

# 第一章 緒論

## 第一節、研究動機與目的

### 一、研究動機

邁入 21 世紀，世界經濟活動的重心已從大西洋東岸轉移到太平洋沿岸，亞洲各國正位處於主控全球經濟的核心地帶，尤其是亞洲四小龍及持續吸引外資投入的中國大陸，對全球經濟脈動更具有舉足輕重的地位。

隨著時代腳步的邁進，我們可以感覺到世界脈動的轉變不僅是快速，而且是大幅度地起伏；人際關係的演變如此，政治的演變如此，經濟上的演變更是如此，究其演變，不容我們否認的是「生死與共，利害相關」的重要準則是其軸心。企業經營從「集權獨利」到「放權讓利」，從「老闆作主」到「伙伴參與」，從「競爭」到「合作」；經營環境從多邊貿易談判到 WTO 貿易協定，在在告訴我們全球已是一個地球村，企業與員工共存共榮的時代已然來臨。

因此，在快速變動的經濟環境中，固定的工作方式不是解決之道<sup>1</sup> 自 2000 年年底以來全球景氣陷入谷底，企業也面臨嚴酷考驗的寒冬。不過，大環境愈是不景氣，企業愈是要講究精兵政策，高生產力與高競爭力的人力資源顯得重要。<sup>2</sup> 尤其是以中小企業為主的台灣經濟結構特性，大部分的中小企業為勞動力密集的產業結構。其生存與競爭利器即為其彈性與韌性，有了彈性，就可保持靈活，有了韌性，則可在任何劣勢環境中存活，即所謂的夾縫中求生存。<sup>3</sup> 因

<sup>1</sup>王祿旺(譯)，2003，Stephen P. Robbins 原著，《今日管理學》，台北：台灣培生教育出版，初版，頁 24。

<sup>2</sup>黃同圳，2002，人力資源管理策略——企業競爭優勢之新器，收錄於李誠(等)，《人力資源管理的十二堂課》，台北：天下遠見出版股份有限公司，頁 46。

<sup>3</sup>楊益成，2003，中小企業融資與信用保證，收錄於段樵、伍鳳儀、劉常勇(編)，《中小企業

此，在面臨國內外環境變化交互影響與變革的衝擊下，為能順應競爭時代的各項挑戰與衝擊，並能適時的反擊，人力資源彈性策略的運用在此刻尤顯重要與必然。

21 世紀的社會有著混沌、不確定性及全球性競爭的特性，處在這樣的社會體系下的勞資關係已與以往在工業社會中的勞資關係體系有了本質上的變遷。最明顯的特徵在於非典型工作型態的興起與全球性企業集團的興起，使得資源更加壟斷於大資本家手上，對於以中小企業為主體的台灣社會，為求能在此一變動社會中站穩腳步，遂逐漸的採用各種的人力資源彈性策略，使組織的運作更加靈活以因應經濟的動盪。因此，彈性的人力資源策略可以使組織在面對環境變化之時能夠快速地反映與調整，同時也可以減少企業無法因應環境遽變所造成的損失。在遽變的社會中，彈性的運用企業的人力資源已成為人力資源管理中重要的策略。

然而對勞工而言，彈性的人力資源策略卻可能增加工作的不安定性與變數。環視目前台灣的勞動市場，一些以傳統典型的不定期契約為主的工作型態（例如清潔人員、警衛、服務人員等），逐漸的被新興的非典型工作型態所取代，較常見的非典型工作型態包括有臨時聘雇人員、定期契約人員、電傳勞動、派遣勞動、外包人員等等。而非典型工作型態的興起為企業因應環境變革，提高組織運用彈性與活力，所發展出來的人力資源運用策略，相對地，對組織內和諧的勞資關係所產生的正反面衝擊與影響，是本研究欲探討的重心議題。

尤其對與經濟脈動及科技變遷息息相關的印刷產業而言，在這波削價競爭、技術掛帥的時代中，提高人力資源彈性運用已成為必然的趨勢與手段。在國內目前對印刷產業相關的文獻當中，多著墨於探討印刷機材、數位應用等生產技術面的研究，缺乏從人力資源運用策略所帶來的經營效益分析，與組織使用彈性人力資源策略對勞資關係與企業經營上的影響，作一連結分析。因此，筆者試圖從印刷產業中擇其中印前產業這一環節，探討在其使用人力資源運用

策略的過程中，對組織產生的經營效益、人力需求的調整、勞資關係的等面向，進行個案深入的探討與分析。

## 二、研究目的

本研究的主要目的在於探討中小企業，處於變動迅速，競爭激烈的國際環境，以及受限於經濟規模與資源的劣勢下，如何彈性運用人力資源以達到優勢競爭地位，維持生存，並且其不同策略選擇與運用將會對組織原本的勞資關係產生何種的波動與變化。

由於中小企業的資本規模較小，相對大企業較偏向勞力密集方式進行生產，因此受到勞動市場變化的影響較大，近幾年中小企業人力資源運用的狀況逐漸的為因應經濟景氣、同業競爭與經營成本等考量因素而多元化，如部分工作外包、聘僱工讀生、外籍勞工、派遣勞動者等等以取代不定期契約勞工的作法，可見人力資源運用策略的決定與勞資關係應是影響中小企業績效的重要構面，亦是反應其經營良窳的關鍵指標之一，更可能會因外在總體環境的不同而有所變遷。

面對 21 世紀不確定的外部環境，使得企業採取彈性的人力資源運用策略，以求在全球化競爭的經濟體系下生存，逐漸顛覆以往工業社會不定期契約雇用為主流的勞動市場，企業為了增加本身靈活調度與應變的能力，導致各種非典型工作型態的興起，取代傳統的典型工作型態，連帶影響到企業勞資關係的和諧面。本研究擬以「中小企業」、「人力資源運用策略」、「勞資關係」三大構面來探討中小企業人力資源運用策略對勞資關係的影響。主要研究目的如下：

- (一) 探討人力資源運用策略的意涵，及其與勞資關係的關係。
- (二) 瞭解中小企業的人力資源概況與勞資關係的特色。
- (三) 探討人力資源運用策略對企業勞資關係的可能影響。

## 第二節、研究方法

本研究方法採用文獻回顧法與深度訪談法。在文獻回顧的部分可分成第二章與第三章進行討論，第二章內容主要是蒐集國內外對人力資源運用策略與勞資關係的理論與研究成果進行分析與統整，第三章的內容主要是定義本研究中中小企業的範圍與現況。另外，本研究針對所選擇的製版印刷業進行經營者或高階主管的深度訪談，以完成整個研究的實務資料調查工作，最後提出本研究的發現與結論。

### 一、文獻回顧法

透過蒐集國內外在人力資源運用策略的內涵、中小企業與勞資關係等層面之調查統計資料、研究報告、報章期刊、博碩士論文、專書等文獻；並針對彈性的人力資源運用策略內涵、勞資關係的重要理論、中小企業的人力資源與勞資關係、人力資源運用策略對勞資關係的影響等構面進行文獻資料整理與歸納分析。

### 二、深度訪談法

除了探討文獻及建立理論架構外，本研究採用質性研究之深度晤談方法 (Depth interview)，將以個案之分析為主軸，瞭解其人力資源運用及勞資關係現況。

學者對質性研究的定義認為：「質性研究有別於實證主義的科學研究取向，主張社會世界 (social world) 是由不斷變動的社會現象所組成，這些現象往往會因為不同時空、文化與社會背景，而有不同的意義；因此，質性研究者在整個研究過程，必須充分理解社會現象是一種不確定的事實。通常，質性研究

者必須在自然的情境中，透過與被研究者密切的互動過程，透過一種或多種的資料收集方法，對所研究的社會現象或行為，進行全面式的、深入式的理解。」該學者也認為深度訪談法是質性研究中，最廣泛被運用來作為資料收集的方法；而深度訪談法可被界定為：「在自然情境下，研究者與被研究者透過雙向溝通的互動過程，收集有關口語與非口語的訊息，以便深入式的全面理解研究的現象。」許多質性研究者將深度訪談法視為一種對話的歷程，在這種雙向交流的互動過程中，研究者與被研究者是建立在一種平等的夥伴關係，透過積極傾聽與融入，並與被研究者的經驗世界產生互動關係，才能深入理解被研究的現象。<sup>4</sup>

因為在面對複雜而豐富的實際管理現象時，個案研究能夠協助研究者深入探索與解釋現象的本身。因此本研究旨在期望透過訪談的發現獲得一些重要的因素，以進一步瞭解目前台灣中小企業人力資源運用實務上之概況，進而形成初步之觀念性架構，再透過對數家中小企業之現況深入探究結果，以發掘並分析不同的人力資源運用策略對企業內勞資關係可能的影響與關連。

在進行個案訪談之前筆者也曾在訪談前以電子郵件或傳真的方式，將訪談題項（見附錄一）寄送給受訪者預先瀏覽，以使其對本研究訪談的主題能在心理上有所準備與瞭解。訪談的過程中，如經受訪者的同意均將訪談過程加以錄音，並做成逐字實錄（見附錄二），以利訪談之後的資料整理與分析，並確保訪談內容的正確性。

---

<sup>4</sup>潘淑滿，2003，《質性研究：理論與應用》，台北：心理出版，頁 18-19、157。

### 第三節、研究流程

本研究之進行可蓋分為三個階段，進行流程如下圖 1-1 所示，第一階段為背景資料及文獻的蒐集與探討，並建立觀念性架構；建立起觀念性架構後，本研究以其為基礎，並開始進行第二階段個案的訪談，第三階段則為個案分析與本研究結論。

1. 確定研究主題：即研究動機。主要為瞭解中小企業在面臨環境不確定與競爭加劇下，所採取的人力資源運用策略為何，又採用不同的人力資源策略對於組織中的勞資關係產生何種影響與變化。遂決定本研究主題為「中小企業人力資源運用策略對勞資關係影響之探討」。
2. 擬定研究範圍與目的：本研究以人數規模別進行分析，並將鎖定依據經濟部中小企業發展條例第二條第二項訂定之『中小企業認定標準』所認定之中小企業為研究對象。
3. 文獻回顧與整理：蒐集國內外相關的研究報告、期刊、論文及書籍等資料進行整理比較，並根據理論推論出本研究架構。
4. 深度訪談問題設計：確定本研究採取深度訪談之研究方法，依據文獻整理出深度訪談之主軸與問題。
5. 研究個案篩選：將個案業別限縮為同一行業，以方便進行個案間的分析比較，並透過適當的方式聯絡願意配合訪談的對象。並且依據中華民國 90 年第七次修正之行業標準分類表資料，以其中 C 大類製造業之第十六中類『印刷及其輔助業』下的製版印刷業為本研究個案實例探討。
6. 個案訪談資料整理與分析：將訪談所獲得之資料與結果進行分析比較，並加以說明。
7. 結論與建議：將本研究分析結果彙整歸納為本研究之結論，並針對研究結論對個案公司與後續相關研究者提出建議。

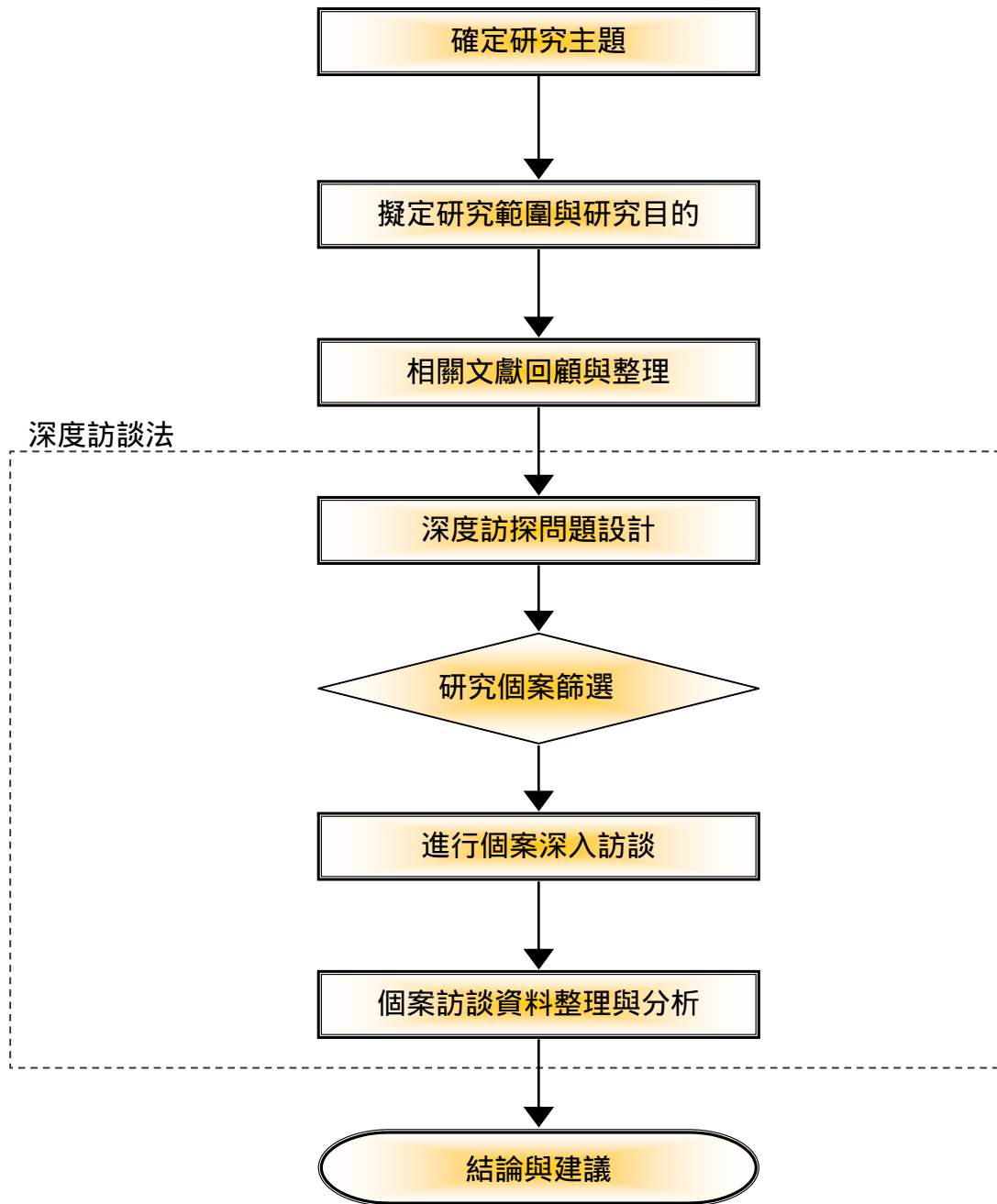


圖 1-1 研究流程

## 第四節、研究範圍與限制

本節將本研究自資料蒐集分析與個案訪談的過程中所遭遇之限制與困難，做一歸納如下：

- 一、由於本研究探討的主題為中小企業人力資源運用對勞資關係之影響，為了加深研究結果分析的一致性，因此在做個案樣本的選擇時，即考慮將本研究所採用的個案行業限縮在同一產業別內，以方便進行個案間的分析比較。並試圖從訪談過程中，瞭解其人力運用的策略對勞資關係是否產生不同程度或層面的影響。
- 二、由於人力資源運用的策略內涵範疇過於廣泛，為了增加本研究訪談的深度與焦點的集中，在發展本研究訪談問卷時，即將本研究的核心限縮在數量彈性、功能彈性與距離彈性等三種彈性作法上做為探討人力資源運用對勞資關係影響的重點。
- 三、本研究觀察探討的對象係針對印刷產業下之製版印刷業，難以涵蓋整個印刷產業進行深入觀察分析，且因為行業的特殊性，本研究的設計是否適用於其他小類之業別則有待檢驗。
- 四、本研究在尋求受訪企業對象時，主要是透過既有人際關係的管道與滾雪球的方式，並不符合客觀的抽樣標準要求，缺乏量化分析的實證資料，本研究深度訪談結果在代表性上，可能會稍嫌不足。建議對此相關議題有興趣之後續研究者，可以加強量化分析的基礎，以強化研究結果的立論基礎與客觀性。
- 五、在國內、外文獻探討方面，尤其針對製版印刷業的文獻探討並不多見，因此，在此部分的文獻分析上仍顯不足。
- 六、本研究訪談題要之擬定，主要是藉由相關的期刊、論文、報章雜誌等文獻探討後建構出來，由於筆者實務上經驗的不足可能對於部分問題有所遺



漏，有待未來研究者加以彌補。

- 七、由於本研究採取以深入訪談的方式進行個案相關資料的蒐集，因此受訪人員可能在回答問題時會以其主觀的觀念加以作答，加上研究者本身對於發問技巧的運用熟悉度與資料的判讀，都可能影響到本研究的品質。雖然這些因素在經過訪談錄音、與受訪人員進行第二次的再訪，不過仍難避免一些主觀認知與客觀運作情形上的差異性。