

社會服務與休閒產業研究

第一期目錄

2012年8月30日出刊

創刊序.....	I
回復力觀點探討創業家的失敗學習.....	1
周育勸、艾昌瑞、連雅慧	
節慶活動對當地居民參與動機與滿意度的研究-以參加 2009 年高雄左營萬年季之居民為.....	17
林紀玲、吳 穌、古國宏	
員工價值觀、認同感對員工生涯發展之影響.....	30
李晉豪	
平衡計分卡建構屏東榮民之家績效指標之研究.....	46
吳鄭善明、陳獻益	
萬家香醬油的文化傳播.....	72
曾喜城、鄧宗聖	

Social Services and Leisure Industry Research

Volume 1

August 30, 2012

Preface.....	I
Entrepreneurial Learning from Failure: A Resilience Perspective	1
Yu-Jui Chou, Chang-Ruay Ay, Bella Ya-Hui Lien	
To Study the Motivation, Satisfaction of Local Residents to Participate in Festivals-for Exmple of The Residents to Participate 2009 Kaohsiung Zuoying Wannian Floklre Festival.....	17
Chi-Ling Lin, Su Wu, Guo-Hong Gu	
A Study on the Relationships among Employees' Values, Identification and Career Development.....	30
Chin-Hao Lee	
A study on the Efficiency of Balanced Scorecard in operation performance index about the Pingtung Veterans ome	46
Cheng Shan-Ming Wu, Hsien-Yi Chen	
Natural Fermented food: Studies on Cultural Communication on Wan Ja Shan Soy Sauce.....	72
Hsi-Cheng Tseng, Tzong-Sheng Deng	

發行人序

「美和技術學院」的前身為「美和護理專科學校」，於民國55年成立，招收護理科五專日間部學生四班，是台灣第一所私立護理專校。民國73年起增設二專護理科，民國79年奉准增設財稅科及夜間部二專護理科，並更名為「美和護理管理專科學校」。民國89年奉准改制，升格為「美和技術學院」，99年改名為「美和科技大學」。

本校自創校以來，在歷任董事長、校長與全體同仁的努力下，由最初的護理科發展至今，已有三個學院、十八個系、一個學程、五個研究所，包含：護理系、長期照護學位學程、健康事業管理系、資訊科技系、美容系、生物科技系、食品營養系、健康照護研究所及健康與生技產業研究所等隸屬健康暨護理學院，財務金融系、企業管理系、資訊管理系、文化創意系及經營管理研究所等隸屬經營管理學院，應用外語系、社會工作系所、兒童服務系、老人服務事業管理系、休閒運動保健系所、珠寶系、餐旅管理系及觀光系等隸屬民生學院。學生涵蓋日間部、進修部、進修學院、進修專校與境外專班，合計約8,700人，教職員工430人。

本校教育宗旨為培養具備專業化、全人化及國際化特質之技職學生，以成為健康管理、產業科技及社會服務等國家三大重要領域所需之經建或科技人才。基於此一宗旨，本校盡力建構優質的學習環境，發揚「美而有禮，和而好學」之精神。目前將十八系、一學程、五研究所規劃成醫護生技、經營管理及民生三個學院。醫護生技以發展現代醫護、健康照護、生物技術、醫療美容等核心專業技術為主軸；經營管理以發展健康管理、企業管理、財稅…等以產業管理為核心之專業技術為主軸；民生則以發展社會服務及與民生相關之專業技術為主軸，三個學院均以朝向健康產業為終極目標。

本校自創辦以來，即以「證照第一、就業優先」之實用型辦學理念為宗旨，然而，追求學術水準之提昇亦為本校追求目標，以落實學術理論及實務技術的結合。目前民生學院積極朝休閒、觀光、餐旅、社工、文創等方面發展，希望成為培育南部地區休閒、觀光、社會工作、文創人才之重要基地。民生學院發行《社會服務與休閒產業研究》，主要提供社會服務與休閒產業研究領域之交流園地，以分享師生的技術研發與實務創作成果，這對國內社會服務與休閒產業之學術研究與技術研發具有相當意義。今值《社會服務與休閒產業研究》創刊之際，尚祈國內相關領域之師生踴躍投稿，將平日研發成果與實務經驗分享大家，以促成產業之知識與技術更加蓬勃發展。

校長 林顯輝 謹識

2012年8月15日

創刊序

本校自民國 55 年創辦，並於民國 80 年改制為「美和技術學院」，民國 99 年 8 月 1 日改名為美和科技大學，並成立民生學院，本院秉持「美而有禮，和而好學」之美和精神，以理性思辨、知性關照及感性關懷的理念，融合人文涵養為基礎，並結合科技與民生的對話，培養具備人文涵養的民生產業人才為宗旨。

本院組織成員包括社工系、應外系、休保系、幼保系、老服系、珠寶系、餐旅系及觀光系等八個科系，其中社工系及休保系已獲教育部核定於 102 學年度成立碩士班。因此，本院除秉持科技大學培育實務技術人才外，並落實學術理論及實務經驗的結合，使本院成為追求實務與技術為導向之實用型學院，朝理論、學術及實務三方面邁進。

為使本院師生在理論、學術及實務研發心得分享社會，並提供本院師生一個與外界分享交流之平台，本院於 100 年開始著手規劃成立「社會服務與休閒產業研究」之期刊，本刊除接受傳統學術原創性論文投稿外，更期望提供實務研發之技術報告型專著，以分享師生的技術研發與實務創作之成果，相信對國內社會服務與休閒產業之學術研究與技術研發有所助益。

本刊草創初期，篳路藍縷，故先以年刊性質發行，未來再視稿源，逐步擴充為季刊。基於學術與原創價值的考量，本刊徵求的稿件以原創性論文與技術報告為主，目前本刊審查機制採取雙盲審查制度，稿件由各領域召集人初審後，再送外審委員審查，期望在鼓勵分享與學術品質取得平衡，並成為同儕重要分享發表園地。本期共有五篇著作審查通過刊登，未來加強宣傳及發送投稿資訊給相關領域同儕，期待更多校內同仁與校外相關領域同儕投稿分享心得，使本刊能永續發行。當然也感謝院內外同仁的支持，也感謝本刊執行編輯古國宏老師的辛勞與努力。最後也預祝本刊順利付梓、刊務蒸蒸日上。

總編輯

美和科技大學民生學院院長 劉照金 教授

2012 年 8 月 15 日

回復力觀點探討創業家的失敗學習

周育歡¹、艾昌瑞¹、連雅慧¹

¹ 國立中正大學企業管理系

摘要

本研究以『創業失敗』為研究主軸，以正向心理學『回復力』觀點，探討創業家的失敗經驗學習。研究目的在於瞭解創業家的失敗回復歷程？如何透過失敗經驗進行學習與建構知識？如何從失敗自我超越？研究聚焦創業家的主觀經驗，以及他們如何詮釋這些經驗，採取「質化研究」為研究方法論與研究指引，並以「個案研究法」作為研究設計，以保留失敗事件的整體性和意義的特徵。研究結果顯示，創業家失敗回復可分成：自我回復與事業回復，其中自我回復是事業回復的領先指標；此外，創業家在四個失敗回復階段，採取不同的學習模式。並根據研究結果發展出創業失敗經驗『回復-學習』模型，此模型可作為更進一步研究的基本架構；同時研究結論亦可作為創業家或有志於創業之士，有更多元的創業經驗作為參考與學習。

關鍵詞：創業家、回復力、經驗學習、單環學習、雙環學習、再學習

壹、緒論

創業是多重面向的概念，綜觀過去研究以探討創業成功因素為主，少數針對創業失敗現象進行探討。創業是一種存在高度失敗率的創新與創造活動，十家新創事業有九家失敗，唯一倖存者也是經歷過先前失敗而成功的(Timmons, 1990)。正確地處理失敗經驗，將是創業家邁向成功的重要歷程(Minniti & Bygrave, 2001; Shepherd, 2003)。然而，多數人對失敗抱持一種視而不見的態度 (Argyris, 1985; Bies, 1990; Husted & Michailova, 2002; Sitkin & Pablo, 1992)，導致在遭遇挫敗時不知如何因應；缺乏失敗經驗，將使人們或組織降低在面對外在環境變遷時的因應能力(Douglas & Wildavsky, 1982; Wildavsky, 1988)。失敗可視為是經驗的累積，經驗是學習的重要資源，透過試誤(trial and error)的過程累積經驗，再將經驗轉化與創造成為知識、技能、態度、價值、情緒、信仰與感受的歷程，稱為經驗學習(experiential learning) (Jarvis, Holford, & Griffin, 1998)。經驗學習是一種認知的過程，包含反思與行動，透過對經驗的反思，個體得以瞭解行動的意義架構(Fenwick, 2000)，透過自身的反思與尋求外在資訊所理解的經驗，將經驗賦予意義(黃明月, 2000; Jarvis, 1987)，進而產生知識，以引導未來的行為。再者，個體尋求成功過程中，會試圖將遭遇的錯誤和失敗融入學習與詮釋的流程(March & Shapira, 1987)，即失敗經驗學習，而失敗經驗的學習效果較為深刻與持久(Hergenhahn, 1989 & 1991)。本研究主要探討創業家如何從創業歷程中的挫折與失敗經驗進行學習，以獲致成功的關鍵知識(Know-how)。正向心理學(positive psychology)指個體在面對挫折與逆境，展現的正向積極的態度(Seligman, 2000)，若身處逆境卻不受逆境影響，並堅強地接受挑戰，以及成功適應的特質與能力，此為回復力(resilience)。回復力是一種彈回(bounce back)、忍受艱難及修復自我的能力(Wolin & Wolin, 1993)，藉此超越自己，達到比先前更好的績效表現與自我實現的境界(Luthans & Youssef, 2004)。回復力探討個體在逆境下的調適與因應歷程，非常適合探討具有高度失敗率的創業。本研究以此觀點深入探討創業家在逆境之下，回復力如何產生作用，並建構創業家在不同回復力階段的自我回復與學習機制。採取個案研究法探討創業家的失敗經驗學習機制。研究目的為：創業家(1)失敗回復歷程為何？(2)如何進行失敗學習？(3)如何透過失敗經驗建構知識？(4)如何從失敗回復進而自我超越？

貳、文獻回顧

本研究從回復力觀點探討創業家如何從失敗經驗回復與學習。為了對主題有更深入的了解，以下針對創業、經驗學習、組織學習與回復力等文獻進行討論。

一、創業理論與創業失敗

(一) 創業理論

創業是重組原有生產要素或改變功能，滿足市場需求以創造利潤(Schumpeter, 1934)；

或是創建一個新事業(Amit & Zott, 2001; Low & MacMillan, 1988)。亦即創業是一連串創新與價值創造的活動，從事這些活動的人稱之為創業家 (Drucker, 1985)。創業家(entrepreneur)是具有冒險患難的創業精神(entrepreneurship)，結合並有效運用各種資源以開創新事業，透過有效的經營，使新事業獲利與成長。而創業仍存在許多分歧的定義(Cooper, 2003; Gartner, 1990)。根據上述，本研究提出一個整合架構定義創業，如圖一。創業定義：機會發掘、評估與運用各種機會，創立新事業組織，以賺取利潤的一連串活動；機會則來自於創業者的創意、創新的行為或重組再造既有資源，以提供新價值與經濟利益。從事這一連串創業活動的人稱之為創業者，而那些具有創業精神並且具備經營管理能力、問題解決能力與持續開創能力的創業者，則稱之為創業家。創業精神定義：一種求新、求變與發展的態度，驅使創業者從事開創與創新，結合各種能力且持續學習與累積所需能力，以實踐創新並且持續進行創新的歷程，而持續創新則需要超乎常人的熱情。



圖一、 創業、創業家與創業精神關係

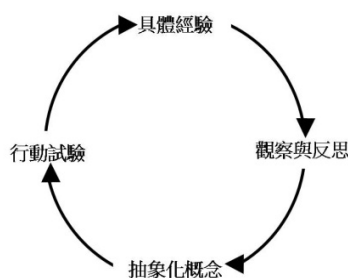
(二) 創業失敗研究

十家新創事業有九家失敗，唯一倖存者也是經歷過先前失敗而成功(Timmons, 1990)。失敗並非全是負面影響，正確處理失敗是創業家是邁向未來成功的重要歷程(Minniti & Bygrave, 2001; Shepherd, 2003)。Arkoff(1968)認為挫折是有目標的行為遭遇阻礙的情況，即當個體有動機去達成某目標，但受到環境內人、事、物的干擾與阻礙，無法達到自己的努力目標、實踐動機(Goodstein & Lanyon, 1975)，進而產生挫折感、失望或失敗等負面情緒感受(Goodstein & Lanyon, 1975)。據此，挫折涵義包含挫折情境(事件)與挫折感。前述討論的挫折情境(事件)與不順遂皆為本研究所欲探討的失敗現象。此外，創業研究對創業失敗(entrepreneurial failure)的定義係經營不善所導致非自願之企業經營權與所有權的轉讓(Shepherd, 2003)，或是因為法律問題、合夥人之間糾紛或死亡所導致的股權轉移而終止企業的營運(Bruno et al., 1992)，甚至是無力償還公司債務與宣告破產皆視為創業失敗。綜合上述，本研究著重在創業家個人失敗經驗，挫折情境(事件)造成

的干擾與阻礙、經營不善所導致非自願之企業經營權與所有權的轉讓、股權轉移而終止企業的營運、無力償還公司債務與宣告破產等，皆視為創業失敗。

二、經驗學習理論

「經驗(experience)」是成人學習的重要資源。成人教育學(Andragogy)假設：成人具有豐富的經驗，可以做為學習的重要資源(Knowles, 1980)；因此，經驗學習(experiential learning)是成人教育中相當重要的學習方式(Boud & Miller, 1996)。再者，經驗也是學習的誘發物，加入反思與重新實踐的程序，讓個體因此獲得不同的經驗與成長(Barnett, 1989; Jarvis, 1987; Kolb, 1984)。Dewey(1944)認為經驗包含積極地嘗試並採取行動(activity)，以及消極地經歷行動所伴隨的結果(consequence)，而行動與結果則是透過「經驗中的反思(reflection in experience)」產生連結；個體因為反思進行學習，而學習便會產生知識，亦即知識是經驗學習後的產物。簡言之，經驗包含行動與反思，透過對經驗的反思，個體得以瞭解行動的意義架構(Fenwick, 2000)，以產生知識(Dewey, 1944)。Kolb & Fry 於 1975 年提出學習循環(learning cycle)模式，隨後 Kolb 在 1984 年具體發展出的經驗學習循環圖(如圖二)，廣為後繼學者採用之。



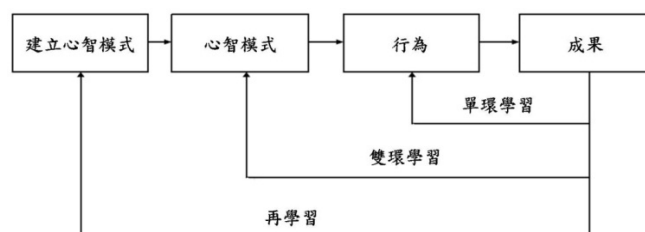
圖二、 Kolb 經驗學習循環 (資料來源：Kolb, 1984)

綜合上述，經驗學習理論適合探討創業家遭遇失敗後的學習過程。創業家如何因應與處理創業歷程所面對的挫折與失敗，從挫敗經驗中反思，以進行學習並獲得知識，並轉化為個人獨特的能力，以引導未來的創業行動。

三、組織學習理論

組織學習理論基礎源自 Dewey 教育哲學的觀點，所有的學習來自於個體經驗，透過對經驗的反思進行學習，進而產生知識。Kim(1993)認為組織學習可以經由個人學習成效的累積來達成，透過心智模式建立一個連結個人學習與組織學習的架構。因此，經驗不僅是個體也是組織學習的重要資源，組織可藉由他人的經驗或模仿他人行為來學習，也可以從「做中學(learning by doing)」進行學習(Leithwood et al., 2001)。然而，組織學習並非是組織內個人學習的集合，必須透過組織中個人、群體的學習，促進或轉化為組織學習(Senge, 1990)；因此，組織學習分成三個層次：個人學習、群體學習與組織學習。本研究著重在探討創業家個人的學習，因此，將以個體層次的學習狀況為主，組織層次為輔。再者，Argyris(1977)以學習活動是否涉及改變現有價值觀與規範，將組織學習分為單環學習(single-loop learning)與雙環學習(double-loop learning)。單環學習是

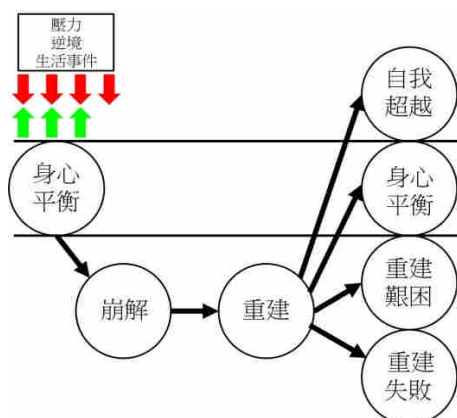
經由偵測組織行動結果，設法修改對於組織策略、假設的認知，使組織表現能夠符合原來組織的既定規範，又稱適應性學習(adaptive learning)；當環境是動態且複雜時，組織學習活動必須針對更深層的組織規範進行錯誤的偵測和矯正，稱為雙環學習，又稱創造性學習(generative learning) (Senge, 1990)。此外，Argyris and Schon(1978)提出第三種類型，組織成員檢討過去影響學習成效的因素，發展新的學習方式與蒐集資訊的方法，以達到最佳的學習效果，稱為再學習(deutero learning)。三種學習型態如圖三(Snell & Chak, 1998)。本研究根據這三種學習類型，探討創業家在遭遇挫折與失敗經驗後的學習模式。



圖三、學習類型 (資料來源：Snell & Chak, 1998)

四、回復力

回復力(resilience)是一種個體因應逆境的能量，能快速從逆境中適應或回復的能力。回復力研究要追溯於1955年Werner & Smith長期觀察Kauai島的兒童，研究發現1/3生長在逆境、高風險家庭的兒童，不但沒有學習與行為上的問題，反而在日後發展成具有能力、愛心與自信的成年人(Richardson, 2002; Walsh, 2003)。韋式字典的定義：一種輕易地從逆境或改變中快速回復或適應的能力。美國心理學會(APA)認為，個體在遭受逆境、創傷、悲劇、威脅或巨大的壓力時，仍舊可以適應很好的能力。一種彈回(bounce back)的能力(Richardson, 2002; Rutter, 1993; Wolin & Wolin, 1993)，使個體迅速在逆境中回復到原來狀態，甚至超越比先前更好的績效表現 (Luthans & Youssef, 2004)。因此，回復力包含兩個重要概念(construct)：逆境(adversity)或風險(risk)與正向調適(positive adaptation)。Richardson(2002)提出回復力模型(resiliency model)(圖四)，即個體、支持系統與外在環境之間的互動與影響的動態調適歷程，以及在這過程中學習並獲取回復力特質。正常情況下個體處於身心靈平衡狀態(Biopsychospiritual Homeostasis)，受外在事件的刺激後，個體持有的保護因子(protective factor)與挫折對抗，一旦壓力過大則進入崩解(Disruption)狀態，隨後開始進行重建(Reintegration)階段，視個體在挫敗事件的因應與調適狀況，分為四種的結果：重建失敗(Dysfunctional Reintegration)、重建艱困(Reintegration with Loss)、身心平衡(Biopsychospiritual Homeostasis)與自我超越(Resilient Reintegration)。本研究將以此歷程觀點探討創業家在不能回復階段的學習與成長。



圖四、回復力模型 (資料來源：Richardson, 2002)

參、研究方法

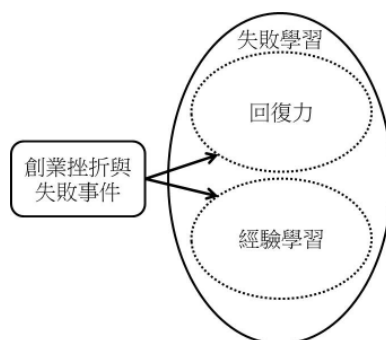
一、研究方法的選擇

Bogdan & Biklen(1982)認為所有研究都有一個「理論觀點」作為引導，好的研究必須根據此「理論取徑」來蒐集與分析資料，此為研究者看待世界的方式與思維(高淑清，2008)。本研究探討創業家的失敗經驗學習，目的在於瞭解創業家主觀經驗以及他們如何詮釋這些經驗，探索失敗事件是如何被意義建構，以及賦予的意義脈絡，「質化研究」適合作為本研究的方法論與研究指引。然而，質化研究只是一個統稱，其內涵相當豐富且涵蓋許多典範與理論，各典範之間有不同的發展與思路。廣義而言，質化研究是產生描述性的(descriptive)資料研究，即在研究現象的自然情境中，提供生動、完整的描述(Patton, 1990)，使研究結果更具深度、開放性，且詳盡周密(吳芝儀、李奉儒譯，1999)。質化研究以研究者為本位，探討問題在脈絡中的複雜性，從研究對象本身來瞭解行為，以及研究對象對情境的釋意，藉此深入探討人類的生活經驗及其意義，瞭解其現象以獲得真實的狀況。因此，當研究焦點在探討人類內在經驗的內涵時，其本質上適合採取質化研究，且質化研究重視概念之間的連結，藉由蒐集資料與分析資料之間不斷地來回的過程找出整體與部份之間的意義及脈絡。創業研究目的在於尋找與眾不同的差異點，「差異」才是創業與生俱來的根本特質(Gartner, 2008)。創業只是一個現象，創業家的經驗才是研究應該關注的焦點(蔡敦浩等，2010)。因此，本研究運用質化研究探討創業家的主觀經驗與感受，強調創業歷程的情境脈絡，以及重視創業家的獨特性等特質(Patton, 1990)。希望藉由經驗主體本身的述說與詮釋，瞭解這些挫敗事件在創業家生活經驗中的轉折與感知意義，提供一個完整且深刻的描述與豐富的資訊。

二、研究設計

(一) 研究架構圖

本研究探討創業家的失敗學習，架構表示如圖五。



圖五、研究架構圖

(二) 單一個案研究設計

當研究重點在於探討個人經驗時，個案研究設計(Case study research) (Yin, 2009)是最適當的選擇。個案研究得以保留實際生活事件的整體性和有意義的特徵，藉由研究者與各種理論與豐富的事實證據，探知複雜的創業失敗事件及其背後之深層意涵，以及遭逢重大挫敗後的回復歷程與學習機制。本研究屬探索研究，主要作為後續研究的前導個案(pilot case)，因此僅採取單一個案研究設計(single-case design)，並採取多重分析單元(multiple units of analysis)，以對研究對象有更深刻的瞭解，此研究設計稱為嵌入式單一個案設計(single-case, embedded) (Yin, 2009)。

(三) 資料來源

資料來源以深度訪談(in-depth interview)為主，並輔以相關檔案等次級資料，進行回溯性的資料收集。研究者根據研究主題發展一份半結構式(semi-structured)訪談大綱(interview guide)，用以提醒研究者訪談的方向，以免訪談內容有偏誤或遺漏。訪談過程，研究者不預設立場，也不限制受訪者談話的內容及方向，而是讓受訪者用自己的脈絡、結構來陳述其生活經驗(高淑清，2000)，對受訪者所呈現的線索抱持著「存而不論」的態度，以增加資料的豐富性與可塑性。同時，研究者會根據受訪者的談話內容決定回應及發問的問題。本研究採取立意抽樣(purposively sampling)，有目的地尋找與範疇及其性質與面向有關的資料，亦即受訪者必須在其創業過程經歷過重大挫敗經驗、且從失敗經驗中回復、讓事業起死回生或反敗為勝的創業家。由於屬於敏感議題，因此在訪談邀約是極大的挑戰，透過研究者人際網絡尋找適合的受訪者，為顧及個人隱私，將以匿名方式呈現受訪者資料，彙整如表一。訪談前以電話聯繫訪談時間與地點，正式訪談前先徵求受訪者同意將訪談過程錄音，以作為日後資料整理分析。過程中也記錄訪談札記，將受訪者重要的詞語、關鍵字及非口語的表達記錄下來，作為訪談中深入發問的提示，並在資料分析整理階段能提供有意義的訊息。訪談結束後，將訪談內容謄寫成逐字稿與進行文本分析。

表一、受訪者資料彙整表

受訪者	性別	年齡	教育程度	創業別	創業資歷	產業別
也君	男	52	大學	獨立創業	16年	媒體、行銷
	訪談形式與類別			次數	訪談地點	訪談時間

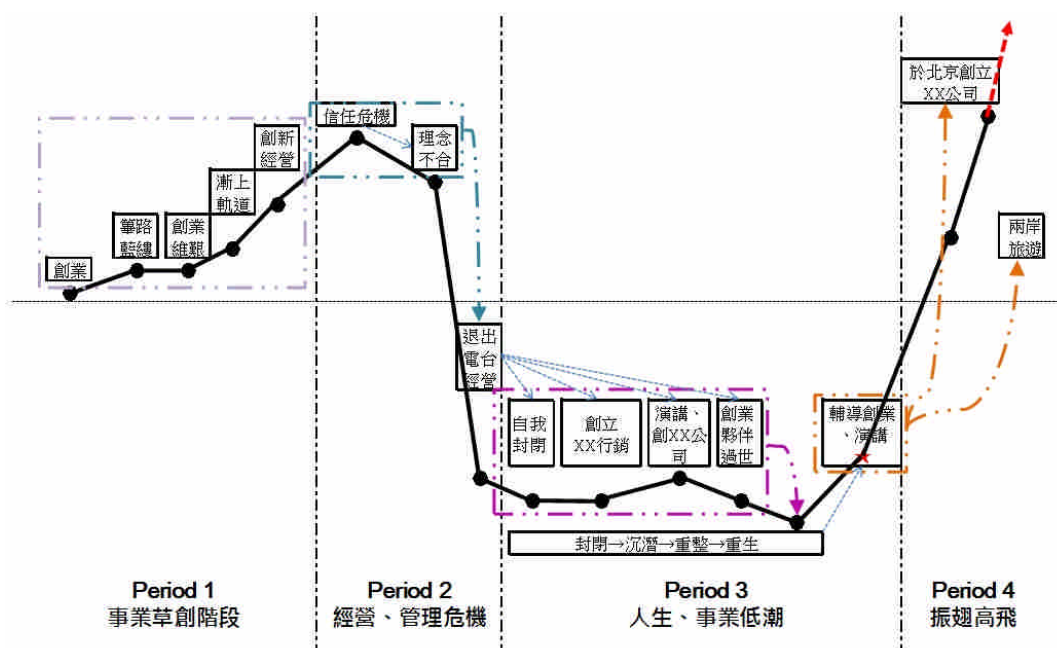
面對面深度訪談	2	會議室	6.5 小時
追蹤訪談	1	咖啡廳	1 小時
電子郵件	2	電子郵件	-

(四) 資料分析

質化研究資料的分析過程就是不斷地聚焦的，研究者以靈活的態度因應研究過程中的變化，並且縮小聚焦的範圍(陳向明，2002)，且盡量接近資料所呈現的原意及真實面貌。即將資料分解、概念化，然後再以一個全新的方式將概念重新組合的過程(Strauss & Corbin, 1990)，透過此嚴謹的分析程序，以建立一套接近真實世界、內容豐富、統合完整、具解釋力的理論。

肆、分析與討論

研究發現創業家在經歷挫折與失敗之後，會先進行情緒自我調適，即回復導向；等到悲傷情緒逐漸調適後，才會進入到自我反思，並透過反思已進行學習，此為學習導向。根據也君訪談文本萃取出創業歷程中的關鍵事件，找出事件之間的關聯性，將也均創業歷程分成四個時期，並描繪也君的創業歷程圖，如圖六。以下將針對這四個不同階段的學習機制加以深入探討。



圖六、也君創業歷程圖

一、階段一：經驗累積到初創事業

多數創業家在創業之前都會有一段經驗累積期，大多是自身的興趣培養相關經驗，

或者投身於職場受雇於他人，從工作中累積經驗、創業所需的人脈與自信，等到創業家自認機會點出現便投入創業行列，開始一連串的圓夢歷程。而創業家所認定的機會點，通常不是完全理性下的決策行為，有些創業家起初只是玩票性質的副業，也有些創業家是在不得不的情況之下進行創業，當然也不乏經過理性評估後而創業的創業家。換言之，創業的機會點通常是出現在沒有預期情況之下的因緣際會。本研究的受訪者也君在創業之前曾受雇於國內知名平面媒體，也君工作表現傑出，屢屢獲得上司拔擢與升遷，是公司在進行新事業拓展時的首要人選，因此累積了不少內部創業的經驗。然而，也君真正投入創業的原因，當時公司指派也君籌備的新事業，在幾近完成的段臨時，因故終止新事業計畫；也君為了信守對所有合作夥伴的承諾，毅然決然地決定自行創業，接手公司終止的新事業計畫，回到南部創業。在事業草創階段，創業家具備很強的企圖心與衝勁，雖然這個階段通常會面臨許多大大小小的問題與困難，創業家大都能一一克服與處理，好讓新事業能夠順利創建。也因為創業家衝勁，同時為了讓新事業盡快成立，此時創業家在面臨困難或小挫折時，會立即採取疑難排解(trouble shutting) 的處理方式，即單環學習(single-loop learning)(Argyris, 1977)，又稱作適應性學習(adaptive learning)(Senge, 1990)。以下受訪者談論事業草創過程所面臨的困難點與處理方式。

我對 XX 這邊，我有沒有交代，完全沒有辦法交代啊，我們說的都不算啊(也君-01-18-31)。所以那時候就這種狀況，我就決定我辭呈一遞我就回來，啊回來我就重新我自己的事業，又重新進到廣播電台，那進來也是算路藍縷，因為我來這邊接總經理，我對廣播完全沒有經驗(也君-01-19-08)。我們要開創一個新的產業型態，真的是很辛苦，你沒有例子可循，對不對，你沒有辦法去抄襲，也沒有人可以去問(也君-01-13-19)。比如說碰到這樣的狀況你要怎麼處理？像這個你要怎麼去緩衝？這都是當時必須直接去處理的(也君-01-07-23)，之後就變成一個 KNOW-HOW(也君-01-07-34)。

二、 階段二：經營、管理危機

創業家在世業成立之後，隨之而來的是一連串經營管理的考驗。這個階段初期所遭遇的困難與挫折，大多是屬於小規模的，對事業衝擊程度較小，因此創業家面臨這些問題的處理方式，也大多採取立即的疑難排解(trouble shutting)，亦即單環學習。然而，隨著遭遇的挫折與困難逐漸累積，挫折複雜度與困難度越來越高，使得創業家除了尋找解決之道外，亦會開始省思挫折背後的意涵，以及各個挫折之間的關聯性，而不再只是『頭痛醫頭、腳痛醫腳』的模式。這種針對更深層的組織規範進行錯誤的偵測和矯正，稱之為雙環學習(double-loop learning)，又稱創造性學習(generative learning) (Senge, 1990)。換言之，創業家在此階段採取單環與雙環學習兩種的學習模式。

『挫折越大，成長越多。』雖然都是挫折，但我們可以充分運用我們的人脈也好、資源也好，總之都可以解決。但有一次我覺得我對人性的一些挫折，到現在這個陰影都還有，也一直在警惕自己的(也君-01-08-09)，直到現在自己創業，我都隨時引以為鑒...，我知道信任絕對是人的生命，所以我們在職場裡面，我們也會用這個方式讓生命延續下去(也君-01-17-13)。

研究發現，此階段末期小挫折不斷，因而讓創業家疲於應付，最終導致不可收拾的事業災難，有人因此事業落入谷底，也有人事業歸零。這種困境對創業家而言，首要之

務是如何面對事業崩解的事實，隨後才是尋求解決之道，以及如何從失敗經驗進行學習。

我們都是花多少心下去經營的，我們每個人心都在淌血，整個大環境跟人性就這樣，這是剛剛我講到XXX公司(也君-01-13-04)。要把他創立的一個這樣的事業單位結束掉，那是多沒面子的事情，那是要被刺激到多大一個不能容忍的狀況下才會那就全部裁撤(也君-01-13-09)，那種心裡的感受是不可言喻的啊(也君-01-14-14)。我覺得那時候心裡真的受到很大的打擊，然後也不知道怎麼對外去談，所以就是把自己給關閉起來(也君-01-23-05)。

三、階段三：人生、事業低潮

創業家在經歷重大的事業挫敗之後，會進行自我與事業的回復，自我回復時間的長短受到許多因素的影響，包含人格特質、家人、社會支援系統等；而事業回復時間的長短亦受到人格特質、專業知識與技能、資源、社會網絡、外在環境等因素的影響。然而，創業家的回復歷程中，會先經歷自我回復階段，即創業家願意面對自己事業的失敗，其次是接受事業失敗的事實，逐漸找出新的自我與生活秩序(Stroebe & Schut, 2001)。創業家在回到生活常軌之後，也才能理性地進行思考失敗的問題與解決之道，即問題導向(problem-focused)的調適(coping)策略(Singh et al., 2007)。此時，創業家也會針對自身經驗進行反思與學習。以下是受訪者如何面對自己的失敗，用什麼方式走出人生低潮，逐步找回自信與生活步調。

我會離開那個經營團隊因為理念不合(也君-01-21-17)，當時我心裡最大的衝擊是，這什麼跟什麼，我完全沒有被尊重，這是很嚴重的信任的問題，對不對(也君-01-20-21)。一個商量都沒有、尊重也沒有、信任也沒有，那我還做什麼？我突然這樣醒悟過來(也君-01-21-05)。

我覺得那時候心裡真的受到很大的打擊(也君-01-23-05)，我現在心裡還是很...還是很苦，甚至於都感覺我好像有一點走不出去，因為這些事根本沒有任何一個人可以去講(也君-01-26-03)。談出來怕人家笑，可是你真的是問題真的很苦，對不對？你看我現在談這些出來，除了被笑之外有沒有誰可以幫得了忙？已經都過去了。。。 (也君-01-29-24)

離開之後，我就覺得意興闌珊(也君-01-21-22)，把自己給關閉起來，但你總不能不對外去，才又開始有某些職訓局的課啦(也君-01-23-07)，然後剛好那段時間我有開始有一些類似演講啦(也君-01-21-23)。你知道我為什麼會上這個班會很賣力，這些都是中年失業，每個人都苦哈哈、慘兮兮的，我覺得我有被需要的感覺，而且他們真的需要這些，你要急著教他(也君-01-23-16)。我有時候會講說這是藉由講課自我麻醉，真的在麻醉嗎？其實我現在已經很自然而然的那種隨遇而安、順其自然，然後隨緣、隨性，然後不後悔(也君-01-24-23)。我也從上課、演講的過程裡邊把自己更肯定，把自己更自信出來，幾乎就是自信心的建立，還有一個新的方向跟內容，我所有的演講跟上課幾乎都是，一場出去之後就一直跟著來，所以這部分，自我肯定跟自信的產生(也君-02-13-16)。

創業家在此階段的學習模式，主要以雙環學習(double-loop learning)為主，此外，創業家為了從失敗的找出原因，以及從新學習正確的因應方式，啟動了再學習(deutero learning)的學習模式。此種學習模式只要是根基於單環學習與雙環學習的成果之上，透過檢討過去影響學習成效的因素，發展新的學習方式與蒐集資訊的方法，強調創業家自我轉換的能力，以達到最佳的學習效果(Argyris & Schon, 1978)。

離開XX之後，在工作方面意興闌珊，是因為這七八年都是在這個產業，可是你沒有離開個地方，

又覺得不應該在這個產業去跟離開的這個有所競爭，所以才會覺得到底要做什麼，慢慢的也才因為上課、演講這樣的摸索的方式，才這樣轉換出來(也君-02-12-26)。要上台演講、上課之前，你一定要準備、要整理，這對我們來講這是很必要、很重要的，你在整理準備的過程，你會覺得可以整理出很多，很多我們本來可以形成的一些想法跟觀念(也君-02-13-10)。當時我曾經在重慶路那邊租一個小小的套房，然後每天就上班，然後報紙或者資料帶著就去那邊，然後，好，慢慢醞釀醞釀，演講也好做什麼也好都在那邊準備，然後整理整理，就這樣整理出來(也君-02-14-03)。

四、階段四：振翅高飛

創業家失敗後最大的考驗，是在於面對與接受失敗事實後才開始，也就是在沉潛階段，最大的敵人是自己；找回生活常軌的最大障礙，也是自己；面對未知的未來，也是自我成長的挑戰。換言之，這段漫長的沉潛期，將會是創業家能否東山再起的關鍵；若能克服逆境與考驗，便能為自己開拓一條出路，反之，則可能因此一蹶不振。受訪者也君在經歷事業挫折後，也經歷過兩年的沉潛期，對也君而言，這是一條很漫長的路，然而他能靠著自己的堅忍毅力，自助、人助、天助，走出陰霾與人生低潮。在此階段，再學習(deutero learning)是創業家的主要學習模式，整合單環(single-loop)與雙環(double-loop)的學習模式，將過去經營事業的成功與失敗經驗，轉換成新的知識與技能，藉此厚植再次創業的本錢與獲致未來成功的關鍵因素。

你會把自己武裝起來。其實我租那個小套房，它有一張床，但是我的小套房沒有枕頭、沒有被子，通通都不增加，我也不動，那個床我從來不動，我就是一個坐著椅子在那裡，我甚至於自己關在那裡一整天，我都警告自己，不能躺下去，你相信嗎。那個床我是絕對不躺下去的，因為，你如果墮落下去，你一躺下去大概就爬不起來了。每次一進去就很多事情要整理，我包括我這個XX(新公司名字)在那邊也想的，有時候像個瘋子一樣，坐在那邊，想到就寫想到就寫，名字大概寫了滿滿五六張，到最後決定好，我就用這個名字(也君-02-14-20)。那應該不叫勇氣，那應該叫害怕，你害怕你躺下去了怎麼辦，對不對，那你難道不害怕嗎？一定很害怕嘛，因為我很清楚我一躺下去，我整個家絕對都空下去(也君-02-15-01)。

那段時間是在摸索，有事我們覺得該做就去做，然後都把它排滿，不必再去想太多，從做中再去學習、再去決定。可是我有時候想一想，會很急，自己會不會就真的麻醉掉，就已經麻木不仁了(也君-02-18-32)。不過也還好，就慢慢整理，你越急會越亂掉，越整理不出來，所以就利用上課盡量把自己塞滿(也君-02-19-11)。同時我也寫專欄，所以也可以寫書，什麼都能做，所以我就不擔心，慢慢越來越覺得OK，所以現在又，整個又開朗，明朗化(也君-02-19-26)。

現在回想起整個創業歷程，這些影響會讓我形成一個概念，我其實現在這個概念蠻深刻的：『成功不必在我』。那有緣，該你的就來，不該你的，別人拿走，就是這樣子。拿走了之後又怎麼樣，不需要去搶，也許後面還有，我們就再等(也君-02-36-01)，得之我幸不得我命(也君-02-46-32)。

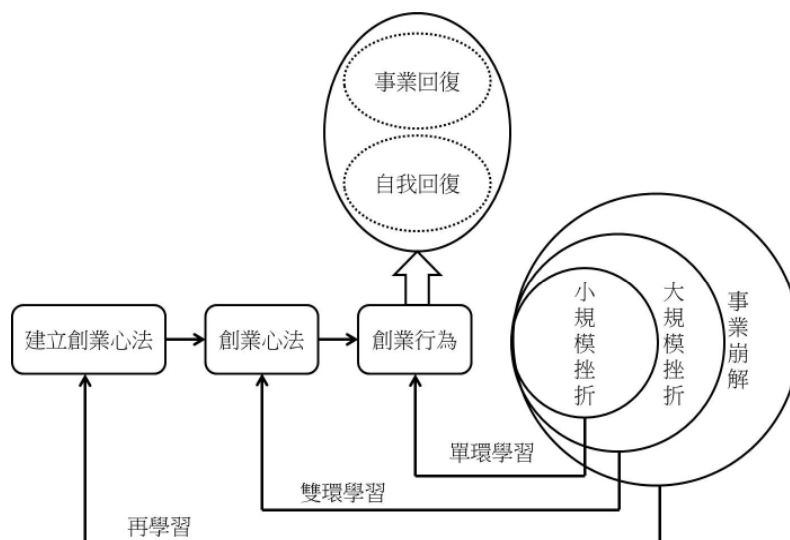
根據上述分析與討論，創業家在四個階段採取不同的失敗學習模式。此外，本研究也發現：創業家的回復歷程中，自我回復是事業回地的領先指標，即創業家必須先有良好的自我調適，讓自己回到生活步調，才能在正確的軌道上進行學習。

伍、結論與建議

根據分析與討論，將研究結果彙整如表二，並建構出本研究創業失敗經驗『回復-學習』理論模型，如圖七。本研究理論貢獻係以單一個案設計探討創業家失敗學習，建構創業失敗經驗『回復-學習』模型，以此模型作為後續多重個案研究的基本架構，期望蒐集更多創業家個案資料，以跨個案研究設計建構更完整的理論模型，做為後須實證研究的模型。實務貢獻方面，任何成功都是要以失敗作為基底，只學他成功的條件是不夠的，最重要的還要去學如何去避免那些失敗的條件與失敗的思維邏輯。因此，本研究以創業失敗作為研究主題，有別於以往以探討成功經驗為主的研究，研究結果提供許多創業家或有志於創業之士，有更多元的創業經驗作為參考。

表二、分析架構

『回復-學習』歷程模型			
		回復導向	學習導向
創 業 階 段	新創事業	新事業經營管理問題 小規模經營挫折	疑難排解(trouble shutting) 單環學習(single-loop learning)
	挫折累積	關聯性小規模經營挫折 大規模經營挫折	單環學習(single-loop learning) 雙環學習(double-loop learning)
	事業崩解	大規模經營挫折 事業崩解與歸零	雙環學習(double-loop learning) 再學習(deutero learning)
	破繭而出	蟄伏與沉潛 蓄勢待發	再學習(deutero learning) 單環學習、雙環學習



圖七、創業失敗經驗『回復-學習』模型

陸、參考文獻

- 吳芝儀、李奉儒譯 (1995)。質的評鑑與研究。台北：桂冠。
- 高淑清 (2000)。來自異鄉華人的心聲：海外留學生太太的生活世界。論文發表於「家人關係及其心理歷程：第五屆華人心理與行為科技學術研討會」。台北：國立台灣大學心理學系。
- 高淑清 (2008)。質化研究的 18 堂課：首航初探之旅。高雄：麗文。
- 陳向明 (2002)。社會科學質的研究。台北：五南。
- 黃明月 (2000)。成人經驗學習理論之探討。社會教育學刊，29，35-56。
- 蔡敦浩、劉育忠等 (2010)。突破傳統創業研究的視角：創業學人的前瞻見解與洞見開採。創業管理研究，5 (1)，121-140。
- Amit, R., C. Zott. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management J*, 22, 493-520.
- Argyris, C. (1977). Double-loop learning in organizations. *Harvard Business Review*, 55(5), 115-125.
- Argyris, C. (1985). *Strategy, change and defensive routines*. Boston: Pitman.
- Argyris, C. & D. A. Schon. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*.
- Arkoff, A. (1968). *Adjustment and mental health*. New York: McGraw-Hill.
- Bies, R. J. (1990). The manager as an intuitive politician: Blame management in the delivery of bad news. *Working paper, Washington, DC: Georgetown University*. (Unpublished manuscript)
- Bogdan, R. and S. Biklen. (1982). *Qualitative research for education*. Boston: Allyn and Bacon.
- Boud, D. and N. Miller. (1996). *Working with experience: Animating learning*, Routledge.
- Bruno, A., E. McQuarrie, et al. (1992). The evolution of new technology ventures over 20 years: Patterns of failure, merger, and survival. *Journal of Business Venturing*, 7(4), 291-302
- Cooper, A. (2003). Entrepreneurship: The past, the present, the future. In Z. J., Acs (eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research* (pp.21-36). Kluwer Academic Publishers.
- Douglas, M., & Wildesky, A. (1982). *Risk and culture*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Dewey, J. (1944). *Democracy and education: An introduction to the philosophy of education*.
- Drucker, Peter. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper and Row.
- Fenwick, T. J. (2000). Expanding conceptions of experiential learning: a review of the five Contemporary perspectives on cognition. *Adult Education Quarterly*, 50(4), 243-272.
- Gartner, W. B. (1990). What are we talking about when we talk about entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 5(1), 15-28.
- Gartner, William B. (2008). Variations in Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 31, 351-361.
- Goodstein, L. and R. Lanyon. (1975). *Adjustment, behavior, and personality*. New York:

- Addision Wesley Publishing Company.
- Hergenhahn U., Kabachnik N. M. and Lohmann B. (1991). *Journal of Physics B: Atomic, Molecular and Optical Physics*, 24, 4759–73.
- Husted, K. and Michailova, S. (2002). Knowledge sharing in Russian companies with Western participation. *International Management*, 6(2), 17-28.
- Jarvis, P. (1987). *Adult learning in the social context*. London: Taylor & Francis.
- Jarvis, P. Holford, J. & Griffin, C. (1998). *The theory and practice of learning*. London: Kogan Page.
- Kim, D. H. (1993). The Link Between Individual and Organizational Learning. *Sloan Management Review*, 35(1), 37.
- Knowles, M. (1980). *The modern practice of adult education: from pedagogy to andragogy*. Association Press. Chicago: Follett Pub. Co.
- Kolb, D. (1984). *Experiential learning*, Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ.
- Kolb, D. and R. Fry. (1975). Toward an applied theory of experiential learning. *Theories of group processes*: 33-58.
- Leithwood, K., R. Aitken, et al. (2001). *Making schools smarter: A system for monitoring school and district progress*. Thousand Oaks: Corwin Press, Inc.
- Low, Murray B., and Ian C. MacMillan. (1988). Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. *Journal of Management*, 14, 139-161.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Minniti, M. & Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 5-16.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*, Thousand Oaks, CA : Sage.
- Richardson, G. E. (2002). The Metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58(3), 307-321.
- Robert, K. Yin. (2009). *Case study research: design and methods*, 4th edition. Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Rutter, M. (1987). Psychosocial resilience and protective mechanism. *American Journal of Orthopsychiatry*, 57, 316-331.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology: An introduction*. *American Psychology*, 55(1), 5-14.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*, New York: Doubleday.
- Shepherd, D.A. (2003). Learning from business failure: Propositions about the grief recovery process for the self-employed. *Academy of Management Review*, 28, 318-329.

- Singh, S., Corner, P. & Pavlovich K. (2007). Coping with entrepreneurial failure, *Journal of Management & Organization*, 13, 331-344.
- Sitkin, S. B., & Pablo, A. L. (1992). Reconceptualizing the determinants of risk behavior. *Academy of Management Review*, 17(1), 9-38.
- Snell, R. and A. M.-K. Chak (1998). The Learning organization: Learning and empowerment for whom? *Management Learning* 29(3), 337-364.
- Strauss, A. and J. Corbin (1990). *Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques Sage Publ.*
- Stroebe M. & Schut H. (2001). Meaning making in the dual process model of coping with bereavement. In *Meaning Reconstruction, the Experience of Loss*, ed. RA Neimeyer(pp. 55–73). Washington, DC: Am. Psychol. Assoc.
- Timmons, J. A. (1990). *New business opportunities: Getting to the right place at the right time Actio*. MA: Brick House Publishing Co.
- Walsh, F. (2003). Family resilience: A framework for clinical practice. *Family Process*, 42(1), 1-18.
- Werner E. & Smith R. (1982). *Vulnerable but invincible: A longitudinal study of resilient children and youth*. New York: McGraw Hill.
- Wildavsky, A. (1988). *Searching for safet*. Transaction books. New Brunswick.
- Wolin, S., & Wolin, S. (1993). *The resilient self: How survivors of troubled families rise above adversity*. New York: Villard Books.

Entrepreneurial Learning from Failure: A Resilience Perspective

Yu-Jui Chou¹, Chang-Ruay Ay¹, Bella Ya-Hui Lien¹

¹Department of Business Administration, National Chung Cheng University

Abstract

Entrepreneurship is an activity of innovation and creation involving the great possibility of failure. Most of early researches focus on the inquiry of entrepreneurial success; however, few of work discuss how they fail. For this reason, this research examines the “entrepreneurial experiences of failure”, and resilience perspective is conducted by the study to explore the entrepreneurial experiences of failure. The finding shows that learning from entrepreneurial failure could divide into two parts: recovery from self or enterprises. The former is the leading indicator to the latter; moreover, entrepreneurs adopt different learning-mode to react, recover and learn in the four resilience processes. Finally, we present a “resilience-learning” model as the finding. The model could be conducted to further researches, and also provides some suggestions for entrepreneurs and people who want to initiate their business.

Keywords: Resilience, Entrepreneur, Experiential learning, Single-loop learning, Double-loop learning, Deuteron learning

節慶活動對當地居民參與動機與滿意度的研究

-以參加 2009 年高雄左營萬年季之居民為例

林紀玲¹、吳 蘇²、古國宏²

¹大仁科技大學休閒運動管理學系

²美和科技大學休閒運動保健系

摘要

本研究目的為：探討當地居民參與節慶活動動機、滿意度之差異情形及其相關情形。本研究以參加 2009 年高雄左營萬年季之當地居民為對象。研究工具為自編之參與動機、滿意度問卷。資料分析以描述性統計、獨立樣本 t 考驗、單因子變異數分析及皮爾遜積差相關等統計方法驗證所有的假設，顯著水準定為 $\alpha=.05$ 。結果分析如下：一、不同性別、年齡、職業、居住時間的整體參與動機及各因素的差異均達顯著水準。二、滿意度方面：不同性別的行銷與服務因素；不同年齡的所有因素；不同職業的整體、環境規劃、活動設計；不同居住時間的行銷與服務、活動設計等因素差異達顯著水準。三、動機整體、滿意整體及各因素之間均達顯著的正相關。

關鍵詞：節慶活動、左營萬年季、參與動機、滿意度

壹、緒論

節慶是一種被規劃、管理和被用來促銷以增加一個已存在的地點、城市或度假地的吸引力的方法。活動事件在結合歷史文化之下，可以提供觀光客不同的傳統生活體驗，並藉由參與的方式來帶動當地的經濟發展(Frisby & Getz, 1989)。高雄市政府民政局在2000年初推動「在地特色活動」政策，左營區公所號召各寺廟聯手，共同規劃舉辦具有地方特色的活動，以期將精彩左營的匠工雕刻、歷史典故，以紀錄保留方式，及透過活動的整合，在蓮潭畔綻放出璀璨動人丰姿，吸引國人目光，自此開啟「萬年季」年度活動的契機（高雄市政府民政局，2006）。舉辦活動內涵由原本的宗教節慶活動，發展為文化觀光活動，層面也擴及歷史文化及觀光遊憩（高雄市政府民政局，2007）。劉大和（2001）指出維護當地文化與保護當地歷史文化及社會遺產最好的方法就是舉行節慶活動。而文化政策需要長期經營(龍應台，2006)。

近年來以舉辦觀光活動事件為策略，進一步行銷地方以及促進地方產業的推動，儼然已成為世界各國的經濟發展趨勢，台灣對於這個領域也相當的重視，行政院及各局處在以舉辦活動事件作為地方觀光發展的規劃政策上，也積極推動了多項計畫。2002年觀光局選定12項的大型地方節慶，將台灣打造成為節慶之島，由政府協助提昇其水準並準備邁向國際，讓國際旅客認識台灣，也讓國內民眾在一整年當中，每個月都有節慶活動可以熱鬧參與，並藉此讓民眾了解固有的台灣民俗。觀光局統計2001年首次舉辦的12項大型地方節慶活動，總參與人次達1095萬人次，觀光收益約32億元（交通部觀光局，2001）。所以，舉行節慶活動不僅可以吸引來自國內外的觀光客，也可以帶來豐富的觀光收入。尤其在交通部所做的「民眾對交通部施政措施滿意度調查」中，有超過六成的民眾對12項節慶活動表示滿意（交通部觀光局，2001）。因此，節慶活動可以在觀光產業當中展露頭角，成為一新興的寵兒，有些是延續傳統發展出來的活動，有些是為了吸引觀光客而發展成的節慶活動，不論其性質為何，往往在活動舉辦的期間，吸引了來自世界各地的觀光客，創造出可觀的觀光收入，有些亦為當地創造了許多就業機會(劉大和，2001)。龍應台(2006)認為文化政策需要長期經營，不要淪為只求短線利益，而讓大家看到文化節慶呈現一片『塑膠花海』的面貌。

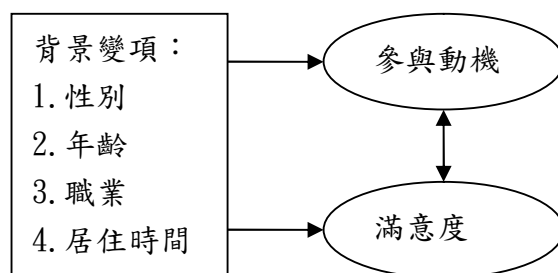
Iso-Ahola(1980)指出，休閒參與動機是動態的性質，而不是一成不變的理論，具有下面三個特徵：一、休閒參與動機會因時而異，且會隨著生命週期改變。二、休閒參與動機會因人、因地而異，會隨著個人成長背景與社會化過程而有所改變。三、休閒參與動機會因情境而異，會隨著所處在的情境不同而有所改變。張少熙(2003)指出動機是個體對某一項活動的反應程度及方向。張治文(2007)指出動機是促進個體活動的內在因素，參與動機在個人行為中有決定性的影響。由於大部分的節慶是屬於地方性的活動，需要遊客藉著重遊來持續舉辦，因此必須了解遊客的滿意程度，而動機是在體驗之前產生，滿意度則隨著體驗之後而產生，二者息息相關(Crompton & Mckay, 1997)。Hall(1992)亦指出，一個成功的節慶規劃管理者會透過遊客調查來瞭解遊客的節慶動機和旅遊期望。Crompton and Mckay(1997)更進一步指出探討節慶遊客動機的原因有三點：一、業者可根據遊客的動機需求，設計出符合遊客的節慶活動。二、動機和滿意度息息相關，若遊客的需求被履行，滿意度即產生。三、確認動機優先順序並了解主要的動機內容，

便可了解遊客的決策過程。故瞭解遊客本身實際之動機為節慶活動管理人主要之目標。在國外研究節慶動機的有 Formica and Uysal (1996,1998)、Lee et al. (2004)、Mohr et al.(1993)、Schneider and Backman (1996)、Uysal et al.(1993)。目前國內關於探討節慶活動動機與滿意度的相關研究有林采瑩(2005)、吳蘇等(2011)、徐瑞穗(2003)、陳比晴(2003)、陳原銘(2007)、劉大和(2001)。

本研究目的為藉由高雄左營萬年季活動之實例，探討當地居民對於節慶活動之參與動機與滿意度的差異情形為何？並分析其間的相關情形。

貳、研究方法

(一)研究架構：本研究依據研究動機與目的，訂定出以下之研究架構(如圖一)。



圖一 研究架構圖

(二)研究對象：本研究以高雄左營萬年季為例，時間從 2009 年 10 月 31 日至 11 月 8 日止，以所有的參與者為對象，採隨機及便利抽樣法進行研究。

(三)研究工具：本研究問卷為自編問卷，除參考林采瑩(2005)之問卷外，並依照本研究所需，進行問卷題目編題，並使用李克特(Likert)五點尺度量表加以衡量，由「非常不同意」至「非常同意」分別給予 1 至 5 分。

1.效度分析：本問卷以主成分分析法及斜交轉軸法取出特徵值大於 1 的相關因素，茲分述如下。

(1) 參與動機：依各因素內容與特性，命名為「文化活動吸引力」(特徵值 4.93，解釋變異量 44.78%)、「人際交流」(特徵值 2.18，解釋變異量 19.77%)二個因素，累積解釋變異量為 64.56%。

(2) 滿意度：依各因素內容與特性，命名為「行銷與服務」(特徵值 6.04，解釋變異量 50.31%)、「環境規劃」(特徵值 1.83，解釋變異量 15.26%)、「活動設計」(特徵值 1.32，解釋變異量 11.03%)三個因素，累積解釋變異量為 76.59%。

2.信度分析

(1) 參與動機：動機整體得 α 值為 0.87，「文化活動吸引力」得 α 值為 0.88，「人際交流」得 α 值為 0.77。

(2) 滿意度：滿意度整體得 α 值為 0.91，「行銷與服務」得 α 值為 0.89，「環境規劃」得 α 值為 0.86，「活動設計」得 α 值為 0.89。

(四)資料處理

統計分析方法為描述性統計、獨立樣本 t 考驗、單因子變異數及皮爾遜積差相關驗證所有的假設，顯著水準定為 $\alpha=0.05$ 。

參、結果分析與討論

(一)不同背景變項參與動機之差異情形

1.性別：由表 1 的結果得知，男性在整體的參與動機、文化活動吸引力動機、人際交流動機三方面較女性為高，差異達顯著水準。本研究與吳蘇等(2011)、陳比晴(2003)認為參與特性，會受到「性別」不同而有顯著差異的結果相符。

表 1 不同性別參與者參與動機之 t 考驗分析摘要表

變項	性別	個數	平均數	標準差	t 值	p 值
文化活動 吸引力	男	120	3.75	0.67	5.16*	.001
	女	84	3.29	0.57		
人際交流	男	120	3.85	0.56	2.13*	.035
	女	84	3.66	0.71		
整體	男	120	3.78	0.57	5.11*	.001
	女	84	3.39	0.49		

*p< .05

2.年齡：由表 2 的結果得知，參與動機差異達顯著水準的有：(1)在文化活動吸引力方面：50~59 歲的參與者較 21-49 歲的參與者為高。60 歲以上的參與者較 30-49 歲的參與者為高。(2)在人際交流方面：50~59 歲的參與者較 21-29 歲、40-49 歲、60 歲以上的參與者為高。(3)在整體方面：50 歲以上的兩組參與者較 21-49 歲的三組參與者為高。本研究與吳蘇等(2011)、Uysal et al.(1993)認為年長者傾向於較重視活動的結果部份相符。

表 2 不同年齡參與動機之單因子變異數分析摘要表

變項	年齡	個數	平均數	標準差	F 值	p 值	事後比較
文化活動吸 引力	21~29(1)	2	2.50	0.35	16.62*	.001	4>1、2、3 5>2、3
	30~39(2)	32	3.28	0.56			
	40~49(3)	39	3.05	0.54			
	50~59(4)	55	3.84	0.75			
	60 以上(5)	76	3.78	0.47			
人際交流	21~29(1)	2	2.67	0.01	6.59*	.001	4>1、3、5
	30~39(2)	32	3.77	0.33			
	40~49(3)	39	3.55	0.82			
	50~59(4)	55	4.07	0.42			
	60 以上(5)	76	3.70	0.65			
整體	21~29(1)	2	2.55	0.26	16.98*	.001	4、5>1 、2、3
	30~39(2)	32	3.41	0.44			
	40~49(3)	39	3.18	0.43			
	50~59(4)	55	3.89	0.61			
	60 以上(5)	76	3.76	0.46			

*p<.05

3.職業：由表 3 的結果得知，參與動機差異達顯著水準的有：(1) 在文化活動吸引力方面：工商服務業、無職業的參與者顯著高於學生、其他二組。而無職業的參與動機又顯著高於工商服務業組。(2)在人際交流方面：無職業組的參與動機顯著高於工商服務業組。(3) 在整體方面：無職業的參與者顯著高於工商服務業、學生、其他三組。本研究與徐瑞穗(2003)認為節慶動機集群和職業上有顯著差異的結果相符。

表 3 不同職業參與動機之單因子變異數分析摘要表

變項	職業	個數	平均數	標準差	F 值	p 值	事後比較
文化活動 吸引力	軍公教 1	2	3.25	0.01	10.83*	.001	2、5>4、6 5>2
	工商服務業 2	104	3.71	0.60			
	觀光相關 3	3	3.88	0.01			
	學生 4	34	3.23	0.58			
	無(含退休)5	17	4.24	0.72			
	其他 6	44	3.22	0.59			
人際交流	軍公教 1	2	3.00	0.01	5.90*	.001	5>2
	工商服務業 2	104	3.65	0.52			
	觀光相關 3	3	4.67	0.01			
	學生 4	34	3.70	0.42			
	無(含退休)5	17	4.28	0.67			
	其他 6	44	3.89	0.82			
整體	軍公教 1	2	3.18	0.01	9.54*	.001	5>2、4、6
	工商服務業 2	104	3.69	0.51			
	觀光相關 3	3	4.09	0.01			
	學生 4	34	3.36	0.48			
	無(含退休)5	17	4.25	0.70			
	其他 6	44	3.40	0.51			

*p<.05

4.居住時間：由表 4 的結果得知，參與動機差異達顯著水準的有：(1)在文化活動吸引力方面：居住 6-10 年的參與者顯著高於其他四組。(2)在人際交流方面：無居住 6-10 年的參與者顯著高於 1-5 年、11-15 年、16 年以上三組。(3) 在整體方面：居住 6-10 年的參與者顯著高於其他四組。本結果與陳比晴(2003)的結果部份相符。

表 4 不同居住時間參與動機之單因子變異數分析摘要表

變項	訊息獲得	個數	平均數	標準差	F 值	p 值	事後比較
文化活動 吸引力	1 年以下(1)	11	3.58	0.29	27.61*	.001	3>1、2、 4、5
	1-5 年(2)	8	3.44	0.60			
	6-10 年(3)	32	4.48	0.50			
	11-15 年(4)	34	3.41	0.43			
	16 年以上(5)	119	3.36	0.59			
人際交流	1 年以下(1)	11	3.73	0.47	8.26*	.001	3>2、4、5
	1-5 年(2)	8	3.50	0.53			
	6-10 年(3)	32	4.25	0.43			
	11-15 年(4)	34	3.45	0.44			
	16 年以上(5)	119	3.75	0.58			
整體	1 年以下(1)	11	3.62	0.34	29.89*	.001	3>1、2、 4、5
	1-5 年(2)	8	3.46	0.58			
	6-10 年(3)	32	4.42	0.47			
	11-15 年(4)	34	3.42	0.48			
	16 年以上(5)	119	3.47	0.44			

*p<.05

(二)不同背景變項滿意度之差異情形

1.性別：由表 5 的結果得知，男性在行銷與服務的滿意度方面較女性為高，差異達顯著水準。本研究與吳蘇等(2011)男性整體滿意度高於女性的結果部份相符，但與陳原銘(2007)研究女性參與動機大於男性的結果不符合。

表 5 不同性別與滿意度之 t 考驗分析摘要表

變項	性別	個數	平均數	標準差	t 值	p 值
行銷與服務	男	120	3.52	0.67	3.86*	.001
	女	84	3.14	0.74		
環境規劃	男	120	3.50	0.61	1.12	.266
	女	84	3.60	0.70		
活動設計	男	120	3.46	0.78	0.91	.364
	女	84	3.36	0.77		
整體	男	120	3.50	0.59	1.59	.113
	女	84	3.37	0.58		

*p<.05

2.年齡：由表 6 的結果得知，滿意度差異達顯著水準的有：(1)在行銷與服務的滿意度方面：30-39 歲、50-59 歲、60 以上三組的參與者較 21-29 歲、40-49 歲的二組參與者

為高。(2)在環境規劃的滿意度方面：40-49 歲與 50-59 歲、60 歲以上三組的參與者顯著高於 30-39 歲組。(3)在活動設計方面，50-59 歲的參與者滿意度較 21-29 歲、30-39 歲、40-49 歲、60 歲以上四組為高。而 60 歲以上的參與者滿意度較 30-39 歲、40-49 歲二組為高。(4)在整體滿意度方面：50-59 歲、60 歲以上二組的參與者滿意度較 21-29 歲、30-39 歲、40-49 歲三組高。本研究與吳蘇等(2011)指出 50 歲以上整體滿意度高於 39 歲以下的結果部份相符。

表 6 不同年齡與滿意度之單因子變異數分析摘要表

變項	年齡	個數	平均數	標準差	F 值	p 值	事後比較
行銷與服務	21~29(1)	2	1.80	0.00	15.54*	.001	2、4、5>1、3
	30~39(2)	32	3.35	0.56			
	40~49(3)	39	2.79	0.74			
	50~59 (4)	55	3.39	0.86			
	60 以上(5)	76	3.67	0.37			
環境規劃	21~29(1)	2	3.00	0.00	8.83*	.001	3、4、5>2
	30~39(2)	32	3.05	0.44			
	40~49(3)	39	3.50	0.86			
	50~59 (4)	55	3.82	0.63			
	60 以上(5)	76	3.58	0.46			
活動設計	21~29(1)	2	2.50	0.00	36.89*	.001	4>1、2、3、5 5>2、3
	30~39(2)	32	2.65	0.81			
	40~49(3)	39	2.87	0.72			
	50~59(4)	55	3.98	0.54			
	60 以上(5)	76	3.63	0.44			
整體	21~29(1)	2	2.42	0.00	14.60*	.001	4、5>1、2、3
	30~39(2)	32	3.10	0.46			
	40~49(3)	39	3.10	0.55			
	50~59(4)	55	3.67	0.67			
	60 以上(5)	76	3.62	0.37			

*p<.05

3.職業：由表 7 的結果得知，滿意度差異達顯著水準的有：(1)在環境規劃方面：工商服務業、無職業、其他等三組的滿意度均顯著高於學生組。(2)在活動設計方面：工商服務業、無職業、其他等三組的滿意度均顯著高於學生組。(3)在整體滿意度方面：工商服務業、無職業二組的滿意度均顯著高於學生。本研究結果與吳蘇(2011)、陳原銘(2007)的結果大致相符。

表 7 不同職業與滿意度之單因子變異數分析摘要表

變項	職業	個數	平均數	標準差	F 值	p 值	事後比較
行銷與服務	軍公教 1	2	4.40	0.00	2.22	.053	
	工商服務業 2	104	3.41	0.67			
	觀光相關 3	3	3.40	0.00			
	學生 4	34	3.25	0.62			
	無(含退休)5	17	3.61	0.54			
	其他 6	44	3.16	0.90			
環境規劃	軍公教 1	2	4.40	0.00	7.69*	.001	2、5、6>4
	工商服務業 2	104	3.53	0.61			
	觀光相關 3	3	3.80	0.00			
	學生 4	34	3.04	0.43			
	無(含退休)5	17	3.78	0.31			
	其他 6	44	3.80	0.76			
活動設計	軍公教 1	2	4.00	0.00	12.52*	.001	2、5、6>4
	工商服務業 2	104	3.62	0.59			
	觀光相關 3	3	4.00	0.00			
	學生 4	34	2.64	0.79			
	無(含退休)5	17	3.82	0.39			
	其他 6	44	3.29	0.90			
整體	軍公教 1	2	4.33	0.00	5.26*	.001	2、5>4
	工商服務業 2	104	3.50	0.56			
	觀光相關 3	3	3.67	0.00			
	學生 4	34	3.06	0.48			
	無(含退休)5	17	3.71	0.39			
	其他 6	44	3.45	0.65			

*p<.05

4.居住時間：由表 8 的結果得知，滿意度差異達顯著水準的有：(1)在行銷與服務方面：雖然變異數分析滿意度差異達顯著水準，但事後比較卻未發現差異。(2)在活動設計方面：雖然變異數分析滿意度差異達顯著水準，但事後比較卻未發現差異。本研究結果與陳比晴(2003)的結果不盡相符。

表 8 不同居住時間滿意度之單因子變異數分析摘要表

變項	居住時間	個數	平均數	標準差	F 值	p 值	事後比較
行銷與服務	1 年以下(1)	11	3.72	0.46	3.18*	.015	無
	1-5 年(2)	8	2.80	0.21			
	6-10 年(3)	32	3.53	0.42			
	11-15 年(4)	34	3.15	0.89			
	16 年以上(5)	119	3.37	0.74			
環境規劃	1 年以下(1)	11	3.49	0.18	1.89	.113	
	1-5 年(2)	8	3.40	0.00			
	6-10 年(3)	32	3.70	0.63			
	11-15 年(4)	34	3.30	0.72			
	16 年以上(5)	119	3.58	0.66			
活動設計	1 年以下(1)	11	3.72	0.46	3.25*	.013	無
	1-5 年(2)	8	3.50	0.00			
	6-10 年(3)	32	3.71	0.87			
	11-15 年(4)	34	3.55	0.48			
	16 年以上(5)	119	3.26	0.83			
整體	1 年以下(1)	11	3.62	0.35	2.21	.069	
	1-5 年(2)	8	3.16	0.00			
	6-10 年(3)	32	3.63	0.39			
	11-15 年(4)	34	3.28	0.70			
	16 年以上(5)	119	3.44	0.61			

*p<.05

(三)參與動機、滿意度的相關情形

由表 13 的結果得知，(1)文化活動吸引力動機與行銷與服務、環境規劃、活動設計、整體滿意度呈正中相關。(2)人際交流動機與行銷與服務、活動設計呈正低相關。與環境規劃、整體滿意度呈正中相關。(3)動機整體與行銷與服務、環境規劃、活動設計呈正中相關。與整體滿意度呈正高相關。本研究與 Mannell and Kleiber(1997)指出所謂的滿意不是憑空而來，須經由動機的產生才會有所謂滿意的觀點相符。

表 13 參與動機、滿意度之相關分析摘要表

	文化活動 吸引力	人際 交流	整體 動機	行銷與 服務	環境 規劃	活動 設計	整體 滿意度
文化活動吸引力	1.000						
人際交流	.336*	1.000					
整體動機	.959*	.588*	1.000				
行銷與服務	.608*	.342*	.624*	1.000			
環境規劃	.426*	.637*	.556*	.549*	1.000		
活動設計	.690*	.243*	.663*	.512*	.478*	1.000	
整體滿意度	.662*	.523*	.724*	.879*	.850*	.706*	1.000

*p<.05

肆、結論與建議

依據本研究結果分析與討論，分別提出本研究之結論與建議。

(一) 結論

1. 性別方面：男性的參與動機較女性為高。而滿意度方面僅文化活動吸引力較女性高。
2. 年齡方面：50歲以上的參與者其參與動機與滿意度均較49歲以下者為高。
3. 職業方面：無職業者之參與動機最高。而滿意度方面則是學生最低。
4. 居住時間方面：居住6-10年者的參與動機最高；而行銷與服務、活動設計滿意度差異達顯著水準。
5. 參與動機與滿意度均呈顯著正相關。

(二) 建議

1. 提升女性對節慶活動的動機與滿意度，以增加全民的參與層面。
2. 文化延續的動力在於世代的傳承，如何提升當地青年人對節慶活動的參與動機與滿意度，是主辦單位需要思考的重點之一。
3. 學生族群對節慶活動的參與動機與滿意度並不高，而僅工商服務業及無職業者的滿意度較高的情況下，建議節慶活動可加入時下年輕人較有興趣的題材。
4. 未來研究方向，宜增加其他相關變項的研究，如效益認知等。

參考文獻

- 交通部觀光局 (2001)。中華民國九十年觀光年報。台北：交通部觀光局。
- 林采瑩 (2005)。非營利組織成員參與節慶活動的動機與效益認知之研究—以宜蘭國際藝術童玩節為例。未出版碩士論文，大葉大學休閒事業管理學系，彰化縣。
- 吳蘇、趙方如、李秋明、周澤宇、林紀玲 (2011)。遊客參與左營萬年季之動機與滿意度之研究。2011年運動與休閒產業經營發展學術研討會，55。美和科技大學，屏東縣。

- 徐瑞穗 (2003)。節慶活動參與者之參與動機、效益認知和滿意度研究-以 92 年麻豆文旦節為例。未出版碩士論文，靜宜大學觀光事業學研究所，台中市。
- 高雄市政府民政局 (2006)。2006 高雄左營萬年季。資料來源：
<http://cabu.kcg.gov.tw/ks2006/>
- 高雄市政府民政局 (2007)。2007 高雄左營萬年季。資料來源：
<http://cabu.kcg.gov.tw/ks2007/>。
- 陳比晴 (2003)。民眾參與節慶活動需求之研究-以 2003 陽明山花季為例。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學運動休閒與管理研究所，台北市。
- 陳原銘 (2007)。節慶活動遊客滿意度之研究-以 2007 台東釋迦文化節為例。未出版碩士論文，國立屏東科技大學熱帶農業暨國際合作研究所，屏東縣。
- 張少熙 (2003)。台灣地區中學教師參與休閒運動行為模式之研究。未出版博士論文，國立臺灣師範大學體育研究所，台北市。
- 張治文 (2006)。冒險性休閒活動參與動機及休閒效益之研究-以六龜鄉荖濃溪泛舟為例。未出版碩士論文，國立臺灣師範大學體育研究所，台北市。
- 劉大和 (2001)。觀光與文化節慶—台灣當前觀光發展重點。資料來源：
<http://home.kimo.com.tw/liutaho/SUBtaholiu.htm>
- 龍應台 (2006)。「全台颯節慶回響：文化假拜拜 一片塑膠花海」。文建會電子文化新聞。資料來源：http://www.cca.gov.tw/app/autocue/e_news/culture_eneews。_template.jsp?news_id=1142213844194，2006/11
- Crompton, J. L., & McKay, S. L. (1997)。Motives of visitors attending festival events.*Annals of Tourism Research*, 24(2), 425-439.
- Frisby, W. & Getz, D.(1989)。Festival management: A case study perspective. *Journal of Travel Research*, Summer, 7-11.
- Formica, S. & Uysal, M. (1996)。A market segmentation of festival visitors: Umbria Jazz festival in Italy. *Festival Management and Event Tourism*,3(4), 175-182.
- Formica, S. & Uysal, M. (1998)。Market segmentation of an international culturalhistorical event in Italy. *Journal of Travel Research*, 36(4), 16-24.
- Hall, C.,(1992)。Hallmark tourism events: Impacts, Management and Planning, London:Belhaven Press.
- Iso-Ahola, S. E. (1980). *The social psychology of leisure and recreation*. Dubuque, Iowa: Wn.C.Brown Company.
- Lee, C. K., Lee, Y. K., & Wicks, B. E. (2004). Segmentation of festival motivation by nationality and satisfaction. *Tourism Management*, 25, 61-70.
- Mannell, R. C., & Kleiber, D.A.(1997). *A social psychology of leisure*. State College, PA: Venture.
- Mohr, K., Backman, K. F., Gahan, L. W., & Backman, S. J.(1993). An investigation of festival motivations and event satisfaction by visitor type.*Festival Management and Event Tourism*, 1(3), 89-97.

- Schneider, I. E., & Backman, S. J. (1996). Cross-cultural equivalence of festival motivations: A study in Jordan. *Festival Management and Event Tourism*, 4(3/4), 139-144.
- Uysal, M., Gahan, L., & Martin, B. (1993). An examination of event motivations: A case study. *Festival Management and Event Tourism*, 1(1), 5-10.

To Study the Motivation, Satisfaction of Local Residents to Participate in Festivals-for Exemple of the Residents to Participate 2009 Kaohsiung Zuoying Wannian Floklore Festival

Chi-Ling Lin¹, Su Wu², Guo-Hong Gu²

¹ Department of recreation sports management, Ta-Jen University

²Department of recreational sports and health promotion, Meiho University

Abstract

The purpose of this study were: To investigate the differences of the motivation and satisfaction of local residents to participate in festivals, and the motivation and satisfaction of the relevant circumstances. In this study, the 2009 Kaohsiung Zuoying Wannian Floklore Festival residents to object. Research tools of self motivation, satisfaction questionnaires. Data analysis to descriptive statistics, indepenant t-test, one-way ANOVA and Pearson correlation to verify that all, level of significance at $\alpha = .05$, results are as follows:1 The different gender, age, occupation , residence time, motivation and the factors involved in the overall reached significant. 2 Satisfaction: the gender of marketing and services factor; different ages of all factors; different career as a whole, environmental planning, activity design; different residency time of marketing and services, activities designed to reach significant. 3 The motivation for the whole, satisfied with the overall and the factors reached significant positive correlation.

Keywords: Festivals, Kaohsiung zuoying wannian floklore festival, Motivation, Satisfaction,

員工價值觀、認同感對員工生涯發展之影響

李晉豪

美和科技大學休閒運動保健系

摘要

員工價值觀是影響個人在職業方面選擇及在生涯路徑規劃上的最主要因素，員工價值觀不僅影響個人對工作的選擇，也深切的影響個人的工作品質及工作效能。因此，探討員工價值觀的現況及其相關影響因素甚為重要。然而隨著全國環境變動的影響，加上個人的生涯發展價值觀差異，員工在考量其生涯發展策略亦不相同。本研究希望透過資料的蒐集，提供知本泓泉溫泉度假村經營管理業者瞭解員工在生涯路徑中選擇技術職位和管理職位的參考，創造組織與員工個人生涯路徑選擇雙贏的結果。本研究建議企業在甄選進用生力軍時，宜多加考量新進人員的價值觀是否符合企業的期望，藉由高度價值觀取向可以有效提高其組織認同與專業認同，並提昇其企業向心力，順利達成人力資源運用與管理的目標。本研究也發現員工在專業認同度方面皆高於組織認同，表示員工在面對雙軌生涯路徑選擇時，選擇技術職位的可能性會高過於選擇管理職位的可能性。

關鍵詞：價值觀、組織認同、專業認同

壹、緒論

一、研究背景

一般而言，個人的工作態度和工作表現，與個人的價值觀有密切的關係，我們可以從行動的目的、行為的方式以及慾望等瞭解人類的價值觀，而工作價值觀可視為價值觀的一環，舉凡個人與工作有關的人格特質、需求、情感、內在驅力、理念、重要性之判斷等，都可被視為工作價值觀(陳銘宗，1994)。工作價值觀可以說是一種個人內在需要的反應，不僅影響個人工作的選擇，在工作的時候，也能夠增進個人對工作的滿意程度，並且發揮指引人類行為的功能(Kalleberg, 1977)。Kluckhohn(1962)也認為個人對工作價值的看法會影響其對職業的選擇、發展與表現。

工作價值觀是影響個人在職業方面選擇及在生涯路徑規劃上的最主要因素(Super, 1970)；同時，Locke and Henne(1986)認為工作價值觀也會影響個人對組織的認同、工作滿足感、留職傾向、工作意願或目標，並進而影響其努力的程度與工作表現。由此可見，工作價值觀不僅影響個人對工作的選擇，也深切的影響個人的工作品質及工作效能。

生涯規劃的價值在於釐清個人願景，有效認識自己，客觀認知環境與所需資源，並用合理可掌握的方法，逐步將其整合以達成目標。隨著全國環境變動的影響，加上個人的生涯發展價值觀差異，員工在考量其生涯發展策略亦不相同。

二、研究目的

- (一)探討價值觀與組織認同之關係。
- (二)探討價值觀與專業認同之關係。
- (三)探討專業認同與組織認同間之關係。
- (四)探討組織認同與專業認同對於員工生涯發展選擇傾向之預測力。

貳、文獻探討

一、組織認同

認同 (identification) 代表個人對於所服務之組織具有隸屬感的程度。做為團體成員之一，是否感到具有價值且珍惜這一地位 (許士軍，1988)。Patchen (1970) 認為組織認同是由相似成份、成員成份、忠誠成份三種現象交互形成。不論是對組織或是任何其他元素認同，都是一種個人將自己與社會上的元素相連結的一種動態過程 (Cheney, 1983)。組織認同的發展過程可由社會認同理論進行分析而有所瞭解。根據社會認同理論之內涵，個人自我概念乃是由個人認同和社會認同所組成 (Tajfel, 1971)。Deschamps & Devos (1998) 之研究認為，個人認同是指個人的特色或明顯的性格，也就是每個人都會有一獨特的特質使得與他人有所不同。而社會認同則指個人知覺到屬於社會範疇中的某一團體，個人會知覺到自己和這一個團體的成員有相似的背景。當個人對一個團體的認同越強，就會使得該團體與其他團體越有顯著的差異。根據社會認同理論，這兩種認同會在任何時間中交互作用地產生 (Turner, 1982)。

組織認同為一種社會認同的特殊形式，也就是個人認為自己是某一個特殊團體中的

一員。當一個人認同某一團體時，他會知覺到自己屬於該團體 (Mael & Ashforth, 1992)。因此，當個人的自我概念與他所知覺到的組織有相同的特質時，組織認同就是一種個人與組織認知上的連結 (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994)。換言之，組織認同係指員工將自己認為是組織的一份子，進而認同組織的使命、價值觀及目標，並將組織的利益納入其管理決策之中 (Miller, Allen, Casey & Johnson, 2000)。此外，Rousseau (1998) 認為，組織認同是組織層級的認知概念，用來闡明自我的相關內涵，其中包含了情境認同及深層結構認同兩種型態。前者是依據情境所提供的資訊，判斷與自我或所屬團體的利益與目標，後者則是較為廣泛的界定，包含各種階段、不同角色、情境與行為之界定 (林家五、熊欣華、黃國隆，2006)。徐瑋伶與鄭伯璫 (2003) 則認為，組織認同是個體定義自我的一種過程與結果，個體藉由歸屬組織的過程，使自我概念與組織認同發生連結，並因而產生了分類的效果。

組織認同的影響層面相當廣泛。當個體與組織相合則產生認同，不相合則產生差距，倘若強迫個體勉強向組織產生認同，則會傷害個體之自我，並造成痛苦 (梁雙蓮，1984)。相對而言，Vora (2003) 則指出當個體對於一個公司的認同高過於其他公司時，其所展現出來的行為則會正面而且異於對其他公司。Ashforth & Mael (1989) 亦指出組織認同會對組織成員的態度與效能產生重要影響。也就是組織成員會發生較多合作及組織公民行為，進而使組織產生較強的競爭力 (Van Knippenberg & Van Schie, 2000)。此外，組織成員的組織認同會對其所屬的工作或社會組織的整體效能產生影響，高度組織認同的員工會做出最符合組織利益的決策，即使在沒有監督的情況下也一樣 (Miller et al., 2000)。此外，Chen (1983) 認為組織認同會與各種廣泛的組織現象及組織行為連結，包括：個體決策、工作態度、工作動機、工作滿足、工作績效、組織目標達成、角色衝突、員工間相互影響、員工流動率、組織效率等。事實上，組織認同越高的員工，表示個體與組織的連結越緊密，也越會在意個體在組織中的地位、表現、及角色扮演。此時，如果個體面臨生涯路徑選擇時，很可能會更傾向於組織階層上的發展，以尋求管理職晉升為主的生涯路徑。

二、專業認同

Greenwood (1957) 以社會學觀點來看，認為專業是一個有組織的團體，不斷和社會互動，形成其母群體的特質，經由正式與非正式的關係來扮演其社會功能及創造自己的次文化，這也是這個職位要成功的先決條件。社會工作辭典(白秀雄，2000)也指出任何一門專業皆必須具備有系統的理論與方法、受過一定的訓練、通過特定的考試、有一套專業道德守則、以公眾福利為依歸的服務性質、以及具有專業組織等特性。

專業認同亦為社會認同的一種特殊形式，也就是個體認為自己是屬於某一個專業團體中的一員。當個體認同某一團體時，他會知覺到自己屬於該團體 (Ashforth & Mael, 1989)。Hall (1988) 認為專業認同可定義為接受所從事專業工作的目標，是專業承諾的基礎，亦即願意為所從事的專業付出更多的心力，對所屬的專業性具有高度認同與忠誠。因此，專業認同是指，個體在既有的社會關係結構的參與互動過程中內化專業的參考架構，包括參考其他成員、參考團體所有具備的專業價值觀、專業知識體系、專業倫理、專業意識型態和專業目標等，而逐漸塑造出專業的自我意象，並進一步形成專業的

職業人格，然後對於專業生涯產生一種承諾感（王麗容，1980；萬育維、賴資雯，1996）。

王麗容（1980）認為專業認同由三個不同層面建構而成，專業理念架構認同著重社會工作專業知識體系、功能、目的、任務、方法等的認同；專業意識形態的認同著重社會工作價值觀、倫理觀等的認同；專業的承諾則指對於職業生涯的投入與付出，對於工作的承諾感和職責感，以工作為榮的感覺。萬育維、賴資雯（1996）在專業認同與工作滿意之間的關係探討中，指出專業認同的組成構面包括專業意識型態的認同（含工作哲學理念、價值觀、倫理觀）；專業理念架構的認同（含專業知識體系、功能、目的、方法）；專業行為的認同，即將工作倫理付諸行動的表現；專業投入的認同；專業角色的認同等。事實上，專業認同愈高的員工，表示個體與專業社群的連結愈緊密，也愈會在意個體在專業社群中的地位、表現、及角色扮演。相對而言，個體與其目前所處企業組織的連結性就顯得較不重要。如果個體面臨生涯路徑選擇時，很可能會更傾向於專業技能上的發展，而不會去尋求管理職晉升為主的生涯路徑。

三、雙軌生涯路徑

組織為集合多數個體達成特定目標的社會實體。當個人進組織後便開始其職業生涯。狹義來說，生涯為與個人一生所從事之職業或工作有關之過程。McFarland（1969）認為生涯為個人心目中所存之長期目標，形成職業訓練，工作選擇與教育訓練等一系列有計畫之工作史。Arthur & Lawrence（1984）認為生涯為個人一連串工作職位的變換過程，能帶給個人之工作及生活進步與成長。廣義來說，Schein（1978）認為生涯分為內在及外在兩種層面，內在生涯為個人於生活中一連串之活動設計、協助發展較清晰之自我概念，並使這計畫對個人有所意義；外在生涯為個人於一生工作中與組織內工作發展過程有關。國內學者楊朝祥（1989）認為生涯為個人於就業前、就業中以及退休後所有各種重要職位與角色之總和。因此，生涯可包括進入工作前個人內在的自我概念發展階段，以及進入工作後生涯路徑的發展過程。

張緯良（2007）認為生涯發展管理可分為組織生涯發展管理及員工生涯發展規劃兩方面。組織生涯發展管理主要的工作包括提供人力資源及事業領域的規劃、建置事業階梯、發展事業途徑、協助員工生涯規劃及達成目標。員工生涯發展規劃則包含認識自我能力條件、瞭解工作環境、檢視機會、選擇目標、找尋方法途徑、執行與檢討等。就組織而言，生涯發展管理包含了招募甄選、派職、晉升、調職、離退，以及相關的訓練發展與績效評估等人力資源管理活動。

生涯路徑指由員工目前所處的職位，到發展至生涯目標職位所需經歷的路程，它通常是組織中各個職位的連線，以及搭配每一個職位所需具備的資格條件。生涯路徑可以是在單一生涯領域之內，也可能是跨功能領域而進行（張緯良，2007）。Van Mannen & Schein（1977）指出，個人的自我能力、需求和價值觀是影響生涯路徑的重要因素。Gerpott（1988）指出許多研究將生涯路徑定義為一種工作價值觀，其反應個人於工作型態、績效標準及工作內容的認知形式偏好。在生涯路徑模式中，雙軌生涯路徑已成為目前產業界廣為運用的方式。雙軌生涯路徑是指組織為優秀人員所安排的生涯方向，包括專業型和管理型，亦即個人外在生涯的走向（Goldberg & Shenhav, 1984）。雙軌中的管理階梯的階層視組織設計而定，技術階梯的高度則視組織中的層次或技術方面的貢獻而定。

四、員工價值觀

Katz(1963)將「價值觀(Value)」定義為：「可被視作特質的外在表現，或是受文化影響的需求，以個人所找尋的目標或滿足此一目的之方式來描述，而非動機性的趨力描述」。Rokeach(1973)則提出：「價值觀是一種持久的信念，是個人或社會對某種行為模式或存在的終極狀態優於另一個相對的行為模式或存在的終極態」，即 Rokeach 認為價值觀具有引導個體行為、幫助個體做決定與解決衝突及激勵個體達成自我實現等功能(翁淑緣，1984)。Jennifer and Gareth(1997)也提出類似定義，認為價值觀是引導個體對周遭環境的評判及決定個體行為的指南，持久影響個體處事的態度。

工作價值觀為個人價值系統中的一部份，是個人在評價工作時所依據的標準(李華璋，1990)，其涵義大多源自價值觀的概念，也就是對工作內容的價值觀發生在個人評價工作的過程，以其偏好的形式表現(孫沁光，2001)。多數學者將工作價值觀視為個人的偏好，為個人從事職業活動時所要追求及重視的工作條件，它能夠形成一股內在的動力，以支持或引導個人在選擇職業或工作中的指標(柯秋萍，2005)，Super(1970)認為工作價值觀是與工作有關的目標，是個人內在所需要以及其從事活動時所追求的工作特質或屬性。Bovvatzis and Skellv(1991)研究發現，工作價值觀深受社會、文化、性別、歷史、經濟、社經地位等之影響；其後的研究也發現個人的工作價值觀會影響其工作意願或目標，並進而影響其努力程度與工作表現。

參、研究方法

一、研究架構

本研究探討員工價值觀、組織認同和專業認同之間的交互效用來分析員工對於其生涯發展之影響，本研究架構如下圖 1 所示：

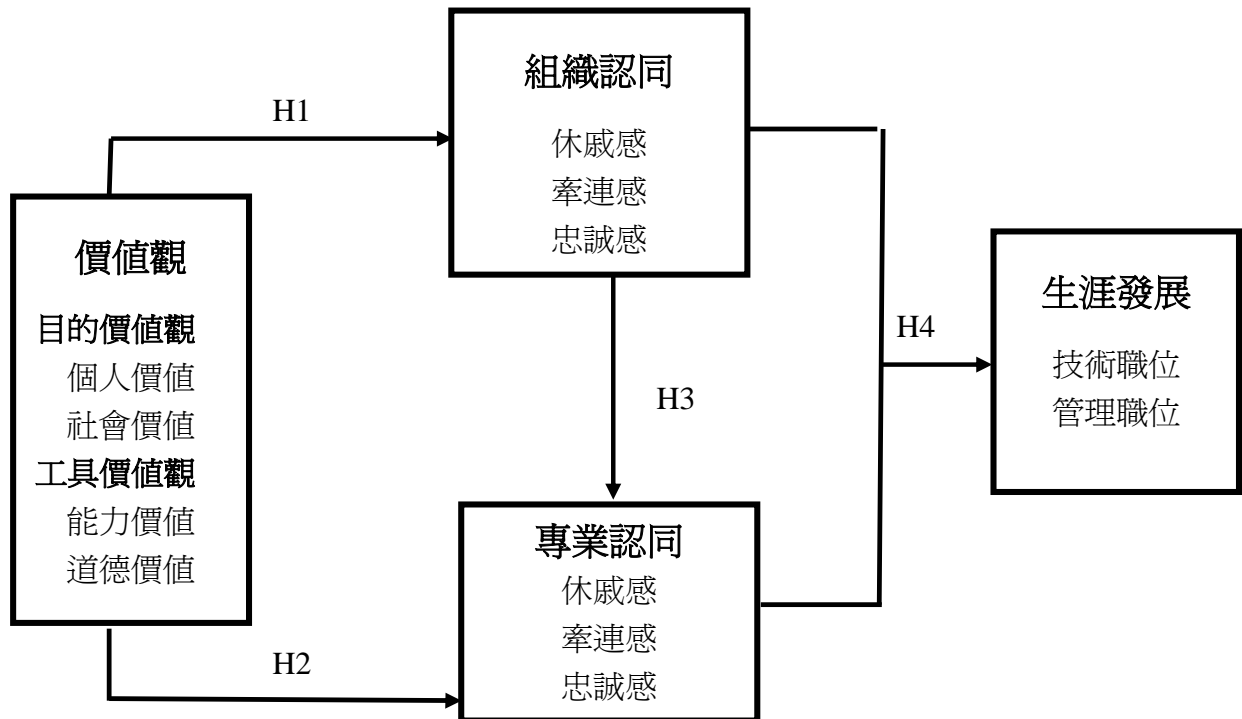


圖 1 研究架構圖

二、研究對象

本研究以知本泓泉溫泉渡假村全體員工為研究對象，全程參與受試者，男生計 46 人，女生計 33 人。

三、研究工具

(一)價值觀

本研究使用 Rokeach 價值觀量表，其價值觀類型區分為：目的價值中的個人價值、社會價值與工具價值中的能力價值、道德價值等四項。就下列目的價值和工具價值分別給予評分。採用 Likert 七點尺度，依「非常不重要」至「非常重要」分別給予 1 至 7 分給予勾選，分數愈高表示該問項重要程度愈高，反之重要程度愈低，一共三十五題問項。

1. 目的價值評分的方式：

將圈選的每項得分，乘上加值的「權重」，將權重第一欄「P 總分」加總除以 53(個人價值總權重)，第二欄「S 總分」加總除以 18(社會價值總權重)分別產出 P 得分(P 代表個人價值，Personal Values)及 S 得分(S 代表社會價值，Social Values)；將 P 減去 S 就是目的價值得分，再將所有受測者的目的價值得分取平均數，高於平均得分表示價值觀屬於「個人傾向」，而低於平均得分表示屬於「社會傾向」。

2. 工具價值評分的方式：

將圈選的每項得分，乘上加值的「權重」，將權重第一欄「C 總分」加總除以 36(能力價值總權重)，第二欄「M 總分」加總除以 30(道德價值總權重)分別產出 C 得分(C 代表能力價值，Competence Values)及 M 得分(M 代表道德價值，Moral Values)；將 C 減去 M 就是工具價值得分，再將所有受測者的工具價值得分取平均數，高於平均得分表示價值觀屬於「能力傾向」，而低於平均得分表示屬於「道德傾向」。

3. 價值類型的分類方式：

經由 1. 和 2. 的評分方式得出受訪者目的價值的個人價值與社會價值以及工具價值的能力價值與道德價值等各項的得分之後，即可分類為四大類型，分別是社會-能力價值、個人-能力價值、個人-道德價值、社會-道德價值。

(二)生涯發展

本研究參考職業生涯發展上的選擇偏好文獻，自行發展題項，採用 Likert 七點尺度，依「非常不同意」至「非常同意」分別給予 1 至 7 分給予勾選，分數愈高表示該問項同意程度愈高，反之同意程度愈低，一共十題問項。

(三)組織認同

本研究的組織認同變項主要採用梁雙蓮(1984)主張的組織認同構面為主。問卷設計上主要參酌梁雙蓮(1984)組織認同問卷為測量編製主體，將疏離感構面移除，其信度 Cronbach's α 值在 0.89 以上，並加入部分符合在職專班現況的問題，以便問卷能符合受測者的特性。採用 Likert 七點尺度。

(四)專業認同

本研究的專業認同變項主要採用梁雙蓮(1984)主張的組織認同構面為主。問卷設計

上主要參酌梁雙蓮(1984)組織認同問卷為測量編製主體，將疏離感構面移除，其信度 Cronbach's α 值在 0.89 以上。

肆、研究發現

一、多元迴歸分析

(一)價值觀與組織認同休戚感之多元迴歸分析：

表 1-1 價值觀與組織認同休戚感之多元迴歸分析表

	組織認同休戚感
個人價值觀 (β 值)	-0.284**
社會價值觀 (β 值)	0.000
能力價值觀 (β 值)	0.503**
道德價值觀 (β 值)	0.213*
R	0.464
R 平方	0.215
調整後的 R 平方	0.206
F 值	23.418**

*表 $P < 0.05$ **表 $P < 0.01$

由表 1-1 可知，整體價值觀與組織認同休戚感達顯著水準。亦表示整體價值觀將會影響組織認同休戚感，重視價值觀的程度愈高其組織休戚感的認同程度愈高。其中以個人價值觀(負相關)、能力價值觀、以及道德價值觀為特別顯著。

(二)價值觀與組織認同牽連感之多元迴歸分析：

表 1-2 價值觀與組織認同牽連感之多元迴歸分析表

	組織認同牽連感
個人價值觀 (β 值)	-0.248*
社會價值觀 (β 值)	0.030
能力價值觀 (β 值)	0.360**
道德價值觀 (β 值)	0.317**
R	0.466
R 平方	0.217
調整後的 R 平方	0.208
F 值	23.636**

*表 $P < 0.05$ **表 $P < 0.01$

由表 1-2 可知，整體價值觀與組織認同牽連感達顯著水準。亦表示整體價值觀將會影響組織認同牽連感，而重視價值觀的程度愈高其組織牽連感的認同程度愈高。其中又以個人價值觀(負相關)、能力價值觀、以及道德價值觀特別顯著。

(三)價值觀與組織認同忠誠感之多元迴歸分析：

表 1-3 價值觀與組織認同忠誠感之多元迴歸分析表

	組織認同忠誠感
個人價值觀 (β 值)	-0.356**
社會價值觀 (β 值)	0.199**
能力價值觀 (β 值)	0.352**
道德價值觀 (β 值)	0.151
R	0.370
R 平方	0.137
調整後的 R 平方	0.127
F 值	13.562**

*表 P<0.05 **表 P<0.01

由表 1-3 可知，整體價值觀與組織認同忠誠感達顯著水準。亦表示整體價值觀將會影響組織認同忠誠感，而重視價值觀的程度愈高其組織忠誠感的認同程度愈高。其中又以個人價值觀(負相關)、社會價值觀、以及能力價值觀特別顯著。

(四)價值觀與專業認同休戚感之多元迴歸分析：

表 1-4 價值觀與專業認同休戚感之多元迴歸分析表

	專業認同休戚感
個人價值觀 (β 值)	-0.218**
社會價值觀 (β 值)	0.044
能力價值觀 (β 值)	0.224*
道德價值觀 (β 值)	0.580**
R	0.626
R 平方	0.392
調整後的 R 平方	0.385
F 值	54.931**

*表 P<0.05 **表 P<0.01

由表 1-4 可知，整體價值觀與專業認同休戚感達顯著水準。亦表示整體價值觀將會影響專業認同休戚感，重視價值觀的程度愈高其專業休戚感的認同程度愈高。其中又以個人價值觀(負相關)、能力價值觀、以及道德價值觀為特別顯著。

(五)價值觀與專業認同牽連感之多元迴歸分析：

表 1-5 價值觀與專業認同牽連感之多元迴歸分析表

	專業認同牽連感
個人價值觀 (β 值)	-0.171
社會價值觀 (β 值)	0.034
能力價值觀 (β 值)	0.254**
道德價值觀 (β 值)	0.473**
R	0.578
R 平方	0.335
調整後的 R 平方	0.327
F 值	42.854**

*表 P<0.05 **表 P<0.01

由表 1-5 可知，整體價值觀與專業認同牽連感達顯著水準。亦表示整體價值觀將會影響專業認同牽連感，而重視價值觀的程度愈高其專業牽連感的認同程度愈高。其中又以能力價值觀以及道德價值觀為特別顯著。

(六)價值觀與專業認同忠誠感之多元迴歸分析：

表 1-6 價值觀與專業認同忠誠感之多元迴歸分析表

	專業認同忠誠感
個人價值觀 (β 值)	-0.292**
社會價值觀 (β 值)	0.108
能力價值觀 (β 值)	0.220*
道德價值觀 (β 值)	0.418**
R	0.453
R 平方	0.205
調整後的 R 平方	0.196
F 值	21.967**

*表 P<0.05 **表 P<0.01

由表 1-6 可知，整體價值觀與專業認同忠誠感達顯著水準。亦表示整體價值觀將會影響專業認同忠誠感，而重視價值觀的程度愈高其專業忠誠感的認同程度愈高。其中又以個人價值觀(負相關)、能力價值觀、以及道德價值觀特別顯著。

二、獨立樣本 T 檢定

表 2-1 組織認同與專業認同之獨立樣本 T 檢定分析表

	組織認同	專業認同	T 值
休戚感	4.744	5.160	-7.693**
牽連感	4.877	5.005	-2.604**
忠誠感	4.479	4.783	-4.578**
總體	4.700	4.983	-6.240**

**表 P<0.01

由表 2-1 可知，在休戚感、牽連感、忠誠感三個構面皆達到顯著差異，且此三構面專業認同之平均數皆高於組織認同之平均數。表示員工在專業領域的認同程度高於在組織中的認同程度。

三、簡單迴歸分析

本研究將組織認同與專業認同的差距對生涯發展的兩個構面作簡單迴歸分析，以驗證假設四是否成立。分析結果如下：

(一)專業認同和組織認同差距與專業偏好之簡單迴歸分析：

表 3-1 專業認同和組織認同差距與專業偏好之簡單迴歸分析表

	專業認同休戚感與組織認同休戚感之差距	專業認同牽連感與組織認同牽連感之差距	專業認同忠誠感與組織認同忠誠感之差距	專業認同與組織認同之差距
β 值	0.210**	0.142**	0.202**	0.252**
R 平方	0.044	0.020	0.041	0.063
調整後的 R 平方	0.041	0.017	0.038	0.061
F 值	15.845**	7.030**	14.612**	23.260**

*表 P<0.05 **表 P<0.01

由表 3-1 可知，專業認同和組織認同差距與專業偏好達到顯著水準。亦表示專業認同與組織認同的差距將會影響生涯發展專業偏好的選擇，而專業認同的程度愈高於組織認同的程度時，其生涯發展選取專業偏好的程度愈高。

(二)組織認同和專業認同差距與管理偏好之簡單迴歸分析：

表 3-2 組織認同和專業認同差距與管理偏好之簡單迴歸分析表

	組織認同休戚感與專業認同休戚感之差距	組織認同牽連感與專業認同牽連感之差距	組織認同忠誠感與專業認同忠誠感之差距	組織認同與專業認同之差距
β 值	0.033	0.059	0.036	0.052
R 平方	0.001	0.003	0.001	0.003

調整後的 R 平方	-0.002	0.001	-0.002	0.000
F 值	0.383	1.196	0.449	0.940

*表 P<0.05 **表 P<0.01

由表 3-2 可知，組織認同和專業認同差距與管理偏好未達到顯著水準。亦表示組織認同與專業認同的差距將不會影響生涯發展管理偏好的選擇。

四、相關性分析

本研究將組織認同與生涯發展作相關分析，以驗證假設四是否成立。組織認同分為休戚感、牽連感、忠誠感三構面。其分析結果如下：

表 4-1 組織認同與生涯發展之相關分析表

	專業偏好	管理偏好
組織認同休戚感	0.422**	0.437**
組織認同牽連感	0.424**	0.464**
組織認同忠誠感	0.251**	0.313**
組織認同總體	0.408**	0.452**

**表 P<0.01

由表 4-1 中可知，在組織認同方面皆達顯著水準，表示不管是處於組織認同何種構面，只要組織認同的程度越高，其對於生涯發展的偏好程度就越高。

本研究將專業認同與生涯發展作相關分析，以驗證假設四是否成立。組織認同分為休戚感、牽連感、忠誠感三構面。其分析結果如下：

表 4-2 專業認同與生涯發展之相關分析表

	專業偏好	管理偏好
專業認同休戚感	0.612**	0.482**
專業認同牽連感	0.590**	0.527**
專業認同忠誠感	0.466**	0.371**
專業認同總體	0.618**	0.510**

**表 P<0.01

由表 4-2 中可知，在專業認同方面皆達顯著水準，表示不管是處於專業認同何種構面，只要專業認同的程度越高，其對於生涯發展的偏好程度就越高。

伍、結論

一、管理實務上之結論

(一)重視員工價值觀與組織認同與專業認同之關聯性

本研究實證資料顯示，員工工作價值觀與組織認同和專業認同呈正相關，表示價值觀越積極正向的員工，其組織認同度與專業認同度越高。因此企業在甄選進用生力軍

時，宜多加考量新進人員的工作價值觀是否符合企業的期望，藉由高度工作價值觀取向可以有效提高其組織認同與專業認同，並提昇其企業向心力，順利達成人力資源運用與管理的目標。

(二)重視組織認同與專業認同之關聯性

員工的組織認同與專業認同呈正相關，表示員工的組織認同程度越高，其在專業認同的程度也會越高。而在分析員工組織認同程度與專業認同程度高低時，發現員工在專業認同度方面皆高於組織認同，表示員工在面對雙軌生涯路徑選擇時，選擇技術職位的可能性會高過於選擇管理職位的可能性。

(三)重視組織認同與專業認同的差距對員工生涯發展之關聯性

專業認同和組織認同差距與專業偏好呈正相關，表示當員工的專業認同程度高於組織認同的程度時，其在生涯發展選取技術職位的可能性越高。但研究實證亦顯示，組織認同和專業認同差距與管理偏好並未呈現相關，表示當員工的組織認同高於專業認同的程度時，並不會影響其在生涯發展中偏好選擇管理職位。

二、對後續研究之建議

(一)問卷之發放

發放問卷過程中，因便利取樣之理由，主要發放於泓泉溫泉渡假村，而若要求更準確，可發放至北部、中部及南部地區之休閒旅館，以取得更廣泛之樣本。

(二)理論模型方面

本研究同類型相關的文章在國外期刊不常見，因為大部分研究文章對於專業認同方面所著墨的都不多。因此本研究在建立研究架構上或許會有不周全的情形產生，建議後續的研究者可多增加研究變項或改變專業認同中的研究變項來做探討。

(三)研究方法方面

生涯發展的部分，自行設計的問卷題項可能會有所缺失，期盼後續研究者能多加以使用，並進行更多關於生涯發展評估的研究，如此一來可對此量表做更進一步的檢驗。

參考文獻

- 王玉梅 (1995)。高科技公司研究發展人員生涯導向與績效之關聯研究。未出版碩士論文，淡江大學管理科學研究所，台北縣。
- 王麗容 (1980)。我國社會工作人員專業認同與專業滿足之研究。未出版碩士論文，台灣大學社會學研究所，台北市。
- 白秀雄編著 (2000)。社會工作辭典。臺北：內政部社區發展雜誌社。
- 石銳 (2003)。人力資源管理與職涯發展。台北縣：揚智文化。
- 吳宜文 (1989)。資訊產品製造業實施前程發展方案之現況與成效。未出版碩士論文，中原大學企管研究所，桃園縣。
- 林家五、熊欣華、黃國隆 (2006)。「認同對決策嵌陷行為的影響：個體與群體層次的分析」。台灣管理學刊，6(1)，157-180。

- 徐瑋伶、鄭伯璫 (2003)。組織認定與企業倫理效益。《應用心理研究》，20，115-138。
- 許士軍 (1988)。《管理學》。台北：東華書局。
- 張緯良 (2007)。《人力資源管理：本土觀點與實踐》。台北：前程出版社。
- 張添洲 (1999)。組織生涯管理基礎—生涯之錨定位。《勞工行政》，133，55-56。
- 梁雙蓮 (1984)。《中央行政機關公務人員組織認同的研究》。未出版博士論文，臺灣大學政治學研究所，台北市。
- 萬育維、賴資雯 (1996)。專業認同與工作滿意之間的關係探討—以從事兒童保護社會工作人員為例。《東吳社會工作學報》，2，305-332。
- 楊朝祥 (1989)。《生計輔導—終生的輔導歷程》。台北：行政院青年輔導委員會。
- 劉祥泰 (1999)。《高科技組織與領導之研究》。未出版碩士論文，萬能科技大學經營管理研究所，桃園縣。
- 諸承明 (2001)。高科技產業激勵性薪酬之研究—產業比較觀點。《人力資源與台灣高科技產業發展》。桃園：台灣經濟發展研究中心出版。
- Arthur, M. B. & Lawrence, B. S. (1984). Perspectives on environment and career: An introduction. *Journal of Occupational Behaviour*, 5(1), 1-8.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. A. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Behling, O., & Schriesheim, C. (1976). *Organizational behavior*. Boston: Allyn & Bacon.
- Cheney, G. (1983). On the various and changing meaning of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50, 342-362.
- Daft, R. L. (2001). *Organization theory and design*, 7th ed. South-Western.
- Delong, T. J. (1982). Reexamining the career anchor model. *Personnel*, 59(3), 50-61.
- Deschamps, J. C. & Devos, T. (1998). Regarding the relationship between social identity and personal identity, in S. Worchel, J. F. Morales, D. Paez, & J. C. Deschamps, (eds.), *Social identity: International Perspectives*(pp. 1-12).
- Dessler, G. (1997). *Human Resource Management*, 7^{ed}. New Jersey: Prentice-Hall.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.
- Gerpott, T. J. (1988). Career Orientations in Different Countries and Companies, *Journal of Management Studies*, 25(5), 439-462.
- Goldberg, A. I. & Shenhav, Y.A. (1984). R&D career path: Their relation to work goals and productivity, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 31(3), 111-117.
- Gomez-Mejia, L. R. & Balkin, D. B. (1989). Effectiveness of individual and aggregate compensation strategies. *Industrial Relations*, 28(3), 431-445.
- Granrose, C. S. & Portwood, J. D. (1987). Matching individual career plans and organizational career management. *Academy of Management Journal*, 30(4), 699-720.
- Greenwood, E. (1957). Attributes of a profession, *Social Work*, 2(3), 45-55.
- Gross, E. & Etzioni, A. (1985). *Organizations in Society*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

- Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B. & Shore, J. E. (1993). *Organizational career development*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley.
- Hall, D. T. & Associates. (1988). *Career development in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Holland, J. L. 1985. *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments*, 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Igbaria, M. (1991). Career orientations of MIS employees: An empirical analysis. *MIS Quarterly*, June, 151-169.
- Lawler, E. E. III. (1971). *Pay and organizational effectiveness: A psychological approach*. New York: McGraw-Hill.
- LeBlanc, P. (1994). Banding the new pay structure for the transformed organization. *Perspectives in Total Compensation*, 3(3), 1-6.
- Mahoney, T. A. (1991). The symbolic meaning of pay contingencies. *Human Resource Management Review*, 1(3), 179-192.
- Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- McFarland, A. S. (1969). *Power and leadership in pluralist systems*. Stanford, Calif. Stanford University Press. 1st Ed.
- Miller, V. D., Allen, M., Casey M. K., & Johnson, J. R. (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626-658.
- O'Dell, G., & McAdams, J. (1987). The revolution in employee rewards. *Management Review*, March, 68-73.
- Patchen, M. (1970). *Participation, Achievement, and Involvement on the Job*. N. J.: Prentice-Hall.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization : The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 240-241.
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 217-233.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. MA: Addison-Wesley.
- Schuler, R. S. (1987). *Personnel and human resource management*. Minnesota: West Publishing Company.
- Sherman, A. Bohlander. G. & Snell, S. (1996). *Managing human resources* (10ed.). New Park Tech: South- Western.

- Tajfel, H. (1971). *Social comparison and social change: Studies in intergroup behavior*. London: Academic Press.
- Turner, J. C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel(ed.), *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Van Knippenberg, D. & Van Schie E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Organizational Psychology*, 79, 137-147.
- Van Mannen, J., Schein, E. H. (1977). Career development, in J. R. Hackman, J. L. Suttle, (Eds), *Improving life at work: behavioral science approaches to organizational change*, Goodyear, Santa Monica, CA, 30-95.
- Vora, D. E. (2003). *Dual organizational identification: The case of subsidiary managers in multinational corporations*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of South Carolina.
- Wright, P. L. (1990). Teller job satisfaction and organization commitment as they relate to career orientations. *Human Relations*, 43(4), 369-381.

A Study on the Relationships among Employees' Values, Identification and Career Development

Chin-Hao Lee

Department of recreational sports and health promotion, Meiho University

Abstract

Employees' value can be considered as a fundamental factor when the individual determines occupation or scheme of career plan, it also, significantly, affect one's quality of work and effectiveness. Therefore, one of the motivations of this work is firstly examined by studying the status and effect of employees' value of Employees. However, by the variation of national environment and diversity of individual vision, Employees may adopt different strategy for their career plans. Secondly, according to the information accumulated in numerous cases, a reference for the Employees in Rainbow Resort help to choose their occupation can be presented in this study. Thus, a win-win situation between the individual and organization would be expected accordingly. It is proposed that a firm should consider personal value of employees while recruiting new members. Through the highly oriented personal value, by which professional identification and organization identification can be effectively improved, leads to superior concentration along with an achieving supreme human resource management. It also revealed that employees have higher professional identification than organizational ones, which indicates that while facing conjuncture, decision made according to professional consideration is more expectable than management consideration.

Keywords: Employees' values, Organizational identification , Professional identification

平衡計分卡建構屏東榮民之家績效指標之研究

吳鄭善明¹、陳獻益²

¹美和科技大學社會工作系

²行政院退除役官兵輔導會屏東榮家秘書

摘要

本研究題目為「平衡計分卡建構屏東榮民之家績效指標之研究」，研究方法是採用量化研究，研究對象為屏東榮民之家全體工作人員，總共 100 位，並於 2010 年 4 月進行普查式的問卷調查，研究問卷共發出 100 份，扣出請假及出差者共回收 95 份，回收率為 95%，剔除填答不實、題目未全部填答、基本資料未填等無效卷共 5 份，其餘有效問卷為 90 份，本研究主要發現如下。績效評估表各構面獨立進行因素分析發現，財務構面共 3 題抽萃取出一個因子可命名為「成本控制」。顧客構面共 9 題經過轉軸後，萃取出二個因子，分別命名為「工作職能」、「顧客滿意」。內部流程構面共 10 題，萃取出一個因子命名為「工作規劃」，學習與成長構面共 14 題經過轉軸後，萃取出三個因子，分別命名為「應變力」、「生產力」及「激勵」因子，四大構面共萃取出七大因子。並建構出績效指標構面模式之整體評估圖、策略地圖、策略目標及指標清單。研究對象基本特質與平衡計分卡構面差異檢定，其呈顯研究對象不會因為基本特質的不同對平衡計分卡四大構面產生不同的差異結果，表示本研究建構之四大構面及七個因子之穩定性高。研究者根據四大構面分別提出建議，在顧客構面方面，建議達成服務目標提升顧客滿意度，應維持服務專業知能及穩定的工作，提升服務品質。在財務構面方面，建議照護機構增加更具體的財務績效衡量因素，增加整體績效評估的客觀性。在內部流程方面，建議控管流程品質、及創新服務，提升流程彈性及顧客滿意度。在學習與成長構面方面，建議技能培力、團隊服務及建立獎勵制度，提升員工生產力、應變力及滿意度。

關鍵詞：平衡計分卡、績效評估、榮民之家

壹、緒論

我國高齡化社會的來臨，在家庭結構改變與家庭照顧功能式微，使得老年人家庭照顧支持系統受到衝擊，致使社區或替代性家庭照顧功能的老年人安養護機構做為老年人生活照顧補充社會資源。在老年人安養護機構照顧服務品質要求是確保他們能獲得完善生活照顧外，亦是維護生命尊嚴與價值之最終目的。

一、問題背景

台灣的安養護機構最初是因為社會需求而出現，並且在 1997 年「老人福利法」及相關法令制度規範制度訂定之前已大量存在（吳聖良、張瑛紹，1995；呂寶靜，1994；許世凱，2005；簡春安，1995），在 1997 年前台灣許多的安養護機構大多未立案，直到 1997 年「老人福利法」、1998 年「老人福利機構設立許可辦法」與「老人福利機構設立標準」修訂頒布後，政府要求未立案機構必須在兩年內申請立案的緩衝期後，以彰顯老年人安養護機構照顧服務品質要求之意義。經過近年來政府積極的輔導和管理後，多元化老人照護機構已呈現豐富多元化的樣態以供老年人作選擇，在台灣老人養護市場多元化、自由化的組織市場中，專業服務績效品質要求日益被重視。

有關榮民相關生活照顧上，1949 年至 1955 年期間有一群外省籍軍人隨中華民國政府來台，中華民國政府為使國軍新陳代謝永保精壯戰力，1952 年建立退伍除役制度，並於 1954 年 11 月 1 日成立「行政院國軍退除役官兵就業輔導委員會」（以下簡稱退輔會）。多數榮民來台時均為單身，這些軍人在臺灣退除役後，成為台灣公民社會中的「榮譽國民」，這些榮民和台灣公民社會間，無論是社群、文化、語言（口音）、鄰里、家庭間，都缺乏脈絡，榮民在謀生、就業、婚姻、醫療保健和老年安養等，都因為缺乏家庭和鄰里社群的支持，容易產生生活支持系統失靈的現象（韓敬富，2003）。根據退輔會 2008 年的榮民年齡結構資訊顯示榮民 482,102 人之平均年齡為 67.8 歲，其中 65 歲以上老年榮民 283,225 人占 58.7%最高（占台閩地區老年人口之 11.8%），其次為 49 歲以下青壯年榮民 103,215 人占 21.4%，中高年榮民 95,662 人占 19.8%，如何讓榮民因在社會中能活得久又活得好是退輔會「傳承榮民精神、追求卓越服務、永續組織發展」為主要的服務宗旨。

榮民之家早期在績效管理與評估較偏向於目標任務達成為主要考量依據，這容易忽略評量指標服務使用者需求與滿意程度，服務使用者期待與基本權益未納入評量指標內。Kaplan & Norton (1996) 的平衡計分卡 (Balanced ScoreCard) 具有財務、顧客價值、內部管理流程及學習成長等四個構面來評估機構策略，透過此四個彼此密切相關之構面以達到機構永續經營發展。榮民之家即是榮民的安養護機構，榮民之家隨著時代潮流發展積極重視與維護其服務績效與品質，研究者試圖運用平衡計分卡 (BSC) 觀點將屏東榮民之家制定的策略轉化為可操作的規劃流程，連接機構策略與績效管理系統的有效工具，建立屏東榮民之家的績效指標，提升組織內之績效，並提供相關的服務人員與

行政單位作為機構績效評估的參考指標。

二、研究目的

運用平衡計分卡概念瞭解績效評估因素與績效驅動因素之關連、財務與非財務面以及外部與內部績效之相關性，並藉由各層面與指標間之相關消長來建立因果關係，以形成機構策略運行軌跡。本研究透過平衡計分卡之財務、顧客、內部流程及學習與成長四大構面及內政部對安養機構評鑑標準項目加以整合、運用建構效度及量化研究方法，建立屏東榮民之家績效指標項目，本研究目的，分述如下。

- (一) 瞭解屏東榮民之家工作人員對組織目標、現行績效指標之認知。
- (二) 瞭解運用平衡計分卡財務構面、顧客構面、內部流程構面及學習與成長構面等四個構面之績效指標，結合 2010 年內政部安養機構評鑑標準建構出「屏東榮民之家」績效指標。
- (三) 瞭解屏東榮民之家工作人員對於平衡計分卡四個構面建構指標，運用於屏東榮民之家未來評鑑指標參考依據。

貳、文獻探討

為深入探討本研究主題，研擬合適的研究架構，以平衡計分卡績效評估進行相關文獻探討。

一、平衡計分卡之探討

「平衡計分卡」強調能將策略轉化為行動，是一種策略指標化的策略管理工具，本研究欲利用平衡計分卡之特性，來建構屏東榮民之家之績效評估之指標，以下逐一來說明何為平衡計分卡。

(一) 概念內涵

平衡計分卡的框架體系包括四部分（或稱為四個指標類別）學習與成長、內部管理流程、顧客價值、財務。這些不但具有很強的操作指導意義，同時又通過對這四個層面深層的內在關係的表述，闡明了該體系的深層哲學含意，而這四個層面的關係環環相扣，學習與成長可以解決組織長期生命力的問題，提高組織內部戰略管理的素質與能力的基礎；組織再通過管理能力的提高，為客戶創造更大的價值；客戶達到滿意即可使組織有良好的財務效益，四個層面的循環使組織產生愈來愈好的競爭力。

1. 平衡計分卡的架構

平衡計分卡的目標和量度，是從組織的願景與策略衍生而來的，它透過四個構面：財務、顧客、企業內部流程、學習與成長來考核一個組織的績效，透過平衡計分卡驅動未來績效的量度，彌補僅衡量過去績效的財務量度之不足。這四個構面組成平衡計分卡的架構，如圖 1 示之。

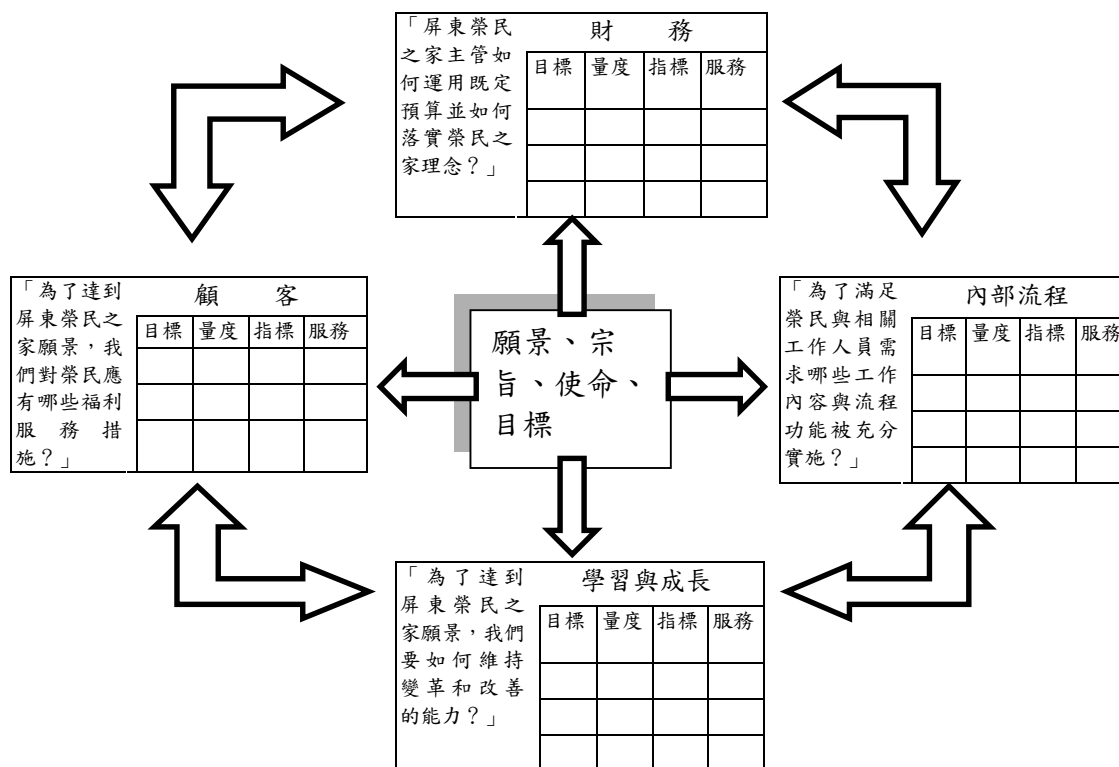


圖 1 平衡計分卡提供轉化策略為營運的架構圖

資料來源：平衡計分卡在策略管理體系的運用。Robert Kaplan & David Norton (1996)。哈佛商業評論，1996年1~2月號，朱道凱譯 (1999)。

2. 平衡計分卡的四個構面

平衡計分卡包含學習與成長、內部管理流程、顧客價值、財務等四個構面，每個構面皆環環相扣，彼此影響，平衡計分卡如何把使命與策略轉換成目標與量度，如下分述之。

(1) 財務構面

一個企業皆有不同的發展週期，大致上可以分成三個週期：成長、維持、成熟等三個階段，每個階段皆受「營收成長與組合」、「成本下降與生產力提高」、「資產利用與投資策略」三個財務主題的驅使，財務構面的績效量度可以顯示企業策略的實施與執行及對於改善企業的營利是否有所貢獻等，此構面運用於公部門性質屏東榮民之家，其中營收成本與組合並不符合公部門特質，此面向不列入討論，其內涵以表 1 示之。

表 1 屏東榮民之家財務構面分析表

發展週期	成本下降與生產力提高	資產利用與投資策略
<p>財務策略</p> <p>成長階段</p> <p>↓</p> <p>維持階段</p> <p>↓</p> <p>成熟階段</p>	<p>1 專業人員人數與榮民人數比例</p> <p>2 志工提供服務時數</p> <p>1 服務品質維繫</p> <p>2 不斷的創新服務</p> <p>1 效率(把事情做對)(最小成本—最大效益)</p> <p>2 效能(作對的事)</p>	<p>1 BOT之運用</p> <p>2 年度計畫規劃與經費概算</p> <p>1 年度預算運用報酬率</p> <p>2 編列每年年度預算不足之經費</p> <p>1 榮民服務方案多元性、獨特性</p> <p>2 社區資源開發、整合與運用</p>

(2) 顧客構面

顧客構面使企業能以顧客導向為主，代表企業透過產品和服務而提供的屬性，其屬性有「產品和服務的屬性」、「顧客關係」、「社會責信(形象與商譽)」三大類。榮民之家秉持著以服務滿意為導向，強調榮家之家工作人員服務態度的親切，讓榮民有賓至如歸的歸屬感，並結合社區資源，以提供社區及榮民多元化之福利服務，故此構面運用於公部門屏東榮民之家，以表 2 示之。

表 2 屏東榮民之家顧客構面分析表

核心度量表	內容
產品與服務屬性	<p>1 屏東榮民之家特質獨特性</p> <p>2 屏東榮民之家服務對象為榮民</p> <p>3 屏東榮民之家過去、現在與未來榮民人口數</p>
顧客關係	<p>1 屏東榮民之家行政人員與榮民服務關係</p> <p>2 屏東榮民之家專業人員(輔導員—類似社會工作師、堂主、護理師、照顧服務員等)與榮民專業服務關係</p> <p>3 屏東榮民之家志願服務者與榮民服務關係</p>
社會責信	<p>1 在屏東榮民之家價值體系下績效呈現</p> <p>2 在屏東榮民之家服務滿意度呈現(需求評估與滿意度相符合)</p> <p>3 在屏東榮民之家結合社區資源，提供多元化榮民福利服務</p> <p>4 在屏東榮民之家永續經營發展下，榮民精神傳承</p>

(3) 內部流程構面

平衡計分卡建議企業設計內部程序績效衡量指標之前，應該要以滿足顧客需求為前提，藉此，分析及建立企業的價值體系而此體系即從創新流程、服務流程及售後服務流程三個方向實施，以確保現在與未來顧客需求被滿足。住在榮民之家就像是一個大家庭，工作及行政人員必須要了解每個榮民特質及福利需求的屬性，依照每個榮民的需求創造各種不同的福利服務、團康活動及各項服務的流程，以讓榮民感覺被尊重，故此構面運用於屏東榮民之家，其內涵以圖 2 示之。

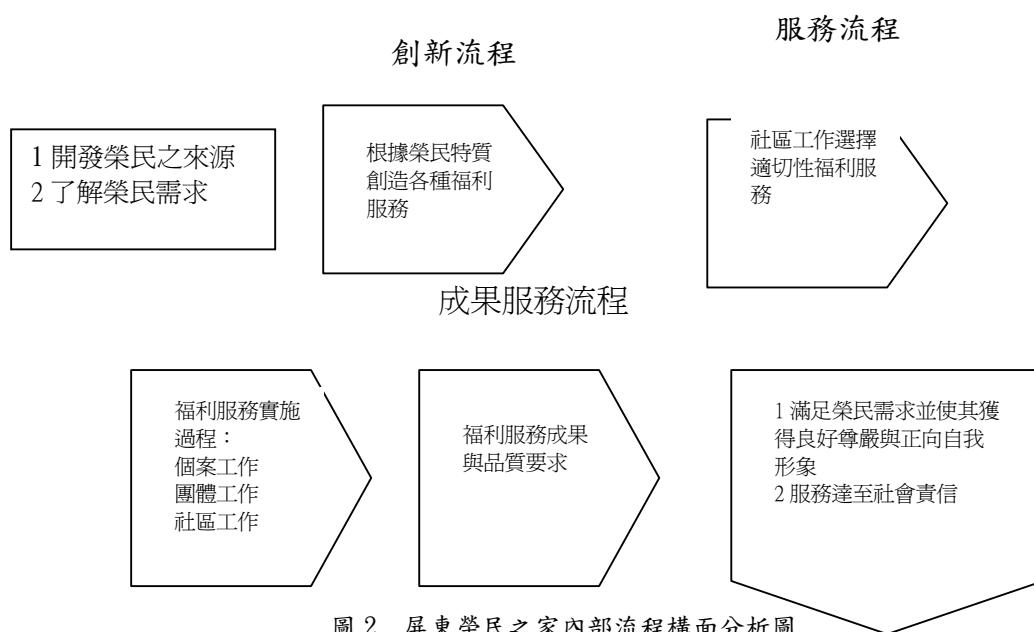
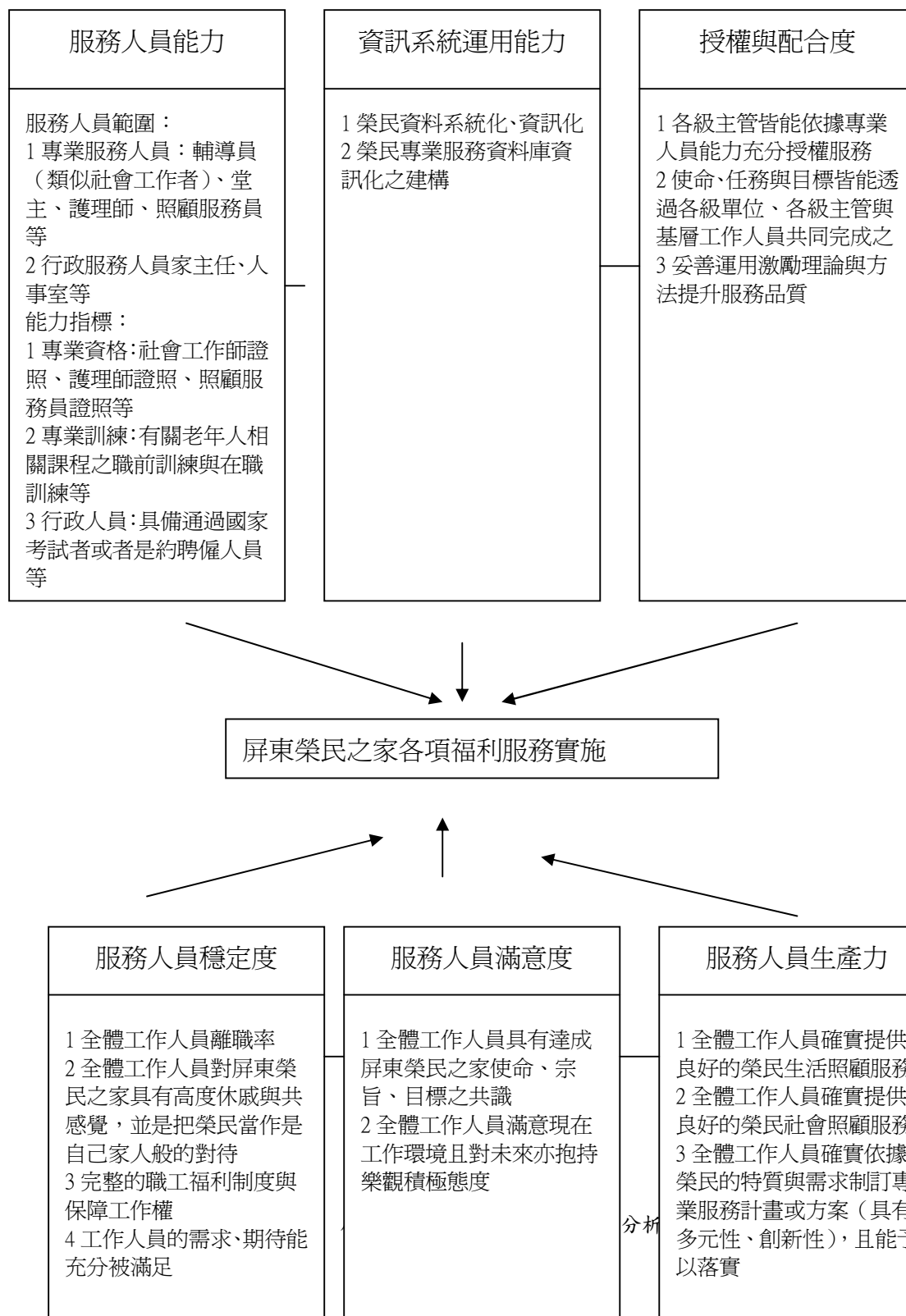


圖 2 屏東榮民之家內部流程構面分析圖

(4) 學習與成長構面

平衡計分卡學習與成長構面可以分為三個主要範疇，一是員工的能力，二是資訊系統的能力，三是授權和配合度，並以員工滿意度、員工穩定度和員工生產力三組核心衡量標準來建構學習與成長構面的績效指標，工作人員知識及能力素質的提升得以讓榮民獲得高品質的照顧服務，提高員工服務的滿意度，降低工作人員的離職率，工作環境的雲端化使工作人員簡化繁瑣流程，達到工作的效率故此構面適合運用於屏東榮民之家，其內涵以圖 3 示之。



參、研究方法

本研究運用平衡計分卡觀點（財務、顧客、內部流程、學習成長四個構面）透過問卷調查普查方式進行，建構屏東榮民之家績效指標，研究對象是以屏東榮民之家全體工

作人員為主，及結合內政部 2010 年老人機構評鑑指標表項目，建構屏東榮民之家績效指標。

一、研究架構

本研究根據研究動機與研究目的及相關文獻分析討論，整理出本研究架構圖，以圖 4 示之。

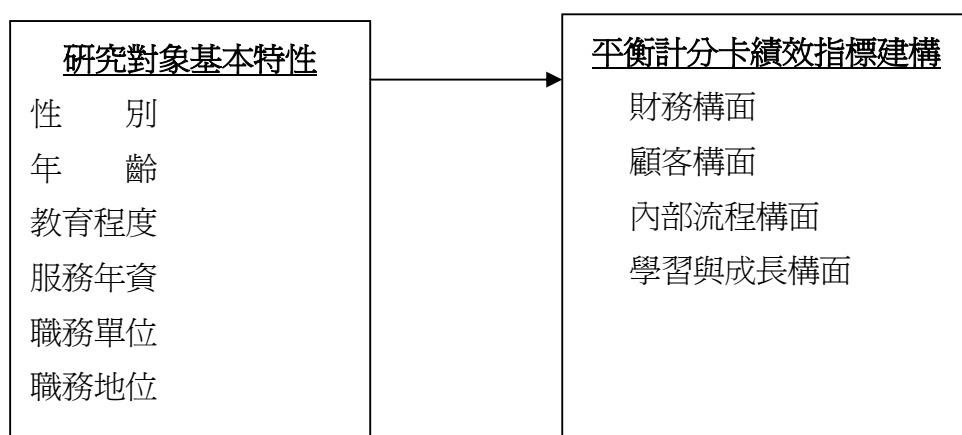


圖 4 研究變項關係圖

(一) 研究對象基本特質部分：屏東榮民之家工作人員之人口特質，以性別、年齡、教育程度、服務年資、職務單位、職務地位。

(二) 依變項：以平衡計分卡之四個構面對屏東榮民之家的所有工作人員對績效指標感受其重要程度，問卷變項尺度以李克特為 5 分量表，分為非常重要、重要、沒意見、不重要、非常不重要等五個選項，分數越高代表重要程度越高。

二、研究對象與抽樣方法

本研究主要係藉由對屏東榮民之家的實證研究，經由屏東榮民之家中從事照顧服務之所有相關工作人員為調查對象，第一次施測是依據屏東榮民之家 2009 年 10 月依據人事室相關人事資料之所有工作人員共 100 人為研究之母群體，第二次施測是 2010 年 4 月依據人事室資料與第一次施測公佈之人事資料無異相同為 100 人，本研究以屏東榮民之家全體工作人員為研究對象共 100 人。(研究對象與抽樣方法之描述不夠清楚，且最後的樣本數也不太清楚，若能稍加清楚交代會更好)。

三、研究工具

(一) 第一次預試及結果

在問卷的編製過程中，研究者參考相關文獻、整理學者及績效評估之相關研究學者

提出的論點及結果，做為本研究之「平衡計分卡建構榮民之家績效評估」的問卷編製的參考依據，其問卷編製過程，以下分為四個階段，分述如下。

1 擬定問卷

本研究採用問卷調查法進行資料蒐集工具，問卷內容參考相關文獻及 2010 年內政部老人安養機構之評鑑標準項目，再將評鑑標準之考核項目依其性質分置於平衡計分卡各構面，經多次修訂後擬定問卷初稿並透過預試分析、二次問卷調查及二次因素分析後，修定成本研究之正式問卷。

本研究問卷共分為二部分，第一部份共有 38 題，包括財務構面 3 題；顧客構面 9 題；內部流程構面 10 題及學習與成長構面 14 題。第二部份為個人基本資料。除個人基本資料外，其餘題目均採用李克特五分量表。

2 預試問卷內容

問卷的內容分成五個部分，分別為研究對象基本特質、財務構面、顧客構面、內部流程構面、學習與成長構面，呈現如下。

- (1) 研究對象的基本特質：包含性別、年齡、教育程度、服務年資、職務單位、職務地位。
- (2) 財務構面：以預算、財務報告、公物使用、公器保養維護等共 4 題情形。
- (3) 顧客構面：以被服務者留置率、與被服務或家屬的互動、重視被服務者之隱私權…等共 11 題。
- (4) 內部流程構面：以定期統計個案資料、建立個案資料檔案、工作迅速，效率極佳…等共 13 題。
- (5) 學習與成長：以職員之流動率、職員之獎賞及升遷、職員工作負荷量適當…等共 14 題

3 信度分析

本研究以立意抽樣的方式進行問卷預試，研究者預試問卷以 Cranach's α 信度進行信度分析，各項題組的 Cranach's α 係數均在 0.7 以上。依其結果決定題目的堪用度，據以刪除不良的題目，決定正式問卷，為瞭解本預試問卷的適切性。

(1) 信度分析：經由預試之後，使用統計分析之方法（內部一致性考驗），求得績效評估指標重要程度四大構面之分量表與總量表 Cronbach α 值分別為 0.760、0.915、0.933、0.938、0.975；績效評估感受滿意程度四大構面之分量表與總量表 Cronbach α 值分別為 0.843、0.941、0.952、0.970、0.980。其 Cronbach α 值均達 0.7 以上，表示本問卷之信度係數高，代表本問卷所測得之結果的內部一致性相當高。分析結果，如表 3 示之。

表 3 信度分析結果表

問卷量表	題數	重要程度	滿意程度
		Cronbach's α 值	Cronbach's α 值
財務構面	4	.760	.843
顧客構面	11	.915	.941
內部流程構面	13	.933	.952
學習與成長構面	14	.938	.970
績效評估總量表	42	.975	.980

(2) 題目分析：本研究問卷之項目分析主要是由內部一致性係數（相關係數）作為題項之分析，二個面向（重要程度及滿意程度）的相關係數均不達中度相關（.39 以下）者予以刪除，若只有其中一個面向之相關係數未達中度相關者則以修改題目的方式。本研究問卷題目分析之過程，分析結果，如表 4 示之。

表 4 問卷編製之項目分析表

構面	題號	績效評估指標重要程度			績效評估感受滿意程度		
		平均數	標準差	相關係數	平均數	標準差	相關係數
財務構面	1	4.55	.522	.509	3.73	.905	.511
	2	4.64	.505	.436	4.27	.647	.851
	3	4.55	.522	.382	4.18	.874	.475
	4	4.64	.505	.502	3.73	1.191	.708

表 4 問卷編製之項目分析表（續）

構面	題號	績效評估指標重要程度			績效評估感受滿意程度		
		平均數	標準差	相關係數	平均數	標準差	相關係數
顧客構面	1	4.73	.467	.703	4.09	.539	.584
	2	4.73	.467	.532	3.91	.831	.667
	3	4.73	.467	.703	4.18	.603	.553
	4	4.64	.505	.581	4.27	.786	.950
	5	4.55	.522	.909	4.36	.809	.884
	6	4.64	.505	.847	4.45	.688	.786
	7	4.64	.505	.847	4.27	.786	.811
	8	4.73	.647	.581	4.18	.751	.899
	9	4.73	.467	.861	4.64	1.362	.341
	10	4.91	.302	.368	4.55	.522	.805

	11	4.64	.505	.888	4.27	.647	.925
內部流程構面	1	4.82	.405	.442	4.27	.905	.471
	2	4.82	.405	.442	4.36	.924	.418
	3	4.55	.522	.611	4.36	.674	.847
	4	4.45	.522	.845	4.36	.674	.924
	5	4.45	.522	.845	3.91	.944	.899
	6	4.64	.505	.727	4.36	.674	.924
	7	4.73	.467	.674	4.36	.924	.822
	8	4.73	.467	.861	4.55	.522	.805
	9	4.73	.467	.660	4.45	.522	.746
	10	4.45	.522	.845	4.27	.647	.925
	11	4.64	.505	.888	4.27	.647	.925
	12	4.91	.302	.368	4.55	.688	.799
	13	4.64	.505	.888	4.27	.647	.765

表 4 問卷編製之項目分析表 (續)

構面	題號	績效評估指標重要程度			績效評估感受滿意程度		
		平均數	標準差	相關係數	平均數	標準差	相關係數
學習與成長構面	1	4.36	.809	.786	4.18	.751	.575
	2	4.55	.522	.637	4.00	1.000	.951
	3	4.55	.522	.637	3.82	.874	.830
	4	4.55	.522	.753	4.00	1.000	.581
	5	4.55	.522	.909	4.36	.505	.841
	6	4.55	.522	.637	4.36	.505	.841
	7	4.73	.467	.861	4.45	.522	.755
	8	4.64	.505	.607	4.27	.647	.845
	9	4.82	1.168	.536	3.82	.982	.624
	10	4.64	.505	.888	4.09	.701	.929
	11	4.64	.505	.888	4.36	.674	.841
	12	4.73	.467	.861	4.27	.647	.845
	13	4.64	.505	.888	4.27	.647	.925
	14	4.64	.505	.888	4.18	.751	.963

4 專家效度檢視

問卷內容參考相關文獻以及本研究之目的而定之，並請四位在老人安養護方面具有

實務或專長的學者專家進行問卷內容的修正，針對問卷整體內容的語意、適用性及需要性是否適合於研究題目等方面來進行問卷的修正，以提高本研究問卷的可行性與效度。

研究者依專家建議進行整理摘要，在「財務構面」第3題需修改，並增列第4題；「顧客構面」第2、3、4、5、7、8、9題需修改，並增列第9、10兩題；「內部流程構面」第9題需修改，並增列第13題；「學習與成長構面」第3、10題需修改。

5 因素分析

本研究透過專家效度的檢視擬定了本研究之預試問卷，經預試後再藉由因素分析來建構本研究的各面項因子。績效評估表的因素分析發現，經由主成分萃取法，42個測量題目可以抽離出六個主要的因素，經過轉軸後，因素一可解釋30.74%的變異量，因素二可解釋25.51%的變異量，因素三可解釋18.54%的變異量，因素四可解釋10.90%的變異量。研究者決定刪除可解釋的變異量較低的因素五、因素六共4題，分別為財務構面的第1題、顧客構面的第9題及內部流程構面的第1、2題。構成因素一的題目有15題、命名為「學習與成長」，構成因素二的題目有10題、命名為「內部流程」，構成因素三的題目有11、命名為「顧客」，構成因素四的題目有3題、命名為「財務」。

(二) 第二次測試及結果

1 實施測試

於2010年4月25日，對屏東榮民之家職員進行第二次測試，共發出32份問卷，回收31份，回收率為97%，使用「社會科學統計套裝軟體」SPSS 12.0，進行問卷之效度分析。

2 預試結果

屏東榮民之家的工作人員分為兩類，一類為職員、另一類為工友，為求問卷之準確度，本研究針對屏東榮民之家的「職員」進行第二次測試，並藉由因素分析建構出本研究之效度。本研究經再次因素分析發現，問卷題目變項與各變項間可測量的共同特質趨近一致，亦代表問卷具有正確性與穩定性。

3 正式問卷內容

經過信度分析與因素分析之後，將刪除原預試問卷題目可解釋的變異量較低因素共4題，並修改問卷題目，即成為本研究正式問卷。問卷的內容分成五個部分，分別為研究對象基本特質、財務構面、顧客構面、內部流程構面、學習與成長構面，現分述如下。

(1) 研究對象的基本特質：包含性別、年齡、教育程度、服務年資、職務單位、職務地位。

(2) 財務構面：以財務報告、公物使用、公器保養維護等共3題情形。

(3) 顧客構面：以重視被服務者之隱私權、與被服務者及家屬的互動…等共9題。

(4) 內部流程構面：以職員工作負荷量適當、工作時有標準作業程序、定期召開工作檢討會議…等共10題。

(5) 學習與成長構面：以職員之獎賞及升遷、職員之申訴管道流暢、工作所需專業技能純…等共 14 題

四、資料處理與分析

本研究之問卷調查所得資料結果整理、登錄後，即利用社會科學統計套裝軟體 SPSS 12.0 版進行各項統計資料分析，如圖 5 所示。

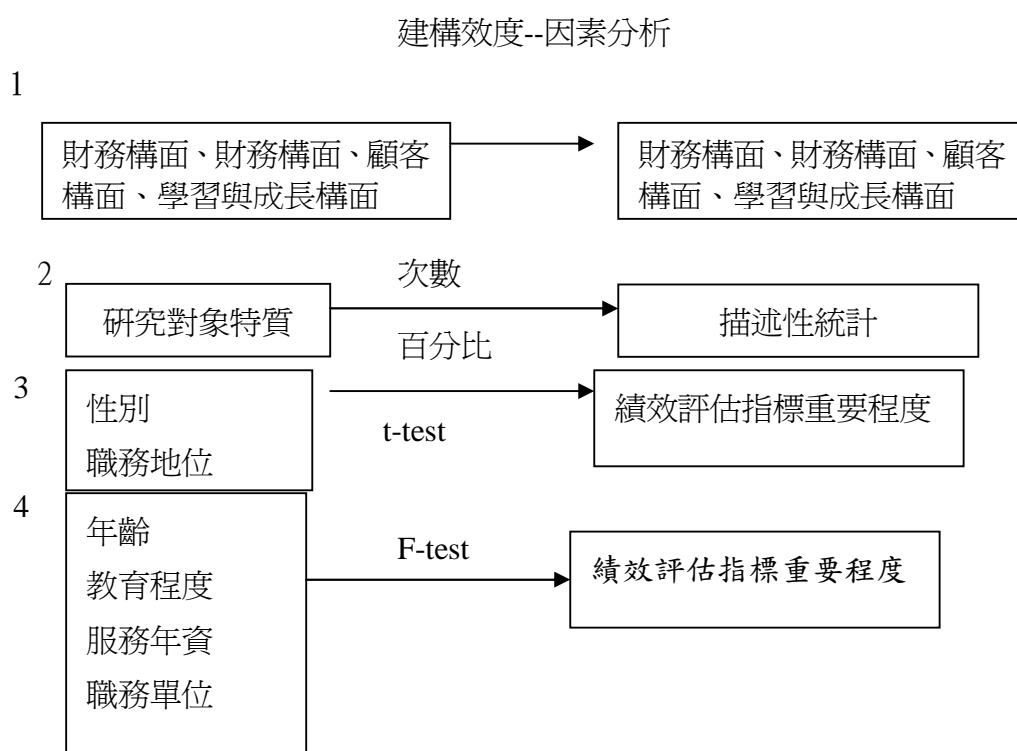


圖 5 資料分析圖

肆、資料分析與結果

本研究依據研究目的、資料蒐集與分析後，其研究結果如下分述之。

一、研究對象基本特質描述

本研究問卷發放對象屏東榮民之家全體工作人員，母群體依據屏東榮民之家人事公佈 2010 年 4 月份任職於機構內人員資料共 100 人，本研究問卷共發出 100 份，扣除請假及出差者共回收 95 份，回收率為 95%，剔除填答不實、題目未全部填答、基本資料未填等無效問卷共 5 份，其餘有效問卷為 90 份。

(一) 性別：以男性較多佔 63.3%，女性佔 35.6%。

(二) 年齡：以 50 歲以上最多，佔 54.4%，40 歲-未滿 50 歲以下次之佔 32.2%，顯示屏東榮民之家工作人員大都為壯年人口。

(三) 教育程度：以高中職畢業人數居多，佔 48.9%，其次為大專以上，佔 44.4%。

(四) 服務年資：以服務二十年以上之人員最多，佔 48.9%，其次為 11~20 年，佔 28.9%，顯示屏東榮民之家工作人員流動率低。

(五) 擔任職務：以輔導室工作人員最多，佔 37.8%，秘書室工作人員次之，佔 28.9%。

(六) 擔任職位：以工友最多 53.3%，其次為職員 41.1%。顯示工友與職員的比例相近。

二、平衡計分卡績效指標重要程度建構

本研究採用因素分析法來建構績效指標，主要目的是將原本較龐雜的多個行為變數資料，濃縮成為少構面，又保存原有資料的大部分訊息。在因素分析前可透過 KMO 取樣適合度檢定與 Bartlett's 球面檢定，來檢定是否適合進行因素分析。根據 Kasser & Rice(1974)提出 KMO 值在 0.9 以上表示極佳、0.8 以上表示良好、0.7 以上表示中度、0.6 以上表示平庸、0.5 以下表示無法接受。而當球面檢定結果是拒絕虛無假設，則表示適合進行因素分析。本研究依此原則進行 KMO 取樣適合度檢定，其值達到 0.833，表示良好；Bartlett's 球面檢定達到極顯著性(.000)，表示其適合進行因素分析。其次再以主成分萃取法、最大變異法做正交轉軸、選擇特徵值大於 1、因素負荷量大於 0.4 者進行分析，其結果共分成四個構面。

績效指標表各構面因素分析發現，經由主成分萃取法，財務構面共 3 題抽離出一個因子可解釋 72.596%的變異量、命名為「成本控制」，因素負荷量介於 0.860~0.848 之間，財務構面累積變異量 72.596%，統計結果如表 5.1、5.2 示之。

表 5.1 財務構面之因素分析

因素	平方和負荷量萃取		
	總和	變異數的%	累積%
1	2.178	72.596	72.596

表 5.2 財務構面因素分析表 (續)

題目	因子
	成本控制
1_1每月結帳，並有完善的財務報告	.860
1_2職員使用公物節省不浪費	.848
1-3機構所屬儀器設備能夠定保養維護	.848

顧客構面共 9 題經過轉軸後，因素一可解釋 60.594%的變異量，命名為「工作職能」，因素負荷量介於 0.461~0.899 之間，因素二可解釋 28.386%的變異量，命名為「顧客滿

意」，因素負荷量介於 0.515~0.870 之間，顧客構面累積變異量 67.778%，統計結果如表 6.1、6.2 示之。

表 6.1 顧客構面之因素分析

因素	平方和負荷量萃取			轉軸平方和負荷量		
	總和	變異數的%	累積%	總和	變異數的%	累積%
1	4.124	45.820	45.820	2.786	30.954	30.954
2	1.217	13.519	59.340	2.555	28.386	59.340

表 6.2 顧客構面之因素分析(續)

題目	因子		此表由研究者自行編製
	工作職能	顧客滿意	
6自我專業能力提升意願強烈	.899		內 部
7服務時能任勞任怨勇於負責	.834		
5對工作所需專業知識豐富	.652		
9被服務者滿意度對機構聲譽的重要性	.638		
8被服務者之建議能適時回饋	.461		
3與被服務或家屬的互動		.870	
4重視被服務者之隱私權		.762	
2交辦業務能如期完成		.692	
1職員之流動率		.515	

流程構面共 10 題，因素一可解釋 47.711%的變異量，命名為「工作規劃」，因素負荷量介於 0.569~0.765 之間，內部流程構面累積變異量 47.711%，統計結果如表 7.1、7.2 示之。

表 7.1 內部流程構面之因素分析

因素	平方和負荷量萃取		
	總和	變異數的%	累積%
1	4.771	47.711	47.711

表 7.2 內部流程構面之因素分析(續)

題目	因子
	工作規劃
7規劃創新可行服務方案之能力	.765
4單位內部E化平台暢通	.746
9被服務者對有關權益事項的參與	.744

8重視機構公共安全、並定期演練	.726
5工作時有標準作業程序	.716
6定期召開工作檢討會議	.697
2工作迅速，效率極佳	.667
3職員工作負荷量適當	.627
1被服務者留置率	.623
10被服務者或家屬抱怨處理滿意度	.569

學習與成長構面共 14 題經過轉軸後，因素一可解釋 24.780% 的變異量，命名為「應變力」，因素負荷量介於 0.450~0.845 之間；因素二可解釋 23.166% 的變異量，命名為「生產力」，因素負荷量介於 0.572~0.791 之間；因素三可解釋 17.980% 的變異量，命名為「激勵」，因素負荷量介於 0.644~0.837，顧客構面累積變異量 65.926%，統計結果如表 8.1、8.2 示之。

表 8.1 學習與成長構面之因素分析

因素	平方和負荷量萃取			轉軸平方和負荷量		
	總和	變異數的%	累積%	總和	變異數的%	累積%
1	7.064	50.454	50.454	3.469	24.780	24.780
2	1.155	8.247	58.701	3.243	23.166	47.946
3	1.011	7.225	65.926	2.517	17.980	65.926

表 8.2 學習與成長構面之因素分析(續)

題目	因子		
	應變力	生產力	激勵
14個案均有定期整體性的評估，並定有個別化的照顧計畫	.845		
12對於被服務者的態度親切公平、無差異	.816		
13積極參與在職教育訓練或多元專長計劃	.664		
7職員重視團隊績效之成熟度	.627		
8言詞表達清晰，敘述簡要中肯	.450		
4執行業務能獨立作業		.791	
6能在時效內完成業務處理		.727	
3工作所需專業技能純熟		.628	
5個人與組織之配合程度		.614	
10處理業務能達到精確妥善程度		.613	
11對於處理業務方法不斷研討，力求改進		.572	
1職員之獎賞及升遷			.837

2職員之申訴管道流暢	.804
9組織對職員建議之採納程度	.644

三、研究對象基本特質與平衡計分卡構面差異情形

考驗屏東榮民之家工作人員特質在平衡計分卡四大構面之因子是否有顯著性差異，以研究對象人口特質為自變項，平衡計分卡四大構面之因子為依變項，探討平均得分之顯著差異性。將運用因素分析結果，透過標準化的因素分數係數矩陣，將原資料轉為因素分數 (Factor Score)，以作為 t 檢定或單因子變異數資料分析之依據。

(一) 性別、職位之差異性考驗

本研究將以此檢定不同性別及職位人口統計變數之屏東榮民之家工作人員，對於績效評估重要程度有無差異性，統計結果以表 9 示之。

表 9 不同的性別、職位與「平衡計分卡四大構面因子」的差異分析

構面	因子	性別		職位	
		t值	P值	t值	P值
財務構面	成本控制	1.500	.899	.775	.827
顧客構面	工作職能	1.130	.617	-.181	.056
	服務品質	1.273	.494	1.806	.883
內部流程構面	工作規劃	1.299	.475	1.193	.374
學習與成長構面	應變力	2.677	.640	2.059	.483
	生產力	-.752	.126	.881	.522
	激勵	-.714	.777	1.178	.708

*P<.05、**P<.001、***P<.000。

(二) 年齡、教育程度、服務年資及職務之差異性考驗

本研究將以此檢定不同年齡、教育程度、年資及職務人口統計變數之屏東榮民之家工作人員，對於績效評估重要程度有無差異性。由表 4.3.2 可以發現屏東榮民之家工作人員之教育程度對因平衡計分卡顧客構面「服務品質」因子及學習與成長構面「生產力」因子達到顯著性異差，其表示平衡計分卡財顧客構面中服務品質因子及學習與成長構面中生產力因子會因屏東榮民之家工作人員之教育程度的不同而有所差異，其餘變項未達到顯著性異差，統計結果以表 10 示之。

表 10 不同的年齡、教育程度、年資及職務與「平衡計分卡四大構面因子」的差異分析

構面	因子	年齡		教育程度		服務年資		職務	
		F值	P值	F值	P值	F值	P值	F值	P值
財務構面	成本控制	.221	.881	1.546	.219	.256	.857	.232	.874
顧客構面	工作職能	.255	.858	1.047	.356	.127	.944	1.139	.338
	服務品質	.150	.929	4.611*	.013	.957	.417	.847	.472
內部流程構面	工作規劃	1.364	.260	.745	.478	.438	.726	.559	.644
學習與成長構面	應變力	1.815	.151	.508	.603	.150	.930	1.485	.225
	生產力	1.316	.275	3.641*	.030	.944	.423	.312	.817
	激勵	.510	.676	.022	.978	.403	.751	.112	.953

*P<.05、**P<.001、***P<.000。

伍、結論與建議

本研究主要目的在建構屏東榮民之家組織目標、現行績效評估制度與績效衡量指標。針對屏東榮民之家工作人員為研究對象，以問卷進行調查，經整理所得資料進行統計分析。本章最後綜合相關文獻資料，茲將問卷調查結果之發現歸納結論後並加以討論，然後提出建議提供相關單位及人士參考。

一、結論

本節根據本研究之結果建構出屏東榮民之家績效衡量構面模式之整體評圖、策略地圖、策略目標及指標清單，並藉由差異性考驗得知本研究所建構之績效指標不會因為工作人員基本特質的不同而有所差異，其顯示出指標建構的穩定度，以下為綜合歸納並予以分析討論，分述如下。

(一) 研究對象基本特質

屏東榮民之家工作人員之人口特質，以男性較多佔 63.3%，其男女比例為 3:1。年齡分佈以 50 歲以上最多，佔 54.4%，研究顯示屏東榮民之家工作人員大都為壯年人口。服務年資以服務二十年以上之人員最多，佔 48.9%，研究顯示屏東榮民之家工作人員流動率低，以工作人員之年齡及年資兩變項來推估，工作人員在年青時即投入屏東榮民之家的服務工作，並且人員流動率偏低，顯示人員之工作穩定度高。以工作人員之教育程度，以高中職畢業人數居多，佔 48.9%，其次為大專以上，佔 44.4%，研究所以以上者佔 3.3%，其數據顯示屏東榮民之家工作人員人之教育程度普遍偏高。擔任職務以輔導室工作人員最多，佔 37.8%，以輔導室及保健組人員推估屏東榮民之家工作人員從事直接服務人員佔最多數，約佔全體工作人員之 67%。擔任職位研究顯示工友與職員的比例相近約 1:1 之人力分配。

(二) 屏東榮民之家績效評估之建構

績效評估表各構面獨立進行因素分析發現，財務構面共 3 題抽萃取出一個因子可命名為「成本控制」。顧客構面共 9 題經過轉軸後，萃取出二個因子，分別命名為「工作職能」、「顧客滿意」。內部流程構面共 10 題，萃取出一個因子命名為「工作規劃」，學習與成長構面共 14 題經過轉軸後，萃取出三個因子，分別命名為「應變力」、「生產力」及「激勵」因子，四大構面共萃取出七大因子。其架構主要分成兩部份。

透過文獻探討可知，績效衡量指標是要確立出關鍵的機構績效驅動因素，來驅使重要的成果量度以獲致突破性的績效，而指標必須是所有員工都能夠接受和信服的，它提供員工瞭解機構目標並依循執行，且提供管理者確立整體朝向策略性目標前進的工具。由以上的結果，本研究藉由因素分析萃取之因子並配合屏東榮民之家服務使用與願景，發展屏東榮民之家績效衡量模式之四大績效衡量構面、績效衡量構面之策略目標及關鍵績效衡量指標，來建構本研究之績效衡量模式整體評估圖及策略地圖，如圖 6 及圖 7 示之。

策略目標	衡量指標	福利服務項目
提升工作職能	1.服務成長率(第7、8、9題) 2.服務專業知能(第5、6題)	1.情緒不穩定住民之處遇服務 2.個案研討會、福利服務諮詢
提升服務品質	1.顧客滿意度(第3、4題) 2.工作穩定度(第1、2題)	1.新進住民適應輔導措施、住民社交、親職教育、機構與家屬互動情形、就醫或轉介相關醫療服務、醫師定期巡診辦理；膳食服務指標有個別化飲食、營養服務評估與記錄 2.社工、醫護人員配置及資格、員工健康檢查、員工權益相關制度、員工勞動條件、提供膳食住宿情形



財務構面		
策略目標	衡量指標	財務來源及管理
減少財務成本浪費	1.職員使用公物節省不浪費 2.機構所屬儀器設備能夠定期保養維護	1.財物購置及管理情形 2.整體環境及設施規劃安全維護設備、檢修及人員編組訓練
提升成本控制率	1.每月結帳，並有完善的財務報告	營運擔保金、會計憑證保存、結算申報造報情形、專任會計人員、徵信情形、住民保證金儲存情形及保險

屏東榮民之家績效指標構面模式

內部流程構面		
策略目標	衡量指標	機構管理措施
資訊公開、快速	1.縮短資訊數位落差(第4題)	建立機構E化系統及資訊化管理，使員工可以迅速握掌機構動態
提升服務流程彈性	1.服務流程規劃週延(第5、8題) 2.環境應變能力快(第2、3、10題)	1.建立工作手冊、召開工作會議、文件資料建檔、業務計劃與政策方針 2.社區資源聯結與運用
提升顧客滿意度	1.顧客權益被重視(第1、9題) 2.創新服務(第7題)	1.收容人數、訂立契約、訂定生活公約、財物保管辦法 2.服務績效自我考核、改進對策與執行成效、創新措施及執行成效、特色



學習與成長構面		
策略目標	衡量指標	專業知能提昇內涵
提升應變力	1.環境反應能力(第8、12、14題) 2.在職訓練(第7、13題)	1.案主服務計劃與記錄管理、資料的統計分析與應用、 2.在職訓練情形、新進員工職前訓練情形
提升生產力	1.專業技能(第3、4、6、10、11題) 2.團體精神(第5題)	1.業務執行考核管理機制 2.建立團隊服務的合作模式
提升員工滿意度	1.晉升及獎勵制度(第1題) 2.向心力(第2、9題)	1.建立公開公平的升遷及獎勵制度 2.建立員工及主管溝通平台

圖6 屏東榮民之家績效指標構面整體評估圖

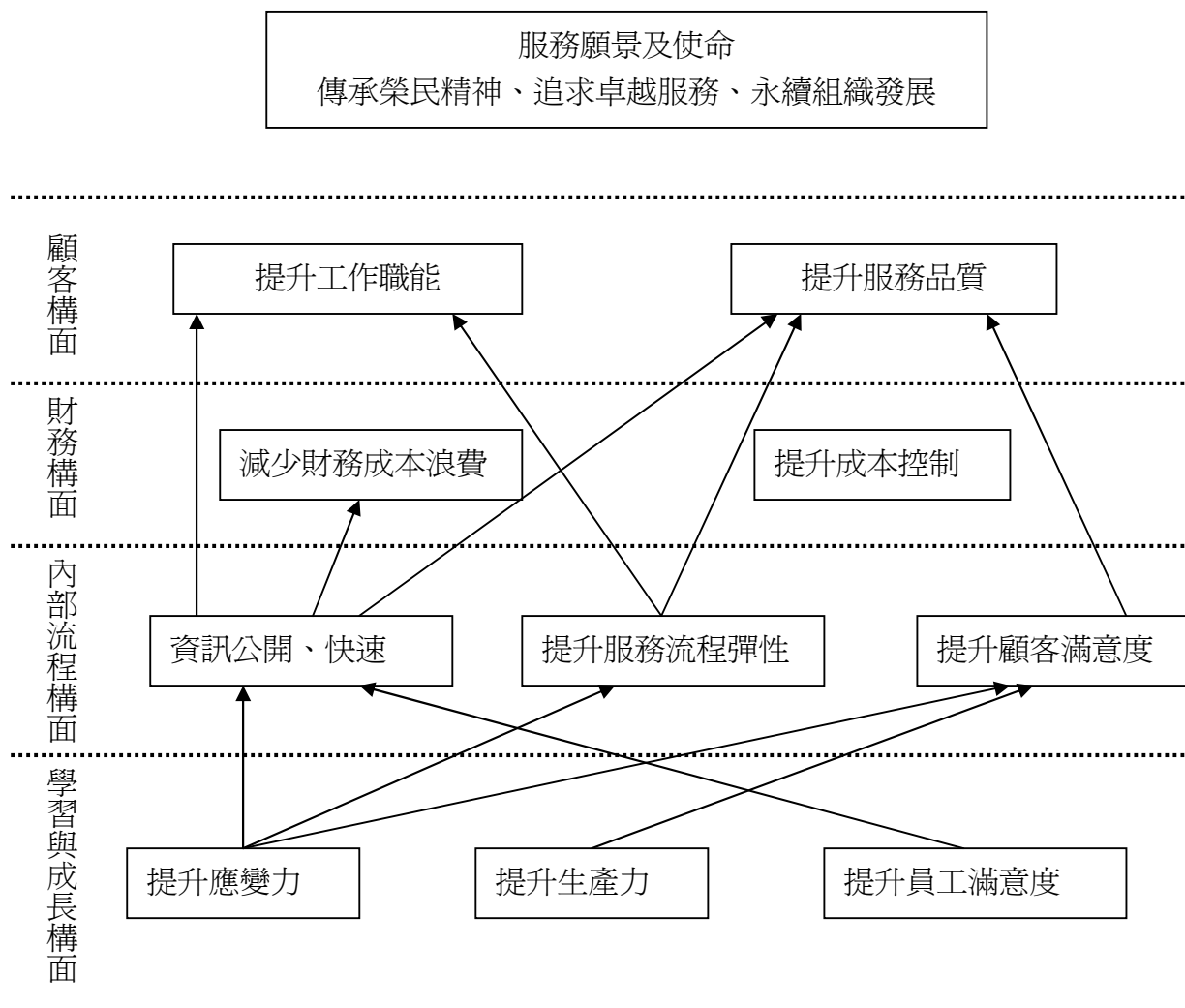


圖 7 屏東榮民之家績效之策略地圖

綜合討論，依照策略地圖上各構面之策略目標發展屏東榮民之家績效評估相互關連及其延伸之績效指標，彙集成圖 7 平衡計分卡策略目標及指標清單，各構面流程說明如下，並以圖 8 示之。

1 顧客構面

為了達成行政管理工作「傳承榮民精神、追求卓越服務、永續組織發展」使命願景，在顧客構面中必須達成有「提升工作職能」及「提升服務品質」策略目標。依此三項目標發展出來的行動計劃為「顧客滿意度提升計劃」，成果量度有「服務成長率」、「服務專業知能」、「顧客滿意度」及「工作穩定度」等績效指標。

2 財務構面

非營利組織目標非以利潤為主要考量，其經費來源有的屬於提撥固定營運經費。為擷節成本，提供給顧客完善的服務擁有高評價聲望，在財務上採取的策略有「減少財務成本浪費」及「提升成本控制率」，依此目標產生的行動計劃「經費支用效益計劃」，其發展而出的績效衡量指標有「職員使用公物節省不浪費」、「機構所屬儀器設備能夠定期保養維護」及「每月結帳，並有完善的財務報告」等。

3 內部流程

為擷節成本，提供顧客完善服務，在行政管理的內部流程必須達成「資訊公開、快速」、「提升服務流程彈性」及「提升顧客滿意度」等策略目標，行動計劃「流程品質控管計劃」及「服務流程創新計劃」，依此延伸的績效衡量指標有「縮短資訊數位落差」、「服務流程規劃週延」、「環境應變能力快」、「顧客權益被重視」及「創新服務」等。

4 創新與學習

支持內部運作效率並有效完成任務，須靠機構內成員不斷的創新學習能力，預計達成的策略目標有「應變力」、「生產力」及「提升員工滿意度」。依據目標產生行動計劃「技能培力計劃」、「獎勵制度計劃」及「團隊服務計劃」，發展出的衡量指標主要包含「環境反應能力」、「在職教育」、「專業技能」及「團體精神」、「晉升及獎勵制度」及「向心力」等。

服務願景及使命
傳承榮民精神、追求卓越服務、永續組織發

策略目標	服務計劃	績效指標
顧客構面 *提升工作職能 *提升服務品質	◆顧客滿意度提升計	◎服務成長率 ◎服務專業知能 ◎顧客滿意度 ◎工作穩定度
財務構面 *減少財務成本浪費	◆經費支用效益計	◎職員使用公物節省不浪費 ◎機構所屬儀器設備能夠定期保養維護 ◎每月結帳，並有完善的財務報
內部流程構面 *資訊公開、快速 *提升服務流程彈性	◆流程品質控管計劃 ◆服務流程創新計	◎縮短資訊數位落差 ◎服務流程規劃週延 ◎環境應變能力快 ◎顧客權益被重視 ◎創新服務報告
學習與成長構面 *提升應變力 *提升生產力 *提升員工滿意度	◆技能培力計劃 ◆獎勵制度計劃 ◆團隊服務計劃	◎環境反應能力 ◎在職教育 ◎專業技能 ◎團體精神 ◎晉升及獎勵制度 ◎向心力

圖 8 平衡計分卡運用屏東榮民之家指標清單

(三) 研究對象基本特質與平衡計分卡構面之差異情形

本研究對象基本特質在平衡計分卡構面上有沒有差異情形，其顯示平衡計分卡的四大構面並不會因為特定的基本特質而有所差異。茲將研究對象在平衡計分卡四大構面之研究結論與討論如下。

不同的性別、年齡、服務年資、職務組別及職位在「顧客構面」及「學習與成長構面」上沒有差異性，即研究對象的基本特質不會影響顧客構面，但不同的教育程度在「服務品質」及「生產力」因子上有差異，其顯示不同的教育程度對服務品質及生產力感受的重要程度亦有不同，其結果與研究假設獲得部份支持。由此可以瞭解研究對象對於顧客構面及學習與成長構面的感受的重要程度都相同，並不會因為性別、年齡、服務年資、職務組別及職位的不同而有所不同，這也顯示研究對象在顧客構面感受的重要程度一致。

不同的性別、年齡、教育程度、服務年資、職務組別及職位在「財務構面」及「內部流程構面」上沒有差異性，即研究對象的基本特質不會影響財務構面，其結果與研究假設相同。由此可以瞭解研究對象對於財務構面及內部流程構面的感受的重要程度都相同，並不會因為性別、年齡、教育程度、服務年資、職務組別及職位的不同而有所不同，這也顯示研究對象在財務構面感受的重要程度一致。

本研究採用因素分析法進行建構績效評估之四大構面，其四大構面因子之建構亦採用因素分析法篩選建構出七個因子，從四大構面至七個因子之建構，研究對象共作了三次的測試填答。本研究根據研究對象基本特質與平衡計分卡構面之差異檢定，其呈顯研究對象大都不會因為基本特質的不同對平衡計分卡四大構面產生不同的差異結果，其表示本研究建構之四大構面及七個因子之穩定性高，問卷測試結果並不會因為研究對象之基本特質不同而有所差異，顯示不論對象為何其施測的結果並不會造成落差。但本研究亦發現研究對象中會因為「教育程度」的不同對平衡計分卡顧客構面「服務品質」及學習與成長構面「生產力」會產生部份影響產生不同的差異，其表示服務品質及生產力會對不同教育程度之工作人員產生不同的服務效果。

二、建議

本研究主題「榮民之家績效指標建構之研究-以屏東榮民之家為例」，其針對屏東榮民之家全體工作人員為研究對象，透過問卷調查共回收了 95 份問卷，其中有效問卷為 90 份，以量化研究方式來蒐集資料，並以描述性統計與推論性統計獲得研究結果，在本節要把此實證性研究結果，從平衡計分卡四大構面加以建構本研究建議，作為從事照護機構績效評估之相關工作之參考依據，分述如下。

(一) 顧客構面

要達成服務目標提升顧客滿意度，應維持服務專業知能及穩定的工作，提升服務品質，有鑑於此，故建議機構應全員溝通及參與，共同設定服務績效目標，訂定獎勵辦法，鼓勵機構工作人員提升工作職能及服務績效。

(二) 財務構面

財務構面的績效衡量是在測量組織各項行動是否達到預期財務績效。在研究中發現，照護機構的財務構面的績效考核因素項目最少，甚至於缺乏此項考核因素，因此財

務構面在照護機構之財務績效缺乏具體衡量因素。建議照護機構增加更具體的財務績效衡量因素，以增加整體績效評估的客觀性。

(三) 內部流程構面

為使服務快速精準到位，建議在機構內應建立E化系統，使資訊可以公開、快速的傳遞到工作人員手中，對於服務流程應有彈性變動的調整空間、重視顧客權益，鼓勵工作人員提出創新服務方案，豐富滿足顧客的不同需求，進而影響及提升顧客滿意度。

(四) 學習與成長構面

為提升工作人員的應變力及工作效能，應提供全面的在職教育計劃及輔導職涯生活規劃，並依不同的職務類別規劃不同的在職教育，使工作人員在職場有歸屬感及向心力、使之工作人員積極提升自我專業技能，藉由明確訂定晉升及獎勵制度，勵鼓工作人員朝機構的服務目標邁進，機構組織亦需建立團隊的工作模式，使顧客得到全面的服務照顧，提升服務品質及顧客滿意度為績效目標。

平衡計分卡若非全體工作人員的參與其成效不彰，故機構主管的全力支持即扮演著重要的角色，機構主管的參與投入，創造有利組織變革的氣候，提出變革可達成之願景，召集重要幹部，宣示決心，取得共識。在運作平衡計分卡時投入人力資源是必要的成本支出，若能有效運用將為機構創造最大的收益，故掌握住「策略管理」與「績效評核」之精髓，實施平衡計分卡制度，以提升行政效率與服務品質塑造績效導向文化，建構效能機構。

(五) 討論

本研究結果建構出屏東榮民之家績效衡量構面模式之整體評圖、策略地圖、策略目標及指標清單，並藉由差異性考驗測試指標之穩定度，本研究發現研究對象的教育程度會影響其平衡計分卡顧客構面「服務品質」及學習與成長構面「生產力」兩個因子，由此可以瞭解，工作人員教育程度確實會影響工作的服務品質及生產力，未來工作人員之任用可考量其教育程度及其工作屬性之相關性，以提升工作的服務品質及生產力。

參考文獻

- 朱凱道譯 (1999)。平衡計分卡。臺北：臉譜文化出版公司。
- 行政院國軍退除役官兵輔導委員會 (2008)。老年榮民狀況調查報告。臺北：行政院國軍退除役官兵輔導委員會編印。
- 呂寶靜 (1994)。建立台北市老人養護系統之研究—老人養護機構之調查。臺北：台北市政府社會局。
- 吳聖良、張瑛珺 (1996)。台灣省 12 縣市未立案機構療養機構數量及其服務現況之調查研究。公共衛生，22(3)，147-162。
- 許世凱 (2005)。台北市私立小型老人養護機構競爭優勢及策略聯盟之運用：資源基礎理論的觀點。未出版碩士論文，國立臺灣大學國家發展研究所，台北市。
- 韓敬富 (2003)。我國榮民福利之剖析。社區發展季刊，101，487-502。

簡春安、陳宇嘉 (1995)。臺灣省已未立案養護機構評估報告。南投：臺灣省政府社會處。

Barnes, J. (2007). Improving performance in social work through positive approaches to managing change. In J. Aldgate, L. Healy, B. Malcolm, B. Pine, W. Rose and J. Seden(eds.). *Enhancing social work management: Theory and best practice from the UK and USA*(pp. 51-79). London: Jessica Kingsley publishers.

Poister, T. H. (2003). *Measuring performance in public and nonprofit organization*. San Francisco: John Wiley & Sons.

A study on the Efficiency of Balanced Scorecard in operation performance index about the Pingtung Veterans Home

Cheng Shan-Ming Wu¹, Hsien-Yi Chen²

¹Department of social work, Meiho University

²Secretary, Veterans Affairs Commission Executive Yuan in Pingtung

Abstract

This study aimed at the construction of veterans performance evaluation, which used "Balanced Scorecard" in Pingtung Veteran as a case study. The study method is quantitative research method, which used a questionnaire. The questionnaire included parts, basic characteristics and performance evaluation level, total of 36 questions. The subjects were all current staff in Pingtung Veteran a total of 100 and returned the rate was 95%. The study was analyzed with descriptive statistics, t-test, one-way ANOVA and correlation analysis method. Based on the results, the researcher gave four dimensions and recommendations. The first, on customer perspective to achieve performance targets to improve customer satisfaction is to maintain professional Knowledge and a stable job. The second, proposed financial perspectives care institutions should increase more specific measure of financial performance factors to increase the overall performance evaluation of objectivity. The third, internal processes in order to control process quality, and innovative services to enhance process flexibility and customer satisfaction. The fourth, learning and growth perspective suggested that skills training, team services and the establishment of incentive systems to enhance employee productivity, responsiveness and satisfaction. Its recommendations was to engage veterans related to work performance evaluation reference.

Keywords: Balanced scorecard, Performance index, Veterans home

萬家香醬油的文化傳播

曾喜城¹、鄧宗聖¹

¹美和科技大學文化事業發展系

摘要

本研究旨在探索「萬家香」醬油釀造業的文化發展及其如何在媒體中傳播其形象。主要目的是採取文件分析方法，呈現萬家香醬油發展過程的外在環境與發展機會，同時觀察其內在的品牌形象及其傳播策略，並做為文化創意產業發展的教學個案。個案呈現上，首先考慮寫作動機與背景。再來則討論理解文化創意產業的理論基礎與框架。第三，對萬家香醬油的分析則由產業文化背景、傳播媒體中的品牌形象等兩部分構成。最後則討論成為萬家香醬油產業做為創意生活產業的可能性。研究發現，萬家香醬油其發展歷史，以「純釀」再現其生產食品的價值。從不同的媒體，像是新聞、廣告、網站中的傳播訊息，解釋其品牌發展的核心形象與使命。整體來看，萬家香醬油的成長不只有技術上的創新，還包括它持續發展其產業文化價值的傳播活動。

關鍵詞：文化傳播、創意生活產業，萬家香醬油

壹、研究動機

2010年文化創意產業發展法將「創意或文化累積」視為創造財富與就業機會的能力與資源，並且把「地方」視為重點，早期文建會（2004）推動「社區營造」強調在地獨特文化資源，「生態型、人文型或是產業型」等社區產業發展。經濟部（2007）則引入「體驗經濟」的概念，把「食、衣、住、行、育、樂」做為發展重點，企盼原來在地之傳統產業以「創意」方式提供服務與產品。

從政府觀點切入，不難洞悉其目的主要是希望將台灣地方縣市層級存在既有的「產業活動轉化」形成「複合式產業」，其產品不但是「物質的」同時也是「文化的」。功能上除肩負地方經濟發展外，同時能克服產業外移、城鄉差距過大帶來的地方認同危機。但如何使地方傳統產業不只生產產品，還能發展文化意涵？這問題須回到實務上個案討論，以幫助我們了解現有的傳統產業的傳播策略與表現。

本文以屏東地方傳統產業「萬家香」醬油為對象，在理論上從文化的角度切入，使用整合行銷傳播的框架討論傳統產業「文化化」的內涵。接著以個案分析方法，分析「萬家香醬油」釀造產業，其歷史傳統內涵與傳播策略。最後，對個案進行評述，提出傳統產業發展為「文化創意」的問題與機會。

貳、思考文化創意產業的框架

一、文化：創造財富的經濟面向

臺灣提倡文化創意產業，主要是回應全球化競爭下造成的產業外移，以及許多中高齡與非技術勞動力面臨的失業（經濟部工業局，2007：25）。政治經濟的考量下，創造新就業機會並強化國際化競爭成為重要考量。臺灣政府參考英國與其他先進國家，如美國好萊塢、法國時尚設計、日本動漫產業等等，將「文化創意產業」做為新經濟來源。但對一般大眾而言，文化創意仍是抽象字眼，更遑論將民間能將文化創意視為一種新經濟。

Huntington 與 Harrison（2000）探討文化如何影響經濟發展的過程中提到，「如果文化包含所有的一切，就無法解釋任何意義」。因此，他們以純粹主觀來定義文化，認為文化指的是「價值觀、態度、信仰、傾向以及整個社會普遍的觀念」在此意義下，談論的即是關於一群共同生活者的共享意義，而「價值觀、態度、信仰、傾向與觀念」，則是「共享意義」的相似詞。

Huntington & Harrison（2000）認為每個社會並不會因全球化而被消滅文化，「文化差異」反而具特殊優勢，那是「特色」來源，由於社會文化的獨特觀點，反而會產生不尋常的需求、技巧、價值觀與工作模式，形成「有特色的經濟文化」。像是哥斯大黎加對「生態」的重視、美國對「便利性」的要求、日本對「遊戲與卡通」的熱愛，國家的文化使得產品與服務在國際專業分工下具有優勢。過去生產力典範時代論述，強調擁有天然資源或是充沛勞力國家具有優勢，但當全球化帶動運輸通訊與勞力成本下降時，剩下競爭優勢將需要從本地開發，包括特殊供應商或顧客關係，如何促成一套具生產力的態度與價值觀，是面對的根本課題。

用此預設放大去看國家內部實質構成的事業體，那麼事業體本身，如何在全球競爭的態勢下，建構自身的文化，並以此開發顧客，成為關鍵性的基礎。然而，將文化純粹

地用形而上的「價值觀、態度、信仰、傾向與觀念」做為其定義，有其限制，像是對於生產力不足的討論，會延伸到各種文化因素，宗教、信任、財富觀、競爭觀、道德觀、教育觀、實用觀、世界觀、生活觀、時間觀等等的比較，以實際發展來判斷具有競爭力的價值觀與態度。就本研究的問題來看，其只能說明看文化時，要看什麼？但不足以解釋文化創意的內涵為何？

在此，我們批判性接受文化與經濟之間的互動關係，由於以上論述侷限在具生產力的觀念與價值觀，只能說明台灣為什麼追隨全球文化創意產業，一種具有競爭力的價值觀，但如何發展既有地方事業體的文化創意，似乎就需對關於文化創意產業內，對「創意、文化、經濟」之間的關係做了解

二、創意：溝通傳播的活動面向

前述界定文化的方式，即概念與價值觀，許多具體事物如建築、工藝品、藝術品、日常用品等物質化後的東西，某種程度上都包含人的文化觀念與價值。

關於「創意」具體論述在「溝通傳播」的活動範疇中發生，包括書籍、雜誌出版、視覺藝術、表演藝術、唱片、電影電視、流行時尚與電玩產業。創意經濟某種程度上可以是與傳播事業高度相關，而「文化區別」就在於「表現方式」上的差異。創作者或藝術家「如何」將生產作品，並且整合到商業體系的產銷模式中，成為文化創意產業的焦點（Caves, 2000）。

但以媒體導向的思考方式，無形中使文化創意產業的範疇限縮在「對媒體熟悉的創作者」，忽略在生活世界中，每個行動的個人或組織，早已在進行文化傳播的事實。如果我們放大範疇來看，所有過去「食、衣、住、行、育、樂」的事業，為了銷售自己的商品，都在進行文化的傳播，但不見得都具有創意。也就是說，傳統產業都有其文化的特性（組織價值），但其文化創意之行為不在於「產品的類型」的更新（推出新商品），而是「是否能轉化生活理念、品味或態度」成為具特殊的運作經營模式（思考傳播活動）於自身形象的定義。經濟部工業局（2007）就用四項元素來衡量：

1. 生活理念：做為講究文化的產業，能夠透過生活理念喚起消費者深刻的認同。生活理念包含了故事、內容、哲理、態度、品味等等，甚至透過體驗讓消費者經驗到，絕非去比較誰造型出色、誰的服務多。
2. 空間氛圍：講究空間鑲嵌在地方的文史脈絡中，空間本身所傳播的訊息，不僅能讓消費者在參與過程中激發內心的感動，而且還能提高當地的生活品質與經濟競爭力。
3. 設計密集：如何創造消費體驗，需要專業的知識與方法，而體驗經濟的產生，絕非單純的刺激與反應，而是經過美感品味加工過的，體驗過程中所接收的訊息，無非是提高附加價值感。
4. 異業結合：當「業者」具高品質產品與服務，具自有品牌實力時，那麼品牌地位與力量就具有異業結合的實力，像是「古壺陶坊」，原本從事陶藝創作、教學，但近年來有不同創作者聚集現象，因此「古壺陶坊」運用其品牌，共同舉辦地方文化節慶活動，提供文化觀光旅遊。

綜合上述，無論是生活理念、空間體驗、還是美感加工，這些都可視為一種文化創

意的傳播，共同的目的，無非是藉此讓消費者印象深刻，厚植品牌的實力，以進一步推動異業結合的「整合性創意生活圈」。就此角度，創意生活產業，似乎談的是一種深刻的訊息整合，並且清楚地塑造品牌價值。但這延伸而來的問題是：要如何讓「文化創意」與「食、衣、住、行、育、樂」相互混種呢？！

三、產業：品牌做為產業文化的面向

無論是傳統產業或現代企業，生產產品的目的，無非是需要產品能夠在消費市場流通，藉由產品的出售，換取並且累積利潤，進行產業的擴大生產。在商企管理學門以「行銷」的概念，建立起操作流程，檢視產品生產到銷售過程中的各種影響因素與面向。

「行銷」不能自外於廣泛的傳播過程之外，無形中以「廣告」、「新聞」的手段進入到廣播電視、電影、廣告、出版等傳播產業，利用傳播工具傳達企業的「識別商標、理念甚至是品牌形象」。然而，傳播層次廣泛，小從人際傳播、公眾，大至大眾或網路傳播。許多「柴、米、油、鹽、醬、醋、茶」等日常必需品的傳統產業可能認為不需要大眾傳播的。雜貨店等零售通路的人際傳播銷售，有時比花大錢買電視或平面廣告還要有效。

傳統產業不了解如何計算使用大眾傳播可能帶來的實質利益，另一方面可能是早期的社會大眾，對於傳播媒體有某種信念：會做廣告的產品實際上沒那麼好。因此，傳統產業多以「人際傳播」層次為主，促使通路式的行銷，成為傳統產業與消費者接觸的主要管道，希望自己的產品受到大家的肯定，而相互傳誦其產品的優點，藉由「人際網絡」，建立長期客戶關係與值得信賴的感覺（Misner, 1994）。

Percy（1997）用整合行銷傳播的觀點來看，如果把傳播當做替「品牌」、服務而執行的各種廣告以及促銷方法，以期達成某種傳播目標，甚至是去強調產品的單一定位，這種看法並未掌握到關鍵的概念，也就是說，整合行銷傳播關鍵不在於方法很多、媒體很多。反之，要重視的是各種使用的企劃、媒體與方法是否具有傳播「一致性」訊息的能力。

Schultz & Schultz（2001）指出，整合行銷傳播觀念興起，強調品牌與品牌化做為區隔工具。品牌做為一種競爭策略，源自1980年「創新」成為競爭的工具，但亞太與拉丁美洲的經濟體並沒有將資源用在創新，而將其用在改善產品與科技上。市場上慣用以發掘一種創新的產品，將創新複製加以改良，尋求勞動成本低廉的國家製造，壓低市場價格薄利多銷，並尋找下一個創新來複製。市面上出現較多的自有品牌，但是「價格導向」與「多頭競爭市場發展」，衍生了「品牌」競爭，其角色與功能有別於過去被視為產品與服務的識別。

許多產業組織於境外行銷，如可口可樂、雀巢等等，電子傳播興起後使「品牌」跨越國界經營是有增無減，組織的傳播界線也跟著消失（Schultz & Schultz, 2001）。產業如何整合一致性的傳播策略成為重要的思考點。傳播在文化創意產業上生產文化的角色：信念、價值、態度等等，使產業商標「品牌化」。

何謂產業文化？任何地方既有產業，包括了農林漁牧等一級產業，在多年的產品生產歷史過程中，屬於產業特有的工作過程，像是對材料的選擇、如何處理、產品生產的品管流程等等，都有屬於自己產業特有的文化（鄭自隆、許安琪、洪雅惠，2005）。以

茶為例，茶葉文化是由於茶的飲用開始進而發展起來，茶葉的生產過程也因為時代、地區差異而有所不同，所謂「茶葉學到老、茶名記不了」，這句話也說明了歷年來茶類的發展與茶葉品類繁多，更不用說各種不同文化在製茶的特色、飲茶風格、使用茶具、煎泡習慣等差異了（朱自振與沈漢，1995）。「茶葉」是長久積累下來的知識，使得製茶、品茶、茶器、茶樓、茶設施、茶文化等等成為重要的資產，各時代也會有使人津津樂道的文化故事

一旦「產業文化」能夠建構起來，即所謂的「產業文化化」，那麼接下來才能談到「文化產業化」。就廣義的文化產業來看，只要是在地歷史文化的活化與發揮所構成的產業都可以包含在內。最重要的是確認，將去「發現、確認、活用」哪些「資源」，像是生態的、社區生活的、生命的等等，去開創、經營與開發（鄭自隆、許安琪與洪雅惠，2005）。所以，若以此來看待傳統產業與文化產業的融合，那麼傳統產業過去所在物質上建置的廠房設備、經營通路，人文上所擁有的生產文化、發展歷史等等，都會是重要的「產業文化」，一旦確認「產業文化」的特質後，那麼「文化產業化」才有其基礎。

四、發現故事：轉化傳統產業的文化創意

在整合行銷傳播的文獻中，太著重在媒體使用與訊息的一致性上，關注各種傳播手段來達成「品牌化」。雖然「品牌化」確實會產生文化生產的效果，建構創意生活產業中的「理念」，但仍不屬於創意生活產業，為什麼呢？主要關鍵在於：整合行銷傳播未掌握「體驗經濟」的內涵。因此，在這裡需要「體驗經濟」與「整合行銷傳播」之間做對話，而這樣的對話，才有助於了解：如何使傳統產業，成為文化創意產業。

「品牌化」與「產業文化化」似乎有相似點，即都強調從既有的產業文化做起點。但不同的是，前者強調的效果是傳播的訊息是否一致，使人印象深刻，後者強調的效果則是「確認有哪些產業文化」可以加以被發現與使用。兩者有微妙的關係存在，因為「品牌化」的歷史，可以是產業文化中的一項資源，而「產業文化化」中則可去協助「品牌化」更加精緻，相輔相成。因此，整合行銷傳播的理論概念，是否適合用於文化創意產業，就必須了解轉變中，核心的影響概念「體驗經濟」（經濟部工業局，2007）。「體驗經濟」是這幾年在台灣開始流行的概念，所謂的「體驗」，大體上指的是消費過程中產生的各種感覺，包括了視覺、聽覺、味覺、嗅覺等等，但是它不單純只是創造感官經驗，而且讓感官整體的經驗能夠具有交易的價值。

Pine & Gilmore（2003）把產業「商品化」（commoditization）分成三種層次，包括了「初級產品、商品與服務」，不同的產物價位不同，以咖啡為例，若咖啡豆每磅的營收大約是一美元，那等量的咖啡豆可以依據品牌或分包裝量有不同的售價，而到了一般的小餐廳裡或街頭咖啡，那麼價格可能提高 0.5 到 1 美元，而到了五星級飯店，那麼同樣的東西，顧客可能會願意多支付 1.5 到 2 美元享受當時的服務。但「體驗經濟」談的不是「服務」，而是「現場氣氛、場景、故事與格調」，像是大家可能慕名而來，想要在威尼斯舊世紀古城中，啜飲熱騰騰的咖啡，甚至願意多支付 2-5 美元來體驗。體驗經濟就是這個概念，另一個新的價值提升來源，從傳播與娛樂事業轉換來的觀念，它有別於服務的提供，即按照需求配送。更重視的是「展示」，在長期時段內，讓顧客難忘、並體驗到獨特的感受。

體驗經濟在不同產業都扮演價值提升的推銷員，「體驗」要喚起的是「消費者感性的面向」，建立一種個人化與值得「技藝」的聯繫「展示」是體驗經濟的「具體化行動」，每一種新經濟的產生絕非只是賣產品。反之，是令人難忘的感受，產業要像是體驗的提供者，就像是表演工作者一樣，在瞬間給人某種感動。

「設計一場好表演」，貫穿了體驗經濟的核心操作流程，「腳本、表演與舞台劇場」，三者是構成體驗經濟操作的三大部分（Pine & Gilmore, 2003）：

- (1). 腳本：構思一個好的主題，編寫一個引人入勝的故事，這個主題能夠與企業的特色相符合，創造一致的整體印象。
- (2). 表演：確定主題後，就要開始圍繞主題進行一連串體驗的設計，企業員工與顧客，都會是這場戲的表演者，進行細緻的分工，使得體驗劇場具有生命，提升「有形商品」與「無形服務」的價值。
- (3). 設定舞台劇場：透過腳本與表演，兩者間的互動，決定了舞台劇場的樣貌，讓顧客進入劇場體驗，一方面是娛樂顧客，另一方面還要使顧客參與其中。參與的面向可能是教育的、娛樂的、審美的或是逃避現實的。

總之，體驗經濟要能產生，就要像劇場般的經營，無論使用哪些主題、設計哪些腳本、進行何種表演分工，構成某種劇場型態。體驗，所要達到的目標是使人「深刻記憶」、流連忘返。

綜合上述，「整合行銷傳播」與「體驗經濟」兩者是在不同的時代背景下提出，但是當兩者皆做為現代文化創意產業論述的重心時，那麼必然有兩者合作的概念存在：「重視價值觀的塑造」。前者應用各類傳播工具來加強「認知性」的部分，而後者則重視認知以外的各種「感官體驗」，因此發展出來的論述與策略也就有所不同。前者強調創造一致性的訊息，即「品牌化」為目標，但後者更強調用感官經驗的方式將產業文化品牌化，可以修正整合行銷傳播的內涵。

姑且不論兩者在目標與手法上的差異處，這裡要談的是兩者合作的共通點：「發現品牌的故事」。品牌，是產業的價值、態度、觀念等表現，也就是關於文化的表現，若是有品牌沒故事，可能代表產業文化化的程度不夠完全，若是有故事卻沒顯著的品牌，那可能代表產業的整合傳播行銷不夠完整，使得品牌訊息散亂，無法給人深刻的印象。因此，如何從傳統產業中，去發掘令人感動的品牌故事，應是一個正確的起點，而品牌的建立需要產業文化化的研究功夫。品牌它不但傳統產業的歷史、也可以是企業家的發跡史，甚至是從消費者出發的互動故事，使大家對品牌意義的聯想，加深印象與好感（鄭自隆、許安琪與洪雅惠，2005）。

參、個案研究方法

透過前述對「文化」、「創意」、「產業」內部關係的討論，我們將個案研究定位在品牌故事的發現。

本研究此次以「萬家香醬油」做為分析的個案，主要的原因有二：(1) 文化上，醬油釀製業已經有百年的歷史，而工業化、科技化則是近幾十年的事情，但是醬油是東方傳至西方的獨特產業（Yates, 1994；陳慧靜，1999：105-106），而「萬家香醬油」正好在繼承與創新競爭中，是為台灣傳統產業的佼佼者。因此，在歷史的脈絡下，其「品牌化」

或「產業文化化」的分析，在研究上有價值；(2) 萬家香醬油公司迄今六十餘年，已經成為台灣傳統產業中重要的一部分，如何使醬油釀造業轉型到文化產業，應是重要的課題，萬家香的個案討論，在實務上有其價值。據上述，本研究以屏東萬家香醬油產業作為個案對象，以研發教學個案為目的，探討「醬油傳統產業」轉型到「文化創意產業」的機會與問題。

本個案研究將傳播整合於品牌、行銷的過程視為一種文化創意的轉化行動。這裡以發現故事為起點，將其傳播行動視為一種「舞台」，分布在新聞、廣播、電視、電影等媒體，分析操作策略上，依據產業過去至今的傳播表現，選擇具有品牌形象建立的關鍵傳播，並依據媒體、內容與形象訊息做討論。由於這裡採取整合行銷傳播的論點，認為大眾傳媒所涵蓋的接觸點為不特定的公眾，應兼具行銷活動人際傳播的特質但影響較廣、傳遞普遍的品牌印象，故以大眾傳媒為分析範圍，並提出本個案的待答問題：

- 一. 萬家香醬油的文化歷史與背景為何？
- 二. 萬家香醬油在不同傳播活動（曾露出在何種媒體或事件等品牌接觸點）中提供何種品牌訊息與故事（品牌形象訊息的一致性）？
 1. 傳播目標：想要強調的形象與效果。
 2. 品牌態度：指的是透過傳播所傳遞的資訊感受，如好處或情感聯想，逐漸在消費者心目中建立起態度、想法、觀感或行動？

肆、研究結果

一、萬家香醬油產業的文化背景

（一）釀造業的文化獨特性

醬油，在中國歷史文化中早有記載，在宋朝最早使用「醬油」名稱，馮蘭莊（1991）指出，古代醬油名稱很多，像是「清醬、豆醬清、醬汁、醬料、豉油、豉汁、淋油、柚油、曬油、座油……」，主要是用「豆、麥、麩皮釀造的液體調味品」，色澤紅褐，有獨特醬香滋味鮮美，有助於促進食慾，是中國的傳統調味品。在台灣地方有句俚諺說：「鹽攪水，一元賺九角多」，這句話的意思是說，醬油成本低、利潤高，但說這話的人，卻不知其製造過程的繁雜與多樣性。

傳統生產中以麵粉為主，原料經蒸熟冷卻，接入純粹培養的米麴黴菌種製成醬麴，醬麴移入發酵池加鹽水發酵，待醬醅成熟後，以浸出法提取醬油。在發酵過程中中製造「鮮味」、「甜味⁵」（馮蘭莊，1991）。醬油生產方式隨時代推移而更加細緻，但大致上不離開上述的原理。

在醬油類別上，大致可分「純釀造」（天然發酵）與「非釀造」。純釀造又分為三種，（1）中國淡色醬油（純大豆發酵）、（2）中國深色醬油與（純大豆發酵+糖蜜）（3）日本醬油（純大豆發酵+添加小麥），三者互為表親（Yates,1994；陳慧靜，1999）。萬家香醬油，在製作上結合三者之長（請參見圖 3-1 萬家香醬油的生產流程），強調「純釀造」，並且發展出具有特色的醬油。

⁵ 蛋白及將蛋白質水解為氨基酸，產生鮮味，穀氨醯胺把成分中無味的穀氨醯胺變成具有鮮味的穀氨酸；澱粉將澱粉水解成糖，產生甜味；果膠、纖維素和半纖維素等能將細胞壁完全破裂，使蛋白和澱粉水解得更徹底。

那為什麼醬油與精緻的飲食文化會出現在中國與日本，而非在歐洲呢？Yates (1994；陳慧靜，1999) 參考東京大學教授發酵科學的坂口謹一郎教授發表的論文《醬油尋根》(Searching for the Roots of Shoyu)，說明可能的三點原因，包括了(1) 西方沒有人知道麴菌屬(aspergillus)的黴能夠製造麴、(2) 歐洲與美洲人直到二十世紀初期，才開始知道有大豆這種植物、(3) 使醬油產生獨特味道與香氣的基本原料，在西方找不到。



(圖 1) 萬家香醬油的生產流程

然而，台灣的萬家香醬油如何能結合三者之長，發展獨特的釀製工業呢？！萬家香醬油創辦人吳文華先生，1916 年出生於屏東縣竹田鄉，當時台灣由日本政府統治，1923 年入學竹田公學校，也就是現今的國民小學，進行六年的基礎教育，1931 年入州立高雄中學。在日治時期，這是非常困難的，錄取一百名中，日本人會有八十位，台灣人只能有二十位，但也因這樣的關係，認識了中學老師增村繁治郎，促使吳文華先生在雄中畢業後，能順利進入到日本「萬字」醬油會社工作(吳文華，1995：18,26,30-31)。

雖然他想到日本學習事業的經營，當一個實業家，但由於吳文華先生是家中獨子，不捨離母親而遠去日本，而增村先生同時考慮到這點，因此推薦他到台北的龜甲萬醬油販賣會社工作。吳文華先生，因為歷史背景的關係，與日本發展的醬油文化有所接觸，而龜甲萬是在日本，是發展醬油工業的翹楚之一。

(二) 創辦人吳文華的養成背景--龜甲萬的醬油產業

如果說，吳文華先生，是從日本「萬字」醬油會社開始，認識醬油並發展醬油產業的前身，那麼這裏不得不先了解龜甲萬的醬油產業，以理解「萬家香」創辦人吳文華先生，打造獨特的台灣醬油產業時，可能有的思量。

龜甲萬是日本悠久的企業，其名字是由三個日本的漢字組成，「龜」是在日本文化中長壽與幸運的象徵，「甲」是指甲級，「萬」是取其常常久久的意思，可以解釋為，「由

歷史悠久的一流公司製造的甲級產品」。創辦人真木茂女士，在 17-18 世紀的封建時代開始，從德川家康與豐臣秀吉之間戰爭中死離逃生，為了躲避追殺將姓改為茂木，至現今的野田，與當地種到農民混居，與兒子在當地種稻、學習釀造醬油技術（Yates,1994；陳慧靜，1999：20-22）。

龜甲萬從真木茂開始，因為有「婿養子」的習俗⁶，使得茂木一族在野田能代代延續至今，使得茂木姓氏繁盛、族譜複雜。重視家系的背景，使得她們非常重視家族文化，因此在 1927 年 4 月的一次罷工運動中，建立起「勞資一家」的哲學，也就是在日文所謂的「一家 (ikka)」也就是邀請員工加入，成為三百歲的茂木家份子。這種氣氛，在龜甲萬的企業體系中相當濃厚，也是該公司能快速國際化的重要原因之一（Yates,1994；陳慧靜，1999：58）。

1887-1917 間，是日本工業化時期，龜甲萬在 1910 年面對國內九千家的釀造醬油競爭，而醬油市場也達到飽和狀態，市場價格直線下降。面對競爭，龜甲萬採取的策略是（1）聯盟與（2）品牌確立（Yates,1994；陳慧靜，1999：62-73）：在聯盟方面，主要希望生產成本降低，因此在野田的釀造商組成野田醬油釀造協會，致力於共同訂購原料、統一工資、規範上市數量，已達到生產與上市量遠勝東京其他釀造業者，共同維持市佔率 10%，並且集資創辦研發實驗室，針對醬油的釀造方法進行品質改進；由於協會功能使大家有目共睹，因此除了將各釀造商建立起統一的管理結構、組織行銷與流通製造部門，但最重要的是：需要以什麼醬油名稱，來統一加入協會的八個家族，兩百種醬油，「龜甲萬」由於是接受度最高，也因此確定以此整合八個家族的醬油釀造商，並透過廣告打響醬油名號。

1917-1941，國際市場開發，使得以「龜甲萬」為品牌的醬油需求量大增，但是受到二次大戰影響，期間原料不足，但卻使「野田」（日本一地方名）醬油展現應變與創新力，找到替代性原料椰肉，並嘗試半天然釀造方法節省成本，以因應二次大戰的需要，戰後毫不遲疑恢復傳統釀造方法。由於技術上的不斷革新，使龜甲萬掌握有利技術優勢，但他們不選擇申請專利，反而跟業界分享經驗，因為他們認為不能因為新科技的開發，使許多廠商的合作關係因此鬆脫，且不願看到日本醬油工業從天然釀造變成化學製造的大宗（Yates,1994；陳慧靜，1999）。

在品牌確立方面，「龜甲萬」分享技術是由於社會責任的需要，但是高品質無法強化日本人對品牌的認同，因此在 1950 年成立策劃行銷部門，進行整合行銷調查、廣告業務與消費者教育三項策略，這是當時最重要的決策。龜甲萬在訊息上強調：「醬油不只是日本的傳統佐料，更適用於日本人歡迎的西方食物」，以適應國際化時代，像是出資贊助電視節目，示範如何利用醬油烹調紅肉與非日式食物；派遣醬油巡迴車到各家庭，向家庭主婦示範如何利用醬油烹煮各種食物等等文化傳播活動，這促使萬家香市佔率從 14%，提升到 30%（Yates,1994；陳慧靜，1999）。

（三）萬家香醬油產業的興起

萬家香醬油創辦人吳文華先生，在龜甲萬公司開發國際市場的期間加入，當時在台

⁶ 在日本，男方入贅女方家，冠女方的姓氏，日文稱為「婿養子」以保家族繁盛，在現代，沒有兒子的日本家庭，仍然會以招贅的方式延續香火。

北龜甲萬醬油販賣會社，擔任助理會計事務員，白日工作繁忙，夜間值班時自我進修，進修的內容是來自日本慶應大學的經濟學講義。一方面研讀經濟學，另一方面也與當時會社經理人黃鐵，學習龜甲萬公司的階層管理方法，以及應對情形。在此基礎下，奠定其創辦新華醬園的基礎（吳文華，1995）。

而日軍投降，坊間的日制體系結束，吳文華先生所待的醬油統制會社也解散，當時吳文華先生經歷許多困難，試著在台灣創業，由於資本有限，所以於1945成立的新華醬園，在備妥生產器具與原料後，本金就用完了，而剛開始則生產烏豆製成的豆鼓品，而後在生意好轉情形下，才開始提議股東增資設廠，而那時股東們討論，需要一個響亮且能懂易記的字號，並且於1946年定使用「萬家香」做為新名號，並且開始生產銷售萬家香醬油。

吳文華（1995：110）認為「萬家香」名號響亮，產品本身合用於市場需求，於是銷售越來越好，但中間經投資烏豆蔭瓜生產，在技術不熟、缺乏生產與營運經驗、資金週轉不靈，一度面臨公司解散命運，但他仍然克服困難，思考物資缺乏時期，如何降低成本。他對日本製作醬油的技術相當敬佩，於是邀請曾任龜甲萬醬油會社研究所所長——梅田勇雄博士，傳授新式二號醬油的生產方式，將原料小麥改以其他替代品而不遜原味，使醬油業在物資缺乏時代能夠有豐碩成果。

中國的文化在日本發揚光大，而日本的醬油文化，又因為全球化貿易的關係，間接地影響醬油，因應世界各地文化而發展。萬家香繼承醬油釀造業的傳統，並且在物資缺乏時代，習得日本進步的技術，奠定了萬家香醬油在台灣發展的基礎，而「萬家香」的名號本身，因為具有親近性，也為萬家香醬油產業奠定響亮的商標。第二部分，則要說明哪些傳媒接觸點，使得「萬家香」商標，具有企業的形象與精神，並且構成「品牌化」與「產業文化化」的內容。

二、傳播媒體中的品牌形象

「萬家香」在醬油釀製業中，對其它醬油業者而言，在運用大眾媒體傳播上，是相當出色的。由於品牌化或產業文化化的過程有賴於傳播活動。像是廣告中使用「一家烤肉萬家香」標語，使用到今日不但凸顯產品香味，也使萬家香品牌增添了附加價值（曾敬純，2003：110）。故這裡將能接觸到「萬家香」的傳播管道視為品牌形象的建構來源。其內容都可以視為可接觸的傳播事件，而訊息帶來的意義，形塑了品牌的形象與價值。以下則以「萬家香」關鍵傳播事件做討論。

（一）防腐劑事件的危機形象

傳統食品類的產業，直接關係到的人類的健康。以食為主的產業的不確定性因時代不同而產生不同的風險意識。利益不明顯付出代價高的風險，往往大眾不願去承擔，像是環境汙染、有害健康、生活不便等（吳宜蓁，1998），直接與間接地會影響到品牌的形象。

（1）接觸點：新聞事件

萬家香企業精神在「誠實、服務與品質」，產業精力集中於生產與技術的革新。在吳文華先生的回憶錄中，1974年3月4日卻面臨品牌形象崩解的危機。

萬家香醬油設立研究部門，與日本醬油研究所所長梅田勇雄研究發明防腐劑的替代

方法，以克服過去需要加入適量防腐劑，才能使釀造醬類產品免於發霉的情況，而這項新技術的發現，也成為萬家香的做為品牌的特性：生產國內唯一不含防腐劑的醬油，獲得報章雜誌、廣播電視媒體的報導（吳文華，1995：130）

但是這項醬油史的革新，在1974年3月4日受到嚴重挑戰。當時衛生處檢驗萬家香醬油是否如廣告所言，百分之百不含防腐劑，進行檢驗測試。但是報告突然在收音機聽到廣播，說萬家香醬油含微量防腐劑與標示不符，隔日中華日報與新生報都以聳動的標題，如「萬家傷」加以批評。頓時，「萬家香」面臨背負廣告不實的危機，也面臨許多退貨的電話。

（2）品牌訊息

通常企業與民眾對風險的認知不太一樣，民眾不會深究科學數據。反之，風險時需要有策略進行溝通，實際以民眾對風險的認知、價值與利益考量，紓解對它們對風險的疑慮（吳宜蓁，1998）

萬家香醬油持著對產品本身的信心，先了解新聞事件如何發生，即消息來源端：省政府衛生處的檢驗過程。在仔細詢問過程，才得知化驗的技術員，並未實際進行化驗，只是看到標籤上有防腐劑含量十萬分之一標示說明，就妄下論斷。清楚新聞事件發生的原因後，萬家香同樣以大眾媒體的力量，回應使消費者與經銷合作夥伴知道，除了刊登「萬家香醬園公司重要啟事」於各報頭版、並且換得許多品質化驗機構的主動加入驗證其品質，如衛生局、經濟部商品檢驗局、消費者協會、台大生化學研究所等等，而這些機構的化驗結果，最後由消費者協會在電視上發表聲明，證實的確不含防腐劑，使得大眾能用其接受的方式，即從新聞事件中解除疑慮，建立「萬家香」品牌經得起考驗的訊息。

（3）品牌形象

儘管此次新聞事件，帶來商譽的傷害是全面的、難以衡量的，但是基於「萬家香」的風險溝通策略適當：即迅速了解不實謠言的原因，同時間迅速以大眾媒體做回應，並且接受各界檢驗、重新使用大眾傳播媒體，超越過去負面報導的量，用以扭轉大眾對「萬家香」的企業品牌形象。

此次新聞事件，全面地與台灣大眾做品牌形象的接觸點，由於產品禁得起檢驗，使得過去強調不含防腐劑的廣告，不僅沒有失效。反藉由新聞事件強化萬家香廣告的真實性。「萬家香」企業強調的「誠實、服務、品質」，無一不因此新聞事件，而賦予其生命，成為其品牌形象。

（二）純釀之家的顧家形象

由於萬家香醬油技術上的突破，因此能在自然釀造的情況下，保持醬油本身的保存。然而，食品業的競爭相當激烈，如何能按照消費者喜好、開發新的釀造食品，則表現了品牌的時代適應性。

除了醬油外，其他的釀造食品，也成為萬家香的廣告重點，像是和風沙拉醬、素蠔油及海山醬等等。因此，在品牌形象上，面臨新的挑戰，即如何在產品多元的情況下，也能延續之前對品牌的信任。在此部分，「純釀之家」成為因應時代而生的訊息，將所有產品一網打盡，以技術的天然健康性，將品質的意義帶出來。

(1) 接觸點：電視廣告

這裡分析的文本，是「純釀之家」的電視廣告，將各種產品網羅在此同一訊息下，塑造整體一致性。純釀，本身的意義，開始來自於其醬油本身，也就是使用天然的原料，不求快、求品質的過程。非純釀造的醬油，是鹽酸加水解而成的化學醬油，把大豆與鹽酸加熱十五到二十多小時，再加入一堆原料，如褐色素、玉米糖漿、水與鹽，製程短，但非常死鹹（Yates, 1994；陳慧靜，1999）。

(2) 品牌訊息：

電視的視覺訊息本身，可以視為品牌訊息的傳遞，在以「純釀之家」的近期廣告中，有兩則不同廣告意象，卻透露相同的品牌訊息。

第一則廣告《一家烤肉萬家香》（萬家香家庭篇，2007）強調「家」味。三十秒廣告中，以美食的視覺形象。帶出視覺刺激，並喚起食物本身在人們記憶中的味道。廣告由六組鏡頭，加上一組企業識別組成，每組鏡頭表現一種食物，而每種食物聯繫家中的不同成員，企圖為每個產品目標行銷的對象做暗示，在「純釀之家」的品質標語中，不同產品聯繫不同對象，強調「品質」的品牌訊息強烈。

第二則廣告以「廚師」做為象徵（萬家香廚師篇，2007）。將「萬家香」與「專家」的形象連接。整支廣告由分兩種行動，八組鏡位構成，第一種行動是專家美食料理的過程，第二種行動則是上好菜，並且推薦萬家香的黑醋與白醋。雖然在產品上只是烏醋與白醋兩種，但有趣的是，利用諧音字「醋醋」美味，意指「處處」美味，在視覺意象上以美味與專家貫穿，每個畫面都以「純釀之家」來說明產品本身的自然與健康的特性。

(3) 品牌形象：

以「純釀之家」做為各類產品的一致性訊息，可以說是相當具有整合性。「純釀」是技術上的一致性，其本身的意義具有自然性、而自然本身，又與健康相關。而「家」則整合了具有差異性的系列產品，以及系列產品下不同的行銷對象，這意味著，所有不同的使用者，可以忽略所有的訊息，但決不能忘記的是，整個生產過程的「純釀」性，即「自然性、健康性」，而「萬家香」的品質，也在此充滿意義，而且進一步具有「顧家」的親密性。

(三) 溫馨與創新的服務形象

「網路」是「企業與利益關係人」直接溝通的管道，與媒體記者方面，包括了新聞稿、參考資料、任何新聞發布有關的照片、圖片、表格、影片等等，時代的進步，對於網路使用人口範圍與人際傳播的力量不容小覷。傳播特性上，網路結合文字、圖像、影像與聲音等符號，在其他媒體不可及，可以全方位傳輸企業組織資訊（吳宜蓁，1998：319, 321）。

對於傳統產業而言，網際網路的出現不一定有幫助。也就是說，既有的客戶、合作夥伴仍可能保持過去的接觸方式，與企業連繫。但是「萬家香」仍建立網站，因此，網站呈現什麼？以塑造品牌文化，則是此部份分析的重點。

(1) 接觸點：萬家香網站（<http://www.wanjashan.com.tw/>）

在日本，龜甲萬公司就認為網際網路是通往世界的另一條通路，而網站本身也是一個文化互動的地方，除了介紹各種基本資料，如財務、股東結構、各種產品等訊息，主

要的還是在網站上舉辦了「食物論壇」(food forum)，讓訪客還能放自己發明的食譜上去，並篩選優秀作品收錄於食譜中，增加了參與者互動的設計 (Yates,1994；陳慧靜，1999：264-265)。

萬家香網站，比較重視將與社會互動的文化資訊置於網絡，這種傳輸方式適合與媒體建立關係。也就說萬家香網站，可做為議題傳播的管道，媒體記者若有需要，上網可得知萬家香過去的文化活動，以便新聞時間的處理縮短，包括發表聲明、提供萬家香企業的背景資料、或說明對社會關懷的各種活動。

(2) 品牌訊息

在此一管道中，除了商品類型與製作生產流程的訊息外，最能夠使品牌充滿意義的，是關於萬家香與社會互動的活動。構成其社會互動的活動主要有三：(1) 溫馨家園童言童畫徵選比賽、(2) 萬家香文華教育獎學金、(3) 萬家香盃『創意廚師』廚藝比賽。三者透露萬家香醬油，除了重視社會責任，以教育獎學金回饋社會外，另一方面，則重視與企業理念相符合的兩種文化營造：「家」文化，以及「飲食」創新文化。

溫馨家園的比賽活動，與飲食文化雖然無關，但是透過醬油等醬料產品香味傳萬家，也代表透過廚房料理醬料，凝聚全家感情，具有超越商品販售的文化層次(鍾蓮芳，2005)。而「創意廚師」比賽，鼓勵的是萬家香商品的應用創意之創新文化，以2006年的比賽為例，萬家香就以「烤肉」及「輕食」做為主題，前者應景、後者順應時代需求，進而激發參賽者，對產品的創意應用，在社會互動中，領導飲食文化的創新(萬家香，2006)。

(3) 品牌形象

萬家香在社會活動上的積極表現，不但將「家」的文化，用新的方式來表現，如繪畫比賽與獎學金，而且使人對「萬家香」的老品牌，有另一層面的認同，即飲食文化上的積極與創新。網站整體以暖色系為主，符合溫馨的「家」風格，同時也將萬家香商標烘托出來。當整個網站做為傳播接觸點時，整體建構了溫馨與創新的品牌形象，散發具有照顧與責任的企業文化。

伍、討論

一、萬家香成為創意生活產業的可能性

「萬家香」從過去至今的傳播，其企業精神散發強烈的「家」文化。也因為「家」的味道濃厚，使得所有因應時代衍生的新產品，都能在具有廣泛包容力的「家」文化中包含進去，在企業內成為名符其實的「萬家」表現。

由於創辦人吳文華先生在特殊的歷史背景下，技術上革新成為過去時代的代表，用技術革新來製造無防腐劑的醬油，而現今企業負責人吳仁春，繼承過去大眾對於萬家香存留的技術創新與健康印象，而以「純釀之家」做為新時代的品牌訊息。以整合行銷傳播的觀點來看，這是相當一致性的品牌訊息，將所有的釀製產品，做了關於產製過程最清楚的訊息。

(一) 以「家」做為萬家香品牌的腳本

儘管「萬家香」在大眾傳媒上使用許多名人，吸引新產品的潛在消費者，能夠抓住

瞬間的注意力，也帶給不少人對於品牌使用者的聯想，如阿基師之類的專業使用者等。但是整體而言，缺乏與「純釀之家」聯繫的文化故事。

以體驗經濟的角度來看，吳文華先生的創業歷史與精神，是「純釀之家」的文化基石，而其故事也使得萬家香之企業文化能夠在六十多年維持著，並且成為萬家香開發創意生活產業的動力源。換句話說，如果「萬家香」需要以「純釀之家」做為一致性的品牌文化，那麼吳文華先生從創業至今的技術革新故事，是相當值得開發的文化資源。而歷年來膾炙人口的標語「一家烤肉萬家香」，其本身已經成為庶民文化的一部分，因此一般民眾對於使用萬家香醬油的故事，則可列為另一層次需要去開發的文化資源。

本研究透過對「萬家香」整合行銷傳播上的品牌形象分析，發現以「家」為基調的訊息，能夠成為「萬家香」品牌形象的一致性訊息。因此，以此為基礎，提出「萬家香」在創意生活產業中可能的舞台腳本。

（二）「純釀之家」故事館的可能性

醬油產製過程，是一種視覺、嗅覺的刺激，如果「純釀之家」的概念能夠實際在工廠中體現，將會呈現台灣傳統產業與現代科技交會的文化景觀，成為有意義的故事館。打造「純釀之家」故事館，並非想像中的困難。也就是說，工廠製作醬油的成員，完全不需要改變既有的工作流程，但需要融合「家」文化的概念，使消費者成為「純釀之家」的一分子。因此有以下幾個原則：

首先，可以在釀造工廠中感受純釀醬油或其他釀製品的繁雜程序與故事。再來，不同廠房的工作，都可以展演「純釀之家」的文化故事，對於經營者而言，這是實際呈現的博物館，真實且感受強烈的展演，不需要額外的土地，建構萬家香醬油博物館，只需要在原有的工廠，只需要設計符合「純釀之家」故事系列的體驗動線，以及讓人感受舒適的照明與空間而已。

接著，在離開「純釀之家」故事體驗館後，可進入到萬家香系列產品的飲食文化館享受美食。走進「萬家香飲食文化體驗館」，感受「既傳統又創新」的感覺。

最後，在空間的設計上，分為東與西兩種氛圍。在東方的部分，可以用中國傳統的建築風格，象徵醬油文化的起源。而西方則可以用較具現代感的裝潢，來說明醬油到西方的應用推廣，也不過是近幾百年的事情。打開菜單，除可用東方與西方做為分類，另一方面可以將歷年來舉辦廚藝大賽的優選名單做為主題，將特殊主題的創新應用，如烤肉、輕食等，藉此讓人親身品味，也使以萬家香系列產品為材料的創意料理，能藉此傳承與發揚光大。

「一家烤肉萬家香」一句熟悉的廣告詞，陪伴許多人成長。這也使許多關於這方面的庶民故事，值得保存下來。最明顯的例子，就是有人在網路上，討論起中秋節配烤肉的文化由來，有人認為是萬家香公司推展而起，有些人則不這麼認為，並且引用不同的例子，說明先有烤肉行為，而後有「一家烤肉萬家香」：

「……其實在中秋節烤肉這檔事情，並不是民間習俗、也沒有什麼特別屌的典故、……「相傳」在十幾、二十年前，萬家香醬油推出了一支「一家烤肉、萬家香」的電視廣告……當時的雜貨店的生意人，腦筋轉得很快，就在門口賣起烤肉用具，但無烤肉醬，要烤肉的人，需在前一個晚上把醬料和「蒜蓉」、辣椒和肉片泡一晚上到隔天好用……」（轉引自小蘋果部落格，2004）。

無論這些討論是否屬實，「一家烤肉萬家香」的標語，到這反應萬家香已經與中秋文化連在一起，並且進入到庶民的討論中，光是對於〈中秋烤肉的由來〉這個主題，就可以做一系列庶民的討論，讓這些存留在民間的記憶，也成為與萬家香共生的文化資產。

(三) 網路美食論壇

龜甲萬的網站建構，利用「美食論壇」來促使各地參與者討論應用醬油的飲食料理，無形地促使醬油飲食文化的發展，這裡認為這部分是值得參考的。龜甲萬國際公司的社長三木正樹認為：

「食譜與烹飪是我們基本的行銷工具……畢竟我們賣的是文化。我們會先測試哪些烹調方法適合用醬油，然後再用這些食譜來介紹我們的產品給新入門的消費者，這種推廣產品使用範圍的食譜，涵蓋各種類型的料理，有法國、英國、義大利、美國、墨西哥、亞洲、熱帶地區等的料理……」（轉引自 Yates,1994；陳慧靜，1999：265）

飲食是種文化，醬油是使飲食文化更加豐富的一種材料。賣醬油，應是賣一種文化，文化絕不會憑空而生，反而能夠看到不同使用者的「創意使用」與「樂於使用」，那會是促使醬油產業更加發展的契機。萬家香的網路，若能夠不只是企業組織的訊息，還有不同使用者參與建構的網站食譜，那麼掀起傳統產業革新風潮的，不只是企業經營者，而且會是所有認同萬家香醬油品質的使用者。

二、建議與展望

傳統產業發展歷程中的傳播活動，皆可視為「品牌」化與「產業文化」化的過程。傳播活動使傳統產業商標轉變為品牌，從「產品生產」轉變到「文化故事」。

從萬家香的個案分析中，本研究認為傳統產業本身，若深入探究其歷史、產業特性與傳播活動的關係，那麼會發現其品牌與產業文化，做為文化產業的可能。而以「食」為主的傳統產業，具有複合式發展的空間。人類重視吃，因此要不同的人吃在地食物會比吸引來觀光更容易。一年三百六十五天，每天都可能面臨一至兩次吃的選擇，觀光可能是一年才一兩次，馮久玲（2002）就認為，文化做為一種生意，其意義應該是「生動的主意」：把活的觀念注入產品與服務內建立活的事業，超越利潤，對民生有著更深的關懷與創造激情，做出全方位的創新。

把原初的「工廠」當作「劇場」，向老屋重生的經驗學習。以台北故事館為例，它以見證台北城的成長與變遷為主題，透過展覽二十世紀初的影像及生活物件，使台北民眾回首台北人的生活面，包括台北客家風情、大稻埕茶買賣展、鄉土童玩等等，都被納入到老屋，讓老屋說故事，使閒置空建再利用（陳國慈，2005）。在教學實務上，有以下幾個可行的步驟：

- (一) 個案資料研讀：教師與學生的共同任務是一起做個案研讀，可利用此篇研究個案資料為起點，找到一個值得發展的主題，進行資料的蒐集與討論。
- (二) 創意發想平台：透過網路架設教學平台，將討論資料作分享，從資料中找到特定主題下的幾個焦點，分析每個焦點要給觀眾何種目標與意義。
- (三) 建構故事軸線：將分析與討論資料做系統化的思考與處理後，思考如何用故事

來呈現，構想故事的趣味點，突顯想要呈現的焦點。

(四) 展示生產故事：小組成員設定彼此在說故事中扮演的角色，討論展演的樣貌表情，重新詮釋所蒐集來的資料，透過巧妙的展示表達。

「萬家香」在歷史中具有豐富的文化故事，以具有產業文化的資源，而各種媒體管道的訊息，一致地透露「純釀之家」的家文化，具有照顧、關懷與責任的品牌個性，為「創意生活產業」打下根基。因此，萬家香傳統產業若需要轉型為創意生活產業，那麼最重要的工作，就是將「劇場概念」引進現有的傳播體系內，成立文化事業部門，並與學校建教合作，讓文化藝術的傳播與設計人才，加入萬家香事業陣營，使得家香企業生產的不只是醬油，而且是有豐富故事的飲食文化。

致謝

本計畫感謝教育部整體發展獎補助款補助「個人型研究計畫應用性研究」，計畫編號為 96-MH-96-DCA-001。執行期間感謝共同主持人鄧宗聖助理教授、計畫聯絡人徐聿彤小姐提供研究上的協助，並承蒙萬家香醬園股份有限公司與美和科技大學文化事業發展系建立產學合作關係，提供本系研究與教學資源。

參考文獻

- 小蘋果部落格 (2004)。中秋烤肉的由來。取自《小蘋果部落格》
<http://smalla.dyndns.org/mt/archives/000480.html>
- 文建會 (2004)。2004 文化白皮書。臺北：文建會
- 朱自振與沈漢 (1995)。中國茶酒文化史。臺北：文津
- 吳文華 (1995)。醬園生一甲子—吳文華自撰回憶錄。臺北：萬家香有限公司。
- 吳宜蓁 (1998)。議題管理。臺北：正中。
- 陳慧靜 (1999)。醍醐味の秘方：龜甲萬 300 年的堅持與創新。臺北市：麥格羅·希爾出版。(Ronald E. Yates. [1994]. *The Kikkoman chronicles : a global company with a Japanese soul*. McGraw-Hill Companies)
- 陳國慈 (2005)。故事裡的故事—再生古蹟的台北故事館。臺北：臉譜
- 馮蘭莊 (1991)。醬油。台北：中國大百科全書出版社
- 曾敬純 (2003)。創造傳統—以西螺醬油為例。未出版碩士論文，雲林科技大學文化資產研究所，雲林縣。
- 馮久玲 (2002)。文化是好生意。臺北：臉譜
- 經濟部工業局 (2007)。2006 文化創意產業發展年報。臺北：經濟部工業局
- 萬家香 (2006)。2006 年~萬家香盃『創意廚師』廚藝比賽,將於中秋節前夕開鑼囉!。萬家香官方網站/最新消息。
- 萬家香家庭篇 (2004)。一家烤肉萬家香。取自萬家香頻道
<http://www.youtube.com/watch?v=rht-RtKVU98&feature=BFa&list=UUUmlg1JB8IH8tnwHKh-qOgKA&lf=plcp>
- 萬家香廚師篇 (2007)。阿基師唱 RAP。取自萬家香頻道
<http://www.youtube.com/watch?v=dgqK2jk2g9k>
- 鄭自隆、許安琪、洪雅惠 (2005)。文化行銷。臺北：國立空中大學
- 鍾蓮芳 (2005)。萬家香 提倡「廚房凝聚感情」家庭觀。民生報。
- Caves, R.E. (2000). *Creative industries: Contracts between art and commerce*. Cambridge, Mass: Havard University Press.
- Huntington, S. P. & Harrison L. E. (2000). *Culture matters : How values shape human progress*. New York: Basic Books
- Misner, I. V. (1994). *The world's best known marketing secret: Building your business with word-of-mouth marketing*. Lanham, MD: Natl Book Network
- Percy, L. (1997). *Strategies for implementing integrated marketing communications*. Chicago, Ill: American Marketing Association.
- Pine, B. J. & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy : Work is theatre & every business a stage*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Schultz, D. E. & Schultz, H. (2001). *IMC, the next generation : Five steps for delivering value and measuring financial returns*. New York: McGraw-Hill.

Natural Fermented food: Studies on Cultural Communication on Wan Ja Shan Soy Sauce

Hsi-Cheng Tseng¹, Tzong-Sheng Deng¹

¹Department of Cultural Development and Management, Meiho University

Abstract

This study aimed to understand soy sauce Wan Ja Shan industry's culture and how could they be communicated in the media. The purpose of the present study was to adopt document analysis to understand the external environmental opportunities and as well as its internal brand image and communication strategy of Wan Ja Shan soy sauce. In addition, the research could be a case for education in culture creative industry. For the case, the first part considers the background and researcher motivation. The second part is discussing theoretical basics of culture, creative and industry. The third part consists of two analysis of Wan Ja Shan: history, communication in media. Finally, we discussing the possibilities of traditional industry translate into culture creative industry. The study found, Wan Ja Shan, have a long history in manufacturing of soy sauce and represent natural fermented value for food in manufacturing process. In different media, news, commercial advertisement and website, explains their core images of the industry and their mission. There is not only technique innovation of soy sauce processing grows, but also develop their industry culture in communication.

Keywords : Cultural communication, Creative life industry, Wan Ja Shan

《社會服務與休閒產業研究》

Social Services and Leisure Industry Research

100、10、07 一百學年度第一學期第 1 次院務會議通過

100、10、28 第一卷第一期編輯委員會會議修正通過

稿約

- 一、「社會服務與休閒產業研究」(Social Services and Leisure Industry Research, 以下簡稱「本刊」)是由美和科技大學民生學院發行之學術性期刊,旨在提供社會服務、休閒產業與珠寶研究等領域之學術發表機會與知識交流平台。
- 二、本刊屬年刊性質,每年出版一期,訂於每年 4 月出版。
- 三、本刊設有嚴謹的同儕審查制度(詳見「本刊編輯委員會組織要點」),採審查者與投稿者雙向匿名方式進行審查,且隨到隨審,歡迎各界惠賜有關社會服務、休閒產業與珠寶研究等領域之中英文原創性論文(Original research paper)或技術報告。
- 四、稿件一律採電腦打字(12 號字,上下邊距 2.5 cm 左右 3cm,中文採全型新細明體,英文、標點符號及數字採半型 Times New Roman,單行間距,每行請下方中央標示頁碼),附上電子檔,原稿一份及隱藏作者影印本兩份。
- 五、稿件首頁應註明包含題目、所有作者姓名、所有作者所屬機關學校(含系所部門)及主要聯絡者通訊地址、電話、電子信箱(E-mail)帳號、傳真號碼。
- 六、投稿全文以 15 頁 12000 字為限(含中、英文摘要與圖表)。中、英文摘要五百字以內(內容包含研究的目的、方法、結果與結論,以一段式呈現)。中、英關鍵詞以不超過五字為限。本文需明確包含緒論、方法、結果、討論、結論與建議、參考文獻等章節。
- 七、書寫分節格式原則上參照 APA 格式撰寫,詳細內容請參考「本刊論文撰寫參考格式」。參考文獻應與正文引用文獻一致,期刊名稱及書名採斜體,中文依姓氏筆劃、英文依姓氏字母為順序。
- 八、投稿需符合本刊規定格式,否則不予審查。投稿若經刊載,稿件著作權歸屬本刊,本刊亦有刪改權,投稿時需繳交「著作財產權讓與同意書」及「投稿格式自我檢查表」。相關資料電子檔請參見美和科大民生學院網站。本刊不接受一稿兩投之稿件(研討會非正式發表除外),凡曾於其它刊物發表或抄襲之稿件,一概拒絕刊登,如有違法情形一切法律問題由通訊作者自行負責。
- 九、凡投稿通過刊登者將贈送本刊乙本,稿件經刊登將轉成 PDF 檔,由投稿者自行列印抽印本。
- 十、進入初審者會通知作者繳交審稿費 1500 元。
- 十一、投稿時請 E-mail 論文電子檔至 x00002190@meiho.edu.tw,原稿一份及隱藏作者影印本兩份請寄至美和科技大學休閒運動保健系 古國宏老師,地址 91202 屏東縣內埔鄉屏光路 23 號美和科技大學休閒運動保健系,聯絡電話 0931364865。

《社會服務與休閒產業研究》編輯委員會組織要點

- 一、社會服務與休閒產業研究（Social Services and Leisure Industry Research，以下簡稱「本刊」）設有編輯委員會處理稿件之編輯及出版事宜。
- 二、本刊設有發行人一人，由美和科技大學（以下簡稱「本校」）校長擔任；副發行人二人，由本校副校長擔任；總編輯一人，由本校民生學院院長擔任；編輯委員會組成由總編輯就國內學者具有編輯熱誠之人士延聘之，設有執行主編一人，負責統籌審閱、分稿及召開編輯會議等事宜；分科召集人以七至十人為原則，協助審閱稿件並指派審查委員；行政秘書一人，負責簽案與相關行政事宜；編輯助理一人，負責收集稿件、催稿及聯絡承印廠商等相關事宜；以上各項職務人員均採一年一聘無給制度。
- 三、投稿本刊之稿件由執行編輯登錄稿件，並由分科召集人初步審查是否符合本刊宗旨、稿約之規定、格式是否符合本刊之要求，如有不符者，請其修改後再投，初審結果將於稿件收到後一週內完成。
- 四、主編依稿件所屬學術領域分配分科召集人，各分科召集人依其內容指派二位外校審查委員進行審查。稿件審查以 30 天為原則，若超過期限，則由分科召集人進行催稿或指派另一位校外審查委員審稿。
- 五、本刊審查方式採審查者與投稿者雙向匿名方式進行審查。
- 六、稿件經審查未達本刊要求之水準將予退稿，若內容宜修改後再審，將由執行編輯通知投稿者依據審查意見於 15 天內完成修改，並將修改稿件連同答辯書一併寄回本刊再審，若超過期限未修改寄回，視同放棄審查。
- 七、本刊分科召集人著作投稿時，則交由主編分配其他分科召集人，並應迴避提供審查委員名單及稿件審查結果。
- 八、審查結果將以電子郵件通知並郵寄審查意見表予作者，審查結果處理方式，如下分述：
 - （一）「修改後刊登」---若二位審查意見皆為修改後刊登，交由分科召集人裁決。
 - （二）「修改後再審」---有兩種情況：1、一位審查意見為修改後刊登，另一位審查意見為修改後再審；2、二位審查意見皆為修改後再審。不管那種情況皆須聯繫作者依審查意見做修改，並將修改稿件連同答辯書寄回審查委員審查，直到審查意見為修改後刊登或不宜刊登為止。
 - （三）「不宜刊登」有兩種情況：1、若一位審查意見為修改後再審，另一位審查意見為不宜刊登；2、若二位審查意見皆為不宜刊登，則交由分科召集人裁決。
 - （四）若一位審查意見為修改後刊登，另一位審查意見為不宜刊登，則交由分科召集人裁決，或指派第三位審查委員審查之。
- 九、本刊在取得作者著作財產權讓與書後，同步發行紙本並與資料庫業者合作，提供檢索下載。
- 十、本刊每年分別於 4 月出刊，稿件之刊登順序由編輯委員會於出刊前開定稿會議，依文稿性質及投稿時間先後次序決定之。

本刊論文撰寫參考格式

一、量化研究論文分節格式

- 壹、緒論（含相關理論及研究、研究動機、研究目的、名詞解釋）
- 貳、方法（含研究架構、研究對象、研究工具、資料處理）
- 參、結果（含各項研究結果的統計表）
- 肆、討論（針對重要結果加以說明、探討；或是利用相關知識與文獻說明重要結果產生的原因及造成的影響）
- 伍、結論與建議（針對研究結果做出結論及建議）
- 參考文獻（期刊名稱及書名採斜體。排列順序為：中文、英文、其他外文）

二、質性與人文類分節格式

- 壹、緒論（含背景、目的、方法）
- 貳、本文及注釋（得分數節分述，如分為三節為：貳、參、肆）
- 參、結論（序號依順序排列，如本文分三節，則結論序號為伍）

以上分節格式僅供參考，投稿者亦可依其所屬領域的通用分節格式進行撰寫，惟分節標題，請依以下順序標示：

壹、……

一、……

（一）……

1. ……

（1）……

a. ……

（a）……

申請投稿聲明書

一、本人(等)擬以下列題目：

申請投稿於社會服務與休閒產業研究

二、本篇文章投稿之學術類別為_____

三、本篇文章遵守貴期刊之投稿簡則；同時本篇文章：

未曾發表於國內外其他期刊

曾發表於下述期刊：_____

※上述期刊若已同意本文刊於「社會服務與休閒產業研究」，若有違背著作權法之實時，本人(等)願負一切法律責任。

四、本篇列名之著作者皆為實際參與研究及撰述者，並能擔負修改、校對與審查討論之工作；投稿前所有簽名著作者均仔細過目並同意論文之內容及結論。

五、本篇論文已參閱投稿格式公約撰述，謹慎查對無誤後投寄。

特此聲明

所有著作者簽名：

第一作者或負責通訊作者之姓名：_____

服務機構：_____

聯絡電話：_____

電子郵件信箱：_____

通訊地址：_____

中華民國 年 月 日

投稿人基本資料表

中文論文名稱			
外文論文名稱			
作者中文名字			
作者外文名字			
作者服務單位 (中文、外文)			
作者職稱 (中文、外文)			
關鍵字 (中文、外文)			

Ps:文字內容如超過表格範圍，請自行調整表格大小

發行人	林顯輝
出版者	美和科技大學民生學院
總編輯	劉照金
主編	古國宏
編輯	林顯輝、劉照金、古國宏
編輯委員	邱金松（體育大學）、黃榮鵬（高雄餐旅）、董 燊（金門大學） 吳宗立（屏東教大）、陳和賢（屏東科大）、湯誌龍（中華科大） 陳淑華（美和科大）、李森源（美和科大）、羅瑞玉（美和科大） 邱汝娜（美和科大）、黃慧娟（美和科大）、溫紹炳（美和科大） 王子玲（美和科大）、黎瓊麗（美和科大）
審稿委員	吳 穌（美和科大）、張同廟（台南科大）、王建台（長榮大學） 吳崇旗（屏東科大）、薛凱峰（正修科大）、陳昶旭（環球科大） 林娟芬（台南神院）、黃松林（朝陽科大）、張裕亮（南華大學） 謝章富（臺灣藝大）、鍾蝶起（美和科大）、涂瑞洪（屏東教大） 黃靖淑（屏東科大）、吳守從（實踐大學）、巫銘昌（雲林科大） 黃金誠（輔英科大）、李城中（大葉大學）、王俊明（南開科大）
執行編輯	古國宏
電話	08-7799821 #8381
地址	91202 屏東縣內埔鄉屏光路 23 號 美和科技大學休閒運動保健系
ISBN	978-986-6486-12-8
創刊日期	2012 年 8 月 30 日
出版日期	2012 年 8 月 30 日

社會服務與休閒產業研究. 創刊號 / 劉照金總編輯.

-- 屏東縣內埔鄉：美和科大民生學院，2012.08

100 面； 29.4-21 公分

年刊

ISBN 978-986-6486-12-8(平裝)

1.社會服務 2.休閒活動 3.運動產業 4.期刊

547.05

101017985