

### 第三章 中小企業的發展

中小企業是指企業規模較小的事業體。就企業的競爭力而言，規模原本只是多項影響因素之一，環顧規模小但競爭力強的企業也不在少數。只不過對於大多數的中小企業而言，由於整體資源不足，又常處在經營成長階段，對各式經營資源的需求較為急切(李吉仁、陳振洋，1999)，而需要較多的外在資源協助。

回顧有關文獻，通常可以發現對於中小企業的定義，往往從統計資料上著手，視探討的問題而對中小企業的規定做主觀的劃分。在這類的「統計定義」中，常被使用的指標有員工數、固定資產或增值淨額(淨附加價值)、顧客數、總營業額、能源使用量等(胡名雯，1992)。由於以員工數區別較不受時間、空間等因素影響，可廣泛運用於跨期與國際間的比較，因此在一般文獻中較常被採用，例如以 100 名、300 名或 500 名員工作為中小企業的規模上限。

也有人根據中小企業相對於大企業的功能、特徵來區分，對於中小企業的範圍做「質」(或稱功能性)的界定。常考慮的中小企業特質包括民營、所有人經營、決策獨立、親密的家族或人際關係等。至於在政府行政上的定義，則是各國基於管理或輔導的目的，同時考慮統計資料與質的特徵所產生的中小企業界定標準。此外，因為政策適用對象或是要求時常變更，因此在行政上常變更對中小企業的範圍界定，自民國 56 年迄今，我國的定義就改變了 7 次之多。

表 3-1.我國中小企業定義之演變

行業別	56年9月	62年3月	66年8月	68年2月	71年7月	80年11月	84年9月	89年5月
製造業	資本額在幣百萬元以下，常雇員在五百人以下。	登記資本額在幣百萬元以下，總產值不超過一千萬元。或資本額在幣百萬元以下，常雇員在五百人以下。	實收資本額在幣百萬元以下，總產值不超過一千萬元。或實收資本額在幣百萬元以下，常雇員在五百人以下。	同左	實收資本額在幣百萬元以下，總產值不超過一千萬元。或實收資本額在幣百萬元以下，常雇員在五百人以下。	同左	製造業、採礦業、土石業。資本額在幣百萬元以下，常雇員在五百人以下。	製造業、採礦業、土石業。資本額在幣百萬元以下，常雇員在五百人以下。
礦業及採 土石業		資本額在幣百萬元以下，常雇員在五百人以下。	實收資本額在幣百萬元以下，總產值不超過一千萬元。或實收資本額在幣百萬元以下，常雇員在五百人以下。	實收資本額在幣百萬元以下。	同左	同左		
商業、運輸及其他 服務業	資本額在幣百萬元以下，常雇員在五百人以下。	登記資本額在幣百萬元以下，總產值不超過一千萬元。或資本額在幣百萬元以下，常雇員在五百人以下。	實收資本額在幣百萬元以下，總產值不超過一千萬元。或實收資本額在幣百萬元以下，常雇員在五百人以下。	同左	實收資本額在幣百萬元以下。	同左	農業、牧業、水產、漁業、商業、服務業。資本額在幣百萬元以下，常雇員在五百人以下。	農業、牧業、水產、漁業、商業、服務業。資本額在幣百萬元以下，常雇員在五百人以下。

資料來源：經濟部中小企業處《中小企業白皮書》，民國 92 年。

按我國最新的中小企業認定標準，依據民國 89 年五月三日經濟部經(89)企字第八九三四0二0二號函修正發布【中小企業認定標準】後，資本額、營業額上限分別提高至 8000 萬元與 1 億元整，以使該定義符合國民所得提高及因應通貨膨脹，而員工界定數目則維持 200 人不變，符合以上標準者視為中小企業，詳細的行業別與範圍規定，請見表 3-2。

表 3-2、我國現行中小企業範圍的定義

行業別	規模	中小企業	
		原則	例外
製造業 營造業 礦業 土石採取業		實收資本額 新台幣 8000萬元 以下	經常僱用 員工未滿 200人
農林漁牧業 水電燃氣業 商運倉儲通 業輸融不業 金融保險通 社會服務務及 個人服務業		前一年營業 額新台幣1億 元以下	經常僱用 員工未滿 50人

資料來源：經濟部中小企業處《中小企業白皮書》，民國 92 年。

中小企業的家數多，全球皆然，畢竟中小企業只是規模相對小的企業，在一個經濟體中自然以最多數位於金字塔的底層，因此，即使中小企業的產值、就業的比重高也不算稀奇；是以台灣中小企業的貢獻也算是正常現象，那麼為何台灣中小企業近年特別受到青睞，原因是台灣經濟的傲人成就，尤其在其他國家表現不佳及國際經濟局勢衰

弱之際，台灣經濟猶能屹立不搖，要進一步探究中小企業的管理模式與勞資關係內容，不得不先對國內的中小特色做一初步了解。

高度的出口導向：早期台灣內部市場被特權大企業壟斷，中小企業至多只能分得一小杯羹。又台灣內部市場狹小，即使分得到，也非常微小，勉強維生都有困難，如何維持眾多中小企業？加上早期政府對出口的獎勵及長年委託加工的生產型態，我國中小企業遂以出口為經營導向，在精密的國際分工下，發揮比較利益原則，促使我國中小企業以出口為主，呈現中小企業主外，大企業主內的現象。

高度、堅韌的自力調度能力：我國中小企業相對於大企業，因數目龐大，多數不依靠政府的直接協助，資金、人力等皆自力調度，既靈活又韌性十足，對於任何艱難險阻的困境，都有著堅忍耐力，一一化險為夷（吳惠林，1999）。

旺盛的企業家精神：根據吳惠林(1999)田野調查結果顯示，我國中小企業業者為了提高獲利，經常日以繼夜，工時極長，不畏艱難。此外，為了拓展海外商機，多能勇往直前，充分發揮企業家精神。

人事變動率高：除了家族成員外，中小企業相對於中大型企業有偏高之流動率。主要的原因有勞動條件不良、員工自行創業的心理、員工升遷發展不易……等等(黃秉德，1993)。

家族中心的企業經營：中小企業經營多以家族為中心，經營利益與權力以家族成員為優先考量，經營權與所有權合一，因此以獨資經營者居多，導致企業規模易受限制和勞資關係模糊。

完整的協力網絡：我國中小企業協力廠商分工精細，除可降低成本外，亦可提高整體競爭力。中小企業分工合作網路通常可分做策略聯盟、產業網絡（似家族式企業網絡）、中心衛星工廠體系與加盟連鎖經銷 4 種型態建立企業間合作關係，提升競爭力。

## 第一節 台灣中小企業的發展與現況

### 一、台灣中小企業發展

本節整理相關資料與文獻，探討中小企業與台灣經濟發展間的關係，發現中小企業始終是台灣生產以及貿易面的重要部門；然而，在台灣經濟發展的不同階段中，勞資關係在中小企業中隨時代與環境扮演著不同的角色。

#### (一) 中小企業的早期發展（1950-1960 年代）

在經濟發展的早期階段，中小企業常被視為經濟體系中的「非正式」部門，例如在早期吸收台灣農村過剩人力資源的家庭工業又是中小企業的原始型態。在當時，一般學者常對中小企業存有一些負面印象，但一般來說，中小企業之有助於帶動落後經濟體系中的區域發展，是廣為接受的觀點（胡名雯，1998）。Van Warmelo（1967）則指出台灣中小企業的主要根源，包括第一、土地改革以及市場導向的政策鼓勵了民間部門的興起；第二、台灣地理位置的優勢；第三、遷移自中國大陸的豐沛人力等因素，共同造成中小企業之繁盛於台灣現代化產業發展的早期階段。也有學者指出在 1950 年代，第一次進口替代政策推動了輕工業的緩慢成長，也逐漸造成台灣市場之趨於成熟，但也獲多或少抑制了台灣中小企業在此一時期的成長。直到 1960 年代中期，出口擴張政策引導下，中小企業在較平等的基礎上，與大企業並存於台灣的經濟體系中。同時，伴隨著僑外資引入的新技術，擴散於擅長模仿的中小企業部門，促成台灣生產力的提昇（Myers，1986）。

此一時期中小企業的勞資關係發展為公部門領導私部門，有中央集權傾向，政府扮演經濟成長與發展促進的角色，能有效帶動民間生產，加速發展。為了全心投入經濟發展、維持社會安定，政府積極介入勞資關係，確保勞工組織與資方利益能與國家整體利益結合，以支持經濟發展。此時的工會幹部多由資方背後支持，接近「勞資一體」

的觀點(吳秉恩, 1999)。

## (二) 中小企業的蓬勃發展 (1970-1986 年)

在此時期, 因應出口擴張的腳步, 台灣的中小企業適合勞力密集的生產方式, 又有能適應國際市場的競爭力, 所以發揮比較利益原則, 配合台灣充足的人力資源, 成功的開發出口市場, 帶動經濟成長 (Galeeson, 1979)。中小企業之僱用大量勞工, 不但解決失業問題, 並促進台灣所得平均化 (Scitovsky, 1986)。資料顯示, 中小企業外銷總額佔總銷售額的比例由 1972 年的 55.7% 上升到 1982 年的 75.9%。另一方面, 中小企業佔台灣總出口金額的比例, 在 1982 年-1989 年間, 一直維持在 60% 以上, 即使到了 1991 年前後, 還是保持在 54% 以上。

眾所周知的, 許多新興工業化國家在經濟發展過程中的一個共同特徵, 是其在出口上的傑出表現 (Kuo, 1983)。資料顯示, 在亞洲四小龍中, 南韓、香港以及新加坡, 中小企業所佔出口比率都低於大企業; 只有台灣的出口, 主要來自中小企業 (Regnier, 1993)。台灣的中小企業, 不單在生產及就業上表現突出, 在外銷市場上, 更有舉足輕重的地位。換言之, 如果出口成長的確是台灣經濟發展的一個重要根源, 中小企業就是奠定此根源的重大功臣。

本時期中小企業的另一個特徵, 是面對波動的景氣時, 往往能展現優於大企業的應變能力 (Storey, 1982)。實證發現, 在印度、台灣以及南韓等地區, 中小企業都有與大企業相比下, 擁有較高的勞動與資本要素替代彈性 (Little, Mazumdar, and Page, 1987; Nguyen and Reznik, 1993; 胡名雯、薛琦, 1997), 這顯示中小企業富於彈性的經營方式。此外, 透過中小企業與大企業間的分包體系, 中小企業在景氣循環下, 扮演大企業的緩衝器角色, 提供經濟體系中的另一個穩定機能 (Levicki, 1984)。儘管台灣的中小企業歷經 1973 年間的第一次

能源危機，在這期間，不論在產值、勞動、資產市場中的比重，仍有成長。

民國 73 年後開始實施勞動基準法，76 年解除戒嚴，這段期間政治趨於多元與開放，政府不再是勞資間的主導力量，由於勞基法實施、勞資爭議處理法擺脫戒嚴之桎梏，勞資雙方之衝突與對立分明，這可由此一階段之參與爭議人數及損失工作日數之數據看出，此一時期已有發展出「多元論」勞資關係的趨勢(吳秉恩，1999)。

### (三) 中小企業的后續發展 (1986 年迄今)

台灣的整體產業環境，在近年來經歷了相當大的轉變，大家開始關心中小企業如何因應此變局，以及它是否能夠度過此關鍵時期，維持去過去的地位，是目前大家所關心。有學者指出，台灣中小企業若能師法瑞士，迅速取得技術升級，以技術密集取代勞動密集的生產方式，則中小企業仍能有很大的生存空間 (Little, 1979)。資料顯示，在 1986 年到 1991 年的短短 5 年間，工商服務各業僱用 100 名員工以下的中小企業，佔全體企業的資產比例，由 16.95% 大幅跳升為 25.41%。同期間，佔總僱用員工比例則由 57.8% 上升到 63.82%，成長幅度遠遜於資產。換言之，中小企業部門資本密集度的提昇幅度超過包括大企業在內的全體企業，中小企業的確以生產方式的改變，來適應新的產業環境。

同時，近年來新台幣的大幅升值，以及後進開發中國家在海外市場中的競爭壓力，給予過去外銷為主的台灣企業直接的衝擊。台灣企業投資大陸、東南亞等地區，以利用當地低廉的資源從事生產與外銷。在這股海外投資的熱潮中，中小企業部門又是最早外移的一群 (Lin, 1994)，這現象呼應了中小企業靈活、彈性、韌性的特質。從近年來台灣中小企業不論在產值、資產、企業數的重要性都在提昇的事實看來，資本生產力的提昇，將是中小企業面臨的最大挑戰，也是

其未來的致勝關鍵 (Hu, 1995)。

表 3-3. 民國 91 年台灣企業規模別概況 單位：家；千人；百萬元；%

項目 \ 規模別	全部企業	大企業	中小企業
家數	1,130,525	25,819	1,104,706
比率	100.00	2.28	97.72
年增率	2.94	28.95	2.46
就業人數	9,454*	1,147	7,361
比率	100.00	12.13	77.86
年增率	0.76	1.15	1.00
受雇員工人數	6,771*	1,143	4,682
比率	100.00	16.88	69.15
年增率	0.66	1.20	0.99
銷售額	25,395,635	17,900,347	7,495,287
比率	100.00	70.49	29.51
年增率	5.34	3.67	9.56
內銷額	18,387,558	12,243,155	6,144,404
比率	100.00	66.58	33.42
年增率	3.23	-0.23	10.88
出口額	7,008,076	5,657,193	1,350,884
比率	100.00	80.72	19.28
年增率	11.30	13.23	3.88

註：表中有\* 表示包括受政府雇用。

資料來源：1. 財政部財稅資料中心歷年營業稅徵收資料原始磁帶統計處理。

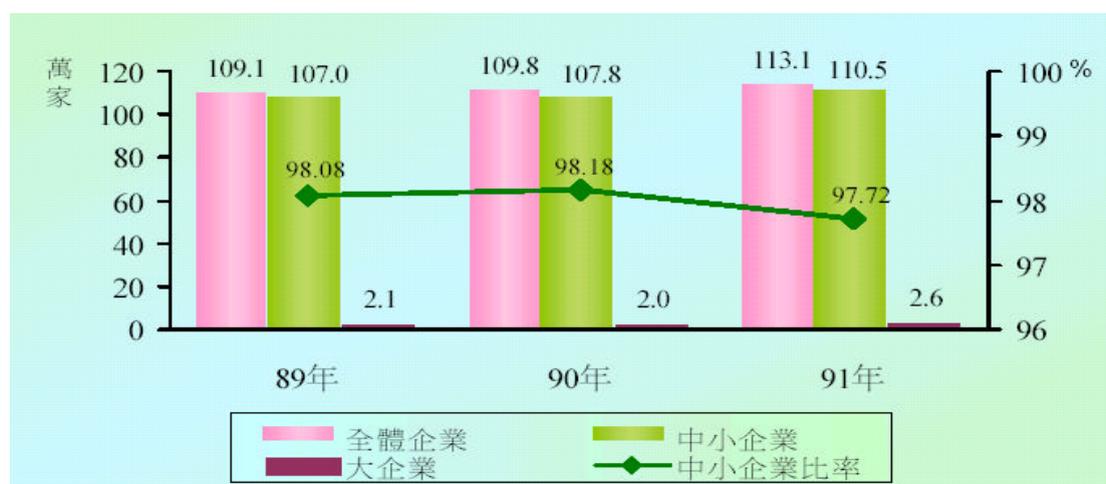
2. 行政院主計處歷年《人力資源統計月報》原始磁帶統計處理。

這個時期台灣地區經濟發展成長因產業自由化與國際化趨緩，使得企業面臨更嚴厲之競爭，勞資爭議依然有增無減，但有鑒於過去，其處理與折衝方法較為圓融，勞資雙方對應關係趨於和緩，新勞資一體論之勞資關係現象隱約成型。依過去歐、美、日工會發展趨勢來看，其工會運動都已在六十或七十年代退燒，但台灣仍在持續發展，相信一段時日之後，即可回歸勞資合作(吳秉恩，1999)。

## 二、台灣中小企業的發展現況

中小企業是台灣經濟發展的一項特色，依以往歷程，勞資關係由主僕關係(上下互動)而契約關係乃至夥伴關係。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；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%，中小企業在近年的一些數據和僱用狀況請見下圖 3-1 和圖 3-2。

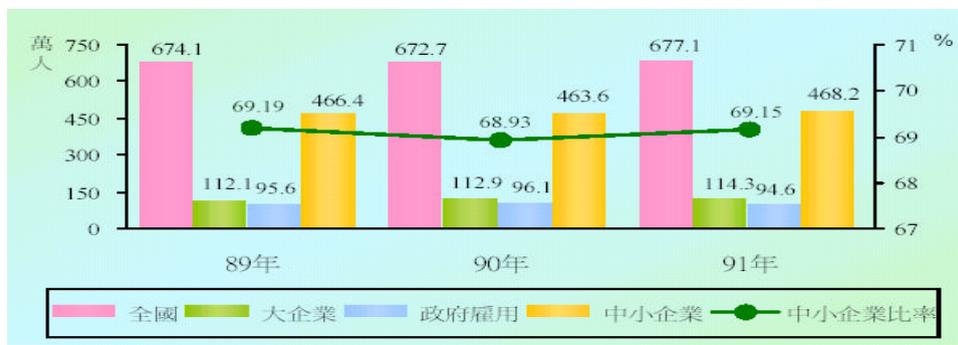
圖3-1. 民國89年至91年企業家數



資料來源：財政部財稅資料中心歷年營業稅徵收資料原始磁帶統計處理。

91 年全國受雇員工人數 677.1 萬人（含受政府雇用），較 90 年增加 0.66%（或 4.4 萬人）。其中，受雇於大企業 114.3 萬人，增加 1.20%（或 1.4 萬人）；中小企業受雇員工數為 468.2 萬人，增加 0.99%（或 4.6 萬人）。受雇於大企業的員工人數占全部企業 16.88%，中小企業比率，由 90 年 68.93% 上升為 69.15%。

圖3-2. 民國89年至91年全國受雇員工人數



資料來源：行政院主計處歷年《人力資源統計月報》原始磁帶統計處理。

表 3-4. 民國 90 年及 91 年受僱用者屬性

單位：千人；%

項目	90 年			91 年		
	中小企業	大企業	政府僱用	中小企業	大企業	政府僱用
總人數 (比率)	4,636 (68.93)	1,129 (16.79)	946 (14.29)	4,682 (69.15)	1,143 (16.88)	946 (13.97)
年齡						
15~24	17.95	13.37	4.60	17.03	12.21	4.61
25~40	53.28	58.65	45.29	53.36	59.43	44.95
41~55	25.40	25.38	42.76	26.47	25.89	43.59
56~65	3.01	2.40	7.09	2.81	2.35	6.54
65 以上	0.35	0.19	0.27	0.33	0.12	0.30
性別						
男	57.36	51.17	57.62	56.79	52.18	56.20
女	42.64	48.29	42.38	43.21	47.82	43.80
學歷						
不識字	0.66	0.16	0.26	0.58	0.09	0.22
自修	0.16	0.03	0.3	0.18	0.04	0.08
國小	12.86	4.43	4.74	12.02	3.96	4.18
國(初)中	20.97	8.18	5.07	19.81	6.98	4.54
高中	9.40	8.19	8.20	9.29	7.58	8.26
高職	30.91	26.25	18.58	31.32	26.00	18.02
專科	16.61	26.24	25.88	17.36	26.67	25.71
大學	7.56	20.16	30.72	8.30	21.53	31.73
碩士	0.82	5.24	5.00	1.07	5.93	5.71
博士	0.05	1.12	1.43	0.07	1.24	1.56

資料來源：行政院主計處，《人力資源統計月報》原始磁帶，民國90年、91年。

台灣地區自從民國 73 年正式實行勞動基準法之後，勞方權益相對獲得較多關注和保障。由「量」的角度觀察，勞資爭議案件數量逐年增加。民國 82 年以前爭議件數低於 2,000 件，爭議人數也僅 20,000 至 30,000 之間，但 83 年後超過 2,000 件，86 年更有 2,600 件。依相關數據，1998 年台灣地區勞資爭議件數已達 4,138 件，較 1997 年的 2,600 件增加 6 成之多；爭議人數 103,568 人亦比 1997 之 81,004 人增加二成有餘，據悉因為 1998 年景氣低迷造成勞資爭議件數與參與人數暴增；平均每天 11.5 件爭議案、283 人次參與。由「質」的角度觀察，涉及權利事項爭議佔 99.7%，調整事項 0.3%，業務爭執明顯增加。以上顯示質量均有變化，需要更周詳之法律及程序設計。

依台灣中小企業之歷程觀察，管理模式大抵是依以下的規則進行：早期的中小企業，規模與員工人數有限，經營權與所有權結合，經上、下游垂直整合策略與多角化經營策略之執行後，企業規模與員工人數均成長，經營權遂與所有權分離，代理制度或專業經理人出現。因此，早期中小企業因經營權與所有權的結合，企業主得以將父權家長制的思想與觀念，透過經營權而施行於勞資關係中。其後，大規模集團的發展，使得企業所有權者勢必面臨企業經營委由專業經理人負責之挑戰；但另一方面，所有權者也因專業經理人而產生代理成本與無法控制企業組織之風險。

專業經理人的出現導致經營權與所有權分離，對家族企業最大的衝擊在於父權家長制的思想無法貫穿成為企業經營的理念。而父權式勞資關係策略的實行，同樣地也無法於企業經營中達成穩定的狀態。

專業經理人的出現對父權家長制的第二項衝擊為勞動市場之變化。產業結構的調整與轉型，使勞動人口由製造部門流向服務部門。勞動條件與工作環境等外顯因素，促使製造部門的勞動供給小於勞動需求。因此，製造部門傾向以三種經營策略因應：(1)向開發中國家

進行整廠技術輸出，利用當地廉價且充沛之勞動力；(2)引進外籍勞工，補充技術層次較低的基層勞動力；(3)重視勞動市場中之勞動力，重視人力資源。

沈一中(1994)研究發現中得知，人力資源若在企業競爭力中扮演重要的角色，企業傾向以「創造性資產」觀點重視人力資源，資源分享程度高，形成統合式勞資關係策略。故勞動市場的變化，使製造部門產業重視人力資源，而父權式的勞資關係策略在本質上無法形成雙方互惠互利的形勢，因此，企業內父權勞資關係策略若不能改變為統合式的勞資關係策略，則企業內勞資關係亦於形成單方退讓(勞工離職，在勞動市場中尋求資源分享程度高的企業)---單贏型態，或雙方衝突(勞工在企業內利用市場所形成之較佳談判力量，要求進一步的資源分享，若資方不同意單方退讓，或以罷工等方式迫使資方同意)---雙輸型態。

## 第二節 中小企業發展的國際比較

本節中小企業比較主要以歐盟、台灣、日本、美國、韓國及法國等國家或區域的幾項中小企業主要經濟指標為主。各國對中小企業的定義不盡相同、選取的比較年度中資料有缺漏、部分經過調整，應注意其差異。

### 一、各國中小企業定義及比率

六個國家或區域中小企業定義及比率如下：

- (一)台灣中小企業定義為：製造業、營造業、礦業及土石採取 實收資本額在新台幣八千萬元以下者，或經常僱用員工數未滿二百人者；農林漁牧業、水電燃氣業、商業、運輸倉儲及通信業、金融保險不動產業、工商服務業、社會服務及個人服務業前一年營業額在新台幣一億元以下者，或經常僱用員工數五十人以下者，2002 年按資本額及銷售額計算，中小企業比率為 97.7%。
- (二)美國中小企業定義最為寬鬆，500 名就業人數以下企業，即為中小企業，2001 年全美 580 萬家有僱用員工的公司中，中小企業比率高達 99.7%，不過，若根據營業稅的稅單回條來看，中小企業(此處包括自雇者與家庭企業)則多達 2,555 萬家。
- (三)歐盟的中小企業標準為不大於 250 名就業人數的企業，2002 年約有 99.8%的企業符合此標準。
- (四)法國為歐盟之一員，其中小企業定義與歐盟相同；2002 年法國的中小企業有 240 萬家，比率為 99.8%。
- (五)日本中小企業定義為 300 名就業人數以下，批發商與服務業則為 100 人以下，零售業為 50 人以下，1999 年中小企業比率達 99.7%。

(六)韓國對中小企業的定義為 300 名就業人數以下的公司、或投入資本額少於 80 億韓圓者，2000 年韓國中小企業比率 99.6%。綜上觀之，台灣的中小企業標準是較為嚴格的。

## 二、 雇用情形比較

2002 年台灣中小企業（以就業人數為劃分標準）就業人數，不包括農業部門占全體企業就業人數的比率為 70.43%，僅次於韓國的 83.9%（2000 年）。顯示台灣中小企業提供大部分的就業機會。

日本、法國與歐盟的就業人數所占比率接近，分別為 66.4%、65% 與 66.3%。在六個比較體中，美國最低，僅占 57.5%。（表 3-5）再依產業別觀察，91 年台灣中小型製造占全體製造業就業人數 79.38%，中小型批發零售業占全體批發業就業人數 93.65%，均遠高於其他國家或區域的相同產業。

表 3-5： 歐盟、台灣、日本、美國與韓國中小企業相關比較

單位：萬家；萬人

國家/地區 項目	台灣 (2002)	美國 (2001)	歐盟 (2000)	法國 (2002)	日本 (1999)	韓國 (2000)
家數 (%)	109 (97.72%)	2,250 (99.7%)	2,041 (99.8%)	240 (99.8%)	484 (99.7%)	290 (99.6%)
就業人數*	666 (70.4%) 製造業 (79.38%) 批發零售業 (93.65%)	6,800 (57.5%) 製造業 (49.3%) 批發業 (63.8%) 零售業 (50.1%)	8,079 (66.3%)	790 (65%) (1999)	2,707 (66.4%)	1,150 (83.9%) 製造業 (76.2%)
銷售額	29.51%	47% (1997)	54.4%	50.7% (1999)	48.2% (2000)	缺乏資料
出口值	19.28%	29.5% (1992)	41.6%	30.7 (1999)	7.3%	36.9%
新設家數	8.28%	10.0%(有 受僱員工 之公司)	缺乏資料	11.6% (1995~ 2000)	3.5% (1996~ 1999)	1.5%(8個 主要城市 資料)

註：有\*記號表示不包括農業部門。

資料來源：1.White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan 2002.

2.The Small Business Economic Indicators, 2001 ;Http://www.sba.gov/advo.

3.“SMEs in Europe, including a first glance at EU candidate countries,” Observatory of European SMEs, No. 2, 2002”.

4.Small and Medium Business Administration ;Http://www.mba.go.kr.

5.OECD Small and Medium Enterprise Outlook 2002.

綜觀先進工業化國家為主的資料，發現與早期資料相同的訊息：即使邁入已開發國家之林，某些國家的中小企業仍然可在經濟體系中維持重要的地位，而且這些情形並非階段性現象，在 1980 以後迄今，除了日本中小企業近年的萎縮現象，在多數 OECD 國家中，是一個特

殊的例子，我們仍可以在許多國家中發現相同的情形持續著，其他資料則顯示一些國家的微型企業在其經濟體系中的重要性有增加趨勢(胡名雯，1994)。

由各國企業規模的新資料所透露的訊息來看，在勞動市場方面，變革是在預期中的，中小企業普遍比大企業支付較低的勞動成本，這個現象反應出中小企業比大企業有較低的工資率，提供無經驗或是較弱勢的勞動者工作的機會(Schiller, 1983)。如果所雇用的勞動要素品質與大企業相當，這現象就代表中小企業的優勢(Miller, 1986)。此外，由於近年就業市場中女性參與者的上升趨勢，以及就業年齡的下降趨勢來看，針對中小企業的勞動供給增加了，對於中小企業產生正面的影響(Brock and Evans, 1989; Loveman and Sengenberger, 1991)。

### 第三節 中小企業的勞資關係

#### 一、中小企業發展面臨之問題

有鑒於外銷業務乃是 85%以上中小企業賴以生存成長的主要關鍵，也是我國經濟發展之原動力，因此，當前中小企業問題即是我國經濟結構的問題，其國際貿易惡化現象的產生因素，深入探討約可歸納如下。

國內經濟環境隨著國民所得提高、社會變遷、政治革新，起了很大的變化。近年來，台灣由於財富持續累積，教育水準不斷提升，政治逐步開明，所以大眾開始注重個人生活品質，甚至國家政經環境、自然生態保育也受到極度關切。尤其是解嚴後風起雲湧的社會運動，或為個人利益的勞工罷工等勞資糾紛、或為生態環境請命的環保運動等，都直接或間接地對中小企業的發展機制產生了衝擊(鄭欽龍等，1993)。

其一，就出口條件惡化來看。80 年代中期以前台灣中小企業的產出約 70% 依賴出口市場，利用相對於已開發國家廉價的工資優勢，從事製造業的加工出口，產品多屬於成熟商品，沒有自創品牌，僅從中賺取微薄加工利潤，行銷利潤則多落入日本商社或當地進口商之口袋。挾豐厚的外匯存底，台幣持續看升，以美元報價的出口商成本提高，出口利潤下降，甚至入不敷出。同此時期，又逢大陸、東南亞國家更為低廉的工資競爭、已開發國家保護主義抬頭，使我國中小企業生存備受威脅。

其二，就勞工問題而言：豐富廉價的勞工一直是台灣過去出口旺盛的一大主因。但隨著國民所得增加，國民對於休閒娛樂逐漸重視，工作意願下降、工時縮減、工資上漲。而教育水準普及與提高，投機性投資風氣興盛，也使得生產性操作勞工、體力勞工的供給大為減少。同時，勞資關係持續對立，事業單位移往海外引發大量解雇勞資，員工怠工、圍廠等事件頻傳，影響生產。工資的上漲，第一線勞工的

短缺，以及勞資關係的緊張與不安，不但使這些以勞力為主的中小企業成本提高，甚至出現找不到工人、就業市場上同時卻有大量失業者的窘況。

其三，台灣地狹人稠，工商成長迅速，加上近年社會資金浮泛，使得房地產價格偏高。國內房地產投機炒作盛行，除了吸收部份業者的資金外，也使得正規經營者的生產成本上升。

第四是環保問題。杜邦公司鹿港設廠鍛羽而歸是國內環保意識抬頭的指標之一，環保運動方興未艾，而國內業者對於污染者付費的觀念還不太能接受，致使環保糾紛層出不窮。但國內環保科技一直無法本土化，防治污染設備的進口成本偏高，且設備規格往往不能與國內環境配合。中小企業一向不重視污染防治，也無力負擔高額的設備添購金額，因此購買昂貴的防污設備，勢必造成財務重大負擔，尤其在其他經營條件日漸惡化的情況下，對中小企業而言，無疑是一大難關。

中小企業曾為台灣經濟基礎立下汗馬功勞，但由於近年世界保護主義盛行，大陸、東南亞等國家低成本競爭、國內景氣看淡，加上國際經濟條件持續惡化：匯率升值壓力、初級勞力短缺、工資上漲、房地產價格居高不下、環保意識抬頭、政治動盪……等，使中小企業的經營面臨挑戰。中小企業在此一困境下，除了轉往海外投資，尋求較低廉的生產成本外，唯有培育長期人才與步上產業升級一途。但是無論技術的購買、研發的投入、建立自有品牌、打造行銷通路，乃至於海外投資，都需要較以往龐大且長期的資金，而中小企業財務運作向來捉襟見肘，因此，如何促進台灣金融的自由化，解決融資問題，亦為刻不容緩的工作。

## 二、現階段的勞資問題

民國七十六年解嚴後，我國勞工運動風起雲湧，形成一股沛然莫

之能禦的浪潮，直接衝擊了傳統勞資關係的結構。勞資關係的範圍很廣，舉凡一切勞動條件，包括雇用與解雇、工資、工時與休假、安全衛生、福利措施、童工及女工之保護與管理規則等，在各國的勞動法令均有明確的規定，我國勞基法亦具備同樣功能。勞資雙方為維護本身權益而無法圓滿解決時，乃互相團結並採取對立行動，因而造成勞資糾紛。

目前台灣中小企業勞資雙方亦面臨上述問題，若予以歸納及區分可從制度面、管理面及共識面等三個層面來探討。

### (一)制度面

勞委會統計處(2000)「事業單位對勞工之僱用管理狀況調查」指出，事業單位與員工訂定僱用契約的方式以「僅作口頭契約，餘依照事業單位規章規定」者占最大多數，計有 68.80%，其次為「僅就主要事項訂定書面契約」占 16.64%，而與員工「訂有完整的書面契約」者反而最少，僅占 12.04%。若以員工規模觀察，則規模越大者管理制度亦較完善，訂有完整的書面契約的比率越高，如 500 人以上規模者已近一半(48.04%)訂有完整書面契約，而較小規模者大多數僅作口頭契約，如 29 人以下規模者高達七成(70.76%)採用此方式。中小企業訂定完整書面契約的比例遠低於大企業，且多以口頭契約方式辦理，一但發生契約爭議，不利勞工權益的保障。此外，勞資會議之設立及僱用契約之訂定與廠商規模呈顯著正向相關(吳惠林、李誠，1991)。

表 3-6：與員工訂定僱用契約的方式 - 按員工規模分

單位：%

員工規模別	合計	訂有完整的 書面契約	僅就主要事項訂 定書面契約	僅作口頭契約，餘 依照事業單位規章 規定	其他
總計	100.00	12.04	16.64	68.80	2.52
5 29 人	100.00	10.59	16.11	70.76	2.54
30 99 人	100.00	21.00	20.58	56.09	2.33
100 199 人	100.00	28.75	22.08	46.03	3.14
200 499 人	100.00	38.76	24.88	35.52	0.85
500 人以上	100.00	48.04	18.09	30.32	3.55

資料來源：勞委會統計處，「事業單位對勞工之僱用管理狀況調查」，民 89 年。

省勞工處（衛民、簡建忠，1993）對 4523 位製造業員工之調查顯示，下述勞動條件，諸如所屬事業單位先訂勞動契約的比率、訂定工作規則並公開揭示的比率、每週正常工時在 48 小時以下者之比率、有特別休假之比率、依勞基法提撥勞工退休準備金之比率等，皆隨企業規模之擴大而增加。另外，規模越大者成立職工福利委員會的比例、設置員工心理輔導或諮商機構之比例、員工每月平均從事休閒活動次數及員工對勞工保險提供之保險給付項目和標準之滿意程度皆較高。

根據勞委會歷年來發布的統計資料顯示，如表 3-7，近年勞資糾紛的主要原因，普遍以積欠工資、資遣費、契約終止最多，其中又以資遣費的糾紛事件最為顯著且居於首位。

表 3-7：民國七十八年至九十一年台灣地區勞資爭議案件原因

年份(民國)	爭議原因																
	總案件數	契約終止	資遣費	工資內容	積欠工資	加班費及假日工時	工時爭議	退休金給付	年終獎金	勞保給付	管理爭議	職災爭議	安全衛生爭議	工會爭議	就業歧視爭議	大量解雇爭議	其他爭議
78	1943	...	...	...	...	...	29	...	...	...	67	206	...	2	...	...	54
79	1860	...	...	...	...	...	12	...	...	...	55	191	1	2	...	...	75
80	1810	...	...	...	...	...	20	...	...	...	58	233	...	...	...	...	35
81	1803	...	...	...	...	...	9	...	...	...	68	224	...	2	...	...	61
82	1878	...	...	...	...	...	43	...	...	...	73	234	1	2	...	...	49
83	2061	322	572	54	487	115	27	150	31	60	64	295	...	3	...	...	18
84	2271	321	585	38	655	70	17	192	30	55	90	272	...	2	...	...	12
85	2659	409	830	30	767	81	15	170	25	57	62	262	...	1	...	...	75
86	2600	457	678	58	601	74	18	182	18	50	64	367	...	5	...	...	59
87	4138	844	1135	119	1061	122	36	238	39	52	81	493	1	5	...	...	89
88	5860	1209	1915	149	1615	200	28	275	28	63	103	656	...	3	...	...	153
89	8026	1380	2772	187	2622	360	63	424	60	85	134	850	...	4	...	...	269
90	10955	1682	4779	279	3215	385	117	525	47	86	199	814	...	2	...	...	462
91	12393	1752	5230	474	4353	579	176	477	79	148	257	777	...	6	1	...	802

資料來源：勞委會勞資關係處勞動統計資料庫

- 說明：1. 爭議原因及處理結果係依七十七年六月修訂之「勞資爭議處理法」重新分類。  
2. 爭議類別自八十年起每一爭議案件容許二種以上爭議類別。

經濟不景氣加上產業外移，導致勞資爭議不斷，根據行政院勞工委員會統計，91年一至十二月勞資爭議案件共發生12,393件，較前一年度增加1,438件；參加爭議人數九萬七千多人，較前一年度增加三萬八千多人，涉及率約千分之十一<sup>1</sup>。勞委會分析，91年勞資爭議激增，主要原因是台灣地區經濟不景氣，部分產業資金外移，導致因裁員及關廠所引發爭議案件大增；其中，主要爭議是資遣費5,230件及積欠工資爭議4,353件，其餘依序為契約終止1,752件、其他爭議802件、職災爭議777件、加班費及假日工時爭議579件、退休金給付爭議477件、工資內容爭議474件等等。

<sup>1</sup>涉及率=(參加爭議人數/受雇者)\*1000。受雇者資料摘自行政院主計處人力資源調查統計。

近年勞資爭議急遽惡化的主因是台灣經濟衰退，加上大陸市場「磁吸效應」，廠商、資金外流嚴重，國內事業單位為撙節人事成本縮編，或因產業外移關廠歇業而資遣、裁員蔚成風潮，除造成大量失業人口外，部分事業單位積欠資遣費、工資及認定退休問題，引發勞資雙方爭議。

以 91 年度為例，經協調處理的勞資爭議案件共 10,271 件，佔總數的 82.87%，經調解處理者 2,028 件，佔 16.36%，經仲裁處理者 2 件，其中協調調解及仲裁成立者 7,740 件，成功率 62.45%。

根據勞委會 1990 年對台灣地區雇用 300~500 人的事業單位勞動條件檢查顯示有近一半的企業不當延長工時，另有七成企業未依規定為員工投保或申報投保薪資不實。在 91 年以前的勞動統計中，工時爭議較 81 年有 19.5 倍的驚人成長，加班費及假日工時爭議則由 83 年的 115 件一路成長到 91 年的 579 件，這顯示，雇主未能完全依照勞工法令制定完善而合理的制度確實執行。

## (二)管理面

Stanworth and Curran (1989) 檢討國外中小企業勞資關係之文獻，發現一般對此有兩種極端不同之看法。有些人視中小企業如「剝削廠」，雇主提供很差的勞動條件（如低工資、長工時），並任意資遣其不滿意的員工。此外，中小企業業主多數繫管理權於一身，欲求決策獨立而不願授權；欠缺管理技巧的訓練、對員工之工作內容定義不明確，員工角色難定位等，可能導致員工對工作的滿意度低，故容易流動、勞資關係不和諧。反之，有些人則認為中小企業之勞資關係十分和諧，雇主與員工彼此熟悉且友好；員工有較高的內在報酬（例如同儕及與上司的人際關係、富彈性的工作規則、對企業的認同感），足可彌補其外在報酬之相對不足，員工對工作的滿意程度很高。

目前國內中小企業所占的比率相當高，約佔全國企業總數之 97.72%，其所提供的就業機會及所創造的產值也分佔全國企業的 70%

及 30%以上。然而由於中小企業的規模較小且資金不足，其企業經營多採家族式組織，以傳統家長權威式之經營為中心，所有權與經營權集於一身，因此無法達成分工與專業化，分權與授權亦不明顯；加之缺乏現代化管理制度與經營理念，以致未能建立明確而合理的管理制度，予以適時而有效的激勵員工，並做有系統的培育，員工流動率居高不下，對人力的有效運用影響很大。

如上述表 3-7 所提及的，勞資糾紛除了制度面的權益糾紛外，管理爭議自民國 86 年起就以每年 30%的比例成長，民國 89 年至 90 年間更有 50%的成長率，顯示國內企業主除了規避法令外，現代化經營管理的理念亦有待加強。此外，勞工教育水準穩定提升，民智大開，更懂得如何爭取權益，希望逐漸以自主、多樣化的需求，參與資方的經營管理；在此情況下，若資方欠缺溝通管道或誠意，容易造成雙方的糾紛。

根據勞委會統計處(2000)「事業單位對勞工之僱用管理狀況調查」，規模愈大之企業自行辦理訓練的情況較普遍，委託辦理的情形亦相當多，如 500 人以上規模者，自行辦理訓練者高達 95.23%，另外委託辦理訓練者，亦高達 80.20%。中小企業因流動愈高且資源不足，舉辦教育訓練意願較低，無法以內訓方式提升人員素質，對於中小企業人力素質的低落與競爭力造成惡性循環。

### (三)共識面

社會主義經濟體制與資本主義體制的意識形態抗爭，勞資雙方在認知上的差異，使得勞工頻頻以激進行為進行自力救濟，背景團體的介入，社會對於政府是否應介入管制的角色和期望不一致，都再再使得勞工運動由單純走向複雜。

由於勞動者教育程度普遍改善，勞動素質提高，國中教育以下的就業者將減少，再加上工會運動與組織漸具規模，未來勞工對自己依法應享有的權益有高度自覺性，對於公共事務參與意願提高，期望繼

續改善生活與工作品質，對於社會及政治革新有較高的期望。於是勞工對企業的要求越來越多，容易發生勞資爭議，參與爭議的人數也會越來越多。然而勞資爭議的增加，將對中小企業經營產生不利影響，我國中小企業多為勞力密集，勞資糾紛不利於員工對企業的向心力，形成勞資對立，影響工作意願、生產力下降，成本相對增加。

依據勞委會統計處(2000)「事業單位對勞工之僱用管理狀況調查」，事業單位對於員工在「工作的敬業精神方面」的表現，認為好者合計占 71.62%，而認為不好者合計占 2.20%，餘為普通之 26.19%。平均滿意度為 77.51。若以行業別觀察，以「水電燃氣業」的滿意度最高，而「製造業」的滿意度最低。

雖然政府於民國 73 年公佈實施我國勞動法令的里程碑-勞動基準法，但至今勞動相關法令不是太過老舊就是不健全，勞資遊戲的新規則尚未建立，工會組織與活動的功能也尚未發揮，雙方都不知如何適應與遵循，所以難免有些不當舉動。尤其大眾傳播發達的今日，各國工潮透過媒體同步傳送，國內勞工參考他國利用工運作為訴求的工具來爭取權益，產生相同的想法並效法之；但因法令不健全，政府公權力缺乏依據導致公權力不彰，勞資雙方的不當行為未必因而受糾正，妄為和僥倖的心態，難保日後雙方能和平漸進、平等對談。

#### 第四節 本章小結

我國中小企業過去四十餘年的發展過程，勞力充沛、工資低廉、勞工生產力提升，以及勞資和諧等人力特徵，是促使中小企業在勞力密集產業中快速成長的關鍵因素；此外，經濟環境與人力資源政策的配合亦是重要的影響因素。然而隨著工業化、都市化、科技化、資訊化、民主化時代的來臨，我國經濟發展逐漸轉變，人力資源環境亦有所不同。面對這樣的改變，造成我國產業人力特徵與以往產生差異，因而使得中小企業失去原有人力優勢，同時面臨新的問題及其影響。

而我國傳統勞力密集之製造業在面對以往人力優勢的消失，亦極思蛻變之道，逐漸改善企業體質擴大規模，同時配合高級人力的發展和技術人員的培育，以及政府推動高科技、資本密集方向發展之經濟政策，再加上我國中小企業優異的調度能力，我國製造業中小企業仍能繼續成長、家數繼續增加(周佩萱，1993)。

由於教育水準的普及、兩性工作平等的趨勢，婦女勞參率提升、白領工作就業人數大增，勞動力的教育程度顯著提高，勞工較以往重視自己應有的權益，對企業的要求增加，使得勞資糾紛事件不斷出現，對勞力密集中小企業的發展是一不利現象，因此，與員工維持良好的關係，是中小企業應努力的重點之一。為維繫良好的勞資關係，中小企業需健全公司體制，給予員工應享有的權益，例如福利措施、升遷機會；其次是建立完善的人力資源管理系統，以”預應開發”取代”因應發展”和”行政維持”；最重要的，尊重員工，要有勞資平等的觀念，實施勞資合作方案，減少不必要的勞資摩擦。