

SDG 影響力衡量與管理方法之研究 - 以永續顧問公司為例

A STUDY ON SDG IMPACT MEASUREMENT AND MANAGEMENT METHODS:
A CASE OF A SUSTAINABILITY CONSULTING COMPANY

國立臺灣大學
生物環境系統工程學系
博士候選人

吳 淑 涵
Shu-Han Wu

國立臺灣大學
生物環境系統工程學系
教授

童 慶 斌*
Ching-Pin Tung

摘 要

永續發展強調經濟、環境與社會的均衡發展，企業在推動永續發展目標(Sustainable Development Goals, SDGs) 上扮演關鍵角色。企業不僅需將永續發展納入決策，衡量自身影響，並採取科學基礎行動以促進 SDGs 的實現。然目前企業對 SDGs 的貢獻方式不一，且缺乏標準化的衡量與管理方法，導致在目標設定與行動規劃上存在落差。本研究針對此問題，提出 SDG 影響力衡量與管理方法論，並以一永續顧問公司為案例進行驗證。

本研究歸納出企業 SDG 影響力衡量與管理流程，並提出優先 SDG 界定與影響力行動規劃方法及工具，包含優先 SDG 排序分析、成對比較調查問卷與行動規劃方法，協助企業確立永續發展重點，妥善分配資源，並提升影響力衡量透明度。透過案例分析，驗證該方法可幫助企業釐清 SDG 影響力重點，並作為內部決策與外部溝通的標準化工具。隨著 SDG 的 2030 年目標時限臨近，企業需持續調整策略以因應市場與國際標準。本研究提供一套可行框架，幫助企業定期評估 SDG 影響力，提升競爭力並促進永續發展。

關鍵詞：永續治理、企業永續行動、永續發展目標影響力、影響力管理、永續發展管理。

* 國立臺灣大學生物環境系統工程學系教授

106 台北市大安區羅斯福路四段 1 號 · cptung@ntu.edu.tw

A STUDY ON SDG IMPACT MEASUREMENT AND MANAGEMENT METHODS: A CASE OF A SUSTAINABILITY CONSULTING COMPANY

Shu-Han Wu

National Taiwan University
Department of Bioenvironmental Systems
Engineering

Ching-Pin Tung*

National Taiwan University
Department of Bioenvironmental Systems
Engineering

ABSTRACT

Sustainable development emphasizes a balance between economic growth, environmental protection, and social well-being, with companies playing a key role in advancing the Sustainable Development Goals (SDGs). Businesses must integrate sustainability into decision-making, measure their impact, and take science-based actions to support SDG implementation. However, the diversity of corporate approaches and the lack of standardized measurement methods have created inconsistencies in goal setting and planning. To address this issue, this study proposes an SDG impact measurement and management methodology, which is validated through a case study of a sustainability consulting company.

This study establishes a framework for SDG impact measurement and management by introducing tools for SDG prioritization and impact action planning, including SDG ranking analysis, pairwise comparison surveys, and action planning methods. These tools enable entities to set sustainability priorities, optimize resource allocation, and improve impact transparency. Through case analysis, this study demonstrates that the proposed methodology enables companies to clarify SDG impact priorities while serving as a standardized tool for internal decision-making and external communication. As the 2030 SDG deadline approaches, businesses must continuously refine their strategies to align with market expectations and global standards. This study presents a practical framework for companies to assess their SDG impact, stay competitive, and meaningfully contribute to sustainable development.

Keywords: Sustainability governance, Corporate sustainable action, SDG impact, Impact management, Sustainable development management.

一、前言

永續發展最廣為人知的定義為「滿足現代人類發展，並且不危及自然環境與後代福祉」^[1]，即經濟、環境與社會三方面均衡發展。企業與投資人須透過妥善分配資源並發揮最大效益，以落實 ESG (Environmental, Social, and Governance) 永續治理的精神^[2,3]，管理經濟行動對永續發展的影響。聯合國永續發展目標 (Sustainable Development Goals, SDGs) 以 2030 年為目標，有 17 項目標 (Goals) 與 169 項子目標 (Targets)，是目前全球尺度永續發展的具體共同願景^[4]。雖 SDGs 探討的是國家層級，但很大一部分涉及企業策略和行為^[5,6]。在組織層級的小尺度，企業需理解可能面臨的挑戰，明確立下承諾並採取科學基礎行動 (Science-based Action)，發揮永續影響力 (Sustainable Impacts) 以促成 SDGs 的實現。因此，企業追尋經濟發展同時，也應將永續發展目標納入決策考量中^[7]，衡量自身的永續影響力，規劃並採取相對的行動。永續發展的概念亦為聯合國開發計畫署 (United Nations Development Programme, UNDP)、聯合國環境規劃署金融倡議 (United Nations Environment Programme Finance Initiative, UNEP FI)、全球影響力投資聯盟 (Global Impact Investing Network, GIIN) 等許多國際組織所提倡，認為永續議題和影響需納入組織的策略、業務和系統中，並採取行動以追求自身活動能帶來正面影響，同時避免、減輕或補償產生的負面衝擊。

如何採取科學方法界定與評量產業活動對環境與社會之影響非常重要，除了可讓企業更清楚如何規劃行動以管理影響，亦能讓利害關係人評估企業的永續表現績效，由外部促進企業共同建構更永續的未來。然據文獻回顧，目前相關研究多仍停留在探討企業是否揭露其對永續發展目標 (SDGs) 的貢獻^[8]，僅少數研究欲延伸探討企業如何揭露其對 SDGs 的貢獻^[9]。現有之永續影響力衡量方法仍以概念性架構為主，實務應用上仍存在目標設定、衡量與管理之缺口^[10,11]，有賴經標準化之衡量方法，讓影響力透明化並具備有科學基礎的比較基準。據此，本研究目標為發展組織永續影響力衡量與管理的實務應用方法，並針對最首要的影響力管理目標設定階段具體說明操作流程，協助使用者踏出 SDG 影響力衡量與管理的第一步。研究主要採用設計科學研究法，並輔以工具性個案研究，搭配質性與量化調查工具，針對一永續顧問公司進行深入分析，以驗證所提出之方法的可行性。

在全球永續發展趨勢下，永續顧問公司在政府單位、民間企業與投資機構的永續轉型中扮演關鍵角色，透過提供 ESG 策略規劃、影響力評估、供應鏈管理、氣候風險分析及永續報告編制等專業服務，協助各界應對環境與社會挑戰。其服務範圍涵蓋政策建議、數據分析、評估工具開發及培訓方案，除了本身經營活動的影響之外，永續顧問公司也會因客戶的活動而間接對環境與社會產生深遠影響。有鑑於其對本研究相關議題深入理解、具有實務經驗與跨產業視野，適合用於展示與驗證本研究產出的應用方法。本文回顧永續影響力衡量與管理相關框架，透過參考國際標準流程、準則，建立永續發展目標影響力衡量與管理之方法論與工具；影響力目標設定尤其是各框架中最重要起點，本研究聚焦於此，提出企業優先 SDG 界定方法及影響力行動規劃方法，以支援實務決策。本研究並以一永續顧問公司為示範案例，驗證本文所提出之方法可幫助組織釐清本身應發展永續行動之 SDGs，進而呼應全球永續發展願景。

二、文獻回顧

2.1 永續影響力衡量與管理之重要性

永續發展議題之重要性同時展現法規規範和市場要求兩個層面上。法規從政策層面要求企業和社會遵循永續原則，全球尺度如《巴黎協定》要求控制全球升溫幅度於 2°C 以內，並以 1.5°C 為目標^[12]，國家尺度則如歐盟《綠色新政》和碳邊境調整機制 (Carbon Border Adjustment Mechanism, CBAM) 要求進出口企業遵守碳排放規定，減少碳洩漏風險。永續揭露規範的推行意在使企業的永續績效能更為透明化，有助於企業自省並與利害關係人溝通，創造競爭優勢^[13]。如國際財務報導準則 (International Financial Reporting Standards, IFRS) 基金會 2021 年成立國際永續準則理事會 (International Sustainability Standards Board, ISSB)，並於 2023 年發布 IFRS S1 與 S2 永續揭露準則，要求企業揭露財務相關的永續風險與機會。歐盟實施的企業永續報告指令 (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD) 及美國證券交易委員會 (Securities and Exchange Commission, SEC) 欲推行之氣候揭露規範等，亦展現主管機關對於企業永續揭露的重視。臺灣亦已制定明確推動 IFRS 永續揭露之藍圖，主要由金融監督管理委員會 (金管會) 主導，於 2026 年起逐步導入上市櫃企業採用 IFRS S1 和 IFRS

S2 準則^[14]，並由專案小組負責推動準則採用、法規調適及企業導入支援。

另一方面，市場迎來氣候行動的潮流，驅使企業自願精進其永續表現，包括綠色金融和影響力投資興起^[15-17]、消費者行為轉變^[18]，及跨國企業要求供應鏈中的合作夥伴符合永續規範等。其中對於金融機構的資金流向以及企業本身活動所帶來的影響力 (Impact) 管理更是近年來的重要議題。永續影響力可定義為因組織在自身營運、供應鏈、價值鏈及商業關係中的決策與行動，而對人類或地球的福祉所帶來的影響，包括正面、負面、預期或非預期，且可能為直接或間接影響^[19, 20]。影響力投資 (Impact Investing) 於 2007 年由洛克斐勒基金會 (Rockefeller Foundation) 正式提出，2008 年金融危機後，投資者更加重視能同時產生財務回報與社會影響的投資方式，使影響力投資迅速成長^[21]。全球影響力投資聯盟^[22]指出，2024 年全球影響力投資資產管理規模 (assets under management, AUM) 達到 1.57 兆美元，過去五年的年複合成長率 (compound annual growth, CAGR) 超過 21%，並預估將繼續以 18.8% 的速度擴張，到 2033 年，市場規模將達到 7.78 兆美元。然影響力投資市場規模與全球資產所有者的總資產相比，仍有巨大的成長空間，顯示影響力投資在推動社會和環境變革方面仍十分具備發展潛力。

積極推動 SDG 的實現、制定並實施永續發展策略、加強利害關係人參與、採用創新商業模式等作為是有效提升企業績效的途徑^[10]。全球法規監管措施正促使企業將永續發展納入核心經營決策，以提升市場透明度並推動長期價值創造；市場除了以資金將企業活動導向更為永續的未來，並藉由相關揭露與評比比較企業實踐情況和績效表現。欲達成法規規範和市場期待，產業發展須透過更全面且標準化的影響力衡量與管理，以助於落實永續治理^[23]。

2.2 影響力衡量與管理相關框架與資源

近來企業永續揭露漸受重視，永續揭露報告可定量和定性地反映企業在永續發展方面的正面貢獻和負面衝擊^[24-26]。相關揭露框架或指引大多將對齊永續發展目標 (SDGs) 視為一種「永續」的參考指標，使得 SDGs 已成為企業展現永續承諾與價值的國際共通語言，因此企業衡量與揭露其 SDG 影響力已勢在必行^[27]。儘管如此，企業對 SDGs 的影響評估原則仍存在知識差距，Diaz-Sarachaga 研究^[28]指出企業會計制度與 SDGs 的連結工具仍很缺乏，大部分企業尚未將

SDGs 視為公司治理的重要面向^[29]。Shen 和 Koziel^[30]亦指出現行企業可用來衡量永續影響的機制繁多，但主題重疊與標準不統一，使評估過程變得複雜且缺乏一致性。據此，永續揭露的協調性、標準化仍待提升，而自願與強制揭露規範的共存以及對揭露資訊的有效性驗證亦仍待考驗^[31]。透過更完善的衡量工具與標準化機制，企業才能更有效地評估其對 SDGs 的影響，並促進自身的長期經營成長，同時與全球共同創造更公平與永續的世界^[32]。

為了促成 2030 年達成 SDGs，並讓企業或組織可以共同為此目標努力，國際組織針對 SDG 的實踐陸續發布許多框架與指引，協助企業將 SDGs 融入經營方針、衡量自身影響力並對外揭露。本研究整理與企業 SDG 影響力衡量與管理相關的框架與支援指引，如表 1 所示。SDG 影響力管理框架可參考聯合國全球盟約 (UN Global Compact, UNGC)、全球報告倡議組織 (Global Reporting Initiative, GRI) 和世界企業永續發展委員會 (WBCSD) 共同出版之《SDG 企業行動指南》(SDG Compass)^[33]、UNGC 和 GRI 出版之《企業報導整合 SDG 實務指南》(Integrating the Sustainable Development Goals into Corporate Reporting: A Practical Guide)^[34]，以及聯合國開發計畫署 (UNDP) 設計之《SDG 影響力標準》(SDG Impact Standards)^[35, 36]。這些指引與標準引導企業校準策略並衡量與管理其對 SDGs 的貢獻，透過集結小尺度的企業層級影響力，來增進人類與星球的福祉。其中 UNDP 於 2023 年更進一步提出《Standards Guidance for the SDG Impact Standards》^[37-39]，指引企業實踐《SDG 影響力標準》。

至於企業 SDGs 資訊揭露的指引可根據國際會計師聯合會 (International Federation of Accountants, IFAC) 和其他國際會計師協會等機構共同出版之《SDG 揭露建議》(Sustainable Development Goals Disclosure (SDGD) Recommendations)^[40]，其基於 GRI、國際整合報告書代表會 (The International Integrated Reporting Council, IIRC) 和氣候相關財務揭露 (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures, TCFD) 等主流永續揭露框架，建立更有效的 SDG 揭露標準，幫助企業提升透明度並校準永續發展策略。

上述回顧的國際框架以提供通用性流程與原則為主，然組織欲應用於管理商業活動之 SDG 影響力時，實務細節方法仍待發展，且企業參與 SDGs 的程度仍難以衡量^[43, 44]。其中 SDG 影響力目標的界定是最重要的第一步，因為其有助於考慮行動、協調政策、評估推動進度，並強化資源配置以有效實現永續發展^[45-47]。企業如何選擇起始的 SDG、將選定的 SDG 轉

表 1 實踐永續發展目標之相關框架與指引

名稱	出版組織	內容簡介	適用對象
SDG Compass (2015) ^[33]	UNGC、GRI、WBCSD	企業核心業務納入永續五大步驟： (1) 理解並熟悉 SDGs (2) 界定優先事項，評估企業在價值鏈中的影響 (3) 設定目標，確保企業目標與 SDGs 對齊 (4) 融入營運，將永續發展納入治理與決策 (5) 報告溝通，透過標準指標向利害關係人揭露永續表現	主要針對大型跨國企業設計，但中小企業亦可依需求調整應用，適用於企業、產品、區域等不同層級。
Integrating the Sustainable Development Goals into Corporate Reporting: A Practical Guide (2018) ^[34]	UNGC、GRI	幫助企業將 SDGs 整合至現有的永續報告與經營策略，提升企業透明度與永續影響力。該指南提出三大步驟： (1) 鑑別 SDGs 的優先順序 (2) 衡量與績效評估 (3) 報導、整合與行動	各類型企業
Sustainable Development Goals Disclosure (SDGD) Recommendations (2020) ^[40]	澳洲暨紐西蘭特許會計師公會(CA ANZ)、英國特許公認會計師公會(ACCA)、蘇格蘭特許會計師公會(ICAS)、國際會計師聯合會(IFAC)、國際整合報告理事會(IIRC)、世界基準聯盟 (World Benchmarking Alliance, WBA)	該指引提出五步驟幫助企業將 SDGs 結合長期價值創造： (1) 理解永續發展議題 (2) 界定重大永續影響 (3) 發展企業策略並對齊 SDGs (4) 強化企業治理與整合性思維 (5) 編制報告與資訊揭露	適用於各類組織，包括企業、投資者與政府機構
SDG Impact Standards (2021) ^[35, 41, 42]	UNDP	幫助各類企業將影響管理融入其決策流程，提升對永續發展和 SDGs 的貢獻。	企業、私募股權、債券發行人
Standards Guidance for the SDG Impact Standards (2023) ^[37-39]	UNDP	提供企業實踐建議與案例，以助於在企業策略、管理方法、治理和資訊揭露中有效應用 SDG Impact Standards。	企業、私募股權、債券發行人

資料來源：本研究整理，依發布年份排序。

化為計畫和行動，最終衡量影響力等問題皆仍待回答^[9, 48, 49]。因此，本研究從現有方法與框架中萃取共同的永續影響力衡量與管理內涵，並聚焦於發展影響力目標界定與行動規劃之方法，協助企業踏出影響力管理的重要第一步，解決企業實務上將面臨的「如何設定優先永續發展目標」與「如何針對優先目標規劃永續行動」兩項挑戰，進而衡量並管理其永續影響，以更有效地回應 SDGs，並為全球永續發展貢獻實質影響。

三、研究方法

3.1 研究典範與流程

本研究目的為建構一套支援 SDG 影響力衡量與管理的實務應用方法 (以下簡稱「應用方法」)，協助企業釐清永續發展目標的優先性，並據此設定影響力

目標與規劃具體行動。本研究核心方法論為設計科學研究 (Design Science Research, DSR)，DSR 以開發能解決實際問題的人工物件 (artifacts) 並貢獻知識為目標^[50-52]，常被用於資訊系統、管理、工程等應用領域。本研究所提出的應用方法即屬於一種人工物件，旨在協助因應組織於 SDG 策略制定與執行方面的挑戰。研究的設計與執行遵循了 DSR 的核心原則^[52]，如問題攸關性、人工物件設計、嚴謹評估及研究貢獻。

本研究流程參考 Peffers 等人^[53]的設計科學研究法流程 (如圖 1 所示)，涵蓋：問題識別與動機、目標定義、設計與開發、展示、評估及溝通等關鍵階段。在設計科學研究框架下，本研究同時採用工具性個案研究法 (Instrumental Case Study) ^[54]，以一間永續顧問公司作為實證場域，進行研究產出的實作展示與回饋評估，以支援設計科學研究中評估階段的實徵驗證要求。

研究資料蒐集部分，首先在研究流程前三階段，奠基於文獻回顧研析之現有相關框架與實務缺口，進

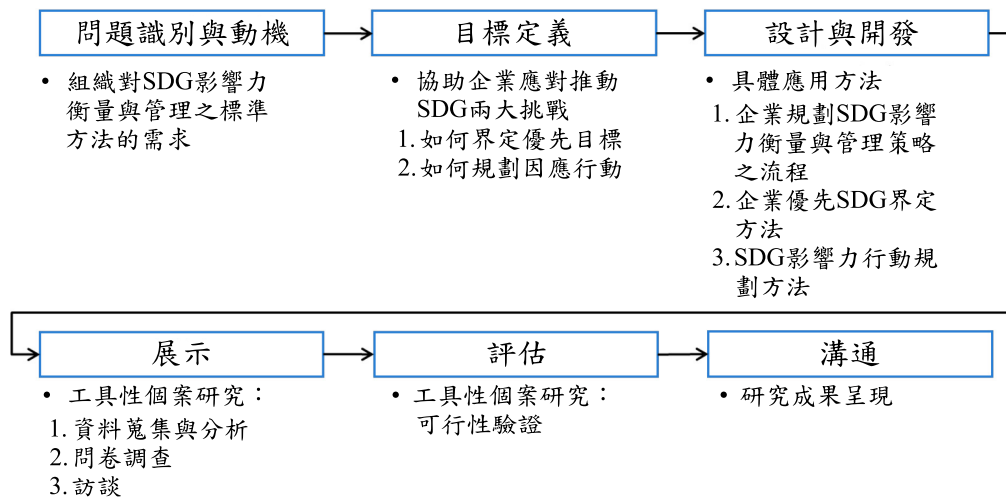


圖 1 研究流程圖

一步發展支援決策的實務應用方法。接著在展示和評估階段，為引導案例公司依循應用方法界定優先 SDG 及初步規劃行動，透過公司文件分析、問卷調查與回饋訪談，以蒐集所需的分析資料，並評估應用方法的便利性、實用性及潛在挑戰。

3.2 研究案例

永續顧問公司作為專業服務機構，透過提供策略規劃與技術支援，間接推動全球永續發展。其業務涵蓋多元領域，包括企業永續發展策略制定、碳盤查與減排規劃、供應鏈 ESG 風險管理、社會影響力評估、永續金融諮詢及合規報告編制等。許多傳統工程顧問公司也開始涉足永續領域，例如在基礎建設與都市規劃專案中，導入氣候風險評估、計算工程碳足跡、規劃自然為本解方手段及循環經濟策略等，以符合國際永續標準與法規要求。此外，顧問公司亦協助金融機構管理永續與氣候風險，發展責任投資策略，確保資本流向具備環境與社會效益的計畫，進一步促進永續發展目標的實現。

透過為公私部門提供專業服務，永續顧問公司不僅直接影響客戶，也間接塑造整體產業的永續發展方向。例如：透過協助製造業最佳化供應鏈管理，以邁向減碳或淨零目標，或引導都市開發專案納入生態保護措施。顧問公司的專業建議可促使決策者採取更具永續性的行動，這種影響力使永續顧問公司成為推動 SDGs 的關鍵角色，為各行各業提供科學為基礎的可行解方。

本研究以臺灣的一間永續顧問公司為研究案例（下稱 F 公司），該公司為成立 5 年之新創公司，業務

主要針對氣候風險與永續發展議題，運用科學數據與專業知識，協助客戶將 ESG 與氣候風險納入治理與決策過程，涵蓋氣候風險評估、策略規劃及減碳目標設定，並提供相關數據分析資訊，輔導企業因應氣候變遷帶來的挑戰。F 公司的服務包括許多產業，如針對金融機構提供氣候風險管理方案、協助政府機關建立風險評估架構，並為製造業與零售業提供水資源管理與碳足跡分析等。公司除了自我實踐，亦可能藉由提供的服務協助客戶落實永續發展目標。據此，考量 F 公司具備對 SDGs 議題的熟悉度、跨產業永續輔導經驗以及潛在之永續影響力，本研究選擇該公司實施並驗證研究提出之應用方法的可行性。

四、SDG 影響力衡量與管理框架

4.1 SDG 影響力衡量與管理流程

本研究回顧前述國際組織所提出之管理及揭露框架，將企業規劃 SDG 影響力策略之流程歸納為五步驟：界定優先 SDG、設定影響力目標、規劃行動、監測與修正、資訊揭露，如圖 2 所示。

第一步驟為「界定優先 SDG」，企業須理解永續議題的內涵，並評估業務與 SDGs 之間的關聯性，以確定應優先關注的 SDG 為何。此步驟奠定影響力衡量的基礎，確保後續評估與管理策略能聚焦於最相關的永續發展目標。第二步驟「設定影響力目標」則進一步針對優先 SDG 設定具體的影響力目標。企業需考量內外部條件，明確界定可行的衡量指標與目標，確保影響力管理具有方向性與可操作性。第三步「規



圖 2 企業規劃 SDG 影響力衡量與管理策略之流程

劃行動」聚焦於影響力管理的實施層面，企業根據前述目標，研擬具體的 SDG 影響力行動方案，並將其納入業務發展、治理架構與決策過程，以確保永續發展考量能夠內化至企業運作。第四步驟「監測與修正」則透過指標工具與流程來衡量行動績效，企業須建立定期監測機制，除了檢核行動成效外，並針對可能的偏差進行調整與改良，以提升影響力管理的有效性。最後，透過「資訊揭露」以透明化影響力衡量與管理績效，協助組織與利害關係人溝通其對於 SDG 目標的貢獻。組織可依此系統化流程，從目標設定到行動執行、監測與揭露，確保其永續發展策略符合 SDGs 核心精神，並實現長期價值創造。

Silva^[9]研究指出，企業通常僅單純將現有作為與 SDGs 連結來揭露其對 SDG 方面的貢獻與影響力，然透過將 SDG 融入企業決策過程，系統性地事前規劃，方能有效擬訂企業永續經營策略^[55]，妥善規劃資源分配並發揮 SDG 影響力。據此，本研究基於前述五步驟流程，以事前規劃階段（前三步驟）為研究核心，進一步提出協助決策之具體應用方法，期望藉由本研究成果，填補目前實務應用之缺口，以確保企業能夠有效界定、衡量、管理與揭露其對 SDGs 的影響。

4.2 企業優先 SDG 界定方法

4.2.1 執行程序

界定優先 SDG 為企業規劃 SDG 影響力衡量與管理策略的關鍵步驟，組織應掌握主要目的與策略目標，並界定優先 SDG 作為後續策略規劃的參考依據。然相關框架與指引以概念性原則介紹為主，未具體說明應如何界定優先 SDG，使得企業往往在第一步驟便窒礙難行。本研究建議透過以下程序進行：(1) 校準企業願景、使命與目標；(2) 比對產業標竿重點 SDGs；(3) 決定企業 SDGs 排序。

首先，企業的願景、使命和目標應呼應 SDG，及早於策略管理過程中考量 SDGs 方能產生有意義的行動以對永續發展目標帶來實際助益^[56]。同時透過核心

價值、長期方向及營運目標的自我檢視，確保 SDG 影響力衡量與管理策略能和組織發展方向保持一致。此階段可透過經營方針文件分析、內部利害關係人訪談等方式，釐清企業對於經濟、社會及環境的長期承諾，理解與業務方向關聯性較高的 SDG。

接著是比對同業標竿看重的 SDGs，可參考同行業之國際協會、產業工會等組織，以及國際標準（如 GRI、SASB）與國內政策之產業規範，分析產業在永續面向的重點 SDGs。此步驟可透過文獻回顧、產業報告分析及競爭者評估等方式，了解產業共同關注議題，使界定的 SDG 目標符合市場趨勢與社會期望。

最後則為決定企業 SDGs 排序。多準則分析（multi-criteria analysis, MCA）方法可支援不同類型的選擇、排序和分類等決策問題^[57-59]，在各種指標、目標和決策標準的複雜情況下得到最佳結果^[60]，並適用於質化與量化決策^[61]。其基本原則為對不同的選項（alternatives）依評估準則（criteria）進行評分以排序或分類，並已廣泛地被應用於排序與評估永續發展管理方案^[62, 63]。Allen 與 Metternicht^[45]之研究採用多準則分析決策框架排序出阿拉伯地區 22 個國家的 SDGs 優先序，其根據 SDG 實施的指南文獻^[64-66]，並與相關單位討論後，確定進行 MCA 分析之準則。使用評估準則可達到選擇和排序兩大目的，除了篩選出符合準則的重要 SDGs，亦可給予各 SDG 分數以進行排序，概念如圖 3 所示，使用者可依情況選擇適用的分析方法。MCA 採用的準則數量因議題而異，例如氣候調適策略的擬定建議採取七至八個準則^[67, 68]，Allen 與 Metternicht^[45]對於優先 SDGs 之研究則採三個準則進行分析。

此外，企業亦可參考產業倡議或國際組織提供的工具，協助篩選出應優先採取行動的永續目標，如 UNEP FI 影響力映射（Impact Mappings）之《產業影響映射》（Sectors Mapping）^[69]引用聯合國國際標準行業分類（International Standard Industrial Classification of All Economic Activities, ISIC），透過細緻的行業分類提供不同產業和活動對永續發展三大支柱（經濟、環境、

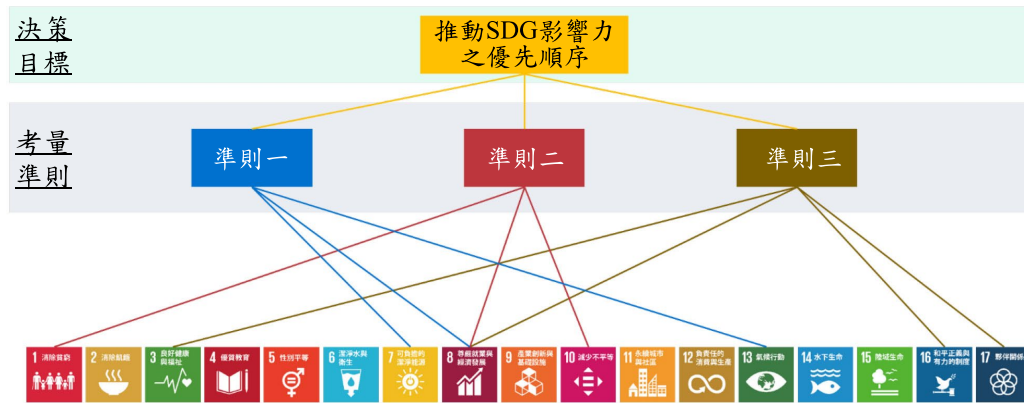


圖 3 使用 MCA 方法分析企業的 SDG 優先順序 (示意)

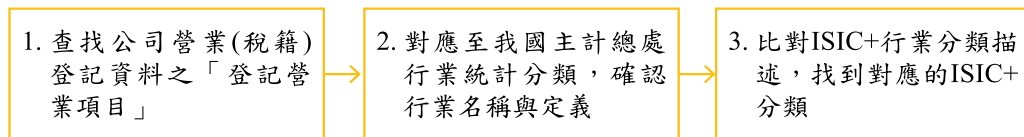


圖 4 分析企業之行業分類查找對照方法

社會) 以及各 SDGs 的正面和負面影響對應關係。應用該工具可達到 MCA 方法中透過準則「篩選」相關 SDGs 的目的，企業可就篩選出的 SDGs 直接進行排序，進而規劃行動來發揮影響力，故本研究使用 UNEP FI《產業影響映射》作為工具進行相關 SDGs 的初步篩選，再接續排列優先序。

4.2.2 應用工具

UNEP FI《產業影響映射》使用 ISIC+行業分類 (ISIC+是基於聯合國 ISIC 進一步細分而成)，可對應出各行業與不同影響領域和主題之正、負面影響關係，以及相關的 SDGs，這些關聯是根據各國際組織與研究的定義彙編而成^[70]。因此，使用 UNEP FI《產業影響映射》需先知道分析對象所屬的行業分類。臺灣主管機關之行業統計編號與 ISIC+編號略有不同，但行業名稱及定義之描述仍大致可相對照，故可根據描述找到對應的行業分類。依圖 4 之流程，根據欲分析公司之營業 (稅籍) 登記資料中登記營業項目，對應至我國主計總處行業統計分類以了解行業名稱及定義，接著再對照至 ISIC+行業分類之描述即可查找出對應的 ISIC+分類。使用《產業影響映射》所對照出的相關影響主題與 SDGs 即可作為排序的候選 SDGs。

4.2.3 優先 SDG 排序方法

優先 SDG 排序主要採用問卷調查並輔以訪談方式來界定，問卷旨在探討公司核心職員對於未來五年

應優先推動的 SDGs 之看法。考量資源有限性下策略優先順序決策的實際情境，問卷設計以根據前一節所述查找出企業之行業相關的影響 SDGs 作為評估標的，採用成對比較 (pairwise comparisons) 方法進行調查，並同時提供 SDG 定義與填答說明，以提高回收資料一致性與理解程度。問卷核心部分要求受訪者針對候選 SDGs 進行所有可能的成對比較，每次比較，受訪者需選擇其認為在未來五年對公司發展而言相對更為重要的 SDG，不允許平局或不選擇。

問卷發放採立意取樣 (Purposive Sampling) 方式^[71, 72]，依以下標準選取問卷調查對象：來自內部不同部門、具不同專案推動經驗之經營管理核心職員。此取樣方式有助於確保受訪者具備足夠的專業知識與實務經驗，能針對公司未來發展以自上而下 (Top-Down) 的方式提供有價值的判斷。

由於當同時評估兩個以上的選項時，受試者通常很難直接做出判斷，透過成對比較方法能有效降低認知負擔，得到更準確的評估結果^[73, 74]。為了從成對比較結果推導出整體排序，本研究採用改良之柯普蘭 (Copeland) 計分法，透過計算每個選項在所有比較中的淨勝次數 (勝出次數-落敗次數)^[75]以得到排名。同樣基於成對比較法，常用的層級分析法 (Analytic Hierarchy Process, AHP)^[76]需進行多次比較並使用 1 到 9 的評分尺度，受試者對分數的解讀可能導致主觀誤差，被認為有相當的侷限性^[77]；類似的計分排名方法，波達 (Borda) 計數法^[78]，則需受試者提供完整排

序。Copeland 法不需要額外的權重設定或完整排名資訊，能更有效整合多名受試者的比較結果，確保評估過程的易操作性。對於每個候選者 i ，Copeland 分數計算如下：

$$\text{Copeland Score}(i) = \sum_{j \neq i} I(i \text{ beats } j) - \sum_{j \neq i} I(j \text{ beats } i) \quad (1)$$

其中， $I(i \text{ beats } j)$ 為指示函數 (indicator function)，判斷選項 i 在與選項 j 的成對比較中是否獲勝，如下：

$$I(i \text{ beats } j) = \begin{cases} 1, & \text{若 } i \text{ 擊敗了 } j \\ 0, & \text{若 } i \text{ 未擊敗 } j \end{cases} \quad (2)$$

最終，根據 Copeland 分數由高至低表示各選項排名。

本研究建議之企業優先 SDG 排序分析流程如圖 5 所示，透過問卷讓受訪者對 SDG 進行成對比較，並計算勝出次數作為得分並排序。排序 n 個 SDGs 時，比較次數 C 為：

$$C = n \times (n-1) \div 2 \quad (3)$$

這種方法具備直觀易懂的優點，填答時每次只需比較兩個選項，避免過於複雜的評分。簡化的流程適合分析者進行不同規模和對象的調查，且僅需簡單加總即可得出排序結果，適合用來調查數量繁多的 SDGs，亦便於企業未來自行操作，更新分析結果。

SDG 成對比較填答範例如表 2 所示，面對四個 SDGs，受訪者僅需進行六次比較後填答表 2 黃底欄位，白底欄位將可自動對應產生。例如：在 A 行第一列比較中，認為「SDG 8：尊嚴就業與經濟發展」比「SDG 9：產業創新與基礎建設」及「SDG 12：負責任的消費與生產」更重要，則在該兩欄位中填入 1，代表勝出；而認為其重要性不如「SDG 13：氣候行動」，則填入 0，代表未勝出。A 行第二列則表示認為「SDG 9：產業創新與基礎建設」較「SDG 12：負責任的消費與生產」更重要，依此類推完成比較。在表 2 範例中，計算出淨勝次數即可由高至低得到排序依次為：SDG 13、SDG 8、SDG 9、SDG 12。此外，Copeland 法亦可幫助分類選項，並可根據決策者判斷而劃分不同的

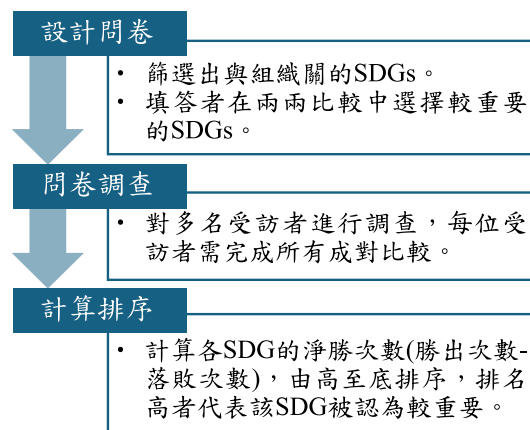


圖 5 企業優先 SDG 之排序分析流程

表 2 SDG 成對比較填答範例：認為 SDG 8 比 SDG 9 及 SDG 12 更重要

	B	8 尊嚴就業與經濟發展	9 產業創新與基礎設施	12 負責任的消費與生產	13 氣候行動	勝出次數	落敗次數	Copeland 分數 (淨勝數)
A								
8 尊嚴就業與經濟發展		—	1	1	0	2	1	1
9 產業創新與基礎設施		0	—	1	0	1	2	-1
12 負責任的消費與生產		0	0	—	0	0	3	-3
13 氣候行動		1	1	1	—	3	0	3

註：受訪者填入表格中黃底欄位，並由分析者計算各選項之淨勝次數。

分類級距^[75]。例如此處範例中，可根據淨勝次數的正負值將 SDG 13 和 8 歸為一類（3 次和 1 次），代表較優先，較不優先的另一類則為 SDG 9 和 12（-1 和 -3）。

最後，因企業之 SDG 影響力導入發展為企業經營之上位目標，因此建議就問卷分析之結果訪談該公司最高治理單位，以確認排序結果是否需調整。

4.3 SDG 影響力行動規劃方法

參考 UNDP 的《SDG 影響力標準》^[35]，企業的 SDG 影響力管理應以策略為核心，透過治理手段，涵蓋管理方法及透明度來進行。針對目標 SDG，可考量「What, Who, and How」：哪些改變（What）會對利害關係人或地球（Who）帶來最大風險與最大機會，造成何影響（How），以設定 SDG 成果（SDG Outcome），企業應以此角度出發規劃 SDG 影響力行動。

本研究提出 SDG 影響力行動規劃之系統性方法，如圖 6 所示，研究流程分為三個階段：資料蒐集、比

對分析、行動方案建議。侯佳芸^[79]、張有恆和黃振哲^[80]等人的研究亦採用類似的流程。首先在資料蒐集階段，盤點研究案例現有永續行動與 SDG 目標（Goal）、子目標（Target）的關聯性，以及蒐研國內外同業的永續標竿行動以了解產業趨勢，並可檢視同業的永續願景與使命作為比較基準。

接著是比對分析階段，包括對照研究案例及產業標竿之行動差異、主要呼應的 SDG 目標和子目標等，以識別可能的落差與優勢。此步驟有助於了解企業現行策略是否符合全球永續發展方向，並評估其與國際標竿案例的差異。

最後則是透過結果分類以建議行動方案。本研究將分析結果分為兩類：（1）尚未採取但可能可採用的行動——即目前未有相關作為但具發展潛力的策略，可作為未來行動規劃的參考；（2）已執行但仍具強化潛力的行動——透過進一步精進與擴展，可提升其對 SDG 目標的貢獻。根據前述分類結果評估可強化與新增的行動策略，並掌握自身在永續發展上的現況，據此擬定更具策略性的管理與發展方向，確保永續行動與國際標準接軌，提升全球競爭力。

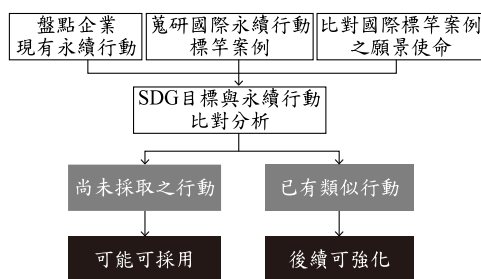


圖 6 呼應 SDG 行動發展方法架構

五、案例展示

本章透過案例實作以展示如何操作企業優先 SDG 界定方法與 SDG 影響力行動規劃方法，整體執行流程如圖 7 所示。

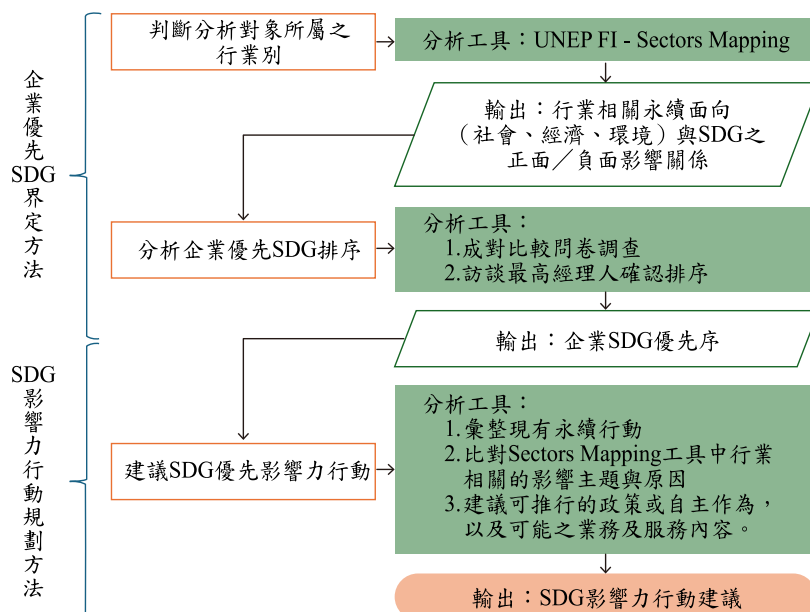


圖 7 本研究案例實作流程圖

5.1 企業優先 SDG 界定結果

5.1.1 參與排序之 SDGs

據我國主計總處行業統計分類第 11 次修正版本，環境顧問屬於 7609 細類，分類為「未分類其他專業、科學及技術服務業」，定義為「從事如科學及技術顧問（建築及工程顧問除外）、估價服務（不動產除外）、氣象預報、專利權經紀等服務之專業、科學及技術服務」。6390 細類分類則為「其他資訊服務業」，指提供入口網站經營、資料處理、主機及網站代管服務業以外之其他資訊服務。F 公司營業登記資料屬 6390 細類，然考量其業務性質與環境顧問業接近，故本研究同時考慮 7609 細類的相關對應結果。研究案例所屬之行業分類與描述如表 3 所示。

表 4 為使用 UNEP FI 工具依行業分類對照出的永

續影響力主題、相關 SDG 以及正面和負面影響。需特別注意，該工具中未將生態環境面向中的「氣候穩定性 (Climate Stability)」影響主題納入與 ISIC+ 6399 細類和 7490 細類直接關聯。氣候穩定性指減緩氣候變遷相關的行動和目標設定，如溫室氣體的避免排放、減量或消除等^[70]。因 F 公司屬於永續顧問，氣候穩定議題是重要主題，故本研究將其納入參與排序，並對應至 SDG 13：氣候行動。據此可得到 10 個 SDGs 參與成對比較排序，分別為 SDG 1：消除貧窮、SDG 3：良好健康與福祉、SDG 5：性別平等、SDG 8：尊嚴就業與經濟發展、SDG 9：產業創新與基礎設施、SDG 10：減少不平等、SDG 11：永續城市與社區、SDG 12：負責任的消費與生產、SDG 13：氣候行動、SDG 16：和平正義與有力的制度。

表 3 研究案例所屬之行業分類與描述

臺灣主計總處行業統計分類		UNEP FI 之 ISIC+分類	
編號	分類	編號	分類
6390	• J 大類－出版影音及資通訊業 • 63 中類－資訊服務業 • 639 小類－其他資訊服務業 • 6390 細類－其他資訊服務業	6399	• J－Information and communication • 63－Information service activities • 639－Other information service activities • 6399－Other information service activities n.e.c.
7609	• M 大類－專業、科學及技術服務業 • 76 中類－其他專業、科學及技術服務業 • 760 小類－其他專業、科學及技術服務業 • 7609 細類－未分類其他專業、科學及技術服務業	7490	• M－Professional, scientific and technical activities • 74－Other professional, scientific and technical activities • 749－Other professional, scientific and technical activities n.e.c. • 7490－Other professional, scientific and technical activities n.e.c.

資料來源：本研究整理。

表 4 研究案例相關永續影響主題與 SDGs

永續面向		社會環境											經濟	環境		
影響主題		數據隱私	健康安全	資訊取得	資訊連接	就業	薪資	社會保護	性別平等	種族平等	年齡歧視	弱勢族群	中小企業發展	資源強度	廢棄物	氣候穩定
行業分類	SDGs	16	3	16	9	1、8	1、8	1、10	5	10	10	10	8	12	11、12	13
6399 細類	正面影響	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1
	負面影響	1	1	0	0	0	0	0	2	1	1	1	0	2	0	0
7490 細類	正面影響	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	負面影響	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0

資料來源：本研究整理自 UNEP FI - Sector Mapping^[69]，氣候穩定主題為本研究建議新增。表格正、負面影響中 0 表示無關聯，1 表示為關聯行業，2 表示為該主題之關鍵行業。

5.1.2 SDG 優先序界定結果分析

本研究以 F 公司核心職員為問卷調查對象 (共 13 名)，平均年資 (含過去相關行業工作經驗) 為 4.8 年，男女比為 3：10，問卷全數回收後統計結果詳見圖 8。圖中縱軸為各 SDGs 的 Copeland 分數，代表在每次成對比較中的淨勝次數；橫軸則為由高至低的排序結果。

位居首位的是 SDG 13：氣候行動 (淨勝分為 31)，顯示受訪者普遍認為公司應優先關注氣候變遷議題。SDG 8：尊嚴就業與經濟發展 (27 分) 排名第二，反映出受訪者對促進就業、經濟發展的重視。前兩名和其他 SDGs 之差距較大，接下來仍獲得正向分數者為 SDG 3：良好健康與福祉 (21 分)、SDG 9：產業創新與基礎設施 (17 分)、SDG 12：負責任的消費與生產 (15 分) 和 SDG 16：和平正義與有力的制度 (13 分)。這些 SDGs 對受訪者的重要性可能稍低，但仍受到重視。

另一方面，淨勝分為負的有 SDG 5：性別平等 (-13 分)、SDG 11：永續城市與社區 (-25 分)、SDG 10：減少不平等 (-31 分) 及 SDG 1：消除貧窮 (-55 分)，表示調查對象認為這些 SDGs 的優先程度較低。特別值得注意的是，SDG 1 獲得了最低分數，可能表示在企業決策中，該議題被視為較難直接影響或與核心業務關聯較低。

綜上所述，本次調查結果顯示 F 公司之核心職員

對於環境與經濟相關的 SDGs (如 SDG 13、8) 具有較高的重視程度，而與社會公平與城市發展相關的 SDGs (如 SDG 1、10、11) 則相對較低。此外，本研究基於分析結果，進一步訪談該公司最高經理人，其表示大致認同此排序結果而不需調整順位，未來若投入資源發展永續行動，將可優先考慮取得正 Copeland 分數的 SDG。

本研究透過以下方式確保問卷品質與結果的可信度：(1) 內容適切性：採用國際工具篩選候選 SDGs，確保其與公司營運及產業脈絡相關；(2) 對象專業性：由具備相關知識與實務經驗的核心職員進行填答，確保判斷結果可靠；(3) 方法明確性：採用標準化的成對比較與柯普蘭計分法，確保排序過程的客觀與系統性；(4) 問卷透明度：本研究所使用之調查問卷詳見附錄。

5.2 SDG 優先影響力行動建議

5.2.1 現有永續行動

本研究彙整 F 公司現有永續行動如表 5，並分別可對應不同之 SDG 目標與子目標 (Target)。現有永續行動主要可分為三大類：環境管理與溫室氣體減量策略 (SDG 6、12、13)、員工福祉與職場多元包容 (SDG 3、5、8) 及社會影響與社區參與 (SDG 4、10、17)。

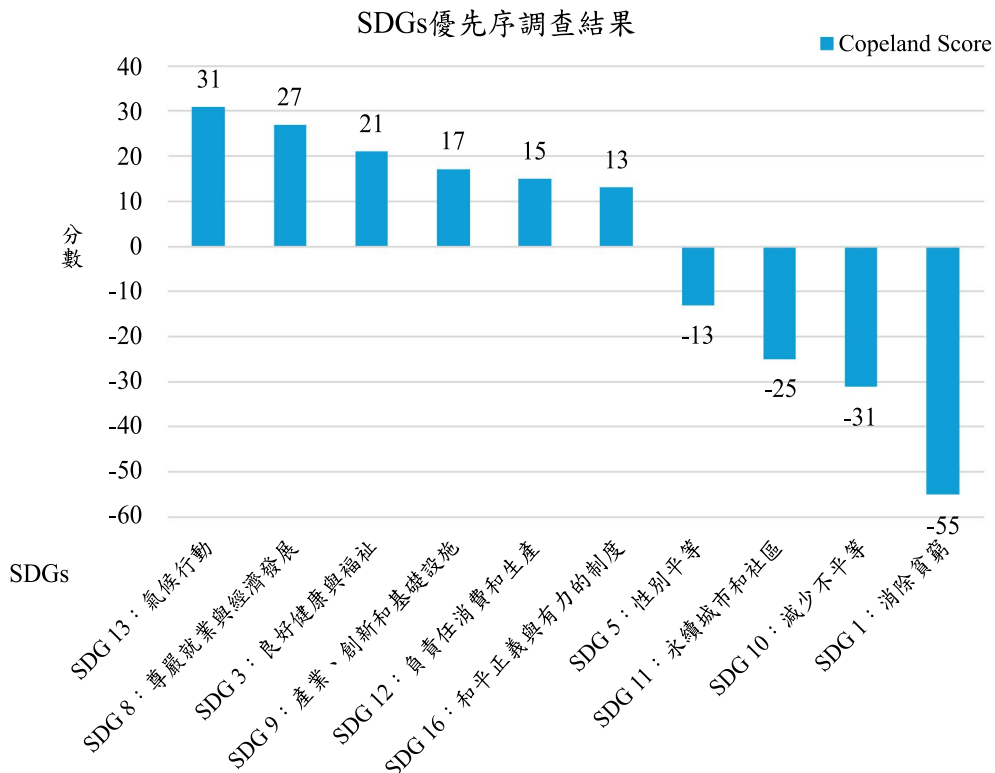


圖 8 研究案例優先 SDG 排序問卷調查結果

表 5 研究案例現有永續行動彙整表

行動類別	SDG 目標與子目標	行動內容
環境管理與溫室氣體減量策略		
最相關之利害關係人/對象： 自然環境	SDG 6：確保所有人都能享有水及衛生及其永續管理	
	6.5：全面實施一體化的水資源管理，包括跨界合作。	• [服務] 協助客戶評估氣候變遷下的水風險與管理策略
	SDG 12：負責任的消費與生產	
	12.5：透過預防、減量、回收與再使用大幅減少廢棄物的產生	• [自主] 廢棄物減量與回收 • [服務] 以碳管理角度出發，協助客戶建立相關策略
	SDG 13：氣候行動	
	13.1：強化對氣候變遷影響的韌性與調適能力 13.2：將氣候變遷措施納入國家政策、策略與規劃之中 13.3：加強氣候變遷減緩、調適、減少影響與早期預警方面的教育，提升意識，增進人與機構的能力	• [自主&服務] 承諾科學基礎減碳目標 • [自主&服務] 氣候永續知識教育傳播 • [服務] 氣候實體/轉型風險分析 • [服務] 氣候風險管理策略擬定 • [服務] 自動化盤查與風險評估系統建構 • [服務] 提供氣候風險管理數據資料，協助管理氣候風險
員工福祉與職場多元包容		
最相關之利害關係人/對象： 員工	SDG 3：良好健康與福祉	
	3.8：確保所有人必要的健康服務	• [自主] 員工健檢與安全計畫
	SDG 5：性別平等	
	5.1：消除對婦女各種形式的歧視 5.2：消除公私場合中對婦女的各種形式的暴力及剝削 5.5：確保女性全面公平的參與決策	• [自主] 推動多元與包容、性別平等政策
	SDG 8：尊嚴就業與經濟發展	
	8.5：達成全面且具生產力的就業與同工同酬	• [自主] 提供公平薪資與職涯發展機會
社會影響與社區參與		
最相關之利害關係人/對象： 員工、客戶、外部單位等	SDG 4：優質教育	
	4.4：增加青年與成人獲得高技能培訓的機會	• [自主&服務] 提供教育與職業培訓 • [自主&服務] 氣候永續知識教育傳播
	SDG 10：減少不平等	
	10.2：促進所有人的社會、經濟和政治包容 10.3：確保機會平等，減少不平等，包括消除歧視的法律、政策及實務作法，並促進適當的立法、政策與行動。	• [自主] 提供公平薪資與職涯發展機會 • [自主] 推動多元與包容、性別平等政策
	SDG 17：夥伴關係	
	17.17：依據合作經驗與資源策略，鼓勵及促進有效的公民營以及公民社會的合作。	• [自主&服務] 公益團體 ESG 合作輔導

資料來源：本研究整理，[自主]指公司推行的政策或自主作為，[服務]指公司之業務及服務內容。

這些行動包括於公司推行的政策或自主作為，例如：辦公廢棄物減量與回收、承諾科學基礎減碳目標 (Science Based Targets Initiative, SBTi)、員工福利照顧等，以及透過服務客戶間接推動的永續行動，如：協助客戶評估氣候變遷造成之實體與轉型風險，並進而擬定因應策略。而現有行動主要相關的利害關係人以職員為主，在環境管理與溫室氣體減量策略面向的行動則影響地球整體自然環境。

5.2.2 SDG 影響力行動建議

由於資源有限，企業可依優先 SDG 排序結果決定未來投入資源、發展永續行動的重點項目。本研究經過 5.1 節之分析，得到 F 公司優先 SDG (SDG 13、8、3、9、12、16)，並根據《產業影響映射》中行業相關的影響主題與 SDGs (包括正面、負面影響和影響原因^[70])，以及 F 公司原有之永續行動和訪談結果，建議推動 SDG 影響力行動之發展方向，如表 6 所示。其中包

表 6 研究案例 SDG 影響力行動建議

排序	SDGs	SDG Target	影響力行動發展方向
1	SDG 13： 氣候行動	13.1：強化對氣候變遷影響的韌性與調適能力 13.2：將氣候變遷措施納入國家政策、策略與規劃 13.3：加強氣候變遷減緩、調適、減少影響與早期預警方面的教育，提升意識，增進人與機構的能力	[自主] 落實 SBTi 減碳目標承諾 [自主&服務] 氣候永續知識教育傳播 [服務] 協助客戶（包括公私部門）應對氣候變遷，包括氣候風險評估、韌性調適能力建構、永續轉型、規劃低碳路徑
2	SDG 8： 尊嚴就業與經濟發展	8.2 透過多元化、科技升級與創新提高經濟體的產能 8.3：促進以開發為導向的政策，支援生產活動、就業創造、企業管理、創意與創新，並鼓勵微型與中小企業的正式化與成長。 8.5：達成全面且具生產力的就業與同工同酬	[自主] 提供員工公平薪資與職涯發展機會 [自主] 促進公司創新研發能力
3	SDG 3： 良好健康與福祉	3.8：確保所有人必要的健康服務	[自主] 改善職員工作環境 [自主] 員工健檢與安全計畫
4	SDG 9： 產業創新與基礎設施	9.5：改善科學研究，提高科技能力，鼓勵創新，並提高研發人員數與研發支出	[自主] 促進公司創新研發能力 [服務] 提升資訊可及性
5	SDG 12： 負責任的消費與生產	12.2：實現自然資源的永續管理及有效使用。 12.5：透過預防、減量、回收與再使用大幅減少廢棄物的產生。	[自主] 廢棄物減量與回收 [服務] 以碳管理角度出發，協助客戶建立相關策略
6	SDG 16： 和平正義與有力的制度	16.7：確保各階層決策回應民意，是包容的、參與的且具有代表性。 16.10：依據國家立法與國際協定，確保民眾可取得資訊，並保護基本自由。	[自主] 強化決策參與制度 [自主&服務] 保障資訊安全 [服務] 提升資訊可及性

資料來源：本研究提出，[自主]指公司推行的政策或自主作為，[服務]指公司之業務及服務內容。

括公司可推行的政策或自主作為，以及可透過業務及服務內容間接發揮影響力的方向，以降低公司經營可能造成的負面影響，並持續強化現有正面行動。

於公司本身行動方面，主要影響利害關係人為員工，行動包括提供尊嚴就業與發展（提供員工公平薪資與職涯發展機會）、照顧員工健康（改善工作環境、員工健檢與安全計畫）、建構穩健公平的制度（強化決策參與制度），及實踐辦公空間廢棄物減量與回收等。

此外，由於永續顧問之業務性質，可發展相當廣泛的行動以呼應 SDG 13：氣候行動目標，並可透過協助客戶制定氣候穩定的策略與行動，更進一步放大公司的影響力，讓影響範圍擴及地球整體自然環境。呼應 SDG 12 方面，可透過碳管理角度出發，提供服務以建立資源永續管理相關策略，協助客戶實踐負責任的消費與生產。

最後，在基礎能力建設方面，「促進公司創新研發能力」將主要針對公司提供的氣候資訊與數據服務，以促成 SDG 13 的實現，並在資訊能力強化的同時達

到提升資訊可及性、保障資訊安全的雙重目的。

六、討論

本文重點在於提供一套組織 SDG 影響力目標界定與行動規劃方法，並透過研究案例示範具體操作流程，驗證方法的可行性。本研究協助 F 公司界定出優先 SDGs 依次為 SDG 13：氣候行動、SDG 8：尊嚴就業與經濟發展、SDG 3：良好健康與福祉、SDG 9：產業創新與基礎設施、SDG 12：負責任的消費與生產和 SDG 16：和平正義與有力的制度，反映該公司在氣候變遷、經濟成長、產業發展、負責任消費及治理機制方面的重視，並符合其業務特性及經營目標。

首先，氣候行動與環境永續為企業首要關注議題。SDG 13 獲得最高排名，顯示企業高度重視氣候變遷與資源管理，並可能將碳排放管理、氣候調適策略及環境風險納入核心發展方向。值得一提的是，SDG 13 是

本研究依據 F 公司業務性質額外納入的選項，卻取得優異的排名，說明 UNEP FI 工具雖能依行業分類快速篩選相關 SDGs，仍可能因企業個別業務特性而有所落差。因此，實務應用時應結合行業分類與個別企業需求進行調整，以確保影響力評估的準確性。

其次，由於填答人既是公司的管理階層，同時也是公司員工，是最直接受到公司經營影響的利害關係人，因此也反映在 SDG 8 (排名第二)、SDG 3 (排名第三) 的優異排名之上。勞動市場發展、員工權益及永續經濟成長是重要的議題，並可能透過業務運作促進就業機會與產業發展。公司未來可透過完善相關制度以達成員工照顧的正向影響。

另外，根據受訪者意見回饋，透過公司提供之服務，可在 SDG 9、SDG 12 和 SDG 16 發揮影響力。在氣候相關資訊方面的技術創新與基礎建設是達成永續發展與風險管理的基石；協助客戶推動供應鏈管理、循環經濟及永續產品等行動則可強化在 SDG 12 方面的影響力。而 SDG 16 方面，F 公司藉由資安管理強化、資訊規格化與透明度提升，確保資訊安全並促進當責治理。具體行動包括：遵循資安政策，確保資訊服務的安全性與合規性；提供標準化數據，如企業碳排放資料庫與實體風險資料平台等服務，支援永續揭露規範，確保資訊公開透明；同時，妥善管理客戶機敏資料，確保資訊使用安全。於政策支援面向，則可藉由提供正確數據，協助提升決策品質與治理框架建構。據此，F 公司可透過安全、標準化與透明的資訊服務，強化企業治理並協助推動永續發展。

本次調查結果中，社會公平與多元共融議題相對關注度較低，包括 SDG 5：性別平等與 SDG 10：減少不平的得分偏低，初步認為可能顯示企業在推動社會公平與多元共融方面的行動仍有提升空間，然深入了解發現因公司內部工作氣氛融洽，調查對象認為此議題目前狀況良好，暫不需強化，屬該公司之優點，未來可持續維持。

此外，根據高階經理人訪談，雖然 SDG 11 在排序居於末段，但產業應致力發展在地化，藉由融入在地特色發展永續的城市社區，將有助於將治理經驗推向國際，值得未來加強關注。另有 2 名調查對象認為應加入 SDG 4：優質教育，作為企業第五或第六優先目標，係因業務涉及許多對客戶、實習生及學術界的知識分享，呼應 SDG 4 的目標，顯示氣候永續教育傳播亦為企業可發展的重要行動方向。

根據本研究結果，F 公司目前可優先強化提升資訊可及性、強化資安與治理制度，並對氣候行動與產業創新投入資源。未來資源與能力有餘裕時，可進一步強化

對低排名 SDGs (如 SDG 5、10、11) 的倡議與行動，以達更全面且均衡的永續發展目標。透過案例實作與回饋，評估本研究提之方法能協助企業有效聚焦永續重點，流程簡單易行，亦可由企業內部自行操作。

本研究進一步探討現有的行業分類對永續影響管理的適用性。首先，判斷行業分類時雖可透過營業 (稅籍) 登記資料初步了解分析對象 (例如某一企業) 的經營服務項目，但仍需進一步確認是否足夠符合公司經營服務內容。以本研究對象為例，研究中同時考慮營業登記資料中的「其他資訊服務業」，以及與業務性質相近的「環境顧問業」，若僅就兩者之一的行業分類結果則皆不足以代表 F 公司的服務內涵，是以未來使用者採用和本研究相同的方法時，建議多方考量以確認欲分析公司符合哪些行業描述，方能全面包含相關的 SDG 影響力方向。

另一方面，本研究使用 UNEP FI《產業影響映射》為工具，其行業分類依據 ISIC+標準，然現有分類編制並非專為永續影響管理設計，因此在實務應用時，企業可能無法直接對應最符合其業務性質的 SDGs。例如本研究案例為永續顧問公司，支援水資源相關風險評估與管理也是該公司主要業務之一，但根據分類卻未能直接對應氣候穩定相關主題或 SDG 6。因此，建議未來應用之行業分類應考量高層次的社會需求並調整價值鏈細分^[81]，以利企業進行更精準的影響力管理與行動規劃。

最後，本研究主要限制可能包括：單一個案在結果推論通用性上的限制，於不同企業應用時可能面臨其他實務挑戰；評估主要集中於方法可行性，而非長期影響或效益量化。建議未來研究可擴展至多樣化案例，並進行長期追蹤評估，根據推動過程中的阻礙或發現滾動修正應用方法。

七、結論

在全球利害關係人的壓力下，實現永續發展目標 (SDGs) 已成為各國政府與企業共同面對的挑戰，仰賴工商企業的直接參與^[82]。SDG 不但為投資和新商機的創造提供了長期指引方向，也影響企業的永續策略。然過去大多數企業對 SDGs 的貢獻方式不一，缺乏比較基準^[10]，使得影響力投資與永續發展實踐仍有進一步研究與應用的空間。SDG 影響力主要目的在於強化企業正面影響、降低因為企業營運造成的負面衝擊。在 SDG 影響力衡量與管理之範疇，企業多以期望自己對世界的影響力為出發點設定公司願景與使命，希

望持續在未來扮演重要的角色。因此，如何在企業層級建立可行的 SDG 影響力衡量與管理方法，成為重要的研究課題。

針對企業實務上面臨的「如何設定優先永續發展目標」與「如何針對優先目標規劃永續行動」兩個議題，本研究歸納彙整出一套系統化的企業 SDG 影響力衡量與管理方法論，於策略規劃流程外，並進一步提出具體的「優先 SDG 界定方法」與「影響力行動規劃方法」及相關工具。「優先 SDG 界定方法」透過參與式的 SDG 排序機制，結合成對比較調查問卷與量化計分，協助企業從核心策略出發，建立內部共識，聚焦於具高度關聯性與影響潛力的優先 SDG 目標。而「SDG 影響力行動規劃方法」則藉由分析企業現有永續實踐與潛在行動方案，建立 SDG 目標與具體永續行動之間的清晰連結邏輯，有效縮小目標與行動間的落差。

同時，透過研究案例驗證本研究方法論與工具的實務可行性。研究案例中，透過永續顧問公司核心職員 SDG 影響力優先排序之調查分析，確定公司永續發展方向，並有助於未來集中投入資源推展相關行動。本研究所建立的流程與方法也可作為標準化工具，不僅有助於企業資源聚焦與決策落實，更能強化影響力

衡量的透明度，幫助企業與投資者、利害關係人進行有效溝通。

此外，本研究方法具備彈性，企業可根據業務需求與經營脈絡，選擇最相關的 SDG 目標進行排序，並設定評估準則進行分析。未來，隨著 SDG 2030 年目標的推進，企業可定期重新評估其優先永續發展方向，確保永續發展策略符合市場變化與國際標準，持續發揮影響力。

儘管 2030 年的 SDG 目標時限已近，相關研究與實務仍有許多發展空間^[7]。在全球透過金融的力量推動各行業永續轉型之趨勢下，一般企業亦可藉由了解相關的規範與管理要求，主動配合採取永續行動以爭取更多資金挹注與發展可能。本研究發展之程序與方法對企業與利害關係人具備雙重價值：對內，可闡明標準方法以進行管理，強化 SDG 影響力衡量與資源配置；對外，可作為企業與外部溝通的共通語言，促進跨組織合作與影響力投資的發展。隨著影響力投資與企業永續策略的深化，本研究的方法將有助於企業在這一領域持續精進發展，並為全球永續發展目標的推進提供實質貢獻。

八、附錄

F 公司優先 SDG 調查問卷										
您好，本問卷目的在於鑑別 F 公司永續發展目標 (Sustainable Development Goals, SDGs) 影響力發展方向，評估 F 公司優先 SDGs，以利未來規劃推動 SDG 影響力之優先行動，為全球永續發展目標做出貢獻。 請以此為出發點，從現在起 5 年內為期程，比較您認為各 SDGs 之優先程度。 本問卷所列之 SDG 為參考聯合國環境規劃署金融倡議 (United Nations Environment Programme Finance Initiative, UNEP FI) 《Sectors Mapping》所對應出的行業關聯影響力領域、主題與 SDGs，若您認為有其他重要 SDG 亦可於最後提出。 請於第一部份填答您的基本資料，並於第二部份填答黃色欄位，以橫向出發兩兩比較各 SDGs。 例：第一列中，覺得 SDG 1 比 SDG 3 & SDG 8 重要，即於 SDG 3 和 SDG 8 下面的這兩格各填入數字「1」代表勝出。 您所填答之資料僅限於此次研究分析，請放心填答。由衷感謝您的幫忙與支持！ 敬祝 健康愉快。 研究團隊 敬上										
第一部分、基本資料										
填答人：				職稱：						
部門：				年資(含過去相關行業工作)：						
第二部份、SDG 優先程度比較										
	SDG 1： 消除 貧窮	SDG 3： 良好 健康與 福祉	SDG 5： 性別 平等	SDG 8： 尊嚴就 業與經 濟發展	SDG 9： 產業創 新與基 礎設施	SDG 10： 減少 不平等	SDG 11： 永續 城市與 社區	SDG 12： 負責任 的消費 與生產	SDG 13： 氣候 行動	SDG 16： 和平 正義與 有力的 制度

SDG 1： 消除 貧窮	不須 填答									
SDG 3： 良好 健康與 福祉		不須 填答								
SDG 5： 性別 平等			不須 填答							
SDG 8： 尊嚴 就業與 經濟 發展				不須 填答						
SDG 9： 產業 創新與 基礎 設施					不須 填答					
SDG 10： 減少 不平等						不須 填答				
SDG 11： 永續 城市與 社區							不須 填答			
SDG 12： 負責任 的消費 與生產								不須 填答		
SDG 13： 氣候 行動									不須 填答	
SDG 16： 和平 正義與 有力的 制度										不須 填答
我認為有其他應該納入的 SDG (請填在後面)：										

參考文獻

1. Brundtland, G.H., “Our Common Future—Call for action,” *Environmental conservation*, 14(4): pp. 291-294, 1987.

2. United Nations Global Compact, Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World, New York, 2004.

3. Li, T.-T., K. Wang, T. Sueyoshi, and D.D. Wang, “ESG: Research Progress and Future Prospects,” *Sustainability*, 13(21): pp. 11663, 2021.

4. United Nations, Transforming Our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development, UN General Assembly, New York, NY, 2015.
5. Sachs, J.D., "From Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals," *The lancet*, 379(9832): pp. 2206-2211, 2012.
6. García-Sánchez, I.M., B. Aibar-Guzmán, C. Aibar-Guzmán, and F.M. Somohano-Rodríguez, "The Drivers of the Integration of the Sustainable Development Goals into the Non-financial Information System: Individual and Joint Analysis of Their Influence," *Sustainable Development*, 30(4): pp. 513-524, 2022.
7. Domingo-Posada, E., P.L. González-Torre, and M.M. Vidal-Suárez, "Sustainable Development Goals and Corporate Strategy: A Map of the Field," *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(4): pp. 2733-2748, 2024.
8. Rosati, F. and L.G.D. Faria, "Addressing the SDGs in Sustainability Reports: The Relationship with Institutional Factors," *Journal of Cleaner Production*, 215: pp. 1312-1326, 2019.
9. Silva, S., "Corporate Contributions to the Sustainable Development Goals: An Empirical Analysis Informed by Legitimacy Theory," *Journal of Cleaner Production*, 292: pp. 125962, 2021.
10. Khaled, R., H. Ali, and E.K.A. Mohamed, "The Sustainable Development Goals and Corporate Sustainability Performance: Mapping, Extent and Determinants," *Journal of Cleaner Production*, 311: pp. 127599, 2021.
11. Johnsson, F., I. Karlsson, J. Rootzén, A. Ahlbäck, and M. Gustavsson, "The Framing of a Sustainable Development Goals Assessment in Decarbonizing the Construction Industry – Avoiding "Greenwashing"," *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 131: pp. 110029, 2020.
12. United Nations Framework Convention on Climate Change, Paris Agreement, United Nations, New York, 2015.
13. Alsayegh, M., R.A. Rahman, and S. Homayoun, "Corporate Economic, Environmental, and Social Sustainability Performance Transformation Through ESG Disclosure," *Sustainability*, 12: pp. 3910, 2020.
14. 推動我國接軌 IFRS 永續揭露準則專案小組。接軌 IFRS 永續揭露準則專區。 Available from: <https://isds.tpex.org.tw/IFRS/front/#/main/home>. (Accessed on February 25, 2025).
15. Zhang, D., Z. Zhang, and S. Managi, "A Bibliometric Analysis on Green Finance: Current Status, Development, and Future Directions," *Finance Research Letters*, 29: pp. 425-430, 2019.
16. Tolliver, C., A.R. Keeley, and S. Managi, "Drivers of Green Bond Market Growth: The Importance of Nationally Determined Contributions to the Paris Agreement and Implications for Sustainability," *Journal of Cleaner Production*, 244: pp. 118643, 2020.
17. Singhania, M. and D. Swami, "Impact Investing: Scientometric Review and Research Agenda," *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 2023.
18. Panda, T.K., A. Kumar, S. Jakhar, S. Luthra, J.A. Garza-Reyes, I. Kazancoglu, and S.S. Nayak, "Social and Environmental Sustainability Model on Consumers' Altruism, Green Purchase Intention, Green Brand Loyalty and Evangelism," *Journal of Cleaner Production*, 243: pp. 118575, 2020.
19. United Nations Environment Programme Finance Initiative, Impact Protocol, 2022.
20. UNDP, SDG Impact Standards Glossary 2024.
21. Agrawal, A. and K. Hockerts, "Impact Investing: Review and Research Agenda," *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 33(2): pp. 153-181, 2021.
22. Hand, D., S. Sunderji, M. Ulanow, R. Remsberg, and K. Xiao, State of the Market 2024: Trends, Performance and Allocations., Global Impact Investing Network (GIIN), New York, 2024.
23. Howden-Chapman, P., J. Siri, E. Chisholm, R. Chapman, C.N. Doll, and A. Capon, "SDG 3: Ensure Healthy Lives and Promote Wellbeing for All at All Ages," *A Guide to SDG Interactions: from Science to Implementation. Paris, France: International Council for Science*: pp. 81-126, 2017.
24. Noronha, C., S. Tou, M. Cynthia, and J.J. Guan, "Corporate Social Responsibility Reporting in China: An Overview and Comparison with Major Trends," *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 20(1): pp. 29-42, 2013.
25. Daub, C.-H., "Assessing the Quality of Sustainability Reporting: An Alternative Methodological Approach,"

- Journal of Cleaner Production*, 15(1): pp. 75-85, 2007.
26. Boiral, O. and J.-F. Henri, "Is Sustainability Performance Comparable? A Study of GRI Reports of Mining Organizations," *Business & Society*, 56(2): pp. 283-317, 2017.
27. Rosati, F. and L.G. Faria, "Addressing the SDGs in Sustainability Reports: The Relationship with Institutional Factors," *Journal of Cleaner Production*, 215: pp. 1312-1326, 2019.
28. Diaz-Sarachaga, J.M., "Monetizing Impacts of Spanish Companies Toward the Sustainable Development Goals," *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(4): pp. 1313-1323, 2021.
29. Carneiro, L.S. and M. Henry, "Integrating the Sustainable Development Goals into Corporate Governance: A Cross-Sectoral Analysis of Japanese Companies," *Sustainability*, 16(15): pp. 6636, 2024.
30. Shen, C.-w. and A. Koziel, "Impact Measurement and Management Principles, Frameworks, Standards, and Metrics," *Asian Impact Management Review*, Fall 2022, 2022.
31. Pizzi, S., A. Venturelli, and F. Caputo, "The "Comply-or-explain" Principle in directive 95/2014/EU. A rhetorical analysis of Italian PIEs," *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 12(1): pp. 30-50, 2021.
32. Pedersen, E.R.G., W. Gwozdz, and K.K. Hvass, "Exploring the Relationship Between Business Model Innovation, Corporate Sustainability, and Organisational Values Within the Fashion Industry," *Journal of business ethics*, 149: pp. 267-284, 2018.
33. GRI, UNGC, and WBCSD, *SDG Compass: The Guide for Business Action on the SDGs*, GRI, UN Global Compact, and the WBCSD, 2015.
34. GRI and UNGC, *Integrating the Sustainable Development Goals into Corporate Reporting: A Practical Guide*, 2018.
35. UNDP, *SDG Impact Standards for Enterprises*, 2021.
36. UNDP, *About SDG Impact Standards*, 2023.
37. UNDP, *Standards Guidance for the SDG Impact Standards for Enterprises*, 2023.
38. UNDP, *Standards Guidance for the SDG Impact Standards for Private Equity Funds*, 2023.
39. UNDP, *Standards Guidance for the SDG Impact Standards for Bond Issuers*, 2023.
40. Adams, C., P. Druckman, and R. Picot, *Sustainable Development Goals Disclosure (SDGD) Recommendations*, ACCA, Chartered Accountants ANZ, ICAS, IFAC, IIRC and WBA., 2020.
41. UNDP, *SDG Impact Standards for Private Equity*, 2021.
42. UNDP, *SDG Impact Standards for Bond Issuers*, 2021.
43. Fleming, A., R.M. Wise, H. Hansen, and L. Sams, "The Sustainable Development Goals: A Case Study," *Marine Policy*, 86: pp. 94-103, 2017.
44. Lior, N., M. Radovanović, and S. Filipović, "Comparing Sustainable Development Measurement Based on Different Priorities: Sustainable Development Goals, Economics, and Human Well-being—Southeast Europe case," *Sustainability Science*, 13(4): pp. 973-1000, 2018.
45. Allen, C., G. Metternicht, and T. Wiedmann, "Prioritising SDG Targets: Assessing Baselines, Gaps and Interlinkages," *Sustainability Science*, 14(2): pp. 421-438, 2019.
46. Weitz, N., H. Carlsen, M. Nilsson, and K. Skånberg, "Towards Systemic and Contextual Priority Setting for Implementing the 2030 Agenda," *Sustainability Science*, 13(2): pp. 531-548, 2018.
47. Reyers, B., M. Stafford-Smith, K.-H. Erb, R.J. Scholes, and O. Selomane, "Essential Variables Help to Focus Sustainable Development Goals Monitoring," *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 26-27: pp. 97-105, 2017.
48. Kaffashi, S. and Grayson, D., "Exploring the Prioritisation Process of the Sustainable Development Goals by Business," *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 18(1): pp. 63-85, 2021.
49. van Zanten, J.A. and R. van Tulder, "Improving Companies' Impacts on Sustainable Development: A Nexus Approach to the SDGs," *Business Strategy and the Environment*, 30(8): pp. 3703-3720, 2021.
50. Dresch, A., D.P. Lacerda, and J.A.V. Antunes, *Design Science Research*, in *Design Science Research: A Method for Science and Technology Advancement*. 2015, Springer International Publishing: Cham. pp. 67-102.
51. Çağdaş, V. and E. Stubkjær, "Design Research for Cadastral Systems," *Computers, Environment and Urban Systems*, 35(1): pp. 77-87, 2011.
52. Hevner, A.R., S.T. March, J. Park, and S. Ram, "Design

- Science in Information Systems Research,” *MIS Quarterly*: pp. 75-105, 2004.
53. Peffers, K., T. Tuunanen, M.A. Rothenberger, and S. Chatterjee, “A Design Science Research Methodology for Information Systems Research,” *Journal of Management Information Systems*, 24(3): pp. 45-77, 2007.
54. Stake, R.E., *The Art of Case Study Research*, Sage, Thousand Oaks, 1995.
55. Balukja, I., “Sustainable Development Goals and Corporate Strategy: Bridging the Gap,” *Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences*, 10(2): pp. 12-20, 2024.
56. Grainger-Brown, J. and S. Malekpour, “Implementing the Sustainable Development Goals: A Review of Strategic Tools and Frameworks Available to Organisations,” *Sustainability*, 11(5): pp. 1381, 2019.
57. Alvarez, P.A., A. Ishizaka, and L. Martínez, “Multiple-criteria Decision-making Sorting Methods: A Survey,” *Expert Systems with Applications*, 183: pp. 115368, 2021.
58. Douplos, M. and C. Zopounidis, *Multicriteria Decision Aid Classification Methods*, Springer Science & Business Media, 2006.
59. Roy, B., *Multicriteria Methodology for Decision Aiding*, Springer Science & Business Media, 2013.
60. Kumar, A., B. Sah, A.R. Singh, Y. Deng, X. He, P. Kumar, and R.C. Bansal, “A Review of Multi Criteria Decision Making (MCDM) Towards Sustainable Renewable Energy Development,” *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 69: pp. 596-609, 2017.
61. Mardani, A., A. Jusoh, K. Md Nor, Z. Khalifah, N. Zakwan, and A. Valipour, “Multiple Criteria Decision-making Techniques and their Applications – A Review of the Literature from 2000 to 2014,” *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 28(1): pp. 516-571, 2015.
62. Huang, I.B., J. Keisler, and I. Linkov, “Multi-criteria Decision Analysis in Environmental Sciences: Ten Years of Applications and Trends,” *Science of The Total Environment*, 409(19): pp. 3578-3594, 2011.
63. Cinelli, M., S.R. Coles, and K. Kirwan, “Analysis of the Potentials of Multi Criteria Decision Analysis Methods to Conduct Sustainability Assessment,” *Ecological Indicators*, 46: pp. 138-148, 2014.
64. Sustainable Development Solutions Network, *Getting Started with the Sustainable Development Goals: A Guide for Stakeholders*, New York, 2015.
65. United Nations Development Group, *Mainstreaming the 2030 Agenda: Reference Guide for UN Country Teams*, New York, 2017.
66. United Nations Institute for Training and Research, *Preparing for Action—The 2030 Agenda for Sustainable Development: Learning Manual*, 2016.
67. Van Pelt, M.J., *Sustainability-oriented Project Appraisal for Developing Countries*, Wageningen University and Research, 1993.
68. Lim, B., E. Spanger-Siegfried, I. Burton, E. Malone, and S. Huq, *Adaptation Policy Frameworks for Climate Change: Developing Strategies, Policies and Measures*, Cambridge University Press, Cambridge, 2005.
69. United Nations Environment Programme Finance Initiative. Sectors Mapping. Available from: <https://www.unepfi.org/impact/impact-radar-mappings/impactmappings/sectors-mapping/>. (Accessed on February 25, 2025).
70. United Nations Environment Programme Finance Initiative, *The Impact Radar*, 2022.
71. Robinson, R.S., *Purposive Sampling*, in *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*, A.C. Michalos, Editor, Springer Netherlands: Dordrecht. pp. 5243-5245, 2014.
72. Taherdoost, H., “Sampling Methods in Research Methodology; How to Choose a Sampling Technique for Research,” *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, 5, 2016.
73. Thurstone, L.L., *A Law of Comparative Judgment*, in *Scaling*, Routledge, London, pp. 81-92, 2017.
74. Krivulin, N., A. Prinkov, and I. Gladkikh, “Using Pairwise Comparisons to Determine Consumer Preferences in Hotel Selection,” *Mathematics*, 10(5): pp. 730, 2022.
75. Al-Sharrah, G., “Ranking Using the Copeland Score: A Comparison with the Hasse Diagram,” *Journal of Chemical Information and Modeling*, 50(5): pp. 785-791, 2010.
76. Saaty, T.L., “A Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structures,” *Journal of Mathematical Psychology*, 15(3): pp. 234-281, 1977.
77. Barzilai, J., “Deriving Weights from Pairwise Comparison Matrices,” *Journal of the Operational Research Society*, 48(12): pp. 1226-1232, 1997.
78. Van Erp, M., and L. Schomaker, “Variants of the Borda

Count Method for Combining Ranked Classifier Hypotheses,” in 7th International Workshop on Frontiers in Handwriting Recognition, International Unipen Foundation, Amsterdam, 2000.

79. 侯佳芸，「綠色港埠永續發展之關鍵成功因素」，in 交通大學交通運輸研究所學位論文，2012。
80. 張有恆、黃振哲，「臺灣港務股份有限公司企業社會責任策略之研究」，航運季刊，26(2)，pp. 1-23，2017.
81. Impact Management Platform. Industry Classifications in the Context of Impact Management. Available from: <https://impactmanagementplatform.org/industry-sector-classification/>. (Accessed on January 16, 2025).

82. Pizzi, S., A. Caputo, A. Corvino, and A. Venturelli, “Management Research and the UN Sustainable Development Goals (SDGs): A Bibliometric Investigation and Systematic Review,” *Journal of Cleaner Production*, 276: pp. 124033, 2020.

收稿日期：民國 114 年 04 月 10 日

修改日期：民國 114 年 05 月 09 日

接受日期：民國 114 年 05 月 19 日