

逢甲大學學生報告 ePaper

讓當責落實在組織運作

Let the responsibility be implemented in the organization

作者：齊培凱、吳佳蓉、何東憲、楊奇恩、李依婕、黃琬淳

系級：機電四甲、國貿四乙、國貿三乙、BIBA 三、國貿二丙、國貿二乙

學號：D0580502、D0532027、D0632069、D0681478、D0735952、D0775999

開課老師：陳信宏

課程名稱：國際人力資源管理

開課系所：國際經營與貿易學系

開課學年：108 學年度 第一學期

中文摘要

首先，「當責」，是一個現代、進步的責任觀，它比「負責」更高出一個層次。將此觀念，推導至企業當責文化，在當責管理下，具有當責的人，便會責無旁貸地交出成果，因此，我們希望讓當責落實在組織運作，並從當責觀念能力養成與文化落實面向端強企業提案。

在瞭解了端強企業內部運作、競爭對手，以及其他企業對於當責落實在企業組織內部的提案後，我們也提出了幾項設計方案：「請三方填寫滿意度問卷」、「定期填寫自省表並晤談」、「員工定期必修課程」、「公司鼓勵員工在職進修」等。針對上述四個方案，我們透過問卷分析的方式，分別對 15 名行政人員以及 10 名業務人員，進行分析，了解哪項方案較受多數人接受，並為此分案，提出各種面向的建議給予端強進行選擇。



關鍵字：組織運作、當責文化、管理

Abstract

First, “Accountability” is a modern and progressive view of responsibility. Its level is higher than responsibility. We can use this idea into a responsible culture of enterprise. Under the “Accountability management”, those who have the “Accountability” will make the results without obligation. Therefore, we hope that the accountability should be implemented in the organization, and the concept of accountability and culture should be implemented for the proposal to MULTIPOWER ENTERPRISE CORP.

After understanding the internal operation of MULTIPOWER ENTERPRISE CORP, competitors, and other companies' proposals for implementing the accountability within the organization, we also proposed several design solutions: “questionnaire”, “introspection form”, “courses”, “on-the-job training” and so on. In response to the above four plans, we analyzed 15 administrative staff and 10 business staff through questionnaire to understand which plan is more acceptable to the majority, and for this division, we put various suggestions for giving MULTIPOWER ENTERPRISE CORP to choose.



Keyword : Accountability 、 Management 、 Organization operation

目錄

1.	當責文化介紹.....	4
1.1	何謂當責文化.....	4
1.2	當責文化範例.....	4
1.2.1	奇異公司 ^[3]	4
1.2.2	友達光電股份有限公司 ^[4]	5
2.	端強實業股份有限公司分析與比較.....	6
2.1	端強實業股份有限公司介紹 ^{[5][6]}	6
2.2	競爭公司分析.....	7
2.2.1	美國亞培公司 ^{[7][8]}	7
2.2.2	台灣必治妥施貴寶股份有限公司 ^{[9][10]}	8
2.2.3	端強實業股份有限公司與其競爭公司比較 ^{[11][12][13]}	9
3.	讓當責落實在組織運作方案.....	10
3.1	參考方案.....	10
3.1.1	美國亞培公司 ^[14]	10
3.1.2	Nike-成立董事會層級企業責任委員會 ^[15]	10
3.1.3	五階段對話，讓部屬勇於說出自己的意見 ^[16]	10
3.1.4	人才培育計畫 ^[17]	11
3.1.5	SIMPLE 流程 ^[18]	11
3.2	設計方案.....	12
3.2.1	請第三方填寫滿意度問卷.....	12
3.2.2	定期填寫自省表並晤談.....	13
3.2.3	公司定期舉辦必上課程 ^[19]	14
3.2.4	公司鼓勵員工在職進修.....	15
3.3	針對方案進行分析.....	16
3.3.1	請第三方填寫滿意度問卷.....	16
3.3.2	定期填寫自省表並晤談.....	16
3.3.3	公司定期舉辦必上課程.....	18
3.3.4	公司鼓勵員工在職進修.....	18
3.3.5	總體分析.....	18
4.	結論.....	19
4.1	適合每個員工且最受青睞之提案.....	19
4.2	成本較低但只適用於業務員之提案.....	20
4.3	員工與主管可以相互溝通之提案.....	21
4.4	公司可以貫徹想法之提案.....	21
4.5	結語.....	21
5.	參考資料.....	22

1. 當責文化介紹

1.1 何謂當責文化

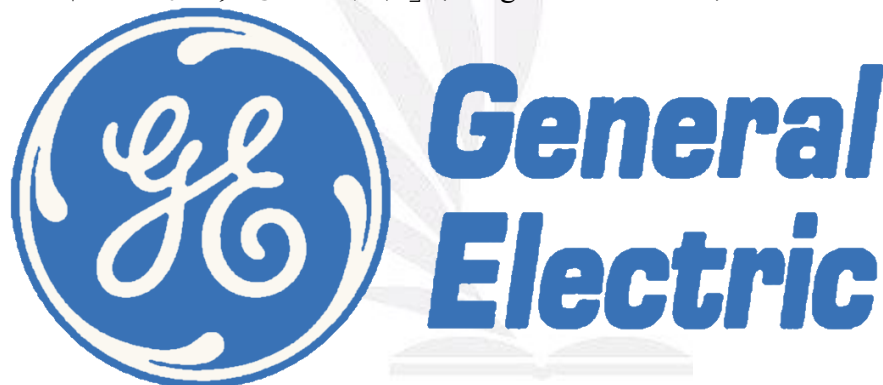
「當責」，是一個現代的，進步的責任觀，在深度、廣度、自主度還是成就感上，都比「負責」高出來一個層次。將這樣的觀念，推導至企業的當責文化，就不會掉入「沒有功勞，也有苦勞」、「雖敗猶榮」及「只問耕耘，不問收穫」的中國古文化泥沼。在當責管理下，就必須交出成果來，具有當責的人，在處事時，就會站到前面來，做好規劃，定出目標；想好失敗的因素，想好可控制及不可控制的因素，然後，許下承諾，全力以赴；當仁不讓，責無旁貸地交出成果來。^[1]

1.2 當責文化範例

首先我們先介紹奇異公司，為企業進行當責文化的範例，讓我們可以瞭解到一家企業原先的製程會影響環境，但透過企業的當責，不僅彌補了錯誤，也讓大眾更加認可此企業。而第二個例子會介紹友達光電，是屬於公司內部的當責文化，從原本公司狀況每況愈下，員工越來越沒有信心，到後來透過高階主管態度及做法的改變，使得員工對於公司仍保有信心，最後得以走向成功。

1.2.1 奇異公司^[3]

GE(奇異)公司是一個源自美國的跨國綜合企業，其經營產業包括電子工業、能源、運輸工業、航空航天、醫療與金融服務，是世界上品牌價值第9大的公司，品牌口號是「夢想啟動未來」(imagination at work)。



圖一. 奇異公司 LOGO

GE 曾經有相當長的大規模空氣和水質污染史。據 2000 年政治經濟研究學院的調查記錄顯示，GE 在「美國四大製造型污染企業」名單當中，污染的數據是每年排放超過 4.4 百萬磅（相當於 2,000 公噸）的有毒化學物質。

GE 因 Hudson Falls 和 Fort Edward 兩處電容器製造廠排放多氯聯苯污染到哈德遜河，累計索賠了 1.3 百萬英鎊。豪薩托尼河 (Housatonic River) 也被多氯聯苯和其他有害物質嚴重汙染。Waterford 市土地已被 GE 排放的估算超過 100,000 噸的有毒化學物質所污染。

2005 年 5 月 GE 正式發表了「綠色暢想」計劃"Ecomagination"，綠色創想是 GE 新啟動的投資戰略。其通過 GE 的綠色技術，使社會減少用水量、提高水的再利用能力、減少溫室氣體排放量並提高效率，同時提高公司收益。用 CEO 伊梅爾特的話說，是為了「可持續發展」，該計劃涉及的領域有水處理，消費金融，航空，運輸，能源，塑料，矽樹脂，消費與工業等。而公司涉及的業務有

海水淡化平台，太陽能光電，風力發電，煤電，渦輪發動機，小型螢光燈等。

GE 計劃在每年的環保技術上，項目投資從 2005 年的 7 億美元增加到 2010 年的 15 億美元，2007 年時數據已經改為從 2007 年的 20 億美元增加到 2010 年的 25 億美元，實際投資額大大超過了計畫投資額。2008 年時，GE 承諾投入 14 億美元，用於綠色項目上的研發。至 10 月份的時候，GE 已向市場投入了 70 多種綠色產品，例如 GE 生產的 Diamond Precise 燈比市場上標準的 50 瓦鹵素 PAR20 燈和 R20 白熾要節能 58%。

雖然奇異公司之前產生瞭許多汙染讓大自然和人類生活產生極大的損害，但事後透過瞭環保措施彌補瞭之前的損害，雖然沒有完全解決汙染問題，但這個行為還是成功展現瞭當責的態度。

1.2.2 友達光電股份有限公司^[4]

友達光電是全球光電解決方案領導廠商，除了擁有產品與技術方面的創新能力，更藉由運用製造技術優勢來發展太陽能事業，加強企業的綠色承諾。友達提供全球客戶高品質及高可靠度能源解決方案。透過資源垂直整合，採用友達晶材製造之高效單晶晶圓，並運用製造技術優勢，提供多柵線高效可靠模組、專業電廠建置開發、以及高整合能源管理服務。同時積極推廣從開發、統包工程與維運服務等全方位且多樣化太陽能電廠解決方案，實績橫跨屋頂型、地面型與水面型三大類型。



圖二. 友達光電股份有限公司 LOGO

而在 2012 年友達光電卻是經營黑暗時期，除了運虧損外，也面臨瞭反托拉斯官司。「在不賺錢的這段時間，我們還可以做什麼，讓團隊有向心力，一起度過這段辛苦的時期？」友達光電永續發展總部永續長古秀華說出當時的思考。

後來古秀華永續長把「自主當責」當成品牌經營。「人資做任何事情，都必須要有行銷的概念，既然推行自主當責文化勢在必行，讓全員買單並且願意去做，就非常重要。把自主當責當成品牌來經營，就是我們的方法。」

公司兩年來虧損上千億，友達光電董事長暨執行長彭双浪每天一定到餐廳吃飯，讓同仁隨時看到，讓大家知道他有信心。其次，高階主管減薪，其他人不變還發獎金，讓大家知道公司領導群為績效負責。第三，彭双浪每個月寫一篇文章告訴同仁他認為未來會往哪邊走，花很多時間跟基層主管對談，叫做「與 Paul 有約」，談問題在哪，有什麼彭双浪可以解決的。

「與 Paul 有約」雖然講的都只是表面話，但這是為了讓大家願意帶出真正的問題。「要培養講真話的文化，領導者一定要直接誠懇，講完後一定要幫他處理，不是記錄一下應付了事。」

而現在古秀華回憶當時狀況後說道：「領導人你隨時要想，企業最差可能到什麼狀況，這樣你才會做好準備。我們最差的狀況，兩年累計虧損超過一個資本額，如果體質再差一點，公司可能就不見瞭。我們自省能力很強，就是因為

走過這樣的谷底，這是非常大的學習成本。」

敢於說「我不懂」「我不知道」，相信專業、授權部屬做決定。我們講誠信，對客戶承諾都做到，不是只考慮自己，也要幫客戶考慮，怎麼創造雙贏。

2. 端強實業股份有限公司分析與比較

2.1 端強實業股份有限公司介紹^{[5][6]}

端強實業股份有限公司 (Multipower Enterprise Corp.)，台灣企業，於1981年成立，為一家以營養保健食品為主要業務的公司。自2010年起正式加入生達化學製藥集團。在1984年及1986年分別自創品牌「身得壯」及「安琪兒」，並於1997年正式更名為「新安琪兒」。在2010年端強實業加入了生達化學製藥集團，結合了生達製藥與營養保健的技術平台與資源，建立以品牌行銷的經營模式，推動通路資源整合，使研發團隊擴大、通路也更加系統化。



圖三. 端強實業股份有限公司歷史發展

端強實業股份有限公司在1981年以嬰幼兒奶粉及營養品出發，推出「新安琪兒」及「身得壯」兩大嬰幼兒奶粉品牌，80年代前台灣哺育母乳的風氣並不興盛，國內也未出現過針對寶寶營養所需而設計的奶粉，因此，端強實業看準了這項需求，因而踏入了台灣嬰幼兒奶粉市場。而研究母乳成分的過程，雖有新成分的發現，奶粉配方也不斷修改，因此所有的配方都必須經過臨床實驗或被台灣食品藥物管理署認可，產品才得以上市。

藉由研究實驗文獻及比對各國奶粉配方，與法國、荷蘭、紐西蘭等技術上的合作，最終才推出為台灣寶寶量身打造的奶粉，且是由國外廠商生產原裝進口的配方，除了以上的研發流程外，還需等歐盟相關食品法與台灣接軌。之後在2014年引進美國專業品牌Boscogen百仕可之成人保健食品，以全方位營養保健專家為定位



圖四. 端強實業旗下產品

端強實業股份有限公司在加入生達化學製藥集團後，從原本小規模的團隊增加成100人的團隊，因為規模變大，有些問題會發生，例如新進團隊和現有團隊會有認知上的差別，造成管理團隊方面的問題，以及該如何去調適公司規模由小轉大等問題。目前端強已經有一年一次的典範員工選拔以及績效考核節

讓當責落實在組織運作，從當責觀念能力養成與文化落實面提案

定等方針，希望透過此提案能夠更加改善端強實業所面臨的問題。

2.2 競爭公司分析

在這部分我們會介紹與端強實業股份有限公司較相關的公司，分別為美國亞培公司與台灣必治妥施貴寶股份有限公司，會選擇這兩個公司的原因為都是有做嬰兒及成人保健食品，且銷售管道及員工福利都比較相同，但藉由不同處可以去了解到這三家公司的營運狀況，以及了解可以如何改進。

2.2.1 美國亞培公司^{[7][8]}

美國亞培公司的總部設在美國伊利諾伊州芝加哥，在台灣也有五個地區共400人全都致力研發最佳品質產品，並不斷嘗試解決當地特有健康問題。而亞培不僅僅是提供營養產品，在一般藥品、診斷儀器與設備、糖尿病檢測產品、心血管醫療器材品等多種面向也都有涉獵。致力讓台灣民眾活得更健康，提升台灣人的健康與保健認知。



圖五. 美國亞培公司 LOGO

產品方面，亞培擁有廣大、多元的營養家族。首先是成人營養系列，有針對一般營養管理的安素、針對糖尿病管理的葡勝納、針對癌症腫瘤管理的倍力素、針對腎臟病管理的腎補納和普寧勝、針對肺病管理的益肺佳、針對接受灌食患者的管灌系列—健力體和愛美力和管灌安素、針對傷口患者營養補充的基速得、針對吸收不良者的創快復。還有幼兒營養系列，有銜接母乳、激發寶寶學習力專用的心美力親護3和心美力和經典3、專為媽媽設計由孕期到哺乳期皆可使用的心美力媽媽、液態製成一次成罐的菁摯優機3、幫助寶寶吸收增加保護力的舒兒優、支持孩童成長、發育、保護力的小安素。以上等多種系列的營養產品補足了不同人群所需要的營養。



圖六. 美國亞培公司產品

在販售方面，亞培擁有自己獨立的官方網站，和端強實業不同的是，端強實業雖然也擁有官方網站，但是網站僅僅是介紹產品的特色，若是想要購買則需要到連鎖藥局、醫院附屬藥局、母嬰店等實體通路購買。而亞培則是除了實體通路外也可以在網路上進行購買，不僅僅是官網，甚至在各大網路平台例如：PChome、MOMO 購物中心等都可以見到亞培的身影，而且官網不僅提供線上購，也可以選擇定期購滿足為了照顧寶寶而自顧不暇的新手媽媽們和其他消費者，若是對產品不夠了解有所疑慮亞培有提供試飲的選擇，甚至為了住在離島的消費者亞培也有提供離島配送的服務。亞培官網也有提供大量的優惠活動、會員服務、因應特殊節日推出優惠活動成功地提高了銷售量。而良好的口碑、大量的宣傳也成功在台灣消費者心中深耕。

我們認為亞培公司絕對有強大的實力成為與端強實業比肩的競爭對手，因為產品性質類似甚至多元，購買據點也較端強實業多元、方便，這也是我們選擇亞培公司的主要原因。

2.2.2 台灣必治妥施貴寶股份有限公司^{[9][10]}

以「提供最高品質的醫療與個人保健產品來延長人類壽命、增進人類生活」為使命的必治妥施貴寶公司，創立於西元一八八七年，是一家西藥及相關保健產品公司。總公司設於美國紐約市。全公司涵蓋醫藥、營養品、及醫療用品三大核心事業單位。

必治妥施貴寶公司是全球第一的抗癌治療提供者，同時在研發創新療效以對抗各種疾病：心臟疾病、高血壓、中風、第二型糖尿病、愛滋病、感染症、焦慮症等方面也居領導地位。不論營養品事業單位的嬰兒配方奶粉及成人營養品或是醫療用品事業單位的人工造口及現代傷口護理產品，也均是全球性的領導品牌。

台灣必治妥施貴寶公司自從西元一九六五年成立以來，一直秉承著美國總公司的優良傳統與卓越聲譽，提供客戶最安全、最有效及最高品質的產品及服務。本公司將持續以創新、效率、及滿足顧客需求為目標，為國內消費大眾的健康與舒適生活而努力。



圖七. 必治妥施貴寶公司 LOGO

台灣必治妥施貴寶公司主要產品為抗癌藥品、心臟血管製劑、抗生素嬰兒配方奶粉、成人營養補充品、特殊營養配方奶粉、維生素製劑、個人保養用品、化妝品、人工造口、傷口護理、失禁症護理器材。而販售通路主要為官方網站、實體通路、網路商店。

因必治妥施貴寶公司和端強實業有相似的營運模式，一樣皆有研發各式營養食品，且也都提供相似的商品，如嬰幼兒食品、保健食品等，所以會造成顧客類別的重複，因此選擇此公司進行比較。

2.2.3 端強實業股份有限公司與其競爭公司比較^{[11][12][13]}

	端強實業股份有限公司	美商亞培股份有限公司	台灣必治妥施貴寶股份有限公司
設立日期	70年01月17日	70年10月20日	54年09月24日
資本總額	3億	2.55億 (在台營運資金)	2.37億
旗下品牌	新安琪兒 身得壯	亞培 Abbott	美強生營養品
主要產品	新安琪兒奶粉	心美力奶粉	美強生奶粉
銷售據點	官方網站 實體通路 網路商店	官方網站 實體通路 網路商店	官方網站 實體通路 網路商店
員工人數	85人	120人	400人
員工福利	生日禮金 三節禮金 年終獎金 外勤業務車輛津貼、補貼 良好的升遷管道 結婚禮金 生育禮金 賀生禮 職福會 產品員工折扣	三節年節獎金 禮品 年終獎金 依績效調整薪資 員工旅遊及活動補助 年度健康檢查 資深員工服務獎勵 優惠購股 產品員工折扣	三節獎金/禮品 年終獎金 伙食津貼 介紹獎金 升遷管道 國內外派機會 結婚禮金 社團補助 旅遊補助

● 相似點：

提供的嬰幼兒奶粉皆是台灣的知名品牌，產品性質類似甚至更多元且有相似的營運模式，目標市場相同，一樣皆有研發各式營養食品，且也都提供相似的商品，如嬰幼兒食品、保健食品等。端強和必治妥施成立時間相近。

● 差異點：

亞培及必治妥施貴寶的官方網站有將所有產品做整合，讓消費者能一目瞭然其公司介紹及所有產品，而端強實業並沒有統一官網，而是個產品有個別的網站，雖然個別品牌的介紹相當完善，但因為沒有互相鏈結，因此消費者較無法流通。亞培和必治妥施貴都有再研發西藥和各項醫療保健產品，產品比端強還要更加多元也更廣泛。亞培營養品在台灣醫院市佔率高達九成，藥局的市佔率達五到六成，且成立年份亞培相較於端強有更豐富的經歷。

3. 讓當責落實在組織運作方案

3.1 參考方案

除了分析美國亞培公司與台灣必治妥施貴寶股份有限公司與端強實業股份有限公司的差別外，我們也有蒐集其他公司或是方案去進行當責落實在組織運作方案，而這些方案都有助於提升公司的當責文化。

3.1.1 美國亞培公司^[14]

亞培的經營策略主要透過招募具有才能的員工，經過培訓發展其職涯，提高對公司所帶來的價值。當新進員工進入亞培時，人力資源部門會協助新進員工設定短期目標，同時規劃出員工未來的職涯。

藉由檢視員工的績效來了解員工是否在職涯路徑上，除此之外，公司也結合在職學習、訓練課程及前輩指導，提供更深入的員工發展。為了在這動盪不安的產業中賺取利益保持先端的知識，亞培需要有彈性、願意改變並且又追求完美的員工。

靠著審慎的招募及致力於訓練，亞培能招募到有才華的員工，再藉由師徒制、員工調查來避免員工離職，在美國已協助退伍軍人將自己具備的軍事技巧應用至民生部門職業相關的技能。

- 優點：謹慎招募、招募後完善支持
- 缺點：企業需花時間構思，主管也必須給予員工支持

3.1.2 Nike-成立董事會層級企業責任委員會^[15]

Nike 成立企業責任委員會，並不是免除全體董事會監督公司企業責任表現的任務，而是透過委員會的專注、專業和持續關注，來幫助董事會執行這方面的任務。企業責任委員會定期向董事會報告，地位等同於其他的常設委員會，這有助於提升董事會的了解，以確保各項重要議題，能得到應有的審視。

此委員會至少有五大功用：做為知識和專業的來源、提供諮詢和建設性的批評、問責制度的驅策者、創新的激勵者，以及做為整個董事會的資源。成員共有五位：具生物科學和環境教育背景的大學校長、前大學籃球教練、創新產業的資深執行長、退休媒體公司主管和大學董事，以及任職耐吉四十年的前法庭律師。成員的專業領域，反映出公司長年面對的勞工議題，以及近來成為焦點的環境永續和創新。

Nike 的這個做法比較像是監督公司的決策，透過委員會的監督會使公司在做決定時會考慮清楚，避免錯誤發生，同樣的此方案也可以運用到員工上，透過第三方的監督，可以督促員工表現，達到責任的提升。

- 優點：提供企業全方面的問題檢測
- 缺點：對員工只有外力上的約束力

3.1.3 五階段對話，讓部屬勇於說出自己的意見^[16]

這段對話是出自於《遠見·跨越無限》的網路文章中，其標題為：一段對話，五個步驟，落實當責文化。

台北市長柯文哲在選前指出，要改變一個組織，就必須從改變組織的文化開始，他也認為「最好的管理，就是不用管理」。這也是所有身為主管者的最大

心願，無論是公司老闆還是企業領導者，都希望激勵員工積極投入工作、交出成果、提高業績。

這種「不是為了胡蘿蔔或棒子而工作」，而是「為了自己的目標而全力以赴」的心態，就是「當責」(Accountability)。而當責的開始，根源於讓大家相信「自己能夠對組織帶來改變文化」。

要創造當責的組織文化，領導者與團隊必須要互相幫忙，領導者必須完全讓團隊完全參與，幫助他們展現信念。

- A. 找到你要改變的信念。領導者可以說：「這並非我希望你們抱持的信念。」
 - B. 明說你希望他們抱持什麼信念。領導者可以說：「我希望你們抱持的信念是……。」
 - C. 描述你即將為他們創造的經驗。領導者可以說：「以下就是我即將要做的事……。」
 - D. 請他們針對你計畫好要提供的經驗提供回饋。領導者可以說：「這樣夠嗎？我還需要做些什麼嗎？」
 - E. 徵求他們在你的推展過程中提供回饋。領導者可以說：「你們是否能否一直給我回饋呢？」
- 優點：帶人需帶其心，方能使人信服
 - 缺點：若沒有強制力，容易光說不練

3.1.4 人才培育計畫^[17]

融合個案公司集團課程資源與共識營產出，重新設計高階領導人訓練，用以持續延續領導人課程與修練。其次透過內部共享平台發佈電子報，藉由文章或影片分享提升參與感，舉辦一年一主題如當責季活動，讓組織成員主動投稿，或由人力資源夥伴主動採訪。更新既有的年度訓練計畫，將願景與文化元素放進課程，新人訓練加入文化課程，融合核心價值的內容與故事，亦將企業大學中管理通識課程加入核心價值觀。為符合當責核心精神，將訓練目標列入平衡計分卡計分評量。

- 優點：讓員工主動精進自我
- 缺點：若沒有完善的制度，恐怕會造成資源浪費

3.1.5 SIMPLE 流程^[18]

這個流程來自於布萊恩·米勒(Brian Miller)在《讓員工負起當責交出成果》(Keeping Employees Accountable for Results)書中所彙整的「SIMPLE 流程」，建議經理人依循 6 個步驟，將當責融入繁瑣的工作流程中。

- A. S (Set Expectation) 設定期望：讓部屬清楚知道目標為何。事前釐清得越透徹，愈能降低事後彼此出現認知落差。
- B. I (Invite Commitment) 要求承諾：前提是，讓部屬知道達成目標後，對個人職涯及組織的助益，自然願意勇往直前、當責不讓。
- C. M (Measure Progress) 衡量進度：運用具體數據比較最後成果和部屬承諾的目標，找出差距，指出未達之處。
- D. P (Provide Feedback) 提供回饋：給予客觀建議，共同討論如何解決問題。
- E. L (Link to Consequence) 連結後果：當部屬陷入瓶頸，不妨適時提醒他們達標後的獎勵，以及失敗必須承擔的「後果」，強化動能。

讓當責落實在組織運作，從當責觀念能力養成與文化落實面提案

F. E (Evaluate Effectiveness) 評估成效：運用有效的方法評估成果，避免多重標準或出現模糊地帶。

- 優點：給予一連串的步驟，幫助員工，了解自我
- 缺點：企業需花時間構思，主管也必須給予員工支持

3.2 設計方案

在瞭解了端強企業內部運作、競爭對手，以及其他企業對於當責落實在企業組織內部的提案後，以下我們提出了幾項的設計方案：「請三方填寫滿意度問卷」、「定期填寫自省表並晤談」、「員工定期必修課程」、「公司鼓勵員工在職進修」等。藉由以上方案，希望能達到公司內部落實當責文化的培養。

3.2.1 請第三方填寫滿意度問卷

我們設計了一份問卷，此問卷是專注於接受本公司業務員服務之後的顧客所回饋的感受和意見中獲知業務員的不足和待改進之處，進而提升員工的績效。而我們會設計問卷是因為參考 Nike 的董事會層級企業責任委員會採用第三方監督，我們認為讓顧客來自行評斷是最可以了解到業務狀況的，因為顧客往往是第一線和業務員接觸，所以在整個服務之下最能感受到業務員的狀況的人我們認為是顧客，故透過問卷的方式向顧客收集業務員狀況資料。

問卷線上版：https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf-Xg2zSM54YY_hfoW0h1fn3IoeWZTjueMDI9adyE6m1lfQSQ/viewform

這份問卷的內容包含：

- A. 基本資料
 - 請問您的名字為？
 - 請問服務您的業務名字為？
- B. 服務內容
 - 請問此次服務是什麼類別？
- C. 客戶感受
 - 請問此業務員的處理態度？
 - 請問此業務員的處理速度？
 - 請問在服務的過程中業務員有帶給您專業的感覺嗎？
 - 請問這這次服務中您整體感覺？
 - 若是有幸能再服務您，您會想要接受同一個業務的服務或是更換一名業務員？
 - (接續上一題) 希望更換業務員的原因為？
 - 請問透過此次的服務讓您對本公司的印象有加減分嗎？
- D. 客戶意見
 - 如果您可以自由選擇，您會希望本公司業務員具備什麼條件能讓您更滿意？
 - 若您對本公司所提供的服務有任何批評與指教請透過一下回答框提供意見，本公司將列入參考

我們希望透過這份問卷，從顧客面獲得提升業務員績效和當責的方向，並

讓當責落實在組織運作，從當責觀念能力養成與文化落實面提案

且透過更進一步的措施(課程, 自省表…)來達到目的。

3.2.2 定期填寫自省表並晤談

填寫自省表是對自身表現、工作能力、未來展望進行思考並反思是否有需要改善的地方。當今天工作表現不佳時，希望員工花點時間退後一步，看看出了什麼問題，下一次你可以做些什麼改變。也透過自省表可以讓主管了解到這個員工目前的狀況，有沒有需要給予建議，不僅能達到上對下的溝通，也可以讓員工改善工作時的不足，努力增進自我。

自省表如下：

單位	職稱	姓名	日期
工作現況	工作職責		
	工作負荷	<input type="checkbox"/> 過重 <input type="checkbox"/> 稍多 <input type="checkbox"/> 剛好 <input type="checkbox"/> 略少 <input type="checkbox"/> 太少	
	工作難度	<input type="checkbox"/> 太難 <input type="checkbox"/> 稍難 <input type="checkbox"/> 尚可 <input type="checkbox"/> 容易 <input type="checkbox"/> 太容易	
	工作發揮	<input type="checkbox"/> 非常有發揮性 <input type="checkbox"/> 有發揮 <input type="checkbox"/> 普通 <input type="checkbox"/> 很難發揮 <input type="checkbox"/> 無發揮餘地	
	工作興趣	<input type="checkbox"/> 興趣濃厚 <input type="checkbox"/> 稍有興趣 <input type="checkbox"/> 興趣平平 <input type="checkbox"/> 有些厭煩 <input type="checkbox"/> 非常厭惡	
	說明		
	主管建議		
改善目標			
前程計畫	(未來想嘗試工作：)		
	主管建議		
	現在工作需要	希望安排訓練	

訓練需求		
------	--	--

3.2.3 公司定期舉辦必上課程^[19]

現今資訊世代的迅速發展，相較來說，新知識的生命週期也縮短了，對於新知識的搜集與吸收，就會變得很重要。因此，在企業內部教育訓練儼然成為一門重要的課題。但教育訓練也為公司內部、人資帶來一些課題，一方面公司希望能提供資源，使員工精進；另一方面，若教育訓練的課程設計安排不佳，不但員工會抱怨，企業也很難評估具體的成效。

但從員工的角度來看，教育訓練可以增長個人的知識與能力，提升個人的價值，畢竟學會了知識技能是自己可以帶著走的，但員工為什麼會不喜歡教育訓練呢？以下探討了幾項原因：

A. 課程內容並沒有因公司或個人需求做調整

由於每家企業內部的組織，及每個員工所需要的皆不相同，因此，如何了解組織及員工需求，並完善地規劃教育訓練課程，才能達到讓訓練課程同時符合組織與員工實際所需。

B. 教育訓練的時間影響員工家庭或本身生活

教育訓練時間的安排往往影響員工參與的意願，這也是抱怨的主要來源。現在的員工強調工作與生活的平衡，在繁重工作下，更重視下班後的休息時間。不希望因此受到限制。因此，妥善安排受訓時間，給予員工適度地空間，並聆聽員工的意見是必要的。因為學習還是需要主動的，被逼迫的學習效益是不高的。

C. 缺乏教育訓練的意願或動機

主動性的學習可帶來最好的訓練效果，如何透過制度的設計讓員工願意主動想要學習、爭取受訓的機會，而非被動地被派訓，對人力資源工作者是一項重大地任務。將教育訓練與升遷、績效結合，讓員工訓練的成果可以被看得到，成為一種榮譽的象徵，提升員工受訓的意願。或是如何讓訓練與員工的生涯發展相連結都是值得思考規劃的方向。

D. 枯燥乏味的教育訓練內容

關於注意力的研究顯示，人能維持專注的時間約在 10 到 18 分鐘，過了 18 分鐘後，人的身體因能量耗盡，需要提供更多營養給大腦維持專注力，因此時間一久容易感到疲累，這也是為什麼 TED 演講通常約 18 分鐘或少於 18 分鐘。所以，課程設計對教育訓練工作者而言就更加重要了，如何搭配講授、活動、討論、視聽教材等方式齊頭並行，以獲取最大效果，都是要花心思思考的事。

E. 缺乏主管的支持，教育訓練無法立即應用在工作上

學習的成效，能立即應用效果最佳。通常所學到的東西，一個月沒用就會顯得生疏，無法得心應手的應用。現在員工經常遇到的問題是，第一，所學不

見得能立即應用或沒有工具可以運用，第二，主管不一定完全清楚你學了什麼，他不懂得如何協助自己的員工將所學運用到工作上，使事情變得更有效率，也不願意授權讓員工去發揮。

F. 在訓練過程中受到很多干擾，無法專心在學習上

在訓練的同時，員工本身還是有工作要做，仍有大量地工作需要完成，在此狀況下，為了自己的績效，當然會選擇將自己份內的工作先做好，以工作業務為重。

3.2.4 公司鼓勵員工在職進修

人才乃企業之本，而有調查顯示，有約六成的上班族曾在工作期間進修，然而大部分原因卻是「填補專業的不足」、「考證照」、「培養第二專長」、「產生工作危機感」，而其中以工商業服務的進修比例最高，在這些進修的上班族當中，有約八成是自己主動規劃，大多是選擇「職業技能」、「證照培訓」、「語言學習」為主，而在這個產業快速變遷的市場下，上班族不得不產生危機感，單一專長已無法應付職場所需，多領域的專長才顯得更有價值，但是如果公司無法給予適當的資源，那他必須得依靠自己來向外獲取。

我們提供以下幾點，讓員工執行在職訓練：

- A. 考取證照
- B. 增強外語能力
- C. 工作輪調
- D. 晉升訓練
- E. 上行銷業務課程
- F. 學習電腦技能職訓

然而考量到很多上班族礙於經濟壓力的原因，畢竟上課是一筆很大的開銷，免費課程也不是那麼的多，但有統計顯示五成上班族在進修後薪資成長。而時間無法配合也是一大因素，很多上班族在下班之後並沒有很多時間，企業也不支持員工進修，內部未提供任何資源，更不允許上班時間進修了。因此我們覺得公司可以透過以下方式，激勵員工主動進修：

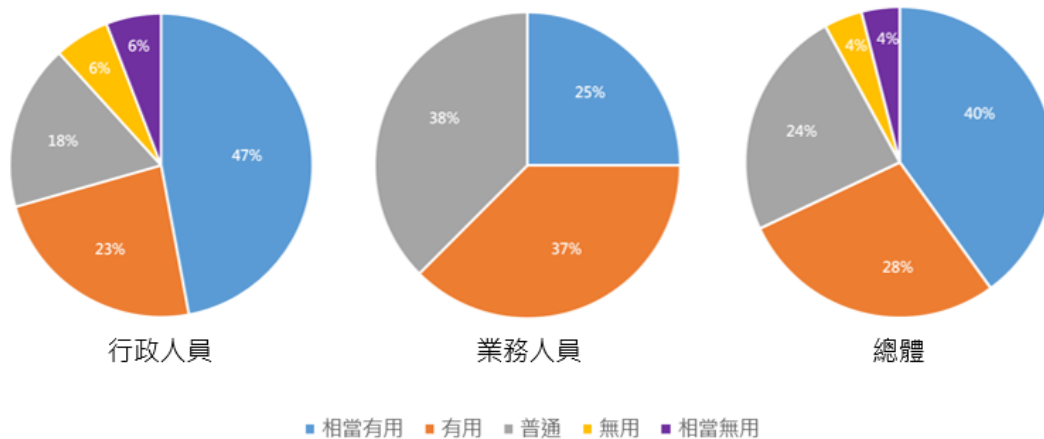
- A. 企業內訓課程/聘請講師
- B. 允許員工公假上課
- C. 補助部分進修學費
- D. 達成目標補助津貼

以上都是企業可以鼓勵員工進行自我投資的具體措施，不僅可以留住人才，更可以提高企業的競爭力，加強員工工作技能、瞭解與工作有關的新技術、新方法，亦或是接任新工作，瞭解工作相關事項，使員工能用更好的方法工作，或進而擔任更重要的職務與工作。

3.3 針對方案進行分析

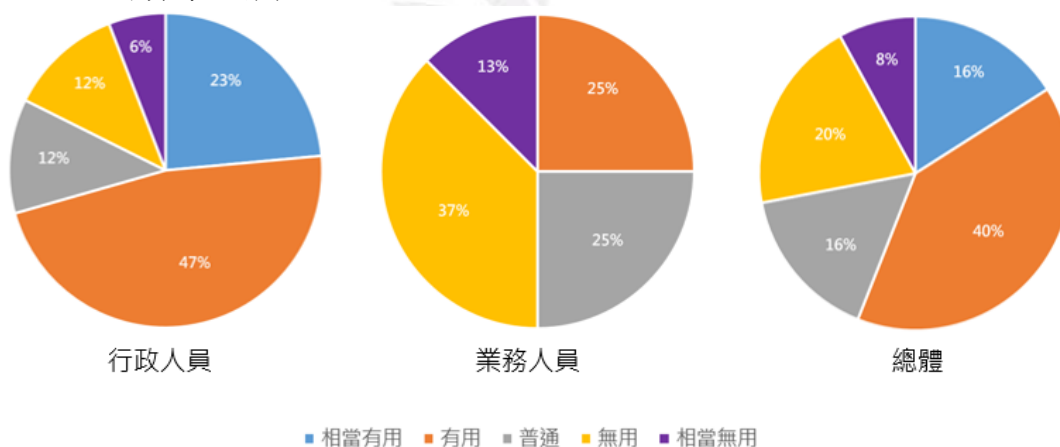
將我們所設計的 4 個方案分別讓行政人員(15 名)及業務人員(10 名)進行問卷調查，讓我們了解該設計方案是否可行。而問卷填寫的方式為線上填寫，並在每個選項皆有詳細的解釋，為何要制定此方案及我們會如何實施，再請他們經過評估選擇出最希望運用在他們身上的方案。

3.3.1 請第三方填寫滿意度問卷



以第一個提案「請第三方填寫滿意度問卷」分析的結果中，可以發現，在行政人員當中有 47%，接近一半的人員認為此提案相當有用，而業務人員則有 62%，超過一半的人員認為此提案為相當有用及有用，以整體而言，92%近九成的員工，並不認為此方案是無用的。因此，整體員工們認為運用「請第三方填寫滿意度問卷」此方案，對於員工在進行當責文化的培養時，會是一個可行，並且他們想執行的方案。

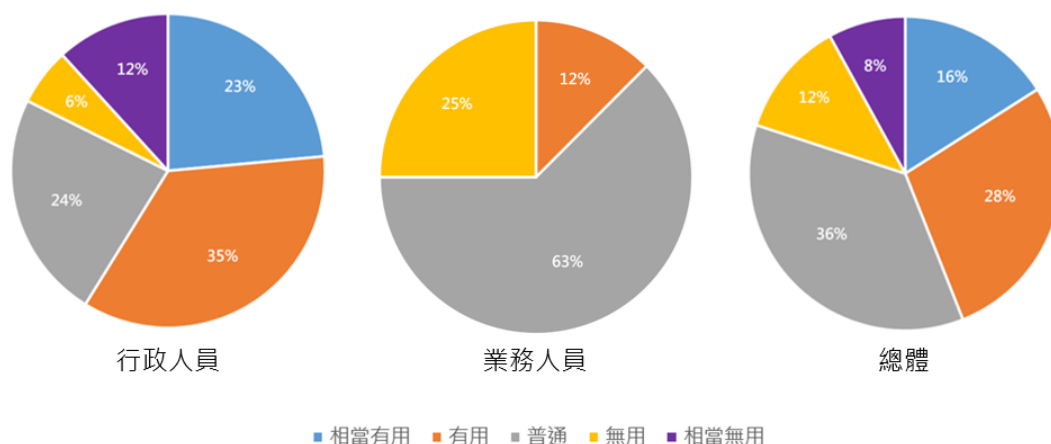
3.3.2 定期填寫自省表並晤談



在第二個方案當中，很明顯的可以看到，對於公司內勤的行政人員來說 70%的人員會認為，「定期填寫自省表並晤談」在於他們培養當責文化的過程裡，會是一個相當有用或有用的方式；但對於外勤的業務人員來說，有 50%人員認為這是無用甚至是相當無用的方法，他們並不會想多花時間在「定期填寫自省表並晤談」上面，因此，以此提案來說，或許只適合內勤的行政人員使用。

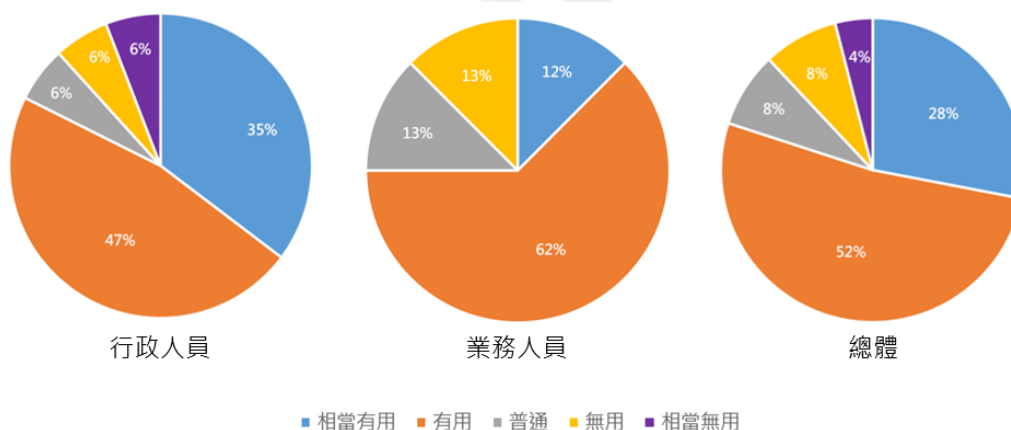


3.3.3 公司定期舉辦必上課程



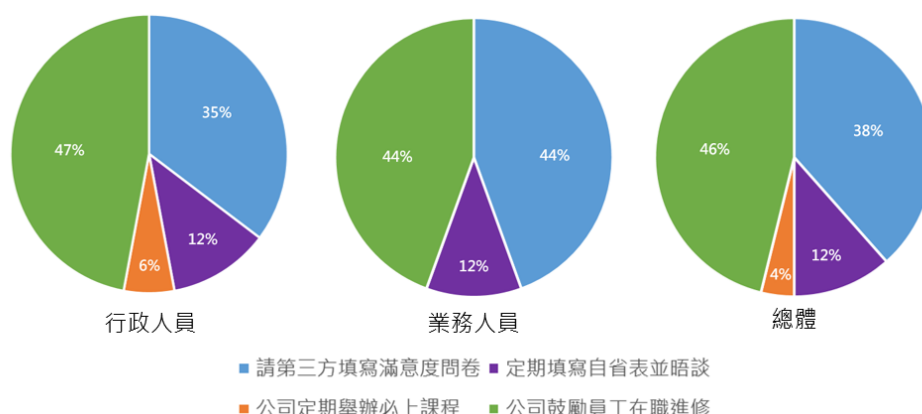
在第三個提案中，以整體而言，16%認為相當有用，28%認為有用，36%認為普通，44%的人員認為「公司定期舉辦必上課程」對於當責文化的培養是相當有用及有用的。在業務人員方面63%超過一半，超過一半的人員認為此方案普通。在多數企業中，員工對於工作外的公司安排的課程，是相對排斥的，除非課程剛好符合自己的興趣或是符合工作上的需求，因此若在實施時，公司在課程、時間、制度等的安排上便是很重要的。

3.3.4 公司鼓勵員工在職進修



最後一個提出的方案「公司鼓勵員工在職進修」，以整體而言，52%認為有用，28%認為相當有用，近八成的員工認為此方案是有用的，因為多半的在職進修皆與工作有關聯，會是員工在職想更進一步的提升，才有的需求，因此自發性，相對於公司硬性規定的課程會高於許多；另一方面，員工是公司的資產，員工的進步能為公司帶來更多好的元素，也會是公司樂見的，公司為了鼓勵員工精進自己，會在員工完成課程後，給予適度的補助，甚至是獎勵，為此提高員工在職時的進修，提升公司整體的素質。因此，此方案不管是對於員工也好，或是對於企業來說，都會是一個可行並且很好發展的一項提案。

3.3.5 總體分析



最後，將我們所提出的四個提案，分別是「請三方填寫滿意度問卷」、「定期填寫自省表並晤談」、「公司定期舉辦必上課程」、「公司鼓勵員工在職進修」讓填寫問卷的受測者選擇，當公司要進行當責文化的培養時，哪一種提案會是他們認為最有用、最可行的方式。

從整體員工的資料我們可以看到 46%的員工會選擇「公司鼓勵員工在職進修」，而 38%的員工則選擇「請三方填寫滿意度問卷」，「定期填寫自省表並晤談」僅有 12%員工選擇，其餘 4%的員工則是選擇「公司定期舉辦必上課程」，這些都是企業在安排內部規劃時，需要納入的因素考量。員工是公司的一部份，公司希望員工變好，能為公司帶來幫助，但同時員工的配合度，也會影響著方案的執行力，因此，良好的制度需要有完好的規劃，才能實現雙方都樂見的價值。

4. 結論

以總體分析來說可以得到員工最親賴的方案，以及如果要進行這 4 種方案的接受度，但因為本組提出的方案各有不同的面相，因此下面會針對各方案進行不同面向的建議，可以讓端強企業進行選擇。

4.1 適合每個員工且最受青睞之提案

從問卷調查中的總體分析來看，有 46%的員工認為公司鼓勵員工在職進修可以提升當責文化。當員工面對一項新挑戰時，必須擁有足夠的能力去解決，如果沒有完成挑戰，員工會愈來愈沮喪、愈來愈無力，因為未從在工作上得到滿足感。最後會認為他們所屬的組織、團隊以及他們自己的職涯都前途堪慮。因此若能靠自主去學習，除了能夠提升自我外，也可以培養員工正確的心態，並不是逃避問題，而是去正視並且解決。

如要執行此方案，我們提出的具體作法如下：

- 要申請課程補助之前需要先提出評估單，內容需要填寫為何要上這堂課，上課時間為多久，總花費需要多少，預期效益？
- 在開始上課後需要提出證明每堂上課的證明，如簽到表或是課程照片，並填寫在該課程學習到了什麼。
- 在全部課程結束後如上述兩點都有做到，則公司會補助該課程的費用，補助如下：

【證照類】

- I. 認證課程費用（含上課及考試）由公司全額補助。
- II. 參加認證課程同仁應保證考取證照，未於當期考取者，應自費於下期繼續進修並參加考試，並於一年內考取證照。逾一年未考取者，公司得追回所有費用。
- III. 需簽訂服務契約：
 - 考照費用在新台幣 30,000 元以下者應與公司簽訂繼續服務一年之契約。
 - 考照費用在 30,000 元~100,000 元之間者應與公司簽訂繼續服務二年之契約。
 - 考照費用在 100,000 元以上者由公司專案議定。

【進修類】

- I. 課程費用由公司視總費用分級距補助。
- II. 補助方式：
 - 每人每年申請訓練總費用在 10,000 元以下者由公司全額補助。
 - 單次課程費用超過 10,000 元者但在 30,000 元以下者，經核可後，公司補助課程費用之一半，個人負擔一半。
 - 單次課程費用在 30,000 元~50,000 元者，經核可後，公司補助課程費用之 2/3，餘由個人負擔。
 - 單次課程費用公司補助金額以不超過 30,000 元為上限。
- III. 需簽訂服務契約：
 - 單次課程公司補助金額超過新台幣 20,000 元者應與公司簽訂繼續服務一年之契約。
 - 當年度公司補助課程總費用在 30,000 元~60,000 元之間者應與公司簽訂繼續服務二年之契約。
 - 接受公司補助課程費用在 60,000 元以上者由公司專案議定。

4.2 成本較低但只適用於業務員之提案

公司要進行補助還需要考慮公司成本及效益，因此我們這組最推薦請第三方填寫滿意度問卷來培養員工的當責文化，這個方案不需要額外花費金額，只要在交易結束後讓客戶進行滿意度調查即可掌握該業務員的狀況。端強實業有 75% 的員工負責業務工作，因此在進行行銷及服務時，如果有良好的當責態度，能夠使得客戶滿意，公司的業績也會提升，相對的如果業務員在進行行銷有表現不如意或是有需要改進的地方，這時透過第三方代表-客戶，來反映該名業務該如何改進。

如要執行此方案，我們提出的具體作法如下：

- A. 顧客和業務員確認好訂單後，業務員須主動告知顧客等產品送到後，公司會寄有關於對服務態度的滿意度調查的 Email，再麻煩顧客填寫。
- B. 確認顧客收貨後由行政人員發送滿意度調查的 Email。
- C. 公司可隨時查看該名顧客是否有填寫滿意度調查，如在確認對方收貨後 2 個星期內未填寫，會由公司主動電話告知需填寫滿意度調查問卷或主動詢問本次購物滿意度。
- D. 針對滿意度調查問卷之結果可列入考績中，以讓業務員提升自身態度。

4.3 員工與主管可以相互溝通之提案

就像是《遠見·跨越無限》的網路文章中提到，要創造當責的組織文化，領導者與團隊必須要互相幫忙，領導者必須完全讓團隊完全參與，幫助他們展現信念。雖然定期填寫自省表並晤談，在問卷調查總體分析中的接受度只有12%，但一個良好的團隊就必須達到互相溝通，因此仍建議此提案，以利於達到上對下的溝通，如要執行此方案，我們提出的具體作法如下：

- A. 由員工每個月填寫一次自省表。
- B. 主管於3個月晤談一次，或是針對該月自省表表現選擇是否進行晤談。

4.4 公司可以貫徹想法之提案

雖然公司定期舉辦必上課程的接受度為最低，但只要制定好課程，且避免讓員工反感，相信還是可以達到較好的表現。我們所制訂的課程以員工工作本身為相關，從新進員工的職前訓練課程中加入此公司的願景及背景故事，使得新進員工更有認同感，在行銷及產品課程中加入一些實際案例、或在可以直接在實際工作上操作，更可以讓員工對這些東西更深刻並且提升自己的生產力。舉辦課程如下：

- A. 新進人員職前訓練
- B. 公安訓練
- C. 環境教育課程
- D. 銷售課程
- E. 針對產品的介紹課程

4.5 結語

塑造一種良好的企業文化，是每個公司追求的終極目標。但要找到具體的方法，建立好的文化，尤其是當責的組織文化，相對來說比較困難。很多時候主管與員工常會發生說一動做一動的心態，對公司發展或績效而言都是阻礙。希望藉由本次提案能夠協助端強實業促成組織績效表現與文化轉型，期望能有較佳的做法讓員工自覺與認同，進而由負責進化為當責的思考模式。

5. 參考資料

- [1] 簡俊成、王嘉穎，人力資源管理組織當責文化建立之個案研究-以南部某科技公司為例，南台科技大學。
- [2] 品牌癮(2018)。嘉士伯(Carlsberg)全球品牌重塑，期望打造持續的經典。檢自：
<https://www.brandinlabs.com/2018/09/20/%E5%98%89%E5%A3%AB%E4%BC%AFcarlsberg%E5%85%A8%E7%90%83%E5%93%81%E7%89%8C%E9%87%8D%E5%A1%91%EF%BC%8C%E6%9C%9F%E6%9C%9B%E6%89%93%E9%80%A0%E6%8C%81%E7%BA%8C%E7%9A%84%E7%B6%93%E5%85%B8/>
- [3] 中文維基百科(2019)。奇異。檢自：
<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E9%80%9A%E7%94%A8%E7%94%B5%E6%B0%94>
- [4] EMBA 雜誌(2018)。自主當責由「我」開始。檢自：
https://www.emba.com.tw/?action=news_detail&aID=1943
- [5] 食力(2018)。深耕在地 30 年 新安琪兒創新研發台灣第一。檢自：
<https://www.foodnext.net/news/industry/paper/5593140076>
- [6] 中文維基百科(2019)。端強實業。檢自：
<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E7%AB%AF%E5%BC%B7%E5%AF%A6%E6%A5%A>
- [7] 亞培官網。檢自：<https://www.abbottmall.com.tw/>
- [8] 中文維基百科(2019)。美國亞培。檢自：
<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E7%BE%8E%E5%9C%8B%E9%9B%85%E5%9F%B9>
- [9] 中華民國開發性製藥研究協會。台灣必治妥施貴寶。檢自：
http://www.irpma.org.tw/zh_TW/member_content/id/4
- [10] 台灣必治妥施貴寶官網。檢自：<https://www.bms.com/tw>
- [11] 104 人力銀行。生達集團_端強實業股份有限公司。檢自：
<https://www.104.com.tw/company/919qxc>
- [12] 104 人力銀行。台灣必治妥施貴寶股份有限公司。檢自：
<https://www.104.com.tw/company/5h6evzc>
- [13] 104 人力銀行。美商亞培股份有限公司台灣分公司。檢自：
<https://www.104.com.tw/company/e8lib5s>
- [14] Company website, "Careers and Opportunities," <http://www.abbott.com>, accessed April 8, 2014; Abbott India Ltd., "About Us," <http://www.Abbott.co.in>, accessed April 8, 2014; Suprotip Ghosh, "What the Doctor Ordered," BusinessToday, August 4, 2013, pp. 78, 80.
- [15] NIKE+。NIKE, INC. 2018 財政年度有關強迫勞動、人口販賣與現代奴役的聲明。檢自：
<https://www.nike.com/tw/help/a/%E4%BE%9B%E6%87%89-%E9%8F%88>
- [16] 遠見·跨越無限。一段對話，五個步驟，落實當責文化。檢自：
<https://www.gvm.com.tw/article/46461>

- [17] 簡俊成、王嘉穎，南台科技大學企業管理系，組織當責文化建立之個案研究-以南部某科技公司為例
- [18] 《讓員工負起當責交出成果》作者布莱恩·米勒(Brian Miller)
- [19] 經理人(2017)。員工的心聲：「不是我不想接受公司培訓，只是.....」主管沒想過的6個關鍵理由。檢自：
<https://www.managertoday.com.tw/columns/view/54166>

