參與者對於相關農產品的認識變得更加完整，包括對產品本身特性、生長季節等方面的理解，能激發個人支持和參與食農教育相關的活動，並且更加重視正確飲食和親手勞動的價值觀念。此外，參與者亦願意與家人分享活動的成果，推薦或鼓勵親友參與類似的實作活動。這可能是因為參與者在活動中獲得了積極的體驗，希望透過分享和鼓勵他人參與，讓更多人能夠體驗到類似的正面效果。

USR參與回饋對各變數的迴歸分析結果如表6所示。在USR參與回饋與USR參與認知的關係上，呈現顯著影響的情況。模式檢定值為F＝229.822，p＝0.000，達到水準。VIF值小於10，表示自變數間無明顯的共線性問題。USR參與回饋會對USR參與認知產生正向影響，由題項內涵反映參與者對主辦單位在活動中清晰的主題說明和完整的資料感到滿意，使其認為主辦單位具有專業性和可靠性，並對所學知識和活動內容持有正向的看法。參與者在活動中遇到問題時，主辦單位能夠提供幫助並解決困難，使其對主辦單位的支持和信任增加，並認為他們具有解決問題的能力和專業知識。主辦單位能夠協助參與者與農戶進行有效的接觸和溝通，使其認為主辦單位具有促進農戶接觸和溝通的能力，並對農業和農產品的了解和認同有所提升。參與者與主辦單位之間的接觸和聯繫是順暢時，使其感到與主辦單位之間的互動和溝通是有效和順利的，進一步增加對主辦單位的信任和支持。

在 USR 參與回饋與 USR 參與態度的關係上，呈現顯著影響的情況。模式檢定值為 F＝284.279，p＝0.000，達到水準。VIF 值小於 10，表示自變數間無明顯的共線性問題。USR 參與回饋會對 USR 參與態度產生正向影響，表示參與者認為主辦單位能夠協助解答疑問，增加參與者對主辦單位的尊重和信任，並對活動內容和組織的滿意度產生正向影響。主辦單位能夠提供幫助並解決困難會影響參與者的態度，使其對主辦單位抱有感激和正面的態度，並相信主辦單位關心參與者的需求和利益。主辦單位能協助參與者與農戶的有效接觸及溝通，會增加對主辦單位的信任和認同，並對農業和農產品的價值和重要性有更正面的態度。參與者與主辦單位間的接觸與聯繫是暢通的，能進一步增加對主辦單位的信任和對活動的積極態度。

表 6　USR 參與回饋對各變數間之迴歸分析表

模式	未標準化係數		標準化係數	F 值	t 值	P 值	VIF
	β 估計值	標準誤差	β 分配				
常數	0.933	0.241		229.822	3.877	0.000***	
USR 參與回饋	0.807	0.053	0.797		15.160	0.000***	1.000
Adj.R^2＝0.632	F＝229.822	P＝0.000	D.W＝1.834				
註：依變數為 USR 參與認知，*表 p＜0.05，**表 p＜0.01，***表 p＜0.001							
常數	1.053	0.212		284.279	4.981	0.000***	
USR 參與回饋	0.789	0.047	0.826		16.861	0.000***	1.000
Adj.R^2＝ 0.681	F＝284.279	P＝0.000	D.W＝1.963				
註：依變數為 USR 參與態度，*表 p＜0.05，**表 p＜0.01，***表 p＜0.001							
常數	0.133	0.266		259.497	0.500	0.618	
USR 參與回饋	0.948	0.059	0.814		16.109	0.000***	1.000
Adj.R^2＝0.660	F＝259.497	P＝0.000	D.W＝1.804				
註：依變數為 USR 參與意願，*表 p＜0.05，**表 p＜0.01，***表 p＜0.001							
常數	0.071	0.243		337.108	0.291	0.772	
USR 參與回饋	0.986	0.054	0.848		18.361	0.000***	1.000
Adj.R^2＝0.716	F＝337.108	P＝0.000	D.W＝2.027				
註：依變數為 USR 參與行為，*表 p＜0.05，**表 p＜0.01，***表 p＜0.001							

在USR參與回饋與USR參與意願的關係上，呈現顯著影響的情況。模式檢定值為F＝259.497，p＝0.000，達到水準。VIF值小於10，表示自變數間無明顯的共線性問題。USR參與回饋會對USR參與意願產生正向影響，表示主辦單位在活動中提供清晰主題說明和完整資料的滿意度愈高，愈會影響參與者的意圖，使其更有動機參與類似的活動，並對未來類似活動的參與持有積極的意圖。主辦單位若能排除參與者在活動中遇到的問題，並與參與者間的接觸和聯繫順暢無阻，會使參與者對未來與農戶相關的活動有更高的參與意願，因為他們相信主辦單位能夠促進有效的溝通和互動。

在USR參與回饋與USR參與行為的關係上，呈現顯著影響的情況。模式檢定值為F＝337.108，p＝0.000，達到水準。VIF值小於10，表示自變數間無明顯的共線性問題。USR參與回饋會對USR參與行為產生正向影響，表示主辦單位在活動中提供清晰主題說明和完整資料的滿意度愈高，愈能彰顯活動的價值和意義，參與者會相信主辦單位能夠提供有價值的資訊和知識。參與者在活動中遇到問題時，主辦單位能夠提供協助解決困難，使其更有動力克服困難，持續參與活動。保持與參與者間溝通管道的暢通無阻，適時協助參與者與農戶的有效接觸及溝通，會使參與者更積極地參與與農戶相

關的活動，因為他們知道主辦單位能夠促進有效的互動和交流，有更多機會與農戶接觸和了解。

伍、結論與建議

一、實務貢獻

全球化後國際間面臨許多共通的問題，「聯合國永續發展目標」（Sustainable Development Goals, SDGs）於此脈絡下應運而生，並在「永續發展」的共同行動目標上，創造跨議題與跨領域共好的可能性。企業是朝向永續發展上的重要推手之一，而大專院校師生在專業領域持續鑽研創新之外，若能主動積極與當地社經及產業發展結合，將知識傳遞予社會大眾，便是對於大學社會責任（University Social Responsibility, USR）的實踐（教育部大學社會責任推動中心，2023）。本研究首先將從大學治理的角度，利用文獻回顧重新精煉六個市場利害關係人模型。有助於了解利害關係人的情況、相關機會與限制，可使管理者對創造、發展和維持相互價值的交換再重新思考和重新架構。此外，藉由問卷調查方法了解USR參與認知、USR參與態度、USR參與意願與USR參與行為的關係，將有助於組織檢視USR推展的效益與阻礙，調適組織的USR推展策略，對未來的USR中長期效益評估提出更好的推展建議。

USR計畫鼓勵各校自主建立「中長期效益評估機制」，以實現成效檢視、社會對話和後續校務發展評估的目標。這意味著我們不僅僅要繳交報告，更要建立一套符合學校可操作的管理方式。無論我們採用何種影響力評估與管理的方法，都旨在以影響力來管理USR計畫，強調以成果（outcome）為導向的管理決策，而非僅專注於產出（output）的KPI評估。評估機制不僅僅是一個表面性的要求，而是期待能在實務中確立可行且有效的管理方法。學校透過評估機制能夠更全面地了解計畫的影響力和成效，並能夠與社會進行有意義的對話，以進一步改進計畫的執行。此外，評估機制也能在後續的校務發展評估中發揮重要作用，幫助學校更好地檢視和調整其發展策略。值得強調的是，影響力管理不僅僅著眼於產出，而是更關注計畫的成果。這樣的方法能夠更好地鼓勵計畫執行者專注於實現實際的影響，而非僅僅達到表面上的指標。

二、研究限制

受限於問卷調查法樣本之衡量限制，本研究雖進行嚴謹的控制，但個人認知與回收資料集中於某一時點，仍可能使研究結果有所偏誤。此外，變異數分析顯示身分、專業類別與資訊來源會對USR參與模型產生影響，但基於類別群之樣本數小於30，故

未進一步透過Scheffé檢定進行事後比較，未來仍可對類別變數和USR參與模型之關係深入研究與探討。由於USR計畫期程之限制，研究樣本以參與USR農業行銷競賽之高中職師生為問卷對象，建議未來研究上可加強資料收集，納入其他利害關係人樣本（社區成員、政府機關、民意代表、公協會成員、報章媒體、大學生），以豐富利害關係人在USR參與模型的討論性。本研究各構念間呈現之關係結果，雖均達預期，仍屬於特定期間樣本的認知，建議仍可在樣本數足夠的前提下，持續以結構方程模式重複驗證各構念間之關係。高等教育機構在USR實踐的學習與複製，能作為其展示競爭力的一部分，建議後續研究者在利害關係人觀點上可往長期研究或質性研究，而發展USR結構化的績效評量指標也是可努力的方向。

三、未來研究

影響力評估與管理（Impact Measurement and Management, IMM）框架目前廣泛應用於幫助組織或企業評估其對環境和社會的整體表現，並作為進一步積極介入和放大其影響力的基礎。該框架的主要目的在於量測組織或計畫所引起的人類和環境方面的正面和負面改變，持續地尋找降低負面影響的方法，積極尋求擴大影響力的機會，並著重於組織或計畫的目標。IMM框架不僅關注成果的評估，要求組織或計畫能夠靈活優化和調整目標、戰略以及營運方式，更強調對組織或計畫持續的關注與管理，以取得更大的社會影響力。這種全面性的方法能夠幫助組織更加有效地實現其社會目標，並在推動積極變革的過程中不斷成長和演進（柯大，2022）。針對利害關係人的影響與改變，Social Value UK（2017）推薦四階段框架（規劃、執行、評估、調整）檢視其改變影響成效，參閱表7。

IMM框架不僅僅是一個表面性的要求，而是期待能在實務中確立可行且有效的管理方法，可更全面地了解計畫的影響力和成效，並能夠與社會進行有意義的對話，以進一步改進計畫的執行。這樣的方法能夠更好地鼓勵計畫執行者專注於實現實際的影響，而非僅僅達到表面上的指標。利害關係人的鑑別與溝通可反映USR成效與影響力，以計畫主持人為核心，串連各個專業課程教師共同投入計畫之推動及執行，長期與地方場域互動合作，重視地方需求之教研發展，透過IMM框架建立USR自我改善機制，有助於計畫的紮根與深化。

中長期效益評估的主要意義在於協助計畫執行者進行持續的改進過程，透過有根據的資料蒐集和分析，以改進計畫或專案，並進行必要的調整。尤其對於USR計畫而言，它著重於從在地需求出發，結合人文關懷與科技導入，協助解決區域問題並履行社會責任，同時與聯合國推動的SDGs相互契合。因此，我們需要一個框架或方法來評估USR計畫的影響力，以確保計畫能夠實現其預期的成果，並為我們提供做出決策的

依據，以克服社會和環境問題的挑戰。透過中長期效益評估，我們能夠持續地監測USR計畫的執行情況，並蒐集相關的數據和資訊。這些資料的分析有助於我們了解計畫的成效，並找出其中的優點和不足之處。進一步，這些結果可以為我們提供實質的改進方向，讓計畫能夠更有效地實現其目標和使命。同時，這樣的評估也有助於確保USR

表 7 USR 影響成效的四階段框架

規劃階段	辨識計畫的所有利害關係人和預期的改變（changes）。社會影響力來自於利害關係人們所經歷的變化的總和，因此，我們必須能夠指認出 USR 計畫的行動或方案，可能會影響那些利害關係人，並對他們造成什麼樣的改變。所謂改變，並不是產出多少課程或是活動，而是課程或活動，改變了利害關係人的認知、態度、行為、態度或整體狀態，換言之，必須從我能做什麼，轉換思維到我們改變了利害關係人什麼？
執行階段	注意利害關係人的參與，只有透過實際利害關係人回饋，他們確實是因為 USR 計畫的活動和方案而有所改變，才能夠被估算為我們計畫的成果。所以，除了必須對利害關係人的基期，狀態有所掌握之外，如果在每次活動或方案後，沒有即時進行相關的紀錄或調查，團隊就很難去洞察，計畫是否真的有成效，此外，考量到成效的延續性，我們也必須確保我們有機會去觀察，計畫所造成的改變是否持續存在。
評估階段	根據執行過程中從利害關係人回饋所記錄的數據，我們可以開始評估數據，以讓我們可以越快找到提高影響力的方法，不管是透過改變活動或方案的操作性（operational）作法，或是決定是否該新增或停止方案的戰術（tactical）性思考，乃至於整個方案計畫的策略（strategic）調整。在這個階段，我們要考慮以下兩個面向：一、檢查我們的成果，是否達到了計畫設定的目標，解決了我們提計畫時所觀察到的社會問題。二、從利害關係人所回饋變化中，找到更深入的洞察。
調整階段	調整階段和起始的規劃階段無法分割，組織應該透過積極回應，從利害關係人身上所獲得的影響力反饋，積極放大影響力的各種目標、對策及手法。這些都需要不同決策層、執行團隊及利害關係人代表的共同參與，蒐集可能的建議、提議和想法，並且用前面各階段所蒐集的數據，甚至於是測試結果，來評估不同方案的成本、風險和後果。

計畫與聯合國的永續發展目標保持一致。透過對計畫影響力的監測和評估，我們可以確認計畫是否正確地朝著SDGs的目標邁進，並且在實現可持續發展方面發揮積極作用。

致謝

本研究感謝兩位匿名審查委員的寶貴意見，並感謝教育部「大學社會責任實踐計畫」（OCU-RD-112-004-4-2）與僑光科技大學「校務研究計畫」（112-IR-022）的支持。

參考文獻

一、中文部分

1. 工商時報(2021)，意見回饋在商業職場上的重要性－賈伯斯的成功祕訣，工商時報，Retrieved June 2, 2023，取自：https://ctee.com.tw/bookstore/selection/449344.html。
Commercial Times (2021). The importance of feedback in the business workplace - Jobs' secret to success. Commercial Times, Retrieved June 2, 2023, from https://ctee.com.tw/bookstore/selection/449344.html.

2. 行政院新聞傳播處(2019)，推動大學社會責任實踐－在地連結、人才培育，行政院新聞傳播處，Retrieved June 2, 2023，取自：https://www.ey.gov.tw/Page/5A8A0CB5B41DA11E/9fd14ac8-4814-4b69-90e3-726e2641be39。
Department of Information Services, Executive Yuan (2019). Promote University Social Responsibility Practice - Local Connections and Talent Cultivation. Department of Information Services, Retrieved June 2, 2023, from https://www.ey.gov.tw/Page/5A8A0CB5B41DA11E/9fd14ac84814-4b69-90e3-726e2641be39.

3. 柯大(2022)，應用影響力管理大學社會責任計畫，Retrieved July 14, 2023，取自：https://www.koimpact.tw/%E6%87%89%E7%94%A8%E5%BD%B1%E9%9F%BF%E5%8A%9B%E7%AE%A1%E7%90%86%E5%A4%A7%E5%AD%B8%E7%A4%BE%E6%9C%83%E8%B2%AC%E4%BB%BB%E8%A8%88%E7%95%AB-imm-for-usr/。
Koda (2022). Applying Impact Measurement and Management to University Social Responsibility Programs. Retrieved July 14, 2023, from https://www.koimpact.tw/%E6%87%89%E7%94%A8%E5%BD%B1%E9%9F%BF%E5%8A%9B%E7%AE%A1%E7%90%86%E5%A4%A7%E5%AD%B8%E7%A4%BE%E6%9C%83%E8%B2%AC%E4%BB%BB%E8%A8%88%E7%95%AB-imm-for-usr/.

4. 李彥樺 譯(2021)，麥肯錫主管意見回饋術：一流顧問都在用的精準傳達技巧，避免誤解、幫助團隊快速調整工作狀態，還能留住人才，台北：樂金文化。
Li, Y. H. (2021). McKinsey Executive Feedback Technique - Precise Communication Skills Used by Top Consultants to Avoid Misunderstandings, Help Teams Quickly Adjust Their Work Status, and Retain Talents. Taipei: Lejin Culture.

5. 林正弘(2006)，主購信任度與認知風險對線上集購行為影響之研究，國立中山大學資訊管理研究所。
Lin, C. H. (2006). The Effects of Initiator's Trust and Perceived Risk on Online Group-Buying Behavior, Institute of Information Management, National Sun Yat-sen University.

6. 吳烱村(1996)，國內大學生參與社會服務的現況與未來展望，訓育研究，35(3)，64-71。
Wu, Y. Z. (1996). The current situation and future prospects of domestic college students' participation in social services. Studies of Guidance and Moral Education, 35(3), 64-71.

7. 張春興、林清山(1992)，教育心理學，台北：東華。
Zhang, C. X., & Lin, Q. S. (1992). Educational Psychology. Taipei: Donghua.

8. 陳竹亭(1992)，使 USR 成為臺灣未來教育的搖籃，教育部大學社會責任推動中心，Retrieved June 2, 2023，取自：https://usr.moe.gov.tw/tw/report/blog/61。
Chen, Z. T. (1992). Make USR the cradle of Taiwan's future education. University Social Responsibility Promotion Center of the Ministry of Education. Retrieved June 2, 2023, from https://usr.moe.gov.tw/tw/report/blog/61.

9. 陳李綢(1992)，認知發展與輔導，台北：心理。
Chen, L. S. (1992). Cognitive Development and Coaching. Taipei: Xīnlǐ.

10. 教育部大學社會責任推動中心(2023)，關於 USR 計畫：聚焦社會議題，實踐永續發展，教育部大學社會責任推動中心，Retrieved July 14, 2023，取自：https://usr.moe.gov.tw/tw/about/usr。
University Social Responsibility Promotion Center of the Ministry of Education (2023). About USR Programs - Focus on Social Issues and Practice Sustainable Development. University Social Responsibility Promotion Center of the Ministry of Education. Retrieved July 14, 2023, from https://usr.moe.gov.tw/tw/about/usr.

11. 鍾志強、羅雯心(2008)，休閒農場消費者商店印象、體驗與行為意向關係之研究，休閒產業管理學刊，1(1)，54-65。
Chung, C. C., & Lo, W. H. (2008). A study on the relationship between store impressions, experiences and behavioral intentions of leisure farm consumers. Journal of Leisure and Recreation Industry Management, 1(1), 54-65.

二、英文部分

1. Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50, 179-211.

2. Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

3. Atakan, M. S., & Eker, T. (2007). Corporate identity of a socially responsible university: A case from the Turkish higher education sector. Journal of Business Ethics, 76(1), 55-68.

4. Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. Academy of Marketing Science, 16(1), 74-94.

5. Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. Journal of Marketing, 67(2), 76-88.

6. Bowd, R., Bowd, L., & Harris, P. (2006). Communicating corporate social responsibility: An exploratory case study of a major UK retail centre. Journal of Public Affairs, 6(2), 147-155.

7. Cavana, R. Y., Delahaye, B. L., & Sekaran, U. (2001). Applied Business Research: Qualitative and Quantitative Methods. New York: John Wiley & Sons.

8. Christopher, M., Payne, A., & Ballantyne, D. (2002), Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value (2nd ed.). Oxford.

9. Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika, 16(3), 297-334.

10. Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research. MA: Addison-Wesley.

11. Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Cambridge: Cambridge University Press.

12. Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. California Management Review, 25(3), 88-106.

13. Gummesson, E. (1995). Relationship Marketing: From 4Ps to 30Rs. Liber-Hermods, Malmo.

14. Gummesson, E. (2002). Practical value of adequate marketing management theory. European Journal of Marketing, 36(3), 325-349.

15. Heberlein, T. A., & Black, J. S. (1976). Attitudinal specificity and the prediction of behavior in a field setting. Journal of Personality and Social Psychology, 33(4), 474-479.

16. Kahle, L. R., & Homer, P. M. (1985). Physical attractiveness of the celebrity endorser: A social adaptation perspective. Journal of Consumer Research, 11, 954-961.

17. Knox, S., & Maklan, S. (2004). Corporate social responsibility: Moving beyond investment towards measuring outcomes. European Management Journal, 22(5), 508-516.

18. Ladhari, R., Brun, I., & Morales, M. (2008). Determinants of dining satisfaction and post-dining behavioral intentions. International Journal of Hospitality Management, 27(4), 563-573.

19. Murphy, R., Namrata, S., & Jeremy, M. (2012). Empowering students to engage with responsible business thinking and practices. Business and Professional Ethics Journal, 31(2), 313-330.

20. Muijen, H. (2004). Corporate social responsibility starts at university. Journal of Business Ethics, 53(1-2), 235-246.

21. Nunnally, J. C. (1978). Psychometric Theory (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

22. Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of

satisfaction decision. Journal of Marketing Research, 17(December), 460-469.

23. Payne, A., Ballantyne, D., & Christopher, M. (2005). A stakeholder approach to relationship marketing strategy: The development and use of the "Six Markets" model. European Journal of Marketing, 39(7-8), 855-871.

24. Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (1997). Paradigm shift in interfirm marketing relationships, In J. N. Sheth, & A. Parvatiyar (Eds), Research in Marketing, 13, 233-255. CT: JAI Press, Greenwich.

25. Pohle, G., & Hittner, J. (2008). Attaining Sustainable Growth through Corporate Social Responsibility. NY: IBM Institute for Business Value.

26. Polonsky, M. J. (1995). A stakeholder theory approach to designing environmental marketing strategy. Journal of Business and Industrial Marketing, 10(3), 29-46.

27. Pomeroy, M., Barros, G., Esteban, F., García, J., García, D., Miralles, R., Navallas, F. J., Pujades, M. (2009). Proyecto IPSO: Síntesis De Experiencias De Incentivos En Sostenibilidad. Retrieved July 14, 2023, from http://upcommons.upc.edu/revistes/bitstream/2099/8126/6/71_Francisco%20Esteban.pdf.

28. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. Harvard Business Review 84(12), 78-92.

29. Ruiz, M. I. M., & Soria, I. M., (2009). Responsabilidad social en las universidades de España. Razón y Palabra, 70, 1-22.

30. Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. International Business Review, 4(4), 397-418.

31. Shriberg, M. (2002). Institutional assessment tools for sustainability in higher education: Strengths, weaknesses and implications for practice and theory. International Journal of Sustainability in Higher Education, 3(3), 254-270.

32. Social Value UK (2017). How to do social value management practice. Social Value UK. Retrieved July 14, 2023, from https://socialvalueuk.org/social-value-practice/.

33. Wigmore-Álvarez, A., & Ruiz-Lozano, M. (2012). University social responsibility (USR) in the global context: An overview of literature. Business and Professional Ethics

Journal, 31(3/4), 475-498.

112 年 **10** 月 **04** 日收稿

112 年 **11** 月 **22** 日初審

113 年 **01** 月 **29** 日複審

113 年 **03** 月 **26** 日接受

作者介紹

Author's Introduction

姓名	賴永裕
Name	Yung-Yu Lai
服務單位	僑光科技大學企業管理系副教授
Department	Associate Professor, Department of Business Administration, Overseas Chinese University
聯絡地址	台中市西屯區僑光路 100 號
Address	No.100, Chiao Kwang Rd., Taichung City, Taiwan
E-mail	caesar@ocu.edu.tw
專長	財務會計、成本會計、管理會計、會計資訊系統
Specialty	Financial Accounting, Cost Accounting, Management Accounting, Accounting Information System

姓名	劉淑琴
Name	Shu-Chin Liu
服務單位	僑光科技大學國際貿易系副教授
Department	Associate Professor, Department of International Trade, Overseas Chinese University
聯絡地址	台中市西屯區僑光路 100 號
Address	No.100, Chiao Kwang Rd., Taichung City, Taiwan
E-mail	liu@ocu.edu.tw
專長	國際貿易實務、公司治理
Specialty	Foreign Trade Practices, Corporate Governance

姓名	黃上晏
Name	Shan-Yan Huang
服務單位	僑光科技大學行銷與流通管理系副教授
Department	Associate Professor, Department of Marketing and Supply Chain Management, Overseas Chinese University
聯絡地址	台中市西屯區僑光路 100 號
Address	No.100, Chiao Kwang Rd., Taichung City, Taiwan
E-mail	hsy1118@ocu.edu.tw
專長	產業電子化、顧客關係管理、電子商務、存貨模式
Specialty	e-Business, Customer Relationship Management, e-Commerce, Inventory Model