

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。