

國立政治大學勞工研究所  
碩士論文

**Institute of Labour Research**

**National Chengchi University**

**Master Thesis**

企業購併與人力資源策略之研究  
—以南山人壽購併案為例

M&A and Human Resources Strategy: A Study of  
Nan Shan Life Insurance Co. Ltd

指導教授：張其恆 副教授

研究生：江博煜

中華民國 101 年 6 月

June, 2012

## 謝辭

過去我總認為求學就像是逐漸看見並接受存在於這個世界上的每一種瑕疵，然後你會從有感到無感、從抗拒到攤手接受一切，似乎無為而治地看待這個社會才是一種成熟。

但今日我想感謝辛苦養育、栽培我的父親、母親。因為你們的努力讓博煜能夠獲得「學問」這把鑰匙，在求學之路走到研究所的這一扇門扉被開啟的同時，也讓我更進一步獲得詮釋這個世界並看見不同未來的能力。你們用最用心的方式教育並教會我身邊的一切，此刻博煜深摯期盼也能帶給你們這麼美好的未來，用感激的心情。

其次，感謝我的指導老師張其恆。在您的指導與提點下終於順利走過這一段研究歲月。回顧每次見面時，和您聊天就像環遊世界一般，天南地北之後一下子就忘卻了時間的流逝，對博煜而言如此值得珍藏的回憶無疑是您最珍貴的禮物。

再來感謝台北的阿姨們、舅舅、舅媽、展哥和致力於求學的表弟們。你們的溫暖讓我在迷茫時有所定位，一直以來對我的照顧與支持博煜更是點滴在心頭。謝謝你們讓我更有勇氣走向未知的未來。

黃秉德老師、AMBA 的助教們和過去一起成長的助理們，過去的歡笑雖然因為各自忙碌暫時只能回味，但我們的友情是不會斷的。還有影響我深遠的德治學長和瑤佩學姐，期望未來能當面再好好跟你們說一次感謝；渣打的 Cheryl，您是相當有內涵、優秀的商務人士，謝謝您願意用心協助我這樣平凡的實習生。

謝謝林修弘，長久以來對我的關心和照顧著實感激不盡，很高興看到你有越來越好的發展。並且我知道謝你的論文一定不下 5 本了。

謝謝小哈，我相信總有一天你會發現自己要的是什麼；謝謝郁翔的鼓勵和關心，你是刀子口豆腐心；還有彥昇，你絕對是個人才。另外還有百忙之中接受訪談的每一位受訪者以及勞研所的學長姐和學弟妹們，感謝你們的協助及照顧。

然後江宗鎰，希望有一天你也可以突然下定決心要寫一本論文，這樣爸媽會覺得很有趣。

最後是阿南，你的存在彌補了我和政大廣電的遙遠距離。謝謝你一直以來的照顧和幫忙。期待你綻放學術光芒的那一天，我會在台下為你股掌的。

希望未來的你們都能一直健健康康、快快樂樂！



博煜、殺淡 201208010751

## 摘要

本文以質化研究方式分析南山人壽購併案內的三個主體之人力資源策略，分別是南山人壽的人力資源策略、收購公司的人力資源策略以及利害關係人網絡中利害關係人所採取的策略，並經由整體性的個案分析來探求非經濟因素在此個案中影響購併決策的確實表現。

研究結果發現南山人壽長期以來的人力資源策略具防衛性，但購併風險的反應能力卻偏低，當購併發生時同時也將引發人才留用的挑戰。本研究從「導師制」以及「公積金制」進行分析，結果發現這兩個制度在南山人壽面臨外來壓力時留才的效果確實有限，此外公積金制甚至還會因為制度會員的恐慌而帶來員工牽制AIG轉讓股權的狀況，形成制度效果牽制母公司決策的尷尬事實。

另外在收購公司以及利害關係人網絡之人力資源策略部份，從資本的角度來看可以獲得南山人壽長期以來累積的豐沛資本是利害關係人網絡主動抵制外來勢力的研究結果。這個原因使得買家要想入主南山人壽前，得先證明自己有足夠的資本來滿足整體利害關係人社會網絡的期待，其效果有如南山人壽藉由整體利害關係人網絡來執行人力資源策略一般，呈現出以整體網絡來作為防禦機制的意涵。

最後，本研究詳細紀錄了南山人壽購併案過程中整體利害關係人社會網絡彼此之間的互動與牽制，從理論以及資料中探求各利害關係人所採取的行為之意義與影響，期望能對未來相關議題的研究盡一己之力。

關鍵字：保險業、購併、人力資源、策略、利害關係人

# 目錄

|                           |           |
|---------------------------|-----------|
| 謝辭                        | I         |
| 摘要                        | III       |
| 目錄                        | IV        |
| 圖表目錄                      | V         |
| <b>第壹章 緒論</b>             | <b>1</b>  |
| 第一節 研究背景與研究動機             | 1         |
| 第二節 研究目的                  | 3         |
| 第三節 研究對象與研究方法             | 4         |
| 第四節 研究架構與研究限制             | 9         |
| 第五節 相關概念界定                | 11        |
| <b>第貳章 組織整合之相關理論</b>      | <b>23</b> |
| 第一節 組織間合作關係理論             | 23        |
| 第二節 資源依賴理論                | 28        |
| 第三節 利害關係人理論               | 32        |
| 第四節 Bourdieu 的場域、習癖與資本    | 36        |
| <b>第參章 個案利害關係人之分析</b>     | <b>40</b> |
| 第一節 利害關係人社會網絡建構           | 40        |
| 第二節 直接利害關係人分析             | 46        |
| 第三節 間接利害關係人分析             | 68        |
| <b>第肆章 個案網絡人力資源策略行為分析</b> | <b>72</b> |
| 第一節 內部利害關係人的互動分析          | 75        |
| 第二節 外部利害關係人的互動分析          | 90        |
| 第三節 外部利害關係人與內部利害關係人的互動分析  | 93        |
| <b>第伍章 結論與建議</b>          | <b>97</b> |
| 第一節 研究結論                  | 97        |
| 第二節 研究建議                  | 103       |
| 第三節 後續研究                  | 104       |
| 參考文獻                      | 105       |
| 附錄-南山人壽購併案之重大事件表          | 113       |

# 圖表目錄

## (一) 圖目錄

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 圖 1-1、南山人壽個案第一階段發展 .....         | 5  |
| 圖 1-2、南山人壽個案第二階段發展 .....         | 6  |
| 圖 1-3、本研究架構圖 .....               | 9  |
| 圖 1-4、人力資源角色分類圖 (一) .....        | 16 |
| 圖 1-5、人力資源角色分類圖 (二) .....        | 17 |
| 圖 1-6、人力資源管理策略在組織中的定位圖 .....     | 21 |
| 圖 2-1、利害關係人的七種類別 .....           | 33 |
| 圖 2-2、企業與利害關係人互動的策略型態 .....      | 35 |
| 圖 3-1、利害關係人影響企業決策網絡架構圖 .....     | 40 |
| 圖 3-2、南山人壽人員結構與組織圖 .....         | 51 |
| 圖 3-3、三大報對南山人壽購併案報導參與件數長條圖 ..... | 69 |
| 圖 4-1、利害關係人之三種互動型態示意圖 .....      | 73 |

## (二) 表目錄

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 表 1-1、人力資源管理各類角色之定義 .....           | 18 |
| 表 1-2、各學者人力資源策略型態及其內涵 .....         | 19 |
| 表 1-3、影響人力資源管理的外部因素 .....           | 20 |
| 表 2-1、組織間相互依賴關係之分類與意涵 .....         | 29 |
| 表 2-2、七種利害關係人之特性 .....              | 34 |
| 表 3-1、撤資臺灣外商保險公司列表 .....            | 47 |
| 表 3-2、南山人壽員工組織與成員 .....             | 50 |
| 表 3-3、政府在購併案中扮演的四種角色型態之性質與態度 .....  | 61 |
| 表 3-4、臺灣三大報對南山人壽購併案的報導數量統計 .....    | 69 |
| 表 4-1、南山人壽購併案人力資源策略之主體類別 .....      | 74 |
| 表 4-2、中策集團與中信金結盟前後的南山人壽持股變動情況 ..... | 92 |

# 第壹章 緒論

## 第一節 研究背景與研究動機

2009 年，台灣金融機構在兩岸金融監理備忘錄（Memorandum of Understanding，簡稱 MOU<sup>1</sup>）以及兩岸經濟合作架構協議（Economic Cooperation Framework Agreement，簡稱 ECFA<sup>2</sup>）的簽訂下有了新的發展契機。銀行業因為限制放寬而得以成立分行在中國大陸提供服務；保險機構也因「532 條款<sup>3</sup>」的鬆綁而得以前進中國市場。

但此同時全球化的經貿環境影響，2007 至 2009 年的全球經濟危機依然影響著台灣金融機構的發展。加以購併風氣持續，即便到 2011 年購併行為在臺灣金融機構間仍持續進行；不只是國內企業互相購併，他國與我國間的企業購併案件亦為頻繁。

學界在此現況中接連產出諸多企業購併後整合觀點的各項研究，迄今無論是從宏觀、個別案例、跨國或各產業皆或多或少可取得購併的相關紀錄與分析，這些文獻紀錄了不同的整合過程與策略，不僅從量的方面表現出購併風潮的劇烈，也從質的方面也呈現了購併行為的多元與複雜性。

購併是企業獲取資源的方式之一，而規劃用來取得資源的每一個執行方針組合在一起就形成了「策略」的初步樣貌。在購併策略的研究中，通常把購併整合

---

<sup>1</sup> MOU，名為「備忘錄」（Memorandum of Understanding），廣泛用於各類協議上。一般 MOU 為兩國或兩家公司要談合作或投資，在初期階段所簽訂的國際契約，除非在內容有特別約束規範，否則在法律上不具效力。大體上，簽訂內容包括「願意共同監理、資訊交換、資訊保密與持續合作」等。兩案金融 MOU 則為臺灣與中國大陸，特別針對金控、銀行、證券期貨、保險等金融產業，簽訂實質對等的互惠往來契約，於 2010 年 1 月 16 日正式生效。

<sup>2</sup> ECFA：協議臺灣商品免關稅進入中國市場，擴大產品在中國市場占有率，但同時臺灣也必須提高免關稅商品的比例，並大幅開放市場給中國。

<sup>3</sup> 「532 條款」為中國大陸對外資保險企業進入內地設立保險公司的基本規範。該規範要求欲進入中國市場之保險機構總資產至少需達到 50 億美元，且企業設立達 30 年及在中國大陸成立代表處滿二年等三項條件。



後能夠達成購併預期目標、甚至進一步提高獲益的現象定義為購併成功，再針對這些購併成功的個案進行分析探討以找出成功的原因。這類型的分析有著各種不同的立場，無論是政府角色、內部員工、消費者、財務策略、律法觀點、工會甚至從理論著手以進行驗證等不同的分析觀點皆有之，包含本文所採的人力資源策略觀點。

策略是企業以達成目標為前提而設計出來的行動藍圖，也是以取得資源為目標所採取的手段；策略擬定得宜耗費的時間成本就低，不夠高明則付出的代價就高。而所謂得宜與否，其關鍵就在對整體環境的掌握程度。

從企業決策的觀點來看，整體環境的背後意涵確實相當廣泛。但就人力資源的觀點來看，購併、收購的本質其實就是基於資源依賴向目標組織進行跨組織合作關係連結的過程。換句話說影響企業整體環境的政治、經濟等諸多因素，在這個跨組織整合的過程中其實就是各利害關係人所掌握的權力與資源之互動所致。

利害關係人通常期望在企業的決策中謀求自己的最大利益，但同時也承受著資源被控制的壓力。這些捨與得的交易過程建構出複雜的利害關係人社會網絡，但也等於同時說明了企業進行決策該遵守的規則。這些既定的規則中，外來角色如何運用策略來達成目標正是本個案背後值得探究的價值之一。

本研究以南山人壽的利害關係人社會網絡為主體，期望能透過各利害關係人之間的行動分析來釐清這場被媒體稱為臺灣保險史上規模最大、耗時最久的企業收購案背後看似理所當然的行為之涵義。

## 第二節 研究目的

在南山人壽的最大股東 AIG 宣佈出售南山人壽的同時，企業內部的利害關係人首先面臨資源將重新分配的壓力。在資源依賴的情境下，企圖保護資源的企業內利害關係人和企業外利害關係人開始形成跨組織合作關係。而對競標買家（收購公司）而言，這個越來越複雜的資源配置與互動現象更是讓原本就已經陌生的利害關係人社會網絡變得更加難以掌握。

在釐清所有利害關係人行為的動機下，本研究希望能透過個案研究達成以下研究目的及研究問題：

- 一、探討目標公司在購併時，如何透過利害關係人社會網絡執行人力資源策略。
- 二、分析潤成金控與南山人壽的組織整合過程，並探究潤成金控以人力資源策略達成目標的因素。

### 第三節 研究對象與研究方法

#### 一、 研究對象

本研究對象為整起「南山人壽購併案」。個案的起訖時間設定在 2009 年 5 月 15 日 AIG 宣佈轉讓南山人壽股權；迄 2011 年 7 月 27 日確定新買家為潤成投資控股股份有限公司為止為期共 2 年又 2 個多月。依個案發展，全案大致可分成兩個階段，第一階段為 2009 年 5 月 15 日至 2010 年 8 月 31 日（圖 1-1）；第二階段則為 2010 年 9 月 1 日至 2011 年 7 月 27 日（圖 1-2）。事件細節請參閱附件一。





圖 1-1、南山人壽個案第一階段發展

註：本研究整理



圖 1-2、南山人壽個案第二階段發展

註：本研究整理

## 二、 研究方法

本文採質性研究，透過次級資料分析法、比較研究法、文獻分析法與深入訪談等進行論與實務之對照分析。次級資料分析用以補充背景及驗證相關資訊之準確度；比較研究法則是針對相似的情境、案例以比較方式進行分析；文獻分析法

乃透過先前文獻研討以取得過去某事件的相關紀錄以對照本文個案的相關細節；深入訪談法則是用來探訪現實狀況，以訪談結果進行分析以獲得本個案之第一手資料。詳細執行方式如下：

#### (一) 次級資料分析法

次級資料分析法 (secondary analysis) 是用前人蒐集資料所得的研究發現為基礎，由於其背後有著時間和空間上的代表性，並且也有橫跨各領域或廣泛範圍的可能，本研究期望能藉此增加解讀的廣泛與深入，使研究結果更完整、更具體。

#### (二) 比較研究法

比較研究法 (comparative method) 是將兩種以上的制度或現象加以有計畫、有目的地敘述、對照、分析、探求、批判，找出其中的異同優劣，並歸納出趨勢或原則作為解決有關問題或改進制度之參考。本研究擬由國內外學者之論文、學術期刊及著作尋求相關議題之見解。

#### (三) 文獻分析法

文獻分析法 (literature analysis method) 是尋求歷史資料、檢視歷史紀錄並客觀地分析、評鑑這些資料的研究方法。本文將以此方法為原則確實解析問題與各學者先進之見解。此方法對文獻本質的探討可避免重複研究過去已有之面向，亦可避免錯誤解釋而導致結論謬誤。

#### (四) 深度訪談法

深入訪談法 (personal interview) 是有邏輯性地對欲探討之對象或個案進行一對一訪談。本研究先對個案問題進行釐清而後文獻考究，建立起背景知識後再

進行訪談。期望能透過訪談來驗證理論闡述，並進一步補充與實務的連結，以此尋找出欲探討的答案。



## 第四節 研究架構與研究限制

### 一、 研究架構

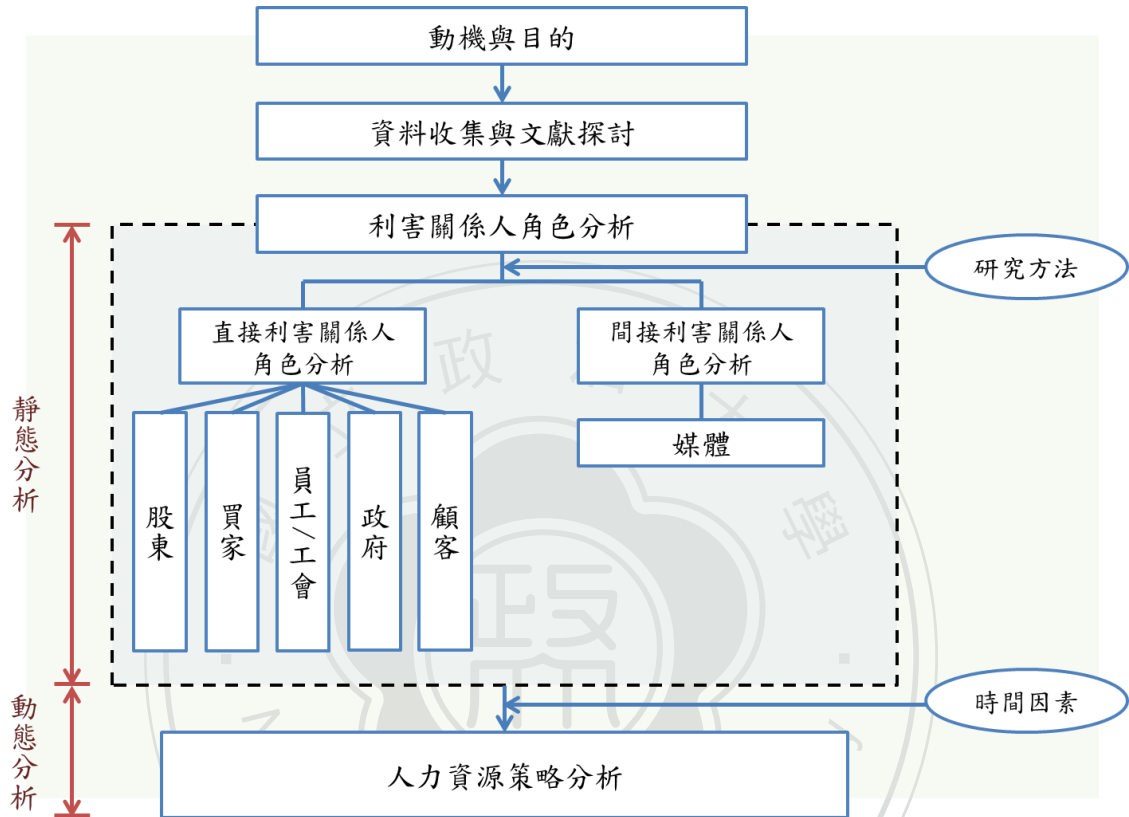


圖 1-3、本研究架構圖

註：本研究整理

### 二、 研究限制

#### (一) 利害關係人的研究限制

本研究對個案的實際發展只能透過過去的報導與文獻進行重建再以研究方法進一步驗證，而這樣的作法存在著部份利害關係人無法掌握的風險。由於不知道這些利害關係人是否存在，故本研究在分析時將直接排除這些利害關係人及其影響。

另外由於時空的背景不同，在個案發生期間的諸多外來影響如果資料沒有顯



示也無從得知，對於這種礙於時空落差所造成的研究瓶頸，本文也將直接排除其可能性，僅以現有資料及研究方法能夠解釋的程度來作論述。

## （二） 媒體的研究限制

媒體的內涵相當廣泛，舉凡具有傳播能力的報社、電視以及各個平面、非平面傳播機制都能稱之。在這些媒介中本研究僅以報社作為探討對象。因為報紙的取得較影像及聲音檔來得容易，量的收集及整合成本也相對較低，雖然網路普及、報社的市場有所萎縮，但在研究進行的時空下報紙的分析與統計仍具有反應事實的相當能力。為了提高研究的準確度，避免受單一報社的立場左右，本研究將以國內發行量最大的三大報：自由時報、聯合報系以及蘋果日報為研究對象，希望能在有限的資源下做出最正確的分析。



## 第五節 相關概念界定

### 一、 企業購併的意涵

購併 (merger & acquisition, 簡稱 M&A) 是「收購」與「合併」兩種財務活動的總稱, 也有將之稱為「併購」的說法。意思指的是企業以取得或轉移經營控制權為目的所開展出來的經濟行為 (王志誠, 2001)。由於購併行為的發生一般都是先收購才有合併行為, 故本文採用「購併」之說法。

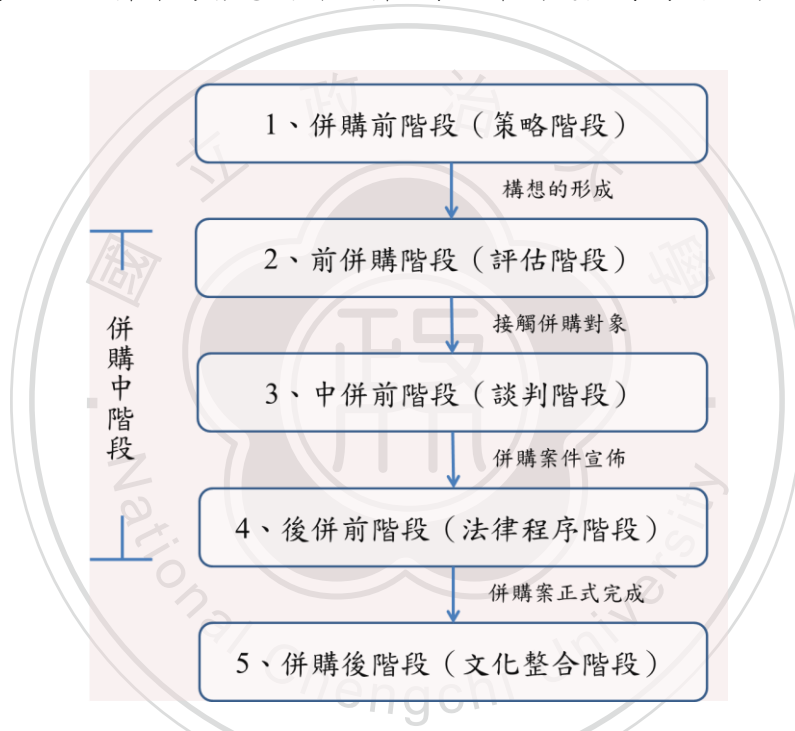
再就「收購」一詞分析, 其對象有「資產」與「股權」兩種。「資產」可分為有體資產與無體資產, 前者為公司的營運設備、商品等; 後者則有債權債務、信用、銷路及商號等無體財產之集合物 (何之邁, 1993); 股權的收購建立在「以掌管該公司經營主權」為前提, 在這樣的前提之下持有股份並進一步掌握目標公司的經營權才可符合購併行為中「收購」的意涵, 否則只能將之視為單純持有股份、成為股東的投資行為。嚴格來看, 足夠控制一間公司的股份並無法確實定義, 理論上超過 50% 才能確實掌握公司經營權, 但實務中持有相對多數股份者通常就掌握了該公司的經營權。

關於「合併」一詞的界定, 企業併購法第四條<sup>4</sup>認為公司間的合併可分為兩種類型, 一種是按照公司法規定的合併程序將其他公司歸併, 只有「存續公司」

<sup>4</sup> 企業併購法第四條：本法用詞定義如下：一、公司：指依公司法設立之股份有限公司。二 併購：指公司之合併、收購及分割。三 合併：指依本法或其他法律規定參與之公司全部消滅，由新成立之公司概括承受消滅公司之全部權利義務；或參與之其中一公司存續，由存續公司概括承受消滅公司之全部權利義務，並以存續或新設公司之股份、或其他公司之股份、現金或其他財產作為對價之行為。四 收購：指公司依本法、公司法、證券交易法、金融機構併購法或金融控股公司法規定取得他公司之股份、營業或財產，並以股份、現金或 其他財產作為對價之行為。五 股份轉換：指公司經股東會決議，讓與全部已發行股份予他公司作為 對價，以繳足公司股東承購他公司所發行之新股或發起設立所需之股 款之行為。六 分割：指公司依本法或其他法律規定將其得獨立營運之一部或全部之 營業讓與既存或新設之他公司，作為既存公司或新設公司發行新股予 該公司或該公司股東對價之行為。七 母、子公司：直接或間接持有他公司已發行有表決權之股份總數或資 本總額超過半數之公司，為母公司；被持有者，為子公司。八 外國公司：指以營利為目的，依照外國法律組織登記之公司。

本身存在其他公司皆為「消滅公司」的「吸收合併」以及將所有參與公司通通作為「消滅公司」，而另外成立新公司的「新設合併」。

購併的界定及研究有分靜態和動態兩種意義，所謂靜態的意義是上述針對購併的學理研究及不含時間因素在內的研究型態稱之；而動態的意義則是如圖 1-4 所示，在購併前、購併中以及購併後加入順序的思維，動態的研究結果通常存在著階段性發展的意涵（洪明偉，2001）。對照本研究架構圖，第三章所作的利害關係人社會網絡分析即為靜態購併分析；第四章則是具有時間因素的動態分析。



註：洪明偉（2001）。企業購併案中政府角色的探討：以臺灣銀行業併購為例，國立中山大學企業管理學系碩士論文。

企業產能的提昇方式有兩種類型，分別是透過內部策略以提昇企業產能的「內部成長」(Organic Growth)，以及將以外部資源作為發展方針的「外部成長」(Inorganic Growth)。購併是企業外部成長的手段之一 (Glueck, 1979)，從這個角度來看，購併和內部成長的「策略」一樣，只是一種手段而非企業經營的目的 (Smith, Arnold & Bizzell, 1991)。

對企業經營者來說，購併是攫取另一個企業經營權的商業行為，並且有很大的差異不同於策略聯盟。以策略聯盟來說，兩個組織間能否共事還需要仰賴雙方是否有「共識」；在雙方理念不合或結果不如預期的情況下任一方皆可隨時捨棄承諾，而且在策略聯盟的關係下，雙方在合作過程中仍有可能持續尋求其他的組織和資源以合作、運用，比較不會有必須長期持續合作關係且無法解除的束縛。

相較之下企業採購併行為就顯得直接而強制，因為購併後兩個企業的營運目標或經營方式都將因此被強制整合，且在購併的過程中經營權與資金流轉的問題對於收購公司來說也是一大筆成本。這筆成本的付出意謂著收購公司想得到的遠比和目標公司組成聯盟所能得到的要來得更多。更重要的一點：購併行為下，即便目標公司抗拒，很可能仍然無法抵抗被收購的命運。

縱然非經雙方同意而強制執行的購併未必不好，但其後衍生出來的問題若是沒好好處理其殺傷力也有可能遠大於不合併的損失；這類問題就是學理上的「整合」問題。但總觀來說，即便雙方同意彼此合併，整合的問題或多或少還是會存在，特別是「人」的部分。畢竟企業組織內的成員通常數量都不少，面對變動多少會有歧異的見解與感受同時存在著。

由於購併不是拒絕與否就能抗拒的商業行為，所以敵人圖謀不軌對自己採取購併策略時將會造成極大的不利。為了對抗自己免於遭受「敵意購併」故而諸多公司會採取「反購併策略<sup>5</sup>（Anti-M&A Strategy）」以保護自己免於遭殃。另外，除了創造阻礙之外，有些負面的購併動機其實也可以解讀為消極的反購併立場。例如傲慢假說（Hubris Hypothesis）認為「CEO 存在著傲慢自大的心理因素，而這樣的心理因素是企業購併中少數存在的關鍵心理因子（Roll, 1986）」。

---

<sup>5</sup> 反購併策略通常以敵意購併者為抵抗對象，善意或合意收購的前提下則無抵抗與否問題。

## 二、 策略管理之界定

### (一) 策略的界定

就商業的觀點而言，策略（strategy）是為了取得產業中較佳的地位所採取之攻擊性或防禦性的行動（Porter, 1980）。從組織的角度來看它不只是面對環境時的因應對策而已，同時也具有形成組織內部決策的核心功能（唐富藏，1990）。假如企業是一個生物體，則可以將策略看成是他的想法與行為。隨著策略的施行與擬定，更多細膩的手法與各層級該分工的計畫將因此被具體規劃實行。於此，本研究認為策略的概念應是基於環境與目標的考量下為了自身發展所執行之各項行動規劃。

策略依執行的層級可分為公司策略、事業策略以及功能性策略三種（Hofer & Schendel, 1978）。由最高階企業總體策略決定企業發展方向，並決定組織內各單位所扮演的角色及所應獲得的資源，爾後以低成本或差異化的方式來造就一個或多個能夠創造價值的事業體。

#### 1. 公司策略（Corporate Strategy）

公司策略重點在選擇進入的事業領域以維持組織長期的發展與成長方向，另外也決定了要進入哪些相關領域，例如：垂直整合（Vertical Integration）、多角化（Diversification）經營或者是組成策略聯盟（Strategic Alliance）等。

#### 2. 事業策略（Business Strategy）

事業策略（Business Strategy）最著名的是 Porter（1980）所提出的三種基本策略：成本領導策略、差異化策略、集中化策略。

成本領導策略著重從規模、效率以及經驗等內部資源的集中以及最有效率運用來尋求降低成本以達提高利潤之目的，最後達成不忽略品質、服務的前提下使用較少的成本來擊敗競爭者併取得高於產業的平均報酬。

差異化策略認為公司所提供的產品或服務在產業中是獨特的，透過差異化將可為公司創造更高的附加價值，以提高服務或產品的售價，最後獲得超越產業平均報酬的利潤。

採行集中化策略的公司專注在特定的市場，並提供需要的產品或服務；由於這類型策略的公司目標市場上有著更深入的瞭解，這也使得公司比目標廣泛的競爭者有更好的效率表現，其結果同樣達成了差異化而獲得高於產業平均的報酬。

### 3. 功能性策略 (Functional Strategy)

功能性策略運作的核心在於支援事業策略，這個層次的策略施行時間比較短，通常在一年以內，隨環境與情勢變遷而調整的頻率比較高。對企業而言功能性策略其實就是在擬定「如何做」的實際細則。一般功能性策略分為生產、行銷、人力資源、研發、財務以及資訊等項目 (Rue & Byars, 2000; Wright, Kroll & Parnell, 1976)。對公司而言各部門的發展所達成的績效，最後就是公司在市場中競爭力的展現，人力資源策略即屬於這個層級。

#### (二) 人力資源部門之角色

人力資源管理是培養人才以達成組織人力運用目的的手法 (李漢雄, 2000)，透過人力資源管理達成計畫中的人力資源部署與促進組織目標 (廖純綺, 2000)。為了確實達成企業單位策略的目標，人力資源策略須得從各個面向上規劃培養出能夠提升組織內部成長的人力資源，並確實結合人力資源和直線管理部門的努力

以達成策略性企業目標（Schuler & Walker, 1990）。其過程也等同清楚描述了企業管理人力資源的意圖和方向（Armstrong, 1992）。

人力資源單位與組織的連結程度包含了最簡單的行政作業連結至最高層級之人力資源部門在組織策略、執行過程中所扮演的整合角色（Gokden & Ramangujam, 1985）。從「組織介入程度」以及「策略性及作業性」的程度差異更可進一步分為四種類型，並依此劃分出變革推動者、建議者、管事者以及規定者如圖1-5（Storey, J, 1992）：



圖 1-4、人力資源角色分類圖（一）

註：Storey, J. (1992). *Development in the management of human resource*. Oxford: Basil Blackwell.

Ulrich D (1997) 則認為人力資源部門的角色應該是多元的，依照涉入事務層次的高低與制度或人員兩個構面可得到四種角色，分別是策略夥伴、變革推手、行政專家以及員工模範（圖1-6）。特別的是此理論認為人力資源的角色應該同時具備以下四種而非僅單一個特性。

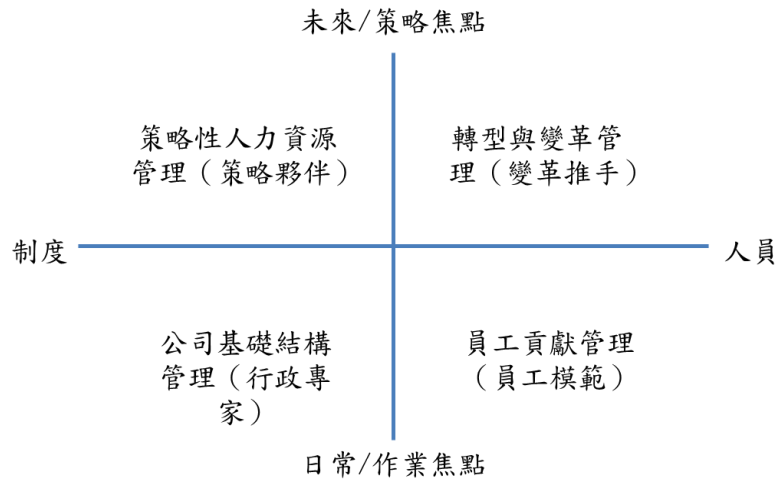


圖1-5、人力資源角色分類圖（二）

註：Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.

透過上述構面建立起來的四個角色各有其應達成之活動與成果，如表1-1所示，策略性人力資源管理的主要任務在於策略執行，這個工作項目讓人力資源部門具備了策略夥伴的身份，從這個比喻來進行活動分析，其活動內容將以組織診斷；整合人力資源管理和營運策略為活動內容。

當人力資源管理的重點放在制度和日常作業的管理時，就成為了行政專家的角色，這類型的人力資源管理角色通常會致力於建立有效率的基礎建設，以「行政專家」的思維調整組織流程。

員工貢獻管理比較符合典型人力資源部門的運作方向，以員工為內部客戶建立企業與員工間的承諾，透過特定的策略模式運用資源以提昇員工的競爭力；轉型與變革管理依然是以人員為主，但重點是以未來的策略焦點為出發點思考該如何變革以打造充滿創造與革新氣息的組織。



表 1-1、人力資源管理各類角色之定義

| 角色        | 達成的成果        | 比喻   | 活動                       |
|-----------|--------------|------|--------------------------|
| 策略性人力資源管理 | 執行策略         | 策略夥伴 | 整合人力資源管理和營運策略：<br>「組織診斷」 |
| 公司基礎結構管理  | 建立有效率的基礎建設   | 行政專家 | 組織流程再造工程：<br>「共享服務」      |
| 員工貢獻管理    | 提昇員工之承諾與專業能力 | 員工模範 | 傾聽及反應員工的聲音：<br>「提供資源給員工」 |
| 轉型與變革管理   | 創造革新的組織      | 變革推手 | 管理轉型與變革：<br>「促進變革能力」     |

註：Ulrich, D. (1997) .Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Harvard Business School Press.

此兩種說法中，Storey, J (1992) 所分類的變革推動者、建議者以及Ulrich D. (1997)所指出的策略性人力資源管理角色都是由人力資源單位連結外部環境並規劃出內部成長策略來帶動組織發展的重要關鍵，也是本研究探討的主要角色功能。

### (三) 策略性人力資源管理

相較其他類別的人力資源角色採取的是宏觀的角度，企圖站在組織的立場以建立內部特色來對外行競爭之意圖，以協助完成企業的競爭策略為目標而運作。故而對外在資訊與環境的變動必須具備相當高的敏銳性以及應變力，這也是近期以來諸多學者認為人力資源管理應該成為企業策略夥伴的原因。

在人力資源策略的理論中，對內部成長的各項作為是研究的重點之一，這些

研究將人力資源策略對內部員工的看法以及作法作成分類，並以此歸納出各類型的人力資源型態。如; Youndt et al. (1996) 將人力資源策略分成行政型與人力資本強化型；Dyer & Holder (1988) 將人力資源策略分成投資策略、利誘策略、參與策略三種；Schuler (1989) 則將人力資源策略的型態分為效用型、協助型以及累積型；Delery & Doty (1996) 發展出兩套對應的人力資源管理系統，分別是市場導向型以及內部發展模型。各類型的定義與內容整理如表1-2。

表 1-2、各學者人力資源策略型態及其內涵

| 學者                                      | 人力資源型態   | 內涵   |
|---|--|--|
| Youndt, Snell, Dean, & Jr; Lepak (1996) | 行政型<br>(administrative HR system)              | 以公司政策及作業程序的熟悉作為培訓目標；績效評估以結果導向的指標為主。                    |
|   | 人力資本強化型<br>(human-capital-enhancing HR system) | 以解決問題的能力為訓練方針，重視團隊合作績效並採取技能導向的薪資政策。                    |
| Delery & Doty (1996)                    | 市場導向型<br>(market-type system)                  | 以短期交易的觀點看待員工，並採取誘因型獎酬；認為勞僱關係的基礎條件消失後就不需要再繼續維持。         |
|   | 內部發展型<br>(internal system)                     | 長期訓練、希望員工和組織能夠長期合作；薪資以非誘因型獎酬為主。                        |
| Schuler (1989)                          | 效用型 (utilization)                              | 採取任意僱用原則，一旦認為員工無法勝任該工作就馬上停止僱傭關係；較不重視教育訓練，需要的人才直接由市場尋覓。 |
|   | 協助型 (facilitation)                             | 強調長期僱用關係，但不提供終身僱用的保障；對員工的訓練僅以支援、協助之角色進行。               |
|   | 累積型 (accumulation)                             | 強調終身僱用，謹慎選擇優秀人才並且認真執行訓練發展；招募時以基層人員為主要對象。               |
| Dyer & Holder (1988)                    | 誘導型 (inducement)                               | 以薪酬制度來吸引員工留任，與企業無關的招募、甄選、訓練活動都盡量降低以節省成本。               |

|  |                   |                                      |
|--|-------------------|--------------------------------------|
|  | 投資型 (investment)  | 僱用較多員工以儲備多樣技能來抵抗市場衝擊，傾向和員工建立長期的關係。   |
|  | 參與型 (involvement) | 將精力集中在工作設計上，裨益大多數員工得以參與決策以提高主動性與創新性。 |

註：本研究整理

在與策略性人力資源有關的外部影響因素中，Devanna、Forburn & Tichy (1984) 提出共有政治、經濟、文化和科學等四個影響策略性人力資源的重要因素；Beer (1984) 的模型中則將之分為利害關係者與情境因素，前者包含了利害關係者管理、員工的團體、政府及社區；後者則是工作力的特徵、企業特徵與情境、管理哲學、勞工市場以及工會。Kleiman (1997) 在人力資源實務與競爭策略的模型中提出的影響實務之外在因素則說到有工作場所的正義、安全與健康以及國際化三點。參閱表1-3：

表 1-3、影響人力資源管理的外部因素

| 提出者                                 | 外部因素   | 內涵   |
|-------------------------------------|--|--|
| <b>Devanna、Forbrun、Tichy (1984)</b> | 政治經濟文化科學   | 認為企業內部應透過彼此間的相互協調運作來適應環境的挑戰。                     |
| <b>Beer (1984)</b>                  | 利害關係者的利益：利害關係者管理、員工的團體、政府、社區<br>情境因素：工作力的特徵、企業特徵與情境、管理哲學、勞工市場、工會 | 認為人力資源管理系統和外在競爭條件以及人力資源管理系統內部的功能一致性都是組織建立高績效的要件。 |
| <b>Kleiman (1997)</b>               | 工作場所的正義、安全與健康、國際化  | 原始模型認為組織應建立起自身的獨特性與差異性方能建立競爭優勢。                  |

註：本研究整理

由於策略性人力資源發展方向在於有效且系統性地協調組織內各項人力資源活動，使人力資源對內對外都能夠提升發揮的效果，故其發展優劣對企業整體績效的影響極為深切。從組織內成員本身的立場來看，人力資源策略決定了人力資源管理的系統規劃，而這些規劃裡的每一個項目都密切傳達了各種訊息與行為來影響員工的信念和行動，這樣的效果正是同時決定了事業策略成敗的關鍵（何永福、楊國安，1995）；同時也是企業發展迄今普遍認為策略性人力資源在和企業事業單位連結密切的情況下，能夠對經營效益和組織競爭力產生極大影響的原因之一（Schuler & Jackson, 1987）。整理以上文獻可得出人力資源管理在組織中的定位如下圖1-7：

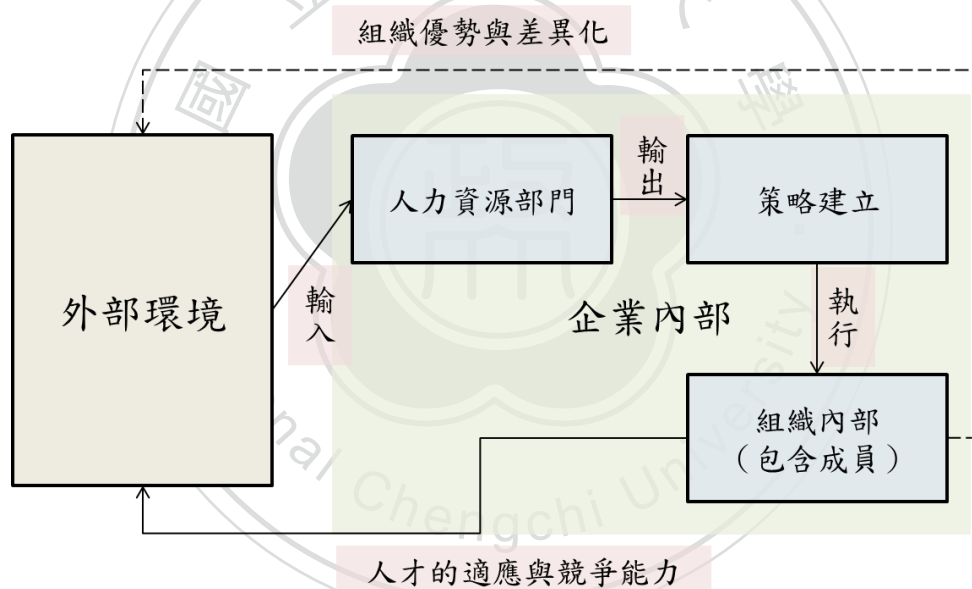


圖 1-6、人力資源管理策略在組織中的定位圖

註：本研究整理

如圖所示，外部環境對人力資源管理部門造成的影響在圖中以「輸入」表示，然而這裡要注意的是人力資源部門不只是「被動」地受外部影響而已，在策略性人力資源管理的角色下其實也要求人力資源部門必須隨時「主動」關注外部環境以即時反應環境的變動，裨益擬定短期與長期策略以協助完成企業單位層級所訂定的目標。以此為前提對內部人員進行訓練以及必要時提出組織面的策略。

在前面有提過事業策略有各種類型，例如成本導向的事業策略下，人力資源管理的運作就必須以此為前提來提出策略，除了要達成應有的目的，也要同時保持與上層的一致性，人力資源類類型就可能以Dyer & Holder (1988) 所提出的誘導型人力資源策略以降低成本作為前提之一；在以差異化為導向的事業策略下，如果企業需要有創意的組織氣氛或人力資源，則人力資源部門就有可能得視情況建立不同於市場其他公司的獨特組織文化或制度，藉由差異化的實現來吸引擁有同樣願景的員工。當組織確實塑造出吸引想要人才的吸引力時，也就同時形成「組織優勢與差異化」對外部環境的影響。換句話來說，人力資源部門不會直接針對外部環境作任何回應，但外部環境會促使人力資源部門採取對內部的策略，進而達成外界所見的企業策略行為。



## 第貳章 組織整合之相關理論

### 第一節 組織間合作關係理論

#### 一、 跨組織合作之目標與行為

組織為了自身的目標、策略而與其它的組織產生交集並進一步發展出來的互動過程在組織理論上被視為一種「跨組織合作關係」的建立。「跨組織合作關係理論」著重的要點在解釋兩個主體間「從無到有」的關係生成。該理論認為這種關係建立的過程中必須具備以下幾個元素：兩個以上的「組織」，且願意一起以「聯合」的方式來達成「目標」(Schermerhorn, 1975)。而在此之中最重要的地方取決於「目標」這個元素。目標的建立將在本質上決定兩個組織間如何合作，不同樣貌的目的也將從根本上影響組織互動的發展過程與形式。

Porter (1985) 在這樣的前提下對「目標」提出了以下看法，他認為組織間願意建立合作關係的理由包括了「獲得資源」、「獲得政治利益」及「取得合法權」等三項，且透過合作可以影響競爭的基礎，使自己從中獲得競爭優勢，或藉此彌補自己原先的弱點，抵銷對手的競爭優勢，甚而主導競爭的方向。

在上述對「目標」的看法下可歸納出建立關係的行為有以下兩特點：

- (一) 目標確立後，企業才有可能進一步建立跨組織合作關係。
- (二) 建立合作關係只是一種策略、手段，不是最後的目標。

現實中對跨組織合作關係的描述有非常多種說法，舉凡「合作」、「合作協定」、「聯盟」、「策略聯盟」、「策略網路」、「產業合作」等等都是跨組織合作關係的表現(林玲君, 1991)。曹柏煒(2005)整合各學者不同的定義後提出跨組織

合作關係應該存在有「複數組織」的前提，且其關係連結無法透過單一組織完成。其次要有目標作為前提彼此共同投入，投入資源的同時也建立起彼此的連結。此說法與 Porter 認為的「獲得資源」有著共同的概念。

本文認為跨組織合作關係是一種商業行為，也同時是一種策略型態，這種以「合作」為手段的策略方法取代了傳統透過競爭以達成目標的思維，但也更進一步發展出「合作夥伴」抉擇的相關理論。

## 二、 合作對象的抉擇

對於合作對象的相關論述，我國學者彭朱如（1998）認為可由「外在環境」、「內部經濟」及「其他非經濟因素」三個面向來分析：

### （一）外在環境因素

像是資源稀少度、外部合作機會的多寡及各項不確定的因素等，都會對於跨組織合作關係有所影響。如 Pfrffer and Salancick（1978）所提：若組織的交換關係不確定時，將會轉變對組織的相依性，改變互相依賴的狀況，減少對單一重要資源的交換。

### （二）內部經濟因素

為完全基於經濟上的考量而參與跨組織合作關係，如取得互補資源、降低成本、降低風險、輸入專業技術、達到經濟規模、進入市場、強化現有資源，以獲致競爭優勢等。此層面為諸多商業決策的共同考量。

### （三）其他非經濟因素

除了經濟因素之外，更有其他如政治或社會因素之考量，這種非經濟的因素

有時更扮演決定性的角色，如決策者間的非正式人際關係常是促成彼此合作的關鍵。這點與 Porter (1985) 取得「政治利益」的看法一致。由此可知非經濟因素也有可能成為組織間建立跨組織合作關係的目標。

### 三、 跨組織合作關係的問題

跨組織合作關係的出現問題的原因眾多，但根據吳克 (2005) 的比較結果，「策略聯盟」整體有 50% 到 70% 是不穩定的。可見聯盟的維繫必須具備相當的條件，否則不易維持長久。

導致這個現象的最大原因以「選擇夥伴」為主。但「選錯夥伴」的界定其實是很模糊的，隨著情勢的改變，過去有利的狀況也有可能因為環境淘汰而使得合作對象變成「不適合」。如 Afuah (2000) 所述，當供應商的能力過時或者是產品不具競爭力的時候，合作關係就有可能受到動搖；Wayland & Cole (2000) 則提出很有趣的論述：當你和別的組織聯合起來建立優勢時，以往和你往來的組織也有可能和別人聯合起來形成夥伴關係，而產生出新的競爭對手。

購併的整合過程其實就是一種跨組織關係的建立，透過此理論可以看見購併的兩個組織間所具備的關係型態為何，進一步探討其原本存在的權力關係在購併之後的消長。

### 四、 臺灣的組織間關係相關研究

我國中小企業佔台灣整體企業比例 97.68%<sup>6</sup>，這些佔台灣極其大量的比例的企業型態中，普遍存在著「關係性治理 (Relational Governance)」的情況。關係性治理意指透過關係的建立來管理組織間的交易關係。這種關係重視的是彼此長期合作的協調，建立在企業內部能達到和員工齊一心力的效果，對外則能更有效

<sup>6</sup> 此數據為經濟部中小企業處所統計，時間至 2010 年。



協調合作企業與客戶的關係（游昕儒，2008）。

陳介玄（1994）認為台灣的中小企業普遍有著關係性治理的潛規則在。建立起來的關係中夾雜著倫理、人情、利益評估與實質利害關係的計算。這樣的文化讓每一個合作都能表現出高度的和諧，表現出「情感與利益加權模式」。在雙方有著相同的社會及經濟地位時，情感能夠優先於利益；雙方地位不相當時，利益的考量將在此時優先於情感。

同時這種生死與共、彼此間如「自己人」的關係不只存在於組織外部，即便在自己企業內部也會有這種情感的培養。但這種看似感性大於理性的組織關係，仔細分析後其實不難找到理性決策的痕跡。善用關係的作法讓臺灣的企業能藉此順利爭取到資源，此外依賴這類建立起來的關係來維持交易的狀況還帶有以下益處：一、「彈性」-不可預知的意外狀況發生時，調整應變的程度高；二、「團結」-願意雙方互相調整共同行動來解決問題；三、「資訊分享」-雙方彼此提供目標和計劃分享，使得問題的解決及互相適應程度提高。此外，在雙方緊密信賴的關係下，額外的監督成本將可以被節省下來，因為雙方都會知道自己該做什麼，並會加以自動完成；彼此間也因為知道如何配合對方而在無形中形成互助與合作的互動反應（Poppo & Zenger, 2002）。

關係性治理所具備的非正式承諾以及控制行為在法律以外發揮著約束性的功能，在實際狀況中，當契約被違背時能透過司法途徑解決，但契約無法約束到的部分在關係性治理的情況下除了可以減少意外狀況發生的機率，更重要的是當爭議發生之後關係性治理會從「社會控制」的角度進行制裁。這部分其實很常見到，例如信用被打折或影響做生意的信譽等。在這樣的約束下可以確保體系中的各份子遵循該有的規範，特別是無法用契約加以限制的那些規則。在關係性治理的文化下，台灣企業對內對外都存在著這類非正式約束的思維。這樣的結果讓臺灣一些企業的勞資關係間或多或少存在了員工與老闆密切合作共同奮鬥的關係。

然而在以出口貿易的本的海島經濟下，與國外的接觸勢必密切。由於關係性治理無法套用在每一個商業夥伴身上，故而此時採用契約成為最有效率的策略。特別是在歐美的商業行為中契約是必備的承諾方式，也是主要的共識建立方法。這和台灣中小企業普遍以關係性治理為主，契約承諾為輔的態度有很大的差異。

契約承諾的想法建立在契約自由原則之上，雙方透過自由意志自行簽訂契約並透過契約的不同功能保障自身權益，在這樣的立基點下契約可以看成是一種溝通的工具，透過契約的簽訂可以互相了解對方的想法，此時契約的功能成為交換資訊的管道 (Bower & Whittaker, 1993)。另外，契約中先行約定雙方履行的承諾可以讓合作更穩定、更安全，透過契約的簽訂可以降低未來合作過程中的不確定性 (Glaister & Buckley, 1997)。即便發生合作上的衝突，在白紙黑字的簽訂下有憑有據，彼此間可以視情況對契約做解釋，方便性遠勝於各說各話 (Roxenhall, 1996)。

## 第二節 資源依賴理論

### 一、 資源依賴理論之界定

資源依賴理論認為組織為了要繼續發展下去必須想盡辦法維持其獲得資源的能力，但這樣的需求卻會使得自己產生過度依賴、被依賴以及被控制的問題，這部分關係到資源的稀少度以及取得難易度。惟此理論強調組織與環境間的關係發展，認為環境的發展對組織間的關係有所影響，而組織則因而發展出各類策略，如合併、遊說、治理等方式來將環境改變成有利於自己發展的樣貌。這個理論的闡述建立了企業本身的決策是因應環境與需求所作的說法，更進一步認為在建立起和之後有可能因而造就出對自己有利的情勢，情勢改變後的結果可視為環境因之改變，形成理論所認為的組織行為帶來環境改變之發展。

Pfeffer & Salancik (1978) 認為資源依賴理論對跨組織合作存在著三層意義：

- (一) 組織間的合作關係，獲得生存所需要的稀少及關鍵性資源。
- (二) 降低不確定性，藉由與其他組織的合作來降低來自環境無法掌握的不確定性因素。
- (三) 提高自身的權力，當自己能夠獲得夥伴需要的或環境中本身就稀少的資源時，無形中會提高夥伴對自己的依賴，使得自己的權力提高。

然即便合作雙方知道在這種權力不均對自己造成的不利，仍還有一個因素讓這種關係能夠繼續下去：Brennan & Turnbull (1995) 認為隨著組織之間的合作關係建立且越來越適應、越來越密切之後，轉換夥伴的成本就會因而提高。所以即便從合作對象身上得到了關鍵的資源，也同時提高了對方在合作關係中的權力，合作夥伴的關係卻也不是那麼容易改變的。

更進一步來看，從對方身上獲得資源以後，相對的雙方的資源不對等差距也會因而縮小，例如「技術轉移」就是這樣的例子，例如對歐美國家企業進行關於合作夥伴的相關研究結果顯示日本公司善於內化對方的知識，將對方的優點與專長複製到自己的生產過程乃至產品研發上。其結果使得這些企業感到和日本公司合作有如引「特洛伊木馬」進城一般不利（Reich & Mankin, 1986）。

對研究中的日本企業而言，技術轉移的結果使得對方合作關係中的權力因此縮小，自己則相對提升了自己的籌碼而強化了談判能力。這些變化使得合作關係將隨著情勢走向而產生新的發展。

## 二、 相互依賴關係的類別

Pfeffer & Salancik（1978）將組織間的相互依賴關係分為三類，分別是對等或不對等相依（symmetric or asymmetric interdependence）、行為或產出相依（behavior or outcome interdependence）與競爭或共生相依（competitive or symbiotic interdependence），整理如表 2-1 所示。

表 2-1、組織間相互依賴關係之分類與意涵

| 組織間的相互依賴關係分類及意涵 |  |
|-----------------|--|
| 類別              | 意涵   |
| 對等相依            | 二個組織間提供的資源在彼此的認知是平等的，也因此沒有特別依賴或被依賴或權力高下的情況存在。      |
| 不對等相依           | 二個組織間個別提供的資源是不對等的，使得某一方特別依賴另一方，造成關係權力上的落差。         |
| 行為相依            | 只靠一己之力所採行的任何行為都無法提供產品或服務給消費者，一定要有另一成員的配合才能達成目的的關係。 |
| 產出相依            | 指兩組織雖各自獨立運作，但任一方的決策都會對另一方產生影響的情況，如中油與台塑石油價格上的互相牽制。 |

競爭相依

組織間彼此競爭也彼此合作的情況，本質上仍在同一個市場競爭，但也同時透過合作關係的建立來創造好處。

共生相依

相互依賴，共同生存，如上下游關係即是如此。

註：Pfeffer, J. & G. R. Salancik (1978), *The External Control of Organization: A Resource Dependency Perspective*, NY: Harper and Row

在跨組織合作關係理論對組織建立連結的解釋下，資源依賴理論又對可能形成的各種關係進行了更進一步的闡述。在這兩個理論所探究的「目標」與「資源」背後，都隱藏著開啟購併行為的那一把鑰匙。同時此兩理論的情境下也不存在「毫無關聯」的兩個組織，有的只是對資源依賴程度的差異而已。

在不同的關係被初步歸類之後，「組織間關係管理」(Inter Organizational Relationship, 簡稱 IOR) 的需求進一步被展現。承接上一節所提到策略聯盟失敗的原因，排名在選錯夥伴之後的第二名就是「策略聯盟跨組織的關係在管理方面很難由單方面掌握，管理起來相當困難」(Mohr, Spekman, 1994)。

Kale, Singh & Perlmutter (2000) 提出 IOR 關注的地方在於「組織間交易關係形成的動機」以及「如何找出最佳的管理方法並進行評估」。很顯然在這兩個項目中，跨組織合作關係理論與資源依賴理論對第一點都有足夠的解釋力，但對於第二個項目只能依照個案的不同來制定管理與評估方法。在這個部分除了原本的結盟目標以外，結盟夥伴的特性也必須要加以掌握以建立良好的管理方法。此思維背後透露出來的就是所謂的「既競爭又合作」之本質。在理論上透過關係管理讓結盟雙方的資源配置與權力高下控制在自己可以接受的範圍，其實實際上就是避免自己在這樣的合作關係中陷於不利。

組織間關係的管理必須因應各類型的盟友以及國情開展，例如在選擇盟友的考量上，開發中國家會考慮到財務發展、技術能力、無形的資產以及願意分享專業及品質的能力；已開發國家則重視能力的獨特性、市場知識或者接近市場與

否，另外也會評估之前的經驗和其他成本以學習新的技巧並增進產業吸引力為目的(Hitt et al., 2000)。由於這些選擇盟友的動機差異，連帶也會影響關係的發展。是故由此可看出即便是合作，同盟雙方在需求上的差異仍然可能天差地遠。

而這些差異形成的管理成本也同時會成為組織間是否合作的考量因素之一，假如在管理的手段上沒辦法達到目標或結盟的理想落實程度不如預期，則結盟往往會以失敗收場。以對南韓的相關研究來舉例，南韓企業重視學習，並希望可以透過同盟來提昇自身能力，所以他們會特別以技術能力、能否從夥伴身上學得特別的技巧、夥伴是否願意分享專業及提供品質的能力等面向來做為建立同盟的考量。假設有一個南韓企業以這樣的前提和其他企業進行聯盟合作，但卻必須要花很多時間精力來管理這個關係才有辦法完成目標，則很可能因為管理成本的因素該合作案將無法落實。

在競爭和合作關係並存的價值觀中，合作所得到的將遠比競爭來得更多，透過關係管理來處理合作中可能帶來的利弊之思維，將勝於永遠互相對抗。

### 第三節 利害關係人理論

利害關係人與企業經營目標被深入分析的現況有著密切關連。從經濟性目的的角度來看，企業的存在無疑是為了追求利潤最大化；而社會性目的則強調追求最大化的目標之外也要提升員工滿意度、維護客戶以及當地社區居民的權益等。這種目的上的差異連帶也使得更多利害關係人重要性被凸顯出來。

廣義來說，企業的利害關係人（stakeholders）指的是「能夠對企業的管理行為及企業目標之達成有所影響的團體或個人」；狹義上則只認定「企業或組織必須依靠其資源否則無法存活下去者」為利害關係人（Freeman & Reed, 1983）。在這些論述中，原本與企業有對立關係或利益衝突的族群也被認為有可能是企業的利害關係人之一，這使得企業利害關係人之間的關係已經不只是一開始單純的輸出輸入模式而已，取而代之的是逐步演進為多元化連結的網絡。

雖然利害關係人之間的連結極為複雜，但企業進行決策時卻仍必須完整考慮到來自內外部各方的利害關係，而且在處理上也不能為了單一利害關係人而使其他的利害關係人付出成本（Clarkson, 1995）。這種滿足彼此間同時存在著衝突與共同利益的團體或個人之現象，使得「妥協、平衡彼此的需求」被認為是利害關係人之間形成互動行為的理由（Blattberg, 2004），在互動的過程中網絡裡的所有利害關係人及企業自身都可從中獲得自己需要的資源和利益（Clarkson, 1995）。

Mitchell et al. (1997) 將利害關係人依特性歸類以分析，透過正當性（Legitimacy）、影響力（Power）以及緊急性（Urgency）三項指標區別出七種不同的利害關係人類型，稱為利害關係人成立三要素。

正當性指的是利害關係人與組織關係之正當性，利害關係人在具有正當性的

情況下，其對組織的所作所為才能被一般認知以及社會所建立的規範或價值認可，又可稱作合理性；影響力指的是影響組織決策結果的能力，具有影響力的利害關係人可以透過強制的、功利的或具規範性的手段使自己的目的在組織關係中完成<sup>7</sup>；緊急性指的是利害關係人要求企業對他們關注或回應的緊急程度，所謂緊急程度必須符合「時間敏感性」以及「關聯性」等兩條件，時間敏感性表示利害關係人的請求一定要在時間內完成，其要求具有時間的壓力；關聯性則指其訴求與其自身的關係程度。

藉由三種指標可以歸納出七種利害關係人類別，見圖2-1所示。

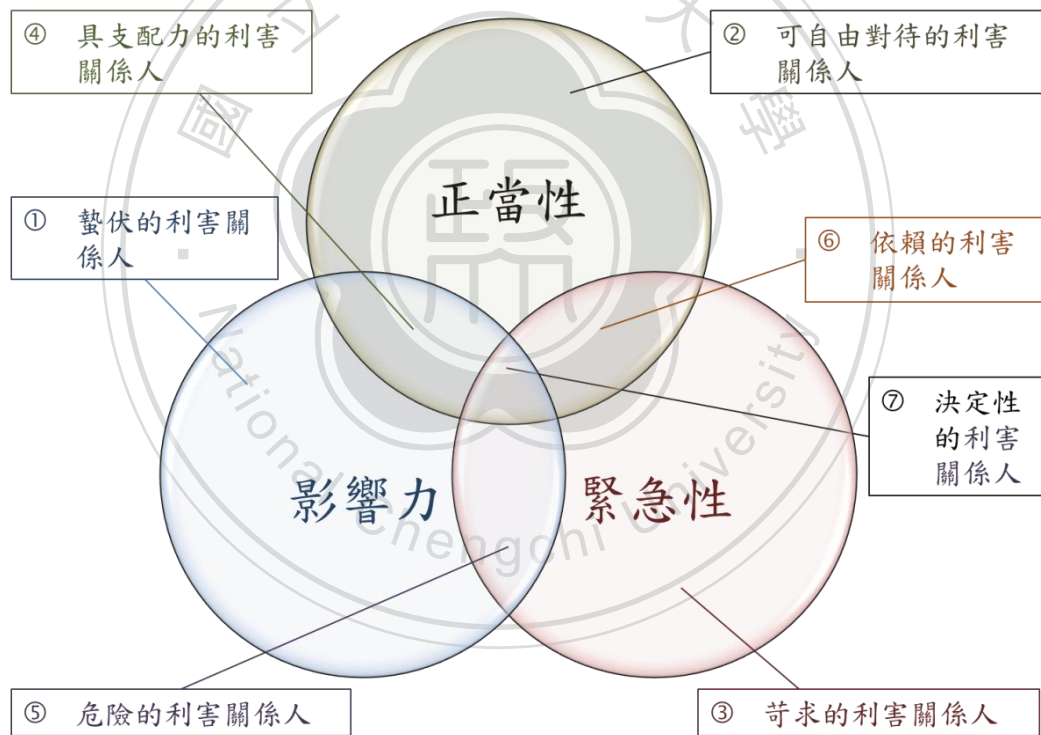


圖 2-1、利害關係人的七種類別

註：Mitchell et al. (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts."

<sup>7</sup> Coercive power (高壓的影響力) 基於威勢的力量、暴力或限制  
 Utilitarian power (功利的影響力) 基於物質或財物的資源  
 Normative power (規範的影響力) 基於體制上的資源



決定性的利害關係人擁有三種特性，對組織的決策具有最大的操控能力，其次為包含兩種特性的準利害關係人，依照特性分為具支配力的利害關係人、危險的利害關係人以及依賴的利害關係人。只有一項特性的潛在的利害關係人依照其性質分為蟄伏的利害關係人、可自由對待的利害關係人以及苛求的利害關係人。整理如下表 2-2：

表 2-2、七種利害關係人之特性

|   |   |
|---|---|
| 只包含一種特徵—潛在的利害關係人 (Latent Stakeholders)                  |   |
| 蟄伏的利害關係人<br>(Dormant stakeholder)                       | 僅具有影響力而缺乏正當性和緊急性，使得這類型利害關係人動搖決策的效果暫時無法顯現。     |
| 可自由對待的利害關係人<br>(Discretionary stakeholders)             | 有正當性但不具影響力及緊急性，在網絡中管理者可以自由決定要不要參考其立場。         |
| 苛求的利害關係人<br>(Demanding stakeholders)                    | 只具有緊急性而不具備影響力和正當性，其結果只能不斷對管理者施壓而讓人感到苛刻的利害關係人。 |
| 包含兩種特徵，關係人的特點較明確—準利害關係人 Expectant Stakeholder           |   |
| Dominant stakeholder<br>(具支配力的利害關係人)                    | 擁有影響力及正當性而使其具有支配決策的能力。                        |
| Dangerous stakeholder<br>(危險的利害關係人)                     | 缺乏正當性，但因為具有影響力與緊急性故極端時可能會引發強制或暴力等引起組織危險之舉動。   |
| Dependent stakeholder<br>(依賴的利害關係人)                     | 僅具有正當性及緊急性但欠缺影響力，所以只能依賴其他資源或利害關係人來造成影響。       |
| 具有三種特性的關係人，高度影響決策表現<br>決定性的利害關係人—Definitive stakeholder |   |

註：Mitchell et al. (1997)， “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency： Defining the Principle of Who and What Really Counts.”

一般而言，組織考慮利害關係人而決定策略的同時，利害關係人也同時使用策略發揮自身的影響力。而關係人的特性顯著與否還有和組織的權力平衡關係也會決定雙方如何交涉。如Rowly (1997) 指出，網絡密度增加時，網絡中的成員在不同的利害關係人間缺乏足夠權力去影響組織時，就會與另一個有權力的利害關係人形成聯盟以影響組織；另外缺乏足夠特點的利害關係人也會和另一個能彌補其特性的利害關係人形成聯盟來影響組織。

結合資源依賴理論的概念，可以整理出圖2-2的四種組織與利害關係人互動的策略型態（Frooman, 1999），Westbrook & Oliver（1991）將上述這些互動型態中進一步整理出利害關係人如何試圖影響組織的四項情境。分別是：

- （一） 當雙方對彼此的依賴度都很低時，利害關係人會採取利用其他利害關係人的力量，以間接方式來阻斷企業取得資源的策略
- （二） 當雙方對彼此的依賴度均很高時，利害關係人會採取直接與企業協商，並以附帶條件來解決爭議的策略，毋需藉助其他利害關係人來間接協助
- （三） 當利害關係人的力量是很強大時，會採取直接阻斷企業取得資源的策略，毋需藉助其他利害關係人
- （四） 當企業的力量很強大時，則利害關係人會採取利用其他利害關係人，間接地與企業協商並以附帶條件來解決爭議策略。



圖 2-2、企業與利害關係人互動的策略型態

註：Westbrook, R. A. & R. L. Oliver, "The Dimensionality of Consumer Emotion Patterns and Consumer Satisfaction," Journal of Consumer Research, 18, 1991, 84-91.

## 第四節 Bourdieu 的場域、習僻與資本

Bourdieu 場域、習僻與資本的論述是宏觀的思維分析觀點，在解釋利害關係人的行動、資源競爭以及權力分配時能夠從行動者的自我選擇以及整體環境所帶來的影響等兩個角度同時進行解析。

張錦華（2001）發現，透過 Bourdieu 的理論來解釋行動者的日常生活時，必須存在著既定的社會場域，從此方向來看才能確實掌握行動者如何透過自發的策略來爭取並轉換各種形式的資本以爭取對自己較有利的位置。換句話說，行動者採取行動的行為是否有效必須在某一個特定的環境架構下才能被確立；而每一個行動者的策略行動在場域中都不只是自發性的行為而已，同時也是場域對行動者影響的結果。比較 Bourdieu 的觀點與資源依賴理論可以發現行動者和環境之間因為資源的需求而產生情勢增長的解釋是一致的，但 Bourdieu 的學說則是更進一步從人、組織的行為進行解釋，以此探求行動者的行為根本。

### 一、 場域

場域是各種社會地位和職務所建構的空間（邱天助，2002），在場域內行動者表現出各項行為並且進一步形成關係網絡；每個人在場域之內都有屬於自己的「位置」（劉維公，1998）。值得注意的是「位置」代表的是該角色在整體關係間所擁有的權力，任何一個人佔有一個位置時，同時也意謂著有另一個人在關係互動的結果中從這個位置被排除（黃義書，2004）。特別是當場域資源稀少時，行動者間的角力就更加激烈，故而場域也被視為是權力鬥爭和策略運用的戰場（邱天助，2002）。

Bourdieu 將這個戰場視為一種「遊戲」，然而這個遊戲要成立，必須有幾個

條件，首先成員必須認同共同的遊戲規則，並且認為這個「遊戲」是很重要的活動而願意付出努力；其次，成員所擁有的「資本」多寡正是其遊戲籌碼。在遊戲規則之下，成員只能利用「資本」來制定策略以達成目標（許宏儒，2004）。

對一般商業行為來說，策略是有意識、並且因應情勢以進行規劃的產物，但在 Bourdieu 的理論中，行動者的策略是無意識、制式的反應行為，不具有自覺的（張錦華，2002）。而這個不自覺的策略思維與行動主要來自習僻（habitus）所致（邱天助，2002）。

## 二、 習僻

習僻指的是場域中來自非個人、整體文化、超出歷史並且超越行動者存在前後久經社會環境琢磨而形成的意識型態。它可以是行動主體的主要思維來源，也同樣是整體場域影響行動者思維的能量；行動者將其內化建構出自己的價值觀、將場域內的一切視為理所當然並採取相對行為，之後讓這些行動者的行動結果有意無意地整合進「習僻」內（王經武，1992），最終建構出多數人的社會共識，合法化既有社會優勢階級之權力結構（邱鈺婷，2006）。

## 三、 資本

資本是 Bourdieu 建構場域的動力邏輯。資本代表勢力的來源，也是鬥爭的目標的。涉入場域的行動者將為佔有特定的資本而鬥爭（邱天助，2002）；另外資本在場域內是可以被累積並且被佔有的「支配權力」，當行動者佔有資本時，就等於獲得分配這些資本在場域內生產以及其他利益的控制權，並且構成一種「能力」，使自己的未來或對別人發生影響。值得注意的是，資本只能存在於場域內，在場域外並無法發揮作用（劉維公，1998）。

Bourdieu 將資本分成四種，分別是「經濟資本」、「文化資本」、「社會資本」

以及「象徵資本」。這些資本以經濟資本為根基，彼此之間則可以互相轉換（邱天助，2002）。

經濟資本：由生產的不同因素（土地、工廠、勞動、貨幣等）、各種收入及各種經濟利益所組成，可以直接以貨幣換算。例如財產制就是經濟資本制度化的表現。

文化資本：和經濟資本一起構成社會區分化的兩大基本原則，個人或群體在場域中的社會地位不只是靠經濟資本而已，還需要大量的文化資本來支撐，在兩者結合之後才能佔據社會重要地位（高宣揚，2004）。舉例來說，像是語言、意義、思考、行為模式、價值與稟賦等，在特定的狀況下文化資本可以轉換成經濟資本，例如文憑主義就是文化資本制度化的表現。

社會資本：藉由所佔據且持續的社會關係網絡而掌握的資源或財富，由社會關係所組成，是實際上或潛在性資源的聚合。其關係網絡中的個體是彼此相互熟識且持久的（邱天助，2002）；而一個行動者所擁有的社會資本決定該行動者能有效動員並聯合網絡規模的大小。

象徵資本：是資本中相當重要的資本形式，也是以上三種資本之擁有的認可所帶來的信用及權威。象徵資本代表著對社會是借的理解與認知、甚至擁有指稱、界定的能力。

象徵資本以「承認」和「誤認」的交錯關係來展現勢力，能夠同時具有「感受得到」與「感受不到」等兩種性質。邱天柱（2002）認為象徵資本是轉換成經濟資本效力最大的資本形式；Bourdieu（1994）則認為若能擁有足夠的象徵資本，則可以成為場域中的權威（林志明譯，2002）。

場域的運作是由個人運用所擁有各種資本與他人進行相互比較、交換和競

爭的一個鬥爭場所；同時也是行動者互相維持或改變本身資本、進行資本再分配的場所（高宜揚，2004）。在本個案中，各利害關係人運用各種策略來影響最終結果，藉此爭取對自己最有利位置的行為在 Bourdieu 的理論中正是一種鬥爭與資本進行再分配的行動，而這些行動的根本正是來自於習癖。



## 第參章 個案利害關係人之分析

### 第一節 利害關係人社會網絡建構

黃英忠和蔡正飛在研究中發現利害關係人間存在著複雜的網絡互動關係。這些利害關係人根據不同的立場以及對資源與目標的考量分別表現出不同的資源需求，最終建立起彼此依賴的狀況並形成各利害關係人對企業決策影響的網絡樣貌。

在原始的利害關係人影響企業決策網絡架構圖（圖 3-1）中，企業決策的主要利害關係人被歸類出四者：供應商、股東、顧客以及員工及其工會；而政府、媒體、聯合工會、政治團體、社區、同業公會和債權人等七項則為次要利害關係人。

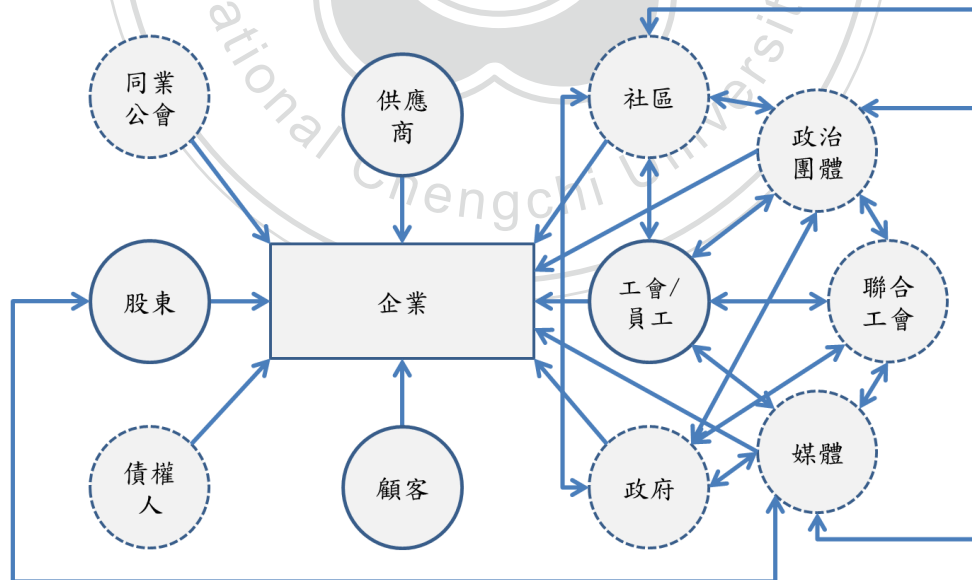


圖 3-1、利害關係人影響企業決策網絡架構圖

（實線圈代表主要利害關係人虛線圈代表次要的利害關係人）

註：黃英忠、蔡正飛（2002），從利害關係人理論來探索企業的人力精簡策略-以一個中外合資企業之個案為例，人力資源管論文與案例發表會論文集。

儘管購併案也是企業的一種決策，但圖 3-1 所顯示的架構圖顯然無法解釋為何身為次要利害關係人的政府在本案中卻有著購併案成功與否的決定權。本研究整合過往文獻對各學者提出的觀察進行分析，得出企業決策的網絡架構圖必須考量「利害關係人的關係模式」、「利害關係人的力量大小」以及「情勢的不同」等因素才能獲得最貼近事實的樣貌。而這三點表現出來的意義從實務來看關鍵就在探討利害關係人間是否有利益關係足以影響兩人的合作程度。假如有，則可能會互相交換協商以謀取雙方各自的最大利益；若無，則形成單方面的強烈依賴。而情勢的變化將使原本的最大利益以及依賴情況有所改變。

根據 Konke & Kuklinski (1982) 所提出，「關係」是個體之間因為連結而形成的產物。從兩個成員間連結的強度以及相同活動的共同涉入程度<sup>8</sup>來分析。常見的關係型態主要有兩個，一是以交易關係 (transaction relation)，指的是成員以實體或象徵媒介交換控制權的關係，例如本個案中的目標公司南山人壽、股東 AIG 和各競標買家都屬於此；而另一種關係為溝通關係 (communication relation)，此關係的形成來自成員以連結作為系統傳送訊息管道而生成。在本個案中工會/員工以及政府、媒體等利害關係人皆屬這種以訊息傳送為管道而生成的關係類型。特別是政府在本個案雖然具有購併案成立與否的最終決定權，但在利害關係人的網絡下實不具備交易關係。

套用 Bourdieu 的理論觀點，這些利害關係人所形成的社會關係網絡在資源競爭的關係下已經展現出場域的基本樣貌。在場域中這些利害關係人之間透過既定的規則建立彼此的互動方式及關係，無論是交易關係或是溝通關係的建立，最終都是在追求資本的累積。

又根據 Carroll (1989) 所主張，利害關係人的力量大小程度可以透過擁有的

---

<sup>8</sup> 指對某一事件的關注程度，連結的強度強不代表彼此間的關係一定為強烈，還必須要符合對同樣一個事件（資源）的關注才能成立。

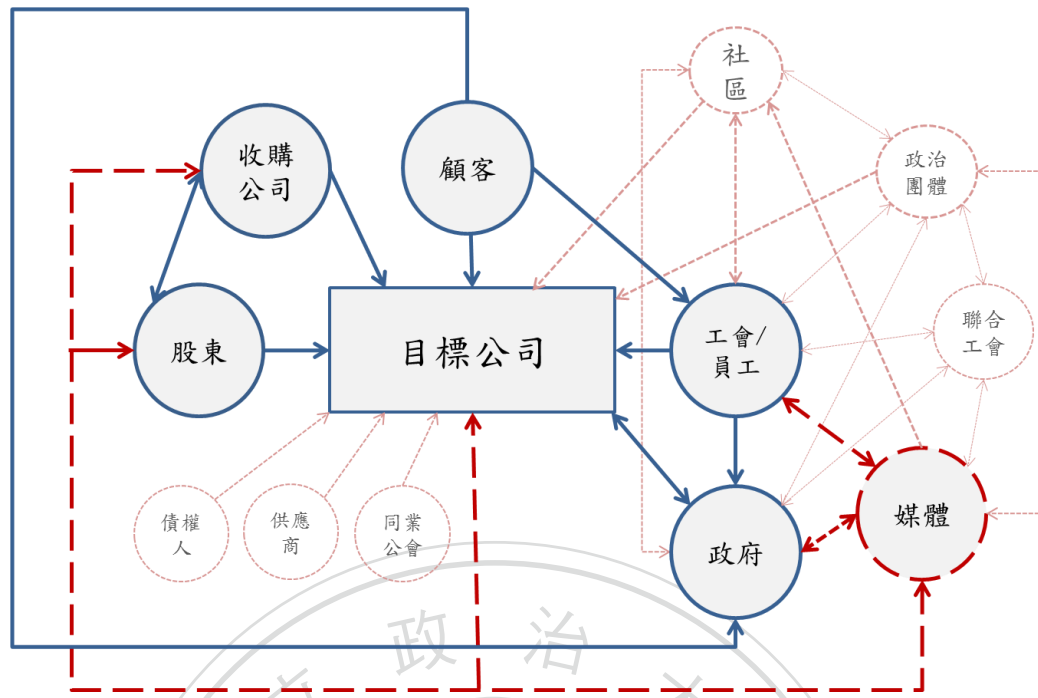


預算、員工人數和規模來判斷；在這個論述下工會/員工的力量程度照理來說應該明顯大於其他利害關係人，但在之後的分析中卻可以發現事實上工會/員工對決策的影響力仍然遠不如企業及政府。故本研究認為事實上 Carroll (1989) 的研究下缺少 Rowley (1997) 的看法。該看法認為網絡中所能控制的資源可以決定利害關係人的影響程度，而控制資源越多的利害關係人影響力將越大，對決策者的影響就越大；數量與規模和力量大小的關係則非絕對。

這樣的現況從 Bourdieu 的角度來解釋可以發現利害關係人的力量大小並非取自於其規模，而是來自於該行動者（利害關係人）擁有的資本。假使員工/工會的位置具備的權力不足，則勢必得依賴政府的介入來落實訴求，但此同時對立的買家或股東也會以手上的資本作為籌碼來影響整體利害關係人網絡，形成 Bourdieu 所謂的「鬥爭」。

最後是 (Jawahar, 2011) 所提出的看法，角色的重要性會隨著情勢而改變，故每一個階段的重要性都有可能移轉到不同的利害關係人身上。這個看法替長時期的利害關係人社會網絡架構研究增添了「時間」這個重要因素，使得整體利害關係人社會網絡的解釋更加完整。

綜合上述觀點，得南山人壽購併案利害關係人社會網絡架構圖如下(圖 3-2):



(實線圓圈為直接利害關係人，虛線圓圈為間接利害關係人<sup>9</sup>)

註：本研究整理

如圖所示，目標公司（南山人壽）的股東 AIG 期望出售目標公司南山人壽的股份以取得資金償還美國政府，此時股東與各買家形成交易關係連結，依其在購併案中的影響力為直接利害關係人。目標公司南山人壽的員工和工會對購併案沒有決定性的影響力，依資源依賴的需求轉而與具有重大影響力的政府以及顧客等兩角色形成溝通關係<sup>10</sup>。

間接利害關係人中媒體的影響力最為龐大。媒體包含了諸多傳播機構，舉凡報社、雜誌、電視、廣播、各項平面及非平面傳播組織皆為之。由於廣泛的溝通關係連結使得媒體在間接利害關係人擁有相當巨大的影響力。在媒體之外，本案中的政治團體、聯合工會、社區、同業公會、債權人以及供應商等影響力就顯得

<sup>9</sup> 圖 3-1 的架構以企業決策的觀點來做判斷依據，故其主要、次要利害關係人的判斷具有重要性高下差異之意涵；圖 3-2 的利害關係人則以事件影響的程度為劃分依據，故將利害關係人以直接、間接來做區分。

<sup>10</sup> 顧客和員工在當初建立連結時確實為交易關係，但在購併案的情境下顧客與員工/工會並沒有交換利益上的互動，故為溝通關係。

較為薄弱。

本研究根據資料以及訪談結果將網絡架構圖以顏色深淺以及線條虛實來作表現，期望藉此讓網絡架構圖中的影響力大小能清楚呈現。基於對事實的研究更增加了以下三個和原始網絡架構圖不同的差異：

#### 一、員工與顧客間存在著關係性治理所形成的利害關係人連結

保險是一種無形的非覓求商品 (unsought goods)，其特殊性為消費者雖然知道它但不會主動購買，故而需要保險商業外務員主動銷售，藉由具備連續性的銷售流程<sup>11</sup>創造客戶對產品的需求 (McMurry, 1961；鐘燕宜，2002)。保險商品販售的特性使得本案目標公司的顧客與商業外務員間形成利害關係連結，當目標公司面臨購併時，商業外務員和顧客間的關係也會形南山人壽的資源，而進一步牽制其他利害關係人。另外對目標公司南山人壽來說，這種來自商業外務員與顧客間透過人情關係建立起來的連結，也讓保險業商業外務員在企業面臨波動時成為穩定顧客的最佳防波堤。

另外保險商品的特殊性使然，保戶追求的通常是「未來的」利益。在購併案中保戶擔心自己的權益受損，在本質上其實是未來的利益尚未實現所致。這樣的壓力對南山人壽來是企業價值維持的挑戰；但從 Bourdieu 的觀點來看，其實是保戶利用自己的位置及其資本牽制企業，目的在確保自己的利益能夠最大化。

#### 二、間接利害關係人的影響力低於預期

企業的社會責任使其決策時往往需考量網絡架構圖中的社區、同業公會、債權人以及供應商，然而本案為一外商撤資的決策，此狀況下股東實已不需考慮對

---

<sup>11</sup> 林金土 (2005) 將保險商業外務員藉由接觸客戶、利用適當銷售技巧以激發客戶購買保險意願並完成銷售，最後持續提供後續服務使契約能繼續有效以達到客戶持續購買並引進新客戶的過程稱為銷售流程。

在地社區、供應商等利害關係人的責任，此時若利害關係人不主動介入決策，其實際影響將遠不如媒體。

從資本的分析觀點來說，這些利害關係人在網絡中沒有影響力的根本原因在於他們無法產生影響。在場域下，股東與南山人壽手裡掌握了相對大量的四種資本，導致這些聲音式微的利害關係人無法與其抗衡。加上在購併案中間接利害關係人受到的衝擊相對較小，自然形成旁觀的局面。

### 三、政府成為直接利害關係人

政府通常被認為對市場的干預越少越好，但金融業的特殊性加上收購公司的資金來源使得政府的角色成為購併案最關鍵的角色。擁有同意或否定購併案進行的權力。

總結來說，本研究認為企業的差異以及決策的不同都將導致網絡以及各利害關係人的影響有所變動，故評估情境並依循理論重新建構企業決策利害關係人社會網絡架構是符合預期的現象。在接下來兩節所作的利害關係人分析，重點將放在其背景、做出什麼行動以及實際的行動分析。迄利害關係人的背景建立後，再進一步於第五章加入時間因素分析整體網絡的利害關係人決策制定理由、目的及其效果。

## 第二節 直接利害關係人分析

本節將討論收購案下的主要利害關係人，以目標公司為連結的共有五者，分別是股東、收購公司、顧客、工會與員工以及政府。

### 一、 股東

股東泛指公開或私下合法擁有對象企業股票的個人、機構或企業體，並且獨立於企業之外者 (Fama, 1980)。在個案中美國 AIG 為南山人壽的最大股東與直接利害關係人，在 2009 年五月 15 日宣佈以出售或公開上市來轉讓手上持股，開展了本個案的第一階段。其身份的特殊性也帶來以下幾個討論點：

#### (一) 跨國購併之特殊意義

AIG 的股東身份具有讓本案具備了「跨國購併 (Cross-border Mergers Acquisitions)」的特殊意義。所謂跨國購併指的是跨國企業為了達到目的而採取購併的手法持有他國企業的經營權。實際狀況中跨國購併將牽涉到至少兩個以上的國家、市場以及法律制度，故其影響層面將遠大於商業行為本身。在本個案第一階段買家為香港企業的情勢下，甚至進一步形成兩外地公司在台灣國內執行購併行為的狀況。

AIG 目前的最大股東是美國政府，在金融海嘯的衝擊下美國政府前後共提供了高達 1820 億美元的紓困金。這表示以償還政府紓困金為目的所進行的招標案背後其實隱藏著美國政府所帶來的利害關係人壓力，無形中連結了臺灣政府與美國政府的間接關係。不過整體來看，雖然美國政府是 AIG 的最大股東之一，但並沒有相關資料指出美國政府的介入。

#### (二) 本土企業收購外資保險公司

南山人壽購併案為本土企業收購外商保險公司的第六起案例，在所有案件中是審查歷時最久、也是收購金額最大的購併案。分析各個購併案件的原因可歸納出兩個外資撤離的主要因素，一是因為金融環境以及國際財務報告準則（International Financial Reporting Standards，簡稱 IFRS）中 IFRS4-Insurance Contract（保險契約）的變動，使得臺灣保險公司獲利能力因評比下降而不利於財務；二是金融海嘯使得母公司出現資金需求或對海外投資轉趨保守而撤出。

以第一項為主要因素的案例有 2007 年中國人壽購併瑞士商環球瑞泰人壽、2009 年中國人壽購併英商保誠人壽等；而在第二個因素下退出臺灣市場的則有 2008 年富邦金融控股公司購併荷蘭商 ING 安泰人壽、2009 年中瑋一公司購併荷蘭商全球人壽台灣子公司、2010 年中國信託金融控股股份有限公司購併美商大都會國際人壽以及本個案橫跨 2009 年至 2011 年的潤成投資控股股份有限公司購併 AIG 南山人壽等四個案件，整理於表 3-1。

表 3-1、撤資臺灣外商保險公司列表

| 時間   | 主併公司   | 目標公司         | 備註  |
|------|--------|--------------|---|
| 2007 | 中國人壽   | 瑞士商環球瑞泰人壽    | 2007 年 7 月 25 日中國人壽新台幣約四億元整概括承受瑞士商環球瑞泰人壽<br>(因全球市場因素) |
| 2008 | 富邦金融控股 | 荷蘭商 ING 安泰人壽 | 荷蘭 ING 集團因金融海嘯波及而出售臺灣子公司                              |
| 2009 | 中國人壽   | 英商保誠人壽       | 因降息導致虧損，新台幣 1 元象徵性賣出                                  |
| 2009 | 中瑋一公司  | 荷蘭商全球人壽台灣子公司 | 中瑋一在 2009 年 4 月 22 日以 30 億買下荷蘭全球 (AEGON) 集團所有股份       |

|      |                |           |                    |
|------|----------------|-----------|--------------------|
| 2010 | 中國信託金融控股股份有限公司 | 美商大都會國際人壽 | 現為中國信託人壽           |
| 2011 | 潤成投資控股股份有限公司   | AIG 南山人壽  | AIG 為償還美國債務而出售南山人壽 |

註：本研究整理

## 二、 收購公司

本個案收購公司在兩階段各有不同，第一階段招標時共有五組買家，分別為「中信金與摩根士丹利」、「橡樹資本、貝恩資本」、「博智資本 (Primus)、中策集團<sup>12</sup> (China Strategic Holdings) 與蘇黎世人壽<sup>13</sup>」、「富邦金與凱雷」以及「國泰金」單獨投標<sup>14</sup>。2009年8月28日第一次競標的結果由香港上市公司中策集團與博智資本共同得標。

中策集團 (China Strategic Holdings) 是香港的上市公司，以生產電池、證券買賣收購、合併等方式為獲利手段。為了買下南山人壽，中策集團於2009年以配售可換股票據及發放新股等方式集資了93億港元；以私募基金的型態<sup>15</sup>與博智金融以21.5億美元成為南山人壽97.57%股權的買主。然而在得標之後卻傳出中策集團背後的新股東與中國的關係密切，而使利害關係人社會網絡對其產生了「中資」的不安定認知，為了減緩利害關係人對中資的關注，中策集團對中信金提出了換股以共同治理南山人壽的策略，但依然未被全體利害關係人接受。

博智金融為2009年四月在香港成立的控股公司，是得標後與南山人壽內部員工協商的代表機構。不過最終仍未與員工未達成共識，在長達一年的審核後遭

<sup>12</sup> 中策集團以電池生產、證券買賣收購、合併為主要營收活動，101年4月2日 瀏覽於 <http://zh.wikipedia.org/wiki/%E4%B8%AD%E7%AD%96%E9%9B%86%E5%9C%98>

<sup>13</sup> 最後由博智資本與香港中策集團共同出資競標。

<sup>14</sup> 自由時報「大摩退出團隊 南山招親 中信恐落空」，2012年3月14日瀏覽於 <http://www.libertytimes.com.tw/2009/new/aug/19/today-e3.htm>

<sup>15</sup> 針對少數投資者而私下募集資金並成立運作的投資基金。

金管會否決入主南山人壽的申請。

2010年11月16日股東AIG公佈二度招標訊息，展開本購併案的第二階段。第二次標售共有五組人馬參加，除潤成外，尚有中信金控、國泰金控、富邦金控以及博智與國產實業合組的團隊。最後由潤成金融控股公司得標，得標日期為2010年12月23日。金管會於2011年6月9日要求潤成收到公文後，60天內完成金管會所列的許可條件即准許收購。

### 三、 員工與工會

員工與工會成為購併案利害關係人之最大因素來自於目標公司與其員工間「勞資關係」的存在。所謂勞資關係指的是企業經營者、勞動者與政府三方面間為了建立雇用條件而產生權利義務的相互作用過程之關係（Danuel Quinn Mills, 1978；Dunlop, 1993）。在這個複雜的關係中以勞工為中心可以歸類出勞工與雇主、勞工與勞工、勞工與工作環境以及勞工與家庭四種型態（衛民，2008）。此關係的運作絕對性地影響到企業營運的核心，故員工與工會的角色在企業面臨易主的情況下面臨到的不確定性實為龐大。

Dunlop的勞資關係系統可以透過存在於任何時間點中的「行動者（Actors）」、「背景（Environmental Contexts）」、有形無形間管理著各行動者的「規則（Rules）」以及「意識型態」等四個元素來進行分析。

就「行動者」來看，勞資關係中共有三種類型，分別是雇主或代其行使監督權的管理階層以及雇主組織；勞工及其工會組織；處理工作者、企業及其關係的政府機構。這種將勞、資、政三方皆歸納於勞資關係體系的理論本質表現出勞資關係最基本的初始樣貌即包含了政府角色。故而在原始企業決策的網絡架構中政府就已是不可或缺的角色。



在每個不同的勞資關係中，行動者遵循著共同的「背景」以及集體塑造出來的「意識型態」和「規則」運行屬於組織的獨特勞資關係型態。在本個案中，這樣獨特的勞資關係型態其實也是導致南山人壽與員工/工會產生衝突的原因。從勞資關係理論的出發點來看，由於購併是將不同組織的勞資關係融合在一起，故諸多規則及意識型態的衝突確實難以避免。

南山人壽的人員區分為外勤人員與內勤員工，內勤員工與南山人壽之間為僱傭關係，外勤人員與南山人壽則為承攬關係。這個制度面的背景是南山人壽員工/工會利害關係人角色形成複雜面貌的原因之一。從成員來看，南山人壽產業工會及南山人壽產業工會青年軍的成員中同時存在著內勤與外勤兩種型態的人員；南山人壽業務人員權益自救會與南山人壽員工權益保障會則分別由外勤人員和內勤員工各自組成。如下表3-2所示：

表 3-2、南山人壽員工組織與成員

| 名稱                   | 成員型態      |
|----------------------|-----------|
| 南山人壽產業工會及南山人壽產業工會青年軍 | 內勤人員、外勤人員 |
| 南山人壽內勤員工權益保障會        | 內勤人員      |
| 南山人壽業務人員權益自救會        | 外勤人員      |

註：本研究整理

在現實狀況中，員工組織方式不只上述三者。例如2011年5月5日至5月6日的遊行活動中，組織者就表示參加遊行的員工幾乎都是第一次參與購併案集會活動者，且立場與工會完全不同；而工會也確實表示這場集會不代表工會的立場。又如連署活動，多達萬人的連署書也不是表3-2中的任一員工組織發起的。這些現象除了表現出員工數量龐大使得立場難以趨近統一的事實外，也存在著即便訴求內容一致，但不同的時間點及立場下其意義也未必相同。

關於人員組織及立場的相關文獻中，資料顯示購併案期間南山人壽整體人員數量共有近35,000人，大致上區分成內勤與外勤人員。內勤員工數量約4,000人、外勤人員則約為31,000人，又外勤人員在法理上被認定為「商業外務員」。將制度與表3-2所呈現的員工組織結合在一起就形成圖3-3的南山人壽人員結構與組織圖。值得一提的是在資料與研究方法所能接觸的範疇外可能仍存在著諸多組織未被記載或報導。

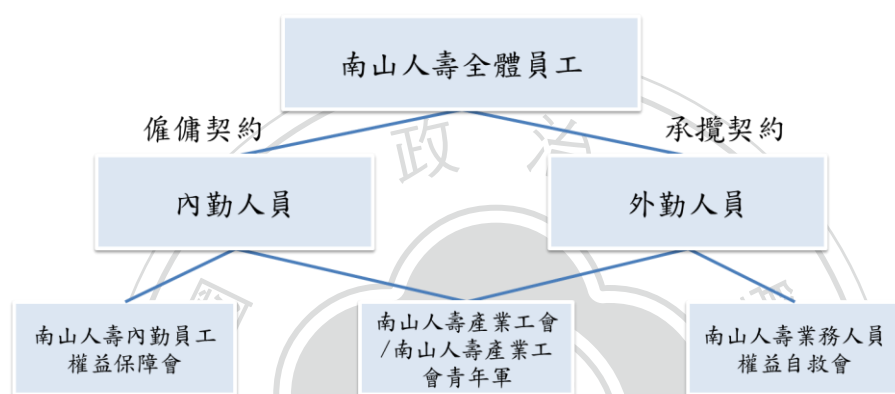


圖 3-2、南山人壽人員結構與組織圖

註：本研究整理

上圖中，內勤員工從屬於南山人壽，服從其指揮命令至各通訊處協助運作；外勤人員則是以導師制來吸收連結每一個新進的商業外務員，藉由導師（資深商業外務員）帶領學生（新進商業外務員）的訓練模式提昇新進人員的能力。工作上的指揮命令不由南山人壽直接發落。

經此方式，新進商業外務員持續被吸收，帶來每一位「導師」下學生數量的成長。隨著「學生」越來越資深變成導師，其下的「學生」數量也將逐漸成長，最終達到成立新服務據點的標準而脫離，另成立一個新的服務據點。在這個過程中，南山人壽負責提供所有服務據點的場地租金、設施費用與行政人員（內勤員工）等成本，這是南山人壽和新服務據點團隊的最主要連結。

外勤人員的招募訓練以及組織擴大模式在南山人壽的企業思維下被認為具有「內部創業」的概念，與南山人壽的內勤員工共同形成法理上的勞工（僱傭）與非勞工（承攬）兩種關係。為了避免混淆，本研究將以人員通稱所有南山人壽的工作者，特定指某一種型態時則進一步以內勤員工或外勤人員（商業外務員）稱之。

為什麼會有這麼多人員組織？根據研究結果來看，主要因素在於大量議題於購併時期被不斷丟出來討論導致現行法規下擁有最多資源的南山人壽產業工會無法負荷所致。換句話說，工會無法承載眾多不同訴求是員工組織持續成立的原因之一。

本研究認為擁有最多資源的工會無法代表所有員工的關鍵因素在於工會訴求的完成度不佳，當工會的訴求完成度不夠強烈，會員及員工就不會對工會產生依賴，自然凝聚力也就下降；另一個問題則是工會的代表性不足，沒有辦法代表絕大多數人的聲音。以下分述之：

#### （一） 工會訴求的完成度不佳

工會訴求的完成度不高主要有兩個原因，一個出在訴求本身不具有「非馬上處理不可」的時間壓力，另一個原因出在工會挑戰的議題撼動到企業的留才機制而觸發留才機制的防衛效果。

##### 1. 訴求沒有處理的時間壓力

諸多購併案所導致的員工抗爭問題中，以雇主「應付而未付」之報酬討取為最大宗。工資給付為勞動者與企業建立關係的最主要因素，在購併發生時新舊雇主的交替恐將導致應盡責任遭受推託而導致損失，這種為了避免新舊雇主交替而導致權益受損的急迫性是為購併案中勞動者所面對的壓力所在。

進一步分析這樣的急迫性，其原因主要發生在對口單位的變動。對口單位必須同時存在解決訴求的能力以及解決訴求的義務。向正確的對象表達訴求，是進行訴求的關鍵，假使訴求的對象沒有解決問題的義務，那麼就算有解決能力也沒有接受訴求的必要。以購併案來說勞動者的對口單位就是雇主；南山人壽產業工會的對口單位就是南山人壽本身或其人力資源部門。本研究認為工會提出訴求的過程正是受困於急迫性與對口單位的掌握上。

從急迫性來看，由於南山人壽在確立持續營運的前提下並不會出現對口單位移轉的問題，無論股東怎麼轉變對口單位仍然是南山人壽，故除了隨股東改變而帶來的權益問題才能使急迫性確立以外，像僱傭關係認定這樣的問題只要南山人壽持續營運就等於在購併案中不存在急迫性的壓力，時間一久，僱傭關係的認定自然被其他更急迫的議題取代，而在購併案中逐漸被各個利害關係人忽視。

對口單位掌握方面，若是擔心雇主迴避問題則訴求應瞄準南山人壽或AIG，藉由對購併案的策略阻撓來達到訴求。但在實際狀況下工會透過自身力量來干涉購併案運作的可能性極低。於是工會轉而向每一個潛在的收購公司提出訴求，要求買家以未來股東的身份承諾屬於南山人壽內部的問題。本研究認為這樣的作法讓工會分散太多資源在不正確的對口單位上而使火力分散，最後讓真正的對口單位南山人壽得以爭取到喘息空間。

又從競標南山人壽股權的收購公司立場來看，買家尚未成為股東之前根本沒有回應工會要求的義務；且原股東尚在，買家的任何回應實際上都不具意義。換句話說程序上工會不應直接要求可能的買家答應工會的條件，應該等到收購者確定後再進行訴求。因為即便買家答應工會的要求，雙方也無法簽訂契約；若是往後在成為新股東時採取其他作法，則工會依然處於不利狀態。例如在個案第一階段的得標買家博智集團，原先承諾百分之百返還公積金，結果在得標之後態度卻轉為「要帶回去再研究」。

從上述邏輯來看工會的訴求，僱傭關係的認定在政府介入都不一定能夠化解的情況下，工會圍繞著這個訴求持續打轉，窮追猛打的結果使得工會慢慢地被貼上不具影響力的標籤<sup>16</sup>，而形成反效果。但從公積金的訴求來看，不管是急迫性的成立或對口單位的掌握都相當傑出，也順利好幾度逼出AIG及買家前來談判，但為何最後成效依然不彰？

## 2. 受留才機制反抗

承上，本研究認為這個問題的解答出在公積金機制本身。工會要求返還全部公積金的動機固然可以理解，但本質上挑戰的卻是南山人壽穩定外勤人員的核心連結，在留才效果的挑戰下工會若無足夠籌碼實難以達成訴求。用Bourdieu的思維來看，在這個場域中南山人壽掌握的資本此時顯然遠高於工會，工會所擁有的資本、籌碼自然完全無法影響南山人壽的決策與權力。

留才機制顧名思義就是以留住人才為目的而設計出來的制度，其效果預期以安定人員、留住人才為主。特別是在購併案這樣動盪的時期，公積金儼然是南山人壽與其商業外務員間最強力的連結，可謂是效果最顯著的時候。除了能夠防備敵手趁虛而入挖牆角，也能從內部積極防範大將出走及其後續連鎖效應。

然而在本個案中因為股東換人的不安全感蔓延到員工身上，使得公積金的會員開始擔心這筆長期累積的積蓄無法取回，最後形成返還公積金的訴求變相成為制度破壞者；在公積金效果下，這群公積金會員變成「要走，走不了；要留、留不住」一群人。

所謂「要走，走不了」指的是無法取回公積金的人員想要離開動盪已久的工作卻因為無法領回自己的錢而走不了；「要留，留不住」顯示人員要回公積金的

---

<sup>16</sup> 這裡所說的不具影響力是指購併案期間工會帶給員工的感覺，從訪談結果以及各媒體的資料報導可以得知許多利害關係人對工會不具依賴感。

目的很可能是打算離職，即便是留下來也可能只是為了拿回屬於自己的公積金，而非為了公司的發展而留下。從這個觀點來看，公積金的負面效果表露無遺。

公積金為南山人壽自1986年開始實施的制度，會員資格限定為南山人壽業務人員、業務主管以及具有保險商業外務員資格且達到提領條件的內勤員工三種。根據制度規範外勤人員在承攬契約建立後滿6年即得參與，自保單第七年度開始，每年將提撥保單收益的2%金額進入公積金，同時公司也將依照一定比例撥入部份獎金。會員想請領除了年滿65歲退休以外，只有身故或解約時才可領取。由於每年提撥2%的部分，會列在商業外務員當年度的所得，而且這些被提撥的錢是商業外務員完稅後的所得，故從本質上來看這些是隸屬於商業外務員的財產。

企業經營權的變動對公積金制度帶來了兩個挑戰，一是公積金會員的不安全感；另一個是產生了讓的競爭對手有機可趁的挖角空間。前者原因在於外勤人員擔心屬於自己的財產在南山人壽轉賣後將一併落入新經營者的口袋，萬一新經營者不承認此制度或將公積金挪作他用時將帶對權益造成極大傷害。後者據訪談結果顯示確實有許多人是因為被敵對公司挖角而想拿回公積金一走了之。總之，站在公積金會員的立場，公積金若無法領回帶來的損失將高達150億到200億的損失。

然對南山人壽來說，工會在確定持續營運的前提下要求返還全部的公積金，此訴求將使得公積金制度面臨繼續實行或廢除的局面。假使繼續實行則公積金將重頭啟動，在制度不更動的情況下想留下過去的人才效果將大幅下降；但若就此廢除公積金，則將失去長久以來穩定人才的能量。又對工會成員而言，要動員以內勤員工為正式會員的成員來解決屬於承攬人員的公積金問題而進行訴求還存在著極大的磨合問題。公積金的返還與否以及工會對此議題的介入與否都是矛盾。最終使得這個議題的成效難以達成。

最後就公積金的相關辦法來看，除了退休、身亡以及解除契約關係以外公積金都無法領回。這樣的設定在公積金會員打算繼續與公司保持關係時固然可行，但若公積金會員執意求去而希望能終結契約關係領回公積金，則留才依然空談。

## （二） 工會的代表性不足

工會的代表性受到挑戰最關鍵的因素來自於勞資雙方對僱傭關係認定有所落差，這個狀況下工會即便納入外勤人員作為會員，但在爭議權的執行上卻仍然飽受爭議。

依照我國民法債篇第二章第七節從第四百八十二條到四百八十九條對僱傭關係的相關規定，第四百八十二條認為「稱僱傭者，謂當事人約定，一方於一定或不定期限內為他方服勞務，他方給付報酬之契約」；而根據勞動基準法第二條第一項，勞工指的是「受雇主僱用從事工作獲致工資者」。換句話說，符合勞動基準法的勞工定義亦可認定為僱傭關係，意義為「老闆與員工」間的合作關係。

不同於僱傭關係，南山人壽的立場認為外勤人員建立合作關係時就已經簽約的承攬合約才是彼此合作關係的本質。根據民法債篇第二章第八節從第四百九十條到五百十四條間的規定，第四百九十條認為「承攬者，謂當事人約定，一方為他方完成一定之工作，他方俟工作完成，給付報酬之契約」。在這樣的立場下外勤人員與南山人壽間的關係型態應為「老闆與老闆」間的合作關係。

從學理來看僱傭關係對工會的影響，在南山人壽有內勤與外勤人員兩種關係型態的狀況下，本個案所稱的南山人壽工會實為產業工會。依照我國工會法第6條第二項對產業工會的認定，產業工會應為結合相關產業內之勞工所組織之工會。在此規定下嚴格來說南山人壽產業工會僅能以內勤人員，也就是具有僱傭關係者為會員。但在實際情況中南山人壽產業工會的成員卻納入了外勤人員，或直

接為其權益進行訴求，工會為法理上不具會員身份的成員動用資源行使爭議權，代表性自然遭受挑戰。

進一步來分析這樣的行為，工會在承攬契約確實存在的事實下，先納入與公司關係為承攬的商業外務員作為組織成員，爾後之後再透過爭議權的行使將商業外務員轉變為僱傭關係。此舉對南山人壽而言有如強迫公司現地增加大量員工，顯然已經介入南山人壽的招募與僱用之經營；又這種現象對公司認定為承攬關係的商業外務員來說，有如先和南山人壽建立合作關係再加入其產業工會，爾後透過工會進一步讓自己成為南山人壽的勞工，本質上形成商業外務員以承攬合約作為手段進一步謀求成為南山人壽勞工之現象。

本研究認為在訴求目的正確的狀態下，手法及過程顯然有所瑕疵，最後導致現實狀況中，工會在利害關係人社會網絡內被歸類成缺乏「正當性」的利害關係人。

立場本來應該要一致的「員工與工會」，在工會的訴求策略以及落實能力和立場都受到挑戰的情況下，最後只好發展出多個分別屬於內勤與外勤人員的權益保障會以及權益自救會。從功能來看這其實是為了彌補局勢而不得不誕生的團體；雖然團體過多將導致整體員工/工會的資源分散，但在現實情況中工會的資源在法律的保障下顯然還是優於其他兩者。各團體提出的訴求因為成員型態單純而比工會更直接純粹，無形中也彌補了非工會陣營的聲音<sup>17</sup>。

而就場域的觀點來說，這些為數眾多的組織在網絡中其實原本就已經佔有各自的「位置」，只是在平時並沒有積極表現其影響力而已。

<sup>17</sup> 目前最新判決為最高行政法院於 100 年 12 月 8 日所作之裁定，在這個裁定中南山人壽與商業外務員間被認為是僱傭關係，南山人壽敗訴但全案仍可上訴。此判決的成立更進一步帶來 2011 年 8 月 13 日行政院勞工委員會勞工保險局以南山人壽未替商業外務員提繳勞退金而開罰的懲處。



#### 四、 顧客

顧客的型態有幾種不同的類型，根據客戶的身份可分為潛在顧客與已經成為保戶的顧客，本案通稱為保戶。所謂潛在顧客指的是還沒有正式成為南山人壽保戶的顧客，這些顧客雖然還不是南山人壽的保戶，但對南山人壽而言仍有部份影響力，因為南山人壽在購併案後仍將繼續營運，故而潛在客戶的支持仍影響之後的獲利。

隨案件發展，這些已經成為顧客的保戶之中又發展出兩種型態，一為對南山人壽的未來失去信心而決定解除商品契約關係的保戶；另一種為持續繳納保費維持保險合約關係的保戶。以下對三種不同類型的顧客進行分析：

##### (一) 潛在顧客

這類型的顧客因為購併案發展帶來的不穩定而不敢購買保險商品，根據2010年3月10日的報導，購併案的風波讓南山人壽在金融業的業績排名從前三名掉到十名以外。另外在受訪者的描述中，購併案買主未決的期間業績確實因而受到相當大的打擊。潛在顧客基於對公司的考量在實質市場上表現不買單的趨勢，無形中也對南山人壽帶來影響。

從合併完成後的市占率提昇速度來看，商業外務員依靠努力在短時間內促成諸多顧客的交易狀況固然有可能，但也不能排除這種現象有可能是來自原本就屬意南山人壽商品的潛在客戶捧場。換句話說，一直存在於市場中的潛在客戶只是礙於事件影響而暫時延後購買產品的意願而已，當購併案狀況解決，客戶的疑慮也將同時解除，潛在顧客轉為顧客的動機自然也就實踐了。

##### (二) 解除產品契約關係的顧客

因為目標公司以及當時金融海嘯等因素結合在一起，使得此類型的顧客選擇解除契約。在實際訪談中無論外勤人員或內勤員工都表示確實有明顯感受到保戶採取解約行動的情況。

從外勤人員的角度來看，由於商業外務員和客戶的關係最密切，故客戶對事件的不安其實是由外勤人員來面對的，訪談結果顯示如果是因為金融海嘯而不得不解約，則只好尊重客戶決定；但若是因為對南山人壽的購併案感到不安，擔心權益受損，則負責的商業外務員將以提供保險商品售後服務的立場進行說明以維繫顧客關係。

然同樣是對這類型顧客的觀感，身為內勤人員的受訪者則從公司的角度來感受保單流失問題：「即便是贖回的人很少，以 0.1% 的量來看，在南山人壽這麼龐大的營業額下也是十幾億的代價」。

### （三） 持續維持客戶關係的顧客

選擇持續維持客戶關係的顧客，其性質分為對南山人壽抱持比較信任態度的保戶（相較於解除產品契約關係的顧客）以及不得不繼續維持客戶關係的保戶。後者存在的原因乃是由於部份金融保險商品或服務多半需長期消費，故而保戶無法抽身否則將直接造成損失，這使得顧客即使對公司的前景感到不安，仍需持續維持消費者身份。

持續維持客戶關係的顧客影響力為諸多型態中影響力最強烈的類型，甚至在企業的決策中有著「引起危險」的能力。故保險局以及金管會等政府角色的利害關係人也不得不仔細處理這類型客戶的權益。誠如上一節所說，南山人壽的保戶與商業外務員間存在著關係性治理所形成的利害關係人連結，這使得商業外務員在認同公司的前提下會願意挺身緩和顧客的壓力以協助企業渡過難關。這種狀況

形成的結果表面上對保戶來說是來自南山人壽的回應，但實際狀況中卻是商業外務員的角色影響力所致。只是當商業外務員都無法穩定顧客時，「引起危險的能力」將因而發動。

#### (四) 南山人壽保戶權益自救會

二〇一〇年三月三十一日，南山人壽保戶權益自救會透過媒體宣佈將與南山人壽產業工會共同成立控股公司，以化解延宕許久的 AIG 股份出售爭議。本研究認為這就是不願意解除合約，但商業外務員也無法安撫的顧客群，透過自身的力量成立了南山人壽保戶權益自救會。

南山人壽保戶權益自救會的提案雖然可行性低，但在本研究認為這在個案中是具有價值的插曲，因為它代表了企業無法滿足利害關係人的需求時，該角色將會尋求其他資源來改變決策環境，並進一步創造出想要的決策結果；另外這個從無到有的組織也讓我們看見關係性治理背後的理性思維。在看似以感性為訴求而建立起關係的保戶與商業外務員之上，支撐著這層關係的是理性的契約與權益，一旦受到動搖則人情關係將不再被作為首要考量。

但值得一提的是南山人壽保戶權益自救會特別選擇南山人壽產業工會來共同組織控股公司，此決定也從另一方面表現出保險業人員與顧客間的密切性確實相當高。

## 五、 政府

政府的運作與行為表現來自於各部門，而最終的結果在追求屬於「政府」的利益。比較政府和其他利害關係人，其身份既非團體組織具有法人人格之型態，也不像員工或股東等具有明顯資源與利益爭取的急迫性，然而依據資源依賴理論的邏輯，政府在網絡中勢必存在著需求資源或欲達成的目標。這些動機與目標驅

使政府行動並形成我們所看見的「政府之作為」。

在臺灣民主思維所塑造的政經環境下，政府的決策往往是各方角力的結果<sup>18</sup>，這使得探討政府行為時必須同時從多個面向來看才能獲得最正確的解釋。根據文獻對於政府在購併案中的行為研究發現政府的角色在實際購併案中會有各階段的不同；購併前政府傾向扮演配合的角色，購併中及購併後則改採規範的角色（洪明偉，2001）。

從最理想的動機來看，謀取社會最大利益是政府介入任何事件的最主要理由。一旦這個前提被大多數人接受，政府就得以光明正大進入每一個事件裡。值得注意的是政府的介入不只在於事件發生的當時，也許在個案發生前政府就已經塑造出激發事件的環境了。從這個觀點來看政府的存在，一個國家在任何時間點都不可能擺脫政府，讓政府置身於企業的利害關係人社會網絡之外。即便是政府自稱依法行政、公事公辦或不加約束，事實上都是一種立場、介入的表現。

依照政府在購併案中各類的角色型態來看，總共可以歸納出四種模式，分別是禁止購併的角色、配合購併的角色、引導購併的角色以及規範購併的角色，如下表 3-3 所示。

表 3-3、政府在購併案中扮演的四種角色型態之性質與態度

| 角色型態          | 性質         | 態度   |
|---------------|------------|--|
| 政府扮演禁止企業購併的角色 | 國內企業購併國內企業 | 維持市場的自由競爭，避免壟斷以及阻礙中小企業成長而採負面態度               |
|               | 國內企業購併國外企業 | 常視為本國經濟力的延續而採正面態度，但若危及國家安全則採負面，例如我國企業大量進駐中國。 |
|               | 國外企業購併國內企業 | 危害國家安全時予以協調。<br>保護國內特定產業時予以牽制。               |

<sup>18</sup> 政府的背後最直接的影響有執政黨與在野黨，其後還有對這些政黨有所影響的利害關係人。在資源依賴理論的論述中，政黨的作為也存在著爭取資源以及被依賴的狀況，其最終結果將向上延伸到政府機構的每一個行為進而塑造出我們所看見的政府作為。

|               |             |  |
|---------------|-------------|--|
| 政府扮演配合企業購併的角色 | 國外企業購併國外企業  | 無權管轄，然而發生於國內或對國家運作有所影響時政府將出面。                                      |
|               | 租稅誘因        | 以租稅鼓勵企業合併提昇競爭力。  |
|               | 反托拉斯法的除外或豁免 | 公平交易法第 12 條：「對於整體經濟的利益大於限制競爭的不利益，中央主管機關得予許可。」                      |
|               | 外資管制的解除     | 引進外資、外來技術及管理以提昇國內企業營運效率。   |
|               | 政策歧視        | 訴求企業實行合併，否則在各相關業務上不予核准。  |
| 政府扮演引導企業購併的角色 | 公營企業購併公營企業  | 以建立特定產業的全球競爭力或是該產業規模經濟效益明顯時實行。                                     |
|               | 公營企業購併私營企業  | 目標以拯救特定企業為主。   |
|               | 私營企業購併公營企業  | 政府為公營企業股東的情況下，當公營企業績效佳則購併有圖利財團之嫌；當公營企業績效不佳則私營企業興趣亦不高，故通常只能於持股上作調整。 |
| 政府扮演規範企業購併的角色 | 私營企業購併私營企業  | 以提昇競爭力及拯救特定企業為主要動機。  |
|               | 股東權益之保障     | 保障利害關係人的權益   |
|               | 員工權益之保障     |  |
|               | 債權人之保障      |  |
|               | 消費者權益之保障    |  |

註：洪明偉（2001）企業購併案中政府角色的探討：以臺灣銀行業併購為例，國立中山大學企業管理學系碩士論文。

依照表 3-3 中四個政府角色的分析，本個案第一階段觸發政府採禁止角色的狀況始於港資博智中策得標階段，在這個階段因為南山人壽的最大股東是外國公司，故本案的型態實質上是國外企業購併國外企業；然實際狀況中政府的行為卻

以目標公司的客戶與員工幾乎全是本國人民為出發點，將案件的型態導為國外企業對國內企業的購併。其結果各項議題開始發酵，由於型態變成國外企業購併本國企業，政府本身也開始以國家安全意識為呼號，對外來企業的申請變得極度謹慎嚴格。最終塑造出反博智中策的負面態度，而使購併案駁回的聲音成為最大。第二輪競標由潤成金控得標後，局勢明顯成為國內企業收購國內企業的型態。在國家安全的威脅降低後，購併案過關的條件相對於博智中策的成功率也就提高不少。

在配合企業購併的角色中，AIG 成為南山人壽股東的現況其實就是早期政府基於協助國內產業之動機放寬外資管制的個案。除此之外在本個案下政府並未有任何配合的表現。

而在引導企業購併的角色上，本個案第一階段博智中策的購併被駁回之後，金管會表達希望 AIG 繼續營運南山人壽的意見其實就是一種引導。但這個作法有兩點需要釐清：一、本個案的狀態確實為私營企業購併私營企業，但在實際情況中政府希望 AIG 繼續營運南山人壽的實質效果卻非拯救南山人壽，故本研究認為政府的引導行為並無實質效果；二、學理上來看，政府要求國外企業持續營運國內的子公司顯然有待商榷。

就第一點本研究認為該建議的提出是為減低事件對本國的衝擊而提出，且在其建議下購併案將不再繼續進行，故此情況下政府不應作為引導購併的角色，反而偏向禁止購併；同時從禁止購併的角色來看也就不難理解為何政府會要求身為國外企業的 AIG 繼續營運南山人壽，因為對政府來說 AIG 營運下的南山人壽與利害關係人的關係並不如一般外資對國內企業的型態，故由 AIG 持續營運南山人壽的風險顯然比再度招標的風險還要來得低。

最後檢視政府作為規範企業購併者的角色立場，第一階段購併案的結果顯然無法滿足各利害關係人的期待，此狀況形同整體利益無實質提昇，甚至有可能造成整體社會利益的萎縮。本研究認為政府也許是基於這個理由而出現禁止的手

段，但這個「禁止」只是手段而已，並非政府確實的角色。原因在於我國政府對陸資及外國資金的實際審查及規範投資的產業作法等限制不少，在這樣的現況下，假如政府採取禁止購併的角色，則任何購併行為都將不會成功。但事實上本購併案中政府的立場很明確地處於控管規範而非限制禁止。

根據資料顯示政府部門參與審核的機構共有九個之多，但最主要、影響力最大的只有四者，分別是經濟部投資審議委員會、金管會、保險局以及各勞動組織。分述如下：

#### （一）經濟部投資審議委員會

經濟部投資審議委員會（以下簡稱投審會）主要範疇在審理國外、大陸以及香港對臺灣的投資案件並加以評估追蹤。故在本案第一階段由博智中策得標後，一定得先向投審會提出南山人壽的股權讓售案之申請，爾後投審會再依規定請國安局、金管會、勞委會、陸委會、央行、經建會、消保會、公平會、財政部等機關就各事項分工審查。

依據審查辦法，來自香港的投資以 30% 股權為陸資的判定門檻，換句話說陸資持股比例超過 30% 即便企業設於香港仍將判定為陸資，並依 98 年的「臺灣地區與大陸地區人民關係條例」、「大陸地區人民在臺灣地區取得設定或移轉不動產物權許可辦法」以及「大陸地區人民來臺從事商務活動許可辦法」等法規審核；若不為陸資則改以 86 年發布的「外國人投資條例」辦理。

投審會透過國安單位及駐外單位進行海外查核，並認為博智中策的購併申請不適用「大陸地區人民」來台投資許可辦法，而應適用「外國人」投資的相關規定辦理。這個立場顯然已經明確表示博智中策確實不是陸資。

最後依據「外國人投資條例」第 7 條第 2 項規定，「投資人申請投資於法律或基於法律授權訂定之命令而限制投資之事業，應取得目的事業主管機關之許可或同意。」南山人壽所屬的人身保險業為「僑外投資負面表列—限制僑外人投資

業別項目」，事業主管機關即為金管會。博智中策最後未取得目的事業主管機關的許可或同意，故投審會判定未核准。

## （二） 金管會

金管會的設立是為了避免金融業過於繁複多元的監理制度導致效率下滑而垂直整合出來的一元化監理機構，其範疇主管金融市場及金融服務業之發展、監督、管理及檢查業務。

金融市場包括銀行市場、票券市場、證券市場、期貨及金融衍生商品市場、保險市場及其清算系統等；而金融服務業則包括金融控股公司、金融重建基金、中央存款保險公司、銀行業、證券業、期貨業、保險業、電子金融交易業及其他金融服務業。

在博智中策得標階段，依法僅由經濟部投審會與金管會審理即可，然其結構組成型態中包含了私募基金，且隨著中信金即將入股南山人壽以及中信金和博智中策間的衍生交易，購併的發展轉往金管會的管轄範疇，使得金管會成為本案的關鍵守門員。

## （三） 保險局

保險局的設立宗旨在辦理保險市場及保險業之監督、管理及其政策、法令之擬訂、規劃和執行。在本個案中身分為南山人壽的主管機關。除了對南山人壽本身的監督外，按照金融監督管理委員會保險局組織法第二條第六項的規定，任何與保險局業務有關之消費者保護工作亦為其業務範疇。換言之此條文的存在讓個案中南山人壽的顧客也直接成為保險局的利害關係人。

## （四） 各勞動機構

政府角色下的勞動機構代表著政府面對勞動者的立場，由於政府擁有足以確保員工/工會權益的能力，故員工/工會對各勞動機構具有相當強烈的資源依賴關係。本研究認為終促使金管會願意在審核的五大原則中將保戶與員工權益列為審



核原則之一的關鍵因素就來自於勞動機構，勞動機構的參與無形中替員工/工會爭取到諸多有利的資源。

從勞動機構的立場來看，由於保險業商業外務員與保戶間的利益連結較其他產業密切，這讓原本分散在保戶和員工兩個利害關係人角色身上的資源被視為一體。雖然在實際的資料中包含工會在內的三個員工組織並未善加運用此籌碼作為要求其他利害關係人就範的「利刃」，但實際上這把利刃卻成為勞動機構對審核過程發揮影響力的關鍵，促使政府角色內的其他機構願意花心思來處理員工與保戶的權益問題，成功提高確保員工權益的可能。

就整體政府的立場來看，當保戶與員工權益受到損害時，其程度有可能牽連整體社會也必須跟著付出成本而使政府本身的評價與資源遭受影響，故政府必須在一開始就對此進行防禦行為。於是最終極端地提出得標的新股東必須實現長期經營承諾的要求；就勞動機構的立場，政府要求新股東長期經營南山人壽的這個決定等於為員工/工會帶來了短期和長期的優勢。

短期來看由於長期經營的原則使然，南山人壽的公司法人格將因此而存續下來，不會因為股權轉移而被消滅，雇主沒有新舊交替也就沒有商定留用<sup>19</sup>的問題，於此從一開始就有效化解了購併案下目標公司員工最怕的裁員問題，直接化解此因素將引發的爭議成本及相關財政支出外；長期來看，南山人壽持續經營且保障員工權益的承諾在無形中替南山人壽工會爭取到更多時間，使工會能以此繼續處理當時尚未明朗的商業外務員僱傭關係認定問題。總結來說勞動機構的介入在無形中協助人員降低了不少購併所帶來的壓力。

從現在看來，正式確認南山人壽與商業外務員間僱傭關係的關鍵是 2011 年

---

<sup>19</sup> 依照企業併購法第十六條第三項規定：「留用勞工於併購前在消滅公司、讓與公司或被分割公司之工作年資，併購後存續公司、新設公司或受讓公司應予以承認。」另外根據勞動基準法的規定，公司間進行合併（含吸收合併、新設合併）而原公司因而消滅者，屬勞動基準法第二十條所稱之「轉讓」；但如果公司間只是進行財產收購或分割，而原公司並未消滅，則不適用該法第二十條之規定，故未留用勞工及未同意留用之勞工於新雇主間並未建立僱傭關係，舊雇主仍應負原勞動契約有關該勞工資遺或給付退休金之責任。

12月8日最高行政法院所作的判決，距潤成金控確定得標的2011年7月28日已經是購併案確認買家之後的三個月。本個案的發展表現出勞動機構的參與對勞動者的長期影響之深遠，政府機構的決策在網絡架構中的影響實為重大。



### 第三節 間接利害關係人分析

媒體擁有資訊媒介的能力，是本研究中唯一具有影響力的間接利害關係人；在網絡中每一個利害關係人都有可能和媒體建立起不同程度的溝通關係，而這也是媒體角色的優勢所在。溝通關係的連結可以解決網絡間各利害關係人資訊不對等的問題，這使得網絡內的利害關係人或多或少會對媒體產生各種不同程度的依賴而使其成為企業決策網絡中不可或缺的角色。而這樣的優勢之所以能建立主要關鍵在社會大眾以「第四權」看待媒體，認為媒體是一個公正角色所致<sup>20</sup>。

從媒體對整個利害關係人社會網絡的正面效益來看，促使訊息快速傳播並藉此減低整體網絡的運作成本確實是其他利害關係人無法達到，但是當媒體發展出自己的動機以及目的時，網絡架構裡的利害關係人卻有可能被反過來被操弄，這正是整體網絡成員需共同承擔的代價及風險所在。

為分析媒體在本個案中的立場以及參與動機，以下將以三大報社為對象進行調查，針對參與度較高的每一個時期進行新聞內容分析，藉此歸納媒體在利害關係人社會網絡中的表現。

根據表 3-4，從 AIG 宣布出售南山人壽股份的時間點迄金管會通過潤成金控入主南山人壽期間三大報的報導篇數統計，國內三大報最積極報導本案的三個高峰期分別是 2009 十一月、十月以及 2010 年九月。為呈現三大報各時期的參與度消長，進一步將表 3-4 繪製成圖 3-4，得出三大報對媒體的報導高峰期有 2009 年十月至十一月、2010 年九月以及 2010 年十一月迄隔年三月等不同程度的報導高峰期。

<sup>20</sup>指在「行政權、立法權、司法權」之外的第四種政治權力。第四權的觀點認為，新聞界在憲法里擔負著一個非官方但卻是中心的角色。他有助於公眾了解問題、發表公共見解，因此可以領導和成為對政府的一種制衡。但是要達到這種功能，新聞界就必須獨立和免於受到審查。註：<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E7%AC%AC%E5%9B%9B%E6%AC%8A>，瀏覽於 2012 年 3 月 12 日。

表 3-4、臺灣三大報對南山人壽購併案的報導數量統計（單位：件）

|          | 聯合報 | 蘋果日報 | 自由時報 | 新聞總數 |
|----------|-----|------|------|------|
| 2009 五月  | 1   | 2    | 1    | 4    |
| 2009 六月  | 2   | 5    | 4    | 11   |
| 2009 七月  | 5   | 11   | 9    | 25   |
| 2009 八月  | 9   | 10   | 8    | 27   |
| 2009 九月  | 4   | 7    | 9    | 20   |
| 2009 十月  | 10  | 6    | 30   | 46   |
| 2009 十一月 | 25  | 15   | 38   | 78   |
| 2009 十二月 | 1   | 3    | 5    | 9    |
| 2010 一月  | 5   | 2    | 5    | 12   |
| 2010 二月  | 0   | 3    | 0    | 3    |
| 2010 三月  | 4   | 3    | 8    | 15   |
| 2010 四月  | 2   | 2    | 4    | 8    |
| 2010 五月  | 3   | 2    | 13   | 18   |
| 2010 六月  | 2   | 2    | 7    | 11   |
| 2010 七月  | 5   | 4    | 6    | 15   |
| 2010 八月  | 4   | 1    | 8    | 13   |
| 2010 九月  | 21  | 10   | 10   | 41   |
| 2010 十月  | 4   | 0    | 0    | 4    |
| 2010 十一月 | 11  | 2    | 6    | 19   |
| 2010 十二月 | 6   | 7    | 17   | 30   |
| 2011 一月  | 13  | 7    | 11   | 31   |
| 2011 二月  | 2   | 0    | 5    | 7    |
| 2011 三月  | 3   | 6    | 15   | 24   |
| 2011 四月  | 2   | 2    | 5    | 9    |
| 2011 五月  | 5   | 2    | 5    | 12   |
| 2011 六月  | 5   | 4    | 13   | 22   |
| 2011 七月  | 5   | 4    | 6    | 15   |
| 2011 八月  | 4   | 2    | 3    | 9    |
| 總計       | 163 | 124  | 251  | 538  |

註：本研究整理

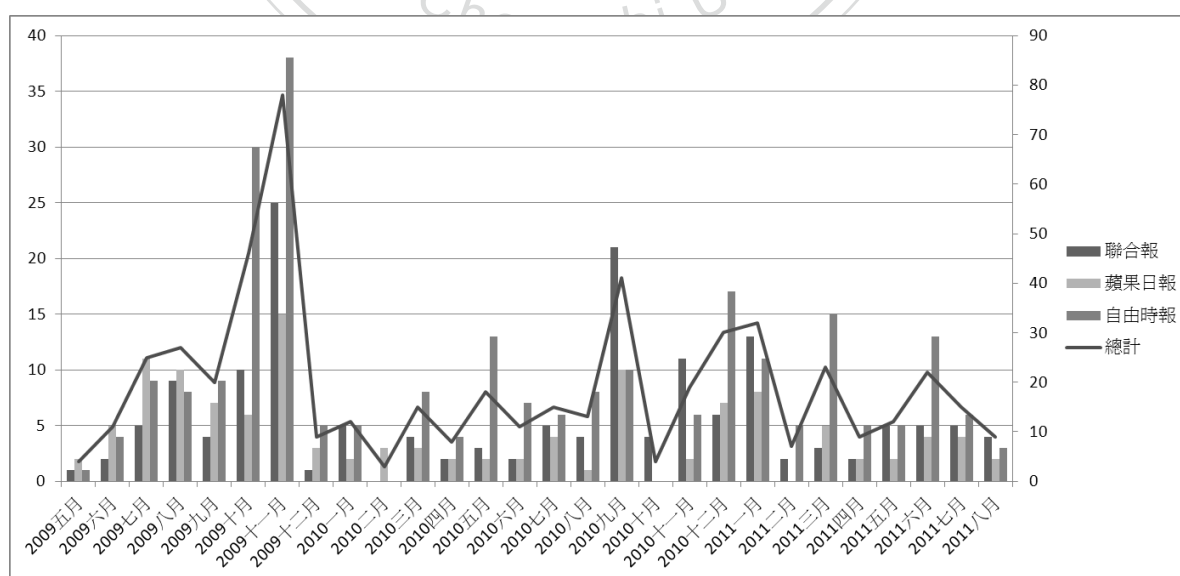


圖 3-3、三大報對南山人壽購併案報導參與件數長條圖 註：本研究整理

如圖 3-4 所示，這三個報導高峰期中媒體投注最多資源的時間點為 2009 年十到十一月，在兩個月內三大報共計產出了 124 篇與南山人壽購併案有關的報導。對照當時的個案發展狀況，2009 年十月、十一月間正值博智得標繳件、中資議題受到全國關注以及中信金和博智達成換股以持有南山人壽股份的相關協議新聞點上。

分析三大報在這個時期的報導，2009 年 10 月 29 日金管會證實博智集團非中資之前，整個 10 月份自由時報 30 篇來自不同各利害關係人立場的報導中，牽涉到「中資」議題的報導篇數高達 21 篇；同時期聯合報僅 3 篇，蘋果日報 1 篇。這個現象表現出自由時報對「中資」的關注程度確實較另兩報密切，於是產生報社集中資源於此的行為。

在第二個報導高峰期中（2010 年九月），三大報累積報導量為 31 篇。該時期正經歷博智確認無法入主南山，並傳出 AIG 因為無法出售股權而擬以大裁員降低成本。從個案來看由於買家再次陷入不確定的局面，故新聞點沒有明確落在任何利害關係人身上。只是在大環境下，南山人壽購併案確實擁有一定數量的關注者，在混沌的狀態下各報只能廣泛地從政府、員工/工會、博智中策、股東、保戶及其他潛在收購者（中信金）等利害關係人的動態進行訊息披露。這種基於新聞點而積極追蹤一則事件的行為，是本個案媒體表現出來的第二個行為。

最後一個媒體報導的高峰期為 2010 年十一月迄隔年三月，此時期經歷 AIG 二度標售南山人壽股權迄潤成金控確定得標。在這個過程中，媒體依然站在保戶與人員的立場密切省視潤成金控的一切背景，包含負責人的過去作為與紀錄也統統被帶出來比較。綜觀此時期的報導，雖然新聞點明確集中在新得標者身上、但在利害關係人對新買家沒有太大負面感受的狀態下，媒體在這裡只能進行多方報導，持續發揮資訊媒介的能力。

上述現象可以觀察出媒體在事件中會刻意放大其所認同的議題，讓網絡內的利害關係人也認為這個議題很重大；在網絡中沒有特殊的關注焦點時，媒體基於

營運以及維持收視族群的立場也會嘗試在其中連結每一個利害關係人以滿足關注事件的讀者。而值得注意的是第一個報導高峰點中，在事件裡投入大量資源討論「中資」的作法最後確實使得各利害關係人開始嚴格批鬥買家的背景。本研究認為造成這種現象的成因在於「媒體的利害關係人」與「事件的利害關係人」產生連結，使得事件中的利害關係人得以運用媒體的資源來影響其他人。

媒體基於對自身營運所負責的利害關係人負責，尋找新聞點以滿足讀者的心態誠然可以接受，但讓個案中的利害關係人之立場成為自己的立場，並進一步造成對事件結果的影響之作法，若是行為不當，則對整個網絡來說將形成一種操弄。本研究認為從媒體應該秉持客觀中立的立場來看這樣的作法固然不妥，但從某些利害關係人的策略立場來看，這種現象卻不得不說是成功的策略施展。



## 第肆章 個案網絡人力資源策略行為分析

誠如本研究在第二章的論述，策略性人力資源思維下的企業運作會對環境以及資源的變化主動關切並從組織成員相關的制度進行調整以因應外來威脅；在這樣的邏輯下，本個案的利害關係人社會網絡應該在個案發生前就已經塑造出收購者以外的員工、公司、股東以及各利害關係人之互動行為及潛在規則。

上述網絡樣貌中，AIG 的行為等同於對這個已經趨近穩定的網絡體系引進外部刺激，藉由強行引入新利害關係人（收購者）的策略來汰換自己，最終以抽出自己和網絡的連結、資源來達成安撫母公司利害關係人的企業目標。

本研究在第三章所分析的利害關係人之現況與背景等資訊中呈現出來的就是南山人壽以人力資源策略建構之網絡遭受衝擊時，網絡內利害關係人為了因應衝擊而表現出來的角色樣貌。然誠如 Jawahar2011 所說，利害關係人的重要性在不同的時間會有不同的消長，為了更具體呈現這些利害關係人在個案中的消長現象<sup>21</sup>，本章將從網絡內各角色的內部運作以及外部行為來探究利害關係人角色形成的背後因素。

承第三章的分析，同一個利害關係人角色內部的聲音以及立場事實上並不一致，而外界看到的往往是內部運作之後的結果。從這個「決定哪個派別能擁有該利害關係人角色控制權」的效果來看，所謂的內部運作其實本質上就是以資源競爭進行內部篩選的機制。在機制中透過資源競逐取得最大資源者，其立場就會被放大成為該利害關係人的立場，最終影響利害關係人的外部行為。而這種內部資源競逐籌碼的通常是文化或社會資本。

---

<sup>21</sup> 消長現象背後代表了兩個意涵：一是利害關係人在網絡內的互動行為；二是利害關係人為了競爭資源而從內部發生組織運作改變的現象。

外部行為是本章的主軸，為了方便分析，本文以目標公司南山人壽為中心將所有利害關係人區分成內部利害關係人與外部利害關係人兩類。內部的利害關係人特性是與企業運作有密切關係的企業內成員，這一類的利害關係人有股東、員工/工會還有顧客；與此相對，外部利害關係人則有政府、媒體及收購公司。依照圖 4-1 所示，可以歸納出三種互動類別：企業內部利害關係人的互動；企業外部利害關係人的互動；以及企內部利害關係人與外部利害關係人的互動等。

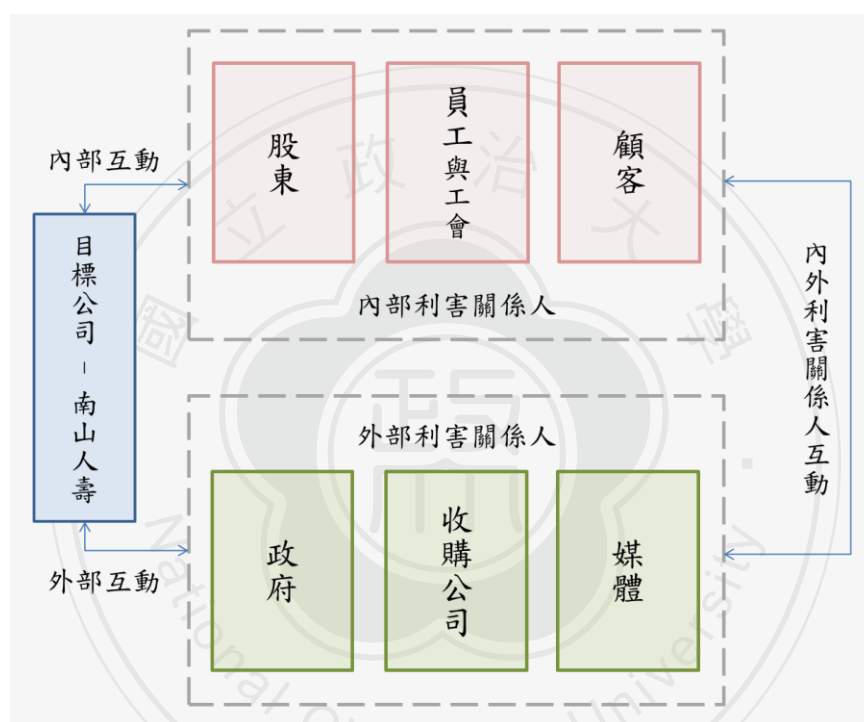


圖 4-1、利害關係人之三種互動型態示意圖

註：本研究整理

在 Bourdieu 的觀點中，面對外來的刺激利害關係人網絡勢必將依循習僻進行反應。面對即將到來的買家，企業內部、外部的各利害關係人也開始發揮影響力，企圖藉由手中掌握的資本來爭取最有利的地位。這個過程表現出來的正是我們看見的事件樣貌；然而本質上同樣存在於這個場域中的各個利害關係人，將不會對其他利害關係人的行為產生質疑。換句話說，買家之間激烈競爭收購權力的同時，也必須提出對抗策略來擊退網絡中積極謀取最大利益的其他利害關係人，但這些看似理性思維的行動本質上是直覺、無主觀意識的反應。



這些互相對抗的關係下，「人力資源策略」的主體可從三個角度來看，分別是南山人壽保險公司本身、各利害關係人的策略行為以及買家之間為了購併所採取的人力資源策略三者。

如表 4-1 所示，本購併案南山人壽的人力資源策略目的在追求企業營運，其策略行為起迄也跨越購併案前後；買方(收購公司)的目標是順利入主南山人壽，故其人力資源策略的執行目標只有順利買下南山人壽，一般通稱的整合正是其行動思維的核心。在各利害關係人方面，購併案對權益的影響是確實存在的；就 Bourdieu 的說法，為了繼續持有自己的位置、避免資本在鬥爭中流失，這些網絡內的成員將以自身持有的資本來影響決策結果，形成整體網絡對外來者的鬥爭。

表 4-1、南山人壽購併案人力資源策略之主體類別

| 主體                | 時間       | 意義            |
|-------------------|----------|---------------|
| 南山人壽              | 跨越購併案前後  | 維持營運並順利完成賣方交接 |
| 買家                | 得標迄金管會通過 | 順利買下南山人壽      |
| 各利害關係人<br>(不包含賣家) | 購併案開始迄結束 | 避免權益受損        |

註：本研究整理

## 第一節 內部利害關係人的互動分析

內部利害關係人的互動中，員工是影響力最大的角色。其面對的談判對象有股東 AIG、第一階段得標的收購公司博智金控以及最終得標的潤成金控三者。

### 一、 AIG 與員工的行為策略分析

本個案的整體運作始於本節所要討論的內部利害關係人社會網絡，而內部利害關係人社會網絡的運行始於 AIG 宣佈出售南山人壽的那一刻。在盡可能賣出最高價錢的前提下，AIG 在南山人壽的員工和顧客價值上必須有所維護。這個因素使得 AIG 對內部利害關係人產生資源上的依賴，當初透過人力資源策略打造出來的網絡此時成為企業保持價值的挑戰。

然而對利害關係人來說權益上的損害才是最擔心的地方，在 AIG 企圖抽離資源所帶來的不確定因素下，公司裡原本就屬於自己的資源當然是最應該爭取回來的，如同諸多購併案中的員工思維，這個訴求在員工/工會的內部運作中很快就受到青睞。此時公司賣得高不高價已經不在考量內，過去對公司的投入是否能夠在這個時候盡可能回本、打平才是關鍵所在。AIG 和員工的落差於此形成，成為協商行動的背景。

在員工/工會這個利害關係人角色內部成員中，南山人壽業務人員權益自救會是最先取得發聲權的派別，同時也是員工組織中是最先產生影響力的非工會陣營。從第三章的分析中可以了解到這一個立場的成員對公司的價值影響是最大的，除了商品販售上的貢獻以外，對顧客關係的穩定效果也相當顯著。此時提出「結清年資」以及「返還公積金」的要求，表示商業外務員已經打算脫離公司並開始爭取退場機制了。更重要的是在此之後短短不到一個月的時間之內，員工之

間迅速凝聚了共識，包含南山人壽處經理自救會以及南山人壽產業工會等組織都一致支持這項年資與公積金的給付訴求。

結果在公司企圖穩定內部利害關係人以維持企業整體價值的同時，員工卻提出立場完全相反的「僱傭關係認定」以及「公積金返還」等進一步破壞利害關係人社會網絡穩定的籌碼，至此 AIG 出售南山人壽的決策對其原本透過人力資源策略建構出來的網絡之影響開始明確。面對利害關係人對企業價值的威脅，AIG 被迫必須做出「無視」或「面對」的決定，逐漸形成南山人壽與各利害關係人之間的「鬥爭」。

分析這兩個效果，如果企業採取「無視」，則員工為了逼迫企業出面勢必將引進其他利害關係人的勢力，這樣的發展將使企業承受的壓力越來越大，爭議擴及的對象也隨著時間越久而來越多，造成社會大眾對事件的關注、企業形象上的傷害以及整體企業價值的下滑。

南山人壽的企業形象是其象徵資本所在，長期以來累積的象徵資本使得南山人壽的價值在此刻轉化成經濟成本時帶來豐碩的收益。位在共同場域裡的員工在習僻的因素下深知利用自己的資本來造成抗拒、阻礙 AIG 轉換象徵資本將使自己從中獲得利益。故對 AIG 來說，為了維持企業價值於一定水準，出面協商顯然是最好的做法。本研究認為這個作法還存在了兩個好處：一個是對員工有直接的安撫作用並讓南山人壽對外形成公司內部正在進行「勞資談判」的印象；另一個則是提昇此事件的資訊透明度。

從第一點來說，臺灣的利害關係人普遍具有「不應介入勞資談判」的默契，故 AIG 的出面將能有效暫停其他外部利害關係人的騷動、擋下外來勢力對南山人壽的挑戰，此舉形同利用利害關係人社會網絡的潛規則成功擊退外來威脅；第二點來看，這樣的協商結果將帶來資訊透明度的提昇，雖然此效果不至於讓企業

價值有所提高，但在穩定企業價值方面卻有相當的效果。更重要的是不管協商結果如何都不會影響上述兩點的效力，故對 AIG 來說出面協商其實是一個穩賺不賠的策略。

本研究認為 AIG 願意出面協商的行為對 AIG 來說有利，但對員工來說卻未必有利。因為員工此階段的最大目標是在爭取公積金以及年資結清，而不是「AIG 出面協商」；且公積金以及年資結清這種與 AIG 立場背道而馳的目標在沒有外力介入的情況下終究不可能憑一己之力達成目標。在外來勢力被 AIG 及時移除的狀態下，這一場協商 AIG 根本有恃無恐、沒有達成協議的壓力；反觀員工在孤立無援的狀態下根本沒有達到目標的機會。本研究認為這就是為什麼員工在投入那麼多資源的情況下，最終只爭取到 27% 公積金返還的回應之原因。

另外，公司面對員工的意願、與員工進行協商的行動其實是 AIG、南山人壽透過文化資本和社會資本的轉化，藉此營造出對自己有利的情勢。透過協商，AIG 得以獲得最多的經濟資本，並且成功阻絕阻礙；反觀員工及工會在這樣的互動中因為資本有限，在爭取公積金返還時最終只能達到部份目的就必須妥協。

雖然員工到手的資源不多，但 AIG 所追求的「最高價格」在這波協商行動中也受到了打擊：因為一系列的員工訴求與行動使得競標買家開始重新評估入主南山人壽的困難以及必須追加的人事成本，這筆成本根據媒體報導最高將達三、四百億台幣。在檯面下的成交價之新舊價差損失，正是 AIG 因員工波動所付出的代價。但至此仍未能大幅度折損南山人壽的象徵資本，故其價值依舊。

那麼 AIG 有沒有可能擺脫這些壓力來達成企業目標？根據 Westbrook & Oliver 的說法，南山人壽的員工在資源爭奪的過程中明顯必須依賴其他勢力，這表示員工和企業之間的關係應屬於對彼此依賴程度都很低，或是員工對企業依賴程度較高之狀況。然而這樣的狀況顯然和公司依賴員工、不想讓員工離開的事實

不符。顯見在理論的鑑定下上述企業對員工的依賴極有可能是假象。

進一步來看，在企業對員工依賴程度較高的情況下，員工實際上根本不需要支付額外的成本來引進其他利害關係人，只要一己之力就能讓公司就範了；但事實上商業外務員在沒有其他利害關係人存在的情況下連靠自己的力量逼迫 AIG 出面協商都沒有辦法。是故本研究認為在 Westbrook & Oliver 的分類下本個案員工不是對企業的依賴程度極高，就是和企業之間互不依賴。

再從員工訴求帶有脫離企業、或阻斷企業取得資源之效果來看，員工和企業間應屬於對彼此依賴程度都很低的型態。這表示利害關係人有不得不介入的局勢，在 AIG 無法提出更好的策略來影響利害關係人社會網絡的狀況下，整體網絡利害關係人對購併案的壓力將持續運作。

所以 AIG 永遠都無法擺脫整體網絡裡利害關係人如影隨形的勢力糾纏。相較於此，新買家博智的策略很明顯傾向直接面對利害關係人的訴求，但由於其角色對企業內部利害關係人來說是外來者，這個因素讓下一個階段的內部關係產生極大的動盪，形成博智得標時期的內部利害關係人互動樣貌。

## 二、 博智與員工之協商行為分析

在 AIG 與員工達成返還 27% 公積金的協議階段<sup>22</sup>，博智金融與中策集團確定得標。此時 AIG 對企業價值的維護壓力降低，而收購公司在對南山人壽人力資源策略沒有實質控制權的情況下卻必須與 AIG 共同負擔南山人壽價值下滑的壓力，這個狀況使得博智對 AIG 不得不依賴。另一方面，現有 27% 公積金返還的保障下員工內部仍然存在著不安的氣氛；在瞭解到現在的訴求對象應該轉為博智的同時，員工內部反對博智入主南山人壽的聲音也同時開始發酵，此時期企業

<sup>22</sup> AIG 和員工協議返還 27% 的公積金（約 34.8 億新台幣），依照業務員的年資決定發還的部份公積金額。

內部除了 AIG 以外，顧客和員工開始強化彼此的連結並對外表現出嚴格檢視博智入主南山人壽的態度，形成買家與內部利害關係人的對抗。

本研究認為在這個階段員工與顧客之所以會發生這個現象，主要原因在於原本南山人壽所鋪設的人力資源策略無法處理利害關係人社會網絡大幅度調整利益關係時發生的細節問題，這個瑕疵使得內部利害關係人開始透過內部運作進行自我強化以彌補漏洞。於是企業價值的壓力再度加重，並形成 AIG 以及博智的挑戰。在互相僵持的狀況下，不只是得標買家入主南山人壽的目標受到極大阻撓，員工也得不到自己想要的資源。於此，員工和顧客的資本及其影響力顯然讓 AIG 和博智有不得忽視的壓力。

那麼 AIG 過去到底是投入了什麼樣的人力資源策略使得情況變成今天的樣貌？本研究認為從南山人壽的產品銷售模式來看，可以發現 AIG 用人的目標主要在建立保險商品與客戶的連結，這種以商業外務員為最重要獲利資源的銷售模式，讓「招人及留人」成為人力資源策略的關鍵所在。

為了確保「商業外務員提供販賣能力、企業提供商品」的銷售模式能夠平穩運作，AIG 過去採取的人力資源策略很明顯地表現出 Delery&Doty1996 所提出的市場導向型人力資源策略之特性。

在 Delery & Doty1996 所提的市場導向型人力資源策略型態中，企業和員工的連結關鍵在於員工的能力是否能迅速帶來利潤。此概念下的招募策略偏向建立短期的企業與員工合作關係，在員工有能力持續帶來顧客並留住顧客的前提下，企業再進一步透過較高的獎酬制度來留住人才；相反地員工沒辦法再創造更高的利潤時，為了節省不必要的資源浪費，企業與員工的合作關係將宣告終止。

這種藉由人才與顧客的匯集來提昇企業形象與品牌價值，最終形成「員工帶

動顧客、顧客帶動企業形象、企業形象吸引人才加入」的循環，成為南山人壽人力資源策略的潛在運作邏輯；同時更完全符合 Bourdieu 對資本累積的看法。

在 Bourdieu 的觀點中，南山人壽的人力資源策略藉由的內部文化資本來吸引這些商業外務員，進一步使商業外務員帶來經濟資本的累積，形成文化資本轉化為經濟資本的現象；之後藉由循環形成的網絡進一步累積社會資本並且對外塑造出企業整體形象，最終提昇象徵資本。其結果場域內的行動者開始出現願意加入南山人壽，並期望在南山人壽象徵資本、社會資本、文化資本及經濟資本的轉換中同時提昇自己各方面的資本及場域中的角色位置。

然而這樣的循環背後存在的盲點是南山人壽的顧客與企業間連結薄弱；由於主要連結都維繫在商業外務員身上，無形中讓顧客與商業外務員成為企業名符其實的「資產」。故在商業外務員產生大量異動時，連帶顧客都會產生影響而對公司的整體價值產生壓力。

比較前一個階段員工要求 AIG 出面談判的壓力與博智金融得標後面臨的壓力等兩個情境，AIG 主要的壓力來源是母公司的利害關係人；博智的壓力正是上述員工和顧客聯合起來成的反收購效應。

本研究認為這種由員工與顧客聯合起來形成反收購效應的現象與俗稱的「皇冠寶石」反購併策略有極相似的效果；換句話說博智之所以在確定得標以後會受到如此大的阻礙，主要就是因為人力資源內部潛在的反購併機制遭到觸發所致。

皇冠寶石（Crown Jewel）又稱為焦土政策（Scorched Earth），指的是企業為了避免公司遭受其他公司覬覦導致被併，而刻意將公司最有價值的資產部門脫手賣出，藉以削弱其他收購公司的意圖；猶如將皇冠上最有價值的寶石售出以打擊敵人對企業本身的不良意圖。本個案中員工與顧客對博智來說就如同皇冠上的寶

石，雖然在現實狀況中 AIG 並沒有主動以此效果對博智進行牽制，但制度的設計卻依然對外來買家存在著威脅。當新買家的資格或策略行為不符合南山人壽長期經營的期待時，會有相當高的機率引發員工尋找出走而導致企業價值被迫降低。其效果形同 AIG 主動賣出最具價值的寶石般令買家怯步。

迄「皇冠寶石效應」，過去 AIG 所架設的人力資源策略中只剩下最後公積金能有力地綁定人才；一旦這個制度被衝破，外勤人員和企業之間的連結將正式宣告解除，而使得南山人壽長久累積的無形資產大量蒸發。

在上述的不利因素之外，由於企業內部利害關係人的抵抗，博智入主南山的確定日期也越往後延。結果員工談判的優勢益加提昇，越來越多外部利害關係人勢力被帶入企業內部。這正是當初 AIG 不樂見，所以即時出面協商的背後因素。自 2009 年 10 月 13 日博智得標當天算起，短短 34 天內員工的公積金討取的要求從 AIG 談出來的 27% 進一步發展成 100%。博智在入主南山人壽的目標下，如果選擇不出面，最後將導致整體網絡直接宣佈博智出局。

為了解決困境，博智向南山人壽的商業外務員提出許多承諾，包含每年多給業務員 2 個月酬勞<sup>23</sup>、至少保障員工二年工作權、現行薪資福利制度及勞動條件完全維持不變、不會有員工精實計畫等。但在此之前，願意留任的員工必須簽署協議書，同意放棄罷工權、撤掉業務員交流的部落格以及網站、撤銷工會、自救會以及司法上對南山人壽前股東資方 AIG 的所有告訴；最後要求業務員同意與南山資方的關係是承攬關係，而非僱傭關係。在上述條件下迄南山人壽股權移轉給博智的那一天，博智將 100% 返還公積金。

像博智的這樣策略是很典型的收購公司手法，集中資源在弭平員工的訴求與

---

<sup>23</sup> 博智提出的多給兩個月獎酬實際上是分上、下半年各給予一次，上半年給的金額以 1~6 月的平均薪資計算、下半年給的金額則以 7~12 月的平均薪資計算。以當時南山人壽商業外務員的平均薪資 5 萬元來算，預估博智要多花 35 億元左右來解決業務員的問題。



抗爭、暫時不管整體環境因素。這種思維讓博智呈現出明顯的安撫與鎮壓性質，除了直觀地回應員工訴求以作為有效協商的象徵外，在 AIG 和自己存在買賣協議的前提下，只要臺灣當局點頭入主南山人壽的目標就達成了。所以如何利用公積金來護航自己度過審核階段的壓力成為博智的策略核心。這種具防禦性的思維，讓博智將及大量的注意力都集中在最大利害關係人—員工的身上，對整體網絡的影響則明顯忽略。

首先在安撫員工方面，博智藉由「維持現況」的手法來降低成員的不安，例如「保障員工二年工作權」、「現行薪資福利制度及勞動條件完全維持不變」、「不會有員工精實計畫」等三項承諾正是如此。只要員工接受這個作法，則博智根本無須支出額外成本就已經先行降低員工的抵抗程度。特別是最後一個條件：「每年多給業務員 2 個月酬勞」的資源分享，更是進一步勾畫了未來的合作藍圖。

但從協議書來看，博智的要求卻幾乎是向整體網絡下戰帖。例如自願放棄罷工權以及停止使用業務員交流媒介等兩點，表面上是針對員工的行為進行要求，但實際上的效果卻是斷絕外部利害關係人與內部利害關係人的連結，特別是業務員交流網站停用之要求，簡直是直攻員工內部運作之核心、癱瘓利害關係人運作的作法。此後包含「撤銷工會、自救會以及司法上對南山人壽前股東資方 AIG 的所有告訴」以及「要求業務員認清自己與南山人壽是承攬關係」等要求，明顯表現出博智想藉公積金來向員工談條件，以之要脅員工放棄提撥退休金之企圖。

綜合上訴分析來看，博智表面上是為了緩衝公積金返還之壓力，事實上打的主意卻是一次性地調整網絡全體，除了能藉此提高進軍南山人壽的成功率之短期目標，更希望能一次解決未來可能面對的抗爭問題所帶來的資源消耗。對博智來說，只要多承擔一點公積金返還的風險（100%公積金返還）就能得到「理想中極具價值的南山人壽」，顯然是相當划算的作法。何況此時香港方面正普遍看好

博智入主南山所帶來的利益，中策集團的股價正一路上揚<sup>24</sup>，購併成本提高的風險在無形中又被進一步抵銷。象徵資本的急速累積，讓博智、中策的經濟資本也同樣急遽成長，成為購併的籌碼。

本研究認為上述互動現象中，很明顯存在著公積金制度及其引發的抵制效應。誠然南山人壽的公積金效果在企業經營平穩時確實不會帶來恐慌、對外也具有相當有效的防禦作用；但在企業遭遇購併或出售的狀況時，公積金的反應效果卻是完全由員工的反應來決定影響面向。這樣的缺陷讓公積金的性質變成一枚網絡內的不定時炸彈：當員工恐慌激動時，公積金就呈現抗拒抵制決策的效果；當員工穩定時，公積金的影響力將靜得無影無蹤。像這種因員工單方面反應就足以帶來極大破壞力的制度顯然不為 AIG 當初所估計。如今在購併案中爆發，顯見公積金的制度瑕疵確實存在，且對於員工以及整體網絡內的利害關係人影響劇大。

在對網絡背景缺乏認識的情況下，博智一刀觸動了整個網絡結構最敏感的業務員僱傭關係認定之議題。在完全不瞭解員工以及忽視整體利害關係人需求的狀態下，最終於 2010 年 8 月 31 日被判出局。

### 三、 潤成與員工的協商策略分析

博智願意返還公積金，但最終卻被包含業務員在內的整體利害關係人社會網絡宣告出局。從這個結果來看，顯然大部分業務員的最終目的不在公積金；否則在拿回公積金並脫離企業掌控的同時，業務員與公司之間是僱傭關係或承攬關係根本都不重要。換句話說，這些打算離職的業務員根本沒必要反抗協議書的存在；而領回公積金但卻不打算離職的業務員卻註定非得承受協議書所帶來的重大

---

<sup>24</sup> 2009 年 11 月 17 日媒體揭露自中策四月底投資十億美元協助博智金控成立並開始聯手收購南山人壽後，中策股價從 0.1 港元一路飆漲迄十一月十日收盤達到 0.88 港元的上市最高價。

傷害，形成不離職者必須承擔諸多不利條件的荒謬效果。

於此，博智的協議書無意間揭開了一個事實：這群急著要回公積金的業務員肯定大部份還是需要這份工作，所以不會離開；另外，業務員顯然認為僱傭關係的認定結果要比公積金的價值更重要<sup>25</sup>。

從理論來看，員工在「脫離企業」與「繼續工作」之間的考量中所存在的「夥伴轉換成本」是員工去與留的因素之一。這些成本所帶來的風險使得業務員考量過去所建立的顧客關係與收入已經穩定之情況下若轉換合作夥伴(新公司及新顧客)，未來將負擔的風險與成本將大量抵銷公積金所帶來的效用。換句話說，過去在南山人壽中累積的各項資本已經相當豐沛，若貿然離職即便拿回有形的經濟資本，卻也將賠上無形的文化、社會及象徵資本。於此，業務員形成了不想離職、不接受承攬關係以及堅持拿回公積金的立場，成為潤成集團確認得標以後必須面對的員工立場樣貌。

然而上述的樣貌代表的已經是最大多數人了嗎？2010年8月23日博智確定出局之前，AIG為了幫助博智通過審核曾直接放話將緊縮南山業務、裁掉三分之二的南山員工(約二萬五千人)並且將四百萬保戶交給台灣政府處理。結果在7天後逼出內勤員工連署要求政府儘速通過審核的行動。這個事件證明了「員工」這個利害關係人的內部成員間競逐利害關係人角色控制權的行為一直都沒有中斷，只是在競逐的過程中因為缺乏動能而沒有出面發聲的意願。

從制度來看企業內的內勤人員與外勤人員之間確實不會排擠對方應有的資源，但在購併事件中某些成員積極爭取權益的情況下，無論情勢是好是壞帶來的

---

<sup>25</sup> 本研究認為放棄罷工權以及停止交流行為對業務員來說並不是抵制協議書的最大原因，只有與員工切身相關的僱傭關係認定才是問題所在。因為員工顯然普遍存在著不打算離職的趨勢，此狀況下影響權益最劇的只有關係認定，此外僱傭關係的認定背後代表著極大量的退休金提撥收入。

都是全面性的結果。這種「有福同享、有難同當」的局面對員工的內部運作形成來一股推力，持續刺激著不掌握利害關係人角色的員工採取行動，否則就只能共同承受掌握控制權的派別所帶來的結果。於是，掌握不了角色的派別只好自行結社或透過其他方式表達訴求，上述的內勤人員連署即為一例。

然而有趣的是為什麼本質上以內勤人員為會員的產業工會願意如此認真地投入這麼多心血在公積金和僱傭關係的認定上？又為何屬於正統工會會員的內勤人員會選擇聯署而不是透過工會表示意見？就整體員工來看，外勤人員的人數與資源顯然都比內勤人員還要龐大，難道無法直接透過新組織來進行訴求嗎？

本研究認為，這樣的現象根本原因在於工會對「員工」這個利害關係人的角色代表性極為強烈所致。無論員工組織的聲勢有多龐大，只有工會是唯一法定的員工團體代表，擁有最大的發聲權。這種網絡規矩下，當工會完全由內勤人員主導時，這群與公積金及僱傭關係認定完全無關緊要的人極有可能導致工會對這些訴求毫不積極、並且將注意力集中到其他議題上，形成「工會沒意見，業務員亂紛紛」的情勢。另外，業務員在法理上的身份不明確，也會使他們無法藉由工會爭議權來提高勞動條件。故若業務員最終目標設定在公積金返還與僱傭關係認定這兩點，則總有一天勢力一定會進入工會，藉由工會獨有的「發聲權」來達成目的。此時無論工會原始成員的訴求為何，在業務員勢力掌控工會的情況下，只要與公積金返還以及僱傭關係認定之目標有所衝突，都將遭到排擠而難以透過工會表示意見。簡單來說，工會在資源競逐的結果下，控制權顯然已經被業務員組織把持。成為潤成金控所面對的「員工」角色之一。

分析潤成金控最終順利入主南山人壽的原因，主要有以下幾點：

#### (一) 潤成集團旗下沒有保險公司

在第二輪競標的買家中，潤成集團不是出價最高者，但比起其他競爭買家。「不是保險公司」卻這點意外地成為員工接受潤成的原因之一。訪談結果：「這代表南山人壽的業務員可以繼續平穩運作啊！以南山人壽三萬多業務員來看，如果是其他保險公司來購併我們免不了業務員之間要血流成河了！同質性太高的公司互相兼併被併的那一間最後一定是大裁員……」；「不是保險公司也是有好處的，南山人壽是經營成效這麼好的公司，大家這麼努力打下來的江山結果最後被一直以來的部下敗將吃掉，那不如讓潤成來管，也比較不會影響士氣……」。

## （二） 購併案已經導致太多資源被消耗

購併案時間拖太久使得南山人壽的企業空轉、市占率逐漸萎縮，在保險業的銷售特性下業務員是最直接受到衝擊的一群人。這種因為無形資本消逝導致成員資本也跟著流失的代價讓整體社會網絡開始產生另一種不安全感，開始尋求平衡：「那一段時間成交量下滑得很明顯，可是也沒有辦法，只能撐過去」；「潤成來的時候大家也覺得差不多了，還有就是那一段時間大家的士氣真的跟現在完全不能比，常常是來就是坐一下等下班，不然就是接個電話跟安撫顧客這樣，什麼都做不了……」。

## （三） 關係性治理手法明確；以整體網絡為策略目標

本研究訪談結果顯示，潤成得標金額約為 21.6 億台幣，在得標金額不為最高者的狀況下，潤成開出附帶條件是員工退休金提繳問題全部包辦。這個承諾的結果有二：一是潤成提撥全部的款項，但顯然潤成這麼作成本將大幅成長；二是透過策略減少提撥的金額與可能性。客觀來說選擇策略二顯然比策略一還要節省成本。

在這樣的成交條件下潤成在金管會審核期間開始不斷與員工對話並建立連

結。例如南山人壽產業工會在官網轉貼發布的訊息顯示，工會確實察覺到了這樣的現象：「據了解，對於僱傭或承攬關係爭議可能對南山買家造成的負擔，買家都曾做過評估，如之前中策跟博智是認為不必提列的機會較大；潤成則開始跟員工做溝通，聽聽員工意見<sup>26</sup>」。另外本研究透過訪談查證，潤成持續與員工對話的行為確實有讓受訪者及受訪者周遭的同事感受到「誠意」。

整合上述三點，撇除「時間優勢」以及「企業型態符合員工期待」等兩項因素，降低員工反彈的最大關鍵正是潤成持續會談利害關係人的行為。

對照博智及 AIG 過去的經驗，員工之間的競逐確實讓為數眾多的聲音難以收集。特別是經過資源競逐後，這些得不到的訊息中很可能存在著對買家有利，但角色控制者卻使用優勢加以掩蓋的資訊。以挖掘這些潛在訊息為前提而進行協商，正是潤成和博智的策略差異所在。

在這樣的目標下，相較於博智所採取的大型協商，潤成採取的協商方式明顯具有小型、多次的特質。這種協商方法最大的效果在於躲避最強大員工組織（工會）的追擊、閃過鬧最大、最激烈的族群，逐步接觸並持續探測員工的底線，並且有效避開企業內部人力資源策略所帶來的反制效果。簡單來說，一般人力資源角色在購併中所談的組織整合，到了潤成手裡被改造成「積極協商」的樣貌，這種提供管道讓員工暢所欲言，同時紓解員工不滿的機制效果，成為潤成對抗南山人壽諸多反購併效應的手段。

潤成的協商行動除了收集資訊、化解利害關係人壓力以外，隨著接觸的時間越長，潤成與員工間無形的連結就越緊密。這種經由非契約方式建立出來的跨組織合作關係，最後呈現出來的就是關係性治理的效果。藉由表面上看似理性的談判建立起偏情感面的影響，這種連結策略在本質上完全符合過去文獻對臺灣企業

<sup>26</sup> 南山案／金管會：買家須備妥退休金，[https://www.nsitu.org.tw/news\\_in.php?nid=40](https://www.nsitu.org.tw/news_in.php?nid=40) 2012 0405

組織文化的研究結果。

在所有協商結束之後，關係性治理的效果也已經被建立，收購公司與員工之間敏感的利益問題也被轉移，改由將來的合作願景所取代。過去博智的思維下，看似毫無誠意的承諾在此時卻變成員工未來的保障：依照潤成與 AIG 的買賣契約，股權交易完成後將持續維持的有「內勤員工薪資及福利制度」、「現有業務及佣金發放制度」、「現有管理團隊留任」以及「長期保留南山多數股權及南山品牌」等。這些以「維持原狀」為前提簽訂的契約，到了潤成手上顯然更能讓員工買單。

另外為了進一步強化關係性治理的效果，拉近組織內部的信任與情感連結，潤成在董事長與副董事長的人選上還特別下功夫聘請過去曾在南山人壽服務資歷達 40 年以上的高階主管回籠<sup>27</sup>。藉過去南山人壽最熟悉的主管來更進一步穩定組織。

那麼實際的效果如何呢？南山人壽產業工會於 2011 年 3 月 31 日發動的承攬關係與僱傭關係戰役，聚集到新買家潤成投資公司總部的「業務員」即使高達 1200 多人，仍是以協商未果作收。但半個月後 4 月 14 日下午，南山員工代表送往總統府、行政院、勞委會及金管會的陳情書卻是希望主管單位可以趕快通過潤成併購南山人壽、高達「兩萬多內外勤人員」的連署書。至此，潤成入主南山人壽的情勢已經大勢抵定。

加上 2011 年 5 月 5 日、6 日在工會聲明不代表工會立場的情況下，南山人壽的內外勤人員仍完成了萬人遊行，確實表現員工（不含工會）與潤成之間的連結已經超越工會影響力之事實；對外界而言此舉等於建立員工接納潤成的形象。至此，從員工內部擊敗工會對利害關係人角色之掌握的策略已然成功，最終並形

---

<sup>27</sup> 董事長郭文德，在南山有 40 年以上的資歷；受訪者對其入主南山人壽的安撫效果皆一致認定。故本研究以此作為關係性治理之佐證。

成向外影響金管會的效果，成為 2011 年 7 月 27 日通過審核的背後原因之一。





## 第二節 外部利害關係人的互動分析

本個案外部利害關係人的互動始於政府對此個案重視開始。從一開始傳聞私募基金有意收購南山人壽之後，金管會就率先跳出來對打算套利的企業提出警告，自此開始，政府在全案的發展中一直扮演著主導情勢發展的角色。

從企業外部的互動來看，政府是唯一不與各利害關係人結盟合作的角色。依照第三章的分析臺灣政府在個案中一直是以「規範的角色」為主要定位，這使得政府必須一直努力保持和各利害關係人的距離。

除了政府以外，媒體也是持續跟隨個案發展的角色。但差別是媒體能夠藉由自身資源來放大利害關係人的影響力，這個功能讓媒體與政府以外的利害關係人社會網絡運作有如存在著一個審判機制。在這個機制下只有取得發聲權的派別才能使用媒體、並對整體網絡產生影響力，最明顯的例子就是員工/工會這個利害關係人角色。

由於員工/工會在一開始談判時就採取了引進外部利害關係人的策略，故媒體在一開始就對整體網絡形塑了員工極力爭取僱傭關係認定的印象。這個印象在很短的時間內引起外部利害關係人的注意，最終導致大家一致認為南山人壽的員工抗爭不但激烈、連收購公司都難以抗衡。迄潤成得標後，透過策略重新組織員工的立場，發聲權才又被非工會陣營奪回，重新對整體網絡帶來影響。

另外，媒體在提供資源的過程也同時透過對資訊的篩選來表現自己的立場，這種行為在媒體保持自律的狀態下功能將近似政府，甚至超然於政府之外。然而在臺灣，利害關係人通常只對政府抱持公正客觀期待；面對媒體時卻常有拉攏媒體、藉由媒體的資源來提昇自己能見度的行為。

此文化呈現出來的行動就是利害關係人爭取媒體來擊退談判對手的行為。例如第三章的分析中，在自由時報已經出現了自己的立場下，牽制博智的利害關係人又藉機利用該立場發放對自己有利的資訊以增強自己的勢力，結果讓媒體獲得更多創造話題的元素，形成個案中內外利害關係人共同夾擊博智的局勢。

本研究認為這種媒體先產生立場之後才開始收集相關報導的行為，本質上其實是對整體利害關係人社會網絡的操弄。然而對整體利害關係人網路來說，在大家抗拒博智的情勢下，媒體藉自己的影響力發動攻擊之行為除了媒體本身不用負擔調查成本外，網絡內的其他成員同時也能藉此機會調整資源的運作，順理成章地創造出牽制博智的大環境。

在這個時期，因為中資的標籤使得政府對股東的審核進行了密切的調查，最後果然導致退件<sup>28</sup>。對博智中策而言，這一系列問題的解藥就在臺灣本地擁有最多資本的行動者身上。

為了對抗大環境形成的反中資效應，競標失利的中信金被中策請入整體網絡成為盟友，2009年11月17日中策集團宣布將南山人壽三成股權售予中信金，並以此換得中信私募增資的近一成股權。更重要的是在這項協議之下中信金將全權負責南山人壽未來的營運責任。

從資本量來看，中信金在象徵資本上也是相當富有的行動者。又因其臺灣企業的身份，不管是在社會資本及文化資本上都具有相當大的影響力。從策略思維來看，博智中策邀請中信金結盟的行為，本質上其實就是轉換經濟資本以換取其他資本來獲得權力的作法。

比較結盟前後的變化，股權方面中策原本持有南山人壽8成股權、博智金控

---

<sup>28</sup> 2009年11月16日經濟部投審會以中策集團股東結構說明不清楚為由退件。

持有 17.57%、其餘 2.43% 由南山人壽員工持有。但和中信金結盟之後將形成中信金持有 30% 股權、中策持有 50%、博智金控與南山人壽工持股維持原樣的局面。(如表 4-2 所示)

表 4-2、中策集團與中信金結盟前後的南山人壽持股變動情況

| 股東       | 原持股    | 新持股    |
|----------|--------|--------|
| 博智金控     | 17.15% | 17.15% |
| 中策集團     | 80%    | 50%    |
| 南山人壽員工持股 | 2.43%  | 2.43%  |
| 中信金      | 0%     | 30%    |

註：本研究整理

利用結盟獲得資源來回應政治層面的中資議題，是博智中策一口氣引入本土企業並同時交出主導權的主因。這樣的作法導致所有利害關係人包含政府對細節的關注。結果不但導致南山人壽員工發起抗爭行動，連帶政府對整體購併的審核也因為情勢變複雜而更加嚴格，造成審查時間又向後拖延的結果。

至此，博智中策掌握南山人壽最後的手段只剩下股東 AIG。2010 年 8 月 23 日，基於賣出南山人壽的目標以及利害關係人內外對博智中策的抵抗，AIG 發布了博智中策購併若是被駁回將採取業務緊縮的極端聲明。此舉雖然逼出內勤員工連署對政府施壓以化解博智中策的壓力，但介入時機太晚以及手段太過極端最終仍無法改變金管會做出駁回申請的結果。

潤成得標之後採取的作為顯然比博智中策還要聚焦於南山人壽的企業內部。如同上一節的分析，在內部抗爭資源已經幾乎用盡的時候加上企業型態符合政府、員工以各利害關係人的期待下，潤成從內部利害關係人進行安撫並從內而外塑造出沒有抗議聲浪的大環境的策略成功是最終入主南山的主要成功因素。

### 第三節 外部利害關係人與內部利害關係人的互動分析

比起前兩節，內部利害關係人與外部利害關係人間的互動在個案中造成的影響並不強烈，不過卻具有大環境變化的意義：在個案開始或企業決策前，這部份的互動決定了利害關係人社會網絡內的資源分配樣貌；個案或企業策略實行中呈現的則是跟隨內部、外部運作進行調整的現象；個案的影響或企業決策執行的衝擊結束後此類型的互動不會馬上結束，但會隨著時間發展漸趨平緩，最終形成彼此間互動較溫和的整體利害關係人社會網絡。

在本個案人力資源策略的運作中，企業內、外的利害關係人裡最密切互動的角色組合共有 2 組，一是員工與收購公司；另一則是員工與政府。但從互動的原因來看，第一組收購公司與員工雖然分別隸屬於企業內部與外部，但互動的目標與資源分配都是與企業運作相關的內部決策議題，故本研究在分類上將員工與收購公司的互動分析安排在第一節內；以下鎖定員工與政府的互動作探討。

單純以員工和政府的互動而言，其唯一的癥結議題就在南山人壽業務員的關係認定。對南山人壽的人力資源部門來說，業務員的認定問題是政府法令與人力資源策略有所衝突而產生的「誤會」；但對業務員來說卻是南山人壽不符合規定而致使外勤人員權益受損的不公平現象。在政府規範不清楚的模糊地帶中，南山人壽與外勤人員間引發了向外尋求資源而與政府產生一系列互動的事件。

南山人壽的業務員關係認定問題始於1998年4月1日政府宣佈將保險業納入於勞動基準法適用行業之時，發布之後，大約有二十%的南山業務人員於同年加入南山人壽產業工會<sup>29</sup>。另外在此背景下，臺北市政府勞工局也曾於2005年12月2日認定外勤業務主管與南山人壽公司間為僱傭關係。

<sup>29</sup>資料顯示大約有二十%的南山業務人員於一九九八年加入南山人壽產業工會，但其餘未加入工會的業務員是否應歸屬於會員則需依關係認定。北市勞保局限南山 4.1 前提繳退休金  
<http://www.libertytimes.com.tw/2010/new/mar/29/today-e6.htm> 瀏覽於 2012 年 2 月 13 日。

但在 2005 年 12 月 28 日，南山產業工會與南山人壽公司發表的共同聲明中，雙方卻共同認定「南山人壽確實有部份員工和公司間是承攬關係，並且大多數的外勤業務人員與公司間都有簽訂承攬合約」。儘管這個聲明在工會內部會議馬上被否決，但同年南山人壽發出的問卷調查中，關於業務主管與業務專員是否願意成為南山員工、抑或是繼續維持現有獨立承攬人身分的議題上卻仍有 10920 位業務主管與 1141 位業務專員願意繼續維持獨立承攬人身份。

上述事件的發生，讓南山人壽得到相當的證據，加上公司優渥的資源與發聲權，南山人壽對外成功塑造出想要呈現的組織外貌，並以此作為制衡內部抗爭的手段。然而臺灣的勞動法規並不承認任何對勞工權益有所損害的相關作為。在國家統合主義的思維下，這些認為自己權益受損的業務員開始對外提出訴求，並且因為資源依賴的因素與政府形成合作關係，企圖藉外部力量來改善企業內部不利於商業外務員的企業決策。

進一步分析上述現象可歸納出兩個為什麼員工當初願意與企業私下達成協議的可能因素，一是雙方都低估了國家統合主義下的政府力量，而沒有將聲明書報給主管機關核備，形同沒有引入政府的力量；或者是在這之中有一方刻意阻撓政府機關接受到此資訊，形同避免政府的力量介入。不管是上述的哪一種狀況，顯然南山人壽的處理方式確實顯現出「私下找出最省錢方法」的心態。在南山人壽的立場中，僱傭與承攬並行的制度在一開始的評估中就是最適合企業發展、也是最能創造企業利潤的策略。能夠透過協議讓業務員與企業維持承攬關係的樣貌，既不破壞員工待遇又能捍衛人事制度，實乃一舉兩得。且對業務員而言，在獨特的導師制度中能自由規劃未來的發展、升遷不受公司控制；內部創業的原則下南山人壽又對工時與工作流程等工作細節一概不介入。這種環境下是不是僱傭關係好像影響並沒有那麼大。

但實際上，外勤人員卻因此面臨以下的問題：一、領取的所得名目仍是「薪

資所得」，表示業務員在實質上獲得的收入仍是勞工領取的「工資」。另外有南山人壽的業務員在報稅曾自行扣除相關必要費用與成本，但遭國稅局認定該報酬為薪資所得，而命補徵稅款並處罰鍰的行政爭議<sup>30</sup>；二、不是「勞工」所以無法透過工會的團結權來爭取勞動權益；三、雖然標榜外勤人員和南山人壽是「老闆與老闆間的關係」，但在保險法的規定下業務員只能獨家販賣南山人壽的商品<sup>31</sup>，不能像保險經紀人一樣藉由組合各家保險商品來獲取最大利益<sup>32</sup>。

從上述三點來看，保險業務員的性質與勞工其實沒有差別，但卻不能擁有團結權與爭議權等保障勞動條件的運作，加上失去勞保與退休金的情況下，為了奪回資源政府的介入在所難免。於是南山人壽和引入政府勢力的業務員們展開了一連串的司法攻防。

這段期間，業務員勝訴形同法律認定業務員與公司之間為僱傭關係時，業務員就向勞保局申訴，以此要求南山人壽履行提繳勞保與退休金之義務；而南山人壽為了捍衛自己的立場，在勞保局開罰時，就先提起行政訴願，訴願駁回就又提行政訴訟，以訴訟的進行與勝負來中斷、中止業務員和政府的攻勢。

另一方面，南山人壽也對業務員採取制度與法律上的反制行動。首先在制度上開闢承攬轉僱傭的管道，但讓承攬的勞動條件明顯優於僱傭，以此鼓勵業務員維持承攬關係；另外根據受訪者的經驗顯示業務員所處的環境中，導師制下的「導師」對於承攬轉僱傭的壓力也有化解的作用，如其經歷：「像我也有問過老闆（意指資深業務主管）轉僱傭會不會比較好，結果老闆直接告訴我當業務員要轉僱傭乾脆直接換工作還比較好」；而法律上，南山人壽也個別對轉僱傭關係的業務員提起訴訟，在民事法庭認定業務員與南山人壽間具有僱傭關係事實時才讓其轉僱

<sup>30</sup> 台北高等行政法院 92 年度訴字第 04864 號判決。

<sup>31</sup> 保險法第八條之一：「本法所稱保險業務員，指為保險業、保險經紀人公司、保險代理人公司，從事保險招攬之人」。

<sup>32</sup> 保險法第九條：「保險經紀人，指基於被保險人之利益，代向保險人洽訂保險契約，而向承保之保險業收取佣金之人」。

傭。

這樣的僵持現象在 2011 年 3 月 10 日潤成向金管會補件的隔天被打破。本來立場對業務員較有利的臺北高等行政法院，其 99 年度簡字第 759 號判決中竟然轉判南山人壽業務員與公司之間非僱傭關係。這個結果讓南山人壽的外勤人員關係認定在購併案期間以失敗結果作收，成為媒體所見苦守於無法落實權益的外勤人員權益之困境。

由於此判決時值潤成與內部員工持續協商的後期，這個判決的出現形同大環境方面對潤成入主南山的放行。在此判決之下，潤成再對金管會承諾將提出 6 億 8000 萬元於信託帳戶，做為 7983 名「適用勞動契約關係」員工提繳新制勞工退休金的準備金額，於此終於在員工權益方面獲得各勞動機構的認同。然而實際狀況中，業務員要想和公司確立僱傭關係卻一定得進入民事法庭並獲得司法認定南山人壽才正式認定，過程可謂困難之至。

本文透過商業外務員的訪談結果，發現業務員爭取公積金返還和僱傭關係認定的行為並不如外界所見的那麼積極、激烈。在業務員中有很大的的一部分是希望能繼續維持導師制度、公積金制度以及「承攬關係下的工作條件」（如：不用打卡、工作時間自由、工作內容自行安排等）。實際上，這些業務員會選擇進入南山人壽成為業務員也是受上述工作條件與制度吸引所致。

## 第五章 結論與建議

### 第一節 研究結論

#### 一、 南山人壽人力資源策略具防衛性，但購併風險的反應能力偏低

南山人壽的人力資源策略在降低成本的思維下，極大部份的風險都是由利害關係人社會網絡來負擔。人力資源策略的型態為Dyer & Holder (1988) 的誘導型人力資源策略，並同時具有Delery & Doty (1996) 市場導向型和Schuler (1989) 的效用品 (utilization) 兩種特色。這讓制度對以人員的人格特質為合作前提、直接由市場尋覓人才以及確認合作關係後以導師制來提昇新進人員的能力等合作樣貌，在相關知識的培訓之餘利用導師制密切提供新進人員熟悉環境需要的幫助。和企業的關係型態上，外勤人員扮演企業商品和顧客的連結，導師則在員工與企業的連結上佔據關鍵位置。

購併風險的管理上，由於南山人壽的股權一直以來都掌握於某一特定股東，故敵意購併的風險並不高，只有像 AIG 這樣的轉賣行為才會帶來整體關係網絡的風險。此外，依靠人員來累積資本的壽險業特性，讓人才的留用問題成為保持企業價值的關鍵。本購併案之所以需要耗費這麼長時間來運作的原因，主要就出在人員的離去與否和南山人壽企業價值的折損相當密切。而購併引發劇烈的人員爭議，雖然功能上爭取到了企業未來的長久穩定發展，但也同時暴露出南山人壽人力資源策略本身對購併風險抵抗能力不高的事實。最終造就人員與制度問題嚴重影響企業策略的結果。於是最大股東的轉賣行為，最後造就整體社會網絡集中大量資源來驗證收購公司長期經營的能力與承諾。特別是對保戶來說，避免未來企業的經營再度出現類似的企業價值動盪更是追求未來價值實現的權益問題。



研究結果顯示，南山人壽對利害關係人所形成的社會網絡有極高的依賴情況，而整體網絡也確實在這次的股權轉售過程中發揮了防衛效果。但這種不穩定的社會網絡運作本質上並不安定，因為利害關係人網絡是一直持續在變動的。一旦這個網絡有太多的不安以及外來勢力持續影響，網絡內的利害關係人很可能因此就移轉自己的資本到他處。例如員工、保戶可能會因此就選擇離開公司投靠另一個穩定的企業，連帶導致企業價值的下滑而造成資本衰退。

另外，反購併的策略與制度目的在公司營運受到敵意購併時能夠有效發揮防禦效能。換句話說像個案股東自願轉賣股權的情況實不應該引發如此激烈的反購併行為。經研究分析後發現，個案中的反購併效果主要來自留才制度的設計罅隙所致。以導師制及公積金制度來看，等原則上是為了留住人才而設計的制度，在企業面臨被收購的遭遇下卻未能發揮實際作用，而使得企業人員因為不安而造成股東決策實施的阻礙。

### (一) 導師制

研究結果顯示，維繫外勤人員的導師制度確實在購併案發展期間對競爭對手的挖角有著明顯的牽制力量。然而這個制度對較資淺的員工有效，對較高階的人才卻沒有效果。因為資淺員工沒有籌碼要求挖角公司補貼跳槽成本，而資深員工或主管則是比較容易取得補貼。研究結果也顯示高階主管是最容易被挖走、也最難留下的一群。這種現象符合 Bourdieu 所說的位置及其權力將因資本的掌握而成長，在場域內的行動者（高階主管）因為具有足夠的資本，故能透過資本的運用往上爭取更好的位置，以遠離購併案中風險漸增、獲利能力不穩定的南山人壽；資淺、低階的人員因為較無籌碼，所以爭取轉換位置的難度也較高。

整體來說，導師制的制度功能本質上是偏向訓練制度而非留才制度。其在個案中的緩衝功能只能說是無心插柳所致。

## (二) 公積金

公積金制度的設計原理以利潤共享的成份較高，在達成一定條件時，會員提撥部份所得到帳戶之後，公司也會同時提撥一定比例的金額給員工。然而在購併案發生時，南山人壽的公積金制度卻是因為無法領回、導致公積金會員恐慌之後才產生反收購的效果。這種因制度設計帶來的極大破壞力顯然不在南山人壽的預料之內。故本研究認為南山人壽的人力資源策略在公積金制度的設計上仍有強化的空間。

### 二、 南山人壽利害關係人的人力資源策略目標通常在非經濟資源，以社會資本的取得為主。

研究發現，購併案有創造非經濟資源的能力，這種非經濟資源能幫助利害關係人降低環境中無法掌握的不確定性因素，並使利害關係人之間形成資源依賴行為。同時這種非經濟因素資源的交易也是關係性治理在利害關係人社會網絡中能夠有所發揮的原因。例如媒體就是以社會資本的奪取為主要目的的利害關係人，透過社會資本的累積轉化為經濟資本以維持成長是其累積組織營運能量的主要方法。

以媒體為例，南山人壽產業工會的訴求與衝突是媒體非經濟資源的主要來源。隨著媒體加入，工會的訴求、衝突開始被持續放大，整起事件的走向也逐漸形成「工會激烈抗爭、購併案持續僵持」的局面。此時從政府的角度來看，這個局面的產生正是適合以「規範者」角色介入的環境。政府為了發揮影響力以爭取更多資本，自然密切關注個案發展。至此形成員工、收購公司與政府三方持續製造媒體非經濟資源的循環。在媒體依靠衝突來追求非經濟資源的特性下，隨著衝突越被放大，政府規範者的角色也勢必越來越膨脹。於是處理購併所耗費的時間與資源就越來越多，最終形成外界所見：媒體和政府對個案發展密切介入的現象。

### 三、 潤成與博智中策的勞資關係思維有資方主導的一元思維和各角色並重的多元思維之差異

比較兩階段的收購者可以發現潤成的行動思維在勞資關係中比較偏向一元論，認為企業應該主導整體，在利害關係人社會網絡中不管是非正式管道或是正式管道其重點都在如何讓企業的營運步上正軌。故潤成的人力資源整合策略中明確偏向和員工重新建立密切合作關係、以之實現企業價值提昇之目標。對潤成而言，只有管理手法和技術的問題，組織或人員的不和諧都可以透過管理行為進行改善。故即使再多的利害關係人勢力存在於其中，對潤成來說只要企業維持營運就不是問題。

相對地，從博智、中策的立場來看，利害關係人網絡的複雜及各項利益是意見多元的現象。這種多方訴求的存在讓博智、中策對購併案的不確定感增高，於是開始謀求如何和各利害關係人達成協議以滿足各角色利益。例如在整合的過程中，博智將員工的問題視為意見差異而努力尋找達成共識的條件，但潤成在面對員工時則是堅持以「整體企業」的思維來看待員工，認為沒有「意見差異」的問題，只有「溝通及制度是否明確」的問題。

又從面對政府及媒體的態度來看，中策集團為了化解大家的不安，進一步邀請中信金共治南山人壽，目的是藉由經濟資本的轉換來取得中信金的文化資本、社會資本以及象徵資本，最終藉由中信金來弭平利害關係人社會網絡的不安及敵意。而這樣的作法等於是認同利害關係人網絡也是企業的一部分，企業必須重視多元意見的思維；相較之下潤成金控對利害關係人網絡的態度就明顯表現出以企業為出發點的一元論思維，除了最低限度滿足政府以通過購併案以外，對其他利害關係人的立場自始至終都沒有特別表現。

### 四、 在特定場域中資本的擁有與轉換是為企業成功跨國收購的重要條件

比較潤成金控與博智中策的行動，可以發現利害關係人利用資本為籌碼來進行牽制時，潤成金控的行動比較能讓利害關係人買單。換句話說，潤成集團的各項資本轉換能力顯然比博智中策對利害關係人採取的行動效果還要好；對跨海來台的博智中策而言，要想密切掌握南山人壽在利害關係人社會網絡中的權力，難度著實比在地的本土企業還要高，這也是為什麼博智中策邀請中信金以解決利害關係人網絡問題的原因。

相對來說，潤成集團不管在文化、社會或象徵資本等方面掌握的程度都比博智中策高，這種因為資本發達而佔據有利「位置」的先天優勢也是潤成金控成功的關鍵因素之一。本個案的經過表現出一個現象：非經濟因素對企業購併的成功與否有著不亞於經濟因素的影響力。

#### **五、 經濟資本、文化資本、社會資本及象徵資本豐沛是南山人壽人力資源策略連結利害關係人社會網絡的關鍵**

依據 Bourdieu 的觀點，南山人壽的人力資源策略在場域中著實累積了大量的象徵資本，對利害關係人網絡而言，南山人壽已經在無形之中成為關係位置的重要定位點，換句話說如果南山人壽和各利害關係人的相對位置發生變動，則過去在社會網絡中累積已久的資本恐將因而損失。基於此，整體利害關係人社會網絡勢必不會讓外來者動搖原本的關係。特別是購併者這種透過經濟資本的轉換來取得象徵資本的行為，其本質就如同直接進入網絡核心奪取企業的象徵資本，對以南山人壽為中心所建立起來的利害關係人社會網絡來說是極大的壓力。在實際情況中，因為南山人壽的經營權轉移而導致場域位置動搖、權益受損的風險在事件中表現出來的最明顯現象就是利害關係人擔心公司無法長久經營的疑慮。

同樣是從 Bourdieu 的觀點，換個角度來說南山人壽豐沛的社會資本早已和整體利害關係人網絡建立起密切的相互依賴關係。是故即便南山人壽本身不採取

任何行動，利害關係人網絡也不會坐視不管、放任新經營者採行各項決策來破壞整體網絡的資源分配。而這樣的現象就是我們所看見的「南山人壽大到不能倒」的背後意義。

南山人壽的資本豐沛，其人員和保戶無形中也產生了資源依賴。這也正是為什麼外勤人員要為了爭取更佳的角色位置而積極爭取成為僱傭關係、保戶作為消費者的角色，但為了確保利益可以在未來被實現以及追求對未來的安全感而持續關注南山人壽購併案的發展等現象的由來。

總結來說，由於南山人壽所能收集的資源或資本相當龐大，故在資源依賴理論下利害關係人網絡不會輕易放棄對其「位置」及該位置所應有的權力，而坐視自己的不安全感膨脹。這正是南山人壽能透過利害關係人網絡施行人力資源策略的原因所在。



## 第二節 研究建議

### 一、 公積金制度應由勞方與資方共治、提昇資訊透明

研究顯示公積金導致的最大缺陷在於勞方的參與度不足所致，建議藉由提昇員工參與管理的程度來穩定制度，並進一步帶來企業內的溝通管道暢通。同時協商結果產生後，應由主管機關核備。

透過提昇員工對公積金制度管理的參與，企業未來決策對公積金會員造成的不安定感將能有效降低。此外在面臨競爭對手的挖角行為時，勞資雙方以利潤分享的精神來擊退對手的意義將遠比目前由企業單片面運作留才制度的情況來得好。

### 二、 通盤性考量僱傭制度與承攬制度

根據最高行政法院在 100 年 12 月 8 日的判決，南山人壽與業務員間已確實認定為僱傭關係；而訪談結果也發現選擇承攬或僱傭關係的收入並不會有太大的調整，顯示此爭議的關鍵在南山人壽的人事成本上。

本研究認為勞退新制實施後，勞工退休金提撥的規則相較於以往勞基法第 55、56 條的壓力顯然已經有所減輕。身為本土企業的潤成金控實應考慮改採解決問題的態度來對僱傭關係與承攬關係作全面性考量，而非援用過去外資 AIG 的逃避與抵抗手法。

### 第三節 後續研究

#### 一、 公積金制度的運作法理有待釐清

研究結果顯示勞方對公積金的運作並沒有參與權，在公積金屬於員工的情況下，承攬關係是否為南山人壽用來規避勞基法第 26 條：「雇主不得預扣勞工工資作為違約金或賠償費用。」的手段顯然有待釐清；另外藉由儲蓄來達到留才目標是否有強迫儲蓄之嫌亦有待後續研究。

#### 二、 本個案的利害關係人內部運作仍未明確

目前研究已知利害關係人角色被不同立場的成員控制時，確實會對個案帶來發展上的影響，同時也瞭解到利害關係人的行為只能代表控制者的立場，而非大多數人的意見。惟本研究對控制權的移轉方式仍無法確實掌握，後續研究者或許可從此面向進一步研究本案。

## 參考文獻

### 中文專書

- 何之邁 (1993)。公平交易法專論。
- 何永福、楊國安 (1995)。人力資源策略管理。台北：三民。
- 邱天助 (2002)。布爾迪厄文化再製理論。臺北：桂冠。
- 李漢雄 (2000)。人力資源策略管理。台北：楊智。
- 高宣揚 (2004)。布爾迪厄。台北：生智。
- 唐富藏 (1990)。企業政策與策略。台南：大行。
- 陳介玄 (1994)。協力網路與生活結構—台灣中小企業的社會經濟分析。台北：聯經。
- 張錦華 (2002)。女為悅己者瘦?媒介效果與主體研究。台北：正中。
- 衛 民 (2008)。勞資關係—問題與政策。台北：商略。

### 翻譯專書

- Bourdieu, P. (1994). Sur la television. 林志明 (譯)。布赫迪厄論電視。台北：麥田。
- Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performanc. 李明軒、邱如美 (譯)。競爭優勢。台北：天下。
- Wright, Kroll & Parnell (1998). Strategic Management Cases. 蔡碧鳳 (譯)。策略管理。臺北：臺灣西書。

### 中文期刊

- 王志誠 (2001)。企業購併法制與控股公司創設。月旦法學雜誌，68。
- 吳克 (1995)。策略夥伴選擇準則與聯盟不穩定性之研究—以台灣半導體製造業為例。東吳經濟商學學報，94 (6)，75-110。



張錦華 (2001)。從 Bourdieu 的文化社會學看閱聽人質性研究。《傳播文化》，9，61-106。

劉維公 (1998)。習性(habitus)與偶成性(Kontingenz)：P. Bourdieu 與 N. Luhmann 的理論介紹)。《台大社會學刊》，26，1-51。

### 中文論文

王淑映 (2004)。資訊與通訊業人力資本與組織績效之關聯性研究。國立政治大學會計研究所碩士論文，未出版，台北。

王經武 (1992)。論布爾迪厄的攝影社會學。東吳大學社會研究所碩士論文，未出版，台北。

邱鈺婷 (2006)。台灣電視記者一窩蜂新聞產製下的死結與活路-以重大社會事件報導為例。國立政治大學廣播電視學研究所碩士論文，未出版，台北。

林金土 (2005)。銷售流程與銷售績效關係之研究—以壽險業為例。私立逢甲大學保險研究所碩士論文，未出版，台中。

洪明偉 (2001)。企業併購案中政府角色的探討：以臺灣銀行業併購為例。國立中山大學企業管理學系碩士論文，未出版，高雄。

許宏儒 (2004)。Bourdieu 文化資本的思想在教育機會均等議題上的闡釋。國立新竹教育大學國民教育研究所碩士論，未出版，新竹。

曹柏煒 (2005)。營造業合作關係之成因探討。國立中正大學企業管理研究所碩士論文，未出版，嘉義。

彭朱如 (1998)。醫療產業中跨組織合作關係類型與管理機制之研究。國立政治大學企業管理研究所博士論文，未出版，台北。

黃義書 (2004)。新聞產製場域中的攝影記者—認知、角色、專業權力及生存心態分析，世新大學傳播研究所碩士論文，未出版，台北。

游昕儒 (2008)。契約與人情在國際合作關係和交易中的使用—以臺灣紡織業為例。國立台灣大學企業學研究所碩士論文，未出版，台北。

廖純綺 (2000)。人力資源管理系統、競爭策略與組織績效之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄。

鍾燕宜 (2002)。銷售與拒絕心境下心理量表的發展與評量—以壽險業務員為例。國立交通大學經營管理研究所博士論文，未出版，新竹。

### 中文論文集

黃英忠、蔡正飛 (2002)。從利害關係人理論來探索企業的人力精簡策略—以一個中外合資企業之個案為例。人力資源管論文與案例發表會論文集，未出版，台北。

### 外文專書

Armstrong, Michel. (1992). *Human Resource Management : Strategy & Action*. London : Kogan Page.

Beer, M., Spector, B., & Lawrence, P.R. et al. (1984). *Managing Human Assets*. New York : Fress Press.

Carroll, A., B. (1989). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Cincinnati: South-Western Publicizing.

Daniel Quinn Mills, (1978). *Labor Management relation*. New York: McGraw-Hill.

Dunlop, J. T (1993). *Industrial relation system*. Harvard Business School Press.

Dyer, L. & Holder. G. (1988). *A strategic perspective of human resource management. in L.Dyer (Ed.) Human Resource management: Evolving Roles and Responsibilities*. Washington: Bureau of National Affairs.

Fombrun, C., Tichy, N., & Devanna, M., (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: Wiley.

Glueck, William F. (1979). *Business Policy: Strategy formation and management action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hofer, C. W. and D. Shendel. (1978) .*Strategy Formulation: Analytical Concepts*.  
Minnesota:West Publishing

Kleiman, L.S. (1997) . *Human Resource Management: A Tool For Competitive Advantage*. San Francisco: West Publishing Company.

Konke, D., & Kuklinski, J.H. (1982) . *Network analysis: Basic concepts*. London:  
SAGE Publications Ltd.

Pfeffer, J. and G. R. Salancik. (1978) . *The external control of organizations: A Source dependence perspectives*. New York: Harper and Row.

Porter, M. (1980) . *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.

Rue, L. W.& L. L. Byars. (2000) .*Management: Skill and Application*. McGraw Hill.

#### 外文論文

Becker, G. S. (1994) . *Human Capital:A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press.

Blattberg, C. (2004) . *Welfare: Towards the Patriotic Corporation. From Pluralist to patriotic politics: Putting Practice First*. New York: Oxford University

Robert E. Wayland & Paul M. Cole. (1999) .*Customer Connections: New Strategies for Growth*. Boston: Harvard Business School.

Roxenhall, T. (1996) . *Kontraktets funktion i varaktiga affärsförbindelser. En analys av några stora svenska företag, Företagsekonomiska institutionen vid*.

Uppsala: Uppsala Universitet.

Senjem, J. C. (2001) . *Human capital gains:How the investment and allocation of human capital affects the performance of high technology initial public offering firms*. Colorado: the University of Colorado.

Storey, J. (1992) .*Development in the management of human resource*. Oxford: Basil Blackwell.

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School.

### 外文論文集

Brennan, R. and Turnbull, P., (1995) *Adaptations in Buyer-seller Relationships, Proceedings of the 11thIMP Conference*. Manchester: Manchester Federal School of Business and Management.

Bower, D. J., and Wittaker, E. (1993). *Client Communication and Innovative Efficiency in U.S. and U.K. Biotechnology Companies*. Heriot-Watt Business School Working Paper Series, 28. Edinburgh: Heriot-Watt.

Schuler, R. S., & Jackson S. E. (1987). *Linking competitive strategies with human resources management practices*. Academy of Management Executive.

### 外文期刊

Afuah, A. (2000). "How much do your co-competitor,s capabilities matter in the face of technological change?" *Strategic Management Journal* , **21** (3) , 387-404.

Bassi, L. J. and D. P. McMurrer (1998) . "Training investment can mean financial performance." *Training & Development* , **52** (5) , 40-42.

Clarkson, M. (1995) . "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance." *Academy of Management Review* , **20** , 92-117.

Delery, J.e., & Doty,.H. (1996) , " Modes of theorizing in strategic human resource management: Test of universalistic,contingency, and cinfoigurationl performance predictions. " *Academy of Management Journal* , **39** (4) , 802-835.

Fama,E.F. 1980. "Agency problem and the theory of the firm." *Journal of Political Economic* , **88**.

- Freeman, R. E., and Reed, D. L. (1983) . "Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. " *California Management Review* , **25** (3) , 93-94.
- Frooman, J. 1999. "Stakeholder influence strategy. " *Academy of Management Review* ,**24** (2) ,191-205.
- Glaister, K. W., and Buckley, P. J. (1997) , "Task-Related and Partner-Related Selection Criteria in UK International Joint Ventures." *British Journal of Management* , **8** , 199-222.
- Jawahar, I. M. (2001) . "Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. " *Academy of Management Review* , **26** (3) , 397-414.
- Kale P., Singh H. Perlmutter H. (2000) . "Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. " *Strategic Management Journal* , **21** , 217-237.
- McMurry, R. N. (1961) . "The Mystique of Super-Salemanship" , Harvard Business Review , Mar-Apr.
- Poppo, L., and Zenger, T. (2002) , "Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? " *Strategic Management Journal* , **23** (8) , 707.
- Reich, R. and E. Mankin (1986) , "Joint Ventures with Japan Give Away Our Future. " *Harvard Business Review* , **64** (2) , 78-86.
- Roll, Richard (1986) , "The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers." *Journal of Business* , **59** , 197-216.
- Rowley, T. J. (1997) . " Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. " *Academy of Management Review* ,**22** (4) ,887-910.
- Schermerhorn, J.R., Jr. (1975) . "Determinants of interorganizational cooperation." *Academy of Management Journal* , **18** , 846-856.

- Schuler, R.S. (1989). "Strategic Human Resource Management and Industrial Relations." *Human Relations*, **42** (2), 157-184.
- Schuler, R. S. & Walker, J.W. (1990). "Human resource strategy : Focusing on issue and action." *Organizational Dynamics*, **19** (1), 5-19.
- Smith, A. B. (1991). "Plan for business acquisitions by S corporations (Part 2)." *Tax Adviser*, **22**, 456-460.
- Westbrook, R. A. & R. L. Oliver. (1991). "The Dimensionality of Consumer Emotion Patterns and Consumer Satisfaction." *Journal of Consumer Research*, **18**, 84-91.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, JR. J. W., & Lepak, D. P. (1996). "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance." *Academy of Management Journal*, **39** (4), 836-866.

#### 網頁資料

行政院金融監督管理委員會

<http://www.fsc.gov.tw/ch/>，瀏覽日期2012/4/09。

經濟部投資審議委員會 (INVESTMENT COMMISSION, MOEA)

<http://www.moeaic.gov.tw/>，瀏覽日期2012/4/09。

南山人壽產業工會

<http://www.nsitu.org.tw/>，瀏覽日期2012/3/11。

自由時報電子報

<http://www.libertytimes.com.tw/index.htm>，瀏覽日期2012/2/27。

聯合知識庫

<http://udndata.com/>，瀏覽日期2012/3/4。

蘋果日報資料庫

<http://tw.nextmedia.com/>，瀏覽日期2012/3/6。



## 附錄-南山人壽購併案之重大事件表

| 時間     | 事件摘要  |
|--------|---|
| 5月15日  | AIG 宣佈開價 260 億多出售南山人壽 97.75% 股權。  |
| 6月24日  | 潛在得標價格提昇為 600 億。  |
| 7月04日  | 金管會表示不歡迎私募基金短期套利。   |
| 7月21日  | 南山易主，業務人員權益自救會成立，提出確保 400 萬名保戶售後服務、新東家來前結清年資、返還公積金及確保南山現有業務體制及工作權等 4 大訴求。                               |
| 7月27日  | AIG 主管來台商討員工權益  |
| 7月28日  | 南山人壽產業工會擬提告爭取返還員工提撥的公積金及新東家結清年資。  |
| 8月03日  | 南山人壽業務人員權益自救會提出五大訴求包括：保障保戶權益、補償員工損失、返還員工公積金、保證員工工作權、新買家與工會代表協商業務體制。不過，南山人壽資方對五大要求都以「買主尚未確定」為由，無法給予具體回應。 |
| 8月17日  | 近 4 萬名業務員、4000 位行政人員推派代表開會，凝聚共識爭取以 2N+2 結清年資，及公積金返還，估計將墊高出售成本達 300~400 億元（發聲組織有南山人壽處經理自救會以及南山人壽業務員自救會）  |
| 8月22日  | AIG 對南山人壽業務員權益自救會表示出售案完成後，將先返還 27% 公積金（約 37.8 億元）給南山業務人員，並讓業務代表參與剩下 140 億元的公積金管理工作                      |
| 8月28日  | 南山人壽產業工會與 409 位員工共推區經理郭金燦為首，委任律師魏千峰到台北地院遞狀，要求南山人壽先返還 4 億多元公積金。  |
| 9月01日  | 金管會要求經營時間至少要超過七年以上。   |
| 10月01日 | 壽險公司 8 月獲利出爐，整體壽險業僅小賺 9.38 億元，其中南山人壽 8 月卻意外虧損 9.43 億元，不過累計 1~8 月稅後純益還有 120.5 億元，還是所有壽險業中的獲利王            |
| 10月13日 | AIG 宣布，香港博智金融與中策集團以 22 億美元取得南山人壽 97% 以上股權；博智和中策創下港資入主台灣壽險公司首例。  |
| 10月14日 | 南山業務員權益自救會與新東家博智見面，在年資補償金、公積金、保留品牌制度及溝通平台等五訴求中，博智同意保留品牌制度、溝通平台。而公積金與補償金則暫不回應。                           |
| 10月19日 | 南山人壽業務人員權益自救會今天刊登報紙廣告「致博智集團一封公開信」，強調被博智和美國國際集團（AIG）玩弄於股掌之間，新買家根本  |

2009 年



|                |  |
|----------------|--|
|                | 沒誠意解決五大訴求。信中並提出中資疑慮未清等四大疑問，要求博智講清楚！  |
| 10月21日         | 博智金融同意，入主南山人壽後全數返還近150億元的業務人員公積金。  |
| 10月26日         | 博智金控提出新的獎勵辦法，明年將依據員工表現，多給2個月的薪酬。   |
| 10月29日         | 金管會證實博智非中資。  |
| 11月04日         | 金管會聲明保戶不續保應有移轉機制，博智中策提出解約不需解約費。  |
| 11月11日         | 南山全台業務員到台北市南山人壽總公司前抗議。   |
| 11月12日         | 金管會納入員工權益審核原則之一，博智正式向投審會送件。  |
| 11月16日         | 新股東博智金融具體承諾，從南山股權移轉予博智金融之日起，至少保障員工二年的工作權，目前現行薪資福利制度及勞動條件完全維持不變，同時保證南山不會有員工精實計畫。  |
| 11月17日         | 媒體揭露自中策四月底投資十億美元協助博智金控成立並開始聯手收購南山人壽後，中策股價從0.1港元一路飆漲迄十一月十日收盤達到0.88港元的上市最高價。<br>金管會因博智文件不齊退件，要求重新遞件；同日中信金宣布以兩百一十二億元向中策取得三成南山股權，中策則以兩百零八億元認購中信金私募十一.七二億股，獲中信金九.九五%股權。 |
| 11月18日         | 金管會要求博智中策與中信金轉移股權要說出道理。  |
| 11月19日         | 中策與中信金聯姻致中策與中信金股價大漲；保險局要博智提長期經營計畫。   |
| 11月20日         | 南山人壽產業工會今天表示，南山人壽自1995年以來，以種種手段將南山員工勞健保轉至職業工會投保，導致中央政府需另編高達105億天價預算支付勞工健保費，連帶排擠弱勢團體社會福利預算，為遏止歪風，南山工會將於11月23日再度動員赴勞保局遞件陳情。  |
| 11月25日         | 中信金辜濂松訪金管會陳沖。  |
| 11月26日         | 金管會五大原則建立；南山人壽產業工會集結南山人壽民權分公司抗議南山新舊股東「無髮無天」、「禿鷹以及掏空」。  |
| 11月27日         | 中信金改低調重新討論私募案。   |
| 11月30日         | 媒體報載「雙中聯手」似乎沒受到市場青睞，股價中信金股價從18日起跌掉了10.24%，中策也縮水18.75%。   |
| 12月01日         | 由外勤自救會至固定召開年度業務大會的會場前抗議，要求經理級以上的主管拒絕簽署勞資雙方和解書。   |
| 12月16日         | 臺灣前駐瑞士代表、南山保戶王世榕召開記者會，號召南山400萬保戶、每人若出資2萬元，就可籌資800億元買下南山人壽。   |
| 1月05日          | 南山傳出消息預期2010年目標要增員1萬。  |
| 2010年<br>1月12日 | 傳勞委會擬修法規定金融機構合併不准裁員，股份有限公司以外事業單位員工須全數移轉惟勞動條件可重新議定；博智與AIG今日再度遞件。  |
| 1月15日          | 保戶自救會要求調閱出資者資料未果。  |

|        |  |
|--------|--|
| 3月09日  | 博智金融董事長麥睿彬昨天說，如果台灣政府不核准這件交易案，美國政府就無法還錢給納稅人，「美國政府會很生氣」，並認為已出售卻未被核准的灰色地帶中拖太久對南山的保戶、員工以及公司本身都造成很大傷害。  |
| 3月12日  | 媒體揭露博智董總座股票潛在獲利逾百億。  |
| 3月29日  | 北市勞保局限南山 4.1 前提繳退休金。   |
| 5月11日  | 南山人壽產業工會於凱達格蘭大道舉辦「決戰5月天，封殺博智救南山」遊行，此次遊行還有部分保戶加入，訴求「反掏空救南山」及「反禿鷹護權益」等口號。  |
| 5月12日  | 博智中策集團發布聲明稿，強調現在是併購南山的案件法律審查關鍵時期，希望社會以更理性角度給南山支持，期待主管機關儘速審查，讓南山人壽回歸平靜永續經營；博智再次遞送補件。  |
| 5月27日  | 爆出建議董事名單中的中策集團行政總裁柯清輝為北京市政協委員。   |
| 6月12日  | AIG 提撥小金庫以確保南山穩健財務。  |
| 6月22日  | 金管會要求中策針對三大項內容繼續補件，包括「大股東結構穩定性」、「長期經營」與「未來增資能力」。   |
| 06月25日 | 中信與中策合作備忘錄到期。  |
| 07月16日 | 中策總裁確認不參與南山人壽經營。   |
| 8月06日  | 中策完成補件。  |
| 8月23日  | 美國 A I G 執行長班默謝 (Robert Benmosche) 表示，如果南山交易案未能審查通過，將不再延長與中策博智的交易合約日期，但南山也不會出售給本土金控，不會與包括中信金在內的其他企業洽談併購案，同時將緊縮南山業務，裁掉三分之二的南山員工 (約二萬五千人)、處分資產，並將四百萬保戶交給台灣政府處理；金管會表示不影響審查。     |
| 08月24日 | 傳南山總經理陳潤霖計畫在今年8月底退休，南山財務長、宣傳長已在6、7月間離職，南山投資長也曾遞出辭呈但被慰留、稽核長也提出辭呈。   |
| 8月30日  | 媒體報載南山內勤員工認為博智集團購買南山股權交易案審查太久，致使許多傳言與陰謀論冒出來，將單純的股權交易案，變成各種利益角力舞台，交易案變得更複雜，也讓主管機關遲遲無法做出決定；基於化解少數人言論誤導事實的現象，決議發動連署，希望政府在交易案即將進入關鍵審查階段，能真正掌握多數南山人的聲音，並盡快審查通過該股權交易案，讓南山所有運作能恢復正軌 |

2010年8月31日

### 金管會駁回博智中策申請案

2010年

|        |  |
|--------|--|
| 09月01日 | 金管會盯南山資金防裁員；社論認為A I G 執行長班默謝 (Robert Benmosche) 來台撂下狠話，觸動敏感的民族情緒，以及南山工會以選舉作為訴求，才是造成此案遭到駁回最重要的原因。 |
| 9月06日  | 中策集團股票恢復交易後，股價重挫逾四成。   |

|          |   |   |
|----------|---|---|
| 2011 年   | 9 月 20 日  | 中策集團宣布收購南山人壽的計畫終止，A I G 改考慮其他選項。  |
|          | 9 月 28 日  | 南山人壽以工會發言人違反外勤業務人員不得在媒體上發表任何與公司相關言論之規定予以解約。                                   |
|          | 11 月 22 日   | 金管會希望 A I G 繼續經營南山人壽  |
|          | 11 月 23 日   | 第二次招標啟動，價格 20 億美元起跳。  |
|          | 11 月 26 日   | 傳中信金公募 500 億搶標南山人壽。   |
|          | 11 月 30 日   | 外資恐增資稀釋獲利大賣中信金；財委會決議通過，未來要買南山人壽，至少要長期經營十五年。                                   |
|          | 12 月 03 日   | AIG 第二次競標截止。  |
|          | 12 月 06 日   | 南山員工南北連署，訴求 AIG 繼續經營。   |
|          | 12 月 23 日   | 南山工會表示，目前沒有支持特定買家，只要符合金管會五大原則，且願意發揮企業責任照顧員工及保戶者，都可以接受。                        |
|          | 12 月 28 日   | 中信金 30 億美元，潤成 25 億美元。   |
|          | 1 月 06 日  | 台北市就業歧視評議委員會認定資方歧視工會會員成立，開罰卅萬元  |
|          | 1 月 12 日  | 潤成以 21.6 億美元買下南山，確定 639 億得標，但交易金額不含員工年資結算部分。                                  |
|          | 1 月 14 日  | 三大法人賣超潤泰集團股，中信金增資疑慮解除外資買進。  |
|          | 1 月 18 日  | 潤泰股票再收黑。  |
|          | 2 月 10 日  | 潤成遞件。   |
|          | 3 月 02 日  | 南山買家排除金融業受 AIG 作法受質疑。   |
|          | 3 月 09 日  | 潤成向金管會補件  |
|          | 3 月 10 日  | 臺北高等行政法院判定南山人壽業務員與公司之間，並非僱傭關係。（99 年度簡字第 759 號判決）                              |
|          | 3 月 25 日  | 金管會要求潤成提撥 300 億現金或資產交付保管以因應未來 10 年增資需求。                                       |
|          | 3 月 31 日  | 南山人壽產業工會集結 1200 多個業務員，至新買家潤成投資公司總部，要求潤成對業務員也要承認僱傭制，不過潤成僅表示未來承接南山人壽後，會考量員工的權益。 |
| 4 月 14 日 | 數十位南山員工代表下午前往總統府、行政院、勞委會及金管會，遞交陳情書與兩萬多位內外勤員工的連署書，希望主管單位可以趕快通過潤成併購南山人壽。                  |   |
| 5 月 05 日 | 南山員工舉行「南山過關，安定台灣」集會活動；召集人吳益瑋透露表示不同於南山工會的成員，這次上街頭南山同仁都是人生中第一次上街頭陳情；南山工會表示這是一場假工運，不為工會立場。 |   |
| 5 月 06 日 | 民眾林先生自稱是南山人壽保戶，以「政府接手 保戶安心」口號企圖帶人進入請願現場目的在表達希望政府接管南山之意願。                                |   |
| 6 月 09 日 | 潤成買南山，金管會有條件通過。   |   |
| 6 月 10 日 | 南山工會表示，金管會此舉是棄守南山外勤人員的基本權益；潤成投資   |   |

並沒有承認外勤業務人員的僱傭身份，也沒有表達要撤銷對業務代表的提告，更沒有承諾要歸還業務人員的公積金，潤成投控對於業務人員要求要有勞保、健保、退休金的呼籲也通通不予正視。

7月05日

潤成投資及其上層股東將金管會所提出之所有包含員工、保戶、資金來源、長期經營承諾、南山和潤成分離、100%信託等 30 多項訴求提報董事並依照金管會要求完成承諾書正本並提報議事錄。另將 60 億元現金、及 240 億元有價證券需交付保管。

2011年7月27日

投審會通過南山人壽股份轉讓案

註：本研究整理

