

南亞技術學院教師專題研究計畫
成果報告

服務業主管領導風格、組織政策與核心競爭力的關聯性研究

計畫編號：教專研 105P-009

計畫類別：個別型計畫

執行年度：105 年度

執行期間：105 年 1 月 1 日至 105 年 12 月 31 日

計畫主持人：林保成副教授

執行單位：企業管理系

研發小組審查：同意結案不同意結案 簽名：

(審查人不得與計畫主持人相同)

中華民國一〇五年十二月三十一日

服務業主管領導風格、組織政策與核心競爭力的關聯性研究

林保成
企業管理系

摘要

本研究之目的乃在於瞭解目前國內服務業之組織文化與主管領導風格。深度訪談、文獻分析與內容分析等研究方法被使用於本個案研究當中，研究者同時也特意挑選了若干服務業的主管進行訪談與觀察，以瞭解服務業何種主管領導風格與組織文化，與其在產業界競爭優勢的關聯性。最後，本研究也針對服務業在「領導風格」、「組織文化」與「競爭優勢」等三項議題分別做出研究結論與建議。

關鍵詞：服務業、領導風格、組織文化、競爭優勢。

Abstract

The purpose of this paper was to explore the leadership styles and organizational cultures of the service industries in Taiwan. In-depth interviews and content analysis have been used to carry out this study. In order to understand the different perspectives, impressions and expectations from all parties, the interviewees have been purposefully chosen from several high/ middle level managers from the different companies of service industries. The authors also provided analyses and suggestions on three issues for service industries, including leadership style, organizational culture, and competency.

Keywords : *service industry, leadership style, organizational culture.*

壹、前言

時序來到 21 世紀，企業領導者面對著較以往更大的內、外部的競爭。因此領導人與追隨者之間的關係也變得越來越複雜。在這種情況下領導者必須花更多心力在組織上。領導者似乎已經不能只用單一風格的方式去領導組織，而領導風格也會型塑出整個企業的組織文化，進而可能創造出不同於其他企業的競爭優勢。而服務業在台灣產業的總佔比例超過 75%，而其中餐飲服務業又佔了極大的比例。因此，本計劃的研究目的即是透過研究多個服務業的個案，試著了解「服務業之領導風格、組織文化與競爭優勢彼此的關聯性」，進而可以藉由領導風格、組織文化來提升或是延續台灣餐飲服務業在新世紀的競爭優勢。

貳、文獻探討

基於本個案研究之目的，本節探討相關文獻如下：(1) 服務業；(2) 領導風格；(3) 組織文化以及(4) 競爭優勢。

一、服務業：

學者曾光華(2013)指出，所謂的服務業意指「具備服務個人或組織(家庭、學校、社

團、企業)需求並帶來價值的產業」。而行政院(2006)則將我國的服務業區分為以下的 13 類別：(1)批發及零售業；(2)運輸及餐飲業；(3)住宿及餐飲業；(4)資訊及通訊傳播業；(5)金融及保險業；(6)不動產業；(7)專業、科學及技術服務業；(8)支援服務業；(9)公共行政及國防、強制性社會安全；(10)教育服務業；(11)醫療保健及社會工作服務業；(12)藝術、娛樂及休閒娛樂業；以及(13)其他服務業。而這些服務業與製造業的差異別，即在於製造業是經由天然資源或加工材料組裝零件而成一個有形產品，而服務是透過舉動、程序、活動對客戶創造價值的無形產品。

二、領導風格

學者 Krech 及 Crutchfield (引自 Nahavandi, 2003) 指出領導力在團體中是一個不可或缺的部分。也有其他的學者認為領導力在目標達成的過程中對架構的起始及計劃有相當的影響 (Cartwright & Zander, 1968; Homans, 1958)。因此，「領導力將會影響到是否能有效的運用策略能力去達到組織的目標」(Weiss 2001, p.194)。Yukl (1994, p3) 也引用了一個相似的意思，指出領導力「牽涉到一個組織中人與人的互相影響情形以及活動和關係的建立」。因此，一般來說領導力有一些特性，包括兩個人或更多人之間的互動、領導人對追隨者的影響以及個人對特定目標的活動 (Earley & Earley, 1993; Yukl, 1989)。

一般相信領導人所具備的特殊能力是與生俱來的。早期的研究者試著去定義一些特徵能來區分領導者與非領導者。生理、心理及精神上的特徵是用來定義成功領導人主要的準則，例如智慧、自信、魅力和勇氣被用來當多變的領導人衡量基準 (Weiss, 2001)。但是這些特徵推測一個人的領導能力並沒考慮到整個始末 (Nahavandi, 2003)。

Bass (1990) 發現有關領導能力獨立和個人的因素可以歸類為六類：能力、成就、責任、參與、地位和情況。然而這樣狹小的領導力特性描述被證實是不足夠的。因此學者 Stogdill 認為「一個人不會因為一些與生俱來的特徵而成為領導者」(引自 Green, 2001, p.18)。所以，領導者被認為是一個專注在完成特定任務特殊獨立團體。他們最基本的功用為告知部屬做什麼事、監督個人的成長、確認組織的規定被遵循、獎勵良好的表現以及懲罰不良的表現。近期世界的研究已經定義出領導人四項主要的價值和個人特質－誠實、遠見、鼓舞及能力。在這個時代，人們希望他們的領導者是可信賴的 (Weiss, 2001)。

在 1940 年代中期，領導風格的研究轉移到了一個行為研究方法。認為與其定義誰能成為一位有效率的領導者，該方法所強調的是如何去做一位有效率的領導者 (Nahavandi, 2003, p.35)。換言之，這個研究方法假設領導力是可以被教育及訓練的 (Robbins, 2001; Weiss, 2001)。

早期領導者的行為研究以 Iowa 的研究最為人所知。Lewin 和他的研究人員主張這些觀念如「民主、專制的思考及放任主義建立在這個領導能力行為研究的基礎上」(Nahavandi 引用, 2003, p.35)。他們為這三種領導能力型態下了明確的定義。然而，這個研究仍然沒有局定什麼是最有效率的領導能力或是在什麼情況下會用何種領導能力型態。

在 1940 年代晚期，Ohio 州立大學開始發展最為人知有關領導能力的行為理論 (Green, 2001; Nahavandi, 2003; Robbins, 2001)。在篩選了一千個模式之後，這個研究使用了 Leader Behavior description Questionnaire (LBDQ; Personal Research Board, 1957) 來衡量及分開個人行為有關領導能力的角色：(a)開始構造/任務導向領導者行為，或是「一個領導者可能去定義自己的角色的範圍以及員工們尋求目標的達成」(Robbins, 2001, p.316)。(b)思

考人群導向領導者行為，包括了一套「領導者對組織中其他個體福利考量程度的行為」(Green, 2001, p.9)。

Michigan 研究「著重在用 Likert 組織理論從領導者行為、團體過程以及衡量團體表現分辨人際關係」(Green, 2001, p.10)。這個研究團隊也發展出兩個層面的領導者行為：(a) 員工導向，領導者接受成員的不同並對他們的需求有興趣。(b) 生產導向，領導者關心團體任務的達成而成員們則關心任務的指示 (Robbins, 2001)。

情境理論 (Situational Theory) 認為領導者與追隨者的關係就像父母和小孩的關係一樣 (Robbins, 2001, p.322)。Yukl (1989) 點出情境理論會變得較複雜如果包含變數去解釋行為對結果的影響 (p.98)。豪斯 (House) 的路徑目標理論 (Path Goal Theory) 是在 1970 年代早期所發展出來的。它指出領導者最關鍵的角色是帶領下屬去達成目標 (Nahavandi, 2003, p.161)。House 相信有四種不同情況要求相同數量的領導風格：直接的、支持的、參與的以及目標導向的 (Robbins, 2001; Weiss, 2001)。這個研究也認為領導者行為是沒效率的當環境架構是多餘的以及員工特徵是不一致的 (Robbins, p.324)。

House (1977) 指出有魅力的領導者對追隨者有很大的影響。換句話說，追隨者視這些領導者不祇是老闆而且是模範或英雄 (Nahavandi, 2003, p.224)。Nahavandi (2003) 指出魅力型領導者有五種特徵：高度自信、高度說服力、高度活力與熱心、良好溝通技巧以及主動的想像力跟塑造技巧。有時領導者會把他們狹窄、尚未測試及不符倫理的觀念放在組織上 (Howell & Avolio, 1992)。這種領導會招到外在的批評需要內部更深的思考。儘管如此，在西方文化這仍然是一個極受歡迎的風格。

Robbins (2001, p.329) 定義「交易式領導風格」是指以闡明角色跟任務的要求來激發追隨者。Nahavandi (2003) 更進而補充此種領導風格是建立在領導者和追隨者交換的觀念上 (p.234)。換句話說，交易型的領導者以提供資源及獎賞當為激發生產力和有效達成目標的交換。交易型的領導者可以區分成兩種——任務回饋 (contingent reward) 和期望管理 (management by exception) (Bass, 1985; Nahavandi, 2003; Robbins, 2001)。所謂的「任務回饋」是指領導者表明對追隨者的期望以及如果達到目標會有何獎勵。「期望管理」包括主動和被動兩種。主動的領導者類型所注重的是在監督任務實行中會引起的問題來保持表現。而被動領導者則傾向在問題便嚴重後才做出修正動作。這些領導者常常避免去做任何決定。放任主義領導者也是屬於這種被動的領導者。Deluga (1990) 認為放任主義領導者不太願意去影響部屬或方向。

根據學者 Koehler 和 Pankowska (1997) 的說法，認為「轉換型的領導風格」是指一種鼓舞追隨者去改進他們自己跟組織的步驟。Robbins (2001) 認為這類的領導者擁有非凡的領導力並提供獨立的思考和聰明的刺激。這類領導者會試圖去教導追隨者發問的能力及觀點。他們鼓勵追隨者去改變跟不斷的進步。

三、組織文化

Alvesson (2002) 認為基於大眾對於文化沒有固定或寬廣共識的意義，因此在研究組織文化的文獻上有著明顯的助益。換言之，了解文化的定義將是了解何謂組織文化的最佳途徑之一。

多位學者 (Banks, 2001; Erez & Earley, 1993; Hofstede, 1980; Schein, 1992) 為文化作了如下的定義：

1. 人造環境的一部份。
2. 意義分享系統的一部份。
3. 高層次社會系統的股份特質。
4. 人類行為可接受的行為模式群組。
5. 針對既定內容，一組可以控制個人心靈反應的模式。
6. 不需經過測驗與假設的行為。

另外，學者 Schein (1992) 也為文化定義了以下十個相關聯的主要特質：(1) 人們行為反應的觀察規則，(2) 群體規範，(3) 正統的價值觀，(4) 制式化的哲學觀，(5) 遊戲規則，(6) 氛圍，(7) 永恆技術，(8) 思考習慣、心靈模式或者邏輯觀，(9) 分享意義，以及(10) 整合象徵。(pp. 8-10)。簡言之，文化是人們行為與假設、價值觀、規範，以及真實符號的綜合，它同時也可以說是今日現實生存的一種策略或模組 (Robbins, 2001)。

Schein(1985)認為，組織文化是一群體從學習去解決外部適應與內部整合問題，所發明、發現或發展出來的基本假設形態。當這些假設形態運作良好且有效時，就會被傳授給新組織成員，作為其面對問題時的參考準則 (p.6)。同時 Schein (1992) 也將組織文化由上至下區分為如下三個階層：(1) 表徵，(2) 價值觀，與(3) 基本假設。表徵是可見的組織結構和程序，但卻是難以解讀的，價值觀包含了策略、目標、哲學，同時也是外顯的判定準則；至於，基本假設則是潛在深信不疑的信念、知覺、思想和感覺，也是價值觀和表徵的最終來源。

Barney(1986)則認為，組織文化的價值觀、信念、基本假設和複雜性的象徵做組合，其可作為組織方針 (p.657)。換言之，Robbins(1990)認為，組織文化是組織成員共享的意義體系，使其組織有別於其他組織。所謂共享，是指組織所重視的一組關鍵特徵，包括個人自主性、風險容忍度、指揮、整合、認同、衝突容忍、控制、溝通形態與獎酬制度等，這些特徵經過搭配混合，便能顯示出組織文化本質。Albrilton 及 Sievert(1987)的研究亦曾發現，組織文化影響成員對新科技的接受程度，遠超過其教育程度及對電腦的焦慮等因素，因此建議組織在引進新科技等變革時，應優先考慮各部門的組織文化。

總之，組織文化就是組織內大多數人認同的使命、願景、價值觀，所以組織文化也可以比喻為一個組織的憲法。而使使命與價值觀是否可以改變？答案是肯定的，只是必須非常地慎重，改變使命與價值觀對一個組織而言，是相當重大且不尋常的事情，影響層面甚廣。

基本上，組織文化具有規範與引導成員思考與行為的效用，但是多位學者(Siehl & Martin, 1987；張德銳，1990；Robbins, 1992；吳知賢，1994；陳慧芬，1998) 同時也指出組織文化具有如下的正、負面功能：

(一) 正面功能：

1. 降低焦慮與疑惑：成員了解組織的歷史傳統，當遭遇內部整合或外部適應問題時，組織文化提供了過往的經驗與模式，讓成員有所依據與獲得合理解釋事件的架構。
2. 劃定角色的界線：成員以文化特質的有無，來劃分「團體內」或「團體外」成員，成員對於「團體內」成員的期望、獎勵與對待方式，都與「團體外」成員有所區隔與差異。

3. 社會系統的穩定：組織文化是團體共有的價值與意義體系，當面對某一事件時，文化本身可以產生特定效果，提升成員向心力，促進組織團結穩定，以利解決所面對的問題。
4. 增進成員的認同：當成員能認同組織的價值信仰與管理哲學時，就會認為組織所做的努力是有意義與有價值的，在此前提下，成員將會把組織的約束至於個人利益之上。
5. 控制成員的機制：組織文化成為控制、引導成員態度與行為的手段，具有偵查與減少成員功言行越軌的功能，讓成員知道應遵行的準則，同時也接受組織的相關規範。
6. 提升組織的績效：優質尊重人性的強勢組織文化可以增強組織功能，減低錯誤程度的源頭，組織的生產力將與成員表現存在密切關係，進而達到提升組織效能與績效之目標。

(二) 負面功能：

1. 阻礙組織變革：組織文化乃經長久自然發展而來，具有長期穩定性，但面臨外在環境變遷時，組織文化可能變成安於現狀的慣性或惰性，無法適應新的組織環境，甚而成為變革的阻礙。
2. 阻礙組織發展：組織文化雖然可以對成員思想、行為與規範進行控制，但相反的也會降低新觀念、新特質的刺激與交流，而不利於組織內部多元性的存在。
3. 文化適應不良：成員對於組織文化的不適應，會因此萌生離開組織的想法或直接採取離開或逃避的實際行為。

四、競爭優勢

學者(Gallon et al, 1995; Lmpel, 2001; Hafeez et al, 2002)等人，對競爭優勢(Core Competency)提出以下定義：競爭優勢是利用企業既有資源基礎來建立競爭優勢配合跨事業部門能力的組合，例如：實體資源的土地、原料、設備、資金等及無形資產如經驗、技術、流程等，產生各事業部門的必要能力。各部門在將其所擁有的技能、知識彼此互動分享後整合產生整體的結果。這些結果不斷在組之內擴散、分享、學習與成長，最後形成持續不斷的組織特殊能力(取自林國源, 2006)。

黃仁祈(2003, P.35)綜整相關國外文獻後，指出企業資源的運用是企業的驅動能力(Capability)，由驅動能力形成主要強項就是關鍵性驅動能力(Key Capability)，進一步跨部門整合產生成就能力(Competency)，當成為難以模仿的唯一性成就能力，才形成企業的核心能力(Core Competency)。若以能力觀點來看競爭優勢可區分為三種能力：(1)門檻能力(Threshold Capabilities)：產業競爭所需具備的人力資源等支持性能力和執行業務所需的基本能力，(2)重要性能力(Critical Capabilities)：對公司及顧客競爭優勢影響重大的技能及系統，以及(3)未來性能力(Cutting Edge Capabilities)：企業為維持未來競爭優勢，所必須發展的能力(何建文, 2003, p.18)。

綜合上述學者論述，核心能力所具備的特性為持久性，能夠持續發展並為企業未來競爭能力的優勢。而且具有差異性，他人不易模仿，成為企業個體獨特的 Know-How，使企業維持不敗的地位。且為企業知識的最深層內涵，不易被取代，為競爭上獨一無二

的資源，亦有其存在的必要，競爭優勢可說是創造價值的能力。簡言之，核心能力不是一般包含在產品或事業部門或特別技術內，而是表現在一切知識的最深層的內涵，核心能力是組織相關技術的綜效，競爭者難以去模仿（林國源，2006，p19）。競爭優勢強度是否超越單一事業體、能否成為競爭差異化的來源、並且難以模仿，視為競爭優勢判斷的依準。

參、研究方法

基於本研究是在於發現服務業之組織文化與主管領導風格，所以本研究屬於個案研究的範圍。根據 McMillan 和 Schumacher(2002)的解釋，個案研究是嘗試「在一個有時間限制和條件限制的系統內，收集多重來源的資料」。個案研究也可以解釋為「針對一個現象或社會群組(個人、團體、機構、社區...等等)的詳細描述與分析」(Merriam, 2002)。而研究人員之所以會選擇個案研究方法的原因，乃是在於此種研究方法對於教育方面的創新、計劃的評估等層面都具有非常好的表現 (Merriam, 1998)。

一、研究設計

質化研究經常用來協助理解人的經驗，並揭露人類對自身世界的定義和其解釋(Hull, 1997)。Creswell (1998,2003) 指出，質化研究是一種理解力的詢問方式，以獨特且清楚的方法來探索社會或人類的問題；而研究人員在一個自然的環境下，對資料提供者建立一份完整而複雜的記錄分析報告。質化研究通常使用少量且不隨機選擇的參加者，也導致結果不容易被普遍認同。但是學者仍然對與此種方式的研究方法大力推薦，乃是因為「某些特殊現象的概念需要被理解」。

二、受訪者選擇

基於受訪者不希望曝光以免造成工作困擾，因此在尋訪過程中出現困難，但經由本研究主導者之一之指引與介紹後，得以獲得受訪者信任，並同意擔任個案研究對象，故此研究乃針對八個服務業個案進行主管領導風格、組織政策與核心競爭優勢進行研究。

三、資料蒐集過程

本研究之資料蒐集過程，可區分為以下兩個部分：(1)了解個案產業與公司資料：知道受訪相關資訊之後，先行上網搜尋新聞報導、期刊及論文等相關的資料，對該受訪者公司有初步的認識及瞭解，以便日後訪談時能對受訪者所說的專有名詞或其公司特定的部門再加以深入提問；以及(2)安排個案訪問流程：首先以寄發 E-mail 與對方做第一次的接觸，其次再以電話聯絡告知對方詳細本研究之目的，以及須受訪的單位或人員，整體過程以不造成受訪者的困擾為前提。第三則是與受訪者約定其方便的日期、時間和地點後，才正式進行訪談，並事前告知訪談過程約一小時至一小時半為原則。訪談前一天先打電話與受訪者再次確定訪談日期、時間及地點。訪談當天，告知受訪者，希望能使用錄音的方式進行訪談。

四、資料分析

個案公司資料分析部分，依訪談大綱進行深度訪談並錄音，將訪談結果與錄音檔，先以逐字稿 (Transcribing) 的方式將訪談錄音檔內容文字化。Strass [1990] 認為，對於資料蒐集的紀錄是否應該逐字謄寫的問題是具有選擇性的，研究者可以依據研究目的及

研究上的需求決定謄寫量的多寡。但前幾次的訪談稿最好盡量詳實謄寫，以免漏掉任何重要的資訊。

肆、個案分析

一、受訪者資訊

本次訪問對象為八名不同服務業的主管，為了保護受訪者之隱私權，文中將依英文字母 A—H 分別編列代號，由表 1 可得。從各受訪者的基本資料，可以看出受訪者以男性居多，有五名男性、三名女性受訪者，年齡大多集中在 22-45 歲之間。

表 1：受訪者簡介

| | A | B | C | D | E | F | G | H |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 公司類別 | 中西餐飲 | 連鎖火鍋 | 婚禮喜宴 | 日式連鎖 | 連鎖速食 | 西式連鎖 | 連鎖餐飲 | 連鎖速食 |
| 職稱 | 店長 | 經理 | 財務長 | 三廚 | 副店長 | 店長 | 店長 | 副店長 |
| 性別 | 男 | 男 | 女 | 男 | 女 | 男 | 男 | 女 |
| 年齡 | 33 | 35 | 45 | 30 | 26 | 35 | 35 | 22 |
| 學歷 | 大學 | 大學 | 大學 | 大學 | 大學 | 國中 | 大專 | 大學肄 |
| 年資 | 10 | 7 | 7 | 10 | 4 | 20 | 10 | 7 |

二、研究結果

本研究透過「領導風格與組織政策的關聯性」、「組織政策建構與指導模式」以及「核心競爭力」等三個議題進行深度訪談，希望經由受訪者親身說明與工作經歷，一窺這八家餐飲服務業如何在此激烈競爭下持續保持其優勢。

(一) 領導風格與組織政策的關連性（如表 1）

受訪者 A 因為具有國外就學的經驗，所以他認為自己是「偏向美式風格，尊重他人意見」的領導風格，而且認為自己僅是一名店長，所以個人的「領導風格基本上是沒辦法影響到公司的決策，因為最終的決策者還是總經理，除非能有實際的數據及報表能說服總經理，因為總經理不接受不確定的答案」，此外以促銷活動為例，公司「每週都會有一次的經理會議，而店長會議是每個月，所有的公司所促銷的活動及營業報表都要回報各部門所屬經理」，所以店長除了必須要執行公司的組織政策以外，也必須為自己層級的政策負責；受訪者 B 具有商管學歷背景，所以從以前的求學過程中學習到「管理是策略、自由，強調帶人要帶心，覺得工作其實就是要讓每一個人站在自己的位子發揮最大的效應」，同時也以怪獸電力公司為例，認為領導不是要別人害怕，因為「害怕產生的力量其實遠小於開心發出的能量，開心的能量是更多更大的」，只要工作開心就會產生正能量，也會帶動工作效率，但是在組織政策部分，因為服務業有很多的基層員工，所以「我們會給他一個基本的概念、基本能力，但是後來要怎麼變化，也沒有說會做得比較好或是比較不好，就是要看員工本身的觀察力，但是法規這些東西基本上我們會透過勞基法或是一些安檢，這些我們開店的基本都會知道，我認為組織政策是什

麼，因為我們公司不是很大，但是以各店單位很扁平化去執行，我認為組織越扁平化越好，而且上下溝通的通暢是很重要的，跟其他分店的組織都是一樣的店長然後下面會有外場人員小組管，或是人員沒那麼多的話，那通常這個地方主管大概就是分兩個，就是管理階層和執行階層，基本上店長對於整個政策他要很明白，那其他就是在公司裡面擔任的一些角色」。

受訪者C表示，雖然「在餐飲工作經驗才七年，但做出的努力比一般人多一倍，我認為自己的經驗應該可以抵到20年上下，如果以餐飲來前提的話，因為餐飲包含廚務、客服、櫃檯，在這三個領域中，每一個領域我所表現的領導風格都不盡相同。以廚務來說，因為我們飯店廚房多半為男性，菜色以中餐為主，而中餐的教育通常也比西餐低，所以在態度上，要以他們當初的學習環境做調整，我在面對廚房的工作人員時，會以比較鄉土模式去跟他們做溝通」，而客服部分「因為客人來至於三教九流，我們對應的方式就會以國際基本禮儀來招待客人，社會階層較低的人會認為自己受到重視，而中層顧客認為是順應潮流，而高階層的顧客就會認為飯店也到達一定水準」。換句話說，他認為「各部門的對應方式都不相同，所以才會設立各部門主管之職務來帶領」，也認為「因材施教」這句話比較符合自己的領導風格。至於，領導風格與組織的關聯性，受訪者C認為自己的工作「涉及到管理與經營兩個層面的工作，在經營方面思想要彈性一些，思考要如何去賺錢？在管理方面正好相反，一個蘿蔔一個坑，管理工作不可以太過彈性，做什麼工作就要做什麼事」，也就是說領導風格方面，必須以產業及工作性質作調整。

受訪者D認為領導風格就是「不懂就要問，而且態度很重要，態度可以看一個人的學習成果，可是每個師傅都有他都不一樣的傳承典，讓我的學習過程當中覺得我的領導風格是比較屬於自動自發不懂就問的，我的管理就是像自動自發做甚麼事情都要自己去想自己去，有問題的時候就要提問，讓師傅們有更好的方法來教導，這就是一種學習的態度，.....我是傾向於不要給下面的人壓力自動自發的，可是也不能放任放縱不管。.....就是輕鬆自由然後自發性、看人的態度，新進同仁肯不肯做事」。當然，「我的領導風格會影響組織的政策，因為我本身不喜歡衝突，.....例如：排班這個東西一定要有一套做法，不然班永遠都不能排，因為每個人都想休假日所以要有一套做法」。

受訪者E回應，他自己「要求別人前先要求自己，要求夥伴做的事情必定自己也要做到，不因身為上司或主管而怠慢，在領導別人之前，都以被領導的方式與吸取別人領導方式的經驗而互相模仿，並轉化成以自己的個性領導其他人」，而類似的說法也從受訪者G得到回應。至於領導風格是否會影響組織政策？受訪者E則說了下面的這段話，來印證自己的領導風格不會影響組織政策，我會「把自己的權責分享出去，一來可減輕自己的工作內容，二來可增進夥伴的能力。也會跟夥伴玩『交換身分』的遊戲，讓夥伴去做主管的工作，而自己就做工讀生的工作，如此才不會讓工讀生覺得主管只會出一張嘴，也能讓工讀生知道，如果是我在這個工作站，會要求自己完成哪些事才算『把事情做完』」，也正因為受訪者E一切都按照公司所制定的規則，所以個人領導風格對組織政策並無太大差異，「若有差異

，純粹在於指導人員的說話內容，要讓被指導的人有更想聽從的意願或增加工作的趣味，不致於讓工作做起來乏味、無趣或死板。若是一位不知變通，且作事一板一眼的人擔任領導的人，影響公司政策會較大。規則是死板，但如何讓規則死板的樣子，讓他更具有突破性或更能將規則的方式活化，並讓人深深印刻在腦海裡，才是最主要的地方」。她認為每個人完成一件事，都有自己的方法與步驟，若不影響公司的政策與規定，則沒有階級之分，也可與大家分享自己成功完成工作的經驗。

個案 F 應該是比較特殊的狀況，他對自己的領導風格有著以下的說法：「我想我的領導風格應該跟我的坎坷過程也有關，因為從小家裡就沒錢，廚師不是我的第一份工作，我國三開始打工，那時候電子產業興盛，經濟蕭條，大概 20 幾年前，那時候高職就讀餐飲管理，餐飲業的第一份工作也不是廚房，做大廳(外場)喜宴的外場端盤，因為只要有婚商喜宴都會缺人，就會找高職餐飲業的學生，之後轉行做廚師，所以就高職讀完就去找廚房的工作，從學徒做起，……每一間的師傅的做法以及管理方法也都不同」，也就是說「我的領導風格是從過往的所有工作中磨練出來的，如果要真的具體說我是哪一種領導風格？我簡單的說應該是彈性跟看現場狀況」。另外，領導風格是否跟組織政策有關聯，受訪者 F 則是明確表示，因為自己的層級還不夠高，所以基本上就是依照政策在執行，因此自己覺得沒有太大的關聯性。受訪者 H 也指出因為公司政策的制定都是由最高層人員負責，自己只是一個管理人員，負責執行與完成政策，而且權責會適當分享，……當然如果事情出錯的時候，還是要由授權的自己來負責。此外，受訪者 H 也指出了帶人要帶心的領導模式，希望能夠營造出和樂的工作氣氛，即使在意見上有衝突，但是依舊可以透過溝通去解決

表 1：受訪者領導風格傾向

| 領導風格 | A | B | C | D | E | F | G | H |
|------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 尊重他人 | ● | | | | | | | |
| 帶人帶心 | | ● | | | | | | ● |
| 彈性調整 | | | ● | | | ● | | |
| 以身作則 | | | | | ● | | ● | |
| 不斷學習 | | | | ● | | | | |

(二)組織政策的建構與來源(如表 2)

受訪者 A 表示，基本上該公司從創立開始就積極落實健康有機的理念，因此公司所有的政策就依據這個理念來建構，而公司的所有層級從「老闆，總經理，各部門經理，各部門店長都應該要為這政策負責，因為公司的有機商品自產自銷，而且是由臺灣寶島農業產品認證所監督，所以不能有任何一點缺失」；此外，其他相關政策的來源大抵上是以政府法規為基準，例如「每個新進員工都必須遵守及簽訂勞動契約，勞動契約是依循勞動基準法所規定，也會送一份至勞動局審核及留存，……公司也聘請律師依據勞動基準法針對勞工設計，勞動局也會給專業指導」。受訪者 B 指出，雖然公司不能算大公司，但是「公司的嚴謹要先有，就是不管做什麼就是要把大目標先確定，之後才會有細節這些東西出現，方向就會很清楚，方向清楚接

下來的規定跟辦法就可以慢慢改善，……慢慢地去修正，辦法的部分執行不用那麼切合，但大綱我們一定會有，也同時會依據勞基法或是一些安檢這些政府法規，……至於組織政策，因為公司不大，所以大多數是透過溝通去完成，各分店就由店長去執行公司的政策與規範」。

受訪者 C 舉組織的員工政策來說明，「我們的福利、上班工時也是依照國家的法律來編制進行，我們公司也有做基本的員工教育訓練及規定，比如上班時不能抽菸、喝酒、滑手機，甚至是吃檳榔，原則的話還是以「人性」作為管理原則，因為我們這裡不是工廠，不能要求員工一直工作做到吃飯、下班為止，我們必須以「人性」與「用心」去招待客人，所以這方面無法以機械與規定去作管理，一定要用「人性化」的方式去作」；另外，也提到了公司的政策很明確的區分為客務與廚務兩方面，客務就是所謂的外場，由公關經理針對會計、營收、出納部門進行管理，而內場則是由行政主廚管理，也就是說這兩方面的組織政策，由公司進行規範，由公關經理與行政主廚來執行與負責。受訪者 D、F 來自於同一個集團下的兩個品牌，所以基本上所遵循的都是同一個標準的公司制度，所有公司內部的政策、法規是由經理、副總等高層討論出來，當然遵守政府法規也是公司推行政策的基本標準，而且 D、F 兩位受訪者也來自餐飲業，所以他們的相關政策執行與負責者，也區分為外場的店長以及內場的主廚，而且在新進人員進來的時候，就會明確說明相關資訊與流程。

受訪者 E 是所有受訪者中，特別點出該公司政策與教育訓練的關聯性，她指出「剛進入公司的時候，正職人員必須先受過職前教育訓練，在上課的過程當中，有專門的訓練課的導師部門，專門培育新人。上課前，先闡述公司的經營理念、基本方針，並且針對各該點加以說明與原因，藉此方式，以凝聚公司的向心力與忠誠度，若公司沒有立訂出一個方位，並朝著該某目標經營，剛新進的同仁，必然對公司會有所疑問且顧忌，會讓在職者像無頭蒼蠅般，沒有目標而工作，因此，一個公司的組織政策，對於所有員工而言，相當重要」，同時她也點出了餐飲服務業類似師徒制的做法，身為指導員自己「必須學習著如何教導別人？也必須負相當大的責任與歸屬，指導員是否能肩負起公司的經營理念與政策，這將會影響到整個公司體系的運作，因此，在教導別人的時候，指導人員，也學習著如何面對新人的問題，提出問題後，大家可以互相討論，尋求答案或更好的解決方」。

組織文化的論點，受訪者 G 是所有受訪者中唯一提出來的，他認為「任何的員工守則除了表現該公司的文化外，不外乎共同的特點就是行為及工作規範思考如何對於店家永續經營有幫助外，還要思考員工之間的工作能力及行為表現如何達到一定的公平規範，站自店家的立場為出發點，建立員工行為及工作內容的規範，並且達到雙方互利雙贏的局面」，他同時也點出了組織除了「參照原來建構的組織模式」以外，在「執行中發現與現實執行狀況有衝突或是不如組織政策預期達到理想時，需要了解員工合理性的需求，並且參照普遍大眾社會相關類似的政策及條文加以思考，重新制定及建構最有效的模式來改善現有所出現的問題及狀況，而制定方式只要是對公司及員工達到平衡雙贏的局面其實就是最大的的合理性」，而這個說法其實也隱含著他個人的領導風格不僅是以身作則，同時也有同理心去處理一切事務

的原則。

受訪者 H 是最明確說出自己領導模式的一位，她明確的說明自己是以王永慶的管理三條件做為她的指導模式，也就是「一、要刻苦耐勞、不畏逆境，在體力的磨練中培養堅強意志；二、要有知識，從學校教育中培育明智的頭腦，從工作中積累處事能力；以及三、要有經驗，從腳踏實地、刻苦耐勞的歷練中獲得心得」，除此以外她自己認為身為一位領導者要「能夠營造出和樂的工作氣氛，即使在意見上有衝突，但是依舊可以透過溝通去解決」。

表 2：組織政策來源

| 組織政策制定與來源 | A | B | C | D | E | F | G | H |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 公司創建與經營理念 | ● | | | ● | ● | ● | | |
| 政府相關法規 | ● | ● | ● | ● | | ● | | |
| 人性化思考觀點 | | ● | ● | | | | ● | |
| 教育訓練 | | | | | ● | | | ● |
| 組織文化 | | | | | | | ● | |
| 學校教育 | | | | | | | | ● |
| 前人經驗 | | | | | ● | | ● | ● |

(三)核心競爭力 (如表 3)

受訪者 A 明確指出，該公司的核心競爭力來自於所有產品的「自產、自銷，不經過其他加工業，.....從烘豆技術、豆腐製作、有機麵包製作、有機農場（大溪、羅浮有機農場），也有自家的有機加工包裝部門，這是其他有機同業無法取代及跟進的，品質也能控管恰當」，受訪者 B 提出了與 A 類似的說法，強調她們的湯頭也是天然食材、中藥材熬煮、非人工粉泡，具有養身效果，受訪者 C 明確點出他們的優勢是「停車很方便，且我們不會用這個區域的廚師，因為這個區域廚師料理方式大多都是大同小異，如果我們要口味出眾的話，那我就必須請外縣市的廚師，口味上的差異會讓客人有新鮮感。而我們的組織政策都是以『上一條線為主』，比如說上層開菜、廚房做好、客服也周到，這便是一種玩美的呈現，那客人下次一定還會再來，所以服務與政策是相對等的」。

D 跟 F 兩位受訪者，有著類似或同樣的說法，認為該公司產品的價格雖然不親民，但是在相同品質或是用餐環境的業者間，是具有競爭力的，同時因為公司形象很好，以及相關制式化的服務態度與方式，在國內的餐飲業曾經帶來一股學習的風潮，同時也會不定期進行捐血、捐書的社會公益活動。受訪者 E 則強調，她們的餐點一直以來就是公司的競爭優勢，雖然公司的產品與 M 牌類似，卻從來「不認為自己是速食業，因為產品主打的是現點現做，每個餐點從點餐到製作完成平均都需花費 5~8 分鐘」，此外「醬料與豐富的蔬菜、米漢堡、多樣的食品，也是與其他漢堡店不同的地方與優勢」。受訪者 G 與其他受訪者提出了不同的看法，不強調食材與產品，而是公司與員工間的關係，他認為「公司給予員工相對的福利以及適當的溝通。福利好的條件足以讓一個好的員工長期留任及良性競爭，適當的溝通可以了解員工的思考，經由老闆、主管及員工互相適當溝通的管道促使勞資雙方互相的認同及改變規範。這是跟其他相同企業不同的文化特色」。受訪者 H 的公司是國際速食

連鎖的龍頭，強調的是快速服務、價格低廉，搭配食物的玩具對小朋友深具吸引力，同時也積極推動或是配合公益活動。

表 3：核心競爭力

| 核心競爭力 | A | B | C | D | E | F | G | H |
|-----------|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 天然、有機、養身 | ● | ● | | | ● | | | |
| 用餐環境 | ● | | | ● | | ● | | |
| 停車方便 | ● | | ● | | | | ● | |
| 口味多樣化 | | ● | ● | | ● | | | |
| 用餐服務 | | | ● | ● | | ● | | ● |
| 同級產品價格感 | | | | ● | | ● | | ● |
| 品牌知名度 | ● | | | ● | ● | ● | | ● |
| 異業結盟 | | | | ● | | ● | | |
| 公益活動 | | | | ● | | ● | | ● |
| 現點現做的餐點 | | | | | ● | | | |
| 溝通良善的企業文化 | | | | | | | ● | |
| 服務快速 | | | | | | | | ● |

伍、結論與建議

綜整以上八位受訪者的相關訪談內容後，得到以下具體結論與建議：

- 一、銷售話術需要加強，也就是教育訓練是必須被重視的，而這個觀點也呼應了受訪者 A 與 B 的看法。此外，受訪者 E 認為，教育訓練的部分還要包含教育員工如何去闡述公司產品不同於類似產品的差異別給顧客，就是說要試著利用銷售的機會，去讓顧客認知到公司產品的差別。
- 二、員工溝通的氛圍與方式的改變，基於過往餐飲業者傾向於師徒制的方式，所以在溝通的方式較傾向於高壓政策，導致管理階層與基層員工是溝通不良的，但是目前的世代是較不習慣於此種溝通方式，所以應該進行調整，適當的接受年輕世代的建議與提案。這個觀點也應證在受訪者 B、C、D、F、G。
- 三、食安問題是這八位受訪者，都極為頭痛的一件事情，也讓相關業者開始積極思考是否應該全面走向天然、有機與自行生產的方向，但是相對而言這個方向又會增加公司的成本，是他們目前比較兩難的問題。
- 四、薪資的調整也是他們比較頭痛的問題，尤其是基本工資的不斷調整，乃至於目前的一例一休政策，都是餐飲服務業必須面對的立即挑戰，因為他們所要面對的不僅僅是人事成本的增加，更大的問題是人員調度不足的現況，而這方面也是他們之所以希望政府可以類似彈性處理的主要原因之一。
- 五、受訪者 H 特別提出了贏回顧客滿意度的觀點，並且明確表示出以下的 10 個步驟：(1) 餐廳中最重要的就是顧客；(2) 瞭解到並非是顧客依賴我們，而是我們依賴他們；(3) 不要認為顧客打斷了您的工作，他們是您致力於工作的理由；(4) 當顧客在您的餐廳用餐時，您應該感到榮幸；(5) 將顧客視為餐廳生意一部分，而非局外人；(6)

設身處地的為顧客著想；(7)絕不與顧客爭論或耍小聰明；(8)預期並滿足顧客的需求
(9)尊敬並且注意顧客所說的話；以及(10)確保您的服務制服整齊清潔，達到顧客期望。

參考文獻

一、中文文獻

- 何建文 (2003)。論企業核心能力對連鎖形式選擇之影響。元智大學，管理研究所碩士論文。
- 林國源 (2006)。企業核心能力與經營策略選擇之研究-以人造石材產業為例。成功大學，高階管理碩士在職專班。
- 黃仁祈 (2003)。企業文化、組織學習、組織創新，與企業核心能力間之關係研究。成功大學，管理學院碩士論文。
- 黃首榕 (2002)。應用知識管理提升企業核心能力與組織績效之研究—以電信服務業為例，彰化師範大學，商業教育學系碩士論文。

二、英文文獻

- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Banks, J. A. (2001). *Cultural diversity and education: Foundations, curriculum, and teaching*. Needham Heights, MA: Pearson Education.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership Studies*. 7(3), 18–40.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1968). *Group dynamics: Research and theory* (3rd ed.). New York, NY: Harper & Row.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. Orlando, FL: Dryden Press.
- Daniels, T., Spiker, B. K. and Papa M. (1997). *Perspectives on organizational communication*. Dubuque, IA: Brown & Benchmark.
- Deluga, R. J. (1990). The effects of transformational, transactional, and laissez faire leadership characteristics on subordinate influencing behavior. *Basic & Applied Social Psychology*, 11(2), 191–203. Retrieved February 27, 2003, from Academic Search Premier Database.
- Erez, M., & Earley, P. C. (1993). *Culture, self-identity, and work*. New York, NY: Oxford University Press.
- Fierro, J. (n.d.). *Quantitative research*. Retrieved March, 15, 2004 from <http://www.gsu.edu/~mstsw/courses/it7000/papers/quantita.htm>
- Frost, P. J., Moore, L. F., Louis, M. R., Lundberg, C. C., & Martin, J. (Eds.) (1985). *Organizational culture*. Beverly Hill, CA: Sage.

- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1991). *Organizations* (7th ed.). Boston: Irwin Press.
- Gordon, J. R. (1999). *Organizational behavior: A diagnostic approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Graveetter, F. J., & Wallnau, L. B. (1998). *Essentials of statistics for the behavioral sciences*. (3rd ed.) Pacific Grove, CA: Brooks/Cole Publishing.
- Green, R. L. (2001). *Practicing the art of leadership: A problem-based approach to implementing the ISLLC standards*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hatch, M. J. (2000). The culture dynamics of organizational change. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wildermom, & M. F. Peterson (Eds.) *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 245–261). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International Business Review*, 3(1), 1–14.
- Holmes, T. & Rahe, R. (1967). *The social readjustment rating scale*. *Journal of Psychosomatic Research*, 11, 213-218.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597–606.
- House, R. J., & Dessler, G. (1974). The path goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.) *Contingency approaches to leadership* (pp. 29–55). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Howell, J. M., & Avilio, B. J. (1992). The ethics of charismatic leadership:
- Koehler, J. W., & Pankowski, J. M. (1997). *Transformational leadership in government*. Delray Beach, FL: St. Lucie Press.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2001). *Research in education*. New York, NY: Addison Wesley Longman.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study application in education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Merriam, S. B. (2002). *Qualitative research in practice*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Miller, B. P. (2001). *Leadership, organizational culture, and managing change: A case study of North Carolina's Johnston Community College*. Unpublished doctoral dissertation, North Carolina State University, Raleigh.
- Nahavandi, A. (2003). *The art and science of leadership*. Upper Saddle River, NY: Pearson Education.
- Neuman, W. L. (2000). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. New York, NY: Addison Wesley Longman Addison.
- Owens, R. G. (1998). *Organizational behavior in education*. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice

Hall.

Sashkin, M. & Walberg, H. J. (1993). (Eds). *Educational leadership and school culture*. Berkeley, CA: McCutchan Publishing.

Sathe, V. (1986). *Culture and related corporate realities: Text, cases, and readings on organizational entry, establishment, and change*. Homewood, IL: Irwin Press.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Thomas, J. R., & Nelson, J. K. (1996). *Research methods in physical activity* (3rd ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.

Weiss, J. W. (2001). *Organizational behavior and change* (2nd ed.) Cincinnati, OH: South-Western College

Yukl, G (1989b). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15, 215–289.