

企業文化觀點下任用策略之探討

學生：廖宜群

指導教授：胡坤德 教授

劉仁傑 教授

張書文 教授

東海大學工業工程與經營資訊研究所

摘要

企業文化是組織適應外在環境形成內部價值觀的核心所在。因此，各個組織會發展出有別於他人的企業文化，直接的表現在企業經營策略與任用模式上。所以任用程序變成企業人力資源管理中最重要的一活動之一，如何透過高效率及低成本的任用程序，取得適合企業的優秀人才，是企業人力資源部門努力的首要目標。

企業在甄選新員工時，常常會試圖去尋找那些與組織文化適配的人，希望把方向導向「理想文化」；但是傳統的人力招募模式，因為部門功能性的不同，只以其需求條件去找人，所以方向會走向「實質文化」，因此造成實質文化和理想文化之間的差距。本研究希望藉由發展出一套任用模式，避免「文化不一致」所產生的衝突和浪費。

本研究證實，創業經營者對於文化的影響是相當深遠的，特別是當經營者的行為和觀念一致時；另外，人力資源部門應該扮演文化磨合的關鍵角色，必須要成為員工和公司之間的溝通橋樑，發展出符合企業文化的人力資源策略；最後，經由「社會化」過程，讓員工真正瞭解企業文化的精髓所在，將員工塑造成企業想要的模樣。透過以上的程序，使企業能鞏固理想中應有的文化價值觀，進而消弭實質文化和理想文化之間的差距。

關鍵詞：企業文化、次文化、衝突、任用

Recruitment Strategy with Respect to Corporate Culture

Student: Yi-Chun Liao

Advisor: Prof. Kun-Te Hu

Prof. Ren-Jye Liu

Prof. Shu-Wen Chang

Department of Industrial Engineering and Enterprise Information
Tunghai University

ABSTRACT

The corporate culture is the core of internal value as the result of how the organization adapt to the external environment. Therefore each organization owns its unique corporate culture and directly applied to a firm's business strategies and recruitment mode, which in fact is one of the most essential activities of human resource management. The main objective for HRD (human resource department) thus is focused on getting capable hands though high efficiency and low cost in recruitment procedure.

During HR selecting process, firms usually tend to look for people with values closer to organizational culture with direction of "desired culture". However the traditional recruitment mode, with various departments functioning, looking for people as demanded, firms always follow the "current culture" instead which makes the gap in between.

Our research intends to develop a framework that avoids conflict and waste of resource for the cultural inconsistency. We verified with our case study and come out with points as follows: First, the business establisher has quite a bit influence on the corporate culture, especially when their behavior consists with their own values. Second, HRD ought to play the key role for cultural reconciliation, which communicates for both sides of employers and employees. Finally, socialization making employees understand the essence of the corporate culture and with the intension of fit-in would eventually make employees part of the culture. Through the process above, firms consolidate their cultural values and minimize the gap in between desired and current.

Keywords: corporate culture, subculture, conflict, recruitment

誌謝

回首這兩年在東海工工所的求學期間，留下許多精彩的回憶，特別是研究室讓我有機會參與了許多的研討會、企業訪問，幫助我學到了不少寶貴的經驗與知識。從大學畢業至投入研究所就讀，那時的我對未來的生活一無所知，實際投入研究室運作，學習的過程除了專業知識的增長，更賦予我全新的人生態度與做事方法。

這兩年研究所的生涯中，首先，必須感謝胡坤德老師的關心和教誨，每當重要節日來臨時，老師和師母總是熱情的邀請我到家中作客，讓我感受到家庭的溫暖。同時，也要感謝張書文老師，不僅讓論文更臻於完善，平常在待人處世、生活態度方面同樣受益良多。最後，要感謝劉仁傑老師在論文完稿階段的大力幫忙和指導，讓論文更加充實和完整。賴明弘教授與吳銀澤教授在論文口試期間的細心審閱，提供諸多寶貴的建議，使得論文更加完備，皆銘心感謝。另外，在研究實證期間，受到各企業實證廠商的鼎力協助，以及相關人員的支援與照顧，促使實證部分得以順利完成，在此一併致上最深的謝意。

在研究期間，產業創新經營研究室除了提供完善的學習空間，更加深了彼此之間濃厚的革命情感。另外，感謝美玲、曼謝、曉婷、凱佳、又慶、松駿、進芳、永森等學長姐的督導與教誨，特別是美玲學姐的指導，讓我獲益良多，在此致上最深的敬意；振尉、文鴻、立鼎、書民、政輝、玉雪的相互提攜；侑庭、瀚德、純如、建家等學弟妹的協助，使論文得以順利完成。

最後，要特別感謝家人和朋友不曾間斷的鼓勵與關懷，是支撐我順利完成學業的重要力量。願將此一成果獻給所有關心我的人，因為你們的存在，讓我的回憶如此豐富。

廖宜群 謹誌於
東海大學工業工程與經營資訊研究所
中華民國九十五年六月

目錄

摘要.....	i
ABSTRACT.....	ii
誌謝.....	iii
目錄.....	iv
圖目錄.....	vi
表目錄.....	vii
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的.....	2
1.3 研究方法與步驟.....	3
1.4 研究架構.....	3
第二章 文獻探討.....	5
2.1 產業經營模式.....	5
2.2 企業文化.....	8
2.3 次文化.....	15
2.4 衝突.....	17
2.5 小結.....	24
第三章 理論模式建構.....	26
3.1 任用.....	26
3.2 分析架構.....	32
3.3 文化化任用的文化管理模式.....	36
第四章 企業實證.....	40
4.1 實證研究的目的、方法與對象.....	40
4.2 A 公司.....	43
4.3 B 公司.....	49

4.4 C 公司	56
4.5 D 公司	64
4.6 案例分析與歸納	73
第五章 結論與未來課題	78
5.1 研究結論	78
5.2 管理涵義	80
5.3 未來課題	82
參考文獻	83

圖目錄

圖 1.1 研究架構.....	4
圖 2.1 OEM、ODM 與自有品牌營運範圍	7
圖 2.2 Goffee & Jones 的四種企業文化類型	13
圖 2.3 次文化（部門）概念圖.....	16
圖 2.4 衝突和單位績效.....	22
圖 2.5 企業文化與部門文化的關係.....	23
圖 3.1 任用的程序.....	27
圖 3.2 任用制度組成要素.....	28
圖 3.3 企業、人力資源、任用策略的關係模型	29
圖 3.4 人力資源管理、企業文化和策略之間的關係	31
圖 3.5 策略性文化的設計.....	32
圖 3.6 生產型文化的人力招募模式.....	33
圖 3.7 文化化(Culturalized)任用模式	34
圖 3.8 文化管理模式.....	38
圖 4.1 A 公司組織結構.....	44
圖 4.2 B 公司集團總管理處組織結構.....	50
圖 4.3 B 公司組織結構.....	51
圖 4.4 C 公司組織結構.....	58
圖 4.5 D 公司組織結構.....	66

表目錄

表 2.1 企業文化的定義.....	9
表 2.2 企業文化構成要素.....	10
表 2.3 企業文化的類型.....	12
表 2.4 衝突的定義.....	17
表 2.5 文化深植的機制.....	25
表 4.1 各種實證研究方法的使用時機.....	41
表 4.2 實證企業基本資料.....	42
表 4.3 A 公司（2004）主要產品項目及營業比重.....	43
表 4.4 A 公司從業員工人數.....	44
表 4.5 C 公司（2003、2004）生產量值.....	56
表 4.6 C 公司（2003、2004）銷售量值.....	57
表 4.7 C 公司從業員工資料.....	57
表 4.8 D 公司（2003、2004）生產量值.....	64
表 4.9 D 公司（2003、2004）銷售量值.....	65
表 4.10 D 公司從業員工資料.....	65
表 4.11 實證企業特質整理.....	75

第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

過去數十年來，台灣企業一向以製造優勢見長，OEM（原廠授權委託製造）的經營方式，造就了台灣蓬勃的代工產業，更讓一些台灣企業在國際上大放異采。近年來隨著大環境的改變，產業逐漸外移，台灣企業同時面臨到轉型的問題，必須從以前單純代工的模式，轉變成為 ODM（原廠委託設計代工），甚至是 OBM（自創品牌）的模式，在人才的任用上也面臨重大的挑戰。台灣過去用人不是那麼謹慎，或許是為了要因應大量的訂單，所以造成人員的流動率很高；隨著大環境的改變，用人的思維必須從短期考量轉變成為長期，才能夠累積企業的人力資本，所以對於用人的態度要相當慎重。

企業為因應外在環境的變化，所採取的策略也會有所不同。因此，不同企業也會產生出不同的企業文化。企業的經營策略是組織在追求目標時，界定它與環境之間的關係，以及為了適應環境的挑戰，所採取的方式或反應。

在不同的企業經營策略上，任用的方式會採取不同的作法。經營策略不同，工作需要不同，所需的人才也會有所不同，在能力上、特質上、類型上，也都會有所不同(張火燦，1998)。隨著外在環境不斷的改變，企業的經營策略及企業文化，也不斷受到挑戰與衝擊，而人力資源活動是否也應該隨著改變呢？任用策略在當中又扮演什麼樣的角色與地位？引發本研究的研究動機。

價值觀是企業文化的基礎，它提供員工一致的方向及日常行為的準則。當員工能夠分辨、接受及執行組織的價值觀時，企業才能真正的成功。企業藉由企業文化來影響及塑造員工的工作價值觀，因此當遴選符合及認同企業文化的潛在員工時，便能願意為企業付出心力以達到良好的表現(黃宏義，1984)。隨著外在環境不斷的改變，企業所採取的經營策略也會有所不同；但在企業內的各部門也有其獨特的文化：像行銷部門重視的是業績，生產部門重視的是效率與成本，而研發部門重視的是創意，此時企業文化可能會和某一部門的文化產生差異，因而造成企業文化和次文化（部門）

不協調，甚至產生衝突的情形。

二十一世紀的管理強調人才為企業中最重要資產，各企業的競爭也轉化成為人才的爭奪大戰，企業都希望可以找到符合需求的人才，在組織中發揮其專業才能，創造最大的附加價值，提升組織的整體績效。著名的人力資源顧問史密斯（Bradford Smith），曾經針對五十四家美國大型企業做過調查，根據調查顯示，任用了不適合企業的員工時，所蒙受的損失約為這個人薪資的二十四倍，包括當初的聘僱費用、解雇費、和訓練遞補員工的費用等，這還不包括企業因後續的解僱問題而產生勞資糾紛，同時也會導致新進人員對企業的形象產生不良的印象（遠見雜誌，2005年，10月號）；所以任用程序變成企業人力資源管理中最重要活動之一，如何透過高效率及低成本的任用程序，取得適合企業的優秀人才，是未來企業人力資源部門努力的首要目標。

在過去的研究中，主要以研究企業文化對招募與甄選之差異分析(蔣岡霖，2001)、事業策略與任用制度關係的探討(楊慧如，2000)，或企業文化及經營策略對任用策略之研究（李秀芬，2004），並沒有進一步探討到次文化（部門）的部分，故引發本研究想進一步瞭解企業文化和次文化（部門）之間的差異，是否可以透過任用策略來消弭，增加日後人員社會化或融入組織的可能性，並提供企業在人才任用策略上的一些建議。

1.2 研究目的

任用程序是組織用人的第一道關卡，如果能夠在第一關中把握住最適合企業的人才，而受雇者同時也認同企業的文化和願景，願意與企業共同朝目標邁進，此時在公司的績效上，將會產生良好的表現。但是要透過什麼樣的方式，以什麼樣的方法才能找到最合適的人才？有時候遇到符合公司開出條件的人才，但是在雇用之後，發現並不符合期待，無法產生預期的績效；而同樣符合條件的人才，有一些卻是表現優異，甚至超出預期。在相同條件下的人才，為何會有不一樣的表現，甚至存在著落差？

員工在開始接受企業的雇用、工作最後到離職，這一段期間有許多的因素會影響到員工績效表現和離職，像是工作滿意度、成就感、工作壓力、和上司的關係、和同事的關係、薪資福利制度等…，這些因素都和個人主

觀因素有所關連，由於牽涉到個人的價值觀，涉及的層面太廣，所以不在本論文討論的範圍內。員工受企業影響最大的部分，是來自於企業本身的經營策略、塑造的文化，這些文化因素都會對員工帶來一定程度的影響。傳統的人力招募模式，大致是企業透過任用的程序，開出資格條件的限制來招募符合條件的人才，並沒有考慮到企業文化部分。如果能夠將文化的因素納入考量，不只是在能力和資格上的符合，更重要的是，是否能夠拉近企業的實質文化（current culture）和理想文化（desired culture）之間的差距，取得一種共識，吸引到適合的人才。員工也能藉由任用的程序，瞭解到企業文化及目前的經營策略，如此才能夠建立起共同的目標。

因此本研究希望將企業文化觀點納入考量，將研究重點放在「任用策略」上，發展出一套能夠避免企業實質文化和理想文化「不一致」功能的文化管理模式。另外，藉由實際的訪談，觀察出一些具體的文化因素，作為招募時的參考依據，並對現行企業傳統的人力招募模式提出建議與改善。

1.3 研究方法與步驟

本研究將採用歸納法、演繹法和個案研究法進行研究。研究大概可以分為理論建構與實證研究兩部份。理論建構部份，採用歸納與演繹法，以推導出實證研究之理論性依據。首先回顧過去關於產業經營模式的定義；再去探討企業文化和次文化（部門）兩者之間的意義與內涵；接著再以衝突觀點去解釋企業文化和次文化（部門）之間的差異性，因為「文化不一致」的原因，是造成企業任用成本高的原因；最後以任用作為本研究理論分析架構之基礎，並推論出發展文化管理模式的重要性，而本研究所提出「文化化」任用模式為文化管理模式的重要對策。

在實證方面，以歸納、推導出的相關理論結構進行個案研究，並進行深入訪談，以進一步藉此驗證、補充本研究所提出之理論結構。最後再給予業界以及後續研究者相關的建議。

1.4 研究架構

本研究之研究架構如圖 1.1 所示，第二章從產業經營模式、企業文化、次文化（部門）、和衝突的相關文獻回顧，釐清各自的定義與特質。第三章

屬於理論建構部份，根據上一章文獻歸納的部分，推論出「文化化」任用的文化管理模式，試圖去解決企業文化和次文化（部門）衝突的現象。

第四章針對第三章推導出的研究命題進行產業的實證研究，以驗證本研究所提出的理論模式，並且藉由實際訪談的結果，補充不足之處。最後第五章根據相關理論與實證結果，提出本研究的結論與未來研究課題。

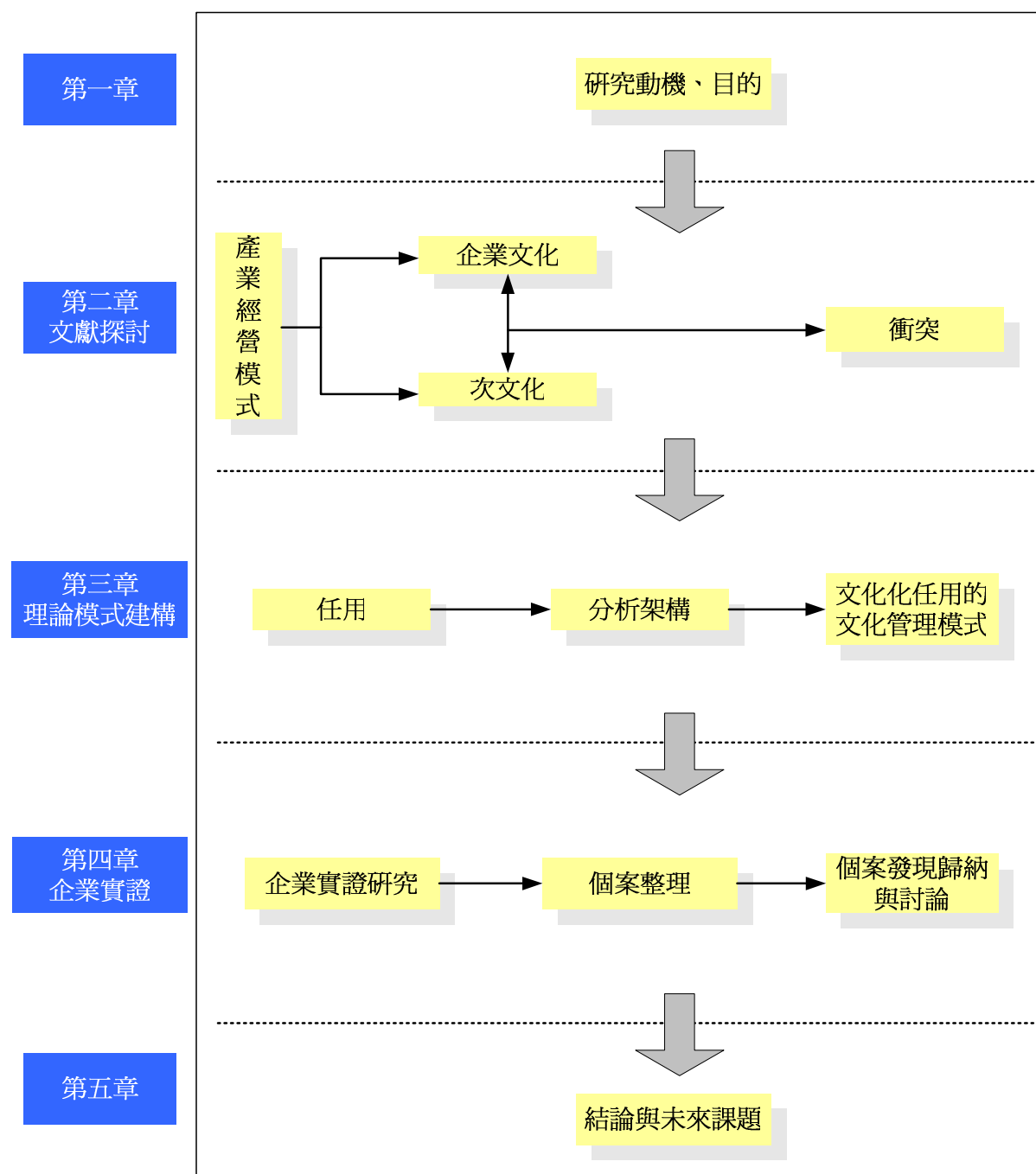


圖 1.1 研究架構

資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

本章藉由相關文獻探討，進行研究理論基礎的彙整與釐清。首先回顧過去關於產業經營模式的定義；其次對企業文化的概念做探討；另外，針對次文化（部門）做釐清；最後再以衝突觀點去解釋企業文化和次文化（部門）之間的差異性。

2.1 產業經營模式

本研究所定義的產業經營模式，主要是分成 OEM、ODM 和 OBM 這三個領域為主。

2.1.1 OEM

OEM(Original Equipment Manufacturing)原廠授權委託製造，一般稱之為「原廠委託代工」。OEM 的生產型態，是由顧客本身提出整個產品的雛形概念，然後將其概念轉換成為可以生產的設計圖，再將其設計圖交由委外的代工廠，先試產少量的成品，先在市場試賣後再決定其生產量，最後交由代工廠生產。因此整個生產體系而言，代工廠在顧客提供產品規格、製程技術，甚至指定部份或全部零組件的情形之下，排入本身工廠的生產線，生產組裝顧客所指定之產品的分工型態，再根據顧客的訂單在限定時間內送到交貨地點。劉名崇(1999)認為，廣義而言 OEM 泛指委託製造和代工，所謂的「代工」是指顧客需要對代工廠提供多方面的技術，使得代工廠製造的產品品質和規格，能夠符合顧客提出的要求。因此 OEM 生產特性在於強調勞力密集、重視生產力，要能夠符合顧客低成本和快速交貨的基本要求。

施振榮(2000)認為 OEM 的特性，是用較少的核心競爭力就可以贏，易於管理、易於建立規模但對客戶的依賴程度很高；相對來說，是比較容易做但並非穩定的生意、無法累積品牌資產。它是一種技術層次較低，進入障礙小，容易被取代的代工模式；但是一般的代工廠商都是從 OEM 代工開始，隨著時間及市場的需求，再將製造規模從單純的製造能力延伸到包含設計與製造的 ODM 代工模式。

2.1.2 ODM

ODM(Original Design Manufacturing)原廠委託設計代工。意指產品生產者在不須顧客提供產品與相關規範下，同時提供產品開發設計與生產組裝能力，生產符合顧客所需的產品功能，以顧客所擁有的品牌行銷。所有的商品能夠上市，除了必須透過製造，還必須在設計時，就把開發時程、選擇材料及如何控制品質與成本等，都要及時控制好；ODM 代工廠商因為掌握設計，因此可以提供更多、更好的附加價值給顧客。

ODM 的生產型態，與 OEM 生產型態的差異在顧客將其設計理念提出後，即與代工廠討論其設計的可行性，代工廠根據資料彙整後做成設計圖，然後依照雙方認同的設計圖做成樣品，再交由顧客做市場評估後，依據市場的反應，由顧客下訂單給代工廠，代工廠依據訂單來排定生產，此時以下的步驟就和 OEM 廠商沒有差別。有一點非常重要的是，為了能快速回應市場，即使在生產排程確定之後，設計變更和材料更換的工作就落在代工廠本身。因此，管理的複雜程度也提高許多。

2.1.3 OBM

OBM(Own Branding Manufacturing)自有品牌製造，意指廠商不僅自行設計、生產製造，同時建立品牌將產品行銷到市場，自行掌握市場的行銷通路。自創品牌的經營類型，對原來 OEM 或 ODM 的廠商來說，就是所謂向前整合(Forward Integration)的發展模式。

陳介玄(1998)認為就製造業來說，自有品牌能夠建立的基礎在於研發的能力，除了產品研發還要包括行銷研發。OBM 也可以是自有品牌行銷(Own Brand Marketing)，就是跨出製造的領域而專走行銷路線。

2.1.4 本節小結

從上述產業經營模式的探討中得知，OEM 廠商負責生產，ODM 廠商負責設計及生產，OBM 廠商雖然研發、生產和行銷端都涵蓋，但一般來說 OBM 廠商大多只負責品牌及銷售，研發和生產是外包出去的；因此，本研究認為，OEM 廠商在企業文化方面，會比較著重於生產面；ODM 廠商在企業文化方面，因為必須要和客戶對產品的概念進行溝通，會比較強調設計與溝通能力；OBM 廠商在企業文化方面，會比較強調所謂的品牌行銷能

力。

我們可以從圖 2.1 中概略的定義出 OEM、ODM 與 OBM 的營運型態，OEM 與 ODM 的廠商，對於市場的行銷推廣與銷售服務能力並無法掌握，而實際上此後段的市場能力是掌握在 OBM 廠商手上。歐高敦(2004)指出，根據麥肯錫的研究顯示，全球品牌電子業 12 兆美元的總市值中，僅有 8% 來自周邊產品和系統組裝企業，這個部份是多數台灣 OEM 和 ODM 廠商的強項；相對的，專注品牌操作的戴爾和惠普等公司，則掌握了該產業近 39% 的市場價值。中國大陸在經濟改革開放之後已經成為世界的工廠，它以低價的勞工成本取代了台灣原有的競爭力。因此，現在台灣 OEM 和 ODM 的廠商正面臨著前所未有的挑戰。

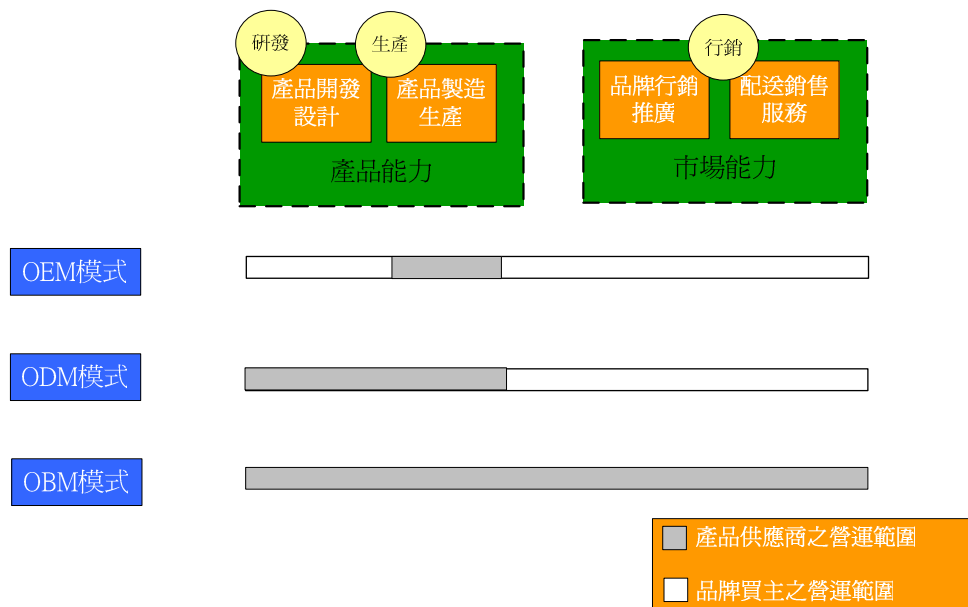


圖 2.1 OEM、ODM 與自有品牌營運範圍

資料來源：修改自 經濟部中小企業處，1998 年六月

2.2 企業文化

對於「組織文化」與「企業文化」究竟有何明確的區隔，目前研究尚未有定論，在本研究中主要是採用「企業文化」一詞。企業從建立開始，經由許多互動之後，會發展出其特有的文化特質，影響企業文化產生的因素包括：創始者和領導者的理念、企業結構上的特性和外在的環境因素等...。其可能為企業創立者的經營理念，也可能是組織應該遵守的一些原則、政策、宗旨、策略等；同時，它會隨著時間和外在環境而改變。

企業文化是企業經營的理念，它會影響員工的行為和組織績效，企業的經營策略如果能夠和企業文化的方向一致，成功的機率也會比較大。企業文化可能開始於任何地方，它可能是一個人、團體、部門或事業單位；也可能是由基層員工開始向上發展，或者是由高層由上往下發展。企業文化可視為企業內員工共同的信念與意識、行為上的表現準則；換句話說，企業文化是整個組織一致的認知態度，它會持續而且穩定地存在組織中，這些基本觀念和態度已經變成管理者和員工所遵循的標準，而且也會要求新進的組織成員能夠共同遵守這些標準。

2.2.1 企業文化定義

企業文化的討論，大概開始於 80 年代的初期。Ouchi (1981) 認為企業文化代表一個公司的價值觀，而此一價值觀會成為公司員工活動、意見和行為規範。司徒達賢(1997)認為企業文化的本質是組織成員所分享的重要價值觀，這些價值觀念會影響組織成員在組織中的行為與決策方向。Robbins(2001)認為企業文化是組織內一致的知覺，具有共同的特徵，屬於一種可以描述性的，而且能夠區分組織之間的不同處，整合了個人、團體和組織的系統變項。企業文化的定義學者各有主張，而且所持的看法和角度都不同，表 2.1 中，僅列出具代表性學者對於企業文化的各種不同定義。

表 2.1 企業文化的定義

作者	發表年代	企業文化定義
Ouchi	1981	企業文化代表一個公司的價值觀，而此一價值觀會成為公司員工活動、意見和行為規範。
Schein	1984	企業文化是當組織學著去克服外在的適應問題及內部的整合問題時，所發明、發現或發展出來基本假設。由於它們運行得不錯，而被視為有效，因此傳授給組織的新成員，作為遇到這些問題時，如何去知覺、思考及感覺的正確方法。
McManis & Webster	1988	企業文化是管理者及員工做決策及行動時所倚賴的價值觀、標準及假定。
鄭伯壘	1990	企業文化為組織在處理外在的適應與內部整合問題時之基本假設的一個模式，並經由此模式可教導新成員的認知、思考與知覺方式。
司徒達賢	1997	企業文化的本質是組織成員所分享的重要價值觀，這些價值觀念會影響組織成員在組織中的行為與決策方向。
張忠謀	1998	如果一家公司有很好的、很健康的企業文化，即使他遭遇挫折，也會很快的再起來；如果沒有很穩固的企業文化，一旦遇到同樣的挫折，便不會再起來。
施振榮	2000	企業文化是企業一個很關鍵的「軟體的基礎架構」，也是一般看不見的基礎建設；實質上，企業文化可以說是企業成敗的關鍵。
黃英忠	2001	組織成員所共享的基本假設、價值觀、行為規範、管理方式及共同任務，藉由社會化的過程傳輸給成員。
Robbins	2001	企業文化是組織內一致的知覺，具有共同的特徵，屬於一種可以描述性的，而且能夠區分組織之間的不同處，整合了個人、團體和組織的系統變項。
Flamholtz	2001	企業文化是組織成員共同秉持、分享的價值觀、信念、規範等推動企業的動力。

資料來源：呂碧茹（1999）、楊慧華（2002）及本研究整理

本研究綜合上述學者對企業文化的論述，認為企業文化是企業內所有成員共同的信念與價值觀，不僅影響員工內在思想，也會影響員工外在的表現行為，而且它會隨著外在環境的改變，也會跟著調整。

2.2.2 企業文化的要素

眾多學者對於企業文化的要素進行討論，分析企業文化的要素有助於我們瞭解企業文化的輪廓，進而對企業文化能夠加以分析與掌握。對於構成企業文化的要素，彙總其他學者的意見，如下表所示：

表 2.2 企業文化構成要素

作者	發表年代	構成企業文化的要素
Pettigrew	1979	1.符號 2.語言 3.儀式 4.意識 5.神話
Deal & Kennedy	1982	1.企業環境 2.價值觀 3.英雄 4.儀式與典禮 5.文化網路
Asker	1986	1.一系列的共同價值觀 2 一系列的行為規範 3.一種象徵或象徵活動
Amsa	1986	1.信念 2.價值 3.規範 4.傳統
Bettinger	1989	1.對改革的態度 2.集中 3.標準及價值觀 4.支持價值觀之典禮儀式 5.關心人群 6.報酬及處罰 7.公開、溝通及指導 8.解決衝突 9.市場及顧客導向 10.刺激、自尊和團隊精神 11.承諾 12.團隊合作
Kono	1990	1.成員所信仰的價值觀 2.資訊之收集 3.意見之提出 4.意見及承擔風險的評價 5.協力 6.對組織之忠貞 7.員工工作價值觀或成員的士氣
Grey & Gelfond	1990	1.方向的明晰度 2.作決策 3.組織整合 4.管理風格 5.績效導向 6.組織活力 7.報酬 8.管理發展 9.企業形象
Singh	1990	1.規範 2.價值 3.信念 4.有涵義之符號
河野豐弘	1990	1.成員的價值觀 2.情報蒐集的取向 3.構想是否為自發性的發生 4.從評價到實行的過程 5.實行時上下成員的互助關係 6.對組織的忠誠度 7.動機的型態

資料來源：楊慧華（2002）及本研究整理

表 2.2 企業文化構成要素（續）

作者	發表年代	構成企業文化的要素
Simmons	1996	1.高階領導者的領導魅力與領導風格 2.公司的策略、願景與經營目的 3.公司認為重要的績效特徵 4.員工看待領導者所設定的合作模式 5.在工作的過程中員工進行互動的方式
Schein	1996	1.組織創辦人的信念、價值觀與假定 2.隨著組織演進而加入團體成員的學習經驗 3.新成員與新領導者所帶入的新信念、新價值觀與新假定。
Robbins	2002	1.創新挑戰和冒險：員工被鼓勵創新及冒險的程度 2.組織安定：組織決策和行動傾向維持現狀的程度 3.積極進取：員工積極並有競爭性勝過於合作的程度 4.團隊導向：工作是團隊型態組成多過於個人型態的程度 5.人性導向：組織管理決策考量體恤員工的程度 6.成果取向：主管重視結果勝過於過程的程度 7.細節要求：組織要求員工在工作細節上呈現正確、分析、專注的程度

資料來源：楊慧華（2002）及本研究整理

綜合上述學者的論述，本研究認為企業文化的構成要素應該包含，領導者的領導風格、組織成員共同的價值觀和企業所處的環境。

2.2.3 企業文化的類型

企業文化類型的分類，可以分析企業是屬於哪一種類型及其相關的特徵為何，不同類型的企業文化，在經營策略上的選擇也會有所不同，進而會影響到企業任用人才時的態度。由於學者考量角度的不同，針對企業文化的分類也會有所不同，有的比較著重文化內涵，有的則是著重於表現方式，以下整理學者區分的企業文化類型，如表 2.3 所示：

表 2.3 企業文化的類型

作者	發表年代	企業文化定義
Ansoff	1979	1.穩定型文化 2.被動型文化 3.參與型文化 4.探險型文化 5 創造型文化
Deal & Kennedy	1982	1.硬漢文化2.努力工作/盡情享樂文化3.賭注式文化4.重視過程文化
Ellen J. Wallach	1983	1.官僚型文化 2.創新型文化 3.支持型文化
L. L. Byars	1987	1.系統化文化2.企業家文化3.互動文化4.整合文化
Quinn	1988	1.發展式文化2.市場式文化3.家族式文化4.官僚式文化
Reimamn & Wiener	1988	1.企業家文化 2.策略文化 3.盲目忠誠文化 4.排外文化
Cooke & Lafferty	1989	1.建設性文化 2.消極性文化 3.攻擊性文化
Frank Petrock	1990	1.家族文化 2.階級文化 3.活潑文化 4.市場文化
河野豐弘	1990	1.活力型 2.獨裁活力型 3.官僚型 4.僵化型 5.獨裁僵化型
鄭清祥	1991	1.創新型文化2.效率型文化3.支持型文化4.官僚型文化
鄭永忠	1996	1.團隊精神型2.嚴格監督型3.卓越創新型4.年資主義型
R. Goffee & G. Jones	1998	1.自治型文化 2.網路型文化 3.孤島型文化 4.傭兵型文化
呂碧茹	1999	1.官僚型文化 2.創新型文化 3.支持型文化 4.效率型文化

資料來源：李秀芬（2004）及本研究整理

對於企業文化的類型，學者提出很多的研究結果，Goffee & Jones（1998）在最近的研究中，試圖界定不同的組織文化，以此作為找到員工的指南。他們一共界定了四種不同的文化類型，以兩個構面來衡量組織文化：第一個構面為社交性，用來衡量「友善程度」；另一構面為團結性，用

來衡量「組織看待工作的方式」。

在高社交性的組織中，人們會不求回報的幫助彼此，而且以友善、互相照應的方式來往；屬於重視員工感受、強調團隊和重視過程而非結果的企業文化。在高團結一致的組織中，人們會先將個人偏見放在一邊，而專注於共同利益與目標上；屬於要求工作完美和要求員工積極的企業文化。如下圖所示，以此兩構面所形成的矩陣，分成四種不同的文化類型：

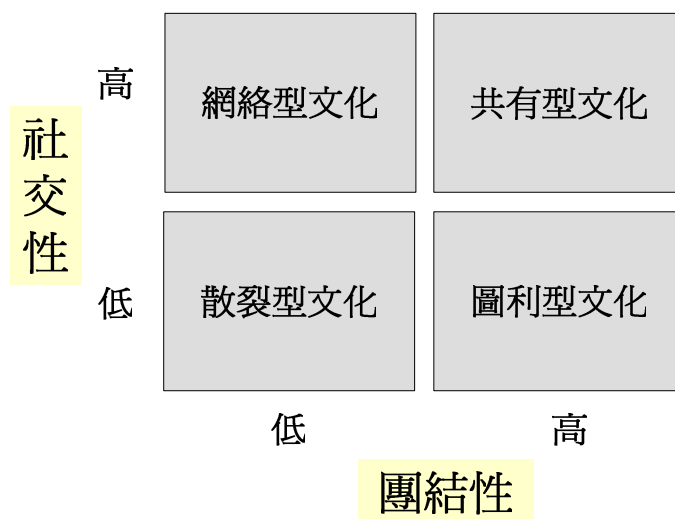


圖 2.2 Goffee & Jones 的四種企業文化類型

資料來源：Goffee & Jones，為你的公司算算命，2001 年

1. 網絡型文化（高社交性；低團結性）：這種文化對待組織成員就像是自己的家人一樣，組織中的成員彼此熟識、相互關懷、互相幫助，並且公開地共同分享資訊。這類文化最大的缺點在於，可能會對績效差的員工一味容忍，以及造成許多派系，造成派系之間的鬥爭。
2. 圖利型文化（低社交性；高團結性）：這種文化非常專注在工作目標上，組織成員對於目標的態度是很堅決地，總是想要快速的完成任務，而且對於工作有強烈的使命感。圖利型文化所追求的不僅僅是勝利而已，更是要完全地擊敗對手。這類文化最大的缺點在於，組織中可能會常常發生勾心鬥角的情況，而且績效差的員工會被不人道的對待。
3. 散裂型文化（低社交性；低團結性）：這種組織是由個人主義者所組成的，組織成員所認同而且放在第一位的是工作任務，不是整個組織本

身。這類文化最大的缺點在於，組織成員會過度的批評他人，缺乏共事的情誼。

4. 共有型文化（高社交性；高團結性）：這種文化重視績效也重視組織成員之間的情誼。組織成員之間的良好關係，不會減少達成目標的重視與要求，所以此種文化類型的領導者，不僅是具有魅力、能夠導引員工，還要對組織未來有清楚的願景。這類文化最大的缺點在於，組織成員必須完全奉獻自己，為組織鞠躬盡瘁。

從不同的企業文化類型中，可以看的出來，企業在甄選新員工時，常會試圖尋找那些與企業文化適配（fit）的人，如果企業文化和員工價值觀差異很大時，員工自然無法對組織產生歸屬感、甚至會對工作與組織產生不滿，這些員工離職率高於一般水準，也不足為奇了。

2.2.4 本節小結

近幾年針對企業文化的研究相當多，蔣岡霖(2001)研究發現企業文化的確會影響人才招募時的差異。李元墩與鐘志明(2001)員工工作價值觀和企業文化有顯著正相關。房美玉(2003)創新導向的企業文化較工作導向與人際關係導向的企業文化重視參與式管理、招募與甄選。

企業文化的研究，從定義的探討、形成過程、組成要素和各種類型的劃分，都可瞭解到企業文化對組織的重要性。

2.3 次文化

大部分的組織中都存在有主文化（dominant culture）和次文化（subculture），主文化代表組織中大部分成員，所共有的核心價值觀（core value），企業文化指的就是主文化，也就是這個文化造成每個組織獨特的特性；次文化常在大型組織中發展形成，反映出部分成員面對問題時，所採取的態度和經驗。

所有組織的成長都會歷經分化的過程，隨著企業規模的擴大，要創辦人負責溝通協調每件事會變得愈來愈沒有效率，所以無可避免的產生許多較小的單位，與它們自己的領導者一起，開始它們自己文化的形成過程。主要發生分化的基礎有以下幾種：(1) 功能/職業分化；(2) 地方分權；(3) 以產品、市場或技術區分；(4) 部門化；(5) 以階級區分；(6) 合併與購併；(7) 合資、策略性融合、不同組織所合作成立的單位；(8) 結構性對立團體（Schein，1996）。

2.3.1 以部門觀點探討次文化

當組織成熟以後，它就會發展次團體，而當這些次團體有其共享的歷史之後，它們就發展自己的文化，以較大組織的觀點來看，即為次文化。從社會的觀點來看，所有的企業組織都是次團體；從組織的觀點來看，各部門都是次團體；從部門的觀點來看，各工作單位都是次團體。

Schein(1996)認為，不同的部門因為具有不同的功能，工作內容、工作性質、市場、員工教育經驗背景、制度、領導者等的不同，以致造成許多次文化的存在。隨著組織成長並發展不同的市場，它們經常會「部門化」，意思是把大部分的功能權限分散至產品或市場單位。這個過程的好處是，環繞著一個特定的技術、產品組或顧客群，讓所有功能變得比較集中，使功能性次文化之間能做較多的整合。這個力量驅動次文化的形成，然後在部門層次上有較多的運作，當部門發展了它自己的歷史，它也將開始發展一個部門的次文化，反映它獨有的技術與市場環境。

本研究將以部門的角度去探討，認為次文化（部門）由部門特質所構成，架構於部門營運目標下的行為模式或準則，非個人的價值觀，像研發部門就屬於創意導向、生產部門屬於效率或成本導向、行銷部門屬於業績

導向等...。次文化（部門）是架構於企業文化之下，它保留了組織基本的核心價值觀，再加上該部門的獨特想法。不同部門因為功能性的不同，需求的人才特質也會有所不同，概念如圖 2.3 所示：

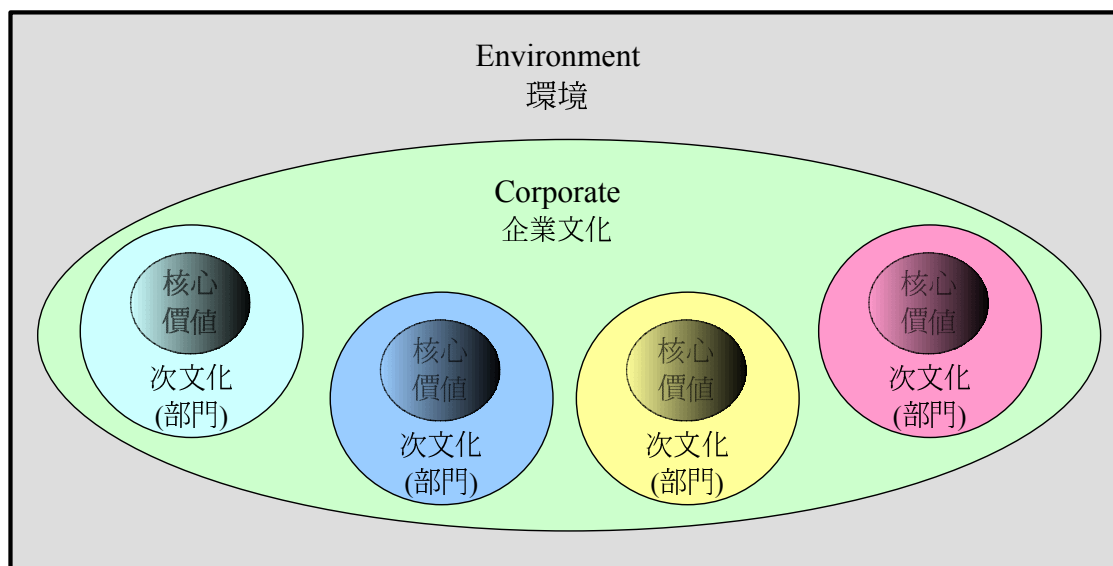


圖 2.3 次文化（部門）概念圖

資料來源：本研究整理

2.3.2 本節小節

企業和部門都屬於組織型態的一種，只是企業所含的「成員」較多，而部門只是其中的成員之一。企業為了適應外在環境的不確定性，會以結構、制度與程序的方法來因應（Merton，1940），最常見的作法就是以功能別部門來因應，像是分成生產、行銷、人力資源、研發與財務部門等...。因為組織以功能別部門分類的方式，各部門間比較容易會產生利益上的衝突（Selznick，1949）。

企業和部門都各自會有其「文化」和不一樣的特性，企業文化會因應外在環境而做改變，但次文化（部門）會以其部門特質去處理問題。此時，就有可能產生企業文化和次文化（部門）不協調的狀況，甚至發生衝突的情形。兩者之間的關係為何，將在下一節中在做更詳細的探討。

2.4 衝突

組織間因為彼此權利、義務與利益間的緊密關係，所以組織間的衝突也就難以避免。本節首先討論衝突相關概念和意義；其次探討產生衝突的因素；最後說明本研究對於衝突的觀點，以及企業文化和次文化（部門）之間產生衝突的原因。

2.4.1 衝突的定義與內涵

在生活及工作的周遭中，衝突的發生是無所不在的，小至個人對個人、大至國家社會之間，衝突都是無法避免的現象。不論何時，在組織中的個人或團體間產生利益分歧時，或是價值和目標與外在的情境有所差異時，衝突就有可能產生。雖然衝突的存在是一種普遍的現象，但是衝突的結果並不再一昧的被視為負面的現象。因此對於衝突定義及特質的瞭解，將有助於我們對於衝突的認識。本研究將各學者對於衝突的定義彙整如下表所示：

表 2.4 衝突的定義

作者	發表年代	定義
Pondy	1967	不僅是在行為上面的抗拒，在觀念上、知覺上的不一致（Disagreement），都算是衝突。
Raven & Kruglanski	1970	兩個或兩個以上的社會團體，由於實際或期望的反應不協調(Incompatibility)所導致的緊張狀態。
Schmitdt & Kochan	1972	產生自個體與其他個體關係間，追求自我利益的過程中，明顯、公然的對立或敵對行為。
Thomas	1976	將衝突定義為凡是妨礙(Impedes)、阻止(Blocks)或破壞(Frustrates)其他組織目標達成的所有行為。
Brown	1982	衝突是指利益或利害相左，雙方互不相容的行為。

資料來源：邱新球（2000）、張照璧（1999）及本研究整理

表 2.4 衝突的定義（續）

作者	發表年代	定義
Hellriegel & Slocum & Woodman	1986	個人或群體間任何目標、認知或情感上的不相容情境。
龍冠海	1986	衝突是兩個以上的人或團體直（間）接的鬥爭，彼此表現敵對狀態或行為。
張金鑑	1991	當兩個以上的角色（包含個人及團體）或兩個以上的人（包括自然人與法人）因意識、目標的利益的不一致，所引起的思想矛盾、語文攻訐、權力奪取及行為爭鬥。
鄧東濱	1992	形式上的意義：衝突是泛指各色各類的爭議。 實質上的意義：衝突是指在既得利益或潛在利益方面擺不平。
盧瑞陽	1993	衝突是一種行為過程，對於某組織想達成之目標或獲利，故意採行對抗之努力。
Wall & Callister	1995	衝突是一種過程，當一個團體覺得它的利益被另一團體所威脅時，就會發生所謂的衝突。
Robbins	1996	當雙方互相給予的負面影響，而此影響正式雙方所關注的一種過程。
汪明生 & 朱斌 好	1999	兩個（含）以上相關聯的主體，因互動行為所導致不和諧的狀態。

資料來源：邱新球（2000）、張照璧（1999）及本研究整理

由以上的討論得知，衝突的定義為：「當個人或團體在互動過程中，覺得本身的利益被威脅時，所產生的一種情形。」衝突的現象在組織當中是相當常見的，組織中的每位成員會因為不相容的目標而互相排擠，或者因為爭奪有限的資源而產生衝突，這些目標通常和本身的利益有關。

2.4.2 產生衝突的來源及原因

吳瓊恩(2001)認為組織內各團體之間的衝突因素，已經具備潛在的可能性，遇到特殊事件時就會把衝突表面化。組織內團體對團體的衝突因素大約有以下七點：

1. 目標的無法並存(Goal incompatibility)：這是衝突最主要的原因。組織中行銷部門希望產品多樣化，以滿足顧客的偏好，但生產部門卻認為會增加生產成本。研發單位要求增加經費，以發展新產品，但財務部門卻常常以預算分配的限制而予以否決。
2. 直線與幕僚間的衝突(Line versus staff)：各單位之間因為專業分工的不同，形成組織人員的技術、人際取向和時間架構的區別，造成溝通的困難。
3. 工作的相依性(Task interdependence)：相依程度愈高，為了不用等待工作浪費時間，因此衝突的可能性也會增加。
4. 競爭有限的資源(Competition for scarce resources)：資源象徵權力與影響力，各單位為了實現它們的目標，就必須爭取有限的資源，往往在預算上誇大編列，因而引發衝突。當組織在成長階段，各單位的資源增加，衝突就會比較少一些，反之就會增加衝突的機會。
5. 權力分配的差異(Differential power distribution)：平行的各單位在組織屬於同一層級，但有的單位因為具有戰略上的關鍵條件，權力會比較大一些，如果實際的工作不能配合這樣的權力關係，可能就會引起衝突。
6. 不確定與曖昧的部門關係(Uncertainty and ambiguity)：各部門如果責任分明、角色清楚，彼此之間互動有規則或前例可循，衝突就會減少；相反地，如果環境變化得太快，新問題出現時，各單位之間的職權不明，最容易引發衝突。
7. 激勵與報酬系統(Incentive and reward system)：激勵方式會影響團體之間的互動，如果在合作性的團體中，每一位成員的考績都相同，則彼此增加合作、減少衝突；如果在競爭性的團體中，每個人的考績不同，則合作減少、衝突增加。

Shull 及 Luthans 從組織運作影響，認為組織衝突的原因如下(郭崑模，1993)：

1. 功能主義(Functionalism)：因為過份強調專業分工，造成官僚式的組織層級，使得不同的層級之間產生溝通上的障礙。
2. 部門化(Departmentalization)：在同一層級間的部門，在業務上的「本位主義」，常常演變成僵持不下的局面。

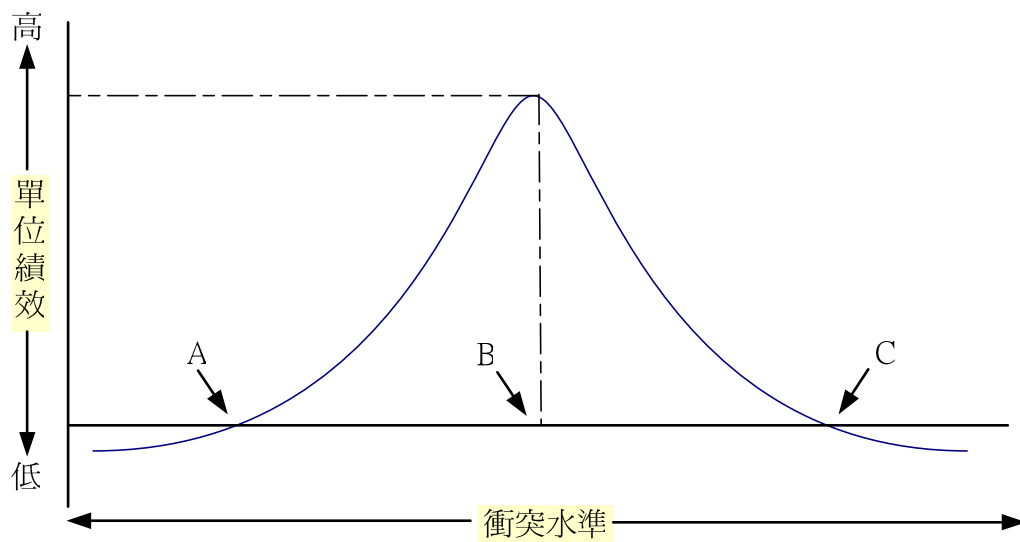
3. 直線與幕僚間的衝突(Line-Staff Conflict)：
 - (1) 領域受到侵犯(Territorial Encroachment)：一般而言，直線部門比較喜歡幕僚部門提供建議與服務，但不喜歡幕僚部門的考核、控制與監督。特別是當直線主管認為他所管轄的權力範圍受到侵犯時，此種傾向會特別明顯。
 - (2) 效忠對象的衝突(Conflicting Loyalties)：
 - A. 幕僚人員常常在專業道德與組織所派工作之間，陷入兩難。
 - B. 有兩個不同的效忠對象，使幕僚人員發生「角色衝突」的問題。
 - (3) 知識與職權的分離(Separatism of Knowledge and Authority)：幕僚人員在專業領域上，可以進行方案的分析和成本效益的評估，但卻沒有決策權；而管理者雖然有權力決定，但往往缺乏足夠的知識去承擔責任，特別是在複雜的政府體系常見到此種情形。
 - (4) 正式和非正式的權力(Formal versus Informal Authority)：幕僚人員有時後可能需要藉助，非正式的權力來補足有限的正式權力，但也可能會導致衝突。
 - (5) 個人的差異性(Personal Differences)：直線人員視幕僚人員為關在象牙塔的人，提供的建議是不切實際；而幕僚人員則認為直線主管固執不知變通。
4. 人或部門之間需要相互依賴而引起衝突：愈是專業分工，則相互依賴程度愈高，因此愈有可能產生衝突。
5. 目標差異性較大的團體，發生衝突的可能性升高：組織內各部門或團體之間，目標不一定相同、對事情的看法也不盡相同，導致意見難以一致。
6. 角色衝突：因為職位角色所賦予的功能具有內在的衝突性質，大多數涉及管制或考核他人績效的工作。
7. 有限資源的競爭：組織內的部門各對有限資源，尋求有利的分配而產生競爭。

從以上學者的分析，可以得知個人與團體不同類型的衝突，以及衝突來源與原因。從文化的角度去解釋，產生衝突的原因是因為彼此文化特性的不相容所導致。

2.4.3 衝突觀點的演變

衝突是因為感覺到不相容的差異，而導致關係的對立，但差異不一定真的存在，只要成員覺的差異存在，衝突也就會產生。對於組織衝突的觀點演進，大致可以分為三個時期（Robbins，2001）：

1. 傳統觀點（Traditional View）：早期對於衝突的觀點，研究者認為組織內的衝突是組織中的異常現象，會降低組織效能，必須設法避免。所以研究目的大多著重於探討衝突形成的原因以及衝突的解決方式，以降低衝突的破壞程度。
2. 人群關係觀點（Human relative View）：主張衝突是所有組織自然會發生的一種情況，而且是不可以避免的現象，既然不可以避免管理者必須接受衝突存在的事實，以「平常心」來面對。
3. 互動觀點（Interactionist View）：近年來對於衝突有不同於以往的觀點，除了接受衝突外，更進一步認為有時候有需要鼓勵衝突，當衝突的發生性質是關於工作上的議題、衝突目的是想要解決相同目標，而且衝突情境是處於低緊張狀態時，衝突會增加團體的決策品質、員工對決策結果的接受度，並且促使員工共同完成工作，所以適當的衝突，可以促進組織的創新和進步，是有助於增加組織績效，如圖 2.4 所示：



情境	衝突水準	衝突類型	單位的內在特性	單位績效
A	低 或 沒有	惡性的	冷漠的 停滯的 對改變沒有反應 缺乏新意	低
B	適度	良性的	有活力的 自我批評的 創新的	高
C	高	惡性的	破壞性的 無秩序的 不合作的	低

圖 2.4 衝突和單位績效

資料來源：Robbins，2001年

2.4.4 企業文化與次文化（部門）的衝突

企業文化會隨著不同的經營策略改變，在不同的外環境，企業強調的重點也會有所不同，在資源的分配與運用，也會因應企業或產品生命週期而作不同部門的強調，導致企業文化與次文化（部門）產生衝突。

此時，如果企業所採取的經營策略和次文化（部門）的差異在一定程度內，就是所謂的「可容許的不一致」；反之，如果企業現階段的經營策略和次文化（部門）的差異超過一定程度時，就是所謂的「不可容許的不一

致」。舉例來說，如果公司現階段所採取的經營策略是成本導向，那企業文化和生產部門的特質比較相近，就是所謂的「可容許的不一致」；但就研發部門來說，開發產品是需要經費的，此時企業文化和研發部門的特質，就是產生所謂「不可容許的不一致」。另外，各部門之間因為特質上的差異，也會產生部門之間的衝突。企業文化和次文化（部門）的關係，如圖 2.5 所示：

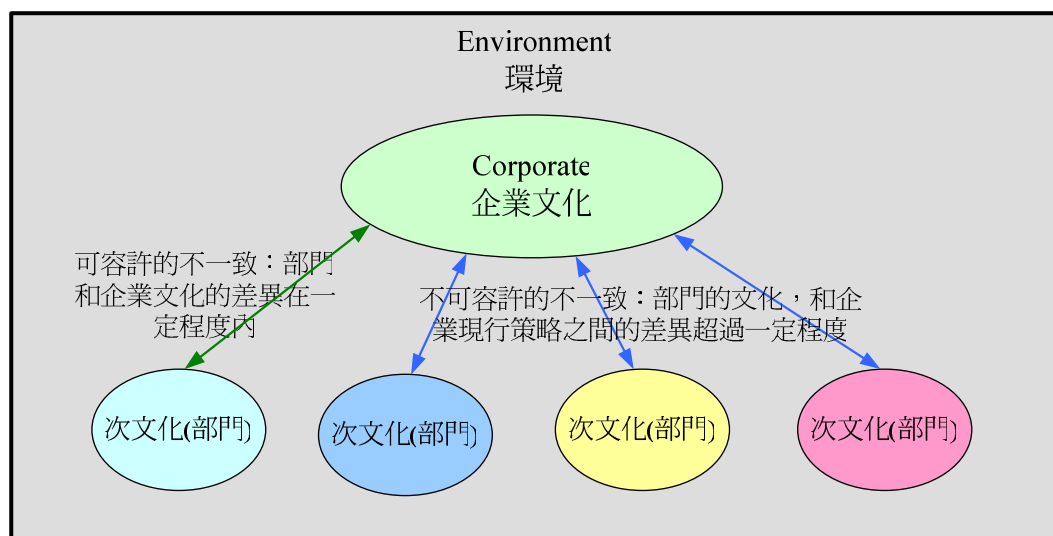


圖 2.5 企業文化與部門文化的關係

資料來源：本研究整理

探究企業文化和次文化（部門）產生衝突的最主要原因，是因為彼此目標的無法並存(Goal incompatibility)，使得員工產生文化上的衝突，進而產生效率低落、甚至是發生離職的情況，這些現象對於企業來說都是一種無形的浪費。

2.5 小結

在組織中部門不同的功能可能會造成不同的次文化，但是研究組織文化的學者常常去忽略它們，因為早期的研究皆假設組織是整體性且具高度同質性的(Peters & Waterman, 1982; Davis, 1984)；近年來，有學者嘗試將職業文化加入組織文化進行探討，主要強調來自於不同專業的人在進入同一組織時，因為工作功能性的不同，將會導致次文化的產生(Trice & Morand, 1989; Riley, 1983; Gregory, 1983; Louis, 1983)。

高級主管的決策受到所謂「支配信念系統」的引導與限制。這些信念的具體程度因行業而異，也因公司而異；但是在對每個公司的研究中，高階管理層在這部分的信念都很強，並且藉由這些信念引導對目標、手段與管理施行的具體目標。(Donaldson & Lorsch, 1983)。

進一步地推論並假設，組織裡每個層級的次文化將在長時間之後，結構性地反映該層級必須面對的主要課題與任務，對於這些任務所採取的作法，將在不同行業與不同公司裡提供不同的文化內容。換句話說，任何特定階層的文化主要是由該階層需要達成的任務來予以界定的。所以高階管理層的理想文化和組織層級的實質文化會產生落差，因為它們對於自己本身的領域之外，並沒有要面對的任務，也沒有共享的經驗，這也讓高階管理層更難以去整合。特別是功能性的次文化，因為它們彼此的成員背景和職業別不同，使得它們在面對組織事物時，可能擁有不同的態度和想法。舉例來說，各部門主管對於如何進行運作，會依據各部門的部門特質發展出一套模式；但是對於公司的高階管理層來說，它必須就外在環境來考量組織未來策略與方向，此時就產生「現實與理想」之間的落差。

Schein(1996)提出，領導者可以透過「文化深植的機制」，來強化組織的文化，他強調次級勾畫與增強的機制必須和初級機制一致的時候，才會起作用。當它們一致的時候，才會開始建立組織的意識型態；如果它們不一致時，不是被忽略就是成為內部衝突的根源，如表 2.5 所示：

表 2.5 文化深植的機制

初期植入的機制	次級勾畫與增強的機制
<ol style="list-style-type: none"> 1. 領導者平時注意的、測量的、控制的是什麼 2. 領導者對關鍵事件及危機的反應方式為何 3. 領導者資源分配所依循之看得到標準 4. 細巧的角色示範、教導及訓練 5. 領導者配置獎酬及地位看得見的標準 6. 領導者招募、甄選、拔擢、退休及調職之看得見的標準 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織設計及結構 2. 組織系統及程序 3. 組織的典禮、儀式 4. 空間、外觀及建築物之設計 5. 有關人物、事件的故事、傳奇、神話 6. 組織哲學、價值觀及章程的正式陳述

資料來源：Schein(1996)

文化的深植可以透過一個最有力的方式：挑選新人的過程。成功的文化就隱藏在成功的招募裡，如果領導者認為，建立組織最好的方式就是雇用非常堅強、獨立的人，然後放手給他們獨力運作；並且他也成功地持續雇用堅強、獨立的人，則他將創造一種他認為會運作得最好的文化。

這種文化植入的機制十分微妙，大部份的組織裡，它的運作都是潛意識的。領導者發現的適當人選，大都是跟現有成員的價值觀與信念合得來的。對應徵者選擇的根本決策，以及後續在升遷系統中所適用的標準，都是深植與存續文化的有力機制，特別是與社會化策略結合的時候。

隨著組織本身歷史的穩固發展，次團體發展出它們自己的次文化，同時也產生更大的整合問題。領導者必須能夠對多元性的次文化多加注意，並且清楚的評估它對組織未來發展有多大幫助，以及它潛在的不良作用有多少。從上述的探討可以得知，既然衝突的現象是無法避免的，為了要降低企業文化和次文化（部門）之間衝突的情形，本研究認為應該要從任用制度著手，組織在一開始進行招募時，就應該考量到雙方在文化因素上的差異，將在第三章中詳述。

第三章 理論模式建構

本章將以第二章探討的文獻為基礎，推論出要根本解決企業文化和次文化（部門）之間的衝突，必須從任用制度著手。首先定義任用及其內涵；然後介紹企業文化和任用制度之間的關係；最後提出本研究納入文化觀點的人力招募模式及研究命題。

3.1 任用

本節首先整理任用制度的相關定義，並進行策略性人力資源管理中的任用策略相關理論之探討，最後就企業文化與任用策略的關係做探討。

3.1.1 任用制度的定義

任用程序對企業的整體績效影響很大，如果任用的每一個過程能夠處理得很好，就可以降低招募、遴選和訓練所花費的成本與時間，進而可降低離職率、缺勤率和提高工作滿意度（張火燦，1998）。企業內所有和員工有關的事情都包含在人力資源的領域，包括員工的能力、知識、技術、態度和激勵，而人力資源管理可以說是企業人力的運用過程與活動。黃英忠（2000）認為人力資源管理是將組織內所有的人力資源做最適當的確保、開發、維持與活用。人力資源管理的活動包含人力資源規劃、任用、績效評估、薪酬、人力資源發展、勞資關係等六項（張火燦，1998）。

在人力資源管理眾多的活動中，任用是第一道關卡。任用是由一連串的活動所組合而成的，包括招募、遴選和配置（黃英忠，2000）。任用可以分成廣義和狹義兩方面：就廣義來說，以最有效的方式，選擇合適的人員配置在適當的職位上的活動，也就是將人員和工作的配置相互結合，包含了新進人員的雇用、公司內部的升遷、調任與降職；就狹義來說，任用是指一個組織為因應本身需求而向外招募人才，從招募經甄選，最後到配置的全部活動過程，這三個活動順序就構成了任用的程序（黃英忠，2000），如圖 3.1 所示：

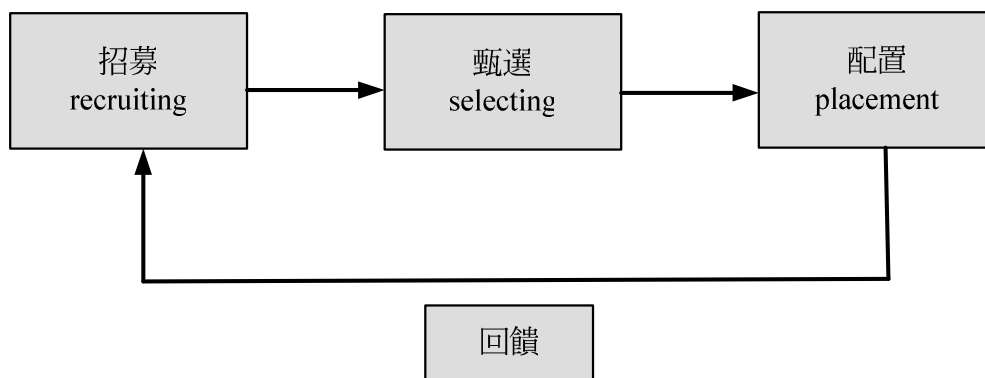


圖 3.1 任用的程序

資料來源：黃英忠，2000 年

1. 招募

招募是企業為了吸引具有工作能力和動機的適當人選，激發他們前來應徵的過程（黃英忠，2000）。企業如果想要雇用到適合的員工，必須靠精密的招募程序與作業，才能讓具有工作能力與正確工作態度的應徵者，願意進入公司。招募的步驟包括擬定招募計劃、準備招募資料及尋求招募途徑。

2. 甄選

甄選的目的在於進一步獲得應徵者資料，並加以評估，使得企業能夠招募到最合適的人選（黃英忠，2000）。因為甄選作業是介於招募作業與人員配置中間，其重要性的原因在於甄選的成效與招募和雇用的成本有密切關係，而且主管的工作績效有一部份是直接和部屬的工作績效好壞有關。黃英忠（2000）將甄選步驟分為六個部分：（1）決定考選日期；（2）報名；（3）審查資料；（4）考試；（5）任用面談；（6）主管批示。

3. 配置

應徵者無論是從外部錄取或內部升遷，在任用上組織必須進行人員配置的活動。配置是指派員工從事新的或是不同的工作，包括新進員工接受初次的工作指派，或是組織內部員工升遷或者是輪調到不同職位的工作，通常須要經過一段時間的試用，員工才能夠熟悉和工作有關的知識與技能，並且了解組織的運作、過程、政策，進而對組織的文化、價值、規範與信念更加熟知，這也就是所謂員工社會化的過程（張火燦，1998）。

員工社會化的過程是需要時間的，尤其新進員工不容易在短時間內接

受組織的文化價值。所以，通常透過職前講習、新進員工訓練、公司內部刊物或者是資深員工帶領等方式，使新進員工加速了解組織的文化價值。組織內部的員工，經由內部升遷或輪調的方式，可以節省部分社會化的時間；新進員工在經過試用階段和考核之後，認為能夠遵守組織的規範和勝任工作，在雙方都滿意的情況之下，就具備了正式任用的條件，可以開始指派工作（黃英忠，2000）。任用制度的整個過程，包含應徵者、企業、招募、甄選、配置等程序，如下圖所示：

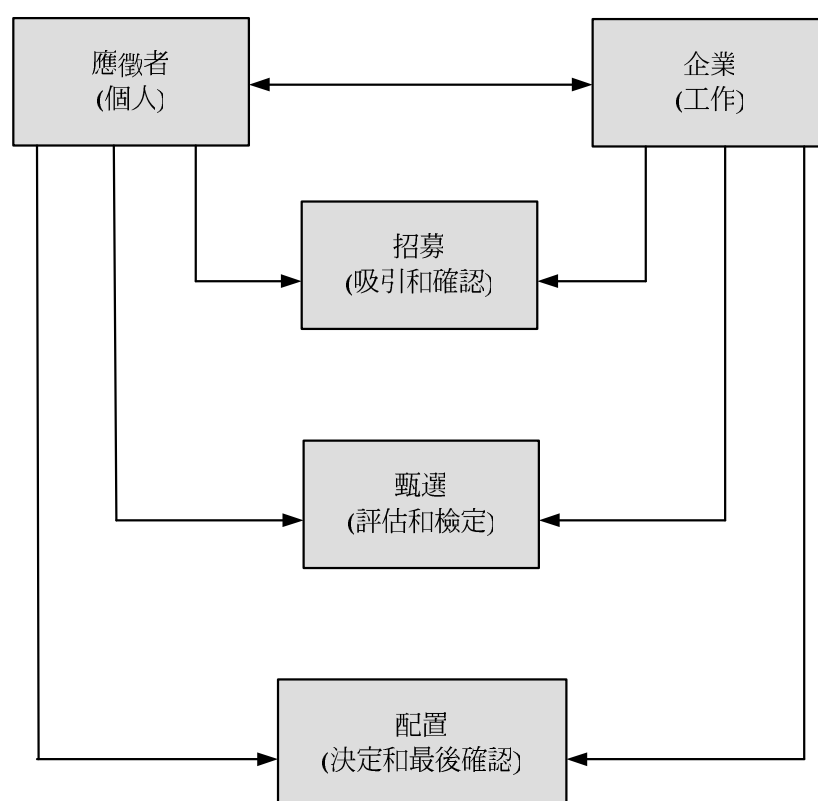


圖 3.2 任用制度組成要素

資料來源：Heneman & Judge，2003年

綜合上面的相關理論，任用是一種過程，透過有效的方式，使組織能夠獲得有能力和有意願工作的適當人選，並且配置在適當的職位上的活動。本研究將焦點鎖定在招募上，因為招募為企業用人的第一道關卡，如果能夠在第一關中把握住最適合企業的人才，此時在公司的績效上，將會產生良好的表現。

3.1.2 策略性人力資源管理之任用策略

策略性人力資源管理，其基本觀念是企業內一切人力資源管理作業必須配合企業整體競爭策略和外在情勢，並且能夠有系統地相互配合達到加強企業競爭效果，並且完成企業整體目標（何永福與楊國安，1996）。

基於人力資源必須落實公司的策略，Ulrich(1992)指出，策略必須與人力資源能夠相互配合，因為策略與人力資源一致可以達到三個優點：

1. 使公司執行能力增加。
2. 能使公司適應變化能力增加。
3. 策略與人力資源一致可以產生「策略的一致性」，能夠使得公司更能符合顧客需求與接受挑戰。

另外，在「Staffing Organizations」書中，作者 Heneman & Judge (2003) 認為任用策略是組織策略與人力資源策略相互作用影響下的綜合性策略，直接面對組織成員的取得、人力調度和安排的重要決定。而這些決定的內容包含招募、甄選及配置。並提出企業、人力資源、任用策略的關係模型，指出了三者之間相互影響的關係，如下圖所示：

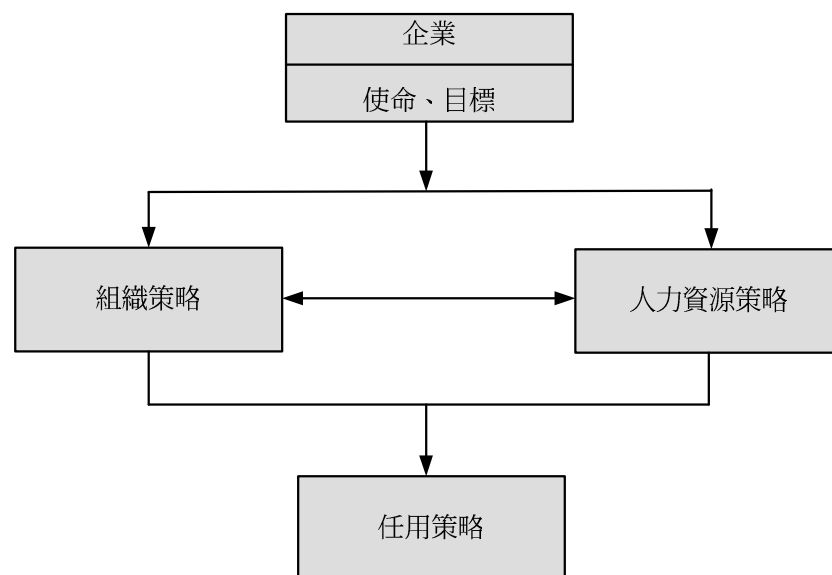


圖 3.3 企業、人力資源、任用策略的關係模型

資料來源：Heneman & Judge，2003年

Heneman & Judge (2003)在書中也提到，企業規劃其任用策略時，需要考慮到下列幾點：

1. 目標是人才取得或發展：企業為達到任用需求及績效表現時，必須衡量本身情況，決定要以「買」(buy)或是「製造」(make)的方式，再去決定任用方式。
2. 任用系統是處於落後或領先：任用策略是為了回應組織發展的落後系統，或者是參與組織策略制定的領先系統。
3. 需要一般技能或特殊技能：需要通才或專才的員工，將會影響到任用的焦點放在工作的專業與技巧上，或尋找彈性較大、適應力較強的員工。
4. 期待或接受策略：「期待策略」希望找到符合企業任用標準的人員，期待能夠促進企業不斷的成長；「接受策略」是指企業以較低的薪資條件，任用企業可接受的能力範圍員工。
5. 從內部或外部招募：當職缺出現時，企業想要由內部尋找對企業已經有相當瞭解的員工；或者是對外招募新血，產生新的化學效應。
6. 主動或被動追求多樣性人力：隨著各式各樣的勞動人力出現，企業是要主動任用各種不同人力，以服務顧客；或是處在需要詳細計劃後，被動的等待需求出現。
7. 核心或彈性人力：企業需要決定何者屬於核心人力、何者屬於彈性人力，不同的人力重視程度也會影響到需求程度。

3.1.3 企業文化與任用策略的關係探討

當企業在制訂策略和選擇符合經營策略的企業文化類型後，下一個步驟就是培養出獨特的企業文化以支持企業策略（何永福與楊國安，1996）。人力資源管理策略在這方面扮演很重要的角色，因為透過人事管理的制度，企業才可以直接影響員工的行為和信念。人力資源管理作業主要透過二種方式來影響員工的信念和行為：資訊的傳遞和行為的影響，圖 3.4 解釋人力資源管理、企業文化和策略之間的關係：

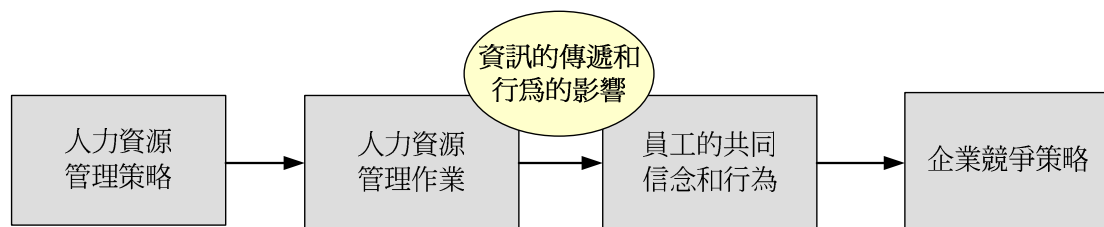


圖 3.4 人力資源管理、企業文化和策略之間的關係

資料來源：何永福與楊國安，1996年

近年來對於企業文化與任用策略的重視程度越來越高，綜合學者的研究，顯示企業文化與任用策略兩者之間確實具有密切的相關性：

1. 李漢雄(2000)認為人力資源策略必須扮演「組織變革」催化的角色，必須依照經營策略和外部環境變化，協助員工形成新的價值觀與工作態度。並且提出組織的文化不同，在人才任用上自然會考量應徵者的人格特質、價值觀、信念和行為規範等是否與組織的要求一致。
2. 近年來，企業在用人取才的觀念上，已經從傳統的尋找最佳人選演進到為組織找最適合的人(徐郁茹與曾信超，2002)。
3. 新的甄選方式，除了考慮應徵者才能、知識、技術和能力外，也重視應徵者的人格特質與價值觀是否能與組織文化契合(吳美連與林俊毅，2000)。

3.2 分析架構

企業在確立本身的文化之後，會透過一些方法來維護企業文化，主要是透過任用、高階管理者的帶領和社會化等方式。任用的主要目的，在於發掘並且雇用專業知識和技能勝任工作的應徵者。但是，通常經過幾個階段的篩選後，會留下多個符合條件的應徵者，最後再由決策者判斷那一位最適合這個組織。不論是故意或偶然，經由這種方式雇用進來的員工，基本上員工的價值觀與組織所擁有的價值觀大致相同(Robbins, 2001)。

組織文化是否能和組織的策略相互結合，進而成為組織的資產，要看組織文化是否能對組織成員激發出組織所需的行為模式。Cabrera & Bonache(1999)認為，此種行為模式的創造與維繫，是由組織內實際的規則和共享的價值觀所產生的，當行為模式愈被嚴格的遵守，組織將具有愈強的競爭力。因此，如何建立組織所需的文化模式便成為接下來重要的議題。

為了讓文化模式的強度與具體化程度確實呈現於組織文化之中，Cabrera & Bonache(1999)提出組織應透過下列兩個過程來建立策略性的組織文化，如圖 3.5 所示：

1. 以人力資源實務將符合組織策略目標的行為模式傳授員工。
2. 組織應該將價值觀與組織共享價值相近的應徵者甄選進來。

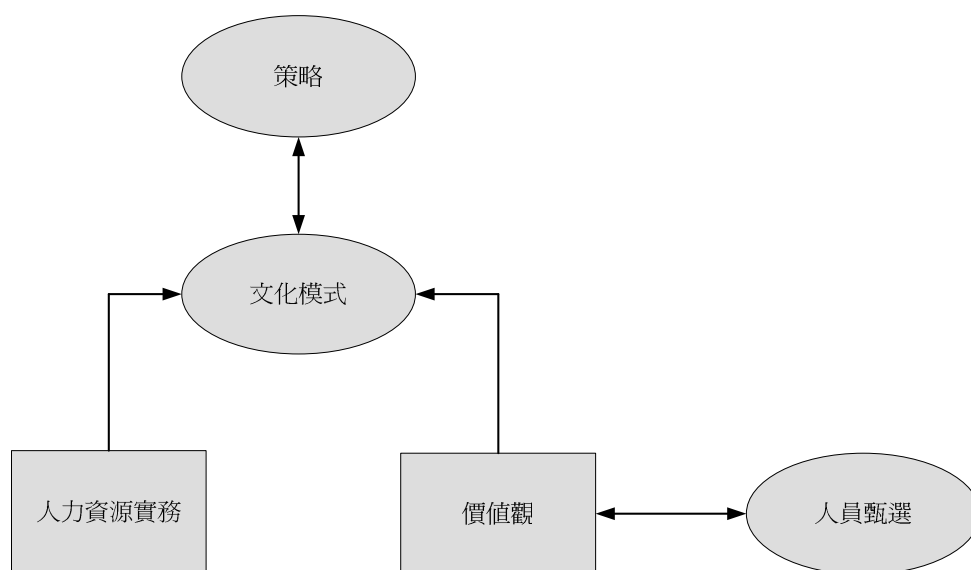


圖 3.5 策略性文化的設計

資料來源：Cabrera & Bonache, 1999年

Cabrera & Bonache(1999)所提出的這兩種方法正是所謂的社會化過程 (socialization)以及人與組織配適(person-organization fit；P-O fit)的概念。事實上，此模型除了可以看出配適的觀念之外，更可以得知將組織文化策略化之後，策略性的人力資源管理措施也會相繼成形，也就是產生組織文化與人力資源管理策略兩者互為一致、適合的情況。

從上述學者的討論中可以得知，當組織文化和組織的策略能夠相互配合時，組織將具有愈強的競爭力，組織應該透過任用程序和社會化過程來強化此一模式。本研究認為如果能將任用程序做好，招募到適合組織的人員，那社會化過程會更能夠強化組織的生產力。下面將分別敘述傳統人力招募模式的缺點，和本研究提出將「文化」納入考量的人力招募模式。

3.2.1 生產型文化人力招募模式

一般傳統的人力招募模式，大多只有考量應徵者的基本條件，並沒有考慮到企業文化的層面，所以會產生受雇者和企業文化不協調的狀況發生，招募流程如下圖所示：



圖 3.6 生產型文化的人力招募模式

資料來源：本研究整理

傳統的人力招募模式，職缺通常是由部門主管向總務/人事部門提出一些「具體」條件，像是學、經歷或者是技能等…，然後經由總務/人事部門依據應徵者條件篩選人才，最後再由總經理決定用人。

在整個流程當中，最大的問題點在於總務/人事部門只有針對，應徵者的「具體」條件是否符合部門特質進行審核（只符合實質文化要求），只有在能力上符合要求，但在態度和價值觀就沒有辦法確定是否和企業相符，沒有考量到企業的文化因素（想要成為怎樣的理想文化），造成實質文化和理想文化之間的差距。

3.2.2 文化化(Culturalized)任用模式

產業結構變動快速、競爭日益激烈，人力資源的議題變得更為企業管理者所重視。也因為人才已經成為公司的核心資產，企業人力資源部門所扮演的角色於是日益重要，透過人力資源管理活動能夠培養出組織所希望的員工特質、技術與行為，則組織策略成功的機率將會增加。因此，組織內的人力資源部門必須與組織策略結合，便以設計、規劃出符合組織需要的人力資源策略。

隨著企業本身技術的提升和產業升級的趨勢，企業不僅要從單純代工，轉變成為擁有設計的能力，甚至走向自有品牌；企業在進行招募時，應徵者不僅要符合部門特質，也要符合企業文化，最後再交由總經理決定（符合現階段部門用人需求，把實質文化慢慢導向理想文化）。所以本研究認為，要把「文化」的因素納入考量，招募流程如下圖所示：

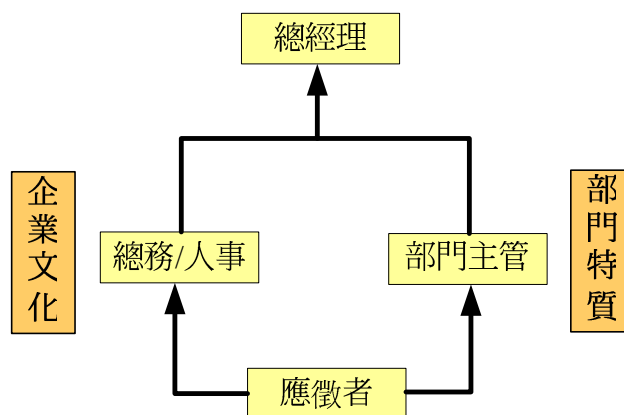


圖 3.7 文化化(Culturalized)任用模式

資料來源：本研究整理

此種模式的概念主要分為三個部分：

1. 總務/人事部門，對應徵者提出公司目前的基本規範和要求。
2. 部門主管代表次文化（部門）對應徵者進行該部門特質的篩選。
3. 最終再由總經理以企業未來的方向（理想文化），依據應徵者的綜合評比決定用人。

「文化化」任用模式，把企業參與招募的層次提升，不再像從前一樣只能被動的接受各部門所挑選的人才；不僅可以滿足各部門對於不同人才

的需求，更可以確認應徵者和企業未來想要的方向相符，不但能找到有才能的人，還可以適才適所，使人才與工作搭配得宜。

公司的績效是取決於公司員工的，不適合公司的員工是不可能擁有良好表現的，而公司的績效也可能因此被連累，如何把不適合的人選剔除掉，有效的任用程序是很重要的，因為雇用員工必須耗費相當大的成本，最好的時機就是在他們還沒進入公司之前。

如何建立一個有效的任用程序，是重視人才的企業不可疏忽的課題，因為「人才是企業的最大資產」，但指的是適合的人才、對的人才，卻不一定是最優秀的人才。本研究所提出「文化化」任用模式，可以幫助企業找到「對的人才」，具備認真、積極的態度，對企業擁有高度認同感，並且願意為組織創造最大的價值。因此員工具有對的工作態度與對的價值觀，比具有工作技能、專業知識更重要；反之，最優秀的人才不見得認同企業文化，或企業所生產的產品，因此縱使擁有優秀的條件，也不見得願意貢獻企業，自然無法成為企業的資產，可能因為這樣成為企業的負擔。

3.3 文化化任用的文化管理模式

本研究試圖經由第二章的文獻整理與歸納，推論出產業經營模式、企業文化、次文化的重要性。企業應當考量本身在這些方面所具備的特質，並藉由任用制度來避免企業文化和次文化（部門）之間衝突的情形，造成組織效率的低落，下面分別就產業經營模式、企業文化、次文化、衝突及任用的論點做出歸納和整理：

1. 產業經營模式

一般來說，OEM 廠商強調勞力密集的生產力；ODM 廠商強調設計與溝通能力；OBM 廠商則是必須要有很強的品牌行銷能力。不同的產業經營模式會影響到企業現階段強調的重點，進而影響到企業文化與次文化（部門）之間的關係【企業文化和次文化（部門）方向是否一致】。

2. 企業文化

本研究認為企業文化是組織內所有成員共同的信念與價值觀，不僅影響員工內在思想，也會影響員工外在的行為表現，而且它會隨著外在環境的改變跟著調整。蔣岡霖(2001)企業文化會影響招募人才需求的差異、房美玉(2003)創新導向的企業文化較工作導向與人際關係導向的企業文化重視參與式管理、招募與甄選。企業在甄選新員工時，常會試圖尋找那些與組織文化適配的人，如果組織文化和員工價值觀差異很大時，員工自然無法對組織產生歸屬感、甚至會對工作與組織產生不滿。

3. 次文化（部門）

Schein(1996)認為，不同的部門因為具有不同的功能，工作內容、工作性質、市場、員工教育經驗背景、制度、領導者等的不同，以致於造成許多次文化的存在。因此次文化即為組織之部門、事業單位、派系、結盟及其他相當穩定之制式或非制式之次團體所產生的任何文化，次文化是存在於組織文化當中，無法獨立存在。

本研究將以部門的角度去探討，認為次文化（部門）是架構於企業文化之下，它保留了組織基本的價值觀，再加上該部門特質所構成；部門特質是架構於部門營運目標下的行為模式或準則，無關個人的價值觀。不同部門因為功能性的不同，需求的人才特質也會有所不同，像研發部門需要的人才特質就是創意導向、生產部門需要的人才特質就是成本導向、行銷

部門需要的人才特質就是業績導向。

4. 衝突

本研究認為，衝突是個人或團體在互動過程中，覺得本身的利益被威脅時，所產生的一種情形。企業文化與次文化（部門）衝突最主要的原因是因為彼此目標的無法並存(Goal incompatibility)，隨著外在環境的變化，企業的文化與所採取的經營策略也會跟著調整，在不同階段強調的重點不同，在資源的分配與運用上，也會因應企業或產品生命週期而作不同部門的強調，此時企業文化可能會和某一次文化（部門）產生差異，因而造成企業文化和次文化（部門）之間的不協調，甚至產生衝突的情形。

此時，如果企業所採取的經營策略和次文化（部門）的差異在一定程度內，就是所謂的「可容許的不一致」；反之，就是所謂的「不可容許的不一致」。舉例來說，如果公司現階段所採取的經營策略是成本導向，那企業文化和生產部門的特質比較相近，就是所謂的「可容許的不一致」；但就研發部門來說，開發產品是需要經費的，此時企業文化和研發部門的特質，就是產生所謂「不可容許的不一致」。另外，各部門之間因為特質的差異，也會產生部門之間的衝突。

5. 任用

任用是透過有效的方式，使組織能夠獲得有能力和有意願工作的適當人選，並且配置在適當的職位上的活動；本研究將焦點鎖定在招募上，因為招募為企業用人的第一道關卡，如果能夠在第一關中把握住最適合企業的人才，此時在公司的績效上，將會產生良好的表現。

組織的文化不同，在人才任用上自然會考量應徵者的人格特質、價值觀、信念和行為規範等是否與組織的要求一致(李漢雄，2000)。新的甄選方式，除了考慮應徵者才能、知識、技術和能力外，也重視應徵者的人格特質與價值觀是否能與組織文化契合(吳美連與林俊毅，2000)。企業在用人取才的觀念上，已經從傳統的尋找最佳人選演進到為組織找最適合的人(徐郁茹與曾信超，2002)。如何透過高效率及低成本的任用程序，取得適合企業的優秀人才，是企業人力資源部門努力的首要目標。

企業文化和次文化（部門）之間的衝突，可以透過任用策略來避免企業文化和次文化（部門）之間的不一致，進而提升組織的效率。

企業在甄選新員工時，常會試圖尋找那些與組織文化適配的人，希望把方向導向理想文化；但是傳統的人力招募模式，因為部門功能性的不同，只以其需求條件去找人，所以方向會走向實質文化，因此造成兩者之間的差距，如圖 3.8 所示：

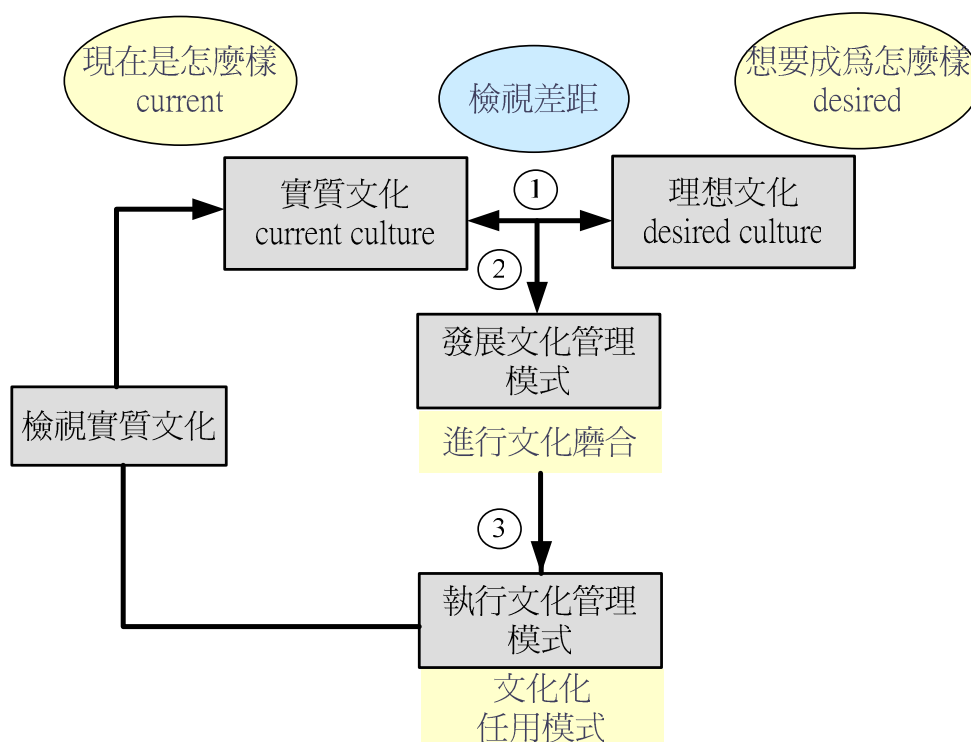


圖 3.8 文化管理模式

資料來源：修改自 Flamholtz (2001)

本研究認為可以透過「文化化」任用模式，避免企業因為「文化不一致」所帶來的浪費。找到合適企業文化的人，不僅在能力上面符合，在態度和觀念上也符合企業價值觀；另外，檢視企業實質文化和理想文化之間的差距，並藉由任用制度進行文化磨合，讓實質文化和理想文化之間的差距縮小。

這種以「文化化」任用模式為目標的文化管理模式，具體流程說明如下：

1. 本研究致力於「實質文化」與「理想文化」的一致性整合，產業經營模式可能是造成「文化不一致」的原因之一。
2. 針對「文化不一致」或因應外在環境的變化，企業必須朝向理想文化努

力，需要進行文化磨合才能達成目標，這是十分重要的文化管理模式的發展過程。

3. 根據文化管理模式，落實在任用過程，採行「文化化」任用模式，特別是對於新進人員的社會化過程，同時具有檢視「實質文化」的意義，對檢視文化的差距與一致性做出貢獻。

第四章 企業實證

本章目的在針對第三章所提之理論結構進行實證研究，以驗證與補充理論之不足。本章共分為三個部分，首先說明實證研究的目的、方法與對象。其次，詳細描述實證企業目前的產業經營模式、企業文化、次文化（部門）和現行的人力招募模式。最後將理論分析與實證研究的結果做綜合整理與探討。

4.1 實證研究的目的、方法與對象

4.1.1 實證研究的目的

本研究在第三章以「任用」的角度切入，試圖去解決企業文化和次文化（部門）之間因為產業經營模式的定位，所造成的衝突現象。並建構出「文化化」任用模式概念，藉由實證去驗證本研究所提出的命題：「在特定的產業經營模式下，融入文化考量的任用制度，可以減少企業因為文化不一致所帶來的浪費。」

因此本章實證研究的目的為，針對不同的實證對象，去觀察各企業在產業經營模式、企業文化、次文化（部門）和現行的人力招募模式實際執行的方式為何，以驗證與補足本研究所提出之模式，並提出建議和討論。

4.1.2 實證研究的方法

對科學問題的基本研究而言，可概分為自然科學、工程科學(亦稱應用科學)與社會科學三方面。本研究傾向於社會科學領域中管理學方面之研究。在社會科學的研究過程中，Yin(1994)提出五種研究方法，包括實驗法(Experiments)、問卷調查法(Survey)、檔案分析法(Archival Analysis)、歷史考察法(History)以及個案研究法(Case Study)，不同的方法各有其優缺點與使用時機。其中實驗法、歷史考察法及個案研究法較適用於對實際現象的探索；問卷調查與檔案分析法則著重於資料的量化與計量性的分析(表 4.1)。

表 4.1 各種實證研究方法的使用時機

研究方法	研究問題的種類	是否需透過行動控制	核心是否為當代事件
實驗	過程、原因	是	是
問卷調查	人、地、數量化資訊	否	是
檔案分析	人、地、數量化資訊	否	不一定
歷史考察	過程、原因	否	否
個案研究	過程、原因、新探索	否	是

資料來源：Yin，1994 年

本研究採取質化研究中的個案研究方法，透過深度訪談（in-depth interview）和受訪者互動蒐集相關資訊，求得本研究欲探討之現象的資訊和脈絡。

4.1.3 實證研究的對象

以個案研究法進行實證研究，牽涉到以少數案例來推論整體現象，可能會造成研究成果過於狹隘，以致於欠缺一般性(Eisenhardt, 1989)。因此，本研究依據產業中具代表性原則，選定主要個案研究之實證企業，試圖使個案研究的結果具代表性。

實際訪談部分，每家企業各自訪廠 1~2 次不等，每次時間約為 2 個小時。訪談對象為高階主管、部門經理、或相關背景的部門員工。再根據資料整理後，針對訪談不足的部分，再以電話、電子郵件等方式補足不足之處，將四家企業基本資料整理如表 4.2 所示。

表 4.2 實證企業基本資料

企業名稱	A 企業	B 企業	C 企業	D 企業
產業經營模式	ODM	OBM	OBM	ODM
成立時間	1975 年	1986 年	1972 年	1996 年
2005 年營業額	34 億 8 仟 5 佰萬元	7 億 7 仟 9 佰萬元	52 億 3 仟 9 佰萬元	1 千 6 佰 46 億 3 佰萬元
主要產品	生產麥克風、送受話器、揚聲器和相關產品之進出口貿易業務為主	生產金屬製品（套筒、扳手、手工具、氣動工具及汽修工具等）和相關產品之進出口貿易業務為主	生產自行車及其零組件之加工、製造及銷售和鎂合金鑄件為主	研究、開發、生產、製造及銷售液晶顯示器及其系統、電漿顯示器及其系統與有機發光顯示器及其系統

資料來源：本研究整理

而主要的實證研究內容，從以下幾個方面著手進行：

1. 企業概況：包括公司沿革、主要營業項目、企業規模、企業動態等。
2. 實證對象文化特點描述和現行人力招募模式：包括對於目前產業經營模式定位、企業文化、次文化（部門）描述以及現行人力招募模式和上述三者的關連。

4.2 A 公司

一、 企業概況

A 公司成立於 1975 年，即以無線電對講機用的麥克風(Microphone for Radio Transceiver)進入電聲(Electric-acoustic)產業的領域，是國內最早開發並量產超薄型小型揚聲器及動圈式受話器的廠商，主要以生產麥克風、送受話器、揚聲器和相關產品之進出口貿易業務為主。A 公司是台灣電聲產業 Leading 廠商，競爭者主要來自於國際電聲廠商，以日本及韓國的競爭廠為主。目前在台灣、美國、香港、泰國、中國深圳、上海及蘇州等地區各設有分支機構，提供客戶及時的服務。

A 公司的企業使命以提供人類更舒適、更安全的生活，促使人類更良好的溝通、了解與友誼，以成為全球通信與資訊領域的電聲產品的領導廠商，做為自我期許與願景。

展望未來，A 公司將以建構「顧客導向，流程企業」的公司為主題，創造公司的價值，以回饋客戶、股東與員工。並且期望 A 公司全員，都應該從觀念的改變，到流程作法的變革，成為一個適應力強，無時間差的組織，以應付快速變化的時代，使 A 公司成為流程企業，未來的願景是成為全球資訊及通信領域中電聲產品之領導廠商。

表 4.3 A 公司 (2004) 主要產品項目及營業比重

主要產品及服務項目	A 公司台灣(%)	合併子公司(%)
揚聲器系列	41.72	47.11
免持聽筒系列	33.70	31.46
通訊用麥克風系列	12.95	16.01
其他電子產品	5.41	5.42
產品類小計	93.78	100.00
原材料	3.37	-
整廠輸出及技術轉移	2.85	-
合計	100.00	100.00

資料來源：A 公司 2004 年股東會年報

表 4.4 A 公司從業員工人數

年度		93 年度(2004)	92 年度(2003)	2005.03.31
員工人數	直接人員	19	21	19
	間接人員	157	153	157
	合計	176	174	176
平均年歲		34.9	36.7	34.9
平均服務年資		6.5	7.7	6.5
學歷分佈比率	博士	1	0	1
	碩士	17	8	17
	大專	110	112	110
	高中	37	41	37
	高中以下	11	13	11

資料來源：A 公司 2004 年股東會年報

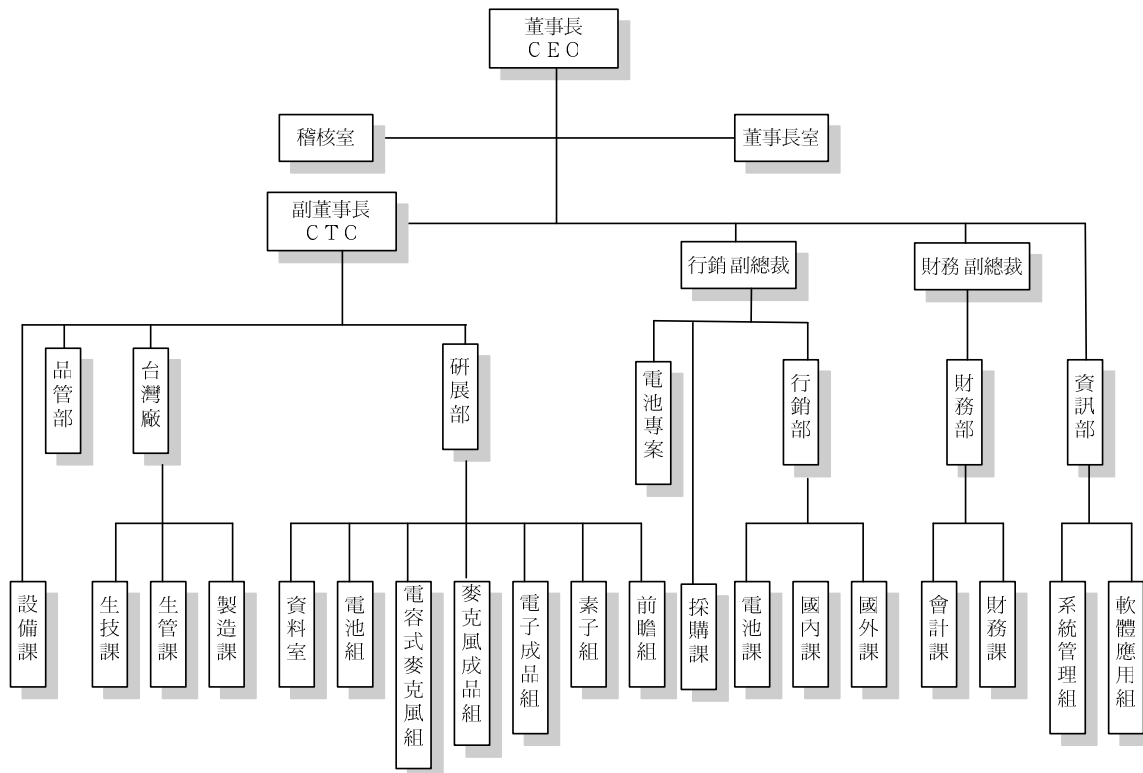


圖 4.1 A 公司組織結構

資料來源：A 公司 2004 年股東會年報

1. 董事長室：負責公司經營目標之訂定，各項管理制度之建立與維護，經營績效之評核與分析，海外子公司及轉投資公司之評估管理，人事、總

務、人力資源規劃及法務之管理。

2. 稽核室：負責稽核及評估部門內部控制、營運活動之執行情形與建議。
3. 軟體應用組：負責資料庫、資訊設備之維護及管理。
4. 系統管理組：負責應用程式及網路整體工作整合之評估、執行。
5. 會計課：負責會計帳務處理、各類財務報表及編製分析資料等。
6. 財務課：銀行業務往來事務、資金調度等。
7. 行銷部：負責該產品部門之行銷業務工作。
8. 研展部：負責各類型電聲產品暨元件開發及設計。
9. 製造課：負責產品之製造、出貨等。
10. 生管課：生產計劃執行控制、物料管制等。
11. 生技課：負責將研發技術移轉至生產線及負責生產動作之改善。
12. 品管部：負責進料品質檢驗、製程及成品品質檢驗、品質信賴實驗、統計、分析及推動品改善活動等。
13. 採購課：負責採購作業執行、新廠商評估輔導及降低材料進貨成本等。
14. 設備課：負責生產技術之改進，自動化、省力化設備之提供。

二、 產業經營模式與企業文化

1. 產業經營模式

A 公司今年主題為：「顧客導向，流程企業」，客戶需求為第一優先，不管怎麼樣都要去達成客戶要求。因為行銷部門對內是代表客戶，所有部門都要去支持為最高原則。舉例來說，像 A 公司主要客戶下單，即使產能已經飽和，公司內部會舉行產銷協調會，協調研發、生產部門去全力配合，研發部門還是會安排出一組團隊去做、生產部門也會再排出一條生產線。重視服務的精神，可以從研發主管必須參加行銷部門每個星期舉行的會議看出來，主要目的在於：(1)說明目前客戶狀況（是哪些、要求是什麼）。(2)客戶對於產品有哪些反應，藉此機會兩個部門能夠互相溝通。A 公司的行銷和研發部門在同一樓層，平常有問題時也會立即討論，和大陸生產部門的聯繫是透過電話或視訊會議的方式。

A 公司每年年底會召開例行會議，依據公司未來發展的目標來推估，

下一年度營業額多少、需要把重點放在哪些部分的產品，A 公司相當重視對客戶的承諾和公司的信譽，所以在年底召開會議時，行銷、研發和生產部門會先協調，到底有多少能力、能接多少訂單，根據目標各部門先進行溝通協調。舉例來說，A 公司原本預估上半年有 NEC 的手機的訂單，但遇到其他外包廠商的問題，原先預估上半年的訂單都沒有發生，導致訂單延遲到下半年時，因為重視對客戶的承諾，此時各部門就必須因應突發狀況，再進行溝通協調的動作，討論產能該如何抒解，從上述的例子可以看得出來 A 公司相當重視公司部門之間的溝通。

2. 企業文化

受訪者表示，文化是企業最根本的核心，公司的經營理念：「誠、正、勤、儉、忍」，具體表現在日常生活，就是要求員工能夠以誠待人，做好自己的本分。另外，受訪者認為文化是可以透過制度明確和執行力來深化。舉例來說，以前公司的考績是以年資為主，個人績效表現為輔，但就現實情況和環境來說，這項規定是不合時宜的，透過制度的慢慢更改（年資占考績的比率慢慢下降），讓員工覺得雖然不是很滿意新的規定，但可以勉強接受；就像幫魚缸換水一樣，不能夠一次就把水全部倒出來，這樣的手段太過激烈，要循序漸進的慢慢添加公司想要的元素進去。

A 公司的企業文化強調做錯時要檢討原因，而不是推卸責任，所以不會把時間浪費在追究責任上。這樣的企業文化自然養成公司員工把注意力集中在問題上、將焦點擺在未來。受訪者表示，公司對於每個部門的要求都是一致的，不會偏袒任何部門，讓部門的本位主義去影響公司整體目標，因為部門之間都是相互關連，必須要團體作戰，才能夠發揮公司最大的力量。A 公司也藉由清楚的劃分工作流程，避免在任務的執行上產生「灰色地帶」，衍生出責任歸屬的問題。

3. 次文化（部門）

受訪者表示，部門特性的形成和部門工作性質有絕對關係，另外和部門領導者也有很大的關係。下面分別敘述生產、行銷和研發部門的特質：

(1) 生產部門

在紀律方面要求非常嚴格，透過生活紀律的要求，由內而外來提升員工精神、生活和工作態度，所以在路上可以很明顯的看出來哪些人是「A 公司人」。公司對於品質的要求是不能夠馬虎和有彈性的，大陸工廠訂定有

67 條規則，犯錯馬上開除，舉例來說，在大陸隨地吐痰的情況是很常見的，但在工廠發生馬上予以開除。

(2) 行銷部門

根據每年年底的會議，去推估每個單位、每個人需要負責的金額，所以行銷部門的員工執行力都必須很強。另外，相當重視和顧客溝通協調、解決問題的能力，因為每個行銷人員在外面就是代表公司，必須要能夠及時回應顧客需求；對內就是代表客戶，要把顧客的意見和問題提供給研發和生產部門。

(3) 研發部門

研發部門的員工屬於任務和目標導向，強調團隊精神、遵守主管規定，因為公司所生產的產品是由許多原件所構成的，必須要相互合作才能夠完成一件產品。平常每位工程師手上都不只有一個案子，有的可能在量產階段、有的可能還在設計階段，平常還需要外派大陸協助生產部門量產，所以負擔相當重。就個人特質來說，責任感是必要的，因為常常會加班到三更半夜，必須把工作完成才能夠離開，而且沒有加班費，是以加班換休的方式來彌補。

三、 人力招募模式

公司的一些重要決策都是由董事長室統一管理，目前人力資源部門隸屬於董事長室。現行的人力招募模式，是先由人力資源部門做初步的篩選，一方面可以節省主管面談時間，一方面可以挑選符合企業價值觀的；由人力資源部門先把關，可以避免部門主管本身太強的偏好。招募人才的基本條件還是要認同企業文化，各部門再以其條件挑選；複試時，部門主管會和人力資源主管討論，此時人力資源主管會先以本身經驗，告知任用此人可能會發生什麼情況、要特別注意什麼，最後用人決定權還是在部門主管身上，要任用能力強但價值觀不太符合公司文化的人沒有關係，但主管必須要能夠掌握員工的狀況。

以 A 公司的角度來說，人力資源部門必須站在企業的需求、衡量公司未來情況，再和每個部門溝通，不斷調整企業用人的方向和條件。以前的人力招募模式是以部門主管意見為主，人力資源部門為輔，實施此套新的制度（人力資源部門意見為主，部門主管意見為輔，但用人決定權還是在

部門主管身上)大約是從今年開始，流動率的確有明顯降低，特別是在研發部門的員工穩定度增加許多。

受訪者表示，部門的確會因為特性的不同而產生差異性，但是可以在面試時，透過一些方法來避免部門之間差異性的增加，舉例來說，會詢問研發部門應徵者，有沒有支援過行銷、量產經驗等問題，先拿公司要求的標準詢問，主要還是強調員工的團隊精神。

4.3 B 公司

一、 企業概況

B 公司成立於 1985 年，目前主要生產項目是專業手工機具，有將近 80~90% 的產品是採用委外加工生產。目前所有 B 公司的產品都符合 DIN(西德)與 ANSI(美國)檢驗標準。扭力測試方面，B 公司的檢驗標準除了手工工具較 DIN 超過 30%，氣動套筒更高於 ANSI 標準的 50%。

1984 年兩位創始人洞察先機，率先投入專業手工工具的生產，為 B 公司今日在手工工具界的商譽拉出漂亮的遠景。為提供更好的服務並瞭解客戶真正的需求，B 公司分別在 1999 年在法國設立第一家海外分公司，同時也是 B 公司在法國的賣場，2001 年相繼在大陸和墨西哥設立分公司，事業版圖及銷售據點遍佈全世界各地。

未來 B 公司將以國際性品牌行銷公司的企業形象和文化繼續努力，並以「服務、責任、保障、安心」為品質政策的最高目標，並持續加強推動 ERP 以提升管理效率，為國際供應鏈管理目標鋪路，以供應鏈管理精神，加強目標管理與考核，促進經營績效與持續改善的目標，為「立足台灣、深耕大陸、放眼世界」擴大經營據點而準備。

B 公司集團目前員工人數總共為 252 人(國內 194 人、國外 58 人)，B 公司 141 人、B 公司(中國) 21 人、B 公司(法國) 26 人、B 公司(墨西哥) 11 人、子公司 53 人。

B 公司集團 2005 年營業額為新台幣七億七仟九佰萬元，外銷占了七億二仟七佰萬元(93.32%)，內銷部分為五仟二佰萬元(6.68%)。B 公司營業額為五億三仟三佰萬元(68.42%)、海外子公司營業額為一億七仟六佰萬元(22.59%)、國內子公司營業額為七仟萬元(8.99%)。

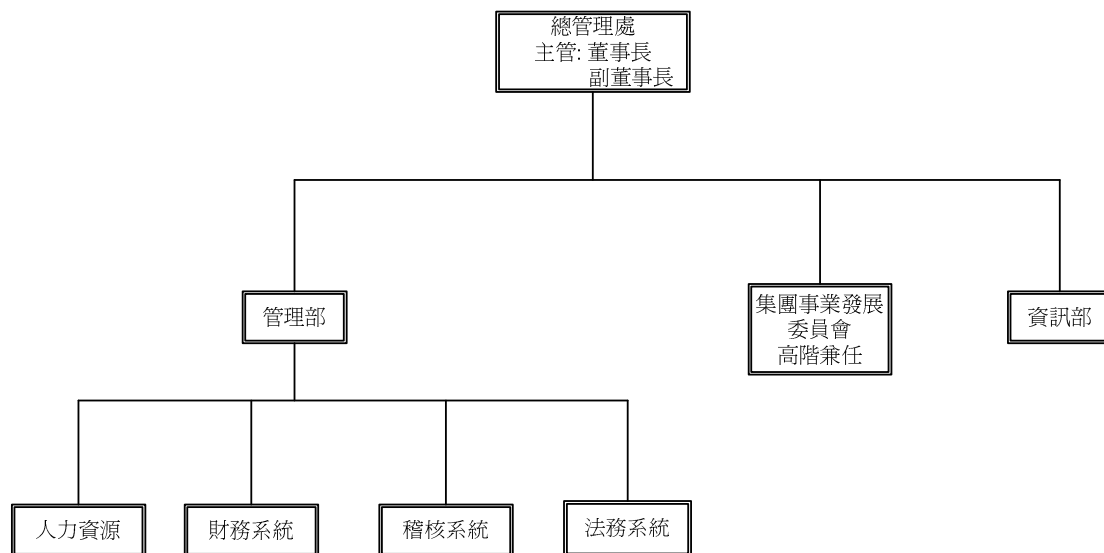


圖 4.2 B 公司集團總管理處組織結構

資料來源：B 公司

1. 人力資源部分：主要負責工作(1)人力資源管理、人才培訓(2)管理制度規劃建立(3)知識管理分享與傳承。
2. 財務系統部分：主要負責工作(1)財務審查(2)報表準則一致性(3)各系統資金規劃調度(4)財務評估。
3. 稽核系統部分：主要負責工作(1)查核缺失改進及督促(2)重大投資績效評估及查核分析。
4. 法務系統部分：主要負責(1)勞動(2)稅務(3)公司相關法規(含商標、專利、購併)。
5. 集團事業發展委員會：主要負責集團事業發展策略的訂定。
6. 資訊部：主要負責資訊系統的建構，(1)資訊硬軟體(2)統計分析。

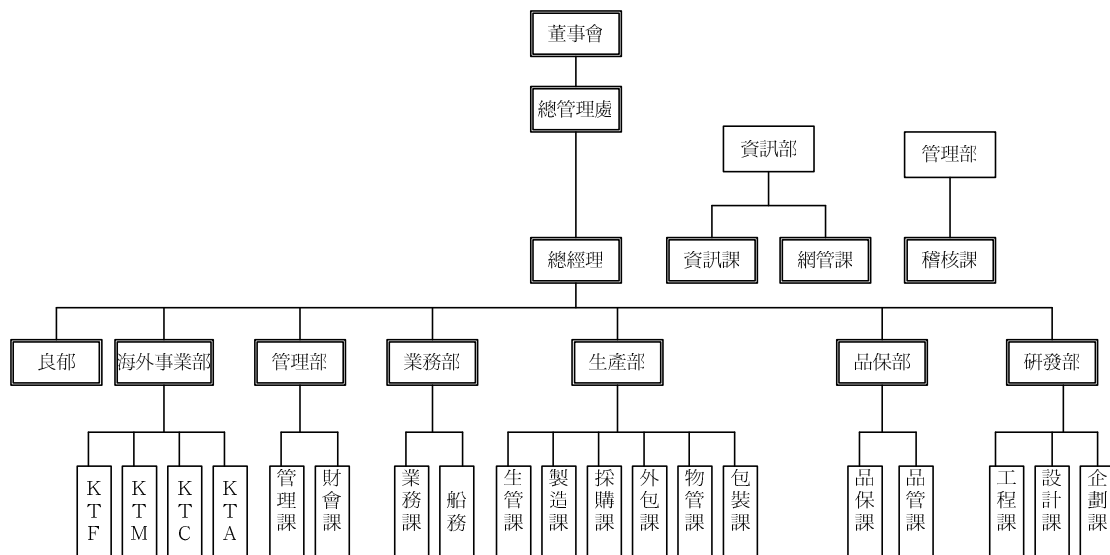


圖 4.3 B 公司組織結構

資料來源：B 公司

二、 產業經營模式與企業文化

1. 產業經營模式

受訪者表示，就 OEM 來說沒有自己的品牌，全部都是客戶下單，需要的就是單純的生產能力，所以重點不外乎品質、成本和交期，OEM 的經營模式，要塑造的文化就是執行能力；ODM 屬於自己研發再提供給客戶，所以這個部份就不是執行力，而是所謂的創意能力，但也不是閉門造車，必須要瞭解大環境的變化和客戶溝通，瞭解現在市場需要什麼，所以重點不是只研發部門，行銷部門和幕僚人員提供的意見也是相當重要，ODM 的經營模式，要塑造的文化就是溝通能力；OBM 大概是 OEM 和 ODM 的綜合，溝通能力、市場的敏銳度很重要，執行力同樣也很重要，但自有品牌的關鍵在於如何建立品牌知名度，所以行銷部門扮演的角色很重要；為何台灣比較少自有品牌，可能和傳統觀念強調節儉的觀念有關，因為自有品牌必須花錢讓顧客有印象。

B 公司一般給大眾的傳統印象是屬於製造性質的企業，但在最近幾年，B 公司的高層主管已經完全扭轉這種文化，塑造所謂的「製造業服務化」，以前是所謂的「製造品牌」，但現在則是所謂的「行銷品牌」。這項文化的轉變，也代表著公司重視自有品牌的決心，對於 B 公司來說，是一項很大的變革，以前是技術方面絕對強勢，不管客戶有什麼意見和反應，只

要技術部門一句話都不得異議，但是因為外在環境和公司策略的不同，現在跟以前相比已經改善許多，就公司現在來說，正在努力改變原先的企業文化。

受訪者表示，公司不同的階段還是有不同的著重點，舉例說來，公司的經營檢討會，要讓哪一個部門先報告，就是一種文化的表現，以前的作法是生產部門先報告，品保部門第二個；現在的作法則是完全的扭轉，前面幾年的第一階段，由管理部門先報告，現階段則是由行銷部門先報告。每一個階段就是在告訴公司員工，現在的重點是什麼，現在就是什麼事情都不要爭，行銷部門說了算，這就反映出公司目前運作的策略為何。關於市場脈動部分，公司會去要求降價絕對不是無理取鬧，因為市場反應的價格就是這樣，如果不降價的話就沒有競爭力，公司賣少那些外包廠商也會賣少，就像是生命共同體一樣，只是 OEM 和 OBM 生產重要的程度不相等，要求的狀況也會有所不同。

2. 企業文化

B 公司的高層主管認為所謂的企業文化，絕對要考慮到公司目前的定位，因為不同的環境跟公司未來發展的方向有絕對的關係，企業文化絕對不是創始者訂下來之後就一成不變的，可能到了某一個時機點，不變反而變成企業的包袱，會失去原有的競爭能力。像 B 公司的企業文化有一條是：「勤儉創業」，但公司高層目前就在改變這個文化，在創業階段絕對是靠勤儉起家的，但是在勤的部分，今天不是一個埋頭苦幹的時代，必須要隨時抬起頭來看看環境的變化；在儉的部分，沒有投入就沒有產出，公司不怕花錢，該花的錢一百萬、一千萬都要花，該省的錢一塊錢都不能浪費，但重點在於「錢要花在刀口上」。

在六年前現任總經理進來這家公司時，堅持不帶任何的人手，進來時他和公司的主管說：「因為公司裡面沒有我的人，所以大家都是我的人」。他要求主管對人的一個觀點，就是「關心到位、要求到位」，關心到位：指的就是主管，不要只有重視自己的升遷和公司有沒有賺錢，要去關心部屬未來的發展，像在過年前就發佈命令給所有的經理，寫一篇報告，題目是「如果我是 B 公司的總經理」，他認為既然是經理就要隨時做好接班的準備，也可以藉由這份報告，瞭解公司的主管目前有什麼、還欠缺什麼。剛開始只有 B 公司這家公司，但在六年內已經有九家公司，每一家公司都需

要總經理，所以培養人才是相當重要的，表現好的自然就有機會可以扛一家公司。

現任總經理還曾經連續六個月，利用每個禮拜六的下午開會，為的就是要和員工溝通目前公司的定位，孫子兵法有提到「道天地將法」：道（企業文化）絕對是最重要的，要讓部屬知道為何而戰、為誰而戰；法（制度）是擺在最後，因為它必須要隨著道（企業文化）和外面的天和地（環境）做調整。

另外還曾經運作整整一年的「午餐會報」，為的就是在觀念上進行革新，由每個部門的單位派出一位代表，主管是不能代表參加的，為的就是要鼓勵員工要有自己的主見。總經理還談到，為了營造這種氣氛，他甚至故意讓一位法國分公司的經理在開會時對他拍桌子，為的就是要打破原本壓抑文化之下的一言堂；另外，像是每個星期的朝會，主要是為了傳達以下幾個重點：(1)策略、政策、營運面結果的宣導。(2)課長級以上的主管輪流報告（方向不設限），瞭解公司實際的營運狀況。(3)觀念上的傳授，看不見的東西才是最重要的。

對於員工的激勵也是一項重點，B公司的模式是「獎多懲少」，因為每一個人的潛力都是無窮，但只有呼口號是沒有用的，要有真正的利得；在分紅制度方面，依照員工位階（代表點數）和公司獲利，兩者做綜合性的評比來分；比較特別的是在財務報表方面，對課長級以上的員工是完全公開的，這點在其他公司是很少見的。

受訪者表示，企業是以人為本，經營任何行業「人」都是最重要的，主管就是要做到「關心到位、要求到位」，如果這個行業不行還有其他的行業，只要原本這些人都在就不是問題。另外，要隨時發掘和解決企業的問題，沒有問題的公司就是會關門的公司，發掘問題和解決問題是很重要的，最怕就是掩飾問題的存在，只要能夠好好的注意到這兩點，企業就能夠永續的經營下去，這也是B公司為什麼能夠不斷成長的原因。企業光談策略是錯誤的，會沒有根（文化、觀念），如果一家企業的價值觀沒有定義清楚，任何策略的執行都是空談。

如果要說文化面什麼是不變的，總經理認為有幾項觀念：(1)人的潛能是無窮的，身為主管必須要能夠重視人才，要「多看優點，少看缺點」，一個優秀的主管是會運用員工的優點，避開他的缺點。(2)企業絕對是團體作

戰，不光是靠某一個英雄，在以前也許可以靠某一個英雄，但今後愈來愈難，因為企業的規模都愈來愈大。(3)沒有勞資對立的關係，勞就是大家都是勞，資就是大家都資，大家都是公司的老闆。

3. 次文化（部門）

受訪者表示，部門的本位主義的確存在，因為公司的兩位創始者原本是分屬於不同部門，一位是管理層級（財務兼業務），一位是屬於現場層級（技術），在整個運作過程中，比較強勢的是現場部分，所以在之前的企業文化裡，很明顯比較重視的是技術的層面。

但現在公司是不允許任何部門特性特別突出，不光是只有重視研發和行銷部門，也同樣重視生產部門。舉例來說，大部分的公司，它的協力廠要對中心廠巴結，逢年過節要送禮給中心廠，這種現象 B 公司是斷然拒絕的，反而是要送禮給協力廠，原因很簡單，因為一家公司的成功不光是只有靠自己而已。另外，以研發部門來講，公司是不允許閉門造車，因為公司不是學術單位，必須要去瞭解市場脈動，所以需要和其他部門溝通協調。受訪者表示，在 B 公司只要是想當主管 EQ 是重於能力，所以溝通協調能力是相當重要的。

三、 人力招募模式

公司在應徵人員時，履歷表正面的部分重點在於一些基本資料（學、經歷），履歷表背面的部分透過一些問答題，像是「請說明您找工作的要求（希望所找公司應具備什麼條件）」，來探測應徵者的價值觀、人格特質等…，這個部分主要是用在幕僚人員，一般職員只需填寫基本資料即可，人力資源部門通過後，才會到單位主管那邊進行面試。在企業經營中，如果員工確實不適合這家公司，解雇他也不見得是件壞事；因為不一定在別的環境中他反而是如魚得水，可能只是這個環境不適合他而已。

受訪者表示，重點在於人力資源部門有沒有瞭解公司目前實際的情況，企業文化塑造的責任是所有主管都應該負責，但關鍵還是在於人力資源部門的主管。總經理相當重視人力資源部門，因為它不僅要瞭解企業現在的文化是什麼，也要瞭解各部門需要何種性質的人才，才夠資格當人力資源部門。

關於本研究所提出的理論，總經理覺得是個不錯的想法，但是對於一

些問題的詮釋和看法每個主管可能都有所不同；另外，也會增加各部門主管的工作量，時間和成本的投入太過龐大，也許十個人才能找到一個，所以還是交由人力資源部門做全盤的規劃。

4.4 C 公司

一、 企業概況

C 公司成立於 1972 年，三十年前台灣製的腳踏車因為品質不良在國外頗受屈辱，當時的創始人有感於此創立了 C 公司，專注於高級自行車的研發與生產。目前主要業務為自行車及其零組件之加工、製造及銷售，三十多年來不斷投資擴充廠房設備，並在海外設立子公司拓展行銷通路。為了拓展多角化經營，於 1998 年開始進行鎂合金鑄件建廠計畫，2000 年正式量產銷售。

迎合台灣在全球自行車市場的高級化定位與競爭力的提升，C 公司堅持以研發創新與技術突破，來創造高附加價值產品以滿足市場需求，並與後進競爭者拉大距離，鞏固在全球高級車市場中設計與供應的領導地位。

未來，C 公司在自行車市場，將著重於利基車種：鎂合金車、碳纖維車、全避震車、附變速系統的電動自行車以及全功能登山車等高品質、高性能產品。鎂合金事業在歷經數年的產品、技術導入，與生產品質能力提升，產品量產效率與良率已經獲得重大突破；供應能力也獲得客戶的肯定與信賴，不但提升了既有客戶訂單的能見度，更增加了新產品的委託開發生產，也吸引新客戶的委託代工。

表 4.5 C 公司（2003、2004）生產量值

單位：台、件／新台幣仟元

年度 主要產品	92 年度（2003）			93 年度（2004）		
	產能	產量	產值	產能	產量	產值
自行車	-	516,967	3,559,085	-	512,080	4,142,553
電動自行車	-	1,849	22,591	-	2,865	21,242
車架及零組件	-	-	121,966	-	-	126,913
小計	600,000	518,816	3,703,642	600,000	514,945	4,290,708
鎂合金鑄件	2,000,000	867,395	314,811	2,000,000	1,002,196	322,393
合計	-	-	4,018,453	-	-	4,613,101

資料來源：C 公司 2004 年股東會年報

表 4.6 C 公司（2003、2004）銷售量值

單位：台、件／新台幣仟元

銷 售 量 值 主要商品 (或部門別)	年度		92 年度 (2003)				93 年度 (2004)			
			內銷		外銷		內銷		外銷	
	量	值	量	值	量	值	量	值		
自行車	91,385	302,680	429,205	3,744,270	42,203	138,681	469,268	4,563,493		
電動自行車	1,260	14,828	628	8,338	757	9,818	1,269	12,176		
車架及零組件	-	23,997	-	159,865	-	42,340	-	172,796		
小 計	92,645	341,505	429,833	3,912,473	42,960	190,839	470,537	4,748,465		
鎂合金鑄件	810,131	246,959	34,620	3,923	874,668	281,357	130,260	43,585		
合 計	-	588,464	-	3,916,396	-	472,196	-	4,792,050		

資料來源：C 公司 2004 年股東會年報

表 4.7 C 公司從業員工資料

年度		92 年度 (2003)	93 年度 (2004)	94 年 5 月 16 日止 (2005.05.16)
員 工 人 數	主管	47	48	48
	職工	156	141	136
	工員	709	633	603
	合計	912	822	787
平均服務年資		7.97	9.15	9.12
平均年齡		34.25	35.41	35.37
學 歷 分 佈 %	博士	-	-	-
	碩士	1.1	1.6	1.5
	大專	20.1	21.4	22.2
	高中	49.1	47.2	46.3
	高中以下	29.7	29.8	30.0

資料來源：C 公司 2004 年股東會年報

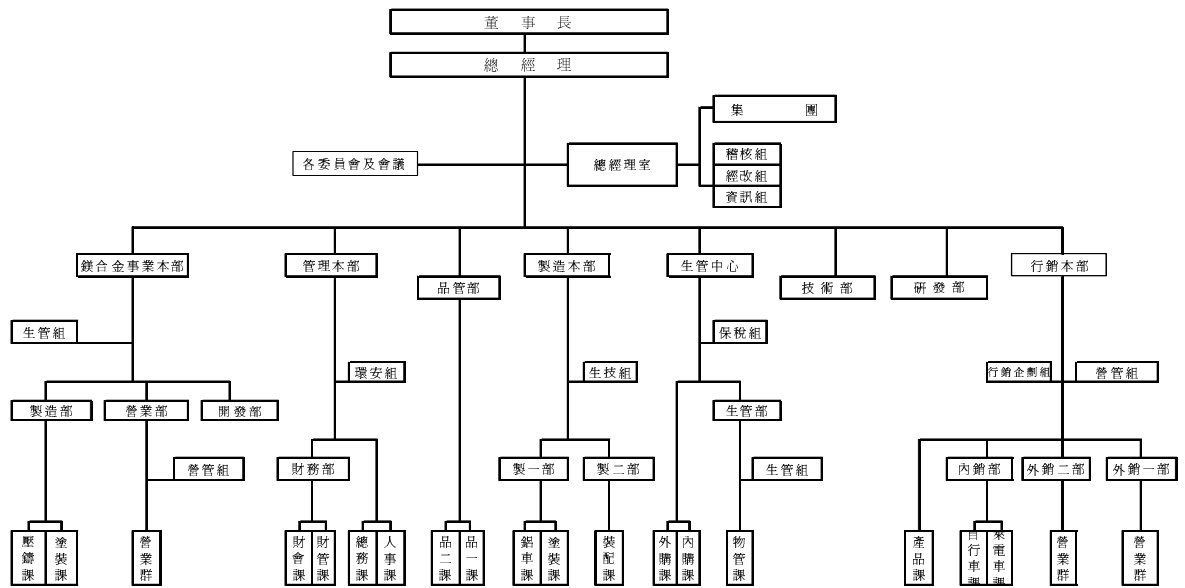


圖 4.4 C 公司組織結構

資料來源：C 公司 2004 年股東會年報

1. 經改組：負責公司重要投資之規劃及規章制度之審議。
2. 稽核組：負責內部控制、一般業務及財務業務之查核及建議。
3. 資訊組：負責統合企業資訊系統、協助建立查詢及決策資源系統等業務。
4. 財務部：負責公司資金調度、會計帳務處理及管理資訊提供等作業。
5. 人事課：負責人力資源規劃及人事政策執行與作業。
6. 總務課：負責財產管理及統合全公司總務工作。
7. 環安組：負責環保及勞工安全衛生等業務。
8. 產品課：負責公司產品規格之開發及研究等業務。
9. 外銷部：負責海外客戶事宜及商情收集分析等業務。
10. 內銷部：負責國內行銷網路事宜及商情收集分析等業務。
11. 生管部：負責生產排程之控制業務。
12. 物管課：負責倉儲區原物料、成品之管理業務。
13. 內、外購課：負責原物料之議價、採購及追蹤等業務。

14. 品管部：負責原物料、成品之檢測等品質上之監測等業務。
15. 技術部：負責年度新車種車架設計及模治具設計製作等業務。
16. 研發部：負責新產品設計、生產、製程等之研究發展事宜。
17. 製造本部：負責自行車產品之產製及生產設備之維護等工作。
18. 鎂合金事業本部：負責鎂合金產品之開發、製造、行銷及流程控管等業務。

二、 產業經營模式與企業文化

1. 產業經營模式

受訪者表示，大約在 2000 年時，一般業界認為台灣的自行車業是很危險的，因為中國自行車出口數量、產值雙雙超越台灣，台灣拱手讓出自行車王國寶座。但五年過後，台灣自行車業獲利反而屢創新高，日本雜誌有一篇專題：「報導台灣 A-Team，為何台灣行日本不行」，台灣自行車也曾經有快要完蛋的感覺，為何台灣還是能走出困境。當 C 公司考慮外移時，生產絕對是第一個優先考量的，當然陸陸續續有一些其他部門開始移動，但只有兩個部門不移動，就是行銷和研發部門；以 C 公司來說，行銷和研發是留在母公司的，當然子公司也有行銷和研發，像在大陸也有一個專門負責當地的行銷團隊，也有一些基本的技術會配合移轉，不過是配合當地的需求設立的。綜合來說，行銷和研發一定是留在母公司，生產是絕對會外移的。

在 2000 年以前，C 公司的業務有 65% 仍然是代工，其餘的才是自有品牌。當時代工業務集中在二家美國自行車大廠：Schwinn/GT 和 Specialized。2000 年 Schwinn/GT 倒閉，C 公司首當其衝，當下 C 公司痛定思痛，決心脫離代工困境。早期 C 公司也是靠 OEM 起家，現在 C 公司以 50% 的純自有品牌，加上其他品牌等，讓廣義的自有品牌達到約 90%。

受訪者表示，OEM 強調的部分只有生產，還談不上行銷部分，從 OEM 到 OBM 的過程，主要還是靠研發能力的提升，如果沒有研發能力很快就會掉下來，對 C 公司來說研發是非常的重要；受訪者舉例，像 Nokia 只要沒有推陳出新，市場占有率馬上會往下掉、產品吸引力也很重要，Apple 的 iPod、Motorola 的 V3 就是很成功的例子。以 C 公司的產品來說，就算

行銷再強如果研發不夠，客戶會反應都是舊產品沒有新貨，畢竟 C 公司堅持在全球自行車市場的高級化定位，所以必須要維持研發的活力，不斷的推出新產品。舉例來說，最近在美國市場調查第一名已經從 Trek 變成 Specialized，Trek 在美國市場領先地位已經很久了（至少五年以上），這是因為 Trek 在研發方面投注比較少，這幾年自然的就掉下來。

在訪談中，公司主管提到目前還是以行銷部門的意見為主，因為行銷部門是直接服務客戶，而研發部門屬於第二線，行銷部門把客戶的需求帶給研發部門，再由研發部門去處理，光就研發部門生產的產品，可能不是市場真正所需要的。

2. 企業文化

C 公司屬於比較踏實的企業，公司的經營方針希望「穩健」經營，舉例來說，假設 C 公司認為某個商機明年可以增加一倍，以 C 公司來說會希望先增加 10~20%，不要一下子膨脹太快，不會有一次全部吃下來的想法。為什麼會有這樣子的思維，受訪者表示，假設全部吃下來要花 10 億，不過相對來說公司資金週轉的問題可能也會產生，當然可以用其他方法克服，但畢竟風險比較高，對於比較積極的人可能就無法接受公司的作法，因為和公司強調「穩健」的態度就有所不同。

在訪談中，公司主管提到十年前公司內是各立山頭，行銷和生產部門的主管之間是不合的，所以造成許多摩擦。有些企業把部門工作權責劃分的很清楚，規定行銷做到這裡、業務做到這裡、然後採購接收，大部分的公司是沒有辦法分的很清楚，C 公司也是如此，所以「灰色地帶」比較多，難免會引起衝突，大部分還是要靠各部門主管來協商克服，很少會請總經理出面協調，畢竟大家在同一個環境下共事，互相幫忙以後有事再幫回來。樹立起溝通協調的文化後，大致上來說沒有以前的問題發生，雖然衝突還是會有，但和以前相較起來已經改善許多。

受訪者表示，公司的文化和老闆有絕大的關係，幾乎八到九成都受到老闆影響，想要待在這個環境，就必須和老闆的行為要接近、思想要相當、要瞭解他的想法。在還沒取得信任前要先溝通，取得信任後其實做什麼事情都還好，充分授權是建立在信任的基礎上。大多數的老闆對於外派人員的首要考量是忠誠度，能力反而是其次，高階主管就是文化要適合，自然的就會有忠誠度。另外，C 公司和經銷商之間的相處就像是一家人，和客

戶溝通也都很單純、真誠的面對。

3. 次文化（部門）

受訪者表示，公司相當重視合群性，早期可以形容公司厲害的人都是「劍客」，遇到意見不合的人就拔刀相向，但到後來那些人也都離職了；應該這麼說，就算是技術高超，在態度方面也不可以過於強勢。

C 公司有一項蠻特殊的文化，舉例來說，如果研發部門有項工作不做或者做不好，而某個部門有能力做時（當然之前要有一些具體的成果表現），研發部門的工作會慢慢的被那個部門吃掉（不過如果研發部門不願意放手的也不會搶，都挑一些比較棘手的工作），這也是公司在試探主管的能力有多少，反應在職位上也會有很明顯的調整（能力導向）。其實公司也沒有明文規定，只不過因為到後來總經理問別人一問三不知，但是你卻可以回答，自然的就變成你負責。以受訪者的例子來說，公司以前有一個單位叫產品開發，另外一個單位叫技術研發，有一次老闆就拿技術研發的問題問他，他起初也覺得奇怪，這個問題不是別的部門負責的嗎，但是他還是去查了資料，跟董事長報告大概是怎麼樣子，早期他也沒有想那麼多，就是認真的去做每一件事，自然而然的工作就越來越多。

隨著工作越來越多，光靠單兵作戰是不可能成功的，所以人際關係是很重要的，要讓事情順利，平常要互相幫忙、溝通，不要有需要才去找人幫忙，受訪者舉了一個實例，以前和現場關係很差，因為設計時常出差錯，不過因為一次的機會之下，幫忙現場人員解決他們的問題，因此關係改善許多。另外，受訪者有提到，公司高層之間都有自己的立場，把關係搞好就算不會幫忙也不會扯後腿，層級愈高愈重視溝通協調能力，簡單來說就是人與人之間的互動。

C 公司在 OEM 部分，重視的是生產，需要能夠準時交貨、品質要穩定，達到要求的水準，這也是為什麼 C 公司推行 TPS（Toyota Production System；TPS）體系的原因，雖然複雜度越來越高，但還是可以做得順暢。有些單價比較低的產品外包，委外工廠做的一團亂，主要關鍵還是在於：如何做少量、出貨貨櫃如何安排，這些都是成本。

以 OBM 來說專業能力是相當重要，自行車這個行業，相當要求專業能力和回應能力，C 公司分成 M 和 S 這兩個品牌，以實際接單為例：(1)S 品牌主要由美國方面主導，客戶有自己的研發團隊，產品概念藉由 C 公司

來轉達、控管，所以基本上 C 公司只需照做，因為客戶已經搭配得相當完整，需要的就是溝通和控管能力。(2)M 品牌則是完全由 C 公司主導，行銷部門代表客戶和廠內進行溝通，去瞭解各國經銷商實際需求在哪裡，舉例來說，客戶跟 C 公司要求某項產品，如果實際上這項產品是做不出來、有困難的，主要的工作就是和客戶進行溝通（告訴客戶可能要改成怎樣才做的出來，在樣式、功能和價格上做討論，看客戶是否能夠接受），需要去整理一下，如果順序是按照業務→採購→技術的過程，整個流程就太過浪費時間，比較合適的方式是採單一窗口，從頭處理到尾，受訪者即是擔任此一角色，有任何問題找他就可以（產品和價格方面問題），不滿意的話就當場馬上修改。

受訪者表示，行銷人員必須具備反應靈敏、手腳俐落的特質。另外，行銷人員在外就是代表公司，給客戶的感覺也代表客戶對公司的感覺，像是正新的行銷人員都蠻體面的。C 公司行銷部門分為兩個部分：(1)外銷：以中長期為導向，不是完全業績導向。(2)內銷：以業績為導向，採取獎金制度；目前研發部門考慮設立獎金制度，鼓勵研發人員申請專利；生產部門主要著重技能（機器操作的能力），依件數來計算獎金；目前行銷部門約五至六人；研發部門約二十至三十人；生產部門約有上百人。

三、 人力招募模式

C 公司目前設有人事課，主要是負責基本人力資料的建檔（員工背景、受過哪些訓練），和求才業務的刊登等...。所以，基本上招募是由各部門負責，分為兩個部分，主管和一般的員工。主管一般是透過獵人頭公司，或者是部門主管平常工作中接觸的印象，覺得合適的就直接約來面談，但外聘的高階主管在職率都沒有很高，受訪者表示，可能是因為文化差異所導致的，目前在母公司的高階主管，都是原本公司升上來的沒有一個是外來的，公司升經理還需要經過高層開會決定；但是在國外的子公司，因為當地化的需求，所以都是從外面找人。

目前一般員工穩定性都蠻高的，平均年資約為五年左右。受訪者表示，面試時專業能力不是第一考量，應徵者以前的好壞對公司來講都不重要，可以重新培養，如果應徵者表現出對這個行業高度的興趣，一定會馬上錄用；如果應徵者做過好幾項工作而且都待不久，這樣反而是扣分，因為顯

現出來的就是應徵者不穩定的傾向。

試用期是另一個關鍵，透過四十天的試用來觀察應徵者是否「言行一致」，如果當初說的和現在做的不一樣，在試用期就必須割捨。但對於已經通過試用期的員工，就應該想辦法將其融入公司；因為，企業用人發揮最大的功效在三年後，一年之內離職對公司來講都是很大的損失。

受訪者表示，公司在人力資源部分並沒有處理得很好，沒有一套專門的人力養成模式，大部分都是招募進來後，再去觀察員工適不適合公司的文化，合適的人是很難找的。舉例來說：有一次他和董事長在談，現在外面的研發狀況是怎麼樣，公司的研發有哪些問題，需要找到一位能夠用英文溝通又懂得技術的人來任職，董事長同意後就馬上去找，但找了三個月都沒找到，可能是給的薪水只有課長等級，這樣的人才至少要有經理的職位才會來，董事長就同意用經理的薪水去找，但受訪者反應就算找到符合標準的，和公司的文化也不一定符合，現在公司有一位同仁已經進來四年，平常和客戶用英文溝通也沒有問題（聽的懂、能溝通、能夠明確回覆），董事長覺得他的技術不行，受訪者建議先試用半年不行再回歸，但董事長還是不同意，不過當受訪者出差回來後，那為同仁已經升為課長了，後來也表現的不錯。

關於本研究所提出的理論，受訪者覺得部門特性指的是專業部分，企業文化指的是人格特質部分，部門特性的比重要隨著部門不同而有所區別，現場的生產人員其實是不太需要，看職位重要的程度，職位越高部門特性（專業部分）比重要高一點，職位低就是企業文化（人格、品德）比重要高一點。但人才的招募和就業市場有密切關係，符合條件的人都很難找了更何況是要符合公司文化，所以條件應該要放寬。舉例來說：要找機械系又要會英文的，可能招募很久都沒人來，可能退而求其次只要機械系或者英文略可就好，條件寧可寫得寬鬆一些，吸引多一些應徵者再從中篩選。

4.5 D 公司

一、 企業概況

D 公司成立於 1996 年，主要業務為研究、開發、生產、製造及銷售液晶顯示器及其系統、電漿顯示器及其系統與有機發光顯示器及其系統，應用領域包含桌上型顯示器、筆記型電腦、液晶電視、車用顯示器、工業用電腦、數位相機、數位攝錄機、手持 DVD、掌上遊戲機、手機等全系列應用，亦是全球少數供應大、中、小完整尺寸產品線之廠商。產品行銷至全球 OEM 與 ODM 廠商，客戶涵蓋電腦資訊與消費性產品之各大知名品牌。

D 公司定位為專業的平面顯示器製造廠商，以卓越的技術為競爭優勢，主要研發、設計、製造及銷售大、中、小尺寸之平面顯示器面板，以最具競爭力之成本，在最短時間內提供客戶高品質的產品與服務。D 公司的使命：「成為世界頂尖的顯示器企業」；D 公司的願景為：「創新光電技術，美化資訊生活」；D 公司的企業價值觀：「以誠信為基礎的核心價值觀包括：熱情務本、追求卓越、關懷社會」。

表 4.8 D 公司（2003、2004）生產量值

單位：數量：千片，金額：新台幣千元

年度	93 年度 (2004)			92 年度 (2003)		
	產能 (註)	產量	產值	產能 (註)	產量	產值
TFT-LCD	3,922	58,019	87,687,598	2,789	34,341	60,134,809
其他	-	-	-	-	-	-
合計	3,922	58,019	87,687,598	2,789	34,341	60,134,809

註：以玻璃基板 (mother glass) 計算

資料來源：D 公司 2004 年股東會年報

表 4.9 D 公司 (2003、2004) 銷售量值

單位：數量：千片，金額：新台幣千元

年度 主要產 品	93 年度 (2004)				92 年度 (2003)			
	內銷		外銷		內銷		外銷	
	量	值	量	值	量	值	量	值
TFT-LC D	17,760	67,707, 744	34,335	96,074, 349	14,489	44,126, 694	18,795	52,259, 686
其他	-	567,134	-	254,237	-	431,033	-	792,708
合計	17,760	68,274, 878	34,335	96,328, 586	14,489	44,557, 727	18,795	53,052, 394

資料來源：D 公司 2004 年股東會年報

表 4.10 D 公司從業員工資料

年度		92 年度 (2003)	93 年度 (2004)	截至 94 年 2 月 28 日 (2005.02.28)
員工人數	管理人員	588	595	603
	研發技術人員	2,364	3,775	3,594
	直接人員	5,320	6,174	6,333
	合計	8,272	10,544	10,530
平均年齡		28.9	28.96	28.99
平均服務年資		2.05	2.4	2.5
學歷分布比率 (%)	博士	0.6	0.5	0.5
	碩士	19.5	25.8	25.9
	大專	40.5	52.6	52.4
	高中	38.7	20.5	20.6
	高中以下	0.7	0.6	0.6

資料來源：D 公司 2004 年股東會年報



圖 4.5 D 公司組織結構

資料來源：D 公司 2004 年股東會年報

1. 總經理室：公司策略規劃及管理、投資及營運分析、法務及智慧財產、執行董事會決議事項與內部稽核。
2. 桌上型顯示器事業群、可攜型顯示器事業群、電視顯示器事業群、視訊顯示器事業群、通用顯示器事業處：綜理桌上型、可攜型、電視及視訊液晶顯示器等產品規劃、行銷及客戶服務。
3. 全球銷售分公司：海外行銷及客戶服務。
4. 科技中心：先進技術研究發展及新產品之開發設計。
5. LCD 營運中心：TFT-LCD 之產品製程與製造規劃及管理。
6. 資材暨運籌中心：公司各項產品之原、物料及成品之計畫及管理。
7. LCM 營運中心：公司後段產品製程與製造規劃及管理。
8. 品質經營中心：確保產品品質及可靠度，滿足顧客需求。
9. 環安部：負責公司整體安全、衛生、環保及緊急應變之管理。
10. 行政總處：綜理公司人力資源，總務及廠區安全之規劃及執行。

11. 財務總處：會計事務、財務事務之規劃及管理。
12. 資訊工程處：辦公室 IT 之設計，公司內部應用系統之開發維護及新資訊技術之導入。
13. 行銷推廣部：本公司行銷業務及公共關係之推廣。

二、 產業經營模式與企業文化

1. 產業經營模式

D 公司並沒有所謂販售所謂的商品，賣的就是廠商在商品化之前的重要零組件面板部分，不管是 NB、TV 或顯示器，都是銷售給世界前十大的品牌，NB、TV 或顯示器最重要的就是面板部分，其實 80% 的規格從 D 公司出去就已經決定了，品牌廠商只是再加上它們特殊的功能和品牌上去。和一般 OEM 廠商不一樣的地方在於，D 公司是可以決定市場規格，舉例來說，NB 的寬螢幕就是由 D 公司所帶領出來的，以寬螢幕來講是世界出貨量最大的，D 公司認為要去改變市場就必須要推出新的規格，讓別人來追隨，所以 D 公司不會去跟別人比量，然後以量取價，而是著重在差異化部分，包括今年開始會始流行寬螢幕的顯示器，將來 D 公司絕對是占有相當高的比率。D 公司能夠先掌握市場趨勢，是因為平常就和世界前十大的客戶溝通，所以能夠搶得市場的利基點，等新產品開發出來以後，自然的就可以享受較高的產品附加價值，如果只是單純的追隨者，就無利可圖，這也是 D 公司持續成長的原因。

就 D 公司遠景：「創新光電技術，美化資訊生活」；使命：「成為世界頂尖的顯示器企業」，很明確的在平面顯示器這個領域。隨著大環境的改變，有一些企業文化是會做些許的修正，但比率非常的低，像 D 公司在核心價值觀上有一條原本是「平實務本」，但今年 4 月份修改成「熱情務本」；D 公司表示曾經參考過許多標竿公司的企業文化，即使是不同的行業，雖然在措辭方面不一，但可以發現它們的核心價值觀都非常相近。

D 公司認為研發和行銷部門偏一不可，舉例來說，竹科很多公司其實研發能力都很強，但都虧損甚至倒閉，因為它們不重視行銷，不能反應客戶的需求；反過來說，行銷很強但沒有研發能力，可能就要走所謂的品牌路線，ViewSonic 就是一個代表的例子；目前以 D 公司來講，研發人員還是比行銷人員來的多，畢竟不是走品牌路線。

2. 企業文化

受訪者表示，企業文化是一個很抽象的東西，但每個人都認為很重要，但要實際抓到它也抓不到，因為它是存在於空氣之中的，雖然看不見它但需要它。以一個多元的組織文化是可以容納異質文化員工的，主管可能因為他的某些特質（很有主見、創意等...）任用他，雖然他的價值觀和公司存在落差；但是，最後有可能是因為他自己無法適應環境而選擇離開。當然一定不用的人還是會有，和公司基本價值觀「誠信」有違背時，對公司來說是絕對不任用的，其他部分也不用考慮。

另外，對於企業文化非常重要的就是要能夠「以身作則」，高階主管在行為模式上都依照公司的準則，就是所謂的「上行下效」；有些公司也沒有像 D 公司一樣的職前訓練課程，但是對於每家公司會覺得有不同的印象和旗幟，某種程度就是靠高階主管來帶領，特別是在規模較小的公司。D 公司推行職前訓練課程的原因在於員工人數眾多，而且分散在世界各地，沒有一個有系統的方式去傳達這個訊息，員工很難感受到公司的要求是什麼。講得再多如果高階主管的「言行不一」，花再多的訓練費用都不可能達到很好的效果，公司的高階主管在平常聊天和公司演講中，也都透露出這樣的概念，再搭配上公司的職前訓練，兩者之間會產生加乘的效果。

企業文化主要還是來自於高階主管對於組織的期待（由上而下），從組織氣候（由下而上）來看組織是否需要變革是另外一個課題，但平常還是會透過問卷調查、每個月舉行的座談會，來瞭解員工的意見，再去評估哪些是需要去執行的；但是以 D 公司實際的操作和觀察，認為企業文化是由上而下的，像趨勢科技的企業文化和創辦人的感覺就很相近。

現在年輕員工的這個世代和以前的世代，在價值觀上雖然不同，產生所謂的世代隔閡（generation gap），但這是屬於整個大環境的趨勢，永遠都會存在的；受訪者表示，有一些「人性」本質還是不變的，比如說喜歡成就、榮譽感、追求卓越，這些和時代的變遷就沒有太大的關係。

員工在工作行為上和公司要求的有落差，可以透過激勵的手法，把員工塑造成為公司想要的樣子，只要是進入公司後，就知道要怎麼做才能得到獎勵；即使上班和私底下是兩種樣子，在某種程度上 D 公司認為是可以被接受的，而且這種狀況絕對是存在；舉例來說，從事服務業的人，在上班時態度都很和善，但下了班之後也沒有人知道是否真正如此。員工對於

事情的看法不一樣沒有關係，重點在於不要去損害組織整體的形象或利益，一旦發生就是馬上開除，任何人說情都沒有用。

3. 次文化（部門）

就一個工程師說來說，在做事的態度上必須追根究底；在心態上要充滿熱情，因為工程的事情都是一些例行性的工作，要能夠持續貫徹下去；重視效率（執行力）。

以實務上來說，公司有專門負責的單位來推動文化，所負責的範圍就是從員工還沒進入公司，就已經被這個單位「洗腦」（新人訓練），包括在職員工也要受這個訓練，每年都有不同的課程，不同對象（主管、工程師和現場人員）都有不一樣的計畫，為的就是要去傳達公司今年要達成的目標（有點像是直銷的誓師大會），這些就是文化紮根的一些實質動作，讓公司文化成為員工行事的方向和共同的約定，整套流程在業界算是很完整的。

D 公司認為，e 化可以讓人去從事核心工作（整合、創新性），把例行性工作（非核心工作）都交由電腦，另外，屬於重複的工作性質（總機、保全等...），藉由專業外包的方式；D 公司人力資源部門只有十二位，卻能夠處理很多工作（員工的食衣住行、受訓、座談會、健康照護等...），就是一個很好的例子。

三、 人力招募模式

目前招募流程如下所示：

1. 由部門先提出需求

經由徵才管道吸引應徵者，就基本條件進行初步篩選。

2. 挑選到希望的人才後進行人格特質測驗—文化適性測驗

藉由幾個面向的問題，來看應徵者是否符合公司所希望的特質，參考基準為在職員工條件的平均值，可能在穩定性、抗壓性分數在哪，並無好壞之分，只是希望透過這樣的輔助工具去協助部門主管找到合適的人，某種程度上就是去探測應徵者的企業 EQ，去探測應徵者價值觀和企業核心價值是否符合，透過一套系統把分數算出來；受訪者表示，基本上績效高的員工都是和公司文化合適程度高的，至於績效不好的，原因就很複雜。

3. 進行面試

根據測驗結果告訴部門主管，應徵者和公司差異有多少，屬於低於平均水準（weak）或是高於平均水準（strong），針對測驗比較弱的部分做深入瞭解，應徵者大概在那一塊，看部門主管對於低於平均水準的應徵者是否能接受，也許較弱的面向在用人部門不是強調的重點；也會依照工作的設定調整，像工作需要與客戶接觸在溝通協調部份分數會特別重，而且要求能力不能低於平均。

4. 職前訓練（凝聚企業文化）

任職後的第一個星期是不進公司的，而是進行六天五夜的訓練，在火車站點名，新進員工到齊後，一起坐遊覽車到公司的教育訓練中心，展開長達六天五夜的新人訓練（類似救國團的活動），食衣住行由公司負責，目前鎖定工程、管理師（科技人才）進行所謂的「體驗學習」（experience learning），有部分員工可能課程結束後，覺得不適合，就沒有來上班了，但比例不高，大多都還是會來試試看；一般性的技術人員因為數量過於龐大，所以沒有包含在內，大概兩個星期由整個集團共同舉行，透過這樣的活動拉近員工和公司之間的距離。除了職場上的技能、管理上的訓練，最主要目的還是在於文化上的深根，受訪者表示，找人通常不是找最聰明最頂尖的，而是去找最適合公司的（文化符合，能力其次）。

不只有 D 公司，基本上高科技公司的招募過程還是依照部門主管的需求，人力資源部門只是提供意見，其實部門主管心中都會有一把尺，會去衡量部門狀況和人力資源部門意見，就這兩者之間去取一個平衡點。因為新人的需求量很大，而且時間都非常的緊湊，所以不會把徵才交由人力資源部門負責，程序是顛倒過來的，先讓部門去挑選，可能先經由資料庫條件搜尋後，然後進行測驗（文化適性測驗），成績交由部門主管參考，部門主管再進行面試後，如果部門主管覺得「內容與所見相符」，最後再交由人力資源部門做任用前的面試；所以部門主管不喜歡的用的人，人力資源部門不會逼他用，主要還是部門主管必須去考量應徵者的某個面向低於平均水準是否能接受，或者是可以藉由其他高於平均水準的面向來掩護不足的地方。

當部門主管覺得困惑時，舉例來說，可能對於某一個文化面向不太瞭解、或這個部分意義在哪裡，人力資源部門就會提供專業的諮詢，其實只要部門主管面試過後，專業能力上的要求都沒有問題，人力資源部門只是

再去看看應徵者是否有特別「怪異」的地方，可能因為部門主管在面試時，只有談到專業部分，沒有注意到應徵者人格特質部分（履歷表前後不一、每份工作都待不久等...），舉例來說，應徵者可能是名校出身，在專業能力和應對方面都沒有問題，所以在進行文化適性測驗時也都回答的很好，但實際工作時可能會發生「眼高手低」的情況，也許覺得工作太枯燥乏味，但其實這是一個養成的必經過程，因為裡面有很多技巧和學問。人力資源部門對於無法探測的部分要很敏感，為的就是要再進一步的確認，應徵者的特質是否和公司相符，避免造成公司資源的浪費。

受訪者表示，因為人力資源部門在做離職分析時的經驗很多，可以用來輔助部門主管，事實上也證明大部分公司離職的員工，當初人力資源部門也有提醒過部門主管，也許礙於當時用人迫切的需要，就沒有考慮到這個層面；可能因為應徵者的學、經歷和生活背景，這些變數組合之後，造成應徵者很快的離開公司，這些屬於「人」層面的事情，就是人力資源部門應該去關注的焦點。

在實務上考量是否執行，是以資源和時效性為考量重點，因為整個產業環境上的限制，礙於時間和成本上的考量，由人力資源部門先找，再交由部門主管，在這個行業是不會採用這個方法；也許現在的方法不是最好，但D公司藉由文化適性測驗來幫助部門主管，增加招募的效率和信度。雖然任用程序都是由部門主管開始，但D公司覺得這個模式部門主管還蠻喜歡的，有些部門主管會希望先由它們篩選再到人力資源部門；有些則是希望先由人力資源部門篩選，再由部門主管來決定，不管是哪一種方式，人力資源部門都會去配合，因為主要目的還是要幫公司找到合適的人才。

受訪者表示，雖然整個流程看起來部門主管對於招募要花很長時間，不過人力資源部門會提供許多工具來輔助，只要輸入一些條件限制，電腦就可以馬上整理出來，而且隨時隨地就可以看到結果，馬上可以約應徵者來面試，比叫某個單位去專門負責來的有效率；一方面也是因為產業性質的關係，在工具上的運用就會來的比較強，以工具來取代人力。雖然看起來好像一切都很方便，不過重點在於，還是需要人力資源部門去規劃、開發和追蹤成效，這些部分就不是部門主管能夠做的部分。

某種程度以上的高階經理人的確是透過平常接觸業務上的接觸，或獵人頭公司來尋找，不過一樣是要經過文化適性的分析、新人訓練和文化訓

練，也許在程序上面可以方便一點，但是該知道的還是得學，才能夠去帶領部屬；不過 D 公司非常強調內部人才的拔擢，讓員工可以看到未來的遠景在哪，內部升遷的比率大概占 80~90%，所以對於外部人才的需求不多。

4.6 案例分析與歸納

本研究以實證企業的產業經營模式、企業文化、和現行的人力招募模式為探討主軸，目的在驗證與補足本研究所提出「文化化」任用模式概念，在本節中針對實證結果進行歸納和整理。

4.6.1 訪談案例歸納

根據訪談內容，以產業經營模式、企業文化和人力招募模式進行特質歸納，並整理其他重要發現如下與表 4.11 所示：

1. 產業經營模式與任用模式沒有直接關連

本研究原先假設，就不同的產業經營模式會影響到企業現階段強調的重點，進而影響到企業文化與次文化（部門）之間的關係；就實證結果來看，不論產業經營模式為何，四家公司一致認為，行銷部門是公司經營的重點，而用人的考量還是因為部門功能性的不同，需求的人才特質也會有所不同。

2. 創業經營者的角色對企業文化有相當大的影響

以 A 公司來說，具有經營者的強烈印象，公司的一些重要決策都是由董事長室統一管理，負責公司經營目標之訂定，各項管理制度之建立與維護，經營績效之評核與分析，人事、總務、人力資源規劃及法務之管理等…，對公司的各部門都是以公司標準去要求，像是重視團隊合作和紀律，不會讓部門的本位主義去影響公司整體目標，公司高層也一再地強調一些觀念：「做錯事情沒有關係，下次到底要怎麼做才 OK！」，而不是一昧的去追究責任；以 B 公司來說，現任總經理是六年前才進入公司的，所以必須透過一些具體的行動，像是公司經營檢討會、午餐會報和朝會等方式，讓員工可以瞭解公司未來發展的方向。

以 C 公司來說，受訪者表示，公司的文化和老闆有絕大的關係，想要待在這個環境，就必須和老闆的行為要接近、思想要相當，在還沒取得信任前要先溝通，取得信任後其實做什麼事情都還好，充分授權是建立在信任的基礎上，以受訪者的例子來說，公司以前有一個單位叫產品開發，另外一個單位叫技術研發，有一次老闆就拿技術研發的問題問他，他起初也覺得奇怪，這個問題不是別的部門負責，但是他還是去查了資料，跟董事

長報告大概是怎麼樣子，自然而然的就取得信任，在職位上也有很明顯的調整。從上述的討論，可以得知創業經營者的遠景和執行手腕對於企業文化的影響是很深刻的，造成不同的企業在文化上具有不同鮮明的色彩。有些公司也沒有像 D 公司一樣有完整的訓練課程，但是對於每家公司都會覺得有不同的印象和旗幟，某種程度就是靠高階主管來帶領，特別是在規模較小的公司。

3. 大型企業制度化的作法

D 公司為實證企業中，規模較大和制度較為完備的公司，受訪者表示，推行職前訓練課程的原因在於員工人數眾多，而且分散在世界各地，沒有一個有系統的方式去傳達公司訊息，員工很難感受到公司的要求是什麼。D 公司從一開始招募人才所使用的文化適性測驗，然後展開長達六天五夜的新人訓練，還有每年針對不同的對象，都有安排不同的課程與計畫，為的就是要去傳達公司目標，這些都是文化深耕的實質動作，讓企業文化成為員工行事的方向和共同的約定，受訪者表示，找人通常不是找最聰明最頂尖的，而是去找最適合公司的（文化符合，能力其次）。

表 4.11 實證企業特質整理

	A 公司 (ODM)	B 公司 (OBM)	C 公司 (OBM)	D 公司 (ODM)
產業經營模式	顧客導向 ✓ 行銷部門代表客戶，所有部門都要去支持，為最高原則。	製造業服務化 ✓ 什麼事情都不要爭，行銷部門說了算。	行銷和研發部門不外移 ✓ 行銷部門反應市場需求。 ✓ 必須要維持研發的活力，不斷的推出新產品。	研發和行銷部門偏一不可 ✓ 不重視行銷，不能反應客戶的需求。 ✓ 要去改變市場就必須要推出新的規格，讓別人來追隨。
企業文化	一致化的要求 ✓ 清楚公司目標、重視團隊和基本的紀律。	藉由制度來深植文化 ✓ 經營檢討會、午餐會報和朝會，讓員工可以瞭解公司未來發展的方向。	重視溝通協調和人際關係的氣氛 ✓ 公司營造出就像是一個大家庭一樣的氣氛，員工彼此之間能夠就工作上互相幫忙。	把員工塑造成為公司想要的樣子 ✓ 員工只要是進入公司後，就知道要怎麼做才能得到獎勵；即使上班和私底下是兩種樣子，在某種程度上是可以被接受的。
人力招募模式	部門決定 ✓ 人力資源部門在面試時，會先以公司要求的標準詢問，藉由這樣的方式來減少理想文化和實質文化之間的差距。	人力資源部門決定 ✓ 人力資源部門必須非常瞭解公司現在的企業文化和部門需要的人才特性。	部門決定 ✓ 面試時只要應徵者表現出熱忱和興趣，一定馬上錄用；另外，透過試用期來觀察，應徵者是否適合公司文化。	部門決定 ✓ 藉由文化適性測驗，檢視應徵者是否符合公司所希望的特質。
其他發現	創業經營者的重要性。	進行文化改革，致力於文化形成。	創業經營者的重要性。	大型企業制度化的作法。

資料來源：本研究整理

4.6.2 訪談案例討論

對於本研究所提出「文化化」的任用模式，實證企業都認同其概念，但任用制度只是一個「必經」的門檻，人力資源部門透過任用制度找到合適的人，並且藉由任用的過程去檢視實質文化和理想文化之間的差距，來修正兩者之間的不一致。

另外，在訪談中發現各企業在文化上還有特有的磨合機制，像是高階管理者的領導或組織氣候（Organization Climate）的營造，才能將員工塑造成為企業想要的樣子，當組織文化和策略愈能夠配合時，將具有愈強的競爭能力，下面就實證結果歸納為以下幾點：

1. 人力資源部門代表企業的理想文化，對應徵者進行審查

以 A 公司的例子來說，強調團隊精神的重要性，所以當人力資源部門進行面試時，會先詢問應徵者是否有跨部門合作經驗；B 公司則是強調人力資源部門要瞭解企業文化和部門需求的人才特質；D 公司則是藉由系統性的測驗，去探測應徵者是否符合公司價值觀。

2. 「文化化」概念並不一定具有特定程序

就各企業來看並不一定具有完整的模式，但都有其獨特方式去達成文化磨合的目的，這樣的機制是強化員工信念的重要關鍵。以 A 公司來說，非常明確讓員工知道公司的要求在哪，並且要求員工必須徹底的執行與貫徹；B 公司高層對於企業文化的掌握非常重視，透過會議等方式…，進行綿密的互動來發展文化；C 公司主要還是靠公司營造出來的氣氛，重視人際關係是最好的一個例子，員工就像是一家人，彼此之間能夠就工作上好好溝通，也相信公司能夠把大家帶向更好的未來。

3. 創業經營者、大型企業具有顯著特質

公司的創業經營者對於公司的文化影響相當深遠，以 A 公司來說，公司的重要決策都是由高層共同決議，各部門再依照公司要求去執行任務；而 C 公司則是藉由經營者和主管的直接互動，去建立起彼此之間的默契和行事的準則；D 公司屬於大型企業的代表，透過一套有系統的方式，讓員工感受到公司的要求是什麼、公司未來的方向在哪裡，將員工塑造成為公司想要的樣子。

不過在訪談中企業普遍認為，實務上考慮是否執行，是以資源和時效

性為考量重點，礙於時間和成本上的考量，或許可以先藉由一些測驗做初步篩選（如智商、認知、人格興趣測驗等…），設計測驗時不僅要考慮到與工作表現有關的個人特質也要把組織的要求與文化考量進去，成為一套完整的甄選工具，通過篩選的應徵者會比較符合公司的基本要求；然後再去執行本研究所提出「文化化」任用模式，對應徵者進行「文化」方面的評量，這樣不僅可以增加招募的效率，也可以提高招募的信度。

第五章 結論與未來課題

本章為研究之結論與建議，將彙整第四章所得的各項研究發現，針對「文化化」任用模式實行要點做整體性的探討，第一節提出綜合性的研究結論，第二節則由結論中發展出適當的管理意涵，以供企業人士運用參考。最後，並盼能對學術界亦提出研究建議與限制，供後續研究者參考。

5.1 研究結論

本研究從文化觀點檢視人力招募模式，認為人力資源部門必須徹底了解企業未來的營運目標及方向為何，協助企業配合策略規劃，並且訂定出切合時宜的人力資源策略。企業最好先回到原點思考，檢視目前的招募流程是否有哪裡出錯，歸納準則如下：

1. 人力資源部門應扮演文化磨合角色

過去人力資源部門都未能在企業組織中成為策略性夥伴的一員，傳統人力資源招募的形象傾向於兩個極端：一個是決策者的角色，一切由人力資源部門作主，說了就算；一個是服務者的角色，就是人力資源部門只負責一些事務性和協調性的工作。

人力資源部門需要同時扮演「專業招募服務的提供者」和「企業文化的管理者」雙重角色，必須讓高階主管先瞭解，如果公司找錯人會浪費多少公司成本，這樣才能讓高階主管願意投資時間與人力在招募與甄選上。人是組織中的重要元素，負責管理的人力資源部門更是企業組織中非常重要的一環，企業如何找到適合企業文化、又有能力協助企業成長的人才，是人力資源部門的重要課題。自許為企業經營策略夥伴的人力資源部門，必須要和公司高層溝通，發展、規劃出未來招募的方向。

2. 檢視、稽核現行的人力招募模式

管理者應該思考，組織內部的企業文化與人力資源制度應該如何調整，才能有利於企業快速回應外在環境的變動。一方面要考慮到現在的實質文化，更重要的是要勾勒出未來理想文化的藍圖，並藉由人力招募模式，將實質文化慢慢導向理想文化。企業若不能配合內、外在環境變化做調整，

一味沿用過去的招募甄選流程及評量招募績效，是很難招募到可以伴隨企業中、長期發展的優秀人才，甚至會因為招募進來的員工和企業文化不合而產生人才流失的危機。

3. 用人的關鍵在於態度

企業用人條件除了具體學經歷和其他技能的考量之外，擁有正確態度的人，就是本研究提出應徵者是否和企業文化、部門特質配適，是用人的關鍵。擁有正確態度的人，往往充滿了熱情、衝勁、團隊精神與良好的品德，在強烈的自我實現之驅動下，努力的達成團隊的目標，這些往往都是訓練不來的，所以要找到合適的人做合適的事，而不是要最優秀、最頂尖但不適合的人來做。

4. 創業型經營者的文化面影響

在企業創立初期，創業經營者事必躬親，會以其價值觀去處理問題，當解決問題的方式可以持續有效地執行時，就會形成經營者非常強烈的信念。所以經營者會持續的用其信念去領導組織成員，特別是經營者的行為和觀念一致時，對於員工的影響是非常深遠的。

5. 大型企業的招募特質

以大型企業來講，因為人才需求量很大，而且時間都非常的緊湊，如果沒有透過一套具有專業化和制度化的招募制度，是無法及時獲取企業需要的人才。所以會建立起一套具有效率和信度的招募模式，一方面可以滿足人才的及時需求，另一方面也可以真正找到適合企業特質的人才。

在瞬息萬變的環境中，當企業在思考著「該找什麼人」的同時，往往會依許多的學經歷標準去篩選，可是經營的環境與策略隨時在變，人才的定義與標準也做了某種程度的調整。組織靠的是人才，找對人根本不太需要操心激勵員工和管理員工的問題，找錯人就算找到正確方向也沒用。企業應該針對所要招募的人才性質，採用適合的模式和方法，適宜的招募策略要能招募到可以為企業創造價值、提升競爭優勢的員工，這需要長時間的規劃。同時，人力資源部門應該協助企業持續留意市場上的優秀人才，不是等到公司有職缺時才進行招募，才能為企業創造最大價值。

5.2 管理涵義

本研究在理論上與實證研究上，洞察了文化觀點對任用新人或加強員工價值觀的重要性。企業可針對員工價值觀認知差異非常顯著的項目加以檢討，並對員工進行文化再宣導與教育，重申公司的經營理念，使員工與企業均能在良質的企業文化中求得一致的契合，隨而更加認同公司及企業文化價值觀。因此，本研究所提出的「文化化」任用模式至少具備以下三點重要管理涵義：

1. 建立適當的用人標準

企業在進行招募時，應該要事先制定一套公平且完善的甄選標準，除了考量應徵者工作層面上的專業能力與工作意願外，更應該注重其個人價值觀與企業未來發展所需之文化價值觀的適切性，才能夠挑選到真正適合組織的新人，在往後也比較容易適應並且達到人與組織的契合；員工契合度高，對組織的認同與留職意願也會提高，如此，一方面可以降低新進員工與組織不契合所產生的高離職率；另外，對於往後大量投入的員工訓練費用來說，就不是一種無法收回的沈沒成本，而是一項對企業人才庫的長期投資。

2. 檢視企業文化

高階管理階層的措施，對組織文化有相當大的影響力，透過言行舉止，高階管理者所建立的規範，將會貫穿整個組織，如風險取向、管理者授權程度和哪些表現會加薪、升遷和獎賞等，都會依循這個規範來設立標準。塑造一個強而有力的文化，是管理者的首要目標，要繼續維持這個強力的文化，就靠管理者對它的重視程度如何，過於強調有形的組織文化，而忽略實質的精神所在，讓員工流於追求規範標準，完全失去文化創立的意義，所以，組織在訓練員工時，必須讓員工真正的了解其真正的意涵。當優良的企業文化已被漸漸塑造之後，要注意主動檢測員工與企業文化契合的程度，尤其是在組織人員更迭不斷時，可以作為改善或提升員工對公司的忠誠度與向心力的參考。

3. 傳遞優良文化的社會化過程

新進員工在一開始都是沒辦法完全融入組織文化中，可能反而會擾亂原有的文化。因此，組織將協助新進員工適應組織文化，而適應的過程即

稱為社會化 (socialization)。社會化最關鍵的時機在於員工剛進入組織的時候，組織必須把這個外來者塑造成自己想要的「標準員工」，傳遞解決問題的方法給新成員，成功的社會化過程能夠提高員工生產力、對組織的認同感，同時也會降低其離職的傾向。社會化的歷程不僅適用於新進員工，對舊有員工也會持續產生影響和改變，只要員工還在組織中，組織會持續對每位員工進行社會化，其中有些方式可能比較不明顯，但是，這種持續的社會化行動，對維護優良的企業文化是很有貢獻的。

除了管理制度的改革之外，組織成員應該抱持著一個共同的認知，那就是要使組織能具備理想中應有的文化價值觀，就要靠每位成員能徹底地改變與拋棄組織舊有的負面作用之文化，並且全心投入能夠提升組織經營體質的文化，才能將企業文化導致組織轉型所需的文化。

5.3 未來課題

本研究雖力求完美，但受環境、時間、能力和企業配合程度等因素，本研究仍有部份研究課題尚待釐清與繼續深入探討。茲將其列舉如下：

1. 本研究雖然將產業經營模式納入考量，卻未找出具體的因果關係，究竟在產業演進的過程，在任用策略上是否有差異，有待後續研究者進一步深入探討。
2. 本研究並未針對特定的產業予以深入研究，然而各產業間的差異性很大，建議後續研究者可以針對單一產業作更深入之探討，以發展適合各產業特色的人力招募模式。
3. 本研究並未針對大企業和中小企業進行分類，究竟企業規模的大小，是否會影響到企業在人才招募上的差異，有待後續研究者的深入發掘與釐清。
4. 本研究只有針對人力招募模式作探討，在招募過程後的社會化過程、配置和教育訓練等…，並未進行進一步之分析，因此建議後續研究者可將本研究未研究之項目納入研究架構中，使研究更形完整。
5. 本研究之所以採用質性研究，乃是希望藉由訪談的過程來發掘有關於企業文化、次文化以及人力資源管理議題之間所可能隱含的關聯性。然而在人力資源管理方面，已經發展出相當豐富的量表可供相關議題的研究使用。因此後續研究者可以參酌各種量表，針對本研究所提出之觀念加以驗證，以確認是否這些觀念透過質化與量化的研究方法，均能證明各變項間的確具有顯著的相關性存在。
6. 當企業文化和次文化產生衝突時，台灣的企業是具體以什麼過程和方式來決定錄取的人才；另外，又是如何去解決兩者之間的衝突，值得後續研究者再去深入探討。

參考文獻

中文部分

1. 刁明芳，「領最高薪的人資長」，遠見雜誌，232期，2005年。
2. 何永福與楊國安，人力資源策略管理，台北：三民書局，1996年。
3. 吳美連、林俊毅，人力資源管理：理論與實務，台北：智勝文化，2000年。
4. 吳瓊恩，行政學，增訂二版，台北：三民書局，2001年。
5. 呂碧茹，「高科技產業企業文化、經營策略與人力資源發展及組織績效之關聯性研究」，國立成功大學企業管理研究所碩士論文，1999年。
6. 李元墩、鐘志明，「企業文化、員工工作價值觀及組織承諾之關聯性研究—以台灣地區主要集團企業為例」，長榮學報，第4卷，第2期，1-18，2001年。
7. 李秀芬，「企業文化、經營策略、任用策略與經營績效關係」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文，2004年。
8. 李漢雄，人力資源策略管理，台北：揚智文化，2000年。
9. 房美玉，「台灣高科技產業之組織文化對於人力資源管理制度與組織競爭力之關連的影響」，國科會專題研究計劃，計畫編號：NSC90-2416-H-008-020，2003年。
10. 林士庭，「OEM、ODM 與自有品牌下研發管理人力型態的探討—以掃描器產業為例」，國立清華大學工業工程與工程管理研究所碩士論文，2003年。
11. 邱新球，「企業相依性、影響策略、衝突與績效關係之研究」，私立銘傳大學國際企業管理研究所，碩士論文，2000年。
12. 施振榮，IO 聯網組織，天下生活，2000年。
13. 徐郁茹、曾信超，「提升高科技人才對組織認同感之招募與甄選策略之研究」，國科會專題研究計劃，計畫編號：NSC90-2416-H-309-006，2001年。
14. 張火燦，策略性人力資源管理，第二版，台北：華泰書局，1998年。

15. 張朝堂，「少量多樣之電子專業代工製造優勢研究—以中小型電子公司為例」，私立南華大學管理科學研究所碩士論文，2004年。
16. 張照璧，「國小學童師生衝突知覺之研究」，國立台北師範學院國民教育研究所，碩士論文，1999年。
17. 郭崑謨，管理學，台北：國立空中大學，1993年。
18. 陳介玄，台灣產業的社會學研究—轉型中的中小企業，聯經出版公司，1998年。
19. 黃英忠，人力資源管理，台北：三民書局，2000年。
20. 楊慧如，「事業策略與任用制度關係之探討—以台灣500大服務為例」，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，2000年。
21. 楊慧華，「企業文化、企業願景、經營策略與經營績效之關係研究—以台灣國際觀光旅館為實證」，國立成功大學企業管理研究所碩士論文，2004年。
22. 劉芳姿，「高雄市戶政機關組織文化之研究」，國立中山大學公共事務管理研究所碩士在職專班碩士論文，2003年。
23. 劉名崇，「我國電子產品外銷競爭力與發展機會之研究—以電子計算器與有線電話機二產業為例」，國立交通大學管科所碩士論文，1999年。
24. 歐高敦，「台灣高科技發展品牌的兩條路」，天下雜誌，290期，2004年。
25. 蔣岡霖，「企業文化影響招募與甄選對人才需求之差異分析—以台灣食品業為研究」，中華管理學報，第4卷，第2期，1-17，2001年。
26. Deal T. E. and Kennedy, A. A.著，黃宏義譯，企業文化，台北：長河出版社，1984年。
27. Goffee R. and Jones, G.著，林洙如譯，為你的公司算算命，初版，台北市：遠流，2001年。
28. Robbins S. P.著，李青芬、李雅婷與趙慕芬編譯，組織行為學，第九版，台北：華泰書局，2001年。
29. Schein E. H.著，陳千玉譯、鄭伯璦校訂，組織文化與領導，第二版，台北：五南書局，1996年。

英文部分

1. Bliss, W. G. (1999), "Why is corporate culture important?", *Workforce*, pp. 8-9.
2. Cabrera, E. F. & Bonache J. (1999), "An Expert HR System for Aligning Organizational Culture and Strategy." *Human Resource Planning*, 22(1), pp.51-60.
3. Davis, S. M. (1984), *Managing corporate culture*, Cambridge, Mass: Ballinger.
4. Donaldson, G. & Lorsch, J. W. (1983), *Decision Making at the Top*, New York: Basic Books.
5. Eisenhardt, K. M. (1989), "Building Theory from Case Study Research." *Academy of Management Review*, Vol. 14, pp. 532-550.
6. Flamholtz, E. J. (2001), "Corporation Culture and The Bottom Line." *European Management Journal* Vol. 19, No. 3 pp. 268-275.
7. Gregory, K. L. (1983), "Native view paradigms: Multiple cultures and culture conflict in organizations." *Administrative Science Quarterly*, 28, 359-376.
8. Heneman, H. G. & Judge, T. A. (2003), *Staffing organizations(4th ed.)*, Middleton, WI: Mendota House.
9. Lorsch, J. W. (1985), *Strategic Myopia: Culture as an Invisible Barrier to Change*, Gaining Control of the Corporate Culture, San Francisco.
10. Merton, P. K. (1940), "Bureaucratic structure and personality." *Social Forces*, 18, 560-568.
11. Peters, T. J. & Waterman R. H. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*, New York: Harper & Row.
12. Pondy, L. R. (1967), "Organizational Conflict: Concepts and Models, Administrative." *Science Quarterly*, 12, pp. 296-320.
13. Riley, P. (1983), "A structurationist account of political culture." *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 414-437.
14. Selznick, P. (1949), *TVA and the Grass Roots*, CA: Berkeley.
15. Trice, H. M. & Morand, D. (1989), *Rite od passage in work careers*, New York: Cambridge University Press.
16. Ulrich, D. (1992), "Strategic and human resource planning: linking

customers and employees.” *Strategic and Human Resource Planning*, 15(2): pp. 47-62.

17. Wall, J. A. & Callister, R. R. (1995), “Conflict and Its Management.” *Journal of Management*, Vol. 21, No.3, pp. 515-558.
18. Yin, R. K. (1994), *Case Study Research*, CA : Sage Publications.