

## 個案研討：台灣中小企業施行企業倫理的可行性：

### 以車王公司海內、外實施企業倫理為例

(作者 吳成豐)

#### 摘要

台灣中部的中小企業車王公司自 1982 年創立至今，營業額增加 1200 倍，員工不必上班打卡，意見箱裡真的有意見書，亞洲週刊〈1997 年 10 月 27 日-11 月 2 日號〉形容車王公司是一家有人文內容與操作技巧的企業體，該週刊的報導形容這家企業體不僅有道德與創意，還有香港望塵莫及的知識文化。車王企業總經理蔡裕慶堅信，車王的績效是企業倫理與企業文化造就出來，包括在大陸的分公司，雖然設廠時間才兩年，卻也已深受企業倫理之惠。

企業規模因科技的進步日益擴大，企業對社會的影響更為深遠，與社會的互動更為密切，企業主導社會發展趨勢的權力日益明顯，故企業倫理的觀念開始受到重視。又企業倫理為企業行為準則規範，近十年來企業成為主導社會發展的主要力量之一，而企業倫理也漸成為企業取得競爭優勢的重要策略。以台灣為例，類似車王公司的許多中小企業不僅自身施行企業倫理，而且將企業倫理推行至海外的分公司，成果已經顯現。

#### 壹、企業倫理在車王公司孕成的背景與緣由

「異地而處」是車王公司企業倫理的中心定義，這個「異地而處」觀念就是：總經理要「異位」站在員工的立場看問題；車王任何一位員工也要「異位」站在顧客的立場去為顧客想；車王不同部門的員工更要「異位」站在其他部門員工的立場，去思考不同部門之間相關性的共同問題。因此，在車王公司，「客戶」的定義相當特別，車王是主要生產汽車電子點火系統及發電穩壓系統的公司，舉例說，設計部門設計出新產品草圖，交給行銷部門研討新產品在市場的開發潛力，對設計部門來說，設計出的新產品應盡量提供給行銷部門在市場競爭中的最大優勢，那麼，行銷部門正是設計部門的「客戶」。這種在車王組織內不同部門員工之間的「客戶責任觀」，成為車王公司企業倫理的基本認知，再將此認知推及於車王外部的客戶身上，逐漸蔚成車王「我為人人，人人為我」的習風。

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。

車王公司上述的發展歷程，是說明因為有經濟力量才使企業倫理付諸實現？抑或是先有企業倫理才使公司蓬勃發展呢？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。

「異地而處」與「客戶責任觀」導引著車王公司確定企業倫理的重要執行議題，那就是「自主性管理」的運動。「自主性管理」有別於正規日常部門如業務、財務、品管及採購等管理，自主性管理屬於機能性質的管理，也就是由員工自主性地組成如提案改善委員會及自主研究委員會等，這類委員會由各部門推選代表組成，各代表在委員會習得的研討議題或訊息，再帶回各部門的研究會議中全員研討或執行，蘊涵自發性與自律性的組織色彩。車王公司藉「自主性管理」的訓練，促使企業倫理觀不斷發酵運作，不斷修正調適，並蔚成氣候，以下是自主性管理的訓練概況。

## **貳、「自主性管理」訓練三部曲：「文化-計畫-教育訓練」的實施流程及其障礙**

「自主性管理」訓練係透過「素養作戰」、「整理作戰」、「整頓作戰」、「清掃作戰」與「清潔作戰」等五項實際行動，培養員工「自主管理精神」，建立「文化層面的共同認知」後，再擬定具體執行要點的計畫，最後透過詳實教育訓練方式，達到「心靈再造」的目的，「自主性管理」訓練是車王公司重要的企業倫理施行方式之一。

### **一、文化層面的共同認知**

確立5S(素養等五項作戰)的訓練項目，「素養作戰」培養車王每一位員工的「自主管理精神」；「整理作戰」是將員工日常上班使用物品登記並分類；「整頓作戰」是將需要的物品標示、歸位，建立全面「目視管理」；「清掃管理」是劃分清掃點檢責任區；「清潔作戰」是建立清潔制度及習慣，保持良好工作環境。蔡

總經理形容 5S 當中的「素養」是無形的企業倫理的培養，以培育員工自主性與自律性為主，至於其餘四項行動則屬有形的企業倫理的培養，其目的在讓所有員工養成珍惜工作與生活環境的倫理觀。

## 二、自主性管理的實施計畫～5S 推行計畫表

整個自主性管理實施計畫稱之為「5S 推行計畫」，「素養」、「整理」、「整頓」、「清掃」與「清潔」的五項實際行動，有其執行要點與活動期間等，五項實際行動之前仍須先有組織及宣導的建制，最後有檢討與評量的發表。該「5S 推行計畫表」。詳見表 1。

表 1 5S 推行計畫表

計畫內容	執行要點	參加人員	活動週期
(一) 組織	1.成立 5S 自主研究會 2.確定執行要點 3.說明推行步驟 4.確定活動項目的順序 5.劃分各部門「責任區域」	執行委員(由各部門推選代表產生)	4 月
(二) 宣導	1.說明 5S 定義 2.教育訓練內容 3.工廠觀摩	全體員工(由代表回原單位宣導並示範執行)	5 月
(三) 素養作戰	1.素養教育與訓練 2.將規定與標準「習慣性」	同上	4 月至翌年 4 月(全年性最重要活動)
(四) 整理作戰	1.區分物品為「需要和不需要」 2.需要的「標示、成冊」 3.不需要的「登記、分類」	同上	5 月至 10 月
(五) 整頓作戰	1.«標示»需要的物品 2.合理的「定位、歸位」 3.圖示「歸位區域」便於拿取	同上	6 月至 11 月
(六) 清掃作戰	1.清掃保養公共場所 2.清掃點檢責任工作區	同上	7 月至 12 月
(七) 清潔作戰	1.建立清潔習慣與制度 2.保持良好工作環境 3.養成「由外而內」的潔淨習慣	同上	8 月至翌年 1 月

### 三、教育訓練的落實

以下是教育訓練的部分內容，各部門利用每週的某一天下午 4:30 至 5:00 半小時時間，推行各項活動，請參表 2。

表 2 5S 教育訓練表

課程名稱	執行月份	參加人員	訓練方式
說明 5S 推行步驟	4 月	全員	講授及雙向交流
說明 5S 定義	5 月	全員	錄影帶教學
素養訓練-電話禮節	4 月	全員	錄影帶教學及分組演練
素養訓練-和主管及同事相處之道	5 月	全員	(同上)
研討三種素養行為	8 月	各單位	小組活動及雙向研討
一分鐘讚美同仁	8 月	各單位	實際演練互相讚美
從親子關係談成功的第一步	9 月	各單位	心得分享及共同成長
感恩的心	10 月	各單位	導讀研討及心得分享
各單位 5S 現場觀摩交流	11 月	各單位	現場觀摩交流
工業安全講習	11 月	各單位	講授及示範
素養發表會	12 月	各單位	心得分享及相互交流
12. 生龍活虎過一生	翌年 1 月	各單位	導讀研討及心得分享

### 四、「自主性管理」訓練的困難及克服方法

車王公司分析整個「自主性管理」訓練，有以下幾點困難，同時也提出克服困難的方法。

第一、訓練初期的抗拒。許多員工在訓練初期時，非常不樂意參加自主研究會等活動，因為，既然活動屬志願性質不具強制性，遂產生「能不參加就不參加」的消極心態。車王公司克服的方法是，請有意願參加研究會活動的同事去鼓勵其他不願意參加者，同時訓練的課程將「素養作戰」排在第一優先，經由思想的啟迪再輔之以鼓勵的「增強作用」(reinforcement)，吸引更多的員工參與。

第二、每週訓練活動的資料準備與主題設計，費時也費心，很多員工因而怯步。車王克服的方法是，公司內各階層的主管全力支持各項訓練活動，不但給予員工精神鼓舞且主動提供活動研討的資料等。

第三、人員流動的更迭交替，造成員工之間對訓練體認的重大落差。車王克服的方法是，特重新進員工的訓練計劃，由各委員會代表及單位主管輔導新進人員認識訓練、參與訓練，並主動解決這些人員在訓練中遭遇的難題。

第四、訓練規劃的不合理，導致員工學習意願低落。車王克服的方法是，比如鼓勵員工認養花木，員工的確想參與認養的活動，但卻苦於沒有養植花木的知識，於是，總務部門要提供育花知識手冊，又要提供養植花木的器具等，讓員工不會產生訓練活動不切實際或不合理的誤解。

第五、整個「自主性管理」訓練的策劃與推動的人才難求，是最大的困難。車王克服的方法是，總經理一定要及早尋覓公司內最適當的策劃與推動人選，說

服他（她）們「共襄盛舉」，並先送到公司外部接受必要的訓練或講習。

以上是「文化-計畫-教育訓練」的實施流程，是車王公司藉「自主性管理」來塑造企業倫理觀的具體做法，本個案舉此流程為例，只是先凸顯一個「如何實施企業倫理」的切入點而已；事實上，企業倫理蘊涵層面寬廣，除前述克服因訓練活動造成的困難障礙外，並須尋求各種不同的管道與作為，多面性地實施企業倫理，諸如藉由領導、激勵、用人與福利待遇等行政施為，去強化企業倫理並達致切實效益。以下分別敘述車王公司經常性的行政施為如何啟迪員工價值倫理觀，以及車王在海內外對實施企業倫理的差異概況等。

### 參、「行政施為」與「價值倫理觀」的因果關係

對車王公司而言，「價值觀」是實施企業倫理的原動力，如同前面提及「自主性管理」首要的「文化層面的共同認知」一樣，價值觀是絕對不能漏失的重要素養之一，車王公司深信「誠信」及「奮進」等價值觀引導出「提升高尚之人格與品德」與「引導進入嶄新未知的新領域」等企業倫理觀，再輔之以公司適切的行政施為，達到強化企業倫理觀的效果。

價值與倫理是車王員工認知與態度的表現，但是那付諸行動的實踐才是企業倫理轉化成實際的最重要步驟。

第一、誠信的價值倫理觀方面。車王公司堅信，「企業倫理」應由企業主與企業體率先去做，因此，凡是車王的銷售人員代表公司在中南美洲或國際展覽等場合，只要他（她）對客戶的承諾（含口頭），車王公司一概承認，這是「誠信」。車王相信「人性本善」，車王認為對自己員工先信任，誠信的共識自然孕育形成。1994年以來車王公司實施「不打卡上班制」（包含外籍勞工），也是基於對員工信任的態度而設計產生，至今並無不良後遺症。1994年以來，車王公司購買「倚天軟體」版權的數量相當大，車王公司不容許員工非法使用盜版軟體，車王公司認為公司自己要先有「誠信」，員工才會誠信。

車 王 價 值 觀	誠信	提升高尚之人格與品德
		溝通的基礎、智慧之表現
		忠誠、誠懇、誠實、信任、守信、信心
	奮進	培養毅力與啟發才智
		向心中的目標挑戰、圖強不息
		一種自助自發的慧性
	創新	引導進入嶄新未知的新領域
		由改善到流程變革
		明天比今天更好，日新又新
	奉獻	生命意義之來源，實現願景而負責之表現
		人人為喜歡而工作，肯定自我，操之在我，主動出擊
	感恩	己所欲，施於人，利人利己之態度
		飲水思源，心懷感激，發揮大愛
		打開心內的門窗，創造祥和的社會

第二、奮進的價值倫理觀方面。車王鼓勵員工有耐力與韌力，養成員工長跑的耐力而非急攻式的短跑，因此，車王不鼓勵員工長期加班，鼓勵員工多利用時間充實自己，並與家庭成員保有更多的相聚時間。

第三、創新的價值倫理觀方面。車王員工自動自發的風氣逐漸蔚成，員工的主動性十分強烈，至今公司員工已獲得電子系統與電動工具類的專利達七十多種，公司相信，2000年，員工可獲專利超過百個之多。

第四、奉獻的價值倫理觀方面。車王的員工獲得七十種的專利，卻沒有人提出獎金之類的要求，人人把工作當成是享受。車王的守衛們在閒暇時候也主動清潔環境，公司並沒有規定他們要掃地，但是他們卻主動奉獻。

第五、感恩的價值倫理觀方面。車王相信，「感恩」要由公司與經營者先做，所以1994年車王就採用「逆滲透」純水機，比台灣一般家庭喝更好的水，即連外勞也享受同等喝好水的待遇，同時，生產線更使用空氣清淨器；員工辦公坐的椅子採用義大利以人體功能設計的產品。相對地，員工的「感恩」也回饋給公司，所以類似前述「自主性管理」的5S訓練，自然順利地在車王公司展開，也收其功效。

又如「感恩」一事，可見諸於車王公司與員工雙方的行動，絕不是口號。車王公司的各部門員工有一項相當自主性的組織，就是「自主研究會」，概多定期每月聚會，每次半小時，自由交談，分享生活經驗。有一份會議紀錄大致內容如下：

時間：1996年10月12日，16：30-17：00		地點：總務人事課
議題：「感恩的心，感謝有你，充滿愛和關懷」		
主席：林**		召集人：賴** 紀錄：林**
發言人	發言內容摘要	
**幸	感謝我的家庭，我是一位職業婦女，上完班回到家，還有很多家務事必須做，但我的先生、婆婆都會幫忙，像我老公會幫忙拖地，婆婆會幫我帶小孩，減輕我的負擔，感謝他（她）們。	
**君	感謝所有默默為這社會付出的人，譬如說道路清潔工，他們有的很早就須起來掃街道，而且有些車子開得很快，他們還要冒著生命危險；還有清理垃圾的清潔工，他們必須每天忍受我們製造垃圾的惡臭，如不小心還會被一些較尖銳的玻璃等割傷，真是辛苦。	
林**	每一個失敗的男人，背後一定有很多女人；但每一個成功的男人，背後一定有一個偉大的女人。感謝我老婆，我在家是較沒貢獻力的人，很多事情都是老婆替我處理，所以我才能沒後顧之憂在車王奉獻我的青春。	
全體高唱「感恩的心」後，結束會談。		

以上諸如「不打卡上班」、「買逆滲透純水機」等行政施為，以及「自主研究會」等非正式組織的「感恩」分享活動等，都強化員工價值觀，也都成為車王公司推展企業倫理的利基。

## 肆、車王公司在海內外實施企業倫理差異概況及因應調整措施

### 一、海內外實施企業倫理的概況

第一、雇用海外當地國之方式與政策。車王公司在大陸已發展一套本土化的雇用政策為方針，並提供平等的工作機會。但在管理方面台灣是自主性管理，而大陸則採取引導式管理。但基本精神是人性本善，惟採取漸進式的方式進行，先建立起其基本認知標準，而後再加以訓練，其目的是相同的，但手段不相同。該公司對人基本本質之看法為「希望由人的創造力去賺錢」，而非由「錢」去賺錢；所以其目的在建立起高標準的「誠信」要求。採取的手段如打卡，台灣員工上班不打卡，但大陸員工上班要打卡。因為要讓大陸員工清楚知道制度標準為何，並給予員工不斷的教育機會，絕對要求基本紀律。又如穿制服方面，在大陸訓練紀律階段要求穿著公司制服，而台灣則是以訪談、集會及月會時穿制服，所以在集會日與重要訪客來訪時為制服日。

在人力規劃方面，大陸廠初期設廠時因為以本土化策略為主，故以當地員工所能適用為原則並達成最後目標即是連高階主管皆雇用本地人。人員的選用時，首重人員的質，且做事方法、品德操守皆符合公司的經營理念。公司最高級的主管，對其本身的品德及誠信相當的重視，如財務申報時，務必本著誠信原則作考量。

語言方面，由於省縣眾多，要求一律使用國語（包含台灣幹部在內）。對員工第一階段採道德說服，第二階段則採強制處罰等方式，但首要條件主管一定以身作則。公司最終目的為外地人 50% 與本地人 50% 的人數規劃。

車王公司在工作待遇方面採同工同酬原則並訂有「薪資管理辦法」，以台灣而言，有經驗者為議薪制，而無經驗者則以基本薪津為主，經過三至六個月試用期後，再予核薪調整，十二月後再次年度調薪，由公司的人力資源評審委員會採開放式的工作評價，部門之間由人評委員互相討論，過程公開，細節保密。此薪資管理辦法在大陸廠須經某種程度的成長後才能導入施行，大陸廠之人力資源政策，目前仍由中階幹部主管為主，但計畫以不到二年的時間，將其「本土化」。目前人才的覓尋條件：以大學畢業具三至五年經驗，受訓一年半以後，先擔任中階主管，而後視其能否符合車王之理念，再予以逐步培訓。

車王公司給予大陸廠員工超過當地政府最低標準以上的薪資，1996 年約六百至一千五百人民幣，較當地政府最低水準高，即便是當地台商，亦僅有一家高於車王水準，當地最低標準為月薪兩百元左右。根據 1986 年 11 月中共勞動人事部發佈「關於外商投資企業用人自主權和職工工資、保險、福利費用的規定」，取消了過去法規中對外商投資企業職工工資水平上限的限制，其中規定：外商投資企業職工的工資水平，由董事會按照不低於所在地區同行業、條件相近的國營企

業職工平均工資的百分之一百二十的原則加以確定。企業可以依本身經營績效的好壞，自主決定調薪的幅度與頻率。

因為大陸員工之間會有暗中較勁的對抗情事，公司對於管理方面制訂明確的管理辦法，並給予員工適當的尊重、獎勵與激勵，如月會時作新人介紹及舉辦員工歡迎會，在台灣工廠更由董事長親自頒發紀念品。當公司作某些事務性的改變時，更提前告知員工，由各委員會預作宣導，藉由勸導的方式達成勞資雙方協議。

員工福利方面，台灣廠的作業員滿三年即招待新加坡遊覽，平常往來廠商致贈的禮金或禮品都交給福委會處理，禮金及工場下腳料也都納入福委費基金，禮品則依公平原則作一年一度年終尾牙摸彩用。至於大陸，長期以來中共一直實行「低工資、高補貼」政策，政府當局每年在房租、基本生活必需品價格、文化、教育與衛生保健等方面，給予在職員工大量的財政補貼，並且規定三資企業比照國營企業之標準，給與受僱員工同樣的福利與待遇，並負擔這些補助費用；此外，社會保險由中共政府立法強制實施，受保人必須參加，承保人必須接受，雙方都必須按照規定的費率支付費用。車王除照此規定辦理外，另為員工投保健康保險。

對於員工的健康與安全方面，台灣是每年作定期身體健康檢查，廠房內備有臭氧系統，提供作業員良好的工作環境。飲水品質方面，台灣是多年前即一律以逆滲透供應，大陸廠的水質尤差，雖然蔡總經理也希望提供逆滲透設備，但根據派遣當地的主管表示使用這套設備確有困難，不過為了飲水安全，也特地從宿舍運水到廠房，並煮沸才給員工飲用。

第二、消費保護。關於消費者保護的法律與政策方面，因為在大陸未有明確的法令規定，車王的產品又非透過消費者直接購買使用，概多採取 ODM 及自有品牌，不過，該公司仍注重產品行銷的售後服務，產品保證期從一年半至五年皆有。

第三、環境保護。大陸環境保護的法律較嚴，且執行嚴格，但因車王電子業非高污染行業，此外，其原料也多由台灣轉運過去，所以未採行特別措施，僅依台灣相同模式處理，如餐盒使用鐵盒避免製造垃圾，清洗溶劑以不含氯為主，廠區綠化亦合乎標準。至於台灣的母公司特別注重垃圾資源回收與垃圾減量等，尤其值得一提的是，每位員工都自動認養植物且照顧植物的習慣。

第四、政治付款與涉入。對於一些行不通的作業程序是否利用特殊的管道打通，或透過特別關係予以解決。在台灣廠對這些問題的處理，一切以守法為原則。大陸廠則是採行送禮，召開飯局，或利用人脈關係例如當地台商協會會長協調某些事宜，次求運作順暢，但一切仍合於法律規範辦理。

第五、基本人權與基本自由。有關基本人權與自由，公司做法是將企業倫理與社會文化融入公司經營之中，給予員工相當程度的人身自由與安全，亦即自主性管理。當員工有過錯時，讓他自己寫悔過書，以道德說服為原則。對於大陸廠



員工的家庭做適度的家庭拜訪，給予員工家庭上的適度幫助及了解；有時會帶禮物去慰問當地貧戶，同時，公司也成立急難救助協會，並在大陸蓋小學和球場，以回饋當地社會。

第六、產品品質一致性與價格問題。車王公司將TQM觀念引導入大陸廠，因此商品品質與台灣生產者完全相同。至於售價，台灣較高，而大陸較低（所以其客戶滿意度較高），大陸因為有最惠國待遇，所以大陸廠之海外售價較低（因為抵稅問題），但一般仍由買主自行決定購買哪個產地的產品。

根據以上車王公司對企業倫理實施之檢討，發現母公司與海外的做法有些差異。至於企業倫理實施的程度，車王公司自行評估的結果：大陸廠約實施母公司70%左右的企業倫理。將以上有關兩地間企業倫理之實施，再做整理比較如下〈如表3〉：

表3 企業倫理本地與海外實施之差異比較

項目	本地	海外
管理方式	1.自主性管理	1.引導式管理
精神	1.人性本善、人本為出發點	1.採漸進式達成目標
用人	1.以誠信為原則	1.採本土化為原則
行政措施	不打卡制度 集會、月會才穿制服	1.打卡制度 2.紀律階段每天穿制服
薪資待遇	1.由人評會審核升遷調薪	由高階主管核定 高於當地水準
福利制度	設立福委會 滿三年招待出國	1.尚無設立福委會 2.沒有招待出國、本土旅遊
人才培訓	1.固定舉辦教育訓練	尚無制度化專業訓練 以一般觀念教育為主
限制工時	遵循勞基法 工時43.6週	符合當地法令 40小時/週
人身安全	1.定期健康檢查	1.員工投保健康保險
回饋社會	捐助學校 社區急難救助 宗教捐助	1.贈電話 2.慰問貧戶
消費保護	1.注重售後服務	採ODM代工方式 產品外銷
環境保護	保有綠化 認養植物 垃圾減量	進行綠化 洗溶劑以不含氯為主 餐盒使用鐵盒
政治付款	1.採合法制	送禮召開飯局 透過關係人協調
基本人權	用人不疑，疑人不用 不涉及下班後私生活	1.不聘童工 2.生產線員工30歲以內
產品一致性	1.TQM管制、品質一致	1.品質一致、價格略低

## 二、差異的比較及調整因應措施

觀察以上差異比較表，車王公司在台灣與大陸實施企業倫理的內容與過程，有某些程度上的差異，以下是這些差異及其調整因應的敘述：

第一，因民情等文化不同，造成實施內容的差異，比如「管理方式」在台灣用「自主性管理」，但在大陸採用「引導式管理」是顧慮大陸員工對倫理素養的體認不夠深切，因此，用循序漸進的「引導式」，避免冒進的不良後果，這也是在兩地主客觀條件不齊平的情況下，所做的調整因應措施。

第二，大陸採用較紀律式的約束如打卡等，只是車王在海外施行企業倫理的「過程」，而非最後「結果」。在大陸採行比較約束性的做法，諸如，上班打卡、高階主管決定升遷及尚無福委會設立等，車王公司是基於大陸員工民主素養異於台灣才做如此考量，車王的因應調整措施是，這些較具約束性的作為不是恆久不變，只是邁向企業倫理的一種「過程」而已，一旦時機成熟，將揚棄這類的約束。

第三，類似召開飯局與送禮的作為，的確是因應大陸文化下的產物，不過，車王公司的因應調整措施是，準備用長期眼光去衡量對大陸當地社會的回饋做法，比如社會服務或救助及幫助地方建設發展等；類似這些回饋做法，車王現在已經在做，只是仍欠周詳計劃。

第四，事實上，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；車王公司規定，大陸工廠內吃飯時，台灣派去的幹部不但與大陸工人同座，而且台灣幹部是最後拿取便當盒的一群，讓大陸員工先拿取便當盒的用意，是尊重他（她）們的辛勞，先拿與後拿的動作都很簡單，但寓意卻很深遠。

車王公司對企業倫理的執著理念，儘管在台灣與大陸兩地有若干執行內容與過程上的差異，但是，很多實證顯示，企業倫理已在兩地產生效益，以下是對兩地效益的描述。

### 伍、實施企業倫理的效益

由於車王公司堅信，車王的績效是企業倫理造就出來的，因此，整個車王公司的營運績效，正是企業倫理實施後的效益。圖一「企業倫理與其實施效益的網絡示意圖」用來說明，車王公司所認定「企業倫理與其實施效益」之間的因果關係。

圖一的正中心是車王公司的「價值」，這五項價值請參考(本文前面參、)中所敘述是實施企業倫理的原動力，這五項動力權促使著組織內的成員塑立企業倫理的觀念並付諸行動，比如(參—五)感恩的價值倫理觀方面，車王公司的價值認定

是「感恩應由公司與經營者先做」，於是，建立這種「公司先對員工感恩」的企業倫理觀，並迅速化成行動——「購買逆滲透純水機供員工飲用好水」；這是該示意圖正中心的「價值」發動力量，往上形成「企業倫理」觀念與行動的互動關係。緊接著，「企業倫理」的效益會在「管理機制 1 和機制 2」中發酵產生作用，在管理機制 1 的「部門別日常管理」中，組織成員不管身處生管課或資材課等不同部門，均會因公司採行逆滲透純水機的關懷行動，而對公司生有正面感恩或回饋之心；同樣在管理機制 2 的「機能別自主管理」中，組織成員參與自發性的如自主研究會的組織活動等，也相對地因感恩而對公司產生正面配合態度，可由(參一五)自主研究會一份會議記錄內容窺知一二；因此，示意圖中最上面的「企業倫理」效果，會分別向左右下方的「管理機制 1 和機制 2」去發酵與作用。

最後，左右兩方的「管理機制」發揮作用後，會產生職務上的實質效益，這些效益包括「營業額」、「顧客滿意度提升」、「製程管制」、「商品化效果」及「提案改進」等主要指標，因此，示意圖中間下方的「實施效益」是「企業倫理」在組織發酵作用後的結果；有關效益指標的詳細內容，容後請見各附表。

最重要的，該示意圖蘊涵一項特殊意義就是，圖中的五項單元：「價值」--「企業倫理」--「管理機制 1」--「管理機制 2」--「實施效益」之間的互動關係不是只有單向，而是多向化的互動與回饋。比如左右兩邊的「管理機制 1&2」，因為組織成員一直生活在車王文化的大環境中，他(她)們對組織的回饋行為不一定非要由上方的「企業倫理」行動來刺激，而極可能在「企業倫理」不來刺激時，組織成員自發性地在在大環境中產生自律並回饋，於是，舊的組織成員的自律與自發性會感染新的成員，會去「社會化」新的成員，使新成員因而產生價值的動力，那麼，示意圖左右兩邊的「管理機制」的流動路線就不一定只是承襲「企業倫理」由上往下而來，而極可能會由下方的「管理機制」去刺激上方的「企業倫理」或刺激正中心的「價值觀」，也因而催使組織新成員塑造價值動力且轉換企業倫理行動，這種多向化的回饋功能因而誕生。同樣地，「實施效益」並非終點站，實施效益的具體成果一旦被組織成員認同與珍惜，如「提案改善」落實且蔚成習風，人人皆可改革公司，那麼，自然激發組織成員培育「創新」與「奮進」的價值觀，這種「實施效益」反而轉向往中心回饋「價值」的多向化回流關係，自然形成。

圖一的「企業倫理與其效益」之間的多向化網絡，如前所述，其被車王公司採行，已見相當績效，以下介紹車王公司實施企業倫理的效益：

## 一、台灣母公司方面

### (一)有形效益

「營業額方面」自 1993 年二億五千餘萬元，提高至 1997 年的四億餘元，請參表四。整個稅前純利也大幅提升，請參表五。營業量增大，並未因而使品質

發生問題，反之，「品質改善」更見績效，請參表六。因品質改進，相對提升對顧客的服務，其服務種類每年激增，而交貨日期逐漸縮短，處理顧客抱怨時間減短，有關「顧客服務實績」，請參表七。在「製程管制方面」，每年品管的不合格率遽降，請參表八。另外，因開發技術水準突破，而使商品比率大為提高(商品化亦即研發新產品且已銷售者)，有關「商品化提升」，請參表九。為激發員工潛能並表揚建設性意見，施行提案改進制度，三年來，其效果突出，有關「提案之績效統計」，請參表十。另外，像溝通系統的建立，日常性管理與機能別自主管理分別縱橫交互溝通，其溝通績效提高。

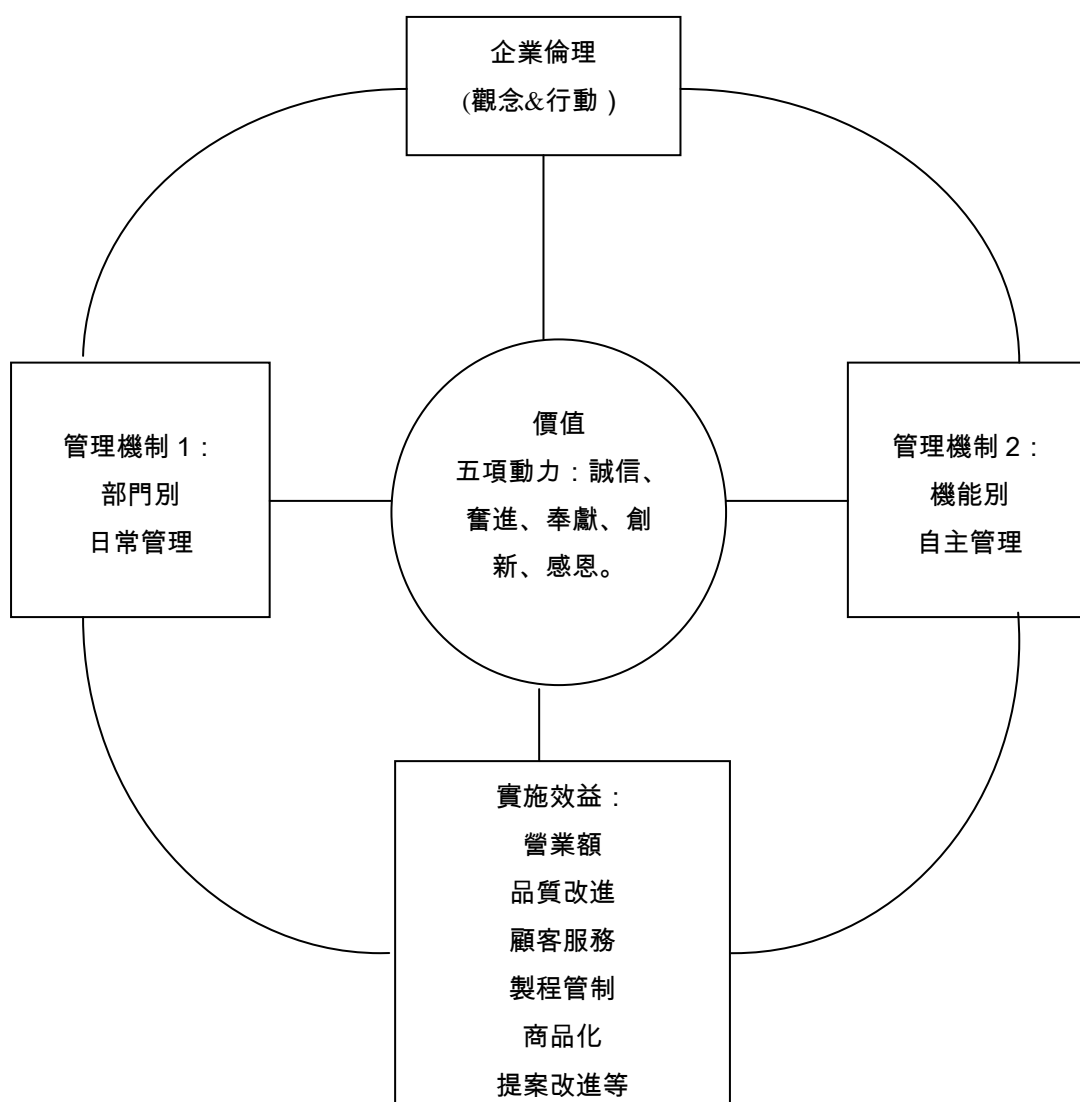


圖 1 企業倫理與其實施效益的網絡示意圖

表 4 歷年年營業額

年度	1993	1994	1995	1996	1997
營業額(萬元)	25543	30745	33150	38426	40061

表 5 稅前純利率

年度	1993	1994	1995	1996	1997
利率(%)	7.10	11.10	12.27	10.31	13.06

表 6 品質改進實績

年度	1995	1996	1997
品質管理項目			
生產週期(天)	11.2	8.7	5.7
訂單交貨期(天)	29.3	23.8	22.8
等待週期(天)	1.7	1.0	0.8
交期完工率(%)	97.8	98.4	99.6
巡迴檢驗不良率(%)	0.21	0.21	0.13
存貨週轉率(%)	3.76	5.34	5.05

表 7 顧客服務實績

服務項目	1995 年	1996 年	1997 年	
銷售	產品目錄種類	232 種	453 種	545 種
服務	新產品種類	20 種	77 種	92 種
訂單 服務	訂單件數	1287 種	1342 種	1498 種
	出貨機種數	253 種	316 種	454 種
	出貨數量	2986408 PCS	3716714 PCS	3804866 PCS
交期 服務	交貨達成率	97.8%	98.4%	99.6%
	訂單交貨期	29.3 天	23.8 天	22.8 天
品質 服務	抱怨處理時數	22.9 天	12.2 天	7.4 天
	服務品質系統	ISO9002	ISO9002	QS9000

表 8 製程管制歷年狀況

項目	1995 年	1996 年	1997 年
年度			
管制站不合格率	1.2%	1.52%	0.88%
巡迴檢驗不良率	0.21%	0.21%	0.13%

表 9 商品化提升

項目 \ 年度	1995 年	1996 年	1997 年
平均研發人力(人)	10.4	15.5	17.0
新產品推出(件/年)	21	77	92
商品化數(件/年)	20	77	92
新產品平均件數(件/人.年)	2.02	4.97	5.41
新產品商品化率	95.2%	100.0%	100.0%

表 10 提案之績效統計

項目 \ 年度	1995 年	1996 年	1997 年
提案件數	454	490	383
可行件數	392	444	349
可行率	86.3%	90.6%	91.1%
不可行件數	62	46	34
不可行率	13.7%	9.4%	8.9%
平均每人每年之提案件數	2.8 件	2.6 件	2.2 件

## (二)無形效益

首先,提升企業形象方面:每年有 10 至 12 梯次約 300 人次來廠參觀與觀摩,另外行政院蕭院長及歷任經濟部長也前來參訪;在辦公桌方面:文具用品用完再領,減少浪費;文件與物品定位取放,減少尋找時間的浪費;消除不必要的文件,騰出寶貴的空間。在文件櫃方面:文件建立編號,一目了然,有防呆作用;定位、標示,強化目視管理,減少尋找時間。在辦公室用品方面:紙張雙面使用,節省紙張費用;再生紙回收販賣,資源再利用,並建立環保觀念;離座關電腦,延長使用壽命及建立好習慣。在工業安全方面:設備安全防呆,消除工安事故,建立快樂工作環境;增加設備彈性,減少搬運人力、時間之浪費;教導消防安全常識,確保人員工作安全品質。在通道方面:塑造明朗的工作場所,間接提升工作士氣;物品定位、標示存放使貨能暢其流。在公佈欄方面:以休閒區之規劃,讓工作環境活潑化;建立公告事件之時效性,讓物盡其用。在工治具方面,工治具形跡整頓取放容易,減少遺失;標示明確,消除誤用,減少異常品質發生。在空間方面:騰出空間又不增加費用,開源又節流;隨時處理要和不要之物品,利人利己。在觀念方面:改善是一件可行而不難的工作,建立自信,肯定自我;培養領導幹部,

作好育材、用材之人力資源運用。在團隊精神方面，建立部門人員互賴性，你儂我儂；以感恩的心，建立祥和工作文化，進而服務社會；擴大員工工作視野，機能別組織，行政效能邁向一大步。

## 二、大陸寧波廠方面

員工流動率很低，設廠兩年以來，幹部離職者只有兩人，至於基層員工流動率也相當低。物料或一般公物不會失竊，有一回員工的戒指在公司內丟了，第二天有人拾到送回，員工「自主性的管理」似乎已見雛型。

產能雖仍比不上台灣母公司，但已逐日增強中，產能雖仍不及台灣母公司的主因，係因大陸員工仍不熟習作業及整個工作標準化仍欠理想有關。

寧波廠第一年營業額三千萬台幣，第二年營業額增至五千餘萬元，而且以開始獲利，預估今(1998)年可增至一億元新台幣，獲利更為可觀。

大陸寧波廠正導入 ISO-9002 認證，預定 1998 年底取得這項認證。至目前短短設廠兩年，該廠顯示出的品管能力並不下於台灣母公司。

### 陸、突破發展與未來改進方向

儘管車王的發展及其企業倫理效益已經顯現，但車王公司依然面對若干經營的壓力。台灣汽車電子業自民國 68 年開始起步發展，因台灣國內汽車廠與國外合作母廠採合作或合資方式，所以引擎控制系統的技術皆由國外母廠控制，國外母廠常藉在台灣子公司進行轉售母廠的產品，而達到所謂國內汽車業「自製率」的規定，但事實上這類生產技術仍受制於國外；另一方面，國內汽車廠也極少向國外母廠以外的台灣本土生產者採買此類電子產品等，這正是為什麼車王自製的產品，99%外銷的主要理由。另一項衝擊是，國外市場買主對汽車電子零件的偏好傾向於美國或德國產品，因此，組織人力潛能的開發與充分運用及管理機能的充足發揮，被車王公司視之為面對未來挑戰的主要利器。

針對人力潛能開發等攸關企業倫理等議題，蔡裕慶總經理提出幾個改進方向：

覓尋與公司理念一致的人加入公司陣容。蔡裕慶認為，不是大陸的人做不到台灣員工的產能水平，而是，只要找尋與公司價值觀接近的人來共事，大陸員工的素質與表現絕不低於台灣；因此，如何聘人及如何延攬適當的人加入公司，是最重要的步驟。堅持公司的文化與倫理歷久不墜，是公司永續經營的利基。車王的「誠信」、「奮進」、「創新」、「奉獻」及「感恩」等價值，應切實化成日常行動或活動，且持之以恆；比如大陸分公司目前只是有限度地在運作「企業倫理」，但絕不可氣餒或鬆懈，堅持既有的理想是「企業倫理」成功的主要關鍵，也是公司永續經營的利器。

### 討論問題

- 1.車王公司在台灣施行企業倫理的成功經驗有那些？
- 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，有那些母公司的經驗是確實可行的？
- 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？
- 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？
- 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？
- 6.爲什麼車王公司認爲該公司的創新發展等營運績效與實施企業倫理有關？
- 7.您認爲車王公司是不是因爲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，又爲什麼？

### 個案研討參考文獻

- 1.亞洲週刊，人文因素是國企改革的核心，1997年10月27日-11月2日號，P.18。
- 2.自主性環境品質管理報告書，車王公司提供，1997年4月26日印行。
- 3.第九屆國家品質獎申請報告書，車王公司提供，1998年4月3日印行。