

第三章 中小企業的現況與概述

管理大師彼得·杜拉克曾說過，規模指的是企業的全貌(configuration)，而非企業單一的層面。要判定一家公司的大小，必須觀察的因素有：員工人數、營業額、附加價值（適用的公司而言，只適用於製造公司）、產品種類的複雜性和多樣化程度、經營市場的數目，以及使用科技的複雜性等。此外，還需要審視公司所處產業的結構、公司的市場佔有率，以及其他相關因素，其中任何一項都不是決定性的因素。¹

因此，衡量中小企業的規模是決定企業的大小。所謂企業的規模一是指資本額，即向政府有關機構登記時所表明的資本額，或向股東所實收的資本額；一是營業額，即每年經營企業所產生的銷售額；再就是員工人數。企業大小通常分為小型企業、中型企業和大型企業。企業之大小是相對的，而不是絕對的。由於一般國家的經濟是成長的，而物價是上漲的，無論用資本額或營業額做衡量企業規模的尺度絕不是一成不變的。² 本研究為增加研究效度，對中小企業規模與範圍定義採用政府公布之中小企業認定標準。

本章節的安排上首先針對中小企業的認定標準作一概述說明，以釐清目前政府對中小企業規模的認定範圍；在第一、二、三節分別就中小企業的現況、人力運用概況與勞資關係的特性進行分析，最後並總結本章的文獻討論結果。

一、我國中小企業的定義

某一企業資本額的增加，通常也會伴隨營業額的成長與多雇用員工人數；某一企業若多雇用員工人數，通常表示營業額在成長。對於資本額的調整，若不能及時反應通貨膨脹的事實，調整之前，或調整幅度不足，都會產生認定趨緊的現

¹彼得·杜拉克，2002，《杜拉克—管理的責任》，天下出版，初版。

²于宗先，2003，〈中小企業的定義及其演變〉，收錄於段樵、伍鳳儀、劉常勇(編)，《中小企業之經營與政府政策》，香港：中文大學出版社，頁3。

象。從資本額的角度來認定中小企業的標準，由於無法及時反應通貨膨脹的因素，乃成為它的最大缺點。在台灣，雖然同時以資本、營業額或經常雇用員工數交互利用來定義中小企業，但通常以經常雇用員工數的多寡定義之。一般而言，這三個尺度間趨勢變動的相關性頗高，因而以何種指標來定義，其差異性並不大。³

本研究對中小企業的定義採用民國 89 年 5 月 3 日經濟部經(89)企字第 89340202 號函修正發布之〈中小企業認定標準〉。依該認定標準之規定，中小企業係指依法辦理公司登記或商業登記，並合於下列標準之事業：

表 3-1 中小企業認定標準

行業別	規模別		小企業
	原則	例外	
製造業、礦業、營造業、土石採取業	實收資本額新台幣八千萬元以下	經營雇用員工未滿二百人	未滿二十人
農林漁牧業、水電燃氣業、商業、運輸倉儲通信業、金融保險不動產業、工商服務業、社會服務及個人服務業	前一年營業額新台幣一億元以下	經營雇用員工未滿五十人	未滿五十人
視同中小企業： (1)擴充之日起兩年內 (2)合併之日起三年內 (3)集體輔導			

註：經常雇用員工數：指依台閩地區勞工保險機構受理事業最近 12 個月平均月投保員工人數。

資料來源：經濟部中小企業處網站：<http://www.moeasmea.gov.tw/Laws/認定標準.asp>，下載時間：2004 年 4 月 2 日。

³于宗先、王金，2000，台灣中小企業的成長，台北市：聯經，初版，頁 15-19。

二、世界主要國家的定義

世界各國對中小企業的認定亦多採多種指標，指標與台灣略同，但企業員工人數卻廣被利用，原因為衡量容易，易於執行，且員工人數的多寡與企業的分工與專業化程度存有明顯而直接的關係。⁴ 下表 3-2 即為目前主要國家對中小企業的定義及比率：

表 3-2 主要國家中小企業定義及比率

國別	認定標準	備註
台灣	1. 製造業、營造業、礦業及土石採取業實收資本額在新台幣 8000 萬元以下者，或經常雇用員工數未滿 200 人者。 2. 農林漁牧業、水電燃氣業、商業、運輸倉儲及通信業、金融保險不動產業、工商服務業、社會服務及個人服務業前 1 年營業額在新台幣 1 億元以下，或者經營雇用員工未滿 50 人。	⊙2002 年中小企業比率為 97.7%。 ⊙台灣的定義比較嚴格。
美國	500 名就業人數以下企業。	⊙定義最為寬鬆。 ⊙2001 年中小企業比率高達 99.7%。
歐盟	不大於 250 名就業人數的企業。	⊙2002 年約有 99.8% 的企業符合此標準。
法國	與歐盟定義相同。	⊙2002 年中小企業比率為 99.8%。
日本	300 名就業人數以下，批發商與服務業則為 100 人以下，零售業為 50 人以下。	⊙1999 年中小企業比率為 99.7%。
韓國	300 名就業人數以下的公司、或投入資本額少於 80 億韓元者。	⊙2000 年中小企業比率為 99.6%。

資料來源：1. 經濟部中小企業處，2003，《中小企業白皮書》，台北：經濟部中小企業處，網址：http://www.moeasmea.gov.tw/Data_Service/92white/white.asp，下載時間：2004 年 4 月 2 日。

2. 本研究製表。

⁴于宗先、王金，2000，前揭書，頁 22。

第一節、中小企業現況概述與特性

本節統整經濟部中小企業處民國 92 年中小企業白皮書的統計資料分析，分別以中小企業之總家數比率、結構演化趨勢、就業人數與受雇人數等方面，概述其現況如下：⁵

一、總家數比率

民國 91 年台灣企業總家數為 113.1 萬家，中小企業 110.5 萬家，占總家數比率為 97.72%，大企業則占 2.28%（見下表 3-3）。

表 3-3 民國 91 年台灣企業規模別概況

單位：家；千人；%

項目	全部企業	政府雇用	大企業	中小企業
家數	1,130,525 (100.00)	-	25,819 (2.28)	1,204,706 (97.72)
就業人數	9,454 (100.00)	946 (10.01)	1,147 (12.13)	7,361 (77.86)
受雇員工人數	6,771 (100.00)	-	1,143 (16.88)	4,682 (69.15)

資料來源：1. 經濟部中小企業處網站：<http://www.moeasmea.gov.tw/Laws/認定標準.asp>，下載時間：2004 年 4 月 2 日。

2. 本研究整理。

二、結構演化趨勢

就十大行業觀察，91 年中小企業有 110.5 萬家，其中商業家數最多占 61.04%，製造業居次占 12.01%；91 年中小企業提供 736.1 萬人就業，其中製造

⁵經濟部中小企業處，2003，《中小企業白皮書》，台北：經濟部中小企業處，網址：http://www.moeasmea.gov.tw/Data_Service/92white/white.asp 下載時間：2004 年 4 月 2 日。

業提供 27.63%的人就業居首、批發零售業 21.53%居次；觀察中小企業家數結構變化趨勢，91 年服務業家數所占比率為 79.84%，工業占 19.19%，可見多年來受到國際競爭及比較利益影響，台灣產業結構持續調整，工業家數逐年減少，而服務業則持續增加；再觀察中小企業就業結構，早期製造業提供大量就業機會，隨著全球佈局、產業外移，提供就業機會逐年減少，1980 年代中期以來，勞動、土地成本提高，環保、勞工意識抬頭，製造業的比較利益也逐漸受到壓縮，加上國內房地產景氣續處低迷影響，家數及就業人數也逐年減少，91 年服務業與工業占全體中小企業就業人數比率分別為 53.13%、37.33%，可見中小企業就業結構也隨著中小企業家數結構調整，朝服務業發展趨勢。

三、就業人數與受雇人數

(一) 就業人數：民國 91 年平均就業總人數 954.4 萬人，其中，中小企業就業人數 736.1 萬人，占全體就業人數 77.86%，大企業就業人數 114.7 萬人，占全體就業人數 12.13%，政府雇用 94.6 萬人，占 10.01%。觀察各行業部門就業人數之時期演變發現，最近 20 年（從民國 72 至 91 年），農業自 72 年 131.7 萬人逐年萎縮至 91 年已減為 70.9 萬人（占全體就業的比率為 18.6%），減少了 46.17%；工業由 290.9 萬人增為 333.2 萬人（占全體就業的比率為 35.24%），就業人數呈現先升後降；服務業由 284.4 萬人增為 541.3 萬人（占全體就業比率為 57.26%）增加了 90.33%，其就業人數呈現長期上升的趨勢。而服務業的就業人數已於民國 77 年以後超過了工業的就業人數。

顯示由中小企業占總家數比率高達九成七以上，可見台灣企業以中小企業為主，占絕大部分，而提供七成八的就業機會，對社會安定、生活提升，有舉足輕重的貢獻。

(二) 受雇員工人數：民國 91 年全國受雇員工人數 677.1 萬人（含受政府雇用），其中，受雇於大企業 114.3 萬人，占全部企業 16.88%；中小企業受雇員

工人數為 468.2 萬人，占全部企業 69.15%。

四、內部勞動市場的特質

以中小企業為主的台灣民營企業所顯現的內部勞動市場特質是：這些企業的內部勞動市場具有高度彈性，成員的異動極為快速。基本上這些企業依賴的是產品市場的國際分工，為了在國際市場上之競爭性，必須依靠同一產業中其他企業的分工，其產品之競爭力取決於如何快速的整合同業中的分工廠商，因為分工的細膩，其所使用之科技及技術在程度上並不是極為複雜的。為了如何較競爭者取得更低的產品製造成本，在台灣的這些中小企業的特色是簡單的企業結構、低成本的生產、以及最少的人力資源。在這些企業中並不需要一套規範嚴謹而複雜的管理規定，沒有龐大的人力資源管理部門，以非正式的溝通進行組織決策的過程，人力資源管理及雇用關係過程之決定通常取決於管理者或雇主。更由於產品市場需求變化的速度太快以及牽涉的相關技術能力的高淘汰性，這些廠商存活的時間也極為短暫，平均大約 10 至 15 年的企業存活期，事實上已使這些企業中的受雇者並不期待終身受雇於這些企業中，因此所謂勞動者團結意識之養成在中小企業中是極困難的。⁶

五、中小企業與大企業顯著不同的特性

由下表 3-4 可知，大企業的優勢在於可以運用的資源與資金較中小企業多，並且提供員工升遷的管道與機會，但由於投資成本大，無法像中小企業具有靈活的彈性，可以迅速因應產業環境變動而調整生產經營方式與產量，而中小企業最大的特性就是具有彈性，在組織規模小與人員較少的情況下，無法如大企業投資規劃完整的員工培訓制度，加上工作分工較不精細，每位員工皆是通才，當員工

⁶潘世偉，2001.9，〈經濟全球化與工會運動——臺灣經驗〉，2001 年亞太勞資關係論壇——經濟全球化與變遷中的勞資關係研討會會議資料，台北：行政院勞工委員會，頁 D-1-19。

發覺難以在企業內實現理想的情況下，可能無奈或被迫離開甚或在相關技術經驗累積後自行創業，成為原企業在市場上的競爭對手，這也突顯出，為使年資較長、技術精熟的員工能留在企業中創造事業的高峰，中小企業主更需要思考彈性運用人力資源策略的必要性。

表 3-4 大企業與中小企業的特性比較

大企業	中小企業
投資大承擔風險高	投資小易分散風險
專才多	通才多
員工升遷有管道	員工缺乏培訓
品質專精劃一有研發機構	品質不一，無研發機構
專用機器	通用機器
彈性小較不易轉變營業，但可擴大市場，改變行銷	彈性大，隨時可以轉變營業與市場

資料來源：許文志，《邁向 21 世紀台灣中小企業經營策略》，台北：揚智文化事業股份有限公司，頁 28-29。本研究製表。

第二節、中小企業人力資源運用的特性

一、企業主在人力資源管理上的角色⁷

就一般的印象而言，中小企業並沒有花太多的時間與金錢於人力資源管理之上。中小企業的成敗，人力資源管理並未顯得攸關，似乎台灣的中小企業並不需要人力資源管理。事實上，細看每一個中小企業，尤其是員工人數在 30 人上下的小企業中，人事功能多半附屬於總務或會計之下，充其量整理人事檔案罷了。

⁷黃英忠(等)，2002，《人力資源管理》，台北：華泰文化，第二版，頁 359。

如果從專職、分工的觀點來看中小企業的人力資源管理的話，台灣的中小企業確實可說毫無人力資源管理可言。但是，若從企業經營主的立場來看，是企業主本人在處理企業所有的人力資源管理的工作。當然，其管理的品質因工作繁忙與緊迫的程度而有精緻與拙劣的差別。但是，無論如何企業主仍然要做出應有的人事決策，不管他是如何做成這樣的決定的。例如，人員的聘請、任用、薪給、考核、福利、教育訓練以及離職退休等事宜，都需要企業主來作成決定。

而中小企業主最重要的人力資源管理工作就是維持企業內、外兩個緊密相連又不同質的人際關係網絡。對內而言，企業主所擁有的是員工與主管所緊密連結而成的人際關係網絡，其中有親戚、同學、同鄉、同宗教信仰等。這些關係乃穿透組織原有的正式工作關係，而形成一層層綿密又複雜的人際關係網絡。

二、產業網絡形成的意涵⁸

產業網絡是指企業與企業之間所形成正式或非正式的長期交易關係，這種關係使得組織成員透過分工合作的方式，流通並共享網絡內部資源，共同追求網絡成員的最大利益。網絡關係的建構與維繫，則同時兼具經濟、社會、文化與政治性考量。產業網絡之所以會形成，取代從原料籌措、生產到銷售的一貫式企業經營型態，主要是受到經濟性因素帶動，如降低交易成本、稀有資源之互賴、降低環境的不確定性、及順從高權威機構要求等，同時也可以避免組織過於龐大造成效率低落。另外，「情感」與「利益」之間尋求交集所形成的社會關係與經濟關係混合型態，則是台灣產業網絡形成的特色與主要原因之一。

在產業網絡中，各企業體僅需要專注於對其自身具競爭優勢的價值活動，並可集中力量維持與強化企業生存的核心能力（core competence），建立不易被取代的優勢。此外，透過產業內的人脈交情，可相互信任傳遞產業資訊與交流心得，共同塑造具備彈性、速度與韌性等的產業網路，也是創造國家產業競爭力的利器。

⁸劉仁傑，1997，《重建台灣產業競爭力》，台北：遠流出版事業股份有限公司，初版，頁 25-26、40。

時代巨輪轉動的速度越來越快，隨著時代潮流而適時改變，是企業避免被淘汰的唯一選擇。

產業網絡所指的是出自一群各自擁有獨特資源，也相互依賴對方資源的企業組織，透過血緣、宗親等人際互信關係以及資本往來等社會脈絡基礎，憑藉專業分工和資源互補等合作關係，在要素投入、生產製造和銷售管理上進行互動，長期形成之正式或非正式的互惠往來關係。透過產業網絡的建構和維繫，可以讓單一企業在生產技術和管理上取得支援，並使相關資源有效地在各企業間相互流動，形成相當堅實的經營能力，造成網絡內的企業在面對網絡外部競爭時，能以群體的力量達成單一企業無法完成的目標，進而形成優勢的產業網絡。相對於大型企業透過資本市場及金融機構取得資金的優勢，中小企業所依賴的是人際關係網絡，以私人間之借貸來籌集資金，利用家族、同鄉等血緣情誼關係的結合，建立事業上追求義與利的結盟伙伴。台灣中小企業發展機制的重要特色之一就是彈性靈活的網絡結構。⁹ 中小企業所擁有的彈性網絡，不僅創造了生產上的規模經濟，並且在相互競爭中，透過組織間的策略聯盟，產生了「合作式競爭」的模式；單打獨鬥的企業體，勢將難與其有分工整合特質的企業網絡競爭。觀諸國內中小企業本身的社會網絡及大型企業與協力廠商的契約特質，與日、韓等國之財團企業每每利用政治力量影響政府金融、產業政策，以支持其發展大有不同。¹⁰

三、中小企業的人力管理

Deshpande & Gollhar (1994) 發放 360 份問卷給美國中西部大中小企業，有效問卷回數 100 份，其中大企業 21 家、中小企業 79 家，其發現：¹¹

- (一) 中小企業在缺人時，首先以企業內部人員為考量，少用外部資源。如職業介紹所或研究單位，優秀人才的取得常是中小企業的一個主要發展困難。

⁹楊雅惠，1994，《中小企業發展策略規劃研究》，台北：經濟部中小企業處，頁 13。

¹⁰王鳳生，2000，《知識經濟時代》，高雄：宏文圖書出版，初版，頁 218-220。

¹¹周意智，2002，〈中小企業國際化及多角化歷程與人力資源策略分析——以臺灣保長企業為例〉，雲林：國立雲林科技大學企業管理研究所碩士論文，頁 19。

(二) 不論在中小企業或大企業，其人力資源管理活動的重視次序或程度相似，無顯著差異。如兩者皆最重視開放式溝通，另外一些新的管理活動或技巧，如 JIT (Just-In-Time) 或 TQM (Total Quality Management)，都會使中小企業製造業者更重視人力資源管理。

(三) 由於中小企業製造業者不重視團體或個人激勵性薪資的重要性，此研究建議中小企業在初期和成長其實要比大企業在成熟期階段時更加重視激勵性薪資。

(四) 不論大中小企業雖是一些特質是很重要的，但卻缺乏一些激勵性計畫來提升。

人的因素是影響企業體成敗的因素之一。在組織的運作時，雖然有周密完整的計畫與組織架構的支撐，如果執行之人選不適當，卻容易功敗垂成。大企業面臨執行人員無法稱職時，只需將人員調到其他職位即可，可是在中小企業裡，必須使每位人員都能發揮最大的產能，而盡量避免閒置的人力。因此，在中小企業中，人員的能力會直接影響公司發展的限度。

四、中小企業面臨的人力運用問題

(一) 初級人力不足

我國中小企業的發展，受到資源有限的影響，多以小規模型態經營，且大多屬於低技術勞力密集型產業，而且，與大型企業比較，中小企業所僱用員工之教育程度較低，在此情形下，基層勞動力的供應充足與否，對我國中小企業成長是重要的影響因素。然而根據估計，未來我國初級勞力將更加短缺，該結果將會造成中小企業勞動力的獲得日趨困難，對中小企業的經營與獲利是不利的¹²。

(二) 勞工流動率提高無法留住人才

長久以來，我國中小企業一直面對勞工流動率偏高的問題。該問題的產生主

¹²周佩萱，1993，〈人力資源與中小企業之成長〉，收錄於劉邦典(等著)，《中小企業的產業結構面、技術進步及人力資源》，台北：渤海堂，初版，頁 437。

要因為中小企業規模小，技術層次較低，因而中小企業產品較單純，市場競爭激烈，導致中小企業的壽命不長；同時，中小企業的待遇與福利措施亦不及大型企業；此外，我國中小企業的經營大都屬於家族企業型態，家族型態的中小企業最大缺點即是「排他性」，使得勞工的發展前途有限。由於這些特性，容易使勞工產生不安全感，而無法專心受僱於中小企業，因此形成勞工流動。¹³ 並且，受制於其規模，中小企業在招募人才時無法提出與大企業相當的條件；且中小企業之組成核心多為血親及姻親關係，在中國人血濃於水的傳統觀念上，外來人才在組織中不易獲得信任與進入組織核心；既無法提供發展的遠景，自然無法留住優秀的人才。另一方面，中小企業主要在本身親戚中找到具有企業各個功能面的人才則又並不容易；此一人力資源不足的現象造成中小企業成長與發展上的困難。¹⁴

五、彈性生產

中小企業的彈性生產包括機動性調整與小訂單生產。中小型製造業的插單率高，而在面對緊急插單時，中小企業必須明確的掌握各訂單之間的相對優先順序，才能有所取捨。此外，勞工的配合也是促成彈性生產的主要原因之一，業主與員工情感的結合，使得員工為了人情和面子，通常願意加班。¹⁵

¹³周佩萱，1993，前揭書，頁 437。

¹⁴周逸衡，〈台灣中小企業所面臨的瓶頸及解決之道〉，《國政評論》，台北：財團法人國家政策研究基金會，2001.8.3，網址：<http://www.npf.org.tw/PUBLICATION/TE/090/TE-C-090-082.htm>，下載時間：2004年4月3日。

¹⁵李馥源，1996，〈中小企業策略運用資訊科技的出探〉，中壢：國立中央大學資訊管理研究所碩士論文，頁 17。

第三節、中小企業勞資關係的特性

一、勞動力運用情況

根據 92 年經濟部中小企業白皮書，民國 91 年台灣的勞動力、就業人數、失業人數都較 90 年增加，但整體勞動供給大於需求，失業率大幅提高。而中小企業的就業人數及受雇用的人數都較 90 年增加，就業及雇用比重也都提高，可見中小企業用人需求漸增。

知識經濟時代，人力資源成為企業重要的投入要素。其中，專業技術人員和技術工應可代表在技術方面的競爭力，而主管及監督人員則可表示管理方面的專精程度。從過去幾年的趨勢而言，專業人員所佔比率由 86 年的 33.26% 升到 90 年的 35.67%，可見中小企業在專業技術的經營上顯著提升外，主管及監督人員自 89 年起，比率維持在 14% 以上的水準。另外，依據北區中小企業研訓中心的調查發現，有近 5 成的業者認為：未來中小企業最需要的事專業人才，其次是管理人才，再次為電子商務人才；而這些人才的需求自 89 年至 91 年皆未曾改變，表示中小企業對人才的需求職類相當穩定。¹⁶

二、雇用家族成員¹⁷

一般而言，由於台灣中小企業以家族型態為主，且經營者大多為技術或業務出身，¹⁸ 對台灣的企業老闆來講，雇用家族成員是避免因利潤的分配而引起勞資爭議爭執的方法之一。在零細的企業中，小團體壓力是進行勞動控制的方法之一。在這類的組織，傳統的社會關係在促進勞資和諧上扮演關鍵性的角色。這種

¹⁶經濟部中小企業處，2003，《中小企業白皮書》，台北：經濟部中小企業處，網址：http://www.moeasmea.gov.tw/Data_Service/92white/white.asp，下載時間：2004 年 4 月 2 日。

¹⁷王宏仁，2001，〈家族或是企業？——社會價值與市場原理的矛盾衝突〉，收錄於張維安(編)，《台灣的企業組織結構與競爭力》，台北：聯經出版社，頁 297-312。

¹⁸楊益成，2003，〈中小企業融資與信用保證〉，收入：段樵、伍鳳儀、劉常勇(編)，《中小企業之經營與政府政策》，香港：中文大學出版社，頁 94。

組織內的勞資關係則是基於既存的社會規範，而非由資本家或法律來規範。

為了保持所得利益最大，利用家族成員為公司的管理人員，就可以減少這類的利潤分配問題。一方面可以逃稅，另一方面則可減少勞資衝突。

台灣的大型集團企業或是中小型企業，多數帶有強烈的家族、血緣關係色彩。家族式的企業文化具有重人情、輕法理，重血緣、講關係，尊重傳統權威的特性，這些特性一方面建構成企業的經營理念，另一方面則影響管理者對企業經營與內部員工的互動關係。社會價值的快速變遷，加上個人自我意識之提升，使員工追求自主性之慾望日趨強烈，紛紛揭橥產業民主大旗，與管理階層之內部控制權力相抗衡；但是，企業主在「企業即家業」的慣性之下，無法擺脫唯我獨尊的管理方式，順應員工參與決策的時代潮流，使得決策之形成與執行間產生落差，管理效能無法充分發揮。個人財富的追求已不再是員工工作的唯一目標，因此，企業也不應僅一味地追求利潤而已。企業若要能從「家族企業」轉型為「企業家族」。

三、勞資糾紛事件頻傳

以往，我國中小企業僱用員工的教育程度不高，而且通常未經過職業訓練，遂多從事體力工、操作工，少數則從事半技術工。由於員工素質低，相對地，對生活與工作的期望不高，對企業的要求亦不多，在此情形下，員工與企業間能維持和諧的勞資關係。因此，勞資關係和諧成為中小企業發展的一大助力。

然而，由於九年國民義務教育與職業教育政策的實施，我國勞動者教育程度已普遍改善，勞工素質的提升，再加上我國工會組織漸具規模，使得我國勞工的素質有所改變，包括：

- (一)對於自己依法應享有的權益有高度的自覺性，並具有爭取權益的信心。
- (二)具有強烈參與公共事務的能力與意願。
- (三)對改善生活與工作的期望更高。

(四) 對社會及政治革新有較高的期望。

由於勞資糾紛事件的增加，將會對中小企業的經營將產生不利的影響，因為我國中小企業多為勞力密集產業，勞資糾紛將會影響員工對企業的向心力，勞資關係將形成對立現象，因而影響員工工作意願，並進一步使生產力下降，所須負擔成本相對增加，使得中小企業的經營日趨困難。¹⁹ 尤其 1980 年代末期的泡沫金錢遊戲，對經營者和受雇者都造成不利衝擊，加上〈勞動基準法〉的實施，以及諸多開發中國家，尤其是中國大陸的開放門戶，釋放出十多億的勞動力。留在台灣的中小企業，由於勞動市場的缺乏彈性、勞動條件難以機動調整，以及就業者工作態度和勤勞美德褪色，以致勞資糾紛頻傳。²⁰

四、集體勞資關係的發展²¹

中小企業在先天條件上就不易於組織工會。中小企業的大量出現，主要是在台灣納入國際垂直分工體系後的結果。其生產型態是勞力密集與加工出口，主要產業包括：紡織、成衣、電子、塑膠、鞋類、日用品等部門。勞力密集工業所需勞動力技術低，可替性大，造成勞工談判的條件微弱；而加工出口產品附加價值低，承包業務多為短期訂單，競爭激烈而風險又大。中小企業主為求降低勞動成本，往往使得勞工面臨低工資及惡劣的勞動條件，因而造成勞工高流動率。事實上，對於工會的發展，中小企業主的反應是相當合乎「自利的」理性邏輯。因為，對中小企業雇主而言：(一) 中小企業利潤率低，勞動成本比例大，勞資爭議時，資方讓步的可能性非常小，當然更不可能容許工會的出現；(二) 中小企業的經營為依賴政商關係的壟斷特權，因此，黨的組織要進入工廠，雇主一樣不賣帳；(三) 基於前述中小企業的先天條件，勞工根本不易產生抗爭性的行為，工廠內不存在工會組織對中小企業主是最有利的。

¹⁹周佩萱，1993，前揭書，頁 4437-439。

²⁰經濟部中小企業處，2003，《中小企業白皮書》，台北：經濟部中小企業處，網址：http://www.moeasmea.gov.tw/Data_Service/92white/white.asp，下載時間：2004 年 4 月 2 日。

²¹李允傑，2003，《政府與工會》，台北縣：空中大學出版，初版，頁 136。

中小企業是台灣經濟奇蹟的主要功臣，以往台灣中小企業能夠在國際市場上嶄露頭角，主要是基於下列因素而成長出來的一工資低廉、勞工優秀、產業結構靈活、良好的基本設施等。²² 然而在台灣加入 WTO 之後，台灣無可避免地已成為全球經濟體系中的一份子，各項的經濟貿易活動都將接受來自全球各地的競爭，中小企業主實則應體認到管理人才、員工關係的建立並保有組織優質人力已是目前重要的課題。

第四節、小結

中小企業人力資源的特色在於家族性色彩濃厚，業主倚賴人際關係網路的建立，利用家族、同鄉、同學等關係的結合，形成一層層綿密又複雜的人際關係網路，因此，對於中小企業主來說，在人力資源管理上並不需要嚴謹、複雜的管理程序規定，勞資雙方之間協調溝通的型式以非正式管道為主進行，並且因為企業存活時間短暫、員工流動性大、雇用家族成員的特性，使得一般中小企業內部的勞動團結意識較難形成。而企業間的產業關係亦是透過建立事業結盟夥伴的互動信賴關係，來創造出生產上的規模經濟效果。

長期以來，中小企業在台灣經濟發展史上扮演著舉足輕重的角色，²³ 亦是台灣創匯的幕後功臣。由上述的文獻分析發現，在 2002 年時仍有 97.7% 的企業屬於中小企業的範疇中，其中，多數經營型態特色為中小企業型式的製版印刷業，在面臨技術更新而快速導入數位化製程的趨勢，其現有人力是否足以因應或遭遇到哪些困境，以是本研究欲透過與業者對談來瞭解實務的情況。

²²許士軍，〈中小企業國際化新途徑---貿易傷的時代角色〉，陳啟明整理，經濟日報，民國 78 年 4 月 6 日。

²³王健全，2003，〈中小企業的發展及相關措施的成效——以資訊電子產業為例〉，收錄於段樵、伍鳳儀、劉常勇(編)，《中小企業之經營與政府政策》，香港：中文大學出版社，頁 38。