

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告
南台灣某大企業勞雇關係之個案研究

Case Study of Industrial Relations for a Southern Taiwanese Enterprise

計畫編號：NSC 87-2415-H-194-003

執行期限：民國 86 年 8 月 1 日至 87 年 7 月 31 日

主持人：藍科正 國立中正大學勞工研究所

一、中文摘要

本研究先以次級資料說明食品業的勞動條件和雇用狀況，再探討南台灣某大業者的勞動條件、僱用措施、勞雇溝通管道和勞雇爭議處理等，並對三家廠商從事問卷調查。結果顯示，讓員工有家庭般的感覺，可改善勞雇關係。

關鍵詞：勞雇關係、台灣、食品業、企業個案、勞雇一家。

Abstract

This research firstly describes the wages and the characteristics of employees of the food manufacturing, next explores the industrial relations (including the aspects of work compensation, employment strategies, communication approaches and means of labor disputes resolution) of a large southern Taiwanese enterprise, then a questionnaire is conducted for three enterprises. The results show that when the employee felt that the enterprise just like a family, then the industrial relations will be improved.

Keywords : Industrial Relations,
Taiwanese Enterprise, Food
Manufacturing, Case Study,
Family Feeling

二、緣由與目的

良好的勞雇關係對經濟發展和企業績效，均屬關鍵。然而，行業別間的差異明顯（參藍科正和林荔華 1995），甚至同行業間都有所不同（參 Pan 1996），故針對個別行業和企業勞雇關係的探討，有助吾人擴大了解面。另一方面，台灣的企業多擁有家族經營型態的色彩（參蕭新煌 1992），其對勞雇關係的影響評價有負面（如楊國樞和曾仕強 1989、黃光國 1988）、有正面（如葛蘇珊 1988、夏林清和鄭村棋 1989、呂玉瑕 1996），但既存文獻多以血緣關係來論述，¹乃忽視了猶如家庭般的企業是否會呈現較佳的勞雇關係。

因此，本研究以食品業中的一家大企業（稱為「南一企業」）為主題，欲檢驗：將家族型態發揚光大為沒有血緣的勞雇一家時，其勞雇關係是否較佳。所採用的理論是以勞動供需架構為基礎，但將勞動報酬區分為有形（ w ，一般認知的工資和福利）和無形（ nw ，如勞雇一家的企業文化）兩部分，若勞方對獲得 w 或 nw 的偏好一樣，而雇方提供 nw 的邊際淨成本低於提供 w 者；或勞方偏好 nw 甚於 w ，而雇方提供 w 或 nw 的淨成本一樣；則都會造成勞雇一家的企業文化有助於改善勞雇關係。

本文的目的包括：分析政府調查的

¹ 謝國興（1994）是以地緣關係來論述，但他的重點不是勞雇關係。

初級資料，來呈現食品業的勞雇關係；親訪「南一企業」的勞雇雙方，以描繪其勞雇關係，並初步探索勞雇一家的影響；對個別企業（原只欲針對「南一企業」，後來是涵蓋三家食品業者，參第五節）進行問卷調查，俾從事量化分析來驗證命題，其中勞雇關係的構面包括勞動條件、雇用、溝通管道和爭議處理等。

三、食品業特色

自 1981 年以來，食品業占製造業的數項比例有趨降之勢，如企業單位數、全年生產總額、員工總數、和平均每員工生產總值等；但數項比例有趨增之勢，如平均每一企業實際運用資產、平均每一企業全年營業收入、平均每一企業員工人數、和平均每元實際運用資產生產總值等。以 1996 年的數據來看，它在 22 個製造業行業裡，重要程度居中上（全年生產總值居第五位，員工總數居第七位）。（參《工商業普查報告（1981~1996）》觀察 1962 年以來的固定資本密集度可知，食品業的密集度原高於、但 1994 年起變成低於製造業整體（參《薪資與生產力統計年報（1997）》）。

就勞動條件而言，食品業的平均月薪近十年來都略高於製造業者（《薪資與生產力統計年報（1997）》），但其內部是公營優於民營、民營大企業優於民營中小企業（計算自職類別薪資調查（1996）原始檔）。薪資結構中，九成（公營高於民營者）是經常性薪資（同上資料來源）。小時工資率的 OLS 估計結果顯示，男高於女、公營高於民營、主管及專技人員高於其他職類別、北部高於南部、北部和南部高於中部和東部，以及受教育年數愈多、年齡愈長、

年資愈長者，工資愈高（計算自人力運用調查（1997）原始檔）。而該業在職訓練的人次比例（1991 年為 4.53%，1996 年為 3.46%）一直高於製造業者（1991 年為 2.87%，1996 年為 2.6%，計算自《職業訓練需求調查報告（1993，1997）》）。

針對就業者特徵來說，男（65.1%）多於女、平均年齡約 40 歲、平均年資為 8.90 年、專上者的比例為 17.7%；其中公營者的男性比例較高（80.6%）、年齡較長（47.45 歲）、年資較長（15.12 年）、專上者的比例過半（53.9%）（計算自人力運用調查（1997）原始檔）。食品業的進入率、退出率和毛移動率大於製造業之值；淨移動率則相反，且於 1987、1988、1991 和 1995-1997 皆為負值，隱示這些年人力淨移出之現象（參《薪資與生產力統計年報（1997）》）。1994 年的食品業內部，公營為淨移出、民營為淨移入、男性為淨移出、女性為淨移入（計算自受雇員工動向調查（1994）原始檔）。食品業的空缺率遠低於製造業者（1991 年下半年分別為 0.08% 和 4.59%，1997 年分別為 0.91% 和 2.32%（參《薪資與生產力統計年報（1991，1997）》）），但迄今 1998.10 雇用的外勞人數為 5,404 人，占製造業引進數的 2.79%（參《勞動統計月報》，71 期）。

四、「南一企業」的勞雇關係

南一企業是南台灣一家大規模的食品業成功廠商，它的資料相對較多，且極重視勞動力運用，故其經驗頗堪其他廠商借鏡。該企業歷年的資本額、營業額、稅前利潤、員工人數、人均資本額、人均營業額和人均稅前利潤等，皆呈長期遞增之態勢，佐證其經營上的成功（參藍科正 1998）。

就組織架構來說，南一企業設立初

始，是在總務部下設有人事經辦員；迄 1976 年組織擴編後，開始在總務部下設立人事課；1980 年成立人事部，各廠設人事課或人事經辦員；1988 年在人事部增設人力資源課；1996 年將人事部易名為人力資源部。以下由勞動條件、雇用、勞雇溝通機制和爭議處理等面向，來概述該企業的特色。

以勞動條件而論，南一企業採底薪制，底薪的增長主要依據年資，另有各種津貼，包括物價津貼、房租津貼、交通津貼、專業津貼、職務加給、區域津貼等，用以區隔不同工作職位的薪資；以及業績獎金、生產獎金、提案獎金、考績獎金、年終獎金等，用以激勵員工努力工作。整體而言，南一企業的起薪略低於外商公司，但加薪速度比外商快。再者，該企業的福利措施相當完善，包括設有由公司經營的福利中心餐廳、提供生產單位員工制服、興建員工社區、協助辦理房屋和汽車貸款、提供數線交通車、補助子女教育費用、婚喪喜慶專款慰勞補助、補貼社團康樂活動等。此外，該企業的在職訓練機會頗多，每人每年平均使用約六千元的訓練費用。有員工表示，南一企業的福利猶如公家機關那麼優良，非常希望自己的子女也能進入該公司（事實上，已有此種案例）。就當地區或食品業來論，員工相當滿意該企業的勞動條件。

不過，南一企業過去沿襲日本式企業的風格，在薪資上有重男輕女的現象。近些年來，緣於公平就業的社會思潮漸興，以及一些高階管理者的女兒也進入公司服務等因素，重男輕女的現象已大幅紓緩。該企業在拉近同資歷的兩性薪資之做法上，係採每年調整一部份（如 20%）的方式為之，並非一次調足。值得一提的是，由於南一企業的勞動條件相對頗佳、工作保障程度相對頗高，故女性員工過去並未對重男輕女的政策有所不滿。

就雇用措施觀察，南一企業於設廠地點的選擇之初，即考量交通便利、鄰近都市等條件，此有利其勞動力之雇用（與原料和產品之運送）。在晉用新進

人員方面，南一企業始終強調品德第一，因此，若有適當的介紹人（如企業內表現不錯的員工），較易保證其品德之水準。可能緣於中高齡者的事業生涯較短，以及企業對他們進行人力資本投資的回收較難等因素，該企業現偏好雇用 35 歲以下的新進人員。為了讓新進人員融入既有的企業文化中，南一企業相當重視新進人員訓練及以後的在職訓練。然而，因企業文化落實一致性而同質性極高的員工卻曾無法滿足企業多角化發展的人才需求；後來企業以更新教育訓練內容、開辦員工進修補助等方式，來培育所需的人才知識。

在升遷管道方面，南一企業一開始即擬有快速擴大企業規模的規劃，故初始 15 年毫無困難。迄 1983 年 7 月，可能是符合擔任主管職的人數較多，而主管職的增設量較少，故制定「資格職」制度，讓那些夠資格、但未能擔任主管的員工得以持續加薪。後來，亦會採負責專案的手段，升遷那些對企業有特殊貢獻的資深員工。1989 年以前，升遷的考量因素為年資、學歷、能力、經歷和考績等；1989 年起，明訂考量學歷、經歷、資格、考績、適性評量、曾參與的教育訓練、輪調和特殊貢獻等。近些年來，為因應企業國際化和多角化的發展方向，學歷在升遷上所扮演的影響程度，有所提昇。而公司不易再快速成長的限制下，如何維持人力的年輕化，亦成為新挑戰。

一個企業欲有效地運用勞動力，必須不斷修正既有制度的缺失，故勞雇溝通機制的健全，甚屬關鍵。南一企業的領導人一向很重視人力資源對企業發展的貢獻；創業初始，領導人會親自面試新進員工，且經常走動來關切員工的工作與生活，其資深員工常津津樂道領導人能夠當面叫出每一位員工的名字。在辦公室的隔間上，經理以下者並無獨立的辦公室，此可縮短勞雇間的溝通距離。

隨著企業擴編，南一企業的勞雇溝通機制除了各單位的業務月會、跨單位的業務協調會議（每月一次），以及著眼於品管的 TQC(total quality control)委員

會（1980.4-1984.8，1988.2 迄今）和 CWQC(company-wide quality control)委員會（1984.9-1988.1）運作（包括提案制度、品管圈、ISO 9002 和 ISO 14000 之認證等）之外，另有企業刊物發行（1971 起，現為月刊）、職工福利委員會成立（1971）、產業工會組織設立（1977.12.9）、勞資會議召開、考績的申訴制度建立、專線電話、意見箱、員工諮商服務中心（1992）、懿德姊姊制度（1993），以及非正式管道（如員工社區往來、社團活動切磋）的溝通等。

在老板關懷員工、制度上開放員工參與、員工惜福與惜緣等特色下，南一企業沒有發生過重大的勞雇爭議。對於個別性的爭議，該公司會動用介紹人來調解，發揮家庭中的人情優勢；對於集體性的爭議，勞雇雙方會相互體諒；最近一次的案例是實施週休二日的爭執：董事會原決議於 1998 年 1 月起實施，由勞雇雙方各負擔一半少掉的工時（勞方以特休兩天抵換）；後因工會抗議而延後半年，終順利實施。

五、問卷調查分析

問卷內容分為五大部份：員工對勞雇關係的評析、員工對勞雇關係與企業發展關連性的看法、員工參與狀況、員工對溝通管道功能的見解，以及基本資料等，共 88 題；前四部分都以五尺度的方式來勾選。此問卷除參考相關文獻（如藍科正 1994，Herzberg et al.1993）外，並請受訪企業的人事主管提供意見修改，乃欲用來探討受訪企業的勞雇關係現況，員工是否認為該企業猶如家庭一樣，員工進入該企業之前、該企業內有無親戚、朋友、同學或同鄉，以及後兩題之肯定者對勞雇關係各面向的意見是否較傾向正面。其中勞雇關係的面向包括勞動條件、雇用措施、綜合性的工作滿意度之評價、勞雇溝通、員工參與，以及爭議處理等。

本計畫原先只欲調查南一企業的員工，但因計畫執行過程中，碰上南一企業的人事調整，該企業雖仍欲協助從事調查，但不希望只以一家為對象。故本研究另以 1997 年台灣食品工業名錄中的南部食品 GMP 認證廠商和《天下雜誌》一千大製造業中的南部食品業重疊者為對象，打電話探詢其受訪意願。可能是食品業者較為保守，以及近些年來傳統製造業的經營壓力增大之故，本研究僅獲得另兩家業者的同意協助。

在員工的抽樣上，基於尊重企業的運作和方便性，係委由受訪企業的人事主管決定可發放的樣本數（三家共 430 份，占合計員工 7,473 人的 5.75%）和對象，並代為回收。根據他們的經驗，生產線員工填寫問卷的意願和效度甚低，故調查對象是以職員為主。儘管這樣的作法與原先設想的規劃不同，但這三家企業的性质多近似（如營業績效良好、屬三百人以上的大企業、總公司位於南部等），故調查結果應仍符合原先欲探究之主題。

回收問卷共 339 份，A 公司 17 份、B 公司 88 份 C 公司 234 份；男性占 71.1%；未婚者占 47.8%；高中或高職者占 53.4%，專上者占 39.2%；出生地在南部者占 47.6%；工作地點在南部者占 37.8%，在北部者占 44.0%；絕大多數（94.4%）不需要輪班；平均年齡 30.5 歲；本企業年資平均 52.64 個月；他企業年資平均 30.59 個月；而進入本企業前，本企業內有親戚、朋友、同學或同鄉的比例分別是 17.1%、20.1%、11.5%和 33.6%。

全體受訪者中，60.8%同意（含非常同意）「您自己融入本企業或與同事相處感覺如家庭一樣」；過半數的受訪者滿意雇用新進人員的公平性、同意「同

事之間的關係融洽」、上司與部屬之間的溝通良好、對目前的工作內容感覺有興趣或有意義、滿意目前的工作，且希望實施員工入股（三家企業目前都未實施）；但認為本企業的薪資比同業為高者（29.5%）以及爭議處理方式適當者（28.3%），都少於不同意（含非常不同意）者（分別是31.6%和33.6%）。

過半的受訪者同意本企業的知名度、同事間的關係、和上司和部屬的關係，有利（含非常有利）企業發展；但認為員工離職率和爭議處理方式有利於企業發展的比例，少於認為不利（含非常不利）者。大體而言，受訪者多認為少有機會參與各項勞雇關係的決策。就溝通管道而言，受訪者認為較具功用者是向直屬上司反映、在工作單位集會時提出、和在業務協調會提出。

當本文以同意「您自己融入本企業或與同事相處感覺如家庭一樣」的受訪者樣本（206份），重新計算其回答時發現，每一問項的肯定（如勞動條件的滿意、雇用的公平、勞雇關係有利企業發展、參與機會多、溝通管道有功用等）比例都提高了。尤其是，肯定本企業的薪資比同業為高者（38.9%）和爭議處理方式適當者（40.3%），都變成大於否定者（分別是26.2%和23.8%）。

當以「進入本企業之前，本企業內有您的親戚、朋友、同學或同鄉」的樣本（159份），再次計算的結果發現，多數問項的肯定比例反而下降。此隱示，欲單純以血緣或鄉親情誼來改善勞雇關係，並不實在。

本文又以LOGIT的方法，考量公司別、性別、年齡、婚姻別、教育程度別、本企業年資、有無在他企業工作過、進入本企業前有无親戚朋友同學同鄉在裏

面，以及是否同意感覺企業如家庭一樣等變數，來解釋是否同意「整體而言，您滿意目前的工作」。結果顯示，性別（男大於女）、教育程度別（高中職和大學者大於國中及以下者），有無在他企業工作過（有者大於無者），以及是否同意感覺企業如家庭一樣（同意者大於不同意者）等，具有顯著影響。此再次確認勞雇一家有助於改善勞雇關係之命題。

六、計畫成果評析

就次級資料的分析而言，本文廣泛引用多項政府的調查來表達食品業的勞動條件和人力特徵，並回溯1980年代以來的部分變遷，頗值參考；但因工會會員數與爭議件數未單就食品業予以統計，故原欲考量的勞雇關係面向有所不足。

就「南一企業」的個案分析來說，本文透過多次訪談其員工，呈現其相關完整的勞雇關係面貌；但因該企業不欲以單一企業接受問卷調查，故擴大為三家企業，稀釋了原計畫擬定的焦點。儘管如此，問卷調查的結果仍支持欲檢驗的命題（亦即，勞雇一家可改善勞雇關係）。

綜觀之，本文仍適合在學術期刊發表，但未來改寫以投寄學術期刊時，擬將題目修改為「台灣食品業勞雇關係之探討」，較符合本計畫成果的內容。

七、參考書目

呂玉瑕（1996） 台灣家庭企業的婦女角色初探，收錄於陳肇男等編，《人口、就業與福利》（台北：中研院經濟所），頁177-211。

夏玉清、鄭村祺（1989） 一個小外包廠之案例調查，《台灣社會研究季刊》，2：3/4，189-214。

- 漢偉公司 (1997) 《宏觀多角：統一企業三十年》，台南：統一企業。 Brunswick, NJ : Transaction Publishers.
- 楊國樞、曾仕強編 (1988) 《中國人的管理觀》，台北：桂冠。 Pan, Shin-Wei(1996) “ Industrial Relations and Human Resources Mangement in the Taiwanese Auto Industry,” in Joseph S. Lee and Anil Verma(eds.),Changing Employment Relations in Asian Pacific Countries (Taipei : CIER), pp.123-158.
- 黃光國 (1988) 中國式家族企業的現代化，收錄於黃光國編，《中國人的權力遊戲》(台北：巨流)，頁 233-272。
- 葛蘇珊 (S. Greenhalgh) (1998) (家族與網路社會在台灣經濟發展中的作用)，收錄於張苾蕪譯 (1994) 《台灣政治經濟學諸論辯析》(台北：人間)，頁 301-327。
- 謝國興 (1994) 《企業發展與台灣經驗----台南幫的個案研究》，台北：中研院近代史研究所。
- 蕭新煌 (1992) 解讀台灣中小企業與大企業家的創業過程，《中國社會學刊》，16，139-167。
- 藍科正 (1994) 在台外資企業勞資關係之調查研究，《勞資關係論叢》，2，167-207。
- 藍科正、林荔華 (1995) 台灣中小企業勞動條件與勞動品質之探討----以製造業為例，《台灣經濟學會年會論文集 (1995)》 (台北：台灣經濟學會)，頁 1-18。
- 藍科正 (1998) 台灣勞動力運用特色之分析，勞動力運用與發展研討會論文，台南：勞委會和南台技術學院。
- Herzberg, Fredrick, Bernard Mausner, and Barbara Bloch Snyderman(1993) The Motivation to Work, New