

# 臺中市政府「金融風暴中的企業因應策略與員工問題調查專案計畫」

## 摘要

本計畫依主要目的在於瞭解在面臨金融風暴及全球化環境改變下，各組織採行之因應策略、核心思維、面臨的員工問題、以及希望政府提供協助企業提昇競爭力之內容。本計畫工作內容主要分成三大部分，首先是優質企業個案深入訪問及整理，以臺中港關聯工業區、大里工業區和臺中工業區之前三大代表產業及規模別做為選取企業樣本的分類基準，搭配各區廠協會理事長推薦與企業滾雪球之推薦方式選擇 24 家不同規模的優質企業，深入訪談 24 家企業經營者或高階主管，此外本計畫從訪談企業中遴選 12 家因應策略尚佳且具參考價值的優質企業，整理出「企業變革因應策略成敗個案集」並搭配中央與地方政府協助企業資源的介紹資料，編輯成冊。

本計畫工作內容第二部分為企業經營及員工問題之問卷調查，共發放 300 份以上的企業問卷調查，探討目前經營困境中，企業所採取的因應策略及面臨的主要員工問題，以及期望政府協助的內容，冀提供政府有關單位作為施政參考。

本計畫工作內容第三部分為舉辦「邁向全球化環境-金融海嘯經驗的省思」座談會活動，在企業訪問及研究整理後，邀請優質企業，舉辦三場座談會。在三場座談會中，共有 200 位以上產官學界等人士共同參與研討，讓企業瞭解政府目前的相關輔導協助資源以及在經營困境中的主要因應之道。

### 一、 24 家企業訪談結果

在訪談結果中，若以規模觀點來看，小規模的企業在金融風暴中所受到的影響程度較不一，而面對外在衝擊下，小規模企業較多採取降低成本與調整經營、教育訓練、產品改善、流程改善等因應策略。在面臨的員工問題方面，對於員工的不安全感，大部分小型企業透過宣導與溝通的手段來減低此問題。在對政府措施反應方面，少數小型企業能充分運用政府措施，但也有部分企業未採用政府措施，甚至不瞭解相關訊息。在中型企業的部分，在金融風暴下大多營運績效降低二至三成，但也有部分企業受到輕微影響與衰退超過五成。在因應策略方面，中型企業主要是運用成本降低策略，例如：裁員、減薪或是縮減產線，而人力的教育訓練是中型企業不可或缺的因應策略。另一方面也有中型企業採取擴充新設備或是擴展通路等較為主動的手段。

在面臨的員工問題方面，大部份中型企業無員工問題，但是員工仍是存有不安全感，而面對此問題，中型企業採取宣導、溝通、獎勵、支持等方法降低此問題。對於企業協助府方案方面，中型企業對於政府措施宣導、適合度、效益等方面，存在一些看法。而中型企業在其協助需求上在於稅負方面，包括稅額減低、關稅優惠等，此外則是融資貸款、專業輔導、研發等。在大型企業的部分，在金融風暴下大多營運績效降低二至四成，但也有部分企業受到輕微影響，甚至營業額不減反升。在因應策略方面，大型企業主要是運用成本降低策略，例如：優退、裁員或是無薪休假，另一方面大型企業也進行教育訓練、產品改善、開發新製程等因應策略。在面臨的員工問題方面，大型企業面臨到員工不安全感、士氣低落、信任度降低、反彈與人力斷層等問題，而面對此問題，大型企業採取進行宣導、溝通與安撫的動作。對於企業協助府方案方面，

較為特殊的情形是部分公司表示規模達 300 人以上非屬中小企業，所以許多政府措施未能享用到，而亦有企業因不瞭解、不需要、手續複雜或效益不大而未採用政府措施。

若以產業別觀點來看，此次受訪企業最主要是機械設備製造產業與金屬(製品)製造產業。在機械設備製造產業方面，在金融風暴的衝擊下，業績呈現衰退的現象，而面對該困境，其主要是採取人力成本縮減、教育訓練與產品改善等策略。而在面臨的員工問題，有部分企業存在員工工作不安全感的情況，另外也有不公平認知、不接受合理調動與人力斷層等問題。對於政府協助措施方面，機械設備製造業公司對大專畢業生至企業職場實習方案(22K)的看法評價不一。在希望政府提供之協助內容方面，機械設備製造業公司在專業輔導、優惠稅率等措施期望取得政府協助。在金屬(製品)製造業方面，在金融風暴的衝擊下，除少數企業受影響程度較小外，均呈現業績衰退的現象，而面對該困境，其主要是採取人力成本縮減與員工教育訓練策略。而在面臨的員工問題，金屬(製品)製造業公司則因進行事先溝通，所以未存在員工問題。對於政府協助措施方面，部分金屬(製品)製造業公司採用教育訓練計畫。在希望政府提供之協助內容方面，包括稅負減免、優惠融資、外貿招商等。

## 二、 問卷調查分析

本計畫根據計畫目的及執行步驟，已經於 99 年 7 月初至 9 月底實施企業主管與員工之間卷調查，本計畫以便利抽樣方式選擇問卷調查對象，調查中部地區企業的主管以及員工，探討在金融風暴所造成的經營困境中，企業所採取的因應策略及面臨的主要員工問題和期望政府協助的內容，以提供政府有關單位作為施政參考。主管與員工問卷合計回收

五百份，達到計畫要求目標，而在分析結果發現，企業對於簽署 ECFA 多半是贊成的態度，但是其對於 ECFA 的相關內容有三分之二的人僅略微清楚其內容，而會造成這樣的結果，與政府並沒有對民眾清楚說明 ECFA 內容有很大關係，因為調查發現有超過一半以上的受測者認為政府沒有清楚表達 ECFA 其內容。而在與中國大陸協商項目的結果，多數者對於協商談判的內容感到滿意，但是進一步分析發現，主管與員工對於 ECFA 協商結果滿意程度是有差異，而這差異性在對整體 ECFA 成果的滿意程度也是存在著。

在金融風暴下，中小企業對於政府相關輔導方案的使用上，從調查結果發現企業對於其輔導方案的使用普遍不高，因此政府在這部分的宣導以及申請流程的便利性還存有檢討空間。而在相對比較上，教育部所推行的「大專畢業生至企業職場實習方案」是企業相對使用較多的方案，另外勞委會所推動的「立即上工」、「立即充電」等也是企業相對於其他資源下，使用比較多的協助輔導方案。而在面對金融風暴的衝擊下，企業的因應措施調查發現大多都有施行「人員教育訓練」，而在「無薪假、裁員或鼓勵早退等人事精簡」反而是企業較少採取的手段。至於在金融風暴後至今，企業的經營績效從調查中發現一半以上都已經有所恢復並成長，但仍有三成的企業至今仍還沒恢復。

在員工調查的部分，可以發現員工對於金融風暴中企業所推動的變革其認知，包括變革所帶來的效益，大多保持在中等偏上的程度。而在變革過程中，員工對於自己的工作內容可能的改變有較高的不安全感。最後在組織承諾上，在金融風暴期間，員工常憂心自己會被公司裁員下，因此其對於組織的承諾程度上普遍都不高。

### 三、 三場座談會

第一場座談會於99年9月10日在靜宜大學蓋夏廳辦理，共有72位參與者共襄盛舉，邀請經濟部中小企業處鄭振裁副處長演講政府協助產業之相關資源，會中並邀請盟鑫工業股份有限公司王錦峰董事長以及新來豐企業股份有限公司蔡孟師總經理來分享其企業面臨全球化競爭時代企業採行之因應策略。第二場座談會於99年9月17日在修平技術學院辦理，與會人士共有35人，邀請經濟部中小企業處賴杉桂處長演講政府協助產業之相關資源，並且邀請力山工業股份有限公司林益隆副總經理分享其企業面臨全球化競爭時代企業採行之因應策略。第三場座談會於99年9月24日在中興大學辦理，共有137位與會者前來聆聽並交流。邀請外貿協會王志剛董事長演講外貿協會如何協助產業之相關資源，企業經驗分享則是邀請大東樹脂化學股份有限公司吳錦錫協理以及好加企業曾裕佶董事長來分享其企業面臨全球化競爭時代企業採行之因應策略。

### 四、 結論

經過這次的金融風暴後，除了企業本身應強化本身面對變局的能力外，政府如能進一步針對企業的不同需求，提供相關措施，由企業調度運用，以度過一波又一波的環境變動，如此才能締造雙贏，提升企業永續經營的能力並有助於國家經濟的長遠發展。

臺中地區為居臺灣西部地區中心，為南北交通的樞紐，位置優越，境內有中興、逢甲、東海等大專院校，提供大量高等教育人才，並且學術研究能量豐富。除了學術圈外，境內又有中山醫院、澄清醫院、榮民總醫院等，醫療機制時十分完善，另外也有豐富觀光資源，例如東豐自行車道、大坑風景區等，在在顯示出臺中是生活機能十分完善的。另一

方面，臺中地區中小企業眾多，產業聚落效果十分興盛，對於臺灣整體經濟佔有時分重要的地位。所以臺中市政府若能整合上述資源，並且強化臺中特色，臺中絕對有潛力成為向美國紐約、法國巴黎等具有高度競爭力的城市。