**組織當責文化建立之個案研究-以南部某科技公司為例**

**Case Study - a technology company in Southern organization when the culture of accountability established**

簡俊成1

南台科技大學企業管理系副教授

chieng@stut.edu.tw

王嘉穎2

南台科技大學人力資源所研究生

na0y0003@stuts.edu.tw

**摘 要**

塑造一種好的企業文化，是管理工作者追求的終極目標。管理者經常困惑如何找到具體的方法，建立好的文化，尤其是當責的組織文化，很多時候領導部屬常會發生說一動做一動的心態，對組織發展或組織績效而言都是阻礙。本研究企圖以企業塑造當責文化建置過程，推論組織行為中虎頭蛇尾的現象是否可經由一連串文化塑造活動形成改變與認同，進而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。

**關鍵字：組織文化建立、當責、員工行為**

**第一章 緒論**

**1.1 研究背景**

當責是上個世紀九○年代後，全球最熱門的企管管理理念，在美國高科技公司對當責(accountability)這個字一定不陌生，這個字重點在強調「為成果負責」，但在台灣，當責(accountability)與負責(Responsibility)常被混為一談，引用王文華的提論：100分是本分，105分是天分，110分則是專業精神，運用數學的運算式來計算，假若100%的責任感是1.0，經歷人生無數次的1.0責任感運作是1.0的n次方，那麼方程式就會呈現：(1.0)n=1.0╳1.0╳1.0╳1.0╳1.0╳….= 1.0，但如果個人已深陷受害者循環思考模式，那責任感的展現可能就下降到60%，同樣經歷人生無數次的0.6責任感運作，那麼數學方程式最終會趨近0，於是公式是：(0.6)n=0.6╳0.6╳0.6╳0.6╳0.6╳….→ 0。所以「當責」，是一個現代的，進步的責任觀； 它在「責任感」的深度，廣度，自主度，成就感上，都比「負責」高出來一個層次。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。

**1.2 研究動機**

在歐美公司中，應用「當責」的實例如下：

杜邦公司在約二十年前，即在亞太地區推廣當責的應用，至今仍在用；用於釐清角色與責任，用於跨部門專案及重大案等的管理。

GE(奇異電氣)在新CEO伊梅特(J。Immelt)上台後一年，重塑企業文化時，即以「當責」為八大核心價值觀之一。

安捷倫自HP(惠普)分家出來後，即在“HP Way”(惠普風範) 之外，再加上「當責」為新公司核心價值觀，以提升執行力的企業文化。

全球第一大電機/電子公司的德國西蒙思(Siemens)的三大核心價值觀之ㄧ即是:「當責」。

全球第一大保險公司的德國安聯(Allianz)的核心價值觀中也有「當責」在列。

美國可口可樂公司的七大核心價值觀中有「當責」。

美國FBI(聯邦調查局) 的七大核心價值觀中也有「當責」。

連最近經濟開發非常神勇的杜拜的經濟發展部(DED)也訂出三大核心價值觀，要求員工實踐「當責」。

推導當責的理念、文化與工具，是為了提升「執行力」與「領導力」，在台灣的組織當中，對當責為什麼總是視而不見，聽而不聞?人力資源部門是否可以引進「當責」作為策略管理工具，促使組織從「負責文化」躍升為「當責文化」造就當責的兩個關鍵，一為觀念，一為工具。在觀念上要釐清當責的真義、層次及運作環境；工具則是阿喜法則（ARCI）。有句話說：「思想會變成言語；言語會變成行動；行動會變成習慣；習慣會變成人格特質；人格特質左右的命運。」許多公司將當責作為核心價值觀，開始變成態度，行為引發行動，造成結果，在這過程中逐漸形成一種文化。大衛．迪利與安德魯．湯瑪斯也指出，要員工負起當責，必然要先塑造一個當責環境與當責文化，當責文化則來自「上方」。對此，張文隆也附和，他表示要推動當責，「一定要從最高階開始，一定要由上而下，如果有某公司的董事長或總經理表示，這個概念很好，請找中階主管談，通常這樣就不必再談了。」其次是應用工具：ARCI。「ARCI是非常重要的工具，在跨部門、跨領域、跨公司、跨國的團隊合作中，可以發揮很大的功效，有助於提升執行力與領導力，以及增加個人、團隊的競爭力。」

**1.3 研究目的**

為促使組織從100%負責文化躍升為105%當責文化，追求更創新、更優質、高效能、高滿意的人力資源服務，藉由當責理念的推展，將當責的概念擴散到組織單位內其他人員，以追求Vision（願景）、實現核心價值Value（價值）的雙V世代為終極目標，但是企業文化的形塑並非易事，也非短時間內可形塑完成。「組織當責」是確保企業成功最關鍵的要素，滿足期望、獲得所期待的成果，則是驅動「當責流程」的最佳實踐。利用「形成、溝通、校準、檢視」的「外環」透視鏡，能幫助企業因應變化設定最適期望；善用「Why-What-When」溝通法則，建構正面的「當責關係」，增進認同感與忠誠度，使人人自動自發把事情做對、做好，自然能交出期望的成果。而更進一步有效管理未達成的期望，則是提升組織績效、創新成果的重要關鍵。循「內環」流程，透過「當責對話」，聚焦「動機、訓練、文化、當責」四個面向尋求解決方案，即可快速診斷問題，扭轉劣勢，成功達成交付的任務目標，將為組織帶來豐碩的成果。

企業或組織團隊要朝向當責的境界，不僅僅是趨勢上的「觀念」，而是有完整的「架構」，必須釐清在團隊當中，個人當責、個體當責、團隊當責、組織當責、企業當責等５個層次的角色與責任。雖有５個層級之分，但對各個層級而言，當責的基本定義是：「懲罰性轉為鼓舞性」；當責的涵意：「相互關係、要求成果、要求報告、建立信賴、承擔後果」；當責的目的是「避免受害者循環、迎向績效與成果」；「當責最終仍是回到個人／個體當責之上；本研究目的在於透過質性的研究，對個案公司進行組織當責的文化建立過程進行整理，並以深度訪談結果為驗證，試圖發現可否有一套文化建立的模型，可以影響組織成員從自己及內在，願意負起最高標準，不需等待、被告知、被推拉、乃至於鞭策；發揮100％的責任心、105％的自動自發及110％的專業精神，心堅志定地全力以赴去完成組織賦予的目標。

**第二章 文獻探討**

**2.1 當責的定義**

『當責』的觀念有四大部分，一為目標觀念的重新定義；二為執行力的系統作法；三為強調團隊協作的ARCI的模式；四為組織經營管理上的八字迴圈。

當責者的職責是指承擔「當責」職責者，意謂著必須能夠：

Report: 報告工作進度、Explain: 說明事件因果、Justify: 判別事務輕重、Answerable: 說明未達成理由、Responsible: 承擔所有責任。

當責的五個面向根據美國「橡樹嶺科學與教育學院」與加州大學之學者在提升「政府績效與成果法案」所做的研究報告中，說明當責有五個面向：

1. 當責是一種關係(relationship)：當責是一種雙向溝通，是兩造間的合同，而非單方面的承諾。
2. 當責是成果導向(results-oriented) ：當責不只看輸入與產出（inputs and

outputs），更重視成果(outcomes)。

1. 當責是需要報告(reporting) ：報告是當則的脊骨，沒有執行中、執行後及未完成部分的報告，當責無法確立。
2. 當責是重視後果(consequences) ：當則重視兩造所訂定的契約，當成效無法達成，當責者就必須負擔先前約定的後果。
3. 當責是要改善績效(performance) ：當則的目標採取行動、改善績效、確定任務的完成，而非指責、推委或懲處。

當責式管理的意義是：已經準備好去做任何必須做的事，不但能完成工作，還能交出成果。

然而有時明明已經力行「當責」，卻未能交出令人滿意的成果，中間究竟哪裡出了錯？其中主要原因，在於人們對當責的概念出現某些誤解，以致於功敗垂成。
　　一般來說，對當責的主要幾個誤解，包括：

1.過於低估「個人期望值」（personal expectations）

2.沒有活出誠信正直的意義

3.將當責視為名詞而非動詞

4.不能釐清變革與衝突與當責直接相關

5.沒有幫助其他人發展個人當責（personal accountability）。

以下針對這5個誤解，部分學者提供以下解決方法：

方法1：訂定高標準「個人期望值」

當責的啟動不是從外部（without），而是從內部（within），因此，最基礎的步驟就是訂定更高的個人期望值（personal expectations）。不過，需要注意的是，經理人經常誤以為「個人期望值」就是其他人（包括老闆與部屬）對於自己的最佳詮釋，這是非常危險的事情，因為別人對自己有時候可能會有錯誤的期望。至於如何設定期望值？這裡有5個協助設定期望值的關鍵：

1.設定清楚的期望值：有成效的管理者，絕不會讓事情出現模糊不清或模稜兩可的情形，因此，目標的設定要盡量明確、精準，讓責任感能夠很確切。

2.全心全意承諾，完成你的期望值：當責式管理的意義是--已經準備好去做任何必須做的事情，完成工作並且交出成果。因此，要培養自己能夠在沮喪中堅持、在考驗中挺立，以及處理失望打擊的能力，不論受到各種誘惑，仍然必須持續忠於承諾。

3.確定「對自己而言，這個期望值是務實的」：除了確認自己「可以達到」預設的期望值，也要確保期望值是「可達成的」，而非遙不可及、不切實際的夢想。

4.寫下期望值：明確寫下期望值，同時也寫下可能阻礙自己達成期望值的事物，保持隨機應變的彈性。也就是說，當期望值面臨威脅時，至少可以立即採取迴避的措施。例如，自問：「達成了期望值之後，將對我造成什麼樣的效應？」

5.定義期望值：我們必須定義--成功會是什麼樣貌？什麼型態？或是什麼時候能夠確定自己已經達到成功？換句話說，當責式管理者會自問：「對我來說，這件事是對的嗎？現在執行這個專案是對的時機嗎？」

方法2：活出「誠信正直」的真義

許多經理人以為，「當責」相當於倫理道德，但事實並不然。成功的當責式領導，根植於高水準的個人誠信正直（personal integrity），沒有任何一件事情可以取而代之。會影響當責式管理的兩大阻礙分別是：唯唯諾諾的人（yes man）與討好者（pleaser）。誠信代表行動，身為經理人，應盡可能避免做個唯唯諾諾的人，因為這樣只會影響事情的進行，而且距離真實更遙遠。

方法3：將「當責」視為「動詞」

要注意的是，當發生問題時，許多人習慣將問題以「當責」包裹，例如，拋下一句「相信我，這絕對不會有問題」，而後卻一走了之、不見蹤影。當責式管理者必須了解，「當責」是「動詞」、而非「名詞」；既然是「動詞」，就要確保是立即能啟動的「行動」，否則當責很容易流於「耍嘴皮子」，成為永久無法付諸行動的「名詞」。

1.「小事情」的重要性：千萬別因為「事小」而輕忽它，「小事情」有可能是最重要的。
2.不要計畫過度：有當責的經理人必須擁有願景，而高標準的當責也必須事先有完整的計畫，但是也不能為了計畫而計畫，或是好高騖遠，必須讓自己所做的貢獻，都謹守在讓組織更進步的活動範圍內。
3.工作更有效率：一個人不可能完成所有的工作，想要工作更有效率，必須有其他人參與。
4.做好準備：如同螞蟻會在冬眠之前，將糧食囤積妥當一般，預先做好周延準備，是生死攸關的事。

方法4：接受變革與衝突

衝突究竟對於變革有什麼樣的幫助？對於管理人員來說，接受衝突是生活中極為自然的一部分，遠比恐懼衝突或逃避衝突更有建設性。

**2.2 阿喜法則（ARCI）**

關於負全責，英國ＩＴＩＬ在推動一個工具叫「ＡＲＣＩ」。它把工作分成四個角色和責任。

1.當責者（Accountable）。這個人必須負全部的責任，而且通常只有一個人，在這個專案或任務上，他有決策的權力。

2.負責者（Responsible）。他遵循負全責的人的領導做事，他是一個執行者(doer) ，可以有很多人。

3.顧問（Consulted）。負全責的人在做重大決定之前，一定要找顧問來討論，這是雙向的溝通。這個顧問可能是他的老闆、外界顧問，也可能是其他部門的高階主管，防止你闖禍的人。顧問要把所知道的資訊、成敗、經驗、觀念講清楚，這是顧問的責任。但是顧問不能跳下來做決定，他要發揮影響力。

4.告知的對象（informed）。它是單向的，你事先不需要對這個對象做雙向溝通，他們可能是和這個專案有關的其他部門人員，可能是人資部門人員，要幫你找人的；是一個財務部門，要給你錢的；或者是這個計畫接下去要接你棒子的人，你要讓他保持資訊暢通。

關於ＡＲＣＩ的概念，管理大師彼得杜拉克也曾經提到，他說除了A與R以外如果你沒有把Ｃ的角色弄清楚，或者通知到Ｉ的人，你的決策是不完整的，是沒辦法有執行力的。

克萊恩博士在《當責領導力》書中，擷取傑可(E.Jaques)原著精華，而提出他認為是“如水晶般透澈”的權責協商法，稱為QQT/R，詳細如下所述：

　Q：Quantity－交出什麽數量？
　Q：Quality－交出什麽品質？
　T：Timeframe－在什麽時間架構下？
　R：Resources－必須得到什麽資源支援？

ARCI帶動的是一個團隊當責（team accountability），在ARCI中，主事者的A與「被諮詢者」的C有很重要的互動關係，常關係到整個團隊的成敗。進而言之，A只有一個，C則大約有三種人，例如C1，他正是A的頂頭上司，這位頂頭上司在授權完成後不會仍騎在A頭上，他會退一旁而為C。C2可能是公司內其他部門的高階主管，能對A的成功更有助益甚至能提供其他資源。第三種的C3則可能是外面請來的管理或技術顧問。其間關係是，C1與A的互動是授權（或賦權）運作的最關鍵活動。

* 1. **形塑當責的企業文化：組織當責**

**2.3.1 企業文化內涵分析**

迪爾 (Deal T. E.) 與甘迺迪 (Kennedy A. A.) 於《企業文化》一書中表示：「企業文化是企業員工上下一致共同遵循的價值體系，一種員工都清楚的行為準則。」

對於企業文化的定義，Denison（1984）認為企業乃是一套『價值、信念及行為』，Board(1985)認為企業文化為企業做事的方法，亦有多位學者認為企業文化為組織成員所認知的一系列共同分享的價值標準(Becker, 1982; Schien, 1985)。Hellriegel，Slocum & Woodman(1986)認為組織文化應該包括有行為準則、工作規範、組織價值觀、哲學及組織氣候等。Robbins (1996)認為：「組織文化是一種組織內相當一致的知覺，具有共同的特徵，是描述性的，能區分組織間的不同處，而且整合了個人、團體和組織系統變項。」

綜合各學者對企業文化的觀點，本研究將企業文化定義為：「組織中各成員經由不斷互動後所產生之共有的價值體系及態度，同時形成組織內部特有之運作系統，並影響員工在組織㆗之行為。」對於企業文化之定義，國內外學者不儘相同，以下表列整理各學者對企業文化的定義：

表1 企業文化之定義彙總表

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 學 者 | 年代 | 企業文化之定義 |
| Schwartz &Davis | 1981 | 組織成員所共享的信念和期望型態，這些信仰與期望會產出一套決定組織中個人或群體行為的規範。 |
| Boje Fedor& Row Land | 1982 | 1982 組織成員與組織環境互動後產生的特殊語言、符號，比喻各迷思（myth）。 |
| Martin | 1983 | 企業成員共有的態度、價值和信念的組合，以導引組織成員的行為。 |
| Schein | 1985 | 1985 組織學著克服外在的適應問題及內部整合問題時，所發明、發現或發展出來的一套基本假設。 |
| Gardner | 1985 | 一套共有的價值與信仰系統，此系統與公司成員、組織結構及控制系統交互作用以產生行為規範。 |
| Robbins | 1989 | 組織內相當一致的知覺，具有共同的特徵，是描述性的、能區分組織間之不同處，並整合個人、團體及組織的系統變項。 |
| 河野豐弘 | 1990 | 企業成員所共有的價值觀、共通的觀念、意見決定的方法，以及共同的行為模式之總合。 |
| 司徒達賢 | 1997 | 組織成員所分享的一些重要價值觀念，這些價值觀念會影響員工在組織中的行為與決策方向。 |

當公司從幾十人變成幾百人以後，如何凝聚團隊的士氣，使其為共同目標努力，變得很重要。從志同道合的眼光來看，願景就是志，價值觀就是道，這兩者是凝聚公司團結一致的方法，也是企業對社會的一種交代。除了願景、價值觀之外，使命也會影響企業文化，因為願景必須要與使命相符；使命是幾乎不改變的「志」，而願景是設定幾年要達到的「志」，價值觀則是幾乎不改變的「道」。

價值觀闡明企業的信念，亦是指全體員工達成願景、策略、目標等所依據的行為等準則。對企業來說，企業特質使它與眾不同，例如：在迪士尼樂園會感覺到迪士尼樂園員工的禮貌。所以我們可以這樣說：企業文化就是企業內大多數人認同的使命、願景、價值觀，企業文化也可以比喻為一個企業的憲法。而使命與價值觀是否可以改變？答案是肯定的，只是必須非常地慎重，改變使命與價值觀對一個組織而言，是相當重大且不尋常的事情，影響層面甚廣。

**2.3.2 企業文化可帶來的效應**

完整的願景、使命、價值觀可以得到組織成員強烈的認可和廣泛的認同。接受這種核心價值觀的組織成員越多，他們對這種價值觀的信仰越堅定，[組織文化](http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E7%BB%84%E7%BB%87%E6%96%87%E5%8C%96%22%20%5Co%20%22%E7%BB%84%E7%BB%87%E6%96%87%E5%8C%96)就越強。組織文化越強，就會對員工的行為產生越大的影響，因為高度的共用和強度在組織內部創造了一種很強的[行為控制](http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E8%A1%8C%E4%B8%BA%E6%8E%A7%E5%88%B6)氛圍。

因此，這樣的企業文化效應大概有以下幾點作用：

1. 高度的內聚力、忠誠感和組織承諾
2. 高層用以引發並執行變革
3. 較有機會促進戰略文化的良好匹配，有利於[組織戰略](http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E7%BB%84%E7%BB%87%E6%88%98%E7%95%A5%22%20%5Co%20%22%E7%BB%84%E7%BB%87%E6%88%98%E7%95%A5)和執行，保持公司決策的一致性
4. 組織成員追求同樣的目標，較易驅動彈性而快速的行動
5. 激勵員工獻身於組織的發展與成功，抑止不適文化的滋長
6. 形成相對穩固的文化氛圍，在整合功能上，較能激發出組織成員的主觀能動性，幫助跨部門活動
7. 從根本上改變員工的舊有[價值觀念](http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E4%BB%B7%E5%80%BC%E8%A7%82%E5%BF%B5)，使其能快速地適應外部環境因素的變化。較能發揮有效的企業併購，或建立跨國經營的成功模式
8. 使組織自動生成一套自我調控[機制](http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E6%9C%BA%E5%88%B6%22%20%5Co%20%22%E6%9C%BA%E5%88%B6)，塑造難以模仿的競爭優勢
9. 發揮文化的發展功能，隨著實踐的發展而不斷地更新和優化，維持長期經營的成功

**2.3.3 企業文化與員工行為的關係**

優秀的企業文化是企業最有力的競爭武器，很難被競爭對手所複製。很多人都知道海爾的“真誠到永遠”，但大部分企業只能模仿到海爾的形，卻無法復制其根本的神。

因分類方式的不同，使的企業文化被分割成許多不同的類型。其分類構面有的從領導的角度分，有的從員工的表現與態度分，有的則以企業目標的達成分；由於企業結構、目標、成員組合等方面的不同，其分類方式自然亦有別。

一家文化導向鮮明的公司必然會有著鮮明的性格特征，而這種公司的員工其一切言行舉止自然而然的會打上企業的烙印，而這種烙印無疑由企業文化的導向所形成。詹姆斯(Geoffrey James)在他的著作<矽谷成功秘笈> (Success Secrets from Silicon Valley)描述企業文化的作用如圖1：

Desired

Results

想要的成果

Culture

 企業文化

Behaviors

 員工行為

圖1 企業文化決定員工行為

E.H.Schein(1985)整理各類企業文化之定義後，描述企業文化的主要內涵表現在下列構面：1.企業內員工互動時可觀察到的行為規則。2.工作群體中所發展出來的規範。3.組織中所信奉的主要價值。4.在組織內相處的遊戲規則。5.組織中傳達的感受或氣候。
　　簡言之，企業文化是一個企業內員工共同價值與行為規範。故美國著名的「創意領導中心」(CCL)曾與杜邦公司合作發展出一套行為改變的基本模式如下圖2所示：

**Behaviors**

**(行為)**

**Values**

 **(價值觀)**

**Personality**

 **(個性)**

**圖2 行為三角學(取材自CCL資料)**

**2.3.4 塑造當責的企業文化**

2002年，美國管理學會對千餘家公司進行核心價值觀的調查發現，以當責作為核心價值觀的公司占了61％，在20多項價值觀中名列第三，僅次於顧客滿意及倫理道德與誠信。

根據行為三角學模式繼續演繹，探究行為改變的可能性，可以利用薩提爾模式的冰山理論來解釋，處於水平面的是態度(attitude)，從價值觀到態度中間的發展，都將成為行為改變的重要歷程。

因此，我們如果要塑造當責文化，就要激發當責的行動與行為，塑造當責的態度，就要重視這一系列的過程，即IBM前CEO葛斯納(L.Gerstner)用以改變IBM員工行為的概念化模式：價值觀(Values)🡪信念(beliefs)🡪哲理(philosophy)🡪原則(principle)🡪態度、行為、行動(Attitude、Behaviors、Actions)。

**第三章 研究方法**

**3.1 研究架構**

 本研究以企業文化決定員工行為為基礎，並以上述資料企業文化的基本組成、行為三角學、行為概念化模式等相關文獻彙整為團隊當責文化建立新的模式。(如圖3)

**主體**

**行為改變**

**自覺**

**當責企業文化塑造**

**願景塑造**

**系統組織化、目的化**

**行動**

**應用**

**績效與成果**

**特定事業動**

**事業版圖**

**策略目標**

圖3 研究架構圖

**3.2 研究設計**

個案研究法所著重的是深度的、重質的及精密的研究過程。其設計的邏輯含括：（1）個案研究是一種實徵研究（empirical inquiry），是在真實的背景下，研究當時的現象，特別是在現象跟背景間的界線不是非常清楚的時候；（2）有關個案研究的探究，在處理技術上特殊的情境，在此情境中，研究者所關心的變項會比資料還多，因此，非常倚賴多重證據的來源，不同資料需能在三角檢定的方式下收歛並達成相同結論，此外，個案研究得益於事先發展（prior development）之理論的命題，以引導資料的蒐集和分析。故個案研究是一種週延而完整的研究策略。

個案研究是為了決定導致個人、團體，或機構之狀態或行為的因素，或諸因素之間的關係，而對此研究對象，做深入而縝密的研究，廣泛地蒐集個案的資料，徹底的瞭解個案之現況及發展歷程，並予以研究分析，以確定問題癥結，進而提出矯正的建議，其首重在個案發展的資料分析，同時，一般的研究者皆以具有代表性的個別團體為對象，經由仔細分析樣本的資料，務期從中獲致結論，以概括所屬的母群體（葉重新，2001）。

本研究採用研究方法為質化研究法，其資料收集方法有三種，包括：深度訪談或開放式訪談，此兩種訪談方法乃是對人的經驗、意見、感受、知識直接引述；直接觀察法則包括對人們之活動、行為、行動及廣泛的人際互動和可觀察的人類經驗之組織歷程等描述；文件分析則是從組織的、臨床的或方案記錄中，產生摘錄、引述或整個事件的紀錄，章程規約和信件、官方出版品或報告文件、個人日誌以及對問卷和調查的開放式書面答覆(Patton, 1990)。本研究以文獻探討所發展的觀念，採用深度訪談的方式，另外輔以文件方析法，利用個案公司之個案分析摘要出與本研究相關的內，本研究步驟（如圖4所示）。



圖4 個案研究流程圖

在個案公司方面，選擇一間曾經建構團隊當責文化之企業，針對研究個案重新塑造願景與當責文化的過程、策略目標、推行的特殊活動、團隊績效與成果、文化變革動機、員工行為改變進行深度訪談，以了解探索新文化建立的相關問題，並以E.H.Schein(1985)所描述企業文化的主要內涵：1.企業內員工互動時可觀察到的行為規則。2.工作群體中所發展出來的規範。3.組織中所信奉的主要價值。4.在組織內相處的遊戲規則。5.組織中傳達的感受或氣候。以這五大構面之內涵，擬定組織當責文化建立可行性訪談大綱(如表2)，依訪談大綱之內容，以質性研究軟體-MAXQDA加以分析訪談內容之重要性，將分析所得的資料及問題發現，再修正原初本研究所建構之理論得出總結。

個案研究的重點在於探索組織當責文化建立模型與員工行為改變等課題，並藉由開放式的訪談讓受訪者表達對當責文化的看法即認為當責文化建立能順利成功的重要因素有哪些，欲使想塑造組織當責文化的企業，有相關模式可供參考。

表2 訪談大綱

|  |  |
| --- | --- |
| 構面 | 訪談提綱 |
| 企業內員工互動時可觀察到的行為規則 | 1. 企業內是否有那些負面行為引發當責文化的變革?
2. 經由當責文化的特殊活動推動後，組織內(課內/部內)成員有哪些正面行為的改變?若無原因為何?
 |
| 工作群體中所發展出來的規範 | 1. 你確實了解當責的精髓嗎?在工作群體中有那些振興個體當責或團體當責的行為規範?
2. 這些規範或活動是否有效?若無效如何克服?
 |
| 組織中所信奉的主要價值 | 1. 企業中有那些當責的價值觀?
2. 企業中有那些與當責的正面行為有關的獎勵措施?
3. 這些措施對於強化當責文化是否有效?若無效如何克服?
 |
| 在組織內相處的遊戲規則 | 1. 組織內是否透過ARCI(當責者、負責者、顧問、告知對象)作為當責的工具直接對應專案管理或提升團隊當責? 若無建議可以建立那些遊戲規則?
2. 你是否對當責的角色與責任有所混淆? 為什麼?
 |
| 組織中傳達的感受或氣候 | 1. 對於企業建立當責文化的過程你是否認同?認同的理由與不認同的理由?
 |

資料來源：本研究整理

**3.3 研究對象**

本研究彙整描述南部某科技公司內建立當責文化過程，抽訪企業中各部門主管層級與非主管層級為訪談對象，目的在於主管層級者可觀察所領導組織內部屬行為變化過程，且亦為組織群體的績效評核者之一；另外針對非主管之一般員工進行訪談，以期了解組織成員對於企業當責文化建立的認同程度；最後輔以質性研究軟體-MAXQDA分析訪談稿內容之重要性，以順利獲得完整且正確之資訊。茲將訪談對象彙整如表3、表4所示。

表3 訪談對象

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 受訪者 | 服務部門 | 職稱/主管 | 訪談對象 | 訪談時間/小時 |
| 受訪者A | 品質管理處 | 經理 | 陳經理 | 2 |
| 受訪者B | CF二廠 | 課長 | 張課長 | 2 |
| 受訪者C | 製造技術中心 | 課長 | 朱課長 | 2 |
| 受訪者D | 環安部 | 資深工程師 | 潘員 | 2 |
| 受訪者E | 人力資源部 | 管理師 | 江員 | 2 |

資料來源：本研究整理

**3.4 個案公司簡介**

個案公司為一間日資與台資合作的專業彩色濾光片製造廠，以認真的經營態度與優越的技術服務持續展現穩定成長，近期更投入前瞻技術研發，研究方向與範圍有多種面板塗佈技術、真空濺鍍技術、光罩設計與製造技術、色彩光阻調整技術與大面積圖案掌控技術等，並積極與學術研究單位合作開發，以期產業持續精進，永續發展。

以面板產業來看，2008年至2012年經濟面影響了面板價格，使得消費信心疲弱，另消費購買有集中於PDA、平板電腦的趨勢，由於利潤考量，勢必有將產能移往生產中小尺寸之需求，以走高畫質、高技術門檻、整合型技術之策略。另就消費需求來看，終端市場消費力道疲弱，加上報價無起色、中國面板廠產能開出，在韓、台、日庫存無法消化之下，面板廠持續面臨虧損狀態，還有新型態的高階技術產品出現，其產品特色是輕薄短小、效能提升。個案公司正面臨以上種種問題，於是不得不開始思考企業未來走向與因應對策：是否要走向成本削減及經營差異化營運策略?是否還要有其他的創新事業?同時如何強化核心技術，並留住關鍵人才。

需求評估Step1：啟動「Vision 2020」共塑十年願景

個案公司為了明白在[企業目標](http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E4%BC%81%E4%B8%9A%E7%9B%AE%E6%A0%87)和如何實現這些目標中，所要改變的範圍和所需承擔的義務，以及在企業環境中所應改變的積極面向及有必要加以保持的面向有哪些，於是找來外部專家對現行文化進行診斷，稱之為打造「Vision 2020」共塑十年願景專案計畫。一個公司與組織的成長，主體是願景與企業文化，而應用是事業版圖，所以開始的步驟一，檢視過去十年，公司價值與存在原因，盤點企業內部具體的、有價值的、道德的資產；然後步驟二建立願景，願景的設立須符合擁有重大目標、明確價值、清楚圖像等條件。而實現願景有五個程序，分別是提出問題🡪有效的策略規劃🡪排除阻擋願景的障礙🡪執行力🡪慶賀；步驟三提出問題，針對問題的特徵須符合以下範疇：1.問題一定是『人』產生的 2.問題是相關的 3.問題是複雜的。針對問題的定義描述：1.問題是『已發生的』，但還沒有改善的 2.問題是有『社會性的』，是我們共同的問題，只是沒有人足夠在乎想辦法解決 3.問題是『可解決的』；步驟四問題解決，針對問題的解決之道：學心聽、公心辨，哪裡有問題，答案就在那個地方，教導成長永遠在團體裡，而團體是值得信賴的觀念，並要求組織成員不可有人身攻擊之行為，因為人身攻擊會惡化解決問題的能力；步驟五全員參與。

引發自覺Step2：導入當責式管理模式

個案公司是一個單一產品線的公司，經歷面板產業的起落，深感發展新事業才是未來公司的生存之道，所以組織成員對組織發展新事業議題深感興趣，但雖曾經有機會發展，當時卻認為自身不太有能力，因而還是停留在原點。高層管理者發覺唯有自覺才是治療的開始，當組織成員沒有危機感，不認為組織所發生的問題與自身有相關時，就會對自身的定位與定義不清楚，如果大家認為新事業很重要，那麼組織成員是否有能力去思考我們的自主性會在哪裡?當前個案公司有一個很大的問題就是對母集團有很深的依賴性，但是又想要自主，導致企業定位模糊，於是高層管理者認為：『我們應該要做別人跟不上的企業，有獨到的技術能力，這是未來新事業的安排』台灣發展高科技產業，以前在這個產業十餘年從未有無薪假跟裁員，但現在卻是一大群公司遇到相同問題，所以台灣的成功方程式需要修改…另外，在願景共識營的問題探討過程大家發現了一個共同通病，就是虎頭蛇尾的組織行為，此議題也帶動起後續個案公司建立當責文化的轉變。

於是個案公司需要觀察組織成員對於當責是否了解，是否每個人都沒有注意到自己應該要負什麼責任，由於個案公司是由2個集團共同投資，亦必須開始沈思過程當中是否有真正溝通到兩種文化。

擬定策略目標Step3：修正「策略藍圖」掌握年度策略重點

個案公司利用策略藍圖，確認定位，以進行獨特的活動，拉大與競爭者的差異，於內部，推行平衡計分卡，讓組織年度策略重點可以展開到每個部門，讓部門績效可以連結回公司層級關鍵績效指標；所以部門內就會由部門年度計畫及關鍵指標工作表來控管權重與績效達標狀況，並且此一成果必須連結回績效獎勵制度。

變革Step4：產出「行動方案」重塑共有價值觀

自啟動「Vision 2020」願景共識營後，如何將此價值觀由高層管理者的領導支持往下傳達到每個工作者積極參與，以更新組織成員觀念和行為，個案公司開始進行一連串的「行動方案」，針對各個行動方案的目的、應用與執行面說明如下：

行動一.願景揭露

透過願景佈達活動將願景共識營的產出結論與公司行動計劃揭露，利用宣佈公司願景與具體目標的方式讓全體員工參與，同時進行學員分享文化心得讓活動課程延續。

行動二.人才培育計畫

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。

行動三.文化推動

首先進行招募工具檢視與更新，目的在於找到價值觀相同的人上車，轉化核心價值為招募工具。建立企業公版行為準則，並把它與既有績效考核制度之核心職能權重連結，再將此一模型複製到各部門建立自己的部門行為準則，由主管經營部門文化，建立部門的文化種子，透過公司內提案改善制度等競賽作為文化行為成果展現獎勵。軟性活動方面，搭配既有娛樂動如家庭日，以核心價值為主題設計員工關係活動。

行動四.公司制度改善

為了落實部門績效可以順利推衍至個人關鍵績效指標，開始進行員工態度與能力評估調查，修訂員工績效考核表單與辦法，績效面談培訓；整合績效考核系統，將核心價值具體行為列入考核紀錄。

設計激勵因子，連結獎酬制度，找出關鍵部門指標與權重，檢視、設計季獎金、績效獎金，並分期給予以提高留任誘因。

**3.5 分析工具**

**3.5.1 質性研究軟體-MAXQDA**

本研究採質化資料分析-MAXQDA軟體，是一套專業文本分析與知識管理的研究工具，也是專業的質化資料分析和資料管理軟體，能協助研究者評估並解釋資料文件，是一個檢驗和發展理論的有力工具。MAXQDA是一個獨特的定性(質化)資料分析軟體程式，它允許使用者有系統的組織、評估和詮釋文件以及多媒體資料，早期是由德國專門致力於社會實證研究方法的Udo Kuckartz教授研發，MAXQA軟體能廣泛英用在社會學、政治學、心理學、公共衛生、人類學、教育、行銷、經濟學，以及都市計劃等領域的研究，目前已發展成世界領先級的質性分析及科學管理工具。 (張奕華、許正妹，2010)。

**3.5.2 紮根理論**

紮根理論乃由Barney Glaser 與Anselm Strauss兩位學者所創始，Glaser & Strauss（1967：1）對於紮根理論的定義是：在於如何從資料中發展理論，而這就稱之為紮根理論。Strauss（1987：5）對紮根理論的定義是：紮根理論方法論的出現在質化資料上是朝向發展一個理論，無需要委託任何特別的資料，研究的管道。Strauss與Corbin（徐宗國譯，1997：25）認為：紮根理論是用歸納的方式，對現象加以分析整理所得的結果。吳芝儀、廖梅花（2002：19）對Strauss與Corbin所談到的紮根理論亦另有一番解釋，認為他們指的紮根理論是透過系統的蒐集和分析資料的研究歷程之後，從資料所衍生而來的理論。綜上所觀，紮根理論的意義在提供一套明確、有系統的程序與技術，以分析由田野中所獲取的龐大原始資料，並將之概念化，聯繫起來形成紮根於現實世界的理論。

 紮根理論的策略是一種運用系統化的程序，針對某一現象來發展並歸納式地導引出紮根理論的一種質性研究方法。紮新理論研究方法中一個重要的部分是一些程序會迫使研究者自假定（assumptions）中釋放，讓研究者把所搜集到的資料經過概念化的過程予以命名，幫助研究者自由聯想出一些足以令人深思的問題，善用比較來幫助研究有新發現。另外，紮根理論的研究法十分重視及關注資料分析部分，其分析是由三種主要的編碼過程所組成：開放性編碼、主軸編碼及選擇性編碼，使得原始資料逐漸概念化、範疇化，再對原始資料的交叉檢驗與驗證，使得理論可以確實的建立。

開放性編碼（open coding）：

開放性譯碼是將資料分解、檢視、比較、概念化，和範疇化的一種過程。首先將原始資料經由分析、比較與檢視，分解成獨立事故、念頭等各個現象，再賦予個別可以代表這些現象的名字，此為概念化。為減少概念的數量，同樣藉由分析，比較與檢視的步驟，將看似同一現象的概念聚攏成一類，這過程即稱為範疇化（胡幼慧主編，1996）。開發一個範疇（category），首先要開發它的屬性（properties），再從屬性中區分出面向（dimensions）來。(如圖5開放性編碼歷程)

範疇化

範疇

比較

資料

範疇化

檢視

概念念

分析

圖5 開放性譯碼歷程

概念化

主軸編碼（axial coding）：

所謂的主軸譯碼，就是研究者藉由編碼典範（coding paradingm），依照所分析現象的條件、脈絡、行動／互動的策略和結果把各範疇間聯繫起來，於是資料又被組合到一起的過程。而這些條件、脈絡、行動的策略和結果的這些範疇（現象），都是與同一現象有關，故稱它們為副範疇（subcategories）。在主軸譯碼時，藉聯繫每一個範疇和譯碼典範裡的單元而把範疇充分發展。並藉典範模型中標明諸如因果條件、現象、脈絡、中介絛件（intervening conditions）、行動或互動策略以及結果，彼此間的關係，此一編碼典範模型如圖8。（徐宗國，1997：109-131）。

行動或互動策略（多數）

結果（多數）

中介條件（多數）

　　脈絡

　　現象

因果條件（多數）

圖6 主軸編碼典範簡化模型

選擇性編碼（selective coding）：

選擇性譯碼其主要工作是選擇核心範疇，把它有系統地和他範疇予以聯繫，驗證其間的關係，並把概念化尚未發展全備的範疇補充整齊的過程（胡幼慧主編，1996）。因此，選擇性譯碼是統整和進一步精鍊理論的歷程，就統整工作而言，所有的範疇是以一個核心的解釋性概念組織起來的。接著就組織起來的核心解釋性概念可勾勒出理論架構，此一理論可藉由和原始資料對照比較，或是呈現給參與者並請他們提供回饋來驗證（吳芝儀、廖梅花， 2002：167）。

**3.5.3 編碼系統**

本研究以E.H.Schein(1985)所描述的企業文化的主要內涵為基礎，以員工行為規範、工作群體規範、組織價值觀、群體行為規範、組織氣候五大構面為編碼系統之主軸編碼。整理開放性訪談之逐字稿將其關鍵性之內容歸納至主構面，再從各訪談稿中進一步分檢、檢視、比較等進而發現相似點以建立開放性編碼，再回顧前文利用新建入的開放性編碼予以修正，經由最終的統整，進行資料之結果分析。(如圖7所示)。



圖7 編碼系統流程圖

資料來源：本研究整理

**第四章 資料分析**

本章依據訪談逐字稿內容，載入質性分析軟體「MAXQDA」進行個案分析，在完成逐字稿開放編碼後，運用企業文化變革過程與員工行為轉變概念，搜尋出譯碼間的關聯性，並且建立組織當責文化建立模型。本研究所討論文化建立之觀念架構與訪談內容之相關性（如圖8 所示）。



圖8 質性研究分析圖

資料來源：本研究整理

**4.1 員工行為規範**

當責不只是負責，是要完成自己承諾的事，為最終成果負起完全責任，就算有不可抗力的意外，也不能擺出我責任已盡的態度，依舊要說明原因、提出解釋、設法解決，讓推拖到此為止，然而依循人性卻時而產生被害情結，而落入受害者循環當中，阻礙成長。如表4所示：

|  |
| --- |
| 表4 資料分析 |
| 受訪者 | 訪談內容 |
| 受訪者A，6 | 是否該誰做或認知上應該由誰來做的不確定性。另外有發現**[內部主管不以部門功能性進行要求強化，卻以個人型(能力強者)進行額外業務附加，造成職責衝突，相對的對當責的觀感認知產生排斥](file:///C%3A%5C%5CUsers%5C%5Cuser%5C%5CDesktop%5C%5C%E5%85%A7%E9%83%A8%E4%B8%BB%E7%AE%A1%E4%B8%8D%E4%BB%A5%E9%83%A8%E9%96%80%E5%8A%9F%E8%83%BD%E6%80%A7%E9%80%B2%E8%A1%8C%E8%A6%81%E6%B1%82%E5%BC%B7%E5%8C%96%EF%BC%8C%E5%8D%BB%E4%BB%A5%E5%80%8B%E4%BA%BA%E5%9E%8B%28%E8%83%BD%E5%8A%9B%E5%BC%B7%E8%80%85%29%E9%80%B2%E8%A1%8C%E9%A1%8D%E5%A4%96%E6%A5%AD%E5%8B%99%E9%99%84%E5%8A%A0%EF%BC%8C%E9%80%A0%E6%88%90%E8%81%B7%E8%B2%AC%E8%A1%9D%E7%AA%81%EF%BC%8C%E7%9B%B8%E5%B0%8D%E7%9A%84%E5%B0%8D%E7%95%B6%E8%B2%AC%E7%9A%84%E8%A7%80%E6%84%9F%E8%AA%8D%E7%9F%A5%E7%94%A2%E7%94%9F%E6%8E%92%E6%96%A5)。** |
| 受訪者B，9 | TEAM有此共識！這類的行為規範都能說是好的，每個TEAM**主管的領導風格不同**，**如果沒有一些公平的制度規範，我覺得主管的性格影響較大**。 |
| 受訪者C，5 | 主管對安全需要負起全責及有責任訓練員工能安全的工作，促使人員展現安全的行為，由於**以前這方面的需求會與產能相衝突導致常常被忽略**，現在所要求主管對安全意識的當責涉及層面更廣。 |
| 受訪者E，11 | 在組織內是沒看到有明顯的規範來要求員工要完成專案工作，以現有制度來看，員工主要還是看主管指派什麼工作，員工就去做。**或是一些因素，逼迫員工必須面對去完成專案**。 |

**4.2 促進當責行為因素**

 要從觀念轉化為態度，再從態度改變行為進而變成一種習慣匯集而成組織文化，養成過程雖不是一夕到達，但組織或團隊當中的正面加強因子亦可強化組織文化的形塑。如表5所示：

|  |
| --- |
| 表5 資料分析 |
| 受訪者 | 訪談內容 |
| 受訪者A，8 | 比較有印象的活動例如**QBQ訓練課程**，通常當下活動結束約3週內,約半數人員在行為的積極性及互動性較佳,較有話題及共識,會有互相勉勵的互動。 |
| 受訪者B，7 | 在**標準書**上都能做到”說、寫、做” 一致的情況。 |
| 受訪者C，9-10 | 公司有制定制式的安全承諾及保命條款，提昇員工工作環境安全衛生品質。且**每年排定3個月舉辦工安環保相關活動**，藉由主題式規劃來提醒安全重於一切。 |
| 受訪者D，9-10 | 年度目標的設定、**每月環安月會追蹤**，一定會檢討待處理的各項案件，**沒有結案或結果的部門於每月的公安績效指標競賽中扣積分**，而且公告累計排名，第一名年底會有獎金及頒獎，**最後一名則需要寫報告書在環安月會特別報告**。 |
| 受訪者E，10 | **對整件事情的成敗負責**。除了達到既定目標之外，更要展現其價值，應該說用價值角度來看當責。 |

**第五章 結論**

**5.1 研究結論**

本研究以E.H.Schein(1985)所描述的企業文化五大構面為主軸性編碼，最後以選擇性編碼將各個受訪人員以當責五個面向檢視當責文化建立過程，將主軸性編碼所產生的核心主題、次主題間的關係進一步整理與潤飾，以敘述性形式整理如下表，如表6所示：

表6 資料分析

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 企業文化五大構面 | 當責五個面向 | 當責文化建構模式 |
| 企業內員工互動時可觀察到的行為規則 | 當責是一種關係 | 目標管理再教育核心職能重新建立 |
| 工作群體中所發展出來的規範 | 當責是成果導向 | 提高變動獎金佔年薪比例 |
| 組織中所信奉的主要價值 | 當責是需要報告 | 每周Daily季目標資訊公布專案進度追蹤會議 |
| 在組織內相處的遊戲規則 | 當責是重視後果 | 導入平衡計分卡追蹤部門權責 |
| 組織中傳達的感受或氣候 | 當責是要改善績效 | QBQ課程訓練以企業外部競賽或認證檢核成效 |

組織當責的目的是在建立當責的組織，而要組織當責的要素之一就是要有堅實的當責文化，但是要如何將當責變成企業文化中的核心價值，而不僅只是一個概念或工具，才不會在企業中推行時似懂非懂、或不知所云則是本研究的目的。

回顧第一章緒論，本研究目的希望能尋得一個模式，在建構組織當責文化上能有所依循；我們以歸納邏輯的方式建構出以下結論命題：

1. 結構完整的企業文化應由願景、使命、價值觀所組成，要能夠實現企業願景必須要有明確的策略規劃，而要構成堅實的企業文化於價值觀則為關鍵因素。
2. 可以影響員工行為的2大關鍵因素為員工個性與價值觀，故形塑企業文化過程常於選才工具與方式做檢討，另一面企業文化中的核心價值觀對於行為改變是有其驅動力，故於組織中透過有系統的不斷給予特殊活動刺激對於引發當責的態度進而產生行為改變是有其影響力。
3. 當責文化是有其層級之分，須從自覺當中的個體當責啟動，進而影響團隊當責，然後鼓舞組織當責，所以個體對當責的角色與責任需要認知清楚才不會淪於空談。
4. 有了強而有力的企業文化後，必須發展出具有共識的正面行為，並且將當責文化與公司制度做連結，進而成為影響績效考核的一部分，及成為定期慶賀的一部分，讓當責文化可以很具體地透過行為改變來實踐。

**5.2 研究限制**

1.就資料取得性而言

依文獻所述，影響行為的要素分別為個性與價值觀，在訪談過程裡面，針對研究對象無法篩選性格特質不同族群做區隔進行深度訪談，僅以位階是否擔任管理職進行研究分析，進而影響研究內容的完整性與正確性。

2.就構面分析而言

在分析比較時，是針對構面分別探討，難以針對構面之間的影響進行討論，建議未來研究或許可以深入探討構面之間是否相互加乘進而影響當責之員工行為效果。

3.就研究產業限制而言

由於本研究採用單一產業之實務經驗分析，未比較相同產業是否有相同題材相關分析，因此樣本的代表性與資料的完整性或許受到影響。

**5.3 後續研究建議**

快速變遷的當代企業常面臨組織轉型、併購、改組、集團化等議題，如何快速整合企業文化把當責當作核心價值則是關鍵之決勝因素，由於本研究時程有限，無法對不同產業間做全面性之分析，建議後續學者可針對不同產業比較，將當責的相關研究做更深入的探討。

**參考文獻**

1. 李明軒（2002），他們是變革英雄，天下雜誌，256，18-20。
2. 吳美連（2005），人力資源管理理論與實務，智勝文化事業有限公司。
3. 尚榮安譯（2001），個案研究轉引 Yin, Robert K.（1994），弘智文化，32。
4. 司徒達賢 （2005），管理學的新世界，天下遠見，101，106。
5. 陳萬其（1992），個案研究法，華泰書局。
6. 張奕華、許正妹（2010），質性資料分析:MAXQDA軟體應用，心理出版社，7-17。
7. 徐宗國（1997），紮根理論研究法《質性》，巨流圖書公司，47 -74。
8. 黃英忠、吳復新、趙必孝（2003），人力資源管理，國立空中大學。
9. 經理人月刋（2009），診斷企業成之道，經理人月刋，53，84-86。
10. 陳青芬、李雅婷、趙慕芬合譯(1995) ，組織行為學，華泰書局。
11. 張文隆 (2012) ，當責，商周出版，215 -235。
12. Gary,H.（2012），不要讓高階主管綁架織變革，天下雜誌，504， 148-151。
13. James,G.（2012），我們重要的工作，天下雜誌，504， 66-67。
14. Leavitt, H. J.（1965） "Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches," in Handbook of Organizations, ed. James G. March （Skokie, Ⅲ: Rand McNally）, 1144-1168.
15. Mosher, Frederick C.（1967）, Governmental Reorganization: Case and Commentary. New York: The Bobbs-Merrill Company, Inc. （ed.）.
16. Schein, E. H.（1985）, "Organizational Culture and Leadership", San Francisco: Jossey-Bass.
17. Strauss, A & Corbin, J.(1990).Basics of Qualitative Research：Grounded TheoryProcedures and Techniques.Newbury Park,CA:Sage.
18. Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Young, J., & Nyman, M. （2009）. HR Transformation: Building Human Resources from the Outside In, The RBL Institute, McGraw-Hill.

**附錄A 訪談記錄**

**受訪者A**

**單位：品質管理處**

**職稱：經理**

Q1：企業內是否有那些負面行為引發當責文化的變革?

A：目前在公司內部由於組織功能編制的關係，看到某些功能有重複，造成當責的矛盾，會有不確定是否該誰做或認知上應該由誰來做的不確定性。另外有發現內部主管不以部門功能性進行要求強化，卻以個人型(能力強者)進行額外業務附加，造成職責衝突，相對的對當責的觀感認知產生排斥。由於我們公司的領導階層是由集團合資後派來，屬空降部隊，外來的文化作風與原本的舊有文化沒有融合，整個企業文化沒有協調。整個企業發展至今也十餘年，因人員流動或組織變更重整或部門主管輪替等因素，而造成人員素質及觀念交替的落差，也會引起當責文化的需求。我覺得群體集聚意識的影響也是因素之一。

Q2：經由當責文化的特殊活動推動後，組織內(課內/部內)成員有哪些正面行為的改變?若無原因為何?

A：比較有印象的活動例如QBQ訓練課程，通常當下活動結束約3週內,約半數人員在行為的積極性及互動性較佳,較有話題及共識,會有互相勉勵的互動.約1個月後趨於平常的工作型態，需有不斷的刺激活動才能讓團體氛圍改變，雖然活動結束後熱度會減退，但討論過程當中會形成共同的語言或用諷刺的方式來表達活動進行的誇張效果，都可以讓組織成員留下片段印象，慢慢在養成習慣。

Q3：你確實了解當責的精髓嗎?在工作群體中有那些振興個體當責或團體當責的行為規範?

A：在自己可以控制的工作範疇中可以了解當責的責任。目前在公司內無法看到具體的當責行為規範，從工作範疇或工作說明書或許有明定此職責應該負責的範圍，但由公司主導的行為規範或團體自然形成的行為規範並沒有。

Q4：這些規範或活動是否有效? 若無效原因為何?

A：長效性無。有太多外來意識影响，或業務互相衝突，如果沒有規範或約束，沒有一套傳承的準則，長期下來好的習慣或文化又會被外來的意識所動搖，當面臨攸關自身利益衝突本位主義的想法又逐漸浮現。

Q5：企業中有那些當責的價值觀?

A：沒有最好，只有更好。

Q6：企業中有那些與當責的正面行為有關的獎勵措施?

A：所聯想到的比較多是批判與指責，當需要該單位或該人員負起全責時，大家的反應都是卸責比較快，大家都害怕承擔後果引來的批判，有肩膀的人太少，批判的人太多，願意扛責任的人無法形成群體力量。

Q7：這些措施對於強化當責文化是否有效? 若無效原因為何?

A：無效，不當責佔多數時，當責的人會趨於隠藏(因為怕會負責更多業務範圍，能者多勞最後過勞)。

Q8：組織內(課內/部內)是否透過ARCI(當責者、負責者、顧問、告知對象)作為當責的工具直接對應專案管理或提升團隊當責? 若無用此工具是利用何種方式對應專案管理或提升團隊當責?

A：無特別使用此工具，部內仍維持以業務範疇及關連性要求做到應該要cover的想法推動。

Q9：你是否對當責的角色與責任有所混淆?原因為何?

A：不會混淆。

Q10：對於企業建立當責文化的過程你是否認同?認同與不認同的原因為何?

A：不認同，因為活動都變成形式化，現在還看不到淺移默化的成效，而且員工都習慣安定不喜歡變化或政策變更，某些新觀念會帶來衝突不見得所有政策員工都能認同。