

# 論文摘要

面對 21 世紀不確定的外部環境，使得企業採取彈性的人力資源運用策略，以求在全球化競爭的經濟體系下生存，逐漸顛覆以往工業社會不定期契約雇用為主流的勞動市場，企業為了增加本身靈活調度與應變的能力，導致各種非典型工作型態的興起，取代傳統的典型工作型態，連帶影響到企業勞資關係的和諧面。尤其對近年受到電腦應用技術與設備革新的趨勢影響，而逐漸改變生產製程的製版印刷業而言，彈性運用人力資源策略已是必然的趨勢。本研究擬以「中小企業」、「人力資源運用策略」、「勞資關係」三大構面來探討中小企業人力資源運用策略對勞資關係的影響。主要研究目的如下：

- 一、探討人力資源運用策略的意涵，及其與勞資關係的關係。
- 二、瞭解中小企業的人力資源概況與勞資關係的特色。
- 三、探討人力資源運用策略對企業勞資關係的可能影響。

本研究採用質性研究之深度訪法，透過滾雪球的方式選取個案，與受訪企業之高階管理人或經營者進行實務訪談，並進行比較分析，最後研究結果顯示：

- 一、業務外包是製版印刷業普遍的作業型態

從五家研究個案的分析中發現，企業對於客戶的印件採取統包作業的生產型態，對於企業內部無產能的製程部分，成為以永久專門性外包作業的方式完成，部分個案公司對於內部擁有產能的製程，超出生產負荷時，採取功能性外包作業的方式，代替臨時性或全時人力增雇的方式，避免勞動成本增加。

- 二、以「在職訓練」為導向的教育訓練策略，重視內部專業技能的傳承

根據訪談結果發現，所有個案公司皆未實施全年度教育訓練制度的規劃，並著重生產相關的教育訓練，不重視對於員工心理、團隊合作等非與工作有直接相關的訓練，且教育訓練多為公司主導。在職訓練成為個案公司主要的教育訓練策

略,在於公司資深人員擁有的專業技能與經年累月所累積處理製程上各種突發狀況的能力與經驗,成為企業生存與競爭的利器,無法透過外部訓練機構獲得,需仰賴透過工作中訓練的方式,由資深師傅傳授資淺人員(徒弟)達到技能傳遞的目標。

### 三、採取工作輪調的人力資源運用策略,有助於勞資關係的維持與延續

根據訪談結果發現,傳統手工人力工作機會喪失是製版印刷業普遍面臨的趨勢。在本研究的五家個案公司中,以 A、B、E 三家公司有顯著的手工作業人力轉換需求,公司皆未以消極資遣手工人力的方式滿足電腦作業的人力需求,而是採取不同的策略選擇方式維持原有的勞資關係,其中,A 公司採取軟硬兼施的方式、B 公司採取開放的態度讓員工決定去留、E 公司採取放任學習提升管理職務比例的方式,達到透過工作輪調讓手工作業員工學習電腦操作技能的目的,維持原有的工作機會。

### 四、企業文化適應與製程作業銜接高度相關,成為企業非典型人力聘僱與否的考量因素

根據本研究訪談結果發現,由於印刷的製程繁瑣複雜,各項流程之間的緊密度高,人員之間默契、配合度與工作態度影響工作成效與品質甚巨,加上聘僱體制外非典型工作型態人力,容易產生與企業文化不協調的問題,是個案企業偏向雇用典型工作型態人力需求的主因。

關鍵詞:中小企業、人力資源策略、勞資關係、製版印刷業