

國立臺灣大學管理學院碩士在職專班國際企業管理組

碩士論文

Executive MBA Program in International Business Management

College of Management

National Taiwan University

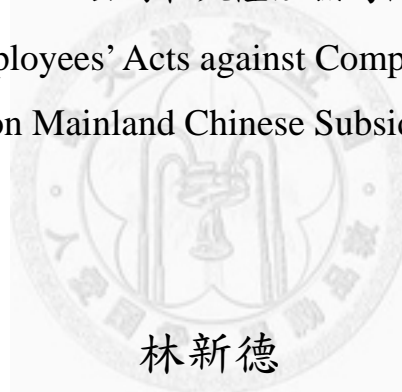
Master Thesis

員工侵害企業利益行為探討暨對策

以 A 公司在大陸經驗為例

Study of Employees' Acts against Company's Interest:

Case Study on Mainland Chinese Subsidiary of Firm A



林新德

Shin-Teh Lin

指導教授：林修葳 博士

Advisor: Hsiou-Wei Lin, Ph.D.

中華民國 100 年 1 月

Jan, 2011

國立臺灣大學碩士學位論文 口試委員會審定書

論文中文題目：員工侵害企業利益行為探討暨對
策 以 A 公司在大陸經驗為例

論文英文題目：Study of Employees' Acts against
Company's Interest: Case Study on Mainland
Chinese Subsidiary of Firm A

本論文係林新德君（P97746013）在國立臺灣大學管理學院碩士在職專班國企組，所完成之碩士學位論文，於民國 100 年 1 月 12 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

林修葳

陳俊忠

盧信昌

系主任、所長

任立中

（簽名）

誌 謝

本論文之完成，要歸功於恩師林修葢教授的悉心指導與鼓勵，記得從7月底第一次與老師見面商討論文題目後，老師就於8月出國進行研究，我則利用此段期間專心於文獻之蒐集，並略事整理可能有用的文獻。於10月初與老師進行第二次討論，論文方向更為具體，此後每兩週一次的見面從不間斷，老師也每一次地仔細檢視內容，提出修改意見，指出補強方向，終於從大綱初具，進而內容逐漸增加，而終至論文完成，沒有老師的費心指導，論文不知何時才能見天日。很幸運地又蒙口試老師盧信昌與陳俊忠兩位教授的指正與指導，使得論文更臻完善，在此一併致謝。

在離開學校28年後還能重返校園就讀台大EMBA，且就學期間，每到週四，都能放心地前往學校上課，沒有羅昇企業林董事長志誠先生的鼓勵與支持是不太可能的，在此表示衷心感謝。同時，由於論文內容主要探討公司在大陸的經驗，在撰寫期間也獲得長期派駐大陸的陳總經理文德先生的大力支持，提供許多第一手的資料以及意見給我參考，對於論文之完成助益良多，深深致上謝意。另外也要感謝另一位公司派駐大陸的周文賓先生，他在百忙中，接受我的委託，快速從大陸寄回高小玲所著的「企業道德風險及基于中國企業的實證研究」，讓論文內容更為充實。

EMBA的同學居政與我同時找林老師指導論文，在多次與林老師見面的討論中，他提供了不少其所任職公司的資料及制度給我參考，讓論文內容更完備，特此致上謝意，相信在林老師的指導下，他必能順利完成論文。

EMBA的同學都是來自各行各業的菁英，而授課的老師個個飽學博識，課堂上常迸出智慧的火花，同窗學習兩年，讓人受益匪淺，對於個人在經營管理能力提升方面，有很大助益。在課業之外，我也參與了EMBA不少的活動，完成了登玉山、與二哥及新加坡的朋友一起的9天單車環島等壯舉，沒有進EMBA，那些活動根本不會在我個人生命中發生，我只能說，EMBA確確實實地豐富了我個人的生命內涵，感謝授課的老師、一同研讀的同窗、一起參與各種活動的同好。

家人一直是我職業生涯上非常重要的支柱，此次重新回到校園，也同樣獲得家人全力支持；就讀EMBA期間，不在家的時間變多了，多少影響到家人間的互動，她（他）們都能體諒並支持，如今終於修得正果，特別感謝我的父母、賢內助建瑩及懂事的一對兒女昶如、冠宇，散發芬芳味道的甜美果實，當然要與你們一同分享。

林新德 謹識

于台大管理學院

民國100年1月

中文摘要

員工的侵害企業利益行為，存在於不同組織中，且其所造成的損害程度大小不一，小者能以金錢善後，中等程度者影響組織競爭力，大者如霸菱銀行案，甚至導致公司倒閉，也可能影響到一國國民安危。

員工從事侵害企業利益行為之原因不一，也因組織屬性不同，其侵害企業利益行為因而不同，要杜絕侵害企業利益行為，有時須付出極高成本。從行為發生三條件說：「機會條件」、「動機條件」、「低風險條件」，唯有降低其動機、減少給予機會、並提高其風險，才能減少該行為的發生。

中國大陸自鄧小平 1978 年改革開放以來，經濟蓬勃發展，於 2010 年已經超過日本成為世界第二大經濟體，世界工廠地位在歷經金融風暴後依然不變，持續吸引全球企業前往投資，競爭日益激烈，企業因應需要快速地回應市場需求，扁平式組織廣被採用，大陸員工也被賦予很大的權限，讓其掌握了絕佳的機會，在一切向錢看齊的思維下，從事不法的動機很強，同時在大陸法治執行不嚴環境下，即使員工侵害企業利益行為被發現，被法辦的可能性也小，因此，幾無風險可言，導致員工侵害企業利益事件層出不窮，如何防範倫理觀念薄弱的中國員工的侵害企業利益行為，成為企業不得不思考的重要課題。

Peterson (2004) 研究提到：數十年來許多研究都有數據證實，在許多組織中存在著不倫理的行為(McDonald and Nijhof, 1999)。而「何以不倫理的行為經常在許多組織中發生，但在其他公司卻不然？」這多年來成為研究人員間高度爭論的問題(Sims and Brinkmann, 2002)，對此大部分的理論和實證研究都認為，不倫理行為與組織環境的相關變數、個人特質或兩者的交互作用有關聯(Ford and Richardson, 1994; Loe et al., 2000; Treviño, 1986)，唯有多管齊下，才能有效消彌該行為於無形。

本研究擬定對策涵括：

一．制訂倫理守則：就公司與各利害關係人各層面詳細訂定細則，特別是在遵法規範以及利益衝突行為的規範上，需要明確且嚴格，且必須訂定有處罰條款，對於違反規定者，一定予以嚴懲絕不寬貸，嚴懲等於提高其犯行的風險，有嚇阻作用。

二．倫理道德教育訓練：倫理守則訂定後，如沒有適當有效的教育訓練，難

免會有守則歸守則，行為歸行為而無法達到預定目標的問題。Beauchamp and Bowie (1993)認為：在教授企業倫理中，個案的使用被視為最有效的方式，因為這些個案可被用來延伸更廣泛的倫理原則和道德規定。

三．建立輪調及激勵制度：在目前倫理道德觀念不強的大陸員工中，在同一地區久任同一職務，易生以私害公、營私舞弊等弊端，搭配激勵措施以及定期輪調制度，才能轉變其動機、減少其機會。

四．分權與稽核制度設計：將地區主管、產品經理的權限予以削弱，讓更多人參與決策，可以避免少數人聯合營私剝奪公司利益。但其代價是決策速度變慢，對競爭日益激烈的經營環境，不一定是最佳策略，需要考量狀況進行必要調整；另外，建置嚴密的稽核系統，並導入透明的資訊系統，如ERP、CRM等，提升稽核人員之專業訓練，將減少其機會及提高風險。

五．人員晉用：在研究中，發現在某些商業道德情境中，女性比男性表現出較高的道德標準，更因男女智力並無差異，雇用更多女性，除了可能降低侵害公司利益行為外，還有提升公司形象作用。

六．員工家庭日：中國人特別重視關係，透過家庭日活動而覺得成為一家人時，能體現Maslow需求層次理論之社會需要、尊重需要和自我實現需要，侵害公司利益的動機將會降低。

七．獨立舉報系統：設置「Hot Line」，以低成本發覺不法。

關鍵字：侵害企業利益行為、機會條件、動機條件、低風險條件、倫理守則

THESIS ABSTRACT
SENIOR PUBLIC ADMINISTRATION
COLLEGE OF MANAGEMENT
NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY

NAME : Shin-Teh Lin

MONTH/YEAR : JANUARY, 2011

ADVISER : Hsiou-Wei Lin, Ph.D.

**TITLE : Study of Employees' Acts against Company's Interest :
Case Study on Mainland Chinese Subsidiary of Firm A**

Acts against the business interests of employees exist in many organizations, and the damage caused differs significantly. While the trivial ones may be solved with money, the moderate ones may weaken the organization's competitiveness, and the serious ones such as Barings bank case, even lead to the bankruptcy of the bank, and the worst one may affect the safety of a nation.

The reasons for employees' acts against the business interests vary, and the acts themselves also different because of the different organizations. To put an end to those acts sometimes have to pay a high cost. Basing on the three conditions for making an act happen: "Opportunities conditions", "Motivation conditions", "Low-risk conditions", only reducing their motivation , reducing giving the opportunity, and increasing their risk, then we can expect to reduce the occurrence of those acts.

Since 1978, Deng Xiaoping led to change China from communism to capitalism, the economy has been booming. In 2010, it overtook Japan to become the world's second largest economy body. The world's factory status remained unchanged even after the financial crisis, continuing to attract companies to invest. As competition becomes stronger each day, companies need to quickly respond to market demand, flat

organization is widely adopted. The Chinese staff have been authorized great power to handle the business operations, that means they grasp the "Opportunities conditions". The thinking of money is everything strongly motivates them to do illegal things. Moreover, the implementation of law in China is not strict, even if employees were found to act against the interests of company, the probability of being brought to jail is also small, therefore, almost no risk at all, leading to acts against business interests growing rapidly. How to prevent Chinese employees without strong ethics to harm the business interests is a non-trivial issue.

Peterson (2004) study mentioned: over several decades, many studies have confirmed that in many organizations existing unethical behavior (McDonald and Nijhof, 1999). And "Why is unethical behavior often occurring in many organizations, but not in others?" . Over years, this problem has become a highly controversial issue among researchers (Sims and Brinkmann, 2002), which most of the theoretical and empirical researches headed a conclusion that unethical behavior is related with organizational environment variables, personal characteristics or both of the interaction with them (Ford and Richardson, 1994; Loe et al., 2000; Treviño, 1986), no single way to diminish the unethical behavior.

First, Setting up codes of ethics: Set up detail clauses related with all the stakeholders, particularly, in compliance with legal norms and the normative acts of conflict of interest. Clear and strict rules with penalty clauses are necessary. For whom breaching regulations should be severely punished, that will increase their risk of a deterrent.

Second, Ethics education: Ethical code of practice is established, if no appropriate and effective education and training, it is inevitable there will be no real effect.

Beauchamp and Bowie (1993) : Cases study is considered as the most effective way for

the teaching of business ethics, because these cases can be used to extend a wider range of ethical principles and moral rules.

Third, Job Rotation and Incentive System: If the Chinese employees with weak ethical and moral concepts keep the same position in the same area for a long time, it is liable to harm the company for private interest. With incentives as well as regular job rotation system will change their motivation and reduce their opportunities to harm the company.

Fourth, Decentralization and Auditing System Design: Weaken the power of regional director, product manager, letting more people jointly make important decision will avoid a few persons jointly to act against the interests of the company. But the expense is the slow decision-making, on the increasingly competitive business environment, it is not necessarily the best strategy. Considering the competitive conditions and making some adjustments is necessary. In addition, Implementation of strict audit system and information systems such as ERP, CRM, etc. and enhancing the professional training of auditors, will reduce their opportunities and increase the risk.

Fifth, Personnel hiring: In some studies, they found that in some business ethical situations, women have higher ethical standards than men do. Also, there is no difference in intelligence between men and women, employing more women, in addition to the decreasing of acts against the interests of the company, it will also do good to the corporate image.

Sixth, Staff Family Day: Relationships play a major role for Chinese people, the Family Day activities will bring all the colleagues and their families to become as a family. That will fulfill the social needs, esteem needs and self-actualization needs of Maslow's hierarchy of needs, and the motivation of adversarial behavior against the interests of the company may be reduced.

Seventh, Set up “Hot line”: It is an effective method to know Acts against Company’s Interest.

Keywords : Acts against company interest, Opportunities conditions, Motivation conditions, Low-risk conditions, Codes of ethics



目 錄

口試委員審定書	ii
誌謝	iii
中文摘要	iv
英文摘要	vi
目 錄	x
圖目錄	xi
表目錄	xii
第一章 緒 論	1
第一節、研究背景與動機	1
第二節、研究目的	2
第三節、研究方法及架構	2
第二章 文獻探討	4
第一節、倫理、企業倫理	4
第二節、激勵	15
第三節、工作輪調	21
第四節、分權與稽核	22
第三章 個案介紹	25
第一節、公司發展歷程	25
第二節、產業上、中、下游之關聯性	26
第四章 員工侵害公司利益案例暨對策	32
第一節、案例介紹	32
第二節、對策建議	36
第五章 結論與建議	58
第一節、研究結論	58
第二節、研究貢獻	60
參考文獻	62
附錄	66

圖目錄

圖 1-1	研究架構圖.....	3
圖 2-1	Trevino 之個人及情境互動模型圖.....	14
圖 3-1	自動化機電組件供應鏈關係圖.....	26
圖 3-2	大陸自動化機電組件通路圖.....	27
圖 3-3	天津羅昇銷售管道圖.....	30



表目錄

表 2-1	倫理的定義.....	4
表 2-2	企業倫理的定義.....	5
表 2-3	兩案倫理氣候類型與強化倫理氣候做法的排名.....	9
表 4-1	四公司倫理守則優缺點比較.....	43
表 4-2	地區別舉報數.....	45
表 4-3	國家別舉報數.....	46
表 4-4	天津羅昇各地營業額.....	52



第一章 緒 論

第一節、研究背景與動機

本研究探討（1）員工侵害企業利益之成因，（2）防範該行為發生之某些公司的制度，及（3）防杜對策。員工因私利侵害企業利益，為台商企業重大問題，探討其成因，建立必要防杜制度為台商在大陸發展必須面對的課題。

從台積電離職員工涉嫌竊取公司製程機密轉交競爭對手、刑事局偵九隊偵破財金公司系統工程師，涉嫌盜賣信用卡持卡人資料予偽卡集團獲取不法利益、霸菱銀行因交易員李森（Leeson）在衍生性金融商品的超額交易，投機失敗，導致損失 14 億美元而倒閉，至刑事局宣布偵破中科院代組長，涉嫌意圖出售國軍飛彈設計機密予中共等事件，說明員工的侵害企業利益行為，存在於不同組織中，且其所造成的損害程度不一，小者能以金錢善後，中等程度者影響組織競爭力，後續損害程度難以估計，大者如霸菱銀行案，甚至導致公司倒閉，而於中科院案件中，甚至影響到國民安危。

員工從事侵害企業利益行為之原因不一，也因組織屬性不同，其侵害企業利益行為因而不同，要杜絕侵害企業利益行為，有時須付出極高成本；彭立忠、張裕衢（2007）指出：每個行為的進行，都必須有其相應的條件，條件成就時，才可能使行為發生。由於貪腐行為的形式多樣，每種形式都可能有個別性的條件，概括事物發生的因果關係，可以從行為動機、引誘機會、得失風險三個因素來勾勒貪腐圖像。貪腐行為所以會發生必須同時滿足這三個因素。當事人可能因為有動機在先而去尋找貪腐的機會，也可能經常得面對機會引誘而產生貪念，但是，有了貪念或機會，未必會採取行動，當事人在行為前，應會評估從事貪腐的得失風險，如果風險微不足道，則多半會放縱自己；如果風險升高，則多半會懸崖勒馬。所以總結「貪腐行為」的發生條件有：「機會條件」、「動機條件」、「低風險條件」三項。侵害企業利益行為之成因亦同，必須有其相應的條件，也符合機會、動機、風險三條件。在有動機、掌握機會後，如果其風險也低，侵害企業利益行為便容易發生。

中國大陸自鄧小平 1978 年改革開放以來，經濟蓬勃發展，於 2010 年已經超過日本成為世界第二大經濟體，世界工廠地位在歷經金融風暴後依然不變，持續吸引全球企業爭相前往投資。企業立足大陸後，發現處處有生意機會，大肆擴充規模，部分中小企業在管理制度尚未臻完善下，難免疏於建設倫理規範，或在人性本善思維下，認為大陸員工也具有與母國同樣的倫理水準，為了因應激烈的競爭，需要快速地回應市場需求，扁平式組織廣被採用，在所採用的扁平組織中大陸員工也被賦予很大的權限，讓大陸員工掌握了機會與動機，同時在大陸法治執行不嚴環境下，即使員工侵害企業利益行為被發現，被法辦的可能性也小，因此，幾無風險可言，導致員工侵害企業利益事件層出不窮，如何防範部份倫理觀念薄弱的中國員工的侵害企業利益行為，在競爭日益激烈的大陸市場上，此一課題對於已經在大陸投資，或即將前往大陸投資者都極為重要。

第二節 研究目的

基於前述之研究背景及動機，本研究的主要目的在於探討員工侵害企業利益行為發生原因，並提出建議方案，期能建立實用的制度。

一．員工侵害企業利益行為，其形式不同，找出其成因才能因地制宜，採取相應對策。

二．探討成功防範侵害企業利益行為的公司制度，作為制訂規範時的依據，節省摸索時間。

三．針對倫理觀念薄弱、法治不佳的中國大陸，公司如何因地制宜建立有效的防範措施，使公司能健全地發展。

第三節 研究方法及架構

深入瞭解員工侵害企業利益的行為事實，從文獻中，探討並瞭解其可能成因，據以提出解決之道，為本研究所採用之方法，其架構如下：

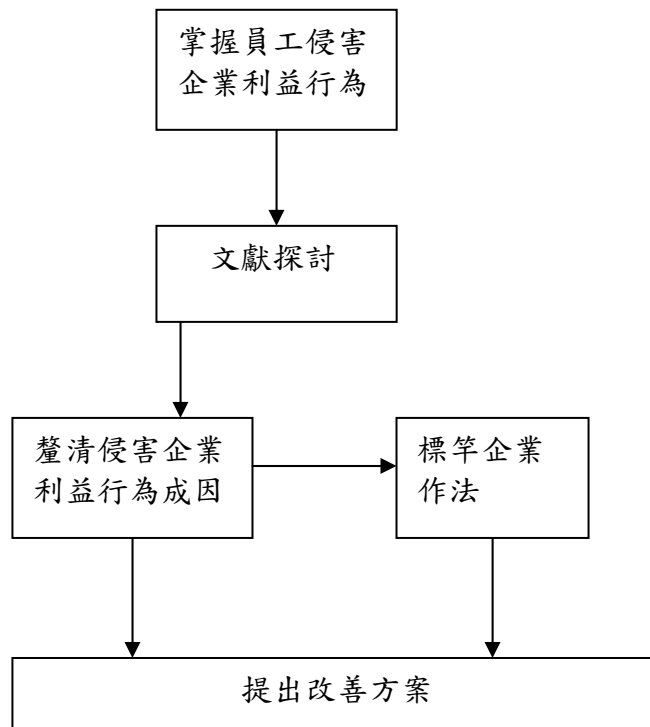


圖 1-1 研究架構圖

第二章 文獻探討

侵害企業利益行為之產生，牽涉範圍廣泛，有員工個人倫理觀念強弱、企業倫理完備與否的問題、也與企業管理制度是否符合實際需要有關，因此，在文獻探討方面，也針對這幾個方面進行說明。

第一節、倫理、企業倫理

「倫理」(Ethics)最早源自希臘文(Ethos)，原意為本質、人格，也與風俗、習慣相關。就西方世界的觀點，倫理就演變成敘述一個人的品行氣質或社會的風俗習慣，進而推至家族、社會關係，形成群體生活的共同信念與行為通則。中國人講倫理，泛指事物間錯綜分別的條理，為人與人間各種正常關係的道德規律，為人類倫常觀念與人倫道理（楊政學，2009）。倫理是一種抽象的概念，也會隨著時代的變遷、價值觀的轉變而變，本研究整理中外數位學者對倫理的定義如下：

表 2-1 倫理的定義

年代	研究學者	定義
1963	Frankeua	一個社會的道德規範系統，賦予人們在動機及行為上，是非善惡判斷的基準
1975	Taylor	探討道德本質與基礎，包括道德判斷、標準及行為準則等各個方面
1992	Solomon	倫理是提供人們一套據以處理道德複雜性的準則
1991	許士軍	基本上代表一種基於道德觀點所做的有關「對」與「錯」的判斷，構成對於人們行為的規範
1994	吳秉恩	倫理是一種抽象的概念，代表當時社會普遍接受的行為價值準則，並且會依照時代的不同而有所變化
2009	孫震	倫理是人與人相處應遵守的原則，也就是我們做人處世的道理，倫理不僅包含人與人之間的關係，也涉及人與自然間的關係

資料來源：吳欣展（2006）及本研究整理

倫理的形成

17 世紀英國的哲學家 Hobbes 認為，倫理的誕生是「自然理性」(Natural Reason) 的結果。如在一種沒有倫理規範約束、也沒有法規制度節制的原荒狀態，每個人都為自己的生存利益而爭，人與人的利益相衝突，只有最聰明、最強悍的人才能打敗敵人，取得他想要的利益。即使是頭腦最好、體力最強的人也不能不提心吊膽，處處設防，以免為人所乘。這是一種恐怖殘忍、焦慮不安的生活。霍布斯認為在這種情況下，任何有理性的人都會願意接受若干共同遵守的原則，各自約束自己的行為。雖然每個人的自由因此受到限制，但每個人都會因此得到更多的自由，人和人也因此可以和平相處，形成社會。這種由「自然理性」所產生的共同原則，Hobbes 稱為「自然率」(Natural Laws) (孫震，2009)。

企業倫理

西方學者 Carroll 提出社會責任的內涵，為企業倫理提供了理論基礎。Carroll 首先舉 Petit 支持社會責任的一項基本觀點，來闡明企業倫理的理論基礎，這項基本觀點是工商社會急遽發展下產生了「人與社會的問題」，企業經理人必須在處理企業事務過程中，也同時解決「人與社會的問題」，至少必須改善這些問題。這觀點是企業倫理為何必須存在的理由，也間接說明了「為什麼企業要講倫理」，這裡「人與社會的問題」包括性別歧視、不公平薪資、濫用企業資源或漠視生存與工作環境的安全等 (吳成豐，2010)。

對於企業倫理，中外學者有多元定義，想要給企業倫理下一個完備的定義並不容易，Lewis (1985) 曾研究 200 多篇有關商業道德 (企業倫理) 的文獻，發現了 300 多種不同的定義，他認為：「給商業道德下定義，就好像用釘子把果凍釘在牆壁上」。本研究整理部分定義如下：

表 2-2 企業倫理的定義

年代	研究學者	定義
1977	Clarence	企業倫理是對人類行為舉止判斷，是與非的倫理正義標

	Waltyn	準加以擴充，使其包含社會期望、公平競爭、廣告審美、人際關係等應用至企業上
	Frederick	個人面臨衝突的目標、價值觀與組織角色時所做的決策
	Jeffery	是企業組織中成員行為之是非、對錯，是一種含有道德價值的管理決策，主要在考慮企業決策對人們的影響
1980	Steiner	主要考慮企業決策對人們的影響
1985	Lewis	在特定的情況下，對於倫理行為、事實提供引導的方針、準則及規範
1987	Hosmer	包含信仰系統，其支持一特定的道德觀點，通常有多樣化的形式
1988	Velasquez	企業倫理是道德上對或錯的一種專門化研究，其重心在於如何將道德標準應用到企業政策、制度和行為
	Gandz & Hayes	企業倫理就是會造成企業所有內外利害關係人-包括股東、員工、顧客、供應商等，受害或受益的行為決策
1989	Carroll	企業內的工作成員，其行為、決策或行動的正當或錯誤
1990	徐木蘭	老闆級的企業倫理包括：老闆與員工、老闆與社會和公司與消費者的關係。而員工級的企業倫理也應包括三個層面：員工彼此間的關係、員工與老闆之間的關係、員工對消費者之間的關係
1991	黃國隆	是企業行為的準則，亦即規範企業與內部員工及社會大眾之關係的道理
1994	許士軍	著重於倫理關係的實質內容，要求企業能壓抑自利動機，追求對於社會公益或其它相關群體福祉的貢獻
1995	葉匡時	在企業體系內（一個以組織為基本構成的社會）的道德規範系統，此一道德規範系統能在與企業有關的事項上，賦予個人或企業在動機或行為上的是非善惡標準
2009	孫震	企業倫理是企業經營相關的倫理，規矩做生意即是企業倫理。企業倫理的基本原則就是公平或公正，也可以說是合乎公義，也就是「公平義取天下財」，要公平、要負

		責、也要誠實無欺、信守承諾
--	--	---------------

資料來源：吳欣展（2006）及本研究整理

由上述學者之定義，可知企業倫理在於將個人的倫理觀念延伸至企業中，亦即企業必須以倫理的標準對待其利害關係人—員工、顧客、供應商、競爭者、政府、社會大眾等，不可因為追求企業自身的利益而犧牲相關群體的福祉。企業能重視企業倫理，也會對身處組織中的員工產生示範作用，能使員工面對倫理困境時，較容易採取符合倫理的行為。

孫震（2009）提到：企業倫理的維護不僅有重要的經濟意義，也有重要的社會功能。第一：企業必須公正誠信才能永續經營，有長遠歷史、較具規模的企業更是如此。企業通常會對員工的忠誠、紀律、言行、甚至衣著、儀表有所要求，或其企業文化自然形成潛移默化的作用。這是現代社會在學校教育以外最重要的教化機制。第二：現代社會企業是就業、所得與財富最重要的來源，也是社會資本中主要的組織，企業的做為自然對社會文化發生重大的影響。第三：在重視經濟發展的資本主義社會中，事業有成、位尊而多金的企業家，言行特別受到社會重視，成為很多人嚮往的典範。

倫理氣候、企業文化與企業倫理之異同及其互動關係

倫理氣候(Ethical Climate)被視為一種企業的「規範控制系統」(Normative Control System)(Victor, Cullen, 1998)。這個控制系統會影響員工的道德行為(Wimbush, Shepard, 1994)。也被認定具有「支配」組織內成員的意義(Landekich, Stephen, 1989)。不過，倫理氣候有別於企業文化，它只是企業文化的一部份，企業文化的範圍較廣，尚包括儀式、特殊語言與行為模式等(Victor, Cullen, 1998)。

企業文化需長期塑造且不全然是倫理的，企業文化可能是自私、冷漠、功利與競爭的(許士軍，1996)；倫理氣候容易塑造與控制(江岷欽，1993)。在學術研究上，倫理氣候具有一項特性，就是接受測試的組織成員宛如「觀察員」，這些觀

察員根據他（她）們對組織倫理情況的「知覺」，說出他（她）們工作職場的氣候，因此，受測者是在反應一種組織內的行為「規範」(Norm)(Victor, Cullen, 1998)。

一個組織並非僅有一種氣候，可能會出現一個主要氣候，再出現次要的組織氣候。這種倫理氣候的特性具有「可塑性」與「可控制性」，因此，倫理氣候不是恆久不變，不似企業文化的穩定與持續，也較容易探知某些時空條件下，組織成員對氣候的認知程度，以及某些強化行為對倫理氣候的影響幅度。

倫理氣候的功能極為明顯，一項對一群醫院護士做的實證研究發現，藉由倫理氣候的塑造可以增進護士的工作滿足 (Joseph, Deshpande, 1997)。另一項研究也發現，組織內因員工之倫理行為造成公司生產成本的提高 (Navran, 1997)。倫理氣候對組織成員的「道德決策」(Ethical Decision-Making) 尤其影響重大。一項對銷售公司人員的實證研究發現，倫理氣候是影響道德決策的主因 (Schwepker, Ferrell, Ingram, 1997)；另外，多項對銷售人員等組織做調查，同樣獲得倫理氣候影響員工道德決策的研究結果 (Morris, 1997; Verbeke, Ouwerkerk, Peelen, 1996)。也有研究探討倫理氣候與管理架構之間的關係，而獲得一項結論是公司如想要改變管理成效，可以由加強公司內各項倫理政策著手 (葉桂珍, 1995)。

企業文化包含倫理氣候，而倫理氣候會影響組織內成員的行為，因此，「企業文化」影響「倫理氣候」，而「倫理氣候」會影響「企業倫理」的互動關係也就形成。如果企業倫理的實踐做多了也做久了，自然形成那個企業或企業內某個部門的「倫理氣候」，這種「倫理氣候」如果同質性很高，如公司內部許多部門熱心社會服務的「關懷性」(Caring) 很強烈，就很自然形塑成公司的企業文化。因此，「企業文化」、「倫理氣候」與「企業倫理」儘管特性有異，但三者之間產生相當程度的因果關係 (吳成豐, 2010)。

企業倫理含「重視組織內溝通」、「容忍員工意見和管理者衝突」、「授權員工」及「鼓勵員工參與決策」等作法；此即企業倫理應塑造高度人性化的環境。在組織內塑造人性化環境就是重視溝通及容忍員工冒險與衝突等；在組織外，企業應採行人性化的施為，使社會大眾（包含消費者）蒙受企業回饋 (吳成豐, 2010)。

倫理氣候的類型

Victor & Cullen (1988) 為了瞭解組織成員對組織倫理氣候的認知，首創「倫理氣候量表」(Ethical Climate Questionnaire: E.C.Q.)，針對信託及儲貸、製造、印刷及電信業等四家不同產業公司的 872 位員工進行施測，藉以區分出不同的倫理氣候。該研究並採主成分因素分析法，提出五種不同的倫理氣候：關懷氣候 (Caring)、律令氣候 (Law and Code)、公司規範氣候 (Rules)、工具氣候 (Instrumental) 和獨立氣候 (Independent)。

「關懷氣候」：照顧大多數人的利益是公司的主要考量；

「律令氣候」：主要考量公司的行為是否違反法律；

「公司規範氣候」：公司內的員工應堅守公司規定為主要考量；

「工具氣候」：公司以員工利益及公司利益為主要考量；

「獨立氣候」：公司內員工依個人意願及道德觀做事為主要考量。

表 2-3 兩案倫理氣候類型與強化倫理氣候做法的排名

台灣			旅館業	百貨業	醫療業	金融業	製造業
	氣候類型	排名 1	律令	律令	律令	律令	律令
		排名 2	關懷	關懷	公司規範	公司規範	公司規範
		排名 3	公司規範	公司規範	關懷	關懷	關懷
	強化做法	排名 1	改變組織文化	改變組織文化	改變組織文化	改變組織文化	改變組織文化
		排名 2	回饋社會	回饋社會	回饋社會	道德訓練與訂定準則	回饋社會
		排名 3	道德訓練與訂定準則	道德訓練與訂定準則	道德訓練與訂定準則	回饋社會	道德訓練與訂定準則
	中		製造業			醫療業	

國 大 陸	氣 候 類 型	排名 1	律令	關懷
		排名 2	關懷	律令
		排名 3	調適環境	調適環境
	強 化 做 法	排名 1	改變組織文化	改變組織文化
		排名 2	主管監管下屬行為	主管監管下屬行為
		排名 3	回饋社會	回饋社會

資料來源：吳成豐，企業倫理的實踐，2009

不同行業因其行業性質有別而呈現不同的倫理氣候，兩岸也因社經環境不同，即使在相同行業，其倫理氣候也有差異，此也透露出組織若欲有效管理成員的倫理行為，必須由塑造倫理氣候著手的訊息，同時，如何依組織特性分別設置一些管理組織成員倫理行為的機制，更是今後產業界值得注意的議題。在台灣，遵守法律被視為極為重要，不管哪個行業，律令氣候都是排名第 1，醫療產業亦同，但在大陸的醫療產業，卻是關懷氣候排名第 1，能照顧大多數人的利益是其主要考量。

強化倫理氣候的做法

有些西方學者堅信，經理們可以辨認企業的價值觀和決策過程，再注意倫理氣候是否與公司的目標衝突，然後制訂強化或改變倫理氣候的策略。他們舉出下列強化或改變倫理氣候的做法：倫理決策的訓練與教育、公司正式倫理條文的制訂或修改、改變監督或管理方式、改變公司政策或獎勵的措施 (Victor, Cullen, 1998)。改善倫理氣候的方法還有雇用有強烈工作態度的員工、將倫理觀念導入工作評價過程中、建立一個強調倫理態度的工作文化、增加員工參與決策的機會及展現倫理化的上下關係等 (Goddard 1998)。

組織內的高階幹部在塑造倫理氣候的行動中，扮演著正面功能的角色，西方學者強調優良的組織文化應該積極鼓勵道德性的行為，同時必須摒棄或打擊那些

不道德的行為。

歸納東西方學界人士所提強化或改變倫理氣候的做法，概略可分成以下八項：訂定道德準則、實施道德教育、打擊不道德行為、主管檢視自我決策並監管部屬行為、回饋社會行為、改變組織文化（授權與擴大參與）、改善行政倫理及慎選新進人員等。

不同行業因其行業性質有別，而呈現不同的倫理氣候，組織若欲有效管理成員的倫理行為，必須由塑造倫理氣候著手，同時，如何依組織特性分別設置一些管理組織成員倫理行為的機制，是產業界值得注意的議題。Ford & Richardson (1994)對西方商業道德實證研究進行歸納整理，發現組織因素是影響員工商業道德水平的重要因素，例如：公司若肯制定並實行商業道德的規章（Code of Ethics），則員工的商業道德水平較高；公司內組織文化和氣候愈重視商業道德，則員工的商業道德標準愈高。

企業倫理操作指標

倫理領導

「倫理領導」是領導過程中注入倫理考量與行動的綜合體，其核心思想是一種「參與領導」的精神和做法，「參與領導」在強調領導過程中融入他人意見的必要性，如果用民主與獨裁來區分領導形式，參與領導偏重在民主式的上下屬互動。

「倫理領導」的具體內容如下：第一，具有個人強烈良知的「個人倫理特性」的倫理系統，歸屬於「轉型領導人」的領導屬性；這類領導人凸顯高程度的倫理特質，包括激發部屬潛能、充分授權、幫助部屬成為好的領導人、提升部屬價值觀及動機的品質，以及鼓舞別人成長也要求自我實踐。第二，領導人應處理好「能力」、「個性」與「地位」；領導人如欠缺能力將濫用權利，如個性懦弱絕無創意，如地位不穩，絕無完成組織目標的信心。第三，倫理領導人最重要的道德責任，包括「勞工條件保護」如職場安全、員工權益等，「自然環境保護」如限制有害垃圾與減少資源耗損，「功能維護」如消費者安全與滿意。

「倫理領導」有八項內容：領導人自律與認知、鼓勵參與、充分授權、重視教育訓練、重視環保、消費者保護、確保產品品質及公益回饋等。「倫理領導」的動力來自於領導人個人對倫理認知及自律等要素，「倫理領導」需透過「機制」(Mechanism)來獲致企業倫理的目標。

機制

「機制」是一套固定的做法與形式用來完成組織的目標，企業倫理的機制，依其性質功能分為以下三類。

(一) 組織內部的控制系統

這類機制多被用來做為組織內部的管理與監控，規範的意義較大。如「利害關係者管理機制」，這項機制被視為組織內部控制系統，包括公司內設置「倫理委員會」職司倫理事物的調查與處理等事宜；還有「倫理準則」(Codes of Ethics)提供公司員工遵循倫理行事的指標；還有「公共事務辦公室」專司對內與對外關係事務；還有「員工簡訊」作為組織內各部門互動資訊的參考等。

這類機制固然規範性較強，有其防弊效用，但仍具有強化企業倫理目標的正面功能，如「倫理準則」或「倫理實施程序與內容」，都具有提升組織內倫理氣候的價值，另外如內部溝通管道或系統的建立，也是解決組織內部問題凸顯倫理議題的重要機制。

(二) 創造組織內外部有利環境與資源的工具

這類機制旨在開發內外部有利環境或資源，以利於企業的長期發展，這類機制較常見於一些熱衷於國際化或全球化的較大型公司。

(三) 「非財務性查核、審計與報告」多功能的機制

這類機制整合「非財務性績效」而成一種多功能的有機體。一項名之為「社會性與倫理性的查核、審計與報告」的機制 (SEAAR)，用來彰顯成功企業必須具有「公民責任感」與「非財務性的價值與利益」的新型特質 (吳成豐，2009)。

對正處於經濟轉型期的中國而言，企業倫理是一種奢侈品嗎？根據一項對中國企業家理念的調查（Hong, 2001, 2002）結果顯示，許多企業家認為目前在中國講企業倫理的時機尚未成熟，倫理對於中國這種發展中國家來說是奢侈品，他們認為企業應該先盈利，然後再關心倫理。然而基本的倫理規範是任何經濟和社會生活的前提，較高的道德水準對於經濟的繁榮和持續的經濟成功不可或缺，懸置倫理因素是危險的（高小玲，2008）。企業倫理是維持企業交易秩序的重要機制，一個有良好穩定企業倫理的企業社會，是一個交易成本比較低、效率比較高的企業社會。因此，企業社會的倫理觀對於社會的企業成長有決定性的影響力。依據上述學者之意見，顯然都認為有高道德水準的企業倫理是有助於經濟繁榮、持續的經濟成功以及企業的成長。

Pearson & Wiener（1985）指出在沒有明訂的倫理規範情況下，如果組織呈現出較不積極的規範態度，則員工很可能會從事不符合倫理的行為，並且將該行為合理化。Benson（1989）以有無訂定倫理規範的企業為對象，探討倫理規範對員工行為的影響。研究發現，有倫理規範的企業組織對於員工的行為與知覺會產生影響。McDonald & Zepp（1990）的研究發現，組織中的高層管理者是組織倫理政策與規範的制定者，這些倫理政策與規範的貫徹實施對於形成特定的組織倫理氣候，規範組織及其成員的倫理行為有相當大的貢獻（林欣潤，2008）。

Peterson（2004）研究提到：數十年來的許多研究提出數據證實，在許多組織中存在著不倫理的行為（McDonald and Nijhof, 1999）。而「何以不倫理的行為經常在許多組織中發生，但在其他公司卻不然？」這多年來成為研究人員間高度爭論的問題（Sims and Brinkmann, 2002），對此大部分的理論和實證研究認為，不倫理行為與組織環境的相關變數、個人特質或兩者的交互作用有關聯（Ford and Richardson, 1994; Loe et al., 2000; Treviño, 1986）。Peterson（2004）的研究也發現，面臨倫理困境時，具較高普遍道德原則信念的部屬，去從事不利組織、同事及顧客的不倫理行為傾向都較低（陳敬鵬，2008）。

Trevino（1986）的個人-情境互動模型（Person-Situation Interactionist

Model) 中指出，影響個人對倫理困境的反應之因素有三：第一為人之道德認知發展階段；第二為情境變數；第三為個人的調節變數，模式如圖 2-1 所示。

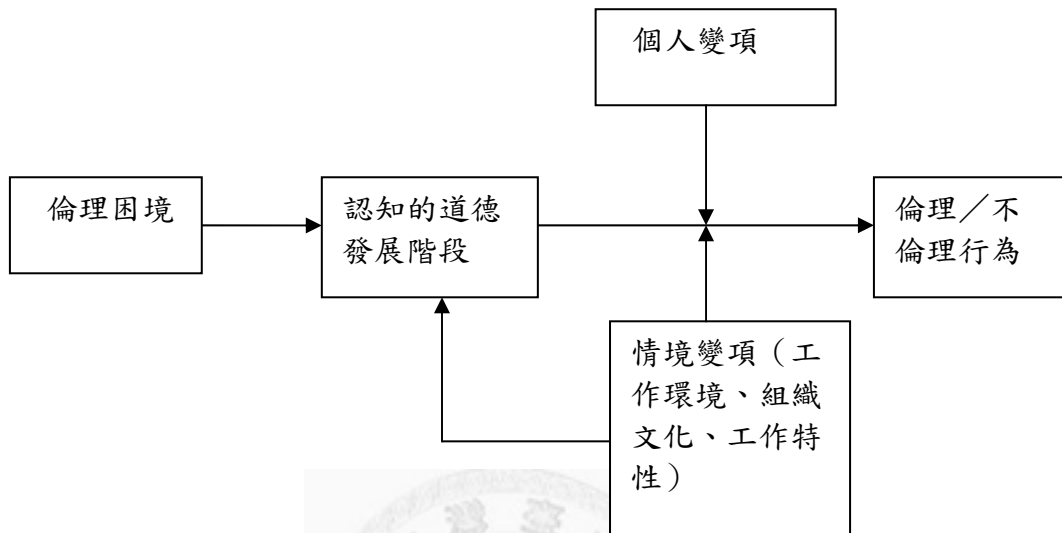


圖 2-1 Trevino (1986) 之個人及情境互動模型 資料來源：Trevino (1986)

Kohlberg (1976) 的道德發展階段理論 (Kohlberg's Stages of Moral Development) 對於倫理行為傾向的形成，提供了部分說明。他將道德發展發分成六個階段，每兩個階段為一期，共三個時期，分別為道德成規前期、道德成規期及道德成規後期：

(一)、道德成規前期 (Pre-Conventional)

此時期並無道德觀念，凡事只是著重個人利益和為滿足自我而行事。

第一階段：只單純地為避免懲罰而服從規範，不會考慮其他事情。

第二階段：為得到因讚賞而取得的利益而遵守規範。

(二)、道德成規期 (Conventional)

此時期的道德觀念是期望得到別人的認同，會以他人的標準作為判斷，以此作為發展自我道德觀念的方向。

第三階段：認為滿足大眾期望的行為便是好行為，因此會有較強的從眾行為表現。

第四階段：認為法律是至高無上的權威，並服從大眾所訂下的各種規律作為道德規範。

（三）、道德成規後期（Post-Conventional）

此時期的道德觀念已超越一般社會規範，對自我有所期許。

第五階段：相信法律是為了維護社會和大眾的最大利益而制定的，一切會為大眾利益著想，但法律仍舊有不足之處，所以有時候會為了大眾利益而違反法律。

第六階段：儘管法律有所限制，不過若因此而無法實踐自己的道德理念，則即使犯法也在所不惜，因為那些法律是有違其建立的原意。處於此階段的人會認為其之所為全是為了全人類福祉著想。

對於員工的道德發展階段之認知以及個人變項部分，並不容易察覺，要去改變已經幾乎定型的道德發展階段認知以及個人變項，更是不容易，但關於情境變項（工作環境、組織文化、工作特性），卻是組織可以形塑的。對於不倫理行為的解釋不可只集中焦點在個人變項，有研究指出組織的情境因素與個人特質的因素一樣重要，即個人與組織環境相互作用後的解釋力量會大於單一因素（個人或組織因素）對倫理行為的解釋能力（Trevino, 1986）。因此，天津羅昇要解決員工不倫理事件之發生，情境變項中之組織文化的改善是可著手之處，強化倫理氣候為首要工作，具體作法如：制訂倫理守則、實施道德教育訓練、打擊不倫理行為、高階主管檢視自我決策並監管部屬行為、重視企業社會責任、塑造組織文化（適當授權與擴大參與）、改善行政倫理及慎選新進人員等。

第二節、激勵

激勵理論概述

激勵理論是行為科學中用於處理需要、動機、目標和行為四者間關係的核心理論。行為科學認為，人的動機來自需要，由需要確定行為目標，激勵則作用於人內心活動，激發、驅動和強化人的行為。

早期的激勵理論包括 Maslow(1943)的需求層次理論(Need Hierarchy Theory)、Herzberg(1959)的雙因素理論(Two-Factor Theory)等。最具代表性的 Maslow 需要層次論就提出人類的需要是有等級層次的，從最低級的需要逐級向

最高級的需要發展。需要按其重要性依次排列為：生理需要、安全需要、社會需要、尊重需要和自我實現需要。並且提出當某一級的需要獲得滿足以後，這種需要便中止了它的激勵作用。

激勵理論中的過程學派認為，通過滿足人的需要實現組織的目標有一個過程，即需要通過制訂一定的目標影響人們的需要，從而激發人的行動，包括 Vroom (1964) 的期望理論、Locke (1976) 的目標設置理論、Porter & Lawler (1968) 的綜合激勵模式、Adams (1963) 的公平理論、Skinner (1971) 的強化理論等等。

最具代表性的 Vroom 的“期望理論”認為，一個目標對人的激勵程度受兩個因素影響：

一是目標效益，指人對實現該目標有多大價值的主觀判斷。實現該目標對人較有價值者，人的積極性較高。

二是期望值，取決於對實現該目標機率的主觀估計。只有人認為實現該目標的可能性很大，才會去努力爭取實現，從而在較高程度上發揮目標的激勵作用；如果人認為實現該目標的可能性很小，甚至完全沒有可能，目標激勵作用則小。

在 Vroom 之後，美國管理學家 Locke 提出了“目標設置理論”。概括起來，主要有三個因素：

(1) 目標難度：輕而易舉就能實現的目標缺乏挑戰性，不能挑動起人的奮發精神，因而激勵作用不大。當然，高不可攀的目標也會使人望而生畏，從而失去激勵作用。因此，應把目標控制在合理之難度範圍內，即有較大難度，又不超出人的承受能力。

(2) 目標的明確性：目標應明確、具體，籠統空泛、抽象性的目標，對人的激勵作用不大。能夠觀察和測量的具體目標，可以使人明確奮鬥方向，才能有較好的激勵作用。

(3) 目標的可接受性：只有當員工接受組織目標，並與個人目標協調起來時，目標才能發揮應有的激勵功能。為此，應該讓員工參與組織目標的制定，這比由

管理者將目標強加於員工更能提高目標的可接受性，可以使員工把實現目標看成自己的事情，從而提高目標的激勵作用。

激勵理論的種類及應用

主要的激勵理論有三大類，分別為內容型激勵的理論、過程型激勵理論和行為修正型激勵理論。

（一）內容型激勵理論及其應用

內容型激勵理論，就是針對激勵的原因與起激勵作用的因素的具體內容進行研究的理論。

（1）Maslow 的需要層次理論在企業管理中的應用

a. 低層次的需要只有得到部分滿足以後，高層次的需要才有可能成為行為的重要決定因素。

b. 高層次的需要比低層次需要更有價值，人的需要結構是動態的、發展變化的。

（2）Herzberg 的雙因素理論

Herzberg 在匹茲堡調查中，歸納出員工非常不滿意的原因，大都屬於工作環境或工作關係，如公司的政策、行政管理、員工與上級之間的關係、工資、工作安全、工作環境等。他發現上述條件如果達不到員工可接受的最低水平時，就會引發員工的不滿情緒。但是，具備了這些條件未必使員工感到激勵。Herzberg 把這些沒有激勵作用的外界因素稱為“保健因素(Hygiene Factors)”。他還認為，使員工感到滿意的往往是這樣五種因素：工作中的成就、對工作成績認可和讚賞（這種讚賞必須是對工作的實際成績而言，不包括為了改善人際關係而進行的所謂工作讚賞）、工作本身的魅力、工作的責任感、因工作取得的進步。其中前兩種因素的即時效應往往較為明顯，而後三種因素的持久程度更強。這些因素的改善，能夠激發員工的熱情和積極性。Herzberg 把這一因素成為“激勵因素(Motivators)”。這就是“雙因素理論”。

這一理論指出，管理者首先應該注意滿足員工的“保健因素”，防止員工消極怠工，使員工不致產生不滿情緒，同時還要注意利用“激勵因素”，儘量使員工得到滿足的機會。

這五種使員工感到滿意的因素，即便缺少也不會引起員工不快。令員工感到不快的，不是這五種因素的力度不足，而是另外五種因素在起作用：公司政策與管理方式、上司的監督、工資、人際關係、工作條件。這些因素的作用時間都很短，並且很難成為員工滿意的因素。即便這些因素已經充分具備並且強度很大，也只能消除不快，很少能增加滿意。

（二）過程型激勵理論及其應用

過程模型激勵理論是研究從人的動機產生到最終採取行動的心理過程的理論。它的主要任務是找出對行為的某些關鍵因素，釐清相互關係，以預測和控制人的行為。

（1）Vroom 的期望理論：

Vroom 認為，一種激勵因素的作用大小取決於兩個方面：一是人對激勵因素所能實現的可能性大小的期望；二是激勵因素對其本人效益的大小。激勵力量等與期望值和效益的乘積，即：

$$\text{激勵力量} = \text{期望值} \times \text{效益}$$

（2）Adams 的公平理論：

“公平理論”是研究人的動機和知覺關係的一種理論。Adams 認為，一個人對他所得報酬是否滿意，不是只看其絕對值，而是進行社會比較和歷史比較，看其相對值。兩種比較結果相等時，就公平；公平就能激勵人。反之，就會使人感到不公平；不公平就產生緊張、不安和不滿情緒，影響工作積極性的發揮。

在管理工作中應用 Adams 的理論時，要加強對員工的思想教育，防止在工作評定中貶低別人、抬高自己、撥弄是非、左右輿論、製造矛盾等不良傾向。

（三）行為改造型激勵理論及其應用

行為改造理論是研究如何改造和轉化人們的行為，使其達到目標的一種理論。

（1）Adams 的挫折理論：

由於目標無法實現，動機和需要不能滿足，就會導致挫折情緒狀態。

使人產生挫折心理的三個必備條件：

第一，個人所得期望的目標重要而強烈；

第二，個人認為這種目標有可能達成；

第三，在目標與現實中存在難以克服的障礙。

人受挫折後的行為表現：

根據不同人的心理特點，受到挫折後的行為表現主要由兩大類；

第一，採取積極進取態度，採取減輕挫折和滿足需要的積極適應的態度。

第二，採取消極態度，甚至是對抗態度，諸如攻擊、冷漠、幻想、退化、憂慮、固執和妥協等。

在管理工作中，

第一，要培養員工掌握正確戰勝挫折的方法，教育員工樹立遠大的目標，不要因為眼前的某種困難和挫折而失去前進的動力。

第二，要正確對待受挫折的員工，為他們排憂解難，維護他們的自尊，使他們儘快從挫折情境中解脫出來。

第三，要積極改變情境，避免受挫折員工“觸景生情”，防止造成心理疾病和越軌行為。

(2)Skinner 的強化理論：

心理學認為，人的行為的結果對動機有反作用。如果行為是好的結果，這就能對動機起正強化作用（Positive Reinforcement），即能使人的行為得到加強和重複；如果行為的結果使動機得到削弱，這就對動機其負強化作用(Negative Reinforcement)，會使人的行為削弱或消失。Skinner 認為：人或動物為了達到某種目的，會採取一定的行為作用於環境，當這種行為的後果對他有利時，這種行為就會在以後重複出現；不利時，這種行為就減弱或消失。所謂強化，最基本的形式指對一種行為的肯定或否定的後果（報酬或懲罰），在一定程度上會決定這種行為在今後是否會重複發生。強化分為正強化和負強化，正強化就是獎勵那些組織上需要的行為，從而加強這種行為；負強化就是懲罰那些損害組織的行為，從而抑制該行為。

運用強化理論來影響、加強或改變員工的行為時，要注意採用以下幾個方法：

第一，要按照員工的不同需要，採用不同的強化物。

第二，及時的信息反饋；

第三，獎懲結合，以正強化為主。

激勵機制的建立和實施

（一）實行目標激勵

（1）目標設置

- a. 目標應該具體化。
- b. 要闡明目標的社會價值並和個人利益相聯繫。
- c. 目標既要有一定難度又要有實現的可能性。
- d. 讓完成目標的人參與目標設置。
- e. 要對達到目標的進程有及時、客觀的反饋信息。

（2）目標管理

- a. 制定總體目標。
- b. 作好組織準備。
- c. 制定個人計劃。
- d. 階段性成果評定。



（二）創建適合企業特點的企業文化

21 世紀因環境變化，企業之間的競爭已從生產效率的競爭演化為創新率的競爭，基本質是企業文化的競爭，傳統的“命令式”的領導方式已不適應對新型“知識員工”的管理。管理在一定程度上就是用一定的文化塑造人，只有當企業文化能夠真正融入每個員工個人的價值觀時，他們才能把企業的目標當成自己的奮鬥目標，因此用員工認可的文化來管理，可以為企業的長遠發展提供動力。

（三）多跑道、多層次激勵機制的建立和實施

- （1）多一點空間、多一點辦法，根據企業發展的特點激勵多條跑道。
- （2）要激勵多條跑道，這樣才能使員工真正安心在最適合他的職位上工作。
- （3）想辦法瞭解員工需要的是什麼。

(四) 充分考慮員工的個體差異，實施有差別的激勵機制

激勵的目的是為了提高員工工作的積極性，影響工作積極性的主要因素有：工作性質、領導行為、個人發展、人際關係、報酬福利和工作環境，而且這些因素對於不同企業所產生影響的排序也不同。企業要根據不同的類型和特點制定激勵制度，而且在實施激勵機制時要考慮個體差異
(<http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%BF%80%E5%8A%B1%E7%90%86%E8%AE%BA>)。

第三節、工作輪調

工作輪調指員工於相同職級不同職務間的工作調整即水平式的調整。工作輪調乃是人力資源管理與人事行政領域中極其重要的訓練方法，其主要目的在於：
(Fisher, 1993; Gomez—Mejia, 1995; Dessler, 1994)

- (一) 透過輪調，達到工作擴大化，甚至豐富化的效果，減低員工的工作倦怠感，提升工作士氣；
- (二) 增加員工歷練，將專才培養成通才，提高員工工作能力與適應能力；
- (三) 增加各部門間的相互了解，降低本位主義對組織的衝擊或副作用；
- (四) 防止員工久任其職所可能發生的弊端，例如：以私害公、營私舞弊等。

Campion, Cheraskin, 及Stevens (1994) 於工作輪調與職涯發展結果的相關研究中，將工作輪調的優點系統化地區分為四點：

- (一) 職涯發展的效益 (Career Affect)；
- (二) 組織整合的能力 (Organization Integration)；
- (三) 工作激勵的效果 (Stimulating Work)；
- (四) 個人發展的機會 (Personal Development)。

輪調計畫若實施得當，並策略性地進行工作輪調，將可替企業整體與員工個人帶來許多正面的影響。但是，工作輪調相對地也會產生一些負面的效應或成本，若員工在輪調後所從事的工作性質與前一個工作不相同時，則員工可能需要一段時間去適應與學習，會造成短期內生產力低落；且是全新的工作環境，員工需要多些時間來重新適應與認識新的工作伙伴，多少會影響部門內工作氣氛與生產力 (詹雅雯, 2007)。

就工作輪調的時機而言，具體作法有兩種。首先是制度性的輪調，亦即規定固定時間內必須輪調；其次，是彈性調整式的輪調，亦即俟員工符合訓練需求後，方才進行輪調至另一工作（De Cenzo, 1996）。制度性的工作輪調往往著重於降低工作倦怠感或防止弊端，而彈性調整式的工作輪調較強調管理才能的培訓（外交部駐外人員分區輪調制度，2008）。

第四節、分權與稽核

英國爵士Acton曾謂：「權力傾向腐化，絕對的權力造成絕對的腐化。偉人也經常是壞人。」孟德斯鳩認為人性有專恣的傾向，掌權者容易濫用權力，恣意侵害人權，為防止濫權只有「以權制權」；此即權利分立體制的原始思想；分權制衡理論是被西方國家普遍運用在政治體制和其他國家管理活動中的重要法理。制衡學說源于分權思想，形成於資產階級革命時期並在西方各國近現代憲政發展過程中不斷發展成熟。國家權力不集中於一人或一機關，要分由不同機關，並使權力與權力間相互監督、相互制衡。分權設計愈複雜，發生專權的危險固然愈低，但權力間摩擦的機會相對增加，運作的效能也相對弱化。一個公司如果全然只考慮防弊而弱化了運作的效能，難免因此而敗給一個運作效能相對有效的競爭對手，如何動態地調整分權制度，是分權設計要素之一。

內部稽核制度的建立，在發現可能存在的缺失或不法，是一個更佳的選擇。內部稽核制度的建立主要是基於兩個設想：

- （1）兩個人或兩個以上的人或部門無意識地犯同樣錯誤的機會是很小的；
- （2）兩個或兩個以上的人或部門有意識地合夥舞弊的可能性顯著低於單獨一個人或部門舞弊的可能性。

按照這樣的設想，通過內部稽核機制，實現上下牽制，左右制約，相互監督，因而具有查錯防弊這個主要功能。

所謂的上下牽制，左右制約是指：

從縱向看，每項營利業務的處理，至少要經過上下級有關人員之手，使下級受上級監督，上級受下級制約，促使上下級均能忠於職守，不可輕忽大意。從橫向看，每項營利業務的處理，至少要經過彼此不相隸屬的兩個部門的處理，使每一部門工作或記錄受另一部門的牽制，不相隸屬的不同部門均有完整的記錄，使之互相制約，自動檢查，防止或減少錯誤和弊端；同時，通過交叉核對也能及時發現錯誤和弊病。

內部稽核制度的內容

內部稽核制度的核心內容是不相容職務的分離與牽制。不相容職務指的是不能同時由一個人兼任的職務。我們知道，每項業務的處理都必須經過授權、批准、執行、記錄和檢查等五個步驟。在不相容職務分離控制下，為達到有效控制的目的，任何部門或個人不能獨攬業務處理的全過程，不同步驟應交由不同的部門或人員去完成。換言之，有五項要求：

- （1）授權進行某項營利業務的職務與執行該項業務的職務要分離；
- （2）執行某項營利業務的職務與批准該項業務的職務要分離；
- （3）執行某項營利業務的職務與記錄該項業務的職務要分離；
- （4）保管某項財產的職務與記錄該項財產的職務要分離；
- （5）保管與記錄某項資產的職務與賬實核對的職務要分離等。

由此可見，不相容職務的分離與牽制，即要求記賬人員與營利業務事項和會計事項的審批人員、經辦人員、財物保管人員的職責許可權應當明確，並相互分離、相互制約。具體實行時，包括四個要點（即：不相容職務分離的四個要點）。

（1）識別不相容職務，即對通常不能由一個人兼任的職務必須有全面的瞭解，這些職務包括出納與記賬、業務經辦與記賬、業務經辦與業務審批、業務審批與記賬、財物保管與記賬、業務經辦與財物保管、業務操作與業務復核；

（2）合理界定不同職務的職責與許可權，只有這樣，才能在有關各司其職的前提下，去合理地分離不相容職務，也只有這樣，一旦出現問題，才能準確地分清責任；

(3) 分離不相容職務，在進行工作定位和分工時，注意將不相容職務分離開來，使其相互牽制、相互制約；

(4) 必要的保障措施，如硬體措施（保險櫃、專用鑰匙等）或技術措施（網路密碼等），定期的職位輪調等。

內部牽制制度的方式

內部牽制制度的執行可通過以下幾種方式進行。無論是哪一種方式的牽制，其立足點在於增設核對點和平衡點，以加強上下、左右的制約。

(1) 機械牽制

機械牽制即只有按照正確的程式操作，才能完成一定過程的操作。它採用的是程式牽制。即將單位各項業務的處理過程，用文字說明方式或流程圖的方式表示出來，以形成制度，頒發執行。它屬典型的事前控制法，即要按牽制的原則進行程式設置，而且要求所有的業務活動都要建立切實可行的辦理程式。程式控制的關鍵是實行以內部牽制為核心的不相容職務分離原則。

(2) 體制牽制

體制牽制即為防止錯誤和舞弊，對於每一項營利業務的處理，都要求有二人或二人以上共同分工負責，以相互牽制，互相制約的機制。這主要通過組織分工來實現。其基本要求是職責分離。它不僅要求劃分職責，明確各部門或個人的職責和應有的許可權，同時還要規定相互配合與制約的方法。

(3) 簿記牽制

簿記牽制即原始憑證與記賬憑證、會計憑證與賬簿、賬簿與賬簿、賬簿與會計報表之間核對的牽制

(<http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%86%85%E9%83%A8%E7%89%B5%E5%88%B6%E5%88%B6%E5%BA%A6>)。

第三章 個案介紹

第一節 公司發展歷程

羅昇企業於 1984 年成立於台灣台北縣，名稱為羅昇貿易股份有限公司，以代理經銷歐、美、日進口傳動零組件為主要業務，隨著業務的拓展，於 1991 年成立台中營業所，1992 年成立台南營業所，1993 年前往大陸天津成立天津羅昇企業有限公司，2001 年更名為羅昇企業股份有限公司，2003 年成立新竹營業所，2004 年投資香港羅昇公司，2005 年投資新加坡羅昇公司。從原本一個點的經營，隨著自動化設備的需求日益升高，逐步發展為橫跨兩岸四地，有分佈於大陸、台灣、香港、新加坡的二十幾個直銷事務所、幾百家經銷機構及在亞洲其他地區的多家合作夥伴，構成覆蓋全亞洲地區的銷售和服務網絡之企業體，從業人員超過 400 人（2009 年），合併營收新台幣 31 億（2009 年），其中台灣約佔 6 億，大陸約佔 25 億，香港、新加坡所佔比例尚小。

早期自動化零組件以機械類為主，在產品種類還不複雜情形下，要掌握所有產品之知識，對於一般營業人員不難，稍有機械、電機背景即可快速上手，每一地區營業據點之營業人員，要負全部產品之銷售責任。在自動化零組件逐漸朝電機、電子化發展，且各種精密的機械類產品逐漸被開發出來後，要一個營業人員掌握所有的產品知識，已經不可能，以台灣所銷售產品為例，共分為五大類：

變頻器：變頻器、變頻器相關零配件。

自動化驅動控制系統：泛用伺服馬達及驅動器、直接驅動伺服馬達及驅動器、線性伺服馬達及驅動器等。

自動化傳動系列：聯軸器、電磁離合煞車器、免鍵軸襯、扭力限制器、緩衝裝置、指示計、分配盤、減速機、變速機等。

控制器及監控系統：可程式控制器(PLC)、數值控制器(CNC)、人機介面(HMI)、視覺系統、磁性尺等。

空壓：空油壓。

以天津羅昇所銷售產品為例，共分成七大類：

電氣控制：數控裝置、數控系統、伺服系統、PLC、變頻器、溫度及位置傳感器等。

直線傳動：直線導軌、滾珠絲槓、精密線性模組、線性致動器等。

旋轉傳動：減變速機、齒輪/齒條、聯軸器、離合/剎車器等。

氣動傳動：氣源處理組件、控制閥、執行元件等。

液壓傳動：控制閥、泵、液壓缸及液壓系統集成。

電子器件：工業電子硬盤。

系統工程：承攬自動化系統工程設計、選型配置、調試

瞭解每一大類產品所需要的銷售知識，已經不易，況且有七大類，因而組織採用矩陣型組織，在地區據點外，有產品線之功能出現，各產品線有一負責人-產品經理，總攬產品線之成敗。以直線產品處處長（經理）的工作內容為例，包括：開發、維護客戶；收集、分析、整理並提交負責產品的所有客戶資料；制訂產品的價格體系等。

第二節 產業上、中、下游之關聯性

羅昇公司為一專業自動化機電組件通路商，經營型態係對自動化機電產業製造商、使用者提供相關零組件產品及技術支援服務，該行業之上游主要為上述各自動化機電零組件製造商，下游則為自動化機電設備製造商，羅昇公司則為位居中游的經銷代理商。

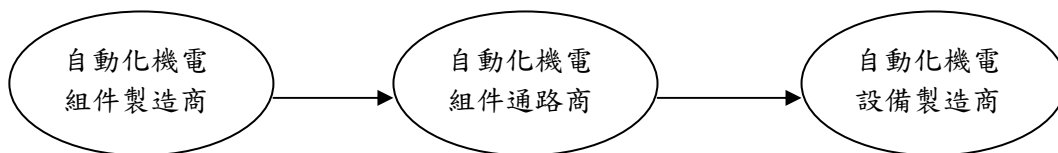


圖 3-1 自動化機電組件供應鏈關係

針對上游製造商，可利用經銷代理商建構一個較完整之行銷通路以節省銷管費用；對下游製造商，經銷代理商可快速提供其所需之原、物料、設備及技術，使下游業者得以減少自備庫存及設計之相關成本，因而降低經營風險。另位居中

游之經銷代理商則可整合下游業者之需求，統一向上游製造商採購，並藉以獲取較大的價格優勢，再配合靈活的存貨管理及經銷代理品牌之多樣性，將產品售予下游業者。如此中、下游業者分工產業之運作效率及效益將提昇。

自動化機電產業發展迅速，通路商不再是單純的代理買賣，還必須對上游供應商提供區域性市場動態資訊、產品開發建議及客戶開發；對下游客戶提供多樣化品牌、完整的產品線，讓客戶一次購足，降低下游製造商庫存風險及資金的積壓，並提供整合性的技術服務，節省客戶產品研發的時間與成本，因此在上游供應商及下游客戶間扮演著重要角色。

由於大陸幅員廣闊，在上、中、下游之製造商、通路商與用戶的關係分類上，與台灣的情形類似，但更為複雜。

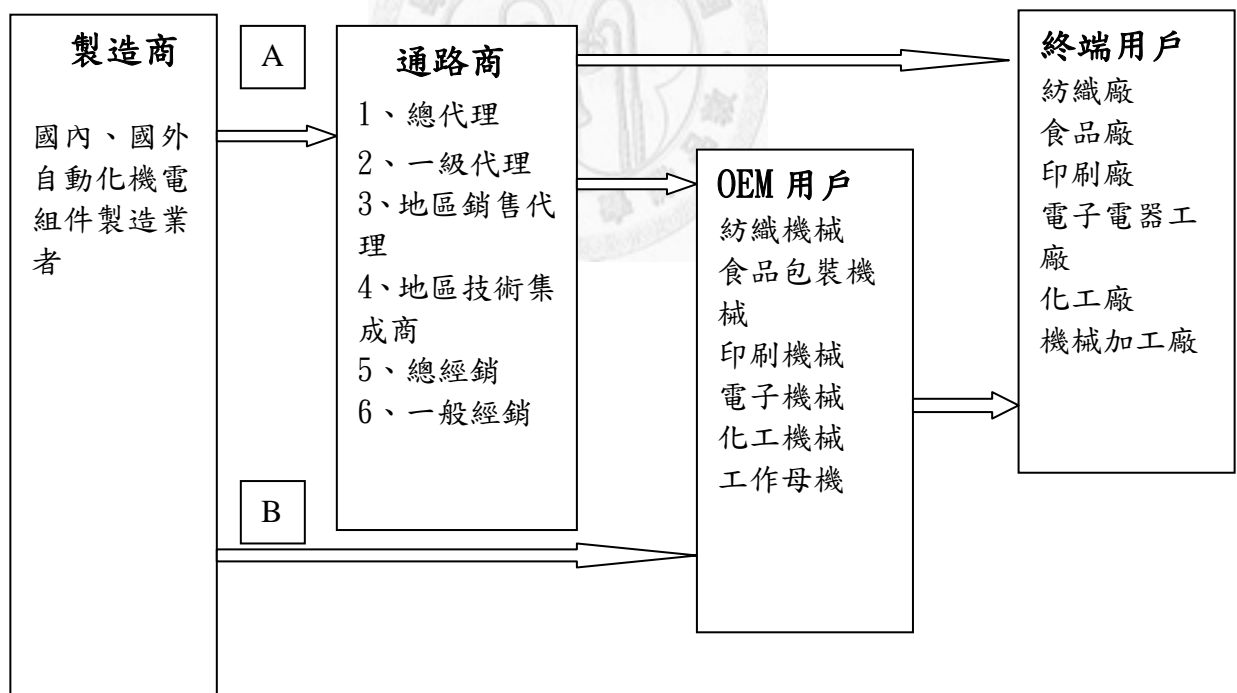


圖 3-2 大陸自動化機電組件通路 資料來源：陳文德（2004）

1、國內外製造商

圖 3-2 顯示，整個自動化機電零部件的物流，就實力較強的製造業者來說，

製造商仍然是整個流通結構裏的上游，他們的意志支配流通模式。對於這些強者而言，如何能將通路佈置更好，將銷售點建構得更密，攸關他們是否能夠在中國繼續確保在國外的領先地位。

根據在行業中調查所得到的資訊，這些強者在通路上大多採取 A 或同時採取 A 和 B，也有目前僅採取 B 的通路的。其中採取 A 通路，也就是只面向通路商，不直接與用戶買賣的有三菱電機、富士電機等日系企業廠商以及西門子。住友重機則是個特例，幾乎只有直接的客戶，沒有一家通路商為其所用為其效力，但是最近其內部也正在積極部署和選擇通路商，以執行 A 間接銷售通路模式。

2、通路商

目前在自動化機電零部件的通路商，涵括圖 3-2 所示的六種形式。

(1) 總代理——作為總代理的形式存在的自動化機電零部件流通業者，其數量應該是幾種不同形態通路商當中最少的一種。其中的一個原因是由於中國幅員遼闊，很少業者有足夠強大的業務能力可以涵蓋整個中國。作為製造業的供應商，採取選擇這種獨家總代理模式在中國銷售的，大多為國外廠商以出口形式在中國銷售的，或是製造業中的中小型企業，他們更願意將公司資源集中在開發與生產的核心能力上時，才會選擇將所有商品交給一家通路商作為其在中國的唯一總代理。

(2) 一級代理——這類通路商一般有較強的後臺與財務和技術實力。他們有能力跨省分在某個行業領域經營，但還不足以涵蓋整個中國市場。在他們下面，往往經過供貨的製造廠商許可，也可以建立他們下一級的一般經銷商。

(3) 地區銷售代理——這類通路商通常由地區發展起來，也可能同時代理銷售其他相關產品。但由於財力、物力和管理能力所限，只能在地區發揮人際關係與所長，在地區市場佔有一席之地。通常由製造廠商或總代理直接與其發生業務聯繫。

(4) 地區技術集成商——通常配合設計施工，加值後再賣給 OEM 用戶或終端

用戶。這些廠商一般有自己的技術，並有其他產品可以配套銷售。在國外有時也稱為加值型代理（VAR，Value Added Representatives）

（5）總經銷——這樣的通路商一般有一定的實力或是與製造商（或總代理）有一定的關係。但他們拿到的總經銷權，可能只是某些不是特別強的供應商的產品，或是規模較大之供應商的部分產品系列的總經銷，而非全部產品的總代理。他們更像是總批發商。

（6）一般經銷——這類經銷商的實力更有限，只能在某個小領域發揮他們的技術或人際關係力量，來持續促成某些業務。除了一些小的製造商和小產品的總代理商願意與他們發生業務關係之外，他們被安排在地區銷售代理或一級代理下面。這類公司規模不大，也許不到十人。或者是由稍有規模的業者成立，但是剛進入該行業領域，還在摸索試銷階段（陳文德，2004）。

天津羅昇自從 1993 年在天津成立後，逐年發展，目前已經發展成在大陸共有 13 個據點、人員近 400 人之涵蓋整個大陸地區的大型自動化機電零組件通路商，所代理產品種類繁多，依據各製造商之規模、政策之不同，有著各種身份-總代理、一級代理、技術集成商、地區銷售代理等等。但由於大陸幅員遼闊，透過其下級經銷商來進行銷售還是有其必要，因此，在營收方面，直接銷售(透過如圖 3-3 管道 C 及 D)只佔有約 30%之比例，在透過經銷商(透過如圖 3-3 管道 E)之間接銷售佔有約 70%之比重。

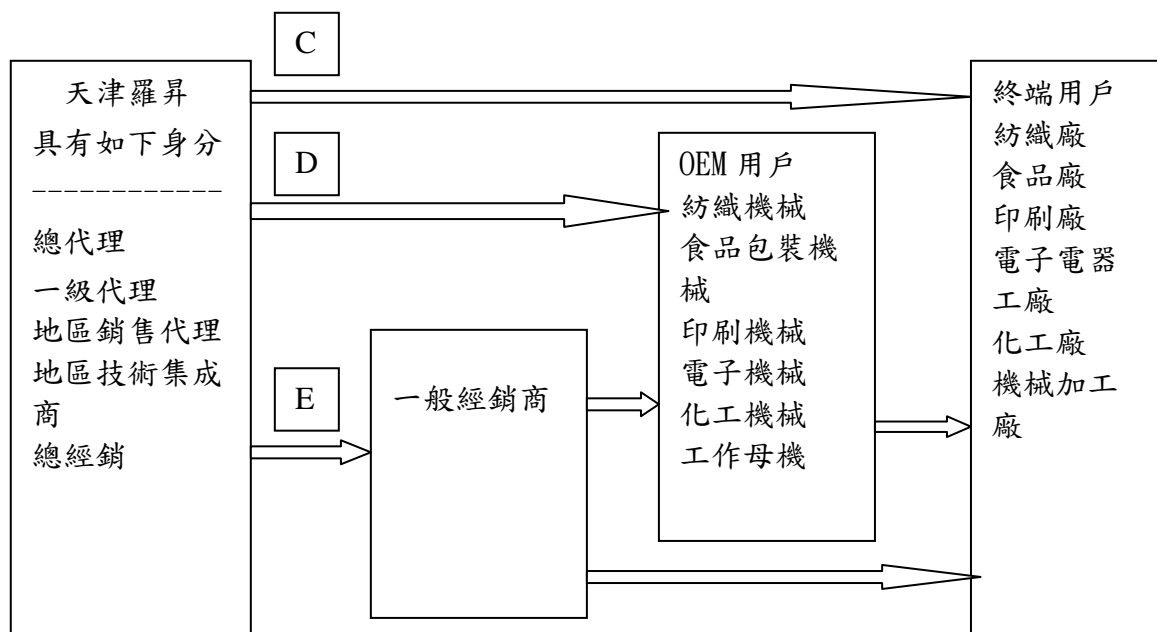


圖 3-3 天津羅昇銷售管道 資料來源：陳文德（2004）及本研究整理

一般經銷商慣以人際關係來取得 OEM 客戶或終端用戶的訂單，行賄是建立關係的重要手法，麥健陸（2006）指出：「在中國，採購過程中的每一層通常都存在腐敗。無論是工廠購買設備，還是零售店同意進你的貨、展示你的產品，還是企業尋找專業服務，往往都少不了回扣。如果你在中國的企業屬於草根級，那麼直接行賄是再常見不過的成功之路。我有幾位朋友，為了推銷他們的製造設備，拎著手提箱給那些工廠採購主管送錢已成家常便飯。在中國的零售行業裡，商店採購員找廠家要紅包的事到處都是，有紅包他才會進你的貨。」

一般經銷商為了取得生意，賺取最大利益，最佳之道，就是壓低上手的進貨價格，並提高給客戶的售價，從差價中，送出必要的紅包來打通具有採購決策權的人員，這是其生存之道。為了壓低進貨價格，攏絡能給予低價的人員，也是手法之一，因此，地區業務人員、主管、產品經理都是其需要極力拉攏的對象，在「財富萬歲」之思維下，所有被拉攏的對象，大多無法免疫，暗中參股，將公司應有的獲利轉至經銷商手中，再從中取得金錢的回報。甚至地區業務人員、主管、產品經理等自行成立公司，正式成為經銷商，再盡力壓低售價給自己成立的公司，並將所開發的客戶等轉撥至自己的公司，公司的薪水對其因此之獲利而言，相對微小，在大家有樣學樣下，個個大賺其公司財。沒有人顧慮倫理問題，也不認為

有違反大陸相關法律中關於同業競爭以及關於競業禁止的相關規定，即使告上法院，也不容易起訴或定罪，使得不倫理事件層出不窮。



第四章 員工侵害公司利益案例暨對策

第一節 案例介紹

Jones (1991)指出不倫理行為是指對他人有害、違法並且不能被社會所接受的不道德行為。Runes (1964)認為，在組織內或某種情況下不符合公正或正確的行為，即為不倫理行為。以下說明實際發生在天津羅昇公司之不倫理案例：

W 君：1993 年入職天津羅昇企業有限公司（下稱羅昇公司），並逐步升至羅昇公司副總經理，負責制訂公司發展戰略及發展方向，對公司重大事項進行決策，管理直線銷售人員，曾是 C 君、L 君的直接領導者。

C 君：1998 年 12 月 13 日入職羅昇公司，1999 年任羅昇直線產品處處長（經理），2002 年 7 月離職，現為天津傑川科技發展有限公司股東。

L 君：2000 年 4 月 25 日入職羅昇公司，先任銷售工程師（C 君助手），後繼任直線產品處處長（經理），2007 年 9 月離職，現為天津隆創日盛科技有限公司法定代表人。

天津傑川科技發展有限公司：2002 年 6 月 12 日註冊登記，經營範圍：機電一體化技術及產品的開發、諮詢、服務、轉讓、機電產品批發兼零售。註冊時股東四人：W 君（持股比例 37%）、C 君（33%）、L 君（20%）、曹女（10%）。之後 W 君將股權轉讓給另一股東呂君（為其姊夫），L 君將股份轉讓給其岳母曹女，達到對該公司股權的控制，現股東出資額為：呂君（持股比例 35%）、C 君（33%）、曹女（32%）。

天津隆創日盛科技有限公司：2006 年 11 月 29 日註冊登記，經營範圍：光機電一體化技術及產品的開發、諮詢、服務、轉讓、機電設備批發兼零售。註冊時股東三人：鄭榮花（持股比例 33%，L 君之嫂嫂）、王宗芳（35%，W 君之姊夫）、徐立榮（32%，C 君之妻）。

羅昇公司的直線產品處處長（經理）的工作內容，包括：開發、維護客戶；

收集、分析、整理並提交負責產品的所有客戶資料；制訂產品的價格體系等。此即 W 君、C 君、L 君的工作範圍都可以掌握到羅昇公司的客戶信息、產品信息、採購信息等公司內部商業秘密，受公司保密紀律的約束，負有保守公司相關商業秘密的義務。

W 君、C 君、L 君在各自在職期間，利用職務上的便利，私自投資成立與羅昇公司經營範圍、從事業務相同，並存在競爭關係的其他公司，並以自己控股或以關聯方控股的方式形成對公司的控制，不斷利用羅昇公司的客戶資源、竊取商業秘密，私自將羅昇公司的客戶及經銷商客戶信息據為己用，擅自披露、使用羅昇公司的經營信息為己牟取不當得利等行為，違反了中國大陸《公司法》第 149 條關於同業競爭及《公司法》第 61 條關於競業禁止的相關規定，亦違反了羅昇公司的保密協議、保密制度及人事管理制度的規定，造成羅昇公司人力、財力上的巨大損失。上述犯罪事實，其行為也觸犯了《中華人民共和國刑法》第 219 條、第 220 條之規定，構成侵犯商業秘密罪，應當依法追究其形式責任。

W 君於 1993 年入職天津羅昇企業有限公司（下稱羅昇公司）並逐步升遷至羅昇公司的副總經理，其崗位職責是在總經理領導下，負責制定和實施羅昇公司行銷管理、各項重要資訊及人員組織管理等工作，至 2008 年 12 月底被辭退，曾任嫌疑人天津傑川科技發展有限公司（下稱傑川公司）股東，並通過其親屬對嫌疑人傑川公司、天津隆創日盛科技有限公司（下稱隆創公司）及天津綜欣科技有限公司（下稱綜欣公司）、天津鉞川科技發展有限公司（下稱鉞川公司）、東莞市旭豐機械有限公司（下稱旭豐公司）間接參股。C 君 1998 年入職羅昇公司，曾任羅昇公司直線產品處經理，其崗位職責是在副總經理領導下，負責產品的推廣採購和銷售、控制庫存、客戶開發、協助制定產品價格體系、管理各項商業資訊等工作。2002 年 7 月離職，曾任旭豐公司股東，現任傑川公司和綜欣公司股東，並通過其親屬對隆創公司鉞川公司間接參股。L 君 2000 年入職羅昇公司，曾作為 C 君的助手任銷售工程師，後接任直線產品處經理，其職責與 C 君一致。2007 年 9 月離職，曾任傑川公司股東，現任隆創公司法定代表人及股東和綜欣公司的股東並通過其親屬間接參股鉞川公司、旭豐公司。

2002 年 W 君、C 君和 L 君均在羅昇公司就職，並分別身處羅昇公司生產經營

關鍵部門的要職，同年4月三人密謀利用各自掌握的羅昇公司客戶資源資訊、採購銷售價格資訊、客戶需求資訊、通過售後服務獲得的其他代理商的客戶資源資訊，銷售及交貨進度控制權為自己牟利。為了實現上述目的必需成立公司並加入羅昇公司的銷售網路，於是三嫌疑人作為股東成立了與羅昇公司具有相同經營範圍和競爭關係的傑川公司，為了掩人耳目增加L君的岳母曹女作為股東和法定代表人，開始了挖羅昇公司牆角，盜竊商業秘密牟利的行為。C君和L君均擔任過羅昇公司直線產品處的經理職務，全部知曉羅昇公司的客戶名單（包括羅昇公司上游和下游客戶名單）、代理商及其銷售客戶的名單、產品銷售價格及羅昇公司產品價格組成方式及進口美元價格、銷售方式和客戶開發及維護方案等商業秘密。W君作為羅昇公司的高級主管，除知曉上述商業秘密外還擁有經銷商加入的推薦審核權及在總經理授權及指導下的產品銷售價格的決定權。傑川公司在成立後，在W君、C君和L君的密切配合下，作為代理商進入了羅昇公司的銷售網路，然後C君離職負責傑川公司的日常經營，L君接任直線產品處經理。三人開始利用在羅昇公司的職務便利和掌握的商業秘密採取截留客戶詢價資訊和訂貨資訊轉讓給傑川公司，由傑川公司向羅昇公司訂貨並取得超低價格折扣，再銷售給截獲的羅昇公司的客戶獲得代理差價、利用掌握的產品價格審批許可權未經公司申報審批對傑川公司給予超額價格優惠、利用發貨期限控制和產品價格審批許可權對羅昇公司的其他代理商進行威逼利誘迫使其將客戶資源交給傑川公司經營、利用在羅昇公司的職務所形成的業務關係直接將客戶挖到傑川公司等方式吞噬羅昇公司的銷售利潤，使本屬於羅昇公司的銷售額和銷售利潤全部轉變為傑川公司的業績，並將傑川公司在既無資金又無必備人員配備的前提下，打造成為羅昇公司代理銷售額最高代理商。隨著竊取業務量的增長，為了防止羅昇公司發現其違法行為，三人每隔一段時間就成立新公司來維持其侵犯商業秘密行為的連續性，2004年8月三人分別以其親屬鄭榮花、徐立榮和王宗芳的名義投資成立天津捷川科技有限公司（2005年末年檢被吊銷執照）；2006年8月C君和W君及L君以其親屬王宗芳、鄭榮花名義共同投資旭豐公司（於2009年6月註銷執照），並加入羅昇公司的銷售網路；2006年11月三人又以其親屬鄭榮花、王宗芳、徐立榮的名義投資成立隆創公司並再次採取與傑川公司相同的手段加入羅昇公司的銷售網路並採取相同的方法竊取羅昇公司的商業秘密牟利，並以提供乾股和住房等手段將羅昇公司直線處的工作人員（同時是該三人的下屬）胡偉、安雪峰、王曉楠、楊秀敏、谷志強

招入麾下。2007 年 9 月 L 君、C 君、W 君以其姐夫呂君的名義和胡偉共同投資成立綜欣公司；2008 年 8 月三嫌疑人又以徐立榮、曹女、王宗芳的名義投資成立鉞川公司，上述公司的經營範圍全部一致。

W 君、L 君、C 君三人利用掌握羅昇公司的各項商業資訊資源為自己牟利需要具備如下幾個必備條件：（一）因羅昇公司在 2008 年前是該產品在大陸的總經銷，而且是一家獨大，成立公司不從羅昇公司處進貨就沒有貨源，因此必須要加入羅昇公司的銷售體系內。（二）羅昇公司在商業秘密和競業禁止方面有嚴格的規定，因此必須採取秘密的手段，而且最終審批加入的許可權截止到 W 君。（三）該行業的客戶開發需要有大量的人力和物力投入及大量的技術支援、以及產品的價格優勢和運營資金，新成立的公司根本無法做到，而加入羅昇公司體系內就可以利用職權不經客戶開發直接使用獲取利潤，並因為三嫌疑人有羅昇公司銷售價格的決定權以及運營資金的授信額度支援建議審批權，可以提供經營的價格優勢和資金優勢。（四）完成上述三個前提必須內外配合並且在直線處和副總經理位置有職權控制。缺乏上述四個條件的任何一條均無法完成竊取羅昇公司商業秘密攫取利益的行為。三人之所以在長達 6 年中能夠順利完成侵權並繞開羅昇公司的各項內部自查和監管的根本原因就是 W 君和 L 君始終處於羅昇公司監管的關鍵位置，且獲得完全地信任。

羅昇公司具狀向天津市公安局保稅區分局提出控訴後，以涉嫌侵犯商業秘密罪，將一千人等移送天津市濱海區人民檢察院法辦。濱海區人民檢察院在依法訊問了被起訴人，審查了全部案件材料後，認為天津市公安局保稅區分局認定的犯罪事實不清，證據不足，不符合起訴條件，依照《中華人民共和國刑事訴訟法》第一百四十四條第四款的規定，決定不予以起訴。

依據法律規定，W 君、L 君、C 君三人已經非常明顯地違反了法律規定，但在大陸執法不嚴環境下，被以不起訴處分。對於企業，徒有法條保護之名，卻無實質嚇阻作用，對於要利用法律來保護公司利益者，不宜對法律有太多的寄望，應以嚴密管理作為來防止任何可能產生的不法。

第二節 對策建議

員工從事侵害企業利益行為之原因不一，也因組織屬性不同，其侵害企業利益行為因而不同，並不容易有完美制度可以完全杜絕該行為之發生，但從行為發生三條件說：「機會條件」、「動機條件」、「低風險條件」，所採取的措施、制度能有效減少機會、降低動機、提高風險，其效果可期。

一．制訂倫理守則

倫理觀念深植員工心中，將從根本降低從事侵害企業利益行為的動機，因而對策首先在於制訂一個完善的倫理守則作為全員的行為準則。倫理無法脫離時空環境，東西方公司的倫理守則因而有所同、有所不同，為了兼容並蓄東西方公司之倫理守則的優點，東方以日本的資生堂、三菱電機的倫理守則為例，西方以美國的Motorola、聯合技術公司（United Technologies Corporation:UTC）為例做說明。

日本資生堂之企業倫理守則：共分6章，摘要列舉如下：

第1章：顧客關係

1. 我們經常站在顧客的角度，努力於能真正滿意的優異產品與服務之研究、開發、製造、銷售。
2. 我們對於顧客，提供高品質的資訊。
3. 我們以能取得顧客的滿意與信賴之方式來行動。
4. 我們積極地傾聽顧客的聲音，以活用於往後的行動。
5. 我們努力於提高資生堂集團的品牌價值。

第2章：交易對象關係

1. 我們尊重所有的交易對象，並以共存共榮為目標。
2. 我們遵守獨佔禁止法等法令，堂堂正正地競爭。
3. 我們不做、也不接受公正性受到懷疑之贈送或款待。

第3章：股東關係

1. 我們活用資生堂集團的資產，努力於提高業績與獲利。
2. 我們堅持具有透明性的企業經營，進行適當的會計處理。
3. 我們重視與股東或投資大眾的對話，努力於從資本市場獲得信賴。
4. 我們適切地處理未公開的重要資訊（內部人資訊）。

第 4 章：員工關係

1. 我們相互體諒、尊重個別之想法與立場，以期全部的員工能生氣勃勃地工作。
 - 1.1 活用個性
 - 1.2 尊重人權
 - 1.3 男女同心協力
 - 1.4 尊重個人隱私
2. 我們誠實地任事，以新價值的創造為目標，努力自我啟發。
3. 我們努力於創造一個健康且安全的工作環境。
4. 我們適切地管理資訊，嚴密地處理機密資訊。
5. 我們嚴守公私分際，以期相互和氣地工作。

第 5 章：社會關係

1. 我們在全部的國家或地域，遵守該國或地域之法令，並尊重其習慣。
2. 我們遵守環境法令與獨自的嚴格環境基準，努力保護地球環境。
3. 我們積極地參與社會活動。

第 6 章：資生堂倫理守則之推進體制

1. 資生堂倫理守則之定位。
2. 推進體制與任務
 - 2.1 倫理遵守委員會之任務
 - 2.2 擔任部門
 - 2.3 倫理守則領導人之配置
 - 2.4 協談窗口
3. 違反倫理守則之情形

4. 倫理守則之修改

(http://www.shiseido.co.jp/corp/company/principle/code_index.html)

資生堂倫理守則雖就利害關係人各層面進行了規範，但僅止於大原則的規定，如在顧客關係中，有：站在顧客的角度提供高品質的產品與服務、傾聽顧客的聲音、努力提高品牌價值等規定，並無關於賄賂之禁止規定；在員工關係中，提倡：尊重人權、個人隱私、要誠實地任事、適切地管理資訊等，完全沒有利益衝突之規定，在守法觀念強、執法環境嚴格的開發國家中，雖不會產生問題，卻難免不容易清楚分辨、不容易遵循的弊病。在守法觀念薄弱、賄賂風行、執法不嚴的中國大陸，執行結果一定弊病叢生，從實證研究中得知，唯有簡潔清楚的內容，以及明確的處罰規定，才能落實倫理規範，才能避免企業倫理規範在組織中流於形式。

三菱電機集團：規範嚴謹而充實，其正式名稱為：三菱電機集團倫理與遵法行為規範。

第1章：企業理念

第2章：七大行動指南：信賴、品質、技術、貢獻、遵法、環境、發展。

第3章：企業倫理與遵法宣言：遵守法律、尊重人權、貢獻社會、與地區的協調和融合、致力環境保護、作業企業人的自覺。

第4章：倫理與遵法行為規範

〔1〕企業倫理與法律的遵守

〔2〕人權尊重

〔3〕社會貢獻與我們的業務

〔3-1〕關於公平競爭的規範

(1) 我們遵守業務活動所在之各國家與地區所適用的反壟斷法、競爭法以及公平交易的所有相關法律與規則。

(2) 我們不以任何明示或暗示、正式或非正式、口頭或書面等方式，與具有競爭關係的企業就價格、生產與銷售能力、銷售條件、投標、利潤、成本以及供應商達成任何協議與約定。

我們不與可能造成上述誤解與疑義的競爭關係企業進行接觸。

(3) 我們與具有競爭關係的企業接觸時（例如、參與同業公會等集會），遵守公司內部規章與程序。

(4) 我們不與代理商、經銷商或中盤商之間達成任何有關維持銷售價格、限制銷售地區及其它限制公平競爭的協議與約定。

〔3-2〕關於禁止不當給予的規範（如捐贈、政治捐款、贈禮及招待）

(1) 在業務活動所在之各國家與地區，我們不為獲得與維持不正當的有利地位及不正當的利益而直接或間接地向公務員、民間企業進行任何利益交易。

(2) 我們不與代理商等進行不正當往來，並且依據法律的規定和企業內部的規章、程序決定代理商等的報酬。

(3) 無論在任何情況下，我們都不進行可能被認為不當的交易行為。

(4) 接受客戶及代理商等交易對象的招待和禮品時，我們將其限於符合推展業務活動所在之各國家與地區的法律、商業慣例以及企業內部規章的適當範圍之內，不接受個人利益的招待和禮品等。

(5) 對於政治捐獻及向各種團體的捐贈等，我們依據該活動的各國家與地區的相關法律及公司的內部規章與程序，以適當的方法進行。

〔3-3〕關於產品安全與品質的規範

〔3-4〕關於經營資訊披露與會計處理的規範

〔3-5〕關於進出口安全保障出口管理的規範

〔3-6〕關於與供應商交易的規範

(1) 我們遵守業務活動所在之各國家與地區的採購相關法律及企業內部規章與程序，與供應商進行公平公正的交易。

(2) 我們不利用買方的優勢地位進行不合理或不正當的交易，也不進行可能引起此類疑義的交易。

(3) 我們所選擇的供應商應當符合品質、價格、交貨期、技術開發能力等條件並且供貨穩定，並盡到遵守法律及社會規範、尊重人權、參予環保活動等社會責任。

(4) 接受供應商的招待及贈禮時，應限於符合業務活動所在之各

國家與地區的法律、商業慣例以及企業內部規章所規定的適當範圍之內，不接受個人利益的招待和饋贈等。

〔3-7〕關於智慧財產的創造、保護與利用的規範

〔3-8〕有關反社會勢力關係的規範

〔3-9〕關於廣告宣傳的規範

〔4〕與地區協調與融合

〔5〕致力於環境保護

〔6〕作為企業人的自覺

〔6-1〕作為企業人的自覺

依據業務活動所在之各國家與地區的相關法律及企業內部規章與程序從事企業活動的企業人，我們要做到公私分明，不僅金錢，包括時間、資訊以及管理者對部屬的工作指示在內的公司資產，均不據為己有，也不為獲得個人的利益而挪用。

在不從事企業活動時，也不忘作為社會的一員，採取具有良知的行動。

〔6-2〕關於利益衝突行為的規範

（1）我們遵守業務活動所在之各國家與地區的相關法律及企業內部規章與程序，無論在工作時間內外，均不採取與個人利益或公司利益相悖的行動。

在日常生活中謹言慎行，避免造成此類誤解與疑義。

如果需要採取上述行動，或發生上述情況時，需立即向上層主管或相關部門請示，並進行妥當處理。

〔注意〕

因個人利益或與公司利益相悖，以及可能相悖的行動所導致問題發生的事例如下：

a. 未遵循企業內部規章所規定的程序，自己與公司之間簽訂買賣合約、租賃合約等交易中，優先取得自己的利益。

b. 為個人目的使用或挪用公司的設備（包括辦公設備、電子郵箱以及電腦應用軟體等）等資產以及智慧財產。

- c. 未經企業內部規章規定的程序，為個人目的佔用工作時間。
- d. 執行公司業務時，不是為了公司的利益，而是為了獲得個人利益作出判斷。
- e. 利用公司業務執行時所取得情報，當與公司擁有相同事業機會時，首先運用在為自己的事業機會上。

〔注意〕

依據企業內部規章與程序規定，或是依法須進行公益訊息需透過大眾媒體等向外部機構通報時，須注意不可有違背個人與公司利益相衝突的行為。

〔6-3〕關於企業機密管理與使用的規範

（1）我們遵照業務活動所在之各國家與地區的相關法律及企業內部規章與程序的規定，在管理工作中所獲取的企業機密，需依公司內部程序妥善保管處理，並防止向第三人洩漏企業機密。

（2）不為自己的個人利益或自己的家人、朋友等經營的公司等的第三人的個人利益，不當利用在工作中獲取之企業機密。

〔6-4〕關於他人企業機密管理與利用的規範

（1）在業務活動所在之各國家與地區，我們在必要的範圍內，合法獲取的他人企業機密需嚴格保密，並防止洩露資訊。

（2）我們不非法使用他人的企業機密。

〔6-5〕關於內線交易的規範

（http://global.mitsubishielectric.com/company/csr/policy/compliance/pdf/Conduct_Guidelines_final_cnt.pdf）。

三菱公司之規範比起資生堂，詳細很多，不單有公平競爭的規範，也對不當給予（如捐贈、政治捐款、贈禮及招待）有明確的規定，同時與供應商的交易也進行了規範，更在利益衝突行為的規範上，有很詳盡的規定，但依然缺乏處罰規定，如此，無法讓那些準備從事不法的員工事先評估其風險，導致鋌而走險，損害到公司利益。即使事發後，予以嚴格懲處，難免引來不教而殺的批評。

美國聯合技術公司：

在其道德規範中，除了針對所有的利害關係人各層面提出詳盡的規範外，對

於何者符合規範，何者違反規範，更詳細舉出實際的案例，做為內部員工訓練用教材，更對提出疑問及舉報違規行為設置必要的管道，如有需要可向各級部門負責人、法律部、商業行為主管、人事部門提出，也可以與UTC監察員聯絡，或透過「對話」機制反映。UTC從1986年以來，推出了「監察員／對話」計畫，作為一種選擇的通訊管道。監察員／對話計畫是一項保密性（保護提出問題的個人的身份）、中立性（不擔任管理層或員工的利益倡導者）及獨立性（由獨立於管理層的人士操作）計畫。此外，可以透過監察員／對話計畫以匿名方式提出問題。

中國大陸的 Motorola：

屬外資前來大陸設廠的分公司性質，沿用 Motorola 在美國母公司的「倫理守則」或其他文化，為具有「企業倫理」特色的外資分公司。

美國 Motorola 公司自 1992 年在大陸天津市設立生產基地，更早在 1987 年先在北京市成立管理的分公司；長年以來，Motorola 大陸分公司執行母公司企業倫理已收功效，母公司的核心價值與文化，一直被大陸分公司所信守。


Motorola 強調員工個人尊嚴與道德操守，因此，大陸分公司力行母公司「尊重」員工的核心價值。有一個真實的故事，一位大陸的中階主管曾因一位部屬事情沒做好，就用嘲諷的口吻對部屬說：我的兒子都做的比你好。就這麼一句話被部屬認為傷害員工的尊嚴，於是向頂頭上司抗議，最後，那位嘲諷部屬的主管遭到被調動職位的處分。

位於北京市靠近三環路的 Motorola 大陸分公司的辦公大樓內，每個樓層的電梯旁張貼用紅色英文字寫著「Hot Line」的字條，「Hot Line」上有接受員工檢舉的電話，任何員工隨時可以打這個電話來反應公司內的不倫理或不公平的人或事（Motorola 案例摘自：吳成豐，2010）。

資生堂以及三菱電機集團之規範中，無類似 UTC 與 Motorola 之舉報管道的設置，對於可能的違反行為之舉發，無法如 UTC 與 Motorola 之迅速而有效，此可見東西方公司處理此問題的態度之差異。在全球化趨勢下，企業面對的競爭日益激烈，

組織層級日益朝扁平化演進，員工被賦予很大的權限來處理各種業務，監督機制日趨不易，如能營造一種「公司規範氣候」之倫理氣候，讓可疑在很快時間內，即可被舉報並受到調查，可以減少公司受到的損害。因此，對於UTC及Motorola之設置舉報違規行為的管道，讓組織成員建立對該管道之信任，可以減少公司層級管理作業為了監督組織成員，發現可能不法等所花費的成本。舉報系統之建置，是一項大工程，UTC之作法可為範例，如何確保保密性、中立性及獨立性外，如實地發掘真相，予以迅速地依據公司規定處置，都是此系統建置之考慮因素。

表 4-1 四公司倫理守則優缺點比較

	優點	缺點
資生堂	針對各利害關係人分章制訂規範 針對推進體制明確規範 	僅有大原則規定，遵守不易 無利益衝突相關規範 無「Hot Line」或「監察員／對話」之設計 無懲處規定
三菱電機	針對各利害關係人分章詳細制訂規範 制訂公平競爭規範 禁止不當給予規範（如捐贈、政治捐款、贈禮及招待） 利益衝突有詳盡規範 企業機密管理與使用有詳細的規範	無懲處規定 無「Hot Line」或「監察員／對話」之設計
UTC	針對各利害關係人分章詳細制訂規範 強調公平地對待供應商及合作夥伴 對競爭對手強調積極、獨立、公平地進行商業競爭 利益衝突規範詳盡並舉實際案例做說明 對國際貿易、反拖拉斯法有規範 舉報違規行為設置必要的管道，可向各級部門	無明確懲處規定（但在案例中有違規開除之例） 舉報系統龐大，但在南美洲之舉報狀況並不佳，尚有改進空間

	負責人、法律部、商業行為主管、人事部門提出，也可以與 UTC 監察員聯絡，或透過「對話」機制反映 推行「監察員／對話」計畫	
Motorola	針對各利害關係人分章詳細制訂規範 強調公平地對待供應商及合作夥伴 有道德專線「Hot Line」之設置 強調對如實報告違法或不道德行為疑慮的員工進行報復，是不容寬恕的，鼓勵踴躍舉報，也強調不可故意進行虛假的報告	無明確懲處規定 規範不若三菱、UTC 詳細

由表4-1，四公司在利害關係人都有進行規範，西方兩家公司都有舉報系統的建置，而日本兩家公司都無相關建置，且四公司都沒有將懲處辦法明列其中。天津羅昇在對各利害關係人進行規範外，在收受不當禮物、利益衝突、舉報系統之建置、明確的懲處方法等應明確加以規範，可讓員工容易遵守。

樊景立（1996）在「華人社會商業道德初探：大陸、香港、台灣三地之比較研究」中，認為有六類不道德行為是常受到商業道德學者所關注：

1. 缺乏敬業精神：員工在工作上不負責，違反了雇傭關係的基本契約。例如找藉口請病假。

2. 政治詐術：員工在公司內與主管、同事、或部屬相處時，為了私利而做出不道德詐欺行為。例如貪同事之功為己有。

3. 侵佔公司資源：利用職務上的方便，侵佔公司資產，公私不分，公物私用。例如利用上班時間，處理個人事務。

4. 隱藏同事/上司違規：員工發現公司同仁違法亂紀行為，但因顧忌而知情不報。例如當知道上司違法時，不告訴任何人。

5. 欺騙顧客：員工與顧客交往時，用欺騙的手段來促成交易，以使公司或個人獲利。例如使用比合同所要求更便宜的零件來取代。

6. 賄賂：在商業活動中，員工以賄賂為手段，為公司或個人來獲取不正當的利益。例如請潛在顧客免費度假。

從華人社會的倫理價值的角度，第一、二、三、五、六類行為明顯違反我國社會所重視的誠信原則。但第四類「隱藏同事/上司違規」，該類當事人兩難困境，一方面是對上司和同事的忠心，另一方面涉及了對公司或社會整體的責任。從傳統文化的角度，不舉報上司或同事違法是合乎情理的；但從社會公民的角度，這種袒護朋友或上司的行為是不道德的。因此，在設置舉報管道後，如何宣導而讓大家願意站在道德層面來舉發不法，是設置此舉報管道有成效的必要工作。

表4-2及4-3是美國某大機電集團內部統計之地區別及國家別的舉報數資料，地區別資料中，將全球分成4個區域，每個區域所有員工數，除了北美稍微多些外，可視為各佔有1/4之人員數，以2008年為例，舉報數北美為亞洲/太平洋區的3.7倍，北美與南美之差異達到23.6倍，要在南美洲推行舉報制度，不能說完全沒有效果，但無法有太大的期望。在國家別的統計資料中，美國佔有全部舉報數的48%，加拿大、英國也不在少數，在公私分明，守法守紀行為被視為當然的國家中，推行此舉報制度，確實有防弊於成為大患之功能。在同樣被歸類為受到儒家思想影響的大陸、新加坡、香港、台灣中，大陸由於員工數多，舉報數達115件；新加坡也有89件，說明新加坡厲行法治，其國民普遍認同打擊不法的觀念；反觀台灣，只有區區9件，是受到傳統文化中不舉報上司或同事違法是合乎情理的影響，還是因為可能因舉報，擔心無法得到完全的保護而受報復，或是因倫理守則推行不力以及有效地教育訓練未被實施等因素所影響則需進一步探討。

表4-2 地區別舉報數 資料來源：某公司之內部資料

年度 地區別	2006	2007	2008
北美	1957	1952	1935
歐洲、中東、東亞	653	717	782
亞洲/太平洋區	573	473	518
南美	118	123	82

表4-3 國家別舉報數 資料來源：某公司之內部資料

年度 國家別	2008
美國	1590
加拿大	279
英國	261
大陸	115
澳洲	93
新加坡	89
印度	86
波蘭	72
法國	70
巴西	67
南非	67
西班牙	58
墨西哥	48
阿拉伯聯合大公國	37
德國	36
泰國	27
日本	26
香港	17
台灣	9

Lovitky and Ahern (1999) 認為倫理規範的內容須簡潔清楚，讓員工容易了解，另外應包括處罰的規定，做為員工違反倫理規範時的懲處。Pitt & Groskaufmanis (1990) 亦認為倫理規範中要有處罰的規定，否則在落實倫理規範上會有其困難存在。而這也就是企業倫理規範在組織中流於形式的重要原因之一。Berenbeim (1987) 統計發現公司在違反倫理規範上的懲處包括：解雇(52%)、停止某些權力(30%)、降職(19%)、留職察看(21%)、考核評議(14%)，以

及其他(11%)。Pitt & Groskaufmanis (1990)也在其研究中發現,68%的公司在其員工違反倫理行為時,會給予解雇的處分。落實企業倫理規範必須以高階主管的支持為基礎,搭配組織結構的改變(如:增設企業倫理部門)、內部溝通系統(E-Mail、免費申訴電話)、教育訓練,並針對內外部利害關係人的需求,定期修正規範內容,如:GE 增加了收受禮物與小費方面的規範,同時嚴禁濫用公司的公關費用;Kmart 也對他們公司的倫理規範加以修正,包括明令禁止賄賂、收受佣金與回扣。而且,也要求他們公司的供應商不得賄賂公司員工或給員工回扣(Stern & Lublin,1996);Marine 公司則在新進人員的訓練課程中,額外加入倫理訓練,讓新進人員都清楚公司的價值觀(Scarborough,1996)。如此才能維持規範的適用性,而達到落實倫理規範的目的(吳璣玲,2001)。

大陸員工從事各種侵害公司利益的行為不斷出現於各公司,歐美公司對此行為之處置很明快,大部分就是開除;但部分日、台企業則是不同方式,發現員工此種行為後,有些公司雖請員工離開公司,但可以成為公司的經銷商,此種方式無異鼓勵。吳思(2010)舉出一例說明此種處理方式的問題:「道光19年,山西巡撫申啟賢到雁北一帶視察工作,路過代州,當地一些里正和紳耆攔轎告狀,反映驛站徵收號草的問題。清朝的驛站近似現在的郵局,號草就是驛站馬匹食用的草料。那些人控訴說,驛站收號草有兩條不公平,一是大秤不準;二是必須向收號草的驛書和家人交納使費,不然他們就不肯收,申啟賢指派道台張集馨來處理。他調來驛站收草的大秤,經檢驗,果然是百姓所控訴的那種黑秤。於是張集馨下令另造官秤,同時宣布:按照每斤一文的官價支付草價,不許驛書和家丁「乾沒」。他說,對這種處理,『民甚欣悅,而州牧及丁胥皆不樂。』處理當中沒有提到敲詐勒索問題,沒有追究貪污的責任,沒有任何官吏家丁為持續多年的不法行為付出任何代價。所有處理,不過是發一桿新秤,重申一遍正式規定。按照這種邏輯,不公平能夠存在多年,難道就是因為缺少一桿準確的秤?就是因為缺少一紙不准貪污的規定?在我看來,這樣的處理與其說是處罰,不如說是鼓勵。不處理,那些違法亂紀的人或許還有點心虛。經過這樣一番處理,他們便可以放心了:告到省委書記那裡,又指定名聲不錯的地委書記親自處理,最後又能怎樣呢?不過給了我們一桿新秤。過一年還貪污,還敲詐勒索,大不了再得一桿秤。這也能算風險嗎?因此,他們的不高興不過是暫時的。他們手裡的加害能力並沒有絲毫的削

減，他們的反撲慾望已經在不樂中展現出來。有能力又有願望，還有什麼東西可以阻止他們前進的腳步呢？」此凸顯了部分台、日企業處理方式之不當，儼然公然鼓勵員工從事侵害公司利益行為。

天津羅昇公司可適度參考各公司之作法及學者之研究結果，就各利害關係人之層面建立倫理規範，特別是在遵法規範以及利益衝突行為的規範上，需要明確且嚴格，且必須訂定有處罰條款，對於違反規定者，一定予以嚴懲絕不寬貸；在處理不倫理行為的標準上必須一視同仁，不因階級高低而有所差異，可讓員工強烈認知公司倫理政策，擔任公司要職，掌握公司資源以及客戶資訊之高階幹部，於評估從事不法之代價高時，可降低其從事不法的動機。很多人對公司制訂倫理規範的效果產生懷疑，因為即使公司制訂了規範，但身處上位的高階管理人、甚至是老闆本身，卻常帶頭破壞規定，不嚴格遵守規範，加上沒有嚴格執行懲處規定，導致空有規範，卻無法落實，高階管理人員之遵守規範行為，言行一致不打折，為使倫理規範落實於每個人的關鍵。羅昇公司派駐大陸的高階幹部，都是專業經理人員，言行一致，自我要求很高的主管，制訂嚴謹的倫理規範後，能期待彼等嚴格遵守而不帶頭破壞，不似一般台灣公司般，容易被老闆帶頭破獲，但對被拔擢的大陸高階幹部，需要注重教育，不宜放任而不注意其言行是否一致。

二．倫理道德教育訓練

倫理守則訂定後，如沒有適當有效的教育訓練，難免會有守則歸守則，行為歸行為而無法達到預定目標的問題。McGehee & Thayer（1961）對訓練所做的定義為：公司用來協助員工學習，使其行為有助於完成公司之目標與目的之正式程序，並期望能因此影響員工行為，而利於組織目標與任務的達成。倫理道德教育訓練的目的，在於讓員工熟知組織之倫理守則，進而能嚴格遵守。訓練要有成效，方法需要考究，關於倫理規範訓練主題所運用的訓練方法有：程式化學習、講授法、視聽教學法（錄影帶）、個案研究、模擬教學法與工作指導等。根據倫理研究中心（Ethics Research Center）在2000年所做的全國企業倫理調查（National Business Ethics Survey，2000）之結果顯示：大多數的美國公司都有倫理規範，且會有一套訓練計畫來教育員工，而其訓練方式則包括錄影帶、研討會、專題討

論會等方式 (Davis, 1990)。根據美國倫理組織 (2000) 的研究指出：93% 的員工認為「程序化學習」有助於增加他們的知識，以及增加自己對公司倫理內容的瞭解；92% 的員工認為「程序化學習」中的訓練主題與工作的需求有關。94% 的員工指出，與傳統的學校訓練比較起來，他們比較喜歡使用互動式的多媒體課程。且對公司而言，該訓練課程可以節省25%~50%的成本。Beauchamp and Bowie (1993) 認為：在教授企業倫理中，個案的使用被視為最有效的方式，因為這些個案可被用來延伸更廣泛的倫理原則和道德規定 (吳璣玲, 2001)。依據研究，有效的教育訓練存在數種形式，可視需要以及經驗之累積，針對不同職級的人員採用不同方式，得以兼顧成本以及實際效益。英國《經濟學人》雜誌 (1995年8月份) 在一篇文章中提到，美國約有3/5的大企業設有專門的企業倫理機構，歐洲約有一半的大型企業有負責有關倫理工作的機構。美國製造業和服務業前1000家企業中，有20%聘有倫理主管，他們的主要任務是訓練員工遵守正確的行為準則，並處理員工對可能發生的不正當經營行為提出的質疑。到了90年代中期，30%至40%的美國企業進行了某種形式的倫理培訓。但是目前對於這些道德培訓專案存在一些爭論，有人認為這種培訓只是形式主義，沒有真正產生作用。然而不少知名企業的實踐發現，關鍵是道德培訓的方式正確與否，我們不能採取簡單的說教方式，而應該讓被培訓者參與其中，就一些企業經歷難以清楚分辨是否道德的行為或是以前被忽視的倫理問題展開討論，讓他們從中深刻體會到經營中存在哪些倫理問題，也

程式化學習 (Programmed Learning)

程式化學習或稱為階梯學習，是指為員工提供一套經過設計的學習工具，透過預先設定的程序來引導他們學習。也就是，將教材分成許多小單元，讓員工可以依自己的學習速度回答問題，且容易由回答問題中得到立即的回饋。其優點在於適用員工之個別自修，而不受限於時間與場所。根據Ethics Resource Center的研究指出：使用這種訓練方式的員工中，93%的員工認為有助於增加他們的知識與對未來工作之了解；92%的員工則認為訓練主題符合其工作需求。而94%的員工指出，與傳統講授方式相比，他們較喜歡使用互動式的多媒體課程。且對組織而言該訓練課程可以節省25%~50%的成本。

學習一些正確的處理方法。員工所在企業的組織功能是倫理行為持續培育的關鍵條件。企業對員工的倫理教育具有不可替代的權威性，員工一旦接受教育的行為

與職業選擇和晉升交織在一起，接受教育成為工作的重要組成部分，大大增強了教育的有效性，從而產生具有強制性的倫理教育效應

(<http://zzy.yuloo.com/guanli/2007-10-25/54516.html>)。

「道德是不是可以教？」發展心理學家認為，直接的教導或灌輸道德原則、價值觀是沒有用的，道德原則只有在個體從各種生活體驗中逐漸形成，發現影響道德認知發展的變項，再對這些變項做有利的安排，如此方可促進道德認知向更高的層級發展（Kohlberg & Turiel, 1971）。因此，教育訓練要有效，唯有不斷地從實際的教學中仔細觀察員工的反應表現，掌握到影響道德認知發展的變項，進而對那些變項做妥善安排，才能真正落實有效的訓練，從內心深處深植員工的倫理觀念，降低其從事不倫理行為的動機。唯有消除或降低員工從事不倫理行為的動機，組織始能因應環境競爭之激烈程度，授與員工更大的權限，不至於擔心其不當利用權限，取得謀私利的機會。

羅昇公司對於員工的專業訓練，經常有安排各種課程進行培訓，也與大陸「時代光華在線學習」合作，構築「羅昇集團網絡商學院」，每位員工依據其職位不同而有不同學習內容，規定員工必須在規定時間內完成所被要求上的課程，因此，教育訓練在羅昇公司已經有相當程度的落實；在倫理道德培訓上，只要能依據學者研究結論，設計合適的課程以及採取適當的訓練方式，以及搭配晉升機制，基於企業對員工的倫理教育具有不可替代的權威性，將員工接受教育的行為與職業選擇和晉升交織在一起，使員工接受教育成為工作的重要組成部分，即能產生具有強制性的倫理教育效應。基於羅昇公司的高階台籍幹部的操守佳、公司在教育訓練制度上已經相當有績效，在倫理守則建置以及倫理道德教育培訓上，可以快速取得一定的成果，比起平常完全沒有投資在教育訓練上的公司，相對有優勢。

從內心習得道德觀念進而影響其道德判斷，對降低不法動機有極重要的功用，容易使員工面對倫理困境時不會發生不倫理行為，但外在環境如全無法律規範，道德教育將無法取得很大的成果，利用機會敦促大陸當局立法及嚴格執法是一項長期要做的工作。對於發生不倫理行為的員工，如採取廣為散佈其不法行徑給相關大眾知悉，也有警惕作用。

三．建立輪調及激勵制度

在目前倫理道德觀念不強的大陸員工中，在同一地區久任同一職務，易生以私害公、營私舞弊等弊端，搭配激勵措施以及定期輪調制度，如對表現好的地區主管表現對其工作成績認可和讚賞（激勵因素），於一定任期後，調往掌管範圍更大的地區，使其對工作的責任感更為加重（激勵因素），多多將激勵因素導入激勵措施中，而適當地伴隨保健因素的薪資等之提升，更能激發其熱情和積極性，轉移只重視金錢的價值觀，在防弊之外，還能興利。

杜邦公司是在全球五百強企業中歷史最悠久的，是美國企業「創新」的代名詞，杜邦維繫創新的重要關鍵，就是完整的人才培育制度，「創新的諸多要素中，制度的重要性大於技術，其中包括完整的人才培育制度」。不談創新，即便是站在公司成長的角度，人才培育制度也是極為關鍵的要素之一，沒有足夠的人才庫，無法支撐公司成長所必要的管理人才。杜邦的輪調制度可讓管理人才有豐富的事業部管理、國家管理經驗，且具備跨文化管理的背景，確保當杜邦擘畫發展藍圖後，有足夠優秀及準備好的人才來實現杜邦的成長。羅昇公司基於防弊考量而建立輪調制度，但站在公司成長需要，如能透過此制度，培養對全國各地區的營業狀況都有深刻瞭解的營業部門主管，在公司資源運用、營業戰略、產品導入等規劃工作便可以做得更為周詳、更為貼合實際，得以確保公司長期發展。

詹雅雯（2007）之研究中，得出下述幾點結論：1. 「企業將輪調制度視為發展功能之定位度」、「提供輪調者訓練之支持度」與「實施輪調前後工作性質之差異性」三者是影響輪調效益的重要組織因素；2. 員工之「輪調意願」是影響輪調效益的重要個人因素；3. 員工的輪調意願對於組織因素與輪調效益之間的關係具有中介效果，可能會部分削弱其他組織因素對於輪調效益的影響。組織對於輪調制度之定位、支持以及工作性質之差異性等皆需要詳加研究規劃，同時如何激發員工的輪調意願，是此制度成功要件之一。

以中華民國「外交部駐外人員分區輪調制度」為例，其將駐外各館、處依駐在國（地）之工作環境及生活條件予以區分等級（共分A、B、C、D四級，其中A級為駐在國（地）工作環境及生活條件較優者，其餘依此推），並據以實施駐外人員輪調。該部駐外人員輪調，其服務於前述分級表C級或D級駐外館、處人員於任滿一年（三年），得由該部視業務需要、個人工作表現及意願優先改調A級或B級駐外館、處服務。A級或B駐外館、處人員亦得由該部視業務需要或依個人意願改調C級或D級駐外館、處服務。羅昇在大陸已經有13個據點，每個據點之條件並不相同，營業規模相差有近24倍（上海／西安），依據各據點之營業規模、客戶狀況、生活條件等可適當地予以分成幾個等級，視地區主管表現，定期或不定期地實施輪調，除了可以防止久任而熟習客情後，自行成立公司牟利的弊端外，還有相當的激勵作用，小地區主管在努力之後，有望調往更大的區域去服務，不斷取得升遷機會，而表現不佳的主管可能被降職，消除其怠惰之行為，可令各地區主管，有努力超越的目標存在。

表 4-4 天津羅昇各地營業額 資料來源：羅昇企業 單位：RMB Million

	天津	上海	杭州	南京	廣州	廈門	北京	鄭州	濟南	瀋陽	武漢	成都	西安
2008	23	47	28	39	33	18	24	7	35	34	17	28	4
2009	35	118	95	75	114	22	27	13	52	28	21	54	5

工作輪調雖由防弊觀點出發，但如僅止於此，就無法如杜邦公司般，培養出公司長期發展所需要的全面性的人才，唯有著眼於積極性目的，充分考量公司發展需要，建立一個兼顧員工輪調意願、充分的輪調者訓練體制的制度，並搭配足以激發工作動機的激勵辦法，才能杜絕久居同一職位、同一地區所衍生的怠慢甚至營私舞弊的弊病。天津羅昇成立以來，並無地區主管或產品經理輪調的制度，導致地區主管長期經營同一地區，產品經理基於產品知識差異性很大，要擔任不同產品經理極為不易，所需要的學習期間太長，輪調並不具效益，但可有第二產品經理培養制度，在擔任的主要產品之外，可選擇比較相近或有興趣的產品進行學習培訓，在多數人具有2種以上的產品知識後，即可輪流擔任不同產品的產品經理；地區主管之輪調則相對比較容易進行，參酌一些成功公司的作法，將輪調制

度定位為發展功能、提供輪調者必要的訓練、針對輪調前後工作性質之差異性進行研究並檢討，以及搭配制度來提升員工之輪調意願等都是可行作法。

台灣有不少企業鼓勵員工創業，企業入股員工所創立的公司，員工為了自己的公司發展，願意投入全部心力，在員工自利的思維下，企業也因此而獲利。大陸因目前還是處於成長階段，處處有商機，員工普遍有自利門戶的念頭，與其留在公司內且暗地設立公司侵蝕公司利益，設立激勵配套制度，在達到規定的條件後，鼓勵其獨立門戶而成為公司經銷商，也是選項之一。如純粹要以獎金來激勵大陸員工，和其暗自設立公司所獲得的利益相比，差異太大，無法滿足其採取行動暗自設立公司，實際發生的案例正彰顯此狀況，因此並不可行。在鼓勵優秀員工自利門戶成為經銷商後，天津羅昇應更專注於供應商的導入、通路有效建置降低運送成本、供應鏈有效串連縮短交期、資訊系統共享等，自利門戶的員工考慮到整體成本，不致捨羅昇而去投向競爭者的懷抱。

四．分權與稽核制度設計

W君、L君、C君三人利用在羅昇公司的職務便利和掌握的商業秘密採取截留客戶詢價資訊和訂貨資訊轉讓給自己成立的公司，由該公司向羅昇公司訂貨並取得超低價格折扣，再銷售給截獲的羅昇公司的客戶獲得代理差價、利用掌握的產品價格審批許可權未經公司申報審批對傑川公司給予超額價格優惠、利用發貨期限控制和產品價格審批許可權，對羅昇公司的其他代理商進行威逼利誘迫使其將客戶資源交給傑川公司經營、利用在羅昇公司的職務所形成的業務關係直接將客戶挖到傑川公司等方式，吞噬羅昇公司的銷售利潤，使本屬於羅昇公司的銷售額和銷售利潤全部轉變為傑川公司的業績，並將傑川公司在既無資金又無必備人員配備的前提下，打造成為羅昇公司代理銷售額最高代理商。三人不法可以得逞，深究其原因，在於掌握權限過大，只要三人取得協議，則從客戶詢價資訊之攔截並轉讓給自己成立的公司、超低價格折扣之審批並給予、掌控發貨權、至威逼利誘其他代理商而將客戶資源交給自己所成立公司等等作為，皆可一手掌控，公司應有的利益便能任意被轉為私利，此存在如下幾個問題：訊息被攔截轉讓、超低價格折扣、發貨權可被操控、其他代理商客戶被威逼交出。

防止之道，一在分權，一在稽核。將地區主管、產品經理的權限予以削弱，讓更多人參與決策，可以避免少數人聯合營私剝奪公司利益。但其代價是決策速度變慢，對競爭日益激烈的經營環境，不一定是最佳策略。因為分權設計愈複雜，發生專權的危險固然愈低，但權力間摩擦的機會相對增加，運作的效能也相對弱化。羅昇公司基於產品日益多樣化，產品經理的設置依然有其必要，但產品經理所負責的事務，需要適度地讓比較多的人參與，如與供應商的聯繫，不可任由產品經理一人獨自為之，可讓其藉機與供應商建立深厚情誼，壯大其甚至自立門戶也不怕沒有貨源的野心；在價格擬定時，除了產品經理，財務部門甚至總經理層級都可適度參與，將其權力予以限縮；要提供特別價格給某特定客戶時，也應有評核機制，可避免如案例中，經銷商並無太多人力，生意卻可以做到非常地大的明顯異常而不自知。麥健陸（2006）針對在大陸經商對擔任重要職位之信任程度指出：「如果不能像信任母親那樣信任你的財務長，那麼乾脆讓你的母親來做這份工作」。如果握有決策權的主管無法獲得絕對的信任，那較為複雜的分權設計就有必要，但在陸續培養了信得過的主管後，分權應該動態地進行調整以免影響到組織的運作效能。在分權設計上，如無法隨環境變化而進行必要的調整，長期就會犧牲組織決策的效率，未蒙其利而先受其害。

稽核制度要能有效嚇阻不法，負責稽核人員需要接受專業的訓練，對於各式的不法行為要有深入的瞭解，才能抽絲剝繭，在一大堆資料中找出可疑端倪進而使真正的不法無法遁形。羅昇公司是以銷售工廠自動化產品為主之通路商，不法行為最容易發生在行銷及銷售行為中，稽核人員針對所有的上述行為需要經常參與或有諮詢的管道，始能有效地發覺不法。另外，資訊系統的建置也是極為重要，如企業資源計畫（Enterprise Resource Planning：ERP）軟體、客戶關係管理系統（Customer Relationship Management：CRM）軟體之導入，可使資料透明化，使得稽核人員在價格折扣、發貨權操控、客戶開發訊息之稽核上，有足夠的資料來找尋可疑，在避免上述問題之發生上極為重要。如價格折扣異於一般平均值，即可進一步追查原因，是因競爭激烈所導致，或者在做利益輸送，透過資訊系統的建置，規劃一些監控用報表，設定異常臨界值，如有超過臨界值者，發出異常通知給稽核人員，可有效地防微杜漸。監控用報表及臨界值的設定等，皆可因應

實際狀況而不斷修正、調整。大陸為了防止賄賂等不法行為，其法規也不斷地強化，為了避免員工觸法而危害到公司利益，法規遵循工作之稽核，也逐漸變得重要，此也可透過稽核人員，依據制訂的法規遵循守則進行稽核，如有不法即刻懲處，可令組織成員自然而然地養成守法習慣，在守法成為一種組織的文化時，彼此可獲得更多的信任，組織進而得以調整監控、稽核措施，讓組織更具應變彈性，競爭能力一定比需要經常嚴格監控的組織還強，此將帶來正面的效果。

五．人員晉用政策

Ford & Richardson (1994)曾回顧了14個有關性別與商業道德的研究，發現其中有7個研究顯示，至少在某些商業道德的情境中，女性比男性表現出較高的道德標準，其餘的7個則發現男女的道德標準並無差異。在14個研究中，沒有一個研究報導男性比女性持有較高的道德標準。原因並不令人驚奇，因為社會心理學家早已發現，在社會化的過程中男女有不同的經歷，男性經常被鼓勵具有較高的侵略性、富野心及不受情緒影響；而女性則應該溫柔、善體人意及篤信宗教。男女在社會化上的差異可能使得女性對於某些道德情境中受害者的困境特別敏感，因此女性比男性表現出較高的道德水準。由於性別角色刻板印象（Sex-Role Stereotypes）有高度的跨文化共通性（Williams & Best, 1990），西方的研究結論很可能適用於華人社會（樊景立，1996）。因此在人員晉用上，可以考慮增加晉用女性員工，對於侵害公司利益之行為或許也會比較少發生。女性員工長期在台灣企業擔任重要的財會工作，一些高科技公司也拔擢不少女性從事銷售活動，且獲得相當成果，基於女性比較細心，思慮較為周延，從事銷售工作也極為適合。有關宗教信仰與商業道德行為的實證研究，只曾出現一個研究發現宗教信仰和商業道德有關（Ford & Richardson, 1994），因此並無太大必要在人員晉用上，考慮到宗教因素。

六．員工家庭日

為了加強公司與員工、公司與員工家屬間的雙向溝通與交流，融洽團隊成員關係，創設和諧發展的公司氛圍，增強員工凝聚力，豐富企業文化建設內容，提升企業文化形象，創建健康向上的企業文化，可透過員工家庭日展示員工、團隊

的工作業績與成就，激發員工家屬的自豪感，贏得對親人的理解與支持。讓員工們自豪地覺得公司就像一個大家庭，凝聚團隊歸屬感；家屬們為其先生（太太、爸爸、媽媽）感到驕傲，認為他（她）任職於一家優秀的企業；必能激起堅強的團隊士氣和精神力量，容易降低私我之利益而以大我為重，體現 Maslow 需求層次理論的自我實現需要。大陸幅員遼闊，羅昇公司辦公處所廣布在 13 個大城市，不易將所有公司的員工聚集在一起舉辦活動，可分成幾個大區域來舉辦也能達到部分目的。對於公司核心的高階幹部，舉辦類似的家庭日讓幹部及其家人能彼此熟識，建立真正的榮辱與共的感情，對於體現 Maslow 需求層次理論之社會需要、尊重需要和自我實現需要幫助更大，要侵害公司利益的行為誘因必能減弱，唯有從內心減少其動機，才能遏止該行為之發生。

敏實集團是大陸最大的汽車零組件製造商之一，為擁有 4000 名大陸員工的台商企業，董事長秦先生為 2010 年富比世雜誌 (Forbes)「前 40 大台灣富豪排行榜」中第 36 名的企業家。其要求管理層對於部屬不僅要常常登門拜訪、作家庭訪問，還要認識員工的家屬，最好能把員工、家屬一起與公司、社區串連在一起，便能讓員工、家屬與公司形成一個生命共同體。秦董事長有次作家庭訪問，發現員工家裡的燈泡與「公司貨」一樣，推測是員工順手從公司帶回家。他開玩笑地問員工，怎麼連這點小東西都帶回來了，員工家屬一聽，也順勢加入「批評」行列，要求員工不可以再順手牽羊（機械資訊，2010）。員工家庭日有類似功能，搭配上家庭訪問等活動，更容易使員工、家屬及公司成為生命共同體，比較不容易有侵害公司利益的行為發生。

七．獨立舉報系統

舉報系統如能有效運作，可令整個公司運營系統出現小狀況時，即時獲得通知，得以據以進行調查，將不法消弭於無形。在逐步發展成如 UTC 之嚴密的「監察員／對話」計畫前，Motorola 之「Hot Line」不失為初步的措施，建立員工對「Hot Line」的信任，不失為發覺不法的低成本制度。將來隨著公司不斷的發展，處理

舉報系統的經驗日增後，導入類似「監察員／對話」計畫，確保保密性、中立性及獨立性，更能受到員工信賴。



第五章 結論與建議

第一節 研究結論

員工侵害公司利益之不倫理行為的發生，理論與實證研究認為與組織環境的相關變數、個人特質或兩者的交互作用有關，組織環境朝更容易將員工導向具有倫理信念改變實屬重要，相應的措施如下：

一．制訂倫理守則為首要工作

「何以不倫理的行為經常在許多組織中發生，但在其他公司卻不然？」大部分的理論和實證研究都認為，不倫理行為與組織環境的相關變數、個人特質或兩者的交互作用有關聯(Ford and Richardson, 1994; Loe et al., 2000; Treviño, 1986)。要解決此一問題，必然要關注組織環境與個人特質兩項因素。個人特質唯有在任用前之面試階段可稍做過濾，但要予以改造並非易事；唯有組織環境之塑造方為上策，制訂倫理守則為首要工作，從顧客關係、交易對象關係、股東關係、員工關係、社會關係等層面明訂行為規範，作為員工行事依據，降低其面臨倫理困境時無所適從的難題。特別在利益衝突行為的規範，及違反時之懲處規定，更需要簡潔清楚，容易讓員工瞭解，且在懲處時，一定要一視同仁，不宜有差別待遇。

二．選擇適當教育訓練方法

倫理道德教育訓練的目的，在於讓員工熟知組織之倫理守則，進而能嚴格遵守。唯有透過有效的訓練方法，才能落實遵守倫理守則的要求，實證上有效之方法有：程式化學習、講授法、視聽教學法（錄影帶）、個案研究、模擬教學法與工作指導等。Beauchamp and Bowie (1993)認為：在教授企業倫理中，個案的使用被視為最有效的方式，因為這些個案可被用來延伸更廣泛的倫理原則和道德規定（吳璣玲，2001）。為了避免道德培訓成為形式主義，沒有真正產生作用，不能採取簡單的說教方式，而應該讓被培訓者參與其中，就一些企業實實在在遇到的難以清楚分辨是否道德的行為或是以前被忽視的倫理問題開展討論，讓他們從中深刻體會到經營中存在哪些倫理問題，也學習一些正確的處理方法。在初期從

其他公司之案例教授起，慢慢地累積自己公司的案例，可讓員工更容易體認到自己公司之倫理原則和道德規定，進而落實倫理守則。

三．輪調及激勵制度的建立

只由道德層面來進行規範，畢竟曠日廢時，搭配工作輪調及激勵制度，除了防弊之外，還能激發其工作熱情與積極性，能培養出如杜邦公司的輪調制度所產生的優秀人才，支撐公司成長。

四．分權與稽核制度的建立

在無法完全信任幹部，或即使取得相當的信任，但為了避免彼等在面臨重大利益時動貪念，將權限予以適當地分散給數人，佐以嚴謹的稽核制度，增加其被查核到不法的風險，當可降低不法行為的發生。

五．人員晉用政策檢討

基於在社會化的過程中男女有不同的經歷，男性經常被鼓勵具有較高的侵略性、富野心及不受情緒影響；而女性則應該溫柔、善體人意及篤信宗教。男女在社會化上的差異可能使得女性對於某些道德情境中受害者的困境特別敏感，因此女性比男性表現出較高的道德水準（樊景立，1996）。且女男平等工作權日益受到重視，適當地增加女性員工擔任要職，或可降低不法行為發生的風險，並對公司社會形象也有助益。

六．員工家庭日之施行

中國人特別重視關係，當大家透過家庭日活動而覺得成為一家人時，強化員工社會網絡，員工的家人子女相互結交，增加背離企業時的成本等，能體現馬斯洛需求層次理論之社會需要、尊重需要和自我實現需要，要侵害公司利益的行為誘因必能減弱，可從內心減少其不法動機，努力於公司的發展。

七．獨立舉報系統建置

設置如 Motorola 之「Hot Line」，建立員工對「Hot Line」的信任，不失為

發覺不法的低成本制度。

第二節・研究貢獻

本研究貢獻為呈現企業爭相前往大陸投資所面對的員工侵害利益行為問題，藉由探討行為發生的條件，採取合適的措施，以期杜絕該行為之發生。

Hamel and Prahalad (1998) 指出企業要在未來制勝，需要滿足 4 個條件：懂得競爭未來有何不同；獲得洞察明日商機的方法；能夠激勵公司全體員工踏上通往未來漫長而艱苦的征途；具有不冒不必要的風險便超越競爭對手領先達到未來的能力（高小玲，2008）。在全球企業競相前往大陸投資追求成長的風潮下，採用大陸當地優秀人才，是組織快速擴張的關鍵。在倫理觀念薄弱、執法不嚴、處處充斥人不為己天誅地滅的思維下，員工從事各種侵害公司利益的行為不斷出現於各公司，歐美公司對此行為之處置很明快，就是開除；但日、台企業則是不同方式，發現員工此種行為後，有些公司雖請員工離開公司，但可以成為公司的經銷商，此種做法考慮的是，公司還是保有原來之客戶、營業額，不會將該離開的員工推向競爭對手，因為在重視關係的大陸，該員工只要能提供功能類似的產品，他（她）就有能力說服客戶轉向購買他（她）所提供的別的產品，就像早期保險從業人員，一經轉換公司，其客戶還是會買其所推薦的新保險。殊不知，此種處置方式，就等同變相鼓勵留在公司的員工此種侵害公司利益的行為，因為即使被發現了，頂多損失公司的一份薪水，卻可光明正大的經營自己的公司，繼續為自己牟利，從行為發生的「機會、動機、風險」三條件的觀點，等於不斷在助長該行為，因為完全無風險。只要公司存在此種員工而處置不當，便無法激勵公司全體員工踏上通往未來漫長而艱苦的征途，且冒著極大風險——上下交征利，基層員工謀蠅頭小利，上層員工謀動搖公司根本的大私利，沒有真正忠心為公司利益著想的員工，最後失去競爭力而倒閉。

台商到大陸投資，由於面臨到不同的制度環境，包括法律、經濟、政治、文化、社會等環境，導致企業經營活動所涉及的成本增加，此包括因各種制度約束所衍生「交易成本」(transaction cost)。North(1990)指出，制度(institutions)代表一個社會中的遊戲規則，也是人為所制定的限制，用來約束人類的互動行為。

制度包括了人類制定來規範人與人之間的互動限制之任何形式，其中包括：正式的限制如法律、規章等，以及非正式的限制如慣例、風俗習慣、道德約束等（高長、許源派：2004）。大陸作為一個現代化的經濟體，要提升其競爭力，建立明確的法律制度，嚴格執行法律的規範尤其重要，對於企業在處置侵害企業利益行為的員工有實質幫助，可以降低企業為此所花費的成本，對於降低「交易成本」有極大的助益，天津羅昇一直是優良企業，獲得：2003 年天津市外商企業最佳效益獎、2004 年勞動關係和諧穩定企業、2004、2005、2006、2007 年天津市外商企業最佳效益獎等等獎項，如能結合其他優良企業一同努力推動大陸官方落實法律之執行，將有效地嚇阻侵害企業利益行為的發生，大陸不致因法令執行不嚴而令外商投資意願降低。

本研究從文獻、知名公司的制度探討中發現，此種侵害公司利益行為的發生，源自員工個人的倫理道德觀、企業的組織架構、企業文化、倫理氣候、社會環境等因素，要完全杜絕該行為，並無簡單處方，尤其社會環境中之法律層面問題，更非個別企業所能著力並快速取得改變，卻非完全沒有對策可供採用，如分權之組織架構、組織的倫理氣候之塑造、稽核制度的落實等。於倫理氣候的塑造上，在制訂倫理規範後，明訂何種行為可行，何種行為被禁止，及明確的處罰條款，並配合教育訓練，及各種配合措施，除了可能減少該行為的發生，即便發生了，也能以最正確有利的方式進行處置，為組織指出一個防止該行為發生的可行之道。

參考文獻

一．中文部分

- 江岷欽：組織分析，台北：五南書局，1993 年
- 考試院研究發展委員會專題研究報告彙編(三)，目錄：建立公務人員職務輪調制度之研究，
章節：（四）外交部駐外人員分區輪調制度，2008
- 吳成豐：企業倫理的實踐 第三版，前程文化事業，2010
- 吳欣展：五大人格特質對於員工工作態度及員工倫理行為影響之研究-以證券營業員為例，銘
傳大學，國際企業學系碩士班碩士論文，2006
- 吳思：潛規則：中國歷史上的進退遊戲，究竟出版社，2010
- 吳璣玲：企業倫理規範教育訓練對員工企業倫理行為之影響-以銀行業為例，逢甲大學，2001
- 林欣潤：倫理氣候、個人倫理哲學、專業規範與倫理判斷對組織公民行為影響之研究 以內部
稽核人員為例 國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文，2008
- 孫震：企業倫理與企業社會責任，天下遠見出版，2009
- 高小玲：企業道德風險及基于中國企業的實證研究，上海人民出版社出版，2008
- 高長、許源派：〈制度環境衍生的交易成本與大陸台商因應策略之探討〉，發表於「展望兩岸
經貿關係」學術研討會，2004 年 10 月 14~15 日。
- 陳敬鵬：德行領導、倫理價值觀及倫理行為傾向之關聯性研究 銘傳大學 國際企業學系碩士
在職專班碩士論文，2008
- 陳文德：中美日機電零部件流通業商業模式與經營之研究，南開大學國際商學院 EMBA 碩士學
位論文，2004
- 麥健陸：與龍共舞，天下雜誌出版，2006
- 許士軍：後工業時代須靠倫理塑造互信的企業文化，台北：經濟日報，1996
- 彭立忠、張裕衢：華人四地貪腐程度之比較—以「貪腐成因」為分析途徑，公共行政學報，第
二十四期，2007 年 9 月
- 詹雅雯：探討影響工作輪調效益之因素研究—以銀行從業人員為例，中央大學 人力資源管理
研究所 碩士論文，2007
- 葉桂珍：道德倫理觀與組織承諾、工作滿意度及離職意向之關係研究，中山管理評論，No. 3，
1995 年

楊政學：企業倫理-倫理教育與社會責任（二版），全華圖書，2009

樊景立：華人社會商業道德初探：大陸、香港、台灣三第之比較研究，1996

機械資訊：大陸投資經驗，專訪大陸汽車零配件製造業巨頭，645期，2010年11月

Hamel, G. and Prahalad, C.K.：王振西譯：<<競爭大未來>>，崑崙出版社，1998

二・英文部分

Adams, J. S., "Toward An Understanding of Inequity," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 9(3), 1963, pp.422-436.

Beauchamp, Tom L. and Bowie, N. E., *Ethical Theory and Business*, Englewood Cliffs NJ, 1993.

Benson, G.C.S., "Codes of Ethics," *Journal of Business Ethics* Volume 5, 1989, pp.305~319

Berenbeim, R.E., "Corporate Ethics," *Conference Board* (New York), 1987.

Campion, M. A., Cheraskin, L., & Stevens, M. J., "Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation," *Academy of Management Journal*, 37 (6): pp.1518-1542. 1994.

Davis, M., "The Special Role Professionals in Business Ethics," *Business and Professional Ethics Journal* Volume 7(2), 1990.

De Cenzo, David A. and Robbins, Stephen P., *Human Resource Management: Concepts and Practices*. 1996.

Dessler, G., *Human Resource Management*, 1994.

Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F. and Shaw, J.B., *Human Resource Management*, 1993.

Ford R. C., & Richardson, W.D. . *Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature*. *Journal of Business Ethics*, 13, 1994.

Goddard R. W., "Are You an Ethical Manager?" *Personal Journal*, 14, No.5, 1998, pp.38-47.

Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B. and Cardy, R. , *Managing Human Resources*, 1995.

Hellriegel, J., W.J. Slocum, and W.R. Woodsman, *Organizational Behavior*, 6th Edition, St. Paul: West Publishing Co., 1992.

Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B., *The Motivation to Work*, New York: John Wiley, & Sons Inc. 1959.

Jones, T. M., "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-contingent," *Academy of Management Review*, 16(2), 1991, pp 366-395.

Joseph, J. and Deshpande, S. P., "The Impact of Ethical Climate on Job Satisfaction of Nurses," *Health Care Management Review*, 22, No.1, 1997, pp.76-81.

Kohlberg, L. , *Moral Stage and Moralization*, in R. Lickona (ed), *Moral Development and Behavior: Theory, Research and Issues*, Holt, Rinehart and Winston, New York, 1976.

Kohlberg, L. & Turiel, E., *Moral Development and Moral Education*, In Lesser, G. S. (Ed.)

Psychology and Education, Harvard University, 1971.

Landekich, S., "Corporate Code of Conduct: An Examination and Implementation Guide," New Jersey: National Association Accountants, 1989.

Lewis, P. V.. Defining Business Ethics: Like Nailing Jelly to a Wall. *Journal of Business Ethics*, 4, 1985.

Locke, E.A. , *The Nature & Cause of Job Satisfaction*, *Handbook of Industrial & Organizational Psychology* Chicago: Rand McNally College, 1976, pp.1297-1349.

Loe, T.W., Ferrel. and Mansfield, P., "A Review of Empirical Studies Assessing Ethical Decision Making in Business," *Journal of Business Ethics*, 25, 2000.

Lovitky, J. A. and J. Ahern, "Designing Compliance Programs that Foster Ethical Behavior, " *Healthcare Financial Management* Volume 53, 1999, pp.38~42

Maslow, A. H. , "A theory of human motivation," *Psychological Review*, 3 (7), 1943, pp.332-396.

McDonald, G. M. & Zepp, R. A., "What Should Be Done? A Practice Approach to Business Ethics Management Decision," 1990.

Mcgehee W. and Paul W. T., "Training in Business and Industry," Wiley & Sons (New York) ,1961.

Morris, S. A., "Internal Effects of Stakeholder Management Devices," *Journal of Business Ethics*, 16, No.4, 1997, pp.413-424.

Navran, F., "Are Your Employees cheating to Keep Up?" *Workforce*, 76, No.8, 1997, pp.58-61

McDonald, G. and Nijhof, A., "Beyond Codes of Ethics: En Integrated Framework for Stimulating Morally Responsible Behavior in Organization," *Leadership & Organization Development Journal*, 20, 1999.

North, Douglass C. (1990), *Institutions, Institutional Change & Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

Pearson, F. S. & Weiner, N. A., "Criminology: Toward an Integration of Criminological Theories," *The Journal of Criminal Law & Criminology*, 76:1, 1985, pp.116-150.

Peterson, D., *Perceived Leader Integrity and Ethical Intentions of Subordinates*, 2004.

Pitt, H. L. and K. A. Groskaufmanis , " Minimizing Corporate Civil and Criminal Liability: A Second Look at Corporate Codes of Conduct," *The Georgetown Law Journal* Volume 78, 1990, p.1559.

Porter, L. W. & Lawler, R. E. , "What Job Attitudes Tell About Motivation," *Harvard Business Review*, 46 (1), 1968, pp.118-126.

Scarborough R., "Marines and Values Training to Boot Camp," *The Washington Times* ,1996.

Schweper, C. H. Jr., Ferrell, O. C. and Ingram, T. N., "The Influence of Ethical Climate and

Ethical Conflict on Role Stress in the Sales Force, "Journal of the Academy of marketing Science, 25, No.2, 1997,pp.99-108.

Sims, R.R.and Brinkmann, J. , Leaders as Moral Role Models:the Case of John Gutreund at Salomon Brothers, Journal of Business Ethics, 35,2002.

Skinner,B.F.,Beyond Freedom and Dignity. New York:Fred A. Knopf,Inc.1971.

Stern, G. and J.S. Lublin," New GM Rules Curb Wining and Dining," The Wall Street Journal (June 5), B1, Col.3-5, 1996.

McDonald, G. and Nijhof, A., Beyond Codes of Ethics: An Integrated Framework for Stimulating Morally Responsible Behavior in Organizations, Leadership & Organization Development Journal, 20,1999.

Trevino, L.K.,“ Ethical Decision Making in Organization :A Person-Situation Interactionist Model ,” Academy of Management Review Volume 11 (3) ,1986, pp.601~617

Verbeke, W., C. Ouwerkerk, and Ed. Peelen,"Exploring the Contextual and Individual Factors on Ethical Decision Making of Salespeople," Journal of Business Ethics, 15, No.11, 1996, pp.1175-1187.

Vroom, "Work and Motivation," John Wiley & Sons (New York), 1964.

Wimbush, J.C. and J. M. Shepard,"Toward An Understanding of Ethical Climates: It's Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence," Journal of Business Ethics, 1994, pp.637-647.

Hong Y., The practice of Business Ethics in China: We Need A Parent[J]. Business Ethics:A European Review, 2001.

Hong Y., Business Ethics: Is It Useful?-An Empirical Study of Chinese Enterprise [J]. Business Ethics: A European Review, 2002.

三·網站部分

http://www.shiseido.co.jp/corp/company/principle/code_index.html

http://global.mitsubishielectric.com/company/csr/policy/compliance/pdf/Conduct_Guidelines_final_cnt.pdf

<http://zzy.yuloo.com/guanli/2007-10-25/54516.html>

<http://www.hnjx.gov.cn/tzfw/ShowArticle.asp?ArticleID=387>

<http://wiki.mbalib.com/wiki/%E5%86%85%E9%83%A8%E7%89%B5%E5%88%B6%E5%88%B6%E5%BA%A6>

<http://wiki.mbalib.com/wiki/%E6%BF%80%E5%8A%B1%E7%90%86%E8%AE%BA>

附錄 I 中華人民共和國相關法規

中華人民共和國公司法

第六十一條 董事、經理不得自營或者為他人經營與其所任職公司同類的營業或者從事損害本公司利益的活動。從事上述營業或者活動的，所得收入應當歸公司所有。

董事、經理除公司章程規定或者股東會同意外，不得同本公司訂立合同或者進行交易。

第六十二條 董事、監事、經理除依照法律規定或者經股東會同意外，不得洩漏公司秘密。

第一百四十九條 董事、高級管理人員不得有下列行為：

- (一) 挪用公司資金；
- (二) 將公司資金以其個人名義或者以其他個人名義開立帳戶存儲；
- (三) 違反公司章程的規定，未經股東會、股東大會或者董事會同意，將公司資金借貸給他人或者以公司財產為他人提供擔保；
- (四) 違反公司章程的規定或者未經股東會、股東大會同意，與本公司訂立合同或者進行交易；
- (五) 未經股東會或者股東大會同意，利用職務便利為自己或者他人謀取屬於公司的商業機會，自營或者為他人經營與所任職公司同類的業務；
- (六) 接受他人與公司交易的傭金歸為己有；
- (七) 擅自披露公司秘密；
- (八) 違反對公司忠實義務的其他行為。

董事、高級管理人員違反前款規定所得的收入應當歸公司所有。

中華人民共和國刑法

第二百一十九條 有下列侵犯商業秘密行為之一，給商業秘密的權利人造成重大損失的，處三年以下有期徒刑或者拘役，並處或者單處罰金；造成特別嚴重後果的，處三年以上七年以下有期徒刑，並處罰金：

- (一) 以盜竊、利誘、脅迫或者其他不正當手段獲取權利人的商業秘密的；
- (二) 披露、使用或者允許他人使用以前項手段獲取的權利人的商業秘密的；

(三) 違反約定或者違反權利人有關保守商業秘密的要求，披露、使用或者允許他人使用其所掌握的商業秘密的。

明知或者應知前款所列行為，獲取、使用或者披露他人的商業秘密的，以侵犯商業秘密論。

本條所稱商業秘密，是指不為公眾所知悉，能為權利人帶來經濟利益，具有實用性並經權利人採取保密措施的技術資訊和經營資訊。

本條所稱權利人，是指商業秘密的所有人和經商業秘密所有人許可的商業秘密使用人。

中華人民共和國反不正當競爭法

第十條 經營者不得採用下列手段侵犯商業秘密：

(一) 以盜竊、利誘、脅迫或者其他不正當手段獲取權利人的商業秘密；

(二) 披露、使用或者允許他人使用以前項手段獲取權利人的商業秘密；

(三) 違反約定或者違反權利人有關保守商業秘密的要求，披露、使用或者允許他人使用其所掌握的商業秘密。第三人明知或者應知前款所列違法行為，獲取、使用或者披露他人的商業秘密，視為商業秘密。本條所稱的秘密，是指不為公眾所知悉、能為權利人帶來經濟利益、具有實用性並經權利人採取保密措施的技術資訊和經營資訊。

中華人民共和國勞動合同法

第二十三條 用人單位與勞動者可以在勞動合同中約定保守用人單位的商業秘密和與知識產權相關的保密事項。

對負有保密義務的勞動者，用人單位可以在勞動合同或者保密協議中與勞動者約定競業限制條款，並約定在解除或者終止勞動合同後，在競業限制期限內按月給予勞動者經濟補償。勞動者違反競業限制約定的，應當按照約定向用人單位支付違約金。

第二十四條 競業限制的人員限於用人單位的高級管理人員、高級技術人員和其他負有保密義務的人員。競業限制的範圍、地域、期限由用人單位與勞動者約定，競業限制的約定不得違反法律、法規的規定。在解除或者終止勞動合同後，前款規定的人員到與本單位生產或者經營同類產品、從事同類業務的有競爭關係的其他用人單位，或者自己開業生產或者經營同類產品、從事同類業務的競業限制期限，不得超過二年。

附錄 II 競業限制條款釋例

競業限制條款

所謂競業限制條款，是指用人單位和勞動者在勞動合同中約定，禁止勞動者參與或者從事用人單位同業競爭，以保守用人單位商業秘密的合同條款，它包括對禁止同業競爭的期限、範圍和補償等的規定。勞動關係具有特定的人身屬性，由勞動者對用人單位忠誠義務演化出勞動合同的保密義務，並進而擴展為競業限制或競業禁止。競業限制條款蘊含了用人單位的財產權益和勞動者的勞動權利兩者間的矛盾，成為一個必須依據法律來調整的問題。

（一）競業限制條款的依據——勞動者的忠誠義務

忠誠義務是基於誠信原則產生的合同當事人所普遍承擔的一般義務。在勞動合同期間勞動者所承擔的忠誠義務。包括競業限制義務、兼職的限制以及保密義務。所謂勞動合同期間的競業限制義務是指，勞動者在勞動合同期間不得直接或者間接從事和用人單位相同或者相似的行業，即不得從事競爭性的兼職。忠誠義務在英國法上被法院視作勞動合同的默示義務。因此，無論勞動合同是否做出明確約定，忠誠義務是勞動者必然承擔的合同義務。

（二）、競業限制條款的內容——類型與限制

因為忠誠義務在勞動合同終止後受到限制，在勞動合同中明確競業限制條款的內容對於勞動合同雙方都非常重要。英國法對行業限制規則可以歸結為三點：限制性條款保護的資訊應當是商業秘密或者同客戶特殊資訊有關；限制性條款應當是在合理時間和地域內保護雇主的財產利益所必需；限制性條款不應當違背公共利益。

（三）競業限制條款的效力——勞動合同期內與期滿後

勞動者的競業限制義務涵蓋了勞動合同期間內和勞動合同終止後兩個階段。勞動合同期間，勞動者當然負有絕對的保密義務和競業限制義務。但是勞動合同終止後，勞動者是否仍然受到忠誠義務的嚴格限制而禁止競業呢？多數大陸法系的理論都認為，儘管勞動者在勞動合同終止後仍然承擔一定的忠誠義務，比如保密義務，但是作為忠誠義務的競業限制義務在勞動合同終止後將自然終止，勞動者有權自由擇業並同前用人單位進行競爭，這是勞動自由所包含的權利。

（四）競業限制條款與保密條款約定中的問題

在勞動關係中，保守商業秘密條款是常見的勞動合同補充內容。約定這一條款的目的是在於，保護用人單位的經濟利益，防止那些瞭解或掌握了用人單位商業秘密的勞動者，故意或擅自洩露用人單位的商業秘密，給用人單位造成經濟損失。商業秘密是指不為公眾所知悉，能為權利人帶來經濟利益，具有實用性，經權利人採取保密措施的技術資訊和經營資訊，包括經營資訊、技術資訊，如管理方法、產銷策略、客戶名單、貨源情報等經營資訊；生產配方、工藝流程、技術訣竅、設計圖紙等技術資訊。它的特點是非公開、不為公眾所知悉；能使經營者獲得利益，獲得競爭優勢或具有潛在的商業利益

（<http://www.hnjx.gov.cn/tzfw/ShowArticle.asp?ArticleID=387>）。

