

第五章 結論與建議

第一節、結論

藉由相關文獻的探討與分析後得知，中小企業的人力資源運用特性在於是由企業主本人處理企業所有的人力資源管理的工作，最重要的人力資源管理工作就是維持企業內、外兩個緊密相連又不同質的人際關係網絡。並且，在中小企業中，人員的能力會直接影響公司發展的限度，因而必須使每位人員都能發揮最大的產能，盡量避免閒置人力產生，因此企業內員工皆為通才，工作分工不精細，人員之間補位需求大，形成對非典型工作型態人力的需求增加。而受到資源有限的影響，中小企業面臨初級人力不足、勞工流動率提高無法留住人才等人力運用的問題，雇用家族成員與企業存活時間短暫，亦使得一般中小企業內部的勞動團結意識較難形成。

以中小企業為主要經營特色的印刷產業，是一個以技術生產為主的產業，亦是一種綜合性、生產服務性的工業，在資訊與科技快速革新的時代中，保持人力資源運用的靈活與反應力，將使企業能夠迅速的因應產業活動的變動與技術的革新，創造更多的產能，因此，本研究個案企業傾向在人力資源運用策略採取彈性運用的反應機制，以提升產業競爭力與生存空間為目的。

在探討本研究五家研究個案公司訪談結果的統整、分析、比較之後，得出以下的研究結論：

一、業務外包是製版印刷業普遍的作業型態

從五家研究個案的分析中發現，企業對於客戶的印件採取統包作業的生產型態，對於企業內部無產能的製程部分，成為以永久專門性外包作業的方式完成，部分個案公司對於內部擁有產能的製程，超出生產負荷時，採取功能性外包作業的方式，代替臨時性或全時人力增雇的方式，避免勞動成本增加。這兩種外包的

形式達到人力資源使用上彈性的優勢。

二、以「在職訓練」為導向的教育訓練策略，重視內部專業技能的傳承

根據訪談結果發現，所有個案公司皆未實施全年度教育訓練制度的規劃，並著重生產相關的教育訓練，不重視對於員工心理、團隊合作等非與工作有直接相關的訓練，且教育訓練多為公司主導。在職訓練成為個案公司主要的教育訓練策略，在於公司資深人員擁有的專業技能與經年累月所累積處理製程上各種突發狀況的能力與經驗，成為企業生存與競爭的利器，無法透過外部訓練機構獲得，需仰賴透過工作中訓練的方式，由資深師傅傳授資淺人員（徒弟）達到技能傳遞的目標。雖然依據 90 年台灣地區職類別薪資調查的結果指出，印刷及有關事業的職訓比例只有 1.41%，但因為近二、三年來電腦化應用技術的普及，製程縮短、提高交件速度與減少人為作業疏失的優勢，使得傳統手工拼曬版的專業技術已逐漸被日益革新的電腦製版技術取代，本研究個案公司透過工作輪調的方式，由資深人員訓練新進人員與傳統手工師傅轉電腦作業人力的方式，成為公司培養員工第二專長的主要訓練策略。

三、採取工作輪調的人力資源運用策略，有助於勞資關係的維持與延續

由於電腦直接製版技術成熟與製版作業製程縮短的壓力，各家公司紛紛引進最新的製版軟硬體設備及人力以求在縮短工作時程上，爭取業務量並取得市場競爭優勢，而根據訪談結果發現，傳統手工人力工作機會喪失是製版印刷業普遍面臨的趨勢。在本研究的五家個案公司中，以 A、B、E 三家公司有顯著的手工作業人力轉換需求，公司皆未主動以消極資遣手工人力的方式滿足電腦作業的人力需求，而是採取不同的策略選擇方式維持原有的勞資關係，其中，A 公司採取軟硬兼施的方式、B 公司採取開放的態度讓員工決定去留、E 公司採取放任學習提升

管理職務比例的方式，達到透過工作輪調讓手工作業員工學習電腦操作技能的目的，並使得這一類工作年資及年紀較長的手工作業人力，在接受第二專長訓練後仍擁有具備市場價值的工作能力，維持原有的工作機會。

四、企業文化適應與製程作業銜接高度相關，成為企業非典型人力聘僱與否的考量因素

根據本研究訪談結果發現，由於印刷的製程繁瑣複雜，各項流程之間的緊密度高，人員之間默契、配合度與工作態度影響工作成效與品質甚鉅，加上聘僱體制外非典型工作型態人力，容易產生與企業文化不協調的問題，例如不配合公司加班需求、請假率過高、工作不穩定等，是個案企業偏向雇用典型工作型態人力需求的主因。

並且，根據本研究訪談結果發現，目前使用非典型工作型態人力的有 A 公司、D 公司，兩家公司的相同點在於，均提供大專院校印刷相關科系學生定期建教合作實習機會、均開放非典型工作型態人力轉換為正職全時人力的機會、一般員工對於公司聘僱非典型的工讀人力並沒有產生排拒的反應；相異點則在於 A 公司運用工讀生人力協助生產作業且對於公司對體制內全時人力的需求產生排擠的效果，D 公司則運用工讀生協助一般外務助理事務且對於全時人力需求並不產生排擠的效果。

第二節、建議

經過文獻探討與深度訪談結果分析比較後，本研究嘗試針對個案公司製版印刷業提出以下建議：

一、教育訓練方面：應該多善用政府相關機關的企業訓練資源與補助在職訓練的資訊，例如企業訓練聯絡網、印刷工業研究中心、勞委會職訓局等資源，除了專業技能上的訓練課程外，對於經營管理與人力聘僱能獲得產業外的經驗交流與互動學習的機會。

二、員工留任方面：對於工作經歷資深與具備製程突發狀況處理能力的優秀員工，企業可以規劃建立激勵性的獎助措施，例如：充分的授權、成果共享與績效制度的設計提高工作動力，使得員工願意與企業共存共榮。