

台商在大陸的 勞資糾紛解決與避免 之個案分析

文 / 林震岩、張佳婷

本文將介紹台商企業在中國大陸勞資糾紛的個案分析，希望透過個案的探討，能了解目前台商在大陸所會面臨到的勞資糾紛問題，及台商在面對勞動糾紛問題時，如何去平息勞動糾紛，更重要的是藉由各種預防措施來避免勞動糾紛的發生。本文深度訪談在大陸投資的四家台商，以瞭解其對勞動糾紛問題的解決之道及提出可行的避免措施。

一、A公司—機械業

北京A公司成立於2003年，目前員工人數約為500多位。從日、美、韓、台等地區進口汽車相關的零配件，目前產品的種類已多達1500多種，適用於各種不同車種的超動馬達、發電機、汽車空調壓縮機等產品。總經理表示：「有一次北京的廠區內，員工為了過年想要多放一天假，就集體罷工圍廠，要求公司多給他們一天假，主管就馬上到現場處理，經由和員工的調解和溝通，員工的罷工圍廠事件才落幕」。經由這次的糾紛事件的處理方式，其對糾紛解決與避免之作法如下：

1. 遇到糾紛時，各個擊破且問題須馬上解決，且吃虧就是佔便宜以退為進：雙方糾紛時必須馬上解決問題不可以拖延，且吃虧就是佔便宜的以退為進方式。將員工的糾紛一一解決，解決一個問題就可讓員工少一分力量，避免員工間互相串連起來抗議的

麻煩。目前很多企業面臨糾紛問題時，沒有當下立即解決而產生後續相當多的爭議，如果可透過雙方的調解與溝通，或是透過公司內部的調解小組協調，找出雙方能夠接受的方式，馬上解決是避免產生糾紛的最好的方式。

- 2. 使用大陸當地人當幹部，減少員工管理問題，台商不要在第一線管理：**公司在員工的使用上，管理階層以採用當地的員工為主，台灣的幹部盡量不要進入第一線做管理，用本地人管理當地的員工，在員工的管理制度上必須依照《勞動合同法》依法行事，遇到問題必須對制度做適時的修改，以減少問題發生。
- 3. 定期給當地員工全方位的專業培訓及素質教育，可找專業團隊或台幹來培訓：**總經理表示：「剛開始來投資的時候，一開始員工的素質是非常低的，跟他說我們是要服務顧客的，講話要客氣一點才可以，我不斷地說他的態度要客氣，但是最後那位員工就很生氣的拍桌子說他不做了。之後公司就會定期的給當地員工再教育，透過不同的方式讓他們了解公司的文化及如何去服務顧客」。
- 4. 將禮義廉恥加入員工訓練中，將過去的軍事化管理加入人性化管理的理念：**目前A公司除了4位台籍幹部外，其餘都是大陸本地的員工，真正落實在地化。要用禮義廉恥的觀念來管理員工，希望徹底改

變員工氣質，將禮義廉恥加進員工新職訓練的課程中，時間久了自然形成一個以禮相待一家親的相互感情，員工就像家人一樣。

二、B公司—汽車零件業

B公司成立於1993年，目前員工人數約200多人，公司經營車輛周邊及零件的產品，以讓汽車走向現代化且安全化為公司營運目標，推出更多新式的車輛相關的周邊零件產品。山東泰安子公司是一家合資企業，公司為汽車玻璃升降器的專業生產廠商。其避免勞動糾紛的方式如下：

- 1. 建立明確的薪資制度，透過計件式薪資激勵員工，避免同工不同酬減少勞動糾紛：**B公司總經理表示：「透過設計單位基本點數，以計件式的計酬方式給予薪資，員工有做事才會給予薪資。某些員工可能因為不認真而和其他員工領相同的薪資，透過這樣的方式就可減少勞資糾紛的產生」。
- 2. 雇用當地勞工，建立員工宿舍減少員工通勤時間，可降低流動率及減少勞動糾紛：**公司目前只有3位台灣的幹部，其他的主管及員工都採用當地的員工。因為當地的員工每天通勤上班來往相當不方便，所以公司就跟當地政府合作，政府提供土地，公司蓋宿舍樓，並且一套低於10萬人民幣的價格賣給員工，不但可以減少他們通勤的時間，員工全家搬來購買的套房居住，也可以藉此方式使員工有較少的不滿，以致減少日後發生雙方的勞資糾紛問題。
- 3. 制定嚴謹的員工管理制度，和員工建立集體勞動合同，依法繳交五險一金：**將原本台灣的管理模式搬到大陸，在執行方面有問題時再加以修改。和員工建立集體的勞動合同，依法替員工繳交五險一金和其他不同的費用，提供員工升遷的機會，定期對員工做適時的調整

薪資。目前很多糾紛問題都是，公司未依法替員工繳交五險一金的問題，讓員工沒有得到合理的保障，公司應對員工一視同仁。

- 4. 要不斷創新讓他人無法仿製，並增加自動化程度，減少勞動力與糾紛的問題：**公司的投資是漸進式的，產品的利潤要有70%以上才要做，從台灣帶來專業的人員不斷的創新，讓其他人無法模仿製造。適度的增加產能，但不要再增加新的員工聘用，透過自動化的方式來代替生產，就可以減少產生勞資糾紛的問題。

三、C公司—3C商場

C公司的IT商場目前已有10家大型複合式的IT商場。未來將在大陸35個主要的城市設立IT商場，並以1+N的模式（1為每個城市自地自建的旗艦店，N為在周邊以租賃等方式快速展店的商場），並在每家旗艦商場輻射區的範圍中再設立數家商場，建造大陸最具代表性IT的終端零售通路。其避免勞動糾紛的作法如下：

- 1. 公司多給2天的休假，將相關規定及制度明訂於合同中，以減少勞動糾紛：**淄博C公司經理表示：「公司在薪資方面與其他公司差不多，但是在每個



大陸台商遭遇勞動糾紛時，大多透過公司内部溝通與調解小組馬上解決，更重要的是平時就透過人事制度安排，避免勞動糾紛的發生。

月的休假上，相較於其他公司的月休8天多了另外2天的休假，但在員工管理制度上較為嚴謹，透過每年一次簽訂個別勞動合同，將相關制度及休假等規定等明訂於合同中，就可減少員工反彈，較少機會產生勞資糾紛」。

2. 採用當地的員工並培訓其當任主管，讓各級主管參與CEO培養會議：目前公司處長級都是台灣的幹部，其他的幹部都已在地化，而目前科長和部級主管，都是從公司基層員工做起的，像今年就有提供一個未來CEO培養的會議，屬於全國性的視訊會議，讓科長、課長、部長級參與，經理底下有副理4位，他們都是未來公司要培養的。
3. 透過不同方式激勵員工，讓員工在工作上滿意，就可減少勞動糾紛：在同性質的行業中，公司的薪資水準在平均水準以上。此外，定期會給予優秀員工固定的分紅獎金。除替員工投保五險一金外，如員工旅遊、教育訓練和升遷及獎勵制度都有，讓員工對工作滿意，就可減少發生勞資糾紛問題。如果有糾紛透過公司的調解小組溝通，避免糾紛問題而產生嚴重影響。
4. 透過甄選過程挑選出合適的人才，具品德操守與服務熱情，在員工管理有嚴謹規範：公司設立一套標準的選才篩選過程，可以挑選出適合的員工，因為C公司是商場，所以選用的員工一定要有基本的品德操守，還有對顧客服務的熱情。在員工的管理方面具有嚴謹的規範，對台灣幹部及大陸的員工一視同仁，就會減少勞資糾紛。

四、D公司—化工業

D公司是在大陸投資的大型合資企業，總投資額6,000萬美元，東營市的廠區占地面積為245畝。是一家專門管材生產的廠家，生產的產品有PVC/PE/PPR/PERT管材管件，自1996年正式投資生產以來，經營業績具有穩定性成長，每年的銷售量超過30,000噸。公司採用總公司的經營管理模式及電腦聯網作業系統。其作法如下：

1. 採用勞務派遣公司，不直接與員工簽訂勞動合同，由勞務派遣公司和員工簽訂：公司最常發生的糾紛

是工傷方面的糾紛，員工在出門上班的時候就已經算是公司的責任，很多員工可能在前往公司的路途中發生意外及在掃地或走路中跌倒，透過使用勞務派遣，責任直接轉移到勞務派遣公司，公司不和員工直接簽訂勞動合同，由勞務派遣公司和員工簽訂。

2. 加強員工培訓計畫，並藉此綁住員工，若離職必須賠償培訓費用，以降低流動率：公司鼓勵員工參加培訓，會替員工列舉培訓費用，公司透過培訓費用的方式綁住員工，就是說如果員工要離職，就必須賠償公司培訓費用的錢。公司流動率大約為20%，離職的員工大部分都是剛進來的新員工穩定新比較低。
3. 在員工福利、上班制度與績效獎勵皆有一套完整的制度，宿舍亦免費：在員工的福利制度上公司多提供完整的一套制度，公司規定員工一定要月休8天。員工的福利獎金制度，員工有本身的基本薪資還有一個效率績效獎金。在員工宿舍的方面，基本上是免費提供給員工居住，而水電費的方面是由公司和員工平均分攤。
4. 設立協調小組、員工申訴管道，有專業顧問團隊來處理仲裁問題：公司有設立調解小組，如果員工有糾紛的時候，可以透過小組來解決問題，另外還有一個員工的申訴管道設立意見箱，意見箱的鑰匙只有總經理有，所以可將讓總經理知道問題。如果已到仲裁時候，公司有顧問團隊，直接讓律師與員工相互調解，公司並不需要為此事煩惱。

五、結論

從上述四個個案可知大陸台商當遭遇勞動糾紛時，可知公司會透過內部溝通與調解小組並以退為進方式來馬上解決，更重要的是平時就透過人事等制度來避免勞動糾紛的發生，包括用地當地來當幹部、給予員工培訓、明確薪資制度、嚴謹員工管理制度、提供宿舍、激勵與獎勵員工、挑選合適員工、運用勞動派遣等，此外，創新與自動化亦可能減緩勞動糾紛。☁

（本文作者林震岩為中原大學全球台商研究中心主任、張佳婷為中原大學企業管理系碩士）