

員工家庭成員參與措施之實務個案研究-企業轉型的觀點

摘要

研究背景

企業轉型經常給員工帶來巨大壓力，尤其是來自家庭成員的壓力，會導致抗拒行為，最終可能使轉型失敗。

文獻探討

研究顯示家庭友善政策對減少工作與家庭衝突效果有限，積極的工作家庭文化和支持更有助於平衡角色。企業轉型會增強工作不安全感，削弱工作家庭措施效果。

個案公司

一家創立於1959年的台灣潤滑油銷售公司，重視員工專業知識和家庭生活，推動多種家庭參與活動。

家庭參與活動

該公司設計各類家庭活動，如運動會、親子旅遊和學習營，提升員工和家庭成員之間的互動。

解決方案

根據員工子女年齡分組，設計不同的活動方案，鼓勵員工利用休假參加，提升休假利用率並減少成本。

結論

個案公司通過重視員工工作與家庭平衡，創造穩定的員工隊伍，提升組織生產力。企業應監控並積極調整措施以降低員工壓力，確保轉型成功。

研究背景

在討論企業轉型的時候，相關文獻常常提到：這樣的轉型對員工會造成極大的心理壓力(傅传鋒, 2018)。而因為這些壓力而產生的抗拒行為，例如，怠工或離職，往往是造成最後企業轉型失敗的主要原因。在職場上的壓力是現代人面臨的最重要的健康問題之一，也是企業人力資源管理中最突出的心理問題。綜觀過去

的研究，員工的壓力，可能來源於企業本身，以及社會、家庭、工作和個人特性等方面。員工過高的壓力勢必會給組織帶來嚴重的後果。

進一步研究這些壓力的來源，其實有相當的比例來自於：在企業轉型的過程中，員工同仁原本穩定的工作與家庭平衡受到破壞。甚至這些壓力來源，可能其實來自於員工家庭中其他成員（例如配偶，另外還有孩子、親屬、朋友等）對該員工的社會性壓力。遇到企業轉型，例如推動行動辦公時，員工在重新定義工作領域與家庭領域間邊界的過程中，因為難以與這些家庭成員達成共識，而產生諸多分歧和異議，進而形成工作與家庭的衝突，並造成員工的壓力處成抗拒行為的發生(Netemeyer, Boles, & McMurrian, 1996)。

基於以上的理由，針對員工推動工作與家庭的各種平衡措施，長期在人事資源管理裡面都受到非常大的重視。許多的相關文獻也從不同理論架構，探討我們如何透過以協助員工身心健康及有助管理員工工作與家庭生活的措施，包含工作條件或人力資源福利措施及政策等，透過這些措施來降低員工個人在工作和家庭之間互相干擾的程度(Grover, & Crooker, 1995)。

但是研究者發現，這些人資管理上的探討，基本上都忽略了一個在這個情境裡面一批重要的利害關係人，那就是上述員工的其他家庭成員。他們才是大部分的員工遇到企業轉型時，給予他壓力的重要來源(Greenhaus, & Beutell, 1985)。研究者認為，既然壓力是來自於員工的其他家庭成員。那麼，如果只是單純的設計各類的工作家庭平衡措施，來協助員工個人能夠在家庭跟工作之間達成平衡，是不是還可以直接讓企業有機會與員工的其他家庭成員進行更直接的連結跟溝通。預先透過彼此的理解與社會關係，從根本上降低這個員工所要面對的壓力。

本研究就是探討一家在臺灣典型的中小企業，如何重視透過具體的措施，連結員工的家庭，維繫一個在員工家庭與企業之間，相對暢通與友善的溝通管道與關係，從而讓員工在各類的轉型的過程中，可以保持對工作的投入以及專注，而不至於形成過大的壓力造成不必要的抗拒甚至集體的離職。

文獻探討：員工家庭成員參與措施與企業轉型

人們對家庭友善政策在減少工作和家庭角色間衝突方面的有效性其實知之甚少(Premeaux, Adkins, & Mossholder, 2007)。他們對 564 名員工的調查結果表明，家庭友善政策對感受到的衝突影響很小。但是，積極的工作家庭文化和家庭支持可

能更有助於幫助員工平衡工作和家庭角色。Konrad, & Mangel (2000)檢視了工作生活計畫的採用以及工作生活計畫對公司生產力的影響，發現當女性在勞動力中所佔比例較高且僱用的專業人員比例較高時，工作生活計劃對生產力會產生更強烈的積極影響。邱雅萍, & 賴素惠 (2017)以臺灣高科技公司之全職工作者為對象的研究結果顯示，雖然工作家庭措施可以降低工作家庭的衝突，但是，當工作不安全感提升時(例如推動企業轉型時)，會弱化這些工作家庭措施的效果。

探討工作與家庭的衝突。最常被使用的理論基礎是工作與家庭的邊界理論(work and family border/boundary theory)，這類理論從領域和邊界的構型，探討員工與工作和家庭兩個領域的互動，從而分析工作與家庭衝突的深層原因，進一步提出促進工作家庭平衡的策略(李原, 2013)。

分割與融合是邊界理論用來管理工作與家庭領域的兩大主要策略(Andrews, & Bailyn, 1993)，兩種策略各有優勢和缺點。分割策略降低了創造、維護和管理領域邊界的難度，使得角色的轉換要求更加清晰，減少了個體在角色扮演時所經歷的混亂。但這種區分常常使得領域之間的差異被人為放大，增加了個體在角色轉換時的跨度，使得角色邊界的跨越更為困難。

另一方面，在東方企業中更為常見的融合策略由於角色變化的跨度較小，降低了跨越角色邊界的難度，簡化了角色轉換的過程。但其最大的缺點在於，個體可能同時面對多種角色要求(例如在家提企業中的二代接班人)，不僅會產生優先權、注意分配和時間上的衝突，也會由於角色間混亂而增加個體的困擾和焦慮。

這些壓力在穩定環境中，一般員工還足以應付，但是一旦面臨調整，例如推動企業轉型時，就會壓力陡升，造成在推動變革時的一大威脅。舉例來說，在疫情期間，許多企業著手推動在家上班，這個原本應該是廣受員工好評的措施，研究證明(严鸣, & 郑石, 2024)因為它產生了無邊界的工作特徵，讓員工的工作和家庭領域高度重疊，大幅改變了以往工作和家庭可區分的研究和實踐前提。因為，也會形成員工在工作與家庭之間的衝突，產生更大的壓力。

綜上所述，當面臨變動與調整的時候，無論這是一個企業有意推動的企業變革，或者是單純的環境變遷甚至是員工自身家庭特性的變化。都會因為它對員工造成的壓力，從而影響到他在職場上表現，甚至產生抗拒的行為，進而影響了企業組織的營運。

因此，站在企業管理者跟人資的角度，他們有必要能夠警覺到這種變化的發生，從而積極的調整既有的工作與家庭平衡的相關措施，讓它們可以適應新的組

織情境從而確保員工的忠誠度與穩定度，增加組織的生產力。

個案公司簡介

創立於1959年的個案公司也算是在台灣一家長壽型的中小企業。成立迄今一直專注在潤滑油銷售行業，代理全球前幾大企業的ExxonMobil 埃克森美孚石油公司的Mobil 品牌(美孚)潤滑油。65年來台灣的工業發展及機械與精密設備的運轉，亟需高級的潤滑油配合，個案公司也隨著工業發展而茁壯。目前個案公司經營的項目除了各項車輛、工業油品供應之外，還包括油品代包裝；專業物流配送等等。

目前總公司設於台北縣林口鄉，北部業務部及倉庫也位於林口，中區業務部及倉庫位於台中關連工業區，南區業務部及倉庫設於高雄縣大發工業區。2022年還在彰濱工業區設立符合ESG最高標準的危險品倉庫。為供應全台的各類客戶，公司自有卡車密集往來南北，配合各地倉庫作業，具備良好之油品物流儲運能力。更特殊的是，強調資訊化管理的個案公司在各地均架設完整管理系統，以寬頻24小時連線交換資料。而透過這些整合的資訊系統，個案公司也持續地追求企業轉型與業務精進，目前在管理效能上持續受到美孚石油及相關合作夥伴的肯定，已經成為業界的標竿之一。

另外，個案公司還自詡為國內潤滑專家，不但重視專業知識管理，還持續要求員工尤其是業務，精進潤滑相關的專業知識，成為客戶的潤滑顧問。該公司還設有出版部門(石油情報出版社)，除了旗下的石油情報為台灣唯一的潤滑專業期刊外，還持續出版了數十本潤滑相關之技術及市場資訊，包括各類潤滑技術手冊以及潤滑油脂採購指南等專書，是台灣潤滑業界公認的業內專家。

個案公司的家庭參與活動

美國石油大王洛克菲勒名言：「視工作為樂趣，人生即為天堂；視之為義務，則為地獄。」此觀點印証了良好工作環境的重要性。創立於1959年的個案公司，在那個台灣一般小企業星期天都不一定休假的年代，就見識到美商公司的員工已經享有的週休二日和年假的福利，然而沒有休假制度的台灣企業員工，也難免有些私事需要處理，不得不向老闆請「事假」。這樣的事假，可能有薪也可能無薪。因此，當時在台灣一般而言，企業與員工的關係大多只是工作與薪水互為交換的

關係。

適逢1974年起台灣開始進行「十年經濟建設計畫」，將機械、電子、電機、運輸工具等列為「策略性工業」。此後經濟勃興的台灣被稱為亞洲四小龍之一。從1980年起，個案公司第二代加入經營後，公司員工人數從4個人開始快速增加。當時全台到處在蓋新廠房、開新公司、引進新的機械設備，潤滑油的市場需求也隨之快速增長。然而「潤滑」這門專業介於機械、化工之間，學校沒有專門養成的科系，因此公司必須投注費用與心血，自行投入員工的訓練、專業的累積。

然而好的景氣創造了許多的工作機會，員工的流動率也很大。個案公司從美商經驗裡，學習到穩定的員工才能累積專業的知識與經驗。因此怎樣留住員工，特別是訓練過，有經驗的人才，一直是公司經營的重要課題。除了薪水不能比同業低，怎樣讓員工對公司有認同感，促進同仁感情、增加凝聚力、都是身為經營者必須重視的課題。

因此，自創立之初，鼓勵休假，關注員工家庭生活，就是個案公司重視的價值。早在政府尚未規範休假時，參考美商公司經驗的個案公司，個案公司開始規定週六只工作半天，而且新進員工從就職日開始一年就可以有7天假期，並且休假日隨年資遞增，讓員工明白休假是權益。

1980年代是個案公司的成長期，員工人數不斷增加，當時的員工年齡層較低，大多剛畢業或退伍，全公司平均年齡約30歲。當時公司經常舉辦露營、郊遊、運動等屬於年輕人的活動，也有好幾對同事結成美滿婚姻。

到了1990年代，許多員工的子女陸續出生，公司的各類活動逐漸傾向家庭需求，包括設立「員工子女獎學金」，並且在年度尾牙宴中頒獎。2000年後，分公司陸續成立，同區域的同仁長期以來電話聯絡多，實際見面的機會少，因此公司開始籌辦年度運動會，銜接尾牙聚餐，鼓勵各地員工、眷屬相聚，交流。

不料2020年發生了持續三年之久的COVID-19疫情，公司的運動會與尾牙活動停辦或分區縮小規模舉行。取而代之的是同事開始在家工作，或是用會議室當作遠距上課的場所，讓同事帶著小孩一起上班。

工作與家庭平衡的變化跡象

2023年疫情過後，一向重視這些家庭參與活動的個案公司總經理開始責成

人事主管，是否考慮恢復辦理以往的各種活動。但是出乎意外的是，員工的反應似乎可有可無，遠沒有當年的參與熱情。接著，在重新檢視員工休假使用率時還發現，在疫情期間同事減少出遊，休假日應用相對減少，這還是正常現象。但是數據還顯示，在疫情結束後，休假利用率還是一直都是下降的，就連2023年也在降！更未曾出現「報復性休假」的情況。由於員工休假，通常意味著把時間花在與家庭成員的出遊或相處上，這些跡象對總經理而言，似乎就顯示了一個工作與家庭失衡的警訊。

表面上看，減少休假的理由很簡單。首先是公司業務繁忙，人手有限，就算規定可以休假員工也無暇利用。其次自2016年起，台灣變更勞動基準法，強制企業針對員工未休完的特休假須補發薪資，造成每個應休而未休的假日實際成為兩倍薪資的日數，可能也因此降低了員工休假回家陪家人的意願。

為了解決這個問題，個案公司的人事經理分別召集一些沒能休完假的同事座談，討論休假的情況。透過這些訪談，人事部門也發現一些與完修率相關的狀況，開始設計可行的對策以維持正常的工作與家庭的平衡。

個案公司的解決方案

個案公司發現員工的休假可以區分為A, B兩個大類：

- A. (主動性)計劃性休假:事先預定日期、天數，安排要休息或去從事某項活動。比方旅遊、陪考、同學會等。
- B. (被動性)非計劃休假:臨時發生、需要去處理或參與的事情。比方陪同家人就醫、家中維修等。

在訪談中又發現，A類還可以再細分為3個小分類分別為：

- A1 個人休閒:例如約會、逛街等私人活動
- A2 家人活動:例如陪同子女或父母親之聚會
- A3 學習:例如參加美術、陶藝、或其他課程

問題在於個案公司已經營了65年，不像過去員工大多年紀相仿，處在類似的

人生階段，現在的員工也存在幾個不同年齡層，他們有不同的需求，但其中A2類活動的需求為同事間共同性最強的項目，也或許是公司可以鼓勵員工使用特休假的著力點。

基於以上的分析，人事部門提出以下方案：

1. 根據子女平均年齡分群組

考慮員工A2類休假需求時，主要需要考慮員工子女的年齡，根據這個原則，設計出來的分群如下：

A2-1: 子女年齡介於1-15，學齡兒童有上課時間限制。有寒暑假的活動需求。

A2-2: 子女年齡介於16-25，子女可能有工讀、見習需求。個人則有空閒可以旅遊。

A2-3: 子女年齡大於25，可能有家老照顧或，空巢期夫妻旅遊活動機會的需求。

2. 不同群組設計不同的方案

針對不同群組需求，可以設計不同的方案舉例如下：

A2-1 群組可以設計

- 寒暑假學習營：比如公司2023年寒假，曾邀中原大學智慧機器人社為員工子女舉辦「3D電腦列印與機器人研習營」。
- 親子旅遊：比如北海岸或中臺灣、高屏四日遊，同事可帶子女或雙親參加，參觀各地分公司兼觀光遊覽，公司補助團體旅遊，可減輕員工的花費。

A2-2群組可以設計

- 贊助同仁個別，或一起組團旅遊。

A2-3群組可以設計

- 年度旅費贊助，家人同行旅遊津貼等。
- 贊助員工參加短期學習課程。

上列活動可以盡量避開假日，但是讓員工可以自由選擇，是否願意自行利用休假參加。這樣做一方面是鼓勵員工善用休假，另一方面也可以避開假日人潮，提升旅遊品質以及公司補助和員工的成本負擔。另外，為了提高可行性，人事部門還建議提早提出多項方案，以意見調查或最多人報名優先舉辦，事後還可做意見回饋或滿意度調查，以確定執行成效。

結論與建議

從個案公司的調整過程中可以發現，個案公司之所以能夠作為一個業界標竿，表面上的原因是它能夠持續自我調整，但是深究該公司面對完修率下降的處置，我們可以發現，更底層的原因是它重視員工在工作與家庭的平衡狀態，隨時因應狀況及實地調整。因而創造了員工，尤其是專業訓練有素員工的穩定度，當面臨組織調整的時候，他們才可以得到來自家庭的支持而非責難。

研究者認為，對於個案公司這樣一個需要持續推動企業變革的企業，這樣的組織條件正是他們可以持續精進，最終成為業界標竿的重要理由之一。

因此，本研究認為，在這個數位轉型遍地開花的時代，企業管理者跟人資必須有認知，他們必須隨時監控整體員工在工作與家庭間是否保持必要的平衡並且主動採取措施協助降低他們的壓力。透過積極地調整既有的平衡措施，讓員工可以更容易適應新的組織情境，才能確保員工的忠誠度與穩定度，讓變革真正地可以提升組織的生產力。

參考文獻

- Andrews, A., & Bailyn, L. (1993). Segmentation and synergy: Two models of linking work and family. *Men, work, and family*, 262-275.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.
- Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel psychology*, 48(2), 271-288.

- Konrad, A. M., & Mangel, R. (2000). The impact of work-life programs on firm productivity. *Strategic management journal*, 21(12), 1225-1237.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of applied psychology*, 81(4), 400.
- Premeaux, S. F., Adkins, C. L., & Mossholder, K. W. (2007). Balancing work and family: a field study of multi-dimensional, multi-role work-family conflict. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(6), 705-727.
- 严鸣, & 郑石. (2024). 区分还是融合? 虚拟化团队工作模式下的员工工作-家庭平衡策略. *心理科学进展*, 32(5), 754.
- 李原. (2013). 工作家庭的冲突与平衡: 工作—家庭边界理论的视角. *社会科学战线*, 2, 180-188.
- 邱雅萍, & 賴素惠. (2017). 高科技公司工作家庭措施對員工職家衝突之影響-以工作不安全感及職級為調節變項. *中原企管評論*, 15(1), 63-89.
- 傅传锋. (2018). 建设银行广州分行网点转型期员工离职问题研究 (Master's thesis, 兰州大学).