

# 中鋼公司文化的傳承與精進<sup>\*</sup>

## Organizational Culture's Succession and Refinement in China Steel Corporation

紀乃文<sup>\*</sup> *Nai-Wen Chi*

國立中山大學人力資源管理研究所  
Institute of Human Resource Management,  
National Sun Yat-sen University

溫金豐 *Jin-Feng Uen*

國立中山大學人力資源管理研究所  
Institute of Human Resource Management,  
National Sun Yat-sen University

### 摘要

中鋼公司過去 40 年來以其四大精神：「團隊」、「企業」、「踏實」、「求新」凝聚員工的共識與行為，進而有優異的績效表現。然而在中鋼公司內、外在環境的不斷改變下，新、舊員工在企業文化的傳承上出現問題，而既有的企業文化內涵也有與時俱進的必要性。本個案主要從中鋼鄒董事長的角度出發，讓學員以企業經營者的角度思考下列議題：(1) 企業文化如何影響企業的經營與績效；(2) 企業既有的優良文化應如何傳承；(3) 企業如何因應內外在環境調整企業文化的內涵、並推動文化變革；(4) 企業應推行何種措施以協助文化的傳

---

<sup>\*</sup> 本個案承蒙中鋼公司個案撰寫計畫補助 (00A20161)，特此致謝。

<sup>\*</sup> 通訊作者：紀乃文

中鋼公司文化的傳承與精進

承與變革；(5) 在企業文化的傳承與變革過程中，企業經營者應如何化解企業內部的阻力，以達成目標。

**關鍵詞：**企業文化、再造、變革

## **Abstract**

China Steel Corporation (CSC) is famous for its organizational cultures: teamwork, entrepreneurial approach, down-to-earthiness, and pursuit of innovation. These values help CSC to shape employees' consensus and behaviors, leading to CSC's excellent performance in previous 40 years. However, facing the changing of internal and external environments of CSC, the succession of CSC's organizational cultures has encountered serious problems. In addition, it is also necessary to adequately refine the domains of CSC's cultures. To help students understand how top managers facilitate the succession and refinement of organizational cultures, the present case is designed to focus on following main topics: (1) how organizational cultures shape the company's performance; (2) how to pass down organizational cultures from experienced employees to newcomers; (3) how to adequately refine the domains of organizational cultures to respond to the changing of internal/external environments; (4) how the company can design practices to facilitate the succession and change of organizational cultures, and (5) how top managers can reduce the resistance from insiders during the organizational cultures changing processes.

**Keywords:** Organizational Cultures, Re-engineering, Change

## 壹、中鋼四十年的文化傳承與精進

從第一行政大樓的六樓窗口遠望整個廠區，中國鋼鐵股份有限公司（後簡稱中鋼）的董事長鄒若齊先生，正不斷思考著中鋼的現況、以及未來的發展方向。

今年（民國 100 年）年底，即將是中鋼建廠 40 周年的廠慶。40 年來，中鋼的四大精神：「團隊」、「企業」、「踏實」、「求新」，成為了企業文化的基石，凝聚了員工的行為與共識，也替中鋼樹立了良好的經營典範與優異的經營績效，更成為享譽世界的一流鋼廠。然而，在持續成長的績效與穩定的待遇下，資深的中鋼員工們，似乎都感受到中鋼人引以為傲的四大精神及熱情衝勁，在時代演進及內外環境的改變下，似乎有些質變、也需要有與時俱進的必要性。

自民國 71 年回國就加入中鋼的鄒董事長，對於中鋼精神與企業文化如何影響中鋼的成長，自然知之甚詳；而一度離開中鋼 8 年，期間中鋼公司經過多次的董事長輪替後，再回中鋼擔任總經理與董事長，更讓鄒董事長可以從不同的角度來審視中鋼企業文化的適切性。因此，為了提醒所有員工正視企業文化傳承與精進的議題，鄒董事長在民國 99 年廠慶的企業文化專刊上，寫下了這樣一段話：「...我們必須檢視中鋼賴以發展的企業文化是否仍然合宜？我們的『團隊精神』是否因分工日細，而削弱了大家付出的意願、斷損了共同赴命的氣概？『企業精神』是否不復當年銳利風發，在執行力與速度上，是否已不及國際一流同業？『踏實精神』是否逐漸看到因循應付的蹤跡？『求新精神』是否也在長期穩定發展下，安於現狀而放緩步履？」適逢建廠四十周年的現在，中鋼的企業文化是否應有所改變？是值得深思的問題。

## 貳、中鋼公司背景與文化簡介

中鋼成立於民國 60 年 12 月，以熱軋、冷軋、鍍面、鋼板、線材及條鋼等鋼品做為主要產品。至民國 100 年，粗鋼年產能超過一千萬公噸，整體而言，約四分之三的產品供應內銷市場、在國內市佔率超過百分之五十，為國內最大鋼鐵公司。此外，約四分之一的產品外銷，主要市場聚焦於中國大陸、日本與

東南亞(中鋼公司之組織圖,請參考附件一)。中鋼公司目前員工人數約 9,100 人,民國 99 年鋼品銷售量約 990 萬公噸,其中內銷佔 73%、外銷佔 27%,民國 99 年鋼品生產量 972 萬公噸,較民國 98 年的數字增加了 22.16%與 24.27%。而在營業收入上,民國 99 年的總營業收入為 2,391.87 億元,較 98 年增加了 44.60%,而民國 99 年的稅前利益為 440.94 億元,更較 98 年增加 118.72%。

中鋼自民國 60 年成立以來,在政府對鋼鐵產業的支持及歷屆董事長馬紀壯、趙耀東等人與全體成員的共同努力下,歷經規劃、建廠、生產營運與四階段的擴建,營運績效蒸蒸日上,亦邁向多角化經營,以鋼鐵事業為核心,成為兼具工業材料、運輸、工程、貿易、土地開發與新興科技等的集團企業。中鋼成立近 40 年來,體制上從原先的民營公司轉為國營企業(民國 66 年 7 月)、再從國營企業轉型為民營企業(民國 84 年 4 月),在國營時期被稱為「國營事業的模範生」、而在民營化之後,其經營績效亦為國內外企業所稱許。中鋼營運績效的優良表現,除了歷屆領導人與全體員工的努力、以及正確的經營方向與策略外,其以「團隊」、「企業」、「踏實」、「求新」四大精神所塑造出的企業文化,更扮演著凝聚所有員工共識、目標與行事準則的重要角色。

民國 65 年,擔任中鋼公司第一任董事長的馬紀壯先生在「中鋼半月刊」創刊號中揭櫫了團隊、企業、踏實、求新這四項精神。「團隊精神」為四大精神之首,其意涵為消除本位主義、各單位間充份協調合作、群策群力完成公司目標。「企業精神」在民國 65 年提出時,其意義即強調將「公營事業當做民營企業來經營」的精神,做事講求效率、用人惟才講求績效,不斷追求利潤與成長。「踏實精神」意指各人做事應實事求是、做事不分大小均應有周詳的考慮與計畫,執行過程中腳踏實地,落實考核與檢討機制,以供改進。「求新精神」則是「不以現況為滿足,力求不斷改進更新」,此一精神具體反映在研究發展的加強、產品製程的改進、產品品質的提高等。為了讓此四大精神能為所有中鋼員工所理解、並在日常工作與生活中落實,馬紀壯更在民國 70 年 1 月 1 日為文闡釋四大精神的意義,且在中鋼成立二十週年時,在紀念特刊上發表「中鋼公司四大管理精神的新釋」一文,以針對四大精神在內外環境的改變下應具備的新內涵加以闡述。

自四大精神提出後,歷任中鋼董事長透過身體力行、或規劃具體制度的方式,將其落實在中鋼員工的日常生活中。四大精神不但成為中鋼大多數員工共同的信仰與理念,也形成許多口耳相傳的案例與故事。例如,在團隊精神方面,第二任中鋼董事長趙耀東認為,團隊精神的養成主要在於主管能尊重部屬,以

身作則，比部屬更辛苦，這樣自然能促成全體員工同心協力。而此一精神亦反應在民國 66 年的賽洛瑪颱風事件上：7 月 25 日賽洛瑪颱風來襲，南部地區斷水斷電，水及電力是一貫作業鋼廠的命脈。平常日用高雄一半水量的中鋼高爐，沒水必會爆炸；當時儲水槽中儲存的原水總計只有 3 萬餘公噸，在正常狀態下，僅足供高爐 10 小時的用水。眼見重要設備處此危急情況，中鋼同仁不分上下全體動員，在各方面奔走努力，包括協助台電及台水運送、修理與裝置臨時設備，以及在公司廠區內，用人力接力運送用水等。而如此經過兩天兩夜的奮鬥，才使原水得以恢復送入中鋼儲水槽內，為此一精神展現的極致。

在企業精神方面，民國 66 年底起，政府即給予中鋼「進口加簽權」的保護措施，規定中鋼製的鋼品不得進口，勸導內購。但在近十年的營運後，中鋼的鋼品品質、交期及售後服務，均較進口貨佳，因此，中鋼於民國 76 年主動提起應取消此特權，隨後政府取消鋼品勸導內購措施，開放鋼品自由進口。而中鋼無畏鋼品自由化帶來的競爭，76 年 8 月中鋼的鋼品銷售量創產銷十年來單月出貨最高紀錄。同樣地，在踏實精神方面，民國 74 年 6 月中鋼酸洗冷軋廠發生火災，燒毀了價值六千多萬的機器設備，事情發生後，國營事業委員會執行長張鍾潛先生前去中鋼查看情況並告訴趙耀東：「中鋼的董事長、總經理、副總經理、工程處、控制室、工廠等，每個人都爭著承認是自己的錯，這點令人佩服。」而「多做不錯、少作多錯、不做全錯」，「不是故意的錯，不算錯。」的踏實精神，亦為多數中鋼員工所奉行。最後在求新精神方面，民國 66 年 7 月 1 日中鋼由民營改為國營，但為了保持中鋼原有的制度，促進企業化，提高工作效率，在當時董事長馬紀壯與總經理趙耀東的極力爭取下，經行政院同意公佈實施「中鋼管理辦法」。此一辦法是一項具有求新精神的管理辦法，和既有「國營事業管理法」不同且不受約束，也少了其他國營事業可能的弊病。例如：中鋼除了董事長與總經理具有公務員的身分之外，其他員工皆為聘僱，公司可以隨時解雇，因而拋棄了一直困擾國營事業用人缺乏彈性的人事包袱。同時，嚴格禁止從業人員接受來往廠商任何折扣、邀宴或餽贈。在薪資方面具有比同業高過百分之二十的待遇、富激勵的生產獎金、良好的福利等。故中鋼能吸收許多優秀的人才。

許多中鋼員工們津津樂道的故事，不但反映了中鋼獨特的企業文化，更成為中鋼優異經營績效的基石。而歷任中鋼董事長、總經理、高階主管或中鋼的老員工們，也多大多認同中鋼優異的經營績效，受到四大精神的影響甚大。

## 參、經營環境變遷對中鋼企業文化的影響

雖然中鋼良好且廣為員工認同的企業文化帶來了既有的成功，讓中鋼成為享譽世界的一流鋼廠、也間接帶動起台灣相關產業的升級與發展，但隨著內外經營環境的劇烈變遷，中鋼的企業文化也面對了傳承及與時俱進的壓力。

在內部環境方面，隨著集團鋼鐵產業的布局逐漸擴大、有廣泛的人力需求；此外，被稱為「黃埔一期」的資深員工逐漸退休，新進員工的不斷加入，與舊有中鋼員工年齡、年資的差距太大，且未曾經歷過前述與中鋼精神習習相關的事件，導致新員工難以理解或傳承舊文化。多位高階主管更直言：「現在的新人連誰是趙耀東都不知道！」未來 15 年內，中鋼將有一波大型的人事汰換（預計有 5,800 位員工退休、大幅度招募新人），恐怕讓既有企業文化的傳承更為困難。

此外，受勞基法勞工強制退休年齡延到 65 歲的影響，在民國 98 年時，約有超過 1000 人屆齡退休的基層員工，受此法令之惠，可以在中鋼再工作 2-5 年、享有可觀的獎金與分紅收入。然而對中鋼而言，此一延退法令打亂了中鋼大量徵才的計畫，且這些屆退人員原本已做好退休後的規劃，但突然可延退五年，讓他們在工作動機上與心態上都產生改變。而近年聘入的新進人員多擔任股長級的職位，負責帶領這些資深的屆退員工，在資歷上、心態上、想法上甚至待遇上的差異，都讓新、舊員工間的融合與文化傳承更為困難。

在員工思維方面，隨著中鋼成立邁入第四十年，由於績效良好、持續改善員工福利，使得中鋼成為社會大眾欣羨的企業。但也由於既有中鋼員工平均年齡偏高（平均約 50 歲）、同質性高，員工在中鋼長期穩定發展的趨勢下，也漸漸安於現狀，態度趨於保守。在民國 99 年的中鋼企業文化專刊中，亦有多位中鋼資深員工撰文指出，中鋼內部組織活力低落缺乏衝勁、缺乏創新氣象、踏實與求新的精神已漸漸產生質變，如何重新聚焦現有的文化，是中鋼的一大挑戰（中鋼公司之人力資源概況，請參考附件二）。

在外部環境方面，多位現任的中鋼高階主管均指出，近年來市場競爭越來越激烈，民國 95 年時，全球第一大鋼廠米塔爾（Mittal）購併排名第二的阿塞洛（Arcelor），而大陸方面鋼鐵的產量劇增，自民國 90 年的 1 億多公噸一路成長到近 7 億公噸，且民國 96 年時，中國寶鋼與八一鋼鐵合併，而日本新日鐵則與阿塞洛米塔爾結盟，使得國際鋼廠正走向大者更大的局面。此外，來自韓國浦鋼與其他鋼廠的競爭，一般品級的鋼鐵可供應者越來越多，使得中鋼在

「世界鋼鐵動態」(WSD)發布的全球鋼鐵廠競爭力排名,由民國 94 年的第 9 名,一路跌落到 24 名(民國 100 年)的名次。再加上國內市場對鋼鐵需求的趨緩,文化委員會鍾顧問指出:「以往市場需求大時,客戶均會主動上門,訂單源源不絕,現在市場競爭如此激烈,為了和競爭者有所差異,中鋼一定要主動經營客戶關係、並朝向高值化、高品質的鋼品發展」。顯見中鋼企業文化除了傳承之外,更應納入新的元素加以精進。

再者,在來自亞洲各國鋼鐵廠的競爭下,中鋼也開始意識到國際市場的重要性。以往中鋼仍著重在國內市場與內需的滿足(民國 99 年鋼品總銷售中,有 73%內銷),國外市場居於較次要的地位(僅 27%)。然而,隨著國內市場需求的降低,如何拓展國外市場,在海外設廠、投資、或與國際間的競爭者建立起既合作(如:協助支援產能與訂單)、又競爭的夥伴關係,創造雙贏的局面,也是在外在環境改變下產生的新趨勢。然而,大多數中鋼的員工與工會成員,對於國際化與海外投資的議題,並未相當重視。

最後,社會大眾對企業社會責任議題日漸重視,節能省碳、環保、公安等議題也成為中鋼必須面對的挑戰。例如,高雄市政府擬向年排碳量達 2000 萬公噸的中鋼,以每噸徵收 15 元方式徵收排碳稅,以作為高雄市推動節能減碳的基金,勢必對中鋼現有的營運狀況造成衝擊。此外,中鋼週邊協力廠商與包商眾多,如何防止意外災害與公安事件的發生,並將企業社會責任議題融入中鋼現有的企業文化之中,亦是中鋼必須深入思考的問題。

鄒若齊董事長有感於內、外在環境的變遷,既有中鋼企業文化的質變與不足、以及既有文化在傳承上遭遇到的困難,除利用民國 99 年廠慶時發行「中鋼企業文化專刊」、並舉辦中鋼企業文化徵文比賽,以喚起中鋼人對於四大精神與既有文化的反思外,更成立「中鋼企業文化委員會」,以期能傳承精進企業文化、並加入新元素或賦予新意義,以因應內外環境的改變。也利用內部刊物及各種機會,向全體員工宣告外在環境的改變,以提升中鋼員工的危機意識。然而,哪些中鋼精神的內容仍可適用?哪些精神的內容需要更為精進?又需要加入哪些新的元素於中鋼精神之中?目前是否為推動文化變革的適當時間點?這些議題仍需進一步建立共識。

## 肆、中鋼企業文化委員會

中鋼企業文化委員會（後簡稱文化委員會）成立於民國 99 年底，其成立宗旨在於落實並傳承建廠以來的團隊、企業、踏實、求新四大精神，以期讓優質的企業文化能歷久彌新。其主要職責包括：(1) 檢視中鋼精神、企業文化與價值觀，去蕪存菁，賦予時代新意義；(2) 規劃、推動、檢討並落實中鋼的企業文化與價值觀傳承；(3) 促進主管以身作則，塑造優良組織氣候、凝聚同仁向心力，形成合作、效率、誠信、創新及積極任事的工作風氣。

在文化委員會的組成方面，包括主任委員 1 人、副主任委員 1 至 3 人、及委員 11 至 13 人：(1) 主任委員由董事長直接派、解任；(2) 副主任委員由主任委員提請董事長派、解任；(3) 委員由人力資源處處長、公共事務處處長、秘書處處長、工業工程處處長、主任稽核；業務部門、財務部門、技術部門、工程部門各推派一名一級以上主管，生產部門推派二名一級以上主管兼任。產業工會得指派理監事二人兼任。(4) 設執行秘書一人，由秘書處處長兼任，協助主任委員與副主任委員辦理會務。

文化委員會共分為三組，各組召集人由主任委員就委員中任命，成員由該組召集人提請主任委員同意後任命，人數以七人為上限。各組之工作職掌，分述如後：(1) 企業文化精進組：負責公司企業文化精進計畫的擬訂與管控；檢視公司企業文化與價值觀是否與時俱進；蒐集並研究其他公司企業文化以期適時引進新觀念；藉由中鋼半月刊及企業內部網站宣導企業文化觀念及作法，並編訂宣導手冊；其他有關企業文化精進事宜。(2) 教育推廣組：負責企業文化與價值觀的教育訓練及教材編訂；亦負責企業文化宣導溝通、推動與傳承、及其他相關的推廣事宜；此外，亦需負責組織氣候調查、並研訂企業文化評核指標，以評核執行成果。(3) 檢核工作組：主要檢核企業文化計畫或決議項目等工作的執行狀況，除了中鋼內部外，在集團子公司年度業務查核時，亦針對企業文化推行狀況進行瞭解，並提出報告與建議。

在文化委員會的運作方面，主要二到三個月召開會議一次，必要時得隨時召開臨時會議，相關事務則由人力資源處與秘書處協助辦理。文化委員會成立至今已半年，委員會會議鄒董事長大多與總經理及執行副總共同參與，且文化委員會成員多為各處與部門的主管，亦包括協力單位如人資處與秘書處處長在內，整體而言，公司高階主管的大多支持文化委員會的運作。目前文化委員已辦理數場說明會，例如：利用各廠處會議相關機會，宣導文化委員會的相關措



施、或針對其他優秀公司的企業文化加以簡報，並比較與中鋼企業文化間的差異。此外，文化委員會亦透過公司網站與內部刊物的方式，宣導中鋼企業文化的內涵。

文化委員會的主要執行成員認為，企業文化的塑造與精進並非一朝一夕可成，應透過潛移默化的方式、及資深主管、員工以身作則的方式，讓員工在不自覺間將文化融入生活中。若過於主導企業文化議題的推動、並強迫各單位進行企業文化的調整，容易造成員工反彈，且會讓員工認為這些活動流於形式口號，效果不大。因此，文化委員會較少要求在各廠處會議進行中鋼企業文化的推廣；反之，文化委員會則是希望各部門單位主管主動提出需求、認為該部門單位有需要協助或推廣時，委員會成員再安排時間親往各部門單位加以推廣。

在訓練課程上，與企業文化推廣相關的訓練包括新進人員訓練（兩小時密集課程）、中階幹部培訓班與高階主管課程三部份。在中階幹部的培訓課程中，委員會成員會設定與文化相關的題目讓學員分組討論，在課程結束前應針對這些議題進行簡報，而中鋼亦曾邀請宏碁標竿學院王振容顧問針對董事長、執行副總等一級主管進行八小時與企業文化相關的課程。在非正式的機制方面，文化委員會的執行成員亦認為，資深主管與資深員工們以身作則、親自帶著新進員工從做中學，讓新進員工透過合作過程實際觀察、並感受到中鋼精神，此一傳承方式非常有效；文化委員會委員們認為，中鋼行之有年的師徒制，除了讓資深同仁能帶新進人員快速累積現場經驗外，更重要的是讓新進人員透過觀察與學習資深同仁的做事準則，以潛移默化的方式進行文化的傳承。「師徒制對文化傳承的效果，可能比讓新進人員在教室中參與文化相關的課程更好」文化委員會鍾顧問如是說。此外，行政部門李副總則認為，中鋼大力推行各部門的知識管理，每年以 workshop 的方式促使各部門分享該部門的成功案例，雖然一開始具有經驗的老員工與具有新技術與知識的新員工格格不入，但隨著準備過程如火如荼的進行，雙方必需放下成見適應彼此、並有效的溝通，到最後老員工更瞭解新技術與知識的方便，而新員工也能從老員工處學得寶貴的經驗。李副總指出：「知識管理的正式機制也能輔助新舊員工間的瞭解，並促成經驗的分享與文化的傳承」。

雖然文化委員會成立之後的運作大致順利，主任與副主任委員們也對於文化傳承與精進的做法感到樂觀，但亦有其他高階主管持不同的看法。例如，生產部門宋副總認為：「雖然董事長、總經理與執行副總雖然都關心文化委員會的進展、但目前文化委員會的熱度似乎炒不起來，缺乏較爆炸性的做法與活

動，故還沒有成為一波潮流」。而長青資源服務處（註：中鋼公司為了加強對退休員工關懷與服務所特別成立的單位）的黃處長，在中鋼任職已久，對於公司事務相當關心，亦曾投稿專文到民國 99 年廠慶的企業文化專刊，對中鋼文化有深入的見解。他則認為文化委員會開會的次數太少、不夠頻繁，且開會的決議未能劍及履及、馬上啟動落實，且缺乏實質的積極作為。這些狀況，難免讓某些員工對文化委員會「是否玩真的」有所疑慮。

再者，在企業文化精進組的成員遴選方面，也不盡順利。文化精進組在成軍時，希望能廣泛網羅中鋼公司裡老、中、青、橫跨多個世代的成員加入，才能從不同的觀點與角度，審視現有中鋼精神與文化的不足之處。然而，此一想法立意雖佳，但委員們推薦或邀請的各部門年輕員工大多婉拒，且其理由常為「部門主管不同意」，以致於文化精進組至今尚未確定所有成員，也未能有進一步的運作。生產部門宋副總亦認為，應該多讓新進人員參與、或舉辦與文化傳承相關的活動，透過活動的過程促進不同世代的中鋼員工交流文化議題。行政部門李副總則指出，40 週年廠慶擬在早場、晚場同時舉辦，用意在讓輪班的人員全員皆能參加，且老、中、青三代員工及其眷屬都能參與，應能更融合不同世代的中鋼員工、並提升凝聚力，此外，亦打算邀請吳念真導演針對中鋼人的生活與價值觀，拍攝「我們的家」紀念影片，以喚醒中鋼人共同的回憶，促進不同世代的交流。

此外，文化的改變與塑造非一朝一夕可成，且員工對於文化與價值觀的認知是主觀且抽象的，故文化委員會的績效應如何評估，目前並無一套完整的評核機制。而員工是否願意接納新的企業文化，也受到中鋼的績效好壞所影響。長青資源處的黃處長提醒，唯有在企業面對外在環境的危機與挑戰時，員工才會一致地認為企業文化的精進或改革是有必要的。中鋼雖然面對了高度的外部市場競爭，但由於公司績效好、獲利佳、福利優，大多數員工仍認為中鋼的現況是穩健讓人安心的，亦感受不到企業文化精進或賦予新意的重要性。

基於上述，中鋼企業文化委員會雖得到董事長的全力支持，但對於推動企業文化傳承與精進的方式與時程仍無具體方案，且各部門主管與員工對於文化委員會的作為看法亦大不相同。文化委員會應如何整合各界觀點與建議，具體提出推廣文化傳承與精進的方案、並有效評估推廣的績效，仍是待解決的問題。

## 伍、文化傳承：高階主管的角色

在企業文化塑造的過程中，除了讓員工由下而上（bottom-up）的學習、凝聚對文化的共識外，高階主管更可以透過由上而下（top-down）的方式，透過自己的言行、以身作則，扮演著員工心目中的角色楷模，並成為部屬直接學習文化的對象。中鋼歷屆的領導人，皆曾透過身體力行的方式，以上行下效、影響部屬。例如，總經理趙耀東不准員工休息時間未到，提前離開工作崗位，在餐廳前提早吃飯；不守規矩的員工不但有較多時間可以吃飯、午休、更不用排隊，可以吃到更多熱騰騰的飯菜，對於其他員工是不公平的。為了創造具有公平正義的工作環境，趙耀東不但嚴格執行規定，他還曾經脫下皮鞋，丟擲提前到餐廳排隊吃飯的員工，其他員工耳聞此一事蹟後，便不敢再犯。因此，在中鋼企業文化傳承與精進的過程中，除了文化委員會外，各部門處室的高階主管，也扮演著吃重的角色。

技術部門的陳副總認為，文化的塑造與傳承，完全取決於部門主管的言行。一個人之所以被升為主管，除了其能力之外，更重要的是具有中鋼人認同的特質。雖然部屬中不乏學歷高、能力強的優秀人物，但陳副總指出，「只要高階主管扮演好典範角色，說、寫、做都能一致，部屬自然會從旁觀察你、尊重你、認同你，而企業文化就是在這樣的學習歷程中傳承的」。生產部門的宋副總也提及，要傳承中鋼的精神與文化給部屬，最簡單的方式就是由高階主管身體力行這些價值觀、精神與文化。例如：當部門主管帶頭在婚喪喜慶時、不邀請任何有利害關係的協力廠商，且不接受不當餽贈，部屬便能透過觀察主管的行為，學習並傳承了中鋼最重要的精神與價值觀。

高階主管雖然在文化傳承中扮演了重要的角色，但近年來中鋼經營團隊與高階主管不斷的更替，有時高階主管的選派並未完全以中鋼精神與價值觀做為遴選的標準。當員工發現，新任高階主管的選派不在預期之內、且中鋼四大精神並未在新任高階主管身上出現時，就會間接影響到部屬對文化的認知，進而造成企業文化的質變。而長青資源處黃處長也發現，在安於現狀的氛圍下，中鋼有些主管習於追隨與配合、「說一套、做一套」，而部屬有樣學樣，漸漸的造成中鋼人「有話不講、能做不做」、「多做多錯、少做少錯、不做不錯」的保守心態。

長青資源處黃處長也指出，現在公司的新人對舊文化偏向冷漠，需要一群資深的高階主管們出來「煽動」，感染新成員，讓他們能感受到舊有文化的精

神與價值，認同中鋼的文化，並產生使命感。黃處長建議：「新進人員需要被煽動，有煽動就有感動，有了感動就會行動。這些負責煽動的主管們，最好是一起經歷過中鋼成長的歷程，人老心不老的主管們，大家一起發揮影響力，自然而然就能帶起風潮」黃處長這麼說。

雖然文化委員會中多數成員、與高階主管都認同「潛移默化、以身作則」是有效傳承中鋼精神的方式，但除此之外，文化傳承具體的作法、推動的時程、乃至於相關的配套措施，仍不明確。「我們也還在思考，下一步應如何結合高階主管的力量、具體提出時程與進度規劃，一起來推動文化的傳承」擔任文化委員會執行秘書的蔡處長如此表示。

## 陸、中鋼精神再現：花蓮石料運輸鐵路

在民國 100 年的 7 月 1 日，發生了一件重現中鋼精神、且讓鄒董事長與文化委員會成員們大感振奮的事件。本日上午 10 時，鄒董事長親臨主持、並在交通部張邱春次長之見證下，舉辦「花蓮石料鐵路運輸啟用典禮」。

中鋼過去每年經由花東公路輸運煉鐵、煉鋼用石料約 160 萬公噸，每日往返穿梭於花東和仁地區與花蓮港區石料場間之運輸車輛約 480 車次，造成當地景觀與環境保育的問題。中鋼為配合交通部推動蘇花公路山區路段改善及東部國土永續發展之理念，於民國 100 年 2 月起，決定投資花蓮石料鐵路的建設，改以鐵路為運輸石料的方式，以減少對花東公路的損害。預期計畫完成後，將可充分利用鐵路貨櫃運輸，以短程公路、長程鐵路交互接駁，取代現有完全依賴公路運送方式，可以大幅度降低公路運輸負擔以及對道路周邊環境的衝擊，達到節能減碳及減低污染目標，中鋼於今年二月起進行以鐵路取代公路運輸之改善工程，預計花蓮石料改採鐵路運輸方式預計每年可減少約 1,600 公噸的二氧化碳排放量。

為了順利啟動該項工程，中鋼向臺鐵局承租和仁站東南方約 1 公頃土地，鋪設 2 股鐵道做為裝車線，並協調提供裝、卸調車線，設置收料及輸送設備，再於花蓮港調車場至花蓮石料場間鋪設中鋼專用鐵路側線並於中鋼花蓮石料場增設相關輸送設備。過程中除公務部門與臺鐵局的支援外，全體相關人員的

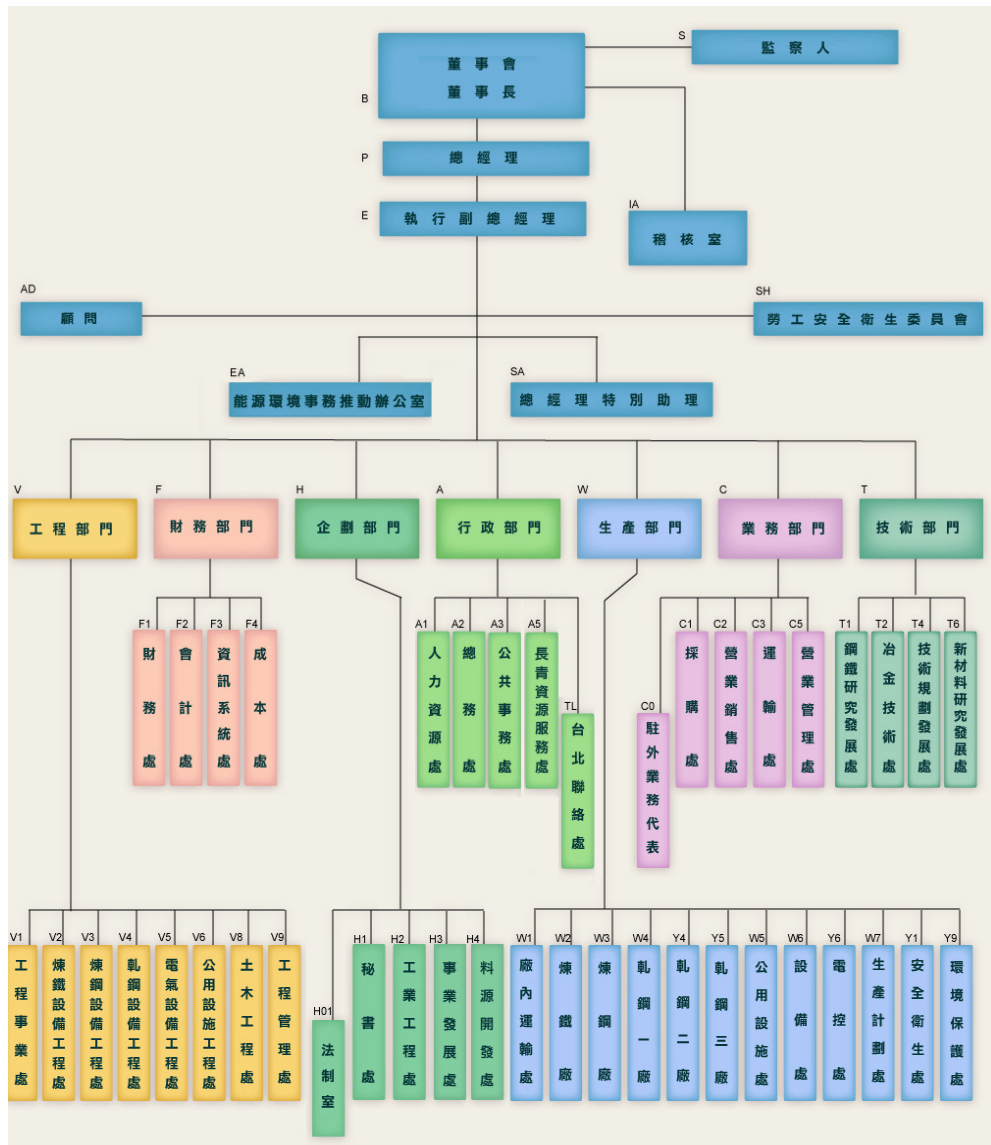
努力、及協力廠商的配合，讓原本臺鐵局認為要一年才能完工的工程，在中鋼自行啟動的狀況下，僅用了一半的時間就完成。鄒董事長指出：「全員共同努力，使命必達，這就是中鋼團隊精神的展現」。

此外，配合煉鐵生產作業每日 6000 噸石料之需求，以及考量避免鐵路運輸對沿線造成粉塵落料污染，中鋼首次採用掀蓋式密封貨櫃裝載石料，規劃每輛鐵路平台車載運 2 只掀蓋式密封貨櫃，並採用國內罕見之大型裝、卸貨機具，降低掀蓋式密封貨櫃因使用頻率高而損壞之機會。鄒董事長認為「此一創新的設計不但顧及環保，更提升了作業的效率，也是中鋼求新與企業精神的展現。」「這重現中鋼的四大精神，然後讓中鋼成為讓社會大眾信賴的企業，這就是未來中鋼努力的目標之一」，他雖然欣見中鋼精神在此任務中充份展現，卻也明白文化的傳承與精進，並非短暫時間內可成的。

究竟鄒董事長與文化委員會應如何面對內外部環境的改變，並喚起中鋼成員的危機感，以帶領中鋼進行文化的精進？如何促成資深員工與新進人員間文化的傳承與融合？如何領導高階主管進行文化的變革？仍是未來值得深思的議題。

# 附錄

附件一：中鋼公司組織結構圖



附件二：中鋼公司人力資源概況表 (至民國 100 年 3 月 31 日止)

年 度		98年12月31日	99年12月31日	100年3月31日
員 工 人 數		9,197	9,147	9,043
平 均 年 齡		49.1	50.1	50
平 均 年 資		12	13	13
學 歷 分 布 比 率 (%)	博 士	1.13	1.17	1.22
	碩 士	11.09	11.33	11.81
	學 士	20.42	20.31	20.41
	專 科	15.11	15.01	14.92
	高 中 ( 職 )	46.23	46.18	45.90
	國 ( 初 ) 中	3.30	3.30	3.23
	小 學 以 下	2.72	2.71	2.51

註：服務年資自 84 年 4 月 12 日改制民營時，重新起算。

99 年度粗鋼產量： 9,899,494 公噸  
 99 年度營業額： 239,186,921 千元  
 99 年度平均用人數： 9,172 人  
 99 年度平均每人年粗鋼產量： 1,079 公噸  
 99 年度平均每人每月營業額： 2,173 千元  
 99 年度每噸粗鋼耗用工時： 1.93 小時/噸

## 作者簡介

### 紀乃文

國立政治大學企業管理博士，目前為國立中山大學人力資源管理研究所助理教授。主要研究領域包括：工作情緒、團隊管理、員工態度與行為、策略性人力資源管理。學術論文曾發表於*Journal of Applied Psychology*, *Journal of Organizational Behavior*, *Journal of Vocational Behavior*, *Group & Organization Management*, *Applied Psychology: An International Review*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *British Journal of Industrial Relations*, *Journal of Business and Psychology*, *Journal of Applied Social Psychology*、*International Journal of Human Resource Management*、管理學報、台大管理論叢、交大管理學報、中山管理評論、人力資源管理學報、組織與管理等期刊。

E-mail：[nwchi@mail.nsysu.edu.tw](mailto:nwchi@mail.nsysu.edu.tw)；[iversonchi@hotmail.com](mailto:iversonchi@hotmail.com)

### 溫金豐

國立中山大學管理學博士（1998），現任國立中山大學人力資源管理研究所教授，曾任教於國立屏東商業技術學院企業管理學系及國立中正大學勞工關係學系。感興趣的學術研究領域主要涵蓋策略性人力資源管理、組織在勞動市場的競爭力、專業工作者的領導與激勵，以及工作—生活平衡等議題。著作方面主要包括有50篇以上的專業期刊文章，以及超過80篇的學術研討會文章，另外還著有「組織理論與管理」、「人力資源管理」等數本相關的專業教科書籍。

E-mail：[uen@mail.nsysu.edu.tw](mailto:uen@mail.nsysu.edu.tw)