

第二章 理論及文獻探討

第一節 管理模式之定義

建立管理模式是企業管理者的共同方向，全球經濟日益密切，激烈的國際貿易和市場競爭不斷考驗著企業經營者，要如何永續經營，首先需健全規範管理與對科學決策的認識。要在物競天擇的環境中生存，引進專業經理人，迅速提高企業管理品質，塑造公平合理之管理模式是不二法門。天行有常，不為紂存，不為桀亡；應之以致則昌，逆之以致則亡，唯有制定出與市場需求同步的企業管理模式，企業才能與時代同步。

建立管理模式可以發現問題的需要，利用檢查和預警系統，防患於未然。適宜的管理模式可解決經營問題，合理組織和指揮內部，可以因應大部分日常發生的管理問題。管理模式規範管理的需要，企業可以依靠工作流程進行自動化運作。管理模式可滿足培養人才的需要，是對於企業選才、育才、留才的體系。管理模式滿足調整機制的需要，透過預算與財務管理加強資產管理。管理模式滿足市場運作的需要，發展出來的企業文化是企業品牌的結晶和保證，與國際趨勢接軌，建立的管理模式才具備與其他強者競爭的資格。

德國社會學大家韋伯(Weber, 1978)提出「理想型(Ideal Type)」行政管理體制，即「官僚體制(bureaucracy)」。官僚體制是一種嚴密的、合理的、形同機械一般的社會組織，內有熟練的專業勞動者，明確的職權劃分，嚴格的規章制度，以及金字塔式的階級服從關係，從而使成為一種系統的管理技術體系。對於現代大型行政工作來說，這種官僚行政不可或缺。在行政管理體制中，人們只能在官僚形式與外行之間加以選擇。

Frank T. Gallo (2004) 認為管理模式的本質是一套科學的由上而

下的權力分配系統，是一套可複製的規範化、標準化、效率化的基礎管理體系，是為其他專業管理服務的基礎平台，是企業永續經營、堅若磐石的基礎。沒有一套管理模式適合任何企業，但每個企業都應有一套發展適合自己的管理模式，而這套管理模式也應將隨著企業所處階段的變遷而不同，隨著企業不斷發展而不斷完善。

現代管理大師 Peter Drucker (1991) 認為管理不只是一門學問，還應是一種「文化」，擁有自己的價值觀、信仰、工會和語言。劉光起(1997)認為企業文化是企業或代表人物在長期經營過程中形成的價值觀、經營思想、群體意識和行為規範的綜合，管理模式本身就是企業文化的理念系統和共同語言，可以作為與其他企業區別的特色。

張冰(2000)認為管理模式包括兩個部分，一是內部管理，在於確立宗旨和目標、功能和機構設置、職務描述和權責劃分，使工作流程程序化，留下完整的工作紀錄和檔案建立，同時監測評價與激勵機制，以及全面的例行事務管理。第二是專案管理，包括專案研究與策劃，工作流程與培訓教材制定，瞄準目標族群需求的機制建立，達成目標的管理機制形成，全程紀錄與管理，監測與矯正，評價與研究。

雷良海、葛俊杰(1998)研究指出企業經營者對於企業的生存和發展有著至為重要的影響，各國企業無一不重視企業經營者的培養和造就，為卓越經營者的產生和成長創造良好的環境，在招聘、選拔、培育、激勵、約束等環節擇優錄用，乃競爭型的優勝劣敗機制，已成為各國企業選拔經營者的主流原則。西方發達國家的大企業、大公司，在經營者招聘、選拔、培養、獎勵和約束方面已形成一套比較完善的機制。

劉光起(1997)認為管理模式的組成由三大篇、九大項目組成：

一、基礎

1 組織系統：結構設計的重要性，內容有組織圖設計、部門

職能設計、職務設計、股東會與總經理、董事長與總經理分工和權力分界。

2.企業文化：有風格和特色才能競爭，內容有企業精神和理念系統、企業視覺系統、員工行為規範、領袖風格。

二、運作

1. 垂直指揮系統：首重指揮自如與準確，設計重點有命令層級、會議執行、公文、覆命機制。

2. 橫向連絡系統：自動控制水平反應效率，工作流程、工作程序、垂直指揮系統與橫向連絡系統的關係。

3. 檢查反饋系統：設計檢查權與處理權、檢查單據表格畫、檢查結果分析電腦化、反饋方法、反饋信息彙整分析與通報。

4. 預算計劃系統：預算執行與預算警戒指標，為實現企業預期目標，制定企業及各部門工作計畫、促銷計畫、採購計畫、人員招募計畫、培訓計畫等。

三、人才

1. 招募系統：招募、考核、選用

2. 培訓系統：分工、計劃、下達

3. 激勵系統：激勵內容設計、工會功能、行政激勵效果、工資設計。

管理風格，有時決定於管理科技與管理行為，而企業所具備的企業文化，終將見諸於管理行為，因此一個公司或企業有何種文化，就有何種管理作風(石銳，1996)。

而在我國一般討論企業中的「管理模式」，泛指組織中廣泛地或特定事項的系統性處理模式，廣義可包含領導型態、組織架構、企業管理、生產管理、資訊管理、人力資源管理、財務管理、行銷管理、人事規章、員工關係、獎懲制度、績效衡量制度、產品策略、產業環境策略、研究發展管理、專案管理、企業文化、社會文化……等等所有企業在「管理」上系統化的制度而言。本研究主題在於探討中小企業「管理模式」與「勞資關係」之間的影響，受限於時間與人力，擬由企業個體面中具有普及性特質的管理層面進行瞭解，集合上述各家學說，發現共同內容-領導風格、企業文化與組織結構，作為「管理模式」之定義，繼續下面研究，定義整理如表 2-1。

表 2-1：管理模式定義整理

學 者	管 理 模 式 的 內 容
Weber (1978)	<u>嚴密的組織</u> 、專業勞動者、金字塔型結構
Peter Drucker (1991)	學科、 <u>文化</u>
石銳 (1996)	<u>企業文化</u>
劉光起(1997)	<u>組織結構</u> 、 <u>企業文化</u> 、 <u>領袖風格</u> 、運作流程、人力資源管理
雷良海、葛俊杰 (1998)	<u>企業經營者</u>
張冰(2000)	行政管理、專案管理
Frank T. Gallo (2004)	權力分配系統、專業管理平台

資料來源：本研究整理

第二節 勞資關係理論

探討管理模式之於勞資關係的影響，在前一節定義「管理模式」的內容後，接下來欲經由理論面分析影響勞資關係的因素，再於後面的章節進行探討兩者間的關係。

勞資關係是屬於社會體系之一的一個次級體系，因此隨人類社會的整體結構的轉變，也導致了勞資關係結構出現變化。再者，依據社會經濟發展階段的不同，勞資關係的結構及其特性，變遷的程度以及發展也出現差異。爰此，勞資關係的形成可說受到許多因素交互的影響，要明白指出哪些因素影響勞資關係不是一件容易的事，不過如果能從開放系統(open system)的觀點來看勞資關係，則較容易找出影響勞資關係的因素。

一、勞資關係系統模型

美國著名的勞資關係學者 John T. Dunlop 教授在 1958 年出版的「工業關係系統」(Industrial Relations System) 探討影響勞資關係的因素。Dunlop 認為一個勞資關係系統的主要部分有：

(一)行動者(actors)：工業關係系統有三群行動者；

- 1.各層次的管理人員及監督人員，負責發出命令與管理事務。
- 2.工人及其代表。任何企業只要存在一段時期，均有組織工會或非正式群體的傾向；工人有義務服從管理者命令，工人的集體則決定工作行為的規範。
- 3.政府部門。尤其是負責勞資關係者，此類行動者的責任各國均有不同。

(二)環境(contexts)：影響社會及工業關係的環境有三；

- 1.工作場所的技術特質：指工廠及工業社區的技術特徵，技術可能影響管理方式的制定、工人組織的形式、管理監督的模式。

式、勞工團體的要求公共控制的可能性。技術同時也可能是工人數量、工人群體穩定性、意外的頻率、教育訓練、女工與童工比例的決定性因素。

2.市場或預算限制：市場與財務限制了行動者，影響了規模、需求和就業率。

3.權力所在與分配情形：指社會的權力分配及權力核心；大社會的權力並不決定勞資關係，但卻影響諸行動者的行為。

(三)意識形態(ideology)

Dunlop 認為工業關係系統中各個行動主體之間共同存著一組思想和信念，通過這些價值，工業關係系統始能結成一體，各自承認對方的角色。

(四)規則(rules)

規則有三類：設立規則的程序、實質的規則以及實施實質規則的程序。程序包括產生實質規則之規則，及實施實質規則之規範。實質規則包括關於報酬的規則、責任紀律及獎懲等規則、職務權利與義務等規則。

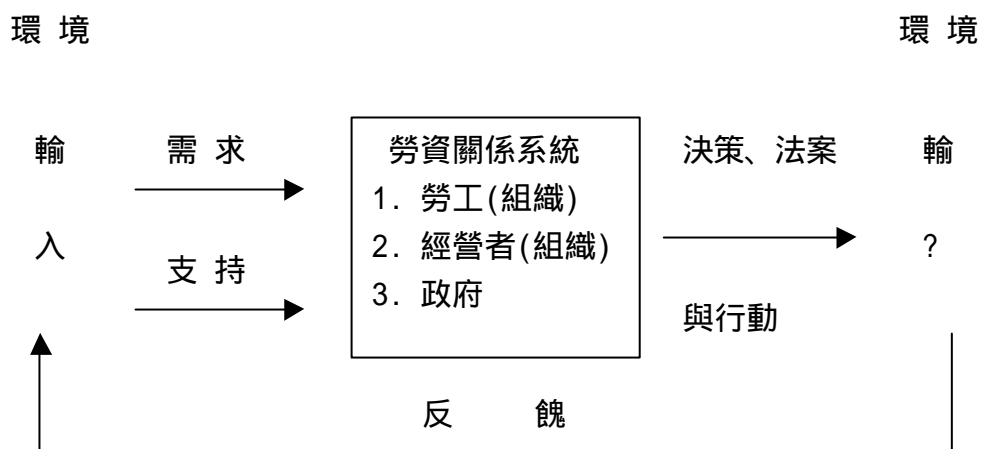


圖 2-1：勞資關係系統簡單模型

資料來源：衛民，工會組織與勞工運動，1996.01。

圖 2-1 模型的要旨為，勞資關係系統中的三個主角：勞工、管理者與政府，在其環境系統的影響下，透過許多不同的過程，彼此交互作用而產出許多足以左右工作績效的法令、規範和措施。

工業關係理論的目標是解釋某規則的建立、轉變及變遷的環境因素，理論指出規則乃行動者在一定的技術、市場和權力環境下，受共同的意識形態之約束所樹立的，以下是該理論的幾項命題：

- (一)相同的技術環境，不同的國家，有同等強大的力量令行動者創立相近的規則。
- (二)社會主義國家和資本主義國家一樣，均受市場限制的擺佈。
- (三)社會上的權力分佈會表現在工業關係系統之內。在大社會中管理者、工人及政府相對權力決定了其在工業關係的力量。
- (四)三群行動者在三類環境及意識形態下互動的結果，產生了程序及實質規則。
- (五)大社會有什麼意識形態，工業關係系統就有相似的意識形態。

毫無疑問地勞資關係係一互動關係，受到許多環境因素的影響，當環境係以企業或事業單位為界時，企業內的人力資源管理與勞資關係政策與策略就構成影響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。由於此一互動關係，勞資關係因此經常會受到許多環境因素的影響而發生變化；換言之，不論勞資關係趨於和諧、抑或朝向對立發展，環境變化扮演重要的影響角色(成之約等，2003)。

從上面的論述中，不難看出影響勞資關係的主要因素即是它的環境系統，吳復新(1996)認為生態系統、經濟及技術系統、政治及法律系統、社會系統是重大的影響因素，其中經濟及技術系統包括產品市場、勞動市場、各種生產組織等對勞資關係影響相當大，就本文欲探討的勞動方面，勞動市場如果供過於求的話，雇主有充分選擇勞工的

機會，勞工為了就業機會必較易接受雇主的許多要求，反之則相反。

二、社會行動論(Social Action Approach)

「行動」的概念韋伯所創，他認為「我們論及行動之意義，在於行動個體賦予行為主觀的意義，不論其為外顯的或內隱的，不作為或默認的”行動”(Weber,1978)」。韋伯以「分析性」的觀點來探討社會行動，同時運用「理念型」態度，對於社會現象其構成的因素抽濾？若干較主要的因素以分析該社會現象。

源承韋伯的行動概念，社會行為論者(亦稱先天認知論者)認為人類之成長與發展屬於非工作經驗的成長經歷，依據發展理論，以個人發展過程的家庭生活方式社會化，學得對系統的認知，並以該學習所得模式之既有系統概念運作於環境應變的決策。Lasswell and Kaplan(1950)強調人類的活動是「權力與社會」，他們認為社會學與政治學牽涉的是權力行為，以認知學習過程中學得基礎，以既有系統概念運作於環境應變的決策。要能適應環境的變遷，社會行為論者認為企業的機制雖是利潤導向，但是其生產過程仍然與社會關係密切，勞工提供勞力從事生產，利潤自然依據貢獻獲得分配，員工始能充分發展並獲得滿足。

先天認知理論以刺激反應為必然的明顯關係，重視可觀察的物理現象，忽略人的態度影響；行為論者對於勞資雙方互動的模式，以社會行為為基礎，「結果方式」之解釋成為勞雇的權力角力必然性，必將以鬥爭或暴力之權力運作相向，對於「應然」、「實然」面之互動關係則缺乏註解，尤其是勞資關係形成的過程，本身除了契約因素外，尚有人際關係，勞方除提供勞動力外，尚有忠誠與守密義務；雇主除了給予薪資外，尚有照護之義務，甚至恩給延及家屬，是為先天論者無法說明的盲點，且由行為論的觀點，勞工可直接受雇於企業，與資方產生勞資關係，忽略群體關係，又未能討論集體勞資關係的存在，

由此可導出，社會行為論對於勞資關係之解釋，有部分的缺失。

三、Kochan 的策略選擇模式

1980 年代 Kochan、Katz、Mckersie 等學者發展出「策略選擇模式」(Strategic Choice Model)(如圖 2-2)，以自創的「三階制度架構」(three-tier institutional structure)作為分析勞資關係的模型，探討「美國勞資關係的轉變」現象。

在分析勞資關係問題方面，Kochan 等人的分析架構(Theoretical Framework)中有幾項重要的部分，那就是「外部環境(External Environment)」、 「價值(Value)」、 「事業策略(Business Strategies)」、 「企業階層勞資關係制度結構(Institutional Structure of Firm-Level Industrial Relations)」、 「歷史與協商結構(History and Current Bargaining Structure)」、 「表現結果(Performance Outcomes)」。該架構指出勞資關係的過程與演變能持續開展，關鍵在於「環境壓力」及「組織回應」互動所決定的，表示環境因素將影響組織運作，組織也對環境的變遷提出因應之道。

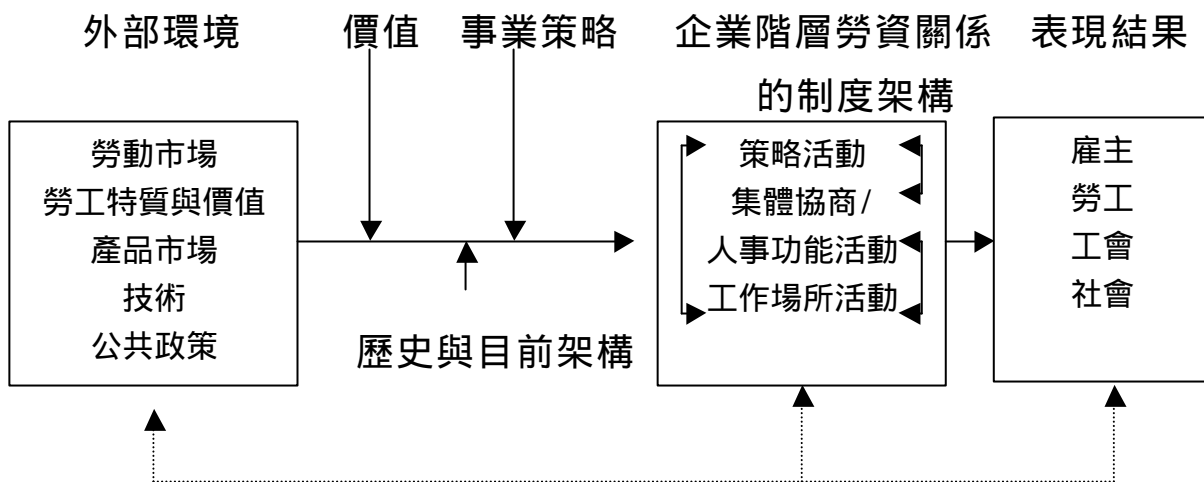


圖 2-2：勞資關係策略選擇模式

資料來源：Kochan, Katz and Mckersie(1986), The Transformation of American Industrial Relations,

「外部環境」主要指勞動市場、勞動力的特質與價值、商品市場、技術與公共政策，對於這些相關因素的考慮會影響到雇用意願，管理者或雇主也會因應這些外部環境的變化調整其企業策略。當管理者或雇主在做策略調整時，一定會受到組織中主要決策者或是企業文化的信念、價值和哲學的影響或限制。

此外，在做抉擇調整時，必然也會受到歷史結構和制度結構的影響，歷史結構係指過去的組織決策和過去的歷史事實，例如一個企業中原有工人加入工會之比例越高，其管理者優先採取無工會策略的可能性越小。而制度結構係指一個企業內在管理和勞資關係制度上權力分配的情形，例如一個中央集權式的協商架構或是單一工會足以代表企業內勞工進行協商的情況下，該工會領袖較有能力與企業最高主管直接溝通，較一影響管理者制定相關的策略。

至於「企業階層勞資關係制度結構」部分則為此一分析理論架構的核心，也就是 Kochan 等人獨創的「三階制度架構」，該理論指出勞資關係中最上面一個層級是策略決定階層，中間階層是集體協商或人事政策的功能階層，最底層則為工作場所階層，在此處政策的結果會影響到個別勞工、督導人員與工會代表(請參表 2-2)。

表 2-2：三階層的勞資關係活動

階層	雇主	工會	政府
長期策略 與決策制度	1. 商業策略 2. 投資策略 3. 人力資源策略	1. 政治策略 2. 代表策略 3. 組織策略	總體經濟學 與 社會組織
集體協商 與人事政策	1. 人事政策 2. 協商政策	集體協商政策	勞工法令 與行政
工作場所 與個人/組織 關係	1. 督導風格 2. 勞工參與 3. 工作設計與工 作組織	1. 協約執行 2. 勞工參與 3. 工作設計與 工作組織	1. 勞動基準 2. 勞工參與 3. 個人權利

資料來源：Kochan, Katz and Mckersie(1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, P.17.

所謂策略選擇架構標榜的是勞資雙方在行為面的表達，也就是人與環境變遷之因素互動的過程中所做的不同抉擇。這些決定無所謂好或壞，但基本上反映當時勞資雙方在互動關係上希望達成之目標。Kochan 等人認為在策略階層所做的選擇會影響功能階層，也就是實際進行勞資協商的階層的協商程序與結果(成之約等，2003)。

有關勞資關係的研究大都從工會的角度出發，在此一工會為主的情形下往往視管理者為被動的角色，只是在針對工會的壓力做不同的回應。因此，學者 David Lewin 認為目前勞資關係方面有關策略理論的發展，主要動機是重現管理者角色的重要性。

四、津田真?

津田真? (1969)認為現實中的勞資關係是由幾個要素，相互之間形成密切的關聯，綜合而成的一個整理現象，他在探討經營者與從業

人員關係國際比較的要素和尺度時，曾指出經營者與從業人員關係國際比較的要素和尺度有六個大項：經營的特性、經營構成層的特性、勞動市場的特性、勞務管理的原理和功能、法律和政府的角色、文化類型(請參表 2-3)。

表 2-3：經營者與從業人員關係國際比較的要素和尺度

要素	尺度
經營的特性	社會經濟的經營特性 經營的規模 經營的組織 經營的功能
經營構成層的特性	經營者的地位與特性 管理與監督者的地位與特性 從業員集團的地位與特性
勞動市場的特性	勞動力供給的特性 勞動力需要的特性 勞動市場的特性
勞務管理的原理和功能	勞務管理的原因 勞務管理的功能
法律和政府的角色	勞動法規的內容與實施 政府的勞動政策
文化類型	人種構成 宗教結構及其對國民生活的影響程度 集團維持原則 經濟發展的歷史經驗 接觸國際的歷史經驗

資料來源：津田真？，勞資關係的國際比較，p.7，1969。

津田真?認為可針對雇主、工會組織與勢力、政府角色、外部環境等加以分析，進一步歸納為 4 點來看：

(一)社會文化類型

包括人種構成、宗教結構及其對國民生活的影響程度、集團維持原則(奉行個人主義的程度、家庭制度、身分制度、教育制度)及接觸國際、經濟發展的歷史經驗等。

(二)雇主態度

係指雇主的經營態度如社會經濟上的企業經營的地位、經營規模、經營組織、經營功能等；並重視企業中經營層級的特性：經營者的地位與特性、管理與監督者的地位與特性、從業員集團的地位與特性。同時也是著探討其對工會的態度、承認的狀況，以及直接擔任勞資關係責任者，參與全國性、產業類別、區域類別雇主團體組織的程度。企業規模大小、獨占體制的有無、產業結構、重化工業的比率、經濟環境、國際關係的依賴程度均屬之。

(三)工會組織

工會組織比率的高低，以及工會持續性、安定性的程度。如組織型態的複雜程度、全國性組織的支配權限與財政的實力、工會規模的大小。尚包括受雇者加入工會的比率、工會與雇主談判的宗旨，彰顯工會功能的有效與否。

(四)政府角色

政府角色可以概分為兩部分：第一、政府政策介入勞資關係的程度及方針，為達到經濟成長目標必須介入勞資關係的程度和實際上介入的程度。勞動法規的完善程度及執行的可行性。第二、公營企業的發達程度，其對民間部門勞資關係影響的程度。

藉由本節勞資關係理論之探討，企圖整理出影響勞資關係的各種因素，在檢視過 Dunlop 的系統理論、社會行動理論、Kochan 等人的策略選擇理論，以及日本學者津田真？的主張，可以發現在各家見解中，均提及企業組織內管理階層的態度以及管理方式是影響勞資關係運作的關鍵因素之一，從雇主秉持的價值觀，形成組織內權力分布的配置如管理者的地位與特性、員工的地位與特性，進而創造出一套適用於該企業的管理模式，而這個管理模式包含些什麼，它們的內容與勞資關係間存在著怎樣的交互關係，待由下一節作更深入的發現。

第三節 管理模式與勞資關係

一、領導風格與勞資關係

(一)領導與領導模式

自有人類社會以來，只要是有組織的地方，不論正式或非正式，都需要有人來領導；領導(Leadership)是個常被討論的名詞，光是學術上的定義就有三百五十幾種以上，定義其為一種影響力，它使團體達成目標。在眾多有關領導的定義中，選取幾個較具代表性的作一整理：

表 2-4：「領導」常用定義整理

年份	學者	領導的定義
1962	Gibb	領導是指一個人對其他人的影響
1972	Keith Davis	領導是說服他人熱心地尋求明確目標的能力
1974	Haimann and Scott	領導是一項程序，使得人們在選擇及達成目標上受其指揮、引導和影響。
1982	Jago	領導是一種過程，也是一種屬性。領導的過程是以非強迫性的影響來引導並協調組織成員的活動，已達成團體的目標。就屬性而言，領導則是指可歸因至成功進行這些影響的人之一組性質或象徵。
1999	許士軍	管理中一種影響力的發揮和運用，其目的為激發工作人員之努力意願，引導其努力方向，以增加它們所能發揮的生產力和對組織的貢獻。

資料來源：本研究整理

領導作為一種人際互動過程(interaction process)，透過此一過程，領導者努力促成被領導者完成既定的任務目標 (陳文杰，2001)。領導風格則是領導者影響屬員的方式。龔平邦(1991)認為基本的領導模式應由領導權力的基礎、領導行為的程序以及工作績效結果間一連串的過程和影響構成，詳細內容如下圖 2-3。

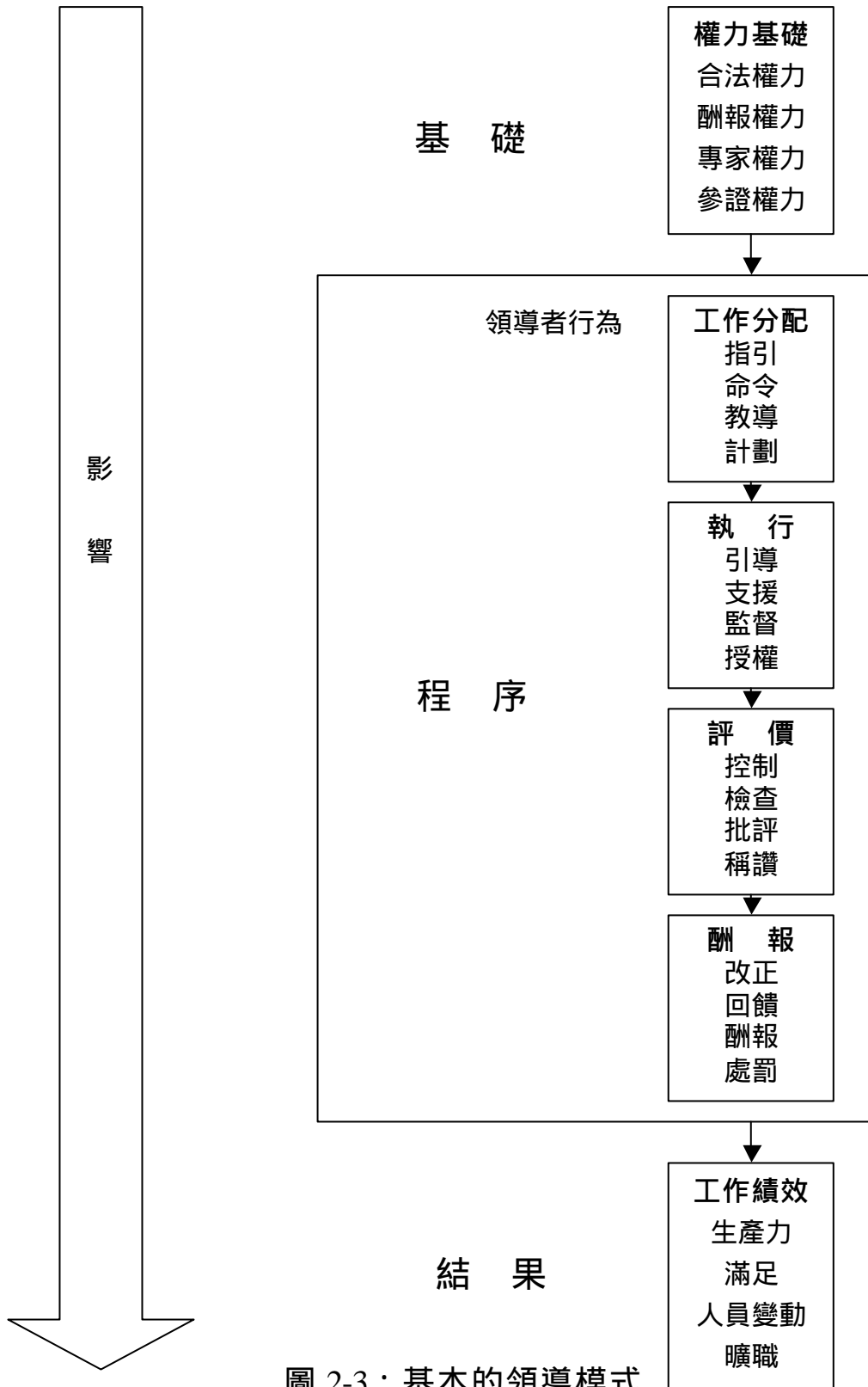


圖 2-3：基本的領導模式

資料來源：龔平邦，管理學，1991，P.483

(二)領導理論與領導風格

美國一些早期經典理論如霍桑(Hawthorne)研究，馬魁克之 X、Y 理論，愛荷華、俄亥俄、密西根等研究成果，再加上各種現代領導理論，它們都可以被歸納為”以領導為中心”或”以屬員為中心”的領導風格。事實上，上述兩類風格可以看成是專制-民主光譜連續帶的兩極端，其間可有不同程度的領導風格，這主要取捨於領導者使用多少職權，以及給予員工多少參與而定。

本節旨在探討領導者本身的領導風格與勞資關係間的關係，與其對勞資關係的影響，在眾多的廣被認可的領導理論中，僅就其與領導者本身特質、風格相關之理論，檢視作以下的討論。

1. 特質理論 (Trait Theory)

自二十世紀初期以迄四、五 0 年代是領導者特質科學研究之盛行時期，此間對各種團體的領導者所從事領導者特質研究之學者不計其數，主要目的是要從領導者或成功人士身上找到他們的人格特質、社會背景、體格特徵及智力。以這些特質為依據來鑑別成功與不成功的領導者。

惟這些著重「特質研究」的結論並未構成通說，反對者認為特質論既忽略了部屬的需求，又未能釐清不同特質的相對重要性，也無法正確的區辨出因果關係，更忽略了情境考量，自 1940 年後，學界的方向轉移至領導者的行為屬性(Robbin, 1994)。

2. 行為理論(Behavior Theory)

提出行為論 (Behavior Theory) 主張得學者，主張領導者，賦予”行為”積極的意義，以管理的”行為”進行領導，並可從這些行為的特質，分辨行為者的管理風格；

(1)管理方格 (Managerial Grid)

管理方格是由 Robert Black Jane S. Mouton 所提出 (Stephen P. Robbins , 1998) , 相當為實務界所重視。這是一個兩度空間的矩陣 , 橫座標為重視生產的程度 , 縱座標為重視員工的程度。重視生產相當於生產導向領導 , 以任務目標為主 ; 重視員工相當於員工導向領導 , 以人性關懷為主(李再長等 , 1997)。如圖 2-4 所示 , 座標的兩軸個有 9 個標示點 , 共可得出 81 種可能的領導風格(李青芬等 , 1994 ,)。此座標方格並未指出會有什麼結果產生 , 只是標明領導者思考其所欲獲得之結果時的主要因素。依此兩度座標圖 , 一般歸納出五種領導風格 , 它們代表不同程度重視生產與重視員工之組合(Dr. T.V. Bonma and G.Zaitman , 1992)。

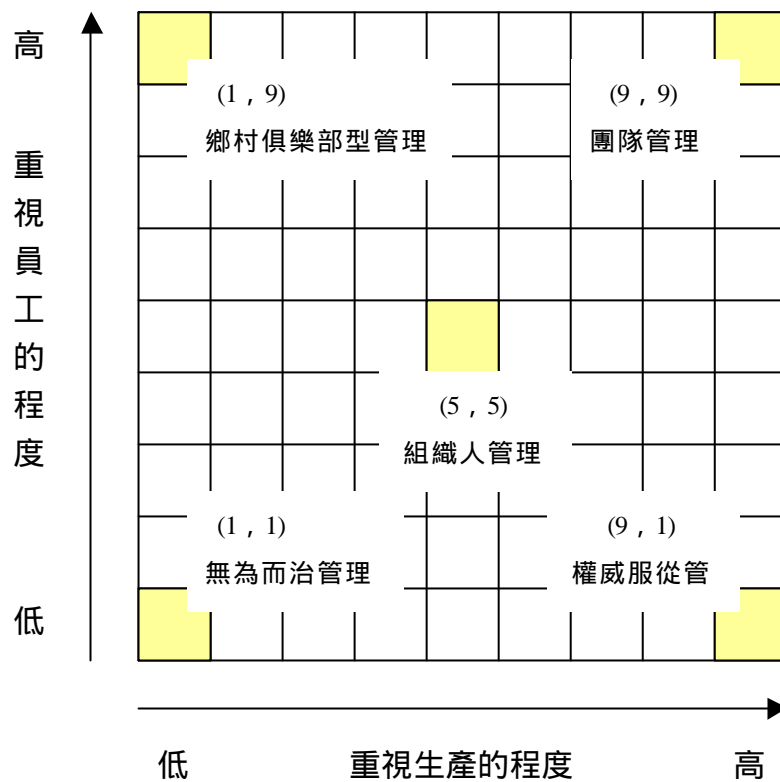


圖 2-4 : 管理方格

資料來源 : Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, Prentice-Hall international, Inc., A Simon and Schuster Company, Upper Saddle River, New Jersey, Eight Edition, 1998, P.352.

- a. 管理模式(1, 9)-鄉村俱樂部型管理(Country Club Management)：對人的需求相當體貼關注，造成一種舒適、友善的群體氣氛與工作步調。
- b. 管理模式(5, 5)-組織人管理(Organization Man Management)：如果能夠平衡兩種需求，既完成工作又使士氣維持在一個令人滿意的水準，充分的組織表現是可預期的。
- c. 管理模式(1, 1)-無為而治管理(Impoverished Management)：費最少的心力來完成工作，是維繫群體的適當方法。
- d. 管理模式(9, 9)-團隊管理(Team Management)：工作乃由心存奉獻的人們所完成，把群體的目標是唯一種共同的利害關係；這種彼此的相互依賴能造成一種信任、尊敬的關係。
- e. 管理模式(9, 1)-權威服從管理(Authority Obedience)：塑造一種使人性因素介入到最低的程度的工作環境，以促進有效率的運作。

(2)管理四系統

Likert 依據他在密西根大學多年研究成果，認為領導是一種相對的過程，提出據實證經驗的四種管理系統。Likert 以行為/功能的觀點來研究領導，明顯將管理者區分為工作中心式的領導者及員工中心式的領導者。工作中心式領導者以嚴密的監督來確保其屬下用特定的步驟來完成工作。工作中心式領導，其影響力是建築在高壓的統治、報酬與法權之上。員工中心式的領導者責任為其屬下個人的升遷、成長與成就是重要的。他使用如授權、個人需求的滿足等技巧，來塑造這一種支持性的工作環境。Likert 及其他運用此種理論來做研究的發現顯示(Dr. T.V. Bonma and G.Zaitman, 1992)：員工中心式的領導較工作中心式的領導更能有效的影響其群體的行為。Likert 提出的管理四系統分別為：系

統一--威權型、系統二--父權型、系統三--徵詢型，系統四--民主型。

Likert 和他的研究團對調查了數千位管理者，結果顯示：高績效部門多屬於第三、四類型風格，而低績效部門多屬於第一、第二型領導風格。

3.情境理論 (Situational Theory)

(1)Fiedler (1967) 權變模式

權變理論由 Fiedler 所提出，這個理論清楚地說明領導行為與領導情境之間的互動關係。Fiedler 認為領導人的領導效率如何，與他領導之團體的一些情境因素有關，故稱為領導的權變理論 (contingency theory of leadership) (李美枝，1980)。Fiedler 的權變模式 (Contingency model) 將領導風格區分為二：

- a. 工作導向 (task-oriented)：此類主管注重工作績效。
- b. 關係導向 (relationship-oriented)：此類主管注重和同仁間維持良好人際關係。

Fiedler 發展出「情境控制」量表，將情境因素：情境的明確性、對情境的預測能力及領導者可以控制情境的程度等等都考慮進去。在他的量表中包含以下三種情境：

- a. 領導者 V.S.被領導者之間的關係：指的是兩者之間彼此的信賴程度和支持度。
- b. 工作結構：所要完成的工作目標及工作過程明確度。
- c. 權力：領導者是否擁有足夠的正式權威獎懲被領導者。

Fiedler 指出在高度控制的情境之下，由於工作流程是有規可循，人際關係是「合作」的，「人際取向」的領導方式可能會是最有效的，且又強調工作目標的達成（張荳雲，1995）。此模型以組織目標（組織決策核心之一）為基礎，組織有多個目標及衝突的目標。Simon 指出組織目標是超越及獨立於個人的具體實在，作決策時就要考慮需要與限制，該目標指的是組織目標、活動目標，組織目標可視為組織決策的一種限制(Hall，1999)。

就領導管理方式而論，權變理論認為世界上根本沒有「一種最好方法」(one best way)來解決所有的問題，對人員的領導亦同。權變理論並不強調原則，只是關心是否能管理有效。而管理方式尚須考慮到時代背景，不同的時代要採取不同的管理方式，在平時安定的狀態下，管理是溫和的、民主的；但在緊急狀態下，管理就應該嚴格一點，甚至要專斷一點，「亂世用重典」就是這個道理。這對領導者而言，領導的效率源自於所領導的方式和所處的情境是有利或是有害於組織，在明顯不利的情境中或是十分有利的情境裡，以工作取向得領導方式比較有效；在介於這兩者之間的情境裡，以人情取向的領導比較有效。

(2) Hersey and Blandchard (1974)權變模式

Hersey and Blandchard 延續管理方格之研究，加上俄亥俄州立大學的成果，所發展出來的領導風格。他們認為二種主要領導類型：

- a. 任務：領導者組織屬員、分派任務，並說明工作任務完成之相關要項。
- b. 關係：領導者與屬員維持親密關係，溝通良好，給予屬員心裡及情緒支持。

在此，Hersey and Blandchard 把屬員的成熟度當作是情境變項；而成熟度是由三個因素所決定；屬員之成就動機、承擔責任的意願、所受教育與工作經驗。雖然，他們承認尚有其他重要情境變項，但僅把工作團體成員之成熟度放在模式中。模式為情境取向，它說明在某情境下，適當之領導風格最有效。四種領導風格為：

- a. 指導型 (telling)：高任務-低關係之領導，在屬員成熟度非常低時最有效。
- b. 鼓舞型(selling)：高任務-高關係之領導，在屬員成熟度低時最有效。
- c. 參與型(participating)：低任務-高關係之領導，在屬員成熟度高時最有效。
- d. 授權型(delegating)：低任務-低關係之領導，在屬員成熟度非常高時最有效。

Hersey and Blandchard 建立了包括十二種情境的量表來測量團體之成熟度；針對每一情境，受測者回答何種領導風格最適當，由此衡量受測者之領導效能。實務上，這在員工訓練及發展上有些應用價值，他指出領導者要有彈性，需考慮各種影響變項；但它衡量領導效能的成果卻有限 (李再長等，1997)。

綜觀上述各學者的主張，除特質理論外，可以發現「任務」和「人際關係」的概念貫穿了大部分的領導理論，儘管它們以不同的方式出現。

(三)領導風格與勞資關係

企業創建者或者領導者是組織中的核心人物，他的許多想法在經驗與實證之後，漸漸地會將過去有效且預期未來也會有效的那一部份

繼續延續下去，新的成員必須學習和接受這一套行為準則和價值觀後，才能為組織所接受；領導者的影響力在組織中無遠弗屆，在勞資關係中亦無例外。

Brown and Sissiom 研究發現有四種顯著的勞資關係類型存在於管理者施行的勞資關係中（Brown and Sissiom, 1984: 21-22）：

1. 父權式類型(Sophisticate Paternalism)：

特徵在於管理者刻意的避免團體協商，拒絕工會的存在。在勞資爭議中解決衝突的模式，不是經由一般勞資關係的程序，而是採取人事的刻意安排，例如篩選特定價值觀的新成員或私下個別的人事指示等。

2. 體制式類型(Constitution)：

這個類型的管理者重視團體協商、程序與成文的協議，但是很少進一步發展其他的勞資溝通管道。

3. 諮詢式類型(Consultation)：

管理者雖然接受團體協商，並且重視它、以專業化程序處理，但是並不希望協商條文中一條條地明確記載每一件事項。本勞資關係類型的特徵為：強調聯合諮詢（Joint Consultation），而非聯合規制（Joint Regulation），期待解決的是問題，而非爭議。

4. 實用主義或機會主義者(Pragmatists or Opportunists)：

此派的管理者強調的是一種控制問題與激勵員工的聯合式途徑，其特徵是藉助特定委員會、運用專業化功能以解決管理上的問題。

英國學者 M. W. Nuttall 1989 年在英國地區研究 8 家公司之後得

出「有 2 種不同勞資關係類型，在管理者的勞資關係策略表現上有顯著差異」(M. W. Nuttall, 1989)，摘要整理如下：

1. 統合主義(Corporatism)：

(1) 工會數目通常只有一個，單一工會主義為整合性的工會結構，工會內部首重合作關係，鼓勵對工會的認同並持續擴張。

在勞資關係與廠場管理，具有高自治性，直線主管權力不大，重視勞資關係。

(2) 在勞資衝突方面，衝突次數很少，即使有問題多以整合性解決（雙贏）方式解決，並受到內部程序的控制。

(3) 勞資關係架構集權化，高度正式性且理性；公開諮詢範圍廣，工會參與決策程度廣泛，遵守聯合程序。

(4) 工會與管理階級關係密切，關係本質包含正式與非正式管道，關係品質良好且和諧。工會於勞資關係介面採用廣泛的參與—控制功能為原則，在勞動條件的協商政策上，採調和且合理的長期觀點處理之。

(5) 勞資雙方的意識型態上，管理者為多元主義者，工會領導者則奉行實用且工具性的價值觀。

2. 傳統主義(Traditionalism)：

(1) 工會數目通常好幾個，多工會主義，為零散性的工會結構，工會內部關係競爭，對工會的認同低調灰心，工會機構發展被限制。

(2) 在勞資關係與廠場管理，不具有自治性，直線主管權力很大，勞資關係不被重視，其他政策比較重要。

(3) 在勞資衝突方面，衝突次數多、範圍很廣，有問題多以分

配性解決（零和）方式，由外部程序來解決。

（4）勞資關係架構分權化，非正式性且非理性；公開諮詢範圍受限，工會參與決策程度受限，無聯合程序，僅依單一管理權指示辦理。

（5）工會與管理階級關係有相當距離，關係本質僅有正式管道，關係品質壞且衝突。工會於勞資關係介面採用冷淡的疏遠—僅具代表的功能為原則，在勞動條件的協商政策上，採高薪資政策的短期觀點處理之。

（6）勞資雙方的意識型態上，管理者為一元論者，工會領導者則以階級為基礎且具濃厚意識型態的價值觀為主。

3. 父權主義（Paternalism）：

父權主義式的勞資關係類型，在 Nuttall 的個案研究中與實際公司的勞資關係策略並無顯著之策略特徵表現出來。Nuttall 在理論上界定父權主義類型應具備如下的特徵：（Nuttall，1989）

（1）雇主相信他的決策能力能夠擴張至包含勞工，稱為「單方權利論」，因此，雇主有某些權利是大於勞工的、可支配勞工的。

（2）勞工身為家族企業成員的一份子，即在生活中扮演一個特殊角色，因此，雇主對於勞工有某些義務。雇主相信社會福利及對員工福利準備的重要性。

（3）雙方深信良好溝通的重要性，諮詢被認為是勞工參與公司家庭的一種途徑，並且也存有代替工會協調的作用。

（4）雇主單方權力大，依其偏好對勞工有明顯的差別待遇，例如無理性的薪資結構。勞資雙方亦深信非工資關係的重要性，注重個別性的勞工—雇主關係。

（5）企業中幾乎沒有工會運動，或者僅有很微弱的工會組織。

由以上的特徵可知「父權主義」式的勞資關係發生應是最早出現的類型，它顯然是小企業、家族企業中無工會組織的產物（Nuttall，1989）。

席酉民、井潤田（1998）歸納出國別間領導風格與員工關係之特徵，整理如表 2-5。

表 2-5：中日美三國的領導風格與員工關係

面向 \ 國別	日本文化	美國文化	中國文化
領導者定位	領導者作為社會促進者及群體成員	領導者做為決策制訂者及群體首腦	領導者做為群體（或者委員會）的首腦
領導風格	家長方式	直接方式（強有力的、堅定的、明確的）	直接方式（親情關係，以交易的方式呈現）
領導者與員工的觀念	促進合作的共同觀念	觀念各異，個體主義 有時妨礙合作	共同觀念，強調和諧
領導者與員工關係	避免對抗；有時導致含糊不清，強調和諧	常見對抗；強調透明度	避免對抗
溝通方向	關鍵性溝通從上到下和從下到上，非關鍵性溝通經常由下到上	溝通主要由上而下	溝通由上而下
權責代理範圍	小	大	小
決策者	團體決策	群體（董事會、委員會、總裁們）制訂決策	重要問題由上級領導決定

勞資關係	規範化和理性化	更加規範化和理性化	不甚規範化和理性化
溝通模式	間接溝通，員工樂於服從領導權威	直接溝通，員工追求公平感和透明度	間接溝通，小道消息，員工樂於服從領導權威
公司文化	普遍採用公司文化	普遍採用公司文化	普遍採用公司文化

資料來源：整理自席酉民、井潤田，領導的科學與藝術，台北市：華太，1998，頁 290-291。

二、企業文化與勞資關係

(一)企業文化的定義與本質

管理風格，有時決定於管理科技與管理行為，而企業所具備的企業文化，終將見諸於管理行為，因此一個公司或企業有何種文化，就有何種管理作風(石銳，1996)。根據韋氏新大學辭典的定義：「文化」乃是人類行為的整體，包括思想語言、行動和成果，依賴人類學習和傳遞知識的能力流傳給後代的模式。由於「文化」是源自人類學的概念，不同的學者就有不同的定義，至今仍未有廣為大眾所接受的明確定義。同樣地，學者們對「企業文化」或「組織文化」的定義也是相當分歧，茲就近年來較為人所常用的定義作一整理：

表 2-6：常見之「企業文化」的定義

學者	企業文化的定義
Deal and Kennedy(1982)	有系統、不需言語詮釋的規範，清楚地為員工日常生活立下準則
Meryl P. Gardner (1985)	企業的成員、組織結構及控制制度互相作用而產生的共有價值和信念系統，經由此系統，企業得以產生其行為規範
W. Brooke Tunstall(1985)	共有的價值、行為模式、習俗、象徵、態度及處理事務規範方法之混合物，而可將其與其他公司區別出來
Edgar H. Schein (1986)	企業文化是當組織學習著去克服外在的適應問題及內部的整合問題時，所發明、發現或發展出來的一套基本假設，由於它們運行得不錯而被視為有效，因此傳授給組織的新成員，作為遇到這些問題時，如何去知覺、思考及感覺的正確方法
Jay W. Lorsch (1986)	高階管理者們所共有的一套有關如何去管理他們自己、其他員工及處理事務的信念；高階管理者通常看不到這些信念，但卻對他們의思想和行動有重大影響
Arogyaswamy and Byles (1987)	組織中隱含的、共有的、傳送的價值觀及意識型態的組合
河野豐弘	企業成員所共有的價值觀、共通觀念、意見決定的方法，以及共通的行為模式之總和
司徒達賢	公司的共識與信念

資料來源：整理自（1）賴國茂，民 84 年，企業文化、產業類型與企業績效之研究，國立中正大學企業管理研究所未出版碩士論文；（2）楊志輝，民 83 年，策略相關因素、企業文化類型、人力資源管理型態與人力資源管理績效關係之研究，國立中山大學企業管理研究所未出版論文；（3）鄭清祥，民 80 年，企業文化類型、企業策略與財物績效之關係研究-台灣製造業實證研究，國立中山大學企業管理研究所未出版論文。

一般而言，企業文化包含了以下幾個要素：(李再長等，1997)

1. 可見的行為準則(observed behavioral regularities):

人們在行為互動時可被看到的行為準則，包括使用的組織儀式、規定和語言。例如上班時間不可吃東西。

2. 工作規範(norms)：

係指整個組織成員所共同需遵守的規範，例如「當一天和尚，撞一天鐘」、上下班不可遲到早退。

3. 組織價值觀(dominant values)：

係指組織中基本的觀念和信念，例如「誠信」、「品質第一」、「團隊合作」等皆是。

4. 組織政策的哲學(philosophy)：

主要係指組織政策中，對於員工或者顧客的精神哲學，例如「顧客滿意」、「人才是公司最寶貴的資產」。

5. 規則(rules)：

在組織中被期望知道的組織規則，或者新成員應學習的準則，當新成員遵守這些準則後，才會被原有成員所接受。例如基督徒受洗。

6. 感覺或氣氛(feeling of climate)：

由組織的實體布置或人與人間營造的互動氛圍，所透露出來的感覺或氣氛，例如音樂西餐廳的優雅舒適的氣氛、監獄中守衛森嚴的緊張感覺。

(二)企業文化的類型

歷來中外學者專家對企業文化的分類不下數百種，為求簡明扼要，以下茲引述近年來較為學術界所公認、採用之分類，做詳細之說明。

1. Deal and Kennedy (1982) 企業文化類型模式

Deal and Kennedy 認為企業文化是：「有系統不需言語詮釋的規範，清楚地為員工日常生活立下準則」，依此定義將企業文化分為四種類型：

(1)硬漢型(The Tough-Guy, Macho Culture)

在硬漢型企業文化中，政策決定的部門最為關鍵，個人式的英雄主義盛行，員工注重高風險的行為，要求立即的報酬，並認為其能成就大事。

(2)努力工作/玩時盡興型(Work Hard/ Play Hard Culture)

工作與玩樂享受並重，員工承擔極小的風險，不需要冒險，企業鼓勵員工要求立即的回饋的高水準活動以獲取成功，著重客戶需求。

(3)以公司為賭注型(Bet-Your-Company Culture)

重視未來的規劃和對未來的投資，花費較大的成本和較長的時間做出正確的決定，謹慎考慮每個細節，結果卻費時數年或更久才能見真章，由於成本極高，行為風險極大，行為結果的回饋卻十分地緩慢。

(4)過程型(The Process Culture)

著重行政層面，追求技術和例行事務上的完美，規律、守時、重視細節，重視安全感，有條不紊並且謹慎，對於自己的行為很難預知結果。當這種文化類型的過程失去控制時，一般稱為「官僚作風」。

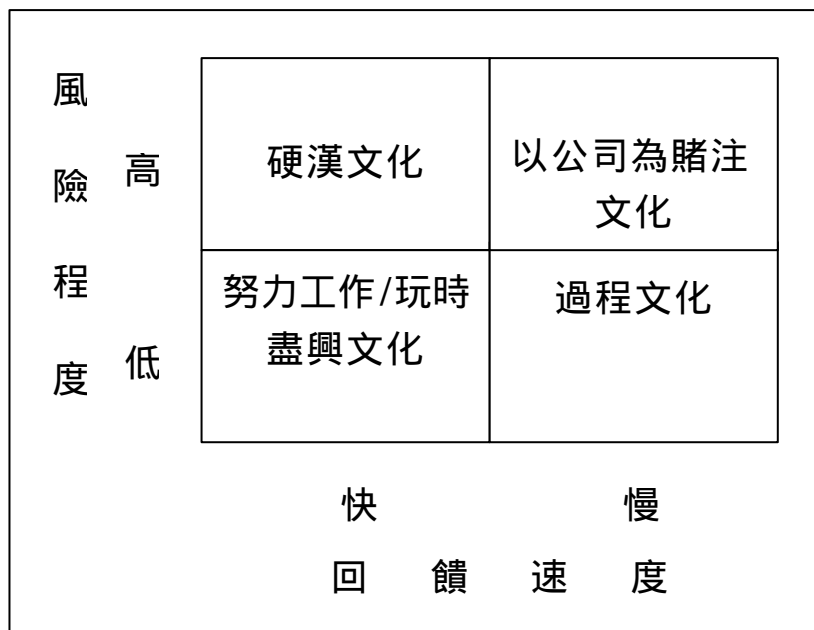


圖 2-5：Deal and Kennedy (1982)的文化類型模式

資料來源：賴國茂，企業文化、產業類型與企業績效之研究，中正大學企業管理研究所碩士論文，民 84 年 5 月，P.27。

2.河野豐弘（1990）

日本學者河野豐弘於 1990 年「變革的企業文化」提出企業文化的五種類型(河野豐弘，1990)：

- (1) 活力型：企業具有活力與旺盛的挑戰精神，鼓勵新的想法，重視變革的價值。
- (2) 追隨獨裁者、活力型：領導者雖然獨裁，但是其決定十分卓越，同時尊重人性，算是活力型文化的一種。
- (3) 官僚型：重視例行事務與細節，組織導向、權力導向且規則僵化，行為謹慎且保守。
- (4) 僵化型：組織成員只做例行性的動作，不關切創造性與否，亦不關切生產性與否。

(5) 追隨獨裁者、僵化型：領導者獨裁，但是其決策不符合環境需求，組織成員喪失士氣，藉由阿諛奉承圖自身利益，不願意嘗試新的事務。

3.Rowe and Boulgarides (1992)企業文化類型模式

Rowe and Boulgarides 從組織變革的角度，以價值觀及工作導向兩種構面提出四種企業文化。

(1) 生產型文化(Productivity)：重視規則與手續，這樣的組織傾向排斥變革。

(2) 品質型文化(Quality)：重視效果與問題解決，這樣的組織易於接受變革。

(3) 創新型文化(Creativity)：強調個人創新與創意，這樣的組織易於啟發變革。

(4) 合作型文化(Cooperation)：重視團隊合作並透過團隊達成績效，這樣的組織易於支持變革。

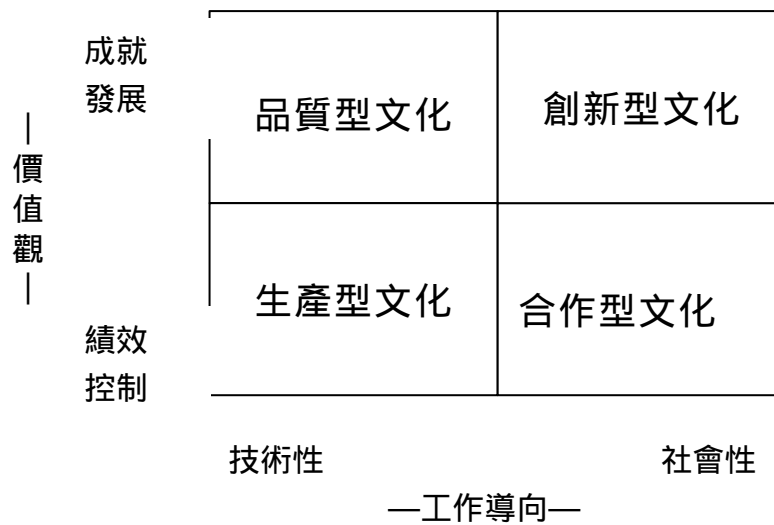


圖 2-6：Rowe and Boulgarides (1992)企業文化類型模式

資料來源：Rowe and Boulgarides (1992)。林志華，企業文化、領導風格、與企業在造關鍵成功因素認知之關係—對國內大型企業的實證研究，台灣工業技術學院管理技術研究所資訊管理學程碩士論文，民 85 年，P17。

(三)企業文化與勞資關係

丁伯鈺 (1999) 研究發現企業文化強弱對於勞資關係氣氛的整體表現有顯著的正相關。其將企業文化區分為共同價值觀、共同行為模式及象徵性活動三個變項，另將勞資關係氣氛區分為共同決策氣氛、人際互動氣氛、互利合作氣氛、真誠互信氣氛及事務關心氣氛五個變項來探討，他發現企業文化對於勞資關係氣氛的影響，除了人際互動氣氛與事務關心氣氛無顯著相關性以外，共同決策氣氛、互利合作氣氛、真誠互信氣氛均有顯著正相關。此外，企業文化與勞資關係氣氛各變項中，除了人際互動、象徵性活動與事務關心對於企業文化各變項並未達顯著水準，其餘各變項間均有顯著的正相關。換句話說，企業文化與勞資關係氣氛間原則上具有顯著的相關性。

丁伯鈺 (1999) 更進一步指出企業文化的強弱對於勞資關係有顯著的影響，企業文化強時，勞資關係氣氛、共同決策氣氛、人際互動

氣氛、互利合作氣氛、真誠互信氣氛均較好，反之，當企業文化弱時，勞資關係、共同決策氣氛、人際互動氣氛、互利合作氣氛、真誠互信氣氛均較差。此外，當一公司採用員工參與管理制度對於企業內勞資事務關心關係並無顯著正面影響。

Schein (1983) 指出，企業的創始者對於企業文化的建立有無可替代的影響，他認為企業文化的建立是始於組織的建立，一般而言，組織的建構過程為：

1. 先有一名創建者具備某一或某些新的企業概念。
2. 由一群企業的「開國元老」(Founding Group) 思考並認為此概念值得一試。
3. 募資、合作、合夥成立一家企業。
4. 視需要招募新進人員，開始建構企業歷史。

Schein (1985) 另指出一組織文化的動態模式：組織文化是發展一種能力時，用以增進組織在外界的生存和內部事務的管理，最後集結成共有學習的總和。文化是解決內部和外部問題的方法，這樣的方法會傳授給新成員，並成為每個組織成員視之為理所當然的共識。

沈一中 (1994) 發現資源分享程度低之企業，易於形成父權式勞資關係策略；依父權主義的特徵觀察，其重要的關鍵在於勞資雙方間之關係如父對子般的單方權利義務關係，因此雇主對員工有壓倒性的支配權力，員工不得反抗；但是雇主重視對員工的照顧與恩給，以建立非正式的關係為主。而資源分享程度高之企業，易於形成統合式勞資關係策略；因為統合式勞資關係的特徵是勞資擁有極為密切的關係，在衝突觀念方面，雙方自發性地控制彼此成員避免衝突的發生，而遭遇衝突時，以整合性、互信互利的方式排解糾紛，注重長期利益，在互動上，非正式與正式關係並重。第三，內部資源分享程度有限之企業，易於形成父權式為主、統合式為輔的傳統主義勞資關係類型。

企業高階管理者其管理哲學和價值觀對企業策略的制定有決定性的地位，對於其個人人力資源管理哲學的形成亦具有相當的影響力。因此，企業負責人的人力資源管理型態會受到企業文化的影響。

楊雅媛（1997）實證研究結果顯示，一企業在制訂其人力資源管理策略時，部分會受到其企業文化型態之影響，例如，當公司在從事人員任用決定時，基於所呈現之企業文化，會傾向選擇「對組織文化高度認同者」，或是雇用「具有特定勞資關係意向者」；在薪資發放方面，不同文化類型的企業所重視的要項不同，某些企業注重結果的呈現，有些企業則以員工的年資、位階為依據。由此可得出，人力資源功能性策略的制訂，必會受到企業文化及習慣性的影響。在管理模式的意涵上，由該研究可看出，人力資源管理策略展現出的特性，和企業文化的精神是一致的。

企業內企業文化與人力資源管理策略間的關係尚且如此，席西民、井潤田（1998）指出國別間企業文化的特性亦影響了勞資關係的動向，茲將中日美三國的企業文化與員工關係的特性列舉如下表：

表 2-7：中日美三國的企業文化與員工關係

面向 \ 國別	日本文化	美國文化	中國文化
工作自主性	高	高	低
上下關係	協作型	競爭型	服從型
個人想法	很少反對別人的意見	很少願意跟從別人的意見	很容易跟從別人的意見
平行關係	同事間信任程度高	同事間信任程度中等	同事間信任程度低
關係出發點	基於感情的關係	基於工作的關係	基於感情的關係
參與式管理	普遍	普遍	罕見
處理不確定性能力	缺乏	具備	缺乏
公司文化	普遍採用公司文化	普遍採用公司文化	普遍採用公司文化

資料來源：整理自席西民、井潤田，領導的科學與藝術，台北市：華太，1998，頁 289。

四、中小組織結構特徵、管理模式與勞資關係

有別於大型企業的制度化，台灣中小企業的特性發展出自成一格的勞資關係系統，以初級的產業型態、有限的資本、較低廉的勞動成本、較低的制度程度以及勞資關係建立在非制度化的血緣或地緣關係上，這些特性使人情更甚於法律(詹火生，1991)，爰此，若要了解中小企業的結構特性如何塑造管理模式、建構勞資關係，基本上可從下列幾個結構性因素加以了解：

(一)雙元系統的中小企業特性

有別於大型企業的制度化，中小企業扁平、精簡的經營結構對於企業內管理模式有根本性的決定關係，尤其，不論國內國外，中小企業以家族型態呈現是普遍的事實，在中小企業演進的過程中，「家族主義」與「專業主義」相互激盪，形成家族系統(血緣係譜共同體)與企業系統(經濟生活共同體)組織結構的「雙元系統」(嚴奇峰，1994)，亦即在企業的高階管理層中，由家族成員或泛家族成員所控制，要求忠誠與信任，且有「習慣或非成文的」決策與管理方式；而在中下階層，有著類似西方組織的企業系統，強調成員的專業與績效，存在著「較制度化及成文化」的作業方式。

(二)中小企業勞工的勞工階級意識模糊

在先進國家中，勞工組織的健全及勞工政黨的發展，深刻影響社會安全制度的內容與實施；例如英國工黨向來重視勞動階級的福利；福利國家的典範瑞典，社會民主黨更是源自於勞工運動。但在台灣，「黑手」變「頭家」的情況相當普遍，因此勞工階級意識形成困難。甚至，在泛家庭主義的結構底下，組織工會形同挑戰企業的父權結構，勞資糾紛或爭議代表這個企業家庭失和，被視為是違反倫常的表現(黃秉德，1997)。台灣中小企業在這些特殊的環境下，勞工意識模糊，工會組織或勞工運動難以發揮。

(三)中小企業勞資倫理關係受到法律制度介入較淺

中小企業的勞資關係不若大型企業所受法律形式介入那麼深，過去勞工法令未能依現實訂定，標準偏高，且要求一體適用，但礙於行政人力不足，使得政策一直無法落實；這些法令傾向於規範較有組織及員工較集中的中大型企業，小型企業勞動成本相對減輕，造成小規模企業林立。大型企業因為受雇員工眾多，一旦發生勞資糾紛，所牽連的員工及眷屬甚多，形成社會問題，容易引起當局重視，成為勞動檢查的主要對象；所以大企業的法律形式介入自然較中小企業來得深(吳明儒，1998)(吳惠林等，1990)。

(四)中小企業的管理較不將員工視為人力資源

根據黃秉德(1993)以系統抽樣所選取國內製造業 1209 家有效問卷 179 家的實證研究發現，中大型企業主較傾向視員工為人力資源，有較長遠發展人力的理念，也尊重員工的權益，遵守勞動法令。而在遵守勞動條件的法令方面，中小企業在工資、工時、休假、女工保護、退休金提撥、職災補償皆明顯較中大型企業有落差；反映出中小企業員工屬於非技術性或半技術性勞工的特性，經常成為勞動市場中的弱勢族群。

(五)中小企業「家計經營資本」的特性

陳玄介(1995)指出：從企業經營的立場來看，資本的使用及意義對大企業與中小企業來說是大異其趣的。「家計經營資本」的類型可說是完全貼近於日常生活的企業存在形式，其生存法則並不是來自嚴謹的資本觀念，而是相對僱傭所得之比較下所採取的一種營生策略(陳玄介，1995)。因此，因其不由嚴謹的資本定義下從事企業經營，企業活動的生存空間便擴張許多，但仍存有資本邏輯下的經營壓力，爰此，這種資本型態的中小企業會盡量利用家庭住宅的空間與設備，減少固定成本的支出，充分使用家庭中的勞力以節省開銷，在這種情況下，舉凡勞基法的工資計算、休假即退休金提撥等法令規定，均會成為累積資本擴大生產的阻力(吳明儒，1998)。

誠如黃秉德(1997)所述，如果將中小企業有較低的勞資爭議比例、業主的勞務管理理念較務實、經營方式根基於人際網路的法則，以及中小企業較不能滿足勞基法的要求等特徵加以組合，那麼中小企業的雇主倫理幾乎等於家庭主義加上資本主義。

(六)區分「自己人」與「外人」的家族主義管理哲學

台灣本土家族企業如前所述具有雙元系統特質，家族系統的成員，可稱得上所謂「自己人」，而企業系統成員，大多是所謂的外人。

鄭伯壘(1991)從「情感依附」、「管理方式」及「資源分配」三方面上了解企業主的管理哲學。

在情感依附方面，企業主對於自己人的管理基礎偏向 Y 理論，對於外人較偏 X 理論；對於自己人感覺較親密、對外人較疏遠；信任程度上的差異，可能會導致業主對同樣行為的不同解釋。在管理方式方面，企業主授權自己人程度較高，參與決策的可能性較大，授權外人程度較低，連帶參與決策的機會較少；自己人可有非正式的下情上達的溝通管道，外人較少；對於自己人部屬的態度較寬大與體諒，是控制寬鬆的「人際取向」，對於外人部屬是管理與控制較嚴格，傾向公事公辦的「任務取向」。在資源分配方面，配給自己人的生產資源較多，傾向長期雇用，並為自己人設計生涯規劃，盡量提供教育訓練，希望其個人與企業共同成長，保障升遷速度較快，升遷幅度較大；但對外人而言，分配的資源少，偏向短期雇用，經濟不景氣時往往會加以裁撤或資遣，升遷較慢幅度也較小(王士杰，1983)。

除了上述六個主要的組織結構性因素以外，中小企業處於近似完全競爭的國際市場，一方面受制於外國廠商的技術與國際行銷管道，另一方面亦被國內上游原料廠商獨占剝削，致使中小企業長期以來，即以低廉勞動力作為競爭優勢。準此，中小企業產品生命週期不長，公司壽命不久，導致員工工作缺乏保障，員工流動性亦高。是故，工會在中小企業內無實質成長的環境可言，台灣勞動市場的中的勞工議價談判力量可說是微乎其微，遑論發揮團結權的力量。吳惠林等(1990)研究顯示，中小企業較無制度化之協商體系，工會組建率較低，工會之功能較未發揮。其二，大部分中小企業屬於勞動密集工業所需勞力技術低、可替代性大，中小企業主為降低勞動成本，往往以降低勞工待遇與勞動條件為手段，也是造成勞工的高流動率的原因之一。

另外，中小企業在勞資爭議方面，由於企業規模較小，勞資雙方

接觸頻繁，加上同時雇用家族成員，勞資彼此也較重視人情關係，似乎較有利於勞資爭議的化解對立；然而，卻往往因為接觸頻繁、重視人情的緣故，使得一旦有勞資爭議產生，彼此涉入衝突的緊張程度都很高，員工經常是選擇情緒性的反應其累積的不滿與怨懟之後，另謀高就，意味著中小企業的勞資爭議較集中於個人層次(衛民、簡建忠，1993)。因此，受雇於中小企業的勞工，現時的工作權都有風險的情況下，更遑論享受勞動法令的退休金制度的福利了。在我國將近 97% 的企業家數屬於中小企業，而中小企業所雇用的受僱人數也近七成，其中能完全受到勞基法等法令保護而受益的勞工，實屬不多。

第四節 本章小結

由本章的文獻探討之整理，擬訂本研究重點將在探討三個重要因素：企業內管理模式之組成、影響中小企業勞資關係的因素，以及管理模式對勞資關係的影響。

一、研究架構

- (一)企業內管理模式之組成：受限於時間與人力，擬由企業個體面中具有普及性特質的管理層面進行瞭解，藉由整理各學者主張，企圖發現足以管理模式之共同內容-領導風格、企業文化與組織結構，作為本研究「管理模式」之定義，繼續下面研究。
- (二)影響勞資關係的因素：勞資關係是屬於社會體系之一的一個次級體系，它的形成可說受到許多因素交互的影響，在研究架構中，欲由理論及文獻的角度發掘影響勞資關係的背後因素。
- (三)管理模式對勞資關係的影響：中小企業本著特有的結構特徵、經營模式，如何對於勞資關係的形成與內容造成影響？歷來學者對於中小企業勞資關係的研究鳳毛麟角，在一般文獻付之闕如的狀況下，擬由深入訪談的方式做個案研究，再提出實證研究發現。

如第一章所述，勞資關係範圍甚廣，兼時效與資源的考量下，本研究將預探討的勞資關係範圍界定為事業單位內部，不考慮外在環境因素；而根據本章文獻整理，擬採用 Kochan 等學者提出之「策略選擇模式」作為本研究勞資關係的分析架構，其在分析勞資關係架構方面有幾項重要的部分，那就是「外部環境」、「價值」、「事業策略」、「企業階層勞資關係制度結構」、「歷史與協商結構」、「表現結果」。

在本研究中，依研究範圍進一步以該理論之核心---「企業階層勞資關係制度結構」作為基礎，該結構指出勞資關係中最上面一個層級是「策略活動」，本研究採其與研究目的相關的「人力資源策略」作

為觀察項目；中間階層是「集體協商/人事功能活動」，由於中小企業內勞工組織成立情形不普遍，缺乏集體協商之基礎，爰此，擬將中間階層的「集體協商」調整為「勞資協商」，以涵蓋個別勞工的協商活動，本研究採其「人事政策」與「勞資協商政策」作為觀察點項目；底層則為「工作場所活動」，本研究採其「工作設計與工作組織」作為觀察項目，其中「工作設計與工作組織」與管理模式中的「組織結構」內容有所重疊，故一併於管理模式項下進行探討。

總體而言，本研究對於管理模式之於勞資關係的影響擬由幾個層面著手了解，1.管理模式：由經營者領導風格、企業文化、組織結構(含工作設計與工作組織)進行觀察；2.人力資源策略：藉由了解企業內人員任用、酬償制度、訓練與發展等人事制度，檢視管理模式的運作和管理意識如何藉由制度化過程塑造勞資互動關係；3.人事政策：包括內部滿意度政策內容、家族或股東成員進用概況、休假制度的設計，並觀察組織氣氛；4.協商政策：了解組織內勞方組織有哪些、勞資間如何形成勞動條件，勞資間的溝通模式；5.員工參與情形：了解員工參與狀況、申訴機制和實施情形，並觀察總體勞資氣氛。以上研究架構詳細整理如圖 2-7。

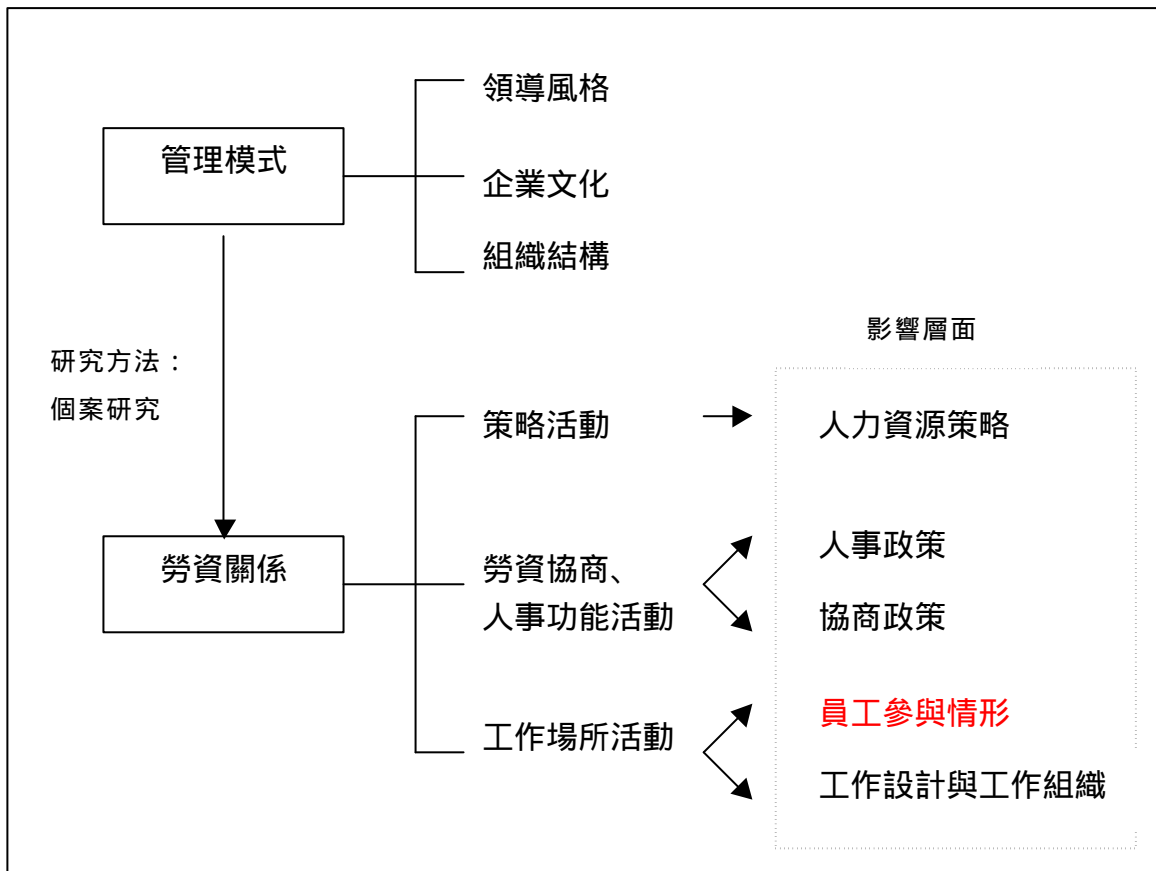


圖 2-7：研究架構

資料來源：本研究整理

二、觀察指標說明

本研究著重於探討管理模式影響勞資關係的層面，以上述架構為基礎，在進行訪問訪問之前，需對研究架構的觀察指標一一作確認，依據研究架構、研究方法，本研究所欲探討的問題分成管理模式、人力資源策略、人事政策、協商政策和員工參與情形，加上企業基本資料，各項研究觀察指標說明列表與彼此間的關係示意圖如下：

表 2-8：觀察指標說明

項目	觀察指標	說明
企業基本資料	成立時間與沿革 企業人數 資本額與營業額 受訪者職稱	基本資料、沿革、業務內容。
管理模式	經營者領導風格 企業文化 組織結構(含工作設計與工作組織)	經營者於企業內部的管理風格、決策形成方式、內部文化，結構設計、階層權力關係與職務配置。
人力資源策略	人員任用 酬償制度 訓練與發展	招募、甄選與配置； 薪資、福利與激勵措施； 教育訓練、升遷。
人事政策	內部滿意度當調查 家族成員 休假制度 組織氣氛	歸納員工對於工作內容、工作環境、工作品質、人際互動、心理成長、忠誠與歸屬等層面滿意與否的政策與內容，包括滿意事項、不滿意事項； 任用家族或股東任職之考量與概況； 休假制度的設計； 授權程度、上位者對下位者的監督控制、工作自主的情形。
協商政策	勞方組織 勞動條件的形成 溝通模式	組織類別與功能； 勞資雙方如何形成勞動條件，以及日後如何調整； 勞資溝通管道與實施方法。
員工參與情形	員工參與 員工申訴 勞資氣氛	員工參與公司決策之概況； 申訴機制和實施狀況； 觀察雇主與員工間氣氛。

資料來源：本研究整理

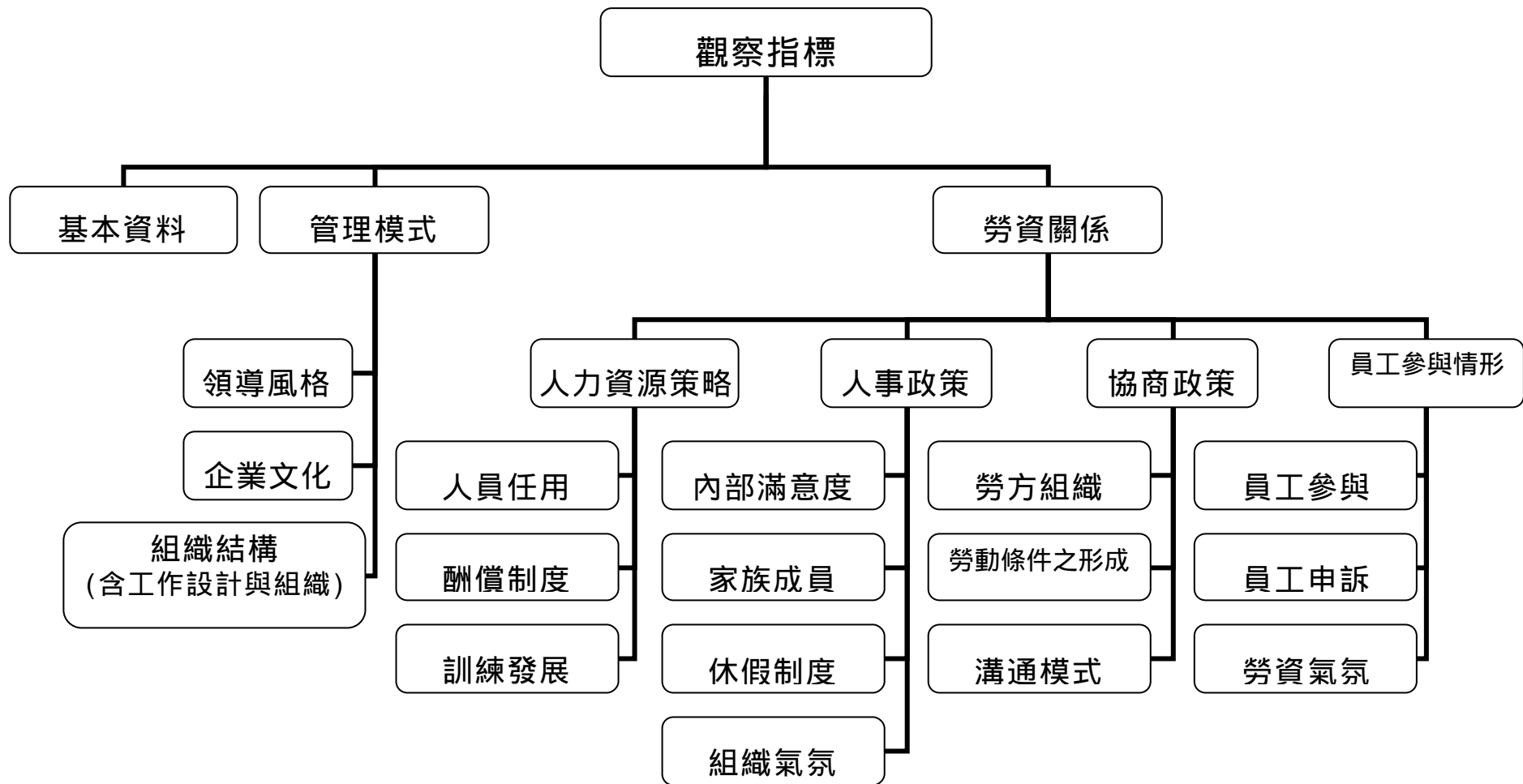


圖 2-8：觀察指標關係示意圖

資料來源：本研究整理