

企業社會責任在運動管理領域之應用： 文獻回顧與未來展望

楊世傑 / 台北城市科技大學休閒事業系

陳美燕 / 國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所

摘要

企業社會責任的議題早已受到實務界與學術界廣泛地重視，但近十年才在運動領域逐漸展露研究動能，並在企業社會責任研究方面加快累積知識的腳步。本文透過分析 *Journal of Sport Management*、*Sport Management Review*，以及 *European Sport Management Quarterly* 三本國際運動管理期刊，在 2008 至 2018 年所發表有關企業社會責任的 45 篇文章，以瞭解企業社會責任議題在運動管理領域的研究現況，其中包含企業社會責任在運動管理領域之研究數量、研究的區域與運動種類、研究方法與理論依據，以及研究範疇等，並對未來研究提出展望，希望企業社會責任議題能夠開啟臺灣體育運動管理未來進行探索的領域，以豐富運動管理研究議題的多元樣貌，期望研究成果更可做為日後相關體育運動組織實務管理之參考。

關鍵詞：善因行銷、社區發展、永續性

通訊作者：陳美燕 單位：國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所

Email: meiyen686@gmail.com

The application of corporate social responsibility in the domain of sport management: Literature review and future perspective

Yang, Shih-Chieh / Taipei City University of Science and Technology Department of Leisure and Recreation Management

Chen, Mei-Yen / National Taiwan Normal University Graduate Institute of Sport, Leisure and Hospitality Management

Abstract

Corporate social responsibility (CSR) has attracted considerable interest in both scholarship and practice. In the field of sports, the application of socially responsible programs has gained momentum over the past decade or so, while scholarly research activity on CSR is also gathering pace. In this review, a total of 45 papers published in the Journal of Sport Management, Sport Management Review, and European Sport Management Quarterly from 2008 to 2018 were analyzed. Accordingly, periodic reports based on systematic analyses of academic journal papers can inform corporate social responsibility researchers with a clearer view of the recent status in this research field. Our analysis reviewed articles on CSR identified publication year; geographical dispersion; sports contexts; social issues investigated; research approaches and methods; and theoretically supported. Our discussion provides a review of the literature before outlining avenues for future research and practice.

KeyWords: cause-related marketing, community development, sustainability

壹、前言

進入 21 世紀後，由於企業與組織不斷地投入關注與資源，在提升社會福祉等相關活動上，不但讓學者有著絕佳的機會參與企業社會責任的相關研究，也使得企業社會責任的重要性持續不斷地成長 (Aguinis & Glavas, 2012)。此一議題之所以為實務與學術界重視，除了因為環保、消費者意識抬頭，使得企業在社會輿論以及政府規範的壓力，讓企業重新思考本身在社會環境中的定位，更重要的是，企業在社會責任活動上的投資，能夠為企業帶來利益的回報，並且證實了具有強化企業在多方利害關係人的價值 (Bhattacharya, Korschun, & Sen, 2009; Malik, 2015)。

Malik (2015) 整理了過往在管理、會計與財務等領域有關企業社會責任的研究，彙整出企業社會責任具有提高營運績效 (Brammer & Millington, 2005; Porter & Kramer, 2002; Saia, Carroll, & Buchholtz, 2003)、提升產品的市場收益 (Bloom, Hoeffler, Keller, & Meza, 2006; Menon & Kahn, 2003)、增進員工的工作效率 (Valentine & Fleischman, 2008)、提高資本市場的收益 (Dhaliwal, Radhakrishnan, Tsang, & Yang, 2012)、具有風險管理功能 (Dhaliwal, Li, Tsang, & Yang, 2011) 等種種好處，由此可見企業社會責任對於經營策略上的重要性。

在臺灣，行政院金融監督管理委員會宣布了 2015 年是上市櫃企業的「CSR 元年」，規定上市櫃企業中的金融保險、食品工業、化學工業等業者，以及資本額超過一百億臺幣的大型企業，於 2015 年開始要強制編製企業社會責任報告書，每年主動向投資人與社會大眾等所有利害關係人充分地揭露，公司在營運過程中對經濟、環境與社會面之衝擊與承諾。並於 2016 年將強制編制的資本額門檻降至五十億元外，至 2017 年上市櫃公司出版的報告書已達 515 本，其中以金融、科技產業為多，除了數量的成長，也有 49% 的 CSR 報告書取得第三方保證或確信，顯示企業重視報告書的品質，有 27.7% 的企業在 CSR 報告書回應聯合國的永續發展目標 (天下雜誌, 2017)。

此外，在運動管理領域的 SSCI 期刊 Journal of Sport Management，也於 2009 年發行了以企業社會責任為主題的特刊，說明了企業社會責任在運動情境中的特殊性，以及得以廣泛運用的契機。有鑑於國際學術與實務上，均對企業社會責任議題有著極大的關注，臺灣近年實務方面亦大力提倡此一議題，因此，本文針對過往文獻對於企業社會責任概念的發展與範疇，以及企業社會責任在運動管理領域的研究現況，並提出未來的展望，希望藉此增進國內研究對於企業社會責任議題的理解與興趣。

貳、企業社會責任的發展與範疇

一、企業社會責任概念的發展

企業社會責任 (corporate social responsibility, 簡稱 CSR) 從二次大戰之前出現至今，出現了一些競爭、互補與和重疊的概念，例如：企業公民 (corporate citizenship)、企業倫理 (business ethics)、利害關係人管理 (stakeholder management)，以及永續性 (sustainability) 等，儘管這些主題彼此相關，但企業社會責任一詞仍為學術與實務界廣泛地接受與使用中，主要的原因在於企業社會責任具有代表性，並能融合這些主題的基本價值意義 (Carroll & Shabana, 2010)。

追溯企業社會責任最早提出的相關概念，在於 1946 年美國哈佛商業學院院長 David 在對 MBA 學生提出的演說，未來的商業領導人必須將增進社會福祉，視為一種責任扛在肩膀上 (Carroll & Shabana, 2010)。Bowen (1953) 提到企業領導者對於企業所從事的管理或是決策過程中，都應負有道德上的義務和責任。到了 1960 年代的美國，20 世紀中最重要的社會運動包括了人權、女性權益、消費者權益，以及環保等議題被社會大眾所重視 (Carroll & Shabana, 2010)，企業也被社會期待承擔更大的責任。

企業社會責任正式的定義在 1970 年代後急速產生，都朝著企業社會績效

(CSP) 為主軸發展 (Carroll, 1999) ,Frederick 明確地區分出以動機為主的企業社會責任 (CSR₁)、行動為主的企業社會回應 (CSR₂)，以及成果導向的企業社會績效 (CSP) (Frederick, 2008)。

Carroll (1999) 歸納了過往研究的成果，並提出企業社會責任金字塔模式，將企業社會責任分為四類：獲利是企業基本責任的經濟面、企業遵循法律規範的法律面、符合社會期待的道德面，以及超越社會期待的慈善面，為企業社會責任的定義提出了涵蓋企業最基礎以獲利為目的的需求、符合政府規範、超越法律的社會價值觀，以及達到社會公民的角色等全面性的層次，也成為後續發展同心圓模式與相交模式的理論基礎 (Geva, 2008)。而後，Frederick 提出了企業應培養道德的企業文化，使得研究主軸進入企業倫理的階段 (Frederick, 2008)，之後企業社會責任就開始與企業財務績效 (CFP) 的關連性進行探討，並伴隨著全球化的趨勢，企業公民的概念也就成為潮流至今 (Carroll & Shabana, 2010)。

從上述的發展背景得知，要為企業社會責任做出一個廣泛性的定義是非常地不容易 (Aguinis & Glavas, 2012; Carroll & Shabana, 2010; Malik, 2015; Pelozo & Shang, 2011)，理由在於隨著時代的進步，以及在不同的範疇與情境中，企業被社會大眾的期待就會有所不同。儘管不容易為企業社會則做出一個廣泛的定義，但是 Malik (2015) 認為企業社會責任的定義，會隨著不同的利害關係人 (消費者、供應商、政府、員工、投資者，以及社區) 而使得企業發展出各自應對的行為，也會因為企業本身投入社會責任的動機，而有社會、環保、經濟與倫理等多元的活動形式呈現，企業社會責任的定義可由利害關係人觀點，以及企業的動機兩方面著眼。

近年，企業社會責任也在運動領域獲得管理者與學者的關注與重視，甚至有學者提出由於運動的特殊性與優勢，非常有潛力能夠發展出獨樹一格的”sport corporate responsibility” (Smith & Westerbeek, 2007)。在運動領域中，關於企業社會責任的探討則可追溯至 1980 年，為了推動「給予、慈善」概念，而創立了運動慈善機構，以職業運動支持社區健康化 (Bradish & Cronin, 2009)。而 Babiak

與 Wolfe (2006) 則提出企業社會責任活動能夠使職業運動聯盟樹立起良好的形象。因此，就職業運動而言，無論是職業運動的聯盟、其贊助企業主、廠商或職業運動選手等都應當在運用社會資源時，肩負著社會義務，貢獻自我心力，即「取之於社會，用之於社會」精神 (Bradish & Cronin, 2009)。

Babiak 與 Wolfe (2009) 認為運動產業在企業社會責任具有熱情、經濟、利害關係人管理與透明化等四大獨特性，職業運動可以透過社會責任活動，達到參與社區公益活動、捐贈金錢幫助弱勢族群，以及成立慈善基金會等實際的企業社會關懷。

二、企業社會責任的範疇

Ullmann (1985) 認為企業社會責任是指組織在超越直接關係公司營運利益，用來滿足外部關係人 (顧客、社區、利害關係人、慈善團體等) 的需求、期望的活動。也就是說，企業社會責任是一種回應直接 (顧客、股東、債權關係者、供應商、員工、經理人、政府、工會等) 或間接 (社區、慈善團體、社會大眾等) 與企業運作有關之利害關係人需求的活動，以達到企業形象塑造、組織發展與永續經營等的企業目標。

Barnett (2007) 為企業投入社會責任活動提出了一種觀點，企業社會責任是由企業特定的投資所組成，稱之為活動 (activities)，無論在實務或是學術上，企業社會責任活動可以涵蓋一切相關的企業行動。Pelozo 與 Shang (2011) 將企業社會責任活動的範疇，歸納出三個種類，分別是慈善公益活動 (philanthropy)、業務相關活動 (business practices)，以及產品相關活動 (product-related)。

企業社會活動中佔最大部分是屬於慈善公益活動，其中又以善因行銷活動 (cause-related marketing) 最為普遍，其次是現金捐款 (donations of cash)、以任何形式支持慈善組織活動、社區參與活動、員工投入志工活動，以及推廣社會活

動、捐助產品、活動贊助、消費者捐款等等。與企業業務相關的活動，包含環境保護、童工與血汗工廠、減少產品訊息、多元性服務、虛假或是易誤導的訊息、倫理行為、社會責任企業、公平交易、供應鏈責任、顧客關係、員工關係、產品包裝等等。而產品相關的活動，包括有機產品、綠色產品，以及無殘留產品等等 (Pelozo & Shang, 2011)。

在運動領域的企業社會責任範疇方面，Sheth 與 Babiak (2010) 提出了職業運動賽會的慈善、社區、策略、夥伴、領導者、道德、法律、股東 (利害關係人) 等六項議題。其中慈善議題是關注於球員、聯盟員工和管理者積極參與公益活動的行為；社區議題則是與當地社區進行交流活動，將運動項目的正面意義傳達給社區民眾；策略議題是指聯盟和球團需規劃企業社會責任的策略，作為聯盟運作的方針；夥伴議題指和贊助企業一同規劃或執行企業社會責任的活動；領導者議題則為聯盟和球團的最高領導者必須具有道德慈悲的行為表徵或人格特質；道德議題為球員禁藥違規問題和聯盟、球團壟斷市場經濟的事件；法律議題是聯盟、球團和球員必須遵守各級的法律條文；股東議題是關心於聯盟和球團的直接利害關係人—球迷 (消費者) 各自的意見陳述。

Walker 與 Parent (2010) 進一步將研究對象由職業運動聯盟擴及至非營利運動組織，以及運動製造業與運動服務業，歸納出 11 項運動組織投入的企業社會責任活動，包括了慈善公益活動、社區投入、社區發展、環保、文化多樣性、青少年教育的保障、青少年健康意識的推廣，以及組織運作相關的公平商業準則、行為準則、工作環境的安全與員工志工服務等，Babiak 與 Wolfe (2013) 則進一步歸納為運動領域的六大支柱勞工關係、環境管理、永續性、社區關係、慈善公益、多元性，以及公司治理。運動領域的六大支柱 11 項大致與 Pelozo 與 Shang (2011) 所歸納出三大種類 24 項企業社會責任活動的範疇符合，但是運動領域基於熱情與利害關係人管理等方面的優勢，仍有在推廣運動與健康意識、青少年教育以及社區關係經營等方面的獨特影響力。

參、企業社會責任在運動管理領域的研究現況

由於企業社會責任議題在過去數十年間廣為實務與學術界的重視，在商管領域針對此一議題曾提出許多文獻回顧的文章 (Aguinis & Glavas, 2012; Carroll & Shabana, 2010; Malik, 2015)。在運動管理領域中，Journal of Sport Management 於 2009 年發行以企業社會責任為主題的特刊後，也於 2018 年針對企業社會責任在職業運動組織有了整合性的文獻回顧 (Walzel, Robertson, & Anagnostopoulos, 2018)，本文基於瞭解企業社會責任在運動管理領域研究的完整性，針對 2008-2018 年國際運動管理領域影響指數前三高的 Journal of Sport Management、Sport Management Review，以及 European Sport Management Quarterly，不設限於職業運動組織，以彙整歸納企業社會責任在國際運動管理領域研究的現況。此外，亦探討企業社會責任議題在國內國科會體育學門之一級期刊 (大專體育學刊、體育學報、臺灣運動心理學報)，以及臺灣體育運動管理學報的研究現況，其歸納結果分述如下：

一、企業社會責任在運動管理領域之研究數量

如下圖1所示，2008-2018年間，共有45篇有關企業社會責任的研究在國際運動管理領域影響指數前三高期刊中發表，其中以Sport Management Review的21篇最多 (46.67%)，European Sport Management Quarterly的15篇次之 (33.33%)，而Journal of Sport Management則有9篇 (20%)。其中2008-2013年間共有20篇，而2014-2018近5年間則有25篇發表，又以2016年的8篇與2018年的11篇最多。

而企業社會責任在國內體育學門一級期刊與運動管理領域期刊的研究中，僅有王志全與陳信憲 (2016)，以及謝旻凱、葉公鼎與劉孟竹 (2017) 共計2篇在臺灣體育運動管理學報的研究，相較於國際期刊的發表狀況，企業社會責任議題則尚未出現在國內體育學門一級期刊當中。

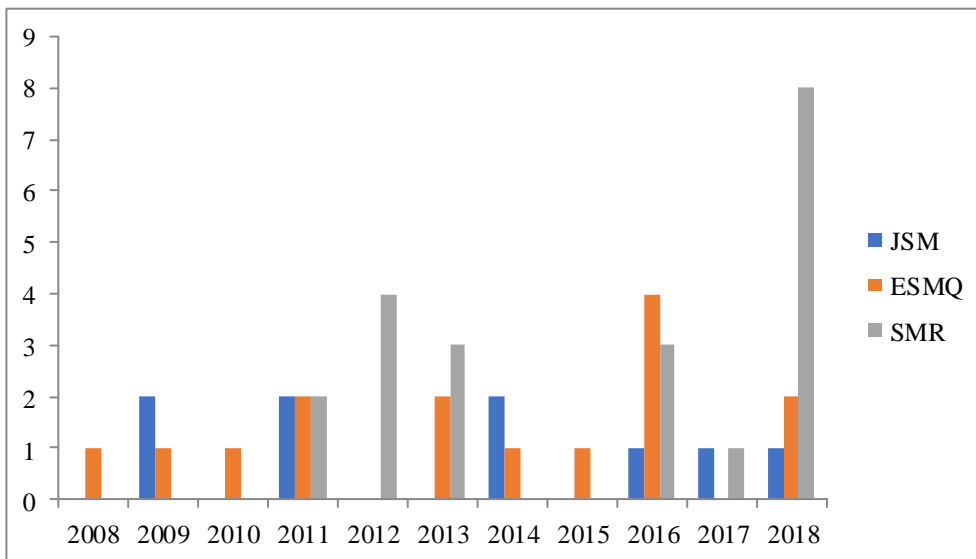


圖1 2008-2018企業社會責任研究數量現況

二、企業社會責任研究的區域、運動種類

進一步針對三本運動管理國際期刊的45篇研究，探討其研究的區域與運動種類。從表1 Journal of Sport Management 的9篇文章中，除了Kolyperas, Anagnostopoulos, Chadwick, 與 Sparks (2016) 與 Walzel等 (2018) 2篇論述性的文章之外，有6篇文章 (86%) 是以北美為研究區域，僅有1篇 (14%) 是以歐洲為研究範圍。從表2 European Sport Management Quarterly的15篇文章中，除了Yuksel, McDonald, 與 Joo (2016) 屬論述性文章外，有7篇文章(50%)是以歐洲為研究區域，4篇 (28.6%) 則是以北美為研究範圍，而南美、亞洲與跨區域研究各1篇 (7.1%)。從表3 Sport Management Review的21篇文章中，除了Lamont, Hing, 與 Gainsbury (2011) 等5篇論述性文章外，有10篇 (62.5%) 是以北美為研究區域，4篇 (25%) 則是以歐洲為研究範圍，跨區域與大洋洲則各1篇 (6.25%)。

從上述的結果來看，三本期刊以北美為研究區域為最多共計有20篇 (54%)，歐洲其次則有12篇 (32.4%)，而亞洲、大洋洲與南美洲則各1篇 (2.7%)，跨洲研究則有2篇 (5.4%)。

在運動種類方面，從表1 Journal of Sport Management的7篇文章中，探討多

種運動者有2篇 (28.6%)，美式足球亦有2篇 (28.6%)，棒球、賽車、英式足球各1篇 (14.3%)，且7篇皆屬探討職業運動。從表2 European Sport Management Quarterly的14篇文章中，探討足球有7篇 (50%)，奧運等大型賽會3篇 (21.4%)，籃球2篇 (14.3%)，未針對運動種類者1篇 (7.1%)。從表3 Sport Management Review的16篇文章中，探討多種運動者有6篇 (37.5%)，美式足球有2篇 (12.5%)，路跑、籃球、英式足球、橄欖球與奧運會各1篇 (6.25%)，而未針對運動種類者3篇 (18.8%)。

而三本國際期刊中，Journal of Sport Management的7篇 (100%) 皆屬探討職業運動，而European Sport Management Quarterly則有8篇 (57%) 是探討職業運動，而Sport Management Review則有9篇 (56.25%) 是探討職業運動，合計共有24篇 (64.9%) 的文章是探討職業運動。

表 1

Journal of Sport Management 探討企業社會責任研究彙總表

作者(年代)	地區	運動種類	研究方法	理論	範疇
Walker & Kent (2009)	北美	NFL	質與量	社會認同	工具性策略
Babiak & Wolfe (2009)	北美	MLB NFL NBA NHL	質性	內部資源	工具性策略
Sartore-Baldwin & Walker (2011)	北美	NASCAR	量化	社會認同	工具性策略
Inoue, Kent, & Lee (2011)	北美	MLB NFL NBA NHL	量化	利害關係人	經濟效益
Heinze, Soderstrom, & Zdroik (2014)	北美	NFL	質性	無	社區發展
Kihl, Babiak, & Tainsky (2014)	北美	MLB	質性	評估方案	社區發展
Kolyperas等(2016)	歐洲	職業足球	質性	消費者文化	工具性策略
Bjärsholm(2017)				無	
Walzel等(2018)				無	

三、企業社會責任研究的方法與理論依據

針對三本運動管理國際期刊的45篇研究，探討其研究的方法與理論依據。從表1 Journal of Sport Management 的7篇文章中，有4篇文章 (57.1%) 是以質性研究方法為主，2篇則是採取量化研究 (28.6%)，另有1篇是採取質性與量化混合方法 (14.3%)。從表2 European Sport Management Quarterly的14篇文章中，有7篇文章 (50%) 是以量性研究方法為主，6篇 (42.9%) 則是採取質性研究，另有1篇是採取質性與量化混合方法 (7.1%)。從表3 Sport Management Review的16篇文章中，有11篇 (68.7%) 是以質性研究方法為主，5篇 (31.3%) 則是採取量化研究方法。

從上述的結果來看，三本期刊以質性研究方法為最多共計有21篇 (56.8%)，量化研究則有14篇 (37.8%)，而質性與量化混合研究則有2篇 (5.4%)。

在理論依據方面，三本國際期刊有關企業社會責任議題的研究中，未有明確的理論依據者最多，共計有14篇 (31%)，而以利害關係人理論作為理論依據者共計有9篇 (20%)，以社會認同理論作為理論依據者共計有7篇 (15.6%)，以歸因理論則有4篇 (8.9%)，制度理論則有3篇 (6.7%)，計畫行為理論則有2篇 (4.4%)，策略建構理論亦有2篇 (4.4%)，而內部資源理論、評估方案理論、消費者文化理論、決策理論、聯結學習理論與認知情感理論則各有1篇 (2.2%)。

表 2

European Sport Management Quarterly 探討企業社會責任研究彙總表

作者(年代)	地區	運動種類	研究方法	理論	範疇
Breitbarth & Harris(2008)	歐亞美	職業足球	質性	利害關係人	工具性策略
Giannoulakis & Drayer(2009)	北美	NBA	質性	無	社區發展
Chanavat等 (2010)	歐洲	FIFA 世足賽	量化	無	善因行銷

(接下頁)

表 2

European Sport Management Quarterly 探討企業社會責任研究彙總表(續)

作者(年代)	地區	運動種類	研究方法	理論	範疇
Jin, Zhang, Ma, & Connaughton (2011)	亞洲	奧運	量化	計畫行為	環保
Hamil & Morrow (2011)	歐洲	職業足球	質性	利害關係人	社區發展
Dowling, Robinson, & Washington (2013)	歐洲	奧運	質性	利害關係人	工具性策略
Kim & Walker (2013)	北美	NBA	量化	社會認同	工具性策略
Anagnostopoulos, Byers, & Shilbury (2014)	歐洲	職業足球	質性	決策	工具性策略
Djaballah, Hautbois, & Desbordes (2015)	歐洲	大型運動賽會	質性	策略建構	社區發展
Yuksel等 (2016)				社會認同	善因行銷
Kulczycki & Koenigstorfer (2016a)	歐洲	職業足球	量化	歸因	工具性策略
Joo 等 (2016)	北美	MLB	量化(實驗)	歸因 社會認同	善因行銷
Kulczycki & Koenigstorfer (2016b)	南美	FIFA 世足賽	量化(縱貫)	歸因	工具性策略
Kim, Smith, & Kwak (2018)	北美	無	量化(實驗)	歸因	工具性策略
François, Bayle, & Gond (2018)	歐洲	職業足球	質與量	制度	工具性策略

四、企業社會責任研究的研究範疇

本文將研究範疇歸納為將企業社會責任視為工具性策略、經濟效益以及善因行銷的工具性範疇，以及社區發展、環保、人權等利害關係人範疇。三本運動管理國際期刊的研究中，以工具性策略為最多，共計有18篇 (41.9%)，而以社區發展為範疇者共計有10篇 (23.3%)，以環保為範疇者共計有8篇 (18.6%)，以善因行銷則有5篇 (11.6%)，而經濟效益與人權各1篇 (2.3%)。

表 3

Sport Management Review 探討企業社會責任研究彙總表

作者(年代)	地區	運動種類	研究方法	理論	範疇
Lamont等 (2011)				利害關係人	工具性策略
Walker & Heere (2011)	北美	NHL NASCAR	量化	認知情感	工具性策略
Gibson, Kaplanidou, & Kang (2012)	北美	多項運動	質性	無	環保
Kellison & Mondello (2012)				無	環保
Inoue & Kent (2012)	北美	NFL MLB	量化	無	環保
Mallen & Chard (2012)	北美	運動設施	質性	利害關係人	環保
Paramio-Salcines, & Kitchin (2013)	歐洲	職業足球	質性	制度	人權
Trendafilova, Babiak, & Heinze (2013)	北美	MLB NFL NBA NHL	質性	制度	環保
Lee & Ferreira (2013)	北美	NFL	量化(實驗)	社會認同	善因行銷
Sparvero, Warner, & Tingle (2016)	北美	路跑	質性	無	工具性策略
Rundio & Heere (2016)	北美	奧運	質性	利害關係人	社區發展
Flöter, Benkenstein, & Uhrich (2016)	歐洲		量化(實驗)	無	工具性策略
Djaballah, Hautbois, & Desbordes (2015)	歐洲	多項運動	質性	策略建構	工具性策略
Schvinck & Willem (2018)	歐洲	職業籃球	質性	利害關係人	善因行銷
Rowe, Karg, & Sherry (2018)	歐洲 北美	職業足球 NFL	質性	無	社區發展
Batty, & Gee (2018)	大洋洲	職業橄欖球	質性	利害關係人	社區發展
Sartore-Baldwin & McCullough(2018)				無	環保
Lee & Babiak (2018)	北美		量化(實驗)	聯結學習	工具性策略
Sparvero & Warner (2018)	北美	NFL	質性	計畫行為 社會認同	社區發展
Lamont & Kennelly (2018)				無	社區發展
Orr & Inoue (2018)				無	環保

肆、未來展望

基於上述有關企業社會責任在運動管理領域之研究現況，本文進而提出企業社會責任在臺灣體育運動管理未來可供應用，以及開啟研究探索之可能性。本文分別由研究議題、研究方法，以及理論運用等三方面進行論述，以供未來研究應用之參考。

一、研究議題

根據企業社會責任在國際運動管理期刊的研究現況得知，將投入企業社會責任活動視為企業的工具性策略之研究為最多，這樣的現況顯示了目前學術界仍在不斷地驗證企業投入社會責任活動，是否能夠對企業帶來有形與無形的利益回報 (Walzel, Robertson, & Anagnostopoulos, 2018)。然而，過往研究指出，投入社會責任活動不但能夠讓企業獲得良好聲譽，持續保有正面的企業形象，更可能為企業帶來消費者對於品牌知名度、品牌偏好與品牌忠誠度，甚至招募到積極優秀的員工等多方面的好處 (Lee, Kim, Lee, & Li, 2012)。

此外，企業投入社會責任活動是為了社區發展之研究為次多，深入探討發現主要為職業運動組織在進行企業社會責任時所考量之重點，國外職業運動之經營發展往往採行屬地主義，因此，職業球隊經常針對所屬城市與社區進行公益活動，以達「取之於社會，用之於社會」精神 (Bradish & Cronin, 2009)。

而環保議題亦為運動管理領域近年重視之另一議題，其中包含運動設施與運動賽會對於環境影響的深思，這樣的研究趨勢也與企業肩負社會與環境永續發展之責任，做為企業公民的概念有關 (Carroll & Shabana, 2010)。

綜上所述，基於利害關係人理論建議未來研究者可以針對外部利害關係人 (消費者、社區、慈善團體等)，以及內部利害關係人 (股東、經營者、員工等) 進行社會責任活動對於企業之社會績效衡量。此外，企業投入社會責任活動是一項長時間的投資，對於上述內、外部利害關係人關係之建立、維持與發展亦是值得關注的議題。

二、研究方法

根據企業社會責任在國際運動管理期刊的研究現況得知，以質性研究方法為最多，量化研究次之，而質性與量化混合研究僅有2篇。其中量化研究絕大多數是以橫斷性方式蒐集資料，縱貫性研究僅有一篇，此外，能夠探究變項與變項間因果關係的實驗研究法亦僅有兩篇。然而，研究方法質性與量化之選擇，與研究欲解決之研究問題，以及研究者對於問題看法、角度之研究派典有關。期望未來企業社會責任議題在運動管理領域能夠有更多元的探討與發展，並且對於該議題有更深入的研究發現，建議未來研究者在藉由質性研究探究經營者投入社會責任活動背後的動機，利用縱貫性研究追蹤企業投入社會責任活動的趨勢，以及採取實驗研究探究企業社會責任對於外部消費者、內部員工等利害關係人影響之因果關係 (Walzel, Robertson, & Anagnostopoulos, 2018)。

三、理論運用

根據企業社會責任在國際運動管理期刊的研究現況得知，在理論依據方面，未有明確的理論依據者最多，這與企業社會責任議題近十年來才在運動管理領域受到關注有關。此外，基於目前尚屬驗證企業社會責任對於利害關係人之社會績效，因此，利害關係人理論是目前運動管理領域作為理論依據最多者，建議未來研究者可以繼續驗證拓展理論邊界，亦可以結合心理學或是其他領域之理論，探究企業社會責任為何能夠強化各種利害關係人利益之原因。

此外，伴隨著近年運動管理領域有關發展理論架構的論述性文章逐漸發表 (Kellison & Mondello, 2012; Lamont & Kennelly, 2018; Orr & Inoue, 2018; Sartore-Baldwin & McCullough, 2018)，建議未來研究者亦可以針對這些理論發展之架構，進行理論驗證。

伍、結語

儘管企業社會責任的議題在國內外商業企管領域已受到廣泛地關注，而在運動管理領域方面，自2008年起的十多年間，才在國際運動管理期刊逐漸受到重視，而在國內運動管理領域亦是剛剛起步的階段。透過本文對於企業社會責任過去的發展與範疇，以及目前在運動管理領域研究現況的簡述介紹，並提供未來研究方向之建議，希望能夠開啟臺灣體育運動管理未來進行探索的領域，以豐富運動管理研究議題的多元樣貌，期望研究成果更可做為日後相關體育運動組織實務管理之參考。

參考文獻

- 天下雜誌 (2017)。CSR 天下企業公民歷屆排行。擷取日期；2017 年 6 月 12 日。
<http://topic.cw.com.tw/csr/report.aspx>
- 王志全、陳信憲 (2016)。自行車消費者企業社會責任知覺與價格溢酬之研究-以滿意度為中介變數。臺灣體育運動管理學報，16(2)，37-58。
- 謝旻凱、葉公鼎、劉孟竹 (2017)。企業社會責任之運動員保障分析-以裕隆納智捷籃球隊為例。臺灣體育運動管理學報，17(1)，23-46。
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- Anagnostopoulos, C., Byers, T., & Shilbury, D. (2014). Corporate social responsibility in professional team sport organisations: Towards a theory of decision-making. *European Sport Management Quarterly*, 14(3), 259-281.
- Babiak, K., & Wolfe, R. (2006). More than just a game? Corporate social responsibility and Super Bowl XL. *Sport marketing quarterly*, 15(4), 214-222.
- Babiak, K., & Wolfe, R. (2009). Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors. *Journal of Sport Management*, 23(6), 717-742.
- Babiak, K., & Wolfe, R. (2013). *Perspectives on social responsibility in sport. Handbook of Sport and Corporate Social Responsibility*. London, England: Routledge Publications, 17-34.
- Barnett, M. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 794-816.

- Batty, R. J., & Gee, S. (in press). Fast food, fizz, and funding: Balancing the scales of regional sport organisation sponsorship. *Sport Management Review*. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1441352318302705?via%3Dihub>
- Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85(1), 257-272.
- Bjärsholm, D. (2017). Sport and social entrepreneurship: A review of a concept in progress. *Journal of Sport Management*, 31(2), 191-206.
- Bloom, P. N., Hoeffler, S., Keller, K. L., & Meza, C. E. B. (2006). How social-cause marketing affects consumer. *MIT Sloan Management Review*, 47(2), 49-55.
- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York, NY: Harper.
- Bradish, C., & Cronin, J. J. (2009). Corporate social responsibility in sport. *Journal of Sport Management*, 23(6), 691-697.
- Brammer, S., & Millington, A. (2005). Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis. *Journal of Business Ethics*, 61(1), 29-44.
- Breitbarth, T., & Harris, P. (2008). The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), 179-206.
- Carroll, A. B. (1999). The four faces of corporate citizenship. *Business and Society Review*, 100(1), 1-7.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(2), 85-105.

- Chanavat, N., Martinent, G., & Ferrand, A. (2010). Brand images causal relationships in a multiple sport event sponsorship context: Developing brand value through association with sponsees. *European Sport Management Quarterly*, 10(1), 49-74.
- Dhaliwal, D. S., Li, O. Z., Tsang, A., & Yang, Y. G. (2011). Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: The initiation of corporate social responsibility reporting. *The Accounting Review*, 86(1), 59-100.
- Dhaliwal, D. S., Radhakrishnan, S., Tsang, A., & Yang, Y. G. (2012). Nonfinancial disclosure and analyst forecast accuracy: International evidence on corporate social responsibility disclosure. *The Accounting Review*, 87(3), 723-759.
- Djaballah, M., Hautbois, C., & Desbordes, M. (2015). Non-mega sporting events' social impacts: A sensemaking approach of local governments' perceptions and strategies. *European Sport Management Quarterly*, 15(1), 48-76.
- Dowling, M., Robinson, L., & Washington, M. (2013). Taking advantage of the London 2012 Olympic Games: Corporate social responsibility through sport partnerships. *European Sport Management Quarterly*, 13(3), 269-292.
- Flöter, T., Benkenstein, M., & Uhrich, S. (2016). Communicating CSR-linked sponsorship: Examining the influence of three different types of message sources. *Sport Management Review*, 19(2), 146-156.
- François, A., Bayle, E., & Gond, J.-P. (2018). A multilevel analysis of implicit and explicit CSR in French and UK professional sport. *European Sport Management Quarterly*, 18(1), 1-23.
- Frederick, W. C. (2008). Corporate social responsibility: Deep roots, flourishing growth, promising future. In Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. and Siegel, D. (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp.522-531). Oxford, England: Oxford University Press.

- Geva, A. (2008). Three models of corporate social responsibility: Interrelationships between theory, research, and practice. *Business and Society Review*, 113(1), 1-41.
- Giannoulakis, C., & Drayer, J. (2009). “Thugs” versus “Good Guys”: The impact of NBA cares on player image. *European Sport Management Quarterly*, 9(4), 453-468.
- Gibson, H. J., Kaplanidou, K., & Kang, S. J. (2012). Small-scale event sport tourism: A case study in sustainable tourism. *Sport management review*, 15(2), 160-170.
- Godfrey, P. C. (2009). Corporate social responsibility in sport: An overview and key issues. *Journal of Sport Management*, 23, 698-716.
- Hamil, S., & Morrow, S. (2011). Corporate social responsibility in the Scottish Premier League: Context and motivation. *European Sport Management Quarterly*, 11(2), 143-170.
- Heinze, K. L., Soderstrom, S., & Zdroik, J. (2014). Toward strategic and authentic corporate social responsibility in professional sport: A case study of the Detroit Lions. *Journal of Sport Management*, 28(6), 672-686.
- Inoue, Y., & Kent, A. (2012). Investigating the role of corporate credibility in corporate social marketing: A case study of environmental initiatives by professional sport organizations. *Sport Management Review*, 15(3), 330-344.
- Inoue, Y., Kent, A., & Lee, S. (2011). CSR and the bottom line: Analyzing the link between CSR and financial performance for professional teams. *Journal of Sport Management*, 25(6), 531-549.
- Jin, L., Zhang, J. J., Ma, X., & Connaughton, D. P. (2011). Residents' perceptions of environmental impacts of the 2008 Beijing Green Olympic Games. *European Sport Management Quarterly*, 11(3), 275-300.

- Kellison, T. B., & Mondello, M. J. (2012). Organisational perception management in sport: The use of corporate pro-environmental behaviour for desired facility referenda outcomes. *Sport Management Review*, 15(4), 500-512.
- Kihl, L., Babiak, K., & Tainsky, S. (2014). Evaluating the implementation of a professional sport team's corporate community involvement initiative. *Journal of Sport Management*, 28(3), 324-337.
- Kim, M., & Walker, M. (2013). The influence of professional athlete philanthropy on donation intentions. *European Sport Management Quarterly*, 13(5), 579-601.
- Kim, Y., Smith, R. D., & Kwak, D. H. (2018). Feelings of gratitude: A mechanism for consumer reciprocity. *European Sport Management Quarterly*, 18(3), 307-329.
- Kolyperas, D., Anagnostopoulos, C., Chadwick, S., & Sparks, L. (2016). Applying a communicating vessels framework to CSR value co-creation: Empirical evidence from professional team sport organizations. *Journal of Sport Management*, 30(6), 702-719.
- Kulczycki, W., & Koenigstorfer, J. (2016a). Doing good in the right place: City residents' evaluations of professional football teams' local (vs. distant) corporate social responsibility activities. *European Sport Management Quarterly*, 16(4), 502-524.
- Kulczycki, W., & Koenigstorfer, J. (2016b). Why sponsors should worry about corruption as a mega sport event syndrome. *European Sport Management Quarterly*, 16(5), 545-574.
- Lamont, M., & Kennelly, M. (in press). Sporting hyperchallenges: Health, social, and fiscal implications. *Sport Management Review*. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1441352318300688>
- Lamont, M., Hing, N., & Gainsbury, S. (2011). Gambling on sport sponsorship: A conceptual framework for research and regulatory review. *Sport Management*

- Review*, 14(3), 246-257.
- Lee, J. S., & Babiak, K. (in press). Does your left hand know what your right hand is doing? Impacts of athletes' pre-transgression philanthropic behavior on consumer post-transgression evaluation. *Sport Management Review*. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1441352318300494>
- Lee, J., & Ferreira, M. (2013). A role of team and organizational identification in the success of cause-related sport marketing. *Sport Management Review*, 16(2), 161-172.
- Lee, Y. K., Kim, Y. S., Lee, K. H., & Li, D. X. (2012). The impact of CSR on relationship quality and relationship outcomes: A perspective of service employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 745– 756.
- Malik, M. (2015). Value-enhancing capabilities of CSR: A brief review of contemporary literature. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 419-438.
- Mallen, C., & Chard, C. (2012). “What could be” in Canadian sport facility environmental sustainability. *Sport Management Review*, 15(2), 230-243.
- Menon, S., & Kahn, B. E. (2003). Corporate sponsorships of philanthropic activities: When do they impact perception of sponsor brand? *Journal of Consumer Psychology*, 13(3), 316-327.
- Orr, M., & Inoue, Y. (in press). Sport versus climate: Introducing the climate vulnerability of sport organizations framework. *Sport Management Review*. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1441352318302304>
- Paramio-Salcines, J. L., & Kitchin, P. J. (2013). Institutional perspectives on the implementation of disability legislation and services for Spectators with Disabilities in European professional football. *Sport Management Review*, 16(3), 337-348.

- Peloza, J., & Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 117-135.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80, 5-16.
- Rowe, K., Karg, A., & Sherry, E. (in press). Community-oriented practice: Examining corporate social responsibility and development activities in professional sport. *Sport Management Review*. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1441352318301475>
- Rundio, A., & Heere, B. (2016). The battle for the bid: Chicago 2016, No Games Chicago, and the lessons to be learned. *Sport Management Review*, 19(5), 587-598.
- Saia, D. H., Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2003). Philanthropy as strategy: When corporate charity “begins at home”. *Business and Society*, 42(2), 169-201.
- Sartore-Baldwin, M. L., & McCullough, B. (2018). Equity-based sustainability and ecocentric management: Creating more ecologically just sport organization practices. *Sport Management Review*, 21(4), 391-402.
- Sartore-Baldwin, M. L., & Walker, M. (2011). The process of organizational identity: What are the roles of social responsiveness, organizational image, and identification? *Journal of Sport Management*, 25(5), 489-505.
- Schynck, C., & Willem, A. (2018). A typology of cause-related marketing approaches in European professional basketball. *Sport Management Review*, 21(4), 347-362.
- Sheth, H., & Babiak, K. (2010). Beyond the game: Perceptions and practices of corporate social responsibility in the professional sport industry. *Journal of Business Ethics*, 91(3), 433-450.

- Smith, A.C.T., & Westerbeek, H. M. (2007). Sport as a vehicle for deploying social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 7(25), 43-54.
- Sparvero, E. S., & Warner, S. (in press). NFL Play 60: Managing the intersection of professional sport and obesity. *Sport Management Review*. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1441352318302602>
- Sparvero, E. S., Warner, S., & Tingle, J. K. (2016). RunTex: A community landmark run out of business. *Sport Management Review*, 19(3), 343-351.
- Trendafilova, S., Babiak, K., & Heinze, K. (2013). Corporate social responsibility and environmental sustainability: Why professional sport is greening the playing field. *Sport Management Review*, 16(3), 298-313.
- Ullmann, A. A. (1985). Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of U.S. firms. *Academy of Management Review*, 10(3), 540-557.
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159-172.
- Walker, M., & Heere, B. (2011). Consumer attitudes toward responsible entities in sport (CARES): Scale development and model testing. *Sport Management Review*, 14(2), 153-166.
- Walker, M., & Kent, A. (2009). Do fans care? Assessing the influence of corporate social responsibility on consumer attitudes in the sport industry. *Journal of Sport Management*, 23(6), 743-769.
- Walker, M., & Parent, M. M. (2010). Toward an integrated framework of corporate social responsibility, responsiveness, and citizenship in sport. *Sport Management Review*, 13(3), 198-213.

- Walzel, S., Robertson, J., & Anagnostopoulos, C. (2018). Corporate social responsibility in professional team sports organizations: An integrative review. *Journal of Sport Management, 32*(6), 511-530.
- Yuksel, M., McDonald, M. A., & Joo, S. (2016). Cause-related sport marketing: An organizing framework and knowledge development opportunities. *European Sport Management Quarterly, 16*(1), 58-85.