

促進勞資和諧 倡導勞資合作

共謀經濟發展

▲ 勤業羅 ▲

在管理學的發展史中，近代最爲宣導重心的，當推人性管理。往日所稱的人事管理，今天已爲人力資源管理所取代。一般人並不清楚瞭解，二者之間的差別，只約略認爲前者偏重在行政工作，而後者則範圍較大，普遍納入有關人的事項，視人爲事業單位的資源。

一、人力資源的理念

人力資源管理最重要的理念是：人是資產，不是成本。曾經在會計學上，亦有所謂「人力資源會計」說，就是人對事業單位的價值，當不是僅止於薪資數目所能代表，應視其隱藏價值總計。

如果我們把人視爲成本，那麼，所有薪資福利的調整，必然會造成費用的增加，結果是利潤的下降（如果售價無法提高，而市場佔有率又不能擴大）。但是，如果我們把人視爲資源，就表示資源仍有創造價值的功能，它可以透過經濟效率的提高，生產力的改進，成本下降，售價更可以隨之降低，嘉惠消費者的結果，市場佔有率亦會擴大，最後造成整體利潤的增加（日本產業是最典型的範例）。

所以，如果將「人」對事業單位中的價值，侷限於成本的意義，這就是傳統上，業主會投資土地、股票、房地產等等，因爲這些確屬資產項目，而在預期中都會增值。但是，業主對人的投資，卻越趨不前。也許是不相信人會對事業產生增值貢獻。或者，我們更可以坦白的說：人會走路、會離職，就算是增值了，也不能保值。這種顧忌與操慮，就成爲勞資關係中最大的桎梏與障礙：兩造缺乏誠信與互信。換句話說：較闕勞資倫理的自律。

「勞資和諧，勞資合作」其實是我國文化中的固有理念，西方國家的勞資關係中，並不像我們如此借重。西方重視均衡的正義，我們則重視大同的一家。固而，在我國的勞工法中，凡受薪者俱爲勞工，就有這種不分彼此的意念，比起美國勞工法，將生產線上第一線主管人員，即視爲資方代理人的界疇做法，意義含糊得多。當然，介疇不清，在應用到一些需要明確劃分勞資兩方的制度上，例如團體協商時，也不可避免地產生矛盾與混淆。

二、目前的經濟環境

目前我國所處的經濟環境，已經開放性地投入全球經濟競爭之中：市場

、金融的自由化，這種全面的衝擊，已非往日可以採用半閉鎖的方式自保，於已有利則趨之若鶩，於己不利則避之不及。相反地，必須進而遵守世界的經濟行規與挑戰：無仿冒、無汙染、無剝削的國際水準要求迫在眉睫。

反觀國內，我們同時發現各項客觀環境亦在急速變遷：環保、勞動等水平的上升，成為業者的內在壓力。就以目前最感困擾的勞動力短絀問題來看：根據行政院主計處人力資源統計年報：分析年輕人及女性勞動參與率、教育水準、轉業因素等等指標顯示：它將會是長期走向，並非短期異象。

1. 年輕人勞動參與率下降

年	齡	參與率	%幅度(↓下降, ↑上升)
一九八三		一九八三	
一九八二		一九八二	
一五—一九		九·八五%	四·三%(↓五·五五%)
二〇—二四		一四·三六%	一一·四%(↓二·九六%)

一九八三 一九八二

一五—一九 九·八五% 四·三%(↓五·五五%)
二〇—二四 一四·三六% 一一·四%(↓二·九六%)

2. 男性勞動參與率下降

女性勞動參與率上升 (↓二·五八%) (↑二·七一%)

3. 教育水準提高 三三·九二% 四八·八六%(↑一四·九四)

(勞動力中高中程度)

4. 製造業轉入服務業

各業雇用員工比例(%)

工業	四一·一三%	三九·七九%(↓一·三四%)
農業	一八·六三%	一二·三三%(↓六·三三%)
服務業	四〇·二五%	四七·八八%(↑七·六三%)

四一·一三% 三九·七九%(↓一·三四%)
一八·六三% 一二·三三%(↓六·三三%)
四〇·二五% 四七·八八%(↑七·六三%)

5. 繼續升學

高等教育擴張的結果，造成人人追求高學歷，不以高中程度為滿足，家庭國民儲蓄的增加，使得年輕人不再用先賺取學費後就學的方式，做為

生涯規畫。

6. 「重員工」的觀念

不但社會普遍重視高學歷，連業者自己亦難辭其咎，所有薪資待遇敘薪水準以教育資歷為準，雖無可厚非，但是，日後晉升也列為參考因素，甚至在績效之上，就難以自圓其說。但是，勞動力水準的提升，傳統上的產業已不能再吸引現有勞動力，已是不容改變的事實。

目前，各界常常有產業升級，經濟發展的呼籲。但是，我們也發現一個弔詭的現象：人事福利的增加，讓企業無法生存，如果這種困境屬實，那麼，這就是無法升級的產業，這也是外移的產業。但是，業主也非常清楚，產業升級談何容易，混沌一片之際，一談到人事福利的增加，自然就如芒刺在背。其實，問題的重心並非勞動成本的上漲，而是產業過去不及時研發，宥於現狀的作法，使再生契機遭受嚴酷的考驗，這也是今天台灣經濟再不容逃避的真正問題。

三、勞資和諧與合作

在這種內憂外患的環境中，實在不容勞資雙方壁壘分明，兩造交相征利。因此，促進勞資和諧，倡導勞資合作，共謀經濟發展，實屬當務之急。

面臨勞動力短絀，素質上升，產業升級又面臨瓶頸之際：我們認為只有勞資雙方利害與共，循下列途徑力圖革新，方能建立勞資共識。

1. 擴大勞方參與，共謀產業升級，以求共存共榮。

2. 在產業升級之前，勞方應以有限的節制，以換取日後產業升級後，業主的回饋。

為了完成上述兩個目標，在此將特定做法臚列於下，以供參考：
1. 擁有：

員工與事業一體，共存共榮，能分享績效成果，譬如盈餘分享(事業盈餘達到一定水準後，提撥盈餘由貢獻員工分享)、分紅(事業將所有盈餘，依比例提撥分配給貢獻員工)、入股，鼓勵員工參與，不論是以工會，或是員工代表會的方式，參與各項福利規畫、事業策略、擴充或縮減、經營調整等等，所有有關資訊及決策的做法。甚至可以透過申訴制度，反

映不滿，以改進現狀。日本企業致勝之道中，不僅從事自己單位內的訓練，並向員工灌輸業界競爭情形，以及整體產業分析，以便讓員工擁有事業的共生感，就是一例。

2.均等：

由於員工教育水準的提高，老板伙計的觀念實已過時，除了在職務與職階上，有職責的差別，而且經常反映在第一次所得的分配；直接給付的底薪部分，或者影響到與底薪有關的項目，例如加班、輪班等，其他給付部分，均以倡導均等為宜，不因職階、地方、工作性質有所差異。除了依職務所需，舉凡出差、工具、醫療、保險等等，都不宜有差別待遇，淡化位階觀念，實在國際人性化管理所趨。舉例而言，美國有關事業單位自辦儲蓄計畫的立法：401k，訂定「無差別待遇法則」(Non-discrimination Rule)，它限制事業單位對於高所得員工的相對提撥部分，不得超過對於低所得提撥部分的一·二五倍。並訂定高低所得員工的標準，以節制事業單位對於員工儲蓄的相對提撥，會造成高低所得兩類族群不當的差距，這種照顧低所得員工的作法實乃均等理念的實施。此外，無論在其他共事場合，亦應無分階位，平等相待的原則。

3.彈性：

對於員工應尊重個人差異，視個別需求，組合成各項給付，非以自己既定的一套辦法一體適用。在美國這種措施稱為「彈性福利計畫」(Flexible Benefits)。

「彈性福利計畫」是業主依不同員工實際需要，分別設置幾套計畫，供員工選擇，比如說單身與成家就是兩項分類。不過，不論在那一套計畫中，都有強制項目，例如政府之強制保險。亦有半選擇項目：例如事業單位之醫療。更有選擇性項目：例如員工服務，員工亦可在規定期間進行轉換。

彈性福利計畫在美國並非嶄新領域，問世亦有二十多年，因成本問題及行政繁瑣，措施並不普遍。但是，一旦實施順利，員工能夠對於自身福利需求上，有發言權，不但符合第一項「擁有」的精神，事業機構亦可藉

此讓員工瞭解公司所承擔的福利成本，促進良性溝通。

4.承諾：

勞資一方對於他方的給付，應該做出回饋的承諾，並力行履行。在「擁有」一項的說明中，曾經提到分紅與盈餘分享的不同。事實上，盈餘分享更能達到此項目標。盈餘分享計畫是公司經營管理階層獎勵員工參與，以提高營運績效的作業，所增加的生產力會產生財務上的收益，而其成果當由事業所有人、經營管理人，以及員工三方面來共同分享。由於在精神上沿襲舊有的獎工計件制、計時制、績效辦法，或是建議制度而來，因為訂有計算盈餘的基準，所以，勞資雙方等於先行承諾，當盈餘產生時，就必依約定履行分配，由於盈餘是勞方創造，故無不勞而獲的疵議發生。勞資雙方俱可建立公平的原則與共識。

5.安全：

員工工作上二項安全的考量：一是個人與家庭的健康上的安全，二是就業的安全。前者例如對生、老、病、死的照顧及撫恤，可以透過保險方式獲得保障，或者如在工作場所附設保健與復健設施，增進員工的健康。後者則可以透過對於員工多元技術的加強訓練，以順應事業單位的變遷，甚至當事業有危機出現時，可以適應轉業。

以上所討論有關促進勞資和諧，倡導勞資合作的理念，並不是要加重資方的負擔，而讓勞方坐享其成。中心議題還是在建議勞資雙方共同參與及努力，突破產業困境，共謀產業發展。無論勞資雙方都應該體認，目前已經不是任何一方可以創造市場奇蹟的英雄。美國的汽車業，經過十年的生聚教訓，也悟及日本團隊精神的精華，所以，美國國內汽車業已有中興的氣象。我國不能侈言國際化與自由化，反而對於世界勞資關係的共生走向憐懂無知，而應以更短的時間頓察，奮起直追，再創造另一個經濟奇蹟。

(本文作者為中國文化大學勞工系教授)