

科技與人力教育季刊

110年3月號 第七卷第三期

- ◎ 利用共同協作整合零工經濟之研究-以活動企劃平台為例.....1-31
- ◎ 建構管理職能模式之研究-以醫療產業為例..... 32-65
- ◎ 不當督導回顧性研究.....66-81
- ◎ 遠距工作文獻回顧.....82-96
- ◎ 員工工作輪調對企業智慧資本之影響
-以S連鎖零售通路集團為例.....97-120
- ◎ 新冠肺炎期間遠距上班對資訊業組織運作影響之初探.....121-145

利用共同協作整合零工經濟之研究-以活動企劃平台為例

A Study on Integrating Gig Economy with Collaboration

-Taking the Event Planning Platform as an Example

樊祖燁¹ 潘博宇^{2*} 許有勝³ 蔡力敏⁴

致理科技大學商務科技管理系^{1,3-4}

國立中正大學勞工關係學系²

Tsu-Yeh Fan¹ Bo-Yu Pan² Yu-Sheng Hsu³ Li-Min Cai⁴

Department of Commerce Technology and Management, Chihlee University of Technology^{1,3-4}

Department of Labor Relations, National Chung Cheng University²

摘要

現代人們總是希望用最特別的、最難忘的方式來慶祝特殊的日子，但因為現代人生活忙碌，導致許多人有心卻無法獨力設計並完成活動。台灣存在一些學有專精的個人工作室或微型企業，但這些人員往往只能擔任大型廠商的下包，沒有獨立接案的能力。而一個活動由創意發想到活動執行，往往會由不同的專業人員分階段執行。因此，本研究設計了「驚喜無所不在」活動企劃平台，希望能串聯供需雙方的需求。「驚喜無所不在」主要透過平台的活動企劃師，先與客戶討論出理想的活動內容並產生活動企劃書與報價。再利用共同協作結合專案管理軟體的方式，整合所需的活動及進行活動控管。這種商業模式就顧客面看來是由一個全職員工進行完整活動企劃與執行，但在平台後端，卻是由許多專業人員利用零星工時聯合執行的成果。本研究發現利用「共同協作」整合「零工經濟」的方式，不但可提高個人產值與收益，更推翻了 Schloss 於 1891 年所提出的勞動合成謬誤理論。「驚喜無所不在」讓消費者與活動廠商可在平台上進行事前、事中及事後的討論，且保留所有的文件及影音資料，為「想在生活中製造驚喜，但卻沒有想法或不知如何籌畫」的消費者，在平台活動企劃師的服務下，舉辦專屬活動，為自己及在乎的人留下美好的回憶。

關鍵詞：創新服務、零工經濟勞動者、勞動合成謬誤、活動企劃、共同協作平台

壹、緒論

隨著活動企劃商機興起（洪彩綸，2015；李佩純、張以嫻與李沐恂，2015），導致人們希望透過活動讓心中在乎的人留下美好回憶。這樣的現象，探究其原因主要在於台灣的高工時所造成。有數據指出台灣的勞工 2018 年全年總工時達 2,033 小時，高居全球第四，長期下恐使人們休閒品質受到影響（東森新聞，2019）。換言之，縱使人們心中有想給對方驚喜的想法，恐怕也會因為時間因素，而無法產生具體行動。

近年來線上勞務平台興起，外包工作只需透過線上平台即可進行媒合(De Stefano, 2015)。不少勞動者開始藉由零工經濟的工作型態，以換取短期勞務工作（李健鴻，2018）。有鑑於此，本研究希望藉由「驚喜無所不在」活動企劃平台的設計，以滿足供需雙方的需求。

具體而言，「驚喜無所不在」主要利用線上活動企劃師的概念，在線上與客戶討論活動內容並產生活動企劃書與報價，再利用共同協作的概念讓消費者於過程中可以與線上企劃師、合作廠商及勞動者在平台上進行討論以整合活動，並於過程中透過專案管理軟體進行控管。綜合上述內容，本研究主要有以下三個目的：

- 一、透過創新服務觀點設計出符合市面上勞務供需雙方的活動企劃平台。
- 二、透過協作與專案管理軟體，將利害關係人之間加以整合，以提升使用者利益。
- 三、透過完善的平台設計及經營管理策略之發展，以利平台於市場中順利運行。

貳、文獻探討

一、創新服務

創新服務的定義為「提出新的服務以滿足顧客需求」及「將現有的服務改進成符合顧客所期望的要求」兩種概念(Tidd & Hull, 2003)。無論是何種概念，其目的皆是要為顧客提出新的解決方案(Gadrey, Gallouj, & Weinstein, 1995)。因此，如何將技能與知識應用於創新服務中對業者而言相當重要(Lusch & Nambisan, 2015)。

Van and Elfring (2002)指出透過良性的社會互動有助於新服務的傳遞與效率。Hertog, Aa, and Long (2010)則認為，組織發展新技術與服務流程是解決客戶問題或需求的方法，此外，商業夥伴、顧客等利害關係人的互動與合作也是相當重要的關鍵因素。因此，企業透過與供應

鏈夥伴之間的互動、協作建立於共享平台進行資訊分享，有助於發展新技術與服務以解決顧客的問題，並提供更好的服務(Hertzum, 2008)。

綜合上述內容，本研究認為平台設計與創新服務有著密不可分的關係，透過創新服務的設計與合作商家彼此提供本身最有價值的能力，並共同執行企劃，最終讓消費者能夠與他在乎的人共同留下美好回憶。

二、零工經濟勞動者與勞動合成謬誤

勞動合成謬誤(lump-of-labor fallacy)源自於 Schloss (1891)提出的理論，泛指固定的工作量透過工時的減少並加以切割，可以創造出更多的工作機會。但這樣的觀點被認為是一種謬誤，因為現實中待完成的工作並非固定(Bishop, 2016 ; Walker, 2007)。

隨著平台經濟興起，零工經濟的勞動型態逐漸於勞動市場成型（劉念琪、林吉偉、項保毓與林嘉慧，2020），本研究認為勞動合成並非是個謬誤。因為零工經濟主要是由工作量不多的自由職業者或兼職勞動者所構成的勞動模式。勞動者可以透過線上平台獲取短期工作，以獲得報酬（李健鴻，2018）。這樣的現象，源自於近年企業逐漸開始將經營主力放在核心競爭力的培養，並將非核心的業務交由外部的企業執行(Drucker, 1998)。此外，現在的年輕族群對於資產的「使用價值」日益重視，不少年輕人對於技能、知識、勞動、專業等虛擬資產的共享意願也水漲船高，導致線上勞務媒合的概念日益興盛（資訊工業策進會，2016），正職工作將逐漸依照專業能力被分割成好幾份兼職（王健全、林宜蓁，2019）。不過也有研究者認為這樣的現象對於勞動者而言未必是好事，因為勞動者並非每次的接案狀況都很穩定(Friedman, 2014)。部分勞動者會為了要爭取合作機會，須透過情緒勞動（emotional labor）的演出以提升案件數量(Wood, Graham, Lehdonvirta, & Hjorth, 2019)。此外，目前多數的勞務平台與勞動者並非正式的雇用型態，導致工作者於勞動過程中，需要負擔更多相關成本(劉念琪等人，2020)。

綜合上述內容，本研究發現隨著企業發展方向轉變，零工經濟逐漸成為雇用的常態。若以學理視角著眼，則打破了勞動合成謬誤的迷思。因為工作在專業分工的前提下，工作是可以切割的。但這樣的勞動型態，也可能為勞動者帶來不少風險。因此，本研究希望透過線上平台的商業模式將不同的專業人士加以整合，並從中調整平台對勞動者的規範，以達到勞動者、平台、消費者三贏。

三、活動企劃與共同協作平台

Rossman and Schlatter (2003)將活動企劃定義為透過社交互動來設計休閒活動，讓參加者獲得想要的體驗。吳淳洋（2018）指出企劃外包過程中，成員的相互協調與異常處理能力是活動企劃的成功因素。不過現代人工作時間長，導致休閒時間被壓縮（東森新聞，2019），沒有多餘的時間進行活動規劃。因此近年來活動企劃的商機逐漸興起。例如：為孩子舉辦生日派對（洪彩綸，2015）或求婚企劃（李佩純等人，2015）。

不過本研究認為活動企劃的商業模式，除了專人提供實體的服務外，不同的利害關係人加以整合成協作平台的概念，亦是重要關鍵因素。因為協作的概念為泛指兩個人以上的群體，共同合作完成一件任務的互動過程（陳則樺，2012），因此若能結合專案管理軟體的概念應用於顧客服務，將有助於客戶獲得完整的資訊並掌握進度，以達到專案目的（陳麗萍，2002）。

綜合上述內容，本研究發現活動企劃在市場上具有一定的商機。透過協作平台的概念，有利於協作夥伴們透過平台共同完成企劃撰寫與活動執行，此外，平台結合專案管理技術的功能設計，有助於不同利害關係人的資訊流通。有鑑於此，本研究希望透過平台開發的方式，讓使用者只要透過App平台的操作，就可以為所在乎的人創造美好的回憶。

參、研究方法

一、研究方法介紹

本研究在研究方法上採取評估研究法(evaluation research)。評估研究法是一種為了達成評鑑與改進人群服務方案的研究方法，可視為討論一種發展方案的過程或效益分析(Babbie, 1998)，有助於評估者從中判斷方案的優劣(Daniel, 2001)，並判斷出一個方案的價值（林哲瑩、鄭晏甄，2016）。本研究主要目的是希望透過整合勞務供需與協作平台的概念發展商業模式，可視為發展方案的一種。因此，本研究將以評估研究法分析本研究之平台於市場上的可行性。

二、研究流程與資料分析方式

本研究之評估研究方式可分為次級資料與初級資料的彙整。其中次級資料分析部分，本研究主要結合商業分析工具(例如：PEST、五力分析、競爭者情報分析、STP 分析、行銷 7P 等)的框架進行分析，以進行資料彙整；初級資料部分則以消費者情報分析進行分析。詳細研

究流程如圖一及以下具體內容介紹：

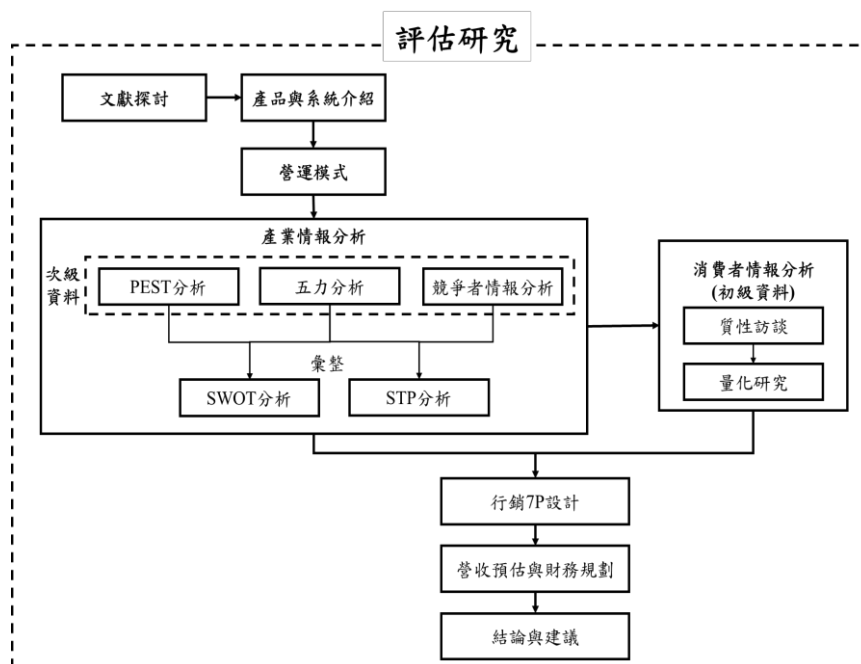


圖 1 本研究之研究流程架構圖

(一) 文獻探討

透過次級資料分析搜尋過去相關研究，並從中整理學理依據以探討平台是否有商機。

(二) 系統產品介紹

在文獻探討後將發展出產品系統概念圖，並從中發展開發方式、營運模式與 App 畫面。此外，功能設計則會透過 App Inventor 與 Microsoft Azure 軟體來設計本平台。

(三) 產業情報分析

本研究參考樊祖燁、潘博宇（2019）的研究，進行產業情報分析。具體分析過程如下：1. 利用 PEST 分析了解目前外部環境對於市場的偏好及未來產品(或服務)的開發方向；2. 確立外部市場環境狀況後，使用五力分析與競爭者情報分析等商業工具分析目前市面上類似的競爭者主要提供哪些產品與服務；3. 確立外部環境與市場競爭者類型後，本研究將進行 SWOT 分析與 STP 分析。前者主要分析外部環境下，本平台具有哪些優勢、劣勢、機會、威脅；後者則分析本平台主要目標客群之型態，以利後續之消費者 7P 行銷策略的擬定與執行。為了避免研究者主觀的問題影響本研究之信度，研究團隊則採用同儕探詢(peer debriefing)的方式(Ary, Jacobs, & Sorensen, 2010)，除了研究團隊成員間交流之外，亦邀請了一位管理領域學者參與分

析。

(四) 消費者情報分析

為確立產業情報分析之結果與實際狀況相符及具體的目標客群需求。本研究將藉由消費者情報分析，進行初級資料蒐集。並藉由質性訪談彙整出研究命題，從中發展出量化問卷並從中歸納出結果，作為行銷 7P 策略的規劃依據。

(五) 行銷 7P 戰術擬定

針對產業情報與消費者情報分析後，本研究將經由上述觀點進一步擬訂 7P 行銷策略，針對使用者進行短期之行銷策略規劃以提升平台知名度與整體流量。

(六) 營收預估與財務規劃

為確保未來營運上的財務狀況健全，本研究將進行營收預估與財務規劃。具體內容包括：營收預估、資本形成以及預估未來三年損益表等內容。

(七) 結論與建議

本研究將於最後提出結論與建議。具體內容包括：結論、學術與管理意涵等內容。

三、資料的信實度

本研究對於研究資料信實度的保證，主要採三角驗證法的概念，從研究方法、資料來源及研究者等面向進行探討(Denzin & Lincoln,1994)。研究方法上先以文獻探討建構出平台建置方向，並透過產業情報分析檢視平台是否具有競爭力。此外，本研究亦結合質性訪談與量化問卷做分析。資料來源的部分上則可分為初級與次級資料。初級資料有質性訪談與量化問卷；次級資料則有文獻探討與產業情報分析等內容。研究者層面除了本身於研究過程中針對各項資料相互分析並不斷反思外，本研究將融入同儕探詢與內容分析與概念擷取的方式建立信度。具體而言，研究團隊會於產業情報分析階段針對商業工具的分析結果與一位管理領域學者進行討論，以建立一致性的本位證據(evident based on consensus)。另外，針對消費者情報分析中的質性訪談部分，則邀請一位管理領域學者針對本研究所發展之概念進行萃取，並經由查表依據評分者之間人數對萃取概念的信度判定其係數(Rust & Cooil, 1994)。

肆、研究結果

一、系統產品介紹

(一) 系統架構概念

本研究將所研發之平台命名為「驚喜無所不在」，平台主要透過簡易操作介面為想在特殊日子留下回憶的客戶提供企劃發想與活動執行，客戶可從本系統中選擇符合自身需求的相對應選項，並透過與專業的企劃人員諮詢完成活動規劃。詳細內容詳如圖 2 所示：

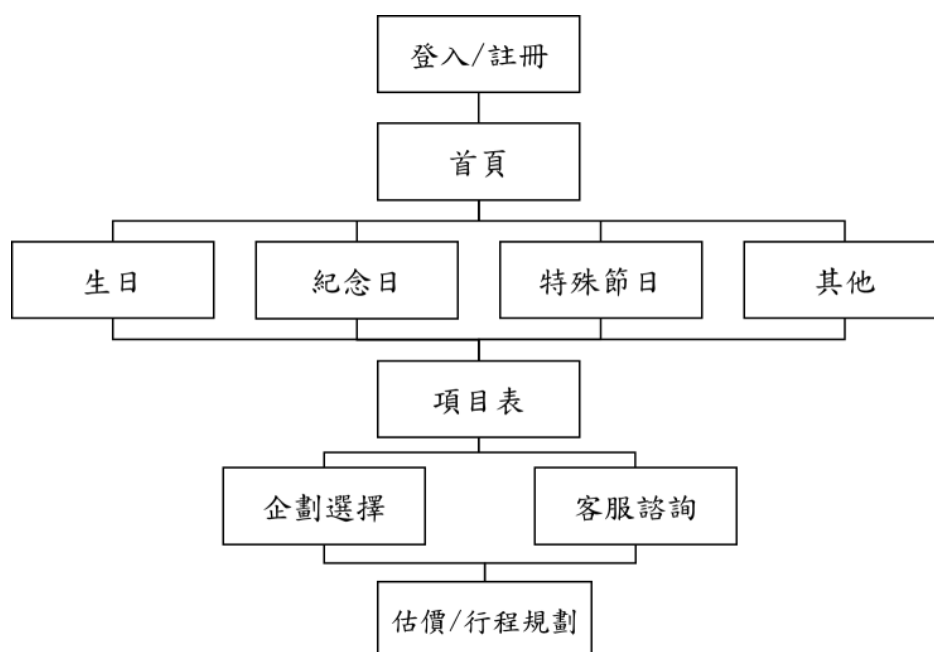


圖2 系統架構圖

(二) 開發方式與營運模式

本研究之平台目的在於提供沒有時間及想法的客戶，可以利用本平台企劃人員所提供之企劃服務。因此在開發層面上注重「伺服器與儲存資源」與「網頁介面之使用性」。有鑑於此，除了使用 App Inventor 軟體來撰寫平台介面，亦參考過去研究利用 Microsoft Azure 進行行動應用程式的開發（黃國峯、林慶全、姚啟明、楊仙維、林雅芬與許家朗，2017），以提供使用者享受更便利的服務。在營運模式的部份，本平台除了讓沒有時間及想法的客戶，可以利用本平台企劃人員所提供之企劃服務。勞動者則可以於線上平台進行媒合以找到合適兼職工作。此外，利用專案管理軟體的導入，有利於客戶之活動企劃流程執行順暢。最終藉由活動留下美好回憶。詳細內容詳如圖 3 所示：



圖 3 營運流程概念圖

(三) 畫面說明

使用「驚喜無所不在」前，需要先登入以確認使用者身份，如表 1 所示。尚未註冊會員者可點選「會員註冊」按鍵後填寫相關資料方能完成註冊。之後會自動回到初始頁面再進行會員登入流程，完成後即進入首頁畫面。另外，如果會員想要規劃活動，可以於首頁點選自己想要舉辦的活動性質。若想要辦理的活動沒有在選項中，可以按下「其他鍵」以尋求本平台之客服人員協助。詳細內容如表 1 所示：

表1

系統登入、首頁介面操作及系統介面說明表

(1)進入系統	(2)管理帳戶	(3)登入畫面	(4)進入首頁	系統登入流程圖
				<pre> graph TD A([客戶]) --> B{是否註冊} B -- 否 --> C[註冊] C --> D[登入] B -- 是 --> D D --> E[首頁] </pre>
(5)首頁(其他)	(6)需求輸入	(7)客服電話	(8) 活動類型選擇流程圖	
			<pre> graph TD A[首頁] --> B[選擇活動類型] B --> C{選項是否符合類型} C -- 否 --> D[客服系統] C -- 是 --> E[企劃選擇] D --> F[/輸入活動類型/] F --> E </pre>	

資料來源：本研究自行彙整

選擇完想要的活動性質後，可以點選希望的活動形式，進一步做企劃的選擇，若有遇到問題也可以點選「其他鍵」，將會有平台客服人員進行服務，詳細內容如表 2 所示：

表 2

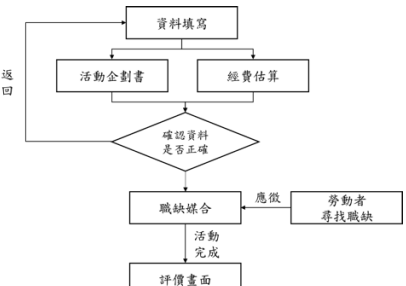
系統選擇及企劃選擇說明表

(1)活動選項	(2)企劃選擇	(3)企劃選擇(其他)	企劃選擇流程圖
			<pre> graph TD A[企劃選擇] --> B{選項是否符合企劃} B -- 否 --> C[客服系統] B -- 是 --> D[資料填寫] C --> D </pre>

資料來源：本研究自行彙整

規劃完活動企劃後，只要按下確認鍵，系統會統整出活動流程及經費估算，並提供活動所需職缺使勞動者可直接透過平台進行媒合。完成活動後也會提供評價畫面供客戶與勞動者雙方表達此次活動的想法及待改進之處，詳細內容如表 3 所示：

系統活動企劃說明表

(1)輸入相關資料	(2)活動企劃書	(3)經費估算	(4)職缺媒合
			
(5)評價畫面(左：消費者、右：勞動者)		活動執行流程圖	
		 <pre> graph TD A[資料填寫] --> B[活動企劃書] A --> C[經費估算] B --> D{確認資料是否正確} C --> D D -- 是 --> E[職缺媒合] D -- 否 --> A E --> F[活動完成] F --> G[評價畫面] </pre>	

資料來源：本研究自行彙整

二、市場產業與環境分析

(一) 大環境趨勢情報分析

PEST 分析最早是由 Aguilar (1967) 所提出。主要是以政治、經濟、社會、科技四大趨勢情報作為評估外部環境的指標。具體而言，在政治/法律趨勢方面，政府推出多項創業計畫及創業活動，並針對零工經濟的趨勢制定規範；經濟/消費趨勢方面，企劃產業已成為全球產值最大的產業，此外平台經濟興起將使線上平台交易與勞務供需媒合的概念越來越普及；社會/人口趨勢方面，隨著工作型態改變，職缺開始以專案為導向，非典型工作者的比例逐漸增加；科技/技術趨勢方面，隨著網路科技與技術的興起，商業行為與 App 的使用已成為現代人的生活日常。詳細內容如表 4 所示：

表 4

大環境趨勢情報分析

政治/法律趨勢情報	經濟/消費趨勢情報
1.政府推動各項「創新創業計劃」，鼓勵業者進行創新（教育部青年發展署，2017） 2.政府制訂「青年創業及啟動金貸款」，鼓勵青年人進行創業活動（經濟部中小企業處，2020） 3.近年來政府對於零工經濟議題更加重視，也開始著手制定相關規範（胡家璇，2017）。	1.企劃類產業在 2020 年將成為全球產值最大的產業（活動企劃師證照官網，2020） 2.不少人想透過活動給對方回憶，例如：求婚（李佩純等人，2015）、生日派對（洪彩綸，2015）等 3.平台經濟興起，年輕族群對於平台使用意願及利用虛擬資產(技能、知識、勞動)，以換取報酬意願較高（資訊工業策進會，2016）
社會/人口趨勢情報	科技/技術趨勢情報
1.台灣勞工 2018 全年總工時高達 2,033 小時，恐影響休閒生活（東森新聞，2019） 2.工作型態改變，部分職缺開始以專案為導向（彭素玲、陳筆與黃春長，2017） 3.行政院主計總處人力運用調查報告指出（2017），非典型就業占總就業人口比率 7.11%，有逐年攀升之趨勢（馬財專，2018）。	1.智慧型手機的興起，造成 App 使用需求增加，成為許多人生活必需品（黃毓盛，2017） 2.商業行為與 App 的結合，使 App 成為消費性電子商務產業（數位時代，2014） 3.網路基礎建設與技術普及之下，帶動了平台經濟的發展（謝明玲，2016）。

資料來源：本研究自行彙整

(二) 產業情報分析

本研究主要透過 Porter (1980)所提出的五種相對競爭力，就產業內各種相關之影響因素進行分析。詳細內容如下：

1. 潛在競爭者威脅（低）：App 製作雖然容易，但因本平台提供的服務需整合許多不同的利害關係人，因此在服務項目難與本平台抗衡，故潛在競爭者威脅為低。
2. 現有競爭者威脅（低）：商業模式不易模仿，目前相關競爭者少，故現有競爭者威脅為低。
3. 替代品威脅（高）：現今網路資訊很多，消費者可自行搜尋資訊並規劃組合活動，故替代品威脅為高。因此本研究將定期針對有使用本平台習慣的消費者進行調查，不斷發展更完整的創新服務，以維持長期競爭優勢。
4. 供應商議價能力（低）：因為勞動者有經濟來源的壓力，故供應商議價能力為低。
5. 消費者議價能力（中）：消費者與本平台有較大的議價空間，故消費者議價能力為中。

(三) 競爭者情報分析

本研究將本平台與市面上的其他企劃平台做競爭對手的分析。結果發現，本平台的各方面條件確實比目前產業界的其他廠商具有較多優勢，詳細內容如表 5 所示：

表 5

競爭者情報分析

競爭者	唯一創意	CASE 想樂工作室	驚喜無所不在
會員身分認證	無	無	FB 或手機號碼驗證
顧客議價空間	價格方面較無彈性	價格方面較無彈性	消費者能與平台客服議價
項目多元性	活動項目較少	僅限求婚活動	服務多樣(婚禮、節慶活動等)
服務流程	需與企劃人員進行接洽，並反覆討論	需與企劃人員進行接洽，並反覆討論	專案管理軟體功能，讓使用者只要透過 App 就能規劃活動
顧客問題回報	電話反應問題	社群平台反應問題	具有線上客服反應問題，必要時也會協助給予活動建議

資料來源：本研究自行彙整

註 1：目前台灣有許多婚禮或求婚規劃平台，但服務項目單一且缺乏專業規模。

註 2：唯一創意行銷公司是台灣第一家專業的求婚創意企劃公司。

註 3：CASE 想樂工作室是台灣知名專業婚禮規劃平台。

(四) SWOT 分析

Wehrich (1982)提出的 SWOT 矩陣策略配對分析是透過將企業內部的優勢及劣勢與外部環境的機會及威脅進行評價作為提供未來策略的參考。由表 6 可知，在優勢方面，本平台與許多商家共同協作，能提供完整企劃供客戶選擇；劣勢方面因初期知名度不高，缺乏行銷資源；機會方面，現代人忙於工作無法為在乎的人製造驚喜，因此可運用此點掌握更多的商機；威脅方面，由於服務性質偏向一次性，客戶流動性高，忠誠度較難培養。詳細內容如表 6 所示：

SWOT 分析

		機會 O	威脅 T
第一年:目標客戶知名度達到 92 %，使用人數達到 3.5 萬人，客戶滿意度達 90%		1.智慧型行動裝置普遍，現在幾乎人手一機 2.現代人忙於工作無法為在乎的人製造驚喜，可以運用這個缺口掌握更多的商機	1.類似的潛在競爭者眾多，導致平台使用機會受限 2.不少人因擔心個資外洩，對線上支付仍有所疑慮
第三年:目標客戶知名度達到 95 %，使用人數達到 6 萬人，客戶滿意度達 93%			
第五年:目標客戶知名度達到 98 %，使用人數達到 9 萬人，客戶滿意度達 96%			
優勢 S	1.本平台與眾多的商家共同協作，能提供完整企劃供客戶選擇	S×O 發展策略：	S×T 去除策略：
	2.價格有較多的彈性，消費者可與本平台議價	1.透過多樣服務項目吸引消費者，亦可提升知名度	1.透過定期辦理優惠活動吸引消費者
	3.操作上比其他產品容易	2.以簡單頁面設計提升使用率，並與合作商家舉辦促銷活動	2.定期優化平台內部系統，以降低個資外洩問題
劣勢 W	1.初期知名度不足下，配合的業者數量較少，導致客戶使用意願不高	W×O 補足策略：	W×T 放棄策略：
	2.資金不足，知名度又不高，缺乏行銷資源	1.在各社群網站宣傳產品，以解決創業初期使用者不足的問題 2.搭配手機免費下載App，提高知名度	1.與各店家、廠商進行合作，以擴大市占率 2.初期知名度不高，透過App 功能吸引客戶，建立口碑以拓展客源

資料來源：本研究自行彙整

(五) STP 分析

為了找出本平台在市場上的目標客群，因此將進行 STP 分析，藉由市場區隔、目標市場以及產品市場定位三個過程，從中發展出本平台在市場中的定位與行銷策略 (Kotler & Keller, 2015)。詳細內容如下：

1. 市場區隔

本研究主要利用人口統計變數、地理變數、心理變數、行為變數將市場先進行區隔，以利日後在目標市場提出商品定位後能夠具體彙整出可行的行銷方向。另外，由於本研究主要使用對象為「活動企劃需求者」以及「勞務提供者」，因此市場區隔將針對上述此兩者對象做進一步分析。詳細內容如表 7 及表 8 所示：

表 7

市場區隔分析表(活動企劃需求者)

消費者市場區隔變數	項目	分析
人口統計變數	年齡	16-20 歲、21-50 歲、51-64 歲、65 歲以上
	職業	學生、社會人士、家管、無業、退休
	收入	低收入、中產、高收入
地理變數	區域分布	北部、中部、南部、東部
心理變數	消費行為	網路消費、實體店面
行為變數	獲得利益	舉辦活動、找尋靈感或構想

資料來源：本研究自行彙整

表 8

市場區隔分析表(勞務提供者)

消費者市場區隔變數	項目	分析
人口統計變數	年齡	16-20 歲、21-50 歲、51-64 歲、65 歲以上
	職業	學生、社會人士、家管、無業、退休
	收入	低收入、中產、高收入
地理變數	區域分布	北部、中部、南部、東部
心理變數	工作選擇	臨時性勞務、非典型工作
行為變數	獲得利益	找工作，由工作獲得成就感

資料來源：本研究自行彙整

2. 目標市場

本研究使用對象分別為「活動企劃需求者」與「勞務提供者」，因此在目標市場上亦針對上述兩種對象做進一步的分析，其中活動企劃需求者具有下列三項特質：(1)25 歲以上的族群、(2)年收入介於 NT\$ 60-100 萬、(3)有下載 App 的習慣及具有舉辦活動需求，但苦無想法的人。勞務提供者則可以分為：(1)25 歲以上的族群、(2)年收入 NT\$ 100 萬以內、(3)日常有下載 App 的習慣以及想透過線上勞務平台進行接案以賺取收入的人。詳細內容如表 9、表 10 所示：

表 9

目標市場分析表(活動企劃需求者)

消費者市場區隔變數	項目	分析
人口統計變數	年齡	25 歲以上
	身分	社會人士、學生
	收入	年收入介於 NT\$ 40-100 萬
地理變數	地區分布	全台灣(北部、中部、南部、東部)
心理變數	使用動機	想要舉辦活動但沒有想法的人
	生活型態	有下載使用 App 習慣
行為變數	使用時機	有想辦理活動的想法，但不知從何做起的人
消費者市場區隔變數	獲得利益	舉辦圓滿的活動

資料來源：本研究自行彙整

目標市場分析表(勞務提供者)

消費者市場區隔變數	項目	分析
人口統計變數	年齡	25 歲以上
	身分	社會人士、學生
	收入	年收入 NT\$ 100 萬以內
地理變數	地區分布	全台灣(北部、中部、南部、東部)
心理變數	使用動機	想透過接案維持生計
	生活型態	有下載使用 App 習慣
行為變數	使用時機	想在線上勞務平台上進行接案賺取收入
消費者市場區隔變數	獲得利益	透過接案的勞動方式來換取收入

資料來源：本研究自行彙整

3. 商品定位

針對消費者無法替在乎的人製造驚喜的困擾，本平台亦提供各式企劃內容與專業想法，以解決消費者之困擾。具體來說，本平台相對於市面上其他產品，服務上的差異點有以下三項：

- (1)產品應用與特色功能：比起其他競爭對手具有更多的服務項目與選擇。
- (2)平台使用者：鎖定因為忙碌或沒有想法籌辦驚喜的族群，並提供一條龍的服務。
- (3)勞動市場的新供需：共同協作方式讓廠商與勞動者可以有更多管道可以進行勞務提供，以獲得收入。

三、消費者情報分析

(一) 研究方法與流程

本研究為了要進一步確認消費者情報，因此進行了初級情報分析。具體來說，本研究在此研究階段中，可以分為質性與量化兩大部分，詳細內容如下。

(二) 質性訪談

1. 訪談方式、抽樣方式及研究對象介紹

深度訪談過程中為確保訪談資料的彈性與多元，故採半結構訪談法（潘淑滿，2003）。訪談過程以一小時為主（陳向明，2002）。訪談對象則針對 STP 分析之目標客群，分為「活動企劃需求者」及「勞務提供者」，並進行定義。具體內容如下：

- (1) 活動企劃需求者：本研究從文獻探討中發現其實活動企劃的商機在市場上具有一定需求，因此本研究將透過立意抽樣的方式去篩選合適的受訪對象。其中受訪標準須符合以下三項條件（參表 11）：(1)25-40 歲的青壯年；(2)年收入介於 NT\$ 60-100 萬以內；(3)想要為在乎的人製造驚喜但因生活忙碌或沒有想法的人。
- (2) 勞務提供者：由於零工經濟勞動者在工作時間上較為彈性且具有案件完成時間的壓力，多數勞動者受訪意願不高。因此本研究在抽樣方式上採滾雪球抽樣法(snowball sampling)的方式，透過受訪者的網絡來找尋研究對象(Castillo, 2009)，以獲得更多的訪談資料。勞務供給者之受訪標準則須符合以下三項條件（參表 12）：(1) 25 歲-40 歲；(2)日常有下載 App 的習慣；(3)進行全職接案超過一年。

表 11

目標客群(活動企劃需求者)受訪者介紹

受訪者	年紀/婚姻狀況/職業/居住地/經濟狀況(年薪)
A 男	30 歲/已婚/保險員/嘉義縣/夫妻合併年薪約 NT\$ 95 萬
B 女	32 歲/未婚/護理師/新北市/年薪約 NT\$ 78 萬
C 男	28 歲/未婚/汽車維修業主管(公司共有 25 位員工)/嘉義市/年薪 NT\$ 100 萬

資料來源：本研究自行彙整

表 12

目標客群(勞務提供者)受訪者介紹

受訪者	年紀/婚姻狀況/居住地	經濟狀況(年薪)	接案時間/接案性質
D 女	35 歲/未婚/新北市	NT\$ 50 萬	2 年/活動舉辦
E 女	30 歲/已婚/育有三子/新北市	NT\$ 77 萬	3 年/美術設計
F 男	28 歲/已婚/育有一子/台北市	NT\$ 83 萬	3 年/網頁設計

資料來源：本研究自行彙整

2. 質性資料分析方式

訪談分析方式採內容分析法。其特點為注重客觀、系統及量化的一種研究方法(Neuman, 2003)。具體而言，本研究除了先熟讀受訪者之訪談內容，並思考訪談內容與研究主題間的關係及針對內容進行歸納與發展概念名稱(Ericsson & Simon, 1993)外，亦針對受訪者回答之字句次數進行統計，以從中萃取出具有代表意義的概念。此外，為提升研究信度，本研究亦邀請一位管理領域之學者，針對內容進行概念萃取，以確立研究信度。本研究主要彙整出約 30 個概念(目標客群共 14 個、勞動者則 16 個)，經由判定後共有 25 個概念(目標客群 11 個、勞動

者 14 個)與研究者初步分類內容一致。而為了確認判定後的概念之信度是否良好，本研究則針對上述概念分成活動企劃需求者與勞務提供者的部分進行信度分析。其中活動企劃需求者的正確判定率為 $11/14 \div 0.78$ 、勞務提供者的正確判定率則為 $14/16 \div 0.87$ ，因此經查表確認，依據評分者之間人數對萃取概念的信度評定係數分別為 0.75 與 0.86(Rust & Cooil, 1994)。由此可知，本研究所萃取之概念具備不錯的一致性信度。並依照上述內容發展研究命題與進行後續之量化研究。

3. 質性訪談結果

(1) 目標客群部分

多數受訪者對本平台皆有使用意願。本研究將消費者規劃活動時面臨的困難、願意使用線上活動平台之原因、對平台的期許以及未來可發展之方向加以統整，詳細內容如下：

A. 消費者規劃活動面臨的困難

訪談結果發現，消費者想製造驚喜，卻苦於沒有想法與時間。探究其原因在於受訪者多數為從事工時較長的工作。他們因為本身工作忙碌實在無暇給予對方驚喜。

「因為工作的關係。孩子平常是給我媽媽帶，我們夫妻倆最近有在講似乎陪伴孩子的時間真的比較少，所以想趁孩子 5 歲的時候幫她辦個慶生活動，但我毫無頭緒..」(A 男)

「再過幾天就是我跟男友交往五周年了，我想要給他一點驚喜，但實在是沒時間」(B 女)

B. 願意使用線上活動平台之原因

受訪者認為價位合理、介面簡單以及活動品質是他們使用意願的重要因素。

「只要平台的價錢合理、介面操作簡單，我個人是蠻有意願的」(A 男)

「可能我現在是主管吧，最重要的當然是價格要合理，品質不能差，不然你給我便宜的價錢搞得一團糟不是更糟嗎」(C 男)

C. 對於平台的期許

受訪對象認為求助功能、專案管理軟體的導入及平台中兼職人員的背景介紹相當重要。

「我覺得要有求助功能吧，因為我最大的問題就是沒有想法，可能需要有人指點我。再來就是我覺得兼職人員的背景跟評價介紹可能要有，以免媒合到不合適的」(A 男)

「最好有專案管理跟排程功能吧，因為我算是有想法的人，只是沒時間做細部的排程」(B 女)

D. 未來可發展之方向

受訪對象認為結婚紀念日、求婚、生日派對等功能，都是平台未來可以開發的服務。

「我覺得這有很多耶，例如..生日派對阿…求婚阿…紀念日…跟尾牙等等」(C 男)

(2) 零工經濟勞動者

多數受訪的勞動者皆指出對於本平台具有使用意願。本研究亦針對訪談結果將零工經濟勞動者之勞動型態與使用線上活動平台意願、對平台的期許以及未來可發展之方向加以統整，詳細內容如下：

A. 接案方式

訪談結果可以發現，受訪對象鮮少使用線上平台，多半以朋友介紹為主。

「我主要客源是朋友介紹」(D 女)

「主要的客源大概只有三成左右是平台，剩下都是朋友介紹跟原本固定客源」(E 女)

B. 對於線上平台的商業模式不滿

多數受訪者皆指出自身不太喜歡使用目前市面上的線上勞務平台，因為在平台容易遇到品質較不佳的接案，導致利潤有限。

「市面上的平台一堆難搞的客戶，所以非必要我不使用平台」(D 女)

C. 勞動者沒有拒絕的權利

零工經濟勞動者因工作上的穩定性較低，因此在面對勞動條件不佳的工作時，會為了要維持日後的固定生計而無法輕易的拒絕不適合的案子，上述內容在過去的研究中與 Wood et al.(2019)的觀點一致。

「我有一部分的客源是公司行號…有些公司很坑。第一次合作時會出題目要你試作，才確定是否用你，錢少就算了還要求一堆，但偏偏我目前有部分的收入還是要靠他們」(E 女)

D. 對於線上勞務平台的建議

勞動者認為平台因抽成或會員月費等太高會降低其使用意願，因此希望平台可以放寬相

關規定。此外，目前平台多數僅提供消費者評價系統而沒有給勞動者對客戶進行評價，這樣將使勞動者接受的資訊有限，無法做出正確的決策。

「我覺得平台應該也要讓勞動者可以評價，讓我們可以辨別這會不會踩雷」(D 女)

「希望抽成或月費還有綁約不要太高，不然我光看抽成或會員費用就不想用了」(E 女)

「我覺得平台應該要有些機制，來給予我們這些工作者來評分，因為我們也是平台的消費者，我們應該也可以有評分的權利阿」(F 男)

4. 研究命題

本研究匯整研究對象之深度訪談結果後，推導出了六個研究命題如下所示：

命題 1：客戶想給在乎的人回憶，但礙於沒有想法，因此會考慮使用平台的企劃協作。

命題 2：顧客希望平台可以提供類似專案管理的功能以利使用者規劃活動。

命題 3：價位合理跟活動品質是消費者產生使用意願的重要因素。

命題 4：希望平台可以有活動預算的試算功能，以利使用者可以有效控制總預算。

命題 5：無論是客戶或勞動者皆希望可以明確的介紹與評價系統以利雙方進行媒合。

命題 6：勞動者認為市面上多數的平台設計方式，不利於勞動者接案，因此透過線上平台接案意願不高。另外，他們希望平台可以提供協助資訊流通的功能，以避免勞動者間產生不必要的摩擦。

(三) 量化研究

1. 研究對象與範圍

本研究的問卷發放範圍為雙北地區，發放對象的條件為：(1)25歲-40歲的人；(2)想要為在乎的人製造驚喜；(3)生活忙碌或沒有想法的人。

2. 問卷抽樣、發放方式以及資料分析方法

本研究主要採網路問卷調查之方式，並以立意抽樣法進行抽樣。為了要確定受訪者符合本研究之研究對象的標準。因此本研究於進入正式題項之前，設定下列問題做為研究對象的篩選：(1)您近半年內是否有辦活動的規劃(例如：生日派對、30 人內之小型尾牙、求婚、告白等)。(2)呈上題，如果您近期有舉辦活動之意願，您目前對於活動的規劃是否已有具體想法。

在問卷發放數量上，Sekaran(2003)指出樣本數應控制於 30 至 500 份之間。Comrey (1988)則認為問卷發放的數量應該由問卷本身之題項數量以及問卷性質而定。以預試問卷為例，預試之人數應以預試題目數量的 5~10 倍為佳。而本研究扣除基本資料之題項，所剩題項之構面，主要有「平台使用意願」及「對平台行銷方式之建議」兩個構面。其中前者有 10 個題項；後者則為 4 題。因此本研究彙整上述觀點將預定發放問卷數設定為至少 100 份。本研究實際上於 2020 年 2 月透過網路共發放了 100 份問卷，回收了 93 份問卷，其中有效問卷為 90 份，有效問卷回收率達 90%。資料分析採敘述性統計對問卷填答結果進行分析，並透過圖表顯示結果。

3. 問卷結果

問卷分析結果（如圖 4、圖 5 所示）指出：1.有 61.3%的受訪者有意願使用本平台；2.多數人最在乎的就是平台本身是否免費、個人資料的保護與活動選擇多元等三大因素；3.多數消費者認為透過親友推薦、於各大社群軟體進行宣傳以及利用影片介紹有助於提升使用意願。

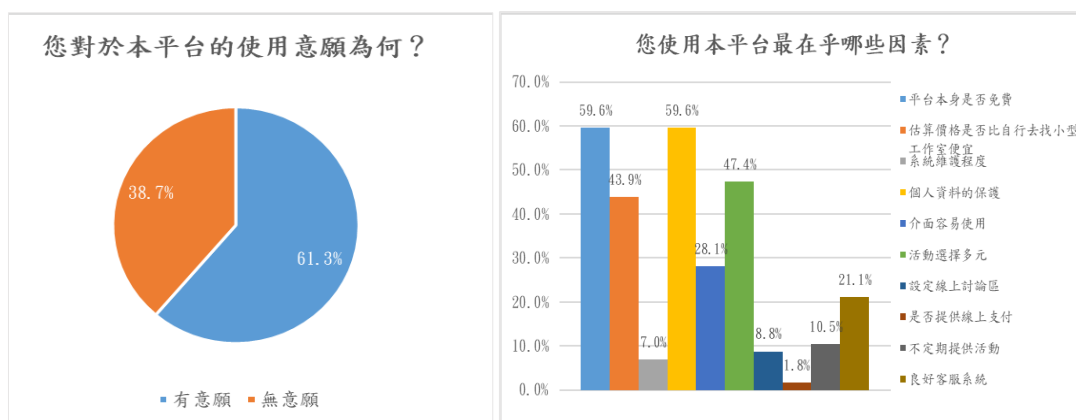


圖 4 問卷分析結果-1

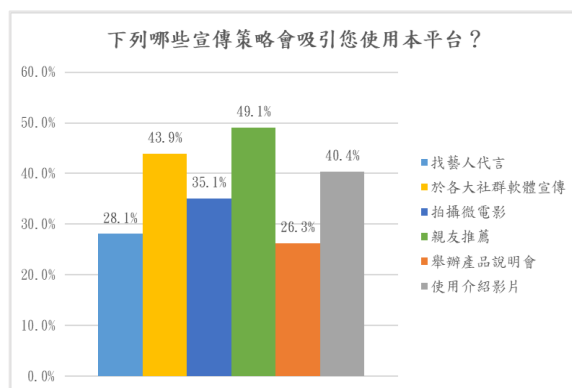


圖 5 問卷分析結果-2

四、行銷 7P 策略

本研究依據鄭啟川、趙滿鈴與洪敏莉（2015）的研究，透過七種行銷要素來擬訂具體的行銷策略。詳細之行銷策略如下：

(一) 產品策略

為了讓客戶在使用「驚喜無所不在」時能享有更優質的服務，本平台之產品策略具備下列三種功能：

1. 多樣的服務供客戶選擇，讓不知道如何為在乎的人製造驚喜的客戶，可以下載軟體並在專人的協助下完成企劃。
2. 勞動者可以於線上進行接案工作。並於專案結束後給予評分，以利勞動者在接案時可以衡量該專案是否合適其專業。
3. 本平台的人員與商家及零工經濟勞動者共同協作，提供完善的企劃讓客戶做挑選。

(二) 價格策略

本平台主要的營收來源為活動企劃與勞動者線上媒合之費用，並提供廠商(勞動者)進行推播與廣告。具體來說，本研究制定之價格策略如下：

1. 每項方案制定基本底價，底價中包含 2.5%的活動企劃服務費。具體來說，最低的規劃費用為一案 NT\$ 3,000 元，其中的 NT\$ 75 元則為企劃服務費用。
2. 初期為了提升勞動者使用意願，不收取媒合佣金只需繳交一年 NT\$ 120 元的會員年費。
3. 提供店家推播廣告等服務，每則廣告以最低價格 NT\$ 1,500/週作為收費標準。

(三) 通路策略

本平台主要為透過線上平台的商業模式進行營運，因此在通路上採用零階通路策略讓消費者於線上方便地瀏覽平台。具體來說，目前的通路策略有以下兩種：

1. 官方網站：各大社群平台及官網連結。
2. 線上廣告：利用宣傳廣告讓民眾了解平台，並可由廣告上的連結下載 App。

(四) 推廣促銷

本研究從問卷調查結果得知，微電影的拍攝、親友推薦有助於提升其使用平台的意願。

因此本研究將透過此方式進行行銷活動。簡單來說，本平台之推廣方式如下：

1. 好友推薦活動開發客戶：線上平台定期推出「推薦好友活動」，介紹新會員使用本平台，即可獲得下次活動規劃費用的減免。
2. 微電影行銷：拍攝過去成功之案例，透過故事的鋪陳製作成微電影放置於平台上，以利消費者清楚瞭解本平台服務之流程，並提升本平台的知名度。

(五) 人員訓練策略

為了讓客戶享受到即時且專業的服務，本研究將於人員訓練中嚴謹地訓練人員，具體來說，主要人員的訓練方向如下：

1. 系統開發人員：系統操作與維護訓練以掌握科技趨勢陸續更新系統功能。
2. 企劃人員：透過企劃構思能力訓練，以利人員提供客戶更多樣的企劃選擇。
3. 市場及行銷人員：找尋產業合作機會，並制定相關合作計畫。
4. 客服人員：提升溝通與理解能力，能及時的為客戶解決問題。

(六) 有形展示策略

本研究之問卷調查結果指出透過拍攝介紹影片有助於消費者提升使用意願，因此本研究參考研究結果將影片放置於線上平台與平面媒體上進行宣傳，詳細內容如下：

1. 線上平台：將操作說明及範例影片放置 YouTube、Facebook、IG 等社群軟體，讓消費者對本平台產生一定的認知。
2. 平面媒體：利用報章雜誌、電視廣告來推廣本平台的資訊及活動內容。

(七) 服務流程策略

本研究之服務流程策略則參考陳麗萍（2002）的觀點導入專案管理軟體的概念以利客戶在規劃與執行活動的過程中，可以有完整的資訊。具體來說，服務流程如下：

1. 執行前：消費者會透過範例影片瞭解服務內容，針對需求選擇相對應之方案。
2. 執行中：選擇方案後，專案人員將與客戶進行討論，了解其需求來規劃活動。
3. 執行後：當消費者確認完流程，便開始執行企劃。另外，在服務流程結束後，將推出填寫滿意度問卷的抽獎活動，透過此方式從中做改進並提升服務品質。

五、營收預估與財務規劃

(一) 營收預估

行政院主計處調查顯示，2019 年台灣 25 歲至 40 歲的人口約 474 萬人，有接近五成的人年收入在 NT\$ 60 萬-100 萬（行政院主計處，2020）。換言之，符合本研究之目標客群者約為 237 萬人。以問卷調查結果得知，有意願嘗試「驚喜無所不在」的消費者為 61.3%。本研究為了進一步推估出實際的潛在使用者，故參考 Rogers (1962) 所提出的創新擴散理論推估出前 2.5% 的先驅者做為本研究第一年的使用人數。經由本研究推估後，實際潛在客戶約為 36,735 人。本研究以最低之企劃服務費用 NT\$75/筆計算，活動企劃費用的收入為 NT\$ 2,755,125 元。

另外，行政院主計處（2019）指出 25-44 歲從事臨時性或人力派遣工作者約有 22.1 萬人。以創新擴散理論推估約有 5,525 人會有意願使用本平台。因此，第一年的勞動者會員費用為 NT\$ 663,000 元 (NT\$120/人)。至於廣告收入部分，由於第一年本平台知名度有限，所以不會有太多則廣告收入，因此以 10 則/月做為計算，一年總共 NT\$ 180,000 元。綜合上述，本研究推估第一年營收為 NT\$ 3,598,125 元。

(二) 資本形成

「驚喜無所不在」初期的市場主要鎖定有一定收入的年輕族群。而在營運初期，主要採網路平台的方式經營，以便將創業成本降至最低。此外，平台整體經營模式則採「輕資產」方式營運，因此創業資本支出不大。所以本研究將初創的股本設定為 NT\$100 萬元，主要由創業團隊及股東投資來創立。

(三) 預估未來三年損益表

本研究之未來三年損益分析與財務規劃如表 13 所示。由表 13 可以看出，本平台之營收與獲利由第三年起會有較大幅度的成長。

表13

未來三年預估損益表

單位: NT(元)

科目	第 1 年	第 2 年	第 3 年
營業收入	3,598,125	4,460,000	5,770,000
營業費用	3,560,000	4,120,000	4,750,000
薪資費用	2,000,000	2,300,000	2,520,000
營運費用	1,000,000	1,150,000	1,250,000
廣告費用	500,000	600,000	900,000
雜費	60,000	70,000	80,000
稅前利潤	38,125	340,000	1,020,000

資料來源：本研究自行彙整

六、評估結果

綜合上述研究結果可以發現，目前市場上非常適合「驚奇無所不在」平台的營運，具體原因如下所示：

(一)文獻探討與系統設計開發

文獻探討中可以發現，創新服務是企業獲得消費者青睞的關鍵因素，如果企業可以善用創新服務的概念將有助於新產品(或服務)的產生。另外，在過去以典型工作為主的勞動市場，勞動合成謬誤的現象確實存在於勞動市場。隨著近年來平台經濟興起，加速勞動彈性化的趨勢，一份傳統職業逐漸可以依照專業分成好幾份工作。因此，在專業分工的前提下勞動合成並非謬誤。另外，活動企劃在目前的市場上具有一定的商機。如果可以藉由協作平台的概念，結合「專案管理技術的功能」以及「勞務供需方」的整合，讓不同的利害關係人於平台上進行活動設計與分工有助於新商機的興起。

(二)產業情報分析

從產業情報分析可以發現以下五種現象：1.隨著平台經濟興起，不少年輕族群除了使用線上平台進行交易外，亦會於平台中進行虛擬技能共享，以獲得報酬；2.近年來企劃商機逐漸興起，若業者可以提供合適的企業給予消費者，將有助於補足其市場供需缺口；3.雖然 App 本身進入市場容易，但因本研究所提出之商業模式較為創新且服務範圍較廣，因此短期內不易被其他產品取代；4.本平台之最大優勢與機會在於隨著平台經濟興起，共同協作的概念逐漸興

起，藉由本平台之商業模式，有助於提供補足市面上現代人忙於工作無法為在乎的人製造驚喜的缺口；5.本平台主要使用對象以年輕族群為主，因為多數會投入平台經濟與使用線上勞務平台進行勞務媒合者以年輕族群為主。

(三)消費者情報分析

研究結果顯示，受訪對象多數皆有使用本平台之意願。因為多數受訪者都想給與在乎的人回憶，但礙於沒有想法，因此會考慮使用平台的企劃協作。另外，消費者認為提供「專案管理功能」、「經費試算功能」以及「價位合理」是提升使用的關鍵因素。此外，本研究亦發現多數消費者認為透過親友推薦、於各大社群軟體進行宣傳以及利用影片介紹將有助於提升使用意願。進一步以勞動者觀點著眼，勞動者希望平台可以提供協助資訊流通的功能，以避免勞動者間產生不必要的摩擦。

(四)7P 行銷策略

本研究之 7P 行銷策略主要依照消費者情報分析之結果加以彙整出具體策略。具體而言，本研究於有形展示策略中，藉由拍攝介紹影片使消費者提升使用意願；推廣策略中則利用「微電影拍攝」及「好友推薦活動」以提升消費者對於本平台之了解，進而提升使用的意願；在價格策略部分，本研究則針對每一個方案進行明確訂價，於初期透過較低規劃費用以提升消費者的使用意願，以刺激其消費意圖的正向循環。

(五)營收預估與財務規劃

本研究之營收預估與財務規劃，主要針對 STP 分析所彙整出的目標客群加以估算相關商機。並藉由 7P 行銷策略所彙整之結果估算具體利潤與行銷支出。從結果顯示，本平台除了第一年可能因知名度不足導致收支打平外，從第二年開始利潤將明顯上升。

伍、 結論

一、結果與發現

本研究主要探討活動企劃平台在市場上之可行性與商機，並針對零工經濟勞動者與潛在顧客進行深入研究，獲得以下結果與發現：

(一)透過創新服務觀點設計出符合市面上勞務供需雙方媒合的活動企劃平台：

Tidd and Hull (2003)指出創新服務的精神在於提出新的服務滿足顧客或者是將現有服務加以改進。本研究所提出之營運模式概念在學理上算是前者，透過重新整合供需市場進一步提出新的營運模式。從研究結果可以發現，透過本平台的設計，有助於消費者在平台上設計活動、與專人討論甚至是找到合適的勞動者執行等效益，換言之，透過本平台有利於消費者讓心中在乎的人留下美好回憶。

Wood et al. (2019)指出勞動者常因擔心案源不足，因此於接案時常藉由情緒勞動的方式，以獲得穩定的接案來源。本研究之研究結果發現，勞動者確實在勞動過程中面臨此困擾。因為接案工作並不像典型工作有固定薪資，導致勞動者會有較高的不安全感，使其議價能力有所受限。因此，本平台為了解決上述問題，透過勞動者評分機制的設計以利勞動者能夠判斷此案件是否合適自身，並做出不同的選擇，以避免長期與客戶協商居於下風的情形產生。

(二)透過協作、專案管理軟體的概念，將利害關係加以整合，以提升使用者利益：

研究結果發現，透過協作結合專案管理軟體，確實有助於活動規劃的排程與執行，以達到勞務供需雙方都獲得效益。因為對線上企劃需求者而言可以透過專案管理軟體規劃活動，並從中估算預算及媒合到合適的勞動者。勞務提供者則能透過專案管理軟體加以了解專案進度，使可能造成的糾紛降至最低。綜合上述，透過共同協作平台整合不同利害關係人的商業模式，有助於拉近彼此的連結以達到目標的達成與問題處理的效率提升。

(三)透過完善的平台設計及經營管理策略的發展，有利於平台在市場上順利運行：

儘管科技產品的進入門檻日益降低，但由於本平台具有整合利害關係人以及專案管理軟體等功能，因此短期內較不易被取代。此外，年輕族群多半會對網路平台的參與興趣較高。從研究結果顯示，本研究之營運模式確實有助於勞動者接到合適的案件，因為勞動者評價的功能，有利於勞動者在接案的過程中獲得更多資訊，以做出正確的決策。對於消費者則可以透過平台為他們留下難忘回憶，因為現代人工作繁忙，導致許多人有心想籌備活動但卻沒有想法或時間。透過本平台提供之服務可以滿足其需求的缺口。綜上所述，本研究所提出的營運方式，確實有助於滿足供需市場的缺口。

二、學術與管理意涵

本研究主要透過上述結論歸納出學術與管理意涵，詳細內容如下：

(一)學術意涵

本研究之目的主要為探討活動企劃平台如何透過零工經濟的概念進行整合以給予消費者與心中在乎的人創造難忘的回憶。過程中本研究發現協作平台的概念，有助於供需雙方解決問題並創造雙贏。此外，零工經濟的勞動型態興起確實打破了「勞動合成謬誤」概念。因為在過去有學者主張將固定的工作量透過工時的減少並加以切割，並無法創造出更多工作機會，因為他們認為於勞動市場中待完成的勞務是固定的(Bishop, 2016 ; Walker, 2007)。但近年來隨著專業分工的外包概念興起，一份傳統的典型工作，可透過不同的專業能力加以切割成好幾份專案工作。換言之，專業分工與職責界定清楚的情境下，工作確實可以被拆開成好幾份工作。上述之概念目前在國內相關研究中則較少被討論。

(二)管理意涵

本研究將針對上述研究結果，提出以下三項管理意涵：

1. 線上活動企劃平台的建置於市場中確實有需求。建議未來有意投入的業者可以透過協作的概念去整合利害關係人，以維持長期競爭優勢。
2. 使用者在利用活動企劃類的平台過程中難免會陷入沒有想法的窘境。因此平台除了提供專案管理功能外，亦可提供線上企劃師諮詢以協助使用者規劃活動。
3. 平台經濟興起，加速了彈性化工作的趨勢，但現在坊間的線上勞務平台欠缺一個完整的勞動者評價機制，導致勞動者容易接到不適合的工作。因此建議未來有意投入的業者可以新增相關功能，以利勞務供需雙方的交易和諧。

陸、參考文獻

王健全、林宜蓁 (2019)。新興多元就業型態發展之探討。 **臺灣勞工季刊**，59，4-13。

行政院主計處 (2019)。 **人力運用調查報告**。取自

<https://www.dgbas.gov.tw/lp.asp?CtNode=4987&CtUnit=1183&BaseDSD=7&mp=1>

行政院主計處 (2020)。 **個人薪情比比看**。取自

https://earnings.dgbas.gov.tw/experience_sub_01.aspx

吳淳洋 (2018)。公部門活動企劃外包遴選決策關鍵因素分析 (未出版碩士論文)。中華大學，新竹市。

李佩純、張以嫻、李沐恂 (2015)。婚禮顧問。台北市：五南。

李健鴻 (2018)。「就業機會的新途徑」或是「勞動保護的新挑戰」？「零工經濟」下勞動者的就業風險分析。台灣勞工季刊，53，4-19。

東森新聞 (2019)。台灣 2018 年總工時 2033 小時，全球第四多。取自

<https://news.ebc.net.tw/>

林哲瑩、鄭晏甄 (2016)。以利害關係人觀點評估失智症老人團體家屋照顧模式之執行成果。臺灣老人保健學刊，12 (1)，1-21。

洪彩綸 (2015)。到府客製周歲宴！兒童生日派對年成長 5 倍。【TVBS NEWS】。取自

<https://news.tvbs.com.tw/local/572178>

胡家璇 (2017)。平台經濟崛起商業模式的創新與挑戰。工業技術與資訊月刊，305，42-43。

活動企劃師證照官網 (2020)。取自 <http://www.planning.com.tw/ccapp/page001.html>

馬財專 (2018)。非典型就業之勞動保障與薪資低落化。發表於「2018 海峽兩岸社會福利論壇」。台北：中華民國救助總會。

教育部青年發展署 (2020)。U-start 創新創業計畫。取自 <https://reurl.cc/O1KLg3>

陳向明 (2002)。社會科學質的研究。台北：五南出版社。

陳則樺 (2012)。跨部門情境下 Wiki 對協同合作成效影響之研究 (未出版碩士論文)。國立中央大學，桃園市。

陳麗萍 (2002)。服裝客製化設計資訊技術應用之研究。華岡紡織期刊，9(2)，218-228。

彭素玲、陳筆、黃春長 (2017)。全球供應鏈、網際網路科技發展趨勢對勞動市場影響與因應分析。新北市：勞動部勞動及職業安全衛生研究所。

黃國峯、林慶全、姚啟明、楊仙維、林雅芬、許家朗 (2017)。台中商圈整合雲端電子商務之開發。觀光與休閒管理期刊，5 卷特刊 2，52-59。

資訊工業策進會 (2016)。數位經濟八大發展趨勢。取自

<https://mic.iii.org.tw/news.aspx?id=447&List=135>

黃毓盛 (2017)。淺談新興中小企業對 APP 的需求及機會。【MKC-管理知識中心】。取自

<https://mymkc.com/article/content/22643>

經濟部中小企業處 (2020)。青年創業及啟動金貸款專區。取自 <https://reurl.cc/ZOLzkM>。

數位時代 (2014)。行動商務這樣做!。取自 <https://reurl.cc/20RyeE>

樊祖燁、潘博宇 (2019)。寵愛 Baby--二手嬰幼兒用品共享平臺行銷之研究。**致理通識學報**，6，175-194。

劉念琪、林吉偉、項保毓、林嘉慧 (2020)。我國平臺經濟工作狀況之探索性分析。**勞動及職業安全衛生研究季刊**，28 (4)，41-59。

潘淑滿 (2003)。**質性研究-理論與應用**。台北市：心理出版社。

鄭啟川、趙滿鈴、洪敏莉 (2015)。**贏在企劃專業的起跑點：TBSA商務企劃能力進階檢定學習手冊**。新北市：前程文化事業有限公司。

謝明玲 (2016)。《平台經濟模式》從線性到平台 破解新經濟之祕。**天下雜誌**，611 期，取自 <https://www.cw.com.tw/article/5079579>

Ary, D., Jacobs, C., & Sorensen, C. (2010). *Introduction to research in education*. Belmont, CA: Wadsworth, Cengage Learning.

Aguilar, F. (1967). *Scanning the Business Environment*. New York: Macmillan.

Babbie, E. R. C. (1998). *The Practice of Social Research*. Belmont, CA: Wadsworth Pub Co.

Bishop, M. (2016). *Economics: An A-Z Guide*. London : The Economist.

Castillo, J. J. (2009). Snowball Sampling. Retrieved October 10,2011, Retrieved from <http://www.experiment-resources.com/snowball-sampling.html>.

De Stefano V. (2015). *The Rise of the 'Just-in-Time Workforce': On-Demand Work, Crowdwork and Labour Protection in the 'Gig-Economy* (Conditions of Work and Employment Series 71).

Geneva: International Labour Organisation. Available at: <http://www.ilo.org/wcmsp5/>

Daniel, L. (2001). *Stufflebeam, Evaluation models*. New Directions for Evaluation, 89. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Drucker, P. F. (1998). *Peter Drucker on the Profession of Management*. United States: Harvard Business School Press.
- Ericsson, K. A., & Simon, H. A. (1993). *Protocol analysis: Verbal reports as data (Rev. ed.)*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Friedman, G. (2014). Workers without employers: Shadow corporations and the rise of the gig economy. *Review of Keynesian Economics*, 2(2), 171–188.
- Gadrey, J., Gallouj, F., & Weinstein, O. (1995). New modes of innovation: How services benefit industry. *International Journal of Service Industry Management*, 6(3), 4-16.
- Hertog, P., Aa, W., & Long, M. (2010). Capabilities for managing service innovation: towards a conceptual framework. *Journal of Service Management*, 21(4), 490-514.
- Hertzum, M. (2008). Collaborative information seeking: The combined activity of information seeking and collaborative grounding. *Information Processing & Management*, 44(2), 957-962.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2015). *Marketing Management(GE) 15th edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lusch, R. F., & Nambisan, S. (2015). Service innovation: A service-dominant logic perspective. *MIS quarterly*, 39(1), 155-175.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York : The Free Press
- Rogers, E.V. (1962). *Diffusion of Innovations*. the Free Press. New York.
- Rossmann, J. R., & Schlatter, B. E. (2003). *Recreation programming: Designing leisure experiences*. Champaign, ILL: Sagamore. Schreyer, R., Driver, B. L., H. L. Jackson (eds.)
- Rust, R. T., & Coquil, B. (1994). Reliability measures for qualitative data: Theory and implications. *Journal of Marketing Research*, 31, 1-14.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 4th Edition, John Wiley & Sons, New York.
- Tidd, J., & F. Hull (2003). *Service Innovation: Organizational Responses to Technological Opportunities and Market Imperatives*. London: Imperial College Press.

- Van der, A. W., & Elfring, T. (2002). Realizing innovation in services. *Scandinavian Journal of Management*, 18(2), 155-171.
- Walker, T. (2007). Why economists dislike a lump of labor. *Review of Social Economy*, 65(3), 279–91.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS Matrix : A tool for situational analysis. *Journal of Long Range Planning*, 15(2), 54-66.
- Wood, A. J., Graham, M., Lehdonvirta, V., & Hjorth, I. (2019). Good gig, bad gig: Autonomy and algorithmic control in the global gig economy. *Work, Employment and Society*, 33(1), 56–75.

〔本論文之初稿發表於 2020 CMR 行銷研究學術研討會，並已進行修改及補充內容。〕

建構管理職能模式之研究-以醫療產業為例

A Study on the Construction of the Managerial Competencies Model in the Medical Industry

陳殷哲¹、邱郁婷²、戴慧如³

國立清華大學教育心理與諮商學系

Yin-Che Chen¹, Yu-Ting Chiu², Hui-Ju Tai³

Department of Educational Psychology and Counseling,
National Tsing Hua University

摘要

職能的管理是人力資源中提升人才競爭力具有效益的人才發展策略，企業必須對於管理者或未來管理者的能力做出評量並制定出相關合乎管理者其管理職務的規範與模式。本研究首先以修正式德爾菲法建立出高階、中階與基層管理者之對應的管理職能行為指標：溝通協調、團隊激勵與領導、績效管理、決策分析與規劃、人才培育、自我提升與追求卓越與經營管理等七項，續以模糊層級分析法指出高階主管管理職能依序為決策分析與規劃、團隊激勵與領導與經營管理；中階主管管理職能依序為團隊激勵與領導、溝通協調與績效管理；基層主管管理職能依序為團隊激勵與領導、溝通協調與人才培育。最後，從教育訓練、培育人才、招募人才與績效評估等面向提出提升個案公司管理職能之建議。

關鍵詞：管理職能、修正式德爾菲法、模糊層級分析法

壹、緒論

內政部統計處2018年3月底的人口統計資料顯示，我國65歲以上人口占我國總人口數的14.1%，正式邁入「高齡社會」。高齡者已成為台灣消費的主要族群之一，愈來愈多國家也愈重視銀髮相關產業之發展；老人之醫療保健、老人安養、社會福利與休閒服務成為國家之發展指標之一（陳世能、曾昭玲，2015；劉家勇，2015）。為了滿足這些老年人口的醫療品質需求，其相關醫療產業也隨之興起。隨著科技與人口老化不斷進步與提升，醫療服務產業涵蓋的領域日漸擴大，包括傳統醫院產業、製藥產業，以及新興的生技產業等。

近年來，各產業因全球化使得競爭更加激烈，各企業為了維持其競爭力，必須要有優於其他企業的關鍵因素，才能在競爭激烈的大環境中生存甚至進步。企業經營的目標為追求好的利潤與高績效表現，而成功經營的企業，其先決條件是必須要有傑出優秀的人才，隨著全球化的腳步以及區域間人才流動頻繁，優秀人才的競爭已進入白熱化階段，職能的管理是人力資源中提升人才競爭力最具效益的工具。在技術與資金高度投入的產業中加上全球化及跨國界的競爭市場，其企業主管所背負的責任越來越大，因此，主管的領導能力被視為影響組織最大的因素（Yukl, 1994）。由此可以看得出來，企業的競爭已從原本的資本競爭，朝向人才的競爭。企業管理者也清楚地知道人力資產就是組織最大的資產，進一步重視人力資源的管理。

Porter(1985)指出有效的實行人力資源策略可以締造組織競爭優勢，以組織的角度來看，發展管理職能不只可以評估、掌握內部人才培訓與發展的狀況也可以建構組織優秀人才的機制，預先培育優秀管理人才同時提高組織人才的競爭力。另外，Dessler(1996)指出，企業管理人才的主要來源為內部晉升，其中有90%的基層主管、73%的中階經理，與51%的高階主管是從內部晉升而來。而這些管理者是透過平日訓練為其未來晉升之準備。因此，企業必須對於這些管理人者或未來管理者的能力做評量並制定出相關合乎管理者其管理職務的規範與模式。國內學者林文政、楊尊恩(2004)對職能模式在企業實施現況進行調查研究，結果發現，依台灣企業界已導入職能模式的企業中，導入職能種類以管理職能居多，表示台灣企業多以管理職能作為評選主管的評量標準。

學者陳美霞(2011)指出醫療產業中醫務管理職能及醫務管理相關教育訓練日趨受到重

視。張靜文和黃同圳(2011)在研究中針對國內區域型教學醫院進行主管管理職能研究調查，發現各層級主管所需要的管理職能不同，必須針對各層級需求，方能找出最適合的管理職能，其研究結果指出主管所需職能為：溝通能力、積極主動、工作管理。王素真和洪耀釗(2012)於研究中針對國內18家區域型教學醫院進行醫院主管職能模式研究，認為主管所需職能為：溝通能力、積極主動、工作管理。洪婉真等人(2015)在研究中針對基層與中階醫務管理人才所需之醫務管理職能，進行醫務管理職能指標間建立與評估，根據各層級的職能列項為：分析思考、溝通協調、人際關係、團隊合作、品質導向。綜上所述，醫療產業之管理職能已具有研究基礎，然而對於醫療產業各級主管管理職能之具體統整建構仍闕如。

我國政府也在2006年推出職能基準的相關政策，許多企業紛紛開始建立其組織的職能，培育人才。勞動部所推行的職能以各職務專業職能為主，對於管理職能的著墨較少。此外，個案公司為美國公司之台灣分公司，不論國總公司是否有管理職能的導入，就組織而言西方文化與東方文化的差異，在工作氛圍與管理制度設計上無法統一，應就組織所屬文化而制定相關規範，管理職能也是如此，因無法完全套用，所以必須建立符合該文化特性的管理職能。因此本研究以建立個案公司管理職能為目標，研究方法也可以找出各項管理職能的權重順序，進而建立完整的指標，提供管理、招募、培育人才的指標。期望以較少的時間與花費較少的成本來建立個案公司各階層的管理職能，並提供未來相關產業或其他研究在推行管理職能時的參考依據。

基於上述的研究背景與動機，本研究透過相關文獻的整理並運用修正式德爾菲法與模糊層級分析法調查及分析，建立個案公司的各階層主管之管理職能，做為個案公司管理、教育訓練、培育人才、招募人才與績效評估等指標，建立良好的管理職能制度，進而提升組織效能。

貳、文獻探討

一、管理職能

職能是一種以能力為基礎(competency-based)的管理模式，指個人完成某項工作任務或是為了提升個人與組織績效所應具備的知識(knowledge)、技能(skills)與態度(attitudes)

或其他能力組合(Boyatzis, 2009; Klemp, 1980; Lo, Macky, & Pio, 2015; Sandberg, 2000)。Boyatzis (1982) 指職能是指人所具備的某些關鍵基本特質，而這些特質會促使個人產生更有效率、更好的工作績效以及工作成果，此特質包含動機、自我概念或社會角色及知識運用的整合等。Spencer和Spencer (1993) 認為職能是個人所具備的外顯與潛在的特質，而這些特質不只和工作職務相關，也可以用來預期工作的潛在能力和表現。Lo、Macky和Pio (2015) 認為不論是用個人特質或是以行為模式的來定義職能，皆可應用於各行各業的組織人才管理上，包括：人才徵選、員工績效考核、人才發展、潛力人才開發，以及接班人計畫等。

近年因政府大力推動職能應用於工作場合中，各企業也開始重視其組織內人員的職能培養。職能通常可以分為一般職能、專業職能與管理職能。管理職能為運用在管理工作上的能力(鄭晉昌、劉曉雯、林俊宏、陳春希, 2006)。管理職能是探討組織中管理階層級人員是否具備相關能力來達成組織目標與高績效的表現。Ghiselli (1971) 認為管理職能是將所有各項管理工作所需具備能力和特質的之總和。而Boyatzis (1982) 則認為管理職能是管理者其個人動機、特性、技能、自我形象與社會角色以及應用知識的有效整合。管理職能也是經驗、責任、知識和技能的整合，可看出管理者適任的條件與執行其管理職務所需具備的能力(Miborrow, 1998)。而劉怡君 (1999) 定義管理職能為管理職務所需要的工作能力，而擔任此職務的管理人員為了達到一定的績效水準所必須具備的才能。

依據過去學者研究大致可以將其分為三個學派：

(一) 人格特質學派 (personality trait approach)

主張管理者個人外顯的行為或內在與眾不同的特質等可能會單向影響其部屬的行為表現。Reitz (1981) 指出人格、能力和動機特質皆與工作績效有相當的關連性。但此學派忽略了部屬對其管理者的影響，且人格特質是多樣化且複雜的，難以找出成功的管理者一致之人格特質，再者，其相對重要性不易確定(吳秉恩, 1999)。

(二) 情境學派 (situation approach)

主張環境的適配性，管理者所面臨之情境，可以成就一個成功的的管理者，認為一位成功的管理者其個人特質、性格或能力上並無太大的不同，是其所面臨的情境。House (1971)

認為管理者成功與否有賴於環境因素（工作群體、工作結構、工作權力系統等）以及部屬特性（能力、經驗、內外控等）等互動情形來決定效能之高低。但各企業組織或社會環境都有其獨特性，不同的組織文化很難找出一致性的職能做應用。

（三）功能研究學派（functional approach）

主張管理者必須具備達成工作目標與任務的能力。Katz（1955）提出管理者應具備三種技能：

1. 概念技能（conceptual skills）：指管理者對於工作事務的了解程度與操作能力的熟練度，管理者必須了解企業整體性的概念與各部門之間相互的關係，在解決問題時，必須考量多個角度的看法、分析問題及衡量各方案之優劣。
2. 人際性技能（human skills）：指管理者在組織中，必須要有建立良好互動關係與協調合作的能力。管理者在由他人來完成任務時，必須要有良好的溝通，才能激發他人發揮潛能。
3. 專業性技能（technical skills）：指對於某項專業事務上的知識與經驗，是有程序、技巧及方法的專業能力。並指出高階主管應注重「概念技能」，以企業整體性為考量，檢視各種影響組織的因素。而中階主管應注重「人際技能」，在群體中建立良好的人際關係並促進相互協調合作。基層主管則應注重「專業技能」，提高對於專業事務瞭解程度以及操作的熟練度。

另外Sandwith（1993）亦提出五大項職能，其中包含觀念性技能、人際技能、領導技能等，與Katz的觀點相當接近。而不同層級的管理者，因為任務的不同，所以需要的管理職能也不盡相同，亦即不同的管理層級需具備不同的管理職能。Guglielmino（1979）依據Katz所提出的三大類型管理職能進行實證研究，進而證實。

二、管理職能之相關研究

Sevy、Olson、McGuire、Frazier和Paajanen（1985）發展出一套「管理職能的衡量構面」（management skill profile, MSP），MSP將管理職能區分為六大類：包含溝通能力、管理能力、領導能力、認知能力、人際關係能力、以及其他能力等六大類，其中共有18個管理職能構面。其構面分別為：告知能力、口頭溝通、聆聽、書面溝通、規劃能力、組織能力、個人組織與時

間管理能力、領導型態與影響能力、激勵能力、授權與控制能力、訓練與發展能力、問題分析與決策制定能力、財務能力、人際關係能力、衝突管理能力、個人企圖心、個人適應力專業知識、與結果導向。Yukl (1989) 提出管理行為之綜合分類模式，為一般管理者皆可以適用的管理職能，其中分成四類：建立關係、影響他人、決策與提供資訊管道，而在這四個類別之下又細分了12個管理職能，分別是：支持、激勵、表揚、人際網絡、衝突管理與團隊建立、計畫與組織、問題解決、授權與協商、監督、告知、釐清角色目標等。Moulton和Fickel在1993年的研究中指出管理者應具備的職能有：宏觀視野、環境認知能力、領導激勵能力、管理能力、人際社交能力、策略規劃與執行能力。

以國內研究來看，許多研究以科技相關產業為個案公司，替其建立管理職能。如楊鴻仁、林文政（2002）為科技產業的個案公司建立管理職能之關鍵行為指標，其中六個管理職能分別為贏得承諾、願景與價值觀領導、決策能力、提昇績效、計畫與組織能力、授權委責關鍵行為向度；陳家慶、鄭晉昌、呂俊德（2003）在研究其個案公司的管理職能，在組織職能、主管訪談和焦點團體訪談對後找出較具共識的五項管理職能：領導能力、創新精進能力、成效導向能力、策略規劃能力和溝通；蔡明春、張曉佩、鍾尚玟（2005）發現在工程職務方面，積體電路產業主管較重視職能之成就導向、自信心、尋求資訊、思考力與專業知識；而行政管理職務方面較重視人際溝通、團隊與合作精神及培育他人等職能。此外，鄭晉昌等人（2006）研究將個案公司的主管管理職能，藉由主管級員工多向度評鑑與主管級員工績效找出概個案公司的六個管理職能：情緒管理、溝通、領導、創新、行動力、客戶導向。

而銀行業的管理職能有林文政、鄧國宏、劉麗華（2006）在針對銀行業主管的管理職能與工作績效進行研究，研究中整理出銀行業所具備的管理職能有五大群組，分別為：領導、人際、專業、認知與規劃群組，而各群組下分別共有12個管理職能細項，如工作指導、團隊建立、資源分配；溝通協調、人際網路；專業知識、專業技能；自我學習、問題解決、邏輯思考；策略規劃、目標設定。

醫院產業方面有張滄文、黃同圳（2011）在區域教學醫院主管管理職能研究中，整理出各層級主管管理職能：（1）基層主管管理職能有：積極主動、工作管理、溝通能力、顧客導向與問題解決能力；（2）中階主管管理職能有：指導、顧客導向、提昇績效、建立夥伴關係、

決策能力、贏得認同與正面思考；（3）高階主管管理職能有：變革領導、顧客導向、提昇績效、培養組織優秀人才、營運決策能力與策略決策能力。而王素真、洪耀釗（2012）研究顯示高階主管各項管理職能之自評結果「培養組織優秀人才」為表現較佳之職能項目；中階主管對於「業務指導」的評價最高，而基層主管對於表現最滿意者為「工作管理」。另外，洪儷娟（2012）則在研究科技業中階人資主管管理職能中找出四項職能構面與13項關鍵管理職能因子，四項職能構面有企業經營管理、人力資源管理專業、目標與行動管理與員工關係

另外，也有對於個案公司各層級管理職務來建立其管理職能，如鄭淑翎、林文政（2008）為國內知名製藥廠商的個案公司建立管理職能，依不同管理階層定義出不同職能及其內涵。

本研究之個案公司現有管理職能為五類，其中又各細分四個項目：

- （一）**領導職能**：激勵員工朝組織目標自發性的努力。包含四個項目：願景勾勒、策略規劃、指揮決策與鼓舞激勵。
- （二）**組織職能**：界定部門職掌，並建立分工合作的關係。包含四個項目：職務設計、組織架構、職權規劃與法規制定。
- （三）**用人職能**：適才適所，培育發展。包含四個項目：人才選用、部屬發展、績效評核與獎勵懲罰。
- （四）**規劃職能**：設定組織目標及達成目標的方法。包含四個項目：需求定義、目標設定、產出計畫與工作計畫。
- （五）**控管職能**：檢視執行成果，提出修正，確保目標達成。包含四個項目：督導查核、追蹤評估、溝通協調與問題解決。

本研究結合文獻探討研究、個案公司主管評核表、個案公司現有之職能發展地圖、行政院人事行政局在2001年核心能力指標建立之研究：行政院所屬機關核心價值及中高階主管管理核心能力選定等相關文獻分析以及勞動部勞動力發展署所制定之職能模式，整理出適合個案公司之管理職能。

叁、研究方法

一、研究對象

修正式德爾菲法以樣本數不得低於10位專家為原則，以降低群體誤差值並提高可信度（Dalkey, 1969）。若專家成員異質性高時，專家人數可降低至5至10位；若專家成員同質性高時，專家人數可增加至15至30位（Delbecq, Van de Ven, & Gustafon, 1975）。本研究為避免僅以個案公司主管之觀點而所造成的偏誤，故採用立意抽樣方法調查個案公司醫療器材製造業及科技製造業共35位專家，其中包含個案公司中高階主管5位，進行問卷調查，詳細資料分析參閱表1。

表 1

研究對象分析表（N=35）

項目	變項	人數	百分比
性別	女	22	62.86%
	男	13	37.14%
年齡	25 以下	1	2.86%
	26-30	1	2.86%
	31-35	2	5.71%
	36-40	8	22.86%
	41-45	11	31.43%
	45 以上	12	34.29%
	大學	22	62.86%
學歷	研究所	12	34.29%
	博士	1	2.86%
現職年資	10（含）年以上	15	42.86%
	滿 5 年未滿 10 年	6	17.14%
	滿 3 年未滿 5 年	2	5.71%
	滿 1 年未滿 3 年	10	28.57%
	未滿 1 年	2	5.71%
職稱	組課長	15	42.86%
	處長級	2	5.71%
	經（副/協）理級	17	48.57%
	總經理級	1	2.86%

二、個案公司簡介

個案公司為美國醫療器材公司於台灣設立之子公司，專門研發與製造高精密度電子醫療產品，公司研發團隊致力於不斷推出新產品並開發具有卓越性能和價值的產品，繼續尋找方法幫助人們以最適合其個人生活模式的方式管理糖尿病。公司的最終目標是提供創新且經濟實惠的解決方案，幫助數百萬糖尿病患者享受更好的生活質量。其經營理念為，提供顧客完整的品質、售價與服務，亦即以永無止境的提升「客戶滿意度」為理念。公司重視人才的培育，提供多元且完整的內部教育訓練（包含：員工通識及專業在職訓練、專案管理系列課程以及實體分級英文課程等）依員工職務別的派外教育訓練，並有完整且順暢的升遷管道。

三、 研究工具

（一）修正式德爾菲法問卷

德爾菲法（Delphi Method）主要適用於資料不夠充足與情況不確定的研究背景下以及無法以量化的資料做預測的問題上。後來廣泛應用到各種教育及社會科學之研究研究中（吳奉晟，2014；黃俊英，2000）。也為企業界普遍採用的一種專家預測技術與群體決策方法。Murry和Hammons（1995）認為德菲法又稱專家調查法。德爾菲法是一種結合會議與問卷調查之優點，並藉由匿名書面問卷的研究方式，透過具備專門知識領域的專家小組，對一項複雜的議題進行數回合的反覆回饋循環式回答，請專家提供其專業知識、經驗及意見，並有系統地收集此專家小組的意見，對於所研究的議題凝聚出一個共識的研究方法，也是一種群體決策的方法（Dawson & Brucker, 2001）。

修正式德爾菲法（Modified Delphi Method），是由傳統德爾菲法延伸而來，由於德爾菲法在實行測試時較為耗時，且進度掌控較不易，而專家成員意見也易產生前後矛盾的情形，所以Murry和Hammons（1995）提出了修正式德爾菲法，其相關實施作法及統計方式與傳統的大致相同，保有原來方法的精神與優點，但是將繁複的問卷過程加以簡化，第一階段研究中不使用德爾菲法開放式問卷來徵詢專家成員意見，改採用研究者參考大量相關文獻後發展出結構式問卷用以取代第一階段的調查問卷，可降低時間成本，且能夠集中專家成員在研究問題上的注意力，將受訪之專家成員的意見縮小在特定之研究範圍，可省去對開放性問卷的臆測，也可縮短開放性問題彙整的困難度並提高問卷回收率。使用修正式德爾菲法可以有效的減少偏見而影響研究結果與進度。修正式德爾菲法被廣泛的運用於各個學科領域上，如課程規劃、

未來趨勢預測及能力評鑑等(Sackman, 1974; Holden & Wedman, 1993; Simpson & Smith, 1993)。

本研究採用修正式德爾菲法進行第一階段問卷調查，省略第一回合之專家訪談，依據研究目的、問題背景的分析、蒐集相關期刊論文、研究報告、勞動部相關職能研究與個案公司資料，綜合上述文獻資料建構出第一階段專家結構性問卷。本研究歸納出各管理層級之行為指標。此外，本研究問卷採用里克特五點量表(Likert scale)，配合各問項將認同程度由低至高：非常不同意、不同意、普通、同意、非常同意5種認同程度，專家填答時，依據個人意見對各項管理職能指標做認同程度的評估。若專家對於各問像有其他意見或想修正之處可於「修正意見」處直接書寫修正意見。本研究歸納出各管理層級之行為指標，其說明如表2-4：

表 2

基層主管管理職能指標定義

職能項目	基層主管管理職能指標定義	參考資料來源
溝通協調	直接與部屬保持友善關係與互動，維持部門工作氣氛的和諧。	1.個案公司主管評核表
		2.個案公司職能發展地圖
		3.陳家慶、鄭晉昌、呂俊德(2003)
		4.鄭晉昌、劉曉雯、林俊宏、陳春希(2006)
		5. 陳永周(2014)
		6.勞動部勞動力發展署
團隊激勵與領導	直接參與並支持團隊，能彼此鼓勵達成團隊目標。	1.個案公司主管評核表
		2.個案公司職能發展地圖
		3.陳家慶、鄭晉昌、呂俊德(2003)
		4.鄭晉昌、劉曉雯、林俊宏、陳春希(2006)
		5. 陳永周(2014)
		6.勞動部勞動力發展署

表 2

基層主管管理職能指標定義(續上頁)

職能項目	基層主管管理職能指標定義	參考資料來源
績效管理	使用明確且可行的績效目標及評量方法並幫助部屬達成績效目標。	1.個案公司主管評核表
		2.個案公司職能發展地圖
		3.陳家慶、鄭晉昌、呂俊德（2003）
		4.鄭晉昌、劉曉雯、林俊宏、陳春希（2006）
		5.陳永周（2014）
		6.勞動部勞動力發展署
決策分析與規劃	執行公司所訂定的決策計畫及設定目標，協助部屬確實執行。	1.個案公司主管評核表
		2.個案公司職能發展地圖
		3.陳家慶、鄭晉昌、呂俊德（2003）
		4.鄭晉昌、劉曉雯、林俊宏、陳春希（2006）
		5.陳永周（2014）
		6.勞動部勞動力發展署
人才培育	因應組織政策決定出目前的工作團隊需要發展的能力；掌握資訊了解團隊的優勢及尚待培養的能力，並將所授權任務和員工個人發展機會相互結合。	1.個案公司主管評核表
		2.個案公司職能發展地圖
		3.陳家慶、鄭晉昌、呂俊德（2003）
		4.鄭晉昌、劉曉雯、林俊宏、陳春希（2006）
		5.陳永周（2014）
		6.勞動部勞動力發展署

表 2

基層主管管理職能指標定義(續上頁)

職能項目	基層主管管理職能指標定義	參考資料來源
自我提升與 追求卓越	主動積極做事與學習，面臨問題 立即採取行動加以解決，為達成 目標願意主動承擔額外責任。	1.個案公司主管評核表
		2.個案公司職能發展地圖
		3.陳家慶、鄭晉昌、呂俊德（2003）
		4.鄭晉昌、劉曉雯、林俊宏、陳春希 （2006）
		5.陳永周（2014）
		6.勞動部勞動力發展署
經營管理	執行公司所擬定之經營理念與目 標計畫，並將執行結果提供主管 作為後續方針參考。	1.個案公司主管評核表
		2.個案公司職能發展地圖
		3.陳家慶、鄭晉昌、呂俊德（2003）
		4.鄭晉昌、劉曉雯、林俊宏、陳春希 （2006）
		5.陳永周（2014）
		6.勞動部勞動力發展署

表 3

中階主管管理職能指標定義

職能項目	中階主管管理職能指標定義	參考資料來源
溝通協調	維持直屬部門上下層級友善關係與互動，避免不和諧與衝突對部門作業的負面影響，也要進行跨部門溝通。	1.個案公司主管評核表
		2.個案公司職能發展地圖
		3.行政院人事行政局（2001）
		4.陳家慶、鄭晉昌、呂俊德（2003）
		5.鄭晉昌、劉曉雯、林俊宏、陳春希（2006）
		6.李孔智、洪儷娟（2012）
		7.陳永周（2014）
		8.勞動部勞動力發展署
團隊激勵與領導	積極參與並支持團隊，建立激勵方案，鼓勵部屬達成團隊目標。	1.個案公司主管評核表
		2.個案公司職能發展地圖
		3.行政院人事行政局（2001）
		4.陳家慶、鄭晉昌、呂俊德（2003）
		5.鄭晉昌、劉曉雯、林俊宏、陳春希（2006）
		6.李孔智、洪儷娟（2012）
		7.陳永周（2014）
		8.勞動部勞動力發展署

表 3

中階主管管理職能指標定義(續上頁)

職能項目	中階主管管理職能指標定義	參考資料來源
績效管理	確保部屬擁有足夠的機會及資源支持其個人發展，如有必要，幫助部屬克服其在學習上的障礙。並發展追蹤方法來追蹤部屬的目標是否達成。	1.個案公司主管評核表
		2.個案公司職能發展地圖
		3.行政院人事行政局（2001）
		4.陳家慶、鄭晉昌、呂俊德（2003）
		5.鄭晉昌、劉曉雯、林俊宏、陳春希（2006）
		6.洪儷娟（2012）
		7.陳永周（2014）
		8.勞動部勞動力發展署
決策分析與規劃	將公司的決策轉化為更具體的計畫並設定目標，確實執行。	1.個案公司主管評核表
		2.個案公司職能發展地圖
		3.行政院人事行政局（2001）
		4.陳家慶、鄭晉昌、呂俊德（2003）
		5.鄭晉昌、劉曉雯、林俊宏、陳春希（2006）
		6.洪儷娟（2012）
		7.陳永周（2014）
		8.勞動部勞動力發展署

表 3

中階主管管理職能指標定義(續上頁)

職能項目	中階主管管理職能指標定義	參考資料來源
人才培育	給予具潛力的人才高度的關注； 給予他們具有挑戰性、管理範疇 更大的工作指派，其能幫助員工 建立信心以及給予他們未來職涯 的藍圖及遠景。	1.個案公司主管評核表
		2.個案公司職能發展地圖
		3.行政院人事行政局（2001）
		4.陳家慶、鄭晉昌、呂俊德（2003）
		5.鄭晉昌、劉曉雯、林俊宏、陳春希 （2006）
		6.洪儷娟（2012）
		7.陳永周（2014）
		8.勞動部勞動力發展署
自我提升與 追求卓越	展現持續學習的企圖心、積極參 與各種機會、學習任務所需的新 知識與技能，並能有效應用在特 定任務。	1.個案公司主管評核表
		2.個案公司職能發展地圖
		3.行政院人事行政局（2001）
		4.陳家慶、鄭晉昌、呂俊德（2003）
		5.鄭晉昌、劉曉雯、林俊宏、陳春希 （2006）
		6.洪儷娟（2012）
		7.陳永周（2014）
		8.勞動部勞動力發展署

表 3

中階主管管理職能指標定義(續上頁)

經營管理	依公司經營理念規劃經營目標與計畫，資料收集，現況分析，提供主管在未來公司目標擬定的參考。	1.個案公司主管評核表
		2.個案公司職能發展地圖
		3.行政院人事行政局（2001）
		4.陳家慶、鄭晉昌、呂俊德（2003）
		5.鄭晉昌、劉曉雯、林俊宏、陳春希（2006）
		6.洪儷娟（2012）
		7.陳永周（2014）
		8.勞動部勞動力發展署

表 4

高階主管管理職能指標定義

職能項目	高階主管管理職能指標定義	參考資料來源
溝通協調	展現具備與其他部門溝通協調的能力，強化跨部門的溝通的效率，創造組織多贏成長。	1.個案公司主管評核表
		2.個案公司職能發展地圖
		3.行政院人事行政局（2001）
		4.陳家慶、鄭晉昌、呂俊德（2003）
		5.鄭晉昌、劉曉雯、林俊宏、陳春希（2006）
		6.洪儷娟（2012）
		7.陳永周（2014）
		8.勞動部勞動力發展署

表 4

高階主管管理職能指標定義(續上頁)

團隊激勵與 領導	統合不同背景、各自具有差異性的部屬凝聚成一個整體，將智慧與力量有效整合起來，發揮最大的可能性，領導整個團隊達到有效的整合與提升。	1.個案公司主管評核表 2.個案公司職能發展地圖 3.行政院人事行政局（2001） 4.陳家慶、鄭晉昌、呂俊德（2003） 5.鄭晉昌、劉曉雯、林俊宏、陳春希（2006） 6.洪儷娟（2012） 7.陳永周（2014） 8.勞動部勞動力發展署
績效管理	運用績效管理的方式，導引部屬完成工作目標。	1.個案公司主管評核表 2.個案公司職能發展地圖 3.行政院人事行政局（2001） 4.陳家慶、鄭晉昌、呂俊德（2003） 5.鄭晉昌、劉曉雯、林俊宏、陳春希（2006） 6.洪儷娟（2012） 7.陳永周（2014） 8.勞動部勞動力發展署
決策分析與 規劃	系統性、整體性的規劃有效的策略，分析環境變化及相關的因果關係，評估策略實施可能的結果，使規劃的決策，能有效達成目標。	1.個案公司主管評核表 2.個案公司職能發展地圖 3.行政院人事行政局（2001） 4.陳家慶、鄭晉昌、呂俊德（2003） 5.鄭晉昌、劉曉雯、林俊宏、陳春希（2006） 6.洪儷娟（2012） 7.陳永周（2014） 8.勞動部勞動力發展署

表 4

人才培育	建立計畫或整合所有可支援的系統來鼓勵人才留任，創造一個適合員工發揮潛能的工作環境，並幫助員工發揮最大潛能，進而幫助組織持續達成未來的目標。	1.個案公司主管評核表
		2.個案公司職能發展地圖
		3.行政院人事行政局（2001）
		4.陳家慶、鄭晉昌、呂俊德（2003）
		5.鄭晉昌、劉曉雯、林俊宏、陳春希（2006）
		6.洪儷娟（2012）
		7.陳永周（2014）
		8.勞動部勞動力發展署
自我提升與 追求卓越	為自己設定具挑戰性的工作目標並全力以赴，願意主動投注心力達成或超越既定目標，不斷尋求突破。	1.個案公司主管評核表
		2.個案公司職能發展地圖
		3.行政院人事行政局（2001）
		4.陳家慶、鄭晉昌、呂俊德（2003）
		5.鄭晉昌、劉曉雯、林俊宏、陳春希（2006）
		6.洪儷娟（2012）
		7.陳永周（2014）
		8.勞動部勞動力發展署
經營管理	注意環境變遷並掌握趨勢，收集分析後的結果，擬定公司前瞻發展計畫與目標，超越目前市場現況。	1.個案公司主管評核表
		2.個案公司職能發展地圖
		3.行政院人事行政局（2001）
		4.陳家慶、鄭晉昌、呂俊德（2003）
		5.鄭晉昌、劉曉雯、林俊宏、陳春希（2006）
		6.洪儷娟（2012）
		7.陳永周（2014）
		8.勞動部勞動力發展署

(二) 模糊層級分析問卷

層級分析法 (Analytic Hierarchy Process, AHP) 1971年由匹茲堡大學教授Thomas L. Saaty所發展出來的一套決策方法，此方法主要使用於不確定情況下具有多個評估準則的決策問題上 (鄧振源, 2005)。AHP透過有系統的分解問題，將不同的層面給予層級分解，採兩兩成對比較 (Pairwise Comparison) 方式，找出項目間相對重要性比值，排列出比重順序，藉由量化的判斷尋出脈絡，加以綜合評估以此作為選取最佳方案的依據，同時減少決策錯誤的風險性 (Saaty, 1990)。在具有多目標或準則的決策領域之中，透過AHP有系統的方法加以分析，是簡單而又實用的方法。

模糊集合理論 (fuzzy set theory) 又稱模糊理論 (fuzzy theory)，起源於美國自動控制學家 L.A. Zadeh教授1965年所發表的論文〈模糊集合〉(Fuzzy Sets)。模糊理論基礎為模糊集合，研究於現實環境中不明確或模糊性之資料，接受模糊現象的存在事實。Zadeh (1965) 指出當人們在思考時，通常會以主觀的意識以及參雜許多模糊性的思考模式與過程，而模糊理論就是以模糊集合作為基礎來建立的一種理論。目前許多研究者對於主觀意思表達相當模糊，並非二值邏輯之方式可以清楚明確表達，必須透過模糊的思維的概念來描述事物之重要程度性。由於現實環境中存在模糊地帶之環境，因此如將層級分析法擴充到模糊環境，便可以彌補層級分析法無法解決模糊問題的問題 (Ruoning & Xiaoyan, 1992)。現今，模糊理論已發展成為專門探討如何利用模糊或不完整訊息，藉由近似推理 (Approximation Reasoning) 依舊就可以作出正確判斷的理論。

本研究透過修正式德爾菲法問卷分析建立個案公司各層級管理者之管理職能的行為指標，依據專家意見建構層級架構及各項指標。完成層級分析架構後以尺度評估將兩兩要素進行捉對比較，透過分析將評估指標予以排序建立各管理層級之管理職能指標之權重，架構如圖1所示。

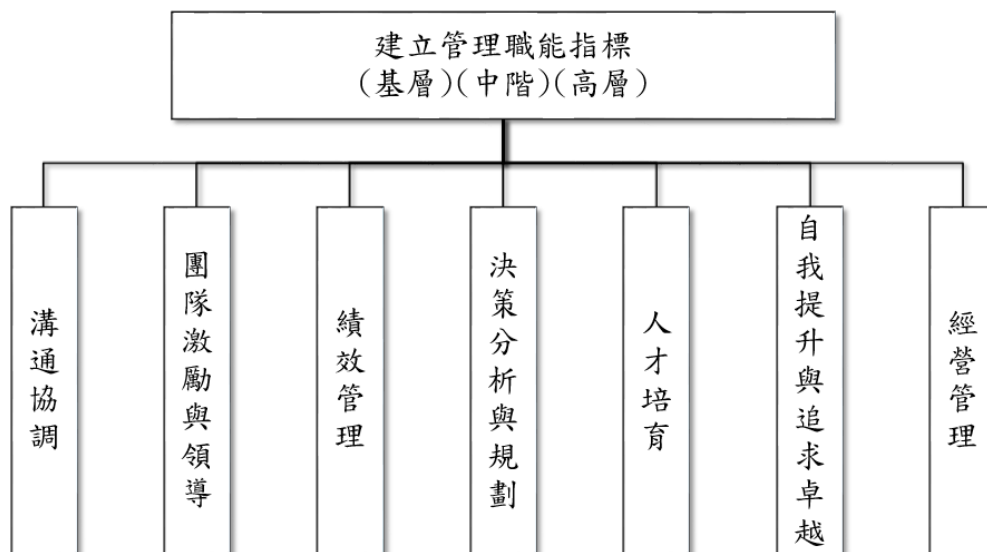


圖 1 管理職能指標層級架構

肆、資料分析與結果

一、專家與問卷資料分析

(一) 問卷發放與回收

本研究分為兩階段進行問卷調查，第一階段為修正式德爾菲法專家問卷調查，以立意抽樣35位專家進行問卷填寫，以此蒐集專家們對於各層級管理階層之管理職能的定義及內涵提供意見或修訂內容，共發出35份問卷，回收有效問卷35份，問卷回收率100%。專家的回覆僅對於文字略作調整，並不影響各管理職能的整體定義。第二階段為模糊層級分析（Fuzzy Analytic Hierarchy Process, FAHP）研究問卷，再次邀請第一階段35位專家參與研究調查，此階段重點為進行各層級管理者之管理職能指標間的兩兩捉對比較其權重順序，發出35份問卷，回收有效問卷35份，問卷回收率100%。回收數據以Super Decision套裝軟體及Microsoft Excel進行統計分析，利用模糊層級分析法將各層級主管管理職能分析排序及其權重。

(二) 專家背景分析

第一階段修正式德爾菲法專家問卷與第二階段為FAHP研究問卷參與專家相同，共35位，專家性別部分：女性占67%、男性則占37%；專家年齡部分：36-40歲占22.86%、41-45歲占31.43%、45歲以上占34.29%；專家學歷部分：大學占62.86%、研究所占34.29%，顯示填答專家大多具

有高等教育之相關專業背景。而現職工作年資部分：10（含）年以上占42.86%、滿5年未滿10年占17.14%、滿3年未滿5年占5.71%、滿1年未滿3年占28.57%，顯示填答之專家其管理經驗足夠並對管理有一定見解，具五年以上的管理經驗之專家達到60%。

二、修正式德爾菲法問卷分析

Holden和Wedman（1993）指出，德爾菲法的目的是求意見的一致性，多用統計中的中數（Medium）收斂（convergence）與四分位差（quartile deviation）以求取各題項的同質性與異質性。Faherty（1979）建議，德爾菲法各題項如有 $\leq .60$ 之四分位差即可視為達到高度的一致性，若四分位差介於.60與1.00之間則達到中等程度（moderate）的一致性。

在此階段問卷內容主要調查專家對於本研究所定義之各層級管理職能之行為指標其內涵是否獲得專家們的認同，結果如表5顯示本研究所定義之管理職能指標接受到專家認同，顯示本研究所定義之管理職能行為指標的適切性。另外，封閉式選項標準差皆 <1 ，結果呈現收斂，表示專家意見達成共識。在達成一致性（consensus）方面，四分位差（Q.D.）皆 $\leq .60$ ，顯示各管理職能達到高度一致性。

表 5

修正式德爾菲法專家問卷結果（N=35）

管理職能	管理層級	平均值	標準差	眾數	Q.D.	評選結果
溝通協調	高階	4.71	0.46	5	0.5	採用
	中階	4.17	0.86	5	0.5	採用
	基層	4.34	0.73	5	0.5	採用
團隊激勵與領導	高階	4.69	0.47	5	0.5	採用
	中階	4.54	0.51	5	0.5	採用
	基層	4.54	0.51	5	0.5	採用
績效管理	高階	4.26	0.7	4	0.5	採用
	中階	4.46	0.61	5	0.5	採用

表 5

修正式德爾菲法專家問卷結果 (N=35) (續上頁)

決策分析與規劃	基層	4.49	0.51	4	0.5	採用
	高階	4.69	0.47	5	0.5	採用
	中階	4.54	0.51	5	0.5	採用
人才培育	基層	4.51	0.51	5	0.5	採用
	高階	4.54	0.56	5	0.5	採用
	中階	4.51	0.56	5	0.5	採用
自我提升與追求卓越	基層	4.4	0.55	4	0.5	採用
	高階	4.49	0.56	5	0.5	採用
	中階	4.51	0.56	5	0.5	採用
經營管理	基層	4.51	0.56	5	0.5	採用
	高階	4.66	0.48	5	0.5	採用
	中階	4.54	0.51	5	0.5	採用
	基層	4.49	0.51	4	0.5	採用

三、模糊層級分析法問卷分析

透過模糊層級分析問卷進行調查，取得評估項目兩兩之重要性評估，對各層級管理職能進行成對比較分析，並計算各評估項目的模糊權重與一致性檢定，根據Saaty（1980）定義，一致性比率（Consistency Ratio; C.R.） $C.R. \leq 0.1$ 時代表其矩陣一致性程度是很高的，而當各項目評估要素之C.R.值 >0.1 時，該評估項目則應捨棄不用。本研究顯示各層級管理職能之C.R.值皆小於0.1，表示矩陣具有一致性，確認各項管理職能指標皆可採用。

各層級管理職能權重分析依管理職能指標層級架構調查結果得到各層級管理職能指標的權重與排序。高階主管管理職能權重排序前三要素分別是「決策分析與規劃」、「團隊激勵與領導」及「經營管理」如表6所示。以高階主管管理職能來看，「決策分析與規劃」其權重0.245高於其他管理職能，顯示「決策分析與規劃」此管理職能是個案公司與其他製造業專家認為高階主管最應具備之管理職能，高階主管應具備系統性、整體性的規劃有效的策略，分

析環境變化及相關的因果關係，評估策略實施可能的結果，使規劃的決策能有效達成目標之能力。再者排序第二的為「團隊激勵與領導」指標，其權重為0.187，表示高階管理者必須統合不同背景的部屬凝聚成一個整體，將智慧與力量有效整合起來，發揮最大的可能性，領導整個團隊達到有效的整合與提升之能力。權重第三排序為「經營管理」，其權重為0.17，表示高階管理者必須具備注意環境變遷並掌握趨勢，收集分析後的結果，擬定公司前瞻發展計畫與目標，超越目前市場現況之能力。

表 6

高階主管管理職能權重排序表

高階主管管理職能									排序
	a溝通協調	b團隊激勵與領導	c績效管理	d決策分析與規劃	e人才培育	f自我提升與追求卓越	g經營管理	權重	
a溝通協調		0.735	1.576	0.625	2.393	2.193	0.662	0.147	4
b團隊激勵與領導			2.193	0.662	3.109	2.738	0.735	0.187	2
c績效管理				0.511	2.190	1.623	0.781	0.114	5
d決策分析與規劃					3.467	3.467	1.623	0.245	1
e人才培育						0.735	0.536	0.064	7
f自我提升與追求卓越							0.511	0.074	6
g經營管理								0.17	3
C.R=0.012									

中階主管管理職能權重排序前三要素分別是「團隊激勵與領導」、「溝通協調」與「績效管理」如表7所示。以中階主管管理職能來看，「團隊激勵與領導」其權重0.251高於其他管理職能，顯示「團隊激勵與領導」此管理職能是個案公司與其他製造業專家認為中階主管最應具備之管理職能，中階主管應具備積極參與並支持團隊，建立激勵方案，鼓勵部屬達成團隊目標之能力。再者排序第二的為「溝通協調」，其權重為0.227，中階管理者必須維持直屬部門上下層級友善關係與互動，避免不和諧與衝突對部門作業的負面影響，此外也要進行跨部門溝通。權重第三排序為「績效管理」，權重為0.176，中階管理者必須有確保部屬擁有足夠的機會及資源支持其個人發展，適時幫助部屬克服於學習上的障礙，並定期追蹤部屬是否達成其目標能力。

表 7

中階主管管理職能指標權重與排序

中階主管管理職能									
	a溝通協調	b團隊激勵與 領導	c績效管理	d決策分析與 規劃	e人才培育	f自我提升與 追求卓越	g經營管理	權重	排序
a溝通協調		1.123	1.213	2.936	2.414	2.022	3.308	0.227	2
b團隊激勵與領導			1.963	3.047	2.457	2.660	3.642	0.251	1
c績效管理				3.092	1.963	1.397	2.775	0.176	3
d決策分析與規劃					0.902	1.149	1.286	0.082	6
e人才培育						1.305	2.312	0.105	4
f自我提升與追求卓越							2.146	0.1	5
g經營管理								0.058	7
C. R=0.014									

基層主管管理職能權重排序前三要素分別是「團隊激勵與領導」、「溝通協調」與「人才培育」如表8所示。以基層階主管管理職能來看，「團隊激勵與領導」其權重0.264高於其他管理職能，顯示「團隊激勵與領導」此管理職能是個案公司與其他製造業專家認為基層主管最應具備之管理職能，表示基層主管應直接參與並支持團隊，能彼此鼓勵達成團隊目標。排序第二的為「溝通協調」，其權重為0.201，基層管理者必須直接與部屬保持友善關係與互動，維持部門工作氣氛的和諧。權重排序第三的為「人才培育」，權重為0.14，表示基層管理者須因應組織政策決定出目前需要發展的能力；掌握資訊了解團隊的優勢與尚待訓練的能力，並將其負責任務和個人發展機會相互結合。

表 8

基層主管管理職能指標權重與排序

基層主管管理職能									
	a溝通協調	b團隊激勵與 領導	c績效管理	d決策分析與 規劃	e人才培育	f自我提升與 追求卓越	g經營管理	權重	排序
a溝通協調		0.590	2.236	2.598	1.872	1.386	2.728	0.201	2
b團隊激勵與領導			2.772	3.325	1.885	1.480	3.864	0.264	1
c績效管理				2.042	0.616	1.197	2.677	0.139	4
d決策分析與規劃					0.543	0.890	1.693	0.08	6
e人才培育						1.480	3.879	0.14	3
f自我提升與追求卓越							2.659	0.123	5
g經營管理								0.052	7
C. R=0.025									

四、小結

第一階段透過修正式德爾菲法進行專家問卷結果顯示高階、中階與基層管理職能所述各項行為指標Q.D.值皆 $\leq .60$ ，顯示各管理層級之管理職能達到高度一致性。所以本研究所建立

之各階層管理者管理職能皆採用。

第二階段模糊層級分析結果指出高階主管管理職能排序第一的是「決策分析與規劃」權重為0.245，其次依序為「團隊激勵與領導」、「經營管理」、「溝通協調」、「績效管理」、「自我提升與追求卓越」最後為「人才培育」，其權重為0.064。

中階主管管理職能排序第一的是「團隊激勵與領導」權重為0.251，其次依序為「溝通協調」、「績效管理」、「人才培育」、「自我提升與追求卓越」、「決策分析與規劃」最後則為「經營管理」其權重為0.058。

基層主管管理職能排序第一的是「團隊激勵與領導」權重為0.264，其次依序為「溝通協調」、「人才培育」、「績效管理」、「自我提升與追求卓越」、「決策分析與規劃」最後則是「經營管理」其權重為0.052，如表9所示。

表 9

各管理層級管理職能權重排序

管理職能	管理層級	要素權重	排序	Q.D.	評選結果
溝通協調	高階	0.147	4	0.5	採用
	中階	0.227	2	0.5	採用
	基層	0.201	2	0.5	採用
團隊激勵與領導	高階	0.187	2	0.5	採用
	中階	0.251	1	0.5	採用
	基層	0.264	1	0.5	採用
績效管理	高階	0.114	5	0.5	採用
	中階	0.176	3	0.5	採用
	基層	0.139	4	0.5	採用
決策分析與規劃	高階	0.245	1	0.5	採用
	中階	0.082	6	0.5	採用
	基層	0.08	6	0.5	採用

表 9

各管理層級管理職能權重排序(續上頁)

人才培育	高階	0.064	7	0.5	採用
	中階	0.105	4	0.5	採用
	基層	0.14	3	0.5	採用
自我提升與追求卓越	高階	0.074	6	0.5	採用
	中階	0.1	5	0.5	採用
	基層	0.123	5	0.5	採用
經營管理	高階	0.17	3	0.5	採用
	中階	0.058	7	0.5	採用
	基層	0.052	7	0.5	採用

伍、 討論與建議

一、討論

(一) 管理職能之層級化

回顧過去管理職能研究，多數的個案公司管理職能建立研究中，其所建立的管理職能以該企業為主，單純建立一套管理職能指標，無論該組織內部的管理層級如何區分，皆由一套管理職能進行相關訓練或專案的展開（楊鴻仁、林文政，2002；陳家慶等人，2003；鄭晉昌等人，2006），而本研究對於個案公司不同層級職位之管理者建立相對應之管理職能行為指標，如此可以區分各層級管理者其能力所需達到的程度，對於個案公司未來作為培育主管人才或相關訓練課程時，可以依照其所需達到的目標進行分級訓練，讓適合的人接受適合其能力階段的培訓。

此外，與過去研究相比也有些研究皆各層級管理者所需的管理職能區分出來，可以看出各層級管理者所需的管理職能不同（張裕隆，1998；鄭淑翎、林文政，2008），但無法判對其管理職能所需達到行為指標程度之高低。而也因為如此，管理職能類別太多，對於組織在人員晉升作業上可能較為費力，如果組織將管理職能視為晉升的一部分要素時，人員升等為基

層主管後再晉升為中階主管所需具備的管理職能皆不相同，此時並非管理職能行為指標程度上的差異，而是跨職能項目的差異，組織可能因為需投入更多的資源進行多組管理職能的培育與相關能力之評估造成成本的增加。然而，本研究之高階、中階與基層主管所建立的管理職能皆相同，惟行為指標描述之程度有所不同，對於組織的負擔只是行為指標內涵不同，而訓練方式及內容調整稍作變化即可，但整體訓練目標與方向不需更改。再者，也有研究雖區分高階、中階與基層管理者之管理職能，但各管理層級只有一項管理職能（王素真、洪耀釗，2012），這樣可能對於一位優秀的管理者所能評估的方向與廣度太少，而無法做出適當的評核。

最後，過去的研究所建立出來的管理職能，通常依個案公司的產業類別選出適合該產業的管理職能更有其產業特性，例如科技業多與組織績效有關，而服務業多注視客戶導向的職能。但是所建立出的管理職能其重要性都相同，並無權重的區別。例如：陳家慶等人（2003）透過質化和量化研究的整合，建立個案公司之管理職能有領導能力、創新精進能力、成效導向能力、策略規劃能力與溝通。張瀨文、黃同圳（2011）則透過工作分析面談法、問卷法、焦點團體法及工作說明書發展出醫院的核心與管理職能，並與醫院內部經營方向結合建立出各層級管理者之管理職能。以企業角度來看，若要同時對於所建立出的管理職能進行相關訓練評估的話，所需花費的時間與成本可能太高，對組織來說可能造成負擔。而本研究透過FAHP問卷建立出各管理層級管理者之管理職能的權重排序，另外在各層級管理職能的行為指標描述上也較為細緻與明確，在確認各管理層級最重要的管理職能之後，組織可以依權重進行優先的培訓項目，可以把成本花在最重要且最迫切的地方，並期望期達到顯著培育成效。

(二) 管理職能之建構策略

張瀨文和黃同圳（2011）透過工作分析面談法、問卷法等方式發展出醫院的核心與管理職能，並與醫院內部經營方向結合建立出各層級管理者之管理職能。此外，尤品琇和林燦螢（2014）採取質化研究之深度訪談法建立人資策略夥伴人員之職能。而歐虹葳與楊敏里（2018）則使用文獻探討與專家訪談的方法來建構複合式大樓物業管理經理人之職能。與本研究相互比較，過去研究方法皆須花費大量時間成本與專家進行訪談，以企業重視效率的角度來看，可能無法等待太久時間，而本研究之研究方法省去專家訪談時間，直接以文獻蒐集探討方式加上個案公司原有的相關資料進行問卷編輯與調查並搭配修正式德爾菲法問卷與FAHP問卷

研究，可以在短時間知道研究結果，不僅符合企業注重效率的要求也對於管理職能行為指標之描述更為精準與科學化，且專門對於個案公司需求做客製化的建立，並可以依據個案公司的組織發展與變革建立出與時俱進的管理職能。

(三) 管理職能之產業研究

以國內過去的研究來看，有許多替科技相關產業建立管理職能指標的研究，例如：為科技產業的個案公司建立管理職能之關鍵行為建立出六個指標，也有藉由主管級員工的多向度管理職能評鑑與主管級員工績效找出概個案公司的六個管理職能（楊鴻仁、林文政，2002；鄭晉昌等人，2006）。在金融業的管理職能研究有林文政等人（2006）針對銀行業主管的管理職能與工作績效進行研究，研究結果整理出銀行業所具備的管理職能有五大群組，分別為：領導群組、人際群組、專業群組、認知群組、規劃群組。而醫院方面有調查台灣地區18家區域教學層級以上的醫院進行主管職能模式研究，研究顯示高階主管各項管理職能之自評結果「培養組織優秀人才」為表現較佳之職能項目；中階主管對於「業務指導」的評價最高，而基層主管對於表現最滿意者為「工作管理」，也有研究指出高階主管必須具備的管理職能有組織規劃、營運決策及策略規劃能力；中階主管則需具備團隊運作及創新能力；而基層主管要有工作安排及時間管理能力（王素真、洪耀釗，2012；張瀨文、黃同圳，2011）。本研究的個案公司為醫療產業，是過去管理職能研究中較少探討的對象。隨著醫療器材產業的增加，其組織內部對於人才的選用與培育等皆會是將來的重要目標之一，藉由本研究建立之管理職能，或許可以做為未來醫療器材產業相關研究的參考。

二、管理實務建議

甄選方面，本研究所建立之管理職能依管理層級分為高階、中階與基層，且各管理層級所對應的管理職能項目相同但行為指標有程度區分。個案公司可以將這些指標用於甄選新人，依研究結果建立出各管理職務工作之工作說明書，依此條件來做為招募新進管理職員工的依據之一。

訓練方面，建議可循勞動部勞動力發展署職能導向課程ADDIE（Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation）模式，個案公司先以現有主管的管理職能做盤點，

將研究建立的管理職能與現有情形作比較，將不足的部分是為未來教育訓練計畫的參考指標之一。若現況無管理職能相關規範，亦可直接將本研究所建立出的管理職能作為訓練的參考方向，可依各管理職能的權重排序作為培育人才、訓練計畫方向的先後順序決策。以研究結果來看，高階主管管理職能權重排序前三要素分別是「決策分析與規劃」、「團隊激勵與領導」及「經營管理」；中階主管管理職能權重排序前三要素分別為「團隊激勵與領導」、「溝通協調」與「績效管理」；而基層主管管理職能權重排序前三要素則為「團隊激勵與領導」、「溝通協調」與「人才培育」，以企業角度來看，若在短時間要投入大量成本在建置完整且全方位的管理職能在執行度上面可能會有難度，所以可以依各管理層級之權重來做為訓練規劃或重要績效指標的優先順序。

另外，也可以依研究結果所建立的職能權重排序來做為訓練時數的參考，如表10所示。管理階層的訓練常因主管忙於公事常常難以順利進行甚至停滯不前，或是不清楚每堂訓練所需對應的課程時數，企業在年底通常會規劃下一年度的訓練計畫，可以藉由研究結果告知主管，訓練單位已將最重要的管理職能挑選出來，並且分派好對應訓練課程時數，請主管事先安排好工作時間，依規劃好的時間進行訓練。例如：以一年高階主管訓練時數若規劃40小時來看，將前三項重要的管理職能規劃訓練時數可以按權重比例分配時數。

表 10

各管理層級訓練規劃

管理 層級	管理職能	權重	權重 排名	訓練 時數	課程名稱
高階	決策分析與 規劃	0.245	1	20	「企業經理人策略規劃與行動方案撰寫技巧講座」
	團隊激勵與 領導	0.187	2	12	「打造高績效團隊之管理技巧與情境領導力」、「激發團隊潛能的心領導」
	經營管理	0.17	3	8	「營運計畫書與投資協商談判」

表 10

各管理層級訓練規劃（續上頁）

管理層級	管理職能	權重	權重排名	訓練時數	課程名稱
中階	團隊激勵與領導	0.251	1	20	「中階主管領導學」、「中階主管管理技能培訓班」、「團隊凝聚與共同決策」
	溝通協調	0.227	2	12	「衝突管理」、「人際關係與溝通技巧」
	績效管理	0.176	3	8	「提高員工敬業度創造組織績效」、「績效管理：考核的內容、考核的程序、考績的區隔與考績的應用」
基層	團隊激勵與領導	0.264	1	20	「團隊帶領與部屬激勵」、「新新人類之領導」、「高效能團隊潛能激發」、「團隊合作活力營」
	溝通協調	0.201	2	12	「經營和樂的工作關係」、「組織溝通與協調」
	人才培育	0.14	3	8	「如何有效培育部屬」、「因材施教的員工發展」

績效方面，可做為員工升等或管理層級績效評核的參考指標項目。本研究所建立之管理職能有管理層級區分，且各管理層級所對應的管理職能項目相同但行為指標有程度區分。此外，各管理層級之管理職能也有其權重排序，個案公司可以用此來修正當前之管理職的績效評核項目並結合後續升等調薪的作業，建立一套完整透明的績效評核制度，增加員工積極向上與自我提升的動力。

職涯發展方面，個案公司可以依照建立的管理職能規劃出公司的職涯發展地圖，明確地定義出各職務之職涯規劃，使公司員工有各自之職涯發展的參照，幫助員工瞭解其工作職務的發展性。再者，企業要永續經營除了當前的領導者外也必須依仗未來的領導者，建立出的管理職能可以與接班人計劃做結合，挑選高潛能人才、開發高潛能人才與讓高潛能人才試演

領導角色，幫助組織在多變的大環境下達成目標永續發展。

陸、參考文獻

- 尤品琇、林燦螢（2014）。人資策略夥伴職能之研究。**就業與勞動關係**，4（1），97-113。
- 王素真、洪耀釗（2012）。醫院主管職能模式之研究。**工程科技與教育學刊**，9（1），70-82。
- 吳奉晟（2014）。以德菲法探討影響SBL超級籃球聯賽發展因素（未出版之碩士論文）。中國文化大學體育學系運動教練碩博士班，台北市。
- 吳秉恩（1999）。**分享式人力資源管理**。台北：翰盧出版社。
- 林文政、楊尊恩（2004）。職能模式在企業中實施之現況調查。**人力資源管理年鑑**（p100-117）。臺北市：中華人力資源管理協會。
- 林文政、鄧國宏、劉麗華（2006）。影響銀行主管管理職能評鑑認知因素的探索研究。**中山管理評論**，14（3），713-750。
- 洪婉真、江佳芸、林巧薇、林書妤、林駿瑋、徐敏齡、張碩芳（2015）。醫管職能與科系競爭力之評選模式。**醫務管理期刊**，16（2），173-189。
- 洪儷娟（2012）。高科技產業中階主管應具備人力資源管理職能之研究（未出版之碩士論文）。萬能科技大學，桃園市。
- 張裕隆（1998）。我國管理職能評鑑工具發展及信效度分析研究。國科會專題研究報告（報告編號 NSC882413-H004-007）。
- 張瀨文、黃同圳（2011）。以某區域教學醫院之經驗探討主管職能之建立。**領導護理**，12（1），2-12。
- 陳世能、曾昭玲（2015）。高齡化社會之所得來源與消費型態分析。**社區發展季刊**，152，254-270。
- 陳永周（2014）。建構職能體系—台灣某中小企業為例（碩士論文）。取自華藝線上圖書館系統。（系統編號 102NCHU5457084）
- 陳美霞（2011）。台灣公共衛生體系市場化與醫療化的歷史發展分析。**台灣社會研究季刊**，（81），3-78。

陳家慶、鄭晉昌、呂俊德（2003）。管理與專業職能之建立-以C公司行政部門為例。第九屆企業人力資源管理實務專題研究成果發表會。國立中央大學，桃園。

黃俊英（2000）。多變量分析。臺北市：華泰文化。

楊鴻仁、林文政（2002）。管理職能關鍵行為之建立-以A公司為例(未出版之碩士論文)。國立中央大學人力資源管理研究所，桃園。

劉怡君（1999）。製藥業中高階管理者[管理才能]評鑑量表之建立(未出版之碩士論文)。國立中央大學人力資源管理研究所，桃園。

劉家勇（2015）。日本銀髮族養生保健產業發展：需求面觀點的分析。長庚人文社會學報，8（2），301-345。

歐虹葳、楊敏里（2018）。複合式大樓物業管理經理人職能之建構。物業管理學報，9（2），15-30。

蔡明春、張曉佩、鍾尚鈺（2005）。積體電路產業主管對不同職務員工職能重視程度之研究。中華管理學報，53-61。

鄧振源（2005）。計畫評估：方法與應用（二版）。國立臺灣海洋大學運籌規劃與管理研究中心出版，基隆市。

鄭晉昌、劉曉雯、林俊宏、陳春希（2006）。多向度之管理職能評鑑與主管級員工績效及績效改善之關係：一項結合橫貫面與縱貫面之研究。人力資源管理學報，6（4），1-21。

鄭淑翎、林文政（2008）。以行為定錨法建立職能量表（未出版之碩士論文）。國立中央大學人力資源管理研究所，桃園市。

Boyatzis R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), 749-770.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Dalkey, N. C. (1969). An Experimental Study of Group Opinion. *Futures*, 1(5), 408-426.

Dawson, M. D., & Brucker, P. S. (2001). The utility of the Delphi method in MFT research. *American Journal of Family Therapy*, 29(2), 125-141.

- Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H., & Gustafson, D. H. (1975). *Group techniques for program planning: A guide to nominal group and Delphi processes*. Scott Foresman.
- Dessler, G. (1996). *Human Resource Management*. N.J.: Prentice Hall, Inc.
- Faherty, V. (1979). Continuing social work education: Results of a Delphi survey. *Journal of Education for Social Work, 15*(1), 12-19.
- Ghiselli, E. E. (1971). *Explorations in managerial talent*. Pacific Palisades, CA: Goodyear.
- Guglielmino, P. J. (1979). Developing the top-level executive for the 1980s and beyond. *Training and Development Journal, 33*(4), 12-14.
- Holden, M. C., & Wedman, J. F. (1993). Future issues of computer-mediated communication: The results of a Delphi study. *Educational Technology Research and Development, 41*(4), 5-24.
- House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 16*, 321-339.
- Katz, R. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review, 33*, 33-42.
- Klemp, G. O. (1980). *The assessment of occupational competence*. Washington, DC: National Institute of Education.
- Lo, K., Macky, K., & Pio, E. (2015). The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners. *The International Journal of Human Resource Management, 26*(18), 2308-2328.
- Miborrow, G. (1998). Crafty Management. *Management Today, 12*(5), 322-351.
- Moulton, H. W., & Fickel, A. A. (1993). *Executive development: Preparing for the 21st century*. Oxford University Press, USA.
- Murry Jr, J. W., & Hammons, J. O. (1995). Delphi: A versatile methodology for conducting qualitative research. *The Review of Higher Education, 18*(4), 423-436.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance* (p. xviii, 557 p.). New York: Free Press.
- Reitz, H. J. (1981). *Behaviour in Organizations* (Rev. ed). Homewood, IL: Richard D. Irwin.

- Ruoning, X., & Xiaoyan, Z. (1992). Extensions of the analytic hierarchy process in fuzzy environment. *Fuzzy Sets and Systems*, 52(3), 251-257.
- Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process*. New York: McGraw Hill.
- Saaty, T. L. (1990). How to make a decision: The analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, 48(1), 9-26.
- Sackman, H. (1974). *Delphi assessment: Expert opinion, forecasting, and group process* (No. RAND-R-1283-PR). Rand Corp Santa Monica CA.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: an interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43(1), 9-25.
- Sandwith, P. (1993). A hierarchy of management training requirements: The competency domain model. *Public Personnel Management*, 22(1), 43-62.
- Sevy, B. A., Olson, R. D., McGuire, D. P., Frazier, M. E., & Paajanen, G. (1985). Managerial skills profile technical manual. *Minneapolis, MN: Personnel Decisions*.
- Simpson, R. D., & Smith, K. S. (1993). Validating teaching competencies for graduate teaching assistants: A national study using the Delphi method. *Innovative Higher Education*, 18(2), 133-146.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Model for Superior Performance*. New York (US): John Miley & Sons.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations* (3rd ed.) . Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.
- Yukl, G. A. (1994). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-hall.
- Zadeh, L. A. (1965). Fuzzy sets. *Information and Control*, 8(3), 338-353.

不當督導回顧性研究

A Review of Abusive Supervision Research

張嘉倩

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

Chia-Chien Chang

Department of Technology Application and Human Resource Development,
National Taiwan Normal University

摘要

不當督導源自於工作場所中由職位等級較高者將下屬做為目標行使不當或不合理之工作對待與要求，而工作環境與組織氛圍是很重要的，故本研究藉由過往的相關文獻，描述不當督導之定義、所造成之原因及產生的後果以及於不當督導研究中常用的中介變項等，再依據本研究結果與探討提出適合之結論與實務應用之建議，作為後續研究之參考。

關鍵詞：不當督導、領導、職場行為

壹、前言

從過去到現今，不論任何產業、任何階層、任何工作環境都曾經或經常發生不當督導之行為，主管對於下屬的不當施壓，員工在工作中面臨工作負荷與人際壓力，可能會造成員工產生負向行為表現，而通常在此工作環境之下，因上位者處於權力與地位的有利者，而下屬缺乏替自己發聲的能力，因而產生職場偏差行為（Tepper, Carr, Breaux, Geider, Hu, & Hua, 2009），而且在長期不當對待之下可能影響一生，對其造成長期的陰影（Vogel & Bolino, 2020）。換句話說，由於主管與部屬在組織當中的權力相差甚大，員工在面臨不當督導時，並不會直接做出反抗之行為（Lord, 1998），但對於員工的心靈上卻可能會是一種心理折磨與壓力也可能因此造成創傷壓力症候群（Vogel & Bolino, 2020）。

根據過往研究文獻的指出，在美國大約有 13.6%的員工因為不當督導之影響而產生大量的費用支出（Schat, Frone, & Kelloway, 2006），不論是缺勤、看心理醫生所產生的醫療保健費用，又或者是員工生產力降低組織中所帶來的隱形成本（Tepper, Duffy, Henle, & Lambert, 2006），對於生活品質也因而受影響造成員工會想遠離此工作以取得良好生活品質，且不當督導的後果也與許多工作態度方面的抵抗行為影響甚大，如：績效表現、組織公民行為，亦或是家庭幸福等（Tepper, 2007）。研究中也證實，當主管再更上級的直屬主管也支持與放任此種之行為時，不當督導與心理困擾將呈現正向關係（Duffy, Ganster, & Pagon, 2002），且不當督導對於工作會產生負面態度和工作行為影響與困擾（Kiewitz, Restubog, Shoss, Garcia, & Tang, 2016），而受害的下屬也會面臨強烈的負向情緒反應（Simon, Hurst, Kelley, & Judge, 2015）。

目前國內雖已有不當督導的相關研究，再加上勞工意識的抬頭，且於學術界不當督導之議題也受到高度關注，故本研究透過文獻回顧的方式，將近幾年有關於不當督導之研究文獻進行探討、分析與說明。從文獻中可以了解到不當督導之行為的發生，會對於企業、組織，甚至是員工與同事之間的關係造成負向影響，並將其分為前因、後果變項之間的關係進行探討。

貳、不當督導之意涵

一、不當督導之定義

不當督導 (abusive supervision) 由 Tepper 所提出，他將不當督導定義為一種負向的領導行為 (Tepper, 2007)，而不當督導是指主管持續產生敵對的言語或非言語之攻擊行為，但此種行為是不包括身體接觸 (Tepper, 2000; Ambrose & Ganegoda, 2020)。換句話說，不當督導是指主管與部屬上下層級之間所受到上級有敵意性的對待，通常是以威脅、恐嚇等言語行為或是非言語之冷暴力的行為虐待產生。主要可將其分為兩特徵，第一，不當督導是部屬依據自己的主觀判斷評估主管所做出的行為，意旨該行為有可能是部屬單方面主觀認為的負向行為；第二，其為非肉體行為表現持續產生敵意的狀態，意味著主管持續進行言語或是非言語之虐待行為 (Tepper, 2000)，在發生不當對待之行為時，會使下屬難以集中精神與表現適當的工作行為 (Vogel & Mitchell, 2017)。

二、不當督導之相似名詞區分與釋義

於職場中不當督導與許多職場負向行為有相似之意思，居多是主管與部屬之間的虐待行為關係，可將與不當督導類似之負向行為區分以下八類 (Tepper, 2007)：

(一) 不當督導 (abusive supervision)：

主管與部屬之間的言語或非言語之虐待行為，但其中是不包括身體實際接觸行為的威脅 (Tepper, 2000)。

(二) 階層不當對待 (generalized hierarchical abuse)：

在組織當中更上級的同事對部屬充滿敵意的態度 (Tepper, 2007)。

(三) 專制上司 (petty tyranny)：

上級主管以壓迫、反覆無常的方式，利用權力不當對待下屬 (Ashforth, 1994)，且喜歡辱罵下屬使其有敵對行為。

(四) 工作場所受害 (workplace victimization)：

個體暫時或是反覆遭受來自周圍的人攻擊，包括一個或是多個之攻擊者 (Aquino & Bradfield, 2000)。

(五) 職場霸凌 (workplace bullying):

一個人反覆且長期處於工作場所遭受冒犯的負面行為 (Hoel, Rayner, & Cooper, 1999), 長期在這之下, 會使個體的自尊心惡化, 並感到無助與絕望。

(六) 主管攻擊行為 (supervisor aggression):

在工作場所中意圖傷害他人的行為 (Neuman & Baron, 1998), 意旨主管在工作中對一個人或是多個員工進行心理上的傷害行為表現 (Schat, Desmarais, & Kelloway, 2006)。

(七) 主管迫害行為 (supervisor undermining):

主管會利用自身的權力或是力量去阻止部屬的人際關係發展, 迫害部屬個人所營造的信譽 (Duffy, Ganster, & Pagon, 2002)。

(八) 負向指導行為 (negative mentoring experiences):

職場中較有經驗的前輩被賦予指導後輩的責任, 但指導過程中限制其能力, 而在之中所發生的負向衝突, 如: 學者 Eby、Butts、Lockwood 與 Simon (2004) 所提出的負向督導經驗包括價值觀與工作風格的不匹配、部屬認為指導者的專業知識不足, 又或是指導者的態度不良等等。

總體而言, 可將上述八種與不當督導之相似負向虐待行為分為有實質身體的虐待行為與非身體虐待行為, 意旨以肢體的攻擊行為來區分負向虐待行為, 以上八種行為皆是對他人具有敵意性的行為, 皆為在敵對的狀況之下, 主管行使權力讓下層的部屬產生不利的結果 (Tepper, 2009)。但不當督導是針對於言語或非言語之間的行為, 而排除肢體接觸的負向行為, 根據文獻也指出, 員工很難預測和適會發生不當督導的行為 (Simon et al., 2015; Barnes, Lucianetti, Bhawe, & Christian, 2015), 且不論是何種的虐待之負向行為, 組織環境氣氛的不佳、同事之間的人際關係互不相信時, 對員工就容易產生心理安全感的負向認知 (劉娜婷、蔡秉毅、陳淑貞、王政文, 2018)。

參、 研究方法

本研究的研究方法為文獻回顧法, 國內的文獻以「不當督導」作為關鍵字於華藝線上圖

書館進行相關文獻搜尋，而英文文獻主要是以「abusive supervision」關鍵字於 SCOPUS 搜尋 Journal of management、Journal of organizational behavior、Academy of management journal、Journal of occupational and organizational psychology、Academy of management review 以及其他 SSCI 的期刊，一共統整出 59 篇與不當督導相關之文獻。文獻搜尋以 2011 年至 2020 年不當督導之相關文章，以此回顧近十年來的不當督導相關期刊進行文獻回顧，並以不當督導較為有名的學者做為出發點整理其不當督導之相關發表，如：學者 Tepper，再者，將搜尋結果瀏覽其引用次數，挑選引用次數高者進行文獻回顧共 6 篇，依據文獻回顧將研究架構分為不當督導之意涵、前因、結果與中介變項，最後再依據前述之前因與結果給予結論與建議，並提出相關之實務應用。

肆、 不當督導之前因

不當督導被視為一種負向行為的高壓領導方式（劉娜婷等人，2018），不當督導的主管對於部屬會採取冷嘲熱諷的態度、對員工亂發無所謂的脾氣，甚至是不想讓部屬順利完成工作而扯其下屬後腿（Kelloway, Sivanathan, Francis, & Barling, 2005），主管以為此種領導方式可以帶來更加良好的正面效益、創造更好的績效，但實際上反而是造成組織與員工的工作績效低落原因之一（劉娜婷等人，2018），長期之下，這種不當的主管領導行為易成為組織之中的常態，造成日後對於組織發展的弊病，且主管從事虐待性不當領導的行為，也會影響部屬如何看待此組織的想法（Tepper, 2000；Liu, Liao, & Loi, 2012）。

不當督導是針對方便、無辜、好下手的目標為對象，且對於挫敗感不容易進行報復行為之人（Bushman, Bonacci, Pedersen, Vasquez, & Miller, 2005；Pedersen, Gonzales, & Miller, 2000），換言之，主管對軟弱、高負面情感、無法自衛之部屬較容易產生敵意感，也認為其較容易欺負並不產生報復舉動，雖以往已有不當督導之相關研究，但主要皆針對於探討不當督導之後果，相較之下，甚少探討其前因為何，而不當督導之前因主要多數與主管的行為與看法相關，組織當中主管的不公正與不公平，將會導致部屬對於組織目標的不滿（Tepper, 2007；Mawritz, Greenbaum, Butts, & Graham, 2017）。根據過往研究也指出，主管自己曾經經歷過互動不公的對待時，如：不友善的人際對待，其主管更加容易將此情緒轉嫁至現在的部屬身上（Aryee,

Chen, Sun, & Debrah, 2007), 也就是說, 當主管曾經的心理契約遭受危害及破壞時, 即原本的雇主並未兌現當初進公司時所給予的承諾, 當自己是主管時會對其部屬更加侮辱 (Hoobler, & Brass, 2006; Burton, Taylor, & Barber, 2014)。

總而言之, 不當督導之前因主要可歸類為以下兩種主管曾經的心理契約違反以及以為此種領導方式可以帶來更好的正面效益, Duffy 等人 (2002) 提出, 主管破壞組織之工作氣氛與部屬的反抗行為呈現正比, 也會觸發負面情緒 (Kiewitz et al, 2016; Oh & Farh, 2017), 換句話說, 當主管的不當督導行為越強烈時, 部屬所產生的反彈行為就會越劇烈, 也就是不當督導所會帶來之後果影響, 將由下一節詳細敘述之。

伍、 不當督導之後果

根據壓力與因應之互動歷程模式 (transactional model of stress and coping) 指出負向行為發生時, 會產生員工的負向行為反應與心理的壓力 (Lazarus & Folkman, 1984)。當員工長期身處於不當督導的工作環境與氣氛之中, 會產生許多部屬對主管的負面之後果, 如: 對組織的承諾降低、心理困擾, 亦或是工作績效的低落等等 (Tepper, 2007)。不當督導往往會導致情緒疲憊與倦怠 (Carlson, Ferguson, Hunter, & Whitten, 2012), 也會讓員工產生想違反組織規範或其他意圖與傷害的行為, 如: 竊盜、破壞公物、不服從主管指示等偏差行為 (Robinson & Bennett, 1995)。主管的領導風格好壞與否, 都會直接影響員工在工作上的表現 (高鳳霞、鄭伯壘, 2014), 而部屬在不當督導之下的高壓環境工作, 且其在工作場所中身處較低位時, 部屬並不會直接與主管硬碰硬表達自己的不滿, 居多都是以負面的行為表現出自己的反抗, 從輕微的不服從主管指示到較為嚴重行為的離職等, 以下將分別詳細敘述不當督導之後果。

近年來勞工自主意識的抬頭, 員工知覺自己被不當督導的比例也提升。根據調查研究顯示在美國大約有 14% 至 16% 的員工知覺到自己曾經受到不當對待 (Schat et al., 2006)。過往研究也明確指出, 不當督導發生所產生的後果與工作行為表現有很大關係 (Burton, Hoobler, & Kernan, 2011; Lian, Brown, Ferris, Liang, Keeping, & Morrison, 2014)。當主管使用不當的方式領導員工時, 容易讓員工造成心理上的負擔而產生壓力 (Restubog, Scott, & Zagenczyk, 2011)。不當督導會造成員工產生較低的工作滿意度、生活滿意度、組織承諾 (Farh & Chen, 2014;

Vogel & Mitchell, 2017) 以及家庭與工作之間的衝突或是心理困擾等 (Tepper, 2000)。根據文獻指出，主管對於部屬的行為表現皆會影響其工作態度及心理健康度 (Homstein, 1996)，且員工知覺不當督導後，對於工作的態度會降低熱忱，回到家中後也會與家人抱怨工作當中不愉快之事，但家人興許不願反覆承受此負面情緒，因而易造成工作與家庭之間的衝突，也影響家庭幸福感，進而產生心理困擾 (Tepper, 2000)。學者 Tepper、Duffy、Hoobler 與 Ensley (2004) 指出不當督導與工作滿意度及組織承諾呈現負相關，並與離職意願呈現正相關 (Duffy et al., 2002)，意旨當不當督導的程度越劇烈，工作滿意度會越低；反之，不當督導的程度趨緩，員工對於組織承諾及離職的意圖隨之變化。

不當督導會造成心理困擾的影響，其中包括焦慮症 (Harris, Kacmar, & Boonthanum, 2005)、憂鬱症、自我效能感降低 (Duffy et al., 2002) 等等，且更會造成工作壓力的心理負擔 (Harvey, Stoner, Hochwarter, & Kacmar, 2007；Chan & McAllister, 2014)，主管採取不當的領導方式，會讓員工承受極大壓力而造成心理不安的影響，在工作中無法獲得信心或是安全，會使員工內心充滿焦慮感。不當督導之結果不僅上述所述，更包括績效低落 (Solomon, Surprenant, Czepiel, & Gutman, 1985)、人際關係 (Restubog, Garcia, Wang, & Cheng, 2010)。部屬工作的消極反應，如：缺乏團隊合作感、對同事之間信任感下降，最直接的結果就是直接反應於工作績效上而影響主管工作進度 (Ambrose & Ganegoda, 2020；Harris, Kacmar, & Zivnuska, 2007)，不當督導對於引發員工的負向行為也是息息相關，如：職場偏差行為 (Inness, Barling, & Turner, 2005；Tepper, Henle, Lambert, Giacalone, & Duffy, 2008)，且文獻提及最高有 75% 之員工表示曾經偷竊、破壞公物、盜用公款、刻意曠職等偏差行為 (Coffin, 2003)，員工礙於組織之權勢問題，不敢直接正面反及主管所做所為，故會採取相較之下較為緩和之手段以平復在不當督導之中所承受的情緒 (Aquino & Douglas, 2003；Chan & McAllister, 2014)。

當職場中部屬發生主管不當督導時，對於員工的自尊都有所傷害 (Tyler & Lind, 1992)，或是對於員工也容易產生負向的情緒，如：工作倦怠、情緒耗竭等等 (Mackey et al., 2017)，也容易產生負向的工作行為表現，因為他們認為自己無權追求自己的公平公正 (Tepper et al., 2009)，這也是為什麼不當督導的發生會增加部屬的離職意圖之原因 (Molm, 1997)，觸發員工負向情緒的同時，也會導致公司中不當督導持續的氾濫 (Hackney & Perrewé, 2018)，若

無明確規範或制衡，將會持續並增加發生的次數。

綜上所述，主管不當督導的行為與職場偏差行為、心理困擾、績效低落等負向行為層層相關（Zellars, Tepper, & Duffy, 2002；Chan & McAllister, 2014）。根據過往的研究也指出，長期工作中的不當督導與部屬的心理困擾呈現正相關（Tepper, 2000），當部屬受到不當對待時，會開始逐漸降低自己對於工作的責任心、呈現消極的工作態度並不關心工作場所中的事物（Tepper, 2007），因此，當不當督導發生時，部屬會想逃離此工作環境，因而產生了職場偏差行為等不當督導之後果（Kiewitz et al, 2016）。

陸、以不當督導為前因常用的中介變項

在不當督導的中介變項上，居多研究以心理安全感與組織認同作為研究變項之選擇，因為不當督導的發生會威脅與消耗員工的精力及體力，且學者指出員工在不適當的工作環境中會感到懼怕以及不確定感，會導致員工的工作效率不佳（Singh, Winkel, & Selvarajan, 2013），且心理安全感是一種組織交流的氣氛，也有利於塑造員工對於組織的認同感（Edmondson, 1999），當員工的心靈富足，對於組織的信任感也會提升（Chan & McAllister, 2014）。

Edmondson 於 1990 年提出，心理安全感為個體在工作環境中所感知到人際關係的組織氛圍，而主管的領導行為會關乎於員工對於心理安全感的感受，換言之，領導者的領導行為是有助於下屬提升其心理安全感（Nembhard & Edmondson, 2006；Mackey et al., 2017）。根據過往的研究也指出，不當督導與心理安全感具有負向關係（Restubog, Scott, & Zagenczyk, 2011），再者，學者 Lord、Brown 與 Freiberg 在 1999 年時依據自我概念理論（self concept theory）提出主管的行為模式對下屬有著很大的影響，也會影響其員工對於組織的認同之想法，意旨當主管對員工行使不當的對待時，會降低員工對組織的認同與信任感（Mackey et al., 2017）。

本研究參考 Tepper（2007）不當督導之相關文獻，彙整以上上述內容，統整出與不當督導相關的前因與後果變項，如以下圖 1 所示。

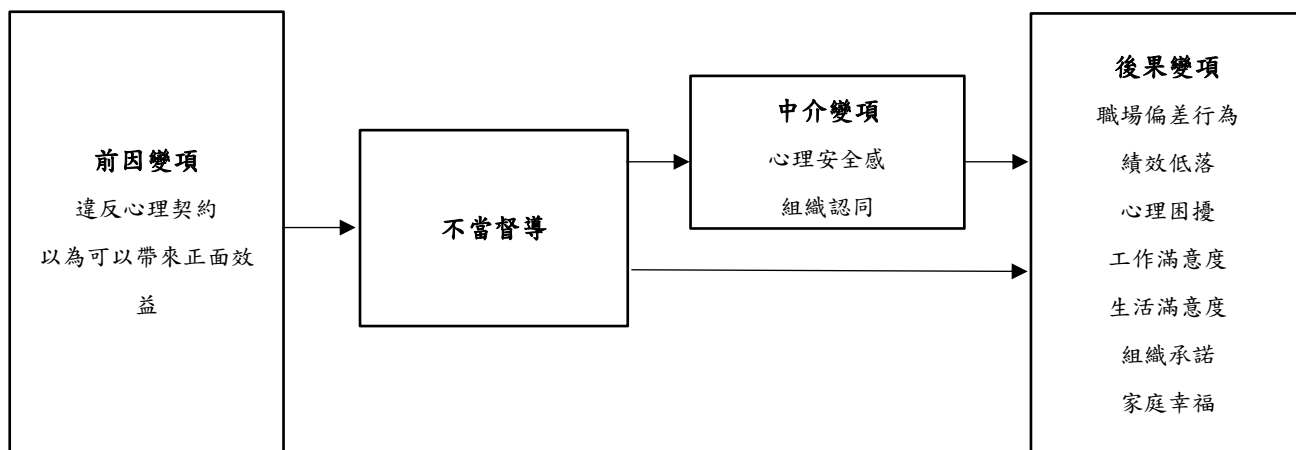


圖 1 不當督導相關的前因與後果變項

柒、 結論與建議

一、 結論

本文探討不當督導的回顧性研究，從不當督導所發生的前因與所造成的後果進行探討，雖然主管對於部屬免不了較為嚴厲的督導，但要適時的拿捏領導與不當督導之間的差異，才能減少不當督導在組織之中發生的盛行風氣，營造一個具有幸福感且有發展性的工作環境。

根據上述研究，本文以不當督導之前因、後果變項進行文獻回顧探討，並針對組織與業界給予管理實務建議與未來研究建議，提出未來在管理實務上的建議與研究缺口，供未來研究者參考，以減緩職場中不當負向行為對待的情形發生。

二、 管理實務建議

不當督導是具有潛在風險的，因為當不當督導在職場中發生時，不論對於被主管不當督導之當事人部屬會產生影響工作的負向行為，也包括了在一旁的第三方旁觀者，雖然旁觀者非直接被不當對待，但目睹或是聽到皆會受到該工作環境不佳的氣氛影響(陳淑貞、楊美玉，2016)，對組織而言，發生負向行為會對生產效能產生一定程度的影響，因此，不論是組織，亦或是管理者及主管如何避免與減緩不當督導是很重要的，以下將舉出兩項實務建議以供參考。

(一) 制定組織規範

組織應制訂與不當督導相關規範，如主管對部屬有嚴重的不當對待之行為時，可能可以給予適當之懲罰，並在組織的教育中明確提點正確的領導觀念，這也決定了主管的領導好壞與否，以避免職場中主管對部屬之間的不當對待行為。

(二) 安排教育訓練課程

安排與不當督導相關的教育訓練課程目的是給予主管正確的觀念理解何謂不當督導。教育訓練的課程可以安排何謂不當督導，意旨將主管的領導行為定義何種為不當督導，亦或是可以安排主管進行管理技能與溝通技巧的培訓，或許主管的不當對待，在個人看來本身只認為是主管領導員工的方式並無不妥，但員工的感受卻不認同，且在訓練課程的同時，部屬也可以學習假若於職場中遇到不當督導時該如何應對與解決。因此，在組織中可以安排相關課程以讓主管檢視自己是否曾經或正在採取不當的領導風格，也可以檢視主管本身對於工作中是否具有負向情緒對待部屬，一方面可以緩減不當督導在組織之中的風氣，以避免成為常態發生；另一方面，也可以減少不當督導所帶來之職場偏差行為，如：離職所帶來之人事成本的增加。

三、 未來研究方向

下列為本研究回顧相關文獻後所提出的研究方向：

(一)多數不當督導的探討為受欺負的當事者，而不當督導發生時其餘同事的目睹也可能會造成負向的工作行為，因此，未來的研究者可以旁觀者知覺的角度進行研究，以探討不當督導對於旁觀者角色的影響。

(二)目前探討的多為西方的研究樣本，而於華人社會的職場欺凌行為相較於西方較為輕微，因此，未來也可將華人社會作為研究背景之一，以了解東、西方文化差異於不當督導之影響及行為程度上的差異。

捌、 參考文獻

- 高鳳霞、鄭伯璜 (2014)。職場工作壓力：回顧與展望，*人力資源管理學報*，14 (1)，77-101。
- 陳淑貞、楊美玉 (2016)。第三者對代理主管不當督導的反應行為：情感與認知機制的中介影響。*人力資源管理學報*，16 (2)，1 - 23。

劉娜婷、蔡秉毅、陳淑貞、王政文 (2018)。不當督導與強迫性組織公民行為之關係：心理安全感與組織政治知覺所扮演的角色。 *人力資源管理學報*, 18 (1), 57 – 84。

Ambrose, M. L., & Ganegoda, D. B. (2020). Abusive according to whom? Manager and subordinate perceptions of abusive supervision and supervisors' performance. *Journal of Organizational Behavior*, 41(8), 737-756.

Aquino, K., & Bradfield, M. (2000). Perceived victimization in the workplace: The role of situational factors and victim characteristics. *Organization Science*, 11(5), 525-537.

Aquino, K., & Douglas, S. (2003). Identity threat and antisocial behavior in organizations: The moderating effects of individual differences, aggressive modeling, and hierarchical status. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(1), 195-208.

Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L. Y., & Debrah, Y. A. (2007). Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 191-201.

Ashforth, B. (1994). Petty tyranny in organizations. *Human relations*, 47(7), 755-778.

Barnes, C. M., Lucianetti, L., Bhave, D. P., & Christian, M. S. (2015). “You wouldn’t like me when I’m sleepy”: Leaders’ sleep, daily abusive supervision, and work unit engagement. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1419-1437.

Burton, J. P., Taylor, S. G., & Barber, L. K. (2014). Understanding internal, external, and relational attributions for abusive supervision. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 871-891.

Burton, J. P., Hoobler, J. M., & Kernan, M. C. (2011). When research setting is important: The influence of subordinate self-esteem on reactions to abusive supervision. *Organization Management Journal*, 8(3), 139-150.

Bushman, B. J., Bonacci, A. M., Pedersen, W. C., Vasquez, E. A., & Miller, N. (2005). Chewing on it can chew you up: effects of rumination on triggered displaced aggression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 88(6), 969-983.

Carlson, D., Ferguson, M., Hunter, E., & Whitten, D. (2012). Abusive supervision and work–family conflict: The path through emotional labor and burnout. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 849-

859.

- Chan, M. E., & McAllister, D. J. (2014). Abusive supervision through the lens of employee state paranoia. *Academy of Management Review*, 39(1), 44-66.
- Coffin, B. (2003). Breaking the silence on white collar crime. *Risk Management*, 50(9), 8-9.
- Duffy, M. K., Ganster, D., & Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45(2), 331-351.
- Eby, L., Buits, M., Lockwood, A., & Simon, S. A. (2004). Protégés negative mentoring experiences: Construct development and nomological validation. *Personnel psychology*, 57(2), 411-447.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Farh, C. I., & Chen, Z. (2014). Beyond the individual victim: Multilevel consequences of abusive supervision in teams. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1074-1095.
- Hackney, K. J., & Perrewé, P. L. (2018). A review of abusive behaviors at work: The development of a process model for studying abuse. *Organizational Psychology Review*, 8(1), 70-92.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 252-263.
- Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Boonthanum, R. (2005). The interrelationship between abusive supervision, leader-member exchange, and various outcomes. *Organizational Psychology*, Los Angeles.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W., & Kacmar, C. (2007). Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 264-280.
- Hoel, H., Rayner, C., & Cooper, C. L. (1999). *Workplace bullying*. John Wiley & Sons Ltd.
- Hoobler, J. M., & Brass, D. J. (2006). Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1125-1133.

- Hornstein, H. A. (1996). *Brutal bosses and their prey*. Riverhead books.
- Inness, M., Barling, J., & Turner, N. (2005). Understanding supervisor-targeted aggression: A within-person, between-jobs design. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 731-739.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2005). Poor leadership. *Handbook of Work Stress*, 89-112.
- Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Shoss, M. K., Garcia, P. R. J. M., & Tang, R. L. (2016). Suffering in silence: Investigating the role of fear in the relationship between abusive supervision and defensive silence. *Journal of Applied Psychology*, 101(5), 731-742.
- Lazarus, R. S. (1999). *Stress and emotion: A new synthesis*. New York: Springer
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company.
- Lian, H., Brown, D. J., Ferris, D. L., Liang, L. H., Keeping, L. M., & Morrison, R. (2014). Abusive supervision and retaliation: A self-control framework. *Academy of Management Journal*, 57(1), 116-139.
- Liu, D., Liao, H., & Loi, R. (2012). The dark side of leadership: A three-level investigation of the cascading effect of abusive supervision on employee creativity. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187-1212.
- Lord, R. G., Brown, D. J., & Freiberg, S. J. (1999). Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. *Organizational behavior and human decision processes*, 78(3), 167-203.
- Lord, V. B. (1998). Characteristics of violence in state government. *Journal of Interpersonal Violence*, 13(4), 489-504.
- Mackey, J. D., Frieder, R. E., Brees, J. R., & Martinko, M. J. (2017). Abusive supervision: A meta-analysis and empirical review. *Journal of Management*, 43(6), 1940-1965.
- Mawritz, M. B., Greenbaum, R. L., Butts, M. M., & Graham, K. A. (2017). I just can't control myself: A self-regulation perspective on the abuse of deviant employees. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1482-1503.

- Molm, L. D. (1997). Risk and power use: Constraints on the use of coercion in exchange. *American Sociological Review*, 62(1), 113-133.
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.
- Neuman, J. H., & Baron, R. A. (1998). Workplace violence and workplace aggression: Evidence concerning specific forms, potential causes, and preferred targets. *Journal of Management*, 24(3), 391-419.
- Oh, J. K., & Farh, C. I. (2017). An emotional process theory of how subordinates appraise, experience, and respond to abusive supervision over time. *Academy of Management Review*, 42(2), 207-232.
- Pedersen, W. C., Gonzales, C., & Miller, N. (2000). The moderating effect of trivial triggering provocation on displaced aggression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(5), 913-927.
- Restubog, S. L. D., Scott, K. L., & Zagenczyk, T. J. (2011). When distress hits home: The role of contextual factors and psychological distress in predicting employees' responses to abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 713-729.
- Restubog, S. L. D., Garcia, P. R. J. M., Wang, L., & Cheng, D. (2010). It's all about control: The role of self-control in buffering the effects of negative reciprocity beliefs and trait anger on workplace deviance. *Journal of Research in Personality*, 44(5), 655-660.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Schat, A. C. H., Desmarais, S., & Kelloway, E. K. (2006). *Exposure to workplace aggression from multiple sources: Validation of a measure and test of a model*. Unpublished manuscript, McMaster University, Hamilton, Canada.
- Schat, A. C. H., Frone, M. R., & Kelloway, E. K. (2006). *Prevalence of workplace aggression in the U.S. workforce: Findings from a national study*. In E. K. Kelloway, J. Barling, & J. J. Hurrell

- (Eds.), *Handbook of Workplace Violence*, 47-89. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Simon, L. S., Hurst, C., Kelley, K., & Judge, T. A. (2015). Understanding cycles of abuse: A multimotive approach. *Journal of Applied Psychology*, 100(6), 1798-1810.
- Singh, B., Winkel, D. E., & Selvarajan, T. T. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(2), 242-263.
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., & Gutman, E. G. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter. *Journal of Marketing*, 49(1), 99-111.
- Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C., & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power/dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109(2), 156-167.
- Tepper, B. J., Henle, C. A., Lambert, L. S., Giacalone, R. A., & Duffy, M. K. (2008). Abusive supervision and subordinates' organization deviance. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 721-732.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 33(3), 261-289.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Henle, C. A., & Lambert, L. S. (2006). Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59(1), 101-123.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J., & Ensley, M. D. (2004). Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 455-465.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. In *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115-191. Academic Press.
- Vogel, R. M., & Bolino, M. C. (2020). Recurring nightmares and silver linings: understanding how

past abusive supervision may lead to posttraumatic stress and posttraumatic growth. *Academy of Management Review*, 45(3), 549-569.

Vogel, R. M., & Mitchell, M. S. (2017). The motivational effects of diminished self-esteem for employees who experience abusive supervision. *Journal of Management*, 43(7), 2218-2251.

Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1068-1076.

遠距工作文獻回顧 A Review of Telework Research

蕭怡欣
Yi-Xin Xiao
研究生
Student

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系
Department of Technology Application and Human Resource Development
National Taiwan Normal University

摘要

遠距工作已不是新興的議題，是一於 1970 年代就已出現且逐漸發展的工作型態。由於最近新型冠狀肺炎疫情（COVID-19）燃燒，使其重新成為許多學者及業界關注的焦點。本文將透過文獻回顧法，整理並統整出過去國外與遠距工作相關的研究。首先回顧遠距工作的沿革與概念，進一步說明各學者對遠距工作的定義，進而探討遠距工作可能造成的結果。並依過去學者的研究，歸納出遠距工作進行的形式、地點類型、測量方式、相關理論，以及所面臨到的挑戰等等，最終依據本研究探討之結果，提出結論與未來研究方向，期許國內在遠距工作相關的研究上能有更多啟發，以及提供實務建議供後續管理者參考。

關鍵詞：遠距工作、遠距工作的類型、社會交換理論、邊界理論

壹、前言

二十一世紀是一個全球充滿動盪且競爭激烈的時代，在這樣的時代中，企業必須面對各種繁雜的挑戰，且需要適應多種工作模式不斷的轉變。2020 年初，由於新型冠狀病毒(COVID-19)肆虐全球各個國家，就此影響了人們在不論是生活方式或是工作的模式等等。由於保持社交距離是預防此病毒快速傳播的有效方式之一，因此各企業紛紛選擇採取遠距的措施，例如透過實施遠距教學、遠距會議、遠距工作等模式，以防範疫情持續擴大，藉由這些企業的緊急因應措施可以看出，COVID-19 流行的同時，可能會對於過往傳統的工作安排產生不小的影響及變化。其實遠距工作早已不是一個新興的議題，它也不僅僅是為了針對疫情時期所推出的應對方案。事實上，早在 1970 年代就已經有類似的工作模式出現，且當時首次提出此概念的學者就已預測，未來的工作將會借助這樣的通訊技術，發展出遠距工作的模式，並將由傳統辦公室的工作環境，移轉至員工家中或是附近 (Nilles, 1975; Toffler, 1980)。然而，過去遠距工作沒有盛行的原因，大多是因為許多企業對於這樣的工作型態是抱持懷疑態度的 (Aguilera, Lethiais, Rallet, & Proulhac, 2016)，是一直到近十幾年來，遠距工作才逐漸被企業組織視為一種具有吸引力，且能夠使組織及員工適應現代的網路應用和技術的模式 (Turetken, Jain, Quesenberry, & Ngwenyama, 2011; Richardson & Benbunan-Fich, 2011)，也因為因應疫情不斷蔓延的局勢，使得這樣的工作樣態加速發展，也讓各界不得不重視及採用。

而在針對遠距工作的相關研究中，對於遠距工作仍然缺乏明確及統一的定義 (Felstead & Jewson, 2000)，Bailey 與 Kurland (2002) 指出，在過去不同的研究中指出，企業在對於實施遠距工作上時所顯示的比例、程度不同，原因也大多是因為學者們對其沒有統一的定義，因此，本研究認為有必要從各個不同面向，如：遠距工作的類型、面臨的挑戰及其所運用的理論等等，對遠距工作進行更詳細的探討及分析，藉此提供日後欲研究此議題的學者近一步了解遠距工作。

貳、研究方法

首先說明本研究的研究方法主要採文獻回顧法，由於過去國內較少與遠距工作的相關文獻，因此本研究主要以英文關鍵字進行搜尋，並試圖形成一個整合性的架構。

首先透過 Scopus 資料庫，並以「Telework」以及「Telecommuting」為關鍵字進行查詢，資料之搜尋範圍包括 International Journal of Human Resource Management、New Technology, Work, and Employment、Journal of Organizational Behavior、Journal of Management、Journal of Applied Psychology 等期刊，一共統整出 57 篇與遠距工作相關的研究。再依據查詢到的遠距工作相關文獻之研究架構，將遠距工作的沿革、概念及定義、類型、理論及挑戰等等的內容進行統整，並加以歸納。

希望藉由本研究不僅能幫助未來研究者對於遠距工作的了解，亦能幫助企業在未來實施遠距工作前，可以預先預測實施後對組織或是員工可能產生的結果為何，或是即將面臨的種種挑戰等等，期望能幫助企業更有效且正確地管理員工。

參、遠距工作的沿革與概念

一、遠距工作的沿革

對於遠距工作（Telework, Telecommuting）的探討，可追溯至 1970 年代，早在當時，類似遠距的工作型態就已悄悄在美國萌芽，那時大多聚焦於如何透過通訊設備來降低員工通勤的需求，達到節能的功用，進而解決能源危機（Bailey et al., 2002），也因此讓研究人員考量將遠距工作作為代替通勤上班的方案。1980 年代，遠距工作被當作能夠減少交通壅塞，甚至是降低空氣汙染的管理政策之一，但由於此時期的遠距工作所依賴的通訊設備，通常需花費較高昂的價格，且基礎建設較不普及，因此缺乏具備實行此工作模式之企業及個人。1990 年代，企業因考量到辦公室成本，因此結合資訊與通訊技術（Information and Communication Technology, ICT），這樣的技術普及以後，亦逐漸形成了所謂「虛擬的工作地點」（Virtual workplace），也就是在工作設計中，一種遠距工作與彈性上下班的模式（Hill, Miller, Weiner, & Colihan, 1998）。在 2009 年的《World at Work》報告中也指出，美國從事遠距工作的員工已從 2006 年的 1,240 萬增長到 2008 年的 1,720 萬人。而在 2020 年初，疫情悄然而至，造成全球經濟秩序受到破壞，而為了因應疫情，許多企業開始要求員工彈性上班，例如：在家辦公（work from home, WFH）（Kramer & Kramer, 2020; Palumbo, 2020; Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T, 2020）以維持社交距離（Social distancing）。由此可見，如同遠距這樣的工作

模式，已然成為許多企業的新常態。

二、遠距工作的概念及定義

關於此概念，由 Nilles (1975) 首次提出「遠距工作」一詞，並於 1994 年將其詳細定義為「員工使用任何一種資訊科技（如：智慧型手機、平板、電腦、網路等設備），在有別於一般傳統工作場所（如：辦公室）的地點進行工作」。亦有學者認為，遠距工作是一種員工在遠離中央辦公室或生產設施的地方工作，該員工與同事間沒有個人聯繫，但能夠使用通訊技術與他們溝通 (Gupta, Karimi, & Somers, 1995)。Ruppel 與 Harrinton (1995) 將在一般正常工作地點，但在正常工作時間以外進行的工作視為遠距工作。Gajendran 與 Harrison (2007) 對遠距工作的定義則為：「運用現代通訊科技之技術，代替與工作相關的通勤，工作地點則包括在家中工作、企業所設立的衛星辦公室、遠距工作中心或辦公室以外的任何其他地方皆可進行，頻率則為每週的工作日中，至少包含一天的時間。」(Verbeke, Schultz, Greidanus, & Hambley, 2008)。美國 OPM 則將遠距工作視為一種「工作安排」，在這種工作安排中，員工定期的在家中，或是其他在地理位置上較便於員工執行工作職務的地點進行工作 (United States Office of Personnel Management, 2010)。亦有學者提及，遠距工作是一種工作實務，使得員工將部分典型工作時間改為遠離典型工作場所，並運用科技和其他員工聯繫，進而完成工作任務 (Allen, Golden, Shockley, 2015)。而在過去研究中提及，Telework 除翻譯成「遠距工作」外，亦包含許多不同別稱，例如：電傳勞動、電傳辦公 (Telecommuting) 等等。Suomi 與 Pekkola (1998) 指出電傳勞動中的特質，包括以彈性之工作類型及內容為工作設計的基礎，且在這樣的模式下，企業中的成員需要頻繁使用通訊科技以與他人維持聯繫等等。

三、遠距工作的結果影響

像遠距工作這樣的工作模式被視為可以解決組織及社會之各種問題的方式，它也因此被譽為一項良好的人力資源戰略，可以幫助組織降低辦公室的各項成本 (Egan, 1997)，滿足員工在身心健康方面，甚至是達成員工對於工作與家庭平衡的需求 (Shamir & Salomon, 1985)。前人研究中認為，遠距工作是一種組織為了因應全球不斷變化的勞動力人口以及激烈的競爭所發展的工作措施之一 (Hammer, Neal, Newsom, Brockwood, & Colton, 2005)，因為它有可能能夠提升員工的工作生活品質與組織效率。在 Hunton 與 Norman (2010) 的研究調查中亦發

現，員工通常認為遠距工作的模式是一種能增加工作自主性（Job autonomy）、幫助減少通勤時間，以及實現彈性工作時間的機會。部分學者也認為，透過遠距工作，能夠提高與維持員工的生產力（Hill et al., 1998; Wade & Shan, 2020），原因可能為在遠距工作這樣的形式下進行工作，有利於降低員工在工作時受到干擾的可能性，也因為工作時間相對彈性，使員工能夠選擇在效率最高的時間工作，處於這樣的環境中則有助於員工減少缺勤等等偏差行為，進而提高生產力及效率（Belanger, 1999; Baruch, 2000）。

肆、遠距工作的類型

一、形式

最初，學者認為遠距工作旨在完全替代傳統的辦公室工作（Nilles, 1988），然而隨著時間的推進，它也逐漸成為部分兼職員工的工作模式，在這樣的模式中，員工每周或每月只有幾天是以遠距工作的模式工作，其餘的時間則依舊待在傳統辦公室進行工作（Bailey et al., 2002）。

學者 Mokhtarian 與 Varman （1998）將遠距工作依據其完成方式的不同，區分為五種類型：

- （一）外部式：通常員工在辦公室中沒有固定的位子，主要在家或其他地點執行工作任務。
- （二）輪替式：員工在公司完成部份工作，另一部份則在家中或其他地點完成。此種型態的特點即為工作較彈性，從事遠距的員工仍能與其他同事保持聯繫。
- （三）移動式：員工在出外勤時完成交付的任務，藉由網路或通訊設備將工作通報或交付。
- （四）衛星職場：為母公司企業外移的單位，通常是將公司內部一個或多個部門共同外移的型態。
- （五）近鄰職場：通常由多個企業的員工共同使用居家附近的辦公室或通訊設備。

在 Peters 與 Heusinkveld （2010）的研究中，將遠距工作的形式類型主要分為以下三種：

- （一）家庭式遠距工作（home-based teleworking）：即員工在家透過資訊科技技術，執行上班須完成的任務。

(二) 移動式遠距工作(mobile teleworking): 這種模式打破了員工必須在固定場所工作的定律, 使員工可不受限於在家工作, 只要員工所使用的電腦、平板、智慧型手機等設備具備網路, 可與他人進行通訊, 則不管在任何地方、任何時間皆可進行工作。

(三) 自雇式遠距工作(self-employed teleworking): 自雇即指所謂的「自由職業者」, 幾乎都是以家為主要工作場所的遠距工作者, 並且大多數至少具有小型企業的某些特徵。

二、地點

Gajendran 等人(2007)表示在他們納入分析的許多關於遠距工作的研究中, 遠距工作的主要地點為「家」, 其他地點則未單獨被考慮。然而, 早在過去就已有部分學者認為, 在衡量遠距工作的地點時的重點為, 不應將遠距工作的地點僅僅侷限於在家工作(Huws, Korte, & Robinson, 1990; Standen, Daniels, & Lamond, 1999)。而在回顧過去針對遠距工作的地點之探討的相關研究中, 大多數的學者對此皆有各自不同的分類方法, 本研究將依照較廣為人知的分類方法, 依序進行說明。

首先, Nilles(1988)針對遠距工作的地點分類, 區分為以下四種類型:

(一) 住家: 員工以自家作為工作的地點。

(二) 社區辦公室: 以里鄰或社區為單位, 在該區範圍內選擇特定場所作為工作地點。

(三) 地區辦公中心: 類似聯合辦公中心, 為多個不同企業設立, 旗下員工皆至此工作。

(四) 分區辦公中心: 類似分公司, 由單一企業設立, 員工以此為工作地點。

而 Garret 與 Danziger(2007)對遠程工作的不同概念進行分類, 進而區分了三種類型, 如:「固定地點」(如: 家中)、「移動式的工作地點」及混合前兩者模式所形成的「混合式遠距」, 這些人員既可以為組織工作, 也可以為自由職業者工作。

伍、遠距工作的測量方式

學者過去在針對測量遠距工作的方式, 大多會以企業在實施遠距工作的「頻率」進行測量。

(一) Fonner 與 Roloff (2010) 使用了一種二分法的測量方法，首先將遠距工作定義為：「每週至少在辦公室以外（如：家中）工作至少三天，且在遠距的時間點下，遠距工作的員工與其他同事是沒有物理接觸的。」，接著詢問員工是否有參與遠距工作。

(二) Vega、Anderson 與 Kaplan (2015) 在一個大型政府機構中進行了內部員工的實地研究。在調查期間，研究者每天寄送電子郵件邀請員工填答，問題即為詢問員工當天是否在家中或是其他辦公室以外的地點工作。連續五天對員工每日工作狀態進行測量。

(三) 2011 年聯邦僱員觀點調查 (FedView)，透過編碼區分遠距員工 (=1) 及非遠距員工 (=0)，並要求受試者填答問卷，題項以頻率為測量項目，如：「我每周進行三天或更多天的遠距工作」、「我每周進行遠距工作一到兩天」、「我每月進行遠距工作的日子不超過一到兩天」、「我很少進行遠距工作」等等。

陸、遠距工作的結果理論

回顧過往與遠距工作的相關文獻中，部分學者認同，透過遠距工作這種彈性的工作設計，能使員工可以更好地控制自己的工作時間和地點，進而使他們在工作中享有更大的自主權和彈性，並能滿足家庭生活的需求 (Stavrou, 2005; Stavrou & Kilaniotis, 2010; Choi, 2020)。然而，卻仍有部分學者依據各種不同論點的理論，分別探討遠距工作對員工個人生活或是家庭的影響。以下分別針對在遠距工作相關研究中，時常被提及的理論作詳細的說明。

一、社會交換理論 (Social exchange theory)

社會交換理論是一種基於社會契約與互惠性的準則，來解釋員工與組織之間的關係 (Rousseau, 1995)。Choi (2020) 認為，組織支持與員工對組織的貢獻之間將存在正向的關係。換句話說，當組織為員工提供較好的工作條件（如：遠距工作）或是福利時，員工會對組織形成積極的態度予以回報 (Gould-Williams & Davies, 2007)。本篇研究根據社會交換理論作為基礎進行推導，此篇研究也證實，實施遠距工作的企業比相較於未實施遠距工作的企業來說，更能使員工表現出更積極的態度，進而選擇繼續待在企業中。

而 Bae 與 Kim (2016) 在比較四組處於不同遠距工作條件下的美國聯邦員工時，也發現了與社會交換理論相符的結果。即正式採用遠距工作的員工比其他員工在工作上表現得更加

滿意。具體來說，當員工知覺受益於企業所提供的遠距工作設計時，他們會感受到較多組織的鼓勵，進而以更努力的態度回報。

二、邊界理論 (Boundary theory)

過去許多學者以邊界理論探討遠距工作在模糊員工家庭或生活，與工作之間的影響時，經常使用邊界理論作為研究者的理論依據。部份學者指出，當員工在家工作時，他們的家庭與工作的邊界將會變得更加模糊，因為家庭領域被用於工作活動中 (Duxbury Higgins, & Mills, 1992; Schieman & Young, 2010)。由於家庭與工作的界限變模糊的關係，員工可能會更傾向於在遠距工作當天甚至是下班後繼續進行工作，這可能會打斷員工滿足自己的家庭需求，因此，相較於一般在傳統辦公室工作的日子，在遠距工作的日子裡，員工可能會面對更多的衝突 (Voydanoff, 2005)。學者也認為，當員工在家工作時，將更容易受到家庭成員的干擾，進而影響員工的工作進度等等，而當執行遠距工作時，可能會迫使員工在工作角色與家庭角色間需要不斷轉換，進而阻礙員工完成工作的情形，最終形成工作與家庭衝突 (Allen, Renn, & Griffeth, 2003; Kurland & Bailey, 1999)。

柒、遠距工作面臨的挑戰

本研究根據過往文獻，針對遠距工作可能面臨到的困難與挑戰進行統整，以下主要分為員工及組織層面作探討。

一、員工個人層面

(一) 社交隔離 (Social isolation)：由於遠距工作無形中限制了員工與其他同事的聯繫，包並阻礙了員工與同事建立牢固的關係，導致員工可能會因為脫離了社交，感到孤立及不確定性 (Simpson, Daws, Pini, & Wood, 2003; Gilson, Maynard, Young, Vartiainen, & Hakonen, 2015)。

(二) 工作與生活衝突：遠距工作可能導致員工在工作與家庭、生活之間的界線模糊，因此，在家中工作時可能會受到他人的干擾，進而產生衝突 (Tietze & Musson, 2005)。

二、組織層面

(一) 領導風格的轉變：遠距工作對部分管理者的領導風格來說，可能是一大挑戰。舉例來說，

不只是員工無法面對面交流，管理者在遠距的模式下，無法直接監督並檢查員工的工作進度之情況 (Pyöriä, 2011)。因此，學者認為遠距工作與管理風格的變化相關，若管理者以往採取從基於指令的管理，可能需要將管理方式轉為以目標管理為主，才能因應工作設計的改變 (Konrad, Hertel, & Schmook, 2003; Kurland & Cooper, 2002)。

(二) 團隊合作：在團隊合作的部分，由於在遠距工作的模式下，員工減少了許多交流的機會 (Brodt & Verburg, 2007; Pyöriä, 2011)，這可能會迫使員工缺乏與他人合作及建立知識共享的行為。因此管理者必須思考，在這樣的模式下如何有效地使員工合作以及如何促進員工之間隱性知識的共享。

捌、結論與建議

本文為探究遠距工作的回顧性研究，從其沿革與概念、定義、類型、挑戰等相關議題進行討論。遠距工作是一個至今仍持續在發展及變化快速的議題，且包含多個不同面向。目前全球因疫情延燒的關係，使得遠距工作的人數不斷增長，因此，研究遠距工作的型態對於企業，甚至是企業內部的員工在日常生活或家庭所帶來的影響也更加重要 (Pigini & Staffolani, 2019)。

綜合上述研究，本文將分別針對學術界與實務界提出未來研究建議與管理實務建議。未來研究建議將提出目前遠距工作相關的研究缺口，提供未來學者參考；管理實務建議則將提供企業作為未來欲將遠距工作納入工作設計前的參考意見。

一、未來研究建議

(一) 探討工作類型的差異對於遠距工作各結果變項的影響是否會出現差異。舉例如下：

1. 某些職業的工作與私人生活之間可能本身已存在更明確的界限，因此實施遠距工作所產生的工作與生活衝突感可能性也會較小 (Hislop & Axtell, 2007)。
2. 對於某些較需要明確工作流程之工作，實施遠距工作是否仍能增加工作自主性 (Job autonomy)，進而維持員工的生產力 (Hill et al., 1998; Wade & Shan, 2020)，抑或是可能造成員工產生對工作內容的認知有誤？

(二) 目前在探討遠距工作之相關研究的對象多數為西方樣本 (Poelmans & Sahibzada, 2004), 本文認為能針對因應疫情而實施遠距工作的東方樣本進行研究, 探討東、西方文化之差異對員工在遠距工作之感受的影響是否有所不同。

二、管理實務建議

(一) 企業欲將遠距工作納入工作設計前, 可先對企業內部人員進行人格特質測驗, 了解員工的人格特質是否適用於此種工作模式。例如: 神經質人格的員工可能相較於外向性的員工, 因自身的特質關係而無法承受社交隔離感。

(二) 遠距工作不僅提供工作地點及時間上的彈性, 甚至可能改變工作本身的性質, 以及員工對於工作參與的過程。因此, 將來若企業欲長期實施遠距工作, 應先能讓員工理解並且接受。

(三) 遠距工作的特性之一即為員工與主管間面對面交流的時間較少。因此主管應對每項工作的進度及目標設立明確的完成日期, 且對「完成度」有清楚的定義, 使員工能一目瞭然自身的進度是否落後或是超前。

三、研究限制

(一) 本文僅回顧期刊文獻, 但國內外亦有許多碩博士論文供參考, 因此未能全面對遠距工作之不同面向進行探討。

(二) 本研究回顧之文獻皆為國外期刊, 然而在台灣已逐漸有許多以遠距工作為主題之研究可供參考, 或許能藉此找出東、西方差異。

玖、參考文獻

- Aguilera, A.; Lethiais, V.; Rallet, A.; Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 92, 1-11.
- Allen, D., Renn, R., & Griffeth, R. (2003). The impact of telecommuting design on social systems, self-regulation, and role boundaries. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 125-164.

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest* 16(2), 40-68.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383-400.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and Managers. *New Technology, Work, and Employment*, 15(1), 34-49.
- Belanger, F. (1999). Workers' propensity to telecommute: An empirical study. *Information & Management*, 35(3), 139-153.
- Brod, T. L., & Verburg, R. M. (2007). Managing mobile work—insights from European practice. *New Technology, Work and Employment*, 22(1), 52-65.
- Choi, S. (2020). Flexible Work Arrangements and Employee Retention: A Longitudinal Analysis of the Federal Workforces. *Public Personnel Management*, 49(3), 470-495.
- Duxbury, L., Higgins, C., & Mills, S. (1992). After-hours telecommuting and work-family conflict: A comparative analysis. *Information Systems Research*, 3(2), 173-190.
- Egan B. (1997). Feasibility and Cost Benefit Analysis. International Telework Association Annual International Conference: Crystal City, VA.
- Felstead, A., & Jewson, N. (2000). In *Work, at Home: Towards an Understanding of Homeworking*. London, Routledge
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of the psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Garrett, R. K., & Danziger, J. N. (2007). Which telework? Defining and testing a taxonomy of

- technology-mediated work at a distance. *Social Science Computer Review*, 25(1), 27-47.
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C. J., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313-1337.
- Gould-Williams, J. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1627-1647.
- Gould-Williams, J., & Davies, F. (2007). HR practices, organizational climate and employee outcomes: evaluating social exchange relationships in local government. *The International Journal of Human Resource Management* 18(9), 1627-1647.
- Gupta, Y., Karimi, J., & Somers, T. (1995). Telecommuting: Problems Associated with Communications Technologies and Their Capabilities. *IEEE Transactions on Engineering Management* 42(4), 305-318.
- Hammer LB., Neal MB., Newsom JT., Brockwood KJ., & Colton CL. (2005). A longitudinal study of the effects of dual-earner couples' utilization of family-friendly workplace supports on work and family outcomes. *Journal of Applied Psychology* 90(4), 799-810.
- Hill, E. J., Miller, B. C., Weiner, S. P., & Colihan, J. (1998). Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance. *Personnel Psychology*, 51(3), 667-683.
- Hislop, D., & Axtell, C.(2007). The neglect of spatial mobility in contemporary studies of work: the case of telework. *New Technology, Work and Employment*, 22(1), 34-51.
- Hunton, J. E., & Norman, C. S. (2010). The impact of alternative telework arrangements on organizational commitment: Insights from a longitudinal field experiment (retracted). *Journal of Information Systems*, 24(1), 67-90.
- Huws, U., Korte, W., & Robinson, S. (1990). *Telework: Towards the Elusive Office* (Chichester: John Wiley).
- Konradt, U., Hertel, G., & Schmook, R. (2003). Quality of Management by Objectives, Task-related

- Stressors as Predictors of Stress and Job Satisfaction Among Teleworkers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12(1), 61-79.
- Kurland, N., & Bailey, D. (1999). When workers are here, there, and everywhere: A discussion of the advantages and challenges of telework. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-58.
- Kurland, N.B., & Cooper, C.D. (2002). Manager Control and Employee Isolation in Telecommuting Environments. *Journal of High Technology Management Research*, 13(1), 107-126.
- Kramer, A., & Kramer, K.Z. (2020). The potential impact of the Covid-19 pandemic on occupational status, work from home, and occupational mobility, *Journal of Vocational Behavior*, 119.
- Mokhtarian, P. L., & Varman, V. (1998). The trade-off between trips and distance traveled in analyzing the emissions impacts of center-based telecommuting. *Transportation Research Part D-transport and Environment*, 3(6), 419-428.
- Nilles J.M. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions On Communications*, 23(10), 1142-1147.
- Nilles, J.M. (1988). Traffic Reduction by Telecommuting: A Status Review and Selected Bibliography. *Transportation Research Part A: General* 22(4), 301-317.
- Nilles, J.M. (1994). Making telecommuting happen: A guide for telemanagers and telecommuters. Van Nostrand Reinhold, New York.
- Peters, P., & Heusinkveld, S. (2010). Institutional Explanations for Managers' Attitudes Towards Telehomeworking. *Human Relations*, 63(1), 107-135.
- Peters, P., & Van der Lippe, T. (2007). The time-pressure reducing potential of telehomeworking: The Dutch case. *International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 430-447.
- Pigini, C., Staffolani, S.(2019). Teleworkers in Italy: who are they? Do they make more? *International Journal of Manpower*, 40(2), 265-285.
- Pyöriä, P. (2011). Managing Telework: Risks, Fears and Rules, *Management Research Review*, 34(4), 386-399.

- Poelmans, S.A.Y., & Sahibzada, K. (2004). A multi-level model for studying the context and impact of work–family policies and culture in organizations. *Human Resource Management Review*, 14, 409-431.
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*.
- Richardson, K., & Benbunan-Fich, R. (2011). Examining the antecedents of work connectivity behavior during non-work time, *Information and Organisation*, 21(3), 142-160.
- Rousseau, D. (1995). Psychological contracts in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ruppel, C. P., & Harrington, J.S. (1995). Telework: An Innovation where nobody is getting on the Bandwagon. *Databases Advances*, 26(2,3), 87-104.
- Schieman, S., & Young, M. (2010). Is there a downside to schedule control for the work-family interface? *Journal of Family Issues*, 31(10), 1391-1314.
- Shamir B., & Salomon I. (1985). Work-at-home and the quality of working life. *Academy of Management Review*, 10(3), 455-464.
- Simpson, L., Daws, L., Pini, B., & Wood, L. (2003). Rural Telework: Case Studies from the Australian Outback. *New Technology, Work and Employment*, 18(2), 115-126.
- Standen, P., Daniels, K., & Lamond, D. (1999). The Home as a Workplace: Work-Family Integration and Psychological Well-Being in Telework. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(4), 368-381.
- Stavrou, E. (2005). Flexible work bundles and organizational competitiveness: A cross-national study of the European work context. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 923-947.
- Stavrou, E., & Kilaniotis, C. (2010). Flexible work and turnover: An empirical investigation across cultures. *British Journal of Management*, 21, 541-554.
- Suomi, R., & Pekkola, J. (1998). Inhibitors and motivators for telework: some Finnish experiences. *European journal of information systems*, 7(4), 221-231.
- Tietze, S., & Musson, G. (2005). Recasting the home-work relationship: A case of mutual

- adjustment? *Organization Studies*, 26(9), 1331-1352.
- Toffler, A. (1980). *Third Wave* (New York, NY: Bantam).
- Turetken, O., Jain, A., Quesenberry, B. & Ngwenyama, O. (2011) An empirical investigation of the impact on Individual and Work Characteristics on Telecommuting Success, *IEEE Transactions on Professional Communication*, 54(1), 56-67.
- United States Office of Personnel Management. (2010). Status of telework in the Federal Government. Retrieved January 20, 2013 from http://telework.gov/Reports_and_Studies/Annual_Reports/2010teleworkreport.pdf.
- Vega, R. P., Anderson, A. J., & Kaplan, S.A. (2015). A Within-Person Examination of the Effects of Telework. *Journal of Business and Psychology*, 30, 313-323.
- Verbeke, A., Schultz, R., Greidanus, N., & Hambley, L. (2008). *Growing the Virtual Workplace: The Integrative Value Proposition for Telework*. Edward Elgar, Northampton.
- Voydanoff, P. (2005). Consequences of boundary-spanning demands and resources for work to-family conflict and perceived stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 491-503.
- Wade, M., & Shan, J. (2020). Covid-19 Has Accelerated Digital Transformation, but May Have Made it Harder Not Easier. *MIS Quarterly Executive*, 19(3), 213-220.
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429-442.
- World at Work. (2009). Telework trendlines 2009. Available at: <http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=31115>.

員工工作輪調對企業智慧資本之影響——以 S 連鎖零售通路集團為例

Exploring the Impact of Rotations on Intellectual Capital

— Case Study of S Chain Retail and Distribution Group

黃能堂、宋啟辰

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

Huang Neng-Tang & Sung Chi-Chen

Department of Technology Application and Human Resource Development,

National Taiwan Normal University

摘要

本文透過對個案企業員工及主管深度訪談，探討工作輪調對人力資本、組織資本的影響。總計訪談六位員工，員工年資 7-27 年且受訪對象有四位經歷跨企業或海外工作輪調。研究結果發現，對於人力資本，工作輪調能避免員工技能過時，並使員工具備跨領域的整合性思維；對於創新能力，工作輪調使員工增加知識廣度，降低倦怠感並提供新單位嶄新思維，可以激發創新；對於鑲嵌在組織中的知識，工作輪調所引發的業務交接及學習，可以使知識移轉，降低組織間溝通障礙。工作輪調所培育的人才，因為具備跨領域思維且具有彈性，可以使母公司的文化、制度及人才擴散至關係企業，形成競爭優勢。

關鍵詞：工作輪調、智慧資本、人力資本、組織資本

壹、前言

連鎖零售產業屬於知識型產業（廖述賢，2010），最關鍵的價值便是人才，連鎖零售業在面對互聯網及全通路挑戰，將邁入網路化知識經濟時代，為連結實體通路與電商平台，更需進行供應鏈上下游整合及多角化經營。其人才需求除需具備零售業店鋪經營及多店鋪管理實務外，同時須兼具商品開發、平台經營、物流管理與鮮食工廠管理的能力。因此能夠複製及整合跨領域多角化發展的人才，便成為連鎖零售通路培育的重點。故連鎖零售業在人才發展上，對於員工的輪調便極為重視。其輪調的方式除由店鋪端及營業部輪調至總部外，更在總部各部門間定期輪調，使員工具備跨領域的應用能力。

Prahalad 與 Hamel（1990）認為輪調可以讓關鍵人才不會僵化的永遠屬於特定部門，如此可以使企業的核心能耐往外擴散。除此之外，林震岩（2019）認為面對實體與虛擬零售整合的全通路發展，跨領域人才往往比單一專長領域的人才，更受到重視。Bird（1994）認為組織型態的動態變化將會直接影響員工對職業特性的看法。過去員工只需要在單一專長領域發揮即可，未來零售業面對全通路的發展，工作型態將會產生截然不同的改變（林震岩，2019），亦即員工必需在不同職務、單位甚至於跨組織間進行輪調，以符合企業多角化及智慧化發展的需求，形成 Bird（1994）所謂「無疆界職涯」。

在知識經濟的情境下，知識的無形性及人力的不可儲存性，促成智慧資本成為企業競爭的重要關鍵（吳思華、許牧彥、侯勝宗，2006）。也惟有將勞動力、知識與生產工具相結合，方能創造價值。許多成功的企業具有複雜且模糊的投入與產出關係，或許每個子流程的知識並不複雜，但是連結整個系統並使其順利運作的知識，往往令對手難以模仿（吳思華、許牧彥、侯勝宗，2006）。實務上員工能力發展常使用工作輪調，主要原因是晉升如果未經跨領域工作輪調，對於晉升選擇上便有所疑慮，故輪調經常是晉升的前提；再者輪調亦常伴隨員工的學習。因此實務上對人才發展，經常透過工作輪調及員工學習交替運用來執行，並透過輪調及學習所產生的知識、技術與經驗，藉由內部流程及管理形成智慧資本。

本研究擬針對台灣某連鎖零售集團作為工作輪調的研究探討個案，然而國內針對智慧資本相關議題的討論，較少針對員工工作輪調對企業智慧資本的影響進行實證性探討，本研究

透過個案研究方式討論工作輪調對智慧資本形成的影響。其次，Edvinsson（1997）提出的智慧資本方程式及 Stewart（1997）、Luthy（1998）與 William（2000）提出的智慧資本衡量及人力資本計算模式在實務推動上，無法完全與財務數字及方程式緊密連結，致使企業管理階層雖體認到工作輪調與智慧資本的重要性，卻無明確的實證結果可供依循，此亦為本研究的重要目的及貢獻。近年來個案公司關注集團的人才發展，對於員工輪調已跨出連鎖零售領域。目的在使組織間的知識相互流通，企圖創造新的思維並建立組織知識的鑲嵌。期待透過集團間工作輪調，將母公司核心能耐延伸至子公司。據此本研究擬透過質性研究，對於個案公司及其關係企業經由工作輪調對於企業智慧資本的影響進行探討。

貳、文獻探討

一、研究個案簡介

本研究個案公司為連鎖零售業，目前員工人數超過 5,000 人，集團員工人數超過 10,000 人。2019 年合併營業收入超過 700 億元，2019 年稅前淨利超過 22 億元，轉投資事業涉及物流、電子商務、食品製造、軟體開發及連鎖餐飲。在集團事業發展上，聚焦在各關係企業的整合運作，並思考如何將零售本業連鎖經營的 know-how 移植到關係企業，以追求經營綜效的充分發揮，其關係企業布局如下：

- 1.S 連鎖零售股份有限公司：提供實體店鋪及電子商務零售服務，並轉投資下述關係企業。
- 2.甲物流股份有限公司：全溫層的綜合物流中心，以提供集團各企業的物流配送服務。
- 3.乙行銷股份有限公司：提供文化出版品的配送服務及電子商務物流的配送服務。
- 4.丙網路行銷股份有限公司：提供零售通路即時購服務及票券業務的銷售平台。
- 5.丁食品製造股份有限公司：開發及供應北台灣地區各零售通路的鮮食商品。
- 6.戊食品製造股份有限公司：開發及供應南台灣地區各零售通路的鮮食商品。
- 7.己食品股份有限公司：主要提供鮮食廠的海苔商品。
- 8.庚資訊股份有限公司：提供集團各企業資訊系統的開發、運用與維護等服務。
- 9.辛國際餐飲股份有限公司：引進日本定食連鎖餐廳及牛排餐廳。

個案公司為使集團企業的人才能夠具備多元視點，使公司人才除能深入了解連鎖零售領

域的專業外，更能具備供應鏈垂直整合的專業。對於員工的輪調除在本身連鎖零售的各部門外，更讓員工在不同關係企業間進行輪調，其輪調模式分為下列三個階段：

- 1.第一階段：母公司單向的將員工派往關係企業。
- 2.第二階段：母公司與關係企業員工進行雙向輪調。
- 3.第三階段：關係企業員工間進行雙向輪調。

輪調範圍包括：1.同部門不同職務；2.不同部門相同職務但不同地區；3.不同部門不同職務；4.相同產業不同關係企業間；5.不同產業間關係企業。為鼓勵員工接受輪調，個案公司進行一系列薪資制度變革，將原本的薪資制度變更為「職務薪資」。針對不同的職務採取差異化的薪資給付，以便將對公司未來發展或利益有重要影響的職務提高薪資水準，使其發揮「輪調導引」的效果。

二、智慧資本

Edvinsson (1997) 認為智慧資本包括「人力資本」及「結構資本」，人力資本乃深植於員工身上的知識、能力、經驗與價值，屬於員工所有，當能由企業所掌握及使用，並進行職務配置時，方能擁有人力資本 (Schultz, 1961; Sullivan, 2000; 廖述賢, 2010)，而結構資本則為公司所有。因此，企業內人力資源並不等於人力資本，而人力資本不全然等於創造利益的智慧資本，然而人力資本為組織的關鍵核心資源，可以為組織取得競爭優勢 (Pfeffer, 1994; Lepak & Snell, 1999)。Stewart (1994) 認為智慧資本主要包括人力資本、結構資本、顧客資本，人力資本為「組織運用員工的知識」及「員工知道對組織有用的知識」，結構資本不會隨員工下班而離開，智慧資本是人力、結構與顧客資本三者互動所產生。吳思華、許牧彥、侯勝宗 (2006) 將智慧資本區分為屬於個人的「人力資本」及屬於組織的「組織資本」。Kapland 與 Norton (2004) 認為組織資本具有文化、領導、整合及團隊四個構面，其中整合歸類到流程資本之下，使不同的流程相互整合及連結；團隊則是知識管理，以知識分享為核心。而黃秉德及邱靜萍 (2006) 更認為 Kapland 與 Norton (2004) 的團隊所引申出的創新文化，需要有一個樂於分享的文化與氣氛，因而組織資本背後有一個很重要的元素便是創新。Edvinsson 與 Malone (1997) 則認為智慧資本分為人力資本及組織資本，而組織資本再分為創新資本及流程資本。其次，創新包含管理創新、產品創新及技術創新，而組織架構調整、管理方式改變、激勵制度建立均構

成管理創新 (Knight, 1967; Draft, 1978; Ettlie, 1984; 廖述賢, 2010)。Bessant 與 Caffyn (1997) 則認為創新能力在企業運作上的重要性與日俱增，而創新能力具備獨特、專屬及無法完全模仿的特性，面對快速變動的競爭環境，最有效的因應做法便是建立組織的創新能力，以因應外部市場的變化。本研究採 Edvinsson 與 Malone (1997) 的智慧資本分類，將智慧資本分為人力資本與組織資本，而組織資本則包括：創新資本與流程資本。

有關智慧資本的衡量模式包括：整體評量模式、直接智慧資本模式、市場資本化模式、資產報酬率模式、平衡計分卡模式及適當評估系統模式 (Stewart, 1997; Roos, Pike, & Fernström, 2006)，這些模式就管理階層而言，對於智慧資本在企業組織內發生作用的瞭解，將會面臨以下的差異及問題：1. 無形資產的財務價值或壟斷租金在實務上難以精確衡量；2. 市場公允價值與股東權益的差異未必是智慧資本的作用造成；3. 未上市、上櫃或興櫃的企業，難以衡量市場公允價值；4. 以公司資產報酬率與產業平均的差異，來認定無形資產盈餘並作為智慧資本的價值，在實務上亦未必是智慧資本所造成。所以 Roos, Pike, 與 Fernström (2006) 認為智慧資本的價值往往決定在觀察者或管理階層的角度，因此本研究從個案公司中階及高階主管的角度來審視工作輪調對智慧資本的作用。

三、工作輪調與人力資本與組織資本的關聯

工作輪調指員工在任職期間計畫性的職位或職務移動。過去輪調通常實施於單一企業，近年來企業多角化經營，輪調已不再侷限在同一企業。Campion, Cheraskin 與 Steven (1994) 認為工作輪調透過橫向轉換員工的工作，是職務或職位的水平變動並非晉升。Byars 與 Rue (2004) 從訓練的角度主張，工作輪調是一種跨領域訓練 (Cross Training)。因此企業對於員工進行工作輪調主要有五種效益：1. 自生涯發展角度：工作輪調對員工個人提供一個擴展工作經驗的方法，當企業要培育高階經理人時，某些功能性的經歷是非常重要的。2. 自訓練發展角度：工作輪調是一種工作中的訓練，使員工在計畫性的安排下，至另一個職務歷練。3. 自工作重安置角度：員工如無法適應目前的工作，可以透過工作輪調移往不同的職務。4. 自工作豐富化角度：工作輪調是一種解決工作重複性過高的方法。5. 自整合及創新的角度：工作輪調可以導入新觀念並改善部門間的合作 (Campion et al., 1994; Robbins, 1998; Dessler, 2005; 白惠真, 1999; 張緯良, 2003)。

(一) 工作輪調與人力資本

Schein (1978) 認為員工可以藉由工作輪調，增加所輪調職務相關的技術及管理能力，管理才能的發展是企業有系統的養成主管的過程，工作輪調就是有效達成目標的方法。Prahalad 與 Hamel (1990) 認為企業對於關鍵人才的養成，可以藉由工作輪調，使其在不同事業歷練，如此可以擴散組織的核心能力。Campion、Cheraskin 與 Stevens (1994) 則提出員工應成為具備多種業務能力的通才，如此方能應付繁雜多樣的環境變化。但此一發展模式，須員工體認到管理層的關心且可以建立有能力的人力資本，員工才會積極的吸收知識與技能(Sung & Choi, 2014)。其次，企業面對數位轉型，工作型態將更具彈性，所需的員工技能將變得更多元及新穎(Kohnke, 2017; Jensen, 2018)，而黃春長及王健全(2019)的研究更指出欠缺跨域人才往往是企業轉型困境的重要因素之一，所以 Raguseo, Gastaldi 與 Neirotti (2016) 主張企業人力資源管理活動要能促成員工的彈性，如要培養員工多元化的專長，工作輪調也是一種相當有效的方式。至於人力資本的衡量 Stewart (1997) 認為人力資本的輸出是創新，而知識型員工的庫存或員工才能地圖所延伸出的事業地圖是評量方法。根據以上學者見解，本研究將工作輪調認為是企業為了提升競爭力，厚植人力資源及培訓人才的重要手段之一，透過員工在工作輪調中的歷練，使企業建立屬於組織特有的人力資本。

(二) 工作輪調與組織資本

工作輪調與流程資本的關係，Kapland 與 Norton (2004) 認為組織資本包括流程的相互連結與整合，而工作輪調對於流程的連結與整合有所助益。而陳彩怡 (2004) 認為工作輪調對流程資本在「組織調整」、「防止獨佔關鍵知識」及「避免本位主義」有所助益。至於工作輪調與創新資本的關係，蔡源成、李淑芳及紀文章 (2009) 認為組織的創新來自於員工個人，如果沒有員工的創新，遑論組織創新。陳彩怡 (2004) 認為工作輪調前後所從事的工作性質不同時，員工可以學習到嶄新的知識及技能，而嶄新的知識與技能則是創新資本的重要因素之一。同時，工作輪調可以降低工作的倦怠感，進而激勵工作士氣，並增加員工的創新能力。Campion、Cheraskin 與 Stevens (1994) 及莊康佑 (1997) 認為工作輪調在組織整合的效益構面具有鼓勵新觀點及革新的功能，而蔡源成等人 (2009) 認為工作輪調有助於組織內部市場活絡化，營造適合員工創新的組織環境，提高組織的創新績效。Kohnke (2017) 探討數位轉

型時更指出，未來的工作型態需要新技能、新組織能耐及新領導模式，加總起來便是組織文化的創新，而工作輪調可以使員工更具備因應變革的適應力。

其次，Oswald 與 Kleinemeier (2017) 主張數位轉型必須注重流程與工作的重塑，黃秉德及邱靜萍 (2006) 認為流程資本的重要意涵，在於將組織中個人的知識及技能轉化為組織可使用的資產，因此流程資本的精髓便是鑲嵌在組織例行作業中的知識體系。而組織內的知識移轉具有「知識相關」、「組織特性」及「情境脈絡」的障礙，這些障礙的因素包括內隱性、複雜性、特定性、先前經驗、夥伴保護的程度及組織文化的差異，往往形成執行及結果的因果模糊性 (Simonin, 1999)。在知識移轉的過程中，廖述賢 (2010) 認為有兩個過程非常重要，一是「現任員工間的知識移轉」(水平移轉)，二是「員工世代間的知識移轉」(垂直移轉)。然而產生世代移轉的原因包括：員工的離職及調動。知識的水平與垂直移轉，共同創造企業核心能耐的知識結構。

依據前述學者見解，本研究將流程資本與工作輪調的關聯，建構在工作輪調能將組織內的知識自由流動與分享，增進跨部門的溝通與了解，促進部門間流程整合，當順利無礙的運用知識，對於企業的競爭力將能獲得一定程度的提升 (Kougut & Zander, 1992)。其次，將創新資本與工作輪調的關聯，建構在知識的創造與吸收會導引組織的創新與知識的整合運用，當知識整合運用並轉化後，會更進一步再激發組織創新 (Johannessen, Olsen, & Olaisen, 1999)。

參、研究方法

一、研究概念

本研究探討個案企業在多角化發展過程中，透過工作輪調使員工擁有一系列與工作相關的經驗及知識，並對於員工多元化的才能及管理能力的提升，甚至於對企業的創新與流程改善影響深遠。其次，集團企業在員工輪調的過程中，母公司的價值觀及文化能否透過輪調，與子公司達成價值共享及核心能耐流通，往往是集團企業在運作跨企業輪調所關注的重點。因此，本研究將探討工作輪調的運作，能否建立企業的智慧資本。本研究概念如圖 1。

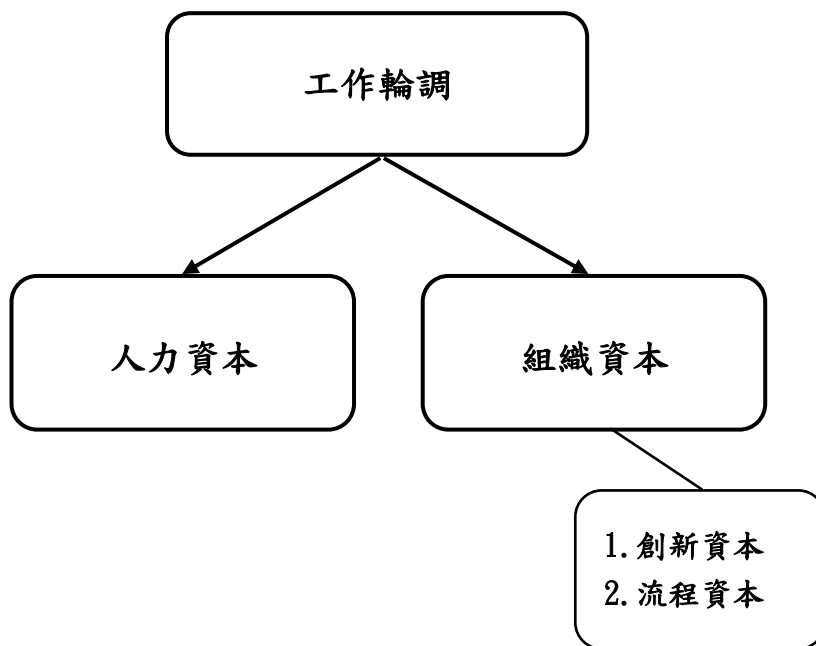


圖 1 研究概念

二、研究設計

本研究採質性研究方法，Strauss 及 Corbin (1990) 指出質性研究是藉由觀察、訪談來蒐集資料，並輔以文件、文書、錄音等資料進行研究。並以研究者本人作為研究工具，在一般情境下研究者沉浸在研究環境中與研究對象進行互動，以便對社會現象進行探討並獲得解釋（陳向明，2012；Cooper & Schindler, 2014）。質性研究特別適用於具有複雜性及經過一段時間發生的議題，且需要對社會現象及外在環境有所解釋（林淑馨，2012）。故研究問題往往是「探索性」的問題，且屬於「個別化」而非概括性的問題，並能提供量化研究難以提供的管理洞見（陳向明，2002；Cooper & Schindler, 2014）。本研究主要透過訪談法以個案企業及其關係企業的輪調員工作為研究對象，同時以研究者直接或間接參與觀察的資料進行內容分析，並通過對主管與員工的訪談，探求工作輪調在智慧資本鑲嵌的關係。本研究採「深度訪談法」進行研究，而訪談結構則以「半結構式訪談」為之。

本質性研究的信度及效度，其提升方法包括：1.透過對不同層級受訪者，在不同時間及地點進行訪談，觀察訪談題項所獲得內容的一致性；2.對於個案公司所使用語彙的深度理解；3.長時間參與個案公司工作輪調相關的運作；4.確實使用錄音設備記錄訪談內容；5.訪談逐字稿

經受訪者確認後，再透過三角驗證從受訪者的訪談內容、個案公司針對訪談內容實際呈現出的情境及受訪者工作輪調相關的人事資料進行驗證。

三、訪談對象

(一) 訪談對象

- 1.課長級主管並外派戊食品製造股份有限公司 (A1 君)。
- 2.襄理級主管並外派辛國際餐飲股份有限公司任高階主管 (A2 君)。
- 3.課長級主管 (A3 君)。
- 4.基層員工外派辛國際餐飲股份有限公司課級主管 (B1 君)。
- 5.基層員工 (B2 君)。
- 6.部門級主管並兼任丙網路行銷股份有限公司高階主管 (C1 君)。

(二) 訪談對象選擇之理由

為使訪談對象在個案公司中具一定程度代表性，訪談對象選擇理由如下，而訪談對象年資及輪調經歷如表 1。

- 1.工作輪調最主要的層級 (課長級以上主管)，或；
- 2.曾經外派海外，或；
- 3.外派關係企業的主管，或；
- 4.曾經輪調過的基層員工，或；
- 5.輪調部門與本身學經歷專長差異頗大。

表 1

訪談對象年資及經歷表

人別	年資	性別	個案公司集團輪調經歷	跨公司輪調經歷	國外輪調經歷
A1 君	9	男性	7 個單位	有	無
A2 君	8	男性	3 個單位	有	無
A3 君	15	男性	4 個單位	無	無
B1 君	10	女性	10 個單位	有	無
B2 君	7	男性	6 個單位	無	無
C1 君	27	男性	11 個單位	有	有

四、資料分析方法

本研究逐字稿將依據受訪者在個案公司的職位，對受訪者進行編號，課級主管以 A1、A2、A3 來代替受訪者真實姓名，本研究課長級受訪者共有三位。專員級員工則以 B1、B2 來代替受訪者真實姓名，本研究基層受訪者共有二位，其中有一位外派至關係企業擔任主管職位。部門級主管則以 C1 來代替受訪者真實姓名，該受訪者同時兼任關係企業高階主管。其編碼登錄包括：1.開放式登錄—研究者拋開既定的意見，將資料按原本的狀態進行登錄；2.軸心編碼—將所分析資料的條件、脈絡及結果，進行資料組合，目的在建立概念間的聯繫（Strauss & Corbin, 1998；林淑馨，2012）；3.選擇性編碼—選擇核心範疇，並與其他範疇建立關聯，驗證其相互的關係（Strauss & Corbin, 1998；林淑馨，2012）。

分析的過程中研究者保持中立及客觀的態度進行分析，不斷省察受訪者所陳述的內容，將個案公司在人力資源、日常營運所特有的名詞，轉換成一般人可以理解的通用辭彙，並保持受訪者陳述的原意。茲將資料分析的步驟說明如下：

第一步驟：形成受訪者之整體概念

第二步驟：形成一般性意義單元

第三步驟：將一般性意義單元進行歸納群聚，並以範疇命名

第四步驟：檢視一般性意義單元群聚，探討出中心主題

第五步驟：從逐字稿中抽取中心主題，撰寫受訪者的描述文

第六步驟：將中心主題置於研究之整體脈絡中

肆、資料分析

為深入瞭解個案公司工作輪調的成效，並探討如何藉由工作輪調提升人力資本、流程資本及創新資本。研究分析結果將依中心主題分為三大部分，敘述如後。

一、工作輪調可以提升人力資本

本構面依「延伸工作能力並訓練第二專長」及「有利管理能力的發展」二個向度進行檢視，以瞭解工作輪調對人力資本的提升程度。

（一）延伸工作能力，並訓練第二專長

實證研究指出，教育、經驗、技能與素質，對於企業績效會產生正面影響，這些構面均為人力資本的重要特徵。Schein（1978）認為工作輪調可以增加技術、職務及管理能力，這些

是員工能力再延伸所需的能力。茲就受訪者觀點敘述如下：

受訪者 A1 表示：

輪調對我個人的影響是加分的，這是對我個人的專職技能方面，畢竟我是從之前的商品到後面的鮮食，其實我在商品有學到一些採購的經驗（受訪者 A1-3）。

在商品部我學到貨架分析，在商品銷售前會做 ABC 分析，……（受訪者 A1-15）。

我覺得在鮮食部還可以學到一塊，就是可以跟廣告公司做密切的接觸，在商品部就比較少。……但在鮮食部涉略就不一樣了，甚至於選角、選衣服都會讓我們參與（受訪者 A1-16）。

受訪者 A2 表示：

以前擔任法務的時候是從事專業職的工作，……這次輪調到辛餐飲公司去，很多事情就必須親自去了解，親自去操作，自己要去克服不足的地方，有些不懂的地方自己還要去外面上課或請教母公司的一些主管協助了解，以便能順利的進入狀況（受訪者 A2-2）。

以前做法務只是從法務的角度去進行價值判斷，可是在管理部就不會這麼單純，對我影響最大的應該是財務這一部份。……這時候在判斷事情就會接觸到以往不會接觸到的一些如財務及會計方面的知識（受訪者 A2-4）。

受訪者 B2 表示：

至於輪調對於專業知識的發揮，我認為輪調會使員工在專業知識上變成不會只有一種武器去解決問題，會讓我用不同的角度去思考問題。如果只是單方面去發展專業領域，我會成為只會直線式的思考，如果有不同的經驗，便會從不同的方向去嘗試且會有不同的刺激，……輪調使得解決問題的方式有更多的可能性（受訪者 B2-9）。

受訪者 C1 表示：

當然有非常多的幫助，不只是在電子商務部門，其他任何單位都是一樣，物流部門也是一樣。我調去物流部門以前完全沒有經驗，……。所以在物流我也學習到一些物流的看法，原來物流是這樣在看事情，好事——會有不同的看法（受訪者 C1-10）。

小結：從上述訪談中發現，個案企業員工透過工作輪調學習到管理技能、不同職務及不同領域的做事方法，因而增加員工的任事能力及擴大人際脈絡。員工解決問題的能力因而提升，並學到第二專長。

（二）可拓展視野，有利管理能力的發展

工作輪調可以讓優秀的員工歷練成為未來的主管，Campion、Cheraskin 與 Stevens(1994)認為員工不能成為只懂一種業務的專才，應成為具備多種業務能力的通才，如此方能應付繁雜多樣的工作環境。茲就受訪者的觀點敘述如下：

受訪者 A1 表示：

我覺得比較有幫助的是經營管理損益面的部份，如之前提到的材料率、間接費用等，這些我以前比較少涉略，但到了戊食品公司因為參加關係企業業務會議，……所以才有所了解(受訪者 A1-18)。

受訪者 A2 表示：

輪調使自己的視野更開闊，以前只會接觸到法律的東西，……，可是在管理部就必須提供報表及數字給老闆，在報告經營實績的時候，數字的觀念就要很清楚，如此才能告訴老闆的營運狀況是如何，這完全是不同領域的東西，這些知識會讓自己覺得可以學習到非常多的東西，會讓自己的視野更開闊(受訪者 A2-5)。

公司要培養一個未來的主管，單一領域的強項可能是不夠的。畢竟未來的中高階主管需要多方面的才能，……如果只專注於一個領域，常常會被狹隘的領域所限制，眼光無法看得越遠且寬度不足(受訪者 A2-23)。

輪調可以培養人才，透過不同部門的歷練，讓員工學習到更多的知識，他看的眼光就會更寬廣(受訪者 A2-24)。

S 公司利用輪調培養出許多中高階主管，他們帶領公司往前走，很多高階主管均熟悉營業部門、商品部門及管理部門，S 公司會成功就在這些人才(受訪者 A2-33)。

受訪者 B1 表示：

公司如果要晉升中階主管，相關性質的工作至少也要輪調一兩次，如此員工的眼界才會更寬廣。如果一直在一個單位晉升，員工的眼界就一直侷限在那裏，他不會跨部門思考，跨部門思考激發出來的東西才會更多。(受訪者 B1-15)

受訪者 C1 表示：

像在面對物流公司時，他們就會覺得我的態度是好的，……在營業那些年的訓練，讓我與加盟者相處得很好，……這種經驗讓我帶到後來在處理事情，讓我覺得事情就要這樣處理，……(受訪者 C1-14)。

輪調扮演成長的那根大柱子，現在檯面上的主管包括我自己都是輪調的痕跡，我覺得輪調在整個公司的發展上，真的是很重要的縱軸—一個柱子。(受訪者 C1-35)。

小結：個案公司大多數的中高階主管均歷練過不同部門，這些輪調的經驗使得他們具備更寬

廣的視野及多方面的能力，面對高度競爭的零售產業，更擁有快速應變的能力。

綜合本節內容，個案企業藉由工作輪調使員工在不同的領域做中學，讓員工的知識領域不斷擴大，同時培養出具備寬廣視野的管理人才，更可以發掘員工的潛能。因此本研究依陳彩怡（2004）所提出工作輪調對於企業在「訓練員工第二專長」及「培訓管理人才」二個方面具有助益，作為研究向度進行探究，結果顯示工作輪調可以提升人力資本。

二、工作輪調可以提升流程資本

本構面依「增進部門間瞭解及合作」、「促進關鍵知識與技能的傳承」、「現任員工的知識移轉」、「員工世代間的知識移轉」及「有助於組織間的知識移轉」等五個向度進行探討。藉由這五個向度的檢視，瞭解工作輪調對於流程資本的提升程度。

（一）增進部門間瞭解及合作

Galbraith（1978）認為員工透過工作輪調可以在企業內取得較多的資訊及資源，經由跨部門資訊及資源的瞭解，為企業解決跨部門溝通、協調的問題。尤其在多角化發展的集團企業，跨企業的溝通協調與相互支援合作，更是提升集團企業競爭力的關鍵因素之一。茲就受訪者的觀點敘述如下：

受訪者 B2 表示：

如此便不會限定在甲物流公司只懂甲物流的東西，乙文化物流公司只懂文化物流的東西，而 S 公司只懂零售業的東西，關係企業間員工的知識可以互相交流，就比較不會有隔閡，立場上的衝突便不會很大(受訪者 B2-17)。

我認為……基層員工就可以輪調，基層已經有相當的歷練，未來調到關係企業擔任課長，也就不會有太大的困擾。爾後如果再由關係企業的課長輪調回 S 公司擔任課長，關係企業與母公司間便不會有太多的溝通問題(受訪者 B2-18)。

受訪者 C1 表示：

再來甲物流的思維跟我們也是不一樣的，我以前在物流做了一件事，就是讓母公司及甲物流互調一個人，這些人定期會回公司報告，也讓甲物流知道母公司在想甚麼，我們的壓力在哪裡，比較會換位思考(受訪者 C1-25)。

小結：由上述訪談發現，集團企業要發揮整合效益，往往最大困難是員工溝通與協同合作。工作輪調正可以去解決此一問題，讓不同組織的成員增進相互間的瞭解，降低合作阻礙。

(二) 促進關鍵知識與技能的傳承

黃秉德及邱靜萍(2006)認為流程資本的精髓便是鑲嵌在組織例行作業中的知識，而工作輪調對於流程資本效益在於，防止員工獨佔關鍵知識或技能，妨礙組織正常發展(陳彩怡，2004)。從受訪者的談話中可以看出端倪，分別敘述如下：

受訪者 A3 表示：

店會的知識及技能不應該只存在前主管一人的腦袋中，萬一發生甚麼事，店會課不就掛掉了。工作輪調可以使業務有所傳承，它可以使另外一個人也有辦法獨立銜接該業務(受訪者 A3-14)。

受訪者 C1 表示：

輪調會讓知識留下來，因為輪調就要交接，必須要交代，不管被輪調的人或接的人，基本上都有一些交待。所以一旦輪調一個人，往往會動到其他的人，這些人都必須交待，因此輪調對知識的傳承是有幫助的，懂的人會越來越多，慢慢的知識就會嵌在組織中(受訪者 C1-20)。

小結：由上述訪談發現，工作輪調必定會產生其他員工的異動，在異動過程中必需進行業務交接，同時被輪調的員工也必需學習新單位的知識與技能，對於組織的知識與技能，將有防止獨佔的效益。

(三) 有利於現任員工的知識移轉

Argote 與 Ingram (2000) 研究指出，人員的輪調可以促成組織內知識流動。由於移轉者未必瞭解他所擅長的能力可以解決何種問題，或是不願意分享，造成知識移轉的困難，因此工作輪調恰好可以促成知識的移轉及傳承。茲就受訪者的觀點敘述如下：

受訪者 A1 表示：

以我目前的食品研究所為例，……組長晚上時間我們都會討論，我有提市場分析、商品矩陣、商品上下架掌握及指示書強化，我跟組長講我們找一些時間，組長可以對組員上課，我也會參與，比如說星期五我有上談判技巧的課程(受訪者 A1-22)。

受訪者 A2 表示：

因為辛餐飲公司同樣也有消費糾紛，這時候過去的法務經驗其實都派得上用場，……而且還可以教給辛餐飲公司的員工(受訪者 A2-7-2)。

受訪者 B1 表示：

我覺得因為我調過許多單位，所以在辛餐飲公司可以將之前 S 公司所學習到的經驗傳授給餐飲公司的員工，S 公司的經驗在餐飲公司部分是可以共通的，例如企

劃能力。……我在 S 公司磨練過一陣子所以知道他們面臨到什麼樣的困難，該適時提供他們什麼東西(受訪者 B1-10-1)。

小結：由上述訪談可以發現，企業透過工作輪調，尤其是針對資深員工或基層主管的輪調，對於員工知識的流動發生促成的效果。同時透過員工間的知識傳授，可以將輪調員工的內隱知識成文化及外顯化，對於知識的移轉有所助益。

(四) 可強化員工世代間的知識移轉

企業要有效的管理知識資產，廖述賢(2010)認為除了「現任員工間的知識移轉」外，「員工世代間的知識移轉」也很重要，而產生世代移轉的原因有員工的離職或調動。茲就受訪者的觀點敘述如下：

受訪者 A1 表示：

我是在建立一套模型，如果我們食品研究所新人來了，我這邊因為我是品保出身，像衛生的一些作業基本技巧就是我在上課。然後是一些人事規章，我有向總公司人事課要一些資料，於是我也上母公司的人事規章及組織概念，我會將這些資料及經驗轉變成新進人員的教材，……(受訪者 A1-23)。

受訪者 A2 表示：

在輪調的過程中新舊員工會進行業務交接，在交接的過程中舊員工的知識及經驗就會被留下來(受訪者 A2-22-2)。

受訪者 A3 表示：

店會的知識及技能不應該只存在前主管一人的腦袋中，萬一發生甚麼事，店會課不就掛掉了。工作輪調可以使業務有所傳承，……(受訪者 A3-14)。

受訪者 C1 表示：

輪調是有好處的，專業知識是一定會被帶走，但輪調會讓知識留下來，因為輪調就要交接，必須要交代，不管被輪調的人或接的人，基本上都有一些交待。所以一旦輪調一個人，往往會動到其他的人，這些人都必須交待，因此輪調對知識的傳承是有幫助的，懂的人會越來越多，慢慢的知識就會嵌在組織中(受訪者 C1-20)。

小結：由上述訪談發現，工作輪調在知識的世代移轉過程中具有三種意義，一是員工在原任單位進行交接，產生知識的世代移轉；二是員工在新任單位進行交接，產生知識的世代移轉；三是可以將輪調員工的內隱知識外顯化，再透過新進員工教育訓練，產生知識的世代移轉。

(五) 有助於組織間的知識移轉

Simonin(1999)認為知識移轉的過程，存有執行及結果的因果模糊性。並發現組織合作程度越高，越能降低組織文化差距對知識模糊性的影響。在訪談的過程中，受訪者對於跨關係企業輪調，均肯定可以降低組織文化及特性的障礙，提高組織間知識移轉的可行性。茲就

受訪者的觀點敘述如下：

受訪者 A2 表示：

我這邊有時會提供一些不同的看法給他們做為參考，比如說有關在程序上、方法上或制度上的建議。……我會提供母公司這邊的制度及規範給餐飲公司作為參考，將他們過去的一些作法予以方法化及程序化(受訪者 A2-3)。

以前餐飲公司對於新開店的作業並無一套標準作業流程，利用這一次輪調的機會，我將 S 公司在審核開發物件的的作業流程引進餐飲公司，使其新開店物件的簽核作業流程化，……(受訪者 A2-9)。

在人事制度方面，我將 S 公司的考績制度引進餐飲公司，以前在餐飲公司並沒有考績制度，對於員工的工作績效並沒有詳細的考評。我參考了 S 公司的制度，在餐飲公司導入績效考核制度，……(受訪者 A2-10)。

我覺得員工輪調到新的單位，所產生的創新會有一定的結果，這些成功的範例我們便可以進行複製。比如說我現在在餐飲公司也是在建立模型，例如：開店的模型、人事運作的模型、財務運作的模型等(受訪者 A2-21-2)。

小結：由上述訪談發現，在多角化發展的集團企業，關係企業的知識缺口，可以透由工作輪調，將具備該知識的員工輪調過去，進而產生知識移轉的效果。由於是透過輪調員工進行跨組織的知識移轉，對於組織文化的差異、知識的複雜性及知識的內隱性均能親身體認，對於組織間的知識移轉效果較佳。

綜合本節內容，本研究依據陳彩怡（2004）所提出工作輪調對流程資本的助益，從訪談中發現工作輪調對於「防止獨佔關鍵知識」及「避免組織間的不合作」這二個構面具有相關。其次，依據 Argote 與 Ingram（2000）及廖述賢（2010）指出工作輪調可以促成知識流動及重新結構化知識的見解，訪談中發現工作輪調對於員工間知識的水平及垂直移轉具有相關。

三、工作輪調可以提升創新資本

本構面依「建立 T 型技能的人才，以擴展能耐激發創新」、「降低工作倦怠，增加創新能力」及「挑戰新單位的原有思維，激發創新及改變」等三個向度進行探討。藉由這三個向度的檢視，瞭解工作輪調對於創新資本的影響。

（一）可建立 T 型技能的人才，以擴展能耐激發創新

對於企業創新能力的衡量，黃佑安（1997）指出應考量「管理創新」、「技術創新」及「學

習創新」的綜合表現。其次，Leonard-Barton（1995）認為組織內 T 型技能的人員，因為能整合不同的知識資產，所以可以擴展他們的能耐並創造新知識。個案公司重視組織內 T 型人才的培育，透過人才的水平輪調，培育出更具創新性及競爭力的管理人才。茲就受訪者的觀點敘述如下：

受訪者 A1 表示：

就是一些鮮食的開發流程，相對的與品保做一些結合，……我覺得品保就是做品質保證，所以我與當時的品保部主管講，製管不應該分為二個課，就鮮食的部份製管及品管應該合在一起，……(受訪者 A1-10)。

因為從原物料端再來就是製管，再來就是商品的開發，在商品開發的部份，我希望製管要介入，這樣子的話整個商品開發會更好，……(受訪者 A1-12-2)。

一個人在這個領域看到的就是這個領域的東西，當去別的地方那你看到的就不會一樣，……(受訪者 A1-35)。

受訪者 B1 表示：

輪調讓我們認識到零售業與餐飲業有何不同，但有時候也可以將零售業的做法運用到餐飲業去。例如：在餐飲業一直受到行銷所困擾，有一次我突然想到零售業列印的小白單上可以 Show 出餐飲業用餐第二件打折的宣傳活動，……我們覺得應該會有廣告效果，事實上也證明有效(受訪者 B1-20)。

輪調可以讓我比別人懂得更多，可以想的點子會更多，可以創新，可以想到新的東西，輪調是可以讓員工產生創新，可以跨部門思考(受訪者 B1-21)。

小結：由上述訪談發現，受訪者於不同單位輪調，引發組織架構調整及人力資源重分配，此二者構成廖述賢（2010）管理創新的內涵。其次，員工輪調至關係企業後，將母公司行銷推動的做法加以創新及變革，並能順利導入關係企業，亦符合 Holt（1988）提出創新是運用知識或資訊，創造或導入有效用的產品、流程或方法的結論。因此，工作輪調可以激發出員工的創新思維。

（二）能降低工作倦怠，增加創新能力

陳彩怡（2004）認為工作輪調可以降低工作的倦怠感，進而激勵員工的工作士氣，並增加員工的創新能力。茲就受訪者的觀點敘述如下：

受訪者 A1 表示：

我覺得工作輪調對 S 公司的成長是正面的，……我之前在常溫飲料時，一接就

是三年，我覺得接了三年有點玩不出新把戲，如果有機會換一個部分，我又會活起來，我又會有一些不一樣的想法。因為不同領域會有不同的撞擊，就會有不同的想法想去嘗試及想去做，……工作輪調對員工的創新是好的，當做的有些疲勞時，到一個新的工作可以產生新的 idea，且可以把舊工作的一些觀念帶到新工作去(受訪者 A1-34)。

受訪者 A2 表示：

輪調對公司是好的，因為組織內一個員工待了一個單位超過五年或十年，這會太久了，要期待這樣的單位有創新或變革是不太可能的(受訪者 A2-18)。

小結：由上述訪談發現，工作輪調可以避免員工因久待同一單位，致使工作疲乏，造成工作熱情減低，因而無法激發創新的困境。

(三) 挑戰新單位的原有思維，激發創新及改變

廖述賢(2010)認為創新有可能是過程導向，新知識也有可能是新的做事方法。工作輪調可以為接受輪調員工的單位帶來新思維、新的氣象及創新。茲就受訪者的觀點敘述如下：

受訪者 A2 表示：

當一個人輪調到新單位時，他勢必會對新單位帶來原單位的想法，這對新單位而言會造成一些衝擊與衝撞，……，但往往會改變新單位員工的想法，會產生不同的質變或量變，此時就會有一些新的想法出來(受訪者 A2-15)。

輪調可以促成創新，不同部門的輪調，會讓同事利用本身的學識、才能及過去的經驗，帶給新單位不同的想法，並激盪出不一樣的東西出來，讓輪調到的單位會有活力(受訪者 A2-25)。

受訪者 C1 表示：

我希望將全家的氛圍帶到丙網路行銷公司去，最近將 S 公司及丙公司的員工互調，這樣子的輪調會讓員工將舊單位的那一套帶到新單位去，如果舊單位的那一套是好事的話，就會感染新單位，這樣可以達到擴散的效果，……(受訪者 C1-19)。

我調到物流品保單位的那一年，……，突然看到常溫倉進貨碼頭的鐵門放下來，我開玩笑的說：「……，你們物流四點多就休息了。」當時幾個組長就很緊張的說：「不是啦，因為這是常溫倉早上十點店舖截止訂購，現在下午四點多，該上的貨都已上了物流車，隔天一早他們就會出貨，第一家店早上八點就會到，所以現在把鐵門關起來，以免風沙會影響到商品。」就因為我不是物流人，也才剛輪調過去，我立刻產生一個疑問：「商品放車子上，為什麼現在不出貨呢？為什麼不現在送到店舖

去，店舖可以減少缺貨的可能，為什麼要放一晚呢？」……有一個組長就說：「19年來都是這樣啊。」……回去研究後發現到，如果這樣出貨的話，最少可以提早七個小時到貨，最多可以提早31小時，……所以我推這個案子花了一年，……這是一件因為輪調產生創意的最好故事，產生一個19年來沒有的改變——常溫夜配(受訪者C1-38)。

小結：由上述訪談發現，輪調員工往往不會依新單位既有模式去思考及做事，反而有非常不一樣的想法及做法，對於創新有很大的助益。再者，不僅是輪調員工會對新單位有所衝擊，同時新單位的思維及作法，同樣也會對輪調員工產生衝擊，兩相激盪對於創新將產生成效。

綜合本節內容，創新是企業取得競爭優勢的利器，如何有效因應外部市場的變化，最有效的做法便是建立組織的創新能力。個案企業在運作工作輪調的過程中，對於母公司本身，甚至對於關係企業，無論在技術創新、組織創新及行銷創新均產生相當程度影響，因此本研究認為，工作輪調對於創新資本的提升具有相關。

伍、結論與建議

本研究從人力資本、創新資本及流程資本的角度，探討個案企業內跨功能及跨企業輪調，對於集團企業的效益，其研究結果對理論的貢獻及對實務及後續研究的建議如下：

一、工作輪調是形成人力資本的重要方法之一

Kohnke (2017) 及 Jensen (2018) 認為面對數位化引發的組織變革，企業的人力資本必須更具備彈性、擁有更多元的職能及具備新的領導技巧，Stewart (1997) 認為評量人力資本，需靠知識型員工及員工才能地圖所延伸出的事業地圖。本研究對工作輪調與人力資本進行深度訪談及次級資料分析後，獲致發現如下：首先，員工隨著經驗累積其工作技能逐漸趨於熟練，如果沒有再由外界接受新知識，有可能造成能力成長停滯及技能過時。從訪談結果顯示，員工透過工作輪調，由做中形成工作體驗與學習，並產生隱性知識及技能，創造員工能力的多元性。其次，管理人才無法單純從訓練課程中養成，個案企業認為工作輪調為培育管理人才的最佳方法之一。從訪談中得出工作輪調可以增進，員工對組織知識的瞭解及各部門工作流程的整合，並可以快速累積工作經驗，因此輪調可以培育出組織中的管理通才。最後，工作輪調形成跨域能力，使組織更易面對轉型及事業延伸，這將是形成人力資本重要方法之一。

(黃春長、王健全, 2019)。

二、透過工作輪調可以形成組織資本

Campion、Cheraskin 與 Stevens (1994) 及莊康佑 (1997) 認為工作輪調具有鼓勵新觀點及革新的功能, Kohnke (2017) 認為新技能及新能耐, 使組織在運用數位科技時, 形成文化的創新。本研究針對工作輪調對於創新資本及流程資本的影響進行探究, 經深度訪談及分析後, 獲致發現如下: 首先, 舉凡採用新事物的一種改變形式均為創新, 在訪談中受訪人員基於下列理由認為工作輪調可以提升創新能力: 1. 可以學習到嶄新知識, 激發員工的創新觀點; 2. 可以增進知識廣度, 提升技術能力, 進而創造新知識; 3. 可以降低久任同一職務的倦怠感, 增加創新能力; 4. 員工輪調到新單位後, 因為沒有包袱, 往往會挑戰新單位的原有思維, 激發創新及改變。故工作輪調可以激發員工的創新能力, 並形成組織資本。其次, 在多角化的發展的過程, 增進關係企業間相互瞭解, 降低溝通協調及合作障礙, 是發揮整合戰力的重要關鍵。而組織合作程度越高, 越能降低文化差距對知識模糊性的影響, 對於知識移轉的效果越佳 (Simonin, 1999; 廖述賢, 2010)。在訪談中發現, 工作輪調不僅使員工學習到第二專長, 由於學習的過程是納入新組織的體系並身歷其境, 可以增進組織間的相互瞭解及知識的移轉的效率, 故工作輪調具有提升流程資本的效益。最後, 工作輪調引發的業務交接及學習, 可以促使員工進行業務知識的分享。同時透過交接的過程, 可以從輪調員工角度, 間接地促使移轉者了解他所擅長的能力及該能力對於解決何種問題具有幫助。

三、對實務的建議

工作輪調透過業務交接, 可以促使員工進行知識移轉, 然而單純的業務交接並不能確保員工知識移轉的效果, 如果要發揮知識移轉的效果, 就必須要有知識管理制度搭配。其次, 對於特定職務內容非常熟悉的員工, 在業務處理的過程中會使用到許多內隱知識, 內隱知識的運用無法單純由外觀窺視出端倪, 透過工作輪調由於新員工不熟悉新職務, 間接促使組織發現關鍵的內隱知識, 使內隱知識外顯化。

四、研究限制與後續研究的建議

零售服務業的商業模式複雜且多元, 現在更面臨互聯網、平台及短鍊物流的競爭, 促使零售服務業進行數位轉型, 而數位化的零售通路將與實體通路差異更大。因此本研究所得

的結論，當擴論到其他零售服務業時，就必須有更多針對不同零售服務業的類似研究支持。其次，員工的特質與態度往往影響工作輪調對智慧資本的效果，後續研究者可以嘗試從量化研究角度，以員工特質為中介變項探討工作輪調對智慧資本的影響。

陸、參考文獻

- 方世杰、黃美卿及邱志芳（2010）。連鎖事業體系動態能耐之建構：組織知識交換觀點之實證研究。**商略學報**，2（1），1-19。
- 白惠真（1999）。高科技公司工程人員之前程策略與相關因素—以新竹科學園區為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 宋偉航（譯）（2004）。智慧資本—資訊時代的企業利基（原作者：Thomas A. Stewart），第二版。臺北市：智庫文化。（原著出版年：1997）
- 林婉儀（2009）。人力資本投資與顧客資本的中介機制—創新能力與競爭積極性的角色。國立中正大學勞工研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 林震岩（2019）。智慧企業 e 化 4.0—AI 時代的企業資訊系統，初版。臺北市：旗標。
- 林淑馨（2012）。質性研究理論與實務，初版。新北市：巨流。
- 吳思華、許牧彥、侯勝宗（2006）。智慧資本的策略思維。載於國立政治大學商學院台灣智慧資本研究中心（主編），**智慧資本管理**（27-48 頁）。臺北市：華泰文化。
- 徐宗國（譯）（1997）。質性研究概論（原作者：A. Strauss & J. Corbin），初版。臺北市：巨流。（原著出版年：1990）。
- 莊康佑（1996）。我國企業工作輪調實施之調查—以製造業及服務業為例。國立中山大學企業管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 陳向明（2002）。社會科學質的研究，第一版。臺北市：五南。
- 陳明惠（譯）（2007）。智慧資本管理實務（原作者：G. Roos, S. Pike & L. Fernström），初版。臺北市：華泰。（原著出版年：2006）
- 陳彩怡（2004）。工作輪調對社會網絡利益、生涯成功與離職傾向關係之研究—以銀行從業人員為例。銘傳大學國際企業學系碩士論文，未出版，臺北市。

黃炳德、邱靜萍（2006）。組織文化資本。載於國立政治大學商學院台灣智慧資本研究中心（主編），**智慧資本管理**（156-172 頁）。臺北市：華泰文化。

黃佑安（1997）。企業創新能力對新產品研發過程影響之研究。國立政治大學企業管理研究所博士論文，未出版，臺北市。

黃長春、王健全（2019）。提升企業持續投資人力資本及辦訓能力之協助研究。新北市：勞動部勞動及職業安全衛生研究所。

張緯良（2011）。人力資源管理-本土觀念與實踐，第三版。新北市：前程文化。

廖述賢（2008）。知識管理，初版。臺北市：雙葉。

蔡源成、李淑芳、紀文章（2009）。內部市場導向對員工知識管理能力與與創新績效影響知研究。**商管科技季刊**，10（4），593-624。

謝孟欣（2011）。智慧資本對組織績效之影響：以產品-市場策略為調節變數。國立高雄應用科技大學財金與商務決策研究所碩士論文，未出版，高雄市。

Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.

Bessant, J., & Caffyn, S. (1997). High-involvement innovation through Continuous improvement. *International Journal of Technology Management*, 14(1), 7-28.

Bird, A. (1994). Careers as repositories of knowledge: A new perspective on boundaryless careers. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 325-344.

Byars, L. L., & Rue, L. W. (2004). *Human Resource Management* (7th ed). New York, NY: McGraw- Hill.

Campion, M. A., Cheraskin, L., & Steven, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1518-1542.

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods* (12th ed). New York, NY: McGraw- Hill.

Dessler, G. (2019), *Human Resource Management* (16th ed). New York, NY : Pearson.

Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value*

- by finding its hidden roots*. New York, NY: Harper Business.
- Galbraith, J. R. (1978). *Organization design* (2nd ed). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Holt, K. (1988). The role of the user in product innovation. *Technovation*, 7(3), 249-258.
- Jensen, T. B. (2018). Digital transformation of work. *Scandinavian Journal of Information Systems*, 30(2), 27-40.
- Johannessen, J. A., Olsen, B., & Olaisen, J. (1999). Aspects of innovation theory based on knowledge-management. *International Journal of Information Management*, 19(2), 121-139.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategic maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383-397.
- Kohnke, O. (2017). It's not just about technology: The people side of digitization. In Oswald & Kleinemeier (eds.) *Shaping the digital enterprises* (pp. 69-91). Berlin, Germany: Springer International Publisher.
- Leonard-Barton, D. A. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Oswald, G., & Kleinemeier, M. (2017). *Shaping the digital enterprise*. Berlin, Germany: Springer International Publisher.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-90. Retrieved from http://www.personal.psu.edu/kkm11/files/HandP_Core%20Competence%20of%20the%20organization.pdf
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantages through people: Unleashing the power of the work force*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Raguseo, E., Gastaldi, L., & Neirotti, P. (2016). Smart work. *Evidence-based HRM*, 4(3), 240-256.
- Robbins, S. P. (1998), *Organization behavior: Concepts, controversies, application* (8th ed). London, England: Prentice Hall, Inc.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational need*. Boston, MA: Addison-Wesley
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20, 595-623.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York, NY: Doubleday.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basic of qualitative research: Techniques and procedure for development grounded theory* (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sullivan, P. H. (2000). *Value driven intellectual capital: How to convert intangible corporate assets into market value*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2014). Multiple dimensions of human resource development and organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 851-870.

新冠肺炎期間遠距上班對資訊業組織運作影響之初探

A Preliminary Study of the Impact on Working from Home for Information Technology Industry during the period of COVID-19

林妙琴、林弘昌¹

台灣師範大學科技應用與人力資源發展系研究生

台灣師範大學科技應用與人力資源發展系副教授¹

Miao-Chin Lin, Hung-Chang Lin¹

Graduate student, Dept. of Technology Application & HRD, National Taiwan Normal University

Associate professor, Dept. of Technology Application & HRD, National Taiwan Normal University¹

摘要

2019 年末悄悄燃起的新冠肺炎，在 2020 年初爆發，疫情的影響直接衝擊經濟，各企業啟動緊急應變措施來面對這場戰役，遠距上班成為各企業兼顧防疫及維持營運的方式。遠距上班自 1970 年代及在美國企業已開始推行，但台灣經濟環境不同，至今仍不普遍，面臨疫情來襲，遠距上班形同一場大規模實驗，其對企業實際的影響為何？在後疫情時期，格外令人關注。本文採用半結構式訪談方式，訪談新冠肺炎初期率先實施遠距上班之個案公司 3 位資深主管，希望了解新冠肺炎期間，實施遠距上班對於：(1)組織營運管理、(2)個人工作感受，以及(3)辦公資訊環境等之影響。本研究結果提供四點建議：(1)提高資訊透明度，維持團隊關係；(2)加強主管與員工之間的信任度；(3)選擇適合遠距的工作類型與員工；(4)提早規劃數位轉型以因應遠距上班之需求。本文透過分析個案公司實施遠距上班之經驗，提供企業經理人、人力資源管理者實施遠距上班之參考。

關鍵詞：遠距上班、營運管理、工作感受

壹、前言

新冠肺炎疫情期間，許多企業為使營運不中斷，遠距上班模式成為防疫最效的上班模式。遠距上班於 1970 年為解決能源危機開始被討論，而後用於解決空氣汙染與交通壅塞問題，近年則成為企業節省辦公室成本、促進員工工作生活平衡的工具（賴偉文，2020）。2020 年新冠肺炎防疫期間，美國有薪工作者中有超過半數都改為居家辦公，疫情大流行後約仍維持 20% 遠距上班（侯娜娜，2020），根據 Deloitte（2020b）在 2020 年 1 月發布新冠肺炎疫情下人力資源政策報告指出，對公司發展最大的影響是無法正常服務客戶。遠距上班雖有節省辦公空間成本、交通時間以及降低通勤時間、增進工作效率等優點，但也有監督不易、管理困難、團隊溝通等議題（Ethan Bernstein, Hayley Blunden, Andrew Brodsky, Wonbin Sohn, & Waber, 2020）。不可諱言，遠距上班使員工之間減少人際溝通的機會，對主管而言，業務運作、團隊管理、人才管理等各方面都遭遇了挑戰。防疫期間，為使業務順利運作，而將員工區分不同辦公室地點，是一種變通方式，但員工在不同辦公地點，將影響人際互動與溝通，也考驗主管的管理能力。員工從辦公室回到家裡上班，對員工而言可兼顧家庭，但另一面可能也可能被其他家庭成員干擾或影響家人，另外，在工作績效的展現與同儕間的學習也可能受影響（鄒秀明，2021）。

根據文獻探討的結果，綜合來說，遠距上班的影響有對組織面，例如主管監督管理、營運管理、團隊運作（Ethan Bernstein, Hayley Blunden, Andrew Brodsky, Wonbin Sohn, & Waber, 2020），也有對個人影響，例如工作與家庭的影響有正面與負面（鄒秀明，2021），以及遠距上班對資訊環境的影響，例如網路環境（邱捷芯，2020）。Deloitte（2020a）認為「遠距上班」資安防護是關鍵，因此這些影響都關係到遠距上班能否成功推動。因此本研究希望了解，新冠肺炎期間實施遠距上班，對組織營運管理、員工個人工作感受以及對辦公資訊環境層面的影響。根據上述研究背景，本研究之目的為：

- 一、瞭解新冠肺炎期間，實施遠距上班對組織營運管理層面之影響。
- 二、瞭解新冠肺炎期間，實施遠距上班對個人工作感受層面之影響。
- 三、瞭解新冠肺炎期間，實施遠距上班對辦公資訊環境層面之影響。

貳、 文獻探討

一、新冠肺炎造成企業運作影響

(一)組織營運管理

新冠肺炎疫情，造成全球性的影響，根據 Deloitte（上海）（2020b）在 2020 年 1 月針對 1,232 家企業調查，發布新冠肺炎疫情下人力資源政策研究報告指出，對民營企業影響最大的是銷售金額下滑帶來現金流的減少，對公司發展最大的影響則是無法正常服務客戶（佔 66%）。疫情同樣對台灣產業造成極大影響，國內自 2020 年初傳出 COVID-19（新冠肺炎）疫情後，製造業及服務產業營運陸續受到影響，包括生產營運、業務推展及人員出勤等，衛生福利部（2020）提供持續營運指引，建議企業分別從人員、業務、生產、營運進行風險評估。

(二)個人工作感受

為了有效防疫進行封鎖措施、出國或旅遊限制、學校停課以及相關隔離措施等，都使勞工及企業遭受衝擊，遠距上班是能兼顧勞工健康及維持營運之措施，但在哈佛商業評論的調查中發現，因應疫情許多企業突然改變為遠距上班，帶來的痛苦包括開會次數增加、花費更多時間與同事連繫、不熟悉如何使用視訊會議軟體、工作與家庭的衝突升高等，而員工的壓力、負面情緒及工作相關的衝突接踵而來，因此遠距上班兩週後，工作滿意度與投入程度都大幅下降，慶幸的是第二個月結束時，這兩者已大幅恢復(Ethan Bernstein, Hayley Blunden, Andrew Brodsky, Wonbin Sohn, & Waber, 2020)。

而網通巨擘思科公司在 2021 年發布「未來工作力研究報告」(Workforce of the future)指出，在新冠疫情發生前，台灣僅有 7% 的員工在家上班，實施遠距上班後，台灣員工的觀感多數非常正面，前三項最明顯的感受是：49% 的人覺得被賦能、39% 的人覺得變得更健康，另有 37% 表示更快樂（鄒秀明，2021）。

(三)遠距辦公資訊環境

遠距上班是疫情之下不得已的選擇，但也為組織帶來新的資安威脅。自動化網路廠商 Fortinet 發布的《2020 年遠距工作網路資安報告》中指出，全球有超過 8 成推行遠距上班的企業受到挑戰，尤其在網路的安全連接、業務連續性等層面最為困難（邱健芯，2020）。Deloitte（2020a）認為「遠距上班」的資安防護四大關鍵是「網路環境安全、外在設備資料保護、工作平台機密性、個人設備資安監控」，建議企業應該從技術、流程與人員三個面向進行優化：

技術面以強化網路監控機制最為重要，流程面以多層存取管控與緊急應變為主，人員面則需強化與落實網路安全知識與認知，三面兼顧才得以提升企業網路安全防護策略之綜效。

二、遠距上班

遠距上班從 Nill (1984) 提出至今已 30 餘年，當時是因為能源問題，而將遠距上班視為新的解藥，如今因新冠肺炎肆虐，疫情超過一年仍在持續延燒中，為維護員工健康、支援防疫，企業對遠距上由選擇轉為必然。英國因為疫情升溫，持續的遠距上班讓英國政府越來越擔心專業與金融服務業的生產力將受到打擊，許多公司也私下承認遠離辦公室正在扼殺團隊創造力和社交性，長期下來將導致經濟生產率下降（黃嫻，2020）。因此在後疫情時代，遠距上班的型態、實施方式以及系統與資訊環境如何配套等，以維持營運不中斷，是企業非常關注的議題。

(一)遠距上班型態

遠距上班是虛擬工作的一種形式（Nilles, 1984）。賴偉文（2020）認為遠距上班型態大致可從遠距上班地點、方式以及職務等面向來區分。以上班地點而言，朱瓊華（2002）歸納 Jack Nilles（1984）的分類，分為：(1)在家上班、(2)鄰里辦公中心、(3)分區辦公中心、(4)地區辦公、(5)旅館化辦公室。以工作方式區分為：(1)外部型式、(2)輪替型式、(3)移動型式、(4)衛星職場、(5)近鄰職場。依工作職務區分為：(1)及時專業人員、(2)非及時專業人員、(3)及時事務人員、(4)非及時事務人員、(5)遊牧民族（賴偉文，2020）。

(二)遠距上班的實施

為支援防疫、維持營運並維護員工健康，因此實施遠距上班，員工透過遠端協作使業務正常運轉。根據統計在 5-10 月期間，美國有薪工作中有超過半數都改為居家辦公，從美國團隊所做的調查來看，即使在疫情大流行結束後，全職的工作者當中有 20% 仍將維持遠距上班模式，相較於疫情流行之前，大幅成長 15%。而遠距上班減少上下班通勤所省下的時間，大約有 39% 花費在原本的工作上，有 17% 的時間協助處理家務、也有 14% 的時間照顧子女，其他還有用於運動、娛樂等各種活動，比起塞車在車陣中，生活變得更豐富可能是促使人們改觀的因素之一（侯娜娜，2020）。VMware 委託 Vanson Bourne 進行的《數位化員工體驗調查》結果顯示，亞太地區有 78% 的受訪者希望能「更輕鬆地在辦公室以外工作」，顯示數位化的員工體驗將成為企業留住人才與提升競爭力的關鍵因素（VMware, 2020）。

參、 研究方法

本研究主要探討因應新冠肺炎實施遠距上班對資訊業組織運作之影響。個案公司屬資訊服務業，於新冠肺炎爆發初期即率先全面實施遠距上班，該公司員工多數有兩次以上參與遠距上班之經驗。本研究以面對面的方式進行訪談，每次大約 45 至 60 分鐘，全程錄音後由研究者繕打成逐字稿，由受訪者親自確認語意正確無誤後，再由研究者進行資料編碼與分析。

一、個案企業實施遠距上班的概況

(一)遠距上班之營運管理機制

個案公司在 2020 年疫情初期即實施遠距上班，第一次實施期間為 2020 年 1 月至 5 月，這期間隨著疫情的發展，遠距上班逐步由員工依需要申請，進而將員工分為 A、B 兩班，以辦公室與遠距兩者交叉分流，進而採維持最少人數辦公室上班，2020 年 5 月之後將遠距上班納入常態上班模式。2021 年 2 月台灣出現本土案例，於 2 月至 3 月之間實施 1 個月全員遠距上班，2021 年 5 月本土案例再現，實施 2 週全員遠距上班。2020 年 1 月至 5 月間新冠肺炎每周確診數與個案公司實施遠距上班人數關係表，如圖 1。



圖 1 新冠肺炎每周確診數與個案公司實施遠距上班人數關係表（2020 年 1 至 5 月份）

資料來源：個案公司（2020）。

為了維持業務運作與團隊工作效率，個案公司編製了遠距上班手冊，其中的防疫管理措施矩陣明確規定了各項防疫管理措施所規範的對象（如圖 2）。

管理措施	正式員工	派遣人員	專案人力	外部訪客	支援廠商	學員
確診緊急通報 (含同住親友及接觸者)	○	○				
公、私務出/返國通報 (含同住親友返國)	○	○				
國內旅遊通報	○	○				
接觸史紀錄 (實體會議、拜訪客戶)	○	○				
測量體溫/消毒雙手	○	○	○	○	○	○
配戴口罩*	○	○	○	○	○	○
限制活動區域 (公共空間/會議室/教室)				○	○	○
訪客登記/記錄體溫				○	○	○
分流遠距上班	○	○	○			
限制公務出國	○	○				
齊備有效通訊管道	○	○				

圖 2 個案公司所制定的防疫管理措施矩陣

資料來源：個案公司（2020）。

(二)個人工作方式調整

遠距上班與傳統辦公室工作最大的差別是無法面對面，尤其因新冠肺炎而被迫遠距上班時，必須配合組織的防疫規定，無法隨意進入辦公室，因此工作方式必須調整。

1.分班分流措施：各部門依業務需求擇定，不同班別之員工互不接觸。

(1)最少人數到「辦公室上班」，其餘人員採遠距上班。

(2)全員分 A、B 班，分流異地或在家上班，以週為單位換班。

2.工作進度掌握

(1)主管

- 善用通訊軟體，每日召開線上例會，掌握團隊業務進度。
- 透過 Teams 遠距會議統顯示狀態（通話中/忙碌/請勿打擾），提升管理效率。
- 會議要有明確目的，落實會議追蹤。

(2)員工

- 前一日規劃好次日工作進度，回饋主管並自主確實執行。
- 上班時間內應保持通訊軟體暢通，並及時回應業務需求。

3. 營造遠距工作環境與習慣

- (1) 規劃個人專屬辦公空間（角落），區隔工作與休閒的環境。
- (2) 保持規律的上班時間，建議有「開始」與「結束」之儀式，幫助自己適應遠距上班。

4. 營造團隊氣氛，促進凝聚力

- (1) 參與公司之線上活動（線上運動、主題講座、個人分享等）。
- (2) 部門內亦可進行線上互動，例如午餐聊天室、線上慶生會等。

(三) 辦公資訊環境

(1) 軟體應用

個案公司提供了多種跨平台（手機/平板/NB/PC）系統服務，透過流程數位化的方式來改變使用者工作情境，包含電子郵件、行事曆、虛擬會議室等服務，如圖 3。

(2) 遠端連線網路基礎

採用 SSL VPN，為企業熟悉的遠端加密網路連線方式，疫情發生後人員連線數由原本配置的 10 比 1 調整為 10 比 5。

(3) 線路頻寬與伺服器

為確保各項系統能提供快速穩定的服務，對於 License 數量、Server 頻寬進行適當的擴充與升級。A

(4) 遠距會議系統

具有文字訊息、語音溝通、檔案傳送等功能，並可永久保存，4 月份統計遠距協作功能使用量與同年 2 月份相較，視訊會議成長 139 倍，語音通話成長 94 倍，聊天訊息成長 90 倍，團隊訊息成長 67 倍，如圖 4。



圖 3 個案公司實施遠距工作之相關技術平台使用情境
資料來源：個案公司（2020）。

■ 2020/02/01-2020/4/30 各功能使用量變化



圖 4 個案公司遠距會議系統使用成長率
資料來源：個案公司（2020）。

二、研究對象

本研究之研究對象為三位任職個案公司之主管級人員，所任職務分別為個案公司之一級、二級、三級部門主管，帶領的團隊人數規模大約為 15 人至 50 人，所隸屬部門之員工人數約為 60 人至 200 人，故三位受訪對象在職級分布、管理幅度與組織參與度具有代表性，

相關資訊如表 1。

表 1

本研究受訪對象隸屬之部門及管理人數

受訪者代碼	部門業務屬性	職稱	管理員工數	隸屬部門規模
A	服務創新業務	組長	15 人	230 人
B	資訊服務業務	副處長	50 人	65 人
C	數位轉型業務	主任	45 人	210 人

三、研究工具

訪談法主要針對受訪者的個人感受、生活經驗所做的陳述，藉著與受訪者互相的對話，以了解、獲得及解釋受訪者個人對某社會事實的認知。訪談法也分為結構式訪談、半結構式訪談、集體訪談、深入訪談（林金定、嚴嘉楓、陳美花，2005）。林金定（2005）等人認為半結構式訪談是在訪談前預先設計問題架構，以作為訪談指引，引導受訪者回答方向，但又不侷限受訪者內容。因此，本研究採取半結構式訪談，以預先設計好的問題，引導受訪者針對個案公司實施遠距上班對企業組織運作之影響進行陳述。

本研究在進行訪談之前，依據研究目的並參考相關文獻，以及個案公司實施過程中高階主管關注之議題，擬定半結構式訪談大綱為訪談進行之主軸。過程中與專家討論，確認擬收集之議題與研究目的之關聯性，經多次修正訪談大綱之文字敘述，確認問題描述之精確性，藉以建構訪談問題之內容效度，經討論修正後之訪談大綱分為「遠距上班對組織營運管理之影響」、「遠距上班對個人工作感受之影響」與「遠距上班對辦公資訊環境之影響」三大主軸，所探討的問題包括團隊運作、業務溝通、業務績效、人才管理、工作自主、個人學習、家庭生活以及軟硬體設施之影響等。訪談大綱內容如表 3。

表 3

「新冠肺炎期間遠距上班對資訊業組織運作影響之初探」訪談大綱

研究構面	訪談題綱
組織營運管理	1. 實施遠距上班，對於團隊運作有哪些影響？為什麼？
	2. 實施遠距上班，對於內部業務往來或溝通有哪些影響？為什麼？
	3. 實施遠距上班，對於團隊業務的品質、進度、績效有哪些影響？為什麼？
	4. 實施遠距上班，對於工作安排、業務推動有哪些影響？為什麼？
	5. 實施遠距上班，對於人才招聘、培育及留任有哪些影響？為什麼？
個人工作感受	6. 實施遠距上班，對於個人工作產出是否有影響？為什麼？
	7. 實施遠距上班，是否會提升自主性與責任感？為什麼？
	8. 實施遠距上班，是否會影響個人學習成長？為什麼？
	9. 您認為遠距上班，是否會對家庭生活造成影響？為什麼？
	10. 您認為遠距上班，對員工而言的優缺點為何？

表 3

「新冠肺炎期間遠距上班對資訊業組織運作影響之初探」訪談大綱

研究構面	訪談題綱
辦公資訊環境	11.實施遠距上班，您認為在資訊硬體設施應該做哪些準備？
	12.實施遠距上班，您認為在資訊軟體設施應該做哪些準備？

四、訪談資料編碼與分析方式

(一)開放性編碼：在資料分析的過程，為便於資料辨識與處理，先將訪談錄音檔逐句聽打為逐字稿，再進行初級資料開放性編碼，形成初始概念。方式為編碼號第一碼為受訪者英文代碼，編碼號碼第二碼與第三碼為訪談問題題項，最末二碼數字為受訪者對此題項所提出概念之流水號。例如 A0102，表示該段文字內容為編號 A 的受訪者，訪談題項第一題中的第二個初始概念，依此類推。然後進行資料的分析與歸納。例如：

我們有機房的管理，遠距上班較不方便，因為有實體機房要看著 (B0101)。
主管們遇到問題就是無法現場看到同仁的情緒反應，有些事情在溝通上就不是很周全，事後發現的時候才能去做補強處理，或者是做一些工作、人員的調度跟安排 (A0102)。

(二)主軸性編碼：檢視相關之初始概念，歸納共通或相異之觀點後進行主軸性編碼，形成本研究的類別概念。例如：

碼號	類別概念	逐字稿示例 (有關的初始概念)
0101	需面對客戶的工作衝擊較大	以我的團隊來看，計畫管理的同仁受到影響相對比較少，另外一群是產業推動同仁，他們的業務必須要跟客戶面對面，所以影響比較大 (A0101)。
0104	團隊創意激盪困難	現場當下的討論，其實是要找到一些看不到的點，或者他沒有想到的，互相激盪，我們在遠距上班，大部分是有問才有答，創意性工作就很難進行 (A0105)。

(三)選擇性編碼：以研究主題為軸心，彙整相關的類別概念並進行選擇性編碼，加以歸納成主題概念，即完成本研究之初步研究發現。例如：

選擇性編碼	主題概念	有關的類別概念
組織營運管理	分流方式未影響業務品質與績效	維持 AB 班制的狀態，團隊的品質、績效都沒有受到影響，在期初影響會比較大，到期中以後甚至到結尾的階段，那就會按部就班，就像專案管理，前面做的好，後面管理起來就沒問題 (A0301)。

無法及時察覺員工問題	我習慣到同仁旁邊，看到同仁在發呆就會覺得他可能有什麼狀況，實際給他一些方向的指導，這樣的進度其實是快的。透過遠距之後，當然我可以每天問他，但就是沒有辦法實際看到，他如果不主動表達，你就不知道(B0301)。
走動式管理要調整目標管理	需要靠專案管理工具或是成果產出，去看到底有沒有落後或是品質是不是我們所期待的。實施遠距的話管理方式就是要改變，要用目標管理的方式去做(B0302)。

(四)依據研究目的，針對初步歸納之研究發現，進行深入的分析與討論，最後形成研究結論。

五、研究信效度與研究倫理

(一)研究信效度

Dey(1993)對質性研究的信效度，提出他的看法，為了檢核蒐集資料的品質或效度，可以從六個面向探討：

- 1.資料是否根據自己的觀察而得？
- 2.資料是否有經過他人進一步的確證？
- 3.在什麼情況或條件下，進行的觀察或提出的報告？
- 4.提供資料的人士的可靠性如何？
- 5.是否有影響參與者提出的報告？
- 6.是否有偏見影響了觀察和提出的報告？

為確保研究資料的效度，本研究運用參與者查證，亦即使受訪者能充分表達自己的意見，在確定受訪日期前，先寄送訪談大綱予受訪者，使其先思考訪談問題。另為確保資料的正確性，訪談時經受訪者同意進行錄音，並於結束後將訪談內容整理成逐字稿後，再將逐字稿內容送請受訪者核對檢視，確認符合其表達之意涵及資料無誤，才進行資料的分析，以此建立資料效度。

在信度方面，本研究之信度採用三角驗證法來確認資料分析之可信度。三角驗證是以多元資料來確證或闡明研究中的問題，以多個個案、多位資訊提供者或多種資料蒐集方法的一種研究設計（王文科、王智弘，2010）。本研究資料經過：(1)研究者本身對主題的了解及相關的文獻探討、(2)對此議題有經驗的專家指導，以及(3)有深入經驗之主管，協助研究者能更深更廣的了解研究過程，避免盲點的產生或受主觀因素影響，以確保研究信度。

(二)研究倫理

本研究與受訪者之聯繫、訪談及資料整理，研究者均遵守保密原則，維持受訪者資料與其表達意見之隱密性，不公開揭露可能使讀者察覺身分之資訊，以維護研究倫理。

肆、研究結果與討論

本研究以個案公司三位主管在新冠肺炎期間之遠距上班經驗所提供之意見進行討論，為使研究結果之分析與討論具有整體性與邏輯性，以下研究結果與討論將整理訪談大綱之三個構面的訪談內容，從中萃取初始概念並彙整形成類別概念，以彙整遠距上班的經驗對於組織運作的影響，該影響主要可以歸納為組織營運管理（6 項影響）、個人工作感受（5 項影響）、以及辦公資訊環境（2 項影響）等三個層面。以下逐一說明各層面的影響情形：

一、組織營運管理層面

(一)對業務運作之影響

個案公司實施遠距上班的經驗主要源自於 2020 年無預警爆發的新冠肺炎，為維持營運不中斷，將辦公室上班逐步調整為全員遠距上班。根據訪談的結果分析，遠距上班因為工作團隊成員不在同一個辦公地點，由於無法面對面溝通、住家離公司較遠，對於需要需現場解決問題的工作或拜訪客戶所受的影響較大，以下摘述訪談的重點。

以我的團隊來看，計畫管理的同仁受到影響相對比較少，另外一群產業推動同仁，他們業務推動必須要跟客戶面對面，影響比較大。(A0101)

我們有機房要管理，遠距上班有不方便的地方。(B0101)

跨單位的 IT MIS 在互動的時候，只能聽聲音，頂多開影像或是看簡報，比較不知道他實際發生的問題是什麼，只能用口頭描述，以前沒有遠距的時候可以直接到現場去看問題，遠距時就不是那麼直接可以解決問題。(B0201)

我們的業務性質有業務推動也有技術開發，技術團隊多數用 Teams 遠距會議系統或者用開放的平台進行溝通，做業務的人要連絡後面的 PM 或者是 TPM，會比較多花一點溝通成本。(C0201)

服務客戶必須從家裡到客戶那邊再回家，臨時又有個會，又要從我家再跑到另外一個客戶那邊去，我就這樣往往返返，工作效率變差。(C0601)

張芳毓（2020）認為，辦公室存在的意義就是「合作」，也就是同事們在同一個空間裡一起工作。從個案公司的經驗，遠距上班使人與人之間被迫隔離，需要與客戶或工作團隊共同完成的工作，因為「距離」必須要付出更多溝通成本才能達到原有的效果。

(二)對團隊管理之影響

根據訪談的結果分析，主管與團隊成員因無法面對面互動而無法接收到情緒、肢體語言、表情等訊息，因此影響了主管的激勵行為、員工情緒處理、工作指導、職能觀察、員工關懷、問題解決等團隊管理之效果，以下摘述訪談的重點。

無法現場看到同仁的情緒反應，有些事情在溝通上不會很周全，人的管理問題在當場不處理，發現有問題的時候才去做補強處理，有時已經太遲。(A0102)

以激勵這個行為來看，現場與遠距有很大差別，在 LINE 裡面鼓勵同仁，寫信鼓勵他，雖然全部人都知道他做好這件事情，但跟當著團隊成員給他一個掌聲，在激勵效果至少差了一倍以上，大家在網路社群裡按讚、讚、讚...，與現場被大家鼓掌，行注目禮相較之下，是少了一點溫度。(A0205)

在辦公室時，可以看到員工狀況，實際給方向指導，這樣的效率是快的，遠距時沒有辦法實際看到，員工如果不主動表達，主管就不知道問題，尤其是新進人員，沒有人可以在旁邊指導，很難適應環境。(B0301)

遠距上班除了工作之外，較看不到員工他跟他人互動的狀況，我們除了工作目標之外還有創新、團隊合作的職能，但這些在遠距時都難以觀察。(B1003)

在辦公室走動管理，可以即時去關心同仁，譬如說他生病啦，或者是有家庭的事情，可以即時關懷，在遠距就很難，員工也不一定主動跟你講。(C1002)

專家都認為面對面的聚會，有助於非正式的溝通、建立團隊認同和凝聚力，主管應該爭取更多機會，讓所有的團隊成員定期在同一個地點碰面、交流、相互學習，在這些互動過程中，增強團隊合作默契（天下創新學院，2020），因此，防疫時期團隊成員嚴禁相互碰面，長期而言將使團隊缺乏合作默契。

（三）對組織績效之影響

根據訪談的結果分析，遠距上班如果能透過管理模式的搭配，例如專案管理、目標管理等方式，較可以掌握組織績效，以下摘述訪談的重點。

團隊的品質績效只有在期初有短暫影響，期中以後到結尾的階段，都按部就班完成，因為專案管理，前面規劃的好，落實執行後就沒問題。(A0301)

用目標管理的方式，告訴員工目標及方向在哪裡，主管的底線在哪裡，員工執行過程有異常時，要即時回報，讓這樣的機制循環起來，再搭配專案管理工具，這樣不管在績效、品質、產出的時程就不會受影響。(B0303)

我們都有訂定目標，定期 review，生產力還是可以維持。(C0302)

JANDI（2021）公司的調查發現，遠距上班真正困難的並不是「遠距工作」本身，而是人的距離拉遠後，原本的管理模式不完全適用，管理者需定期與員工討論工作情形，以了解

員工近況。個案公司之經驗也顯示當團隊採用遠距上班，管理者必須調整原有的管理模式並搭配管理工具，才能準時完成任務，維持高績效團隊。

(四) 對人才管理之影響

根據訪談的結果分析，人才的招募面談，無法與求職者直接接觸，以觀察其行為所透露之訊息，惟減少面試往返時間，可提升面試邀約的彈性與效率。在訓練方面，雖然改為線上課程，但需要互動討論的體驗式訓練或 OJT，線上課程難以做到。

在培育上，OJT 受到一些影響，因為沒有辦法即時給予好的指令或協助，例如分流上班時，主管跟資淺同仁若在不同班別，無法觀察員工現場的狀況，因此不管在 training 或是工作指導上，都會有隔閡。(A0501)

透過遠距視訊面試，對人的感覺還是會有落差。實體面試可以從進門開始的行為舉止觀察面試者的態度或行為，透過視訊就做不到這部分。(B0501)

在遠距的時候不像在辦公室，主管會常常走動，觀察員工並給予及時的指導。(B0802)

技術的訓練變成線上課程還可以，若是互動式的課程就有影響。(C0501)

在招募效率反而更好，可以用 Teams 進行線上 interview，邀約更有時效與彈性。(C0502)

隨著科技的進步，面試可以透過視訊進行，訓練可以採線上課程或直播，但 104 人力銀行資深副總暨人資長鍾文雄認為，隔著螢幕面試官無法注意到肢體細節，面談效果會受限（曾欣儀，2020）。葉建宏與葉貞妮（2020）認為影響線上學習的關鍵因素是學員討論的積極性，遠距學習在學員與講師間或同儕間的互動性相較於傳統課程來的少，講師難以立即得到學員的反饋進而瞭解學員的學習狀況。因此，企業常運用 OJT 方式訓練員工，因遠距上班，Mentor 或主管不在被指導的員工身旁，無法透過日常觀察掌握員工學習狀況，將侷限了人才管理的效果。

(五) 對團隊溝通之影響

根據訪談的結果分析，需要互相激盪創意新構想或是複雜度較高之群組橫向溝通，在遠距模式較難進行，以下摘述訪談的重點。

現場的討論可以找到一些盲點或者沒有想到的，互相激盪，在遠距上班時，創意性工作就很難進行。(A0105)

在討論年度目標時，團隊需要橫向溝通，一起 cook 新的東西，遠距上班時團隊在凝聚共識以及工作配置上，會有比較大的挑戰，共創的效果會降低。(A0203)

在作業層面上彼此團隊合作更緊密，本來在辦公室是各自負責各自的東西，實施遠距後，機房設備、系統、網路都看不到，反而要透過彼此的溝通，確認系統是正常還是異常，團隊互相合

作更好，這是意想不到的結果。(B0102)

在提案準備 proposal 時，通常要先討論出架構，需要幾個人一起，可能還有個客戶，這種討論發想階段，遠距不方便。(C0205)

哈佛商業評論提出學者的研究，遠距上班時，工作關係密切的員工溝通增加 40%，付出的代價是與其他同事的溝通降低了 10%，員工間的閒聊寒暄機會減少，會導致信任程度降低，在團隊創新與協作有負面影響 (Ethan Bernstein et al., 2020)，個案公司主管的經驗，團隊成員為了達成目標，可能合作更緊密。

(六) 對工作效率之影響

根據訪談的結果分析，遠距上班可自由選擇辦公空間，與工作現場隔離，因此可專注工作，減少被打擾，提升工作效率與品質，以下摘述訪談的重點。

遠距對 First line manager 是一件好事，可以專注在一個地方、一個空間做事，我覺得自己的績效好很多，工作績效產出大概提升了分之三十到四十。(A0501)

在家裡是自己專屬的區域，思考、找資料比較安靜不會有干擾，作業品質比較好。(C0301)

立陶宛的學者 Audrone Nakrošiene (2019) 認為，遠距上班可選擇家中合適的工作場所，避免受到同事間不必要的打擾，有更多時間進行。這與個案公司主管的經驗相同。

但 Kuruzovich (2021) 等人的研究卻提出，遠距上班與工作效率、生產力之間的關係，有許多不同的研究結果。Bailey & Kurland (2002) 調查顯示，幾乎沒有明確的證據表明遠距上班可以提高工作滿意度和生產力，而 Gajendran & Harrison (2014) 的研究支持遠距上班對工作績效有積極影響。

個案公司主管之經驗，可能因資訊產業並擔任主管，工作完整性與自主性都較高，在遠距上班獨立的時空環境，讓主管感受到工作效率較好。

二、個人工作感受層面

(一) 對工作壓力之影響

根據訪談的結果分析，遠距上班時，主管與員工不在同一場域，距離感衍生信任度考驗的壓力，自我要求高以及交通時間都會使壓力增加，以下摘述訪談的重點。

我不定時也會去 cue 員工，瞭解他們的工作狀況，員工也會有相對的壓力。(B0603)

有一種情形是彼此看不到工作情境的壓力，例如我聯繫 A 員工，A 正好在跟 B 處理事情，所以

他沒有辦法即時接我的電話，後來 A 員工跟我說，他看到主管電話進來，又沒辦法接的時候，會有莫名的焦慮。(B0604)

為了維持原來的工作品質跟效率，只能透過線上會議，不自覺會議增加，反倒壓力更大。(B0701)

因為家裡與客戶間距離較遠，趕車、趕時間的這種壓力很大。(C0603)

史丹佛大學虛擬人機實驗室 (Virtual Human Interaction, VHIL) 主任拜倫森 (Jeremy Bailenson) 發表的期刊指出，遠距上班使開會次數增加，長期在視訊鏡頭前，導致員工的壓力比辦公室上班還高，出現「Zoom 疲勞症候群 (Zoom fatigue)」(Bailenson, 2021)。需要隨時 online 以維持遠距工作效率，調整服務客戶的節奏等適應新的工作模式都是壓力源，長時間下來可能會導致心理上的健康問題。

(二) 對職場社交之影響

根據訪談的結果分析，遠距使員工間見面機會與互動減少，私人的情感連結降低，影響職場上的人際關係，以下摘述訪談的重點。

在職場上跟同事之間的關係相對會比較少，少了人際之間的溝通。(A1003)

人跟人之間還是要面對面的溝通，見面三分情。(B0108)

我有個不錯的習慣，自己有什麼東西就會去分享，遠距我怎麼可能分享。有時碰到員工會跟他拍個肩膀，問他...最近怎麼樣啊...。或是同事們在樓下抽菸也是一種溝通，所以遠距會影響同事間的往來與人際關係。(C1003)

開源軟體公司 GitLab 執行長 Sid Sijbrandij 說員工不會渴望進辦公室，而是想念與工作最基本的溝通和聯繫，那是遠距難以創造的友情 (Chan, 2020)。哈佛商業評論的調查指出，遠距上班會減低「弱連結」，就是指公司內有些員工彼此間沒有密切共事，但長期仍會建立淺層的關係，這樣的關係有助新資訊提供及專業互補，對組織績效有重要影響。從訪談主管的經驗發現，遠距減少了職場社交的機會，長期下來員工之間沒有建立「弱連結」的機會，只有工作關係，將不利於團隊的認同度與凝聚力。

(三) 對同儕學習之影響

根據訪談的結果分析，距離使員工間的接觸減少，進而也減少同儕學習與競爭機會，不利員工成長，以下摘述訪談的重點。

同儕之間除了學習外也是競爭，不管是學習還是競爭，人是群體動物，群體之間會因為互動產生彼此的影響。(B0804)

我們的辦公室是 open 的，走過來就可以開始討論，通常我們手在做事情的時候，眼睛在看，耳朵也在聽，所以員工隨時在聽、在看，這樣也是隨時在學習，在家裡只有自己一個人工作，對同儕學習是不好的。(C0801)

原本就有惰性的員工，惰性會越來越高，沒有同儕可以競爭或對照，就會停留在自己的模式裡。(B1002)

對於年資淺的員工而言，快速成長的途徑是耳濡目染的跟隨前輩學習，而遠距上班無法做到這種情境，將會影響個人職涯發展的機會（鄭伊廷，2020）。訪談主管更進一步認為，同儕之間是學習也是競爭，競爭就是成長的動力。

（四）對工作與家庭之影響

根據訪談的結果分析，遠距上班使工作與家庭界線模糊，工作時間無形中拉長。在家工作雖可兼顧家庭，但與家庭成員間也會相互干擾或影響，進而影響工作，以下摘述訪談的重點。

遠距上班的時間規範，對主管是比較模糊的，就是沒有顯性的上下班時間，不管現在是何時，隨時可以被 CALL，反正都在線上，大家的工時都變長。(A0702)

家有小小孩真的是干擾，你可以不要看到他，但他看到你時就非得要去處理。(A0903)

我在家反而我媽媽不習慣，因為上班有時候忙，中午沒辦法及時休息，覺得中午 12 點了還不來吃飯，這難跟他們解釋，需要彼此去適應步調，媽媽有時也會要求幫忙家務，很難拒絕。(B0902)

工作與家庭兩個角色反差大，像我兒子就覺得，怎麼媽媽在家裡都是用命令的，但媽媽在公司對別人講話都是用溝通的。(C0902)

哈佛商業評論的研究發現，有小孩的員工在家上班遇到的困難較多，因為學校與幼兒園也關閉，必須自行承擔孩童照顧的責任（Ethan Bernstein et al, 2020）。在家上班由於節省了通勤時間，可投入於家庭生活與家人相處時間增加，另一面則會產生工作與家庭需求之間的拉扯，要有效平衡工作和家庭有一定困難，進而會導致壓力、焦慮和沮喪以及許多其他不良後果（Golden & D., 2021）。

（五）對工作成本之影響

根據訪談的結果分析，在家上班員工要滿足工作效能，會使網路、通訊等成本增加，以下摘述訪談的重點。

員工家裡可能沒有網路或是訊號差，非得到咖啡廳去上班，公司可考慮要不要 cover 這一段，員工成本可能因此增加。(A0402)

在家裡執行業務打電話，電話費是工作上的成本。要看是否給予補助。(A0403)

遠距會使同仁在家上班的成本增加，不是在整個組織的成本。(C0402)

從公司的角度來看，提供遠距上班的好處可能是降低辦公室空間成本及間接管理費用 (Kurland & College, 2002)，但訪談主管認為，在疫情所實施的遠距上班並非常態，對公司的成本影響不大，反而是員工需要支出擴充網路頻寬與增加通訊的費用，這部分是否需要給予員工補貼，端看各公司的考量。

三、辦公資訊環境層面

(一) 對硬體環境之影響

根據訪談的結果分析，需要配置好的電腦設備與網路品質，同時要有完善的資安防護，以提升遠距上班的品質與降低的風險，以下摘述訪談的重點。

在電腦的準備要做一些調整，效能要好一點的。(A1101)

員工可能家裡沒有網路、比較偏遠網路品質不好或是沒有手機上網吃到飽。(A1102)

有些公司已經把伺服器放在雲端，像是 Amazon 或是 Google 的雲服務，可以解決網路頻寬問題，更重要是資安防護必須要作好。(A1201)

家裡所在的環境如果網路佈建不好，公司也沒辦法幫忙。(B1101)

筆記型電腦螢幕比較小看久了會累，可以接一個大的螢幕。(C1102)

員工遠距上班的工具最基本就是電腦與網路配備，由於個案公司員工在辦公室都已配置筆記型電腦，可滿足基本的工作需求，網路品質與安全是關注重點，為了資安防護與降低風險，實施前必須謹慎詳盡的規劃遠端工作 IT 方案，包括讓使用者了解自己的資安責任、必須遠端連線公司網路以控管資料存取狀況、裝置監控解決方案、軟體授權政策、遵守標準資安措施、軟體儲存庫等(O'DWYER, 2020)，以保障公司營業秘密。

(二) 對軟體環境之影響

根據訪談的結果分析，需要有好的視訊會議軟體與資訊系統，例如開發內部 APP，能在電腦外也擴大使用手機載具，增進遠距上班之團隊協作效能。

我覺得 iHR APP 在溝通上是滿好的，遠距上班在資訊系統可以把它整合的更順暢，會更有幫助。(A1203)

以工具來說，公司有提供 Teams 作為協作平台，只是在創意的討論上，如果有工具是更好，比方電子白板，可以畫圖或者用其他方式來呈現，在團隊的溝通上面，可能會更有效能。(A1204)

過去我們在不同辦公室時，打電話常不在位置上，後來用 Teams 遠距會議系統，反而解決這些

要透過工具平台，光靠打電話或是 Line 沒辦法，導入協作工具，資訊公開透明。(B0106)

要有會議視訊軟體，Teams 在運作上還不錯。(C1202)

遠距上班不可或缺的是遠距會議系統，諸如 Zoom、Teams、Google Meet、Line 等，個案公司在疫情到來前，已使用微軟之 Teams 遠距會議系統，疫情發生後感受到各界對突如其來的狀況準備不足，故著手整理國內外遠距上班之數位工具，建置「遠距上班軟體工具網站」，提供給業界，特別是中小企業參考（資策會，2021）。而宏正自動科技（2021）則認為純軟體型的雲端視訊會議解決方案，存在安全性與可靠性問題，硬體型的解決方案，能可靠地存取個人辦公室電腦，大幅降低軟體型工作平台缺陷的影響，資料不經過雲端伺服器，可確保 IT 安全性。

伍、 結論與建議

根據前述的訪談內容分析與討論，本研究針對在新冠肺炎期間實施遠距上班對資訊業之影響提出以下的結論與建議。

一、結論

新冠肺炎期間，個案公司實施遠距上班對資訊業之影響，經過整理與個案公司之訪談結果，總共可以分為組織營運管理、個人工作感受，以及辦公資訊環境層面等三個影響層面，並提出以下三項結論。

(一)在組織營運管理層面，實施遠距上班會降低團隊的凝聚力並產生疏離感

遠距上班不同於辦公室工作，改變以往員工都在同一個工作空間的模式，所面臨的困難並不是工作本身，而是人與人產生「距離」後，所面臨的溝通挑戰，包含與客戶、主管、員工之間正式或非正式的溝通。工作團隊成員分散各地，形成虛擬運作的團隊，當人與人接觸才能感受得到的情緒、表情、肢體語言等都不復存在，沒有了「茶水間文化」，員工之間少了私人情誼交流的機會，對新進員工而言，更是沒有機會與同事們一起工作，建立感情。大規模的遠距上班如果僅是短暫實施，靠著投入更多的溝通成本、更多工作時間，影響不致太快浮現，如果長期實施，團隊成員間的疏離感逐漸產生，團隊運作所依賴的信任度、認同感、凝聚力等都將面臨挑戰。人與人相處會相互學習、模仿甚至適當競爭，如果沒有朝夕相

處的工作同事，如同少了鏡子，沒有同儕學習或競爭的環境將不利於員工個人成長。人才招募時，遠距面談無法近距離觀察求職者的肢體語言、動作細節，可能影響面試效果，遠距期間之新進人員，較難較難感受組織文化及融入團隊，不利 OJT 的進行，間接也影響人才的培育與留任。也因此，遠距上班對於具有積極主動、謹慎負責特質的員工而言，他們會突破限制找到方法完成工作、達成目標，生產力或工作績效可能比以前更突出。

(二)在個人工作感受層面，實施遠距上班可以兼顧家庭、專注工作提升效率，也會拉長工作時間

遠距上班時初期，尚未適應工作模式改變，為了維持原本的工作品質與績效，唯一只能透過線上會議來溝通聚焦，普遍來說會議次數比辦公室上班增加，即使沒有開會，也必須維持連線狀態，以顯示「在工作中」，無形中產生工作壓力與焦慮，研究顯示實施一段時間之後，遠距溝通的默契與節奏逐步建立，就會形成穩定的工作狀態，焦慮感會降低，但上班與下班的界線不明顯，工作時間不自覺延長 (Ethan Bernstein et al., 2020)。遠距上班主要需透過視訊連線來執行職務，眼睛疲勞與肩頸肢體的不適感增加。遠距在家時雖可兼顧家庭，包含照顧老人或是小孩，但也會受到家庭成員的干擾；然而能在自己熟悉的空間專注工作，減少同事間不必要的交流，則有助工作效率提升。

(三)在辦公資訊環境層面，實施遠距上班可能對公司的資訊安全造成隱憂

遠距上班除了需配備基本的電腦軟硬體設備外，選擇合適的遠端會議系統有助提升效能，根據 Fortinet《2020 年遠距工作網路資安報告》調查，疫情時期緊急推行遠距工作，遭遇最大的挑戰就是遠距存取增加，如何避免駭客找出安全漏洞而攻擊遠距工作者的環境 (邱捷芯，2020)。因此妥善規劃資安防護，維持資料傳輸之安全性，以確保業務連續性不中斷是最重要課題。

二、建議

針對資訊業未來遠距上班之實際運作需要，本研究提供以下四點建議。

(一)提高資訊透明度，維持團隊關係

過去對遠距上班的研究，有提高生產力、員工滿意度、降低成本、促進工作家庭平衡等優點，但那通常是非疫情時期，員工可以不受限進出辦公室的遠距上班的情況。因疫情所趨動之遠距上班，必須配合隔離政策，因此須提升資訊的透明度，使團隊成員有清晰明確的訊

息，以有效率推動業務。為了維持遠距間的互動關係，必須利用有創意又安全的新點子，促進員工間的互動。例如個案公司推出線上午餐會、線上達人秀、線上健康操等活動，由高階主管帶動，讓這些新奇的數位活動，可彌補同事之間的疏離，延續團隊成員的合作默契。

(二)加強主管與員工之間的信任度

遠距上班模式，主管與員工並不在同一個辦公室，主管無法掌握辦公現場的動態，以執行管理作為。而且在家上班是工作與家庭生活同時進行，員工在工作之餘也會兼顧家庭的需求，例如長者或幼兒照顧，亦即工作時間會辦理私務，或者下班時間會職行公務，工作與家庭之間的界線模糊了，主管對於員工需要有適度的包容性，容忍上班時間找不到員工，可能是在處理孩子的緊急狀況。員工也需要適度體諒主管要求較密集的工作回報，是因為無法進行現場互動而必須採取的權宜措施。唯有建立主管與員工之間彼此的信任感，磨合出遠距工作的節奏，並適當對員工賦能，遠距工作即會順利進入新常態。

(三)選擇適合遠距的工作類型與員工

經過 COVID-19 之後，幾乎是全球企業大規模測試遠距上班，雖然在疫情時期，無論何種特質員工或工作都需要遠距，以個案經驗，主管調整管理模式，透過更密集的交換業務資訊，來維持防疫時期遠距上班的營運績效。

中央大學鄭晉昌教授指出，員工特性會影響遠端模式是否能順利互動，具有積極主動、善於團隊合作特性之員工，較能幫助團隊溝通（葉小慧，2020）。根據 Ethan Bernstein（2020）等人提出哈佛商業評論的研究指出，能預測成功在家上班的關鍵人格是「勤勉審慎性」（conscientiousness）與「內向性」（introversion），而比較能適應遠距上班的人格特質是「友善性」（agreeableness）。

以長期推動遠距上班的角度而言，可以從人員與工作性質的角度著手，進行人格特質的篩選或進行工作盤點或工作設計，找出合適採遠距上班模式的職務及員工。在新人招募時已經有許多企業會實施人格特質測驗，除判斷是否適合應徵工作的屬性，也可做為遠距上班之評估參考。防疫時期暫時性的遠距上班，亦可透過員工人格特質的觀察，對於過去績效表現較差或者具備比較鬆散的人格屬性的員工進行工作的調整或加強考核的機制，以維持工作的績效。

(四)提早規劃數位轉型以因應遠距上班之需求

疫情是促使企業數位轉型的催化劑，決策層級主管與資訊部門、人力資源部門應共同規劃推動，提早檢視公司內部數位化的程度，以及員工數位化的能力，隨時做好遠距上班的準備，即可有效掌握疫情對公司的營運影響。

陸、 參考文獻

Chan, G. (2020, 5 月 21 日)。遠距工作的關鍵因素：提升家中舒適度才是提升效率的最好方式。取自 <https://reurl.cc/L0GZj4>

Deloitte (2020a, 2 月 17 日)。全球防疫總動員！企業應變管理「新」思維。取自 <https://www2.deloitte.com/tw/tc/pages/risk/articles/pr200217-nCoV-remoteworking.html>

Deloitte (2020b, 1 月 29 日)。新型冠狀病毒疫情人力資源政策調研報告。取自 https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tw/Documents/strategy/PR20200203_2019-NCOV-report.pdf

JANDI (2021, 1 月 25 日)。身為企業掌舵者，如何深入瞭解遠距員工？四項必備遠距團隊管理心法。取自 <http://blog.jandi.com/tw/tw-remote-teamwork-management-jandi/>

O'DWYER, M. (2020, 4 月 16 日)。人人遠距工作的時代，系統管理員應思考的 6 個問題。取自 <https://blog.ipswitch.com/tw/6-issues-that-sysadmins-should-consider-when-everyone-is-remote>

VMware (2020, 2 月 20 日)。數位化工作空間為企業落實業務持續營運計畫。取自 <https://reurl.cc/l066QY>

天下創新學院 (2020, 3 月 27 日)。7 大心法，打造高效遠距團隊。取自 <https://www.cw.com.tw/article/5099589?template=transformers>

王文科、王智弘 (2010)。質的研究的信度和效度。彰化師大教育學報，17，29-50。取自 <http://dx.doi.org/10.6769/JENCUE.201006.0029>

朱瓊華 (2002)。電傳勞動管理問題之初探（未出版之碩士論文）。國立中山大學人力資源管理研究所，高雄市。

宏正自動科技 (2021, 4 月 25 日)。遠距辦公趨勢中硬體勝過軟體的三大原因。取自

<https://www.aten.com/tw/zh/resources/feature-articles/3-reasons-hardware-beats-software-remote-work/>

林金定、嚴嘉楓、陳美花 (2005)。質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析。身心障礙研究季刊, 3 (2), 122-136。取自 <http://dx.doi.org/10.30072/JDR.200506.0005>

邱捷芯 (2020, 10 月 28 日)。Fortinet「2020 年遠距工作網路資安報告」, 8 成企業遇極大挑戰。取自 <https://technews.tw/2020/10/28/fortinet-it-security-remote-work/>

侯娜娜 (2020, 11 月 18 日)。居家辦公成趨勢？美研究：COVID-19 疫情讓企業、員工都對遠距工作改觀。取自 <https://technews.tw/2020/11/18/covid-19-and-work-from-home/>

財團法人資訊工業策進會 (2021, 4 月 25 日)。遠距上班軟體工具。取自 <https://wfh.iii.org.tw/>

張芳毓 (2020, 5 月 5 日)。既然可遠距，還需辦公室？「辦公室」必須存在的原因是個。取自 <https://www.businessweekly.com.tw/international/blog/3002381>

曾欣儀 (2020)。遠距辦公 如何打造高績效。能力雜誌, 776, 34-37。取自 <http://lawdata.com.tw/tw/detail.aspx?no=390653>

黃嫻 (2020, 10 月 27 日)。在家工作成常態，英國擔憂不利經濟發展。取自 <https://technews.tw/2020/10/27/work-from-home-is-not-benefit-for-all/#more-662278>

葉建宏、葉貞妮 (2020)。Covid-19 疫情下的遠距教育教學策略探討。臺灣教育評論月刊, 9 (11), 145-149。取自 <https://www.AiritiLibrary.com/Publication/Index/P20130114001-202011-202011040007-202011040007-145-149>

鄒秀明 (2021, 1 月 13 日)。遠距辦公優點多 調查：台灣上班族對遠距辦公觀感正面。取自 <https://udn.com/news/story/7238/5171652>

衛生福利部 (2020, 03 月 5 日)。降低疫情對企業衝擊，公布「持續營運指引」。取自 <https://www.mohw.gov.tw/cp-16-51848-1.html>

鄭伊廷 (2020, 11 月 4 日)。破除「遠距工作」的各種迷思：企業跟風前務必檢視團隊體質，以免得不償失。取自 <https://crossing.cw.com.tw/article/14139>

賴偉文 (2020)。新冠肺炎下新工作模式的轉變。《經濟前瞻》(, 189) , 25-30。取自

<https://www.AiritiLibrary.com/Publication/Index/10190376-202005-202005210007-202005210007-25-30>

Audrone Nakrošiene, & Ilona Buciuniene, B. G. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87-101. doi:10.1108/IJM-07-2017-0172. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJM-07-2017-0172/full/pdf?title=working-from-home-characteristics-and-outcomes-of-telework>

Bailenson, J. N. (2021). Nonverbal overload: A theoretical argument for the causes of Zoom fatigue. *Technology, Mind, and Behavior*, 2(1). doi:10.1037/tmb0000030. Retrieved from <https://news.ltn.com.tw/news/world/breakingnews/3452913>

Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 383 - 400. doi:DOI:10.1002/job.144.

Bernstein, E., Blunden, H., Brodsky, A., Sohn, W., & Waber, B. (2020, July 15). *The implications of working without an office*. Retrieved from <https://hbr.org/2020/07/the-implications-of-working-without-an-office>

Dey, I. (1993). *Qualitative data analysis: A user-friendly guide for social scientists*. London: Routledge.

Diane E. Bailey, & Kurland, N. B. (2002). A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons For the Study of Modern Work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383-400. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/job.144>

Ethan Bernstein, Hayley Blunden, Andrew Brodsky, Wonbin Sohn, & Waber, B. (2020). The Implications of Working Without an Office Retrieved from <https://hbr.org/2020/07/the-implications-of-working-without-an-office>

Golden, & D. T. (2021). Telework and the navigation of work-home boundaries. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100822. doi:<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100822>. Retrieved from

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261620300747>

Kuruzovich, J., Paczkowski, W. P., Golden, T. D., Goodarzi, S., & Venkatesh, V. (2021).

Telecommuting and job outcomes: A moderated mediation model of system use, software quality, and social Exchange. *Information & Management*, 58(3), 103431.

doi:<https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103431>. Retrieved from <https://reurl.cc/qgVRa0>

Nilles, H. P. (1984). Supersymmetry, supergravity and particle physics. *Physics Reports*, 110(1), 1-

162. doi:[https://doi.org/10.1016/0370-1573\(84\)90008-5](https://doi.org/10.1016/0370-1573(84)90008-5). Retrieved from

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0370157384900085>

Ravi S. Gajendran, A., D., Harrison, & Delaney-Klinger, K. (2014). Are Telecommuters Remotely

Good Citizens? Unpacking Telecommuting's Effects on Performance Via I-Deals and Job

Resources Retrieved from <https://doi.org/10.1111/peps.12082>