

人力資源管理比較與探索

伍錫康博士著



鏡

人力資源管理 比較與探索

伍錫康博士著

廣角鏡出版社有限公司出版

作者簡介——

本書作者畢業於香港大學社會科學院。曾任職香港政府勞工處為助理勞工事務主任，現為香港大學管理學系高級講師。

作者曾於1974至75年間，在倫敦大學轄下之倫敦經濟及政治學院攻讀工業關係與社會學。其後在香港以電子技術人員的職業為題材，完成其在倫敦大學之博士論文。

此外，作者於1976至1980年間，參與由劍橋大學唐納教授所領導，由英國政府外交部所贊助的香港勞工研究。作者曾著有多篇泛論香港工運、勞資談判、勞工法例及政策等論文。

1113
G1502
230



人力資源管理 比較與探索

伍錫康博士著

一編為 四年一月六日

廣角鏡出版社有限公司出版 CA

書名：人力資源管理比較與探索

編著：伍錫康博士

出版：廣角鏡出版社有限公司

WIDE ANGLE PRESS LTD.

香港灣仔莊士敦道195-197號八樓

7/F., 195-197 Johnston Rd., H.K.

Tel: 5753877 Fax: 8381079

發行：華風書局有限公司

香港灣仔莊士敦道195-197號七樓 電話：5749495

承印：太和印刷公司

版次：1994年6月初版

定價：港幣60元

書號：ISBN 962-226-381-X

PRINTED IN HONG KONG

紀念費里祈教授

(Professor Keith Thurley)

BYM436/1P

目 錄

引言	7
(1)台灣勞工見聞點滴 (節錄自前田政宏、伍錫康合著《訪問台北有關勞工問題研究報告書》，香港大學亞洲研究中心，1987年)	9
(2)國際勞工組織與香港 (節錄自費祈理、唐納、伍錫康合著，伍錫康編譯：《國際勞工組織與香港：背景與當前問題的探討》，新城文化服務有限公司，1986年)	39
(3)影響訓練、人力發展及科技轉變的因素：香港的狀況 (節錄自伍錫康著：《科技演進與培訓——香港地區的研究個案》，國際勞工組織辦事處與新城文化服務公司，1987年)	55
(4)人力資源的發展及前瞻	79
(5)從立法角度與法律觀點看香港勞工的權益	85
(6)蛻變中的香港勞工與社會 (節錄自唐納、霍舒、伍錫康合著，伍錫康譯《兩代縱橫：蛻變中的香港勞工社會》，香港大學亞洲研究中心，1992年)	91
(7)從文化異同、管理概念看勞資關係 (節錄自高尚仁、伍錫康合著《組織行為學》，三民書局1988年)	117
(8)中西文化與組織管理：初步探索與存疑	127

引 言

本書為紀念作者的老師，倫敦經濟及政治學院的費里祈教授（Professor Keith Thurley）編輯而成的一個短文集。主題是由勞工問題引申談到勞工市場、人力培訓以至工作組織等人力資源問題。而在地域方面，本書亦嘗試採用一個「比較」性的觀點與角度，因而探討了台灣勞工近貌，與國際源勞工組織的架構、運作與標準，以及不同的因素對於香港勞工現時與未來情況的影響等。

費里祈教授，為當代研究人力資源管理的先驅學者中的表表者。特別是就比較分析在不同文化國度裏的勞資關係與人事管理風格時，更具心得卓見。費里祈教授的夫人，為一位日籍女士，在她的薰陶下，費里祈教授一生致力於促進東西方文化的交流蕃革，而對於來自東亞地區的亞洲學生，例如日本、香港、新加坡、台灣、中國大陸等地區的青年學者，更是關懷備至。在他們夫婦兩人的指導照顧下，不少在七十、八十年代遠渡重洋，前赴倫敦經濟及政治學院（London School of Economics and Political Sciences）修讀的亞洲學生，皆對費氏夫婦倍覺親切。他倆夫婦至今仍為我們所津津樂道，感激之情，不時溢於言表，費氏夫婦不啻為當代學者典範，為我們所敬重。

作為費教授的學生，作者十分幸運地在他的指導下，在較早

時間完成修讀在英國的碩士與博士論文。

而費教授立論精闢，對協助作者擴闊在學術領域的認識見解，往往深具啟發性，而又語重心長。事實上，他在管理及勞工問題研究的取向，持有不少獨到的觀察、分析與見解。例如他曾經指出人力資源與管理習例，是按時、空、與文化背景而有所變異：即是指日式的「福利企業」型（Welfare Corporatism）、美式的「工業關係企業」型（Industrial Relations Corporatism）、以至英式的「專業」型（Professional Personnel Management）及在第三世界或一般新興經濟社會裏的「國家調控」型（State Organised Labour Control）等分類。凡此，在在反映了現代管理模式及應用方法的錯綜複雜。他又曾經提到現代管理往往過分銳意「包裝」，以迎合所謂「市場」所需，但其內涵，仍然不脫「如何去加強管理的控制及監管能力，以提高資源運用的效益」這個原則。而這項主題，可以說是能夠放諸四海而皆準。

本書正希望能夠以這樣一個較為宏觀及比較性的角度，去介紹當代的企管、勞工與人力資源的範疇，從而提出有關管理及文化、企業組織、人力市場、培訓、國際勞工組織、港台勞工比較與中國因素等環節。其中數篇文章，特別是摘錄自幾位知深學者與作者合作撰寫的論文，而現時略加整理編寫而成的。

雖然行文匆匆，作者希望這些整編後的文章，可以粗略地反映費里祈教授的為學精神。

我們對費教授深感懷念，因此謹以此書為誌！

作者對李國強先生、黃嘉莉小姐及廣角鏡出版社各位同事所提供的寶貴指導與協助，深表謝意。

伍錫康一九九四年五月

香港大學

台灣勞工見聞點滴

前 言

時為1987年秋天，日本專修大學法學系前田政宏教授與本文作者訪問台北，就當地的勞工狀況、勞工法例與工運發展進行了探討。台灣之行，是我們在東亞區進行的一次比較性勞工研究計劃的其中主要一環。事後我們編成了一份報導此行的報告書，名為《訪問台北有關勞工問題研究報告書》，並由香港大學亞洲研究中心在同年冬天出版。

現謹就該訪問報告書內若干頗具趣味性的部份，節錄如下，希望能夠對於瞭解八十年代後期台灣勞工發展的情況，提供點滴的幫助。

勞工問題研究的訪問日誌

訪問台灣總工會及座談（1987年9月25日）

我們榮幸地獲得總工會以下各位負責人及主要幹事接見：

秘書長邱清輝先生

常務理事陳士誠先生

駐會常務理事路國華先生

助理秘書長王子偉先生

國際事務處秘書蕭經潤小姐

總工會秘書長邱先生為我們就該組織的歷史及架構，作一扼要的介紹。台灣全國總工會於1948年在南京成立，由當時來自省、市及全國的工會聯合會的全國代表大會議決，組織了全國總工會，由一個五十一人的常務委員會所領導，當時成員包括了十九省級工會聯合會、十個特別市級的工會聯合會與六個特別的全國產業性的工會聯合會，它們所組織會員人數，共達5,495,703名，其後，總工會遷往台北及在1950年4月恢復其工作與活動。

現時，台灣的勞動人口（包括政府及私人機構的員工），約有30%以上，參加了工會。工會組織的基本類型有兩種：即產業工會與職業工會。一般而言，產業工會是以企業為組織的原單位，而職業工會則組織在某一行業的工人，他們並無一定的僱主或工作地點。在市、省及全國層次上，這些工會可以按個別產業或行業組成工會聯合會，或組織地區性的一般性的總工會。現時，直接附屬於台灣全國總工會的有台灣省總工會、台北市總工會、高雄市總工會、台灣加工出口產業工會聯合會、三個特殊的全國職業性工會聯合會、全國海員工會與三十一個全國性跨省產業工會（例如公路、鐵路、郵務、電訊、電力、石油等）。在工會法規下，個別會員須繳交相當於其工資月薪2%的會費，及不多於兩天工資的入會費用。任何屬會，須向其所屬的工會（較高層）組織繳交其每月收入10%至15%，作為屬會會費。倘若在集體協議下，個別會員按月所繳交的會費，是可以自其薪金內定期扣除的。

在邱秘書長就全國總工會作了上述簡介後，我們就台灣現時的勞工法制度以在其最新的發展及前景，作出討論，尤其最近解除了戒嚴法，以及過往隸屬於內政部的勞工司，現獲昇格至相當於部長級，成為新近委任的直屬行政院의勞工委員會，象徵着勞工在社會上的地位取得了較前更為重要的地位。近期更受社會及勞資雙方關注的兩項勞工法例，就是(i)勞動基準法與(ii)工會法。

勞動基準法在1984年頒佈，旨在改善與提高綜合了以往按工廠法及其他法例而制訂的勞工標準。它的立法精神、目的與範圍，頗與日本的勞動標準法相似，亦與香港的僱傭條例的性質頗為接近。該項1984年的法例引進了一項重要的規條，規定僱主支付退休金的責任。這個法例，是由台灣全國總工會所領導的工會運動所倡議，及經其在立法院大力遊說及鼓吹下，得以立法成典。雖然由起草至立法院辯論通過的立法過程，整整為期三年，該項勞基法的誕生，證明了立法院及政府對於民生勞工福利與利益，有著更為廣泛及普及性的關注。

現時勞動基準法正進行全面性的檢討，目的在積累了法例通過後三年以來的經驗，以進行重要的修訂及改善。在我們的座談過程中，總結了以下可能具有爭論性的各項要點：

(i) 勞基法的運用及執行問題，尤其是怎樣去應付那些未有履行其法例責任的僱主。

(ii) 如何在協調退休金與遣散費兩種在勞基法下僱主的承擔，而兩者之間的差距（一般而言，退休金的支付金額，是雙倍於遣散費），是可能會間接鼓勵僱主，將年屆退休的年老僱員解僱及遣散，以減輕其須支付退休金的負擔^①。

前田教授表示，他甚為欣賞台灣全國總工會為照顧及改善勞工標準及法定權益所表現的決心與能力，但是要進行整套有系統的勞工法改善的計劃，是須循序漸進，而不可太過急進。他特別引用了日本在通過及改善其勞動標準法的經驗，指出這個過程經過整整三十年，以及前後進行三次重大的修訂，漸次調整，方達至目前立法標準的水平。他亦表示對台灣勞動基準法能夠將退休金訂為強制性標準的遠見，留有頗為深刻的印象。現時，不論在日本或香港，退休金仍是屬於自願性的安排。（現時，勞動基準法規定了退休金，是母須僱員供款，倘若有關僱員，在其服務年資的首十五年內，每年可得兩個月工資的退休金，而由第十六年開始，每年的服務年資，則可得一個月的退休金。為令僱主能夠應付在這方面的支

出責任，勞基法規定僱主須為其每位僱員按月供款，以月薪2%至15%，存放於指定銀行信託，作為儲備金，而該批退休準備金則須由一個勞資聯合委員會監察管理。現時，按勞動基準法規定，退休年齡是強制性定為六十歲的，但是，前回教授同意，為使這套具有前瞻價值的勞工法典，能夠按步就班地成熟地發展，政府方面的積極支持及贊助，是極為重要，甚或是必須的，否則僱主的反對力量，很容易會影響在萌芽離期時其脆弱的地位。

我們的會談，跟著探討了一連串互有關連的問題，包括了工會法，工人組織及團體，罷工的權利與自由，以及在現代社會逐漸多元化、生活充裕及有較大求知意願的前提下，全國工運的未來動向及可能綱領。

與勞動基準法同時，政府亦現時對工會法進行詳細的檢討，以配合解除戒嚴法。以往在戒嚴法下罷工是受到禁止的。按台灣全國總工會表示的意見，工會法不單會重新恢復工人罷工的基本權利，它亦須與人民組織與團體法互相銜接配合，以避免有兩者脫節或不協調的情況出現。全國總工會希望能將工會法稍作改進，容許教師及其他政府人員，享有結社及組織工會的權利（我們亦提到香港的情況，罷工自由及結社權利，是普及一般性的，但是卻以警察及軍人例外）。前田教授則指出，在日本工人已經穩定地鞏固了他們在組織、結社、罷工及集體談判的權利，但是這些權利，並非單靠依賴法例的保障，同時亦須得到僱主的接納及誠意的支持。正如日本的經驗所反映，可能適合於台灣的模式，並非如西方傳統般的勞資對立體系，而是由勞方資方共同合作的「工業伙伴」的制度。

全國總工會對前田教授的觀點，表示贊同，它承認在台灣，仍然不少僱主是對於工會在他們企業裏組織僱員，是抱有不安及懷疑，同時集體談判的風氣及制度，仍處於頗為柔弱的狀況。況且，雖然勞動基準法規定了工廠議會的設立，但是在很多企業裏，勞資會議並未有如期運作。至於有關工資及其調整，一般是由僱主單方面決定，但是甚少由勞資進行雙邊談判，以集體協約方式厘定。

（現時團體協約法訂定了工會的集體談判權利，亦規定所有勞資的集體協約，須向有關當局註冊及登記）。另一方面，台灣並未有法定最低工資，但是政府卻頒佈了基本工資，作為一個兩人家庭生活開銷所需的指標，現時的水平，是新台幣每月6900元。

台灣全國總工會，強調了「罷工」作為支持工人力量的合法地位及重要性，但是亦指出這種力量，是不能任意隨便運用的。因此，罷工與罷工者的權利是應獲得承認，但是其性質須是屬經濟性，而非含有社會及政治目的。同時，全國總工會亦感到修訂現時的勞資爭議處理法的需要，而當前急務，可能是如何在改善及加強現有解決勞資爭議的官方程序架構，使其能提供類似香港勞資審裁處的一種快捷、方便、廉宜的司法程序，去審理及裁決個別怨訴及聲請的案件。

全國總工會指出，勞資對話，對於工業和諧及穩定，具有策略上的重要意義。因此，除了在企業層面加強工廠會議制度外，總工會亦將積極地贊助在地區層面上，作定期性的勞資工業關係座談會，由工會、管方及政府代表出席，構成一個有效的地區性對話架構，就當地所有勞工、就業及勞資關係問題交換意見。

在現時有利勞工改革的環境及條件下，全國總工會對於勞工在社會地位的提昇，及勞資雙方的工業伙伴協調，與政府合作的進一步鞏固，表示樂觀。由於經濟繁榮，帶來社會上較為充裕，多元化及容忍開明的生活狀況及形態，而在政治上，民主的風氣亦會培育一般僱員對於參加工會的興趣及意識，況且他們的教育水平及對工作生活質素期望亦較前提高，因此工運的未來綱領，就是作為代表他們福利及利益的發言人及「監護人」，為一般勞工大眾去探索及尋求較為充實、滿足及穩定的工作生活。正如總工會秘書長表示，「最艱苦的自克自厲時刻，可能已經過去，或成為歷史。」

拜訪行政院勞工委員會，1987年9月25日

前田教授與伍錫康在1987年9月25日下午，在港九工團總會陳恩賜先生陪同下，拜訪了新成立的行政院勞工委員會。接待我們

(即田政宏、陳恩賜、伍錫康)的官員，包括行政院勞工委員會副主任委員徐學陶先生，勞工委員會勞資處處長歐憲瑜先生，勞資關係處楊錫昇先生及該處其他職員。

徐副主任委員表示，勞工委員會剛在1987年8月1日在行政院直屬下成立，而我們是在該委員會成立後首批訪問該部門的學術小組。徐先生為我們介紹了勞工委員會的組織架構，以及在具有決策權力的委員會裏，由四方面參與(包括勞、資、政府及學者)的結構。勞工委員會的歷史(其前身為內政部下的勞工司)及其昇格至部門級的背景，亦由徐先生略加介紹。我們對於是次具有里程碑意義之決策，政府在行政院下設立勞工委員會，向徐副主任委員及其同僚道賀。它標誌着政府與社會，對於勞工地位的日益重視，並希望他們未來工作成功愉快。

我們的會談，檢討了下列各項問題：(一)勞工法及預期的修訂；(二)政府對於勞工行政及改革的取向；(三)勞工市場；(四)工運與社會整體工業關係狀況的前瞻。

1 勞工法

勞工委員會的官員表示，勞動基準法於1984年立法，將在實施五年後(即1989年)進行一次全面性的檢討及修訂。同時，重新編訂的工會法，亦已籌備到相當的階段，預期可在年底發表，以備於1988年4月立法，而另一項將作重要修訂的勞工法，就是勞資爭議處理法。按歐處長表示，工會法修訂的主要目的是(i)擴展該法的保障範圍，至教師及政府公務員；(ii)恢復罷工權利及其他有關法例附規；(iii)調整法例對於會員會費比率的規定。此外，在修訂勞動基準法的工作中，政府當局亦希望：(i)擴大其施用的範圍及執行的效率；(ii)改善現時就退休金所訂的規則；(iii)放寬對婦女夜間工作的管制；(iv)容許工廠法就工時、休息日、假期等的規定，帶進較多的伸縮彈性，以適應各行各業在生產及工作條件方面的限制。這將會與日本在該方面的法例措施，較為接近。

前田教授認為上述修訂法例措施，將可進一步鞏固勞工標準及地位，是值得欣慰的。但是，他仍補充了一些意見，就是這些改革措施不應過於急進，否則相反地可能會損害或影響了勞工的利益，舉例而言，他懷疑一些邊緣性的小企業，能否對於頗為沉重的退休金供款責任負荷得起，如果因此而結束營業，便會相反地間接威脅了它們僱員的職位及保障。

2 勞工行政的取向

我們亦就究竟政府應該對私人企業的勞資關係作到何等程度的干預，交換了意見。我們同意區處長所指出，政府在勞工決策方面所常遇到的矛盾，就是如何去協調所謂勞工規條及保障的標準化及規劃化，而另一方面又能允許不同行業產業，因應它們的生產作業及科技特性而作出個別的安排及習例。就算在西方工業先進國家裏，現時頗為時尚的政府策略，亦一反在五十及六十年代流行的「國有化」及「政府管制」的風氣，支持「私人企業化」或「中央管制精簡化」。

在是次座談中，賓主雙方皆同意，勞工法的現代角色，由於工業社會多元化的關係，似乎應謀求制訂一個底線性質的標準基礎，以便勞資雙方在這個標準之上，以協商共議的方式，去厘定在企業或產業層面上適合自己運作及市場條件的具體安排及協議。因此，勞工行政當局，未必須作出詳盡的立法措施，而祇要定下法例的程序架構，以支持及培植在工作車間類似勞資協商式的工廠議會，或其他形式的勞資對話制度。後者的方式，不單可以支持工業運作的適應能力，更可以有助推動工業民主，但是在架構上，它是有賴(i)有效的工運作為後盾（例如西德的情況）或是(ii)在個別企業裏有穩定的工會體系（譬如在日本的例子）。值得一提的，是在會談中，大家皆認為台灣的勞資關係制度，正處於蛻變時代。而台灣的情形，又頗與香港相似，由於工人在車間的組織及代表制度的荏弱，政府一直須肩負著繁重「勞工保護者」的角色。