

國營事業實施人力精簡措施過程中工會與員工態度反應之研究-以台糖公司為例

陳富雄、朱寶青

E-mail: 9315907@mail.dyu.edu.tw

摘要

中文摘要 公營事業兼具「營利事業」與「政策執行」雙重角色，面對21世紀瞬息萬變的經營環境時，既要穩定國家經濟、提高社會就業機會，又要負擔許多政策的執行，同時還要完成事業的願景與目標，因此公營事業的確較容易陷入經營的困境之中。近年來糖業經營環境每下愈況，面臨虧損的台糖公司為改造企業經營體質，積極進行事業轉型及新事業開發，裁併不俱經濟效益的製糖工廠，進行所謂的人力精簡，而人力精簡又總伴隨著裁員的陰影，實施手法如稍有偏差，容易導致勞資雙方彼此產生誤解，應如何以合法、合理、合情的方式執行，以降低人力精簡所造成的後遺症，端賴勞資雙方的智慧決定。本研究採質性研究深度訪談方式進行，並透過對勞方與資方個別訪談，蒐集並整理分析第一手資料，探討工會與員工自己的看法與觀點，向公司提出對人力精簡的建議。一、本研究發現，台糖公司由於經營績效不彰、人事費用居高不下需要進行深度的組織變革。因此台糖公司為有效提昇經營管理績效，進而組織精簡並採取人力精簡措施，以迎合未來發展需求達成事業之願景。二、本研究發現，台糖公司員工視工作保障是最關心的問題，大部份員工傾向如能維持現狀不作變革，面對精簡或合併時員工只能以接受的態度來面對，而人力精簡或組織裁併過程勢將遭到大部份員工的抗拒，但如能妥善處理，則大部份員工仍能接受。三、台糖公司勞方對於人力精簡措施，有著許多不同的見解，希望員工能直接參與公司經營決策及員工權益問題，加強勞資協商有助於政策的推行，徹底達成勞資協議，與公司共體時艱，如讓員工參與決策、公平合理地進行人力精簡、直接減薪代替優惠離退、配套措施避免勞逸不均現象，如工作e化、流程簡化、工作外包方式及新增業務沒有相對地增加等對策。

關鍵詞：公營事業；組織精簡；人力精簡；優惠離退

目錄

目錄 封面內頁 簽名頁 授權書	iii	中文摘要	iv
iv 英文摘要	vi	誌謝	ix
ix 目錄	x	圖目錄	xiv
xiv 表目錄	xv	第一章 緒論 1.1研究動機	01
01 1.2研究目的與研究問題	03	1.2.1研究目的.....	03
03 1.2.2研究問題與範圍.....	03	1.3研究步驟	04
04 第二章 文獻探討 2.1國營事業之定義與現況	06	2.1.1國營事業之定義與範圍...	06
06 2.1.2國營事業努力的方向.....	08	2.1.3國營事業之現況.....	11
11 2.2組織精簡	14	2.2.1組織精簡的定義與原則.....	15
14 2.2.2組織精簡之風潮.....	19	2.2.3組織精簡的類型.....	21
19 2.3人力精簡	25	2.3.1人力精簡的定義.....	26
25 2.3.2人力精簡的原因.....	28	2.3.3人力精簡的策略.....	30
28 2.3.4人力精簡的原則與步驟.....	32	2.3.5國營事業及台糖公司之人力精簡作.....	34
34 2.4對組織精簡工會與員工之反應	37	2.4.1國營事業之工會.....	37
37 2.4.2工會對績效改進之反應與態度.....	40	2.4.3國營事業工會之現況.....	42
42 2.4.4國營事業工會相關實證研究.....	45	2.4.5員工態度的定義.....	46
45 2.4.6員工態度的形成.....	48	2.4.7國營事業員工相關實證研究.....	51
48 第三章 研究方法 3.1研究分析架構及其問題	53	3.1.1研究前架構.....	53
53 3.1.2訪談大綱.....	54	3.2研究對象	55
54 3.2.1探索性研究.....	56	3.2.2質性研究.....	57
56 3.2.3研究信度與效度.....	60	3.2.4資料蒐集與分析.....	61
60 3.3.4資料蒐集與分析.....	61	3.4研究限制	62
61 第四章 研究分析 4.1探討資方對「組織經營問題與對策」有關的分析... 63	63	4.1.1探討資方對「組織經營問題」有關的分析... 64	64
64 4.1.2探討資方對「組織經營對策」有關的分析... 73	73	4.2探討勞方對「組織經營問題與對策」有關的分析... 84	84
84 4.2.1 探討勞方對「組織經營問題」有關的分析... 84	84	4.2.2 探討勞方對「組織經營對策」有關的分析... 93	93
93 4.3研究後架構	101	4.3.1資方對「組織經營問題」有關的分析.....	103
101 4.3.2資方對「組織經營對策」有關的分析.....	106	4.3.3勞方對「組織經營問題」有關的分析.....	110
106 4.3.4勞方對「組織經營對策」有關的分析.....	113	第五章 結論與建議 5.1結論	117
113 5.1.1資方	117		

為改造組織經營體質實施的改進措施... 117	5.1.2工會與員工對資方改造組織經營體質所實施的改進措施之反應態度.....	118
118	5.1.3工會與員工觀點提出對改造組織經營體質的建議.....	119
建議.....	121	參考文獻 一、中文部份.....
、英文部份.....	126	圖目錄 圖1-1 研究步驟流程圖.....
05	圖2-1 社會資訊過程影響態度、行為及工作特性圖.....	49
	圖2-2 態度內在建構.....	50
表目錄	表2-1 國營事業的定義.....	06
	表2-2 經濟部所屬國營事業基本資訊表.....	12
	表2-3 經濟部所屬事業91年度營運狀況.....	14
	表2-4 組織精簡的定義.....	16
	表2-5 組織精簡的最佳指導原則.....	17
	表2-6 選擇組織精簡的方法.....	23
	表2-7 組織精簡的模式.....	24
	表2-8 人力精簡的定義.....	26
	表2-9 管理典範的轉變比較.....	28
	表2-10 人力精簡策略.....	30
	表2-11 國營事業員工對新政府動作之反應表.....	43
	表2-12 員工態度的定義.....	46
	表3-1 研究前框架.....	54
	表3-2 訪談對象概況表.....	56
	表3-3 探索性研究特性列表.....	58
	表4-1 資方對「組織經營問題」的分析.....	64
	表4-2 資方對「組織經營對策」的分析.....	73
	表4-3 勞方對「組織經營問題」的分析.....	84
	表4-4 勞方對「組織經營對策」的分析.....	93
	表4-5 研究後框架.....	102
	表4-6 資方對「組織經營問題」有關的分析.....	104
	表4-7 資方對「組織經營對策」有關的分析.....	107
	表4-8 勞方對「組織經營問題」有關的分析.....	111
	表4-9 勞方對「組織經營對策」有關的分析.....	114

參考文獻

- 參考文獻 一、中文部份: 1.丁興祥、林美枝、陳皎眉,民80年,社會心理學,台北:國立空中大學。2.尹曉穎,民83年,國營事業人員精簡方案與被留任員工之組織行為的關係,碩士論文,台灣大學商學院研究所。3.中國生產力中心,民90年,台灣糖業股份有限公司組織變革實施方案與步驟研究,台灣糖業股份有限公司。4.石齊平、蔡妙嫻,民79年,公營事業民營化-論供經濟部門最是比例問題,財稅雜誌。5.江岷欽、林鍾沂,民87年,公共組織理論,國立空中大學,民84年。6.江建良,市場調查,台北:龍騰文化公司。7.牟素斐,民91年,人力成本精簡方案和員工個人特質,對工作態度與生涯規劃認知相關研究-以新竹科學園區積體電路產業為例,碩士論文,中原大學企業管理研究所。8.李天任/藍莘譯,民84年,大眾媒體研究,台北:亞太。9.李正宗,民91年,勞工團體參與民營化政策過程之研究 以中石化工會個案為例,碩士論文,世新大學社會發展研究所。10.何學政,民91年,我國工會與政黨關係之研究,碩士論文,政治大學政治學研究所。11.林珠燕,民90年,員工對民營化人力資源管理措施態度之研究 以台糖公司為例,碩士論文,中國文化大學勞工研究所。12.林政惠,民80年,企業減肥。13.林子儀,民73年,國家從事公營事業之憲法基礎及界線,碩士論文,台灣大學法律研究所。14.邵敬?,民89年,有效精簡人力,提升行政效率-以板橋榮家為例,考銓季刊。15.胡薇麗,民85年,淺談組織人力之精簡,考銓季刊。16.姜占魁,民82年,行政學,台北:五南圖書公司。17.俞文釗,民82年,管理心理學,台北:五南圖書公司。18.高正國,民90年,環境變動對人力資源管理部門及人員之影響 - 以中部高科技公司為例,碩士論文,大葉大學工業關係研究所。19.孫本初、葉雅倩,民85年,組織精簡對於留任員工組織行為影響之研究,人事月刊,第23卷第二期。20.孫本初,民83年,析論組織精簡之執行策略及其影響,人事月刊,第19卷第三期。21.翁自保,民90年,金門酒廠組織變革對經營績效及金門財政之影響,碩士論文,銘傳大學管理科學研究所。22.曹錫智,民90年,本土連鎖加盟業組織控制之研究,碩士論文,大葉大學經營研究所。23.張潤書,民82年,行政學,台北:三民書局。24.張春興,民89年,心理學,台北:東華書局。25.張肇宏,民89年,組織精簡策略對留任員工組織行為影響之相關性研究,碩士論文,靜宜大學企業管理研究所。26.陳慶良,民88年,基層工會組織功能之限制與障礙 以雲林縣為例,碩士論文,中正大學勞工研究所。27.陳伸賢,民89年,新世紀台灣工會的趨勢與走向,勞工行政,145期。28.陳武雄,民85年,台灣地區工會運作之研究,碩士論文,中國文化大學勞工研究所。29.陳繼盛,民71年,建立勞工法規完整體系之研究,台北:行政院研考會。30.陳清淵,民90年,組織特性、員工態度與農會信用部合併方案認同度之探討,碩士論文,南華大學管理研究所。31.許士軍,民82年,管理學,台北:東華。32.許毓圃,民90年,對公務人員精簡方案之評析,國家政策論壇。33.許瑞庭,民88年,人力資源會計資訊對人力重分配決策之影響--以台灣地區某報社資訊部門為例,碩士論文,中央大學人力資源管理研究所。34.曹毓珊,民89年,老人家庭照顧者僱用外籍家庭監護工對照顧關係影響之研究,碩士論文,台灣大學社會學研究所。35.馮光復,民90年,人力精簡特徵及個人公平性知覺對留任員工工作態度影響之研究,碩士論文,中原大學企業管理研究所。36.葉尚志,民60年,應用財政學,台北:三民書局經銷。37.楊雨堯,民90年,國營事業民營化與員工組織行為之間關係的研究 以中油公司石化事業部為例,碩士論文,義守大學管理科學研究所。38.楊麗琴,民91年,地方政府輔導違章工廠遷廠關鍵因素研究,碩士論文,大葉大學工業關係研究所。39.趙揚清,民92年,提昇國營事業經營績效之研究,國家政策論壇。40.蔡正飛,民90年,影響中西合資公司人力精簡因素之探討 以中美和石化公司,碩士論文,國立中山大學高階經理碩士班。41.劉鳳文、左洪疇,民73年,公營事業的發展,台北:聯經出版社。42.劉家源,民87年,公營事業民營化策略與員工態度之研究-以中油公司為例,碩士論文,成功大學企管研究所。43.衛民、許繼峰,民88年,勞資關係與爭議問題,國立空中大學。44.衛民,民85年,工會組織與勞工運動,國立空中大學。45.蘇伯顯,民67年,領導與組織,台北:國家出版社。
- 二、英文部份: 1.Appelbaum, S.H.Simpon, R., & Shapiro, B.T (1987) The tough test of downsizing Organization Dynamics, 10 (2) , 68-79. 2.B . T . Hirsch & J . T . Addison (1988) The Economic Analysis of Unions:New Approaches and Evidence, Unwin Hyman Ltd.

3.Cameron , K.S.and S.J.Freeman(1993) , A convergence and reorganizational downsizing Organization Science , Vol.4 , No.1 , 10-29.

4.Cameron , K.S. (1994) , Strategies for successful Organization downsizing , Human Resource Management , Vol.33 , No.2.Summer. , 189-211.

5.Cascio , W.F. (1993) downsizing:What Do We Know ? What Have We Learned , Academy of Management Exexutive. Vol.7.No.1 , PP191-221.

6.Desjardins, J. R. and McCall, J.J.(1990).Contemporary Issues in Bussiness Ethics, 2nd ed., Wadsworth Belmont, California.

7.Dewitt , R.L. (1993) The structural consequences of downsizing Organization Science , Vol.45 , No.5 , 41-44.

8.Freeman , S.J.and K.S.Cameron (1993) Organizational Downsizing:A Convergence and Reorientation Framework Organization Science , Vol.104.No.1 , PP10-29.

9.Greenhalgh , Lawrence(1993) 「 Maintaining Organization Effectiveness During Organizational Retrenchment 」 Journal of Applied Behavioral Science.vol.18.pp.150-170.

10.Hellriegel , D & Slocum J.W (1992) .Management. (6th ed.) .Addison-Wesley publishing Company.

11.Mayfield(1993) , D.L , Downsizing as a mModel of Organizational Change , in R.T.Golembiewski , eds , Handbook of Organizational Consultation.New York:Marcel Dekker , 559-565.

12.Mckinley , W.and C.M.Sanchez and A.G.Schick.(1995) Organization downsizing:cloning , learning , Academy of Management Excutive , Vol.9 , No.3 , 32-34.

13.Mayfield,D.L. 1993, " Downsizing as a model of Organizational Change " , in T. Golembiewski, ed. Handbook of Organizational Consultation, pp.559-565.

14.McCormick , E.J. & Daniel I. (1980) , Industrial Psychology , London:George Allen & Unwin , p302.

15.Nadler , D.A.(1981) , Managing Organization Change A Integrative Perspective , The Journal of Applied Behavior , Vol.22.PP191-221.

16.Olson , Mancur.1971.The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups. Cambridge , MA:Harvard University.

17.Robbins , S.P. , Organizational Behavior , Upper Saddle , River , New Jersey:Prentice Hall inc P68-69 & PP538-562 , 2001 .

18.Reitz , H.Z , (1997) , Behavior in Organizations Homewood.

19.Salamon , Michael.1992 , Industrial Relations:Theory and Practices. 2nd ed. Hertfordshire , England: Prentice-Hall International (UK) .

20.Tichy & Ulrich (1984) , Organizational Behavior and Practice of Management , 5thed , Scott:Foresman and Company.

21.Steers , Richard M. and Black , J.Stewart(1993) , Organizational Behavior.5th Edition , NY:Harper Collins College.

22.Salancik , Gerald R.and Pfrffer Jeffrey , (1978) A Social information Processing Approach to job Attitudes and Task Design , Administrative Science Quarterly , Vol.23.PP224-253.

23.Silverman , D (1968) , Formal Organization or Industrial Sociology:Toward a social Action Analysis of Organization , Sociology , Vol.12 , PP221-223.

24.Tomasko , R , M. (1990) Downsizing-Reshaping the Corporation for the future_,New York:American Management Association.