

附錄一

「中小企業管理模式與勞資關係之探討」訪談綱要

先生/女士 您好：

感謝您在百忙中抽空接受訪問，晚輩姍芸先在此致上十二萬分的謝意。本問卷是姍芸撰寫碩士論文「中小型家族企業管理模式與勞資關係之探討」的重要資料來源，問卷內容主要提供學術研究之用，絕不會披露或另作他用，請您安心回答。您忠實而詳細的回答，將是本研究成功與否的關鍵因素，再度感謝您的協助。

政治大學勞工研究所
研究生 謝姍芸
電話：0933057473

(一)【基本資料】

1. 請問貴公司中英文名稱與簡介
2. 請問貴公司目前總員工人數：____人
3. 請問貴公司成立日期：____年____日
4. 請問貴公司目前資本額：新台幣_____萬元
5. 請問貴公司上一年度營業額：新台幣_____萬元
6. 請問受訪者職稱：_____
7. 請概略敘述貴公司背景沿革與組織圖

(二)【管理模式】

8. 請試述貴公司經營者領導風格，及其對於公司經營上的影響內容？對於勞資雙方互動的關係，請舉例說明之。
9. 請問就您所知，貴公司的企業文化內容包含哪些？在未來打算繼續朝什麼樣的方向塑造？是否有將與員工間的關係維持設計進去？
10. 請問管理模式類型與組織架構間是否有對應關係？其組織與職務設計目的在於

(三)【人力資源策略】

11. 基於人力資源管理的考量，請問貴公司雇用政策指導方針為何？目的在達到？請舉例說明。
12. 請問貴公司利用何種管道進行招募？招募的對象與招募的管道是否有對應關係？

13. 請問貴公司實施的薪資政策、福利內容？以及提供哪些激勵措施？
14. 在人員的升遷制度上有哪些設計？具備哪些條件的員工是潛在的升遷族群？對於無法升遷族群的彌補措施？這樣的升遷設計對於勞資關係間的影響有哪些？
15. 請問貴公司在教育訓練上的指導方針，並請敘述公司內部對於教育訓練的制度設計與員工反應。

(四)【人事政策】

16. 請大約描述貴公司目前是否有不定期、定期對員工滿意度做調查？調查結果如何處理？
17. 請問貴公司員工感到滿意的事項有哪些？與經營管理模式與勞資關係是否有關係？請舉例說明。
18. 請問貴公司員工感到不滿意的事項有哪些？與經營管理模式與勞資關係是否有關係？請舉例說明。
19. 請問您(經營者)是否有進用家族人士(或股東)擔任公司職務？如果有，請簡述他們在公司的情況？
20. 請問休假制度在貴公司的實施狀況，對於應休沒有休完或因應公司業務彈性調整的休假，管理階層的態度與員工的反應是？
21. 請說明貴公司內部授權程度、監督控制與工作自主的情形？並對組織氣氛做一整體描述。

(五)【協商政策】

22. 請問貴公司是否有成立任何員工組織？如工會、勞資會議、職工福利委員會、勞工安全衛生委員會 等等，若有成立，請試述其運作狀況；若沒有成立，請試述不成立的原因，又經營階層對於員工組織的態度和政策是？
23. 請試述貴公司內部勞動條件如何形成？大約包含哪些內容？
24. 貴公司內部是否有建立任何制度性的勞資溝通管道？請舉例說明。

(六)【勞工參與】

25. 請問貴公司員工有哪些情況或管道可參與公司的決策？
26. 請問貴公司內部若有員工不滿，有發生勞資爭議的傾向，請問經營階層如何處理？若形成勞資糾紛，雙方採取什麼樣的方式和管道進行處理？
27. 請問貴公司內勞資關係的氣氛，家族成員在勞資關係中扮演的角色和採取的立場，對於勞資關係的維持有何影響？請舉例說明。

附錄二之一 P 公司訪談紀錄

時 間：92.7.1

地 點：P 公司會議室

受訪者；沈總經理

【訪談紀錄】

1. 請試述貴公司經營者領導風格，及其對於公司經營上的影響內容？對於勞資雙方互動的關係，請舉例說明之。

我們是典型中小企業，是董事長(負責人)為主的領導模式，另外，總經理(負責人之配偶)，也享有略低於總經理的指揮經營權。董事長重”人”(鄉村俱樂部型管理)，總經理則”人””事”並重(組織型管理)，領導風格各異也互相搭配。

2. 請問就您所知，貴公司的企業文化內容包含哪些？在未來打算繼續朝什麼樣的方向塑造？是否有將與員工間的關係維持設計進去？

企業文化以推行 3 年有餘的 6S 為首，6s 是為整理、整備、清潔、美觀、修身、禮儀，是一種源自日本企業界的廠場整備文化，鼓勵員工以個人或團體的熱忱，對朝夕相對的工作環境進行定位、定量、整頓的美化，我們倡導的百分百文化與感動經營。

3. 請問管理模式類型與組織架構間是否有對應關係？其組織與職務設計目的在於

效率與成本導向：在例行事務中，本公司的管理依照 ISO 9001：2000 的流程運作，研發、資材、製造、業務、品保和管理各部門經理各司其職，向上對總經理負責；在公司財務方面，則屬於董事長的執掌，對外公關則是總經理的工作。

4. 基於人力資源管理的考量，請問貴公司雇用政策指導方針為何？目的在達到？請舉例說明。

為了減輕人事異動造成的組織成本，篩選新進人員時，首先考量其特質是否適合公司的企業文化，最佳人選是不但適合企業文化，還能支持和維護企業文化的發展，「過去我們用三分力氣招募新人，七分力氣訓練他融入組織；現在我們用七分的力氣進行招募，三分力氣進行訓練。」找到對的人教

他對的事，比找到不對的人教他對的事還要有效率。

5. 請問貴公司利用何種管道進行招募？招募的對象與招募的管道是否有對應關係？

招募管道由傳統的親友介紹到時興的人力網站網路媒合，視職位的特性和所需的人才而定，在一般例行性職務，網路尋才即可，然而在關鍵職務上，親友介紹較有保障、較值得信賴，在向心力、公司機密的維護上”比較有安全感”。

6. 請問貴公司實施的薪資政策、福利內容？以及提供哪些激勵措施？

待遇與一般中小企業差不多，視景氣而調整，福利的話，成立職工福利委員會，各部門選出一人擔任委員，負責三節禮品、尾牙籌辦、員工旅遊、教育補助等等。鼓勵在職進修，與業務直接相關者費用公司負擔。以往員工對非本分的事情不容易關心，但現在打算提升他們的自主性，授權範圍、待遇都可以自己和我討論，前提是我要看到績效的提升。

每季訂定季營運目標，超過或不及之百分比，就是標準績效獎金的倍數，藉此激勵員工全心投入，協助自己也協助公司。

7. 在人員的升遷制度上有哪些設計？具備哪些條件的員工是潛在的升遷族群？對於無法升遷族群的彌補措施？這樣的升遷設計對於勞資關係間的影響有哪些？

在升遷管道上，仍視個人條件和經營階層的考量而定。並未考慮其與勞資間的關係。

8. 請問貴公司在教育訓練上的指導方針，並請敘述公司內部對於教育訓練的制度設計與員工反應。

公司鼓勵在職進修；平日由企管顧問公司輔導；輔以人本制的員工訓練，先安排認識自我、個人開發的基礎訓練，銜接業務上的專業訓練，近期為了配合 6S 運動，延請管理顧問公司授課。但有最低留任期規定。

9. 請大約描述貴公司目前是否有不定期、定期對員工滿意度做調查？調查結果如何處理？

民國 92 下半年開始定期做員工滿意度調查，並對結果進行了解和改善。

10. 請問貴公司員工感到滿意的事項有哪些？與經營管理模式與勞資關係是否有關係？請舉例說明。

滿意的原因是因為不景氣中有工作，加班還有加班費，公司內部百分百感動文化的推行，也令員工感到廠場一家親，員工表示到公司來越來越覺得熱忱、溫馨。

11. 請問貴公司員工感到不滿意的事項有哪些？與經營管理模式與勞資關係是否有關係？請舉例說明。

員工不滿意的地方有：由於不景氣全廠減薪，雖然只降低個位數的薪資比率，人員遇缺不補的結果，員工的平均工作量增加，平均薪資卻不見提昇，覺得勞動條件惡化。

12. 請問您(經營者)是否有進用家族人士(或股東)擔任公司職務？如果有，請簡述他們在公司的情況？

P 有多位家族成員在企業內效力，其中 4 位是股東，有 4 位家族成員的職位均為部門經理級以上，一位是上述股東級經理的配偶，1 位是家族青年，正在接受培養與實習。他們在廠場內兼具勞方與資方的角色。基於常情，比較信任家族成員，例如銀行繳款等等，傾向託付家人或股東，安全感較高。至於其他非主管級以上的家族成員，薪資與福利與其他員工相差不大，但是不論家人、股東或員工，還是會看個人能力進行升遷挑選。

13. 請問休假制度在貴公司的實施狀況，對於應休沒有休完或因應公司業務彈性調整的休假，管理階層的態度與員工的反應是？

週休二日、特休；因應業務高峰雇用臨時人員

14. 請說明貴公司內部授權程度、監督控制與工作自主的情形？並對組織氣氛做一整體描述。

我(總經理)的管理風格直接、嚴格，員工對非本分的事情不容易關心，但現在員工的自主性比較大，獲得授權的程度、勞動條件的提高都可以自己和我(總經理)討論，前提是相當績效的提升。

15. 請問貴公司是否有成立任何員工組織？如工會、勞資會議、職工福利委員會、勞工安全衛生委員會 等等，若有成立，請試述其運作狀況；若沒有成立，請試述不成立的原因，又經營階層對於員工組織的態度和政策是？

除了職工福利委員會主要負責年節尾牙、三節禮金、禮品等事項，並沒有其他的勞方組織。其他組織因為沒有需要所以沒有成立。

16. 請試述貴公司內部勞動條件如何形成？大約包含哪些內容？

依公司慣例形成勞動條件，日後可彈性調整。景氣差時以減薪、預缺不補、不裁員因應。

17. 貴公司內部是否有建立任何制度性的勞資溝通管道？請舉例說明。

員工可透過每日朝會、兩週一次產銷會議、一月一次經營會議、半年一次管理審查會議提出溝通需求。溝通管道為口頭和書面聯絡單。勞雇關係，由於經營者觀念改變中，我們已漸漸朝向「夥伴關係」轉型中。

18. 請問貴公司員工有哪些情況或管道可參與公司的決策？

他們可以透過向主管反應，或是一般情形，我們同仁會在每日朝會提出個人見解，此外產銷會議、經營會議、管理審查會議都是很好的切入點。

19. 請問貴公司內部若有員工不滿，有發生勞資爭議的傾向，請問經營階層如何處理？若形成勞資糾紛，雙方採取什麼樣的方式和管道進行處理？

目前無申訴制度，可直接與總經理、董事長溝通，或直接向上級主管、管理部反映。

20. 請問貴公司內勞資關係的氣氛，家族成員在勞資關係中扮演的角色和採取的立場，對於勞資關係的維持有何影響？請舉例說明。

因為企業文化與教育訓練，勞資氣氛應該還不錯，但偶爾還是有抱怨，視情況再做調整。家族成員中除總經理、董事長與製造部經理(股東)外，多比較站在勞工立場反應問題。

附錄二之二 S 公司訪談紀錄

時 間：92.12.17

地 點：S 公司會議室

受訪者；李總經理

【訪談紀錄】

1. 請試述貴公司經營者領導風格，及其對於公司經營上的影響內容？對於勞資雙方互動的關係，請舉例說明之。

我們雖有家族系統，但還保有某些程度民主；董事長是負責人，總經理替公司做大多數決策，管理風格依管理四方格理論可歸納為同時注重人與生產的『團隊型管理』。

2. 請問就您所知，貴公司的企業文化內容包含哪些？在未來打算繼續朝什麼樣的方向塑造？是否有將與員工間的關係維持設計進去？

企業文化注重員工成長，注重人的素質培育、教育訓練，公司支付所有外訓成本。

3. 請問管理模式類型與組織架構間是否有對應關係？其組織與職務設計目的在於

公司運作主要依 ISO 9002 國際品保認證內容採行結構化組織，依據有效管理方針與全面品質經營（TQM）之理念自上而下執行，發展出誠信、寬容和品質第一的品質政策。我們的組織結構設計最大的特點在於成立研發部之外，另設研發助理直屬總經理，此外，雖無品保部，亦設品保助理直屬總經理，確切表現出提升與注重研發與品質管理的企業核心競爭力。

4. 基於人力資源管理的考量，請問貴公司雇用政策指導方針為何？目的在達到？請舉例說明。

找對的人做對的事，節省成本，追求效率。

5. 請問貴公司利用何種管道進行招募？招募的對象與招募的管道是否有對應關係？

招募管道主要是登報

6. 請問貴公司實施的薪資政策、福利內容？以及提供哪些激勵措施？

薪資和一般公司差不多啦，不過我們的加班費不論多少小時都是 1.5 倍

計算，比一般公司行號優渥，才能吸引員工長留並且願意加班。福利的話有三節禮金、年終獎金等等；平常我們多用口頭讚美同仁，鼓勵進修與職務上的創新。

7. 在人員的升遷制度上有哪些設計？具備哪些條件的員工是潛在的升遷族群？對於無法升遷族群的彌補措施？這樣的升遷設計對於勞資關係間的影響有哪些？

公司人數少，無法人人享有漂亮的頭銜，扁平化組織，職位升遷上不是很多機會，但是隨著年資和經驗的增長，經過評估，主事範圍和授權程度可擴大調整，算是隱性的升遷。

8. 請問貴公司在教育訓練上的指導方針，並請敘述公司內部對於教育訓練的制度設計與員工反應。

公司鼓勵教育訓練，只要和從事業務相關，不計較其學費多寡，但條件之一是日後負責公司內的教育訓練，或是寫學習心得與同仁分享。

9. 請大約描述貴公司目前是否有不定期、定期對員工滿意度做調查？調查結果如何處理？

目前沒有實施內部滿意事項，但有意見箱設置。視情況由董事長了解。

10. 請問貴公司員工感到滿意的事項有哪些？與經營管理模式與勞資關係是否有關係？請舉例說明。

公司的 1.5 倍的平均加班費，平均而言較勞基法優厚，還有營造公司現場作業環境輕鬆溫馨，加上符合 SA8000 標準，安全亦無虞。

11. 請問貴公司員工感到不滿意的事項有哪些？與經營管理模式與勞資關係是否有關係？請舉例說明。

淡季休假、旺季加班的彈性調假制度，員工有時因為調假影響假日生活有所抱怨。

12. 請問您(經營者)是否有進用家族人士(或股東)擔任公司職務？如果有，請簡述他們在公司的情況？

企業中家族成員有 3 位，其中，董事長和我是夫婦，我與副總經理(兼任業務經理)是姐弟。雖然家族人士職位較高，但仍依公司規章和 ISO 行事，無特殊待遇。平時與一般同仁間並沒有區分家族與非家族的身分，公事公辦，互動就像一般長官與部屬、同事與同事間的互動。總經理決定多數事項，

重大決策會邀集各部經理協商決定。

13. 請問休假制度在貴公司的實施狀況，對於應休沒有休完或因應公司業務彈性調整的休假，管理階層的態度與員工的反應是？

淡季休假、旺季加班有彈性調假制度，員工有時因為調假影響假日生活有所抱怨，但最後仍願意配合，加班超過調假時間部分算加班費。

14. 請說明貴公司內部授權程度、監督控制與工作自主的情形？並對組織氣氛做一整體描述。

盡量試著授權、減少監督，鼓勵自主發展，提出創意。

15. 請問貴公司是否有成立任何員工組織？如工會、勞資會議、職工福利委員會、勞工安全衛生委員會 等等，若有成立，請試述其運作狀況；若沒有成立，請試述不成立的原因，又經營階層對於員工組織的態度和政策是？

工會籌組方面，工會法規定 30 人以上可成立工會，我們公司人員小幅進出常常未能符合該門檻，本來沒有工會，但因客戶需求而籌組送件，受限於政府相關要求太繁瑣而暫停，改送工作規則核備。站在公司的立場，只要合理的要求，都是可以商量的。

16. 請試述貴公司內部勞動條件如何形成？大約包含哪些內容？

勞動條件的形成依慣例，有 ISO 人事管理辦法，先告知基本薪資，並告知試用期長短，適用期後調薪。

17. 貴公司內部是否有建立任何制度性的勞資溝通管道？請舉例說明。

有設置意見箱，認養人是董事長。

18. 請問貴公司員工有哪些情況或管道可參與公司的決策？

可以直接和主管反應或者透過意見箱表達己見。

19. 請問貴公司內部若有員工不滿，有發生勞資爭議的傾向，請問經營階層如何處理？若形成勞資糾紛，雙方採取什麼樣的方式和管道進行處理？

尚未有不滿事件發生，若有一定深入了解問題所在。

20. 請問貴公司內勞資關係的氣氛，家族成員在勞資關係中扮演的角色和採取的立場，對於勞資關係的維持有何影響？請舉例說明。

氣氛良好，尤其在 SA8000 後，現場作業氣氛融洽。公司裡幾乎不注重家族身分，依公司規定行事，勞資關係有規定可循，無所謂特權。

附錄二之三 E 公司訪談紀錄

時 間：92.12.15

方 式：電話訪問 PM20:00-20:40

受訪者；管理部 彭經理

【訪談紀錄】

1. 請試述貴公司經營者領導風格，及其對於公司經營上的影響內容？對於勞資雙方互動的關係，請舉例說明之。

管理風格方面有分權平衡與相當程度的授權，經營策略多由總經理和我們經理討論決定。總經理領導風格是尊重專業，我想我們應該公司比一般中小企業民主些。

2. 請問就您所知，貴公司的企業文化內容包含哪些？在未來打算繼續朝什麼樣的方向塑造？是否有將與員工間的關係維持設計進去？

由於主要業務電腦零組件的鐵蕊製造，屬於電子產業，為了追得上產業變遷、技術升級的腳步，發展和創新不但是創業時的經營理念，更是企業文化的重要內涵。

3. 請問管理模式類型與組織架構間是否有對應關係？其組織與職務設計目的在於

我們的組織架構是董事長下設總經理與管理代表，總經理下設研發、製造、品保、業務與管理五部，與其他公司稍有不同的是將「資材部」的執掌分由管理部負責採購、製造部負責生產管理，這是基於簡化工作流程，提高工作效率考量的設計，也因為研發不僅止於產品，研發的概念更可擴展於服務內容的革新與生產效率的改善。

4. 基於人力資源管理的考量，請問貴公司雇用政策指導方針為何？目的在達到？請舉例說明。

除了固定的重要幹部，公司招募時以招募作業員為主。

5. 請問貴公司利用何種管道進行招募？招募的對象與招募的管道是否有對應關係？

新任的直接生產人員主要是由現任員工介紹而來；當地年輕人都去科學園區找工作，前來公司應徵者多為家庭主婦，離家近下班可回家做飯兼顧

家庭，比起園區也來得近，因此工作情況穩定，在招募方面可說互蒙其利。

6. 請問貴公司實施的薪資政策、福利內容？以及提供哪些激勵措施？

薪資依行情價，營運狀況好時年終獎金比較多，員工旅遊、休閒活動內容比較豐富，依法提撥勞工退休準備金。設有績效獎勵制度，例如業績人員的業績目標與業績獎金有相關。

7. 在人員的升遷制度上有哪些設計？具備哪些條件的員工是潛在的升遷族群？對於無法升遷族群的彌補措施？這樣的升遷設計對於勞資關係間的影響有哪些？

公司總人數 60 人，約有 2/3 強屬於直接生產人員，除了個人條件與機會，升遷方面無法滿足所有幹部的期待；也由於重要股東均任職於各部門關鍵職務，彼此可互相輪調，其餘十來位的間接人員的升遷管道必須看個人條件和機會而定。

8. 請問貴公司在教育訓練上的指導方針，並請敘述公司內部對於教育訓練的制度設計與員工反應。

教育訓練方面，偶爾舉辦直接生產人員的教育訓練，或請管理顧問公司為間接人員教授專業知能和技巧，以提升產品品質和業務技巧；企業文化重視創新，公司非常歡迎研發人員提出業務上所需的職業訓練。

9. 請大約描述貴公司目前是否有不定期、定期對員工滿意度做調查？調查結果如何處理？

目前無類似的調查制度，但員工可經由管理部反應的事項有工作倦怠、沒有成就感等等，公司擬提供軟性娛樂活動、全場月會，達到放鬆與激勵的效果。

10. 請問貴公司員工感到滿意的事項有哪些？與經營管理模式與勞資關係是否有關係？請舉例說明。

滿意事項則包括福利措施、待遇與工作環境中上，遵守勞基法相關規定給予勞工應有權利。

11. 請問貴公司員工感到不滿意的事項有哪些？與經營管理模式與勞資關係是否有關係？請舉例說明。

工作環境簡單，有人反應較少人性化的設計以及提供交流分享的園地，一般而言，公司作業員多為附近地區的家庭主婦，下班後可回家做飯兼

顧家庭，員工流動率低，然員工的家庭因素在因應業務高峰增加工時的配合度上較難調整。

12. 請問您(經營者)是否有進用家族人士(或股東)擔任公司職務?如果有,請簡述他們在公司的情況?

沒有家族成員,有股東(經理)。他們的待遇依公司管理章程制定待遇與福利,無不同之處。對於總經理對於經理的授權程度高。經理對於決策制定本身就有法定的影響力,所以對公司決策扮演關鍵性角色。平時股東們(經理)與一般員工間的互動,基於職務關係,多屬於上對下的職務從屬關係。

13. 請問休假制度在貴公司的實施狀況,對於應休沒有休完或因應公司業務彈性調整的休假,管理階層的態度與員工的反應是?

一般而言,休假制度依照勞基法規定,公司作業員多為附近地區的家庭主婦,下班後可回家做飯兼顧家庭,員工流動率穩定偏低,然員工的家庭因素在因應業務高峰增加工時的配合度上較難調整。

14. 請說明貴公司內部授權程度、監督控制與工作自主的情形?並對組織氣氛做一整體描述。

組織內總經理對各部授權程度相當,較不費心監督,經理級享有相當的工作自主,而在各部門方面,經理會要求下屬多一些以提出工作績效,視個人不同而採取對應的監督與授權方式。

15. 請問貴公司是否有成立任何員工組織?如工會、勞資會議、職工福利委員會、勞工安全衛生委員會等等,若有成立,請試述其運作狀況;若沒有成立,請試述不成立的原因,又經營階層對於員工組織的態度和政策是?

雖然超過工會成立人數門檻,目前沒有設置工會,勞工疑問與牢騷表達管道,是開會時向各單位主管(經理)反應;無職工福利委員會,不過在公司獲利良好的情況下,會提撥較多經費舉辦軟性活動調劑員工身心。

16. 請試述貴公司內部勞動條件如何形成?大約包含哪些內容?

公司內部待遇的形成方式:沿用慣例,但依個人特質和要求可具有部分彈性調整,是中小規模公司的好處。

17. 貴公司內部是否有建立任何制度性的勞資溝通管道?請舉例說明。

好像沒有制度性的管道,但員工可經由管理部反應的滿意與不滿意的事項,例如有工作倦怠、沒有成就感等等。

18. 請問貴公司員工有哪些情況或管道可參與公司的決策？

可向主管反應，或在相關會議時提出討論。

19. 請問貴公司內部若有員工不滿，有發生勞資爭議的傾向，請問經營階層如何處理？若形成勞資糾紛，雙方採取什麼樣的方式和管道進行處理？

我們當然盡量避免勞資爭議(雖然沒發生過)，基本上不贊成工會存在，員工要求可透過其他管道表達，就算發生勞資爭議，會採取私底下的溝通和解決。

20. 請問貴公司內勞資關係的氣氛，家族成員在勞資關係中扮演的角色和採取的立場，對於勞資關係的維持有何影響？請舉例說明。

基於職務從屬關係，公事公辦，無所謂特殊身分的影響。

附錄二之四 Y 公司訪談紀錄

時 間：92.12.18

地 點：Y 公司會客室

受訪者：蕭總經理

【訪談紀錄】

1. 請試述貴公司經營者領導風格，及其對於公司經營上的影響內容？對於勞資雙方互動的關係，請舉例說明之。

公司以董事長為最高領導人，其領導風格在創業初期偏向實踐力行、一人身兼多個職務，後期逐漸轉變為指示大方向不要求細節，總經理負責細節和執行，依據經營理念執行管理：堅持善的循環原則、終身學習共同成長、超越期待全面滿意、創造感動永續經營，企業文化是重視每個細節，堅持終身學習與共有共享，相信公司最大的資產是員工。

我認為有要求才會成長，對工作要求有一定標準。我也相信用制度來要求是不恰當的，用鼓勵去引發才是卓越的。尤其有現場操作員(層級不高)和外籍同仁的管理模式設計更不易，如果員工素質較整齊，比較方便管理與教育。

2. 請問就您所知，貴公司的企業文化內容包含哪些？在未來打算繼續朝什麼樣的方向塑造？是否有將與員工間的關係維持設計進去？

我認為 Y 公司屬於『發展型的文化』：結構彈性，可隨時調整準備衝刺，有企業文化的實質內容，例如終身學習、感動經營，也有企業代表色，但是，目前尚未千錘百鍊出具體的一句話代表文化的中心意義，即在教育自己的小孩、訓勉員工各個方面都可以結合的精神所在。

3. 請問管理模式類型與組織架構間是否有對應關係？其組織與職務設計目的在於

目前為止沒有申請通過 ISO 等規範，組織架構是董事長下設總經理一人，台灣部分僅設置業務(含研發)、管理、廠務(工程、採購、品管)三個部門，製造部門完全移往大陸以降低成本，決策層面以董事長的意見為最高指導原則，執行層面以我(總經理)為核心，大陸的總經理(總經理的弟弟)也

有相當的決策影響權力。

4. 基於人力資源管理的考量，請問貴公司雇用政策指導方針為何？目的在達到？請舉例說明。

我們的招募政策是尋找能 ” 投入工作 ” 的人。

5. 請問貴公司利用何種管道進行招募？招募的對象與招募的管道是否有對應關係？

台灣幹部的招募管道以員工、親友介紹、網路人力銀行為主。

6. 請問貴公司實施的薪資政策、福利內容？以及提供哪些激勵措施？

小規模的企業(台灣而言)，待遇與薪資不如大企業，但是我們提供緊密的人際支持，團隊方式分工合作，員工間的感情也比較好，溝通自然少阻力。完全鼓勵員工自進修，我也常找機會進修，我們把員工視為最寶貴的資產，不只是嘴上說，我希望能夠身體力行這句話，由下而上的團結，才能創造感動的經營。

7. 在人員的升遷制度上有哪些設計？具備哪些條件的員工是潛在的升遷族群？對於無法升遷族群的彌補措施？這樣的升遷設計對於勞資關係間的影響有哪些？

對於剛畢業的新鮮人而言，以舊員工搭配新員工的師徒制度，使得每一個新員工都受到指導和照顧，提高留下的機率，舊員工也能從中獲取成就感和責任感，藉由帶領新人，彌補公司體制小、無法升遷的遺憾。

8. 請問貴公司在教育訓練上的指導方針，並請敘述公司內部對於教育訓練的制度設計與員工反應。

教育訓練委託企管顧問公司輔導，公司可以提供的是一個良好的工作環境、『共享』的目標，共同的願景是很重要的，鼓勵表現自我，提供學習的環境超越自己。

9. 請大約描述貴公司目前是否有不定期、定期對員工滿意度做調查？調查結果如何處理？

沒有一種能讓全部的人都滿意的方式，要考量的面向太多，滿意度無法百分百的完美，多數人滿意就代表相當的滿意。即使如此，公司沒有內部滿意事項，不是不願意，而是沒想過，今後考慮實施類似調查。

10. 請問貴公司員工感到滿意的事項有哪些？與經營管理模式與勞資關係是否

有關係？請舉例說明。

我們鼓勵員工工作自主，體認自己的可貴並培養責任感，因此較能調適壓力，增加對工作的認同，敢於規劃未來，因為他們相信有夢想才可能實現，沒有夢想哪有實現可言。

11. 請問貴公司員工感到不滿意的事項有哪些？與經營管理模式與勞資關係是否有關係？請舉例說明。

公司內還是缺乏升遷管道，同仁間存在溝通不良的爭議，影響工作情緒，導致離職壓力。

12. 請問您(經營者)是否有進用家族人士(或股東)擔任公司職務？如果有，請簡述他們在公司的情況？

有，但是很少，董事長、總經理以及大陸的總經理，股東則無。即使對待家族成員也依法行事，無特別標準。家族成員的福利方面，身兼股東者享有利潤分享權，除此之外，福利標準以公司規定為主；公司的信任方面，盡量一視同仁，但有時會參考主管意見。董事長、台灣總經理與大陸分公司總經理基於身分與職位，對於公司的決策有當然決定權，影響力自是比較大，與一般員工的互動多屬於正式的、工作上的交流關係，而家族成員彼此間有時包含比較彈性的溝通關係。

13. 請問休假制度在貴公司的實施狀況，對於應休沒有休完或因應公司業務彈性調整的休假，管理階層的態度與員工的反應是？

特休假未休完年終折現，讚揚和感激員工對工作的投入。

14. 請說明貴公司內部授權程度、監督控制與工作自主的情形？並對組織氣氛做一整體描述。

中等吧我覺得，該授權且有授權的事項例如例行事務，需要進一步與上級討論的有客戶問題處理、重要決策、財務決策等等則請夥伴與相關長官討論；監督制度上，台灣公司人少，監督制度不發達，大家都自動自發完成本分，無須特別操心，只要定期檢視成果即可，故組織內的氣氛融洽，有一家人的感覺。

15. 請問貴公司是否有成立任何員工組織？如工會、勞資會議、職工福利委員會、勞工安全衛生委員會 等等，若有成立，請試述其運作狀況；若沒有成立，請試述不成立的原因，又經營階層對於員工組織的態度和政策是？

無工會，大陸也沒有工會，在此僅當作是台灣的加工廠來討論。目前也無福委會，雖然多多益善有考量去做，但管帳問題、員工不樂意繳費，這類組織對於大公司或許是必要的，但對於小公司而言，人數少，帳目也小，可貢獻的地方少，故不覺得其必要。

16. 請試述貴公司內部勞動條件如何形成？大約包含哪些內容？

公司勞動條件，剛開始可能不如大公司，但我們雖然小，優點就在於彈性，表現優良者經核准，調整薪資是不成問題的，這是貢獻相對性問題，但是在企業中，即使知道這是位不可多得的人才，但事管人的環境裡，無法為個人破壞制度的運行。

17. 貴公司內部是否有建立任何制度性的勞資溝通管道？請舉例說明。

大致來說，有聯合會議供公事討論，你這麼一問，我警覺到沒有設置申訴管道，反映出公司不夠關心員工，雖然沒有聽過抱怨，我相信不是沒有，應是沒有去發現，因為公司文化向來不鼓勵員工以流言方式討論或散佈訊息，所以提供總經理諮詢、公開會議作為問題解決與討論，但在個人層面的抱怨，如內不滿意事項，不久的將來會試辦。

18. 請問貴公司員工有哪些情況或管道可參與公司的決策？

有心聲可直接找部門主管或我(總經理)談談，我不贊同以私下流言的方式表達意見，或者直接於週六的聯合會議提出討論也可以。

19. 請問貴公司內部若有員工不滿，有發生勞資爭議的傾向，請問經營階層如何處理？若形成勞資糾紛，雙方採取什麼樣的方式和管道進行處理？

目前為止尚未發生過勞資爭議，比較常見的是對於適應困難的員工，公司提供跨部門的公共會議，調整工作以減輕其工作負擔，增加所需資源，但終究個人個性問題無法經由會議解決，立場的調整、溝通模式的加強，是個人可自行努力的方向。即使最後該員工選擇離職，公司也會舉辦一個溫暖的送舊，表達公司永遠關心他珍惜他的立場。

20. 請問貴公司內勞資關係的氣氛，家族成員在勞資關係中扮演的角色和採取的立場，對於勞資關係的維持有何影響？請舉例說明。

家族成員因其職務關係，在勞資關係角色的認定上較單純，可歸納為管理性質的資方代表，無須擔憂角色衝突問題，但是對勞方來說，公司人數少

且又缺乏強有力的發聲者，勢必減弱勞方的聲音。