

附錄：訪談記錄整理

由於訪談採用非正式會話式訪談法，加上訪談內容中有許多涉及受訪者個人隱私或是不便公開之事項，故此訪談記錄之內文會較為片段與分散。

問卷編號：A

訪談時間：2007年2月1日(四) 9:00~12:30

訪談地點：副總經理辦公室

1. 近幾年關於「倫理」的研究可說是蔚為風潮，甚有研究視「倫理」為一種有效的管理工具。請問您認為所謂的「倫理」的內涵是什麼？應具有哪些特質？什麼樣的行為可稱得上是「倫理行為」？您認為自身的倫理觀點從何而來？

「倫理……嗯……，這個東西的概念太過於抽象，不知道該要怎麼說。我想，應該指的就是五倫、人倫觀念、階層關係吧？我認為，所謂的倫理行為，應該就是指守本分、忠誠、負責、積極、真誠、公平。」

「就我個人來說，我很大部分的倫理價值觀念應該是來自於家庭、跟學校教導的傳統的價值觀念，像我們台灣人一般來說，都比其他國家的人更積極勤奮、更盡心盡力。另外，我們也的確有受到領導者的影響，例如，我們這些被許總帶出來的人，都比其他的人更有向心力、更有責任感，也更積極做事。」

2. 在「倫理行為」的規範上，公司方面有什麼具體的相關措施？您個人是否另有採取其他的行動來促進下屬的倫理行為？

「很像沒有特別做什麼規定，就是組織章程而已。」

3. 最近的研究指出，除了禁制性、消極性的倫理價值之外，尚有積極性的正面的倫理價值，如積極任事、勇於負責、公正客觀、誠實廉潔等。請問您對此

有什麼樣的見解？您認為哪些行為可歸類為積極性的倫理行為？

答案與第一個問題相同

4. 請問您是否曾經發現周圍的人做出不符合倫理的行為？他的行為有否被人舉報？公司方面及您個人又是如何回應的？

「我們這個部門從來不開除員工，目前為止還沒有例外的。對於那些不符合要求的員工，生氣起來，臭罵一頓是免不了得，一般來說，我們會給予機會讓其改過自新。」

5. 公司方面或是您個人是否有什麼樣的機制或措施，以發掘及獎勵展現出積極性倫理行為的人員，藉以促進正向的倫理行為？

「一般來說都是按照組織的規定在走，加薪啊，升遷等。」

6. 論者指出，採用倫理規範或守則的方式，並無法有效抑制違反倫理的行為的發生，更無法促進正向的倫理行為。若要有效落實倫理價值於行為之上，則需要以「文化」做為工具。對此觀點，請問您有什麼看法？是否知悉曾有同儕、部屬的行為受到文化的影響？是否已經有在進行相關的策略？

「我現在很多看法跟價值觀就是在許總門下的那個時期中建立起來的。」

「我知道我的想法跟價值觀有受到影響，如果要說是受到什麼影響的話，應該是許總的做人讓我想要效法他。」

7. 一些學者的論點以為，所謂的文化即是一種群體「共識」，這種共識會不自覺地反映於成員的行為之上。因此，具有倫理價值的文化即會將組織成員的行為導向倫理性的行為。而對於文化的形成最有效的工具，即是領導。想請問您對於這個論點有何見解？您個人是否曾有意識地在塑造某種文化？

「當我們都還在印尼廠時，當時的組織文化的倫理價值完全就是許總個人價值的體現：忠誠、負責、勤奮、儉樸、重視人和。」

8. 領導行為會對於員工的行為直接產生影響，繼而影響文化的形成。而所謂的領導行為，除了基於職權、職責上的領導行為之外，學者認為領導者於職務外的個人行為亦應該列入領導行為的範疇之內，且亦會對於員工的行為與價值觀產生莫大的影響，此即是說，領導者個人的所有想法與行為都會對於員工及文化產生影響。關於這個論點，請問您有何感想？是否曾意識到您的行為對於員工的影響？是否曾因此刻意去調整過自身的行為？

「我個人很重視誠信這個東西，並且以之作為我作人處事的原則，並沒有刻意調整自己的行為，來改變什麼。」

9. 由於領導者所持有之價值觀及其領導行為所展現出來之價值觀，是構成組織文化的重要要素，若是領導者有所更替，無可避免地會造成一定程度的文化衝擊。貴部門適逢組織的移轉以及領導者的更替，請問是否有發現上述之現象？您對此因應的方法為何？您認為這兩個領導者之間存在著什麼差異而造成文化方面的衝擊？

「目前整個組織的運作情況都相當良好，大家都很有共識跟向心力，應該沒有你說的文化衝擊發生。」

問卷編號：B

訪談時間：2007年2月5日(一) 14:30~17:30

訪談地點：協理辦公室

1. 近幾年關於「倫理」的研究可說是蔚為風潮，甚有研究視「倫理」為一種有效的管理工具。請問您認為所謂的「倫理」的內涵是什麼？應具有哪些特質？什麼樣的行為可稱得上是「倫理行為」？您認為自身的倫理觀點從何而來？

「我想，你說的倫理應該指的就是人倫觀念、階層關係吧？所謂的倫理行為，應該就是指守本分責任心、合群、忠誠、重情、勤奮的

行為吧。根據我個人的觀察，我認為我們很大部分的倫理價值觀念是來自於傳統的價值觀念，是早就放進腦子裡面了的，像我們台灣人一般來說，都比其他國家的人更積極勤奮、更盡心盡力。另外，我們也的確有受到領導者的影響，例如，我們這些被許總帶出來的人，都比其他的人更有向心力、更有責任感，也更積極做事。舉個例來說，當時印尼經濟風暴的時候，曾經一度長達三個月的時間沒有發放薪資，台籍人員大多還是繼續堅守崗位，不離不棄。」

「說真的，當時誰不想要跑啊，但是，跑了的話公司怎麼辦？下面那些員工怎麼辦？這樣還能跑嗎？實在是放不下啊！所幸那場災難被我們撐過去了，不然也就不會有今天這個金海廠了。」

2. 在「倫理行為」的規範上，公司方面有什麼具體的相關措施？您個人是否另有採取其他的行動來促進下屬的倫理行為？

「這方面公司比較沒有規定。我個人的話，要說的話，應該就是給予信任吧，信任是領導的基礎，信任下屬，不過度過問下屬的工作情形，可以促使下屬成長，培養他們的自主性。」

3. 最近的研究指出，除了禁制性、消極性的倫理價值之外，尚有積極性的正面的倫理價值，如積極任事、勇於負責、公正客觀、誠實廉潔等。請問您對此有什麼樣的見解？您認為哪些行為可歸類為積極性的倫理行為？

答案與第一個問題相同

4. 請問您是否曾經發現周圍的人做出不符合倫理的行為？他的行為有否被人舉報？公司方面及您個人又是如何回應的？

「我們這個部門從來不開除員工，目前為止還沒有例外的。對於那些不符合要求的員工，一般來說，我們會給予機會讓其改過自新。」

「對於那些違反倫理規範的人員我們處理方式，首先會先私下進行溝通，了解一下他之所以做出這種行為的理由。如果是工作環境的問題，那麼就安排一個新的環境給他；如果是工作能力的問題，那就多給他一些指點或是讓他有學習的機會，以改善當前情況。」

5. 公司方面或是您個人是否有什麼樣的機制或措施，以發掘及獎勵展現出積極性倫理行為的人員，藉以促進正向的倫理行為？

「發現有表現比較突出的員工，會盡量給予表現的舞台，給他更大的發展空間、更多的自主性以及升遷的機會，私下也會去給予鼓勵。」

6. 論者指出，採用倫理規範或守則的方式，並無法有效抑制違反倫理的行為的發生，更無法促進正向的倫理行為。若要有效落實倫理價值於行為之上，則需要以「文化」做為工具。對此觀點，請問您有什麼看法？是否知悉曾有同儕、部屬的行為受到文化的影響？是否已經有在進行相關的策略？

「以我自己為例，我個人深刻地感受到我的個性、態度、處事作風以及領導模式，在在都受到了上級以及組織文化的影響，而有所改變。」

「說實在的，我並無法明確地指出來，到底是受到領導者之領導行為的影響，亦或是文化、同儕的影響，而使得價值觀、工作態度等的改變。感覺比較強烈的應該領導者的影響，因為許總的做人及領導行為的模式讓人感到很欽佩，並有心予以仿效。」

「每個國家對於工作的態度以及對於工作投入之程度的見解不同，以我們的立場來說，會覺得印尼及馬來西亞籍的人員相對來說比較懶散、不夠積極。但是，在加入我們這個組織之後久而久之，這幾個他國籍人員的行為也變得相當積極了。」

「在這個案例中，這些他國籍人員的行為改變，應該主要是基於文化以及同儕之間的影響。」

7. 一些學者的論點以為，所謂的文化即是一種群體「共識」，這種共識會不自覺地反映於成員的行為之上。因此，具有倫理價值的文化即會將組織成員的行為導向倫理性的行為。而對於文化的形成最有效的工具，即是領導。想請問您對於這個論點有何見解？您個人是否曾有意識地在塑造某種文化？

「當我們都還在印尼廠時，當時的組織文化的倫理價值完全就是許

總個人價值的體現：忠誠、負責、勤奮、儉樸、重視人和。」

「領導者的行為，於公於私都會影響到下屬，都會起一種示範作用，使得下屬受到領導者的影響，進而改變了下屬的行為以及組織文化的內涵。」

「許總的領導風格是人性化帶人的方式，會積極為屬下爭取應該的權益，個性很溫和，當時在他帶領下的團隊非常有向心力、很團結。從那團隊出來的人，想法大多都有受到影響，思想、性情也都有所改變。有人和的領導者，他的影響力會更大更明顯。」

「信任是領導的基礎，領導者如果言行如一，表現出來的行為能夠符合他所陳述的價值觀，則或多或少比較能夠使人信服、願意效法。」

8. 領導行為會對於員工的行為直接產生影響，繼而影響文化的形成。而所謂的領導行為，除了基於職權、職責上的領導行為之外，學者認為領導者於職務外的個人行為亦應該列入領導行為的範疇之內，且亦會對於員工的行為與價值觀產生莫大的影響，此即是說，領導者個人的所有想法與行為都會對於員工及文化產生影響。關於這個論點，請問您有何感想？是否曾意識到您的行為對於員工的影響？是否曾因此刻意去調整過自身的行為？

「我知道信任很重要，所以我會試著去給予員工信任，給他們更多的自主性去發揮，同時，自己做不到的事，我就不會要求員工要去做到。」

9. 由於領導者所持有之價值觀及其領導行為所展現出來之價值觀，是構成組織文化的重要要素，若是領導者有所更替，無可避免地會造成一定程度的文化衝擊。貴部門適逢組織的移轉以及領導者的更替，請問是否有發現上述之現象？您對此因應的方法為何？您認為這兩個領導者之間存在著什麼差異而造成文化方面的衝擊？

「目前有一些觀念都還在溝通、協調中，因為若是沒有一定的共識，事情會很難做得順利。」

「跟許總的領導行為模式相比，許總比較懂得關心他的下屬、聆聽下屬的需求，且相當信任下屬，願意放任下屬以自己的方式做事；藍副總做人相當誠懇，對待屬下也非常好，但是在工作方面有時會要求過度，且習慣性掌控下屬做事的方法與程序，侷限了下屬的發展空間。另外，他較不擅長傾聽的技巧，使得問題有時候比較難以溝通。」

問卷編號：C

訪談時間：2007年2月3日(六) 14:30~16:50

訪談地點：經理辦公室

1. 近幾年關於「倫理」的研究可說是蔚為風潮，甚有研究視「倫理」為一種有效的管理工具。請問您認為所謂的「倫理」的內涵是什麼？應具有哪些特質？什麼樣的行為可稱得上是「倫理行為」？您認為自身的倫理觀點從何而來？

「倫理……嗯……，這個東西的概念太過於抽象，難以清楚詳述。我想，應該指的就是人倫觀念吧？所謂的倫理行為，應該就是指守本分、合群、負責及不做出違反規定的行為吧。」

「在倫理價值的精神方面，我個人感覺主要是來自於上級、創辦人以及組織規章的規定。」

2. 在「倫理行為」的規範上，公司方面有什麼具體的相關措施？您個人是否另有採取其他的行動來促進下屬的倫理行為？

「沒有針對倫理設置額外的規章，主要就是組織規定來規範人員行為。」

「我個人也沒有其他要求，就是針對組織的規定工作行為的主要規範。」

3. 最近的研究指出，除了禁制性、消極性的倫理價值之外，尚有積極性的正面的倫理價值，如積極任事、勇於負責、公正客觀、誠實廉潔等。請問您對此有什麼樣的見解？您認為哪些行為可歸類為積極性的倫理行為？

答案與第一個問題相同

4. 請問您是否曾經發現周圍的人做出不符合倫理的行為？他的行為有否被人舉報？公司方面及您個人又是如何回應的？

「對於那些違反倫理規範的人員我們處理方式，首先會先私下進行溝通，了解一下他之所以做出這種行為的理由。如果是工作環境的問題，那麼就安排一個新的環境給他；如果是工作能力的問題，那就多給他一些指點或是讓他有學習的機會，以改善當前情況。」

5. 公司方面或是您個人是否有什麼樣的機制或措施，以發掘及獎勵展現出積極性倫理行為的人員，藉以促進正向的倫理行為？

「不當的行為由主管決定處理的方式，對於較積極的員工除了給予肯定與讚美外，不進行額外的獎賞，而採用公司的規範給予升遷與調薪的機會。」

6. 論者指出，採用倫理規範或守則的方式，並無法有效抑制違反倫理的行為的發生，更無法促進正向的倫理行為。若要有有效落實倫理價值於行為之上，則需要以「文化」做為工具。對此觀點，請問您有什麼看法？是否知悉曾有同儕、部屬的行為受到文化的影響？是否已經有在進行相關的策略？

「以我自己為例，我個人深刻地感受到我的個性、態度、處事作風以及領導模式，在在都受到了上級以及組織文化的影響，而有所改變。」

「說實在的，我並無法明確地指出來，到底是受到領導者之領導行為的影響，亦或是文化、同儕的影響，而使得價值觀、工作態度等的改變。感覺比較強烈的應該領導者的影響，因為許總的做人及領導行為的模式讓人感到很欽佩，並有心予以仿效。」

7. 一些學者的論點以為，所謂的文化即是一種群體「共識」，這種共識會不自覺地反映於成員的行為之上。因此，具有倫理價值的文化即會將組織成員的行為導向倫理性的行為。而對於文化的形成最有效的工具，即是領導。想請問您對於這個論點有何見解？您個人是否曾有意識地在塑造某種文化？

「當我們都還在印尼廠時，當時的組織文化的倫理價值完全就是許總個人價值的體現：忠誠、負責、勤奮、儉樸、重視人和。」

「許總的領導風格是人性化帶人的方式，會積極為屬下爭取應該的權益，個性很溫和，當時在他帶領下的團隊非常有向心力、很團結。從那團隊出來的人，想法大多都有受到影響，思想、性情也都有所改變。有人和的領導者，他的影響力會更大更明顯。」

8. 領導行為會對於員工的行為直接產生影響，繼而影響文化的形成。而所謂的領導行為，除了基於職權、職責上的領導行為之外，學者認為領導者於職務外的個人行為亦應該列入領導行為的範疇之內，且亦會對於員工的行為與價值觀產生莫大的影響，此即是說，領導者個人的所有想法與行為都會對於員工及文化產生影響。關於這個論點，請問您有何感想？是否曾意識到您的行為對於員工的影響？是否曾因此刻意去調整過自身的行為？

「許總的領導風格是人性化帶人的方式，會積極為屬下爭取應該的權益，個性很溫和，當時在他帶領下的團隊非常有向心力、很團結。我很仰慕他這種領導方式，並且試著親身力行，重視人和領導以及溝通。」

9. 由於領導者所持有之價值觀及其領導行為所展現出來之價值觀，是構成組織文化的重要要素，若是領導者有所更替，無可避免地會造成一定程度的文化衝擊。貴部門適逢組織的移轉以及領導者的更替，請問是否有發現上述之現象？您對此因應的方法為何？您認為這兩個領導者之間存在著什麼差異而造成文化方面的衝擊？

「跟許總的領導行為模式相比，許總比較懂得關心他的下屬、聆聽

下屬的需求，且相當信任下屬，願意放任下屬以自己的方式做事；藍副總做人相當誠懇，對待屬下也非常好，但是在工作方面有時會要求過度，且習慣性掌控下屬做事的方法與程序，侷限了下屬的發展空間。另外，他較不擅長傾聽的技巧，使得問題有時候比較難以溝通。」

問卷編號：D

訪談時間：2007年2月8日(四) 9:30~12:00

訪談地點：副理辦公室

1. 近幾年關於「倫理」的研究可說是蔚為風潮，甚有研究視「倫理」為一種有效的管理工具。請問您認為所謂的「倫理」的內涵是什麼？應具有哪些特質？什麼樣的行為可稱得上是「倫理行為」？您認為自身的倫理觀點從何而來？

「倫理，應該主要是指階層關係、個人的本分，倫理行為則應含有守本分、合群、負責、忠誠、重情、盡心等要素在內。」

「根據我個人的觀察，我認為我們很大部分的倫理價值觀念是來自於傳統的價值觀念，是早就放進腦子裡面了的，像我們台灣人一般來說，都比其他國家的人更積極勤奮、更盡心盡力。另外，我們也的確有受到領導者的影響，例如，我們這些被許總帶出來的人，都比其他的人更有向心力、更有責任感，也更積極做事。」

2. 在「倫理行為」的規範上，公司方面有什麼具體的相關措施？您個人是否另有採取其他的行動來促進下屬的倫理行為？

「我個人主要是以觀念上的溝通吧，觀念清楚就比較不會做錯事。」

3. 最近的研究指出，除了禁制性、消極性的倫理價值之外，尚有積極性的正面的倫理價值，如積極任事、勇於負責、公正客觀、誠實廉潔等。請問您對此

有什麼樣的見解？您認為哪些行為可歸類為積極性的倫理行為？

答案與第一個問題相同

4. 請問您是否曾經發現周圍的人做出不符合倫理的行為？他的行為有否被人舉報？公司方面及您個人又是如何回應的？

「對於那些違反倫理規範的人員我們處理方式，首先會先私下進行溝通，了解一下他之所以做出這種行為的理由。如果是工作環境的問題，那麼就安排一個新的環境給他；如果是工作能力的問題，那就多給他一些指點或是讓他有學習的機會，以改善當前情況。」

「一般來說，對於這種員工，用私下溝通的方式，持續給予他關心，並且提供適度的幫助，應該都是可以改善的。」

「若是屬下太自以為是，則讓之實作並引用實際數據來說服之。」

5. 公司方面或是您個人是否有什麼樣的機制或措施，以發掘及獎勵展現出積極性倫理行為的人員，藉以促進正向的倫理行為？

「一切用組織的規定來做，不可以亂了章法。」

6. 論者指出，採用倫理規範或守則的方式，並無法有效抑制違反倫理的行為的發生，更無法促進正向的倫理行為。若要有效落實倫理價值於行為之上，則需要以「文化」做為工具。對此觀點，請問您有什麼看法？是否知悉曾有同儕、部屬的行為受到文化的影響？是否已經有在進行相關的策略？

「文化的作用很明顯，這也是我們組織這麼有向心力的源由。」

7. 一些學者的論點以為，所謂的文化即是一種群體「共識」，這種共識會不自覺地反映於成員的行為之上。因此，具有倫理價值的文化即會將組織成員的行為導向倫理性的行為。而對於文化的形成最有效的工具，即是領導。想請問您對於這個論點有何見解？您個人是否曾有意識地在塑造某種文化？

「領導者的行為，於公於私都會影響到下屬，都會起一種示範作用，使得下屬受到領導者的影響，進而改變了下屬的行為以及組織

文化的內涵。」

「聆聽是領導的根本，而關心是獲取人心、鼓勵員工盡心的要點之一。懂得這些才能凝聚組織的向心力。」

「領導者的一舉一動，下屬全看在眼裡。領導者的言行舉止必須一致，下屬才會信任他，願意跟隨他。」

8. 領導行為會對於員工的行為直接產生影響，繼而影響文化的形成。而所謂的領導行為，除了基於職權、職責上的領導行為之外，學者認為領導者於職務外的個人行為亦應該列入領導行為的範疇之內，且亦會對於員工的行為與價值觀產生莫大的影響，此即是說，領導者個人的所有想法與行為都會對於員工及文化產生影響。關於這個論點，請問您有何感想？是否曾意識到您的行為對於員工的影響？是否曾因此刻意去調整過自身的行為？

沒有回答

9. 由於領導者所持有之價值觀及其領導行為所展現出來之價值觀，是構成組織文化的重要要素，若是領導者有所更替，無可避免地會造成一定程度的文化衝擊。貴部門適逢組織的移轉以及領導者的更替，請問是否有發現上述之現象？您對此因應的方法為何？您認為這兩個領導者之間存在著什麼差異而造成文化方面的衝擊？

「跟許總的領導行為模式相比，許總比較懂得關心他的下屬、聆聽下屬的需求，且相當信任下屬，願意放任下屬以自己的方式做事；藍副總做人相當誠懇，對待屬下也非常好，但是在工作方面有時會要求過度，且習慣性掌控下屬做事的方法與程序，侷限了下屬的發展空間。另外，他較不擅長傾聽的技巧，使得問題有時候比較難以溝通。」

問卷編號：E

訪談時間：2007年2月12日(一) 9:30~10:50

訪談地點：會議室

1. 近幾年關於「倫理」的研究可說是蔚為風潮，甚有研究視「倫理」為一種有效的管理工具。請問您認為所謂的「倫理」的內涵是什麼？應具有哪些特質？什麼樣的行為可稱得上是「倫理行為」？您認為自身的倫理觀點從何而來？

「倫理這個概念可以理解，但是難以言喻。它指的應該是人與人之間的分際與規範。倫理行為則是合群、負責、公正等概念。」

「個人感覺，每個人的倫理觀念有進入組織前就有的，也有的是來自組織的，經過整合之後形成了現有的工作態度與倫理觀。但是，個人感覺價值觀主要還是來自於原有環境、背景的影響，受到組織的影響似乎沒那麼深，這當然也有可能是因為經過長年的潛移默化，結果價值觀已經受到了影響卻還不自知。」

2. 在「倫理行為」的規範上，公司方面有什麼具體的相關措施？您個人是否另有採取其他的行動來促進下屬的倫理行為？

「組織原來就有一個規定在，就按照組織的規定來做，沒有其他特別的想法。」

3. 最近的研究指出，除了禁制性、消極性的倫理價值之外，尚有積極性的正面的倫理價值，如積極任事、勇於負責、公正客觀、誠實廉潔等。請問您對此有什麼樣的見解？您認為哪些行為可歸類為積極性的倫理行為？

答案與第一個問題相同

4. 請問您是否曾經發現周圍的人做出不符合倫理的行為？他的行為有否被人舉報？公司方面及您個人又是如何回應的？

「對於那些違反倫理規範的人員我們處理方式，首先會先私下進行溝通，了解一下他之所以做出這種行為的理由。如果是工作環境的問題，那麼就安排一個新的環境給他；如果是工作能力的問題，那

就多給他一些指點或是讓他有學習的機會，以改善當前情況。」

5. 公司方面或是您個人是否有什麼樣的機制或措施，以發掘及獎勵展現出積極性倫理行為的人員，藉以促進正向的倫理行為？

「嗯...沒有耶...。」

6. 論者指出，採用倫理規範或守則的方式，並無法有效抑制違反倫理的行為的發生，更無法促進正向的倫理行為。若要有效落實倫理價值於行為之上，則需要以「文化」做為工具。對此觀點，請問您有什麼看法？是否知悉曾有同儕、部屬的行為受到文化的影響？是否已經有在進行相關的策略？

「我們這裡的人，想法、看法都滿類似的，應該就是你說的文化的影响吧。」

7. 一些學者的論點以為，所謂的文化即是一種群體「共識」，這種共識會不自覺地反映於成員的行為之上。因此，具有倫理價值的文化即會將組織成員的行為導向倫理性的行為。而對於文化的形成最有效的工具，即是領導。想請問您對於這個論點有何見解？您個人是否曾有意識地在塑造某種文化？

「許總的領導風格是人性化帶人的方式，會積極為屬下爭取應該的權益，個性很溫和，當時在他帶領下的團隊非常有向心力、很團結。從那團隊出來的人，想法大多都有受到影響，思想、性情也都有所改變。有人和的領導者，他的影響力會更大更明顯。」

「信任是領導的基礎，領導者如果言行如一，表現出來的行為能夠符合他所陳述的價值觀，則或多或少比較能夠使人信服、願意效法。」

8. 領導行為會對於員工的行為直接產生影響，繼而影響文化的形成。而所謂的領導行為，除了基於職權、職責上的領導行為之外，學者認為領導者於職務外的個人行為亦應該列入領導行為的範疇之內，且亦會對於員工的行為與價值觀產生莫大的影響，此即是說，領導者個人的所有想法與行為都會對於員工及文化產生影響。關於這個論點，請問您有何感想？是否曾意識到您的行為對於員工的影響？是否曾因此刻意去調整過自身的行為？

「就我個人而言，較重視自主性的管理，太多的限制會限制員工以後的發展。藍副總像嚴父，陳協理跟許總較類似，像慈母、良師。陳協理的領導風格我比較能夠接受，因為較能夠溝通、互動比較讓人想要效法，但是因為每個人的性格不同，因此行為本來就會有些不同。」

9. 由於領導者所持有之價值觀及其領導行為所展現出來之價值觀，是構成組織文化的重要要素，若是領導者有所更替，無可避免地會造成一定程度的文化衝擊。貴部門適逢組織的移轉以及領導者的更替，請問是否有發現上述之現象？您對此因應的方法為何？您認為這兩個領導者之間存在著什麼差異而造成文化方面的衝擊？

「身為下屬，服從是第一要務，上面怎麼想，我們就怎麼做。除非情況或命令真的已經超出所能負荷的範圍了，否則沒有必要去跟上面的反應意見。」

「跟許總的領導行為模式相比，許總比較懂得關心他的下屬、聆聽下屬的需求，且相當信任下屬，願意放任下屬以自己的方式做事；藍副總做人相當誠懇，對待屬下也非常好，但是在工作方面有時會要求過度，且習慣性掌控下屬做事的方法與程序，侷限了下屬的發展空間。另外，他較不擅長傾聽的技巧，使得問題有時候比較難以溝通。」

「跟許總的領導行為模式相比，許總比較懂得關心他的下屬、聆聽下屬的需求，且相當信任下屬，願意放任下屬以自己的方式做事；藍副總做人相當誠懇，對待屬下也非常好，但是在工作方面有時會要求過度，且習慣性掌控下屬做事的方法與程序，侷限了下屬的發展空間。另外，他較不擅長傾聽的技巧，使得問題有時候比較難以溝通。」

問卷編號：F

訪談時間：2007年2月7日(三) 14:30~16:00

訪談地點：會議室

1. 近幾年關於「倫理」的研究可說是蔚為風潮，甚有研究視「倫理」為一種有效的管理工具。請問您認為所謂的「倫理」的內涵是什麼？應具有哪些特質？什麼樣的行為可稱得上是「倫理行為」？您認為自身的倫理觀點從何而來？

「倫理就我的理解，應該比較符合人倫關係這個概念，倫理行為的話應該就是指合群、認真、守本分。」

「根據我個人的觀察，我認為我們很大部分的倫理價值觀念是來自於傳統的價值觀念，是早就放進腦子裡面了的，像我們台灣人一般來說，都比其他國家的人更積極勤奮、更盡心盡力。例如，當時印尼排華暴動時，其他國家的主管級人員通通都跑光了，只有我們台灣的主管級人員會趕回去，致力於穩定情況，關心下屬。另外，我們也的確有受到領導者的影響，例如，我們這些被許總帶出來的人，都比其他的人更有向心力、更有責任感，也更積極做事。」

2. 在「倫理行為」的規範上，公司方面有什麼具體的相關措施？您個人是否另有採取其他的行動來促進下屬的倫理行為？

「沒有。規範再詳盡都會有漏洞，且人員不見得甘心遵守，個人認為應以人性化的管理方式去使員工願意遵守。」

3. 最近的研究指出，除了禁制性、消極性的倫理價值之外，尚有積極性的正面的倫理價值，如積極任事、勇於負責、公正客觀、誠實廉潔等。請問您對此有什麼樣的見解？您認為哪些行為可歸類為積極性的倫理行為？

答案與第一個問題相同

4. 請問您是否曾經發現周圍的人做出不符合倫理的行為？他的行為有否被人舉報？公司方面及您個人又是如何回應的？

「一般來說，對於這種員工，用私下溝通的方式，持續給予他關心，並且提供適度的幫助，應該都是可以改善的。」

5. 公司方面或是您個人是否有什麼樣的機制或措施，以發掘及獎勵展現出積極性倫理行為的人員，藉以促進正向的倫理行為？

「沒有回答。」

6. 論者指出，採用倫理規範或守則的方式，並無法有效抑制違反倫理的行為的發生，更無法促進正向的倫理行為。若要有效落實倫理價值於行為之上，則需要以「文化」做為工具。對此觀點，請問您有什麼看法？是否知悉曾有同儕、部屬的行為受到文化的影響？是否已經有在進行相關的策略？

「以我自己為例，我個人深刻地感受到我的個性、態度、處事作風以及領導模式，在在都受到了上級以及組織文化的影響，而有所改變。」

「說實在的，我並無法明確地指出來，到底是受到領導者之領導行為的影響，亦或是文化、同儕的影響，而使得價值觀、工作態度等的改變。感覺比較強烈的應該領導者的影響，因為許總的做人及領導行為的模式讓人感到很欽佩，並有心予以仿效。」

「文化一旦建立，就會有種秩序，後進的人能跟從既存的文化，以免造成混亂。」

7. 一些學者的論點以為，所謂的文化即是一種群體「共識」，這種共識會不自覺地反映於成員的行為之上。因此，具有倫理價值的文化即會將組織成員的行為導向倫理性的行為。而對於文化的形成最有效的工具，即是領導。想請問您對於這個論點有何見解？您個人是否曾有意識地在塑造某種文化？

「當我們都還在印尼廠時，當時的組織文化的倫理價值完全就是許總個人價值的體現：忠誠、負責、勤奮、儉樸、重視人和。」

「許總的領導風格是人性化帶人的方式，會積極為屬下爭取應該的權益，個性很溫和，當時在他帶領下的團隊非常有向心力、很團結。」

從那團隊出來的人，想法大多都有受到影響，思想、性情也都有所改變。有人和的領導者，他的影響力會更大更明顯。」

8. 領導行為會對於員工的行為直接產生影響，繼而影響文化的形成。而所謂的領導行為，除了基於職權、職責上的領導行為之外，學者認為領導者於職務外的個人行為亦應該列入領導行為的範疇之內，且亦會對於員工的行為與價值觀產生莫大的影響，此即是說，領導者個人的所有想法與行為都會對於員工及文化產生影響。關於這個論點，請問您有何感想？是否曾意識到您的行為對於員工的影響？是否曾因此刻意去調整過自身的行為？

「這個沒有想過耶...」

9. 由於領導者所持有之價值觀及其領導行為所展現出來之價值觀，是構成組織文化的重要要素，若是領導者有所更替，無可避免地會造成一定程度的文化衝擊。貴部門適逢組織的移轉以及領導者的更替，請問是否有發現上述之現象？您對此因應的方法為何？您認為這兩個領導者之間存在著什麼差異而造成文化方面的衝擊？

「身為下屬，服從是第一要務，上面怎麼想，我們就怎麼做。除非情況或命令真的已經超出所能負荷的範圍了，否則沒有必要去跟上面的反應意見。」

「跟許總的領導行為模式相比，許總比較懂得關心他的下屬、聆聽下屬的需求，且相當信任下屬，願意放任下屬以自己的方式做事；藍副總做人相當誠懇，對待屬下也非常好，但是在工作方面有時會要求過度，且習慣性掌控下屬做事的方法與程序，侷限了下屬的發展空間。另外，他較不擅長傾聽的技巧，使得問題有時候比較難以溝通。」

「一個文化的形成需要不斷地溝通，以達成共識、消弭任知差異，促成共有文化的形成。」

「這個廠的文化尚未重新建立完成，但是由於都是來自許總門下，共識已然有個雛型，文化重建應該指日可待」

問卷編號：G

訪談時間：2007年2月13日(二) 15:00~16:10

訪談地點：會議室

1. 近幾年關於「倫理」的研究可說是蔚為風潮，甚有研究視「倫理」為一種有效的管理工具。請問您認為所謂的「倫理」的內涵是什麼？應具有哪些特質？什麼樣的行為可稱得上是「倫理行為」？您認為自身的倫理觀點從何而來？

「倫理指的應該就是一個人的本分，該做什麼就做什麼。負責、守本分、公平就是符合倫理行為的概念。」

「個人感覺，每個人的倫理觀念有進入組織前就有的，也有的是來自組織的，經過整合之後形成了現有的工作態度與倫理觀。但是，個人感覺價值觀主要還是來自於原有環境、背景的影響，受到組織的影響似乎沒那麼深，這當然也有可能是因為經過長年的潛移默化，結果價值觀已經受到了影響卻還不自知。」

2. 在「倫理行為」的規範上，公司方面有什麼具體的相關措施？您個人是否另有採取其他的行動來促進下屬的倫理行為？

「用引導式的方式，領導員工行為。避免不必要的錯誤。」

3. 最近的研究指出，除了禁制性、消極性的倫理價值之外，尚有積極性的正面的倫理價值，如積極任事、勇於負責、公正客觀、誠實廉潔等。請問您對此有什麼樣的見解？您認為哪些行為可歸類為積極性的倫理行為？

答案與第一個問題相同

4. 請問您是否曾經發現周圍的人做出不符合倫理的行為？他的行為有否被人舉報？公司方面及您個人又是如何回應的？

「對於那些違反倫理規範的人員我們處理方式，首先會先私下進行溝通，了解一下他之所以做出這種行為的理由。如果是工作環境的問題，那麼就安排一個新的環境給他；如果是工作能力的問題，那就多給他一些指點或是讓他有學習的機會，以改善當前情況。」

5. 公司方面或是您個人是否有什麼樣的機制或措施，以發掘及獎勵展現出積極性倫理行為的人員，藉以促進正向的倫理行為？

「對於表現良好者，盡量給予表現機會、升遷機會，且可能適度下放權力予他。」

6. 論者指出，採用倫理規範或守則的方式，並無法有效抑制違反倫理的行為的發生，更無法促進正向的倫理行為。若要有效落實倫理價值於行為之上，則需要以「文化」做為工具。對此觀點，請問您有什麼看法？是否知悉曾有同儕、部屬的行為受到文化的影響？是否已經有在進行相關的策略？

「文化的好壞會體現在組織的整體表現上。」

7. 一些學者的論點以為，所謂的文化即是一種群體「共識」，這種共識會不自覺地反映於成員的行為之上。因此，具有倫理價值的文化即會將組織成員的行為導向倫理性的行為。而對於文化的形成最有效的工具，即是領導。想請問您對於這個論點有何見解？您個人是否曾有意識地在塑造某種文化？

「領導不能只用權力帶人，多少必須用心、用感情，用人性化管理，重視與員工的溝通，領導的態度至關重要。」

8. 領導行為會對於員工的行為直接產生影響，繼而影響文化的形成。而所謂的領導行為，除了基於職權、職責上的領導行為之外，學者認為領導者於職務外的個人行為亦應該列入領導行為的範疇之內，且亦會對於員工的行為與價值觀產生莫大的影響，此即是說，領導者個人的所有想法與行為都會對於員工及文化產生影響。關於這個論點，請問您有何感想？是否曾意識到您的行為對於員工的影響？是否曾因此刻意去調整過自身的行為？

「我很重視領導方面的公平與公正，所以會很注意不要去過度干涉下屬的行為跟實操。因為我想大家的想法應該都是一樣的。」

9. 由於領導者所持有之價值觀及其領導行為所展現出來之價值觀，是構成組織文化的重要要素，若是領導者有所更替，無可避免地會造成一定程度的文化衝擊。貴部門適逢組織的移轉以及領導者的更替，請問是否有發現上述之現象？您對此因應的方法為何？您認為這兩個領導者之間存在著什麼差異而造成文化方面的衝擊？

「因為，目前本組織的文化、制度尚在重新建立當中，因此本單位必須先有一套運行的方式，讓下屬有所依循。」