

從揭露到治理：永續治理架構與執行機制

FROM DISCLOSURE TO GOVERNANCE: A SUSTAINABILITY GOVERNANCE FRAMEWORK
AND IMPLEMENTATION MECHANISMS

國立臺灣大學
生物環境系統工程學系
博士候選人

莊 惟 鈞
Wei-Chun Chuang

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

在制度化揭露與市場透明化推進下，永續揭露已成為外部利害關係人評估企業治理、風險承擔與長期價值創造的重要介面。然而，揭露擴張不必然帶來治理整合，企業常面臨目標難以收斂、治理承諾不足、治理未嵌入日常管理、指標與治理斷裂，以及資料與系統瓶頸等問題，導致揭露停留於對外交付並引發治理疲乏。本研究採整合性文獻回顧方法，透過 Scopus 與 Web of Science 之系統性檢索與兩階段篩選，最終納入 13 篇核心文獻進行深度比較與概念重組，旨在釐清外部揭露要求治理化之壓力機制、條件因素與關鍵治理機制，並建構一套具系統性與可操作性的揭露與治理整合框架。回顧結果顯示，外部壓力呈現合規門檻與市場透明化雙軌並行，治理內化受阻則多源於內部承接條件不足與指標碎片化。據此，本研究提出以「重大子主題」為治理最小單元與語意錨點的整合框架，透過策略揭露、組織執行與合規評比之三角耦合，建構可對應多標準的指標互通機制，並以計畫、執行、查核、行動之管理化閉環嵌入風險管理與績效系統，形成可追溯、可問責與可迭代的治理運作；同時，框架指出高層驅動、整合策略、信任協作與智能整合為其必要之治理底座。本研究之貢獻在於提出一套可累積的治理設計語彙與具操作性的整合框架，協助組織在多標準並行的情境下建構內部一致的衡量標準與溝通語言，並據以進行導入規劃、優先序排序與資源配置。

關鍵詞：永續治理、整合性文獻回顧、指標對應與整合、風險管理、績效管理。

* 通訊作者，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

FROM DISCLOSURE TO GOVERNANCE: A SUSTAINABILITY GOVERNANCE FRAMEWORK AND IMPLEMENTATION MECHANISMS

Wei-Chun Chuang

National Taiwan University
Department of Bioenvironmental Systems
Engineering

Ching-Pin Tung*

National Taiwan University
Department of Bioenvironmental Systems
Engineering

ABSTRACT

2

With the advance of institutionalized disclosure and market transparency, sustainability disclosure has become a key interface through which external stakeholders assess corporate governance, risk accountability, and long-term value creation. Yet expanded disclosure does not necessarily translate into stronger governance integration. Organizations frequently face difficulties in goal convergence, insufficient governance commitment, limited embedding into day-to-day management, disconnects between indicators and governance, and data and system constraints, which can confine disclosure to outward delivery and trigger governance fatigue. This study adopts an integrative literature review design. Using systematic searches in Scopus and Web of Science followed by a two-stage screening process, we identify 13 core studies for in-depth comparison and conceptual synthesis. The study aims to clarify the pressure mechanisms, contextual conditions, and key governance mechanisms through which external disclosure requirements are transformed into internal governance, and to develop a systematic and operational disclosure–governance integration framework. The synthesis indicates that external pressures operate along two concurrent tracks: compliance thresholds and market transparency. Barriers to governance internalization largely stem from insufficient organizational readiness and fragmented indicators. In response, we propose an integrative framework that uses “material subtopics” as the minimum governance unit and semantic anchor. The framework couples sustainability strategy and disclosure, organizational execution, and compliance and benchmarking requirements, and establishes an indicator interoperability mechanism that supports multi-standard alignment. It further embeds a managerial control cycle of Plan–Do–Check–Act into risk management and performance management systems to enable traceable, accountable, and iterative governance operations. In addition, the framework identifies four enabling foundations: top management drive, an integrated strategy, trust-based collaboration, and integrated intelligence. The study contributes an accumulative governance design vocabulary and an operational framework that helps organizations build internally consistent measurement standards and a shared communication language under multi-standard environments, thereby supporting implementation planning, prioritization, and resource allocation.

Keywords: Sustainability governance, Integrative literature review, Indicator alignment and integration, Risk management, Performance management.

Chuang, W.C., & Tung, C.P.* (2026). “From Disclosure to Governance: A Sustainability Governance Framework and Implementation Mechanisms.” *Journal of Taiwan Agricultural Engineering*, 72(3), 1-18.
[https://doi.org/10.29974/JTAE.202609_72\(3\).0001](https://doi.org/10.29974/JTAE.202609_72(3).0001)

一、前言

近年企業永續治理的外部環境，正由自願性揭露逐步轉向制度化揭露：永續資訊不再只是公關溝通的附屬產物，而是逐步進入法規要求、準則標準化與確信機制的治理架構中^[1-4]。在此脈絡下，永續報導與 ESG 揭露逐漸成為外部利害關係人（如投資人、客戶與監管機關）評估企業風險治理、責任承擔與長期價值創造能力的重要介面^[5]。

然而，揭露的擴張並不必然等同於治理整合的深化。組織制度理論早已指出，當組織面對外部制度壓力時，可能採行「形式上的符合」以取得正當性，但內部運作未必同步改變，因而出現形式結構與實質作為之間的脫鉤^[6, 7]，並在選擇性揭露與負面事件迴避上呈現可觀的脫鉤現象^[8, 9]。對應到永續治理領域，相關研究亦指出，若永續資訊主要被視為「對外問責」或「合規應對」工具，而未能深化至內部管理系統，永續治理容易停留在象徵性，形成「揭露與管理」之間的治理風險^[10, 11]。近期針對永續報導與管理控制互動的研究亦強調，報導若僅被定位為外部溝通，將難以支撐內部決策與控制需求，亦不利於形成可持續的治理閉環^[12, 13]。

在制度化揭露推進下，企業面對的並不只是「揭露量」增加，而是「治理可用性」的要求上升：揭露內容必須可被管理、可被追溯、可被內部用於決策與改善。相應地，實務與研究均開始指出一種常見風險：在壓力升高時，組織傾向以增加控制、增加指標與增加流程來回應，但更可能需要的是更好的治理設計（例如策略對齊、責任配置與回顧檢視等），否則容易產生合規焦慮與治理疲乏^[14]。另一方面，揭露所依賴的指標與資料結構若碎片化、口徑不一致或不可比，會限制其作為管理控制語言的能力，削弱治理的可操作性與可信度，因而使治理整合更具挑戰^[15, 16]。即便在強調揭露品質的研究中，也可觀察到治理與制度條件會影響報告敘事呈現；然而，這類證據更常停留在「揭露表現如何被治理因素影響」的層次，未必能回答「揭露如何被內部治理化」的問題^[17]。

綜合而言，永續揭露不應僅停留於外部問責，而應進一步與組織內部治理及管理控制相互扣連、形成整合；然而，相關研究至今仍未充分釐清「外部揭露要求」如何被轉譯為「內部治理機制」的具體運作邏輯與整合路徑，因而不足以支撐一套具系統性且可操作的「由揭露至治理」整合機制建構^[18, 19]。此外，針對中小企業既有研究亦指出治理整合往往受限於能力

與資源條件^[20]，因此更需要能同時回應可行性、導入優先序與資源配置的框架化視角，以避免機制僅停留在理想化描述^[21-23]。基於此，本研究以整合型文獻研究與分析，聚焦於治理機制的釐清與整合框架建構，以補足上述研究缺口。

鑑於既有研究尚缺乏可累積的治理機制概念化與共同描述語彙，以及可操作的「由揭露至治理」整合框架，本研究擬透過整合型文獻研究與系統性分析，釐清並界定能促使組織將外部永續揭露要求內化為內部治理與管理控制之主要治理觀點與關鍵治理機制，並進一步建立一套具系統性與可操作性的「揭露-治理」整合框架。為系統性回應上述研究缺口，本研究將回答三項研究問題：

- RQ1 在制度化揭露推進下，外部揭露要求對企業治理與管理控制造成哪些壓力與挑戰？哪些情境因素與組織條件會影響揭露要求能否被有效內化，或導致揭露-治理脫鉤？
- RQ2 哪些治理觀點與治理機制能促使組織將外部揭露要求轉化為內部治理，並如何形成可持續運作的治理機制？
- RQ3 如何綜合前述治理機制，建構一套具系統性與可操作性的「揭露-治理」整合框架，以支持組織在不同情境下進行導入、排序與資源配置？

二、研究方法

2.1 研究設計與方法定位

本研究以「辨識-篩選-整合」之整合性文獻回顧作為核心研究設計（圖 1），旨在彙整並重組既有研究對「永續揭露要求如何轉化為企業內部治理」之論述，進而發展一套具系統性與可操作性的「從揭露到治理」整合框架。整合性文獻回顧的價值在於其可同時包容不同研究取徑與理論觀點，並透過比較、統整與概念重組，形成新的架構性理解；此特性特別適用於跨領域且概念邊界尚未完全收斂之新興議題^[24-27]。此外，本研究亦將文獻回顧視為一種可產生理論化輸出的獨立研究策略，而非僅作為實證研究的前導章節，故在研究設計上以「框架建構」作為主要方法學目標與產出形式^[28, 29]。

2.2 文獻檢索範圍與資料來源

2.2.1 資料庫與時間範圍

為提升樣本之可信度與跨領域可比性，本研究以

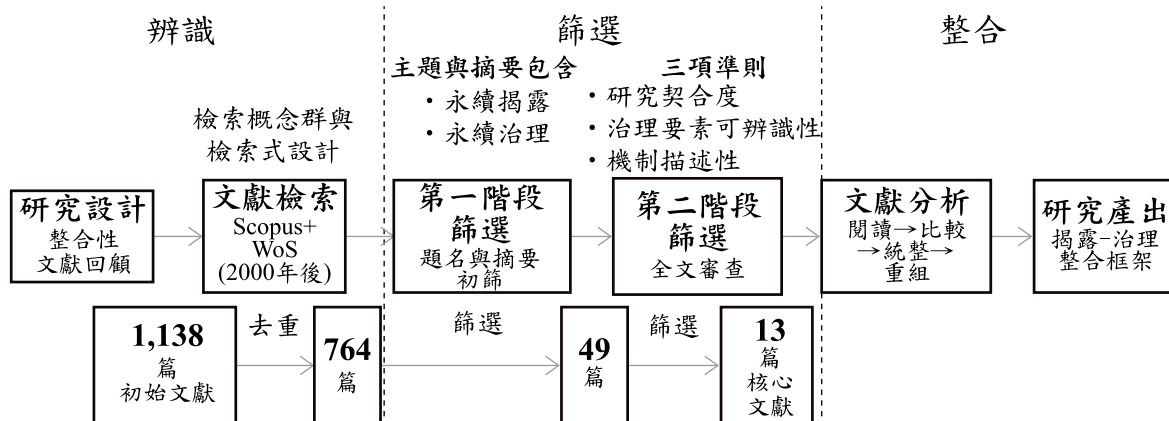


圖 1 研究流程圖

Scopus 與 Web of Science (WoS) 作為主要檢索資料庫，係考量兩者在跨學門收錄、期刊品質控管與引文資料完整性方面具代表性，可支撐本研究進行跨領域對照與概念統整。此一以多資料庫交叉覆蓋以降低漏檢風險之作法，亦與系統性回顧方法論對「資料庫組合最佳化」與檢索敏感度 (sensitivity) 之建議一致^[30]。時間範圍設定為 2000 年以後，以避免僅捕捉零星早期討論，而能完整覆蓋永續揭露從倡議、制度化到治理連結的演進脈絡。

2.2.2 檢索概念群與檢索式設計

為確保檢索結果能精準對焦研究問題，本研究將核心概念拆解為五個概念群 (concept blocks)，涵蓋：(1) 永續主題、(2) 揭露與重大性、(3) 治理與責任鏈、(4) 管理控制與績效，以及 (5) 整合與落地等面向，並以布林邏輯進行組合，以提升檢索之涵蓋性與辨識力。考量 Scopus 與 WoS 在欄位語法上的差異，本研究分別採用 Scopus 之 TITLE-ABS-KEY 與 WoS 之 TS 欄位進行檢索；兩者皆以題名、摘要與關鍵詞為主要檢索範圍，以確保跨資料庫之可比性。另為降低漏檢風險，本研究同時採用截詞符號 (如 sustainab*、disclos*、integrat*) 以涵蓋同詞幹之衍生字形，並保留常用縮寫 (如 ESG、CSR、MCS、KPI) 以提升辨識完整性。實際檢索式如下：

Scopus (TITLE-ABS-KEY)

TITLE-ABS-KEY(
(sustainab* OR ESG OR "corporate social responsibility" OR CSR)
AND (disclos* OR report* OR "integrated reporting" OR materialit*)
AND (governance OR accountab*)

AND ("management control" OR MCS OR "performance management" OR KPI* OR target*)
AND (integrat* OR align* OR embed* OR operationali* OR implement*)
)
Web of Science (WoS ; TS=)
TS=(
(sustainab* OR ESG OR "corporate social responsibility" OR CSR)
AND (disclos* OR report* OR "integrated reporting" OR materialit*)
AND (governance OR accountab*)
AND ("management control" OR MCS OR "performance management" OR KPI* OR target*)
AND (integrat* OR align* OR embed* OR operationali* OR implement*)
)

2.3 文獻篩選程序與納入標準

本研究依循整合性文獻回顧程序，採兩階段篩選以確保樣本與研究問題之契合，並以可追溯方式記錄文獻篩選流程與結果^[26, 27, 31]。

首先，初始檢索共獲得 1,138 篇文獻 (WoS 510 篇、Scopus 628 篇)，經書目資料去重後，保留 764 篇進入第一階段篩選^[32]。第一階段採題名與摘要初篩，目的在排除與研究問題明顯不符之文獻。納入條件為：文獻需明確涉及永續 (或企業社會責任、非財務資訊) 揭露與報導要求，且與治理、管理或控制議題具實質連結；或由摘要可合理預期該文獻討論「揭露-治理轉化」之機制或挑戰 (例如治理整合、責任配置、管理

控制嵌入，或揭露與實質管理之脫鉤現象)。經初篩後，共保留 49 篇文獻進入第二階段。

第二階段為全文審查，重點在評估文獻是否能提供支持「治理機制統整」與「框架建構」所需之論述材料。基於整合性文獻回顧強調以「可用證據」支撐概念重組之精神^[24, 25]，本研究設定三項必要納入準則：第一，研究契合度，即核心聚焦於揭露要求與企業內部治理 / 管理整合之互動關係 (包含跨界整合、責任鏈傳遞、管理控制嵌入或回顧閉環)；第二，治理要素可辨識性，即文獻中可具體辨識治理相關構面 (如高階管理承諾、委員會與權責設計、跨部門協作與資源配置)；第三，機制描述性，即文獻能對轉化歷程「如何發生」提出具邏輯性的論述 (例如由外而內或由內而外的推動邏輯、制度化歷程、控制與績效的連結方式)。此外，若文獻能提供實務導入個案、制度運作經驗或實證應用證據，則優先納入深度分析。經全文審查並排除無法取得全文之文獻後，最終納入 13 篇核心文獻作為分析樣本。

2.4 文獻分析與框架建構程序

整合性文獻回顧之分析重點不在於量化統計式的彙整，而在於透過跨文獻比較與概念統整，將分散於不同研究脈絡中的治理論點提煉為可操作的架構輸出。本研究採取「閱讀-比較-統整-重組」之迭代分析流程，以符合整合性回顧強調之整體解釋與概念重構特徵^[24, 28]。

首先，本文針對 13 篇核心文獻進行深度閱讀，將

與研究問題直接相關之論述 (如治理觀點、責任鏈安排、績效連結與回饋閉環) 以「要點摘錄表」方式進行整理，目的在於保留原論述之概念意涵與脈絡，並將其轉化為可供交叉比對的概念單元^[25]。接續進行跨文獻對照，聚焦於「相同現象的不同解釋」與「不同現象的共同邏輯」^[33]，據以歸納三類分析結果：(1) 於不同文獻中反覆出現且意涵一致之共通論點；(2) 對同一治理現象存在相異推動路徑或前提假設之競爭觀點；(3) 治理機制隨組織情境 (如外部法規壓力強度、內部管理能力成熟度、既有控制系統完備性) 而呈現差異之條件依賴性。透過上述分析，本研究得以辨識關鍵分歧，並將其作為架構層級與邏輯關係設定之依據。

最後，本研究依據統整結果將治理構件依其內在邏輯與關聯性進行層級化梳理，形成「永續揭露轉化為治理」之框架，用以具體呈現外部揭露要求如何被組織吸收、轉譯並嵌入既有治理安排，進而演化為可持續運作之內部機制。整體而言，本研究提出一套系統化之「揭露-治理」整合框架，以回應不同組織情境下之導入策略、推動順序與資源配置需求。

三、回顧結果：揭露治理化的證據統整

3.1 回顧結果總覽：主題結構與研究問題對齊

本研究彙整 13 篇核心文獻之主要論述 (表 1)，依其在「揭露-治理轉化」中的功能角色統整為四個主題

表 1 核心文獻之出處類型、研究設計與四主題群歸類結果

篇名 (Title)	出處 (類型)	研究設計	主題對應
Avoiding compliance panic and ESG anxiety: the solution is not more controls, it's better governance	EDPACS (期刊論文)	概念 / 治理論述	外部壓力；管理化閉環
Transforming ESG Accountability Practices into Managerial Ones	Springer (書章)	概念整合 (以實務觀察建構)	內部失效；路徑分歧；管理化閉環
Investigating the Interaction Between ESG Measurement, Sustainability Reporting, and Management Control Systems	Springer (書章)	概念整合	管理化閉環
Barriers and Drivers for the Integration of ESG into Risk Management and Performance Measurement Systems: A Field Study in the Italian Context	Springer (書章)	田野研究 (field study)	外部壓力；內部失效；管理化閉環
Addressing sustainability: setting and governing sustainability goals and targets	IOP Conf. Series (會議論文集)	概念 + 情境洞見	內部失效；管理化閉環

篇名 (Title)	出處 (類型)	研究設計	主題對應
Managing sustainability-Does the integration of environmental, social and governance key performance indicators in the internal management systems contribute to companies' environmental, social and governance performance?	Business Strategy and the Environment (期刊論文)	實證研究 (公司樣本；內部系統整合程度與表現關聯)	管理化閉環
The interplay of sustainability reporting and management control – an exploration of ways for dovetailing to develop reporting beyond accountability	Journal of Applied Accounting Research (期刊論文)	訪談研究 (20 家公司 / 21 位受訪者；奧地利 ATX 與德國 DAX 上市公司)	管理化閉環
ESG reporting in the insurance industry: assessing the quantity, quality and utility of the reported KPIs	Journal of Financial Reporting and Accounting (期刊論文)	實證 / 內容分析 (保險業樣本；KPI 數量 / 品質 / 效用)	內部失效；管理化閉環
From fragmentation to interoperability: How semantic models transform environmental, social, governance (ESG) reporting, knowledge, and sustainability governance	Journal of Innovation & Knowledge (系統性文獻回顧)	系統性文獻回顧 (PRISMA)	內部失效；管理化閉環
Hallmarks of Integrated Thinking	The British Accounting Review (期刊論文)	概念綜整 / 文獻分析	路徑分歧；治理機制(整合思維)
Is It Time to Rethink ESG Strategies for SMEs in Supply Chains? Evaluating Implementation Priority and Performance With Decision Models	CSR & Environmental Management (期刊論文)	決策模型 / 實證 (中小企業供應鏈情境)	內部失效；導入排序
Integrating corporate sustainability assessment, management accounting, control, and reporting	Journal of Cleaner Production (期刊論文)	概念框架 / 整合觀點	路徑分歧；管理化閉環
Indicators of sustainable business practices: Woolworths in South Africa	Supply Chain Management: An International Journal (案例研究)	個案 / 內容分析 (Woolworths 報告)	管理化閉環

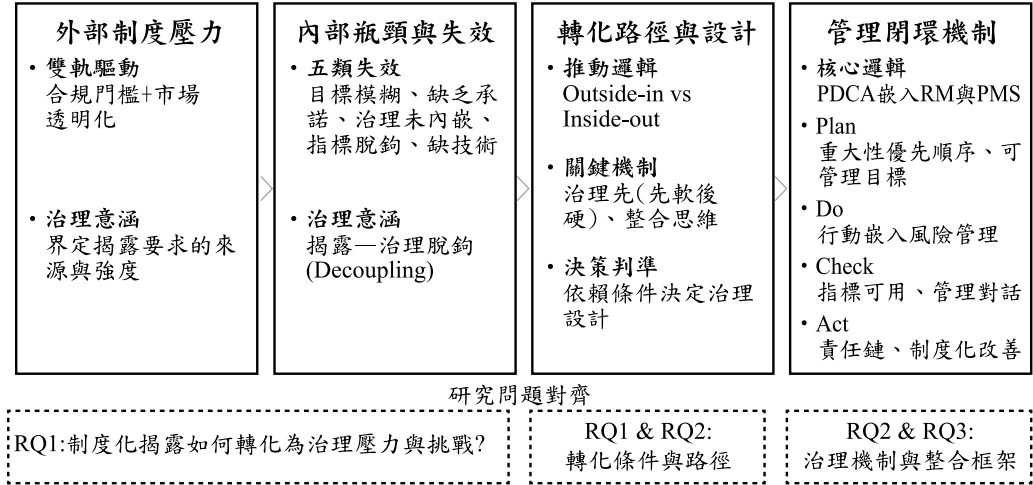


圖 2 文獻整合架構圖

群 (圖 2)，形成一條由外而內、並回到管理閉環的整合主線：(1) 外部制度壓力與情境條件 (合規門檻與市場透明化) 界定揭露要求的來源、強度與治理意涵；(2) 治理內化的內部瓶頸與失效型態說明目標、承諾、

能力與資料系統等條件如何阻礙揭露要求的治理化；(3) 轉化路徑與治理設計分歧呈現由外而內與由內而外兩種推動邏輯及其條件依賴性；(4) 管理化執行與治理閉環機制聚焦如何將永續由概念與揭露轉譯為可追蹤、可校正與可問責的管理語言，並嵌入風險管理與績效系統以形成可持續運作的治理閉環。

在研究問題對齊上，前二個主題群主要回應 RQ1：制度化揭露推進下，外部揭露要求如何轉化為治理與管理控制的壓力與挑戰，以及在何種情境因素與組織條件下可能出現治理內化受阻或揭露-治理脫鉤。第三個主題群進一步銜接 RQ1 與 RQ2，透過「由外而內 / 由內而外」之路徑分歧揭示轉化過程的條件依賴性，並提供治理設計判準以說明轉化如何發生。第四個主題群則直接回應 RQ2 對治理觀點與治理機制的辨識需求，並將其操作化為可落地的管理化閉環構件，進而作為 RQ3 建構「揭露-治理」整合框架（含導入步驟、導入排序與資源配置邏輯）的核心基礎。

3.2 外部制度壓力的治理效應：合規門檻與市場透明化如何驅動揭露與治理

制度化揭露情境下，永續揭露不再僅是自願性溝通，而是逐步進入法規要求、準則標準化與確信機制的治理架構之中，因而成為外部利害關係人評估企業風險治理、責任承擔與長期價值創造能力的重要介面^[34]。回顧結果顯示，外部驅動並非單一來源，而是呈現「合規門檻」與「市場透明化」兩條軌道並行：前者以法規與監管要求設定最低揭露基準，後者則透過投資人、客戶、品牌與同儕比較等壓力，形成更長期且持續的揭露驅動力^[35]。此一雙軌結構使企業的揭露工作同時具有「交差」與「競爭」兩種治理意涵，亦埋下後續治理內化或脫鉤的分歧條件。

首先，合規門檻的治理效應在於強化揭露的程序化與可稽核性，將永續報導推向更高的制度可預期性與外部問責密度。當外部法規壓力升高（例如具強制時程、查核與確信要求的制度），揭露往往被組織視為「合規治理」的一部分：它提高透明度、支援外部監督，並被用來證成企業的合法性（legitimacy）與營運許可（license to operate）^[36]。然而，文獻亦一致指出，制度壓力強化「報導」不必然等於推動「治理變革」：在外部要求以符合法規為核心時，組織較可能以報告與文件產出回應壓力，形成「合規式揭露」而非「管理式治理」，使揭露活動停留在對外問責而未有效嵌入內部管理控制系統^[34, 37]。換言之，合規軌道固然能推動揭露擴張與形式制度化，但也可能提高脫鉤風險，

成為治理疲乏與控制失衡的起點之一^[14]。

相較之下，市場透明化壓力更像是「持續驅動」，其作用方式不僅要求揭露，更要求揭露具備可讀性、可比性與可用性^[35]。當揭露與資料更可讀（例如機器可讀、單一入口、可被比較與排名），市場競爭與同儕壓力會被放大：企業的永續資訊被重新定義為競爭力與聲譽資產，進而推動組織投入更穩定的資料治理、指標口徑一致性與跨年度可追溯性，以支撐外部比較與內部改善^[14]。

3.3 揭露治理化受阻的內部瓶頸：從目標收斂困難到指標-治理斷裂

回顧結果顯示，在制度化揭露推進下，外部壓力雖能推動揭露快速擴張，但揭露要求是否能被「治理化」（內化為內部治理與管理控制的一部分），關鍵往往不在揭露工具本身，而在組織內部是否具備可治理的條件與承接機制。當內部條件不足時，揭露容易停留在外部交付與象徵性回應，形成一組可辨識的內部失效型態，並進一步加劇揭露-治理脫鉤風險。以下依五類失效進行整理。

3.3.1 目標模糊失效：多方期待差異使目標難以收斂

企業面對多市場與多利害關係人的永續期待時，常出現期待不一致，使組織內部在「要做什麼、做到什麼程度」上反覆拉扯，導致目標難以清晰化並推升整合成本^[35]。此時，即便建立大量指標或加強盤點，也難以補上「目標未被治理化定義」的缺口，進而使責任配置與資源投入缺乏穩定依據^[35]。

3.3.2 缺乏治理承諾：權力 / 所有權支撐不足使制度化脆弱

文獻指出，揭露的制度化並不保證治理內化；若缺乏權力支持與所有權承接，相關制度容易中斷、弱化或流於形式，揭露工作更可能被定位為報告任務，而非需要跨部門協作與資源重配的治理議程^[38]。換言之，沒有具權力者穩定決策支援，揭露難以進入內部治理與管理控制的核心運作^[38]。

3.3.3 治理未內嵌：外部導向使衡量停在外用途與非正式控管

回顧結果顯示，當組織以外部揭露要求作為 ESG 導入起點（outside-in），衡量與資料建置往往優先服務於報導、揭露與確信等外部用途，導致控管停留在非正式作法（報告期集中彙整、臨時補件、專案化盤點），而未能嵌入既有管理控制系統與日常決策流程^[38]。此

一狀態常呈現「盤點很多、資料很多，但預算、獎酬、投資決策與營運改善不受影響」的治理落差^[38]。相對地，整合觀點強調外部揭露必須與內部評估、管理會計與控制機制連結，方能形成可持續的治理閉環^[10]；若缺乏此種連結設計，揭露擴張反而更容易加深內化受阻與脫鉤風險^[10, 38]。

3.3.4 指標-治理脫鉤：量測能力不等於績效驅動，框架碎片化削弱治理可用性

「指標-治理脫鉤」在回顧結果中呈現兩個相互強化的子機制。第一，組織可能將量測能力誤認為績效驅動能力：即便完成指標建置與揭露，若未嵌入策略與流程（資源配置、管理決策與回顧改善），指標仍可能停留在呈現層次，形成量測-驅動分離^[14]。第二，多框架並存導致標準碎片化與指標口徑不一致，削弱可比性與利害關係人可用性，並使績效基準比較（benchmarking）與跨公司比較更為困難，進一步降低指標作為治理語言的可用性^[39]。因此，即使指標增加，治理仍可能「不動」，呈現可觀察的治理落差^[39]。

3.3.5 缺乏技術與知識：知識與資訊系統不足導致延宕或卡死

治理內化高度依賴兩類能力：永續知識（定義、拆解、轉譯為管理語言）與資訊系統能力（資料蒐集、口徑一致、可追溯）。文獻指出，知識不足時常在定義與跨部門轉譯上延宕；系統不足時則在資料取得、整併與查核上卡關，形成推動停滯^[35]。能力與系統不足亦會強化前述非正式控管模式，使揭露作業更依賴報告期臨時拼裝，進一步削弱治理內嵌的可行性^[35, 38]。

3.4 轉化路徑與治理設計：Outside-in、Inside-out 與整合思維的推動條件

3.4.1 Outside-in 與 Inside-out：兩條轉化路徑如何形塑治理內化

回顧結果顯示，外部揭露要求走向內部治理，至少存在兩條典型路徑：由外而內（outside-in）與由內而外（inside-out），兩者決定了衡量、控制與報導在組織中的先後次序與使用情境^[10, 38]。Outside-in 以外部揭露與利害關係人期待為起點，其治理化潛力在於可透過利害關係人回饋持續改善報導循環，進一步反饋至決策與績效改善^[10]；但若缺乏內部承接設計，衡量容易停留在對外用途與非正式控管，使目標呈現脆弱、短期化與形式化，揭露擴張反而加深治理落差^[38]。相對地，Inside-out 以策略與重大議題辨識為起點，先建立可運作的管理控制與責任鏈，再將成果對外報導；

在此邏輯下，報導被定位為管理系統運作的最後一步，而非替代治理的交付品，因此更有利於提升揭露資訊的治理可用性並降低脫鉤風險^[10, 12]。整體而言，兩條路徑並非互斥，而是提供一個治理設計判準：組織需明確辨識其主要驅動（合規/報導 vs 策略/績效），並據以配置衡量系統的用途、使用者與決策連結，否則容易形成「報導強、治理弱」的結構^[10, 38]。

3.4.2 治理先行與文化擴散：先軟控、後硬控，避免「硬控制先行」的反效果

不論採行哪一條路徑，回顧結果一致指出：若要讓揭露要求轉化為可持續運作的治理閉環，需先建立治理承諾、參與與協作機制等「軟控制」基礎，再以制度、流程、指標與稽核等「硬控制」加以強化與平衡^[14, 35]。在外部壓力升高時，組織常以增加控制、增加指標、增加流程作為快速回應，但文獻明確指出解方不是「更多控制」，而是「更好的治理」：治理未就緒下先堆疊硬控，容易引發治理疲乏、內部抗性與成本膨脹，甚至導致反效果^[14]。同時，文化條件會影響揭露是否能超越外部問責：缺乏支持性的協作文化時，報導容易被視為公關或交付而失去控制效果；反之，當報導能與管理控制相互扣連，較可能推動報導「超越問責」並進入支持決策的治理用途^[12]。

3.4.3 整合思維作為推動機制：將外部揭露張力轉為可治理的管理實務

回顧結果進一步指出，外部揭露要求帶來的多重期待與優先序衝突，若缺乏能「把張力轉成可治理問題」的管理模式，容易在組織內部形成長期摩擦；整合思維可作為關鍵推動機制，促使組織主動思考單位之間與各類資本之間的關係，進而導向更一致的短、中、長期決策與行動^[37]。然而，整合思維並非自然生成，需特定條件支撐：文獻指出四項常見要件包括高層（董事會與執行長）刻意驅動、整合策略、信任協作文化與整合智能（人×資訊×系統）^[37]；其中董事會角色被認為對整合思維的長期性與延續性至關重要，可降低領導更迭造成的治理中斷風險^[37, 40]。在落地層面，整合思維亦要求避免永續成為獨立議題，需嵌入日常業務流程並回到常態的（business-as-usual）的治理與管理系統^[36]，同時採取「先抓核心槓桿」的導入策略，優先補上高影響但低導入成本的缺口，以避免資源分散在次要活動^[22, 36]。此外，工具導入必須同步配置角色/職能與流程：若僅導入指標與工具（技術構件）而未同步設計責任鏈與決策流程（組織構件），則衡量、控管與報導的協同效益易失效，整合也更難發生^[37, 38]。

3.5 管理化執行與治理閉環：以 PDCA 嵌入風險管理與績效系統 (RM/PMS)

回顧結果顯示，外部揭露要求要轉化為內部治理，關鍵不在於揭露內容「寫得更多」，而在於永續資訊是否能被管理者日常使用、是否能進入既有的決策與控制流程。換言之，「可治理」需要一套管理化執行機制：把永續由概念與揭露轉譯為可追蹤、可調整、可問責的管理語言，並嵌入風險管理 (risk management, RM) 與績效衡量 / 績效管理系統 (performance measurement/management systems, PMS)，形成可迭代的治理閉環^[10, 12, 35, 38]。回顧結果所揭示的共同規律，可被操作化為一條 PDCA 管線：以永續定義與重大性優先序確立治理前提，以目標與行動承接治理意圖並進入 RM 的管理節點，以 PMS 指標支撐治理檢核與管理對話，最後透過責任鏈與制度化改善完成閉環^[14, 36, 38]。

3.5.1 Plan：把重大性做成「可治理的優先序」，再把願景拆成可管理目標

第一步不是列清單，而是完成可治理的排序。回顧結果指出，重大性分析若僅停留在矩陣呈現，卻未能導出清楚的議題優先序、目標與資源配置邏輯，將使治理難以落地並造成資源平均稀釋^[34, 36]。因此，重大性應被用來產出「可治理的議題優先序」，作為後續策略選題、指標設計與責任配置的依據^[36]。同時，目標設定需遵循「先長期方向、再短期可量測」的拆解邏輯：若僅停留在 2030 / 2050 口號而缺乏可衡量的里程碑，將難以進入管理循環^[36]。實務上，可透過議題分層避免每項議題都被當成同等重要，並使資源配置聚焦於能驅動策略主線的核心目標^[36]。

3.5.2 Do：將目標轉為行動計畫，並同步嵌入風險管理 (RM)

第二步是把治理從宣示推進到可執行狀態。回顧結果指出，組織常見落差在於：有揭露與承諾，但缺乏清楚的行動計畫（誰做、何時做、怎麼做），導致治理停留在報告期的彙整作業^[38]。因此，行動計畫必須與責任鏈、資源配置與風險辨識同步設計，並嵌入既有風險管理節點，使永續議題能以風險 / 機會語言進入管理者的決策流程^[10, 35]。此種嵌入亦能降低外部導向下的非正式控管，使永續不只是在揭露期被處理，而是在日常管理中治理^[35, 38]。

3.5.3 Check：指標可用性、管理對話與控制職能介入-讓永續進入日常決策節點

第三步的核心不是「指標是否足夠」，而是「指標是否可用」。回顧結果顯示，ESG 指標經常被用於

合規或外部揭露，但其可用性 (utility) 未必足以支撐內部決策與控制需求^[34]；因此，即使指標增加，仍可能停留在量測-驅動分離，難以形成治理回饋^[38]。Check 階段必須同時處理指標可用性、管理對話與控制職能介入三個關鍵環節。

(1) 建立指標可用性：用途分流、口徑一致與可比性

指標選擇首先取決於用途。外部揭露導向的標準化指標多為可回應性與可比較性而設計，能支援外部問責，但未必適合用於內部決策與改善；內部績效管理則需要更細緻、可拆解且能指向行動的資訊^[10]。若不先完成用途分流，組織容易陷入「外部可交付但內部不可用」的落差^[10, 34]。此外，多框架並存會導致標準碎片化與指標不一致，削弱可比性與利害關係人可用性，並使跨公司比較更困難，進一步降低指標作為治理語言的可用性^[39]。因此，Check 同時是指標治理：需建立內部統一口徑（定義、計算、資料字典與追溯邏輯），使指標得以支撐跨期追蹤與跨單位比較，並能回到控制與決策語境中運作^[10, 39]。

(2) 把指標帶進管理對話：讓 KPI/OKR 成為可討論、可調整的決策語言

回顧結果強調，指標的價值不在「被計算」，而在「被拿來討論」：能支持管理者比較差異、理解偏離、追問原因、調整行動，並形成可迭代的回饋回路^[38]。因此，永續目標需被管理語言化（例如 SMART 化），並透過 KPI/OKR 或類似追蹤架構進入例行的決策節點（會議檢核、投資審查、跨部門協作），使其成為可討論、可調整的決策語言，而非報告附錄^[36, 38, 40]。當重大性未轉成清楚優先序時，Check 常退化為「每個都要管」，導致指標膨脹與監測成本升高，治理焦點反而被稀釋^[34, 36]；因此，Check 必須回扣 Plan 的優先序設定，以少數核心指標形成治理主線，其餘指標分層管理以維持可操作性^[36]。

(3) 控制職能介入：把永續接上預算、資源配置與績效回顧的控制節點

回顧結果指出，控制職能 (controller / 管理控制) 介入是「揭露導向」轉向「決策控制」的重要轉折點：當控制職能將永續指標接上預算、投資評估與績效回顧節點，永續資訊才更可能由外部揭露材料轉為可治理的內部控制語言^[10, 38]。此介入亦提升指標的治理可用性，因為它迫使指標與資源配置、責任與績效檢核產生連結，降低「指標好看但策略 / 流程不動」的風險^[34, 38]。

3.5.4 Act：責任鏈與制度化改善-把檢核結果變成可持續的治理運作

最後一步的焦點在於「改善如何不斷電」。回顧結果指出，若缺乏明確責任歸屬與長期責任人，跨部門協作容易變成踢皮球，推動也易因人員更替而中斷^[36]。因此，Act 首先要求責任鏈上鉤：每個重大議題需要清楚責任人，治理上需有高層的方向定調與資源授權作為錨定，同時結合中層協調與基層落地，形成可追責且可延續的推動鏈^[36]。其次，改善必須制度化：將偏差與問題回到治理節點，形成固定的修正、學習與再配置機制，而非依賴臨時補洞。文獻提醒，在高外部壓力下，組織常以「更多控制」作為反射動作；但若缺乏制度化的改善回路與治理設計，硬控堆疊反而可能推升疲乏與成本，落入合規陷阱^[14]。因此，Act 的治理意涵在於用可稽核、可追溯的改善安排（例如改善問題、證據鏈、追蹤節點）將治理要求轉譯為操作性制度，以維持治理可運作性與迭代能力^[14, 36]。

四、揭露-治理框架與執行機制

4.1 揭露-治理整合框架整體構想

在多標準並存與透明化壓力升高的環境下，企業永續治理的難題已不僅是揭露的完整性，而是揭露要求能否被轉化為可例行運作的內部治理與管理控制。實務上，外部標準與評比的同時存在常導致指標碎片化、定義不一致與可用性不足，使資訊難以支撐基準比較、跨期追蹤與管理決策，並造成資料重工與治理疲乏^[14, 39, 41, 42]。此外，揭露導向的指標即使數量增加，其品質與效用仍可能不足以支撐內部決策與控制需求，導致「可揭露」不等於「可治理」^[10, 34, 43]。因此，本章提出一套揭露與治理整合框架（圖 3），目標在於：(1) 建立可對應多標準的指標互通機制；(2) 形成內部統一的衡量標準與溝通語言；(3) 將永續議題嵌入風險管理與績效系統，形成可追溯、可問責、可迭代的治理閉環^[10, 35, 38, 44, 45]。

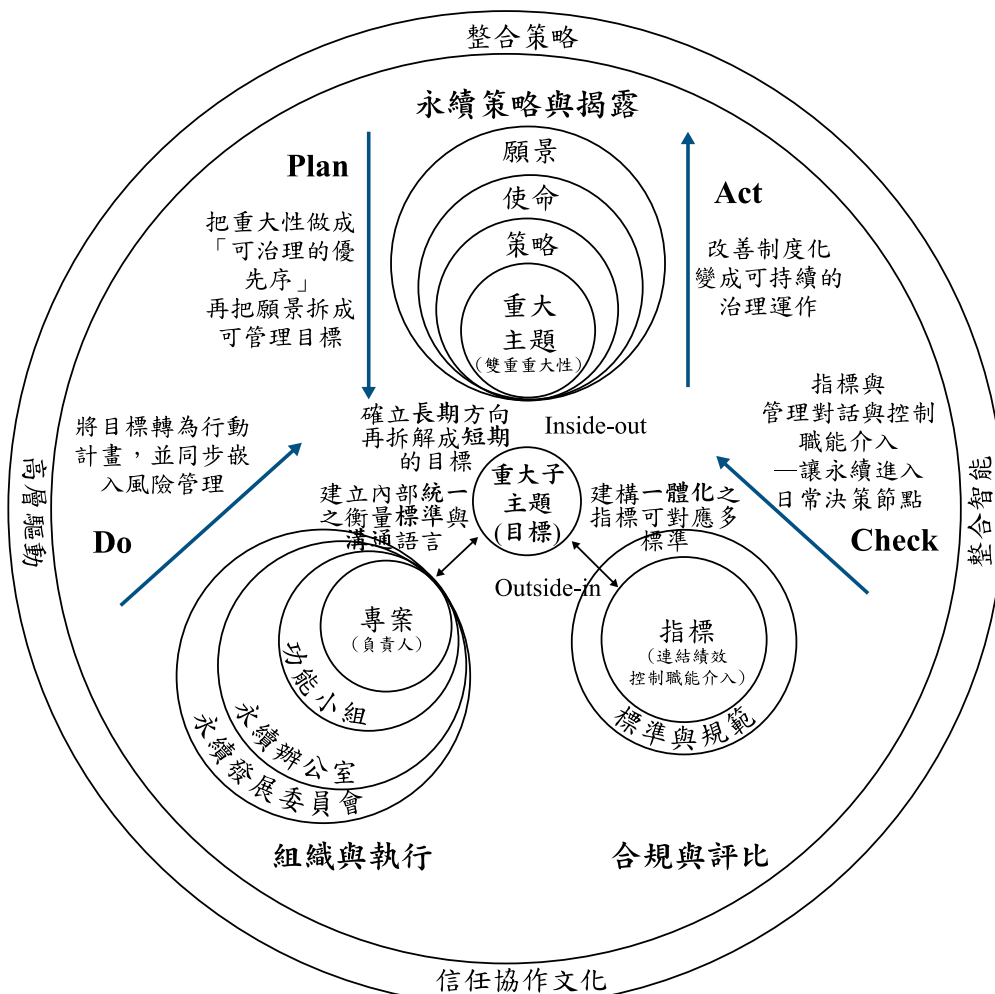


圖 3 揭露-治理整合框架：以重大子主題為樞紐之策略揭露-組織執行-合規評比三向耦合與 PDCA 管理化閉環

本框架以「重大子主題」為核心構件。重大子主題由公司層級重大主題向下展開，作為治理的最小單元（治理原子），同時具備目標設定與責任配置的功能：它界定議題邊界與管理範疇，承載目標/指標/行動與證據鏈，並作為多標準指標映射與內部管理化使用的共同底層^[10, 36, 39]。

4.2 治理底座：整合框架的四項使能條件（外圈）

本框架主張，治理鏈與管理化機制要能穩定運作，必須建立四項使能條件作為底座；此一觀點與整合思維研究相符，即整合治理不是自然生成，而需具備可觀察的推動條件與組織能力^[37, 44, 46]。

4.2.1 高層驅動：以治理錨定確保跨部門推進與延續性

高層驅動的重點不在象徵性支持，而在於提供治理錨定、授權與資源配置的可執行性。整合思維研究指出，高層刻意驅動是整合治理成立的重要條件，能降低跨部門協作的交易成本並提升推動延續性^[37]。在本框架中，高層驅動具體體現在：將重大主題/重大子主題納入決策議程、確立優先序與資源配置邏輯、指定責任承接與監督節奏，以及授權控制職能介入關鍵控制節點，使永續得以進入日常管理程序而非停留於揭露任務^[10, 38]。

4.2.2 整合策略：以一致的策略主線防止議題碎片化與資源稀釋

多標準並行容易使治理議題與指標呈碎片化擴張，導致資源分散與整合成本上升^[39]。整合策略的治理功能在於提供一致的策略主線，使不同標準要求能回扣到同一套優先序與目標架構下被管理，避免永續議題等量齊觀。整合思維研究將此視為推動整合治理的必要條件之一^[37]；本框架則以重大主題-重大子主題的層級化設計與後述的指標互通機制，將外部要求聚合後再進入內部決策語境，降低碎片化造成的治理失靈^[10, 39]。

4.2.3 信任協作：以共同語言支撐跨部門協作與決策對話

整合治理高度依賴跨部門協作與資訊共享。整合思維研究指出，信任、協作與透明是整合治理能否推進的重要文化條件^[37]。在本框架中，信任協作需被具體化為可運作的「共同語言」：透過內部統一口徑、可追溯證據鏈與例行決策對話，使不同部門能以一致定義討論偏差、原因與調整方案，降低協作摩擦。報導與管理控制的研究亦指出，當報導能與管理控制嵌合，較可能超越問責並進入支持決策與改善的用途^[12]。

4.2.4 智能整合：人×資訊×系統支撐互通性、可比性與決策支援

多標準治理的核心痛點之一，是標準碎片化與指標不一致造成可用性不足，進而限制基準比較與可行動洞見的形成^[39]。整合思維研究將此類能力概括為「整合智能」，強調需把角色分工、資訊結構與系統流程整合，使資訊能進入決策與控制節點^[37]。本框架將智能整合具體化為：以重大子主題作為語意錨點建立多標準映射、以指標字典與口徑治理維持跨期一致性、以證據鏈模板支撐確信/稽核需求，並由控制職能介入將指標連結到預算、投資評估與績效回顧，使資訊由「可揭露」轉為「可治理」^[10, 34, 38, 47-49]。

4.3 治理設計原則

本框架以三項治理設計原則，確保永續議題得以進入治理與管理控制流程並形成可運作的管理化機制。

- (1) 重大主題作為策略優先序與資源配置工具：重大主題不僅是揭露分類，而是公司層級的議程排序與資源配置工具，用以承接外部關注與企業衝擊，形成決策層可採用的優先序邏輯，並向下導出可管理的目標組合與追蹤節奏^[34, 36]。
- (2) 重大子主題作為治理最小單元，並具備目標設定之功能：本框架將重大子主題界定為治理最小單元（治理原子），同時也是目標設定的承載點。重大子主題至少具有三項功能：其一，界定議題邊界與管理範疇，避免外部標準題項直接驅動內部管理而造成口徑漂移；其二，承載目標設定與責任歸屬，使每一議題形成可被管理的對象與可追溯的責任鏈；其三，作為多標準映射的語意錨點，將外部指標要求聚合為內部一致的衡量語言與資料結構，以降低碎片化與重工成本^[10, 39]。
- (3) KPI/ 目標值作為管理控制語言，要求指標可用性與可追溯性：指標需能支撐管理者日常使用，形成可討論、可調整的決策對話，而非僅用於報告附錄^[10]。既有研究指出，揭露 KPI 的效用不必然足以支撐內部管理，必須關注其品質與可用性^[34, 41]。因此，本框架要求 KPI/ 目標值具備用途明確、口徑一致與證據可追溯等特性，並透過控制職能介入連結至預算與績效回顧節點，使其成為治理運作的一部分^[10, 38]。

4.4 核心架構：重大子主題樞紐式三向耦合

本框架採「重大子主題樞紐式三向耦合」作為核心架構。重大子主題位於中介層，向上銜接策略揭露，

向左連結組織執行，向右對接合規評比，以維持治理口徑一致並建立可追溯治理鏈。

- (1) 向上銜接：策略揭露系統 (願景-使命-策略-重大主題)：上層系統提供治理方向與優先序，並界定重大主題的策略意涵，使重大主題的目標設定能回扣公司策略主線，而非被外部題項牽引而碎片化^[36, 37]。
- (2) 向左連結：組織執行系統 (委員會-辦公室-功能小組-專案)：左側系統承擔治理責任的承接鏈：董事會/委員會負責監督與授權，永續辦公室負責統籌、協調與資料治理，功能小組負責跨部門承接，並以專案化方式形成交付物與里程碑，使治理由一次性工作轉為可追蹤推進^[12, 40]。專案化亦有助於將重大主題之目標具體化為可交付行動載體，提升跨部門協作與策略一致性^[40]。
- (3) 向右對接：合規評比系統 (指標-標準/規範)：右側系統承接多標準要求與外部可比性壓力。由於標準碎片化與指標不一致會削弱可用性並增加比較困難^[39]，本框架要求外部指標先映射到重大主題，再由重大主題統整為內部可管理的衡量語言與資料結構，並以證據鏈模板支撐確信/稽核所需追溯性^[10, 39]。

4.5 指標互通機制：多標準對應與內部統一衡量語言

為在多標準環境下維持一致口徑並提升決策可用性，本框架增設指標互通機制。其設計核心在於：以重大主題作為語意錨點，將外部標準與評比題項系統性映射至內部管理語言，並透過口徑治理與證據鏈設計，確保指標在跨期追蹤與跨單位比較上具備可比性、可追溯性與可用性^[10, 39, 49, 50]。

4.5.1 互通機制之最小組件 (Minimum viable deliverables)

指標互通機制的「最小組件」係指：在不引入過度複雜系統的前提下，仍能支撐多標準對應、內部一致衡量與稽核追溯的必要構件。其包含四項相互依存的治理構件。

- (1) 內部指標字典 (indicator dictionary)：作為內部統一衡量語言的基礎，明確規範每一指標之定義、計算口徑、資料來源、蒐集頻率、責任人與必要的證據鏈欄位。此一設計用以避免指標因部門習慣或年度更迭而發生定義漂移，並使指標得以被例行化使用與稽核追溯^[10]。
- (2) 多標準映射表 (standards-to-indicators mapping)：以

「標準條文 / 評比題項-重大主題-內部指標」為主軸建立映射關係，確保外部要求先聚合於重大主題，再轉譯為內部可管理的指標集合。此一映射可降低多標準下的重工與碎片化，並使外部揭露需求與內部管理需求得以在同一治理口徑下被整合^[10, 39]。

- (3) 口徑一致與版本控管規則 (metric governance & versioning)：針對指標定義、計算邊界、資料處理邏輯與轉換係數等關鍵設定建立一致化規則，並納入版本控管 (例如生效日期、變更原因、影響評估)。其目的在於維持跨期可比性與跨單位一致性，並使管理者能清楚區分「績效變動」與「口徑變更」所造成的差異^[39, 49]。
- (4) 證據鏈模板 (evidence trail template)：將稽核/確信需求內建於資料欄位與流程節點，例如資料產生者、核對者、來源文件、系統截圖、計算工作底稿與核章紀錄等，使追溯性不依賴報告期臨時補件，而成為日常管理流程的一部分。此一設計可降低非正式控管與報告期拼裝成本，並提升治理可信度^[10, 38]。

4.5.2 互通機制之治理效益：提升互通性、可比性與可行動洞見

指標互通機制首先回應標準碎片化導致的指標不一致與可用性不足問題，透過共同語意錨點與口徑治理提升互通性與可比性^[39]；其次，藉由一致口徑與可追溯資料結構，改善指標的管理效用，使其能支撐內部決策與績效改善，而非僅停留於外部揭露^[10, 34]。在此基礎上，當語意映射與量化評估能被同一套資料結構承接時，組織更可能形成可行動洞見，降低「資料存在但難以支持決策」的治理落差^[39]。

4.6 管理化閉環：以 PDCA 嵌入 RM/PMS 形成可持續治理運作

本框架的落地依賴管理化閉環：將重大主題的目標、行動與指標嵌入 RM/PMS，使治理進入日常決策節點並可迭代改善^[10, 35]。

- (1) Plan (優先序建構與目標設定)：Plan 的核心是把重大性排序轉化為可治理的優先序，並以重大主題承載目標設定：將長期方向拆解為短期可衡量里程碑，確保目標可被追蹤與回顧^[34, 36]。
- (2) Do (行動化與風險管理嵌入)：Do 的重點是將重大主題轉為行動計畫與專案組合，並同步納入 RM 節點，使永續議題以風險/機會語言進入管理流程^[10, 35]。此一嵌入亦降低臨時補件與非正式控管依賴，提高治理的可預期性^[35, 38]。

- (3) Check (指標治理與控制介入)：Check 階段聚焦指標能否支撐管理者日常使用。首先，需完成用途分流，區分外部揭露需求與內部績效改善需求，避免「外部可交付但內部不可用」^[10, 34]。其次，需透過口徑治理與互通機制維持可比性，降低碎片化造成的可用性下降^[39]。最後，控制職能介入是將永續接上預算、投資評估與績效回顧的關鍵節點，使指標成為可討論、可校正的管理語言，降低「指標好看但治理不動」的風險^[10, 34, 38, 43-45]。
- (4) Act (責任鏈與制度化改善)：Act 的焦點在於改善的延續性與制度化。重大子主題需配置清楚責任人，並在高層錨定下形成跨層級推動鏈，確保改善要求可追責且具延續性^[36]。同時，改善需制度化：透過例行檢核、內稽節點、證據鏈與修正學習機制，避免外部壓力升高時以「更多控制」反射性補洞而落入合規陷阱，進而維持治理的可運作性與迭代能力^[4]。

4.7 實務導入情境與分階段應用

本研究所提出之揭露－治理整合框架，雖係基於整合性文獻回顧與概念統整所建構，尚未以單一企業個案進行完整之導入驗證，然其應用價值並不建立在組織需一次到位完成整套制度重構，而在於可依組織所面對之外部揭露壓力、內部管理成熟度與跨部門協作能力，作為一套可分階段推進之治理設計藍圖。依據本研究前述分析，在制度化揭露、確信需求與市場透明化壓力同步升高之情境下，企業面臨之核心問題已不再只是「是否揭露」，而是揭露內容能否進一步成為可被管理、可被追溯、可被用於決策與改善之治理語言。尤其當組織同時面對多準則要求、指標重工、責任分散、資料口徑不一致與部門間協作困難時，本研究所提出之框架可作為由外部揭露走向內部治理整合之中介結構，使揭露工作不再停留於對外交付，而能逐步進入日常管理程序之中。

就實務導入方式而言，本研究認為組織不宜直接以外部標準題項逐條驅動內部管理，而應先回到公司自身之重大主題與重大子主題架構，並以「重大子主題」作為最小可行應用單元。其原因在於，重大子主題同時具備議題邊界定、責任歸屬承載、目標與行動配置，以及多標準映射之功能，能將外部要求轉化為內部一致之管理對象。實務上，企業初期可先選定一至二項揭露壓力高、跨部門依賴程度高、且與策略主線直接相關之重大子主題作為試行範圍，優先完成四項基本構件：其一，明確界定該子主題之管理範疇與議題邊界；其二，配置責任人、承接單位與跨部門

協作節點；其三，設定少數可用於管理對話之核心 KPI 或階段性目標；其四，建立最基本之資料來源、計算口徑與證據鏈規則。當此四項構件形成後，該子主題即由「揭露題項」轉為可被規劃、執行、檢核與改善之治理單元，也較能降低組織一次導入大量流程與指標所產生之治理疲乏與整合成本。

本框架之實務應用，並非要求企業另行建立一套平行之永續管理系統，而是在既有治理基礎上，逐步將重大子主題對應之目標、行動、指標與證據鏈接入原有管理節點。換言之，框架的落地重點不在制度重建本身，而在於使重大性排序、責任鏈設計、行動計畫、指標治理與改善機制，得以與現有之專案管理、風險管理、績效回顧、預算審查與管理會議相互銜接。如此一來，永續議題方能由報告期集中處理的揭露作業，逐步轉化為日常決策與管理控制的一部分。就此而言，本研究所稱之「可操作性」，並非指企業可立即完成全面整合，而是指其可依既有治理基礎，循序建立治理底座、治理單元與管理化節點，逐步累積由揭露走向治理之內化能力。

若依組織成熟度觀之，本框架亦可支援不同導入情境下之推動排序。對揭露基礎尚弱之組織而言，應優先建立高層錨定、重大主題架構與資料口徑治理，以降低後續揭露擴張所帶來之混亂與重工；對已具有揭露能力但治理內嵌不足之組織而言，則應優先將重大子主題對應之 KPI、責任鏈與行動計畫接入風險管理與績效系統，使揭露資訊由外部交付資料轉為管理控制語言；而對已具一定治理基礎之組織，則可進一步發展多標準映射、指標字典、證據鏈模板與跨期版本治理，以提升可比性、可追溯性與決策支援能力。是故，本研究所提出之框架不僅具理論整合作用，亦可作為企業於不同治理成熟階段進行導入規劃、推動排序與資源配置之實務參照。

五、結論與研究貢獻

5.1 結論

本研究以整合性文獻回顧統整制度化揭露推進下「揭露要求如何治理化」之論述，並在多標準並存的情境中提出可操作的整合框架。綜合結果可歸納為三項主要結論。

第一，制度化揭露下的外部壓力呈現「合規門檻」與「市場透明化」雙軌並行。合規門檻提升揭露的程序化與可稽核性，強化外部問責密度；市場透明化則

透過同儕比較與資訊可用性要求，放大可比性與可追溯性壓力，迫使企業建立更穩定的資料治理與指標口徑一致性。在雙軌作用下，企業的揭露工作同時具有交付與競爭兩種治理意涵，亦使治理內化的難度與成本上升。

第二，揭露要求能否被有效內化，關鍵不在揭露工具本身，而在組織內部是否具備承接條件與治理設計。當目標難以收斂、治理承諾不足、治理未嵌入、指標與治理斷裂，以及知識與資訊系統瓶頸同時存在時，揭露更可能停留在外部交付與象徵性回應；在高壓情境下，若組織以堆疊控制、指標與流程作為主要回應方式，反而可能引發治理疲乏與合規陷阱，削弱治理可用性與改進能力。

第三，治理內化需要一套可操作的「治理樞紐」與「管理化管線」。本研究提出的框架以「重大子主題」作為治理最小單元與語意錨點，將策略揭露、組織執行與合規評比在一致口徑下耦合，並以指標互通機制建構多標準對應能力與內部統一衡量語言；在運作層面，透過 PDCA 嵌入風險管理與績效系統，使目標、行動與指標得以進入日常決策節點，並以責任鏈與制度化改善維持治理閉環的可持續運作。此一設計的核心意義在於：把外部揭露要求轉譯為內部可管理、可追溯、可校正的工作單元與管理語言，降低碎片化與重工成本，並提升治理的可運作性。

5.2 理論貢獻

本研究的理論貢獻主要體現在三個面向。

第一，本研究將「揭露擴張不必然帶來治理整合」的問題，操作化為可辨識的治理失效型態與條件依賴性，使揭露治理化的討論不再停留於概念性批判，而可被用來進行系統性比較與累積。

第二，本研究將「由外而內 / 由內而外」的路徑分歧提升為治理設計判準，指出不同驅動來源（合規 / 報導導向或策略 / 績效導向）會改變衡量系統的用途、使用者與控制節點配置，進而影響治理內化的可行性與脫鉤風險。此一判準有助於未來研究以更清晰的設計語言討論揭露與治理的互動。

第三，本研究提出「重大子主題」作為治理樞紐，結合指標互通機制與 PDCA×RM/PMS 管線，補足既有研究在多標準碎片化下難以形成內部統一衡量語言與可行動洞見的缺口，並將治理機制以可操作構件形式組合為框架輸出，使後續研究得以在共同結構上進行擴充與檢驗。

5.3 管理意涵

本研究之管理意涵可轉化為可採行的治理設計與導入要點，特別適用於同時面對多準則要求、確信需求與市場透明化壓力的組織。

5.3.1 先建立治理底座，再談工具與指標。

治理內化的前提是高層驅動、整合策略、信任協作與智能整合等使能條件。若底座不足，即使投入大量指標與系統建置，仍可能停留在外部交付與非正式控管，或在高壓下落入以更多控制回應的合規陷阱。企業宜先確立治理錨定與資源授權機制，並建立跨部門的共同語言與資料治理分工，以降低後續導入阻力。

5.3.2 以重大子主題作為治理最小單元，避免直接以外部標準題項驅動內部管理。

多標準環境下，若以外部題項逐條對應，容易造成口徑漂移與資料重工。企業宜先建立「重大主題-重大子主題」的治理層級，將目標設定、責任歸屬、專案化行動與指標口徑都落在重大子主題層級，使治理可被追溯並形成一致的管理對象。

5.3.3 把指標當成管理控制語言，而非報告附錄。

指標的治理價值不在於「有無揭露」，而在於能否支撐日常決策與回顧。企業應明確區分外部揭露用途與內部績效改善用途，並透過控制職能介入將指標接上預算、投資評估與績效回顧節點，使指標具備可用性並進入管理對話。

5.3.4 將指標互通機制視為多標準治理的基礎設施。

在多標準並存情境下，企業可優先建立四項最小組件：內部指標字典、多標準映射表、口徑一致與版本控管規則、證據鏈模板。此一互通機制可同時降低重工、提升可比性與可追溯性，並為後續分析與決策支援建立穩定資料底座。

5.3.5 以 PDCA 嵌入 RM/PMS，讓治理可例行化並可迭代改善。

企業可將重大子主題的目標、行動與指標納入 PDCA 節奏：Plan 確立優先序與目標；Do 以專案化承接並嵌入風險管理節點；Check 聚焦指標可用性、用途分流與口徑治理並導入控制職能；Act 以責任鏈與制度化改善維持延續性。此一管線可避免治理只在報告期發生，並提升治理閉環的穩定性。

5.4 研究限制與後續研究建議

本研究以整合性文獻回顧作為核心研究設計，主要目的在於統整制度化揭露推進下「揭露要求如何治

理化」之主要論點、條件因素與關鍵機制，並進一步建構一套具系統性與可操作性的揭露－治理整合框架。此一研究設計有助於在跨領域且概念尚未充分收斂之議題上形成結構化理解，並提供後續研究與實務應用可共同使用之分析語言。然而，正因本研究之重點在於理論整合與框架建構，而非特定企業或產業個案之成效驗證，故仍存在若干限制，亦構成後續研究可持續推進之方向。

首先，本研究所納入之文獻樣本，雖已透過系統性檢索、兩階段篩選與深度比較，以確保其與研究問題之契合性及治理機制之可辨識性，但樣本仍聚焦於可提供揭露治理化論述與框架建構素材之研究，因而可能相對低估特定產業、地區或制度場域中所存在之特殊治理條件。例如，不同法規密度、供應鏈壓力、公司治理結構與產業資料成熟度，均可能影響揭露要求被內化為治理機制之方式與節奏。換言之，本研究所建構之框架具有跨情境之抽象化與通用性優勢，但在面對具高度情境差異之產業實務時，仍需進一步透過個案研究加以細緻化與在地化。

其次，本研究之框架目前主要建立於文獻證據之統整與概念重組之上，尚未透過多案例比較、追蹤式個案研究、行動研究或量化模型進一步檢驗其外部效度與導入成效。雖然本研究已在第四章與管理意涵中說明其實務導入邏輯，並指出重大子主題、指標互通機制與 PDCA×RM/PMS 管線之操作性，但在不同組織成熟度、資訊架構、管理能力與外部壓力條件下，這些構件之實際推動成本、組織阻力、協作摩擦與治理效益仍可能存在顯著差異。因此，本研究雖能回答「框架如何被設計」，但對於「框架如何在不同管理場域中運作」以及「導入後可產生何種效益」之問題，仍有待後續實證研究進一步補強。

第三，本研究所提出之指標互通機制，雖已以治理構件形式提出其最小可行組件與功能邏輯，但其在不同資訊系統基礎、資料成熟度、跨部門協作程度與確信要求之下的成本效益，尚未被具體衡量。尤其在實務上，企業導入內部指標字典、多標準映射表、口徑治理規則與證據鏈模板時，往往涉及系統改造、流程協調、責任重分配與資料治理能力提升等議題，而這些投入是否能有效降低重工、提升治理可用性並減少治理疲乏，仍需透過更具體之比較研究或量化分析加以驗證。換言之，本研究已指出互通機制作為多標準治理基礎設施之理論必要性，但其在不同治理情境下之實證效益與邊界條件，仍有進一步研究空間。

基於上述限制，後續研究可沿三個方向持續推進。第一，可透過跨產業、跨組織規模或跨國制度情境之

案例研究，比較重大子主題作為治理最小單元之可移植性，並分析不同治理底座條件下之導入路徑差異、推動阻礙與調整方式。第二，可建立更具操作性之治理內化衡量指標或成熟度評估架構，例如從指標可用性、口徑一致性、責任鏈完整度、決策節點使用度、證據鏈完備性與 RM/PMS 嵌入程度等面向進行量化，以檢驗揭露－治理整合框架對治理績效、決策品質與管理效率之實際影響。第三，可進一步結合語意模型、知識圖譜、資料治理與管理控制研究，探討指標互通機制如何促進可行行動洞見之產出，並在多標準情境下有效降低重工成本、協作摩擦與治理疲乏風險。如此一來，本研究所提出之揭露－治理整合框架，便可由概念建構進一步走向可驗證、可比較、可回饋制度設計與管理實務之研究路徑，進一步提升其應用性與學術影響力。

參考文獻

1. Mohanty, A., Priya, V. K., Paithe, U. N., and Mohanty, A., “‘E’ of Environmental, Social, and Governance (ESG) in India: Reporting, Review and Future Prospects,” *Discover Global Society*, Vol. 3, p. 136, 2025. DOI: 10.1007/s44282-025-00288-0.
2. Nyakuwanika, M., and Panicker, M., “The Role of Environmental Accounting in Mitigating Climate Change: ESG Disclosures and Effective Reporting-A Systematic Literature Review,” *Journal of Risk and Financial Management*, Vol. 18, No. 9, Article 480, 2025. DOI: 10.3390/jrfm18090480.
3. Strakova, J., Traxler, A. A., Aschauer, E., Greiling, D., and Daurer, U., “The Institutionalisation of Sustainability Information Assurance: Preparing for Upcoming Obligations in the EU,” *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 21, No. 7, pp. 196–216, 2025. DOI: 10.1108/JAOC-02-2024-0066.
4. Hummel, K., and Jobst, D., “An Overview of Corporate Sustainability Reporting Legislation in the European Union,” *Accounting in Europe*, Vol. 21, No. 3, pp. 320–355, 2024. DOI: 10.1080/17449480.2024.2312145.
5. Di Tullio, P., La Torre, M., and Rea, M., “Sustainability Reporting Regulation: Hypes, Myths and Reflections,” *Management Decision*, 2025 (ahead-of-print). DOI: 10.1108/MD-10-2024-2462.
6. Meyer, J. W., and Rowan, B., “Institutionalized

- Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony,” *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, pp. 340–363, 1977. DOI: 10.1086/226550.
7. DiMaggio, P. J., and Powell, W. W., “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields,” *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, pp. 147–160, 1983. DOI: 10.2307/2095101.
8. Cho, C. H., Laine, M., Roberts, R. W., and Rodrigue, M., “Organized Hypocrisy, Organizational Façades, and Sustainability Reporting,” *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 40, pp. 78–94, 2015. DOI: 10.1016/j.aos.2014.12.003.
9. Roszkowska-Menkes, M., Aluchna, M., and Kamiński, B., “True Transparency or Mere Decoupling? The Study of Selective Disclosure in Sustainability Reporting,” *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 98, Article 102700, 2024. DOI: 10.1016/j.cpa.2023.102700.
10. Maas, K., Schaltegger, S., and Crutzen, N., “Integrating Corporate Sustainability Assessment, Management Accounting, Control, and Reporting,” *Journal of Cleaner Production*, Vol. 136, pp. 237–248, 2016. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.05.008.
11. Rahi, A. F., Johansson, J., Fagerström, A., and Blomkvist, M., “Sustainability Reporting and Management Control System: A Structured Literature Review,” *Journal of Risk and Financial Management*, Vol. 15, No. 12, Article 562, 2022. DOI: 10.3390/jrfm15120562.
12. Traxler, A. A., Schrack, D., Greiling, D., Feldbauer, J., and Lautner, M., “The Interplay of Sustainability Reporting and Management Control-An Exploration of Ways for Dovetailing to Develop Reporting Beyond Accountability,” *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 26, No. 6, pp. 160–182, 2025. DOI: 10.1108/JAAR-08-2022-0222.
13. Traxler, A. A., Schrack, D., and Greiling, D., “Sustainability Reporting and Management Control-A Systematic Exploratory Literature Review,” *Journal of Cleaner Production*, Vol. 276, Article 122725, 2020. DOI: 10.1016/j.jclepro.2020.122725.
14. Hoos, F., Wierzyńska, A., and Lenz, R., “Avoiding Compliance Panic and ESG Anxiety: The Solution Is Not More Controls, It’s Better Governance,” *EDPACS*, 2025. DOI: 10.1080/07366981.2025.2489227.
15. Lukács, B., and Rickards, R. C., “Developing a Consistent and Transparent Corporate Sustainability Rating System with a Sector-agnostic Approach,” *Journal of Sustainability Research*, Vol. 7, No. 3, e250054, 2025. DOI: 10.20900/jsr20250054.
16. Giupponi, É. C. B., Poltronieri, C. F., Xavier, Y. S. M., and Oliveira, O. J. d., “What ESG Has Not (Yet) Delivered: Proposition of a Framework to Overcome Its Hurdles,” *Sustainability*, Vol. 17, No. 18, Article 8257, 2025. DOI: 10.3390/su17188257.
17. Al-Shaer, H., Albitar, K., and Hussainey, K., “Creating Sustainability Reports that Matter: An Investigation of Factors Behind the Narratives,” *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 23, No. 3, pp. 738–763, 2022. DOI: 10.1108/JAAR-05-2021-0136.
18. Kerr, J., Rouse, P., and de Villiers, C., “Sustainability Reporting Integrated into Management Control Systems,” *Pacific Accounting Review*, Vol. 27, No. 2, pp. 189–207, 2015. DOI: 10.1108/PAR-08-2012-0034.
19. Bezuidenhout, S., de Villiers, C., and Dimes, R., “How Management Control Systems Can Enable, Constrain, and Embed Integrated Reporting,” *Accounting & Finance*, Vol. 63, No. 4, pp. 4251–4273, 2023. DOI: 10.1111/acfi.13092.
20. Niemann, L., Morssinkhof, S., van der Linden, M. J., and de Vries, K., “Data Requests in Value Chains: The Effects of Corporate Sustainability Reporting on SMEs in the Netherlands,” *Sustainability*, Vol. 17, No. 17, Article 8029, 2025. DOI: 10.3390/su17178029.
21. Nigri, G., and Del Baldo, M., “Sustainability Reporting and Performance Measurement Systems: How Do Small- and Medium-Sized Benefit Corporations Manage Integration?” *Sustainability*, Vol. 10, No. 12, Article 4499, 2018. DOI: 10.3390/su10124499.
22. Li, Y., Tsang, Y., Lee, C., Luo, J., Ho, G., and Wu, C., “Is It Time to Rethink ESG Strategies for SMEs in Supply Chains? Evaluating Implementation Priority and Performance with Decision Models,” *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 2025. DOI: 10.1002/csr.70163.
23. Kassem, E., and Trenz, O., “Automated Sustainability Assessment System for Small and Medium Enterprises Reporting,” *Sustainability*, Vol. 12, No. 14, Article 5687, 2020. DOI: 10.3390/su12145687.
24. Torraco, R. J., “Writing Integrative Literature Reviews:

- Guidelines and Examples,” *Human Resource Development Review*, Vol. 4, No. 3, pp. 356–367, 2005. DOI: 10.1177/1534484305278283.
25. Whittemore, R., and Knafl, K., “The Integrative Review: Updated Methodology,” *Journal of Advanced Nursing*, Vol. 52, No. 5, pp. 546–553, 2005. DOI: 10.1111/j.1365-2648.2005.03621.x.
26. Tranfield, D., Denyer, D., and Smart, P., “Towards a Methodology for Developing Evidence-informed Management Knowledge by Means of Systematic Review,” *British Journal of Management*, Vol. 14, No. 3, pp. 207–222, 2003. DOI: 10.1111/1467-8551.00375.
27. Okoli, C., and Schabram, K., “A Guide to Conducting a Systematic Literature Review of Information Systems Research,” *SSRN Electronic Journal*, pp. 1–50, 2010. DOI: 10.2139/ssrn.1954824.
28. Snyder, H., “Literature Review as a Research Methodology: An Overview and Guidelines,” *Journal of Business Research*, Vol. 104, pp. 333–339, 2019. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.07.039.
29. Cooper, H. M., “Organizing Knowledge Syntheses: A Taxonomy of Literature Reviews,” *Knowledge in Society*, Vol. 1, No. 1, pp. 104–126, 1988. DOI: 10.1007/BF03177550.
30. Bramer, W. M., Rethlefsen, M. L., Kleijnen, J., and Franco, O. H., “Optimal Database Combinations for Literature Searches in Systematic Reviews: A Prospective Exploratory Study,” *Systematic Reviews*, Vol. 6, Article 245, 2017. DOI: 10.1186/s13643-017-0644-y.
31. Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., and Brennan, S. E., “The PRISMA 2020 Statement: An Updated Guideline for Reporting Systematic Reviews,” *BMJ*, Vol. 372, n71, 2021. DOI: 10.1136/bmj.n71.
32. Bramer, W. M., Giustini, D., De Jonge, G. B., Holland, L., and Bekhuis, T., “De-duplication of Database Search Results for Systematic Reviews in EndNote,” *Journal of the Medical Library Association*, Vol. 104, No. 3, pp. 240–243, 2016. DOI: 10.3163/1536-5050.104.3.014.
33. Braun, V., and Clarke, V., “Using Thematic Analysis in Psychology,” *Qualitative Research in Psychology*, Vol. 3, No. 2, pp. 77–101, 2006. DOI: 10.1191/1478088706qp063oa.
34. Marti, A., Bastida-Vialcanet, R., and Marimon, F., “ESG Reporting in the Insurance Industry: Assessing the Quantity, Quality and Utility of the Reported KPIs,” *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 2025 (ahead-of-print). DOI: 10.1108/JFRA-02-2025-0115.
35. Leto, L., Vito, D., and Bernini, F., “Barriers and Drivers for the Integration of ESG into Risk Management and Performance Measurement Systems: A Field Study in the Italian Context,” in *Creating Value Through Sustainability: An Interdisciplinary Perspective*, Springer, pp. 65–89, 2024. DOI: 10.1007/978-3-031-74292-7_3.
36. Ademi, B., and Klungseth, N., “Addressing Sustainability: Setting and Governing Sustainability Goals and Targets,” *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, Vol. 1176, No. 1, Article 012038, 2023. DOI: 10.1088/1755-1315/1176/1/012038.
37. Dimes, R., and de Villiers, C., “Hallmarks of Integrated Thinking,” *The British Accounting Review*, Vol. 56, No. 1, Article 101281, 2024. DOI: 10.1016/j.bar.2023.101281.
38. Leotta, A., Rizza, C., Ruggeri, D., and Messina, M., “Transforming ESG Accountability Practices into Managerial Ones,” in *Environmental, Social, Governance (ESG) Risk, Performance, Monitoring*, Springer, pp. 759–780, 2025. DOI: 10.1007/978-3-031-76618-3_36.
39. Vijaya, A., Qadri, F. D., Angreani, L. S., and Wicaksono, H., “From Fragmentation to Interoperability: How Semantic Models Transform Environmental, Social, Governance (ESG) Reporting, Knowledge, and Sustainability Governance,” *Journal of Innovation & Knowledge*, Vol. 13, Article 100924, 2026. DOI: 10.1016/j.jik.2025.100924.
40. Dos Santos, M. A., Svensson, G., and Padin, C., “Indicators of Sustainable Business Practices: Woolworths in South Africa,” *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 18, No. 1, pp. 104–108, 2013. DOI: 10.1108/13598541311293212.
41. Berg, F., Kölbel, J. F., and Rigobon, R., “Aggregate Confusion: The Divergence of ESG Ratings,” *Review of Finance*, Vol. 26, No. 6, pp. 1315–1344, 2022. DOI: 10.1093/rof/rfac033.
42. Mahmoudian, F., Nazari, J. A., and Herremans, I. M., “Sustainability Control System Components, Reporting and Performance,” *Corporate Governance: The*

- International Journal of Business in Society*, Vol. 22, No. 4, pp. 633–652, 2022. DOI: 10.1108/CG-06-2020-0208.
43. Herremans, I. M., and Nazari, J. A., “Sustainability Reporting Driving Forces and Management Control Systems,” *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 28, No. 2, pp. 103–124, 2016. DOI: 10.2308/jmar-51470.
44. Malmi, T., and Brown, D. A., “Management Control Systems as a Package-Opportunities, Challenges and Research Directions,” *Management Accounting Research*, Vol. 19, No. 4, pp. 287–300, 2008. DOI: 10.1016/j.mar.2008.09.003.
45. Henri, J.-F., and Journeault, M., “Eco-control: The Influence of Management Control Systems on Environmental and Economic Performance,” *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35, No. 1, pp. 63–80, 2010. DOI: 10.1016/j.aos.2009.02.001.
46. Silva, C., Magano, J., Moskalenko, A., Nogueira, T., Dinis, M. A. P., and Pedrosa e Sousa, H. F., “Sustainable Management Systems Standards (SMSS): Structures, Roles, and Practices in Corporate Sustainability,” *Sustainability*, Vol. 12, No. 15, Article 5892, 2020. DOI: 10.3390/su12155892.
47. Hazaea, S. A., Zhu, J., Khatib, S. F., Bazhair, A. H., and Elamer, A. A., “Sustainability Assurance Practices: A Systematic Review and Future Research Agenda,” *Environmental Science and Pollution Research*, 2022. DOI: 10.1007/s11356-021-17359-9.
48. Canning, M., O’Dwyer, B., and Georgakopoulos, G., “Processes of Auditability in Sustainability Assurance—the Case of Materiality Construction,” *Accounting and Business Research*, Vol. 49, No. 1, pp. 1–27, 2019. DOI: 10.1080/00014788.2018.1442208.
49. Liakh, O., “Accountability Through Sustainability Data Governance: Reconfiguring Reporting to Better Account for the Digital Acceleration,” *Sustainability*, Vol. 13, No. 24, Article 13814, 2021. DOI: 10.3390/su132413814.
50. Baier, P., Berninger, M., and Kiesel, F., “Environmental, Social and Governance Reporting in Annual Reports: A Textual Analysis,” *Financial Markets, Institutions & Instruments*, Vol. 29, No. 3, pp. 93–118, 2020. DOI: 10.1111/fmii.12132.

收稿日期：民國 115 年 02 月 26 日

修改日期：民國 115 年 04 月 14 日

接受日期：民國 115 年 04 月 16 日