國立臺灣師範大學運動與休閒學院
運動休閒與餐旅管理研究所
碩士學位論文

探索頂尖企業：打造感動員工的幸福方程式

研 究 生：蘇振昌
指導教授：王國欽

中華民國 104 年 7 月
中華民國臺北市

探索頂尖企業：打造感動員工的幸福方程式

2015 年 7 月

研 究 生：蘇振昌
指導教授：王國欽

摘要

社會需要一股更多正面的力量！近來企業也更加強調內部行銷的重要性，重視對員工滿足的經營。尤其是在重視個體價值與意見的社會，員工對企業期待越來越高，都希望自己找到幸福企業。本研究訪談之幸福企業對象採取《Cheers》雜誌「2015 年新世代最嚮往企業」，包含餐旅業有王品集團 (第四名) 、星巴克 (第七名) 、W 酒店 (第十三名) 、晶華酒店集團 (第四十四名) 及老爺酒店 (第四十八名) ；非餐旅產業則為某連鎖書店集團 (第二名) 及台灣積體電路 (第三名) ，合計為餐旅企業五家，非餐旅企業二家。並以臺北市政府勞動局所評選之「幸福企業」中以質性內容分析法與專家深度訪談進行針對企業運用於幸福企業的衡量五大指標，分別為有「工作環境指標」、「待遇與培育指標」、「福利與獎勵指標」、「友善職場指標」和「其他特色」，藉以了解目前呈現的幸福與不幸福之間落差的因素。進一步打造感動員工的幸福方程式，探討幸福企業是否為企業該具備之競爭力。

關鍵詞：幸福感、幸福企業、企業競爭力、員工流動率

Explore the Top Businesses：
Create a Well-being Formula for Employees

July, 2015

Author:Su,Chen-Chang
Advisor:Wang,Kuo-Ching

Abstract

The employees are important asset to the success of the organization. Most companies are getting to realize the importance of elevating the competitiveness in the human resource management which is sorely required. Hence, it is the company's objective to provide a work environment that would lead happiness to their employees. The research focuses on the interview subjects that were in accordance to a "*Cheers*" magazine published in 2015, including the well-received Wowprime、Startbucks 、W hotel 、FIH Regent Group 、Hotel Royal Group、TSMC and Bookstores Group as the most desirable businesses were voted by freshmen on the net. The scoreboard from the grading system uses the five indicators of "Well-being business election" which was graded by the Department Labor of Taipei City Government. The qualitative content analysis and expert interviews are being used for the selection of a happy business enterprise from five indicators of "Working Environment ", "Treatment and Nurture"," Benefits and Reward ", "Friendly Workplace "and "Other Features ". In order to gain a better understanding from the factor of happiness which the current enterprises offered to their employees from their business practices. The results discovered that the central attention to the corporate culture from staff members who was the attentive care of creating a sense of happiness, and the use of the group's advantage that could help to reduce employees' turnover rate. And in return, this would keep employees' loyalty. Therefore, most companies believe in the improvement of employees' well-being would further enhance the overall job performance.

Key Words: Happiness, Well-being business, Job satisfaction,Turnover rate

謝誌

研究所兩年の時光，雖有快樂厭煩
但最終收穫の果實，卻是如此甜美

感謝 袁雄哲 頤休閒事業 皮金營 副董
嘉葉餐旅 王瑞顯院長 吳正雄老師
力挺進入師大

朱峙維、吳宗峻、唐伯川
連茂順、張涵欽、張淑娟、Cary M Gray
葉怡君、溫宜驊、葉湯
協助企業訪談

指導教授 王國欽大師
口試委員 葉慶琳、陳玟妤教授的建議
以及王家一姐 巫玫慧、夥伴何紀樺、朱立婷等人
還有最親愛の家人 爸爸媽媽在台南默默支持

因為有你們的協助
讓這本論文增添了許多的溫暖

2015.08 [illegible]

目　次

中文摘要 i

英文摘要 ii

謝誌 iii

目次 iv

表次 vi

圖次 vii

第壹章　緒論 1

第一節　研究背景 1

第二節　研究問題 6

第三節　研究目的 7

第四節　研究流程 8

第貳章　文獻探討 9

第一節　幸福感 9

第二節　幸福與血汗企業 17

第三節　企業競爭力 23

第參章　研究設計與方法 29

第一節　研究範圍及對象 29

第二節　專家深度訪談 30

第三節　內容分析法 34

第四節　研究設計流程 35

第肆章　資料結果分析……..……...36

第一節　樣本特性分析……..…….…….…...36

第二節　樣本訪談逐字搞複核結果……...…....38

第三節　分析單位及分類發展……..….…...….39

第四節　幸福企業植基模型…….…….….41

第五節　幸福方程式…….…..68

第伍章　結論與建議……69

第一節　研究結論、貢獻與建議……..…….……....69

第二節　研究限制與後續研究建議……..…….…..…..75

第三節　研究的反思……..……..…..77

引用文獻…….…….……..78

附錄……...…….……86

表　次

表 2-1　幸福感的相關研究 16
表 2-2　幸福企業評選指標 21
表 3-1　研究訪談對象 29
表 3-2　幸福企業各構面說明 31
表 4-1　受訪頂尖企業主管基本資料統計表 37
表 4-2　受訪頂尖企業主管職稱與工作年資 37
表 4-3　頂尖企業訪談逐字稿檢驗表 38
表 4-4　分析單位表 40
表 4-5　Interjudge 與 Intrajudge 專家資料表 40
表 4-6　工作環境之幸福企業植基模型 41
表 4-7　待遇與培育之幸福企業植基模型 48
表 4-8　福利與獎勵之幸福企業植基模型 56
表 4-9　友善職場之幸福企業植基模型 60
表 4-10 其他特色之幸福企業植基模型 63

圖　次

圖 1-4. 研究流程……8
圖 3-1. 幸福企業評選五大構面……31
圖 3-2. 內容分析流程圖……34
圖 3-3. 研究設計流程圖……35
圖 4-1. 幸福方程式……68
圖 5-1. 幸福方程式說明……69

第壹章　緒論

本章共有四節，分別為：第一節闡述本研究之背景；第二節研究問題；第三節研究目的；第四節研究流程。

第一節　研究背景

在經營哲學上，當「胡蘿蔔」與「棍子」都無效時，轉換個方法提升員工幸福感，進而持續組織價值，正是企業努力的方向。

近幾年來天災人禍不斷，社會問題嚴重，深刻影響人類的身心靈，在如此動盪不安的環境下，有什麼正面能量可以撫慰人心，讓人有往前的動力，那就是讓人有快樂和幸福的感受。一個國家的富強和福利制度是可以影響人民的幸福感，唯有經濟繁榮人民才會幸福，但是這項論點，Layard (2005) 以美國的實證統計資料，人均所得 (GDP per head) 與綜合社會調查 (General Social Survey, GSS) 中表示自己非常快樂的人口比例與在 1946 年至 1996 年間的發展趨勢走向，發現美國人民的所得不斷上升，但是快樂指數卻不復以往，可見經濟成長和幸福感無法成正比。追求重視的是快樂成長力，而不是經濟成長力。可見以經濟層面來衡量實際的主觀幸福感成效是不彰的。且 Layard (2005) 的研究由台灣的發展也可印證，民國五十年代，生活條件、所得收入、經濟發展都沒有現在發達，但是人民幸福感受卻比現在還高。

英國萊斯特大學社會心理學家 Adrian White (2006) 提出一份名為「世界快樂地圖」(World Map of Happiness) 的國家排名報告，特別的是，它不以一般的「經濟」指標作來評估，而是以「快樂」作為指標，在這份報告中，不丹以國民幸福總值 (Gross National Happiness, GNH) 衡量國家的幸福指數，取代一般國家所重視的國民生產總值 (Gross National Product, GDP)，獲得第 8 名的殊榮，無獨有偶的；法國 Nicolas Sarkozy 總統 (2009) 表示打算將人民的快樂與幸福列入法國經濟發展的評量當中；英國 Cameron 首相 (2010) 認為人民的幸福感受對於政策的推展有正向的助力，於是在當年上任後，積極推動幸福

感之衡量調查，做為施政參考；加拿大也制訂了以七個幸福範疇所發展出的加拿大幸福評估指數 (Canadian Index of Well-being, CIW) ，就連聯合國也建議會員國將「幸福」納入國家發展指數的審核項目裡，由此可知世界已認為提升人民快樂的感受，對於國家發展有正面的作用。這些以幸福與快樂為主的指標，不只掀起全球討論的熱潮，也讓我們更加嚮往能有個幸福組織的工作環境。

在全球化的世界，不僅是國家企業正在面臨著激烈的競爭，人才是一個組織成功的重要資源，企業也漸漸認知到人力資本是提昇競爭力中不可或缺的，因此現今的企業皆希望能成為幸福企業，而企業如何營造幸福感並結合社會責任創造雙贏，則是現在企業致力發展的環節。西南航空創辦人Herb Kelleher (1973) 提出以員工為先的標竿：「無形資產是對手最難剽竊的東西，因此，我最關心的就是員工的團隊精神、企業文化與價值觀，因為一旦失去了這些無形資產，也等同斷送了可貴的競爭優勢」(伍忠賢，2008) 。鴻海如此大的企業也不再鋪張浪費資源，而是努力將資源投入公益及員工照顧，重新審視企業核心價值，創造員工幸福感，並結合企業社會責任，尊重員工意願，讓員工有機會參與，重視員工感受；餐飲龍頭王品集團的最大宗旨是感動顧客前，先感動員工。行政院勞委會勞工安全衛生研究所為了有計畫響應這項觀念並鼓勵企業重視員工的身心健康，更在民國九十四年制定了「職場健康計畫促進指引」，供企業參考，以營造健康、安全、愉快且有活力的工作環境，期望能透過員工健康的保障來提昇企業競爭力。

2012 年「天下企業公民獎」 (Corporate Social Responsibility, CSR) 的得獎企業，指出一個企業競爭力的新關鍵：對員工好和對客戶好，一樣重要。《天下雜誌》頒發「2014 最佳聲望標竿企業」，台積電張忠謀董事長也在大會特別安排的一場專題演講中，以「企業為誰而戰」為名，分享了台積電的社會責任心得。張忠謀說，許多企管教科書在提到一家企業的目標時，常會提到包括「老闆」、「經理人」等一堆利害關係人，但對台積電來說，它們打拼的理由很簡單，就是要照顧股東、員工、社會這三個對象。根據以上能了解許多企業逐漸都能體認到人力資本是提升競爭能力與組織績效當中不可或缺的重要關鍵。

2009年經濟表現與社會進步評估委員會 (Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress) 對經濟發展的測量標準已從「生產導向」(Production-Oriented) 轉為「幸福導向」 (Well-being-Oriented) ，原因是聚焦於當前的幸福感與未來社會進步，因為進步並不只是意味著財富創造，更意味著痛苦減少和幸福增加 (Stiglitz et al., 2009)。80年代企業關鍵競爭力是「品質」，90年代是「速度」，現在力拼的是「幸福感指數」。企業中無論是主管還是基層員工，都希望在工作上或職場上找到自己的歸屬感，或是感受業主對自身的關懷，在相關許多的研究中證實幸福指數愈高的企業，員工給予的評價也會愈高，相對的工作效率和產值也會增加。

員工的幸福感程度與員工的效率、工作滿意度與組織承諾具有正向關係 (Greenhaus, Bedian & Mossholder, 1987; Efraty, Sirgy & Claiborne, 1991) ；當員工對工作的壓力與不滿程度增加且對組織的承諾也降低時，就會影響員工的幸福感，而當員工幸福感下降時，則工作效率與品質也會明顯下降 (McHugh & Brennan, 1994) ；員工幸福感對於組織的生存與績效有重大的影響 (Danna & Griffin, 1999) ；企業競爭力之強弱，關鍵在於擁有優質的人力資源，Collins (2002) 指出，企業成長的瓶頸不在於市場、技術、競爭或產品，能不能找到適合的人才，並留住人才，才是最關鍵的因素；張珮琦 (2008) 表示員工的幸福感不僅僅是對員工自身的感受，更會影響到企業的相關利益。員工若感到幸福，將可增進員工的工作滿意、組織承諾，又可減少離職的意願；Taris 與 Schreurs (2009) 在研究報告中指出：「越快樂的員工，工作表現越好，效率與生產力也有所增加」；林育正 (2008)；孫文凱 (2009)；吳婉瑜 (2011) 等人的研究則證實員工的「幸福感」與「工作績效」為正相關；根據上述研究結果可知道，當員工的所感受的幸福感越高時，其績效表現將越好，也越不容易輕易離職。

哈佛商學院教授 David H. Maister 在他的著作《企業文化獲利報告》中指出，員工滿意度每提高 1 分，就能讓品質與客戶關係增加 0.4 分，而財務績效指數更能大增 42 分 (江麗美譯，2003) 。內部行銷是顧客關係管理重要的一環，好的員工才能對顧客提供好的服務，企業對於員工的經營非常重要。幸福感是大家所追求，因為幸福通常反映

了對生活滿意與否，或是對正向情緒的頻率及強度的感受 (施建彬、陸洛，1997) 。幸福感不只是物質上的滿足，更是追求心靈與精神滿足重要橋樑。擁有幸福感的企業，才有不可模仿取代的無形資產，因此可以建構競爭優勢，進而提升企業競爭力。因為員工認為他所處的企業是幸福，員工才會有意願為企業付出，如此之企業才能永續經營。

柯維 (2010) 曾提及，如果企業對員工是親切及友善，更重要是對員工有絕對的信任和尊重，而且具有關懷同情之心，會讓員工更無怨無悔的為企業效勞，企業對員工採取溫情主義，會讓員工覺得在這企業工作是幸福的。根據 MBA 智庫百科對「幸福企業」的定義，幸福企業就是以人為本的企業，是充滿微笑的企業，是和諧友愛、快樂工作、共同富裕、共同發展、受人尊敬、健康長壽的企業。而建設幸福企業的必要性：第一是建設幸福企業是每個員工的核心需要。每個員工努力工作的根本目的就是為了過上幸福生活；第二是建設幸福企業是企業可持續發展的客觀需要。人才是企業的核心競爭力，如果員工在企業裡感到不幸福，即使不跳樓，也一定會跳槽。只有幸福企業才能最大限度的吸引人才，激勵人才，留住人才。有了人才，企業才能最大、做強、做久；第三則是建設幸福企業是企業應盡的社會責任。企業的責任有三個：一為社會創造財富，二為員工創造幸福，三為股東創造回報。幸福企業是從人 (員工) 為出發，讓員工有好的工作環境、快樂工作，在文獻裡多位學者證實幸福企業是可以創造出更好的績效。

1111 人力銀行發言人張旭嵐表示，近幾年來外國企業頻頻向我國進行人才挖角，讓業者陷入「高階難留、低階難覓」的人才荒窘境。她認為，工作對於上班族來說，不僅僅只有生活餬口而已，更重要的還包括歸屬感與自我肯定等實現，建議業者除了滿足員工需求外，更要進一步關心同仁生活，設法提升員工的職場幸福感。1111 人力銀行在 2011 年所進行關於「幸福企業」的調查，結果受訪對象中有 7 成 4 認為所任職企業不幸福，且感到不幸福的受訪者中則有高達 9 成 7 因此考慮離職，此外該調查也指出對員工而言，企業重視員工幸福最大的意義和好處，就在於能降低員工的流動率、強化員工向心力及提升企業形象。張旭嵐補充說明，企業經營往往只著眼於成本支出，卻忽略間接支出耗損，然而事實上，降低內部流動率，不僅有助於節省內部教育訓練成本與招募開銷，對於提升組織士氣與企業形象更是一大幫助。張旭嵐亦指出，上班族普遍認為，幸

福企業不僅能夠留住人才、增加公司向心力，更能幫助提升公司形象。她強調，一個好的老闆、好的企業，不僅要懂得借重員工的資歷，讓員工發揮長才，更要讓員工的未來隨著公司一同發展。有幸福的員工，才有一流的競爭力 (林淑玲，2005) 。104 人力銀行楊基寬董事長也支持這項理論：「幸福指數可由流動率來印證，幸福感越低的話，離職率通常越高；然而，每離開一位員工，企業付出的成本足足是該員工薪資的六、七倍。」(李建興，2006) 近期許多企業為延攬優秀人才，留住績優員工，都開始重視幸福所帶來的效益，不論是自稱為幸福企業，或是期許未來成為帶給員工幸福的公司，大多是就給予員工幸福感來作為提升績效的一種手段。

大多的工作者都認為，企業幸福感越高，工作時越有效率。全球最大網路鞋店 Zappos 的管理商業模式：「快樂」，即意謂要先給員工歡笑才有忠誠的顧客和超高營收的績效 (Cheers 快樂工作人，2011) 。奇美電子創辦人許文龍先生曾說：「企業賺錢只是手段，不是目的；追求幸福才是目的」，來期許台灣有越來越多的幸福企業 (林佳龍、廖錦桂，2010) 。愈來愈多人認同不應該只是考慮企業的財務、績效面，認為這樣的管理理念明顯已經不合時宜，若企業想要留住好的人才，就應該要能夠重視員工的身心健康，並體認到「員工」是企業的重要資產，有健康的員工，也才能打造有活力的企業。員工在工作上感到幸福受到肯定，覺得受到公司的照顧，員工自然而然在工作上有更好表現，在工作上讓員工發揮所長，讓員工有更多的成就感，這對企業主和員工來說都是屬於雙方皆贏的局面，也是企業主的一大福音。在現代企業管理的思潮中，愈來愈多學者認為創造員工福祉 (Employee Wellbeing) 或幸福感 (Happiness) 已不僅是道德壓力下的企業社會責任，更是達成企業競爭優勢的必經之道。現在的人已經不再是為工作而生活，而是為生活而工作了。如何確保員工的身心健康，維持並提升員工在職場工作時的幸福感，值得學術界和實務界的重視。然而該公司管理者主觀經驗就左右了公司認為員工滿意度與組織績效關聯的看法，但事實上必需要有更科學化的觀察與分析，故為本研究欲探討之問題。

第二節　研究問題

現今由於物價上漲，員工紛紛要求調整薪資或是提高福利條件，也因此對員工的留任產生了影響，但是仍有員工為自己的工作感到驕傲，用心去為自己的工作付出，雖然在現實生活中，有形的金錢和無形的幸福都是生存的必需品，只要肯投入自己所熱衷的工作，追求自己本身的價值並且肯定自己，使自己能在成長和學習中找到自己的定位，就能發揮自己的天賦並且持久的做下去。幸福感是一個看似簡單卻又極其模糊難以定義的概念，幸福感的確能夠影響員工的留任意願，員工的幸福感愈高，愈不會產生離職的意願，對企業的最大利益，因此重視員工的幸福心裡，對企業來說，不只是一種責任，同時也能夠正向的幫助企業成長。

在學術上的問題，對幸福企業一詞仍未有明確定義，但長期以來，企業界及相關報章雜誌大多以「讓員工產生或感受到幸福的企業」來作為解釋幸福企業的定義，但組織可運用何種手法或策略使員工產生或感受到幸福感覺仍屬模糊概念，而且當今幸福企業調查所測量的題項涵蓋範圍廣泛且各異，調查對象也非全然為該企業內部員工。然而名列幸福企業前茅的是產業的龍頭公司，換言之，「資本」或者更直接地說「錢」，才是關鍵？白紙黑字上我們可明顯看見幸福企業的條件，不外乎是：薪資福利、公司前景、企業形象、升遷機會和好主管的領導等等，但這些條件符合就能代表它是一間幸福企業嗎?又和我們想像中的幸福感一致嗎？此一現象的背後必定有更多有趣的事值得探索員工心所嚮往公司的各項表現皆能符合員工身心健康謂之。因此如何衡量企業是幸福的，以及如何衡量幸福企業的指標，必須以社會科學化的方法探求這些構念與組織績效的關聯，這樣才能了解公司內的員工幸福感指標與公司績效的關聯究竟為何。

在實務上的問題，李建興與林文政 (2007) 發現影響幸福感最深的前十大指標中，薪資、分紅等，雖然是員工在意的，但卻有半數的選項是心理幸福，因此他強調，錢與硬體設備，雖能提升員工幸福感，但員工內心深處的心理幸福，更是萬萬不可忽略的區塊。再者員工幸福感的達成，和企業日常管理活動的關聯極大，並非僅是由特定福利項

目的推動，就能創造出幸福企業。事實上若觀察員工幸福感的各項構面，我們即可了解企業的日常管理活動，才是影響員工幸福感或員工福祉的主要因素。而這也表示，企業在進行管理活動的設計及推動時，必須切實考量到員工福祉如何受到這些活動的影響，尋求達到員工福祉與企業活動效能二者雙贏的結果，這才能使員工福祉真正的落實在組織之中。

綜觀企業社會責任相關學術研究，鮮少研究關注員工情緒如員工幸福感等相關影響的研究。究竟幸福企業的衡量指標為何？究竟需要多少內涵指標才能讓員工感到幸福，讓員工願意留下來？不能只用單純的幾個術數來解釋，應該用更開闊的方法，探討發掘的幸福企業衡量指標。企業主的最大目標應該是要從最基層的員工著手，一旦培育出高忠誠度且充滿了幸福感的員工，使其在工作環境上能更自信的應對。由於每個人所感受到的幸福定義不同，對幸福的感受程度也會有所差異。選擇在各行各業具有代表性的標竿企業，透過內容分析法，探索幸福企業之實質內涵與形成脈絡，解析並歸納幸福企業之概念、目標與管理策略。彌補過去研究之缺口，並提出本研究之企業現況，再以實務之建議供企業管理者參考。

第三節　研究目的

根據上述研究背景與問題，針對幸福企業的文化與指標內容仍待發展建立，故本研究之研究目的共計三項，如下所示：

一、瞭解在不同產業的幸福企業文化。

二、探索頂尖企業對於幸福感的實際措施。

三、打造感動不同產業員工的幸福方程式。

第四節　研究流程

透過瞭解幸福企業脈絡從中找尋現今所面臨的問題。在研究主題確立目的與方向後，蒐集、整理相關文獻，選用臺北市勞動局所舉辦「幸福企業」評選指標進而發展訪談大綱之題項，藉由專家給予之建議做修改，刪減不重要的題項，建立一套客觀、更加系統性的幸福企業訪談問題。選擇過去在不同產業的幸福企業代表作為訪談對象，從訪談的過程中彙整內容，分析幸福企業與員工的工作滿意度等因素，本研究流程如圖 1-4.所示：

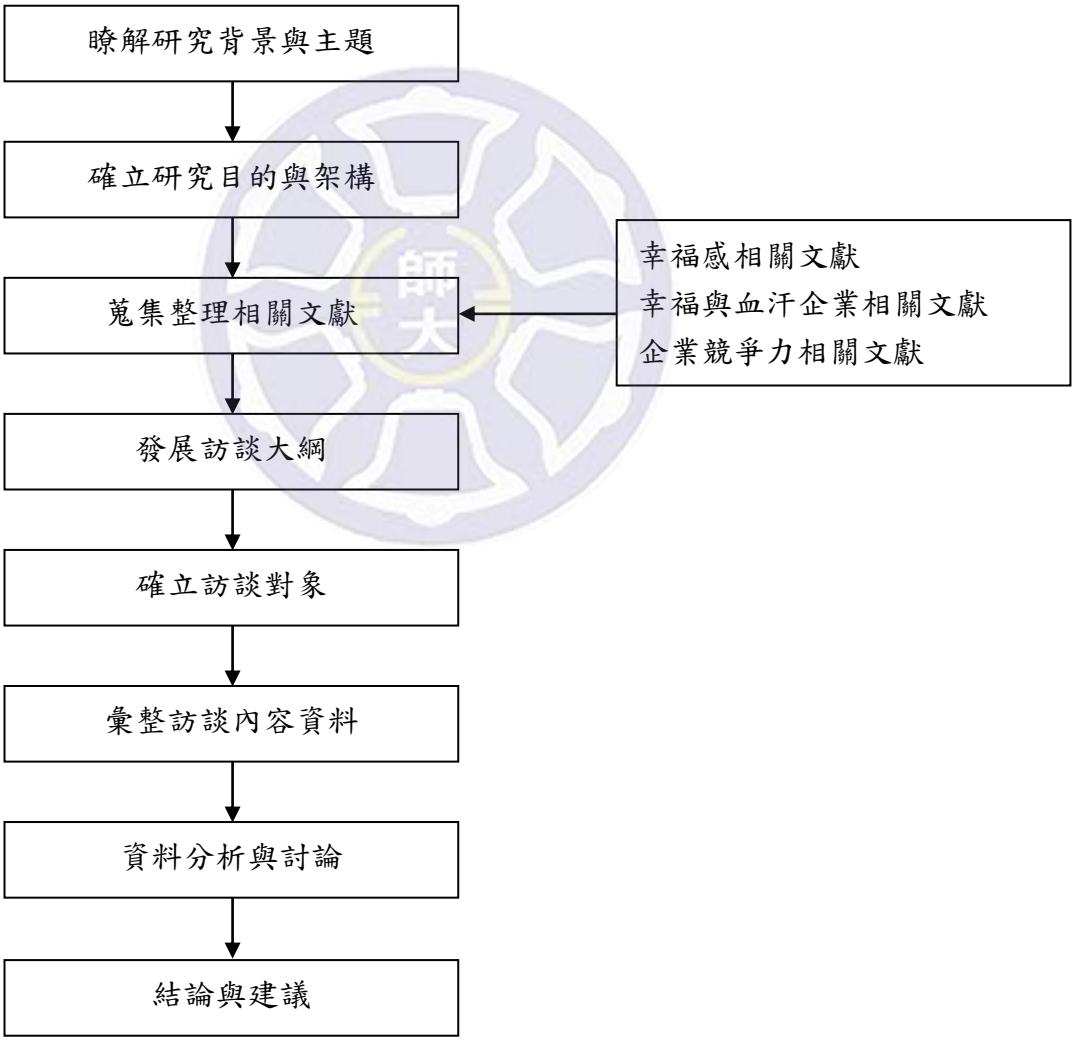

圖 1-4. 研究流程

第貳章　文獻探討

本章共有三節，分別為：第一節幸福感；第二節幸福與血汗企業；第三節企業競爭力。

第一節　幸福感

Howard Kinson (1988) 年發表的論文《幸福的密碼》為我們提供了一個更適切的解釋和省思的空間：所有靠物質支撐的幸福感，因為它將無法持久，都會隨著物質的逝去而消失。只有心靈的淡定平靜，繼而產生的身心愉悅，才會是幸福的真正源泉。

一、幸福感的定義

幸福的概念最先起源於哲學，西方哲學家 Aristotle 在「尼各馬科倫理學」 (高思謙譯，2006) 一書中表示，幸福 (Eudemonia) 就是“Living well and doing well”，認為人生是以追求幸福為目的，而幸福則來自於「善」，特別是獲得 「至善」，因此人類一切的技藝研究、一切的行動及選擇都是為了某種善，可說一切事物皆以尋求善為目的。

幸福有兩大類，第一類是用正向情感來形容幸福，以快樂為主 (Hedonic) 、娛樂、狂喜；第二類則是來形容滿意和滿足，以幸福為主 (Eudemonia) 是一種心境上的反映。

(一) 正向情感

Andrews 與 Withey (1976) 提出幸福感的定義是個人的主觀感受，由正向情緒、負向情緒和生活滿意度三個部分組成的，可說是開創幸福感整合定義的學者。開始探討人類的正向情緒與快樂取向，產生了幸福感的概念 (Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999) 。因此後續研究開始針對個人的心理及認知，以人格特質、價值觀、生活滿意度等內隱的層面為其重點，進一步探討幸福感產生的方式及可能影響的原因 (Brickman, Coates, & Janoff-Bulman,1978; Veenhoven, 1991; Taylor & Brown, 1994)。

幸福感的評量，應兼具個人情感與認知兩個層次，正面情緒會反映出個人的快樂工作程度，而負面情緒是個人主觀痛苦的指標 (Andrew & Withey,1976；Emmons, 1999; Watson & Tellegen, 1985) 。Diener (1993) 認為幸福感具有正向情緒，但無負面感受，對整體生活感到滿意，並將幸福感劃分為情緒幸福感跟認知幸福感兩個層面，正向情緒和負向情緒屬於情緒幸福感，生活滿意度屬於認知幸福感。Rim (1993) 提出幸福感來自於個人的價值觀、對自己過去到現在的生活經歷，或是拿自身生活經驗及狀態與自己理想的生活或別人的生活作相對性的比較所得來的。

Veenhoven (1994) 幸福感為一種正向情感，反映在個人對其生活的喜歡程度，以正、負向情緒兩種的交互情形來說明幸福感的高低程度。Ryff 與 Keyes (1995) 主張心理幸福不單只是獲得愉快 (Pleasure) ，而是指努力追求盡善盡美，即達成個人真實潛能的實現。正向情緒包含了快樂、喜悅、享受、 高興及樂趣；負向情緒則包含不快樂、沮喪、氣憤、挫折或焦慮 (Diener, 1984; Diener, Smith & Fujita, 1995)。

陸洛 (1998) 亦認為主觀幸福感，是對生活品質的沉思，是一種包括高昂的正向情緒及對整體生活滿意的主觀感受。Ryan 與 Deci (2001) 關於幸福感的研究指出，幸福感是一個複雜的構念，和個人的最適經驗和運作有關 (Optimal Experience and Functioning)，看似簡單，然而其定義相當複雜且頗受爭議。陳嬿竹 (2002) 提出個人在日常生活中有較多正面的思考，並能從他人身上獲得關係的滿足，則幸福感較高，對日常生活也較滿意。

Carruthers 與 Hood (2004) 認為「幸福」常會使人聯想到快樂、樂觀、自我接受、充滿活力等正向情緒，還有自我實現、生活有目標和滿意的生活等概念。幸福感的研究始於1950年代後期，最初是用以探討生活品質 (Keyes,Shmotkin, & Ryff, 2002) ，但到了1970年代，心理學家發現人們的快樂並不全然與其生活的物質標準有關 (Rathi, 2009) 。Schulte 與 Vainio (2010) 認為幸福感是人們對生活、

健康與工作狀態的滿意程度 (謝孟蓉，2012)；Lu 與 Shin (1997) 研究發現，幸福感的來源包括：人際關係的和諧、生活的樂天知命、過的比別人好、他人的稱讚、工作上的成就、物質上的滿足、自我實現、健康快樂等因素 (林育正，2008)。

(二) 職場滿意

Veenhoven (1984) 提到許多研究認為工作對幸福感是必要的。Warr (1987) 在關於員工心理健康的研究中，將工作幸福感分成工作滿意、工作緊張與 工作沮喪等概念。Holahan (1988) 認為幸福感來自個人達成理想的程度。Noblet 等 (2005) 在預測專業人員的幸福感時，定義幸福感為心理健康 (對生活的感受) 與工作滿意等。

人力銀行 (中國) 經理表示員工幸福感愈大，員工忠誠度就愈高，工作熱情也隨之增加，員工幸福感根本來自於企業的正向效益，企業的正向效益良好，員工就越賣力，這是一個良性循環。李建興 (2007) 提到愈來愈多研究和數據報告顯示，員工愈感到幸福，就愈能發揮創造力、落實執行力，並降低流動率，而這些都是提升企業競爭力的要素。中華汽車人才發展課副理吳寶秀 (2007) ，指出中華汽車是一家成功營造幸福感的企業，該公司經營階層相信，「要讓員工效率提升、專心工作，得讓員工『無後顧之憂』，這是中華汽車的福利政策」。

謝麗霜 (2011) 認為企業要懂得珍惜人才,需 為員工規劃各項福利措施、重視身心健康、安全及工作品質，更要為員工推動職場健康的環境，促進勞資關係和諧，增進員工之生活與工作的滿意度及身心健康等，讓員工是真心願意為企業來付出，以創造企業以及員工雙贏的最大效益。工作滿意也會影響到企業生產力，企業能讓員工安心工作，滿足其基本所需物質面及昇華的精神面，也能帶給員工幸福的感覺 (張欣琳，2011)。

企業價值創造過程中存在著 2/8 原理，20%的人創造 80%的財富，這部分 20%的員工對企業來說是稀缺資源，是企業的核心員工，如何留住和激發這部份人的潛能對企業來說不僅是薪酬激勵的問題，而且與企業的發展策略、企業文化

和成長空間皆息息相關，這一部份人，他們更看重自身的價值與企業策略的匹配程度，並且注重個人的價值與企業價值的同步增長 (黃麗秋，2012)。

二、幸福感的理論

幸福感之分類，可依據陸洛 (1998) 提出的三種思考模式來做概分 (古婷菊，2006；徐光志，2006；林育正，2008；向翠瑛，2012；李育憲，2012) 。

(一) 由下而上 (Bottom-up Theory) 的思考模式

此種思考模式認為幸福感是由生活事件的累積，而近似於此種思考模式的為「需求滿足理論」(Need Satisfaction Theory) ，認為幸福感是由短期的生活目標達成，或者是個人基本需求獲得滿足後逐漸累積而成的，當個體需求獲得滿足時，個體會產生幸福的感覺，倘若個體內在的心理需求長期無法獲得滿足時，則會導致個體內在產生不幸福感；由於立論重點不同，因此又可以分為下列三個學派：

1.目標理論或終點理論 (Telic Theory or Endpoint Theory)

此理論認為幸福感如同一種目標，是個體一生努力追求的方向，當個人努力達成目標後，所獲得的一種穩定而長期性的滿足；反之，若個人的需求無法滿足或目標無法達成時，則會導致不幸福感的產生。區別出快樂和幸福的差異，快樂是屬於當下暫時的歡欣與愉悅，但是幸福則在於個人達到目標後所獲得的一種長期且穩定滿足的感受 (Omodei & Wearing, 1990) 。Maslow (1968) 的需求層次論 (Need Hierarchy Theory) ，認為人類會努力追求生理、心理、愛與隸屬、尊重、自我實現等不同層次上的需求，當在特定階段中達成特定目標時就會獲得滿足，進而產生幸福感。此類研究大多探討個人目標達成是否會影響一個人的幸福感受 (Holahan, 1998；Sheldon & Kasser, 2001) 。綜上所述，若個體在生活當中之基本需求無法獲得適當的滿足時，就無法感到快樂與幸福，而且不同自我可能透過追求不同的目標達成，以獲得個人的幸福感。

2.活動理論 (Activity Theory)

此理論又稱為自動目的理論 (Autotelic Theory) ，認為幸福感的產生來自於人類主動且專注地參與活動的過程，而非由結果產生；個人可以藉由健康、有意義的工作、休閒、運動或人際互動的歷程，發揮潛能並滿足個人需求，進而產生正向愉悅的成就感和價值感，此即為幸福的感受 (Diener, 1984; Argyle, 1987) 。假設人若參與和自己能力適配的社會活動可使個人內心產生幸福感，人們在經由參加活動滿足對於休閒、人際互動、社會支持等心理需求時，可避免出現病態心理，因此，此理論較關心產生幸福感的過程 (Durkheim, 1951; Thoits, 1982) 。Diener (1984) 與陸洛 (1998) 認為社會活動是個人幸福感的主要來源，而且幸福感來自於活動參與的過程而非結果。

3.苦樂交雜理論 (Pleasure and Pain Theory)

此理論認為幸福與痛苦經常伴隨而來，當一個人長期需求處於被剝奪而受到痛苦煎熬時，一旦需求獲得滿足，就能脫離痛苦進而獲得幸福感 (Diener, 1984) 。而當個體匱乏程度越強烈時，日後達成滿足獲得的快樂也就越高，換言之，就是要先苦後甘，經歷苦楚後，更能體會幸福的滋味。Sarvimi 與 Stenbock-Hult (2000) 便提出，當人們擁有過去生活中痛苦的事件及經驗後，才能在平順時對生活品質感到滿意；而長期來看，幸福與痛苦是相對的循環存在，其兩者的總加量值為零，因此又稱為零和理論 (Zero Sum Theory) 。

「需求滿足理論」認為幸福感的獲得，來自於個體生活事件發生的結果是否達到目的，或是個體參與生活事件過程所引發的感受是否達到滿足；強調的是個體在經歷某一事件後，幸福感增減的情形，但並非人人皆有相同感受，因此施建彬 (1995) 便指出，此理論並無法針對此現象提出合理的解釋。

(二) 由上而下 (Top-Down Theory) 的思考模式

此思考模式認為幸福感是受到個人特質或解釋風格的影響；似於本思考模式的代表為「特質理論」 (Trait Theory) ，此理論以個人特質的角度來解釋幸福感，對某些人較易感到幸福的原因提出解釋；認為是因為個人特質造成，而其人

格特質可能是天生，也可能來自於學習，不同個人特質會造成不同程度的感受與體會。此理論的限制在於無法解釋生活事件對幸福感所扮演的影響；因立論重點不同，此理論又可分為二種支派：

1.人格特質理論 (Trait Theory or Personality Theory)

由 Costa 與 McCrae (1980) 提出，認為幸福感是一種長期且穩定的特質狀態，擁有此特質的人，可能是天生就有易觸發愉快神經的生理機制，屬遺傳因素；亦或是由後天學習而來的結果 (Veenhoven, 1994) 。換言之幸福感可能來自於先天因素亦或是後天學習，而擁有此人格特質者，較易感受到幸福的感覺。實證研究也發現，外向性人格傾向與幸福感成正相關 (Argyle & Crossland, 1989) 。Headey & Wearing (1991) 表示擁有穩定人格特質的人較為幸福。神經質人格頃向越高的人，生活滿意度及幸福感則越低 (Argyle, Martin, & Lu, 1995; Headey & Wearing, 1989,1991) 。許多實證研究也指出，外向人格傾向越高的人，則幸福感也越高 (Hotard, McFatter, McWhirter, & Stegall, 1989; Headey & Wearing, 1989; Argyle & Lu, 1990; Pavot, Diener, & Fujita, 1990; McCrae & Costa, 1991; Lu & Argyle, 1992; Schmutte & Ryff, 1997; DeNeve & Cooper, 1998; Diener & Lucas, 1999) 。外向者之所以幸福，可能是因為外向者普遍擁有正向特質，而這種特質使他們具有良好的社會技能，且較願意與他人合作。

2.連結理論 (Associationstic Theory)

Stone 與 Kozma (1985) 以認知、記憶及制約的觀點來解釋為何有些人特別容易感到幸福。兩位學者認為幸福感較高的人，是因為較易透過正向的認知來解釋發生的事件，而發生的事件本身應該是中性的，唯有經過個體的認知、解釋後，事件才對個體發生意義；他們亦提出幸福感較高的人們，可能擁有一個以幸福感為核心的記憶網絡，當生活中發生某一事件時，透過此記憶網絡，而觸發幸福感的產生。

「特質理論」解釋了個人的人格特質與幸福感之間的關係，認為幸福感取決於個人看待世事的心態。施建彬 (1995) 便指出，幸福感是由生活事件和人格特

質所共同影響，而此理論只能解釋部分幸福感。

(三) 兩者整合 (Integrated Thinking) 的思考模式

Diener 等 (1999) 與 Lyubomirsky (2001) 指出：由下而上的模式著重在外部環境或事件對個人幸福感的影響 (需求滿足) ，但外部環境或事件及人口變項等對幸福感的解釋力並不高。而由上而下的模式則是著重在不同的個人特質，會影響到其對外在事件的反應 (Diener, 1984) ，但根據 Lyubomirsky (2001) 研究發現，當面對相同的事件時，快樂的人較易對外部事件視為正向、反應則和不快樂的人有許多不同；因此，若能將兩種思考加以整合，由個人特質來說明幸福感長期穩定的特質，同時一併將生活事件對幸福感所產生短期性的影響做整體考量，更能看出需求滿足與人格特質對幸福感的影響；此模式認為幸福感受到人格與生活事件雙重影響所造成，主要是以「動力平衡理論」與「判斷理論」為主，說明如下：

1.動力平衡理論 (Dynamic Equilibrium Model)

此理論認為幸福感的獲得是受到長期穩定的人格特質和短期生活事件的變動所影響。個體大部分時間都受到人格特質影響，因此幸福感多半可以保持在一種穩定平衡的狀態，但當發生不同於以往經驗的生活事件，而所引發的反應 威 脅到幸福感的平衡狀態時，個人的幸福感將隨之改變 (Heady & Wearing, 1990) 。

2.判斷理論 (Judgment Theory)

此理論認為幸福感因比較的標準會隨著情境的不同而改變，比較的參照標準是由個人建構出來的 (Veenhoven, 1994) 。因此幸福是一種相對的狀態，當發生某些事件時，個體會從認知架構中選出參照標準來進行評估，當所面臨的事件比參照標準好時，就會引發幸福感；反之則會有不幸福的感覺產生 (施建彬，1995) 。

三、幸福感的相關研究

歸納以下幸福感之定義，參考如下頁表 2-1 可以看出，眾學者對幸福感的定義是多元的，但一致認為幸福的感覺，可使個體發現自己、並了解自己存在之意義與價值，從中獲得滿足感，同時也認為幸福感是個人主觀的經驗，是個人內心的情緒狀態，包括情

緒、認知和身心健康等三個層面的感受,但亦受外在環境的影響,當個體達到生活滿意、正向情感、身心健康、有良好發展及完整的滿足感時，也就所謂的幸福。

表 2-1

幸福感的相關研究

研究學者	年代	定義
呂政達	1987	認為幸福是一個人盡其所能，在為其所當為的努力過程中，所獲得的一種喜悅和滿足感
Omodei & Wearing	1990	幸福感是個人在努力達成目標後，所獲得的一種比較穩定而長期性的滿足。
Lu	1999	幸福感不僅是個人內心一個短暫的情緒狀態，亦受外在環境的支配。
Buss	2000	幸福感是指個人對於現況或是指全部的生活中，一種感到實現自我抱負、生命具有意義且愉快的一種持續性的感覺。
Carruthers & Hood	2004	幸福感是常會令人聯想到快樂、樂觀、活力、自我實現、 自我接受、有目的的生活、最理想的運作和生活滿意等概念。
Jan	2008	幸福的組成因素，百分之五十是來自於外在，另外的百分之五十是從事有意義的活動。
高苑圻	2009	幸福感是主觀的個人經驗，其定義為「樂觀為一正向情緒，透過認知與正向情緒可提升幸福之感受，促進心理健康，幸福感是非常主觀的個人感受，可使個體發現自己並了解自己存在的意義與價值。
Schulte & Vainio	2010	也認同這樣的想法,提出工作對於人們的生活和幸福感受的影響，認為幸福感是由工作、生活和健康狀態的滿意程度所構成的，這些因素的滿意程度越高，幸福感的程度越高。

第二節 幸福與血汗企業

一、幸福企業的定義

所謂的幸福，一是被愛，二是受到讚美，三是對他人有所貢獻，四是為人所需要。「二是受到讚美，三是對他人有所貢獻，四是為人所需要」。這三種幸福，必須藉著工作才能夠享有 (蔡昭儀，2009) 。人才為企業之本，有幸福安定的工作環境，才能擁有穩定成長的企業體質。104 人力銀行 (中國) 特約顧問、臺灣中華人力資源管理協會駐上海代表陳誌鈺認為，不是企業家自己覺得幸福就幸福，而要從員工的角度去看，員工有幸福感才是真正的幸福企業 (數字商業時代，2010) 。奇美集團創辦人許文龍先生表示，企業成功的定義絕對不是拼第一，發展的意義在於幸福 (林佳龍、廖錦桂，2010) 。「幸福企業」必須是尊重員工，讓員工感受到這種尊重，為員工花心思並為員工幸福而努力，以人 (員工) 為本，實行人性化管理的企業。依據臺北市政府勞工局及人力銀行對勞工心目中理想的幸福企業 (臺北市政府勞工局，2011)。

整理歸納出如下列四項見解作為幸福企業的衡量方法。

1.員工最重視的是薪資 (錢景) 和升遷 (前景) ；福利部分最重視旅遊補助。

2.企業文化與社會價值是決定員工是否繼續待在公司的重要因素。

3.員工要有感恩、感受、感動，才有幸福感。

4.每個人對於自己心目中的幸福企業都有不同的想像，對公司的貢獻及自我提升是前進幸福企業的條件，而個人主觀感受對於自己的公司具有光榮感，也才會有幸福感。

六大工商團體共同促請國內1589家工商企業簽署「幸福企業」之宣言活動，希冀企業界能一同發揚企業社會責任，以營造友善職場、促進安全消費、重視環境保護，達到「永續發展、幸福企業」的目標，共同為營造台灣成為一個幸福社會而努力。此自主性發起邀集簽署「幸福企業」宣言，由各工商團體所屬會員企業、會員廠一起響應及積極塑造幸福的工作環境與氛圍，針對該宣言內容主要包括如下幾項：

1.落實企業社會責任，致力於對經濟、環境及社會發展之正面貢獻，重視公司治理、企業利潤創造，並本於人溺己溺、回饋社會之精神，積極投入社會弱勢關懷工作。

2.避免發生勞工安全衛生法第28條第2項之職業災害，同時重視工作空間美觀、實用設計與舒適度、提供促進職場健康之無菸、無障礙等設施或措施。

3.積極創造就業機會，優先僱用本地勞工，避免發生違反就業服務法、性別工作平等法之歧視事件，以及大量解僱勞工保護法所指大量解僱勞工情事，並重視員工職涯升遷與多樣化的培訓、廣闊職業發展機會。

4.依據勞動基準法及勞工退休金條例規定，足額提撥及支付勞工退休金，以及依據身心障礙者權益保障法足額進用身心障礙員工或繳納差額補助費，並設置員工撫育、撫卹措施與重視員工利潤分享，提高員工待遇。

5.重視員工「工作與生活平衡」，諸如建立人性化的請假制度、彈性的工作時間、彈性的假期安排、關懷員工身心健康、對員工及其家人提供家庭照顧支援，推動員工協助方案，以促進勞資關係和諧。

6.積極節能減碳，重視生態與環保，避免營運活動對環境可能造成的影響，為台灣創造永續發展的環境。

7.確保提供安全與品質優先之商品及服務，以維護消費者權益。

二、幸福企業的意涵

從西方到東方，最佳企業雇主已成為企業積極爭取的頭銜。因為如今光是獲利數字亮眼，對爭取優秀人才的加分有限，企業需要把自己打造成人才心中具有吸引力的強勢「雇主品牌」。臺灣大學管理學院教授陳家聲也曾點出：「企業的作為若能得到專業機構與員工認可的評價，對未來人員招募、品牌價值都有提升的效果」。

然而如何打造人才心中的「夢幻企業」？倫敦商學院組織行為學榮譽教授Rob Goffee在5月號的《哈佛商業評論 (Harvard Business Review) 》「打造全球最佳工作場所」

(Creating the Best Workplace on Earth) 一文中建議，有心創立舉世無雙「夢幻企業」的領導人，有6件事可以做：

1.讓員工做自己。不只要打破性別、種族、年齡的限制，更重要的是，尊重個人差異化的觀點與行為。

2.保持資訊暢通。當臉書、推特等個人媒體大行其道，在員工發現真相前，你最好先從實招來。

3.放大員工的長處。理想的企業會讓好員工從A到A+；就算最差的員工，也會變成比自己想像中更優秀的人。

4.捍衛比股東權益更重要的價值。每個人都想為自己深信不疑的價值而奮鬥，企業必須創造並捍衛它！

5.為日常工作賦予意義。工作本身就是種意義，幫員工找到志趣相符的工作。

6.設計讓員工買單的規定。簡單的說，拿掉那些蠢規定！

無論如何，在任何國家，有心經營最佳僱主的企業都值得鼓勵，透過各種專業評比獲獎的企業，也都值得尊敬。那表示他們願意付出心力，經營長期才看得到效益的人才資本 (洪懿妍，2013) 。

三、血汗企業

勞動部向血汗企業宣戰！勞動部職安署已擬訂推動「督促事業單位遵守勞動條件相關法令實施計畫」，將在 103 年底補助 1.1 億元，104 年補助 2.9 億元給予直轄市、及縣市政府等主管機關進用 325 名勞動條件檢查人力，抽查率要從目前的 7%大幅提升至今年底 21%，明年要達 66%。職安署長傅還然表示，首波將從 102 年度的「問題學生」開始，前五大包括住宿及餐飲業、藝術娛樂及休閒服務業、支援服務業 (保全) 、運輸及倉儲業，與醫療保健及社會工作服務業等。同時，也將以兩大類三大目標進行檢查，包括勞基法中的過勞、工資加班費，以及弱勢族群中的工讀生、懷孕勞工等。

五大行業將有 6 萬 8 千家將會被進行抽查，根據統計，102 年抽查率僅 7%，傅還然強調，103 年下半年將進用 164 名，勞動檢查場次將可增加 1 萬次，抽查率將達 21.34%，而到 104 年將增至 325 名人力，勞檢場次將大幅增至 4 萬場，抽查率要拚 66%。而該計畫實施後，勞檢大軍少部分將保留在原本的直屬部隊勞檢單位中，而其它大多數則是納入地方單位。同時，該檢查違規企業一改過去作風改走高密度、高強度檢查，除非企業提出改善計畫，否則不排除一月檢查一次，甚至兩周一次，且每次抽檢違規將開罰 2 至 30 萬元不等，也會公開姓名公司名。根據統計上半年加班沒給加班費的企業近 1 成 5，勞動部首波將以過去 3 年的累犯至少 500 家開始檢查，在睽違 8 年首次招聘勞檢員後，勞檢場次要達 5 萬 6 千場次，較現行增加 2.5 倍以上。至於勞檢大軍則將進用具勞工、社會、法律相關科系研究所以上學歷之專業人員，薪水最高 3 萬 8，與臨時勞工不同，將採一年一聘的不定期契約 (林潔玲，2014) 。

根據各縣市之勞工局處與《蘋果日報》採訪整理企業十大主要違法情形，其中同一廠商可能違反超過 1 項，其列出如下：

(一) 超時加班共 145 件。

(二) 加班未依法給加班費共 108 件。

(三) 每 7 天未給 1 天例假共 70 件。

(四) 假日出勤未依法加給工資共 44 件。

(五) 未備置勞工出勤紀錄共 44 件。

(六) 超時工作共 33 件。

(七) 工資未全額給付給勞工共 32 件。

(八) 給薪未達基本工資共 26 件。

(九) 未給特別休假共 12 件。

(十) 加班未經勞工同意共 11 件。

(十一) 欠薪後未限期給付給勞工共 11 件。

四、臺北市政府勞動局 2014 第四屆「幸福企業」評選指標

「幸福企業」之評選指標，以勞工在職場上最關注「工作環境」、「待遇與培育」、「福利與獎勵」、「友善職場」四大領域為主要指標，加上「其他特色」的創意指標進行評核，這五大領域不僅強調薪資待遇，更強調對員工教育訓練的投資、員工表現的激勵措施、員工家庭與職場的支持措施及對弱勢員工的關懷等，參考如表 2-2。

表 2-2
幸福企業評選指標

一、工作環境指標 (20%)
a.職業安全衛生管理措施 b.工作空間設計與舒適度 例如員工每人平均可使用之空間 (以平方公尺計) 、辦公室或廠場空間設計佈置之美觀與實用性、哺乳室或照明通風、定期消毒、清潔維護、植栽維護及綠美化等。 c.職場健康促進 例如定期健康檢查及追蹤、健康講座、癌症篩檢及宣導、無菸宣導及戒菸服務、健康體重管理與宣導 (如員工餐廳熱量標示、採購健康盒餐或蔬果、職場健康操、體重控制班) 、鼓勵血壓量測、參加健康職場自主認證、無菸害工作環境等。 d.工作職場的無障礙設施或措施 例如提供職務再設計、在工作場所設有高齡者適用之友善設施或措施等。
二、待遇與培育指標 (25%)
a.工資、獎金給予情形與調整制度 (建議表列實際數值) 例如薪資水準 (員工平均薪資/該業別平均薪資) ；102 年度平均調薪幅度；其他現金型給予等 (工作獎金、股票、禮券等非底薪或與工作績效連動之給予) 。 b.員工職涯升遷與執行情況 例如內部職位發佈為員工提供內部晉升機會、公平的績效考核、完善的輪調制度以及升遷管道有公開制度。 c.員工招募規劃、條件與穩定就業程度 例如需要聘僱新人的理由、工作的資格條件；及相較於在同業有較低離職率、流動率等。 d.多樣化的培訓制度 例如新人訓練、針對不同層級員工有不同層次的培訓、補助員工進修學費或考試報名費、教育訓練場次、科目多元性等。

(續上頁)

表 2-2

幸福企業評選指標 (續)

三、福利與獎勵指標 (20%)
a.撫育、撫卹措施 例如托兒設施或措施；子女就學補助或獎學金、育兒津貼等。 b.年終獎金與利潤分享 例如績效獎金、員工分紅制度、員工認股。 c.其他照護福利 例如舒壓設施或場所之提供、員工餐廳、康樂設施 (活動) 、員工宿舍、交通車或交通費補助、員工團體保險、員工情緒假、臨時性休憩措施 (如美容美髮、喝下午茶、看電影等) 、生日假、企業 (視障) 按摩師等福利。 d.表揚與獎賞 例如表揚不同等級貢獻、卓越表現的員工、員工服務年資表彰制度、績優同仁留任獎勵、鼓勵內部同仁踴躍推薦優秀人才任職可獲推薦獎勵等。
四、友善職場指標 (20%)
a.性別工作平等環境 如對員工招募、陞遷、薪資、解僱等，不因性別或性傾向而有差別待遇；員工生理假、家庭照顧假、陪產假、育嬰留職停薪請假及復職情形、制定及揭示職場性騷擾防治措施、申訴及懲戒辦法與辦理相關宣導、訓練情形等。 b.身心障礙者與原住民進用 例如依法足超額進用身障者或原住民、進用身障者係透過本局暨附屬機關推介、服務等。 c.員工諮商與關懷措施 例如意見溝通管道是否暢通；設有專人為員工職場、家庭或個人問題之輔導、EAP 員工協助方案等 (如家庭暴力受暴勞工之保護措施、員工人身安全、企業反暴、防護措施、提供協談、心理諮商、法律諮詢、有薪假等) 。 d.工作與生活平衡 例如彈性工作安排 (彈性工時安排、在家工作等) 、假期銀行、留職停薪進修、家長日、親子日、志工日等。
五、其他特色 (15%)
a.辦理青年職場體驗計畫 b.企業內部員工滿意度調查 c.財務表現 d.永續發展、過去實績、未來承諾及社會關懷 e.特殊創意項目

資料來源：臺北市政府勞工局 (2014)。*「幸福企業」評選指標*。取自「幸福企業」評選官網織活動辦法網址：http://www.bestcompanies.com.tw/2014/intro.htm。

第三節 企業競爭力

一、企業競爭力的理論

在全球化的市場中，不管大小企業都面臨激烈的競爭，不斷創新求變已成為企業生存之道，唯有用創新理念塑造企業價值，才能擁有企業競爭力。企業必須了解本身品牌價值，在有限資源下發揮特點，展現出與其他企業的差異性與獨特性，讓企業競爭力成為一種競爭優勢 (劉文良，2007) 。

企業競爭力在此即為競爭優勢 (Competitive Advantage) ，指企業所執行的策略是競爭對手難以取代，或競爭對手無法取得之既有利益和機會，競爭優勢的建構能使企業達到卓越的績效 (Porter, 1980；Coyne, 1986；Wright & McMahan, 1992) ；如果策略是現有及未來潛在競爭對手無法複製且執行之策略，即持續性競爭優勢 (Barney, 1991) 。

企業競爭優勢來源的理論與觀點，依據提出時間先後分別是：資源基礎觀點、能耐基礎觀點 (Competence-based View) 及動態能力觀點 (Dynamic Capability View) ，而後者提出往往是為了補足前述觀點之不足 (吳錦錩，2006) 。

(一) 「資源基礎觀點」：競爭優勢具有價值、資源稀少、難以模仿、不可替代之特性，因此企業間競爭優勢的差異來自於企業擁有獨特的資產和能力，也就是策略性資源 (Barney, 1991) 。

(二) 「能耐基礎觀點」：企業能耐就是競爭優勢的組成，所謂能耐是指企業具有獨特的能力，是一種集體學習過程的結果，在企業活動和程序中被呈現出來；擁有正確能耐的企業，能維持長期性的成功。

(三) 「動態能力觀點」中的動態：指當進入市場的時機是決定性、技術的變動非常快速，且未來競爭與市場皆難以預測時，組織需要具備核心能力的創新行為，以使組織有能力回應外在的變動環境；能力則強調利用整合和重組組織內外部之技巧、資源與功能性能力，來配合環境的改變 (Teece, Pisano & Shuen, 1997) 。

因此動態能力觀點認為競爭優勢源自企業獨特性程序、特定資產狀態、以及所採用或接替之演進路徑 (Teece, Pisano & Shuen, 1997) ，也就是當組織在既定的路徑相依與市場定位下，能達成創新競爭優勢之能力 (Leonard-Barton, 1992) 。企業之所以能獲得競爭優勢，在於組織具有價值、稀少、難以模仿、不可替代的資源，或是因為擁有某種獨特的能力，甚或是具備了能回應外在環境變動來調整組織資源之能力，此種能力能為企業帶來優秀的績效與穩定的獲利。

二、幸福企業與企業競爭力之關係

近年來，勞工議題成為全球關注的焦點，就業政策更成為影響各國領導人選舉的關鍵因素，勞動力品質除了是經濟成長的必要因子外，勞動人口的幸福感亦成為社會安定不可忽視的一股力量，前二者相輔相成，缺一不可。在全球化的時代，企業競爭壓力與日俱增，強化競爭力成為企業主念茲在茲的首要課題。而現在的社會氛圍讓企業在傳統的競爭壓力外，更必須注重企業社會責任 (Corporate Social Responsibility, CSR) ，兼顧其所處環境中各個面向之利害關係人，從最初強調對顧客、對股東的責任、繼而擴及對社會與政府的責任，最後則納入對勞工的責任。有利於員工對企業的認同感與向心力，進而提高企業競爭力及企業社會形象的效果。在過去的許多研究中發現，員工關係的好壞與否，就會影響一企業能否成功的關鍵之一。因此，企業為了競爭力的提升與對新興科技的應變能力，企業開始採納一連串的員工關係方案，透過相關方案運作與活動的執行，希望維持長期良好的員工關係，也期望能藉此提升員工工作滿意度，進而達到提升生產力及降低缺勤率與離職率等最終的理想目標。

若說 80 年代成功靠品質，90 年代成功靠團隊合作，2000 年代成功的關鍵在於領導力，那麼進入 2010 年代，快樂和幸福感已經成為影響企業成功最強的競爭力。哈佛大學心理學教授埃科爾在 48 個國家，以 225 個問題訪問了 27 萬 5000 人，結果發現「快樂」是當今時代最強的競爭力：快樂不僅能提高 12%的客戶滿意度、提升 16%的工作效率，更驚人的是，企業能藉由員工快樂共事及互動，使生產力劇增 31%！中華人事主管協會執行長林由敏提到，「快樂不僅是享受，還是一種競爭力！」，只要

提高附加價值，就能從服務與體驗中產生轉變，創造「快樂經濟學」，為新世代競爭優勢重新定義。只要「有感」就能讓人感受高附加價值，產生熱情並具有「快樂競爭力」。透過系統化的「快樂工程」建立，以及快樂競爭力的自我診斷，就能協助企業培育更多優秀人才，朝幸福企業方向大步邁進。

奧美集團創辦人 David Ogilvy 曾說過，一流的企業和一流服務的源頭，來自於快樂的員工。他在職場上也常提到要讓員工「樂在工作」，因為公司員工的幸福感是推升企業競爭力的重要推手。這個議題受到重視的程度，從勞委會所舉辦的「2012 勞動力創新論壇」，以「勞動力創新發展，打造幸福職場」為主軸，期望透過前瞻創新的勞動力發展觀點，達到建構「以人才為本」的知識服務系統、塑造有利勞動人力資源發展之誘因環境以提升人才競爭力、建立創新人才發展之系統化服務基礎機制以及創新知識服務模式、投資培育多元、跨勞動職場領域及社會經濟發展所需之創新人才等目的。以及自強基金會舉辦國內最大人資盛會「2013 全球化人力資本高峰會議」，會議亦以：「“Innovative Workplace For Competitive Workforce” 打造創新職場，提升員工競爭力」為主軸，可見企業對於員工幸福感的重視程度已日益提高。根據美國密西根大學與喬治城大學教授的共同研究發現，充滿生命力、熱情與興奮感受的活力旺盛的員工會引發他們自己和別人的幹勁，這類員工的工作績效比整體員工高出 16%，他們對組織的投入比整體員工高出 32%，對自身工作滿意度更高出 46%，他們很少缺勤，看病次數也少得多。這主要歸功於兩個要素：活力 (Vitality) 與學習 (Learning) 。頂尖國際企業如可口可樂、英特爾、皇家荷蘭殼牌公司等，也試著透過中高階經理人上快樂學，讓主管自身體會到幸福感帶來的力量，進而影響員工學會讓快樂良性循環以正面積極的態度面對挫折與壓力，更能真實感受到幸福快樂。

(一) 打造幸福企業

在「隨經濟」 (Ubiquinomics) 下，電子商務世界出現很多平台，賣的都是別人的產品，產品脈絡在建立忠誠度上，顯得更加重要。近幾年開始強調的用戶體驗與美學設計，就都是產品脈絡的一部分，只不過這是一種淺層的脈絡、一種表面功夫，很容易被取而代之。最不易被模仿的，是過去比較常被忽略的「企業脈絡」。

「幸福企業」就是一種企業脈絡，而要打造幸福企業，要讓員工產生四種感覺：

1.價值感：當員工以所在企業為榮時，就會產生競爭力。

頂新爆發黑心油事件後，員工不再以企業為榮，企業就會失去競爭力。反之，企業之所以要關心社會責任，無非就是要讓員工引以為榮。台灣大車隊推動「幸福滿載」行動，將食物包裹運送給需要幫助的孩子，司機張森林說，「生命中最有意義的事，就是自己有能力去幫助需要幫忙的人！」這樣的做法，不僅將原本的工作內容提升到更高層次的自我實現，也大幅增加員工的榮譽感與向心力，為員工找到工作當中的幸福感，誰說幸福企業一定要花錢去維護呢？

2.富足感：企業要強調的不僅是員工財務上的富足，還有心靈層面的富足。

愛普生 (Epson) 提出「五大微笑宣言」，針對員工健康、人際關係、舒壓、創意等進行設計，員工往往在放鬆舒緩的狀態下，想出新穎創意的想法，由員工心靈的富足，成就企業營收的富足。

3.寧靜感：訊連科技每星期有兩、三個小時的「Recharge Time」(充電時間) 。

公司會提供點心費給員工，每周大家都可以聚在一起，邊吃點心邊分享工作心得，同事之間的感情更融洽。

4.安全感：永光化學的教育訓練包括「品格管理」，讓新進人員大大降低菜鳥初入職場的不安。

俱有幸福感的員工 (企業團隊) 才能打造具競爭力的企業。例如全球知名且受消費者信任的品牌讓員工都以聯合利華為榮，而落實聯合利華永續生活計畫-在營運成長一倍的同時，減半對環境的不利影響的目標，不僅凝聚員工的共識，更能身體力行一起做對的事，加上與員工共享穩定的營運成果，都是增進聯合利華員工幸福感的重要原因。

(二) 企業文化措施

人資主管最喜歡尋找的就是活力旺盛的快樂員工，因為他們自然會在工作中創造活力和學習機會，並會帶動四周的人，個人、團隊與企業的競爭力也將大幅提升。而組織與經理人更可以採用四種措施，協助員工樂在工作並且活力旺盛，進而形成

充滿活力和學習的企業文化：

1.讓員工做決定

讓每一階層的員工能作與自己工作相關的決定，這有助於激勵士氣。用這種方式授權員工，能讓他們對自己的工作，感受到更大的自主與成就感，並勇於提出建議，也有更多學習機會。

2.分享資訊

在缺乏資訊的環境工作，是非常乏味無趣的；資訊不足就不會有動機想要想尋求創新的解決方法。一旦了解自己的工作，可以配合組織的使命與策略，就能讓人做出更有效的貢獻。

3.尊重員工，以禮相待

對員工無禮的代價很大。根據喬治城大學與雷鳥全球管理學院教授的共同研究發現，受過無理對待的員工，有一半會故意怠工，有三分之一以上會故意降低工作品質，有三分之二會設法避免與對他們無禮的人接觸，且工作績效降低。

4.針對員工表現提供意見

回饋意見可創造非常重要的學習機會和能量，以打造活力旺盛的文化。提供員工回饋意見，可以消除員工忐忑不安的感覺，讓員工工作時可以專注達成個人與組織目標。回饋意見愈是快速直接，就愈有用。

Youndt 與 Snell (2004) 指出透過人力資源管理活動提升組織中之人力資本、社會資本 (Social Capital) 與組織 資本 (Organizational Capital) 可以增加組織績效,組織績效較佳之企業勢必較具有競爭力。亦有許多研究證實組織對員工投入之訓練越多，員工生產力越高，進而可提升組織績效，增加企業競爭力 (Black. et al, 1996；何雍慶、曾真真，2004)。因此，對組織而言，員工所擁有的知識技術和專業能力，得以形成外顯行為而為組織創造價值。

當組織營造出和諧的氣氛，員工都能保持著愉快的心情，提升整體的幸福指數，將直接影響著工作效率和企業的發展性。唐爾呈 (2007) 針對組織變革對組織成員幸福感之影響研究中指出，組織變革顯著影響員工的幸福感，當組織施行變革時，由於工作量上之分配不均，再加上人員休假時間的調整,使得組織成 員的幸福感降低。因此，組織若能提供優質的工作環境及與友善職場，加上提供員工發揮的空間與學習成長的舞台，員工內心產生的幸福感自然可以推升企業競爭力 (鄭俊卿，2013) 。當企業在進行組織變革,最重要原因之一,莫過於是為了要提昇公司整體的績效，Wright 與 Cropanzano (2000) 等研究發現幸福感對於工作績效 有顯著的正向關係。國內外學者對幸福的研究均指出,幸福感對於工作滿足、個人與工作 契合度、個人與組織契合度、組織支持知覺、工作績效成顯著正向關係 (Wright & Cropanzano, 2000；李美華，2008；林芳伊，2008；黃柏翔，2009)。

第參章 研究設計與方法

本章共有四節，分別為：第一節研究範圍及對象；第二節專家深度訪談；第三節內容分析法；第四節研究設計流程。

第一節 研究範圍及對象

一、研究範圍

(一) 本研究以目前穩定經營之五家知名餐旅業 (餐飲業、旅館業) 者為主。

(二) 並再選取其他產業之二家企業，作為研究相對比較，進而做跨業學習。

二、研究對象

本研究將採用質性作為研究方法，並以質性研究裡的專家深度訪談與焦點團體訪談進行研究，而研究對象樣本設定如下表 3-1：

表 3-1
研究訪談對象

研究方法	對象	訪談人數
專家深度訪談法	企業高階 (資深) 主管	7 位/家

本研究訪談對象為使了解餐旅與非餐旅的標竿企業，能提供其方向與啟示，故在幸福企業中採取《Cheers》雜誌「2015 年新世代最嚮往企業」，包含餐旅業有王品集團 (第四名) 、星巴克 (第七名) 、W 酒店 (第十三名) 、晶華酒店集團 (第四十四名) 及老爺酒店 (第四十八名) ；非餐旅產業則為某連鎖書店集團 (第二名) 及台灣積體電路 (第三名) ，合計為餐旅企業五家，非餐旅企業二家。本次「2015 年新世代最嚮往企業」調查補充說明，由《天下》雜誌群調查中心與《Cheers》雜誌編輯部合作，於 2014 年 11 月 17 日至 2015 年 1 月 15 日進行。根據教育部公布 102 學年度各大專院校的人數與科系分布狀況，採分層比例抽樣法。總計對全台灣 203 個大學科系的應屆畢業生進行郵寄問卷

調查，共發出 4871 份問卷，有效回收問卷 3506 份，回收率為 71.98%。公立大學佔 36.34%，私立大學佔 63.66%；大學應屆畢業生佔 78.92%，研究所應屆畢業生佔 21.08%。

第二節 專家深度訪談

一、深度訪談

訪談是指二個人以上的交談，其中要件是至少有一位以上的訪談人，以及一位以上的受訪者。訪談人透過語言溝通來獲取受訪者的所需要的某些訊息，即如同對話一樣，在提話與回答的互動過程中，用來收集訪談人所需要的資訊。實際上，訪談是一種收集資訊的工具，如果能經由適當的控制與安排，訪談人就能夠探詢對方的想法，得到所想要的答案。此外，訪談可以是正式的，也可以是非正式的，可以經由非標準、非結構化或開放式問題的探索，從不同的訪談對象當中，由外圍逐步切入主題的核心，也可以透過標準、結構化或封閉式的問題，來探討比較成熟的議題。

至於深度訪談，根據學者文崇一的定義，深度訪談指的是希望透過訪談取得一些重要因素，而這些重要因素並非單純用面對面式的普通訪談就能得到結果 (文崇一、楊國樞，2000) 。深度訪談有別於單純訪談，深度訪談目的在於透析訪談的真正內幕、真實意涵、衝擊影響、未來發展以及解決之道。一般而言，深度訪談能比一般訪談要花費更多的時間,但是其所得到的結果更具能深入描述事物的本質,以做為進一步分析的依據。不過，深度訪談主要是要深入受訪者的內心深處，必須是如同抽絲剝繭一般，一層一層的向裡面探索,探訪出受訪者的真正感受,可用於新聞記者的深度報導專題、精神醫學、心理輔導、教育、社會文化、民族人類學等領域。通常深度訪談與單純訪談有很大的不同，深度訪談是要深入人心，探究受訪者真正的想法，得到更真實的資訊。深度訪談的基本素養動力主要是來訪談者熱切探求事實的心，因此，必須分析整個採訪的環境，包括外在環境、內在的資源等，都要研究得相當透徹。

二、訪談大綱

「幸福企業」評選，以勞工在職場上最關注「工作環境」、「待遇與培育」、「福利與獎勵」、「友善職場」四大領域為主要指標，加上「其他特色」的創意指標進行評核，這五大領域也是企業員工福利的重要內涵，不僅強調薪資待遇，更強調對員工教育訓練的投資、員工表現的激勵措施、員工家庭與職場的支持措施及對弱勢員工的關懷等，希望企業能構築一個質量並重的幸福勞動環境，如圖3-1.與表3-2。

圖 3-1. 幸福企業評選五大構面

表 3-2
幸福企業各構面之題項

構面	問項	訪談題號
工作環境	職業安全衛生管理措施為何？	第一部分第 1 題
	工作空間設計與舒適度為何？	第一部分第 2 題
	職場健康促進為何？	第一部分第 3 題
	工作職場的無障礙設施或措施為何？	第一部分第 4 題

(續下頁)

表 3-2
幸福企業各構面之題項 (續)

構面	問項	訪談題號
待遇與培育	工資、獎金給予情形與調整制度為何？	第一部分第 5 題
	員工職涯升遷與執行情況為何？	第一部分第 6 題
	員工招募規劃、條件與穩定就業程度為何？	第一部分第 7 題
	多樣化的培訓制度為何？	第一部分第 8 題
福利與獎勵	撫育、撫卹措施為何？	第一部分第 9 題
	年終獎金與利潤分享為何？	第一部分第 10 題
	其他照護福利為何？	第一部分第 11 題
	表揚與獎賞為何？	第一部分第 12 題
友善職場	性別工作平等環境為何？	第一部分第 13 題
	身心障礙者與原住民進用為何？	第一部分第 14 題
	員工諮商與關懷措施為何？	第一部分第 15 題
	工作與生活平衡為何？	第一部分第 16 題
其他特色	辦理青年職場體驗計畫為何？	第一部分第 17 題
	企業內部員工滿意度調查為何？	第一部分第 18 題
	財務表現為何？	第一部分第 19 題
	永續發展、過去實績、未來承諾及社會關懷為何？	第一部分第 20 題
	特殊創意項目為何？	第一部分第 21 題
公司基本資料	公司名稱	第二部分第 1 題
	工作地點	第二部分第 2 題
	公司員工數	第二部分第 3 題
	職稱	第二部分第 4 題

(續下頁)

表 3-2
幸福企業各構面之題項 (續)

構面	問項	訪談題號
個人資料	姓名	第三部分第 1 題
	性別	第三部分第 2 題
	年齡	第三部分第 3 題
	婚姻狀況	第三部分第 4 題
	最高學歷	第三部分第 5 題
	月平均收入	第三部分第 6 題
	現任職位年資	第三部分第 7 題
	在現在公司工作年資	第三部分第 8 題

第三節 內容分析法

本研究採用質性作為調查方法，Thomas (2000) 提出質性研究分析方法之程序大致可歸納為：第一步逐字稿的準備 (Preparation of Raw Data Files) 。第二步細閱讀逐字搞內容 (Close Rreading of Text) 。第三步形成不同類別 (Creating of Categories) 。第四步檢視重複編碼之分類與內容 (Overlapping Coding and Uncoded Text) 。最後一步則是重複修正與在精讀分類 (Continuing Revision and Refinement of Category System) 。故本研究採用以上之分析方法，將研究流程規劃如下圖 3-2.：

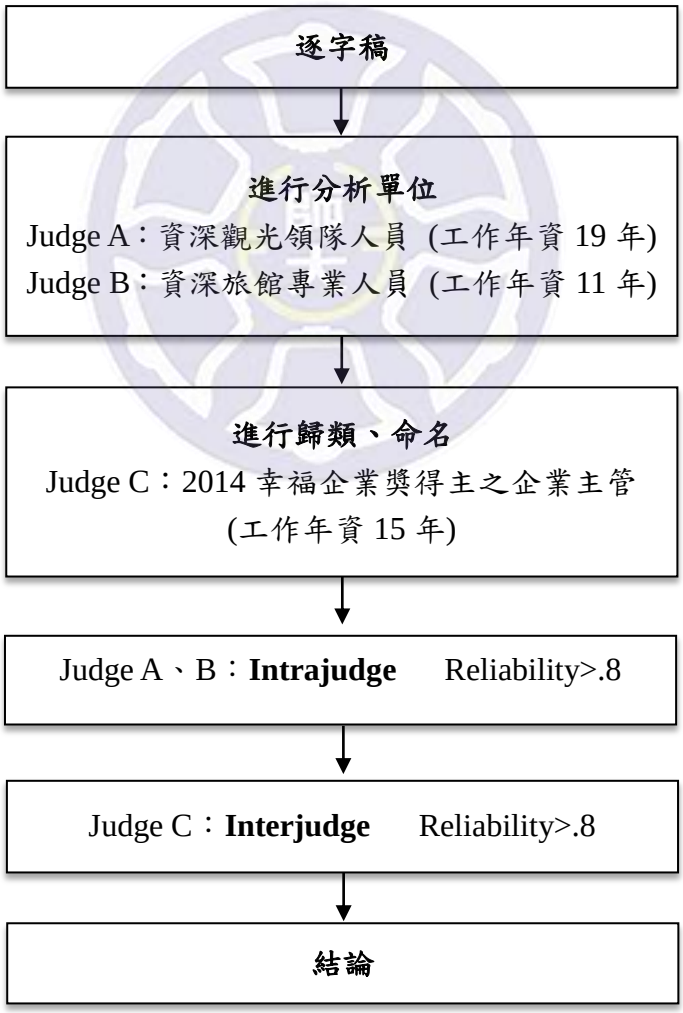

圖 3-2. 內容分析流程圖

第四節 研究設計流程

根據上述個研究方法，綜合整理出本研究的研究設計流程圖如下圖 3-3.：

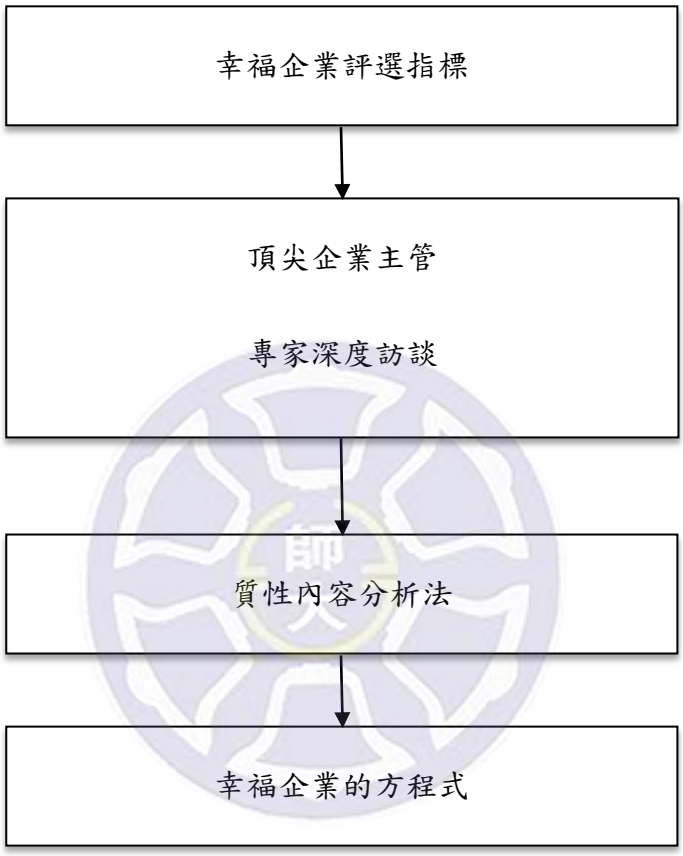

圖 3-3. 研究設計流程圖

第肆章　資料結果分析

本章分為五節依序為：第一節樣本特性分析；第二節樣本訪談逐字稿複核結果；第三節分析單位及分類發展；第四節幸福企業植基模型；第五節幸福方程式。

第一節　樣本特性分析

本研究使用行為專家深度訪談之研究對象，蒐集之樣本共七家頂尖企業，共七位高階主管。經資料分析進行人口統計分析與解釋後，人口統計變項基本資料彙整詳如表 4-1，以及受訪頂尖企業主管職稱與工作年資參考如表 4-2。

一、研究結果

(一) 性別

在性別的部分，男性 4 位，佔 57.1%；女性 3 位，佔 42.9%。

(二) 年齡

在年齡的部分，35~39 歲，4 位，佔 57.1%。45~49 歲有 3 位，佔 42.9%。

(三) 婚姻狀況

在婚姻狀況的部分，未婚的有 1 位，佔 14.3%；已婚有 6 位，佔 85.7%。

(四) 教育程度

在教育程度的部分，大專院校 2 位，佔 28.5%；研究所 (含) 以上 5 位，佔 71.5%。

(五) 平均月薪

在平均月薪的部分，55,001~65,000 元的佔 14.3%；65,000 (含) 元以上的有 6 位，佔 85.7%。

表 4-1

受訪頂尖企業受訪主管基本資料表

項目	類別	次數	百分比
性別	男	4	57.1
	女	3	42.9
年齡	35~39 歲	4	57.1
	40~44 歲	0	0
	45~49 歲	3	42.9
婚姻狀況	未婚	1	14.3
	已婚	6	85.7
	其他	0	0
教育程度	高中(職)	0	0
	大專院校	2	28.5
	研究所(含)以上	5	71.5
平均月薪	25,000 (含) 以下	0	0
	25,001~35,000	0	0
	35,001~45,000	0	0
	45,001~55,000	0	0
	55,001~65,000	1	14.3
	65,001 (含) 以上	6	85.7

表 4-2

受訪頂尖企業主管職稱與工作年資

企業	現在企業年資	工作總年資	職稱
RE	5 年	12 年	駐店經理
RO	14 年	20 年	總經理
WH	5 年	18 年	人資總監
SB	15 年	17 年	區經理
WP	10 年	21 年	店長
TS	21 年	24 年	處經理
EL	14 年	14 年	店長

第二節　樣本訪談逐字稿複核結果

為確保半結構式訪談逐字稿，能明確代表受訪者欲述說之內容。本研究訪談企業對象有晶華麗晶酒店集團 (RE) 、老爺酒店集團 (RO) 、喜達屋集團 W 酒店 (WH) 、統一星巴克 (SB) 、王品集團 (WP) 、台積電 (TS) 、某連鎖書店集團 (EL) ，並採用 Lincoln 與 Guba (1985) ; Decrop (1999) 所建議之成員檢核法 (Member Check)，將每位受訪者之訪談逐字稿整理完後請受試者檢驗，以增加訪談資料的可信度及精確度。當中詳述事件的有兩家受訪企業，包含一家有更正錯字，其他皆無修訂，參考如表 4-3。

表 4-3
頂尖企業訪談逐字稿檢驗表

受訪者	代號	新增事件	詳述事件	更正錯字	無修訂	訪談時間(分)
1	RE				∨	75
2	RO		∨	∨		70
3	WH				∨	74
4	SB				∨	90
5	WP				∨	82
6	TS		∨			83
7	EL				∨	80
合計平均		2/ 7 = 28.6%		1/ 7 = 14.3%		554 / 7= 79.14

第三節　分析單位及分類發展

Holsti (1968) ; Kassarjian (1977) 指出資料分析的第一步是決定適當的分析單位 (Appropriate Unit of Analysis) ，即與研究主題相關的字句、事情、回應整理成所需要的單位後，運用內容分析法 (Content Analysis) 進行資料分析，內容分析法是一種分析文字、概念和文字彼此關聯的研究方法，亦有助於瞭解與受訪者之間的溝通內容與關係 (McAlister & Erffmeyer, 2003)。

Krippendorff (2003) 本研究採用內容分析法，先將受訪者之訪談內容逐字逐句謄錄為逐字稿，並由兩位專家 A、B (專家資料如下頁表 4-5 所示) 針對逐字稿之內容做評斷 (judge A and B) ，此一過程稱之「編碼」，即將逐字稿內容依主題分類並製作成卡片，透過專家將分析後的單位檢閱比較同異之處，確認該字句內容與研究問題的關係和代表之意義，再分類後進行編排，並分析資料 (Ericsson & Simon, 1993) 。

本研究編碼規則如下：RE01A-1 代表 RE 企業受訪者在訪談大綱第一題之 A 項目的第一張卡片；在五大指標構面中得出 490 個分析單位，將單位分類之後，經由兩位專家比較決定，並就不同意之部分與研究者討論，經討論結果刪除內容不清、語意模糊之字句，例如在工作環境構面有：「很明確就是每一個辦公室都有個明確位置，如果你要申請職災或是申訴的時候，依照什麼條文你可以打什麼電話，然後找誰」、「在大廳服務的話，都是以顧客為主。我們是蹲式服務」；待遇與培育構面有：「病假是半薪」、「我們這條線算是營業部門、行銷部門、管理部門、通路事業部門」；福利與獎勵構面：「換好制服後就是服務人員，所以在這部分我們會比較特別要求一點點」；友善職場構面有：「店長是沒有在下班的耶，店長是隨時二十四小時要待命耶」，等刪除單位參考如下頁表 4-4 所示：

表 4-4
分析單位表

構面	原始單位	刪除單位	剩餘單位
工作環境	138	2	136
待遇與培育	150	2	146
福利與獎勵	95	2	93
友善職場	48	1	47
其他特色	59	0	59
總和	488	7	481

在刪除不適當的單位後,將確立的 481 個單位區分到目前 5 個構面的 21 個題項中，透過兩位專家將每個單位閱讀、分類等程序。分類程序完成後，即藉 interjudge 與 intrajudge 之測試以檢驗分析單位之信度。根據 Keaveney (1995) 研究指出， interjudge (不同評判人間的歸類) 與 intrajudge (同一評判人間不同時間之歸類) 同意程度達 0.8，此分類程序即具有信度。故本研究導入專家 C 之外，再由同一組專家 A、B 兩個禮拜後進行一次 intrajudge 之信度測試，經評斷之後發現信度值均高於 0.8，故此分類程序具有信度。

根據 Keaveney (1995) 研究指出，interjudge 與 intrajudge 同意程度達 0.8，此分類程序即具有信度。故本研究導入專家 C 之外，再由同一組專家 A、B 兩個禮拜後進行一次 intrajudge 之信度測試，經評斷之後發現信度值均高於 0.8，故此分類程序具有信度。

表 4-5
Interjudge 與 Intrajudge 專家資料表

專家	工作年資	職業
A	19 年	資深觀光領隊人員
B	11 年	資深旅館專業人員
C	15 年	幸福企業獎得主之企業主管

第四節　幸福企業植基模型

經由前述評判人 A、B and C 之嚴謹精確的分類程序後，五大構面共有 21 個類別項目，該而 21 項類別目產生總共 481 個單位，即為幸福企業之植基模型 (Grounded Model)，結果分示如下：

一、工作環境之幸福企業植基模型，如表 4-6 所示：

表 4-6
工作環境之幸福企業植基模型

工作環境		
	主類別目	卡片數
A	職業安全衛生管理措施	19
B	工作空間設計與舒適度	52
C	職場健康促進	49
D	工作職場的無障礙設施與措施	16
	Total units	136

註 [1]：Judge A and B 之 intrajudge：職場健康促進：(O)49+(X)3/49=93.87%

註 [2]：Judge C 判斷之 interjudge：all categories' interjudge = 100%

註 [3]：(O)為歸類正確之分析單位；(X)為歸類錯誤之分析單位

(一) 職業安全衛生管理措施：(19/136，13.97%)

在餐旅產業中的受訪頂尖企業，晶華麗晶酒店集團表示：「我們在(職業安全衛生管理)跟員工宣達的部分都會是全方位的 (RE01A-2) 」，由於一家企業的工作環境安全等衛生管理都關係到員工生命等問題，所以也進一步提到：「我們整個集團還有一個專屬的勞安師，會在新進員工來的時候，花一整天的時間做 Orientation 的教育訓練 (RE01A-1) 」，還有為了避免員工與顧客雙方的進出造成困擾等糾紛，也特別設計：「客人是走大門進來的，員工則是走側門。然後我們電梯也會分客用梯和員工梯 (RE01A-3) 」。而在食材安全特別重視的老爺酒店集團也表示：「我們廚房規劃，就是以 HACCP 規範設計，我們的前處理區，或者是後勤製作的都會避免交叉污染等問題，然後該乾的地方要乾，避免溼滑，因為政府也會常常來抽查 (RO01A-1) 」。

喜達屋集團的 W 酒店更是提到：「在人資部門設有專責的護士 (WH01A-3) 」，可以提供員工即時性的護理需求，而且為了讓在企業的每個員工執行 SOP 不只能滿足顧客需求之外，也能照顧到員工的身體力行，故進一步提到：「我們就跟臺北醫院有一位專責的醫生，他有一個特殊的 License，是能夠特別去執行職業安法裡面提到…，他可以到每一個公司裏面去看這個工作場合該如何調整會比較適當，例如對員工來講，如果走的時候，或是他的行進時候的動線上會不會造成他不必要的體力或者是肢體的一個傷害，或者比方說像因為在飯店都會有鋪床，那鋪床那樣子一個長期的動作，是否會造成他們職業病潛在的產生 (WH01A-4) 」、所以在企業端的前置作業表示：「勞安師先列出我們自己的一個簡單的 Guideline，然後寄給相關的部門單位，比方說餐飲部員工扛 Track 的部分，或者是服務中心的 Bell 這邊也是要提行李，他們就把那個動線再去做一個操作後彙整，算是一個整合，之後再請醫師來做調整他們所整合出的這一套 SOP (WH01A-5) 」，然而在科技產業的頂尖企業，台積電則是提到：「我們公司的特質，會接觸到很多的酸鹼，所以我們就有所謂那個沖淋區，如果你不小心在工作場合碰到酸或鹼，就會在適當的距離就有一個沖淋區作處理 (TS01A-1) 」。時時刻刻地照顧到員工的生命安全，讓員工們能夠在這工作場合安心的工作。

(二) 工作空間設計與舒適度：(52/136，38.23%)

在零售業中，某知名書店集團表示它們是一個：「連鎖無複製 (EL01B-7) 」的概念，即每一家的分店雖然隸屬同一個集團管理，卻都有他們自己創意發想的特色，例如：「他自己可以想一個提案，然後來去主推所想要推薦他所認為不錯的書籍 (EL01B-4) 」，當然在這前提之下「我們也一定會教同仁們一個基本的陳列原則等技巧 (EL01B-2) 」以及「基本上我們也會教同仁們選書的大方向，至於他認為要怎麼擺，往哪邊擺，同事還是有主導權。我覺得這是給予同仁們有自己觀點表達的一個機會 (EL01B-5) 」，因此在這樣子的工作環境當中，可以感受到員工們能快樂工作的原因就是：「員工會喜歡他這份工作，是因為在這個環境當中有它可以發揮的空間 (EL01B-3) 」，回到一開始所提及的「連鎖無複製」的概念，就能了解「在不同的店所經營的面相就也會不一樣

(EL01B-11) 」，故受訪企業也進一步補充：「我覺得這工作很好玩，是因為你光做不同的區域就會好像換了一個新的工作，因為是一個全新的學習 (EL01B-10) 」。

在科技產業的台積電表示：「到現在已經二十五年以上邁向三十年，其實管理階層的想法在改變，要的不是很辛苦的工作，要的是很有效率很有創意的工作 (TS01B-2) 」，因此讓身在科技產業的員工們也能夠跳脫以往那沈重且高壓力的環境下快樂地工作。受訪頂尖企業中的老爺酒店集團也特別表示：「我覺得我們除了注重快樂，也很注重員工的作業的方便性，舉個例子，因為櫃檯要長時間站著，可能還要打資料，所以那高度就會是我們很重要的考量，怎麼樣不容易讓工作人員腰酸背痛啊，就這種比較人性化的人體工學的設計這部分 (RO01B-2) 」。在這人性化的工作空間設計部分受訪頂尖企業，統一星巴克也有提到：「我們會幫員工想好，比如調製飲料咖啡的操作流程時，每個步驟走動的步伐不要太遠，其實對新進員工來講他也很安全，他只要按照這個步驟去做就可以了 (SB01B-1) 」，甚至為了維護員工在上班時能有個舒適的環境進行打掃，特別提到：「某些東西若高於多少公尺我們就會花錢請外面的清潔公司來清 (SB01B-4) 」，還有「地板會換比較好的材質，讓員工打掃清潔時可以更加便利，因為有些材質的地板雖然已經很用心拖了，可是其實看起來還是很髒 (SB01B-5) 」。

然而在工作空間設計特別提在選擇展店地點的時候，都儘量避免在地下室，除了在照明通風的考慮之外，也是顧及若發生緊急事故時員工的逃生動線，所以在受訪頂尖企業，王品集團就提到：「雖然有些原舊的店，一兩家還在地下室，但是董事長也說如果這幾家店要遷點的話第一個要遷走，就要離開地下室，而且若還是在地下室的話，逃生空間就必須有更多個 (WP01B-3) 」。

受訪頂尖企業，晶華麗晶酒店集團提到：「設有男女分開的更衣室和盥洗室 (RE01B-1) 」，而且為了避免員工還需要將工作服帶回去自己清洗的困擾，也特別提供：「制服是由我們公司幫忙做送洗 (RE01B-5) 」，如此一來企業能確保有乾淨的制服讓員工們在工作時穿，也能展現企業良好的形象。受訪頂尖企業，喜達屋集團 W 酒店表示：「集團有一個 Guideline，總部依照 W 的風格設計就是要這個色系，就是要有這些東西，所以我們是有的，除此之外就是放衣服的櫃子跟換衣服的地方，我們也跟廠商開

發了一個比較特殊的直立式 locker 櫃子來提供員工使用 (WH01B-1) 」，然而還有蠻特別的一點是：「另外有設置一個小小的休息室，大概男女生各十個床位，他們有時候空班休息，或是有時候真的晚上太晚了沒有車子回去，就可以申請晚上夜宿，但是進出是有門禁的，不過那這樣會比較安全一些 (WH01B-2) 」。

在一般旅館產業都會設置員工餐廳，但 W 酒店對於所提供的菜色頗為豐富表示：「我們是做所謂的 Buffet 的一個方式，大概每天會供應五、六道菜，在主食 Main Course 的部分，會有兩個可能就肉或是肉類的東西，那其他是青菜 (WH01B-3) 」，而且「還有咖啡機，是可以喝 Latte 的那種，泡出來非常的好喝的，然後另外就是有一個沙拉吧，也有那個飲料機跟汽水機跟製冰機都有 (WH01B-4) 」，更特別的是：「有時候大概一個月會固定加菜一次，就會除了那幾道就會在用果凍餐車推出來，例如可能今天是吃牛排或吃什麼其他的這樣子 (WH01B-7) 」。而在員工餐廳的設計，除了提供多樣化的菜色之外，老爺酒店集團進一步表示：「我們的員工餐廳，就在廚房的後面, 工作人員吃方便，送菜運菜的動線也方便，或者要洗滌也方便這樣子 (RO01B-3) 」，因為大多的員工餐廳都會設置在離工作場域較遠的地方。

在工作空間之外，除了一般餐旅產業都有員工可以盡情休息的地方，W 酒店也提到他們企業：「還有另外一個地方的 Secret Space，我們叫 Nook (譯:角落、隱蔽處) ，那個地方也是像員工可以休息的地方，真的很漂亮，我們有擺放電腦、沙發和電視，而且位於其他樓層，是可以看的到外面風景的，所以員工如果可能中午吃完飯，他可能休息一個小時就會到這裡來 (WH01B-5) 」，最後補充：「我們辦活動的時候也都可以使用我們飯店的設備跟設施這樣 (WH01B-6) 」，讓員工在辦理內部活動時，可以真正享有自己公司的相關設備，不需要在另外在外面花費承租。

(三) 職場健康促進：(49/136，36.02%)

在定期健康檢查及追蹤方面，受訪頂尖企業，王品集團表示：「健檢是不管哪一個層級就是每年一次，那像王品的話他有配合的醫院或者也可以自行找公立的醫院 (WP01C-1) 」。台積電也表示：「體檢是一年一次，其他職位的則是有健康中心或健診

單位到公司裡面來替我們做健康檢查 (TS01C-2) 」，企業內部「平常也有護士駐點在健康中心，不過主要功能是轉診和休息為主，然後我們也有不同時段的特約醫生駐診 (TS01C-7) 」，因此讓員工們除了一年一次的健康檢查之外，平常在工作時若有遇到任何健康等病痛的問題，台積電提供這樣子的一個管道讓員工們可以去諮詢，若後續的健檢報告發現有問題的話，台積電也進一步表示：「有合作的院所，也會幫你主動掛號 (TS01C-4) 」，讓員工無後顧之憂。統一星巴克也是一樣的概念：「公司會有護理師，若發現健檢有問題的時候，不會讓你的店經理知道，護理師會打電話給你，提醒你說你上次可能疑似肺有不好的狀況，他就會提醒你說你要不要再去作檢查，或者是同一家醫院譬如你驗血不合格他可以再重新驗第二次，他就會再通知你 (SB01C-4) 」，統一星巴克補充：「年滿 36 歲以上，每年會補助一萬七到還是兩萬多塊的錢，每兩年一次，然後讓你去做全套的健檢，車子進去停車場之後，就會有一個專門護士像管家跟著你一整天這樣子 (SB01C-3) 」，由於中高階主管以上的工作性質和一般員工不同，所承受的壓力也不一樣，除了一般的健檢項目之外，也企業也提供他們多做其他的檢查，例如 W 酒店就也提到：「我們從去年高階主管，我們大概有兩套健檢，比較中階主管就一套，大概就跟一般員工就再多幾樣的部分，再更高階的就又更 detail，像是要去醫院一整天的這種體檢 (WH01C-6) 」，雖然因層級的高低健檢項目也不同，但是 W 酒店表示：「我們通常體檢完會要求醫院再派醫生來 (公司駐診) ，因此員工可以再拿著他的體檢報告去跟醫生做討論 (WH01C-7) 」，很貼心的讓員工不會發生健康亮紅燈時卻無門路可以尋求協助。

然而在健康體重管理與宣導，在運動推廣做落實的是王品集團：「會辦晨泳阿，早上去打球 (WP01C-6) 」，甚至是「爬百岳，我覺得這是一種鼓勵，因為你會有學分，因為你登幾座百岳會有登入在公司的紀錄上面 (WP01C-4) 」，也因此使運動成為教育訓練的學分，漸漸地培養出員工們熱愛運動的企業文化，然而「公司很鼓勵運動這件事情，基本上你是運動而排休的或者是怎樣都不會有太大的問題 (WP01C-5) 」，不用擔心因為排休假去從事相關運動事項而遭同儕的排擠，因為同事們也都熱愛運動，彼此能夠互相了解。老爺酒店提集團也表示：「有帶領員工去參加府城超級馬拉松，雖然人不

多，但慢慢的我會鼓勵員工成立社團，社團就會有一些經費的贊助，就會希望員工多參與這種活動，也可以凝聚員工的向心力 (RO01C-1) 」。除此推廣員工養成運動的習慣之外，甚至 W 酒店也提到：「有派營養師到我們所提供的員工餐廳，針對我們提供的菜，去做一些分析之後告訴我們大概什麼食物大概他的卡路里是多少，因為我們從員工的體檢報告裡面發現，有一些人可能是膽固醇，或者是血脂肪比較高，所以我們就有針對這個部分就有去做一些後續的宣導 (WH01C-2) 」。統一星巴克則是提到：在健康講座等宣導部分：「人力資源部門會有開相關課，心理健康的部分，開課就會請醫院的人來演講 (SB01C-5) 」，而且「總部的護理人員每個禮拜都會有關於健康的報告給你 (SB01C-6) 」，讓員工們在快樂的工作環境當中，也能隨時關心自己的身體健康。

晶華麗晶酒店集團對於在職場上因工作危害到健康的部分表示：「若是飯店的抽煙設備不是很好，導致廚師吸了過多的油煙，只要是判定是職災，公司這邊就會幫你付 (RE01C-6) 」或者是「檢測一些廢塵，像有一些工程人員、木工他就會有一些吸入性的傷害，這部分是由公立醫院的醫生專業來判斷，因為這對雙方來說都是一個保障 (RE01C-7) 」，這些以上例子只要是「因環境工作傷害或是職災而起的話，公司是幫忙全部負責到底 (RE01C-5) 」，經理特別舉實例說明：「之前有員工搬東西的時候沒有注意到斜坡就跌倒了，然後當下我們就請他去看醫生，當天我們就列他為病假，然後第二個就是，拿回來證明，我們就幫他申請是職災，那後續兩三次的複診都是由公司幫他付費 ，那他若複診是休假的話，我們就算他是病假半薪 (RE01C-8) 」。在某知名書店集團也提到：「有一個同事臨時開刀，像我是店長，我們會做的事就是到員工的家裡拜訪、慰問家長，然後了解一下同事現在的需求，他是否需要休息一個月，同事還是想回來工作的話，我們會去了解這件事情，評估他的狀況若是還可以繼續在這裡工作，只是需要一段時間休息，那我們就會調整門店的人力配置，再等同事歸隊回來做這樣子 (EL01C-4) 」。

造成以上這些職業傷害(災害)的案例，W 酒店針對後續的協助表示：「若有員工遇到相關職災，我們會跟我們合作的醫院做聯繫，進一步尋問醫師員工現在的狀況是如何，那他說他就幫我們查他目前的狀況大概是…，那我就知道健保上面針對這樣子的部分是

可以把他列為視為所謂重大好像是疾病，或重大事故，那政府是有一筆基金是可以 cover 的 (WH01C-11) 」，當然還有提供：「團體保險，這是員工不用付費，那我們保的內容不是說，你一定要工傷或上下班我們才 cover，我們是只要你有發生緊急意外事故的時候都有保障 (WH01C-12) 」，因此讓員工即使真的發生的事故，企業這邊也會盡力協助申請相關保險費用來支付。

(四) 工作職場的無障礙設施或措施：(16/136，11.76%)

在職場上提供職務再設計的部分，受訪頂尖企業的某知名書店集團提到：「像是孕婦就是沒辦法搬重，所以初期可能就會調到服務台，她只要站著幫客人結帳，或是坐著幫客人服務，那像比較大的店就會專職後勤的人事行政總務的工作這樣，或者是採購，他只要採購書籍這樣 (EL01D-4) 」。統一星巴克也提到案例：「有一個員工出車禍休息了八個月，他本來是在有樓層的門市工作，我 (區經理) 就把他調到在沒有樓層的門市，讓他不需要爬樓梯而造成困擾 (SB01D-1) 」，當然也有其他案例，因為受傷程度的不同，所以區經理也表示：「他的能力跟體力可以負荷的狀態下做適當的調整，所謂的調整是你也可以一天上六個小時也可以一天上四個小時 (SB01D-2) 」。晶華麗晶酒店集團也有提到職務再設計等安排也進一步表示在這進行調動之前：「我們會主動去詢問員工的意願 (RE01D-2) 」。

在工作場所設有相關友善設施的部分，受訪頂尖企業，台積電就提到：在公共場所的地方「入口處都會有無障礙輪椅可以走的坡道嘛，在廁所的部分也都會有一個是讓殘障可以使用 (TS01D-1) 」，若是因個人有其他特殊需求的話，例如：「像我的話脊椎之前開過刀，所以我的辦公桌是可以自動升降的，只要申請就有了，一般員工都可以來申請，而且很快就會做好了 (TS01D-2) 」。在 W 酒店也提到：「我們公司裡面是沒有視障的員工，但是我們有聽障的有幾位，其實在我們 HR (人力資源部) 也有一位，所以像我們有時候會輪流上課，如果輪到他的時候，就請他教我們比手語 (WH01D-1)」，還有「在房務部的部分，我們也有幾位聽障的同事，負責在管道間把一些髒的 (使用過)

備品協助做分類，而那個備品運輸的管道的衝擊力其實會比較大一點點，所以我們就在指示燈用顏色的方式去提醒他們 (WH01D-2) 」。如此一來，就能讓聽障的這幾位員工，在工作時也能夠很順利進行，也能夠和同事們有個快樂溝通的環境。

二、待遇與培育之幸福企業植基模型，如表 4-7 所示：

表 4-7
待遇與培育之幸福企業植基模型

待遇與培育		
	主類別目	卡片數
A	工資、獎金給予情形與調整制度	36
B	員工職涯升遷與執行狀況	62
C	員工招募規劃、條件與穩定就業程度	17
D	多樣化的培訓制度	31
	Total units	146

註[1]：Judge A and B 之 intrajudge：：多樣化的培訓制度(O)31+(X)2/31=93.54%

註[2]：Judge C 判斷之 interjudge：all categories' intrerjudge = 100%

註[3]：(O)為歸類正確之分析單位；(X)為歸類錯誤之分析單位

(一) 工資、獎金給予情形與調整制度：(36/146，24.65%)

在工資的部分，在受訪頂尖企業中，統一星巴克等企業都表示：「密薪制 (EL02A-3) 」、「我們有規定員工不能講薪資 (SB02A-6) 」，原因是避免同儕之間的比較，因為每個員工息的薪資都不太相同，例如統一星巴克在招募員工部分提到：「會由面試去做評估，應該是說如果你在半年左右你是具有競爭潛力的話，你的薪水是 25200 加 2700 等於 27900 (SB02A-4) 」，某知名書店集團也表示：「若應徵者之前在別的書店已經是做到店長，那他來我們店面也願意從門市做起，那我們會設定他是未來店主管的一個培訓過程，那他的起薪就不會用大學新鮮人的起薪 (EL02A-4) 」、「我們招募的是儲備幹部，那我們就會以儲備幹部的薪資給他，就不是用一般門店的薪資標準 (EL02A-5)」，因此才會皆為「密薪制度」。然而老爺酒店集團提到：「我們有做過臺南市區的調查，以我們這一區同業來講，我們大概是給起薪最高的一家飯店

(RO02A-1) 」，例如：「房務人員都比在地還要再高，大概高個 4 到 4.5％ (RO02A-2) 」，王品集團也表示：「工資我覺得就一般般，也不會太低也不會太高，反正它一直都是高於政府的規範(最低薪資)，那我覺得我想提的就是企業的獎金，它有一個『海豚哲學』(WP02A-1) 」，即是當員工表現好的時候，就會即時性的給予獎勵。

除了王品集團對於獎金是採即時性的獎勵，像是台積電則表示：「業績達到某個標準，公司就會發半個月的激勵獎金給大家。三節和年終獎金也都是固定的 (TS02A-3) 」而且「每季的獎金，可能是一個月的薪資或半個月，那每一年就會有股票。但現在慢慢變遷之後我們現在的獎金都是 Cash 的方式給予 (TS02A-5) 」，晶華麗晶酒店集團的獎金給予方式則是：「一年要考核三次，端午、中秋以及過年，就是年底年終獎金，那我們每次考核也會順便依據你的表現去發放我們的季獎金，那每一次大概都是一萬塊到兩萬塊之間不等 (RE02A-2) 」，擁有一半美式管理風格的統一星巴克則是採取：「我們會把這些人的績效放在一起，用一個金字塔型，百分之 10、百分之 20、百分之 40、百分之 50，每一個金字塔越上面調薪調越多，用這種方式幫他們做評核，當然沒有絕對公平，但是畢竟有扣掉一些很主觀的因素，因為我們有七成是門市的數字績效，三成是我跟你溝通，跟你平常的行為、表現做評核，這個叫勞工績效獎金。第三筆是目標達成獎金 (SB02A-2) 」，某知名書店集團則是提到給予正職與工讀生獎金的差異：「三節獎金，我們可能是正職和工讀生領的數字不一樣，工讀生到任滿一個時間都會有，正職只要在職就也會有，只是規定上的不同而已，像是工讀生做半年以上就享有正職一半的獎金 (EL02A-6) 」。

關於年終獎金部分，晶華麗晶酒店集團則滿大方地表示：「我們一年平均是領十四個月的薪資，就是除了一年你十二個月的薪資之外，我們的年終大概都是兩月左右，所以能讓員工過好年 (RE02A-1) 」，而如果是「Excellent 等級的話可能就可以再加 0.3 或 0.5 個月 (RE02A-4) 」，當然如果表現沒有如期的員工怎麼辦好呢？經理表示：「比較低的成績，不及格的成績，他就可能只能領到半個月，所以他至少還是有半個月，因為我們還是要讓員工過活吧 (RE02A-3) 」，W 酒店則表示：「獎金的話也是每年都會發，但是就是第一年 2010 年真的就是籌備那時候做半年，那時候給一個月之外，其他每年

都平均二點個月多以 (WH02A-3) 」，即使在籌備期間，員工們服務未滿一年，但為了感謝員工這段時間的協助，也是大方給予一個月的年終犒賞，讓員工們樂此不疲，王品集團則表示：「年終固定一個月 (WP02A-2) 」，然而進一步提到：「PT (Part Time)計時員工也有年終，依照他的年資去做計算 (WP02A-3) 」，統一星巴克也一樣提到：「PT 也有年終啦，但是 PT 的年終是依照你整年度的上班時間比例去算，有的人可以領到一萬多，有的人可能 6000 多，有的人領 2000 多 (SB02A-3) 」，老爺酒店集團則表示：「PT 現在遇到國定假日的話就是 Double 時薪 (RO02A-3) 」。從這裡我們可以發現企業對於 PT 的員工也給予相當重視，獎金等福利也都有，除了部分是照著政府相關法令走之外，也是企業為了後續員工發展的規劃。

(二) 員工職涯升遷與執行狀況：(62/146，42.46%)

受訪頂尖企業中某知名書店集團表示：「我們用工讀生的觀點，也是希望他能在畢業之後有機會能夠轉任正職 (EL02B-1) 」，並且會充分利用「在這一個月的時間互相去適應，讓他在職業的選擇與適應性上是比較好的。他也不會變成公司任職後一直在汰換正職的員工，其實也是在增加同人留任的機率 (EL02B-4) 」，在關於員工的職涯升遷表示：「我們不是用業績導向去看這個員工表現好不好，而且我們是團隊工作，可能團隊也是一個考核 (EL02B-7) 」，即使無法再很快的時間內有升遷機會，但店長補充：「其實只要你的工作很投入，也願意學習，公司有很多不同的專案的時候，你都有機會可以參與 (EL02B-9)」，因為多參與企業的專案也是累積自己未來職涯發展上的專業能力。王品集團在這裡則表示：「我們每個事業處有他的職涯地圖 (WP02B-4) 」，所以王品的「薪水是公開的，因為職等不一樣麻，就是有正面的鼓勵跟積極的態度，你想跟他一樣可以啊，你就努力一點啊，你想當店長也沒問題啊，努力點阿 (WP02B-3) 」，在這裡，主管認為：「如果你有那個能力的人的話，那一定會上去，因為我們現在缺的是人，我們不是缺個店，也不是缺錢 (WP02B-5) 」。

統一星巴克特別表示：「依我們跟美國的教育訓練制度去整控，我們每一個人都有所謂的競爭的預計時間表，譬如說我現在要預計升店經理的時候，我會有一些東西要做，

就會有 Check list 出來，哪些東西是總部安排你上課，講師是誰，哪些東西是我上，哪些東西是你要做要交作業的，他都會有個 SOP，等到確認勾出來之後你才能報名參加(升遷)面試 (SB02B-4) 」，區經理進一步表示：「我們有退場機制，主管也是一樣。因為老外很講績效不太可能會讓你占著茅坑不拉屎，老外的公司就有這個好處 (SB02B-7) 」，因此讓員工的升遷管道更會順暢與透明化。然而在老爺酒店集團則表示：「針對職涯升遷這件事情拉，我們的做法是這樣，我們會告訴員工啊，他要有具備被輪調的心理準備，因為員工如果要在飯店長期發展，輪調是很重要的 (RO02B-2) 」，因為「對未來培養飯店專業經理人比較全面性，因為員工做足兩年三年，也膩了吧，不能講也膩了，因該說可能遇到一些障礙想要突破，那其實輪調會是一個很好的解決方式 (RO02B-3) 」，當然總經理進一步提到:「輪調要被經過考試，而且要經過一個篩選的機制 (RO02B-5) 」，也因此讓員工們有個目標方向往上衝。晶華麗晶酒店集團則表示：「若是無法通過升遷的話，可能就會跟你說要不要考慮試試看其他部門的工作 (RE02B-7) 」，因為經理認為：「飯店業它本身就是一個多元學習，也許你做 A，你跟客人講話就是會結巴，那你有沒有考慮去做訂房，你可以看不見客人，但你可以很流暢去說話，或者要不要去做業務助理 (RE02B-9) 」，在這裡，台積電也有一樣的概念：「年度績效考核其實就會有一欄是你對自己未來工作的期許與發展方向，你就可以寫。當然一個是你的期望，一個是公司的機會嘛，那…，我們會去做這樣子的安排拉。譬如說有人希望換不同的部門、不同的領域，這個基本上都可以安排的(TS02B-1) 」。提供員工們順暢的升遷管道，若考核未通過的話則給予協助，或是進一步找到員工在企業其他部門得以適應的解決方案。

在 W 酒店表示：「我們其實在每年年底的時候，我們都會完成他這個年度的 Performance 的 Evaluation，就是績效的一個評估 (WH02B-1) 」，進一步表示：「如果這個員工是有 Potential 的，我們會跟主管討論說，你的能力上有沒有可能往下一個 Next Step 去發展，如果有的話，我們就會在大概每年的三月左右就會發一封信給所有的主管說，我們準備進行『喜達屋職涯關愛計劃』 (WH02B-3) 」,那要如何才能參與這職涯關愛計劃呢？總監表示:「員工本身要有興趣，然後他的考績績效達到這個他可以自己來申請，

當然要先跟他的主管講，獲得他的主管同意推薦，但是這個部分要在年底的考核或年初考核的時候就會去討論他是不是要去加入 (WH02B-4) 」，所以在喜達屋集團的W酒店來看：「我們員工職涯的一個升遷算是很順暢，那我們當然是除了內部的升遷之外，我們也有所謂的外部的升遷，所謂的外部升遷是說，越是當他是一個 Global 的 Company，我們其實在台灣跟在中國大陸也很快速的在發展，那所以說其實如果我們的員工他在我們這邊是表現好的，他可以提出說我要 Internal Transfer 到其他的喜達屋的 Hotel 進行培訓 (WH02B-6) 」，進一步補充：「大概在每月，每季，每年會選出優秀的 Talent 出來，那個是真的就可以拿到錢的，那有些部門的主管他們也知道這些員工表現的很好，那我們其他國外的姊妹飯店若現在可能需要一個短期的支援，我們也會派他過去，讓他們可以去累積這個不同的工作經驗跟做一些教育，我覺得是一個更大的舞台提供給他們 (WH02B-8) 」。

關於升遷的考核方式，統一星巴克表示：「譬如說我 (企業) 委託顧問公司，所以相關評分者與被評分者的資料只有顧問公司知道，因為是 7 個主管來評，我拿到的只是一個評出的曲線圖或是車輪型的那種圖，然後會分析譬如說你的親和力、你的核心職能等等哪項是你最大弱點，這樣子設計出來，我們只是看到一個平均分數，我們有七個人的分數在裡面，你不知道誰評誰 (SB02B-10) 」，由於此套評核方式，可以避免掉許多個人主觀因素等不公平。晶華麗晶酒店集團則表示：「我先把考核表發給你，你自己先考核你自己一次，我也會評你一次，考核表好了，我們就開始面談，我把我的成績和你的成績來核對，雙方去評斷，先自評然後再跟我考核 (RE02B-1) 」，關於評分的部分進一步提到：「也可以從 Facebook 上面知道這個人的人際關係，也可以從 LINE 的群組去看出這個人的人際關係，甚至可以看平時他和大家的互動 (RE02B-3) 」，然而，特別的一點則是：「員工互評目前是沒有，因為其實在管理裡面有一個大忌，就是我們希望去避免『比較』，因為這個員工，坦白說他只要跟他自己比就好了 (RE02B-2) 」。

(三) 員工招募規劃、條件與穩定就業程度：(17/146，11.64%)

在頂尖企業中某書店集團提到聘僱新人時：「在新人還沒拿到正式員工證的時候，

拿到的是一張『菁英卡』，所以對公司來講每位同仁都是菁英 (EL02C-1) 」，而且「蠻尊重每一個同仁的職位，所以你會看到我們在門市的工讀生的名牌上面會寫「圖書管理助理」，那正職的則是寫「圖書管理專員」，並不會直接寫「工讀生」三個字 (EL02C-3) 」，如此一來能讓新人剛進此企業工作時，就受到滿大的重視與尊重，才不會一開始就嚇跑正要培訓的員工，然而店長特別提到：「基本上進來的同仁們，也都不是以這個為目標（升遷）(EL02C-5) 」。因為菁英彼此只會有更多的團隊合作場合，而不會把這裡當作升遷的殺戮戰場。

在餐飲業的部分，由於王品集團快速的展店需要大量個員工投入，所以表示：「獨立招募、聯合招募也是有，反正只要能夠招募的方式我們都有 (WP02C-1) 」，但是以統一星巴克來看的話，則有所不同：「我們單店來講以大家來投的履歷表就很 OK 了，因為以餐飲服務業來講很缺工，但是以星巴克來講我們是小缺不是大缺 (SB02C-1) 」，然而進一步提到：「我們有請顧問公司做符合星巴克的核心職能，就是五到七個核心職能會有一些制式的問題，在招募新人時來去確認他適不適合星巴克這份工作 (SB02C-2) 」，這也是為了減少雙方彼此不必要的浪費。

在連鎖集團的餐旅飯店業，都較喜歡用聯合招募的方式，舉凡晶華麗晶酒店集團：「曾舉行聯合招募，通知幾間學校把三百多的學生集合起來在我們晶華酒店本館，那我們會先由各個單位主管去做 Briefing，之後給他們填志願表，填三個志願，然後分別去三個地方找面試官，我們就是把不同部門集合起來，也把學生集合起來進行招募選才 (RE02C-1) 」，在喜達屋集團的 W 酒店：「Grand China 每年我們都會辦一次聯合招募 (WH02C-1) 」，會如此每年盛大舉辦聯合招募的方式，是因為：「我覺得昨天我的們活動跟參加的飯店數，我覺得其實慢慢那個雛型是會出來的，是真的去展現喜達屋他在台灣的 Brand of Proud，還有 Proud of Starwood 的這個部分 (WH02C-2) 」，而老爺酒店集團：「我們上禮拜才剛做完南區的實習招募，嘉義以下的學生，想要在老爺酒店工作的，我們就辦了一場面試在這裡，那是準備招募那種實習生拉，那我們所有臺北、礁溪的人資主管都在這邊，那我們就來順便做集團的簡介，而且現場提供咖啡茶可以享用，有的是來臺南唸書，但是家是住臺北，也有的是從台東來臺南唸書的，他是不是就可以

去臺北老爺、知本老爺或者是新竹老爺這樣子 (RO02C-2) 」。充分運用集團的優勢，在招募員工時，提供更多職缺給予選擇，達到適才是所的目的。

(四) 多樣化的培訓制度：(31/146，21.23%)

受訪頂尖企業，台積電很溫馨的提到一點：「我們在應徵人篩選會非常的慎重，進來之後有完整的訓練，正向、反向的措施都會有，當然新人是讓他們來適應環境嘛，不是進來讓你不適應而離開拉 (TS02D-1) 」，如此方能讓擠破頭才拿到台積電此頂尖企業工作的新人，不會一開始進來弱受打擊就開始有所退步畏縮，然而在培訓過程中表示：「在你正式進來的前置，老闆就會先指派某個人，然後告訴他這個人之後要做什麼事情啊，就會開始你一些關於他的規劃，那這個人就會特別關照他 (TS02D-2) 」，晶華麗晶酒店集團也提到：「我們會在挑一個私密的訓練員，會給一張表格，我們叫他 SOC，然後 SOC 裡面你可能會有 47 項要學習的技能，分三個月學完，那這個 trainer 就會去打勾，他有分 1.2.3 的評分，1 是很棒 2 是普通 3 是你要再從新來過，那只要有新人進來，我們就隨時會每個禮拜問他現在學到百分之幾，然後呈報給總經理，為其實新人的狀況對我們來說是很重要的 (RE02D-5) 」。

受訪頂尖企業中，大手筆在教育培訓區塊的王品集團：「我們教育訓練是我們每年營業額的 4% (WP02D-3) 」，整個集團的店家數乘上營業額，如此龐大的巨額當中拿 4%出來當作培訓員工相關等花費，那可是非常可觀，當然培訓的內容簡單提到：「學分有內訓跟外訓，內部的訓練就是我們自己的，課程的，很多課程要上阿，我們大廳組會有分六個大的組別，然後廚藝組也有分五個組別，所以我們會有這些大組的課程要去上，這一整個上完之後大部分就是完成店鋪的基本教育訓練 (WP02D-2) 」，而某知名書店集團在培訓新人的內容則表示：「你是個新人，那就會有三個月、六個月都會有不同的課程要上。那另外是像現在誠品有基礎的認證，同仁過了半年之後必須通過一個基礎認證有分六大專業的考試方向，公司有它內部的規定譬如說必須要拿到兩支認證才能成為組長 (EL02D-1) 」。

如果員工有想要上的培訓課程的話，晶華麗晶酒店集團提到：「譬如說早班到兩點半就比較沒事，那課程剛好開在兩點半到四點的話，你就去上，我們不會跟你追討工作時數 (RE02D-6) 」，這部分可以做彈性的調整，然而開了一些特蘇課程提供員工學習，是因為能讓員工與顧客創造更多回憶的，例如：「打中國結，做紫藥膏之類的，像我們捷絲旅這邊還會有烏克麗麗，還有我們跟台灣大學的魔術社合作，請他們的社長或教務長來教我們魔術，那這些課程一定是跟客人有聯結上的 (RE02D-8) 」，W 酒店則不把訓練當做是種集點的方式：「Training 不把他當作是累積的點數，但是呢如果你該上的沒有來上，我就會像那個，他們叫奪命催魂 Call，一直寄信，誰應該上的沒上，我們就會去 Checking，因為我們把他視為這是，對你的 Investment 所以你沒來上是你沒有做好的事情，他可能會 Link 到你的 Performance (WH02D-2) 」，這些課程不只是對員工本身有幫助之外，也是能夠讓員工上班時有更好的表現。

晶華麗晶酒店集團進一步補充：「我們每年會問他三次，你一年之內有想做什麼？那三年內有什麼夢想？有沒有什麼心願未了，我們可以幫助你完成的。譬如說有員工想學語言，OK 那好啊，那他就固定排休哪一天去學語言，有些同事則是會跟我說她想要去日本的姐妹飯店作交流，那我們有機會的話就會提供給他去 (RE02D-1) 」，甚至也提供：「去康乃爾大學接受一個為期三週的旅館專業訓練，然後我們的店經理，就派到日本的一個集團飯店，去做兩個月工作上的交流 (RE02D-9) 」，老爺酒店集團則也表示：「在出國參訪的部分，像我在籌備之前，也讓同事出國去日本、去香港參訪新的飯店，而且回來也不用簽約喔 (RO02D-2) 」，不會讓員工因此綁手綁腳的，也會「鼓勵員工去進修語文，或者是在職進修，原則上只要畢業拿到證書，我們會有二分之一的補助。我們會讓他們在職進修，但目前還沒有到讓他們留職停薪啦 (RO02D-3) 」。

三、福利與獎勵之幸福企業植基模型，如表 4-8 所示：

表 4-8
福利與獎勵之幸福企業植基模型

福利與獎勵		
	主類別目	卡片數
A	撫育、撫卹措施	2
B	年度獎金與利潤分享	9
C	其他照護福利	49
D	表揚與獎賞	33
	Total units	93

註 [1]：Judge A and B 之 intrajudge：all categories' intrajudge = 100%

註 [2]：Judge C 判斷之 interjudge：all categories' interjudge = 100%

(一) 撫育、撫卹措施：(2/93，2.15%)

在受訪頂尖企業中，統一星巴克提到：「以我們店經理跟我的角色來講，碰到這種 (撫育、撫卹相關) 情形都會幫夥伴去作申請或者是進一步確認 (SB03A-1) 」，舉例來說：「之前有個店經理的爸爸過世，他只是店經理而已，可是包含我還有我的主管，我記得好像在 (臺南市) 健康路，我們就前往去出席公祭，然後總經理也親自買花來，就是至少要讓家屬知道我們很重視家的感覺，這個不管是不是員工當事人的生命，應該是說我們給的是說很尊重夥伴，那時候我可能是第一次幫夥伴申請這個所謂的撫恤金額之類的，如果你申請慢一點的話還會被你的主管唸 (SB03A-2) 」。

(二) 年度獎金與利潤分享：(9/93，9.67%)

受訪頂尖企業中，王品集團提到關於年度獎勵的分配：「一定要有考試的制度，除了有考試的制度之外，我們還有一個人評會，來做加減 (WP03B-1) 」，也進一步表示「公司賺錢才有紅利，股票有認的也有配的 (WP03B-2) 」，關於股票利潤分享的部分，統一星巴克則是表示：「我們每個正職夥伴都可以認股，只要提出申請都可以，滿一年以上都可以。但是如果你買的東西全部賣掉，他會有一個限制你一年之內不能再買多少錢 (SB03B-1) 」，晶華麗晶酒店集團表示：「你只要工作滿一年，那像我的職級，我

只要花個四千塊錢,然後我們就是大家一起去認股,就是大家收集來的錢一起去買股票，那很棒的是我只要花四千，然後公司還會再加百分之二十給我 (RE03B-1) 」，然而企業主要用意都是：「鼓勵我們夥伴 (員工) 儲蓄 (SB03B-2) 」、「利息我們一起共享，其實公司是鼓勵員工儲蓄 (RE03B-2) 」。

(三) 其他照護福利：(49/93，52.68%)

受訪頂尖企業中，在台積電的部分：「我們跟中國人壽有固定幾個 Package 嘛，有談過的，然後你就可以直接加保這些，那除了這個之外，像雙方的父母親也都可以，其實每個只要負擔幾十塊，那他們可能住院啊之類的都會有一些保障 (TS03C-4) 」，因此讓員工們都深刻感受到：「公司除了照顧到員工本身之外，也會照顧到員工的家人 (TS03C-5) 」，而且在休閒活動也提供：「中午或者下班的時間，會有一些不同的課，例如就會派瑜伽老師、熱舞老師啊、飛輪老師啊、游泳，都有這些課程，你也不用額外利用時間去外面，只要直接報名就可以上了 (TS03C-7) 」，甚至還有其他相關設施可以利用：「有室內游泳池、籃球場好幾座，然後健身房，旁邊還有淋浴室、網球場、金石堂書局、星巴克、7-Eleven、喜憨兒麵包店，而且都有特惠噢，你只要願意開車，都有室內停車場可以使用 (TS03C-8) 」、「洗衣服服務，你就把你的衣服拿來寫個單子送喜，下班就可以拿回家，還有聯誼活動，還有東南旅行社駐點，然後你要買機票她就幫你弄好，然後還有牙醫，什麼都有，不用擔心 (TS03C-9) 」，完整的福利設備，在工作場所就有如在一個所生活的小社區裡面，應有盡有。

而在很重視教育的王品集團的部分：「只要是學校考試你可以請假，即使是董事長開會你也可以跟他請假 (WP03C-2) 」，還有一點很特別的是：「戴勝益董事長自己成立的『王品戴水基金會』,他把他 80%的資產都捐出來在這個基金會裡面 (WP03C-3) 」，而這基金會主要功能：「在同仁不管是因公、因私受傷或者是掛了，或是出了什麼事情而不能上班，這基金會都會負責照顧你的家人到永遠 (WP03C-4) 」，譬如說：「我老婆沒有工作他就把我的薪水給我老婆，直到我老婆掛了，如果我有小孩對不對，小孩小時候讀書，那他就會照顧我的小孩到大學畢業 (WP03C-5) 」，而目前已有實際案例：

「我們有一個主廚，之前因為腦瘤，必須要開刀，但後續癱瘓無法上班，就由這基金會負責他生活起居 (WP03C-6) 」，這樣子的創舉，可以讓員工們有一個想法：「至少是你覺得沒有後顧之憂，所以我說這個會讓同仁不會怕，會去打聽，不會去擔心後面的問題的那個動力，你會覺得有人照顧你 (WP03C-7) 」，還有：「像你車禍的話，如果你找不到醫院的床位阿，公司可以協助處理找床位 (WP03C-9) 」，因為「在各大醫院都有建立這樣的關係，我們有企業關係部，企業關係部裡面主要就是做這些東西，就是在交陪，所以這個很重要 (WP03C-10) 」。

統一星巴克則是提到：「勞基法規定婚嫁是八天，可是我除了八天之外公司還多送你一個月的薪水，舉例是這樣子啦，我們有所謂的福利委員會，就會有送結婚禮金還有所謂的禮物 (SB03C-3) 」，除此之外，由於星巴克僱用許多身心障礙的員工們，為了讓他們感受到在這企業工作的溫暖，會特別舉辦：「我們會幫這些身心障礙夥伴的家裡人跟老師辦聚會，每年的耶誕節前後 (SB03C-9) 」，而且這個聚會：「是由我們總經理本人來主持的 (SB03C-10) 」，讓他們可以更加感受到備受重視，而非歧視。至於也提供員工旅遊讀補助，例如：「店經理以上除了這個每年的這個之外，我們的店經理有依照他們的年資有不等的出國基金，像一般的店經理就是半年一萬二，像我的主管就是一年四萬，像我今年是五萬，就是實報實銷，你要拿登機證和那些代收轉付收據去申請他就會給你錢(SB03C-6) 」，不僅正職員工想有此福利之外，「Part time 小朋友來講的話，我們每年都有預算讓他們去玩 (SB03C-5) 」，更特別的是：「員工旅遊的行程都由店經理發想。因為不一定每年形式不一樣，我們譬如說你分下來的錢啊，今年他們想要一起去玩，明年他可能想要以一家店為單位自己去玩 (SB03C-8) 」，晶華麗晶酒店集團也表示：「只要工作滿一年，我們就會提供五千塊的員工旅遊補助，和兩天的工假去玩 (RE03C-5) 」，還有提供：「壽星用餐買一送一的活動 (RE03C-8) 」，以及「像當客人有寫到『蘇先生服務非常好』，只要他有提到名字，我們馬上會記一支嘉獎，然後我們每個月會選一個 Just Star，就是最佳服務人員，那我們就會提供直營館住宿一晚，再加上柏麗廳餐卷兩客 (RE03C-1) 」等豐富的獎勵性禮品。

老爺酒店集團溫馨的舉動：「若是員工同仁的家屬生重病，所以需要回去照顧，但是又需要這份薪水，也許我這邊，就會利用一些休假，譬如說先預休的這種方式，因為這只是個過渡期嘛，這樣比較彈性，讓員工薪水可以拿，又可以有時間回去照顧家人 (RO03C-3) 」，W 酒店「我們還有一個職工福利委員會，如果是住院三天的話，還有會幾千塊的慰問金 (WH03C-1) 」，進一步表示：「我們剛剛前提在講獎金什麼的，我在職災的部份有稍微講到，所以我那時候我們的團保，他保的部份是我們們有保所謂的壽險 (WH03C-3) 」、「我覺得這種東西如果真的發生的時候對於員工來講，或對別人的家裡是一個很大的幫助，如果他是沒有因為任何意外而真的往生的話，我們的壽險是可以協助他們的，那如果真的是意外的話，他就是壽險加意外兩個都可以領的到的 (WH03C-5) 」。

(四) 表揚與獎賞：(33/93，35.48%)

在受訪頂尖企業的某知名書店集團提到：「我們內部自己有「服務之星」的評選，服務之星的評選是依據顧客的讚美，會依據他所被顧客讚美的內容去評選 (EL03D-1) 」，而且是「全公司內部都會知道你是這個月的服務之星，同時也會有個服務之星的獎章 (EL03D-2) 」，進一步表示：「我們不是在用獎金制度在做這件事，同事在工作裡面獲得的是一種成就感，可能他今天提的案子很好，她的案子就可以一直執行下去，或者是他就可以常常自己策展 (EL03D-5) 」。然而在王品集團則提到：「如果像顧客有顧客讚美，董事長都會傳真他的親筆信函過來給予鼓勵打氣 (WP03D-5) 」。統一星巴克提到：「我們有不同的獎狀跟鼓勵的方式，譬如說是增加門市營業額或是什麼的，就會有不同的獎狀 (SB03D-1) 」，除了獎狀之外，也會提供飲料兌換券，不過進一步補充：「其實很多員工都不會用這個券，券做很漂亮用來收藏，他也可以拿給家人或朋友。最主要的是那個徽章啦，有些人特別蒐集那個徽章，因為不同的徽章有不同的意義 (SB03D-5) 」。

晶華麗晶酒店集團提到：「我們各館(捷絲旅)的主管會替自己的員工去做爭取。首先像是顧客在房間內寫的顧客意見函的意願會比較低，那我們有一個網站就是 Trip

Advisor，它是目前全球公信力最高的，只要有客人在上面寫你服務很好，次數越多越有機會獲選為 Just Star (RE03D-1) 」，而且「我們總經理非常重視這個，所以每個月的 Just Star，他非常堅持都要親自頒獎 (RE03D-2) 」，在總部的部分則是：「人資部有一個『晶感謝』小劇場，然後它就會把每一個員工，就是客人有讚美的，那就會寫晶感謝今天的男主角是誰，每週都會有一篇，那像我們的交班本，我可以拿給你看一下，每週都會發一個這個，或者每天都會發一個 Enegy Latter (RE03D-4) 」，進一步表示：「其實每個人都在追求一個成就感拉 (RE03D-5) 」、「然後用他的案例跟大家做分享，那這樣員工有互動，除了自己有成就感之外，也可以把這種經驗傳承，那至於說獎賞，大部分是利用公司的資源拉，或者是集團的卷 (RO03D-2) 」。

在喜達屋集團的 W 酒店提到：「每個月都會舉辦 Pin and Birthday Ceremony，我們會去換所謂的 Pin，因為我們不戴名牌，但是我們員工每過三個月會從紫色的 Pin 換成紅色的 Pin，然後每滿一年就會換不同顏色，而且是鑲有施華洛世奇水晶的 (WH03D-1) 」、然而「我們也會去選出當月最佳的員工，我們有幾個不同的 Category，那他們得獎者可以獲得獎狀一張，獎座一個，還有悠遊卡裡面有錢的 (WH03D-3) 」，最後補充：「實習結束我們都會做一張證書給他們 (WH03D-4) 」，此舉動也會讓即使是半年或一年的實習生都非常感謝這間企業所對於他們的栽培與指教。

四、友善職場之幸福企業植基模型，如表 4-9 所示：

表 4-9
友善職場之幸福企業植基模型

友善職場		
	主類別目	卡片數
A	性別工作平等環境	5
B	身心障礙者與原住民進用	2
C	員工諮商與關懷措施	28
D	工作與生活平衡	12
	Total units	47

註 [1]：Judge A and B 之 intrajudge：all categories' intrajudge = 100%

註 [2]：Judge C 判斷之 interjudge：all categories' interjudge = 100%

(一) 性別工作平等環境：(5/47，10.63%)

受訪頂尖企業中，某知名書店集團表示：「我們不會特別去管(員工)關於他的性向這一件事情 (EL04A-2) 」，統一星巴克也表示：「我覺得我們沒有特別講性別這個東西，因為我們都很正常 (SB04A-1) 」，晶華麗晶酒店集團也表示：「我們不會管你是不是原住民或是哪裡的，我們主要是會看你的條件是否有符合我們所需要使用的 (RE04A-1) 」。

(二) 身心障礙者與原住民進用：(2/47，4.25%)

在這一區塊，執行非常落實的統一星巴克表示：「身心障礙者跟原住民，我們一定超過國家給的比例 (SB04B-1) 」，進一步說明：「在身心障礙的員工部分，我們會透過學校老師來找，如果你(身心障礙員工)今天要來星巴克工作會有個老師陪你來，老師先學會之後帶著你工作三天，因為一開始只有了解他們的老師才到用什麼的方式去教導他們 (SB04B-2) 」。

(三) 員工諮商與關懷措施：(28/47，59.57%)

受訪頂尖企業，台積電表示：「我們的 HR 都會有常設的組織，各廠都有，員工諮商中心都有，你都可以去預約 (TS04C-2) 」，但因為同仁們都少用，所以「心理諮商師則是委外的，不過還是可以去 Book 他的時間去跟他談 (TS04C-3) 」。

而在某知名書店集團則表示:「同事在工作上有什麼困難,或家裡有什麼問題的話，他第一優先時間不會去跟公司的 HR 說我要諮商或這是要什麼協助，她其實會透過門店的組長，我們跟門店的同事的關係其實是比較像家人的，我們是滿親近跟同事之間的互動 (EL04C-1) 」，而且「我們會去主動關照，有時候其實你只要主動多一點關心 (EL04C-4) 」，王品集團也同意表示：「我覺得是看店長怎麼去營造的啦，然後這不會是一天兩天的，也不會說你裝了什麼設備之後他們就會快樂，你會開心我不覺得 (WP04C-1) 」,像王品個店來說:「員工諮商、關懷大部分是由店長在做 (WP04C-2) 」，甚至是什麼「大小鳥事都要處理，例如員工臉臭臭，就會問他昨天睡不飽喔，點頭，那

睡不飽是因為蚊子咬，那你喜歡用蚊帳還是要用電蚊拍還是什麼的，還是電蚊香之類的啊，就開始聊這塊 (WP04C-3) 」，W 酒店則表示：「我們之前也一個主管他後來也是開刀，像開刀那個我們跟總經理還有他們單位就，他其實不是在臺北，他在基隆，我們還是跑到基隆的醫院去看他 (WH04C-1) 」，進一步提出：「關懷諮商最主要是其實是相關的單位的主管也都要一起來去配合 (WH04C-2) 」，因為通常最了解自己部門的員工的人，就是自己部門的主管。

統一星巴克有更窩心的做法，設有一個稱為「幸福志工」的關鍵人物，然而「幸福志工是要受訓的，有第一階段跟第二階段，受訓完之後就可以去諮商別人，我們有固定的人力資源 Team 的夥伴是負責這塊，但是是請外面的專人講師，就是諮商師，他會教到你可以去諮商別人而且你有證件 (SB04C-3) 」，而且「幸福志工一直都有，但是可能就是備而不用，但是最近就是開始有比較更具體的，還包含所謂的清寒家庭補助，他是一起的算是一個專案，像我記得臺南之前有位小天使家裡只剩他一個人，家裡人過世，其實我們覺得很窩心，就是有幸福志工真的過去 (SB04C-4) 」。

晶華麗晶酒店集團在這方面則提到：「我們每三個月會固定有一個『Q12』，前面三個問題是關於工作，中間三個問題是關於人際關係，後面三個問題關於你的感受，最後三個問題關於你的未來 (RE04C-1) 」、經由每一季不斷的詢問，也是想了解員工在每一季不同的感受為何，「因為我這一季快樂，不代表我下一季就會快樂，或是我這一季被讚美等等的 (RE04C-3) 」，然而經過 Q12 的診斷後，若得知「這個部門工作效率很高，但他的員工不快樂，那這個部門的主管就會被約談 (RE04C-2) 」、「那如果有員工在小悶悶的話，也都會花時間去跟她們聊天啊 (RE04C-4) 」，當中提到一個很關鍵的要點：「因為我們相處的時間可能比你跟家人相處的時間還要久 (RE04C-6) 」。

(四) 工作與生活平衡：(12/47，25.53%)

受訪頂尖企業中台積電提到：「老闆也不會希望我們太晚回家，有問題就趕快拿出來和老闆討論 (TS04D-1) 」，因為有一個很關鍵的要素：「如果沒有執行好，我的Bonus就要被扣掉。這樣很強烈吧。假使他是你的部屬，工作十二小時，你的Bonus是六十萬

就要扣掉10%六萬，一次六萬。像我有16-7個，如果他們每個人都給我超過工作時數，一個人10%，那我就扣光了 (TS04D-2) 」，當然也因此讓員工與企業雙方可以取得平衡，經理進一步表示：「若真的有大事的時候，我們也是有這樣的措施跟設施，你可以在家裡透過 I-Work去工作，但是並不是常態 (TS04D-4) 」。

由於一半為美商的統一星巴克表示：「老外給我們的觀念是，我們會排一季的行事曆，我們排的第一個是什麼：「休假計畫」，我要先排這一季的休假計畫，之後才排我無法避免的會議，之後才排我的辦公時間，之後才排其他等等的 (SB04D-3) 」，因此他們非常重視員工的休假計劃，套一句話說，休息就是為了走更長遠的路。老爺酒店集團也提到：「年終檢討時我們可能帶到其他飯店去進行，我們要定明年的工作計劃，在自己的會議室就可以用啊，但希望員工在不同的環境下，我們就可能帶員工到外面去，那初期我可能先帶部門主管拉去其他的飯店，姐妹級的，可能會去知本老爺拉，那裡最適合度假，去個三天兩夜，用享樂的方式，像會議度假這樣也比較不會那麼嚴肅 (RO04D-2) 」。

五、其他特色之幸福企業植基模型，如表 4-10 所示：

表 4-10
其他特色之幸福企業植基模型

其他特色		
	主類別目	卡片數
A	辦理青年職場體驗計劃	11
B	企業內部員工滿意度調查	17
C	財務表現	0
D	永續發展、過去實績、未來承諾與社會關懷	27
E	特殊創意項目	4
	Total units	59

註 [1]：Judge A and B 之 intrajudge：all categories' intrajudge = 100%

註 [2]：Judge C 判斷之 interjudge：all categories' interjudge = 100%

(一) 辦理青年職場體驗計劃：(11/59，18.64%)

台積電表示：「我們有提供 Summer Intern 的名額，以研究生為主 (TS05A-1) 」，而且「是支薪。還很高耶，比外面打工好多了(兩萬多到三萬) (TS05A-3) 」，王品集團也有提供實習機會：「大部分是學生，實習生才有 (WP05A-2) 」，然而遇到學生來實習所遇到的職場困難時都會以哲學故事的方式開導剛踏入社會工作的實習生，例如：「苦瓜會苦、然後排骨會澀，湯就很油。那這跟工作有什麼關係呢？其實就是跟工作生活這樣一個比例平衡，你在什麼位階你要怎樣，你的比重要放多少，苦瓜就是你的工作，排骨就是你的休閒生活、你的家庭生活，你如何在這個兩個之間取到平衡，讓苦瓜不苦，排骨很嫩、湯很好喝，這要去取得平衡的 (WP05A-1) 」，晶華麗晶酒店集團也有：「實習生回娘家的計劃，你畢業之後，你第一份工作是選擇晶華酒店，在三個月之後，我們就會幫你把實習的年資自動加進去 (RE05A-2) 」，老爺酒店集團也表示：「有一些產學合作的部分，年資都有保留 (RO05A-1) 」，主要也都是因為：「希望優秀的實習生們可以回流到企業來上班 (RO05A-2) 」。

(二) 企業內部員工滿意度調查：(17/59，28.81%)

一般的員工滿意度調查方式，以王品集團與老爺酒店集團來看：「員工滿意度一年做兩次 (WP05B-1) 」、「紙本，然後匿名 (WP05B-2) 」、「由總管理處去做，我們會先用訪談，然後 Mail 的問卷，我們預計全集團要做八百多份。是不記名的方式 (RO05B-1) 」，當然像統一星巴克則表示：「總經理他也很在意基層員工，有一個所謂的 Open Form，就是網路上講總經理會固定到一個區域讓所有的夥伴提問題 (SB05B-2) 」。台積電則提到一點關於員工滿意度調查的看法：「滿意度調查，不是這個員工對主管滿不滿意，是這個單位和別的單位合作有沒有困難度，合作有沒有很愉快，因為畢竟公司是一個很大的部門的組合，不可能自己做自己的事嘛 (TS05B-4) 」，由此可知道影響員工滿意度的有時候不僅是自己部門的問題，也有可能是跨部門相處之謙所存在而未被看見的問題。

在喜達屋集團的 W 酒店的做法則表示：「員工滿意度調查的方式他的進行是電子化 (WH05B-1) 」、「其實就是總部他跟國外有一家公司合作，所以他會針對我們集團想要了解的問題或者是，其實通常我們的設計是會朝的我們的產業的特性以及我們的集團我們的這個企業文化，然後幾個指標，這幾個指標會跟顧客滿意度是有連接的去做設計，那我們會去設計好之後再以固定的時間去做填答 (WH05B-2) 」、「如果沒有的在這時間內填答話，我們就安排就是可能類似像一個很舒適的環境，然後他們就是來，然後現場就是一個密封的信封，然後自己抽一個，裡面會有他自己的 Login ID，自己 Key 進去，自己打完，自己 Summit 出去 (WH05B-3) 」、「全球在那個時間那個系統就是開放，所以我們就先設置好就是跟，我們有兩種，你可以直接收到 Login 是從 E-mail 寄給你的，那原則上他只會給你一個 Login ID 跟一個 Password，一旦你 Summit 出去這個資料是沒有辦法 Checking 的，他是看不到的，是一個非常隱密性的一個部分 (WH05B-4) 」，會經由調查後結果：「主管又針對這個 Feedback 再去做一些 Action Plan (WH05B-5) 」。

(三) 永續發展、過去實績、未來承諾與社會關懷：(27/59，45.76%)

在受訪頂尖企業中的某知名書店集團表示：「我們有一台閱讀書車，上面都是書，然後我們會不一定期得開去某些城鎮停留一兩個禮拜，每天到下午，車上會有說故事姊姊，說故事給小朋友聽 (EL05D-1) 」、並且會去「協助圖書館選書，去幫他們做見解，就是圖書館跟我們提出需求，我們就會去輔導他們把圖書館建置得更完善 (EL05D-2) 」，這就和我們創辦人一開始的初衷一樣，希望在這片土地上透過閱讀使每個人都變得不一樣，因此像是：「有很多偏鄉沒有書店，但我們希望把更多的書帶到城鎮去，尤其是二線、三線城市，他計劃裡面有很多的事情，舉例來說某某小學的老師，他們學校的圖書室需要一批書，不過他們沒有經費可以買，他會跟我們的基金會提出這樣的需求，那我們每一間書店都有捐書箱，首先這個裡面的書是顧客他們不看的書或是不要了，就會拿來捐 (EL05D-5) 」，接著將這些捐出來的書做更有效地利用，讓更多人都可以有所閱讀。

台積電則表示：「我們公司是從一個很強性剛硬的公司，我覺得是有慢慢變得比較柔性 (TS05D-1) 」，因此在近幾年甚至未來都非常強調：「我們對一些社會關照、社會福利和綠色建築、環境保護都非常的重視 (TS05D-2) 」，譬如說：「剛剛有經過幾棟，外面生植牆，那些都是台積電的 (TS05D-3) 」，然而做了這些對社會有所幫助的事情來看：「我覺得每次聽到公司做了什麼好事，我們也與有榮焉啊，很高興是裡面的一份子，因為我們也會去參加什麼活動之類的啊，比如說科博館他有解說志工，然後他們也會到山區去服務小朋友導讀 (TS05D-4) 」、「透過這個 CSR 去發展技術，比如說廢水回收的技術、綠建築的技術，這些技術部不但能拓展，還能賣錢，增加公司的知名度 (TS05D-6) 」，還有「像我們廢水回收技術，董娘也說，可以 Share 給其他企業啊 (TS05D-7) 」，因此不只無私的奉獻，也造就整體產業與是社會向上發展。

老爺酒店集團的新品牌，老爺行旅表示：「因為此我們強調設計的概念，然後強調在地化，所以我們現在會固定每個月提供免費的場地，讓臺南的一些文創設計工作者定期在這裏招集會議，我們不向他們收費，甚至提供餐點、咖啡和茶這樣子 (RO05D-1) 」，再加上「因為我們飯店主要講文創跟設計，但主要還是推廣臺南在地的特色，那既然就做這個就要做得夠深入，所以我們就跟這些推廣在地的工作者多一點的聯結，然後我們儘一臂之力來協助他們來做 (RO05D-2) 」，也是讓在地社會有更好地發展，並且提供這樣子的空間，讓文創設計師能夠有舞台發光發熱。

(四) 特殊創意項目：(4/59，6.77%)

提供暑期實習的台積電，為了讓實習生有所收獲，也特別舉辦：「學習成果評比大賽，我去當過幾次評審，應該有兩三百個人跑不掉 (TS05E-1) 」，還有一再強調運動重要性的王品集團：「鼓勵運動吧，因為運動，而且運動對身體也會好 (WP05E-1) 」，間接也將此塑形為企業文化的一塊，因為王品集團深信運動除了擁有健康的身體之外，也能擁有愉快的心情。老爺酒店集團則提到：「譬如說我們 (老爺行旅) 在賣商品的那面主題牆，因為很多商品很特殊，然後員工們就會跟設計師見面，這些都是臺南在地苦無沒有平台可以展現他的商品，然後他們一跟我們的員工接觸，就會跟聊他的設計理念

啊，員工本來是要一家家店去看，現在是找來了很多設計師來我們這邊，就變成他一次可以接觸很多，我們有好多個員工都還滿喜歡的。相對他在跟客人講的時候，講一些不一樣的東西，是別人不知道的，那成就感就會有，因此就會帶起很正面的成長，而且設計，年輕人又愛，我們的同事都這麼年輕，有的自己也會買或者買來送給朋友(RO05E-1) 」。

第五節　幸福方程式

在訪談的過程當中，七間頂尖企業之主管皆表示最基本的薪水乃是員工最基本的需求，故在這裡將薪水定義為「生活需求因子」，再經由第四節之幸福企業之植基模型，將五大指標當中結取出個構面比重最高的項目，將其定義為「幸福關鍵因子」，進而打造成感動員工的幸福方程式。其中以第二構面的第二項「員工職涯升遷 (2B) 」，佔 62 張卡片數；第一構面的第一項目「工作空間設計與舒適度 (1B) 」，佔 52 張卡片數；第三構面的第三項目「其他照護福利 (3C) 」，佔 49 張卡片數；第四構面第三項目「員工諮商與關懷 (4C) 」，佔 28 張卡片數；第五構面的第三項目「永續發展與社會關懷 (5C) 」，佔 27 張卡片數，可得知五大幸福關鍵因子共計 218 張卡片，經權重分配四捨五入計算後得，2B (62/218，28%) ；1B (52/218，24%) ；3C (49218，22%) ；4C (28/218，13%) ；5C (27/218，12%) ，合計 99%，然而員工最基本的薪水需求則代表那關鍵的 1%，合計 100%，故得此幸福企業的幸福方程式，參考如圖 4-1.：

	幸福關鍵因子					生活需求因子
幸福企業 =	**(2B**	**+ 1B**	**+ 3C**	**+ 4C**	**+ 5C)**	**+ 基本薪水$**
	28%	24%	22%	13%	12%	1%

圖 4-1. 幸福方程式

第伍章　結論與建議

本章分為二節依序為：第一節研究結論、貢獻與建議；第二節研究限制與後續研究建議；第三節研究的反思。

第一節 研究結論、貢獻與建議

一、研究結論

人是組織中最重要的資產，所以不論任何產業都需要好的人才，因為這是競爭力的泉源。故以圖4-1.幸福方程式加以論述，如下圖5-1.：

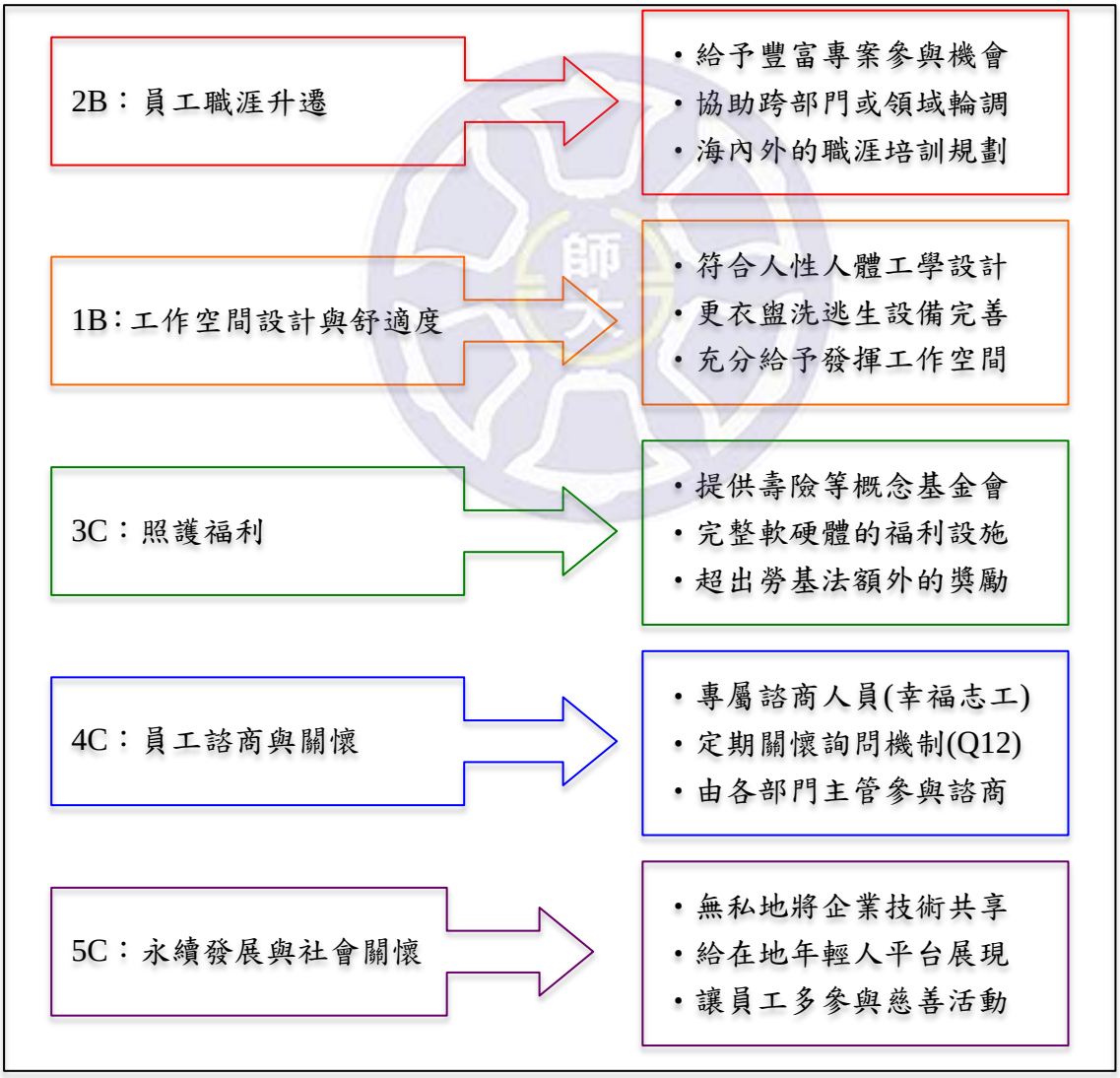

圖5-1. 幸福方程式說明

二、學術貢獻

學者對於幸福的研究有相當多的文獻及貢獻 (陸洛，1998) ，本研究結合企業為主題的幸福企業則較少看見文獻討論此方面的議題，經由前述的介紹，我們可以瞭解到幸福企業的定義、指標、重要性、分類之間的關係及比重和排序等。幸福企業的指標可能因為不同產業而有不同的指標或其不同的注重方向。

依據陸洛 (1998) 提出的三種思考模式來做七個幸福感的概分 (古婷菊，2006；徐光志，2006；林育正，2008；向翠瑛，2012；李育憲，2012) ，首先「需求層次理論」，認為人類會努力追求生理、心理、愛與隸屬、尊重、自我實現等不同層次上的需求，當在特定階段中達成特定目標時就會獲得滿足，進而產生幸福感。此類研究大多探討個人目標達成是否會影響一個人的幸福感受 (Holahan, 1998；Sheldon & Kasser, 2001) ；其次之「活動理論」，認為幸福感的產生來自於人類主動且專注地參與活動的過程，而非由結果產生；個人可以藉由健康、有意義的工作、休閒、運動或人際互動的歷程，發揮潛能並滿足個人需求,進而產生正向愉悅的成就感和價值感,此即為幸福的感受 (Diener, 1984; Argyle, 1987) ；第三個之「苦樂交雜理論」，認為當人們擁有過去生活中痛苦的事件及經驗後，才能在平順時對生活品質感到滿意 (Sarvimi & Stenbock-Hult ,2000) ；第四個之「人格特質理論」外向者之所以幸福,可能是因為外向者普遍擁有正向特質，而這種特質使他們具有良好的社會技能，且較願意與他人合作；第五個之「連結理論」，唯有經過個體的認知、解釋後，事件才對個體發生意義而觸發幸福感的產生；第六個之「動力平衡理論」，認為當發生不同於以往經驗的生活事件，個人的幸福感將隨之改變 (Heady & Wearing, 1990) ；最後由 Veenhoven (1994) 提到的「判斷理論」，認為幸福感因比較的標準會隨著情境的不同而改變，比較的參照標準是由個人建構出來的。

我們再進一步了解，幸福感的研究始於1950年代後期，最初是用以探討生活品質 (Keyes,Shmotkin, & Ryff, 2002) ，但到了1970年代，心理學家發現人們的快樂並不全然與其生活的物質標準有關 (Rathi, 2009) 。Schulte 與 Vainio (2010) 認為幸福感是人們對工作、生活、健康狀態的滿意程度 (謝孟蓉，2012) 。李建興 (2007) 提到員工越感

到幸福，就越能發揮創造力、落實執行力，並降低流動率，而這將都是提升企業競爭力的要素。謝麗霜 (2011) 認為企業要懂得珍惜人才，需 為員工規劃各項福利措施、重視身心健康、安全及工作品質，更要為員工推動職場健康的環境，促進勞資關係和諧，也才能增進員工之生活滿意度、工作滿意度及身心健康等，讓員工願意為企業無條件付出，創造企業以及員工雙贏的最大效益。工作滿意也會影響到企業生產力，企業能讓員工安心工作，滿足其基本所需物質面及昇華的精神面，也能帶給員工幸福的感覺 (張欣琳，2011) 。然而，卻沒有一個提出具體的實際執行措施給予企業作參考的依據。

近年來討論職場幸福的相關概念，不管是出版讀物或是研究論文，都可見質量上的提升，可以想見工作生活的品質已愈來愈受到工作者的重視。然而我們也發現在組織領域的研究中，大多數研究都僅討論幸福的某一部份，例如工作滿意度或職業焦慮、倦怠 (Warr 1994; Daniels 2000; Holman 2002) ，而應用於職場上且同時探討其他面向幸福感之文獻，至今本研究尚未發現。因此，本研究發展了全面性的職場幸福等實際現在頂尖企業所執行之措施，可供後續研究參考。

三、實務貢獻

我們能了解近幾年，關於「幸福企業」一直都是當紅的議題，而在這背後的原因就是來自於在社會各產業當中陸續爆發出「血汗企業」等新聞，因此造就了許多的員工的「不幸福」。勞檢單位將進用具勞工、社會、法律相關科系研究所以上學歷之專業人員，特別針對兩大類三大目標向企業進行檢查當中，包括勞基法中的工資加班費、過勞，以及懷孕勞工、弱勢族群中的工讀生等 (林潔玲，2014) 。

然則，企業進行棍子跟胡蘿蔔管理方式都無效時，經營企業必須採用其他方案，提升員工幸福感將是不二法門。因此對企業而言本研究的實證結果可以提供人力資源管理部門決策制定參考方向，除了管理實務和獎懲機制外，更不能忽視這些存在於個體內的激勵因子，或許可藉由這些因素的培育和激發，由內而外推動員工的工作表現並促成其他正向結果。在改善修正下，可以讓公司的制度更形完善，才有能力邁向幸福企業的高

峰，提升企業的形象，成為人人想進入的幸福企業。故本研究列出其他相關不同企業之現況操作觀點代表其管理意涵如下說明：

旅遊產業龍頭，雄獅 (旅遊) 集團也為朝向幸福企業的目標邁進，於 2014 年全額補助集團員工以及專業導領，免費接種四價流感疫苗，消息一公布，就有員工立刻邀請左鄰右舍同事，「揪團」參與施打流感疫苗的行列。由此可得知，雄獅集團提出之方案符合本研究所提出幸福關鍵因子的「照護福利 (3C) 」。

山野電機工業公司很貼心地為員工著想，讓員工上班午休可以不用趴在桌上，而是躺在床上睡。老闆騰出 350 坪空間，規劃成 5 間的午休房，可讓 150 名員工一人睡一張床，中午時間好好休息，在公司的午休時間，員工走進房間，找到自己專屬床鋪躺下來，有枕頭墊、棉被蓋，還有空調吹，而且這個名字是依照上鋪下鋪，所以每個人都會有固定的床位。由此可得知，山野電機公司提出之方案符合本研究所提出幸福關鍵因子的「工作空間設計與舒適度 (1B) 」。

台灣好市多 (Costco) 總經理張嗣漢對於成為一家企業幸福企業也曾表示：「It's all about the pay. (這些都跟薪水有關。) 」。因此他們的薪水相較於同業都要高，好市多每年都會做各層級員工薪資調查，評。比公司薪資在同業中，是不是比別人要來得好，若發現同業已經追上來就會進行調整。「你說公司待遇好，到底好不好？員工都在看你做不做得到。」張嗣漢強調，員工工作就是為了養家、賺錢，當然也有人喜歡公司的環境，但待遇是許多人最為關心的事。然而，好士多的內部升遷制度透明，原因就是他們都從內部晉升員工，好處是，「他們了解好市多的期望與文化，知道在好市多怎麼做才會成功，」也因此員工流動率只有 11%，比起同業動輒高達 20～30%低很多。而好市多 10 家分店店長，都是從基層晉升而來，許多店長的年資都超過 15 年以上，甚至也有跟張嗣漢同一時間進入好市多。由此可得知，台灣好市多 (Costco) 提出之方案符合本研究所提出生活需求因子的「薪資」，以及幸福關鍵因子的「員工職涯升遷 (2B) 」。

金融產業的國泰金每年花在員工身上的福利金超過百億傲視同業，員工除了上班的制服免費，假日休閒的穿著，公司也大方贈送名牌外套與名牌鞋等營造舒適的工作環境，甚至還提供免費健康檢查，也補助同仁考取專業證照，每年花數百萬送菁英主管到海外

名校培訓。對外派員工除了住宿補助，也貼心提供眷屬探親機票與子女教育補助金。還有，提供員工免費社團活動，抒發身心疲勞，國金董事長蔡宏圖也以實際行動讓下屬感受到幸福。某位高階主管說，與其他大老闆相比，國泰金大家長蔡宏圖非常有人性，不會輕易打擾員工，不會在下班時間或半夜打電話，即使內心很急，也會等到第二天早上 8 點半才來電。由此可得知，國泰金融提出之方案符合本研究所提出幸福關鍵因子的「員工職涯升遷 (2B) 」、「照護福利 (3C) 」、「工作空間設計與舒適度 (1B) 」。

輝瑞大藥廠，在薪資方除了面優於業界的平均水準之外，更重要的是不僅能將友善的照顧福利，全天候地協助提供員工，還擴及給員工的家人，包括規劃良好的「即時員工協助方案」，由公司聘請醫師、律師、藥師、護理師、會計師等專業諮詢人員，提供全天候即時諮詢，協助解決員工各種問題；甚至特別重視員工健康，而推動「健康小秘書 APP」，同仁能隨時透過 APP 系統管理個人及家人的體重、血脂、血壓，並有自我檢測疾病的功能等。輝瑞總裁林達宗強調，員工是公司最重要的資產，因此打造好的工作環境，絕對是公司的職責；也唯有讓同仁在最好的環境中工作，並提供各項訓練、福利等措施，讓大家無後顧之憂，才能發揮最好的工作效率與品質。讓員工踴躍發現和交付一流的最終產品，取決於員工的成就，故透過公司的「職業生涯發展資源中心」和「輔導員匹配計劃」提供更多資源，訂定在職進修實施辦法，任何員工只要完成一學位就能享有補助 10 萬元，使員工有更多的途徑來去發揮自己的潛能，也創造出員工高忠誠度，低流動率的傳奇。由此可得知，輝瑞所提出之方案符合本研究所提出幸福關鍵因子的「員工職涯升遷 (2B) 」、「照護福利 (3C) 」、「員工諮商與關懷 (4C) 」。

在海外的部分，有家荷蘭的金屬加工集團 (Roba Metal) ，在 75 周年特別舉辦了一場獎勵旅遊在非洲，因此大幅降低員工離職率。企業預算 200 萬歐元，招待 800 位員工，運用多家航空公司機位、4 家飯店，選擇到有異國風情、又不須調時差的南非，進行 4 天旅行，只要睡一覺早上即抵達，為了營造團體的感覺，各航班時間不差異太大，早晨抵達未到 Check in 時間，還特意設計在花園享用野餐。荷蘭 Roba 企業在經歷這場感動人心的獎旅之後，員工離職率從一年平均 10％降低至 2.3％，以培訓一名員工須花費 1 萬歐元來計算，一年約省下 46 萬歐元，同時不只是金錢上的效益，更大大提高員工忠

誠度。在激勵員工的同時，Roba Metal 的非洲大型獎旅也同時善盡企業社會責任，他們保持營地的乾淨，捐款與提供設備給當地學校，雙方達到最佳的互動交流。由此可得知，RobaMetal 企業提出之方案符合本研究所提出幸福關鍵因子的「照護福利 (3C) 」和「永續發展與社會關懷 (5C) 」。

針對上述各提升員工幸福感方案的要素排序是會因產業特性，每個方案都有可能讓員工幸福感有加分的效果，且目前在其他非本研究對象之企業，也都有符合到幾個本研究所提出的關鍵幸福因子。故企業在邁向幸福企業之路時，可以參考本研究結果之「幸福方程式」，進一步設計相關方案，彌補其他的關鍵幸福因子，達到最完整的「五大幸福關鍵因子」與「生活需求因子」之幸福方程式，成為感動員工的幸福企業。因為只有將企業的員工緊緊團結在一起，激發他們工作的潛力、熱情，使他們主動將自己的能力、智慧和需求，與企業的目標結合在一起並去努力、創造，這才是企業發展成功因素。企業並且能更主動地照顧員工包括身心靈健康、提供更多元的管道滿足員工多方的知識需求與樂趣，打造並鼓勵員工在工作的同時還能回到生活的意義與家庭、社會網絡中的平台、有更多的機會能與工作相關以外的人進行社會互動而延伸工作成長的價值到自我覺與實現中。如此一來，才也可算是個成熟的幸福企業。

第二節 研究限制與後續研究建議

一、研究限制

(一) 樣本收集困難度

雖然本研究樣本取得來源有聯絡之管道，但礙於時間和企業接受訪談的意願等限制，都讓本研究在頂尖企業樣本上收集有相當的困難度，因此本研究所回收之有效樣本僅有七家頂尖企業，略顯稀少，為研究限制所在。

(二) 擴大樣本

此次接受訪談的對象都是頂尖企業之高階主管為主。雖然本研究訪談的主管皆從企業基層做起，故擁有豐富的企業員工整體職涯酸甜苦辣之經歷，但因為工作環境、工作性質與時代的變遷等因素，在幸福感的來源中也會有所差異。所以若是能增加其受訪者的範圍，例如每個部門從基層都主管都能同時進行訪談，那麼或許會出現更多不一樣的幸福感來源以及降低離職等流動率與其他的留任意願等因素。

(三) 區域限制

正向心理學研究日漸受到各國學者的重視，因此若能比較各文化間之個人正向力量的效果異同，會是一項富有貢獻且相當有趣的研究。然而本研究的進行僅針對位於臺北之頂尖企業之人員，由於台灣北中南的等其他地區，會因地方風情、生活開銷等因素皆會有不同的幸福感受，因此本研究結果是否可作為幸福企業的概括，並無法做進一步的推論。

二、後續研究建議

關於後續研究建議的部分，尚有一些有趣的研究方向或議題於本研究並未納入討論，或許可供未來研究進一步探究，茲整理如下:

（一）研究結果的一般化

本研究僅針對七家頂尖企業作為調查之研究對象，因此未來研究或許可以擴大樣本範圍，廣泛針對更多不同產業的實務工作者進行問卷施測，將有助於結果的一般化。

（二）跨區域或跨文化比較

以擴展建立理論為基礎，進一步比較兩岸三地職場幸福感的差異，不管對企業或在研究上都極具價值，因此未來可以考慮進行兩岸職場幸福感的比較，或是透過跨不同國家、文化的比較，才能夠深入的瞭解在不同文化下。因此本研究結果命題:「不同跨區域之企業在員工幸福感上會有顯著差異」與「不同跨文化公司之幸福感擴展與建立效果會有顯著差異」。進一步探討在幸福職場的擴展建立的效果是否一致。

(三) 相關研究

過去對於組織成員的研究，通常以工作績效作為衡量員工表現的依據，然而本研究則基於臺北市勞動局之幸福企業講之評選指標來探究職場幸福感反映企業當前的實際執行措施進一步推論。因此，若能再加入其他結果變項，本研究結果命題:「工作績效、組織承諾、離職意圖會影響幸福企業有顯著之差異」,或者甚至是組織美學不同變項等，因此在未來研究亦可納入相關變項的實證比較，以創造更優質的組織。

第三節 研究的反思

談到幸福，絕對少不了「生活」兩個字。但基於現實社會當中的我們必須依賴工作之後所得的報酬 (金錢) ，才得以維生。然而，有了工作滿意當基礎之後，生活品質的好壞、生活中的意義、生活當中與人的關係等等，便是影響我們幸福感的關鍵。

某些企業之所以被冠上「幸福企業」的美名，正因他們開始懂得用「人」的角度去思考：「健康」是影響人們幸福感的要素之一，幸福企業不再只是被動式的定期安排健康檢查、提供各式醫療保障，而是反思自我，以主動的方式去照顧員工健康，像是把運動當成每日必修之事、提供有機餐食、將綠生活思維內化至辦公室甚至是員工家庭；再者，多元假勤制度、創造員工參與藝文活動之機會、配合社區/機構所需 而成立志工隊鼓勵員工走入社區或社會等等，亦是轉換思考後的策略，組織希望能為此促進員工和工作相關人之外的社會關係，並創造能感受更多生活意義的互動平台，增進幸福感，而不再只是侷限於員工旅遊、部門聯誼活動、職能教育訓練等這類的公司本體滿意供給。

純粹的工作滿意無法滿足人們的幸福感，必須經由不斷地反思、內化、行動，才有可能將滿意昇華為幸福。當然，企業會因其使命願景而有不同的幸福基礎，而要顧及每一項幸福影響因子來達到全人幸福也不是短時間可成，但總的來說，國內所謂的幸福企業都已經開啟轉化傳統工作滿意的開關，縱然達目的地，也算是跨出一大步了，領銜的企業若能持續發揮它們的影響力，想必能為職場創造一個更溫柔而堅毅的環境。

引用文獻

1111 人力銀行 (2011 年 8 月 4 日) 。*2011 幸福企業調查* (新聞稿) 。取自 1111 人力銀行。http://project.1111.com.tw/zone/pr/headline.asp?autono=229

天下雜誌 (2012 年 6 月 27 日) 。*天下幸福指數調查*。取自天下雜誌 http://topic.cw.com.tw/500/pg40.aspx

古婷菊 (2006) 。*國中教師幸福感及其相關因素之研究* (未出版碩士論文) 。國立臺灣師範大學，臺北市。

江麗美 (譯) (2003) 。*企業文化獲利報告：什麼樣的企業文化最有競爭力*。臺北市：經濟新潮社。(David H. Maister, 2003)

伍忠賢 (2008) 。*奇美的幸福經營學*。臺北市：五南圖書出版股份有限公司。

向翠瑛 (2012) 。*臺北市國小已婚女性教師主觀幸福感及其相關因素之研究* (未出版碩士論文)。臺北市立教育大學，臺北市。

呂政達 (1987) 。*中國人的幸福觀-命運與幸福*。臺北市：張老師月刊編輯部。

高思謙 (譯) (2006) 。*尼各馬科倫理學*。臺北市：臺灣商務。(Aristotle, 1979)

李建興 (2006) 。幸福企業大未來，你的幸福感，我的競爭力!。*今周刊，509*。取自 http://www.businesstoday.com.tw/v1/content.aspx?a=W20060900103

李育憲 (2012) 。*國小教師宗教信仰與幸福感關係之研究-以南投縣為例* (未出版碩士論文) 。南華大學，嘉義縣。

吳婉瑜 (2011) 。*知覺組織支持、幸福感與工作績效之關聯-以工作態度為調節變項* (未出版碩士論文) 。國立臺灣大學，臺北市。

林育正 (2008) 。*員工協助方案對員工幸福感與工作績效之關聯性研究* (未出版之碩士論文) 。國立中興大學，臺中市。

林佳龍、廖錦桂 (2010) 。*零與無限大：許文龍幸福學*。臺北市：早安財經文化有限公司。

林淑玲 (2005) 。有幸福的員工，才有一流的競爭力。*今周刊*，446，90-93。取自 http://www.businesstoday.com.tw/v1/content.aspx?a=W20050700127

施建彬 (1995) 。*幸福感來源與其相關因素之探討* (未出版碩士論文) 。高雄醫學院，高雄市。

施建彬、陸洛 (譯) (1997) 。*幸福心理學*。臺北市：巨流。(Argyle, M., 1987)

柯維 (2010) 。*管理其實很簡單*。臺北市：商流文化事業有限公司。

孫文凱 (2009) 。*就業力、工作不安全感、主觀幸福感與員工工作績效之研究* (未出版碩士論文) 。國立高雄應用科技大學，高雄市。

高苑圻 (2009) 。*國小教師的樂觀信念、情緒調解與幸福感之相關研究* (未出版碩士論文) 。國立臺南大學，臺南市。

張欣琳 (2011) 。*影響工作滿意度因素之探討* (未出版碩士論文)。國立臺北大學，臺北市。

黃信二 (2000) 。論亞里斯多德「幸福」觀念在古希臘倫理學脈絡中之意義。*文明探索叢刊，21*，49-76．

黃麗秋 (2012) 。給祝福結善緣員工跳槽企業免。*能力雜誌*，75。取自 http://paper.udn.com/udnpaper/POE0039/210667/web/

徐光志 (2006) 。*國軍志願役士兵幸福感及其相關因素之研究* (未出版碩士論文) 。政治作戰學校，臺北市。

陸洛 (1998) 。中國人幸福感之內涵、測量及相關因素探討。*國家科學委員會研究彙刊：人文與社會科學，8*(1)，115-137。

張珮琦 (2008) 。*個人背景及幸福感與工作滿意、組織承諾、離職意向之關聯* (未出版碩士論文) 。國立中央大學，臺北市。

陳嬿竹 (2001) 。*網路與真實人際關係、人格特質及幸福感之相關研究* (未出版碩士論文) 。國立屏東師範學院，屏東市。

蔡昭儀 (譯) (2009) 。*希望這家公司永遠在-日本最值得珍惜的5 家企業*。臺北市：先覺出版股份有限公司。 (原坂本光司，2008)

臺北市政府勞工局 (2014)。*「幸福企業」評選指標*。取自 http://www.bestcompanies.com.tw/2014/intro.htm

謝麗霜 (2011) 。*員工幸福感與組織公民行為之相關性研究—以員工知覺企業社會責任為調節變項* (未出版碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。

謝孟蓉 (2012) 。*高績效人力資源實務、員工幸福感及員工態度與行為之關係*(未出版碩士論文)。國立中山大學，高雄市。

蕭秋梅 (譯) (2008) 。*感動力：人際互動、商業經營的最高境界*，初版。臺北市：經濟新潮社出版：家庭傳媒城邦分公司發行。(平野秀典，2007)

數位時代 (2002) 。*幸福感企業*。數位時代，40。取自 http://www.bnext.com.tw/article/view/cid/17/id/7048

數字商業時代 (2010) 。*幸福企業*。取自 http://jh.hexun.com.tw/2010-07-21/124325143.html

Andrews, F. M., & Withey, S. B. (1976). *Social indicators of well-being: Americans' perceptions of life quality*. New York,NY: Plenum.

Argyle, M. (1987). *The psychology of happiness*. New York,NY: Routedge.

Argyle, M., Martin, M.,&Crossland, J. (1989). Happiness as function of personality and social encounters. In J. P. Forgas and J. M. Innes (Eds.). *Recent advance in social psychology* (pp.189-203). North Holland,NL: Elsevier Science.

Argyle, M., & Lu, L. (1990). The happiness of extraverts. *Personality and Individual Differences*, *11*(10), 1011-1017.

Argyle, M., Martin, M., & Lu, L. (1995). Testing for stress and happiness: The role of social and cognitive factors. In C. D. Spielberger and I. G. Sarason (Eds.). *Stress and Emotion*(15, pp. 173-187). Washington, DC: Taylor and Francis.

Brickman, P., Coates, D., & Janoff-Bulman, R. (1978). Lottery winners and accident victims: Is happiness relative? *Journal of Personality and Social Psychology*,*36*(8), 917-927.

Brinkman, R. (2002).Culture and subjective well-being. *Journal of Economic, 36*(3), 830-833.

Buss, D. M. (2000). The evolution of happiness. *American Psychologist*, 55, 15-23.

Carruthers, C., & Hood, C. (2004). The power of the positive: Leisure and well-being. *Therapeutic Recreation Journal, 38*(2), 225-245.

Collins, J. (2002). The ultimate creation. In F. Hesselbein, M. Goldsmith, & I. Somervile (Eds.), *Leading for innovation and organizing for results.* (pp. 131-139). San Francisco,CA: Jossey-Bass.

Decrop, A. (1999). Triangulation in qualitative tourism research. *Tourism Management, 20* (1) ,157-161.

DeNeve, K. M., & Cooper, H. (1998). The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin, 124*(2), 197-229.

Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin,95*, 542-575.

Diener, E., Smith, H., & Fujita, F. (1995).The personality structure of affect.*Journal of personality and social psychology,69*(1), 130-141.

Diener, E., & Lucas, R. E. (1999). Personality and subjective well-being. In D. Kahneman., E. Diener., & N. Schwarz (Eds.) *Well-being: The Foundations of Hedonic Psychology* (pp. 213-229). New York,NY: Russell Sage.

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L.(1999).Subject well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin,125*, 276-302.

Diener, E., Lucas, R. E., & Scollon, C. N. (2007). Beyond the Hedonic Treadmill: Revising the Adaptation Theory of Well-Being. *Journal of American Psychologist,61*(4), 305-314.

Durkheim, E. (1951). *Suicide: A study in sociology.* New York,NY: Free Press.

Efraty, D., Sirgy, M. J., & Claiborne, C. B. (1991). The effects of personal alienation on organizational identification: A quality-of-work life model.*Journal of Business and Psychology,6*, 57-78.

Emmons, R. A.(1999)*The Psychology of Ultimate Concerns.* New York,NY: Guilford.

Ericsson, K. A., & Simon, H. A. (1993). *Protocol analysis: Verbal reports as data* (revised edition) . Cambridge, MA: MIT Press.

Greenhaus, J. H., Bedian, A. G., & Mossholder, K. W. (1987). Work experiences, job performances, and feelings of personal and family well-being. *Journal of Vocational Behavior,31,* 200-215.

Headey, B., & Wearing, A. (1989). Personality, life events, and subjective well-being: Toward a dynamic equilibrium model. *Journal of Personality and Social Psychology, 57*(4), 731-739.

Heady, B., & Wearing, A. (1990). Subjective well-being and coping with adversity. *Social indicators Research,22,* 327-349.

Holahan, C. K.(1988).Relation of life goals at age 70 to activity participation and health and psychological well-being among terman's gifted men and women. *Psychology and Aging, 3*(3), 286-291.

Holsti, O. R. (1968). *Content analysis*. Massachusettsm. MA: Addison-Wesley.

Hotard, S. R., McFatter, R. M., McWhirter, R. M., & Stegall, M. E. (1989). Interactive effects of extraversion, neuroticism, and social relationships on subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology,57*(2), 321-331.

Jan, Ott. (2008). *Review of"How Happy Can You Be"a film by line Hatland.* (First Run/Icarus Films, Brooklyn, NY, USA, 52 minutes/color/2005,www.frif.com,mailroom@frif.com) J Happiness Stud,9:621-622.

Kassarjian, H. H. (1977). Content analysis in consumer research. *Journal of consumer research, 4* (1) , 8-18.

Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002).Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology,82*(6), 1007-1022.

Keyes, C. L. M., & Magyar-Moe, J. L. (2003). The measurement and utility of adult subjective well-being. In S. J. Lopez and C. R. Snyder (Eds.), *Positive Psychological Assessment: A Handbook of Models and Measures* (pp.411-425). Washington, DC: American Psychological Association.

Krippendorff, K. (2003). The Dialogic Reality of Meaning. *The American Journal of Semiotics*, *19* (1/4) , 17-34.

Layard, R.(2005). *Happiness: Lessons from a new science*. New York,NY: Penguin Books.

Lincoln, Y., & Guba, E. (1985). *A naturalistic inquiry*. California, CA: Sage Publications.

Lu, L., & Argyle, M. (1992). Receiving and giving support: Effects on relationships and well-being. *Counselling Psychology Quarterly*,*5*(2), 123-133.

Lu, L., & Shih, J. B. (1997). Sources of happiness: A qualitative approach. The *Journal of Social Psychology*,*132*(2), 181-187.

Lu, L. (1999).Personal or environmental causes of happiness: A longitudinal analysis. *Journal of Social Psychology*,*139*, 79-90.

Lyubomirsky, S. (2001). Why are some people happier than others?: Therole of cognitive and motivational processes in well-being. *American Psychologist*,*56*, 239-249.

Maslow, A. H. (1968). *Toward a Psychology of Being*. New York,NY: D. Van Nostrand Company.

McAlister, D. T., & Erffmeyer, R. C. (2003). A content analysis of outcomes and responsibilities for consumer complaints to third-party organizations. *Journal of Business Research*, *56* (4) , 341-351.

McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1991). Adding Liebe und Arbeit: The full Five-Factor Model and well-being. *Personality and Social Psychology Bulletin*,*7*(2), 227-232.

McHugh, M., & Brennan, S. (1994) Managing the stress of change in the public sector. *The International Journal of Public Sector Management*,*7*(5), 29-42.

Noblet, A., Teo, S. T. T., McWilliams, J., & Rodwell, J. J. (2005). Which work characteristics predict employee outcomes for the public-sector employee? Anexamination of generic and occupation-specific characteristics. *International Journal of Human Resource Management 16*(8), 1415-1430.

Omodei, M.M., & Wearing, A. J. (1990). Need satisfaction and involvement in personal projects: toward and intergrative model of subjective well-being. *Journal of Personality and social Psychology,59*, 762-769.

Pavot, W., Diener, E., & Fujita, F. (1990). Extraversion and happiness. *Personality and Individual Differences,11*(12), 1299-1306.

Rathi, N. (2010). Relationship of Quality of Work Life with Employees' Psychological Well-Being. *International Journal of Business Insights and Transformation, 3*(1) 53-60.

Rim, Y. (1993). Values, happiness and family structure variables. *Personality and Individual Difference,15*(5), 595-598.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness & human potential: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology,52* , 141-166.

Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology, 69*, 719-727.

Sarvimi, A., & Stenbock-Hult, B. (2000). Quality of life in old age described as a sense of well-being meaning and value. *Journal of Advanced Nursing,32*, 1025-1033.

Schmutte, P. S., & Ryff, C. D. (1997). Personality and well-being: Reexamining methods and meanings. *Journal of Personality and Social Psychology,73*(3), 549-559.

Schulte, P., & Vainio, H. (2010). Well-being at work-overview and perspective. *Scand J Work Environ Health,36*(5), 422-429.

Stone, M. J., & Kozma, A. (1985). Structural relationships among happiness scales: A second order factorial study. *Social Indictors Research,17*, 19-28.

Stiglitz, J. E., A. Sen., J.-P.Fitoussi. (2009) *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress.* Retrieved from http://www.stiglitz-sen-fitoussi.fr/documents/rapport_anglais.pdf

Sheldon, K. M., & Kasser, T. (2001). Goals,congruence, and positive well-being: New empirical support for humanistic theories. *Journal of Humanistic Psychology,41*, 30-50.

Taris, T. W., & Schreurs, P. J. G. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work and Stress, 23*(2), 120-136.

Taylor, S. E., & Brown, J. D. (1994). Positive illusions and well-being revisited: Separating fact from fiction. *Psychological Bulletin,116*(1), 21-27.

Thomas, D. R. (2000). A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data. *American Journal of Evaluation, 27* (2) , 237-246.

Thoits, P. A. (1982). Conceptual, methodological and theoretical problem in studying social support as a buffer against life stress. *Journal of Health and Social Behavior 23*, 145-159.

Veenhoven, R. (1991). Is happiness relative? *Social Indicators Research,24*, 1-34.

Veenhoven, R. (1994). Is happiness a trait? Tests of the theory that a better society does not make people any happier. *Social Indicators Research,32*, 101-160.

Veenhoven, R.(1984). *Condition of happiness*. Boston,MA: D.Reidel.

Watson, D., & Tellegen, A.(1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin, 98*, 219-245.

Warr, P. (1999) .Well-being and the workplace. In D. Kahneman, E. Diener, and N. Schwartz (Eds.), *Well- being: The Foundations of Hedonic Psychology* (pp. 392-412). New York,NY: Russell Sage.

附 錄

企業訪談說明

探索頂尖企業：打造感動員工的幸福方程式

社會需要一股更多正面的力量！近來企業也更加強調內部行銷的重要性，重視對員工滿足的經營。本**碩士論文**研究訪談對象以《Cheers》雜誌「2015 年新世代最嚮往企業」，其包含餐旅業為王品集團、統一星巴克、W 酒店、晶華麗晶酒店集團及老爺酒店；其他非餐旅產業則為某連鎖書店集團和台灣積體電路。並以臺北市政府勞動局所評選之「幸福企業」中以質性內容分析法與專家訪談進行針對企業營運的五大指標，進一步打造感動員工的幸福方程式。

訪談大綱

訪談企業

1 位

Q：請問貴公司經營上...

1. 在「工作環境」(ex: 職業安全衛生管理、工作空間設計、職場健康促進、無障礙設施...等) 有哪些實際措施？
2. 在「待遇與培育」(ex: 工資、獎金和紅利給予、員工職涯升遷、招募規劃、培 訓制度...等) 有哪些實際措施？
3. 在「福利與獎勵」(ex: 撫育、撫卹、年度獎金與利潤、照護福利、表揚與獎賞...等) 有哪些實際措施？
4. 在「友善職場」(ex: 性別工作平等環境、 身心障礙者與原住民晉用、員工諮商與關懷、工作與生活平衡...等) 有哪些實際措施？
5. 在「其他特色」(ex: 青年職場體驗計劃、員工滿意度調查、財務表現、永續發展、過去考績、未來承諾與社會關懷、特殊創意...等) 有哪些實際措施？

預計訪談日期：2015 年 04 月期間

預計時間長度：大約一小時

訪談日期地點：安排以企業方便決定

國立臺灣師範大學

運動休閒與餐旅管理研究所

指導教授：王國欽博士

研 究 生：蘇振昌 Siva

聯絡電話：0916-193995

聯絡信箱：

ayumi_hamasaki_1991@hotmail.com

「探索幸福企業」深度訪談之基本資料問項

♪.部門：_____

♪.職稱：_____

♪.性別：☐ 男　☐ 女

♪.年齡：☐ 20歲(含)以下　☐ 20-24歲　☐ 25-29歲　☐ 30-34歲

☐ 35-39歲　☐ 40-44歲　☐ 45-49歲　☐ 50歲(含)以上

♪.婚姻：☐ 已婚　☐ 未婚　☐ 其他

♪.教育程度：☐ 國中(含)以下 ☐ 高中(職) ☐ 大專院校 ☐ 研究所(以上)

♪.平均月薪：☐ 25,000(含)以下　☐ 25,001-35,000　☐ 35,001-45,000

☐ 45,001-55,000　☐ 55,000-65,000　☐ 65,001(含)以上

♪.工作年資：現在企業_____年；總年資_____年

♪.您認為企業「幸福」的三個關鍵因素：　1._____

2._____

3._____

♪.聯絡信箱E-mail：_____(寄送訪談稿論文用)

~感謝您的協助填答，學生祝您平安喜樂~