

東海大學餐旅管理學系碩士論文

綠色餐廳企業領導風格之研究

Leadership Style in Green Restaurant Enterprise



碩士班研究生：但韋萱

指導教授 陳錚中 張亦騏 博士

中華民國 一零五年六月

東海大學碩士學位論文
口試委員會審定書

餐旅管理 研究所 但韋萱 君所提之論文

綠色餐廳企業領導風格之研究

係本委員會審議，認為符合碩士資格標準。

論文口試委員會

召集人 李同巧 (簽名)

委員 李同巧 _____

黃怡芬 _____

張弘傑 _____

陳錦中 _____

所長 郭柏峰

中華民國 105 年 6 月 15 日

致謝

首先當然是要很老梗感謝在碩士班期間的指導教授，陳錚中教授--老大在二年碩士生涯裡，皆是充滿著耐心和愛心，除了在論文研究的指導之外，更多的是在碩士生涯裡不斷給予鼓勵和關愛，真的很謝謝您!辛苦了!當然系上的教授、口試委員和助教們，也謝謝你們分享給我經驗和知識，能在你們身上吸收到很多不一樣的東西，在此致上我最誠摯的敬意給最好的你們。親愛的學長姐們，我會深深記住你們的愛戴而碩士班的同學們要一起加油喔!

給研究室一起奮鬥的大家:胖文千金我最喜歡的還是:我問妳一個問題喔?!...算了沒事，胖婷拉丁最可愛的時候竟然是罵髒話和對小踐狗有意見的時候，再來是我們家中中團隊，果然是龐大的中中家在一起總是歡樂無比，首先悠悠，總是氣質亮相其實...啾咪!小沈，能遇見一個和自己沒有血緣關係卻讓我備受妹妹寵愛的哥真的很幸運!總是一起面對崩潰的三人組，老婆，是時候公開我們的暱稱了(笑，謝謝你細膩的照顧，以後也讓我搬到你隔壁住吧!!最後我摯愛的DODO謝謝妳無私的奉獻，感恩在心裡1萬次，回想我們的台灣走透透，我也是笑著跟妳說我不要再一次!想起在研究室從月亮看到太陽、北京的革命情感、紐西蘭台上的緊張和所有的小劇場，這些日子我相信一輩子回想起都會哭笑不得，每次我都很認真的想，在這碩士倒數的時光裡遇見你們都是我的小幸運，沒有你們一起共進退我該如何度過?

在此還要獻給我的爸媽，謝謝你們總是放手並支持我做的所有決定，雖然不是很多時間聚在一起，但我知道你們給我的愛一點都沒有少；還有弟弟和皇皇，謝謝你們在這期間的包容和帶我吃喝，我心情不好你們總是第一個知道和受到影響，我很感激你們的諒解，我愛你們。研究生涯準備到一個段落了，在這裡心中滿滿的感謝說都說不完，或許我沒有寫下所有感動時刻給所有曾經幫助我的您/你/妳，但是我會點滴的記在心裡，謝謝你們的鼓勵和指教，我知道自己還有很多地方需要努力和改進，未來還有更多不一樣的變化在等著我，期望自己會變的更好，也希望所有人能在未來裡做到自己的夢想，而小女不才還需要請大家再多多照顧!

但韋萱 謹誌 2016年6月

綠色餐廳企業領導風格之研究

中文摘要

近幾年全球越來越關注對於生態環境永續發展的議題，環保意識也已經延伸到綠色餐旅企業的管理，有鑑於”領導”是企業長久經營的重要關鍵。因此，本研究針對台灣行政院環保署星級環保餐館認證通過的北、中、南共 10 間綠色餐廳的經營者或是高階主管進行訪談，透過新魅力型領導中的三種不同的領導方式(魅力型領導、轉換型領導和願景型領導)來探討綠色企業的領導風格，並嘗試使用量化的方式了解員工對於企業主的領導滿意度衡量。根據研究分析顯示在所有領導者樣本中願景型領導的百分比最高，顯示目前綠色餐廳的領導者都對於綠色企業具備明確的願景，並規劃長遠的綠色目標和員工一起向信念前進；在員工對於領導者滿意度中，願景型領導風格獲得最高的評價，這亦顯示願景型領導有助於使員工更有意願跟隨企業壯大綠色產業。故本研究結果建議，國內的綠色餐廳業者可嘗試多以願景式領導做為其主要領導風格，或能為國內綠色餐飲風氣的推動帶來實質面的幫助。

關鍵字：綠色餐廳企業、領導風格、員工滿意度、願景式領導

Leadership Style in Green Restaurant Enterprise

Abstract

Global environmental sustainability development has caused serious influence and impact over the past number of years. The environmental awareness has been extended to the green hospitality management. The lead concept is based on the standards of successful business. This survey conducted 10 green restaurants in Taiwanese metropolitan areas and interviews will be completed with government-certified green restaurant operators who are either senior managers or business owners. This study summarizes the types of green restaurant leadership style and analyzes the charismatic leadership, transformational leadership and visionary leadership three attributes of new charismatic leadership theory, and use quantitative methods to understand employee satisfaction with leader's measure. According to the study the visionary leadership has highest percentage that the leaders for green enterprises have a clear vision and long-term goals with staff to advance to the faith. In the satisfaction, the visionary leadership is the highly leadership style. The results showed the green restaurant is visionary leadership as the main leadership style and employees are more willing to follow the enterprise to expand the green industry. The finding suggest that domestic industry can try the visionary leadership to be the main leadership style to lead the green restaurant or build an ethos driven promote the green restaurant essential support in Taiwan.

Keywords: *Green restaurant, Leadership style, Employee satisfaction, Visionary leadership.*

目錄

第一章 緒論	1
1.1 研究背景與動機	1
1.2 研究目的	2
1.3 研究流程	2
第二章 文獻探討	3
2.1 綠色餐廳	3
2.2 領導理論和發展	6
一、特質理論	8
二、領導行為理論	9
三、領導權變理論	11
四、新領導理論	12
2.3 領導者方式和風格	12
2.4 新魅力領導理論	13
一、魅力型領導	13
二、轉換型領導	14
三、願景領導	16
2.5 員工滿意度	18
2.6 領導者風格影響員工滿意度	19
第三章 研究方法	20
3.1 質性研究設計	20
3.2 質性研究方法	21
一、半結構式深度訪談 (semistructured interviews)	21
二、研究和訪談對象	21
三、質性分析方法	22
3.3 量化研究設計	23
3.4 量化研究方法	23
一、量化問卷設計	23

二、量化研究對象和抽樣.....	24
三、量化分析方法.....	24
第四章 質性分析與討論.....	25
4.1 質性分析.....	25
4.2 問卷分析.....	34
第五章 結論與建議.....	35
5.1 結論與建議.....	35
5.2 研究限制.....	37
5.3 後續研究方向.....	38
參考文獻.....	39
附錄一 訪談逐字稿 (關鍵字以陰影表示).....	45

表目錄

表 2-1 各國綠色餐廳的推動	4
表 2-2 各國對於綠色環境目標相同性和差異性	6
表 2-3 四大領導理論取向	7
表 2-4 領導的特質理論	8
表 2-5 領導行為的研究看法	9
表 2-6 發表於專題和前十名的期刊 2010-2012 領導論的使用頻率	12
表 2-7 魅力型領導的正負面影響	14
表 2-8 轉換型領導之定義	15
表 3-1 訪談餐館及對象	21
表 3-2 領導風格滿意度問項	23
表 4-1 初步內容分析關鍵字	27
表 4-2 關鍵字編碼	28
表 4-3 三位研究員歸納表	28
表 4-4 信度分析和相互同意度	29
表 4-5 最終關鍵字歸納	30
表 4-6 主管及擁有者訪談下列之內容分析關鍵字頻率表	33
表 4-7 員工滿意度平均數和領導風格百分比	34

圖目錄

圖 1-1 研究流程圖	2
圖 3-1 質性研究設計	20

第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

隨著對地球環境與生態永續發展議題的關注，各國對於觀光產業的環保概念也不斷進步並發展出對綠色餐旅企業經營與管理的研究，顯見環保意識已日漸深入餐旅產業(Tzschentke, Kirk, & Lynch, 2008)。

綠色餐廳一詞最早是由 Lorenzini 於 1994 年所提出來的，隨著綠色消費意識的抬頭，「綠色」現今已成為進步國家的指標，美國非營利組織在 90 年代藉由創立綠色餐廳協會，大力推廣了能源節約以及環境保護的認證。目前台灣的餐飲業者響應綠化的比率雖然仍低，但綠色餐廳的經營概念確實已在產業內逐漸萌芽，因此對於國內業者如何帶領企業組織落實綠色理念將是一項極為重大的挑戰，這也將是綠色管理理念的一大進展。

Waldemar (1990)將綠色管理定義為「企業採取各種管理辦法，透過改善環境問題提高企業的利潤和形象。」企業推行綠色管理與環保不單單是為了因應趨勢，這些環保與綠色管理上的投資也為企業帶來更多的競爭優勢，透過永續經營型態的塑造，企業可以透過污染防治以降低其經營風險(Hart, 1995)，綠色管理追求著有效的經濟效益且讓環境效益成為目的。而綠色管理的成功十足地仰賴其領導者的遠見，及其足以號召組織成員與目標顧客的影響力，因此，綠色企業的領導者勢必需要遠較傳統企業領導人更獨特的領導能力，才能引領新時代的企業做出正確的決定。

領導一直是綠色管理供應鏈的關鍵驅動力(Dubey, Gunasekaran, & Ali, 2015)，而企業家的領導力在學術研究上一直是備受關注的問題，領導者透過各種方式將自己的想法傳達給成員並擴散它的影響力，過去許多研究也證實領導是成功組織的關鍵力之一(Bennis and Nanus, 1985)，當一位領導者瞭解到企業成功的標準和定義，並進一步做出正確的判斷與選擇時，自然能帶給企業非凡的成功經驗。一位成功的綠色企業領導者需要適時的帶領員工深入了解環保並跟進綠色的概念，才能共同建立綠色企業的競爭優勢。綠色企業的領導者無疑扮演了關鍵的角色，這也是本研究亟欲了解綠色領導風格特性的主要原因，因為下一世代人類的生存與發展或許就繫於此種領導風格的新領導者身上，以成為企業綠化改革最主要的動力來源(Egri & Herman, 2000)。

1.2 研究目的

綜合上述觀點，本研究以探索綠色餐旅企業的獨特領導風格為最主要的研究目的，並透過訪談找出領導風格的具體內容，以提供未來國內推動綠色餐旅企業經營之參考。相關的研究目的如下：

透過質性訪談，歸納出國內綠色餐飲企業的領導風格。

以量化方式，探索綠色領導風格對組織員工滿意度的影響。

1.3 研究流程

對於企業組織有效的領導一直是達成組織目標的關鍵(陳盈璋 & 汪文政, 2009)，成功的綠色企業可以永續經營的最好辦法就是透過有效的綠色管理，來帶領綠色企業達到永續的目標，藉由經過政府認可且對於綠化成效明顯的綠色企業，針對台灣的北部、中部和南部綠色餐廳裡面各選出兩間做為訪談的對象，整理訪談內容和資料整理分析，研究後發現結果是否相符合再提出結論和建議。

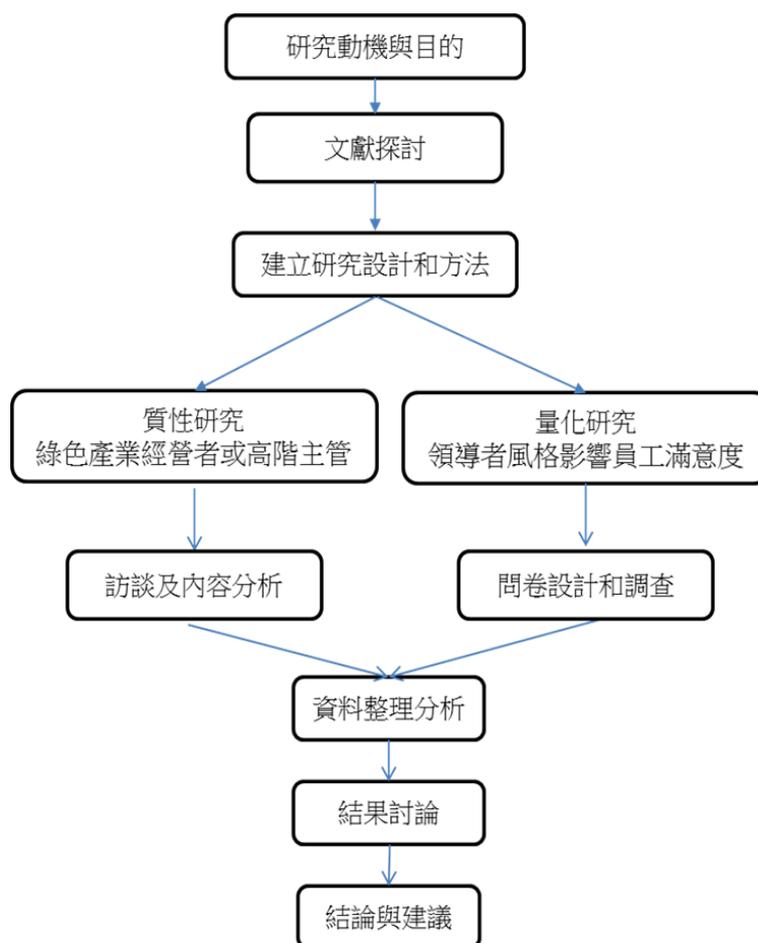


圖 1-1 研究流程圖

第二章 文獻探討

2.1 綠色餐廳

全球經濟發展的快速造成能源的使用不斷增加，人們使用能源正日益嚴重的破壞環境生態，而餐旅業是全球使用最多能源的用戶(Wang, Chen, Lee, & Tsai, 2013)，所以在餐旅業上更需要注意到社會和環境的責任，這使得全球意識到「綠色」的話題不是單純的在議題上而是應該要實際反應在生活上。而美國綠色餐廳協會(GRA)早在 90 年代即致力於推廣綠化永續的概念與環保餐飲產業，GRA 制定了環境的標準、認證的標章和綠色餐飲的流程，目的是希望可以將餐飲業發展為一個真正永續的產業。而我國的行政院環保署(2013)開始積極的推動綠色產業，並在 2013 年創立了環保餐館推廣計畫，環保推廣是針對合法的餐館業者來參與這項計畫，希望在台灣的這塊土地也可以有更多的綠色能量來保護環境生態。而綠色餐廳和傳統餐廳比較起來，特別著重在強調各種資源的節約與再利用，主要的認證範圍涵蓋七大項目與 3R 原則：水資源的利用、回收減少浪費資源、綠化建築及家具、永續使用在地食材、能源的節約、可拋棄式的產品，化學製品及汙染；減量(Reduce)、回收(Recycle)、再利用(Reuse)(Lita, Surya, Ma'ruf, & Syahrul, 2014)。

綠色餐廳不但可以保護環境也可以節省地球能源，讓綠色餐廳在資源的利用上，可以有效大幅降低環境的破壞，而各國對於環境的保護目標皆有相同性和差異性，隨著全球綠色餐廳的成長，當成為綠色餐廳時，將會改變並創造很大的競爭優勢(Hu, Parsa, & Self, 2010)。而後各國紛紛都開始以綠色餐廳為目標，許多國家也開始推動較高效能的電器產品，陸續減少過多的能源消耗(歐嘉瑞, 沈維雄, 陳依兒, & 蕭志同, 2014)，因此，綠色餐廳內開始增設許多的節能裝置，隨著世界各國在綠色能源上的成長，各國也紛紛開始有了節能標章，例如：德國藍天使標章 (German Blue Angel)、日本生態標章 (Japan Eco Mark)、歐盟小花 (EU Flower)、台灣綠色標章 (Taiwan Green Mark)，這些標章都可以幫助環境的成長和進步也讓綠色餐廳的節能裝置成為另一項在綠色餐廳內的重要項目。

電子產品的消耗已經受到全球的注目，以餐廳的角度來說電子產品是不可或缺的，由九十多個國家所集結成的世界能源理事會表示，在國際上有 78%的國家實施設備器具管理，並在設備上張貼能源效率標示，其中很多國家的冰箱皆有澳洲能源認證 (MEPS - Minimum Energy Performance Standards 能源的最低標準) 的節能標章，此外美國也在歐巴馬總統上任之後，透過修法政策保障上將綠色能源發展立法；另外，在餐廳內部水資源也是受到很大的重視，在綠色餐廳的省水設備設計上許多國都已在公共廁所內開始採用噴霧式水龍頭和二段式省水馬桶的節水設備，藉此達到餐廳省水的目的，台灣很多綠色餐廳還會收集洗米的水或是洗完菜後使用過的水資源來拖地或是沖馬桶，如此不但可以減少水資源的浪費更加的可以達到環境保護的目的；餐廳也開始推動綠色消費，舉例來說星巴克是市場上第一個開始鼓勵大家使用隨行杯以降低紙杯對於環境負擔的用量，在包裝上面也是使用不對環境造成危害的環保紙張，且盡

量減少包裝層數，很多的綠色餐廳也開始積極的推動自備餐具及不提供可拋棄式的產品來減少對於環境的負擔；食物的應用也和全球的永續資源息息相關，餐廳推動地方上的食物系統，各國都鼓勵採用當地的食材和善加利用當地的資源，像是澳洲推動消費者選購當地的食材，不但增加當地的經濟收益更可以減少運送上上的碳排量，隨著各個國家環保意識的崛起，(湯琪瑩, 2008)整理出各國對於綠色餐廳有著不一樣的推動方式，已經可以發現全球都在為了環保而努力，舉例來說，中國正開始推廣綠色管理；日本環境協會鼓勵消費者選擇友善餐廳，減少對環境的負擔(日本環境協會，2007)。各國在能源的發展上都有不同的優勢在其中，以下列例子說明各國在綠色餐廳上所要求的目標做分類：

表 2.1 各國綠色餐廳的推動

國家	內容
美國	美國是世界能源消費最大的國家，1990 年美國綠色餐廳協會的 The Green Restaurant Association(GRA)組成一個國家環境組織，以環境永續發展為經營理念並且可以維持生態平衡幫助餐廳和它的顧客節省成本。GRA 研究降低餐館業對環境影響的辦法，在餐館上面認證以七大項目為原則：水資源的利用、回收減少浪費資源、綠化建築及家具、永續使用在地食材、能源的節約、可拋棄式的產品，化學製品及汙染。在 GRA 的網站上作為一座橋樑透過連結，提供消費者一個可獲取綠色餐廳相關消費資訊的平台，也提供業者另一個很好的參考選擇。
加拿大	加拿大也開始注重環境帶來的衝擊，卑詩省政府推出溫哥華生活計畫中，強調以「綠色餐桌(Green Table)」為特色之一，內文則提供四大項方針讓餐廳可遵循，包括：1.減少廢棄物產生與加強回收工作；2.高效率能源使用與節約用水；3.少量的污染物產生與對生態環境友善的實踐；4.提供更多有益地方經濟的產品與服務。(Green Table Network, 2007)。
德國	德國在歐洲地區是屬於能源消耗大的國家，德國開始有第一間餐廳，店裡一切能源都採用可再生的能源，就連店內的員工都必須步行或騎自行車上班，避免乘車所帶來的空氣汙染。餐廳裡的設施都充滿了環保的理念(中國環保聯盟，2009)。
澳洲	澳洲在世界先進的國家中是能源儲藏量最豐富的國家，但在面對全球暖化與氣候變遷下進行每年 20 億美元綠色能源發展計畫持續到 2020 年，澳洲提倡綠色生活，鼓勵消費者選購對低環境衝擊且當地生產的食材，除了減少運輸上的能源消耗，也降低因食物供應所產生的環境影響，對消費者而言則是更加健康與安全，在維持經濟發展下，為對抗全球氣候的暖化與變遷做努力。
日本	日本在世界上也是消費能源大國之一，雖然是一個海島型國家且天然資源匱乏但是餐館所產生的環境汙染及消耗是很高的，日本環境協會則提供業者一些能降低環境衝擊的作法，如採用可重複使用的餐巾等物品、有機蔬

	菜、將廚餘回收做成有機肥料或飼料以及有效節約能源與水資源等，並鼓勵消費者選擇對環境友善的餐廳(Japan Environment Association, 2007)。
香港	因為香港地狹人稠的關係，部分的餐廳都是緊臨著住宅，除了在用餐之餘也讓香港漸漸的開始重視到油煙、氣味、汙水、噪音、廢油、廢物和環境衛生...等的問題，香港環境環保署就此推動了協助餐飲業者環保計畫針對油煙、噪音、汙水、廢物、萬年油和食物廢料進行處理(香港環境保護署，2005)
中國	中國目前是開發中的國家，經濟成長迅速之外已經是世界第二大能源消費國家，餐飲業也發展出六大趨勢，其中一項則為「轉變觀念，環保、綠色、營養、健康型餐飲消費升溫」，為此中國還將綠色管理融入餐飲業中，在2003年還實行綠色飯店等級評定標準，分成四大項目分別為:環境衛生、消防安全、食品衛生和綠色行動(中國綠色飯店評估實施，2004)表示中國也開始漸漸的注重這樣的飲食型態(劉海鴻，2004)。
台灣	台灣除了在積極推對綠色能源之外，行政院環保餐館針對餐飲的合法業者和輔導業者環保的推動，另外也有評核五大項目:守法、省電、省水、購安和減廢，累積到達三顆星級具備環保餐館的資格，且花蓮縣環保局從96年開始招募餐廳業者響應「心生活新食器」運動執行「一百大軍計畫」估計有100家業者加入拒用免洗餐具行列，97年該局為擴大業者參與層面迄目前已有101家響應，累計共有201家業者支持(花蓮縣環境保護局，2008)。為了推動綠色餐廳，很多餐廳業者加入同時積極推廣給民眾了解，希望可以降低對環境的破壞，發揮環境破壞預防功能。

資料來源：改編自(湯琪瑩, 2008; 蕭述三 & 廖俊忠, 2010)

本研究針對文獻探討來統整出以下為各國對於綠色環境目標相同性和差異性如下表：

表 2-2 各國對於綠色環境目標相同性和差異性

國家	相異點	共通點
台灣	中央政府未統一綠色指標	
中國	正開始推展綠色管理	
香港	有特別針對油煙和廢油進行審核和處理	
日本	鼓勵消費者選擇環境友善餐廳	1. 家電標示節能標章
美國	綠色餐廳協會統一指標	2. 省水設備的設計
加拿大	注重餐飲服務對環境衝擊和影響	3. 推廣在地食材
英國	推動綠色生活，重視企業環境管理和規劃	4. 善用當地資源
澳洲	推動消費者選購當地食材	5. 減少使用拋棄式產品
德國	政府提出人民環保意識和改變消費者的購買類型概念。	

資料來源：本研究整理

根據上述的資料整理發現，各國家對於綠色餐廳著重的目標實施在於注重節約用水、節約能源、採用綠色當地食材和資源回收。餐廳在綠色設備及實行方法上必須要包含及考慮到管理的流程(Wang et al., 2013)，在管理上就需要一位適合的領導者來增加員工的環保意識和改變顧客的綠色消費概念並帶領團隊在社會和環境責任下不斷的進步。

2.2 領導理論和發展

領導理論的研究跨越了一個多世紀(Avolio et al., 2009)，領導能力一直是管理領域內值得研究的問題，因為它牽涉了一個組織成功與否的關鍵(Bennis and Nanus, 1985)。成功的企業需要卓越的領導者帶領，而卓越的領導者可以對其下屬產生極大的號召力和信服力。在早期的領導者是著重於權威、指揮和命令下執行，對於領導是傾向於英雄式崇拜，到了民主之後，開始領導的方式偏向關注在影響、關懷還有溝通的方面。領導的研究在二十世紀之前較屬於非實證性的概念，二十世紀後開始有了科學實證，而屬於實證領導研究的許多學者陸續提出新興的領導理論，如：特徵理論、行為論、

權變理論（又稱為互動論或情境理論）、領導成員交換理論、僕人領導、轉換型領導 (Reddy & Srinivasan, 2015)。

在 1930 年初領導者風格探討即成為學者關注的重點之一 (House & Aditya, 1997)，這時的領導力開始注重的不是只有單方面的影響，而是在於領導者和成員之間雙方的互動和導引，而在 1998 年 Yukl 對領導力提出了七項領導定義，這些定義開始重視到領導和員工之間的互動，也同時影響了往後學者並依據其定義提出不同的領導理論，其定義如下：

1. 在個人行為中領導團隊一起達成共同的目標。
2. 領導在一些情境中會造成人際互動的影響力，需要藉由溝通來達成目標。
3. 在組織中員工對於領導例行指引下的影響力也會在機械式服從下增長。
4. 領導在期望與或互動之中，能創建及維持組織的結構。
5. 領導是影響著活動過程，使組織朝向既定的目標和成就。
6. 領導為他人期盼和知覺，一方提供資訊造成另一人認為照樣做時會更好並對社會造成貢獻。
7. 一種團體員工努力賦予使命和意義，擁有特別權力關係，作為團體的一份子，員工更樂意達成目標

根據上述對於領導的定義，可以了解到一個組織在領導者的帶領下，更可以達到許多的成就和目標，藉此了解領導在組織中是不可或缺的要害。許多學者對領導有很多不同的定義和研究，而依據歷史的背景和國外學者的研究最早出現的四大領導理論取向分別為：領導特質理論 (Trait approach)、領導型態理論 (Style approach)、領導權變理論 (Contingency approach) 及新領導理論 (New approach)。Bryman (1992) 針對四大領導理論取向整理出下列表格，如表 2-2 所示：

表 2-3 四大領導理論取向

時期	領導理論取向	研究的主題
1904 年代晚期以前	特質論的取向	領導能力是天生的
1940 年代晚期至 1960 年代晚期	領導型態取向	領導效能與領導行為關聯性
1960 年代晚期至 1980 年代早期	權變領導取向	領導有賴於情境的影響
1980 年代早期以前	新領導取向	具有願景的領導者

資料來源: Bryman, A. (1992).

一、特質理論

領導最早開始的研究是特質理論在 1910-1940 年代初期，特質理論實際上是以個人人格特質為取向，這個時期認為研究的重點，是在發掘成功的領導者擁有一般過人的特性來探討成功領導者和一般人的區別，著重於找出傑出領導者所具備共同的成功特性，特質領導論的研究相對的比較多，像是 Stogdill 在 1984 年到 1970 年整理了一百六十幾篇文獻整理出下列歸納表：

表 2-4 領導的特質理論

特質	能力
1. 適應環境的能力	1. 聰穎
2. 社會環境的警覺性	2. 概念技能
3. 雄心壯志與成就取向	3. 創造力
4. 果決力	4. 交際技巧
5. 合作力	5. 言語流暢性
6. 決策力	6. 有關團體任務的知識
7. 獨立性	7. 組織行政能力
8. 支配性	8. 說服力
9. 活力	9. 社會技巧
10. 堅忍	
11. 自信	
12. 壓力承受力	
13. 責任承擔	

資料來源: Stogdill (1974b)

領導者的特質論在最一開始是為了解成功的領導者所具備的素質為何，然而傳統的特質理論是了解領導者共同的特性分析且重視人格特質；最後一個階段的研究是認為領導者的特質應該要使用情境式下去探索，才能了解領導者所需要的人格特質，但是領導特質有很多質疑的聲音表示，許多的研究結果都有矛盾的現象，且部分的特質理論裡都沒有包含情境因素，導致領導特質論很多研究結果的不一致性，但是不可否認的是領導特質論將領導的研究帶入另一個實證的層次，當然很多領導特質是共同擁有的，但是無法定論所有的領導特質皆為一致。

二、領導行為理論

比較起特質領導理論，行為理論比較不同的地方在於行為理論非取決於領導者本身的個人特質，也不是由天生素質上具有的條件來分析，而是領導者本身的行為表現上並且強調行為論是可以培養的。以下為領導行為論的研究看法中最具有代表性的三種(表 2-3):

表 2-5 領導行為的研究看法

領導行為論	領導行為	研究方法	研究結果
Lowa 研究	權威式 民主式 放任式	實驗法	1. 民主的方式最好 2. 權威式會造成互相攻擊，冷漠和較低的滿意度，權威式雖然會立即增加生產，但是只要時間一久，生產力也會滑 3. 放任式領導會造成更嚴重的相互攻擊
Ohio 研究	倡導、關懷	問卷調查	一般的研究皆顯示高度的倡導及關懷會提高滿意度和生產力，但部分的研究則不支持
Michigan 研究	員工導向 生產導向	問卷調查	最早的研究結果是覺得員工導向最好，但是後來發現增加員工導向及生產導向會增加生產及滿意度

資料來源：Luneburg & Ornstein (1991).

在領導行為的研究時期，Lowa 大學將領導行為分為三個時期分別為，權威式領導、民主式領導和放任式領導；而美國 Ohio 大學發展出領導行為描述問卷稱作: LBDQ (Leader Behavior Description Questionnaire)，這項問卷是第一個用來作為領導行為的研究工具；Michigan 大學則是以如何提高生產及滿意度做為領導行為，而後將其分為員工導向和生產導向。由上述文獻整理資料了解，這個時期的行為理論可以分為單構面領導理論(權威式、民主式、放任式)及雙構面領導理論(倡導、關懷)。

1. 單構面領導理論

單層面領導理論的行為研究為K. Lewin、R. Lippeet和R. White在1940年時所提出，此類型的領導分為權威式領導、放任式領導和民主式領導，而三個領導種類的領導差異來自於權力的分配和決策方式的不同，是屬於比較明確的領導類型以下列說明：

- 一、權威式領導(Authoritarian): 又稱作權威式領導，由字面上可以了解領導者像是國王一般，政策均由一人決定且還擁有不受拘束的權力，屬下不能對員工有任何意見、不斷教誨，也不親自參與任何計畫或活動只給予指令，這會使得員工備感壓力容易受挫，特別是在華人的世界較為明顯。
- 二、放任式領導(laissez-faire): 這種領導方式無激勵員工作用，領導者不參加任何活動和計畫，並要求員工自行團體決策發現問題，容易造成內部屬下的混亂組織無法得到發展，雖然員工的自主可能因此較高，但如果對於中高階主管不夠了解，將可能會造成績效下降的風險。
- 三、民主式領導(democratic): 採用民主式的領導者多為聽從並尊重與部屬協商後的決議，組織活動以激勵代替懲罰，領導者是客觀的角色且能在組織單位中強化彼此溝通和人際關係，不過講求民主的結果容易造成組織效率降低，且決策力通常是由於雙方的妥協所衍生出來的結果。

2. 雙構面領導理論

因為單層面的領導在向度間之間有一些模糊的地帶被忽略了，之後就強調連續性的領導行為藉此兩向度互相結合成四象限領導行為。而Halpinc和Wine在1957年時，針對一百五十個項目的相互關係進行因素分析，造就了雙構面領導理論，而這項領導行為被分為關懷行為(Consideration behavior)與倡導行為(Initiation of structure)兩個因素，在這雙構面之中包含著倡導和關懷的領導理論，也就是領導者著重於組織達到目標和執行任務的達成，並且達到關心員工的感受，重視員工心理層面的需求，及個人價值的肯定。

領導行為理論因為是一個外顯的行為，但很多時候思想和表現是不一致的就會影響到研究的結果，因此學者們都進一步的在情境理論上探究和領導行為的影響，瞭解領導者和團體之間的互動行為，並在領導行為中找到和領導效能之間的關係，了解不同的情境下領導的方式也會有所不同，因而使得領導在針對情境上有更進一步的研究而發展出權變理論。

三、領導權變理論

權變理論也稱之為情境理論，該理論在 1960 年代晚期之後又成為領導的主流研究，主要是在研究領導行為和情境因素對於領導效率的影響，情境論者認為這個世界上沒有一定會成功的領導模式，因為領導的效能是取決於領導者的人格特質和情境因素的程度而判斷，是要依照當時的情境來決定，那一種領導行為最可以有效的增加組織的績效並且可以得到員工滿足就是最好的情境式理論。權變理論的研究工具所使用的量表都為 Fielder 發展出的：

1. Fielder 的權變理論(theory of contingency)

Fielder(1962)提出有效的權變模式，他實驗了許多的模式後發現情境因素常常是成為領導行為成功的因素之一，他認為成功的領導不是簡單就可以做到，領導風格不會固定不改變，而且領導效能不是單純就只有特質和情境兩個因素，這是需要兩者交互作用才可以達到的，研究後發現成功的領導會依照不同的情境下而有不同的模式和方法。主要探討領導行為研究為領導者的動機取向(motivational structure)和情境對於目標的有利程度(situational favorableness)，研究結果發現一個成功的領導者也需要在適合的情境下，才能在領導效能上擁有最大的效用。

2. House 的途徑—目標理論(path-goal theory)

領導者的基本任務就是要提高員工的動機層次，將員工的作用發揮到最大，不同於權變領導，House 認為領導者的一些行為會對於員工的動機和滿足產生很大的影響，藉此領導者必須要對下屬設下目標，並對目標的途徑有了解，因為人會選擇有價值的目標作為導向，使下屬實現目標過程中還需要激發員工的動機，提高下屬的能力及使下屬得到滿足，得到滿足的領導者就具有更多的領導效能，以上述了解目標理論綜合了倡導、關懷和情境的面向而「路徑—目標理論」關注的課題仍然是領導者為了達成組織的目標而影響下屬知覺的過程(House & Mitchell, 1975)。

在組織之中情境因素的影響是很繁多的，在領導效能的研究裡必須也考慮到很多因素的交互作用，因為各種的因素都會影響領導效能，除了 Fielder 研究結果上說明了情境論得到了驗證之外，其他的學者都無法做出完整的驗證，為此了解情境論也是有無法做到完美，所以不是任何一個成功的領導者都可以用於任何一種領導風格，我們有了這些傳統理論發展的基礎使得領導理論有了更好的基石，正因為如此才會延伸出新領導的理論方式。

四、新領導理論

領導理論是不斷的在進步，從領導理論的演進可發現，關注的面向逐漸從單一走向多元面向的探討，由個人特質關注到情境整合(蕭佳純, 2011)，初期的領導理論都聚焦於特質理論、行為論和權變理論，爾後學者們將三種領導理論衍生出新的領導理論：願景領導理論、新魅力型領導理論和轉換型領導理論，從此三種新領導理論可以了解到不只在追求天生特質和情境的模式也在強調對於了解員工的價值面和加強領導效能對於組織的影響力，並會增強組織對於領導者的信心和目標，就此達到實現共同的目標和心理層面上更多的滿足，自 1980 年代開始新領導理論在領導者個人魅力的領導之下，下屬會產生高度的信任感和高度的激勵作用，使得下屬的成就表現會比預期來的高出很多。

2.3 領導者方式和風格

領導是一個指導和協調組織的工作(Fiedler & Chemers, 1967)，談到領導的同時就是了解如何成功的領導會使人想要跟隨，並且使得每個人都相信領導者會為跟隨著帶來更多的啟發和更大的進步。領導發揮著巨大的影響力，因此領導者如何使員工向上，成就組織共同目標和願景的達成，建立起組織的道德和價值一直是很值得深入了解的議題。當然每位領導者都會有不同的領導風格，但不同於傳統，新興的領導力所象徵的領導行為是有遠見的，裡面包含了鼓舞人心的作用、情緒的感受、思想道德的價值、個人關注和智力的激發(Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa, & Chan, 2009)，領導的影響力是不容忽視的。領導有許多方式，而根據文獻整理下表可以清楚的了解到每一項領導理論所使用的頻率，(表 2-4)為發表於專題和前十名的期刊 2010-2012 領導論的使用頻率：

表 2-6 發表於專題和前十名的期刊 2010-2012 領導論的使用頻率

排名	確立的理論	使用次數
1.	新魅力領導理論	294
2.	領導力與訊息處理	194
3.	社會交換/關係	156
4.	轉換型領導	154
5.	領導者和追隨者的認知	95
6.	魅力型領導	78
7.	隱領導	50

8.	交易型領導	35
9.	領導歸因理論	29
10.	信息處理和決策	20
11.	思想/務實卓越的領導 才能	12
12.	自我犧牲的領導	8
13.	皮格馬利翁效應	5
14.	鼓舞人心的領導	2

資料來源: Dinh et al., (2014)

在以上研究表格中可以發現，領導有分為很多種不同的方式和風格，經過整理後發現，領導理論目前排名最受矚目的是新魅力領導理論(共使用 294 次)，故本研究在領導風格上，選擇使用新魅力領導理論，作為了解綠色產業的領導者風格。

2.4 新魅力領導理論

新魅力領導理論在也被命名為價值導向式領導理論(Value-Based Leadership, VBL)(House,Delbecq,Taris,1999)，這是由是由三種理論匯集而成，其中包括魅力型領導理論、轉換型領導和願景領導。

一、魅力型領導

1974 年 Weber 最早提出魅力一詞，而成為最早提到魅力的先驅者，擁有魅力型的領導者具有高度的自信且追隨的人都將領導者視為英雄。House(1977)提出魅力型領導有三項主要的特質分別為，擁有自信、支配欲和情境下對自我的目標堅定不移，魅力型領導指的是擁有特殊能力領導的領導者所提出的願景(Strange & Mumford, 2002)，魅力型的領導者對於自己的判斷能力和使用個人的魅力或是行為上獨特的作風來帶領團隊達成目標，魅力型領導者被認為是革新者，不是會保守現況的領導者，為了使得組織可以達成目標可以得到追隨者的信任，並且讓自己遇到高風險且願意犧牲自己，使得追隨者會更信任和努力(Ning, Jin, & Mingxuan, 2007)，魅力型的領導者會不斷的使追隨者相信並且接受領導者的想法，對於環境資源也會進行實際評估，藉此使得追隨者能服從，儘管魅力型領導者使人著迷，但魅力型領導者並不是穩定的，藉此也有很多領導者提出負面的看法如下表：

表 2-7 魅力型領導的正負面影響

正面影響	負面影響
1. 創造高績效的體系。	1. 跟隨者會因為對領導者畏懼而減少提案。
2. 成就導向組織文化。	2. 跟隨者因為渴望領導者接受而不批評。
3. 價值驅動的組織。	3. 對跟隨者的崇拜而創造出領導者不會犯錯的幻覺。
4. 跟隨者可能經歷心理上的成長和個人能力開發。	4. 過度自信使領導者對真正危險造成盲目。
5. 組織較易適應競爭的環境。	5. 拒絕面對問題和失敗。
	6. 危險和浮誇的計畫易導致失敗。
	7. 完全佔有功勞，導致跟隨者的疏離。
	8. 衝動和非傳統式的行為同時創造出信仰者和敵對者。
	9. 對領導者的依賴將妨礙繼任者的能力發展。
	10. 對開發繼任者的失敗將導致最終的領導危機。

資料來源：鞠德風 (2008)

由上表得知魅力型領導包含著 5 項重要的正面影響：

1. 創造高績效的體系。
2. 成就導向組織文化。
3. 價值驅動的組織。
4. 跟隨者可能經歷心理上的成長和個人能力開發。
5. 組織較易適應競爭的環境。

但是魅力型領導仍然還有許多需要改進的負面影響，而 Downton 就在 1973 年針對領導者對部屬的影響力，進而衍生出新的轉換型領導，使得領導風格能夠更進一步的改善。

二、轉換型領導

Conger and Kanungo (1988)將魅力型領導理論定義成轉換型領導的特徵之一，他們認為魅力型領導只是一種革命的轉換，會隨著目的達到而有所萎縮。有魅力型領導者的特質並不等於轉換型領導者，魅力是短暫的，魅力型領導者如果出現過度情緒的反應，相反的是會造成無法正確的做出判斷和決定，因此魅力型領導理論漸漸的轉移至轉換型領導理論是因為轉換型領導裡也包含了魅力型領導的正面影響力。另外轉換型領導都會和交易型領導做為比較，交易型領導的領導標準主要為遵守規則和標準，像是當員工服從時就給予獎勵，但是當員工沒有服從時則是給予懲罰(Bass & Avolio, 1997)。不同於交易型領導，轉換型領導者為員工以身作則，在以組織為道德原則基準

之下建立了一個清晰的願景，鼓勵員工參與冒險活動，並且支持他們在環境下執行活動(Nemanich & Keller, 2007)。傳統的領導方式已經無法滿足現在的組織型態，而轉換型領導因為有著新穎和追求卓越的目標也提高了員工的業績和預期就此成為研究的重要方針，因此許多學者紛紛強烈推薦轉換型領導者 (Avolio & Bass, 1995; Downton, 1973; Gregoire, 2004; Kara, Uysal, Sirgy, & Lee, 2013)。很多過去的文章都顯示說明，轉換型領導者通常都被用於在重要的任務上，並且已經被證明是用於影響工作流程和改善重要的任務(Davidson, 2003)。而轉換型領導有四個屬性分別為：魅力型領導(charismatic leadership)，激勵型領導(inspirational motivation)，智力的激發(intellectual stimulus)和個別的關懷(individual consideration) (Bass, 1985)。以下簡單的整理四個屬性的類別：

1. 魅力式領導：領導者清楚了解對於願景目標和理想化的影響力，並向員工傳達，使得大家自願追隨並且付出努力來實現目標。
2. 鼓舞動機：領導者是使用情感性的領導行為來激發員工的熱情和得到員工的支持。
3. 心智上的刺激：協助員工可以了解自我價值，使得發揮潛能獲得創造性的成長。
4. 個別的關懷：員工相信領導者重視他們的個別需求，並會感受到個別化有不一樣的特殊對待方式。

在過去許多學者對於轉換型領導之定義有不同的說法，以下列表格整理相關文獻內容，如表 2-6 所示：

表 2-8 轉換型領導之定義

學者	年代	定義
Burns	1978	組織變革過程中，領導者藉由提出更高的理想與價值，企圖喚起組織成員的自覺。
Peters & Waterman	1982	建立在員工對意義的需求上，同時也創造出組織之目的。
Bass	1985	給部屬一種自信、受人尊重的感覺，清楚傳達組織的目標與遠景，並提升部屬智能，給予部屬個別關懷。在此領導下，部屬會將自身利益轉化為追求組織遠景之更高目標。
Bennis & Nanu	1985	具有帶領部屬行動、培養部屬成為領袖，使之成為推動改革動力的領導者，其善於利用權力與情境等有利因素，激發部屬求新求變的意願與能

		力，讓組織面對環境快速變遷時，能調整組織的作業方式，適應環境的變遷。
Tichy & Devanna	1986	對環境的反應敏銳，在組織面臨改革或生存危機時，能運用其個人領導能力，提升組織未來的發展遠景，減少組織部屬抗拒變革心理，同時進行制度 與人力資源更新，達成組織變革的目標。
House & Shamir	1993	藉由願景的建立，並塑造出實現願景所需價值觀、特質、信仰及行為；並積極地影響部屬的自我認知及產生正向的結果。
Bass & Avolio	1994	藉由增加部屬的信心，提升部屬成員的價值，共同來創造超出期望的表現。
Tyler & DeGoey	1996	領導者與部屬間存在著信任的關係模式，主管與部屬間創造出一種約定關係，會有認同感，並且追求共同的遠景。
Parry	2000	代表有效的領導，能轉化部屬的心靈到有動機、肯執行的最高層次境界。
Friedman & Langbet	2000	必須能激勵部屬與營造組織遠景，並在遠景實現過程中讓部屬參與。
Yukl	2001	影響部署在態度和假設上形成改變，並建立對組織使命和遠景的承諾。
Robbins	2001	能激發部屬為組織犧牲自身利益，並且對部屬有深厚影響。

資料來源: 吳正雄, 李坤城, 崔自強, & 陳志偉 (2012)

三、願景領導

Nanus(1992)在願景領導(Visionary Leadership)書中提到願景領導一詞，願景是指共同努力追求目標並說明在所有的領導之中，願景領導是帶領組織一起實現更加長遠的計畫做為目標，領導者能發展長遠的願景，並且能激勵成員並共同實現願景(Sashkin,1996)，從領導者的角度，願景領導者引領了目標和方向(Sashkin,1990)且有遠見的領導者會創造一個很有吸引力的組織願景，最終持續保持願景的責任還是在領導者身上，願景獲得共識的責任就是要確認組織裡的人都能獲得願景的共識，而願景領導最崇高的魅力在於它極具說服力，願景是描繪出最後結果的圖像，好的願景能夠建

構希望促使員工一起積極的追求結果，領導成員會信任領導者並且追隨完成組織中的任務，所以在領導中發展願景和執行願景也是非常重視的其中一塊。而在發展長遠的願景領導過程中，領導者清楚組織的願景需要的是學會溝通和分享並且以行動來建立願景和實現願景。

由上述得知願景需要有意義的目標和清楚的價值觀，領導者運用願景的力量創造有吸引力的未來，並且準備好帶領員工將目標和精力放在清楚的願景上，有強大遠景的領導者帶領組織，員工都知道行進未來的方向和目標而達成較好的績效。根據文獻願景領導整理如下：

1. 帶領組織一起實現更加長遠的計畫做為目標
2. 創造一個很有吸引力的組織願景
3. 為了實現願景願意承擔風險且自我犧牲

早在很多理論上就可以發現到新魅力領導理論的蛛絲馬跡，Rowold and Laukamp (2009)也共同進行了一項研究在於了解以前的研究裡也有出現新魅力領導理論的存在，而新魅力型領導裡的轉換型領導理論更使得新魅力理論變得更有價值(Angawi, 2012)，而新魅力型領導裡的魅力型領導，根據 House 和 Baetz 的研究中發現，魅力型領導會使員工達到主管所期待的目標並且提升服務品質(Baetz & House, 1978)，在 90 年代時新魅力領導理論以成為主流，環境是很容易改變的，不同的環境下員工的想法也會有所不同，而藉此就會需要不同的領導者實施不一樣的領導方式，三種領導風格相加在一起成為新魅力型領導理論，在新魅力型領導理論理面包含領導者是以情感的領導行為幫助員工完成任務，了解到部分的領導者能夠得到員工的承諾，並激發員工使員工得到信任和忠誠，且重視員工的自尊、了解員工的需求和包容員工的情緒。魅力型領導、轉換型領導者和願景領導三種領導理論這些方式對組織績效都有很高的預測成果且實證研究的結果都支持以上的論點(Waldman, Ramirez, House, & Puranam, 2001)。Garg and Krishnan (2003)也提出了七種魅力型領導理論的人格特質：

1. 誠信，領導者必須要有誠信且表現出正直的行為
2. 願景，領導者建立一個願景讓追隨者也追尋相同的願景
3. 信任，領導者會激勵追隨者且是鼓勵去做奉獻、堅持和改變
4. 傾聽，他們懂得尊重和傾聽並且相信追隨者
5. 尊重，這是道德的必要條件
6. 清晰的思路，領導者必須要清楚自己的理念
7. 包容，領導者會包容他的追隨者

綜合以上的文獻結論可以了解到新魅力型領導是象徵性和情感性的領導行為理念性價值觀，追隨者的價值和情緒會產生共鳴，而情緒可以使追隨者對於願景達到團體產生承諾和凝聚力，如此及增加工作的動能(陳儀蓉, 2006)而且追隨者能夠在領

導者身上得到承諾和美好的願景，新魅力型領導者也是很好的溝通者，他們在溝通中隨著帶領透過行動，追隨者的仿效也會形成很好的績效表現而有了下列的總結：

1. 領導者可以清楚了解願景並傳達
2. 為了實現願景願意承擔風險且自我犧牲
3. 對於情境有很敏銳的觀察力
4. 明白跟隨著的個人需求
5. 領導者會有超乎預期的表現

2.5 員工滿意度

現今的餐飲產業管理者除了重視顧客的意見之外，員工的意見也是成為很重要的依據之一，員工的滿意度為企業普遍關注的問題(Alegre & erbegal-Mirabent,2015)，企業裡人力資源中員工滿意度也會成為很重要的績效和指標，當員工對於工作不滿意時很容易影響到組織的績效，組織內部的溝通會影響內部的員工滿意度(M. A. Jacobs, Yu, & Chavez, 2015)，工作的滿意度的概念由 Hoppock 所提出，Hoppock 認為工作滿意度是工作者的心理與生理兩方面對於環境因素滿足的感受及員工對於工作情境的主要反應(Hoppock, 1935)，當員工得到滿足，主管也會因此得到績效和提升群體的士氣(Spinelli & Gray, 1998)，工作滿意度是一種愉快和正向情緒的狀態，這會造成一個人對工作經驗的評價(Locke, 1976)。工作滿意度的理論研究可分為早期和近期，而近期的內容理論有包含 Maslow 在 1954 年所提出的需求層次理論(Hierarchy of need theory)，Clayton Alderfer 於 1969 年提出的 ERG 理論和 Herzberg 1959 年的雙因子理論 (Two-factor theory)，工作的滿意度是員工在工作上的感覺或是人際關係可能帶來的感受，組織中員工所扮演的角色感受或情緒的反應是工作滿意度的影響(Vroom,1964)，領導人應該要適用合適的領導風格，來確保員工的滿意度(Obuobisa-Darko, 2015)，因此領導者更顯得重要，領導者的行為是已經被確定和工作滿意度呈現正相關(Yousef, 2000)，領導者如何帶領員工走向目標，員工的滿意度也是一項重要的關鍵。

員工是服務的第一線，這在無形中很容易流露出在職場上的熱情與否，員工在一間企業裡本身的滿意度很容易直接影響到顧客，所以領導者如何對待員工是個重要的課題，有效的員工滿意度才能有好的企業文化氛圍，清楚的了解員工滿意度後才能使企業有改善進而有更多長遠的目標。

2.6 領導者風格影響員工滿意度

領導風格是一個主要的管理工具，可以增強員工之間的正相關係，改善工作環境，提高服務性能(Kozak & Uca, 2008)。當一個卓越的領導者並不容易，除了需要員工的信任之外，對於員工滿意度也是很重要的一環，領導行為會影響員工對於組織的信任、滿意度和組織公民的行為，間接提升領導型態和組織之間承諾關係(Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990)，在過去領導的層面總是以領導者一方做為研究，而對下屬的探討是比較少的(Junker & van Dick, 2014)，以往的領導研究發展往往以領導者的角度作為探討，而部屬的想法都會在領導的歷程中往往被領導理論忽略(王榮春 & 陳彰儀, 2003)，除了了解領導者風格對組織的影響之外，高階領導者和員工滿意度有很強烈的正向關係(Ugboro & Obeng, 2000)，員工除了在組織中得到相對的報酬之外，比起薪資的滿意度，員工對於主管的滿意度更為重視(DeConinck & Stilwell, 2004)，被帶領的部屬也會將領導者視為，模仿或是崇拜的對象，因此領導是實現工作滿意度很重要的變量(Akdol, & Arikboga, 2015)。

本研究除了探討綠色餐廳的領導風格之外，也想從員工方面了解綠色產業領導者的風格會對員工帶來的影響力，各個研究者所提出的滿意度因素，經過整理研究資料後了解，領導者對於員工是否滿意程度也是有很大的影響，領導者不能只專注在目標達成，更應該注意到員工的滿意度。隨著越來越多的產業發展，綠色餐旅產業也是需要更加努力和革新在領導管理上，領導者需要有效的管理員工，來達成商業的目標(Patiar & Mia, 2009)。

研究方法

近幾年民眾對於環保議題的重視，使得綠色餐廳更顯重要，但什麼樣風格的綠色產業主管可以帶領員工，甚至使員工徹底了解綠色環保產業為本研究想要探討的重點，也因為如此想要從員工的角度來了解領導者風格帶領員工滿意度的影響，而後針對員工，本研究亦將進行問卷調查以了解員工對於領導風格的滿意度。

3.1 質性研究設計

分析新魅力型領導的三個領導風格分別為，轉換型領導風格、魅力型領導風格和願景領導。在政府認證的綠色環保產業下，以台灣地區進行調查，使用質性的方式對餐廳的擁有者或是高階主管的領導者進行訪談，本研究的主要目的是探討是否有具體的領導風格對於綠色餐旅產業和員工有所影響。

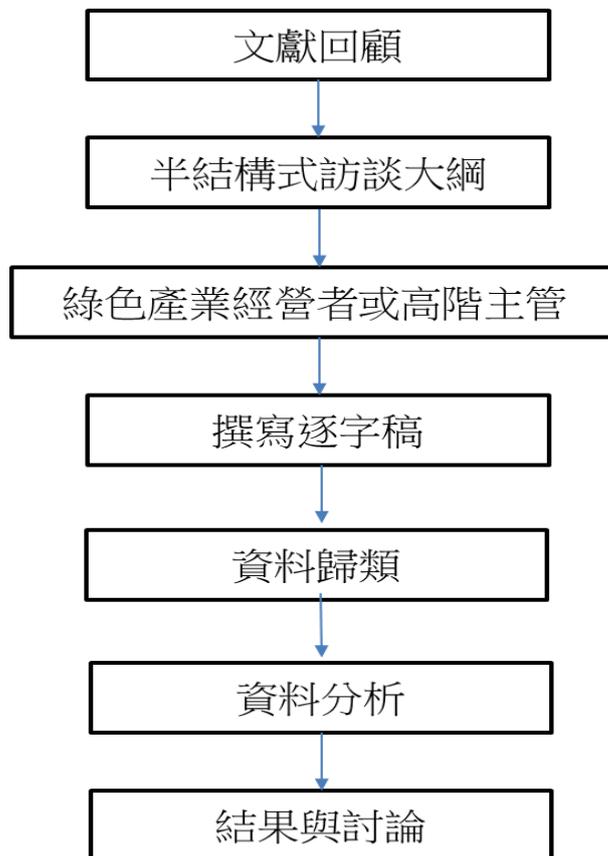


圖 3-1 質性研究設計

3.2 質性研究方法

一、研究和訪談對象

本研究針對 104 年度綠色餐廳的高階主管或是餐廳的經營者作為研究對象進行訪談以了解綠色餐廳的領導風格特質，訪談之前將事先聯絡及寄送邀請函，確認時間、地點和日期之後對此進行邀約訪談。訪談地點為北、中、南部各個餐廳且經過行政院綠色環保餐館評鑑評核通過的餐館，都是以經營者或是重要主管為主要訪談對象。

表 3-1 訪談餐館及對象

	環保綠色餐館	訪談對象	職級類別	訪談日期
1.	林家古厝	林錦堂	經營者	2016/04/03
2.	菇菇部屋	鍾明桷	店長	2016/04/07
3.	BRISTO88	吳珮榕	主任	2016/04/08
4.	湖口百年歲月	陳文棧	經營者	2016/04/11
5.	原味走廊	李世賢	經營者	2016/04/12
6.	溪友緣	鄭春美	經營者	2016/04/13
7.	琵央卡	李紀眉	經營者	2016/04/14
8.	蜜熊窯	譚主管	資深主管	2016/04/20
9.	劍湖山飯店	張孟婷 陳世霖	副理 副主廚	2016/04/25
10.	我家廚房	歐占逸	經營者	2016/04/27

二、半結構式深度訪談

本研究採用半結構式的訪談法 (semistructured interviews) 對受訪者進行訪談，又稱為「半標準化的訪談」(Semistandardized Interviews)，這是一個介於結構式和非結構式收集資料的訪談方法，半結構式訪談法不需要像結構式訪談法需要預先設計完整的問題導引訪談的進行，但不侷限於內容和問題要相符，而是採用較寬廣的研究問題進行深度訪談收集資訊，受訪者會因為限制較少的關係而更深入的說明經歷，這使得受訪者在訪談時通常會有較少的負擔，並且讓訪談變成是很自然和自發性的互動方式 (Grindsted, 2005)。訪談大綱主要參考為(王瑤芬 & 余泰安, 2014)、(陳家聲, 方文昌, & 蔡儀華, 2005)和環保署(2014)的環保指標及文獻中新魅力領導論的人格特質做為資料收集。

(1)、訪談大綱

1. 訪談者對於綠色餐廳的經營理念為何?
想了解領導者在願景上是否有清楚的傳達綠色理念。
2. 對於實施綠色企業的最終目標要如何達成?實現目標需要承擔和犧牲的風險?
願景型領導是會帶領組織共同追求目標並犧牲自我。
3. 如何激勵員工跟隨你做綠色產業的腳步?其困難度?
轉換型領導中是否是以鼓舞動機和心智上的刺激，情感性的方式協助員工。
4. 平常是使用甚麼方法來了解員工的背景及關懷?
轉換型領導的領導者都會比較重視個別需求。
5. 覺得自己具備甚麼樣的領導特質?
魅力型領導者擁有高度的自信，並且有獨特的作風。
6. 員工是否回到家理也會落實綠色的行為?
魅力型領導者會帶領員工達到一致性的理念並落實。
7. 訪談者是否有投入額外的資源?
是否在資源上有特別提供給員工或是綠色產業。
8. 請問當初做綠色產業的動機?
對於創造願景的吸引力是否是有遠見的。

三、質性分析方法

本研究使用內容分析法(Content Analysis)作為研究分析的工具，內容分析是一個收集和技術分析的文本內容，內容將對於綠色餐旅企業訪談內容根據訪談、紀錄、觀察和收集相關資料，做為文件資料的來源。Berelson 在 1952 年時提出內容分析法，說明這是一個客觀且有系統的量化方式，其中內容可能包含了任何可能會傳達的訊息像是一個詞、一個字都有可能是分析的內容，這種利用量化的方式整理質化的資料必定會造成傳播的影響力。而內容分析法的應用很廣，最主要的概念是資料簡化的過程，將半結構式的訪談紀錄打成逐字稿，作為分析並建立文件檔，且收集各個資料內容的關鍵字，並將關鍵字加以彙整和分析。也將會把初步分析的結果給受訪者審視，使受訪者了解並達到資料分析的確認性，這種將質化變化為量化的研究方法較為客觀，也是質量並重的一種研究方式。

3.3 量化研究設計

本研究經過文獻整理，除了在質性方面探討綠色企業的領導風格之外，也想要了解在綠色企業領導風格下員工的滿意度變化，藉此了解員工是否對綠色企業的領導風格感到滿意。

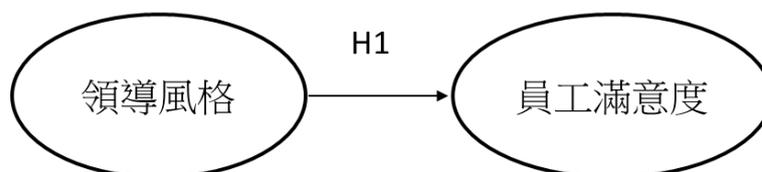


圖 3-2 研究架構圖

3.4 量化研究方法

一、量化問卷設計

本研究想要探討員工對於領導風格的滿意度，問卷設計的內容為參考(徐慧君, 2003)和(趙珮仔, 2005)，各個問項為描述主管的領導行為，像是主管是否重視溝通且願意採納員工的意見和下屬有良好的互動，在研究上對於主管領導行為與員工工作滿意度的關係。

表 3-2 領導風格滿意度問項

問 項
我對主管為了實現願景願意付出更多時間和金錢，感到滿意
我對主管了解我的需求並願意幫助我，感到滿意
我對領導者清楚了解綠色餐廳的思考方向與目標，感到滿意

本研究是以 Likert 五點尺度量表為問卷，以非常同意、同意、無意見、不同意和非常不同意，統計的分數使用依序為 5、4、3、2、1

二、量化研究對象和抽樣

(1) 研究對象

研究的對象為 104 年度行政院環保署星級環保餐館所有認證通過之餐廳員工做為研究對象。

(2) 抽樣方法

本研究將會在民國 105 年 1 月至 3 月之間，在台灣的北部、中部和南部以使用亂數表的方式各自挑選出 5 到 10 間綠色餐廳，且根據抽樣分類的訪談主管或是經營者的員工實地進行問卷調查，將問卷交由參與調查的公司員工，請員工對於問卷所列項目予以填寫。

三、量化分析方法

本研究以樣本調查法探討綠色餐廳對於領導者的員工滿意度，在很多理論中 LMX 是表明領導者在領導部屬下應該會產生更高的生產率、工作滿意度、積極和公民行為 (Chen, Lam, & Zhong, 2007; Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007)，主管和部屬之間的關係的量表採用 Grean 與 Uhl-Bien (1995)所發展出的「LMX Questionnaire」，這是一個相當具有代表性的量表並且在後續相關的研究也常被採用。因此在這個項目本研究將採用問卷作為研究工具，每一題項係採 Likert 五點量表，分為「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」等五個等級，分別給予 1 至 5 分，而分數愈高者則是表示部屬對於主管的滿意度越好。

質性分析與討論

4.1 質性分析

根據本研究以質性的研究方法來了解綠色餐廳的領導者領導風格，並針對主管及擁有者進行訪談，分別到北、中、南共 10 間綠色餐廳進行以半結構式訪談法進行，訪談過後了解各家綠色餐廳基本背景和員工人數以下列說明：

1. 原味走廊：

原味走廊位在於桃園縣政府的正門口，10 多年都是主打著提供健康、均衡、原味的綠色餐廳，每一道的食材均是由老闆從農場親自採購，店裡也有販賣自家農場出產的蔬果，員工人數大約為 2-3 位，最大的希望是大家都會珍惜資源且能創造一個完美的綠色商圈。

2. 百年歲月：

這間位在於新竹縣湖口老街內的綠色餐廳開立了 10 年，經營者是一位樹木達人，因為在從小的耳濡目染下對於綠色建築有著極大的興趣，店內主打的是復古的氛圍和建築的再利用，餐廳員工人數 4-5 位，經營者認為二次利用也是一種很棒的環保概念，可以將垃圾重新的賦予它新的生命，這才是最厲害的事情。

3. 林家古厝：

桃園觀音的林家古厝本來就存在一百一十多年了，經營者認為很多的因素改變了大環境，為了使更多人愛這片土地，開立了這間可以和土地自然和諧相處的古厝，餐廳也已經設立了 15 年以上，員工人數到達 5-10 人。

4. 我家廚房：

藏在新北市山裡社區內的小別墅，經營者顛覆了市場的理論服務社區的居民，希望能讓鄰居吃得健康又安心，店已經開 11 年的他們員工人數約 8-10 人，老闆希望能源部份盡量減少使用，而且綠色餐廳內部可以使用節能的設備都會盡量的做到！

5. 溪友緣：

這間設立在桃園大溪 23 年的餐廳，經營者始終堅持著使用節能的設備，以綠色環保和健康為概念研發出在地的客家美食，經營者種了很多的植栽希望能綠化環境，甚至都會帶動店內 5-8 位員工一起做綠色產業。

6. Bristo88：

台中公益路上，建築物的週遭都有大量的綠色植物，建築物設計是採用自然採光，自然通風，這樣可以降低日照所產生的熱氣減少冷氣的使用，且收集雨水作為洗

廁所用，店內最大的主旨是希望再分享美食的同時響應節能減碳且珍惜地球，創立時間為 4 年，員工數為 15-20 人。

7. 菇菇部屋:

台中縣新社鄉是香菇的大產地，這一間菇類全方位的餐廳雖然不是一開始就設定是綠色企業但在後期都以綠色為目標在回饋社會，甚至連販賣的商品都不過度包裝，員工數達到 15 人左右。

8. 琵央卡:

設立 14 年的綠色餐廳，以天然和安全得到客人的信任，除了食物不過份添加調味料之外，也以全食的概念在經營。琵央卡將敏感的食安問題幫客人層層把關，自己也有經營農場希望可以達到節能減碳的目的，經營者堅持綠色餐廳的理念和實施也令人敬佩，員工人數約 5-10 人。

9. 劍湖山飯店:

台灣古坑劍湖山飯店內的蔚藍西餐廳，以簡單舒適沒有過度裝潢的空間為綠色餐廳的主要原則，在餐廳連休息時間都有制度的開關燈限制，使用很多的在地食材，希望盡量的能減少碳排放量，也都盡量的使用節能設備，餐廳內的員工人數為 10-15 人。

10. 蜜熊窯:

高雄鼓山區蜜熊窯，一直秉持著綠色人文深根概念的組織，並且效法著祖宗自然的耕作概念，農場不使用化學肥料和藥物，使用自然農法不使用任何設施，讓作物能夠自由的接觸陽光、空氣和水，對綠色的目標是希望能夠有一個生態村，裡面是含氧量高的綠建築，把模組發揚光大，使得更多的環境被保護下來，員工人數 10-20 人。

將訪談內容進行資料分析，首先將訪談稿(附錄一)資料整理後，根據新魅力領導風格的文獻將訪談內容歸納進魅力型領導、轉換型領導和願景型領導三大主要的類型中，再針對每一項領導風格著重點分類，例如：魅力型領導者的類別分為五項(創造高績效的體系、成就導向組織文化、價值驅動的組織、跟隨者可能經歷心理上的成長和個人能力開發、組織較易適應競爭的環境)；轉換型領導則是分為四項(魅力式領導、鼓舞動機、心智上的刺激、個別的關懷)；最後願景型領導則是三項(帶領組織一起實現更加長遠的計畫做為目標、創造一個很有吸引力的組織願景和為了實現願景願意承擔風險且自我犧牲)。

綜合 10 位訪談者述說共 23079 詞句的重複次數來計算重要的關鍵字，形成初步內容分析(表 4-1)，再進行關鍵字的篩選和編碼共選出 27 個，並將 27 個關鍵字歸入三個領導風格裡，本研究將魅力型領導者(Charismatic Leadership)以 CL 表示；轉換型領導(Transformation Leadership)以 TL 表示；願景型領導者(Visionary Leadership)以 VL 表示，再將分析出的關鍵字對照前面的類別來編碼，舉例說明:關鍵字第一個”有

SOP 流程”對照的是魅力型領導裡的 1.創造高績效的體系，故關鍵字”有 SOP 流程”的代號為 CL1，以此類推(表 4-2)。再經過三位研究員對結果進行確認及歸納不一致的關鍵字(表 4-3)，最終歸類出具有信度的關鍵字歸納(表 4-4)，依據此訪談稿的關鍵字頻率來計算內容分析的結果如下表：

表 4-1 初步內容分析關鍵字

面向	類別	關鍵字
CL 魅力型領導	1. 創造高績效的體系。	1. CL1 有 SOP 流程 2. CL1 教育訓練
	2. 成就導向組織文化。	3. CL2 員工也會落實綠色理念 4. CL2 身體力行做環保 5. CL2 獎勵制度
	3. 價值驅動的組織。	6. CL3 一致性的環保概念並實行
	4. 跟隨者可能經歷心理上的成長和個人能力開發。	7. CL4 習慣綠色理念
	5. 組織較易適應競爭的環境。	8. CL5 環保意識抬頭
TL 轉換型領導	1. 魅力式領導	
	2. 鼓舞動機	9. TL2 經驗傳承和分享 10. TL2 口頭勸說 11. TL2 主要以提醒的方式為準
	3. 心智上的刺激	12. TL3 尊重彼此建議 13. TL3 樂觀積極的帶領員工 14. TL3 多宣導觀念 15. TL3 彼此有約束
	4. 個別的關懷	16. TL4 了解員工背景 17. TL4 視員工為夥伴 18. TL4 互相幫助、學習和溝通
VL 願景型領導	1. 帶領組織一起實現更加長遠的計畫做為目標	19. VL1 對下一代子孫負責 20. VL1 會長久回饋大環境 21. VL1 每個人生命息息相關

2. 創造一個很有吸引力的組織願景	22. VL2 對這塊土地的關心
	23. VL2 不傷害地球
	24. VL2 守護環境復育生態
3. 為了實現願景願意承擔風險且自我犧牲	25. VL3 花更多時間和精神在綠色環保上
	26. VL3 不習成本代價
	27. VL3 擁有自己農場所提供之食材

表 4-2 關鍵字編碼

領導型態	類目代號	類目編號
魅力型領導	CL1-8	1-8
轉換型領導	TL9-18	9-18
願景型領導	VL19-27	19-27

表 4-3 三位研究員歸納表

語幹	甲	乙	丙	最終歸類	甲乙同意	乙丙同意	甲丙同意
1	CL1	CL1	CL1	CL1	1	1	1
2	CL1	CL1	CL1	CL1	1	1	1
3	CL2	CL3	CL2	CL2	0	0	1
4	CL2	CL3	CL2	CL2	0	0	1
5	CL2	CL2	CL2	CL2	1	1	1
6	CL3	CL3	CL3	CL3	1	1	1
7	CL4	CL4	CL4	CL4	1	1	1
8	CL5	其他	CL5	CL5	0	0	1
9	TL2	TL4	TL4	TL4	0	1	0
10	TL2	TL2	TL2	TL2	1	1	1
11	TL2	TL4	TL4	TL4	0	1	0
12	TL3	TL3	TL3	TL3	1	1	1
13	TL3	TL3	TL2	TL3	1	0	0
14	TL3	TL3	TL3	TL3	1	1	1
15	TL3	TL3	其他	TL3	1	0	0
16	TL4	TL4	TL4	TL4	1	1	1
17	TL4	TL4	TL4	TL4	1	1	1

18	TL4	TL2	TL4	TL4	0	0	1
19	VL1	VL1	VL1	VL1	1	1	1
20	VL1	VL1	VL1	VL1	1	1	1
21	VL1	VL1	VL1	VL1	1	1	1
22	VL2	VL2	VL2	VL2	1	1	0
23	VL2	VL2	VL2	VL2	1	1	1
24	VL2	VL2	VL2	VL2	1	1	1
25	VL3	VL3	VL3	VL3	1	1	1
26	VL3	VL3	VL3	VL3	1	1	1
27	VL3	VL3	VL1	VL3	1	0	0

編碼員人數(n)=3

分析語幹個數 N =27

表 4-4 信度分析和相互同意度

	甲	乙	丙
甲			
乙	0.777778		
丙	0.740741	0.740741	
平均相互同意度	0.753086		
信度分析	0.901477833		

信度分析和相互同意度公式:

$$\text{相互同意度} = \frac{2M}{N_1 + N_2}$$

$$\text{信度} = \frac{n \times \text{avg_agree}}{1 + [(n - 1) \times \text{avg_agree}]}$$

信度與效度公式是為了要衡量研究員之間的信度，此公式為根據(Holsti, 1969)所提出：信度 = N × 平均相互同意度 / [1 + (N - 1) × 平均相互同意度]；N：平均相互同意度 = (2 × 甲乙丙雙方完全同意之數目) / (甲方同意數目 + 乙方同意數目 + 丙方同意數目)，而測量本研究的信度，需要事先進行編碼以利後續研究的資料分析，本研究的信度分析為兩個階段，分別為相互同意度分析和信度分析，而研究中編碼員共有 3 位，測試前已將 27 個關鍵字進行歸納和分類，再交由編碼員進行確認，結果顯示相互同意度為，0.75，信度為 0.9，Nunnally (1978)建議探索性研究 α 值應大於 0.6 以上；驗證

性研究 α 值應大於 0.7 以上，才可稱達到可接受的信度範圍，在經過編碼和三位研究員的分析及歸納之後，由上表 4-4 完成最終的關鍵字歸納，進而進行本研究的信度分析，三人同意之篇數經過甲乙、乙丙、甲丙交叉比對之後測出的結果值是大於 0.7，本研究也已達到 0.7 的標準，表示本研究反應出對於關鍵字的歸納是有可信程度的。

表 4-5 最終關鍵字歸納

面向	類別	關鍵字
CL 魅力型領導	1. 創造高績效的體系。	1. CL1 有 SOP 流程 2. CL1 教育訓練
	2. 成就導向組織文化。	3. CL2 員工也會落實綠色理念 4. CL2 身體力行做環保 5. CL2 獎勵制度
	3. 價值驅動的組織。	6. CL3 一致性的環保概念並實行
	4. 跟隨者可能經歷心理上的成長和個人能力開發。	7. CL4 習慣綠色理念
	5. 組織較易適應競爭的環境。	8. CL5 環保意識抬頭
TL 轉換型領導	1. 魅力式領導	
	2. 鼓舞動機	9. TL2 經驗傳承和分享
	3. 心智上的刺激	10. TL3 尊重彼此建議 11. TL3 樂觀積極的帶領員工 12. TL3 多宣導觀念 13. TL3 彼此有約束
	4. 個別的關懷	14. TL4 了解員工背景 15. TL4 視員工為夥伴 16. TL4 互相幫助、學習和溝通 17. TL4 口頭勸說 18. TL4 主要以提醒的方式為準
VL 願景型領導	1. 帶領組織一起實現更加長遠的計畫做為目標	19. VL1 對下一代子孫負責 20. VL1 長久會回饋大環境 21. VL1 每個人生命息息相關
	2. 創造一個很有吸引力的組織願景	22. VL2 對這塊土地的關心 23. VL2 不傷害地球 24. VL2 守護環境復育生態

	3. 為了實現願景願意承擔風險且自我犧牲	25. VL3 花更多時間和精神在綠色環保上 26. VL3 不習成本代價 27. VL3 擁有自己農場所提供之食材
--	----------------------	--

根據上表將內容分析和關鍵字做最終的歸類，最終歸納後本來為 TL2 口頭勸說和 TL2 的主要以提醒的方式為準，都歸納於 TL4 中。根據本研究關鍵字的歸納後做出以下整理：

CL 魅力型領導：

在訪談的過程中，10 位有 8 位受訪者皆認為教育訓練和標準的作業流程在餐廳一開始就該要制定出好的原則和流程，領導在組織中機械式的服從會造成影響力的增進 (Katz & Kahn, 1978)，員工在流程和制度中因為在經歷心理上的成長，更容易習慣綠色環保理念，也會產生個人能力的開發進而領導者也會成就組織導向文化，因為訪談者自己重視和實踐環保而使得底下的員工跟隨腳步造成員工有一致性的價值驅動而落實綠色理念：

其實就是習慣的問題，就是人的習慣，在作業流程上推的時候會有一些作業流程的改變.....剛開始一定是口頭的，那最早的教育訓練其實是很重要，雖然時間沒有到很長但是都讓他們有一些基本的觀念.....我相信會!這是一個習慣，就連他們抽衛生紙我有時候都會提醒，他們有時候習慣就"秋秋"(抽衛生紙的聲音)然後就擦嘴!我就說你嘴巴有這麼大嗎?他就說:嗯?就是慢慢會去做改變。(我家廚房)

習慣嗎?應該會啦!像是我們會在不必要的狀況下節約用電，像是用水我們也會盡量說怎麼節約這樣!其實上班下來也會有一些習慣.....其實我們很多員工回到家都會有隨手拔電的習慣.....基本上就像是我剛剛說的這是一個設置的配套的流程，那大概就是照著走。(菇菇部屋)

剛開始的時候要用規定，因為規定是死的，人是可以彈性靈活的!.....我們店的冷氣，當然是依照政府指示去做分區調整，除此之外我還把排水管接下來另外接，排水部分做掃地、拖地、打掃廁所和澆花，那我們在利用上面我們做的很好，比如說我們會大量減少在餐廳使用一次性的東西.....我相信員工也是會落實的，像是我們在這裡的洗米水有員工回家都會告訴他們的爸媽要重複使用，餐巾紙他們也是會擦嘴摺起來後放到口袋，在下次使用。(琵琶卡)

應該淺移默化之下多少都會有，像是他們都會自己帶自己的保溫瓶，之前都會提塑膠袋來而現在都會自己帶背包，打包也會自備容器或是使用店內原有的餐具.....應該是平常就有這些概念，新進人員都有教育輔導。(溪友緣)

我們沒有特別和員工說明我們有綠色餐廳，但只要離開辦公室或是現場，關冷氣或是隨手關燈就是本來會注意到的習慣.....我們把它變成生活習慣，有時候公司會要求的東西會習慣成自然，像是平常有一些他們可能一開始也不是乖小孩，但久了也會習慣這樣做是可以的。(Bristo88)

我們其實都沒有特別去要求，一向的作業模式是說，員工會遵照作業模式，我們沒有特別去教育但是我們是先開發讓員工執行，這樣也是說不要浪費的，該不要污染的，我們這個小企業，本身力量有限那就是盡量有做有幫助.....不會啊，員工就照著工作流程也是會習慣，就沒有這方面的問題，每一個人吸收方式不一樣，我們就會有一套模式做就比較清楚。(林家古厝)

其實本來就有一些標準在，配套中有制定的 SOP但綠能也在剛起步，讓他們能夠有更多綠能也好、節能也好或是資源能過做好這些回收再回收.....重要性並做員工教育訓練。(劍湖山飯店)

TL 轉換型領導:

魅力型領導被定義成轉換型領導的特徵之一(Conger & Kanungo, 1988)，一個有具備魅力的領導者不一定就是轉換型領導者，一位領導者是否具有領導魅力是決定於是否在領導的轉化過程中受益，藉此來判斷領導行為是否是成功的(Bass, 1985)，轉換型領導者會增進員工的啟發並可以精進解決問題的能力，在鼓舞動機上是較偏向於情感方面的領導方式來激發員工的熱情和可以得到員工的支持，訪談中領導者都會以分享的方式來對員工達到經驗和傳承，然而員工在心智上也會因為領導者而了解自我價值獲得創造性的成長，都會尊重彼此的意見且領導者多以宣導的概念來幫助員工成長。每個人都會期望自己是特別的，員工相信領導者會重視他們的個別需求並且每個人都會有不一樣且特殊的對待方式:

我們夥伴之間喔!夥伴間就是分享吧!不斷地分享.....可是相處久了常常聽我們分享會被感染，甚至有其他人參加活動我們播影片介紹或是田裡實際去體驗，他有深刻的體會被觸動或許會知道試試看給自己一個機會.....這是一條道路這麼走下去是對環境不錯，他心裡面是有共鳴.....其實在我們這裡我們除了是工作夥伴之外也是生命夥伴，因為人會有心情不好，可能和某某人吵架阿或是生理期不舒服，家裡發生甚麼事情遇到困難，會用生命夥伴來形容是會陪伴彼此支援互相幫助.....(蜜熊窯)

看每個人應該適合放在哪裡吧?每一位員工良莠不齊,.....我比較偏向自發性的,但自發性是最難管理的方式,一眼沒看到就是這樣,上班不打卡!自己簽!就是偏向自愛,自己誠實的方向去做看看!固定流程下就可以,每一個人資質不同,進來我不怕你笨,就怕不學,我就怕這個.....我都是以口頭勸導阿!一定以口頭!我對員工有時候真的太好!(林家古厝)

員工了解是綠色餐廳,不會為了這一塊特別努力,因為我們是自然而然的就是綠色餐廳,員工不會特別有壓力甚麼的.....其實就是維持一個正面的環境,大家都可以學習到東西,也有東西是可以想要學習的,一個環境是互相的,彼此會有約束,當然剛進的員工可能會有磨合期,磨合完就會發現大家的個性或甚至笑點都會蠻像的,還蠻融洽的。(Bristo88)

我甚至來打工的學生,我都會關心家裡因素和背景,我這裡沒有打卡制度,很特別我不打卡,而且希望他們在這很快樂。(百年歲月)

像我們都會聘請單親媽媽或是外籍新娘,當然他們的應對能力或是語言能力不及本省在地人,但他們的工作內容也可以做的不同,也不會有太多的問題.....我盡量帶領一個比較和諧和歡樂一點的工作場合,因為我認為出來工作本身就是有無形的壓力,樂在工作 and 樂在其中相對也可以壓力減到最低,工作效能也比較好!針對不同的員工會做不同的關懷。(溪友緣)

幾乎是以口頭勸說的方式來正確觀念,當下以解決事情為優先,職場上各有各的自尊,有些事情明明知道不能但還是會犯錯.....會特別去了解他們,配套裡每個人經驗都不一樣都不會引導他們做一樣的事情都需要了解還是需要多多提醒。(劍湖山大飯店)

VL願景型領導:

根據訪談後發現,領導者會給組織一個長遠的計畫當目標,長遠的領導目標在互動中除了創造還會維持組織的結構(Stogdill, 1974a),在綠色餐廳訪談的過程中訪談者會特別重視綠色產業要如何對下一代子孫負責,並且認為這是和每個人都息息相關的且希望可以長遠的回饋大環境,除了設定長遠的目標之外還需要創造一個很有吸引力的組織,對於支持綠色企業的主管和經營者,都會以對這塊土地的關心和傷害地球,著重的在守護環境復育生態,且願意犧牲奉獻承擔風險,以訪談者來說多數的主管和經營者更願意為了做綠色產業在研究精神上花更多的時間,創造更多保護環境的可能,而且願意不習成本代價在綠色環保上面花更多的金錢,有部分的訪談者因為想要在綠色環保上對於節能減碳和減少農藥對土壤的傷害,多盡一份心力而自己設立了農場來提供食材:

要求在地麻，就會減少很多碳排放的問題，我第一個做的是能源部分，到LED燈管做得很早，一個500多塊那時候沒有人願意換，我換了將近5萬塊還有誰願意?..... 這沒有犧牲，因為你想做就會不習任何成本代價.....對於食材再利用我們做得很好，因為我們有農場，我們幾乎95%以上都做回收，我們有農場有畜牧，所以該回到農場的都回到農場.....我是很願意用我自己的時間去看別人的經營模式.....因為沒有農藥無毒要找到像我這樣百分之百的很難，後來自己決定開發農場.....其實很多人一起做綠色就很滿足，地球是我們用壞的我們就要負責。(原味走廊)

其實如果我們再想更遠一點，我們不這麼做未來還有更多的子孫和我們的下一代那才是辛苦，因為大環境被破壞，那建築要很久的時間，孵育生態也需要很久的時間，可是要破壞只需要一夕之間就毀了.....表示說我們居住在地球那我們的所作所為影響的層面不是只有人類而已，每一個生命都和我們息息相關.....!如果我們不斷的擷取資源不斷的破壞而導致於所有生命都要承擔，尤其是我們的下一代.....就像我們捍衛大環境，我們希望更多人一起來捍衛大環境.....因為關係不是你自已也是很多生命，很多人都有共鳴因為這是事實這不是道理是非對錯這是和我們每個人息息相關。(蜜熊窯)

其實就是最重要講大一點就是地球的部分，我可以盡量減少資源的浪費和排碳量，這個是比較大的，比較小的是希望大家都可以去響應.....因為我們不是完全以利益為主要考量.....其實我們可以做多少就賺多少!.....這是一個供應鏈，對我們下一代也是有好處的，也希望對這片土地有幫助!(我家廚房)

我們的環保是顯現在我們真的對這塊土地上的關心.....如果這台太陽能可以供我一台冷氣就很好啊.....後面旁邊的親戚也開始小面積和主廚一起使用自然農法來種植，這就是對土地最大的回饋.....所以我們就開始自己種，其實還蠻辛苦，因為台灣要種其實很困難.....我們就慢慢研究到後來我們就把整株的朝鮮薊.....朝鮮薊這樣整顆的都可以完全食用，這個東西開發，應該是說全世界只有我們在做.....我們把它變成平常可以吃可以喝的時候，就變成一個保健身體!我一直在想綠色餐廳是不是不要這麼消極的只有做LED燈，應該做更多項目.....希望每一天還是不要傷害我們的地球。(琵央卡)

由上述訪談完之後得知台灣北、中、南各個經營者和主管對於綠色餐廳的經營的理念是甚麼之後，每一間綠色餐廳的訪談者對於自己餐廳內都有一個特別重視的區塊，對於員工都是像家人般的關心和照顧，感情和睦和好脾氣是在訪談中可以發現的重要特質，且無庸置疑的一致都有強烈的環境保護概念。

在 10 位訪談者裡根據分析關鍵字後，算出每一位綠色餐廳主管或是經營者的語幹總數，因為每一位訪談者所訪談的時間都不相同，公平起見先個別進行三大面向的領導者風格關鍵字頻率分析後算出語幹總數百分比在算出綜合百分比，研究發現皆擁新魅力型領導所包含的三個面向領導風格，分別為魅力型領導(33%)、轉換型領導(23%)、願景型領導(44%)，得到的綜合百分比數之後發現特別是以願景型領導風格偏高(44%)。

根據研究顯示願景型領導綜合百分 50% 以上的分別是：蜜熊窯(62%)、琵央卡(50%) 和林家古厝(58%)，再訪談期間了解三間綠色餐廳的領導者對於我們這一塊土地是有強烈的守護慾望，即便只是一個關水的小小動作，他們皆希望我們可以在綠色產業上多盡一份心力，捍衛屬於我們的大環境。而研究分析也有顯示魅力型領導綜合百分比 50% 以上的店家分別是：菇菇部屋(58%)、Bristo88(59%)和溪友緣(53%)，訪談中三位領導者說話比較溫柔並且都有親切和和藹的特質，他們都有帶領著員工習慣綠色的理念；而雖然原味走廊(43%)和百年歲月(43%)的魅力型領導都沒有高於 50% 以上，但在領導的比例中魅力型領導是偏屬於較高的。

另外我家廚房的魅力型領導(41%)和願景型領導(43%)是比較平均的，在訪談中我家廚房另外花很多時間和精神在綠色環保上，且一直認為自己做的不足希望能再進步和改善，而劍湖山王子飯店的綠色餐廳是魅力型領導(33%)和轉換型領導(39%)較為平均如表(4-5)。

表 4-6 主管及擁有人訪談下列之內容分析關鍵字頻率表

綠色餐廳分布	北部	北部	北部	北部	北部	中部	中部	中部	南部	南部	
	原味走廊	百年歲月	林家古厝	溪友緣	我家廚房	BRISTO88	菇菇部屋	琵央卡	劍湖山	蜜熊窯	綜合%
語幹總數	14	7	19	15	37	17	19	20	18	52	218
魅力型領導 關鍵字頻率	5	2	5	8	15	10	11	5	6	5	72
語幹總數百分比	36%	29%	26%	53%	41%	59%	58%	25%	33%	10%	33%
轉換型領導 關鍵字頻率	3	2	3	3	6	3	4	5	7	15	51
語幹總數百分比	21%	29%	16%	20%	16%	18%	21%	25%	39%	29%	23%
願景型領導 關鍵字頻率	6	3	11	4	16	4	4	10	5	32	95
語幹總數百分比	43%	43%	58%	27%	43%	24%	21%	50%	28%	62%	44%

4.2 問卷分析

下表是以 Likerts 量表五點尺度為基本的概念，橫面的衡量尺度則採用“非常同意”-“同意”-“普通”-“不同意”-“非常不同意”。問卷分析主要為調查員工對於綠色餐廳領導者的滿意度，其中對於主管或是經營者感到滿意分數就會越高。在此總共回收了 30 份問卷，分別為北、中、南綠色餐廳，溪友緣、我家廚房、菇菇部屋、Bristo88 和劍湖山飯店的滿意度調查。本研究是將量表的滿意度總數除以回收的份數和領導風格分別進行探討，如下表顯示：

表 4-7 員工滿意度平均數和領導風格百分比

	綠色餐廳	滿意度平均數	魅力型領導	轉換型領導	願景型領導
北部	溪友緣	4	53%	20%	27%
北部	我家廚房	3.5	41%	16%	43%
中部	菇菇部屋	3.66	58%	21%	21%
中部	Bristo88	4	59%	18%	24%
中部	琵央卡	4.33	25%	25%	50%
南部	劍湖山飯店	3.5	33%	39%	28%

由上表分析得知，領導風格綜合百分比 50% 的員工滿意度都較高，除了琵央卡綠色餐廳，菇菇部屋の員工對於領導者滿意度 3.66(接近同意)，而溪友緣綠色餐廳對領導者滿意度為 4(同意)，同樣的發現滿意度為 4(同意)的 Bristo88 綠色餐廳魅力型領導的百分比是偏高的，由此發現員工滿意度平均數較高的綠色餐廳，魅力型領導的百分比都有較明顯的領導風格，魅力型領導也有著高度的自信和對自己信念堅定的特質，可以想見員工對領導者有著特殊的吸引力而心悅誠服的跟隨領導者的綠色理念，其次綜合百分比的員工滿意度為願景型領導，最後員工對領導者的滿意度為轉換型領導。

結論與建議

5.1 結論

願景型領導

根據分析結果顯示願景型領導的百分比最高，表示綠色餐廳的領導者大多有著清楚的願景，且在訪談中領導者都會明確的設定和規劃長遠的綠色企業目標，領導者會帶領員工認為綠色企業是長久且可以信賴的，並且員工會看見綠色餐廳的領導者在綠色企業上的犧牲和承擔，進而員工都會對綠色餐廳的願景型領導者產生較高的滿意度，在本研究中，願景領導的受訪者都願意犧牲更高的成本和更多的時間在綠色企業的經營上，還有部分的綠色餐廳店家，因為怕對大環境的破壞而開創自己的農場以提供食材，且受訪者都將綠色企業放長遠的目標希望可以回饋我們的大環境，此外所有的受訪者都有清楚地表達綠色企業和每個人的相關性，每一位受訪者也肩負著帶領組織和大眾將良好環境交付給下一代的重責大任。

由上述了解綠色餐廳的領導風格最主要為願景型領導的風格，雖然願景型的領導風格比例較高但其中也有三間業者偏向魅力型領導，魅力型領導在員工看見領導者身體力行的實施綠色環保後會漸漸的信任，也就會習慣的跟隨領導者有一致性的環保理念，當對領導者有敬畏之心就會吸引更多的人一起來參與綠色環保理念。

魅力型領導

研究中發現受訪者在魅力領導上對於做綠色企業上有著極高的自信並且信念堅定，使得組織內的追隨者也會被堅定的綠色信念感動而對綠色企業感到認同，受訪者也都設置了標準的流程來創造高績效的環保概念體系和身體力行的實施綠色環保，使員工習慣綠色的理念，漸漸的員工也在潛移默化中將綠色理念內化，信任領導者並身體力行一起投入環保，當對領導者有崇拜之心時也就會影響更多人投入到綠色環保理念的實踐，其中，魅力型領導中帶領員工走向綠色目標是一個很重要的關鍵。魅力型領導風格和願景型領導風格不同的地方是，魅力型領導沒有創造強大且堅定的願景來帶領組織完成任務，研究中同時發現，有3家業者是採取魅力型領導風格，但員工滿意度的表現相較於願景型領導的業者有居於弱勢的結果。

轉換型領導風格

雖然轉換型領導風格和魅力型領導風格綜合百分比沒有願景型領導風格高，但都是在研究訪談中裡面重要發現在綠色餐廳裡有的領導風格。而在轉換型領導裡，領導者對於員工個別關懷也是轉換領導者在革新中特別強調的條件，部分訪談者對於自

己的員工視為夥伴甚至都像是家人般的關心和照顧，除了清楚了解員工背景之外也會互相勉勵及尊重彼此的意見。

在訪談中了解領導者除了對員工強調綠色環保的重要性之外，也會以經驗和故事的方式分享給員工，而且多半都會尊重彼此的意見，不是將員工當成下屬，而是視為夥伴互相幫助和溝通。綠色餐廳的領導者因為懂得與員工關懷和溝通，才得以讓員工一起在這個環保產業永續的發展下去，也因為綠色企業在台灣還在起飛的階段，綠色餐廳的領導者都期盼和努力的希望員工和消費大眾，能有更多更好的環保意識來守護我們的環境。

研究中也發現綠色餐廳的業者多是以口頭勸說的方式搭配互相提醒的方式進行溝通，受訪者不只將經驗傳承和分享綠色企業給自己的員工，在訪談過程中領導者也會將此綠色企業的經驗傳承分享給消費者大眾們，希望能有更多人愛護我們的地球。

員工對領導者的滿意度

拿破崙曾經說過：“沒有不好的軍隊，只有無能的將領”。可見一位帶領組織走向成功的新魅力型領導者，對於願景、組織的鼓舞及一致的價值驅動思考要非常清晰，才能讓員工跟上領導者的腳步。而員工對於領導者的滿意度是非常重要的關鍵，在本研究中有取得六家的員工問卷回覆，透過員工滿意度觀察對各領導風格的反應，明顯發現願景型領導風格是員工滿意程度最高的一種。

單一型的領導風格尤其是魅力型領導風格滿意度百分比偏高，魅力型領導的百分比都有較明顯的領導風格，魅力型領導也有著高度的自信和對自己信念的堅定的特質，而對於領導者的平均值皆接近在同意的滿意程度，表示綠色餐廳帶領員工走向企業的魅力領導風格是員工普遍都同意且接受的。而在願景型領導風格中，滿意度平均數較高，或許與願景型領導有著清楚的願景，且在領導者會明確的設定和規劃長遠的綠色企業目標有關，可以想見員工對領導者有著特殊的吸引力而心悅誠服地跟隨領導者的通往綠色理念的腳步。

綠色餐廳的領導風格

在研究中發現綠色企業是以願景領導為主要領導風格，而領導是個人引導群體活動以達到共同目標的行為(Hemphill & Coons, 1957)，在這些願景領導者身上看見台灣綠色餐旅企業改革的契機，已悄悄地在萌芽。本研究發現綠色企業的領導者在傳達願景的力量時，經營者和高階主管都會營造和員工之間互相信任的氛圍，Tannenbaum, Weshler, & Massarik (1961)也認為領導在給予某一個情境的人際影響力，會以透過溝通來達成目標，而綠色餐廳大部分的領導者多是以分享和傳達的方式帶給組織，一起為共同的目標努力，領導在人與人之間的互動中，一個人會提供資訊使得另一個人相信跟著做結果會更好(T. O. Jacobs, 1970)，而綠色領導者在創造願景時，會讓員工不論

身處在哪一個職位上，都會因為創造的願景而帶來動力，這也會自動的讓員工為組織效力並且維持永續發展。

另外在訪談時，每一位受訪者都具有很高的環保意識，都希望自己可以為了土地和地球多盡一份心力，在訪談的過程中也都樂於展示店內的環境了解環境衛生及回收的實施，除此之外領導者也會特地告訴我們在餐廳內對於綠色產業的態度和對於環境的守護是多麼的堅持和不放棄，因為他們都相信在長遠的未來綠色環保會因為大家的響應而回饋大自然、回饋給我們的地球。現在綠色餐廳是一個新的趨勢，但大家對於綠色餐廳的了解仍在一知半解的階段，在訪談中也發現每個地區政府的評比和評核標準都存在許多差異，造成國內綠色餐飲產業推廣上的落差。研究中發現消費者也是一個很大的關鍵，根據訪談了解到消費者在近幾年才漸漸的開始有環保意識，要做好綠色環保不是只有領導人帶領員工去做，這是需要所有大眾互相的幫助才可以為我們的下一代和我們的地球做到更好，每一位訪談者都說期待政府可以多加的宣導，才能大家一起進步。

研究中也發現很有趣的現象是當問領導者：您認為自己有甚麼領導特質嗎？十位領導者皆會笑著和謙虛的回答，我沒甚麼特別的領導特質啦！或是以哈哈帶過，這也是在研究上特別發現到綠色餐廳的主管或是經營者除了關心大環境之外，他們也保持著謙虛的態度來善待身邊的人、事、物。

5.2 研究限制

因為餐廳旅館的涵蓋範圍比較廣泛，在收集的時間有限之內還不夠收集到旅館業的研究，但是也發現位在於飯店裡的餐廳也漸漸的往綠色餐廳前進並且越來越多，目前綠色旅館的標準也是較為明確的，後續研究可以試著擴大到綠色旅館業的發展上，另外也在收集資料的過程中發現到很多也是做到綠色餐廳極致的餐飲旅館業，因為沒有和政府申請行政院環保署的認證資格，故無法納入本研究之中相當可惜。

同時，由於政府在綠色餐廳的規定沒有美國綠色餐廳協會來的嚴謹，雖然是由行政院所統籌的星級環保餐館，但政府本身給的條件區分的方式和說服力較不明確，造成各個縣市的標準不一，甚至許多的業者不願意參加或是根本不懂綠色餐廳的意義為何，引起綠色餐廳的執行者在綠色實施上有很大的差異性。而綠色餐廳因為在台灣還是屬於正在起飛的階段，也希望綠色餐廳得研究對象可以再更多，並且再員工方面的調查希望可以再擴大規模的增加調查人數。

5.3 後續研究方向

後續研究者可考慮將旅館和餐廳業者一併放入研究中，綠色旅館提倡的安全、健康和環保，也是和綠色餐廳有著相似的目標，也因為綠色旅館的標準在目前為止都較為明確或許在綠色環保的標準上可以比較統一。待國內綠色餐旅產業的發展更為成熟之後，甚至也可以將國內和國外的綠色業者一起做討論，因為在國外的綠色環保發展的比較早，相對的在綠色產業的成果將有較多可供借鏡之處，或許有助於我國相關業者的發展與進步。

參考文獻

英文文獻

- Akdol, B., & Arikboga, F. S. (2015). The Effects of Leader Behavior on Job Satisfaction: A Research on Technology Fast50 Turkey Companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 278-282.
- Anderson, L.M. and Bateman, T.S. (2000). Individual Environmental Initiative: Championing Natural Environmental Issues in U.S. Business Organizations. *Academy of Management*, 43(4), 548-570. doi: [10.2307/1556355](https://doi.org/10.2307/1556355)
- Angawi, G. T. (2012). Neo-charismatic Leadership: A New Theory for Effective Leadership in Higher Education. *Educate~*, 12(2), 34-47.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 764-784.
- Baetz, M. L., & House, R. J. (1978). *Leadership: Some empirical generalizations and new research directions*: Faculty of Management Studies, University of Toronto.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*: Free Press; Collier Macmillan.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*: Sage Pubns.
- Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J. A. (2007). Leader-member exchange and member performance: a new look at individual-level negative feedback-seeking behavior and team-level empowerment climate. *Journal of applied Psychology*, 92(1), 202.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). Behavioral dimensions of charismatic leadership.
- Davidson, M. C. (2003). Does organizational climate add to service quality in hotels? *International Journal of contemporary hospitality management*, 15(4), 206-213.
- DeConinck, J. B., & Stilwell, C. D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225-231.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 36-62.

- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*: Free Press.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., & Ali, S. S. (2015). Exploring the relationship between leadership, operational practices, institutional pressures and environmental performance: A framework for green supply chain. *International Journal of Production Economics*, 160, 120-132.
- Egri, C. P., & Herman, S. (2000). Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. *Academy of Management journal*, 43(4), 571-604.
- Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1967). A theory of leadership effectiveness.
- Garg, G., & Krishnan, V. R. (2003). Transformational leadership and organizational structure: The role of value-based leadership. *Transformational leadership: Value-based management for Indian organizations*, 82-100.
- Gregoire, M. B. a. A., S.W. . (2004). Leadership: Reflections over the past 100 years. *Journal of the American Dietetic Association*, 104 ((3)), 395-403.
- Grindsted, A. (2005). Interactive resources used in semi-structured research interviewing. *Journal of pragmatics*, 37(7), 1015-1035.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), 986-1014.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. *Leader behavior: Its description and measurement*, 6, 38.
- Holsti, O. R. (1969). Content analysis for the social sciences and humanities.
- Hoppock, R. (1935). *Locus of Control and Manager's Leadership Styles*: New York: Harper.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of management*, 23(3), 409-473.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). *Path-goal theory of leadership*. Retrieved from
- Hu, H.-H., Parsa, H., & Self, J. (2010). The dynamics of green restaurant patronage. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(3), 344-362.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 92(1), 269.
- Jacobs, M. A., Yu, W., & Chavez, R. (2015). The effect of internal communication and employee satisfaction on supply chain integration. *International Journal of Production Economics*.
- Jacobs, T. O. (1970). *Leadership and exchange in formal organizations*. Retrieved from

- Junker, N. M., & van Dick, R. (2014). Implicit theories in organizational settings: A systematic review and research agenda of implicit leadership and followership theories. *The Leadership Quarterly*, 25(6), 1154-1173.
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M. J., & Lee, G. (2013). The effects of leadership style on employee well-being in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 9-18.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations.
- Kozak, M. A., & Uca, S. (2008). Effective factors in the constitution of leadership styles: A study of Turkish hotel managers. *Anatolia*, 19(1), 117-134.
- Lita, R. P., Surya, S., Ma'ruf, M., & Syahrul, L. (2014). Green Attitude and Behavior of Local Tourists towards Hotels and Restaurants in West Sumatra, Indonesia. *Procedia Environmental Sciences*, 20, 261-270.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1, 1297-1343.
- Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 49-68.
- Ning, L., Jin, Y., & Mingxuan, J. (2007). How does organizational trust benefit work performance? *Frontiers of Business Research in China*, 1(4), 622-637.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric methods*: New York: McGraw-Hill.
- Obuobisa-Darko, E. (2015). Leadership and Employee Satisfaction in the Ghanaian Banking Sector. *European Journal of Business and Management*, 7(8), 109-119.
- Patiar, A., & Mia, L. (2009). Transformational leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 254-262.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Reddy, C. M., & Srinivasan, V. (2015). Dialogue on leadership development. *IIMB Management Review*, 27(1), 44-55.
- Rowold, J., & Laukamp, L. (2009). Charismatic leadership and objective performance indicators. *Applied Psychology*, 58(4), 602-621.
- Spinelli, M., & Gray, G. (1998). Employee Satisfaction: Are There Differences Among Departments in the Same Hotel?: This study of job satisfaction among employees of

- six hotels in a major chain reveals the importance of many noneconomic job enrichment factors. *Compensation and Benefits Management*, 14, 12-17.
- Stogdill, R. M. (1974a). *Handbook of leadership: A survey of the literature*: New York: Free Press.
- Stogdill, R. M. (1974b). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*: Free Press.
- Strange, J. M., & Mumford, M. D. (2002). The origins of vision: Charismatic versus ideological leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 343-377.
- Tzschentke, N. A., Kirk, D., & Lynch, P. A. (2008). Going green: Decisional factors in small hospitality operations. *International Journal of Hospitality Management*, 27(1), 126-133.
- Ugboro, I. O., & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of Quality Management*, 5(2), 247-272.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management journal*, 44(1), 134-143.
- Wang, Y.-F., Chen, S.-P., Lee, Y.-C., & Tsai, C.-T. S. (2013). Developing green management standards for restaurants: An application of green supply chain management. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 263-273.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-24.
- 王榮春, & 陳彰儀. (2003). 部屬觀點之領導互動論: 部屬對主管領導行為的知覺因素與互動內涵初探. *應用心理研究*(20), 181-215.
- 王瑤芬, & 余泰安. (2014). 餐廳落實綠色管理可行性之研究. *餐旅暨觀光*, 11(4), 219-242.
- 吳正雄, 李坤城, 崔自強, & 陳志偉. (2012). 國際觀光旅館主管領導風格之差異與經營績效關聯性研究. *國立臺中技術學院學報*(16), 57-71.
- 徐慧君. (2003). 組織氣候、領導型態認知對員工工作滿足與工作績效影響之研究, 碩士論文, 中央大學, 人力資源管理研究所.
- 陳盈璋, & 汪文政. (2009). 國際觀光旅館業高階管理者領導能力對工作績效之關連性研究. *多國籍企業管理評論*, 3(1), 205-218.
- 陳家聲, 方文昌, & 蔡儀華. (2005). 企業員工知識分享效能之質性研究—以知識接收者的觀點: 人力資源管理學報.

- 陳儀蓉. (2006). 新領導典範—領價值導向式領導理論之概述. *T&D 飛訊*, 42, 1-14.
- 湯琪瑩. (2008). 台灣地區綠色餐廳評選指標之研究. 碩士論文, 國立台北護理學院, 旅遊健康研究所.
- 趙珮仔. (2005). 主管領導行為與員工工作滿意之關聯性探討, 國立中央大學, 人力資源管理研究所研究生.
- 歐嘉瑞, 沈維雄, 陳依兌, & 蕭志同. (2014). 台灣節能標章認證制度擴散速率與影響因素之研究. *科技管理學刊*, 19(2), 45-66.
- 蕭佳純. (2011). 領導者創新領導行為, 組織創新氣氛, 知識管理能力與社區大學創新經營關連之探究. *教育研究學報*, 45(1), 45-69.
- 蕭述三, & 廖俊忠. (2010). 各國綠色能源發展重點項目以及未來的挑戰. *前瞻科技與管理(S)*, 91-104.
- 鞠德風. (2008). 魅力領導的形成理論, 作用和影響—用一個整合性觀點. *復興崗學報* (92), 439-457.

書籍文獻

- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1997). Full range leadership development - manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto: Mind Garden, Inc.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. Leaders, New York: Harper. Row.
- Bryman, A. (1992). Charisma and leadership in organizations: Sage Pubns.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Sage Publications.
- Hoppock, R. (1935). Locus of Control and Manager's Leadership Styles: New York: Harper.
- Luneburg, F. C. & Ornstein, A. C. (1991). Educational admin-iteration: Concept and practice. Belomomt: Wadsworth.
- Nanus, B. (1992). Visionary leadership. San Francisco: Jossey-Bass
- Sashkin, M. (1990). The visionary leader: Leadership behavior questionnaire (3rd Ed.). King of Prussia, PA: Organization Design and Development
- Sashkin, M. (1996). Becoming a visionary leader. Amherst, MA: HRD Press.
- Vroom, V. R. 1964 motivation. New York: Wiley.

網站資料

- 行政院環保署, (2013), 星級環保餐館-102 年度環保餐館推廣計畫(線上資料)
<http://greenliving.epa.gov.tw/GreenLife/Actions/GreenRestaurant/Link.aspx> (2016, 2, 25)

Japan Environment Association, 2007 , Japan Environment Association , **The Green Purchasing Network**(2007) Retrieved 12 October 2009, from http://www.gpn.jp/basic/green_life/index.html

附錄一 訪談逐字稿 (關鍵字以陰影表示)

店家:原味走廊 訪談對象:李世賢 經營者

A:訪談者 B:受訪對象

A: 我們是餐旅的碩士生你好!

B: 你們有參考其他縣市在做的嗎?

A: 有喔!我們有跑北、中、南部，我想請問一下你們對於餐廳的經營理念是甚麼?

B: 就是經營方式慢慢蛻變慢慢轉型，從傳統到養身到有機，在有機領域裡要求就很高麻，就是要求在地麻，就會減少很多碳排放的問題，我第一個做的是能源部分，到LED燈管做得很早，一個500多塊那時候沒有人願意換，我換了將近5萬塊還有誰願意?

A: 那對於實施綠色產業最終目標?

B: 其實我們對環保對自然是比較重視的人，相對的就比較會想做這一塊，所謂的綠色政府的標準到底是甚麼?

A: 綠色企業的承擔和風險犧牲?

B: 這沒有犧牲，因為你想做就會不習任何成本代價，就像是換一顆燈泡500多塊誰要換?希望政府多宣導環保觀念，透過學術團體和業界，像是環保局當初就有輔導，只要新的能換節能我就換節能的屬於環保，回收部分我們做得還不錯，對於食材再利用我們做得很好，因為我們有農場，我們幾乎95%以上都做回收，我們有農場有畜牧，所以該回到農場的都回到農場。

A: 員工都有同樣的信念要做綠色餐廳嗎?

B: 當然!員工自己對於這塊都是很認同，我們會帶進有機也是年輕人的觀念，他提供給我們這個，所以我們從餐廳農場開始做，就是他們也很認同!

A: 那請問有沒有覺得自己有具備特別的領導特質?

B: 哈哈沒有! 當然多數人可能會把綠色餐廳這塊既定在環保，但實際上不是!還是要多宣導，綠色餐廳含意至少要給消費者知道!

A: 請問是否有投入額外的資源?

B: 會，我是很願意用我自己的時間去看別人的經營模式，我自己經營的部分也是會到大型的或是各地去看看，甚至是LED的工廠我都願意去看看!我是從餐廳然後為了做綠色這一塊再開發農場，因為沒有農藥無毒要找到像我這樣百分之百的很難，後來自己決定開發農場。

A: 那有沒有對其他綠色餐廳的建議?

B: 我是認為綠色餐廳這一個部分應該要多宣導。

A: 對於鼓勵其他綠色餐廳?

B: 應該找一個類似的商圈用區域性來做，公部門來推建立一個綠色商圈去推廣，我們過去做的認證都是自由參加，但給一個牌子也沒有好處阿!應該就是區域性，這個區域就都是綠色餐廳，你一定要做!只有一家綠色餐廳也沒人知道啦!我在門口放人形立牌也不會有人知道!其實很多人一起做綠色就很滿足，地球是我們用壞的，我們就要負責。

店家:百年歲月 訪談對象: 陳文棧 經營者

A:訪問者 B:受訪對象

A: 對於綠色餐廳的經營理念為何?

B: 首先說垃圾分類，其實現在垃圾分類政府也規定的蠻嚴格的，應該是從去年年底以湖口新竹縣來說，垃圾沒有分類，當然這時候是啟蒙階段所以沒有罰錢，但是有法規是說要罰多少錢，那他也有勸導時間，之後就是開始說要執行，哪天我忘了，他看的很清楚喔!沒有分類就直接丟下來就叫你分類好之後再來做處理，人就是很奇怪，剛開始就是不習慣，但是說一個禮拜過後大家都把它分玻璃、塑膠和紙張其他的東西包括餵水，我覺得都已經處理的蠻順暢的，第一台是收垃圾，第二台是分類的，以我知道的來說，收到山上，湖口有一個集散地他們分類也是很辛苦，我們先做初期分類他們在做這個動作就會很容易，不單是我們在配合，應該說整個湖口鄉都在做妳沒有這樣做他是不會收的，另外一個你說的綠色建築，其實我走的方向我不敢說我是絕對綠色，但某先方面以結構部分還是得以鋼構為最好但是以木屋全部用天然資源素材，也常常為這件事辯駁，純木屋會有危險性因為台灣很多白蟻，但是我的建築不同，全部以百年前的老房子，以社區、一個部落和村落，就地取材，台灣來說肖楠、紅檜、扁柏，拆掉很多以前的房子，我的空間規劃是把舊房子弄得更復古，我還有做空間規劃，慢慢很多客人進來，就開始經營吃的東西，吃得等等說，像是後面的相框，都是用廢棄和風化的檜木做成的。

A: 材料的來源?

B: 當你有心的時候，知道的人就會來找你，我可能剛好是個集散地，知道的人都會來找我，現在媒體很發達很容易找到我。

A: 做綠色企業的目標?

B: 做綠色企業很辛苦，很多東西無法達成理想，雖然用LED燈很省電，但最主要的是冷氣，冷氣很難電力發電的東西，目前都還在啟蒙的階段，當然有天然的東西就盡量用，但吃的不能隨便，我選擇良心的食材食用和盡量用在地食材。

A: 員工要如何激勵一起做這件事?

B: 我的員工都是告訴他們，我們這裡賺不了錢，沒有出息，對綠色喜歡的人很多時候會懷疑，包括我自己會懷疑有必要嗎?但當你沒有壓力就會很認真嘗試做這件事情，文化，很多東西想要的時候就沒有了，沒有天然資源台灣就不是今天這樣了!破壞大自然，美國也有干涉，叫他不要砍不可能，但有限制的砍伐並且要加工，我環保的地方是二次利用。

A: 員工的背景和需求了解嗎?

B: 我甚至來打工的學生，我都會關心家裡因素和背景，我這裡沒有打卡制度，很特別我不打卡，而且希望他們在這很快樂。

A: 比較自發性?

B: 我們已經做了13年多了!

A: 你覺得自己有沒有甚麼領導特質?

B: 沒有! 我就是覺得領導統御很重要, 你就是今天你能力很強但看不起員工, 沒有用! 你今天你能力很強, 但像郭先生能力很強, 也是需要員工幫他賺錢, 柱子越穩定越扎實, 你一個人能跳多高, 跳不了3尺這能力很有限。

A: 請問會多花投入額外資源?

B: 我們經營理念不再於賺錢, 因為賺不了錢所以不想賺, 只有一種情形就是我沒有賺錢, 但我造就了很多的工作, 很多工作是他們願意來做我很開心。

A: 所以這是一種興趣?

B: 我拿興趣來賺錢, 小時候耳濡目染, 看到爸爸拿沒有用的東西, 從廢棄物裡找出一件產品, 無用之用的創意最厲害, 這些東西本來就沒有用了, 已經要當垃圾了, 然後他重新賦予給他新的生命, 這個才厲害。

A: 我想聊一下綠色理念!

B: 很多東西都受限於框框裡面你在做可能會很痛苦, 有壓力但如果是你很喜欢, 很隨興在做會比較舒適, 早期的老闆也是會對員工有所了解, 所以要先對員工好他快樂就會很開心, 以前就是對員工好對客人好為目標, 所以拿興趣賺錢最好了解自己適合甚麼朝興趣發展, 我很多事情授權給員工, 所以他們都會做得很好, 我都會給予私人的獎勵。

店家:林家古厝 訪談對象: 林錦堂 經營者

A:訪問者 B:受訪對象

A: 不好意思跑來麻煩您，因為看到您這裡的環境，也知道你們在綠色餐廳名單裡面，所以想要了解您對於綠色餐廳的經營理念是甚麼？

B: 綠色餐廳對於你們的概念是甚麼?你們學生覺得是甚麼?

A: 因為我們有了解到台灣和國外的不同，國外的標準比較高一點!

B: 你們說說看我參考看看。

A: 比方說七項指標在國外是都需要達成，一樣像是合法回收廢水，其實跟台灣的認證方法是一樣的，但是他們比較嚴格，台灣目前是推行綠色餐廳認證和鼓勵，像是七項指標中可能只需要三樣就可以達到認證，就有5顆星滿分是五等級，他們比較嚴格方面是七樣指標都要有達成且是由政府協助轉型成綠色餐廳。

B: 其實在綠色餐廳，有教授和我聊過綠色環保，你們也要生活多少也會造成環境破壞，那位教授專門針對綠色環保餐廳講課，所以當他說餐廳開火其實也有這個問題吧?教授想法是說10個家庭、20個家庭和30個家庭，他們都要開火開瓦斯，如果說是集中在一個餐廳裡，30個家庭集中處理反而是節省很多，像是瓦斯集中、廢水集中、所有的廚餘集中，那30個家庭會遠遠超過這個，這是那位教授的看法，我相信也是這樣的，至於說環保餐廳的部分第一個，在地食材自己生產的不需要長途的運輸，像是靠山吃山，靠海吃海，不是說你家靠海就偏偏到山上抓山羌，或抓鹿來吃，當然在山上我們就是養山雞，節省運送路程時就會節能減碳，不需要車輛跑來跑去，浪費成本這些本身就是屬於綠色概念，這是一個表面上的綠色概念，飲食方面我來舉例我們的套餐好了，我本身有在注意體內環保和生態環保的問題，比方說我雖然是在做農場，但我們有煙窯，你覺得煙窯環保嗎?因為要燒木材吧?雖然燒的時候會對環境造成汙染，但那是一種體驗，且我會給客人控制到說你燒得木材的量，而且木材是別人不要也是要放火燒掉的，所以環保概念，現在放眼望去的課桌椅都是人家不要的其他東西也幾乎是人家拆機器啦!食品工廠有些東西幾乎大部分80%都是環保材料，你看看屋頂那就是以前高鐵要新建時拆掉很多老房子，這都是對於環保的概念，那其實我對於環保這一塊，我剛剛說的只是舉例，對於大環境的概念，對於吃的概念，剛剛我們說對於我們套餐的部分，個人環保，身體環保，早上吃的第一口，第一餐絕對不吃油炸煎的這些東西，也不吃吐司啦!麵包，麵包頂多會吃饅頭，我就偶爾吃，但當我早餐吃過後我甚麼都吃，就像我們套餐設計，肚子餓時吸收最多，套餐把蔬果擺在最前面，後段像是椒麻雞擺在後面，雖然是中餐但就像是西式的方式來吃，健康的東西放前面，人有口慾滿足的願望，所以剩下食物放後面，這種概念，環保餐廳在地食材將最健康的方式給客人吃，剛剛提到國外的七項指標，坦白說台灣沒有說每一項都要做到，但我們都盡量符合標準和本身的需求。

- A: 那一下個問題是，對於實施企業目標要如何和員工一起達成?
- B: 盡量就是在食材上不要浪費吧，然後做很多分類，分類清楚，廚餘部分在鄉下地方很多養豬戶，他們回來回收，基本廚餘都會再利用，其實他們點桌菜，我們都會叫員工鼓勵客人打包，台灣是很浪費食材的民族，但卻有很好的打包文化，我覺得打包文化很正面，不是不好我認為很好。
- A: 那實現這些目標上認為就綠色這一塊產業來看會承擔和犧牲的風險為何?
- B: 承擔的一些犧牲像是，菜單方面必須要下功夫，很多餐廳的環保概念不是只有在於大環境，香精阿之類的，其實我們都會避免，那在犧牲方面要花更多時間去研發菜色，這些一定會犧牲。
- A: 那有沒有別的方法可以讓員工了解到綠色產業跟上腳步?
- B: 我們其實都沒有特別去要求，一向的作業模式是說，員工會遵照作業模式，我們沒有特別去教育但是我們是先開發讓員工執行，這樣也是說不要浪費的，該不要污染的，我們這個小企業，本身力量有限那就是盡量有做有幫助。
- A: 那如果說像是在做綠色這一塊員工是否有抱怨或困難?
- B: 不會啊，員工就照著工作流程也是會習慣，就沒有這方面的問題，每一個人吸收方式不一樣，我們就會有一套模式做就比較清楚。
- A: 那平常有針對每一位員工來了解個人的需求，像是如果他脾氣比較差，會用別的方式對他嗎?
- B: 看每個人應該適合放在哪裡吧?每一位員工良莠不齊，對阿如果他愛吵架，那跟客人不是完蛋，就是看它擺的位子阿!
- A: 那你覺得自己有沒有具備甚麼領導特質嗎?
- B: 哈哈沒有，我覺得我很笨!
- A: 老闆你太謙虛了!有沒有特別說帶領的方式是偏向?
- B: 我比較偏向自發性的，但自發性是最難管理的方式，一眼沒看到就是這樣，上班不打卡!自己簽!就是偏向自愛，自己誠實的方向去做看看!固定流程下就可以，每一個人資質不同，進來我不怕你笨，就怕不學，我就怕這個!
- A: 那當員工做錯事情是盡量以口頭勸導?
- B: 我都是以口頭勸導阿!一定以口頭!我對員工有時候真的太好!
- A: 那你認為回去他們也會習慣就是在綠色這一塊方面是否會多注意?
- B: 當然多少有影響，像是我以前用這種椅子19年前大家都是放火燒掉!當我第一次用後，就開始有人整理來賣，因為學校時間一到就丟，丟一堆又燒掉，現在還有很多家庭是使用這種椅子，很好用且網路都有人在賣，你這樣用之後整理整理很好賣，很多客人來也會一起帶動這個概念，像是隔壁的鄰居，就會問我說可不可

以給我一張椅子，久了他們也會留也會用，因為也會影響阿!他就會覺得這椅子也很好用阿!為什麼要放火燒掉?

A: 那在這一方面有沒有投入一些額外的資源?像是帶員工參訪啦!

B: 會阿!我每年都會帶他們去偷偷參觀別人的餐廳都會去看看!去看看狀況!

A: 所以你們有自己種植一些蔬菜?

B: 有阿!很多啊!

B: 出國後可以看到很多動力蓬勃的生氣，農業單位是我個人的看法，我們台灣的領導者沒有專業，底下的沒有經驗，以環保來說，工廠應該要增設在工業區，工廠將廢水排到灌溉田裡，稻子都給你們吃了，餐廳也可以將廢水集中管理，到處蓋台灣的土地都被汙染，沒有對這塊土地的熱愛，國土應該要做好規劃。

A: 如果我集中領導者的力量來抗衡政府達到綠色餐廳的標準。

B: 不可能!因為權力在他們，要盡義務時他們很難動作，像是我下禮拜還要找他們開會，全省6個代表。

A: 開會的目的地?

B: 因為我有很大的反彈，在於我的農場有合法執照，桃園縣不超過5家申請合法的，有300多家農場沒有執照，但有執照反而會被一直調查，19年前是政府輔導做休閒農業，但現在政府又說，有申請5年就要廢掉重新申請!然後每一年都要稽查。

B: 前兩個禮拜才帶他們去中國安徽!他們進步很快有很多地方規劃，很多城市都是以一條河作為基準，由河開始發展出來。

A: 所以建造這間綠色餐廳是基於甚麼動機下?

B: 因為父親沒有要耕田也因為有太多太多因素改變了這片美麗的大環境，最開心的是我的父親說:種了一輩子的田，從來沒有這麼多人來我們的田，踩在這片土地上。

店家:我家廚房 訪談對象: 歐占逸 經營者

A:訪問者 B:受訪對象

A: 我想了解您對於綠色餐廳的經營理念為何?

B: 我先說當初其實開這間店還沒有設定，是剛好新北市有課程桃園辦的，我們去參加以後回來討論其實我們可以慢慢再來做調整和符合政府規範，那其實在開店的時候我們就一直在要求，比如說水的部分，我們一定要有截油槽，排煙的部份我們也有靜電，靜電的話他可以濾油達到90%以上，你可以聞到味道但他不會有油排出去，這是早期我們對於環境的部分希望不要影響到鄰居!

A: 是因為開在社區裡面?

B: 其實不是在社區都應該要做這樣的處置，在經營的部分，我們的經營理念是新鮮、自然和健康，所以基本上可以選用在地食材，我們當初都會選用在地食材，那也盡量慢慢的朝比如說農藥有管制阿或是海鮮類也有做過檢驗的!

A: 那我想要請問一下您覺得最終綠色企業的目標是甚麼?

B: 其實就是最重要，講大一點就是地球的部分，我可以盡量減少資源的浪費和排碳量，這個是比較大的，比較小的是希望大家都可以去響應，有這樣的餐廳大家都可以去響應且都有這個習慣，比如說我們會推自備餐具，這樣我們就有小小折扣這樣子，這樣大家有習慣了自然東西損耗就會少，其實也會建立員工觀念，比如說以前都會用餐墊紙，看起來都蠻乾淨的，可是其實少了那一張紙，我們從其他地方做調整其實不會比較差，那個第一時間的觀感可能會不太一樣，就像我們的餐具全部是用不鏽鋼或陶瓷的，我們不用美奈皿，我們一直在朝這些方向就是不要對人體造成傷害，這些雖然都是細節但是我們都會注意其實是希望大家可以健康一點這些浪費也少一點，我們廚房也不用鋁製品去烹煮食物，全部都用不鏽鋼的!

A: 所以廚房也是很重視綠色?

B: 我們可以做得都盡量去做，其實鋁製品都不在評比之內，只是說只要對人健康可以做到，因為不鏽鋼可能價格比較高，我們可以做到盡量可以去，廚房提到可以排煙的部分然後還有就是洗碗精我們有一部分也是使用環保的。

A: 那想請問一下在綠色餐廳這一塊有沒有需要承擔一些犧牲和風險?

B: 其實我覺得綠色餐廳最大的就是成本投資，當初就是為了配合所有燈具全部都改成LED的，省電燈泡目前還在規範內我們就一次全部將他用好，期初投資會比較高可是如果你把它分攤來算的話他其實是會比較節省，因為他每個月的電費和之前比起來還是有差的，其實我們在找廠商，就是環保局有請我們做一次新北市餐飲業者演講，當初最頭大的問題試著尋這些東西，比如說那些燈具有沒有保障?

他提供的東西是OK的，因為你要去做一些評估，然後還有就是一些節能標章的東西需要自己去找尋，這是在期初比較辛苦的部分。

A: 想請問您有沒有激勵員工也跟隨您的腳步做綠色?

B: 其實我們沒有特別的去琢磨員工這一塊，但我們會去提醒他們比如說水的習慣大家就開到最大，我們都會要求開不要開到最大因為其實水量沖的時間都差不多可是水量的部分控制可以節省，再來就是回收分類和廚餘堆肥的部分。

A: 那您有沒有覺得教導員工有困難的地方?

B: 只有一開始，在剛開始還沒有在做這一塊在推廣的部分比較會遇到，其實就是習慣的問題，就是人的習慣，在作業流程上推的時候會有一些作業流程的改變或著是要告知顧客我們有自備餐具和結帳時要注意，其實時間不會很長，可能也因為是年輕人，但是老闆和老闆娘在這部分是還跑的蠻前面的，一有訊息他們就做這個然後評估!

A: 那您有覺得自己具備甚麼特別的領導特質嗎?

B: 哈哈!應該說是，我們餐廳會跟一般比如說同樣的規模我們會建立一些制度，因為我以前是學管理的那會有一些制度在，可是我們就盡量不要做處罰，剛開始一定是口頭的，那最早的教育訓練其實是很重要，雖然時間沒有到很長但是都讓他們有一些基本的觀念，特質應該是溝通，然後脾氣算控制的還OK!所以新進員工都有教育訓練!

A: 那您覺得員工在綠色環境久了之後回去是否會落實這一件事?

B: 我相信會!這是一個習慣，就連他們抽衛生紙我有時候都會提醒，他們有時候習慣就"秋秋"(抽衛生紙的聲音)然後就擦嘴!我就說你嘴巴有這麼大嗎?他就說:嗯?就是慢慢會去做改變就是大家互相提醒或者是用紙阿和分類

A: 那請問您有沒有投入額外的資源?

B: 一些教育訓練平常給大家一些觀念和想法，會帶他們去上課，可以去的課都會去參與，衛生講習啦!座談會啦!

A: 所以當初做綠色的動機就是因為政府的推動?

B: 也是!但我們也是慢慢的從設備開始，中間我們有想到的就會再做調整，比如說省水這些東西，我們連洗手乳都有考慮到，我們當初就找慕斯這種會省水因為一下就沖掉了!但如果是乳狀的就要沖比較久，所以在這部份我們本來就有!剛好政府有訊息出來我們再做調整

A: 那請問對其他綠色餐廳有沒有其他建議?

B: 其他倒是沒有，但我對政府我其實開會的時候有提出來，其實綠色餐廳是需要被大家推廣和認同的，第一個是大家訊息不足，很多人不知道綠色餐廳，也不知道餐廳的認證，連環保局裡都不見得知道，這部份是要藉由各種媒體讓大家去知道這樣的東西，這是第一個讓人民的認知，第二個是從公家機關，比如說他可以鼓

勵公務人員一個月上一次綠色餐廳，鼓勵大家去綠色餐廳用餐或是比如說餐會或甚麼的，不見得要選擇特定一間餐廳，用這樣的方式政府先去做，第三個就是每年各縣市政府都會舉辦比賽，比如說優良餐廳或是特色餐廳這一類!希望這個他們綠色餐廳可以站在評比的項目之內，這是間接的鼓勵業者是我希望今天分數可以符合，分數可以占一點配比，分數不需要到很高，因為綠色部分不是主要但你有一個這個上去大家就會想要，否則我開了一次會但後來成長多少?沒有成長很多，可能沒有非常多，因為大家沒有動力，我要花這麼多錢又要和員工做一些拉扯，就是其實再做推廣一定都會有，那講實在的我得到甚麼好處，那最直接的就是客源增加這是最直接的再來就是政府可以做一些類似廣告的部分，像我剛剛說的，如果得到這些優質餐廳啦!這些效益，只要有效益我相信業者都會願意去做就是這部分!

A: 那您有沒有上面標準覺得不合理的?

B: 其他部份我都覺得還可以，有些還算是蠻簡單的!我想目前的設定不希望太嚴格，大家就不會不想去做!如果一開始大家就會不配合，抱怨一定很多!如果可以有基本的規範開餐廳在設立的時候就應該要有基本項目!我就覺得政府推節能的電器用品就也是藉由幫大家省錢蠻好的!

A: 新北市在環保有很多課程的部分?

B: 今年比較少，前幾年比較多!只是說如果人民也重視環保餐廳，像是如果這一區塊有一間環保餐廳突然生意變的很好，大家就會說:嗯!好像有用喔!大家就會積極的去做調整，這是對業者來說最快的方式，因為其實要業者自發去做這一塊我覺得真的不容易，像我們老闆他們可以這樣的其實並沒有那麼多，像是上課都可以知道，因為他如果真的有興趣他會一直去提問和了解

A: 那請問有覺得目前消費者有比較有自覺了嗎?

B: 這部分倒是有!比如說我們附近社區外帶的都會自己準備餐具，不然就是我們的餐具先借他，因為很近他隔天再來還，再來就是以前免洗湯匙放著他們拿了就走，現在大家都已經有習慣不用餐具，我們當然還是會問啦!我們是問了之後才會放，現在使用量其實少了蠻多的，這部分其實有改變，可能這附近住家多可以去減少

A: 那除了水電和回收還有做一些比較其他特別的部分?

B: 剛剛有說過不主動提供免洗餐具，我們桌上餐墊紙取消了，之前本來還有筷套，這個也取消了!垃圾分類!剛剛說有提供優惠的部分，就是自備餐具，來用餐有湯匙筷子或是杯子，三種帶兩種我們就有優惠，省水就是馬桶和洗手都是用自動給水，連自動給水他的設備是電池，但是使用的時候會自動充電，因為水會跑他裡面就有帶動，那電池大概五年換一次吧!成本也沒有很高啦!我相信要做一定沒有問題，因為當初在設計還沒有開始前我們一開始就已經在做這個東西，也有考慮到如果停電，也總不能常常去換電池，有時候洗到一半就是!綠色採購像是剛剛

洗碗精和洗手的幕斯，在地食材，很多人其實不懂在地食材和環保有甚麼關係的，就真的你有了解就會知道差很多!接下來這些做完我們老闆還在想有沒有辦法用太陽能的部分，比如說招牌的燈，簡單的，因為其實要可以大範圍的供電對我們來說比較困難，他也是一直再說至少招牌燈可以做一些改善，這也有再想，然後爐具這個部份我們政府單位沒有，像是烹煮的鍋具這些沒有，然後餐飲的部分爐具他也沒有列在裡面，其實爐具真的有差因為我們之前用，我們有特別去找，他是節能的!但是政府沒有辦法去做這個認證，那事實上是有所差異的，因為它的結構的關係，瓦斯第一個不會浪費很多，第二個熱氣他比較集中，他不會讓旁邊很熱，因為我們最近壞掉才換一個新的是傳統的爐具!那真的差非常多，那其實只要環境變熱，冷氣就要變大，電扇也是，整個就有差異，就還蠻認真的!找各種，能源部份我們盡量不要浪費，廚房不要這麼熱也不會浪費，這有個面向的，那因為我們不是完全以利益為主要考量，連我們時才這些東西都不太，有時候跟我媽再說我就跟他說，這完全不符合，那你知道其實經營一個企業或是餐飲業，要有一個合理利潤在，我說你這樣子是不合理的!但其實我們可以做多少就賺多少!那如果我在外面我是店長，你今天要做環保我就要投入這些那我這個月的績效就會變差，除非是老闆自己說這不算在績效裡才会有想要推動的部分，這是一個供應鏈，對我們下一代也是有好處的，也希望對這片土地有幫助!

店家:溪友緣 訪談對象: 鄭春美 經營者

A:訪問者 B:受訪對象

A: 您好!我們是行政院環保餐館的星級認證名單上看到你們是綠色餐廳!

B: 妳好!妳好!我比較少接受到這樣的訪問!

A: 我們想要了解您對於綠色餐廳的經營理念是甚麼?

B: 第一個的話是說環境的問題，盡量不要再使用塑膠製的餐具，綿薄之力，瓷餐具也有一定的質感安全性也比較高，我們很落實廚餘、塑膠品還有玻璃製品那些都會分開。

A: 那請問一下水資源和電能方面?

B: 你可以看到我們都是用LED燈，以前的燈管都是一條一條，但這個一次裝可以用上千個小時使用率，也可以局部更換，像我們的省水水龍頭，電風扇，冷氣，電器方面都使用節能綠色。

A: 那對於做綠色企業的目標是甚麼?

B: 因為現在人的環保意識抬頭其實也蠻高的，有些客人也會知道我們是綠色節能餐廳也會願意走進來，我們也會搭配說他們自行攜帶他們自己的餐具，比如說筷子，我們就會招待他們一盤小菜這樣，那慢慢說也是教育客人，外代或打包自行自備容器，這部分在結帳會減免一點，稍微帶動一下!

A: 那覺得做綠色企業可能要承擔或是犧牲的風險?

B: 當初購買的成本可能高一點，但電費和維修方面以長久來看費用是減少的!

A: 那你會花很多時間在做綠色這一塊?

B: 我們店有植栽，店也不使用塑膠花，我們食材也盡量不使用加工食品，我們都是跟在地小農並盡量採買地方蔬果。

A: 您如何激勵您的員工做綠色產業?

B: 請他們垃圾分類一定要確實，餐具上的使用。

A: 有沒有比較困難的地方?

B: 其實在店規走他們都會執行，比較困難理念上反而是客人，常常說我要塑膠袋，反而是客人理念上比較少，使用上是很方便但我們盡量就用紙盒紙袋打包

A: 我想請問一下對於員工背景和關懷都是了解的嗎?

B: 會阿!像我們都會聘請單親媽媽或是外籍新娘，當然他們的應對能力或是語言能力不及本省在地人，但他們的工作內容也可以做的不同，也不會有太多的問題

A: 那有覺得自己有沒有具備甚麼領導特質?

B: 我比較柔性?哈哈我盡量帶領一個比較和諧和歡樂一點的工作場合，因為我認為出來工作本身就是有無形的壓力，樂在工作和樂在其中相對也可以壓力減到最低，工作效能也比較好!針對不同的員工會做不同的關懷!如果說今天特別忙就會用職務加級做獎勵，也會請飲料或是加菜作為獎勵!

A: 那您覺得員工回家會不會也重視綠色產業?

B: 應該潛移默化之下多少都會有，像是他們都會自己帶自己的保溫瓶，之前都會提塑膠袋來而現在都會自己帶背包，打包也會自備容器或是使用店內原有的餐具

A: 那請問有投入其他資源嗎?

B: 應該是平常就有這些概念，新進人員都有教育輔導。

A: 請問做綠色的動機是甚麼?

B: 我們主要一開始淺層的想法是餐具可以重複使用，雖然免洗的比較便宜，可是相對之下一開始的質感就不一樣，慢慢自己也有小朋友經過食安和塑化劑的報導自己也會蠻擔心的，我們都盡量也是說使用安全性較高的產品，塑化劑一直釋放出來小孩還會變笨，連瓶裝水我自己都不太敢喝，這裡屬於觀光地區，不管是營業者或是客人都進來人手一杯塑膠飲料，那都是塑膠或罐裝飲用水，因為我開車也看過貨櫃車進一箱一箱，那有些是曝曬在大太陽底下，他都已經不知道曬多久了，才經過不知道多久你才買的到晒多久的飲料，又看到大太陽下的小販也是，雖然他是放在冰桶裡面，可是你也不知道那個晒了多久!我自己都覺得很恐怖，所以自己會覺得我們自己都不敢食用或是飲用這些東西，剛好我們職業上和這些有相關我們也是短一點說不要危害自身，長一點說不要危害下一代!

A: 請問有沒有對其他間綠色餐廳的建議?

B: 大家應該都差不多吧!因為有心要投入這一塊多少都是想要盡一點心力，一開始成本會比較高，可是長遠來看她維修電費都相對比較好的，長遠來講是比較省的。

店家: 菇菇部屋 訪談對象: 鍾明柵 店長

A: 訪問者 B: 受訪對象

A: 那想請問第一個問題!您對於綠色餐廳經營的理念為何?

B: 當然是說自己在做餐廳，在這行業中不要對環境造成太大傷害，所以當初在規劃的時候都盡可能避免不必要的汙染!

A: 第二個問題是您覺得綠色企業目標為何?

B: 一開始其實並不是以這樣的願景來達成，只是到後面開始才有朝向這個目標

A: 你覺得在做綠色這一塊的風險?

B: 我覺得風險就是成本比較高，像是我在做餐飲的部分也好或像是我在做產品的部分，餐飲的部分如果要做比較綠化環境的話，像是餐具和人員，設備成本很高

A: 所以餐具是指?

B: 我們是都禁用免洗的，但就是有汰換率的問題，像是綠色包裝的包材成本比一般的還要高。

A: 所謂的包材成本是?

B: 在材料使用上還有顏色上。

A: 是因為比較好在土壤分解嗎?

B: 是!

A: 那你要如何激勵您的員工跟隨一起做到綠色的腳步?

B: 其實像是說我們這個社區不定期有舉辦一些綠色的課程!

A: 社區是指?

B: 我們這個商圈，原則是說他有舉辦類似的課程時，都會讓員工去聽課。

A: 所以是屬於教育訓練嗎?

B: 是!但他的教育訓練不是只有侷限在這間公司是這邊的整個商圈。

A: 這是政府的嗎?

B: 算是政府有投入資源。

A: 所以是定期一年一次嗎?

B: 一年大概有3-4次的課程，都會請相關講師來。

A: 那是訊息開放給民眾嗎?

B: 都是針對業者像是環保局那裡，像我們有認證就是環保局有推廣!

A: 那您覺得員工有在做綠色這一塊有沒有特別困難地方?

- B: 基本上都沒有特別困難的地方，前期是幫他們配置好，後面是照著做而已，舉例像是我們的餐具都是設置好的，就沒有太大的問題，水資源的部分也是機器都安裝好了，我們水資源很多都不是用自來水，都是借用溪水，像是簡單的植物灌溉!或是廁所的用水都是使用溪水。
- A: 對於員工特別關懷和需求你會不會了解會幫助輔導?
- B: 我們公司常常會開會，開會大家都會在一起討論，所以基本上如果有問題大家會一起提出來，也不是很嚴格的會議，所以基本上大家都很輕鬆的面對，都會在會議上提出來。
- A: 在挑選員工上面都有一些特殊的條件嗎?
- B: 挑選員工嗎?基本上都樂觀積極，再來就沒有甚麼問題!
- A: 那你有覺得自己有具備甚麼特別的領導特質嗎?
- B: 哈哈!比較特別嗎?就是脾氣好!
- A: 那如果做錯事情是以口頭勸說嗎?
- B: 大部分啦!我們店裡的員工不太使用懲處的方式。
- A: 那有獎懲制度嗎?
- B: 獎勵比較多!處罰比較少，大家大部分都是為了獎勵!
- A: 請問員工會落實綠色餐廳這件事情?
- B: 會!基本上就像是我剛剛說的，這是一個設置的配套的流程，那大概就是照著走!
- A: 那你認為員工會習慣嗎?回家後也會重視綠色環保?
- B: 習慣嗎?應該會啦!像是我們會在不必要的狀況下節約用電，像是用水我們也會盡量說怎麼節約這樣!其實上班下來也會有一些習慣!
- A: 所以你認為他們回家也會有這些概念?
- B: 其實我們很多員工回到家都會有隨手拔電的習慣!
- A: 那有沒有考慮投入額外的資源?像是帶員工到外面參訪等等...?
- B: 我們定期都有員工旅遊，一年有兩次吧!說是員工旅遊啦!但大部分都會去觀摩!會互相學習啦!
- A: 都是在附近嗎?
- B: 沒有!都會到外地!甚至到國外都有!
- A: 有沒有建議業者在綠色餐廳這一塊上面需要做的?
- B: 其實最有利的應該是水資源，因為業者使用水量都很大，包括農民或像是我們自己有種菇類!這些都需要灌溉，水資源在這區很重要，引進的水是從大甲溪來引進。
- A: 綠色餐廳的標準?

- B: 公司初期當然沒辦法做到，都是到後面才有辦法開始回饋社會。
- A: 我們環保局來後電力都要再做調整和控制，和基本的我們都有做到不要使用丟棄式餐具和垃圾分類我們也分得很仔細!基本都做到，慢慢再改的是包裝產品，避免過度包裝。
- B: 為什麼把自己推向綠色企業?
- A: 當然是說企業推向到一個程度也是希望可以回饋社會。
- B: 像是環保局政策這些，有沒有甚麼建議?
- A: 像是要一些獎勵啦!其實推沒有成效，像是，如果不重視綠色觀念的業者是會覺得沒有必要的成本。
- B: 那認為需要給予甚麼獎勵才能讓業者對於綠色這一塊比較好?
- A: 我認為應該要推廣說綠色餐廳的好處，因為消費者也未必知道獎狀意義為何!讓消費者知道也許這間餐廳做一些綠化環保概念都了解，業者認為曝光度夠就比較好，我們也有自備餐具就會招待商品，就希望再多宣導，目前能做的也有限。

店家:Bristo88 訪談對象:吳珮榕 主任

A:訪問者 B:受訪對象

A: 我們因為在行政院綠色餐廳名單上面看到你們店家，所以想請問你們對於綠色餐廳的經營理念為何?

B: 經營理念的話我們著重的地方是自然採光，下來就是以省電和省水為主要概念，還有就是省紙張，我們餐廳的話，綠色建築就是著重在三個部分，一個就是自然採光、第二是我們樓上水塔是做雨水回收的系統，我們水塔分成兩邊，一邊是雨水回收的系統，雨水方面主要用途是作為廁所方面使用的水資源，第三個就是廁所裡面有使用烘手機，烘手機可以節省紙張擦手紙的使用量，在機器上面也有寫省下的紙張量，白天的光源我們都比較淡一點，晚上才會開比較亮。

A: 那您對於實施綠色企業目標為何?

B: 目標的話，做這個算是現在台中大家建築物的一個指標，像是台中勤美也在牆面種植植物麻，讓整個市容比較漂亮之外，當然對於環境也比較好!節能省碳。

A: 那你有覺得對於綠色企業有沒有需要承擔一些風險和犧牲?

B: 目前已經四年了，綠色就是為了降低成本使用，雨水回收系統和烘手機是有比較花費一些費用，就長遠來看，我烘手機只要裝一次就可以用這麼多年，那節省紙張的費用也是很龐大的!

A: 您覺得要如何激勵員工也和您一起做綠色?

B: 我們沒有特別和員工說明我們有綠色餐廳，但只要離開辦公室或是現場，關冷氣或是隨手關燈就是本來會注意到的習慣，我們自己員工的話大家都知道我們是一間非常明亮的餐廳，他們也很喜歡這種感覺，冬天像是我們的氣窗是環繞的，冬天就會很涼對流連冷氣都不需要開，另外兩扇門都會打開，整個就會變成很開放的空間很明亮，員工了解是綠色餐廳，不會為了這一塊特別努力，因為我們是自然而然的綠色餐廳，員工不會特別感到有壓力甚麼的。

A: 那平常用甚麼方式關心員工的需求?

B: 我們餐廳的話，當初面試時基本上都會先挑選，教育訓練也是一致的，其實就是維持一個正面的環境，大家都可以學習到東西，也有東西是可以想要學習的，一個環境是互相的，彼此會有約束，當然剛進的員工可能會有磨合期，磨合完就會發現大家的個性或甚至笑點都會蠻像的，還蠻融洽的。

A: 您有覺得自己具備甚麼領導特質嗎?

B: 哈哈! 要不要問他們比較準?

A: 有沒有獎懲制度?

B: 就是對事不對人，以口頭勸導讓他了解是不對的，你現在在我這邊就是要照我們的程序，如果是從別的企業過來剛加入我們，可能覺得以前公司的怎樣還不錯，

如果要接納他的建議改成我們的SOP我會正式讓所有人都知道不會說很多窗口的感覺，有時候就是這個人覺得怎麼樣，那個人覺得怎麼樣，那對底下的員工都不知道要聽誰的好!

A: 認為員工是否會落實綠色餐廳的執行?

B: 應該會吧!我們把它變成生活習慣，有時候公司會要求的東西會習慣成自然，像是平常有一些他們可能一開始也不是乖小孩，但久了也會習慣這樣做是可以的、這樣是不行的!

A: 是否有投入額外的資源?

B: 教育訓練一開始都會設定好且主旨蠻清楚的!

A: 餐點有在地食材方面?

B: 有!我們除了在地食材之外，我們菜單裡一定會有中菜西吃，我們之前有蒼蠅頭披薩和麻婆豆腐，北京烤鴨也要有一些特別的轉換。

A: 一開始做綠色餐廳的動機?

B: 其實是結合了設計師一整個的概念，我們餐廳整體的設計都是一體的，像台中這間店會變成綠色建築是為了下一代著想，我們老闆的小孩也還很小，然後環保也是一點，雨水回收也算是一個趨勢，因為很少人在做，植栽也蠻多的，周遭的樹也是我們自己種的，我們有認養這一塊，像是店外面的植物都是我們自己種的，認養這個轉角種自己想要種的東西。

店家:琵央卡 訪談對象: 李紀眉 經營者

A:訪問者 B:受訪對象

A: 想請問一下對綠色餐廳的經營理念?

B: 應該是天然、安全和最重要的就是減碳環保，天然和安全的部分因為在餐廳的長時間是因為客人的信任，知道我們主廚烹調食物的概念就是不過份添加，比如說坊間看到添加食物香味的醬汁和佐料這些，在我們店是看不到的，所以在使用像是鹽巴調味我們比較尊重食物的原味，所以就是鹽巴的部分少鹽，在安全的部分這麼多年很敏感的，尤其這幾年很敏感就是食安的問題，我不知道從你們開始有印象就有很多，像是牛排、奶粉和油，我覺得我們運氣很好，我們幫客人做了第一層把關，就是從進貨到我們用的佐料食材，我們都沒有使用到會有疑慮的食材，這兩樣我們店做的很好，再來就是低碳和環保，我覺得低碳和環保其實要做很長久，或是怎麼做，其實都很難認定，比如說綠色餐廳他們的認證，你說其實只要是大飯店或是連鎖店，他們其實很容易取得，他們在做東西上面都有照著SOP流程去做，像我們中小型，我們也有SOP流程，但我們在做的時候都會加入比較多季節的東西跟客人的情感下去，可能因為客人而調整一些甚麼，但連鎖餐廳比較沒有他們比較沒有面對和接觸到客人，所以我覺得在連鎖餐廳和飯店比較容易取得，會比小型企業來的容易，我們的環保是顯現在我們真的對這塊土地上的關心，舉例說我們店的冷氣，當然是依照政府指示去做分區調整，除此之外我還把排水管接下來另外接，排水部分做掃地、拖地、打掃廁所和澆花，那我們在利用上面我們做的很好，比如說我們會大量減少在餐廳使用一次性的東西，但有些東西是不能避免的，像是客人個人使用的餐巾紙，當然它用完就丟，我們會盡量不要放在桌上，不要放在桌上不是為了省錢，其實我們有很多東西在台灣很多人做的很好，想到環保這件事情，可是會被大家解讀說想要省那一點錢，其實不是，我今天不放在桌上的時候我是更浪費錢，因為沒有餐巾只有要請服務員拿來，台灣現在最貴的是人工成本，我請他拿就要消耗的時間比我放在桌上還貴，但是我放在桌上他取得不方便它就不會浪費，我們就是反向過來，但我記得前十年還有很多客人覺得很不便你們怎麼這樣之類的，但我覺得這後面十年大家對環保意識也很抬頭，我講的低碳環保最近餐廳裡有些小動作我們不講出來可是人家不曉得我們這麼做!舉例說桌上使用的餐巾墊，一般很多餐廳用餐就一種，就是沒有鋪桌巾，有一種就是像我們有桌巾和鋪桌墊，很多是使用紙的，但我們二十年來都是用布的，我們點完餐服務人員會setting餐具，我們是布的吃完餐就收掉，請洗後再重複使用，這種東西也很耗費人工和時間，其實東西丟掉是最快的，保存和堆放東西是最難的，要20年以來都養成習慣妳盡量保存東西不丟掉東西，這是非常難的一件事情!像我們客人使用的擦手巾，我們一般去洗手間洗完手之後，它就是有擦手紙擦手，我們是有乾淨的小毛巾，用完就是放在下面的小桶子，一樣用完洗乾淨之後在放在上面給客人使用，客人一定使用整理過後乾淨的小毛巾，其實這些小東西都是店裡面的耗材，坦白講20年都這樣做我覺得很

難，有時候光為了教工作人員摺整齊放乾淨，因為我想一件事情就是說我們都消毒乾淨整理洗乾淨，但當摺上去放的不整齊的時候客人可能沒有辦法相信是乾淨的，所以我們這些東西一定是整理好放進去，摺得整齊齊頭尾放得角度是一樣，客人它非常信任你拿這些東西來使用，所以我覺得還是會牽扯到人工的教育訓練上面也要一貫的去使用，當然說低碳環保不是只有在我們使用的器具上面，還有包括吃進去的東西，還有就是大家很熟悉慢食的部分，可能就是在食物的取材，減少里程數是最好的，當然其實我覺得我們會碰到一件事是，因為我們是西式的餐廳，所以我們有很多取材沒有辦法完全都使用台灣的東西，但我們會去開發，會去發想說甚麼樣的東西會去減少里程數，使用台灣在地有的食材可以做出一樣道地的東西，我覺得我們第一個在做的就是我們自己種蔬菜，其實是比較意外的，剛開始是想說在食物上面多使用在地食材那就是碰到一件事，在取得上面很困難，我們有一些特殊的食材台灣可能這幾年也有種，但到了大的節日時候都是飯店優先，因為他們每年的用量比較大，所以這一些少數種植的不會賣給我們，然後我們主廚想說那家裡有一塊地是否可以用來種食材，種一些香草、蔬菜、生菜，種到現在我們連蔬果類都種的出來，比如說番茄檸檬，無花果，我們還是以我們餐廳食用和自己會吃的，那慢慢客人覺得菜很好吃的時候，他也會想說不能常常來餐廳可不可以買回去時，我們開始會附加一些台灣熱炒類的菜，比如說大陸妹阿!空心菜阿!這種的，我們自己員工也可以吃，我們每個禮拜天都會有開放客人訂菜日，每個禮拜三是固定我們幫客人摘菜的日子，摘好直接在農場打包寄過去，所以變成說我們這樣菜一整年都均一一樣的價錢，沒有因為說可能季節的問題價錢不一樣，我們唯一只有產量多跟少的問題，因為這種農民法在種植時無法克服是大自然的環境，當你不噴除草劑，不用一些生長技術的時候，你的菜採收就無法完全百分之百預期，主廚在日本也有接受概念，可以不要用，家裡也有很多親戚在種植也很多方法，他就不用傳統的方式，後面旁邊的親戚也開始小面積和主廚一起使用自然農法來種植，這就是對土地最大的回饋，從種蔬菜這件事情當中我們其實有很多延伸的概念和想法，像是你們現在喝的是朝鮮薊，一開始是說我們想要朝鮮薊做料理可是要在台灣買新鮮的很難得，所以我們就開始自己種，其實還蠻辛苦，因為台灣要種其實很困難，我們有花做朝鮮薊的料理!但是一株葉子可以幹嘛?在我們的餐廳有全食的概念，我們就覺得東西都可以吃像我們種大黃瓜，給客人時切下來連皮都可以吃，所以我們就想朝鮮薊除了花其他東西還可以做甚麼?所以我們就慢慢研究，到後來我們就把整株的朝鮮薊，花可以在開花的季節做料理，在其他部分做成朝鮮薊茶包，另外還有開發燉湯的!朝鮮薊這樣整顆的都可以完全食用，這個東西開發，應該是說全世界只有我們在做，大部分的朝鮮薊在國外花拿來吃之外，其他部分就是做成醃漬的，再一種是做成藥用，生病再吃朝鮮薊是很可惜的，所以我們把它變成平常可以吃可以喝的時候，就變成一個保健身體!其實體內環保做得好，等於說人的身體和吃的食物都是健康的，這樣才真正把食材的安全衛生，還有今天為什麼要環保低碳減

少里程數去吃這些東西，就是為了吃最新鮮最健康的東西，所以才真正有吃到身體裡面，才真正有做體內環保這個東西，有時候人甚麼，身體是循環的。

A: 我想要了解您對綠色企業最終的目標為何?

B: 健康吧!活得很開心!

A: 那在綠色方面做了甚麼犧牲和風險嗎?

B: 成本高其實是我覺得是在綠色餐廳方面最高的一個元素，台灣要使用有機的蔬菜，買一定都比外面市售的貴三成，你花錢不一定買的到好東西，我覺得這最麻煩的一件事情，所以我們剛開始種菜的時候，不瞭解我們的客人，第一次來的客人都會說那你成本比較便宜，但是真的了解的就知道你反而要花更多時間照顧他，除了在蔬菜上比較花成本之外，跟客人在溝通這件事情也會很辛苦，但經營餐廳這一塊你就去跟客人溝通，你的食材上也比較辛苦，像是說我們的燉飯為什麼選擇用台灣米?我們會跟他們說台灣米也很好吃，再來就是符合減碳這件事情，你沒有增加里程數，米也是取用台灣的，那最後又可以照顧到台灣的農民，但我們要去說服他們說使用台灣米這件事情，他們第一個反應就會說你們為了省成本，那反過來去想其實義大利他們會種很多的米嗎?應該不會，因為他們不是以米立國的，他們以小麥，而且是以杜蘭小麥為主也不種其他小麥，我們的營運終止就是不說別人不好，只說自己哪裡好，所以就是告訴他們說:當他們沒有種很多的米，就勢必去進口，我們不覺得去進口不好，但就是要整理包裝多了一個里程數再賣出來給你，這樣的米不一定是最好的，我們知道台灣的米都很好，唯一要克服的是我們在烹調的方法，比如說我們的醬汁跟食材的搭配，所以人工的成本在這裡也會出來，當我們要去研究說怎麼樣用台灣米可以很好吃又可以做到義大利或著西班牙燉飯的精神時候，增加研究的時間和精神，當花時間在跟客人解釋的時候其實蠻困難的。

A: 那請問怎麼激勵員工一起跟隨您做綠色的企業?

B: 剛開始的時候要用規定，因為規定是死的，人是可以彈性靈活的!但是當新進的員工進來你們的公司，他根本不瞭解公司文化時我們只能說我們規定甚麼!那是最直接的啦!那我覺得規定有標準時，新來的同事就會知道要怎麼做!總之我們在教的時候，一樣的東西大概兩三次就會知道大概要怎麼樣做，怎麼樣讓他們做的更好就是要說故事給他們聽，因為有時候在摺客人用的餐巾墊跟毛巾，其實是一件很無聊的工作，我想有很多人會覺得這或是在那邊洗青菜是一件很無聊的事情，所以就是變成要說故事給他聽，就告訴他說:有很多客人從一開始用這個毛巾到現在他每次來都會很懷念，就是他一直有使用毛巾的感覺，就會有一些客人歷史的記憶，他做這真的很無聊如果有是下午時間，就會很恍神，所以要講故事給他聽，或是對水跟電沒有概念的人，他們不需要用水時要知道如何關，且要養成習慣才行。

A: 平常是如何了解員工背景和關懷個人需求?

- B: 我們都會了解員工的背景並且了解家裡的環境狀況，並且會知道是否是三代同堂啦或是出生的地方，每個文化都不太相同所以每個人的問題都不太相同。
- A: 請問是否有覺得自己有甚麼特殊的領導特質?
- B: 沒有，都是口頭勸說的方式較多。
- A: 你們的員工是否也落實綠色餐廳的執行?
- B: 會，我相信員工也是會落實的，像是我們在這裡的洗米水，有員工回家都會告訴他們的爸媽要重複使用，餐巾紙他們也是會擦嘴摺起來後放到口袋，在下一次使用
- A: 請問是否有投入額外的資源?
- B: 平常都會多宣導和教育，也會找課程去上課，也因為這樣做了農地種植。
- A: 請問做綠色的動機是全部來自主廚嗎?
- B: 啟發是主廚有接觸到很多的文化，外國都是這麼做的，我們應該也要跟進
- A: 對其他綠色餐廳的建議?
- B: 應該國家要多教育才會有更多環保習慣，對於安全衛生也應該要更安心更放心，環保不能只是口號應該要多交流，做環保也不能一味的只是省，大家應該也要設置一個平台和管道，可以在上面互相學習，互相給建議
- B: 我們有特別每一個區塊都有獨立冷氣，這樣哪一區有客人我們就開哪裡的冷氣，剛開始很多客人都會一直說好熱，但久了客人就會知道這個習慣是好的，像是我們有接冷氣排出來的水用來澆花，多接一個管子在外面雖然不好看，但只要把顏色漆上去，就可能變成是一個裝置藝術就好，美感的東西就是看你怎麼解讀，我覺得台灣追求太多不礙眼這件事，就會犧牲很多讓環境更好的堅持，這麼多年口號都很會說，但都不願意犧牲掉自己的利益去成就更多的未來!我就很想要申請太陽能的補助，我不到5坪，問區公所，說要自備15萬，難怪大家都不要，政府為什麼都無法推廣?我們應該很多地方都可以做，應該要有點補助，以後維修我自己來也沒關係啊，如果這台太陽能可以供我一台冷氣就很好啊。我一直在想綠色餐廳是不是不要這麼消極的只有做LED燈，應該做更多項目，像是太陽能板，做一個未來設計感的餐廳也不錯啊!但業者做這一塊也是很無奈，那應該讓耗電得餐廳好好想一想檢討一下!裡面也有一個讓清潔公司來處理就可以得到分數我很不能理解?我們不能自己清嗎?政府應該是要如何在上面突顯的更好時給我更好的鼓勵!希望每一天還是不要傷害我們的地球。

店家:劍湖山 訪談對象: 張孟婷-副理副 陳世霖-主廚

A:訪問者 B:受訪對象

A: 因為我們做北中南的指標還是不太相同，想了解一下你們對於綠色餐廳的經營理念是甚麼？

B: 從建築開始，因為我們不是新蓋的餐廳就是以重視最簡單的方式沒有過度的加工，我們的餐廳裝潢都是以簡單為原則，像是地板和椅子很多東西都盡量選擇沒有過度的包裝，像是電能都是使用LED燈，必要的時間才開燈，像現在休息的時間就只有開邊邊這幾盞燈，水資源的部分飯店都有做控制，都有做到省水的部分，像是客用的都有省水裝置，然後都有用很多古坑的在地食材減少碳的排放量，減少運輸並結合當地彰化產地，也讓務農的人有更多的機會減少運送過程，減少越多對綠能也有更大的效應，也對設備也都盡量使用有節能標章的，回收都有做好，廚餘和廢油都有特定的廠商會來而且做好截油截水，讓排出的水效果最好，使用過的水如果還很乾淨會用來澆花洗地板！

A: 對於實施綠色企業的最終目標為何需要承擔一些風險和犧牲嗎？

B: 最終希望能拯救地球，有很多事情是不起眼的但有經過教育訓練能夠培育我們的下一代很多的環保概念也好，希望東西都不要再浪費，以長遠的角度希望不會再浪費更多的能源，器材都是選購節能標章，因為第一個省電減少能源的損耗，當然一開始的成本都比較高，要多收集一些資料來了解綠色。

A: 平常使用甚麼方法來激勵員工一起追隨綠色的腳步？困難的地方？

B: 其實本來就有一些標準在，配套中有制定的SOP，但綠能也在剛起步，讓他們能夠有更多綠能也好、節能也好或是資源能夠做好這些回收再回收，利用再利用，當然我們的前端就是能夠做好回收，和廠商做好洽談，還是有一個過渡期但還是要日常宣導讓他們多了解暖化的重要性並做員工教育訓練，可以的話也是每天提醒他們節約用水和電燈的使用，平常每天早上也有例會來說。

A: 覺得自己具備甚麼領導特質嗎？

B: 幾乎是以口頭勸說的方式來正確觀念，當下以解決事情為優先，職場上各有各的自尊，有些事情明明知道不能但還是會犯錯。

A: 平常以甚麼方法來了解員工的背景和需求？

B: 會特別去了解他們，配套裡每個人經驗都不一樣，都不會引導他們做一樣的事情，都需要了解還是需要多多提醒。

A: 員工是否也有落實做到綠色？

B: 應該也是會提醒自己，我們做到說希望他們盡量做因為地球只有一個暖化效應是很快。

A: 公司做綠色的動機？

B: 大環境的關係而且也有消費者會牽引，本來就有一些部分是在運作針對教育綠色和在地特色料理而且現在都在提倡綠色。

A: 有沒有對其他綠色餐廳的建議？

B: 希望能夠做到的還是很多地方要努力，盡量減少運送過程結合當地，減少運送和排氣量，很多要取得當地食材並不容易，消費者的部分也是需要多宣導並且期望水平能在更上升，其實到每一家餐廳廚餘都還是問題，當然廚餘越多，消費者不能接受餐點或是消費者裝太多，引導消費者少使用免洗餐具如果使用自助餐可以讓消費者重複使用餐具減少清洗水資源，也希望政府可以幫忙。

店家:蜜熊窯 訪談對象: 譚主管

A:訪問者 B:受訪對象

A: 您好這是我們的名片!

B: 喔!還有名片耶!餐飲管理本科系耶!以後走這一行可以造福很多人，因為每個人每天都要吃三餐，不論你是總統還是一般的居民，三餐都一定要吃，有的還吃到四餐麻!

A: 我們了解在綠色產業上是辛苦的所以想要了解一下!

B: 辛苦可能是我們身體上和我們觀念上的，那其實如果我們再想更遠一點，我們不這麼做未來還有更多的子孫和我們的下一代那才是辛苦，因為大環境被破壞，那建築要很久的時間，復育生態也需要很久的時間，可是要破壞只需要一夕之間就毀了，所以綠色對於我們整個食安來說還有整個生態，沒有這些生態我們也沒有食物可以吃例如說:蜜蜂沒有辦法授粉?這整個環節都很重要，他不只是為了說我們要追逐人類的健康，只是為了要追逐我們人類期望的養身和幸福安心，這樣短淺的角度姑且我們用一個高標準來看待是一個短淺的角度，但以一般的飲食來說是不容易了!但如果眼光可以放的更長遠，格局更大一點場面是很廣的，對我們來講是綠色餐飲，我們不只是綠色餐飲，我們還有六級產業，我們有自己的有機加工品，一級就是從土裡面長出來的直接採收，二級是稱為加工，那我們會稱為六級是因為我們不只到二級，還有餐飲服務為什麼 $1*2*3=6$ 。

A: 就是從產地到餐桌的意思嗎?

B: 對!對!六級產業，他為什麼很重要就是他不只是一個我們剛剛說一天三餐，四餐而已，他已經包含生活全部了，我可以把我的年輕的一些IDEA和知識高科技透過網路行銷，他已經不是只有農業這塊而已，包括這個有機加工品我們就設立了有機加工廠，有機的酒莊阿!米廠阿!他都是有機的生態園區，那等於整個園區的模組建立完整的話把他搬到另一個地方，可能北部也有中部、南部也有那有很多人工作機會，也有很多人投入這一個行業，也有很多人可以創造這麼多對於消費者健康，也帶給很多人有機觀念的休閒和文化，如果說他是綠色我覺得一定超過這個形容詞，像是我們在廚房，可能同樣那菜刀在切，同樣拿鍋碗瓢盆在炒，可是你知道嗎同樣拿這個但帶給消費者和大環境的結果是不一樣的!因為食材來源不一樣，那麼創造出來對消費者大環境結果是不一樣的，所以雖然說同樣是廚師拿這些生財器具，但影響層面是很大的，還有病從口入一定有他的道理，像以前老祖宗吃的東西都是很天然的，簡單的堆肥和鋤草，現在都不是，使用除草劑、噴農藥，因為這樣你看我們的水污染很嚴重，北極熊身上都有驗出有農藥那是很不可思議的，表示說我們居住在地球那我們的所作所為影響的層面不是只有人類而已，每一個生命都和我們息息相關，有時候我們會很諷刺的說美麗的地球如果沒有人類居住其實是多麼的美麗!如果我們不斷的擷取資源不斷的破壞而導致於所有生命都要承擔，尤其是我們的下一代!

- A: 那想請問對於實施這個企業最終的目標是甚麼?
- B: 因為我們都來自這大自然來自這個土地，我想如果我們沒有這個大自然我們人應該都沒有辦法生存和存活下來!
- A: 那您覺得在這一塊有需要做一些犧牲和風險嗎?
- B: 我覺得要有熱情和專業之外，我覺得要有這份情懷啦!有這份情懷我覺得比甚麼都重要，更高的成本來做這個，我想是動機的不同，同樣是餐廳就層次上來講，可以追逐消費者的健康也可以追逐企業發展擴大版圖，對於我們來說我覺得綠色的部分我們比較是在回饋大環境為主。
- A: 我想問一下你們要怎麼激勵員工一起跟隨您做綠色的腳步?
- B: 我們夥伴之間喔!夥伴間就是分享吧!不斷地分享，投入且親力親為，比如說可以去農場阿，親自去體驗每一個作物從種子到發小苗，然後小苗一直長大到有果實，到烹煮後吃到身體，整個過程都會被他感動，整個大自然這麼神奇，我昨天搭計程車，跟計程車大哥聊天，聊到整個大自然說對阿，大自然怎麼這麼神奇，你看一個種子長出這麼大一個西瓜給你吃，這麼不可思議!有沒有!讓我們有豐碩和豐沛的幸福，那是大自然給我們的，所以我想親力親為你要的感動，像我自己在農場裡的時候，我們農作物上頭陸續開小花，在除草就看到很多採集蜂蜜的工蜂距離你很近，一般人都會很害怕，但我們不會因為我們知道他們在這裡是很安心的繁衍下一代，他們不會被我們傷害，因為我們沒有弄農藥沒有用化肥和除草劑，設置不搭太多設施，完全尊重每個生命在這個空間裡面和諧共生，那也因為這樣你自然的不會怕他，還會覺得很可愛，他是我們一份子的那種心情，從這過程之中讓我看到嗡嗡的聲音有沒有?你會覺得好美妙的交響樂，更讓我興奮悸動的是你看到他腳踝上面裹的那個花粉，好大顆兩個!好可愛!，你就會覺得說人類其實他這麼可愛你怎麼會去傷害他，然後滿天的蝴蝶、蜜蜂和小瓢蟲，你就覺得好可愛無法再找別的形容詞，很可愛就是說在這個過程我們也看到因為一開始是很貧瘠的土壤，因為我們去善待他修復他，他整個改良生態恢復平衡之後，他自然就會創造無限的生機，每個生命就會自然回來，他是很神奇的!很不可思議，你看他帶給你是更豐碩的果實，你看你的作物長的更好然後呢味道更芬芳，也不用特別甚麼管理就很自然，有些草就會蔓延攀藤在作物上，讓植物窒息的草也就自然沒有了，我覺得和人的心有關，我始終相信和心有關，蠻不可思議的，有機會可以親自去一趟要苗栗通霄的有機生活農場。
- A: 那請問一下你們是為了餐廳才做的延伸到有機這一塊市場還是本身就有的有機的農場?
- B: 整個過程有機會可以接觸我們的創辦人李姊!一開始是整個團隊來自李姊的願，她最當初是保險從業人員，她和很多客戶服務的過程是因為生病了發現吃會影響人的身體，她就開始去思考在餐飲方面，想要試著了解和改變人的飲食，讓這個現象不要這麼不好，因為很多理賠很多癌症，所以她把料理神奇的做了很多的研

發，但後來又把農場買的土地自己種，早期是沒有的，從保險到餐廳，為什麼後來買農場是因為再取得有機食材的農場裡面，很多有機農夫因為年紀大了，下一代沒有要傳承也沒有意願，從過程當中我們發現年輕人投入有機是很重要，太高齡土地後來會荒廢掉，一定要從年輕的開始培養而且年輕的元素注入之後這個社會會產生吸引別的年輕人一起投入，才会有越來越多年輕人投入，因為有這個農場我們自己親力親為有我們的農法，自己RUN過之後看過整個生態變化和多元之後，你可以和其他農場分享，請你種有機把我們的經驗和傳承做分享，就會有很多農夫願意做嘗試和改變，更多環境被保護下來生態被富裕的更好!也由於這樣就有很多農場種了很多農作物就會有盛產，這樣怎麼辦?就是有機加工廠，就是這樣來的，有機加工廠的東西就有很多的通路，也可以便利性的照顧到很多的消費者，比如說我們的果乾，我們直接打開來吃我們都很愛吃零食，女生都很愛吃麻!如果這個零食讓你健康的同時又可以回饋這個大自然，守護這個環境創造一片復育生態的多元，花一點小錢我們是很願意的，因為每個人都有願意疼惜別人的那一份心，尤其是我們的下一代，也是很相信很多人有這樣的共鳴事實也是這樣，我知道很多客人帶小孩子來吃飯，她會和孩子說這個可能稍微貴一點點，但是吃的健康對土地比較好，你會看到有的父母在這過程中也在教育她的下一代，其實很重要，真的很重要。

A: 那因為不可能夥伴一來就會有綠色概念，所以我想了解一下，就是當初教育他們有沒有比較困難的地方?

B: 他們有分享過當然剛來的時候都會懵懵懂懂，也有人認為這裡東西很好吃，喜歡吃所以來，喜歡跟我們在一起，可是相處久了常常聽我們分享會被感染，甚至有其他人參加活動，我們播影片介紹或是田裡實際去體驗，他有深刻的體會被觸動或許會知道試試看給自己一個機會，也有夥伴大學一畢業，抱持著一個說我還這麼，年輕給我自己一兩年我試看看，因為她真的覺得不錯，這是一條道路這麼走下去是對環境不錯，他心裏面是有共鳴，反正不行年輕就是本錢，我還有很多機會但她沒有想到一待下來待這麼久，而且還樂於跟很多年輕人分享，她知道這麼做受惠的有多少人會更清楚，包括說她自己的家人也在這一兩年得癌症，她這一刻更篤定她這一條路是對的，因為她爸爸因為她的努力，從一般的飲食文化逐步有機，癌症被控制下來，她就感恩說原來我堅持下來的這一切受惠的是我的爸爸和媽媽，她跟自己說我會更努力，因為沒有多少人有這個機會，以多少人因為這個病而苦，全家人都苦，那這樣的幸福帶給更多家庭，那你在這年輕人身上可以看到那種篤定。

A: 所以也沒有人不能接受綠色這一個產業?

B: 也是有!因為我們從小的教育一直告訴我們說要不斷求知求學，將來有好的職位，好的職場待遇各方面，所以很多人接觸我們後沒有辦法完全MATCH到我們談到的這一塊，甚至沒有被啟發，我們用啟發來形容，因為我們相信每個人都有那份良善只是還沒被啟發，那也因為同儕之間慢慢陪著你就會被帶起來。

- A: 那請問來的員工都會了解她的背景或是需求嗎?
- B: 其實在我們這裡我們除了是工作夥伴之外也是生命夥伴，因為人會有心情不好，可能和某某人吵架阿或是生理期不舒服，家裡發生甚麼事情遇到困難，會用生命夥伴來形容，是會陪伴彼此支援互相幫助。
- A: 請問有覺得自己有具備甚麼領導特質嗎?
- B: 在這裡都盡可能培養更多人，所以我們這一輩我們都用提醒的方式，因為很多人甚至年輕人，她的成長學習很快而且年輕人的展現，影響力是會被很多人衝擊的不管是她的同年齡的也好或是姨字、輩叔字輩，沒有接觸到這個領域的人都會有很大的衝擊，甚至是長輩有多大的鼓勵!
- A: 您認為夥伴回家也會落實綠色產業?
- B: 很多!我剛剛提的她就把所有調味丟掉，因為你很清楚知道為什麼要這麼做，很清楚動機，不是為了自己所以很堅定，就像我們捍衛大環境，我們希望更多人一起來捍衛大環境，所以我們可以很篤定的告訴別人就是要這麼做，就是要這麼吃，就是要這麼生活，因為關係不是你自己也是很多生命，很多人都有共鳴，因為這是事實，這不是道理是非對錯，這是和我們每個人息息相關。
- A: 那請問公司可能會投入額外的資源嗎?
- B: 我們會帶員工參訪別的綠色產業，因為必須不斷自我成長才可以在過程裡和更多朋友分享啟發更多人。
- A: 請問有對其他綠色餐廳的建議?
- B: 用更多有機食材更多更好，因為真的對環境和人的健康都有幫助
- A: 請問除了在有機食材部分其他能源有節省裝置嗎?
- B: 我們有盡量朝這個方向，我們最後就是希望有一個生態村，裡面住的綠建築含氧量高的建築，食衣住行包括心靈層面都做到綠能，把模組發揚光大就有更多環境被保護下來，然後垃圾分類比較重視。