

# 探討員工在職教育共好課程方案促進企業永續發展 之研究-以餐旅服務業為例

## Exploring the Research on the "Gung Ho" Employee Training Course Scheme Promoting Sustainable Development in Enterprises: A Case Study of The Hotel Industry

周秀蓉 教授 正修科技大學企業管理系

Email: k0303@gcloud.csu.edu.tw

曾雅雯 研究生 正修科技大學企業管理系經營管理碩士班 Email: Ciam-duck@umail.hinet.net

### 摘要

「共好」一詞是由《共好》這本書首先提出，取自於印第安人克服天然條件而體會出來的生存法則，書中記錄著佩姬與安迪將共好精神，松鼠精神、海狸方式、野雁天賦應用到整廠的管理上，帶領工廠從虧損轉變為營利狀態，驚動整個國家。本研究為探討此共好精神是否能提升企業永續的能力。本研究目的為 1. 發展一套企業永續的共好課程方案，完整的配套措施，有助於團隊目標的快速落實，並且提出具體的行為定義。2. 探究參與者在共好課程方案後之成效，了解共好共識營培訓成效及員工自己的工作與組織的價值觀。「共好」作為在職教育課程主軸，有多年的施行經驗，已有固定的教學模式與架構，互動式教學方式，增加學員注意力，也能同時讓學員了解共好的價值。

本研究以餐旅業為研究的事業單位，由於餐旅業有多個單位需要互相協作，員工之間也常常需要溝通，面對住宿或是用餐的消費者更是能如實反映此事業單位是否在共好課程前後有所不同，本研究以質化訪談的方式，訪談經理階、一般受雇員工、消費者三者，在經理階與員工的行為是否改變，以計畫行為理論為基礎，驗證此共好在職教育課程是否能改變員工、經理人的行為與決策，消費者是否有感受到事業單位的改變。本研究預期共好在職教育課程，對於經理人與員工都有良性的改變，部門之間也有良好的溝通，消費者也能在訪談中表達事業單位的變化。

**關鍵字：**在職教育、企業永續發展、共好

### ABSTRACT

The word "Gung Ho" was first put forward by the book "Gung Ho", which is taken from the survival rules experienced by Indians overcoming natural conditions. The raccoon method and wild goose talent were applied to the management of the whole factory, leading the factory to turn from a loss to a profit-making state, which shocked the whole country. This study aims to explore whether the spirit of Gung Ho can improve the ability of corporate sustainability. The purpose of this research is : First, to develop a set of corporate sustainable Gung Ho curriculum plan, complete supporting measures, which will help the rapid implementation of team goals, and propose specific behavior definitions. Secound, explore the effectiveness of the participants after the Gung Ho course plan, understand the training effectiveness of the Gung Ho consensus camp and the employees' own work and organizational values. As the main axis of in-service education courses, "Gung Ho" has many years of implementation experience. It has a fixed teaching model and structure, and interactive teaching methods can increase students' attention and at the same time allow students to understand the value of "Gung Ho".

This study takes the hotel industry as the research institution. Since there are multiple units in the hotel industry that need to cooperate with each other, and employees often need to communicate with each other, consumers who face accommodation or meals can truthfully reflect whether the institution is There are differences before and after the Gung Ho course. This research uses qualitative interviews to interview managers, general employees, and consumers. Whether the behavior of managers and employees has changed is based on the theory of planned behavior. Verify whether this Gong Ho on-the-job education



course can change the behavior and decision-making of employees and managers, and whether consumers feel the changes in the institution. This study expects that the on-the-job education courses will bring positive changes to both managers and employees, as well as good communication between departments, and consumers will be able to express changes in institutions in interviews.

**Keywords** : on-the-job education, sustainable development of enterprises, Gung Ho



## 1. 前言

人類為了永續發展訂定許多國際指標與目標，1999 年的 CSR (Corporate Social Responsibility) 企業社會責任、2005 年 ESG (Environmental、Social、Governance) 與 2015 年聯合國發表的 SDGs (永續發展目標 (Sustainable Development Goals))，這些指標都有呼應到共同的議題，企業不再只為雇主营利為其目的，作為穩定社會也佔有了重要關鍵的地位，企業的永續經營，與國家、國際的經濟、社會、自然環境都息息相關。

### 1.1 研究背景

企業永續經營，除了營運金流、資金的穩定，更重要是內部制度、公司文化的養成與建立，上下的垂直溝通、橫向部門的平行溝通，這對公司的營運管理都非常的重要，當垂直與橫向溝通不良時，就容易發生勞資對立、部門對立，而這對企業的營運會有重大不良的影響。台灣長久以來企業勞資對立關係一直存在，無論是上市上櫃的公司，還是 4 人以下小型商行，各種勞資爭議不斷發生，輕則私下和解，重則上到勞動法庭，不僅對單一公司營運造成影響，甚至是社會因此動盪不安。

「共好，Gung Ho！」一詞念起來音類似「講好」、「共好」，意指彼此的承諾與共識的達成，取自於印第安人克服天然條件而體會出來的生存法則：「松鼠的精神、海狸的方式、野雁的天賦」，其中「松鼠的精神：做有價值的工作」；「海狸的方式：掌控目標達成的過程，自律」；「野雁的天賦：相互鼓舞」，內容雖然簡單卻寓意深遠。企業若是能將共好的精神帶入成為公司內部文化，深入個人與組織內部，促進垂直與橫向溝通，勞資相互理解尊重，達到勞資雙贏的局面，致使企業永續的經營，進而達到穩定社會的功能。

### 1.2 研究動機

「企業共好課程」深入了解中小企業中不同世代『人』的需求，本研究團隊自 2017 年迄今陸續協助企業推動共好課程互動教育訓練，對中小企業經營者、員工和組織面臨的當前議題進行輔導，建立勞資雙贏關係，協助企業一起發展人才，從績效面談、培育訓練、招募雇用多方面切入，針對實體互動課程情境，運用業界實用的技巧與法則，教導員工與經理階層精準理「共好」，為企業掌握「共好」建立共識。建立和諧的工作團隊，需讓員工擁有自己的價值觀，同時了解這份價值觀和公司的整體價值觀如何相輔相成，而主管需帶領員工訂定明確的目標與價值觀，培養員工工作能力，創造經過充分灌能、衝勁十足的工作團隊。此外，團隊成員彼此鼓舞相互喝采，肯定他

人良好的表現，協助團隊完成使命。

### 1.3 研究目的

近年來國際上有越來越重視企業社會責任，從 1999 年的 CSR (Corporate Social Responsibility) 企業社會責任、2005 年 ESG (Environmental、Social、Governance) 與 2015 年聯合國發表的 SDGs 永續發展目標 (Sustainable Development Goals)，企業不僅作為營利單位，更是穩定社會的關鍵，健全的公司制度與文化，可以創造勞資雙贏的局面，而本研究者長年推動共好在職教育訓練，並有著完善的課程架構與授課方式，因此研究者希望了解學員們參與共好在職教育訓練課程方案後，成效為何。因此本研究目的為：1. 了解一套企業永續的共好互動課程方案，完整的配套措施，如何有效幫助企業團隊營業目標的快速落實，並且提出具體的行為建議。2. 探究參與者在共好課程方案後之成效，了解共好共識營培訓成效及員工自己的工作與組織的價值觀。

### 1.4 操作型名詞解釋

企業共好課程：本研究中企業共好課程係指研究者長年進行企業在職教育訓練輔導使用之課程方案，課程藉由《共好》一書作為核心理念，其書中松鼠的精神代表作有價值的事、海狸的方式朝目標前進、野雁的天賦互相鼓舞，並藉由互動式教具引導學員從中體會各自在企業中扮演的角色及其價值，相互溝通的重要性，團隊間互相鼓舞達成團隊目標，建立「共好」理念其課程內容分為三部分詳述如下。

#### 1.4.1 金字塔：

藉由金字塔操作引導學員體悟不同角色間立場及觀點之不同，欲達成目標必須藉由溝通達成共識。

#### 1.4.2 智慧桿：

遊戲進行需要精巧的操控兩根鐵桿，鐵桿由握把到固定端是向下傾斜，藉由緩緩張開兩根鐵桿，使鐵球有相對向下的動力，當鐵球不斷向握把靠近，也需要不斷調整兩鐵桿張開的角度，使鐵球順著兩鐵桿間的寬度不斷達到目標分數，的藉由評估自我能力預設目標，並藉由過程中學員相互學習與鼓勵，團隊協力合作共同完成團隊目標。

#### 1.4.3 磁鐵疊疊樂：

藉由圓形磁鐵極性相斥相吸特性，學員想要在沒有鐵盤的情況下，維持 6 顆磁鐵相互排斥不相吸，甚至是疊到第二層難度更是大大提升，維持穩定需相互配合，引導學員不同部門間的和諧需互相理解及配合。





圖 1 課程道具由左至右分別是，金字塔、智慧桿、磁鐵疊疊樂

## 2. 文獻探討

### 2.1 在職教育訓練

訓練是一種學習經驗，尋求能力上的持久改變，得以增加工作上的績效，教育訓練也是一種過程，協助員工改善工作或是技術、能力(謝安田, 1982)。在過去，教育訓練往往被企業所忽略，由於許多企業在公司有盈餘時才辦訓練或是乾脆不辦的觀念，而近年來人力資源的發展議題如日中天，在企業界與外界皆逐漸嶄露頭角，企業組織對教育訓練制度的執行成功與失敗對於企業能否永續經營成為了重要的指標(黃誌瑩, 2001)，但隨著組織與員工或是訓練制度本身之種種因素等不同，教育訓練之制度仍有不少阻礙如：缺乏對教育訓練之熱誠、訓練制度設計不良、組織缺乏進行訓練與評估之專業知識之人才以及許多影響訓練成效的因素難以控制如同市場、科技、行銷、政治、環境等超出企業組織對教育訓練的掌控範圍(簡建忠, 1994)，其中，組織缺乏進行訓練與評估之專業知識之人才為組織最常見之問題，而現今坊間已設有許多專門提供教育訓練課程的單位或顧問單位，這些單位除了提供適用於各制度之專業教育訓練課程之外，也會運用其專業能力提供出更多不同層次的訓練評鑑方法，如美國的訓練發展協會(ASTD)，即會提供很多與企業組織教育訓練有關的資訊與技術輔導給會員。國內也設有許多專門提供教育訓練課程或訓練輔導的公私立單位，如生產力中心、職訓局等，這些單位有較多熟悉訓練理論與實務的專才，可以協助發展適當的教育訓練，再對訓練工作者提供適當的輔導或進修機會(劉淑芬, 2006)。

美國訓練與發展協會(American Society for Training and Development, ASTD)將人力資源的發展定義為：「人力的提昇與發展的一種過程」，而所謂提升與發展的過程，定義即為教育、訓練與發展；而其範圍亦可以延伸至個人、團隊、甚至拓展至整個企業與組織。其中訓練一項更是最重要因素，企業與組織若能以教育訓練激發其員工之潛能，則不僅可以成就個人，亦有助於組織

之發展，依據職業訓練法(2002)第一條(立法目的)：為實施職業訓練，以培養國家建設技術人力，提高工作技能，促進國民就業，特制定本法，以及第三條(職業訓練之意義及實施方式)：本法所稱職業訓練，係指對未就業國民所實施之職前訓練及對已就業國民所實施之在職訓練；實施方式，分養成訓練、技術生訓練、進修訓練、轉業訓練及殘障者職業訓練，可得之國內對於教育訓練之實施與培養人力資源具有相當程度的重視。

### 2.2 共好

「共好」的定義使個人及團隊擁有具競爭力的精神狀態，一個「共好」的環境的特色，同仁以所從事的工作為榮。同仁的責任心及對工作的熱忱度，將滲透到公司的每一個角落，同仁都能相互鼓舞、相互支持創造好的績效，獲得外界的認同，推動共好需要信賴與分享越接近共好的狀態，信賴的程度就要越高，這就是應該努力的目標：爭取信賴，隨著互信的程度越來越高，對你目標的支持也會逐漸增加。如果希望整個工作團隊能達到共好，就要把所有真相和問題說出來，換句話說就是要讓每個人掌握所有的資訊。

共好一詞是由 Ken B. 和 Sheldon B. 兩位 1998 年共同著作《共好》這本書提出，取自於印第安人克服天然條件而體會出來的生存法則，書中記錄著佩姬與安迪將共好精神，松鼠精神、海狸方式、野雁天賦應用到整廠的管理上，帶領工廠從虧損轉變為營利狀態，驚動整個國家。而共好核心的三個概念分別為：

#### 2.2.1 松鼠的精神

做有價值的工作，朝共同的目標前進。3 分 35 秒跑一趟，1 小時約跑 16 趟，為什麼努力？什麼在背後推動？他們可以傳播種子，使世界變得更好，有共同目標：夏天與秋天必須儲存足夠食物，每個角色都是有價值，有一些人不努力就不行，儲糧過冬是生死問題，一切的努力創造出高的價值(Ken B. & Sheldon B. 1998)。松鼠的精神，人們知道他們能讓世界變的更好，每個人都朝共同的目標前進，所有的計劃與行動都以價值



觀為依據？聖經上說：『沒有願景，人類將滅』。

### 2.2.2 海狸的方式

掌控達成目標的過程，有能力面對挑戰，不怕挫折困難。海狸的故事 (Beaver) 海狸有明顯的工作範圍：河流建築樹枝水壩，各司其職，自主完成共同目標，像獨立承包商：沒有人發號司令，個別發揮自己的最佳判斷力，自己決定要何時，如何進行。尊重個別價值：不打架、不批評、不移動別人放的樹枝、不隱藏好樹枝，群體合作，彼此充分合作，互相提醒。遇到颱風洪水吹毀水壩，會再接再厲，不怕辛勞的再度面對挑戰，再做一個，自己也知道自己的能力可以完成(Ken B. & Sheldon B. 1998)。海狸的方式，要有清楚界定的範圍，人們的想法、感受、需求與夢想，能夠被尊重、被傾聽並付諸實現，人們能控制自己的工作，他們必須有能力，也能努力面對挑戰，推動海狸方式的條件，影響別人，先得改變自己的心態，要有容忍與自主，要由狹隘到寬廣，要分享成功，要知道沒有一個人的工作是獨立存在的，團隊分工是為了團隊合作，要讓別人開放，先要服務他人，彼此忠誠，相互信任，互相感恩，要有信心、毅力與勇氣。

### 2.2.3 野雁的天賦

相互鼓舞與支持，發出真誠讚美。野雁的故事，野雁每年要飛行好幾萬英里，光是一天內就可以飛越好幾百英里的距離，真是人世間的一大奇觀，而牠們就靠隨時不斷的互相鼓舞來達到目的地。野雁飛翔，有序的排成「人」字型前進，當第一隻排頭雁飛累了，其會井然有序的飛到群體隊伍之旁，由第二隻野雁遞補其領導位置，繼續飛行。「群飛野雁的速度是單飛野雁的一七一倍」。擔任排頭雁者，必須乘風破浪，力挺逆風，但由於其勇往直前、排除風阻、形成浮力，使其後所帶領之團隊得以藉由浮力加速飛行。野雁的叫聲不但熱情十足，而且足以給人精神鼓舞。野雁的天賦，發出讚美，真心原則，得分是比賽的原動力，為比賽過程歡呼  $E=MC^2$  (E=熱忱 Enthusiasm、M=任務 Mission、C=現金 Cash、C=喝彩 Congratulation; Ken B. & Sheldon B. 1998)。

企業願景的創造不只是高階主管的職責，全體員工有共識的願景才能發揮凝聚力量。為此，企管經由訪談及合作經驗中所瞭解的情況，為公司規劃共創企業願景共好共識營研習計劃，目的在於建立中小企業的經營方向，以凝聚全體同事的共識，朝向未來發展，掌握市場先機。擬定中小企業經營方針、塑造企業形象、提高士氣與生產力、加強對內部與外部客戶的服務、加強部門之間創造力及溝通能力、降低員工流動率、評核企業現況與經營方針的差異。為員工與經營者工

作團隊創造勞資雙贏局面：學員的學習情況相距很大，不同的學員由於基礎和層次的不同，往往效果也不同，在組織培訓之後，可根據培訓狀況，進行一對一或一對少的有針對性的輔導訓練，做到各有所得，共同進步。促進經理級員工深入思考，以便更好的開闊經理級員工的互動思維和經營視野，促進共好培訓成效。

## 2.3 企業永續發展

### 2.3.1 SDG

跟著科技進步，社會大眾注意到科技發展跟隨的環境破壞、資源耗盡。在 1987 年，聯合國環境與發展委員會提出《我們共同的未來》報告書，提出世代正義的重要性，提倡永續發展的里程碑，另外聯合國因應新世紀的到來，提出了千禧年發展目標(Millennium Development Goals)，希望貧窮、兒童死亡率、傳染病等問題能得到解決，到了 2015 年千禧年發展目標未達成部分，再提出了永續發展指標(Sustainable Development Goals, SDGs)，強調世界各國的共同合作，透過全球公民的協助，讓永續發展指標落實到全世界(陳芳毓, 2021)。SDGs 的 17 項指標以全球角度出發，試圖加入具體說明以利執行，執行者角色也不再像千禧年發展目標以政府為主導，而是世界各國的各行各業皆可以將 SDGs 納入參照架構。而目標 8.6 大幅降低失業、未受教育或培訓的青年比例和 8.8 保護勞工的權益，為所有工人創造安全和有保障的工作環境，包括外籍移工，尤其是婦女移工以及從事危險工作的勞工。

### 2.3.2 ESG

聯合國全球契約(UN Global Compact) 於 2004 年首次提出企業永續發展(Environment Social Governance; 簡稱 ESG)的概念，是用三個英文單字的縮寫，分別是環境保護(Environment; 簡稱 E)、社會責任(Social; 簡稱 S)和公司治理(Governance; 簡稱 G)，被視為評估一間企業經營的指標(表 2-5)(林公孚, 2021)。目前公司發展 ESG，多數注重於環境保護的議題，涵蓋氣候變遷、碳排放量、溫室氣體排放、汙染、廢棄物解決等，全球暖化一直是重要的議題，雖然氣候變遷造成氣候變遷並沒有非常的明顯，可能需要等好幾世紀，或是更長的時間才會顯現出來，而造成這些危害的主因為人類，排放有害物質、製造汙染、森林砍伐等而這些危害都是會加速全球暖化，所以藉由跨政府氣候變遷專門委員會(Intergovernmental Panel on Climate Change; 簡稱 IPCC)研究人類使企業變遷，2015 年巴黎協定對抗氣候變遷的重要里程碑之一，與各國締結協議使地球能變得更好，可以控制不讓氣溫上升，降低碳的排放量，第 26 屆聯合國氣候變化大會(COP26 Climate Conference in Glasgow; 簡稱



COP26), 對於避免全球暖化影響, 通過了終結濫伐、淘汰燃煤電廠、甲烷減量排放、停止投資海外石化燃料計畫 (官生平、蘇進強、王鵬飛, 2022)。另外 ESG 是為了評估企業是否符合永續發展目標, 而提出的評量指標, 此舉是期望企業不再只以財務報表評斷優劣, 而是能兼顧環境與社會發展。投資人也可以根據該企業的 ESG 評量分數, 評估前景發展。

### 2.3.3 CSR

企業社會責任 (Corporate Social Responsibility, CSR), 是近二十年來西方社會對企業要求的一股重要力量, 已經逐漸融入了企業文化及企業經營運作之中。傳統的觀念認為企業的目標是要為股東賺取利潤, 對於企業是否應負擔社會責任大多採取否定的態度, 然而隨著經濟快速成長, 社會環境的日益複雜, 企業違反倫理道德的行為也愈來愈多。社會上政商勾結、利益輸送、勞資糾紛、環保抗爭、消費者投訴等事件層出不窮, 這種情形促使企業在賺取利潤之外, 開始關心如何回饋社會, 及思考其所應負之社會責任。在資本主義與全球化的浪潮之下, 企業挾其雄厚的資金、技術、人才, 創造空前的財富, 成為改變世界風貌的巨大力量, 但也對社會與環境造成前所未有的破壞與貧富差距, 更有些企業沉陷於利益糾葛, 致使企業醜聞頻傳, 例如美國安隆 (Enron)、世界通訊 (WorldCom) 的會計弊案; 台灣的博達、力霸掏空案也都只是冰山一角。隨之而起的國內外媒體有關企業社會責任報導與日俱增, 各界不斷升高對企業社會責任的期待, 並形成一股帶動企業社會責任的覺醒與行動潮流。一般而言, 企業的獲利, 並不單只是來自於企業經營的結果, 它是來自於公眾消費及企業所處環境資源、社會文化、政治等因素互動的結果。一個能擔負社會責任與遵守企業倫理的企

業, 必定能得到社會大眾的支持, 進而創造更多的利潤。近年來, 全球對「企業社會責任」議題的重視已成為新一波的企業經營課題, 甚至被認為是企業新的競爭策略, 儼然已成為企業邁向永續經營不容忽視的關鍵性議題。對於許多先進國家而言, 企業社會責任已蔚為風潮, 它們認為一個不願意擔負社會責任的企業, 是無法在市場中生存的。國際標準組織 (ISO) 已成立專門 CSR 委員會, 將企業社會責任正式納入企業標準化範疇內; 包括掌握金流的大型退休金公司, 開始將企業的社會責任表現, 納為新的投資觀察標準之一; 美國的高盛和摩根士丹利證券公司, 也將企業社會責任納入評價企業標準, 美國道瓊集團與英國「金融時報」也分別發展出社會責任指數。同時, 掌握品牌直接接觸消費者的歐美公司, 也開始對隱身在中下游的供應鏈廠商, 要求起基本的企業社會責任; 而在眾多領先的大型跨國企業中, 都設有專責的部門, 負責企業社會責任計畫的推動; 歐美國家的政府也以政策主導, 迂迴地強勢要求企業善盡社會責任。在中國大陸的跨國企業, 從歐美國家移植了較高的企業社會責任實踐標準, 無形間影響並提升了中國企業的 CSR 視野。

## 3. 研究設計與架構

本研究以方案邏輯模型評估共好在職教育課程, 在投入人力、物力後, 此在職教育課程是否有達成, 研究者的預期, 另外本研究以計畫行為理論架構探討, 員工、經理人在參與共好在職教育訓練後, 其態度、主觀規範、知覺控制是否受到改變, 並且有共好的行為轉變, 進而達到企業永續的經營。



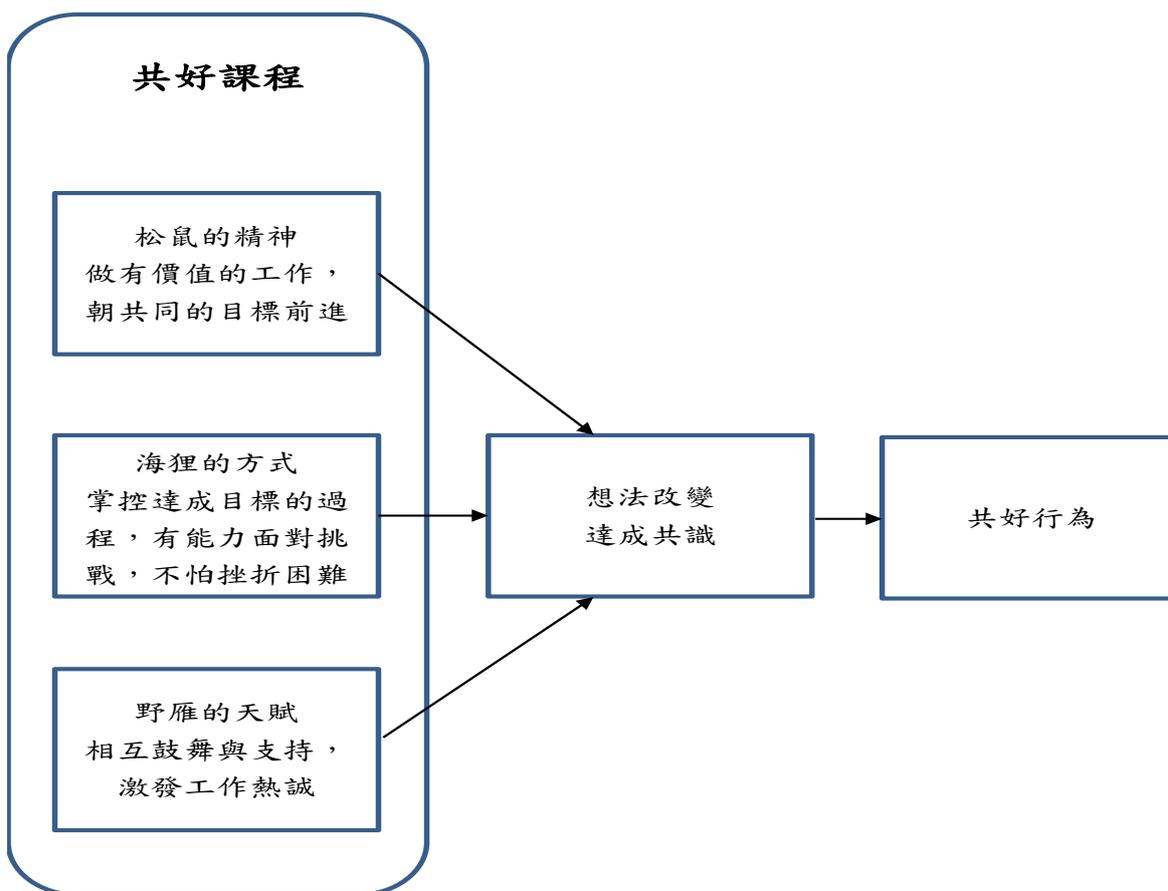


圖 2 研究架構圖

### 3.1 研究方法

本研究以質化研究方法，透過深度的針對問題探詢及對話，可以進行深度觀察與紀錄，另外能就社會經驗採用描述與分析的方式。質化研究的訪談是有目的性的、對話過程是採互動關係，研究者透過對話的過程以開放和彈性的方式，訪談蒐集以前狀況和現在的情況，獲得受訪者的想法、觀點和態度，並且進一步得知其背後的動機，藉著詢問、探查和傾聽的方式取得資料。

本研究將會共好核心概念進行課程教學，並透過影片內容示範、團隊活動和個案討論，由員工的互動及意見交換，充分熟悉課程的學習目標，和觸動研習的熱情。在課後明確規劃可行的方案行動計劃作業單，並協助員工及經理人推動落實共好組織。以「共好共識營」建議經理人如何應用研習內容及技巧，如圖3-3所示，在工作崗位上立刻產生影響力。要創造一個為全體員工所認同的願景，只要創造一個環境讓全體同仁參與企業願景的構想，然後循序漸進的將之落實在組織的體制內。本研究針對餐旅業員工與資方經理人，進行共好課程後，以質化訪談方式，了解課程後是否行為有所改變。另外再針對長期來此光

顧的消費者進行訪談，了解課程後此企業是否有所改變。

#### 3.1.1 菁英共好營課程大綱：

介紹共好，佩吉請教印地安後裔(安迪)，說明三種動物的智慧，觀察松鼠、海狸、野雁的智慧共好從當責開始。

松鼠的故事：藉由疊疊樂+圓磁鐵(部門協調+溝通)建立團隊共識、個人求生存到企業求生存。一、3分35秒跑一趟，1小時約跑16趟。二、為什麼努力？什麼在背後推動？三、他們可以傳播種子，使世界變得更好。四、有共同目標：夏天與秋天必須儲存足夠食物。五、每個角色都是有價值，有一些人不努力就不行。六、儲糧過冬是生死問題，一切努力創造出高的價值。

海狸的故事：藉由互動智慧易拉桿，創造共識，如何完成職責、管理、分工合作、各盡其職、掌控達成目標的過程。海狸有明顯的工作範圍：河流建築樹枝水壩，各司其職，自主完成共同目標。如同獨立承包商：沒有人發號司令，個別發揮自己的最佳判斷力，自己決定要何時、如何進行。尊重個別價值：不打架、不批評、不移動別



人放的樹枝、不隱藏好的樹枝，群體合作，彼此充分合作，互相提醒。遇到颱風洪水摧毀水壩，會不怕辛勞再度面對挑戰，再做一個，自己也知道自己有完成。推動海狸方式的條件：影響別人，得先改變自己的心態、要有容忍與自主、要由狹隘到寬廣、要分享成功、要知道沒有一個人的工作是獨立存在的、團隊分工是為了團隊合作、要讓別人敞開心胸，先要服務他人、彼此忠誠，相互信任、互相感恩。

野雁的故事：藉由金字塔互動，觀察及看待事情的角度，立場不同做法也不同，共好精神是相互提攜相互鼓舞。野雁每年要飛行好幾萬英里，光是一天內就可以飛越好幾百英里的距離，真是人世間的一大奇觀，而牠們靠隨時不斷的相互鼓舞來達到目的地。野雁飛翔，有序地排成「V」字型前進，當第一隻排頭雁飛累了，會井然有序地飛到隊伍旁，由第二隻野雁遞補領導位置，繼續飛行。「群飛野雁的速度是單飛野雁的1.71倍」。擔任排頭雁者，必須力挺逆風，使團隊得以藉由浮力加速前進。一、水的方式：以自由的方式，各自發揮完成目標。二、空中的熱情：

在過程中相互鼓舞。

### 3.2 研究問題

共好在職教育課程主要有三種動物的精神，從個人目標到合作與鼓舞，課程內容對每位學員的影響、大家互相達成共識並一起調整，是否能轉化為從上而下的行為改變，進而形成一個良善的公司文化循環，並且使消費者能感受到，因此本研究根據研究架構擬定以下研究問題：(1)共好課程前後員工，工作態度、行為、互動是否受改變？(2)共好課程前後資方經理人，行為與政策是否受改變？(3)共好課程前後消費者的消費體驗是否有差異？

### 3.3 研究對象

本研究將針對餐飲旅宿業之參與企業共好課程學員進行深度訪談，其中包含經理人及僱員各三人，另針對多次來訪該企業之三位消費者進行訪談，如表1所示。餐飲業是屬於服務業，是在民眾生活中必不可少的行業，而餐飲業也由於他的普遍性，是最具研究代表性的行業類別。

表1 受訪者基本資歷與經歷

企業共好課程學員基本資料表			
受訪者	年資	現行職稱	重要經歷
勞方A	8年	總務組長	曾任保經公司業務主任
勞方B	6年	接待櫃檯	曾任銀行臨櫃人員
勞方C	12年	餐廳內場	曾任飯店會計主管
總經理	30年	總經理	曾任餐旅業營運部經理
經理A	8年	房務部經理	曾任大學管理學院專職教師
經理B	37年	財務經理	曾任銀行稽核員
消費者基本資料			
受訪者	持續消費年期	一年平均消費次數	工作性質
消費者A	10年間持續來此住宿	2次	企業主管
消費者B	8年間持續來此住宿	6次	退休教職員
消費者C	8年間持續來此住宿	1次	醫護人員



## 4. 研究結果

### 4.1 勞方訪談總結

他們印象最深刻的是互動圓磁鐵疊疊樂，從遊戲中又將七顆磁鐵疊放在一張紙上真的不簡單，必須透過同事的協助才有辦法讓三角形中的七顆磁鐵不會互相的吸在一起，所以分工合作是相當的重要，一個人是沒有辦法完成所有工作的，就如同飯店的工作由櫃檯接洽，餐廳廚房解決客戶肚子的問題，住房客服部協助客戶住在安心、住得舒適，泡茶區可以讓客戶盡情地享受悠閒生活，這就是透過各部門每個人的服務價值呈現出分工合作。

學員他們發現與各部門的協調溝通很重要尤其是影片中建立高績效的團隊員工，因為一個員工的怠惰影響到整體，如果是積極的團隊更顯得朝氣蓬勃，影片中很明確的針對 A 推車有五位員工，互相拉扯干擾，所以前進相當的困難，但是 B 推車的員工確實同心其利，用力推動，目標一致，服從命令，一起完成，分工合作讓 B 推車順利進行，尤其是爬坡更是一起出力推動處理，相對在 A 車的部分卻是因為拉扯之中而影響到前進的速度，同時因為 A 車看到 B 車成功的默契，所以他們從這中間將團隊選擇優質人員，將不配合即不願出力推動的員工淘汰掉，建立良好的默契，所以才能夠成功達到目的地，所以從影片中更可以感受到這就是共好團隊的積極精神。

公司投資這一筆經費外聘講師的目的，最重要是希望我們學習各部門如何分工合作，彼此之間的體諒與對公司整體的運作認知，講師的生動活力十足，引導並激勵，讓我們身為員工的感受到老闆資方的立場，更能夠去體會經營一家飯店的高額成本，及勞工的薪資成本，更深深地了解每個員工彼此之間不應該互相猜忌，而是應該大家講好，共好，藉由透過松鼠的精神，了解自己的工作價值，從櫃檯服務到客房，公共區域，包廂，戶外餐廳，休閒區，還有飯店的設施服務，我們更能夠去理解客訴的事件是從何而來，從課程中的第一階段服務禮儀與溝通應對技巧，從服裝與容貌禮儀的要求，我們的櫃檯人員對這一向並沒有很在意，但是經由課程中講解，我們了解給人的感受是相當的重要，尤其是對飯店服務業的我們更是必須要重視，除此之外，我們的表情聲音更是相當重要的服務環節，微笑管理讓客戶感受到我們歡迎他進飯店接受我們的服務，我們的表情必須輕鬆接待，聲音必須讓客戶感動，這都是再次的告知我們以前我們不在乎的事情，但是對飯店來講卻是相當的重要，尤其是客戶走進來時，我們對客戶的接待問候更是重要，以前我們對這塊服務並沒有很熱衷，但是透過共好課程發現飯店好，我們員工才會好，如果飯店的經營

不好，我們也沒有未來可言，生活生計更是陷入困境，所以從這堂課更讓我們了解包含客戶來電，我們的電話禮儀有可能會幫助飯店成交一筆生意，也有可能毀了飯店的一筆生意，所以從第一階段的服務禮儀與溝通應對，讓我們再一次的了解從每個員工的要求自我的達到全體員工就如同松鼠的精神做有價值的事，這堂課很明確的告知我們工作的重要性還有共同目標前進一切的計劃，決定與行動都以價值觀為依歸。

在以前的工作還沒有上共好課程之前，我們都只鎖著上班做自己的工作，下班結束後也沒什麼互動，所以只要客戶沒有走進我的服務區域，我根本不需要理會，我當然一定是好好的滑我的手機，因為畢竟這幾年的疫情公司的生意也不是很好，所以我也學會了手機的操作，無聊的時候就是和朋友傳訊息，手機和朋友互動轉貼一些早安午安晚安，還有一些新聞，還有一些好笑的剪輯，我想這兩年我們的感觸最深就是，對手機更了解了當然也會透過上班時間和家人偷偷有 Line 一下，聊聊他中午吃什麼？那今天晚上想要吃些什麼，諸如此類的，但是上了共好課程之後我們做了很大的改變，因為只要客戶一進門，不管我是在哪個部門我們都一起做好一件事情，看到客戶在東張西望看公司的廣告看板，或者在某一個角落觀望，我們大家一起作到了一件事情就是海狸的精神，因為我們掌握很好的目標要讓客戶認識這一家飯店，所以只要看到客戶一群，一個或少數幾人在那邊觀望，我們就會主動往前向客戶介紹，讓客戶感受到我們熱情的招待，同樣的也由於我們認識飯店的設施及設備，由我們來向消費者說明我們飯店的設施，還有哪一些的設施他還沒有去過，尤其是我們的土產，畢竟土產是代表一個區域的色，觀光客最喜歡的，所以我們更會叮嚀消費者不要忘了可以在這邊享受一泡好茶，所以我們也會提供泡茶的地方，讓客戶能夠輕鬆的聊天，甚至我們還有一些互動的遊戲也讓客戶知道如何的來使用，讓他的家人能夠度過美好的一天，同樣有可能是好朋友彼此之間也透過我們公司提供的桌遊，讓他了解我們公司的設備，所以泡茶之外還可以跟朋友聊天，同時也可以玩一玩我們的益智遊戲，讓我感受到我的存在價值，已經不再像以前滑滑手機，無聊就是傳傳 Line，就是讓我感受到我的價值不斷地在提升。

當然我們的老闆讓我感觸最深，以前的資方根本沒有注重這些事情，但是現在公司也經由這件事情之後將我們的職務做了很大的調整，以前公司根本除了經理人以外就是員工了，現在透過共好課程之後，他也了解公司要掌握每一季的標，所以他很明確的訂定了很好的辦法給予了我們，當客戶來此消費我們把它當成我就是經營者，我能夠站在資方的立場讓客戶滿意，這就是



我們最大的突破，同時老闆也提供了一筆經費只要我們達到每一季甚至每半年還有一年的目標，他就會提撥經營績效的獎金分紅制度，更讓我們知道海狸掌握目標以外，我們老闆做到一件事，就是當我們做好一件事之後他很明確地給予我激勵就像野雁一樣，相互鼓舞！讓我無時無刻感受到我在這個工作的價值。

## 4.2 資方訪談總結

在講師說明課程互動中，當下我看到智慧型拉桿的互動，如何看到團隊的目標而不是看到自己的目標，這一個課程讓我更想讓員工來參與，因為畢竟資方要的是營業額的提升，從智慧型拉桿很明確的設定目標，就如同我資方在設定目標一樣，所以這堂課也就和所有的經理人一起共同推動，藉由上課的過程我也感受到員工真的沒有一位睡覺，他們上課非常的津津樂道，從遊戲中他們看到了疊疊樂操作過程，一開始講師不說明技巧如何運作，只有要結果。勞方一開始全部覺得太簡單，事後發現太困難！這是不可能完成的事情，經由講師逐一說明疊疊樂如同一家公司，這7顆圓磁鐵有如各部門各盡其職，也就是共好書中的松鼠-做有價值的事，各部門的工作價值如何完成讓所有的疊疊樂不會揪在其中。當然這中間很明確的告知磁鐵有S/N極，也就是讓他們知道每一個人必須要先遵守作業系統，了解自己的服務價值在哪裡？而不是盲從，經由這樣的一個原理讓員工上起課來覺得非常的好玩，當然這其中更有一個遊戲就是麻將看到這大大的麻將是一般麻將的三倍大，看到講師如此的用心最重要的除了互動以外，更用專業的領域來引導服務的價值，所以從客戶的接待禮儀一一的學習，而且非常的輕鬆，課程中讓員工很明確地來介紹飯店的設施，當然一開始員工對飯店的設施並不熱衷，但是經由講師說明之後員工感受到原來我在飯店工作這麼久竟然都不知道完整的介紹，甚至不知道如何向朋友介紹我工作的地方，員工事後的反應讓我更感動，因為這一堂課程對企業的影響真的相當的大，因為和員工大家一起「講好」也就是共好台語的意思，有共好共識，所以在課程裡面也讓他們養成了共好的精神，又不會一意孤行，所以也養成了當責的習慣，當然透過影片之中尤其是野雁的影片，更讓我看了數次還是感動不已的流下眼淚，因為身為一個經營者的資方看到這樣的一段影片，讓我覺得我有些事情都沒有做好，尤其是對員工的制度，所以透過講師的說明我也自我的做檢視如何讓員工能夠相互的鼓舞，所以公司制定了晉升的制度，同時也提高了經營獎金，設定了季目標.半年目標.還有一年的週年目標！

企業要生存，那就必須要先照顧好員工，如果員工的家計沒有問題，他的生活無慮也就相對

的不會把家庭的問題帶到公司，那身為服務業的經理人我們更要去照顧員工，也就是讓勞方沒有其他的雜念的情況之下，認真的對我的客戶服務，提升我們飯店的口碑，當然這筆錢對資方的我們來講，是花得非常的值得，繼續從第一階段的課程也讓我們更了解了以後新的員工進來有標準的作業，教育訓練從櫃檯的接待新人的教育訓練從餐飲餐廳新人進來的教育訓練還有非常重要的環境整潔~新人進來之後大家一致的做好清潔整潔的共同維護的友善良好環境，讓所有消費者來這邊度假感受滿滿的幸福如同回到家，董事長20幾年前在公司的門口放了一個「您回來了」，以前也許這一塊「您回來了」大家沒有感受，但是現在經由講師說明其經營哲學及企業的文化需要建構及傳說，只要客戶再來訪，不要忘了再一次地告訴所有的消費者您回來了，一個原來冷冰冰的看板到後來是所有的員工看到所有的客戶都很熱情的告知「您回來了」這樣的一個互動如同共好所提到的我們的價值，所以員工很明確的知道服務的熱誠的價值，所以每個人講起這一句話「您回來了」真的是讓人非常的感動，而不再是一個冷冰冰的看板放在飯店的前面，讓客戶感受飯店熱情及感動

勞方從課程後也反應給資方的我們，要知道沒有一個人的工作是獨立存在的，所以現在會互相提醒，及相互主動幫忙，團隊分工是為了團隊合作，要讓別人敞開心胸，先要服務他人，目前也積極的請管理顧問公司安排第二階段及第三階段的課程，現在我們最需要的除了達成我們每一季的經營目標也希望讓員工成為一個業務高手，進而的銷售飯店的住宿服務品質，歡迎他的家人朋友來享受，所以公司也希望經由管理顧問公司來推動，如何讓員工願意熱情的推薦所認識的朋友來此住宿，還有目前是3C的時代，我們如何來提升我們的設備，也希望藉由講師來提醒3C服務後我們，應該如何透過AI來讓我們的企業提升我們的服務品質，同時也希望藉由管顧-總經理再一次地針對共好課程，後續企業所應該增加的硬體設備，所必須要投資的職場環境，尤其是希望能夠從臉書，從網路，網站來銷售推銷飯店的優勢，讓更多的消費者喜歡來此享受，還有公司很好的教育訓練也能夠來此舉辦，這無可厚非就是在第二階段.第三階段所期許的課程。

## 5. 消費者訪談結果

專訪消費者的過程中有一位先生表示是退休的人士，在還沒有退休之前以前曾來此飯店享受森林浴及芬多精，一直覺得這家飯店的員工態度非常不好，沒有辦法感受到他們在門口放了一個看板「您回來了」那種服務的貼心及熱忱，只有感受到櫃檯check in然後進房休息，去森林浴經過員工面前也事若無睹，這中間好像跟其他的人



沒有任何的交集，尤其是晚上廚師的廚藝也不是很好，更不想留在飯店吃飯店用午餐或晚餐，寧可到外面的餐廳去享用午餐或晚餐，因為點餐的過程沒有感受到員工對公司的餐點了解，因為點餐的人不是廚師，廚師更沒有辦法知道消費者所需要的想要吃的當地的土產，是沒有感情感動的一道午餐或晚餐料理。另外午後在此泡茶更感受不到服務員該有的態度，什麼都是自助式的，服務員呢，則各自滑手機完全感受不到他們對於消費者來吃而應該有的基本服務。讓我感受最深的是已經要買單了，而員工竟然找不到人，我覺得相當的離譜，當下我雖然是消費者我覺得消費後總是要付費，但是卻遲遲找不到結帳的人員，有時候真的是無言。

有時候從森林浴下來感受到他們的環境只有髒亂兩個字，因為對消費者我而言退房之後還留在那邊泡茶還是需要支付費用的，可是當我們泡茶後想要去洗手間時，卻發現它是如此的髒亂更讓人不會想要再此泡茶，就是退休前我所認識的飯店設施，沒有感動兩個字！！

疫情間也確實不敢再到其他的地方消費，但是疫情過後想說再來溪頭爬山呼吸點新鮮空氣，來到曾經的飯店，突然發現，一種從櫃檯的服務說明，到地下室人員的服務都充滿著熱情與主動，不會讓我像以前一樣一直等待著，總是有人熱情地來打招呼，還有和我們互動聊天，還會有詢問我們今天到哪裡去？有沒有什麼需要他們再次服務的。當然最重要的是整潔以往泡完茶之後環境的髒亂，現在是感受到環境讓人如同回到家一樣非常的整齊乾淨，往後與朋友相約爬山，都會固定來此消費，因為退休後我把它當成是第二個家，員工的改變讓我覺得我真的回來了，退休後的我其實朋友不多，每一兩個禮拜除了森林浴我一定會來此休息過夜，還有這邊的空氣及人情關懷，甚至還可以叫出我的名字，知道我以前在那裡工作，讓我好感動！更是我覺得退休後最想去的地方，從一進來到退房後員工讓我感動不已，不知道他們是為了什麼而改變，但是真有種我回來的感覺。

消費者是付費的人，相對的對於服務會有所期待是很正常的，尤其現代人常以價錢來評估對價，以往的飯店服務人員都是當初的開國元老，年齡都要屆臨退休都以舊思維在處理各種事務，難免節省物品，導致客戶對於住宿期間使用的備品感受頗有微詞，沒有讓客戶有提供建議和滿意度調查的管道，而管理階層也沒有察覺的情況下，此飯店的名號和形象是每況愈下。服務人員是第一線接觸客戶的階層，也讓客戶最直接感受的人員，今天不管設備再好價錢公道，若是沒有被尊重和熱情接待，在客戶體驗這一關就是失敗了，一家企業除了外部行銷很重要以外，沒有內

部行銷的配合也是枉然，人員對企業的了解必須從企業的使命開始，餐旅服務業是要讓客戶有賓至如歸的感受，如何讓客戶有賓至如歸的感受企業必須有使命和目標，才能制定出公司的行銷策略。

餐旅業的服務品質先由員工教育開始，對公司持正面態度，在自己的態度和行為以客為尊，透過教育了解企業各部門間的互助合作與配合，透過教育清楚企業目標與促銷活動，才能以自身的職務發揮功能讓企業能贏得顧客的滿意，企業有了顧客的支持與忠誠才能達到企業目標，利潤才能極大化，相對企業有利潤員工也才能獲得應有的收入。

在員工未受到在職教育前，公司的問題和品質一直是顧客不願再回來的原因，從共好教育在內部員工認識開始，了解企業本身的文化使命是第一堂課，進而了解自己職務所在的重要性，表現在態度行為上，熱情主動自然油然而生，客戶滿意度上升，忠誠度才會表現在轉介紹及再回來的行為上，我們都可以看到飯店以家人的態度對客戶說您回來啦就是企業使命與目標。

餐旅業的顧客關係管理從內部行銷做起，在職教育的重要性從消費者的反應可見一斑，未上課之前客戶是只有一次性的住宿，有了共好課程加持以後，服務人員改變了態度與行為，為了企業目標各司所職，與各部門互相配合支援，期待客戶能得到更好的服務品質，讓客戶有賓至如歸的感受，這樣的改變都反映在住房率上升的成績上了。企業要能達到期待目標的完成，除了外部行銷還要兼顧著內部行銷的重要性，內部行銷的重要一環便是員工在職教育，有了共好才会有團隊精神，有了團隊精神才能讓企業內外兼備成為一個能留住顧客的好公司。

## 6. 結論

企業有許多應負的責任，企業要永續發展，不僅僅是負責人自己活得好，幹部、員工大家都要一起好，如此企業才能壯大，文獻所提到SDG、ESR、CSR，其實都是在強調，企業不能只想著自己賺錢，兼顧環境、兼顧社會，才能源源不斷的賺錢，社會祥和安定，員工穩定，企業自然也穩定，本研究目的是為了驗證，共好在職教育課程，創造了一個企業良性的企業文化，創造一個良性的循環，而這也造就了企業內外兼顧，穩定社會、降低失業率、提供勞工良好的工作環境等目標。

### 6.1 讓共好精神形成企業文化

企業有許多應負的責任，企業要永續發展，不僅僅是負責人自己活得好，幹部、員工大家都要一起好，如此企業才能壯大，文獻所提到SDG、ESR、CSR，其實都是在強調，企業不能只想著自



己賺錢，兼顧環境、兼顧社會，才能源源不斷的賺錢，社會祥和安定，員工穩定，企業自然也穩定，本研究目的是為了驗證，共好在職教育課程，創造了一個企業良性的企業文化，創造一個良性的循環，而這也造就了企業內外兼顧，穩定社會、降低失業率、提供勞工良好的工作環境等目標。

台灣大多是中小型企业，大多制度是不完整的，而在這樣的一個環境裡，通常都是人治為主，以公司負責人或是總經理為核心在運轉，公司中階幹部或是一般員工都是聽命行事照命令做事而以，深怕多說要多做，說錯還要扛責任，然而這樣的一個公司文化，會將整間企業推進一個惡性的循環，畢竟負責人或是總經理在厲害畢竟也是只有一個人，中國歷史上楚漢相爭，項羽個人能力非常強，但是最後仍然不敵，劉邦手下有三位大將，一個人再強大，畢竟仍然是有極限的，團隊一起努力，每個人都有24小時，團隊內假設有4位成員，那基本上這團能就能完成96小時的工作。共好課程主要是在協助企業建立內部文化

，「松鼠」讓每個人知道自己工作的價值，讓每個人喜歡自己的工作並對自己的工作產生熱情，除此之外，也告訴所有人，每個人工作都是為了要生存；公司也要生存，所以必須仰賴所有人員的協助，公司活得好，那大家也都會跟著變好，公司有營利，自然再分紅、年終上也會更多些，如此激勵員工，能使大家保持熱誠，努力的為企業、為自己去打拚。

當所有人有著松鼠的精神，「海狸」精神才會開始運轉，公司訂定整體營運方向與目標，全體人員分工合作，掌握並達成目標，每個人有著對工作的熱情，並且努力工作獲得相對應的報酬

，這樣企業就會開始進入良性的循環，就好像全體成員已經搭載在同一條船上，每個人都清楚自己該做什麼，即使出現問題大家互相溝通一起解決，船划得越快，那麼大家也更快獲得到報酬，如果為了一些內部溝通問題，而導致船翻覆了，那就得不償失，誰也沒有得到好處。在台灣許多中小型企业，由於公司成立時都是負責人自己白手起家，一個人一路打拚公司從商行到有限公司，甚至變股份有限公司，久而久之負責人就太習慣所有事情都由他自己掌控才放心，然而不要忘了一艘船的船長不是划船也不是教導所有人船槳怎麼划的人，是訂立航行目標以及確保路線正確的人，目標明確後就交給下面各幹部，大副、輪機長等自行運作讓船動起來，如此的合作才會順利。而海狸的精神已經深入所有人的行動方案後，最後就是野雁的精神。

野雁在長途飛行時會呈現V字形，領頭的排頭雁是承受最大的風阻且會消耗最多的體力，後面的每位跟飛成員時不時的呼喊激勵排頭的野

雁，大家互相激勵讓整個團隊充滿朝氣，來自同儕的喝采、來自上司的稱讚，真心的稱讚可以使人更加努力，這些都可以是讓人繼續奮鬥的燃料。在訪談過程中，大家很一致地表示課程過後，團隊大家互相鼓舞互相稱讚，比起一味地指責有用的多，大家都希望成為被稱讚的那一位，所以更努力做好自己的事，並且願意去幫助其他的人，不再只是做完自己的事，其他與我無關這種工作態度，而慢慢的這三種動物建立起的循環，逐漸的在發酵，消費者也回饋，共好課程前後真的改變很多，所有員工在待客態度上，在工作態度上都有很大的轉變。

## 6.2 共好課程後續建議

有學員也反映，共好課程結束學員們都有所改變，但是時間久了又會慢慢回到原本的工作態度，另外主管間的溝通好像不太良好，時常A、B兩位主管給的方向不同，讓下面員工無所適從。研究者建議，共好課程可以分成三階段，第一階段培訓後，進入顧問式服務，進階共好課程，完整的配套措施，強調心態的轉變是行為改變的基礎，進行一對一或一對多的有針對性的共好輔導訓練，做到各有所得，引導員工從“要我做”變成“我要做”，推動共好激勵營最大的差異化，有效提升勞資共識共同進步。有助於團隊目標的快速落實。員工會主動向客戶介紹，讓客戶感受到員工的熱情招待，同樣的也介紹飯店的設施及設備，向消費者說明飯店的設施，還有哪一些的設施消費者還沒有去過，更會叮嚀消費者享受泡好茶，增加消費能力，提升營業額，讓客戶能夠輕鬆的聊天，互動的遊戲可免費使用，泡茶之外還可以跟朋友聊天，同時也可以玩一玩益智遊戲，員工積極推動讓消費者退房時馬上預約下次續住時間。部門主管進行第三階段課程，部門間的相互合作與支援、人力調度如何進行，指令傳達要一致性大家要「講好」(共好台語)，如何對達成目標的員工或是部門激勵，如何修正接下來的計畫以帶領團隊達成目標。這些都是需要與所有部門主管一起達成共識，如果只有員工共好，主管們仍然照以往的模式工作，那麼共好的企業文化並不會持續的發酵，良性的循環也不會一直運轉下去。

另外研究者也建議，共好在職教育課程可以增加人與人之間溝通的課程，許多學員事後也有反映到，精神都知道了，可是人與人之間沒有產生有效的溝通，這樣也會讓共好的精神不容易推動，主管沒有設身處地的站在員工的立場，員工也不知道主管的意思是什麼，如此便造成了誤會，說話的藝術非常重要，每個人要先學會聽別人怎麼說，也要學會站在他人立場去溝通，如此雙方才能搭上線，溝通才能變的有效。



共好課程過後，被協助的企業112年第一季經營績效目標達陣1800萬以上，第一季達成率112%，第一季平均住房率也達66%以上，比照往年的數亮眼，但是共好課程所能造成營業額與住房率的提升，很難在本研究中被區分出來，本研究訪談的公司是於111年初開始進行共好在職教育課程，然而在此同時，也是新冠疫情趨緩，造成國內旅遊爆發的時間，比起前幾年同月份的營業額與住宿率，確實都有明顯提升的狀況，但是因果關係無法確認是否為共好在職教育課程所造成，而本研究中，深度訪談長年來多次住宿的消費者，多數人是給予正向的回應，有明顯感受到所有人的熱情與積極的態度。

書公司。

12. 簡建忠 (1994)。訓練評鑑。台北：五南圖書公司。

## 參考文獻

1. Robbins, S.P. (1993). Organizational Behavior: concepts, controversies and applications, 6th: New Jersey: Prentice-hall International Editions.
2. Thomson, G., Hoffman, J., & Staniforth, S. (2003). Measuring the success of environmental education programs. Ottawa: Canadian Parks and Wilderness Society and Sierra Club of Canada.
3. 共好！(郭蕓玲譯)。哈佛企管。Ken B. & Sheldon B. (1998)。
4. 官生平、蘇進強、王鵬飛(2022)。ESG知識地圖總覽。品質月刊。
5. 行政院勞工委員會職業訓練局(2007)。企業訓練專業人員工作知能手冊。行政院勞工委員會職業訓練局，台北。
6. 林公孚(2021)。認識ESG及其實施之道。品質月刊。
7. 林怡諄、高希均(2008)。CSR-企業社會責任入門手冊。初版。
8. 陳芳毓等人(2021年7月30日)。SDGs 懶人包，什麼是永續發展目標 SDGs？17項目標一次掌握。Future City @天下未來城市。  
<https://futurecity.cw.com.tw/article/1867>
9. 黃誌瑩(2001)。教育訓練制度規劃之個案研究。中央大學。
10. 劉淑芬(2007)。企業教育訓練評鑑方法應用之研究－Kirkpatrick四層次模式理論分析的觀點。中正大學成人及繼續教育研究所，博士論文。
11. 謝安田(1982)。企業管理。台北：五南圖

