

第四章 個案研究結果與分析

本章節的安排首先於第一節整理製版印刷產業之概況，以建立對個案廠商行業背景的基本認知；其次，於第二節說明五家研究個案背景、深度訪談架構與內容；再其次，於第三節中針對研究者親自訪談個案公司的結果，進行統整與分析探討；最後，於第四節繪表分析比較個案公司之間的異同點。

第一節、製版印刷業的發展現況與趨勢

所謂「印刷業」意指凡是從事報紙、書籍、簿本、表冊等印刷、出版及裝訂之生產活動均屬之；亦即一般所謂以技術服務作為生產活動之產業¹。印刷產業可說是一種綜合性工業，屬於服務性生產行業，也是內需型製造業。而依據我國行業標準分類民國 90 年 1 月第七次修正資料之 C 大類製造業第 16 中類為「印刷及其輔助業」：「凡從事製版、印刷、裝訂、加工及其他印刷輔助之行業均屬之。」² 包含製版業、印刷業、印刷品裝訂及加工業、其他印刷輔助業四個小類別，本研究個案主要經營的業務屬性即為其中之「製版業」：「凡從事印刷相關用版製作之行業均屬之。」，亦即所謂生產製程以印前作業型態為主要經營範圍者。

本節將先介紹整個印刷產業的生產業務範圍、經營概況與人力資源發展，建立對印刷產業的瞭解後，進一步針對其中的製版印刷業的發展趨勢與人力資源運用的概況作一扼要說明。

¹王祿旺，1999，《臺灣區印刷產業發展策略之研究》，台北：五南圖書出版，初版，頁 9。

²行政院主計處第三局，中華民國行業標準分類（第七次修正），下載網址：<http://www.dgbas.gov.tw/dgbas03/bs1/text/indu90/indu90.htm>，下載時間：2004.4.23。

一、印刷產業的背景與發展趨勢

(一) 產品市場背景介紹

印刷的方式、型態，隨著時代與科技的演進，其技術發展與印刷適性範圍不斷蛻變、更新、擴充，影響力已遍及人類所有生活中。如今印刷的風貌已由二千多年前的印章紋飾複製技術，進步到圖文整合的電腦印刷傳播技術。³

印刷的個個環節與流程的作業非常的繁鎖與複雜，依照製程來分類，則可分為三大部分：

1. 印前 (Pre-press)：指進入印刷機器印刷之前的作業，包含原稿設計製作、打字、照相、分色、排版組頁、打樣等技術；
2. 印刷 (Press)：指執行各項印刷作業的技術，包括平版、樹脂凸版、凸版印刷、凹版、網版印刷、燙金、噴墨、熱感、熱轉移印刷術、直接數位、電子、雷射印刷、及其他電子或專門影像複製的技術等技術；
3. 印後加工 (Post-press) 技術：依據被印品的用途與客戶的需求，常需經過多道加工流程以獲得完美的印刷成品，包含裁切、摺紙、表面處理、裝訂、包裝及倉儲運輸等技術。

目前產業市場依照被印材料的不同，可分為兩大類：⁴

1. 平面印刷：是以紙張為主要被印材料，產品有書刊、報紙、雜誌、教科書、商業包裝產品、廣告宣傳品、文具用品、有價證券等；臺灣產業市場比較偏重與平面印刷，而依照產品本身功能又可分文化印刷、商業印刷及美術印刷三類。
2. 商業印刷：產品有電路版、紡織品、儀表版、建築材料、玻璃、陶瓷、玩具等。

(二) 市場定位

我國印刷產業上、中、下游關係緊密，是一個內需型的產業。在定位上，印刷產業是屬於中游產業，其上游為原料供應，包括紙漿、塗料、工業專用機械、

³林行健，2001，《印刷設計概論》，中和市：視傳文化，二版。

⁴黃麗娟，2002，〈臺灣圖文傳播科技發展歷程之研究〉，台北：國立臺灣師範大學圖文傳播研究所碩士論文，頁 120-121。

化學製品及電腦製品等，而其下游為出版發行或是民生用品配銷。⁵ 由於，印刷產業既是資訊媒體的服務性製造業，本身又是綜合性的應用科學，故與印刷產業相關的行業，可說包羅至廣，都應經常維持密不可分的良好關係，例如：出版業是印刷產業最主要的客戶，凡是出版品都要經過印刷；而廣告業與印刷產業是相互依存的關係，對資訊業而言，印刷品也是最主要的資訊傳播媒體。⁶

(三) 產業經營現況

傳統印刷作業，在上印刷機正式印刷前，必須先將印刷正稿（俗稱：黑白完稿）送交製版廠進行：製版照相、拼版、打樣、照相製版（晒版）等四大製版作業程序，才能將印刷版上機印刷。（見表 4-1）

但隨著桌上出版系統、數位印刷系統與電腦繪圖的發展，使原本屬於製版廠的四大製版作業程序，已局部或全部轉移到設計者手中完成。因此，現代的印刷設計與平面設計工作者對製版技法與作業程序要比前代的設計師更加清楚熟悉，方能勝任愉快。因為現代數位印刷系統與電腦繪圖所使用的專業印刷、出版軟體，皆是模擬傳統印刷作業流程而設計，若不對傳統各式印刷製版原理與技法有深入了解，根本無法駕馭專業印刷、出版軟體。⁷

⁵張中一，2002，〈臺灣平版印刷產業經營模式及競爭優勢之研究〉，台北：國立政治大學 EMBA 研究所科技管理組碩士論文，頁 49、82。

⁶李興才，1996，〈印刷業〉，台北：行政院勞工委員會職業訓練局，頁 14-15。

⁷林行建，1999，〈印刷設計概論〉，中市：視傳文化，初版，頁 33。

表 4-1 傳統作業流程與電腦化作業流程比較

作業流程	傳統	電腦化	比較
文字製作	1. 鉛字排版 2. 打字機打字 3. 照相打字	電腦打字	電腦打字可直接於電腦上做放大、縮小、旋轉等變化，改變字體、修改容易。
圖片製作	手工繪圖	電腦繪圖	在電腦上直接繪圖，修改容易、可做較精細之修改，放大、縮小、修改顏色、內容簡便。
影像處理	分色→輸出網片→修色→製作效果	分色→電腦影像處理	電腦影像處理於分色後可直接存入電腦中，製作效果、修色等處理，功能強大。
圖文組頁	手工拼版	電腦組頁	電腦組頁減少大量拼版所耗費之人力、材料，功能強大。
打樣	印刷機打樣 打樣機打樣 曬藍圖	數位打樣包含噴墨、噴蠟、色膜、色帶、色粉、彩色相紙、半色調色膜紫外線油墨打樣法…等	可在出網片前打樣，降低出網片的成本，且打樣方便，修改後可在出打樣稿，不需要先製版。
製版	PS 版	電腦直接製版	省卻底片曝光步驟，可降低網點擴大、縮短流程、提高品質。
印刷	人工操作控制	電腦化製成控制	調墨、校色、歸位控制等皆有電腦系統化控制，提高品質與效能。
裝訂	人工操作	電腦一貫作業自動生產流程	縮短工作流程與人力耗費。

資料來源：黃麗娟，2002，〈臺灣圖文傳播科技發展歷程之研究〉，台北：國立臺灣師範大學圖文傳播研究所碩士論文，頁 35。

(四) 生產特性

印刷產業的生產是屬於少量多樣的訂單式生產。每一訂單的數量及作業程序絕大部分不同，甚少重複，所需的加工技術及設備也不一樣，視訂單而定。因此，此類行業的特性如：⁸

⁸張寶光，1999，〈品質成本影響因素之研究〉，台北：國立政治大學會計研究所博士論文。

1. 是訊息傳播與創造的產業。
2. 是訂單式少量多樣的產業。
3. 訂貨後才能進行產品設計及生產準備。
4. 退貨損失的嚴重性及出樣經顧客確認之關鍵性。
5. 產品製造期隨製程變更而易。
6. 需較多具有一種專長以上的技術人員，以因應不同產品之訂製與生產。
7. 時效的重要性及國內市場為導向。
8. 委外加工生產普遍。⁹

(五) 發展趨勢

印刷工業的傳統結構約有五十年的時間沒有改變，然而新的技術卻對這個結構提出挑戰，模糊了以往清楚劃分的界線。1985年3月21日，Postscript語言正式被導入印刷工業，因此，重新定義了設計和印前作業的界限。全新且功能強大的桌上型電腦、專屬軟體和其他技術的發展足以提供圖像設計師執行許多印前作業。

如今更因為網際網路的普及，使得印刷工業處於轉型階段。新的印刷技術、先進的通訊方式、儲存大量資料的能力核心的配送方法等，重新定義了這個工業的結構，並且帶來無限商機。在所有機會當中，數位印刷最能刺激大家重視新思考其各自的商業策略。「數位印刷」為完全運用數位化的工作流程完成印製工程的印刷方式。近年來，隨著電子出版及跨媒體出版技術的發展，傳統印刷市場受到極大的衝擊。客戶不斷變化的需求導致按需印刷（On-Demand Printing）的增長，且印件數也有逐漸減少的趨勢，人們不僅希望能依其需要量來印刷，並希望縮短交貨期，而價格也能更便宜。這些需求迫使傳統印廠必須尋求新的解決之道以滿足顧客的期望，而數位印刷的應用就是傳統印刷廠開拓新市場的機會。¹⁰

面對數位化的時代來臨，對於品質、速度、競爭力的要求也相形提高，更對

⁹蔡明強，1999，〈臺灣地區平版印刷業關鍵成功因素之研究〉，台北：私立中國文化大學印刷傳播研究所碩士論文，頁 2-19。

¹⁰蕭耀輝，2002，〈圖文傳播藝術之前瞻〉，《印刷會訊》，第 499 期 4 月，頁 20-23。

印刷工業中的設計、製版、印刷三方面掀起巨幅的改革與影響，包括：¹¹

1. 電腦數位的設計

在未數位電腦化前，設計製作到完稿皆須仰賴手工來執行。傳統的手工設計完稿不但工效率不彰，設計效果也因無法預視效果而受到影響。而隨著桌上型排版系統（DTP）的發明、繪圖、影像處理軟體的廣被使用，代之而起的是設計電腦化。設計電腦化不但節省了許多工作時間，在整體的設計表現上更拜電腦科技之賜，使得設計者可以全盤掌握整體效果與感覺，達到事半功倍的成效。

現今的印前的設計製作因電腦的不斷更新，使得設計製作的效率更為提高；而各式配合設計製作的軟體也相繼被研發、改良，對於設計製作更是如虎添翼。而此以前景來看，相信印前的設計製作在數位科技的帶領下，將朝向多元、高效、精緻的目標邁進。

2. 瞬息萬變的製版

在整個印刷設計電腦化的過程中，製版作業是首先電腦化的一個環節，也是變化最大、最迅速的一個環節。現代的製版由傳統的手工製版到早期封閉式的電腦組頁系統演進至今最為普及的電腦化拼版作業，不但免去傳統製版作業繁瑣的程序，其快速的作業流程更省去了大半時間。且在與數位化設計製作的緊密配合下更讓設計製作的品質大為提升。

雖然現代的製版作業比較起傳統的製版作業已進步太多，在時效性更是令人滿意，但製版作業的改革卻未因此而稍做停歇。在整個製作流程上，更因「可攜型文件格式」（Portable Document File 簡稱 PDF）的發明更上一層樓。PDF 是一種跨平台、跨文字、跨系統的檔案格式，其在結合數位化網路系統後，不但使得製作簡化、打樣及輸出簡易化、輸出稿件的傳遞也更加快速。

此外在設備的改變上，直接印版輸出機（computer to plate，簡稱 CTP）的發明，更將是製版印刷的重大變革。所謂直接印版輸出機是運用網際網路及大量數位資訊所構成的數位環境，將各種數位資訊快速的輸出於印版上，並上機印

¹¹張碧珠(主編)，2001，《印刷設計概說》，台北：藝風堂，初版，頁 16-18。

刷。其與現行製版作業最大的不同在於無需輸出網片。雖說 CTP 在成本的問題至今尚無法普及，但相信它將是未來製版印刷的趨勢所在。

3. 精益求精的印刷

在數位化的衝擊下，印刷也起了變化。首先是無版印刷的發明，其不但改變了傳統印刷需要印刷版的印刷方式，更開啟了印刷業新的里程碑。

在印刷機的發展方面，八色機的誕生讓現代印刷邁入另一里程碑。八色機因可適用不同尺寸紙張，上紙一次即可做八色印刷或正反雙面四色印刷，且其控制的電腦可在一分鐘內完成轉換，減少印刷時間，使得校版、調色一次完成，減少紙材損耗。八色機的效率較四色機高出一倍以上，不但減少了人力，更提高了效率，是未來印刷機的趨勢。

印刷數位化後，其變化可為瞬息萬變，誰也無法保證今天所採行的製作流程、設備、觀念到明天是否依然被使用，這也是印刷數位化後業界最為頭痛的一點。因為稍有不慎就會被時代所淘汰，所以如何掌握新知，做出最佳的判斷將是印刷設計者所該嚴陣以待的。

(六) 人力資源趨勢

印刷產業是一個綜合性的工業；同時也是一種生產服務性的產業，為製造業的一環。台灣印刷產業絕大部分是中小企業，其特色為家族式的經營方式，企業所有權與經營權受到家族控制。

印刷製程因應數位科技的運用而更加縮短與精緻，顛覆傳統手工作業的生產方式，企業主彈性運用人力資源成為必然的趨勢：

1. 事業單位辦理教育訓練的情形

根據民國 90 年台灣地區職類別薪資調查的結果（見下表 4-2）發現，若依支出總額觀察，製造業之印刷及有關事業（即現今修正後之 C-16：印刷及其輔助業）的職訓比率很低，只有 1.41% 的廠商辦理職業訓練，遠低於製造業的平均值 15.97%，雖有半數接受政府補助，仍有約半數的廠商要求員工負擔部分訓練費用。可知，印刷及有關事業有九成以上廠商並未辦理員工職業訓練。

表 4-2 事業單位辦理員工職業訓練情形—按行業別及公民營分

中華民國八十九年

項 目 別	家 數		職業訓練 支出總額 (千元)	平均每家 職業訓練 費 用 (千元)	有政府補 助之家數 比率(%)	有抵稅 之家數 比率 (%)	需要員工負 擔部分費用 之家數比率 (%)
	(家)	占總家 數比率 (%)					
總 計	112,540	13.81	12,354,328	110	2.69	11.11	4.24
公 營	1,287	74.61	1,614,179	1,254	6.22	20.98	1.94
民 營	111,253	13.68	10,740,149	97	2.65	11.00	4.27
500人以上	586	90.02	3,002,167	5,123	15.36	55.80	7.85
300至499人	519	81.35	443,775	855	9.06	43.93	4.24
200至299人	1,041	78.39	1,125,225	1,081	6.72	44.76	3.65
100至199人	2,298	70.08	951,400	414	7.14	23.15	2.52
50至99人	5,922	53.15	1,110,978	188	7.04	24.47	3.38
30至49人	4,395	39.33	563,992	128	6.53	17.66	4.32
29人以下	96,492	12.29	3,542,612	37	1.94	8.77	4.35
工 業	29,591	14.61	4,563,058	154	7.96	18.47	4.26
製 造 業	24,628	15.97	3,834,006	156	8.81	17.09	4.14
印刷及有關事業	129	1.41	16,968	132	48.06	16.28	43.41
服 務 業	82,949	13.54	7,791,270	94	0.81	8.49	4.24
工商服務業	8,339	21.36	362,757	44	0.11	4.59	20.84

資料來源：行政院勞委會(編)，《九十年台灣地區職業別薪資調查報告》，台北：行政院勞委會，2001年7月。

2. 第二專長培訓之重要

台灣地區的印刷教育以往未受政府重視，致教育資源分配不均，印刷人力質與量具引人爭議。由於印刷科技的變革也影響到印刷教育，除教學內容資訊外，系名、科名也紛紛地重新定位。印刷在傳播領域所扮演的角色，似乎變得更豐富，跨領域整合的需求，使專業人才殷切擁有第二專長。因此，加強作業員訓練(包括第二專長訓練)，應是大多數廠商認為解決作業員技術能力不足之最佳作法。¹²

3. 專業人才進入率趨緩

根據民國 90、91、92 年台灣地區職類別薪資調查結果(見下表 4-3)發現，

¹²王祿旺，1999，前揭書，頁 41~57。

製版工、排版工、印刷工、裝訂工的人力需求自 90 年呈負成長，到 92 年普遍呈正成長的趨勢來看，發現隨著經濟景氣復甦與電腦技術應用程度提高，影響企業加速對軟硬體設備更新投資，對操作技術工人力需求亦日增。此外，對於具備印刷專業生產技能人力的掠取，根據學者研究調查，印刷業者認為由於當前教育水準提高，使得年輕人較不願意擔任現場作業員、服務業大量吸收年輕人、印刷廠工作環境較差及員工升遷機會較少等因素，導致印刷業正面臨專業人才職位空缺日益嚴重問題，經常影響印刷廠之生產力與生產效率。¹³

表 4-3 製造業廠商未來一年預計增減員工人數 單位：人

職類別	製版工			排版工			印刷工			裝訂工		
	90	91	92	90	91	92	90	91	92	90	91	92
預計增加員工人數	18	14	101	-	-	101	15	84	173	50	4	7
預計減少員工人數	117	4	-	11	8	2	54	62	60	33	-	4
淨增減人數	-99	10	101	-11	-8	99	-39	22	113	17	4	3

資料來源：行政院勞委會(編)，90、91、92 年《台灣地區職業別薪資調查報告》，台北：行政院勞委會。本研究整理。

4. 外包作業之特性

由於印刷業是製造業，設備投資金額較高，尤其是印刷設備投資額較大，一貫作業工廠的投資往往多達上億元。¹⁴ 因此，從印刷品的生產流程印前→印刷→印後來看，印刷經營者多著重於針對某一印製流程投入主要設備的經營方式，再靠同業間相互合作完成印刷產品的製作。¹⁵ 由此可知，大部分的印刷產業經營的模式，是以印前、印刷、印後裝訂加工獨立作業的經營方式居多。

¹³王祿旺，1999，前揭書，頁 41~57。

¹⁴黃麗娟，2002，前揭書，頁 124、140-141。

¹⁵張中一，2002，前揭書，頁 12。

表 4-4 印刷工廠型態概況表

工廠型態	家數(家)	比率(%)
印前製版	91	22
印刷作業	142	35
裝訂加工	57	14
一貫作業	46	11
特殊印刷	30	7
電腦報表	30	7
其他	17	4
合計	413	100

資料來源：台灣區印刷工業同業公會，2001，《台灣區印刷工業同業公會九十年會員廠商產業調查分析報告》，台北：台灣區印刷工業同業公會。

加上印刷產業屬於加工製程變異性頗大的產業，印前、印刷及印後階段皆為印刷廠之主要生產製程；其中，印後階段中之裝訂廠與包裝加工步驟，由於市場及廠商生產規模並不大之限制下，印刷廠經常需委託其下游裝訂廠代為加工，以致於出現委外作業情事，從而引發出委外作業不良之問題。因此，業界大多認為訂定合理價格及給予充分時間為解決委外作業之最佳方法。另外印刷廠應作法之工作為對委外廠之技術與經營狀況之調查，派專人至委外廠檢驗或建立委外賞罰制度等。¹⁶

二、製版業在印刷產業中的未來與產業趨勢

(一) 製版業的發展趨勢

自民國七十年代初期，國內開始引進大型的電腦組頁系統，其主幹為大型的專用電腦，專門處理電子影像的修整，及初級的頁面資料組合，如此可大幅提

¹⁶王祿旺，1999，前揭書，頁 41~57。

高以人工修整的品質，擴大競爭力。此時期維持部分製程以電腦作業完成，後續以手工拼版、再晒版的製程結構完成印刷前作業。

直到民國 70 年代末期、80 年代初期，桌上型電腦突破中文應用的瓶頸，進入印前作業製程。這完全開啟全數位化印刷前製版作業的全新紀元，部分出版公司開始自己編排完整的頁面，印刷公司只是接電子稿後輸出完整的、不需手工修整及拼版的網片，再進行晒版、印刷的作業。

這樣的發展使得原本位居瓶頸製程、極賴有經驗的專業師傅才能完成的印刷前作業，逐漸地由客戶自行完成，對製版廠及印刷公司而言，馬上面臨需解僱閒置人員的決策。而以往專業代替大型印刷公司及印刷掮客公司趕工拼版的中小型製版公司，在極短時間內由於無法提供電腦作業服務而倒閉，此情形尤以民國 85 年後其至今為甚。

雖然科技發展，導致許多傳統的手工拼版、製版公司倒閉，但也有許多公司因緣際會，順著這波數位化的浪潮進入市場，填補傳統廠商所留下的市場空缺。尤有甚者，部分公司因為能事先洞悉這波科技浪潮，而事先投資新設備及人員引進，故能在市場變動時大幅成長，迅速佔有市場。¹⁷

因此，就印前服務來說，由於電腦科技迅速發展，影像處理系統之價格大幅下降，效率提升且容易操作，所以中、大型的印刷廠均將自備電腦影像處理系統，甚至客戶也樂意裝置印前處理系統以掌握進度及品質，所以分色製版因為較專業仍享高度成長外，設計完稿及打字排版的市場成長將遲緩下來甚至呈負成長。¹⁸

在 20 世紀末，台灣印刷業在印前方面，主要的設備在排版、分色、組頁與製版。由於電腦與印刷的結合，使以前使用活字、打字、或電腦排版的工作，都已改為今日更節省人力的電腦組頁系統。所有作業流程逐漸轉成數位式、電腦化

¹⁷劉耀仁，2002，〈高科技衝擊下的台灣製版印刷業---CAB 公司的因應對策〉，劉廷揚(編)，《台灣企業個案研究選粹》，台北市：五南圖書，初版，P291-306。

¹⁸台灣區印刷工業同業公會，2001，《台灣區印刷工業同業公會九十年會員廠商產業調查分析報告》，台北：台灣區印刷工業同業公會，頁 147。

製成，¹⁹ 而廣泛的應用電子印前系統，使得原來在傳統印刷流程中佔重要地位的印前作業，淪為委外代工以及印刷加工的附加價值。²⁰

（二）電腦數位科技對人力資源運用的影響²¹

在整個印刷流程電腦化的過程中，製版作業是最先面臨電腦化的一個環節，也是變化最大、最迅速的一個環節。隨著電腦數位科技的一日千里，電子出版系統為製版印刷業帶來革命性的影響：

1. 衝擊最大的為工作流程、方法與專門技術的簡化。
2. 其次是網路科技的數位化，訊息的高速運算能力，檔案易儲存、修整及連結功能、資源共享及重複使用特性，並廣泛地應用電腦網路線上傳輸，來處理內部各項營運資料（人事、財務、會計、薪資、自動化生產管理等）。
3. 甚而改變原先企業之工作型態。

亦即，企業電腦化以後，被取代的是無法接受電腦化的這批人，相對的，懂得使用電腦或肯學習新知的人，非但沒有減少工作機會，反而在各行業中有更多的選擇。為因應製版印刷業由勞動力競爭轉變為知識與數位資訊科技的競爭，企業在人力資源的運用上，必須能夠符合快速市場反應、持續學習及創新服務之經營管理模式、以應輕、薄、短、小、多樣少量、交貨快、價格低、高品質及變化快速之市場需求。

（三）人力資源運用狀況

採用 CTP 作業可以減少手工拼版和印版處理人員的雇用，但是採用新的技術時可能需要雇用新的操作人員或是提供教育訓練給舊有的員工。²²

根據學者研究調查，廠商認為「由工廠內資深（熟練）員工訓練新進員工」系印前印刷員工培訓之主要方式（見下表 4-5）。由於當前印刷產業正面臨專業

¹⁹黃麗娟，2002，前揭書，頁 104-106。

²⁰包心萍，2001，〈引爆網路新世紀傳統產業新契機：談電子媒體對平面媒體發展之影響〉，《印刷會訊》，第 491 期 8 月，頁 17。

²¹謝東憲，2002，〈印刷資訊管理趨勢探討〉，《印刷科技》，18(1)=83，新店：中央印製廠，頁 18-19。

²²謝顯丞，2001，《電腦直接製版》，台北：亞太圖書，二版，頁 94。

人才逐漸欠缺、薪資不斷上揚，以及受雇員工進入率趨緩等問題，除了業界必須加強員工培訓工作之外，更重要的是須從改善員工福利與工作環境著手，創造一個足以留得住人才的環境，才是根本解決之道。

表 4-5 印刷產業廠商實施省力化之比例表

項 目	百分比 (%)
由工廠內資深（熟練）員工訓練新進員工	90.00
派員參與工業局、印刷技術研究中心及公會等單位舉辦的研討會或訓練課程	40.00
派員參與出國考察並學習印刷技術	26.67
廠內定期在夜間開課實施在職訓練	26.67
鼓勵員工參加勞委會舉辦之技能升等檢定	23.33
派員參與同業所舉辦之廠際觀摩	13.33
洽請印刷專家或管理顧問到工廠輔導或講習	13.33
派員參與同業所舉辦之在職訓練	10.00
其他	3.33

註：百分比數為多數選擇。

資料來源：王祿旺，1999，前揭書，頁 57。

第二節、個案背景介紹

一、個案對象的選取

本研究對象主要是台灣的製版印刷產業，在個案的選取上，將研究範圍限縮在同一行業別中，在考慮印刷產業的特性後，發覺印刷經營者多針對某一印製流程投入主要設備，在靠同業間相互合作完成印刷品製作，在其中製版業這一環節，製版作業的生產特性就目前的趨勢上來看，因應市場的競爭加劇與電腦科技

變遷，單純以中華民國行業標準分類表中第 161 小類之製版為業務範圍的廠商已非主要的產業特徵，其業務承接的範圍多半會涵蓋印刷作業或往印前的編輯發展。

因此，本研究個案的選取上，以朝符合此一行業趨勢為目標，採取的對象以主要核心業務範圍及生產設備為製版作業的廠商進行深入訪談。個案的獲得除了透過人際關係的管道取得外，並採取滾雪球的方式藉由受訪個案廠商引介同行中符合本研究範圍對象進行約訪，最後選取共五家廠商進行深入訪談研究。詳細資料列舉如下表 4-6 所示：

表 4-6 研究個案資料一覽表

研究個案項目		A 公司	B 公司	C 公司	D 公司	E 公司
受訪者		總經理	廠長	高階主管	執行副總經理	總經理
訪問時間		93/4/5 Pm2:00~5:00	93/4/22 Pm1:00~2:50	93/4/12 Pm1:00~2:15	93/4/8 Pm1:00~3:00	93/4/9 Am11~12:00
員工人數	典型雇用	35 人	54 人	11 人	62 人	21 人
	非典型	3 人 (工讀生)	0 人	1 人 (外包清潔工)	4 人 (工讀生)	0 人
成立時間		85 年 7 月	56 年	77 年 7 月	75 年	83 年 3 月
實收支本額		2 千萬元	1 億 2 千萬元	5 百萬元	1 億 4 千萬元	3 千萬元
主要營業項目業別		印前製版 統包作業	製版、印刷 統包作業	印前製版、 少量統包作 業	印前、編輯、 印刷、電子書 統包作業	印前製版 統包作業

資料來源：本研究整理。

由上表可知，五家研究個案公司皆屬於中小型製版印刷公司，在非典型人力雇用上，A 公司與 D 公司有使用工讀生，而 C 公司則有清潔人員外包的情況，其他兩家則無。此外五家公司中，B 公司另具備印刷設備產能、C 公司以二手製版業務為主，A、D、E 三家公司內部產能以印前製版為主，營業項目部分，五家皆

有統包作業方式。

二、個案公司背景介紹

(一) A 公司

A 公司成立於 1996 年 7 月，以排版、編輯、印刷、裝訂為主要服務業務；同年 11 月改制為日夜班生產，開始規劃 internet 與 ISDN(整體服務數位)。

1997 年 2 月 ISDN 開始正式運作，並增設 Internet/多媒體製作中心，4 月公司網站架設完成，6 月今週刊資訊網站架設完成、新加坡電信集團台灣分公司網站架設完成。

為因應日益重要的數位技術與生產所需，公司於 1998 年 5 月提升業務部電腦化作業，加上業務日益提升，同年 7 月公司成立二周年，印前電腦排版部再度擴編，並且引進數位打樣機，高階掃描機。

1999 年，公司同仁第一次全體教育訓練活動於 6 月份正式起跑，7 月時發展 PC 設計輸出平台，走向 PDF 技術，，與迎合市場趨勢與提升競爭力。為了增加同仁的專業技能與人才的養成培育，8 月份幹部訓練營開辦，12 月更首次外聘講師辦理年終檢討與年度目標訂定。

2000 年 1 月公司內部刊物創刊，促進文化交流，7 月公司成立四周年，新廠落成啟用，8 月引進全開網片輸出機，9 月跨進校園資源的第一步—引進研究生執行專案工作，10 月整廠環保計畫施行—引進自動銀廢水處理機/廢棄物分類處理，12 月財會教育訓練課程開辦並且預算觀念導入—預算編列會議試辦。

今年公司邁入第八年，為因應日益競爭的環境，公司於 2003 年年底時引進輸出機設備，使整體產能提升一倍，以保持公司在快速變遷市場中的競爭力與優勢。

公司一直以來的經營理念，在於無論是對客戶、同仁或廠商，『誠信、品質』是我們執行工作業務永不妥協的原則。企業的價值，不在於企業擁有多少資產，

而是來自於客戶的評價。設若沒有客戶，就沒有企業，失去客戶的企業，也將消失於社會中。要創造及滿足客戶的需求，絕非是經營者獨立可完成的，需要的是群策群力，來自企業內部整體的力量，而這股匯聚而成的力量，正是員工表現於外的工作價值。故沒有員工，即沒有力量；沒有力量，即沒有能力創造及滿足客戶的需求；當無法滿足客戶的需求時，企業終將消失。所以，滿足員工的需求，將員工視為客戶，將員工的滿意度視為資產，以達成企業生命力的展現，為公司經營的終極目標。此外，並進行工作流程再造的計畫，以達到提昇生產的良率、促進產銷一體、對整體資源合理的支配運用、改善生產環境的目標。²³

(二) B 公司

1967 年成立，是專業彩色製版公司，由於公司感受到市場的競爭壓力與趨勢的變化，製版的營業額一直有減縮的現象，因此於十年前增加印刷設備的產能，掌握印刷的主要核心作業。

成立自今三十多年的時間裡，公司的經營理念一直是著重在於寬廣的事業、積極的態度、熱忱的服務、卓越的品質、日新月異的專業技術等面向上努力。

(三) C 公司

C 公司於民國 77 年 7 月 11 日創立，以印刷為主要的業務，80、81 年因應電腦技術的趨勢與市場的需求，公司採取全面電腦化作業，引進輸出機，而有電腦製版的業務。83 年，為當時業界第一家引進全開輸出機作業的製版公司，成立「C 資訊股份有限公司」，以經營製版業務為主要經營項目，當時與工商日誌開始合作，開發寫一頁就能呈現全年資料的程式，以 diary 為主，隨著電腦化作業技術的發展與實務上的應用，公司也從傳統手工作業踏入電腦化彩色作業的領域發展。近年更因兩岸關係的互動愈來愈頻繁，公司於 90 年至大陸設點開發當地的業務，主要以紙盒的作業為主，由台灣完成的網片輸出自大陸製作成品，從一開始網片交貨量 2/3 在台北到目前剩 1/2 在台北的情況，未來可能將只剩 1/3 在台北交貨，以因應有愈來愈多的客戶、廠商都移往大陸發展與市場擴展的趨勢。

²³節錄自公司內部刊物〈原夢〉，第 12、29、31 期。

(四) D 公司²⁴

1986 年公司成立，從此進入電腦排版之專業領域，當時僅 10 名工作人員與 8 台 SHA-KEN。1987 年 SHA-KEN 擴增為 32 台，添購 Laser 相紙輸出機乙台，員工人數增加為 48 人，提供傳統稿一貫化之作業模式。

1996 年順應市場變遷，為提供客戶更專業及便捷之作業模式，初期以 8 台 Mac 做圖文組版的服務，隨之添購專業分色機、菊對輸出機，以維持一貫化的服務品質。當時從排版、製版至印刷一手承攬，是當時技術最先進，規模最大的電腦排版廠商。

1997 年公司改組，以提供顧客全方位出版服務為經營目標，正式跨足電子稿件專業的領域，從數位編輯、影像、打樣、軟片、乃至 CTP 印版輸出，PDF 的運用，不僅保留傳統稿作業模式，並積極規劃設計、製版及印刷專業人員的統合，為作業模式之更新轉型做準備。工作站編制 28 台，並增購全開輸出機及大容量資料庫提供更高品質的書輸出與客戶之檔案管理系統。

1999 年引進自動化電腦出版機 (CTP)，充實 CMS 色彩管理的內容使色彩控制品質更加嚴格，並以不同於以往的 PDF 作業流程與更具效率的組版管理流程進行企業體質升級。同年 10 月完成兩條 T1 專線，達到台北總公司與中和廠作業同步化，並完成客戶端各項數位服務及 FTP 架設更有效縮短流程上的時間浪費。十餘年來秉持著「顧客至上，品質第一」的經營理念，在每個階段的轉型都顯現專業經營的決心，為迎合市場的變遷趨勢，目前改組後的公司不僅承接由完稿、網片輸出、製版、印刷與加工等一系列作業，更將服務的領域延伸至網頁設計，媒體聲光檔案，數位打樣，直接製版及電子出版品等全面性印刷服務。而公司的特色即在於：資料庫資訊管理（以資料庫管理全場資訊，並不斷依需求提升 MIS 效率）、色彩管理、編輯排版標準化（完整的教育訓練與品檢圈，強化編輯排版能力）、PDF 工作標準化、數位校樣、整版輸出（以更強大的組版軟體與人員訓練為客戶提供更佳的整版輸出的品質）及 CPT 直接製版（藉由 CPT 精準輸出的能

²⁴資料來源：D 公司網站，下載時間：2004/4/19。

力，避免傳統人為疏失，同時可提供更快更穩的印刷品質）等方面有專業技術。

（五）E 公司²⁵

1994 年 3 月 29 日公司成立，公司一貫的經營理念、管理哲學，在於秉持著「制度是形成的，而非創造的」理念，有形的組織體制、管理規章背後，蘊含著公司基本的價值觀及對人性的看法，因此，公司的經營理念強調六大理念：

1. 以「人」為中心：「人」是公司最重要資產，唯有重視人力資源的開發與人才培育及人性本善的管理法則，公司才能有效經營。
2. 品質為本：品質是公司生存的命脈，以服務品質得到客戶的信賴，以產品品質增加生產附加價值，追求產品品質與服務品質是公司至高無上的使命。
3. 創新觀念：21 世紀是生活與科技大躍進的世紀，適者生存，不適者遭到淘汰命運，企業體要永續經營，必要有危機意識，日新又新的創新觀念，才能突破瓶頸困境。
4. 團隊精神；群策群力，無堅不摧；未來的環境，個體是無法生存，眾志才能成城，唯有以多數人意見為依歸，發揮團隊精神，方能百戰百勝。
5. 宏觀視野：國際化、自由化；台灣是個海島國家，當今科技發展一日千里，國與國之間拜科技之賜縮短彼此間的距離，經營者需具宏觀的視野，才能幫助企業開拓更寬廣的市場。
6. 成果共享：經眾人之力所創造的果實共享之，團隊應具有共存共榮之心，才能同心協力，開創未來。

此外，公司的經營特色，在管理上採合理化與制度化的企業經營模式，提升員工士氣與敬業樂群的工作態度；並秉持著「站在客戶的立場著想」的態度，具備本業的知識與工藝外，更具有整體印製規劃的實務經驗，瞭解印前溝通的重要性，並協助客戶做好印前的計畫與建議，免除不必要的成本浪費與達成規劃中的高品質印鑑，成為提供客戶最正確、翔實之印鑑品質與流程管理的專業服務團隊。

²⁵節錄自 E 公司網站，下載時間：2004.4.19。

第三節、訪談發現分析

一、研究架構內容

經由第二、三章的文獻分析與理論探討後，得以發展建立本研究的訪談架構與內容，主要分成三大部分，分述如下：

(一)、公司概況

在這部分本研究主要想瞭解製版印刷業整體面的背景資訊與狀況，對公司所採取的人力資源運用策略是否相關連？

1. 公司的業務範圍與主要產品的項目為何？
2. 在當前環境變化下，製版印刷業的經營優劣勢何在，公司是否採取因應的作法？
3. 公司的企業文化？

(二)、人力資源運用策略

對中小企業主來說，保有靈活與彈性運用的人力資源一直是企業優勢所在，本部分的題項即希望瞭解製版印刷業在面對外在經濟波動、淡旺季、業務調整、科技更新等等情況下，所採取的人力運用方法策略在下列幾個要項中產生的變化。

1. 在淡旺季業務量變化下，公司人力資源運用與配置的考量因素與效果？
2. 公司的作業型態與工作時間？其中是否有彈性運用人力的措施？
3. 在強調員工技能多樣化的時代，公司是否曾藉由哪些方式鼓勵員工發展第二專長？成效如何？
4. 公司外包的型態與考量的因素？為公司大來的效益為何？

(三)、人力資源運用與勞資關係

人力資源可說是公司最大的資產，因此在這部分的題項筆者希望能瞭解製版

印刷業勞資的溝通互動，及運用人力資源策略對勞資關係是否有顯著的影響。

1. 公司與員工之間意見溝通的管道有哪些？
2. 採用外包，對公司在人力資源的調派與員工關係上有何影響？
3. 員工對教育訓練的學習動機或工作輪調的反應如何？
4. 公司是否考量使用非典型雇用的人員？對全時員工的需求及員工流動率的影響？公司是否提供其轉換為全時工作的機會？
5. 勞動法令的規定是否對公司在人力資源運用方面有影響或現制的情形？

依據上述研究架構內容與第一章中本研究欲探討的問題，將本研究分成「公司概况」、「人力資源運用策略」、「人力資源運用的影響」等構面，其中各構面主要探討的研究項目如下表 4-7 說明之：

表 4-7 研究構面

研究構面	項目內容	說明
公司概况	業務範圍及產品 經營優劣勢 企業文化	公司產能與作業範圍、企業文化的特徵
人力資源運用策略	人力運用與配置	淡旺季人力調整作法
	功能彈性	教育訓練 工作輪調
	數量彈性	雇用型態 作業型態 工作時間
	距離彈性	外包
人力資源策略運用對勞資關係的影響	員工溝通管道 人才需求 員工流動率 工作壓力排解 員工就業機會 教育訓練配合度 勞動法令規定	勞資溝通方式、員工對公司人力資源彈性運用的反應、企業人力運用的效果

資料來源：本研究整理。

二、訪談發現

【個案】：A 公司

(一) 公司概況

1. 業務範圍及產品

由於印刷的分類很雜，若就業務型態來分，可以分為文化印刷與商業印刷，文化印刷主要是薄紙信刷，像是書籍、期刊這類的，商業印刷主要是厚紙印刷，如紙箱的印刷等，使得商業印刷又稱包裝印刷。就公司的業務範圍來說，我們算是以平版文化印刷為主，主要產品是書籍、期刊。

2. 經營優劣勢

公司在經營的優劣勢部分，在優勢上，站在客戶的立場思考保護客戶的資產，具備印前技術的領先，所規劃的客戶底片管理系統獨步印刷產業，可以藉由檔案建立完整保存客戶的資產，並且在去年年底投資新設備，增加一台輸出機，使得公司的產能提升一倍，增加公司經營的競爭力與優勢。而在經營劣勢上，由於公司額外花費時間、人力、物力成本執行客戶檔案資產的維護與建立的工作，使得該項強勢遇到同業間惡性價格競爭的情況下，可能淪為公司的劣勢。依受訪者表示：

目前我們調派一位生產單位的同仁專門做檔案管理的作業，只要曾經在公司做過的檔案，我們都以資訊管理的方式建立起來，以後有需要的時候只要上網輸入名稱就可以找到資料了。但是客戶卻不一定會領情，到最後還是價格戰。所以我們在去年投資一台輸出機使產能增加一倍，藉由擴大產能來因應市場的惡性價格競爭。

3. 企業文化

公司從創立至今，不論對員工、客戶及廠商，一直秉持著以誠信、品質的原則在經營著。與員工之間關係的建立，傳達公司與員工站在相同的水平線上互動的堅持，尤其針對員工薪資的發放上，公司秉持絕不拖延的原則使得員工獲得信

任與安心工作。依受訪者表示：

從公司的人事規章的制訂，所傳達的是公司跟同仁是站在相同的水平線上，彼此制約、相互約定的。另外，在薪水的發放上，我們要求同仁的薪水只能提早不可延後，這是公司一定要做到的保證。像是年終獎金的發放，我們體恤同仁辦年貨的便利，都會事前就提早公告發放的日期，讓同仁有時間計畫辦年貨的準備。

(二) 人力資源運用策略

1. 淡旺季人力運用與配置

受訪者表示：

就印刷產業來說，一年可以分成四季來看，第一季算是淡季，往後漸漸的業務量增加，像公司的情況是在打字、印刷與裝訂的業務上，因為我們內部沒有編制，就會依需要而外發，並不會因為淡、旺季而調整，平常就是如此的情況。只有當打字量不多的情況時，由總機或生管人員自己完成，或當外發的速度趕不及就直接由總機來做。

可知，對於製版印刷業生產淡旺季及業務量變化的人力運用情形，當業務非屬於公司內部具備的產能項目時，例如打字、印刷、裝訂加工等等，無論淡旺季主要採取外發的形式調節生產的需求。而打字的部分公司考慮納入內部人員工作項目之一，減少外包支出。

2. 教育訓練

受訪者表示：

早期的時候我們有與人力資源顧問公司合作，公司現在的教育訓練反而較偏重於在於生產品質及技術上的訓練，在 AP (製版) 部門每月固定召開一次的品質會議，會議時間在下午五點，夜班的同仁當天也須配合提早上班，並且會議時間算入工作時間內，而在講師方面，我們有時候聘請外部的講師到公司替同仁上課，也有時候由同仁擔任講師的方式進行。在品質上我不敢說百分之百變好，至少比以前來說品質出錯率有比

較好了。這樣模式的教育訓練做法，基本上是以 92 年 12 月購進輸出機為中心擴張進行，一方面整個生產設備淘汰舊新，一方面也配合軟硬體設備的更新，那平常的時候也會舉辦一些零星的教育訓練。另外，在 EP（美編）的部分，之前剛結束的是我們聘請外部的資深設計師每星期三小時的時間到公司替 EP 同仁上課，目前在經過兩次輪迴後已正式結業，目前是沒有再繼續。行政部門則是會請會計師不定期上課。業務部門則由我自己負責教育訓練的工作，比較不定期，基本上在每週二早會的時候會進行訓練，時間不長大概十幾分鐘。

在教育訓練的部分，目前公司著重於生產品質及技術方面的訓練，訓練形式包括定期的品質會議、不定期的聘請外部講師或資深專業人士上課、指派內部同仁為授課講師等，訓練時間以上班時間內實施為主，並且配合新生產設備的購進而進行一連串軟硬體操作的訓練，受訓的成果已反映在品質獲得實質改善上面。

3. 工作輪調

在員工第二專長的培訓上，由於製版作業的技術已由手工作業為主的形式轉向以電腦作業的形式為主，對於公司原本從事手工曬版的師傅，公司採取軟硬兼施的策略協助手工人員培養操作電腦軟硬體的第二項專長技能，除了可以在電腦作業下活用原本傳統手工技術，達到相輔相成的效果之外，員工亦可以避免淘汰的危機。受訪者表示：

當時的做法是這樣，手工轉電腦是一個人一個月每天的下午過來，所以第一個禮拜是你過來，第二個禮拜換另一個人過來，由資深的技師來教，例如生產單位的經理。經過三個月之後，再換另一個人過來。也就是說，前面是在學習的階段是輪調，讓他們每個人去熟悉、去感覺，後來大家有概念之後，真正要上線的時候一次一個人過來，三個月後就調回換另一個人過來。在整個都已經進入狀況之後，第二個就過來，那第一個人的功能因為已經出來了，就看那邊忙就到那邊去幫忙。

因此可知，公司採用「工作輪調」的方式，不僅增加人力資源運用的靈活度，

亦可加強生產部門之間的相互支援與技能互通。

4. 雇用型態

在公司人力雇用的選擇上，為因應市場趨勢導向數位科技應用的作業型態，採取聘僱高階經理人員管理內部生產部門，統合手工及電腦人才的能量，以因應數位化的必然趨勢。

此外，在非典型工作型態人力的雇用上，從民國 91 年開始，持續與大專院校相關科系建立建教合作的模式，提供學生寒暑假實習的機會（使用的部門只有在生產部門），另外，平時也雇用大學生為工讀生從事支援內部生產作業的工作，提高人力彈性運用與降低未來人事負擔的目的。依受訪者表示：

這些編制外的生產力，預計一週 120 小時，依現在的工時來看一週約 44 小時，相當等於僱用三、四個正式人員。而當初採用非正職的人員的運用思考點是在於，聘用正職人員對公司未來的負擔比較重、雙方的責任問題等等。那透過學校的關係，找一些工讀生的方式，感覺比較沒有壓力，因為可以彈性利用、也可以做長期的觀察、我們可以觀察這個人適不適合公司，對方也可以有機會可以觀察公司適不適合他，對雙方來說至少無壓力。

5. 作業型態

在公司作業型態部分，為在合約約定時間內完成客戶的稿件，及應付隨時接單或回校進來的業務量，公司的生產單位 AP 部門採取日夜輪班的制度調節業務的需求，人員每月輪流上白天或夜班；其他部門人員則採取一班制的作法。

6. 工作時間

在工作時間部分，公司並未採取彈性工時的制度，我們一個月有一個星期六需要上班，基本上是隔週休二日的方式。

加班的情況一般在下半個月的時候比較頻繁，像是 AP、EP 部門幾乎是天天需要加班。

7. 外包

公司外包的型態部分，主要考量的決定因素是投資報酬率的高低，而使用外包的效益在於使公司靈活度變大，當工作量過多的時候，採取外包作業的方式可以不用受到內部生產不足的限制，透過多家外包合作廠商的協助，創造出額外的產能效果，因此，只要製程非屬於公司編制內的作業程序一律以外包的方式進行，包括上游的打字、分色；下游的印刷、信封製作、裝訂、裁邊、上光等等，而屬於公司編制內的作業當超出產能負荷時亦會考慮外包的方式抒解產能不足的狀況。受訪者表示：

與協力廠合作之前我們會經過挑選，一開始先嘗試少量的業務給對方，如果雙方都一直配合得很好，彼此有了一定的信賴感之後，就會增加業務量，如果承包廠在業務完成後付款時，跟我討價還價，原本十元講定的價格最後要十二元，如果是一次的話我還覺得是真的之前聽錯價格了，但若是常常這樣，那麼就會換協力廠了。在產業中有這些壞習慣，我們是絕對不會這樣的，該付的款項當月就結清不找任何的理由拖延。

公司與外包廠商關係的建立與維持，建立在誠信的基礎之上，一切依口頭企業成立，並且公司對外包廠商的態度是絕不拖延當月的帳款與絕不討價還價；對外包廠商的要求在於品質達成。

(三) 人力資源運用與勞資關係

1. 員工溝通管道

在公司與員工之間的溝通管道多元，包括正式的管道如依循提案制度反應、提出解決方案、或於會議中表達意見；非正式的管道如當面溝通、投稿內部刊物或透過電子信箱的方式進行。

2. 人才需求

依受訪者表示：

因為使用非典型僱用人員可以降低人事的固定成本，就人事質的來說，學生的可塑性比較高，比起一般社會人事來得好用。

可知，在人才需求方面，聘僱非典型工作型態的工讀生從事協助生產業務的

工作，將會對於公司聘僱全時員工的需求產生排擠的效果。

3. 員工流動率

就公司雇用非典型工作型態的工讀生，對於公司員工流動率的影響面上，受訪者表示：「沒有影響，亦沒有產生排擠性的問題。」

4. 工作壓力排解

在使用外包調節編制內及編制外產能上，是一直以來未改變的作業方式，公司認為員工對此一作法並無反應。

5. 員工就業機會

對於公司使用非典型工作型態的工讀生支援生產業務，並沒有受到一般員工的排拒，在管理上面臨較顯著的問題是工讀生的請假率偏高，公司對無故請假曠職的作法是直接開除。

此外，對於非典型工作型態員工的轉換機會上，公司採取自然淘汰的方式，因為男生會遇到兵役的問題而無法留下，女生的話，部門主管藉由徵詢意願的方式，目前已有一名工讀生將轉換為正職員工，此外並未規劃完整的轉換制度。

6. 教育訓練配合度

有關實施教育訓練的成效與員工反應上，以前與人力資源顧問公司合作時，利用假日受訓的方式員工覺得勞民傷財，而受訓成效短時間內可以感受到較佳的成效，但隨著時間的經過，員工則容易會淡忘受訓的內容而未落實於工作上，因此，目前的教育訓練多於工作時間內實施。在員工的學習動機上，則員工的配合度都蠻高的。

另外，因應電腦技術取代手工作業的趨勢而著手推行手工師傅電腦技能的養成訓練措施，在部門間業務銜接上，就曾經遭受到生管、業務與製版部門的反彈，例如：手工人力減少使得工作受到延遲，業務無法在期限內完成客戶的要求。另外由於手工師傅都有一定的年紀及年資，一開始也曾抗拒或害怕學習，因此公司採取的作法是，與當事人及經理進行溝通，在溝通時注意語言上避免傷害他的自尊、在薪資上則給予承諾不變動的保證。依受訪者表示：

為了協助手工曬版師傅學習電腦軟硬體的操作能力，那時候主要就是溝通，也要求主管要做到，那主管也很辛苦，又不能打、不能罵，所以我當時將所有的經理召集起來講話，只要有一個人因為這樣而離職就是政策失敗了，那大家要共同承擔責任，那當時個個面向都在反彈，像業務部，本來手工的人力減少了，工作就被 delay 了，另一方面如果做出來的東西碰到這些人做的那麼品質的風險就出來了。生管、製版這邊也都有反彈，全部都在反彈。所以你的心臟要有夠強，而跟當事人溝通、經理溝通，請業務部支持，有委屈忍一下這陣痛就過去了。

7. 勞動法令規定的限制

現行的勞動法令對公司的營運與人力運用上並不會有綁手綁腳的狀況出現。

【個案】：B 公司

(一) 公司概況

1. 業務範圍及產品

目前公司的業務範圍以平版印刷為主，並且採取統包的作業方式，提高利潤的空間。主要產品為書籍、雜誌、型錄、海報及底片輸出等，目前業務量以書籍佔多數。

2. 經營優劣勢

在公司的經營優劣勢方面，受訪者表示：

我們有一個好處，就是現在我們自己作自己的製版，連印刷把客戶整個包下來，而大印刷廠也會整個包下來，但是他的製版可能會拿給我或其他好幾家製版，然後自己在去印刷，形成這樣，像我們這樣能夠生存就是因為我們有製版印刷，目前製版印刷走這個也比較能夠生存，不然現在這個印刷很難生存。

可知，公司優勢在於具備印刷設備的產能。而當環境比較差的時候公司傾向

保守的態度，沒有特殊的利基的或不曾貿然增加投資。在經營劣勢上，眾多公司搶取業務量，使得市場的價錢降低，加上景氣不好，公司型錄的業務及印量降低，公司在投資拓展上趨向保守作法。

3. 企業文化

就企業文化方面來看，以人性化管理，穩定中求成長為目標。公司認為從創立自今，公司經營順暢，現在雖成長趨緩，業務量不再如以前的盛景，因此，只要能夠穩扎穩打、能賺就好，未來短期內並不會有很積極、很大的改革，以保持現狀為主。

(二) 人力資源運用策略

1. 淡旺季人力運用與配置

對於製版印刷業生產淡旺季及業務量變化的情形，公司認為現在沒有明顯的淡旺季之分，主要視公司在雜誌業務承接的多寡而定，一般而言，當公司雜誌業務接得多，每月的 20 號到 30 號就會比較忙，在人力運用與配置上，則透過加班的方式配置人力。

2. 教育訓練

在教育訓練的部分，公司目前的作法以由內部資深熟練的人員或較高層的人員（如組長）授課及問題解決的方式，並未有計畫性開班訓練的作法。依受訪者表示：

關於訓練這些，現在反而倒比較沒有什麼特別開什麼訓練班。因為來做就固定那幾個工作，只不過那裡面也會檢討一下這個部門的東西做的有什麼問題，也是等於訓練，因為裡面有十個工作台，那這個師傅裡面有三個比較好的、三個比較低一點的、三個在稍低一點的，比較複雜的東西大部分都會找比較好的人去做，而組長在分配工作的時候當然也不會說他做得東西比較不熟練東西就不給他做，就這樣做做等哪天上面有休息、休假，當然比較差的就慢慢給他比較新的封面做，等於無形中這也算是訓練，是沒有特別說像我們坐在辦公室裡面來開會、來訓練或來檢

討說你這個東西要怎麼做。因為沒有那個時間開班，而開班那邊要停下來，這邊要多個人過來阿，是有時候外面有人比較資深的，請他來演講一下，來增加這些知識、技術這是偶而會有。

公司內所稱的師傅與徒弟，指的是技術上的差別程度，由技術資深、專業技能較強的人員傳授現場工作的技能，在電腦運用比例提高的趨勢下，技術的良窳取決於作業的速度上，師傅負責較複雜、緊急的工作，徒弟則負責較簡易的工作，當師傅不在工作崗位上或離職，則由徒弟接手工作，這樣的作法使公司保留重要的 know-how，而將 know-how 傳遞給接任的人員。這種方式運用在新進人員訓練上，由資深人員帶新進人員熟悉工作業務並給予訓練。

在教育訓練課程的規劃上，目前公司並沒有整年度規劃員工教育訓練課程，雖然在實質上有針對某主題開班授課的需求，但目前卻未在內部執行，主要的教育訓練方式仍視工作狀況上所遭遇到的需求而進行，需要改進、檢討、討論的事項經員工反應出來後，則由各組長先開會討論檢討解決方案並以分別向員工解釋或張貼標準作業程序公告的方式，而未進行事前開會受訓，亦即教育訓練的規劃以解決當下工作流程、技術或作業上的問題困難為主。而員工對於教育訓練的需求也以工作上所面臨的困難與技術缺失為主要，當工作遭遇瓶頸時多傾向要求主管進行在職訓練。

3. 工作輪調

公司為增加人力資源運用的靈活度方面，因應科技的快速進步，採取訓練手工師傅執行電腦作業的方式，透過工作輪調與支援代替淘汰手工人員與減少雇用新人。受訪者表示：

因為我們現在就一個蘿蔔一個坑，就是說大部分都是你會做這個那多多少少也會做那個，有時候你這個請假他來代理這樣，多多少少有些東西可以兼顧得到。那這個是慢慢訓練他們（手工）調到電腦這個部門，那電腦這個部門我就不請人拉，所以由他們手工的師傅來電腦這邊。那剛開始也是跟著師傅走，那個（電腦）大師傅有些東西可能比手工師傅不

瞭解，因為電腦雖然是電腦，但是他設計的東西是根據以前手工拼版轉到電腦裡面去的，譬如說你做電腦兩年後你就變成大師傅了，但是以前整個手工的來龍去脈對手工來講只不過是整個轉過去但用電腦來做，所以以他去學（電腦）他可能會比你快也說不一定，我在交代東西跟他們溝通的時候，也許跟原來手工師傅溝通跟電腦作業師傅人員溝通不一樣，因為東西在交接的時候我在告訴他們客戶這東西怎麼樣，客戶要求的東西你有沒有辦法用，那他的（電腦師傅）反應可能就沒有他的快，每個人訓練的東西都不一樣，所以這個（手工師傅）調過來也有好處。

可知，輪調的對象以傳統手工曬版人員為主，用意在於避免淘汰、強化員工專業技能的市場價值與生存空間。工作輪調的方式在公司實施多年，員工明瞭公司採取工作輪調的方式對自己有利，幾年下來員工都習慣了而不會有所抗拒。

4. 雇用型態

公司從一開始成立到今天，人員最多的時候曾經高達一百多人，目前的人員則回縮到五十幾個人，在公司人力運用與配置上，如非有真正的需求則原則上採取遇缺不補的策略。

在非典型工作型態人員的雇用上，公司曾經雇用部分工時的人員協助生產線上的作業，以計時的方式從事夜間工作，抒解內部產能不足的問題。因為現有生產設備與人力的配置達到平衡，沒有多餘的設備提供部分工時人員操作，因此目前則未有聘僱非典型工作型態的人員，公司表示，除非改變公司型態才會考量雇用非典型的人力。

5. 作業型態

在公司作業型態上，我們大概是現在印刷廠與製版單位都兩班，曾經有過三班但是三班要人要多工作要多才能排三班，現在都是早上八點到五點，五點到晚上十二點半這樣分兩班，那如果晚班的工作明天一早要那他就一些工作要做完。行政會計人員則採一般制，業務人員不限時間，早上八點打卡只是一個型式，業務隨時有問題都要去解決。

6. 工作時間

在工作時間的運用上，因為現在承接的訂單很多都是急迫性的，常常今天拿到明天客戶就要看到東西，如果公司無法承諾在時間內完成的化，客戶將另外選擇其他可配合的公司，因為電腦作業的趨勢下，每家公司的成品差異性與品質不會很大，而養成客戶有選擇廠商的空間。因此，為達到客戶的要求，公司在工作時間彈性的運用作法以加班為主要方式。

此外，公司並未採取彈性工時的策略。對於公司淡旺季所運用的人力資源策略以加班的方式因應，員工因為知道景氣不好，謀職不易，一般反應都還好。

7. 外包

公司的外包型態方面，就公司本身具備產能的部分，製版部分可以藉由壓縮後面製程時間的方式加以調配，基本上都不會外發，印刷有時候會採取外包的方式抒解過多的業務。就公司本身不具備產能的部分，由於作業多採取統包的型式，因此都以外包作業方式為主。與外包廠商關係的建立與維持上，主要端視雙方長期配合的穩定性為評估重點。受訪者表示：

我們同樣的東西不會找一家，有兩三家，接到 case 看每一家的產品、加工的好壞而要去比較，那我們看說這個客戶不錯又不會倒，價錢又壓得比較低，那我們就看這個適合哪一個。那有時候廠長說明天完成給我卻後天才給我，那長期下來我們就知道這一家時間比較不準時，只能用這樣來評估協力廠商，沒有固定哪一家這樣。

除了生產製程上的外包外，公司的清潔工作則外發給私人的公司執行清潔的工作。

(三) 人力資源運用與勞資關係

1. 員工溝通管道

公司與員工的溝通管道上，主要以各部門逐層反應上來為主要管道。

2. 人才需求

目前公司多數員工的年資都很久，也有二、三十年年資的人員，現今在公司

人才需求方面，主要需求的對象是電腦製版人才，其他人員除非現有人員離職，需找人填補他原有負責的職務外，否則在機器設備未增加下，並目前沒有需求性。

3. 員工流動率

在員工流動率上，目前留下來的人員年資都比較長，公司認為日後支付員工退休金的問題是未來將遭遇到的瓶頸。

4. 工作壓力排解

因為公司與員工事前有默契，亦即該休息的時候就休息，需要員工加班時就加班，員工對於公司採取外包方式抒解產能的反應與配合度都很好。並且業務外包也可以減輕員工的工作壓力，依受訪者表示：

發外是在有很多種情況之下而發出去的，不一定我工作很忙發出去，只要碰到我剛好在印這個東西機器一停顏色就不一樣，那我非得發出去，那這個我們要花成本耶，雖然我是接一百塊，我給你九十塊那我是有賺一點阿，但是我不可能賠錢給他印，有的時候甚至同樣價錢給他印，因為這是我的客戶阿，我印不出來那我為了信用趕出來而給他印。嚴格講對員工有減輕一點壓力壓，我就少印一點東西阿。

5. 員工就業機會

公司目前除了未使用非典型工作型態的人力外，由於現有的員工年資與年紀都較長，使得公司在人力的彈性運用上較缺乏衝勁，公司不容易改變員工的工作習性。

6. 教育訓練配合度

由於電腦運用在生產已是主流，對只具有手工作業經歷的人員來說，公司提供學習電腦作業的訓練機會，對員工本身來講，將可以避免生存空間的流失，而能夠在公司的協助下學習電腦作業技能。因此，公司目前教育訓練的方式員工大部分並不會有抗拒的反應。

7. 勞動法令規定的限制

現行的勞動法令對公司的營運並不會產生綁手綁腳的影響。而就勞動法令對

公司人力運用方面來看，以前由於公司加班的情形比較嚴重，超過勞基法的規定，勞工局會來抽查並調閱公司員工的打卡記錄。現在由於景氣不好，加班的情況較少，勞工局也不再來抽查了。

【個案：C】公司

（一）公司概况

1. 業務範圍及產品

公司的業務內容主要是製版，印刷的印前這個環節，接的範圍可能是從貿易商到一般工廠，只要是印前這一節大概都做得到，我們的業務範圍比較廣一點，是說比較不受限是接哪一種類型，平板印刷是比較大宗，凸版比較少偶而還會出到，但量都比較少，所以我們主要還是以平板的書版跟紙盒這兩個為主。我們是做二手（指我們做的主要是做製版成品，交貨是交製版成品）為主，自己一手也有做不過比較微幅。

2. 經營優劣勢

在經營優勢上，公司因應客戶與產業相關廠商投資大陸設廠的趨勢，以跟隨在大陸設點執行作業，取得海外業務。在經營劣勢上，市場上同業間的價格競爭，導致利潤空間下滑，是目前無法避免的整體趨勢。

3. 企業文化

在公司與員工共同建立的文化特質與理念上，強調「彈性」的運用，例如公司的上班時間採取比較彈性的作法，讓員工可以依據個人的情況及兼顧家庭的需​​求，可以調整上下班時間。亦即賦予員工便利性。

（二）人力資源運用策略

1. 淡旺季人力運用與配置

在淡旺季或業務量變化的人力運用與配置，公司認為在印刷產業中，淡旺季的情況仍然存在，但主要是看客戶本身的性質是哪個方向的而有不同的作業特

性，所以不見得說可以明顯區分出來。以我們公司的情形來看，生意好的時候就屬於旺季，基本上我們的原則是今天的東西今天一定要把東西做完，那就透過人員加班的方式盡量完成作業，如果無法如期抒解全部的業務量時，則再跟客戶溝通延後交貨時間，這是常常需要協調的。

由於製版業並不是排程生產的，沒有辦法預測業務量會大或會小，完全是突發性的，所以並不會看到這種一排就排一個月產能的情況，以我們台灣的情況現在變成說要隨時應付各種狀況的，所以不會有這幾天大家一起排休假的情況。

2. 教育訓練

在教育訓練的部分，以部門別為區分，會計部門會與會計顧問公司合作，每個月兩次來公司針對員工需求進行會計輔導。而輸出單位的訓練部分，包括：利用網路資源瀏覽最新軟硬體資訊、參加外部單位舉辦的研討會、員工可以選擇適當課程提出受訓、或訂專業雜誌討論分享。

在教育訓練後的成效上，公司認為訓練的效果很難馬上去評估，而是需要慢慢一直累積的，並且無論何種性質、方式的教育訓練，都強調員工主動自我學習動機是訓練成敗關鍵的要素。

因此，可知在公司的教育訓練實施上，因為行業的特殊性，加上軟體本身一直在改變革新，是屬於偶發的方式，並未規劃完整的教育訓練制度，以員工主動自我探索學習為主。

3. 工作輪調

在工作輪調的部分，公司認為員工本身都具備有多種專長，以應付生產上須相互支援與配合的工作事項，而員工第二專長的養成主要是在公司內平常工作過程中，透過業務的相互支援、觀摩學習、自動詢問同事而養成的，公司並不會特別要求或規劃員工具備多種專長，主要因素在於曬版工作較輸出工作單純，要求曬版人員執行輸出工作比較困難，並且員工對於學習本身業務範圍之外第二專長的興趣高低或學習能力，將影響他主動學習的意願。

4. 雇用型態

在人力雇用的選擇上，公司曾經嘗試雇用過部分工時的人員協助夜班生產，例如現在夜班需要一個人，我就請一個人晚上來公司幫我做九點到兩點，但由於雇用這類人員無法完全融入公司的文化中，產生生產上無法有效銜接與配合作業的問題，因此，公司認為雇用此類人員較不理想目前則未再雇用非典型工作型態的人員。

因此，在增加人力資源彈性運用上，公司除了曾經採用部分人員協助生產外，並未有其他的人力彈性作法，主要考量點在於重視員工之間工作銜接的配合默契、熟悉度及是否能融入企業的文化中。

5. 作業型態

公司的作業型態可以分為兩大類，會計、行政及業務人員等事務性人員是一般制；內部生產單位則是兩班制，因為製版這個行業工作時間會比較長，也許業務今天一早來明天客戶要看到東西，所以經常要做到晚上，若每個人都做到晚上事實上是很累的，所以我們第一班從早上九點到六點，然後下午一點到晚上九點。至於排班的時間，我們每人每週是固定排班的，有一定的循環方式，例如星期一、三、五是下午班，其他二、四是早班這樣，基本上是固定的，而像我們製版單位都是下午班，員工有需要可以調。

6. 工作時間

在工作時間部分，公司採取比較彈性的作法，亦即賦予員工便利性與彈性運用的空間。受訪者表示：

我們上班的時間是早上九點上班、六點下班，那我們採取比較彈性方式，也許你早點來就早點回去，晚點來晚點回去，看每個人的狀況不一樣，有的人要接小孩的，所以彈性比較大一點。

至於彈性上下班的時間並沒有一定硬性的規定，端看是否會影響到工作而定。譬如說如果員工晚來就晚回去，端看是否影響工作進度，像會計的彈性就比較大了，因為平常事務的工作有業務在接，他的彈性空間會很長。而核心的工作時間的話，則基本上所有的人在下午都會碰到。

由於員工有彈性的工作時間，工時的算法採電腦程式計算方式，依每個人一個月固定的總工作時數，由每天實際的上班時數加總後，若到最後月底員工的工作時數不夠也沒有關係，可以整個用其他天來補足，仍然還不足夠的部分員工需請特休或請假的方式補足，超過總工作時數的部分往上就是屬於加班的費用了，對於公司採取整個月計算總工作時數的方式，員工本身並未曾有特別的排拒。對於業務的高低峰因為無法得知業務何時會進來，公司認為這是沒有辦法預期的，所以我們這個行業本身等於是說 stay by 在那邊。

當業務突然進來時公司會以加班的方式為因應，而員工對於加班的接受度情形，公司認為每個人多少會有排拒的情形，依目前來講，高峰都是一陣子一陣子，沒有高到加班變成常態，以目前人力來看應該說都還應付得來。當員工加班量很多的時候，公司的措施雖沒有實質上的補貼，但都會有有屬於半精神上的安撫，例如買買飲料給大家喝，而在制度上本身則並沒有，因為制度本身設計上就是以計時來做薪水的基礎，那我們認為加班都還在容許的範圍，如果今天量到一定的程度時，最主要還是人員要配備的問題。亦即以加班的策略作為因應業務高低與淡旺季的人力運用措施，當加班時數超過公司所感受的合理範圍時，則考慮增雇人力配置的方式。

7. 外包

在外包的型態上，公司認為生產流程上的外包在印刷產業是常態性作法，由公司考量各式各樣的狀況而外發給不同的廠商，因為在印刷業中真正有能力一條線（一貫化）在跑，而能夠垂直整合成本降到最低的公司不會超過 1%，因此我們如果要達到經濟效益，以我們印刷的情況，大部分的廠商都是要外發的，外發的程度到哪裡，則是公司業務承接所涵蓋的範圍而定。因此，整個印刷產業的生產關連性非常強，台灣的特性是各相關廠商的距離分佈點非常近，以相互的支援與供應各家的需求。我們公司是以做二手的為主，是在印前的環節作為印刷廠或其他製版廠的發外廠商，而當公司業務有從印前接到印刷或印刷後的作業時，這些一系列的動作都有一定的廠商在配合。

與外包廠商關係的建立與維持上，一般多會有震動期，端視外包廠商的配合度、交貨與品質是否達到公司的要求而去蕪存菁，如果沒有辦法則可能考慮放棄，另外尋覓適合的合作廠商。

除了生產製程上作業的外包，公司的清潔工作長期外發予個人專門清掃大樓、公司的清潔公司合作，由對方每個禮拜固定來兩天來公司進行清潔的作業，並每個月由公司給付固定的金額。

(三) 人力資源運用與勞資關係

1. 員工溝通管道

由於公司人數不多，組織扁平，很多問題當場大家在一起討論一下就行了，不一定說一定是要留到什麼時間特別開會，那一般工作上的一些小事情其實隨時大家直接就可以討論是沒有問題的。因此，公司與員工之間的溝通並未特別建立一套溝通的管道，平常相處之間就可以隨時溝通意見與想法。並且因為工作特性需相互的銜接，公司重視與員工在團隊默契上的培養，當遇到問題的時候，大家可以直接討論或開會決議的方式達到意見傳遞與問題解決的目的。

2. 人才需求

目前公司的人力是運用到最精簡的狀態，因為目前印刷的這行業比較競爭，利潤空間沒有以前那麼大，早先年前產能比較少金額比較高，所以可以用比較多的人，而現今若要達到平衡的話，公司需要用比較精比較簡的人才會划得來。至於短時間內對人才的需求，目前還在觀察，因為業務量基本上在平衡的狀態，沒有很突出，除非說業務量有很突出才會在考慮，那目前的應付都還沒有問題。

3. 員工流動率

在員工流動率部分，受訪者表示：

應該是會留下來的長的就會很長、短的就會很短，可能一、兩年就會離開。現在大部分留下來的都待比較久了，除了像曬版、外務的流動性比較高的，不然這些都至少待五年以上啦，最久的也十五年了。

以即能適應這個行業工作特性的人，留下來的機會比較大，公司目前留下來

的人員工作年資都很長。

4. 工作壓力排解

在使用外包調節編制內及編制外產能上，由於公司業務以承接二手製版業務為主，統包作業比例低，製程外包的比例較少，公司認為員工對此一作法並無反應。

5. 員工就業機會

由於工作特性的關係，我們的工作時數很長，最主要的原因在於工作特性屬於非計畫性接單生產的特質，一個 case 他沒有從第一次接口 handle 到最後都是同一個人在 handle，員工之間的配合度與默契對生產相當重要，因此，在人才雇用目前以聘僱全時員工為主，比較不傾向雇用部分工時的人力。依受訪者表示：

全時的優點是他比較瞭解狀況，那如果用部分工時的人他常常會不進入狀況，因為我們這領域說實在上有時候用全時的人在交接的時候還是會有交接錯誤的可能性，譬如說你做的跟我做的方式還是會有一些小小的差異，那這個差異不同的時候也許會造成後面在做的時候他不曉得前面是這樣做，而造成錯誤產生。所以我們不會考慮用部分工時的原因就是工作常常會有一些問題在，他需要很多專業、很多默契，不是全職的銜接的時候默契一定會不夠，如果發生問題的時候我們平常都會討論為什麼你會這樣做、我會這樣做，我們討論到一個大家都可以接受的方法，然後讓他就是說前面做了一個點之後，那個點是可以銜接的點，而不是說還要重新再來過一次的，那這個需要默契所以他需要是一個全時的狀態。

對員工來說，與部分工時的同事之間比較不容易建立默契，對彼此的工作方式與原則不清楚，在工作的交接與事務的交辦上，容易產生失誤與認知差距的問題，因此雇用全時人員對員工之間工作流程的銜接作業與支援上更順暢。

6. 教育訓練配合度

在員工對於教育訓練的反應與參與動機上，與專業相關的員工接受訓練動機

較強。公司表示：

應該是說跟他專業有關的他通常會有興趣，只是說接受能力好不好可能跟上課的內容或什麼都有關係，有時候初期聽不懂或看不懂也會有挫折感，或剛開始不知道上這個課有沒有用，也會有那種挫折感。可能當東西你覺得有用的時候自然而然你就會用心去學，很難講看人。

在教育訓練的經費問題上，基本上，請顧問公司的費用都是由公司支出，其他則視實際的情況酌予補助，大部分跟公司工作很相關的訓練機會提出來公司都會給予補助。

另外在教育訓練執行的瓶頸上，公司認為外面各教育單位提供的課程不一定適合公司的需要，也可能不及公司現有的知識，因此，當遭遇到訓練的瓶頸時，需要倚賴大家一起討論、研究解決方式，並長時間的累積知識，而工作執行者本身需要敏銳的察覺力而主動進修，避免淘汰。

7. 勞動法令規定的限制

現行的勞動法令對公司的營運上並不會造成限制，在盡量配合法令規範的同時給予員工彈性的空間。

【個案】：D 公司

(一) 公司概况

1. 業務範圍及產品

在公司業務範圍上，以印前作業為主要業務，公司的主要產品是文化印刷，偏重傳統書籍製作，而為拓展市場提升生存競爭力，公司在這部份採取往上游作業程序發展與電子書研發的方向擴展業務範圍，受訪者提到：

我們所有印刷相關的都會做，我們作的有幫客戶建立將來資訊交流所需的資料庫、另一塊是電子書，那有另一家公司專門在銷售電子書，那邊主要是做印前。我們主要的客戶都是出版社，我們專業在印前但是印

刷也是一樣在做，只是營業的百分比一直在改變，我們一直在強化推廣我們的電子書，三年前可能電子書 1%都不到，現在可能 2%、3%在起步，5%可能還不到。

2. 經營優劣勢

在經營劣勢上，最大的還是人力成本，再來就是所謂的市場面夠不夠大，因為，在大陸的書籍可能三萬冊為基本的最低量報價，臺灣則可能是三千冊為基本的報價，所以營業額就是不一樣。並且由於印前的作業越來越受到擠壓，沒有發展的空間，因此公司朝向更上層整合作業流程方式發展，所以我們不只做印刷，還有電子書、依需印刷，或者是資料庫的連結，再來做到網路出版社網路書店這樣的概念。而且現在公司要走的路必須是別人不能走的路才有辦法生存，如果做跟大家一樣的，還是淪為競爭價格的命運。所以今天公司比較有優勢的是我們有一個大陸廠去支撐我們這樣子的傳統編輯，那變成我們勢必轉到資訊，要走的是資訊產業，因為其實印刷本來就在傳播裡面的一塊，也在資訊底下，將來最後都變成由資訊去整合所有的製程。

3. 企業文化

在企業文化方面，公司認為，品質、服務、效率是我們的基本，但是會隨著時間不斷的改變，以現在的環境來看這些其實大家都做得到，大家都大同小異，所以必須推出全方位或別人做不到的服務，而不斷的力求改變，以公司的情況來看，大陸廠已經準備好了，也開始在支援臺灣，所以會對我們的人員適度的轉型投入客戶端，直接到客戶端的現場去做服務，不管是做技術的支援、教育訓練、實際投入客戶端去做生產，並同時幫客戶規劃傳達公司不是只能做平面的印刷成品部分，而是可以做到附屬的電子書產品或者說是 POP 的產品，也就是所以是以客戶為導向，為客戶規劃全方位的產品。

(二) 人力資源運用策略

1. 淡旺季人力運用與配置

對於製版印刷業生產淡旺季及業務量變化的情形，公司認為其實印刷這個行

業永遠都是產銷不協調。因為生產與銷售兩者必須衝突、互相競爭，才能不斷的刺激成長。因此，在公司內部不繁忙的時候，採取激發內部生產力的方式，累積業務生產量。

此外，公司的人員與人力的配置也逐漸的在慢慢的精簡中。當這個人離職的時候只要沒有迫切的需要性就不再進人，因為，畢竟我們的大陸廠已經在生產可以支援台灣，我們慢慢會改變成台灣只負責做特定類別的客戶或者說某些迫切性、急的印件，台灣慢慢會變成一個接單中心，做比較精緻的東西，那其他比較detail的東西都會移往大陸去製造。也就是說台灣變成是掌控 know-how，大陸是負責製造。而這些我們現在留下來的有二十幾、快三十幾個編輯的人，他們本身工作的內容將來會越來越精緻。

2. 教育訓練

在教育訓練部分，我們大概分三大類：

一是屬於外部受訓，當外面課程符合工作上或發展上需要，由公司指派或員工提出委外上課，上課的費用視課程提供補助，若是由公司指定上課的情況，公司全額補助，若是員工本身有興趣或跟工作有相關，公司提供補助二分之一或上課的期間視為公假；

二是外聘講師全體上課，訓練的時間都會利用假日，日夜班全部在一起受訓。這類需要全公司一起上課的課程是像現在所有軟體的新功能的介紹、運用率怎樣，或軟體之間的比較，大概都是相關比較屬於技術面的。而課程內容的選擇上是由內部製造部主管決定的。

三是屬於內部教育訓練人員安排內部訓練的課程，負責人員必須瞭解目前所有各種軟體的功能與差異性以提出訓練的內容。目前公司有三位人員在負責，有兩個目前在大陸，一個現在在台灣。

因此，公司會先看外面需要哪些新的技能，然後要求員工在特定期間內要去做好，那也會告知員工外面訓練的機會，大部分都是員工會去搜尋外面有哪些課程而提出需求為主。

3. 工作輪調

公司對於增加人力資源運用的靈活度方面，著重對於備援人力的建立，因此由主管視是否需要安全的備胎，而計畫性的安排透過輪調工作的方式讓員工成為多技能工，以應付人員突發性的不足或生產的需求。

4. 雇用型態

在人力雇用的選擇上，則採用雇用工讀生從事外務性質的工作，此外目前仍有建教合作實習生固定於寒暑假到公司實習，公司對工讀生的定義比較屬於是沒有從事生產面作業的概念，比方說屬於外務性質的，或是助理性質的，例如協助前面接稿的助理，或幫忙整理、打電腦資料、燒光碟資料傳輸給客戶這些。而屬於在生產方面比較不會用工讀生。這些從事外務、助理性質工作的工讀生都是夜校學生，公司給予他們的工作時間、福利、獎金、保險等皆與一般員工相同，認定他們亦是屬於公司的員工只是不執行生產上的工作。

5. 作業型態

在作業型態部分，我們公司現在大體上是兩班制，但是沒有統一的上班時間，各部門的上班時間都不一樣，譬如說編輯的部門有三個上班時間，主管八點到，員工（底下的人）九點到，那夜班的人亦同。我們去抓的時間會看這個行業客戶回校的時間所產生生產瓶頸，一早事實上會知道哪些人再這邊處理昨天晚上未完成或需要解決的，所以那些一早八點要到的人可能就是主管、需要跟客戶接觸的人要到，其它的人就是九點到，所以我們會有不同的時間去調整。因為會有整個流程上的差異，這個作業的時間是有一個整個製造部的主管去協調，譬如說中和廠的人夜班可能接九點半、十點，台北的人可能接七點半、八點，他們接的時間可能都不一樣，主要依流程而決定哪個流程應該是幾點上班是比較恰當的。另外，行政、財務部門、軟體部門則都是固定一班九點上班。

6. 工作時間

因為生產流程需相互支援，為避免新舊稿件回校無法順利執行下一步驟的生產作業，公司並沒有採取彈性上下班制度，依受訪者表示：

像我們這個行業這個部分可能比較難，因為不像說所謂的單一印件、而由個人去完成它，在生產部門來講，是屬於團隊，一個人可能沒有辦法 *control* 的，也趕不上這個時效的，所以是以一個小組、一個小組去做，那小組之間也會有互相因為新舊稿回校發生瓶頸而互相支援，所以他們都是屬於固定式的，不會有彈性的上下班制。

在加班情形上，公司認為平均生產部門每一個人 30 小時以內的平均值，但是有些部門例外，比方說下游的輸出部門就比較例外，一個月可能 60、80 小時跑，目前大概是這樣子。

公司淡旺季所運用的人力資源策略主要是採取加班的方式因應，因為客戶的要求時間點一到就一定要做到，所以加班是沒有辦法避免的了。

就員工對於加班的接受度上來看，公司認為在這邊比較沒有那麼大的問題，因為大家都有共識說這個行業就是這個樣子。在招募的時候亦會特別說明加班的情況未來是比較多的，並會強調輪班的可能性，這些招募要件是要告知對方的。對於應徵者能不能配合加班會成為公司聘人的考量重點，因為在管理面來看，如果有些人常態性的不能常加班，那他在管理上會比較難公平。

此外，由於加班是公司作業的常態，公司在經過長期間的收集員工的加班時數後，將原本全員都八點上班的工作時間，依據生產流程銜接的需求而彈性調整形成人員不同的上班時間，並將因此公司所節省的加班費支付採用回饋機制回饋給員工，例如調薪或員工旅遊補貼等等。而公司實施上班時間彈性調整後的成效即是否有辦法減輕加班的情況，事實上從邏輯上是可以看到加班的時數已經在下降了，而這樣降低加班費的所得對員工來說他們的傷害也不見得大，因為其實一個月下來也差 12、13 個小時吧，差異不大，反而是從當我們做這樣子的調整而產生出來的改變或獲利事實將來怎樣回饋回來員工的身上。

以往早期的時候曾經有過勞資衝突的事件，源由來自加班時間過多員工會抗議，會造成內部協調的問題，現在對於加班的情況已經慢慢再改變，以往早期的時候曾經有過勞資衝突的爭議事件，源由來自加班時間過多員工會抗議，會造成

內部協調的問題，現在對於加班的情況已經慢慢再改變，加上上海廠已經慢慢在支援台灣的業務型態了，所以加班也沒有在像往年那麼需求，公司與員工的關係都還不錯，沒有特別的好與壞。

7. 外包

曾經有過將打字工作外包，由公司建立出一套管理外面幾個工作室的方式，然後安排他們做哪些事情、怎麼發包給他們，現在打字的部分已經可以由上海廠支援因此不需要在外包此類的工作。目前的話，在印前的部分沒有外包，而從印刷開始的步驟都是外包的。

與外包廠商關係的建立與維持上，主要依賴長期的相互溝通與配合的默契，當我們要去建立一家外包廠商的時候，是看它的技術水平夠不夠、然後它的價位是不是能夠符合公司的需要，其實這都是長期配合下來才有的默契，此外，就是利用一些比較策略性的方法集中火力把印件固定外發給三~五家，使公司成為對方的大客戶後，就可以壓低價錢。

(三) 人力資源運用與勞資關係

1. 員工溝通管道

公司管理階層與各部門及員工之間的溝通管道，包括正式管道：在每個禮拜固定的會議中提出問題並逐層反應，但對於跨層級上報覺得有違工作倫理而較不被高層管理人員採納；或非正式的管道：主管人員於平常與員工相處時的互動溝通。依受訪者表示：

其實我們每個禮拜都有固定的管理會議、業務會議、而內部也有生產上的小單位會議、部門會議、或是每個月的經營會議等這樣的反應管道，當然所有的問題都是逐層反應上來的，至於溝通良不良、反應正不正常，其實不一定最上面的人聽得到，但是它的系統就是這樣子跑，他也不會去跨越層級上報，因為你跨這樣其實對我們來講也比較不會去採納，因為我覺得他本來就要有這樣的倫理、這樣子的管道去逐步，但是

你的主管是不是好不好會有最後離職的時候而有人去比較去談為什麼離職，而去瞭解這樣子事情，你不能說你底下的主管都是 OK 的，有些主管可能管理上面的能力與經驗比較不足會產生出一些負面的，你多少會知道或平常開會的時候會知道，或平常跟員工相處的時候都會理解，而必須去溝通、去解決、去告知也好、去改善也好都會有。

由於公司不大，平常管理階層跟所有的員工都幾乎是相處在一起的，除了在會議中提出並解決外，都要靠中間主管當中去溝通潤滑，有時候在大家吃飯聊天的時候聽到員工的聲音意見，高層主管也只能從側面去瞭解，告知他的主管去注意什麼是要去理解的，但是卻不能直接去承諾員工，因為高階主管雖然理解但最後直接主管的意見及決定是什麼是應該受到尊重的。

2. 人才需求

對於人才的需求上，除了不太容易會有人員的需求計畫外，由於公司目前一直在精簡人員，對於雇用非典型工作型態人員，並不會對於原有人才需求產生衝擊或排擠的效果，因為長期下來不管有沒有使用這類人員，員工的加班時間都差不多，並且現在雇用工讀生已經成為常態性的雇用型態了。而其實公司慢慢在改變整合需求的是資訊人員、程式人員，這些人員主要是能夠針對客戶資源的保存上，用來輔導我們所有的客戶、出版社對資料能夠做長期有效的儲存跟規劃，因應未來的發展，另外就是所謂國際訂單的開發人員，外貿人員等。

3. 員工流動率

就公司雇用非典型工作型態的夜校工讀生，公司認為雇用這些夜校生並不會影響員工的流動性，因為公司的流動率不高，真正會離職的人員，大部分都是因為結婚有家庭之後而離開的。

4. 工作壓力排解

在使用外包調節編制內及編制外產能上，公司認為員工對此一作法是否抒解工作壓力並無反應。

5. 員工就業機會

對於公司使用非典型工作型態的工讀生從事外務及助理的工作，一般員工並不會覺得有減輕其工作的感受，而這些工讀生在公司所享有的勞動條件、保險、福利與都和一般典型長期雇用的員工相同，教育訓練機會如果他有那個時間都一樣，不會有不同的待遇。我們的概念是只要他試用期（大概一個月到兩個月不一定）滿了就是正式員工。

而這些工讀生是否會有脫班或向心力不足的問題上，公司認為向心力不足是必然有的，因為公司對他的定義在於從事外務、助理工作的工讀生，並未負責生產上的作業，向心力自然比一般生產人員低。

另外，對於非典型工作型態員工的轉換機會上，公司採取的方式是，只要能力夠，單位主管自由發揮的決策權限都很大，可以想辦法讓你留下來，曾經也有男孩子在退伍後繼續留下來的例子。

6. 教育訓配合度

當公司教育訓練的實施需用到員工例假日休息時間來進行的時候，雖然員工對上課的內容都蠻可以接受的，但多多少少會有反對的聲音，公司認為員工反對的原因在於無法兼顧家庭關係，站在公司的立場來看，不能期盼所有的人都贊成，但畢竟提供員工不斷提升充實的環境，灌輸給員工新的知識、新的觀念是很重要的所以仍然有執行的必要性。

在員工學習方面，公司認為一定會遇到員工訓練後學不好的情況或有人抗拒學習，對於這些員工的協助上，公司認為不能因為員工個人的抗拒而給予不同的待遇，因為這樣對整個管理面或對其他與該員工平行的人是不公平的，所以，就這部份的排除員工學習上障礙的方式，公司比較傾向採用調換工作的方式，讓員工嘗試在新的工作領域中發揮的機會，避免直接汰換人力。

另外在教育訓練執行的瓶頸問題上，由於市場與科技的變化速度太快了，公司取消了年度規劃教育訓練經費的制度，以專業技能上的訓練為導向，以即針對遭遇到的問題採取及時訓練的方式，以迅速反應需求、提升員工的知能、解決生產瓶頸。就訓練的成效來看，例如業務及財務單位兩年之前他們都會有固定合作

的企管顧問公司，有課程他們都會去上，但是，憑良心講，效果都不大，體質是會被改善，但是成效不大。

7. 勞動法令對公司人力運用上的影響

現行的勞動法令對公司的營運上並不會有綁手綁腳或有所衝擊，公司的作法是盡量符合法令的規定，避免因鑽法律漏洞而產生的麻煩。

【個案】：E 公司

（一）公司概況

1. 業務範圍及產品

我們的業務範圍主要著重在文化印刷方面，指薄紙類的部分，公司的主要產品包括有：定期雜誌、文化出版、文學圖書、藝術畫集、公司型錄、桌曆筆記、海報傳單等等。主要業務的話，99%是我們從印前接到印後加工。在製程上目前我們只有印前是自己生產，印前的部分包括設計的部分，還有網片印刷之前的輸出與這個曬版的部分。印中、印後加工的部分都屬於委外、外包的方式。

2. 經營優劣勢

依受訪者表示：

目前公司的客戶分配得非常廣的情況，也可說是我們的優勢之一，因為今天出版界本身碰到一個景氣上的問題，或者說他遇到一個大異動動作時，對我們的影響就不是很大，而只是佔我們那麼多客戶的幾十分之一而已，那今天相對情況下，別的行业萬一有怎麼樣的波動，對我們的影響不大，所以這幾年的景氣波動下我們的客源其實都還蠻充足的，只是說利潤下降，這是沒有辦法的事。那另一個優勢是說我們業務的專業知識部分，獲得一個很好的一個迴響狀態。因為我們對業務養成抓得非常緊，那如果不是到達一個我們認為很好的程度，不會讓他單獨的去獨立作業，而能夠獨立作業的他基本上都有達到一個水平上了，基本上，在

專業部分能讓客戶產生信賴感，所以就算今天我們只是一個印前的單位，他本身沒有印刷機、沒有後續的加工單位，其實客戶都會很放心的把東西從頭交到尾，所以現在我們的客戶群像剛講的 99%都從印前到印後加工都讓我們承包，還包括紙張的代理部分。這除了本身我們在專業部分在價錢表現合理之外，在專業部分也讓客戶能夠博取他的信賴，我們不敢講說百分之百的完美但基本上他是在一個水準之上的百分比，這無形上是客戶認為只要把東西交給你都可以幫我做完，甚至說我們會把客戶事先沒有想到的問題事先都幫他解決掉了，這方面是我們到目前還是屬於優勢的狀態。

可知，在經營優勢方面公司強調不論承接的業務大或小都要全力達到客戶的要求；並拓展客戶群的範圍，降低單一客戶群產業巨變對公司的衝擊，提高生存的空間。此外，並重視業務人員的專業知識能力，以獲得客戶的信賴。

在經營劣勢方面，就整體經營環境上，這幾年市場上削價競爭的趨勢特別嚴重，使得利潤的空間不如以往。就公司本身來看，則憂心於人員或人才的傳承，尤其新生代員工的學習動機上較不如往常主動積極。

3. 企業文化

企業文化方面，公司從成立至今年第十年一直以來對企業文化強調兩大基調。第一是「充分授權」，讓員工可以在工作中盡情發揮所長；第二是「成果共享、共創雙贏」，公司每年提撥 15%的利潤和員工分享，並且協助客戶專業知識的提升，使得產品品質提高，雙方有一致的概念在執行更順暢。

(二) 人力資源運用策略

1. 淡旺季人力運用與配置

對於因應製版印刷業生產淡旺季及業務量變化的情形，在人員的運用與配置上，公司認為印刷其實有淡季跟旺季的差別，如果以年度來講，下半年度會高於上半年度，下半年度比較忙一般是在接近十月份開始有一些特定刊物的印刷會出現，上半年度的高峰在五月份的學校畢業刊物，那跳脫以外來講，下半年度比較

沒有低潮的問題，上半年度就是在過年後的第一個月會比較低潮，那就我們來講這方面的差距不大，所以我們在淡旺季的分野差距不大，比較沒有感受到這個月是屬於旺季或淡季的問題，沒有那麼大差距，如果碰到一些東西時段性剛好是在一起，我們是用外包的方式去抒解掉或人員延長工時的方式抒解。

2. 教育訓練

公司在教育訓練實施方式的部分，包括定期由高階主管授課、師傅帶徒弟、相關行業現場觀摩的安排、不定期指派員工外部受訓、或外聘講師對員工實施在職訓練等，目前公司並未與企管顧問公司合作。依受訪者表示：

基本上在教育訓練的部分，我們有幾個角度去做，第一個在資深的部分，定期由董事長、總經理這一類高階的主管做定期的講解；另外一方面，會去相關的行業別的地方去作現場的觀摩，譬如說紙廠、或者像是網版印刷參觀；還有就是，會送員工到私人訓練機構，那這方面都是短期的，比方說他剛好有一課程適合業務人員或技術人員會計人員去上的，那我們就會請他去接受這個短期的訓練課程；此外，我們也曾經針對編輯設計的人員而外聘講師做一個比較長期性，半年的時間每個星期兩天的時間來公司針對編輯的部分做在職訓練。大部分是利用下班以後的時間，因為工作告一個段落了，可以開啟機器實際的操作以實施現場教學。

在課程內容的決定上，公司有兩種方式：一種是當今天需要上編輯設計課程時，第一個是請員工提出希望上的課程方面與內容，而後來一種是由公司高階主管評估的方式，從主管的角度看哪些部分是員工比較需要去加強的，再跟老師溝通課程進行的方向，這是目前我們比較著重用的方式。如果不是外聘進來的方式而是到外面去上課的，則會看開課單位的課程適不適合公司的需求而決定參訓。

在教育訓練的經費提撥部分，公司每年每個人提列約有兩萬元的訓練預算。各部門各部門在經費的運用上，只要先向組長報備都可以提列出來。

3. 工作輪調

公司對於增加人力資源運用靈活度方面，會不定時的透過部門指派或工作輪調的方式，培養支援性人力，目前的方式包括工作性質相近的人員實施工作輪調，相互支援工作需求，另外則業務部門則透過輪調管理層的方式培養員工管理的能力。

4. 雇用型態

在人力雇用的選擇上，公司未曾雇用非典型工作型態的人員，公司表示因為每個月業務平均值的高低差不會差到 25% 以上所以蠻穩定的，在人員需求上不會感受到有立即的需求，如果有我們會以外包的方式處理，因為如果是用終點的也好、契約的方式也好，那只是一個特殊的東西在做，做完後合作模式就終止，對我們來講沒有這麼做，除非是專案的性質，譬如說企畫專案的性質我們才會採取這樣的作法，但目前還沒有找過這樣的人員來過，基本上若有會是企畫人員方面、譬如說我要推動、改善什麼制度，在內部沒有這樣的人員必需要請外面的人來幫忙，來推動這樣的情形。

5. 作業型態

在公司的作業型態部分，目前生產單位是屬於兩班制的作業型態，一個月輪調一次，上午班的部分同一班制時間，下午班則是從一點半到晚上九點；其他業務、行政部門本身沒有承接外務，因此是採一班制，工作時間是早上八點半到十二點，下午是一點半到五點四十五分。

6. 工作時間

在工作時間的安排上，除了採取隔週休的方式外，另外包括兩種彈性的作法。一種是依工作量的配置彈性調整生產部門作業的型態；一種是當提早完成排定的工作時給予員工彈性早退的機制。受訪者表示：

我們是採取隔週休，每月的一三五禮拜六是上半天，符合勞基法的八十四小時，那在裡面有兩種的彈性做法，第一個是在工作量的調配上，現場的主管可以去調配明天後天的人員全部只上上午班，給他可以依工作需求時做上午班的時間而不需做上下午班的時間分擔；那在下午班的部

分我們有一個做法，如果說排定的工作妳可以在時間之內完成你可以提早下班，那上午班的部分就沒有辦法作這樣的調整，因為有人上班有人下班，可能有人心態是會不平衡，但是下午班正常狀態是到晚上九點，那如果可提早完成我會讓他們早退，所以生產單位有兩個這樣的彈性做法。

另外在加班的情形上，公司加班的頻率不高，而加班費佔薪資的比例也很低公司表示如果有工作上的需求現場的主管會直接去作調配的加班需求，不管是延長工時或星期六的假日加班偶而還是會有這樣的情況。像以目前人員的配備來講，我們的人員配備與業務量來講大概是一個平均值的配置方式，所以目前生產量與人員配置本身不會差距到很大，我們的業務跟人員的配置大概是以六十比四時的方式做調配。當這比例超過 40% 以上的時候，就代表公司的人員、設備要在增加，我們是以這樣的方式去作人員的調配問題，所以加班的情況在目前不是很頻煩的狀況，那有一個集中性，就是像有一個期刊類會密集四五天（生產單位）每天都要加班，除了這個以外加班的頻率不多，加上有兩班的人員去作疏散所以加班狀況不是很頻繁。

對於公司淡旺季運用人力資源策略應付產能的需求主要因應方式之一是採取加班的方式因應，但加班的比例不高，而員工對於加班的接受度上因為公司採取非常授權的方式，由單位主管直接作現場人力的調配，不會有所抗拒，配合度都很高。

7. 外包

就外包的型態來看，以我們的營業的項目來講就是屬於印前、印中、印後統包作業，在公司本身沒有產能的部分一律以外包的方式達到產能，當客戶交給我們的東西不是屬於印刷方面的而是這類相關型態的東西，像布旗、T 恤、馬克杯，這方面我們是採取全程外包出去的方式完成客戶的要求。

而在公司本身具備產能方面，公司表示那當業務量過大沒有辦法百分之百的承受，而裡面工作比較忙的時候還是有局部的外包，也就是說原來生產單位可以

承接的範圍他們消耗不了的時候，我們會外包出去執行。因此，外包的型式亦是公司因應淡旺季所採取的人力資源運用措施之一。

與外包廠商關係的建立與維持上，公司秉持著相互尊重、共同站在同一陣線的觀念。公司要求業務人員跟協力廠商溝通的態度強調大家要好來好去，與相互尊重的心態去跟協力廠商合作。所以變成我們跟協力廠商往來都維持非常好的互動模式。唯一的特別狀況是有跟廠商條列絕對禁止業務人員跟他產生利益糾葛的情形，當發現時我們跟這個廠商馬上切斷，拒絕往來。並跟業務人員簽訂一個合約，當發現跟廠商之間有金錢往來、有借貸的情形時，馬上開除，這個情況是公司不容忍的，相對的該廠商也從此跟我們公司沒有辦法合作，而這部分目前為止都還蠻順暢的，多半認為說今天接這個 case 有利潤大家共享，當你接到一個貧件拿出來，你會挺我我會挺你，大家只是少賺一點而已，所以在合作上我們配合得很好。

（三）人力資源運用與勞資關係

1. 員工溝通管道

由於公司不大，組織層級少，每天面對面直接談話的機會多，加上人事作業電腦化的應用，公司也鼓勵員工運用網路的管道獲得內部的訊息。因此，在公司與員工之間的溝通管道包括了：可以透過 E-mail、面對面意見交流或於會議中提出等管道獲得抒解。

2. 人才需求

其實目前印刷的人才還是比較著重在傳統的技術上面，在這幾年科技的進步及數位化與印刷相結合，在這方面是我們覺得在人才上比較難去尋覓的部分。就公司的人才需求上，目前不曾亦不會考慮雇用非典型的人員。此外，由於數位科技與印刷的結合，公司人才的尋覓上對於擁有電腦操作專業技能的人才覺得難以獲取，而研發的能力不足導致難以落實於生產作業上，達到更有效的突破與發展。

3. 員工流動率

公司從成立自今只有三個人因家庭的因素而離職，因此公司的員工流動率非

常低。受訪者表示：

這個離職率那麼低是因為目前大家的向心力都還蠻夠的，我們每年的成長幅度還蠻穩定的，也很幸運的每個月的差距不會太大，就是說高低差大概在 20%以內，頂多 20%的績效差距，所以在人員的配置上來講我們不會因為工作量多而必須要靠外面的人員來支持，或者說今天工作量比較少這些人變成是閒置人員，還不會有產生這樣的情形，唯一工作量比較寬鬆的時候，我們就採取在職訓練的做法來彌補說的確工作消化掉了，他們的確有那個時間空間，我們用在職訓練的方式來做在職加強。

4. 工作壓力排解

對於公司採取外包的人力運用方式因應生產的淡旺季配置，在員工的反應上，公司認為外包其實是抒解員工壓力的來源，我們保持在員工極限內能夠承受的範圍內在運作著。

5. 員工就業機會

公司並未曾雇用非典型工作型態的人員，未來的雇用型態仍以長期雇用為主。因為，公司對於非典型人力的定義為屬於專案性質的人員，並不把他定位在屬於打雜工的方式，屬於專題的、在我們公司不前沒有屬於這方面的人才、知識的，才可能去做。而另外一個考慮點是說，對整個企業文化來講，他比較沒有辦法去融合，會產生落差的問題，如果這樣的話會造成裡面內部管理尚無法一致的問題，這是我們考量的問題，那目前也沒有一些比較屬於特定專案的方式去找這些人，所以我們目前沒有做這樣的工作人力配置。

6. 教育訓練配合度

就教育訓練實施的問題上，在業務人員方面採取師徒制的方式，一方面師傅講授的能力與快慢將影響徒弟的吸收與學習，另一方面在教材多倚賴師傅的經歷相傳，缺乏完整的授課教材，使得加深師傅素質的高低對徒弟學習的影響。因此，在這部份公司已著手規劃一套教育訓練材料，以避開這些人為因素的主觀影響，也使得公司內部生作業上能有一共同的範本，健全人員專業知識的學習。

由於公司高層主管出身於業務，對於會計及生產部分的訓練無法在公司內部實施師徒制的訓練方式，而將這部份的教育訓練委外處理。

至於教訓訓練的成效方面，公司認為目前高階的部分比較沒有辦法表現出來，因為壓力的關係比較沒有適當的表現，其他像業務、生產等，有因為師資教導、課程的不同產生差異性，如有些課可能是他們比較需求性、或老師的講解力比較好的話他們比較容易吸收，這方面的表現比較好，那些課程比較不如意的所表現出來就比較不那麼好。

此外在教訓訓練的瓶頸上，符合員工需求的課程與師資不容易找到，另一方面，講師的觀念可能已不合公司的需求，無法達到更新專業知識技能的目的，員工意會覺得上這種課很疲憊。

員工學習的動機與反應上，由於受訓的時間需視課程開課時間或外聘講師協調上課時間，而可能於假日或上班時間實施訓練，這部份員工並未曾排斥於假日時間接受訓練，基本上員工的反應都蠻喜歡的。

對於傳統手工師傅的工作技能訓練上，公司是採取充分運用他的知識，及他對印刷流程是比一些新進來的人熟悉，所以留住他擔任管理階層的工作。

7. 勞動法令規定的限制

現行的勞動法令對公司的營運並不會產生綁手綁腳或產生衝擊。

第四節、研究結果比較

一、公司概況

個案變數		A 公司	B 公司	C 公司	D 公司	E 公司
業務範圍		平版文化印刷	平版印刷為主	平板印刷	文化印刷	文化印刷為主
主要產品		書籍、期刊。	書籍、雜誌、型錄、海報及底片輸出。	書版跟紙盒等製版成品。	所有印刷相關、電子書。	定期雜誌、文化出版、文學圖書、藝術畫集、公司型錄、桌曆筆記、海報傳單。
經營優劣勢	優勢	客戶底片管理系統獨步印刷產業、印前技術領先。	具備印刷設備產能。	大陸投資設點，取得海外業務。	投資大陸廠作業支援台灣。	重視業務人員的專業知識能力，獲得客戶的信賴。客戶群的範圍廣泛，降低單一客戶群產業巨變對公司的衝擊。
	劣勢	客戶檔案維護增加額外成本支出、同業間惡性價格競爭。	眾多公司搶取業務、市場價格降低。	同業價格競爭利潤空間下滑。	人力成本、市場面不夠大，印前的作業受到擠壓，沒有發展的空間。	市場上削價競爭的趨勢特別嚴重，使得利潤的空間不如以往。
企業文化		誠信、品質勞資維持水平互動關係。	人性化管理，穩定中求成長。	強調「彈性」的運用。	品質、服務、效率。	充分授權、成果共享、共創雙贏。

由上表可知，所有研究個案皆以平版文化印刷的書籍製版為主。

在經營優勢方面，C 公司與 D 公司從內銷市場轉向外銷市場發展，以拓展兩岸業務經營的方式取得利基；由於台灣是屬於海島型經濟的國家，在印刷產業內銷市場飽和及產品同質性高的情況下，為爭取業務，A 公司與 E 公司的優勢皆在於取得客戶信賴，B 公司則投資印刷設備增加產能，以保有生存空間。

在經營劣勢方面，所有廠商均面臨市場價格戰的影響，導致利潤下滑，發展受到限制。

在公司的企業文化方面，可以看出面對市場競爭，品質、彈性、服務與授權是個案公司在變動的產業環境下對員工、甚至廠商的互動表現。此外，A、C、E 公司的企業文化較以員工的角度開展，重視與員工的互動關係或員工自主性的建立，B 公司與 D 公司則偏向從經營面的角度發展企業文化。

二、人力資源運用策略

個案變數		A 公司	B 公司	C 公司	D 公司	E 公司
淡旺季人力運用與配置		採取外發的形式調節生產的需求、打字部分考慮納入內部工作項目。	不明顯，視雜誌印量而定、採取加班的人力配置方式。	採取加班或與客戶溝通協調的方式。	不明顯、大陸廠提供支援性功能。	淡旺季的分野差距不大、以外包或人員延長工時的方式抒解。
功能彈性	教育訓練	<p>著重於生產品質及技術方面的訓練。</p> <p>訓練型式包括定期的品質會議、不定期的聘請外部講師或資深專業人士、由指派同仁擔任講師、並曾經與人力資源顧問公司合作</p> <p>時間：多於工作時間進行。</p>	<p>著重工作流程、技術與作業問題方面的訓練。</p> <p>訓練型式：內部資深熟練的人員或較高層的人員授課及問題解決的方式，並未有計畫性開班訓練的作法。</p> <p>時間：於工作時間邊做邊執行。</p>	<p>不定期、訓練型式：與會計顧問公司合作、參與研討會、外部受訓、運用國際網路資源。</p> <p>未有計畫性開班訓練的作法。</p> <p>時間：於工作時間進行。</p>	<p>不定期、訓練型式：外部受訓、外聘講師、內部教育訓練人員規劃課程</p> <p>時間：全員上課利用假日進行、其他多於工作時間進行。</p>	<p>資深人員訓練為定期，其餘人員不定期。</p> <p>訓練型式：包括定期由高階主管授課、師傅帶徒弟、相關行業現場觀摩的安排、不定期指派員工外部受訓、或外聘講師對員工實施在職訓練等</p> <p>時間：於下班或工作時間進行。</p> <p>訓練預算每人每年兩萬元。</p>

	工作輪調	只有生產部門實施(協助手工人員電腦作業專長養成)。	只有生產部門實施、協助手工人員電腦作業能力養成。	只有生產部門實施、以業務支援為主。	只有生產部門實施、著重備援人力的建立、以業務支援為主。	生產部門以業務支援為主、業務部門以培養管理能力為主。
數量彈性	雇用型態	聘僱高階經理人、使用工讀生及建教合作生。	曾經雇用部分工時的人員協助生產的作業。	曾經雇用部分工時人員協助夜班生產。	雇用工讀生從事外務性質的工作、使用建教合作生。	未曾雇用非典型工作型態的人員。
	作業型態	AP 部門兩班制，其他一班制。	製版與印刷部門採取兩班制，行政會計則一班制。 日 班：8:00~17:00 夜 班：17:00~12:30	分為兩大類，會計、行政及業務人員等事務性人員是一般制；內部生產單位則是兩班制。 上午班：9:00~6:00 下午班：13:00~21:00	生產部門兩班制，沒有統一的上班時間，各部門的上班時間都不一樣。 行政、財務、資訊人員一班制 9:00 上班。	生產單位是屬於兩班制的作業型態，其他一班制。 上午班：8:30~5:45 下午班：1:30~9:00
	工作時間	隔週休二日 下半月加班頻繁。未實施彈性工時。	週休二日 工作時間彈性運用的作法以加班為主要方式，員工對加班反應都還好，對景氣不好有認知。未實施彈性工時。	採取整個月計算總工作時數的方式，員工對加班每個人多少會有排拒的情形。實施彈性工時，賦予員工便利性。	隔週休二日 沒有採取彈性上下班制度、加班情形平均生產部門每一個人30小時以內的平均值，員工對加班大家都有共識。未實施彈性工時。	隔週休二日 工作量的配置彈性調整生產部門作業的型態；給予員工彈性早退的機制。加班頻率不高，員工對加班不會有所抗拒。未實施彈性工時。

距離彈性	外包	印前打字、上光、印刷、印後的各項加工作業。	印刷、印後的各項加工作業、清潔工作。	印刷、印後的各項加工作業、清潔工作。	曾經有過將打字工作外包，印刷、印後的各項加工作業。	印前、印刷、印後的各項加工作業。
	廠商關係	建立在誠信的基礎、著重品質的達成度。	視長期配合的穩定度。	重視配合度、交貨品質。	依賴長期的相互溝通與配合的默契。	秉持相互尊重、共同站在同一陣線的觀念。

由上表可知，製版印刷產業面對製程受到壓迫與同業競爭激烈的環境，其人力資源運用策略在數量彈性、功能彈性、距離彈性上可以看出：

由於印刷機器設備投資成本高，且軟、硬體技術更新速度快，企業主不會貿然引進高價位機器，加上相關產業之間專業分工與資源互補等合作關係的建立為營運常態，因此，在面對淡旺季與業務量變化下，本研究個案公司以採取外包或加班的方式為主要的人力運用策略。

在功能彈性上，個案公司對於教育訓練的方式多是不定期的舉辦，並偏重在生產品質或技能方面的訓練。運用內部資深專業人員擔任講師的方式是共同的作法，訓練的時間多在工作時間內舉行，可以利用現有設備資源進行現場教育訓練，另外除 D 公司進行全員訓練外，其他四家公司並未舉辦全員共同受訓的方式。另外在工作輪調方面，五家個案公司除 E 公司有進行業務人員管理職位的垂直輪調外，五家共同的作法是只針對生產部門實施工作輪調，培養生產人員多技能而達到支援生產業務需求為目標。由於資訊科技導入生產製程，使得數位化電腦製版印刷成為必然的作業趨勢，相較於傳統手工倚賴製版師傅經驗的累積為企業競爭優勢，在電腦製程作業的今日，企業倚賴電腦製程縮短作業時間取得生存利基，因此必須訓練生產人員具備操作電腦製程作業的能力，形成製版印刷業主近幾年來對電腦作業人才的需求與對現有生產人力進行培訓的迫切性。

在數量彈性上，只有 A 公司及 D 公司目前有聘僱非典型工作型態人力，其中 A 公司使用工讀生協助生產作業，D 公司則使用工讀生協助生產以外的事務性工

作為主。在作業型態方面，所有個案公司生產單位皆採取兩班作業的型態，這反應該行業一天 24 小時中皆可能因業務接單或回校而需隨時保持一定的生產人力；在工作時間方面，以加班為主要彈性作法。在彈性工時方面，除了 C 公司採用彈性工時制度外，其他四家公司均未有彈性工時制度。

在距離彈性上，五家個案公司皆有業務外包作業的需求，而在人員外包上，只有 B 與 C 公司對清潔人力有外包需求。就業務外包的型態來看，在印前製版的產能上，除了 B 公司與 D 公司外，其他三家個案公司會視業務量情況，外包內部無法負荷的產能，對於印刷與印後加工的需求皆採取外包的方式達到產能需求。與外包廠商之間關係的建立與維持，A 公司與 C 公司是建立在廠商的交貨品質，B 公司與 D 公司建立在長期配合的默契，E 公司則建立在雙方相互尊重的概念上。

三、人力資源策略運用對勞資關係的影響

個案變數	A 公司	B 公司	C 公司	D 公司	E 公司
員工溝通管道	正式管道：提案制度、會議。 非正式管道：當面溝通、投稿內部刊物或 E-mail。	以各部門逐層反應上來為主要管道。	隨時溝通意見與想法、直接討論或開會決議的方式。	包括正式管道：在每週會議中提出問題並逐層反應，但認為跨層級上報有違工作倫理較不被高層管理人員採納；非正式管道：平常與員工相處時的互動溝通。	透過 E-mail、面對面意見交流或於會議中提出等管道獲得抒解。
人才需求	聘僱非典型工作型態的人員會對於聘僱全時員工的需求產生排擠的效果。	需求的對象是電腦製版人才、人員流動才有填補職缺需求。	未聘僱非典型人力觀察中。	資訊人員、程式人員、國貿人才、對於雇用非典型工作型態人員，並不會對於原有人才需求產生衝擊或排擠的效果。	不曾亦不會考慮雇用非典型的人員。公司人才的尋覓上對於擁有電腦操作專業技能的人才覺得難以獲取，而研發的能力不足難以突破現狀。
員工流動率	無影響 無排擠	無影響	無影響 曬版、外務的流動性比較高	無影響	無影響 公司的員工流動率很低。
工作壓力	無反應	認為可減輕工作壓力。	無反應	無反應	外包可以抒解員工壓力

排解		員工對於公司採外包抒解產能的反應與配合度都很好。			的來源。
員工就業機會	使用非典型工作型態的工讀生支援生產業務、提供轉換正職人員的機會。	未使用非典型工作型態、現有的員工年資與年紀都較長，使得公司在人力的彈性運用上較缺乏衝勁。	在人才雇用目前以聘僱全時員工為主，比較不傾向雇用部分工時的人力。	使用非典型工作型態的工讀生從事外務及助理的工作，一般員工並不會覺得有減輕其工作的感受、提供轉換正職人員的機會。	未曾雇用非典型工作型態的人員、主要考量在於目前無需求與文化融合會有落差的問題。
教育訓練配合度	手工轉電腦作業：透過承諾不降薪、與當事人及各部門經理溝通的方式抒解員工抗拒情形。	手工轉電腦作業：員工大部分並不會有抗拒的反應、員工明瞭轉職不易。	與專業有關的員工較有興趣。	例假日休息時間訓練少數員工因無法兼顧家庭關係而反對。	員工並未曾排斥於假日時間接受訓練。
勞動法令的規定	無影響	有影響	無影響	無影響	無影響

由上表可知，對於製版印刷產業人力資源運用策略的實施，所產生的影響可以分成八個層面探討：

在員工溝通管道方面，五家個案公司均認為公司組織層級少，員工在平常接觸中可以隨時反映意見，而D公司則重視員工意見逐層反應的工作倫理，對於跨越層級上報的意見將不被採納。

在人才需求的變化方面，使用非典型工作型態的兩家公司中，只有A公司對於聘僱非典型人力將排擠對全時員工的需求。其他未使用非典型工作型態的公司，未

來亦不會考慮採用。

在員工流動率方面，無論是否使用非典型工作型態人力，五家公司受訪者均認為對公司員工流動率不會產生任何影響。

在工作壓力排解上，A、C 及 D 三家公司受訪者認為使用外包調節人力資源運用的策略，員工無特別的反應，而對 B 公司與 E 公司兩家公司來講，員工認為公司採取外包作業的型態可以抒解他們的工作壓力。

在員工就業機會方面的影響，兩家使用非典型工作型態人力的公司均提供非典型人員轉換成為公司正職員工的機會；而 E 公司未使用的考量在於非典型工作型態人員工作態度與企業文化會產生落差與適應問題。

教育訓練配合度方面的影響上，A 公司與 B 公司曾對手工人員進行工作輪調的方式以培養員工的第二專長。

勞動法令的規定方面，只有 B 公司受訪者表示勞動法令的規定對於公司人力資源運用策略的選擇會產生影響。例如，不定期派員入廠抽查勞動條件狀況。