

出國報告（出國類別：出席國際會議）

出席「中小企業勞資關係培訓班」出
國報告

**2017 Training Course on
Labor-Management Relation in
SMEs**

服務機關：勞動部

姓名職稱：莊靜宜 視察

李佳佩 科員

派赴國家：伊朗

出國期間：2017年11月25日至2017年11月29日

報告日期：2018年3月1日

摘要

2017 年 11 月 25 日至 11 月 29 日由亞洲生產力組織於伊朗舉辦之「中小企業勞資關係培訓班 (Training Course on Labor-Management Relation in SMEs)」，與會者來自超過全球 12 個國家，包含政府機關、企業、非營利組織及工會等代表，就其不同專業背景領域，共同探討各國勞資關係之現況、挑戰及反思發展方向。

本次課程內容除了介紹工業 4.0 時代的特徵、勞資關係所面臨之挑戰、中小企業如何保持和發展友好勞資關係、及如何透過持續改善的過程來提高生產力，另外還包括對當地公司進行實地考察，以了解更多關於伊朗當前勞資關係模式。參訓者不僅可從中學習許多新知，亦反思國內目前影響勞資關係之課題，如何訂定行動方案來使自己所屬的機(構)關協助勞、資、政三方展開合作模式，以促使勞資關係更加和諧。

參訓者亦嘗試提出相關政策建議，藉由培育實務人才、推動勞資分享(例如利潤、知識及技術等共同分享)強化勞資關係；強化工會議價能力，促進與管理者對話，以建立互信的勞資關係，共創雙贏局面，實現勞動尊嚴。

目次

壹、 目的.....	1
貳、 單位簡介.....	2
參、 課程重點.....	3
一、 工業 4.0 簡介.....	3
二、 工業 4.0 時代 APO 成員國間中小企業之勞資關係現況.....	4
(一) 影響企業生產力之因素.....	4
(二) 勞資關係之特徵.....	4
(三) 工會如何提高企業生產力.....	4
(四) 勞資關係之關鍵.....	5
三、 日本經驗.....	6
(一) 三項指導原則.....	6
(二) 日本工會的特徵.....	7
(三) 勞資聯合協商制度 (LMJCS).....	8
(四) 增加生產力.....	9
(五) KAIZEN(持續改善).....	10
四、 新加坡經驗.....	10
肆、 心得與建議.....	11
一、 強化培育實務人才.....	11
二、 建構互信之勞資關係.....	12
三、 增進工會協商能力.....	12
伍、 附錄.....	13
附錄一、 會議議程.....	13
附錄二、 參訓名單.....	16
附錄三、 參訓人介紹台灣勞資關係制度簡報.....	20
附錄四、 參訓期間照片.....	26

壹、目的

本培訓課程目的主要係在省思、討論和分享勞資關係之現狀及問題，剖析政府機關、工會及非營利組織在工業 4.0 時代所各自扮演之角色，以達到促進和諧之勞資關係，提高企業生產力之目標。

勞資關係是指雇主、勞工及其代表，以直接或間接方式與政府相互合作並有效管理的制度，而如何發展和維持友好的勞資關係是企業成長及獲利的重要過程，具有良好生產率經驗的國家突顯了良好勞資關係與生產率增長之間的關聯性。

2013 年，亞洲生產力組織舉辦了一場關於日本汽車工業勞資關係的研討會。2014 年，亞洲生產力組織出版了《勞資關係手冊》：日本的經驗和最佳實踐。2015 年，為決策者、非營利組織工作人員和負責勞工管理問題的機構的代表舉辦了勞資關係研討會。隨後，2016 年透過工作坊集合決策者、工會代表和高層管理人員，分享日本勞資關係的現狀和問題。2017 年，在工業 4.0 時代，這個培訓課程在使政府、工會和非營利組織瞭解和諧勞資關係的作用，通過分享及有效的中小企業人力資源管理方法來提高企業生產力。

我國身為亞洲生產力組織會員國之一，每年均積極參與相關議題，本次 APO 開設的「中小企業勞資關係培訓班」(Training Course on Labor-Management Relation in SMEs)，為期 5 天，由 12 個 APO 成員國(臺灣、孟加拉、泰國、印度、巴基斯坦、斐濟、印尼、尼泊爾、馬來西亞、蒙古、斯里蘭卡、日本、新加坡)的 23 名與會者出席共同參與，其中包括來自政府部門、非營利組織、工會以及中小企業代表，並由 APO 所邀請的二位國際專家，日本生產力促進中心顧問 Yasuhiko Inoue 及新加坡首席顧問 Praba Nair 擔任講師，課程內容除了介紹工業 4.0 時代的特徵、勞資關係所面臨之挑戰、中小企業如何保持和發展友好勞資關係、及如何透過持續改善的過程來提高生產力，另外還包括對當地公司進行實地考察，以了解更多關於伊朗當前勞資關係模式。派訓人擬藉由本次訓練課程瞭解目前勞資關係趨勢以及其他典範國家實務經驗，期能對我國在勞資關係業務之推

動有所啟發，並提供具體的建議。

貳、單位簡介

亞洲生產力組織（Asian Productivity Organization, 簡稱 APO）成立於 1961 年 5 月 11 日，是一個非政治性、非營利性和非歧視性的組織，其主要宗旨為對各會員國工、商、農與服務業提供技術、管理等之服務，以倡導全面生產力之提昇、促進各會員國經濟之繁榮、改善人民之生活水準等。目前的成員有 20 個經濟體，包括孟加拉、柬埔寨、中華民國、斐濟、香港、印度、印尼、伊朗、日本、大韓民國、寮國、馬來西亞、蒙古、尼泊爾、巴基斯坦、菲律賓、新加坡、斯里蘭卡、泰國和越南。這些國家或經濟體通過分享知識、信息和經驗，本著相互合作的精神，保證相互協助以提高生產力。亞洲生產力組織之最高機構為理事會，係由各會員國政府指派及授權代表 1 人為理事所組成，我國現任代表為中國生產力中心許董事長勝雄。亞洲生產力組織每年擬訂工作計畫，採用考察團、研討會、講習會、訓練班、個別研習及專家服務等方式，於會中選擇特定項目與課程，以配合各會員國經濟發展之實際需要，由各會員國考選人員集中研習，或選派專家分赴各國指導，以推介新知識、新觀念、新技術及新方法，期以激勵各會員國工、商、農及服務業加速推動提高生產力之各項活動。APO 的五大關鍵角色：

- 1.智囊團：APO 對會員的後續需求以及為他們需要的援助進行相關研究。
- 2.催化劑：APO 促進成員之間以及他們與亞太經合組織區域以外的其他成員之間的雙邊和多邊聯盟，以便在與提高生產力相關的活動中開展互利合作。
- 3.區域顧問：APO 調查每個成員的經濟和發展政策和表現，協助制定提高生產力和競爭力的戰略措施。
- 4.機構建設者：APO 加強了國家生產力組織（NPO）和其他機構向公共和私營部門提供生產力促進、培訓和諮詢服務的能力。
- 5.生產力信息交換中心：APO 促進其成員和其他利益相關者之間的生產力信息的傳播和交換。

參、課程重點

一、工業 4.0 簡介¹

工業 4.0 描繪了製造業的未來願景，提出繼蒸汽機的應用、規模化生產和電子信息技術等三次工業革命後，人類將迎來以信息物理融合系統(CPS)為基礎，以生產高度數字化、網絡化、機器自組織為標誌的第四次工業革命。

工業 4.0 就是將分散在不同公司的人、物、系統連接起來。第四次工業革命（工業 4.0）就是將網絡技術融於工業生產全生命周期。工業 4.0 充分利用物聯網技術和信息技術成果，推動工業實現跨越式發展。工業 4.0 的特點可以概括為五點：互聯、數據、集成、創新、轉型。

互聯：互聯工業 4.0 的核心是連接，要把設備、生產線、工廠、供應商、產品和客戶緊密地聯繫在一起。因此工業 4.0 的首要特點是互聯，而當今網際網路十分發達，為工業 4.0 的來臨打下了堅實的技術基礎。

數據：工業 4.0 連接產品數據、設備數據、研發數據、工業鏈數據、運營數據、管理數據、銷售數據、消費者數據等。

集成：工業 4.0 將無處不在的傳感器、嵌入式中端系統、智能控制系統、通信設施通過 CPS 形成一個智能網絡。通過這個智能網絡，使人與人、人與機器、機器與機器、以及服務與服務之間，能夠形成一個互聯，從而實現橫向、縱向和端到端的高度集成。

創新：工業 4.0 的實施過程是製造業創新發展的過程，製造技術、產品、模式、業態、組織等方面的創新，將會層出不窮，從技術創新到產品創新，到模式創新，再到液態創新，最後到組織創新。

轉型：對於傳統製造業而言，轉型實際上是從傳統的工廠，從 2.0、3.0 的工廠轉型到 4.0 的工廠，整個生產形態上，從大規模生產，轉向個性化定製。實際

¹ 摘自 <https://kknews.cc/zh-tw/tech/x59e8gr.html>

上整個生產的過程更加柔性化、個性化、定製化。這是工業 4.0 一個非常重要的特徵。

二、工業 4.0 時代 APO 成員國間中小企業之勞資關係現況

(一) 影響企業生產力之因素。

APO 成員國之間的各種社會和經濟背景不盡相同。然而，國際上企業生產率的共同指標都是增值，每一個企業的經營都在追求最大的附加價值 (VA)。附加價值包括管理者與勞工間的彼此共享，除此以外，勞資合作是提高生產力的關鍵因素。另外除了傳統的投入及產出因素外，還有資訊科技 (IT)、人工智能 (AI) 和物聯網 (IOT) 等提高生產力的新興因素，這些新因素不僅影響大型企業，還包括中小企業。然而，一般來說，中小企業尚未普遍受到影響 (特別是物聯網)。更重要的是，所有公司的生產總和都將成為國內生產總值 (GDP)，這是國家財富的來源。一個國家 90% 以上的公司都是中小企業，所以中小企業的功能非常重要。

(二) 勞資關係之特徵

一般而言，在許多 APO 成員國間工會與管理者仍然存在敵對關係。由於不公平的利潤分享制度，工會不信任管理階層，勞資之間的衝突仍持續擴大，工會方面表示不願在提高生產力的活動中進行合作，雇主方面表示不能相信工會。無論是在理念或技術上，企業與管理層專注於達成短期財務目標，以求刺激股價。長期投資變得不如削減成本的短期措施重要，許多公司簡化勞資關係，將員工視為短期商品，需要削減成本，就透過裁員，需要新技術，就從外部尋找短期人力，長期穩定僱用的型態已逐漸消失，導致工會與管理者的不信任關係亦日益惡化。

(三) 工會如何提高企業生產力。

1. 工會所扮演的角色

- (1) 以各種方式保護工會會員
- (2) 提高工會會員的勞動條件
- (3) 行使勞動三權 (結社權、協商權、爭議權)。

為了保持工會會員在工作場所的基本權利，工會有重要的任務要做，「尊嚴勞動」即是重要的一項。在這方面，國際勞工組織亦已經通過了五項實現「尊嚴勞動」目標的策略。他們分別是：促進社會對話、創造就業機會、確保工作中的權利、加強社會保障、性別平等。

2. 關於勞資雙方對話的重要性，蒙古工會聯合會主席 (MTUC) 也提到了以下幾點：

- (1) 現在並非是工會一味要求管理者的時候。除非雙方在提高生產力方面有一定的合作管理理念，否則雇主是不會有正面回應。
- (2) 每個工會會員都不可避免地涉及到生產力改善活動，如 5S 和 KAIZEN (持續改善)。意即工會幹部應該指導工會會員合作管理方案並且正確執行。
- (3) MTUC 開始與管理層進行對話，以協助管理部門進行 5S 的改善工作。隨後，他要求日本工會制定「關於 5s 和 KAIZEN 的工會領導人手冊」。本手冊已在菲律賓、泰國、越南、印尼等亞洲工會中廣為流傳。

3. 國際工會聯盟(International Trade Union Confederation, ITUC, 以下簡稱 ITUC) 的建議

- (1) 2009 年 9 月，亞洲及太平洋地區的工會領袖齊聚新加坡參加 ITUC 勞資關係會議。會議通過了「建設性勞資關係」的定義，在充分承認工會遵守國際勞工組織第 87 號公約和第 98 號公約，以追求尊嚴勞動及共同福利的基礎上，社會夥伴在一個穩定的政治氛圍中可以毫不畏懼報復地運作，且在勞動基準、經營管理、國民經濟條件、產業和勞動力市場等方面有著共同的利益，並公平分享利潤給利害關係人的原則。
- (2) 日本和菲律賓等其他國家已經透過對話達到共識，例如日本的提高生產力三項指導原則和勞資聯合協商制度 (LMJCS)、菲律賓的勞動管理諮詢機制。

(四) 勞資關係之關鍵

著重管理者與工會之間的對話、勞資之間的資訊分享、工會參與工作場所的生產力管理(例如 5s 和 KAIZEN)，其中各自所扮演之角色如下：

1. 管理者角色

生產力是管理問題的一環，管理者必須體認無法靠自己完成，因此，應該懂得透過與工會的合作來達到雙贏局面。

2. 工會角色

工會不應該忘記主要任務是檢核管理者的生產力活動。工會在提高生產力活動中也可以成為管理者的好夥伴。

3. 政府角色

政府的主要作用是為雙方制定法規和法律，應該觀察國家的生產力情況並且適時調整法規。

三、日本經驗

(一) 1955 年，日本成立日本生產力中心開始提倡生產力改革運動，並發布了三項指導原則：

1. 工作保障和擴大就業

從長遠來看，提高生產力將可帶來更多就業機會。但是，從國民經濟的角度來看，透過公私部門合作，仍應致力於制定工作安全保障或其他防止失業等有效的政策，至關重要。

2. 透過集體協商進行勞資合作

考慮到具體問題，勞工和管理者必須合作研究和討論提高生產力的具體方法。

3. 公平分配生產力成果

生產力的成果應該按照國民經濟的狀況在勞動者、管理者和消費者之間公平分配。

三項指導原則反映了提高工業生產力是“實現經濟獨立”和“提高人民生活水平”的當務之急。該原則還考慮到 1944 年國際勞工組織的“費城宣言”，該宣言聲稱“管理者和勞工不斷合作提高生產效率以及在社會經濟的因應協作措施，集體協商權應被有效承認”，以及國際勞工組織 1952 年提高生產力和勞

資協商問題的精神。當時的生產力運動的目標是“有效和科學地運用資源、勞動力和設備來降低生產成本，擴大市場、提高工人的實際收入和生活水平，並增加所有的勞工、管理者和消費者的共同利益”。

勞資合作議題在日本變得日益重要，因為除了面臨全球環境限制和日益全球化，以及科技技術（IT）的急劇發展外，目前還承受了一些前所未有的問題，例如人口下降和兒童較少的老齡化社會。日本可以被稱為一個負有許多挑戰的國家。其中，人口下降，這意味著市場萎縮和勞動力減少，這是一個特別嚴重的問題。為了克服這些問題，同時加強競爭力並實現持續增長，需要透過每個領域的創新來提高整體生產力。勞資之間的合作對維持良好的工作環境或招聘、開發和培訓人力資源將變得更加重要。特別是，兒童人數的下降是一個嚴重的問題，為培育下一代而促進工作與生活的平衡近來更成為一個迫切的問題。預計企業的勞動力和管理者將進一步努力調整此一平衡狀態。

(二) 日本工會的特徵

1. 企業工會（基本上是一個企業一個工會，稱為“企業工會”）
2. 工會商店系統（既不開也不關店）
3. 工會成員由部門負責人（約 35 歲）組成，每個工人都加入企業工會，無論他們的工作是什麼（工程師，白領，藍領，門衛，司機等）
4. 會費是月薪的 1-2%
5. 有權實踐基本的勞動三權：結社權、談判權（集體談判權）和罷工權。
6. 生產力問題在“勞資管理聯合協商制度”（LMJCS）下討論，與集體協商不同
7. 工會領導人是從企業工會成員中選出來（沒有外部專業工會領導人）
8. 企業工會自願加入產業聯合會，如鋼鐵、汽車、金屬、化學、銀行、零售店、教師、公務員等
9. 產業聯合會再次自願加入被稱為 RENGO（日本工會聯合會，700 萬工會成員）的聯合組織

10. 日本的工會組織率約為 20%

11. RENGO 支持當前執政的日本政黨，被稱為“日本民主黨（DPJ）”

(三) 勞資聯合協商制度（LMJCS）

1. 概念

勞資聯合協商制度（LMJCS）被定義為一種管理和生產問題的磋商制度，而不是通過定期的集體協商來處理。也就是說，不受集體協商影響的事項由 LMJCS 負責。這裡的「聯合協商」是指國際勞工組織第 94 號建議中定義的「協商與合作」。這項建議要求勞資雙方進行談判，儘管一方反對，仍必須協商達成共識。LMJCS 在亞洲的許多國家普遍存在，例如菲律賓、新加坡、馬來西亞、日本等。在日本，集體協商通常在個別企業內進行。LMJCS 也在企業內部進行，但是為了同一企業內的勞動者和管理者相互理解所採取的措施。兩者的區別如下：

	集體協商	勞資聯合協商
特徵	利益衝突	共同利益
內容	勞動條件	提高生產力
目標	共享成果	擴大資源共享

2. 勞資聯合協商制度（LMJCS）的關鍵因素

(1) 管理者方面

- a. 管理者應認識 LMJCS 的基本理念。
- b. 管理者應認識到工會是合作夥伴。
- c. LMJCS 對經營管理是必要的，有助與工會達成共識。
- d. 管理者不應混淆聯合協商與集體協商。

(2) 工會方面

- a. 工會應認識到 LMJCS 的基本思想。
- b. 工會應該在工會會員間分享這個想法。

- c. 參加 LMJCS 的代表應該充分理解管理方案。
- d. 出席 LMJCS 的代表應有義務保密 LMJCS 討論的訊息。

(3) 內涵

- a. 商業計劃和規劃（管理策略、長期/中期/短期商業計劃、盈利能力、生產事務/計劃和細節、營銷和銷售等）。
- b. 業務成果、生產力結果、檢測結果等。
- c. 組織整頓和重組的基本計劃，如併購、新工廠、歇業等。
- d. 人事管理的基本計劃，如職業發展、安全、福利等。

(四) 增加生產力

1. 創造附加價值

公司治理成果主要係以銷售額、利潤和附加價值而論，考慮到當今公司表現的特點，我們會發現增值概念是表達管理成果最合適的指標。增值是一種創造價值，是公司通過主要三個利益相關者，勞動者、管理者和投資者（股東）合作所新產生的價值。公司提供商品和服務，從而增加了新的價值，這個增值是通過公司內在活動所獲取公司管理的成果。

當將增值應用於公司管理和分析時，有可能獲得與傳統企業績效分析指標截然不同的新型管理數據。計算增加值是從生產和銷售公司產品和服務所獲得的銷售價值中扣除從其他公司購買的原材料，例如機器、設備、電力、燃料、消耗品和供應品的生產和銷售所需的成本。

2. 利潤分享

另一個重要的觀點是，公司所生產的產品和服務，生產過程中所涉及的利益相關者之間應該公平合理地分配或共享公司的生產成果。作為利益相關者之一，公平分配給員工對於公司在提供員工生產動機方面的作用尤其重要。

利潤分享應以勞工福利或「勞動所得」為優先。所謂的勞動所得是勞工提供勞務之所得，它等於總勞動力成本。下一個才分享給管理者和投資者，這部分才是營業利潤。

(五) KAIZEN(持續改善)

KAIZEN 是一個日本管理概念，指逐漸、連續地增加改善。意味著改進，涉及每一個人、每一環節的連續不斷的改進：從最高的管理部門、管理人員到工人。

“持續改善”的策略是日本管理部門中最重要的理念，是日本競爭成功的關鍵。KAIZEN 的關鍵因素是：質量、所有雇員的努力、介入，自願改變和溝通。持續改善被作為系統層面的一部分來加以應用併進行改進。通過流動和拉式系統來改進交貨時間、流程的靈活性和對顧客的響應速度，改善活動從頭到尾地改進了公司的進程。就 KAIZEN 來說，企業領導有兩個基本功能：保持和改善，保持包括了所有保證現在的技術以及與企業工作有關的標準的活動，其中也包含培訓和紀律，這個保持的功能就要求企業領導努力使企業內的每個人都按照標準的流程來做工作，而完善則是對現有標準的改進和提高。KAIZEN 側重於通過不斷的努力取得連續不斷的小步的改善，從而達到目的。

KAIZEN 也可是革新、改造；而革新則強調通過以新技術工藝或設備的大量投資來取得巨大的進步。在缺乏資金的情況下，革新改造是很困難的。西方企業往往只著重革新而忽視 KAIZEN 所能給企業帶來的巨大的好處。KAIZEN 強調員工的使用、職業道德、工作交流、培訓、小組活動，員工參與意識和工作自律性—它是一種低投入而又非常高效的，使企業不斷進一步完善和進步的方法。

四、新加坡經驗

由雇主、工會和政府所構成的三邊關係及相關組織，以「三方合作」(Tripartite Collaboration) 的協調方式來解決各方的歧見和問題，已經成為新加坡在產業關係上普遍接受的原則。在這樣的三邊關係中，政府作為一個居中協調者，訂定出一個制度框架，讓勞資雙方能夠協商、共同合作，以利於國家經濟的穩定和發展；而工會除了保障勞工的基本權益如工資、福利、安全之外，其角色還包括努力達成專業化，提供勞工足夠的專業訓練，並和政府即資方密切合作，提高生產力；至於雇主則是在政府的協調之下，顧及勞工的利益或是與勞方達成關於工資等議題的協商和共識，以達到勞方的配合工作，進而創造利潤。在新加坡的三邊關係

中，新加坡人力資源部、新加坡全國雇主聯合會以及全國總工會始終能貫徹「協商的精神」，透過協商、調解等手段來解決糾紛，而勞資之間的薪資等問題也能在三方信任的基礎下來進行協商，並且遵守雙方都同意的調解程序和結果，因此新加坡的三方關係通常能維持一種和諧的氣氛。

肆、心得與建議

工業 4.0 的先驅者-德國，在 2011 年提出「工業 4.0」推動以網實製造系統為核心建構「智慧工廠」，藉此維持在全球製造業領域的領先優勢。該科技發展著重於智慧工廠，技術策略是以物聯網（internet Of Things；IOT）和網路服務（Internet Of Service；IOS）為範疇，發展水平整合價值網路、終端對終端流程整合、重直整合製造網路、工作站基礎及網實系統（Cyber-Physical System；CPS）等技術，期許維持德國在全國製造產業領域的競爭優勢。近三年以來，不論是德國「工業 4.0」、美國的再工業化政策、日本的人機共存未來工廠、韓國的下世代智慧型工廠，還有中國製造 2025 計畫，全球主要國家均積極推動建構網實智能化製造、生產、銷售系統，以快速反應或預測市場需求；產業供應鏈重直與水平數位化、智能化，將成為全球搶單競爭關鍵。在先進國家的帶領下，全世界已逐漸朝向數位製造、網實整合智慧製造發展之路，但台灣在這一波風潮之下，不管是否能夠真正跟上腳步，但可預見的，勞資關係已經逐漸在改變了。

相關建議及具體作法，說明如下：

一、強化培育實務人才

1、生產力 4.0 強調利用物聯網、智慧機械/機器人、巨量資料與

精實管理等技術，推動產業朝設備智能化、工廠智慧化與系統虛實化，政府部門可導入現有在職人力培訓機制。另依照產業需求開辦職能或職能單元課程，落實職能品質認證，提升勞動力素養。

2、結合學校、職訓單位與政府部門相關資源，共同討論如何提升專業技能，並發展與開辦 4.0 所需的各項課程，應以問題導向（Problem Based）學

習模式統整學生跨領域、系統整合及動手做之能力。

二、 建構互信之勞資關係

面對工業 4.0 來臨，勞資關係將產生重大之轉變，為能維持和諧之勞資關係，企業內應建立勞資對話機制，並藉由勞資分享（例如利潤、知識及技術等共同分享）強化勞資關係。另對話機制應可擴大至政府部門，針對與人民間共同利益的經濟性及社會政策等議題，邀請勞、資團體共同研議，建構互信之對話，共創勞資政三贏之局勢。

三、 增進工會協商能力

企業為了提高競爭力，對於具有符合生產力 4.0 所需高技術的勞工，因考量不用給予在職訓練，願意給付高於一般水準的薪資，但對於低技術的勞工需要給予教育訓練，增加的勞動成本，將造成雇主的負擔，使得低技術勞工面臨遭受資遣困境；另未來將由智慧機械製程取代人力，無需過多的勞工從事工作，恐怕導致企業內員工減少，影響工會會員數；具有符合生產力 4.0 高技術的勞工，均屬於高知識工作者，有高度獨立自主性，不認為需要透過工會爭取權益，所以願意加入工會的人數較少，導致與雇主協商的對等性將受影響，工會的力量將被削弱。爰此，應強化工會協商知能，促進與管理者對話，並建立互信的勞資關係。

伍、附錄

附錄一、會議議程



Training course on LMR in SMEs 25–29 November 2017, Iran

TENTATIVE PROGRAM

Day 1 : Saturday, 25 November 2017	
09:00 – 10:00	Opening Ceremony <ul style="list-style-type: none"> - Representative from Iran - Program Officer, APO - Introduction of resource persons and participants, Group photo
10:00 – 10:20	Tea Break
10:20 – 11:00	Orientation on APO activities and overall program. APO
11:00 – 11:20	Tea Break
11:20 – 12:50	Presentation(1) Industry 4.0 and sustainable productivity. APO
12:50 – 14:30	Lunch
14:30 – 16:00	Presentation(2) Productivity improvement and the role of LMR. <ul style="list-style-type: none"> - Future perspectives & challenges of LMR. Mr. Yasuhiko INOUE, Japan
16:00 – 16:20	Tea Break
16:20 – 18:00	Presentation(3) Building high performance organizations through LMR. Mr. Praba, Singapore
19:00–21:00	Welcome Dinner hosted by APO
End of Day 1	
Day 2 : Sunday, 26 November 2017	
09:00 – 10:30	Presentation (4) Creating a Knowledge Sharing Culture through LMR. Mr. Praba, Singapore
10:30 – 10:40	Tea Break
10:40 – 12:10	Presentation(5) The Japanese approach to LMR. <ul style="list-style-type: none"> - Three guiding principles of Productivity improvement

	- Labor management joint consultation system for productivity improvement. Mr. Yasuhiko INOUE, Japan
12:10 – 13:30	Lunch
13:30 – 15:00	Presentation(6) Japanese experience & Best practices on LMR Mr. Yasuhiko INOUE, Japan
15:00 – 15:10	Tea Break
15:10 – 18:00	Individual country paper presentation by all participants(1)
End of Day 2	
Day 3 : Monday, 27 November 2017	
09:00 – 10:30	Presentation(7) Enhancing LMR through progressive HRM practices. Mr. Praba, Singapore
10:30 – 10:50	Tea Break
10:50 – 12:20	Presentation(8) Institutional (corporate) level and Individual(GENBA) level of LMR. - Corporate and GENBA level of LMR ESPECIALLY Knowledge Management approach. Mr. Yasuhiko INOUE, Japan
12:20 – 14:00	Lunch
14:00 – 15:30	Presentation(9) Best practices of LMR Mr. Praba, Singapore
15:30 – 15:50	Tea Break
15:50 – 17:20	Presentation(10) Manual on how to implement for amicable LMR Mr. Yasuhiko INOUE, Japan
End of Day 3	
Day 4 : Tuesday, 28 November 2017	
07:00 – 16:30	Sit visits : Caspian Industrial Town, Qazvin Province.
18:00 – 20:00	Farewell Dinner
End of Day 4	
Day 5 : Thursday, 29 November 2017	
09:00 – 12:00	Lessons learned on Site visit

12:00 – 13:30	Lunch
13:30 – 15:00	Individual action plan preparation
15:00 – 15:20	Tea Break
15:20 – 16:00	Wrap-up, Closing Ceremony - Evaluations, APO Certificates
End of Day 5	

附錄二、參訓名單

List of Participants

Bangladesh

Ms. Nasrin Rahim

Manager

Bangladesh Small and Cottage Industries Corporation (BSCIC)
137-138, Motijheel Commercial Area, Dhaka-1000

Telephone 880-2 9565612

:

Fax: 880-2 9550704

e-Mail: shilurahim@yahoo.com

Republic of China

Ms. Chia Pei Lee

Officer

Ministry of Labor

9th Fl., No.83, Sec.2, Yanping N. Road, Datong District, Taipei
City 103

Telephone 886-2 85902824

:

Fax: 886-2 85902814

e-Mail: peggylee@mol.gov.tw

peggylee222@gmail.com

Ms. Chin Yi Chuang

Executive Officer

Ministry of Labor

9th Fl., No.83, Sec.2, Yanping N. Road, Datong District, Taipei
City 103

Telephone 886-2 85902807

:

Fax: 886-2 58902814

e-Mail: jc038520@gmail.com

tvbs@mol.gov.tw

Fiji

Mr. Aleem Shah

Mediator

Ministry of Employment, Productivity & Industrial Relations

P O Box 2457, Nadi

Telephone 679-6702429

:

Fax:

e-Mail: aleem.shah@govnet.gov.fj

aleem46@gmail.com

India

Mr. Haq Ahsanul

President

Jalandhar Management Association
Sco-7, First Floor, Crystal Plaza, Choti Baradari, Near Baj
Celebration Hotel Jalandhar, Punjab, 144001
Telephone 91-97796 18000

:

Fax:

e-Mail: presidentjma@gmail.com

Dr. Kingshuk Sarkar

Fellow

V V Giri National Labour Institute, Noida

Telephone 91-120 2411 533

:

Fax: 91-120 2411 474

e-Mail: ao.vvgnli@gov.in

Indonesia

Mr. Bobby Ferdinan

Legal and Advocacy

SP Nioba / Confederation of All Indonesia Trade Unions

Angsana Park, Jl. Angsana No 1B, Kel. Pejaten Timur, Kec

Pasar Minggu Jakarta Selatan

Telephone 62-812 198 619 56

:

Fax:

e-Mail: bobbyferdinan07@gmail.com

bitgunawan@ymail.com

Mr. Fritz Simon Saortua

Head Section of The Worker's Organization

Ministry of Manpower

Jl. Jendral Gatot Subroto Kav. 51, Daerah Khusus Ibukota

Jakarta 12750

Telephone 62-21 5255733

:

Fax: 62-21 5203607

e-Mail: fritzsimon74@gmail.com

Malaysia

Mr. Bashah Bin Bachik

Deputy Under Secretary (Labour Policy)

Policy Division

Ministry of Human Resources

Level 7, Block D3, Kompleks D, 62530 Putrajaya

Telephone 60-3 88865000

:

Fax: 60-3 88892378/79

e-Mail: bashah@mohr.gov.my

Mongolia

Ms. Oyun Battumur

Director of Human Resource & Administration Division

MobiCom Corporation LLC

Sambuu Street – 47, PO – 38, Chingeltei district,
Ulaanbaatar

Telephone 976-75759944 /0112/

:

Fax: 976-11 310411

e-Mail: oyun@mobicom.mn

Nepal

Mr. Devkota Dhruba Bahadur

Director (Administration)

Udayapur Cement Industries Ltd.

Triyuga municipality, ward no. 6, Jaljalel, Udayapur

Telephone 977-35411012

:

Fax:

e-Mail: dhruba.devkota@ucil.org.np

dysdevkota@gmail.com

Mr. Prakash Chandra Banstola

Officer / Trainer, Management Consultancy Branch

National Productivity and Economic Development Center

Balaju Industrial District, P.O. Box No.1318, Kathmandu

Telephone 977-4350522 / 4350566

:

Fax: 977-1 4350530

e-Mail: prakashbanstola123@gmail.com

Pakistan

Mr. Ghulam Mouhiudin Shahzad

Manager

Human Resources

Azgard Nine Limited

Ismail Aiwan-e-Science, Off: Shahrah-e-Roomi, Lahore - 54600

Telephone 92-42 35761794 5

:

Fax: 92-42 35761791

e-Mail: Mouhiudin.shahzad@azgard9.com

Mr. Jamil Muaz

Manager Human Resources

Technology Upgradation & Skill Development Company

(Ministry of Industries & Production, Government of Pakistan)

State Cement Corporation Building, Kot Lakhpat, Lahore 54770

Telephone 92-42 111 143

:

Fax: 92-42 35121658, 35145792

e-Mail: muaz.jamil@tusdec.org.pk

Sri Lanka

Mr. Niralgama Gamaeathige Mohan Sujeewa Indrajith

Labour Officer

Department of Labour

Ministry of Labour, Trade Union Relation & Sabaragamuwa

Development
Labour Secretariat, Narahenpita Colombo 05
Telephone 94-112581142
:
Fax:
e-Mail: mohanindrajith69@gmail.com

Thailand

Ms. Palin Vudhichativanich
Management Consultant
Thailand Productivity Institute
12-15th Yakult Building, 1025 Paholyothin Road, Phyathai
Bangkok 10400
Telephone 66-2 619 5500
:
Fax: 66-2 619 8071
e-Mail: palin@ftpi.or.th
palinv@hotmail.com

Mr. Thawesit Boontham
Labour Officer / Professional Level
Department of Labour Protection and Welfare
Ministry of Labour
18 Boromrajchonnani Highway, Talingchan
Bangkok 10170
Telephone 66-2 4488338 Ext 307
:
Fax: 66-2 4489162
e-Mail: thawesit@gmail.com
thawesit.b@labour.mail.go.th

Resource Person

Japan

Mr. Yasuhiko Inoue
Counselor
International Cooperation Department
Japan Productivity Center
3-1-1, Shibuya, Shibuya-ku
Tokyo 150-8307
Telephone:
Fax:
e-Mail: yas9122tioda@yahoo.co.jp

Singapore

Mr. Praba Nair
Principal Consultant
KDi Asia Pte. Ltd.
114 Lavender Street, #06-54 CT Hub 2
Singapore 338729
Telephone:
Fax:
e-Mail: pnair120@gmail.com



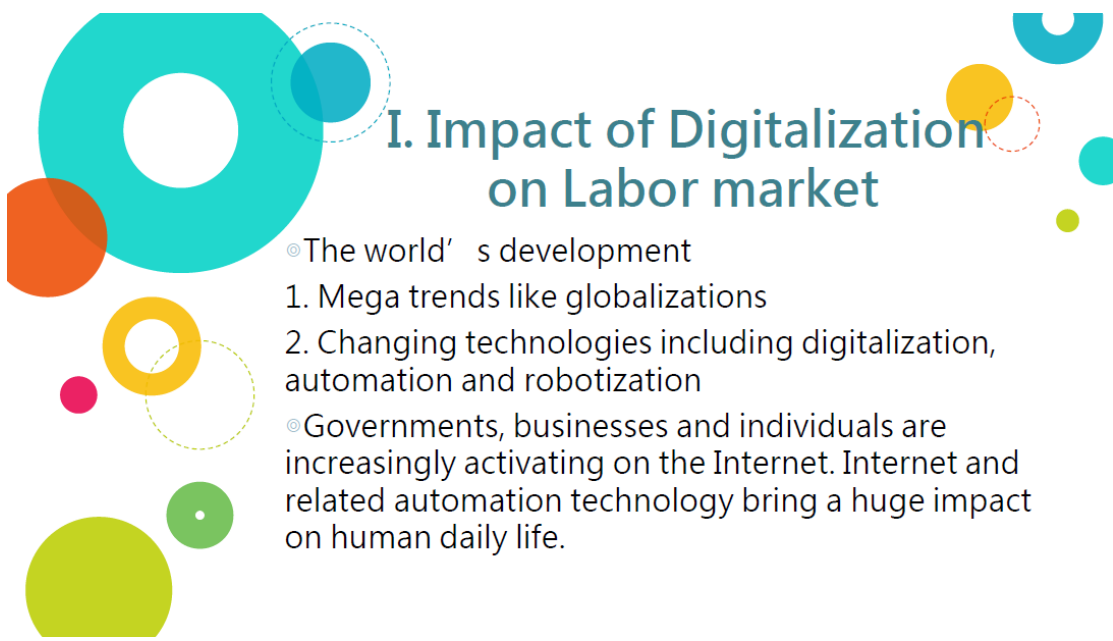
Impact of Digitalization on Labor Market: Managing adjustments at the national level

Country Paper for
Training Course on Labor-Management Relations in SMEs
25-29 November 2017, Tehran, IR Iran
By Chuang Chin Yi, Chie-Pei Lee, Taiwan (R.O.C.)



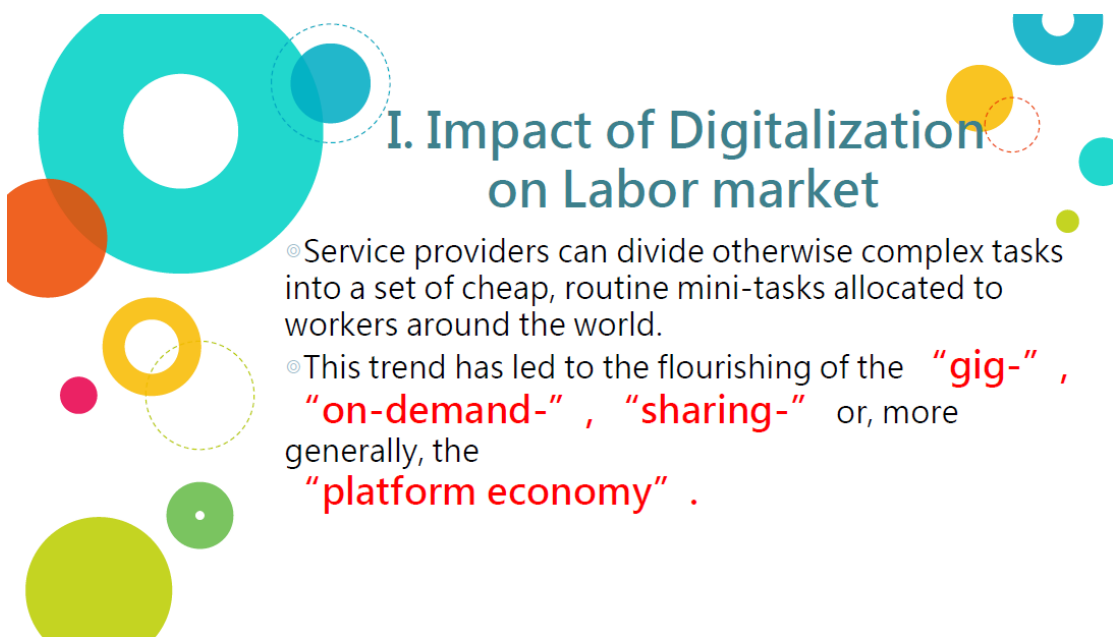
Outline

- ◎ I. Impact of digitalization on labor market
-benefits and challenges
- ◎ II. Managing adjustments at national level
- ◎ III. Conclusion



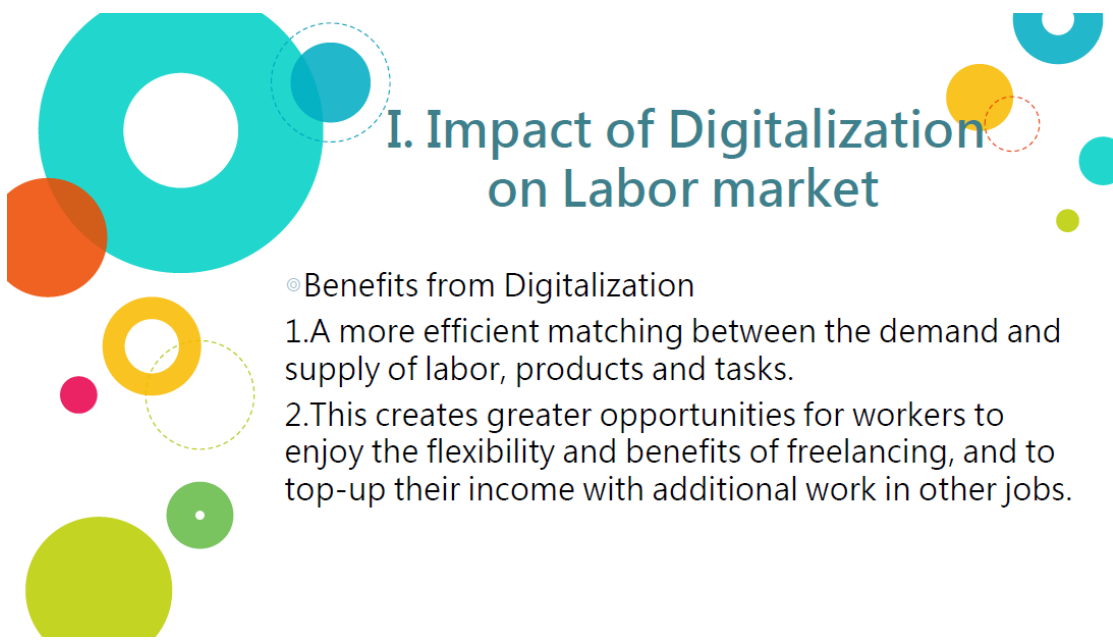
I. Impact of Digitalization on Labor market

- ⦿ The world' s development
 1. Mega trends like globalizations
 2. Changing technologies including digitalization, automation and robotization
- ⦿ Governments, businesses and individuals are increasingly activating on the Internet. Internet and related automation technology bring a huge impact on human daily life.



I. Impact of Digitalization on Labor market

- ⦿ Service providers can divide otherwise complex tasks into a set of cheap, routine mini-tasks allocated to workers around the world.
- ⦿ This trend has led to the flourishing of the "gig-" , "on-demand-" , "sharing-" or, more generally, the "platform economy" .



I. Impact of Digitalization on Labor market

⦿ Benefits from Digitalization

1. A more efficient matching between the demand and supply of labor, products and tasks.
2. This creates greater opportunities for workers to enjoy the flexibility and benefits of freelancing, and to top-up their income with additional work in other jobs.



I. Impact of Digitalization on Labor market

⦿ The effects of digitalization on the labor market:

1. Substitutability of jobs (some jobs are disappearing)
2. Employment contracts are changing
3. Inequality is rising
4. Conditions and qualifications for a new working environment

II. Managing adjustments At national level



Resolution of technological unemployment: education and training

- making the E-learning Platform an important channel of lifelong learning
- offer courses related to digital economy and innovation



服飾課程 金屬及機械加工 美容美髮課程

分類專區



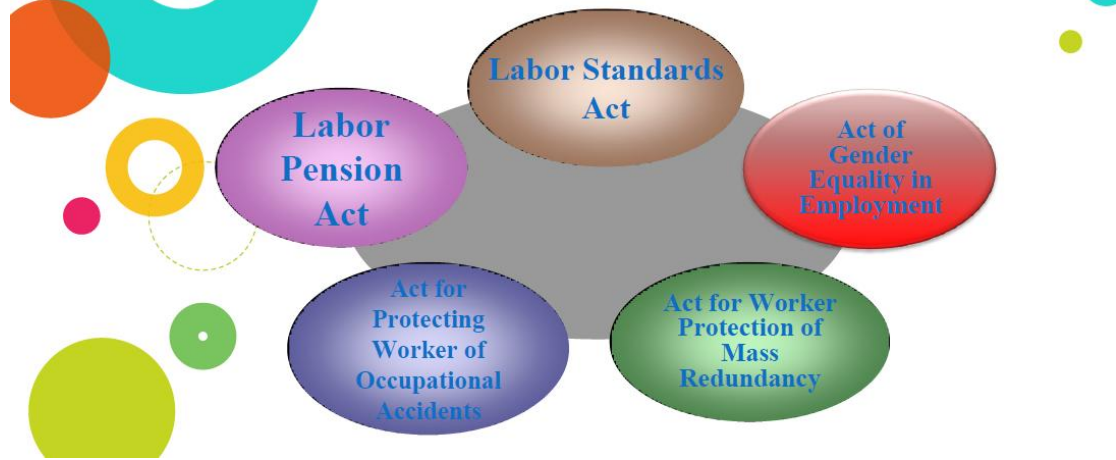
II. Managing adjustments At national level



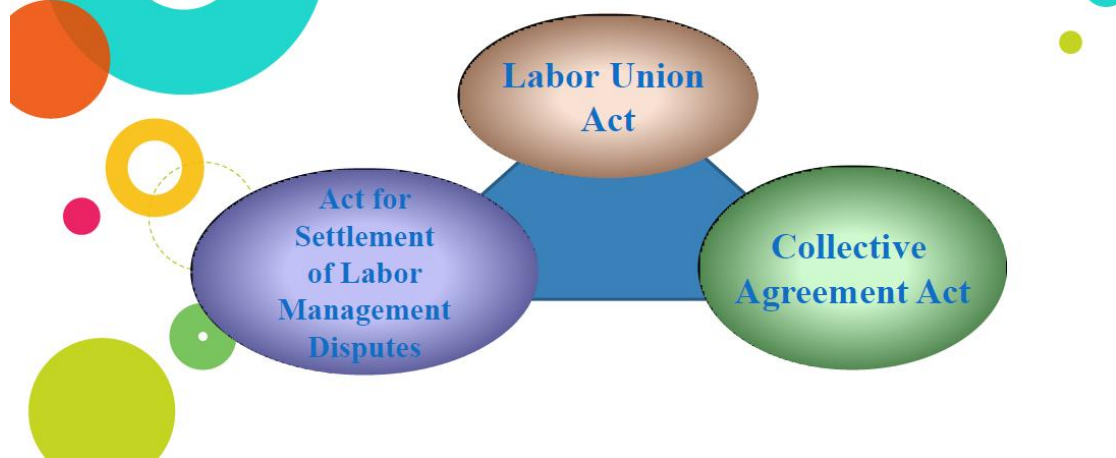
Awareness of the government to face the need of digital economy

- ⊙The guideline of calculating working hours outside the workplace
- ⊙Dispatch Labor Guiding Principles
- ⊙The Labor Contract Model for Dispatch Labor in the Government Agencies (Structure)
- ⊙Dispatch Labor Contract should be agreed and should not be agreed matters

II. Managing adjustments At national level



II. Managing adjustments At national level



III. Conclusion

- ⦿ Labor market policies will need to be adapted to promote skills adaptation as well as labor mobility
- ⦿ Labor market policies will need to ensure that work, even low-paying work, provides a sufficient income to escape poverty and basic social security to protect their life and existence



Thanks!



Any questions?

Ms. Chin-Yi Chuang
tvbs@mol.gov.tw

附錄四、參訓期間照片



伊朗生產力組織進行開幕儀式



日本生産力促進中心顧問 **Yasuhiko Inoue** 授課



新加坡首席顧問 Praba Nair 授課



參訪伊朗當地濾膜工場及聆聽簡介



參訓學員合影



參訓學員合影