

# 第一章 緒論

Marshall(1920)曾用森林預言，比擬理想的產業規模結構，他強調在森林中有大樹、小樹，有老樹、也有新樹，才能構成完整的生態環境。森林中，新樹在老樹的陰影下掙扎成長，只有少數能夠獲得充足養分長大茁壯，取代一些老樹，這些年輕的樹也終將變老枯萎而為新的小樹取代；樹木成長的過程循環不息，企業成長的過程亦如此，中小企業是現代經濟體系運作中的一環，有了中小企業，經濟體系才臻平衡、健全。

中小企業是台灣經濟命脈生存之所繫，在國際貿易、就業創造、所得供給、以及上下游產業分工之連結等方面，均扮演重要的角色。根據資料顯示，中小企業在台灣的經濟發展上的顯著貢獻，不但創造就業機會，賺取出口外匯，在產值及附加價值上亦有可觀表現。就解釋眾多中小企業持續存在的現象而言，部分產業或許以中小企業型態存在較有利，部分可能受限於企業能力、其他生產要素、行政措施的影響而不擴大其規模，故不可一概而論。

我國一般中小企業的共同特性是管理權與所有權合一，創業主具有權威地位，講求輩分、關係。也因此，造成的弊端是：任用私人或親信居要職，而阻礙了人才晉升，以致留不住優秀人才；加以家族成員往往不相信外人，所以在企業策略制定上，缺乏幕僚及員工的參與，易現偏差。我國企業中有八成是家族企業，這些家族企業中又有八成是中小企業，我國研究企業經營的文獻不少，但是聚焦於大型企業為多，忽略了我國經濟奇蹟創造的主體---中小企業，實為可惜。中小企業與大型企業的管理制度差異在於彈性空間更大，企業主的管理目標就是公司的政策，此外，企業內的家族成員兼具勞工與股東雙重身分者，其在人力資源管理上的定位、其勞動意識、勞資關係的角色，均是耐人尋味的議題。

## 第一節 研究動機與目的

中小企業是台灣經濟發展的特色、經濟奇蹟的推手，自 1961 年以來，台灣中小企業（資本額 4000 萬以下者）家數的比重高達 95% 以上，僱用員工人數的比重達 60% 以上，產值亦占 40% 以上，其中又以製造業為大宗；2000 年時政府對於中小企業的定義放寬，導致中小企業的官方數字大增，台灣地區在 2000 年時總計有 1,070,310 家中小企業，占全體企業數目的 98.08%，產值達新台幣 261,124 千萬元；中小企業對台灣經濟成長的貢獻，世人有目共睹

關於中小型企業內勞資雙方的特徵，與大型企業組織比較，較有異趣。較小規模的企業組織內，因組成成員較少，且為節省人工費用起見，大多由家族分子擔任勞資雙方的共同角色，即老闆自己既是資方，同時也是勞方，其子女甥姪、配偶弟媳……等人可能同時兼具勞資雙方的角色；待企業規模逐漸成長擴充之後，原有家族成員已不敷使用，間或需由外頭聘僱外人擔任工作任務，此時勞資雙方的關係才逐漸有所劃分。直到企業已達成熟規模，逐漸有專業功能的經營管理劃分甚或迅速成長擴大到須採行分部經營，務必需要聘請具有專業知能的專才來參與經營管理時，勞資雙方的區分才會明顯。

在這些運作與分工的過程中，管理階層或業主的管理模式對企業內勞資關係影響甚鉅，加上中小企業資源與規模較小，普遍屬於扁平式的人事管理，非科層化的人事分佈結果，最上層決策人員與最下層作業人員的資訊流通迅速，管理者的政策下達零時差，企業內員工深受管理者的管理風格、企業文化以及結構因素所引導。勞資關係是影響中小企業的重要構面，亦受到管理者的風格影響深遠，在外在總體環境的變遷下，勞資關係還可反映經營狀態優良與否。這些訊息顯示，企業的管理模式對勞資關係有一定的影響。

然而，對於貢獻深遠的中小企業，台灣的有關文獻以政策性的分析為主，也有討論中小企業工資上漲、台幣升值、世界保護主義浪潮

的困境及因應之道，或者對中小企業的投資行為、轉型、融資、與經濟發展關係之間的關係進行研究等等；其勞資關係的國內外文獻，為數卻十分有限，而且大部分並非其研究之主題。

本研究之研究動機歸納以上敘述有下列三點：

- 一、大型企業與中小企業勞資關係特徵有異趣
- 二、欲了解中小企業管理模式之勞資特色
- 三、國內外相關文獻稀少

歸納言之，中小企業因輕（易進退於市場）、薄（市場佔有率小）、短（壽命短）、小（不具經濟規模）的特性，其勞資關係與大企業相較之下確有不同（林荔華、藍柯正，1996）。中小企業的家族色彩較濃、制度化的溝通管道較少、勞動條件及福利措施較差、僱用勞工的素質較低，且結束勞資爭議的方式常是個人層級上的離職，故流動率較高，但發生集體爭議的頻率較少等。而台灣中小企業的勞資關係是否確如上述，或者還是有其他的特色，在本研究論文中，將以實證方式蒐集中小企業勞資關係實務上的運作資訊作為佐證，驗證台灣中小企業管理模式與勞資關係的關聯與影響，研究目的歸納如下：

- 一、中小企業內管理模式之組成
- 二、勞資關係之影響因素
- 三、中小企業管理模式對勞資關係的影響

## 第二節 研究方法

### 一、文獻研究法

主要在蒐集與本研究相關之國內外書籍、學術期刊、論文研究報告、報章雜誌等，加以歸納、整理、分析、作為研究內容之參考。透過相關資料整理，輔以各官方統計、學者整理之數據，試圖分析管理模式所包含的要素、勞資關係包含的組成因素，以及其管理模式可能會帶給勞資關係的影響。

文獻研究法(或稱次級資料分析法)為間接觀察法，即研究者以他人所記載或報告的文字為觀察基礎，例如個人的文件、研究、書信等等；另外如機關團體的紀錄文件、各種統計資料、以及各種調查報告與統計分析，和書冊期刊等等。

### 二、個案研究法

本研究預計以實證訪問方式訪問台北縣市 4 家中小企業管理階層，實地了解企業管理模式，以及其可能對企業內勞資關係造成的影響；並在第四章中比較與分析 4 家企業間的管理模式、勞資關係狀態、及兩者間的相互影響關係，採用之研究方法為「個案研究法」。

個案研究是針對一個單獨的個人、團體或社會，所進行的表意式檢視。它主要的目的雖然是在於描述，但有可以試著提出解釋(Earl Babbie, 1998)。訪問者企圖從某一或某些受訪者那裡取得資訊或表現出若干意見或信念。此方法通常是一種低結構的訪問(less structured interview)，訪問員只就研究題目有關的關鍵性要點形成問題，在訪問時據以發問受訪個案。個案研究的方法如圖 1-1，在提出命題後，進行資料收集與個案選擇，執行個案研究後撰寫個別報告，重複數次直到完成所列個案訪問為止，訪問的過程中，視實證資料蒐集程度回顧或修正命題方向，最後依據各個個案報告內容，提出跨個案結論，回

頭修改命題，發展政策上的意涵，並提出結論報告。

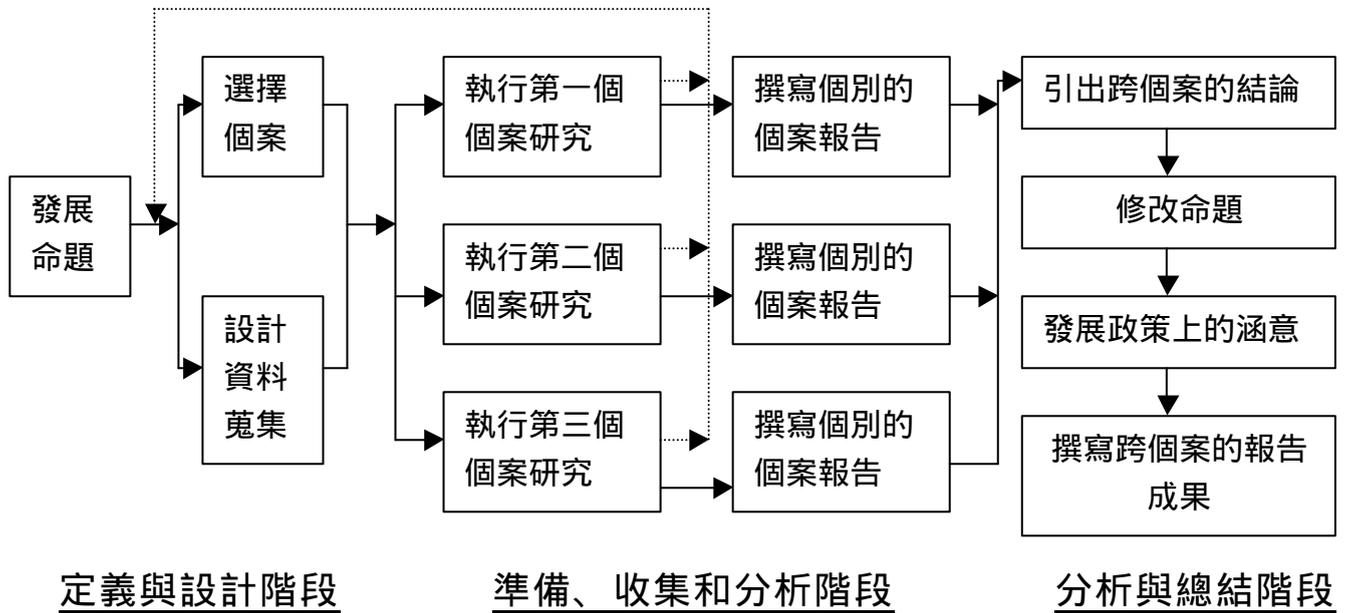


圖 1-1：個案研究的方法

資料來源：Robert, Yin, 2001。

在確定研究目、文獻回顧後，設計出上述文獻分析與個案研究的研究方法，將據以進行個案訪談，再將訪談發現與文獻整理做對應予分析，得出本研究的研究流程如圖 1-2。

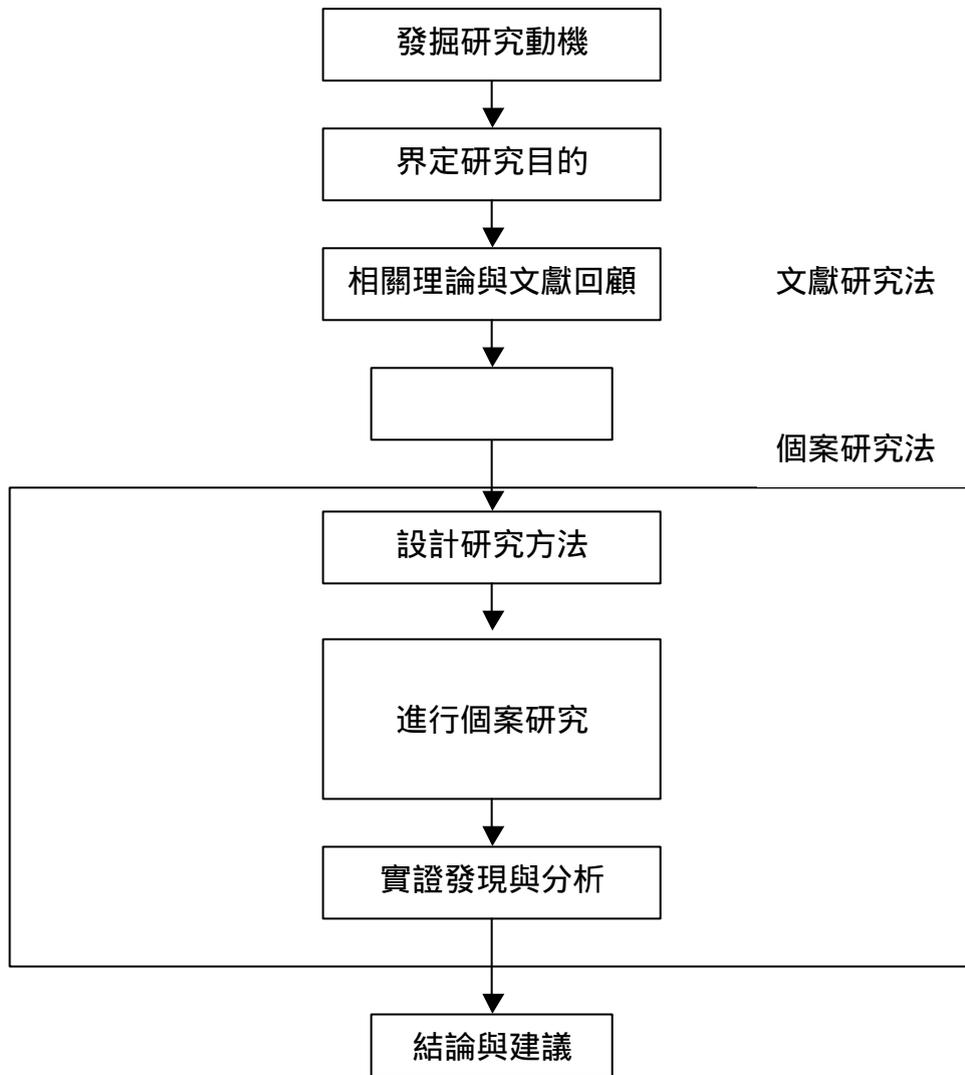


圖 1-2：研究流程圖

資料來源：本研究整理

### 第三節 研究範圍與限制

#### 一、研究範圍

勞資關係係一互動關係，其研究範圍包含甚廣，受到許多組成與環境因素的影響。當環境係以企業為界時，企業內的人力資源管理與勞資關係政策與策略就構成勞資關係的內環境因素，而政府的勞工政策或總體勞動市場的變化就構成所謂的外環境因素。在資源與周全性的考量下，本研究將擬探討的勞資關係範圍界定為事業單位內部，以期得出具體之實證發現。

本研究在界定何謂中小企業方面，首先了解中小企業之於大企業，只是一個相對的概念；且我國的認定標準歷經修正，以下本研究主要是根據中華民國八十九年五月三日經濟部經(89)企字第八九三四〇二〇二號函修正發布之【中小企業認定標準】，意即以實收資本額新台幣 8000 萬元以下、經常僱用員工未滿 200 人的企業作為研究對象。經濟部中小企業處就是根據該標準作為行政上的準繩。

在管理模式的探討內容包括：企業內的領導模式、企業文化、組織結構等介面，以及它們對勞資關係的影響，並依此製作訪問中小企業資方的訪查問卷，以此了解中小企業的基本背景、管理模式、人力資源策略、人事政策、協商政策、員工參與情形等勞資關係內容，依此製作出訪問中小企業內管理者的訪查問卷。

個案訪問擬以符合上述【中小企業認定標準】者為準。預計訪問 4 家企業中的員工深入了解其管理模式與勞資關係間的關係，訪問企業地理分布限於人力與資源，以北台灣為主。

## 二、研究限制

本研究原則上力求嚴謹，但受限於現實狀況如人力與時間侷限，仍有下列數點限制：

- (一) 因中小型製造業分佈太廣，遍及全台灣，員工流動率亦高，受限於時間與人力，筆者訪問之業者以大台北地區為主，未對中南部及東部作分析研究，因此研究的範圍整體產業代表性受到侷限。
- (二) 本研究以個案訪問的質化研究方式進行第一手資訊蒐集，所得結果對於台灣中小型的製造業整體現況的分析，並不一定具有絕對代表性，但筆者仍試圖透過較嚴謹的文獻分析和研究設計以彌補該不足。
- (三) 研究中的中小企業，因規模不大，均無工會組織，頂多成立員工福利委員會，然其與工會在功能上仍有相當差異，企業勞資關係缺乏集體協商模式與管道；管理階級或人事相關部門是勞資關係中的主角，故在集體勞資關係部分的討論有其限制。
- (四) 台灣企業 97.72%屬中小企業，我國研究企業經營的文獻不少，但是聚焦於大型企業為多，忽略了我國經濟奇蹟創造的主體---中小企業，實為可惜。又中外文獻對於中小企業勞資關係的探討大多缺乏完整研究或論述，因此，較不利國內、外參考資料的對照和分析。
- (五) 在訪問內容方面，企業為了對外維護企業形象，對內鞏固管理權威，在受訪過程中多指出其勞資關係雖不甚理想，但強調「瑕不掩瑜」。勞工方面由於勞動意識不彰、缺乏工會聲援，無法向資方具體表達心聲，為了保持就業機會，對於企業勞資關係負面做法保持低調，多半不願正面回應，故資方不清楚員工的想法。
- (六) 個案研究，是對受訪者逐一訪問取得資訊，易受限於受訪談者的主觀意識，且量化困難，是研究限制之一。