

# 工業社員工在企業中的困境與因應

方隆彰

## 一個角色理論的觀點

### 一、前言

根據美國人口普查局的統計，美國的工業社員工已由一九七〇年的二九八一人增至一九八〇年的一〇五九四人，約佔一九八〇年全美社員工的二·四% (Scheurell, 1987: 153~155)。而國內雖無確切的統計資料，但自民國六〇年代起，也開始有私人企業、救國團、政府單位及教會團體相繼為勞工提供服務；尤其自民國七十七年起，許多企業或於人事相關部門，甚至獨立設一部門，聘用社工、心理等相關系所畢業的專業人員，運用社會工作的知識與技術於企業體內，從事協助員工的工作，如：中華映管公司、宏碁電腦公司、通用電子公司、神通電腦公司等，同時，也陸續有許多企業開始構思、籌劃於企業內發展協助員工的功能，考慮設置專業的助人工作者，如：中國石油公司、統一企業的 7-Eleven 連鎖店、臺塑關係企業、科學園區的工廠、中華汽車公司、三陽汽車公司等。由這一發展趨勢來看，工業社會工作在臺灣即將跨入一個新的紀元。

如果由變遷的角度來看，亦可以了解這一趨勢的必然性：由於臺灣整體社會環境的快速變動，導致企業內員工需求的多元化，使企業主不易掌握員工的需求，如果再加上管理階層的管理方式與態度未及時調整，一旦造成與基層員工間的隔閡，則員工的不滿將立即反映到缺勤率、流動率的升高，形成勞動力

不穩定，生產力無法提高的現象。面對這一景況，對企業主而言，外在變動因素非其一時能有效掌握，因此，乃思考可以改善的內在因素，其中「人」的因素又再度被重視，因為，就企業經營的角度來看，「人」是最重要的資產；如果能好好經營發展，不但可以解決勞動力不穩的問題，更相對提高生產利潤，使營運更趨良好，而在一些可行的策略中，社會工作方法被列入其中，致社會工作員被引進企業內運作。

然而由於企業是以追求利潤為導向，因此，一旦工業社會工作被視為是管理工具之一的時候，工業社員工就立即面臨許多困境或挑戰，譬如：他究竟應歸屬在那個部門最適當？當企業的要求與社工專業價值不一致時，該如何處理？他的角色立場到底是安撫者或代言者等等。這些問題不只在實務工作中經常發生，也在許多實證研究或論述中曾被提及（陳紹平，民七四；林桂碧，民七四；林青青，民七六；Johnson, 1986: 267）。因此，本文將以企業內聘用的專任社員工為對象（註一）以角色理論的觀點來探討其在企業內面臨的困境與可能的因應之道。

### 二、工業社員工在企業中的困境

工業社員工的主要職責是協助員工解決問題，幫助企業組織擬訂或執行相關的福利方案等 (Akabas 及 Kurzman, 1982: 201~202)；但處在龐大的企

業內，又屬於「次級機構」(Secondary Agency)的工業社員工，在實際運作中，自己也面臨了以下幾個主要困境：

### (一)組織定位

有的企業將社員工編制在總務課內，有的則編制在人事課或歸為宿舍管理員員額內，此外，也有納在工業關係部內，或單獨成立一部門（如：員工輔導室），而在職級上有屬基層員工、中級技術人員或高級主管的，因此在職稱上有稱爲輔導員、管理師、管理員或老師等，由於不同的定位或稱謂，其所屬權責也有所不同，而這又牽涉到企業主或管理者對工業社會工作的不同認知，有的認爲這是一項非常專門的助人工作，因此，就以專業的眼光待之，在工作劃分上絕對尊重與支持，不予行政干涉；有的則認爲凡與「人」有關的皆是其業務範圍，因此，教育訓練、員工福利、員工活動、住宿管理及相關的行政庶務皆要承辦，因此，其功能及工作內容就有很大的不同，結果，在有些企業內，員工將社員工視爲一般行政人員，而社員工本身也對自己的專業在認定上發生懷疑。

### (二)專業體系與行政管理

社員工在企業內，是其組織中的一員，因此，有其行政管理上的上司，尤其若非單獨成立一部門，則其上司通常不是專業上的督導，但却又有行政督導的職權，因此，常會發生專業督導的體系與其行政管理督導體系間的衝突，如：課長的要求與專業督導（如：某一企業聘一學者擔任顧問，負責社工專業督導）的要求不一致，或經理要求呈報個案紀錄或定期報告所有提案內容等，這都造成社員工在專業倫理與行政倫理上的掙扎。另外的衝突是企業經營的特質與專業價值間的差異：由於企業是以追求利潤爲其重要目的之一，因此，對每一

部門自然都會要求具體的業績，且希望在短期內即有顯著的成效，於是，社員工也被要求對企業的短期利潤能有所貢獻，如此，即造成社員工爲求業績而注重短期內易有具體成果的工作，如：舉辦大型活動、各種小團體、一般性的調查等，而較無法顧及需要長期耕耘、全面規劃、發展的工作，這對社會工作的專業性將大打折扣。

### (三)社員工的角色立場

由於社員工是由資方聘任，因此，當面臨勞資雙方利益上有衝突時，社員工究竟是代表勞方、資方或中立的立場，這對社員工是很大的挑戰，也常造成兩難的抉擇，尤其是稍一不慎，很可能就被捲入組織內的權力鬭爭，因此，社員工在企業內的角色常是非常微妙的，尤其是與工會要維持什麼樣的適當關係，在當前勞工意識抬頭，資方投資意願不高的情況下，社員工要如何秉持其專業良知來處理雙方的問題，在捏拿之間頗費思量。

### (四)多重案主

工業社會工作的本質之一就是多重案主，亦即社員工不只要面對直接的案主（如：直接員工）（註二），同時要面對與案主相關的主管，甚至是業主。因爲，當社員工在處理員工問題時，常會牽涉到管理上、組織間，或是規章、制度的問題，因此，經常牽一髮而動全身；此外，由於組織內各階層的立場不同，對社員工的期待也不同，如：員工認爲社員工是其代言人，是爲其爭取權益的，因此，理當爲員工之福祉全力以赴；而管理層則認爲社員工是來解決問題的，因此，應配合其管理步調，協助管理工作；此外，企業主期待透過社員工的運作能穩定勞動力，提高生產力；而工會既期望社員工助一臂之力，協助工會功能的發揮，却又擔心因社員工的介入而被搶功；因此，社員工在面對

這麼複雜的組織互動景況下，其案主體系的多元性與運作的困難性是可想而知。

### 三、角色理論的分析與因應

#### (一) 角色概念的分析

##### 1. 角色混淆 (Role Ambiguity)

Perlinan 認為所謂「角色混淆」是指「這些角色在社會系統中沒有既定的地位，也未對其存在予以正式承認，同時對其角色運作也缺乏規則化的期待」(Strean, 1979: 388)。王秋絨(民七二：七一)綜合學者們的看法，認為角色混淆是指「個人無法獲得清晰的角色期望，或面對角色期望不一致的混淆狀況。」因此，工業社員工在許多企業的組織系統中沒有既定的地位，且組織或成員對其認知也不一致或未予正式化的現象，就會造成所謂的「角色混淆」；我們還可以進一步以 French 及 Capalan 的看法來了解工業社員工角色混淆的情況：French 及 Capalan 認為要了解一個人角色混淆的程度，可以由幾方面來衡量：(1)對工作目標的了解程度，(2)對他人未來期望的預測能力，(3)對他人目前的期望是否清楚，(4)對於工作範圍與職責的了解程度(王秋絨，民七二：七一)。由前面有關困境的解說中很明顯地可以發現，工業社員工對本身的工作目標、職責、範圍並不確定，而組織內他人對其角色的期望也不够清楚，如：社員工的角色立場，與工會的關係等並不明確，因此，就形成相當程度的角色混淆。

##### 2. 角色過度負荷 (Role Overload) ..

由角色負荷的觀點來看，工業社員工普遍存在的現象是：一方面企業主基於成本效益的考量，要求社員工做最大的發揮，能有最多的貢獻；另一方面社工

員基於專業的使命，為穩固其地位及建立專業形象，常力求表現，以致於對各方的期望、要求幾乎來者不拒，而造成角色上量的過度負荷，使角色表現者無法在一時限內完成所有對角色的要求，譬如：要做新人訪談、一般諮商、離職面談，又要兼辦員工福利、教育訓練、員工申訴等，面對上千位員工的各種需求，一位社員工經常只好以應急的態度來處理多數人的需要，如：採購、分發福利品，而無法顧及少數人迫切的需要，如：與某位情緒不穩定的員工會談，家訪某位員工以協助其尋求適當的經濟補助等。另外一種過度負荷是屬於質的方面，將工業社員工視為萬能的助人專家，自物質協助，人際糾紛至精神異常、暴力脅迫，都期待社員工能很快有效的解決，這種對角色要求水準太高，超過其能力所及，即是角色質的過度負荷。

##### 3. 角色衝突 (Role Conflict) ..

Cross 及 Mason 等人認為角色衝突是指一個人面臨矛盾期待的情況 (Strean, 1979: 390)。Corwin 及 Kramer 等人則將之界定為角色規範與行為的不一致(王秋絨，民七二：七一)。對於身處龐雜組織內的工業社員工，要取得角色一致性並不容易，譬如：面對多重的案主，他們對社員工的期望與要求各有不同，常讓社員工感到為難，甚至同一角色期待者對社員工本身的期望即有矛盾的現象，如：管理者希望社員工能穩定員工的工作情緒，但又希望社員工能配合管理者原有的管理方式等，這都造成社員工角色內的衝突。而在實際運作上，社員工常要扮演各種不同的角色，如：傾聽者、傳達者、代言者、倡導者、協調者、執行者、策劃者等，再加上他在組織中同時是受雇者、部屬，又是助人者，即一人同時要扮演多個角色，而這些角色又各有不同的行為與規範、期望，因此，在其工作生涯中遂經常會感受到此種角色間的衝突。另一種常見的衝突是角色要求與人格間的衝突，譬如：社員工發現企業體有違法情事，基於專業良知他應該檢舉，但因受雇的角色義務，業主又令他不要干

涉；又如在生產第一的壓力下，管理者只要求產量的提高與產品品質的達成，將員工視為純粹的生產工具，而不重視工作環境、適當的休息等條件的配合，這與具有專業知能，重視「人」的因素的社員工的價值、態度不相符合；因此，這種因行政體系的期望與社員工自我期望或專業倫理、價值體系相衝突的情形即會造成角色與人格間的衝突。

#### 4. 角色壓力 (Role Stress)

工業社員工為履行其角色功能，却又面臨如上面所分析的角色混淆、過度負荷及角色衝突的情境時，他必感受到一種不平衡的狀況，或會知覺到一種被壓迫或與環境、組織結構間的張力，而形成所謂的角色壓力。就社會化的觀點來看，由於工業社會工作在企業組織中是一新的職位，且與企業體的價值理念有所不同，因此，對彼此的社會規範都尚在建立、學習中；而就社會體系的角度言，由於社員工的加入，使組織原有的社會結構發生變化，導致體系中的結構一時無法維持統整的狀態，而社員工在此情況下也無法表現適當的角色行為；這些都造成社員工的角色壓力。

### (二)可能的因應之道

根據以上的分析，本文試圖再由角色理論的內涵中來尋找可能解決困境的脈絡：

#### 1. 透過角色澄清，減少混淆的程度

由於企業體本身、企業內成員及社員工彼此間對角色期待不同或不清楚，因此，社員工可先藉由角色分析技術來了解自己被那些人要求些什麼社會表現 (social performance)；在什麼情況下被要求及對其角色規範、認可、成果評估的標準是什麼等，以釐清角色現況；然後，透過個別及會議或團體活動等機會、場合，利用口頭或書面方式，不斷與各層人員、工會等澄清彼此對社

員工的權利、義務、職責、功能、行為規範、價值體系等角色運作的內容。

#### 2. 檢視角色關係

於角色澄清後，接著要檢視社員工的角色關係或角色網絡 (role network)，即透過對社員工自身的角色組 (role-set) 和地位組 (status-set)，以及對企業體既有文化特性的了解，來做重新整理，便於清楚知道社員工在整個組織中的關係網絡，並再次確定社員工的角色定位，如此，一方面建立角色運作的規範，另一方面釐清權責內涵和工作範圍，以避免因角色過度負荷，而無法發揮專業的功能。

#### 3. 角色重新運作，紓解角色衝突與壓力

在了解角色期望和重整角色關係後，工業社員工接著要確認適當的角色運作方式，但並非一味地去滿足他人對社員工的角色期待，依角色理論的觀點，角色行使者 (role enactors) 間的關係是一種互動和交流的體系，因此在運作過程中，必要時也可透過溝通或教育方式來調整某些成員的角色期望或認知，以使彼此能在交互作用中維持一穩定、平衡的角色運作，而自然的紓解角色衝突與壓力。

### 四、結 論

基於企業組織追求利潤與積極應變的特質，工業社員工應該了解其角色困境的解決並非純粹靠理性或科學方法可以一勞永逸的，因此，角色因應是一個持續的過程，不只與直接面對的案主在接觸中要不斷澄清，與組織內的同仁、管理層、業主、工會等，也要經常溝通，尋求彼此對角色認知的共識，而社員工自己更要經常檢視自己與組織內各系統間關係的進展或變化情形，亦即要敏銳的察覺角色關係並對環境的期待或變遷予以適當的回應，也唯有如此，工業社員工才不會將自己的角色功能拘囿於只能做一對一的微視面工作或僅是解決應

急問題的殘補式傳統工作，而能把自己的角色功能幅度積極擴張到整體的組織面，以較巨視的角度來從事工作。

雖然在企業體內社工具是應將其工作與員工、業主、環境等結合，努力扮演善於經營的角色，以適應企業發展的需要，並發揮社會工作專業的功能；但就整體來看，如果企業界也能體認「人」在組織發展中的需要與價值，以及工業社會工作的功能，而更積極建立適當的協助員工制度，吸收學有專長的人才來推展服務；而政府也能站在福利的立場，更主動輔導企業界建立員工全面的福利體系，推動任用社工具來處理相關事務，則不但有助工業社工具角色困境的處理，更能發揮工業社會工作的福利功能，以實踐工業社會工作對員工全人發展的專業使命，落實企業的社會責任。

#### 附 註

- 一、目前國內工業社工具的種類可分為「企業內」與「企業外」兩種，「企業內」又分為「專任」與「兼任」；「企業外」則指政府單位、救國團、教會團體及私人機構為企業員工提供相關服務的工作人員。
- 二、此處「直接員工」指工廠中生產線上的員工，一般簡稱D (Direct Labor)。

#### 參考文獻

##### (一)書籍

- 劉創楚 工業社會學 臺北：巨流圖書公司，民七七年，頁一五一—二一。
- 謝高橋 社會學 臺北：巨流圖書公司，民七五年，頁一一—一一五。
- Akabas, S. H., & Kurzman, P. A. (Eds.) *Work, Workers, and Work Organizations: A View from Social work*. N. J.: Pre-

nice-Hall, Inc., 1982: 201~202.

Biddle, B. J., & Thomas, E. J. (Eds.) *Role Theory: Concepts and Research* New York: John Wiley & Sons Inc., 1966.

Johnston, N. J., & Carter, I. *Social Services in The Workplace*.

In H. W. Johnson (Ed.), *The Social Service: An Introduction*.

F. E. Peacock Publishers, Inc., 1986.

Scheurell, R. P. *Introduction to Human Service Networks*.

University Press of America, Inc., 1987: 153~155.

Stream, H. S. *Role Theory*. In F. J. Turn (Ed.), *Social Work*

*Treatment*. New York: The Free Press, 1979.

##### (二)期刊、論文

王秋絨 角色壓力的意義及其研究模式，社區發展，民七十一，十八，六十九—七十六。

林青青 臺北縣政府社工具勞工輔導工作之研究，文化勞研所碩士論文，

文化大學，民七十六。

林桂碧 工廠組織管理與實施工廠社會工作之研究，東海社研所社工組碩

士論文，東海大學，民七十四。

黃玉生 企業組織內中階層主管角色衝突之關聯性研究，東吳社研所社理

組碩士論文，東吳大學，民七十八。

陳紹平 我國現階段工廠輔導工作與員工生活適應之研究，文化勞研所碩

士論文，文化大學，民七十四。

##### (三)報紙

吳仁麟 員工沒心事，老板有信心 聯合報，民七十八年十二月五日，十六版。