＊**簡歷**（侯萬輝）

學歷：

- 市立高雄高工電器科畢業（民國74年）
- 國立台北工專電機工程科冷凍空調組畢業（民國77年）
- 國立高雄應用科技大學工業工程與管理系畢業（民國93年）
- 國立勤益科技大學冷凍空調與能源系碩士畢業（民國105年）
- 證照：冷凍空調裝修技術士丙級（民國73年）
  勞工安全衛生管理技術士乙級（民國86年）
  日文檢定2級（民國99年）
  冷凍空調工程技師高考合格（民國103年）

獎章：

- 勤學獎、斐陶斐獎（民國105年）

經歷：

- 勝絃股份有限公司工程課課長（民國79年~81）
- 高一實業股份有限公司工程部工程師（民國82年）
- 台灣三菱電機股份有限公司業務計畫部部長（民國83年~）
- 北科大能源與冷凍空調系系友會理事及中區主委（第四屆）
- 勤益科大冷凍空調與能源系系友會理事及北區主委（第四屆）
- 冷凍空調展望關懷協會監事（第一屆、第二屆）

©Mitsubishi Electric Corporation

＊簡報大綱

一、何謂倫理？企業倫理？

二、概論領導力

三、領導力如何養成

四、Q & A

©Mitsubishi Electric Corporation

＊何謂倫理？

- 倫理是一種自然法則，是有關人類關係的自然法則。
  倫理是指在處理人與人、人與社會相互關係時應遵循的道理和準則。
  是指一系列指導行為的觀念，是從概念角度上對道德現象的哲學思考。
  它不僅包含着對人與人、人與社會和人與自然之間關係處理中的行為規範，
  而且也深刻地蘊涵着依照一定原則來規範行為的深刻道理。
  是指做人的道理，包括人的情感、意志、人生觀和價值觀等方面。
  是指人際之間符合某種道德標準的行為準則。

- 倫理道德
  道德是人類對於人類關係和行為的柔性規定，這種柔性規定是以倫理為大致範本，
  但又不同於倫理這種自然法則，甚至經常與倫理相悖。
  法律則是人類對於人類關係和行為的剛性規定，這種剛性規定是以法理為基礎原則的，
  法理與倫理的關係則比道德與倫理的關係更遠，也因此人們對於法理的爭議更大，
  長期自然法則與短期自然法則的衝突在法理上衝突最甚。
  關於“道德”，老子說：“道可道，非常道。”那意思無非是說，“道”並非指的是
  一條具體的道路，而是一個抽象出來的概念。倫理與道德在內涵上是有一些共通之處的。
  倫：次序之謂也，“倫理”似乎便是指長幼尊卑的道理。倫理與道德都在一定程度上
  起到了調節社會成員之間相互關係的規則的作用。

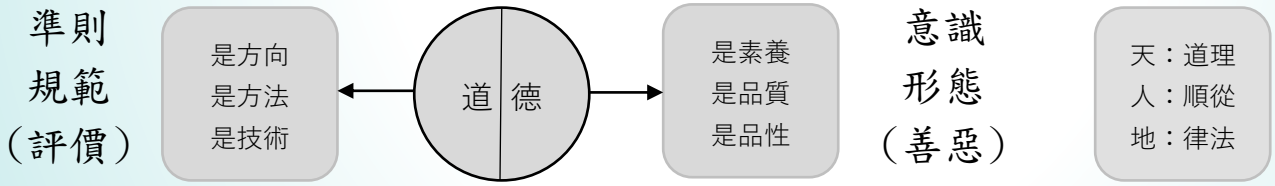
©Mitsubishi Electric Corporation

企業倫理及領導力之養成

＊何謂企業倫理？

- 企業倫理是企業經營本身的倫理，又稱為企業道德。有道德的企業應當重視人性，面臨各種情境之時，應正確判斷是非對錯，積極採取對社會有益的行為。學者Gillbert (1992)認為，企業倫理是道德上是與非的行為原則以及其在商業情境上的應用；或是提供一組倫理的規則(rules)、標準(standards)或信條(codes)，作為在企業經營時實踐正確行為時的參考。

簡單來說，企業倫理是指企業事務中涉有倫理成分的一切活動，重視【實踐】行為。



※ 大家同意『互助合作』，促進『共同利益』是在『做對的事』。
※ 南韓：群體...要互助合作+平等，強化團體『團結與向心力』。

©Mitsubishi Electric Corporation

＊企業倫理範圍？

一、社會層面：

1. 企業與政府間的政商倫理：企業體必須遵守政府相關的法規，更要配合政府的經濟政策。
2. 企業與社會間的社會責任：企業取之於社會，應用之於社會，企業發展應追求與環境保護之間的平衡。

二、企業層面

1. 企業與員工間的勞資倫理：企業與員工應互助互信，保持和諧關係。
2. 企業與消費者的關係：企業生產活動中，應注重產品安全、明確標示產品內容，重視消費者的意見及其權利。
3. 企業與企業間的競爭倫理：企業間應維持良性競爭關係，不可削價競爭、散佈流言中傷對方、竊取商業機密等。

三、個人層面

指企業經營環境下不同的個體（如主管、股東、員工、消費者)的道德取向。

©Mitsubishi Electric Corporation

企業倫理及領導力之養成

社外秘

MITSUBISHI ELECTRIC
Changes for the Better

＊ 企業組織運作中為什麼要重視企業倫理？

一、違反企業倫理的損害難以估計。

二、建立企業倫理可以建立紀律。

三、防止對一般民眾和股東的傷害。

四、落實企業倫理有助於公司治理。

五、企業倫理是一種規範，其目的是要大家在從事商業活動時，都有一個可依循的規範，在此一規範下進行商業活動，長期而言，最符合大眾的利益。

＊ 近年來違反企業倫理之案例及省思

1、中國方面三鹿集團銷售奶粉含三聚氰胺。

2、黑心床墊、黑心豬肉、黑心鴨蛋、黑心蔬菜(農藥超標) 、黑心水果、黑心香腸、黑心藥材、黑心玩具、黑心... 。

3、富士康員工的『連環跳』事件。(1年13跳)

4、投顧業代客操作買賣股票。

5、銀行業理財專員挪用客戶存款&代客操作。

你我現在該怎麼做？
坐而言不如起而行！
現在是一個不安的時代
憑【良心】做事情！
減少【自私自利】心理、勿造成他人財產龐大鉅額損失

©Mitsubishi Electric Corporation

企業倫理及領導力之養成

＊企業倫理與社會責任？

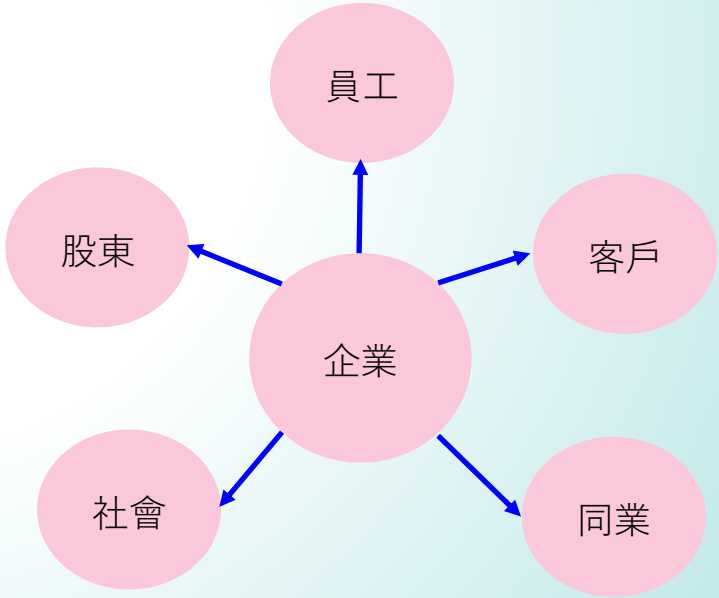
- 『法律是道德的最低標準』，『守法不一定就是合道德』。

購入(價？量？時？)
【存貨】
出售(價？量？時？)
(品質+保證)

① 營業收入
② 營業成本
③ 營業毛利
④ 營業費用
⑤ 營業利益
⑥ 業外收支
⑦ 本期損益

部門(官？兵？目標？
【投入vs.產出】
(受託管理+營運)

【守法遵規SOP】
控制有效
執行有效
監察有效
【價值VS.滿意】

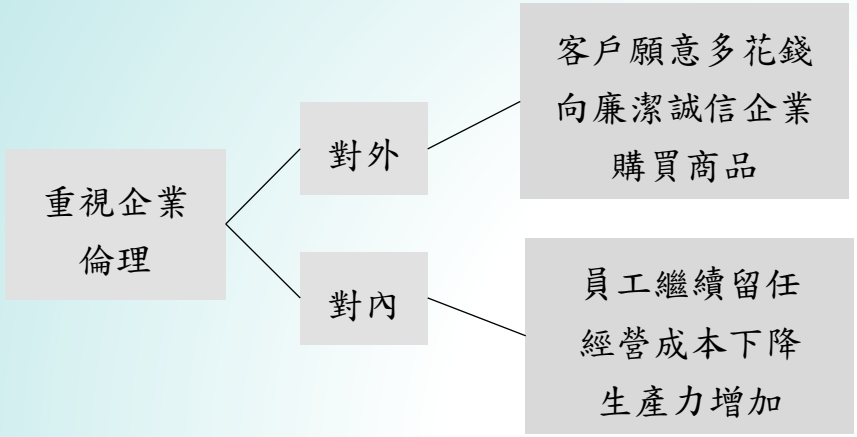


©Mitsubishi Electric Corporation

企業倫理及領導力之養成

＊為何企業永續經營最應重視『企業倫理』？

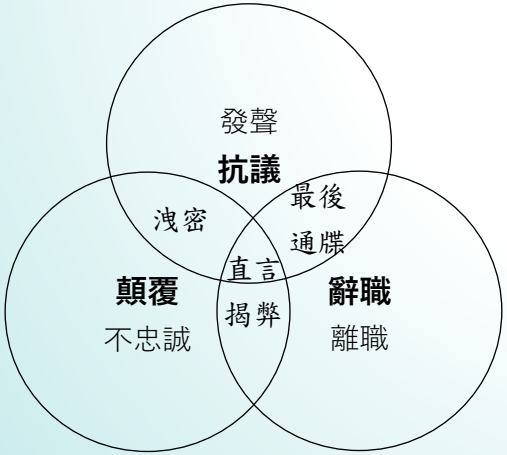
一、『誠信』是企業經營的基礎，Always Act with Integrity。



- 加利科技：【口罩事件】
- 勤達醫藥器材：來源作假
- 藥商興運企業社：冒用

- 大立光：【血汗工廠】

二、人員面臨價值衝突時的各種反應？



林x進口口聲聲說給員工薪資全台最高，卻遭前員工指控，當時員工以月薪4萬5000元負責機器設備維修，2年後公司卻以業務性質變更，有減少勞工必要為由將他資遣。

©Mitsubishi Electric Corporation

＊聯合國反貪腐公約？

<<聯合國反貪腐公約>>之要求為何？

第21條(私部門知賄絡)規定：

..在..商業活動過程中以任何身分【故意觸犯】下列行為定為犯罪：

(a)..直接或間接【行求、期約】或【交付】其本人或他人【不正當利益】，以使其【違背職務】而【作為或不作為】..

(b)..為了其本人或他人直接或間接【要求或收受】【不正當利益】，以【作為】其違背職務而作為或不作為之條件..

※ 企業發生【違法貪腐】可能造成社會【重大危害】...

必須推動【廉能】+ 【共同參與】.. 【預防VS.遏止違法行為】

※ 實施方法：鼓勵勇於【檢舉違法】VS.【給予獎勵】VS.【身分保密】...

...共同為企業誠信把關...邁向永續經營之目標！

©Mitsubishi Electric Corporation

＊ 案例1 行政倫理運作失控案例

曾○○是某公司採購經理人，自84年初起利用辦理公司採購業務的機會，向其同性宗親之供應商及報關公司索取回扣，而該供應商及報關公司一方面害怕如果不配合，又曾○○手握採購生殺大權，擔心會不再向他們進貨。另一方面為取得長期生意往來以賺取利潤之機會，因此長期以來同意給付該回扣。

曾○○自83年起至103年間，收取回扣金額達新台幣5億餘元。並因其中之供應商將回扣款各加計於報價內，致該公司因而合計增加2億8千萬餘元之採購成本。後因報關行受不了長期壓榨剝削，而向檢察機關檢舉。

※ 終判【背信罪】處有期徒刑5年，併科罰金1,500萬元。

※ 案例思考：

1. 為何會發生職責上的索賄行為？
2. 最終事情為何會爆發？由誰？
3. 犯下了不法行為最終遭遇？

©Mitsubishi Electric Corporation

＊ 案例2 「加利科技」--進口陸製混入國產口罩實名制

從大年初五至今，員工因生產口罩非常疲憊，每月至多只休二天，希望能被踢出國家隊，員工已經加班到受不了...所以他必須保護員工。

藥局女醫師(吹哨者) 8/2在整理寄達的實名制口罩後，拆箱時發現說明書有簡體字且上方標示生產廠商為大陸安徽省某工廠...隨後機警通報，藥師公會→食藥署→曝光。和醫藥業務人員聊天時，早得知疑有陸口罩混入台灣...

面對生產壓力，只好從7月開始向熟識的大陸廠進工業用口罩...雖然做了錯誤的決定，但不會後悔，因為必須保護員工...在工廠內分裝改標籤，以實名制口罩名義混充銷售。

稱人跟行為可能不好，但產品絕對沒有問題。無論實名制徵收還是工廠生產自售，都不會有販售黑心商品等問題。

各加計於報價內，致該公司因而合計增加2億8千萬餘元之採購成本。後因報關行受不了長期壓榨剝削，而向檢察機關檢舉。

※ 案例思考：

1. 老闆為何犯這種行為？
2. 員工怎沒自爆？
3. 形象影響？責任人
4. 應該怎麼做才好？

©Mitsubishi Electric Corporation

＊案例3 「麥當勞基金會」9年志工暗槓發票吞883萬獎金

在金融機構工作的冷姓男子，休假到基金會當志工，協助整理捐贈箱內的統一發票對獎，近年因投資失利，侵吞中獎發票，甚至將發票帶回家對獎。

利用工作時取得之人頭資料，或由哥哥名義兌領；若沒中獎發票則送回基金會。涉嫌人從2011年起已暗槓2000多張中獎發票，兌領883萬多元獎金，遭依公益侵占罪嫌起訴。

※ 案例思考：

1. 有統編能否對獎？
2. 監察發現過期發票有另行書寫統編及蓋發票專用章時，直覺反應是？

shutterstock.com · 2375049737

©Mitsubishi Electric Corporation

＊何謂領導力？

• 「領導力」就是一種影響力（Leadership is influence.）。 也就是說，領導力指的是一個人在組織或團體中能夠有效影響和引導他人、協助建立良好的團隊氛圍，包括人員溝通、協調和組織策略等，並激勵團隊成員發揮最佳表現、有效地解決問題。不同的領導者通常也有著不同的領導風格和方法。只要能對他人產生「影響力」、讓團員心甘情願地追隨並共同打造好的結果，即是一位出色的領導者。

※ 領導力 = 行動力 x 執行力

＊領導力與管理能力之差別？

- 領導力：通常涉及溝通和問題解決等方面的能力。
- 管理能力：通常涉及計劃、組織、控制和領導等方面的能力。

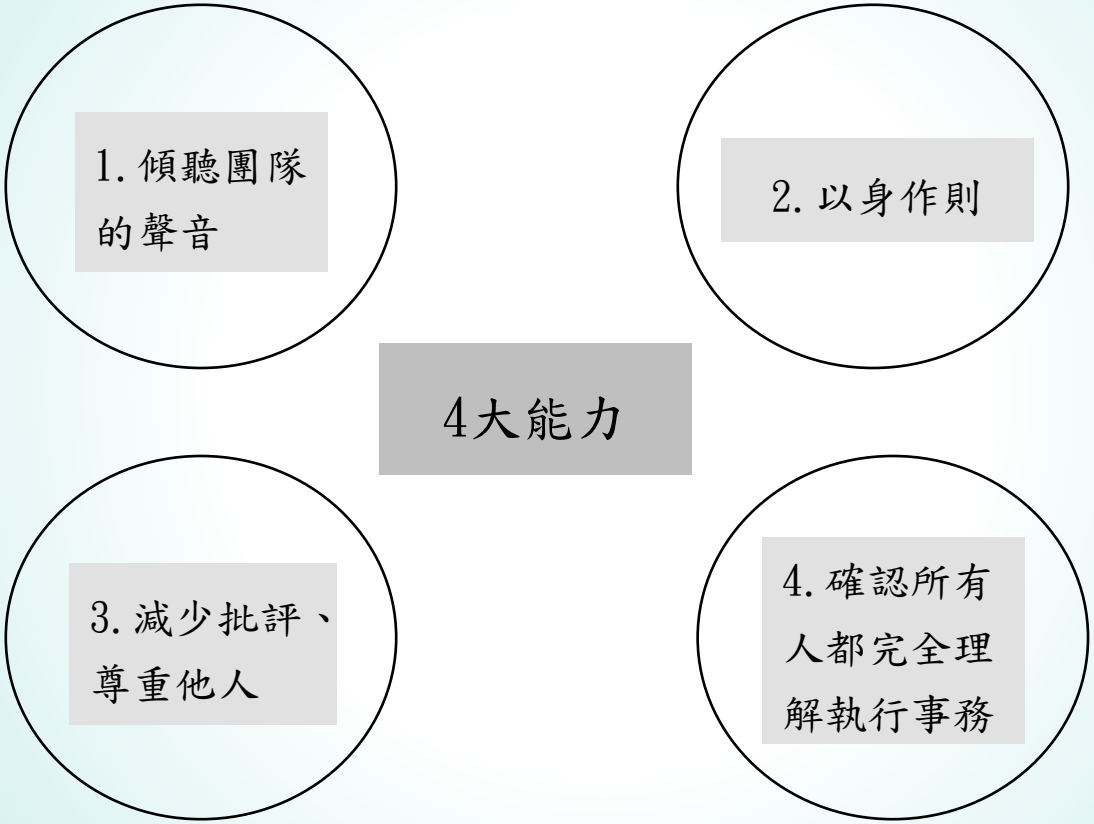
換句話說，領導力是關於如何帶領和激勵團隊達成目標，較偏向心靈勵志層面；而管理能力是關於如何計劃、組織和控制資源，使團隊達到目標，較偏向技能、實務層面。

©Mitsubishi Electric Corporation

＊出色的領導者應具備的5大領導特質

©Mitsubishi Electric Corporation

＊領導者應具備的4大能力



©Mitsubishi Electric Corporation

＊診斷個人成熟程度

• 沒有最佳領導風格，部屬的工作會因人而異、因任務不同而異。部屬是否有自省能力是非常重要的。

能力 Competency	意願 Commitment	
1. 專業技能 2. 可轉換技能	1. 動機 2. 自信	不論動機還是自信低，可視為意願低。

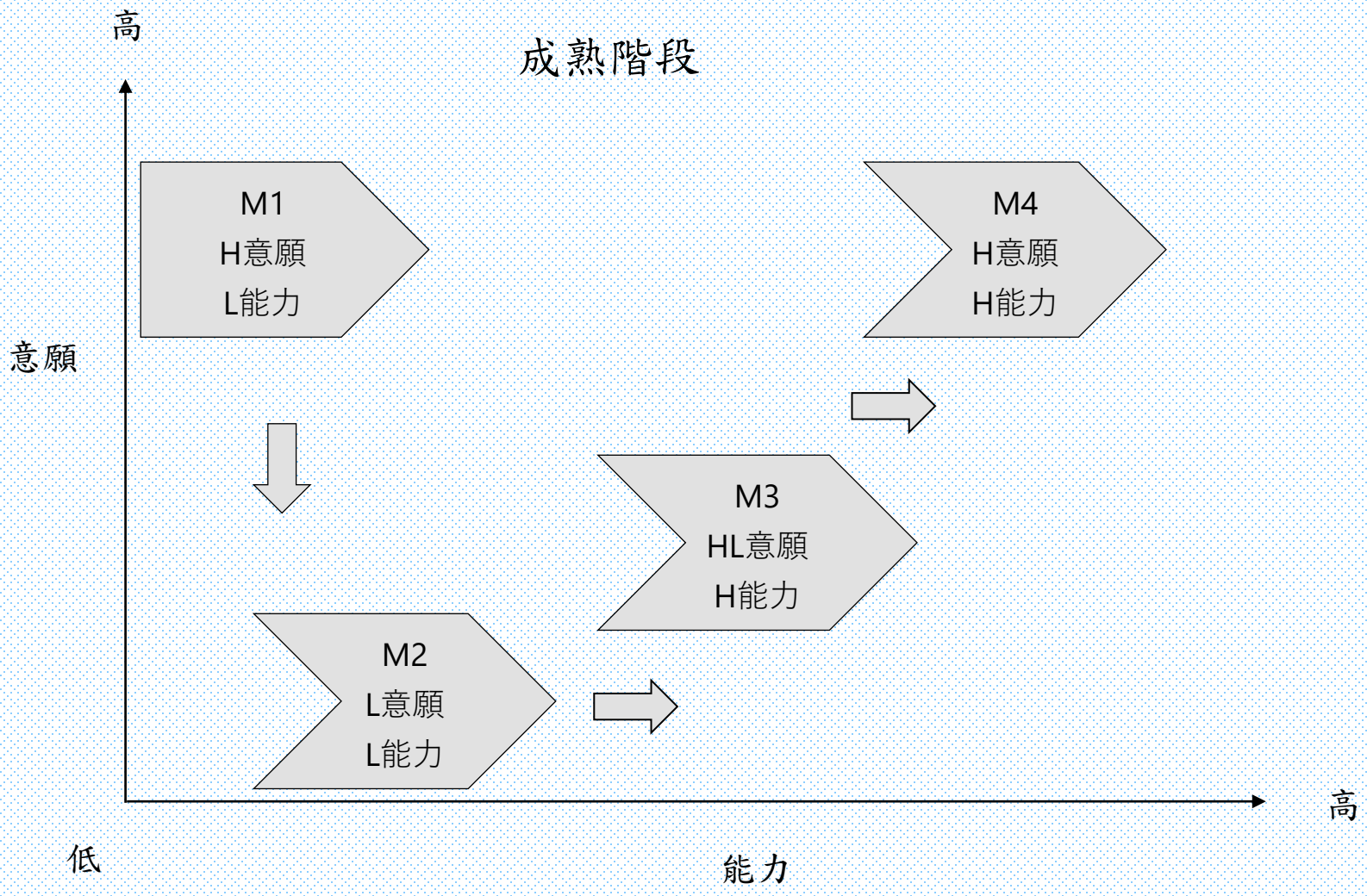
• 能力是指在完成工作任務時所需要的知識與技能。

• 有些技能是專業相關技能，有些則是在不同的工作目標或是任務中能運用到，稱為可轉換技能。

©Mitsubishi Electric Corporation

企業倫理及領導力之養成

＊診斷個人成熟程度



©Mitsubishi Electric Corporation

＊M1 熱心的初學者 Enthusiastic Beginner

• 在從事過去沒有經驗過的工作任務時，大多數的人會躍躍欲試，並且準備學習，稱為成熟階段第一階段(M1)。

M1 的描述為... 低能力/高意願

充滿期待	樂觀的
缺乏經驗	渴望的
好奇的	興奮的
新鮮的	興致勃勃的

＊M2 夢醒的學習者 Disillusioned Learner

• 在經驗新工作一段時間後，常常會進入一段夢醒時期。挫折感常出現在工作比較困難，或是和原先想的不一樣時。這段夢醒期造成意願的降低，成為成熟階段第二階段(M2)。

M2 的描述為... 低能力/低意願

困惑的	樂觀的
失望的	沮喪的
低士氣的	氣餒的
被淹沒的	興致缺缺的

©Mitsubishi Electric Corporation

＊M3 不確定的老手 Capable, But Cautious Performer

• 當度過夢醒時期，進而習得工作任務所需要的技能，多數人會對自己產生疑問，問自己是否能夠獨立完成工作任務。這種對自己具有能力的感受與自我懷疑造成意願的變動性，稱為成熟階段第三階段(M3)。

M3 的描述為... 高能力/變動意願

自我懷疑 能貢獻的

謹慎的 不安全的

懷疑的 不確定的/無聊的

＊M4 優秀的常勝軍 Self-reliant Achiever

• 透過適當的支持，部屬能夠成為成熟階段第四階段(M4)。在特定工作目標或是任務上展現高能力和意願。

M4 的描述為... 高能力/高意願

適當自信 高自主性的

持續的高能力 專家

被激勵的 自我導向的

善於完成工作 成就感

©Mitsubishi Electric Corporation

活動

以下那些形容能描述M4的部屬？	以下那些形容能描述M3的部屬？	以下那些形容能描述M2的部屬？	以下那些形容能描述M1的部屬？
☐ 內行	☐ 心存疑慮	☐ 疑惑	☐ 充滿希望
☐ 獨立自主	☐ 律己嚴格	☐ 不知所措	☐ 好奇
☐ 氣餒	☐ 能幹	☐ 仍在學習	☐ 內行
☐ 沒自信	☐ 樂觀	☐ 受到啟迪	☐ 心存疑慮
☐ 缺乏經驗	☐ 猶豫	☐ 憧憬幻滅	☐ 缺乏經驗
☐ 喪失動力	☐ 獨立自主	☐ 熟練	☐ 喪失動力
☐ 天真	☐ 興奮	☐ 興奮	☐ 渴望
☐ 精通熟練	☐ 有創意	☐ 恐懼	☐ 精通熟練

©Mitsubishi Electric Corporation

＊情境領導大師 Ken Blanchard 名言

- 我深信每一個人都希望能夠傑出的，領導者的工作就是創造一個員工感覺安全、被支持並且隨時準備好做出最佳工作績效成果的環境。
- 能夠有機會帶領別人發揮潛能是一種榮耀，身為領導者不應輕視這樣的責任，身為領導者，我們將別人的生活握在手心中，這些手必須要很溫柔、充滿關懷，並且總是能隨時提供需要的支持。

＊ 情境領導論

- 許多管理學者們不斷尋找一種「最好」的領導類型。
- 研究證據顯示沒有任何一種領導風格可適用於所有目的。
- 成功的領導者是能調整他們的行為，以因應情境需求的人。

©Mitsubishi Electric Corporation

＊輕鬆運用多種領導風格的能力

・指示型（Directive Leadership）

一個領導者藉著說明每一個人所應從事的活動以及何時、何處，及如何完成任務，來組織並界定小組中每個成員之角色。

1. 說明部屬工作任務有哪些需要完成？何時完成？及如何完成？
2. 緊密的管理、監控以及評估部屬在工作任務上的表現。
3. 示範給部屬看，如何完成任務。
4. 主管說多於聽。

・支持型（Supportive Leadership）

領導者花時間提供討論、幫助、鼓勵、讚美，以及傾聽部屬的意見。

1. 鼓勵雙向溝通。
2. 請聽部屬想法。
3. 提供支持與鼓勵。
4. 邀請部屬參與決策。
5. 鼓勵部屬自行找出問題解決方法。
6. 主管聽多於說

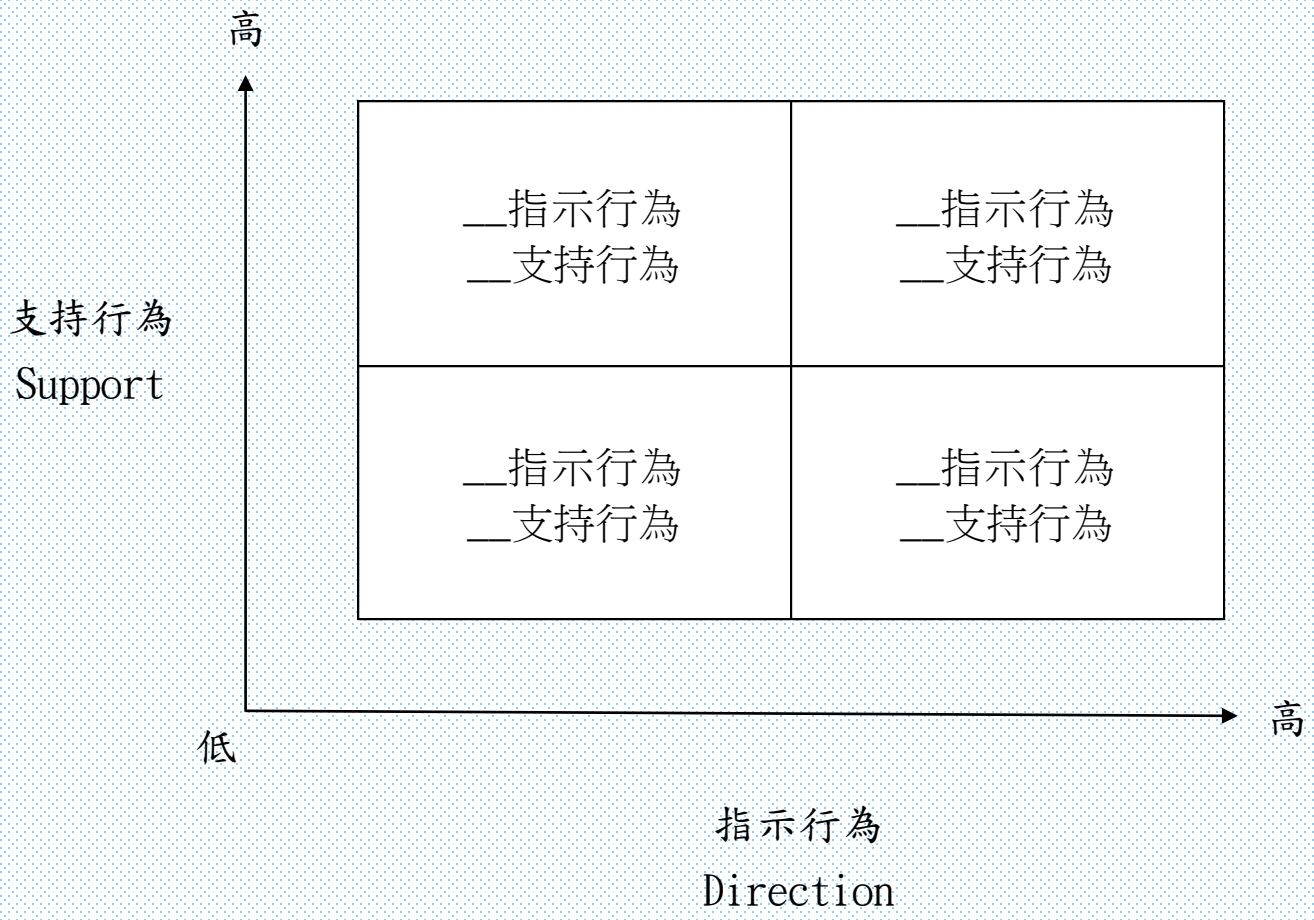
以下行為分屬於指示或支持型？

※ 練習

1. 詢問 （ ）
2. 結構 （ ）
3. 傾聽 （ ）
4. 討論 （ ）
5. 組織 （ ）
6. 鼓勵 （ ）
7. 監督 （ ）
8. 教導 （ ）

©Mitsubishi Electric Corporation

＊輕鬆運用多種領導風格的能力



©Mitsubishi Electric Corporation

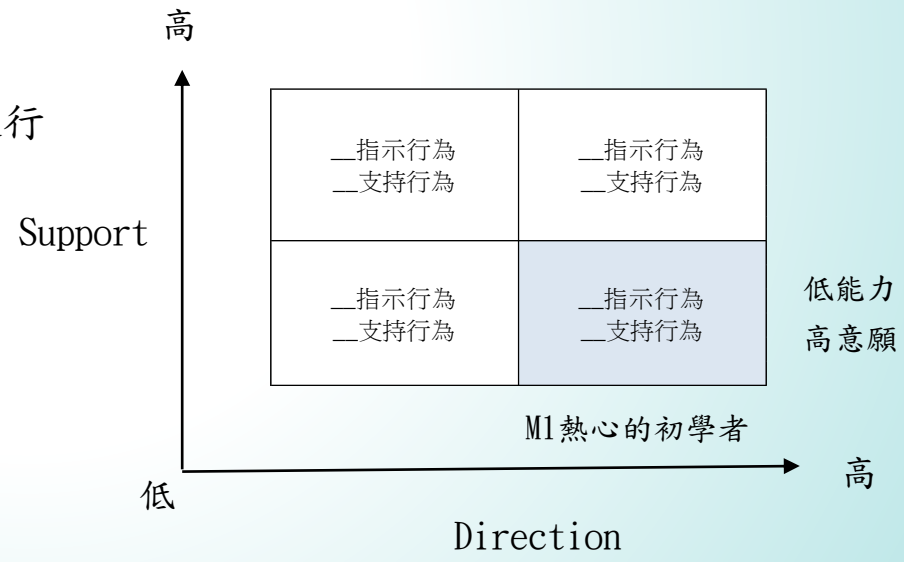
＊四種領導風格

• Style 1- 命令式（高指示-低支持）

此一風格領導者有效地密切控制其部屬之工作，並迅速糾正及重新指示工作表現上之缺失。他確定部屬們很清楚知道他們所必須做的事。他強調標準程序的運用及截止期限的重要性，決策多由領導者決定。

S1 的描述...(較少討論/主管決定)

定義工作範疇	教導/示範/說明如何進行
計畫與排序	確認與監督
指引方向	給予修正回饋



©Mitsubishi Electric Corporation

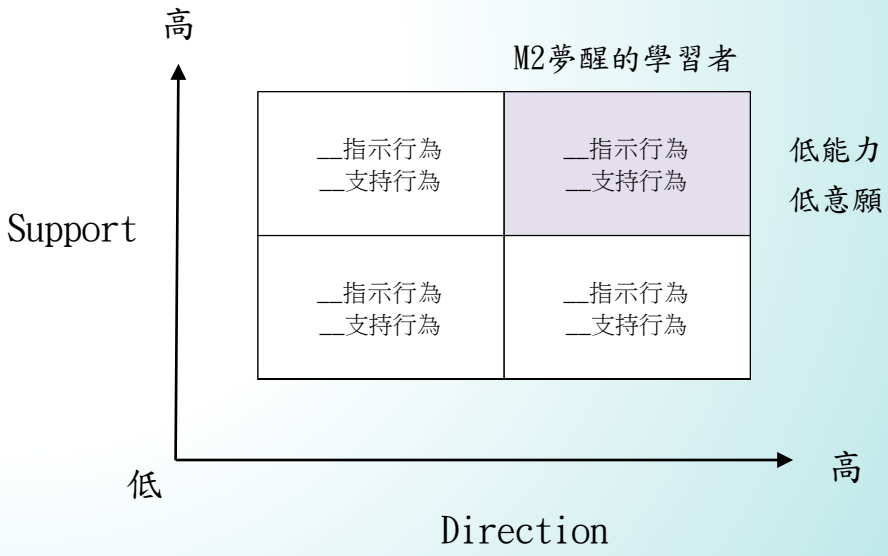
＊四種領導風格

• Style 2- 銷售式（高指示-高支持）

此一風格領導者有效地表達他對於工作及關係之重視，他花時間在友善的對談上，但同時確定部屬清楚知道他們的職責以及被要求的表現標準。他將員工的建議納入決策之制定，他和小組一起工作解決問題，但維持全面性控制。

S2 的描述...(一起討論/主管決定)

解釋	分享及回饋
澄清	鼓勵
詢問	再確認方向



©Mitsubishi Electric Corporation

＊四種領導風格

• Style 3- 參與式（低指示-高支持）

此一風格領導者有效地讓其部屬自行組織他們的工作，他不領導他們朝向特定方向而允許他們設定自己的目標，他鼓勵並支持有用的貢獻。

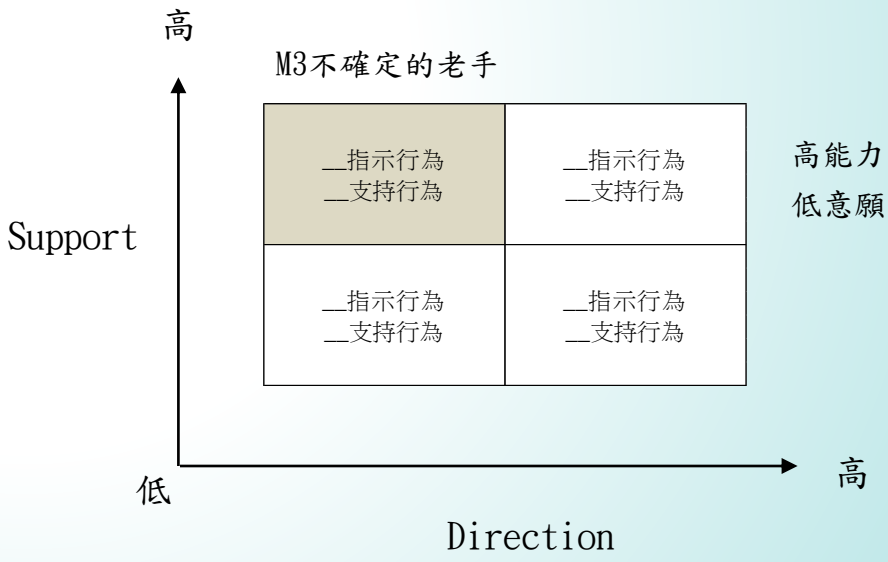
員工可以和他討論並尋求協助，但他並不強行要求介入，他嘗試盡量減少他的指揮及監督並幫助部屬感覺其重要及支持感。他讓部屬決定他們的角色及優先順序，只有當被要求時才提供指導。

S3 的描述...(一起討論/部屬決定)

詢問/傾聽　　給予肯定

引導部屬解決問題　　鼓勵部屬提供回饋

強調合作關係　　感謝感恩



©Mitsubishi Electric Corporation

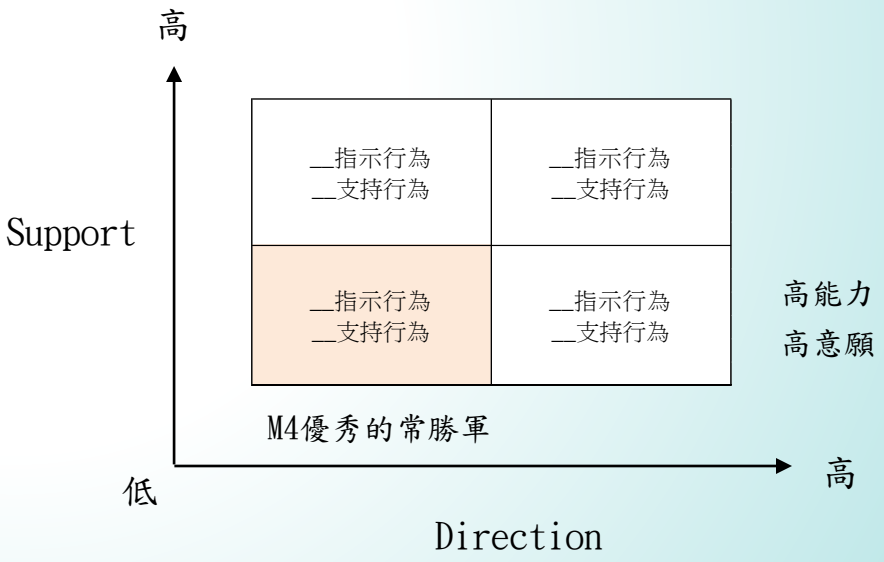
＊四種領導風格

• Style 4- 授權式（低指示-低支持）

此一風格領導者有效地讓其部屬自行發掘問題並尋求解決方案，他不干涉事情發展而給予獨立運作空間，同時也不施加壓力。他不干預員工，但提供需要的資源，大部分的決策由部屬來做。

S4 的描述...(較少討論/部屬決定)

信任	肯定
認同	授權
賦予挑戰	鼓勵教導他人



©Mitsubishi Electric Corporation

＊領導者有三種選擇

(1) 用對領導方式 (Match)

(2) 過度領導 (Over-supervise)

S1(命令)/S2(銷售)用在M3(老手)/M4(常勝軍)

(3) 放任領導 (Under-supervise)

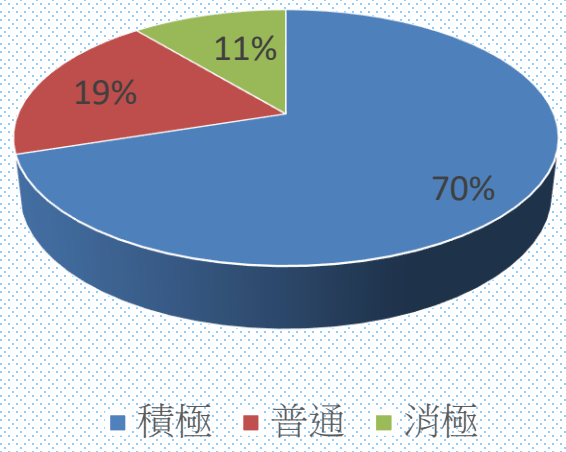
S3(參與)/S4(授權)用在M1(初學者)/M2(學習者)

©Mitsubishi Electric Corporation

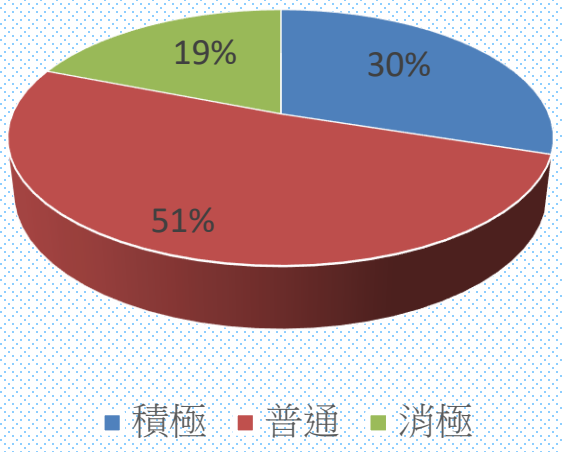
企業倫理及領導力之養成

＊世界一流企業與眾不同之處

世界一流企業



平均水準企業



提高員工工作 行動力 x 執行力，不僅是企業商業模式的基本原則，也是企業成功的關鍵。

©Mitsubishi Electric Corporation

成果金字塔模型 (The Results Pyramid®)

加乘效果

陷阱

創新

經驗創造信念

信念影響行動

行動產生成果

謹慎你的思想，它們將成為你的語言；謹慎你的語言，它們將成為你的行為
謹慎你的行為，它們將成為你的習慣；謹慎你的習慣，它們將成為你的個性
謹慎你的個性，它們將成為你的命運

~法蘭克 奧羅 Frank Outlaw

©Mitsubishi Electric Corporation

自我賦能的步驟

目標未達成的藉口 (Below The Line®)

我們正在努力的目標是_____。
列出你曾聽過自己、團隊或是組織用來逃避未達成目標的藉口。

成功找方法/ 失敗找理由

忽視/否認	為了失察而辯解
推卸責任	這不是我負責的工作
指責他人	是誰？什麼因素？該負責
疑惑/被動等待指示	質疑？消極、相互衝突
掩蓋錯誤	證明你為什麼不該負責
靜觀其變	需要更多時間合理化

©Mitsubishi Electric Corporation

解讀自我賦能的步驟

正視問題：
透過開放與直率的意見回饋來了解真實的現況並經常的提問：「什麼是我最應該認知到的現狀？」

Ask/Listen/Say

承擔責任：
連結關鍵成果與我每天的工作並經常的提問：「我要如何針對問題和（或）解決方案作出貢獻？」

Degree(程度)
認可/參與

解決問題：
經常的提問：「我還能做些什麼？」，藉此來實行新的解決方案並促成關鍵成果的達成。

Anything else can I do

著手實施：
縮小執行差距並達成關鍵成果。經常的提問：「我應該承擔些什麼？什麼時候該完成？」並且說到做到。

Check/Gap

©Mitsubishi Electric Corporation

＊領導相關至理名言

(1)最好的理由往往是最差的藉口 ~諺語

(2)每個人都想改變世界，卻沒有人想改變自己 ~俄國作家 托爾斯泰

(3)人們都想成為名詞，卻不想在動詞上下功夫 ~奧斯汀.克隆

(4)願上帝賜我平靜，去接受我所不能改變的

願上帝賜我勇氣，去改變我所能改變的

願上帝賜我智慧，去分辨兩者間的差異 ~寧靜禱文：尼布爾

領導成功之處就是持之以恆，讓行動力x執行力對你的團隊發揮有效的影響

©Mitsubishi Electric Corporation

Thanks for Listening

©Mitsubishi Electric Corporation