

公司治理美學資本與組織文化、利害關係人認同關聯之研究

劉仲矩・廖淑華*

(收稿日期：107 年 10 月 22 日；第一次修正：108 年 01 月 24 日；
第二次修正：108 年 04 月 02 日；第三次修正：108 年 05 月 08 日；
接受刊登：108 年 06 月 11 日)

摘要

在講求美學經濟的時代，多數人認為透過美學內化企業而轉型改造後，保證經濟效益的同時，又能積極透過公司治理，克盡企業社會責任，滿足各種利害關係人的需求，本研究嘗試探討這樣的論述是否朝正向發展。本研究採取實證方法，向上市櫃公司與一般企業利害關係人進行立意抽樣。共計回收有效問卷 483 份，試圖建構較具推論能力的公司治理美學資本知覺研究，並聚焦於管理階層透過美學領導對組織文化所營造的組織氛圍，探討公司治理美學資本知覺與利害關係人認同度之間的關係，並以組織文化為干擾變項，採取變異數、相關分析與階層迴歸分析等方法驗證假設。結果發現有三：首先，公司治理美學資本知覺與利害關係人認同度有顯著相關性；其次，組織文化與利害關係人認同度呈顯著的正向關係；最後，組織文化對公司治理美學資本知覺與利害關係人認同度有部分干擾作用。

關鍵詞彙：公司治理，美學資本，組織文化，利害關係人

壹·緒論

一、研究背景

美國 2001 年爆發企業醜聞，安隆案(Enron)、世界通訊(World Com)等舞弊事件，促使各國開始著力於公司治理的落實，期望透過公司治理引導國內企業落實公司治理，提升國際競爭力，杜絕企業違紀風險存在。¹ 公司治理的定義繁多，根據金融監督管理委員會證券期貨局結合國際經濟合作暨發展組織(OECD)2015 年修訂原則，指出公司治理主要有六項原則，包括有效的公司治理架構基礎、公允對待股東與重要所有權、機構投資人證券市場與投資機構、

* 作者簡介：劉仲矩，國立臺北大學企業管理學系教授；廖淑華，國立臺北大學企業管理學系碩士。

¹ 金融監督管理委員會證券期貨局網站網址：
<https://www.sfb.gov.tw/ch/home.jsp?id=648&parentpath=0>

利害關係人在公司治理扮演的角色、資訊揭露與透明、董事會責任。以上原則無非是為了落實公司經營管理階層責任為目的，在兼顧其他利害關係人權益下，來強化公司績效藉以保障股東權益。近年來我國上市櫃公司均意識到，透過公司治理來建構企業組織，具持續性競爭優勢之管理秩序的重要性。其意義及範疇，以法律面來說，公司治理主要闡述關於企業所有權與經營權分離之組織，經由法令遵循、內控制度設計以有效監督企業的營運活動，並透過健全組織的整體運作，杜絕違紀觸法行為之經營舞弊；以經濟面來說，公司治理促使企業組織利潤達極大化為整體目標，例如追求股東、債權人、員工間權益極大化；以財務管理面來說，公司治理係指資金來源者（包括股東與債權人）期望管理階層能以最佳方式進行融資理財活動，並為其賺取利潤。

台灣自加入世界貿易組織(WTO)以來，上市櫃公司配合政府政策施行公司治理機制，強化自身經營環境應變能力，以面對國際市場之競爭與衝擊。如今公司治理落實程度隨台灣上市櫃公司與國際資本市場接軌已日趨成熟穩健，許多企業組織進而面臨績效表現停滯不前及白熱化之紅海競爭，更迫切需要將公司治理層級精煉升級。同時，近年美學經濟興起，國內外公司不約而同地將「美學」此知識經濟（概念）投入公司營運模式，期盼能塑造新氣象。學者徐木蘭教授曾指出將藝術及美學的概念引導至企業組織行為，以美學為鑰匙，開啟組織行為學另類思考之門，也成為組織圓融精進的潤滑劑（徐木蘭，2004）。公司組織漸漸運用美學元素注入公司治理營運脈絡，組織成員透過對美學的感知、涵養及傳承，將美感潛移默化融入日常組織營運過程中，透過美學來提升組織經營體質及美學核心價值的發展，讓組織獲利再嶄新頁。而 Dobson(2007)將美學、倫理學與經濟學融入在商業決策的整體機制中，確立了美學判斷的五個基本特質，包括公正性(disinterest)、主觀性(subjectivity)、包容性(inclusivity)、現代性(contemplativity)和內在性(internality)，認為組織透過行使美學判斷會決定商業活動，進而提高生活品質；Sutherland et al.(2015)探討權力美學，藉由社會科學中權力的經驗和美學發展來批判商學院對權力的理性-功利主義的立場；Hansen & Taylor(2017)關注組織美學的領域，提出了四類組織美學研究，分別為工具問題的智力分析、用於研究工具問題的藝術形式、審美問題的智力分析以及用於審視美學問題的藝術形式；Alfakhri et al.(2018)探討在飯店景觀中美學與設計的作用，研究發現美學和設計會影響顧客體驗並直接影響消費、口碑行銷和忠誠度。依此想法，長期對美學的灌注與累積成為競爭力稱之為美學資本。企業組織欲投注美學資本概念於公司治理策略時，可以透過一連串詳細縝密的措施與計畫，將美學資本展現在管理階層的可受公評之事、揭露財務報告、與利害關係人之溝通、打造宜人的辦公氛圍等層面，久而久之便形成支

持美學資本建構的組織文化，更進一步吸引認同此理念的員工、股東、社會民眾等利害關係人，提升其認同感而使組織經營成果更加發揚茁壯。而美學概念融入組織的過程中，需仰賴高階管理階層投注心力，以身作則引領整個組織體現美學信念，由本身成為重視美學資本的主要建構者，如此一來美學資本概念才能穩健地扎根於企業基底中，以美學信念為本滲透入公司經營方案，建構良善循環一步一步地影響員工、消費者、投資者與一般民眾，吸引信任此信念的利害關係人，加強其認同感使彼此間有更強烈穩固的關係。

綜上所述，本研究欲探討公司組織應該如何運用公司治理要素來建構、累積美學資本，以其影響組織文化的塑形，提供公司治理美學資本來滿足董事會、管理階層及利害關係人的需求，試圖建構更具推論能力的公司治理美學資本知覺研究，並聚焦於公司組織在公司治理過程中美學資本的累積所形塑的組織文化，探討利害關係人對於公司組織投入美學資本的努力採取何種態度，哪些面向是利害關係人重視且需要的。

二、研究動機

台灣大多數的企業組織，都以實踐公司治理來表彰公司對整體營運目標的努力，達成公司績效與價值觀一致性，成為多數人所認同的最佳成功企業。公司治理是公司管理階層間基於組織永續發展的利益考量所用來管理公司的一種制度，多數人相信健全的公司治理制度所帶來的管理決策品質是正向發展，確實能帶給企業長期獲利。但是綜觀目前台灣企業對於公司治理缺乏積極性，多數以法令遵循為最低標準的被動作為，但隨著美學經濟的時代來臨，更應順應整個國際競爭環境變遷，開始累積將美學資本作為智慧資本的一環，希望透過美學資本在公司治理的實踐上，轉變為企業的競爭優勢來源之一。以公司治理的絕對理性，搭配運用美學的感性建構一個相輔相成的關係。

三、研究目的

艾德華·霍夫曼(Edward Hoffman)認為當人的基本需求獲得滿足時，將開始渴求真、善、美、正義、完美等存在價值與意義（許晉福譯，2000）。利害關係人是企業營運的輪軸，我們可以理解在物質層面價值需求被滿足後，進化轉移至精神層面的追求，美學就成為其中一個內在動機追求的層次。美學儼然成為無形的競爭力，透過美學融入企業長期運作形成所謂的美學資本。對內而言，透過董事會的討論，甚至變成經營政策，使其透明化，並得到董事會的支

持，也聽取各位董事們的建議，如此由上而下推動，藉由組織文化的推動與溝通，讓企業更具有影響力。對外而言，可以聘請美學專家或藝術家，協助公司建構美學資本相關之項目，並建立相關評估指標且定期監督檢視，其是否達成目標，甚至聘請外部專家當顧問，持續給予相關改進之建議。當組織於日常營運中融入美學資本養分，使美學溫暖感動的力量影響對內與對外的人群關係，更能觸動人心的感性面，讓組織管理的議題更具備理性訴求及感性之柔軟度。因此，本研究除了實證自變數「公司治理美學資本知覺」與應變數「利害關係人認同度」這兩個變項之間的關係之外，還加入第三個變項因子「組織文化」，試圖了解它是否會對「公司治理美學資本知覺」與「利害關係人認同度」二者關係發生干擾效果。綜合以上論述，本研究主要目的有三：

- (一)探討公司治理美學資本知覺與利害關係人認同度之關聯性。
- (二)探討組織文化與利害關係人認同度之關聯性。
- (三)探討組織文化對公司治理美學資本與利害關係人認同度是否有干擾作用。

貳·文獻探討

一、公司治理美學資本知覺與利害關係人認同度

美學(Aesthetics)這個詞義，於 1740 年由來自德國哲學家 Alexander Baumgarten 所提出，它的希臘字義是感性、感受的意思，因此，美學也被稱為「感性之學」，包括感受事物的對象與方式(王旭曉譯, 1987)。Santayana(1995)說明美學價值既存在客觀性，又體現於美學主體本身；具有主觀性，依賴於欣賞者的體驗和喜愛。美學與藝術、文化、舞蹈、經濟發展、社會發展都有密不可分的關係。Kant and Bernard(1974)將美學內涵定義為對愉悅、美感、高尚、善良的主觀判斷，同時強調這些判斷是不含利害關係的過程。Bell(1914)認為美的精神與藝術精神此兩者在某些層面是相通的且無法切割，是藝術精神於人與包括人、事、物、自然交互關係之間，所產生的某種感受、感動、抒發、共鳴等交流，而引起感官上、內心的餘韻作用。藝術精神的包含層面極廣，可以涉及人生意義、價值理想等。從資源基礎理論來看，Barney(1991)認為這些關鍵因素具備企業資源的獨特性、可移動性低、不可替代性、稀少性、無法複製、無形性，當企業累積獨特的資源與核心能力，以建立持續性競爭優勢。本

研究所提的美學資本指的是企業將美感經驗及創新投入組織營運活動所累積的競爭優勢。一般企業較少以美學為標的來做一些投入，在無論有形或無形的資產上，都可以連結美學相關的事物，這也是一種創新。如 Goode et al.(2013) 探討創新美學，研究了首次吸引消費者購買新產品的因素，即視覺美學設計，結果表明了如果消費者不能確定地在新產品上貼上類別標籤，就像創新美學一樣，產品的新穎性將被低估，產品評估將受到影響；Moon et al.(2015)探討創新產品設計對顧客行為的重要性，該研究根據顧客的觀點定義了創新產品設計並開發了標準測量，其中包括三個產品設計屬性：美學、功能與人體工程學，結果表明該研究結果可以從產品設計中捕捉到顧客對產品創新的獨特認知。另外，本研究延伸智慧資本的相關內涵，引導出公司治理美學資本構面，也是對智慧資本的研究開創出一條新的路線與想法。鄉相關例子如 Damanpour(1991) 將創新區分為產品服務流程面的改良、新開發的技術創新與組織結構或管理的經營創新。Wernerfelt(1984)認為組織必需透過不斷的創新，保持產品或服務的獨特性，以維持自身的競爭優勢，Linton(2002)也提出溝通為組織創新成功的元素之一。Damanpour and Evan(1984)認為創新對組織績效表現有正面影響，但也有研究發現創新不見得都對組織帶來的正面效益(Manu & Sriram, 1996)，員工在組織創新過程可能感受對自身權益造成威脅(Ferris et al., 1989)，管理階層需以資訊透明、雙向溝通的態度，取得員工信任與認同。陳一如(2009)以台灣上市櫃電子公司進行實證研究，發現組織創新能力對多角化的超額價值，確實具備顯著正向的影響，公司整體創新能力愈高，其超額價值也顯著較佳。

本研究所指公司治理美學資本，意味一企業於經營事業的過程中加入美感元素與創新思維，以令人舒服舒適、良善利人的行事準則進行組織營運活動，讓公司治理成果對股東、員工、社會大眾等利害關係人有所助益，以公正公誠的態度使企業組織永續茁壯。

首先，公司治理美學資本內涵方面，本研究將其分成產品創新、公司內部管理、資訊揭露、組織內部硬體擺設與員工活動安排等層面加以探討。一、產品創新部分是在充分掌握外在環境變動下，透過各利害關係人與組織成員間充分合作，結合彼此資源之間的充分利用，實現組織的營運目標並滿足利害關係人期望的目標，因此利害關係人參與企業產品或服務時，將認同這個企業致力於產品創新的發展，以拉遠與其他競爭者的競爭距離，創造企業永續利益；二、於公司內部管理層面，董監事的法律責任對於董事會的結構具有重要影響力，而其責任則在公司治理部份造就監督功能(陳彩稚、張瑞益，2011)；三、在資訊揭露方面則是有助於降低資訊不對稱並提高資本市場之健全(陳瑞斌、

許崇源，2007），本研究亦將此視為公司治理美學一環。當組織獨立董監事席次比率越多時，該組織的資訊揭露水準會較高，相反地大股東持股比例高時，資訊透明度即較差（陳瑞斌、許崇源，2007；陳冠宙、陳育成與陳雪如，2005；廖益興，2010）；四、本研究也將組織內部硬體擺設與員工活動安排納為公司治理美學資本內涵，這是一種企業文化的展現形式。

其次，在影響結果方面，一、產品創新的相關實證結果如 Norman(2005)認為令人愉悅滿意的創新，存在著美感、趣味、快樂情感三種要素。而產品創新自由度越高，企業組織的績效表現越佳（尹啟銘等，1989），另外 Kim(1990)也認為品牌價值是指品牌喚起注意者思考、感受、知覺、聯想的特殊組合，具有影響注意者行為的潛在能力；二、公司內部管理的相關實證結果如黃志仁、薛敏正與張瑀珊(2010)發現公司治理能有效降低代理成本，促進績效表現，表示代理成本扮演關鍵的中介角色，並認同治理機制存在興利除弊之功用，甚至領導者的更替次數也會對公司治理效能有正向影響（田正利與邱宏仁，2010）。陳慶隆、林品妤(2015)發現一組織公司治理狀況愈好，管理階級會審慎評估使用實質盈餘管理的成本收益，以避免殃及公司中長期績效。高蘭芬、盧正壽、黃冠智、陳安琳(2012)建構一套公司治理評等指標，研究發現整合性公司治理評等指標，或董監事會功能、股權結構等個別公司治理構面都和公司績效呈現顯著正向關係，且投資者也可憑藉其建構的指標進行投資決策；三、資訊揭露的相關實證結果如林靜香、王萬成(2010)發現公司若同時存在大股東持股或外資機構持股，獎酬資訊的揭露將能使此二者容易觀察獎酬決策的制定，降低管理者持股對績效與獎酬關聯性的負向影響。林鳳儀、蘇信安(2011)表示自願性資訊揭露具有較為明顯之盈餘管理狀況。何怡澄(2012)以醫院為研究對象，證實網頁公開財務資訊之程度由大至小排序為公立醫院、非營利醫院、營利醫院，且市場集中度愈高，該網頁公開揭露財務資訊種類與資訊品質也愈高，但醫院自願性進行資訊揭露的誘因不強，仍須強制性規範以達到資訊平衡。林江亮、李岫穎(2008)另以非營利組織為實證研究對象，發現影響其資訊揭露程度之因素為收入及費用特性，且組織活動範圍較廣或人事費用較低的組織，所揭露的資訊較多。資訊的公開與否係公私部門的控制機制，規範政府或企業的經營活動，防止管理階層營私舞弊，藉此保障利害關係人的權益（何怡澄、郭振雄、吳佳穎，2011）；四、組織內部硬體擺設與員工活動安排的相關實證結果如李珊瑋等(2011)歸納組織美學包含空間美學、產品美學與訓練美學，並提出相關內涵。組織美學的投入對組織營運績效不僅有影響，對員工的幸福感也有顯著幫助，劉仲矩與林碩鶴(2015)研究組織美學知覺與工作幸福感關聯，發現組織美學之空間美學確實對工作幸福感有顯著的高度關聯。Schutz(1966)曾提

出人類需要透過包容性、控制和情感歸屬這三種人際需求來建立人際關係。人際關係的微妙之處就在於人際互動的相處可能帶來的經濟利益和情感需求。Thibaut and Kelly(1959)指出社會交換關係存在於關係密切的群體中，建立在相互信任的基礎之上。曾俊堯與林俊儀(2011)證實公司治理與智慧資本有關聯，顯示公司之人力、關係、組織及創新資本等設計，如人事調度、與外部關係人溝通、經營活動或產品設計等政策走向將對公司治理有所影響。

最後，在受影響因素方面，作家蔣勳說過：美的本質就是創造力（蔣勳，2005），美感的培養能夠促進人我關係的和諧互動，美感體驗的知識累積能夠培養組織文化認同與敬天愛人的態度，從而建立真善美的社會。從前述四個面向來看，包括公司內部的人員（如：董監事、管理階層與員工）、外部的產品或服務的使用者（如：顧客、供應商等）都屬利害關係人之範疇，也對利害關係人是否認同美學資本的主張有著重要且顯著的影響。因此，建構一個具備美感與倫理的組織氛圍對於利害關係人的態度是否產生差異性，在組織美感環境營造上的努力是否讓利害關係人有認同感，是值得探討的。基於以上研究結果，本研究提出以下假設：

H1：公司治理美學資本知覺與利害關係人認同度具有正向關聯

二、組織文化與利害關係人認同度

Freeman(1984)將利害關係人的定義為「任何團體或個體其可影響或被組織的目標所影響即稱之」，可區分為內部利害相關者（含股東、員工、管理階層、董事會成員等）及外部利害相關者（含顧客、供應商、股東、政府、當地居民等）（黃營杉譯，1999）。而社會認同理論意指個人對某些特定團體具有歸屬與情感意義，經由社會認同，該個體就會認為自己屬於某團體其中一員並相應地改變其言行(Tajfel, 1974)。本研究將社會認同理論之概念套用於利害關係人認同中，將此定義為「一企業組織之利害關係人將會依此組織所實行的公司治理成效良窳而產生認同感受」。Knippenberg and Schie(2000)指出組織內的個人會將自己定義為團體一員，認為自己與團體內成員共有共同特徵，與其他團體具有差異性。

Schein(1990, 2010)認為文化由特定群體發展，透過學習以應付外部適應的問題，接著傳授予新進成員，並進一步憑藉問題修正其知覺、思考及感覺的方式。意即文化是一套公開共享的系統，為體系內成員提供框架來處理面臨到的內外部問題（陳淑貞、蔡美賢，2009）。文化認同概念包含兩種，第一是組織

內成員自認屬於群體一份子；其二為成員會對所屬群體具有正向情感。組織內成員會有特定、共享的文化釋義系統(cultural meaning system)，影響彼此認知、行為，讓成員共享此認知並形成緊密的網絡(D' Andrade, 1984)。組織文化係組織認同的構成元素之一，Elsbach and Kramer(1996)認為組織認同內含組織價值觀及組織文化（徐瑋伶和鄭伯璦，2003），且組織認同反映成員與組織間關聯，可說是成員對於自己與組織認知為一體的信念(Mael & Ashforth, 1992)，而組織文化能顯現當中之措施規範（李美華，2013）。Mitchell et al. (1997)歸納出利害關係人特性包括權力相互依賴、關係合法性、重要迫切性，這三種特性會影響管理階層對利害關係人需求的認知選擇性與控制力高低。組織為了滿足多元利害關係人的影響而產生良性互動。利害關係人可能會直接或間接影響組織，不管是何種互動關係。

本研究試著探討利害關係人對組織產生衝突、互補互惠或合作的互動關係可能的影響或認同程度，Smircich(1983)更指出組織文化具有提供員工組織認同感、提高團隊責任、增加社會穩定性及促進員工對環境之瞭解等功能。企業之治理成果可由其組織文化體現而出，若企業在治理過程添入美感元素與創新考量，其經營成果能展現管理階層的治理美學資本，吸引認同此理念的員工為此企業工作、投資者出資使企業有能力創造績效，更進一步回饋給社會大眾負起企業社會責任。故一重視治理美學資本之企業，以其良善公正的策略措施下能夠營造良好的組織文化，獲得利害關係人認同，本研究基於多方研究結果，提出以下假設：

H2：組織文化與利害關係人認同度呈顯著的正向關係

三、組織文化對公司治理美學資本知覺與利害關係人認同度的影響

美學經濟時代來臨企業開始以美學內涵累積的智慧資本注入組織文化，創造出美學產品與服務，滿足各方需求，企業利害關係人對於美學智慧發展所帶來的互利互惠支持程度相對隨之提升。美學作為企業競爭優勢的關鍵，憑藉著美學資本的開發與累積能力(核心美學能耐)，它可能涵蓋企業的管理制度、技術、文化、行事風格、品牌價值、彈性、應變能力。公司治理內涵關鍵在於資訊的透明度。Hood(2006)稱資訊透明在當代蘊意涵具有合法性。Bovens(2005)認為資訊公開透明需要有效的機制支撐，否則容易導致過度的課責問題存在。Levine et al. (1990)認為民主治理成為政府與公民信任關係的關

鍵，在於公共管理者的行為，必須持續受到公民的監控。在透明的經營管理上能讓利害關係人成了隱形的管理者、企業經營行為的監督者和參與者，更有利於實現價值觀的一致以及參與的積極性。在社會層面，透明的公司治理降低與利害關係人的溝通成本。

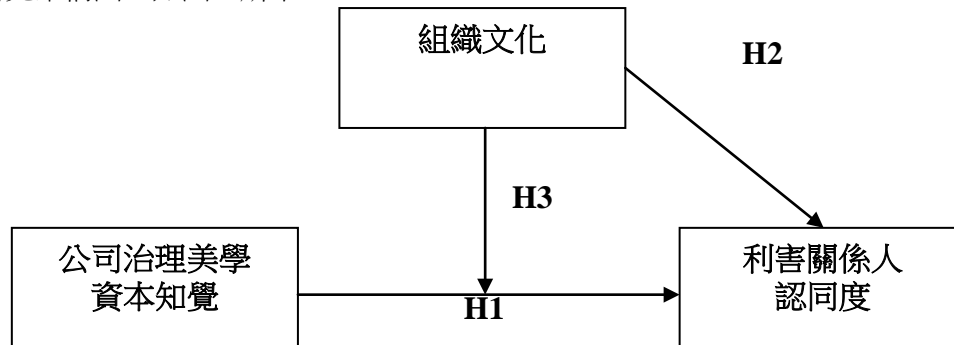
本研究除了著眼公司治理美學資本知覺與組織文化及這二個變項和利害關係人認同度之間的關係，也想了解公司治理美學資本知覺與組織文化二個變項產生的交互作用對利害關係人認同度影響如何，是否會對原有關係產生調節或干擾效果。呂育誠(1998)提出組織文化屬於階段式之轉化，管理階層可以將組織文化的影響具體化成員工可供遵循的規範，在獎賞分明的原則下令員工如實依循，久而久之便能落實此組織文化。Copeland(1944)認為領導是處理人際的一種藝術，以說服、以身作則的方式影響群體，使其遵循組織行動的一種藝術。Dewey(1934)認為藝術等於經驗，藝術是建立在人類感官與環境互動經驗中。管理階層對美學資本概念著墨的深度將影響治理美學資本的實施，如上述文獻所述論點，管理者重視公司治理美學資本的強弱程度能決定此組織文化之塑造，引領利害關係人將組織發展邁向更為強健的結構，加強利害關係人之認同，如 Smircich(1983)所述組織文化將能給予員工組織認同感並增強社會穩定；Schein(1985)組織文化的價值與信念能協助組織成員聚焦於對環境的認知，降低不確定感而消除不安。實證研究上，房美玉(2002)說明組織文化之強弱程度會在政策推行上對員工態度有不一的影響，並發現組織文化確實與工作動機產生干擾作用；林鈺琴、謝瑜玲(2007)發現國際觀光旅館的支持型組織文化將對魅力型領導與組織公民行為間產生干擾效果。根據前述探討，公司治理美學資本知覺可能會影響利害關係人認同度，而組織文化也會影響利害關係人認同度，因此，組織文化重視美感的程度高低是否會影響公司治理美學資本知覺與利害關係人認同度的關係亦值得分析，故將組織文化視為本研究之干擾變數加以探討並提出以下假設：

H3：組織文化對公司治理美學資本知覺與利害關係人認同度之關係具有干擾效果

參·研究方法

一、研究假設與架構

依據前述文獻探討，本研究將欲驗證的假設整理歸納如下，並據此設計出研究架構圖，如圖一所示。



圖一 研究架構

H1：公司治理美學資本知覺與利害關係人認同度呈顯著的正向關係。

H2：組織文化與利害關係人認同度呈顯著的正向關係。

H3：組織文化對公司治理美學資本知覺與利害關係人認同度之關係具有干擾效果。

二、研究對象與樣本結構

本研究以企業利害關係人（包括員工、股東、顧客、供應商、社區、政府、投資大眾、會計師、律師等）為主要研究對象，包含上市櫃公司與一般企業。為確保研究結果之精確度，二種類型採取 1:1 的抽樣比例，性別也採取相同控制。本研究作者之一本身為上櫃公司財務副理，負責稽核與公司治理相關業務，就近工作期間請公司同仁主管及供應商協助填寫（作者所任職上櫃公司的員工具有股東與員工雙重身分），故本研究問卷對象分布有作者所任職上櫃公司員工、股東及供應商（167 份）、作者所參加內部稽核協會會員（103 份）、會計師（6 份）、律師（3 份）及券商（11 份）、青商會及獅子會成員（38 份）、成大與淡江人資協會（107 份）、臺北大學在職專班學長姐與學弟妹（48 份）等，採無記名式問卷填答。作者參加北區內部稽核協會所辦的例會時，當

天現場發放問卷並於當天回收問卷（政大公企中心所需舉辦稽核會員例會）。此外，作者工作多年所認識會計師及 券商朋友、親友所參加商會月會之青年創業商會會員與臺北大學在職專班學長姐皆協助填答。本研究得到是屬於比較一般化共識的結論，並非針對某一特定利害關係人的回覆。此外，本研究採用立意抽樣，共發出 586 份問卷，剔除無效問卷後，有效問卷計有 483 份，有效回收率為 82.40%。本研究樣本結構分析如下表一所示。

表一 人口統計變項次數分配表

人口統計變項	內容	樣本數	百分比(%)
性別	男	250	51.8
	女	233	48.2
年齡	20 歲以下	24	5.0
	21-30 歲	71	14.7
	31-40 歲	167	34.6
	41-50 歲	165	34.2
	51-60 歲(含以上)	56	11.6
婚姻狀況	未婚	224	46.4
	已婚	259	53.6
教育程度	高中(職)	26	5.4
	專科	45	9.3
	大學	225	46.6
	研究所(含)以上	187	38.7
公司行業	傳統產業	87	18.0
	服務業	174	36.0
	高科技產業	151	31.3
	軍公教	16	3.3
	其他	55	11.4
公司屬性	上市櫃	238	49.3
	非上市櫃	245	50.7

N=483 份，小數點後四捨五入，略有誤差。

三、變項定義與衡量

針對本研究之架構，將問卷設計分為「公司治理美學資本知覺」、「組織文化」及「利害關係人認同度」等三個部分作為量表架構，並參酌前述文獻探討學者所提出的觀點，因少有研究對於美學資本投入組織公司治理操作實踐，進而影響利害關係人對組織文化的認同進行探究，本研究設計屬於初探性質，以文獻探討關於美學資本相關知識涵義，及對於上市櫃公司涉及公司治理實踐基礎上進行量表設計，針對各變項的定義與衡量，說明如下表二。

表二 本研究之研究變項定義與衡量

變項名稱	定義	變項衡量	參考來源	
控制變項	性別	「男性」為 1，「女性」為 2		
	年齡	以實際年齡做衡量，「20 歲及以下」為 1、「21-30 歲」為 2、「31-40 歲」為 3、「41-50 歲」為 4、「51-60 歲(含以上)」為 5		
	婚姻狀況	「未婚」為 1，「已婚」為 2		
	教育程度	「高中(職)」為 1、「專科」為 2、「大學」為 3、「研究所(含)以上」為 4		
	公司行業	「傳統產業」為 1、「服務業」為 2、「高科技產業」為 3、「軍公教」為 4、「其他」為 5		
	公司屬性	「上市櫃」為 1，「非上市櫃」為 2		
主要變項	公司治理美學資本知覺	企業組織落實公司治理，運用所累積之美學資本在內部互動、外部互動及企業形象美學等面向對組織態度的感受與認知	公司治理美學資本知覺量表共計 22 題，採用 Likert 七尺度做為衡量標準，其中 1 分表示非常不同意，依序從 2、3、4、5、6 遞延增加，7 分表示非常同意，分數越高，表示表示利害關係人的公司治理美學資本知覺程度越高。	劉仲矩、詹孟慈(2013)；葉銀華等(2002)
干擾變項	組織文化	有系統化內隱知識，組織成員分享和決定彼此的認知、思維、情感連結、表現的程度	組織文化量表共計 12 題，並以 Likert 七尺度衡量，1 分表示非常不符合，7 分表示非常符合，分數愈高，表示利害關係人重視公司治理實踐影響組織文化程度越高	陳千玉(2003)
依變項	利害關係人認同度	利害關係人對組織在美感經驗知識投入組織公司治理營運活動，所累積的競爭優勢的表現贊同的意念或是正面評價	利害關係人認同度量表共計 12 題，採用 Likert 七尺度做為衡量標準，1 分表示非常不同意，7 分表示非常同意，分數越高表示利害關係人認同度越高。	廖勇凱(2008)；「上市上櫃公司治理實務守則」、「上市上櫃公司誠信經營守則」與「上市上櫃公司企業社會責任實務守則」相關條文規範

四、共同變異方法變異前之事先預防與事後檢定

有關本研究資料在面臨共同方法變異的說明方面，本研究參酌彭台光、高月慈與林鈺琴(2006)所提之問卷設計法，在事前先以匿名、使用不同樣本等方式來進行測量，並於事後將有效樣本採用哈門氏單因子測試法來進行相關資料的檢證，經過探索性因素分析，本研究的單一因素所能解釋的最大變異量為 40%，並未有集中化之問題，故本研究之共同方法變異方面未有嚴重問題。

五、信效度檢驗

本研究以企業利害關係人的公司治理美學資本知覺與利害關係人認同度為探討變項，以組織文化為干擾變項，並採用項目、因素分析及階層迴歸分析法來驗證假設。

(一) 問卷題項項目分析

本研究以台灣上市櫃及非上市櫃的利害關係人為主要研究對象，問卷內容除了個人基本資料外，主要分為三大區塊，包括公司治理美學資本知覺、組織文化與利害關係人認同度，其中公司治理美學資本知覺計有22題，組織文化計有12題，利害關係人認同度計有12題，總計46題。各題項的衡量方式皆採用Likert七尺度，其中1分表示非常不同意，7分表示非常同意。首先針對問卷題項進行項目分析，藉以篩選出適當題項，並將不適合題項予以刪除。過程中分別將公司治理美學資本知覺、組織文化、利害關係人認同度等三個變項之各自題項與該變項的總數值進行分析，透過分析數據判斷刪除該題項是否得以增加目前之Cronbach's α 係數值，若得以增加Cronbach's α 係數值，表示刪除該題項將使得問卷信度提高。Cronbach's α 值為反映各題項之分數與總分之相關程度，當相關程度越高時，代表其越具內部信度（俞洪亮等，2012）。公司治理美學資本知覺、組織文化、利害關係人認同度等三個變項的檢驗結果分別顯示於表三。

本研究針對483份有效問卷進行信效度分析。Guieford(1965)認為若Cronbach's α 值大於0.7，表示信度非常高；若Cronbach's α 值介於0.35到0.7之間，表示信度尚可；換言之，若Cronbach's α 值低於0.35，表示低信度。本研究中公司治理美學資本知覺的Cronbach's $\alpha=0.951$ 、組織文化的Cronbach's $\alpha=0.960$ 、利害關係人認同度的Cronbach's $\alpha=0.917$ ，顯示本研究對所有變項內各測量變項信度良好，具高度內部一致性。

公司治理美學資本知覺根據項目分析結果顯示，若刪除題項第7題，雖然可使得利害關係人認同度Cronbach's α 係數值由0.951提高至0.952，但因為信度改善空間有限，因此未予刪除。因此在後續因素分析中，若分析結果不盡理想，可考量刪除此題項提升信度。企業組織文化變數除了刪除題項第1題Cronbach's α 係數值維持0.960不變外，不論刪除其他任一題項，皆會使得信度降低，因此無須進行刪除。最後，檢驗企業利害關係人認同度所設計題項之適當性，不論刪除任一題項，皆會使得信度降低，因此保留所有題項。

表三 題項之項目分析

變數	題項	極端組比較 CR 值	同質性檢定		
			題目與總分相關	校正題目與總分相關	題項刪除後的 α 係數
公司 治理 美學 資本 知覺	a1	15.642***	0.599***	0.556	0.951
	a2	18.136***	0.735***	0.703	0.949
	a3	15.893***	0.701***	0.665	0.949
	a4	20.657***	0.781***	0.755	0.948
	a5	14.736***	0.617***	0.57	0.951
	a6	16.450***	0.656***	0.615	0.950
	a7	10.876***	0.526***	0.474	0.952
	a8	18.930***	0.731***	0.698	0.949
	a9	18.324***	0.682***	0.647	0.95
	a10	17.989**	0.697***	0.663	0.949
	a11	22.011***	0.731***	0.702	0.949
	a12	12.828***	0.579***	0.533	0.951
	a13	16.376***	0.662***	0.623	0.950
	a14	18.926***	0.775***	0.749	0.948
	a15	17.529***	0.774***	0.749	0.948
	a16	17.263***	0.759***	0.731	0.948
	a17	17.740***	0.741***	0.712	0.949
	a18	20.155***	0.780***	0.754	0.948
	a19	20.222***	0.799***	0.775	0.948
	a20	19.216***	0.743***	0.713	0.949
	a21	21.996***	0.753***	0.724	0.949
	a22	16.592***	0.714***	0.68	0.949
組織 文化	b1	19.352***	0.718***	0.667	0.96
	b2	22.871***	0.865***	0.837	0.956
	b3	25.206***	0.868***	0.842	0.95
	b4	23.775***	0.874***	0.847	0.956
	b5	24.231***	0.878***	0.853	0.955
	b6	22.813***	0.845***	0.814	0.957
	b7	23.267***	0.849***	0.815	0.956
	b8	24.353***	0.827***	0.792	0.957
	b9	22.351***	0.793***	0.752	0.958
	b10	26.039***	0.853***	0.82	0.956
	b11	24.742***	0.824***	0.782	0.958
	b12	23.610***	0.834***	0.798	0.957
利害 關係 人 認同 度	c1	19.211***	0.749***	0.694	0.909
	c2	19.632***	0.747***	0.692	0.909
	c3	16.890***	0.696***	0.636	0.911
	c4	18.189***	0.687***	0.607	0.913
	c5	18.644***	0.704***	0.625	0.912
	c6	21.195***	0.771***	0.715	0.908
	c7	19.218***	0.705***	0.638	0.911
	c8	20.044***	0.725***	0.665	0.91
	c9	21.230***	0.734***	0.676	0.909
	c10	18.704***	0.723***	0.662	0.91
	c11	21.669***	0.769***	0.718	0.908
	c12	18.060***	0.705***	0.642	0.911

總信度：0.951，N=483份；* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

(二) KMO 與 Bartlett 球型檢定

為了驗證變項資料間的相關高低程度適合作因素分析，以KMO取樣配適性檢定，使用淨相關(Partial correlation)矩陣來計算和Bartlett球型檢定使用相關係數，來判斷資料相關性是否是多變量常態分配適合進行因素分析。KMO抽樣配適度的判定準則，當KMO數值介於0至1之間，數值越接近1時越好，表示變項間的共同因素越多，越適合進行因素分析；當KMO數值>0.8時，表示極適合進行因素分析；當KMO數值>0.6時，表示中度接受可進行因素分析；當KMO數值<0.5，則表示無法接受進行因素分析（吳明隆，2007），而本研究將刪除後的題項進行KMO分析，結果公司治理美學資本知覺、組織文化、利害關係人認同度的KMO數值分別為0.949、0.954、0.904，表示此三項量表題項間具有共同因素，皆極適合進行後續因素分析。另外，Bartlett球型檢定的檢定統計量類似卡方分配，若檢定結果拒絕虛無假設，則表示該資料因素間具獨立互斥，適合進行因素分析，而本研究從公司治理美學資本知覺、組織文化、利害關係人認同度的Bartlett球型檢定之 χ^2 值皆呈現高度顯著性(p-value=0.000)，表示此三項量表母群體的相關矩陣間可能有共同因素存在，適合進行因素分析（吳明隆，2007）。本研究將KMO與球型檢定的結果顯示於表四。

表四 KMO 與 Bartlett 球型檢定

	公司治理美學資本知覺	組織文化	利害關係人認同度
KMO	0.949	0.954	0.904
顯著性	0.000	0.000	0.000

(三) KMO 與 Bartlett 球型檢定

本研究根據KMO與Bartlett球型檢定的結果，證實變項資料適合進行因素分析。為進一步建構各變項因素成份，分析題項間之共同解釋變異量多寡及因素負荷量，本研究採用主成份分析法(Principle component analysis)將所有變項資料加以線性合併，萃取保留特徵值大於1的因素，再以最大變異法進行直交轉軸，目的是協助因素更具有實質意涵的解釋模式，達到簡化結構易於解釋的原則，選取因素負荷量(Factor Loading)絕對值大於0.7以上的題項，縮減各量表之構面，並計算出各構面之信度與效度，使調整過後的資料能更貼近研究需求並獲得較大的解釋量。針對資料縮減、信度與效度之分析結果，分別彙整於表五。

表五 公司治理美學資本知覺、組織文化、利害關係人認同度因素分析
與信效度分析

因素命名	題項	因素負荷量			特徵值	累積解釋變異量	信度				
公司 治理 美學 資本 知覺	誠信與 人際 溝通 美感	a14 公司管理階層具備自律與誠信的人格特質。	0.795	0.295	0.164	5.973	37.330	0.948			
		a15 公司管理階層重視勞資和諧互動關係、人才發展。	0.814	0.274	0.167						
		a16 公司財務報導簡潔易於閱讀，揭露完整與可靠。	0.825	0.190	0.200						
		a17 公司確保股東對公司重大營運享有充分知悉、參與及決定等權利。	0.821	0.165	0.178						
		a18 公司管理階層以溫謙態度及理性思考來解決利害關係人間的衝突。	0.831	0.251	0.138						
		a19 公司認同資訊透明及資訊對稱來展現公司誠實、公正、公平。	0.847	0.243	0.184						
		a20 公司以理性開放態度與會計師或律師、主管機關對話。	0.810	0.181	0.168						
		a22 公司主動建置與利害關係人間聯繫溝通平台。(專線、網頁留言、電子郵件信箱)。	0.705	0.222	0.189						
		a8 公司產品和服務具備創新與創意，求新求變，注入美學元素。	0.238	0.742	0.409				3.264	57.732	0.900
		a9 公司品牌形象具備色彩亮眼鮮活，意涵深遠的特質。	0.275	0.826	0.144						
a10 公司產品和服務同時具備藝術美學與經濟價值。	0.232	0.849	0.206								
互動 氛圍 美感	a11 公司品牌價值提升，結合美感力量與產業知識。	0.324	0.783	0.179	2.420	72.855	0.800				
	a3 公司舒適恆溫的空調、播放令人輕鬆的音樂。	0.390	0.280	0.597							
	a4 公司公共空間明亮溫暖(營造小憩，同事樂於互動的空間)。	0.517	0.355	0.522							
	a5 公司在特定節日舉辦主題活動。(聖誕餐會、中秋夜烤、淨灘活動)。	0.219	0.184	0.795							
a7 公司內部舉辦茶道、彩妝、美食烹飪、電影賞析、讀書會等藝文活動。	0.067	0.170	0.808								
支持 文化	b1 公司重視且鼓勵員工提供高品質的服務。	0.716			8.404	70.033	0.960				
	b2 公司與利害關係人溝通順暢。	0.868									
	b3 公司讓利害關係人有機會提供對於公司治理的意見。	0.874									
	b4 公司會積極主動採納利害關係人的建議。	0.880									
	b5 公司會將利害關係人提供的意見作為參考並改善缺失。	0.883									
	b6 公司出現利害關係人無法解決之事項時，主管會出面設法幫助。	0.848									
	b7 公司創造多元包容的職場文化重視員工的獨特性。	0.847									
	b8 公司遇到任何影響利害關係人權益的措施或辦法變動時會主動告知。	0.826									
	b9 公司實踐經理人指揮權與董事會監督權分離控制。	0.790									
	b10 公司企業文化讓員工榮譽感且以公司為榮。	0.848									
	b11 公司的營運活動運作有彈性、不官僚。	0.817									
	b12 公司對董監事、經理人對利益迴避，秉持誠信遵守原則。	0.831									
利害 關係 人 認 同 度	美學 融入 支持	c1 我認為美學投入的工作環境將增加員工對公司的滿意度。	0.673	0.363		4.244	38.577	0.895			
		c2 我認為美學投入產品服務創新可增加公司獲利營收。	0.757	0.271							
		c3 我認為選擇與公司治理完善的公司合作是一個正確的決定。	0.676	0.263							
		c6 我認同公司形塑以美學為出發點的企業文化。	0.632	0.459	0.226						
		c8 我認為美學資本投入不會損及利害關係人的權益。	0.742	0.201							
		c11 我認為美學資本投入達到管理綜效而非排擠公司其他營運計畫。	0.828	0.168							
	領導 信任	c12 我認為公司接班人計畫應將對美學支持列為衡量指標。	0.777	0.168		2.803	64.057	0.827			
		c4 我認為管理階層的領導風格與行為態度令人感到滿意。	0.190	0.865							
		c5 我對於管理階層的專業知識及能力令人感到滿意。	0.191	0.888							
		c9 我認同公司願意透過資訊交流來強化與利害關係人的互動與對話。	0.467	0.596	0.552						
		c10 我認同公司支持主管機關對公司治理的規範。	0.479	0.552							

由表五顯示，公司治理美學資本知覺量表經過主成份分析法及因素轉軸後，萃取出3個構面因素，其中構面因素一代表題項為第14、15、16、17、18、19、20、22題，依據其題項意義特性將此因素命名為「誠信與人際溝通美感」；構面因素二代表題項為第8、9、10、11題，依據其題項意義特性將此因素命名為「創新與品牌美感」；最後構面因素三代表題項為第3、4、5、7題，並依其意義特性命名為「互動與氛圍美感」。經過因素分析後之信度分析，誠信與人際溝通美感的Cronbach's $\alpha = 0.948$ ；創新與品牌美感的Cronbach's $\alpha = 0.900$ ；互動與氛圍美感的Cronbach's $\alpha = 0.800$ ，皆呈現極佳的信度水準，顯示量表之內部一致性水準相當高。另外，累積解釋變異量為72.855%，而且「各題項在所屬的因素構面中，其因素負荷量皆大於0.7以上，表示最佳的可接受水準內，同時在其他因素構面中則皆小於0.5」（俞洪亮等，2012），表示將公司治理美學資本知覺分成三個構面，是具備建構效度的。

組織文化量表劃分為1個因素，代表題項為第1至12題，依據其題項性質將此因素命名為「支持文化」。經過因素分析後之信度，「支持文化」的Cronbach's $\alpha = 0.960$ ，呈現高度的信度水準，累積解釋變異量為70.033%，表示問卷在組織文化部分具有一定的效度表現。

利害關係人認同度量表原有12題項，經過主成份分析法及因素轉軸後，萃取出2個因素，其中因素一代表題項為第1、2、3、6、8、11、12題，依據其題項性質將此因素命名為「美學融入支持」；因素二代表題項為第4、5、9、10題，依據其題項性質將此因素命名為「領導信任」；美學融入支持的Cronbach's $\alpha = 0.895$ ；領導信任的Cronbach's $\alpha = 0.827$ 。另外，其累積解釋變異量為64.057%，而且各題項因素負荷量皆大於0.5，表示將利害關係人認同度部分二個構面具有一定的建構效度。

(四) 組成信度、收斂效度與區別效度

研究探討組成信度與建構效度時，以Cronbach's α 值探討其一致性以外，也會探討組成信度(Composite Reliability, CR)及平均變異數萃取量(Average Variance Extracted, AVE)。本研究各構面之間的CR值與AVE值，如下表六所示。組成信度(CR)是指所有測量變項信度組成，表示構面變項的內部一致性，若潛在變項的CR值越高，表示測量變項具高度相關且愈能測出該潛在變項。構面組合信度(CR)值高於0.6以上為宜(Fornell & Larcker, 1981)，本研究中各構面變項之組合信度(CR)值皆大於0.8，表示本研究的構面具有良好的內部一致性程度高，組成信度皆達良好程度。潛在變項的平均變異萃取量(AVE)是計算潛在變項對各測量項的變異解釋力，當AVE值愈高，表示潛在變項有愈高的信

度與收斂效度(Convergence Validity)。建議AVE標準值應大於0.5以上為宜(Fornell & Larcker, 1981)。本研究各構面之AVE值皆在0.5以上，表示本研究變項的變異均可由其對應的構面來解釋。總體而言，表六所示本研究變數之構面在0.01 顯著水準下，全數皆達顯著之標準，由此分析中可知本研究之問卷變項具有收斂效度。其次，本研究各構面之AVE值皆在0.5以上，亦表示已具有收斂效度；本研究各構面之AVE開根號值皆大於構面間的相關係數，表示多數構面應為不同的構面，具有高的區別效度(Discriminant Validity)。

張良漢(2007)、卓國雄與盧俊宏(2008)以及李麗晶、林季燕與卓俊伶(2016)研究皆提及，根據Anderson and Gerbing(1988)建議，區別效度可採兩兩因素比較的方式。首先，設定兩個因素間的相關為1；接著，自由估計兩個因素的相關；最後，比較前後兩個模式的 χ^2 差量($\Delta\chi^2$)，若後一個模式 χ^2 值明顯低於前一個模式的 χ^2 值時，即表示兩者具有區別效度。而檢定潛在變項的區別效度有兩種方式，首先，第一個方法是將模式中三個潛在變項配對成三個相關，Fornell & Larcker(1981)提出兩種估計方法，一為每次固定一個相關，令其相關值為1，再估計卡方值；二為自由估計所有相關，獲得另一卡方值，再檢驗固定估計與自由估計間之 $\Delta\chi^2$ 值，在自由度為1的情況下，若差量大於3.84，則表示兩個潛在變項間是可區別的。再者，第二個方法是採用潛在變項配對相關信賴區間檢定法(Jöreskog & Sörbom, 1993)，將相關係數加減兩個標準差，若信賴區間值未包含1，則表示潛在變項間具有區別效度(Anderson and Gerbing, 1998；Jöreskog & Sörbom, 1989)。本研究經過驗證，發現信賴區間未包含1.00，則表示有證據顯示自變項三構面與應變項兩構面彼此間具有區別效度。

三個因素均對利害關係人認同度之「美學融入支持」呈現顯著的相關($\beta=0.238$, $p<0.001$ ； $\beta=0.323$, $p<0.001$ ； $\beta=0.206$, $p<0.001$)；在組織文化變項部份，發現「支持文化」對利害關係人認同度之「美學融入支持」呈現顯著影響($\beta=0.379$, $p<0.001$)。由表十可知，自變項公司治理美學資本知覺的三個因素，包括「誠信與人際溝通美感」、「創新與品牌美感」與「互動與氛圍美感」，三個因素均對利害關係人認同度之「領導信任」呈現顯著的相關($\beta=0.222$, $p<0.001$ ； $\beta=0.193$, $p<0.01$ ； $\beta=0.115$, $p<0.05$)；在組織文化變項部份，發現「支持文化」對利害關係人認同度之「領導信任」呈現顯著影響($\beta=0.640$, $p<0.001$)。如下表六所示。

表六 構面的組成信度及收斂效度與區別效度

	誠信與人際溝通美感	創新與品牌美感	互動與氛圍美感	支持文化	美學融入支持	領導信任
誠信與人際溝通美感	0.836					
創新與品牌美感	0.585***	0.832				
互動與氛圍美感	0.597***	0.620***	0.715			
支持文化	0.404***	0.351***	0.360***	0.820		
美學融入支持	0.530***	0.584***	0.529***	0.581***	0.743	
領導信任	0.384***	0.385***	0.352***	0.716***	0.672***	0.738
平均數	5.7228	5.3178	5.1304	5.0759	5.1402	5.1009
標準差	1.00733	1.05290	1.00804	1.13138	0.88017	1.01852
CR	0.949	0.900	0.803	0.961	0.896	0.821
AVE	0.700	0.690	0.510	0.670	0.550	0.540
信度	0.948	0.900	0.800	0.960	0.895	0.827

表格對角線是 AVE 的開根號值(粗黑體部分)，非對角線為各構面間的相關係數
N=483份，*p<.05；**p<.01；***p<.001。

(五) 適配度與契合度檢驗

適配度(Goodness of Fit)檢測目的在於衡量假設模型與實際觀察資料的適配程度，本研究透過 LISREL 最大概似法(Maximum Likelihood)檢驗前述因素分析的配適程度，分別比較量表在一因子(表示不做任何因子分類)與在六因子(表示依據前述因素分析結果之六因子進行分類)之配適度高低，分析結果如下表七所示。

表七 配適度與契合度檢驗

	單一因子	六因子
自由度(df)	702	687
卡方值 χ^2	20419.72	2839.72
RMSEA	0.24	0.081
GFI	0.32	0.77
AGFI	0.24	0.74

由表七指標可發現，六因子的 χ^2/df 為4.133小於單一因子的 $\chi^2/df=29.087$ ，且數值小於5屬可接受範圍(Bollen, 1989)；而六因子的適配度指數(Goodness of Fit Index, GFI)為0.77，明顯高於單一因子的GFI=0.32；六因子的調整後適配度指數(Adjusted Goodness of Fit Index, AGFI)為0.74，亦高於單一因子的AGFI=0.24，以上數據皆表示六因子的整體模式配適度較佳，模型在解釋觀察資料時的解釋能力較強。此外，在誤差值(Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA)方面，六因子的誤差值明顯低於單一因子的誤差值(0.081<0.24)；在卡方值方面，六因子的卡方值也明顯低於單一因子的卡方值

(2839.72<20419.72)，表示六因子的契合度較單一因子高。綜合以上指標，顯示當本研究區分為六因子構面時，模型的整體配適度與契合度都較單一因子構面來得更加理想，亦強化建構效度的解釋力。

(六) 共線性分析

共線性是研究自變數間有相關性存在，當研究自變數間存在高度共線性時，可能導致迴歸係數變異增加，造成研究自變數確實與因變數相關且無法檢定出顯著性，當進行多元迴歸分析時，應注意自變項之間是否存在很高的相關性，造成迴歸分析之情境困擾，即多元共線性的問題，若有一變項與其它自變項間有共線性問題，將使得該變項迴歸係數的估計值產生很大的誤差。常見的共線性診斷指標有允差值(Tolerance)、變異數膨脹係數(Variance Inflation Factor, VIF)、特徵值(Eigenvalue)及條件指標(Conditional Index, CI)，當允差值小於0.1、變異數膨脹係數大於10、特徵值小於0.01及條件指標大於30的情況下，表示該自變項間存在著嚴重的多元共線性問題(黃俊閔、洪振鐘與阮懷馨，2008)。由表八數據可知，本研究的允差值皆大於0.1、變異數膨脹因素皆小於10、特徵值全部大於0.01及條件指標全部小於30，顯示本研究應無嚴重的共線性問題。

表八 自變項共線性檢定

	利害關係人認同度				
	(常數)	誠信與 溝通美感	創新與 品牌美感	互動與 氛圍美感	支持文化
允差值		0.544	0.539	0.526	0.807
變異數膨脹係數		1.839	1.857	1.900	1.239
特徵值	4.921	0.032	0.019	0.014	0.013
條件指標	1.000	12.309	15.956	18.587	19.681

肆·結果分析

一、公司治理美學資本與利害關係人認同度之干擾效果

本研究自變項公司治理美學資本知覺有三個因素，包括「誠信與人際溝通美感」、「創新與品牌美感」與「互動與氛圍美感」，因此，延伸原本H1假說至H1-1~H1-3；同理，因為應變項利害關係人有兩個因素，故延伸原本H2假說至H2-1~H2-2，以此類推，延伸H3假說至H3-1~H3-6，分析結果如表九、十所示。

表九 多元迴歸模式檢驗

利害關係人認同度-美學融入支持				
	人口統計 (模式一)	A 自變 (模式二)	B 干擾 (模式三)	A*B 交互作用 (模式四)
人口統計變項				
性別	-0.065	-0.86	-0.037	-0.040
年齡	0.004	0.31	0.063	0.066
教育程度	0.19	0.074	0.087	0.094**
婚姻狀況	-0.009	-0.014	-0.024	-0.029
公司行業	0.005	-0.058	-0.049	-0.049
公司屬性	0.062	0.012	0.011	-0.017
自變項-A				
誠信與人際溝通美感		0.238***	0.140**	0.096
創新與品牌美感		0.323***	0.277***	0.210**
互動與氛圍美感		0.206***	0.157***	-0.084
干擾變項-B				
支持文化			0.379***	0.447**
交互作用-A*B				
誠信與人際溝通美感*支持文化				0.081
創新與品牌美感*支持文化				-0.624*
互動與氛圍美感*支持文化				0.440
R 平方	0.007	0.430	0.543	0.548
Adj-R 平方	-0.005	0.419	0.533	0.535
F 值	0.587	39.612***	56.005***	45.632***
R 改變量		0.423	0.113	0.005

N=483 份；*p<.05；**p<.01；***p<.001。

表十 多元迴歸模式檢驗

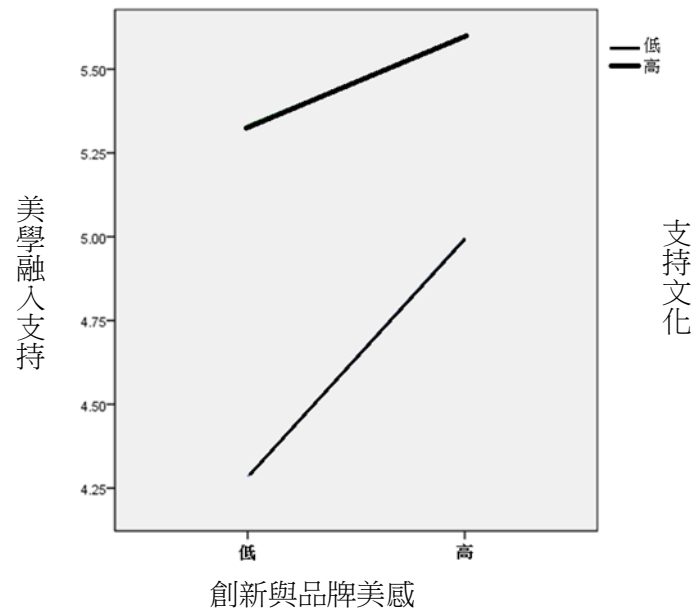
領導信任				
	人口統計 (模式一)	A 自變 (模式二)	B 干擾 (模式三)	A*B 交互作用 (模式四)
人口統計變項				
性別	-0.139*	-0.156***	-0.072*	-0.069*
年齡	-0.067	-0.046	0.008	0.018
教育程度	-0.033	0.006	0.027	0.024
婚姻狀況	0.036	0.029	0.013	0.005
公司行業	-0.016	-0.063	-0.047	-0.049
公司屬性	-0.010	-0.046	-0.047	-0.051
自變項-A				
誠信與人際溝通美感		0.222***	0.056	-0.442*
創新與品牌美感		0.193**	0.116*	0.247
互動與氛圍美感		0.115*	0.031	0.313
干擾變項-B				
支持文化			0.640***	0.376
交互作用-A*B				
誠信與人際溝通美感*支持文化				0.989**
創新與品牌美感*支持文化				-0.216
互動與氛圍美感*支持文化				-0.459
R 平方	0.023	0.225	0.546	0.554
Adj-R 平方	0.011	0.210	0.536	0.541
F 值	1.890	15.227***	56.611***	44.690***
R 改變量		0.202	0.321	0.008

N=483 份；*p<.05；**p<.01；***p<.001

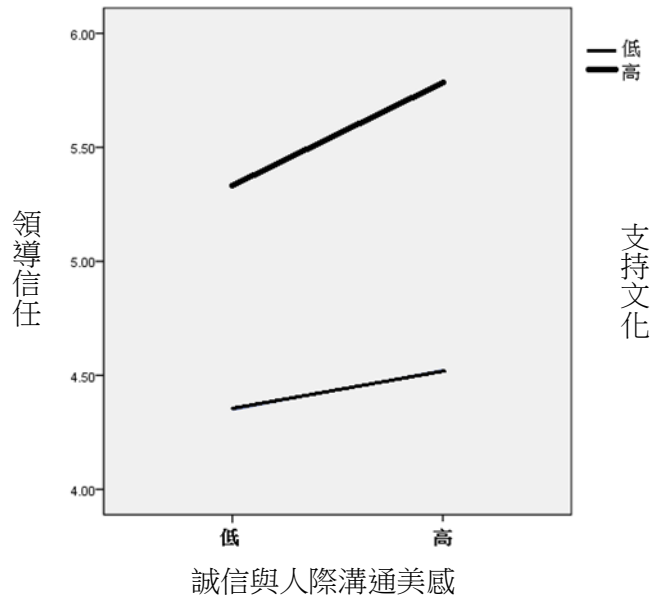
二、干擾效果討論

接著，探討公司治理美學資本知覺的三個因素與組織文化的一個因素之間兩兩交互作用，其交互作用的型態是否符合預期，還需以圖示方式呈現方能判斷。因此，先將「支持文化」這個組織文化因素的平均數做為分界點，把小於及大於平均數的樣本分為高低兩組，然後再以這兩組不同的樣本，分別進行公司治理美學資本知覺與利害關係人認同度的迴歸分析，以顯示交互作用的型態。

圖二的結果發現，當組織對於「支持文化」行為越趨落實時，「創新與品牌美感」與利害關係人「美學融入支持」之認同度顯著地呈現正相關；但組織對於「支持文化」行為落實度越低越不重視，利害關係人「美學融入支持」之認同度便明顯減弱。「支持文化」的落實程度高低對公司治理美學資本知覺「創新與品牌美感」因素與利害關係人認同度產生干擾作用。



圖二 「支持文化」對「創新與品牌美感」與利害關係人認同度之「美學融入支持」干擾作用



圖三 「支持文化」對「誠信與人際溝通美感」與利害關係人認同度之「領導信任」干擾作用

圖三的結果發現，當組織對於「支持文化」行為越趨落實時，「誠信與人際溝通美感」與利害關係人「領導信任」之認同度顯著地呈現正相關；但組織對於「支持文化」行為落實度越低越不重視，利害關係人「領導信任」之認同度便明顯減弱。換言之，「支持文化」的落實程度高低對公司治理美學資本知覺的「誠信與人際溝通美感」因素與利害關係人認同度產生了干擾作用。綜合前述說明，本研究的假設1成立、假設2成立及假設3部分成立。

伍·結論與建議

一、研究結論

本研究歷經樣本結構分析、項目分析、因素分析、信效度檢定及階層迴歸分析後，茲將研究結果整理歸納如下：

表十一 研究假設驗證結果彙整表

研究假設	驗證結果
H1：公司治理美學資本知覺與利害關係人認同度呈顯著的正向關係	成立
H1-1：誠信與人際溝通美感與利害關係人認同度呈顯著的正向關係	成立
H1-2：創新與品牌美感與利害關係人認同度呈顯著的正向關係	成立
H1-3：互動與氛圍美感與利害關係人認同度呈顯著的正向關係	成立
H2：組織文化與利害關係人認同度呈顯著的正向關係	成立
H2-1：支持文化與利害關係人美學融入支持認同度呈顯著的正向關係	成立
H2-2：支持文化與利害關係人領導信任認同度呈顯著的正向關係	成立
H3：組織文化對公司治理美學資本知覺與利害關係人認同度之關係具有干擾效果	部分成立
H3-1：誠信與人際溝通美感對支持文化與利害關係人美學融入支持認同度有干擾效果	不成立
H3-2：創新與品牌美感對支持文化與利害關係人美學融入支持認同度有干擾效果	成立
H3-3：互動與氛圍美感對支持文化與利害關係人美學融入支持認同度有干擾效果	不成立
H3-4：誠信與人際溝通美感對支持文化與利害關係人領導信任認同度有干擾效果	成立
H3-5：創新與品牌美感對支持文化與利害關係人領導信任認同度有干擾效果	不成立
H3-6：互動與氛圍美感對支持文化與利害關係人領導信任認同度有干擾效果	不成立

(一) 公司治理美學資本知覺與利害關係人認同度之關係

首先，從假設1-1來看，公司治理美學資本知覺中，誠信與人際溝通美感與利害關係人認同度有顯著的正向關係，表示當利害關係人感受到企業以誠信公平的態度在經營公司，並且願意用資訊對稱透明的溝通方式與外部環境互動時，認同度隨之增加。近年為強化企業對誠信經營之決心與承諾，各國均積極協助企業建立倫理規範，強化公司治理，以促進社會的健全發展，提升國家整體競爭力，誠信與人際溝通美感與認同度之間的研究不在少數，例如Morimoto, Ash and Hope(2005)說明利害關係人的持續溝通與遵循透明公開的誠信原則，企業形象因此提升。Freeman(1984)於利害關係人理論中提出規範性特質核心，在於企業的經營哲學與道德方針的正當性。其次，從假設1-2來看，公司治理美學資本知覺中，創新與品牌美感與利害關係人認同度有顯著的正向關係，表示當利害關係人發現企業將美學資本投入產品與服務進行創新滿足需求，及以美學元素來提升品牌價值時，認同度隨之增加。Ramirez(1999)強調企業運用本身資源投入產品創新時，若結合與內外部利害關係人之互動，將為組織帶來持續性的競爭優勢與企業價值成長。企業創造品牌價值時，應重視滿足利害關係人對品牌的需求和期望，可促使利害關係人對品牌信任、認同、滿

意和忠誠(張焱、劉進平、張銳, 2008)。最後, 從假設1-3來看, 公司治理美學資本知覺中, 互動與氛圍美感與利害關係人認同度有顯著的正向關係, 表示當利害關係人感知企業與其之間互動關係, 充滿溫暖愉悅的美感體驗時, 認同度隨之增加。學者Warhurst, Nickson, Witz and Cullen(2000)認為美感體驗是經由人類五感(視覺、聽覺、觸覺、味覺、嗅覺)受環境刺激所獲得的體驗。美感所營造的和諧與愉悅將讓利害關係人產生對過去事物與美好經驗的連結後, 與企業的互動過程將更加順遂與同步。

(二) 組織文化與利害關係人認同度之關係

從假設2-1來看, 組織文化中的「支持文化」與利害關係人「美學融入支持」認同度有顯著的正向關係。組織在追求真(管理)的基礎、善(倫理)的靈魂組合成為美學智慧時, 利害關係人與組織互信互利的互動過程, 逐漸去蕪存菁累積具有獨特性、不易被模仿、具價值的美學智慧資本, 將這些令人愉悅的美感體驗紀錄保存, 作為建構企業對外競爭的優勢能耐(美學能耐), 利害關係人合作過程反饋的資訊, 能為組織在內部知識技能提升, 管理資訊系統整合, 建立價值觀與規範的健全, 達到一定的正面綜效。從假設2-2來看, 組織文化中的「支持文化」與利害關係人「領導信任」認同度有顯著的正向關係。領導理論的概念中以服務領導的內涵與美學領導最為契合, Greenleaf(2002)認為服務領導是把他人的需求、利益凌駕於自己之上的領導方式。此種僕人式的領導之美, 可以使組織與利害關係人間互動變得更健康、自由、自主, 而利害關係人受影響內心感動轉為行動支持, 形成一個良性的循環互動。林思伶(2010)認為美在於發自內心虔敬愛人、成人之美, 成就彼此需求, 以上善若水處世胸懷展現堅毅領導才能, 和諧完成組織目標。

(三) 組織文化對司治理美學資本知覺與利害關係人認同度之干擾效果

在干擾效果方面, 假設3-2驗證結果顯示當「創新與品牌美感」與「支持文化」發生交互作用時, 組織文化便產生干擾作用; 而且當「創新與品牌美感」專注投入程度漸強(高)時, 「支持文化」落實度高者與落實度低者在利害關係人之「美學融入支持」認同度之間的正向關係明顯落實度低者的增強幅度強過落實度高者。但組織對於「支持文化」行為落實度越低越不重視, 利害關係人「美學融入支持」之認同度便明顯減弱。Griffin and Mahon(1997)曾研究發現投入企業社會責任績效對企業獲利能力成負面影響。而在假設3-4驗證結果顯示當「誠信與人際溝通美感」與「支持文化」發生交互作用時, 組織文化亦

產生干擾作用；當「誠信與人際溝通美感」被重視程度漸強（高）時，「支持文化」落實度與利害關係人之「領導信任」認同度之間的正向關係明顯增加。換言之，公司治理美學資本知覺與利害關係人認同度之間的關係，會受到組織文化部分干擾影響，而當利害關係人具有較高程度的組織文化認同時，意味著支持文化關係是朝正向發展。

二、管理意涵

(一)對學術的貢獻

治理的議題較少融入柔性與感性的美學，大多強調法律與制度上的建構發展，而反觀近來強調智慧資本是企業不可或缺的競爭優勢來源，而智慧資本的項目中也有包含著美學資本，故將公司治理面向結合美學資本就稱為公司治理美學資本，其價值主要為智慧資本的範圍提出一個新的思考方向與連結的橋樑，不論在智慧資本的學術議題上或者是公司治理研究的領域都可提出一個新的思考方向與連結缺口，期能藉由公司治理結合美學資本的觀念提升企業持久性的競爭優勢。

(二)對實務的貢獻

本研究根據研究結果對經營管理者有如下幾點建議：一、在公司治理美學資本方面，首先，強調誠信與人際溝通美感，董監事等高層透過誠信的保證與宣示，對內部員工或外部關係人給予意見反應與溝通的機會，妥善處理利害關係人的抱怨與建議，給予改善協助，力求完美解決；另外，在創新與品牌美感上，董監事鼓勵公司研發與設計部門落實美學設計，迎合國際潮流；最後，有關互動與氛圍美感方面，董監事協助舉行相關活動，透過家庭日、員工聚餐或尾牙時，選擇適切場地與員工及利害關係人情感交流，鞏固良好的勞資與利害關係人關係。二、建構高階主管支持的美學文化與領導，除了經營者本身美學知識與能力的建構外，也必須教育高階主管共同欣賞與體會，將美學文化的意象融入公司日常生活的經營中，無論是商品、服務、流程、環境、治理手法等融入美學概念，其中最重要的是管理階層的態度，而非僅是建構累積的知識與制度。所以董事會或管理團隊認同美學的終極理想人文關懷為概念，以仁義為本，讓利治理企業。這種對於利害關係人的尊重才能引起其感動，才能影響社會價值建立，從重視經濟價值的思維轉向經濟與社會價值並重，讓企業重新塑造新的商業創新模式，感性美學與理性管理共治可以改變組織文化，醞釀組織文化的創新，進而形塑競爭者無法在短期內模仿複製的策略與競爭優勢。三、

創新與品牌美感結合美學融入支持、誠信與人際溝通美感結合領導信任都能對利害關係人的認同產生一定的影響。當企業管理階層藉由美學資本形塑組織文化，來求取平衡利害關係人時，建議聚焦在社會環境內、外部動態互動的調節，相信能夠滿足多數利害關係人的需求。四、可建議政府機關或公司治理相關單位提倡或教導將美學經營之概念，加強企業董監事除了公司治理的知識，也能了解美學經營的相關理念，之後在董事會上加以建議與提倡，如此才能更加積極地落實在企業經營上。

三、研究限制及後續研究建議

(一)研究限制

由於公司治理美學資本知覺尚少有研究，鮮少有大量調查的量化結果，但本研究為求學術嚴謹，也為後續研究提供發展方向，故提出幾點研究限制：1. 研究樣本方面：本研究針對公司治理美學資本知覺，並無特別區分公司治理對象公司規模大小，而是以通則來進行研究分析，所以對於往後的研究，可朝不同規模大小（例如資本額大小、財務績效表現、配發股利率、資源投入多寡）為方向，或許可以得出利害關係人重要性程度的高低排序，也因為研究樣本僅483份，故探究概化推論上，宜更小心謹慎；2. 時間因素限制：本研究的資料蒐集時間點相同，未作跨時間的比較，Ogden and Watson(1999)研究發現企業長期獲利與短期獲利和利害關係人行為上有正負不同相關，可見時間也是影響因素之一，未來應該可以跨期間的探討美學資本投入後企業長短期財務績效及股價表現、工資率表現；3. 有關研究樣本代表性的部分，雖盡量以從事公司治理相關業務或公司裡的董監事為主，但在公司的代表性上仍無法精準說明，未來在結論的應用與推論上也應謹慎保守為之；4. 在問卷的發展上，採取混和觀念，如公司治理與美學資本等，謹嚴度不如一般試行已久的問卷有一定的效度，故後續仍待更多的驗證來強化其效度；5. 本研究採取SPSS軟體的分析方式，並以LISREL來找出構面，其實也可以採用AMOS或其他軟體來找出二階因素分析，以找出適當的構面；6. 有關控制變數的部分，本研究採取P.10表2的輸入方式，結果可能產生一些誤差，應該設虛擬變數或者是採取其他如PLS的檢定方式，或可產生更為正確的效果；7. 本研究屬於初探性研究，故在命名尚無法詳盡的找到對應的名詞，實為缺憾，若有更多的研究，可為「誠信與人際溝通美感」此構面找到更多的合理性與正當性，所以將此列為研究限制。

(二)後續研究建議

未來研究方向可朝向跨國、跨文化的比較，探討東西方文化的民族性差異會對公司治理美學資本知覺與利害關係人認同上造成什麼樣不同的影響，或是在企業與利害關係人之間產生利益衝突時，對企業績效表現上產生甚麼變化，或是在不同產業別上是否產生差異，未來可以解決在資源排擠效應的影響下，如何主動滿足利害關係人的需求，以鼓勵利害關係人對企業反饋、正向協同，支持企業投入公司治理美學資本在財務績效上表現有更出色的成果。

參考文獻

- 尹啟銘、司徒達賢、黃俊英，「產品創新自由度、企業策略與技術政策之關係－台灣資訊電子業實証研究」，管理評論，第 8 卷，1989 年，頁 73-98。
- 王旭曉譯，Alexander Gottlieb Baumgarten 著，「詩的哲學默想錄」，香港：文化藝術出版社，1987 年。
- 田正利、邱宏仁，「策略領導更替對公司治理效能之影響：產業干擾效果之研究」，管理學報，第 27 卷第 4 期，2010 年，頁 337-354。
- 何怡澄，「台灣醫院網頁公開揭露財務資訊決定因素」，臺灣公共衛生雜誌，第 31 卷第 2 期，2012 年，頁 136-151。
- 何怡澄、郭振雄、吳佳穎，「資訊公開法的實踐－台灣地方政府財務資訊揭露」，臺灣民主季刊，第 8 卷第 2 期，2011 年，頁 1-58。
- 吳明隆，「SPSS 操作與應用：問卷統計分析實務」，台北：五南圖書出版股份有限公司，2007 年。
- 呂育誠，「論組織文化在組織變革過程中的定位與管理者的因應策略」，中國行政評論，第 8 卷第 1 期，1998 年，頁 65-84。
- 李珊瑋、劉仲矩、徐木蘭、葉一璋，「臺灣高科技產業的組織美學實踐作為之初探－以新竹科學園區廠商為例」，管理學報，第 28 卷第 3 期，2011 年，頁 289-307。
- 李美華，「族群媒體之組織文化與組織認同研究：台灣客家電視台的個案分析」，傳播與管理研究，第 12 卷第 2 期，2013 年，頁 1-52。
- 李麗晶、林季燕、卓俊伶，「中老年人健身運動誘發感覺量表之建構效度及驗證」，運動教練科學，第 42 期，2016 年，頁 49-59。
- 卓國雄、盧俊宏，「兒童版運動情境 2x2 成就目標量表之建構效度研究」，體育學報，第 41 卷第 1 期，2008 年，頁 37-50。
- 房美玉，「台灣半導體產業之組織文化對於內外工作動機與工作績效及工作滿意度間關連性的

- 影響」,管理評論,第21卷第3期,2002年,頁69-96。
- 林江亮、李岫穎,「影響非營利組織網站資訊揭露程度之研究」,人文及社會科學集刊,第20卷第3期,2008年,頁327-356。
- 林思伶,「服務領導的理念與研究」,台北:梅霖文化,2010年。
- 林鈺琴、謝瑜玲,「策略性人力資源管理與組織文化對組織公民行為的影響之研究」,人文暨社會科期刊,第3卷第1期,2007年,頁1-15。
- 林鳳儀、蘇信安,「自願性資訊揭露予強制性資訊揭露之盈餘管理」,管理學報,第28卷第4期,2011年,頁345-359。
- 林靜香、王萬成,「員工獎酬資訊揭露對公司治理結構的影響」,交大管理評論,第30卷第1期,2010年,頁81-119。
- 俞洪亮、蔡義清、莊懿妃,「商管研究資料分析:SPSS的應用」,台北:華泰文化事業股份有限公司,2012年。
- 徐木蘭,「管理零距離—徐木蘭談管理」,台北:天下雜誌,2004年,頁268。
- 徐瑋伶、鄭伯壘,「組織認定與企業倫理效益」,應用心理研究,第20卷,2003年,頁115-138。
- 高蘭芬、盧正壽、黃冠智、陳安琳,「公司治理、公司績效與投資策略」,中山管理評論,第20卷第3期,2012年,頁851-880。
- 張良漢,「登山健行活動涉入量表信度與效度之建構」,運動休閒管理學報,第4卷第1期,2007年,頁34-43。
- 張焱、劉進平、張銳,「利益相關者視角下的品牌關係模式研究」,企業經濟期刊,第10卷,2008年,頁54-57。
- 許晉福譯,Edward J. Hoffman 著,「人性探索家馬斯洛」,台北:麥格羅·希爾出版公司,2000年。
- 陳一如,「創新能力與公司治理程度對多角化公司價值的影響:以台灣電子業為例」,管理評論,第28卷第2期,2009年,頁51-75。
- 陳千玉譯,Edgar H. Schein 著,「組織文化與領導」,台北:五南圖書出版股份有限公司,2003年。
- 陳冠宙、陳育成、陳雪如,「影響上市公司網站資訊透明度因子之實證」,會計與公司治理,第2卷第1期,2005年,頁33-59。
- 陳彩稚、張瑞益,「公司治理:董監事責任與董事會結構」,管理評論,第30卷第3期,2011年,頁1-23。
- 陳淑貞、蔡美賢,「國際企業駐外人員雙文化認同之發展:一項探索性的研究」,多國籍企業管理評論,第3卷第1期,2009年,頁85-103。
- 陳瑞斌、許崇源,「公司治理結構與資訊揭露之關聯性研究」,交大管理學報,第27卷第2期,2007年,頁55-109。

- 陳慶隆、林品好，「公司治理與企業責任報告之揭露」，會計評論，第1期，2015年，頁1-36。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴，「管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救」，管理學報，第20卷第1期，2006年，頁77-98。
- 曾俊堯、林俊儀，「公司治理與智慧資本關係之研究－以資訊電子業為例」，東海管理評論，第13卷第1期，2011年，頁255-283。
- 黃志仁、薛敏正、張瑀珊，「公司治理如何影響企業績效？代理成本之中介效果」，交大管理學報，第30卷第2期，2010年，頁107-146。
- 黃俊閔、洪振鐘、阮懷馨，「拍賣網站品牌來源國、品牌關係品質與品牌權益」，中華管理評論國際學報，第11卷第3期，2008年，頁1-26。
- 黃營杉譯，Charles W. L. Hill, and Gareth R. Jones 著，「策略管理」，台北：華泰書局，1999年。
- 葉銀華、李存修、柯承恩，「公司治理與評等系統」，台北：商智文化，2002年。
- 廖勇凱，「企業倫理學：理論與應用」，台北：智勝文化事業有限公司，2008年。
- 廖益興，「董事會組成、股權結構與年報資訊揭露水準」，臺大管理論叢，第20卷第2期，2010年，頁209-249。
- 劉仲矩、林碩鶴，「組織美學知覺與幸福感關聯性之研究：以工作投入為干擾變數探討」，輔仁管理評論，第22卷第3期，2015年，頁63-92。
- 劉仲矩、詹孟慈，「餐廳美學重要性之研究」，行銷評論，第10卷第3期，2013年，頁271-291。
- 蔣勳，「天地有大美」，台北：遠流，2005年。
- Alfakhri, D., Harness, D., Nicholson, J. & Harness, T., "The role of aesthetics and design in hotelscape: A phenomenological investigation of cosmopolitan consumers", *Journal of Business Research*, Vol. 85, 2018, pp. 523-531.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W., "Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach", *Psychological Bulletin*, Vol. 103(3), 1988, pp. 411-423.
- Barney, J., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17(1), 1991, pp. 99-120.
- Bell, C., "Art", New York: Garland, 1914
- Bollen, K. A., "A New Incremental Fit Index for General Structural Equation Models," *Sociological Methods Research*, Vol. 17(3), 1989, pp. 303-316.
- Bovens, M., "Public Accountability: The Oxford Handbook of Public Management", Oxford: Oxford University Press, 2005.
- Copeland, N., "Psychology and the Soldier: The Art of Leadership", London: G. Allen & Unwin Ltd, 1944.
- D'Andrade, R. G., "Cultural Meaning Systems", In R.A. Shweder & R.A. LeVine (Eds.), *Culture theory*. Cambridge, U K : Cambridge University Press, 1984.

- Damanpour, F. and Evan, W. M., "Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29(3), 1984, pp. 392-409.
- Damanpour, F., "Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, Vol. 34(3), 1991, pp. 555-590.
- Dewey, J., "Art As Experience", New York: Minton, Balch & Company, 1934.
- Dobson, J., "Aesthetics as a foundation for business activity", *Journal of Business Ethics*, Vol. 72(1), 2007, pp. 41-46.
- Elsbach, K. D. & Kramer, R. M., "Members' Response to Organizational Identity Threats: Encountering and Countering the Business Week Rankings", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, 1996, pp. 442-476.
- Ferris, G. R., Fedor, D. B., Chachere, J. G. & Pondy, L. R., "Myths and Politics in Organizational Context", *Group and Organization Studies*, Vol. 14(1), 1989, pp. 88-103.
- Fornell, C. & Larcker, D. F., "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18(1), 1981, pp. 39-50.
- Freeman, R. E., "Strategy Management: A Stakeholder Approach", Boston: Pitman, 1984.
- Goode, M. R., Dahl, D. W. & Moreau, C. P., "Innovation aesthetics: The relationship between category cues, categorization certainty, and newness perceptions", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 30(2), 2013, pp. 192-208.
- Greenleaf, R. K., "Essential of Servant-leadership", New York: John Wiley & Sons, 2002.
- Griffin, J. J. & Mahon, J. F., "The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate : Twenty-Five Years of Incomparable Research", *Business & Society*, Vol. 36(5), 1997, pp. 5-31.
- Guieford, J. P., "Fundamental Statistics in Psychology and Education", 4th ed., New York: McGraw-Hill, 1965.
- Hansen, H. & Taylor, S. S., "Finding form: Looking at the field of organizational aesthetics", In *The Aesthetic Turn in Management*, Routledge, 2017, pp. 17-37.
- Hood, C., "Transparency in Historical Perspective, Transparency: The Key to Better Governance", Oxford: Oxford University Press, 2006.
- Jöreskog, K. G. & Sörbom, D., "LISREL 7: A guide to the program and applications", Chicago: SPSS Inc, 1989.
- Jöreskog, K. G. & Sörbom, D., "LISREL 8: A guide to the program and applications", Chicago: SPSS Inc, 1993.
- Kant, I. & Bernard, J. H., "Critique of Judgment", New York: Hafner Press, 1974.
- Kim, P., "A Perspective on Brands," *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 7(4), 1990, pp. 20-30.

- Knippenberg, D. and Schie, E., "Foci and Correlates of Organizational Identification," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73(2), 2000, pp. 137-147.
- Levine, C. H., Peters, B. G. & Thompson, F. J., "Public Administration: Challenges, Choices, Consequences", Glenview, IL: Scott, Foresman/Little Brown Higher Education, 1990.
- Linton, J. D., "The Potential Role of Management in Undergraduate Technical Education", *Technology in Society*, Vol. 24(3), 2002, pp. 361-373.
- Mael, F. A. & Ashforth, B. E., "Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of The Rreformulated Model of Orgaqnizational Identification", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, 1992, pp. 103-123.
- Manu, F. A. and Sriram, M. S., "Innovation, Marketing Strategy, Environment, and Performance", *Journal of Business Research*, Vol. 35, 1996, pp. 79-91.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J., "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, Vol. 22(4), 1997 pp. 853-886.
- Moon, H., Park, J. & Kim, S., "The Importance of an innovative product design on customer behavior: development and validation of a scale", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 32(2), 2015, pp. 224-232.
- Morimoto, R., Ash, J. & Hope, C., "Corporate Social Responsibility Audit: From Theory to Practice", *Journal of Business Ethics*, Vol. 63, 2005, pp. 315-325.
- Norman, D. A., "Emotional Design: Why We Love (or Hate) Everyday Things", New York: Perseus Books Group, 2005.
- Ogden, S. & Watson, R., "Corporate Performance and Stakeholder Management: Balancing Shareholder and Customer Interest in the U.K. Privatized Water Industry", *Academy of Management Journal*, Vol. 42(5), 1999, pp. 526-538.
- Ramirez, R., "Value Co-production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research", *Journal of Strategic Management*, Vol. 20, 1999, pp. 4-65.
- Santayana, G., "Sense of Beauty", New York: Random House, 1995.
- Schein, E. H., "Organizational Culture and Leadership", Vol. 2, John Wiley & Sons, 2010.
- Schein, E. H., "Organizational Culture and Leadership", San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- Schein, E. H., "Organizational Culture," *American Psychological Association*, Vol. 45(2), 1990, pp. 109-119.
- Schutz, W., "The Interpersonal Underworld", Palo Alto: Science and Behavior Books., 1966
- Smircich, L., "Concepts of Culture and Organizational Analysis," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28(3), 1983, pp. 339-358.

- Sutherland, I., Gosling, J. R. & Jelinek, J., "Aesthetics of power: Why teaching about power is easier than learning for power, and what business schools could do about it," *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 14(4), 2015, pp. 607-624.
- Tajfel, H., "Social Identity and Intergroup Behavior," *Social Science Information*, Vol. 13(2), 1974, pp. 65-93.
- Thibaut, J. W. & Kelly, H., "The Social Psychology of Groups", New York : John Wiley & Sons Ltd, 1959.
- Warhurst, C., Nickson, D., Witz, A. & Cullen, A. M., "Aesthetic Labour in Interactive Service Work: Some Case Study Evidence from the "New" Glasgow," *Journal of Service Industries*, Vol. 20(3), 2000, pp. 1-18.
- Wernerfelt, B., "Consumers with Differing Reaction Speeds, Scale Advantages and Industry Structure," *European Economic Review*, Vol. 24(2), 1984, pp. 257-270.

Aesthetic Capital of Corporate Governance, Organization Culture, and Stakeholders Identity

CHUNG-CHU LIU, SHU-HUA LIAO *

ABSTRACT

The emphasis on aesthetics economic times, most people think make the transformation within transformation through aesthetic enterprise, you can guarantee the same time the economic benefits, but also actively through corporate governance, play its corporate social responsibility, to meet the needs of various stakeholders, this study try to explore whether such a discourse forward towards development. This is an empirical research targeting of listed and OTC companies, general business Stakeholders (including employees, shareholders, customers, suppliers, communities, governments, the investing public, accountants, lawyers, etc.) Through purposive sampling, all the questionnaires are distributed and replied in hardcopy. In total, 483 valid samples are collected which strive to construct a study on Corporate governance aesthetics capital that is more possible to make generalization. This research manages to analyze the relationship between Corporate governance aesthetics capital, stakeholders recognition and organizational culture as a moderator. The hypotheses are examined to show. First, corporate governance aesthetics capital and stakeholders recognition have positive correlation with statistical significance; Second, organization cultures has significant and positive correlation with stakeholders recognition, and Finally, organization cultures has partially tuned the relationship between Corporate governance aesthetics capital and stakeholders recognition with statistical significance.

Keywords: Corporate Governance, Aesthetic Capital, Organizational Culture, Stakeholders Identity

* Chung-Chu Liu, Professor, Department of Business Administration, National Taipei University.
Shu-Hua Liao, Master, Department of Business Administration, National Taipei University.