

南華大學
教育社會學研究所

碩士論文

企業甄選與培育員工之研究

指導教授：劉正

研究生：顏嘉信

中華民國九十年六月

目錄

第一章 緒論	1
一、研究動機	1
二、研究問題	1
三、研究限制	4
四、可能的研究貢獻	4
第二章 理論與文獻探討	4
一、技術進步	4
二、人力資本之維持與提昇	9
三、國內相關研究	17
第三章 研究方法	19
一、研究進行方式	20
二、訪談大綱	21
三、企業基本資料	22
四、技術來源與取得	23
五、人力資源部	26
第四章 研究結果	23
一、求才	24
二、教育訓練	39
三、企業內部輪調與組織人力運用	66
四、升遷拔擢	77
五、依據員工潛力與未來發展條件而特意栽培	84
六、現有技術不足時如何進行人力的增補	92
第五章 結論	100
參考文獻	107

圖表目錄

圖 3-1	4
表 2-1	7
表 2-2	8
表 2-3	8
表 3-1	22
表 3-2	27
表 4-1	55

摘要

本研究的目的是在於探討企業面臨生產技術進步情形下，內部既有人力資本與生產技術尚不足以應付此技術汰舊換新的局面時，企業業主應如何強化與調整內部人力資本的結構以因應生產技術革新？藉由訪談企業人事部門或人力資源部門的人員或主管，來深入了解企業內甄選與培育員工的目的及過程，期建立一個企業內部厚植及管理人力資本的模式。今日的企業，生產力的提昇，需仰賴技術的創新與進步，即知識勞力介入生產力的程度正逐漸提高，不單只反映在企業對於人力資本的需求與徵才條件上，還影響著勞工如何觀察勞動力市場趨勢以調整自身人力資本。一旦面臨企業為因應技術進步而需才孔急時，企業業主或人力資源部門是如何就「從外部甄選」與「自內部培育」兩種方式補強其內部人力資本？再加上當今教育擴張的情形下，勞工教育水準日漸提昇，故就企業人力資源管理而言，甄選與培育的過程中，是否依然印證了「人力資本理論」與「篩選理論」的影響性？研究結果發現：一、企業自外界招募的過程充分印證「篩選理論」的作用。二、企業內部遴選拔擢的甄選過程中，係「人力資本理論」與「篩選理論」的影響俱有之。

關鍵詞：技術進步、人力資源管理、人力資本理論、篩選理論

Abstract

As the productive technology progressing, enterprises redistribute ,add and enforce their human resource by these ways: recruiting from outside labor market ,promotion ,training (or on job training) ,and job rotation in internal labor market. The purpose of this thesis is arguing what are the selection processes on these ways? Do these processes refer to “Human Capital Theory” or ”Screening Theory”? From then on, “Human Capital Theory” is stressed on the processes of recruiting from outside labor market. But from the selecting processes of enterprises’ internal human resource management, the effects of “Human Capital Theory” and ”Screening Theory” are both emphasized.

Keywords: Technological Progress ,Human Resource Management ,Human Capital Theory , Screening Theory

第一章 緒論

一、研究動機

企業營運的維持與績效的提昇，有賴企業內成員之適才適所、組織內氛圍的活力以及領導人對於企業內外的敏感度等。曾幾何時，市場經濟規模的擴增、知識技術半衰期銳減的今日，投入與產出量的多寡，不再是經濟學家所關切的課題，已轉而開始重視生產過程質的問題，諸如效率的提昇與品質的改善等。其中一項關鍵，即扮演催化要素的人力資本之投入與品質的問題。所有經濟活動參與者，無論是經濟學家、勞方與資方、甚至仍在學校學習，即將邁入就業市場的準勞工們，都必須意識到人力資本妥善運用，有益於生產效率提昇、市場趨向之洞燭機先等。準此，企業發展欲維持不墜，必須保持人力資本的價值，即不斷地維持或提昇其知識、技能與態度，以因應企業對內與對外的變革（陳吟旭，1999：1）。企業本身會因應市場趨向與內在需求，以「從外部甄選」與「自內部培育」兩種方式維持其人力資本的充足；至於勞工方面，無論是仍在學中的學生、求職階段中的，或者是已經就業的，總是一方面觀察就業市場的需求，並以各行業「從外部甄選」與「自內部培育」的條件為補強其人力資本的指標。國內對於企業甄選與培育人才之研究，泰半肯定企業內教育訓練之成效與優勢，或是教育投資有益勞工人力資本投資的研究，然而企業面臨技術進步的挑戰時，企業如何妥善運用並甄選人力資本？是否依然服膺「人力資本論」與「篩選理論」？企業內人力資源的管理是否亦然？是故本研究企圖從企業本身的觀點，去了解企業在技術進步下，維持企業內人力資本充足與競爭力的方式，以及人力資源管理的方式，從而探索國內企業人力資源管理所涉及人才甄選的過程與利弊得失。

二、研究問題

(一) 技術進步下，甚麼樣的求職者易受業者青睞？甚麼樣的員工易受業者拔擢？

檢視各媒體分類廣告的徵才啟事 (Help Wanted Advertisements) : 企業藉由「能力」與「學歷」的要求希望能在應徵前篩選出適當的、較符合企業要求的求職者；對於勞工而言，同理也篩選出了求職者心目中合適自己的理想企業。這是符合經濟效益的：對求職者而言，徵才啟事的要求告訴了求職者在勞動市場面臨技術進步的趨勢下，如何厚實人力資本的方向；對企業而言，可讓雇主在短時間內接觸到較廣的群眾 (Kleiman, 劉秀娟, 湯志安譯, 1998 : 194), 可降低訓練成本，因為精確的甄選過程可幫助公司組織減少或廢除某些訓練 (Kleiman, 劉秀娟, 湯志安譯, 1998 : 220) ；至於企業內部人員招募 (Internal Recruitment), 通常以公司督導者推薦、公佈職缺 (Job Posting) 與生涯發展系統等方式進行，所謂生涯發展系統 (Career Development Systems) 係指企業可以為一些具有高度潛力的員工預鋪一條途徑，使他們能為一些特定目標的工作接受訓練 (Kleiman, 劉秀娟, 湯志安譯, 1998 : 190), 進而提昇這些有潛力人才之人力資本。尤其是在技術進步之下，企業亟待能適應技術進步衝擊下的人才加入，或培養出。是故在技術進步下，甚麼樣的求職者易受業者青睞？甚麼樣的員工易受業者拔擢？

(二) 企業內「自外部甄選」與「從內部培育」兩種維持人力資本的方式是否仍合乎人力資本理論 (Human Capital Theory) 或篩選理論 (Screening Theory) ？

至於能力，包括技術與人際關係等，求職者能力必須合於徵才條件係不爭的事實。然而在「自外部甄選」過程裡較具爭議性的是學歷要求的準確性：學歷像今日的學級和測驗分數一樣，雖然在職業領域裡沒有直接的可供談判的價值，但

確實能決定是否上升到一個更高的階級。這時提高的教育程度開始在特定的職業中起了重要的職業影響（Collins，劉慧珍等譯，1998，130）。然而是否學歷的要求都能幫助企業業主覓得合適的人才？在製造和有關物質分配的經濟部門內，存在著某些技術進步與較高教育要求關聯的現象。但是，更多的證據與此相悖：教育與雇員的生產力並沒有關係，雇員的工作技能主要是由工作實踐中學到的（Collins，劉慧珍等譯，1998，61）。文憑取才是較具爭議性的，卻又讓社會大眾奉為圭臬。「自外部甄選」如此，是否企業內，較具主觀色彩的「內部拔擢與晉升」亦如此？是否有學歷文憑影響向上流動的情形發生？是否員工的工作表現優劣情形足以取代學歷文憑的影響力？此時，技術進步下，企業內「自外部甄選」與「從內部培育」兩種維持人力資本的方式是否仍合乎人力資本理論（Human Capital Theory）或篩選理論（Screening Theory）？

（三）技術進步下，企業如何投入成本來提升人力資本？

高學歷者，其所擁有的人力資本較為先進，另一方面，其所擁有的人力資本之報酬率較高，因而不易受淘汰（江豐富，1992，2），是故一般企業多喜好進用高學歷的員工，顯然追求高學歷不啻為強化個人人力資本的捷徑。同時教育水準愈高者，其對在職訓練的需求愈高（江豐富，1992，80）。教育訓練與人力發展，其影響屬於長遠性質，短期不易察覺，因此常為企業所忽略。當企業面臨成長壓力與環境挑戰而需大量人才時，為時已晚（黃良志、吳之煒，1998，146）。然而企業免不了需要審慎評估內部培育的投資報酬率：就企業內部人力資源管理而言，企業內部的員工晉升拔擢、教育訓練與職位輪調、員工流動、跳槽（Jumping Ships）等對於勞資雙方人力資本的影響如何。準此，技術進步下，企業業主如何願意付出內部培育成本？或抑尋求外援？又企業內的人力資源部門在此時所扮演的角色為何？

三、研究限制

能充分獲取資方與勞方對於人力資本投資的歷程資料，是最能客觀了解本人研究目的的方式。然而國內在這方面的大型研究資料距今已超過二十年，其量化研究數據資料亦無法反應技術進步對於企業人力資源管理的影響，此外企業內部的人力資本篩選與人員安置方式更是企業裡非對外公開的資訊，必須另行蒐集資料。

四、可能的研究貢獻

教育與訓練機構的功能在於維持與發展人力資本。然而科技日新月異、人力成本節節高漲的今日，企業欲維繫成長率則必須不斷採用新的生產技術與設備，來擴增生產規模以獲取利潤。其中，精打細算的企業業者如何有效維持人力資本的不虞匱乏？及如何經營研發與技術部門使之不致喪失市場競爭力？筆者希冀藉由本研究能讓大眾了解當前企業內人才選拔與運用的情形，並將關照到人力資本不利者何去何從的問題。期望對於台灣社會失業與技職教育系統的問題能貢獻另一思考方向。

第二章 理論與文獻探討

一、技術進步

戰後台灣的經濟政策，自 50 年代進口替代階段，歷經 60 年代出口替代，70 年代第二次出口替代至 80 年代科技導向時期（周佩萱，1993：399），獎勵高級技術工業迄今，期間政府配合技職教育的擴張，使得勞工因自身教育水準提昇銜接生產技術進步，將台灣企業自勞力密集帶往技術密集之境。蔡正揚認為依當時我國的國情，產業技術多自海外引進，較少自行開發，且自行開發不但需投入大量資金，時效上不易掌握，且因已有許多先進國家開發成熟之技術可供採用。故我國在科技發展策略一向以技術引進為主，輔以加強國內研究發展，以利科技生根，進而開創新技術（蔡正揚，1991：174）。因此，即將邁入 21 世紀的今日，在台灣既存的產業中，有必要通過產業自動化之類的生產革新來進一步提高生產率。引進新技術不能再像過去那般，過分地依賴外國企業之投資來實現，台灣本身企業也應該積極引進。並且，還要自己著手研究開發新技術，但是生產革新，新產業的引進與研發就要通過培養承擔這一重任的多重人才才能實現（谷浦孝雄，1992：149）。肩負台灣經濟指標表現的產業界，技術進步端賴於人力資本的維持與提昇。

（一）技術進步

產業界所謂技術進步（Technological Progress），其基本意義在於「使用相同的生產因素，可以生產更多的產量；或者，相同的產量可用較少的生產因素來生產，這就產生了技術進步」（彭臺臨，1989：44）。技術進步起源於兩個階段：1. 某些要素取代了人力參與的系統發展，包括來自外界的技術引進與自身對於技術的研發與創新 2. 替代系統的生產效率增加。生產過程中，由於效率較高的生產設備與機械的配合，新原料的採用，勞動者科技水準的提高，企業經營的合理化，政府行政效率的提高等，使同量資本，勞力，以及進口資源得以生產更多的產量。因此，這一部份多增加的產量，不是起因於資本，勞力，或進口資源數量的增加，而是起因於生產技術的進步，因此，郭婉容定義技術進步係指「非起因於生產因

素數量增加之生產量的增加速度」(歐陽勛、黃仁德, 1994: 58)。

(二) 技術進步對於企業與勞工的影響

技術進步促使經濟不斷成長, 提高人類生活水準。但同時也改變了工作內容, 工作技能, 甚至工作組織, 並且影響到人力需求與就業問題(沈曾圻, 詹火生, 衛民, 1987)。工作內容方面, 最大的特色在自動化取代人工。自動化生產線的日趨複雜, 使得勞工必須具備更高深的處理能力與知識, 因此企業對於勞工的能力要求也隨之改變, 行政院經建會於民國 72 年所作「我國工業生產自動化調查」發現生產自動化後, 企業認為勞工應具有的知識與技術水準、工作態度應比自動化前高, 因為自動化機械設備必須妥善操作與管理, 才能發揮高效率, 因此技術進步過程中, 工作內容的快速改變企業體認到基礎技能與知識所培養勞工的適應能力最為重要, 所以對於員工的教育程度要求也就相對提高了(彭臺臨, 1989: 57)。

技術進步導致企業組織分工, 增加了行政管理、研究發展、設計、行銷等專門技術職位工作, 以美國與我國為例, 美國自 1955 年引導自動化設備起, 白領工作人員增加, 藍領工作人員呈減少趨勢; 至於我國, 行政院經建會 72 年所作「我國工業生產自動化調查」發現民國 69-71 年期間, 生產自動化影響職業結構之變動的情形, 白領工作人員增加, 技工、半技工減少, 體力及事務工變動不大(彭臺臨, 1989: 63)。行政院經建會亦於民國 79 年出版「人力規劃研究報告」中指出, 民國 70 年以後, 由於國際經濟不景氣, 出口不振, 代之而起的是商業與其他服務業(周佩萱, 1993: 433), 又根據行政院經建會: 中華民國台灣人力運用調查資料顯示西元 1998 年, 商業以及其他服務業所佔就業人口比例達 46.3% (如表 2-1), 亦成為未來我國最主要的行業。另外就台灣地區職業結構趨勢而言, 資料顯示至西元 1998 年時, 技術專業人員與服務工作人員的就業人數較 1990 年成長 7.1% 與 8.14% (如表 2-2), 顯示未來職業結構的變動是白領工作人員比

例增加，而藍領工作人員比例減少。

技術進步的發展下，提昇生產力的主要途徑將為加強研究發展及生產自動化，基層作業人員編制縮減極其明顯，而技術性人員，行政主管等白領人員就業人數將大量增加，如表 2-2 可得知未來的職業將以白領工作為主(周佩萱，1993：434)。工作內容方面，對於高等教育與高級技術要求持續增加，教育水準較高者能夠容易適應工作的改變，並傾向於接受新技術；陳明漢與高孔廉研究發現，不論自動化程度如何，中階管理人員、工程技術人員都要求大專以上程度，基層管理人員也強調高中以上程度與經驗(彭臺臨，1989：63)。彭臺臨再以民國 72 年「我國工業生產自動化調查」，以民國 69-71 年變動情勢分析，各行業不論自動化程度為何，大專程度者所佔比例均呈顯著增加。這顯示出企業界在用人條件上，教育程度有提高趨勢，因此未來勞動力有高學歷化的傾向(彭臺臨，1989：65)。

又根據民國 69 年至 87 年行政院經建會人力發展部門所作統計(如表 2-3)，可看出 1980-1998 年間，我國 15 歲以上人口之受教育程度將大幅提高，受高等教育之就業者，在就業與能力方面有如下特點：較易吸收新知識與新技能，其在職訓練或轉職訓練效果佳，及其可塑性高，企業一旦面臨衝擊時，其調整能力亦較強(張瑞猛、楊世雄、劉志鵬，1997：48)，亦易為企業業主所青睞。

表 2-1、台灣地區未來行業結構趨勢 單位：%

項目	年度	1980 年	1990 年	1998 年
	百分比 (%)			
總就業人口		100.00	100.00	100.00
農林漁牧業		21.00	12.85	11.10
工業	礦業	1.00	0.24	0.20
	製造業	33.20	31.96	27.30
	營造業	8.10	8.23	10.00
	水電煤氣業	0.60	0.43	0.40
服務業	運輸通信業	5.40	5.54	4.70
	商業及其他服務業	28.70	40.75	46.30

資料來源：1、人力規劃研究報告，行政院經濟建設委員會人力規劃處編印，

p1~p15, 1990 年 12 月。

- 2、中華民國統計月報，行政院主計處，p25，1990 年
- 3、行政院經建會，中華民國台灣地區人力運用調查資料。

表 2-2、台灣地區未來職業結構趨勢

單位：%

項目		年別		
		1980 年	1990 年	1998 年
		百分比 (%)		
總就業人口		100.00	100.00	100.00
白領工作 人員	技術性與專業人員	5.00	7.80	14.90
	行政主管人員	0.70	1.01	4.30
	買賣與事務工作人員	24.40	30.95	14.70
服務工作人員		7.00	9.36	17.60
農林漁牧人員		20.60	12.75	11.00
生產作業人員		42.30	38.13	37.50

資料來源：1、人力規劃研究報告，行政院經濟建設委員會人力規劃處編印，p1~p15，1990 年 12 月。

- 2、中華民國統計月報，行政院主計處，p25，1990 年
- 3、行政院經建會，中華民國台灣地區人力運用調查資料。

表 2-3 15 歲以上人口按教育程度別統計

單位：%

年別		1980 年	1990 年	1998 年
教育程度		百分比 (%)		
總計		100.00	100.00	100.0
不識字 (包括自修)		17.00	11.20	9.7
國小		35.70	28.30	21.8
國中		17.30	18.40	17.7
高中及高職		25.10	28.60	31.6
大學以上 (包括大學)		4.90	13.60	19.3

資料來源：1、行政院經建會，中華民國台灣地區經濟建設人力發展部門中長期計劃（民國 75 至 89 年），民國 75 年。

- 2、行政院經建會，中華民國台灣地區人力運用調查資料。

(三) 技術進步對於勞動需求與失業的影響

技術進步對於勞動需求影響，就短期而言，會造成結構性失業；就長期觀點而言，技術進步提高生產力，不會增加失業。因為技術進步減少了勞動使用量，但技術水準提昇，生產成本降低，競爭能力提高，反而增加就業。另外，技術進步後的人力資本與研究發展投資，亦可提高就業。是故在勞資系統內不同的成員，應時時對於經濟生態以及自身人力資本的質與量有所認知與了解；至於勞資系統外的成員亦應愷切體認之，諸如政府，以及尚未邁入勞資系統內的在學學生們：政府可發展教育內容配合技術發展趨勢，高級人力的培養尤須重視(沈曾圻、詹火生、衛民，1987)；至於職業性向試探階段的在學學生們，亦應對未來就業市場的技術進步與企業要求有所體認。

二、人力資本之維持與提昇

一位優秀的企業家應具備對其企業外市場局勢，企業內生產過程的投入與產出有其相當程度的了解。今日的產業界，就企業構成因素而言，資本不再是僅狹義地作為資金、廠房設備等代稱，智慧、創造力、管理才能等人力的貢獻之重要性逐漸凌駕可數的財富估量，經濟學家將此統稱為人力資本。若是從企業的編制出發，人力資本的管理隸屬於「人力資源管理」(Human Resource Management)，經由人力資源管理以妥善運用員工人力資本，維持企業人力資本的充足。是故企業家在於技術進步之際，應如何掌握時代的脈動，確保人力資本的維持？

(一) 人力資本

人力資本的特性，不似一般生產工具，它具有折舊緩慢、移動性高、投資風險小、以及投資報酬率高低並非人力投資的指標因素。人力資本的投資報酬率並非僅投資者承擔其賺賠，有時候無形的報酬會遠比有形的報酬更難以估算，事關

國家社會，雇主與個人間的獲益，有時不完全是立竿見影的。

人力資本的投資方式，有正規教育、在職訓練、營養與健康、休閒活動等。前二項是人力資本理論中廣被接受的方式。經濟學上重要探討的問題是：「誰對誰投資？誰獲益？」學校正規教育是獲取知識與技能的主要方式，公共教育則是由國家投資，獲益則廣布全社會國家；另外人們也會因應學校教育之不足而另覓補習教育而自我投資。至於在職訓練方面，一般認為是有助於提昇生產效率與獲益。Becker 認為受僱者在職訓練提高生產技術後，邊際效益與邊際生產力會提高，投資不但回本還有盈餘；而且受僱者的收入，有受在職訓練的會比沒受在職訓練的其年齡曲線還來的陡峭（彭台臨，1989：9），顯然在職訓練的投資是有益於收入提昇的。也有雇主怕投資職訓後會被挖角而只採高待遇吸引人才的方式，但也有例外，如建教合作，或簽賣身契的方式。投資人力資本之所已受到重視，可見於美國近 20 年來的國民所得，比生產該所得所需要的資本投入量更大，且隨時間有著成長的遞增。原因除了規模報酬的遞增，還有就是投入要素之品質的大量改進，使得工人邊際生產力大為增進。歸納原因，原先同樣的資本投入只會有固定的產量，若加入人力因素，則會提昇產量，效率。在機械化與嚴密分工的今日經濟，人力的提昇與投入彷彿扮演著催化劑的角色。

1、人力資本的價值

早期古典經濟學理論中，所謂生產三要素為土地、勞力與資本，在當時勞力係指勞動力，估量的方式為人數的加總，假設勞動力間並無差異。然而自「人力資本理論（Human Capital Theory）」開始受到重視後，開始將生產要素之一的勞力意義擴大為人力資本，從而開始重視勞工的能力與才智，經濟學家 Adam Smith 所謂人力資本係指人所擁有的技能與能力，而不是指個人本身（彭臺臨，1989：5）因此人力資本並非將人予以標價，而是對人的能力賦與價值（彭臺臨，1989：2）並認為人的能力主要是由後天環境或教育、訓練後培養的，為個人所擁有。

能力愈高者，生產力愈高，是故對個人而言，人力資本質與量的提昇，可增加所得，改善生活品質；對於企業而言，延攬優秀的人力資本是維持企業營運的當前要務。

2、人力資本的獲取

勞工歷經教育制度的分化與分流，一方面從學校教育獲取基本能力，開展個人潛在職業性向，進而獲取未來職場上所需的知識和技能；另一方面學校教育的學歷文憑以訊號方式展現出個人的人力資本，甚至一般社會上的職業訓練機構的教育訓練，而獲得的證照資格等，呈現出個人的人力資本明細，以利企業界求才者篩選。除此之外，勞工在進入職場後，經由「職場中訓練」(On Job Training)、「工作輪調」(Job Rotation)、「工作團隊」(Project Team)等方式從工作場所中習得更多的知識技能，有企業所提供的「教育訓練(Training)」；另外，企業內所累積的工作經驗，考核與績效表現、企業主管的擢昇提拔等，都是勞工獲取人力資本的方式。然而在當今勞工奮力不懈投資教育或訓練為厚實自身人力資本的捷徑的同時，「人力資本論」與「篩選理論」何者較具有說服力說明企業對於人力資本的運用情形？或亦兩者效果兼具？以下逐一探討之：

(1) 人力資本理論 (Human Capital Theory)

古典經濟學向來視一切物質性的生產要素為「資本」，從未將非物質型態展現的人力是為一項資本，亦未曾將人經由學習與訓練的成果，所獲得的知識與技能視為一項投資。但經濟學仍屬於人文科學範疇，經濟活動裡人力與人性的影響力使得前述想法逐漸不攻自破。Adam Smith 將一個國家人民所獲得的有用能力喻為資本的一部分。之後 Fisher 首先奠定「人力」與「資本」合而為一的觀念，認為人在接受學習與訓練之後，變成一種能隨時產生一系列勞務的客體，是故人

能形成一項資本，稱之為人力資本（蓋浙生，1993：76）。易言之，人力資本即人接受教育或訓練後，所獲得的知識與技術能創造出生產利潤，是故人本身亦能具備有資本的性質，亦能對人進行投資，使其生產力與生產效率愈臻傑出。

一般而論，教育與訓練是被公認為提高人力素質與就業最有效的途徑（蓋浙生，1993：80）。在理論方面，較為人所熟悉的有產能理論與信號象徵理論：產能理論係以經濟學供需角度來檢視學校教育，就供給層面而言，學校裡能習得未來就業市場所需的知識和技能；就需求層面而言，就業市場的經濟發展及人才需求使得人們積極投入高等教育以增強個人競爭力（Tam & Tang,1998:5）。由於知識、技術的日新月異以及生涯教育理念的受到重視，在職訓練在人力資源開發中，日形重要；職業訓練亦然。準此，是否人力資本能形如經濟學生產函數般進行估計與預測？Mincer 開啟估計了人力資本所得函數的先河，即勞動所得為學歷與經驗和經驗的平方之函數。然而 Mincer 的人力資本所得函數由於過於簡潔，尚不足以涵蓋人力資本生產的種種預測，例如後天訓練的影響程度就無法表達出。後來 Psacharopoulos & Layard 修改 Mincer 的人力資本所得函數模型後，加入了畢業後教育投資（Post-School Investment）自變項，並也估計了在職訓練（On Job Training）的投資報酬率，結果發現在職訓練投資報酬率會隨著學校教育報酬率增加而遞增，甚至又超越學校正規教育的教育報酬率（Psacharopoulos & Layard，1979：486）準此，在職訓練投資報酬亦不亞於學校教育的投資報酬效果。

（2）篩選理論（Screening Theory）

70 年代篩選理論（Screening theory）開始發展，Arrow 認為其源自於人力資本理論，又繼承當時所崛起的信號理論（Signalling Thesis）至於象徵信號理論，簡言之，就是學校排名優劣次序與雇主徵才時所認定的個人能力有極高的相關性（Tam & Tang,1998:7）。又 Psacharopoulos & Layard 認為篩選機制能使企業業

者依不同員工的特性將其分派至不同工作上。準此，具備發給學歷文憑的學校，儼然成為企業業者篩選員工人力資本的重要機制。同時 Spence 提及篩選理論的兩項重要性質，其中一項「信號」，是屬於人們可操作改善的部分，如教育程度。易言之，「信號」可有效率地展現個人特質，以便利求職（Whitehead，1981）。篩選理論，望文生義，在於其「選擇」的特質，在傳統職業世襲的年代裡無須如此繁複的篩選機制。但經濟擴張，分工細密的今日，用人唯才仍是企業界奉為圭臬的拔擢守則。惟識才不易，又分秒必爭，因此講求效率的今日雇主唯以文憑文憑篩選為選才手段，一方面節省訓練人才支出，另一方面節省拔擢人才的曠日費時。然而一旦進入職場，升遷與流動仍需各憑本事，靠自己的績效去爭取。至於說企業的內部流動是否依然遵循篩選理論？或者當技術進步時，企業業者欲對外徵才或遴選內部職訓受訓對象時，是否仍依循篩選理論來甄選？或抑能符合人力資本理論？這也是筆者欲探討的部分。

（二）「自外部甄選」與「從內部培育」

「自外部甄選」與「從內部培育」均有益於勞資雙方積累人力資本。企業聘用核心人員時，通常以晉升現有員工的方式來填補，至於基層工作多是從外部招募（Kleiman，劉秀娟，湯志安譯，1998：182）。然而在技術進步的情形下，依企業需求自外部甄選核心人員的情形也愈來愈多，通常是基於需要一位外來者為企業帶來新意與改革；或企業內部沒有合格的員工申請職缺等（Kleiman，劉秀娟，湯志安譯，1998：183）。但無論是技術革新或是開發新產品，勞資雙方各依上述兩種方式累積人力資本時會是什麼情形？

1、自外部甄選

企業內人力資本之維持與提昇，有「自外部甄選（Selection）」與「從內部

培育」兩種形式，以維持企業營運與成長。所謂甄選是一種人力資源管理的措施，指企業從應徵工作者中評估並選出適任者，當企業能確認並僱用最合適的人選時，企業的生產力將會增加，因為該名員工通常會成為極具生產力的員工（Kleiman，劉秀娟，湯志安譯，1998：218）。雖然今日多數成功的企業組織已了解到：欲強化企業的競爭力，教育訓練是必須而非奢侈的，但Cohen在*Big Ideas for Trainers in Small Companies*一文裡提到無論大小企業，其教育訓練部門人員均面臨時間、空間、金錢、工作人員等限制，缺乏高階管理層級支持，教育理念不清等問題；Furnham在*Fire the Training Department*文中亦認為企業界常抱怨教育訓練花費太多時間，卻又不易見到具體的成果，以致教育訓練無法產生具體的效率（陳吟旭，1999：1）。因此，當企業內面臨需才孔急、生產技術革新與為達成新的企業營運方向所必須進行之人事改組、員工人力資本之汰舊換新等，「自外部甄選」不啻為節省成本與降低風險的選擇。

2、從內部培育

「從內部培育」是企業「人力資源管理」相當重要的一環。所謂人力資源管理，係屬一項組織性功能，由各個不同的步驟所組成，這些步驟能夠幫助組織在工作週期各階段有效地應付其員工需求（Kleiman，劉秀娟，湯志安譯，1998：4）。另外，Dessler認為人力資源管理指的是執行管理工作中與員工或人事相關的部分所需具備的觀念與技術（Dessler，張緯良譯，1996：3）。因此一個組織人力資源管理功能，著重與人相關方面的管理，包含了在員工工作週期中的各階段，例如：人才甄選前、人才甄選中、人才甄選後等各階段，幫助組織有效地應付其員工需求的步驟（Kleiman，劉秀娟，湯志安譯，1998：4），過程包括工作分析、人力需求規劃並招募適當之人選、甄選合適之員工、對新進員工提供引導與訓練、薪資管理、誘因與福利、評估工作績效等（Dessler，張緯良譯，1996：3）。就本研究探討重點，以討論「內部招募與輪調（Internal Recruiting and Job

Rotation)」、「教育訓練 (Training)」、「升遷拔擢 (Promoting)」三種人力資源管理方式，檢視期間歷程是否服膺「人力資本論」或是「篩選理論」。

(1) 內部招募與工作輪調

「內部招募」與「工作輪調」較「從外部甄選」優越之處有下列幾點：1、僱主已熟知企業內部候選人的資格；2、內部招募的花費較少；3、從內部招募人員可較快填補職缺；4、內部的候選人較熟悉企業的政策與計劃，因此所需的調適與訓練較少 (Kleiman, 劉秀娟, 湯志安譯, 1998 : 183)。通常從內部培育有企業督導者推薦、生涯發展系統 (Career Development Systems) (Kleiman, 劉秀娟, 湯志安譯, 1998 : 186) 或是在企業裡公開徵求有進修意願者。一般而言，企業督導者通常較能了解屬下的實際工作能力，因此學歷文憑等客觀因素不再是篩選員工的主要條件，雖然企業督導者有時會因個人好惡與成見，使得甄選的主觀成分居多。通常上述企業內培育的方式多帶有升遷、加薪等酬庸。但也有企業甄選到不合適的人才時，新進人員通常會缺乏職務上應具備的某些知識或技能，為改善此缺點，他們或多或少需要接受職前或在職訓練等的 稍具強迫式的培育。

(2) 教育訓練

因此有相當數量企業認為與其總是對外甄選，不如有效管理教育訓練部門，自企業內部培養迎合於未來企業發展之所需人力資本。Nadler & Nadler 在 *Every Manager's Guide to Human Resource Development* 一書中指出：訓練是為了改善員工目前的工作表現或增強從事工作的能力，以適應新產品、工作程序等，從而提高工作績效。因此，「教育訓練」之於企業的影響較為直接，是一種較為短期的投資，對企業組織而言風險較低。此外，Brody 在 *Helping Workers to Work Smarter* 一文中研究顯示：訓練現職的員工會比重新招募新人或四處挖角要來的有利，不

僅可以避免文化差異，更可以提高員工的忠誠度；Tessin 於 *Once Again Why Training?* 一文中提到企業訓練的實施有三方面貢獻：組織內部營運的和諧；提昇員工問題解決之能力；勞方與資方的互信互賴等。顯示「教育訓練」有益於減緩勞動力流動之適應問題。

(3) 升遷拔擢

特別針對企業聘用核心員工時：大多數採取外部招募 (external recruiting) 方式的企業，都將招募的目標限於基層的工作上，基層以上的工作通常都是以「升遷拔擢」現有員工的方式來填補。升遷拔擢的機會常能增進工作的士氣與動機，因為它們給了員工一個在公司裡發展其事業的機會。甚至對於勞工而言，國內學者簡建忠更進一步提出將「從內部培育」融入職涯發展 (Career Development) 與終生學習 (Life-Long Learning) 的方式與手段。就時代趨勢而言，美國「訓練與發展雜誌」(Training & Development Journal)於 1990 年指出未來美國在全球競爭中，得以保有一席之地的法寶，並非科技、研發，而是「工作場所中的訓練」。顯然「從內部培育」的企業內教育訓練已漸成為當今企業內人力資本開發的顯學。

至於企業內部的培育，是否同等於勞工在企業內部的晉升？Becker 認為受僱者在職訓練提高生產技術後，邊際效益與邊際生產力會提高；而且受僱者的收入，有受在職訓練的會比沒受在職訓練的其年齡曲線還來的陡峭(彭台臨，1989：9)。因此有受企業內職訓與培育的員工在人力資本與收入方面必然有所成長。然而，企業是如何決定欲培育與晉升的人才呢？是否仍存在著「人力資本論」與「篩選理論」間的爭議呢？Collins 在 *The Credential Society* 曾談論到有關學歷文憑與流動障礙的相關性：在談到內部晉升時，首先必須將藍領與白領區分出來，認為藍領與白領間的流動是相互隔絕的，儘管個別內的職業機會是開放的。因此，對於白領與藍領間的教育要求亦有所不同。「如果把對經理的教育要求，與對熟練工人的要求相比較，顯然地，沒有幾個工人會希望被提升到經理這一級別，至少

在得到這一職務之前，若未補充或在接受專業教育或訓練，是不可能被提升為經理的。」(Collins, 1998: 59) 顯然企業內部的拔擢與晉升仍存有對於能力與學歷要求的篩選模式。反觀國內的企業，對於培育與晉升的觀念較薄弱，有些是企業主管將培育與晉升混為一談，認為培育一定會有晉升、無晉升就不一定要培育(黃良志、吳之煒, 1998, 147)；也有主管將個人在企業之發展交給公司安排，個人之晉升與年資成正比，不易相信能力會影響企業發展，缺乏發展意圖(黃良志、吳之煒, 1998, 146) 由以上，是否「年資」亦為人力資本的指標之一？「年資」是否為能力的證明？

綜上所述諸多研究對於「自外部甄選」與「從內部培育」兩種人力資本開發途徑之分析，顯然「從內部培育」的企業內教育訓練已漸成為當今企業內人力資本開發的潮流。然而「自外部甄選」與「從內部培育」兩種人力資本開發方式並無一定比例程度上的孰優孰劣，端賴於企業組織領導人對於產業界風向之敏感程度與現實企業投資報酬的考量決定兩者的運用。然而企業究竟如何去決定「自外部甄選」與「從內部培育」兩種人才拔擢方式？國內企業目前「自外部甄選」與「從內部培育」的進行方式如何？勞方與資方在人力資本促進企業發展雙方面如何皆大歡喜？勞工如何厚實自身人力資本？均為本人關注之焦點所在。

三、國內相關研究

至於台灣本土的研究，行政院經建會於民國 72 年發表「我國工業生產自動化調查」，結果顯示自動化程度之於職業結構與教育結構均有明顯影響，及在自動化程度提昇下，白領勞工比例增加但藍領勞工比例遞減，且勞工教育程度有所提昇。恰好符合戰後台灣的經濟政策，自 50 年代進口替代階段，歷經 60 年代出口替代，70 年代第二次出口替代至 80 年代科技導向時期(周佩萱, 1993: 399) 獎勵高級技術工業，期間政府配合技職教育的擴張，使得勞工因自身教育水準提

昇銜接生產技術進步，將台灣企業自勞力密集帶往技術密集之境。

沈曾圻、詹火生、衛民於 1987 年發表的「技術變動對人力需求的影響」研究發現台灣企業業主未來若引進新技術與新設備，僱用新員工之職業種類以「技術性專門人員」占最多，年齡以 25 至 34 歲居多，教育程度以「大專」最受青睞（劉克智，1995：358），顯然業者面臨技術進步階段對於新人的甄選重視其專長與教育水準；年輕化的原因除了因所受教育內容的新穎，人工成本的逐年上漲亦使得業者考量如何經濟地將人力資本汰舊換新；經濟學者江豐富在其「生命循環勞動所得、人力資本生產與投資成本、及教育補貼之估計——台灣勞動市場理論與實證研究」中揭示高學歷者，由於其所擁有的人力資本較為先進，因而不易受淘汰；另一方面，由於其所擁有的人力資本之報酬率較高，因而不易受淘汰；行政院經建會，中華民國台灣地區經濟建設人力發展部門中長期計劃（民國 75 至 89 年）預估未來勞工就業結構以及教育程度，發現未來勞工教育程度大幅提昇，且受高等教育勞工將集中在服務業部門（張瑞猛、楊世雄、劉志鵬，1997：47）；另外，單驥在其研究「台灣職業訓練現況分析及廠商辦理職業訓練因素之決定」發現：影響事業單位參與職業訓練的因素，以該事業單位產銷所涉及的技術程度為最主要因素（劉克智，1995：388），即業者多肯定企業內職業訓練可以增加事業單位的生產力；劉賢靜在「台灣一千家大企業辦理訓練之影響因素及訓練需求之研究」裡發現：在影響企業辦理訓練之因素，服務業較受「內在組織」因素影響，以「改善產品或服務的品質」為最重要，視訓練為提昇企業形象的主要方式；製造業較受「外在因素」的影響，以「科技變遷」的影響性為最大（劉賢靜，1996：121）；陳吟旭在「台灣大型企業教育外包之研究」發現製造業實施教育外包（Outsourcing）較金融與服務業來得普遍，因為製造業為因應日新月異的技術與環境變遷，更需較金融業與服務業時時吸收最新的、更專業的知識與技術，以維持競爭優勢（陳吟旭，1999：66）；徐進鈺在「流動的鑲嵌：新竹工業科學園區的勞動力市場與高科技發展」文中提出另一項技術進步下人力資本流動的情形，認為員工離職與跳槽情形雖是企業訓練成本的損失，但離職員工流向其下游廠商

卻有益於企業與下游廠商之關係；此外，並認為勞動力流動有益於技術交流與進步，頗值得研究。

然而上述研究均未探討技術進步下，勞資雙方對於企業甄選與培育之間各自進行投資報酬的情形、以及兩種人力資本維持方式對於員工企業內部與外部間流動情形的影響，國內對於此議題的研究僅止於企業本身的人力資源管理方式的介紹，對於企業甄選與培育人才之研究，多半只是肯定企業內教育訓練之成效與優勢。唯二較與本文研究目的接近的研究，是民國六十四年經合會人力小組所進行「台灣地區民營大型企業育才現況調查」，調查民國六十年間，共計一百三十二家民營大型企業其人員甄選方式、訓練情況及計劃、薪資水準等人力資源運用及改善的情形，乃係具大規模企業人力資源管理調查研究；另外就是李誠於民國七十一年發表「台灣地區勞動市場功能的實證研究」，根據李誠民國六十六年間訪問一百五十一家製造業廠商，以及民國六十七年五月台灣地區勞動力調查的資料，以製造業為例，討論勞動市場的功能（招募、甄選、訓練與升等）以及勞動市場變動時，廠商對人力的調節及勞動市場結構變動的情形（李誠，1995：517）。兩項研究結果印證了許多本研究對於企業人力資源管理的觀察，然而對於更深一層了解企業招募及拔擢人才的方式的篩選方式卻僅止於對學經歷、品行的要求，亦未討論面臨技術進步情形之下的做法。是故在此不需研究「自外部甄選」與「從內部培育」孰優孰劣的比較，而必須將研究重心放置在勞資雙方對於企業人力資本維持的看法以及未來展望，進而深入檢討企業內教育訓練之於人力資本的影響程度，以及業者拔擢人力資本的方式及態度。是故以下列研究方式進行：

第三章 研究方法

無論「自外部甄選」與「從內部培育」的徵才方式，或是「人力資本論」與「篩選理論」對於人力資本的定義，職場裡勞工人力資本的展現均符合經濟學裡

投入與產出的過程，然而一位企業業主在企業不同的經營目標之下，對於人力資源之運用之妥善方式為何？特別是技術進步之下，企業的用人理念與要求的轉變 以及為員工投資其人力資本的方式與效益情形如何？是否符合「人力資本論」與「篩選理論」？惟回溯資料取得不易，研究者將選取正值歷經技術進步、或是以技術研發為主要輸出的高科技產業，對其人資部門負責人或其資深員工進行深入訪談，了解其面對技術進步時期，厚實企業人力資本的情形與方式。

一、研究進行方式

(1) 選取合於曾經或歷經正值「技術進步」階段的企業。

例如：生產方式革新的企業、高科技研發企業，針對單一研發計劃用人的企業等。

就目前台灣的製造業而言，可粗分為兩種生產模式。一是以製造為主，另一是以設計研發為主。前者具備量產之生產線，以漸進的方式改良生產技術，生產技術穩定；後者以高科技產業為主，生產線規模較小，擁有較大規模研發單位。高科技產業係以資訊業、電子業、網路業為主，技術知識半衰期較短，需要強大之技術研發團隊的支援以因應技術進步與變遷之趨勢，是故高科技產業的技術知識研發更新的頻繁頗能符合本文「技術進步」的主旨。準此，本人選取了五家高科技產業，另外並選取三家不乏技術變動情形的傳統製造業，探討其技術進步下人力資源管理的進行。

(2) 其次將針對所選取的，合於「技術進步」發展歷程條件的企業，對其人事部門、人力資源部門主管，或者是經理以上，熟悉或曾負責企業對外招募新人或對內職訓與教育的主管，進行深入訪談，以了解企業面臨技術進步

時，對其企業人力資源管理的方式與看法。

- (3) 資料分析原則：從企業人力資源管理的目的與過程中，檢視「人力資本論」與「教育篩選論」在此運作中的作用。

二、訪談大綱

經由上述研究進行方式，並參酌「台灣地區民營大型企業育才現況調查」之部分研究內容：人員甄選方式、訓練情況及計劃、退休與升遷等，本人擬定下述之訪談大綱：企圖依序了解「企業技術來源與取得」、「企業人力資源部門之運作」、「企業『自外部甄選』與『從內部培育』的進行方式」。最後再針對因應技術進步下，企業『自外部甄選』與『從內部培育』的人力資源管理進行原則，從中去分析如何服膺「人力資本論」與「篩選理論」，而建立此訪談大綱：

- (一) 企業規模、技術來源與人力資源部門運作：

(1) 企業沿革與現況

(2) 企業內人力資源(人事)部門的現況：

(3) 技術，與人才來源的取得方式與過程為何？

- (二) 自外招募之運作：

(4) 企業如何「自外部甄選」人才？

動機目的？進行方式？甄選的條件？升遷與流動的情形？對於企業有何利弊？是否員工的教育程度仍然為選才的主要依據？或亦有其他重要因素？

- (三) 企業的內部流動與甄選：

(5) 企業如何「從內部培育」員工？

動機目的？進行方式？培育的條件？升遷與流動的情形？對於企業有何利弊？是否員工的教育程度仍然為選才的主要依據？或亦有其他重要因素？

(6) 員工升遷方式的評定標準與員工發展規劃的進行方式為何？

(7) 企業內部人力輪調與組織內部扁平化的程度如何？

(四) 盱衡「自外部甄選」或「從內部培育」的人力資源資源管理：

(8) 技術進步，或面臨現有技術不足以應付當前需求時，如何決定採取「自外部甄選」或「從內部培育」的人力資源與技術之增補方式？對於企業有何利弊？

三、企業基本資料

表 3-1 受訪企業基本資料

	企業 1	企業 2	企業 3	企業 4	企業 5	企業 6	企業 7	企業 8
產業別	傳統製造業	高科技製造業	高科技設計	高科技設計	高科技設計	高科技設計	高科技設計	傳統製造業
產業內容	汽車製造	矽晶圓製造	通訊固網	I C 設計	I C 設計	資訊硬體設計	寬頻固網	自行車製造
資金來源	中外合資	中外合資	中外合資	台資	台資	台資	台資	台資
主要技術來源	外商移植	外商移植	外商移植	自行研發	自行研發	自行研發	自行研發	自行研發
次要技術來源	自行改良	自行改良	技術在地化	國內外合作交流	國內外合作交流	國內外合作交流	國內外合作交流	國內外合作交流
生產線規模	大,量產用	大,量產用	小,測試用	小,測試用	小,測試用	小,測試用	小,測試用	大,量產用
員工人數(人)	1750	700	300	1300	240	365	500	700
企業年齡(年)	28	6	13	9	10	2	12	29
資料日期：截至民國八十九年底								

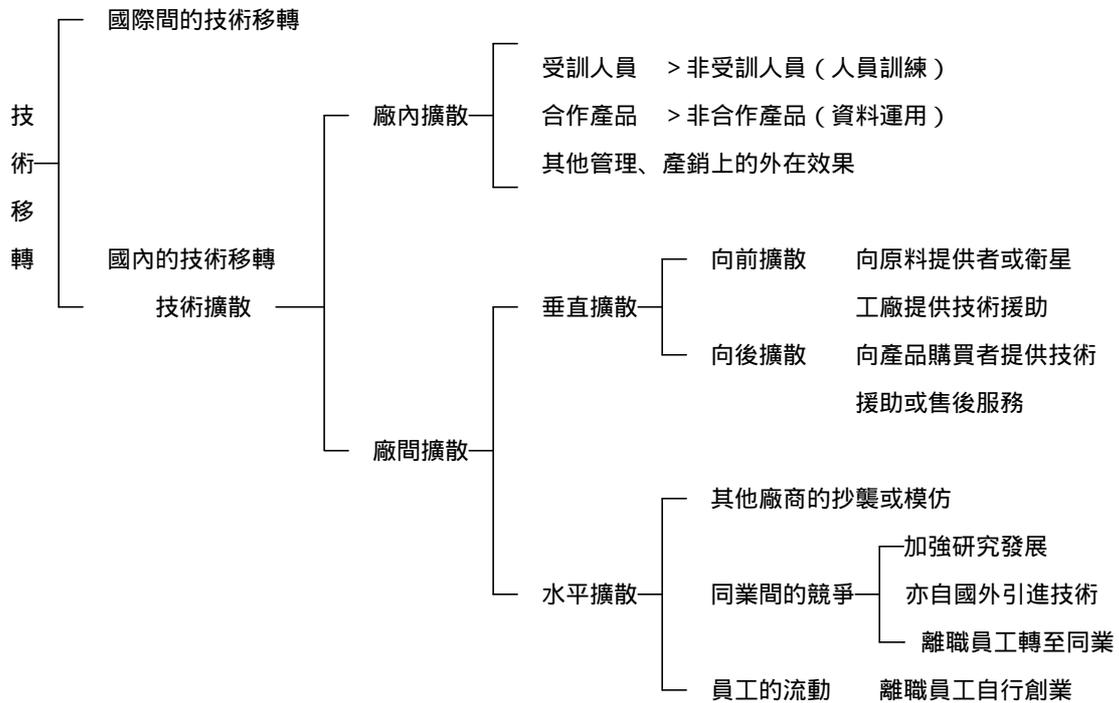
表 3-1 列「高科技設計業」之「主要技術來源」項目雖以「自行研發」居多，實際在企業草創時期，技術多是以自國外企業返國之歸國學人或技術團隊攜

回，之後即以國內為技術研發中心。

四、技術來源與取得

企業生產技術的來源與取得有著相當多的途徑，根據孫盈哲在其著作「技術進步」一文中將之歸納成六種方式：1、外人直接投資；2、訂定合作契約或技術授權；3、採用集體合作方式；4、自行研究發展；5、自國內技術研究或輔導單位（如工業技術研究院、金屬工業發展中心、生產力中心等）處取得；6、模仿或抄襲（孫盈哲，1993：191）。孫盈哲更進一步就我國目前企業發展情況，將我國企業技術來源分成四種典型：1、「外人直接投資」主要以僑外投資與跨國企業投資為主，主要途徑有抄襲與模仿、員工的流動；2、「自行研發」；3、「技術合作」，產生技術移轉；4、「政府參與民間之研究發展」等（孫盈哲，1993：191）。就本研究而言，本人所選取受訪企業，除前三家為跨國企業，其餘均屬技術自行研發，根據表 3-1，可得知受訪企業的技術來源以 1、「外人直接投資」與 2、「自行研發」為主，3、「技術合作」與 4、「政府參與民間之研究發展」為次要技術來源。至於企業間的技術的移轉，蔡正揚提出企業間技術移轉的策略，有 1、啟鑰式（Turn-Key）的整廠輸入、2、機台及專門技術的購買引進、3、取得國外公司的技術授權（Licence）4、創業投資國外具潛力的科技公司、5、合資創立及策略聯盟（Joint Venture and Strategic Alliance）6、併購國外科技公司、7、工業合作協定（Offset Agreement）（蔡正揚，1991：176-180）；林鴻鈞更將技術移轉區分成國際間與國內企業間的技術擴散，以下列圖表表示（林鴻鈞，1994：609）：

圖 3-1 技術擴散的分類與方式：



受訪的八家廠商中，有三家外商合資企業，其中一家通訊業雖仰賴國外母企業技術移植，然而卻頗富技術在地化發展色彩，其餘兩家係屬全盤技術輸入移植；另外五家台資企業，包含四家高科技企業，一家傳統產業，技術方面均為自行研發，但仍時有對外尋求技術合作、交流之做法。

(一) 自行研發

林鴻鈞就技術移轉與擴散的方式，將其粗分為國際間與國內廠間兩種技術移轉的方式（圖 3-1），其運作方式源於國際間與國內企業間技術移轉的訓練合作，轉移至廠內後以廠內擴散方式進行傳承，之後不乏出現廠間擴散的情形，頗符合徐進鈺以新竹科學園區為例，對於流動型勞動力市場與垂直分工體系的技術移轉研究（徐進鈺，1999：100）。台灣多數高科技設計企業之技術發展以自行研發的比例比較大，但其技術根源多來自於國內外企業技術上的移轉，尤其是草創時期

的技術來源，多是以一批實力深厚的歸國學人，以自國外企業轉移、或自國內另起爐灶的技術團隊，將技術深植企業核心，之後以自行研發為技術主要來源。除此之外，根據蔡正揚對於「技術移轉」的分類方式，即以「機械及專門技術的購買引進」、「取得國外公司的經營授權」、「工業合作協定」為技術轉移的範型（蔡正揚，1991：182）。如此國內外的技術合作交流都是有可能的，即以此為次要技術來源。能自行技術研發的企業多是以設計為主要命脈，其產品則以另覓代工的方式量產問世。

技術來源分成開發技術與製造技術兩方面：以開發技術來說，除了自己培養，還會運用一些外力，例如尋求一些設計公司，例如與其他公司的產品經理一起合作；同時也會找新人、找有經驗的人，我們增補人的方式就是從招募開始，招募方式有平面的、網路的（8）。

開發部門有機械設計製造能力，再結合生產技術部門，構成一支很強的 team。慢慢的其他人也會追上來，因此就製造面而言，係以自力研究與培育為主，但仍需要外力的借助，例如與工研院的合作。基本上外力應用是看狀況，原則上仍由自己去培養專業生產技術的研究。是故生產技術方面，我們比較偏向自給，但現在則需要善用外界資源，因為無論複雜程度也好，自己研究在供應量與能量方面有時會有所不足（8）。

（二）自外移植

技術的自外移植，就蔡正揚對其「技術移轉」的分類方式，以「啟鑰式（Turn-Key）的整廠輸入」、「創業投資國外具潛力的科技公司」、「合資創立及策略聯盟」等三種模式（蔡正揚，1991：176-178），一般國內外跨國企業均屬之。就本研究對象而言，三家外商企業均為跨國企業，即本地與國外企業合資，且外

商佔多數股份，握有絕對的經營管理權。其技術取得是整批招募進來的工程員派至國外受訓，再回來主持，是故技術與廠房設計均承襲自外商資方；至於組織規劃與人事制度，各地分公司制度都會因其在地性質或文化而做出修改，也有很大的自主性去開發屬於自己的職等制度或教育訓練方式等。但是母公司方面會提供參考方式，例如全世界許多分公司的營運特色與經驗的提供。以台灣來說，與母公司方面相較是精神不變，但做法不一定一樣，甚至有「技術與廠房設計來自外商企業，但組織制度來自於本土資方企業」。

雖說是自外移植技術，然而從國外引進技術之後，也必須積極培訓公司裡技術方面的人才，因為技術是有它因地制宜的獨特性，也就是技術的在地化。通常在地的企業多能獲得國外母公司授意修改產品的權利，以因應國內外區域市場的不同商機。因此技術的在地化，與自行培養在地技術人才，也是這些跨國企業技術轉移的成果。同樣的道理，國內自行研發的技術輸出企業對於海外的投資與併購，與外資跨國企業之於國內而產生的技術移轉也是一樣的道理。

「通訊」這項技術是很難在單一國家研發的，我們母公司有十幾個研發在不同地區，針對不同產品做一些特別的研究發展，通訊業是沒有什麼國界的，是一種全球性的規則。台灣是因為用 GSM 的系統，母公司原本就有這樣的技術，所以我們是將國際的技術轉移進來台灣（3）。

無論是技術的轉移、傳承或是自行研發，皆有賴良好的知識與技術管理，亦需求優秀的技術人才作為種子。技術人才的網羅與培育，更是企業維繫市場競爭力的籌碼，是故人力資本的維持與開發，人力資源的管理，都是當今企業視為贏得先機的戰略。準此，人力資源部門之角色戲份將亦加吃重。

五、人力資源部

人力資源管理的漸受重視，逐漸將觸角自員工人事事務擴展向員工福利、企業目標、組織氣氛等範疇。Kirm ,Rucci ,Huselid and Becker 在"Strategic Human Resource Management"一文中揭示人力資源管理基礎，以 Sears 大學為例，包含五項重點：先規劃企業的任務、溝通與目標；員工教育與發展；考核管理與報酬誘因系統的結合；有效的勞工篩選機制；勝任履行人力資源基礎等（Kirm ,Rucci ,Huselid and Becker , 1999：329）。今日的企業，勞資關係是穩定企業運作相當重要的一環，因此人力資源部必須積極扮演好勞方與資方之間橋樑的角色。以下就本人訪談企業之「人力資源」相關部門敘述其運作與功能。

表 3-2 受訪企業人力資源部狀況

	受訪者職稱	資金來源	人資部規模 (人)	企業年齡 (年)	企業規模 (人)
1	人力資源部：組織及人事規劃專員	中外合資	43	28	1750
2	人力資源處：訓練發展部經理	中外合資	20	6	700
3	人力資源與作業發展：招募與員工關係專員	中外合資	15	13	300
4	人力資源處：人才招聘專員	台資	12	9	1300
5	人事課：助理管理師	台資	4	10	240
6	人力資源部：課長	台資	4	2	365
7	人力資源部：副理	台資	8	12	500
8	人力資源處：副理	台資	3	29	700
資料日期：截至民國八十九年底					

(一) 人力資源部的規劃

人力資源管理的概念萌芽於工商產業的興起，隨著時代演進而漸趨完備，從最早期只注重工時與薪資的工業革命時代，到十九世紀末 F.Taylor 科學管理學派影響的人力資源管理：重視人員遴選、訓練與績效評估等；二十世紀初受工業心理學影響而注重晉升與解僱、離職晤談、記錄保存等；二十世紀中受到「人群關

係學派」的影響。開始重視溝通、領導、激勵技巧的訓練課程；到二十世紀後半興起的「權變理論」，講求最適當的組織管理；到後來對於「福利概念」的重視而使人力資源管理涵蓋了員工生活品質與福利的範疇（張火燦，1998：15）。準此，「人力資源部」從最初僅是人事管理的發展演變至今綜合了一般人事、行政與總務部門各司其職的功能。更有甚之，外商企業較本土企業更重視人力資源部門之運作：加上其制度已行之有年，因此部門裡分工細密，人員編制較多。至於台資企業的人力資源部門規模較小，且不若外資企業人力資源管理制度健全。

人力資源處主管 director 之下分成四個部門：「組織及人事規劃」，我們有兩個不同的單位負責不同的人事系統，我是負責月薪人事；另外還有「教育訓練」、「員工服務」、「醫務室」等。目前的人力資源處編制有 43 位之多（1）。

我們公司的人力資源部門目前共有 20 人。人事部門有 13 人，掌理招募、薪資、福利（勞健保）；訓練及發展部門有 2 人：負責訓練部門工作，包括編訂年度訓練計劃、應付各單位的稽核；另外總務部門有 4 人（2）。

人力資源部在我們公司裡算是相當大的組織，分類為一般的員工招募、員工關係、薪資福利等。因為我們有許多的外籍工程師與管理人員在台灣，而且我們也有很多台灣的員工會到國外去支援，所以我們有海外的 International assignment、還有才能規劃發展的部門、專門 HR project 的部門，分工蠻細的，規模蠻大的，我們希望是在每個專業的領域裡，人人都能夠獲得完整的 service 提供及達成最多的發展。因此，一位員工從招募進來公司，在公司裡所有的活動，到離開公司都是由我們部門所負責的（3）。

目前人力資源部分成「人力資源管理 HRM」與「人力資源發展 HRD」兩個單位運作。HRM 包括了薪資 compensation 與招募；HRD 包括教育訓練與海

外人力資源。一般而言，在HRD裡會把薪資 compensation 與福利 benefits 放在一起，但在我們公司裡卻是拆開的：把薪資放在HRM，把福利放在HRD。之所以會如此是因為把「福委會」置放在HRD,對員工身心照顧的規劃有好處（4）。

我們整個人力資源部有12到14人，就我的觀察，我們目前在招募部分佔了較大的比重，因為今年我們的員工人數成倍數地成長，這與整個公司目前整體營運規劃有關。目前「招募」是我們人力資源部最主要的工作項目，也許這與公司最近經營正蓬勃發展有關；還有一個可能的原因是我們公司成立還不久，這樣走向算是正常的，若是一些老公司，很多制度已經架設的很好了，他就會去做一些 maintain 的東西（4）。

（二）人力資源部對於企業的重要性

企業必須仰賴充沛的人力資本強化企業生產力以及組織運作，是故必須對於人力資本有著妥善的管理辦法，人力資源部門則因應而生。人力資源部門不只是人事管理行政，還有人力資源的開發及利用，以符合企業營運需求，因此這必然會與企業經營結合，例如企業的每年年度計劃，為達成此目標必須投資多少成本？是否需要增補人力？如何去妥善安排人力運用，使得員工人人適得其所？除了滿足企業的營運需求，對於員工來說，如何掌握所有員工的心、生理狀況，讓員工願意盡全力為公司效勞？因此人力資源部門有義務讓所有員工了解公司的人的生活習性與溝通方式，若有人不適應，或是不熟悉公司的運作，甚至人際間溝通產生困難，人力資源部門也必須負起諮詢與溝通的責任。因此，設立專業的人力資源部門（陳哲彥，1998），更是二十一世紀企業所必備的。

人力資源之所以被稱為資源，就是強調其用過還可再用的特質，因為什麼事

情都要用到人。至於人力資源對於企業成長的重要性，可從許多方面來觀察，「如果沒有這個人的話會怎樣？」一個人如何創造出這些專利？這些高階層的主管如何讓人力資源走向什麼部份是相當關鍵的（ 2 ）。

如果只把 HR 定位在只是一個支援單位，只是一個服務單位，那它真的就只是一個服務單位。如果你把它定義成引導公司競爭力的根源，那它的資源產出的結果也會變成你所想要的（ 2 ）。

若是有人溝通時很衝，或有的部門姿態擺很高，此時我們就必須出面告訴他，也許他並不曉得，也可能他知道，雖然他沒有惡意，但和他溝通的人會很氣他的態度，若是那受氣者不想對禍首說，跑來對我們說，或是我們自己發現，我們就必須去向他說明他有這樣的情況（ 7 ）。

這是 HR 必須要注意的，但這和新進人員是不同的，我們會在最短時間裡讓新進人員了解行政部門是如何運轉的，他進來後該有什麼權利義務？我們行政部門會為他做什麼事？他若是想再訓練，想再充實的時候，或是想爭取過去服務的公司有而我們公司沒有的福利，此時他就可以來和我們反映。所以 HR 也是站在一個諮詢的角色，讓他們知道我們有什麼。所以我們在新人的訓練時，會問他們未來工作遇到瓶頸時會採取什麼管道？我們本身公司就有這些設計，所以當你需要的時候你不要怕，你就來問，因為有一些人因為工作遇到瓶頸，而萌生辭意，他不曉得我們公司也有做這樣的事，所以我們有義務告知他們這些。（ 7 ）

若是我們要升遷的話，若是我們要輪調的話，遇到瓶頸的時候，因為組織有變動，本來的專業會因為組織變動而變掉了，所以說工作在設計的時候，因為這是屬於組織的藝術，就會讓你覺得說，我可能會被調到哪裡去。這些都

會讓員工知道，讓他知道說，假設我是喜歡我們公司的，只是我不喜歡我現在的工作，我們當然都希望他留下來，也會幫他去找組織內部適合他的專長發揮的地方（ 7 ）。

人力資源與經營管理的機能必須是結合的，因為人力資源是要 base 經營管理、公司政策下來的，因此不管需要什麼人才、教育什麼，經營活動背後的誘因激勵、客觀考核薪資制度等（ 8 ）。

若今天公司的技術是很重要的，本來就應該特別去強調、去挖角、去訓練、去培養這方面人才。因此人才的培育與未來的需求、發展走向、競爭力與核心人才是有關的（ 8 ）。

第四章 研究結果

一、求才

（一）動機目的

求才的動機一定是要人才，尤其是高科技產業對於人力資源的重視。通常企業內對於人才的需求，主要以企業年度計劃內容為依據，根據為達成的目標，由人力資源部門與其他各部門主管分頭進行：各部門主管依據其所下達的營運目標盤點其旗下的預算與人力，若有需求則交付人力資源部門進行人力增補計劃。此時人力資源部必須綜合各部門人力需求狀況，安排出一項最能滿足企業營運目標的人力配置計劃。進行步驟如下：

我們是電子業，所以搶人才是如火如荼。關於設計，我想人力應該是 21 世紀最重要的資源，所以我們的招募方式仍然非常傳統：透過報紙與網站、內部招募，即請員工推薦等（4）。

（二）進行方式：需求提出 人力資源部門執行 部門主管面試篩選

求才的進行,就企業組織人事規劃而言，包含尋找、評估與分派三階段(Harel and Tzafrir,1999:186)

1、需求提出包含規劃年度計劃與提出人力需求單

首先是規劃年度計劃，並提出人力需求單人力的擴增需求，係經過公司高層的討論之後的決定，以規劃出公司未來的年度計劃。至於增加何種人才應由各部門主管決定，因為他們最了解自己部門裡人力的需求，並請欲徵才之部門提出「人力需求單」的申請。故此時人力資源部門的工作，便是評估各部門人力的需求，去尋找求才的管道。

公司在每年十一月初有一項「人力招募計劃」，其中包含招募預算，並針對各個部門評估個別所需的人力。這會與整個企業策略目標有關，例如策略目標會訂定達成多少目標，之後我們再根據欲達成此目標，會需要多少人力來達成，這是我們目前要做的。例如，公司訂定一項目標：明年必須達到六十億的營業額，我們就必須評估需多少的產能才能達成此目標？需多少人才能達成此產能（5）？

我們的需要來自整個組織的變動，假設我在去年作今的預算年度，去年的營業額是 300 億，今年想要 500 億，為此今年人力需要重新佈局，可能各部門

都需要增加人力，因為增加的人力不是因為營業額的增加而倍數成長，因為人只是量變多，而不是工作的項目變多了，所當從 300 億到 500 億的時候，我們就要開始作人力的佈局了（ 7 ）。

其次是由各部門根據各自人力需求狀況，提出人力需求單。企業每年會作預算，明年業務上的需要會有多少的需求，在該年度讓部門的主管根據實際的需要提出他們的需求單。當各部門需要增加人員時，所提出的人員需求單，單子上就會有職稱、所需條件等。這所需條件即為對外徵才啟事上的條件。諸如學歷，英會能力，幾年相關經驗等。我們人力資源部會先檢視該部門的組織架構，確認他們是否有這樣的需求？這單子經過人力資源部門與欲徵才部門主管溝通後，需求通過，主管簽核下來後，招募部門便開始透過招募的管道來找人。找到之後就是面試，面試之後，再由公司決定是否任用。

每年年底會做下年度人員需求表，依據新年度每月的人員需求，如果在當季或剛好有人事需求的時候，依照計劃內的組織編制，他必須提出一個人員增補表，人員增補表必須依照權限簽核，然後再轉到我們人資部來（ 6 ）。

2、人力資源部門執行：

與欲徵才單位主管溝通 執行招募 初步篩選 初階段面談

在獲得各部門用人需求資訊後，接下來是人力資源部門的工作了。為求謹慎起見，人力資源部不能貿然根據人員增補單的需求而進行人力招募，必須與各部門主管進行更進一步的確認，看是否確實需要該人才？是否有其他建議徵募管道？是否可藉由轉調或晉升等企業內人力資源管理方式來達成？是故此時必須與欲徵才之單位主管溝通。

一般而言，欲徵才單位提出人員需求單，要給一定層級的人核准，主管單位

核准後，這人員需求單就會送到人力資源部門，人力資源部門再著手了解徵才單位的情況，確實他們有這樣的空缺，之後就會進行招募；如果在組織裡沒有這樣的空缺，會退回去詢問為何有這樣的需求，可能是職務擴充，或是組織有異動等。這些原因都提出來後，上面的單位主管也確認他們確認有這樣的需求，招募部門才會開始進行招募。溝通完了之後，人力資源部門就開始想辦法，如何去找到這樣的人。

從需求層面來說，人員一旦有流動，HR 會先知道，部門主管更是第一個知道的，此時會先決定是要「內找」或是「外找」：內找的話，主管會先提出建議，例如這個位置其實需要深厚的廠房經驗，或是需要對公司整體很有觀念的人，對於這樣的要求，我們較喜歡採「內找」的，因為外面的人很難有符合這樣的條件，除非是來自同業的。一般而言，內找的方式，仍需經過 PDC（人力發展委員會）的評鑑而來決定，也就是之前所提及的「輪調」的方式（4）。

若是外找的，各部門會向 HR 提出申請：例如現在有一個職缺，需求條件為：必須懂得機械原理、曾經有在車廠或大型製造業工作的經驗、英文要流利等；以及工作的內容為何：例如，負責生產的排程，以及各單位間的協調，因此溝通能力不能太差等等，就這樣他們將需求寫給我們。我們在接到這樣的需求之後，就會再和他們溝通，因為這樣書面上的需求並不清楚（1）。

佈局之後，HR 要去監控預算，了解這樣的佈局到底合不合理，合理的時候，就會寫用人需求單，用人需求單裡就會有職能要件，與該職位的工作內容，然後 HR 在審查的時候，會去審查這些職缺是否已經有人了，若是沒有的話，HR 就開始找人（7）。

首先根據各部門提出人員增補需求，我們 HR 做了分析，他是屬於 R&D 人員或是屬於一般行政人員或是軟體人員，或是行政助理方面，我們會做分析看要用什麼管道：若是 R&D 人員或行政助理人員就是比較傳統的登報方式，另外就是網路銀行的方式（ 6 ）。

此外就是比較關鍵的人物，我們所謂關鍵就是比較急著需要把這種人找進來，或是比較屬於主管方面，會考慮到顧問公司的方式（ 6 ）。

一旦確認有招募的需求，人力資源部就必須著手進行人員招募。首先必須擬定一套招募計劃：招募策略與決策是由主要是由人力資源部門負責與執行，此時負責招募的人員就必須去思考：這樣的一個背景，市場上如何能找到這樣的人才？什麼樣的管道？什麼樣的時機比較適合？人力資源部門在了解是什麼類型的職缺之後，原則上招募的管道是網路、報紙、雜誌、獵人頭公司等，找到履歷來源之後，先進行篩選，然後人力資源部與主管會安排面談，最後再決定是否要聘用。至於企業徵才的時機，除了因應企業本身立即的需求以外，多半會配合勞動市場求職旺季，所以會是在年關之前，就業人口選擇離職或跳槽的時機；或是六七月從學校畢業與義務役軍人退伍前夕。若是需求量很大的時候，企業多會主動登報徵才；但平時需求量較零星不密集的時候，主要是透過求職網站與公司網頁。

每年我們都有舉辦校園招募與軍中求才，因此每年三月到六月會是一個招募的顛峰，每年都會到台政清交去做一些說明會等（ 4 ）。

若是不要求有經驗的，只要懂得某些專業知識即可，此時我就可以從青輔會或是 104 人力銀行去找，甚至是登報去找，有很多種方式（ 1 ）。

也有的招募方式是夾報，還利用平面廣告、有線電視，適合住在附近的現場作業員（8）。

有關徵才的方式，以刊登啟事（Posting）方式最為普遍，像這樣的徵才管道有很多，例如在學校徵才，可能是比較經濟的方式。就業服務站、人力銀行佔了大多部份。現在企業多有製作網頁，可以填寫資料。其他的傳統方式就是廣告，例如報紙求職分類廣告。還有校園與軍中徵才活動（陳蔚銓，2000；李誠，1995；Byars & Rue，1994；Milkovich & Boudreau，1994）。另外值得一提的就是從網路上應徵與求才的方式，除了企業本身的網頁，還包括各公私立機構所設立的求職網站：透過求職網站的好處，除了方便、快捷，免去一般通郵的繁瑣與延誤，更能讓企業本身與求職者均獲得更多的求才資訊與機會選擇（陳蔚銓，2000；Crispin & Mehler，1997；Drake，1996）。至於企業本身網頁的徵才訊息，對於知名度高的公司易坐收慕名而來，集天下英才而「招募之」的優勢。只要能夠有效地把公司缺人的訊息釋放出去，就會收到一些履歷，然後再從履歷表篩選出合適的人，之後再安排面談。

另一種人才徵募的方式，通常不以公開的方式進行，例如挖角的方式。若企業要求的是需具備有較多年的經驗，可能市場上很難看到這樣的人才了，因為這些人可能已經是有工作的了，而且還具有一定的位階了，甚至年齡多比較大，家庭與事業都穩定。如此一來就不容易透過 Posting 的方式覓得，但又需才孔急，例如企業草創時期，亟待有經驗的高階主管主持大局，此時就必須採取挖角的做法。挖角的方式，除了找獵人頭公司，或是透過人脈關係去找，例如員工的薦舉等。通常一般人力資源部門人員較少正面談到「挖角」的徵才方式，然而若必須採取挖角的方式來徵才，顯示所要求的人才是出類拔萃的，甚至是在勞動力市場待價而沽的，此時企業不只是挖角運作，還要能提出吸引人才慕名而來甚至忠心不二的條件留住員工，否則在競爭激烈的工商業界裡，人才的流失對企業造成的影響是難以估算的。這涉及「留才」的部分，詳見第八章說明。

關於「挖角」，應該是有的，但這不能在檯面上說，基本上我們HR是不鼓勵挖角的，因此我們一般仍循一些比較大眾化的途徑來做（4）。

至於挖角與介紹無須特殊去強調，不排除有認識的人介紹推薦，但不會刻意去請仲介公司挖角（8）。

「內部員工推薦」，也是我所知目前 resource 最重要的來源（4）。

過去有累積相當多的資源，人力資源可能在你的人才庫裡面，過去一兩年前談過的，先去連絡看看，若是這些人不能符合需求，才可能去 posting（2）。

企業的徵才，除了要應付一般內部的需求之外，有時還有一些「策略性的需求」，通常未具明顯的急迫性。例如計畫在明年有很大的業務需要，公司要自己培養出一群能夠符合未來需要，又有未來發展性的更年輕的人，但是目前勞動力市場，或者是國內技職或高等教育體系缺乏該企業要求的專長訓練，因此，企業內的教育訓練就成為二次塑造符合企業期望人才的機會。此時企業就會招募「有潛力」的人才進入公司，再施與完整的教育訓練，以配合公司的營運計劃。這都是因為特別的需求，特別的目的，所發展出來不同於一般招募的一些活動，去作一些特別的招募訓練。國內目前已有許多公民營機構均採此種徵才方式，例如台電等。

另外還有根據特別的需求，特別的目的，所發展出來不同於一般招募的一些活動。我們就有一個「通訊人才養成班」的計畫，我們一次可以招募三十位，三十位員工施以特別的訓練，讓他們在明年能順利的加入我們公司，提供他們的服務，也在公司人群中發展（3）。

一般而言，求才以內找、內調優先，其次再自外招募。有些內部的職缺會優先以內部徵才的方式填充，如果內部徵才沒辦法找到所要的人才，就會外部徵才。因為組織架構的關係可以做內部的輪調，就可以做內部徵才。而且內部徵才的好處，在於員工與工作環境彼此已熟稔，無須耗費時力重新適應與教育訓練。除非內部徵才不能滿足工作上的需要，才會考慮自外界選才。例如新的技術研發方面，或是比較關鍵技術的研發人員，公司內既有人才缺乏該項專才，就會從外部去選。

關於這編制內缺額，是優先開放給員工機會，因為若是在內部招募就動作很快，因為我們已經有特定的對象了，而且員工裡面，大家都知道你的個性與做事方式，所以我大概看一下就知道你是不是有希望的。若是內部貼出來以後，內部來了五位想做的，我一看卻全都不太合適，我就會告訴部屬說還是從外面去找（7）。

基本上選才仍然先從內部來，就像是老一輩人所說的「童養媳」，這樣才會同心（2）。

企業的徵才管道，並非只有單純源自企業內部與外界勞動市場。有的企業為求人力之新陳代謝運作順利，且希冀在篩選之前有更充足的時間與空間去了解應徵者，而有採取與技職學院校建教合作的作法。建教合作的優點，在於能用較長的時間觀察未來公司「準員工」的優缺點，並施予符合公司需求的教育訓練，使的這批建教合作的學生能較招募近來的新進員工及早適應公司環境。加上公司所提出的就業誘因，或獎學金的鼓勵，亦有助於提昇該企業在就業市場的聲望，進而能匯集更多優秀的員工慕名而來。

我們有和某些高工合作，讓他們學生來見習。另外還有所謂 summer intern，我們讓一些學校暑假時派學生來，讓他們在暑假期間幫我們公司做一些業務，或是寫個報告，之後就回學校去了。或許這些學生畢業後欲求職時，我們公司會是他們的優先考慮（ 1 ）。

我們無法要求他們暑假來公司兩個月，付了他們兩個月的薪水，就應該對我們公司有所貢獻。但我們今天給他們這樣的機會，是希望讓他們對我們公司有所了解，日後求職時，會希望來我們這兒上班。我們不會對他們說這是我們的用意，這是建立友誼與了解的一種方式（ 1 ）。

這的確是一個很好的經驗：決定任用一位新進員工是在於面談的一兩小時，就學生暑假來公司一兩個月的觀察，若有優秀表現，為何要放過他？（ 1 ）。

我們公司現在有些主動的做法：我們對某些聲譽很好的學校，我們就會主動跟他們校方接觸，願意提供實習機會與獎學金，讓我們到學校辦說明會，或是請校方宣傳我們公司歡迎欲就業的畢業生，也可利用這種方式建立我們與他們的關係（ 1 ）。

在匯集到四方如潮湧的求職履歷之後，人力資源部就必須著手進行求職者的篩選，以求達成為企業留下最優秀人才之任務。在與求職者多半素昧平生，不識廬山真面的情形下，唯一藉以瞭解新人背景的依據便是求職履歷，此時人力資源部的招募部門就開始針對履歷內容進行初步篩選，篩選出能符合公司的需求，包括基本需求或是部門主管特別的需求的履歷。能符合條件的才轉給部門主管。如此一來便利主管與合適的人選進行面談，以符合經濟效益。

我們有招募管道之後就會有一些來源，來源之後就知會主管，我們人資部門會先做一個初步的整理篩選，適合的再轉給那個部門主管，然後再跟他確定哪些是他所需要的。若是他的部門不需要他就會在單子上寫轉介給其他部門來談，就不用再浪費時間（ 6 ）。

招募後會有很多的 resource，則人才如何衡量呢？最基本的是學經歷與工作背景，另外比較重要的，是不是對「語言」有一個需求，這是我認為主要三大考量的原因（ 4 ）。

人力資源部門進行初步篩選履歷的時候，主要做的篩選，是針對其背景資料做出比較客觀的篩選。學歷以及所學的科系，是最重要第一項會去考慮的；接下來會考慮到相關的工作經驗，是否有在相關的公司做過，而且原先工作的公司的背景亦列入考量。之後再看與徵才之單位主管提出的特別需求是否符合？例如多少年的經驗等，進而根據主管提出的需求再來做篩選。

人力資源部門一方面除了依據公司用人基本條件與徵才之部門主管的要求篩選，在這樣的過程中，也會看履歷件數與來源豐不豐富，若是來源較豐富時，盡量會篩選至最能符合需求；反之若來源較不豐富，有時會把學歷較低的，例如不是研究所的，但卻是大學的，也具有相關科系與相似經驗背景的，傳給徵才單位主管考慮。總而言之，學經歷是最重要的考量，另外就是英文很重要，無論企業是否為外商組織，在全球化的今天與台灣仰賴國際貿易的同時，英語能力也是一項很重要的篩選指標。「篩選」會在下一節深入詳述。

篩選條件都是依照部門主管在人員增補單上所提出的用人條件，各個不同功能別的單位所需要的人員不同。各部門主管的篩選條件包括學歷，之前的工作經驗，或者必須要是某些相關科系的，譬如說我們的研發人員必須是電機或是電子科系的，這是基本條件，因此學歷、經歷、科系是最主要的考量（ 6 ）。

若是屬於工作態度方面的，在面談中就可以了解了。所以第一步的篩選就是根據主管提出的要求來篩選，之後再把 H R 篩選過的交給各主管。而且這是人力資源部門的工作，我們交給他這些我們認為初步符合需求的人，然後再依照他專業上的判斷，因為有一些專業上的問題，主管比較能做第二步的篩選（ 6 ）。

當人力資源部門篩選過了履歷表之後，會傳給各單位主管，請他們做篩選，當他們篩選之後，再安排做面試。也就是人力資源部門初階段面談。通常不同的企業會有不同的做法，不見得需要依照先由人力資源部面試後，再由各部門主管或者是更高階主管進行面試的順序。但本研究則先討論人力資源部門的面談，之後再討論部門主管面談的進行。

學經歷是一個基本的篩選標準，但它並不是絕對的，我們比較重視的是這個人有沒有一些比較特別的特質是我們需要的。另外會利用一些不同的所謂的面談，或是一些 simulation 的方法，check 這些 dimensions 特質（ 3 ）。

人力資源部門面談的目的，主要是認識應徵者，初步了解與比較應徵者的條件、人格特質，是否符合公司的需求，以提供主管參考；並介紹公司狀況。面試的過程，首先請面試者填寫基本資料，填完之後做公司的基本介紹，讓他們了解公司的背景，另外做一個初步的面談。初步面談結束後，看應徵者是否符合公司的需求，如果符合的話就將面談的結果做一個簡單的摘要，再交給部門主管來做第二次的比較深的面談。

如何在面談的過程裡，有效地衡量面試者之間的差異，尤其又在這麼短的時間裡，如何能夠徹底的認識這個人？有些企業的人力資源部門會依公司用人需求與資格條件，發展出一套客觀的、具結構性的題庫。在面談的過程裡，就根據這

樣的題庫來問，所問的問題，除了與所應徵工作內容、組織的需求有關以外，還會有進行人格測驗以瞭解應徵者的人格特質。因此與人力資源部門的初次面談就是要去打分數，希望透過較精準的方式去做評估。通常這樣的測驗，以外商企業居多，因為歐美企業對於人力資源管理相當重視，且做法與理念早已制度化。國內的企業也有面談時採取測驗的做法，但多以即席能力測驗為主，例如智力、談吐能力、語文能力、資料處理能力等。但對於人格特質的結構性測驗仍不多見。一般而言，人力資源部門面談時的人格特質認定，仍以主試者的主觀認知為主，詳見本章之「甄選的條件」一節。

至於如何篩選出這個人是否合適，人力資源部門在履歷表上做篩選的時候，就已先篩掉學經歷條件不適合這個職位的應徵者，所以這個部分比較不會距離相差很大，除非他的整體表現跟履歷表寫得完全不一樣。因此，人力資源部與應徵者在第一次面談時，只要覺得這個人現場的表現與履歷的資料還蠻符合的話，就會交由主管來做篩選。一方面這樣的動作也是讓應徵者先做初步的了解，能做下次與部門主管面談的暖身。第一次的面談也是提供徵才部門主管一些意見。

之後，人力資源部門在面試過程裡的最後一項工作，是向應徵者介紹公司，除了初步了解他的學經歷背景與人格特質，人力資源部門在第一次面試時還有一項重要工作，就是向他介紹公司的薪資福利制度。因為公司裡的高階主管雖然學有專業，但對於公司裡的薪資福利制度卻不見得了解。

我們也許無法在十分鐘內談出他是什麼樣的人，可是可以大概知道他對工作的企求是什麼，或是他表達他的一些期望給你，因為互動，我們在找人，人也在找我們，所以我們只能大約抓到這些訊息，再反映給主管溝通，通常在面試完後，會與各部門主管做一討論（4）。

面試的作用在於：不同單位所需機能不同，也有的是這些機能在集團與台灣廠是有些重疊的，例如雙邊都需要開發人員，就可以進行同步面試。同步面

試的好處，除了較不浪費時間之外，多位不同單位主試者可彼此溝通交流意見，比較不易看錯。原則上人事單位會參加，我們會做分向：例如有些人這裡不適合，卻適合其他單位，我們會再討論。必要時請他再留一會兒，讓其他適性部門的主管再來面試（8）。

面試過程當然具主觀色彩，但是主觀的比例不會很大的原因是，我們 HR 並不直接告訴他們說這個人不能用，我們會表達出一些事實的陳述，因為有時主管會只重視他的專業技能，對於他工作的經驗或興趣比較不了解，我們可以做的是分擔一點主管的時間，讓他們去談工作上需要的，而我們就談一些相關的背景，我們 HR 藉由面談的過程去了解他所企求的工作環境，再提供給主管參考（4）。

這面試題庫是經過設計的，類似我們公司用來打「潛力」成績的另一套題庫，我們公司根據「潛力」的成績，來決定未來主管的人選，相對的，我們所找進來的人才，都是希望將來能成為主管的，所以我們把同樣的系統，發展成同樣的問題來問我們的應徵者，只要他們能符合我們公司將來能做主管的條件，那他就是適當的人。例如，我們有這樣一套的問卷，類似這樣的行為標準。例如要求我們的人員要正直，就是要做正當的事；要求他要有勇氣，面對困難與挑戰時要能不退縮；還有耐力，對於事情必須要堅持做到最後一秒鐘等。我們總共有 12 項 leadership behavior 領導行為。依此結果，我們來做個決定，決定這樣的人是否適合（1）。

面試時的筆試會分兩種，一種是所謂 IQ 方面的，一種是所謂專業方面的，剛才所說適性測驗，是視有必要情況再做，不同於 IQ 方面的測驗。適性的動作是在思考、在規劃，但還沒有真正的實作。面試完以後就進來了（8）。

能夠進入 interview 的流程,表示人力資源處已經看過了,有些屬於 personality 方面的問題的先挑掉,「覺得比較不太像我們公司的人」先挑掉,也就是說先是一個篩選的階段,有一些資料會先進來,例如說今天我有一位員工離職,需要有人補上,我就會先去人事部要一些資料或履歷表來看看,我可能會先選出五個人,就先請人事部門負責面談,面談完之後,就可能剩三四個人到我手中,表示這些人在 personality 方面都滿適合我們公司的,然後部門主管再針對部門所需要的技術去和他們談,這談的過程包括一些「測驗」,談完之後,再從其中選擇一位錄用(2)。

3、部門主管面試與篩選

初次面試時,人力資源部比較著重於應徵者的人格特質 personality 考量,之後若覺得這人的「人格特質」不錯,就會將他排給欲徵才之部門主管,請他再去做考量。一旦進入第二次面試,因為主管的專業比較強,此時面試內容及以專業能力主。基本上初次面試與複試並無規定人力資源部門與欲徵才部門主管先後的順序,是很有彈性的,不同的企業,或是不同的職務要求,均有各自因地制宜的做法。

我們公司的面談方式和別家有所不同,一般的公司面談是 HR 和你談,或是只有和主管談。我們以前是和 HR 先談,和主管再談;我們現在的方式是 HR 和主管同時面談,節省時間,讓面試者不重複講同樣的話。談完以後,HR 會和主管一起討論面試者的優缺點,會給他打個分數。談完幾個人後,或許會覺得某個人很不錯,我們會往上呈報,到了 HR director(處長、副總)的層級,會找他再來談一次,談完之後,確定沒有問題,我們就會請他來上班(1)。

若主管面試覺得可以，可能會錄用此人。也有的公司會繼續安排高階主管的面試，例如第一關是經理，第二關是副總，通常會視職務不同而定。一般而言，職位愈高，或對公司重要性愈顯著，愈可能面臨不同層級高階主管的面試。必須均能順利通過，這人事招募才會有效。通常各部門主管會詢問一些比較專業上的問題，也會包括他轉職的原因，工作上的態度或人際方面。若主管覺得有必要再請他上一層的主管來談，會有兩種方式，第一種會當場詢問是否可延長面談時間，第二種是另外約個時間。這表示我們認為這個應徵者還蠻適合這個職位的。

若是部門主管與高階主管意見相左的情形，此時可填具面談紀錄表供主管參考，如果堅持一定要用的話。通常人事決定權最後是在於總經理，總經理也能看到面試紀錄，總經理簽字後才能錄取。即使所有主管均同意，但總經理不同意，就不簽字，也沒辦法。另外，較高階的，主管級的招募，總經理會親自面試（5）。

面談完若覺得應徵者能符合我們的需求，我們會請主管填一個「面談評估表」，針對他的各種特質包括專業上的，做一個評估。基本上若覺得這個人蠻適合的，才會提這一份面談評估表（6）。

4、錄取與任用

招募從開始 Posting 到最後確定人員錄用，就進入任用的流程，包括聯繫對方，內部作業的流程，然後準備新人報到，知會用人主管說什麼時候報到，準備交接的程序。接下來就是一個新人報到訓練流程，之後是薪資，勞健保的部分。一旦完成新進人員訓練，來到工作崗位以後，人力資源部門配合他們每個月的薪資發放，勞健保部分和有關人力資源方面相關的事情。另一方面公司也可在新進員工正式上班前讓他們了解公司的福利措施、績效評核制度、工作的環境、升遷

制度（藍明龍，1997）。

進來之後，我們 HR 就有責任，幫他安定好在公司生存下去，我們就會趕快告訴他我們公司要的是什麼，公司的歷史，將來的願景（7）。

（三）甄選的條件

根據經合會在「台灣地區大型企業育才現況調查」研究統計結果顯示：國內大型企業再甄選專門性與技術性人員時，最重視工作經驗，次為學歷；甄選中階管理人員時，除工作經驗外，亦重視其社會經驗與成就；至於基層管理人員除工作經驗外，尚重視其個性與品德（經合會，1975：306-308）。李誠在「台灣地區勞動市場功能的實證研究」裡指陳台灣企業的招募甄選標準以教育程度、年齡、工作經驗、個性品德等為主（李誠，1995：529）。就本人研究八家企業結果，其選才的條件方面，除了人格特質 Personality 條件、各個工作所需的專長，還有例如一般技術員會定在年齡 35 歲以下，此外還有性別、年齡、學歷、科系、工作經驗等，主要是按照不同工作的規定、以及欲徵才部門主管的要求而定。

1、「人格特質」的重要性

企業徵才重視人格特質、工作能力，甚至新興高科技產業或跨國企業更強調英語能力。關於學經歷，一般均重視過去工作經驗，皆認為學歷是必要門檻，或者是當其他條件接相似時的最後決定考量，但主管不只是依賴履歷表上的訊息，還會藉由面談來了解認識員工的個性，價值觀等，一般均稱之為員工的個人特質。有關人格特質在組織裡工作態度的研究中，O' Reilly 認為員工人格特質會與工作環境產生交互作用而出現不同反應（O' Reilly，1977）；Glisson & Durick 也認為員工個人特質、工作特性與組織特性會影響員工工作滿意與組織績效

(Glisson & Durick , 1988)。是故面試時，關於「人格特質 Personality」方面的考量，係就求職者的專業知識、相關工作經驗、語言能力等履歷表上的項目外，還需進一步去了解應徵者的個性、工作態度以及與公司、職位的配合度等來考量。

例如面試時，有人在兩年內換了五家公司，我們都會去質疑他為什麼要換這麼多公司，因為公司都希望新進員工都能待久一點，Training 好了之後，才能發揮潛力，因此我們就會考量他的穩定性是否高，例如我們就會問他原因，這時候要看他的理由 (4)。

我們要的人格特質，就是能 Team-Work 的人，還要非常誠信，就是要說到做到，盡告知的義務。所謂盡告知的義務，就是我們在討論 A，討論完後，必須要告訴 A，讓 A 了解他的責任與工作，這也就是你的誠信，必須去信任自己的同僚與同事；主動負責，雖然沒人做，也要自己撿來作，之後再問責任歸屬 (7)。

2、如何得知這是我們要的人才？

(1) 訂定指標與向度，從面談裡去觀察

經過人力資源部門在初階段根據履歷資料所做出的初次篩選後，首先要進行的是第二階段的篩選，此時人力資源部人員將與應徵者面對面。一般而言，第二階段篩選的進行，就筆者訪談歸納，多是以「面試」方式進行，少數輔以測驗等，這也是企業測驗應徵者個性品德的最普遍方式 (李誠，1995：531)。而面試之所以受到多數人力資源部人員的採用，有下列優點：因其所篩選的社會功能，如銷售、說服、談判能力；面試之於主試者的可用性；其他方法如測驗、評量等在時間與成本上的限制等 (Barclay , 2001)。

面談時，人力資源部門重視的不只應徵者的人格特質 personality，還有在一些我們稱之為 dimensions 上面的表現。例如他是不是一個 team work 的人、他是不是一個學習能力很強的人、他是不是一個 customers 至上的人（3）。

我們會先跟主管討論出適合擔任這項工作的類型的人的特質，可能有一些地方分析能力要很強，有一些地方分析能力不需要很強，反而是與人溝通啦，各方面能力要很強。所以我們會跟主管討論出一些很重要的指標，然後在面談時，再根據這些指標去作，去判斷他有沒有這種 dimensions；主管的部份除了他會 double check 這些 dimensions 之外，他也會針對他們 function 上面特別的需求，技術方面的能力，或者是特別的經驗提出更多的要求（3）。

我們也有運用一些像是 simulation 的作法，就是透過一些 role play，或者是一些 game discussion，一些比較正式的考驗方式，去讓我們的應徵者表現出一些我們要觀察的特質，這就是一些我們所使用的方法。假設今天我們需要了解這人是否有很好的溝通技巧，我們會讓他作簡單的 presentation（3）。

面談的時候，HR 會從他整個學校生活與成長過程去看一些端倪，雖然不能看出他的個性，但至少能看出他對工作上的投入與責任心，是不是我們要的？這是我們最重要的篩選（7）。

（2）用一些「情境問法」去看出這人的特質為何

如何去判定新進員工像是公司的人？其人格特質如何檢驗？面談時，主試者會問的問題，除了一般個人資料背景的再確認，多是以情境問題與過去行為問題為主，情境問題是假設應徵者在工作上遇到問題該如何解決。至於過去行為問題

是請應徵者描述過去的工作經驗。情境問題能預測未來行為因為意圖與未來行為是有關係的(Locke & Latham, 1984)。就本研究而言，多數的面談過程中多由主試者根據其人力資源專業，以「情境問答」的方式，從談話中，看他的決定與作法是否符合公司的期望與需求。例如：「該用我們公司價值觀的哪一點來解決這個問題？」這個決定就是價值觀的問題，每一個人做決定或問題解決的時候就是由價值觀支配，這可以透過面談的方式去了解。

我們公司有六大價值觀，首先是強調「客戶至上 Customer focused」；「用心關心 Care」看他做事有沒有用心專心，可透過面談方式去問出一些答案；「團隊精神 Team-based」；「熱誠正直 high-energy」強調樸實的人；「有效溝通 Effective communication」喜不喜歡與人溝通，還是內向的人；與「快速學習 Speed of learning」會不會規避改變，會不會改變學習？從這幾個方向，列出一些問題請他回答，之後再歸納出來，認為這個人是否能符合我們公司價值觀的需求（2）。

例如，身為一位技術員，應該七點下班，結果等到七點半都沒人來接班，此時應該如何處理？不同的答案會有不同的得分，這樣的處理方式便是價值觀所考量的。又例如看到別人溜班該如何處理，這可從很長的談話裡去聽聽看他的決定與作法是否符合我們公司價值觀，其價值觀是否符合我們公司的需要（2）。

（3）「是否招募到好人才？」HR 需時時觀察

人力資源部門會在錄用 2-3 個月後，去問他的主管這人如何，是有助於印證當初面談時的判斷，看看當時面談寫下的想法有沒有吻合。經過這樣慢慢練習，可以了解當初判斷的人格特質與實際表現是否有出入。

招募時較具客觀色彩的篩選過程，會有偏誤的情形是可能的，因為員工的表現都有主管在打考績，但我們 H R 不是 supervisor，因此不能時時去比較員工的表現。比較可能的情形是，員工他自己改變了，例如知識技術增進，或是私人因素影響工作表現等，不能只由公司資方來做評判，因為有時是他自己改變了，如態度上的改變，他的改變沒有辦法由面試來決定他未來的改變，這必須由多方面來觀察（4）。

3、學歷科系背景、工作經驗的品質亦是甄選決定因素

學歷文憑是求職的必要條件，也是給企業的第一印象。任何應徵者到來，人力資源部門必須要篩選的時候，學歷與所學科系的要求，有益於判斷（7）。

就業市場上是以能力作為導向，只要能力好，學歷高低也不是重點。但如何能在短時間內了解能力的高下？學歷是個指標。尤其是高學歷，它還代表嚴謹的訓練，在當前日趨複雜的企業界裡，尤其是高科技產業，對學歷的要求，即是對教育的肯定，進而證明其工作能力。但也有認為，經驗、所學科系與具備上進心較學歷來的重要，有時部門主管會認為「經驗」條件才是最適合這職位的要求、也有主管認為所學科系相關更加來的重要。儘管如此，學歷的整體性考量仍然是篩選的必要條件。學歷是一個最低的門檻，能符合這項要求，就有機會被錄用，這樣的篩選多處在初次自外部招募的時候。一旦進入公司以後，除了工作能力，更重要的是工作的態度與意願。「進入公司之前，學歷是一項重要的篩選因素；一旦進入了公司之後，學歷的重要性就不再那麼明顯了。」（Bills，1988：52；張文黛，1999：34）

例如在唸碩士的過程中，學到了很多研究的方法，以及思維的方式。在這麼大的公司裡，有許多的系統，如生產系統，HR 系統等，在這麼複雜的系統裡，如何能找出這些系統的問題？想出解決的方法？除非有一套非常縝密的思維模式，來找出問題，或是一套非常科學的方法，才能夠分析出來。一般沒受過這樣訓練的人，就想在這複雜的環境裡生存，提出建議或是往上爬，是有他的困難性（ 1 ）。

例如 sales 只要人際關係好，懂得如何開拓市場即可。像這樣的工作不需要太多的複雜分析以及解決問題的方法。但是在我們這麼嚴謹的製造生產單位裡，思維的邏輯性思考是很重要的（ 1 ）。

因此，學歷可以先幫我們篩選一部份，所以目前來講，我們的高學歷徵才是不會改變的。而且就市場的狀況來看，我們公司若有職缺，來應徵的很少有專科的，即使有專科的履歷寄來，但也很少能符合我們的徵才要求（ 1 ）。

例如我們需要成本分析的專員，不是只具備有簡單的分析能力就夠了，或是他在其他的公司裡作過這些，已有類似的概念了，可是這種東西，我們公司要求的是能不斷地改善現在的工作，要能夠不斷地改善，就是必須要能對這項工作了解透徹（ 1 ）。

因為職位的關係，必須有相當程度的技術訓練，例如必須是大學某相關科系，其他科系固然可用，但仍會有些距離，因此整個衡量標準在此，並非說是學歷高低，因為有的專科同學，例如是台北工專的，有十年經驗，他的經驗我們會考量在內，並非考量他是專科或大學，主要會考量他的經驗，而學歷只是整體考量（ 6 ）。

在人力資源部這麼久了，我的看法是要把一件工作作好，學歷並不是最重要的，最重要的是那個人的態度與意願。因為如果一個人肯學，即使是一個專科生也可以做到高階主管。企業要用人也不會以學歷高低來決定，它只是一個門檻（2）。

以前我記得在前一家公司，用人大概國中畢業高中畢業就可以了，現在很多都要專科畢業，甚至是大學畢業的，前幾天來個研究所畢業的，要來應徵作業員。不管他是什麼畢業的，只要他符合公司的基本門檻，我們就按件，同工同酬的給付。今天你是一個大學畢業生，進來作專科或者是高中畢業生作的工作，給你的薪水也是一樣的，我們不是看你大學畢業生，我們只是看你真正把工作做好，你的任務份內的工作都能完成，這才是最重要的（2）。

另外較特殊的篩選要求，例如對於畢業學校的要求，以及對於英語能力的要求等。不同性質的企業間，對於學歷的要求程度亦有所不同。一般而言，高科技產業，尤其是具高知名度者，由於求職者趨之若鶩，是故求職者素質必然較高，此時可以學歷作為徵才門檻，甚至只吸收碩士以上的學歷，有時則是採取「依畢業院校聯考成績排名選取」的做法；反之，若是較少知名度的企業，學歷較顯赫的員工流動程度大，易造成企業損失。是故這些業者較偏好穩定不易流動的員工，對於明星學校的畢業生則敬謝不敏，是故會有偏好非明星學校學歷的求職者。對於語文能力的要求方面，篩選新進員工時，若兩者彼此間學經歷均不分軒輊，此時決定任用的關鍵因素即為外語能力。甚至有的企業以英文刊登徵才啟事，也是篩選的一種方式，此時自海外留學歸國的應徵者會較受青睞，尤以涉足跨國企業之公司為甚。

我們每年都投注很多在校園徵才，有一些策略必須多作考慮，台大、清大、交大只是去看看而已，因為他們進來通常待不久。我們都把重點擺在成大、

中原等比較 level 2 的學校，或是有些新成立的大學。我們會找學校風評不見得很好的，不過人才看起來不錯的。或是年紀稍大、有經驗的，不要剛退伍、剛畢業的，這樣的人才在公司裡待得比較久（ 2 ）。

一個產業一個產業是不一樣的，或許台積電或聯電是要碩士畢業以上的，我們公司算是比較傳統的，要求定的不會很高，一個工程師大學畢業就可以了，相關科系的，有意願來跟我們一起成長，就會考慮（ 2 ）。

另外，對於國外與國內碩士的不同，差別只有在英語能力上，專業知識應該差不多。或許國外的課程會比較新穎，但這可以在我們面談的過程裡，由其論文的題目來了解其在國外所學的內容。若假設國內外碩士在論文的內容上沒有很大的差異時，主要的選擇關鍵就是語言。英語能力仍然要作測試，不見得從國外回來的就一定能錄用。我們公司裡有所謂的英文 writing test 英文作文測驗，面試時就叫他寫；另外還有英文的 interview，用英文談他的想法，表達能力等。有些人用國語能侃侃而談，令人印象深刻，但在用英語交談時，卻會有不自覺摸頭左顧右盼的肢體動作出現，這表示他有害怕的心理，此時我們會考慮他承受壓力的能力，因為英語測驗本身也就是壓力測驗，看你臨場的表現如何。像我們 HR 部門，被要求英語要很重要，因此當初進來的時候，我們要用英文做簡報，還有和主管即席面談，也是用英語交談（ 1 ）。

我們內部還沒有提升這方面的門檻，大學專科只要是應徵這份工作，能滿足這份工作的需求，這份工作需求什麼樣的人可以作，要看得懂英文，要看得懂英文高中可能弱一點，因此就要專科，或許專科大學比較好。只要你能看懂英文，能通過那項測試，即使學歷是國中高中，只要能看懂英文，能通過那項測試，我們一樣錄取你，就算你是國中畢業的，薪水也是一樣的（ 2 ）。

二、教育訓練

企業內教育訓練的目的，主要在於如何經由教育訓練活動影響工作表現。Harel and Tzafrir 將其目的分成兩種：改善攸關員工表現與發展所需的能力；以及增加員工在其職位與工作場合的滿意度。(Harel and Tzafrir, 1999: 187) 至於教育訓練的優點很多，例如教育訓練能正面影響經理或主管的表現水平 (Burke and Day, 1986)、教育訓練的投資能增加生產力 (Bartel, 1986)，其他研究還有認為教育訓練有助於企業目標達成、知識的參與以及基於組織的自我尊嚴衍生等 (Harel and Tzafrir, 1999: 187)。以下就本人訪談企業之教育訓練目的與做法詳細敘述。

(一) 教育訓練的目的

公司人才的培育，分為二種：公司內部的人要培養，也還要從外面找到適合未來培養的人。公司內部的教育訓練是負責公司內部人員培養的方式；招募部門是負責從外面找進來未來可以發展的人。每個人到公司來都是很重要的資源，都要施予相當程度的一些重視訓練 (3)。

就個人而言，在進入某企業之前，員工的人力資本源於學校教育、其他專長訓練，以及先前的工作經歷。雖然經由企業篩選而加入生產行列，然而此時不僅需仰賴既有的知識與技能，還需配合公司需求逐漸厚實自身人力資本，教育訓練是故因應而生。

就資方而言，尤其是高科技產業，以員工腦力為最主要企業資本，對於員工經由學校教育與工作資歷構成之人力資本需妥善運用與規劃，提供員工再教育對

於員工與企業本身將造就雙贏的局面。

然而教育訓練的成效是很緩慢的，怎樣才能預測到組織的需求？能在組織問題還沒發生前，能及時發現徵兆，就先開這樣的課程，因此要能洞燭機先，未雨綢繆，適時地規劃教育訓練，以維繫競爭力。

例如我們公司的產品以前在市場上佔有率是很好的，可是這幾年有些下滑，下滑的原因很多，有可能是我們員工的能力不夠，或是我們員工向心力不夠。那我們教育訓練這邊就必須開一些課程，提升大家的能力，凝聚大家的共識，這些課程與活動都必須要設計，都必須要去開，這是一般我們教育訓練部門的工作（1）。

（二）教育訓練的實施

表 4-1 受訪企業教育訓練的實施

	目的	做法
組織需求	企業運作、企業文化	內訓、外訓、E化
個人需求	專業、成長、職涯發展	新人訓練、
工作需求	資格、評鑑	建議訓練項目
其他	人才儲備	遴選並建議訓練項目

訓練的程序，包括訓練需求提出與規劃、課程設計，執行與評估。訓練需求源於企業年度計劃制定；需求提出與規劃則有組織需求、工作需求與個人需求三種制定模式；之後的課程規劃與執行都是由人力資源部之教育訓練部門負責；最後則是由部門主管與人力資源部門根據年度考績評鑑進行教育訓練評估。

1、需求提出

就企業本身而言，依照企業年度計劃，各部門主管也個別提出下年度的年度

計劃，例如欲因應新機種或是組織的需求，同仁必須要接受何種專業訓練。此時人力資源部會依照各部門組織的需求，規劃組織的教育訓練課程。

就員工本身而言，年初的時候，由員工們提出「教育訓練需求調查」，由教育訓練部門收回之後，以此為基礎，著手進行教育訓練規劃，課程規劃因此而衍生出來。另外還有公司安排新進員工訓練課程。也有的企業會有各自其他目的而規劃的教育訓練，例如配合員工職涯發展計劃、儲備幹部訓練等，詳述如下：

(1) 訓練課程依據「組織需求」、「工作需求」與「個人需求」來作規劃

組織需求方面，每年底企業高層會排定年度計劃，由此各部門主管與人力資源部共同去分析明年度公司需要哪些訓練與教育，以擬定訓練計劃。訓練計劃擬定完成後就按年實施。若是較迫切的組織需求，依舊由各部門主管與人力資源部共同去分析，看是否修正教育訓練計劃，提出較特別需求的訓練課程，或者是捨教育訓練而就其他方式？執程序皆由人力資源部門來推動；工作需求方面，首先會與各部門主管來談，討論各自部門同仁應該接受哪些專業訓練，有時不只是因應年度計劃的進行，而是由各部門主管，針對各自部屬的表現提出建議。此需求提出時機通常在於年度考核或者是升遷拔擢員工的時候；個人需求方面，人力資源部會用問卷調查的方式，去了解員工本身對於教育訓練的需求。他們的需求可能會包括本身專業能力部分，還有自我成長等類型課程。員工本身不只接受公司要求的教育訓練，也能提出想學習的方向。

例如今年公司因為要導入新機種，所以必須要有一套光碟機專業理論課程，因此我們就會規劃這課程當作是年度計劃之一，這是屬於組織需求的部分。又例如因為去年我們在組織上有做一些調整，因此會有一些主管晉升，因此主管管理課程也是年度計劃的一部份，也是組織需求的一部份（ 6 ）。

另外就是個人的部分，分成專業與自我成長的部分：專業部分例如說，業務的同仁希望能還能了解行銷的部分，他就會寫在問卷裡。另外若他了解人際關係溝通的部分，因為這是他個人的需求，但我們會彙整看是否符合大部分同仁需求的課程，包括專業或自我成長的部分，在彙整後會請主管部門來了解、同意，之後我們就將之納入訓練計劃（6）。

（2）教育訓練結合員工職涯發展計劃

內部培訓員工每一個人，既然他是我們公司內部的員工，每一個人都會因為他工作的性質，工作的需要，他自己個人的興趣，中長程的規畫，會有一些不同的計畫，這是很 individual 的。每一個人都會有一些制度，我們每一年需要跟老板做一些溝通，讓老板和你自己彼此知道自己今年的計畫是什麼，在你自己的工作上面你的期望是什麼，你的未來發展是什麼，有這樣的機會，去設定你未來訓練的計畫，這訓練計畫當然包括是不是要上課，是不是要有其他工作輪調的機會，是不是要有一個 coach 來幫助你（3）。

公司內部有公司內部的發展計畫，每位員工根據各自工作的需求，自己未來職涯發展的規劃，公司都會配合作一些特別的計畫和安排，這是屬於公司內部員工培養的活動，稱之為員工職涯發展計劃。至於怎樣提供有效的教育訓練，幫助員工去學習新的東西，係屬「教育訓練部門」的工作；至於如何透過一些制度可以讓員工的主管瞭解到他們未來發展的方向，員工需求是什麼，作這樣的規劃，這是屬於「才能發展部門」的工作。通常人力資源部門規模較大的企業，以外商企業居多，其人力資源部會包含「才能發展部門」。若是較小的規模，則由教育訓練部門的執掌涵蓋之。

2、課程規劃

課程的進行，除了依照傳統教育場所模式，以面授的方式進行之外，資訊社會網際網路的盛行亦將課程教學帶入遠距教學的方式，業者稱之為 E-Learning。就傳統面授方式而言，教育訓練的課程規劃來源有分公司內與公司外：公司外的，例如一些外面舉辦的課程，這也包含在教育訓練裡。可以申請去上課，也有在公司裡舉辦課程；其次是 E-Learning：企業的教育訓練，由於教育訓練部門繁雜的行政作業，致使教育訓練人員花費許多時間與心力。此時，結合教育訓練與網際網路運用，藉由資訊科技之協助，提高行政效率，減少文書作業程序。未來讓某些課程 E 化，在電腦前任何時間都可以學習，也可上網學習，不受時間與空間的限制。尤其是新人訓練部分，就讓新進員工自行從電腦中了解，哪些地方該注重哪些規則與安全，並更加了解公司。此外，良好的教育訓練資料管理，對於進行員工生涯發展、企業人力資源規劃、管理發展、升遷與輪調等人力資源管理的其他功能，有著相當的助益（黃猷悌，1997）。另外，E-learning 的好處是可時時修訂與更新，因此可以用很久（Hartley，2000）。

例如有關於組織文化的塑造與傳承的師資，我們的高階主管就可以勝任；有些是母公司的政策與傳承等，除了我們公司裡的高階主管外，還可以請美國母公司來的講師，密集的課程一兩天上完，這是內部師資的部分；此外我們 HR 也必須擔任講師，例如之前宣導性騷擾防治的課程，就必須由我們 HR 部門擔任講師（1）。

至於外部講師的部分，例如員工教育訓練需求，有人想上時間管理，公司內部並無談時間管理的人才，此時我們就會請外面顧問公司的人來當講師，我們公司教育訓練外包的部分只有請講師，而課程的設計與規劃仍然由我們部門來負責（1）。

例如我們現在在推的 E-Learning，未來課程的趨勢是 e 化，因為過去的課程總是會受到時間地點的限制，所以很多時候參與率並不高，因為大家都很忙，怎能要求上課時間大家都能到。所以這個時候就必須把課程放在網路上，員工便能隨時隨地上網學習，這是目前我們的目標（1）。

我們現在有一項做法，是把課程公佈在網路上，員工便在網路上註冊選課，註冊好了之後，會送到自己部門主管那裡，主管確認之後，就可以來上課了。一般而言，員工會自發性的參加，而且我們會定期地通知員工課程的訊息（1）。

3、不同目的的教育訓練實施

教育訓練，顧名思義，係分成教育與訓練。教育是比較屬於企業文化，工作觀念、工作態度的；訓練是要求立竿見影的，特別是知識與技能方面。企業會以推行教育訓練的方式達成人力資源與生產力的改善。下面就受邀訪談企業教育訓練的實施，依不同目的分成企業文化教育、新進員工訓練、知識技能專業訓練，與其他特殊目的的教育訓練等模式，分述如下：

首先是關於「企業文化」的教育訓練，能代表企業文化內涵的，稱之為「企業的價值觀」，通常關乎企業領導人的理念與風格。這樣的價值觀是比較抽象的，展現在員工工作態度與事務處理的模式上。各個企業皆有自我的行事風格與文化，企業會要求員工承繼該企業文化，以該企業的價值觀行事。有時候企業價值觀的傳承有賴教育訓練的途徑。

其次是新進員工訓練。招募任用，進來之後，就要做教育訓練，其目的是熟悉與認識工作環境與公司規定。接下就是各部門的專業訓練，讓新進員工了解自己在工作崗位上應有的責任與義務。也有的企業以「新人簡報」作為新人訓練的

內容，進而幫助新人了解企業組織、企業文化、以儘早融入公司。進來第一天，人事部門就會做必要的講解與相關資料給予，這是會比較簡潔的，內容包括公司人事規劃，工安，還有組織狀況。再來就會請各單位自己帶，其教育訓練模式有二種：一種是部門主管會請自己部門的人來帶，如同師徒制的方式；另一種是由部門主管安排到不同相關單位去實習。這種模式是純粹由部門自己安排的，人事單位未涉入，因為個人特性不同，因此由部門主管依照個人特性與職務需求來做安排與協調。

每個員工新進到我們公司都必須接受四到五個鐘頭的價值觀的介紹，讓他能夠真正瞭解公司的文化。同時在年度當中舉辦相關的活動，讓他能融入價值觀體系下，去做一些我們公司期待他表現出來的行為（ 2 ）。

有些事必須要知道，例如老闆理念，公司文化為何？我們生活方式就是這樣，不管在別家公司是多麼英雄主義，到了我們公司就是要團隊生活，我們不容許有個人主義或是某部門有山頭主義，所以會讓他們了解我們公司的企業文化與核心價值，所以老闆已經很清楚地說出我要的是什麼，請你給我，你不能給我的話，你在公司裡就是平平的，沒有辦法要求升職與加薪。但只要有企圖心，只要不認輸，你就可以來拿，這就是我們的企業文化（ 7 ）。

有時候會覺得這裡瀟灑競爭，擔心會適應不良，事實上並沒有這麼嚴重，因為自己的同僚都是如此，久而久之，就會跟上他們腳步，因此在這環境能成長的更快（ 7 ）。

新人訓練是屬新人導入的程序，會有五天的課程，第一天是共同課程，接下來是到生產線去實習，後三天是專業技術的交接與學習（ 6 ）。

這新人簡報就像是員工的引導訓練與社會化訓練，當初入公司的新人還不了解公司的人事，組織，主管的時候，希望藉此能立刻打破他的不安全感，讓他覺得舒服，讓他覺得家裡與公司視他的全部，因此盡所能協助讓他進入狀況。這工作會在新人進來三至一週就開始作了，首先就是先讓他們了解公司營業額資本額員工數，公司組織概況，上下是誰？與誰合作？（7）。

內部帶也分成兩種，一種就是相關的資料標準的講解，或讓他先看；第二種就是由一位老師在作業中可以詢問請益，以母雞帶小雞的方式，配合一些標準規範、相關的作業資料；另外就是與相關單位有關的實習，其他單位也會有人出來帶、講解等（8）。

第三種教育訓練的目的是涉及知識技術專業訓練與傳承，一般而言有下列方式：第一種是部門主管主導，人力資源部資源提供資源，此時部門主管對於部屬本身的條件與才能必須瞭若指掌，尤其是年度考核的時候，要能逐一釐清部屬的工作表現、資格經歷，針對其職務的需要，分析出應再加強與改善的部分，以及建議接受何種教育訓練？人力資源部在獲悉部門主管的課程計劃後，便會進行評估，列出課程規劃，供員工參考。

第二種方式是在職訓練與種子傳承。企業內技術傳承與維繫的方式，除了課堂方式的教育訓練，就是 OJT，On Job Training 工作中訓練；另外高科技產業還會有專案的方式：專案會有一個較專業較資深的人來做指導員。在此過程中，指導員會適時協助、適時教導、完成技術的傳承。許多高科技產業提昇技術的方式，便是遣優秀員工赴國外受訓或就學，回來再將所學傳承給企業；跨國企業亦然，可充分運用母企業之資源。然而，若是員工流動率高，就必須經常要訓練，未盡經濟。是故「知識管理」成為目前許多企業的教育訓練目標之一。

第三種方式稱之為 Cross Function Training 交叉訓練。高科技產業除了研發之外，產品行銷也是相當重要的。由於分工的細密與複雜，有時部門間對於彼此

工作內容並不熟悉，例如行銷部門必須徹底了解研發產品的來龍去脈，面對客戶時才能侃侃而談；同裡研發單位必須洞悉行銷狀況，才能根據市場需求做出修改。此時 Cross Function Training 交叉訓練可促進部門間的了解，使員工都能有宏觀的視野去了解企業。有時交叉訓練可擴及上下游協力廠，例如代為客戶或廠商教育訓練，亦是一種知識技術的轉移模式。

最後一種方式，稱之為「知識管理」。所謂知識管理就是將無形的知識與技術變成有形的資料儲存，而且變成可以教導和教育其他人，例如工作記錄或是電腦檔案，能夠讓後面的人拿來一看就不會去重蹈覆轍，可以累積經驗的資料。準此就能把技術或是作業程序記錄下來，可以教導給其他人。此外，資訊社會網際網路的流通，E 化對於知識管理的普及亦是功不可沒。

每年請各單位主管重新過濾各單位的人，他現在的職務，他所受過的訓練，他所上過的課，看是否有哪些不足？在明年度要強化哪一些？他會做一個思考與計劃（8）。

若是專業的課程，是屬於各單位自己的，共通性不高的課程，主管會有自己的訓練計劃，人力資源部平常會有許多外訓的課程就 pass 給他們參考，他們就會根據內部的需求來提出外訓的申請，經過一定的程序就出去外面訓練。主管也可以自己來上課，在廠內開辦申請，經由一定程序核准以後，我們會發給講師一些講師費（8）。

如果是有些共通性或上課人數較多的話，就會由人事單位來主辦，例如我們今天要講現場主管的管理與領導。也許我們在年度計劃裡認為有必要就會提出來，到時候就會請外面的支援，或者有些課程我們會請內部支援（8）。

專業知識的訓練，我們都是用專案的方式來運作的，我們會有一位專案經

理，他會來帶新人，將技術傳承下去。我們會定期請專案經理在公司裡開課，例如 ISDN，而 ISDN 從基礎的到高級的，我們會定期的上課，教育訓練的人會將課程拍成錄影帶。一旦新人進來，若是他將來就是要從事 ISDN，他就只需將錄影帶借去看（ 7 ）。

公司內部也會加強部門彼此間的訓練，例如要求技術單位開課給管理單位，講一些東西讓大家懂，也要求品保部門、要求生產單位開課，這樣到現場才看的懂聽的懂。這就是所謂 Cross Function Training 交叉訓練（ 2 ）。

我在研發的過程，今天做到什麼樣的程度了，遇到什麼樣的困難，我就寫成工作記錄簿，人人都要寫的，這就是技術傳承的部份（ 7 ）。

有些技術很難留下東西去讓後人學習，因為有些東西寫也是寫不清楚的，但是你一定要想辦法，現在講的就是知識管理（ 8 ）。

在全世界我們集團的技術都能夠去分享到全世界每一個地方必要的，那麼多工廠有些技術是共通的，或是有一些異常發生以後變成我們的知識，然後是共通的，快速的能夠讓大家共享，或是這邊犯錯那邊可以當作借鏡，這就是所謂的知識管理（ 8 ）。

與其一天到晚招募訓練人，能力還是有限，讓你有辦法把前人的資料累積下來，後面的人就能快速理解，再把經驗去補充不足（ 8 ）。

我們會有一些線上開講，就會在我們的 intranet 上貼出有關專業的、管理的文章等（ 7 ）。

IBM 就是這樣，像有一些電腦公司維修，遇到系統異常，只要上網一查就可以馬上知道某種地方有這種 case 是怎麼處理的。有些新的經驗他們有馬上拷貝進去，他們公司有人在做這方面的管理，把某些必要的資料放在某種共同的地方讓全世界的人可以 share (8)。

以現在的變化我們認為應要更加運用電腦的工具來做管理。例如說美國有一個很好的 idea，很快速的在台灣集團的技術中心就可以看得到，甚至兩個人就可以在網路上溝通修改討論，沒有時間空間的限制，也可結合全世界相關人員的能力去做好。另外就是可以結論分享給大家，很快速學習到好的東西 (8)。

4、特殊目的的教育訓練

(1) 資格評鑑：Certification Evaluation

所謂 Certification Evaluation 資格評鑑，例如晉升為主管或目前本身為何種部門主管，必須先或該上過哪些課程？換句話說，就是必須先受過相關的訓練，才能符合欲晉升主管的資格，才能稱職。因此就教育訓練來說，能讓員工才能發展得到確保，除了教育訓練之外，還必須實施一些管理才能的評鑑制度、技術才能的評鑑制度等，不僅可作為教育訓練實施的評鑑方式，亦可檢視員工是否符合在該職位的資格條件。

另外，就員工職涯發展方面，資格評鑑的過程可作為欲晉升到某職位，必須具備的資歷、表現，與教育訓練之檢視，參見下小節說明。

certify 的過程我們有一套 program，就如同考駕照一般，有筆試有實作，我們認定你是合格的人才能在這裡工作。我們有辦理一般人員、幕僚人員與工

工程師的 certify，改天也許經理人員也要被 certify。你怎麼樣才算是我們的工程師，你是如何被認定為合格的（ 2 ）。

另外就是 certify 方面，我們要讓產品能達到客戶的基本要求，我們會要求員工都受過一定的訓練才能去從事該項事務，例如，現場人員要 certify，就像是開車需要有駕照一樣，未來我們連工程師、經理以上都需要 certify，經理憑什麼能成為經理，都必須要有一套規格出來。這 certify 我們已經建構了，已經用了五年多了，成為園區的模範了（ 2 ）。

（ 2 ）教育訓練結合員工職涯發展與人才儲備：

所謂員工「職涯發展系統」的規劃，比較與升遷有關係。例如未來公司擴展，某員工欲被培育成為公司未來的經理，則提供這樣的職位該接受甚麼樣的訓練？除了教育訓練，另外就是平常所做的績效管理。具備已接受過應有的訓練之後，有這樣的條件才能成為儲備人才，讓主管視自己為有潛力的人才。這也就是教育訓練的目的。至於如何容易獲得提拔與青睞，將於下一章詳述。

另一種是屬於儲備的教育訓練，也就是有關「核心的人」、或者是「關鍵人物 Key Person」，因為這些人是比較難培養的人才。或許沒有缺人，但企業會以儲備的角度去招募人。此種招募的模式，從外面招募，並安排一些實習的課程，雖然儲備的人事還沒有明確是要放在哪個單位，但也會考慮到招募時提出的學經歷要求是哪幾個部門職務需求，或是由經營的需求展開下來所謂的需要儲備職務的人。

特例：「通訊人才養成班」：

我們通訊班的目的是，因為目前在台灣找不到很有經驗的人，我們公司非常願意去培養有這樣的潛力，但目前卻不是在這樣的產業裡，想要轉業進入我

們這個產業裡的人，所以我們就發展這樣一個計畫。因為他們之前沒有這樣的工作經驗，所以我們就跟某國立大學合作，讓他們有四個月的集訓課程，先培養他們一些基礎的觀念，基礎的瞭解，方便他們以後正式到工作職場之後，能夠很快的進入狀況。可是事實上他們在受訓期間，我們就把他當作是自己的員工。所以這四個月我們是花在職前訓練與教育訓練上（3）。

三、企業內部輪調與組織人力運用

（一）輪調的人力資源管理

人力資源學者視轉調為工作經驗學習的良好模式（Burke，2000），然而工作輪調也是一種較廣義的生涯發展策略是（Noe & Ford，1992）。在美國至少有百分之四十三的企業採行工作輪調的做法（Osterman，1994），亦說明了本人研究對象企業裡，跨國企業較具工作輪調的制度化做法。今日的企業，無邊界的生涯系統新興起（Arthur & Rousseau，1996），企業員工們必須及早體認此一趨勢，「多能工」的具備不僅有益於維持自身人力資本之不墜，亦是新興高科技企業「團隊計劃」的主要施行策略，因此工作輪調的方式較合適於扁平組織、團隊合作性質的企業（Daft，1998）。工作輪調的優點有很多，如問題解決、合作研究、員工生涯發展、刺激目前工作、促進組織整合等。工作輪調提供勞工一系列企業內橫向工作分派與工作滿意的有意義改變（Wexley & Latham，1991）。

工作輪調不同於交叉學習，它是指員工學習其合作者的工作職位上的技能以利員工的靈活彈性，在工作的發展方面，更是一種良好的訓練方法（經合會，1975：317）。另外，輪調有別於升遷，因為生涯升遷涉及垂直生涯升遷軌道並伴隨薪資等級的修改（Vardi，1980），而工作輪調較偏向企業內部的水平流動方式，有益於勞工經驗豐富的提昇（Morrison & Hock，1986）。

工作輪調是典型被視為全盤了解企業、增廣知識技術與多能工的機會 (Noe & Ford, 1992, 而且工作輪調的運用範圍, 在於生涯發展與結構靈活彈性(Campion et al., 1994 ; Hermesch, 1995)。就員工生涯發展來說, 輪調可擴大主管的生涯發展範圍(Saari et al., 1988), 助於生涯視野擴張 (Brooks, 1996; Cheraskin & Campion, 1996; Wexley & Latham, 1991)。經由工作輪調的洗禮, 具備多能工而成為高潛力員工 (Burke, 1997)與通才的員工 (London, 1985)。其他工作輪調的優勢, 就組織組成分子而言, 輪調有助於經由增加組織穩定以增強競爭優勢(Daft, 1998), 或經由整合組織技術與過程知識 (Moore, 1997), 真正達到多能工, 又能全盤熟悉企業流程, 則有助其生涯發展以及升遷甄選優勢。

(二) 輪調的目的

工作輪調常被認為是一種工作中訓練 (On Job Training), 經由員工職務上的輪流調動以增廣員工的歷練, 這種歷練通常是員工升任較高職務時所必需的。至於實施工作輪調制度之有利影響包括工作豐富化、擴大化、人員激勵, 增加升遷機會; 培育全方位經營及國際經理人才, 有效運用人力資源; 革新工作風氣, 避免派系營私等; 至於實施工作輪調制度之不利影響包括短期因原有作業習慣改變, 必須重新學習, 員工可能因此產生抗拒心理, 而重新學習耗費時間, 甚至因輪調導致熟練度降低所產生的生產效率下降情況會影響業務推進, 並造成訓練及生產成本的增加; 認為工作輪調會失去原部門內之優秀部屬等 (黃琚珺, 1997)。

1、個人因素

轉調的目的, 就個人因素方面, 可分成生理與心理因素以及個人職涯規劃。生理與心理方面, 攸關個人因素的轉調目的實則以個人意願為輪調的目的: 例如某員工想調職, 可能的原因包括個人生理或心理因素, 例如健康、生活作息、人

際關係等，因而主動向雙邊部門主管與人力資源部提出異動申請。此時人力資源部會去思考：是否這個人轉到其他部門會比較好；同時，部門主管也必須根據對其部屬情況的了解程度，提出建議。至於個人職涯規劃方面，另一種個人主動提出轉調申請的動機是與下述組織因素相關的，同時也比較關乎個人職涯發展，但必須與企業的內部徵才計劃配合：一般而言，企業內部徵才多經由主管推薦，或與人力資源部門協議遴選的方式進行；但有的企業內部徵才是由個人根據企業內的徵才啟事，員工自我衡量其潛能與興趣所在，主動提出欲轉調的意願，希望能到更適才適所的部門服務。這也就是自我請調的方式。

輪調在員工發展裡是很重要的一環，在工作了一段時間後....例如我們部門一位小姐從人事到 training 又到 marketing，會有輪調的機會。這也能讓他們工作更豐富，也許員工在同一份工作一兩年就膩了，若是膩了，就必須讓員工感到工作是有意義的，讓他們能多學一點，多輪調，內部是有輪調辦法(2)

輪調可讓員工在跨領域中，讓他了解自己是有機會往上升，較有正面的作用；反之若都一直只待在原來的單位，未能接觸其他的領域，大概自己也已經到頂了。所以偶爾也要輪調一下(2)。

2、組織因素

關於組織因素方面的輪調動機，首先是以組織需求為前提。企業人事輪調的目的，除了前述個人意願因素的轉調之外，主要的輪調動機仍須以組織需求為前提(蔡英秀，2000)，例如因應新業務與年度計劃的需求，部門間欲提昇工作效率而必須做出人力的支援、或是部門間的改組與合併；也有因應公司的人才培育計劃，如培養某員工為未來幹部前，必須先到哪些部門見習等。是故具有強制性調動的色彩。儘管如此，輪調之前也會先做個人意願調查或溝通，生涯規劃的想

法，再融入主管與公司的需求去安排。人力資源部在組織需求與個人意願之間必須扮演起溝通橋樑的角色。其次，各部門主管與人力資源部對於人力狀況的掌控也是工作輪調的決定因素之一，主管會考量是否可做工作輪調，避免員工在同一職位或同一工作做太久，可能會減低他的興趣和效率。

我們公司有所謂「計劃性輪調」：大規模的「計劃性輪調」具有強迫輪調性質：任何職位做幾年就一定要調，那是具有強制性的；小規模的「計劃性輪調」具計劃培養色彩：是重點式的，以公司的經營和未來考慮的，比如說某一些人是特殊的安排，他的歷練，因為我們希望這個人以後能成為經理，所以安排他到其他單位去歷練，也可以到現場去也可以到幕僚去，例如你今天是現場組長，但你要升上來也得要去幕僚熟悉一下。這些是屬於以經營考慮的輪調，但仍尊重個人考量（8）。

例如鎖螺絲的動作，經年累月下來，手臂的肌肉與神經會受到壓迫，長久的姿勢不良對身體不好。因此在做輪調的時候，是基於對身體健康的考量。例如同樣一條生產線，每天都是這樣的姿勢動作，可能再半年或一年後，換到另一位置改成不同的姿勢動作。這還有其他的好處：久了以後，生產線上人員的調度就變得非常容易，人員並不是只會做這樣的動作。這就是所謂多能工的方式，讓他們能學習多樣的技能（1）。

3、多能工的目的

例如單位內自由的輪調，工作的調整，來達到真正的多能工。如此一來才能有真的代理，工作才不會只有一人會，而是很多人會。對企業來說，優點是一旦有人離職或請長假，例如女性妊娠等生理因素等，比較好去做應變；對個人職涯發展而言，經由部門的輪調而學習到其他專長，工作會豐富，能力也會增加，這

與「On Job Training 工作中訓練」有異曲同工之妙。不只是單位內的輪調，還有跨單位的調動，這也是一種輪調，使員工們能藉著這種機會，學習到不同領域的才能。

單位內自我的輪調，例如以我人力資源部為例，其中的薪資部門，對於直接幕僚薪資、現場人員的薪資、與外勞薪資是各不相同的，有的人會輪流執行作業這三部分的薪資。或是原來做招募的改做勞健保等，來達到真正的多能工（8）。

（三）輪調的做法

例如我的專長是文書處理，但是因為組織重整的關係，他的單位必須裁撤一位，所以就將他輪調到別的單位當助理；還有人才培訓，例如我們需要他派駐到國外，這也就是輪調（7）。

1、主動提出申請

主動提出輪調的申請，也就是個人因素的輪調申請做法，就一般企業而言，個人輪調方面，首先個人要填具異動申請單，經原單位主管批准後，送至人力資源部，之後HR發出公告，公佈其異動情形。任何人都能向主管申請，雙邊主管均認可則可行。另外，內部輪調也是內找的做法：若是員工離職，且這種職位外找不容易，或是新進還要訓練，此時可從內部遴選或做協調，特別是幕僚方面的先內找，讓現場優秀的人才先提升上來，最後才考慮是否自外招募。內部徵才的方式，仍以內部Posting為主，讓員工主動去爭取。特別是企業內intranet的普及，有助於徵才訊息的流通。

關於自我申請內部的轉調，其基本條件是在公司至少一年，比較便於主管同仁去做評比，而且考績一定要維持在 B 以上，另外還有因傷病無法配合也是可以申請輪調（ 7 ）。

另外還有自我請調的，編制內有缺額，例如現在製造部缺一位課長，我就會將這訊息貼到網站上去，這是編制內所需要的人力，就自己來申請。不是申請就算數，還要經過面談（ 7 ）。

2、被動強迫接受調動

外商企業對於人力資源運用與組織管理頗為重視，對於人力管理辦法早已制度化多年，因此外商企業多有健全的輪調制度，且能與員工職涯發展做密切的配合。以下是某外商製造業的內部輪調做法：

（ 1 ）一般強迫輪調

職位輪調，最初是用來防止工傷的，除此之外，交叉訓練、減少無聊、減少工作壓力、增強創新與刺激、增加自由活動時間、增加生產、減少曠職、減少流動、增加因應改變能力等都是工作輪調的優點（ Triggs & King ）。通常在歐美跨國企業，或是制度較健全的大企業裡，較有強迫性輪調的做法。

就我們公司而言，輪調方面，一位員工通常在一個位置上是一年半到兩年，只要有良好的 potential，就會讓它調動。一定要調動，若無調動，我們會提出來檢討。如此一來，每個人都被迫必須要輪調。有了這個發展計劃，一旦若是有職缺，或該員在這位置上待太久了，我們會提出來檢討：「該員在這位置上已經任職很久了，表現還不錯，現在有好機會，為何不輪調呢？」透過 PDC（人力發

展委員會)的機制,將其輪調出去(1)。

(2) 培育員工意圖的強迫輪調

人員的調動,並非由單方面決定,一般而言,人力資源部會進行周詳的前置作業,特別是有培育人才意圖的的輪調計劃,事先必須先做合理的評估,由人力資源部與員工的主管進行溝通,商議出最適合該員工的未來發展方向,以及該員工的資格與程度,之後列出發展計劃,計劃確認通過就開始進行,但仍然重視雙方面的意見。至於培育員工意圖的強迫輪調,其程序為前置作業、計劃提出:前置作業,也就是前必須進行評估與建議,其方式類似於特殊目的人才的遴選,之後便是強迫輪調作業的執行。

我們公司裡有所謂的「導師」,或者說是師父,他不見得是員工的部門直屬主管,可能是和自己有些關係的,公司裡的高階主管,他會來告訴自己:「以你的背景,過去所修的課程,工作的能力,本身的人格特質,以及你的興趣,適合走什麼樣的路。」加上它的直屬主管,會對於他的工作表現,優勢或缺失的地方徹透了解。以這兩人的建議為基礎,提出一項員工的發展計劃,列出該員的優缺點,該用什麼樣的 training 來改善他的缺點?再者就他將來的發展,會建議他往什麼方向輪調,寫上3-5項輪調的建議位置,例如我HR可以調到顧客服務處任職專員等。把它寫的很清楚,規劃時間大概是多長等(1)。

一般輪調的程序,是在發展計劃完成之後。至於這發展計劃的完成,就是在雙方合議的情形下。也許有時會有主管希望優秀員工在其部門任職而不希望輪調,但一般而言面臨被迫輪調的情況時,其主管並不會做這樣的建議;員工也可以提出反駁,表示自己的興趣是在原來部門,不同意被強迫輪調。因

此必須都在雙方都同意的情形下，才能完成發展計劃（ 1 ）。

3、PROJECT（專案）工作團隊

團隊勝於個人，特別是在需要多能工，各部門不同工作經驗時（Harel and Tzafir,1999:195）。團隊合作的好處，在於經由團隊合作所獲得與發現的工作經驗與問題解決能力較一般直接問題解決技能更來的有益（Cianni and Wnuck,1997）。國內高科技產業，無論是台資或外商，因其產業的特性，較常以 project organization 的方式進行組織輪調，重視團隊的合作。

（ 1 ）扁平化的組織

高科技產業較之傳統或歷史悠久產業的不同處，首先在於其組織規劃方式，一般而言，高科技產業人事較為精簡，因此組織的「扁平化」與傳統產業人事組織科層化取向形成強烈對比。相形之下，扁平化易溝通的環境較無組織單位區隔的限制，因此容易造就專案方式相互支援的輪調模式。

事實上，你看我們的隔板不是那麼的高，所以我們就是要提倡一個 open communication 的環境，你不容易看得出來哪個是老板，哪個是員工，大家都坐在一起，也很平等，有任何的問題馬上就可以討論，這就是我們所要提倡的環境，所以老板很容易可以跟員工溝通，很好的互動，很容易就可以 update 最近的情形如何，這是我們提倡公司的一個模式（ 3 ）。

（ 2 ）打破部門分工，重新組合

高科技產業有許多業務，無論是設計研發，或是行銷發表，多以專案 project

的方式為主。由於專案分工細膩，必須仰賴同時多個部門分工合作，更嚴格來說，是不同部門間選派員工，依其不同專業，重新組成專案工作團隊，以「打破行政區隔」的方式進行，即與不同部門的員工組成新團隊合作，在這個團隊裡人人擔任不同的角色。

這樣的重新組合，就高科技產業的做法，是一種靈活的人事調度，也就是不成文的輪調方式，這種「專案 - 輪調」方式的進行，主要透過專案負責人召集人才組成專案團隊的動機，先邀集少數合適的人選加入，再經由這些人選推薦，逐漸將人員找齊；或者與各部門主管磋商，請主管建議合適人選加入專案計劃。當然，團隊的組成，都必須經過雙方部門主管認可。

（3）具有迅速應變能力，不受一般輪調制度限制

這些都是比較靈活運用的、能應對突發狀況的輪調方式，較之傳統的輪調方式顯然是來的簡潔、有效率。因為一般部門間的輪調牽涉到的範圍較多，包括是否有能力擔任這樣的工作，而且必須針對年度計劃執行，因此在技術變遷程度大的高科技產業裡，面對突如其來的突發狀況，易受限於年度計劃的人力安排。

是故以專案為主的轉調方式具有應變程度高的優點，同時透過不同專案的學習，每人扮演不同的角色去學習其他的事務，除了加強員工部門間業務的熟悉性，亦展現了多能工的優點，以及團隊合作的優勢，加強員工對於企業裡人事物的通盤了解，有助於未來幹部人才的培育。以下係另一家外商公司 PROJECT 工作團隊的進行方式：

舉人力資源部的例子來講，我們有不同的組織，我們有招募的，教育訓練的，薪資的，每個人都各有專長，但今天我們招募要作一個校園徵才的大活動，我的人力不夠，這時候我就可以跟同部門的人提出說有這樣的 project，大家有誰要參加，所以教育訓練部門或薪資部門的同事就會來參加。在這裡面擔

任不同的角色，大家一起去歷練對於招募活動的瞭解（3）。

又例如 business 部門來講，每個人都有自己的專長，他可能是作 technical，他可能是作 sales，sales 是專門負責很多的客戶，technical 專門負責某個產品。但是當這些人透過不同的目的，可能這個客戶要 A 產品，那個客戶要 B 產品，透過這樣的需求去作一些重組的時候，是不是在這個專案運作的過程中他們彼此就可以瞭解到不同產品，不同的客戶，不同的組織的一些特別的需求，還有一些知識，這是我們的作法（3）。

希望透過這樣的方法，可以讓大家在工作的過程裡面能夠有更多的瞭解。通訊產業與一般的電腦或半導體是不一樣的，他不是一個 big sales，我這個 sales 拿到哪個地方的訂單就是最強的，我們公司通常不鼓勵這樣子。我們通常都是一個團隊出去，所以非常重視團隊的合作，因為 contract 順利的拿到，不只是一二個人的成功而已，而是整個團隊人成功與努力，所以以專案為最主要的方向，我想是我們公司在工作上的分配，慢慢要對彼此的熟悉方面一個很重要的作法（3）。

4、儲備幹部輪調

基本上，具有培育未來主管、或是儲備人才色彩的輪調，必須預測能某一個人某一個職位未來整個的移動，或者是某一個工作或職位被創造出來，需要什麼樣資格的人去擔任這項職務？例如覺得這幾個人潛力 potential 不錯，但仍缺乏必備的資歷與條件，就會邀集這些人來談，建議他們未來應加強哪方面的知識與技能。因此，具有培育未來主管、或是儲備人才的輪調，是要事先去做安排，與個人意願的了解，以及生涯規劃的考慮。這個人的適性是哪個方向？他下一步工作應該適合哪一樣？

一個缺額空出，首先就從內部找人，這就是一個輪調的機會，這一類輪調的運作是比較希望能有規劃的，比如說我現在要培養一位處長，我就會從在座的經理中挑選一些，提建議給總經理，讓這些人集中培訓（2）。

計劃性輪調，以「重點培養」為原則：例如當時大陸廠要成立之前，有一些主管就開始進行跨部門的輪調，那就有點是「重點培育」式的輪調，在這種調度的過程中，就已經把所謂的「多能工」的訓練與「多專長」的培育包含進去，這也是教育訓練，有益於公司的需求（8）。

（四）員工背景是輪調的參考

決定升遷與輪調時，除了表現和潛力，是否會考慮到學經歷背景或專長？一般而言，員工的履歷，或員工資料表，會詳列這個人的背景，供主管與人力資源部參考。

至於如何去篩選員工的學經歷背景？首先是員工履歷與員工資料表的使用：一般而言，員工履歷上記載的是進入該企業之前的一切學經歷等背景資料，而員工資料表上記載的是進入該企業，成為員工之後，再該企業裡的一切表現、成長與主管評鑑等記錄，換句話說，員工資料表會記載較員工履歷更多的經歷與資格，有助於先前背景條件不足的裨益，證明自己的才能。至於內部轉調的篩選資格認定時，學歷的影響，類似於初始招募的過程；一般而言，升遷或培育未來幹部式的轉調仍特重語文能力，因為愈往高層，與外國人溝通的機會就愈多。

例如生產管理的工作，若該員是學財務的，從來沒有生產管理的經驗，這樣提出來討論其實也很突兀，除非自己本身有很多相關的進修。若有這樣的進修，同樣也可以詳列在員工資料表上，或列在發展計劃上，證明自己這方面

的才能（1）。

學歷的科系會「部分」影響到，沒有人是萬能的。至於學歷，我們公司目前所招募的都是碩士以上的學歷，一般學士已經很少進來了。在我們公司裡，升遷並未受到學歷的影響，但會受到另外一項因素影響，和學歷會有一些相關，就是語文能力，語文能力差，相對地往上爬的機會就小，因為愈往高層，遇到外國人的機會就愈多（1）。

四、升遷拔擢：員工升遷的進行與評定標準

（一）人員的升遷與生涯發展

人員的升遷，必須依據個人的能力，還有目前公司的需求，兩方面來做考量，才有升遷的機會。由企業的角度出發，升遷機會的存在本身即是一項甚佳的勞動力控制機制，「有升調機會存在」之可能性能激勵員工士氣與提昇工作效率；對於員工而言，升遷不但是報酬的增加，同時也顯示企業對於員工過去工作績效的肯定（張晉芬，1993；陳幼芳，2000），當組織內空缺由內部員工晉升，對其個性與能力會有較深的了解，可提高遴選的效率（張火燦，1992）。因此員工的升遷，通常結合其生涯發展（Career Development）：生涯發展可被描述成達成特別之員工或組織的目標（），一般企業對於員工生涯發展的做法，包括提供生涯資訊與員工、幫助員工確認前程機會、晉升職位的成就、改善員工生產力等（Bernes and Magnusson, 1996）。此外，生涯發展可幫助公司吸引到好員工，激發、發展、留住員工。好的生涯發展系統可促成好的勞資關係，而好的勞資關係可促進勞資溝通及員工忠誠度（張火燦，1992）。

Name Your Career Development Intervention 一文裡將影響生涯發展的中介因

素敘述如下：1.生涯評量中心 Assessment center activities：評量中心是用來確認目前及未來的員工潛力與職位配置。他本身並非一常駐機構，通常只是被要求完成高階管理、問題解決等；2.Career coaching/counseling 生涯導師及建議：生涯導師會涉入幫助個人職涯轉換以及幫助員工在既有工作上表現更好，經由如此對員工訓練與技能與發展的重視會建立忠誠度；3.Career pathing 生涯路徑：重點是發展管理才能，是企業內個人職涯計劃之流程，包含管理訓練與發展，也會包含生涯導師。生涯途徑通常包含交叉學習、職位輪調、職務豐富與擴展、以及臨時任務等；4.crossed training 交錯學習：交錯學習的員工能從事多能工，員工與指導者從交錯學習中相互發現自我，且交錯訓練有益組織平衡員工忙碌與應變員工的缺席，還可促進員工了解組織全貌溝通與勞資關係，這樣的員工對於企業來說是有價值的(Terrel, 1997)；5.Flexitime 彈性工作時間，彈性工作時間有益員工平衡工作與個人時間運用(Arellano, 1999)；6.Job rotation 輪調：輪調是員工在組織內不同工作間有系統的移動，以獲得不同人力資源，可用來簡化人事編制、指引新進員工、防止職業倦怠並增強其生涯發展(Cheraskin and Campion, 1996)。

(二) 升遷的程序

基本上高科技產業裡是晉升雙軌制，就是依照「專業職」與「主管職」兩方面來，按照員工的職涯發展是否適合晉升主管職的部分，或是比較符合專業職的部分。但不見得人人都會想升職主管，有的人比較喜歡專業職，這要視個人意願而定。晉升是根據員工的年資和考績，考績是佔比較大的比例。如果考績沒有辦法達到要求的時候，就先暫緩晉升，再看該員工日後的考績是否能達到預定理想，或是能符合他的意願。

1、基本要件：考核

(1) 為何重視考績 (考核) ?

影響升遷的因素，我想最重要的是考核 (5)。

為了確保該員工能勝任升遷後的職務，人力資源部必須去衡量員工的能力，評量他們未來能否勝任主管的工作，所以公司會做員工表現 Performance 績效評估，也就是打考績，一般都是年底會進行。

(2) 如何考核員工表現 Performance ?

員工表現的考核，係依照下列步驟進行：a.訂定目標：企業年度計劃訂定之後，隨即由員工與部門主管討論，依照企業年度計劃方向，定出自己這一年的年度目標，包括表現與績效，或是才能具備的要求，通常要求是來自於主管的規定與自我的期許；b.執行考核：廣義的定義，就是看是否有達成工作目標，這是最重要的。其他的部分，例如與同事相處態度等，這些都會考量進去；c.和主管溝通與互評：直屬主管既是當初協同制定個人年度工作目標的人，也是執行考核的人，因此考核執行的方式，主要是雙向溝通 Two Ways Communication 的過程，也就是由員工自評今年的表現，當然亦包含業績等具體客觀數據，之後再經由直屬主管審核，認定是否有達成主管的預設目標？是否與主管一年來的觀察有落差在？之後，考核結果出爐，則視其結果與其他條件（例如年資、經歷）決定是否要進入討論晉升的程序；d.考核的結果會影響到每年的晉升：所謂晉升就是由人力資源部的人事部門，再協同部門的主管，成立一個人力資源發展委員會，來辦理晉升的作業。晉升的部分第一個就是他的績效，績效是否到達一定的標準，要看考核的分數有沒有達到一定的標準，如果有的話就由人資部門提出一個初步的晉升名單再由主管來決定。

至於考績的評定，是在年初的時候，總經理會將今年的方針寫出，然後傳至各部門，各部門就拿他自己的目標去訂看要做什麼，例如我是教育訓練的人，老闆給我的目標是提高員工人力素質，我們就會去做。

首先是設定人力素質標準，篩選新進員工，例如生產線的員工一定要專科以上；其次，我會用什麼樣的制度去鼓勵員工在職進修；第三，我如何去增加他們的專業知識？這就是說，每一位員工都會拿到他自己的目標。

所以我在寫考績表的時候，就會把自己的目標寫下來，例如說我今年要提高自己人力素質多少？例如我要提高學歷百分之多少，因為學歷要提高的方式有很多，例如我鼓勵在職進修，所以我就會把數字給壓下來了，壓下來說我要提高；第二就是提高他們的專業知識，至少說他們的某一些人都可以到什麼樣的程度以上，例如說，生產線的人，一個禮拜他們就會鐸錫了，第二個禮拜就會鐸錫與會插件，第三個禮拜除了會鐸錫會插件還會作包裝，這些都是我的目標，就把它寫下來。

到年底我在談考績的時候，我拿著考績表跟我的老闆談，我哪些作到，哪些沒作到，還自評我哪些作到什麼程度？就自我評分。談了之後，這是自評的結果，但老闆不見得會這麼認為，例如老闆會說你自評是A+，雖然員工們都會作了，但作的仍然不很徹底，而且退貨一堆，所以只給B。這就是跟老闆溝通觀念，溝通完後，考績就這樣子來的。若你的考績是A，我就看你的職等，若是可以升的，就給你調一個職等（7）。

2、（晉升）升遷的程序

（1）遴選與拔擢

首先是確認有沒有需要這個人才，選法是從企業經營面考慮，由主管推薦，依據考核決定。原則上主管對於部屬的適性要很清楚，人力資源部也要能夠掌握

到一定的程度。

企業負責人與每個部門的主管平時就常在溝通，時常去留意各部門裡值得拔擢的人才。就平日的表現而言，從專案的進行中就可以看出每個人的適性與能力，以及未來的潛力。若這個人有潛力又適性又有企圖心，且考績表現又出類拔萃，就會考慮給他晉升更高的職位。

(2) 升遷的審核過程

首先看績效，是否願意接受附帶條件，例如願意當教育訓練講師等。並有主管推薦，進入「人審會」審核(8)。

晉升的方式，首先看考績表現。其次可能會附帶一些不同的條件，例如願部願意當講師，作為人家經驗傳承的能力，或者是否具備稽核部屬、看出問題的能力，或是組織運用、領導、與平常溝通協調的能力。再來就看是否有主管推薦，推薦的理由如何，這是有一定程序的。

例如考績，應要有幾等才符合初審的基本條件。第二，你有沒有辦法被承認是講師的資格，或者你是不是我們合格的稽核人員，可以去看能力等(8)。

其次，主管會被推薦出來組成一個審查小組。審查小組是由人事單位這邊依照當時要晉升的員工的特性，去找到不同的審查委員，是了解這位員工的，或者是了解這個職位內容的高階主管，就會建議他們去組成人審會。之後就會有審核程序，有員工的書面資料、當面報告、主管的推薦。審核委員聽完後，就做一個程序的檢討與表決，達到一定人數比例的同意，就能順利晉升。若沒有辦法達到門檻的人，可能會再做個溝通，如果還是不足就沒有辦法晉升。

晉升方面，只要部門主管認為其部屬有人能達到晉升的條件，就可以提出。晉升理論上不會很困難，重點在於如何證明該員的績效與能力足以達到晉升，主管也不能亂提，不然主管的主管就會覺得這個主管不適任主管，如果主管每次提出來的人都被否決，表示這個主管的能力有問題。另外推薦方面不是只有自己的直屬主管，也許還有更高階的各個背書的主管。因此晉升是有其基本條件的，有一定的程序，只要有需求且有人達到這樣的程度，隨時都可以召集臨時會議來審核。

考績和潛力成績打完了之後，由誰來決定？一千多位員工，分數必然有雷同的情況，就算是分數不雷同，一個職位的空缺，要決定由誰上去，無法有人能一手主導的，因為公司裡那麼多人，沒有辦法每人都認識。

所以，我們會有所謂的委員會，我們稱之為 People Development Committee 人員發展委員會。在這人員發展委員會裡，視不同的層級，有每個部門的主管，例如顏先生，他的表現如何？他的主管會幫他說話，大家一起來看，看這個人適不適合他的位置。我們都在人員發展委員會裡決定的，採合議制的，並非由一個人決定員工的升遷的（1）。

（三）升遷的條件

1、能力與潛力

內部的升遷與流動，其決定標準，通常從能力與年資兩方面共同考慮（張火燦，1992；Dessler，1996），但從激勵的觀點看來，以能力為基礎的晉升是最佳的（Dessler，1996）。也就是說，以工作績效的考績作為晉升的考量是一般普遍的方式，其優點是有一種或數種評估方法來記錄員工的實際績效，較具客觀性。但也有些公共部門受行政管理法規限定，而以年資為晉升的考慮。有的企業還會

加入「潛力」一項，通常亦包含在考績評比中，目的是為了選取未來儲備幹部、主管的核心人才。

今天你是一個比較 junior 的人員，老板可能只重視你行政的能力，你是比較 senior 的人員，老板會比較重視你組織的能力，再往上一層，老板會比較重視 planning 的能力（ 3 ）。

考績的成績，會影響到是否能升遷，但對我們公司而言，考績並非是決定升遷的唯一標準，我們還有另外一套系統稱之為 potential，潛力：我們打潛力的成績，以決定該員未來能否勝任主管的工作（ 1 ）。

我們集團發展出一套核心能力標準，我們用核心能力來評估這樣的員工，是否符合我們的核心能力要求，若是符合，我們認為他有潛力將來做一個主管。因此，performance 打的是目前或過去在工作上的表現，是否符合公司的需求？而 potential 是看未來是否可能達成組織的需求或要求？我們會特別重視 potential 的指標。若是能達成組織的要求，將來公司若有職缺，便能升遷上去（ 1 ）。

2、職缺的需求

就內部勞動市場的基本結構而言，含有二項特性：1、擁有工作階梯；2、員工的晉升循工作階梯而上（張火燦，1992），因此企業內的晉升與企業內的流動有關，一方面填補高層的空缺，另一方面也空出原來的職位。至於為何組織會有空缺？若企業的輪調系統很強，員工的輪調頻繁，有不同部門人員的調動，就會有職缺的產生。或者是有人調到國外去，之後就會有人員的異動；另外就是人員的流動：例如 Turnover rate 離職率。當有人離職時，也會有職缺。或當部門裡

頭有新的組織成立，或是成立不同的 function 負責不同的業務，甚至裁撤某單位，也許就會有職缺。

3、升遷與員工背景的關係

又升遷過程是否涉及個人背景因素，例如學歷？其實升遷是由直屬主管決定的，由直屬主管向人力資源部提出。主管喜歡把事情交代給做事能力強的，或是有可能遇見一位偏好高學歷的主管，所以會與學經歷有些相關亦是在所難免。但所有受訪者均認為在公司裡，工作能力才是最重要的。

我們是以你的表現為主，當你表現出某些程度特別能力的時候，你就升等，不管你是不是有帶人。你今天沒有帶人，或你可能是個老板，但你帶的人可能在專業程度上比你還要強，有這樣的情形。只要你在工作上面你能表現出在某一個職等裡面他所需要表現出來的能力的時候，你就符合這個升等的標準（3）。

五、依據員工潛力與未來發展條件而特意栽培

（一）栽培的目的

論及依據員工潛力與未來發展條件的特意栽培，其目的依然脫離不了與企業發展目標的結合。根據「特殊人力資本理論」(Specific Human Capital Theory)，Becker、Oi、Parsons、Mincer 與 Jovanovic 等學者對於「一般訓練 general」與「特殊訓練 specific」的區分，「一般訓練」指的是在個人完成訓練後，所增加的生產力也能被其他企業利用；而經過「特殊訓練」後的員工，雖然生產力遽增，卻專

屬於將職施與訓練的廠商（林忠正、洪財隆，1989：2）。準此，企業為了達成組織目標，必須未雨綢繆，儘早規劃合宜，能因應未來發展的人力佈局，此時，就會盤點是否有符合未來發展潛力的員工，無論是透過內找與外募，之後便對該有潛力員工進行特殊的栽培與訓練。

1、成為獨當一面的公司未來幹部

企業人事的管理，與員工職涯發展是密不可分的。人員的升遷，必須以其考績以及所具備之資格為必要條件，而高階管理層級的職位，通常依內部流動的方式進行，較少是自企業外界空降，畢竟職位愈高，對於企業內的經營與運作更必須有充分的了解，是故企業業主通常屬意內部員工接掌高階管理層級職位。至於員工晉升至主管的過程，除了上述依考核及績效評鑑判別，有時高階主管會遴選某些有潛力、合適成為未來主管的員工，無論是管理部門或是技術研發部門的員工，進行內部栽培，以成為未來管理層級的儲備人才。

主管會挑選個別員工工作某些項目的培訓或訓練，尤其面臨未來公司擴張所需要的經理人才。即使在研發部門都是先經過嚴格挑選進來的，高層已經認定這些人都必須能獨當一面，在未來五年十年會達到甚麼樣的地位。這也是比較理想化的培育目的（5）。

2、栽培成為未來企業知識技術傳承的關鍵人物

除了企業內人事的未來佈局勾勒以外，如何維繫企業競爭力之不墜仍需仰賴企業營運之順利，其中的關鍵在於生產技術的傳承，必須培養一批知識技術傳承的關鍵人物，以因應隨時可能面臨的技術變遷與同業競爭。

（二）如何選取

1、考績評鑑仍是遴選的基本依據

無論是未來主管人才的遴選，或者是技術傳承關鍵人物出國深造的機會獲取，勢必在年度考核上有優良表現的員工才較有機會雀屏中選。一般而言，若是涉及與個人背景之相關聯性，多限於所學科系與專長能否與未來工作環境有相關。

2、經由主管推薦

除了考績評鑑的客觀認定以外，仍需加上主管的主觀認定，甚至在某些企業裡，人才的升遷與拔擢均需通過「委員會」機制，確定選出來的儲備人員能符合資格，因此，獲得主管的推薦與背書亦較易獲得接受公司特意栽培的機會。

我們有選一票人，在技術方面，管理方面的提升，到國外去，到其他大學去進修。選取這些人的標準，除了符合我們公司的價值觀外，就是經由部門主管的推薦，部門主管的標準是不一樣的，你跟我比較好，或許你就是比較好，但是評選出來後還要經過訓練委員會的表決，例如今年送三個到瑞士某所大學去進修，經過多人鑑定會比較客觀，確定選出來的人是 key-person。提出這個人為 key-person，標準在哪裡，大家討論發表意見。我們公司員工不多，但卻很用心的在這方面經營（2）。

（三）栽培的方式

1、幹部培訓課程

管理能力形成最重要的管道是「企業內部正式管理訓練」與「工作經驗的累積」，其次是「派外或國外的短期管理訓練」。而影響管理能力形成管道的決定因素是教育程度與職位（鍾帛塘，1999）。一般企業的主管背景，無論是否具管理人才背景，例如有些是技術研發人才等，經企業評估並甄選出認為合適未來主管培育，則會進行幹部培訓課程。在規劃管理訓練課程時，可安排培訓相關管理能力之課程，以提升現有主管人員之管理能力。鍾帛塘以「高科技產業主管管理能力來源管道之研究--以工業技術研究院為例」提出結論：工研院的主管經由非正規在職訓練以取得管理能力時，最主要是「向主管提出請教」與「自己主動向主管觀摩學習」。而最有效的管道是「接受資深主管工作上實務教導」。工研院如能安排貴人（Mentor）協助方案，使新聘任之主管及早適應組織文化，傳承經驗，將能使管理者發揮更大的功能（鍾帛塘，1999）。許勝明在「我國機械產業基層主管人才培訓需求之研究」結果提出機械產業基層主管人才培訓課程應配合組織發展的需求，訂定人員長期培訓計劃，妥善規劃員工生涯發展系統，在高階主管的高度重視與支持下，使教育訓練與員工之薪酬、升遷等相結合，提高員工的參訓意願始能奏效（許勝明，1999）。

「主管管理課程」會結合績效考核的部分而強制參加，但有一些具潛力但本身並非主管的人則可經由主管推薦，但這主管課程並非屬於公開報名，但基本上我們已經有了指明對象，而且主管推薦的我們也會接受（6）。

若是要培養未來主管人才，勢必要在考績與潛力兩方面表現傑出，才會有機會去上這樣的課程。像這樣的課程，例如卡內基的訓練（1）。

主管會去接受一些專業或管理的課程，因為成為一位主管，不只要管理才能，還要能掌握資訊與技術更新（6）。

2、專案計劃

Kate Walter 在其文章 The MTA Travels Far with its Future Managers Program 有近似下述 MBA 培訓專案的特殊目的招募方式：它們發展一項「未來主管發展計劃」，MTA 從 500 個合格申請人選了 6~8 人，要求應徵者必須曾在操作部門兩年經驗，且相關科系畢業。它們認為經由工作輪調能將學校教育展現在工作作中學習之經驗上，特點是高要求的輪調作為經理人訓練的主要方式，這是一項高階經理的徵才方案（Walter，1995）。下文則是本土企業的實例：

特例：員工潛力與特別挑選升遷：MBA 培訓專案（7）

該企業有特定挑選出來栽培的人，其目的並不是為了升遷，而是希望當成是全方位的人才，希望在這組織裡能有更多人可以貢獻心力，若是組織人才有短缺時可以立即補足。由於是經由甄選方式自外招募進來的，因此這專案培訓班並未帶未來主管養成色彩，但由於這專案培訓班的目的係為了成為企業裡的全方位人才作儲備，要求其中的成員們都必須對公司的運作瞭若指掌，因此有可能更有資格成為未來主管人選。

我們每年會對外招募一批 MBA 專案培訓，這些 MBA 的基本條件是大學時要唸工科的，碩士以上是讀管理的，到了公司以後，他會去走很多的流程，因為他有工科背景，他就可以走製造工程，走完後可以走生產管理，之後還可以到市場去做企劃，再到業務去接觸客戶。最主要是希望公司能有全方位的人才，也讓這些人將來出路是可能是主管的特別助理，或是派駐到國外的，全方位的專業人員。因此與上述特地挑選培訓以為未來主管是不同的。另外，這些 MBA 是我們是先篩選過的，算是之前沒有經驗，也沒有包袱，

所以他們比較能夠看出問題在哪裡。因為企業的流程是：單子接進來，然後就去備料，之後便是到第一線生產，然後組裝、出貨。這些 MBA 就會跟著走一遍，之後就會知道上下游溝通，跟他的整個供應鏈是在哪裡？內外是由誰供給誰？當他熟悉整個供應鏈以後，第一、就會比較站在生產的立場去想，第二、當我能 handle 一個公司，或是 handle 一個公司特別助理的時候，我如何去看每一個單位？這都是為了全方位人才培育而考量。

MBA 專案的培訓是有別於一般員工的培訓。一般員工的培訓，可能是基於專業的需求，其次，專業的訓練，可能是外部取得的，可能是內部會議結果或是主管交給他的，這完全是對他自己本身的 skill。但是專業的 MBA，他們完全沒有外面的訓練，他完全是從本公司內部去了解這整個供應鏈，所以是不一樣的（7）。

3、選取有潛力的員工赴海外學習、受訓與任職

本章第二部分「技術的來源與取得」曾提及其中一種方式是「技術合作，產生技術移轉」，企業為因應技術進步與變遷，必須甄選合適的人才至國外季末交流與學習；除此之外，國內的企業，隨著「Made in Taiwan」的名號打響，在世界產業界逐漸佔有一席之地，特別是新興高科技產業，一改以往國外跨國企業來台投資設廠的窠臼，國內亦有需多企業在國外有分公司，甚至併購當地企業，準此，企業駐外人員的遴選是很重要的。Gayle Porter 與 Judith W. Tansky 在其 "Expatriate Success May Depend on a "Learning Orientation": Considerations for Selection and Training" 文中認為不良的駐外人員任務對於組織營運與個人生涯發展均屬傷害，準此企業必須擁有一套合宜的駐外人員篩選與訓練系統，篩選方面，必須確認人員必須具備異文化工作環境適應能力，必須具備能在不清楚的處境下繼續學習的性向（Porter and Tansky, 1999: 57）。由此可知異文化適應能力是很重要的，其次是本身背景是否有與工作需求相符合？

到國外當種子是有很多的考量：除了語文能力要強，還有就是出國所學或所訓練是否與本身及未來工作相關性高？再來就是本身特質的部分，例如他本身必須是一個實事求是的人，若出國只是想玩比想工作還興致高的，那我們就不會想派這樣的人出去。當然這都必須要由主管來做評斷。也不會有某個職等以上的才能被派出國學習的規定，只要是本身工作與訓練內容相關，本身語言及工作能力沒有問題即可（1）。

（四）留住人才

千挑萬選終於拔擢出優秀有潛力的關鍵人才，並對其施與妥善的教育訓練，使之成為能獨當一面的將才之後，卻又可能面臨外界眾家企業的覬覦，因此如何在需才孔急、挖角之風瀰漫的產業界裡留住關鍵人才？

1、目的

防止企業間流動的負面影響，確保企業人力資源競爭力，是各企業在人力資源管理方面的主要課題。就人員流動而言，雖說較少的流動具有更加了解企業運作，對公司忠誠度高等優點，但仍有缺乏創新與汰舊換新之虞。若是因員工具有企業間流動的意願，首當其衝的是員工離職問題，員工的率爾離職，除了企業將蒙受徵募與訓練成本的損失外，個人的技能與經驗等也難以增進或傳承（林忠正、洪財隆，1989：1）。準此，論及企業間的人力移動，特別是同業之間的流動或競相挖角的情形，由於目前勞動力市場的人才需求大於供給，需求的擴張非常快，可說相同產業都是需才孔急，競相挖角的情形時有所聞。沒有企業願意自己栽培出的優秀員工未來成為競爭敵手的一員，因此「留才」是目前許多企業人力資源管理政策的重點，其重心放置在塑造讓員工願意留在企業的環境。易言之，

組織內員工若對內部勞動市場滿意的話，則可降低離職率，減少訓練的花費，還會減少招募與遴選新人的費用（張火燦，1992），頗符合經濟效益。

這不只是我們公司才有的問題，整個員工的流動率在過去幾年，是讓 HR 的主管相當頭痛的。尤其在園區這個地方，作了兩年他不作了，如果沒有好好去對待他，員工走了也把所有東西都帶走，這總是不太好（2）。

2、留才的做法

（1）物質方面的報酬

讓員工更感覺到價值，覺得有成就感，才是員工們願意留下來的原因。物質報酬方面，除了一般加薪，年終獎金，季獎金等，還提供包括更多非金錢的報酬，例如員工福利，或是榮譽。人力資源部人員認為物質報酬的發放時機是由主管定奪，攸關主管的管理藝術。

我們公司的留才方式，首先是用股票。什麼時候發放，就是考驗你的智慧。今天有股票全部都留給你，這樣對留才一點幫助都沒有，我們的做法是第一年給四分之一，第二年再給四分之一，第三年給剩下的，這樣至少可以留你三年；至於年終獎金的發放時機，要看流動率高的時候，晚一點再發，例如三月才發年終獎金，一二月是流動率高的時候，為了獎金只好待到三月，三月工作機會少了，只好繼續留下來，所以考驗管理者的智慧（2）。

（2）非物質的報酬

有關非金錢方面的報酬，首先是員工滿意度，讓員工滿意度更好，除了金錢

報酬的給予，如何讓員工覺得很滿意很溫暖，還需要提供員工一個良好的工作環境，包括舒適的工作環境，良好的升遷途徑，教育訓練的提供等。最重要的是企業優良的營運情況以及優勢競爭力，讓員工認為公司付出是值得的。這不只是留才的做法，也是一種管理的智慧，讓願意留下來的員工更能享有公司成長的報酬。

3、教育訓練作為留才誘因的可能性

讓員工更感覺到有價值，有成就感，才是他們願意留下來的原因。因此留才的方式還包括提供更多教育訓練與成長的機會。之前提及「教育訓練結合員工職涯發展與人才儲備」部分，員工接受企業安排的教育訓練，一方面累積個人職能，提昇人力資本；另一方面因接受教育訓練，而有接受企業升遷拔擢的機會，使員工心生備受企業重視的價值感，因而願意留下替公司賣命。因此，良好的公司營運潛力與工作環境，以及優良的員工福利及教育訓練機會提供，不僅是留才的主要誘因，亦是創造吸引優秀員工來到企業旗下的契機。

我們公司一向都是別的公司挖角的目標，因為我們有很好的教育訓練，我們有很好的工作環境，包括很好的教育訓練環境。所以事實上員工對於我們的公司我不敢說忠誠度很高，但是對於工作環境都覺得蠻舒服的。所以競相挖角的情形在我們公司來講也許沒有業界那麼的嚴重（3）。

六、現有技術不足時，如何進行人力的增補

高科技企業，尤其是研發部門，技術變遷程度相當高，隨時都需要大批的人才進來，或是隨時需要去學習新技術，是故在研發人員的人力資源調配方面必須保持相當的彈性。一但面臨技術有所不足的情況，必須立即補足技術缺口，換句

話說，就是要讓自己其下的員工能立即具備應有的技術。一般而言，有「自外招募」與「從內部教育訓練」兩種方式，分述如下：

（一）如何決定「自外招募」與「從內部教育訓練」

1、時間的急迫性：與時間拔河的高科技企業

「自外招募」與「從內部教育訓練」兩種選擇的區別，首先是「時間的急迫性」。若時間急迫性很強的，例如同業競爭的壓力，或研發團隊陷入瓶頸等情形發生，一般企業會傾向立即外找，以滿足立即的需求。例如對外公佈徵才啟事，在啟事上明確地註明要求具備的技術與實務；或者就是立即展開「挖角」的動作，無論是經由獵人頭公司，或者是企業內員工人脈推薦等做法，目的只要求立即加入企業帶來實戰力，至於再去從頭教育訓練則有些緩不濟急。高科技企業，特別是研發部門尤甚。

有些專案計劃做到某一程度，發現缺乏某方面人才，只好趕快挖角。例如先和一家國外廠商技術合作，挑了一位協理，兩位科技專員，專程與他們交流，到國外受訓。之後再回來當種子，並有其他人加入他們的研究。但後來發現有些技術與環境仍難以克服，只好到有些相關企業去挖角；另外還有一些情況，例如三個種子當中有人離職了，必須立刻找人入替，這些都是隨時在變的（5）。

訓練非一朝一夕就能看出成效的。我們並不會針對研發與技術革新而迅速開立內部課程，研發都需要一個蠻長的時間，因此技術的研發人員要再去把它急速訓練是不可能的（7）。



2、未雨綢繆：依照年度計劃執行招募與教育訓練

在徵才與教育訓練的章節曾提及，無論是招募人才、或是規劃教育訓練，都必須根據公司年度計劃的實施，又年度計劃的制定源於公司對於未來一年的預測與規劃，因此如何對於未來一年企業發展方向與可能的技術需求均已做好事前規劃，特別是具有歷史的傳統產業，與制度化移植的外商企業，做法首以內部訓練，其次再從外面找。高科技產業雖因應技術變異程度大而時有臨時徵才的需求，但實際上多數企業的人力增補均遵行企業年度計劃的規劃運作。另外一種「未雨綢繆」的技術與人力增補情形，亦多出現在高科技研發單位裡：雖然高科技企業依據所制定年度計劃進行人力增補，但較一般傳統產業有彈性，可隨時依據未來有潛力的技術與產品開發需求，提出人力增補。

每年都會作計畫說明年後年需要什麼要的人，然後就會作一些特別的規劃，這些規劃事實上分為兩種：缺少這樣的才能，第一先內部訓練，第二從外面找，這是兩個很主要的方法：公司會規劃明年將會缺少什麼樣的才能，這個才能是很重要的，公司裡每一個人都必須要去具備的。我們就會推動一個全公司的活動，讓我們的員工透過一些教育訓練或上課或一些活動去瞭解這樣的東西；至於外面找，也依照先前年度計劃的需求進行（3）。

我們之所以要訂定計劃，就是希望下一個年度，每個部門都能照著各自的預算來走。若是每個部門每年的名額都補齊了，但仍需要人力，就必須提出說明，為何超出計劃預算。目前的做法是，沒有限制，只要缺人，便提出申請單（5）。

有一個例子是其他公司有一位要離職的員工，我們原本並無徵才的計劃，但是因為這人很不錯，加上他有意願過來，我們或許會延攬他，也許將來會有

這方面的需求（ 5 ）。

（二）做法

1、迫在眉睫、需才孔急的做法

最普遍的方式，除了挖角之外，就是藉由「併購（Merger & Acquisition）」其他企業的方式，併購有專利權或行銷經驗的國外科技公司，其優點是可迅速取得技術或行銷管道進入市場，但必須注意如何留住被併購企業的核心人才，要能建立一套良好溝通系統以留住主要人才（蔡正揚，1991：182）。一旦決定要挖角，也就是已決定將教育訓練與對外招募方式暫且擱置的非常必要做法。挖角的進行有很多種方式。第一種是找獵人頭公司，直接表明企業的需求及背景條件，通常以高階主管、或者是最新研發技術種子等一般在就業市場上奇貨可居的人才為主。其他挖角的方式，也是一般企業較常採用的做法：有時企業及需一些立即實戰力的員工，有助於立即支援公司事務，通常並非透過人力資源部的招募管道，而是透過高層主管的人脈挖角，或是其他工程師透過其人脈關係推薦進來的。至於併購，直接就將整個部門、或整個企業給合併。

例如有個計劃必須要在一定期限內完成，又這計劃的技術門檻很高，則必須先挖角已具備該項技術的人才，以 team 的方式，由他為中心，來培養自己企業內無此技術背景的人員（ 5 ）。

我們不會主動去挖同業的人，但是不排除我們這邊的人和他們會有認識，一般在不得已的情況下，我們會徵詢我們的工程師，看看是否有認識哪些同行的人，看看可否介紹他們來。不過這樣的情形是很少的（ 1 ）。

例如以前國外有家公司在發展 ADSL，由於 ADSL 也是我們公司未來的趨勢，我們也想做，而且我們的研發中心還沒有他們的產品，但是我們發現若將這家公司的產品與我們結合將會是很好的，所以我們就將他們給併購了。把整家企業買下來的也有，又例如有一家公司已經在走下坡了，但是它們的研發團隊很強，但卻因為公司資金的不足，所以就只將他們整個團隊挖過來（7）。

2、急迫程度較緩和

（1）母企業為後盾

外商企業的特色，首重資源與資訊的充分支援，以及制度化的企業運作模式，雖說外商企業在台灣有相當在地化的色彩，但就因應技術變遷而言，能仰賴母國企業的技术支援，例如訊息提供，赴海外受訓，來台講習等機會的充分援助，著實較一般企業具備優勢，因此，外商企業因為較少因應技術變遷方面的挖角，反倒容易成為其他企業覬覦的對象：

以下例子說明兩種跨國企業支援子公司因應技術變遷的方式：

今天若台灣的分公司並沒有這樣的資源時，有一種方式就是從國外找到有經驗的人到台灣來，與台灣的工程師一起合作，在工作的過程裡面作 on job training，間接的進行技術轉移（3）。

a.直接提供技術奧援

以上的情形，也是一般高科技產業常使用的技術轉移模式：透過赴海外受

訓，或者是邀請外籍技術顧問現場講習，或共同參與「專案 project」的方式達成技術轉移，再以受訓人員為種子，將技術傳承給所有員工，或是進行知識管理等。一般而言企業必須透過若干海外合作互惠模式，且他人技術取得不易。但跨國企業卻能直接接受母國資金與技術的挹注，具得天獨厚優勢。

事實上，到其他行業挖角是很少的狀況，因為我們公司的資源實在是太多了，甚至不需要我們公司自己來做，我們可以花一點錢，從母企業請一位技術人員過來，反正這裡大家都會說英文（ 1 ）。

b.間接藉由跨國企業全球化資訊網絡提供技術服務

資訊全球化的時代，地域與語言的隔閡不再是牢不可破。跨國企業的維繫，有賴網際網路的盛行。準此，跨國企業母公司與子公司間的技術奧援全然可透過網際網路進行，諸如最新流通資訊，技術變遷等，

我們每年都有跟母公司交流，再加上電子化的溝通，我們可以直接進到母公司的 intranet，我們可以跟他們要求他們的文件、訊息。因為他們有技術研發單位，所以我們的技術是依賴母公司的，他們有成長我們也會有（ 2 ）。

c.間接藉由跨國企業全球化資訊網絡提供人才服務

之前提過，若是台灣沒有即時需要的技術資源與人才時，挖角與教育訓練又緩不濟急時，此時就必須仰賴外援人才。仰賴外援人才的方式有兩種：一般的做法是，由母公司直接指派外籍人員駐任至當地分公司；另一種方式是，透過跨國企業的網際網路，直接將徵才觸角伸向海外，不分國籍，不分種族，只要有能力，有意願，就能來服務。

我們公司有一個很好的內部 intranet 系統，我們在上面都會有一些自己的 job posting 的管道，只要在台灣有缺額，我們就會在上面 post 出來，所以也能看到馬來西亞，日本會有什麼缺額，只要你有興趣，都可以去應徵（3）。

今日的跨國企業，母企業本身會藉由網際網路的方式，聯絡所有子公司的人力資源狀況分布，最主要就是要應付各分公司在各個國家的工作機會，今天若是台灣有這樣的需求，國外就會有人要來應徵；其他國家若有工作機會，台灣分公司的技術人才也可以到別的國家去歷練。透過這種方式，間接的進行所謂的技術轉移與技術支援。這樣的方式，使得跨國企業在全球化的管理不在僅限於由母企業直接提供母國籍員工至各地支援，可經由網際網路的方式，由子公司自行去做決策。

其實這項產業在台灣的發展上來講，對於其他國家而言，台灣不見得發展的比較快，所以我們經常需要仰賴外面的資源。他們（外籍工程師）以前也許是我們母企業在其他國家地區分公司的員工，可是後來他們離職了，然後他們自己成立了一些公司，當我們公司有這些特別的人員需求的時候，就會透過公司的網站去對外招募（3）。

（2）培育優先

反之，若較不具技術急迫性，或本身研發能力足夠，則會挑選人才，從內部培育。畢竟培育人才是長期的工作。

我們會以培育人才為優先，相關技術我們會直接外找，因為一般培育仍是屬長期的部分，無論是期間的長短，這培育工程仍然會繼續進行，各部門主管

也很重視這人才培育，當然最主要責任仍然在我們身上，我們除了協同他們合作之外，也要在培育上做一個主導的工作（6）。

（3）運用外界資源

另一種情形，就時間急迫程度來說較緩和，較少迫在眉睫的壓力。此時企業會先檢視是否該項技術的缺乏會影響到關乎公司命脈的核心業務，如果不是，但就教育訓練模式補強卻又緩不濟急，此時企業會應用外界的資源，例如尋求合作，購買技術等，而非選擇規劃教育訓練，因為滿足現行需求是當務之急；如果這項技術確實攸關企業的命脈，則企業必須挹注許多資源去開發，一方面運用外界資源，一方面也要自內部栽培，以維繫企業競爭力。

例如今今天機械設計與製造別人比我們強，而且我們往後發展不是為了要做很強的機械設計與製造，完全靠外面就可以了，我們為什麼要培養？既然不是我們的核心，何必花那麼多資源在上面？我寧願去善用廣結外面的資源，也就是說這個部分我就放棄，而把資源投注在比較必要的，只有我們公司專門的少數的生產技術。所以第一個重點就是要把我們未來的需要跟核心重點做個清楚的過濾（8）。

如果今天確實是我們的命脈核心，內部來得及有能力，就用內部，不然我們就挖角。如果這是我們的命脈，未來兩三年的生存關鍵，當然要挖角，從一些人的招募挖角，或是找的人就有這方面的背景經驗，或是跟外面合作，我們內部人再從中慢慢補充本身的不足（8）。

我們事實上沒有排斥挖角，只要我們抓準了核心項目核心能力是什麼，這都是未來生存的關鍵，就必須要達成，哪管你是挖角，哪管你是內部訓練，哪

管你是跟別人併購取得技術或是跟人家買（8）。

第五章 結論

一、人力資源部門逐漸受到企業重視，但仍以外商企業較具規模

人力資源管理的概念萌芽於工商產業的興起，隨著時代演進而漸趨完備，從最早期只注重工時與薪資的工業革命時代，到十九世紀末 F.Taylor 科學管理學派影響的人力資源管理：重視人員遴選、訓練與績效評估等；二十世紀初受工業心理學影響而注重晉升與解僱、離職晤談、記錄保存等；二十世紀中受到「人群關係學派」的影響。開始重視溝通、領導、激勵技巧的訓練課程；到二十世紀後半興起的「權變理論」，講求最適當的組織管理；到後來對於「福利概念」的重視而使人力資源管理涵蓋了員工生活品質與福利的範疇（張火燦，1998：15）。然就筆者觀察企業的人力資源部門規模，台灣本土企業遠不如外資企業的人力資源部門具有規模（參見表 4），分工細密，各司其職。目前台灣企業的人力資源管理仍多以人事管理為主，也有包含福利、庶務等職務，然而卻沒有專職的人力，通成多是少數人事部門員工要負責許多事務。然而在西式人力資源管理思潮的影響之下，日後的發展將是方興未艾的。

二、企業需要人才時：以內找為優先

以內找優先，即以內部升遷、輪調、再經由教育訓練補強其所應具備才能。在一個穩定成長的企業裡，多會從內部選才，先從內部相關單位開始作徵才，內

部人才若不能滿足此需求，才會採取外部徵才，例如關乎技術研發方面，需要自外界注入新的想法，就會從外部去甄選。

當組織有空缺時，若能由內部晉升，不但可激勵員工，並可降低離職率，同時資深者可教導資淺的員工（張火燦，1992）。是故自內部選才的優點，除了更能較自外部選才時，有更充裕的時間與更客觀的角度來審視一位員工是否足堪重責大任，特別是以員工「忠誠度」的角度來盱衡，因為公司培育的關係，會心生感激，至於自外部甄選的，要建立他的忠誠度需要花一點時間；另外內部選才與企業內升遷、教育訓練培育、以及職位輪調有密不可分的關係，更攸關員工職涯發展，因此自內部選才是必須的。然而對於企業的利弊而言，若是都由內部選才，優點就是可以穩定成長，但相形之下就缺乏創意，對外界的變動缺乏彈性與適應能力，缺少不同文化的衝擊，組織會出現僵化現象（張火燦，1992）。因此適時地採取自外部徵才可注入新的血輪，但徵才的方式仍需以徵才需求種類的不同與企業經營考量為原則。

基本上選才仍然先從內部來，若是不能滿足工作上的需要，才會考慮自外界選才。當然最好還是從內部選取，因為一個員工從進入公司到成為真正我們自己人，談何容易。就像是老一輩人所說的「童養媳」，這樣才會同心。同樣的道理，內部的升任也是一樣的，大致上主管較 prefer 內部的人（2）。

（一）主管缺或行政缺

綜上所述，一但出現人力的需求，由提出需求部門首先知會人力資源部，人力資源部接下來首要的工作是進行人力的盤點，先盤點目前的組織裡到底有沒有這方面的人才，也就是先層內部開始尋才。內找的方式有升遷、輪調，如果是主管的缺，此時內找的運作目的除了要能適才適所、還會有培育未來幹部的色彩出現；至於外找的方式較不多見，因為合適主管職位的人才在就業市場並不多見，

可能需要借重獵人頭公司的方式；至於一般行政的職缺，由於多屬基層位階，在考量企業升遷制度以及員工職涯發展係採由基層晉升的模式下，多會採取公開對外招募的方式。

（二）研發技術缺

至於技術研發人才的募集，經過人力的盤點後，依舊優先以內找的方式進行，若確認企業裡沒有這樣的人才，則才進行對外招募。有時可運用技術研發人員之間的人脈推薦（含挖角），且優先於公開對外徵才的方式。

三、企業面臨技術進步之因應措施

當企業面臨技術進步，自身生產技術亟待更新的時候，必須設法獲取更新的技術來源，此時企業有很多種技術更新的途徑，就本研究結果發現，以「急迫程度」以及「是否為企業命脈」為主要的技術取得途徑之選取原則，分述如下：

（一）以急迫性為原則

（1）需要技術：急迫程度高，尋求合作、仰賴母企業；反之才自行研發、教育訓練

若是急迫程度高，例如研發團隊裡頓失領導重心，或是研發計劃尚缺臨門一腳，也有的是客戶訂單與消費者壓力等多種急迫性的情況之下，企業會尋求立即的技術外援，例如尋求企業外研發單位的支援：例如購買技術，或是進行技術合作，去取得對方的技術等；若是跨國企業，則可源源依賴母企業的奧援而進行技

術更新；反之，若急迫性程度較緩和，但又亟需要這項技術，在沒有明顯時間壓力下可延續技術的研發，或者是進行教育訓練，自外界延請師資，或者是派至海外學習新技術，之後成為種子，回來傳承給企業。

(2) 需要技術人才：急迫程度高，挖角、併購；反之才自行研發、教育訓練

若即缺乏的是技術或研發方面的人才，則多數企業均不排除以挖角的方式去取得，也有企業會以併購其他有潛力企業的方式，不需透過挖角就名正言順地讓被併購企業的員工為自己的企業效勞；反之，若不具急迫性，則依然會採取由內部自行培育，或讓員工出去受訓，由公司負責栽培。

(二) 是否為企業命脈

(1) 需要技術：是則自行研發、教育訓練；反之才尋求合作、或購買技術

若確認該項技術關乎企業的生產命脈，則無論急迫程度的有無，都必須將之視為長遠發展的，永續經營的核心業務，因此，企業必須投注更多資源在這項技術上，使之具備優於其他同業的競爭力與技術層級。是故一般企業多會採行自行研發、教育訓練的方式，因為技術是自己的，才能展現相對於其他同業的競爭優勢；反之若這項技術對於企業並非是核心項目，易言知足需投注主要資源於其上，則會尋求其他較經濟實惠的方式，甚至用向外購買技術，但此處的技術購買與上述急迫程度高的技術購買是有所區別的，上述具急迫性的技術購買顯示出對於該項技術的渴求，但此處非企業命脈的技術購買是藉此免於積極投入研發的高成本，所另覓一替代方案。

(2) 需要技術人才：是則招募、挖角、教育訓練；反之則尋求合作、購買技術

先前提過，視為企業命脈的技術，必須將之視為長遠發展的，永續經營的核心業務，因此關於這方面的技術人才是無論如何都要具備的，無論是招募、挖角或是內部培育都必須達成使命；反之，則依舊尋求其他較為經濟實惠的替代方案即可。

四、各種甄選人才方式的教育社會學分析

(1) 自外招募充分反映篩選理論的作用

在招募的過程裡，學歷、過去工作經驗、外語能力以及人格特質都是甄選時重要的考量。

就對外招募流程而言，自招募需求提出到正式成為企業的新人，都不可避免人力資源部對求職者背景條件篩選的原則：「學歷是一道門檻」，肯定了文憑成為雇主甄選員工的必要考量條件（張文黨，1999：34）。是故受訪者均一致認為學歷文憑是求職的必要條件，也是給企業的第一印象。任何應徵者到來，人力資源部門必須要篩選的時候，學歷與所學科系的要求，有益於判斷。同時對於招募過程而言，如何能在招募過程中的短暫時間裡，對求職者進行最簡潔、又不失公正的估量，學歷是一項最有效率的判別指標。

至於學經歷重要性何在？就業市場係以能力作為導向，只要能力好，學歷高低也不是重點。但如何能在短時間內了解能力的高下？學歷是項指標。尤其是高學歷，它還代表嚴謹的訓練，在當前日趨複雜的企業界裡，尤其是高科技產業，對學歷的要求，即是對教育的肯定，進而證明其工作能力。

除此之外，外語能力的重要性亦不在話下，尤其是現代企業對於國際化的需求，使得英語能力成為求職篩選時一項相當重要的指標，語文能力的要求，或多

或少與學歷的要求有相關，因為學歷愈高，表示愈有更多接觸與使用外語的機會。甚至有的企業以英語撰寫徵才啟事，也算是一種篩選。

過去的工作經歷也是一項當重要的考量，企業會重視員工的先前工作經驗，認為有助於對新工作環境的迅速適應。除此之外，之前的工作經驗對於個人資本有著實質的象徵意義，最明顯的象徵是反映在薪資與職等（grade）的認定上，好比說，先前資歷 5 年的新進員工，是不會和無經驗的新進員工同一 grade 的，因為 grade 本身有個薪資架構在。如此一來，過去經歷與薪資成正比，加上新進員工係以學歷起薪，亦符合人力資本理論的觀點。

最後是有關於人格特質的部分，一般企業咸以為，只要能認定出求職者的個性是合適於其符合其職位所必須具備的人格特質，還要能快速融入企業文化及價值觀，例如是否是個誠實、可靠、team work 的人。這些資訊，雖說僅由面試時短暫面談的認識認定無非是以管窺天，且個人偏見與喜好長參雜在意見內（李誠，1995：531），然而日後人力資源部門與直屬主管卻必須要能時時檢證與觀察員工的表現，以判斷員工日後表現與面試時的主觀認定是否有明顯出入。

（2）企業內部流動：特殊目的的教育訓練、升遷拔擢與具培養意圖的工作輪調

對於企業內部的甄選與拔擢，是否存在著篩選的色彩？學歷文憑的是否依然主宰著升遷與關鍵人才之培育與選取？是否誠如 Bills 的研究結論：教育文憑在初進入組織時的機會是非常重要的條件，但對長久的升遷而言，其他因素（如工作表現）則更甚於文憑？換言之。文憑的作用在初入公司時最為有效，一但進入公司後文憑的效果日減，工作的能力則可取代文憑（Bills，1988：52；張文黛，1999：34）。果真如此，則表示公司的內部晉升拔擢的選取理論依據完全一派地以人力資本理論為大纛，是否真的如此？

就企業內的流動而言，教育訓練、升遷拔擢與工作輪調三者間的關係是密切不可分的，企業內的流動，主要是以升遷拔擢、工作輪調以及特殊目的的教育訓

練培育為主要施行方式；這其中涉及的流動與選取原則，主要以考績、表現與潛力為主，除此之外，一般企業的遴選機制，還會加上主管推薦以及「評審委員會」，算是主客觀認定俱有之。

一般制度化的升遷拔擢形式自然不在話下，本文要探討的是有目的、有培育意義的升遷拔擢；而特殊目的的輪調，例如派駐海外主管人才的遴選等，也必須經過高層認定；至於具有培育未來有潛力儲備人才、或是成為未來獨當一面主管的教育訓練，也不是人人都能去上的，這必須通過企業高層主管的遴選。遴選的過程，一般而言有充裕的時間與空間讓主管稽核欲擢昇部屬之考績、表現，以及進入企業後人力資本累積的歷程記錄。因此與外部甄選過程極大的差異處，在於更能充分了解員工的能力、人格特質與潛力，可說是規模相當大的、投注資源相當多的篩選，或者說是外部甄選的亟致精緻化。

就研究結果而言，確實學歷文憑的作用在內部遴選過程中不再具有指標性意義，但仍有其相關的意義在，例如所學科系背景、語文能力的認定，仍然是內部遴選過程中的考量項目之一，如此依照人力資本甄選的歷程，是否足以證實企業內遴選與拔擢全然地一面倒向由真才實學所主導的「人力資本論」？是否存在這若干偏誤？因為一但進入企業，不能嚴格說是學歷文憑影響力不再，而是其象徵意義已經由初步篩選而排除在外了，但她依舊是員工資料表裡的一項重要指標，主管決定擢昇哪些員工時，學歷文憑依然時時刻刻映入眼簾。之前提及，內部擢昇遴選是主客觀具有之的甄選過程，一但有多位員工能力考績條件幾乎旗鼓相當、不分軒輊時，是否學歷文憑又重新被提出考量？是否畢業學校的聲譽會左右主管的決定？是否主管對於某些學校會有特殊偏好？而有「校間階層化」的情形發生（Miyahara, 1988）？這些都是有可能發生的。綜上所述，無論是外部甄選、或者是內部遴選拔擢，其甄選過程，應該是「人力資本理論」與「篩選理論」影響俱有之。

參考文獻

一、中文部分

江豐富(1992),《生命循環勞動所得、人力資本生產與投資成本、及教育補貼之估計——台灣勞動市場理論與實證研究》,台北:中央研究院經濟研究所。

谷浦孝雄(1992),《台灣的工業化:國際加工基地的形成》,台北:人間。

李誠(1995),〈台灣地區勞動市場功能的實證研究〉,《台灣人力資源論文集》,台北:聯經。

沈曾圻、詹火生、衛民(1995),〈技術變動對人力需求之影響〉,《台灣人力資源論文集》,台北:聯經。

周佩萱(1993),〈人力資源與中小企業之成長〉,《中小企業的產業結構面,技術進步及人力資源》,台北:渤海堂。

林石甫(1991),〈新興工業國家發展製造業的困難與圖存〉,《科技與本土》,國家政策研究中心。

林忠正、洪財隆(1989),〈台灣地區勞工流動之研究〉,《企銀季刊》,15:4。

林鴻鈞(1994),〈台灣機械業技術引進的成本與效益〉,《台灣工業發展論文集》,台北:聯經。

郭婉容(1994),〈技術進步、勞力運用與經濟發展〉,《台灣經濟發展總論》,台北:聯經。

徐進鈺(1998),〈流動的鑲嵌:新竹工業科學園區的勞動力市場與高科技發展〉,《台灣社會研究季刊》,35:78。

孫盈哲(1993),〈技術進步〉,《中小企業的產業結構面,技術進步及人力資源》,台北:渤海堂。

黃良志、吳之煒(1998),〈台橡公司——主管人員長期發展管理之規劃〉,《台灣

- 本土企業個案集系列 1 人力資源管理與組織行為》，台北：華泰文化。
- 黃淑珺(1997), <以質化研究方式探討企業工作輪調實施之利弊>，《長榮學報》，1:1。
- 黃猷悌(1997),《運用全球資訊網開發企業內教育訓練資訊系統之研究》，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 許勝明(1999),《我國機械產業基層主管人才培訓需求之研究》，國立彰化師範大學工業教育學系碩士論文。
- 陳幼芳(2000),《員工升遷誘因與獎酬契約之研究》，國立台北大學會計學系碩士論文。
- 陳吟旭(1999),《台灣大型企業教育外包之研究》，國立中正大學勞工關係研究所碩士論文。
- 陳哲彥(1997),《人力資源管理與組織績效之關係－本土及外資企業的比较》，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 陳蔚銓(2000),《企業運用全球資訊網進行招募之探討》，國立中正大學勞工研究所碩士論文。
- 張火燦(1998),《策略性人力資源管理》，台北：揚智。
- 張火燦(1992), <組織內部勞動市場的行程及其僱用系統>，《工職雙月刊》，10：2。
- 張文黛(1999),《探索文憑的社會性意義——從台灣企業員工甄選模式論之》，南華大學教育社會學研究所碩士論文。
- 張瑞猛、楊世雄、劉志鵬(1997),《勞資倫理的重建》，台北：業強。
- 彭台臨(1989),《人力發展理論與實施》，台北：三民。
- 蓋浙生(1993),《教育經濟與計劃》，台北：五南。
- 蔡正揚(1991), <技術引進策略及創業投資研究>，《科技與本土》，國家政策研究中心。
- 蔡英秀(2000),《台灣半導體晶圓廠生產線人員定期輪調之績效分析——以新竹科

- 學園區晶圓製造廠黃光區為例》，中華大學工業工程與管理研究所碩士論文。
- 藍明龍(1997),《工作價值觀、組織氣候對新人類的工作滿足感與工作表現之關係研究-民營銀行為例》，大葉工學院事業經營研究所碩士論文。
- 簡建忠(1995),《人力資源發展》，台北：五南。
- 劉賢靜(1996),《台灣一千家大企業辦理訓練之影響因素及訓練需求之研究》，國立中正大學成人及繼續教育研究所碩士論文。
- 鍾帛塘(1999),《高科技產業主管管理能力來源管道之研究--以工業技術研究院為例》，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 行政院經建會(1986),《中華民國台灣地區經濟建設人力發展部門中長期計劃（民國 75 至 89 年）》。
- 行政院經建會(1990),《人力規劃研究報告》，行政院經濟建設委員會人力規劃處。
- 行政院主計處(1991),《中華民國統計月報》。
- 行政院主計處(1999),《人力運用調查》。
- 經合會人力小組(1975),〈台灣地區民營大型企業育才現況調查〉，《台灣人力資源論文集》，台北：聯經。
- Collins,Randall(1998),劉慧珍等 譯，《文憑社會——教育與社會階層化的歷史社會學》，台北：桂冠。
- Dessler,Gary(1996),張緯良 譯，《人力資源管理》，台北：華泰。
- Kleiman,Lawrence S , 劉秀娟、湯志安 譯(1998),《人力資源管理----取得競爭優勢之利器》，台北：揚智。

二、英文部分

- Arthur, M.B., & Rousseau,D.M.(1996)."A Career Lexicon for the 21st Century",
Academy of Management Executive,10. pp.28-39.

- Barclay, Jean M.(2001)."Improving Selection Interviews with Structure: Organisations' Use of "Behavioural" Interviews ",*Personnel Review*,30(1). pp.81-101.
- Bartel, A.P.(1994)."Productivity Gains from the Implementation of Employee Training Programs ",*Industrial Relations*,33. pp.411-425.
- Bills, D.B.(1988)."Educational Credentials and Promotions:Does Schooling Do More than Get You in the Door?",*Sociology of Education*,61(1). pp.52-60.
- Brody, M.(1987)."Helping Workers to Work Smarter", *Fortune*,115(12). pp.86-88.
- Brooks, D.(1996)."In Management Succession, Who Moves Up?", *The World of Banking*,15. pp30-33.
- Burke,J. M & Day,R.R (1986)."A Cumulative Study of the Effectiveness of Managerial Training",*Journal of Applied Psychology*,71. pp.232-245.
- Burke, L.A.(1997)."Developing High-Potential Employees in the New Business Reality" ,*Business Horizons*,40. pp.18-24.
- Burke, L.A.(2000)."The Reverberation Effects of Job Rotation: A Theoretical Exploration of Nonrotators' Fairness Perceptions", *Human Resource Management Review*,10(2). pp.128-153.
- Byars,L.L.&Rue,L.W.(1994). *Human Resource Management Review(4th ed.)*.Boston,MA:Richard D.IRWIN,Inc.
- Cianni, M & Wnuck, D.(1997)."Individual Growth and Team Enhancement:Moving Toward a New Model of Career Development",*Academy of Management Executive*,11(1). pp.105-115.
- Cohen, S.(1988)."Big Ideas for Trainers in Small Companies", *Training and Development*,52(4). pp.26-30.
- Crispin,G.& Mehler,M.(1997). "Recruiting Rockets through Cyberspace",*HRMagazine*,42(12). pp.72-77.

- Daft, R.L.(1998).*Organization theory and design [6th edn.]*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.
- Drake, S.(1996). "HR Departments Are Exploring the Internet", *HRMagazine*,41(12). pp.53-56.
- Furnham, A.(1997)."Fire the Training department", *Across the Board*,34(3). pp.9-10.
- Glisson, C.&Durick, M.(1988)."Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations",*Administrative Quarterly*,33. pp.61-81.
- Hartley,Darin.(2000)."Looking for a Supplier? Use the E-Learning Scorecard", *Training & Development*,54(9). pp.26-30.
- Harel,Gedaliahu H & Tzafrir,Shay S.(1999)."The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm",*Human Resource Management*,38(3). pp.185-200.
- Kirn, Steven P, Rucci, Anthony J, Huselid, Mark A & Becker, Brian E.(1999)."Strategic Human Resource Management at Sears", *Human Resource Management*,38(4). pp.329-335.
- Locke, E.A & Latham, G.P (1984).*Goal Setting: a Motivational Technique that Works*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- London, M. (1989).*Managing the training enterprise*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Milkovich,G.T.& Boudreau J.W.(1994). *Human Resource Management Review*(7th ed.).Boston,MA:Richard D.IRWIN,Inc.
- Miyahara,K.(1988). "Inter-College Stratification:The Case of Male College Graduates in Japan",*Sociological Forum*. pp.25-43.
- Moore, J. E. (1997)."The Application of Job Rotation in End User Computing: Toward a Model for Research and Practice", *Journal of End User Computing*,9. pp. 4-13.

- Morrison, R. F., & Hock, R. R. (1986). *Career Building: Learning from Cumulative Work Experience*. In Hall, D. T., & Associates (Eds.), *Career Development in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc.
- Nadler, L. & Nadler, Z. (1992). *Every Manager's Guide to Human Resource Development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc.
- Noe, R. A., & Ford, J. K. (1992). "Emerging Issues and New Directions for Training Research", *Research in Personnel and Human Resources Management*, 10. pp. 345-394.
- O'Reilly, C. A. (1977). "Personality-Job Fit: Implications for Individual Attitudes and Performance", *Organizational Behavior and Human Performance*, 18. pp. 36-46.
- Poter, Gayle & Tansky Judith W. (1999). "Expatriate Success May Depend on a "Learning Orientation": Considerations for Selection and Training", *Human Resource Management*, 38(1). pp. 47-60.
- Psacharopoulos, George & Richard Layard. (1979). "Human Capital & the Earnings: British Evidence & a Critique", *Review of Economic*, 1(1). pp. 53-56.
- Saari, L. M., Johnson, T. R., McLaughlin, S. D., & Zimmerle, D. M. (1988). "A survey of management training and education practices in U.S. companies", *Personnel Psychology*, 41. pp. 731-743.
- Tam, Tony & Stephen Tang. (1998). "What Do the Quantity & Quality of Schooling Do? Evidence & Implications" *Paper presented at the International Sociological Association Annual meeting*, Jan. 7-9, 1998. Taipei, Taiwan.
- Tessin, M. J. (1978). "Once again Why Training" *Training*, 15(7).
- Triggs, Donald D & King, Phyllis M. (2000). "Job Rotation", *Professional Safety*, 45(2). pp. 32-34.
- Vardi, Y. (1980). "Organizational Career Mobility: An Integrative Model", *Academy of Management Review*, 5. pp. 341-355.

Walter, Kate (1995). "The MTA Travels Far with Its Future Managers Program", *Personnel Journal*, 74(3). pp.68-72.

Wexley, K. N., & Latham, G. P. (1991). *Development and training human resources in organizations*. New York: Harper Collins.

Whitehead, A. K. (1981). "Screening & Education: A Theoretical & Empirical Survey", *British Review of Economic Issue*, 3(8). pp.44-62.

三、網頁資料

HRM (Human Resource Management) 人力資源管理(2000)

<http://www.ccunix.ccu.edu.tw/~g8633010/what.htm>