第肆章　個案探討

在經濟、社會、科技、勞動法制等外部環境的變動下，人力資源管理環境發生變化，特別是在勞工退休金新制實施之後，對人力資源管理與運用造成極大的衝擊，企業必需積極面對勞動法制的改變。為了解勞工退休金新制對企業可能產生的影響，本章將以個案研究的方式探討人力資源管理策略運用與企業退休金制度的關係，並以 SWOT 分析，說明個案公司選擇以的企業退休金制度作為因應策略之理由，再以效益分析印證其設計的成效。

本研究採行單一個案設計之原因為個案公司的特點，個案公司所處產業特性與一般台灣電子通路產業並不相同，個案公司有效的垂直整合銷售、製造、維修服務等電子通路，並跨足 PCB、光電、半導體等不同電子產業領域，有鑑於此個案之獨特性，故採取單一個案設計；採行單一個案的另一個原因是可以較深入探討個案公司之經營理念，以直接觀察法描寫個案公司人力資源策略運用，結合工作與研究學習，期能對個案公司之發展有更深刻體認，並以研究觀察結果提供個案公司助益。當然亦因提供更多個案有實務上的困難，故採行單一個案探討。

第一節　個案公司介紹

一. 組織沿革及發展概況

1.個案公司基本資料及沿革

A 公司成立於 1982 年，為本研究之個案公司，在電子產業領域中以印刷電路板(以下簡稱 PCB)為主軸，進行產業橫向發展，擴及半導體產業、FPD/光電領域、微機電科技、能源、環保、奈米產業等，縱向則以各產業向上中下游延展，代理銷售上述領域使用之機器設備、材料原料、零組件及耗材，並生產關鍵零組件，提供機器設備維修服務，構建完整的銷售服務體系。營業性質涵括營業銷售、生產製造、維修服務，天下雜誌將個案公司歸類為電子通路業，2005 年合併營業額約為新台幣 111 億，營業項目如下表(表 4-1)；

表 4-1　A 公司營業項目

項目
1.電腦及零件進出口銷資業務
2.CC01080 電子零組件製造業
3.F119010 電子材料批發業
4.F219010 電子材料零售業
5.一般進出口銷售業務(許可業務除外)
6.F108031 醫療器材批發業
7.F208031 醫療器材零售業
8.CB01010 機械設備製造業
9.除許可業務外，得經營法令非禁止或限制之業務

資料來源：A 公司章程

A 公司成立之初以經營出口貿易為主，隨後即轉型朝電子業發展，除了以貿易代理為營運重心，並有製造、加工及售後維修服務等垂直整合業務；1990 年代將製造、加工及售後維修部門業務獨立，成立 B 公司，以強化對客戶服務；1990 年代後期開始規劃進入大陸市場；2000 年代為使各公司資源有效利用與分享，依地域進行合併海外事業單位，同時加速擴充海外事業單位，逐步勾勒出集團公司規模，除在現有領域繼續拓展市場外，同時跨足能源產業、環保產業、奈米科技產業，以成為尖端科技服務產業的領導者為目標。A 公司發展的過程中歷程多次轉型蛻變，下表是 A 個案公司自創立至目前為止發生的重要策略性關鍵大事紀（表 4-2）。

表 4-2　個案公司重要大事記

年度	個案公司重要大事記
1982 年	個案公司成立。主要業務為皮箱加工出口，而後轉做雜貨貿易，開始建立與日本的貿易關係。
1983 年	朝電子業發展；代理貴金屬材料零件、鑽孔機設備、電子材料。
1988 年	與日本合資設立公司，於台灣生產電器接點。
1991 年	將售後服務維修業務獨立。
1995 年	代理液晶產業之設備材料。

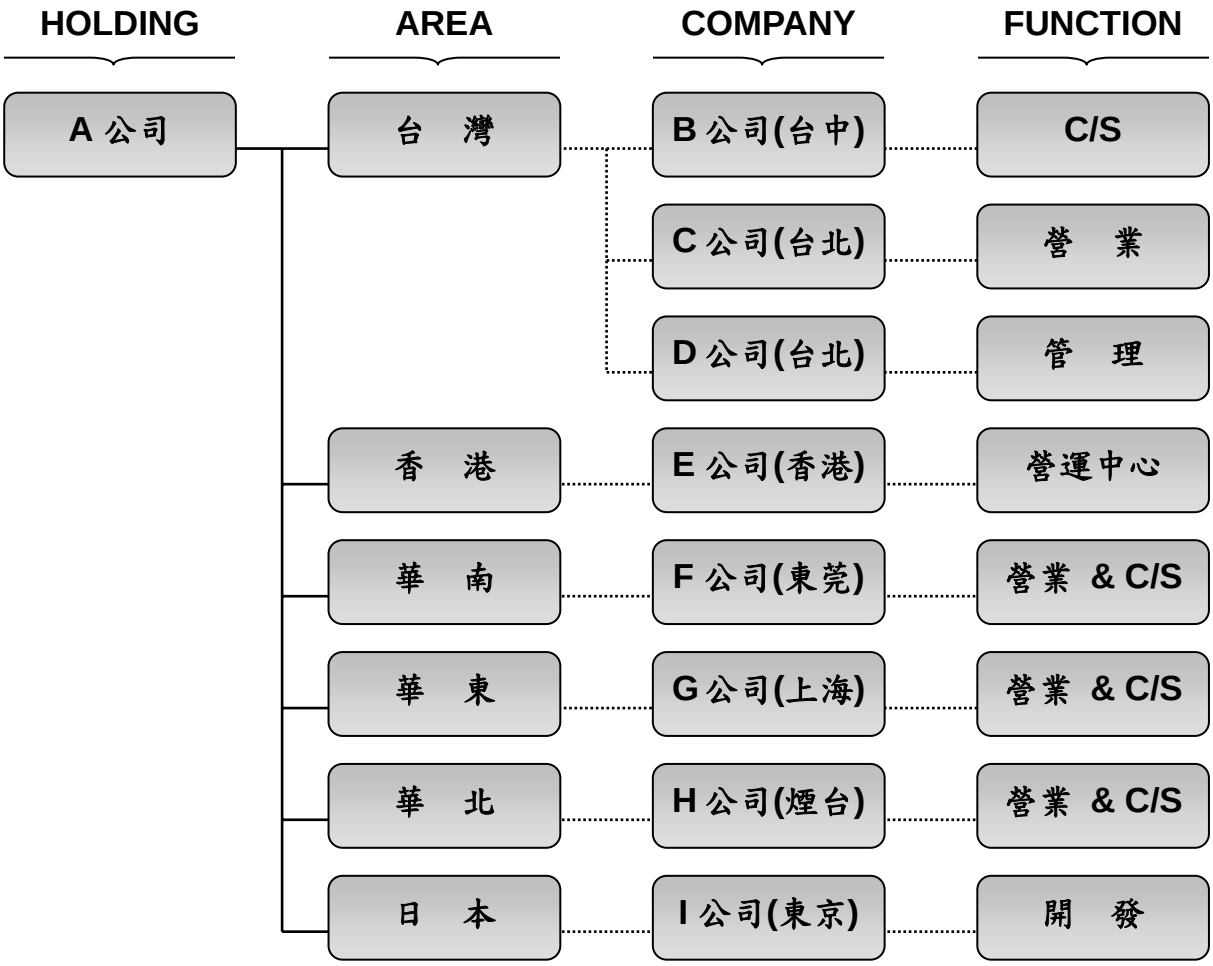
1999 年	取得 ISO-9002 認證。
2000 年	於日本東京、深圳、上海、馬來西亞、新加坡設立公司。
2001 年	香港設立公司；購置華亞科技園區土地並建造廠房，成為營運總部
2002 年	導入 ERP 企業整體資源規劃系統。北京辦事處成立。
2003 年	台灣營運總部獲經濟部核准。上海青浦廠落成啟用。 公司股票公開發行及申請上市輔導。
2004 年	代理數位相機鏡頭零組件機器，跨足能源、環保、奈米等產業。
2005 年	組織以功能任務為導向，以地域化為主之經營模式成型。
2006 年	雷射加工事業單位獨立；東莞、煙台建廠。 規劃於蘇州、廣州、惠州、無錫、武漢設立據點。

資料來源：公開資訊觀測站及作者整理

2.發展概況及組織功能定位

A 公司人數至 2005 年底約 120 人，關係企業所屬人數超過 1000 人，集團規模逐漸成型，2006 年初組織經營策略定位為地域獨立發展，集團將所屬各公司規劃為功能任務導向，分為營業銷售、維修服務(C/S)、管理、開發等四大體系；A 公司提昇為投資公司的角色，台灣原有業務則新成立 C 公司，承接原台灣營業體系，D 公司負責集團總管理單位的角色，B 公司則仍維持其維修服務的功能；大陸地區以地域為主進行合併規劃，均具有營業及維修服務的功能，分為華南地區東莞 F 公司、華東地區上海 G 公司、華北地區煙台 H 公司；賦予日本東京 I 公司專責進行集團營業領域的開發功能；香港 E 公司負責集團營運中心的功能。集團所屬公司組織功能如下圖 4-1。

圖 4-1　集團所屬公司組織功能圖



資料來源：個案公司，作者整理

A 公司及 D 公司是以委員會的型態進行管理任務編組，包括 A 公司由董事長、執行長、營運長所擔任的經營委員會，D 公司定位為集團總管理單位的功能，由財務、會計、人資、資訊、法務、稽核等六大功能委員會所組成，其定位及功能彙整如下：

定位	功能
●確保董事會決議事項之執行 ●擬定公司經營願景、經營策略，以及制訂集團內所屬事業單位層級的規章準則 ●核定事業單位的組織及各事業單位的經營範圍、營運目標及策略 ●協調各事業單位之間的溝通和產生綜效的機制 ●提供事業單位經營諮詢服務，必要時提供勞務支援服務	●提供必要的管理核心程序 ●核定事業單位的組織架構 ●協助與評估事業單位提出的營業策略計劃 ●核定事業單位所提出之策略計劃、年度預算計劃、固定資產投資、特殊投資計劃案 ●設定經營指標，管理各公司經營績效 ●集團營運資金的規劃與籌措 ●核定事業單位之資金用途 ●提供合於經營地區稅務規範建議

各地區公司以地域經營為主負責營業任務，其定位及功能彙整如下：

定位	功能
●在一個核定的地域範圍內，統籌管制事業價值鏈所有的活動，具有獨立的經營團隊、獨立的資產負債表、獨立的損益表、獨立的現金流量表。 ●以管理功能所賦予的損益平衡點之達成率為主要責任目標 ●負有營運資金自行籌措之責任，對於營運資源分配具決策權 ●以合於當地法令規定為經營活動判斷之指導原則	●依據事業單位提出且經核准之年度計劃執行，並需按月及季提出績效報告（含核定後的六大委員會所賦予之指標），與改善達成對策 ●向經營委員會報告並接受其管理 ●具獨立運作公司應有各種管理功能及決策權 ●以董事會成員組織其經營核心團隊

二. 產業背景

個案公司雖被歸類為電子通路業，但實質上與一般觀念單純電子產業的通路商截然不同，暫且不談個案公司積極開拓的能源、環保等特定領域，其主要營業範疇橫跨印刷電路板（PCB）產業、半導體產業及光電產業，並以各產業向其上、下游延展，提供從代理銷售、機器設備組裝、售後維修到協助技術移轉等全方位的服務，個案公司所經營的是多重產業環境，產業之間的發展趨勢有競爭與合作，專業知識之複雜程度難以言喻。本文將以佔個案公司營業額合計超過50%以上的印刷電路板產業及半導體產業之現況及發展趨勢，試以描繪個案公司所處的產業背景，以利於後續分析因子之判定。

1.印刷電路板(PCB)

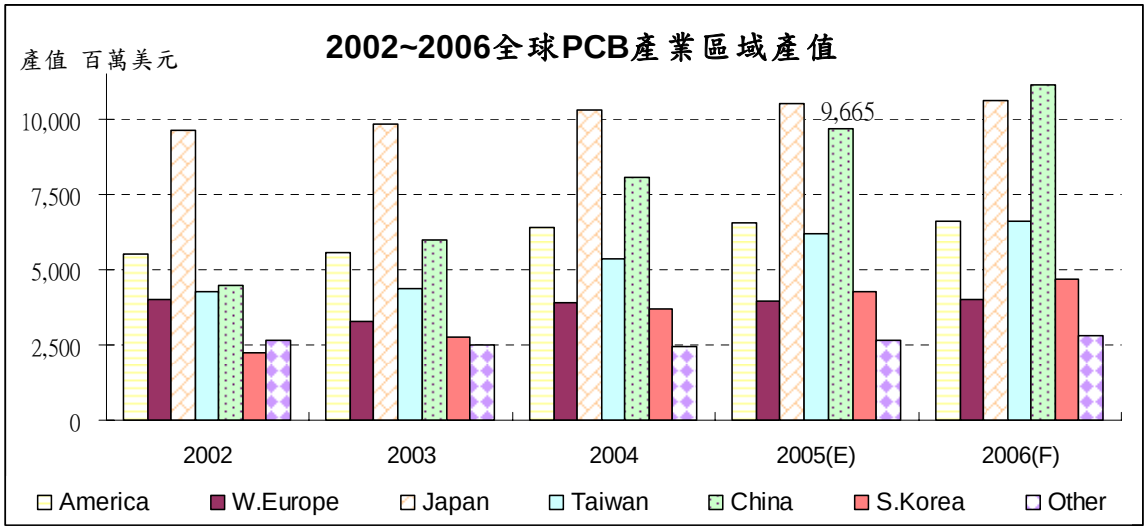
(1)PCB 產業現況

印刷電路板（Printed Circuit Board，簡稱 PCB）係使用絕緣材料輔以導體配線所形成的機構元件，主要用以承載電子零組件，利用電路板形成之電子線路將各項電子零組件連接在一起，做為電路間溝通的橋樑，是所有電子產品不可或缺的主要基礎零件，可稱為電子系統產品之母，廣泛應用在電腦、通訊、消費性產品、精密儀表等相關領域，與電子產業的發展有著密不可分的關係。全球 PCB 產業原以日本及美國為最大生產國，然因歐美陸續停止高污染 PCB 之生產，再因電子產業進入微利時代，自從中國大陸改革開放以後，吸引各國業者前往投資設廠，在廣大的內需市場成長和產業群聚逐漸成形的巨大吸力下，造就大陸「世界工廠」和「全球最大新興市場」兩大優勢，使得中國大陸 PCB 產業如旭日東升般地迅速崛起，在生產成本的考量及龐大市場的磁吸效應下，中國大陸目前已是全球第二大生產國。(圖 4-2)

全球 PCB 產業自 2003 年底開始隨著 NB、LCD 監視器、數位相機、手機、DVD 等電子產品銷售成長．電子產業景氣開始出復甦跡象，加上 PCB 業者在過去三年的蕭條期間，多以縮減資本支出因應景氣谷底，使得整體 PCB 產業景氣逐漸翻昇，根據電子產業專業機構 Prismark 之調查，PCB 產業 2005

年產值為 394 億美金，年成長率為 2.9%，預估 2006 年可望持續成長達 426 億美元，年成長率 8%，其中以各主要產品規模來看，仍以多層板為主要大宗產品，預估 2006 年產值達 238.56 億美元，其次分別為軟板及 IC 載板，IC 載板已連續兩年成長達 2 成以上，同時預估 2006 年仍可望有 21.2%的年成長率，是為成長力道最強勁的 PCB 產品。(表 4-3)

圖 4-2　2002~2006 全球 PCB 產業區域產值



資料來源：N.T. Information 2005/02

表 4-3　2003~2006(F)全球 PCB 產業年產值

單位：百萬美元

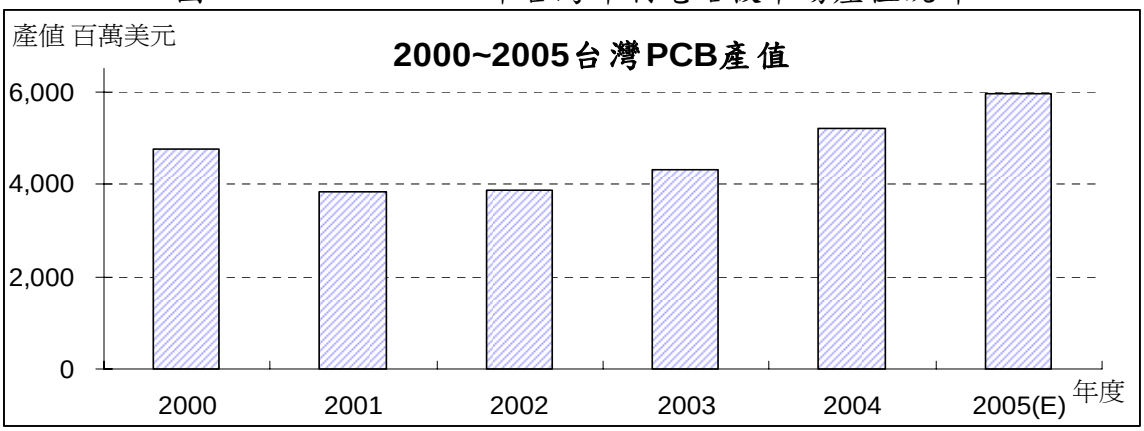
年度	2003 年		2004 年		2005 年(E)		2006 年(F)	
	產值	成長率	產值	成長率	產值	成長率	產值	成長率
Commodity	7,622	3.6%	7,952	4.3%	5,740	-27.8%	6,047	5.3%
Multilayer	18,217	8.2%	20,955	15.0%	22,554	7.6%	23,856	5.8%
軟板	4,803	19.7%	5,919	23.2%	6,919	16.9%	7,542	9.0%
IC 載板	3,025	14.7%	3,565	17.9%	4,281	20.1%	5,190	21.2%
全球 PCB 產值	33,667	9.2%	38,391	14.0%	39,494	2.9%	42,635	8.0%

資料來源：Prismark；作者整理

根據台灣電路板協會（TPCA）的統計資料顯示，2001 年我國印刷電路板產值為 38.17 億美元，相較於 2000 年的 47.56 億美元衰退 19.74%，此為近十年來首次出現產值衰退的一年，衰退主因是由於通訊用板的需求不如預

期所致。2002 年通訊板需求逐漸發酵，加上 IC 載板持續成長，全年產值小幅成長 0.84%，達到 38.49 億美元。2003 年拜軟板需求大增及 HDI 板(高層板)與 IC 載板的加持，產值成長 11.95%，全年產值達 43.09 億美元。2004 年更是在下游需求強勁帶動下、軟板及 IC 載板市場持續發燒，搭配手機板、光電板的增溫，台灣 PCB 年產值成長近 21%，達到 52.10 億美元。未來在持續擴張大陸投資且提昇境內附加價值產品比重下，預估 2005 年台灣 PCB 產值有機會上看 60 億美元，合計 2002~2005 年複合成長率達 15%。(圖 4-3)

圖 4-3　2000~2005 年台灣印刷電路板市場產值統計



資料來源：TPCA 2005/10

電子資訊、通訊產品是台灣印刷電路板主流應用產品，其發展演變大致可歸納出四大主流趨勢：輕薄短小、高頻高速、多功能化及高可靠度。由下游需求的趨勢觀之，電路板將隨著終端需求產品的演變而朝向薄板小型化、高密度、多層化、及低雜訊化等方向發展。在需求引導下，我國 HDI、軟板及 IC 載板等相關技術的發展趨勢即成為印刷電路的重點：

①HDI 技術發展

HDI(High-Density Interconnect) 高密度交連製程技術是硬質印刷電路板的一種技術，目前 HDI 技術主要應用在手機板上，隨著 IC 製程大幅進展，電路運算時脈愈來愈快，為了提高訊號傳輸效率與電路積集化的趨勢，資訊產品用電路板亦將逐漸導入 HDI 的製程，預期未來 HDI 技術的應用領域將日漸擴大。展望未來，HDI 是全球未來 PCB 硬板技術的發展主要重點，而可攜式產品則是推動 HDI 技術發展的重要推手。隨著可攜式產品整體發展將

不斷朝向輕薄短小、多功能與微型化的發展，台灣 HDI 電路板技術發展亦將朝更細的線寬/線距、盲埋孔等方向持續提昇。

②軟板技術發展

軟板是軟性印刷電路板之簡稱，其製作係以柔軟之塑膠絕緣底膜、銅箔及接著劑所貼合而成，其特點是可以配合應用產品形狀而嵌入的導體。台灣軟板產業的下游應用市場已由傳統相機市場逐漸拓展到 IT、IA、通訊設備及消費性電子產品領域，由於需求量的大幅提昇，將為軟板帶來相當可觀的成長率。隨著下游產品立體化與特用化的需求愈來愈明顯，軟板的重要性隨之增加，同時軟板的製程亦須同步提升以因應，如軟板之 HDI 技術應用，或是覆晶薄膜（COF）技術的研發。隨著 3G 時代的到來，手機的配線密度將進一步增加，高密度軟板在資訊通訊產品的應用上將更加廣泛。

③IC 載板技術發展

IC 構裝技術是電子產業中重要的一環，由於電子構裝的需求與重要性日漸提高，故 IC 載板的重要性亦隨之提高。當前 IC 載板朝向 BGA、CSP 及覆晶（Flip Chip）三大主流發展，其中 BGA、CSP 兩者是較具量產規模的產品，而 Flip Chip 則將成為未來的技術主流，因 Flip Chip 具有良好的電性及散熱性，同時可結合 BGA 和 CSP 等許多主流產品，預期將成為下一世代的主要 IC 構裝技術，並可作為載板技術的領先指標。

(2)勞工退休金新制對 PCB 產業的衝擊

整體而言，台灣 PCB 產業朝向產品多元化發展，相較於以往有明顯轉變，台灣 PCB 產品之中，資訊板雖仍為台灣 PCB 產業最重要的產品，但在 PC、NB 產業外移到大陸之後將呈現明顯下滑，通訊板比重則隨手機需求加溫而逐步回升；此外，隨著台灣光電產業快速興起，在 LCD 零組件本土化的帶動下，光電板仍有持續成長之機會。值得注意的是中國大陸印刷電路的產值已躍居世界第二位，其 PCB 產業的發展趨勢與台灣 PCB 未來發展息息相關。依據 IEK 之研究，中國大陸 PCB 製造商對於 NC 化加工設備(如印刷機、鑽孔機、

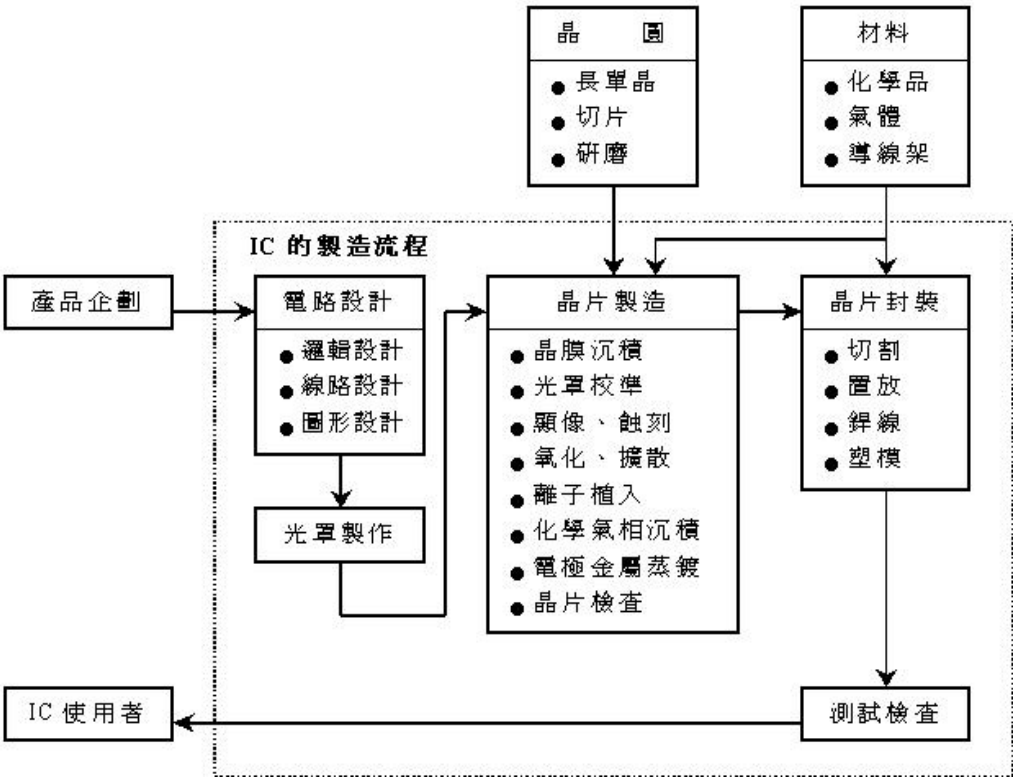
成型機、鑽靶機及壓合機) 的需求最殷切，其次為檢測設備，而屬於濕製程部分的設備需求強度相對較弱，至於高階基板生產所需的重要設備如雷射鑽孔機及水平電鍍機等，需求強度並未如預期的高，由此推論中國大陸 PCB 產業的發展仍是以傳統多層板為主。

目前台灣 PCB 產業的機會在於擁有優秀的人力素質、具有技術領導的核心能力、產業垂直整合促使各公司製程能力成熟穩定、準確掌握產業脈動與產業群聚效應等優勢；勞工退休金新制的實施增加產業的人事成本，勞退新制「可攜式」帶來的勞資關係淡薄，衝擊原本就在中國大陸積極擴廠，以搶占市場規模為主的 PCB 產業，在這股推力之下加速了產業移動伴隨優秀人力外移；另一方面則是大陸則以急速的擴張跳躍式成長，挾其低廉的成本，廣大的內需市場，以巨大拉力吸引各國業者前往投資設廠，壓迫台灣 PCB 廠商的生存空間。台灣 PCB 產業的機會在於運用目前產業人力資源之優勢持續提昇技術層次，發展高階產品，調整產品組合；威脅則在於 PCB 原物料價格上漲，市場轉稼不易；產業技術轉變迅速，專業人才培養費時。

2.半導體產業

半導體是指在矽(四價)中添加三價或五價元素形成的電子元件，在某些情況下，能夠導通電流，而在某些條件下，又具有絕緣體效用的物質；而至於所謂的 IC（積體電路，簡稱 IC，Integrated Circuit），則是指在一半導體基板上，利用氧化、蝕刻、擴散等方法，將眾多電子電路組成各式二極體、電晶體等電子元件，作在一微小面積上，以完成某一特定邏輯功能，進而達成預先設定好的電路功能。IC 的上市，挾其輕、薄、短、小、省電、多功能、低成本等特點，席捲大半的半導體市場，成為半導體的主流產品，因此又被稱為「工業之米」。一般而言，一顆 IC 的完成，通常先後需經過電路設計、光罩製作、晶片製造、晶片封裝和測試檢查等步驟，而依此製造流程產生之產業則可稱為 IC 產業，IC 製造流程圖如圖 4-4。

圖 4-4　IC 製造流程圖



資料來源：工研院經資中心 ITIS 計畫，2000 年 9 月

1958 年 TI 開發出全球第一顆 IC 成功，宣告電晶體的時代結束，IC 時代正式開始。自此各式 IC 不斷被開發出來，集積度也不斷提升，從小型積體電路（SSI），每顆 IC 包含 10 顆電晶體的時代，一路發展到現在半導體大廠已陸續開發出 Giga 級 DRAM，這也意謂著 GSI[86]時代即將開始。

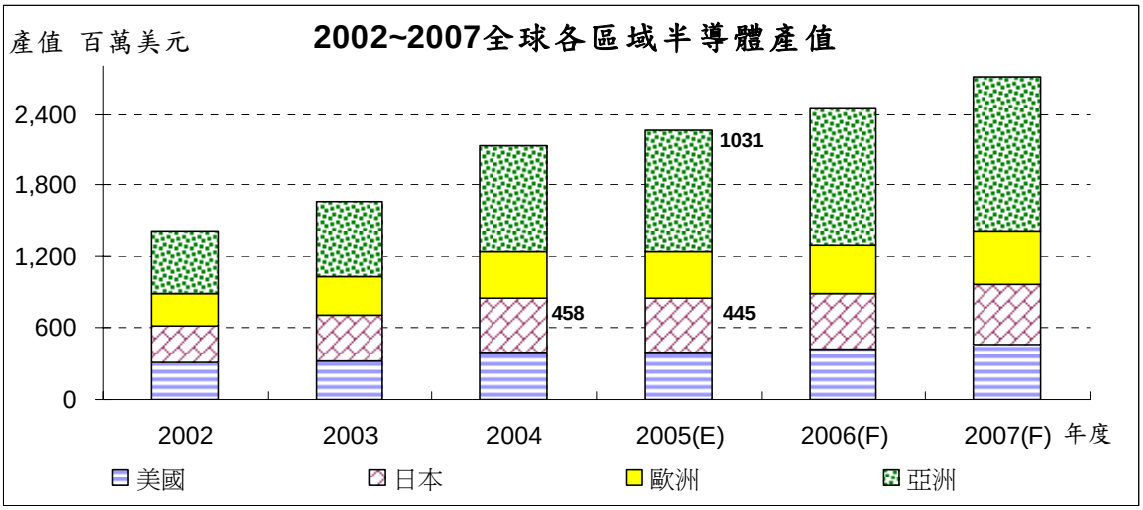
(1)半導體產業現況

全球的半導體產能由美、日、歐等先進地區轉移至亞太地區，此一重心轉移過程首先由台灣、南韓、新加坡等地區展開，大陸地區則是在 2000 年以後陸續搶建晶圓廠而進一步的發酵。2003 年，以中芯國際為首的大陸新興晶圓代工公司積極建置的晶圓廠，擴充半導體產能，使得亞太半導體產能提升迅速，成為全球半導體產能最大的地區。亞太地區在擁有全球最大的晶圓代工產業及記憶體製造產業的強大驅動力帶動之下，產能急速擴充，歐美日等地

[86] GSI（Giga-Scale Integration）指一顆 IC 含 10^9 個電晶體。

區則反向呈現舊世代產能淡出，新世代產能增長趨緩的情況，佔全球半導體產能的比重持續滑落，其中尤其以日本地區的半導體產能佔全球比重的滑落情況最顯著(圖 4-5)。若以 2004 年亞太各主要半導體地區的產能來看，台灣、南韓、及大陸分居亞太半導體產能的前三大。台灣在建置 12 吋晶圓廠產能規模的優勢下，將可進一步拉大與第二名南韓的差距，而大陸地區由於晶圓代工產業的快速發展，使其在 2003 年即已超越新加坡，成為亞太地區內半導體產能的第三大。

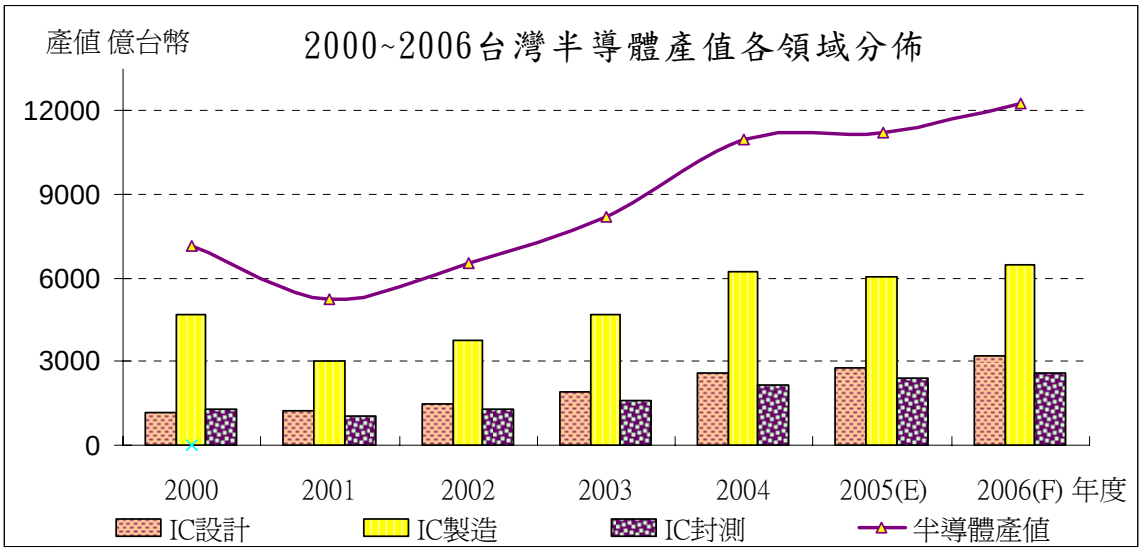
圖 4-5　2002~2007(F)全球各地區半導體產值預估



資料來源：WSTS

根據產業分析機構 WSTS 對明年全球半導體市場成長率預測，2006 年台灣整體 IC 產業產值可達 1.2 兆新台幣(圖 4-6)，較 2005 年成長 10.1%。以各項領域來看，成長率最高的是 IC 設計業的 15.6%，未來手機晶片將是 IC 設計業主要成長動力，預測台灣 IC 設計業重心將逐漸由資訊及消費性產品，轉往手機等高附加價值產品領域發展， IC 封測業以 10.8%成長率居次，拜國外 IC 大廠持續來台尋求封測產能支援，加上晶圓代工廠接單暢旺、12 吋廠擴產，封測業者接單狀況良好，預估 2006 年台灣封測業景氣將維持一定水準。IC 製造業以成長率 7.4%居末，由於 DRAM 平均售價呈現滑落趨勢，除南韓三星之外，各國大廠經營逐漸困難，唯台灣業者尚能憑藉逐年增加的 12 吋晶圓廠效益及產能，大幅降低製造成本，在未來 512MB DDR2 成為主流市場之際嶄露頭角，持續獲利並擴大市佔率。並同時強化與日本、歐洲廠商的聯盟關係，鞏固台灣在 DRAM 市場龍頭地位。

圖 4-6　台灣地區半導體產值各領域分佈



資料來源：WSTS(2005/10)

(2)勞工退休金新制對半導體產業的衝擊

展望未來，長期而言，半導體產業還是俱備樂觀的發展前景，由於亞太地區半導體公司成功的主導晶圓代工業及記憶體製造業，將使得亞太地區仍是全球半導體產能成長最快的區域，而台灣半導體產業在手機、iPod 音樂隨身聽、X-BOX 與 PS3 遊戲機、液晶電視機等不斷推陳出新的眾多消費性產品需求帶動下，結合台灣 12 吋晶圓廠效益的發酵，成長動能可期。未來，台灣、南韓、大陸及新加坡仍為亞太地區半導體產能的主要聚集地，而大陸地區在半導體內需市場的快速成長及優惠政策的積極鼓勵之下，正逐漸加大對全球半導體產業投資者的吸引力，除了吸引以台灣人才為主發展起來的晶圓代工產業外，近期國際大廠也漸漸的從過去在大陸建立封裝測試產能為主的型態，擴大到建立半導體前段製造產能，國際大廠陸續在大陸建立半導體產能將進一步加速全球半導體產能往亞太，尤其是往大陸地區轉移的趨勢，其後續發展相當值得台灣半導體產業界予以關注。

台灣半導體產業群聚效應以及堅實的客戶關係與多年的合作模式，將成為台灣 IC 產業繼續成長的重要基石，半導體產業的機會在強調製造導向及成本競爭，已投入龐大資本所取得製造技術與量產規模優勢，憑藉其技術優勢，運用大陸市場的廣大資源，佈局大陸市場，進一步進軍國際市場；勞工退休金新制的實施在流動率方面衝擊以技術密集的半導體產業，因勞退新制「可

攜式」的特質對使得人員向心力下降，半導體產業人才的培育將面臨嚴重考驗；以宏觀的角度來看，人才是決定半導體產業技術躍昇的關鍵，如何掌握及運用台灣現有的人才素質所形成的優勢，加強多元化人才的培育，並延攬具備先進技術能力的人才投入台灣市場以提高競爭門檻；威脅則正是台灣 IC 製造業強調製造導向及成本競爭，創新性及想像力則有待提升；另一威脅則為人才流失，台灣 IC 產業研發經費雖然逐年增加，但研發人員成長率卻大幅減少，加上大陸市場的崛起吸引人才流動，對於研發人才短缺與技術能力的提昇，需提早因應；而隨著社會環境的改變，人才的價值觀已有趨利短視的現象，如何導正以自我本身基礎實力紮實的奠定，亦成為另一項威脅。

三. 人力資源現況

本研究之個案公司原設定為 A 公司，由於自 2006 年開始，A 公司提昇至集團控股公司之功能，其原有功能由 C 公司及 D 公司承接，因此本研究之個案公司一分為二，是故 C 公司及 D 公司為本研究之個案公司，因應此一改變，相關統計資料 2005 年(含)以前，以 A 公司為主體，2006 年(含)以後，以 C 公司及 D 公司為主體，分別提供後再合併進行比較。

1.人力結構與人力素質

B 公司及 C 公司現有正職員工合計為 98 人，平均年齡為 32.5 歲，平均年資為 3.56 年，員工年齡分佈及年資分佈如圖 4-7 及圖 4-8。

圖 4-7　個案公司員工年齡分佈

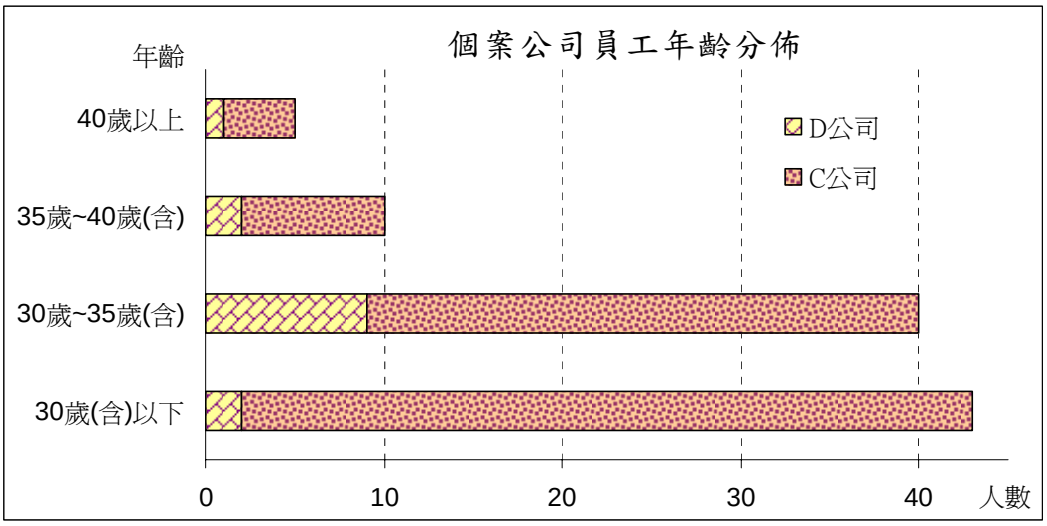
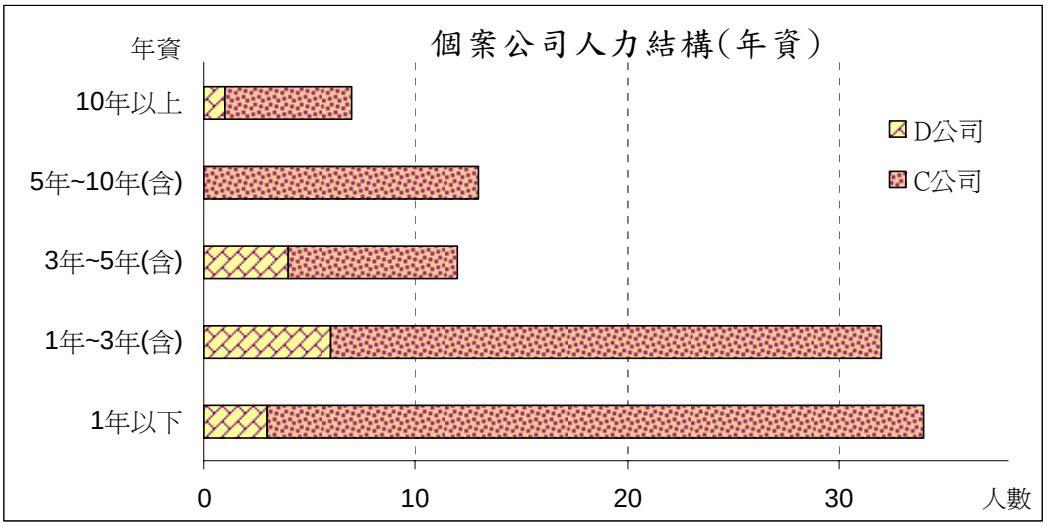


圖 4-8 個案公司員工年資分佈

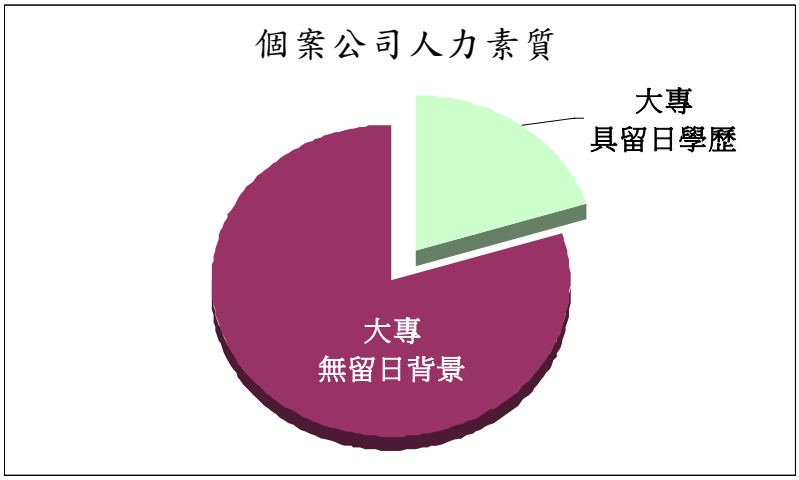


資料來源：個案公司，作者整理

再進一步分析個案公司人員平均年齡，其中 35 歲(含)以下人力佔約 85%，而 30 歲(含)以下人力即佔約 43%強，個案公司人力結構相當年輕；在平均年資方面，在該公司服務年資 3 年(含)以下之人數佔約 68%，服務年資 3 年至 5 年及 5 年至 10 年之人數各約 12%，中生代穩定人力有斷層的疑慮。

個案公司人員具大專(含)以上學歷者佔 98%，其中碩士(含)以上人力佔約 10%，具留日經驗背景人員佔約三分之一，顯示該公司相當高的人力素質及人力在語言方面的優勢。個案公司人員學歷分佈如圖 4-9。

圖 4-9　個案公司人員學歷分佈



資料來源：個案公司，作者整理

2.離職率

統計個案公司自 2003 年 1 月起至 2006 年 4 月止之月離職率，如表 4-4；2003 年平均月離職率為 3.03%，2004 年平均月離職率為 2.15%，2003 年較高於市場調查辦公室人員平均月離職率[87]，2004 年則較低。每年上半年為離職高峰期，月離職率約為 3%~6%之間，此為個案公司之特徵；2005 年雖然平均月離職率與 2004 年相近，但 2005 年上半年月離職率則非常顯著上昇，較 2004 年同期增加約 12%，甚至出現當年 3 月之月離職率超過 9%之異常情形，2005 年下半年又回復正常情形；2006 年截至 4 月為止，月離職率則有明顯下降，與 2005 年同期相較減少 75%，與 2004 年同期相較下降 50%。

表 4-4　個案公司 月離職率

年度＼月份	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
2003	3.6%	5.2%	5.2%	6.9%	3.5%	4.4%	4.4%	0.0%	1.5%	0.0%	0.0%	0.0%
2004	0.0%	4.0%	2.6%	5.1%	4.8%	2.4%	1.2%	2.3%	2.3%	1.1%	0.0%	0.0%
2005	1.0%	3.0%	9.1%	6.2%	1.8%	0.0%	0.0%	2.6%	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%
2006	0.0%	2.4%	1.6%	0.8%	---	---	---	---	---	---	---	---

資料來源：個案公司，作者整理

[87] 咨鼎薪資調查 2004 年 06 月：辦公室人員月平均離職率爲 2.68%；2005 年 12 月：辦公室人員月平均離職率爲 2.60%；

第二節　勞退新制實施對個案公司的影響 SWOT 分析

SWOT 分析在 1960 年被提出，以企業潛在的能力或企業資源的優勢與劣勢，和外在環境的機會與威脅作為策略選擇運作的兩大基石。Kenneth R. Andrews 在其經濟性策略發展模式中提出的組織策略，則是以分析組織內部的能力包括檢視組織本身的優勢 (Strengths) 和弱勢 (Weakness) ，和審視外部環境的機會 (Opportunities) 與威脅 (Threats) ，依據此四大構面的分析了解企業經營的機會，避開主要對手的威脅，並善用組織資源，確認組織的優勢與劣勢，運用於產業競爭，進而選擇出最佳策略以爭取競爭利基[88]。

本節將由前章節所述人力資源管理與本研究最為直接相關的功能，從人力召募與甄選、教育訓練與發展、薪酬與激勵及勞資關係等層面，以 SWOT 分析內在環境優勢與劣勢以及所處產業機會與威脅，分析勞工退休金新制實施對個案公司人力資源管理的影響。

一. 優勢、劣勢分析

個案公司以成為尖端科技服務產業的領導者為經營目標，人力資源管理策略是以人力資源管理支持組織未來五年內發展所需求的人力進行預測及功能規劃，個案公司視人的價值在於持續學習與不斷成長，為使現有的組織制度與行動方針，能依循組織人力資源哲學，推動職位工作內容與專業職能之調查分析專案，以明確職能定義為目標，據此展開人力資源各功能的計劃方案，由此所提出因應對策可以更深入各層級人員，以支持組織未來發展的目標。

1.人力規劃、召募與甄選

個案公司在人力甄選條件設定目標為工作經驗少，具日語能力背景，高學歷人才，除正式召募管道－網路、報章媒體、員工推薦外，亦提供大學日文系學生獎學金，為日後人力召聘奠定根基；2003 年起人力資源管理規劃各種管道的召聘能量進行召募計劃，包括在海外現地進行召募，輔以提供留學生未來工作諮詢協助及原廠見學計劃，同時運用人力仲介公司之專業力量協助

[88] Andrews Kenneth R.；The Concept of Corporate Strategy；Homewood, 111；Richard D. Irwin.

召募。員工 98%以上具大專(含)以上學歷，甚至有約三分之一的人員具有留日背景，在新進人員數量、員工素質、語言能力與對日本文化的了解程度，擁有絕對的優勢，此為個案公司最大的利基。

除了對電子通路產業有相當程度了解的人員外，實際上，個案公司的知名度有其範圍限制，在召募不具工作經驗或略具工作經驗之人才，吸引力相對有限，特別是與其競爭留日人才的公司，多數為日本來台設立的外商企業，與外商公司競爭人才，知名度是個案公司召募與甄選之劣勢。有效篩選服務年資 3 年(含)以下的新進人員，留任中生代人才並增加其向心力，避免人力斷層現象持續擴大，成為個案公司人力資源重要的課題。

2.教育訓練與發展

個案公司對人力資源哲學的看法是以持續學習與成長來不斷提昇人才的價值，設定每位員工每年教育訓練時數至少為工作時數的 10%，作為人員學習能力指標之一。教育訓練的優勢在於有資深人員可協助傳承專業知識，五年以上具一定專業素質人員比例達 25%，以 OJT(on job training)的方式傳承經驗及產業相關基本理論；另一優勢是設立日本分公司，專責新領域開發及新知識導入，掌握新知識方向並以合作方式由廠商提供訓練課程，視需要不定時安排種子學員至廠商公司進行教育課程；再者，由於甄選條件係要求具日文背景人才，因此對日本導入最新專業知識的傳授與吸收能力亦為個案公司之優勢。整體而言，以培養多功能人才為目標，實為個案公司對競爭者所設定難以跨越的鴻溝，人員之專業素質達一定水準，能了解客戶需求及其未來發展動向，提供跨領域整合及多樣化解決方案，藉此與客戶緊密結合，員工的發展潛力將隨時間而呈現，此為其競爭優勢。

教育訓練的劣勢有二，由於個案公司跨足廣泛的高科技領域，對於多功人才的培育，若非三年五載難見成效，人才培育的時效極長為其劣勢；其二，高科技產業在技術上必需不斷提昇與創新，各項產品的生命週期短，個案公司所跨足的是廣泛的高科技領域，以不具理工背景的人力跨入高科技領域，

需要較多的時間消化與吸收是必然的結果，同時更因配合技術演進與創新，教育訓練員工使成為專業多功的人才，人員學習壓力與投入成本極高；勞工退休金新制的實施，轉換工作成本降低，企業經營成果與員工無直接相關，人員持續學習意願大不如以往，對個案公司教育訓練的傳承造成衝擊。

3.薪酬與激勵

除了實際給付的薪資之外，個案公司在非金錢方面，也提供相當程度的回饋，包括成立專案提供員工工作富豐化及決策過程的學習機會，另一項對於略具工作經驗的吸引力在於組織處於成長擴張的時期，將產生許多有挑戰性的職務及持續的晉昇機會，此亦為個案公司之優勢。

對專業及經驗不足的新進人力而言，初期大多是處於學習的階段，工作不具挑戰性沒有成就感，新世代要求速成的工作價值觀與短期間由工作本身產生的激勵不足衝突，是非常明顯的劣勢；由於個案公司進行地域獨立經營的組織功能變革，職務職能規範仍在調整之際，獎勵方案與員工貢獻及期望報償之間，並未能建立成明確的關係。人力資源管理如何設計獎勵方案，以持續開發員工潛力，增加吸引較多且較優質的人才，薪酬與激勵相關程度不足是為個案公司的劣勢。

4.員工關係

個案公司員工年資五年以上者達 20%，年資超過 10 年以上者亦有 8%左右，顯示與個案公司在成長的過程中，仍有許多資深員工具有高度的組織承諾，在資深員工方面具有穩定的員工關係是其優勢。

但是個案公司員工年資 3 年(含)以下的新生代人力約 68%，年齡 35 歲(含)以下人力則佔約 85%，年資 3~10 年經驗較佳之中生代人力斷層明顯，對於以經驗及技術傳承為導向的公司而言需以制度設計作因應。個案公司平均月離職率雖與在市場平均水準，員工關係並未有較佳的表現，如何促使離職率下降亦成為個案公司必需正視的課題，尤其是個案公司組織一分為二，亦同

時進行組織人力調動重新配置，如何對已所建立起的員工關係需補強員工承諾，成為個案公司重大的挑戰。

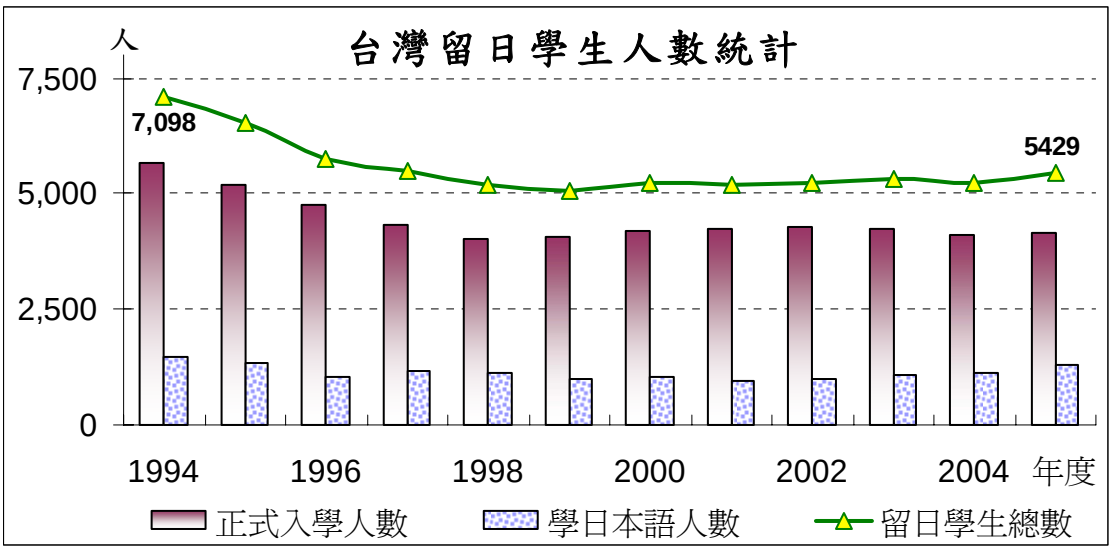
二.機會、威脅分析

1.人力規劃、召募與甄選

勞工退休金新制實施後對打破原有的勞動力流動障礙，勞動市場將會有更多元的人力供給，配合人力資源管理外部環境的發展趨勢－非典型僱用逐漸成型與新世代對工作價值觀的改變，不論是在部份工時、定期契約、派遣人力等，以適當的職務內容調整或工作內容的重新設計後，可為人力短缺的市場帶來契機。而經濟全球化，地球村的觀念成型，國際人才更自由的流動為人力短缺的市場提供另一個機會，配合個案公司積極開設據點之策略，必要時可進行用人政策調整，以跨地域的配置來填補人力不足缺口。

出生率下降，少子化的社會，國家整體高素質人力供給不足的威脅，依據教育部駐日文化統計台灣自 1994 年以來十年之間,留日學生人數已減少超過 20%(如圖 4-10)，外部人力資源短缺，高素質人力供給減少，再則各行業對日文能力背景人才的需求增加，具留日背景人才卻反向減少，加上個案公司適逢成長擴張期，人員增補不足之情形，將對組織發展造成限制，對個案公司發展造成威脅。

圖 4-10 台灣留日學生人數統計



資料來源：http://www.roc-taiwan.or.jp/bunkyou/060404a；本研究整理

2.教育訓練與發展

個案公司經營廣泛電子產業的各領域包括 PCB、半導體產業、FPD/光電領域等，並進行產業縱向延展，垂直整合，在電子產業能有系統進行教育訓練，為個案公司及員工創造無限發展的機會；台灣電子產業群聚效應提供外部環境優勢，使得在產業各領域均有優秀的師資可以支援傳授專業知識，同時對於最新技術的接軌或新領域的導入均能與市場需求保持同步。其次因為資訊科技的發展，透過網際網路的使用與全球資訊網絡的普及，使用視訊系統的教育訓練使大量的資訊跨越時間與空間的限制，教育訓練資源有效率的進行分享，提供絕佳解決訓練能量供給不足的機會，也可以因此激發出新的想法與新知識的應用。

需要長期培育人才是個案公司產業之特性，然而社經環境的變遷，新生世代對工作的認知，已脫離傳統刻苦耐勞的工作價值觀，新生世代能否接受長期培育工作成為一項威脅。台灣經濟發展後出生的世代其生長環境改變，發展出具有的獨立思考能力，對自我期許的多元化，如何使員工個人的目標與組織目標結合，個人與組織目標一致性的程度，威脅著個案公司的教育訓練的落實，培育的效用面臨挑戰。

3.薪酬與激勵

在正常的情形下，競爭優質人才的組織必需要有高於競爭市場的獲利能力，也才有能力支付高標準具競爭力的薪資報酬。個案公司在人力資源方面設定以優質人才為策略目標，由組織未來五年的人力需求，展開其薪酬規劃，設定競爭市場上前百分之 25%無工作經驗人員薪資水準，作為其新進人員薪酬標準，進而設定其整體薪資架構，個案公司具有能力且願意採行具外部競爭力的高水準薪酬策略為其優勢之一。

勞退舊制大多數有提撥的公司是以 2%進行提撥，而勞工退休金新制的提撥率則為 6%，使得原先市場上的薪資差異水準被放大，拉大市場上採行各種不同水準公司之間的給付差距，雖然個案公司採行市場高標準的薪酬策略，

但由於個案公司在該產業已略具規模，對優質人才的需求量大且為長期趨勢，與其他公司進行競爭時，在總成本及內部公平考量下，可能產生競爭力劣勢的情形；學理上而言，薪資是對人員未來成長與貢獻的給付，採行高標準的薪酬策略以競爭人才雖屬可行，然在成長期所採行的策略若遭遇總體經濟循環谷底，則可能是其經營負擔此為其劣勢之一。

4.員工關係

個案公司之產業特性兼具國際貿易、電子製造業與服務業多重特質，提供24小時不斷線生產客戶之服務，對廠商客戶而言，機器設備維修時間就是其競爭力與成本，因個案公司必需提供不分時間與地點的服務，產業特性造成在此一領域中絕大多數的核心工作者，常有超時工作之情形，除了影響員工安全與健康外，有時亦使其工作與家庭生活難以兼顧。近年來，隨著社會轉變，願意從事該產業的人員意願已有下滑趨勢，再因勞工退休金新制的實施，傳統與組織共同打拼的勞資關係已不復在，企業經營的成效與勞工退休後生活的保障無關，企業必需提出因應對策正視員工關係改變的威脅。

三. 人力資源管理之因應對策

根據前文 SWOT 分析檢視勞工退休金新制之實施對個案公司的影響，歸納出的因應對策重點在於必需有效篩選新進人力，彌補新進人力初期成就感不足培育困難的窘境，有效激勵現有人才以維持個案公司人力素質的優勢，降低離職率以提高教育訓練投入之效益與逐步調整中生代人力斷層的劣勢。個案公司處於知識密集的產業背景，以高素質人力為經營核心，在企業退休金制度上是有資格也有必要提供優於勞動法令規範的制度，使其有維持更佳的競爭力，由企業退休金制度提供員工多重選擇，以滿足不同世代對工作期許及薪酬福利的要求，使員工安心在企業內工作並維持良好的工作績效表現，企業退休金制度是個案公司因應勞退新制可選擇的最佳策略之一。

1.人力規劃、召募與甄選

個案公司經由企業退休金制度之實施，可以在外部高素質人力供給減少之時，有許多工作機會可以選擇的日語背景人才，提供更具吸引力的誘因，個案公司仍能有篩選高素質人力加入的主控權，減輕組織在成長擴張時期，人力增補不足對組織發展的不利影響，也可以彌補企業在知名度競爭力不足的劣勢。經由制度設計篩選適合組織需要的人才加以維持，同時企業退休金制度設計可以使組織經營成果與員工努力相關，增加員工向心力，降低勞工退休金新制「可攜式」造成的人力流動現象。

2.教育訓練與發展

個案公司由於產業特性使其教育訓練與發展面臨培育困難、人員學習壓力大、投入時間及費用成本均高的弱勢，實施企業退休金制度將有助於人員渡過學習成長障礙與成就感不足的時期，維護教育訓練的成果。面對新生世代對工作的認知的改變，外部企業挖角對長期培育工作的威脅，以企業退休金制度設計可有效進行區隔策略作為因應，綜合言之，企業退休金制度的建立對個案公司必需長期且持續不斷的投入教育訓練，以激勵現有人才持續學

習提昇能力，在維持個案公司人力素質的優勢有極大的助益。

3.薪酬與激勵

個案公司雖採取市場高標準薪資策略，但薪資終有其限制，在長期薪資穩定的考量下，與外商公司個案競爭中居於劣勢所在難免，但個案公司實施企業退休金制度，不僅可增加薪酬競爭力並能以具彈性的方式在員工的努力與期望的報償之間建立一個較明確的關係，再者，由於具競爭力的員工傾向要求良好的利潤獎勵，提供企業退休金制度能有長期且穩定的激勵效果，以持續開發員工潛力。企業退休金制度的設計，應從薪資給付的內在公平性著手，實施職務內容評價，修正企業的勞動成本，將各職務之固定薪資給付達一定水準時予以限制，輔以企業退休金制度作為其變動薪資的一部份，使薪資給付不會無限膨脹，變動薪資與組織經營績效結合，達成組織目標與個人目標之有效結合，將組織經營成果與員工努力無關的勞退新制衝擊，以企業退休金制度加以彌補。

4.員工關係

個案公司中生代人力斷層現象，表示員工關係修補的重要與急迫性，在產業特質無法改變之下，實施企業退休金制度能表達組織以人為本的邏輯，營造組織與員工長期合作夥伴的關係，能正面的影響員工的行為態度和提昇公司良好的形象。企業退休金制度設計能有效篩選人才，同時增進員工向心力，使個案公司離職率再下降，將可逐步改善中生代人力斷層的情形，個案公司實施企業退休金制度實為最佳策略。

表 4-5　個案公司 SWOT 內部環境優勢與劣勢摘要

組織策略	內部環境	
優勢與劣勢 人力資源管理功能	優勢	劣勢
人力規劃 召募與甄選	●有效增補新進人力，佔總人數 68% ●留日背景人力約 1/3，員工語言能力具絕對優勢 ●大專學歷(含)以上約 98%，人力素質高	●兼具理工及日語能力人才，增補不易 ●人才工作選擇性高，流動率控管難 ●與外商競爭人才，知名度相對不足
教育訓練 與發展	●持續不斷學習及成長提昇人的價值 ●具有資深人員經驗傳承、原廠協助技術輔導 ●工作與最新技術接軌，未來發展與市場需求同步 ●組織擴展中，昇遷管道暢通 ●專責單位進行新技術領域開拓	●專業訓練對不具有理工背景人才造成學習壓力 ●跨足電子領域各產業，教育訓練投入資源龐大，持續教育訓練成本極高 ●人才培育的時間長，培育困難，初期投入成本高 ●訓練需求能量大，而能量相對不足，呈現缺口，計劃之達成率難以提昇為其劣勢
薪酬與激勵	●以專案提供員工工作富豐化及決策學習的機會 ●有挑戰性的職務及持續的晉昇機會	●薪酬與激勵相關程度不足是為個案公司的劣勢 ●初期工作成就感不足
員工關係	●資深員工方面具有穩定的員工關係是其優勢	●中生代人力斷層明顯，員工關係仍有改善空間 ●組織調整重新配置人力，員工關係需要進行修補

表 4-6　個案公司 SWOT 外在環境機會與威脅摘要

組織策略	外在環境	
機會與威脅 人力資源管理功能	機會	威脅
人力規劃 召募與甄選	●非典型僱用與新世代對工作價值觀的改變，為人力短缺的市場帶來契機 ●地球村的觀念成型，可進行跨地域的配置來填補人力不足缺口	●留日學生有下降的趨勢，人力供給不足 ●組織成長擴張期，高素質人員增補不足，將對組織發展造成限制
教育訓練 與發展	●產業群聚效應，相關領域經驗傳授者不虞匱乏 ●工作與最新技術接軌，未來發展與市場需求同步 ●資訊科技的發展，透過網際網路使教育訓練資源有效率的進行分享 ●教育訓練跨足電子領域各產業，人員與公司發展均有無限寬廣的機會	●對工作的認知的改變，威脅長期培育工作 ●個人目標與組織目標一致性的困難度，影響培育的效用與教育訓練的落實。 ●個人突出者，外部挖角容易
薪酬與激勵	●採行競爭市場高水準的薪酬策略	●在總成本及內部公平考量下，外部競爭居於劣勢 ●成長期所採行的策略若遭遇總體經濟循環谷底，則可能是其經營負擔
員工關係	●組織調整有機會重新建立新的員工關係	●因產業特質，工作時間與休閒時間難以平衡

第三節 個案公司企業退休金制度設計

一. 個案公司企業退休金之策略

1.退休金制度政策

個案公司民國九十年一月訂定員工退休辦法，勞工退休準備金監督委員會成立於九十年四月，並核准追溯至自同年一月開始提撥退休準備金儲存於中央信託局，每月提撥薪資給付總額 2%至中央信託局退休金專戶，截至最近一期(2006 年 3 月底)退休準備金已超過新台幣 650 萬元。

依財務會計準則公報第 18 號「退休金會計處理準則」之規定，個案公司由精算師出具之精算報告至 2005 年 12 月底，應計退休金負債為新台幣 1090 萬元，然因組織改組之緣故，A 公司人員全數調動至 C 公司及 D 公司，依據勞工退休金條例規定調動人員必需選擇勞工退休金新制，C 公司及 D 公司已依規定按月提撥薪資 6%至勞工個人帳戶。在原 A 個案公司 2006 應計勞工退休準備金，實際上已不需提存。

然造成全數人員必需適用勞退新制的情形，實因組織發展之需並非個案公司之本意，為使集團內人員調動後，不影響員工原有勞動基準法之權益，設定退休金政策首要考量為符合法令規範，保障原依法應有之權益；其次為提供優秀人力服務一定期間可領取企業退休金，即所謂賦益權自始取得。據此提供企業退休金制度，並以前章企業退休金制度的考量進行設計規劃。

2.對勞退新制衝擊面的加強

(1)法令層面的補強

C 公司及 D 公司人員雖在集團內調動，但依勞工退休金條例規定並非服務於同一事業單位，自 2006 年 1 月組織調整後全數適用勞退新制，日後權益則依勞退新制按月提撥 6%至個人帳戶殆無疑義。問題在於員工係配合組織調整並非自願離職，勞工退休金新制對此僅有結清年資之適用未提供集團內調動相關規範，且難免日後仍會因經營需要有再次調動之可能，若在同一集團內服務至符合退休要件時，其原本適用勞動基準法退休規定給付之問題，將

造成人力調動之障礙，或因每次調動時均以結清年資方式，造成人力流動。據此設計服務提撥金具有補充勞動基準法工退休金舊制的功能。

(2)廣義薪酬成本下降

若以狹義的薪資給付而言，個案公司除勞退新制繼續依法提撥外，另行提供企業退休金肯定是造成人事成本的增加，但 SWOT 分析指出，個案公司以高素質人力為核心，面對外部人力供給逐年下降，即使以廣泛的使用各種人力召募管道，包括海外召聘、人力仲介等，人才增補仍呈現不足的情形，再加上必需對人才進行長期培養，教育訓練投入的時間及費用成本相當可觀，每增加一名人員或流失一名人力，以個案公司投入人力成本而言，遠遠超過其設計之企業退休金提撥至人員信託基金的金額，若再由公司經營角度觀之，提供企業退休金制度，絕對有助於經營成果與發展，綜上所述，就個案公司而言，提供企業退休金，整體薪酬成本實為下降。

(3)離職率下降

勞工退休金新制「可攜式」特色，退休金會隨著勞工的更換工作而轉移，不必擔心領不到退休金的問題，退休金不再是轉換工作的考慮要點，造成流動率上昇是不爭的事實，個案公司在 2005 年上半年的異常流動率亦可為證明。為使離職率有效下降，個案公司的企業退休金制度設計採取依職務別不同的服務提撥金，以信託基金的方式，提供員工依不同經濟屬性選擇穩健保值的產品，制度設計尚可對優秀人才調整提撥率及可依組織經營績效彈性調整的功能，預期對勞工退休金新制「可攜式」帶來的衝擊可以有效降低。

二. 企業退休金制度之再設計－退休金信託基金概述

1.組織及運作：

由於信託基金組織係獨立法人，因此由集團內合於規定之員工，包括集團所屬各公司正式人員及委任經理人均適用之，以自願發起的方式參加信託基金成為會員，經由會員大會通過組織章程，成立信託基金組織。依組織章程選任會長及委員，會長為該組織之代表人，組織由委員會以定期召集與會長不定期召集之方式運作，並規範若離職時應依其規定退出信託基金組織。

初始會員，均應填具委任書由代表人全權代理立委任書人與信託銀行 (以下簡稱受託人)簽訂「信託契約書」，由受託人依信託契約之信託目的為特定之管理、運用。其後參加信託基金之會員程序與初始會員相同，惟必需經由委員會會議通過方能加入。

2.信託基金之提撥：

信託基金之來源是由會員任職公司以會員同意為前提，於薪資中依會員儲金分級表每月代為扣繳至信託基金專戶，提撥金視為參加會員其個人薪資所得之一部分。需再強調的是，勞工法令規定強制提撥的勞工退休準備或勞退新制的提撥金，仍依規定提繳，員工個人依法應取得之資遣費或退休金由中央信託局退休金帳戶支付，享有退休金定額免稅；信託基金為個案公司另行提撥之企業退休金制度，與中央信託局退休金帳戶無關。信託基金之提撥依其目的不同分為服務提撥金及獎勵提撥金兩種。

(1)服務提撥金

本項儲金之提撥旨在抵充及銜接集團內正式任用人員，因組織內部調動影響之法定退休權益，使個人法定權益得由任職公司逐年攤提至個人信託帳戶，以確保個人過往及未來之一切退休權益。

但人員若因身分轉換、任職地點改變、補足或恢復原有法定保障時，則任職單位得免予提撥本項儲金。

(2)獎勵提撥金

為吸引人才、留任優秀人力，以鼓勵集團內員工長期服務，集團內各公司得依獎勵提撥金分級表，提供獎勵提撥金給合格之員工。

3.請領要件：

(1)離職：

經各公司核准離職且辦妥離職手續之會員，由離職人向信託管理委員會提出申請，於離職時提領個人名義帳戶內之全部本利和。

(2)退休：

會員於符合集團下列退休要件時，由退休人向信託管理委員會申請，得一次領取信託專戶中個人名義帳戶內全部本利和，或申請逐年分次提領。

①自請退休：會員有下列情形之一者，得申請退休金給付。

A.連續服務本集團十五年以上，且年滿五十五歲。

B.連續服務本集團滿二十五年者。

②命令退休：會員有下列情形之一者，公司得命令其退休。

A.年齡滿六十歲，但經集團專案特准留任者，不在此限。

B.心神喪失或身體殘疾不堪勝任工作者。

(3)死亡：

遺眷得將其個人帳戶內之全部本利和全數領取。受領本項儲金之順序，應依其法定繼承人，若有爭訟時，應以該會員戶籍所在地法院為管轄法院。

4.信託基金運用：

信託基金之運用應以穩健保值為原則，由受託人在此原則之上，提供產品暨信託基金投資方案，由信託管理委員會議決議後，委託受託人進行投資運用。

三. 效益指標

民國九十三年六月一日，立法院三讀通過「勞工退休金條例草案」，同年六月三十日總統令制定公布全文，並自公布後一年施行，民國九十四年七月一日新制上路；個案公司在勞工退休金條例實施前半年即呈現月離職率異常起伏的情形，顯示勞工退休金新制確實對個案公司造成影響。個案公司企業退休金制度自勞退新制開辦後，人力資源單位即配合組織發展規劃方向進行規劃提案，自規劃時期開始即對人力資源管理功能產生影響。

如前文所述，個案公司所屬產業是為電子通路業，各正式編制職務之工作均具有相當程度的獨立性與發展性，離職率之計算係以全公司正職人員為基礎，以增加效益指標之說服力。個案公司平均月離職率上半年約為下半年的 3 倍，上半年為離職高峰期是個案公司之特徵，是故上下半年平均月離職率必需分開觀察，以同一時期進行比較才能顯現實施企業退休金制度效益，觀察是以四個時間點進行區隔，分別為 2004 年 7 月－勞工退休金新制公佈、2005 年 7 月－勞工退休金新制實施、2005 年 7 月－個案公司規劃企業退休金制度及 2006 年 1 月－個案公司實施企業退休金制度，就同一時期之月離職率進行比較其效益。

上半年平均月離職率包括了勞工退休金新制公佈前月離職率為 3.15%，勞工退休金新制公佈後平均月離職率為 3.52%，勞工退休金新制實施後，個案公司企業退休金制度推行後平均月離職率為 1.18%(2006 年由於期間限制只計至 4 月截止)；勞工退休金新制公佈前後，同時期上半年平均月離職率上昇 11.6%，顯示勞工退金新制公佈後即對個案公司產生衝擊，而勞工退休金新制實施前後暨個案公司實施企業退休金制度前後平均月離職率顯著下降超過 30%（2006 年上半年以四個月計算）；若以同時期 1 至 4 月平均月離職之消長，更能證明個案公司實施企業退休金制度之效益，2004、2005、2006 1 月至 4 月平均月離職率分別為 11.66%、19.28%、4.73%，個案公司實施企業退休金制度後平均月離職率較二年前下降 60%，較一年前下降 75%有顯著的差異 (表 4-7)。

表 4-7　個案公司 2004 年~2006 年上半年平均月離職率比較

上半年	離職率	時間點
2004　1~6 月	3.15%	勞工退休金新制公佈前
2005　1~6 月	3.52%	勞工退休金新制公佈後
2006　1~6 月	1.18%	勞工退休金新制實施後，企業退休金制度實施後

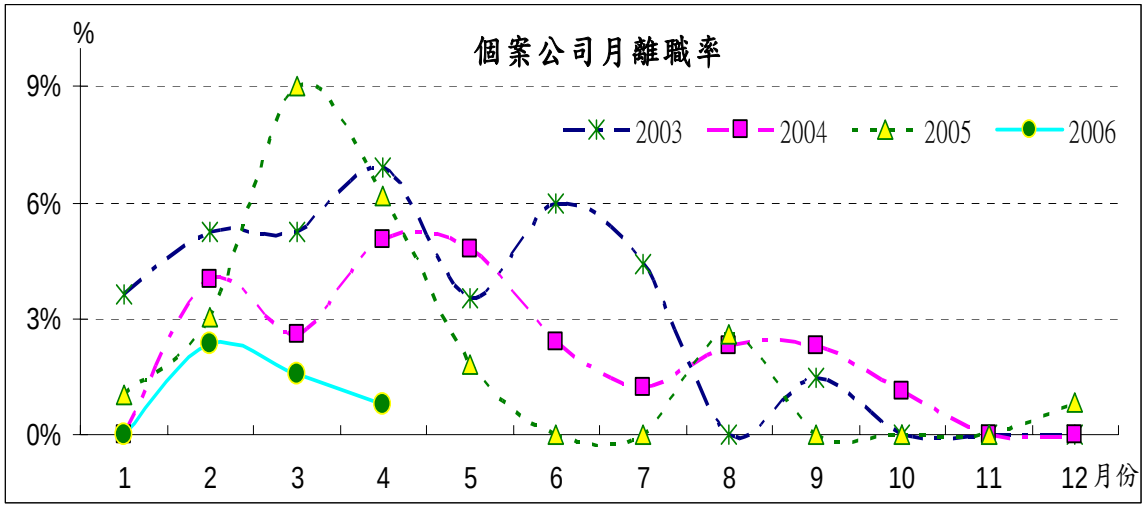
下半年平均月離職率包括了勞工退休金新制公佈前平均月離職率為 1.21%；勞工退休金新制公佈後平均月離職率為 1.17%；勞工退休金新制實施後暨個案公司規劃企業退休金後平均月離職率為 0.57%；勞工退休金新制公佈前後，下半年平均月離職率變動為 3.3%，影響並不明顯；但在個案公司規劃企業退休金制度後，下半年平均月離職率下降達 50% (表 4-8)。再為個案公司推行企業退休金制度效益提供有利佐證。

表 4-8　個案公司 2003 年~2005 年下半年平均月離職率比較

上半年	離職率	時間點
2003　7~12 月	1.21%	勞工退休金新制公佈前
2004　7~12 月	1.17%	勞工退休金新制公佈後
2005　7~12 月	0.57%	勞工退休金新制實施後，企業退休金制度規劃後

個案公司企業退休金制度自規劃至今尚未滿一年，企業退休金制度－信託基金方案實施未及半年，但表現於員工月離職率(圖 4-11)方面已能有效證明其效益，在需要長時期才能反應的人力資源管理方面的功能，諸如教育訓練，其效益尚未完全呈現。

圖 4-11　個案公司 2003 年~2006 月離職率



資料來源：個案公司，作者整理

第四節　本章小結

勞工退休金新制實施後，退休金將會隨著勞工的更換工作而轉移，退休金不再是轉換工作的成本，更重要的是勞工退休後生活的保障與企業經營的成敗無關，傳統與組織共同打拼的勞資關係逐漸瓦解。由 PCB 及半導體的發展趨勢及個案公司所處的知識密集產業觀之，對優秀人力的召募、能力提昇與員工關係維持都有殷切需求，在企業退休金制度上有必要提供優於勞動法令規範的制度，使其有更佳的競爭力保障，以提供員工多重選擇來滿足不同世代對工作期許及薪酬福利的要求，使員工安心在企業內工作並維持良好的工作績效表現，經由效益分析證明企業退休金制度可有效降低個案公司離職率，支持個案公司以人才成為尖端科技服務產業的領導者為經營目標。

企業退休金制度，對員工而言，是在現有法令規定之下，提昇退休後生活達適當水準，使員工的利益最大化，經由信託基金方案，讓優秀員工定時有固定提撥之退休金投入到信託基金內，並隨著時間產生投資孳息，使員工在退休時，實際可領取的金額可以達到最有利的情況。就個案公司而言，所採取的信託基金方案，年齡及年資雙高者，在員工暨得利益最大的考量下，可能自然發展出提早退休方案，形成對組織有益的流動，因為對高齡勞工來說，隨著年齡增加，薪資曲線趨緩甚至到頂是必然的結果，以績效管理等評量工具進行激勵的效用有限，在高齡勞動者學習力、積極度、貢獻度均不若其年輕時成長的表現時，若仍長期居於組織上層，晉昇及職位流動的停滯會對組織發展有不利的情形，因此企業退休金度之設計，不僅可確保核心人才的維護，當薪資成長趨緩時仍能視組織經營成果提供誘因，同時可使組織保有長期活力與競爭力，無論是對個案公司或是對員工而言，此舉符合雙方利益，也確保個案公司核心人力之維護。