

企業因應勞退新制策略之探討： 整合資源依賴理論及新制度論的分析

柯志哲

臺灣大學社會學系暨研究所

許建彬

臺灣大學社會學研究所

從 2005 年 7 月 1 日起，台灣勞工面臨了制度大變革，新的勞工退休金制度開始實施，受僱勞工的退休金由同一雇主給付制改成個人可攜帶帳戶制。面對勞退新制的衝擊，企業有種種的因應策略，而企業的因應策略攸關勞退新制實施的成敗。企業的因應策略有兩方面的差異性：降低人事成本的有效性與制度上的合法性。本文主要的提問是：什麼因素影響企業決策者面臨勞退新制時，對於因應策略的成本有效性與制度合法性作出判定？企業又是如何進行策略之間的比較與選擇？透過對 206 家企業進行分析，我們發現當組織在決策上的自主性受到制度壓力的限制程度越高時，越傾向於選擇在成本有效性上較高、合法性上較低的因應策略。其次，我們發現策略的成本有效性與制度合法性分別有其決定因素，且分別與資源依賴理論及新制度論相關。我們也發現，參考企業在這兩種策略屬性高低程度上所做出的選擇與搭配，然後與這兩種屬性的決定因素相連結，就可以預測企業如何做出策略的選擇。本研究發現唯有在制度同形性的理論架構下，融入對於行動者之主動性及自利性的考量，我們才能真正瞭解企業是如何因應勞退新制。

關鍵詞：勞退新制、企業因應策略、組織理論、資源依賴理論、
新制度論

Organizations' Strategic Responses to the New Pension System: An Analysis Integrating Resource Dependence Theory and New Institutionalism

Jyh-Jer Roger Ko

Department and Institute of Sociology, National Taiwan University

Chien-Bin Hsu

Institute of Sociology, National Taiwan University

A significant change in the labor institution—a brand new pension system—came into existence in Taiwan starting July 1, 2005. The pension system changed from the old system (payment from the same employer) to a new system (individual retirement accounts). Enterprises have various strategic choices in response to the new system, and their responses are closely related to the new system's performance. Organizations' strategic choices have two fundamental dimensions: cost effectiveness and institutional legitimacy. The main questions raised here are: What factors affect organizations' perceptions of cost effectiveness and institutional legitimacy regarding a specific strategic response? How do organizations compare and choose among various strategic responses? This analysis of a nationwide sample of 206 enterprises found first, that when organizations perceive more constraints from institutional pressure on their decision-making autonomy, they are more likely to pursue a more cost-effective and less legitimate strategy. Second, the analysis indicated that the determinants of a strategy's cost effectiveness and institutional legitimacy are related to Resource Dependence Theory and New Institutionalism, respectively. Finally, this study found that by referring to the fundamental dimensions and combination of an organization's strategies and by associating the choices with their respective determinants, the organization's strategic choices can be predicted. The study concludes that only by integrating the theoretical framework of institutional isomorphism with a consideration of the actors' activeness and self-interest can organizations' responses to the new pension system be understood.

Keywords: the new pension system, responsive strategy, organization theory, Resource Dependence Theory, New Institutionalism

一、前言

從 2005 年 7 月 1 日起，台灣勞工面臨了前所未有的制度大變革，新的勞工退休金制度（勞退新制）開始實施，受僱勞工的退休金由同一雇主給付制改成個人可攜帶帳戶制，也就是說，勞工就算換工作，年資還是可以繼續累計，確保每一個適法的勞工都能領到退休金。由於這個新制度的執行，台灣社會已開始經歷勞動制度變革對經濟、社會所造成的種種影響。

勞退舊制的設計是以終身雇用的理念為基礎，規定員工須於同一企業服務方能累積年資；然而由於國內中小企業比例偏高，且平均壽命僅約 10 至 15 年（經濟部中小企業處 2005），使得實際能符合請領條件的員工在比例上非常低。為了改善國內勞工退休金形同虛設的情況，勞退新制於 2005 年 7 月 1 日開始實施。勞退新制的主要變革在於實行個人退休金專戶制，規定企業須按月提繳退休金至員工的個人退休金專戶，這使得員工即使不是在同一企業中工作仍然可累積退休金，也可避開因雇主惡意裁員而無退休金可領的窘境。

就勞退新制的規定而言，有兩項對於企業人事成本構成最明顯的影響。首先，新制中規定雇主須按月提繳退休金（金額是員工經常性薪資的 6%）至員工的退休金專戶，且 6% 提繳額度不能內含在既有薪資之中。其次，在舊制規定下先前未提撥足額退休準備金的企業，須於五年內足額提撥至中信局。觀察企業對於這兩層影響所採行的因應措施，大體上可分為薪資策略與人力運用策略兩部份。薪資策略包含：凍結薪資調幅、調整薪資結構、直接減薪與縮減員工福利等；人力運用策略則包括：轉換原勞動契約類型、使用派遣工、勞務外包、結清舊年資、資遣後重新聘用與裁員等。這些策略的共同點在於透過變更或轉換勞動契約，來避免企業在新制中所須提繳的退休金費用。另外，還有較為溫和的因應策略，如建立績效管理制度與規劃留才等制度（中華民國全國工業總會、中央大學產業經濟研究所 2005）。

雖然勞退新制的實施使得企業提繳新制退休金成為難以避免的義務，但這並不意味著企業必然因此承擔了這層人事成本的費用，而勞工也不必然因此而能獲得額外的老年經濟支持。若雇主在面對勞退新制時並不認為提撥退休金是應盡的義務，且採行種種因應的調整措施以抵抗制度的約束，則勞退新制對於老年經濟保障的承諾，可能也會如舊制一般流於形式上的規定，而無法確實發揮功能。因此，了解雇主對勞退新制的態度，實際上又採行了什麼因應策略，對於確認勞退新制是否達成制度設立時的用意就具有關鍵性的意義。

就企業所採行的各項因應策略而言，個別策略對於不同背景的企業，在降低人事成本上的效果上存在著差異。除此之外，採行特定因應策略所可能引發的爭議程度也有所不同，例如：凍結薪資調幅、勞務外包的作法，報章雜誌的報導中所給予的評價較為溫和；然而諸如變更勞動契約類別、減薪、裁員等做法則較容易引起爭議或抗爭。

進一步的觀察這些爭議，則可約略地分為兩個不同的來源，一方面是個別策略與勞退新制及既存法律之間的抵觸，另一方面則是個別策略與員工利益的抵觸，而個別因應策略有可能與其中一項抵觸或者同時抵觸兩者。例如縮減員工福利、勞務外包、使用派遣工等作法，並沒有明顯地抵觸既存法律，然而卻可能明顯減損員工利益。而運用減薪、轉換原勞動契約類別、結清舊年資等策略則較易同時抵觸法律及員工利益。特定策略與法律及員工利益相抵觸，對於雇主而言，乃是策略選擇上的限制條件，而就抵觸程度與所產生後果之嚴重程度的不同，也呈現出限制性強弱的差異。

就此而言，各因應策略屬性對於雇主而言其實具有兩方面的差異性。首先是策略作法的有效性，不同的企業決策者對於個別策略是否能有效解決勞退新制所增加之人事成本的評價可能有所差異。換言之，這部份是由企業人事成本的思維所主導，不同策略的有效性是由個別企業的需求以及雇主對於策略的有效性評估所界定。其次，則是策略與法律或員工利益之間的抵觸性，不同因應策略與法律或員工利益有著不同程度的抵觸；此面向由是否與法律及員工利益抵觸的思維

主導，而對於特定策略之合法性的界定，則受到雇主對於個別策略與其抵觸程度的評估所影響。簡而言之，企業面對勞退新制所採行的因應策略，對於企業決策者而言同時具有成本有效性與制度合法性兩種屬性，且特定策略在兩種屬性上的程度乃是由企業決策者所賦予。

在揭示企業採行的因應策略具有成本有效性與制度合法性兩種屬性面向之後，本文的提問乃是：什麼因素會影響企業決策者在面臨勞退新制時，選擇不同有效性與合法性的策略？策略在有效性與合法性上的差異並非界定雇主採行何種策略的因素，而僅是策略所具有的屬性，這兩種屬性所描繪出的是特定策略在決策者主觀上的價值。這樣的界定並非否認策略有效性與合法性所具有的客觀程度，而是將企業決策者的主觀認知與實際情形之間可能存在著落差的情況納入考量(Oliver 1991)。一方面這樣的界定與實際情況較為相符，另一方面由於本文所希望研究的是影響企業決策者採行特定因應策略的因素，其中企業決策者的認知因素居於關鍵的位置，因為實際進行決策的乃是企業決策者。在種種因素的影響下，企業決策者之所以採行特定因應策略，所依據的是對於因應策略所進行的評估，而非這些策略在有效性與合法性上的客觀價值。

企業在選擇因應策略時所必須考量的成本有效性與制度合法性這兩個面向，各有其理論依據。討論成本有效性的組織理論頗多，¹但其中以資源依賴理論(Resource Dependence Theory)特別強調由行動者的觀點來探討企業決策者如何透過對於環境壓力的知覺與詮釋，來管理組織需求，進而達成行動有效性使組織得以存續(Pfeffer and Salancik 1978; Pfeffer 1988)，因此成為本研究用來代表成本有效性面向的首選。至於制度合法性這個面向，新制度論(New Institutionalism)強調面對來自制度環境的要求，組織會透過種種傳遞機制，展開與制度同形化的過程，以便取得合法性，獲取需要的資源，使組織得以生存發展

1 包括資源依賴理論、資源基礎理論、交易成本理論、代理理論，以及新古典經濟理論中的廠商理論等。

(DiMaggio and Powell 1983; Meyer and Rowan 1977; Scott 1987)，也因此本研究將其視為制度合法性這個面向的代表理論。我們認為，探討企業在勞退新制下，在選擇因應策略時所必須考慮的有效性與合法性兩個面向，並思考這兩個面向間的取捨問題，其實正是整合這兩種乍看之下並不相容之理論的一種體現。

在釐清企業選擇因應策略之有效性與合法性所具有的主觀性特質後，我們的提問可進一步地界定為：什麼因素影響企業決策者面臨勞退新制時，對於因應策略在成本有效性與制度合法性作出選擇？此外，又是什麼因素影響企業決策者採行主觀評價上具有不同有效性與合法性的策略？這些因素又如何影響企業在策略有效性與合法性之間進行取捨？

本文的架構如下：在下一節中，我們將提出分析研究問題的理論架構並提出假說；第三節中將描述本研究所使用的資料及研究設計；第四節呈現研究分析結果；最後則是結論與討論。

二、理論架構與假說

若我們把勞退新制視為外部環境對於企業所施加的一種壓力，勞退新制則屬於組織所面臨之環境中的一環；而由於此壓力的來源是政府政策，我們可以進一步將其界定為組織所面臨之制度環境中的因素。制度環境與技術環境的差異，從組織的觀點來看，前者是以追求組織合法性與生存為主，後者則是著重考量組織內部效率(Meyer and Rowan 1977)。

就組織環境因素對於組織所構成的影響而言，不論是從新制度論或資源依賴理論的觀點來看，都是對於組織活動或決策所造成的限制。然而對於限制之性質，新制度論與資源依賴理論則提供了不同的觀察角度。在新制度論的觀點下，制度環境對於組織活動的限制，就組織動機而言，可視為需與之相符以求得組織的合法性與生存願景(Meyer and Rowan 1977)，就結果而言，則可視組織同形性

(isomorphism)為制度化過程的自然結果(DiMaggio and Powell 1983)。²換言之，新制度論者認為組織在面對環境因素加諸於組織的壓力時，不論在動機上與結果上皆以順從規範作為討論的立足點。然而在資源依賴理論的觀點下，制度環境因素對於組織所產生的限制性，乃是對於企業決策者在活動與策略選擇之可能性上的限制(Pfeffer and Salancik 1978: 14-15; Friedland and Alford 1987)。對於此種限制，資源依賴理論所側重的是對組織的自主性與創造性的限縮，換言之，相對於新制度論重視順從制度壓力所帶來的便利，資源依賴理論則將制度壓力視為影響組織運作較為負面的因素(Pfeffer and Salancik 1978: 19; Oliver 1991:152)。

深究新制度論與資源依賴理論之間，在組織評估制度壓力及可能採行策略上觀點的差異，我們可發現這其實是兩種理論的提問點不同所致。新制度論的提問點是從結構性的角度來看待制度環境如何形塑組織之間的相似性，在其理論架構中，企業決策者的角色僅是傳達結構性決定因素的工具，對於整個制度化過程並不具有明顯的影響力，且決策者的主觀認知因素也非其所關注的要點(DiMaggio and Powell 1983: 149)。而資源依賴理論的切入點則是從行動者的觀點來探討企業決策者如何管理組織需求，如何達成行動有效性使組織得以存續。制度因素對於組織的影響，須透過企業對於制度壓力的知覺與詮釋，而對於制度因素的順從與否，則須視組織需求而做出決策(Pfeffer and Salancik 1978: 11-14)。

植基於以上的討論，本文對於勞退新制與企業之間關係的探討，採整合新制度論與資源依賴理論之論點，嘗試著理解企業如何在勞退新制這層新的制度限制下進行抉擇，並將企業決策者對於勞退新制之認知、評價及決策視為影響企業因應方式之樞紐。換言之，本文對於勞退新制與企業之間關係的界定，是將勞退新制視為一層外在於企業

2 新制度論者所論述的同形性機制包括：強制的同形性(coercive isomorphism)、模仿的同形性(mimetic isomorphism)與規範的同形性(normative isomorphism) (DiMaggio and Powell 1983)。

的制度壓力，這層制度壓力將員工退休金提撥的義務加之於企業之上，使企業具有依法提撥的責任。然而，企業對於勞退新制的相關規定不必然會完全順從，而是存在著企業會依其利益而自行決策的空間。

（一）制度壓力下企業因應策略之特質

在前述觀點下衍生出許多相關的研究，針對不同特質的制度壓力與組織所採行的策略之間的關係進行探討，如 Nikolaus Beck 與 Peter Walgenbach (2005)、Filip Caeldries (1996)、Christine Oliver (1991)、Barbara Townley (1997)等研究。而在上述的相關研究中，Oliver (1991)對於制度壓力特質及組織採行因應策略之分析，是廣泛受到引用的研究架構。她的建構邏輯如下：企業依據其對於制度壓力在不同面向上的認知，評估順從制度壓力的意願與能力，然後決定採行順從或反抗制度壓力的策略。Oliver 據此界定出不同抵抗程度的策略類別，包含順從(acquiesce)、妥協(compromise)、逃避(avoid)、反抗(defy)與操弄(manipulate) (Oliver 1991: 152)。如此的界定是以資源依賴論中企業決策者的主動性為基礎，試圖界定出組織在面對制度因素的不同反抗程度下所可能採取的策略類別，這也是對於新制度論中假設組織只會順從制度壓力觀點的修正(Scott 2008: 169-177)。

Oliver (1991)的基本想法是當制度壓力特質與組織順從意願及能力之間有較大的衝突時，企業決策者將會傾向於採行較積極的抵抗策略，可是這樣的論述要能夠成立的話，則 Oliver 所界定的五個策略類別之間必須具有在反抗程度高低上的連續性，如此方能將實證研究中的策略納入她所建構之策略類別，因而界定出策略之反抗程度的高低。

對於五個策略類別在反抗程度上的序列性及連續性，在一些以 Oliver 研究架構為基礎所進行的相關研究中被視為無需檢驗的假設(Ingram and Simons 1995; Klehe 2004)，然而也有好幾位研究者注意到了策略屬性的多面性(multi-dimensional)——從制度角度與組織角度觀

察到的屬性是不同的。這項修正的意涵在於當組織面臨制度壓力從而選擇回應策略時，並不只是從對於制度反抗或順從的角度來審視個別因應策略，同時也是從組織利益的角度來評估個別策略的價值。換言之，特定策略類別在不同的脈絡下，所代表的反抗程度並非一致，而策略類別之間在反抗程度上的排序也不僅是透過理論推想就能掌握的 (Etherington and Richardson 1994; Goodstein 1994; McKay 2001)。

從以上研究的發現，我們認為 Oliver 以五個具有序列性的策略類別來作為區分反抗程度高低的作法，乃是忽略了策略類別所具有的多面性(multi-dimension)與情境性(context)。而策略類別所具有的這兩點特質，使得策略類別並不能僅透過理論上的排序來作為反抗程度高低的測量方法。在認知到這個問題之後，我們認為比較合理的推論應是：制度壓力與組織意願及能力之間衝突越大，決策者越傾向於反抗制度壓力，但是不宜像 Oliver 一樣預先設定策略間反抗程度的序列。此外，本研究認為推論上更應結合 Lois Etherington 與 Alan Richardson (1994)、Jerry Goodstein (1994)對於策略雙元性(duality)的看法，以及策略屬性之情境性差異的論點，如此方能有效掌握組織對於策略進行評價的不同面向。

策略的雙元性在本文被界定為企業因應策略所具有的成本有效性與合法性這兩個面向，而這兩個面向分別與資源依賴理論與新制度論相關。首先，因應策略的成本有效性，在本文中被界定為企業決策者對於各項因應策略，在降低企業面臨勞退新制所加重的人事成本之效果上的評價，以及企業在面對新制所形成對組織自主性的限縮，所能達成之反制程度。這樣的界定與資源依賴論者的論述是一致的，亦即，處於依賴外在資源狀況下的組織，由於隱含在相互依賴關係中的不確定性會導致組織的生存以及往後的成敗呈現不確定狀況，因此會想辦法降低這種依存關係，一方面為了確保組織的利益及存續問題，另一方面則是為了爭取更多的自主性及降低外在的限制 (Pfeffer 1988; Pfeffer and Salancik 1978)。

其次，因應策略的合法性所指的是，組織對於因應策略的選擇，

同時關連到兩種不同類型的制度壓力，³ 一方面是來自於勞退新制及既有法律，這是 W. Richard Scott (2008)所言有關制度的管制體制，另一方面則是來自於員工認同下所具有的合法性(legitimacy)，也是 Scott (2008)論述的規範體制。換言之，對於企業因應策略的合法性面向，在概念上可再劃分為兩種合法性，在本文中的定義分別為企業決策者採行特定因應策略，所可能引發與勞退新制或既存法律牴觸之可能性的評價，以及企業決策者對於特定因應策略，所可能引發與員工認同的合法性牴觸之可能性的評價。在同時將成本有效性、法律合法性與員工合法性，這三項策略所具有的屬性面向納入考量下，本文對於企業因應勞退新制所採取策略的研究，首先關注的是策略選擇在合法性與成本有效性上的差異，而我們在此的提問是：什麼因素影響企業決策者面臨勞退新制時，對於調整策略在成本有效性與合法性上的選擇？

(二) 制度壓力下企業選擇因應策略的考量因素

Oliver (1991)所提出關於影響組織採行因應策略之決定因素的研究架構，是建立在企業決策者對於制度壓力在不同面向上的認知，以及企業對於順從制度壓力之意願與能力的評估這兩項基礎之上。而決策者對於制度壓力特質的評估，則會依據五個面向，包括肇因(cause)、利益關係者(constituents)、內容(content)、方式(control)、脈絡(context)，來進行考量。

這五個解釋面向試圖完整掌握組織面對制度壓力時，在不同側面上所進行的評估，然而運用於研究特定制度壓力與組織決策之關係時，對於不同的制度壓力，並非每個解釋面向的重要性皆一致，而是隨著制度壓力的特質、組織背景與制度壓力對於組織構成影響的脈絡而有差異。例如在 Ruth McKay (2001)的研究中乃是著重於利益關係者

3 新制度論的先驅之一 Scott (2008: 50-59)，認為制度的主要支柱有三：管制(regulative)、規範(normative)及文化認知(cultural-cognitive)體系。我們認為在討論企業因應策略的制度合法性時，前兩者均是重要的組成要素。

與脈絡這兩個面向的解釋因素，Barbara Bigelow 與 Melissa Stone (1995) 的研究則是集中在利益關係者的面向上。這樣的處理方法相較於同時將五個解釋面向運用於經驗研究中，更能適切地掌握特定制度壓力的特點。

我們認為，就勞退新制的實施來看，主要可從內容與利益關係者兩個面向來觀察企業在選擇因應策略時的考量因素，因為內容面向與資源依賴理論的考量是相當一致的，而利益關係者面向則與新制度理論所關照的層面相當吻合。由這兩個面向出發，正適足以達到本文擬整合資源依賴理論與新制度論的用意。首先是關於內容面向，勞退新制對於企業最直接的影響是加重人事成本的負擔，並且對於企業在選擇報酬策略及人力運用策略上構成了限制。就此層面的考量，Oliver 所提出的「內容」解釋面向提供了一些線索。對於制度壓力內容的考量，Oliver (1991: 164-167) 區分了一致性(consistence)與限制性(constraint)兩個特質。一致性指的是制度壓力與組織目標之間衝突的程度，而限制性所指的則是制度壓力對於組織活動自主性所具有的限縮程度。而這兩個特性也正好描述了處於資源依存情況下企業的處境，而企業企圖管理依賴關係的動機，正是影響其選擇因應策略的重要決定因素(Pfeffer 1988)。勞退新制對於企業所加重的是每個月必須為勞工提撥 6% 的退休準備金，以及補足舊制退休準備金提撥不足的部分，這是企業主要的關注點。而「內容」面向所欲掌握的正是企業決策者對於制度規定內容、組織意願與能力上的評價，所以本文將企業在內容這個解釋面向上的考量，作為解釋企業在因應策略上進行選擇的影響因素之一。

其次，是關於利益關係者這個面向，在勞退新制的規定下，與企業退休金成本支出直接相關的利益關係者乃是員工，若將企業原先的勞動成本視作既定，則勞退新制所增加的部份或者是由企業吸收，或者是轉嫁給員工本身。對於企業透過因應策略將這層成本轉嫁給員工的可能性，員工對於企業而言所具有的重要性及反抗力量的程度，自然是企業在選擇因應策略時需要納入考量的重要因素之一。而就員工

對於企業的重要性及反抗力量這個考量面向而言，我們可以用 Oliver 對於利益關係者面向的分析作為基礎，其論點是從利益關係者的多元性(multiplicity)及對利益關係者的依賴性(dependence)兩個角度來觀察。就這兩個特性而言，我們認為應該從新制度論者的視角來重新加以詮釋。新制度論者認為組織為了存續及發展，必須取得必要的資源，而獲取資源的前提是要取得所採制度的合法性，以便贏得利益關係者的接受與信任(Meyer and Rowan 1977; DiMaggio and Powell 1983)。我們認為應該將利益關係者的多元性解釋為企業為了贏得利益關係者的信任與接受，所可能採用與制度同形的機制是具有多元性的。而對利益關係者的依賴，則應解釋為若對特定的利益關係者依賴越深，則企業越會採行制度合法性高的策略，以便贏得利益關係者的接受。

根據以上的推論，以下我們將就內容與利益關係者這兩個面向，來推導出企業因應策略的解釋變項，並形成本研究的假說。

1. 制度壓力與組織目標之一致性

對於一致性此解釋面向與企業採行策略的關係，Oliver 認為當制度規定之內容與組織目標的一致性較低時，組織越傾向於抗拒制度壓力(Oliver 1991: 164)。其立論的基礎，一方面可從組織意願面來看，當制度壓力與組織目標較不一致時，意味著組織利益與制度性目標之間有著較大的落差，而這會使得組織對於制度壓力的合法性產生較高的質疑，因而順從意願較低。另一方面可從組織能力面來看，當制度壓力與組織目標有著明顯的落差時，組織可能較缺乏能力去順從制度壓力的要求。

就勞退新制的規定來看，其對於企業的衝擊，最直接的就是反映在人事成本上，進而影響到組織運作的有效性。而影響企業選擇反抗或順從制度壓力的重要因素之一，乃是制度壓力對於組織效率的影響(Oliver 1991: 165)，這是由於營利組織追求利潤的目標相對清楚，在此組織目標設定下，提升效率自然成為重要關注(Robbins and Decenzo 2004)。就此而言，由於勞退新制加諸於企業的是人事成本上的負擔，

而人事成本乃是企業提升營運效率的重要考量之一，因此勞退新制可能與企業追求利潤的目標相衝突，而制度規定與組織目標之間衝突也正是處於資源依存情況下企業的處境，企業爲了管理這層依存關係，必須衡量情況，來決定因應策略。依據這層關係，本文所探索的第一個解釋面向是以人事成本作爲考量點，分別就企業決策者對於勞退新制的規定、組織意願及能力的評估，提出以下四個解釋因素：企業人事成本增加程度的評估、對成本領導策略的重視程度、人事成本占總成本的比重，以及企業於新制實施前是否已足額提撥。

首先，企業決策者對於人事成本增加程度的評估此解釋因素，所要掌握的是企業決策者對於勞退新制與組織目標之間衝突程度的評價。當企業決策者認爲順從勞退新制會嚴重增加人事成本時，這表示勞退新制與追求利潤的目標有所衝突，從而採行抵抗制度壓力策略的可能性會較高。所以我們提出的假說是：

(H1)企業決策者評估人事成本增加的程度越高，越傾向於採行有效性較高、合法性較低的因應策略。

其次，企業對於成本策略之重視程度所呈現的乃是企業順從勞退新制的意願。相較於以差異化策略(differentiation)或專注策略(focus)作爲組織競爭力的來源，成本領導策略(cost-leadership)所著重的是透過降低成本，以提高企業的利潤(Porter 1980)；而勞動成本在企業成本結構中所扮演的角色，對於企業在人力資源策略上的選擇也具有明顯的影響(Balkin and Gomez-meija 1987)。若在企業決策者的認知裡，成本領導策略的實行對於企業競爭力很重要，就越可能傾向於反抗勞退新制所加重之人事負擔；這是由於勞退新制所加重的這層負擔，與組織追求利益之目標有著較大的衝突，從而降低順從的意願。據此，我們提出假說二：

(H2)企業決策者評估成本策略對企業的重要程度越高，越傾

向於採行有效性較高、合法性較低的因應策略。

人事成本占總成本比重，以及企業於舊制下是否足額提撥這兩項解釋因素，所希望測量的是組織能力評估這個面向。當企業既有勞動成本占總成本之比例越高，勞退新制可能加諸其上的負擔也越重（中華民國全國工業總會、中央大學產業經濟研究所 2005），企業具備順從勞退新制之能力的可能性也越低，從而傾向於反抗勞退新制的規定，而追求企業自身的利益。所以，我們提出假說：

(H3)企業決策者評估勞動成本占總成本的比例越高，越傾向於採行有效性較高、合法性較低的因應策略。

而企業於新制實施前是否足額提撥，也反應出勞退新制對於企業在退休金費用上增加的程度，這也是對於企業配合新制實施之能力的評估。對於先前並未提撥或未足額提撥的企業，新制的實施無疑會增加退休金費用上的開支，而這會使配合新制實施的能力與意願較低，從而傾向於追求有效降低人事成本的策略；而在舊制下已足額提撥員工退休金的企業，在面臨勞退新制規定的 6%提撥率及五年內足額提撥舊制退休金時，所受到人事成本衝擊較未足額提撥者小，因而對於因應策略之成本有效性的追求，應較後者為弱，因此會選擇有效性較低的策略。據此，我們推論：

(H4)新制實施前未足額提撥的企業，越傾向於採行有效性較高、合法性較低的因應策略。

2. 制度壓力對於組織活動之限制性

在制度壓力對於組織活動所構成的限制性上，Oliver 主要是從資源依賴理論的觀點來看制度壓力，認為當制度壓力對於組織決策的自主性影響程度越高，將越傾向於反抗制度壓力。這是因為組織希望對

內部流程與產出具有較高的控制能力，而制度壓力則限縮此種控制能力，因此當特定制度壓力嚴重影響決策自主性時，組織會基於維持控制能力的考量，對於制度壓力進行反抗(Oliver 1991: 166)。

勞退新制對於企業在決策自主性上所構成的限制，主要是在組織管理這個層面上，尤其是可能採行的報酬策略，這是由於勞退新制的規定直接影響到企業人事成本，使得某些類型的報酬策略之採行成本提高，從而影響到組織在報酬策略上原先的規劃。而這種使得特定報酬策略受採行之可能性降低的情形，乃是對於企業在追求組織利益上決策自主性的一種限縮。

此外則是可能採行的人力運用策略，這是由於勞退新制加重了僱傭關係的成本，這層影響表現在幾個相關的面向上。首先，新制的確定提撥相較於舊制的確定給付，意味著營運成本的確定增加，雇主不能抱持著賭一賭員工是否能待到退休，再決定退休金費用是否應視為實際費用的心態。另外，由於新制採確定提撥，即使員工是主動離職，已提繳的員工退休金也不可能再回到雇主手上，這使得員工主動離職時企業所須付出之成本提高。在僱傭關係成本提高的情況下，某些企業須變更原先的人力運用規劃，而這層對於企業人力運用策略選擇的壓力，乃是對於企業在人力運用策略上決策自由的限縮。在這層勞退新制對於企業所構成的限制下，當影響幅度越大時，企業採行有利於自身利益從而放棄合法性之策略的可能性也越高。據此，我們提出的假說是：

(H5)當企業決策者認為在報酬策略及人力運用策略選擇的自由上，受到勞退新制限制的程度越高，越傾向於採行有效性較高、合法性較低的因應策略。

3. 利益關係者對於組織決策之影響

一些實證研究指出，若將員工視為企業的利益關係者，員工可說是影響企業採行特定制度的重要因素(Goodstein 1994; Ingram and

Simons 1995)。從新制度論的觀點來看，企業要獲取利益關係者擁有之資源的前提是要取得制度的合法性，以便贏得利益關係者的接受與信任(Scott 2008: 59)。因此，若企業對特定的利益關係者依賴越深，越會採行合法性高的策略，以便贏得利益關係者的接受。這個論點又可以從兩個層面來看：首先是組織對於既有員工的依賴程度，當組織越依賴既有員工，員工對於組織的決策具有較大的影響力時，企業選擇合法性低之策略的可能性就較低。其次是組織對於特定員工的依賴程度，一方面當企業越重視內部勞動市場，越不可能採行內部員工所無法接受或信任的決策。另外，當企業的勞力來源越依賴外部勞動市場時，越不可能採行外部潛在員工無法接受或信任的決策。

以上三層關係在勞退新制的狀況下，分別表現了員工能夠影響企業決策的不同面向。首先，在企業面臨勞退新制所加重的人事成本下，當員工對於企業在薪資與人力運用決策上具有較大的影響力時，企業將會選擇制度合法性高的策略，以便贏得這些員工的支持。因此，我們預期：

(H6)當企業決策者認為員工對於企業在薪資與人力運用決策上所具有的影響力越高，越傾向於採行有效性較低、員工合法性較高的因應策略。

其次，當企業越依賴內部員工時，由於員工的離職可能造成企業在尋找替代者上的困難，或者造成企業培訓人力成本上的提高(Klehe 2004: 333)，企業在選擇因應策略時會避免引起內部員工不信任的策略。企業對於內部勞動市場(internal labor market)的重視，表現在決策的取捨上，乃是重視留住人才遠甚於有效解決勞退新制所帶來的人事成本。而這點反映在因應策略選擇的結果上，越傾向於選擇在員工合法性較高、有效性較低的策略。據此，我們認為：

(H7)當企業決策者認為內部勞動市場對於企業留住人才的重

要性越高，越傾向於選擇有效性較低、員工合法性較高的因應策略。

再者，當企業對於外部潛在員工的依賴程度越高時，越需要取得這些潛在員工的信任與接受(Klehe 2004)。在勞退新制的情況下，企業因應策略與潛在員工之間的關係，表現在企業為吸引適任人才所提供的直接及間接報酬條件的增減上；當企業越重視外部之適任人才時，其選擇削減企業所提供之直接及間接報酬的可能性就越低。就企業對於潛在適任員工的重視程度而言，企業招募適任員工的困難程度乃是外在衡量指標之一，這是因為當企業越重視外部之適任員工時，越願意提供直接及間接報酬條件以吸引外部員工，從而在招募適任員工的困難度上也會較低。就此而言，較重視外部潛在員工的企業，招募適任員工的困難度會較低，而這類企業在面臨勞退新制時，採行不利於員工之因應策略的可能性也越低。將招募適任員工的困難程度作為衡量企業對於潛在員工重視程度的指標條件下，我們形成如下的假說：

(H8)當企業招募新員工的困難程度越低，越傾向於採行有效性較低、員工合法性較高的因應策略。

在以上的論述與假說中，我們界定了因應策略在成本有效性與合法性高低程度上的決定因素，但我們發現這樣的推論有兩個問題：首先是上述的分析雖然釐清了企業決策時所考量的兩大面向及其背後的決定因素，我們仍無法將這些可能具有影響力的因素與個別的因應策略直接作一個因果上的連結。其次，以上的推論所隱含的預設是策略的成本有效性與制度合法性之間存在著取捨關係，只考慮這種此消彼長的關係，事實上忽略了策略雙元性所可能構成的另外兩種可能性，也就是有的策略可能在成本有效性與制度合法性均高或均低的狀況。因此，我們必須採用二維列聯表(2x2)的思考架構，將兩個策略面向屬

性皆劃分為高低兩類，把四種可能的組合同時納入考量。一旦將策略的雙元性納入考量，我們就可以將 Oliver (1991)所提出的因應策略重新定位，而非只做單一構面上的排序。我們參考了 Etherington 與 Richardson (1994)、Goodstein (1994)的作法，進而提出我們自己的思考架構如表一所示，直行代表成本有效性的高低程度，橫列代表制度合法性的高低之別，企業的相關因應策略則如對應格中所列。如此一來，我們就可以將我們的思考架構與具體的因應策略作一個連結，讓本段前述的兩個問題可同時迎刃而解。

當策略的成本有效性很強，制度合法性也很高的時候，企業會傾向於採取順從制度壓力的策略，因為這樣一來可以同時滿足兩方面的要求。反之，當策略的兩項屬性都很低的時候，企業則有可能會想辦法逃避勞退新制所帶來的制度壓力，若情況更不利的時候，甚至可能採行反抗的策略。至於會採取逃避或反抗策略端視決策時的情境，以及企業對策略屬性的評價與認定。

而當策略的成本有效性不高，但是制度合法性很高的時候，企業則比較可能採取向制度壓力妥協的策略，因為企業在這樣的情況下，如果堅持採用偏重成本有效性的策略，可能得面臨強大的制度壓力。最後，當策略的成本有效性很高，但是制度合法性不高的時候，企業可能選擇鋌而走險，逕行操弄策略。

表一 本研究調整 Oliver 企業因應策略加以重新分類後之概念表

策略屬性		成本有效性	
		高	低
制度合法性	高	順從	妥協
	低	操弄	逃避 反抗

根據本研究的思考架構（表一）及以上的推論，我們提出以下五種因應策略的相關假說：

(H9)當策略的成本有效性較高，而制度合法性也較高時，企

業會傾向於採取順從的因應策略。

(H10)當策略的成本有效性較低，但制度合法性較高時，企業會傾向於採取妥協的因應策略。

(H11)當策略的成本有效性與制度合法性都比較低時，企業會傾向於採取逃避的因應策略。

(H12)當策略的成本有效性與制度合法性都比較低時，企業也有可能傾向於採取反抗的因應策略。

(H13)當策略的成本有效性較高，而制度合法性較低時，企業會傾向於採取操弄的因應策略。

至於這五項因應策略（順從、妥協、逃避、反抗、操弄）應如何對應到本研究所界定的八項具體因應對策（調整薪資結構、變更僱傭關係、使用派遣或外包、結清舊年資、資遣後重新聘用、裁員、建立績效管理制度、規畫留才制度）則是本文的實證問題之一，將於分析一節中深入探究。

三、研究方法

在本節中，我們針對本文的研究資料、變項衡量、分析策略及研究方法進行討論。

（一）研究資料

本文的研究對象是國內的企業，抽樣的母體依據中國生產力中心 2004 年所出版的工商名錄，依系統抽樣的方式，抽取其中約 5% 的企業，共 1,000 家。問卷的發放對象是以各企業的人力資源部門主管為主，部分企業沒有人資部門主管，則由雇主或高階經理人員回答。

本文問卷的發放方式是透過郵寄與電子郵件分別進行。問卷總計發放 1,000 份，經過多次催收，共回收問卷 206 份，回收率達 20.6%。樣本結構說明請參見表二。

表二 樣本結構敘述統計特徵

變項名稱	次數	百分比
成立時間		
9 年以下	53	25.73
10-19 年	50	24.27
20-29 年	42	20.39
30-39 年	16	7.77
超過 40 年 (含 40 年)	42	20.39
行業別		
服務業	106	51.46
製造業	100	48.54
資本結構		
本國獨資	152	73.79
日商與中日合資	18	8.74
美商與中美合資	13	6.31
歐商與中歐合資	7	3.40
其他外資與合資	8	3.88
非營利機構	8	3.88
年營業額		
10 億以下	65	31.55
10-39 億	52	25.24
40-69 億	17	8.25
70-99 億	7	3.40
超過 100 億 (含 100 億)	38	18.45
正職人數		
99 人以下	71	34.47
100-499 人	61	29.61
500-999 人	27	13.11
超過 1000 人 (含 1000 人)	45	21.84
平均員工年資		
5 年以下	99	48.06
6-10 年	62	30.10
11-15 年	25	12.14
16-20 年	5	2.43
21-24 年	10	4.85
超過 25 年 (含 25 年)	3	1.46

註：由於缺漏值的緣故，百分比總計不一定為 100%。

樣本回收率低是目前國內進行問卷調查研究共同面臨的困境，所造成的影響與限制是我們必須考量的問題。首先是樣本隨機性與代表性的問題，這問題一定存在，不過由於我們採行的抽樣方法是系統抽樣的方式，由母體中每逢 20 家企業就抽 1 家，所以選取的調查對象應該是具有隨機性的。不過，受調查對象中到底有哪些人會回覆，可能就會有選樣偏誤(selection bias)上的問題了。就我們所知，在我們的樣本裡面，大企業比例明顯偏高，⁴ 這是因為我們問卷發放的對象是以各企業的人力資源部門主管為主，高階經理人員為輔，而國內通常是具有一定規模以上的企業才會設置人力資源管理部門，而人資部門主管則比較可能回答問卷。所以本文推論的適用對象，嚴格說來，應該是以較具規模或設有人資部門的企業為主，這是本研究所必須說明的限制。

（二）變項衡量

1. 依變項之衡量

本研究主題共包含了成本有效性、法律合法性與員工合法性等三個依變項，以下先說明依變項的衡量方法及指標建構。首先，為了瞭解企業決策者對於個別因應策略在成本有效性、法律合法性與員工合法性上的評價，我們所使用的方法是請填答者就八項策略，調整薪資結構、變更僱傭關係、⁵ 使用派遣或外包、結清舊年資、資遣後重新聘用、裁員、建立績效管理制度、規畫留才制度等，在成本有效性、法律合法性與員工合法性上分別進行排序。問卷中的措辭是請填答者就這八項策略，評估其「用於降低勞退新制所增加之人事成本的有效程度」、「在法律上引起爭議的可能程度」以及「引起員工爭議的可能程度」，以 1-8 的順序進行排序，1 代表程度最低，8 代表程度最高，每個數字僅能使用一次。

4 根據《2005 中小企業白皮書》（經濟部中小企業處 2005），我國中小企業（企業規模在 500 人以下）的比例高達 97.8%，然而在我們的樣本中，中小企業的比例是 64.1%。

5 所謂的「變更僱傭關係」，在問卷中的實際措辭是「將僱傭關係改為委任、承攬或定期契約」，這與「使用派遣和外包」之間有明顯的區隔。

其次，爲了瞭解企業決策者實際採行的策略爲何，問卷的問題設計是詢問：「依據您的了解，貴公司爲了因應勞退新制所實際採行的調整策略爲何？」，請填答者就上述八項策略進行勾選，並加入「並未採行任何上述調整策略」的選項，以補足選項的完整性。再者，在得知填答者對於八項因應策略個別的評價及實際採行之策略後，以實際採行策略在成本有效性、法律合法性與員工合法性上的評價作爲三個變項上最後的分數。若填答者採行的策略不只一個時，則是在三個變項上取各自的最高值，也就是最有效降低人事成本者、最可能引起法律爭議者及最可能引起員工爭議者。我們的建構邏輯如下：企業爲了提高成本有效性而願意承擔多高的合法性風險？以及企業爲了維護合法性的考量而願意犧牲多少的成本有效性？

對於勞退新制的實施採取完全配合（即「並未採行任何上述調整策略」者）的企業，由於是選擇以既有的成本吸收或自行承擔增加的人事成本，在降低人事成本的有效性上可說是程度最低的策略，並未嘗試透過任何方法來降低這層成本，此處的得分爲 0。相反的，在法律合法性與員工合法性上則是合法性程度最高的策略，因爲沒有採行任何因應策略，在法律上相當於完全接受這項規定，在員工合法性也不可能因試圖轉嫁成本而引發爭議。由於問卷中對於法律合法性與員工合法性的衡量是以反向的方式詢問（引發爭議的可能程度），此處未選擇任何因應策略者的得分爲 0，代表最高合法性的值。

另外，由於法律合法性與員工合法性在問卷中的設計是以反向詢問的方式測量，故而須將兩者的分數進行反向編碼，將爭議程度 0-8 轉碼爲合法性程度 8-0，以使符合合法性概念的實際序列。同時，我們發現這兩個變項之間呈現高度正相關，相關係數高達 0.937，而信度分析的結果，Cronbach's Alpha 值爲 0.967。這意謂著對於企業決策者而言，法律合法性與員工合法性兩者之間差異極小。因此，我們創造了一個稱之爲「整體合法性」的新變項，是這兩者的平均數。

2. 自變項之衡量

本研究針對前文提及的組織目標、組織自主性與利益關係者等三個解釋面向設計題項，這些據此建構的自變項是本研究的研究變項 (study variable)。以下分別就三個解釋面向下之自變項的衡量方式進行說明。

在組織目標這個面向下所提出的解釋因素共有四項，分別為：勞退新制增加企業人事成本的程度、企業對於成本領導策略的重視程度、人事成本占總成本的比例，以及企業在勞退新制實施前是否足額提撥。對於勞退新制增加企業人事成本的程度此自變項，問卷中的問題為：「您認為新制實施後，將對貴公司經營成本產生多少的影響？」，要求受訪者評估經營成本提高的百分比。對於成本領導策略的重視程度，則是詢問：「降低人事成本對於提高貴公司競爭力的重要程度如何？」，選項由「非常低」到「非常高」共分為 7 個程度。對於勞動成本占總成本的比例此自變項，問題設計為：「過去一年內，貴公司人事成本（包括直接成本、間接成本、訓練與福利成本）約佔整體營業成本的___%？」，以詢問人事成本的百分比。關於企業在勞退新制實施前的提撥程度，問題設計為：「貴公司在勞退新制實施前，是否有提撥退休準備金至中信局？」，選項為「尚未提撥」、「有提撥但未足額」、「足額提撥」到「超額提撥」四類，我們將其歸併為兩類，前兩類歸為「未足額提撥」，後兩類歸為「已足額提撥」。

在組織自主性受限程度這個面向上，所提出的問題是企業為了因應勞退新制調整既有的員工薪資策略與人力運用策略的程度，問題依序為：「需調整既有員工的整體報酬規劃的程度」、「需調整既有員工的工作安排的程度」，以及「需調整既有員工的人力配置的程度」，選項由「非常低」到「非常高」共分為 7 個程度。之後再將填答者在三個問題上獲得的分數，以相同的權數合併為衡量企業決策自主性受限制程度的指標，而合併指標的 Cronbach's Alpha 值為 0.924。

有關利益關係者這個面向，則問了三個相應的自變項，分別為：員工對於企業在薪資與人力運用決策上的影響力、企業對於內部勞動

市場的重視程度，以及企業尋找適任員工的困難程度。首先，有關員工對於企業在薪資與人力運用決策上的影響力方面，選項由「非常低」到「非常高」共 7 個程度。其次，企業對內部勞動市場的重視程度，問題的設計從員工培訓、內部升遷與職務輪調等三個角度來掌握內部勞動市場的概念，對應的問題分別為：「加強員工的培訓，在貴公司留才考量上的重要程度如何？」、「作升遷決定時，以內部員工優先，在貴公司留才考量上的重要程度如何？」，以及「執行員工職務輪調，在貴公司留才考量上的重要程度如何？」。選項由「非常低」到「非常高」共分為 7 個程度，分別給予 1-7 的分數；而後將填答者在三個問題上的得分以相同的權數加以合併，合併指標的 Cronbach's Alpha 值為 0.7。最後，對於企業尋找適任員工的困難程度此變項，問卷中的問題是：「當貴公司有職位的空缺時，找到適任員工的困難程度如何？」，選項由「非常低」到「非常高」共 7 個程度。

3. 控制變項

在研究組織對於制度壓力之反抗與決策的實證研究中，組織規模此變項常被列為解釋組織策略選擇的重要自變項(Clemens and Douglas 2005: 1207, 1210 ; Klehe 2004: 331 ; Cummings 1997: 240, 250 ; Goodstein 1994: 356)。由於在實證研究中此變項所代表的意涵十分豐富，與依變項之間的因果關係複雜，因而導致不同研究中有相當不同的詮釋，這是本文並未將其列為研究變項的緣故。另一項控制變項則是產業別，我們最後將其分為製造業與服務業兩大類。

本研究所使用的研究變項之敘述統計特徵如表三所示。

（三）研究方法

本研究所採用的依變項，大體上可以分為兩類，第一類是二元變項（所謂的 0-1 變項），如是否採用某項因應策略，第二類是具有序列性的類別變項，如個別因應策略「可以降低人事成本的有效程度」

表三 各變項之平均數、標準差及相關性

	平均 數	標準 差	樣本	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 成本有效性	5.26	3.09	194	-.588	.097	.119	.000	.150	.423	.166	.052	-.019
2. 整體合法性	3.76	2.62	195		-.137	-.131	.012	-.041	-.512	-.010	.009	-.060
3. 企業人事成本 提高百分比	4.06	5.30	181			.011	.210	-.250	.272	.180	-.038	.119
4. 成本競爭策略 重視程度	4.85	1.43	204				.049	.086	.132	.218	.230	.169
5. 人事成本占總 成本百分比	23.57	21.33	174					-.131	.148	.111	.037	.232
6. 舊制時是否足 額提撥	.54	.50	200						-.032	-.003	.194	-.119
7. 需調整既有薪 資或人力規劃	3.00	1.60	205							.125	.064	.034
8. 員工對企業決 策影響力	3.91	1.27	203								.227	.187
9. 內部勞動市場 的重視程度	4.95	.98	204									.077
10. 尋找適任員 工困難程度	4.28	1.21	205									

與「所擁有的制度合法性程度」，⁶二者皆經過受訪者以 1-8 的順序加以排序。這兩類依變項都是一種類別變項，對於前者，我們使用的統計模式是二元邏輯迴歸模式(binary logistic regression model)，至於後者，由於是一種序列變項(ordinal response variable)，我們使用序列性的邏輯迴歸模式(ordered logit regression model or ordinal regression model)。由於最小平方估計法(ordinary least squared estimation method)在這兩類的狀況下皆已經無法適用，因此採用最大概似估計法(maximum likelihood estimation method) (Agresti 2002; Long 1997)。

四、分析結果

本研究所採用的分析策略，首先是針對企業因應勞退新制所採用

6 「所擁有的制度合法性程度」這項變數，是由整合「在法律上引起爭議的可能程度」與「引起員工爭議的可能程度」兩變數，再取平均數而得。

策略之基本資料進行描述性分析，並依照策略的雙元屬性建構企業因應策略分類表。其次，我們分別探討因應策略之成本有效性及制度合法性的決定因素。然後，我們嘗試將影響策略屬性的決定因素與個別的影響策略直接作一個因果上的連結。最後，我們嘗試探討企業如何進行策略之間的比較與選擇，試圖瞭解企業如何權衡策略的有效性與合法性，進而決定了最終策略的選擇。

（一）企業因應勞退新制所採行策略之描述性分析

首先，我們呈現國內企業對於調整薪資結構、變更僱傭關係、使用派遣或外包、結清舊年資、資遣後重新聘用、裁員、建立績效管理制度、規畫留才制度等八項調整策略的採用情況（請參見表四）。

由表四可知，受企業採行比例最高的前四項策略為建立績效管理制度、調整薪資結構、使用派遣或外包、規畫留才制度，此四項策略中受企業採行之最低百分比也高達 40%，相較於後四項受採行比例較低者，有著明顯的差距。若從策略類型的角度來觀察，前四項策略中包含了建立績效管理制度及規畫留才制度兩項較柔性的調整策略，同時也包含了策略中較緩和的薪資結構及人力運用調整；反觀後四項策略，均是屬於人力運用調整策略中較直接也較激烈的策略，其中不乏

表四 企業採行個別策略之次數與百分比

策略名稱	採行家數	採行百分比
建立績效管理制度	119	57.77
調整薪資結構	104	50.49
使用派遣或外包	86	41.75
規畫留才制度	83	40.29
將僱傭關係改為委任、承攬或定期契約	31	15.05
裁員	28	13.59
結清舊年資	18	8.74
資遣後重新聘用	10	4.85
並未採行任何上述調整策略	32	15.53

註：由於本題是複選題，故此處比例加總並非 100%。

直接針對勞退新制規定所做的反制策略。

若從成本有效性、整體合法性這兩個策略屬性面向來觀察這層落差（參見表五），我們可發現上述前四項策略的成本有效性平均值皆高於後四項策略，且在整體合法性上，前四項策略個別的平均值，除了調整薪資結構此項策略稍低之外，大致上均高於後四者。這意味著建立績效管理制度、調整薪資結構、使用派遣或外包、規畫留才制度等四項策略，在普遍的認知中是同時較具成本有效性與合法性的策略；對於企業決策者而言，相較於後四項策略算是比較可以魚與熊掌兼得的策略選擇，這或許也是四項策略受到採行之比例較高的原因。至於後四項因應策略，雖然普遍被認為是成本有效性及合法性皆較低的策略、採行比例上也較低，但仍有部份企業採行，這或可視為策略屬性之情境差異性所導致的結果，也就是說，個別因應策略的屬性是隨著企業背景與決策者的評估，而獲得不同的評價。對於部分企業而言，後四項因應策略對於解決個別企業所面臨的問題所能提供的效果，或許其他策略無法達成。基於這點體認，我們認為有必要針對成本有效性、整體合法性背後的特質，再作進一步的剖析。

在上節文獻回顧中，我們推論順從類策略應具有高成本有效性及

表五 因應策略之成本有效性及整體合法性排序

策略名稱	成本有效性 平均數	策略名稱	整體合法性 平均數
調整薪資結構	5.14	規畫留才制度	5.77
建立績效管理制度	5.13	建立績效管理制度	5.67
規畫留才制度	4.67	使用派遣或外包	3.98
使用派遣或外包	4.5	結清舊年資	3.69
變更僱傭關係	4.43	調整薪資結構	2.98
資遣後重新聘用	4.16	變更僱傭關係	2.47
裁員	4.1	資遣後重新聘用	2.16
結清舊年資	3.89	裁員	1.30

註：各項策略成本有效性平均數的總平均數是 4.5；各項策略整體合法性平均數的總平均數是 3.5。

高制度合法性，相對而言，逃避類及反抗類的策略在這兩個屬性上則均低。而妥協類策略則具有高制度合法性，但低成本有效性；反之，操弄類策略則具有低制度合法性，但高成本有效性。前文中我們同時也提及本文所擬探討的實證問題之一是如何將 Oliver (1991) 所提出的五項因應策略（順從、妥協、逃避、反抗、操弄）對應到本研究界定的八項具體因應對策（調整薪資結構、變更僱傭關係、使用派遣或外包、結清舊年資、資遣後重新聘用、裁員、建立績效管理制度、規畫留才制度），在此我們針對此議題深入探討。我們所採用的分析策略，首先是以各項策略屬性平均數的總平均數作為區分標準，高於總平均數者，則被歸為高的一類，低於總平均數者，則被歸為低的一類。參見表五可以發現，若以成本有效性平均數的總平均數(4.5)作為區分標準，則調整薪資結構、建立績效管理制度、規畫留才制度等三項策略應被歸為高成本有效性，而使用派遣或外包、⁷變更僱傭關係、資遣後重新聘用、裁員、結清舊年資等五項策略應被歸為低成本有效性族群。若以整體合法性平均數的總平均數(3.5)作為劃分標準，我們發現規畫留才制度、建立績效管理制度、使用派遣或外包、結清舊年資等四項策略應被歸為高整體合法性，而調整薪資結構、變更僱傭關係、資遣後重新聘用、裁員等四項策略應被歸為低整體合法性。依據各項策略所具的屬性高低，以及表一的分類方式，我們可以歸納出一個因應策略分類表如表六。在這樣的歸類方式下，我們有以下的發現：(1)規畫留才制度、建立績效管理制度應該被歸為順從類策略，(2)使用派遣或外包、結清舊年資應該被歸為妥協類策略，(3)資遣後重新聘用該被歸為逃避類策略，(4)變更僱傭關係、裁員應被歸為反抗型策略，(5)調整薪資結構應被歸為操弄策略。

表六中的分類結果是依據問卷資料所歸納出來的，一方面它代表的是一種實證的結果，而非分類者主觀的認定（如 Goodstein 1994;

7 「使用派遣或外包」這項策略的成本有效性平均數恰好等於總平均數，所以不論被歸為高或低的類別都是合理的。除此之外，其餘各項策略都可以清楚地歸類。

表六 本研究依據問卷資料所建構的因應策略分類表

策略屬性		成本有效性	
		高	低
制度合法性	高	順從 規畫留才制度（高，高） 建立績效管理制度（高，高）	妥協 使用派遣或外包（低，高） 結清舊年資（低，高）
	低	操弄 調整薪資結構（高，低）	逃避 資遣後重新聘用（低，低） 反抗 裁員（低，低） 變更僱傭關係（低，低）

註：括弧內所代表的含意依序是成本有效性高低程度，制度合法性高低程度。

Ingram and Simons 1995; Oliver 1991 等研究），另一方面，存在於這些策略背後的是雙元構面，而不只是單一構面（如 Ingram and Simons 1995; Oliver 1991 等研究）。而這樣的分類方式更有一個重要的意涵，也就是我們可以依據成本有效性及制度合法性兩個構面的高低搭配來預測企業在因應策略上的取捨。

（二）策略之成本有效性與制度合法性的決定因素

以下我們針對因應策略之成本有效性及制度合法性的決定因素進行探討。表七呈現出分別以成本有效性及整體合法性作為依變項，對解釋變項進行序列性邏輯迴歸分析的結果。

就成本有效性這個層面而言，首先，我們發現當組織在決策上的自主性受到制度壓力的限制程度越高，越傾向於選擇成本有效性較高的策略來因應，這結果與理論所預期的相同。其次，舊制時是否足額提撥這個變項是顯著且呈現正向的影響，這代表在舊制下足額提撥員工退休金的企業，在面臨勞退新制時，反而會選擇成本有效性較高的策略來因應，這結果與理論所預期的相反。在原先的預期中，在舊制下足額提撥員工退休金的企業，在面臨勞退新制規定的 6% 提撥率及五年內足額提撥舊制退休金時，所受到人事成本衝擊應是較未足額提撥者小；因而對於因應策略之成本有效性的追求，應較後者為弱，而

表現在策略之成本有效性的選擇上，應該會選擇有效性較低的策略。在思考這個乍看之下似乎有點矛盾的結果時，我們猜想這是由於在舊制時已足額提撥的企業，可能並不會受到新制 6%的提撥率或補足舊制時的提撥額之影響，因為這層人事費用對其而言已是既存的費用，所以並不是策略考量的重點。最後，我們發現，如果放寬統計顯著性的標準至小於 0.10，有一個與組織目標相關的因素在統計測試上也達顯著水準，也就是當一個企業認為降低人事成本對企業競爭力的重要程度越高，越傾向於採行成本有效性較高的因應策略。

就制度合法性這個層面而言，首先，我們同樣發現當組織在決策上的自主性受到制度壓力的限制程度越高，越傾向於選擇制度合法性較低的策略來因應，這結果與理論所預期的相同。其次，在利益關係者這個解釋面向下，當員工對於企業在薪資及人力運用的決策上所具有的影響力越大時，企業在面臨勞退新制的實施，而欲採行犧牲員工利益以維護自身利益的調整措施時，員工對於採行調整措施的反對力量也越大。在這層員工的牽制下，企業決策者在選擇因應策略時，將無法不顧及員工利益只一味追求企業利益；而這表現於策略的選擇上，將使其必須犧牲部分的成本有效性以顧及合法性。這層關係在本研究中受到支持，員工對於薪資及人力運用決策影響力與合法性之間為正向的關係，這意味著當員工對於決策的影響力較大時，會使得企業採行合法性較高的策略。

綜合以上分析，我們發現假說 5 獲得完全的支持，而假說 2、假說 4，及假說 6 則獲得部分支持。這些發現有重要的意涵，首先，本研究發現當組織在決策上的自主性受到制度壓力的限制程度越高，越傾向於選擇成本有效性較高、合法性較低的因應策略，這結果與資源依賴理論所預期的相同，也就是說，處於依存關係中的組織，由於自主性受到限制，因此會嘗試透過種種的反制措施來管理依賴關係，並想辦法來提升自主性。

其次，我們另有一個重大的發現：策略的成本有效性與制度合法性分別有其決定因素。在本研究中，成本有效性主要受到被 Oliver

表七 成本有效性與制度合法性序列性邏輯迴歸分析模型

自變項	依變項	
	成本有效性	整體合法性
控制變項		
公司規模（取自然對數）	.023 (.102)	-.081 (.091)
是否為製造業	-.321 (.344)	.205 (.315)
組織目標		
人事成本占總成本的百分比	-.003 (.008)	.009 (.008)
人事成本上升的百分比	.013 (.031)	-.023 (.029)
降低人事成本對企業競爭力的重要程度	.216 [†] (.118)	-.131 (.111)
舊制時是否足額提撥	1.204** (.388)	-.422 (.348)
組織自主性		
需調整既有員工的薪資或人力運用規劃	.477*** (.114)	-.603*** (.109)
利益關係人		
員工對於薪資或人力運用決策的影響力	-.010 (.135)	.242* (.126)
企業對於內部勞動市場的重視程度	-.170 (.169)	.079 (.159)
企業尋找適任員工的困難程度	.027 (.145)	-.146 (.137)
χ^2	31.114***	40.085***
Pseudo R ² (Cox and Snell)	.198	.244

[†] p < .10, * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

(1991)歸為「內容」類別的因素所影響，包括「舊制時是否足額提撥」與「降低人事成本對企業競爭力的重要程度」，同時也包括上述的共同因素，「需調整既有員工的薪資或人力運用規劃的程度」。相對而言，制度合法性則受到被 Oliver (1991)歸為「利益關係者」類的因素所影響，包括「員工對於薪資或人力運用決策的影響力程度」，以及

上述的共同因素，「需調整既有員工的薪資或人力運用規劃的程度」。我們發現與內容面向相關的因素其實是與資源依賴理論較有關係，而與利益關係者面向相關的因素則是和新制度論比較有關係。我們所以會如此推論的原因是，與內容面向相關的因素事實上都會促使企業在考慮因應策略時，尋求策略有效性較高的策略，而且願意降低策略合法性的要求，這顯然符合資源依賴理論的論述中有關企業決策者的考量。反之，與利益關係者面向相關的因素則會促使企業在考慮因應策略時，願意在策略有效性上做出讓步，以便符合利益關係者對策略合法性的要求，這與新制度論中組織對合法性與正當性的追求的說法是比較一致的。這個發現與我們的理論推導是相當一致的，也強化了我們想整合資源依賴理論與新制度論的想法。

（三）個別因應策略的決定因素

前一小節的分析中，我們探討了企業選擇因應策略時所考量的兩個面向，亦即策略之成本有效性與制度合法性各自的決定因素。這樣的分析雖然釐清了企業決策時所考量的兩大面向及其背後的決定因素，可是我們仍無法將這些可能具有影響力的因素與個別的因應策略直接作一個因果上的連結。因此，在這一節中我們分別以不同的因應策略作依變項，再以策略的決定因素作自變項，進行二元邏輯迴歸分析，藉此來瞭解個別因應策略的決定因素。

表八呈現出個別策略的邏輯迴歸結果，也指出了不同決定因素的相對重要性。首先，我們發現採用績效管理制度與規劃留才制度兩項策略的決定因素有著類似之處，就資源依賴相關的因素而言，我們發現當企業的決策自主性受限縮的情況越嚴重，企業越可能採用績效管理制度或規劃留才制度。而就制度論相關的因素而言，我們發現當企業對於內部勞動市場的重視程度越高，越有可能採行績效管理制度或規劃留才制度。換言之，就採用績效管理制度或規劃留才制度這兩項策略而言，有效性與合法性兩方面的因素均扮演明顯而重要的角色。

其次，就調整薪資結構這項策略而言，資源依賴論的相關因素，

包括「降低人事成本對企業競爭力的重要程度」，以及「需調整既有員工的薪資或人力運用規劃」對於使用這項策略而言，均有正向的影響力。而制度相關因素，包括「企業對於內部勞動市場的重視程度」及「企業尋找適任員工的困難度」均有明顯的影響力，不過影響的方向則是偏向策略有效性的預測方向。而就使用派遣或外包這項策略而言，除了「人事成本占總成本的百分比」這項較偏向於有效性論述的因素外，公司規模越大越可能採用此項策略。

再者，變更僱傭關係與裁員這兩項策略之間也存在著一些類似性，一方面是當企業的決策自主性受限縮的情況越嚴重，企業越可能採用這兩項策略，另一方面則是公司規模對是否採用此兩項策略有影響，雖然影響的方向剛好相反。不過，裁員這項策略還多了一項影響因素，也就是在舊制時已經足額提撥的企業，越有可能採用裁員的策略。

此外，則是結清舊年資與資遣後重新聘用兩項策略，結清舊年資這項策略似乎只受到「需調整既有員工的薪資或人力運用規劃」這項代表組織自主性受限程度的因素的影響。而資遣後重新聘用這項策略則受到四項因素的影響，其中有三項與資源依賴理論的論述有關，包括「人事成本上升的百分比」、「降低人事成本對企業競爭力的重要程度」，以及「需調整既有員工的薪資或人力運用規劃」。對使用這項策略而言，這三項因素均有正向而明顯的影響力。另有一項則與制度性有關，也就是「員工對於薪資或人力運用決策的影響力」，影響的方向是與制度論述一致的。

最後，有關「並未採行任何策略」這個模式，照理說屬於比較遵循制度合法性的策略。比較特殊的是，有三項與資源依賴理論有關的因素對採行這項策略是有影響的，包括「人事成本上升的百分比」、「降低人事成本對企業競爭力的重要程度」，以及「舊制時是否足額提撥」，不過有趣的是，這三項因素影響的方式都偏向於制度合法性的預測，也就是說，當這些代表策略有效性的因素的情況越明顯，企業不採取任何策略的可能性反而越低。另外，「企業尋找適任員工的

表八 各項調整策略採行之影響因素：邏輯迴歸模型

自變項	依變項									
	調整薪資結構	績效管理制度	規劃留才制度	使用派遣或外包	變更僱傭關係	資遣後重新聘用	裁員	結清舊年資	並未採行任何策略	
公司規模 (取自然對數)	-.041 (.126)	-.070 (.125)	-.037 (.112)	.425** (.123)	.303* (.148)	-.109 (.237)	-.304† (.164)	-.014 (.200)	.587 (.408)	
是否為製造業	.159 (.427)	.479 (.412)	-.289 (.394)	-.053 (.401)	-.305 (.530)	-.931 (.911)	.076 (.547)	-1.281 (.829)	-.868 (1.135)	
人事成本占總成本的百分比	-.010 (.011)	-.001 (.010)	-.008 (.009)	.028** (.010)	.013 (.011)	.013 (.018)	-.007 (.013)	-.011 (.016)	.058 (.043)	
人事成本上升的百分比	-.031 (.040)	-.016 (.037)	-.038 (.038)	-.012 (.035)	.055 (.041)	.116* (.056)	-.099 (.074)	-.006 (.058)	-.548† (.319)	
降低人事成本對企業競爭力的重要程度	.408* (.168)	-.076 (.150)	-.067 (.140)	.153 (.140)	-.051 (.181)	.598† (.332)	.072 (.207)	.120 (.234)	-1.534* (.709)	
舊制時是否足額提撥	-.634 (.469)	.721 (.462)	.577 (.425)	.305 (.426)	-.375 (.577)	1.568 (1.213)	1.236* (.615)	-.744 (.873)	-2.421* (1.099)	
需調整既有員工的薪資或人力運用規劃	.784*** (.156)	.588*** (.144)	.422** (.130)	.066 (.127)	.432* (.179)	.556* (.287)	.483** (.191)	.598* (.263)	-46.462 (1673.561)	
員工對於薪資或人力運用決策的影響力	-.276 (.176)	.090 (.162)	.180 (.155)	-.005 (.153)	-.042 (.201)	.655† (.374)	-.199 (.220)	-.126 (.274)	.032 (.418)	
企業對於內部勞動市場的重視程度	-.527* (.228)	.398* (.209)	.484* (.207)	-.227 (.201)	.090 (.289)	.113 (.501)	-.029 (.271)	-.084 (.371)	.137 (.513)	
企業尋找適任員工的困難程度	.451* (.214)	-.011 (.183)	.034 (.168)	.052 (.176)	-.002 (.228)	-.518 (.385)	-.104 (.235)	.469 (.341)	1.198† (.711)	
χ^2	53.404***	31.017**	23.836**	29.151**	18.093†	20.006*	14.406	13.853	76.743***	
Pseudo R ² (Cox and Snell)	.301	.188	.148	.178	.114	.126	.092	.89	.403	

† p < .10, * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

困難度」也有明顯的影響力，不過影響的方向則是偏向策略有效性的預測方向。

整體來說，各項因應策略背後的解釋因素似乎並沒有一個相當清楚的變化型態出現。唯一具有一致性的影響因素是「需調整既有員工的薪資或人力運用規劃」這項代表組織自主性受限程度的因素，而且影響的方向則是偏向策略有效性的預測方向。其他較可以辨識的型態，則是有些策略兩兩之間還是呈現出一些類似性。

（四）企業在因應策略上的取捨與實際因應策略之決定

在上一小節中我們所採用的分析策略是分別以是否採用不同的因應策略作依變項，進行邏輯迴歸分析。這樣的作法讓我們可以將具有影響力的因素與個別的因應策略直接作一個因果上的連結，但是即令如此，我們仍無法得知企業如何進行策略之間的比較與選擇，也就是無法瞭解企業如何權衡策略的有效性與合法性，進而決定了最終策略。在這一小節中，我們嘗試以新的方式來解決這個分析上的難題，並藉此來驗證假說 9-13。

首先，承續本分析第一小節中關於因應策略分類表（表六）的討論，其中依據成本有效性及制度合法性的高低組合，我們有以下的發現：(1)規畫留才制度、建立績效管理制度應被歸為順從類策略（成本有效性及制度合法性均高），(2)使用派遣或外包、結清舊年資應被歸為妥協類策略（成本有效性低，但制度合法性高），(3)資遣後重新聘用應被歸為逃避類策略（成本有效性及制度合法性均低），(4)變更僱傭關係、裁員應被歸為反抗類策略（成本有效性及制度合法性均低），(5)調整薪資結構應被歸為操弄類策略（成本有效性高，但制度合法性低）。我們也指出這樣的分類方式有一個重要的意涵，就是我們可以依據成本有效性及制度合法性兩個構面的高低搭配來預測企業在因應策略上的取捨。因此，本小節的分析就是基於這樣的基礎出發，我們先以各項因應策略作為依變項，然後以成本有效性及制度合法性作為解釋變項，進行二元邏輯迴歸，藉此來瞭解各項因應策略與

策略本質兩個構面之間的變化關係。迴歸係數的正負向在此被用來代表策略本質的相對高低性。藉此，我們一方面可以驗證表六中策略分類後的結果是否具有實證上的依據，另一方面我們也可以藉此來驗證假說 9-13 的有效性。然後在下一階段的分析中，我們結合了第二小節中關於策略之成本有效性與制度合法性的決定因素之討論，將策略的取舍及選擇連結到策略之成本有效性與制度合法性的決定因素，藉此來達成本小節的分析目的。

表九所呈現的是分別以各項策略為依變項，對策略本質兩個構面所進行的二元邏輯迴歸。由迴歸的結果，我們發現調整薪資結構策略的操弄本質（低制度合法性、高成本有效性）完全獲得驗證，而使用派遣或外包策略的妥協特性（高制度合法性、低成本有效性）則完全遭到否定，高低方向與預期剛好相反。其中有五項策略，包括規畫留才制度、建立績效管理制度、資遣後重新聘用、變更僱傭關係、裁員，均各有一個策略本質的構面在統計上是達顯著水準，且顯著的係數之正負向與預測是完全一致的。最後一項策略，結清舊年資，在制度合法性這個構面在統計上達顯著水準，但是其低合法性特質卻是與預測相反。

整體而言，各項策略的本質特性與我們的預測大抵上是一致的，唯有屬於妥協類策略的兩項策略（使用派遣或外包以及結清舊年資）的實證結果與預測方向剛好相反。而且，兩者所呈現的結果顯示出它們其實比較像是一種操弄式的策略。這個歸類上的變化，如果從他們在制度合法性與成本有效性的平均得分皆有一項接近模糊地帶的情形來看（請參照表五），其實是可以理解的。依據這樣的實證結果，我們認為至少應該將使用派遣或外包這項策略重新定位為操弄類的策略，⁸ 經過修正的因應策略分類表應該如表十。表十告訴了我們，企

8 至於結清舊年資這項策略，一方面是在表九的實證結果中，其成本有效性這項屬性變數並未達到統計上的顯著水準，另一方面則是從表五的排序結果看來，其成本有效性平均數的排序是所有策略中最低的，而其整體合法性的平均數還是略微高過總平均數，因此重新歸類的理由稍顯不足，所以我們維持原有的妥協歸類。

表九 各項策略二元邏輯迴歸

各項策略	迴歸係數		模式	Pseudo R ² (Cox and Snell)
	成本有效性	制度合法性	χ^2	
是否採用薪資調整結構	.277** (.087)	-.712*** (.116)	106.177***	.426
是否採用將僱傭關係改為委任、承攬或定期契約	-.114 (.106)	-.774*** (.157)	43.773***	.205
是否採用派遣或外包	.187** (.065)	-.178* (.074)	29.798***	.144
是否採用結清舊年資	.199 (.166)	-.557** (.184)	19.905***	.099
是否採用資遣後重新聘用	.847 (.546)	-.860** (.315)	26.250***	.128
是否採用裁員	.129 (.129)	-.829*** (.184)	44.734***	.209
是否採用建立績效管理制度	.388*** (.070)	-.065 (.081)	60.188***	.270
是否採用規畫留才制度	.412*** (.075)	.123 (.081)	42.570***	.200
並未採行任何上述調整策略	-4.950 (876.693)	17.721 (1265.694)	172.650***	.595

† p < .10, * p < .05, ** p < .01, *** p < .001

業如何權衡策略的有效性與合法性，進而決定了最終策略。我們針對表十有以下的說明：(1)規畫留才制度、建立績效管理制度應被歸為順從類策略（成本有效性及制度合法性均高），(2)結清舊年資應被歸為妥協類策略（成本有效性低，但制度合法性高），(3)資遣後重新聘用應被歸為逃避類策略（成本有效性及制度合法性均低），(4)變更僱傭關係、裁員應被歸為反抗類策略（成本有效性及制度合法性均低），(5)調整薪資結構、使用派遣或外包應被歸為操弄類策略（成本有效性高，但制度合法性低）。

在此，透過表九與表十，我們可以進行對假說 9-13 的驗證。首先，獲得完全證實的是假說 13，其中兩個策略屬性的相對高低特性均獲得確認，也就是，當策略的成本有效性較高，而制度合法性較低的

表十 修正過後的因應策略分類表

策略屬性		成本有效性	
		高	低
制度合法性	高	順從 規畫留才制度（高，高） 建立績效管理制度（高，高）	妥協 結清舊年資（低，高）
	低	操弄 調整薪資結構（高，低） 使用派遣或外包（高，低）	逃避 資遣後重新聘用（低，低） 反抗 裁員（低，低） 變更僱傭關係（低，低）

註：括弧內所代表的含意依序是成本有效性高低程度，制度合法性高低程度。

時候，企業會傾向於採取操弄的策略。其次，假說 9, 11, 12 均獲得部分證實，其策略屬性各有一項在統計上達顯著水準，且相對高低特性也與預測的方向一致。其中假說 9（有關順從策略）及假說 12（有關反抗策略），其實也算幾乎獲得充分的證實，因為即使是統計上不顯著的策略屬性，其方向大抵上也是與預測的方向一致的。然而假說 11（關於逃避策略）則只有在低合法性這個側面上獲得證實。不過，有關妥協策略的兩個策略屬性，其中一個無法確認，另外一個則被證實是錯誤的。綜合言之，有關策略特性假說之驗證，大體上獲得證實，唯有屬於妥協類策略的實證結果未能獲得證實，或與預測方向相反。這結果間接告訴我們，對於台灣的企業而言，具有妥協性質的因應策略似乎不在他們的選擇範疇之內。⁹

在本節分析的最後，我們嘗試將策略的取捨及選擇連結到策略之成本有效性與制度合法性的決定因素，這使我們必須先回到本文第二小節中有關策略之成本有效性與制度合法性的決定因素。當時就這個主題，我們有一個重大的發現，也就是策略的成本有效性與制度合法性分別有其決定因素。成本有效性主要受到與資源依賴理論較有關係

9 暫時被歸為妥協類策略的「結清舊年資」策略，在歷經實證檢驗後還是顯得有點牽強，似乎被歸為妥協類或逃避類策略都是可能的，但也都有點牽強。

的因素所影響，包括「舊制時是否足額提撥」、「降低人事成本對企業競爭力的重要程度」，以及「需調整既有員工的薪資或人力運用規劃的程度」。相對而言，制度合法性則受到與新制度論相關的因素所影響，包括「員工對於薪資或人力運用決策的影響力程度」，以及共同因素「需調整既有員工的薪資或人力運用規劃的程度」。透過這樣的發現，我們就可以將具有影響力的因素與企業如何權衡策略的有效性與合法性，以及最終策略的選擇作一個因果上的連結。

五、結論與討論

由於企業의 因應策略關係著勞退新制實施的成敗，因此本文從深究企業의 因應策略著手。主要的提問是：什麼因素影響企業決策者面臨勞退新制時，對於因應策略的成本有效性與制度合法性作出判定？又是什麼因素影響企業決策者採行具有不同有效性與合法性的策略？這些因素又如何影響企業在策略有效性與合法性之間進行取捨？經過一系列的分析探討，我們發現本文的很多研究成果與現存文獻間有相當實質的對話。

首先，有別於現有文獻對於策略屬性的單一構面思維，我們主張企業採行之因應策略具有成本有效性與制度合法性兩個屬性面向，且這兩個面向可以分別從組織理論中的資源依賴理論與新制度論之論述來瞭解，而本文可說是整合這兩種組織理論的一種嘗試。

針對「究竟是什麼因素影響企業決策者面臨勞退新制時，對於因應策略的成本有效性與制度合法性作出判定？」這項提問，本文有些重要的發現。我們發現，當組織在決策上的自主性受到制度壓力的限制程度越高，則其越傾向於選擇在成本有效性上較高、合法性上較低的因應策略以抵制這層影響，這結果與資源依賴理論所預期的相同。因為根據資源依賴理論的推論，處於依存關係中的組織，由於自主性受到限制，因此會嘗試透過種種的反制措施來管理依賴關係，並想辦法提升其自主性(Pfeffer and Salancik 1978)。

其次，我們發現策略的成本有效性以及制度合法性分別有其決定因素。在本研究中，成本有效性主要受到被 Oliver (1991) 歸為「內容」類別的因素所影響，包括「舊制時是否足額提撥」與「降低人事成本對企業競爭力的重要程度」，同時也包括兩種屬性的共同決定因素，「需調整既有員工的薪資或人力運用規劃的程度」。相對而言，制度合法性則受到被 Oliver (1991) 歸為「利益關係者」類別的因素所影響，包括「員工對於薪資或人力運用決策的影響力程度」，以及共同因素，「需調整既有員工的薪資或人力運用規劃的程度」。部分文獻將「內容」及「利益關係者」這兩類因素均視為制度性決定因素 (Goodstein 1994; Ingram and Simons 1995)，但是我們認為這樣的作法其實並不恰當。因為透過進一步的剖析，我們發現與內容面向相關的因素其實與資源依賴理論較有關係，而與利益關係者面向相關的因素則和新制度論比較有關連。我們會如此推論的依據是，與內容面向相關的因素事實上都會促使企業在考慮因應策略時，尋求成本有效性較高的策略，而且願意降低制度合法性的要求，以便尋求組織生存之道，這顯然符合資源依賴理論之論述中有關企業決策者的考量。反之，與利益關係者面向相關的因素則會促使企業在考慮因應策略時，願意在成本有效性上做出讓步，以便符合利益關係者對制度合法性的要求，這與新制度論中組織對合法性與正當性的追求之論述是比較一致的。這個發現與我們的理論推導是相當一致的，也正適足以強化本文擬整合資源依賴理論與新制度論的用意。

至於有關企業採行策略的決定因素這個議題，我們發現整體而言，各項因應策略背後的解釋因素似乎並沒有單一明確的變化型態出現。唯一比較具有一致性的是多數策略都受到「需調整既有員工的薪資或人力運用規劃」這項代表組織自主性受限程度的因素的影響，而且影響的方向偏向成本有效性的預測方向。其他比較值得注意的型態，則是有些策略兩兩之間呈現出一些類似性。其中比較重要的結果如，就採用績效管理制度或規劃留才制度這兩項策略而言，有效性與合法性兩方面的因素均扮演明顯而重要的角色。就調整薪資結構與使

用派遣或外包這兩項策略而言，有效性方面的因素扮演比較明顯的角色。變更僱傭關係與裁員這兩項策略之間也存在一些類似性，一方面是當企業的決策自主性受限縮的情況越嚴重，企業越可能採用這兩項策略，另一方面則是公司規模會影響是否傾向於採用此兩項策略。

某些策略之間的類似性一方面透露出策略之間的選擇仍有系統性的線索可循，另一方面則凸顯出策略兩種屬性之間可能具有某種取捨關係。若分析僅止於此，雖然我們可以將具有影響力的因素與個別的因應策略直接作一個因果上的連結，但是我們仍無法參透企業如何進行策略之間的比較，進而決定了最終策略。據此，本研究做出了深具企圖心的嘗試。

本研究最後在有關企業如何進行策略之間的比較與選擇，也就是如何權衡策略的有效性與合法性，進而做出了最終策略，這個目前在現存文獻中尚未獲得滿意回答的議題上，做出了本研究的探討。我們發現，透過將策略的屬性劃分為成本有效性及制度合法性兩個屬性構面，並參考企業在這兩種策略屬性高低程度上所做出的選擇與搭配，我們就可以預測企業如何選擇策略。依據實證的結果，我們歸結出本研究所發現的企業因應策略分類表（表十），其中依照成本有效性及制度合法性的高低組合，我們有以下的發現：(1)若企業對於因應策略的制度合法性及成本有效性要求均高，傾向於採取規畫留才制度、建立績效管理制度等被歸為順從類的策略，(2)若企業要求高制度合法性，但可接受低成本有效性，傾向於採取結清舊年資等被歸為妥協類的策略，(3)若企業對於因應策略的制度合法性及成本有效性要求均低，傾向於採取資遣後重新聘用的逃避類策略，以及變更僱傭關係、裁員等反抗類策略，(4)若企業要求高成本有效性，但可接受低制度合法性，傾向於採取調整薪資結構、使用派遣或外包等操弄類策略。

然後，我們將策略的取捨及選擇連結到策略之成本有效性與制度合法性的決定因素，透過本研究對成本有效性與制度合法性的決定因素之發現，我們就可以將具有影響力的因素與企業如何權衡策略屬性，以及選擇最終策略作一個因果上的連結。這樣的發現有理論上與

勞動政策上的重要意涵。

此外，我們認為本文與組織理論有一個相當有意涵的對話。之前文獻回顧中曾就新制度論忽略行動者之主動性及自利性進行過討論，而我們的研究結果則實際說明了新制度論在此理論環節上的缺失。制度壓力確實會影響組織，但這不意味行動者必然接受制度規則，或是對於制度壓力有一致的反應。制度壓力的實質影響及組織如何因應，其實是隨著行動者對於制度壓力的認知及對於相關因素的評估而決定，其間存在相當大的差異，這一點在新制度論同形化的理論觀點下往往是被忽略的部份。本研究相當程度而言，是支持資源依賴理論對於行動者之主動性的論點，亦即當組織面臨外在因素之干擾時，企業決策者之角色之一乃是「受限制的操弄者」(Pfeffer and Salancik 1978: 19)，其對於影響組織運作之因素具有緩衝或阻隔的作用。在勞退新制的背景下，企業決策者對於勞退新制的認知及對於企業自身背景的評估，構成了對於成本有效性及制度合法性重視程度的差異，而這使得勞退新制對於組織的影響存在相當的差異性。

然而，雖然新制度論整體的理論框架對於行動者的角色相對有所忽略，但也有學者並非全然否認行動者的主動性，認為只是在整體框架的限制下未能發揮作用(Meyer and Rowan 1977; Scott 1987, 1991, 2008)。Meyer 與 Rowan (1977)所提出的去連結(decoupling)正是對於組織因應制度壓力而採取迴避策略的情況。若比對 Meyer 與 Rowan 所提出的概念與企業對於勞退新制的因應情況，兩者之間存在相當程度的類似性。去連結的作法乃是一方面將制度壓力的規定納入組織，另一方面卻將此制度環節與組織實際運作的程序相區隔，以達到表面服從但實質上迴避的效果。就如企業在面對勞退新制時，一方面按照新制提撥員工之退休金，意味著企業在表面上普遍遵循著這層規定；然而在另一方面，企業會考量自身營運而對於勞退新制的規定提出反制的作法，顯示企業普遍上對於解決勞退新制所帶來之負面影響的重視，更勝於對提撥義務的服從。若企業評估營運所受之衝擊將更高，對於合法性的追求將變成可放棄的目標。就此而言，Meyer 與 Rowan 所提

出去連結的概念與企業面臨勞退新制的因應態度與採行的措施之間在概念上其實相距不遠；在新制度論框架下或許比較欠缺的是將對於行動者自主性的部份論點，與制度壓力對於組織之影響途徑上所持的同形性觀點相調和。

另外，本研究在與新制度論的對話上，美中不足地有所限制，也就是對於新制度論者所論述的三種同形性機制，由於受限於資料與關注焦點所致，只能集中在強制及規範兩種同形性的探討，有關同形性機制更周全的討論只能留待後續研究來探討。

最後，我們認為本文對於非相關領域的學者有些意涵。一方面，雖然本研究是由探討企業因應勞退新制的策略著手，但背後其實是著眼於社會制度的分析，因為勞退新制是一項重大的制度變革，它會影響所有民營企業的受雇勞工，且影響遍及社會各個層面，而勞退新制的成敗則與企業的因應策略息息相關，因此我們必須由研究企業著手。對我們而言，分析制度變革對社會可能產生的影響是社會學者責無旁貸的責任，本文的研究讓我們有貼近制度變化的觀察機會，也因此有了一些值得重視的發現。透過本研究，我們體驗到社會學理論的實踐性格，以及社會學理論可與社會現象貼近的程度。另一方面，本研究更觸及了一個經常縈繞在社會學者腦際的問題：制度與行動者之間的關係。制度論者側重於制度對於行動者的限制及行動者對於制度的順從意願，然而理性選擇論者則強調行動者的自主性與自利心。透過本研究的觀察與分析，我們認為唯有將行動者主動性整合進來的制度論述才能讓我們真正掌握住現象的本質，以及明瞭制度所能發揮影響力的限度。就以上兩點而言，我們相信本文的發現所具有的意涵超越組織社會學與勞動社會學的範疇，對其他領域的學者也能有所啟發。

誌謝：本文為國科會研究計畫(NSC 94-2412-H-002-006-SSS, NSC 95-2412-H-002-002-SSS)的部分研究成果。作者感謝兩位匿名評審深入且具建設性的指正與修改建議，主編陳東升與編委會的寶貴修改意見，以及編輯助理謝麗玲小姐所提供的專業協助。當然，文中內容如有任何疏漏，概由作者負全責。

參考文獻

- 中華民國全國工業總會、中央大學產業經濟研究所(2005)勞退條例 VS. 產業。工業雜誌 422: 6-20。
- 經濟部中小企業處(2005) 2005 中小企業白皮書。台北：行政院經濟部。
- Agresti, Alan (2002) *Categorical Data Analysis*, 2nd ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Balkin, David B., and Luis Gomez-meija (1987) Toward a Contingency Theory of Compensation Strategy. *Strategic Management Journal* 8(2): 169-182.
- Beck, Nikolaus, and Peter Walgenbach (2005) Technical Efficiency or Adaptation to Institutionalized Expectations? The Adoption of ISO9000 Standards in the German Mechanical Industry. *Organization Studies* 26: 841-866.
- Bigelow, Barbara, and Melissa Middleton Stone (1995) Why Don't They Do What We Want: An Exploration of Organizational Responses to Institutional Pressures in Community-Health Centers. *Public Administration Review* 55(2): 183-192.
- Caldries, Filip (1996) The Institutional Embeddedness of Strategy: Predation Through Legislation (or, see you in court). *Advances in Strategic Management* 13: 215-246.
- Clemens, Bruce W., and Thomas J. Douglas (2005) Understanding Strategic Responses to Institutional Pressures. *Journal of Business Research* 58(9): 1205-1213.
- Cummings, Larry L. (1997) Strategic Response to Institutional Influences on Information Systems Outsourcing. *Organization Science* 8(3): 235-256.
- DiMaggio, Paul J., and Walter W. Powell (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48: 147-160.
- Etherington, Lois D., and Alan J. Richardson (1994) Institutional Pressures on University Education in Canada. *Contemporary Accounting Research*, Special Education Research Issue: 141-162.
- Friedland, Roger, and Robert R. Alford (1987) *Bringing Society Back In: Symbols, Structure and Institutional Contradiction*. Paper presented at Conference on Institutional Change, Center for Advanced Study in the Behavioral Sciences, Stanford, CA.
- Goodstein, Jerry D. (1994) Institutional Pressures and Strategic Responsiveness. *Academy of Management Journal* 37(2): 350-382.

- Ingram, Paul, and Tal Simons (1995) Institutional and Resource Dependence Determinants of Responsiveness to Work Family Issues. *Academy of Management Journal* 38(5): 1466-1482.
- Klehe, Ute-Christine (2004) Choosing How to Choose: Institutional Pressures Affecting the Adoption of Personnel Selection Procedures. *International Journal of Selection and Assessment* 12(4): 327-342.
- Long, J. Scott (1997) *Regression Models for Categorical and Limited Dependent Variables*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- McKay, Ruth B. (2001) Organizational Responses to an Environmental Bill of Rights. *Organization Studies* 22(4): 625-658.
- Meyer, John W., and Brian Rowan (1977) Institutionalized Organization: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83: 340-363.
- Oliver, Christine (1991) Strategy Responses to Institutional Process. *Academy of Management Review* 16: 145-179.
- Pfeffer, Jeffrey (1988) A Resource Dependence Perspective on Intercorporate Relations. Pp. 25-55 in *Intercorporate Relations*, edited by Mark Mizruchi and Michael Schwartz. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pfeffer, Jeffrey, and Gerald R. Salancik (1978) *The External Control of Organization: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper and Row.
- Porter, Michael E. (1980) *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Robbins, Stephen P., and David A. Decenzo (2004) *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Scott, W. Richard (1987) The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly* 32: 493-511.
- (1991) Unpacking Institutional Arguments. Pp. 164-182 in *The New Institutionalism in Organization Analysis*, edited by Walter W. Powell and Paul J. DiMaggio. Chicago: University of Chicago Press.
- (2008) *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Townley, Barbara (1997) The Institutional Logic of Performance Appraisal. *Organization Studies* 18: 261-285.

一次貼近社會脈動的觀察體驗

柯志哲

這篇論文的研究動機肇始於聽聞勞退新制條例即將於立法院三讀通過，並將於 2005 年 7 月付諸實施。當時得知這個消息，心情是喜悅而激動的。喜悅的心情是多重的，一方面為台灣的勞工慶幸，因為新制可以確保勞工一定領得到退休金，退休後的生活可以較有保障。另一方面，也為自己能經歷這樣一場勞動制度的大變革，並能目睹其對我們社會所產生的影響，而雀躍不已。當時的念頭是，我一定得充分掌握這個難得一見的「社會實驗」，善盡一個社會觀察家的角色。就在這樣的心情下，一個關於勞退新制的研究念頭於焉產生。我當下先執行了一個新制實施前的企業因應對策意向調查，並據以撰寫了當年的國科會專案計畫申請書，隨著計畫的通過，一個研究勞退新制影響的構想正式上路。

這篇論文其實只是我關於勞退新制研究構想中的一部分，不過在我的學術生涯中卻擁有一些不同的意義。在我的學術生涯中，還從未有過如此貼近制度變化的觀察機會。透過與企業管理者及員工的訪談、媒體的報導，以及種種的觀察分析，我可以深刻地感受到制度的影響就在我們生活周遭的職場中逐漸擴散開來，真的是從來沒有想過可以如此貼近社會的脈動。

在研究的過程中，數度被企業因應勞退新制所採行的五花八門策略弄得瞠目結舌，也因此不斷尋求種種的理論視角來幫助自己解釋這些現象。組織理論在此提供了很多深具分析力的思考角度。尤其當我們把策略的層面落實到成本有效性及制度合法性兩個面向後，資源依賴理論及新制度論的論述就脫穎而出，帶領我們穿過事情的表相，而更逼近現象的真實面。透過本研究，讓我充分體驗到社會學理論的實踐性格，以及社會學理論可與社會現象貼近的程度。

浸淫於組織社會學這個領域其實已有一段時間，可是對於如何將組織理論運用於實際現象的分析，卻總有股力不從心之感。直到著手於這篇論文的相關研究，才真正覺得學過的組織理論可以派上用場，才發覺理論可以引導我們觀察事實，而具體的證據則可以讓我們回過頭來檢驗理論。

這篇論文另一個對我相當有意義的地方是，在組織理論中，我對於新制度論的論述一向是情有獨鍾。不過，基於該理論對於制度化過程的強調，要找到恰當的例證，並從事相關的實證研究並不是件容易的事。而勞退新制的實施，卻正好提供了一個研究制度化的絕佳機會。這也讓我得以一償夙願，運用新制度論來分析事情。同時，由於驗證新制度論的相關論述，也使得本文觸及了一個經常縈繞在社會學者腦際的問題，也就是制度與行動者之間的關係。新制度論者側重於制度對於行動者的限制以及行動者對於制度的順從意願，然而理性選擇論者則強調行動者的自主性與自利心。透過本文的研究，我們發現只有將行動者主動性納入考量的新制度論述，才能讓我們真正掌握住現象的本質，並瞭解制度所能發揮影響力的限度。這個發現讓我對制度與行動者之間的關係有了更深一層的體悟。