

個案教學指引 (撰寫格式一)

個案名稱：台灣中小企業施行企業倫理的可行性～以車王公司為例

一、學習目的

讓學生瞭解中小企業施行企業倫理的可行性及施行方法與策略。

二、學習重點

1. 中小企業資源不若大型企業雄厚，但仍深具條件實施企業倫理～打破中小企業很難實施企業倫理的迷思。
2. 實施企業倫理未必要花大錢。
3. 只要有方法與步驟，中小企業實施企業倫理也會成功。
4. 台灣中小企業多達 110 萬家以上，中小企業實施企業倫理的重要性甚至凌駕大型企業之上。

三、個案探討問題及問題答案的方向

1. 車王公司在台灣施行企業倫理的成功經驗有哪些？

答案方向

車王公司自 1982 年創立，資本額才 120 萬新台幣，員工 2 人；1987 年，在美國設立行銷據點後，資本額增至 2000 萬；1991 年，導入 CWQC 日常管理；1993 年，通過英國 BSI 及商檢局 ISO9002 認證；1994 年，成立中衛體系且經過工業局審核通過，完成電腦化 PC 網路；1995 年獲經濟部工業局與中小企業處頒予「第六屆品質優良案例獎」及「第四屆國家磐石獎」；1996 年，資本額增為 6000 萬元，並推行 5S 運動，同時在大陸寧波設廠，此廠員工人數 100 人，利用當地廉價原料與人力資源等利基，發展車王跨國性經營的策略；1997 年，再獲經濟部中小企業處頒發「85 年度中小企業創新研究獎管理類」及「第一屆示範小巨人」，並導入 QS9000 品質管理系統，此時員工 178 人，營業額四億餘元；1998 年，續獲經濟部頒予「第九屆國家品質獎」之榮譽。

這些優良獲獎事蹟雖然呈現的是公司整體的營業表現，但也可從其中看出其善盡履行企業社會責任的一面，例如在創新研究及品質方面都有良好的表現，就說明了車王公司善盡企業的經濟責任，也具體說明了其企業倫理實行的成效。

2. 車王公司將台灣母公司推行企業倫理的經驗推展到大陸海外分公司，有哪些母公司的經驗是確實可行的？

答案方向

現時大陸廠施行諸如「用人本土化」、「綠化環保」、「優渥待遇」與「員工健保」

等措施，均與台灣母公司無異，這類作為是車王在大陸全面施行企業倫理的基礎。事實上，車王已經在大陸廠發現，大陸中階以上員工的自主與自律能力不亞於台灣員工，車王未來的調整因應措施是，更賦予大陸員工民主與自主的空間，更快速提供大陸員工養成企業倫理的條件與環境。

3. 大陸有當地民情文化及個人價值觀，那麼，將車王公司在台灣企業倫理的經驗全盤移植至大陸分公司，會產生哪些問題呢？

答案方向

請看(附表3)企業倫理本地與海外實施之差異比較，並著重於因地制宜的觀念，例如台灣工廠內的員工不須打卡，而大陸工廠內的員工必須打卡的事件，在台灣方面來講，是以尊重員工自主管理為主；在大陸方面，則是要建立大陸員工遵守制度，以要求其基本紀律的實踐。若以同一個制度標準來要求兩地員工，則會產生適應不良及管理不彰等情形。

4. 車王公司至大陸寧波廠施行企業倫理的關鍵，應該擺在哪些事務上？

答案方向

就內外部環境來看，內部對員工的管理方式、人才培訓及行政措施等應是重點，而對於外部的顧客服務，則要求消費保護及品質一致性，至於外部的社會回饋則以較為前瞻的眼光來規劃。

5. 就企業規模大小及資源擁有程度不同等處著眼，中小企業在海外分公司實施企業倫理的績效是否會不如大企業？或者，中小企業有比大企業更有利於實施企業倫理的地方？

答案方向

雖然大型企業所擁有的資源相對來講比中小企業多，但是，就適應性能力及彈性來講，中小企業也可能有較佳的表現，由這個觀念出發，中小企業設立海外分公司，可能在對員工的管理方式上更具有因地制宜的優勢。

6. 為什麼車王公司認為該公司的創新發展等營運績效與實施企業倫理有關？

答案方向

由於實施了企業倫理後，公司較能關懷員工，進而鼓勵員工追求自我發展。而員工對於公司產生認同之後，自然就願意將心力付諸於工作上，甚至產生「客戶責任觀」，在這個良性循環下，在創新發展等營運績效上也就能有所提升。

7. 您認為車王公司是不是因為業績發展到某一階段後，才有資源去實施企業倫理？如果是，是那個階段？如果不是，又為什麼？

答案方向

車王公司認為，企業文化與倫理的塑造最好是在企業草創時就已確定，然後，由最高階的總經理夥同一些領導幹部，有計劃且有耐心一點一滴地去做。公司的經濟力量固然是企業倫理施行的支援力量之一，但是，如果因為經濟力量不夠雄厚而打消企業倫理的念頭，這絕對是錯誤的，中小企業的負責人可以衡量自身的資源去決定企業倫理的執行程度，絕不可因「善小」而不為，慢慢地做，有一天企業倫理會變成「大善」，有利公司，也有利員工及社會大眾。

四、附車王公司個案內容全文

五、授課老師教學後的檢討與評估（期末由授課老師一週內填寫完成）

1. 85%的學生成績在中等以上。
2. 6%的學生學習態度與學習成果仍欠理想。

解決方法：①未來宜多採個人輔導、勸說方式，或委請同學等人帶動學習態度欠佳學生多參與小組討論等方法。

②個案討論事前多輔導學習成果較差學生瞭解個案的重點及個案討論的進行，以祛除學生對個案討論的畏懼感。

③提供學生個案內容與「個案探討問題」盡量提前，以利學生充分時間準備。

3. 學生個案討論普遍熱烈，但撰寫討論心得仍不夠充實，日後可提供較制式化的「心得報告」，使學生撰寫時有所依據，並限定心得報告的字數等。