

## 第五章 結論與建議

### 第一節 結論

經過本研究第四章四家製造業中小企業個案公司的比較、分析，在管理模式對於勞資關係的影響，可以提出以下的研究發現。

一、管理模式的類型與經營者心志開放的程度有關，與資本額、人數等公司規模變數無絕對關聯。

家長型領導是中小企業主最常見的領導風格，經營者的想法貫穿公司所有的制度，在一定的營運規模內，中小企業”人治”的色彩較”法治”鮮明，研究顯示，管理模式的類型與經營者心志直接相關，若經營者採取開放的態度、積極參加經營者讀書會、研修團體、跨國跨業訪問交流、學術進修，其在公司經營的方式上更為創新和尊重人性，注重公司整體與員工個人願景的結合，以共創、共享榮景為目標，有助勞資間夥伴關係的建立，促進員工參與；資本額、公司總人數等靜態的數值，在此較為被動，不是影響動態管理模式的關鍵因素。

二、家族成員的進用隨著公司專業化的提升有縮小趨勢，但仍居最關鍵職務，股東仍保有相當影響力。為促進企業競爭力，製造業的中小企業日後以引進專業管理人才、技術人才為用人政策，勞資關係趨向單純化。

家族成員的進用隨著公司專業化的提升有縮小趨勢，研究結果顯示，中小企業為提升企業形象與專業水平，家族成員佔公司人數比例逐漸減小，但仍位居最關鍵的決策職務，以保障在股東會的權益；股東大都位居一級主管的職位，在公司決策的形成和執行上，具有舉足輕重的影響力，在製造業中小企業的未來發展中，兼具股東與專業背景雙重身分者，是經營者用人首選。

隨著家族、股東人員的減少，專業管理人才、技術人才成為公司主力，勞方與資方區隔漸漸明朗，兩者的關係趨向單純化，有助正式勞資關係體系的建立，勞方在團體協商與權益爭取上較可發揮。

三、工作量大、工時變長導致沉重的工作壓力，引發員工不滿意，是造成勞資關係緊張的主要原因。

研究過程指出，製造業中小企業用人極具彈性，經營方針是用最少的資源，創造最高價值，加上民國90至92年度的全球不景氣，經營者以最少的人力進行公司營運，加上減薪措施，員工感到工作量增加、工時增長，薪資未見提升，不堪長期沉重的工作壓力，是管理部門最常接到的抱怨內容，員工士氣低落與不滿，一度造成勞資關係的惡化。

四、招募政策歸納為兩種：最高職務與關鍵職務由家族成員或股東擔任，技術、行政、生產等專業人才則由員工介紹或網路人力銀行媒合。

製造業中小企業在專業化的過程中，有減少家族成員與股東的進用的趨勢，但是根據業者表示，還是用自己人比較有安全感，尤其具決策關鍵性的職務，較倚賴親友或股東介紹，確定決策的形成和推行容易獲得共識、減少阻力；在技術、行政與生產方面的人才，招募管道分為員工互相介紹和網路人力銀行的媒合，其中員工介紹又優於網路人力銀行，理由是關係的緊密有助內部人際交流與向心力的建立。

五、彌補受限的升遷管道，以提高待遇、輪調、師徒制度提升舊員工成就感、新員工歸屬感，穩定勞資氣氛。

中小企業規模小，組織架構較扁平，一級主管以上多由家族成員和股東擔任，升遷管道受到雙重限制，經營者表示，3年年資以上的員工離職大半考量到在公司的升遷受限，無法發揮而離職，為了留住人才，經營者採取提高待遇、輪調、師徒制度，提升舊員工的成就感，鼓勵在多種領域發揮和學習，同時也促進新進人員的歸屬感和企業認同。易言之，以實質的待遇和職務內容替代名義上的職稱彌補升遷管道，穩定勞資氣氛。

六、由於中小企業人員進出率高，因應不景氣時鮮少裁員，多以遇缺不補、減薪即可控制總人數。

中小企業輕薄短小，核心人員數固定，平日人員進出率相對於大公司為高，研究結果顯示，面臨不景氣或業務萎縮時，中小企業鮮少裁員，多以遇缺不補、減薪即可達到控制人事成本的目標，裁員在人員進出率相對較低的大公司較能收到效果，裁員是大公司慣用的方法。

七、中小企業普遍缺乏制度化的勞資溝通管道，就算員工有所反應，資方可選擇性回應。

工會、勞資會議、職工福利委員會的普遍缺乏，製造業中小企業多以意見箱、內部滿意度調查代替了解員工的心聲，然而意見箱與內部滿意度調查制度並未規定回應程序，易言之，員工可透過這些管道申訴或表達心聲，但是資方可選擇性回覆，對於較棘手的問題可選擇不予回應或是壓件，對於冒著被貼上標籤的風險勇於提出建言的員工而言，不諱是種不公平，也彰顯著中小企業勞資溝通管道不健全的事實。

八、生產作業現場的勞資氣氛較辦公室間接部門的勞資氣氛輕鬆且良好。

生產作業現場的工作按時計薪，較定時、定量，工作容易被預測且責任分段清楚，加班內容與時數方便計算，工作壓力較小；而辦公室間接生產人員採責任制，工作內容連貫不易被預測，工作時間依個人進度可長可短，鮮少有加班制度，常常需應對緊急事件，工作壓力較大，工作上容易產生不滿；相較之下作業現場的勞資氣氛較間接部門輕鬆且良好。

#### 九、製造業中小企業勞資關係缺乏集體協商模式與管道

如同國內中小企業，製造業中小企業在沒有工會、勞資會議的協助下，員工參與以朝會、月會、主管會議、部門會議為主，員工參與的層次大致停留在企業基層工作場所；員工申訴部分，員工在工作上遭遇的問題，多半向部門主管口頭反應，缺乏一套正式的員工申訴制度，管理相關部門在這類勞資關係互動的推展上，也沒有具體的制度規劃。

研究發現，製造業中小企業經營管理模式在勞動條件形成上無顯著的影響，中小企業依照公司用人慣例形成勞動條件，日後再以個人績效表現作為調整的依據，缺乏集體協商模式與管道，主要是中小企業普遍人數不多，資源有限，在管理制度上不若大規模企業來來有經驗。

#### 十、「以客為尊」健全勞資關係，提升勞方權益與保障

研究發現勞資關係的改善動力不僅來自公司內部醒覺、政府政策推動，尚有一有力第三者的存在，它的力量甚至超越前二者。「客戶」是企業的衣食父母，客戶的一句話產生的效果使經營者從善如流；當

客戶發展到一定的規模，奠定企業形象的同時，回頭要求協力企業品質與形象的一同提升，包括勞動環境、安全衛生與職業病防治、勞工權益、工會組織，類似 ISO9000、ISO14000 由第三者審核的社會責任標準 SA8000 的推動在台灣尚在起步階段，全面的推動和落實，有賴政府、業者與員工的共同努力。

## 第二節 建議

### 一、對經營者之建議

#### (一)適度進修以汲取新知、擴大視野，創造感動經營

企業之經營繫於經營者之思維，研究發現，倘若經營者願意開放心胸，不求完美但求卓越，精益求精汲取新知，擴大眼界，對外做生意於交朋友之中，對內珍惜員工奉獻，相信員工，不是嘴上講，而是表現於行為，強調人本主義，以員工為最佳的夥伴，引以為傲，視為最大資產，由心念到行動，對外創造顧客滿意，對內提升員工滿意，如此才能引發勞資共同願景，人性化管理勞資議題，建立和諧的勞資夥伴關係，共創共榮感動的經營。

#### (二)擴大授權範圍，促進員工參與

製造業中小企業的家族經營型態，經營者大權在握授權程度偏低，員工創意與衝勁受到束縛，可謂企業的損失；擴大授權範圍可由紮實的教育訓練做起，以教育訓練培養員工的觀念為第一步，然後在實地操作中引發其責任感，鼓勵員工以品管圈方式自訂時程與績效目標，經營者視團體表現增加其責任範圍與績效獎勵，漸漸導向員工參與。

#### (三)制度化員工關係管理

根據研究結果，製造業中小企業在員工參與及員工申訴管理方面尚在起步階段，人事管理單位尚未提出積極政策，員工平日僅貢獻心力與勞力，鮮少參與公司的經營決策，在不滿意項目無法得到回應時，士氣低落導致對公司的忠誠度有下降趨勢，因此，建議經營者制度化處理勞資關係，達法定人數之公司應積極輔導成立工會、職工福利委員會、工作守則送件備查、舉辦勞資會議，使雇主與員工依法進行滿意與不滿意事項的直接溝通，強化員工參與，減少爭議問題。

再者，研究過程顯示，意見箱的設置雖出於經營者的美意，但是

由無人使用的現象顯示員工對於“匿名信”的信任程度仍低，倘若結合相同處境之勞工，透過制度化的勞方代表進行提案討論，或是善用網際網路、電子郵件，突破科層藩籬、上網諮詢、表達意見，使員工參與不僅限於實際的開會，便能表達或參與公司決策。同時員工可透過數位方式進行申訴，相關部門再經由電腦整合分析申訴案件與內容，以便做日後規劃參考。

#### (四)“專業”代替“家業”

製造業中小企業的家族經營色彩應隨著公司專業化的提升而減少，引進專業管理人才與技術人才是公司升級的必須，除了兼具專業背景之家族人員，家族應致力於股東會的健全運作，改採監督方式管理企業，使企業形象與管理層次一同提升，有助勞資關係的單純化，勞方成員便可拋開包袱、致力於權益之爭取和保障，健全勞資關係的內容；勞資關係的單純化促進公司的管理制度化，“法治”代替“人治”，“專業”代替“家業”，經營理念的傳承、永續經營的夢想可望實現。

## 二、對政府政策之建議

### (一)建立中小企業勞資關係榮譽指導委員會

經濟部中小企業為有效運用各界人力資源，以促進我國中小企業之發展，已策劃推動「中小企業榮譽指導員（企業服務志工）制度」（以下簡稱榮指會）多年，遴聘具服務熱忱之專業人士，投入地方企業服務之志工行列，在經營、融資、技術與轉介輔導等服務項目中獨漏勞資關係管理輔導項目；人員是企業最寶貴的資產，知識經濟首重人力素質，留人且先留心，在大型企業紛紛投入資源和人力健全勞資關係、社會責任標準 SA8000 全球推廣的同時，建議政府增加勞資關係的項目於榮指會的內容，積極輔導各項中小企業勞資體系，協助政府

推廣相關措施，擔任政府與中小企業間之溝通橋樑；並配合各縣市中  
小企業服務中心和原有之榮譽指導委員會輔導內容，建構一更完整而  
綿密之企業服務網絡。

輔導方式可以藉由電話訪談、實地訪查與進駐縣市中小企業服務  
中心服務窗口，並運用各縣市榮指員協進會及榮指員(企業服務志工)  
北、中、南區委員會的組織能力。促進中小企業在”事的資源”與”  
人的資源”兩個方面同時升級。

## (二)加強宣導與表揚勞資關係制度優良之中小企業

為鼓勵中小企業重視勞資關係做努力，建議政府關單位應加強宣  
導重視優良勞資關係之事業單位的評鑑活動，勞委會過去曾辦理全國  
勞資關係優良事業單位選拔，但得獎單位大多是大型集團企業，建議  
相關活動應將大型企業、中小企業分開評鑑，設計適合中小企業的評  
量標準，鼓勵中小企業建立和諧勞資體制的風氣，降低勞資之間的溝  
通障礙；鼓勵中小企業發展出適合的勞資關係體制，建立正式且優良  
的溝通管道、勞工組織、勞資會議，並以員工參與程度作為評鑑依據，  
做到勞資同心，共榮雙贏。

## (三)推廣中小企業通過「社會責任標準 SA8000」認證

SA 8000 包括一套社會責任標準守則及一份指導性文件，與 ISO  
9000 質量管理系統及 ISO 14000 環境管理系統一樣，SA 8000 亦是一  
套可被第三方認證機構獨立審核之國際標準。SA 8000 標準的要求  
內容有：童工、強迫性勞工、健康與安全、組織工會的自由與集體談  
判的權利、歧視、懲罰性措施、工作時間、工資、管理體系(包括管  
理評審、公司代表、計劃與實行、供應商之管理、處理問題及實施糾  
正行動、對外溝通、提供查證渠道、保留記錄)等相當綿密且完善的  
規定。

推廣「社會責任標準 SA8000」認證使中小企業公司有系統地制  
訂及執行一套完善的勞資關係制度，保障勞工應有權益，增進環境工



作權，協助勞工爭取經濟地位向上的機會；促進企業與有關人士或團體間的長期關係，達到國際標準，建立公信力，帶給公司及其產品建立一個正面的形象，減少時間和精力對供應商的第三方審核。

對於中小企業的製造商或供應商 - 考取 SA 8000 認證的第一步是：獲取 SA 8000 申請人資格 - 公司需顯示已遵守國家/當地的有關法規，評估公司目前與 SA 8000 規定相比較的情況，及承諾在一年內考取認證。第二步：考取 SA 8000 認證；有需要時，可將申請人資格延續兩年。建議政府成立宣導小組，宣導 SA 8000 認證的重要性，鼓勵勞資雙方為勞動環境健檢，獎勵中小企業獲取 SA 8000 申請人資格與考取 SA 8000 認證。