

## 第四章、實證發現與分析

本研究欲探討管理模式對於中小企業勞資關係的影響，研究目的有三：

- 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

基於第二章文獻整理，歸納出中小企業管理模式可由經營者領導風格、企業文化、組織結構 3 個指標進行研究，並依據 Kochan 提出之「策略選擇模式」區分為人力資源策略、人事政策、勞資協商政策、員工參與情形、工作設計與工作組織等因素。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實證研究。研究架構示意圖如下圖 4-1。

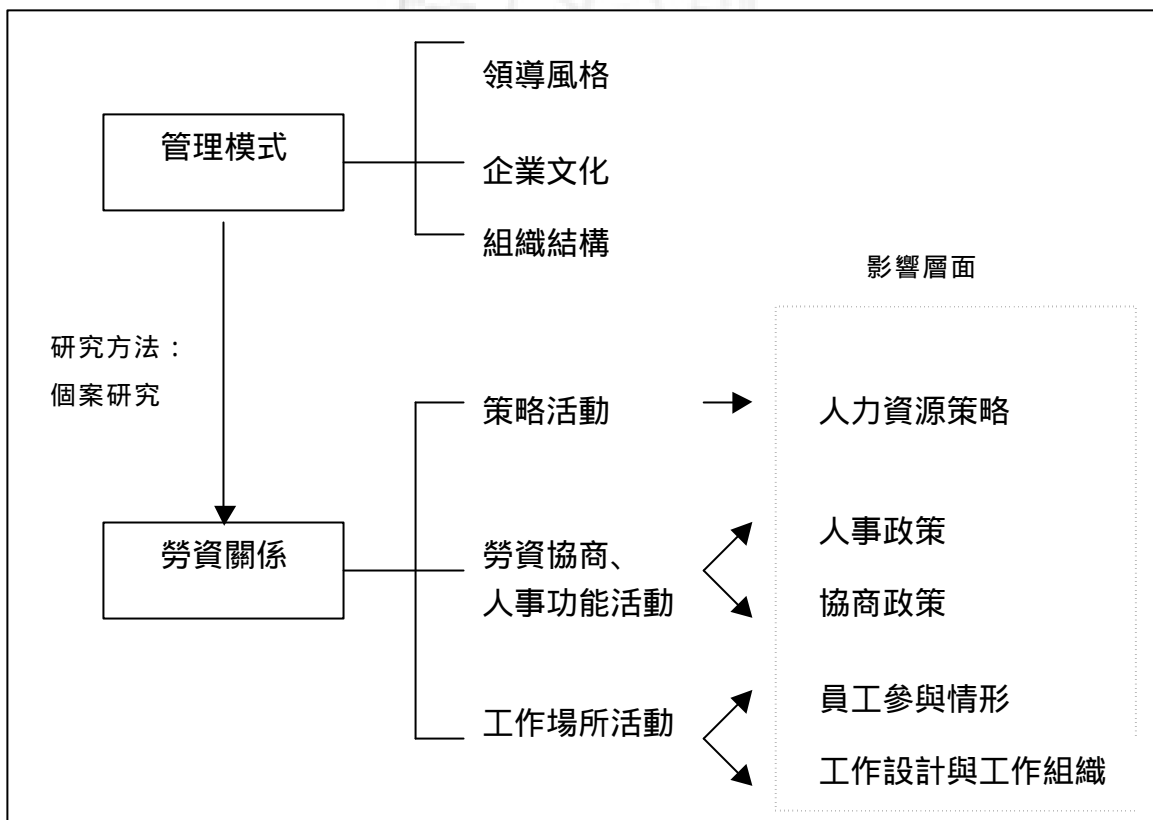


圖 4-1：研究架構

資料來源：本研究整理

問卷設計方面，欲了解管理模式影響勞資關係的層面上，經由文獻整理，除了上述管理模式，加上企業基本資料、人力資源策略、人事政策、協商政策、員工參與情形共六大項作為訪談題綱，並將這些題綱衍生出半結構式的問題，問卷題目摘要整理如下(詳細問卷內容請見附件一)：

- 一、企業基本資料：題綱包含基本資料、沿革、業務內容。
- 二、人力資源策略：題綱包括招募、甄選、人員配置、薪資、福利、激勵措施、教育訓練、升遷。
- 三、人事政策：題綱包括歸納內部員工對於工作內容、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，歸納滿意事項、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。
- 四、協商政策：題綱包括組織類別與功能、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。
- 五、員工參與情形：題綱包括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。

在研究進行中，採取個案研究方式，以深入訪談取得資料。個案挑選方面，以中小企業處之中小企業定義標準，考量人力與時間限制，選取適當的製造業中小企業。另於訪談發現與分析後置小結，將研究發現作一綜合整理與比較分析。

## 第一節 個案說明

本研究的研究對象主要是製造業的中小企業，在樣本選取方面，參照經濟部中小企業處編印之「2003年中小企業白皮書」，依「中小企業認定標準」選取符合認定標準的製造業企業進行訪談。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】，製造業的實收資本額新台幣8000萬元以下，或經常雇用員工數目200人以下者視為中小企業。

其中，製造業的定義是：「通過加工把原材料轉化為產品的工業，產出物是產品，其增值主要在加工過程中得以體現」。

除此之外，台灣中小企業以外銷為基礎的特性應被納入樣本挑選的考量，爰此，本研究的樣本條件之一是以外銷為主要業務的中小企業。

較具結構性的組織有助於勞資關係的正式發展，為了解企業內之勞資關係，擬挑選通過ISO或相關認證的中小企業為樣本，同時，經常雇用員工人數不低於30人的企業，符合工會法的工會成立標準<sup>1</sup>，較有可能發展出制度性的勞資關係，也是樣本挑選的條件之一。

整理上述樣本條件如下：

- 1、符合經濟部「中小企業認定標準」之企業
- 2、製造業
- 3、以外銷為主要業務
- 4、通過ISO或相關企業認證
- 5、經常雇用人數在30人以上

最後，根據涵蓋上述條件，納入時間與人力不足之考量，以便利抽樣選定「P企業股份有限公司」(以下簡稱P公司)、「S股份有限公

---

<sup>1</sup> 依工會法第六條規定。

司」(以下簡稱 S 公司)、「E 電子科技股份有限公司」(以下簡稱 E 公司)與「Y 實業股份有限公司」(以下簡稱 Y 公司)等四家業者進行訪談。個案詳細資量列舉如下表所示：

表 4-1：研究個案一覽表

研究個案	所在地區	經營特色	訪談對象
P 企業股份有限公司	台北縣 新莊市	經濟部傳統產業升級優良廠商，雖是中小企業，其組織與制度已趨完善。	沈總經理
S 股份有限公司	台北縣 新莊市	外銷為大宗，客戶多為全球知名通路集團，有別於大部分中小企業，工會成立申請、工作規則已送政府單位處理中。	李總經理
E 電子科技股份有限公司	新竹縣 新埔鎮	新興產業，以生產被動元件中電感元件鐵蕊為主，資本密集之中小企業。	管理部 彭經理
Y 實業股份有限公司	台北縣 三重市	新興產業，生產電子連接器，研發與業務在台灣，生產部門移至大陸，投資對岸的中小企業。	蕭總經理

資料來源：本研究整理

## 一、P 公司簡介

表 4-2.P 公司簡介

公司名稱	P 企業股份有限公司	設立日期	75.1.28
資本額	新台幣 2000 萬元	員工人數	40 人
營業額	新台幣一億一千萬元		
聯絡人	沈小姐	職稱	總經理
公司地址	台北縣新莊市新樹路		
公司面積	使用坪數 900 坪		
主要產品	沖壓廠：電子、電腦、空調，沖壓製品及模具設計製造 汽材廠：賽車椅、跑車椅、滑軌、擾流板、汽車零配件		

資料來源：本研究整理

要初步了解 P 公司須由其"4 個五年"的生命週期開始；第一個五年：創業。"P 企業有限公司"正式成立於民國 75 年 1 月 28 日，資本額 NT\$2,000,000 元，有效運用政府提供之青年創業貸款 NT\$300,000，開始經營沖壓製品之生產及加工製造。79 年 9 月增資為新台幣伍佰萬元，並改組為"P 企業股份有限公司"

第二個五年：轉型。80 年開始企業轉型，投入汽車配件市場，成立 F.R.P 擾流板專業生產部門，並運用"獎勵投資條例"低利貸款，增購沖壓機器設備，汰舊換新，並開始電腦化作業，汽車配件開始參加國際專業展覽。82 年再投入 4 X 4 吉普車改裝配件市場，開始自創品牌，同年獲准商標專利申請二件及產品研發新型專利三件。84 年 11 月電腦化網路應用及人才培訓，建立產品結構標準。同年底增資為新台幣壹仟貳佰萬元；總計 1986 年~1995 年營業額成長 10.57

倍。

第三個五年：多角化。86 年沖壓及汽材產品同時通過 ISO 9002 國際品質認證合格。87 年 11 月 4 X 4 休旅車配件系列，行銷全球 22 個國家，進駐“台灣大學創新育成中心”開發真空沖壓應用產品。88 年開發桶型賽車椅系列產品，獲日本客戶 BEST 商品讚譽賞狀。89 年 9 月增資為新台幣壹仟伍佰伍拾萬元。

第四個五年：自創品牌。90 年 1 月 24 日賽車級通用滑軌，獲准 U.S.A 專利，繼續開發無段式齒輪可調座椅系列產品；8 月當選 GDA 中華民國優良設計廠商協會理事，贊助新一代設計獎，8 月 31 日與日本 BS 公司於外貿協會秘書長黃志鵬及前國家政策基金會執行長江丙坤的見證下，簽定由 P 公司擔任 IPO 對台採購總代理(BS 公司目前是日本最大的售後服務非原廠零組件銷售體系，共有 350 個會員相當於 800 家公司)。91 年開發滑軌轉向及電動轉向座椅系列，計劃進入日本 BS 現有通路創造體驗自由的青春世界。91 年創新產品開發 3 件，通過 ISO9001：2000 國際品質認證合，並增資為新台幣 2000 萬元。92 年 7 月榮獲經濟部工業局 GDA 設計優良產品評鑑，12 月榮獲經濟部國際貿易局台灣精品標誌。預計 93 年體驗自由的青春座椅，將行銷全世界造福人類，預計 94 年預計股票上櫃。

第五個五年：永續經營。估計於 2008.3.10 擁有 10 項專利產品，成為世界前三大品牌，股票上市。

## 二、S 公司簡介

表 4-3：S 公司簡介

公司名稱	S 股份有限公司	設立日期	76.5
資本額	新台幣 4200 萬	員工人數	31 人
營業額	新台幣 4000 萬		
聯絡人	李小姐	職稱	總經理
公司地址	台北縣新莊市中正路		
公司面積	450 坪		
主要產品	光學游泳鏡、潛水鏡、潛水器材、游泳器具及水上運動用品		

資料來源：本研究整理

S 公司創立於 1987 年，為一純由國人投資成立，專業研發製造游泳，潛水器材的專業廠商，公司從 1987 年 5 月成立到目前為止，泳鏡銷售已超過 1500 萬支。為國內首先研發全方位防霧處理成功之廠商，成為防霧泳鏡之主流，是該產業中的異數，產品設計與製造能力已經在市場深獲肯定。

當全球環境改變，地球氣溫逐年升高的情況下，戲水人口數逐年升高，經濟成長，正常休閒運動也吸引越來越多的人員參與，這些因素對 S 公司前景都造成有利條件，其產品強調專業高品質，提供一流水準的泳鏡給愛用者，同時也避開與低價市場的競爭，市場越來越看好。

此外，1999 年元月通過 ISO 9002 國際品保認證。依據有效管理方針與全面品質經營（TQM）之理念自上而下確實執行，以符合公司

之品質政策 - 誠信 . 寬容 . 品質至上 , 並達成品質目標。相信透過品質信念的堅持與技術能力的不斷提升 , 加上運用國際品質 , 以客戶的全面滿意度作為最大的成就。目前成績是 30%內銷 , 70%外銷。要求絕對品質 , 例如有度數的泳鏡 , 度數要求正負 10 度 , 眼鏡行要求僅正負 50 度 , 品管嚴格以符合國外客戶需求。

### 三、E 公司簡介

表 4-4 : E 公司簡介

公司名稱	E 電子科技股份有限公司	設立日期	85.3.20
資本額	新台幣一億九仟三百萬元	員工人數	60 人
營業額	新台幣一億四千萬元		
聯絡人	許先生	職稱	管理部經理
工廠概況	土地-自有/3,500 平方公尺/1,000 坪/ 廠房-自有/2,500 平方公尺/ 800 坪/四層鋼骨結構		
公司地址	新竹縣新埔鎮		
主要產品	鐵蕊 (FERRITE CORE) , 月產量 15 噸		

資料來源：本研究整理

1996 年 , 由數位股東合資成立 E 電子科技股份有限公司 , 專門製造錳鋅系軟性磁芯、鐵氧磁芯、電感、濾波器 , 位於新竹縣。E 電子科技股份有限公司全體員工 , 秉持著堅強 創新 使命的經營理念 , 發揮團隊精神 , 提供了電子業高品質的服務。以經驗豐富的技術員工是公司最大資產 , 加上一流的品管、製造、研發設備 , 成功地製造出低磁損 , 和高透磁率的材質 , 和不同種類、形狀的磁蕊 , 供應在電源



供應器、通信、電腦和消費儀器等設備上使用。

E 公司的最大特色在於，從原料的取得到粉末顆粒的製造一直到成型燒結到鐵粉蕊的研磨都在嚴密的品質管制系統內完成。專業的工程師和銷售人員隨時可提供設計特殊產品的服務諮詢，為客戶提供最佳的服務。品質政策有三，最低成本：永無停止的改良，降低成本，分享客戶；最高功能：不斷的研究創新，提高品質功能；客戶滿意：直到品質，價格，納期，服務的全方位滿足。

#### 四、Y 公司簡介

表 4-5：Y 公司簡介

公司名稱	Y 實業股份有限公司	設立日期	民國 79 年
資本額	500 萬 新台幣(臺灣)	員工人數	臺灣 12 人 中國 200 人
營業額	6000 萬 新台幣(臺灣)		
聯絡人	蕭小姐	職稱	總經理
公司地址	台北縣三重市		
主要產品	電子連接器		

資料來源：本研究整理

民國 79 年臺灣 Y 實業股份有限公司成立，資本額五百萬新台幣，80 年設置 HSG 印刷生產線並開拓新市場，82 年度籌措資金購置射出成型機、沖壓機、HSG 和端子。1995 年在成本與人事考量下，前往大陸成立大陸工廠，增加裝配機生產 Wafer，提升營業額與利潤空間，隔年產品即獲得 UL 和 CSA 安規論證。

民國 88 年因應業務多元化，成立模具開發設計和製造線，運用該技術經驗拓展大陸工廠成立塑膠射出、沖壓和自動裝配生產線。民國 90 年公司導入並運作 ISO 9001 體系，91 年通過 ISO 9001 版認證，並擴建新廠。

## 第二節 訪談發現與分析

### 一、P 企業股份有限公司

#### (一) 管理模式

P 企業的管理模式，典型中小企業，是董事長(負責人)集權的領導模式，另外，『頭家娘』(負責人之配偶)，即總經理也享有略低於總經理的指揮經營權。董事長與總經理領導風格迥異，若以關心”人”和關心”事”的角度檢視，董事長重”人”(鄉村俱樂部型管理)，總經理則”人””事”並重(組織型管理)，領導風格各異也互相搭配。在例行事務中，P 的管理依照 ISO 9001：2000 的流程運作，研發、資材、製造、業務、品保和管理各部門經理各司其職，向上對總經理負責；在公司財務方面，則屬於董事長的執掌，對外公關則是總經理的工作。

談到 P 的企業文化，以推行 3 年有餘的 6S 整理整頓為首，6s 整理整頓是為整理、整備、清潔、美觀、修身、禮儀，是一種源自日本企業界的廠場整備文化，員工以個人或團體的熱忱，對朝夕相對的工作環境進行定位、定量、整頓的美化，從五星級的洗手間到 piano bar 的中餐廳，是經營者倡導的百分百文化，感動經營的具體表現。鼓勵員工自我發展，教育訓練甚至由自我開發課程開始，再銜接專業技能訓練，同事間相互關懷、責任感的培養也是企業文化的重點。

因應產業環境的變遷和製造業產業結構特性，P 公司著手在大陸考察設廠事宜，而在台員工勞務給付情形穩定，並無因此遭遇資遣或強迫休假，未來是業務與研發留在台灣，製造部移到大陸生產。P 公司將本身產品與服務定位於利基型的經營環境，選擇有利的市場定位，獲得市場差異化定位，同時採取科層化管理制度配合。

#### (二) 人力資源策略

有鑒於公司行業特性是傳統產業中的製造業，其管理模式在人力資源管理管理方面的影響，仍以經營者意見為主，廣泛影響於雇用政

策、升遷制度和家族成員的角色定位；尤其在雇用政策上，為了減輕人事異動造成的組織成本，在篩選新進人員時，首先考量其特質是否適合公司的企業文化，最佳人選是不但適合企業文化，還能支持和維護企業文化的發展，總經理表示：「過去我們用三分力氣招募新人，七分力氣訓練他融入組織；現在我們用七分的力氣進行招募，三分力氣進行訓練。」找到對的人教他對的事，比找到不對的人教他對的事還要有效率多了。

招募管道由傳統的親友介紹到時興的人力網站網路媒合，端視職位的特性和所需的人才而定，在一般例行性職務，公司認為網路尋才即可，然而在關鍵職務上，公司認為親友介紹較有保障、較值得信賴，在向心力、公司機密的維護上”比較有安全感”。儘管過去二年景氣衰落，公司堅持不主動裁員，僅以遇缺不補作被動因應，在升遷管道上，仍視個人條件和經營者意願而定。

待遇與一般中小企業差不多，視景氣調整，福利方面成立職工福利委員會，各部門選出一人擔任委員，負責三節禮品、尾牙籌辦、員工旅遊、教育補助等等。以往員工對非本分的事情不容易關心，但現在打算提升他們的自主性，授權範圍、待遇都可以自行和總經理討論，前提是績效的提升。每季訂定季營運目標，超過或不及之百分比，就是標準績效獎金的倍數，藉此激勵員工全心投入，協助自己也協助公司。

教育訓練部分，公司鼓勵在職進修；平日由企管顧問公司輔導；輔以人本制的員工訓練，先安排認識自我、個人開發的基礎訓練，再銜接業務上的專業訓練，近期為了配合 6S 運動，延請管理顧問公司授課。員工除了新進員工外，均可向主管申請外訓，經核准公司補助全額學費。公司也正在進行 ERP 的升級和績效標準的建立，以作業系統 WIN 化為目標，並以績效獎金鼓勵全員達成每季營收目標一其努力。公司出資之自我開發課程有最低留任期規定。

### (三)人事政策

P 的員工進出率高，員工進出與遇缺不補的不景氣對策，使得職務代理人制度推行有瓶頸，公司政策：「一個人，領兩份薪水，做三份工作」的政策下，民國 92 下半年開始定期做員工滿意度調查，並對結果進行了解和改善；目前所知員工滿意的原因是因為不景氣中有工作，加班有加班費，公司內部百分百感動文化的推行，也令員工感到廠場一家親，大家互動變強，令人越來越覺得公司熱忱、溫馨；導致員工不滿意的地方有：由於不景氣全廠減薪，雖然只降低個位數的薪資比率，人員遇缺不補的結果，員工的平均工作量增加，平均薪資卻不見提昇，勞動條件有惡化的傾向，中小企業的福利本來就較大型企業薄弱，也是員工不滿意的原因之一。

P 有多位家族成員在企業內效力，其中 4 位是股東，有 4 位家族成員的職位均為部門經理級以上，一位是上述股東級經理的配偶，1 位是家族青年，正在接受培養與實習。他們在廠場內兼具勞方與資方的角色。基於常情，比較信任家族成員，安全感較高。至於其他非主管級以上的家族成員，薪資與福利與其他員工相差不大，雖然公司政策是不論身分，會以個人能力進行升遷挑選，經營者卻表示，願意提供家族成員與股東其他勞方所缺乏的升遷管道與就業安全。家族成員中除總經理、董事長與股東外，多比較站在勞工立場反應問題。

基於 P 公司依勞基法實行特休制度，加上每月全勤獎金的鼓勵，P 的曠職或缺席率甚低，是該公司管理部斐然的績效；即使大致上的特休制度依勞基法制定，管理部與員工間卻有意見相歧處，例如管理部規定特休不可以半日為休假計算，凡是半日的缺席，都算是請假，這是員工迭有抱怨之處。

以前 P 公司的管理風格較為「人治」，總經理直接管理、較為嚴格，員工對非本分的事情不容易關心，但現在員工的自主性比較大，目前擬實施授權範圍、待遇都可以自行和總經理討論的措施，前提是績效的提升。每季訂定季營運目標，超過或不及之百分比，就是標準績效獎金的倍數，藉此激勵員工全心投入，協助自己也協助公司。

#### (四) 協商政策

P 公司除了職工福利委員會，並沒有其他的勞方組織，沒有工會，亦無勞資會議，認為不需要這些組織故未成立。加上 40 人的企業廠場，其中有 6 人是負責人與其配偶的親屬，大家強調感情連結，不希望見到勞工組織成立分化公司的團結。

家族成員中非主管階級者外，多比較站在勞工立場反應問題。P 的勞工缺乏為勞方喉舌的組織或代表，但是，勞工依舊期盼經濟地位向上，可直接向管理部抱怨，但他們習慣敦請廠內資深工程師代為發聲，因為其對公司過去與未來都有極大貢獻，是經營者最尊重的勞工；資深工程師的一些建言奏效，但部分無。言多必失，多一事不如少一事，是該工程師日後警惕自己和其他勞工的想法，因為他相信少一點建言，多一點效果。

依公司慣例形成勞動條件，日後可彈性調整。景氣差時以減薪、預缺不補、不裁員因應。

主要勞資溝通管道是口頭反應和書面聯絡單，或由每日朝會、兩週一次產銷會議、每月的經營會議、每半年的管理審查會議中向上級報告。或經由管理部的員工滿意度調查員工滿意與不滿意的事項。

#### (五) 員工參與情形

員工可透過每日朝會、兩週一次產銷會議、一月一次經營會議、半年一次管理審查會議提出溝通需求。勞雇關係，由於經營者觀念改變中，已漸漸朝向「夥伴關係」轉型中。員工可以透過向主管反應參與公司決策決定，或是可在每日朝會提出個人見解，此外產銷會議、經營會議、管理審查會議都是間接人員很好的正式參與方式，現場直接操作人員機會較少。目前 P 沒有設置申訴制度，但定期有員工滿意度調查，或可選擇直接與總經理、董事長溝通，或直接向上級主管、管理部反映。

因為企業文化與教育訓練，總經理表示勞資氣氛不錯，但偶爾還是有員工抱怨，公司視情況再做政策調整。

## 二、S 股份有限公司

### (一) 管理模式

S 內部主要是家長型管理，偏重家族系統運作，但還保有某些程度民主；董事長是負責人，總經理與副總經理(兼業務經理)決定大多數決策，總經理的管理風格依管理四方格理論可歸納為同時注重人與生產的『團隊型管理』，上級管理、部門與部門間、個人與個人間互動密切，員工關係優良，同時要求品質以使顧客滿意，人本與生產並重。對外管理注重生產，對內管理注重人本、相互合作與信任。近年因國內員工與人事成本居高不下、海外投資風氣盛行，控制成本已為重要目標，加上總經理本身負責財務規劃，節流觀念使對其他成本的控制趨於保守。

公司運作主要依 ISO 9002 國際品保認證內容採行結構化組織，依據有效管理方針與全面品質經營(TQM)之理念自上而下執行，發展出誠信、寬容和品質第一的品質政策。S 公司的組織結構最大的特點在於成立研發部之外，另設研發助理直屬總經理，此外，雖無品保部，亦設品保助理直屬總經理，確切表現出 S 提升與注重研發與品質管理的企業核心競爭力。

因此企業文化注重員工成長，注重人的素質培育、教育訓練，公司支付所有外訓成本，唯一條件是參加的員工需負責內部講習，就算與其他部門無大大關聯，仍要寫心得報告，各種教育訓練最終目的都在提升人員與產品的品質，個人任滿 2 年以上即可提出，上完回來也無一定留任期限之要求。肯大膽投資員工，是與其他公司最大不同之處。

### (二) 人力資源策略

找對的人做對的事，招募管道主要是登報，招募時偶爾有困擾，例如說來的人不是所要的人，雖覺得其無辜，但對其仁慈就是對公司殘忍，否則勢必浪費大量重工彌補不良品。近來招募時，登報找數個

作業員，就來幾十個積極爭取，人事單位疲於應徵，但也嗅出勞動市場上工作機會僧多粥少的味道，

薪資如一般行情，不過加班費不論多少小時都是 1.5 倍計算，在加班的前兩個小時比勞基法規定優渥，在加班的第二到第四個小時則較勞基法規定略低，加班費有助 S 吸引員工長留並且願意加班。員工福利的話有三節禮金、年終獎金等等；平常常用口頭讚美員工，鼓勵進修與職務上的創新。

升遷方面，由於公司含作業現場總人數共 30 人，人數少，無法人人享有漂亮的頭銜，典型扁平化組織，職位升遷上不是很彈性，但是隨著年資和經驗的增長，經過經營者評估，主事範圍和授權程度可擴大調整，算是隱性的升遷。公司鼓勵教育訓練，只要和從事業務相關，外派受訓時不計較其學費多寡，但條件之一是日後負責同一主題下公司內的教育訓練，或是所學與其他部門無直接相關時，寫一篇學習心得貼在公佈欄與同仁分享。

### (三)人事政策

目前沒有實施內部滿意度調查，但有意見箱設置，認養人是董事長，若有問題、意見可無記名投書意見箱，但設置至今尚無人使用，可能是公司內狀況還不錯所以尚未有人投訴，也有可能是懼於認養人權威，而不敢提出看法。

企業中有 3 位家族成員，其中，董事長和總經理是夫婦，總經理與副總經理(兼任業務經理)是兄弟。雖然家族人士職位較高，但仍依公司規章和 ISO 行事，無特殊待遇。平時與一般同仁間並沒有區分家族與非家族的身分，公事公辦，互動就像一般長官與部屬、同事與同事間的互動。總經理決定多數事項，重大決策會邀集各部經理協商決定。

周休二日，超過 84 工時部份算加班，但是游泳週邊配件產品有極為明顯的淡旺季之分，產品包含流行因素，每季為了滿足客人需求，推出不同款式的產品，故無法在淡季時先做庫存因應旺季，此外



庫存也是成本，盡可能減少庫存量，降低成本。淡季休假、旺季加班有彈性調假制度，員工有時因為調假影響假日生活有所抱怨，但最後仍願意配合，加班超過調假時間部分算加班費。

應國外客戶要求和壓力下，S 努力提升勞動環境品質和員工關係管理，在廠房設施、防火防災、職業病防治等勞工安全衛生方面做了許多改善，並以創造溫馨、穩定的作業現場為目標。總經理的家長型管理作風，公司內部授權程度不高，多數事項仍需經過總經理批准，但因應國外客戶要求，已將工作守則與工會的申請送政府核備，漸具員工參與的雛型，詳細內容請見(五)員工參與情形。

#### (四)協商政策

目前尚未有員工組織，但工會籌組中，工會法規定 30 人以上可成立工會，S 公司人員小幅進出常常未能符合該門檻，本來沒有工會，但因客戶需求而籌組送件，受限於政府相關要求太繁瑣而暫停，改送工作規則核備。對於員工需求，以公司的立場，只要合理的要求，都是可以討論的。

勞動條件的形成依慣例，有 ISO 人事管理辦法，先告知基本薪資，並告知試用期長短，適用期後調薪。最近送工作規則於縣府備查，在縣府網頁下載類似規定才知道許多法令，於是修改部分組織規定，對勞工權益保障有助益；調薪隨公家機關調整，已經 4 年沒調過薪水。過去 2 年景氣極差時，並未有減薪狀況發生，甚至，因公司遷移，交通補助增加反成變相加薪。工作規則送件保障員工也約束經營者，總經理認為員工要求只要合情合理，是可以商量的。目前為止，尚未有嚴重的勞資爭議事件發生。

辦有不定期全員會議。溝通管道以口頭表達為主，另設置有無記名意見箱，認養人是董事長。除了意見箱的設置，S 尚未有制度化的勞資溝通管道

#### (五)員工參與情形

員工參與方式可以直接和主管反應或者透過意見箱表達己見。在這樣規模不大、經營者監督控制的中小企業之所以籌組工會，起因於國外客戶的要求，如同 ISO 系統的社會責任標準 SA 8000 認證<sup>2</sup>，請客觀第三者單當稽查員，檢查供應廠商是否符合人道與人權標準製作商品，例如國際知名卡通與遊樂園的集團，該公司強調歡樂，販賣商品同時也在販賣歡樂，使用商品者感到開心快樂，該客戶希望商品在製作時也是在歡樂的氣氛下進行，不是在人員被剝削、苛待或心情低落的情況下製造的，不厭其煩地派員來台檢視、督促，最終目的無非是要提升工作環境，提升產品品質，客戶與廠商互蒙其利，一同向上提升。SA 8000 的條件較 ISO 嚴格，尤其勞工安全衛生，如果無法達到標準，最嚴重就是無條件移走訂單，為保住訂單，S 公司努力達成其要求水準，對防火與員工人身安全要求尤其，除了講習，還要實地演練，感嘆台灣勞工的環境工作權仍是有待改進。

目前為止，尚未有爭議事件發生，若有公司會深入了解問題所在。受到客戶鼓勵，公司致力營造一個勞資氣氛和諧的工作環境，尤其是直接生產線，時常講笑話，但間接人員的壓力則相對較大，勞資間的關係比較緊繃。

---

<sup>2</sup> 近年來越來越多消費者及有關人士關注到各類產品的生產過程中，是否如傳媒報導的某些案例一樣，存在著剝削勞工權益，濫用童工及歧視的情況。許多公司現行的生產管理方法都不足以完善地處理勞工法例，商業機構自訂的行為守則 (Codes of Conduct)，及有關人士或團體提出的要求；如何有效地監管各生產商及供應商有否貫徹執行有關法例及守則更是另一大課題。

一九九七年十月份公佈之社會責任標準 Social Accountability 8000 (簡稱 SA 8000) 是全球首個有關道德規範的國際標準，其根據國際勞工組織公約，世界人權宣言及聯合國兒童權益公約所制定，適用於世界各地，任何行業，不同規模的公司，其宗旨是確保生產商及供應商所提供的產品，皆符合社會責任的要求。

SA 8000 是由 Council on Economic Priorities (簡稱 CEP) 的附屬組織 SAI-Social Accountability International 所倡議的行動。CEP 是位於紐約的一個公眾服務研究機構，成立於一九六九年；其使命是準確及中立地分析商業機構在社會責任方面的表現。SAI 於一九九七年初成立，並召集了一群專家組成諮詢委員會 (Advisory Board)，協助起草 SA 8000，提供方向指引及就 SAI 的功能、運作及政策各方面提出建議。

SAI 的諮詢委員會集合了來自工會、人權組織、兒童權益組織、學術組織、零售商、製造商、承包商、非政府組織、顧問公司、會計公司及公證行的代表。SAI 的諮詢委員會成員委任過程，並非為了某些機構的利益，而是依據他們對某行業的認識及經驗，以確保該行業的利益得到充分的代表，令諮詢委員會的整體意見取得平衡。

### 三、E 電子科技股份有限公司

#### (一) 管理模式

公司的創始主要由現任幾位經理合資，管理階層間並無血緣關係，不屬於家族型企業，因此在管理風格方面有分權平衡與相當程度的授權，經營策略多由總經理和經理們討論決定。總經理領導風格是尊重專業，管理部經理表示該公司比一般中小企業民主，由於業務內容是製造電腦零組件的鐵蕊，屬於電子產業的一部分，為了追得上產業內容變遷、技術升級的腳步，發展和創新不但是創業時的經營理念，更是企業文化的重要內涵。因應電子產品生命週期越來越短的市場趨勢，管理模式因應環境變化首重資訊蒐集，其次是成本控制。

E 公司的組織架構是董事長下設總經理與管理代表，以 ISO 9002 的規格，總經理下設研發、製造、品保、業務與管理五部，與一般稍有規模的中小企業不同的是，E 公司將「資材部」的執掌分由管理部負責採購、製造部負責生產管理，管理部經理表示這是基於簡化工作流程，提高工作效率考量的設計，也表示研發不僅止於產品，研發的概念更可擴展於服務內容的革新與生產效率的改善。

#### (二) 人力資源策略

除了固定的重要幹部，公司招募時以招募作業員為主，公司地理位置不在市鎮、但是近科學園區，招募人員不拘泥於年齡，新任的直接生產人員主要是由現任員工介紹而來；當地年輕人都去科學園區找工作，前來公司應徵者多為家庭主婦，離家近下班可回家做飯兼顧家庭，比起園區也來得近，因此工作情況穩定，在招募方面可說勞資互蒙其利。

薪資依行情價，營運狀況好時年終獎金比較多，員工旅遊、休閒活動內容比較豐富，依法提撥勞工退休準備金。設有績效獎勵制度，例如業績人員的業績目標與業績獎金有相關。

公司總人數 60 人，約有 2/3 強屬於直接生產人員，除了個人條件與機會，升遷方面很難抱持樂觀的期待；管理階層方面，由於重要

股東均任職於各部門關鍵職務，彼此可互相輪調，其餘十來位的間接人員的升遷管道則受到相對受限。

教育訓練方面，公司沒有投注太多心力於直接生產人員的教育訓練，偶爾會請管理顧問公司為間接人員教授專業知能和技巧，以提升產品品質和業務技巧，但是企業文化重視創新，公司歡迎研發人員提出業務上所需的職業訓練；整體而言，公司在教育訓練政策是較不積極的。

### (三) 人事政策

公司內部尚無對內滿意事項調查，但員工可經由管理部反應的事項有工作倦怠、沒有成就感等等，公司擬提供軟性娛樂活動、全場月會，達到放鬆與激勵的效果。另擬研討間接人員工作自主程度的提高，管理部正在研議相關配套措施。滿意事項則包括福利措施、待遇與工作環境中上，遵守勞基法相關規定給予勞工應有權利。公司的人事依據個人專業安排職務，尤其是操作特殊器械需要的製程工程師，工作環境簡單，較少人性化的設計以及提供員工交流分享的園地設計。

公司沒有家族成員，有股東(經理)，其待遇依公司管理章程制定待遇與福利，與一般員工無不同之處。總經理對於經理們的授權程度高。經理雖同時身為股東，但依其職位對於決策制定本身就有法定的影響力，所以對公司決策扮演關鍵性角色。平時股東們(經理)與一般員工間的互動，基於職務關係，多屬於上對下的職務從屬關係。

一般而言，休假制度依照勞基法規定，公司作業員多為附近地區的家庭主婦，下班後可回家做飯兼顧家庭，員工流動率穩定偏低，然員工的家庭因素在因應業務高峰增加工時的配合度上較難調整。

管理部估計員工對於工作環境本身滿意，但認為環境若能更整潔、改變裝潢以激勵士氣更好；人際互動方面，間接人員責任制緣故，有時壓力較大，但較能彈性調整公事與私誼時間分配，直接人員方面，因為生產線緣故，較沒有個人的時間，與同事間的互動只能安排

在用餐或不用工作的日子，對於人際互動的評價程度方面，依員工不同而不一。整體而言，組織內總經理對各經理授權程度相當，基於同是股東的信任與默契，較不需費心監督，經理級享有相當的工作自主，而在各部門方面，經理會要求下屬多一些以提出工作績效，視個人不同而採取對應的監督與授權方式。

#### (四) 協商政策

雖然公司人數超過工會成立門檻，目前沒有設置工會，勞工疑問與牢騷表達管道，是開會時向各單位主管(經理)反應；無職工福利委員會，不過在公司獲利良好的情況下，會提撥較多經費舉辦軟性活動調劑員工身心。

公司內部待遇的形成方式：沿用慣例，但依個人特質和要求可具有部分彈性調整，自認是中小規模公司的好處。公司一般勞動條件依據勞基法規定。

E 內部尚無制度性的勞資溝通管道，但員工可經由會議或管理部反應的滿意與不滿意的事項，溝通方式有 E MAIL、口頭。反應事項例如有工作倦怠、沒有成就感等等，但很少人真正使用。

#### (五) 員工參與情形

E 內部目前無工會，無福委會。員工參與公司決策的管道有一月一次的全員月會；半年一次的管理審查會議。依訪談與分析，E 平時勞資氣氛良好，但對於”勞資關係”的管理僅止於人事上的配置，少預應型的規劃。

管理者不樂見勞資爭議(雖然沒發生過)，不贊成工會存在，員工要求可透過其他管道表達，就算發生勞資爭議，不是經由一般勞資協商的程序，而採取私底下的溝通和解決，亦即採取私下人事安排。經營者單方權力大，經營者相信他的管理範圍可涵蓋並決定勞工的事務，亦即，經營者認為他的某些權利(rights)大於勞工，可支配勞工，資方可支配勞方。

## 四、Y 實業股份有限公司

### (一) 管理模式

公司制度和規定，總要有個規矩，對遵守的員工是保障，對不遵守的員工是個警惕，但是規矩太多也不好，就失去彈性了。

公司以董事長為最高領導人，其領導風格在創業初期偏向實踐力行、一人身兼多個職務，後期逐漸轉變為指示大方向不要求細節，總經理負責細節和執行，依據經營理念執行管理：堅持善的循環原則、終身學習共同成長、超越期待全面滿意、創造感動永續經營，企業文化是重視每個細節，堅持終身學習與共有共享，相信公司最大的資產是員工。

總經理認為有要求才會成長，對工作要求有一定標準。她相信用制度來要求是不恰當的，用鼓勵去引發才是卓越的。尤其有現場操作員(層級不高)和外籍同仁的管理模式設計更不易，如果員工素質較整齊，比較方便管理與教育。

總經理歸納 Y 公司屬於『發展型的文化』：結構彈性，可隨時調整準備衝刺，有企業文化的實質內容，例如終身學習、感動經營，也有企業代表色，但是，目前尚未千錘百鍊出具體的一句話代表文化的中心意義，即在教育小孩、訓勉員工各個方面都可以結合的精神所在。

電子屬新產業，敢衝敢動的特性，電子業多向大陸發展，Y 也不例外。但一直以來對公司客戶滿意的堅持是不變的，認為投資海外只是加工處移往大陸而已，公司的經營理念和中心思想並未因此而修正，即使大陸同文同種，仍難免有些文化隔閡，台灣向心力較高，領導方式在台灣與大陸有所不同，在大陸不贊同也不使用軍事化管理，其也會產生許多負面效果，堅持因地適宜的管理方式，儘管收到成效的時間比較長些。

在 ISO 9001 等相關規範下，組織架構是董事長下設總經理一人，台灣部分僅設置業務(含研發)、管理、廠務(工程、採購、品管)三個部門，製造部門完全移往大陸以降低成本，決策層面以董事長的意

見為最高指導原則，執行層面以總經理為核心，大陸的總經理也有相當的決策影響權力。

## (二)人力資源策略

台灣總公司人數不多，僅有 12 人，主要負責業務和研發，生產完全移到大陸，經營者管理模式在招募政策上的影響是尋找能 “ 投入工作 ” 的人，總經理表示，加班，不應是常態，但是一種負責的態度，或是樂在工作的想法；表面上大家好像自然而然都留下來，可能是樂在工作，但也可能只是不敢比總經理提早離開罷了。

小規模的企業(台灣而言)，待遇與薪資不如大企業，但是 Y 提供緊密的人際支持，團隊方式分工合作，員工間的感情比較好，溝通自然少阻力。完全鼓勵員工自我進修，總經理也常找機會進修，並把員工視為最寶貴的資產，力行這句話，由下而上的團結，才能創造感動的經營。

台灣幹部的招募管道以員工、親友介紹、網路人力銀行為主，招募後的教育訓練委託企管顧問公司輔導，公司可以提供的是一個良好的工作環境、共享的目標，鼓勵表現自我，提供學習的環境超越自己，尤其對於剛畢業的新鮮人而言，以舊員工搭配新員工的師徒制度，使得每一個新員工都受到指導和照顧，提高留下的機率，舊員工也能從中獲取成就感和責任感，藉由帶領新人，彌補公司體制小、無法升遷的遺憾。

最近已釐清發展發向，不再計較人員的多寡以節省成本，師徒制度引進新員工請舊員工帶領的同時更能增加就員工的滿意度，使其感受成長與加深責任感，『出師』有助層次的提升，事意想不到的收穫，『成就別人就是成就自己』！要使員工認知最大的獲利者就是自己~只需要提供掌聲，何樂而不為？帶人要帶心，捨得讓員工成長，提供『機會』，成效卓越，省下一些時間做深層的規劃，授權與捨得，惟需付出成長初期員工犯錯和低效率的代價。

對新員工而言，有人關心和指導不僅在工作上有效率，心理上的

被支持不言可喻。培養人才從小細節注重開始，年輕人不全是好吃懶做，心理上感激有人肯用更願意盡心盡力去做，在帶領同時，帶領者也該注意其方式和內容，新鮮人如同一張白紙，劃一筆是一筆，教一樣吸收一樣，正確的態度和內容是帶領者責任感提升的關鍵，空降部隊反而不好用。

### (三) 人事政策

經營者對於員工滿意度的看法是，企業的利潤是必要的，沒有賺錢的企業愧對社會，沒有一種能讓全部的人都滿意的方式，要考量的面向太多，滿意度無法百分百的完美，多數人滿意就代表相當的滿意。即使如此，公司沒有內部滿意調查，不是不願意，而是沒想過，今後考慮實施。據經驗，員工歷來滿意事項有加班費、工作自主、上位者肯定和鼓勵。不滿意事項有工時長、工作量大、缺乏升遷機會、同事間溝通品質不良。

公司有少數的家族成員，如董事長、總經理以及大陸的總經理，股東則無。即使對待家族成員也依法行事，無特別標準。家族成員的福利方面，身兼股東者享有利潤分享權，除此之外，福利標準以公司規定為主；公司的信任方面，盡量一視同仁，但有時會參考主管意見。董事長、台灣總經理與大陸分公司總經理基於身分與職位，對於公司的決策有當然決定權，影響力自是比較大，與一般員工的互動多屬於正式的、工作上的交流關係，而家族成員彼此間有時包含比較彈性的溝通關係。

週休一日半、特休，特休未休完折現獎勵。特休假未休完年終折現，讚揚和感激員工對工作的投入。

Y 提供單純的工作環境，沒有疊床架屋的溝通制度，人際互動上良好。在科層權力分配方面，有授權的事項例如例行事務，需要進一步與上級討論的有客戶問題處理、重要決策、財務決策等等則請員工與相關上級討論；監督制度上，台灣公司人少，無須太僵硬的監督制度，大家都自動自發完成本分，定期檢視成果即可，故組織內的氣氛



融洽，有一家人的感覺。

#### (四) 協商政策

台灣場廠無工會，大陸也沒有工會，在此僅當作是台灣的加工廠來討論。目前也無福委會，雖然多多益善有考量去做，但管帳問題、員工不樂意繳費，這類組織對於大公司或許是必要的，但對於小公司而言，人數少，帳目也小，可貢獻的地方少，故不覺得其必要。

公司勞動條件，剛開始可能不如大公司，但小公司最大的優點就是極具彈性，人治色彩大於法治色彩，表現優良者經總經理核准，調整薪資是不成問題的，這是貢獻相對性問題，但是在企業中，即使知道這是位不可多得的人才，但事管人的環境裡，無法為個人破壞制度的運行。

溝通模式有聯合會議供公事討論，雖然沒有設置申訴管道，但反映出公司不夠關心員工，雖然沒有聽過抱怨，相信不是沒有，應是沒有去發現，因為公司文化向來不鼓勵員工以流言方式討論或散佈訊息，所以提供總經理諮詢、公開會議作為問題解決與討論，但在個人層面的抱怨，如內部滿意事項，不久的將來會試辦。

#### (五) 員工參與情形

員工有意見可直接找部門主管或總經理談談，公司不贊同以私下流言的方式表達意見，或直接於週六的聯合會議提出討論也可。目前無工會，覺得福委會沒必要。視需要於週六召開全員會議，溝通口頭為主。

公司提供個人諮商與鼓勵，振奮員工士氣，公開場合讚賞更是有效果。內部勞資氣氛和諧，對勞資爭議處理沒有經驗，目前為止尚未發生過勞資爭議，比較常見的是對於適應困難的員工，公司提供跨部門的公共會議，調整工作以減輕其工作負擔，增加所需資源，但終究個人個性問題無法經由會議解決，立場的調整、溝通模式的加強，是個人可自行努力的方向。即使最後該員工選擇離職，公司也會舉辦一

個溫暖的送舊，表達公司永遠關心與珍惜的立場。

在員工參與情形方面，有時情勢不由人，公司的制度運作無法說變就變，成效也不是立見真章，也有些事情有其限制，時效性也不夠。公司引進新技術與新器械協助員工擺脫鎖碎的事務成本，然而在學習新作法的教育訓練成本和精神成本，導致員工抱怨時有耳聞，成本與效益兩者等量齊觀，並須需經歷改革的陣痛期。

### 第三節 本章小結

以前述設定的研究架構及研究變數，對於以上製造業個案的「基本資料」、「管理模式」、「人力資源策略」、「人事政策」、「協商政策」、「員工參與情形」等內容做比較分析，分析個案間的異同之處並提出實證發現。

#### 一、個案基本資料

表 4-6：個案基本資料比較表

製造業個案 觀察指標	P 企業股份有 限公司	S 股份有限公 司	E 電子科技股 份有限公司	Y 實業股份有 限公司(台灣)
員工總人數	40 人	31 人	60 人	12 人
91 年營業額	1 億 1000 萬	4000 萬	1 億 4000 萬	6000 萬
實收資本額	2000 萬	4200 萬	1 億 9300 萬	500 萬
成立時間	民國 75 年	民國 88 年	民國 85 年	民國 79 年
主要產品	電腦電子沖壓 零組件、汽車 零配件	泳鏡、潛水用 品、游泳用具	電腦零組件鐵 蕊	電子連接器
ISO 認證	ISO 9001	ISO 9002	ISO 9001	ISO 9001

資料來源：本研究整理。

4 個個案均以外銷為主；由表 4-7 可知，P 公司、E 公司、Y 公司與 S 公司均通過 ISO 系列的認證，代表公司管理制度有客觀的標準和程序，公司架構較為正式化和結構化，可見台灣中小企業逐漸由“人治”轉型為“法治”的組織型態，經由制度延續公司的價值，人為影響有限，有助產業升級與公司轉型。其中又以 Y 公司的資本額、人數與規模最小，公司的最佳運作結構尚在發展中，此時制度彈性最大，最具調整效率性。

## 二、管理模式

表 4-7：個案管理模式比較表

製造業個案 觀察指標	P 企業股份 有限公司	S 股份 有限公司	E 電子科技 股份有限公司	Y 實業股份 有限公司
領導風格	總經理樹立公司願景，同時注重 ” 人 ” 和 ” 事 ” ，以追求卓越的精神，對於細節品質也很堅持。	總經理同時注重 ” 人 ” 和 ” 事 ” ，重視成本控制。	總經理裁定公司發展方向，善於授權，各部門經理的決策自主程度較一般中小企業高。	總經理帶頭力行樹立員工模範，創造 ” 感動的經營 ” 為願景，致力於心志的修煉，相信是帶領組織的關鍵。
企業文化	百分百的企業文化；誠信、創新、團隊合作、追求卓越	誠信、寬容、品質至上	創新	堅持善的循環、終身學習共同成長、超越期待全面滿意、創造感動永續經營；穩健踏實、追求卓越、以客為尊
組織結構 ( 工作設計與工作組織 )	科層化；依照 ISO 9001 : 2000 的流程運作，各部門各司其職，向上對總經理負責；董事長掌公司財務，總經理掌總理公司與對外公關。	扁平化；公司運作要依 ISO 9002 採行結構化組織，依據有效管理方針與全面品質經營自上而下執行。組織結構最大的特點在於成立研發部之外，另設研發助理直屬總經理，雖無品保部，亦設品保助理直	科層化；組織架構是董事長下設總經理與管理代表，總經理下設五部，基於簡化工作流程，將「資材部」的執掌分由管理部負責採購、製造部負責生產管理，提高工作效率，相信研發的概念可擴	較彈性；尚未申請 ISO 認證，董事長下設總經理一人，台灣部分僅設置業務 ( 含研發 ) 、管理、廠務 ( 工程、採購、品管 ) 三部門，為控制成本，製造部移往大陸，決策以董事長的意見為原則，執行以

		屬總經理，表現出對研發與品管的重視。	展於產品與服務內容的革新與生產效率的改善。	總經理為主，大陸的總經理也有相當的決策影響力。
--	--	--------------------	-----------------------	-------------------------

資料來源：本研究整理。

### (一) 領導風格

經營者建立的風格和願景，是公司經營的大方向，影響到內部結構的每一層面，公司管理模式對於內部強調的特質或文化有影響。總經理通常為公司政策執行的重心，各部直接對總經理負責，總經理向上對董事長負責。根據第二章文獻整理，Brown and Sissiom (1984) 研究發現有 4 種顯著的勞資關係類型，受到管理者意志的支配，存在於管理者施行的勞資關係中，實證研究發現個案 P、E、Y 均屬於 Brown and Sissiom 提出之「父權式類型 (Sophisticate Paternalism)」，這個類型中管理者對於勞資關係的管理特徵在於管理者刻意的避免團體協商與工會的存在。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。又個案 S 正在推行 SA8000 與籌組工會，其管理者比較重視勞資間的程序與協議，但也很少進一步發展其他的勞資溝通管道，故屬於「體制式類型 (Constitution)」。

根據英國學者 Nuttall (1989) 提出的 3 種不同勞資關係的類型，指出管理者的勞資關係策略表現上有所差異，本研究之 P、S、E、Y 之四個個案均具有用以界定「父權主義類型 (Paternalism)」具備的某些理論特徵：

1. 管理者認為他有「單方權利論」，相信他的有某些權利是大於勞工的、可支配勞工的。例如個案 P、S、Y。
2. 四個個案均屬於廣義的家族企業，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。例如個案 P、S、E、Y。
3. 與管理者諮詢被認為是員工參與情形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，依其偏好對勞工或成員有明顯的差別待遇，例如無理性的薪資結構。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。

實證研究發現「父權主義」式的勞資關係顯然是小企業、家族企業中無工會組織的產物，印證 Nuttall (1989) 的推論。

簡而言之，實證研究發現，中小企業管理者的領導風格是以領導者（管理者）作為決策首腦，以亦公(公務)亦私（親情）的方式直接領導，強調組織內的和諧，避免產生上下階級對抗，溝通方式則是上而下傳達，賦予員工的權責代理範圍小，尤其在重要決策一定是由上級領導者決定，員工較少參與空間；勞資關係間的遊戲規則較不規範化，以致於許多溝通淪為間接溝通，不利於發展正常的勞資關係。

## (二)企業文化

企業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。由表 4-7 實證整理可知，P 與 S 不約而同強調「誠信」為企業文化內容之一，P 與 E 同時注重「創新」精神以獲得最佳品質，可觀查出中小企業文化著重於這兩個方向的原因，在於企圖以「創新」作為彌補先天資源不足，以及實踐「誠信」企圖塑造客戶眼中穩重可信賴的形象。丁伯鈺（1999）指出(請參第二章文獻整理)，企業文化的強弱對於勞資關係有顯著的影響，由實證研究證實個案 P 與個案 Y 致力於企業文化的建立，有助於增進員工關係與溝通制度，而個案 S 因為客戶的外在推力，在原有企業文化與架構下，正在依 SA8000 發展適當之勞資關係。4 個案過去的內部資源分享程度不高，大多是父權式的勞資關係策略，然而由於管理者多在調整管理態度以建立開放之企業文化，可以發現，一定制度化後的中小企業正朝向資源程度分享高、勞資擁有密切關係的統合式勞資關係策略；目前則介於有限的內部資源

分享程度,多形成父權式為主、統合式為輔的傳統主義勞資關係類型

簡而言之,實證研究發現,中小企業普遍想要或已經建立企業文化,即便已有企業文化,目前組織內的工作自主性仍低,多是服從型的上下關係,但已在調整中,正在發展參與式的管理。

### (三)組織架構

在組織架構方面,人數較多的 P 公司和 E 公司通過 ISO 認證,部門功能齊全、較為科層化。除了傳統電子業的 Y 公司已經因為成本考量遷往大陸、縮併在台員工人數外,其餘公司以總經理為中心執行創新與品管政策,因應市場潮流,著重個性化、新功能與高品質的產品政策,企圖區別出大型企業與中小企業的差異定位,搶攻利基市場,開拓小型企業的自有天空。其中,E 公司基於簡化工作流程,將原「資材部」的執掌分由管理部負責採購、製造部負責生產管理,提高工作效率,也屬於流程創新的一種。

P、S 與 Y 公司的董事長與總經理均為配偶關係,實證發現在中小企業中最普遍而有趣的現象是,若負責人及其配偶都在公司內服務,即使表面上職稱不同,實際上則有『雙總經理制』的傾向,兩者地位在檯面下一樣權威,根據了解,若董事長與總經理間意見不協調時,部屬會稍作緩衝不執行決策,等待董事長與總經理的溝通結果,最後在依其共識行事;然而,董事長的權力還是當然地在總經理之上。

提及家族成員對於企業的影響力,實證研究發現 4 個個案中均有「雙元系統」的特徵,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。

另對於管理階層對勞工組織的態度,除個案 S 以外,另外 3 個個案中的員工勞工意識階級薄弱,且在泛家族主義的組織結構下,組織工會具有挑釁意味,如黃秉德(1997)指出,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。工會組織或勞工運動在中小企業中仍難以發揮，但若透過 SA8000 認證的普及，則情勢或可改觀。

實證研究顯示，中小企業的勞資關係較不受到法律介入影響，例如爭議事件，多半發生在個人層次，不若大型企業，較受社會輿論關注、員工組織較發達。此外，中小企業過去較不將員工視為人力資源，惟近年商品市場競爭激烈，即便中小企業亦體認到唯有人才才是生存的關鍵，如個案 P、S、Y，在招募政策與組織用人方面，已朝向專業與培育，顯示中小企業的結構正不斷轉型以提高競爭力。

受訪 4 個案均通過 ISO 相關系列的認證，作業流程標準化且組織架構較為正式，尚無發現微型企業中普遍的「家計經營資本」特性，尤其在組織規模發展到需要專業主義時，家族主義色彩淡化且家產與公司財產漸漸分離，跳脫「家計經營資本」的框框，較不會為要累積資本而有損勞工的權益與福利；然而區分「自己人」與「外人」的管理哲學仍影響著組織中的勞資關係。

### 三、人力資源策略

表 4-8：個案人力資源策略比較表

製造業個案 觀察指標	P 企業股份 有限公司	S 股份 有限公司	E 電子科技 股份有限公司	Y 實業股份 有限公司
人員任用	尋找有共同願景的人；七分力氣招募，三分力氣訓練。	找對的人做對的事，節省成本，追求效率。	除了固定的重要幹部，公司招募時以招募作業員為主。	尋找能”投入工作”的人。
	重要職務由親友介紹，一般職務網路人力銀行媒合。	招募管道登報為主。	招募方式員工相互介紹為主，有地緣關係。	台灣幹部的招募管道以員工、親友介紹、網路人力銀行為主。



酬償制度	待遇視景氣調整。成立職工福利委員會，負責員工福利措施。鼓勵在職進修。只要績效提升，授權範圍、待遇可與總經理討論。每季績效獎金依實際/目標的比例為倍數，激勵員工投入。	待遇如一般行情，加班費不論多少小時一律 1.5 倍計算，吸引員工加班。福利的話有三節禮金、年終獎金等等。平常用口頭讚美同仁，鼓勵進修與職務上的創新。	待遇如一般行情，營運狀況好時年終獎金比較多，員工旅遊、休閒活動內容較豐富，依法提撥勞工退休準備金。設有績效獎勵制度。	待遇不如大企業，但是提供緊密的人際支持與團隊，員工感情較好，溝通阻力少，鼓勵員工進修。
訓練與發展	教育訓練由自我開發課程開始，但有最低留任期規定。平日由企管顧問公司輔導；經營者身體力行，鼓勵在職進修；願意大膽投資員工。	教育訓練單一員工無費用上限，回來負責公司內訓或寫心得分享，無最低留任期規定。	強調研發人員訓練；偶爾企管顧問公司輔導。	企管顧問公司輔導，公司提供的是一個良好的工作環境『共享』的目標，共同的願景，鼓勵表現自我。總經理樂在進修。
	除了家族成員，升遷機會有限，視個人條件和經營階層的考量而定。	扁平化組織，升遷上不是很多機會，但是隨著經驗增長，主事範圍和授權程度可擴大調整。	升遷機會有限；視個人條件而定，加上股東任職於各部門經理，其餘十來位的間接人員的升遷管道受限。	升遷機會有限，以師徒制度彌補公司體制小、無法升遷的遺憾。

資料來源：本研究整理。

在雇用政策方面，由以上整理可知 P 公司和 S 公司認為先找有共

同願景的員工比較重要，” 招募對的人 ” 再進行訓練，比盲目招募、訓練再挑選的成本控制與時效都來得有效率；P、S、Y 具有家族色彩，關鍵職務上有賴親友介紹，” 較有安全感 ” 與 ” 信任度較高 ” 是共同的想法，同時家族成員的職位較高或是較容易升遷，可見雖然中小企業比起大企業已經招才不易、留才不易，但是近年還是願意花費多一點心力，顯見中小企業不只對於產品品質要求提升，對於人員素質也漸趨寧缺勿濫。

招募管道方面，S 公司採登報徵人，其餘皆有賴人與人間的介紹，據了解，親友與員工介紹而來的新員工，有人際網絡的支持，較容易投入與學習，任職期間較長，有助訓練成本的降低。其次是網路人力銀行媒合，網路人力銀行服務越見周全，中小企業逐漸少用費用較高且無篩選機制的登報找人方式，足見中小企業 E 化的程度擴及人力資源管理制度上。

升遷管道上，由於 P、S、Y 公司有家族成員，P 與 E 有股東成員，一級主管以上多由家族和股東成員擔任，加上中小企業人數與組織層級不高，一般員工升遷管道受限，成為員工離職的主要因素之一，Y 公司遂以擴大工作自主範圍，以及師徒制度提升舊員工成就感、新員工歸屬感。

教育訓練方面，除了 S 公司以外，均有長期簽約的企管顧問公司輔導公司體質、提升人員素質。原則上 4 個個案都是鼓勵員工進修與支持教育訓練政策，其中以 P 和 Y 公司的總經理身體力行帶職進修堪為員工表率，開放與學習的氣氛有助於日後中小企業勞資關係的進展。

人力資源策略的擬定，很大一部分來自於經營者的價值觀，若經營者嘗試於心志的？煉，例如 Y 公司總經理『相信員工，不是嘴上講，而是行為上表現』、『想像力大於意志力』，強調人本主義，以員工為最佳的夥伴，引之以為傲，才是真的把員工視為最大資產，行為和想法的改變一致，才能真誠感動他人，尤其現代組織是朝向倒三角型發展，客戶直接接觸 SHOP FLOOR 的員工，然後才是中級主管、高級主

管，再到總經理和董事長，P 與 Y 公司的總經理認為發薪水的人是客戶不是經營者，公司最大的營業員是員工，經營者有分配的權利，這樣的人事理念鼓勵員工工作自主，體認自己的可貴並培養責任感，因此員工較能調適壓力，增加對工作的認同，敢於規劃未來。但公司內缺乏升遷管道是事實，同仁間也存在溝通不良的爭議，影響工作情緒，導致離職壓力，也是中小企業人力資源策略應加強的方向。

#### 四、人事政策

表 4-9：個案人事政策比較表

製造業個案 觀察指標	P 企業股份 有限公司	S 股份 有限公司	E 電子科技 股份有限公司	Y 實業股份 有限公司
內部滿意度調查	有內部滿意度調查；滿意事項有加班費、環境整潔提升人員感情與效率、不景氣中保有工作。不滿意事項有：工作壓力；工作量與薪資的增加不成正比；加班頻繁；特休安排方式。	設置意見箱，從來無人使用；滿意事項有比勞基法優厚的加班費、工作環境符合勞工安全衛生標準、現場作業氣氛愉快。不滿意事項有：旺季加班頻繁，調假影響家庭生活。	無內部滿意度調查。滿意事項是可兼顧家庭、福利措施、待遇與工作環境中上、遵守勞基法相關規定給予勞工應有權利。不滿意事項有：工作倦怠；沒有成就感；員工交流少；工作環境單調；加班影響家庭生活。	無內部滿意度調查，考慮實施。滿意事項有加班費、工作自主、上位者肯定和鼓勵。不滿意事項有：工時長；工作量大；缺乏升遷機會；同事間溝通品質不良。
家族(股東)成員概況	有 5 股東，其中 4 位是家族成員，職位均為部門經理級以上，一位是經理的配偶，1	家族成員有 3 位，董事長與總經理為夫婦關係，總經理與副總經理（兼任業務經	無家族成員，但一級主管以上至董事長均是出資的股東。	董事長、總經理以及大陸的總經理是家族成員兼股東。

	位是培訓中的 家族青年。	理) 為姐弟關 係。		
休假制度	週休二日、特 休；因應業務 高峰需要員工 調假。	週休二日、特 休；旺季調整 員工休假加班 因應。	週休二日、特 休；	週休一日半、 特休；特休未 休完折現獎 勵。
組織氣氛	授權程度低， 但漸漸開放 中；總經理的 管理風格直 接、嚴格，為 提升員工自主 性，只要績效 提昇，授權範 圍、勞動條件 可自行和總經 理討論。	授權程度低； 盡量試著授 權、減少監 督，鼓勵自主 發展，提出創 意。	各部門經理工 作自主性高， 總經理較不費 心監督，而各 部經理會要求 下屬提出工作 績效，視個人 不同而採取對 應的監督與授 權方式。	授權程度低但 已開放中；例 行事務授權， 重要議題可與 上級討論；規 模小，監督制 度不發達，員 工自動完成本 分，只定期檢 視，組織內的 人際氣氛融 洽。

資料來源：本研究整理。

由上表可知，管理模式的指導下，只有 P 公司實施內部滿意度調查，S 公司設置意見箱(無人使用過)，Y 公司考慮日後實施，可見中小企業雖然人事制度起步的晚、目前也不健全的情況下，為了保持核心競爭力與蓄積人力資源，經營者認為尊重員工意見的重要性與日俱增。

內部滿意度調查結果方面，四家個案員工對於加班費照常給付感到滿意，儘管這是依法規定的，卻反映出員工在不景氣中為保住工作，願意退一步的心態；S 公司不論在平日或假日的加班費統一以 1.5 倍方便計算，員工平日每日加班在 4 小時以內則與勞基法規定之薪資持平，但若在假日加班則權益受損，員工多半不熟稔勞基法規定，故對於己身加班費方面，多半認為優於其他公司，足見政府勞工當局在法令宣導與勞工教育方面仍有待加強。不滿意事項方面，除了 S 外，另外 3 家個案員工一致抱怨工作壓力沉重，工作量過大，例如 P 公司「一個人領兩份薪水，做三份工作」的人事政策，清楚點出員工的壓

力來源；P、S、Y 員工覺得加班影響家庭生活，也是不滿意項目之一。

工作品質的注重方面，P 公司和 S 公司致力於環境品質提升，員工的反應都很正面。規模較小的 Y 溝通較流暢，員工對人際互動較滿意；規模較大的 E 員工間交流少，常感壓力大。

在家族成員方面，除了 E 均有家族成員在公司任職，且這些家族成員同時也具股東身分，在數量上，P 的家族成員最多，涵括主管與非主管階級，S、Y 亦有家族成員，但是數量維持在 3 人。E 雖無家族成員，經理級幾乎都是股東—董事長創業時的夥伴，故就 4 個個案歸納，均有廣義的家族成員，且多位居最高的幾個職位，實證資料顯示，經營者對於家族成員的信任和安全感較高，願意託付機密與重要事項，股東次之，仍高於一般員工。

休假制度方面，E 公司和 Y 公司不受淡旺季業務影響，以現有人力調配因應之，P 公司以員工加班或雇用臨時人員、S 公司以調整員工休假、特休假因應之。休假方面，Y 公司週六上班半日，特休方面四家公司均依據一定年資發給特休假期。實證資料顯示，中小企業經營者尊重勞工休假權益，但公司期待人員調假加班配合公司業務需求，不能配合者，經營者可能會認為其忠誠度不夠，稍微會影響該人員日後的發展或升遷機會。

組織內授權程度，與經營者態度有關，E 公司各部經理被授權較多，其餘 3 個案員工工作自主性不高，授權程度尚低，擬於日後漸漸開放，例如 P 公司只要人員績效提昇，擬開放員工直接與總經理討論待遇與授權範圍，依不同人員制定個別化的激勵制度。監督機制方面，S 公司因規模小，藉由人際交流即可輕易達到溝通效果，E 公司因經理們為總經理的股東兼創業夥伴，得到總經理較高的信任與授權，其他 2 個個案明顯地由總經理作為監督的重心，是員工業務進度的主要監督者。

## 五、協商政策

表 4-10：個案協商政策比較表

製造業個案 觀察指標	P 企業股份 有限公司	S 股份 有限公司	E 電子科技 股份有限公司	Y 實業股份 有限公司
勞方組織	無工會，有職工福利委員會，主要負責年節尾牙、三節禮金、禮品等事項，其他組織認為沒有需要故未成立。	擬成立工會；職工福利委員會。因客戶需求而籌組工會送件，受限於政府相關要求繁瑣暫停，改送工作規則核備。	超過工會成立人數門檻但無工會；無職工福利委員會，在獲利良好的情況下，會提撥經費舉辦軟性活動調劑員工身心。	台灣、大陸都沒有工會，覺得小公司內福委會貢獻少沒有必要成立職工福利委員會。
勞動條件的形成	依公司慣例和 ISO 形成勞動條件，日後可彈性調整。景氣差時不裁員以減薪、預缺不補因應。	勞動條件的形成依慣例如 ISO 人事管理辦法，告知基本薪資與試用期長短，適用期後調薪。	公司內部待遇的形成方式：沿用慣例，但依個人特質和要求可具有部分彈性調整。	依公司慣例形成勞動條件，表現優良者日後可彈性調整，強調貢獻相對性。
溝通模式	口頭和書面聯絡單為主。	設置董事長意見箱，其他以口頭溝通為主。	沒有制度性的管道，E MAIL、口頭為主。	口頭為主；公司文化不鼓勵流言方式提供訊息，提供總經理諮詢、公開會議作為問題解決與討論。

資料來源：本研究整理。

四家企業均無工會、勞資會議，僅 P 公司設有職工福利委員會，專司員工旅遊、三節禮金禮品、尾牙活動等等，對於員工參與貢獻不多。雖然中小企業逐漸重視員工關係管理，但企業內還是缺乏組織性勞工代表，大多數事項遵從資方決定，有些時候員工有怨不敢申，只為求不景氣時代保住工作飯碗，導致士氣低落，部分員工對公司願景

缺乏使命感，不願配合公司的轉型策略。

同時站在經營者的立場，也不願意見到工會組建阻撓其管理權力，加諸職工福利委員會主要負責年節尾牙、三節禮金、禮品等福利發放事項(僅有行使權，非決策權)，對於勞工的勞動條件爭取幾乎沒有任何關聯。可見中小企業的勞資關係裡，資方視為恩給與福利，希望保有多數的權力，雖然資方不見得不聽取勞方的心聲，但是就勞方的角度而言，缺乏產業民主是不爭的事實。

在勞動條件的形成方面，四家中小企業先依慣例招募新人，日後依個人表現可調整待遇，相當具有彈性；遭遇不景氣時，除了 Y 公司表示不受影響外，其餘經營者秉持不裁員標準，以減薪或遇缺不補方式縮減人事支出。

溝通模式方面，S 公司設有無記名意見箱，認養人事董事長，鼓勵員工提出看法和申訴，目前為止尚未有人使用。P、E、Y 則以不正式的口頭溝通為主，或者透過正式的會議，如朝會、月會、管理會議中提出員工意見，由於參與會議的員工多為間接生產人員，第一線生產人員表達的機會較少。

## 六、員工參與情形

表 4-11；個案員工參與情形比較表

製造業個案 觀察指標	P 企業股份 有限公司	S 股份 有限公司	E 電子科技 股份有限公司	Y 實業股份 有限公司
員工參與	每日朝會；兩週一次產銷會議；一月一次經營會議；半年一次管理審查會議中向上級報告。或經由管理部反應。	可以直接和主管反應或者透過意見箱表達己見。或一週一次產銷會議；不定期全員會議中向上級表示。	可向主管反應，或在相關會議時提出討論。或一月一次全員月會；半年一次管理審查會議表達意見；或經由管理部反應。	有心聲可直接找部門主管或我(總經理)，或者直接於週六的聯合會議提出討論。
員工申訴	有員工滿意度調查，無申訴	設置意見箱，不記名，從沒	無申訴制度。直接向上級主	無申訴制度。直接向總經理

	制度。委託資深員工代為建言，或直接向主管、管理部反映。	有人使用過。副總經理兼業務經理會為員工爭取權益。	管反應。	反應，有關部門間事項，可召開跨部門協調會議。
勞資氣氛	勞資關係普通，企業文化與教育訓練之故，朝夥伴關係邁進。勞雇關係朝向「夥伴關係」轉型。	現場作業部門勞資關係融洽；間接部門普通。經營者觀念傳統。仍屬「傳統僱傭關係」。	勞資關係普通。經營者對勞雇關係看法屬於「傳統僱傭關係」。	勞資關係普通。經營者進修，擬與員工建立夥伴和相信的關係。勞雇關係由「傳統故傭關係」朝向「合作夥伴關係」轉型中。

資料來源：本研究整理。

員工參與情形與資訊共享方面，以 P 公司每日全員朝會為最頻繁、互動最為密切，以 E 公司每月一次的全員月會規模最大，其餘會議均限於主管層級或間接生產人員，直接人員參與機會少。勞雇關係，目前為止，四家個案仍屬傳統僱傭關係，但 P 與 Y 公司經營者因經營者多方面進修，了解員工關係管理的重要性，努力建立與員工間夥伴與信任的合作關係。

除了 P 公司有員工滿意度調查，S 公司？有不記名總經理意見箱，但尚未有人使用過，其他個案無正式申訴制度，僅以向上級主管反應為主，但主管仍有其權限，且最高層可選擇回應與否。

勞資氣氛部分，教育訓練和經營者積極度引導 Y 公司和 P 公司創造融洽的勞資氣氛，S 公司和 E 公司勞資關係普通。

中小企業經營者不樂見勞資爭議(雖然沒發生過)，不贊成工會存在，員工要求可透過其他管道表達，就算發生勞資爭議，並非經由一般勞資協商的程序，而採取私底下的溝通和解決，即私下人事安排，多數時候員工若不能接受，則會以離職收場。多數經營者相信他的管理範圍可涵蓋並決定勞工的事務，亦即，經營者認為他的某些權利大



於勞工，可支配勞工，是現今中小企業勞資關係應調整的部分。