

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

彈性企業模式的批判與修正：以台灣為例

Critique and Revision of the Flexible Firm Model

-- A Research on Taiwan

計畫編號：NSC 92-2412-H-002-013-SSS

執行期限：92年8月1日至93年10月31日

主持人：柯志哲 國立台灣大學社會學系暨研究所

計畫參與人員：范裕康 國立台灣大學社會學研究所

王祥樺 國立台灣大學社會學研究所

一、 中文摘要

當今組織面臨外在環境高度變動性，再加上競爭壓力不斷升高，不得不採用種種的彈性人力運用措施來因應。Atkinson(1984, 1987)留意到這一股彈性人力運用的趨勢，提出了「彈性企業模式」來作為分析的架構。Atkinson認為企業為了因應市場變化及降低勞動成本，會將組織內的人力劃分為核心及邊陲兩個部分，並且會同時尋求達成三種不同類型的彈性：職能彈性、數量彈性以及薪資彈性。這樣的概念衍生了為數相當可觀的後續研究，然而近年來的一些研究也逐漸突顯了這個模式的不足之處。

研究者透過文獻中對彈性企業模

式的批評與本研究對台灣企業所做的實證分析，對Atkinson的彈性企業模式進行批判與修正，並尋求新模式的建立。由於時間與經費的限制，本研究集中在高科技產業的相關探討。研究者將主要問題歸結到二個主題，並由這些主題導引出本研究的主要成果。首先是彈性企業模式理論與企業實際運作方式出現落差，必須參照實證事實對模式作修正；其次，目前相關的研究忽略了對不同類型彈性間關係之探討，然而本研究發現不同彈性間的關係複雜且重要，並涉及到僱傭關係與勞工福利的議題，必須更深入探討。

關鍵詞：彈性企業、職能彈性、數量彈性、薪資彈性、核心人力、邊陲人

力

Abstract

Facing volatile and radical changes in their environments, organizations nowadays have to adapt flexibly to these changes in order to survive or prosper. Having observed the trend of flexibility in manpower strategies, Atkinson (1984, 1987) proposed the “flexible firm model” which draws clear lines of demarcation between core and peripheral workforces. Organizations utilize functional, numerical, and wage flexibility simultaneously. This conceptualization of flexibility has spawned lines of research. In spite of its popularity, some recent research evidence has refuted some of its arguments.

This research criticized and revised the flexible firm model through criticism from the relevant literature and empirical evidence from Taiwan, and tried to establish a new model. Due to the limit of time and resources, this research focuses on the high technology industry only. I have the following major findings: First, there exists substantial gap between the flexible firm model and actual practices of firms, so we have to revise the original model. Second, existing research neglects to study the relationships between various types of flexibility, which are very complex but significant, and closely related to the issues about employment relationship

and industrial relation; this research explored the relationships and the mechanisms behind them.

Keywords: the flexible firm, functional flexibility, numerical flexibility, wage flexibility, core, periphery

二、緣由與目的

當今組織面臨外在環境高度變動性，再加上競爭壓力不斷升高，不得不採用種種的應變措施來因應，於是種種的彈性管理制度，尤其是彈性人力運用的措施因此應運而生。Atkinson(1984, 1987)留意到這一股彈性人力運用的趨勢，提出了「彈性企業模式」來作為分析的架構。彈性企業模式被提出後，引發了非常廣泛的討論，在公部門及私部門均造成深遠的影響。

Atkinson認為企業為了因應市場變化及降低勞動成本，會將組織內的人力劃分為核心及邊陲兩個部分，並且會同時尋求達成三種不同類型的彈性：職能彈性、數量彈性以及財務或薪資彈性。職能彈性是指員工工作內容可以水平或垂直的加以整合或更動，以便能迅速反應市場需求與產業變化。組織可以快速而順利地重新佈屬員工之任務，以順應產業環境之變化。數量上的彈性是指企業面臨生產需求變動時，能夠及時改變人力數量與種類，不因生產需求變動而有人力不足或是人力過剩之情況發生，使企業保持生產人力上的最佳適量。薪資彈性是探討傳統固定式的薪資結構如

何轉向於薪資結構的多樣性，以充分反應個人與企業之績效 (Atkinson 1984, 1987; Rubery, Tarling and Wilkinson 1987)。基本上，職能彈性是透過核心人力來達成，管理者可以藉著提升員工能力來執行不同職務的工作，參與不同的決策，來達成職能彈性；而數量彈性則是透過邊陲人力來達成，管理者可以藉著種種彈性工作安排以及暫時性（非典型）工作人力的使用（如部分工時、臨時工、人力派遣、外包及 SOHO 族）來降低勞動成本 (Parker 1994; Rosenberg 1989; Rubery, Tarling and Wilkinson 1987; Wright and Snell 1998)。這樣的觀念衍生了為數相當可觀的後續研究，然而近年來的一些研究也逐漸突顯了這個模式的不足之處 (Bridges 1994; Kalleberg 2001; Pollert 1991)。

研究者認為由這個模式所衍生出來的問題，特別值得注意的有以下幾點：(1) 核心與邊陲雙元概念過於簡化，(2) 組織內不存在核心—邊陲模式，(3) 誰的彈性？(4) 分析層次（單位）混淆，(5) 不同彈性間的關係混淆。研究者認為以上這些衍生出來的問題除了點出了目前彈性企業模式研究發展的限制與困境，同時也提供了最值得研究的焦點議題，也成為激發本研究的主要研究動機。

鑒於國內相關研究的欠缺，故本研究從國內高科技產業的彈性人力運用現況及制度安排著手。由目前文獻上對彈性企業的研究及批評，研究者將主要問題歸結到二個主題，並由這二個主題導引出本研究的主要目的。首先

是這種彈性企業模式理論與企業實際運作方式出現落差，必須參照實證事實對模式作修正與補充；其次，不同類型彈性間的關係複雜且重要，並涉及到僱傭關係與勞工福利的議題，是必須探討的核心問題。

三、 結果與討論

本研究以台灣高科技產業為研究對象，探討其非典型工作安排之運用、組織特性、彈性人力運用，與組織經營績效之間的關係，以及不同型態彈性之間的關係。主要研究結果如下：

(一) 高科技產業使用非典型工作安排的現況

根據研究結果顯示，在使用程度與類型方面，研究結果顯示，在過去一年內，有八成以上的園區廠商曾經使用一種或多種非典型工作者，且以外包工和定期契約工居多。而高科技廠商的核心業務則以「研究、開發、設計」與「經營管理」居多，與高科技產業的特性十分相符。另外在因應業務波動的作法上，廠商是以「請員工加班」與「增僱非典型工作者」為主，顯示高科技產業對於非典型工作者有一定的需求。

在使用原因上，廠商主要是希望能「配合業務或景氣變動所需的人力」與「減少人事行政管理事務」，其次則是「組織編制員額有限制」、或是為了節省各項人事成本（如薪資、福利、訓練成本、資遣費和退休金等），

其中以外包工的使用原因尤其偏重於成本考量。比較不同的是，廠商「需要特殊專長與設備」時，會考慮使用部分工時工；若是需要「代替請假或留職停薪的正職員工」，則是使用定期契約工。

有關使用非典型工作者對人事成本的影響，部分工時工與定期契約工對於降低人事成本的幫助比較明顯；派遣工作者對於降低人事成本的幫助就顯得比較少。推論這可能是因為廠商除了要負擔派遣工作者的薪資，還必須支付派遣公司額外的費用（諸如手續費或管理費），以致無法達到降低人事成本的目標。

（二）組織特性、彈性人力運用、組織經營績效之間的關係

主要研究結果說明如下：(1) 不同的組織特性在職能彈性上有顯著差異。組織規模大，職能彈性比較大，且組織規模 500 人以上企業比 100 人以下企業有較好的職能彈性表現。(2) 不同的組織特性在數量彈性運用上有顯著差異。企業人事成本占總支出的比比較低，運用外包工的可能性較高。(3) 不同的組織特性在薪資彈性上有顯著的差異。組織規模較大，薪資彈性大；人事成本佔總支出比率較低者，實施變動薪的比例較高。(4) 職能彈性對正職員工的離職率有顯著影響。職能彈性愈高，正職員工的離職率愈低；數量彈性的運用，可以降低正職員工的離職率。(5) 職能彈性多樣化技能學習機會對組織績效有顯著正向影響，表示職能彈性愈高，組

織績效愈好。(6) 數量彈性對組織績效有顯著影響。外包工的使用對公司獲利程度增加有顯著正向影響；另派遣工的運用對員工離職率降低也有顯著正向影響。(7) 薪資彈性對組織績效有顯著影響。正職人員變動薪比例對人事成本降低有顯著負向影響，表示薪資彈性的實施，可能會導致人事成本的增加。

（三）不同彈性型態之間的關係

研究結果顯示，職能彈性（以訓練群組來代表）的實施程度，並不能作為判斷其是否會聘用非典型工作者的依據。推論這可能是因為廠商之所以採用非典型工作者，除了純粹是應付臨時性、短期性或季節性的業務需求，或是想藉由少量引進，以評估試用績效，也可能是因為廠商在人力規劃時，已經刻意或不經意比照 Atkinson「彈性企業」或是 Lepak & Snell 人力資源架構的概念，以核心業務或人力資本的重要性與獨特性，作為劃分人力的標準，以致訓練群組與非典型工作安排對廠商而言，是兩組完全獨立的人力規劃系統，兩者是互補共存，並不會發生此消彼長的關係。

四、計畫結果自評

本研究是以高科技產業為研究對象，探討企業施行彈性人力運用的現況、使用原因、制度安排、使用後所產生的影響，並且探討不同彈性型態之間的關係。研究者在分析過程中發現了一些台灣特有的現象與議題，非常值得深入探討。不過基於有限的時間、財力和人力，本研究未能對其他

產業進行類似研究。因此本研究建議後續研究者可以針對台灣其他產業進行比較研究，以利我們對於各種產業的人力運用現況有更多的認識。另外，本研究僅著重探討不同型態彈性之間的關係，未能深入分析兩種措施對於組織整體績效、勞資關係與員工心態方面的影響，因此本研究建議，後續研究者可以從這個方向去延伸探討。

本研究的部分分析結果已經寫成研究論文一篇，現在正在投稿中（柯志哲，2005）。另外有數篇相關的論文正在發展中。

五、 參考文獻

（一） 中文部分

柯志哲，2005，「高科技產業職能彈性與數量彈性之關聯性探討—以新竹科學工業園區為例」

（二） 英文部分

Atkinson, John. 1984. "Manpower Strategies for Flexible Organizations." *Personnel Management*, 16: 28-31.

Atkinson, John. 1987. "Flexibility of Fragmentation? The United Kingdom Labour Market in the Eighties." *Labour and Society*, 12: 87-105.

Bridges, William. 1994. *Job shift: How to Prosper in a Workplace without Jobs*. Addison-Wesley.

Parker, Robert E. 1994. *Flesh Peddlers and Warm Bodies: The Temporary Help Industry and Its Workers*. New

Brunswick, N.J.: Rutgers University Press.

Pollert, Anna. Ed. 1991. *Farewell to flexibility?* Oxford, UK; Cambridge, Mass., USA: B. Blackwell.

Rosenberg, Sam. 1989. *From Segmentation to Flexibility*. *Labour and Society* 14(4): 363- 407.

Ruberry, Jill, Roger Tarling and Frank Wilkinson. 1987. "Flexibility, Marketing and the Organisation of Production." *Labour and Society*, 12(1): 131- 151.

Wright, Patrick & Scott Snell. 1998. "Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management." *Academy of Management Review*, 23(4): 756-772.