



RRPG89020128 (168.P)

編號(89)040.807

企業人力資源管理策略和政府相關策略規劃 之契合度分析

計畫主辦單位：行政院經濟建設委員會

計畫研究單位：中央大學人力資源管理研究所

中華民國八十九年十一月

企業人力資源管理策略和政府相關策略規劃 之契合度分析

計畫主辦單位：行政院經濟建設委員會

計畫研究單位：中央大學人力資源管理研究所

計畫主持人：房美玉

研究助理：李惠茹

※本研究報告內容純屬作者個人之觀點，不應引申為行政院經濟建設委員會之意見

中華民國八十九年十一月

研究摘要

本研究的第一階段成果發現製造業與服務業之企業人力資源管理類型和組織的競爭力有很大的關連。根據針對調查千大製造業與五百大服務業的結果發現「高承諾型」的人力資源管理方式與較佳的企業獲利能力有很高的關連。

根據集群分析的結果，不論是製造業或服務業之人力資源管理類型可以分為「高承諾型」、「中間型」及「低承諾型」。此三類型的人力資源管理有很明顯的差別，高承諾型的組織強調工作的自主性、重視薪資應與表現相關、重視員工的教育訓練、運用有效的招募工具來甄選員工、時常對組織內的人力供給需求做出資源的規劃、及強調人力資源制度的公平性。低承諾型最不強調上所敘述之管理方式，而中間型則介於其中。

本研究之第二階段則將政府單位中與企業人力資源管理策略有關之政策做一分析整理成五大類別：分別是「人才募集與應用」、「訓練培育」、「勞動法律」、「研發創新」、與「經營管理」。參加調查的廠商再根據每一政策對於該企業的重要性與使用頻率加以評比，結果發現高承諾型的組織對於各別政策類型的應用皆高於低承諾型的組織，所以建議政府針對低承諾型較易忽略之政策加強宣導，以期提高該政策對於不同產業的功效與貢獻。

本研究的第三階段成果將針對高科技製造廠商、傳統製造業與服務業公司，選取出六家公司做深入訪談，並將其對政策的建議做一整理，以供參考。

章節目次

第一章 前言與研究動機	1
第一節 研究緣起.....	1
第二節 名詞解釋.....	4
第二章 相關文獻探討.....	7
第一節 策略性人力資源管理功能.....	7
第二節 組織績效.....	15
第三節 政府相關人力資源之政策.....	17
第四節 政府之人力資源政策與組織內人力資源管理策略的適配性.....	27
第五節 研究架構	29
第三章、研究方法與研究過程.....	30
第一節 問卷調查.....	34
第二節 研究對象.....	34
第三節 研究進行過程說明.....	41
第四章、研究分析結果.....	45
第一節 政府相關政策與人力資源管理政策之分類.....	45
第二節 人力資源管理類型與組織特性之分析.....	56
第三節 人力資源管理與組織績效之關連.....	70
第四節 政府政策與人力資源管理類型之分析.....	74
第五章、企業訪談摘要—以製造業與服務業為例.....	87
第一節 企業訪談內容.....	87
第二節 企業訪談匯整.....	129
第六章、結論.....	132
第一節 人力資源管理類型	132
第二節 政府之相關人力資源政策分析.....	135
第三節 研究之限制	142
參考文獻	144
附錄一、人力資源管理問卷.....	155
附錄二、人力資源相關政策問卷.....	159

圖表目次

表 2-1：人力資源管理的定義.....	7
表 2-2：策略性人力資源管理與傳統的人事管理之差異.....	14
表 2-3：組織績效衡量指標.....	16
表 3-1：製造業之回收樣本與母群體樣本之比較.....	36
表 3-2：服務業之回收樣本與母群體樣本之比較.....	40
表 3-3：企業個案訪談大綱.....	42
表 4-1：政府相關人力資源政策總整理.....	47
表 4-2：人力資源管理制度測量要素、對應題目內容與信度分析.....	54
表 4-3(a)：製造業之人力資源管理類型之比較.....	57
表 4-3(b)：人力資源管理類型在製造業產業特性之分析.....	59
表 4-3(c)：製造業之人力資源管理類型的組織特色分析.....	62
表 4-4(a)、服務業之人力資源管理類型之比較.....	64
表 4-4(b)：人力資源管理類型在服務產業特性之分析.....	68
表 4-4(c)：服務業之人力資源管理類型的產業性質分析.....	69
表 4-5：千大製造業之組織績效階層迴歸分析結果.....	72
表 4-6：服務業之組織績效階層迴歸分析結果.....	73
表 4-7(a)：製造業之人力資源管理類型對於政府相關人力資源政策之應用頻率分析.....	77
表 4-7(b)：製造業之人力資源管理類型對於政府相關人力資源政策之重要性分析.....	79
表 4-8(a)：服務業之人力資源管理類型對於政府相關人力資源政策之應用頻率分析.....	83
表 4-8(b)：服務業之人力資源管理類型對於政府相關人力資源政策之重要性分析.....	85
圖 2-1：人力資源招募的程序.....	9
圖 2-2：本研究架構.....	29

第一章、前言與研究動機

第一節 研究緣起

在由經建會所提出的「強化經濟體質方案」中（民國八十八年二月），就特別針對當前企業管理規範、勞動等法規制度面問題。研提降低企業營運成本、協助中小企業發展等相關措施。方案有一些實質上可以降低企業營運成本的措施，例如降低重要農工原料關稅稅率，增註規定免稅進口的機器設備，及減免優良產品之產品檢驗費等。值得關注的是，方案中有一些與企業內人力資源管理息息相關的措施，例如研發及人才培訓投資抵減率由現行十五%提高至二〇%，目的希望鼓勵各企業能多投資於員工的教育與訓練。另外由工研院設立「中小企業研發諮詢顧問輔導中心」，並充分整合並利用各大專院校資源，建立區域科技資源整合中心（摘自經建會網站，民 89）。

其實自民國五十四年開始的第二次「四年經建計畫」以來，歷次均列有關人力發展的計畫專章。並且隨著出口的增加，我國勞力密集的產業逐漸轉型為對高級技術人力需求日益增加的高技術產業。國內產業發展形態勢必朝向高附加價值方向發展，然而推動高附加價值的產業發展需要很多條件的配合，例如技術人力資源及資金的取得等都是重要因素（李國鼎，1994）。

經濟部工業局為提升傳統工業，研擬「傳統工業提升競爭力計畫」，預計從民國 90 年起，每年編列 4 億 5 千萬元，補助近 200 家傳統工業研發新產品及技術升級；主要輔導對象為新興重要策略性產業以外的製造業，包括部分資訊業等十大新興工業也將列為輔助的傳統工業。

在 4 億 5 千萬元中，包括 3 億元補助傳統工業自行研發、開發新產品為主；另 1 億 5 千萬元補助現行傳統工業技術升級，改善現有產品製造。此外，工業局也研擬「傳統工業開發新產品輔導辦法」草案，由政府提供補助款，廠商提出相對的自

籌款，協助傳統工業廠商開發新產品，及利用高科技技術改良現有產品等研發加值活動。

另外在「國家科學技術發展六年中程計畫」亦特別強調科技人力資源發展的重要性。最近以民國八十五年為基礎年，民國八十九年為計畫目標年的「跨世紀人力發展計畫」係配合「跨世紀國家建設計畫」、推動亞太營運中心之建立、及提升國家競爭力等現階段政府推動之重要政策所研擬出的。亞太營運中心的有六個重點，分別是製造中心、海運中心、空運中心、金融中心、電信中心、及媒體中心。其政策總目標強調增進人力運用的效率，以提升國家競爭力，其中談到健全勞動法制，活絡就業市場，促進勞資和諧關係等目標就與企業內的人力資源管理息息相關。因為健全勞動法制與員工的工作環境、條件有關，勞資和諧關係則與員工的效率，甚至與企業的發展及生存有關，所以政府所推動的政策目標與民間企業所關係的策略應互相配合。

在行政院經建會研擬新世紀國家建設第一期四年計畫，經建會江主委表示，民國 90 至 93 年間，我國經濟維持中度成長，經濟成長率約 6%；每人國民所得至民國 93 年約折合 2 萬美元，而 89 年的國民所得為 14,175 美元。在新規劃的新世紀國家計畫中具有幾項特色：我國經濟自以往 40 多年年平均達 8.2% 的高經濟成長率將邁入 5% 或 6% 的中度經濟成長；值得注意的是失業率將達到 3% 以上，為高失業率。另外政府所推行的落實老年國民經濟生活保障計畫，並擬規劃將勞工保險及勞動基準法之退休金制度改為年金制等規劃，都將會對企業所採取的營運策略產生影響。

這些劇烈的產業變化趨勢，迫使產業界正視人力資源的重要性，在未來，除了技術科技外，人的因素將扮演著更重要的角色。傳統的人事部門(Personnel Department)也因應趨勢的改變，而蛻變成具有前瞻性的人力資源管理部門。尤其在國際化與產業環境競爭激烈的情況之下，「人力資源管理部門」(Human Resource Management Department)，除了處理日常的公司瑣務外，期望人力資源管理的範圍能夠擴充至提升組織競爭力的層面。

近年來，國內相關科系陸續的成立，講求實務性高的人力資源課程也益發的熱門，這些現象都顯示台灣各企業漸漸地了解人力資源管理的重要性。毋庸置疑的

是企業漸漸形成一個共識，那就是人是組織最重要的資產之一。有形的資產，如土地、原料、資金等都需要專家來管理，更何況是組織最重要的資產-人。所以人力資源管理的各個功能，如招募遴選、任用、薪資等都是本研究欲探討的主題，尤其企業界對人力資源的規劃和整合，將是本研究的重點。本研究除了希望能讓政府從企業的觀點來了解人力資源相關策略的影響力外，更能體認企業的組織績效將會影響到國家整體的競爭力。

近年來在人力資源管理的研究領域上也開始強調策略性的人力資源管理 (Strategic Human Resource Management)。執人力資源管理界期刊文獻之翹楚的「Research in Personnel and Human Resources Management」也於 1999 年專門出版一期有關二十一世紀的策略型人力資源管理議題。內容包含了各個人力資源管理的功能，如招募、任用、訓練、薪資、福利、與留任等，目前人力資源研究的潮流已由過去單獨分開的功能性研究而轉為較整合性的取向，因為根據資源依賴理論的說法，資源是有限的，如何整合各個功能的作用，達到互相搭配、相輔相乘的效果，比起各別投入來的重要。人力資源部門所扮演的角色也由過去的被動支援性的功能轉換成企業的「策略型夥伴」(Strategic Partner)，除了參與重要策略的決定外，也應開始為企業的盈虧負起責任。

本研究預定完成有五項工作，分別是：

- 一、分別針對人力資源管理的各大功能來瞭解國內製造及服務業企業的人力資源管理制度，進而找出國內的人力資源管理模式 (pattern)。
- 二、找出不同人力資源管理模式與組織特性及組織績效間的關連。
- 三、分析並歸類目前政府所制定之人力資源相關政策。
- 四、分析不同人力資源管理模式對於政府政策之重要性及應用頻率的想法。
- 五、針對不同的人力資源管理模式，提出對於政府各機關制定政策時之建議。

第二節 名詞解釋

一、策略性人力資源管理 (Strategic Human Resource Management)

策略性人力資源最主要是整合了宏觀的理論與概念去探索特定的人力資源管理活動或制度對組織績效的影響，也就是以總體的角度出發，探討人力資源與組織間互動關係，包含了隨著外在環境的變動所因應的方法以及主動性，影響企業目標制定的高層性以及與企業策略相互結合的關鍵性等等。(Tichy 等學者,1982; Miles & Snow,1984; Schuler & Jackson, 1987; Noe 等學者, 1994; 張火燦, 民 85; 何永福, 楊國安, 民 85)。

二、政府人力資源相關政策

在本研究報告中，將組織內對於人力資源管理方面的規劃及做法，定義成為策略 (Strategy)，而相對於私人組織的國家機構中對於人力資源管理議題的管理，定義為政策(Policy)，所以可以有所區別。至於詳細的人力資源政策分類請詳見下一節敘述。

三、甄選招募制度 (Staffing)

任用是由一連串的活動所組成，包括：招募(recruiting)、遴選(selection)與安置(placement)。招募是在吸引更多具有能力和合適的人來應徵，遴選是從應徵者中挑選出有能力和適當的人選出來；安置則是使遴選出來的人，儘快適應工作與環境，使之能與社會化，簡言之，任用乃是一種過程，經由此過程，組織能有效獲得有能力和有意願工作的適當人選 (張火燦，民 85)。

四、薪資制度 (Compensation)

薪酬泛指企業因員工工作關係而提供的各類財務報酬，包括薪金、福利及員工優惠等。薪酬制度包含了薪資水準與薪資結構，薪資水準乃指企業員工在同產業中的平均薪資；薪資結構則指企業內不同工作類型間的薪資比較和等級。合理的薪酬

制度，不但可以吸引高素質的員工及減低員工的流失率，更可激勵員工以提昇其工作效率。(何永福、楊國安，民 84 年)

五、績效考核 (Performance Evaluation)

績效考核為企業對員工在過去一段時間內之工作表現或完成某一任務後，所作的貢獻度之評核，並對其所具有的潛在發展能力作一判斷，以瞭解其將來在執行業務之適應性及前瞻性，並作為薪資調整、升遷與獎懲之依據。(黃英忠，民 86)

六、訓練與發展 (Training and Development)

所謂教育是指個人一般知識、能力之培養；訓練則指企業為了提昇員工在執行某特定職務所必要之能力的一切活動，這些能力包含了知識、技術及順利完成工作所必要的行為 (Noe,1999)。訓練發展的目標在於提高員工之知識或技能，並賦予其積極自我發展之動機，進而提高企業組織的效率，謀求企業的發展。(黃英忠，民 86)。

七、勞資關係 (Labor Relations)

意指勞方與資方相互作用的關係。勞資關係在求有效地確定雇主與受僱員工相互間的權利義務關係。透過這種特殊關係，企業得以有效管理員工，完成企業經營的目標和策略，而員工則滿足其個人在工作上所追求的目標。(何永福、楊國安，民 84 年)

八、適配性 (fit)

所謂的適配性 (fit) 即是指資源安排與組合的一致性 (Miles & Snow, 1978)，Nadler & Tushman (1980) 則是指適配性為一個組織與另一個組織之組成份子之間，彼此需要、目標與結構一致性的程度，也就是用來衡量組織間各組成配在一起的程度。適配理論提出在組織各組成份子之間與環境適配程度愈大，則組織在各層級的績效表現愈好。

本研究借用這個理論的觀念，將企業內的人力資源管理策略與政府機關的政策間相互搭配的適合性，定義為本研究所指的「契合度」。本研究提出當組織所採用的人力資源管理策略能和政府的人力資源相關政策配合度越高時（定義為使用的頻率與所認定的重要性越高時），組織將得到最好的大環境配合度，因此可以提升組織的整體績效。

第二章、相關文獻探討

第一節 策略性人力資源管理功能

一、人力資源管理的定義

人力資源管理 (human resource management) 一詞，是從 1970 年代以後才逐漸地被廣泛使用，在過去所使用類似的名稱有：人力 (manpower) 管理、人事 (personnel) 管理、工業關係 (industrial relations)、勞資關係 (labor management relations) 等。Schuler(1987)認為，人力資源管理乃在於透過各種功能，促使人力資源有效的運作，以達到組織的目標。Milkovich & Boudreau (1997) 認為，人力資源管理是從員工的角度來整合一系列的決策，使員工與組織能完成共同的目標。另外，學者何永福，楊國安 (民 85) 則認為，所謂人力資源管理是指企業內所有與員工有關的資源，包括員工的能力、知識、技術、態度與激勵。過去學者對人力資源管理的定義，詳如表 2-1：

表 2-1：人力資源管理的定義

學者	年代	定義
謝安田	民 84	人事管理乃是運用科學的原則與方法，來管理企業內員工的活動，使其納入良好的體制，以提高效率，並達到勞、資與社會三方互利的目標。
何永福， 楊國安	民 85	人力資源管理是指企業內所有與員工有關的資源，包括員工的能力、知識、技術、態度與激勵
Schuler	1987	人力資源管理乃在於透過各種功能，促使人力資源有效的運作，以達到組織的目標
黃英忠	民 86	人力資源管理是將組織內之所有人力資源做最適當之確保 (acquisition)、開發、維持與活用，為此所規劃、執行與統制之過程。
Milkovich & Boudreau	1997	人力資源管理是從員工的角度來整合一系列的決策，使員工與組織能完成共同的目標。

資料來源：本研究整理

根據諸位人力資源管理界大師們 (Noe, Hollenbeck, & Gerhart, 1999) 對人力資源部門所具備之功能，人力資源管理的活動可以分為六個項目，分別說明如下：

(一) 工作分析與設計(Job Analysis & Design)

工作分析是一種搜集資訊的過程，主要為了描述與記錄有關工作內容的行為及活動之資料。而工作設計則是利用工作分析所得來的資訊，將不同的任務(tasks)加以組合成為一個「工作」的決策過程。並且界定工作的內容、工作方法及相關工作間之關係。

工作設計目前有兩種不同的趨勢：

第一種為「狹窄式」，此種工作設計只包含了少數的工作任務種類，工作內容單純，採取此種設計方式的組織多半是為了強調效率。第二種趨勢強調工作內容包含多種不同的任務，對於工作的內容不做太詳細的規範，目的是為了鼓勵做事方法上的創新。由於現今的工作環境變遷快速，競爭激烈，第二種設計有漸漸地取代第一種工作設計方式的趨勢。

(二) 招募與甄選(Employee Recruitment & Selection)

人力資源甄選 (staffing) 是由一連串的活動所組成，包括：招募(recruiting)、遴選(selection)與安置(placement)。依據 Gatewood & Field (1998) 對於招募 (recruiting)，所做之定義為：指吸引一群個體進入組織的過程，同時，招募在策略的執行上所扮演的角色就是要找到公司所需要的人才，不管是技術、知識或能力的契合，或是與組織文化能相融合，以協助企業達成策略目標；關於甄選 (selecting) 方面，則是指對應徵者個人的資訊蒐集與評估的過程，而此目的就是為了要聘僱適合的人員。招募的方式包含了員工推薦 (Employee Referral Programs)、自我推薦 (Walk-in)、人力仲介 (Employment Agencies)、其他公司挖角 (Other Companies)、校園徵才、刊登廣告…等形式。甄選是接續招募的下一階段活動。從許多的應徵者中，篩選出組織所需要的才能，來滿足工作上要求。有許多的甄選工具可供應用如知識及能力方面的紙筆測驗、性向測驗、評量中心、面試等。

因為人力資源甄選是有階段性的，首先企業必須決定自己本身是否需要僱用較少技能的員工，並願意投資在教育訓練的計劃中；或者企業也可以決定是否要徵選及僱用有專業技能的員工，花費較少的投資在教育訓練上。基本上，此一不同的決策，即為企業在人力資源甄選上“自己培養”原則（僱用較少技能的員工）與“向外購買”原則（僱用有專業技能的員工）的不同（Anthony, Perrewé & Kacmar, 1993）。學者 Milkovich & Boudreau 認為企業用人可分為外部招募（external recruiting）與內部招募(internal recruiting)，外部招募著重於使組織外的員工進入組織，而內部招募則著重於內部員工的職位異動情形，與組織的內部勞動市場(internal labor market)的關連密切。

招募策略的執行功能中，加強員工對企業的承諾，並且，進而協助企業達成策略的目標；再其次，可以使公司目前的員工驚覺到新進員工的技術、知識與能力與自己不同，而自己缺乏這些能力若不加緊學習將會被淘汰。而甄選（selecting），則是指對應徵者個人的資訊蒐集與評估的過程，而此目的就是為了要聘僱適合的人員。而招募通常包括對內及對外的遴選，對內的遴選只侷限在企業內的同仁，在許多條件和狀況是與對外遴選不同，但其基本觀念與原則是一致的。（何永福、楊國安，民 84）。招募與甄選是任用的過程，而且由於在最後有關人員配置的階段上，還包括了人員的適應、學習、等等社會化的過程，所以其影響的因素是非常複雜的。基本的人力資源招募程序，如圖 2-1 所示。

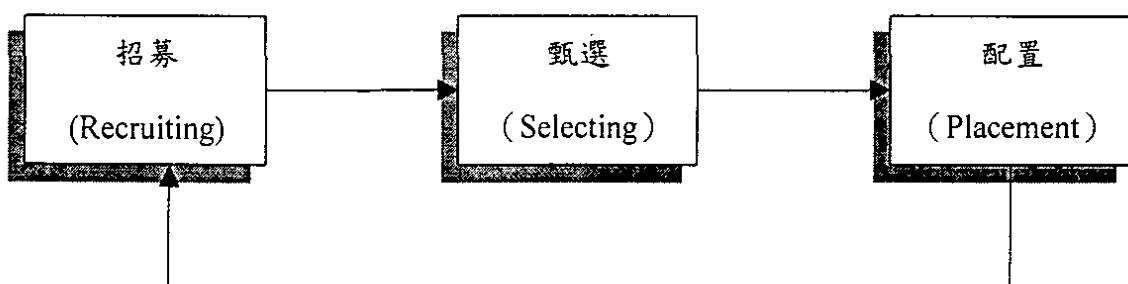


圖 2-1：人力資源招募的程序

(三) 訓練與發展(Employee Training & Develop)

訓練是有計畫的讓員工去學習與目前工作有關的知識(Knowledge)、技巧(Skills)、及能力(Ability) (簡稱 KSA)，員工訓練通常偏重於短期的技術傳授或知識灌輸。此外，訓練的目的是透過技能、規則、概念或態度的培養，以使員工的特性更符合要求的一種系統化過程 (Milkovich & Boudreau)。而發展和訓練不同的地方在強調針對未來工作上可能會使用到的 KSAs，其主要目的在增進員工的能力與動機，使其成為組織未來之有價值員工的一個長期過程 (Milkovich & Boudreau)。因此，員工發展通常偏向於長期個人潛力的培養發揮與價值觀念和態度的改變。

企業對於員工的訓練與發展應該從策略性的觀點著眼，一個完整的人才培訓體系應包括人才培訓政策、訓練需求評估，訓練方案推展、訓練方案執行與訓練結果評鑑等五個重要階段，而每一個階段執行過程的品質又會影響到訓練成果。

企業對員工的訓練與發展政策，可能涉及到的層面有：企業對於員工的經營理念、相關的人事政策是否有效配合、高階主管支持與參與的程度、有無明確的訓練政策和目標及訓練單位的人力與素質等，因此，欲期透過訓練與發展方案有效提昇員工工作績效，企業宜採整合性觀點，來診斷每一個環節，進而建立每一個工作步驟與項目之品質程序與查核點，如此方能發揮人才培訓之最大效益。

(四) 績效管理(Performace Management)

績效管理的目的是確保員工的行為表現能夠符合組織目標的需求，並且可以針對不適合的行為加以修正或訓練。一個準確的績效管理可以提供許多寶貴的資料，例如績效的考核可以成為升遷或調薪的標準，可以成為訓練及發展的指標。

不同的事業策略和產品會影響組織採用不同的績效管理方式，例如當某公司在涉及多市場、多種產品的情況之下，其高階主管可能因產品種類繁多，而無法對每項產品的製作及銷售過程十分了解，所以此時，可能較會傾向可以數量化的績效指標 (如產出率、缺席率等)；反之，若是某涉及領域較窄的公司，高階經理通常較知道那些是會達到預定績效的工作行為，所以對於過程的要求會多於對結果的要求，所以反而會採用較質化的績效指標，甚至請員工做自我評量作為績效的指標。

(五) 薪酬結構(Pay Structure)

一個公司的薪酬結構，是由底薪(base pay)、誘因給付(incentive)、福利(benefit)、紅利(bonus)等因素所組成的。通常在成長期(growth stage)的公司，會使用誘因給付比例較高的薪資結構，一方面以獎金的數量來獎勵員工的表現，並引導員工表現的組織所預期的行為。另一方面又可以降低公司的固定勞工成本。反之，在成熟期的公司(mature stage)，則會使用底薪較豐厚的方式來給付員工薪資，因為此類型的組織較需要經驗及技術成熟的員工，員工的穩定性高於創新性。

薪資制度扮演著重要的策略型角色，有兩種策略與薪資息息相關。例如若推出比競爭對手高的薪資，將會吸引較優秀的人來應徵，然而此策略將為公司帶來較高的勞力資本的負面影響，第二、實施「薪資獎勵制度」(Pay for Performance)可以誘導員工達到公司所要求的行為表現，進而增進整個公司的效能。本研究的最大貢獻為釐清該制度的理論基礎，如此才能真正了解「獎勵薪資制度」(Pay for Performance)的應用效果。

(六) 勞資關係(Labor and Employee Relations)

資方應將勞方視為人力的資產，並妥善的照雇之。運用工會的力量共同創造組織的利益。例如當美國 Chrysler 汽車公司發生財務危機時，幸得工會的動員及在薪資及福利分發上的妥協，才得以渡過難關，最後得以反敗為勝。

以上所介紹的六項功能皆與組織所採行的企業策略息息相關。由於本研究的重點放在人力資源甄選招募及薪資制度，因此將在本章後另闢兩個章節仔細分析其與事業策略的相互關聯。

二、策略性人力資源管理的意義

過去的學者在探討策略性人力資源管理對企業運作的影響，有著不同的觀點，以下就人力資源管理導向（HRM orientation）、一般觀點（universalistic perspective）以及權變觀點（contingency perspective）三種觀點做一簡單的說明：

（一）人力資源管理導向

White & Lam (1996) 以「人力資源管理導向」來解釋策略性人力資源管理的觀念，其定義為「組織內投入吸引（attract）、確保（retain）、乃至於發展（develop）有才能、有承諾之人力資源的系統性努力（systematic organizational effort）」。
在其對美國製造業的 235 家公司研究中發現，人力資源管理導向程度較高的公司，其組織績效顯著高於人力資源管理導向程度較低的公司。

（二）一般觀點

此學派的觀點認為，或許沒有一種最佳的人力資源管理的方式，但是，若組織能夠成功的適應社會與經濟等等外在環境，大部分都具有類似的人力資源策略與實務，例如：內部勞動市場規劃完善且發展健全；工作的環境與組織本身是具有彈性的；其獎酬制度是以績效為基礎，同時強調團隊合作以及員工參與以及內部溝通管道是密集且暢通的。當然，在這樣的觀點之下，有些學者認為，當企業若落實某些特定的人力資源管理制度與活動時，對組織績效是有正向的影響（Arthur，1992）。

（三）權變觀點

權變觀點最主要的理念在於強調策略性人力資源管理與組織之間的互動，人力資源管理對外必須與組織需求保持外部的適配性，對內則需凝聚不同的人力資源管理活動達到內部的適配性，二者互相緊密的結合，以塑造出所要的員工行為與態度，而使企業得以達成目標，進而提昇組織績效。（Tichy 等學者,1982；Jackson & Schuler,1987）

而從權變觀點來看，策略性人力資源管理最主要是整合了宏觀（macro-level）的理論與概念去探索特定的人力資源管理活動或制度對組織績效的影響（Arthur，

1994)，也就是以總體的角度出發，探討人力資源與組織間互動的關係，包括了隨著外在環境的變動所因應的方法以及主動性，影響企業目標制定的高層性以及與企業策略相互結合的關鍵性等等。(Tichy 等學者,1982；Miles & Snow,1984；Schuler & Jackson, 1987；Noe 等學者, 1994；張火燦, 民 85；何永福，楊國安, 民 85)。

Tichy 等學者 (1982) 認為，在探討策略管理的內涵時認為，企業必須結合下列三項要素，才能有效的運作：

- 1、使命與策略：組織必須有其存在的理由，以及一套方法來運用資金、材料、資訊和人等企業資源，以完成使命。
- 2、組織結構：能有效地規劃與運用人力資源，完成必需的任務。
- 3、人力資源管理：根據部門的需要，招募所需的人才，安排適當的工作，並監督績效，給予報酬。

Schuler (1992) 提出了策略性的人力資源管理必須整合 (integration) 於企業的策略以及策略性的需求之中，而人力資源政策應與組織內平行的功能性政策、垂直層級結構保持一致性；最後，人力資源管理實務是經過調適 (adaptation) 與修正後得來的，必須被組織全體所接受。Martell & Carroll (1995) 指出，策略性人力資源管理有四個主要特徵，第一、是由過去的作業層級提昇制策略的層級，並且對人力資源的規劃有一套長期、策略性的規劃。其次是人力資源管理從過去的單向連結 (one-way linkages) 的被動幕僚角色轉變成為主動 (proactive approach) 的影響企業策略的形成。再者，人力資源管理對組織績效有著直接的貢獻，最後，各部門的直線經理必須共同來參與人力資源管理的決策程序。

在了解上述學者對策略性人力資管理的看法後，Anthony 等學者 (1994) 提出了六項策略性人力資源管理的方法 (approach) 與過去傳統的人事管理方法之間的差異點，分別是：計劃與策略的形成、權力 (authority)、範圍 (scope)、決策、整合與協調等。如表 2-2 所示：

表 2-2：策略性人力資源管理與傳統的人事管理之差異

構面	策略性人力資源管理	傳統的人事管理
計劃與策略的形成	當組織的策略計劃形成之初便參與，並使得人力資源功能與組織策略能一致	僅涉及到操作性的計劃層次
權力	地位與層次較高，如：人力資源副總裁	位階較低，如：人事經理
範圍	包含所有的管理職與員工	基本上比較注重在時薪人員、操作人員與職員
決策	參與策略性決策	只參與例行性的決策
整合	與行銷、財務等其它功能完全並充分整合	與其他功能整合的程度較小
協調	協調全部的人力資源管理活動，例如：招募、任用、訓練等。	並沒有整合全部的人力資源功能

資料來源：Anthony, Perrewe, & Michele(1994) Strategic Human Resource Management. Orlando: Dryden Press. pp.15

三、策略性人力資源管理的分類

學者 Carroll(1991)，對人力資源管理的策略提出三種不同的類型，分別為累積者 (accumulator)、利用者 (utilizer) 以及幫助者 (facilitator)。其特徵如下：

- (一) 累積者：基於人力資源管理在企業中是最大參予者及技術的實行，公司藉由人力資源管理來取得人員最大的潛能與潛力而在經過一段時間後，發展員工之最大的潛能以配合公司需要。
- (二) 利用者：人力資源管理在企業中所扮演的角色是基於最小的承諾以及技術的高度利用，所僱用的是立即可用的人才，並極力促使員工的能力、技術知識與特殊任務能契合。
- (三) 幫助者：人力資源管理的角色在於新知識的學習與新知識的創造，鼓勵和支持自我發展能力、技術與知識以及能自我激勵的員工，強調精密的任用與彈性團隊結構間的調整。

另外，何永福與楊國安(民 84)在其人力資源策略管理一書中提到 Dyer(1998) 把人力資源管理策略可以分成三大類，吸引 (inducement) 策略、投資 (investment) 策略與參與 (involvement) 策略。而其主要意涵如下：

- (一) 吸引策略: 使用吸引策略的企業，其常以成本優勢為導向 (cost competitiveness)，在組織結構中多為中央集權，而生產技術較為穩定，要求員工在指定的工作範圍內穩定且一致的表現。
- (二) 投資策略: 採用本策略的企業，其競爭策略常以創新性的產品作為競爭優勢，且通常生產技術比一般要複雜，因此為了要適應市場的變化以及生產技術不斷的演進，該企業大多是處在高變動性的環境當中。因此，員工是企業非常重要的資源，所以企業與員工通常是建立長期的工作關係，並將員工視為投資的對象。
- (三) 參與策略: 採用本策略的企業，其特點是把決策權力下放置最低層，使大多數員工能參與決策，使員工經由參與的過程獲得歸屬感，從而提高員工的參與性、主動性和創新性。

另外，學者 Arthur (1994) 在 1992 年針對美國的工廠，將人力資源分為控制 (control) 與承諾 (commitment) 二種制度，藉以探討在這樣特定的人力資源管理策略之下，對組織績效及流動率的影響。控制與承諾是二種截然不同的方式，所塑造出來員工的行為與態度也是完全不同的。控制的人力資源管理制度其目的是在於降低勞動成本，提昇效率，並強迫員工服從規則與操作程序；所以管理者在轉換過程 (投入與產出) 必需具有相當完整知識，對於績效標準的衡量要也要相當的熟悉，使員工在監督下所做之特定生產行為可以獲得合理的報酬。而承諾的人力資源管理方式則是：藉由心理層面的鍛鍊來連結組織與員工的目標以塑造出組織所想要的員工行為與態度。其特徵是員工在管理者的決策、計劃的加入、社會化活動的參與程度相當高。

由於過去已有學者 (Bird & Beechler, 1995) 針對 Miles & Snow (1984) 的事業策略與 Carroll (1991) 的人力資源管理策略的探討彼此適配性的研究；另外，也有學者針對 Porter 的事業策略與 Dyer 的人力資源策略分類做事配性的研究，然而，確鮮少有學者從 Arthur (1994) 所提出的承諾 (commitment) 與控制 (control) 這樣的一個觀點整合來探討與企業事業策略的適配性。

第二節 組織績效

在探討事業策略與人力資源管理策略的適配型與組織績效的關係之前，我們必須先討論組織績效，所謂的組織績效為針對組織外在環境變動的特性，成功不是一個穩定的狀態，而是一個動態的事實。由此可見，雖然有效的策略績效（strategic performance）能夠衡量公司的適應品質，但是組織績效的衡量方法，仍未獲得專家學者的一致認同，因為衡量組織績效是多面向的（林建煌，民 78），可以是質性或量性標準，前者如市場佔有率、盈餘成長率、投資報酬率等，後者為商譽、員工滿意度、員工對組織的承諾等。以下介紹 Venkatraman & Ramanujam（1986）所做的事業績效衡量指標：

1. 財務性績效：包括銷售成長率、獲利率、每股盈餘等。
2. 作業性績效：市場佔有率、新產品的推出、產品品質、行銷效能、製造附加價值、科技性效率等。
3. 組織性效能：包括前二項績效外，再加上利益關係人的考慮。

在人力資源管理績效指標方面，吳秉恩教授（民 81）指出必須兼顧整體性人力資源計劃指標與定性指標，在整體性人力資源計量指標方面，為員工平均收益、員工生產力、重要員工流失率；在定性指標方面，為員工工作士氣、相關人員認同度與人力資源聲望等。本研究利用表 2-3 以顯示不同學者所採取之績效衡量指標：

表 2-3:組織績效衡量指標

研究者	研究課題	財務性績效指標	非財務性指標
Bird & Beechler (1994)	企業策略與人力資源管理策略的適配情形與績效之間的關係	利潤、銷貨成長率	員工士氣、服務年資、升遷、員工流動率
Youndt 等學者 (1996)	人力資源管理、企業策略與組織績效之間的關係	機器設備使用效率 員工生產力（員工士氣、每人生產量）	與顧客的配合（產品品質、準時交貨）
陳美如（民 80）	科學園區高科技公司管理之優勢原則	組織經營績效（加值率、營業額成長率、勞動生產力）	NA
趙必孝（民 83）	國際企業子公司的人力資源管理：策略、控制與績效	營業成長率	員工士氣、專業人員吸引力、高級人才僱用、離職情形
蘇佳民（民 87）	事業策略、製造策略、人力資源管理策略與組織績效之間的關係	獲利率、資產報酬率、銷售成長率、市場佔有率、公司整體表現	新產品成功上市率、員工士氣、員工流動率、員工生產力

資料來源：本研究整理

第三節府相關人力資源之政策

一、經濟部中小企業處

(一)中小企業輔導體系建立及輔導辦法:

此辦法依中小企業發展條例，第十二條第二項規定訂定之。經行政院八十年十一月十四日台八十經三五六二九號函核定，經濟部八十年十二月十一日經企○六七四三三號令發布。其中包括有下列之輔導體系：一、財務融通輔導體系；二、經營管理輔導體系；三、生產技術輔導體系；四、研究發展輔導體系；五、資訊管理輔導體系；六、工業安全輔導體系；七、污染防治輔導體系；八、市場行銷輔導體系。尤其辦法中的經營管理輔導體系，主要是以指導及協助中小企業建立管理制度、提高經營效率及人力資源發展為主要任務。

(二)中小企業發展基金獎助中小企業創新研究要點：

依據中小企業發展條例第九條，凡合於「中小企業認定標準」公司前一年申報之研究發展費用，佔其營業額比例不低於同業平均值或本基金每年規定比例者。此發展基金鼓勵中小企業創新研究發展並促進產業升級，獎助範圍有如下：

1. 自行研發之創新性產品
2. 製程
3. 技術等項

而凡於前一年完成，並已商業化或量產者。每年獎助名額以一百家為限。

(三)中小企業育成中心培訓計劃:

截至中華民國八十九年八月二十二日，中小企業發展基金管理運用委員會第二十一次會議修正如下：

1. 為鼓勵公營機構設立中小企業創新育成中心(以下簡稱「創育中心」)以培育新創企業成長發展，特依據中小企業發展條例第四條、第九條及第三十條暨中小企業發展基金收支保管及運用辦法第六條之規定訂定本要點。
2. 本要點所稱公營機構，包括各省(市)政府及縣市政府、學術機構、技術研發機構、公營事業及民營企業。

為壯大中小企業，經濟部中小企業處積極在各縣市推動中小企業育成中心，以帶動地方學研技術設備資源與地方產業相結合，提升其國際市場競爭力。其分布情形如下：

1. 截至 87 年 2 月已增至 27 個學校或單位申請設置中小企業育成中心。
2. 87 年 9 月再添八所育成中心
3. 時至今天，鼓勵公營機構設立中小企業創新育成中心共有 46 個單位。

(四)加強培訓中小企業所需人才輔導計劃：

經濟部為解決中小企業缺乏人才問題，與工業局商業司等單位合作，共同推動工業技術人才培訓計劃以強化在職員工技術水準，為產業儲備人才，並有效解決高科技人才不足的問題。

(五)中小企業處「馬上辦中心」：

其目的在於中小企業處有鑒於中小企業通常在先天上資金、人力、技術及資訊取得等企業經營要素方面均較為缺乏，因此在因應外在環境變化及所面臨問題之能力上，常顯的不足，甚而影響到其生存，特成立一馬上解決問題中心，以其對中小企業提供適時且有效之服務。服務內容包括：

1. 處理廠商各項有關申訴及求助之案件。
2. 提供廠商各類諮詢服務。
3. 提供政府對中小企業有關財務、資訊、經營管理、技術研發、工業安全、環保、品質提昇、互助合作等之各類輔導資訊。

(六)建置中小企業人才資料庫：

為有效運用我國充沛的人力資源，因應國內中小企業諮詢、授課及輔導之需求，經濟部著手建置「中小企業人才資料庫」，其功能如下：

- 1.中小企業可透過資料庫的查詢，快速便捷的找尋個領域專家人才、協力諮詢指導。
- 2.未來可將此資料庫提升為 APEC 中華民國企業專家人才資料庫，提供 APEC 會員國尋求顧問人才之最管道。

(七)鼓勵新興中小企業開發新技術：

凡是符合中小企業認定標準之中小企業，經濟部技術處及其他相關單位即協助新興中小企業，進行高科技產業新技術與新產品之先期研究及後續研究開發。

二、經濟部工業局

(一)投資抵減作業要點—導入電子化支出適用：

「公司導入電子化支出適用投資抵減作業要點」(以下稱本要點)所稱電子化係指透過網際網路相關資訊技術及管理方法之運用(如 Intranet、Extranet、Internet 等)，轉化並改造企業或其上下游供應鏈之運作核心與流程，進而改善公司內外運作及營運之本質，使公司本身及其合作對象間均能加速運用新的企業營運模式，以提昇我國企業整體經營績效。

本此定義，公司依本要點規定申請適用投資抵減之範圍，包括公司從事導入企業間電子化或為配合導入企業間電子化而從事之企業內電子化所發生之經費。公司依本要點規定申請適用投資抵減者，應檢附公司導入電子化計畫，計畫內容應包括執行期間、經費需求、計畫主持人及計畫成員(區分導入電子化專職人員及兼辦導入電子化人員)、實施方法及工作項目、設備需求、外聘個人諮詢顧問人員及費用、委外(受託人非屬個人)服務費用。

如公司在本相關注意事項說明生效前，業已辦理當年度營利事業所得稅申報者，得於本相關注意事項說明生效日起三個月內，檢附有關證明文件向稅捐稽徵機關補報適用投資抵減。公司導入電子化所購置之軟硬體設備，已依促進產業升級條例或其他法令規定適用投資抵減者，不得再適用本要點之獎勵。至於公司非為配合導入企業間電子化而從事之企業內電子化，或從事企業與消費者間之電子化，所購置之軟硬體設備，非屬本要點獎勵範圍，但如符合其它相關購置設備或技術適用投資抵減辦法之規定，得依各該規定申請適用投資抵減。公司申報各項屬於八十八年七月一日起至十二月三十一日止發生之抵減費用。

(二)投資抵減辦法—公司人才培訓支出適用：

本辦法所稱人才培訓之支出，指公司為培育受雇員工，辦理或指派參加與公司業務相關之訓練活動費用。前項所稱辦理包括自行辦理、聯合辦理或委託辦理。訓練活動費用之適用範圍如左：

1. 師資之鐘點費及旅費。
2. 受訓員工之旅費及繳交訓練單位之費用。
3. 教材費、實習材料費、文具用品費、醫療費、保險費、教學觀摩費、書籍雜誌費、訓練期間伙食費、場地費及耐用年數不及二年之訓練器材設備費。
4. 參加技能檢定之費用。
5. 附設職業訓練機構之建築物折舊費用、租金及專責辦理教育訓練人員之薪資。
6. 其他經中央目的事業主管機關及財政部專案認定屬人才培訓之支出。前項第五款之折舊費用、租金及薪資，如包括接受外界委託代訓，應按實際代訓人天數比率扣除之，不得適用投資抵減；其折舊費用，另按實際培訓人才所使用之面積占訓練機構總面積之比率及實際使用天數比率計算之。而公司投資於第三條所稱人才培訓之支出，在同一課稅年度內支出總金額達新台幣六十萬元者，得按百分之二十抵減當年度應納營利事業所得稅額，

當年度應納營利事業所得稅額不足抵減者，得在以後四年度應納營利事業所得稅額中抵減之。

(三)擴大國防訓儲預士官之運用：

根據國防部針對原法條「研究所畢業役男志願服務國防工業訓儲為預備軍官實施規定」之修訂，對象包括大學、政府各部門之科技研發單位、相關部會署認定之公民營重要科技事業研發部門等，其修訂原則包括：

1. 國防科技有關研究所碩士以上學位者，均可志願服務國防工業，訓儲為預備軍官。
2. 服務期由六年調整為四年。
3. 大學、政府各部門之科技研發單位及相關部會署認定之公民營重要科技事業研發部門，皆得應用此一國防訓儲研究人力。

(四)產業技術輔導辦法：

依促進產業升級條例第二十二條第二項規定訂定之。其對象為依法登記並領有營利事業登記證之國內廠商，而輔導單位依廠商申請，得就下列事項提供輔導：

1. 提供國內、外技術資訊。
2. 協助廠商引進國外技術。
3. 技術移轉。
4. 技術諮詢。
5. 其他相關技術輔導工作。

(五)產業科技人才培訓方案：

隨國內新興產業之發展，國內高科技人才需求殷切，為產業儲備培育專業技術人才，協助大專以上相關科系之畢業生投入製造業，特別是對航太、生技、半導體、無限通訊、視訊多媒體、光電、資訊軟體產業工業等重點產業執行人才培訓計畫，

為產業儲備培育人才並解決高科技人才不足問題。針對重點產業（資訊軟體、多媒體、半導體、無線通訊、光電、航太、生技）規劃特殊專長訓練計畫，每年培訓 6500 人。

(六)產業科技人才培訓方案：

工業局辦理在職工程師培訓計畫，結合學術界、研究機構及民間企業之師資、設備，在全國各地透過職業訓練的方式，強化在職員工技術水準，其中包括工業自動化、產品設計及品質人才培訓等三項功能性培訓計畫及十三項個別產業人才培訓計畫（電機、食品、電子、金屬、紡織、製鞋、印刷、化學、機械、模具、運輸、軟體與光電工業等）。針對產業需求，辦理在職工程師培訓計畫，每年培訓 30000 人。

三、智慧財產局

(一)營業秘密法：

營業秘密係指方法、技術、製程、程式設計或其他可用於生產銷售或經營之資訊。受雇人於職務上研究或開發之營業秘密，規雇用人所有，但契約另有約定者，從其約定。一般而言，營業秘密可分成兩類，一是商業性又或者是經營性之營業秘密，一是技術性之營業秘密。而所謂商業性之營業秘密，其所牽涉到的是例如公司客戶的資料、公司未來中程或長程的發展計劃、公司的研發方向等等；就技術性之營業秘密來說，如果一家公司投下大量的資本、時間去研發一樣新的產品，而此產品如果在其還未申請專利保護前就被竊取，則此公司的研發恐怕就血本無歸。

由此可知，技術性之營業秘密的重要性並不亞於商業性或經營性之營業秘密。技術性的營業秘密可能可以取得專利而受到保護。惟專利保護之效力雖強，但其有一定的保護期限，且保護期間亦受到審查時間長短的影響。此外，專利的保護有一缺點，就是專利雖可擁有很強的權利，卻必須公開其技術，而公開技術就會容易被他人仿冒，要如何禁止他人仿冒就成為重要的問題。反之，營業秘密的特點在於其必須具備有秘密性，因此其可以避免仿冒的發生。因此營業秘密之保護的重要性是

不亞於專利權的。我國即是基此原因，加上業者的要求，以及為了向美國表示我國保護智慧財產權的決心，因而在民國 85 年制訂營業秘密法。

(二)大陸地區人民在台申請專利註冊作業要點：

處理大陸地區人民在台地區申請專利、註冊商標及相關作業。大陸地區申請人申請專利、註冊商標及辦理有關事項，應委任在專利商標主管機關登記有案之專利代理或商標代理人辦理。

(三)發明創作獎助辦法：

根據專利法第一百三十八條規定，其對象為中華民國國民、法人、獨資或合夥、政府機關及公私立學校等，為獎助研究發明創作對科技發展或產業有貢獻者。

四、經濟部投審會

(一)在大陸地區設立辦事處從事商業行為審查原則：

該對象是特定二十九行業，而其內容為政府准赴二十九行業赴大陸設辦事處，包括國際貿易、營造、電信、旅行、旅館等，但金融業及保險業仍在禁止之列。

(二)高科技專業人才之延攬：

依「公民營事業聘雇外國專門性技術性工作人員技職外事業主管許可籍管理辦法」，聘雇外國籍專門性、技術性工作人員，檢討修正相關法規，以利企業延攬外國籍技術人員並促進國內產業的發展。

五、經濟部國際合作處

(一)加強推動東南亞經貿合作行方案：

加強推動赴東南亞投資，協助東南亞之菲、泰、印尼等國家擴大辦理青年創業培訓計劃。

(二)促進婦女就業措施：

依據行政院八十三年八月六日台八十三勞三〇六四四號函核定。為落實保障婦女法令、減除婦女就業障礙、培訓婦女就業技能及強化就業服務，以促進婦女就業並提昇婦女就業之穩定性。其之採行措施：

1. 主要措施：

- (1)落實勞動法令保障婦女就業者之權益。
- (2)擴大辦理婦女職業訓練，培訓婦女就業技能。
- (3)減除婦女就業障礙，以利婦女就業。
- (4)加強婦女就業服務。

2. 配合措施：

- (1)修訂與托兒、幼教設施有關法規及設置標準，使無污染或輕污染工業區得設置托兒所、幼稚園等，協助婦女解決托兒問題。
- (2)修訂老人福利機構設立標準之相關規定，增加各項安療養及日間托老服務，協助婦女解決照顧老人問題。
- (3)鼓勵事業單位蒐集社區托兒設施資料，於求才時提供婦女求職者參考運用。
- (4)鼓勵婦女積極參與社會志願服務工作，協助解決社區托兒及老人看護問題，並提升婦女工作面與生活面之滿足感。
- (5)修訂現行相關法令，合理改進各種工時者之勞動條件，並保障婦女就業培育受訓、升遷機會及待遇之平等，必要時予以立法，以促進婦女就業。
- (6)輔導事業單位設立「社會工作人員」，加強婦女就業者之生計輔導，減少人員流失。
- (7)進行再就業婦女就業適應問題之研究，供修正本措施之參考。
- (8)運用大眾傳播媒體、教育機構宣導兩性共同承擔家庭責任之觀念，減輕婦女負擔以利其就業。

(9)辦理推動本項措施績優單位之獎勵表揚與觀摩。

(10)獎勵並公開表揚實施育嬰假、照顧幼兒及老人看護假等措施績效優良之事業單位。

(三)勞工保險失業給付：

根據勞工保險條例第七十四條規定，為保障失業勞工生活，使其能迅速再就業，採用登記制，且須合於下列條件方能申領：

1. 業者必須累計投保勞保兩年
2. 有工作能力及就業意願
3. 經過兩周輔導仍找不到工作者

(四)原住民就業促進津貼實施要點—僱用獎助津貼：

獎助業者僱用原住民，凡雇主僱用原住民連續三個月以上，且每週工作在三十二小時以上者。依僱用人數不同雇主每月可獲金額補助：

1. 僱用一名每月補助雇主新台幣五、〇〇〇元。
2. 一次僱用五至十名者，每名每月補助雇主新台幣五、五〇〇元。
3. 一次僱用十一至三十名者，每名每月補助六、〇〇〇元。
4. 一次僱用三十一名至五十名者，每名每月補助六、五〇〇元。
5. 一次僱用五十一名以上者，每名每月補助七、五〇〇元。本項津貼最長以十二個月為限。

(五)放寬就業促進津貼的申請資格：

根據就業安定基金收支管理及運用辦法，為落實照顧失業者的政策，僱主凡合於下列條件者，即可申請獎助津貼：

1. 僱用被資遣之失業者
2. 僱用設籍於九二一大地震災區之失業者或特定對象

3. 減少進用一名外勞，增僱上述對象之一者。

(六)事業單位關廠歇業預警通報實施要點：

凡是企業有積欠工資、欠繳勞、健保費及大量資遣等警戒情況，勞委會將立即查證，並提供輔助，若證實企業確實無心經營，將提醒勞工及早保障自身權益。

(七)勞保局成立勞保單一窗口：

為落實政府再造工作，行政院勞委會勞工保險局引進企業經營理念，即日起在勞保局成立勞保單一窗口，為使投保單位及被保險人到局洽公時，包括承保、給付、財務等 16 項業務，均可在現場審核、補件，省去因退件所浪費的公文往返時間。預計到 89 年度，單一窗口將全面擴及勞保局 23 個辦事處。

(八)加強資訊軟體人才培訓方案：

為因應各行業的用人需求，行政院「加強資訊軟體人才培訓方案」列車開動，結合正與民間資源，預計 3 年內將投入 12.1 億元，培訓 2 萬 2 千 5 百人次資訊軟體人才。此方案是於 87 年 5 月經行政院通過，先調查資訊業界的實際需求後，由工業局、職訓局、青輔會等單位，委託資策會、軟體協會以及各大專院校等單位，提供切合業界需求的課程。

第四節 政府之人力資源政策與組織內人力資源管理策略的適配性

適配性 (fit) 的概念，廣泛的被運用在組織理論與策略管理的領域，文獻中的「fit」常與 match(with)、contingent(upon)、consistent(with)、congruence、coalignment 混合使用，而中文的翻譯則有適配、契合、適合、配合、搭配、一致等等的翻譯。所謂的適配性 (fit) 即是指資源安排與組合的一致性 (Miles & Snow, 1978)，Nadler & Tushman (1988) 則是指適配性為一個組織與另一個組織之組成份子之間，彼此需要、目標與結構一致性的程度，也就是用來衡量組織間各組成配在一起的程度。適配理論提出在組織各組成份子之間與環境適配程度愈大，則組織在各層級的績效表現愈好。當組織在變動環境及開放系統之下，組織不同的組成份子之間會彼此互動及相互影響，由此可知，當組織內部之間愈相互適配，其所績效表現會愈好 (Milliman & Nathan, 1991)。

人力資源管理會隨著組織的需要而有所因應，以企業事業策略來說，不同的事業策略分類會對應的人力資源管理策略也有所不同，以 Miles & Snow (1978、1984) 的事業策略 (防衛者、探勘者與分析者) 為例，與 Carroll (1991) 所提出的建立、取得與配置之人力資源管理策略 (累積者、利用者與幫助者) 相互適配。以 Porter (1980、1985) 所提出的一般化事業策略類型 (成本領導策略、差異化策略以及集中化策略)，可與 Dyer (1988) 所提出的三種人力資源管理策略 (吸引策略、投資型策略、參予型策略) 類型相互適配。所以，不同的事業策略所對應的人力資源管理策略也不盡相同，企業可依自己本身的需求與組織特性，採用不同的人力資源管理策略，以幫助企業達成事業策略與策略目標。

根據 Arthur (1994) 所做之研究，發展出可以測量企業之人力資源管理，根據 Arthur 原本的研究，他將人力資源管理的方式分為控制與承諾兩大類型，並發現當組織採用不同的事業策略時，其所採用的人力資源管理方式會有所不同。例如採行成本領導之事業策略的組織 (Porter (1980) 的事業策略分類)，因其注重成本的節省及效率，所以，對於企業內部的人力資源管理方式而言，較傾向採用控制的人力資源管理策略，以監督員工的行為，利用規則性的作業標準程序，衡量員工的產出。

相反地，採用差異化之事業策略，會較傾向於採用承諾的人力資源管理策略，因為此類型之企業注重與其他競爭者之差異性，以創新取勝，所以，在管理上會較以彈性的方式管理。Miles & Snow (1978) 所提出之防衛者之事業策略，與 Portor (1980) 之成本領導相似，強調大量生產、重視成本的節省及效率的增加 (Begin, 1990)，在此一情形之下，生產過程是重要的，所以，較傾向於標準化之作業程序加以控制員工的行為，以節省勞動成本，增加員工的生產效率，由此可見，防衛者之事業策略應較傾向於採用控制的人力資源管理策略；在探勘者之事業策略方面，因為追求產品的創新以及新的市場機會，所以，強調創新與彈性 (Shortell & Zajac, 1990)，以分權的方式，讓員工有較多的決策參與的機會以及較多的權力，以鼓勵員工有創新的精神，此一情形正好與承諾之人力資源管理策略不謀而合。在此一情形之下，可以推論出不同之事業策略其所對應的人力資源管理方式也會有所不同。

同理可證，如果一個企業的人力資源管理策略，可以得到政府相關政策的輔助及支持，也可以有示範的作用，以鼓勵其他企業跟進或是仿效。更重要的是，對於企業來說，可以節省組織的資源，達到事半功倍的效果。因此本研究想從人力資源管理的角度切入分析。

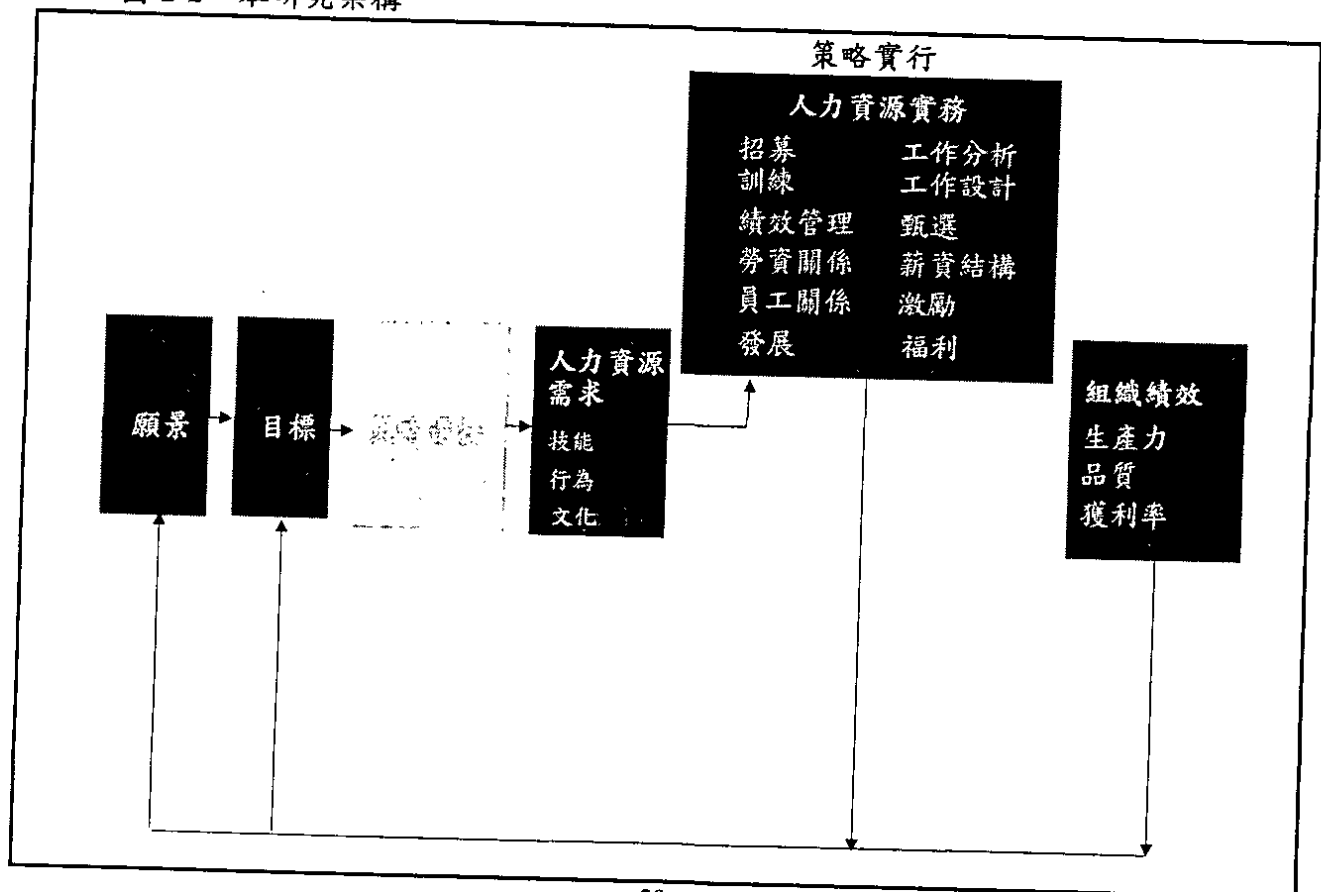
本研究將會先把人力資源管理制度分類型，以簡化人力資源管理的相關資訊。接著加入人力資源管理類型作為預測製造業之組織績效的變數，希望由此分析可以得出不同人力資源管理類型對於預測組織績效高低的能力。接再分析不同的人力資源管理類型對於政府法令政策的差異。將由這樣的差異結果，來作為法令推行和改變上的參考。例如若發現組織績效較低的製造業或服務業較不重視某些法令措施，但是該法令措施卻受到績效高的公司的重視。則可建議應加強對於低績效組織的宣導。意圖在期望低績效組織能夠仿效高績效組織於政策法令的應用，而能間接的改善組織的外在因素，最後的目的在提升組織競爭力。

第五節 研究架構

本研究的架構可以下圖表示出。研究的第一步驟為先針對服務業與製造業的人力資源管理功能策略，並收集有關人力資源活動(Human Resource Actions)，這部份的工作將有企業訪談來完成(詳細的記錄，請參閱期末報告的下冊)。組織主客觀績效的資訊(包含生產力與生產品質、獲利率等主客觀指標)則由天下雜誌所提供之十大製造業與五百大服務業的客觀資料。第二步驟將政府之相關人力資源政策加以分類，並製作問卷。第三步驟為組合人力資源管理問卷與政府相關政策之問卷調查的結果，以分析組織之人力資源管理策略需求與政府政策之適配性，並提出相關政府政策的建議。

將企業內的人力資源管理策略與政府機關的政策間相互搭配的適合性，定義為本研究所指的「契合度」。本研究提出當組織所採用的人力資源管理策略能和政府的人力資源相關政策配合度越高時(定義為使用的頻率與所認定的重要性越高時)，組織將得到最好的大環境配合度，因此可以提升組織的整體績效。

圖 2-2：本研究架構



第三章、研究方法與研究過程

第一節 問卷調查

一、對政府之人力資源相關政策意見調查

委託研究單位先從與人力資源相關之各政府單位收集政策的書面資料，其中部份的資料是直接由參與期中報告的與會人士所提供。另外從中小企業處、勞委會、職訓局、經濟部工業局、智慧財產局、經濟部投審會等之電腦網站查詢有關政府政策與人力資源相關之政策規章或辦法，及確認各個政策實施之公告和新聞。另外也積極尋找相關之報紙新聞、法令規定、書籍以及政府相關之出版品。

再將所有的資料按照各個負責的部門分類，並整理成表格及說明文字。此表格包含了相關政策之名稱及內容外，另外還包含適用對象、政策實施之起迄年份、相關法條及規定等資訊。

此份整理的資料交由經建會人力規劃處，利用公文傳送的方式將資料再次交給各相關單位及處室。這階段主要請各單位察看是否仍有需要補充及修正之資料與條文，再次確認本分資料。最後再由各處室用公文傳遞之方式寄回人力規劃處，人力規劃處最後交回給委託研究單位，大約歷時二至三個星期。

為了分析之便，便將二十五項相關人力資源的政策分成下列五大項目：

第一類：人才招募與應用

第二類：訓練培育

第三類：勞動法律

第四類：研發創新

第五類：經營管理

每個問題將分成兩個方向來調查：

- (1) 受測公司對於該項政策的應用頻率（分為經常應用、偶而應用、及不常應用三個選項）
- (2) 該項政策對受測公司之重要性（分為很重要、普通重要、及不重要三個選擇）

本問卷的寄達對象鎖定公司內熟知人事行政方面的人員，尤其是具有決策權力的人力資源部主管或行政主管，由於內容牽涉到該公司對於政府所指定政策的看法，所以在問卷指導語中特別強調不侷限只有人事單位的人員才能回答，只要是熟知公司內部相關政策的人皆可回答這份問卷。首先針對天下所提供的 1999 年的千大製造業及五百大服務業的所有公司，投遞出問卷，並且以一本內容將所有相關的政府政策整理成表格的小冊子作為回饋之用，以鼓勵各公司答覆此問卷。在經過二個星期後，做第二次催收的動作，並以電話個別告知尚未回覆之公司廠商，以網路的方式將問卷傳真到特定對象的手中。但是由於回收尚未達到預期的目標，於是又再以網路的方式傳送問卷給相關的公司。由於這部份的資料將與策略性人力資源管理制度的調查做配對分析，所以在催收問卷上集中在有填答策略性人力資源管理問卷的公司。本催收動作直到最後能大部分與第一份問卷相配對，才停止。

二、策略性人力資源管理制度之調查

此部份的問題可分為兩大類。第一類為參考本研究採用 Authur(1994)的分類，採用控制(control)與承諾(commitment)二種方式來描述一個組織的人力資源管理制度。衡量的方式，經修改後採用分權化程度、員工參與程度、處理員工抱怨的程度等 3 個構面來衡量，以李克特五點量表加以計分。第二大類則特別深入探討人力資源甄選與薪酬制度的特性，參考學者 Bechet & Walker (1993) 亦指出人力資源甄選的活動包括：招募與發展所需之才能以符合企業未來的需求、調整整體的人力資源甄選並與成本與結合，以符合企業的要求、經由訓練、教育以及工作相關的發展等，以提昇才能的表現增加工作的價值。

學者 Begin (1990) 在「Strategic Employment Policy」一書中，對於人力資源甄選(Staffing)分為 10 大構面：招募之正式化與否、甄選之正式化與否、員工工作經驗之有無、招募來源(當地勞動市場或國內之勞動市場)、調任(外部調任或晉升與輪調)、配置之正式化與否、晉升路徑(狹窄或寬廣的)、職涯發展(單一或多重)、升遷標準(年資或功績)以及與同儕之參與程度。本研究將學者 Bechet & Walker(1993) 與 Begin (1990) 之綜合歸納，將人力資源甄選劃分為三構面：總體之任用原則、人力資源甄選之正式化與否、及招募對象(有經驗員工或無經驗的社會新鮮人)。本研究根據此三點，編製出問卷題目。

至於薪酬制度方面，本研究採用 Gomez-Mejia & Balkin (1992) 所提出的薪資策略類型問卷(Compensation Strategy Pattern)。一般企業的薪酬制度可以根據特質而分成演繹性(Algorithmic)、實驗性(Experiential)以及混合性(Mixed)三種薪資策略類型，其中包含了薪資水準、薪酬組合以及行政管理模式三大構面。接著可再用薪資水準、固定薪與變動薪資的比例、個人或團體績效、時間導向、調薪標準是以年資或績效為主、階層式或平等式的獎酬制度、決策考量是集權或是分權管理、強調內部公平或外部競爭、以及薪資政策之彈性與否。

本量表所有題目皆採用李克特尺度(Likert)的五點量表，也就是請受試者在「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」的五個選項中勾選出最適合也最能代表他們公司的大體狀況。。

這份包含公司基本資料與人力資源管理制度的問卷，是在今年四月間完成回收的。問卷的接受對象為各公司的人力資源部門負責的主管。由於第一次的大量寄發(共 1500 份)回收率並不佳，所以也寄出了第二次，回收了部份問卷，但為了能增加樣本的代表性，進行第三次的催收。第三次催收時，先由研究助理打電話個別通知公司得到人力資源部(或人事室)的負責人傳真及姓名，將問卷寄達(或傳真)給特定的人員手中，回收率才提升。本部份的問卷有效回收率約二成(N=192)，與類似做天下千大與五百大的其他研究比起來(大約的回收率百分之十到十五)，本研究的回收率已經算是相當高了。

三、組織績效之調查

本研究對組織績效的衡量上，將同時採用主觀的以及客觀的二類型指標，主觀的績效指標在策略性人力資源管理問卷的第三部份。主觀指標（共七題）請人力資源主管針對幾項標準與其他同行業且性質相近的公司做比較，答案採用五點量表，共分「差」、「略差」、「差不多」、「略佳」、「佳」五個程度差異。

這些比較的標準可以分成三小類。

- 1、財務性績效：獲利率、營業成長率
- 2、人力資源績效：員工士氣、員工滿意度
- 3、公司整體表現：顧客滿意度、產品或服務的品質

客觀性績效指標，包含營業成長率、獲利率、營業額、員工的年平均產值（年營業總額 / 員工人數），資料來源以天下雜誌所出版的二千大光碟（民 89）所刊行的次級資料為主要依據。天下雜誌以往只刊登製造業前一千排名及服務業的五百大排名，但在公元 2000 年則將所有的排名擴增到各 2000 家。

第二節 研究對象

一、千大製造業

(一) 產業類別

過去十年間，亞洲四小龍製造業整體平均勞動競爭力較多數七大工業先進國家相對減弱，其主要原因在於亞洲四小的勞動成本成長率相對較快，過去低廉勞動成本的比較利益競爭優勢不再。(行政院經濟建設委員會人力規劃處，民 87)。不過，台灣製造業 88 年 10 月平均薪資為 33,974 元，與 87 年同月比較，薪資增加 3.5%。87 年 11 月的勞動生產力指數再上升 3.9%，單位產出勞動成本指數下降 2.8%，此一發展有利提高企業競爭力(經建會就業情勢月報，民 88)。

本研究採用天下雜誌(民 88)所刊行的台灣 1000 大製造業為主要施測對象，茲將所有的產業分為下列的產業別：

1. 金屬、鋼鐵製品、機械設備、精密儀器業
2. 電子、資訊、通訊業
3. 石化、塑、橡膠、清潔、化妝品、製藥業
4. 飲料、食品、飼料業
5. 紡織、成衣、皮革、鞋業
6. 航太、運輸工具及零件業
7. 非金屬製品、木竹製品、家具業
8. 其它

(二) 樣本與母群體之比較

由表 3-1 的比較中可以看出大致回收樣本在各個製造業的行業類別比例，大致與母群體(指天下千大資料光碟的所有製造業者)的比例相似。除了在資本來源方

面，由外國人投資的公司在樣本的比例（22%）高於在母體的比例(9%)，推究其原因，可能是外商公司的文化較為開放，填答問卷的意願較本土的公司高，所以造成了在樣本上的高比例。在員工人數上，本樣本的比例也與母體相當類似。但是具有2000 到 9999 員工人數的公司，在本樣本的比例為 13%，但母體樣本只有 6.8%。可見規模較大的公司較有意願填寫問卷。

表 3-1：製造業之回收樣本與母群體樣本之比較

	比較項目	樣本比例	母體比例
行業別	金屬、鋼鐵製品、機械設備精密 儀器業	18.60%	21.10%
	電子 資訊 通訊業	35.90%	36%
	石化、塑橡膠、清潔、 化妝品製藥業	15.90%	13.40%
	飲料 食品 飼料業	6.20%	5.30%
	紡織 成衣 皮革 鞋業	9%	12.70%
	航太 運輸工具及零件業	7.60%	6.10%
	非金屬製品、木竹製品、家具業	4.10%	5%
	其他	2.80%	0.50%
資本來源	本國人投資	77.90%	91.00%
	與外國人合資	22.10%	9.00%
員工人數	100以下	4.10%	5.70%
	100-499	50.40%	54.80%
	500-999	24.10%	19.50%
	1000-1999	7.60%	9.10%
	2000-9999	13.10%	6.80%
	10000以上	0.70%	0.20%

二、五百大服務業

(一) 產業類別

在國民所得統計的分類上，服務業部門有剩餘產業的意味（夏青雲，民 82），也就是說不能歸入農業與工業部門的產業均將歸於服務業部門。由此可知，服務業部門所涵蓋的範圍甚廣，從高科技的資訊服務業到家庭勞務服務業等種類繁多，其異質性相當高。

依據我國行政院主計處「中華民國行業職業標準分類」之定義，凡不屬於農、林、魚、獵業，礦業及土石採取業，製造業、營造業之行業，全部歸屬於服務業。所以，服務業包括了：

- (1) 商業：舉凡批發、零售、國際貿易、飲食與旅館等業均是。
- (2) 運輸倉儲及通信業：包含鐵路運輸、汽車及遊覽車客運、汽車貨運、水上及航空運輸、運輸服務、倉儲、郵政及電信業。
- (3) 金融保險不動產及工商服務業：金融、保險、經紀、法律及會計事務服務、建築及景觀設計服務、顧問服務、資訊服務、廣告、其它工商服務及機械設備租賃等業均屬之。
- (4) 公共行政社會服務及個人服務業：包括公共行政、國防、社會服務、環境衛生服務、大眾傳播、醫療保健服務、文化及康樂服務、汽車及機踏車修理、洗染、理髮、美容、裁縫及其它個人服務業皆是。

學者 Shetty & Ross (1985) 認為服務業具有下列特性：

- (1) 服務業所提供的產品大多數為無形商品。
- (2) 服務業為勞力密集度高之產業，故其員工與顧客之接觸面較為廣泛。
- (3) 在服務業中，由於生產與消費活動是同時進行的，亦即生產與消費具有不可分割性，亦促使服務性產品無法儲存，也不能轉運至他處出售，這使服務業必須致力於消除「供需失調」，且很難成為「外銷性產業」。
- (4) 服務業顧客參予服務的創造或分配過程的現象卻頗為常見。
- (5) 服務業的顧客化程度遠比一般之製造業為高。

司徒達賢（民 85）提出服務業的四個經營管理特性：

- (1) 看不著：服務的無形使得購買者在市場上購買「服務」之後，往往使「產品」容易讓人遺忘或沒有信心。因此服務業須強調促銷、品牌及服務的結果。
- (2) 帶不走：提供服務的人或設備必須和消費者在一起，有其不可分割的特性。短時間無法大量生產，產能受到限制。因此可以藉著使「產品」標準化、產品化及專業分工來改善。
- (3) 變化多：不同的服務人員對顧客提供服務，由於有個別差異，所以服務品質難趨於一致。
- (4) 留不住：服務是無法儲存的，使得其服務無法以存貨來調節產銷。

台灣近二十年來就業市場的重心從工業部門轉向服務部門發展，在經濟結構的轉型方面也是如此，依照已開發國家的發展經驗，產品轉向以勞務生產為重心，最初由傳統的農業生產發展的農業至快速工業化生產的製造業，最後轉向以服務業為經濟活動之重心（行政院經建會）。

依據行政院經濟建設委員會人力資源規劃處 88 年 7 月所做之研究指出，台灣依照產業別來看其就業結構之變化，可以發現服務業的就業結構，從民國 70 年開始逐步上升，至 87 年其服務業之勞動力比率逐漸超過工業之勞動力比率，預計 90 年以後服務業之勞動力比率會遠遠超過農業與工業之勞動力比率，由此可知，台灣之服務業發展愈來愈蓬勃，在就業人數逐年增加之下，公司的人力資源管理與人力資源甄選就變得愈來愈重要，所以，此篇研究是以事業策略與用制度的關係做一探討，以了解目前台灣服務業人力資源甄選的情形。

但由於回收的樣本偏差，為了使分析能夠正常進行，本研究將之前所建議的分類，濃縮成五大類：

1. 進出口、批發零售業、運輸、倉儲、通信業
2. 水電燃氣業、營造業
3. 租賃、仲介、個人服務業、大眾傳播、廣告公關、出版業

4.文化、餐飲、觀光旅遊業、資訊通路、汽車銷售業

5.其它

(二) 樣本與母群體之比較

比較結果呈現於表 3-2，在服務業的回收樣本與母體間的差異，比製造業明顯。也就是本研究的服務業樣本可能有較大的偏差。例如在進出口業方面，母體的比例為 27%，但在本樣本中只佔 10%；另外運輸倉儲及通信業在本樣本所佔的比例為 20.60%，遠大於實際的比例（11.20%）。在租賃、仲介及個人服務業方面，本樣比例為 4%，是母體比例（7.00%）的一半左右；在文化、餐飲及觀光旅遊等行業在本研究中所佔的比例為 5.90%，是母體的兩倍（2.80%）；至於在資本來源方面，也與製造業類似，外國合資的公司對於接受問卷調查的意願也較高一點。

在員工人數方面，中小企業（定義為員工人數 200 人以下的公司）在本樣本的比例(26.15%)高於母體的比例(19%)。

表 3-2：服務業之回收樣本與母群體樣本之比較

	比較項目	樣本比例	母體比例
行業別	進出口及批發零售業	10.30%	27.00%
	水電燃氣業	4.40%	3%
	營造業	32.40%	26.80%
	運輸倉儲、通信業	20.60%	11.20%
	租賃、仲介及個人服務	4%	7.00%
	文化、餐飲及觀光旅遊	5.90%	2.80%
	大眾傳播、廣告公關、出版業	4.40%	4%
	資訊通路、汽車銷售業	17.60%	14.20%
	其他	0%	3.80%
資本來源	本國人投資	79.40%	89.60%
	與外國人合資	20.60%	10.40%
員工人數	100以下	33.82%	31.00%
	101-200	26.15%	19.00%
	201-500	13.24%	21.20%
	501-1000	14.71%	11.60%
	1001-10000	11.76%	13.20%
	10000以上	1.47%	1.20%

第三節 研究進行過程說明

本研究將採取多重研究方法併行之方式，因為不同研究方法可以互相補足缺點。希望藉由調查瞭解國內製造業與服務業目前各人力資源的功能、組織的企業策略、在實行規劃時所遭遇的困難、及績效優異與績效較差廠商間人力資源管理策略的不同，以及那些政府政策是影響企業策略制定與績效表現的因素。

一、研究文獻探討法

首先本研究將研閱國內外相關的研究文獻與發展之模式來建構一個適合解釋我國產業的策略模型。此部份請詳見第二章。

二、個案訪談法

分別針對國內的高科技產業、傳統製造業及服務業，挑選出一些具有代表性的公司進行深入的訪談，俾瞭解國內人力資源管理的實務與發展，並利用所收集的資料發展研究架構與議題。詳細的訪談內容請參考報告書的下冊。表 3-3 將訪問的重點做一整理：

表 3-3:企業個案訪談大綱

訪談重點	內容
背景資料	搜集訪談公司的背景資料
產業環境	貴公司所處產業的特性為何? 貴公司目前所處的產業環境是否有何重大變化?
管理制度	貴公司的經營理念(mission/vision)，如何落實到管理制度上? 貴公司的管理制度和別家有何不同的特別之處?
人力資源管理	HR 部門在公司的地位、角色(在組織結構圖中)? HR 部門內結構為何? HR 有那些功能單位(如招募甄選/訓練/福利...)? HR 各功能單位的職責(主要工作內容)?
薪酬制度	薪酬水準在同業中為領先/落後/平均地位? 薪資結構為何? 最有吸引力的薪酬要素(或薪資制度)為何? 最無吸引力的薪酬要素(或薪資制度)為何? 最有創意、獨特的薪酬要素(或薪資制度)為何? 有那些種類的福利方案
員工留任 與工作激勵	員工曠職率高或低?約多少?為什麼會高/低? 員工離職率高或低?約多少?為什麼會高/低? 在 Employee retention/motivation 是否有什否特別的方案? 在激勵、留住員工上是否有何困難，或是否有面臨什麼樣的難題? 是否有什麼方法(方案)激勵員工，以提升生產率? 是否有什麼方法(方案)來留住人才?
政府政策	對與貴公司相關之政策的了解程度為何? 哪些政策對貴公司最有幫助?為什麼? 哪些政策對貴公司最無幫助?為什麼? 對政府是否有什麼想要建議的政策?為什麼?

三、問卷調查法

在問卷調查方面，本研究將會編製兩份不同填答對象的問卷，第一份由人力資源主管直接回答有關組織主觀績效、人力資源管理實務等的問題，雖然也有企業事業策略方面的問題，但仍會參考另外一份問卷的結果。第二份問卷將針對組織內的高階主管（總經理），詢問對於政府在制訂人力資源相關政策時的期望及看法，並請該主管回答有關組織事業策略及發展方向的問題。首先將政府的相關人力資源策略做出分類，並且整理成開放式的問題，希望能同時收集量化及質化的資訊。

本研究將會把這兩份問卷的結果做一組合，而成為該公司的資料。這樣的問卷調查法，一方面為了補足人事經理不諳組織總體發展方現之憾，希望藉由高階主管來確認正確的事業策略，另一方面希望由高階主管的意見，而推演出所希望的政府配套政策。本研究目前已完成第一份問卷的編製及分發，也有陸續的問卷回收。第二份的問卷正著手進行當中。

四、統計分析法

（一）描述性統計分析

用以描述樣本在各個變項的平均值、變異數、百分比與次數分配的狀況。

（二）變異量分析

用以檢視不同組別間對於依變項的差異，並以統計顯著考驗各組間的差異。

（三）效度檢定

本研究將採用內容效度（content validity）。所謂內容效度是只衡量工具的適切性，本研究問卷項目有些是參考過去計畫主持人及其他學者的問卷加以修訂而成，及自行編制而成的。並由本所的在職研究生做完預試的工作，刪除不適當的字句及題目。並請教其他人力資源界的教授及多位企業界的人力資源主管，針對內容加以修正，預期可以達到當程度的內容效度。

（四）信度檢定

檢定信度的方法，使用 Cronbach Alpha 值來衡量問卷中策略性人力資源管理制度、薪資策略、組織績效的信度題項內部間的一致性。

(五) 階層式迴歸分析

利用迴歸分析解釋人力資源管理策略模式對於組織主客觀績效的貢獻度。多元迴歸分析可控制一些干擾變項（例如企業種類、員工人數、及組織規模），階層式迴歸分析，則可分析出人力資源管理模式對於組織績效的單獨貢獻程度，更進一步探討應用特殊的人力資源管理策略是否真的可以增加組織的效能。

第四章、研究分析結果

第一節 政府相關政策與人力資源管理政策之分類

一、人力資源相關政策

委託研究單位先從與人力資源相關之各政府單位收集政策的書面資料，其中部份的資料是直接由參與期中報告的與會人士所提供。另外從中小企業處、勞委會、職訓局、經濟部工業局、智慧財產局、經濟部投審會等之電腦網站查詢有關政府政策，詳細過程請參考見第三章第一節。茲將分類的結果呈現於表 4-1。

二、人力資源管理類型

表 4-2 呈現用以作為本研究人力資源管理制度分類標準之各個要素及所代表的題目。本量表總共可分六個次量表，分別為工作自主、薪資管理、教育訓練、甄選招募、人力資源規劃、及人力資源制度的公平性。工作自主的內容包含員工參與、員工協助、及品管圈的應用。此次量表以五點量表來測量組織內對員工授權的程度、員工是否可參與決策的過程及公司是否有完善申訴管道來處理員工的抱怨等。製造業的調查信度為 .76（有效樣本為 191 家公司），而服務業的信度為 .79（有效樣本為 78 家）。

第二個人力資源管理的次量表是薪資管理，內容包含績效與工作導向，也就是公司以績效和工作內容作為薪資分配的基準。員工個人表現好壞與技術存熟度及工作的項目將會影響個人薪資的高低。製造業的調查信度為 .64（有效樣本為 191 家公司），而服務業的信度為 .67（有效樣本為 78 家）。

教育訓練測量企業內對於員工教育訓練的重視程度。內容包含公司高階主管對於部屬訓練的態度，以及教育訓練經費上的支配、是否具有完整的新進人員的訓練

課程等。在製造業的的的次量表信度為 .67 (有效樣本為 191 家公司), 而服務業的信度為 .83 (有效樣本為 78 家)。

第四個人力資源次量表是招募甄選, 此量表測量公司在執行招募甄選活動時所使用的方法的完整性, 例如是否使用多種方法所得的結果來選擇新進員工。另外如果公司對於新進員工的工作有很明確的指派, 則代表對於所缺人的職務內容及新進員工的能力非常清楚, 因此可以推論在招募甄選上的準備工作也很詳盡。但是在樣本的調查中, 製造業與服務業的量表信度並不高。製造業的調查信度為 .41 (有效樣本為 191 家公司), 而服務業的信度為 .33 (有效樣本為 78 家)。由於招募甄選所應包含的內容相當廣闊, 為了考量整體量表的可行性, 因此只放入較具代表性的題目, 所以可能導致了較低的信度。

人力資源規劃次量表可以測出公司對於未來人力資源的情況是否有供給及需求分析, 即是否具有前瞻性等。在製造業的調查信度為 .67 (有效樣本為 191 家公司), 而服務業的信度為 .60 (有效樣本為 78 家)。人力資源公平性則測量公司內對於資源分配的公平強調程度。製造業的調查信度為 .63 (有效樣本為 191 家公司), 而服務業的信度為 .33 (有效樣本為 78 家)。

表 4-1：政府相關人力資源政策總整理

單位	項目	內容	對象	起迄年限	相關
經濟部中小企業處	中小企業輔導體系建立及輔導辦法	辦法中的經營管理輔導體系，主要是以指導及協助中小企業建立管理制度、提高經營效率及人力資源發展為主要任務。其他尚包括財務融通輔導體系、研究發展輔導體系等。	中小企業	80/12起	中小企業發展條例第十二條第二項規定
	中小企業發展基金獎助中小企業創新研究要點	鼓勵中小企業創新研究發展並促進產業升級，獎勵範圍有： 1.自行研發之創新性產品 2.製程 3.技術等項 凡於前一年完成，並已商業化或量產者。每年獎助名額以一百家為限。	「中小企業認定標準」 1.合於「中小企業認定標準」 2.公司前一年申報之研究發展費用佔其營業額比例不低於同業平均比例或本基金每年規定比例者。	81/11/10通過 87/6/6第16次 委員會會議修正	依據中小企業發展條例第九條
	中小企業育成中心培訓計劃	為壯大中小企業，經濟部中小企業處積極在各縣市推動中小企業育成中心，以帶動地方學研技術級設備資源與地方產業相結合，提升其國際市場競爭力。 分布情形： 1.截至87年2月已增至27個學校或單位申請設置中小企業育成中心。 2.87年9月再添入所育成中心	中小企業	87年起	
	加強培訓中小企業所需人才輔導計劃	經濟部為解決中小企業缺乏人才問題，與工業局商業司等單位合作，共同推動工業技術人才培訓計劃以強化在職員工技術水準，為產業儲備人才，並有效解決高科技人才不足的問題。	中小企業		

表 4-1(續)：政府相關人力資源政策總整理

單位	項目	內容	對象	起迄年限	相關
經濟部中小企業處(續)	中小企業處「馬上辦中心」	協助中小企業處解決資金、人力及資訊取得問題，提供中小企業處即時窗口。	中小企業	截至 87 年 5 月 已成立滿 2 年	
	建置中小企業人才資料庫	為有效運用我國充沛的人力資源，因應國內中小企業諮詢、授課及輔導之需求，經濟部著手建置「中小企業人才資料庫」，其功能如下： 1. 中小企業可透過資料庫的查詢，快速便捷的找尋個領域專家人才、協力諮詢指導。 2. 未來可將此資料庫提升為 APEC 中華民國企業專家人才資料庫，提供 APEC 會員國尋求顧問人才之最管道。	中小企業		
	鼓勵新興中小企業開發新技術	協助新興中小企業進行高科技產業新技術與新產品之先期研究及後續研究開發。	符合中小企業認定標準之中小企業。	88 年 7 月起	其他相關單位：經濟部技術處
	加強培訓中小企業所需人才輔導計劃	經濟部為解決中小企業缺乏人才問題，與工業局商業司等單位合作，共同推動工業技術人才培訓計劃以強化在職員工技術水準，為產業儲備人才，並有效解決高科技人才不足的問題。	中小企業		

表 4-1 (續)：政府相關人力資源政策總整理

單位	項目	內容	對象	起迄年限	相關
經濟部 工業局	投資抵減作業要點—導入電子化支出適用	為導入電子化所發生之經費，視同研究發展支出，依投資抵減辦法規定適用投資抵減優惠。		88 7/1 至 88 12/31	「產業自動化及電子化」及「公司發展」與「人才培訓及國際品牌」支出適用「投資抵減辦法」
	投資抵減辦法—公司人才培訓支出適用	1. 企業在人才培訓之支出得抵減當年度營利事業所得稅 20%。其他尚有研究與發展支出（抵減 20%）、國際品牌形象之支出（抵減 15%）。 2. 自 89 年 1 月起，人才培訓支出超過前 2 年之平均數時，此外若企業同一年度是項支出超過前 2 年之平均數時，超出部份得按 50% 抵減營業稅，期藉由獎勵之高以誘使企業培訓人才。	一般企業	1. 88 1/1 至 88 12/31 2. 修正條文自 89 年 1 月 1 日實施	「公司研究與發展」及「國際品牌」支出適用「投資抵減辦法」
	擴大國防訓練預士官之運用	修訂原則 1. 國防科技有關研究所碩士以上學位者，均可志願服務國防工業，訓練為預備軍官。 2. 服務期由六年調整為四年。 3. 大學、政府各部門之科技研發單位及相關部會審定之公民營重要科技研發部門，皆得應用此一國防訓練研究人力。	1. 大學 2. 政府各部門之科技研發單位 3. 相關部會審定之公民營重要科技研發部門	89 年 3 月起	國防部對原法條「研究所畢業役男志願服國防工業訓練預備軍官儲蓄實施規定」之修訂

表 4-1 (續)：政府相關人力資源政策總整理

單位	項目	內容	對象	起迄年限	相關
經濟部工業局 (續)	產業技術輔導辦法	輔導單位依廠商申請，得就下列事項提供輔導： 1. 提供國內、外技術資訊。 2. 協助廠商引進國外技術。 3. 技術移轉。 4. 技術諮詢。 5. 其他相關技術輔導工作。	依法登記並領有營利事業登記證之國內廠商	八十年十一月二十九日	促進產業升級條例第二十二條第二項規定之。
	產業科技人才培訓方案	針對重點產業（資訊軟體、多媒體、半導體、無線通訊、光電、航太、生技）規劃特殊專長訓練計畫，每年培訓6500人	資訊軟體、多媒體、半導體、無線通訊、光電、航太、生技等產業	89/3	經濟部工業局青輔會勞委會職訓局
	產業科技人才培訓方案	針對產業需求，辦理在職工程師培訓計畫，每年培訓3000人	十三項各別產業（電機、食品、電子、運輸、軟體與光電工業等）	89/3	經濟部工業局勞委會職訓局
智慧財產局	營業秘密法	營業秘密係指方法、技術、製程、程式設計或其他可用於生產銷售或經營之資訊。受雇人於職務上研究或開發之營業秘密，規雇用人所有，但契約另有約定者，從其約定。	一般企業		
	大陸地區人民在台申請專利註冊作業要點	處理大陸地區人民在台地區申請專利、註冊商標及相關作業。大陸地區申請人申請專利、註冊商標及辦理有關事項，應委任在專利商標主管機關登記有案之專利代理或商標代理人辦理。	大陸地區人民在台工作者	83.5/18	
	發明創作獎勵辦法	獎勵研究發明創作對科技發展或產業有貢獻者	1. 中華民國國民、法人、獨資或合夥 2. 政府機關 3. 公私立學校	85.7/1	專利法第一百三十八條規定

表 4-1 (續)：政府相關人力資源政策總整理

單位	項目	內容	對象	起迄年限	相關
經濟部投審會	在大陸地區設立辦事處從審查商業行為原則	政府准許赴二十九行業赴大陸設辦事處，包括國際貿易、營造、電信、旅行、旅館等，但金融業及保險業仍在禁止之列。	特定二十九行業	87 8/10	
經濟部投審會	高科技專業人才之延攬	聘僱外國籍專門性、技術性工作人員，檢討修正相關法規，以利企業延攬外國籍技術人員並促進國內產業的發展。	高科技產業	89/3	依據「公民營事業聘僱外國專門性技術性工作人員技術性專業管理辦法」
經濟部國際合作處	加強推動東南亞經貿合作方案	加強推動赴東南亞投資，協助東南亞之菲、泰、印尼等國家擴大辦理青年創業培訓計劃	印尼	89 年下半年	其他相關單位：投資處

表 4-1(續)：政府相關人力資源政策總整理

單位	項目	內容	對象	起迄年限	相關
	促進婦女就業措施	落實保障婦女、擴大辦理婦女職業訓練、減除婦女就業障礙、加強婦女就業服務，積極擬定相關配合措施，如修訂與托兒、幼教設施相關的法規等。	婦女	83.8/6	
	勞工保險失業給付	保障失業勞工生活，使其能迅速再就業，採用登記制，且須合於下列條件方能申領： 1. 失業前必須累計投保勞保兩年 2. 有工作能力及就業意願 3. 經過兩周輔導仍找不到工作者	失業勞工	88年起	勞工保險條例第七十四條規定
其他單位	原住民就業促進津貼實施要點—僱用獎勵津貼	獎勵業者僱用原住民，凡雇主僱用原住民連續三個月以上，依僱用人數不同雇主每月可獲金額補助。 1. 僱用一名補助 5000 元 2. 5-10 名每位補助 5500 元 依此遞增，至 51 名以上每名補助 7500 元。	1. 僱用失業原住民的事業單位 2. 15-65 歲或未滿 15 歲（國中畢業）具工作能力及工作意願失業之原住民。	88 年 1 月 23 日（中時報）	
	放寬就業促進津貼的申請資格	為落實照顧失業者的政策，雇主凡合於下列條件者，即可申請獎勵津貼： 1. 僱用被資遣之失業業者 2. 僱用設籍於九二一大地震災區之失業業者或特定對象 3. 減少進用一名外勞，增僱上述對象之一者。	失業勞工	87 年 7 月 15 日至 89 年 12 月 31 日	就業安定基金收支管理運用辦法

表 4-1(續)：政府相關人力資源政策總整理

單位	項目	內容	對象	起迄年限	相關
其他單位 (續)	擴大勞基法適用範圍	<p>1. 第一階段擴大適用範圍：金融及其輔助業、觀光旅館業等。</p> <p>2. 第二階段擴大適用範圍：包括社會福利服務業、醫療保健服務業（醫師除外）之工作者等。</p> <p>3. 第三階段擴大適用範圍：包括批發、零售等10餘行業，共有75萬勞工適用。</p> <p>總計我國受勞基法保障的勞工人數達550萬人，約占總受雇勞工的九成左右。</p>	一般勞工	87年起	
	事業單位關係 歇業預警通報 實施要點	凡是企業有積欠工資、欠繳勞、健保費及大量資遣等警戒情況，勞委會將立即查證，並提供輔助，若證實企業確實無心經營，將提醒勞工及早保障自身權益。	一般勞工	87年起	
	勞保局成立勞 保單一窗口	為使投保單位及被保險人到局洽公時，包括承保、給付、財務等16項業務，均可在現場審核、補件，省去因退件所浪費的公文往返時間。預計到89年度，單一窗口將全面擴及勞保局23個辦事處。	自87年1月起	投保單位或至 勞保局辦理業 務者	
加強資訊軟體 人才培訓方案	調查資訊業界的實際需求後，由工業局、職訓局、青輔會等單位，委託資策會、軟體協會以及各大專院校等單位，提供切合業界需求的課程。	高科技產業/資訊業		87年起	相關合作單位： 中華民國資訊 軟體協會、台灣 區電機電子同 業公會、台北市 電腦公會等。

表 4-2：人力資源管理制度測量要素、對應題目內容與信度分析

人力資源管理之次量表	主要構成要素	代表題目	製造業之信度分析	服務業之信度分析
工作自主	員工參與	2. 本公司員工參與工作上決策的程度很高	.76	.79
	員工授權	4. 本公司員工在執行本身工作任務時，可以獲致充分的授權		
	員工協助	3. 本公司有完善的申訴管道來處理同仁的抱怨與不滿		
	TQM	6. 本公司經常使用品管圈、提案改善制度及工作團隊等方式來執行工作		
薪資管理	績效導向	14. 事業單位或部門的表現會影響個人獎金發放的多寡 18. 本公司的薪資制度以個人所擁有的技能為基準，所以個人工作技巧的純熟度是決定薪資的高低的关键因素 40. 即使從事類似的工作，表現好者與差者的收入有差別	.64	.67
	工作內容導向	8. 本公司薪資制度以工作內容為制訂的基準 16. 本公司在決定薪資時，會考量工作本身的性質甚於人員本身的能力或表現，並強調以工作的內容極重要性來決定薪資的高低 19. 如果有受訓機會，本公司的高階主管會鼓勵部屬參加 20. (反向計分) 當部屬擔任的工作和參加訓練相衝突時，主管總會要求部屬以工作為優先考慮		
	訓練導向	21. (反向計分) 本公司高階主管們認為，人才培育是訓練單位的事 22. (反向計分) 若遇到經濟不景氣或公司要降低營運成本時，本公司會先考慮減少教育訓練費用的支出 25. 本公司擁有完整的訓練體系，針對不同的工作職務，儲備員工未來工作上的能力，以增加員工發展機會 32. 本公司具有完整的新進人員訓練課程，並會指派資深員工協助新進人員的加速適應工作環境與內容		
教育訓練	訓練導向		.67	.83

表 4-2 (續)：人力資源管理制度測量要素、對應題目內容與信度分析

人力資源管理之次量表	主要構成要素	代表題目	製造業之信度分析	服務業之信度分析
招募甄選	內外招募	28. 本公司有職務出缺時，會先以內部適合的人員為優先調任對象 30. 本公司會明確地指派工作給新進員工 31. 新進人員的遴選與任用，是由用人單位全權負責	.41	.33
	招募方式	33. 本公司同時採用定向測驗、人格測驗、能力測驗及面談結果，四種方式作為錄取員工的標準		
人力資源規劃	人力資源之預測及未來取向	23. 本公司每年都會推估下年度的人力需求計畫 29. 本公司會對整體招募作業進行事後成本與用人效益的分析 43. 本公司的薪資制度具有前瞻性，可使員工將注意力集中在長期的目標	.67	.60
公平性	資源分配之公平性	41. 本公司強調內部薪資的公平性甚於和其他公司薪資間的競爭力 42. 維持內部員工薪資的公平性是本公司薪資制度的重要目標之一	.63	.33

第二節 人力資源管理類型與組織特性之分析

一、製造業之人力資源管理類型

本研究運用統計的群集分析方法，以六個人力資源管理制度特色(characteristics)為依據，將製造業之人力資源管理制度分為“高承諾型”、“低承諾型”以及“中間型”三種類型。此六個人力資源管理的項度分別為：工作民主、薪資管理、教育訓練、招募甄選、人力資源規劃及公平性（內容請詳見表 4-3(a)）。

高承諾型的製造業公司在該六項的人力資源管理制度特色上，皆高於其他兩大類型（所有的組別差異皆達到統計上的及顯著水準，見表 4-3(a)）。本研究顯示在工作民主的特色上，高承諾型的組織（群集平均為 3.59）會讓公司的員工在執行工作任務時，可以獲得充分的授權，公司也有完善的申訴管道來處理同仁的抱怨與不滿，公司經常使用品管圈、提案改善制度及工作團隊等方式來執行工作。此外，中間型（群集平均數為 2.94）和低承諾型（群集平均數為 2.43）則具有較低的工作民主特色。

薪資管理主要包含該公司的薪資制度以工作績效與工作內容為導向。工作績效導向是指事業單位或部門的表現會影響個人獎金發放的多寡；工作內容導向則指工作的內容和性質將會影響個人薪資的高低。本研究顯示，製造業高承諾型之組織的群集平均數為 3.92，在統計考驗上明顯的高於其他兩類型的組織（中間型的群集平均數為 3.34，低承諾型之群集平均數為 3.01）。所以高承諾的製造業公司之薪資制度以個人所擁有的技能及個人工作技巧的純熟度來決定薪資的高低，強調表現好者與差者的收入有別。

製造業之高承諾組在教育訓練的相關人力資源管理方式（群集平均數為 3.62）也明顯的高於中間型（群集平均數為 3.17）與低承諾型（群集平均數為 2.73）。教育訓練的內容包含組織注重教育訓練的程度，及是否擁有完整的訓練體系，並且能針對不同的工作職務，儲備員工未來工作上的能力，以增加員工發展的機會；只要有受訓的機會，公司內部的高階主管也會鼓勵部屬參加。

表 4-3(a): 製造業之人力資源管理類型之比較

人力資源管理特色	人力資源管理類型			自由度	F 值	組間差異來源
	高承諾組 (標準差) (公司數)	中間型 (標準差) (公司數)	低承諾組 (標準差) (公司數)			
工作民主	3.59 (.40) (79)	2.94 (.49) (20)	2.43 (.41) (92)	188	89.80**	高承諾組> 中間型> 中間型> 低承諾組
薪資管理	3.92 (.51) (79)	3.34 (.51) (20)	3.01 (.38) (92)	188	53.82*	高承諾組> 中間型> 中間型> 低承諾組
教育訓練	3.62 (.41) (79)	3.17 (.34) (20)	2.73 (.45) (92)	188	45.99**	高承諾組> 中間型> 中間型> 低承諾組
招募甄選	3.75 (.45) (79)	3.21 (.49) (20)	2.93 (.44) (92)	188	46.20*	高承諾組> 中間型> 中間型> 低承諾組
人力資源規劃	3.94 (.49) (79)	3.12 (.60) (20)	2.63 (.39) (92)	188	105.12**	高承諾組> 中間型 中間型> 低承諾組
公平性	3.67 (.53) (79)	3.72 (.67) (20)	2.68 (.53) (92)	188	25.59	低承諾組> 中間型 高承諾組> 中間型> 高承諾組> 低承諾組

+ p<.10 * p<.05 ** p<.01

招募甄選方面包括內部招募的傾向與招募活動的完整性。內部招募傾向指組織是否會優先考慮內部員工為晉升調任職務的對象。招募活動的完整性包括招募的方式的多元化，例如是否採用性向、人格、或能力測驗及面談結果作為錄取員工的標準。另外本研究認為如果一個公司對於新進員工的工作可以很明確的指派，表示該公司很了解所缺的職務為何及所錄取的員工的特點，所以可以作為招募甄選完整性的部份指標。製造業的高承諾型在招募甄選方面的群集平均數為 3.75，明顯的高於中間型（群集平均數為 3.21）及低承諾型（群集平均數為 2.93）的製造業公司。

人力資源規劃方面測量一個組織是否會對預測未來的人力資源需求及是否對人力資源管理有長期的規劃。執行人力資源規劃的公司每年都會推估下年度的人力需求計劃；也會對整體招募作業進行事後成本與用人效益的分析；公司的薪資制度具有前瞻性，通常可使員工將注意力集中在長期的目標。根據本研究的結果發現製造業中的高承諾型（群集平均數為 3.94）在人力資源規劃上明顯的高於中間型（群集平均數為 3.12）與低承諾型（群集平均數為 2.63），該差異已達到及顯著水準。

製造業之高承諾型（群集平均數為 3.67）在人力資源管理之公平性方面明顯的高於低承諾型（群集平均數為 2.68），但與中間型（群集平均數為 3.72）的差異則不明顯。公平性強調組織內部資源分配要公平，其薪資制度的重要目標之一是維護內部員工薪資的公平性，更甚於和其他公司薪資間的競爭力。所以根據本研究的結果顯示，製造業的高承諾型和中間型的公司對於人力資源管理的公平性方面的強調高於低承諾型。

（一）產業特性與人力資源管理類型

若以產業的資本來源與類別來分析製造業之人力資源管理類型分布，結果呈現於表 4-3(b)。由該表得知，有 10.5%的本國所投資的製造業屬於「低承諾型」；49.3%屬於「高承諾型」；而 40.1%則屬於「中間型」的人力資源管理制度。在外國所投資的本國製造業中有 10.5%屬於「低承諾型」；而 42.1%屬於「高承諾型」；中間型佔有 47.4%。就產業類別來分析，可發現 19%的「金屬、鋼鐵製品、機械設備及精密

表 4-3(b)：人力資源管理類型在製造業產業特性之分析

產業性質	人力資源管理 類型	高承諾型		中間型		低承諾型	
		家數 (所佔百分比)	家數 (所佔百分比)	家數 (所佔百分比)	家數 (所佔百分比)	家數 (所佔百分比)	家數 (所佔百分比)
本國投資		75 (49.30%)	61 (40.10%)	16 (10.50%)			
外國投資		16 (42.10%)	18 (47.40%)	4 (10.50%)			
金屬鋼鐵製品、機械設備、 精密儀器業		15 (35.70%)	19 (45.20%)	8 (19.00%)			
電子、資訊、通訊業		11 (37.90%)	14 (48.30%)	4 (13.80%)			
石化、塑膠膠、清潔、 化妝品、製藥業		12 (52.20%)	10 (43.50%)	1 (4.30%)			
飲料、食品、飼料業		5 (62.50%)	3 (37.50%)	0 (0.00%)			
紡織、成衣、皮革、鞋業		37 (60.70%)	18 (29.50%)	6 (9.80%)			
航太、運輸工具及零件業		5 (50.00%)	5 (50.00%)	0 (0.00%)			
非金屬製品、 木竹製品家具業		5 (38.50%)	7 (53.80%)	1 (7.70%)			
其他類別		2 (40.00%)	3 (60.00%)	0 (0.00%)			
總計		91 (48.20%)	79 (41.40%)	20 (10.50%)			

儀器業」屬於「低承諾型」；其中有 35.7%屬於「高承諾型」；剩下的 45.2%則屬於「中間型」的人力資源管理制度。

在「電子、資訊、通訊業」的類別中有 13.8%的公司屬於「低承諾型」；其中 37.9%屬於「高承諾型」；而 48.3%屬於「中間型」的人力資源管理制度。有 4.3%的「石化、塑橡膠、清潔、化妝品及製藥業」製造業公司屬於「低承諾型」；其中有 52.2%的屬於「高承諾型」；而 43.5%則屬於「中間型」的人力資源管理制度。

在「飲料、食品、飼料業」中有 62.5%屬於「高承諾型」；而 37.5%「中間型」的人力資源管理制度。「紡織、成衣、皮革、鞋業」中有 9.8%屬於「低承諾型」；60.7%屬於「高承諾型」；而 29.5%屬於「中間型」的人力資源管理制度。50%的在「航太、運輸工具及零件業」有一半屬於「高承諾型」；另一半為而「中間型」，但沒有低承諾型的公司。

「非金屬製品、木竹製品及家具業」的 7.7%屬於「低承諾型」；38.5%屬於「高承諾型」；而 53.8%的屬於「中間型」的人力資源管理制度。在其他無法分類的行業中有 40%屬於「高承諾型」；其中 60%屬於「中間型」的人力資源管理制度，並沒有低承諾型。最後，所有的製造業樣本中屬於高承諾型的公司佔有 48.20%（共 91 家）；屬於中間型的佔有 41.40%（共 79 家）；少數只有 10.50%屬於低承諾型的組織（共 20 家）。

（二）組織特色與人力資源管理類型

由表 4-3 (c) 的數據顯示，在製造業的企業之營業收入上，不同人力資源管理類型有統計上的顯著的差異 ($F=2.03*$)，其中低承諾組（平均營業收入為 220 億元）明顯大於高承諾組（平均營業收入為 77 億元），且低承諾組更明顯大於中間型（平均營業收入為 36 億元）。由此可見在人力資源管理上屬於高承諾組並不會有較高之營業收入，反而是低承諾組的營業收入最高，中間型則是平均營業收入最低的。然而營業收入只能告知其營業之規模大小或當年度之營業收入的總額，所以，單是比較營業收入可能較無意義。

在員工數方面，製造業的高承諾組之員工平均數有907.77人，中間型有3669.08人，而低承諾的員工平均人數則有22,095.45人。雖然，在表4-3 (c) 中我們看到在人力資源管理上屬於低承諾組之平均員工人數明顯大於平均型，但是，由於員工人數就如同平均營業收入一般，僅能夠告訴我們在製造業之中，其平均員工人數之差異，所以，如果只是看員工人數會較不精確。

製造業的高承諾組之營業成長率為 11.94%，中間型為 34.69%，低承諾組是負的成長率為 -3.03%。由此可見在人力資源管理上屬於高承諾組並不會有較高的營業成長率，反而是中間型的成長最多，但是低承諾型就會有負的成長。然而營業額成長可能與該產業的經營項目有關，所以，單是比較營業額之成長可能會有誤差。

在企業的獲利率方面，不同人力資源管理類型有統計上的極顯著的差異 ($F=8.80^{**}$)。其中高承諾型(平均獲利率為 6.15%)顯著的高於中間型(群集平均為 4.06%)；而中間型則顯著的高於低承諾型(群集平均為-11.39%)。因此雖然在營業額的成長上，高承諾型並沒有特殊的優勢，但在獲利率上，注重人力資源管理的組織有較好的獲利能力。

由表中我們得知，在人力資源管理類型上屬高承諾組之平均員工產值為一千萬元，中間型為七百萬元，而低承諾組為八百萬元。由表中雖然並沒有看到明顯統計上之差異，但單由數字上來看，高承諾組是高於低承諾組，和中間型比較亦較大一些，於是，如果將這裡的情形與上述之平均員工人數比較，員工之平均產值是比較合理的，能夠比較合理反應企業經營之情況。

最後，由表 4-3 (C) 中可得知，就主觀績效而言，不同人力資源管理類型有統計上的極顯著的差異 ($F=28.75^{**}$)。其中高承諾組(其主觀績效為 0.45)明顯大於低承諾組(其主觀績效為-0.99)以及中間型(其主觀績效為-0.28)；且中間型也明顯大於低承諾組；於是我們可知其主觀績效之優劣順序為：高承諾組大於中間組，且中間組則大於低承諾組。因此，在這裡我們可以看出，主觀績效與人力資源管理類型之關係，如果對人力資源管理較高承諾之分類，其在組織主觀績效上之表現越佳。

表 4-3(c)：製造業之人力資源管理類型的組織特色分析

人力資源管理 類型 組織特色	高承諾組 (標準差) (公司數)	中間型 (標準差) (公司數)	低承諾組 (標準差) (公司數)	自由度	F值	組間差異來源
營業收入 (百萬元)	7769.33 (13524.09) (90)	3669.08 (4644.60) (78)	22095.45 (79471.37) (20)	2,188	2.03*	低承諾組>高承諾組+ 低承諾組>中間型*
員工數	907.77 (1441.54) (77)	666.69 (732.53) (67)	1620.32 (4117.89) (19)	2,185	3.63	低承諾組>中間型+
營業成長 (%)	11.94 (25.81) (86)	34.69 (248.17) (74)	-3.03 (20.15) (20)	2,160	2.17	-
獲利率 (%)	6.15 (9.87) (18)	4.06 (13.01) (62)	-11.39 (35.42) (17)	2,154	8.80**	高承諾組>低承諾組** 中間型>低承諾型**
員工產值 (百萬元)	10.46 (17.35) (89)	7.15 (5.82) (78)	8.17 (5.60) (19)	2,183	1.43	-
主觀績效	0.45 (0.94) (92)	-0.28 (0.75) (79)	-0.99 (1.07) (20)	2,188	28.75**	高承諾組>低承諾組** 中間型>低承諾型** 高承諾組>中間型**

+p<.10 *p<.05 **p<.01

二、服務業之人力資源管理類型

運用與製造業之相同之六項人力資源管特色，將本研究之服務業乙群集分析方法 (cluster analysis)，將服務業之人力資源管理制度分為“高承諾型”、“低承諾型”以及“中間型”三種類型。此六個人力資源管理的項度分別為：工作民主、薪資管理、教育訓練、招募甄選、人力資源規劃及公平性（內容請詳見表 4-4(a)）。

高承諾型的服務業公司在該六項的人力資源管理制度特色上，皆高於其他兩大類型（所有的組別差異皆達到統計上的及顯著水準，見表 4-4(a)）。本研究顯示在工作民主的特色上，高承諾型的組織（群集平均為 3.61）會讓公司的員工在執行工作任務時，可以獲得充分的授權，公司也有完善的申訴管道來處理同仁的抱怨與不滿，公司經常使用品管圈、提案改善制度及工作團隊等方式來執行工作。此外，中間型（群集平均數為 2.84）和低承諾型（群集平均數為 2.20）則具有較低的工作民主特色。

薪資管理主要包含該公司的薪資制度以工作績效與工作內容為導向。工作績效導向是指事業單位或部門的表現會影響個人獎金發放的多寡；工作內容導向則指工作的內容和性質將會影響個人薪資的高低。本研究顯示，服務業高承諾型之組織的群集平均數為 3.76，在統計考驗上明顯的高於其他兩類型的組織（中間型的群集平均數為 3.46，低承諾型之群集平均數為 2.86）。所以高承諾的服務業公司之薪資制度以個人所擁有的技能及個人工作技巧的純熟度來決定薪資的高低，強調表現好者與差者的收入有別。

服務業之高承諾組在教育訓練的相關人力資源管理方式（群集平均數為 3.88）也明顯的高於中間型（群集平均數為 3.11）與低承諾型（群集平均數為 2.47）。教育訓練的內容包含組織注重教育訓練的程度，及是否擁有完整的訓練體系，並且能針對不同的工作職務，儲備員工未來工作上的能力，以增加員工發展的機會；只要有受訓的機會，公司內部的高階主管也會鼓勵部屬參加。

招募甄選方面包括內部招募的傾向與招募活動的完整性。內部招募傾向指組織是否會優先考慮內部員工為晉升調任職務的對象。招募活動的完整性包括招募的方式的多元化，例如是否採用性向、人格、或能力測驗及面談結果作為錄取員工的標準。另外本研究認為如果一個公司對於新進員工的工作可以很明確的指派，表示該

表 4-4(a)、服務業之人力資源管理類型之比較

人力資源管理特色	人力資源管理類型			自由度	F 值	組間差異來源
	高承諾組 (標準差) (公司數)	中間型 (標準差) (公司數)	低承諾組 (標準差) (公司數)			
工作民主	3.61 (.35) (31)	2.84 (.50) (31)	2.20 (.43) (16)	77	64.53**	高承諾組> 中間型> 中間型> 低承諾組
薪資管理	3.76 (.50) (31)	3.46 (.50) (31)	3.86 (.73) (16)	77	13.88	高承諾組> 中間型> 中間型> 低承諾組
教育訓練	3.88 (.40) (31)	3.11 (.50) (31)	2.47 (.46) (16)	77	55.71**	高承諾組> 中間型> 中間型> 低承諾組
招募甄選	3.73 (.41) (31)	3.30 (.43) (31)	3.14 (.42) (16)	77	13.35	高承諾組> 中間型> 中間型> 低承諾組
人力資源規劃	3.81 (.59) (31)	3.01 (.48) (31)	2.56 (.50) (16)	77	33.61*	高承諾組> 中間型> 中間型> 低承諾組
公平性	4.00 (.58) (31)	3.40 (.47) (31)	2.22 (.73) (16)	77	50.58**	高承諾組> 中間型> 中間型> 低承諾組

+p<.10 * p<.05 ** p<.01

公司很了解所缺的職務為何及所錄取的員工的特點，所以可以作為招募甄選完整性的部份指標。服務業的高承諾型在招募甄選方面的群集平均數為 3.73，明顯的高於中間型（群集平均數為 3.30）及低承諾型（群集平均數為 3.14）的服務業公司。

人力資源規劃方面測量一個組織是否會對預測未來的人力資源需求及是否對人力資源管理有長期的規劃。執行人力資源規劃的公司每年都會推估下年度的人力需求計劃；也會對整體招募作業進行事後成本與用人效益的分析；公司的薪資制度具有前瞻性，通常可使員工將注意力集中在長期的目標。根據本研究的結果發現服務業中的高承諾型（群集平均數為 3.81）在人力資源規劃上明顯的高於中間型（群集平均數為 3.01）與低承諾型（群集平均數為 2.56），該差異已達到統計上的極顯著水準。

根據本研究的結果顯示，服務業之高承諾型（群集平均數為 4.00）在人力資源管理之公平性方面明顯的高於低承諾型（群集平均數為 2.22）與中間型（群集平均數為 3.40）。公平性強調組織內部資源分配要公平，其薪資制度的重要目標之一是維護內部員工薪資的公平性，更甚於和其他公司薪資間的競爭力。

（一）產業特性與人力資源管理類型

若以產業的資本來源與類別來分析製造業之人力資源管理類型分布，結果呈現於表 4-4(b)。由該表得知，有 34.90% 的本國所投資的服務業屬於「高承諾型」；25.40% 屬於「低承諾型」；而 39.70% 則屬於「中間型」的人力資源管理制度。在外國所投資的本國製造業中有 60% 屬於「高承諾型」；而 40% 屬於「中間型」；而且沒有中間型的人力資源管理制度。

就產業類別來分析，可發現 33% 的「進出口及批發零售業」屬於「高承諾型」；其中有 42.86% 屬於「中間型」；剩下的 23.81% 則屬於「低承諾型」的人力資源管理制度。

在「水電燃氣業、營造業」的類別中有 19.05% 的公司屬於「低承諾型」；其中 47.62% 屬於「高承諾型」；而 33.33% 屬於「中間型」的人力資源管理制度。有 16.67% 的「租

賃、仲介及個人服務業」的服務業公司屬於「低承諾型」；其中有50.00%的屬於「高承諾型」；而33.33%則屬於「中間型」的人力資源管理制度。

在「文化、餐飲及觀光旅遊業」中有80.00%屬於「高承諾型」；而沒有「中間型」的人力資源管理制度，有20%的低承諾型。至於「其他服務業」中有20.00%屬於「低承諾型」；28%屬於「高承諾型」；而52%屬於「中間型」的人力資源管理制度。最後，所有的服務業回收的樣本中屬於高承諾型的公司佔有39.74%（共31家）；屬於中間型的佔有39.74%（共31家）；只有20%屬於低承諾型的組織（共16家）。

（二）組織特色與人力資源管理類型

由表 4-4(c)的結果得知，高承諾型的服務業公司平均營收入為 47 億元；低承諾組的服務業公司平均去年營業收入為 67 億元；而中間型為 158 億元。對於營業收入來說，各個人力資源管理的分類並無明顯之統計上不同，雖然平均營業收入最高的是中間型，但是，平均的營業收入能夠呈現的是該產業中之規模，並不能夠主觀的代表該類型最賺錢。

就員工人數差異而言，在統計上並沒達到顯著之差異。高承諾型是 390.37 人；低承諾組的平均員工人數是 1064.80 人，而中間型是 1304.93 人。單就這個項目而言，中間型擁有最多的平均員工人數。這可能是導致較高營業收入的原因。

服務業之平均成長率，低承諾組為 15.34%，高承諾型為 8.26%，而中間型的產業平均成長率為 7.40%。雖然高承諾型大於中間型，但與低承諾型有相當大的差距，但是，如果僅由數字上來看並沒有達到統計上的顯著差異。平均獲利率來看，高承諾型則明顯的大於其他兩組；高承諾型為 8.26%，中間型為 2.05%；低承諾組之平均獲利率為-3.37%。如果從這個數據上來看，高承諾組之平均獲利能力最強，雖然組織的規模不如中間型及低承諾型。

在員工產值方面，高承諾型為四千五百六十五萬元，具有最高的員工產值。低承諾組為一千七百五十六萬元，而中間型為兩千六百七十七萬元。

就主觀組織績效而言，低承諾組為-1.00，高承諾組平均為0.61，而中間型平均為-0.09。三組主觀的組織績效呈現出統計上之極顯著差異，在多重比較的分析下發現高承諾型極顯著的高於低承諾組；高承諾型極顯著的高於中間型；而中間型極顯著的高於低承諾組，可以從此結果推論不同人力資源管理類型在組織的績效上有明顯的差異，尤其是屬於高承諾型的人力資源管理方式，會導致較好的組織表現。

表 4-4(b)：人力資源管理類型在服務產業特性之分析

產業資本與類別	人力資源管理類型		高承諾型		中間型		低承諾型	
	家數	(所佔百分比)	家數	(所佔百分比)	家數	(所佔百分比)	家數	(所佔百分比)
本國投資	22	(34.90%)	25	(39.70%)	16	(25.40%)		
外國投資	9	(60.00%)	6	(40.00%)	0	(0%)		
進出口及批發零售業	7	(33.33%)	9	(42.86%)	5	(23.81%)		
水電燃氣業、營造業	10	(47.62%)	7	(33.33%)	4	(19.05%)		
租賃、仲介及個人服務業	3	(50.00%)	2	(33.33%)	1	(16.67%)		
文化、餐飲及觀光旅遊業	4	(80.00%)	0	(0%)	1	(20.00%)		
其他服務業	7	(28.00%)	13	(52.00%)	5	(20.00%)		
總計	31	(39.74%)	31	(39.74%)	16	(20.51%)		

表 4-4(c)：服務業之人力資源管理類型的產業性質分析

人力資源管理 類型 產業性質	高承諾型 (標準差) (公司數)	中間型 (標準差) (公司數)	低承諾組 (標準差) (公司數)	自由度	F值	組間差異來源
營業收入 (百萬元)	4756.10 (8139.97) (29)	15850.31 (52608.94) (29)	6710.06 (14798.44) (16)	2,71	0.84	-
員工數	390.37 (615.79) (30)	1304.93 (5396.56) (28)	1064.80 (2310.68) (15)	2,70	0.51	-
營業成長 (%)	8.63 (24.92) (31)	7.40 (20.94) (28)	15.34 (35.49) (16)	2,72	0.50	-
獲利率 (%)	8.26 (23.75) (26)	2.05 (9.71) (27)	-3.37 (15.37) (15)	2,65	2.21	高承諾型>低承諾組+
員工產值 (百萬元)	45.65 (84.03) (31)	26.77 (36.65) (29)	17.56 (16.04) (15)	2,72	1.73	-
主觀績效	0.61 (0.80) (31)	-0.09 (0.72) (31)	-1.00 (0.97) (16)	2,75	21.50**	高承諾型>低承諾組** 中間型>低承諾組** 高承諾型>中間型**

+p<.10 *p<.05 **p<.01

第三節 人力資源管理與組織績效之關連

組織績效將以人力資源管理問卷之第三部份的七題問題，以因素分析法中的儲存因素分數的方法，作為每一個公司的代表性主觀績效成績。再利用階層回歸的方法將千大製造業與五百大服務業的基本資料（例如組織規模、及產業類別）當成基本的控制變項（所得結果為模型一）；之後在加入人力資源管理類型成為模型二。如此可以找出，人力資源管理的方式可以解釋多少的績效變異量。茲將製造業與服務業的分析結果分別於下節敘述。

一、製造業之人力資源管理與組織績效的關連

在表 4-5 中呈現製造業之分析結果，原本模型一對於組織績效的解釋能力幾乎等於零，但在加入人力資源管理類型後，整個模型二對於組織績效的解釋力成為極顯著($F=6.47, p<.01$)。亦發現在加入了人力資源管理模式之後，所增加的 R^2 為 .24，而 F 值為 30.35，所以表示人力資源管理類型可以增加對於組織績效的解釋能力。尤其是第十和第十一組的係數都達到極顯著的水準($p<.01$)，因此可以推論高承諾型的人力資源管理類型的組織績效比低承諾型的高($b=1.53, p<.01$)，而且中間型的人力資源管理類型高於低承諾型($b=.79, p<.01$)。

二、服務業之人力資源管理與組織績效的關連

在表 4-6 中呈現服務業之分析結果，原本模型一對於組織績效的解釋能力幾乎等於零($\text{adj. } R^2=.04$)，但在加入人力資源管理類型後，整個模型二對於組織績效的解釋力成為極顯著($F=5.97, p<.01$)。亦發現在加入了人力資源管理模式之後，所增加的 R^2 為 .32，而 F 值為 17.01($p<.01$)，所以表示人力資源管理類型可以增加對於組織績效的解釋能力達百分之三十六。然而不同於製造業的是，第十個係數（高承諾型/低承諾型）並未達到統計的顯著水準，只有從係數的符號上可以判定採用高承諾型管理類型之組織績效比低承諾型的高。第十一個係數（中間型/低承諾型）則為負號

($b=-1.04$)，且達到極顯著的水準($p<.01$)，因此可以推論低承諾型人力資源管理類型的組織績效比中間型的人力資源管理類型高。

表 4-6：服務業之組織績效階段迴歸分析結果⁵

自變項	模型一			模型二		
	b	s.e.	B	b	s.e.	B
常數	.69	.56		-.08	.49	
1. 員工人數 ⁶	-.07	.10	-.11	.02	.08	.02
2. 資本來源 ⁷	-.30	.31	-.12	.09	.26	.04
3. 服務業類型一 ⁸	-.35	.31	-.16	-.28	.26	-.13
4. 服務業類型二	-.02	.38	-.01	-.13	.32	-.06
5. 服務業類型三	.10	.48	.03	-.04	.41	-.01
6. 服務業類型四	.96*	.48	.25	.75 ⁺	.42	.19
人力資源管理模式						
10. 高承諾型				.51	.22	.26
11. 中間型				-1.04**	.27	-.43
R ²		.12			.43	
Adjusted R ²		.04			.36	
F		1.54			5.97**	
Df		(6, 66)			(8, 64)	
ΔR ²					.32	
F for ΔR ²					17.01**	

⁵ N=72 (listwise deletion)

⁶ 此變數將員工人數取自然對數。

⁷ 資本來源為本國人投資或外國人投資。

⁸ 產業類別則按照第三章中所述之分類，服務業類型五，則因為名義變項，所以省略。

⁺ p ≤ .10 * p ≤ .05 ** p ≤ .01

表 4-5：十大製造業之組織績效階層迴歸分析結果¹

自變項	模型一			模型二		
	b	s.e.	B	b	s.e.	B
常數	-0.50	.71		-1.64*	.65	
1. 員工人數 ²	0.06	.08	.06	.08	.07	.07
2. 資本來源 ³	-0.33*	.19	-.13	-.36*	.16	-.14
3. 產業類型一 ⁴	0.45	.48	.19	.63	.41	.26
4. 產業類型二	0.13	.49	.05	.25	.42	.09
5. 產業類型三	0.41	.50	.14	.36	.43	.12
6. 產業類型四	0.20	.57	.04	.03	.50	.01
7. 產業類型五	0.49	.47	.23	.41	.41	.19
8. 產業類型六	0.42	.55	.09	.34	.48	.08
9. 產業類型七	0.17	.53	.04	.23	.46	.06
人力資源管理模式						
10. 高承諾型				1.53**	.22	.77
11. 中間型				.79**	.22	.39
R ²		.04			.29	
Adjusted R ²		.00			.24	
F		.88			6.47**	
Df		(9, 181)			(11, 179)	
△R ²					.24	
F for △R ²					30.35**	

¹ N= 191 (listwise deletion)

² 此變數將員工人數取自然對數。

³ 資本來源為本國人投資或外國人投資。

⁴ 產業類別則按照第三章中所述之分類，產業類型八則因為名義變項，所以省略。

+ p ≤ .10 * p ≤ .05 ** p ≤ .01

第四節 政府政策與人力資源管理類型之分析

一、製造業

將製造業對於政府相關政策的應用頻率分析呈現於表 4-7(a)，重要性的分析結果呈現於表 4-7(b)。在第一類的人才募集政策方面，在應用頻率上，三個不同人力資源管理類型有統計上的顯著差異，大抵皆為高承諾型的企業最常使用，如經濟部著手建置中小企業人才資料庫及擴大國防訓儲預士官之運用上，可能因為高承諾型的企業對人員的招募甄選上較為重視，因此與之相關的法令運用亦會較為頻繁。製造業的企業比服務業更常使用「人才募集與應用」這些法令，原因可能是製造業對於儲訓預士官的應用及高科技人才的延攬上，在需求上較服務業大的緣故。

而在政策的重要性分析方面，三個不同人力資源管理類型並無統計上的顯著差異，但高承諾組的認為中小企業的人才庫建立與擴大國防役對於該產業很重要。而在相較於其他兩組之下，低承諾組的製造業公司認為有一套經濟部著手建置中小企業人才資料庫及擴大運用國防訓儲預士官較不重要。

在第二類的訓練培育政策方面，在應用頻率上三個不同人力資源管理類型的企業，除了在重點科技產業人才培訓計畫之法令上，高承諾型的企業之使用頻率明顯（達統計上的考驗水準）高於中間型與低承諾型之企業，其他政策法令的應用頻率上並無統計的顯著差異，但檢視高承諾型的企業之使用頻率之平均值乃普遍高於其他兩種型態之企業，如推動中小企業育成中心培訓計劃、加強培訓中小企業所需人才輔導計劃…等，推測可能的原因為高承諾型的企業對人員的教育訓練上較為重視，因此與之相關的法令運用亦會較為頻繁。而在政策的重要性分析方面，在國內外事業機構未來可在台灣代訓外國人之法令上，高承諾型的企業之重視程度也明顯高於中間型之企業，而重點科技產業人才培訓計畫之法令上，高承諾型的企業之重視程度明顯高於低承諾型之企業。

在第三類的勞動法律政策方面，不論是在應用頻率和重要性上，三個不同人力資源管理類型並無統計上的顯著差異，但即使沒有統計上的顯著水準，仍可以看到一些趨勢，例如高承諾組的製造業公司在原住民就業促進津貼實施與放寬就業促進

津貼的申請以及事業單位關廠歇業預警通報實施要點上較另外兩組的應用頻率高。低承諾組在促進婦女就業措施勞保局成立勞保單一窗口的使用頻率之平均值有略高於高承諾企業。

而在第三類政策的重要性分析方面（見表 4-7(b)），高承諾組的認為放寬就業促進津貼的申請、事業單位關廠歇業預警通報實施與原住民就業促進津貼的實施對於該產業很重要。而在相較於其他兩組之下，低承諾組的服務業公司認為有放寬就業促進津貼的申請資較不重要，促進婦女就業及勞保局成立勞保單一窗口就很重要。

在第四類的研發創新政策方面（見表 4-7(a)），在應用頻率上三個不同人力資源管理類型有統計上的顯著差異，大抵皆為高承諾型的企業最常使用，如在營業秘密法，高承諾型的企業之使用頻率明顯高於低承諾型之企業，而大陸地區人民在台申請專利註冊，高承諾型的企業之使用頻率明顯高於中間型之企業。另外在發明創作獎助、鼓勵新興中小企業開發新技術，高承諾型的企業之使用頻率皆明顯高於中間型與低承諾型之企業。

而在政策的重要性分析方面（見表 4-7(b)），三個不同人力資源管理類型，除了高承諾型的企業認為在大陸地區人民在台申請專利註冊的重要性上明顯高於中間型之企業外，不同人力資源管理類型對於其他法令重要性的看法上並無統計上的顯著差異。但檢視高承諾型的企業之重視程度，在每一項（1~6 題）普遍高於其他兩種型態之企業。

在第五類的經營管理政策方面，在應用頻率上三個不同人力資源管理類型的企業，高承諾型的企業對中小企業馬上辦中心之使用頻率明顯高於中間型企業。雖然在其他的政策法令上並無統計的顯著差異，但檢視高承諾型的企業在每一項之使用頻率（1~6 題）乃普遍高於其他兩種型態之企業。而在政策的重要性分析方面，三個不同人力資源管理類型並無統計上的顯著差異，但即使沒有統計上的顯著水準，仍可以看到一些趨勢，例如高承諾組的製造業公司，對於中小企業輔導體系建立及輔導、中小企業處馬上辦中心、加強推動東南亞經貿合作上仍是比其他兩者重視，而低承諾型的企業，對於中小企業處的馬上辦中心較為不重視，也反應出較少應用頻率的原因。

總之，在大部分「人才募集與應用」、「研發創新」上之相關法令之應用頻率，高承諾型的製造業廠商高於中間型或低承諾型的廠商，或皆高於兩者，而在「訓練培育」、「勞動法律」、「經營管理」上之相關法令之應用頻率，三種不同人力資源管理類型的企業之使用頻率並無顯著差異，但我們乃可發現在使用頻率之平均值上，仍是高承諾型的企業普遍高於其他兩者。而對公司重要性上，雖然三種不同人力資源管理類型的企業之重視程度並無顯著差異，但是高承諾型企業的平均重視度乃是普遍高於其他兩者。

表 4-7(a)：製造業之人力資源管理類型對於政府相關人力資源政策之應用頻率分析

分類	編號	相關之人力資源政策	政策之應用頻率分析			F 值	差異來源
			高承諾型	中間型	低承諾型		
第一類 人才募集 與應用	1	經濟部著手建置中小企業人才資料庫	1.69	1.58	1.39	4.76**	高承諾型>低承諾型
	2	擴大國防訓練預士官之運用	1.63	1.44	1.50	4.27*	高承諾型>中間型
	3	現行外國人聘僱許可及管理辦法	2.08	2.04	2.19	0.80	-
	4	高科技專業人才之延攬	2.04	1.65	1.75	2.51+	高承諾型>中間型
第二類 訓練培育	1	推動中小企業育成中心培訓計劃	1.70	1.70	1.53	1.45	-
	2	加強培訓中小企業所需人才輔導計劃	1.87	1.82	1.71	1.23	-
	3	公司研究與發展人才培訓及建立國際品牌形象支出適用投資抵減辦法	2.42	2.32	2.25	1.63	-
	4	國內外事業機構未來可在台灣代訓外國人	1.63	1.51	1.44	2.53+	-
	5	工業技術人才培訓計畫	1.81	1.74	1.62	1.82	-
	6	重點科技產業人才培訓計畫	1.69	1.52	1.43	6.06**	高承諾型>低承諾型; 高承諾型>中間型
第三類 勞動法律	1	促進婦女就業措施	2.06	1.98	2.07	0.64	-
	2	原住民就業促進津貼實施要點	1.42	1.40	1.32	0.62	-
	3	事業單位關廠歇業預警通報實施要點	1.53	1.44	1.36	1.95	-
	4	勞保局成立勞保單一窗口	2.23	2.24	2.39	0.92	-
	5	放寬就業促進津貼的申請資格	1.48	1.41	1.45	0.66	-

+p<.10, *p<.05, **p<.01

表 4-7(a)續：製造業之人力資源政策對於政府相關人力資源政策之應用頻率分析

分類	編號	相關之人力資源政策	政策之應用頻率			F 值	差異來源
			高承諾型	中間型	低承諾型		
第四類		人力資源管理類型					
	1	中小企業發展基金獎助中小企業創新研究	1.63	1.51	1.51	1.71	-
	2	公司導入電子化支出適用投資抵減作業要點	2.08	1.99	2.08	0.88	-
	3	營業秘密法	2.23	2.12	1.99	2.76+	高承諾型>低承諾型
	4	大陸地區人民在台申請專利註冊作業要點	1.58	1.42	1.53	3.02*	高承諾型>中間型
	5	發明創作獎助辦法	1.63	1.48	1.40	4.21*	高承諾型>低承諾型; 高承諾型>中間型
第五類	6	鼓勵新興中小企業開發新技術	1.64	1.48	1.35	6.20**	高承諾型>低承諾型; 高承諾型>中間型
	1	中小企業輔導體系建立及輔導辦法	1.61	1.55	1.57	0.60	-
	2	中小企業處「馬上辦中心」	1.65	1.50	1.46	2.82+	高承諾型>中間型
	3	在大陸地區設立辦事處從事商業行為審查原則	1.51	1.45	1.41	0.62	-
	4	加強推動東南亞經貿合作行方案	1.38	1.35	1.30	0.41	-

+p<.10, *p<.05, **p<.01

表 4-7(b)：製造業之人力資源管理類型對於政府相關人力資源政策之重要性分析

分類	編號	相關之人力資源政策	人力資源管理類型			政策之重要性分析			F 值	差異來源
			高承諾型	中間型	低承諾型	高承諾型	中間型	低承諾型		
第一類 人才募集 與應用	1	經濟部著手建置中小企業人才資料庫	2.18	2.17	2.04	1.33	-			
	2	擴大國防訓練預士官之運用	1.92	1.79	1.77	2.00	-			
	3	現行外國人聘僱許可及管理辦法	2.11	2.10	2.22	0.40	-			
	4	高科技專業人才之延攬	2.02	1.96	2.05	0.43	-			
第二類 訓練培育	1	推動中小企業育成中心培訓計劃	2.15	2.03	2.05	1.39	-			
	2	加強培訓中小企業所需人才輔導計劃	2.40	2.36	2.31	0.51	-			
	3	公司研究與發展人才培訓及建立國際品牌形象支出適用投資抵減辦法	2.62	2.56	2.52	1.08	-			
	4	國內外事業機構未來可在台灣代訓外國人	2.14	1.88	1.96	7.10**	高承諾型>中間型			
	5	工業技術人才培訓計畫	2.22	2.16	2.10	0.90	-			
	6	重點科技產業人才培訓計畫	2.13	1.99	1.88	2.98*	高承諾型>低承諾型			
第三類 勞動法律	1	促進婦女就業措施	2.24	2.20	2.27	0.34	-			
	2	原住民就業促進津貼實施要點	1.84	1.82	1.75	0.32	-			
	3	事業單位關廠歇業預警通報實施要點	2.16	2.14	2.13	0.08	-			
	4	勞保局成立勞保單一窗口	2.62	2.65	2.70	0.44	-			
	5	放寬就業促進津貼的申請資格	1.95	1.91	1.86	0.41	-			

+p<.10, *p<.05, **p<.01

表 4-7(b)續：製造業之人力資源政策對於政府相關人力資源政策之重要性分析

分類	編號	相關之人力資源政策	政策之應用頻率			F 值	差異來源
			高承諾型	中間型	低承諾型		
第四類		人力資源管理類型					
	1	中小企業發展基金獎助中小企業創新研究	2.27	2.17	2.22	1.09	-
	2	公司導入電子化支出適用投資抵減作業要點	2.44	2.40	2.43	0.28	-
	3	營業秘密法	2.60	2.54	2.40	2.17	-
	4	大陸地區人民在台申請專利註冊作業要點	1.89	1.72	1.85	3.09*	高承諾型>中間型
	5	發明創作獎助辦法	2.17	2.03	2.11	1.75	-
第五類	6	鼓勵新興中小企業開發新技術	2.25	2.11	2.15	2.01	-
	1	中小企業輔導體系建立及輔導辦法	2.08	2.07	2.04	0.08	-
	2	中小企業處「馬上辦中心」	2.14	2.05	1.94	0.90	-
	3	在大陸地區設立辦事處從事商業行為審查原則	1.94	1.93	2.13	1.38	-
	4	加強推動東南亞經貿合作行方案	1.69	1.63	1.61	0.37	-

+p<.10, *p<.05, **p<.01

二、服務業

將服務業對於政府相關政策的應用頻率分析呈現於表 4-8(a)，重要性的分析結果呈現於表 4-8(b)。在第一類的人才募集政策方面，不論是在應用頻率和重要性上，三個不同人力資源管理類型並無統計上的顯著差異，原因可能是服務業對於儲訓預士官的應用及高科技人才的延攬上，在需求上較製造業小的緣故。但即使沒有統計上的顯著水準，仍可以看到一些趨勢，例如高承諾組的服務業公司在高科技的人才延攬與儲訓預官較另外兩組的應用頻率高。而低承諾型的公司最不常使用高科技人才的延攬。另外，在政策的重要性分析方面，高承諾組的認為中小企業的人才庫建立與擴大國防役對於該產業很重要。而在相較於其他兩組之下，低承諾組的服務業公司認為有一套外國人的聘雇辦法及高科技人才的延攬較不重要，相當符合其使用頻率的現象。

對第二類型訓練培育政策的分析發現，服務業內的不同人力資源管理類型在應用頻率（見表 4-8(a)）上沒有統計上的顯著差異，但是可以看到一些趨勢，例如高承諾型的人力資源管理會傾向常使用與研發及人才培訓相關的補助措施（第 3、4、5、6 題），相對之下，低承諾組的服務業公司則較少使用第一題的中小企業育成中心的培訓計畫。在重要性的分析上（見表 4-8(b)），本研究發現高承諾組的服務業公司在有關訓練和培育的政策都較其他兩組認為重要，尤其是在研發人才的培訓與建立國際品牌上的獎勵很明顯的比低承諾組高，並且達到顯著的統計考驗。

在第三類的勞動法律政策方面，不論是在應用頻率和重要性上，三個不同人力資源管理類型並無統計上的顯著差異，而這個情況與製造業類似，但我們乃可從中看到一些趨勢。例如高承諾組的服務業公司在促進婦女就業措施與勞保局成立勞保單一窗口較另外兩組的應用頻率高，而低承諾型的公司對於兩項法令措施都最不常使用，但在原住民就業促進津貼實施要點上，中間型的服務業公司最常使用。另外，在政策的重要性分析方面，高承諾組的認為中小企業的人才庫建立與擴大國防役對於該產業很重

要。而在相較於其他兩組之下，低承諾組的服務業公司認為有一套外國人的聘雇辦法及高科技人才的延攬較不重要，相當符合其使用頻率的現象。

在第四類的研發創新政策方面，不論是在應用頻率和重要性上，同樣地三個不同人力資源管理類型並無顯著差異，而也不似製造業那樣常使用與研發相關的政策。高承諾組的服務業公司在營業秘密法與大陸地區人民在台申請專利註冊作業較另外兩組的應用頻率高。而在政策的重要性分析方面，高承諾組的認為中小企業的發展基金、發明創作獎助與鼓勵新興中小企業開發新技術對於該產業很重要，而在相較於其他兩組之下，低承諾組的服務業公司認為有中小企業的發展基金、發明創作獎助較不重要。

在第五類的經營管理政策方面，不論是在應用頻率和重要性上，三個不同人力資源管理類型並無統計上地顯著差異，但即使如此，我們仍可以看到一些趨勢，例如高承諾組的服務業在中小企業輔導體系建立、提供中小企業處馬上辦的服務中心較另外兩組的應用頻率高，只有在大陸地區設立辦事處從事商業行為審查原法令，中、低承諾的企業其使用頻率之平均值是高於高承諾型企業。而在政策的重要性分析方面，高承諾組的認為中小企業輔導、中小企業處馬上辦的服務中心與加強推動東南亞經貿合作行方案對於該產業很重要，而在相較於其他兩組之下，低承諾組的服務業公司皆認為較不重要。

總而言之，服務業的企業在「人才募集與應用」、「研發創新」、「訓練培育」、「勞動法律」、「經營管理」這五項的相關法令之應用頻率與重要性，三種不同人力資源管理型態的企業之使用頻率並無顯著差異，但我們乃可發現在使用頻率及重要性之平均值上，仍是高承諾型的企業普遍高於其他兩者，而低承諾型的企業普遍是低於其他兩者。本研究建議政府有關單位首先應在「低承諾型的人力資源管理」的企業內要加強推廣企業對相關法令上的使用及其重視。

表 4-8(a)：服務業之人力資源管理類型對於政府相關人力資源政策之應用頻率分析

分類	編號	相關之人力資源政策	人力資源管理類型			政策之應用頻率			F 值	差異來源
			高承諾型	中間型	低承諾型	高承諾型	中間型	低承諾型		
第一類 人才募集 與應用	1	經濟部著手建置中小企業人才資料庫	1.37	1.44	1.55	1.37	-	-		
	2	擴大國防儲備預士官之運用	1.23	1.19	1.20	0.16	-	-		
	3	現行外國人聘僱許可及管理辦法	1.37	1.57	1.30	2.49+	-	-		
	4	高科技專業人才之延攬	1.56	1.60	1.44	0.55	-	-		
第二類 訓練培育	1	推動中小企業育成中心培訓計劃	1.40	1.50	1.36	0.73	-	-		
	2	加強培訓中小企業所需人才輔導計劃	1.56	1.56	1.58	0.00	-	-		
	3	公司研究與發展人才培訓及建立國際品牌形象支出適用投資抵減辦法	2.01	1.83	1.80	1.16	-	-		
	4	國內外事業機構未來可在台灣代訓外國人	1.44	1.36	1.25	1.57	-	-		
	5	工業技術人才培訓計畫	1.40	1.32	1.38	0.34	-	-		
	6	重點科技產業人才培訓計畫	1.45	1.35	1.40	0.48	-	-		
第三類 勞動法律	1	促進婦女就業措施	1.85	1.18	1.71	0.79	-	-		
	2	原住民就業促進津貼實施要點	1.24	1.49	1.12	1.01	-	-		
	3	事業單位開廠歇業預警通報實施要點	1.49	1.38	1.50	0.49	-	-		
	4	勞保局成立勞保單一窗口	2.27	2.20	2.22	0.26	-	-		
	5	放寬就業促進津貼的申請資格	1.23	1.25	1.37	0.74	-	-		

+p<.10, *p<.05, **p<.01

表 4-8(a)續：服務業之人力資源管理類型對於政府相關人力資源政策之應用頻率分析

分類	編號	相關之人力資源政策	人力資源管理類型			政策之應用頻率			F 值	差異來源
			高承諾型	中間型	低承諾型	高承諾型	中間型	低承諾型		
第四類	1	中小企業發展基金獎助中小企業創新研究	1.16	1.10	1.16	0.46	—	—		
	2	公司導入電子化支出適用投資抵減作業要點	1.50	1.40	1.69	1.98	—	—		
	3	營業祕密法	1.84	1.73	1.78	0.26	—	—		
	4	大陸地區人民在台申請專利註冊作業要點	1.15	1.08	1.07	0.79	—	—		
	5	發明創作獎助辦法	1.08	1.11	1.13	0.41	—	—		
	6	鼓勵新興中小企業開發新技術	1.16	1.10	1.16	0.46	—	—		
第五類	1	中小企業輔導體系建立及輔導辦法	1.46	1.44	1.43	0.05*	—	—		
	2	中小企業處「馬上辦中心」	1.38	1.26	1.28	0.70	—	—		
	3	在大陸地區設立辦事處從事商業行為審查原則	1.23	1.27	1.38	0.75	—	—		
	4	加強推動東南亞經貿合作行方案	1.16	1.10	1.16	0.46	—	—		

+p<.10, *p<.05, **p<.01

表 4-8(b)：服務業之人力資源管理類型對於政府相關人力資源政策之重要性分析

分類	編號	相關之人力資源政策	人力資源管理類型			政策之重要性分析			F 值	差異來源
			高承諾型	中間型	低承諾型					
第一類 人才募集 與應用	1	經濟部著手建置中小企業人才資料庫	2.12	2.07	2.07	0.10	-			
	2	擴大國防儲預士官之運用	1.53	1.45	1.53	0.29	-			
	3	現行外國人聘僱許可及管理辦法	1.61	1.76	1.58	1.01	-			
	4	高科技專業人才之延攬	2.13	2.26	2.08	1.13	-			
第二類 訓練培育	1	推動中小企業育成中心培訓計劃	2.26	2.17	2.14	0.66	-			
	2	加強培訓中小企業所需人才輔導計劃	2.39	2.30	2.29	0.53	-			
	3	公司研究與發展人才培訓及建立國際品牌形象支出適用投資抵減辦法	2.74	2.57	2.49	3.72*	高承諾型>低間型			
	4	國內外事業機構未來可在台灣代訓外國人	2.00	1.92	1.83	0.68	-			
	5	工業技術人才培訓計畫	2.08	1.96	2.09	0.84	-			
	6	重點科技產業人才培訓計畫	2.08	1.93	2.15	1.45	-			
第三類 勞動法律	1	促進婦女就業措施	2.40	2.29	2.44	0.88	-			
	2	原住民就業促進津貼實施要點	1.92	1.83	1.99	0.89	-			
	3	事業單位關廠歇業預警通報實施要點	2.45	2.19	2.28	2.39+	-			
	4	勞保局成立勞保單一窗口	2.76	2.77	2.78	0.03	-			
	5	放寬就業促進津貼的申請資格	2.18	2.15	2.18	0.06	-			

+p<.10, *p<.05, **p<.01

表 4-8(b)續：服務業之人力資源政策對於政府相關人力資源政策之重要性分析

分類	編號	相關之人力資源政策	人力資源管理類型			F 值	差異來源
			高承諾型	中間型	低承諾型		
第四類	1	中小企業發展基金獎助中小企業創新研究	1.92	1.90	1.87	0.06	-
	2	公司導入電子化支出適用投資抵減作業要點	2.28	2.14	2.37	1.85	-
	3	營業祕密法	2.47	2.52	2.53	0.18	-
	4	大陸地區人民在台申請專利註冊作業要點	1.79	1.66	1.61	1.06	-
	5	發明創作獎助辦法	1.97	1.92	1.89	0.15	-
	6	鼓勵新興中小企業開發新技術	2.11	1.96	2.02	0.74	-
第五類	1	中小企業輔導體系建立及輔導辦法	2.44	2.29	2.38	1.12	-
	2	中小企業處「馬上辦中心」	2.35	2.19	2.25	1.42	-
	3	在大陸地區設立辦事處從事商業行為審查原則	2.03	2.08	2.11	0.12	-
	4	加強推動東南亞經貿合作行方案	1.60	1.56	1.51	0.18	-

+p<.10, *p<.05, **p<.01

第五章、企業訪談摘要—以製造業與服務業為例

第一節 企業訪談內容

本研究共訪問了製造業及服務業共19家本土及外商企業，以了解企業對政府政策的認知及建議。受訪企業中高科技產業有15家，傳統製造業有2家，服務業有2家。其中外商公司有6家，本土公司有13家，訪談內容摘要如下：

壹、高科技產業

一、S 積體電路公司

(一)公司簡介

成立時間：民國 85 年 3 月。歷經將近二年的建廠籌備期間，於 87 年底正式量產。

主要營業項目：積體電路製造代工服務。

員工人數：約為 1,600 人。員工的平均年齡為 29 歲。

員工素質：主要以高素質員工為訴求。員工的平均服務年資為 1.2 年。

學歷	佔總員工比例
博士	4%
碩士	25%
大學	23%
專科	25%
高中以下	23%

產品策略：選擇高附加價值、高單價的產品及具潛力客戶群為對象，以創造最高利潤。

產品線：分為下列六種。

Logic，Mixed Mode，SRAM，Flash，DRAM，Embedded DRAM

主要產品銷售地區：以台灣為首要目標市場，並逐步拓展日本及歐洲市場。估計外銷比例佔銷貨總數之 76%。

在產業環境上，公司所處的產業特性：隨著三年來的不景氣，加上世界各廠商分別採取不同的策略，近四年來的全球半導體版圖也有了改變。其中，韓國 Samsung 在半導體市場不景氣中，佔有率卻更加擴大，在 1996、1997、1998 年皆以近二成之佔有率遙遙領先，獨佔鰲頭。Hyundai 除了在 1996 年佔有率稍降外，1997 以後佔有率漸提高，1998 年更達 11.4%。LG 雖然在 1997 年稍微退步，不過 1998 年成績不錯，達 7.9%。韓國廠商總計在 1998 年擁有 37.8% 的市場。日本廠商方面，整體而言是退步了，從 1995 年總計佔有 39.2% 的市場，滑落至 1998 年的 33.2%。除了 NEC、Mitsubishi 表現相對平穩外，其他 3 大日本半導體廠商之佔有率皆是下降。尤以 Hitachi 與 Toshiba 下降幅度最大。如果扣除台灣為日本廠商製造的部份，整體日本廠商的佔有率將更低。美國廠商部份，整體的佔有率是降低的，但是集中度提高了。Micron 在購併 TI 廠房之後，效應在 1998 年已漸顯現，使 Micron 大幅度躍升至第二名，1999 年之後在 TI 廠房產能全部開出後，將有實力與 Samsung 即合併後的 Hyundai/LG 爭奪龍頭寶座。另外值得一提的是，近四年來 Siemens 的佔有率節節上升，尤其 1998 年佔有率提昇了 2.1%，擠下日本許多廠商，位居第 6 名。Mitsubishi 與 Siemens 都是較早採取產能外包策略的半導體大廠，1998 年的佔有率也都大幅提昇，這或許是先進技術(國外廠商)與優越生產能力(台灣廠商)結合之優良示範。未來全球半導體版圖，將由 Samsung、Hyundai/LG 及 Micron 三強爭霸，各佔有 17~18% 佔有率。NEC 則將是日本廠商中唯一有可能繼續維持 10% 以上佔有率的廠商，將位居第 4。第 5~10 名廠商之排名競爭較激烈，但彼此差距不大。Toshiba 在 1999 年華邦產能開出之後，佔有率將可能提高；Fujitsu 在漸漸退出大宗商品半導體的製造之後，佔有率將會下降。

公司目前所處的產業環境的重大：經濟：前三年的不景氣，競爭者：科技：進步快速，1998 年半導體產能呈現供過於求情形，加上日、韓、台等，眾多後起廠商加入戰局，使得六吋、八吋晶圓接單價格，持續面臨降價壓力，就目前市場需求看來，S 預定在一九九九年切入市場，擺脫 0.35 微米的低價壓力，以 0.25 微米為生產主力，以創造較佳的利潤。同時晶圓代工的競爭優勢即在快速的交付客戶所需之產品，故 S 也多方爭取不同性質的客戶，分散風險。此外 S 公司也自行開發相關制程，申請專利並與外大廠策略盟，交換專利授權。

(二)管理制度

1. 公司的經營理念(mission/vision)

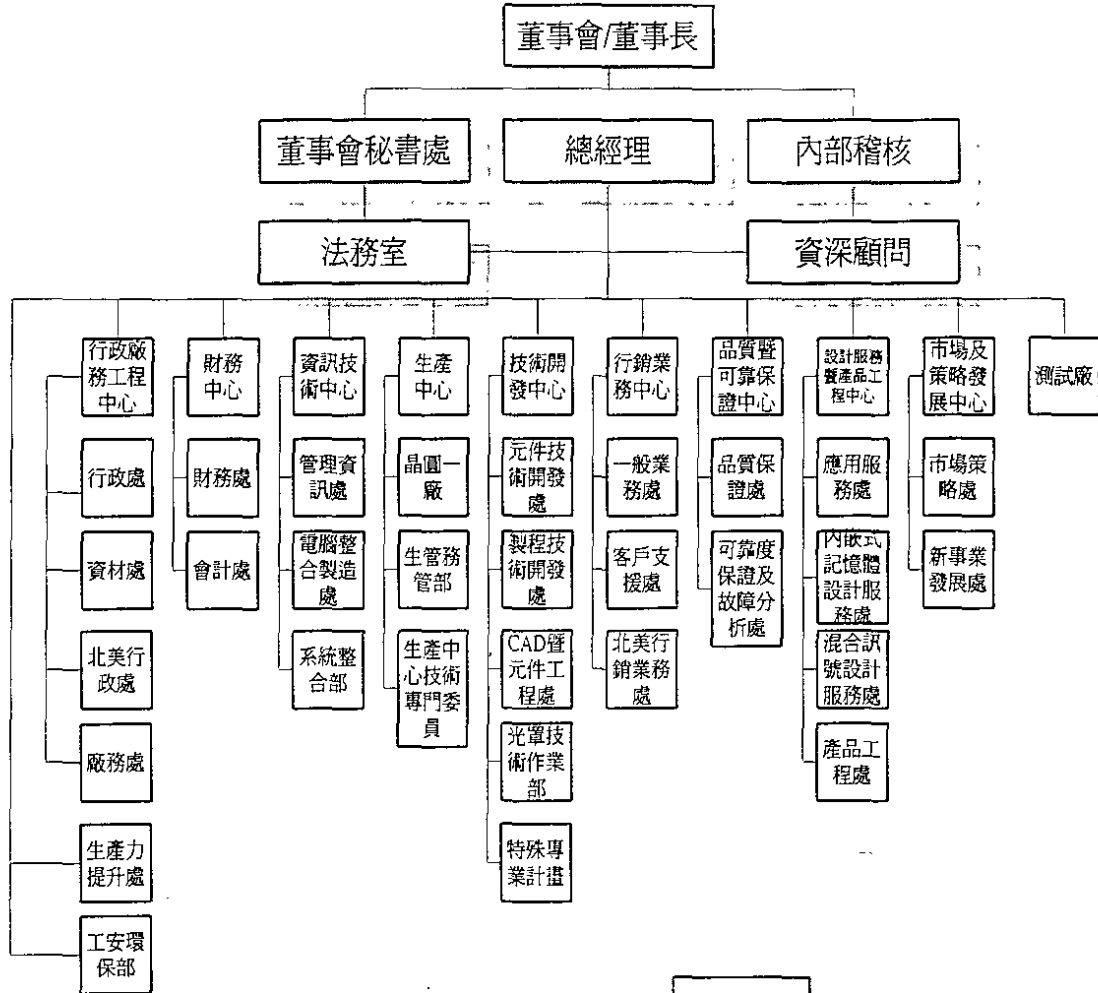
- To be your agile foundry partner by providing:
- Leading edge technologies
- Superior quality and cycle time
- Customized services

S 公司公司是以績效為導向的工作態度，強調結果，有功必賞，有過必罰，而主管在對部屬平日的指導上，是以工作為主，較少關心到員工的情緒、家庭等等個人因素；再則，公司成立至今才三年左右，卻已經換過二任的總經理，這是因為經營團隊的更替所致，因為新上任的總經理因為能替公司吸引到更多高素質、高學歷的人才，有助於組織的營運與發展。

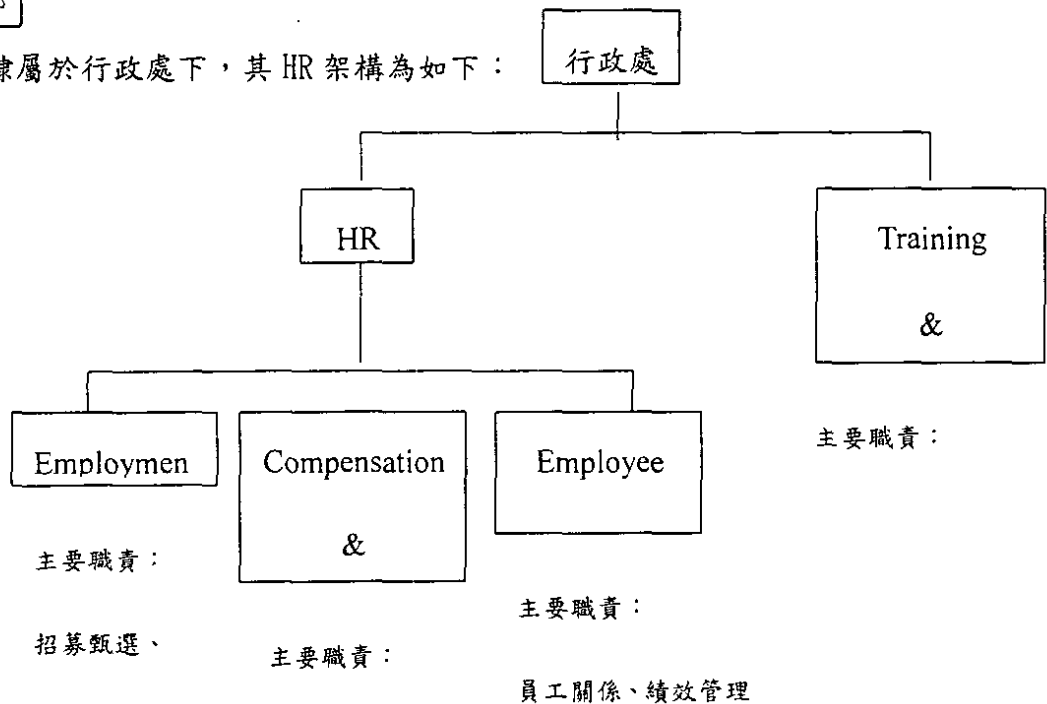
由於 S 公司公司是處於高科技產業，身處強競爭環境，必須有一套嚴格的管理準則(discipline)，才能與強敵共處。因此組織內的價值觀是建立在總經理的強勢及鉅細彌遺的領導風格之中，所以各中階主管的授權不足，就造成了集權式的管理。也因此在公司不斷的要求員工有卓越的績效表現、以工作職責為基的獎勵及公司提供快速的升遷機會的政策下而形成嚴厲型的企業文化。

2. 人力資源管理制度

(1)HR 部門在公司的地位、角色：



HR 部門隸屬於行政處下，其 HR 架構為如下：



基本上，HR 在公司仍屬於行政支援的角色，而非策略性角色；且目前訓練與發展部門未與人力資源部門整合，而是獨立出來的，所以人力資源功能未做十分妥當的連結。

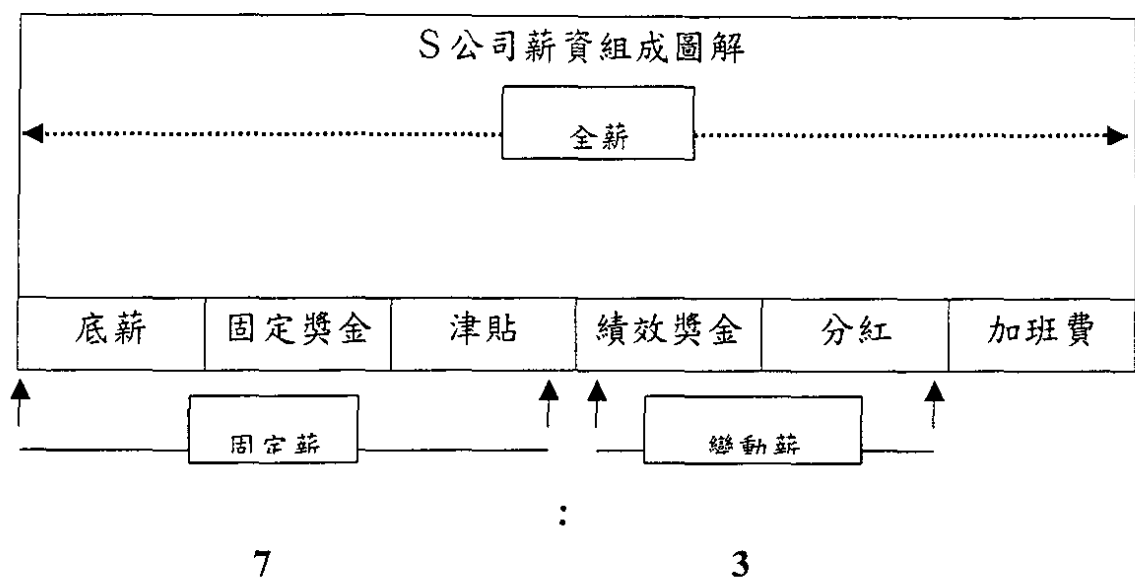
(2)各功能單位的職責：

- 人力資源規劃：原本是以五年為一期的長期規劃，但由於產業變動的速度非常快，所以目前是以二年作為一個中期的預測；而在修正預測方面，每個月要 update 一次後三個月的預測，每一季要更新一次後半年的預測，所有的內容都有一套既定的模式存在
- 任用方面：在創立初期，以向外引進有經驗的研發技術人員居多，此外公司本身也在積極培養人才，因為園區對於高素質的專業工程人員的需求十分旺盛；所以，一方面怕人員流失造成技術斷層，另一方面又必須補充目前所欠缺的人才，所以，必須兼顧二者的情況下，目前是內部培養與外部招募優秀人才為主
- 訓練與發展：公司強調員工的專業技能，故訓練活動大多是採取內部自行培訓、內部講師及自行設計專業技能課程來進行，且針對現行的專業技能方面之訓練，公司內所有的新人都必須上課
- 績效評估：大部份為結果導向，且是採取個人與團體分開的績效評估制度。
- 薪資結構方面：在創立初期完全是為吸引優秀的人才，故薪資是採取先位政策，而今則是為了擴廠並且吸引有經驗的人才，所以專業的工程技術人員，仍是採取先位政策，而行政支援類人員則是採中位政策，所該公司對於外部競爭性是相當重視的。在調薪時雖以績效表現為主要調薪依據，每年調薪一次，但是，當該人員的薪資水準若到達該職級的上限卻又不符合升等標準時，則採用股票認購權或現金的方式來降低薪資成本；不過，公司的薪資制度還停留在以人為主的薪資制度，也就是可能二個人作相同工作，但是由於年資不同，所以較資深的員工可能比較資淺的員工在底薪的部分多出很多。

3. 薪酬 packages

(1)薪酬水準，專業的工程技術人員，仍是採取先位政策，而行政支援類人員則是採中位政策。

(2)薪酬結構



名稱	本薪	獎金				津貼	
薪資結構	底薪	短期獎金：季獎金	年度獎金：年終獎金	簽約獎金	認股計劃	伙食津貼	職務津貼
金額	一年12個月	視每季營運目標達成度而定	二個月的本薪	簽約一年，24000元	依照認購金額	1800元	依職務別發放
對象	全體員工	全體員工	全體員工	直接人員	全體員工	全體員工	依職務別
管理哲學	提供優於業界的薪資水準吸引並留任員工	激勵員工，共同達成營運目標	將公司的利潤分享給員工	用以留任優秀的直接人員	使每位員工都成為公司的股東 由於認購價低於市場價格而可產生資本利得 認購的股數是依員工績效而定	因稅法規定用以節稅所設定的名目	因管理人員的職責較重，需承擔部門績效好壞的結果，用以補償其工作責任的部分。

(3)最有吸引力的薪酬方案：

Employee Stock Purchase Program (ESPP)，即為員工認股計畫，因為其獎金十分巨額，公司並於每次增資時，提撥一定比例(15%)的增資額供全體員工入股，員工可依個人意願認購公司股票。。

(4)最無吸引力的薪酬方案：

- 底薪:對直接員工(生產線上員工)來說十分少，即固定比率部分低，所以較無吸引力，其變動比率較高。
- 津貼:數額少，通常都是直接人員才比較多，而間接員工只有一項輪班津貼。

(5)最有創意、獨特的薪酬方案：

- 托兒計畫：公司內有附設幼稚園
- 在職進修計畫：鼓勵員工在職進修，可直接在公司內修得中原大學的碩士學分班之學分（中原大學到S開課），而對於參予之員工，其學期成績達80分以上者，則由公司全額補助學費，且此員工得與公司簽約，承諾在公司待上一定的時間。

(6)福利方案：

- 交通車：提供配合上、下班時間之交通車，供員工免費搭乘。
- 福利餐廳：設有餐廳，員工僅需付少許餐費即能享有豐盛之餐點。
- 員工宿舍：公司備有員工宿舍，提供舒適生活環境給員工。
- 員工保健計畫：定期實施免費健康檢查計畫，以保障員工在工作環境的身體健康。
- 團體保險：勞工保險為同仁提供了基本的保障，本團保費完全由公司支付。
- 教育訓練、在職進修：讓員工一面工作同時也能得到更高的學位，學以致用。
- 社團活動：為鼓勵員工從事正當休閒活動，定期舉辦社團活動。
- 福利活動：福委會每年連續舉辦各項運動競賽、國內外旅遊、親子健行活動、合歡烤肉、慶生會、年終晚會等。

- 員工認股、分紅入股辦法：員工利潤分享計劃，是以員工財務目標與公司營運目標相結合，全體員工同心協力創造利潤，也因此讓員工分享公司成功的喜悅。

4. 員工留任與激勵

(1) 員工缺勤率約 5%~7%，因為直接員工佔了將近一半的比例，而其缺席機率本身就較大。

(2) 員工離職率一年平均約 20%，在同業間中算是蠻高，原因有如下幾點：

- 高科技產業勞工競爭激烈，主要競爭對手台積電、聯電，其聲譽、名氣比 S。
- 直接員工的工作環境屬於無塵室，其分工十分精細，且工作壓力大，而工作者通常為年輕的高中畢業女生，較吃不了苦，且學習力較差。

(3) 在員工留任及激勵方面的特殊的方案：

員工關係部門會不時與員工訪談，公司並設有員工諮商室、意見箱…等。另外有所謂 Job opportunity bulletin (內部工作佈告欄)，公司十分重視內部升遷，只要工作满一年的員工，就可不經過原部門上司同意，自行應徵出缺，若用人主管同意即可。另外，之前提及的在職進修及 ESPP(Employee Stock Purchase Program)亦是能留住及激勵員工的方案。

(4) 人資部門在激勵與留任員工上經常遇到的困難：

- 找不到人才
- 與其他部門主管的目標衝突：部門主管認為 HR 給員工的薪酬太低，所以留不住人才，吸引不到人才。但 HR 部門乃是根據市場調查所決定出的薪酬水準。另外主管們常未通告 HR 人員，便自行處理部門間員工的問題（如與法律上有關），而造成其他的後遺症，常要 HR 部門來收尾、善後。

(三) 政府政策之建言

1. 對相關政府政策的了解

不論「勞基法、職工福利金條例、勞工安全衛生法、就業服務法…等」相關法條皆十分清楚，因為在從事 HR 的事務上，都會有所接觸；而因為為外商公司，有

許多管理階層皆為外國人，所以對與「外國人聘僱許可及管理辦法」十分關注。

2. 對公司最有幫助的政策

「外國人聘僱許可及管理辦法」，因為讓 HR 部門的人員在外國人的雇用辦法上，有跡可尋，知道雇用外國人員，要有什麼標準及程序。

3. 對公司最無幫助的政策

「就業服務法」，因為很少公司會遵守。

4. 對政府政策的建議

- 勞基法：雖提供 HR 部門一些標準，但有些地方太過僵化，像是退休金制度來說，雖有規定雇主提撥一定比例放在中央信託局，但是員工得滿 55 歲才可領，或是在同一家公司服務上 25 年以上，對員工來說當轉業時，原先公司所提的退休金，也不會跟著他到其他公司，對員工來說根本無保障作用。
- 不能請大陸員工，因為大陸人在語言、文化、習慣…等上與台灣十分接近，且其有豐富的人力資源，但政府因為政治的考量，所以不能讓企業雇用大陸員工，這對企業急要能馬上適應企業的高科技人才上來說，阻礙很大。

二、台灣 E 股份有限公司

(一) 公司簡介

台灣 E 由台灣東元企業與瑞典 E 兩大集團合資於 1987 年 12 月成立，全公司三百位員工，秉著專業的工作理念與誠信的企業經營原則，為國內市場提供最先進的電信系統及服務。E 正式成立雖晚，但早在 40 年前為台灣鐵路建立號誌系統時，E 的產品即已進入台灣市場。

E 於 1988 年承標了電信總局陸上行動電話系統工程，為國內安裝第一套公用無線電語音通訊（行動電話）系統，不僅在短短數年內促成類比式行動電話用戶高達七十萬之蓬勃現象，也為國人開啟有效運用現代通訊科技的新頁。1989 年與 1990 年 E 陸續承包的公用無線呼叫系統工程，為電信局擴充一百二十萬門號之呼叫器系統，使台灣成為當前全世界呼叫器用戶成長最快速的國家之一，該系統並躍居 E 在全球各地安裝的廣域呼叫系統中最成功的實例。國內行動通訊市場開放後，遠傳與

泛亞電信也成為E的 GSM 系統客戶。

除了無線通訊系統產品居業界之領導地位外，E的局用交換機、商用通訊網路、分封交換網路與傳輸設備、電信電力供應設備與冷卻系統、衛星與微波通訊設備、和國防通訊系統等產品與服務也馳名全世界。由於E匯集了市場所需的交換機、傳輸網路與網路管理之科技於同一企業體中，因此能依客戶的要求提供電信系統的整體規劃，並兼顧工程設計、系統相容性與介面等全方位考量。E的主要產品有三大類：

- (1) 無線通信系統
- (2) 公眾網路與企業通信
- (3) 消費性通訊產品

在產業環境上，E因為組織所面臨的環境為十分不確定性，且電信產業特性即是不斷變化，故要不斷推陳出新(新款的手機)，以因應市場激勵的競爭，及迎合顧客喜愛嚐鮮、追求與眾不同的心理。目前所處的產業環境有何重大變化？

科技(Tele-com 到 Data-com)

社會文化(消費習性改變、教育程度提高看得懂英文)

產品(型式及功能不斷推陳出新)

人力資源(相關的勞動力市場供給不足、人才競爭激烈)

政府(Business: wireless、固網開放, Employee-外勞開放)

市場(日本 PHS 行動電話的替代威脅)

(二)管理制度

1. 公司的經營理念(mission/vision)

成立超過 100 年的 E 集團擁有悠久的企業文化與永續生存理念：

- 專業 (Professional)
秉持客戶及目標導向的精神，提供全球客戶最具品質及競爭力的產品及服務。
- 尊重 (Respect)
營造開放自在的工作氣氛，讓人與人之間的關懷及信任得以發揮。
- 堅毅 (Perseverance)

以堅定的態度面對變動的外在環境，鼓勵技術的創新及改革，成就長遠的目標。

- 速度(To be the fastest)

快速度反應環境的任何變化，提供顧客最快的服務流程(workflow 縮短)

- 頂尖(To be best)

提供顧客最好的產品，成為市場上最好的廠商。

上述的組織文化，落實在管理制度上即為「變革管理」與「創新」，表示過去所做，不見得代表未來即是如此，但不論在處理顧客或產品上顧客最皆以上述五點為原則，另外也十分注重「人性化管理」、「彈性管理」及內部溝通。

2. 人力資源管理制度

(1)HR 部門在公司的地位、角色(在組織結構圖中)

E 目前正在進行組織變革，以 Joseph E. McCann(1991)的四種策略類型，分別為科技、產品服務、策略結構與人員文化詳述如下：

a. 科技的變革

除了我們之前一直談及的 Tele-com 轉變成 Data-com 外，在科技的變革上，最重大的突破便是 E 與其他四家高科技公司，聯合研發的無限傳輸的新技術—藍芽計畫。相較於傳統的紅外線，藍芽技術不但打破了紅外線傳輸不穩定、速率以及距離上的限制，更重要的是藍芽技術將 3C 產品(通信、資訊以及消費性電子)整合在一起，使其能夠以一種語言彼此自由相互傳送寬頻訊息，打破 3C 產品之間的溝通障礙。

b. 產品與服務的變革

- 服務：E 以提供通訊系統及維修服務為其主要營運事項，其服務的對象皆以知名電信公司為主，他們極為重視所提供服務之品質與效率。因此為達顧客理想的服務標準，組織開始推動組織變革，利用縮短內部流程及不斷推出高品質的服務系統，以達成顧客的高滿意。
- 產品：在手機事業上，除了不斷推陳出新的產品，由於 Tele-com 提升為 Data-com，能提供消費者語音傳輸之外，更能夠使消費者享受到隨時可以收發 E-mail、寬頻遨遊網路等服務的亦透過更便捷的溝通管道改善服務，讓消費者感覺其提供了更為十分人性化的產品與服務。另外，由於藍芽技術的發表，大大提升了未來 3C 產品整合的可能性，使得 Data-com 的未

來性將會不可限量。

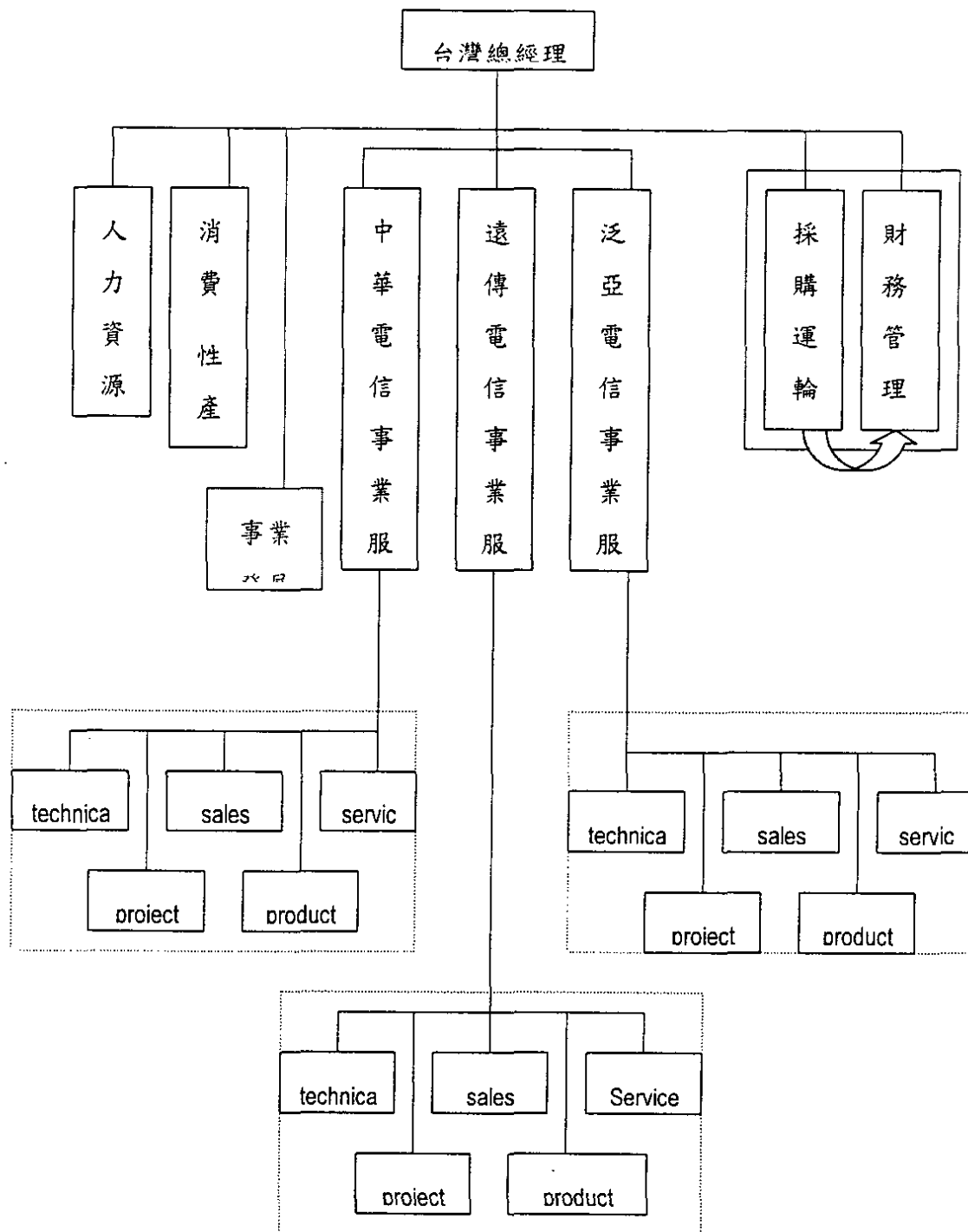
c. 策略與結構的變革

- 策略：為了能提供顧客在電信通訊上全方位的服務，將由原來的兩項組織策略「由 Tele-com 轉型成 Data-com、以顧客滿意為導向」，又新增了一項策略「發展新事業」，其為 E 要向與電信通訊上相關的事業水平發展擴張，過去只涉及與無線相關的事業，而未來可能會進入固網的相關事業，目前此項策略也反應在組織結構上，新增了「事業發展部」，而目前主要的工作即在研究探索公司未來所能進入的事為。
- 結構：除了「發展新事業部」的增加，為了因應 Tele-com 到 Data-com 整個轉型的階段，E 大量的採用 Project-based Team 的方式以執行公司的策略，其組織結構在變革前後有什麼差異，我們可以運用下頁的組織結構圖，來更清楚呈現。此外 E 將會更加強對於公司 Key Account 顧客的服務，在未來以 Key Account 為基礎的部門將會增加。

d. 人員與文化的變革

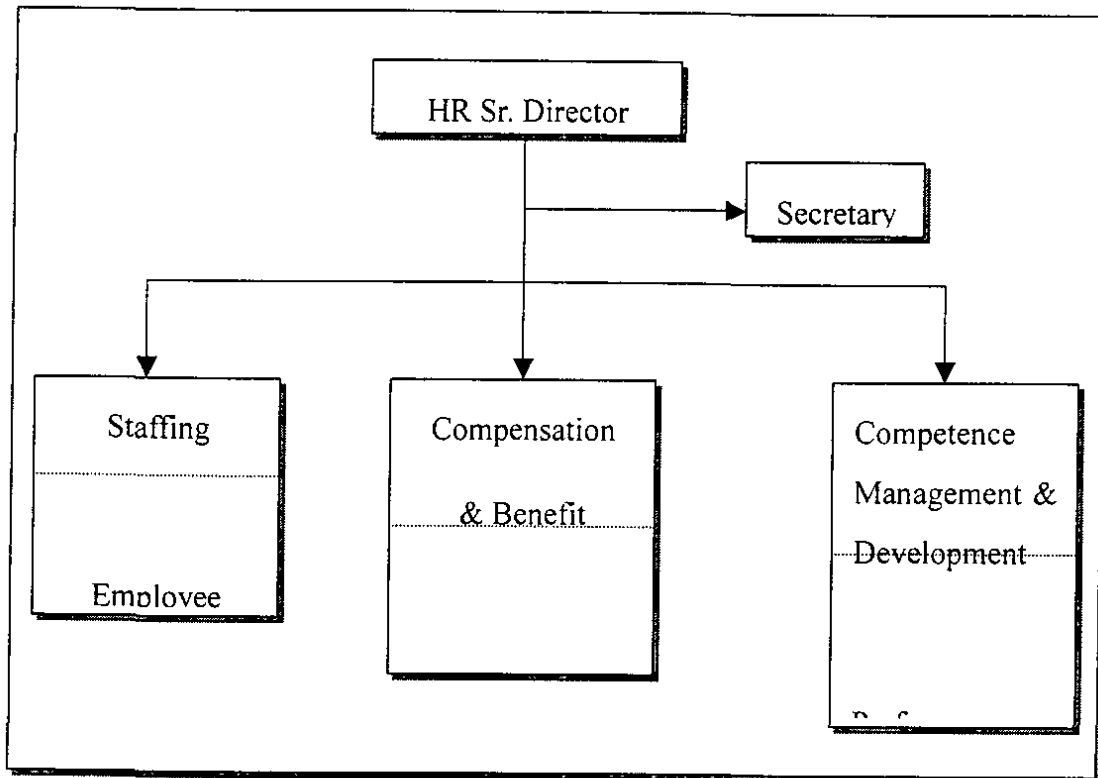
- 人員：E 主要是以訓練來協助公司員工提升員工本身的能力，目前 E 規定今年度技術職的員工要修滿 18 個與新科技相關的知識技能，而業務與行銷職人員則為 12 個學分，而行政職(如 HR)則為 9 個學分。以彌平組織在變革後所產生出的差距，而這也是 E 所謂的“competence-shift”。
- 文化：基本上 E 並沒有文化上的變革，只不過在原有的三個核心價值「專業、尊重與堅毅」外，又增加了快速(to be the fastest)、頂尖(to be the best)兩項，但就 E 的核心價值改變，並非因變革而改變，而是為了能讓變革更順利，在開始進行變革前即先增加此兩項，好讓組織變革更加順利。

台灣E變革前後的組織架構圖



(2) HR 部門內結構為何?有那些功能單位(如招募甄選/訓練/福利...)?各功能單位的職責(主要工作內容)?

HR 的部門架構



* 註：因 E 為外商公司，故常有瑞典總公司或其他國家子公司的外派人員，而人力資源處須處理這些人員來台的相關事宜，或國內的員工被派去其他國家出差或受訓的相關事務。

由架構圖中，可看出其 HR 處共分為三個部門，而這三個部門包含了所有的 HR 功能（招募甄選、訓練、績效管理、薪酬、勞資關係…等），HR 的策略也依不同的功能去訂定出，所以這三個部門所定出的 HR 策略如下：

a. Staffing、ER

- 為了因應寬頻市場的來臨，必須招募與甄選優秀的 Data-com 人才 (Recruit Talents)，即所謂「環境論」策略。
- 為了提高顧客滿意度，將現有的組織型態改為以 project-based 的組織，其變革、改造過程中，必須將不適合組織未來文化的員工釋出 (Release Employees)，即所謂「目標論」與「結構論」策略。

接下來的策略，皆可說是延續第一項所衍生的策略。

C&B、IA

- 為了獲得一群足夠數額的 Data-com 人才，故得發展出一套具有吸引力的薪酬及福利獎金計畫(Develop Attractive Program)。
- 因應未來發展，必須由 Telecom 轉成 Data-com，但因目前仍屬最新穎的科技，國內此方面的技術較為缺乏，故需尋國外的支援(International Support)。

b. C&D、PM

- 提供更先進技術的訓練課程(Advanced training)給予 Data-com 人才。
- 建立有效的績效管理制度(Efficient PM)，以了解人員能力不足(Gap)之處，知不足後可再接受適當的訓練。

將這五個策略的行動方案做一大略的介紹：

a. Staffing、ER

- 釋出不符合組織未來文化的員工(Release Employees)
 - (1) HR 要主動扮演積極的角色去主導此項行動，了解直線主管是很嚴謹地評定某位員工不適合未來的組織。
 - (2) 對於不能留下的員工，HR 部門要使員工離開公司，是否有任何法律上的問題要考量，並給予這些員工適當的資遣費。
 - (3) 與留下的員工溝通，並留意其工作士氣，是否因此受到影響。

b. C&B、IA

- 具有吸引力的薪酬及福利獎金計畫(Develop Attractive Program)
 - i. 要了解目前這些優秀的 Data-com 人才在國內市場上的薪酬水準(package)。

- ii. 因為國際性企業，故也必須此種人才在國際市場上的薪酬水準(package)。
- iii. 再了解國內外市場後，看組織內部現有 Data-com 人才的薪資水準
- iv. 藉由工作評價，來看此工作在整個內部薪酬結構上的等級。
- v. 與部門主管溝通，並得到其認可與參與。

□ 國外支援(International Support)

- (1) 先看國內是否此種人才不足，且無法找到配合組織文化的人
- (2) 雖然找得到 Data-com 人才，但技術仍須加強
- (3) 須由國外的專家來支援此項新興科技，因而要了解國外現有的資源狀況。

c. C&D、PM

□ 更先進的訓練課程(Advanced Training)

- (1) 先了解到傳統的人才的 know-how 不足以應付
- (2) 而未來的 Data-com 人才需要整合所有資源，故要提供其訓練課程，給現有及未來的人員，
- (3) 需提供哪些訓練課程？應該是在有關 Data-com 的行銷、製造、研發…等方面。

● 有效的績效管理制度(Efficient PM)

- (1) 建立連結組織目標、願景的 PM 系統
- (2) 由此 PM 來了解人員的實際職能(competence)，與公司要求的差距(gap)在哪？
- (3) 知道有差距(gap)，再提供訓練課程給予其不足之處，來提升其能力。

3. 薪酬方案

(1) (Pay Level) 薪酬水準：E 的薪資優於同業競爭者

其競爭者在同產業中的只要是通訊業的廠商皆屬之，但主要的為 Nika, Motorola, Siemens... 等(皆為外商公司)，若以跨產業的競爭者來看，目前只要從事高科技產業的廠商皆屬之，尤其是新竹科學園區的一些大廠。

(2) Pay Structure

目前的薪酬組成十分單純，且公司一體適用，並沒其他不同制度的運用：

- a. 本薪(base pay): 組成月薪的唯一成份，主要以工作經驗來決定(而非年資)，且每年會調薪。
- b. 固定獎金(Fixed Bonus): 不論盈虧，年終 2 個月的固定獎金。
- c. STI(Short-term incentive): 年初設定可衡量、可達成的績效目標，年底時評估，看目標達成狀況，達成率愈高則最多可拿到年薪 30% 的獎金，若沒達成則無拿到任何獎金，類似「目標設定」。(其 range 為 0%~30%)。

(3) 最有吸引力的薪酬方案：

本薪很高(約為一般同業的兩倍)，即薪酬中較少變動的部分，只有 STI 是，即代表公司不論營運好壞，員工的薪酬獲得十分固定。

(4) 最無吸引力的薪酬方案：

目前公司無員工認股權的制度，因為為外商公司，80% 的股權為國外投資者，故公司無法提供此項。

(5) 最有創意、獨特的薪酬方案：

STI，為一種目標設定的獎勵方式，是員工可以以其工作績效表現來決定的。(即 Short-term incentive，在本構面的第 2 題第(3)點有說明)

(6) 福利方案種類

- 年終獎金(不管景氣好壞，固定兩個月)
- 年資獎品(工作滿五年、十年... 依此類推，則公司會送予紀念獎品，如 E 的金戒子)
- 退休金提撥
- 國內外旅遊補助
- 各項休閒活動及社團補助

- 勞健保及員工團體保險
- 免費員工定期健康檢查
- 週休二日，彈性上下班制度，良好之休假制度
- 完善的職能發展環境，鼓勵員工自我成長
- 完整的職前,在職,及專業技術訓練計劃。

4. 員工留任與激勵

(1)在出缺勤率方面，因公司不打卡上下班，所以對員工出缺勤率未有特別記錄能夠加以計算。

(2)員工離職率約 5%~6%，在電信業來說比率很低，因為 E 不管在硬體(工作環境、設備)、軟體(組織氣候、文化、各種 HR 活動方面)

(3)在員工留任與激勵方面特別的方案：

公司認為讓員工接受訓練，能讓其技能知識增加，將會增加其在勞動市場上的被雇用率，所以對員工來說訓練是一個能提升自我能力的福利、激勵方案，且公司有能力和意願去提供給員工的訓練課程(包括網路教學、海外受訓、在職受訓…等)。今年每位員工的年度目標為 technical 員工要修滿 18 個學分，marketing & Sales 要修滿 12 個學分，而 general(ex. HR)的要修滿 9 個學分，這些學分都是與新科技(ex. Data-com)、網路…等相關的知識，修完一門課(通常為 2~3 個學分)即或獲得證書一紙，此種方式所提供的激勵效果是員工其職能增加，使其在勞動市場被雇用率增加；目前台灣 E 為 E 亞洲地區得到學分比率(Competency rating)最高者。事實上，並無特別方案去留住要走的員工，如員工被其他公司以高額挖角時，E 並不會刻意去提高此位員工的薪酬。

(4)在激勵、留住員工上所面臨的難題：

最大的困難在 E 無提供 stock，所以有時無法跟給予高配股的公司競爭人才，另外有時人才留不住並非公司所提供的不夠好，有時是因為產業特性，勞動力市場競爭激烈，甚至是跨產業競爭；但有個現象即是公司平均員工年齡為 35 歲，十分年輕化，但從另一個角度來說，即是年紀大(約 40 歲以後)的員工就會離職，因為 E 的工作環境，需要十分有精力、活力的員工，其工作負荷量非常的大。

(三)政府政策之建言

不論「勞基法、職工福利金條例、勞工安全衛生法、就業服務法…等」相關法條皆十分清楚，因為若要投標政府的案子，一定要先被審核是否公司完全合法，如是否有用殘障者(殘障晉額)，而若無雇用，則是否有提撥法律規定比率；而因為為外商公司，有許多管理階層皆為外國人，所以對與「外國人聘僱許可及管理辦法」十分關注。「電信自由化」、「固網開放」，對公司是有所幫助的政策。希望政府約束、規定少一點，規定一大堆又不來勞動檢查，如加班不可逾時，但一堆公司都沒有遵守；另外對外商公司來說，向來就會有遵守法規的習慣，不需要被特別約束。

貳、傳統製造業

一、F 工業股份有限公司

(一)公司簡介

- 1.公司名稱：F 工業股份有限公司(Fu Burg Industrial Co., Ltd.)
- 2.公司地址：台北市仁愛路三段 30-3 號，Tel: 02-27116770
- 3.工廠地址：桃園縣蘆竹鄉N路二段 205 巷 14 號
- 4.成立時間：1977 年
- 5.營業據點：
 - (1) 台灣：分設於台北市、台中市、台南市、高雄市，共四個營業所；
 - (2) 海外：於馬來西亞、泰國、香港、上海、菲律賓設有營業辦公室。

6.公司人數：200 人

7.業別：醫療衛生用品的製造和銷售

8.產品線：成人紙尿褲和看護墊

9.產品項目：

品項	產品名稱
紙尿布	安安成人紙尿布
成人紙尿褲	安安成人紙尿褲、安爽成人紙尿褲、安親成人紙尿褲
嬰兒紙尿褲	小安安嬰兒紙尿褲
濕紙巾	小安安 TINO 柔濕巾、AN-CARE 柔濕巾
保險套	親密關係保險套
產辱墊	安親產辱墊
寵物墊	貝多芬寵物墊

10. F 的管理風格 (節錄自工作手冊)

- (1) 目標：循序漸進、清楚明確； (2) 組織：再行組織、詳細計劃；
(3) 控制：事前模擬、督其品質； (4) 用人：適人適所、時空配合；
(5) 激勵：激其心志、發其意志； (6) 考核：論功行賞、有權有責。

11.產業環境

(1)產業特性：

因為成人紙尿布為生產主要產品，所以高齡化社會為服務主軸。F 在民國 78 年以前為唯一生產成人紙尿布的廠商，現今有包大人、金百利、嬌生、添寧等競爭

者。銷售通路主要有福利品、百貨公司、量飯店、醫療安養院、經銷商等。未來發展也許會因為老人不受重視或老人本身排斥而受限。

(2)公司目前所處的產業環境之重大變化：

紙尿布製造科技已發展成熟。至於社會環境上若更重視日益增加的銀髮族，應有發展，但現今產品單價貴，銀髮族要有一定經濟支援才可買得下。現今本產業面臨競爭者增加之威脅，尤其是嬰兒尿布製造商轉而製造成人用品。

(二)管理制度

1. 公司的經營理念(mission/vision)

公司之標語為 We care of you. 另外 F 希望在 2005 年前成為亞洲醫療產品最大製造商，所以其國際化之野心非常大，分別在亞洲各國有工廠及辦公室。

2. 公司的管理制度的特別之處

公司老闆以菁英主義、精簡人事為管理方法，將公司視為網狀組織，所以老闆會忽視中階主管直接和基層人員接觸，直接給有潛力的員工工作機會磨練。另外公司必須在每年六月訂立一年及五年計劃，在 9 月進行部門主管協調，11 月將目標年度行事曆訂出，再針對重點計劃編預算。老闆另針對 2005 年之目標，施行 Top-20 計劃，訓練以後到各國的主管。

3. 人力資源管理制度

在組織結構中因為預算之緣故屬於管理部，但是因為總經理的方便控制協調，實際 HR 上是直接對總經理負責。(參看最後一頁之組織圖) 人事部門中有人事人員，但因為廠部很大，所以廠部中也有人事(進行行政工作)，隸屬於廠部總務課，另外各地營業處也有行政之人事窗口(處理一般行政出勤等工作)。

總經理直接管理的人事總務組中除了有一位人事外，另外有教育訓練人員一人，人事工作多以跑報表、電腦化的工作為主，其負責招募、薪資發放、辦保險、

一年兩次之績效評估、公司福利、彙整出勤資料申報所得稅；教育訓練人員則進行職位訓練需求分析、安排教育訓練課程、蒐集外部訓練課程資料，建議主管哪些人可參加哪些訓練、辦理外部活動（如到渡假中心編年度預算等）、培訓公司內部種子人員進行教學內部員工（如叫日籍員工教大家日文）、外派人員之訓練、行前安排等。

工廠人事規模較小，主要作 Follow 的工作，和總部人事工作不同處有外勞管理、工廠人員體檢、勞資關係協調等。

4. 薪酬方案

(1) 薪酬水準在同業中為居中的地位。

(2) 薪酬結構： 業務部門為公司最重要之部門，除了新事業發展處和企劃處為底薪制外，其薪酬結構已底薪加獎金制度為主，可達底薪和獎金以 1:1 之情況，發放為每月發，若各部門及各人有達其預設銷售目標（公司依地區等情況設定），則可發獎金，獎金以點數換算，有質及量之目標，配合公司的考核表依比例給獎金。

(3) 最有吸引力的薪酬及獎勵辦法： 公司主要有獎金加底薪為主，所以獎金相對為較受吸引力的方案。全勤獎為出國旅遊或給獎金，這對工廠員工吸引力較大。

(4) 最無吸引力的薪酬及獎勵辦法： 公司因目前未上市，股票為購買制（一股 20 元），但規定也非常嚴苛，而且老闆性情上也不希望將股權分散，所以購買的人不多，最無吸引力。

(5) 最有創意、獨特的薪酬及獎勵辦法： 無，只是已底薪為主，不同於園區之公司有分股票等。

(6) 福利方案： 購物優惠、退休金、國內外旅遊、三節禮品、婚喪喜慶禮金（紅包等）、教育訓練、勞健團保。

5. 員工留任與激勵

(1) 員工曠職率： 曠職率很低，每年應不到十人次，因為公司甄選時有良好的過濾，以找適合公司文化的人為主。

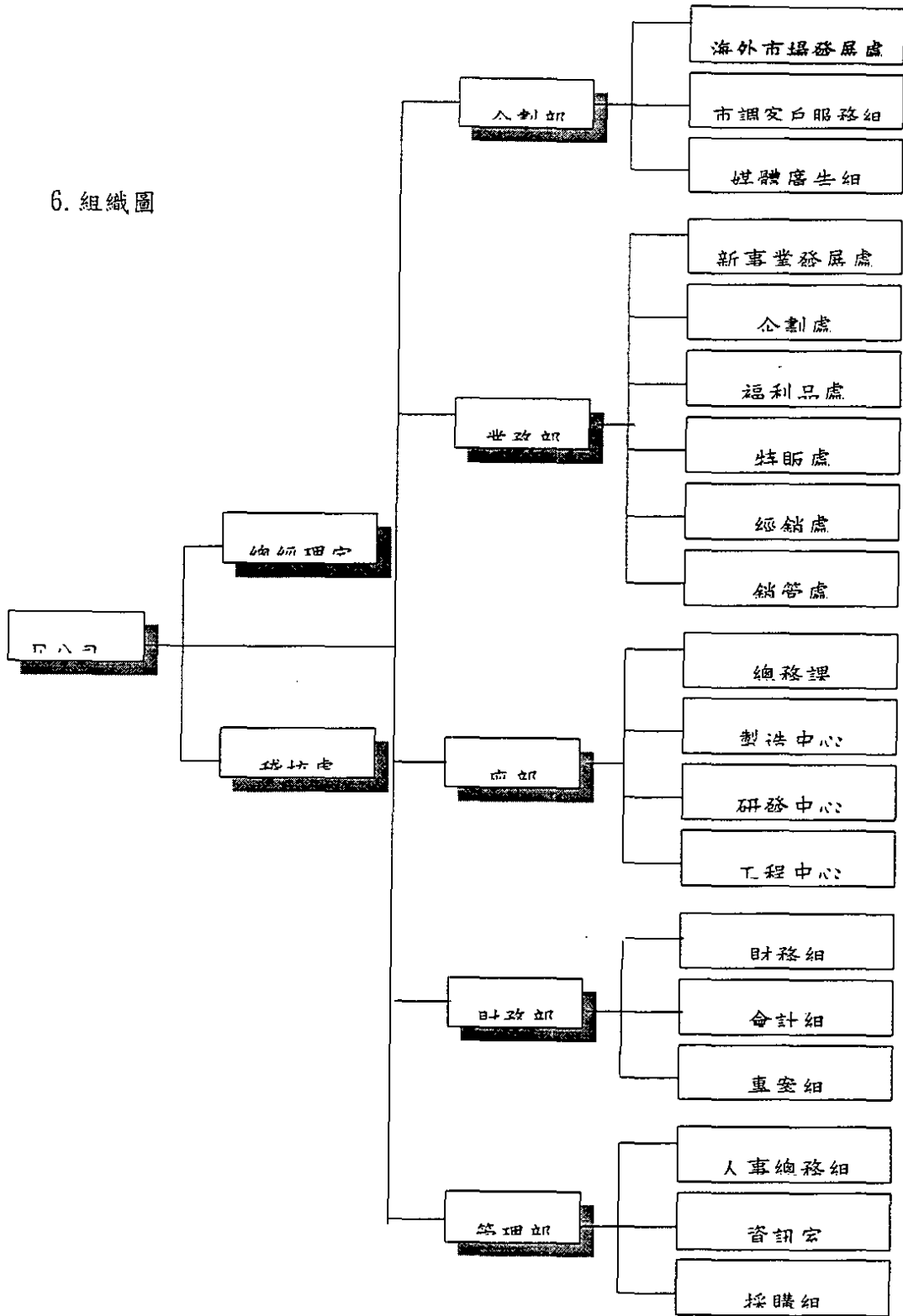
(2) 員工離職率： 約為 40% ，尤其以業務部門更高，可能是因為業務之工作特性（往外跑）所以此人員流動率大。

(3) 員工留任與激勵之特殊方案： 公司沒有小圈圈及鬥爭，導因於公司文化和諧之特性，所以公司的氣氛應為公司留人的最大動機。不過老闆也不強留人。另外主管有聚餐預算，凝聚員工士氣。而公司也有訓練計劃及表揚績優員工來激勵員工。而且老闆很會給員工機會表現（尤其是大事情之表現機會），這算是給員工最大成就感之激勵方案（所以有很多同業之高階主管可能都是來自於F）。

(4) 人資部門在激勵、留住員工上經常遇到的困難： 公司流動率太高，人資需做很多招募，但老闆認為流動率可增加公司創意而且可以節省成本，所以人資有兩難。另外老闆一意孤行，常有些人資方案就在老闆的決議下否決了。

(5) 激勵員工以提升生產率的方法： 底薪加獎金制。

6. 組織圖



(三)政府政策之建言

1. 與公司有關的政府政策的了解程度

和公司有關之法規有「女性夜間工作限制的大幅放寬」、「外國人聘僱許可及管理辦法」、「當前外勞政策重點」、「雇主聘僱從事特定工作之外勞需繳納就業安定費」、「外籍白領人士來台受聘流程之簡化」、「製造業重大投資者得申請聘僱外勞之有關事項」、「修正「勞工保險條例」的具體措施」、「就業服務法施行細則」、「失業保險」。

2. 對公司最有幫助的政策

外勞政策，因為工人難找，而且工廠有 30 多位外勞。

3. 對公司最無幫助的政策

教育訓練方面法案、公營事業民營化、亞太營運中心相關法案。

4. 對政府政策的建議

外勞仲介負債太多（但好像是外勞輸出國自己之制度）；政府對外勞薪資及福利制度僵化（如限定薪水或應有住宿福利等），另有外勞就業安定費，不知政府用在哪裡；就業保險門檻太高、大家不了解，施行不確實；加班需報備之制度，就算合法加班都需報備，多此一舉；勞、健保轉出轉入程序太繁瑣。

二、H實業股份有限公司

(一)公司簡介

H實業股份有限公司為一家生產沙拉油及飼料之食品製造業公司，目前產品有「一品沙拉油」及「勝利牌」飼料，近年來並代理 38 度高粱酒之銷售，現今為國內三大沙拉油製造廠之一。

H實業在民國二十年成立於苗栗，於國六十一年興建高雄廠。目前資本額將近九億元，其股票並於民國八十一年獲准上市買賣。H實業為因應國內日益增加之外部環境限制及企業需要，於民國八十五年轉投資成立型態完全一樣的H菲律賓公司，生產並銷售黃豆製品及沙拉油。

在產業特性上，公司所處產業的特性：生產民生物資，以三班制大量生產。目前年平均營業額為 33 億到 36 億之間。在製造業排名為三百名左右。但公司總員額為 190 人而已。此產業之賺錢與否並非掌握在自己本身的因素，舉例來說，當口蹄疫大流行時，飼料都乏人問津；另外因為貿易的發達，若飼料價格稍一變動，飼料進口便增加，本地飼料遂無利可圖，而且黃豆等大宗物資開放進口之後，雖然原物料非常便宜，但飼料、沙拉油價格已拉抬不上去，黃豆價格一漲，本地之相關製品便無法漲價，所以造成成本提昇但獲利不高之趨向。

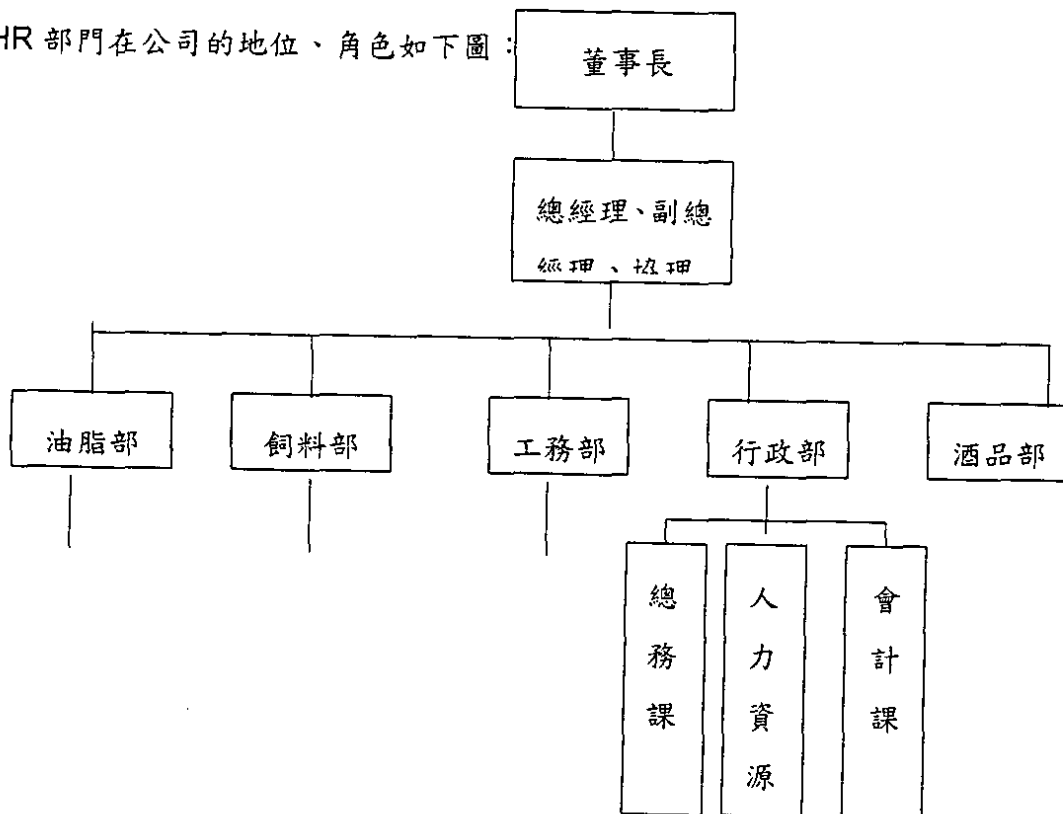
公司目前所處的產業環境的重大變化：目前台灣只有三家大油廠，包含大統益（統一、大成、益華三家合併，進行油品再精緻）、中聯（由六、七家小油廠合併）及H。以往有十多家之局面變成今日三大油廠知情勢主要是因為要降低成本，並進行自然淘汰。另外因為飼料及黃豆製品已趨向成熟，又是屬於製造業中之傳統產業，故並不受政府重視，所以在自然淘汰下，各廠不是經營不下去、或是合併，就是轉往國外發展。

(二)管理制度

H實業歷史悠久，以往秉持著「耐心、信心、用心、慎重、計劃、檢討」之保守經營理念，所以公司的經營制度都是朝向生產穩定為基礎，而且不喜歡踏入新產業。另外H實業用人精簡、不輕易辭退員工、每年必發比上一年都高之年終獎金之制度，使員工留任率高，故員工平均年齡偏高。但是前年因更換總經理，公司遂走向多角化，制度和組織目前都在調整之中，而且因為員工年齡高，創新不足，所以目前也不留任應退休之員工，希望達成公司的換血。至於公司的管理制度的特色，公司採傳統式經營，凡是以保守，維持生產作業平順為管理制度，故無特殊之處。

1. 人力資源管理制度

HR 部門在公司的地位、角色如下圖：



因為公司目前在變革，進行招募、甄選、訓練、福利、儲備人員訓練等工作。其中以新幹部之儲備為主要工作，因為近年有一批老員工將離職，所以人力資源部門主要是養成（或挖角）這些儲備人員，以因應未來需要。

2. 薪酬方案

(1)薪酬水準：在食品製造業中之居於領先之地位（前 25%），但是行政部之基層員工薪資算平均水準。

(2)薪酬結構：一般員工之薪資以底薪（本俸、生活津貼、伙食津貼等）、職務加給、津貼、獎金（敬業獎金、工作獎金、全勤獎金、年終獎金等，近來新增有獲利依百分比之分紅制度）。大體上全部員工薪資結構都差不多。

(3)最有吸引力的薪酬及獎勵辦法：一般薪資在業界屬領先地位，所以沒有特別特殊之制度。但是每年比前一年多的年終獎金是安定人心的重要因素。另外季獎金發放（視部門貢獻度、職級分）也頗吸引人心的。

(4)最無吸引力的薪酬及獎勵辦法：無

(5)福利方案：

- 國外旅遊（公司給假、福委會給錢），三節禮品/獎金（一人每年約六千元），員工保險一人 150 萬，急難救助互助金，婚喪補助，員工無息子女教育貸款（一人五萬），午餐補助，住宿舍免費

3. 員工留任與激勵

(1)曠職率：員工曠職率幾乎為零，因為公司要打卡，若每天在上班時間之前十分鐘打卡，則每月有 600 元之「敬業獎金」並每月檢討。

(2)離職率：員工離職率低，這是由於以往因為公司薪資頗高，故離職率低，員工也太老（平均員工年齡為 39 歲）。所以公司目前希望提高離職率至 15--20%，以增加組織之創新。

(3)特殊的員工留任及激勵方案：因為薪資較高而且工作穩定，而且也有「年

資津貼」，如滿三年之年資會有每月多加 3000 元之津貼，所以至少在高雄地區本公司是頗吸引人的；但是行業不受歡迎是一項缺失。

(4)人資部門在激勵、留住員工上經常遇到的困難： 因為公司文化之因素、員工也不多，所以困難不多，員工都非常聽從制度及指令。這可能也是因為南部人員之喜歡安定、認命之天性使然。而且H在招募時，也會非常仔細甄選，就是要找到適合組織文化的員工。

(5)激勵員工，以提升生產率的方案： 公司之生產力已到達機器之極限，所以人力主要是因應機器運作，故生產力（產能）已算最高，所以公司並無提昇生產力之口號。

(6)留住人才的方案： 留職率已經太低了，所以並不喜歡特意留任員工。

(三)政府政策之建言

1. 對相關政府政策的了解

很多政策都有關聯，例如勞基法、外勞相關規定、殘障者任用相關規定，甚或是「大陸經貿人士訪台限制」都必須了解，因為和大陸也有一些投資訪問。

2. 對公司最有幫助及最無幫助的政策

因為傳統製造業不受重視，所以H在遵守政府基礎規定之外，並不感覺有何政策特別有幫助或無幫助，而且世界趨勢使得養豬業（飼料之大宗客戶）漸受排斥，政府之環保規定也使養殖業漸趨沒落，最近之口蹄疫也使其經營利潤降低，所以外移應是最佳選擇。

3. 對政府政策的建議

因為本產業已不受政府重視（養豬之污染問題等），所以紛紛想到外國設廠，再加上最近又要做福利，所以要加營業稅，這個制度又使公司營運成本提高，傳統產業更待不下去，所以希望政府不要再限制本產業之發展或增加其成本（但無奈的是，

這是已開發國家之發展傾向)，所以傳統製造業只好自生自滅了(自由競爭及淘汰)。

參、服務業—金融業

一、C銀行

(一)公司簡介

C銀行簡稱中國商銀，英文簡稱 ICBC。ICBC 國外分行最多，遍佈世界重要地區，分支單位有 25 家，是最具國際化的銀行，外匯專業水準深受客戶的肯定。其國內營業單位也有六十四家。由於服務品質優異，績效良好，分別榮獲著名的歐洲貨幣雜誌 (EUROMONEY) 與亞洲貨幣雜誌 (ASIAMONEY) 評選為一九九五年台灣最佳銀行，一九九六年十二月榮獲商業周刊「全國銀行服務品質大調查」第一名，同時也榮獲國際知名債信評等機構穆迪公司 (MOODY'S INVESTORS SERVICE) 評等為國內債信與財務最佳銀行，一九九七年二月中國商銀再度榮獲亞洲貨幣雜誌 (ASIAMONEY) 所刊載之亞洲傑出商業銀行龍虎榜中再度榮獲最佳本國銀行獎。

C銀行改制前之中國銀行，成立於民國元年，其前身可溯至前清時期之大清銀行與戶部銀行。民國十七年，國民政府奠都南京，全國統一，乃由財政當局決策，另行設立中央銀行為國家最高金融機關，指定中國銀行政府為特許之國際匯兌銀行，致力於外匯業務操作，奠定本行國際貿易匯兌之專業特性。由於事實需要，當時財政部特許本行仍發行鈔券，並代理國庫，直至民國三十一年發行權始集中於中央銀行。民國三十八年，總管理處隨同政府輾轉播遷臺灣，國內行處暫停對外營業，國外行處則繼續服務僑胞，吸收僑匯並協助政府機構辦理國外採購事宜，維持政府對外收付聯繫於不墜。

民國四十九年十月二十四日總管理處國外部在台復業，仍為國際貿易與匯兌專業銀行，並經辦一般商業銀行業務。復業時資本總額銀元六千萬元，實收資本同。

民國六十年，為推動產業結構晉級，維持出口競爭能力，擴大扶植出口工業，促進民營事業發展，並配合政府政策，本行奉准改制，民國六十年十二月十七日正式改組，成為民營商業銀行，並更名為C銀行。改組民營後，業務陸續擴展，分支機構陸續設立，迄八十八年十月底國內計有分行六十四家、辦事處十二家；國外分行十九家、代表處二家。另以轉投資方式在加拿大多倫多設立光華國際商業銀行，並在華埠、溫哥華及列治文各設立分行，在澳洲雪梨設立光華國際金融公司，荷蘭阿姆斯特丹設立歐華國際商業銀行等，全體員工為三千五百七十四人，資本總額新臺幣三百一億八百萬元。

在產業環境上，有：

(1)公司所處產業的特性：

- 用人成本高：相對於餐飲等其他服務業，用人成本較高。
- 競爭激烈 (Over-banking)：開放新銀行開設後，銀行太多，大家除了提供服務外，還做價格競爭 (放款利率降低、存款利率提高、要爭取客戶，故核可貸款不謹慎)，所以放款風險提高、獲利也降低。
- 電腦化：為增加服務效率，如 ATM、補登存摺、信用卡等業務都電腦化處理。
- 國際化：信用合作社、農會等紛紛爭取進行外匯業務，以推展業務。另外外商銀行多，很多外資廠商的生意都被搶走了。不過 ICBC 也在海外設很多分行，進行國際化。
- 業務多元化：金融產品多元化，業務儲存放款、還要做其他衍生性商品等業務。

(2)公司目前所處的產業環境所面臨的重大變化：

甲、業務方面：存放款利差降低、合併風盛行 (如台銀、土銀、中信銀合併)、亞洲金融風暴及 921 地震 (房貸方面呆帳增加) 都對銀行之經營有影響。

乙、管理方面：銀行業開始適用勞基法（為提供規定之福利，所以用人成本提高）、員工個人意識提昇、銀行傾向民主化管理。

(二)管理制度

1. 公司的經營理念(mission/vision)

公司經營理念為親切、效率、誠信、創新。

- 親切方面：公司辦服務禮貌訓練；選擇最佳服務人員及表揚；中高階服務人員輪流到櫃檯招呼客戶。

- 效率方面：在職專業訓練辦理；公司有 SOP，並有中高階人員組成合理化小組，負責檢視工作流程；電腦化設計謹慎（加強內控，防止行員擅自更改資料）。

- 誠信方面：招募人員時，衡量人員學校操性成績並做背景調查；進行職前授信等方面訓練；員工生活考核（主管接近員工、觀察其生活，看是否有不正常處）；要求客戶資料保密、待遇保密；禁止行員及客戶私下金錢借貸往來。

- 創新方面：有專門企劃工作小組，負責創新金融產品；有提案獎勵制度。

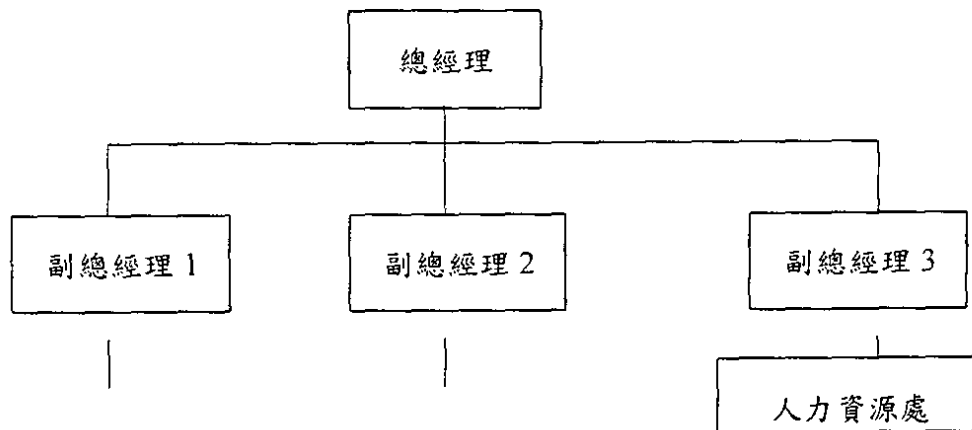
2. 公司的管理制度特色

- 人事管理方面：尊重行員個人意見，如請調方便、職缺申請方便；重視員工溝通（單位業務會報、總管理處會報、北中南三區會報，為員工意見反映之管道）；新進人員有輔導員制度，以有經驗之員工（年齡不可差太多）帶領新員工工作。

- 業務方面：主管充分授權（如放款額度）；有帳戶管理員（account officer）（專人服務專門客戶）；另有遵守法令主管（compliance officer），負責檢核各部門業務是否合法。

3. 人力資源管理制度

(1) HR 部門在公司的地位、角色：



..... (共 16 個單位)

總管理處中每個副總有不同之管轄範圍，人力資源處處長直接向督導人事之副總經理負責；其主管會參與公司之高層會議，以了解公司之業務進行，再進行相關工作。

(2)HR 部門內結構為何?有那些功能單位(如招募甄選/訓練/福利...)? 各功能單位的職責(主要工作內容)?

- 甄敘課：負責人力資源規劃（新進人員需求規劃評估）、同仁離職、資遣、退休、差旅費報銷之業務。
- 考核課：員工績效考核、升遷、獎懲、員工保險、薪資發放作業。
- 訓練課：行內訓練中心訓練、行外專業訓練或見習（和國外銀行合作）。
- 人力發展課：調查評估所需人才、人事問題研究、政府法令異動之資料蒐集、員工工作意願調查（如是否想升管理職）、有潛力之員工（現階段僅限於中高階主管）短期生涯規劃。

4. 薪酬方案

(1)薪酬水準在同業中為領先地位

(2)薪酬結構：因為其為公營機構改組，所以大多為公營機構之薪酬結構（以升等考試提昇之職級、年資、考績為主要考量）；縱使是一些專業人員（如外匯交易人員），雖其在國外以業務分紅為給薪標準，但在 ICBC 仍是以一般穩定之薪資制

為準（但有 10-20%之績效獎金）。

(3)最有吸引力的薪酬及獎勵辦法： 因為酬制度在業界已是數一數二，所以其實除了薪資最高外，似乎沒有其他特殊吸引人的辦法。但是公司還是有考勤獎金（請假 15 天內仍會有最多半個月的獎金）、績效獎金（看全公司、分行、部門、個人績效差別或記過紀錄有不同額度之績效獎金，全公司依目標盈餘核算一基準獎金（如兩個月）後，各分行、部門在依其績效調整獎金比例，最後部門主管再依員工個人績效核發獎金，其權限為加減 50%，但特殊例外不在此限）。

(4)最無吸引力的薪酬及獎勵辦法： 其實好像沒有，因為受訪者認為 ICBC 在新酬方面已經是高於業界了。

(5)最有創意、獨特的薪酬及獎勵辦法： ICBC 在新酬方面是跟著公營機構之規定走，所以受訪者不認為 ICBC 有何較特殊之薪酬及獎勵辦法。

(6)福利方案：

- 文康活動補助,三節獎金,冬夏季制服,免費保險：勞保、健保、意外險,午餐,子女獎學金,員工分紅,子女教育補助,派外人員家庭支出補助

5. 員工留任與激勵

(1) 曠職率：員工曠職率幾乎為 0；因為員工珍惜工作，若曠職太多會解聘。

(2) 離職率：員工離職率約為 2.0-3.0%；因為其薪酬很好，所以離職率不高。而且現在年輕人多有自己之生涯規劃，離職的員工多是繼續進修或志趣不合才離職。

(3)員工留任與激勵的特別方案：

a.待遇不錯

b.公平、公開、合理之升遷制度

c.工作滿十五年即可有退職金（年資 25 年以上為退休金）申請，退職金依

年資發給，若一人工作 18 年，則可依現在月薪領 18 個月之退職金。退職金及退休金由公司依法提撥準備，員工不需支付。且退休金有特高利率之優惠存款。

(4)人資部門在激勵、留住員工上所遭遇的何困難：

a.因銀行業競爭激烈，所以為提昇員工績效，想將績效獎金比例提高，固定獎金（如年終獎金）之比率降低，但是員工和工會反彈。

b.因為公司為金字塔式結構，隨公司規模加大，人員增加，但高階職位有限，所以有些升遷較困難。

(5)激勵員工以提升生產率的方案： 受訪者認為目前制度（之前提到過的）就很夠激勵員工了。

(6)留住人才方案的方案： 主要是提供最佳之待遇來留住員工。

(三)政府政策之建言

1. 與公司有關的政府政策的了解程度

像是合併法、投資證券業持有資金比率規定、信託業法都是現今較需了解的。另外還有注意就業服務法、殘障人士任用相關規定及促進產業升級條例中之訓練費用可扣抵營業稅之規定。

2. 對公司最有幫助的政策

合併法；因為若銀行合併，即有可能擠進全球 100 大銀行，如此一來銀行資金雄厚、信用良好，向其他國家銀行借款時利率相對較低，而在國內放款時利率雖依國內標準，但是相對上來說可賺更多錢。

3. 對公司最無幫助的政策

除外勞相關法規無關外，其實勞基法是弊大於利的，因為其規定有些並不適宜用在銀行業，譬如說女性夜間加班及哺乳室之規定，反而使銀行不敢僱用女性員工擔任某些職位。

4. 對政府政策的建議

- 政府規定太細，以工廠法出身之勞基法為例，其較適用於生產製造業，銀行業因有另外規定，且這修規定應僅屬原則性之規範。
- 希望政府不要干涉太多。
- 對傳統產業不可抽銀根之道德說服是會對銀行帶來風險的。
- 相關法規在規定時不要閉門造車，應多和銀行業商量。

二、N人壽

(一)公司簡介

N人壽保險股份有限公司成立於民國五十二年七月，當時係由本省名流集資經營。民國五十九年，公司改組後，N人壽獲得AIG技術協助，引進西方先進保險經營理念及教育訓練制度，以專業、誠信、負責的服務態度，配合社會大眾的需求，研發各項保險產品，成為國內最早強調專業經營的保險公司，並為日後發展奠下堅實基礎。AIG集團目前為N人壽最大股東，對於專業技術的交流，行政作業的精進，以及集團成員間的合作關係極為密切，提供社會大眾全方位的金融理財服務。

強調專業經營的N人壽，不僅研發符合客戶需求新產品，更積極以專業訓練來提升內外勤人員的素質，成效備受社會肯定。N人壽在全體同仁努力下，業績年年保持成長，八十八年度保費收入達新台幣九百七十一億元，較前年成長19.5%，持續十多年超過整個保險市場的平均成長率，市場佔有率則由十二年前的4%提高至八十七年十一月的17.2%。

在廣大客戶的愛護與支持下，N人壽業務不斷擴展截至八十九年四月底止，N人壽一般壽險及團體壽險有效契約總額達新台幣三兆三千五百七十億元，公司資產總值三千四百二十億元。目前設有基隆、東台北、大同、板橋、中壢、新竹、苗栗、台中、彰化、嘉義、台南、高雄、屏東、花蓮及宜蘭十五家分公司，通訊處 280 多處，登錄業務員近四萬人，壽險、團體險及意外險保單逾四百三十萬件。N人壽另外也非常重視人才培育、提供多元產品、重視保戶服務完善迅速、並以愛心經營、熱心公益。

在產業環境上，N人壽屬於金融服務中之保險業，其有以下特性：

◆ 商品無形，服務至上：由於人們無法以一般對有形商品的購買習慣選擇適合自己的保單，因此保單必須透過銷售人員向消費者詳加說明。所以其從業人員須秉持「服務至上」的理念。為客戶提供完整之服務。

◆ 著重形象第，誠信第一：由於保險是保險公司對其保護的一種承諾，所以保險公司要維持企業經營體質及塑造企業形象，使社會大眾將分擔風險的責任托付給保險公司。業者應以「誠信第一」為原則對其保戶提供適切的服務，減少糾紛發生的機會，進而提升業界形象，確切反映其對社會國家的功能。

◆ 專業經營，意義崇高：保險涉及的專業知識領域極廣，舉凡精算、醫學、法律、電腦、市場行銷及行政管理皆與其經營運作有密不可分的關係。故其從業人員不但必須具保險專業知識，還要有其它相關方面知識。另保險是一種發揮人類互助自助美德，及保障社會安定繁榮為出發點的事業。因此，保險業不但是專業的行業，亦是一種有崇高社會使命的行業。

公司目前所處的產業環境的重大變化：國民現在對保險的觀念越來越強，很少人沒有買任何保險的。而且政府也在推動各式保險，所以民營保險業者是有利可圖的。但是現在台灣保險業者非常多，外商紛紛投入（如安泰等），所以競爭相當激烈。另外台灣的保險市場其實已經快面臨飽和，所以N人壽也到大陸設公司，希望進攻大陸市場。

(二)管理制度

1. 公司的經營理念(mission/vision)

企業經營理念為誠信第一、服務至上；企業使宣言為成為國內服務最好的人壽保險公司；其策略為「不分內外勤，同心協力」、「建立創新、積極主動的服務文化」、「讓客戶滿意」，並利用加強教育訓練、月會、期刊、競賽宣傳此理念。

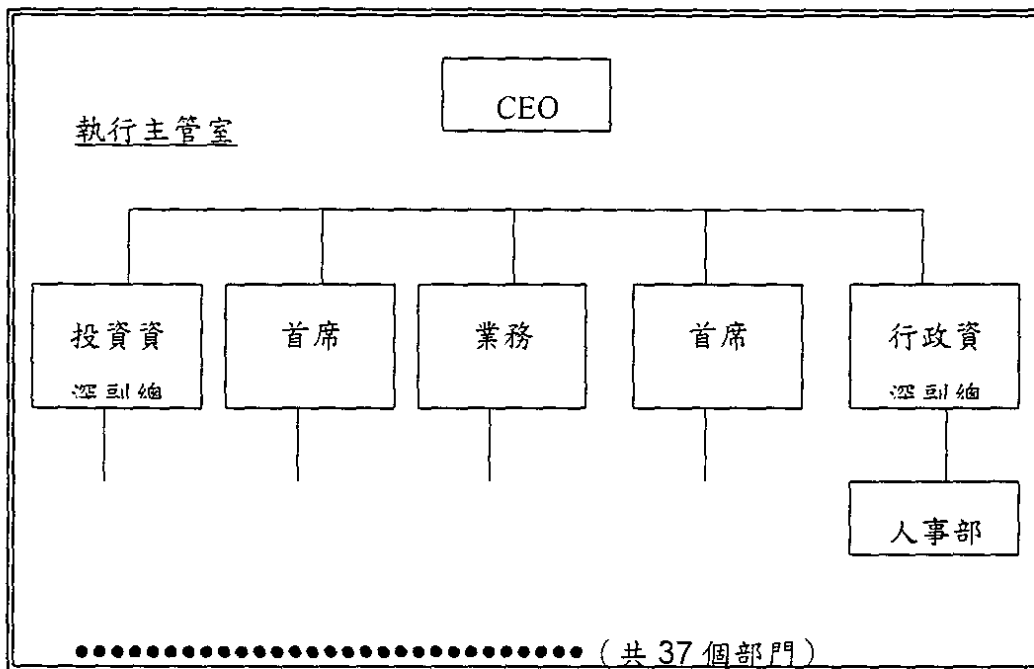
2. 管理制度有何特別之處

公司秉持著以人為本的管理制度，具體做法如不打卡、工作滿一年之後有 11 天年假、從來沒有解聘制度，頂多為口頭及書面警告，最後傾向於自動離職等；另每年各部門主管有到渡假山莊擬定年度計劃，大家一起討論，最後由總經理負責評核的管理方法。

3. 人力資源管理制度

HR 屬於總經理以下的「行政資深副總」之下（如下圖）。其必須向行政資深副總負責。旗下分為三個處：

- 訓練處：有訓練課一科，工作有員工新人訓練、員工在職訓練、晉升訓練等。
- 薪資管理處：包含薪資科（工作內容為員工薪資、津貼之行政業務進行）；人事管理科（工作執掌為負責休假、加班等行政業務）；員工任用科（負責晉升考核壽險主管、新任員工之任用）。
- 人事行政處：勞健保課（負責辦理勞保、健保、團保）；系統規劃科（負責行政程序規劃、流程改造、自動化及資訊化之推動）；員工福利科（負責房貸、員工 6%旅遊折扣）。



4. 薪酬制度

(1) 薪酬水準在同業中居於業界領先地位，約為 P-75~80 間。目前只有國泰和新光的薪資較高。

(2) 薪酬結構

精算部門、投資部門、契約部門、教育訓練	業務人員
<p>1. 職務本薪，依職級給</p> <p>2. 專業及考試（如美國精算師考試）加給：精算師凡考過一科每月加 5000 元，最高可得 10 萬元（全部 20 科都考過）</p> <p>3. 生活津貼：依職級每月有 3000 起跳之生活津貼。</p> <p>4. 職務津貼：依職務、部門特性每月有 3000 元起跳之津貼。</p>	<p>採無底薪制，Pay 依業務額（Output）高低核發佣金，例如幫公司做了 10 萬元的 case，可能有 40% 的佣金（即 4 萬元），公司另依照佣金加 10%（4 千元）為獎金，故員工共得 44000 元。佣金之比例介於 case 的 10-50% 間；佣金加成比例視佣金大小不同，一人獲得之佣金額越多，其獎金加成比例越高（例如一人本月佣金有 8 萬元，另會得佣金 12% 的獎金，故共得 96000 元的 Pay）。</p>
<p>5. 主管加給</p>	<p>以上為月結制，但每半年仍會依半年全部業務額算平均（保費總收入 ÷ 6）看每月發給之佣金及獎金是比月平均多或少，少的話就補貼。</p>

(3) 最有吸引力的薪酬及獎勵辦法：

專業加給及業務佣金加成效果非常吸引人。

(4) 最無吸引力的薪酬及獎勵辦法：

本薪制。因其本薪加薪幅度很小，去年為 4%，相對一些加給來說就不受關心了。

(5) 最有創意、獨特的薪酬及獎勵辦法：

專業加給及比其他同業高之佣金制度。

(6)福利方案：

退休金制度：依年資公司和個人相對提撥同樣百分比的退休金專戶，百分比由 6% 至 10% ，公司會拿這比錢幫員工投資。

● 國內外旅遊補助,三節禮品,急難救助,婚喪喜慶禮金,社團活動補助,員工分紅：每年六月份平均一人多一個月薪水,免費之勞健保：健保外之自負額公司也會負擔,一年有 11 天年假、21 天免扣薪病假,自己買保險也有優惠,和其他公司有簽約者,有購物優惠（如航空公司、旅館等）

5. 員工留任與激勵

(1)員工曠職率很低；因為年假及病假都很多、又週休二日，所以曠職不高。

(2)員工離職率約為 20% ，受訪者認為其為公司之自然流動率，且外商原則上是不鼓勵員工久留，希望換血增加生產力。

(3) 在員工留任與激勵上之特殊方案：

申訴制度（直屬 CEO），負責接受申訴及處理；專業津貼比升遷重要多了；表現佳之員工有公開表揚；有年資獎狀及獎金。

(4) 人資部門在激勵、留住員工上所面臨的困難

人資部施行的制度都已經結構化了（因為公司有三十多年了），所以都算是在做 routine 工作（不需有太多創意和新工作），而且人資部門除一般例行工作外，所辦之演講等活動都屬於相當軟性，所以員工也很支持。但是因為公司重視成本，所以要辦什麼活動，要經過重重關卡考量，在預算之取得上是比較困難。至於激勵上原制度都相當固定了，成效也不錯，所以也沒什麼困難。至於留任上因公司不鼓勵久留而且也採自由流動（沒有解聘）所以也不具特殊困難。

(5)激勵員工以提升生產率的方案：

在業務員方面，佣金加獎金很有用。至於精算師等人員雖鼓勵考試增加專業，但不見得對公司之貢獻是成正比的。

(6)留住人才的方案：

制度對人員來說很穩定，而且強調自然流動率，故不特別做什麼，但N人壽到滿強調人員之專業。

(三)政府政策之建言

1. 與公司有關的政府政策的了解程度

財政部（或保險司）相關之法案特別有相關，如保險業管理規則（包括預定利率規定、準備金變動）、業務員管理規則、預定費用率、勞基法（但外勤人員尚不知如何應用勞基法，因其不知為員工或僱傭性質，現尚在申訴中）等。

2. 對公司最有幫助的政策

國民年金法中若將國民年金規定為公辦民營，對公司業務很有幫助。

3. 對公司最無幫助的政策

外勞相關政策最無幫助，因為公司無外勞。

4. 對政府政策的建議

因現在保費之繳交為固定利率制，若保險司之年金示範條款中有變動利率（保單保費隨利率變動），則可降低公司及保險人之風險；而且希望保險公司若倒了，政府不應該派人接管，應該利用自然機制淘汰營運不良之公司。

第二節 企業訪談匯整

一、對政府相關政策的了解

以下匯整了訪談結果中不同產業的企業較為了解的政府相關政策：

(一) 高科技產業

1. 外商公司對與「外國人聘僱許可及管理辦法」十分關注。
2. 若要投標政府案子，定要先被審核是否公司完全合法，如是否有用殘障者(殘障晉額)，而若無雇用，則是否有提撥法律規定比率。
3. 電信自由化使通訊產業蓬勃發展。
4. 對研發創新(如發明創作獎助辦法)、經營管理(如產業技術輔導辦法)、勞動法律(如促任婦女就業措施)等方面的政策多半沒聽過。
5. 健保法令是 HR 人員的基本常識。

(二) 傳統製造業

1. 「女性夜間工作限制的大幅放寬」、「外國人聘僱許可及管理辦法」、「當前外勞政策重點」、「雇主聘僱從事特定工作之外勞需繳納就業安定費」、「外籍白領人士來台受聘流程之簡化」、「製造業重大投資者得申請聘僱外勞之有關事項」、「修正「勞工保險條例」的具體措施」、「就業服務法施行細則」、「失業保險」

(三) 服務業

1. 合併法、投資證券業持有資金比率規定、信託業法都是現今較需了解的。
2. 就業服務法、殘障人士任用相關規定及促進產業升級條例中之訓練費用可扣抵營業稅之規定。
3. 財政部(或保險司)相關之法案特別有相關，如保險業管理規則(包括預定利率規定、準備金變動)、業務員管理規則、預定費用率、勞基法(但外勤人員尚不知如何應用勞基法，因其不知為員工或僱傭性質，現尚在申訴中)等。

二、對公司最有幫助及最無幫助的政府政策

	高科技產業	傳統製造業	服務業
最有幫助的政府政策	<ol style="list-style-type: none"> 1. 外國人聘雇許可及管理辦法 2. 電信自由化、固網開放 3. 開放大陸投資政策 4. 替代役 5. 人才培育/代訓外國人 6. 中小企業育成中心培訓計畫 7. 有關外籍勞工部份之勞基法、勞健保、就業服務法 8. 加強推動東南亞經貿合作方案 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 中小企業發展基金獎助中小企業創新研究要點 2. 中小企業處馬上辦中心 3. 外勞政策 4. 因傳統製造業不受重視，所以在遵守政府基礎規定外，並不感覺何政策特別有幫助或無幫助 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 銀行合併法 2. 國民年金法中若採公辦民營，對公司業很有幫助
最無幫助的政府政策	<ol style="list-style-type: none"> 1. 就業服務法 2. 夜間工作的限制 3. 縮短工時 4. 促進婦女就業措施 5. 加強推動東南亞經貿合作行動方案 6. 中高齡員工教育訓練執行要點，因為公司在雇用時就已規定不用一定年齡以上的應徵者 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 促進原住民、婦女就業措施 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 教育訓練相關法案 2. 公營事業民營化 3. 與亞太營運中心相關政策 4. 勞基法弊大於利，因為其規定有些不適用銀行業，例如女性夜間加班及哺乳室規定，反而使行不敢雇用女性員工擔任某些職位

三、對政府政策的建議

(一) 高科技產業

1. 開放大陸高科技人才。
2. 外商公司希望政府規定少一點。
3. 當法令規定改變時，請給予適當時間的緩衝期。
4. 國防役名額太少，申請程序也相當繁雜，而可申請的人員只限和國防工業有關的人才，希望種類能增加。
5. 勞健保局查詢的效率要提升。
6. 女性上班族需要在夜間工作，因此禁止女性夜間工作是不合宜的規定。
7. 公司可依需要調整新進員工試用期。
8. 和退休金相關的勞基法制度有些地方太過僵化。

(二) 傳統製造業

1. 現今勞動環境與勞基法訂定時環境大不相同，女性夜間工作、加班費等規定應再修改。
2. 勞基法實施不夠徹底，各處室對法令的解釋有所不同。
3. 勞基法大都有利於勞方，有利資方的部份較少，希望政府也能對資方加以照顧。
4. 國內的法令較缺乏保護智慧財產權方面的規定。
5. 新政府保障國內就業，外勞人數比例從30%調到16%，對產業有很大的衝擊。
6. 因為較不受政府重視，企業紛紛到國外設廠，加上最近做福利要加營業稅，使公司營運成本提高，希望政府不要再增加其成本(但這是已開發國家發展傾向)。

(三) 服務業

1. 勞基法較適用生產製造業，銀行業應另外規定，且規定應僅屬原則性之規範。
2. 因現在健保費之繳交為固定利率制，若保險公司之年金示範條款中有變動利率(保單保費隨利率變動)，則可降低公司及保險人之風險；而且希望保險公司若倒了，政府不應派人接管，應讓市場機制淘汰營運不良。

第六章、結論

第一節 人力資源管理類型

測量人力資源管理的量表總共可分六個次量表，分別為工作自主、薪資管理、教育訓練、甄選招募、人力資源規劃、及人力資源制度的公平性。工作自主的內容包含員工參與、員工協助、及品管圈的應用。第二個人力資源管理的次量表是薪資管理，內容包含績效與工作導向，也就是公司以績效和工作內容作為薪資分配的基準。員工個人表現好壞與技術存熟度及工作的項目將會影響個人薪資的高低。

第三個為教育訓練，其測量企業內對於員工教育訓練的重視程度。內容包含公司高階主管對於部屬訓練的態度，以及教育訓練經費上的支配、是否具有完整的新進人員的訓練課程等。第四個人力資源次量表是招募甄選，此量表測量公司在執行招募甄選活動時所使用的方法的完整性，例如是否使用多種方法所得的結果來選擇新進員工。

第五個為人力資源規劃次量表可以測出公司對於未來人力資源的情況是否有供給及需求分析，即是否具有前瞻性等。最後一個為人力資源公平性則測量公司內對於資源分配的公平強調程度。根據以上所描述的六個人力資源管理特質，將製造業及服務業之人力資源管理制度分為“高承諾型”、“低承諾型”以及“中間型”三種類型。高承諾型的製造業公司在該六項的人力資源管理制度特色上，皆高於其他兩大類型。

一、製造業與人力資源管理

在員工數方面，製造業的高承諾組是屬於小型的製造業組織（員工平均數為900人左右），中間型平均有3669.08人，而低承諾型的製造業擁有最多的員工人數（員工平均人數為22,095.45人）。這可能是因為高承諾型的人力資源管理制度並不適合規模太大的公司。

在人力資源管理上屬於高承諾組的製造業公司並不會有比其他類型高之營業收入，本研究發現反而是低承諾組的營業收入最高，中間型則是平均營業收入最低的。然而營業收入只能告知其營業之規模大小或當年度之營業收入的總額，所以，單是比較營業收入可能較無意義。類似營業額的發現，高承諾組並不會有較高的營業成長率，反而是中間型的成長最多，但是低承諾型就會有負的成長。然而營業額成長可能與該產業的經營項目有關，所以，單是比較營業額之成長可能會有誤差。在企業的獲利率方面，不同人力資源管理類型有統計上的極顯著的差異（其中高承諾型（平均獲利率為 6.15%）顯著的高於中間型（群集平均為 4.06%）；而中間型則顯著的高於低承諾型（群集平均為-11.39%）。因此雖然在營業額的成長上，高承諾型並沒有特殊的優勢，但在獲利率上，注重人力資源管理的組織有較好的獲利能力。高承諾組之平均員工產值為一千萬元，中間型為七百萬元，而低承諾組為八百萬元。

二、服務業與人力資源管理

本研究結果發現高承諾型的服務業公司平均營收入為 47 億元；低承諾組的服務業公司平均去年營業收入為 67 億元；而中間型為 158 億元。對於營業收入來說，各個人力資源管理的分類並無明顯之統計上不同，雖然平均營業收入最高的是中間型，但是，平均的營業收入能夠呈現的是該產業中之規模，並不能夠主觀的代表該類型最賺錢。就員工人數差異而言，此結果相當類似製造業，高承諾型是較小規模的公司（平均有 390.37 人）；低承諾組的平均員工人數是 1064.80 人，而中間型是 1304.93 人。

服務業之平均成長率，低承諾組為 15.34%，高承諾型為 8.26%，而中間型的產業平均成長率為 7.40%，然而此差異並沒有達到統計上的顯著差異。就平均獲利率來看，高承諾型則明顯的大於其他兩組；高承諾型為 8.26%，中間型為 2.05%；低承諾組之平均獲利率為-3.37%。如果從這個數據上來看，高承諾組之平均獲利能力最強，雖然組織的規模不如中間型及低承諾型。

在員工產值方面，高承諾型為四千五百六十五萬元，具有最高的員工產值。低承諾組為一千七百五十六萬元，而中間型為兩千六百七十七萬元。

就主觀組織績效而言，三組主觀的組織績效呈現出統計上之極顯著差異，在多重比較的分析下發現高承諾型極顯著的高於低承諾組；高承諾型極顯著的高於中間型；而中間型極顯著的高於低承諾組，可以從此結果推論不同人力資源管理類型在組織的績效上有明顯的差異，尤其是屬於高承諾型的人力資源管理方式，會導致較好的組織表現。

第二節 政府之相關人力資源政策分析

一、 整體製造業與相關政策之分析總結

(一) 製造業中常使用的政策法令為 (平均分數為 2 分以上):

1. 現行外國人聘僱許可及管理辦法
2. 公司研究與發展人才培訓及建立國際品牌形象支出適用投資抵減辦法
3. 促進婦女就業措施
4. 勞保局成立勞保單一窗口
5. 公司導入電子化支出適用投資抵減作業要點
6. 營業祕密法

(二) 製造業中鮮少使用的政策法令為 (平均分數為 1.5 分以下):

1. 原住民就業促進津貼實施要點
2. 事業單位關廠歇業預警通報實施要點
3. 放寬就業促進津貼的申請資格
4. 鼓勵新興中小企業開發新技術
5. 在大陸地區設立辦事處從事商業行為審查原則
6. 加強推動東南亞經貿合作行方案

(三) 製造業中認為重要的政策法令為 (平均分數為 2 分以上):

1. 經濟部著手建置中小企業人才資料庫

2. 擴大國防訓儲預士官之運用
3. 現行外國人聘僱許可及管理辦法
4. 高科技專業人才之延攬
5. 推動中小企業育成中心培訓計劃
6. 加強培訓中小企業所需人才輔導計劃
7. 公司研究與發展人才培訓及建立國際品牌形象支出適用投資抵減辦法
8. 工業技術人才培訓計畫
9. 重點科技產業人才培訓計畫
10. 促進婦女就業措施
11. 事業單位關廠歇業預警通報實施要點
12. 勞保局成立勞保單一窗口
13. 中小企業發展基金獎助中小企業創新研究
14. 公司導入電子化支出適用投資抵減作業要點
15. 營業祕密法
16. 發明創作獎助辦法
17. 鼓勵新興中小企業開發新技術
18. 中小企業輔導體系建立及輔導辦法
19. 中小企業處「馬上辦中心」

(四) 製造業中認為較不重要的政策法令為(平均分數為2分以下):

1. 國內外事業機構未來可在台灣代訓外國人

2. 原住民就業促進津貼實施要點
3. 放寬就業促進津貼的申請資格
4. 大陸地區人民在台申請專利註冊作業要點
5. 加強推動東南亞經貿合作行方案

二、服務業整體與相關政策之分析總結

(一) 服務業中常使用的政策法令為 (平均分數為 2 分以上):

勞保局成立勞保單一窗口

(二) 製造業中鮮少使用的政策法令為 (平均分數為 1.5 分以下):

1. 經濟部著手建置中小企業人才資料庫
2. 擴大國防訓儲預士官之運用
3. 現行外國人聘僱許可及管理辦法
4. 推動中小企業育成中心培訓計劃
5. 國內外事業機構未來可在台灣代訓外國人
6. 工業技術人才培訓計畫
7. 重點科技產業人才培訓計畫
8. 原住民就業促進津貼實施要點
9. 事業單位關廠歇業預警通報實施要點
10. 放寬就業促進津貼的申請資格
11. 中小企業發展基金獎助中小企業創新研究

12. 大陸地區人民在台申請專利註冊作業要點
13. 發明創作獎助辦法
14. 鼓勵新興中小企業開發新技術
15. 中小企業輔導體系建立及輔導辦法
16. 中小企業處「馬上辦中心」
17. 在大陸地區設立辦事處從事商業行為審查原則
18. 加強推動東南亞經貿合作行方案

(三) 服務業中認為重要的政策法令為 (平均分數為 2 分以上):

1. 經濟部著手建置中小企業人才資料庫
2. 高科技專業人才之延攬
3. 推動中小企業育成中心培訓計劃
4. 加強培訓中小企業所需人才輔導計劃
5. 公司研究與發展人才培訓及建立國際品牌形象支出適用投資抵減辦法
6. 工業技術人才培訓計畫
7. 重點科技產業人才培訓計畫
8. 促進婦女就業措施
9. 事業單位關廠歇業預警通報實施要點
10. 勞保局成立勞保單一窗口
11. 放寬就業促進津貼的申請資格
12. 公司導入電子化支出適用投資抵減作業要點

13. 營業秘密法
14. 鼓勵新興中小企業開發新技術
15. 中小企業輔導體系建立及輔導辦法
16. 中小企業處「馬上辦中心」
17. 在大陸地區設立辦事處從事商業行為審查原則

(四) 服務業中認為較不重要的政策法令為(平均分數為2分以下):

1. 擴大國防訓儲預士官之運用
2. 現行外國人聘僱許可及管理辦法
3. 國內外事業機構未來可在台灣代訓外國人
4. 原住民就業促進津貼實施要點
5. 中小企業發展基金獎助中小企業創新研究
6. 大陸地區人民在台申請專利註冊作業要點
7. 發明創作獎助辦法
8. 加強推動東南亞經貿合作行方案

三、人力資源管理類型與政府相關政策之總結分析

本研究結果發現，在加入人力資源管理類型作為預測製造業之組織績效的變數後，對於組織績效的解釋力增加了($F=6.47, p<.01$)；也在服務業中發現類似的結果($F=5.97, p<.01$)。此結果代表可由得知一個組織的人力資源管理類型來預測其組織績效的高低。

最重要的是由此分析結果來證明高承諾型的人力資源管理類型有較高的組織績效，所以當發現高承諾型的組織在對於政府法令政策上與低承諾型有明顯差異時。

將由這樣的差異結果，來作為法令推行和改變上的參考。例如可以在低承諾型較不重視但是卻受到高承諾型重視的法令上，加強對於低承諾型組織的宣導。意圖在期望低承諾型能夠仿效高承諾型對於政策法令的應用，而能間接的改善組織的外在因素，最後的目的在提升組織競爭力。

(一) 製造業

在大部分「人才募集與應用」、「研發創新」上之相關法令之應用頻率，高承諾型的製造業廠商高於中間型或低承諾型的廠商，或皆高於兩者，而在「訓練培育」、「勞動法律」、「經營管理」上之相關法令之應用頻率，三種不同人力資源管理類型的企業之使用頻率並無顯著差異，但我們乃可發現在使用頻率之平均值上，仍是高承諾型的企業普遍高於其他兩者。而對公司重要性上，雖然三種不同人力資源管理效能型態的企業之重視程度並無顯著差異，但是高承諾型企業的平均重視度乃是普遍高於其他兩者。因此若政府有關單位要加強推廣企業在相關法令上的使用及其重視，則本研究建議首先應在「人力資源管理效能低的企業」上多做宣導。

(二) 服務業

服務業的企業在「人才募集與應用」、「研發創新」、「訓練培育」、「勞動法律」、「經營管理」這五項的相關法令之應用頻率與重要性，三種不同人力資源管理效能型態的企業之使用頻率並無顯著差異，但我們乃可發現在使用頻率及重要性之平均值上，仍是高承諾型的企業普遍高於其他兩者，而低承諾型的企業普遍是低於其他兩者。因此若政府有關單位要加強推廣企業在相關法令上的使用及其重視，則本研究建議首先應在「低承諾型的企業」上多做宣導。

依據周明泉(民86)在製造業與服務業所作之聘用制度比較發現，服務業在理想的聘用制度上，強調員工必須與企業具有相同的價值觀及工作所須之技能。在現行的人事聘用制度方面，服務業較重視技能考試的表現、與公司相同價值及做事方式。由此可知，服務業較偏重員工在工作技能上的表現，以及與組織文化相契合的員工。而本研究則是更進一步欲了解事是否不同事業策略對於企業之人力資源甄選有不同的影響。

以人力資源管理之績效評估來說，Mile & Morris (1986) 指出由於服務業產品無形的特性，對於企業之主管而言，員工之績效考核難以直接衡量與監督，因此，員工必須被信任為自己之績效監督。在與顧客參予之際，服務之提供者必須對於顧客的需求非常了解，並且從顧客的需求來教導員工所應有之工作行為。由於服務業之工作特性，顧客參予程度較一般農業與製造業為大，所以，服務業之績效評估可利用員工與顧客的投入程度，作為績效評估的指標之一。進一步來說，企業可以利用績效評估作為報償的決策參考，工作設計可用來加強服務品質，工作豐富化可鼓勵員工自我監督，使員工對於自己的績效表現有責任感。

再以人力資源管理中的教育訓練為例，由於服務業之生產與消費是同時進行的，所以，為了提高服務品質的穩定性，是非常重要的，因此，服務業會投資更多的資產在訓練新進員工上，其目的在於使員工能夠融入此一產業之中，使其有效的監督服務製造之行為（周明泉，民 86）。

第三節 研究之限制

本研究的對象乃針對國內製造業與服務業的廠商，並且，為使研究更具代表性，研究對象不侷限在績優製造業與服務業廠商，而是作一國內製造業與服務業統整性的調查。在樣本來源上，一千大製造業與五百大服務業廠商樣本來源為「天下雜誌1999年一千大製造業與五百大服務業廠商」，本研究普查此一千五百家廠商，用以代表國內規模較大的製造業與服務業。

本研究之問卷於五月分寄發第一份「人力資源管理制度問卷」給受訪廠商，並於七八月份再次寄發第二份「政府有關人力資源管理制度之政策問卷」，扣除因地址變更或關廠歇業而退回，製造業廠商回收有效樣本191份，有效回收率為19%，服務業廠商回收有效樣本80份，服務業廠商有效回收率為16%。雖然製造業的回收率將近20%，考量影響回收的原因可能有：

- 一、 問卷對於受訪廠商來說太長，對企業而言平時工作份量幾乎已達飽和，故在分配人力填寫問卷上多嫌吃力，因此若問卷題目很多，則會降低廠商填達問卷的意願。
- 二、 受訪廠商本身從事人力資源管理的員工，並不都是對於政府制定有關人力資源管理政策具有相當程度的認識與熟悉，故在填答上多有困擾或誤解，因此也降低了有效問卷的回收率。
- 三、 本研究問卷寄發的對象為人力資源部門的主管，但是最後的填答者是否為人力資源主管，本研究無法完全掌控，因此無法確保問卷的品質與填答人的資格。
- 四、 本研究此次共發出兩份問卷，目的在比對企業人力資源管理制度與政府政策契合度，進而與企業績效作一連結，因此會比對兩份不同的數據資料，避免掉單一資料來源的差異，但是要同時具有兩份問卷回收，更加重了回收的困難度。
- 五、 由於本問卷寄發的時間，正值全國各大專院校碩士班同學研究調查發放問卷的同時，所以在回收率的部分可能會受到影響。

- 六、 由於本研究所探討薪資方面問題的內容上，都是以公司整體狀況作為主要問項，不針對特定的團體與個人，以避免人力資源主管礙於薪資保密而不願填答，然而每家公司對薪資資訊的公開程度不同，即使是針對策略性的問題，可能也不願回答，所以可能是造成回收率偏低的原因之一。
- 七、 儘管問卷回收率看來並不高，但是從回卷廠商所提供的資料及有價值，何況比較回卷廠商在製造業與服務業的種類分布上，與原始資料的種類分布情形，並未發現有太大差異。但由於服務業的樣本與母體的差距較大，所以再將結果應用到服務業時，應多謹慎。

參 考 文 獻

【中文部分】

- 中華民國經濟建設委員會(民88)。88年11月份就業情勢月報--就業市場情勢綜合分析。
- 中華民國行政院經濟建設委員會人力規劃處(民87)。亞洲四小龍與七大工業先進國家製造業勞動競爭力之比較。
- 司徒達賢(民84)。策略管理。台北：遠流。
- 何永福、楊國安(民84)。人力資源策略管理。台北：三民書局。
- 吳秉恩(民81)。策略性人力資源管理：理念、運作與實務。台北：中國經濟企業研究所。
- 林榮欽譯(民84)。人力資源管理。台北：前程企管公司出版。
- 房美玉(民88)。人力資源管理與薪酬制度對台灣高科技產業組織表現之影響。台北：行政院國家科學委員會專案計劃。(NSC88-2416-H008-027)
- 林富美(民86)。聯合報的薪酬策略。新聞學研究第五十四集。第269-290頁。
- 張火燦(民85)。策略性人力資源管理。台北：揚智。
- 黃同圳(民85)。企業國際化人力資源管理策略與組織績效之研究。台北：行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告。(NCS84-2416-H-008-005)。
- 黃英忠(民86)。人力資源管理，三民書局。
- 黃英忠(民82)。現代人力資源管理。台北：華泰書局。
- 趙必孝(民83)。國際企業子公司的人力資源管理：策略、控制與績效。中山大學企業管理研究所未出版之博士論文。高雄：中山大學。
- 謝安田(民85)。人事管理，自印本。

羅業勤（民 85）。獎工計劃—理論與實務。台北。

新竹科學工業園區管理局簡報資料（民 87）。統計日期至八十七年六月止。

李國鼎（民 80）。發展高科技產業以強固台參基地產業優勢。自由中國之工業。第
1-4 頁。

【英文部分】

- Thompson, A. and Strickland, A. (1986). *Strategy Formulation and Implementation: Tasks of the General Manager*, 3rd ed. (Plano, TX:BPI)
- Aaker, David A. (1989). *Managing assets and skills : the key to a sustainable competitive advantage*. California Management Review. winter . pp. 91-106
- Anderson , J.C. , Schroeder , R.G. & Cleveland , G. (1991) .*The Process of Manufacturing Strategy : Some Empirical Observation and Conclusions*. International Journal of Operations and Conclusions. 11 (3) . pp. 86-110
- Ansoff , I. (1965). Corporate strategy. New York : Prentice-Hall..
- Arthur, Jeffrey B. (1992) .*The link between business strategy and industrial relations systems in American steel minimills* . Industrial and Labor Relations Review. 45. pp. 488-506.
- Aruthur, Jeffrey B. (1994). *Effect of human resource systems on manufacturing performance and turnover* . Academy of Management Review, 37(3). pp. 670-687.
- Anthony , P. William. & Perrewe, L. Pamela. & Kacmar, K. Michele. (1993) . Strategic Human Resource Management . Orlando : Dryden Press.
- Barret, G. V. (1991) .*Comparison of Skill-based Pay with Traditional Job Evaluation Techniques*. Human Resource Management Review. 1 (2) pp. 97-105
- Baird, Lloyd & Meshoulam, Ilan(1988). *Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management*. Academy of Management Review, 13(1). pp. 116-118.
- Balkin D. B. ; Gomez-Mejia & Milkovich , G. T. (1990). *Rethinking your rewards for technical employees*. Organizational Dynamics , 18 (4) , 62-75.

- Balkin, D. B. & Gomez-Mejia, L. R. (1987a) .Effect of organizational strategy on pay policy. Paper presented at National Academy of Management Meetings , New Orleans , LA.
- Balkin, D. B. & Gomez-Mejia, L. R. (1987b) .New Perspectives on Compensation. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall , Inc. .
- Balkin , D.B. & Gomez-Mejia, L.R. (1987c) .Toward a contingency theory of compensation strategy. *Strategic Management Journal* , 8, pp.169-182. .
- Balkin , D.B. & Gomez-Mejia, L.R. (1990) .Matching compensation and organizational strategies. *Strategic Management Journal*, 11, pp.153-169. .
- Bechet, Thomas P. & Walker, James W. (1993) .Aligning staffing with strategy . *Human Resource Planning*.16 (2) . pp1-16.
- Becker, Brian & Gerhart, Barry(1996). The impact of human resource management on organizational performance : Progress and prospects. *Academy of Management Review*, 39 (4) . pp. 779-801.
- Becker, B.E. , & Huselid, M. A. (1992) .Direct estimates of SDy and the implications for utility analysis . *Journal of Applied Psychology* , 77. pp. 227-233
- Begin, James. P., (1990) .Strategic Employment Policy—An Organizational Systems Perspective .New Jersey : Prentice-Hall.
- Bird, Allan & Beechler, Schon(1995). Links between business strategy and human resource management strategy U. S. -based Japanese subsidiaries: An empirical investigation . *Journal of International Business Studies* , 26(1). Pp. 23-46.
- Butler, John E. ; Ferris, Geraid R. , & Napier, Nancy. , K (1991) .Strategy and Resources Management .Cincinnati , Ohio : South-Western Press.

- Chaganti, R., & Sambharya R. (1987). Strategic orientation and characteristics of upper management. Strategic Management Journal, 8, pp. 393-401.
- Carroll, Stephen J. (1991). New HRM roles, responsibilities and structures. In Schuler S. (Ed.), Managing HR in the Information Age. Washington, D. c. : SHRM
- Carroll (1987). "Business Strategies and Compensation Systems". In D. B. Balkin & L. R. Gomez-Mejia, (eds.), New Perspectives in Compensation. Pp. 343-355, Englewood Cliff, N. J. : Prentice-Hall.
- Chandler, A. D., Jr. (1962). Strategy and Structure : Chapters in the history of American industrial enterprise. Cambridge, MA : MIT Press.
- Chrisman, Hofer & Buolton(1988). Toward a system of classifying business strategies. Academy of Management Review, 13 (3) . pp. 413-428.
- Conant, J. S., Mokwa, M. P. & Varadarian, P. R. (1990). Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance : A Multiple Measures-Based Study. Strategic Management Journal, 11. pp. 365-pp. 383.
- Crandall, Richard E. (1987). Company life cycles : The effects of growth on structure and personnel. Personnel . september. pp. 28-36.
- Deadrick, Diana L. McAfee, R Bruce & Glassman, Myron(1997). "Customers for life" : Does it fit your culture? Business Horizons, 41(4). Pp. 11-16.
- Daft, Richard L. (1998). Organization theory and design. Cincinnati, Ohio : South-Western College. pp. 178.
- Daft, Richard L. (1988). Management. Winston, Inc : Dryden Press.

- Delaney, John T. & Huselid, Mark A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organization Performance. Academy of Management Journal, 39 (4) . pp. 949-969.
- Dessler G., (1988). Personnel Management .Prentice-Hall International Editions. pp.107-150.
- Ehrenberg ,R.G. & Milkovich , G.T.(1987). Compensation and firm performance. In M.Kleiner(Ed.), Human resources and the performance of the firm. Madison , WI : Industrial Relations Research Association. .
- Ellsworth, R. R. (1983).. Subordinate Financial Policy to Corporate Strategy . Harvard Business Review , 61(6). Pp.170-182.
- Fitzsimmons, J. A. , Kouvelis, P. & Mallik, D. N. (1991). Design strategy and its interface with manufacturing and marketing : A conceptual framework. Journal of operations management , 10(3). pp. 398-415.
- Foeter, R. N. (1988).. Linking R&D to Strategy. In Burgelman , Robert A. & Maidique , Modesto A(Ed.) , Strategic Management of Technology and Innovation. Homewood , Ill : Richard D. Irwin , Inc. pp.161-172.
- Friar, J. & Horwitch , M. (1986).. The Emergence of Technology Strategy—A New Dimension of Strategic Management . In Mel Horwith(Ed.) , Technology in the Modern Corporation-A Strategic Perspective. N. Y. : Pergamon Press. Pp. 50-85 .
- Gatewood , Robert D. & Field Hubert S. (1998) . Human Resource Selection .Orlando. Dryden Press.
- Galbraith, C. S. & Merrill, G. B. (1991) . The Effect of Compensation Program and Structure on SBU Competitive Strategy : A Study of Technonology-Intensive Firms. Strategic Management Journal , 12 (5) , pp. 353-370

- Ghose, S. & Mukhopadhyay, S.K. (1993). Quality as interface between manufacturing and marketing : A conceptual model and an empirical study. Management International Review, 33. pp. 39-52.
- Gomez-Mejia ,L. R. (1985). Dimensions and Correlates of the Personnel audits as an organizational assessment tool. Personnel Psychology , 38. pp. 293-308.
- Gomez-Mejia, L. R. & Balkin, D. B. (1992). The determinants of faculty pay : An Agency theory perspective. Academy of Management Journal .
- Gupta, Anil K. (1987) .SBU strategies, corporate-SBU relations, and SBU effectiveness in strategy implementation. Academy of Management Review .30(3). Pp. 477-500.
- Hambrick, Donald C. (1983b). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types . Academy of Management Journal . 26(1). pp. 5-26.
- Hofer, C. & Schendel , D. (1978) .Strategy formulation : Analytical concepts. Minnsota : West
- Huselid, Mark A. (1993). The impact of environment volatility on human resource planning and strategic human resource management. Human Resource Planning. 16 (3) . pp. 35-51
- Huselid, Mark A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corprate financial performance. Academy of Management Journal ; 38(3). Pp. 635-672 .
- Jauch, L. & Glueck ,W. (1989). Strategic management and business policy(3rd ed.). New York : McGraw-Hill.
- Lawler, E. E. III. (1981) .Pay and Organizational Development Reading, Mass. Addison-Wesley Publishing Co. ,

- Lawler, E. E. III. (1984). "The Strategic Design of Reward System". In C. J. Formbbrum, N. M. Tichy, & M. A. Devanna (eds.), *Strategic Human Resource Management*, pp. 127-148, New York: Wiley
- Lawler, E. E. III. (1989). The strategic design of pay-for performance programs. In L. R. Gomez-Mejia (Ed.) *Compensation and benefits*. Washington, D. C.: Bureau of National Affairs.
- Lawler, E. E. III (1990). *Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay System*. San Francisco, California: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Lawrence, P. R. & Lorsh, J. W. (1967). Differentiation and Intergration in Complex Organization. *Administrative Science Quarterly*. Pp. 1-47.
- Ledford, G. E., Jr. (1991). The design of skill-based pay. *Perspectives in total compensation*, 1(1), pp. 1-4.
- Lengick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic Human resource management: A review of the literature and a proposed topology. *Academy of Management*, 13. pp. 454-470.
- Lotsch, J. W. & Allen, S. A. (1973). *Managing diversity and interdependence*. Boston: Division of Research, Harvard Business School.
- Medoff, J. L., & Abraham, K. G. (1980). Experience, performance, and earnings. *Quarterly Journal of Economics*, 94. Pp. 703-736.
- McDaniel, S. W. & Kolari J. W. (1987). Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology. *Journal of Marketing*, 51(4). pp. 19-30.
- Melcher, B., & Kerzner, H. (1988). *Strategic planning: development and implementation*. PA: TAB professional and Reference.
- Miles, Raymond E. & Snow, Charles C. M. (1978). Organization strategies, structure and Process. N. Y.: McGraw-Hill, Inc.

- Miles, Raymond E. & Snow, Charles C.M. (1984). Designing strategic Human Resources System. Organizational Dynamics, 13. Pp.36-52.
- Milkovich, G.T. (1988). A Strategic Perspective on Compensation Management. In G.R. Ferris & K.M. Rowland, (eds.) Research in Personnel and Human Resource Management, Vol.6, Greenwich, CT: JAI Press., pp.263-288.
- Milkovich, G.T. & Boudreau, J.W., (1994). Human Resource Management, IRWIN Inc.
- Milkovich G.T. & Boudreau J.W. (1997). Human Resource Management. 8thed. Chicago, IL: Irwin.
- Miller, J.G. (1981). Fit Production Systems to the Task. Harvard Business Review. 59(1). pp.145-154.
- Milliman, John. & Glinnow, Mary, Ann, Von & Nathan, Maria (1991). Organizational, life cycle and strategic international Resource management in multinational companies: implications for congruence theory. Academy of Management Review, 16(2). pp.318-339.
- Mills, P.K., & Morris, J.H., (1986). Clients as "Partial" employees of service organizations: Role development in client participation. Academy of Management Review. pp.426-435.
- Murry, A. (1988). A contingency view of Porter's generic strategies. Academy of Management Review, 13(3). pp.390-400.
- Nadler, D. & Tushman M. (1980). Strategic organization design: Concepts, tools, & process. IL: Scott, Foresman and Company.
- Noe, R.A. & Hollenbeck, R. & Wright, D.M. (1994). Readings in Human Resource Management. Boston, MA: Irwin.
- Noe, R.A. Employee Training and Development (Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw-Hill, 1999).

- Noe, R. A. J. Hollenbeck, B. Gerhart, and P. Wright. Human Resource
- Peteraf, M. (1993). "The cornerstones of competitive advantage": A resource based view. Strategic Management Journal. 14, pp. 731-743.
- Pitts, R. A. (1976) Diversification Strategies and Organizational Policies of Large Diversified Firms. Journal of Economics and Business, Vol. 8, pp. 181-188..
- Porter, Michael E. (1980). Competitive Strategy. N. Y. : Free Press.
- Porter, Michael E. (1985). Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance. N. Y. Macmillan, Inc..
- Quinn, J. (1980). Strategies for change : Logical incrementalism. IL : Irwin.
- Ragburam, Summita & Arvey, Richard D. (1997). Business strategy with staffing and training practices . Human Resource Planning. 20 (3) . pp. 14-19
- Saraph, Jayant V. & Sebastian, Richard J. (1992). Human resource strategies for effective introduction advanced manufacturing technologies (AMT). Production and inventory management Journal . Pp. 64-70.
- Schuler, R. S. (1987). Personnel and human resource management choices and organizational strategy . Human Resource Planning . 10(1) , pp. 1-17.
- Schuler, Randall S ; Galante, Steven P & Jackson, Susan E. (1987). Matching Effective HR Practices with Competitive Strategy. Personnel, 64(9). Pp. 18-27.
- Shortell, Stephen M. & Zajac, Edward J. (1990) . Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types : A comprehensive assessment of reliability and validity. Academy of Management Review. 33(4). Pp. 617-632.

- Snow, Charles C. & Hrebiniak, Lawrence G. (1980). Strategy Distinctive Competence , and Organizational Performance. Administrative Science Quarterly, 25. Pp. 317-336.
- Taylor, Sully; Beechler, Schon & Napier, Nancy. (1996). Toward an integrative model of strategic international human resource management. Academy of Management Review . 21(4). Pp. 959-985.
- Thomas, J. (1988) Strategic management : Concepts , practice , and cases. New York : Harper&Row.
- Tichy, N. M. ; Fombrum, C. J. & Devanna, M. A. (1982). Strategic human resource management . Sloan Management Review, 23(2) pp. 47-61..
- Tosi, H. & Tosi, L. (1986). What managers need to know about knowledge-based pay. Organizational Dynamics, 14(3)pp. 52-64.
- Venkatraman, N. & Rmanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance on Strategy Research : A Comparison of Approaches. Academy of Management Review . 11(4). Pp. 801-814.
- Walker, Jr., O. C. & Ruekert, R. W. (1987). Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies : A Critical Review and Conceptual Framework. Journal of Marketing , 51(3). Pp. 15-33.
- Wright, Patrick M. & Snell, Scott A. (1998) . Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management . Academy of Management Journal , 23(4). Pp. 756-772.
- Youndt, Mark A., Snell, Scott & Dean , James W., Jr. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance . Academy of Management Journal , 39(4). Pp. 836-866.

附錄一、人力資源管理問卷

親愛的人力資源主管：

您好！這是一份由行政院經濟建設發展委員會所贊助的研究計劃，目的在探討台灣地區製造業與服務業之人力資源管理對組織營運績效及競爭力之影響。您所提供的寶貴資料，將成為政府機關制定相關產業發展的參考。

本調查問卷採不記名方式作答，請您以最接近公司全體的實際情況來作答。僅以學術研究之良心向您保證，絕不會將貴公司所提供之資料，在未經您同意之下公佈！請您務必放心填答！對於您的熱心協助，在此謹致十二萬分的謝意。我們非常樂意把本研究結果回饋給貴公司作為參考。

煩請於4月21日(五)前寄回問卷，將問卷反折後裝訂直接投入郵筒內即可。

敬祝：

事業鴻圖大展！

計劃主持人：房美玉 助理教授
國立中央大學人力資源管理研究所
Tel：(03) 422-7151 轉 6763
Fax：(03) 427-2038
中華民國八十九年四月十一日

第一部份

1. 請問 貴公司資本來源為何？（請勾選適當的答案）

(1) 本國人100% 投資

(2) 與外商公司合資

2. 請問 貴公司88年底的員工人數_____人

3. 請問 貴公司88年底的營業額 _____ 億 _____ 千萬 _____ 百萬元

4. 請問 貴公司產業別為

(1) 製造業（請勾選一個類別，並圈出所屬行業）

金屬、鋼鐵製品、機械設備、精密儀器業

電子、資訊、通訊業

石化、塑、橡膠、清潔、化妝品、製藥業

飲料、食品、飼料業

紡織、成衣、皮革、鞋業

航太、運輸工具及零件業

非金屬製品、木竹製品、家具業

其它，請說明_____

(2) 服務業（請勾選一個類別，並圈出所屬行業）

進出口及批發零售業

水電燃氣業

營造業

運輸、倉儲、通信業

租賃、仲介及個人服務業

文化、餐飲及觀光旅遊業

大眾傳播、廣告公關、出版業

資訊通路、汽車銷售業

其它，請說明_____

第二部份 以下是有關管理的一些理念及措施，請依照 貴公司目前的整體情形，在適當的空格內打勾。

	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
1.本公司很重視員工的前程發展.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.本公司員工參與工作上決策的程度很高.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.本公司有完善的申訴管道來處理同仁的抱怨與不滿.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.本公司員工在執行本身工作任務時，可以獲致充分的授權.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.本公司不會輕易解僱員工，除非是個人工作不力或有明顯疏失.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.本公司經常使用品管圈、提案改善制度及工作團隊等方式來執行工作.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.本公司在做績效評核時，除了主管以外，其他部門主管及該員工工作上的夥伴也經常參與考核.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.本公司薪資制度以工作內容為制定的基準.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.本公司不對外公開薪資的結構及加薪幅度.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.本公司認為加薪的次數比加薪的幅度重要.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.本公司所給的福利比其它同類型的公司好.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.本公司對員工保留有關薪資調整方面的資訊.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.不同層級的員工都可對公司的薪資政策發表意見.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.事業單位或部門的表現會影響個人獎金發放的多寡.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.個人所屬單位的表現或公司的營收表現，會影響到個人部分的薪資.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.本公司在決定薪資時，會考量工作本身的性質，更甚於人員本身的能力或表現，並強調以工作的內容及重要性來決定薪資的高低.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.我們盡可能按照公司的規定來調整薪資，員工很少有機會來參與薪資決策的過程.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.本公司的薪資制度以個人所擁有的技能為基準，以技能多寡及熟練度來決定薪資的高低.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.如果有受訓機會，本公司的高階主管會鼓勵部屬參加.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.當部屬的工作時間和參加訓練相衝突時，主管總會要求部屬以工作為優先考慮.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.本公司高階主管們認為，人才培育是訓練單位的事.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.若遇到經濟不景氣或公司要降低營運成本時，本公司會先考慮減少教育訓練費用的支出.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.本公司每年都會推估下年度的人力需求計劃.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.本公司一旦有職位出缺時，會優先向外部勞動市場尋找合適的人才.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.本公司擁有完整的訓練體系，針對不同的工作職務，儲備員工未來工作上的能力，以增加員工發展機會.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.本公司較喜歡招募社會新鮮人來擔任基層人員.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.本公司招募新進人員時很重視申請者是否已具備執行該項工作的技術.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.本公司有職位出缺時，會先以內部適合的人員為優先調任的對象.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.本公司對整體招募作業會進行事後成本與用人效益的分析.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.本公司會明確地指派工作給新進員工.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.新進人員的遴選與任用，是由用人單位全權負責.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
32.本公司具有完整的新進人員訓練課程，並會指派資深員工協助新進人員加速適應工作環境與內容	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.本公司同時採用性向測驗、人格測驗、能力測驗及面談結果，四種方式作為錄取員工的標準.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.當基層人員出缺時，公司較喜歡招募已具有相關工作經驗的員工.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.整體而言，本公司的薪資比一般同業競爭者高.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.雖然公司已規定年度的調薪幅度，但部門主管仍有權力做適當調整	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37.整體而言，績效獎金佔員工個人收入中很顯著的一部份.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38.本公司並不以年資作為決定薪資的主要考慮.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39.本公司在決定調薪時較注重個人表現而不是團隊表現.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.即使從事類似的工作，表現好者與差者的收入有差別.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41.本公司強調內部薪資的公平性甚於和其它公司薪資間的競爭力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42.維持內部員工薪資的公平性是本公司薪資制度的重要目標之一.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43.本公司的薪資制度具有前瞻性，可使員工將注意力集中在長期的目標..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44.本公司會對特定員工（如：高階主管）提供特別的薪資、福利組合	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45.公司是否有實施員工入股計劃？ <input type="checkbox"/> 有 <input type="checkbox"/> 沒有（若沒有實施，以下不用作答）					
a.員工分紅入股的對象是適用於全體正式員工.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.員工分紅入股的所得佔整體薪資比例相當高.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第三部份

您的個人認為，與同行業且性質相近的公司來比較，貴公司在下列各項的表現如何？

	差	略差	差不多	略佳	佳
1.本公司的獲利率與同業且性質相近的公司相較.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.本公司的營業額成長率比同業且性質相近的公司.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.本公司的員工滿意度比同業且性質相近的公司.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.本公司的員工士氣比同業且性質相近的公司.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.本公司的客戶滿意度比同業且性質相近的公司.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.本公司的產品或服務的品質比同業且性質相近的公司.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.本公司留住優秀員工的能力比同業且性質相近的公司.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第四部份 請就下列敘述符合 貴公司組織文化的程度，勾選出一個最適當的答案。

	完全不符合	部分不符合	差不多	大部分符合	完全符合
1.本公司不輕易地改變經營策略.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.本公司鼓勵員工具有創新精神.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.本公司鼓勵員工不斷嘗試.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.本公司願意承擔風險.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	完全不符合	部分不符合	差不多	大部份符合	完全符合
5.本公司的作業流程是謹慎小心的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.本公司的作業有一定的程序.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.本公司的工作權有保障.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.本公司的政策有彈性.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.本公司重視組織團隊.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.本公司強調員工間的合作共事.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.本公司重視公平性.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.本公司對於錯誤的發生或創新的失敗具有高度的容忍度.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.本公司重視員工福利與權益.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.本公司的工作是規律的、具有可預期性的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.本公司尊重員工個人的權利.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第五部份 請勾選過去一年內，與同業相較之下，最適合貴公司之經營狀況：

	不符合	無意見	很符合
1.本公司比競爭同業更集中產品、服務項目及市場範圍.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.本公司比競爭同業更強調創新的產品或服務項目，市場範圍較廣泛.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.本公司比競爭同業更強調在市場區隔上的細密劃分.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.本公司比競爭同業更強調維持、開發現有的市場，追求穩定成長，並積極阻止其他競爭者的進入.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.本公司比競爭同業更積極尋求新產品的開發與進入新的市場機會.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.本公司比競爭同業更強調維持某些產品線穩定性，而對其他產品的市場則重視創新.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.本公司比競爭同業更強調產品的生產成本控制與生產效率.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.本公司比競爭同業更強調產品的彈性與創新，並率先進入新的市場.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.本公司比競爭同業更強調產品的成本分析與利潤，選擇性引進新產品或進入新市場.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.本公司比競爭同業更注重現有產品品質的改善或生產效率的提昇.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.本公司比競爭同業更注重新產品的創造能力或提供差異化的產品，以有別於其他競爭者.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.本公司比競爭同業更強調生產過程的改善與品牌形象，同時也會專注於新產品的研發與推出.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.本公司是集權的管理模式.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.本公司是分權的管理模式.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.本公司是集權與分權的管理模式兼具.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.本公司的組織結構是以功能別區分（如：財務部、生產部、行銷部等）.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.本公司的組織結構是以產品別區分（如：光電事業部、通訊事業部...等）.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.本公司的組織結構主要以功能別區分，但會針對新產品的開發，成立新的產品事業部.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

※若需要研究結果，請附上您的名片或填寫下列的聯絡資料，以利報告寄達

公司名稱：_____ 部門：_____ 姓名：_____

電話：（ ） _____ E-mail：_____ 地址：_____

請反折裝訂後，直接投入郵筒即可。謝謝您！

附錄二、政府人力資源管理相關政策問卷

親愛的人力資源主管：

您好！這是一份由行政院經濟建設發展委員會所委託的研究問卷，目的在了解（您）貴公司對於政府所制定的人力資源管理相關政策的看法。您之所以成為本問卷的受訪公司是由於貴公司已於五月份回應本研究第一階段有關人力資源管理的問卷，所以才會再請您接續回答第二階段有關人力資源管理相關政策的問卷，由於兩份問卷的資料將必須互相搭配才能分析，敬請您務必再次撥冗回答這份問卷。

由於這將成為政府機關制定相關產業發展的重要參考，煩請您仔細思考後回答所列的問題。本調查分析時將採不記名方式作答，僅以學術研究之良心向您保證，絕不會將貴公司所提供之資料公佈！請您放心填答！如對本研究有任何意見，敬請不吝指正。對於您的熱心協助，在此謹致十二萬的謝意。隨同問卷一起寄出的是有關人力資源政策應用的小冊子，內容包含了最新的相關資訊，並且已經過政府各單位的補充及修正，敬請參考。最後請盡快在一週內將問卷填好，請將收信人的名字反折在外封好，不需再貼郵票直接投遞郵筒即可。

敬祝： 事業鴻圖大展！

計劃主持人： 房美玉 助理教授
國立中央大學人力資源管理研究所
中華民國八十九年八月十四日

Tel : (03) 422-7151 轉 6763

Fax : (03) 427-2038

第一部份

請先評估貴公司應用下列政策（或措施）的頻率為何？請在圓圈內勾選適當的描述。再接著請評量每項措施對於公司的重要性，並在適當的方格內做記號。

	在本公司之 應用頻率			對本公司之 重要性		
	不常 應用	偶 而應 用	經 常應 用	不 重 要	普 通	很 重 要
第一類 人才募集與應用						
1. 經濟部著手建置中小企業人才資料庫： 中小企業可透過人才資料庫的查詢，快速便捷得找尋各領域專家的人才，以獲取必要的諮詢與指導。.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 擴大國防訓儲預士官之運用： 自 89 年 3 月起，與國防科技有關的研究所碩士或博士，均可志願服務於國防工業，訓儲為預備軍官。並且凡是大學、政府各部門之科技研發單位，及經過相關單位認定的重要科技產業之研發部門，皆可應用此訓儲的研究人力。.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 現行外國人聘僱許可及管理辦法： 雇主提出聘僱外國人的申請時，必須登報並向公立就業服務機構辦理求才登記，勞委會於 89 年 4 月 11 日決議須經等待 14 天確實無法獲得所需之勞工後，才得提出申請，而監工的部分則為 7 天的等待期。.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 高科技專業人才之延攬： 自 89 年 3 月起，經濟部（投審會）、國科會（科學園區管理局）及勞委會（職訓局），擬針對聘僱外國籍專門性、技術性工作人員，檢討修正相關法規，以利企業延攬外國籍技術人員。.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	本公司之 應用頻率			對本公司之 重要性		
	不 常 應 用	偶 而 應 用	經 常 應 用	不 重 要	普 通	很 重 要
第二類 訓練培育						
1. 推動中小企業育成中心培訓計劃： 為協助中小企業加速產業技術升級，經濟部積極協助各學校及單位申請設置「中小企業育成中心」，以帶動地方的學術發展，並將學校的設備資源與地方的產業發展相結合。.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 加強培訓中小企業所需人才輔導計劃： 為解決中小企業缺乏人才問題，經濟部將與工業局、商業司等單位合作，共同推動工業技術人才培訓計劃，以強化在職員工的技術水準，並有效解決高科技人才不足的問題。.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 公司研究與發展人才培訓及建立國際品牌形象支出適用投資抵減辦法： 為了獎勵企業培訓員工，企業的人才培訓費用可以抵減當年度營利事業所得稅的 25%。此外若企業同一年度的訓練費用支出超過前兩年之平均數時，超過的部份得按 50% 抵減營利事業所得稅。.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 國內外事業機構未來可在台灣代訓外國人： 為符合我國加入世界貿易組織 (WTO) 後，專業技術可以自由流通的規定，未來在台的事業單位都可申請代訓外國人，使專業技術人員如白領外勞可以自由地流通。.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 工業技術人才培訓計畫： 自民國 79 年起，政府針對十三項個別產業 (電機、食品、電子、運輸、軟體與光電工業等) 以及工業自動化、產品設計及品質方面之在職工程師，進行人才培訓計畫。.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 重點科技產業人才培訓計畫： 自 87 年起，政府為儲備產業特殊專長的訓練人才，特針對航太、半導體、無限通訊、視訊多媒體、光電、生技、資訊軟體等大學以上相關學科畢業生與在職工程師，進行職前養成與進階之專業訓練。.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
第三類 勞動法律						
1. 促進婦女就業措施： 為落實保障婦女法令、減除婦女就業障礙、培訓婦女就業技能及強化婦女就業服務，積極擬定相關配合措施，如：修訂與托兒、幼教設施相關的法規，修訂法令以保障婦女升遷機會及待遇之平等。.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 原住民就業促進津貼實施要點： 為獎助企業僱用原住民，凡僱用原住民連續三個月以上之雇主，每月可獲 5 千元補助。.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 事業單位關廠歇業預警通報實施要點： 自 87 年 10 月起，為避免經濟環境惡化連帶造成勞動情勢的不安，勞委會擬聯合跨部會的力量，嚴密監控事業單位的營運狀況，凡是企業有積欠工資、欠繳勞、健保費及大量資遣等警戒情況發生時，將立即查證，並提供必要的補助。.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 勞保局成立勞保單一窗口： 自 87 年 6 月起，勞保局為方便投保單位及被保險人洽公時，有關承保、給付、財務等 16 項業務，均可在現場審核、補件，省去因退件所浪費的公文往訪時間，以期提供民眾更迅速、便捷的服務。.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 放寬就業促進津貼的申請資格： 自 87 年 7 月起，政府為了協助失業者迅速再就業，實行僱用獎助津貼，僱主若僱用經政府機關或委託機構所推介之對象，如依法被資遣之失業者、設籍於九二一大地震災區之失業者等，得按僱用人數申請補助津貼。.....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第四類 研發創新

1. 中小企業發展基金獎助中小企業創新研究：

為鼓勵中小企業創新研究發展並促進產業升級，特獎助其自行研發之創新性產品、製程、技術等項，凡於前一年完成，並已商業化或量產者，均得申請獎助。.....

本公司之 應用頻率			對本公司 之重要性		
不 常 應 用	偶 而 應 用	經 常 應 用	不 重 要	普 通	很 重 要

2. 公司導入電子化支出適用投資抵減作業要點：

公司凡自 88 7/1 起至 88 12/31 止，為導入電子化所發生之經費，均視同研究發展支出，可依投資抵減辦法規定適用投資抵減優惠。能申報抵免的經費限於在 88 7/1 至 88 12/31 期限內所為之支出。.....

3. 營業祕密法：

為保障營業祕密，維護產業倫理與競爭秩序，針對企業內所發明之方法、技術、製程、配方、程式，或其他可用於生產、銷售與經營之資訊予以保障。.....

4. 大陸地區人民在台申請專利註冊作業要點：

為規範大陸地區人民在台地區申請專利及註冊商標的相關作業處理辦法。大陸地區人民申請專利、註冊商標及辦理有關事項時，應委任在專利商標主管機關登記有案之專利代理或商標代理人辦理。.....

5. 發明創作獎助辦法：

為獎助對科技發展或產業有貢獻者，凡中華民國國民法人、獨資或合夥企業、政府機關及公私立學校等均得提出獎助申請。.....

6. 鼓勵新興中小企業開發新技術：

自 88 年 7 月起，為協助新興中小企業進行高科技產業新技術與新產品之先期研究及後續開發研究，凡符合中小企業認定之標準者，皆得提出獎助申請。.....

第五類 經營管理

1. 中小企業輔導體系建立及輔導辦法：

為指導及協助中小企業建立管理制度、提高經營效率及促進人力資源發展，特建立各輔導體系如經營管理輔導體系、財務融通輔導體系及研究發展輔導體系等，各輔導體系應針對中小企業之需要提供指導或協助。.....

本公司之 應用頻率			對本公司之 重要性		
不 常 應 用	偶 而 應 用	經 常 應 用	不 重 要	普 通	很 重 要

2. 中小企業處「馬上辦中心」：

為協助中小企業處解決資金、人力、技術及資訊取得等問題，提供中小企業解決問題的即時窗口。.....

3. 在大陸地區設立辦事處從事商業行為審查原則：

自 87 年 8 月 10 日起，政府准赴二十九個行業赴大陸設辦事處，其中包括：國際貿易、營造、電信、旅行、旅館等行業，但金融業及保險業仍在禁止之列。.....

4. 加強推動東南亞經貿合作行方案：

加強推動赴東南亞投資，協助東南亞之菲律賓、泰國、印尼等國家擴大辦理青年創業培訓計劃。.....

第二部份 以下是有關人力資源管理的一些做法，請依照 貴公司目前的整體情形，在適當的空格內打勾。請注意：如果您曾填答過這部份的問題（請您找另外一位熟悉人事管理的同事來代答）

- | | 非常
不滿意 | 不
滿意 | 尚
可 | 滿
意 | 非常
滿意 |
|---|-----------|---------|--------|--------|----------|
| 1. 貴公司很重視員工的前程發展。..... | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 2. 貴公司的人力資源管理措施與公司的經營策略有很密切的配合。..... | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 3. 本公司每年都會推估下年度的人力需求計劃。..... | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 4. 我們有一個明確的計劃使願景成真。..... | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 5. 如果有受訓機會，本公司的高階主管會鼓勵部屬參加。..... | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 6. 當部屬擔任的工作和參加訓練相衝突時，縱使工作上代理人主管總會要求部屬以工作為優先考慮。..... | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 7. 高階主管普遍認為，以『高薪挖角』比起自行培訓人才來得合乎成本。.... | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 8. 本公司高階主管們認為，人才培育是訓練單位的事。..... | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 9. 若遇到經濟不景氣或公司要降低營運成本時，本公司高階主管會先考慮減少教育訓練費用的支出。..... | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 10. 貴公司的考績完全以員工的工作表現來評核。..... | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 11. 貴公司團隊或部門的工作績效占個別員工考績很大的比例。..... | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 12. 公司員工參與工作上決策的程度很高..... | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 13. 本公司有完善的申訴管道來處理同仁的抱怨與不滿。..... | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 14. 本公司在做績效評核時，除了主管以外，其他部門主管及該員工工作上的夥伴也經常參與考核。..... | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 15. 貴公司不會輕易解雇員工，除非是個人工作不力或有明顯疏失。..... | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 16. 貴公司經常使用品管圈、提案改善制度及工作團隊等方式來執行工作。.... | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 17. 貴公司員工在執行本身工作任務時可以獲致充分的授權。..... | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 18. 貴公司的薪資跟員工的工作表現有很密切的關係。..... | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 19. 貴公司的薪資制度以個人所擁有的技能為基準。亦即工作技巧的純熟度是決定個人薪資的關鍵因素。..... | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 20. 貴公司在從事相同工作的員工中，表現好者與表現差者的收入有差異。.... | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 21. 貴公司在決定薪資時，年資並不是主要考慮因素。..... | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 22. 整體而言，本公司的薪資比一般同業競爭者高。..... | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 23. 整體而言，績效獎金佔員工個人收入中很顯著的一部份。..... | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 24. 貴公司有分紅入股制度且做的不錯。..... | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 25. 公司是否有實施員工入股計劃。..... | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 26. 員工分紅入股的對象是適用於全體正式員工。..... | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 27. 員工分紅入股的所得佔整體薪資比例相當高。..... | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 28. 我們以有創意方式來面對挑戰。..... | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 29. 貴公司團隊或部門的工作績效占個別員工考績很大比例。..... | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 30. 貴公司基本薪資決定因素是視個人表現而不是團隊表現。..... | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 31. 貴公司在招募人員時常使用人格性向測驗、心理測驗、能力測驗等工具。.. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 32. 本公司一旦有職位出缺時，會優先向外部勞動市場尋找合適的人才。..... | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 33. 本公司招募新進人員時很重視申請者是否已具備執行該項工作的技術。.... | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |
| 34. 本公司有職位出缺時，會先以內部適合的人員為優先調任的對象。..... | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ |

企業人力資源管理策略和政府相關策略規劃之契合度分析

委託單位：行政院經濟建設委員會

研究單位：中央大學人力資源管理研究所

地址：中壢市五權里二鄰 38 號

電話：(02)422-7151 轉 6763

編印者：行政院經濟建設委員會人力規劃處

地址：臺北市中正區寶慶路 3 號

電話：(02)2316-5300

中華民國 89 年 11 月初版
