

## 社會參與實踐—英泰廣告實習報告（8月）

### 一、公司人員的組成與特質

#### （一）員工組成年齡偏高，流動率低

員工總數在 20 人以內，資歷最淺（2~3 年）的員工有兩名，約 28 歲，其大多數分佈在 38~50 歲，最高的超過 60 歲，年資動輒就是超過 25、30 年，整體而言，團隊組成的年齡層是高的。在業務外的工作分配上，受到年資的影響，年資淺的員工通常需比資深的員工分擔更多業務外的勞動，以公司所出的電子雙週刊為例，過去都是由年資淺的員工負責撰稿，直到近期才改由抽籤分組的方式，讓所有人平均分擔寫稿的工作。

從員工的年資也可以發現，英泰的流動率低，有員工更以「適合養老」的玩笑話來描述英泰，因為相較於其他廣告公司，主要客戶長期將業務交給英泰負責，較無每月都要到處比稿的不確定性，忙碌的時間也依照主要顧客的時程，集中在 9、10 月，因此壓力相較其他大型公司小。

#### （二）部門間的性別分工

「為什麼業務部全為女性，創意部則以男性為主？」這個問題來自宇涵學姊的提示，而我也問了幫我上課的女主管，她表示只是「剛好」，但她隨後又解釋，過去在公司規模較大時，有許多男性的業務，但隨著公司業務量的縮減，人員也隨之減少，使得業務要處理的工作變得複雜、瑣碎，也因主要客戶（日立）的穩定，讓工作內容較單調、無挑戰性，最後便剩下能夠適應較繁複工作的女性了，此外，日立業務多為男性，在與女性的相處上也能叫圓融。當同樣的問題問到創意部的男性主管時，雖然他和女主管一樣，先是以「剛好」帶過，又說「創意部需要高度的理解能力」，顯示男主管認為男性有較好的理解能力，而他也提到「日立業務多為男性，也樂於與女性共事。」從他們回答中，也看出他們對於性別在職場工作上，有著不同的想像。

#### （三）「實事求是」的組織特質

公司裡的人有「實事求是」的性格特質（馬上查、馬上打臉），強烈到讓我難以當成個人特質來忽略。起出觀察到這點是和業務部的其中一位女同事因公

外出，在聊天的過程中，當我們講到彼此不熟悉、不確定的話題時，她總會立刻拿起手機搜尋，給我一個有「證據」的答案，當下我並沒有特別注意。直到參與公司多次的會議、充電分享活動等後，我才發現，無論是重要一和業務相關的事物，或是不足掛齒一分享會中所提到的某件小事，當台上講者模糊帶過，沒有解釋清楚或是讓人質疑時，台下總會有人舉手，指著手機裡所查到的資訊，補充（或打臉）講者。

組織文化的形成與產業文化的特性脫不了關係，這樣的組織特質，推測是因為他們時常要處理大量複雜的資訊，因此必須透過不斷的考證，減少錯誤，得到最正確的資訊。

#### （四）不像一般上班族，分秒必爭

女主管告訴我，多數的廣告公司無上下班時間的限制，因為有案子時忙到凌晨是常態，隔天也就理所當然的睡到中午、下午才進公司了，但英泰與大部分的廣告公司不同，有著明確的打卡規定。矛盾的是，即使有上下班打卡的規定，員工對於「上班遲到」的這件事，卻不太在意。

剛到英泰的第三天，我約 8:53 時抵達公司，一到門口才發現只有打掃阿姨在門外，她說，有時候會超過九點才開門。這時另一位女同事抵達，但她並非負責拿鑰匙的人，所以只好和我們一起在外頭等。我好奇的問「遲到會怎樣嗎？」她笑笑的說「會扣錢啊」，我點點頭，眼看時間剩下兩分鐘，全公司卻只來一個人（我和阿姨沒有打卡壓力）。最後一分鐘，負責開門的同事出現，大家才順利進入，此時還有超過一半的人沒有來。之後，門都準時開了，但準時的人還是一樣寥寥無幾。

而會有打卡規定的原因，除了重點月份會有加班的可能外，近年業務量縮減，其餘時候幾乎沒有理由加班，既然不需要加班，員工也就被期待早上能夠準時來上班，這也與我原本以為廣告公司無規定上班時間的認知有所相悖。

#### （五）「沒有能力找好人才，但也不需要」

兩位替我上課的主管，不諱言地說出公司的所面臨的困境，在現存在台灣的廣告公司中，英泰是所剩無幾「無外資」的台灣本土廣告公司，在資金不足的情況下，無法跟其他外商廣告公司競爭，也沒有辦法請太好的人才。

公司長期以日立冷氣為最主要的客戶，因此每年的業務內容相異其實不大，公司沒有能力，但也不需要請太好的人才，一是顧客不傾向有創意的廣告，喜歡傳統，二是太有才能的人才，在工作性質雷同度高的環境裡也留不住；而男主管也持相同的想法，認為比起厲害的人才，公司更需要的「是肯學，穩（定）一點的人」。

成員的老化也限制了接案的產品類型。「你看如果我們去爭取手遊的廣告，人家看到我們這麼老，會想說我們會玩嗎？如果連玩都不會玩，哪可能做得出手遊的廣告啊」女主管曾這樣說，雖然想開發新的客戶，但員工高齡的組成，限制了能參與比稿的產品類型。

## 二、管理階層與職員的互動

英泰看似無明確上下屬的關係，除了總經理外，其他人不分主管、職員皆直呼姓名。這點符合先前資料中對於「廣告公司組織互動」的認識，但職員年資似乎也影響了公司的氛圍與主管的管理模式。

### （一）會議討論

在不同的事情上，管理階層的威權會透過不同的情況展示，但在開會的過程中我發現，主管雖因職權而有威嚴，在與下屬有不同意見時，仍有很大的包容力，反之，多數下屬意見表達激烈、直接，多能不受位階影響的堅持己見，在無法說服上司時，部分員工也會透露不滿的情緒，不像「弱者的武器」書中所言，從屬階層者會隱晦地表達不滿或抗議，在這裡，反而時常直接在會議的過程中透過一直接回應、不正眼對視、打斷發言、刻意發呆等「正面回擊」的手段，表達對主管意見的不認同（以上管理階層排除總經理，因為總經理仍有高度權威的形象）。但當討論主題偏離核心、創意部與業務部意見分歧，時時無法做出結論時，主管又會使用自己的職權，暫停討論或直接分派工作，使會議能夠繼續進行。

實際進入田野後的觀察，也和文獻「外商與本土廣告公司組織文化的比較」中所歸納的研究結果，有所出入。英泰雖屬本土企業，在組織互動討論的過程中卻較偏向外商「敢怒敢言」的表達，雖然廣告公司本身的組織文化，對於階級的規範較寬鬆，但在公司員工的年資、企業的規模的差異下，仍有可能

產生不同的影響。

關於公司的階級關係，女主管認為，相較其他公司，英泰還算是階級關係比較明顯的廣告公司，但因為員工都做的久，所以比較「油條」，因為同事間很了解彼此的個性了。

另外，階級不只是指職位的高低，在同樣職位的圈圈裡，還是可以區分位置較高的「老鳥」和「菜鳥」，最菜的同事說，階級也體現在「被分配到業務外工作的多寡」，菜鳥要做的事更多。

## （二）座位格局

在辦公室的格局上，以不同部門為區塊區分。總經理的辦公室隱密性高，以木質牆壁獨立在辦公區外；而副總辦公室與財務部門，雖有獨立辦公空間，但以玻璃隔間設計，隱私性仍低；而其餘員工皆以辦公室隔間，隔出個人座位，業務部靠外側，創意部在內側。其中，主管座位的空間可以看出明顯較職員大，從員工位置的空間配置上，反映出了職務階級上的差異。

另外，管理階級看似薄弱的權威，其實隱晦地體現在與職員的其他互動中，例如每次開會，副總總是坐在同一個位置—投影幕的正前方，其他職員則會隨意變動座位，無論他先來或後到，所有人皆遵守這個心照不宣的秩序，將位置留給他。

## 三、公司安排的進修活動

除了定期派主管、員工參加外部進修課程外，在公司內部也定期舉辦「充電分享」和「讀書會」等活動。充電分享通常是在每週三的下午五點，由創意部與業務部人員輪流，準備一個個人欲與同事分享的主題，進行一小時的報告；而讀書會則是一個月一次，挑出某天下午的一小時進行，讓所有同仁彼此分享對於書本的心得與感想。英泰新知則是公司每兩月發行一次的電子雙週刊，內容由業務部和創意部員工共同撰寫。

### （一）充電分享與讀書會

在經過一週的觀察後，發現其實每個人的業務量相當大，如何有時間處理業務外的工作，因此在某次一起用餐時，我好奇的向幾位業務部的同事「打

聽」她們對於這些活動的想法。她們表示，必需花很多而外的時間做，對於她們來說其實是個負擔，前一陣子，更有位無法接受此類進修活動的男員工，因而離開公司。雖然員工抱怨這些活動會增加業務量，卻也明白透過讀書會、他人的分享，可以接觸到更廣闊的知識，有利於個人的成長。

## （二）英泰新知

雙週刊的編輯小組分成兩組，我跟著其中一組進行了會議，參加前她們就告訴我這會是個沒有效率的會議。從開會的氣氛可看出這是個較輕鬆的會議，開會的感覺就像大學生討論分組報告。他們以抽籤分配負責的章節，拿到較難書寫的章節者哀號，其他人則沾沾自喜逃過一劫。在分配工作的過程，可看出員工對於此項刊物的排斥，並試圖找出一套能說服高層的說詞，將某個章節簡化。

## （三）網頁設計課程

過去在報告時，我曾以英泰無官方網站作為公司也許正在沒落的線索，事實上，公司高層也準備正視英泰廣告在網路上缺少能見度的問題，副總期待公司同仁能自行架設網路平台，讓英泰能與現代網路社會接軌，有更多被看見的機會，因此副總邀請了一位業師，來教授員工網頁「MEDIUM」架設的基本概念和技巧，副總積極的學習，期望公司能有屬於自己的網路平台，但員工擔心的卻是增加的業務量。

在課程中，可發現的是一年齡越大，參與度越低，甚至消極，光是講解「如何登入 MEDIUM（網頁平台）」，就花了許多時間，可看出多數員工對於網路的使用相當不熟悉，需要花較多心力投入。

公司重視對於員工的職業訓練，只是公司栽培員工的美意，在員工眼裡只是工作量的增加。對員工來說，公司額外的訓練、課程，相較於業務，造成他們更多的壓力，雖然客戶的縮減，使業務量相較過去少，但同樣的，公司也減少了僱員，因此平均每位員工所要負擔的工作是增加的。

## 五、實習前與實習後的落差

先前在課堂中，針對英泰廣告公司的想像，與對於廣告業的猜想，在實習

的一個月裡也得到了部分的應證。

### （一）廣告設計手法的錯誤解讀

在其中一次課堂報告中，我以英泰最主要的兩個廣告主—日立冷氣、思薇爾內衣的電視廣告作為分析，當時我將思薇爾利用代言人宣傳的原因解釋成是為了要促使女性產生想像，將代言人姣好的體態投射在自身上。當我問了負責幫我上課的女主管後才發現，使用代言人這件事，有更簡單、直接的理由—藉由「名人」讓消費者快速連結到「品牌」。

大部分的內衣品牌都會使用代言人，目的就是為了讓消費者在短時間內記得這是「誰代言的」，因為短暫的內衣廣告通常難以讓人記得該產品的型號或樣式，即使記得樣式，同一時期的流行元素也會被普遍的放入各個品牌的設計中，但如果將代言人當成「記憶點」，再加上販售店前所放置的人形立牌，便能有效地讓消費者順利記得產品、成功購買。

### （二）廣告公司與顧客的互相牽制

公司的經營模式受到所屬客戶性格的影響，日立冷氣作為英泰合作時間最長的企業，英泰的種種作為也迎合著日立來運作。我負責的其中一個工作，是整理過去日立曾拍過的廣告，將它們整理成廣告腳本，「守舊」是我完成每年看起來都一樣的廣告腳本後，對於英泰的想法。我將這個結果歸因到「成員組成的年齡層大」，但直到我和他人討論時，才發現事情並非這麼簡單。

女主管解釋，年齡固然會是一個守舊可能的因素，卻不全然會是廣告沒創意的原因，以目前有的客戶為例，大多是傳統日系的品牌，而這品牌中規中矩、正經八百，他們也不喜歡太有風險、花俏的創意，為了配合客戶當然沒有辦法做出太新奇的廣告了。以日立來說，即使廣告千篇一律，他們還是業界第一名的品牌，沒有任何業務、廣告公司敢提出創新的想法來改變現有的廣告與行銷模式，因為沒有人敢承擔失敗的後果，理所當然地，複製過去的方法就是相對安全的。

另外，她提到東方和西方的管理模式，差異其實非常大。近年，日立由日商轉為美商，使得廣告公司和台灣的日立公司人羊馬翻，因為必須丟棄過去東方的習慣，改採美式的思維，例如過去在快到結算日時，日商時期的日立，當

成長率達 10~15%時，就會停止結算，讓每年的成長率都落在 10~15%之間，因為他們害怕若某年成長過高，那麼下一年就難以超越；而被美商所管理後，這樣的做法立即被改掉，因為美商追求「卓越、卓越、再卓越」，也不予許提早停止結算。

## 六、結語

員工組成的年齡、年資與性別，都是可能塑造一個組織文化的重要因素，從座位的配置，到上下屬間的稱謂，也能推敲出組織內的階級關係；雖然觀察到一些不同於過去研究的發現，但礙於觀察的時間過短，難以輕易將所有觀察到的現象斷言，且較多的是個人主觀的詮釋。

對我而言，這個廣告公司是個相當有趣的田野，來這裡不只能觀察一個企業的組織文化，也讓我稍微了解廣告業的業務，從業務接案，到開始發想創意，到完成一個廣告的前置作業，都實際參與了；實習的過程中所發生的突發事件，也能夠看到一個公司如何危機處理，用最快的時間解決問題；很幸運的，剛好有機會能夠參與場勘、和製片導演的拍攝討論會、雜誌的頒獎活動等等，是個相當有收穫的一個月。