

第二章 理論及文獻探討

本章內容著重在針對收集到的相關文獻進行統整與評論。章節的安排包括第一節對人力資源運用策略的內涵說明與類型的統整、第二節勞資關係理論的概述、第三節為嘗試整理既有文獻中人力資源彈性運用與勞資關係的關連性，最後並依據本章文獻回顧統整後提出本研究的內容架構。

第一節、人力資源運用策略

本節針對國內外相關文獻、博碩士論文、研究報告、期刊及專書等整理出企業人力資源運用策略的目的、內涵與類型。

對於策略 (Strategy) 一詞的定義，一般公認係肇自 Chandler 於 1962 所發表之〈*Strategy and Structure*〉出現後，將之定義為：「擬定企業的長程目標及為達成目標行動方案的選擇與所需採取的資源配置」。而該字的由來則是從希臘字 “strategos” 演變而來，意思是「將軍」，在字面上的意思是「指揮軍事力量的藝術和科學」。

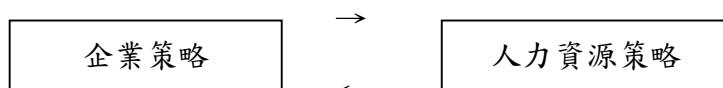
策略這個術語在今日普遍用於公司中，用來描述組織達成願景和使命的步驟。策略關心的是做出何種選擇會得到最大的利潤，因此策略在某種程度來說，是使組織在達成目標和使命的過程中，能夠決定其他可行的方案，而這些方案可以被完成。¹

一、人力資源運用策略的意義

人力資源策略主要是關於整合人力資源方面在營運上的策略性需求，並且因

¹李茂興、林宜君(譯)，2003，Ashok Chanda & Shilpa Kabra 原著，《人力資源策略》，台北：弘智文化出版社，初版，頁 31。

而整合到企業策略中。因此，人力資源策略通常意味著管理人力資源之政策與實務和組織策略性計畫的整合。已有很多學者提出組織的人力資源管理策略及其公司策略相連結的價值，描述如下：²



有效連結人力資源策略，最後能夠達成想要的利潤結果和顧客滿意度，成功的人力資源策略始於確認策略性的企業需求（見表 2-1）。人力資源策略是企業策略的構成要素，和其他的功能性策略來自完全相同的觀點。各種不同的構成要素一起形成企業策略，強調顧客、產品及利潤為組織成功的基礎。隨著人力資源功能的動態變化，以及在本質上使其變得更具策略性，人們對人力資源策略的需要越來越大。³

表 2-1 人力資源策略的意義

學者	人力資源策略的意義
張火燦（1992）	認為人力資源策略是有關策略性人力資源管理的重要決策，用以說明組織在追求目標時，對其內在與外在環境的適應方式，藉以解決人力資源的相關問題。
李漢雄（2000） ⁴	人力資源策略乃是透過人力資源對諸多企業所面臨之問題進行反應，以達成組織人力運用的目標，並維持或創造企業之持續競爭優勢的政策方針。
Schuler & Walker（1990）	認為人力資源策略為管理變動的一個指標性行動方案，其提供藉由人力資源管理以獲致和維持競爭優勢的必要事業行動遠景，並焦注在變動環境中優先管理員工，且人力資源策略是結合了人力資源和直線管理部門的努力以達成策

²李茂興、林宜君(譯)，2003，前揭書，頁 253。

³李茂興、林宜君(譯)，2003，前揭書，頁 32-33。

⁴李漢雄，2000，《人力資源策略管理》，台北：揚智文化，初版，頁 i。

	略性企業目標。
Armstrong (1992)	人力資源策略描述了企業管理人力資源的意圖和方向，且隨著經營策略的轉變而調整，同時必須根據事業策略來制訂、具備創新性、明確可行性、優先順序和彈性。
Gomez-Mejia (1995)	為企業審慎地使用人力資源，幫助其在市場上取得或維持競爭優勢，以及視組織所採用的一個計畫或方法，有效地運用員工以達成組織目標。
Anthony (1996)	認為人力資源策略能夠辨識外在環境的影響，著重於長期，將焦點至於決策之訂定，考量到公司內所有的人事，並且能與公司策略和其他之功能策略整合。
Ashok Chanda & Shilpa Kabra (2000) ⁵	人力資源策略是組織中人力資源功能的長期性方向，它描繪出符合的系統和有效的秩序、資源和環境，適合組織管理其人力資源的最佳選擇。

資料來源：1. 王文彥，2000，〈事業策略與人力資源管理策略對組織績效的影響〉，中壢：國立中央大學企業管理研究所碩士論文，頁 13-14。

2. 本研究統整。

整體而言，人力資源策略描述了企業的人力資源實務，而人力資源管理實務上，以人力資源彈性策略協助組織在管理上維持彈性取得配適 (fit) 企業的經營策略能使得企業取得競爭優勢，而維持企業之競爭力。⁶ 為了要能夠積極的與其他企業競爭，因應環境的快速變遷，企業必須能隨時保持其彈性與競爭力並且避免工會之存在。通常雇主因為其企業經營理念或策略的選擇會有不同的人力資源管理策略。⁷

⁵Ashok Chanda & Shilpa Kabra, 2000, *Human resource strategy: architecture for change*. New Delhi [India]: Thousand Oaks, London.: Response Books, p41.

⁶陳淑娟，2002，〈環境不確定下，經營策略、人力資源彈性策略之探討—以高科技公司為例〉，高雄：國立中山大學國際高階經營研究所碩士論文，頁 24。

⁷潘世偉，2000，〈論勞資協商策略〉，《勞資關係月刊》，19:8，台北：勞資關係雜誌社，頁 38-40。

二、人力資源運用策略的目的

人力資源策略亦即變革的架構，是人力資源功能的一項創新；指的是在考量組織長期的競爭力之下，重新設計系統、組織結構，以及對人力資源的管理。⁸

而人力資源策略的重點是在引進所有可為組織增添附加價值的資源，並加以有效利用。隨著社會結構和生活水準不斷地改變，以更高的成本得到有才能的人力是必然的現象。因此，人力資源策略會聚焦於改善實質和非實質的獎勵，以吸引有技能的人。⁹

在成之約與鄭津津的研究中則指出，企業彈性運用人力資源策略的目的有¹⁰：

- (一) 為滿足生產高峰的需求、
- (二) 降低勞動人事成本、
- (三) 限制企業員工人數增加、
- (四) 專注於企業專長以發揮競爭優勢。

基本上企業組織之人力資源策略可區分為許多不同類型；Carroll (1991) 將人力資源策略區分為利用者、累積者及推動者。康乃爾大學的研究中心則將人力資源策略歸為吸引策略、投資策略及參與策略。儘管如此，大多數的學者在探討人力資源策略時都會針對外部環境、企業文化、事業策略、不同組織發展階段等提出人力資源管理的不同配合策略類型。¹¹

本研究理論基礎之一係採用 Kochan 的策略選擇理論，在其論述中將外部環境要素（例如經濟、社會政策、勞動市場、科技）的變化和人力資源策略整合，將對企業層級勞資關係的制度架構與人力資源管理的成效產生影響。從外部因素之一勞動市場面向觀之，21 世紀的勞動市場與工業革命時代的市場已有本質上的改變，勞動市場彈性化已是世界共識。自 70 年代起，隨著經濟發展與社會變

⁸李茂興、林宜君(譯)，2003，前揭書，頁 1。

⁹李茂興、林宜君(譯)，2003，前揭書，頁 142-143。

¹⁰成之約、鄭津津，2000.6，〈派遣勞動的發展現況與未來展望〉，《勞工行政》，第 146 期，台北：勞工行政雜誌社出版，頁 48。

¹¹李漢雄，2000，前揭書，頁 2-3。

遷，產業結構逐漸走向國際化、全球化影響，再加上勞工意識型態的轉變之下，促使勞務型態與僱傭模式更趨向多樣化與複雜化。因之，為滿足勞資雙方對於就業需求彈性與節省人事成本等考量，勞工派遣至不同地區、國家從事不同工作型態之勞動契約，已然成為不能避免的時代潮流與趨勢。¹² 換言之，勞動市場彈性應該包括雇主管理上的彈性，例如雇用、遣散與工資的彈性。但是，勞工也該擁有對工作型態選擇的彈性。此外，政府在保障雇主管理彈性的同時，必須提供員工充分的進修與訓練機會，使他們在失去原有工作，或原有工作遭受威脅時，有選擇到其他產業、職業或地區去工作的能力與彈性。¹³ 大體上，如果企業將人力資源彈性的策略運用在人力資源管理活動中，不但能夠更有效的運用人力，也可以使員工表現的更有效率。

因此，本研究選擇針對探討因應外部環境之勞動市場彈性化趨勢、科技的革新、社會政策與經濟景氣的變動等因素下，中小企業主所提出之人力資源彈性運用策略對勞資關係構面的影響，此一部分進行分析探討。

三、人力資源運用化蓬勃發展的原因

一個有彈性的組織，能夠輕易地將資源從一種活動中轉移至另一個活動。在這種全球競爭以及快速的社會、經濟、科技變遷的世紀中，企業組織的生存必須仰賴其迅速適應環境的能力。¹⁴ 而在 21 世紀的今日，企業經營的成敗面臨到經濟景氣蕭條、勞力短缺、勞動成本增加、通貨膨脹與國外競爭等的威脅，使得企業在人力資源運用的策略上有逐漸蓬勃發展的趨勢。在工業化鼎盛時代，除了資金外，勞動力是主要的投入，絕大多數雇主與勞工之間的就業關係，是採不定期間契約簽訂。¹⁵ 在過去 20 年中，「人力資源運用化」在多數國家中呈現一些蓬勃

¹² 成之約，1997.7，〈企業因應勞動市場變遷策略的探討〉，《就業與訓練》，15：4，頁 72-78。

¹³ 李誠(主編)，2001.10，〈彈性勞動市場能創造「好」的就業機會嗎？〉，《遠見雜誌》，頁 215。

¹⁴ 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，頁 57。

¹⁵ 劉克智、董安琪，2001，〈知識資本主義：台灣的新挑戰〉，收錄於李誠(主編)，《知識經濟的迷思與省思》，台北市：天下遠見出版，P19-47。

發展的趨勢。¹⁶ 而導致企業開始思索著如何使人力資源在運用上更彈性、更靈活的原因說法眾多，有從競爭的環境、市場的需求、新技術的更新、勞動市場的轉變、工會活動的盛衰、政府法令的頒佈等等不同的研究面探索，大體上，可歸納如下之原因：¹⁷

- (一) 產品市場競爭日益激烈，加上產品市場變化更為快速而使得預測更為困難，部分原因是企業不斷發展並快速推出新產品，以追求競爭優勢。
- (二) 1980 年代世界經濟衰退的效應，使得勞動力需求大幅減少，進而促使工作分界被重新界定。
- (三) 新技術的衝擊，使得原本已經存在的工作界線與工作分類因此受到影響。
- (四) 勞動市場供給情況的影響。勞動市場供給產生變化，特別是女性人口投入職場增加，而且其中有許多是以尋找兼職的工作為主。
- (五) 工會活動的式微，使得企業可以嘗試改變傳統的工作界線與勞務來源的範圍。譬如轉包，在以前這種做法往往會被工會加以抵制或抗拒而使得企業無法採行。
- (六) 國家法令解禁，干預減少及政策放寬，使得員工受法律保護的程度減少，工會的影響力也逐漸減小。

由此可知企業為了內部的人力資源能隨時保持因應外部環境變化的腳步，以建立預警的措施，採取人力資源運用化的策略方式逐漸受到重視，尤其是中小企業主對於人力運用上的彈性、靈活度有著更迫切的需求，面對經濟景氣的波動、全球化競爭的影響，中小企業主在現在更需要審慎思索提高現有資源運用效能。而大體上，中小企業面對市場環境的變化，而能夠迅速反應與行動的特性，在於靈活運用人力資源的效率與策略使用，而其中，彈性的運用人力資源策略成為必然的趨勢，原因如下：

¹⁶吳忠吉，2001，〈未來我國最適法定工時及相關配套措施〉，台北：行政院研究發展考核委員會委託研究報告。

¹⁷黃景泰，1999，〈組織背景因素與組織規章對於企業人力彈性運用影響之研究〉，高雄：國立中山大學企業管理研究所碩士論文，頁 14。

(一) 企業對彈性化的人力資源策略運用與管理的需要性提高

無論是工作或生活，這是一個以服務為導向的社會；在服務經濟（Service economy）中，人力資源的運用與管理更講究「彈性化」，勞工區分為核心與非核心勞工的現象更為明顯。核心勞工從事的是一些全時工作，工資、福利與升遷機會受到保障，而非核心勞工則從事一些部分工時的工作，勞動條件與福利不受到太多的保障。當然，這樣的區分並非意味著非核心勞工所從事的工作與企業或組織發展無關，或核心勞工所從事的工作與企業組織發展一定關係密切。然而，之所以提供非核心勞工較低的薪資條件與福利，基本上與這些勞工的生產力無關，而是與企業感覺的需要性、方便性和重要性有關。此外，非典型工作型態勞工的運用提供企業彈性的空間，讓企業能夠依據市場狀況調整勞動力的運用。另外價值觀的改變影響到雇主繼續提供長期性或穩定性工作的意願，導致非典型工作型態的發展。¹⁸

(二) 經濟的不景氣與失業率的攀高，使得勞動條件限制解除，促使彈性在人力資源策略上的運用

企業組織在面臨競爭壓力之下的首要工作在提升生產力與降低勞動成本，其次在市場變化與不確定下需要採取適當的用人策略，最後由於科技的變化使得企業也必須思考新的用人政策。同時不景氣的持續及失業率的持續攀高，使得勞動條件的限制解除，類似部分工時的彈性雇用方式也逐漸流行。反此種種都有利於「彈性」（flexibility）在人力資源策略上的運用。¹⁹

(三) 高效率、高彈性的人力資源運用，可以使企業彈性因應市場變化

全球企業人力資源管理的發展趨勢，由於外在環境充滿不確定性，追求高效

¹⁸成之約、鄭津津，2000.6，前揭書，頁 47-48。

¹⁹李漢雄，2000，前揭書，頁 56-57。

率、高彈性的人力資源運用，已經是無法抵擋的壓力。因此企業對具有開創性、多樣性的雇用態樣，促成更多不拘泥於時間、時期和地點的工作設計，將代表營運成本下降、發揮員工潛力的雙贏優勢。因此，企業便採取彈性人力計畫，以彈性因應市場變化，擺脫固定人力架構造成產品成本中，人力成本不易掌握的缺點。²⁰

(四) 可減少組織經營成本，增進各種彈性調配能力，避免勞動法令等限制規定

為減少組織經營成本，除了裁員外，採取彈性方法運用人力則是另一個趨勢。彈性的意義有兩個面向，其一是人力雇用關係的多樣化，其二是工作時間彈性化，人力雇用關係的多樣化強調除了傳統的自行雇用且強調長期關係雇用模式外，盡量運用臨時性或契約外包人力（或稱人力外部化）。以美國為例，臨時性人力重要性確實大幅增加，許多企業內某些職務甚至已完全由臨時性人力擔任。美國企業組織喜好此種人力的原因諸多，尤其是鍾情於這種人力運用方式可以減少雇用的直接與訓練、福利、退休等成本，增進各種彈性調配能力，以及迴避許多勞動法令、工會或免職等限制規定。²¹

因此，本研究將研究範圍限縮在彈性的人力資源運用策略構面上，分析中小企業人力資源運用策略的類型。一方面即是考量到彈性在企業人力資源策略的運用上成為一股無法抗拒的趨勢，此一分析可以更貼近企業實務運作的模式；二方面是對中小企業主來說，如何在有限的資源下創造出最大的效能與產能，使組織能如同大企業般具有市場競爭力，是以企業主時時刻刻在構思著以最適當的策略選擇方式來達到效用的極大值，而保持彈性的人力資源運用狀態，是最能發揮人力運用效能的做法，不僅提高組織內部的競爭力，更可藉由此一彈性機制的運用迅速反映市場的不確定性，減少因組織僵固無法適時因應外部變動所產生的損失。

²⁰周昌湘，2001，《人力資源法律時代來臨》，台北：莊周企業管理顧問有限公司，初版，頁 20-23。

²¹施能傑，1999.4，〈人力運用的兩項趨勢：精簡與彈性化〉，《人事月刊》，28：4，頁 45-53。

四、人力資源彈性運用策略的類型

「彈性化」即是指工作場所彈性化，例如部分工時、契約工或派遣勞動等，同時包括工作場所內外利用外包的策略，來滿足企業用人的需求及方式，而每個工作場所彈性化類型，將具體呈現出企業運用彈性化策略的特徵。²² 在今日採取彈性化的人力資源運用策略已是企業不可不認真思考的課題。依據多位學者的研究成果，大體上，人力資源運用的策略可包括下列五類的人力資源管理措施：

(一) 功能或機能彈性 (Functional or task flexibility)

佐藤博樹等認為機能上的彈性，係接受職場與職種的轉換，針對擁有最多技能與知識的勞工，對其實施確保培育等事宜。²³

國內學者對功能彈性的定義認為，功能彈性策略即是指人力「質」的策略，²⁴ 亦即是一種訴諸內部勞動市場調整的策略。透過訓練和再訓練的方式使企業內員工成為所謂多技能工 (Multi-skilled employee) 或彈性專家 (Flexible specialist)，以配合技術發展和企業因應市場環境需要的壓力。²⁵ 而企業組織在不增加員工人數的前提下，要求員工的技能符合不同職務的要求，可以在業務需要時在不同功能的職務上移動。²⁶ 因此，雇主重新組織工作場所以適應新的技術，及重新利用公司的人力資源，搭配多元技術的職業訓練、流動機會，使受雇者可以輕鬆容易的完成工作，並且在同一個企業中從一種工作，轉換到另外一種工作。也就是說「工作」的定義需更加的廣泛，增加既有職場的相互流動，或是鼓勵在同一個公司中水平與垂直的工作流動性。²⁷

²²周信旗，2002，〈人力資源彈性化任用管理之研究——以我國派遣勞動為例〉，高雄：國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，頁 10。

²³陳青(譯)，佐藤博樹、藤村博之、八代充史原著，2003，《企業人事勞務管理：如何為企業設計完整的員工生涯規劃》，台北：中衛發展中心，頁 6-7。

²⁴張紹勳，2002，《人力資源管理——領導與管理學觀點》，台中：滄海書局，頁 557。

²⁵辛炳隆、成之約，2000，〈勞動市場彈性化與非典型僱用〉，台北：行政院勞工委員會，頁 12。

²⁶李漢雄，2000，前揭書，頁 57。

²⁷黃玫玲，2001.9，〈失業問題與勞動市場改革〉，《亞太經濟合作評論》，第七期，頁 119。

除直接雇用多項技能之人力外，要使組織人力具備職能彈性，必須配合下列組織條件，包括：²⁸

1. 員工本身是否有學習不同工作職務或新技術的意願與能力；及組織所提供的勞動條件能否吸引員工主動去嘗試學習，如經歷不同工作職務訓練或擁有多項工作技能是否會影響薪資水準或考核成績，亦或是不同的職場經歷是否被規劃為員工生涯發展的一部份。

2. 在工作環境中是否能創造學習的機會，如品管圈是由不同專業背景的人士所組成，其成員在工作業務上或許毫不相干，但經由提案的溝通交流，將有助瞭解彼此的專業與工作流程，進而職場上樂意彈性相互配合作業。

3. 組織能否提供正式的教育訓練規劃，藉由組織內教育訓練的提供，使員工的知能可隨科技及市場的變動一起成長。

簡而言之，所謂「功能彈性」的人力資源運用方式，是以企業主在考量組織內外環境變化及因應外部技術更新與成本變動的考量後，依現有人力且在不變更原有內部人力數量的前提下，提高內部人力運用的靈活度與配置的方式，進而提供員工更多學習受訓的機會，加強本身專業技能的提升，此外，運用內部工作輪調的方式，使員工工作內容更豐富化。透過功能彈性的運用方式，就企業方面來說，可以使人力資源隨時保持適應市場、客戶需求而調整的能力與彈性；就員工方面來說，可以增加工作的經驗與在職訓練的機會，使本身擁有的專業技術能力具有市場價值與競爭力。

(二) 數量彈性 (Numerical flexibility)

Oliver Clarke 認為所謂「數量彈性化」，係指企業透過勞動力投入數量 (labor input) 的調整，以因應經濟景氣的變動，而勞動力投入數量的調整包括員工人數的調整和工作時間的調整兩項；前者就是所謂的外部數量彈性化

²⁸ 扈克勤，2000，〈醫院人力資源彈性之研究〉，高雄：中山大學人力資源管理研究所碩士論文，頁 20-21。

(External flexibility)，而後者則是所謂的內部數量彈性化 (Internal flexibility)。²⁹

佐藤博樹等認為數量上的彈性，包括期間僱用勞工的活用、業務的外包化、人力派遣的活用，並活用年資既淺，且技術水準低的勞工等；對於勞動力需求的變動，依可能成為勞動投入量的架構加以調整。³⁰

國內學者認為數量彈性，即是指人力「量」的策略，其目的在使員工數目和工作時數，能隨時符合實際需要，³¹ 可以很快地在勞動力增減以達到有效規模，卻沒有增加科層行政或生產成本的問題。³² 企業組織為了因應季節、景氣或產量變化，常會在需要增加產出時增聘部分工時、臨時性、短期契約等僱用型態的勞工；或採用輪班、加班、調整休假等彈性工作方式來配合生產。³³ (見下表 2-2)

簡言之，所謂「數量彈性」的人力資源運用方式，係指企業在面臨業務的淡、旺季不同的人力作業需求、及工作時間的設定以配合實際作業需求下，在人力量的上面進行調整的動作，例如在內部人力的調整運用上，採取了彈性工時的策略、或以減少工作時間增加休假的方式應付淡季人力的調整，在避免資遣人員的前提下又能保有充足的人力應付旺季的較大人力需求；而在外部人力的調整運用上，則採取了外包、臨時性人力雇用的方式，在減少公司固定人事成本負擔的前提下，又能靈活的運用這些可以隨時為公司所運用的人力使產能獲得發揮。而企業主對於數量彈性的人力運用做法，也使得傳統的不定期雇傭關係面臨本質上的變化，全時且長久的勞雇關係模式不再是企業唯一考量的人力運用方式，而這也將衝擊到原有勞資關係的和諧，與員工對企業忠誠度的維持。

²⁹ 吳忠吉，2001，前揭書。

³⁰ 陳青(譯)，佐藤博樹、藤村博之、八代充史原著，2003，前揭書，頁 6-7。

³¹ 張紹勳，2002，前揭書，頁 557。

³² 潘美玲，2001，〈技術、社會網路與全球商品鍊：台灣製造業部門間生產組織的差異〉，收錄於張維安(編)，《台灣的企業組織結構與競爭力》，台北：聯經出版社，頁 187-222。

³³ 李漢雄，2000，前揭書，頁 57。

表 2-2 運用臨時性人力的優缺點

	對企業	對個人
優點	節省企業固定成本 降低錯誤雇用的風險 彈性的人力資源 解決專業人才的問題 減少程序上的麻煩 資源集中	工作多樣化及較高的成長機會 解決找不到工作的問題 初入職場的工作試探 增加收入
缺點	無組織承諾、唯利是圖 管理成本提高、減少利潤 造成公司安全問題 影響團隊運作 增加職場的暴力行為 工作滿意度較差	福利少 無就業保障

資料來源：潘秀貞，2002，〈人力資源彈性策略對員工角色知覺及工作態度之影響〉，屏東：國立屏東科技大學工業管理研究所碩士論文，頁 13。

(三) 薪資彈性 (Wage flexibility)

佐藤博樹等對薪資彈性的定義，認為金錢上的彈性係能實現業績薪資與利益分配制。³⁴

國內學者對薪資彈性的定義認為，薪資彈性將單一、固定的薪資制度轉換成更為個人化且多樣的制度設計，建立能將個人績效與報酬相結合的薪資制度，可採以績效為基礎的薪資制度 (performance-related pay)、利潤分享制度 (profit-sharing schemes) 來達成。³⁵ 為了配合數量彈性和功能彈性的實施，薪資結構本身亦必須略做調整。通常薪資彈性的基本原則在降低固定薪資的比

³⁴ 陳青(譯)，佐藤博樹、藤村博之、八代充史原著，2003，前揭書，頁 6-7。

³⁵ 張紹勳，2002，前揭書，頁 557。

率，增加變動薪資的比率。因為固定薪資成本的降低有助於企業整體固定成本的下降，進而強化其競爭優勢。³⁶

傳統的工作薪資反映出工作時間的穩定性，薪資多依年資或工作階級而定，而近年的趨勢則為：薪資之給付標準愈來愈有彈性，工作階級也愈來愈不明顯。根據員工的生產力及公司利潤等績效變數來支付薪資，可使薪資費用成為變動費用，而能更有彈性地處理人事成本；然而，如此一來也將使員工薪資較難預估，使得人事成本可能每年不同。³⁷

羅業勤認為 21 世紀所帶來的產業革命是績效革命，為了應時瞬息萬變的全球經濟變化，產業的績效取於市場上可競的優勢；例如對客戶迅速而及時的回應，產品的創進，成本的降低，讓消費者能夠在購買行為上，感覺物超所值 (Value-added)。但是，所有績效的達成必靠人為，因此，人力資源管理蔚為風潮，而激勵員工努力的動因就是薪資給付。根據國外學者的看法：21 世紀人力資源運用的趨勢是：「一倍的人力，兩倍的薪資，三倍的生產力。」而與員工權益息息相關者乃是薪資的給付，與個人能力的開發。³⁸

(四) 距離彈性 (Distancing flexibility)

辛炳隆、成之約認為距離彈性，意指企業利用商業契約而非勞動契約關係，來達到產品生產、服務提供和企業運作持續的目的。一般而言，所謂「距離策略」就是利用外包 (Outsourcing、Contracting out) 的方式，讓承包的企業或個人來滿足企業用人的需求。從傳統的家內勞動 (Home working) 到現代的家庭辦公室 (Home office)、電傳勞動 (Tele-work)、派遣勞動 (Dispatched Work) 和網路勞動 (Networking)，這些都是企業距離策略下的產物。³⁹

³⁶ 李漢雄，2000，前揭書，頁 57。

³⁷ 王祿旺(譯)，2003，Stephen P. Robbins 原著，前揭書，頁 25-26。

³⁸ 羅業勤，2002，〈勞動條件發展之趨勢與勞工立法之對策〉，收錄於詹火生(編著)，《新經濟世紀的勞動政策》，台北：厚生基金會，頁 67-68。

³⁹ 辛炳隆、成之約，2000，前揭書，頁 12。

(五) 區隔彈性 (Segmentation Flexibility)

Oliver Clarke 認為，「區隔策略」係將企業員工區分為所謂核心勞工 (Core worker) 和所謂邊陲勞工 (Peripheral or Ring Worker) 兩類。核心勞工執行企業內部重要的工作、是企業透過訓練所培養的多技能工、擁有優渥的待遇與福利、以及與企業維持具有相對穩定的聘僱關係。相反地，邊陲勞工執行企業較不重要或例行性的工作、擁有待遇與福利較差、與企業的聘僱關係也較不穩定。

由於邊陲勞工可能是企業透過勞動契約關係所聘僱的兼職人員 (Part-timer)、短期性或暫時性人員，也可能是企業透過商業契約關係所使用的人力如被派遣勞工 (Dispatched worker)，「區隔策略」因而與「數量彈性化」和「距離策略」都有些關連性。在數量彈性化中，兼職人員和短期性或臨時性人員的運用是調整人員數量的一種方式，因而也是外部彈性化的一種措施。⁴⁰

總括而言，從上述五種人力資源運用策略類型的分析中，可以發現透過人力資源的分割化、業務的外包化、勞動時間制度的彈性化、薪資制度的成果主義化等彈性運用人力資源的策略，使得企業的組織型態已有逐漸朝向「彈性企業」(Flexible firm) 模式發展的趨勢。⁴¹

五、人力資源彈性運用策略的內容

人力資源策略使組織在變動的企業環境中，對於人的管理可以保持其效能及效率。人力資源的本質非常具動態性。穩定、明智的人力資源策略並無任何意義。現在，時代要求的是動態的人力資源策略，必須隨著變化的環境和人力需求而改變，而且動態的人力資源策略會引發變革的新秩序。⁴²

事實上，人力資源彈性運用策略中，所包含的各種措施彼此之間是相互關連的、可以綜合運用的。例如，企業將員工區隔為核心勞工與邊陲勞工，對核心勞

⁴⁰ 辛炳隆、成之約，2000，前揭書，頁 13。

⁴¹ 陳青(譯)，佐藤博樹、藤村博之、八代充史原著，2003，前揭書，頁 7。

⁴² 李茂興、林宜君(譯)，Ashok Chanda & Shilpa Kabra 原著，2003，前揭書，頁 33、215。

工提供訓練與再訓練機會，讓核心勞工成為多技能工；而對於例行性、不長期需要或較不重要的工作，企業則可以採取所謂的距離策略或外部數量彈性的方式，運用兼職、臨時性或短期性人力、或甚至業務和人力外包的方式來加以執行。

⁴³ 但彈性策略並非全無缺點，工會的抗拒、邊陲團體員工的技能水準及其對組織的認同，不同體制下人員的管理與移動問題等仍有待克服。⁴⁴

由前項分析可明白，五大類型的人力資源運用策略包括各種不同的人力運用型態且亦有重疊相似的部分，本研究無法一一針對每一種的運用型態進行深度的探討，故選擇其中企業運用較廣泛之功能、數量、距離彈性作為本研究進行深度探討的重心。並將其中表現於實務運用上較普遍採行的策略手段內涵作一簡述分析。

（一）工作輪調

企業採取工作輪調的策略運用方式，即是在組織內進行人員工作的轉換，讓員工從原先從事的職位或部門調動至另一單位或職位，透過職務調動的方式一方面可以滿足企業人力配置彈性的需求，另一方面可以藉由調動的方式達到教育訓練的功能，使員工獲得其他專業技能的學習機會。

黃英忠將工作輪調（Job Rotation）視為組織內人事調整，目的是將組織內人力做最有效的運用，以人盡其用；透過輪調一方面可以讓員工培養廣泛知能與經驗，使其成為通才，一方面也可以激勵員工向上。工作輪調是員工在同一組織中，每過一段時間就從一工作調至另一工作，通常用來增加員工的技能，對組織而言，在人力調度上也增加了彈性。⁴⁵

徐聯恩、康碩夫認為，職能的輪調，由於可以轉換工作內容、工作步調與工作對象，因此有助於維持，甚至提升員工對工作的興趣；同時輪調可以培養多能

⁴³ 成之約，1999.11，〈淺論「非典型聘僱關係」工作型態的發展與影響〉，《勞工行政》，第 139 期，頁 13。

⁴⁴ 李漢雄，2000，前揭書，頁 58。

⁴⁵ 黃英忠，1989，《現代人力資源管理》，台北：華泰事業股份有限公司，頁 275-286。

工，有助於長期雇用政策的實施。⁴⁶

Robbins 認為工作輪調是指水平的調動，以使員工能夠從事不同的工作。員工因此得以學習不同種類的工作，而對工作間的相互依賴有更深入的洞察力，並對組織的活動有了更寬廣的視野。⁴⁷

Paul Taylor 認為，在組織所有層級中的員工都可能透過輪調一系列工作的方式來拓展他們的知識與技能，在人力資源需求變動時，員工的職責將容易被替換掉，因此工作輪調給予了組織更大的彈性。⁴⁸

因此，透過工作輪調的運用方式，可以使企業提升內部人力的素質與應付生產需求、作業流程變化的能力，並可儲備未來高階人員的需求。在以技術人員為主體的印刷產業中，面對技術快速革新與軟硬體升級，採取工作輪調的方式，可讓員工能熟悉作業流程中相關知識與操作的技能，以便相互支援，迅速補充人力不足的情況，亦可提升員工對作業流程各個細節的瞭解，此外，面對產能提升而使製程縮短或改變時，面臨裁撤的員工可以順利移轉至其他製程中持續作業，而不致被淘汰。

(二) 教育訓練

所謂「訓練」是指為增進員工的知識與技能，改善員工工作績效之一系列有規劃、有系統的活動。實施訓練的活動可以為組織帶來增進員工知識技能，提高員工素質、改善員工工作態度、提升工作效率與經營績效、減少職業災害的發生等效益。⁴⁹

在當前全球經濟競爭日趨激烈的情況下，運用教育訓練以維持與提升人力資

⁴⁶徐聯恩、康碩夫，1998.12，〈創新性人力資源管理制度（下）〉，《勞資關係月刊》，17:8，頁43。

⁴⁷Stephen P. Robbins. 1997, *Managing Today!*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, Inc., p275.

⁴⁸Paul Taylor. 1998, "Training," in Michael Poole & Malcolm Warner edited, *The IEBM Handbook of Human Resource Management*. London ; Boston : International Thomson Business Press, p648.

⁴⁹蔡維奇，2002，〈員工訓練與開發〉，收錄於李誠(等)，《人力資源管理的十二堂課》，台北：天下遠見，頁81。

源的水準無不成為工業先進國家強化競爭能力的重要手段。⁵⁰ 並且面對專業時代的來臨，企業對於員工的教育訓練需求是以培養員工專業技能，使其成為具備多項可為企業運用的技能，因此，所實施的訓練模式也朝向人性化、個別化的趨勢發展。而傳統的預先做「企業年度教育訓練需求調查」的方式，而提出整年度的全公司、部門別的教育訓練計畫與預算，已無法配合現實中迅速變遷的企業環境需求。這使得企業對員工在「質」方面的提升，教育訓練的實施必須有更新的視野：⁵¹

1. 員工與企業互惠的訓練

企業在高度競爭的環境下，需讓企業與個人產生「共生共榮」的關係，並且朝向一目標發展。企業在進行人力培訓時首先必須明瞭企業主與員工對此一工作認知的異同，在協調兩者的異同與需求之後，才有可能規劃出合適的教育訓練課程，而非僅止於利益交換的過程。教育訓練的出發點，從單一考量企業需求，轉變為雙向員工訓練發展。

2. 重視留才，訓練柔性化

知識經濟時代人才將是企業極重要的生產要素，企業一大難題是人力的高流動性，此現象亦造成許多中、小企業對於施行企業教育訓練的疑慮。有鑑於此，對於教育訓練的課程設計，除了新技術的訓練與養成之外，對於人才留用的相關措施亦不可輕忽。為使人力培訓達至其最佳效果，企業則必須在管理上搭配人才留用的相關管理措施。運用參與決策、感情聯繫、訓練代替考核、尊重的彈性管理與健康的關懷等方法，務必使人盡其才、人盡其用。

3. 組織扁平化，訓練集中化

知識經濟時代的企業組織將從昔日勞力密集產業的科層化金字塔型組織轉型為扁平型組織，在組織結構扁平化，人力也精簡化，基層員工必須從以往緊密

⁵⁰簡建忠，1994.5，〈台灣企業人力資源發展〉，《勞資關係論叢》，第一期，嘉義：中正大學勞工研究所，頁110。

⁵¹呂貞儀，2003，〈企業推動知識管理與教育訓練之研究—以中華汽車為例〉，台北：國立台北科技大學技術及職業教育研究所碩士論文，頁51-52。

的指揮鏈系統中成為自主空間大的獨當一面工作者，這其中的轉變自需企業投注人力培訓的實際行動，以提升人力素質，方能因應組織的變革。因此在教育訓練上須集中培育可以獨立作業的知識工作者。

4. 「師徒制」傳承，提升知識流通

學習型組織的「師徒制」(Mentoring)訓練方式，可改善個人局部的弱點，讓訓練更人性化；同時亦可加強內隱知識的移轉，使員工獲得較完整的經驗和技能學習，在其學成之後可成為「師傅」再去教導其他同仁，可提升學習效果，亦有助於知識傳承和流通，IBM 和 UPS 皆成功的以此種方式促進其員工學習效能。

Robbins 認為多數的訓練都是在工作中實施。因為這種方式通常比較單純、成本較低。然而，在職訓練實施的過程中，可能會使原先的工作中斷，導致學習過程中錯誤增加。並且，有些技能訓練可能是過於複雜而難以在工作中學習，在這樣的情形下，訓練便需要在工作場所以外來進行。⁵² 工作輪調和師徒關係都適用於技術類的技能學習。人際類與問題解決類的技能培養，則以工作之外的訓練比較有效。在當前全球經濟競爭日趨激烈的情況下，運用教育與訓練以維持與提升人力資源的水準無不成為工業先進國家強化競爭能力的重要手段。⁵³

由透過上述工作輪調與教育訓練兩種類型的人力資源運用策略，可以用來培植組織內多技能工 (multi-skill worker)，使組織達到多重效益⁵⁴：

1. 多樣性的工作可以讓員工經驗不同的工作步調、工作活動以及不同的工作夥伴，不僅可以減少工作的單調感，更可增加挑戰性。
2. 由於行為以及思考的慣性作用，員工從事同一項工作的時間太長，可能會將既有的工作流程視為理所當然。運用多技能工的管理設計模式，將有助於改善既有的工作流程與工作方法。
3. 可以讓組織人力的運用具彈性，減少不必要的裁員。

⁵²Stephen P. Robbins. 1997,ibid., p275.

⁵³簡建忠，1994.5，前揭書，頁 101-129。

⁵⁴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，頁 39。

(三) 外包

外包 (Outsourcing) 是近來反應企業需求的重要管理工具，用以增加組織潛在的競爭力。⁵⁵ 企業外包模式的定義，在許瑞夫港 (Shreeveport) 諮詢顧問公司的研討會中將之定義為：「依據服務協議，將某項服務的持續管理責任轉嫁第三者執行。」1999 年在鄧白氏高峰會議 (Outsourcing World Summit) 中，發現全球最快速擴張的企業外包領域是人力資源管理、媒體公關管理、電腦資訊、顧客服務與市場行銷。⁵⁶ 在該研究中亦發現企業外包括展最速度的國家裡台灣即是名列其中。

Robbins 認為，外包係指委外承包商以提供資源及服務，這是企業強調核心能力之正常現象。企業將焦點放在自我的優勢上，並從外部獲取所需的資源。⁵⁷

成之約認為，所謂「外包」，係指企業將特定功能與服務的執行工作和管理責任委由第三者來承擔，外包使得原本應由企業員工承擔的工作與責任轉由承包夥伴來承擔。⁵⁸

周昌湘認為，目前正席捲企業界的『外包』風潮，就是將本身非核心價值的業務交由專業人員或公司來處理，將自己所有心力放在能產生最高附加價值的活動上。⁵⁹

Charles L. Gay & James Essinger 認為企業現行採用的主要外包形式如下⁶⁰：

1. 活動外約 (Contracting out activities)

企業組織將內部需求鍊中受到質疑的元素委派另一外來企業組織。通常應用

⁵⁵Sharpe, Murem. 1997, "Outsourcing, Organizational Competitiveness, and Work," *Journal of labor research*, vol.18(4), p535.

⁵⁶盧娜(譯)，2001，Charles L. Gay & James Essinger 原著，《企業外包模式：如何利用外部資源提升競爭力》，台北：商周出版，頁 19-20。

⁵⁷王祿旺(譯)，2003，Stephen P. Robbins 原著，前揭書，頁 13-14。

⁵⁸成之約、鄭津津，2000，〈台灣地區「派遣勞動」的發展及其對勞資關係與勞動政策影響之研究 (I)〉，台北：行政院國科會，頁 20。

⁵⁹周昌湘，2001，前揭書，頁 23。

⁶⁰Charles L. Gay & James Essinger, .2000, *Inside Outsourcing*. London ; Naperville, Ill. : N. Brealey Pub),6-8。

於低水準的週邊服務 (ancillary services)，如清潔和洗手間衛生管理等。這是一種短期的策略性解決方案。原因在於解決迫切的問題，與企業規劃前景的策略發展過程無關。

2. 服務外包 (Outsourcing the service)

仔細選擇，約僱專業的外部服務供應商，促進企業組織再定義，再聚焦。並在必要時，因應服務供應商的專業累積，創新擴大服務層面。如果管理得宜，就深層的策略面而言，組織可從與服務供應商的合作中獲益，並促使企業更專注於其所擅長、具備競爭優勢的業務。

3. 內包 (Insourcing)

確保產值的一種應變措施，藉由改善某一區域的營運以承攬來自其他部門的工作。如此一來技術可以獲得保存並開發資產，使得內包業務的單位成本降低。這種形式通常用於企業中規模太小卻十分重要或難以外包的服務。

4. 合包 (CO-sourcing)

供應廠商和企業雇主間的關係，較正規外包模式更為緊密。合包通常是指由企業雇主提供外包業務所需的人員或經理人，採用這種形式的關鍵不在於人員的流動，而是企業不願意專業知識永遠流失。從前經理人常為了留住人才而拒絕外包，但是合包則是兩方組織都有責任提供達成目標所需的資源。這種方式當然會有風險，如果無法達成目標，企業不會得到任何補償。

5. 利益關係 (Benefit-based relationships)

這是一種長期合作關係，雙方先為此關係進行投資，在依據預先擬定的協議分享利益。雙方共同承擔風險，同時共享報酬。如果利益無法實現，供應商不會因他們的努力與投入而獲得任何報酬。

Gay & Essinger 認為媒體和出版產業的外包模式已行之多年，出版公司將資料搜尋、設計排版、印刷、訂閱和發行等，委任外包公司提供服務，是極為常見的情形。並且企業外包，最終只是一種解決渠道。重要的是外包如何協助企業提高績效並降低成本，同時如何提升整個經濟體的生產力。並且，在許瑞夫港公

司「外包：贏取利益，獲得獎賞」的調查報告中發現，許多企業以外包作為維持競爭力的手段，並且促使企業採取外包的關鍵利益在於服務成本降低，人事成本減少和增加企業的彈性。⁶¹ 對中小企業來說，透過組織的合作及策略聯盟，不但可以降低風險、達成經濟規模，同時也可以減少個別中小企業在固定投資上的金額，提高彈性與整體產業環境的競爭力。⁶²

Peter F Drucker 認為外包就是雇用另外的公司來完成公司中重要的工作並必須做得很有效率，使得愈來愈多公司的人力資源管理活動外包，外包的公司提供員工去完成工作，這種型式的活動也稱之為員工租借 (employee leasing)，今天美國約有 2,500 個專業員工機構 (professional employee organizations, PEOs)，它們之所以愈來愈普遍，是因這種方式可以省下公司的金錢、降低風險、改進其效率，使公司把焦點留在核心業務上，估計約有 250 萬的工作者是隸屬於 PEOs。PEOs 不只提供員工也提供各種人力資源服務，包括薪資管理、失業保險、員工報酬、薪資稅捐的處理，PEOs 可以提供工作說明書、員工手冊及員工協助方案 (employee assistance programs, EAPs) 以及幫助公司處理法規的問題。⁶³ 管理大師彼得·杜拉克即說過：「約聘人員的穩定成長以及 PEO 的興起，其背後的驅動力即在於法令規章加諸雇主身上的負擔日益沉重。」因為，光是這些法規與條例所引發的成本，就已經逼得許多小企業喘不過氣。根據美國小型企業署 (Small Business Administration, SBA) 的統計，政府對於員工數少於 500 人的企業所制訂的規範、必要文件與稅務條例，在 1995 年就讓小企業必須在每名員工身上支出大約 5,000 美元的成本。⁶⁴

除此之外，潘美玲認為在產業生產體系中，人際關係的網絡依然是提供訊息交換和資源流動的管道。依照台灣製造業生產網路的部門差異來看，產程的可分

⁶¹ Charles L. Gay & James Essinger, 2000, *ibid.*, p189-204。

⁶² S. A. Rosenfeld, 1994, "Danish modern" 1994: Designing network in North America," *CMA Magazine*, v68(3), pp24-26.

⁶³ 張善智(譯)，2003，John M. Ivanceivch 原著，《人力資源管理》，台北：學富文化事業出版，頁 53。

⁶⁴ Peter F. Drucker, 2002.3, 〈非正式員工亦應妥善對待〉，《哈佛商業評論》，第六期，頁 81。

割性使得外包成為可能，在外包協力的生產過程當中，下訂單的廠商就是所謂的「母廠」，完成訂單工作的工廠就是「外包廠」，而母廠則利用外包廠提供產品和服務。理論上所討論的彈性和減低成本都是從下訂單的廠的生產角度來看，對於供應服務的廠商而言，它們得到的保障是所生產的東西有一定的客戶，但是這些外包廠也承認這種交易是種使母廠得到較多好處的不平等關係。

因此，發包廠與承包廠之間利用社會關係來做信用的擔保，彼此共享「善意」的基礎，相信在合作的過程當中，因為彼此的信任，相信對方不會故意占自己的便宜。透過社會性的規範共識，使得原本是不平等的關係，達到一個合作的基礎。所以，這種外包協力關係不是建立在明文的契約，更不是純粹的市場關係上，而必須是一種相互的信任。也因此，外包的供應網絡不但在生產的安排上具有相當的彈性，在價格上容許較多可議的空間，在利益的計算上則是長期的而非眼前的短暫利潤。

根據母廠外包的動機，產業的外包可以再往下細分為兩類：「專門性外包」指的是母廠在製造成品的過程中，某些步驟不在自己的廠內完成，而選擇以一種長期性，甚至是永久性的方式，外發給擁有該種技術或者設備的外包廠。「補充性外包」則是指母廠利用外包來調節淡旺季訂單的起伏，而不必擴充自己的產能，其主要特徵是廠內工人和外包廠做同一件事頭（task）。所以，實際上外包廠是作為一種額外的產能，通常只限於在一段時間或某個生產步驟。這兩種外包類型分別完成了在勞力使用上的彈性優勢：補充性外包是完成了「數量上的彈性」，而專門性外包是提供了「功能上的彈性」。⁶⁵ 而通常「補充性外包」是勞力密集的產業（如成衣業、玩具業等）的一種彈性安排，而「專門性外包」是技術密集產業（如電腦業、汽車業、半導體產業等）在製程上的一種分工關係。⁶⁶（見下表 2-3）

⁶⁵ James Curran & Robert Blackburn, 1994, *Small Firms and Local Economic Networks: The Death of the Local Economy?*. London: Paul Chapman Publishing Ltd., p32.

⁶⁶ 潘美玲，2001，前揭書，頁 187-222。

表 2-3 科技與外包網絡

科技程度	高科技（電腦產業）	低科技（成衣業）
主要外包類型	專門性外包	補充性外包
勞力運用優勢	功能上的彈性	數量上的彈性

資料來源：潘美玲，2001，前揭書，頁 196。

（四）部分工時勞動

部分工時勞動（Part-time Employment），單就字面上之意義係指工作時數少於全時工作勞動者而言，國際勞工組織（International Labor Organization；簡稱ILO）第 175 號公約於部分工時勞動定義：「所謂部分工時勞工，係指雇用工作時數與全時工作勞工相較，其工作時數少於全時工作勞工」。我國與各國因文化背景所存在之差異，或因勞雇雙方主觀認識之不同，目前對於部分工時勞工並無統一的定義（見下表 2-4）。對於部分工時的制度，黃英忠等則認為係指事業單位內部分勞工從事工作之時間較法定、團體協約約定或事業單位內已設定之一般正常工作時數為短之制度。其中較普遍採行之部分時間工作型態如下：

1. 在正常的工時內，每日有固定的工作之時間，但其工作時間較一般勞工少。
2. 延長每日營運時間之班別安排，所謂的「小夜班」，即屬於此種型態。
3. 結合部分工時與彈性工時制度，僅規定每週工作某一特定時數。
4. 在一天或一週的工作量尖峰時段中，工作某一固定時間。
5. 分攤全時工作的安排，如兩人一職制。

大體上，企業採行部分工時制度的好處包括：將使無法從事「全職工作」者獲得工作的機會；允許人們在工作和時間的運用上，可以做較多的選擇；增加學校教育或職業訓練機會；使企業單位在一日之內能有更長的作業時間，在業務尖峰時間，能有幫手加入，何況有些工作不需要全時工作；就一般狀況而言，部分

時間工作者缺席率低。⁶⁷

表 2-4 部分工時勞工定義

國別	定義	備考
中華民國	無統一規定。	表列資料為每週工時低於 40 小時。
日本	標準週實際勞動時間未滿 35 小時者（休業者除外）	
美國	一般指每週勞動時間未滿 35 小時者。美洲勞動時間未滿 15 小時的家族從業者除外。	
英國	受訪者回答為部分工時勞工者。	到 1995 年秋季（9~11 月）為止，一般為每週勞動時間未滿 30 小時者。
德國	通常是指每週工作時間較一般勞工為少者。（以指定週內的勞動時間未達 35 小時為原則）。	
法國	同英國。	到 1981 年為止，標準週的實際勞動時間未滿 30 小時者。
義大利	就雇主間契約而言，勞動時間比一般的勞動時間還短者。	
加拿大	通常指勞動時間未達 30 小時者。	1974 年以前，未滿 35 小時者。
瑞典	只 16~64 歲，通常每週勞動時間未滿 35 小時之勞工。	到 1975 年為止，由於經濟性的事由，每週工時未滿 35 小時者，則全部工時勞工分開歸類。
挪威	一般指勞動時間少於 37 小時者，唯週勞動時間介於 30~36 小時，而回答者表示自己是全部工時者要扣除。	到 1988 年止，每週實際勞動時間為未滿 35 小時者。在 1987 年之前，每週勞動時間未滿 10 小時之家族從業者除外。
芬蘭	主要職業平時每週勞動時間未滿 30 小時者。	

⁶⁷黃英忠、黃珣琚、張建豪，2001，〈工作時間彈性化與個人特質、工作特性關係之研究〉，收錄於《2001 年人力資源論文集（上）》，台北：中華民國人力資源發展學會，頁 46。

澳洲	平時或調查週的每週勞動時間未滿 35 小時者。	1986 年之前，每週勞動時間未滿 15 小時之家族從業者除外。
----	-------------------------	----------------------------------

資料來源：行政院勞工委員會，2003，《國際勞動統計》，台北：行政院勞工委員會，頁 103。

目前國內對部分工時工作者的僱用情形，依據行政院勞工委員會「九十年部分工時勞工綜合實況調查」結果顯示，事業單位僱用（或想僱用）部分工時勞工，其僱用原因（可複選）以「因應生產（或業務）量需要」占 47% 居首，其次為「臨時性（含季節性）業務擴增需要」占 42.9%，「工作內容不需全時工作」占 35.7%，「薪資成本負擔較少」占 32.0%，顯示事業單位僱用部分工時勞工之原因，主要以業務擴增為主，亦有三成以上之業者認為可減少薪資之負擔（見下表 2-5）。⁶⁸

表 2-5 僱用（或想僱用）部分工時勞工之原因

中華民國九十年二月

單位：%

項目別	合計	因應生產量需要	遞補全時勞工空檔時數	因應每日工作高峰期	臨時性業務擴增需要	薪資成本負擔較少	全時勞工難求	工作內容不需全時工作	實施輪班之需要	其他
總計	100.0	47.0	18.9	14.7	42.9	32.0	5.6	35.7	14.5	4.9
1~29人	100.0	46.7	19.0	14.7	42.8	32.1	5.5	35.6	14.6	4.9
30~99人	100.0	54.8	15.8	14.1	42.6	28.5	7.6	37.9	13.9	4.5
100~199人	100.0	52.8	15.8	12.7	49.9	30.6	8.3	30.9	12.8	4.5
200~499人	100.0	53.2	16.2	24.5	46.2	27.9	2.7	43.7	12.1	6.7
500人以上	100.0	56.2	25.6	25.0	44.4	26.8	6.9	46.1	15.1	8.4

註：僱用（或想僱用）部分工時勞工之原因可複選，故細項合計數大於等於合計。

資料來源：行政院勞工委員會統計處，〈九十年部分工時勞工綜合實況調查〉，台北：行政院勞工委員會，下載自行政院勞工委員會網站 <http://dbs1.cla.gov.tw/stat/h0390092.doc>，下載時間：2004 年 3 月 22 日。

有關部分工時勞工的身份方面（見下表 2-6），除一般勞工占 39.9% 外，其餘以在學學生占 28.8% 最高，其次家庭主婦兼職者占 22.2%，準備升學者占 4.4%，

⁶⁸行政院勞工委員會統計處，〈九十年部分工時勞工綜合實況調查〉，台北：行政院勞工委員會，下載自行政院勞工委員會網站 <http://dbs1.cla.gov.tw/stat/h0390092.doc>，下載時間：2004 年 3 月 22 日。

退休後再工作者占 3.4%，準備服役者占 1.3%。

按部門別觀察，則製造業僱用部分工時勞工之身分以家庭主婦兼職者 37.7% 居首，其次為在學之學生 27.6%，在其次則為一般勞工 26.2%。

表 2-6 部分工時勞工之身份別

中華民國九十年二月

單位：%

項目別	總計	在學之 學生	準備 升學中	準備 服役中	退休後 再工作者	家庭主 婦兼職	一般 勞工
總計	100.0	28.8	4.4	1.3	3.4	22.2	39.9
行業別							
工業部門	100.0	12.8	0.9	0.9	3.6	26.9	55.0
礦業及土石採取業	100.0	0.0	0.0	0.0	24.7	37.1	38.1
製造業	100.0	27.6	1.8	0.8	5.9	37.7	26.2
水電燃氣業	100.0	0.0	0.0	3.1	0.0	53.0	43.9
營造業	100.0	0.1	0.0	0.9	1.6	17.4	80.0
服務業部門	100.0	38.8	6.6	1.6	3.2	19.3	30.5
批發零售及餐飲業	100.0	52.8	4.8	1.9	0.4	19.3	20.8
運輸倉儲及通信業	100.0	3.9	0.1	0.1	8.0	7.1	80.8
金融保險及不動產業	100.0	1.8	3.0	0.2	8.0	35.3	51.8
工商服務業	100.0	19.5	11.2	0.4	11.5	19.6	37.8
社會及個人服務業	100.0	36.7	9.7	1.9	3.6	19.2	29.0

資料來源：行政院勞工委員會統計處，前揭書，下載時間：2004年3月22日。

另有關部分工時工作者所從事工作內容方面（見下表 2-7），部分工時勞工之工作內容依部門特性有所不同，工業部門以從事專門技術（含技術工）為主占 28.1%，其次為送貨及包裝各占 11.7%，服務業部門以從事銷售為主占 24.3%、專門技術占 16.2%、清潔占 9.4%、文書處理占 7.9%。其中製造業的情況則是以送貨為主占 25.2%，其次為包裝占 25.1%，在其次為專門技術占 18.1%。

表 2-7 部分工時勞工之工作內容

中華民國九十年二月

單位：%

項目別	總計	專門 技術	文書 處理	電腦 工作	研究 設計	銷售	送貨	搬運	包裝	清潔	其他
總計	100.0	20.8	6.5	1.8	0.6	15.2	5.8	6.3	5.8	8.1	29.2
工業部門	100.0	28.1	4.2	0.8	0.4	0.6	11.7	6.2	11.7	6.0	30.5
礦業及土石採取業	100.0	44.2	37.2	0.0	6.3	0.0	0.0	0.0	0.0	6.2	6.2
製造業	100.0	18.1	4.0	1.0	0.3	1.1	25.2	3.9	25.1	3.6	17.7
水電燃氣業	100.0	1.0	3.1	0.0	0.0	0.0	40.1	7.4	14.8	24.1	9.5
營造業	100.0	36.7	4.2	0.6	0.5	0.0	0.0	8.3	0.0	8.0	41.7
服務業部門	100.0	16.2	7.9	2.5	0.6	24.3	2.2	6.3	2.2	9.4	28.4
批發零售及餐飲業	100.0	9.9	3.5	0.8	0.3	47.5	0.5	2.9	3.8	4.0	26.9
運輸倉儲及通信業	100.0	6.4	4.4	1.4	0.0	0.0	29.5	44.3	2.1	1.3	10.6
金融保險及不動產業	100.0	1.7	1.7	2.8	1.5	47.4	0.3	0.8	0.5	6.3	37.0
工商服務業	100.0	16.3	14.6	8.0	5.8	2.2	0.0	12.5	3.4	24.7	12.7
社會及個人服務業	100.0	28.2	13.7	3.6	0.0	0.5	0.0	3.2	0.1	15.1	35.7

資料來源：行政院勞工委員會統計處，前揭書，下載時間：2004年3月22日。

此外，根據學者研究發現，儘管全時勞工與部分工時勞工在就業穩定性上並無太大的差異，但是，很顯然地，在以下各面向上，全時勞工與部分工時勞工仍存在著相當大的差異：⁶⁹

1. 部分工時勞工的技術層級較全時勞工為低；
2. 部分工時勞工的升遷前景較不樂觀；
3. 在資格條件相當的情形下，部分工時勞工的薪資水準較低；
4. 部分工時勞工所獲得的福利待遇有限；
5. 部分工時勞工較不能獲得教育訓練的機會。

簡言之，尤其是對零售業和個人服務業的中小型企業而言，企業雇用部分工時勞工的理由在於運用其較低的薪資水準和較少的非薪資成本的支出，以減輕企業財務的負擔和有助於企業人力資源的彈性運用。⁷⁰

⁶⁹成之約，2000.5，〈服務經濟與工會角色與功能的發展〉，《勞工行政》，第145期，頁18。

⁷⁰May Tam, 1998, *Part-time Employment: A Bride or a Trap?*. Aldershot, Hants, England: Ashgate Publishing Ltd., p119.

(五) 工時彈性化

所謂「工時彈性化」，也就是放寬原有工時安排的限制與僵化，以促進彈性化。大致上，工時彈性化方案的內容很廣，舉凡彈性工時、壓縮工時/變形工時、彈性工作場所和延長工時補償方案等等都含蓋在內：⁷¹

1. 所謂「彈性工時」(Flexitime)，係指除核心工作時間所有員工必須出勤外，其餘時間可以由員工自己選擇及安排上、下班時間。

黃英忠等認為，彈性工作時間 (Flexible Work Time) 是指員工在每天的總工作時間長度不變的情形下，可以較有彈性的選擇上下班的時間。彈性工作時間的安排通常由「核心時間」與「彈性時間」兩種不同類型的工作時間所組成。在核心時間所有員工均需上班，但是在彈性時間，員工可以根據自己之需要，選擇上下班的時間，但每天所應工作的時間則相同。彈性工作時間的優點在於可以配合自己與家庭的需要，而不需無謂的請假處理私人事務，亦可讓員工選擇自己精神狀態最佳的時段工作。不過，彈性工作時間的安排並非可適用於每一企業或每一種工作。一般而言，獨立性強、面對面接觸少、不需員工連續在場的工作，較適合使用彈性工時制度。但對連續性運轉，或需員工同時操作的工作，則較困難實施。⁷²

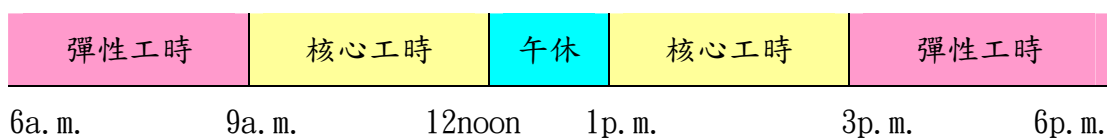


圖 2-1 彈性工時制度

資料來源：王祿旺(譯)，2003，Stephen P. Robbins 原著，前揭書，頁 236。

Robbins 認為，彈性工作時間係允許工作人員有決定何時上班的選擇彈性。因為每個人每星期都有特定的上班時數，但可以在某些限制範圍內自由地變化工

⁷¹吳忠吉，2001，前揭書。

⁷²黃英忠(等)，2002，《人力資源管理》，台北：華泰文化，頁 220。

作時段，如圖 2-1 所示。假設辦公室開放時間從早上 6 點到下午 6 點去除午休一個小時，那麼核心的上班時間早上 9 點到下午 3 點，這是每位員工必須上班的時段，而早上 6~9，與下午 3~6 即為彈性工時，可作為不足 2 各小時選擇補足的時段，有某些企業更允許員工將不足的時數累積至其它的非工作日補齊。而彈性時間的益處甚多，包括改善員工的工作誘因與士氣，降低缺席率；此外，員工在工作與家庭責任之間更易取得平衡，而且企業也更容易招募到高品質與多樣化的員工。彈性工作時間有執行上的限制，對於與外部溝通頻繁即在標準時段必須在場的人員，即不具備此種選擇彈性。⁷³

2. 所謂「壓縮工時」(Compressed workweek)，係指將某一日的正常工作時間安排至其他工作日，以增加員工休假的天數和雇主工時安排的彈性空間。

黃英忠等則認為，係是指在每週勞雇雙方所約定之工作時數不變的情況下，以每週較少的工作天數完成的一種工作時間安排方式，國外的經驗顯示，在壓縮工作週的安排下，員工的工作滿足感較高，且可以使得員工的休閒時間可以做較佳的安排。在雇主方面也有若干例子顯示生產力增加，流動率及缺勤率下降的有利現象。不過，壓縮工作週也會帶來工作安排與員工疲勞的問題，進而導致產品品質及顧客服務品質下降的情形，以致有些公司又回復到每週工作五天的正常工作制情形。⁷⁴ (見下表 2-8)

⁷³王祿旺(譯)，2003，Stephen P. Robbins 原著，前揭書，頁 236-237。

⁷⁴黃英忠(等)，2002，《人力資源管理》，台北：華泰文化，頁 25。

表 2-8 壓縮工時之優缺點

	員工利益	組織利益
優點	增加休閒時間 提高工作熱忱和士氣 提高員工對組織的認同感 追求個人事業 較低的通勤時間及成本 減少加班	成本降低 增加機器設備運轉率 員工曠、離職率低 生產力提高 容易招募新員工 從額外維持建築物和設備的時間中獲利
缺點	延長工作小時造成疲勞 家庭調適問題 增加工作排程問題 顧客的抱怨 無法增加員工的自由度	受限於工會的抵制 法律上要求給付加班薪資

資料來源：潘秀貞，2002，〈人力資源彈性策略對員工角色知覺及工作態度之影響〉，屏東：國立屏東科技大學工業管理研究所碩士論文，頁 15。

3. 所謂「彈性工作場所/電傳工作」(Flex-place or telecommuting)，係透過資訊科技設備的運用，容許員工完全或部分時間不到辦公室的工作。

在今日國際化、自由化、國際分工的趨勢下，管理彈性化已變成企業應付國際市場瞬息萬變的必備條件。企業在近年來發現聘請臨時性員工並不是應付訂單波動的一個好方法，因為聘請臨時工會增加企業的招募與訓練費用，最重要是臨時工的產品品質無法控制，在極端要求品質的時代，企業必須依賴現有熟練員工的加班來應付各種突發事件，這就是為什麼各國加班時數都有增加趨勢。比如德國 1993 年在全體就業人口中只有 39%經常加班。到了 1995 年此比例已增加到 45%，就業人口中經常在週六加班，也在同期間由 30%增加到 32%，經常在週日加班的也由 12%增加到 15%。在今日高科技時代，各員工的技術都不斷地提升，他們的薪資也不斷地提高。當員工薪資的積數再不斷地提升，正常工時不斷地減少，加班費的支出便成為企業一大負擔。⁷⁵

⁷⁵陳佩吟，2002，〈縮短工時對企業之影響及其因應策略之探討——以連鎖便利商店為例〉，台北：

(六) 定期聘僱契約

鄭津津認為，定期聘僱契約 (fixed duration contracts of employment) 係指由勞雇雙方直接訂定的契約，契約的終結取決於一些客觀要件，如特定日期的到來、特定工作的完成或特定事件的發生；是一個雙方當事人的關係。或將「定期聘僱契約工作」稱為「暫時性勞動」，也就是指「短期固定的僱用期間」或「按日、週或月計算的僱用期間；此係相對於「經常性僱用」的「不定期僱用期間」概念。雖然「暫時性僱用」多係短期僱用，但也有一些「暫時性僱用」的期間長達數年。例如「部分時間勞動者」，「暫時性勞動」亦可分為「自願性」與「非自願性」。⁷⁶

我國勞動基準法第二章第九條，將勞動契約分為定期契約及不定期契約兩種。臨時性、短期性、季節性及特定性工作屬於定期契約；有繼續性工作為不定期契約。此外，並於其施行細則第六條中說明定期契約之內涵如下：⁷⁷

1. 臨時性工作：係指無法預期之非繼續性工作，其工作期間在六個月以內者。例如：因為風災原因，僱請人員清理廠房。
2. 短期性工作：係指可預期於六個月內完成之非繼續性工作。((89)台勞資二字第 0011362 號函釋：「即工作標的可於預見期間完成，完成後別無同樣工作標的者。」) 例如：聘僱工讀生於寒暑假期間整理文件資料。
3. 季節性工作：係指受季節性原料、材料來源或市場銷售影響之非繼續性工作，其工作期間在九個月以內者。例如：出版社於書展期間雇用臨時工作人員。
4. 特定性工作：係指可在特定期間完成之非繼續性工作。其工作期間超過一年者，應報請主管機關核備。((89)台勞資二字第 0011362 號函釋：「即某工作標的係屬於進度中之一部份，當完成後其所需之額外勞工或特殊技能之勞工，因已無工作標的而不需要者。」) 例如：需較長時間的營建工程。

國立政治大學勞工研究所碩士論文，頁 53。

⁷⁶鄭津津，1999，「美國派遣勞動法治之研究」，台北：勞動派遣法治研討會論文集，頁 83。

⁷⁷行政院勞工委員會(編)，2001，《勞動基準法規彙編》，台北：行政院勞工委員會，頁 29-30。

由法令的規定可知，我國行政機關對於所謂的「非繼續性工作」的定期契約認定採取比較嚴格的規定。依照行政院勞工委員會(89)台勞資二字第 0011362 號函釋，認為係指雇主非有意持續維持之經濟活動，而欲達成此經濟活動所衍生之相關職務工作而言，且在實務上認定工作職務是否為非繼續性當視該事業單位之職務(工作)說明書等相關文件載明之職務或企業內就同一工作是否有不定期契約工及定期契約工同時從事該相同工作，如有之，應視為有繼續性工作之認定參據。

對於企業來說，目前所處的經營環境變動性非常大，連以終生雇用制為特色的日本勞雇關係體系，也受到環境衝擊的影響而逐漸轉型，增加非典型雇用的人力彈性運用措施。而定期契約聘僱的模式即是企業主因應內、外部環境競爭的挑戰所採取提高人力資源靈活運用度的策略之一。

(七) 核心勞工 vs. 邊陲勞工

核心人力直接從事企業經營的關鍵性活動，他們擁有生產過程中所必要的高度技能，其職務難以取代且自主性高，除享有較高的組織地位及優渥薪資待遇外，企業通常都會以全時性的長久雇用方式保障其就業安全，這類職務如經理、設計人員、技術推銷人員、品質監控人員、及技術員等。核心人力雖因擁有企業經營的核心技能而獲得就業安全上的保障，但也相對的需要接受各種不同雇用條件的安排設計，以提供企業於面臨變革時人力可作多項職務靈活調配的彈性基礎；短期上，核心人力的工作設計可能會涉及跨專業領域的溝通學習、擴大工作範圍、及投入多技能的工作項目組等，而在長期上則有可能會經歷職業生涯改變與重新培訓等過程。⁷⁸

邊陲人力的主要工作任務是輔助核心人力完成各項作業流程，他們所具有的是在短期內就可迅速養成的半專業或非專業技能，而從事之工作職務內容也大多簡單且範圍狹窄，即使沒有相關的工作經驗或知識背景，也可輕易的進入工作崗

⁷⁸ 扈克勳，2000，前揭書，頁 18。

位，這種「隨插即用」的技能特性及工作內容，造成了邊陲人力的高替代性，而當企業組織邊陲人力出缺時，因可直接經由外部勞動市場輕易取得，所以不會刻意為邊陲人力耗費培訓成本；邊陲人力的工作自主性低，沒有太多從事跨專業領域的工作機會及完整的職業生涯規劃，即使是採全時性的雇用方式，其所能享有的工作安全保障仍較低。邊陲人力主要係由臨時人員、兼職人員亦或是由分包方式招來的雇主及員工所組成，企業並不需要他們高度的組織承諾，只希望在運作邊陲勞務時能藉由不同勞動契約的運用和工作時間的安排，使在任何需要之時都可以隨時增減這些次要人員，並讓人數和類型都恰到好處，這樣的一支勞動力除可同時符合工作時間與職務需求的變動外，在薪資福利上亦不需比照核心人力，其不僅能對無法預知的變化做出迅速反應，更能有效的降低單位勞動成本。

由於內、外在環境的不確定因素不斷衍生，企業為持續維持競爭優勢必須審慎評估組織中的人力結構。邊陲人力的任用能有效為企業降低勞動成本，並隨時彈性回應短期內環境與業務量的波動，是一種防禦性（Defensive）的人力彈性運用策略；但就長期而言，組織為持續適應市場與技術發展的變動，則必須加強核心人力的職務發展與教育訓練，使其在企業遭遇變動時能迅速在各種職務間重新配置，是一種攻擊性（Offensive）的人力彈性運用策略；因此，如何彈性調整不同的人力需求變化並使其發揮最大效益，已成為企業人力資源管理發展的重點領域之一。⁷⁹

⁷⁹ 扈克勛，2000，前揭書，頁 18-19。

第二節、勞資關係理論概述

本節中，嘗試將學者對勞資關係意義的見解作一概述，並針對學者 Dunlop 與 Kochan 所提出的理論加以敘述，作為支撐本研究理論背景之主架。

一、勞資關係的意義

(一) 衛民、許繼峰兩位學者認為對於勞資關係的內涵，勞資關係學者以及從事實務的勞資關係、人力資源或人事主管大致已具有共識，只是對於名稱上確有多種不同的用法，有人用「工業關係」(industrial relations)，也有人用「勞資關係」(labor-management relations)、「勞工關係」(labor relations)、員工關係 (employee relations) 或「勞雇關係」(employee-employer relations) 等等。最簡單的方式來描繪勞資關係就是：受雇者與雇主之間的衝突與合作。這種關係始於企業聘用勞工，當一位雇主和一位勞工（或者是他們的代表）在工作場所接觸的時候，勞資關係自然就發生了。⁸⁰

(二) 陳繼盛認為，勞動關係乃是指勞動者與雇主之權利義務關係，以義務而言，勞動者對於雇主有提供勞務之義務，而雇主對於勞動者有給付報酬之義務，勞動者對於雇主有請求報酬之權利，而雇主對於勞動者有請求提供勞務之權利，由此可知勞動者與雇主在互動關係中，就勞務之提供及報酬之給付而言，互負義務並享權利，而成為權利義務之對待關係。⁸¹

(三) 傅蕭良認為，勞資關係係研究室業機構內資方（管理者）與勞方（勞工或工會）相互間意見溝通、行為規範的訂定及爭議的處理等，以加強雙方之合作、增進工作效率、進而使雙方均受其利。⁸²

(四) 黃英忠認為，勞資關係的範圍很廣，舉凡一切勞動條件包括工資、工

⁸⁰ 衛民、許繼峰，1999，《勞資關係與爭議問題》，蘆洲：空中大學出版，頁 8。

⁸¹ 陳繼盛，1994，《勞工法論文集》，台北：財團法人陳林法學文教基金會，頁 43。

⁸² 吳培安，1995.2，〈勞資關係過程中的重要角色——工會〉，《中國勞工》，941 期，頁 10。

作時間、休假、請假、及安全衛生、福利設施與童工、女工之保護等。並將勞資關係之領域分為個體與總體。⁸³

(五) 趙其文認為，勞資關係是指勞工與雇主在事業體中相互作用的關係。勞資關係實際上包含法律關係和人際關係兩種。前者指勞工與雇主間的契約關係，由於契約的簽訂，從而發生勞資雙方的權利與義務關係。後者係指勞資雙方感情交流上的關係。⁸⁴

(六) Bain & Clegg 認為，勞資關係係指工作規則各面向中，有關事務、管理雇傭關係之規則的訂定及管理，並且無論是正式或非正式、結構性的或非結構性的均包括在勞資關係的範疇中。⁸⁵

(六) 羅伯士工業關係辭典認為，工業關係為個別或團體受雇勞工與雇主間之任何關係，涵蓋層面從受雇勞工面試錄取到福利、工資、津貼、工時、分紅、入股、教育訓練等各種勞動條件和有關工會、勞資協商、勞資爭議等，甚至包含退休或解雇離開工作，整個受雇工作的歷程都是工業關係探討的領域。⁸⁶

(七) 朱柔若認為，工業關係 (Industrial Relations) 這個名詞是指企業雇用勞動力時，所出現的各種競爭與合作關係。只要是在工作場所之內，雇主與勞工 (或其代表) 之間出現的任何接觸，都就構成了工業關係。在這個關係下，勞資雙方各自都想要達成數項目標。雇主希望善用每一位勞工，以使整個企業獲得最大的效率、聲望、與利潤；而勞工想要得到工作保障、較高的收入、並且希望能夠從工作中獲得自我滿足。通常勞資雙方可以經由合作而彼此得利，但是有時候某一方的目標只要在犧牲對方的情況下，才能達到，在這個時候，公開衝突就很難避免了。⁸⁷

⁸³黃英忠，1995，《現代人力資源管理》，台北：華泰書局，頁 371。

⁸⁴趙其文，2000，《人力資源管理：理論、策略、方法、例證》，台北：華泰文化，頁 460。

⁸⁵G.S. Bain & H. A. Clegg, 1974, "A Strategy for Industrial Relations Research in Great Britain," *British journal of industrial relations*, Vo.12(1), pp91-113.

⁸⁶H. S. Roberts, 1986, *Roberts' Dictionary of Industrial Relations*. Washington DC: The bureau of national affairs, p293.

⁸⁷朱柔若(譯)，1999，Sauer, Robert L.(著)，《勞工關係：結構與過程》，台北：國立編譯館，頁 3-4。

概括而言，學者對勞資關係的定義與內涵各有各的見解，陳正良就針對各家的說法歸納出勞資關係的內涵應不出下列所述的三種見解，認為「勞資關係」係指：

1. 針對工業社會或工作環境之中所發生的勞工問題，而採取的一切處理。
2. 為求解決雇用關係中之金錢與權力衝突的理論、技術及制度。
3. 為受雇者或受雇者團體與雇主或雇主團體之間，一切正式與非正式之互動與協議之通稱。

二、勞資關係的論述

研究勞資關係的理論有許多的論述，本研究採用其中系統論學者 Dunlop 教授所提出的「勞資關係系統」(Industrial Relations Systems)、Kochan 等人所提出的「策略選擇理論」(Strategic Choice Theory) 及 Kochan 在其著作中所提出的人力資源管理(以下簡稱 HRM)與勞資關係(以下簡稱 IR)的分析架構作為本研究的理論分析架構。

(一) Dunlop 之勞資關係系統

美國學者 Dunlop J. 是第一位將系統理論觀點應用於闡述勞資關係的學者，Dunlop 在 1958 年所出版的《勞資關係系統》一書中即提出一個勞資關係系統在任何的時間中都把它的发展視為由某些行動者、某些背景、一個將勞資關係系統結合在一起的意識型態以及用以管理各行動者的規則所組成的。⁸⁸

而 Dunlop 認為勞資關係主要是由下列四個相互關係的要素所構成的系統：

1. 行動者 (Actors)

Dunlop 認為在勞資關係中，有三個主要的行動者，會對勞資關係規則的建立產生影響：

⁸⁸ John T. Dunlop, 1993, *Industrial Relations System*. Harvard Business School Press, pp47-57.

- (1) 雇主或代其行使監督權的管理階層以及雇主組織。
- (2) 勞工及其工會組織。
- (3) 處理工作者、企業及其關係的政府機構。

2. 環境背景 (Environmental Contexts)

在勞資關係系統中的這些環境特色會受到來自較大的社會系統與其他次級系統所限制，並且會嚴重影響到勞資關係中各行動者彼此之間的互動。

(1) 工作地點和工作場所的技術特徵 (the Technological Characteristics of the Work Place and Work Community)：工作場所的技術特徵對勞資關係系統有相當的重要性，其會影響到管理的形式與勞工組織的形式而造成管理監督上的問題：勞動力的許多特徵（例如：勞動力的數量、勞動力的集中與分散等）、對公共規則的潛在性影響、勞雇關係的穩定性、公共安全衛生及男工、女工的雇用比例及同工同酬等。

(2) 產品與市場因素或預算的限制 (the Product and Factor Markets or Budgetary Constraints)：市場與預算的限制通常先對管理階層產生影響，整體而言，這方面的限制將會影響組織的規模、行動者本身的需求和就業率。⁸⁹

(3) 較大社會的權力核心與權力的分配 (the Locus and Distribution of Power in the Larger Society)：較大社會中行動者的權力分配，在某種程度反應著勞資關係系統中行動者所擁有的權力大小，而行動者在較大社會中的聲望、地位和接近權利頂端的機會構成且限制勞資關係系統。在此時所涉及的不僅只是勞資關係系統中的權利分配、行動者相對的協商力量、或行動者對互動過程與規則設立的控制，而是致力於勞資之間互動規則的建立。

3. 規則 (Rules)

在系統中的每個成員都有一些相同的信念與思想，面對環境的限制或影響時，經過互動的過程後，會產生一些規則。而這些系統的規則可由不同的形式

⁸⁹ 陳怡君，2001，〈銀行業運用資訊科技對勞資關係的影響—個案研究〉，台北：國立政治大學勞工研究所碩士論文，頁 19。

表達出：管理階層的管制與政策；工作者階層的守則；政府機構的命令、條例、法律、判決、獎學金；勞雇團體的決議與規則；工作地點與工作場所的團體協約、慣例與傳統等形式出現，這些規則即是勞資關係系統的輸出項。

4. 意識型態 (Ideology)

意識型態是指在一個勞資關係系統中，各個行為主體之間共同存在著一組思想與信念，這就是意識型態，它足以影響系統的運作。在穩定的系統中，各行動者間有共同的意識型態，共同的意識型態包括各行動者所持之觀點間的一致或調和。⁹⁰ 若意識型態未形成，則代表著此種關係是不穩固的。

Dunlop 主張在任何一個特定的社會（或社會體系）中，勞資關係系統可適用於識別同一邏輯平面中互有關連的三個連結系統（勞資關係系統、經濟系統和政治系統）。在他的觀點裡，任何勞資關係系統都會創造一套複雜的規則來管理工作地點與工作場所。這些規則在不同的系統中可能採取種種的形式：協約、法規、命令、判決、條例、裁定、政策、慣例與習俗等。並且這些勞資關係系統中的行動者隨時都面對著環境中三個相互關連的背景因素，即技術、市場或預算限制、權力關係與行動者的地位，最後，這個系統由所有行動者共有的意識型態束縛在一起。⁹¹

概括而言，Dunlop 的勞資關係系統理論，就是在解釋規則（輸出面）是如何被建立，它是經由輸入面的行動者（雇主組織、勞工組織及政府機構）在相同的意識型態或理念下，在環境背景（如工作地點與場所的技術特徵、市場與預算的限制、社會中權力的核心與權力的分配）的影響與限制下，一連串的互動而產生規則網路，並藉由回饋來影響環境背景因素。⁹² 亦即 Dunlop 的模型提供組成勞資關係的框架，並分析環境、行動者的特徵與互動，最後則說明支配雇傭關係的

⁹⁰成之約，2001，《資訊科技對企業勞資關係影響之探討：以報社為例》，台北：行政院國科會，頁 20。

⁹¹Michael Poole, 1998, "Industrial and labour relations" in Michael Poole & Malcolm Warner edited, *The IEBM Handbook of Human Resource Management*. London ; Boston : International Thomson Business Press, p774.

⁹²E. E. Hearman, J. L. Schwarz & Alfred Kuhn, 1992, *Collective Bargaining and Labor Relations*. New Jersey : Prentice Hall, Inc., 3rd.ed., p4.

規則。在 Dunlop 的理論提出之前，提出其他理論的學者將焦點集中於集體勞資關係的協商領域，在 Dunlop 的分析理論發表後，為勞資關係研究的領域開闢的一片天地，並對後續的研究學者有相當的啟示與貢獻。不過，Dunlop 的理論仍受到一些批評，認為其理論雖提供勞資關係一個結構性的觀念，卻未對各行動者背後的互動關係以及過程作詳細的說明與闡述。因此，為能充分解釋在目前環境背景下的勞資關係系統互動的情形，本研究以 Kochan 的理論加以支撐，透過這位身處全球化經濟環境下的學者，其理論中則加強說明了系統中各行動者背後互動的情形與角色，並說明在外部環境影響下，對企業層級中策略選擇及勞資關係結果的影響。

(二) Kochan 等人之策略選擇理論

繼 Dunlop 對勞資關係的系統分析後，學者 Kochan、Mckersie、Cappelle 等人也在勞資關係研究中提出突破性的研究成果，在其理論論述中將勞資關係的運作架構分成三大部分：「外部環境」(External environment)、「企業層級勞資關係的制度結構」(Institutional structure of firm-level relations) 和「表現結果」(performance outcomes) (見下圖 2-2)。本研究整理後將三大部分的內容分述如下：

堅持他們團體協商的傳統與抗拒並努力伸展他們對工作場所員工參與度提升的需求，轉移市場與技術對組織代表工作者新策略的需求。

2. 企業層級勞資關係的制度結構 (Institutional structure of firm-level relations)

此部分以 Kochan 等人獨創的「三階層制度架構」(The Three-Tier institutional Structure) 作為此一分析架構的核心 (見下表 2-9)。勞資關係在此一架構中被分成三個層次，最上層是「策略活動」層次，像歐洲的勞資關係制度，由政府、雇主代表及勞工代表三方進行定期協商，而對勞資關係產生重要的影響力；中層是「集體協商或人事的功能性活動」層次，主要集中於勞資集體協商與人事政策的形成，以及政府為管理勞資雙方關係所制訂與執行的公共政策；最底層是「工作場所活動」層次，包括職務的設計、工作規則的建立、勞工參與、勞工與督導人員間的關係、以及政府在安全衛生與公平就業機會方面的法律規範等等，雇主在此三個層次中對勞工作了相當重要的決策。

3. 表現結果 (performance outcomes)

指雇主在企業層級中所執行的各項活動結果，將會影響到其自身、勞工、工會與整個社會。

表 2-9 勞資關係活動的三個層級

層級	雇主	工會	政府
長期策略與政策決定	經營策略 投資策略 人力資源策略	政治策略 代表策略 組織策略	總體經濟與社會政策
集體協商與人事政策	人事政策 協商策略	團體協商策略	勞工法與行政
工作場所與個人/組織關係	監督的風格 職務設計與工作組織	協約執行 勞工參與 職務設計與工作組織	勞動標準 勞工參與 個別權利

資料來源：Thomas A. Kochan et. al., 1989, *ibid.*, p17.

透過這個模式不僅可以瞭解到在不同層次的勞資關係系統中雇主、勞工、政府都有著不同的策略選擇，同時可以瞭解勞資關係的動態狀況。此外，不同於傳統觀點視資方為被動回應工會的壓力，Kochan 等人進一步提出環境或市場變動、企業策略與勞資關係三者之間的連動關係，強調企業會因為市場的變動情形而加以回應，而回應的結果會進一步影響到勞資之間的互動關係（見圖 2-3）。

由圖 2-3 可知，根據策略選擇概念，當環境或市場發生變化時，企業會評估影響其營運的各項變數。此時，企業可能會做出遷廠(Leave)或繼續留下(Stay)的兩個選擇。倘若企業選擇繼續留下的話，那麼，企業接著會進行以下的策略規劃：⁹³

1. 重新評估競爭策略。此時，擴大產能、降低生產成本或開發市場利基都是可能的選擇。

⁹³成之約，2000，〈勞資關係體系民主化的意義與方向〉，收錄於朱雲漢、包宗和(主編)，《民主轉型與經濟衝突——90年代臺灣經濟發展的困境與挑戰》，台北：桂冠，頁 157-159。

2. 進行新的投資計畫。增加新機器設備的採購、設立新廠、或者是更新技術與生產自動化都是可能的選擇。
3. 重新評估組織結構或進行垂直整合。此時，自己生產零組件或向下游廠商採購零組件都可列入這一類的策略範疇。

然而，不管針對哪一項的策略規劃，事實上，勞工或工會也都必須做出相對應的策略規劃及選擇。當然，不論企業繼續或結束在此地的經營，可以預期地，企業內部的勞資關係勢必會受到相當的影響，對於政府與社會當然也會產生一定的影響。

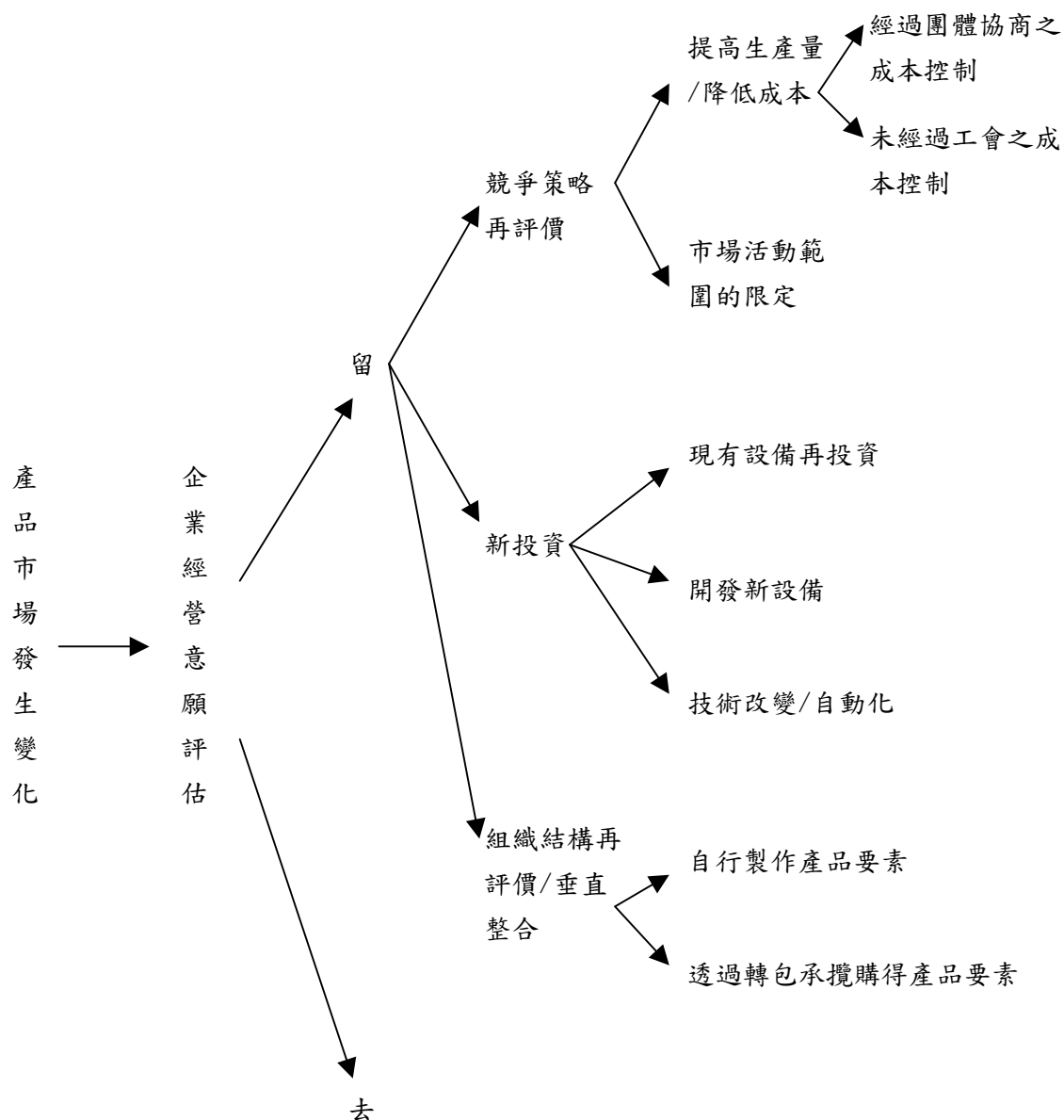


圖 2-3 受產品市場改變影響之企業策略選擇

資料來源：Kochan, Thomas A. et. al., 1984, "Strategic Choice and Industrial Relations Theory," *Industrial Relations*. 23(1), p25.

Kochan 等人發展出的策略選擇理論對於勞資關係中的雇主組織有了更深刻的分析，彌補了以往研究者只專注於工會的機制，研究分析工會領袖和會員的行為，而較少研究管理者的行為的缺失，不過還是有人批評這個理論欠缺對國家角色的關注，沒有對政府行為進行有系統的討論。⁹⁴

(三) Kochan 之 HRM/IR 的分析架構

如前所述，學者 Kochan 除與另兩位學者共同提出策略選擇理論以解釋勞資關係的運作外，在其所著的《人力資源管理與勞資關係》一書中，更明確的指出對於雇主因應外在環境的變動，對其企業中的勞資關係與人力資源管理的動態過程扮演哪些角色與責任，提出了一個重要的分析架構，如下圖 2-4 所示：

在這本書提到 HRM 及 IR 的運作已經經歷了重要的改變，也正引導我們注意到一些當代的重要改變。同時由於，HRM 及 IR 從不是靜態不變的，因此，對組織本身來說，必須使自己能適應環境改變的情況而能改變策略的需求條件。而為了成功地去評價、構思及執行政策以回應當前的需求，就必需要發展一個分析的架構以發現連結外部環境改變、HRM 及 IR 的政策與運作、及各當事人對雇用關係的需求與目標的關鍵性因素，因此，Kochan 強調發展出一個有力的分析模型是很重要的，才能夠支持 HRM 與 IR 的計畫與評價的過程，使多數的企業注重人力資源管理的活動。

在這個分析架構中，開始於分析那些關鍵影響雇用關係的環境因素，透過檢視在經濟、法律、社會政治、人口統計及科技背景的變動歷程以影響勞資關係的建立，並且提供分析當前勞資關係政策及其影響的明確焦點。

接著則去分析人力資源管理在企業中的三個層面。首先是在於組織對 HRM 及 IR 的整體策略與政策的發展內容上，著重於連結 HRM 及 IR 政策和環境的特徵以及主要的經營策略與政策的需求。再來，第二層面就是人力資源管理功能性活動的概觀，並牽涉到一般性政策的履行（例如：招募與甄選、員工職涯發展、薪

⁹⁴成之約，2001，前揭書，頁 21-23。

資、團體協商與勞工關係等)；而第三層面則是在工作場所這個較細小的層級中，主要是探索個人與組織之間的關係，一開始分析員工申訴程序和其他提供正當程序以及工作場所中員工權利保護的機制，進而到工作組織與勞工、監督者及管理人員之間的溝通，並引進工作場所政策、運作及行為的改變。最後，使得整個循環超越單一組織的政策與運作而再次的轉動，以思考到更大社會中對於建構勞工、雇主、勞工組織及政府之間關係的一些相關議題。在探索一些歐洲國家及日本的勞資關係系統後，使得美國勞資關係系統的獨特性特徵更為顯著。而且藉由這個對照更喚起了一個顯著的問題範疇，那就是每個國家應使其勞資關係系統符合本身獨特的文化與政治經濟環境的配置 (fit)，因為我們所認為一些系統的特徵是否較其他系統有效用，是不顧這個背景因素的考量的。⁹⁵

簡言之，透過 Kochan 的模型分析架構在某部分彌補了 Dunlop 系統理論忽略企業所有者影響角色的缺失，並進而可以發現由於各個國家所處的外在環境不盡相同，企業所採取的人力資源管理與勞資關係的策略選擇會有其不同的考量，而雇主必須明白一般管理者與人力資源專業人員必須要能夠結合其對勞資關係如何形成及如何受到外部力量影響的認知，透過這樣的認知而能夠有處理不同利益的技巧，就如同使公司與其員工、及較大社會的目標相結合的策略選擇，⁹⁶ 並透過適當的人力資源運用策略以使勞資關係趨向和諧。

⁹⁵Thomas A. Kochan, 1985, *Human Resource Management and Industrial Relations*. Boston: Little, Brown., P4-5.

⁹⁶Thomas A. Kochan, 1985, *ibid.*, P3.

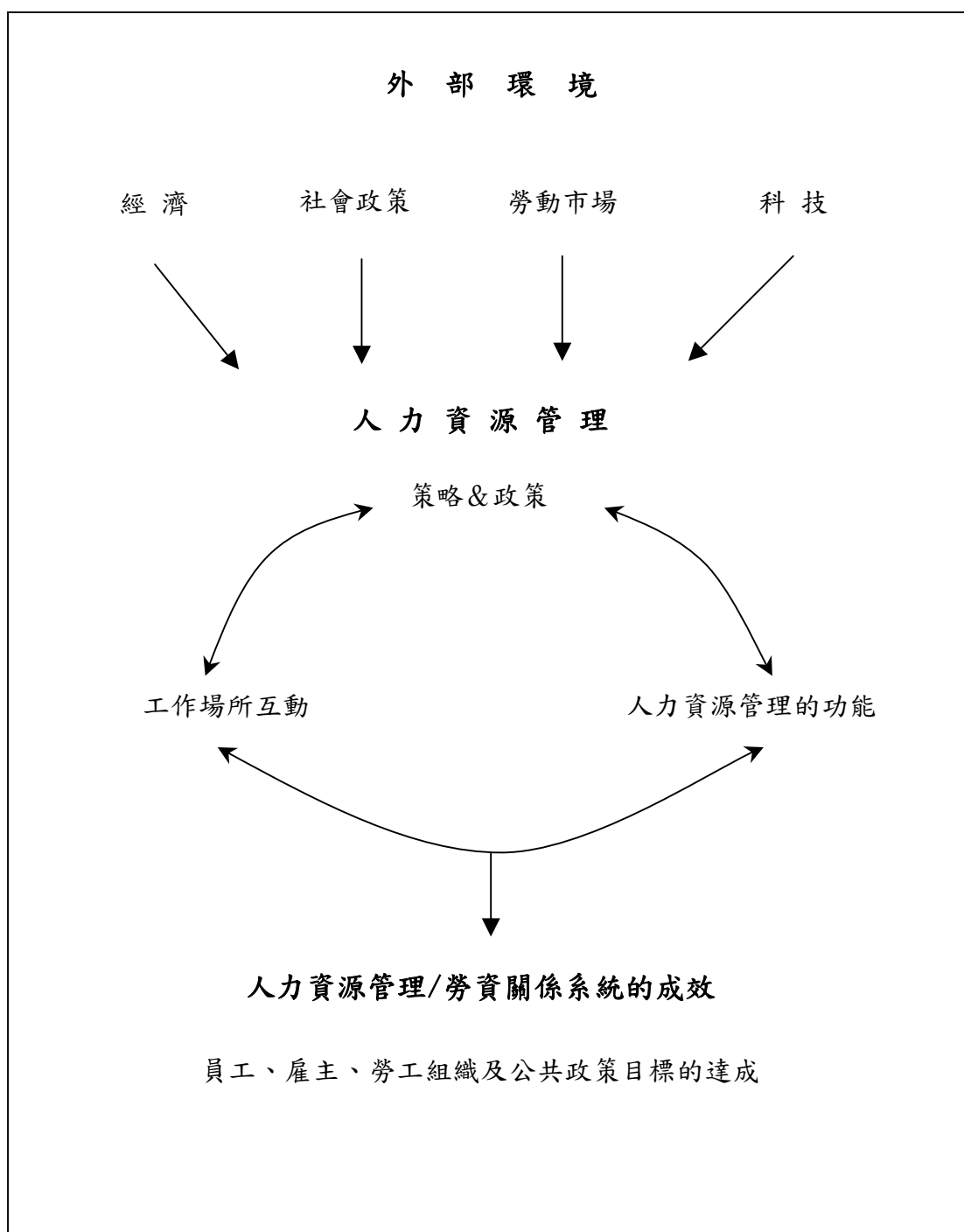


圖 2-4 在企業層級中人力資源管理與勞資關係的分析架構

資料來源：Thomas A. Kochan, 1985, *ibid.*, P4.

第三節、人力資源運用與勞資關係

一、影響 21 世紀勞資關係的因素

一個勞資關係系統主要由行為者、環境、意識型態和規則等要素組成，這些要素的改變，自然會對勞資關係產生衝擊。以下就學者衛民所提出對影響 21 世紀勞資關係的因素分別加以說明：⁹⁷

(一) 勞工結構的改變

勞工結構的改變表現在三方面：一是「不定型勞工」(atypical workers) 和「臨時性勞工」(contingent workers) 大量增加；其次是女性勞工增加，有些國家婦女勞動力已達相當高的比率，勞動力結構已不再是以男性為主；再者是中高齡勞工的增加。

「不定型勞工」是相對於「定型勞工」(typical workers) 而言，所謂定型勞工是指傳統的全時工人，與雇主有著不定期契約，此種僱用型態的勞工已經逐漸減少，不定型勞工則可能是臨時性勞工或部分工時勞工；臨時性勞工是指依據短期性或臨時性契約工作的勞工，他們工作的期間不長，或者是以部分工時方式受到僱用，雇主僱用臨時勞工主要是為了節省健康保險、退休金或特別休假方面的支付。

(二) 企業組織與經營策略的改變

企業組織與經營策略的改變表現在企業層級化和雇主採用新的人力資源管理策略。20 世紀西方工業國家的勞資互動大多是集中在產業層級或全國性層級，但是在 20 世紀末，許多產業別和全國性的勞資關係已逐漸發展到企業層級，使得中央集權型的勞資關係已由分散型所取代。同時，企業經營者在政府的默許之下對於資本的運用更具彈性，政府刻意減少對勞動市場的干預，個別企業自治

⁹⁷ 衛民、許繼峰，1999，前揭書，頁 388-393。

和自由度更為充分，雇主在勞工的使用和薪資成本上的控制更為自主，再加上雇主採用新的人力資源管理策略，例如：與績效相連的薪酬制度、利潤分享、工作生活品質方案、員工入股等等，誘使員工向公司靠攏而非向工會靠攏。

（三）政府政策的改變

政府在政策取向上，一方面擴大雇主的經營者管理空間，另一方面卻縮小工會參與決策的空間。各國政府似乎偏好經濟學的供給學派，傾向採取增加生產力、減稅、減少公共支出與管制等方法來刺激供給增加，這種供給面的做法基本上是強調私人企業的角色，減少政府的干預，相對地，對於勞工和工會組織的保護趨向消極。

（四）就業型態的改變

21世紀所面臨的第四個改變是在就業的類型與結構上，也就是指工作或職業本身的改變，或者就業機會與工作所在的改變，其主要特徵是：1. 藍領的製造業工作轉變為白領的服務業工作；2. 公營事業大量民營化，原先屬公共部門的工作轉向民間部門；3. 工作機會由民營部門的大企業轉變到中小企業，中小企業成為就業機會的重要來源（International Labor Organization, 1998）。

為了因應日益激烈的國際競爭，大企業需要更多的彈性，於是開始縮小和改組，中小企業的新生會使原來建構在大企業基礎上的勞資關係必須加以調整。

（五）技術的改變

從雇主方面而言，受雇者的職業訓練成了技術提昇的關鍵，而如何利用優厚的勞動條件和福利措施吸引留住技術工人是新的挑戰；從工會方面言，要吸收這些自主性強、具專業技能的白領勞工，必須在行動策略上有所更新和突破。

（六）全球化與國際化的趨勢

全球化與國際化已是經濟環境中明顯的趨勢。傳統的勞資關係系統是在一個國家中發展和運作，勞、資、政三個行為主體都是在國界之內互動，一國的勞工立法是重要的規範和依據，但是由於國際貿易的自由化、貨幣金融市場的全球化、多國籍企業的大量興起、以及區域性經濟組織的相繼成立，一個以國家為邊

界的勞資關係系統受到了前所未有的挑戰，除了國家的立法之外，勞資關係還必須面對超國家組織有形與無形規範的約制。

總之，上述六大因素對於勞、資、政三個主要行為主體都會造成衝擊與挑戰，可能帶來不利的後果，也可能是一個轉機，關鍵在於如何因應。

二、人力資源運用對勞資關係的可能影響

如前所述，面對環境的變化與科技的更新，企業面臨到提升彈性運用人力資源的壓力，對於勞資關係長久下來的穩定、不定期雇用關係的模式產生衝擊。其影響層面如下：

(一) 彈性雇用使得非典型工作型態興起

一般認定的「就業」(employment)，是一種以投入勞務為基礎的全日時間工作(full-time)，長期雇用的契約，員工的甄選及獎懲方式為晉陞或原地踏步(up or stay system)。⁹⁸ 彈性勞工或稱為彈性約雇，包括臨時工、部分時間工、在職彈性工時員工等，是廠商擺脫傳統全日工時員工，走出廠商疆界的第一步。

根據辛秉隆、成之約 2000 年之研究調查結果指出，增加人力運用彈性與降低勞動成本是國內廠商使用非典型僱用的主要動機。國內非典型僱用勞工所從事的業務大都屬於低技術層次的非核心工作。此外，雖然使用非典型僱用確實可以增加企業人力調度彈性，提高生產力與降低勞動成本。而其中尤以使用部分工時勞工所產生的效果最為明顯，其次是使用派遣勞工，再其次為定期契約工。若按廠商屬性來看，外資企業與未成立工會廠商，使用非典型僱用所獲得的助益較本國企業與有成立工會廠商大。在勞工權益方面，雖然國內現行勞工法令在就業安全、勞動條件與社會保險等各項保障，並未對非典型勞工採差別待遇，但在廠商實際所提供的各項福利中，非典型僱用勞工所享有的待遇卻不及正職員工。在勞資關係方面，雖然使用非典型僱用並不會造成勞資關係的惡化，但可能引起非典

⁹⁸劉克智、董安琪，2001，〈知識資本主義：台灣的新挑戰〉，收錄於李誠(主編)，《知識經濟的迷思與省思》，台北市：天下遠見出版，P19-47。

型僱用勞工與正職員工之間的對立。⁹⁹ 此外，根據學者研究，僱用非典型工作型態勞工對勞資關係的影響如下四點：¹⁰⁰

1. 影響勞工就業穩定性：

「非典型工作型態」固然提供企業人力資源彈性運用的空間，卻也相對影響到勞工就業的穩定性。大體上，由於從事「非典型工作型態」的勞工與企業沒有長期性的聘僱關係，在就業上因而較缺乏穩定性。

2. 工作時間及安全衛生權益受影響：

其次，在勞工權益保障措施或制度欠缺的情況下，再加上勞動檢查人力的不足，「非典型工作型態」勞工的工作時間及安全衛生權益的維護極可能會受到不利的影響，這對於長期以來工作安全保障措施或制度的建立與維護會產生不利的影響。

3. 訓練機會缺乏：

再其次，由於「非典型工作型態」對於勞工的影響之一就是所謂訓練機會的缺乏，以至於使得某些勞工無法找到長期、穩定的工作。顯然地，在訓練機會缺乏的情況下，勞工技能無法持續的精進與提昇，勞工「流動」的機會勢必會受到影響。

4. 比較不具有參與工會組織的傾向：

最後，就集體勞資關係影響而言，根據研究顯示，從事「非典型工作型態」的勞工在態度與行為上比較不具有參與工會組織的傾向。此外，有些國家甚至以立法限制這些勞工參與其他勞工參與制度或機制的機會。例如，荷蘭、挪威和瑞典對於「非典型工作型態」勞工參與經營協議會或選舉董事會中勞工代表都有一些限制。立法的限制，再加上勞工實務上參與的困難，「非典型工作型態」勞工的集體勞動關係發展前景較顯的不樂觀，進而也會危及到一般勞工集體力量的發

⁹⁹ 辛炳隆、成之約，2000，前揭書，頁 155-156。

¹⁰⁰ 成之約，2002.7，〈非典型工作型態的前瞻與因應〉，《國政評論》，台北：財團法人國家政策研究基金會，下載自財團法人國家政策研究基金會網站 <http://www.npf.org.tw/PUBLICATION/SS/091/SS-C-091-119.htm>，下載時間：2004年3月22日。

揮。

概括而言，企業運用非典型工作型態的員工，將使長期雇用型態勞工的就業穩定性受到衝擊。對個別勞工而言，可能形成同工不同酬、就業市場不穩定的現象；對集體勞資關係而言，可能衝擊到勞工參與工會的意願與比率。

(二) 使傳統勞僱關係產生改變

不論技能之高低，比起一、二十年前的勞工，今日的勞工面對的是不具永久性且較不可預測的工作世界。以前勞工與雇主之間隱含的忠誠契約已不存在了。勞工與雇主間的新式契約，將勞工生涯發展的責任，從公司移轉至勞工身上。因此，今日的勞工比以前更用心保有技能並學習新技能，他們認為學習是一生的事。組織精簡化、組織再造、外尋資源或勞務、以及工作縮減等，這些原因成為多數人不再期望在同一個公司內發展終身事業，大部分的員工已成為臨時勞動力的一員。¹⁰¹ 在 21 世紀，「忠誠度」已經不像上個世紀，被視為理所當然。例如，顧客對於品牌的忠誠度正在消失；球迷會因為球隊表現不佳而見風轉舵。這種因為忠誠度下降及高流動率所導致的跳槽或轉行，已經成為職場特色。新一代員工並不認為長期工作和忠誠度有關，反而認為忠誠不切實際。事實上，有愈來愈多 30 歲上下員工，即使有固定工作，也認為自己是自由工作人，因為他們非常瞭解，自己很可能會因公司營運不善，或是企業併購，突然被裁員。他們的解決之道，是積極管理工作生涯，頻繁跳槽。¹⁰²

非典型工作型態勞工的運用提供企業彈性的空間，讓企業能夠依據市場狀況調整勞動力的運用。但是由下表 2-10 的比較可知，傳統聘僱關係與非傳統聘僱關係 (Non-traditional or Atypical Employment Relationship) 工作型態勞動者在就業穩定性及職涯發展上是有所差異的。大體上，由於非傳統聘僱關係勞動者與企業沒有長期性或固定的關係，在就業上因而較缺乏穩定性。而勞動者生

¹⁰¹ 王祿旺(譯)，Stephen P. Robbins 原著，《今日管理學》(台北：台灣培生教育出版，2003)，頁 30。

¹⁰² 王德玲(譯)，Hamilton Beazley, Jeremiah Boenisch(著)，《延續管理：留住員工的腦袋》(台北：天下雜誌出版，2003)，頁 38。

活與社會地位的維持與工作穩定性具有相當的關連性。同時，學者也認為，對於非傳統聘僱關係工作型態的勞動者而言，工作型態雖具有彈性及自由度，卻是排除於聘僱安全與勞工參與制度之外的。¹⁰³

表 2-10 聘僱關係模式比較

傳統聘僱關係模式（緊密的關係）	非傳統聘僱關係模式（薄弱的關係）
勞工長期待在一家企業	企業與勞動者只維持一段相當短的時間
勞雇之間互有承諾與責任	企業與勞動者間彼此擁有最大的自由與彈性
勞工的未來發展與企業緊密結合	勞動者所依賴的是個人技能而非企業
雇主對勞工意願進行人力資本投資	勞動者個人進行人力資本投資

資料來源：成之約，2002.9，〈經濟全球化與產業型態變遷的影響：人力資源管理的因應策略〉，科學工業園區九十一年度勞工教育新知研習會會議資料，頁 11。

（三）教育訓練增加勞資互動的機會

在資訊快速進展的時代中，企業愈來愈講求員工專業知識的累積，而透過提供員工教育訓練的機會，可以使員工擁有的專業技能跟得上科技變遷的腳步，使得企業隨時保有市場競爭力。從許多勞資關係理論來加以思考，便可以發現，和教育訓練息息相關的組織內外環境與經營策略原來與勞資關係也存在著互動的關係。根據學者研究，有關教育訓練與勞資關係之間或許可以歸納出以下四點思考方向：¹⁰⁴

1. 教育訓練是凝聚勞資雙方共識，因應環境變遷、經營策略調整的基礎；
2. 教育訓練內涵是由勞資雙方共同參與規劃，而教育訓練的過程提供勞資雙方對話和互動的機會；

¹⁰³ 成之約，2002.9，〈經濟全球化與產業型態變遷的影響：人力資源管理的因應策略〉，科學工業園區九十一年度勞工教育新知研習會會議資料，頁 10-11。

¹⁰⁴ 成之約，1997.7，〈企業因應勞動市場變遷策略的探討〉，《就業與訓練》，15(6)，頁 77-78。

3. 教育訓練是勞資雙方分享資訊的管道；
4. 教育訓練本身正是一種勞資雙方參與及合作的具體實現。

因此，企業活用教育訓練的措施培養員工第二專長與專業技能的提升，與提高內部彈性人力資源運用策略的效能增加組織競爭力，並將增加企業因應國內外的競爭環境的能力。

第四節、小結

由本章前三節的文獻回顧探討後，筆者嘗試統整出本研究的分析架構如下圖 2-5：

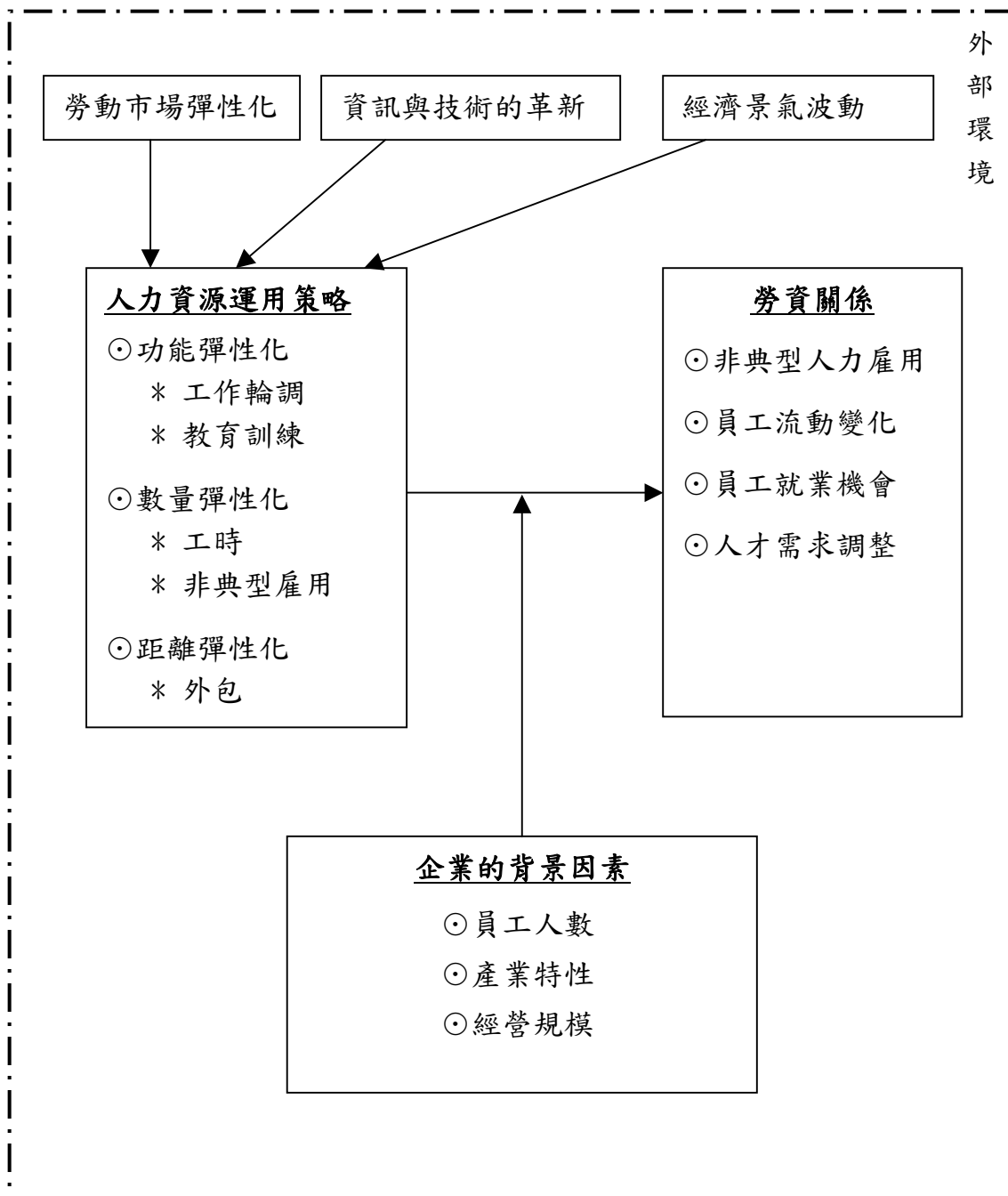


圖 2-5 本研究分析架構

由前述的理論分析中發現，企業對於彈性化人力資源策略運用的需求、經營成本的考量、經濟景氣的波動與勞動條件規範的解除，是人力資源運用蓬勃發展的原因，大體上，人力資源彈性運用的類型包括有功能彈性、數量彈性、薪資彈性、距離彈性、區隔彈性等五大類的彈性管理措施，而各彈性類型之間的措施彼此是相互關連的，可以綜合運用的。企業透過適當的人力資源策略選擇，使得組織在面對外部環境如勞動市場、科技、政策、經濟變化之下，能夠具備彈性調配人力資源的靈活度，與產業競爭力。因此，在本研究中選擇其中企業較普遍採行的功能彈性、數量彈性與距離彈性的策略內涵進行分析並構思研究的題項。

對中小企業主來說，提升資源配置的效率等於提高組織的競爭力，在設備資源的投資上雖然較大企業易受限於資金不足的先天劣勢，但在人力資源投資上則可以透過適當的方式使得人力運用的效能提升，例如透過數量與功能的彈性均有助於中小企業改善其經濟效率。因此，面對市場競爭的加劇，中小企業主彈性運用人力資源避免過多的固定成本支出負擔，已成為企業主所可能考慮的作法，這對原本長期穩定的勞資關係必然會產生某種程度上的影響，也無法再回到過去單純採取典型聘僱的方式。因此，為探討中小企業運用人力資源策略對勞資關係的影響，本研究選擇即以中小企業型態為經營特色的製版印刷業為研究個案觀察，並整理相關的資料，嘗試分析該產業在人力資源運用上的作法及對勞資關係的可能影響。