

國立屏東技術學院

企業管理系

學生專題論文

人力資源策略與組織創新之關係

- 不同組織生命週期與不同產業

別之比較研究

指導教授：廖曜生

學生：湯雅朱 陳夙琪

黃彩媚 黃意馮

詹榮文

中華民國九十三年六月

# 國立屏東商業技術學院

## 企業管理系

學生專題論文

人力資源策略與組織創新之關係—  
不同組織生命週期與不同產業別之比較研究

口試老師：廖曜生 \_\_\_\_\_

洪振虔 \_\_\_\_\_

王志雄 \_\_\_\_\_

中華民國九十三年一月三十一日

# 目 錄

摘要	I
目錄	II
圖目錄	IV
表目錄	V

## 第一章 緒論

第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	3
第三節 章節結構	4
第四節 研究限制	5
第五節 研究流程	6

## 第二章 文獻探討

第一節 組織創新	7
第二節 人力資源管理策略	13
第三節 組織生命週期	20
第四節 組織創新與人力資源管理角色的關係	32
第五節 創造力與組織生命週期之間的關係	50
第六節 人力資源管理策略、組織生命週期與組織創新之關係	52

## 第三章 研究設計方法

第一節 觀念性架構	53
第二節 研究設計	54

## 第四章 個案描述

第一節 高科技產業	57
第二節 華泰電子股份有限公司概況	59
第三節 力成電子股份有限公司概況	72
第四節 華泰電子與力成電子人力資源管理策略比較	84
第五節 傳統產業	89
第六節 泰山企業股份有限公司	93
第七節 華泰電子與泰山企業人力資源管理策略比較	106

## 第五章 研究命題

第一節 個案發現	112
第二節 命題發展	117

## 第六章 結論

第一節 研究結論-----	122
第二節 後續研究建議-----	124

## 參考文獻

中文部分-----	129
英文部分-----	130

## 附錄

附錄一-----	139
----------	-----

## 圖目錄

圖 1-1 研究流程	6
圖 2-1 人力資源管理的哈佛分析架構	17
圖 2-2 組織生命效能	20
圖 2-3 組織生命週期	23
圖 2-4 組織規模與效能的關係	28
圖 2-5 衰退的階段與漸大的表現差異	30
圖 3-1 研究架構	53
圖 4-1 華泰組織圖	61
圖 4-2 力成組織圖	74
圖 4-3 力成的教育訓練體系	81
圖 4-4 泰山組織圖	96

## 表目錄

表 2-1 組織創新—四個觀點-----	9
表 2-2 產品創新與製程新的比較-----	13
表 2-3 人力資源管理的策略性觀點-----	18
表 2-4 Dyer and Holder (1988) 的人力資源策略分類-----	20
表 2-5 競爭環境資源的策略-----	22
表 2-6 四個生命週期中的組織特徵-----	26
表 2-7 傳統型組織與學習型組織的比較-----	39
表 2-8 人力資源文化策略與創新活動的連結-----	48
表 2-9 組織生命週期階段特徵綜合表-----	51
表 4-1 華泰主要單位職掌-----	62
表 4-2 華泰營業比重-----	64
表4-3 華泰最近二年度及截至年報刊印日止從業員工情形-----	66
表4-4 力成主要單位職掌-----	75
表4-5 力成營業比重表-----	76
表4-6 力成研發費用表-----	76
表4-7 力成產品表-----	78
表4-8 泰山最近二年度及截至年報刊印日止從業員工情形-----	101
表 5-1 力成與華泰個案分析表-----	112
表 5-2 華泰與泰山個案分析表-----	115

## 摘要

組織是由人所組合而成的一個綜合體，因此人力資源的有效利用則是組織是否能生存的重要依據，當企業面對資源稀少且競爭激烈的市場唯有透過組織精簡與企業轉型來穩定佔有市場，然而所有經營策略最根本的基礎還是在人力資源的運用與人員所帶來的效益。新的知識經濟與市場變革不斷的加速產業前進的腳步，組織在傳統人力資源策略的歷史訊息得到新的啟發，管理者認為傳統的管理方式逐漸被時代的洪流淹沒，唯有樹立組織創新為新的標竿來看齊，才能讓企業整裝再出發。組織各部門各有其發展重點，創新的概念已是基礎觀念，不論是管理創新、技術創新、製程創新還是產品創新都將是左右企業永續經營的重點指標，唯有新的思考模式才能找出新時代的出路。

本研究報告在第一章主要敘述研究動機與目的與描述研究過程中的限制；第二章則是參考相關文獻，加以仔細歸納與整理；第三章為明確的提出觀念性架構和研究設計；第四章的重點在於對研究個案的闡述，本組實際參訪兩家高科技公司與一家傳統產業，透過訪談收集初級資料做比較分析；第五章則是根據二、三、四章的資料分析與研究結果提出本次研究中最重要命題發展；最後在第六章依據前面各章節所得到的資訊，總結出人力資源策略精神意涵並撰寫結論，後續提出研究建議。

關鍵字：人力資源管理策略、組織生命週期、組織創新。

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

面對二十一世紀的來臨及整體環境的改變，傳統的思考模式已受到挑戰。二十一世紀的企業不能再用的舊的思維、舊的行動模式來因應劇烈的激爭，因為科技和資訊傳達方式日益千里，創造力的話題在現今的時代持續發燒。不論在實務界或學術界，「創新」皆愈來愈受重視，未來企業朝向創意產業發展，不論任何行業都需要包裝廣告、形象設計及組織創新。張忠謀預測製造業榮景在 2005 年後漸失，認為取而代之的是新產品和新創意的發軔，故創意產業將是最具商機的行業。對企業而言，所謂的創新不光是指技術或產品的創新，還包括了流程、策略、組織體系等。舉凡企業經營活動的內容都涵蓋在內，所以創新可以說是任何層面的新奇表現。而創意精神的落實，不只是不同組織間之點的鍊結，更需要面與面的覆蓋和包涵。企業組織內部應強調創新的精神，培養優良的組織氣候，避免家長式的權威管理，鼓勵員工提供新的想法。例如豐田汽車的提案制度就是發揮創造力的一個良好示範。

在面臨全球化的競爭環境趨勢下，企業亦逐漸瞭解除了品質與成本效益之外，品牌、創意、智慧財產權的創新亦將帶來更多的附加價值。在知識經濟時代的潮流中，人力是企業中最重要資產，而人力資源管理策略成爲企業裡極受重視的課題。諸如員工訓練、績效評估、獎勵及福利和招募甄選等政策。訓練方面：究竟怎樣的訓練能夠給員工最大的實質上的助益，能夠帶給員工職場上最大的競爭力，而何種的訓練能提供員工一個宏觀的國際視野，讓員工能有廣泛的基礎知識和積極樂觀的精神，使員工認同企業文化？在績效評估方面：績效評估需如何考核才不失公平，以何種評分基礎才能讓員工具有熱忱、衝勁，願意爲展現更佳表現而努力？在獎勵和福利方面：給員工怎麼樣的獎勵和福利，才能讓員工有工作的動力？所有的獎勵和福利的項目中，員工最在乎項目和企業提供的差距有多大？獎勵給予的基準在哪裡？福利政策實施的基礎面放在哪裡？在招募甄選方面：企業最需要的是具何種特質員工？如何招募到符合條件的員工？什麼樣的招募策略才能幫助企業節省招募新進員工的成本，又能直接找到需要的人力？在甄選過程中，企業以什麼角度來看待並要求員工？企業如何選擇人力呢？以上的種種問題都是人力資源策略中最常遇到的，把人力資源視爲組織內部最重要的一

項資產的企業，其人力資源管理部門在擬訂人力資源策略時，最重要也最該優先考慮到的。因此，在不同產業，不同組織生命週期的企業體對這些人力的管理及分配如何看待及處置，就成了當今研究人力資源管理的潮流。

論述其上所說的，未來創意產業的趨勢，伴隨而來員工的創造力漸受重視，如何利用人力資源管理來提升員工創造力變成一項受重視的研究。包括增進創造力技巧、教導員工如何應用並落實日常生活中一閃而過的靈感，是創意思考課程中的關鍵課題。創意是很個人化的一種名詞，對於創意的認知也是十分主觀的，因此，如何養成客觀的評估及邏輯非常重要，凡事換個角度，就是一種創新的表現。另外，環境的孕育因素(例如：薪資、升遷、教育訓練、工作分配等)如何激發創新？薪資、升遷或訓練等因素，提供組織創新什麼樣的動力？又是如何形成組織創新或是激發員工的創意精神？這都是在探討創造力的課程中，我們應該瞭解並落實於企業管理層面。在這其中又以 Amabile(1996)對創造力的研究成果豐碩，並提出了目前廣泛使用的組織創新的模式，不僅為學術界也為實務界提供良好的參考典範。

一般而言，任何組織均有其本身任務及目標，而組織成員也有其個人需求及目標。人力資源管理的一項重要功能，即建立在有關人員需求及行為之知識上。利用人力資源管理策略，使個人目標與組織目標發生整合作用，除了讓員工認同組織目標外，更進一步同化員工的目標，形成員工的向心力和認同感，讓組織氣候更為團結及一致，可節省許多訓練員工對企業體產生歸屬感及榮譽感等無形成本。

在未來所面臨之管理問題中，有關「創新」之人力資源管理策略無疑的將愈趨複雜而重要；此即如何將「創造改變之程序」、「創意發想的提案及實際應用」、「培養組織內部創新文化的氣候」、「創意提案或工作表現的獎勵及績效評核」等種種課題納入管理範疇。同時，隨著管理環境及任務之改變，未來管理者也要隨著改變，因應這股變遷，管理者需要具備怎樣的特色和能力呢？是否應該修正其人格特質、領導作風及管理方式呢？組織又該不該拋棄舊有的家長式的管理、僵固的行政命令系統和上對下威權式的企業文化呢？這個答案，就必需那些面臨新的挑戰和潮流的企業體來回應。

然而，不可否認的，每個企業在任何方面，都具有其獨特的企業特質，這些獨特的特質或許也是其競爭上的利器。而在其中以組織生命週期為最。當組織面

臨不同階段的狀況及挑戰，組織外部及內部即產生不同之趨勢及因應策略。策略的決定對企業的發展影響重大，動輒決定企業今後長期的營運狀況，但實務上策略的意義卻不是非常具體。大致來說，企業經營策略可以從許多企業營運的每個面向加以觀察或描述。任何一個企業的營運都需要投入適當的資源，企業則運用這些資源推行各項經營活動。在不同組織生命週期所適用的人力資源策略雖已有研究提及，但遺憾的是，組織在不同的生命週期中如何運用合適的人力資源策略來提昇組織創新則仍付之闕如，因此，我們希望能在經過不同產業、不同生命週期的企業體綜合性的評析後，得出一個公正並放諸四海皆準的準則，以便做為其他企業在不同週期裡，執行其人力資源策略來提昇其創新程度時的一個參考資料。

## 第二節 研究目的

任何一種型態的企業都是由“人”組成，公司內每一位員工都是企業成功背後的推手。因此，人力資源管理策略是否健全對於企業經營的重要性是無法用成本來計算，員工與公司之間的微妙關係在人力資源管理策略中將可找到答案，而這個答案正是本組研究的核心。以傳統人力資源管理策略延伸到在不同產業與不同組織生命週期中企業所採取的各項人力資源管理政策，加上企業在評估組織特性後所擬定的創新策略，皆是值得於本次研究中極力去探討與深入瞭解的重點。

本組將分別針對相同組織生命週期下之高科技產業與傳統產業進行人力資源管理策略的比較分析，期望能於研究的過程中找出不同產業在人力資源管理的差異性與相容性，釐清一個具永續發展潛力的公司如何有效利用組織內所有的人力資源來創造獲利。在比較分析的過程中，除了瞭解不同產業在組織內部管理的方向與模式外，尚可熟悉每個不同產業所面臨的市場差異性，讓研究結果能深入剖析產業結構與市場特性之間的關聯性，當產業面臨市場的變遷時將會以何種模式的人力資源管理策略來應變。

本研究也將針對不同組織生命週期下的高科技產業進行人力資源的分析。在此架構下更能熟知在相同的產業中，企業在每不同組織生命週期中所面臨的轉折與人力資源策略應用的方法，讓研究結果能反應出當企業走到不同組織生命週期時所擬定的人力資源策略是否正確，企業能否在競爭激烈的環境中屹立不搖。

透過本組實際的訪談過程中能得到業界實務上的經驗，尤其是在管理創新這

一部分，因為這些實際上操作的成效將會是本次研究當中相當重要的資訊。在本組的規劃當中以人力資源策略做為整個報告的基礎，進而延伸企業在管理方面的創新，加上公司在產品製造、研發技術上的創新都將是本組深切期望能有一個全盤瞭解的方向。

### 第三節 章節結構

本研究之重點，在於觀念架構之建立與實務運作程序之探討。針對此觀點來作分析，我們逐步歸納出上節所述之研究目的，但若想更進一步地了解其涵義可將我們的研究命題內容細分為以下六章來討論：

第一章 緒論—簡單介紹本研究之研究背景與動機、研究目的、章節結構、研究限制及研究流程。

第二章 相關文獻之探討—本章將從企業招募與遴選、訓練與發展、績效評估、獎酬與福利、組織創新、組織生命週期之相關資訊進行文獻探討。

第三章 研究方法—本章旨在建立研究的觀念性架構。透過本研究之探討，從中找出相互影響運作的結果，進一步說明各項變數，以及闡述研究的設計方法、研究對象、個案資料的蒐集與篩選之原則。

第四章 個案分析—本章以高科技產業的華泰電子及力成電子、傳統產業的泰山食品為研究對象。根據蒐集之初級、次級資料以及個案公司之深入訪談內容，進行個案分析，最後整理個案給予詳細說明。

第五章 研究命題—本章就高科技產業中的華泰電子及力成電子以及傳統產業中的泰山食品，其人力資源管理策略對創造力之影響進行分析及建構命題，以作為業界參考及以後研究者進一步探討及驗證的基礎。

第六章 結論與建議—本章旨在針對命題研究結果提出結論，以及對相關業者和以後研究者提出建議。

## 第四節 研究限制

爲了因應研究主題，本研究在著手研究的過程中，研究資料是本研究直接進行訪談的初級資料與次級資料進行歸納，致本研究所受限制如下：

### 一、研究方法

本研究所採用之研究方法爲個案深度訪談法，其特性屬於敘述性、非系統化分析方法，結論可能因而產生偏誤。

### 二、SARS 的影響

本研究因 SARS 疫情肆虐，以致進行採訪過程中受到許多限制，導致於尋找個案對象及進行訪談時，屢屢遭到婉拒，憑添許多的困難。

### 三、訪者內容的限制

本研究由個案公司所得到資料的品質，受到受訪者的職位、合作程度、個人因素、與對本研究主題瞭解程度而定。

### 四、無法達到縱貫面的應用

本研究因時間、物力、人力的限制，所以在研究上無法達到縱貫面的應用只能用橫貫面的方式來研究。

## 第五節 研究流程

本研究首先藉由過去文獻的搜集與探討，以瞭解國內、外學者對創造力議題的研究方向，進而確立本研究的研究主題。並透過所取得的文獻資料，據以發展出觀念性架構，再經由個案訪談的方式進行資料蒐集，最後透過分析彙整提出本研究的結論與建議。本研究流程如圖 1-1 所示。

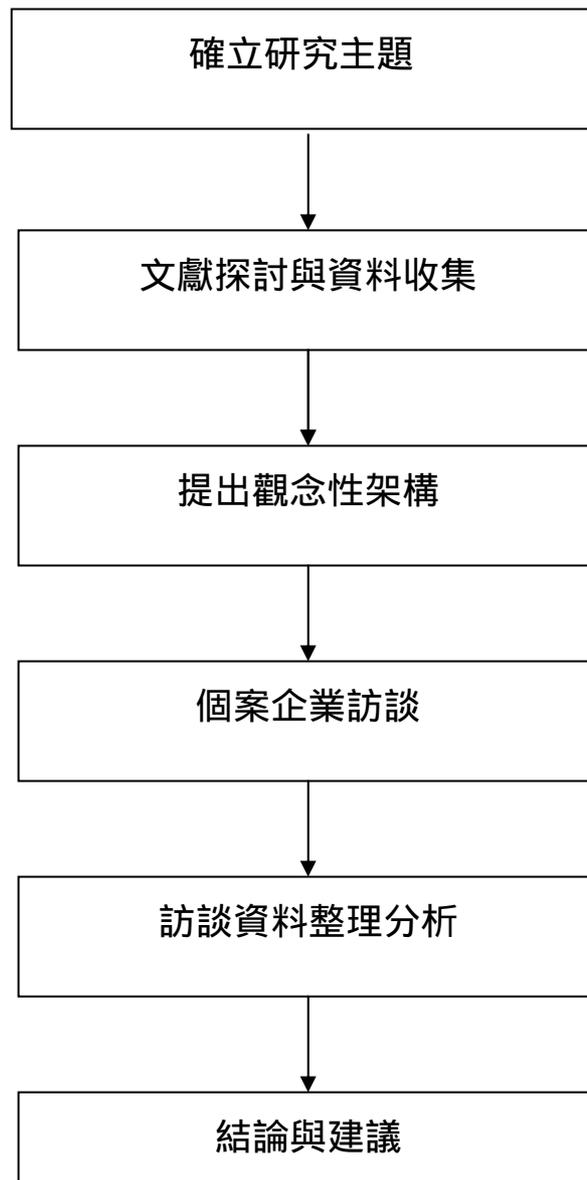


圖 1-1 研究流程

## 第二章 文獻探討

### 第一節 組織創新

創新的領域是十分廣大的，而不同的學者更是採用不同的方法來解釋「創新」(Guest & Storey,1997)。探討「組織創新」的研究結果，也已經大量的發表於管理學術期刊及專書上；但這些「組織創新」的研究結果卻是相當分歧、難以解釋，使得研究發現很難有所累積(Downs & Mohr,1976)。許多其它的學者，也承認創新研究結果的不穩定性質(Damanpour,1987;Dewer & Dutton, 1986; Fennell,1981;Meyer& Goes,1988)。因此，爲了處理這不一致的研究結果並累積知識，首要的工作便是去釐清及辨正-「組織創新」的定義。

#### 一、創新的定義

Thompson (1967) 認爲，創新就廣義而言，乃是指新的方法、產品或服務的實現。Drucker (1985) 則認爲，創新可視爲創業家的特殊工具，能夠將市場的改變當作機會，開發成不同的事業，或提供不同的服務。因此，只要是能夠使現存資源創造價值的方式改變的，都可以稱之爲創新。所以，對創業家而言創新是一個可以學習和實踐的領域。Tushman & Nadler (1986) 認爲，凡是廠商本身創造出來的產品、服務或是製程，均可以廣泛的稱之爲創新。Holt (1988) 認爲，創新是一種運用新的、有用的相關知識或關鍵資訊，來創造、引導出有用東西的過程。

Brown (1992) 認爲，進行創新是創造一個全然不同優勢唯一的方法。因此可以說，創新是一項新產品、一種方法或一套系統，具有潛力，能創造出一個全新的市場，或是能夠改變競爭者與顧客的行爲模式。Amabile (1996) 認爲，創新是組織內創意的成功表現。Hill & Jones (1998) 認爲，創新是公司內部任何生產或製造新產品的新方法，包含了公司內產品樣式的增加、生產過程管理系統、組織結構以及經營策略的發展。Watkins, Ellinger and Valentine(1999) 主張創新是採用某種新事物的一種改變的形式，而所謂新事物可能是一種產品、服務或是一項技術，或者也可以是新管理或新的行政活動或是組織中其他部分的改變。

由以上的探討結構可知，組織創新是一個多元的觀點，莊立民(2002)在歸納過去的研究後，將組織創新定義爲:「採用一個對於組織而言是新的概念或行

為，其中可能包括新產品、新服務、新技術、或是一項新的管理實務」。而國內學者蔡啓通(1997)曾針對組織創新的相關研究整理出不同觀點的「組織創新」意義。他認為組織創新可以由四個觀點來看(見表 2-1)。

#### (一) 產品觀點

這類學者以具體的新產品數量來衡量組織創新(例如 Burgess, 1989;Kelm, Narayanan, & Pinches, 1995;Blau & McKinley,1979;Kochhar & David,1996)。

#### (二) 過程觀點

這類學者則是由組織創新的「過程」來研究，而非以產品觀點的「結果論斷」。他們依據創新的過程來界定組創新(例如 Kimberly & Evanisko, 1981; Ambaile, 1988;Kanter,1988;Johannessene&Dolve,1994;Scott & Bruce,1994)。

#### (三) 產品及過程雙重觀點

這類學者主張同時採用產品及過程觀點來定義組織創新(例如 Tushman & Anderson,1986;Dougherty & Bowman,1995;Lumpkin & Dess,1996)。

#### (四) 多元觀點

這類學者認為以往的產品或過程觀點，大多著重在企業的技術創新層面。對於管理政策或措施等管理創新層面有所忽略，而兼採技術創新(包括產品、過程、及設備)與管理創新(包括系統、政策、方案、及服務)來界定組織創新(例如 Damanpour,1991;Russell,1995;Robbins,1996)。

表 2-1 組織創新—四個觀點

觀點	提出者	定 義
產品觀點	Blau & McKinley (1997)	組織生產設計的新產品可以獲獎或成功上市。
	Burgess (1989)	組織產生或設計新的產品。
	Kelm et al. (1995)	以華爾街期刊索引的檔案為依據，計算組織宣佈上市的新產品之成功數量。
	Kochhar & David (1996)	以美國 PTS NPT 的檔案資料為依據，計算組織宣佈上市的新產品、新科技等之發展數量。
過程觀點	Kimberly (1981)	組織在創新過程中，採用的新活動
	Drucker (1985)	是一個過程，它乃是一項有組織的、有系統的、且富有理性的工作。任何改變現存資料、財富創造潛力的方式、可稱之為創新。
	Amabile (1988)	是一種過程、這個過程包含了五個階段，依序是設定議程、設定程序、產生創意、創意測試與實施、結果評估。
	Kanter (1998)	是新的構想、程序、產品、或服務之產生、接受、與執行。
	Johannessene & Dolva (1994)	是一項過程，此過程包括知識及相關資訊的運用，目的在於創造及引進新的及有用的某些事物。
	Scott & Bruce (1994)	是從問題發現、尋求資金支持、完成問題解決等多階段過程來界定。
雙元觀點	Tushman & Dess (1996)	是對事業單位而言，任何新的產品、或程序的創造。
	Dougherty & Bowman (1995)	是一項複雜的問題解決過程，涉及的活動包括產品設計，產品創新功能部門協調，公司資源、結構、策略的配合。
	Lumpkin & Dess (1996)	反應了公司對於新意念、新奇性、實驗性、及創造過程的經營及支持，而其結果產生新的產品、新的服務、及新的科技。
多元觀點	Damanpour (1991)	是指組織內部自然產生或組織內外某項活動之採用，該項活動對於採用的組織而言是新的。該項活動可是設備、系統、政策、方案、過程、產品、服務...等。
	Russel (1995)	是以過去三年內公司產品、市場、過程、系統...等方面激進的及非線性的改變數量來界定。
	Robbins (1996)	認為創新是指一個新的意念，該意念可應用在改動或增進某項產品、過程或服務。組織創新同時包括產品創新；新的生產過程技術、新的結構及管理系統、新的計畫及管理方案...等。

資料來源：蔡啓通(1997)。國立台灣大學商學研究所未出版博士論文。頁 17。

蔡啓通(1997)也認為僅以產品、過程、或政策等之單一指標觀點來界定「組織創新」，不容易了解組織創新的全貌。因此其採取多元指標的觀點認為「創新」是指：「組織內部產生或外部購得的設備過程、以及產品(技術層面)對以及系統、政策、方案、及服務(管理層面)等之新活動。並將「組織創新」定義為：「組織目前經由內在產生或由外部購得的技術產品或管理措施之創新廣度及深度(Baldrige & Burnham, 1975;Daft,1978)。創新廣度包括設備(device)、系統(system)、政策(policy)、過程(process)、產品(product)、服務(service)...等；創新深度則包括各項創新對企業經營之重要性(importance)、影響程度(influence)、或長期潛在獲利性(longevity potential)...等。

## 二、組織創新的影響因素

有關組織創新的研究經常在探討一個問題:什麼因素能使組織能更具創新性研究者研究有關促進或抑制組織創新的因素希望能可靠地描繪出高度或低度的創新組織之特性許多因素曾被發現可能幫助或抑制組織創新,例如 Wolf(1994)曾指出影響組織創新的因素有個人組織及環境變項 King & Anderson(1995)認為組織創新的影響因素可以分為四大主要因素人員(people)結構(structure)氣候與文化(climate & culture)以及環境(environment)說明如下：

### (一) 人員

組織內人員的特質是對組織創新的影響組織創新研究中所關切的第一個因素。而研究焦點早期以領導者與高層決策制定者為主，近年則擴大到其他具影響力的個人，例如非正式的創意產生者(ideas champions)。

### (二) 結構

組織結構對組織創新力的影響在文獻中一直是很重要的。而組織結構定義：為工作角色的正式分配以及控制與整合包含跨越組界限的工作管理機制(Child,1997)。

Burns &Stalker (1961)將組織結構視為有機式與機械式兩個端間的一個連續帶。機械式組織適合在穩定的環境中，而在變動及無法預測的環境下機械組織缺乏應變的性，因此需要有機式組織。

### (三) 組織氣候與文化

組織创新的前置因素除了人員與結構之外，還有無形的組織氣候與文化。

Morgan(1986)認為：「有效的組織變革意味著文化的改變」。在 1970 年代人們認為組織爲了更具創新力，應採用較有機式的結構，而在 1980 與 1990 年代則傾向於以商標的改變與內部決策透明化的方式等無形方式來增進創新力。

#### (四) 環境

促進或抑制組織創新的因素，只看組織本身的特質是不夠的，有必要瞭解組織所處的環境與其與環境之互動。組織與外界溝通的質與量影響了組織的創新能力，因爲可以使組織知識流通而帶來新創意。因此組織內部人員若能跨越組織界限，以及專業人員可以透過正式及非正式的溝通網路與他人接觸，便有機會將新創意應用在組織之中。

另外，組織對其環境的知覺也影響新創意的採用，Miles & Snow (1978)提出之四種策略形態，防禦者(defenders)、探勘者(prospectors)、分析者(analysers)、及反應者(rsactors)。舉前兩種爲例，防禦者是指組織認爲其環境非常穩定，並爲了要獲取市場利基，十分重視其生產的效率。而探勘者則視其環境爲非常不穩定與混亂，因此十分重視創新。有關組織創影響因素的研究，可以說包含在這四個主要因素之中。國內有關影響組創新的前置因素研究，也和這四個主要影響因素有關。

### 三、創新的類型

在定義過創新之後，根據對創新不同的定義，學者們也發展出了許多的創新類型。Marquish (1982) 依照程度的差異將創新分爲三種類型:漸進式的創新、系統的創新、以及突破式的創新。Abernathy & Clark (1983) 將企業的能力分爲兩類，分別是製造或技術，以及市場或顧客。而他們將創新依照這兩個構面，區分爲四種類型：規律性的創新、利基創造的創新、建構式的創新、以及革命性的創新。Tushman & Nadler (1986) 則依照變化的程度或是創造性的程度，將創新分爲微變形，綜合型，與蛙跳型。Betz (1987) 認爲，所謂的發明，是指因爲新產品或是新製程的出現所形成的概念，而創新則是將產品、服務或是製程引入到市場，因此創新可分爲三類:產品創新、服務創新以及製程創新。

Gobeli & Brown (1987) 則認爲創新可以由技術變化大小的生產者觀點，以及所增加利益的消費者觀點來劃分爲四類: 技術性創新、漸進式創新、突破式創新、應用性創新。Chacke (1988) 認爲創新指的是去修正一項發明，使得

這項發明得以符合目前市場或是潛在顧客的需求，創新分成三類：產品創新、製程創新、以及組織創新。Holt（1988）認為創新是一種運用新的、有用的相關知識或關鍵資訊，而創造或引導出有用東西的過程，可將創新歸類成三種：原創型創新、採用型創新和產品的改良。Frankel（1990）則是將技術的更新程度，還有對消費型態改變的影響程度，做為分類的標準分為三類：連續性創新、動態的連續性創新、以及非連續性創新。

Steele（1990）認為創新應該是產出與引進的具體改變。這些改變必須要能夠對消費者有實際的價值，或者是能夠提高企業的競爭力。因此，他將創新分為下列七種類型：漸進式的改良產品與程序或系統、在大系統中構建新程序或技術、於現有市場中推出新產品、將程序大幅度的改變、於新市場中推出新產品、構建新系統、全新的能力。Henderson & Clarks（1990）將產品區分為成分和建構兩部分。他們利用創新影響建構連結的程度，以及創新改變成分的程度，做為區分的兩構面，將創新區分為四種類型：模組式創新、漸進式創新、急進式創新、以及建構式創新。在Schumann（1994）等人認為組織內的創新活動可依創新種類及創新層級兩大構面，從組織創新的種類來說，可分成三種：產品創新、製程創新、以及方法創新。從組織創新層級來說，可分為三種：漸進式創新、獨特性創新、突破式創新。

整體而言，組織創新可區分為技術創新與管理創新兩個方向，技術創新指產品、服務、程序上的改良或全新的產品；管理創新則是組織結構與管理程序上的創新。因此莊立民(2002)將創新類型區分為技術創新與管理創新兩大類，技術創新包括產品創新、製程創新以及創造力工作環境，管理創新則包含行銷創新、組織特性創新、組織制度創新、以及策略創新。

表 2-2 產品創新與製程創新的比較

觀察構面 \ 創新組織	產品創新	製程創新
創新	產品重大改變頻次高	產品的漸進式改善及生產力、及品質提昇的製程逐步改良
市場標準	主流設計	主流製程
創新來源	產業先鋒、產品使用者	通常由供應商
競爭基礎	產品功能、特性	價格
組織控制	非正式、創業精神	結構、規則、目標
產業領導者的威脅	模仿、專利挑戰、突破產品成功	科技進步促使強力替代品出現

資料來源：李仁芳、張如蓮(1997)。

## 第二節 人力資源管理策略

### 一、人力資源的意義

一般來說，組織中的資源有四種類型：1、實體設備的資源 2、財政資源 3、技術資源 4、人力資源。如今「人力資本」的重要性超過「鈔票資本」，成為當前「後現代社會」組織的戰略性資源。「人力資源」簡言之，泛指組織所有與員工有關的任何資源，包括員工人數、類別、素質、年紀、工作能力、知識、技術、態度和動機均屬之。

人力資源管理以前稱為人事管理(Personnel Management, PM)，或最早稱為工業福利工作(industrial welfare)，這些名詞基本上並無重大區別，均是用來代表企業中所有與人力資源或人事方面有關的管理活動。但名稱的變革，本質上也意謂著人力資源管理的日趨重要、功能的日益複雜，以及工作本質有所轉變，從過去強調技術性的人事管理，提昇至具有策略性的人力資源管理。因此，人力資源管理隨著人的價值被重視，在企業或組織中也逐漸扮演舉足輕重的角色。

### 二、人力資源管理的哲學

組織如何去看待他們的人力資源、人力資源在組織裡扮演什麼角色、及人力資源如何被對待與管理，這就是人力資源管理的哲學。通常一個企業的人力資源管理哲學，可以從其對組織價值的陳述中得到答案。

基本上，人力資源管理哲學可以歸納為下列幾個要點：

- 1.員工為最有價值的資產支持人力資源管理的信念是，藉由人員達成維持競爭優勢。他們應該被視為最值得投資的有價值資產。
- 2.策略及文化是重要的組織效能可以藉由這些方式增進整合企業與人力資源策略、形成組織的文化等。長期的管理員工應發展適當的組織文化是重要的。
- 3.強調員工承諾員工對組織高度承諾的是人力資源管理成功的關鍵。適當的發展政策來促進人員對組織的承諾，如此才能創造一個使員工充分發揮其知識與才能的環境。

### 三、人力資源管理部門需擔負的角色有下列四種

#### 1.制定政策的角色

人力資源管理人員提供員工的問題、外在環境的變化以及要有那些措施可以獲得競爭優勢方面的資料以供高層人員參考，而在政策形成過程中，人力資源管理人員可與相關人員溝通協調，以利政策的擬定。

#### 2.提供服務和代表性的角色

人力資源管理人員主要是為各部門經理提供服務，諸如：員工甄選、培訓、薪酬、解雇等工作。此外、提供公平就業機會法案、安全與衛生等資料也是其職責。

#### 3.稽核或控制的角色

人力資源人員有責任瞭解各部門在人力資源政策、程序及實務上推展的情形，以確保執行上的公平性及一致性。

#### 4.創新的角色

人力資源管理部門應該不斷的吸取新知與革新，並提供新的技術和方法來解決人力資源問題，尤其是處在不確定環境和國際競爭激烈的此時，創新的角色更顯重要。

### 四、影響人力資源管理策略的環境因素

當今的經營環境變動遽烈，組織若欲取得競爭優勢，必須對整體環境有相當的洞察力；而人力源管理需要深入探索環境要素，並針對不同情境作適的配合。影響人力資管理的外在環境方面，主要有：經濟、社會、政治、和科技四方面；而內在環境方面，主要包括：組織的使命與經營策略、組織結構與組織

文化三方面。

## (一) 外在環境

### 1.經濟因素

當前的經濟型態已步入以服務為基礎的經濟時代，人力的與品質、運用與培訓需作大幅度的調整。

### 2.社會因素

社會變遷的要素日益增加，而個人的生涯規畫、工作倫理與工作價值等的改變，更是對就業市場帶來相當的衝擊，這些都會加重人力資源管理的責任及挑戰。

### 3.政治方面

政府所制定的法案、法規和行政命令等，都會對員工的團結權、協商權以及員工的雇用、解雇、勞資福利和工作環境有所規定，對人力資源管理的保障也更多。

### 4.科技方面

科技的日新月異使得管理工作的內容與程序都持續的在做調整。幫助組織迎向組織的更新，並訓練人員更新技能，都是人力資源管理者的任務。

## (二) 內在環境

### 1.組織的使命與經營策略

所謂使命，是說明成立組織的理由，使組織人員瞭解其企業目的、營運範圍及任務。使命可以促成組織各階層員工達成共識。而經營策略是有效的運用資源的方法和過程，用以達成組織的目標，完成組織的使命。而組織採取的策略，應與人力資源的策略相配合，才能有相輔相成之用。

### 2.組織的結構

組織結構的人力資源管理在環境的重要影響因素，牽涉到工作、人員和職權的分配與決定。結構對人力資源管理的影響有以下四種：

- 結構的選擇決定工作分配和各部門的工作。
- 組織結構決定誰來做人力資源的決策，以及決策的內容與過程。
- 組織結構影響人力資源部門的地位。
- 組織結構的類型會影響人力資源部門的結構。

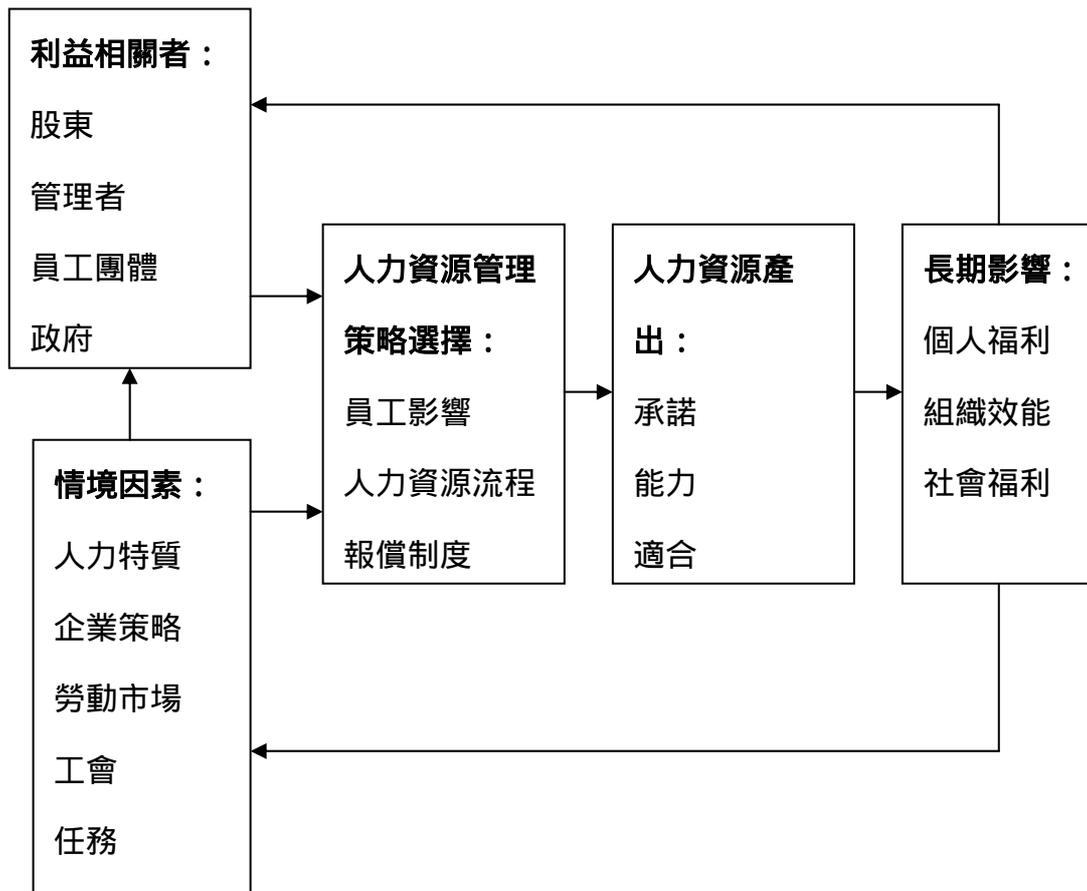
### 3.組織的文化

組織文化可說是組織成員共同享有或持有的內在化信念與價值。成功的組織必有堅實的組織文化，也就是組織意識。而人力資源管理本身的內涵或活動，一方面受組織文化的影響，另一方面經由活動的結果而影響組織文化。

### 五、策略性人力資源管理

最早對策略性人力資源管理概念有所貢獻的，是由哈佛大學商學院所研究的「哈佛分析架構圖」，請參考圖 2-1。此圖將人力資源管理定義為所有會影響組織與員工關係本質的管理決策與行為，並將人力資源管理體系擴至與外在環境的連結，包括了利害關係人的利益、環境因素、人力資源政策選擇、人力資源產出與長期結果等，其中環境因素與利害關係人利益會影響人力資源政策並被其所影響，人力資源政策影響組織人力資源產出並對長期結果有所影響。圖 2-1 說明了一個開放系統的觀點，亦即人力資源政策可影響其他的構成要素，也可以被其它因素所影響。

圖 2-1 人力資源管理的哈佛分析架構



資料來源：Beer et al.,1984。頁 16

策略性人力資源管理是指企業爲了確保組織內人力資源能有效運作，進而協助組織達成任務與目標的一切活動。Wright and McMahan(1992)認爲策略性人力資源是規畫人力資源的發展與活動，使組織具備達成目標的能力。爲了使人力資源管理系統發揮策略性的功能，人力資源管理活動必需與組織系統進行垂直與水平整合(Baird and Meshoulam, 1998; Lengnick-Hall and Lengnick-Hall, 1988)，垂直整合是指人力資源管理活與組織策略規畫程序之間的相互整合; 水平整合強調經由規畫人力資源管理的行動與步驟，使不同的人力資源管理中的各項子系統，包括人力資源的規畫、招募、訓練、績效評估與薪酬等活動之間相互協調與整合。

就策略性人力資源的觀點而言，人力資源策略無優劣之分，只有能夠正確地配合組織運作時，才能有效執行人力資源活動，假若一個公司沒有正確的人力資源管理策略，則可能損及它的競爭優勢。組織爲達成其目標，在人力資源

管理上所運用的策略與方向，管理學者在此方面的研究可區分成三個主要的本論點(如表 2-3 所示)：(1)環境論者所強調的重點乃在於人力資源管理的運作必須與企業所面臨的環境相呼應，方能發揮其真正功能；(2)結構論亦即成長階段論者乃就組織結構的演化過程，提出對應的人力資源管理制度，而其制度的運作必須與結構特性相呼應，才能產生最大的效益；(3)目標論者所宣稱之主要理由乃是人力資源管理的運作必須配合企業目標，並促其實現。

表 2-3 人力資源管理的策略性觀點

內 容 型 態	主要因應對象	管理涵意
目標論	企業目標	人力資源管理必須配合企業目標運作
環境論	外在環境	人力資源管理必須因應外在環境而完整
結構論	企業結構	人力資源管理必須依組織發展結構完整

資料來源：黃英忠，2000，人力資源管理，華泰書局。頁 20。

在此三個觀點中，並非每一觀點皆能獨立運作，須作一整體性且多方面的考量與相互配合，方能制定出一套較完整而合時宜的策略，以有效運行。

## 六、人力資源管理策略的分類

過去的研究有關人力資源管理策略的型態有許多不同的分類，Walton(1985)認為人力資源策略可分為控制與承諾兩大類。Dyer and Holder(1988)則主張將人力資源策略分為誘導型、投資型與參與型三種(如表 2-4 所示)。各策略所產對人力的貢獻度、人力技術的運用度、人力發展度，以及人力能投入的動力不同情況，從研究上來觀察，共創型及參與型策略較利誘型策略為佳。

Bird and Beechle(1995) 則將人力資源策略分成累積型(accumulation)、效用型(utilization)及協助型(facilitation)三種:

### 1. 累積型

強調終身雇用，慎選優秀人才。投入大量經費於員工的訓練發展，以長期

的眼光來推展人力資源管理活動。對外招募的主要對象為基層員工。

## 2.效用型

採用任意雇用原則，雇用關係是建立在員工所提供的工作技能上，一旦員工無法勝任該項工作則停止雇用關係。以短期觀點進行人力資源管理活動，較不重視員工的訓練發展。所需員工多以招募方式獲得。

## 3.協助型

強調長期雇用關係，但不提供終身雇用的就業保障。公司以協助的立場對員工訓練提供支援，員工可在公司支援下參加其它團體所提供的訓練計畫。人員任用以內部昇遷與外部招募並重。

Delery and Doty(1996)將各種人力資源策略型態歸納出兩種人力資源系統，分別為:市場導向型(market-type system)與內部發展型(internal system)。

### 1.市場導向型

以短期、交易的觀點來看待雇用關係，勞資關係乃建立在相互利用各取所需的基礎上。所實施的人力資源活動包括: 由外部管道招募員工，沒有提供正式訓練的機制，傾向結果導向的績效評估，利用誘因型獎酬，缺乏工作保障，員工參與決策程度較低，廣泛的工作定義。

### 2.內部發展型:

以長期、培育的觀點來對待員工，也期望員工能對組織忠誠，進而產生長期貢獻。人力資源活動包括: 優先由內部管道招募員工，提供廣泛的訓練課程，績效評估以行為為依據，較少使用誘因型獎酬，員工工作有保障，讓員工參與決策。

表 2-4 Dyer and Holder(1988)的人力資源策略分類

不同的人力資源策略				
變相		利誘型策略	投資型策略	參與型策略
策略目的	貢獻	低度創造力	中度創造力	高度創造力
	技術	低技術、幕僚少	中技術、幕僚適度	高技術、幕僚少
	發展	適度	中上	高度
	承諾	運用工具	認同組織而產生	認同組織而產生
策略方法	用人	短期人員不少	員額彈性	員額極彈性
	生涯	選擇少	多選擇	中度選擇
	報酬	福利少	福利極多	福利有彈性
	督導	直接	支持	諮詢
	關係	少量溝通	大量溝通	大量溝通
	工作	範圍狹、個人工作	範圍寬、工作群	工作豐富化、

資料來源：鍾斯 組織理論與管理：理論與個案

### 第三節 組織生命週期

為什麼有些組織會存活下來且永續經營發展，而有些會失敗最後走向倒閉？為什麼有些組織具有管理策略、結構與文化以取得環境的能力，而有些卻沒有？為了找出這個答案，研究者建議我們應該瞭解組織尋求與環境配式的動態過程。學者們主張組織會經歷一連串的成長與發展階段，也就是組織生命週期。(圖 2-2)

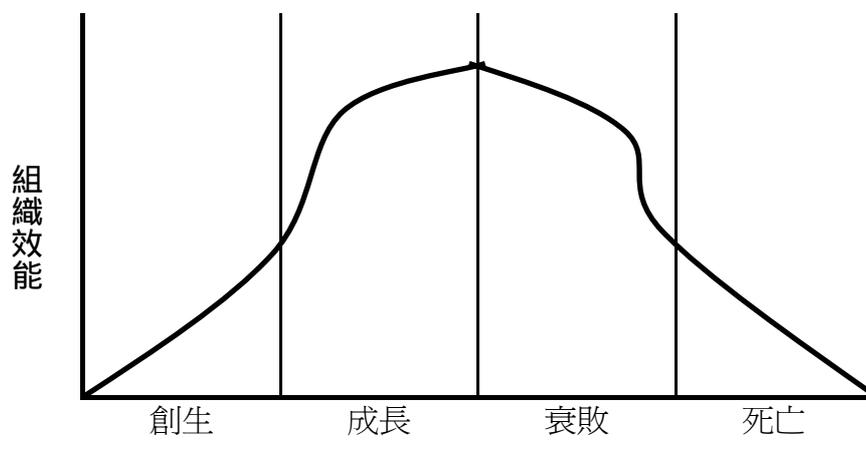


圖 2-2 組織生命效能

資料來源：鍾斯 組織理論與管理：理論與個案

組織生命週期的四個主要階段是創生、成長、衰敗和死亡。不同的組織經歷各個階段所費的時間不同，也有些組織甚至是由創生階段直接邁向死亡，因為他們沒有吸引到顧客或資源，所以沒有享受到成長的滋味。有些的組織具有很長的成長期，所以許多研究者進一步將組織所經歷的成長期再細分為幾個次階段。衰敗期也可以分成幾個次階段，如部份組織在進入衰敗期時，立即採取正確的行動，讓組織重生。在組織的生命週期中，組織如何管理他們所面臨的問題將影響他們是否能進入下一個階段與進入的時間。除此之外，更決定了組織是興盛或失敗的兩極化命運。

### 一、組織的創生

組織的創生起因於創業家發現機會與掌握機會，並以自己擁有的技術與才能去創造價值。組織創生代表組織的創設與誕生，也是組織生命週期中最危險、失敗率最高的階段。失敗率高的主因是組織將面對新環境中新組織的脆弱性，也就是身為新環境中首位開創者所面臨的所有危險。

因為創業家從事新的賭注，卻無法預期結果或保證成功，所以創業家本身就是個冒風險的過程。而創業家忍受這種不確定性，是因為他們處於一旦事業成功，就能賺取巨額利潤的狀態。由於缺乏正式結構，無法讓組織的價值創造過程與活動穩定、確定，所以新組織是極度脆弱的。剛開始，所有事情的進行都是用嘗試錯誤法，然後隨著各項程序與技術的確定，組織結構才逐漸建立。最後，組織結構可能會變的很清楚。彈性的結構可以讓組織進行改變並把握新機會，但它也是可能成為組織的負擔。正式的組織結構提供組織記憶功能，發揮穩定與確定的效果。結構明訂了組織的活動程序應如何執行，如果這些程序沒有明文撰寫下來，那麼，新組織可能會遺忘成功經驗中技巧與程序。正式的結構使組織得以不斷精練其現有程序以及重新設計程序。

族群生態理論解釋了在既有的組織族群下，有哪些因素會影響組織的創生與組織的衰敗。組織族群是由一群競用環境中相同資源的組織所組成的，族群生態中，不同的組織可能選定不同的環境利基，亦即鎖定不同類型的資源。族群生態學者列出兩類策略，提供組織做為獲取資源與提昇存活機會的參考。一是先進市場策略與後進市場策略，二是專精經營策略與廣泛經營策略。採取先進市場策略的廠商是早期進入新環境者，而後進市場策略是較晚進入市場者。先進市場策略的優點是具有領先進入市場的優勢，並能夠優先挑選環境中的資

源。所以，組織常能快速成長，並發展提昇其存活率與助長其興盛的技術與程序。至於採取後進市場策略的廠商，通常已在其他產業據有一席之地，然後觀望新環境的狀況，等到環境不確定性降低後，並且出現正確的競爭方式後，才進入市場。然後他們利用在其他產業的經驗與技術發展有效的程序，去和那些主導市場的先進者競爭。

專精經營與廣泛經營策略之間的差異是由組織所競爭之環境利基的廣度來界定的。專精組織或稱為專精經營者，專注其技能於單一利基，追求小範圍的資源。廣泛組織或稱為廣泛經營者則稀疏地分佈其技能於多個利基，追求大範圍的資源。透過專注其活動於單一利基，專精經營者可以在此利基中發展出勝於廣泛經營者的核心競爭力。專精經營者提供給顧客的服務，通常比廣泛經營者好。因為他們將資源投注於少數幾個產品，所以可能發展出很棒的產品。在許多的環境中，都可以見到專精經營者與廣泛經營者並存的現象，原因是成功廣泛經營者塑造了讓專精經營者得以成功經營的環境。專精經營者與廣泛經營者及先進市場與後進市場兩組策略，組合出四種可供組織追求的策略：先進市場專精經營、先進市場廣泛經營、後進市場專精經營、後進市場廣泛經營。

表 2-5 競爭環境資源的策略

	專精經營策略 (專注於單一利基)	廣泛經營策略 (經營多個利基)
先進市場策略 (早期進入新環境)	先進市場 專精經營者	先進市場 廣泛經營者
後進市場策略 (較晚進入環境)	後進市場 專精經營者	後進市場 廣泛經營者

資料來源：鍾斯 組織理論與管理：理論與個案

新組織是因掌握新機會優勢而創生，而推進組織族群創生的背後力量就是自然選擇。自然選擇是使得擁有最適合於環境之技術與能力的組織才能存活的過程。隨著時間的經過，體質弱的組織，像技能與能力老舊、過時，或是無法調整其流程以回應環境變化者，就會被淘汰出局。如果能掌握與開拓新的環境利基，新組織就能成立或存活下來。

## 二、組織成長-成熟的體制理論

有關組織成長和變化的問題，可透過生命週期(Life Cycle)的觀念來思考，

所謂的生命週期，即組織的誕生、成長、衰老、及最後的死亡。當組織成熟時，他們可能會發展出一個不適當的思考和行為典型。另外，組織結構、領導風格、以及管理系統，可以透過生命週期的各個階段，清楚地預測之。這些階段是自然而然，循序發生的。

最近在組織生命週期這個議題上，主要是以四個階段來說明組織發展的特色。這些階段及每個階段轉變的問題，舉例說明於圖 2-3 之中。成長是不容易的，每當組織生命週期進入新的階段時，它便進入一個全新的形態中，此時，它必須考慮組織內部的功能該如何設定，以及其與外部環境有何關聯？

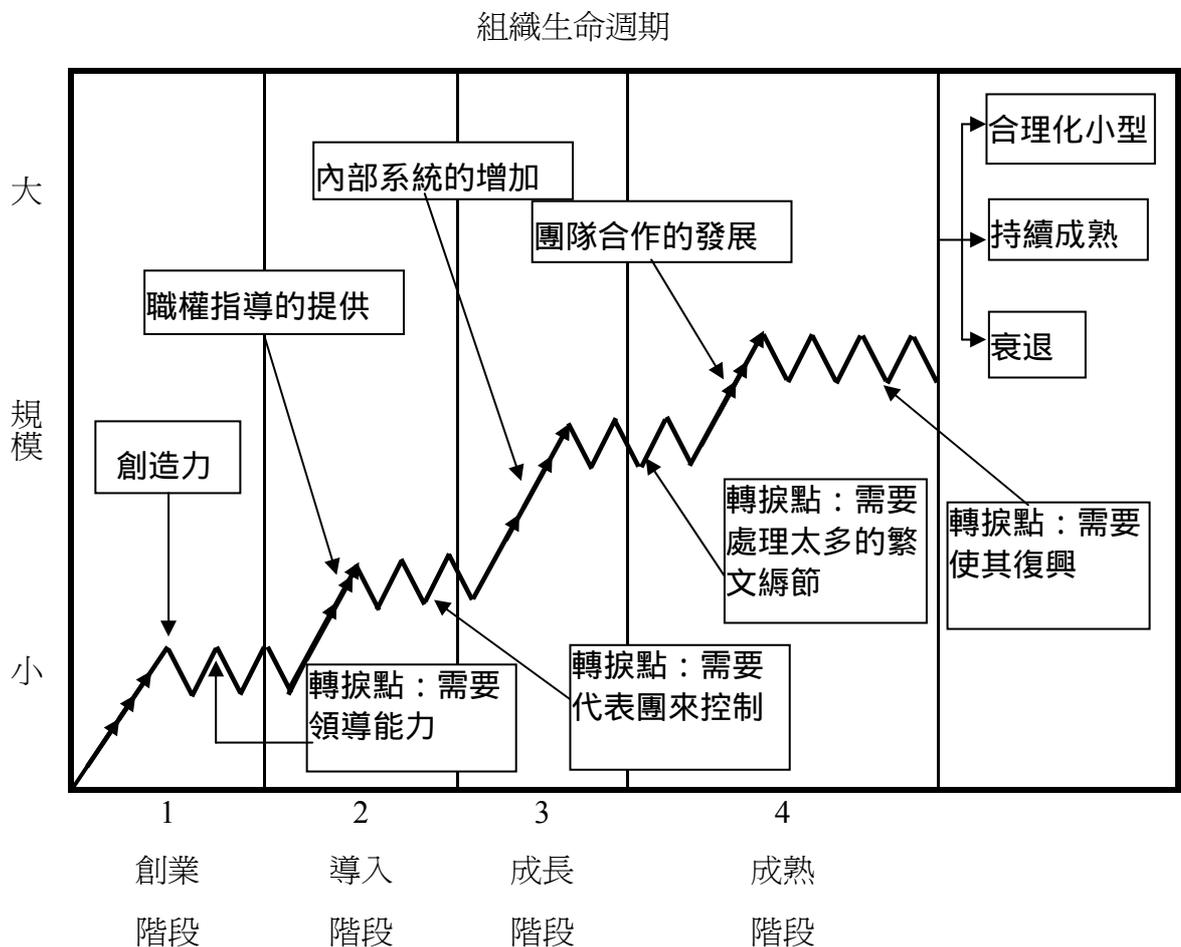


圖 2-3 組織生命週期

資料來源：Adapted from Robert E. Quinn and Kim Cameron, "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence," *Management Science* 29 (1983: 33-51; and Larry E. Greiner, "Evolution and /revolution as /Organizations Grow," *Harvard Business Review* 50 (July-August 1972): 37-46.

### (一) 創業階段

當一個組織誕生時，所需加強的是：產品的創造與市場的生存。創立者擁有企業家精神，他們投入了全部的精力在製造和行銷的技術活動上。此時，組織是非正式化而非官僚化；工作時數很長；控制的方法是自我的監督；成長是由創造新產品或新服務而來的。

轉捩點：需要領導能力。當組織開始成長時，大量的員工會成為問題。擁有創造力和技術導向的老闆必須開始去面對管理的問題，但是他們可能寧願集中他們的精力去製造和販售產品，或者去發明新的產品和新的服務。在這個轉捩點的時期，企業家必須調整組織的結構使其適應成長的需要，要不然就得引進一個強而有力的管理者(可以帶組織適應成長者)。

### (二) 導入階段

如果領導能力的問題解決了，則強而有力的領導階層便隨之形成，而組織也可以開始發展明確的目標和方向。此時，部門是依權威的階級組織、工作分配、以及分工而設立。員工要認明組織的使命，並且要花費很長的時間去幫助組織完成目標。其成員能感覺得到，自己是全體的一部份。另外，雖然也有少數的正式系統開始出現，然而大部份的溝通與控制仍是非正式的。

轉捩點：需要指派代表。導入階段獲得成功後，較低階層的員工將逐漸地發現，他們被強大的、由上而下的領導階層限制住。此時，低階的管理者已經在自己的領域中獲得信心，並希望能夠自由的做決定。自治的轉捩點發生在高階主管(擁有強大的領導能力和遠見，極為成功者)不願放棄責任時，因為高階主管希望能夠確定組織的每一部份，能夠彼此協調在一起。因此，該組織必須找到一個機構，來控制和協調部門，而不必由上層直接監督。

### (三) 成長階段

成長階段包括了規則、程序和控制系統的安置與使用。此時，成員間的溝通變少，彼此的交流也變得更為正式化。工程師、人力資源專家，和其他的人員也許會增加。高階管理者變得比較關心如策略與計畫上的問題，而作業方面的問題，則交給中階管理階層去處理。生產團體或其他的分權單位也許會產生，以達到協調改良的作用。激勵的系統是立基於利潤之上，它能夠保證管理者會將

工作目標朝向所有能使公司達到最好的方向去執行。當這個方式有效時，新的協調和控制系統，便能夠藉著在高階管理階層，與工廠單位間設立連結機構，而使得組織繼續成長。

轉捩點：太多的繁文縟節。此時，有關組織的發展，很可能會因系統與規畫的增加，而令中階主管喘不過氣來，這樣的組織類似官僚制度。中階管理人員可能會憎惡員工的侵擾，而使創新受到限制。組織也許是因太大且過於複雜，以致無法透過正式的規劃來執行管理的工作。

#### (四) 成熟期階段

繁文縟節的解決方式，是產生一種新的合作與協力的感覺。此時，在組織各處，管理者們一起發展對抗問題的技術。官僚制度可能已經到達了它的極限。社會控制和自我的紀律，減少了附加的正式控制的需求。管理者必須學習，在沒有增加官僚制度的情況下工作。正式的系統，也許會被管理團隊與任務力量簡單化和代替。爲了達成合作，團隊間組成交叉的功能或區隔。另外，組織可以分成許多的分公司，以維持小公司的原理。

轉捩點：需要恢復生氣。組織在到達成熟階段後，也許會進入暫時的衰退期。革新的需求，也許每十到二十年就會發生一次。當組織跟不上時代，或者行動緩慢和過度官僚時，則須經過合理化和改革的階段。高階經理人在此時期常被更換。此時，組織需要大膽的領導階層，來面對生命週期的轉捩點，並朝向一個新的時代去前進。如果成熟的組織無法通過這個週期而恢復生氣，那它們將會逐漸走向衰退，如圖 2-3 所顯示最後的階段。

#### (五) 摘要

84%的企業，就算成功的度過了第一年，仍然會在五年之內遭遇失敗，這是因爲他們無法成功的從創業中轉變過來。當組織將進入生命週期的下一個階段時，轉變將更爲困難。不能成功的解決這些轉變問題的組織，其成長將受到限制，甚至因而失敗。在組織內部，生命週期的轉捩點是非常重要的問題。

### 三、生命週期中的組織特徵

當組織發展通過四個生命週期階段時，會在結構、控制系統、創新、以及目標上發生改變。組織特徵與每個階段的關係，概述於表 2-6 之中。

表 2-6 四個生命週期中的組織特徵

特徵	1	2	3	4
	創業	導入	成長	成熟
	非官僚的	準官僚的	官僚的	非常官僚的
結構	非正式的、一人公司的	大部份是非正式的、一些的程序	正式的程序、分工新特性的增加	在官僚制度裡的團隊合作 小公司思考模式
產品或服務	單一產品或服務	大量的產品或服務	生產線或廠務	多樣的產品或服務線
報酬與控制系統	個人的、家長式的作風	個人的、促使成功	非個人的、形式化的系統	廣泛的、使適應產品與服務
創新	藉著擁有者來管理	藉著員工與管理人員	藉著個別的創新團體	經由制度化的研發
目標	生存	成長	內部的穩定、市場的擴張	名譽、競爭的組織
高階管理風格	個人主義的、企業家精神的	魅力、提供方向	委以控制權	團隊的途徑、攻擊官僚制度

資料來源：李再長「組織理論與管理」。頁 193。

#### 1. 創業

最初的組織是小的，是非官僚的，且是一人企業，高階管理者提供了結構和控制系統。而組織則將主力放在維持生存，和製造單一的產品或服務上。

#### 2. 導入

這是組織的年經時期。此時組織成長迅速，而員工是興奮且可委以組織使命的。雖然有一些程序已經出現，但大部份的結構仍是非正式的。擁有強大魅力的領導者，便為組織提供了方向及目標。持續成長，則為此時期的主要目標。

#### 3. 成長

此時，組織正進入到生命週期的中間時期。官僚的特性已浮現出來。組織增加支援人員的團體、形式化的程序並設立了一個明確的階級組織和分工。創新也許會藉由

設立一個獨立的研發部門來達成。主要目標為內在的安定與市場的擴充。高階管理有代表人，但他執行正式的控制系統。在成長化的階段，組織也許會發展補充的產品，以提供一個完整的產品線。

#### 4.成熟

成熟的組織通常很大，而且是屬於官僚形式的，並擁有廣泛的控制系統、規則以及程序。因此，組織管理者必須嘗試在官僚制度內發展團體導向，以避免進一步的官僚化。此時，一個完整組織的設立是與高階管理者有關；組織的氣質和名譽亦是重要的；創新是透過研發部門而制度化的；管理者也許會試著對抗官僚制度，以便使其合理化。

#### 5.摘要

成長的組織會通過生命週期的各個階段，並且每一個階段都與特殊的結構特徵、控制系統、目標、以及創新有關聯。生命週期的現象是一種很有用的觀念，它可以被用來瞭解組織所面對的問題，以及瞭解管理者該如何利用積極的方法，推動組織朝向下個階段去發展。

### 四、組織衰敗與死亡

#### (一) 定義與原因

組織的衰退期一般定義為：「當組織的資源基礎大幅減少，並持續發生超過了一個時期。組織的衰退通常與環境的衰退有關聯，此時，組織的領域若不是經歷了規模的減小(如客戶需求的縮減，或城市稅收基礎的侵蝕)，便是經歷了形式上的轉變(舉例來說，如消費者需求的改變)。一般而言，有三個因素被認為是組織衰退的原因：

##### 1.組織的萎縮

萎縮的發生，是當組織變老時，會變得無效率且過度地官僚。並且失去協調之故。組織適應環境的能力惡化，時常是因為太依戀過去長期的成功因而在環境變化的適應上便常會遭失敗。組織萎縮的警告信號，包括過多員工、麻煩的管理程序、缺乏有效的溝通與協調、以及過時的組織結構等。

##### 2.脆弱性

脆弱的情形使得一個組織的策略，無法令其在環境中欣欣向榮。這種情形，時常發生在建立得還不是很完全的小組織當中。這樣的組織在一個廣大的社區中，因應消費者品味的變化，或保持經濟健全的能力是脆弱的。另外還有一些脆弱的組織，則無

法定義一個正確的策略，以適應環境。脆弱的組織，必須重新定義他們的環境領域，以進入新的產業及市場。

### 3.環境的衰退或競爭

環境的衰退，可從支援組織精力的減弱和資源的減少上看出。當環境支持組織的能力減少時，組織要不是規模向下調整，便是將組織移動到另一個領域。

Greiner 的模式認為，每一個成長階段都終結於組織面臨重大問題而導致的危機，如果未能妥善處理，將引發組織衰敗。組織衰敗是組織生命週期中的階段，當組織無法去預測、確認、規避、淡化，或適應那些威脅其長期存續的內外壓力時，即進入組織衰敗階段。另外，Greiner 的模型也指出，無法隨著環境改變而調整成合適的策略與結構的組織，將會以危機與失敗收場。無論組織衰敗是發生在創設時期或是成長期，它都造成組織從利害關係團體處取得資源的能力變差。衰敗的組織可能無法再像過去般由銀行獲得財物資源、吸引顧客，甚至人力資源，因為能力強的經理人或員工，都希望在成功的企業中任職。

衰敗有時是組織成長過度而造成的，組織有時會有成長過度即超過最佳效能的階段。(圖 2-4)中呈現出組織規模與效能的關係，曲線中最高效能(E1)所在的 A 點，對應的組織結構是 S1。如果組織成長超過 S1，例如 S2，效能就將下降至 E2，然後組織將結束於 B 點。

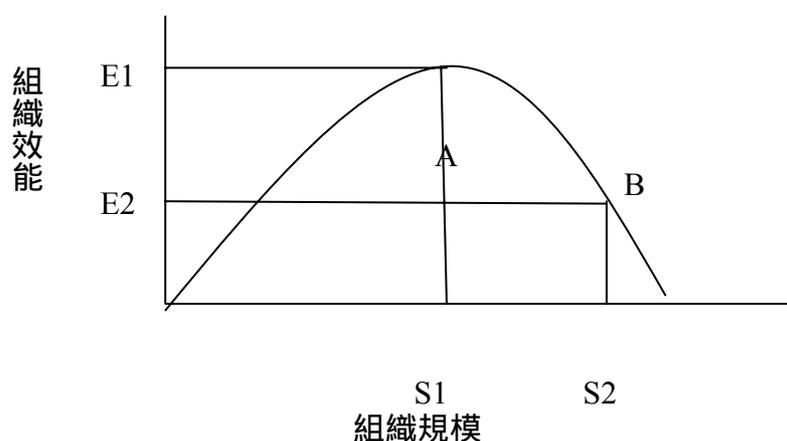


圖 2-4 組織規模與效能的關係

資料來源：鍾斯 組織理論與管理：理論與個案

雖然，Greiner 的模型假定管理者擁有確認與解決組織危機的能力，以確保組織的經營維持在 A 點。如果我們假設管理者無法辦到，且存在一些超越他們能控制的內、外部力量，阻礙著組織的成長，那麼組織缺乏能力與意願去管理成長與效能間的關係

時，有兩項因素將導致組織成長過度或走向衰敗，一是組織慣性，一是環境變遷。

組織慣性是組織內部導致其抗拒變革的一切力量，它讓組織無法輕易地回應環境變化的需求。Greiner 與其他的學者相當重視組織變革以適應環境變遷需求的能力。族群生態學者更悲觀的認為，組織內部具有快速、輕易地調整其策略與結構，以迴避衰敗的能力。在他們看來，組織受到慣性的支配而無法變革，像風險規避、想要最大的報酬，以及過度的科層式文化，都會提高組織的慣性，當這些因素共同運作時，管理者面臨的問題就極端複雜且棘手了。

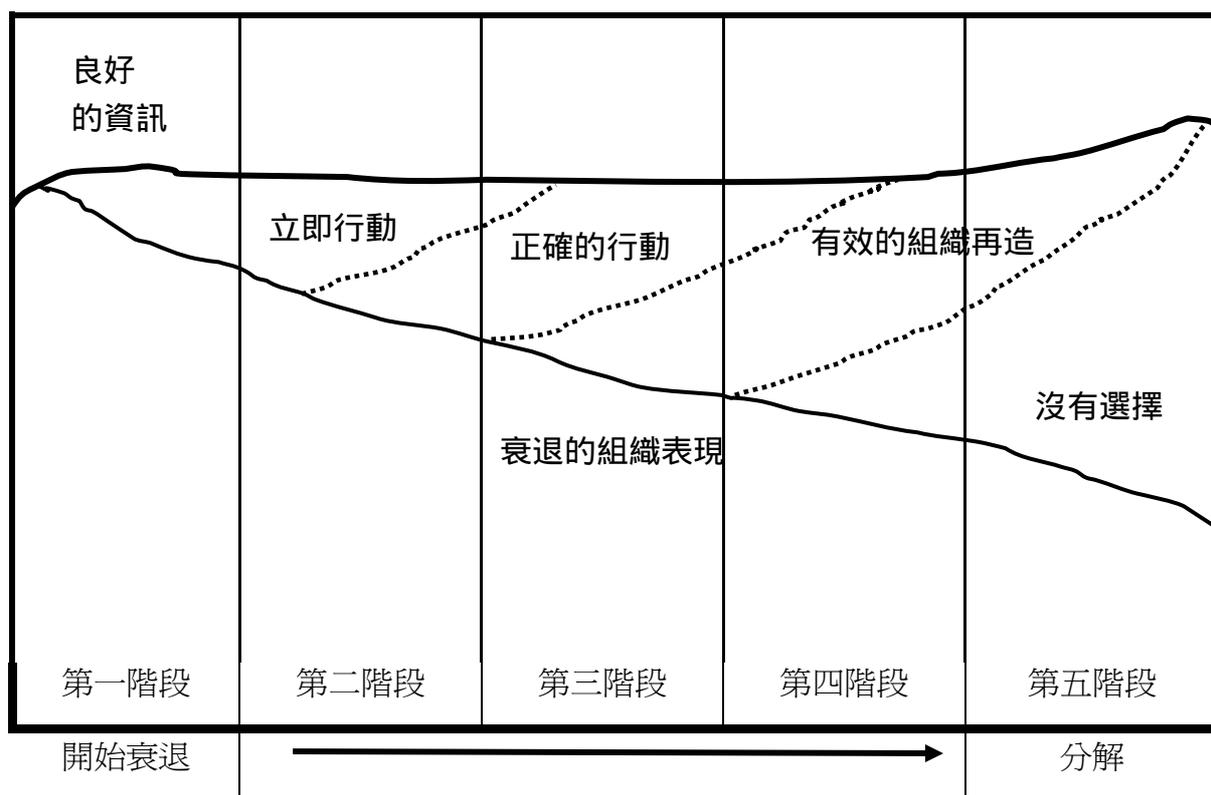
隨著組織成長，管理者變得愈來愈會規避風險，也就是愈來愈不願承擔組織活動的不確定性。所以，組織變革的困難度也與日俱增。風險規避可能源自於幾個原因，像是管理者太在意確保自己的地位，而僅核准安全性高，或是只投入金額低的專案，這樣一來即使專案失敗也都會受到嚴厲的責難。另外，管理者也可能為了提昇自己成功機率，而再度投注於那些已經為公司帶來成功的專案。或者是設定一些能協助其嚴密監控新投資的科層規則或程序，但這些規則與程序，也同時扼殺了組織的創新與創業精神。

另外，環境的變遷將影響組織獲取稀少資源的能力，並可能導致組織衰敗。環境不確定性的主要來源有：複雜性(組織需管理的環境因素數目)、動態性(環境變化的程度)與豐富性(環境中可用資源的數量)。當環境不確定性愈高時，族群生態中愈受慣性影響的組織，愈容易走向衰敗。

## (二) 衰退階段的模型

本章根據一個廣泛的組織衰退的研究檢討，提出了一個衰退階段的模型，並概述於圖 2-5 之中。這個模型表指出，當衰退時，如果不能給予適當地處理，便會移動通過圖中的五個階段，最後便進入了組織分解階段。

衰退的階段與漸大的表現差異



—————	成功的組織表現
.....	適當的組織回應
—————	衰退的組織表現

圖 2-5 衰退的階段與漸大的表現差異

資料來源：Reprinted from “Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension,” by William Weitzel and Ellen Jonsson, published in Administrative Science Quarterly Vol. 34(1), March 1989, by permission of Administrative Science Quarterly.

### 1. 目盲階段

衰退的第一評估階段是，內在和外在的改變。這些改變威脅著組織的長期生存，並可能使得組織必須勒緊磁帶。組織也許有過多的人員、惱人的程序、或缺乏客觀原則，發展有效的調和控制系統，以便在錯誤發生時，可以立即指明出來。運用及時的資訊系統及警覺性高的領導者能帶領組織回到高績效的階段。

### 2. 怠惰階段

衰退的第二個階段為怠惰，在此一階段常發生的行為是，管理上有績效惡化的信

號產生，但還是予以否認。領導者可能會嘗試著說服員工，一切都很好。有創造力的會計可能會在這個階段盡量掩飾問題，使其看起來不錯。解決之道在於領導者要承認衰退的發生，並提出立即的行動，以使組織回到現實的環境中。領導階層的行動包括了新的問題解決途徑、產品決策的參與、以及獎勵不滿的表達以獲悉錯誤所在。

### 3.錯誤的行動

在第三個階段裡，組織面對著嚴重的問題，並且不能夠忽略缺乏績效的信號。在這一點中，對於衰退調整的失敗，將引起組織真正的失敗。領導者被迫採用嚴格的狀況來考慮主要的改變。這些行動可能包含了節省，節省主要為人事的小型化。領導者應藉著澄清價值和提供資訊來減少員工的不確定性。在這階段的主要錯誤，便是使組織轉變的機會減少。

### 4.危機階段

在階段四中，組織更是不能有效的處理衰退及面對恐慌。組織可能經歷著大混亂、為了回歸基本面而努力、快速地變化、以及忿怒等情形。對於組織最好的結果就是去避免產生階段四的危機，而唯一的解決方法就是大規模的組織再造。此時，組織的社會架構正在腐蝕，而戲劇性的行動，以及在結構、策略、和文化方面的革命性變革是必要的。此階段勞工數量的減少也可能會非常遽烈。

### 5.分解

到此一階段，衰退已是不能改變的事實。組織受苦於市場和名譽的損失。最佳人員的流失、以及資本的消耗。唯一可用的策略，便是在一個有秩序且能減低員工所受的傷害的狀況下，結束組織的營運。

## 五、結論

組織的生命週期包括了四個階段：創業、導入、成長與成熟。組織以不同的速度經驗每個階段，但也有些組織是無法走完所有階段的。為了存續與蓬勃發展，組織必須管理各種內部與外部因素。在組織生命週期的關鍵時刻，必須妥善管理因結構改變而衍生的各項問題。如果管理成功後，組織便可持續成長與分化。每一個組織都需適應不確定性與善變的環境，並且克服組織慣性，因為這兩種因素會持續威脅組織適應環境的能力。無法適應環境變遷的組織，將會使其走向衰敗，他們的位置將會被新創設的組織所取代。

## 第四節 組織創新與人力資源管理角色的關係

關於人力資源所面對最重要的競爭趨勢顯示，人力資源的焦點早已跳脫了「人事議題」(people issues)，重要的是，去發展有能力的及彈性的人力(skilled and flexible work force)，來面對二十一世紀的變化。組織創新與人力資源管理角色關係本組由技術層面、管理層面的創新來論述：

### 一、技術層面之創新

技術層面的創新應用於人力資源管理，包含四個方向：持續的全球化、新科技的運籌、控制成本及對市場的回應性。

#### (一) 持續的全球化

為追求成長與繁榮，許多公司開始尋求全球市場的商業機會。他們紛紛在世界各地建立據點，並使用資訊科技以連繫不同地區的子公司，一些企業如 Motorola、General Electric、及 Nissan 均喊出對顧客服務的遠景”任何事件、任何時間、任何地點”(anything, anytime, anywhere)的全球服務。

當許多管理者高談全球化的經營理念，並從國際化的商業獲取眾多的機會時，他們卻必需去適應一連串複雜的議題：關於地理、文化、法律及管理實務的差異性。而人力資源便提出因應之道，如甄選有能力的海外派遣人員；設計訓練方案及發展機會，加強管理者對國外文化及工作實務面的瞭解；調整薪酬計畫來確保薪資制度的公平，以適應不同地區物價水準的差異性。因此，當全球化為組織提供更新更廣的機會，同時這也表示人力資源管理複雜性的躍進。

#### 1.組織設計

全球性的公司，組織結構是簡單的扁平式組織，因為簡單的結構可以增加組織內溝通的速度及透明化，也可以促使組織內的相互學習。此外，組織必須授權直線經理人，鼓勵各個功能與市場的合作，以制定出最有利於組織的決策。這樣的工作團隊是由整合的網路而形成，並可以增加組織的彈性能力；而彈性的結構也是持續改善的重要因素。

#### 2.招募與甄選

組織的任用政策必是超越國界的，組成跨國性的工作團隊，可以增加組織的全球性管理能力。為支援現有的組織策略，招募與甄選政策要能快速將技術移轉到各地子公司。因此，組織傾向於甄選擁有較高知識、技術與創造力的員工。

而招募與甄選的準則也由過去硬式(如學歷、經驗)要求，轉為軟式的需求(如個體創造性，冒險的勇氣、適應力等)。

領導能力也是極具關鍵的因素，管理者必需善於跨文化的管理。舉凡對不同文化的敏感度，解決跨文化衝突的能力等，皆是激發內部競爭士氣的前提。

### 3. 績效評估

以策略的角度來看，績效評核要能與組織的長期目標相結合。組織能否學習跨國性的團隊運作方式？團隊表現的優異與創新性？風險性接受程度的高低？

同時，績效評估必需與顧客滿意度、以及成本與品質的改善情況相結合，才能夠促使員工持續改善，與顧客群保持密切的關係，並創造出更符合顧客需求的產品。未來的績效評核應該是從多方面來考量，如顧客成本與品質、創新性、冒險性的行為價值等。

### 4. 薪酬系統

在全球競爭的環境下，薪酬的分配必需力求公平原則：最基本的無非是風險、責任、與努力的報酬方面。今日許多成功的企業在薪酬制度上均重視(1)跨國界財務利潤的分享 (2) 關心員工的穩定性與發展。

組織未來的薪酬計畫必須從多方面來考量，如：員工本身的貢獻度與生產力、團隊性的合作與重要資訊的分享等。有效的薪酬系統，為能依員工的需求考量不同而訂定的報酬方式，除了金錢報償外尚有非財務性的報酬，如員工的成長與發展性等。

### 5. 管理發展

今日大部份的企業已朝向全球化的腳步，而組織的目標應該是發展組織的能力。所以合作的工作中訓練和 know-how 的移轉是吸收知識的實質方式。藉著全球性的前程發展以增加全球的學習，必能將跨國間的派遣做一個良好的規畫。

有效的國際管理者必須分享核心價值與學習跨文化、跨功能的問題解決能力，因此社會化的調派與訓練將成為重要的管理發展工具。

### 6. 溝通協調

組織內擁有越多的資訊及資產，因此全球性的人力資源管理角色必須支持資訊的分享、確定溝通的程序及工具、並能與公司的使命與策略相結合。人力資源管理功能可以藉著與全球員工間的互動來增加組織溝通的強度，比如藉由散布持續改善的 know-how，研討會或座談會便是是有力的工具。此外，人力資源功能

必需成爲組織溝通的稽核者，監督資訊分享的氣候和建議矯正的行動。最重要的是，人力資源功能必需設定好內部溝通的良好系統，藉此傳遞組織的使命價值，以支持組織的競爭文化並達到目標。

## (二) 新科技的運籌

電腦科技的先進，使得組織獲得資訊改善的優勢。而網際網路的發達，更使難以計數的資料可以迅速地儲存及使用。

### 1. 從「技術勞力」到「知識型員工」

先進科技的運用似乎減少了部份需要技能性的工作，增加了一些需要思考性的工作。換言之，這種轉型意謂著工作型態由「技術勞工」(touch labor)轉爲「知識型員工」(knowledge workers)。這也代表著員工的責任包含更有深度、廣度的活動，如規畫、決策制定、與問題解決等。

### 2. 科技與人力資源管理間的相互關係

無疑地，資訊科技改變了人力資源管理的面貌。而目前在人力資源管理的科技運用方面，主要是人力資源資訊系統(human resources information system —HRIS)。HRIS 提供流通及正確的資訊來控制及制定決策；這已經不限於儲存資料，而是包含更廣的應用，如生產報告、預測人力資源需求、策略性規畫與生涯及升遷規畫及評估人力資源政策與實務。人力資源也可以藉由科技來診斷及評估組織的變化。而人力資源應該與直線工作者發展新的結構，運用科技來改善服務品質、增加生產力以及降低成本。

## (三) 控制成本

投資於再造、TQM、人力資本、科技與全球化，固然對組織競爭力有極重要的影響。然而在此時，組織卻也擔負漸增的壓力在降低成本改善生產力及使效能極大化。勞力成本在任何組織裡都是龐大的花費，尤其在服務業與知識取向的公司。因此組織試圖以不同途徑來降低成本，尤其是勞力成本。這些方法如員工的外包制度(outsourcing and Employee Leasing)、生產力的提高...等，都和人力資源政策與實務息息相關。

### 一、外包制度、人力租賃與人力資源管理

#### 1. 外包制度(outsourcing)

外包制度，簡而言之，就是從組織外去僱用人力來完成可以在內部完成的工作。例如一般的公司會雇用會計服務以安排公司的財務系統。主要採用外包制度的原因，無非是想要藉重於其它組織的專業才能，也可以增加組織的彈性及降低經常費用的開支。

這些外包制度固然可以為組織帶來一定的好處，但是人力資源管理必須注意組織內部的變化，比如當外包制度促使內部員工失去工作時，整故組織的士氣及生產力可能急遽下降的問題。為了減少這些問題發生，直線人員與人力資源管理者必須一起來界定及溝通變遷計畫、減少不可預知的危害產生、並幫助員工進行他們的再就業及其它選擇方案。

## 2.員工租賃(Employee leasing)

員工租賃一詞乃是說明雇用較為長期的員工進入組織。它是藉由一個第三者—租賃公司的安排，使得員工進入不同的組織工作，當任務結束即返回原來的租賃公司。當一個組織有需要某一特定人力技術時，它就跟租賃公司接觸，以招募一些受過訓練的員工。

值得注意的是，組織只需付適當的費用，不需再付其它費用即可獲取人力。因為這些人力是受雇於租賃公司，組織不需要付額外的遣散費用，而且出租的員工都是經過適當的訓練，若有員工工作不佳，公司可以要求重新派遣人員或是退費。

員工租賃公司，則扮演了所有的人力資源責任—雇用、薪資、年度評估、績效管理及每日的人力資源活動，同樣的，他們也從員工的薪資裡回扣約 5-10%做為報償。

根據先進國家人力資源發展趨勢顯示，為提高績效、強化服務品質與節省成本，許多組織都將若干凡外包比內部自理更有利的人力資源業務，便予以外包(游玉梅，民 87)。不論是外包制度或是人力租賃制度，無非是使組織經營面對瞬息萬變的競爭環境時，可以掌控更具彈性的人力資源機制；而專業人才更可透過人力市場取得。而此時人力資源管理者應該注意如下問題：

- 對組織文化的衝擊、對員工士氣、向心力的負面影響？
- 對人力資源規畫政策與方案的運用問題？
- 學習評估「什麼業務應外包」、「什麼業務不應外包」？
- 如何作成本效益分析？

- 管理外包商的機制為何？

#### (四) 對市場的回應性

在任何組織裡，滿足顧客的期望是必需的。除了內部管理的事務，管理者必需去滿足顧客對品質、創新、產品種類及回應性的需求。在今日競爭的世界裡，這套標準往往可以分出勝負。組織如何去瞭解顧客的需要？如何迅速地在市場上發展新產品？它回應特殊事件的效率如何？所謂「較好的、較快的、較便宜的等等」。這些都是組織必須隨時調整自己的過程來符合顧客的需求。一些管理上的創新，如全面品質管理、流程再造是兩個回應顧客的概括方式。

##### 1.全面品質管理(TQM)

品質，通常被認為是顧客滿意度的指標，尤其在獲取競爭優勢更是主要關鍵。創新與成本降低仍是成功的前提要件；但如果顧客們拒絕了無法達到他們期望的產品，一切依然徒勞無功。而品質卻是經由人的努力而達成，因此人力資源管理的基本任務之一，就是投資在人力上以達成高品質標準。

全面品質管理，意指一種集中及長期的努力—藉由創造其維持令顧客滿意的高標準品質產品及服務(Armstrong,1995)。這個目標主要在加強所有員工的意識，那就是品質對組織的成功及他們對未來是重要的。成功的全面品質管理包括如下的過程：衡量品質、決定品質的成本、公司的品質目標與策略計畫、在每個工作及相關系統建立 TQM、形成一個品質團隊，由垂直面的由上而下及由下而上的公司內部，及水平面的供應商與顧客相互整合，獲得高層管理者的支持、允諾、讚賞與獎勵品質的改善。

##### 2.再造工程(Reengineering)於人力資源管理角色

近年來，已有不少組織超越 TQM 方案，以更全面性的途徑從事流程再設計及再造工程(Sherman,1998)。根據 Michael Hammer & James Champy 的定義，再造意指：「基礎性的重新思考及企業流程的徹底重新設計，以在績效指標上(如成本、品質、服務、速度)獲得強烈的改善。」當許多公司把注意力集中在削減不必要的工作流程及再造工程時，它卻忽視了建立新的人力資源機制，以致公司主管及員工們對新的再造工作失去承諾與信心。在實行再造同時，人力資源扮演著舉足輕重的角色。

- 再造過程中人力資源的角色(Dessler,1997)

- (一) 建立對再造的承諾(Building Commitment to Reengineering)

要成功的進行再造工程，首要是去贏得員工的承諾。就如同 Champy 所說：「再造就是持續的、沒有盡頭的承諾並把事情做到最好。」(Dessler,1997) 因此，再造的成功關鍵便是贏得人員對變革及變革意義的承諾。而人力資源正是藉由人力資源實務來贏得此一承諾，如價值—基礎的僱用制度、建立組織的共識、設置有效的的雙向溝通管道等。

- (二) 人力資源與團隊建立(HR and Team Building)

企業流程再造會重新組織人力系統，從功能性部門移轉到流程導向團隊。人力資源在此時扮演一個主要的角色，使得自我導向的團隊進行得更有效率。例如：人力資源提供需要的訓練及保持高層管理者與團隊間溝通無障礙及開放系統。

- (三) 人力資源於改變工作本質的角色(HR's Role in Changing the Nature of the Work)

流程再造使得工作特性由專門性的業務轉為多面向的通才任務。每一位員工不再只是從事小部份分割的工作，而是與團隊成員共同分享責任在整個工作流程上。換言之，員工更需要廣泛的技能，而人力資源並開始僱用具有較高潛能員工、提供他們組織需要的訓練及發展。

- (四) 人力資源角色從控制到授權工作(HR's Role in Moving form Controlled to Empowered Jobs)

於再造工程中，充份的授權、減少控制才能使員工進行更廣泛的任務。因此人力資源管理者必需注意幾方面：採用價值取向的僱用制度，不只要求學歷與經歷，人員是否具有自我紀律與自我學習能力...都是甄選人員的參考指標。

- (五) 人力資源的角色從訓練到教育(HR's Role in Moving form Training to Education)

Ammer & Champy(1994)指出，組織的再造重點已從訓練轉往教育。換言之，單單只是給員工訓練，教導他們”如何去做工作”已不足夠。取而代之的是新的通才團隊成員之教育：他們需要增加洞察力及去分析並解決問題。

- (六) 人力資源的角色焦點從活動面轉為結果面(HR's Role in Shifting Focus

## from Activities to Results)

再造所創造的工作應以成果為指標，例如 IBM 的公司就以服務顧客的態度為指標，而不僅止於任務的完成。這也象徵著人力資源需要重新評估再造組織的報酬系統。報酬系統應著重員工的貢獻與績效，而不是傳統的年資制來評估。

## 二、管理層面之創新

管理層面的創新和於人力資源管理間的關係，包含八個主要方向：管理變革、學習型組織、建立組織承諾、人性關懷與人性尊嚴、領導、典範移轉、發展人力資本與創造性的組織文化。

### (一) 管理變革

科技及全球化，只是兩個驅動組織及人力資源管理變革的因素。就如同 General Electric 的總裁 Jack Welch 所言，「你不能只是維持現有的狀況；因為總會有人從其它國家、用其它產品、或成本結構亦或是科技等，來追過你。」

1. 變革的種類：一些組織變革的方案，諸如全面品質、組織精簡、組織再造等，無非是要使組織修正能更成功。有些變革是屬於反應式(reactive)，是導因於外在推力對組織績效造成影響。而另一種變革則具有前瞻性(proactive)，亦可稱為創新，這種變革則起源於為了獲得更優勢的競爭機會。

2. 藉由人力資源管理變革：員工抗拒變革衍然已成為一大問題，因為組織變革往往要求員修正至放棄原有習慣的行為模式。為了達到管理變革的目的，人力資源管理者必須

- 洞析未來發展，培養前瞻性的思考；
- 與員工建立共同願景、培養團隊共識；
- 建立對績效的明確期望；
- 發展執行的能力來重新組織人員及重分配資產；
- 幫助傳遞組織的需求並傾聽員工的感受與意見
- 清楚的界定組織需要何種變革；
- 分析及解決人員抗拒變革的問題；
- 藉由教育與訓練方案來增加員工對變革的認知及新技能操作。

### (二) 學習型組織

當世界更複雜多變時，學習能力也要更為增強，才能不斷地創新、適應變局 (Senge,1990)。學習型組織應具有持續擴展、創新未來的能力及強調全新的思考方式。傳統型組織與學習型組織的比較如表 2-7。

表 2-7 傳統型組織與學習型組織的比較

	傳統型組織	學習型組織
基本環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 穩定的</li> <li>● 可預測的</li> <li>● 地方的，區域的，國內性的</li> <li>● 僵固的文化</li> <li>● 只有競爭</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 快速的，不可預測的變遷</li> <li>● 不可預測的</li> <li>● 全球的</li> <li>● 彈性文化</li> <li>● 競爭，合作，共同創造</li> </ul>
經營方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 基於過去的經驗</li> <li>● 程序導向</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 基於現在發生什麼</li> <li>● 市場導向</li> </ul>
經營優勢	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 標準化及低成本</li> <li>● 效率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 適應顧客的獨特要求</li> <li>● 創造力</li> </ul>
員工必備條件	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 遵循慣例</li> <li>● 服從命令</li> <li>● 避免風險</li> <li>● 持續一貫</li> <li>● 遵守程序</li> <li>● 避免衝突</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 因應例外</li> <li>● 解決問題，改善措施</li> <li>● 不避風險</li> <li>● 有創造力</li> <li>● 與他人合作</li> <li>● 從衝突中學習</li> </ul>

資料來源：吳瓊恩，組織學理論，民 85，頁 329

學習型組織即是透過學習擴大創造的能力，這也是一種創造性的學習而非適應的學習。有效的學習態度，是和創造性的思維相通的，而學習型組織的建立會使得組織有憂患意識、著重內在價值。根據第五項修練(the fifth discipline)的作者 Peter Senge 的觀點，學習型組織的發展途徑可以透過系統結構的思考、個人歷練的精熟、心智模式的內省、追求共同的遠景與團隊學習的智慧，以協助建立組織的學習性，就人力資源管理的角度來觀察，必須考慮如下的問題(黃昌宏，民 86)：

- 1.如何促使學習型組織的發展途徑、與人力資源策略如管理發展、教育訓練、全面品質管理相配合？
- 2.如何讓學習型組織的理念與企業經營的策略相互為用？

- 3.如何使高階管理者接受學習型組織的理念？
- 4.如何應用學習型組織原理引導組織文化的改變？
- 5.如何有效介入組織成員自我評量與自我發展的活動？
- 6.有哪些誘因可以促使組織成員同步配合學習型組織的運作模式？
- 7.學習型組織如何及能否落實於組織內外情境？
- 8.設計組織部門結構時是否包含學習型組織的內涵？

而 Armstrong(1995)則認為人力資源專家創造一個學習型組織時，必須遵守幾個原則：

- 鼓勵人員界定及尋求自己的學習需要
- 藉由提供績效的回饋完成學習
- 提供人員可以學習的新經驗
- 促進工作訓練的實行
- 著重人員創造性思維的啟發
- 報酬制度以績效為導向

### (三) 建立組織承諾

組織承諾的概念最早出現於 Whyte(1956)發表的文章(The Organization Man)中(Randall, 1987)。Whyte 認為：組織人，是為組織工作的人，同時也是屬於組織的人。組織承諾之所以重要，主要是因為「高度的組織承諾對組織是有利的」。尤其在這個需要創造力、創新與品質員工的時代，員工對組織高度的承諾是組織最佳的競爭利器(Dessler, 1997)。一些傑出的公司如 Toyota 汽車、聯邦快遞(Federal Express)等公司能夠生存，並且維持高利潤的原因，便是具有高度承諾的員工。而如何去創造一個使員工能充份發揮其知識才能，並能滿足他們需求的工作環境，並贏得員工對組織的高度承諾，這些都是人力資源管理的重要角色。這些人力資源管理實務包括：

#### 1.建立以人為先的價值觀

以人為先的價值觀，在於視「員工」為公司最有價值的資產，以尊敬及相信的態度對待之，讓他們參與到工作的決策、鼓勵並協助他們成長、以充份發揮員工的潛能。

#### 2.公平待遇的保障

組織必需建立起公平對待計畫，同時也是一個申訴處理計畫，用來確保每位員工都能受到公平的待遇。

### 3.以價值為基礎的僱用

建立員工的承諾應該從僱用之前開始，意即在甄選的過程中便過濾出那些與公司具有相同價值觀的人。

### 4.員工安全

對員工雇用安全性的保證，也是贏得成員高度承諾的一個關鍵所在，人力資源管理應該注意到更多職業安全與健康的問題。

### 5.薪酬制度

吸引員工向心力的一個誘因，也是高水準的薪資與福利計畫，並鼓勵員工成為公司的合夥人。

### 6.員工自我實現

幫助員工充份發揮自己潛在的能力，以實現員工一己之理想，更能激發員工的向心力。人力資源人員可以經由對新進人員的引導，對員工的訓練、發展、生涯規畫來協助每個人員自我實現。

## (四) 人性關懷與人性尊嚴

### 1.工作異化的困境

過去的組織結構機械化，專業化分工精密，使得組織中的個人缺乏自我控制、發展於成就，這種著重外在的價值而忽視內在價值的提升，便促使工作異化(Work Alienation)的產生。而今日的社會，科技日新月異與經濟的蓬勃發展，卻也同樣使人們心靈虛空，有物化進而異化的傾向。近年來，企業的改造與變革之聲不絕於耳，卻多停留於物性的改造，而少有組織靈性面的改造。於是組織的成員易有無力感、倦怠感、工作壓力、自我疏離、無規範、無根感的工作異化情形。

### 2.以「人」為本的人力資源精神

過去人力資源管理的激勵功能著重保健因素(Hygiene factors)，多半以金錢、地位、工作條件...等防止不滿的因素。由於保健因素只能提供很有限的工作滿足感，所以才有激勵因素如升遷、責任、成就的產生。而 Maslow 的需要層級模型則指出，人類的需求隨著層級可分為生理的、安全的、社會的、自尊的、自我實現的需求。許多組織積極在從事這五個需求的激勵功能，但卻忽略的更重要的一

點---自我靈性的發展(Meta-motivation)。這也是 Maslow 在 1969 年去世前一年所提出的第六個需求，即超越自我靈性的需求。

### (1) 自我靈性的開展

組織常為達生產力，而犧牲人的尊嚴及內在價值品質，並忽略員工靈性發展的重要性。事實上，組織的心靈改造，就是針對組織成員的靈性與情緒管理的範疇，這也是人力資源管理的新典範。有些美國的學者認為安排員工訓練課程時，必需涵蓋身、心、靈三方面，才能達到平衡的全人訓練目標。人力資源管理在激勵員工方面，應注意到更高層次的哲學含養問題，及主體生命的實踐。在組織成員的自我靈性發展方面，人力資源管理擔負兩項角色：

#### A、培養全人(The whole person)的人格

全人是通才型取向，不會以有限的專業知識來詮釋複雜的世界。他絕不是單向角度的人，而是以美學欣賞的角度，在組織裡全心從事工作的創新與發展。為培育全人，人力資源管理的任務，必需從事長期的教育工作，並且著重組織中個人的生涯發展。

#### B、培養哲學素養與體驗內在價值

培養哲學的人文素養，可以使人避免成為莊子所說的「一曲之士」。尤其在組織人力資源的培育上，更應注意人文美學的通識課程，及哲學素養的提升，方能使員工有更寬闊的人生觀，並在工作或是工作外發掘更高層的意義。

### (2) 樂於工作

組織成員若能體會一己之價值，則不論從事任何工作，皆能盡量保有對工作深厚的興趣，如同孔子所言：「知之者不如好之者，好之者不如樂之者。」而人力資源管理正是要使員工們都能把工作當作一種生涯、一種興趣的發展進而能樂在工作。

#### A、內在的激勵

讓員工在自己的工作中獲得成就感，並發揮其創造力、享受其中之樂趣。這也是 Maslow 的自我實現的需求。而人力資源發展在此時則可以安排一些美學的人文課程，以培養員工創造力的開展與對工作的興趣。

#### B、促進工作的價值感

員工若能體驗其工作是有價值的，便會將工作成果與一己奉獻合為一體。在這方面，人力資源管理可以介入組織發展的干預技術使工作豐富化，藉由

培養員工多種專業知識才能及工作輪調，來促進員工對工作意義的認同感。

### 3.人性尊嚴與榮譽的文化

組織革新的成功，「對人性尊嚴的重視」及「發展榮譽的文化」是重要的環結。舉有名的惠普之道(H-P Way)為例，它指的是流傳在惠普公司以人為重的精神，它最常被提到的是團隊精神、同心協力、樂於溝通、以及尊重個人的價值。當公司整體傑出的表現累聚為一股榮譽的文化時，成員對自己與他人的信心會促使冒險意願的增加。人與人之間相互的尊重會讓團隊合作進行的更為順利，並帶來向心力。而當上司對下屬的能力越有信心，下屬的生產力會越高，表現得越好，便產生組織榮譽的文化，此時組織便能夠有「創新」的信心。這也是一種自我強化的良性循環：對個人尊嚴的重視、良好的表現、榮譽心及創新的推動。

### (五) 領導

過去的人力資源管理僅止於人事功能的作業性角色，在組織裡的角色十分單一化。而隨著組織結構的急遽變化，人力資源的重要性增加，如今的人力資源部門與人力資源管理者，則必需發揮領導者的角色。他同時扮演著公司的智囊者、員工的支柱者、公平處理事情的保證者、提供最後負責任的管理者及資訊的專業人員，也要在顧客需求反應與提供直線人員策略性方向之間保證的關係(吳瓊恩，民 85)。面對如此多元化的領導者角色，人力資源管理者該如何修練自身的領導能力？唯有不斷提升反思的境界、直觀與預測未來的能力，才能保持應變的能力。

#### 1.創造前瞻遠景

所謂前瞻性即是「看得遠而深」之意。而具有前瞻性思維才能保持創新與學習的精神。面對複雜多變的環境，創造組織前瞻的遠景，才能匯聚內部的向心力和信任感。這是理想目標的藍圖，亦是具體的行動方案。人力資源管理者尚需由下而上建立人員的需要及期許，讓遠景成為員工努力的最大動力。

#### 2.成為通才者

人力資源專家今日擔負的是多元的角色，他同時是行政專家、員工領袖、也是組織策略夥伴、變革推動者，因此只具有技術已不足夠。應在技術、管理、人文及抽象行動間達到有效的互動與整合，並同時注重短期的(每日性)與長期的(未來的)焦點。他同時兼具知、情、意三方面的健全發展。

### 3.培養直觀預測能力

面對瞬息萬變而不確定的時代，創新與創造力為組織所迫切需要。而領導者不該只侷限於理性思考的能力，更重要的是發展直觀與預測能力。具有直覺性思考的能力，才能主動地開創新局面並解決問題。而具有預測能力，便是能洞悉環境時局的發展，瞭解未來發展趨勢，近而洞燭先機。直觀能力乃屬於人類右腦掌管，為了加強此能力，有必要從美學、藝術或靜坐等修練培養起。

### 4.掌握人性需求

成功的領導者必須掌握人員的需求並予以滿足。組織的成員都有其個別差異性，去察覺此差異性並使之對組織有所貢獻，同時滿足人員不同層級的需求(如 Maslow 所提的需要層級)，才能成功引導出員工的潛能，並促進組織的進步與發展。

### 5.鼓舞學習動機

在如此競爭激烈、科技變化快速的環境下，人員是否具有高度的學習能力，將關係組織的存或亡。因此人力資源管理者除了自身要不斷地學習求進步，更要鼓舞員工不斷地求取新知，並全力發展學習型組織。

### 6.哲學全局思考

領導者在面對複雜的情境時，必須有哲學思考的能力從日常生活中的行為習慣反思其所預設的假定，才把握改變的契機。而全局面的思考則表示理性、感性的調合，不致落入工具理性的思考模式。哲學與全局面思考能力，將有助於領導者創造時勢最佳的應變力。

## (六) 典範移轉

典範(Paradigm)源起於希臘字語(Paradeigma)，原義是模範、類型、範例的意思。科學歷史學家孔恩(Thomas S. Kuhn)在其著作「科學革命的結構」這本書中，將典範的概念帶進科學的世界。簡單來說，典範是一套明示或隱性的規範或規則，是思考的基本架構，人們透過這架構來瞭解、解釋世界(蕭武桐，民 86)

### 1.人力資源的典範移轉

典範移轉(paradigm shift)代表新的遊戲規則、新的競賽規則，而這種規則大幅度的改變了原有趨勢，以創新的趨勢掌握新局面，因此典範移轉與競爭優勢存在著密不可分的關係。當今組織最有價值的戰略資源—人力資源，正處於現代社

會價值多元化、相對化，並面臨 21 世紀迫切的競爭壓力時代。如何從混沌不確定的狀態善用典範移轉，突破過去及現有的格局，則是人力資源管理的重要課題。新的典範應是「富而求變，變則更富」。

## 2.人力資源角色的典範

### (1) 勇於創新

過去的人力資源角色偏重人事功能每日作業面，角色的扮演總是較被動、安於現狀。一方面大環境的因素，使得人力資源部門也常常為組織所忽視；無法接近公司的核心也缺乏策略性的介入。然而時至今日，人力資源的時代興起，不管是組織內、外部，人力資源角色應該突破習慣領域。所謂破繭而出，便是跳出自我侷限的限制，擺脫不必要的枷鎖，朝向更多元化及策略性的人力資源角色方向邁進。突破現狀後，更要不斷地學習與創新。在今日以知識經濟為主體的競爭環境，組織不斷地改造與變革因應時局。而人力資源的角色在面臨創新與守成的抉擇，卻連帶影響了組成功與否的關鍵。創新乃是導致典範移轉的最佳利器。創新的人力資源管理，將可以幫助組織適應快速的變遷需求，發揮人力最大的價值與成效，並開創組織發展的契機。

### (2) 轉型思考

要達到組織變革與創新的目的，光是靠變革的技術、系統是不夠的；首先必須從增強組織成員轉型思維開始。轉型意指一種巨大的改變，如果用來描述一般組織的改組，反而模糊了它真正的意義。轉型指的是組織發生了全面的改變，這種改變不只是工作技術方法，亦包含思考與價值信念。

吾人觀察外在事物常受限於內在的思惟，所謂「信念即所見」亦即「信念限制人看不到一些東西」(吳瓊恩，民 85)。因此人力資源管理必須培養組織成員一種「創造性的世界觀」，讓每個成員對組織都有整體的概念。當每個人心中都有未來遠景，並認同與組織命運與共時，才會真正投入組織的每項活動並展現開創性的作為。這樣的思考也是創意思考，它的宏觀及強烈的包容性，將不斷帶領組織走向進步與成長。

### (3) 自我肯定與發展

人力資源管理的使命就是培養與發展組織最重要的資產—人力資源。人力資源管理必須持續地追尋正面積極的目標，才能保持對環境的敏感度並能妥善處理

當前的人力資源關係與問題。如此不論是在組織中人力資源部門本身潛能與創造力的提升，或是對組織中成員的訓練發展，將有一定之功效。

值得注意的是，人力資源發展的功能隨著環境的脈動，從過去訓練人才的技能到注重人員的長期教育直到當前關心人員的生涯發展與組織發展結合，無疑地，便是典範的轉移。

### (七) 發展人力資本

組織創新的成功因素，主要來自於有效地管理及發展人力資本。「人力資本」意指在組織中有經濟性價值的個人知識、技術與能力。Hewlett-Packard 的總裁 Lewis Platt 說道：「二十一世紀成功的公司，將會盡其所能虜獲、貯存及使用員工所知道的。」

管理人力資本的與管理組織的工作、產品、科技不同，因為人力具有無形的及難以捉摸的特質。而值得注意的一點是，假如有價值的員工離開公司，組織投資在這些人的訓練及發展必會有所損失。因此為了在組織中建立人力資本，管理者必須開始發展策略來確保具有優良知識、技能、及經驗的人力。

#### ● 人力資源管理與發展人力資本

發展人力資源即是人力資源管理領域中很重要的課題。它可以應用在人力管理實務的幾個方面—

1. 甄選任用：焦點集中在招募、甄選及僱用最優秀而有創意的人才。
2. 訓練與發展：訓練方案在於彌補任用的不足、提供組織需要的技能訓練發展則是促使員工的生涯發展與組織發展的目標趨於一致。
3. 薪資管理：為了鼓勵知識與技能的成長與運用，應設計以知識突破 (pay-for-knowledge) 或技能及績效為導向的薪資。
4. 員工授權：組織裡常有員工徒有才能而無法應用的情形。組織必須將知識應用到每樣功能活動。因此適當的授權及鼓勵員工知識的運用，才能完全發揮人力資本的好處。
5. 團隊工作：團隊工作的建立有助於促進組織裡知識的交流與多元化的學習管道。而有效的溝通系統(例如面對面或使用資訊科技)將更能達到組織裡知識傳播的無界線。

6.人力資源與直線功能結合：人力資源人員與直線人員再創造知識導向的組織，負擔相同重要的責任。

#### (八) 創造性的組織文化

聯邦快遞(Federal Express)在航空包裹業能保持競爭優勢，是因為客戶普遍相信：委託他們的貨「隔日絕對安全送達」(Tushman,1997)。而組織文化正是構成聯邦快遞競爭優勢最重要的部份。

創造性的組織文化可說是組織創新的重要前提要素。Twiss(1986)即認為一個成功的創新活動必需是在組織願意採取創新活動的前提下才能進行。組織文化會影響整個組織運作的過程及結果，無論是人與人間的交流或是組織中的氣氛，都將會影響組織創新的成敗，而文化正是塑造這些非正式人際關係與組織氣氛的主要動力。

- 一個支持創新的組織文化必需具備下列特質 (Knowles,1980)

- 1.個人方面：尊重個體的差異，並培養個體的創造力。
- 2.人際關係方面：強調信任、平等、開放與合作的氣氛。
- 3.溝通系統：減少層級節制，加強上下與平行的溝通。
- 4.環境的適應性：有突破現狀及創新的勇氣，並不斷挑戰及解決目前的問題。

此外，激發創意的主要元素有二：(1)支持冒險與變革 (2)容忍錯誤。幾乎所有的經理人一致指出，這兩項是促進創新的關鍵因素(Tushman,1997)。

- 人力資源管理與創新的組織文化

今日的人力資源管理，有必要去塑造創造性組織文化，以迎接組織創新的挑戰。過去有不少學者試圖將「人力資源的策略創新組織文化活動」作連結，整理如表。

表 2-8 人力資源文化策略與創新活動的連結

專家學者	人力資源的文化策略	產生的創新活動
Frohman (1982) Twiss (1986)	激勵與支持創新的組織文化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 增進創新活動的成功機會</li> <li>● 增加創新商業化的比例</li> </ul>
Betz (1987) Edosomwan (1987)	鼓勵學習與容忍嘗試的企業文化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 使組織成員勇於嘗試，不怕挫折</li> <li>● 使組織成員能自由自在的發揮新構想</li> </ul>
Gupta (1990) 蔡敦皓、周德光 (1994)	建立創造性的工作氣氛	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 培養組織成員的創造力</li> <li>● 培養組織內的非正式人際關係</li> <li>● 使員工彼此間產生信賴感、減少不信任的情形</li> </ul>
Gupta (1990) Vesey (1991)	推動創新活動的共識	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 加速創新的進行與效能</li> <li>● 使創新的結果顯而易見</li> </ul>
Frohman (1982) Maidique & Zirger (1984) Quinn (1985) Cyber & Wilemon (1988) Gupta & Wilemon (1990)	高階主管的支持與承諾	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 增加創新成功的機會</li> <li>● 便於營造具有創新氣氛的組織環境</li> </ul>

資料來源：李漢雄，民 88，人力資源策略管理，頁 47。

人力資源專家在分析現存的文化及診斷時，都處於一個極佳的位置。他們可以提供價值修正的方向，並且與員工溝通行為的修正。而人力資源專家可以設計及幫助實行變革管理方案、尤其是教育訓練、績效管理、與報酬制度等機制。

由此可知，人力資源管理在塑造創性組織文化時，所必需發展重點有：

### 1. 診斷組織文化

既然文化是成功執行策略的問題關鍵之一，人力資源專家該如何診斷組織特有規範及價值呢？Tushman(1997)舉出「六步診斷法」來幫助診斷不同層級的組織文化—

- 步驟一：辨認該單位所面對的挑戰。如客戶的需求市場的區段組織擁有那些優勢能力？
- 步驟二：辨認完成各項目標所須執行的關鍵任務。

- 步驟三：辨認未來需要那些規範，以確保任務得以有效完成。這些規範是一些特定的態度與行為。
- 步驟四：評估當前的文化規範。
- 步驟五：辨認所需規範與既存規範之間的鴻溝。
- 步驟六：決定縮減這些鴻溝所須採取的行動。

## 2.提高員工的承諾與共識

組織文化較強的公司，善長運用參與方式來建立承諾，並作出判斷並塑造文化。有三種特性可以引導人員逐漸提高承諾：包括抉擇(choice)、能見度(visibility)、不可撤銷性(irrevocability)。每一種特性都會增加人員的責任感。落實於管理實務面，可以運用如下方法(Tushman,1997)：

- 設計可鼓勵人們持續作選擇的制度與程序。
- 運用適當的儀式及象徵提升個人對團體的歸屬感。
- 在回饋流程中，納入團體評量。
- 強調長期的「生涯」選擇與「投資」等概念，而不是短期的「工作」。

## 3.激勵與獎酬塑造文化

就長程而言，獎酬制度確實可以影響行為。設計獎酬制度時，必須認清組織內各種不同的獎酬對行為的影響。而某些更立即的心理強化措施，有時比財務獎勵來得重要。而人力資源專家在設計薪酬與激勵制度時，要特別注意幾項策略要素，以有效地塑造文化：

- 瞭解部屬重視什麼。
- 工作本身即是報酬。
- 重視獎酬的適當時機。
- 善用社會性學習。
- 避免千篇一律的獎勵。

## 4.高階主管的支持與承諾

許多研究發現，來自高層管理者的褒揚與支持，將更能有效地促進組織創新。而管理者若想激發員工的創意，便向員工傳遞一貫的訊息：期待他們不斷挑戰現狀。

## 5.建立容忍風險與錯誤的組織文化

除了支持創意外，若要發展創造性文化，還必須承擔風險與接受失敗的

可能性。如果員工可以觀察到，出於善意的錯誤不但可以被容忍，更有可能會再得到讚許，那麼他們的創意自然會源源不絕。

## 6. 嚴格的員工甄選制度

具有嚴格的員工甄選制度，較易塑造強勢的組織文化。這套制度強調核心價值並期待合宜的態度與行爲。人力資源管理實務方面，可以從兩方面予以補強—

### (1) 人員甄選

在甄選人員的過程中，必須察看那些人比較重視組織規範，或那些人的近期經驗比較適合現今組織的作法。並甄選認同組織核心價值的求職者。

### (2) 人員訓練

新員工加入組織，要展開一連串社會化的過程，並直接接觸組織的核心價值、信仰、行爲、與態度。這些訓練的內容包括：

- 最高經營者表達關注並樹立典範。
- 透過清楚而一貫的聲明、評量制度，以及模型，強調某些特定的態度與行爲是公司所期望的。
- 透過訓練、會議、大小活動，提供持續社會化的機會。
- 持續增強並讚揚合乎公司信念的生活。

## 第五節 創造力與組織生命週期之間的關係

本研究以組織創新為研究主題，並探討在不同的組織生命週期與新的競爭環境下，組織是如何提升其創造力以及競爭型態之塑造、促進知識累積、利用、擴散及創新的組織結構，因此，未來企業取得競爭優勢的主要來源在於知識資產之持續創新，如何吸收外來知識，結合本身的既有知識及創造力，以提出新技術、新產品、新管理方式等的的能力。本研究以我國高科技產業與傳統產業二者相較作為研究對象，針對組織創新之研究議題，探討組織在不同的生命週期及不同產業下必需要提出那些不同的策略來持續組織的創造力。

表 2-9 組織生命週期階段特徵綜合表

情境	組織	創新與策略
<u>出生期</u>		
小企業	非正式組織	巨額的產品線創新
年青	無差異性	利率策略
	創立者一人支配	高度集權
險		實質的風險
同質環境	資訊處理粗糙	
<u>成長期</u>		
中期規模	稍微正式化結構	產品市場範圍擴大
較老	功能性組織	至相關區域
複數擁有者	適當的差異性	產品線創新增加
較異質性且競爭性	較不集權	快速成長
<u>成熟期</u>		
環境較大較老	正式性官僚結構	一致性產品市場策略
擁有者很多	功能性組織	集中於有效供應一明確
較異質性且競爭性	適當的差異性	市場
	適當的集權	保守
	資訊處理同成長	成長減緩
<u>復甦期</u>		
環境很大	部門式組織	多樣化產品新市場策略
環境異質性、競爭性均大，具動態性	高度差異性	高度風險及規劃
	複雜的控制及資訊處理	實質創新
		快速成長
<u>遞減期</u>		
市場規模	正式、官僚結構	低層次創新
同質競爭環境	大多功能性結構	降價
	適當差異性及分權	產品市場一致性
	資訊處理較不複雜	風險迴避、保守、低成長

資料來源：孫卿雲(1990)，企業生命週期與組織特後之相關研究碩士論文。

## 第六節 人力資源管理策略、組織生命週期與組織創新之關係

有關人力資源策略與組織創新、知識創造、以及知識整合的關係，王柏年(1999)發現位於成長期的企業在人力資源管理上的普遍做法為重視人力資本投資、承諾基礎的績效管理、開放式溝通、競爭性激勵措施、員工參與、團隊工作導向的工作組織；而此時期企業的組織創新績效也較佳，另外人力資源活動上以開放式溝通與競爭式激勵措施的人力資源管理制度對創新有正向影響。高培峰(2001)認為組織於草創期應採用效用型人力資源策略，成長期應採用協助型人力資源策略，成熟期則應採累積型策略。魏正德(1999)發現不同生命週期階段的企業，人力資源活動在薪資與績效獎金制度、使用非物質獎勵的程度、不景氣時裁員的程度、以及招募規畫重視程度會有差異；在草創期、成長期與重生期企業的人力資源策略傾向累積型而成熟期企業傾向效用型策略。Koberg, Uhlenbruck, and Sarason (1996)研究發現企業提供的股票分紅制度與組織創新的關係受到組織生命週期的影響。蔡明田與廖曜生(2002)發現薪酬策略與組織創新的關係因組織生命週期的不同而有差異。

## 第三章 研究方法與設計

### 第一節 觀念性架構

#### 一、研究架構

由以上的文獻探討發現人力資源策略對組織創新有影響，不同的組織生命週期與人力資源策略則有適當的關係，因此本研究提出以下的觀念性架構(如圖 2 所示):

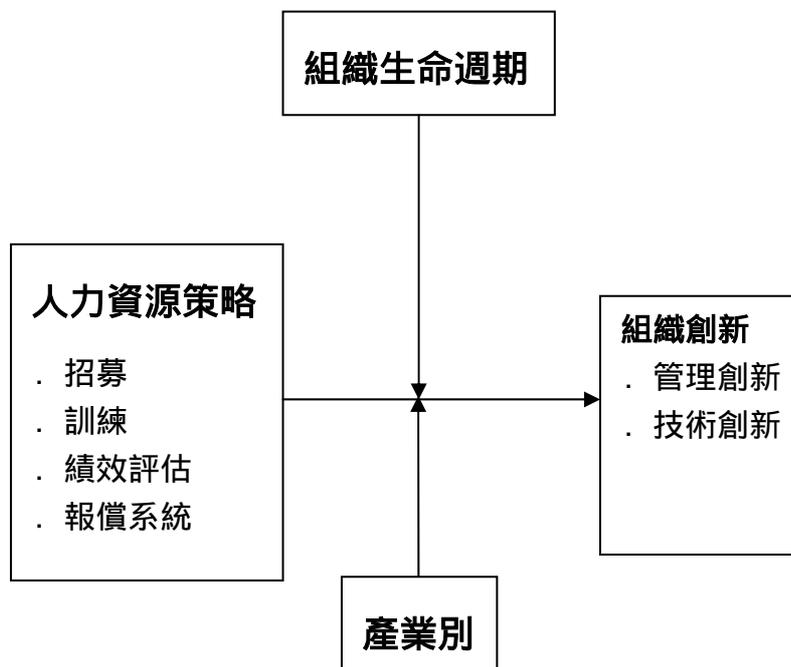


圖 3-1 研究架構

#### 二、變數說明

本研究的主要變數為人力資源策略、組織生命週期、以及組織創新，操作性定義分別說明如下

- 人力資源策略：指企業策略性的人力資源管理活動，包括招募與甄選、訓練、績效評估、以及報償系統。
- 組織生命週期：指組織發展的各個階段，本研究採用 Adapted from Robert E. Quinn and Kim Cameron 的分類，將組織生命週期分為創業期、導入期、成長期、成熟期。

- 組織創新：指組織創新程度。本研究探討的重點為在不同組織生命週期下高科技產業的管理創新與技術創新之比較及在相同組織生命週期下傳統產業與高科技產業的比較則以製程創新與產品創新來探討。
- 技術創新：指產品、服務、程序上的改良或創造全新的產品等，其涵蓋四個方向，分別為持續全球化、新科技的運籌、控制成本及對市場的回應性。
- 管理創新：指包含行銷創新、組織特性創新、組織制度創新、以及策略創新。包含八個主要方向：管理變革、學習型組織、建立組織承諾、人性關懷與人性尊嚴、領導、典範移轉、發展人力資本與創造性的組織文化。

## 第二節 研究設計

### 一、研究方法

本研究旨在探討不同組織生命週期及不同產業間企業人力資源策略與組織創新的關係，本研究將於高科技產業(定為 IC 封裝)中選取成長期企業及成熟期企業各一家，以及傳統產業(訂為食品業)中選取成熟期企業一家，以代表高科技產業在組織生命週期中之成長期及成熟期，並加以相互比較。以及高科技產業與傳統產業於相同的組織生命週期階段中，所呈現相異之人力資源管理策略及該差異對組織創新之影響。]

### 二、研究對象:

- 高科技產業 — 華泰電子股份有限公司  
力成電子股份有限公司
- 傳統產業 — 泰山企業股份有限公司

本研究主要的研究對象，是選定在高科技產業以及傳統產業中，信譽良好、發展穩定、具有良好的企業體質、組織生命週期契合本研究條件、人力資源管理策略透明化、以及支持業界與學術界多加交流之具產業代表性的企業。在訪問對象方面，分別就擁有 100 人以上員工之高科技產業及傳統產業公司之人力資源管理部之高階主管者為主。其原因為人力資源管理部之高階主管更能掌握該企業具備之人力管理資源、詳盡的人力資源管理活動、企業目標及價值觀、以及對組織創新之影響及其過程，使本研究訪問內容更充實、更具可靠性，進而達成本研究之目的。

而所謂「高科技產業」，目前尚未有一具體客觀且認的定義或標準來認定，一般大致上分為兩類，(李照琦 2002)：「量化的指標性定義」與「質化的概念性定義」。量化指標性定義依據研發或勞力等數據資料作為評斷高科技產業之標準。質化概念性定義則藉由高科技著重研發創新、風險大等產業特性之描述，釐清我們對高科技產業的認識。在學術研究上，最常被採用的量化的指標性定義。而其中以投入研發經費比重的百分比為最常引用的指標。然而，政府政錄擬定則多採質性的概念性定義，以產業別或產品種類作為政錄標的。依據經濟部工業局「促進產業升級條例」第八條所指「新興重要策略性產業」內所指出之產業共有三C工業、精密電子元件工業、精機械工業、技術服務業、高級材料工業、綠色技術工業、生醫及精化工等八大類，約一百四十項產品，才是政府政採取質性概念性定義的代表。

### 三、資料蒐集

本研究之資料蒐集可分為兩個部份，先是以次級資料之蒐集並整理歸納，再透過個案訪談法來分析高科技產業及傳統產業的情形與資料，藉以深入瞭解在不同的組織生命週期的人力資源管理策略及在不同的產業上是如何影響組織創新，希望經由個案研究的推導方式發展相關之命題。

#### (一) 初級資料

根據次級資料蒐集的內容、發展研究架構，擬出訪談題目，然後進行個案公司的深度訪談。

#### (二) 次級資料

蒐集和人力資源管理策略及組織創新相關之資料，來源包括：

- 有關人力資源管理策略及組織創新相關的書籍。
- 與研究相主題相關之國內博碩士論文。
- 高科技產業及傳統產業之年報。
- 網際網路 WEB 站。

本研究採行人員深入訪談之個案探索性研究，在資料蒐集方面，研究架構未形成前皆為次級資料之蒐集與文獻整理，據此擬出訪談問題後，進行個案公司的深度訪談，以取得初級資料。在撰寫個案階段，若發現不完整的部份，或是需要更詳細的資料，會再透過網際網路或相關資料，以取得個案公司的最新報導，

最後結合相關文獻之探討，發展出研究架構。

## 第四章 個案描述

### 第一節 高科技產業

#### 一、產業概況

台灣半導體產業在經歷 2001 年的景氣低迷，截至今年為止，各種產業的專業研究機構對於本年度的前景預測多半持樂觀看法，根據工研院 IT IS 的預估 2002 年台灣半導體產業總產將達到 6085 億元，較 2001 年成長 16.1%。雖然業界及研究機構的數據顯示，2002 年的成長力道仍不足以彌補 2001 年的衰退，但卻是半導體產業站穩腳步，開創新局面的契機。

由於電子業與半導體業的國際大廠去年大幅實施裁員、關廠及減少資本財投資等措施因應景氣循環，相對於製造服務代工業者而言，短期或許同樣艱辛，但中長期發展觀之，因國際大廠自有產能急速縮小，將可增加委外商機，另外，由於技術與新產品的演進加速，也促使國際知名大廠擴大委外業務，以即時獲取商機；為因應激烈的全球競爭與著眼亞太高成長市場需求，未來將是委外市場成長之重要來源。

#### 二、產業之特性

高科技產業由於屬於新興產業，故有許多特性與高度成熟的產業有所不同。一般而言高科技產業具有以下特性：

- (一) 高科技產品市場變化非常快，生命週期短，市場競爭激烈。
- (二) 高科技產業具高度風險，因此投入時機的選擇非常重要。
- (三) 高科技產業以人才為本，對科技人才的掌握十分重要，因此相當重視科技人員的教育與管理。
- (四) 高科技產業的產品品質必須符合高精密度和信賴度。
- (五) 高科技產業產品的研究開發，必須借重多數人的智慧集體合作。
- (六) 高由於投入大量的人力和物力進行研究發展，高科技產業十分重視產品的著作權及專利權。

由以上產業特性得知，高科技產業由於技術變化快速、成長迅速，故十分重視創新與研究發展。而良好的管理制度與優越的技術都是高科技公司成功的原因，人力資源更是推動企業運轉的原動力(吳惠玲，1990)，因此，高科技公司如

何運用人力資源促進組織創新的能力，乃是極為重要的問題。

### 三、人力資源管理特性

高科技產業由於具有獨特的產業特性，其人力資源管理也有異於一般產業之處。研究學者陳正倫(1998)則在整理分析國內外文獻先後指出，高科技產業的人力資源管理具有以下特性：

#### (一) 高科技人才需求比例高

所謂的高級人力是就行政院經濟建設委員會人力規劃處以技術層次作為高級人力的區分標準，依其標準，高級人力包括主管、經理與專業人員。由於高科技企業工作內容轉變性大、工作複雜性高，執行作業所需的技術與能力當然亦需隨之提升，所以對於高級人力的需求比例較傳統產業更加殷切。

#### (二) 特別重視員工的教育訓練

由於高科技產業環境變化迅速，高科技組織的管理者必須較傳統產業更加重視培養其內的工程師、研發人員與各種專業人員，並經常不斷的提升他們的知識與技術。

#### (三) 高度吸引力的員工激勵

高科技企業常常要以具高度吸引力的薪酬制度、福利、生涯發展等有形或無形的鼓勵來激發員工的創造力。例如員工的紅利、增資股票的認購與選擇權、專案獎金、升遷的機會、愉悅的工作環境等，以滿足員工的需求。

#### (四) 強調對員工的授權賦能

高科技企業可以藉由對員工授權賦能，增加員工的責任感及其經驗並發展出正確的判斷力，使每一階層的主管都能有獨當一面的能力。此外，適度授權的領導風格也會對重視創新與研發的組織有幫助。而充分授權對員工的激勵與發展也是有助益的。

#### (五) 重視自主性管理

高科技產業中，由於員工受教育程度較高，使企業在管理與制度方面，需要有一些不同於傳統產業的作法。以高科技產業中的研發人員為例，他們具有聰明、認真、渴望獲取高成就的動機、自我導向與強烈的自主概念，希望能在工作的環境中擁有自主性，所以人力資源管理者必須給予足夠的工作自主權與參與權、彈性的工作時間等措施，否則將會影響他們的工作滿足與工作績效。

從以上可以看出，高科技產業由於技術變化快速、成長迅速之產業特性，非常重視創與研究發展。故其人力資源管理具有重視員工自主與參與、激勵性薪資、重視教育訓練、團隊工作、開放、公平的組織文化以及重視員工的生涯規劃等特性。

## 第二節 華泰電子股份有限公司概況

### 一、企業願景

「誠信踏實、永續經營」是華泰電子創業精神與經營理念。無論是服務客戶、照顧員工、企業經營、對股東負責與善盡企業公民責任等各方面，華泰數十年來始終如一。自1971 年公司成立以來，華泰電子透過製程創新、資訊科技創新、企業流程創新的核心優勢，持續為國際性大型客戶、與利基型高成長中小型客戶，提供積體電路封裝與測試製造服務(IC packaging and testing services)、與專業電子製造服務 (Electronics Manufacturing Services, EMS/CEM)，以高品質、多元化的成本結構、產能規模、交期速度與全球運籌支援等不同的服務組合，與客戶建立長久的合作夥伴關係。秉持過去一貫的信念，華泰電子將持續致力於研發、資訊科技、產能、人才培育與全球運籌網路，以強化內部中高級管理團隊、建立組織學習知識庫、作業流程的規範與設計、成本管理與控制、組織內部協調與溝通。以客戶導向、服務導向的品質與績效，作到世界級的客戶滿意度。

### 二、公司概況

(一) 設立登記日期：中華民國六十年六月十日

(二) 沿革

華泰電子為杜俊元博士與國內具有名望之工業界人士集資創建。截至九十一年底，華泰電子擁有員工約肆仟捌佰多人，總資產約貳佰陸拾陸億元。

(三) 定位

華泰電子擁有成品事業中心和半導體事業中心兩大事業部門，是專業的電子製造服務和積體電路封裝測試製造服務供應商。華泰電子專注於提供各式各樣高附加價值的電子製造服務，與客戶建立長久的夥伴關係。

#### (四) 公司沿革

- 60年 6月—華泰電子正式成立，實收資本額為新台幣11,000,000 元整。
- 79年 3月—成品事業中心新廠房完成，正式加入生產。
- 81年 5月—半導體事業中心通過ISO9002 品質認證。
- 82年 4月—成品事業中心通過ISO9002 品質認證。
- 83年 4月—公司發行普通股，4 月20 日以第一類股在台灣證券交易所正式掛牌買賣。
- 7月—與英代爾(INTEL)簽訂膠帶封裝技術(TCP)移轉合約。
- 86年 7月—BGA 新產品正式進入大量生產。
- 87年 6月—成品事業中心通過ISO14001 認證。
- 10月—半導體事業中心通過ISO14001 認證。
- 88年 3月—成品事業中心投資設立北美海外結盟製造基地- Sparqtron Corporation。
- 4月—企業資源規劃系統(ERP：SAP/R3) 及MES (製造執行系統)上線。
- 半導體事業中心收購北美封裝大廠-IPAC，將生產觸角延伸至北美。
- 6月—新企業識別體系正式使用。
- 7月—現金增資發行普通股3,400,000,000 元，每股以新台幣34 元溢價發行。
- 9月—菲律賓子公司（OSE Philippines）正式開始營運。
- 完成因應公元2000 年電腦年序危機資訊系統、非資訊系統、供應鏈管理與相關應變、備援計畫。
- 89年 6月—企業總部大樓完工啓用。半導體事業中心、成品事業中心人員、設備進駐生產。
- 90年 9月—現金增資發行特別股1,500,000,000 元，每股以新台幣11.5 元溢價發行。
- 91年 1月—成品事業中心榮獲國際主要專業電子製造服務期刊Circuits Assembly 和Technology Forecasters, Inc.市場研究公司所舉辦之全球Service Excellence Awards for EMS 獲頒中型EMS 供應商之「傑出表現總獎」(Highest Overall Customer Rating)。
- 7月—總經理李建良先生請辭，由杜紹堯先生接任。

92年 1月—現金增資發行普通股1,500,000,000 元，每股以新台幣5.0 元折價發行。

2月—董事長楊美瑛女士請辭，由杜俊元先生接任。

### 三、公司組織

(一)公司組織系統圖

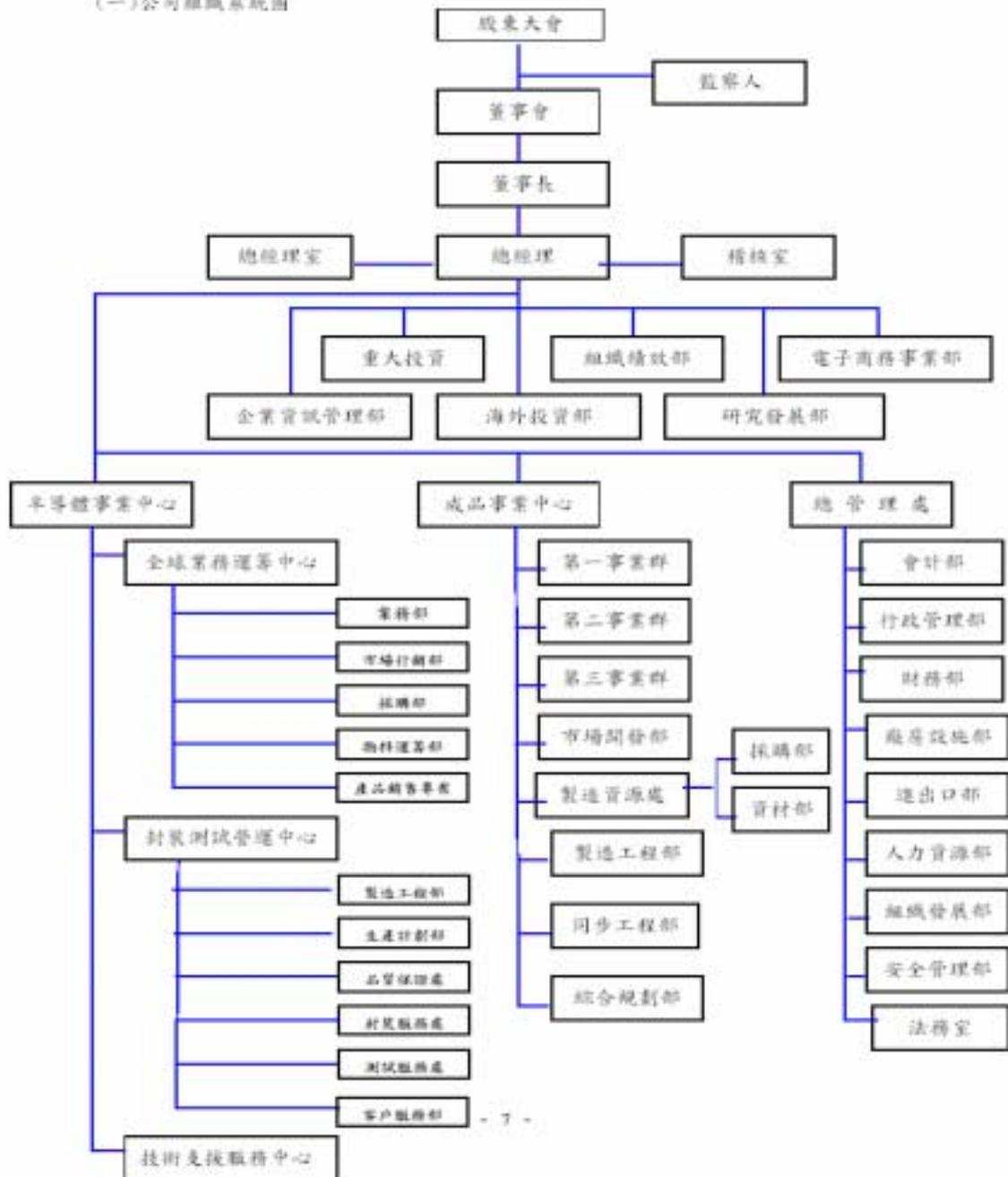


圖 4-1 華泰組織圖

資料來源：華泰電子 91 年度年報

#### 四、各主要部門所營業務：

表4-1 華泰主要單位職掌

部門	主要職務
稽核室	綜理公司管理制度之設計與推動，制度與專案推行成效之追蹤與稽核
企業資訊管理 部	負責公司資訊作業及電腦軟體、硬體之維護與整體規劃，研究發展
會計部	綜理公司會計、成本、股務等事宜
行政管理部	負責全公司之總務、交通運輸等事宜
財務部	負責公司財務規劃等事宜
廠房設施部	負責全公司廠房、機器等硬體設施之規劃、維護及保養等事宜
進出口部	負責全公司之進出口業務、保稅業務等事宜
人力資源部	負責全公司之人力資源、教育訓練等事宜
安全管理部	負責全公司之安全衛生、勞工法令等事宜
組織發展部	負責總管理處各項專案規劃與執行及績效追蹤
法務室	負責全公司之與法令相關事宜
第一事業群	電腦主機板、Memory module，TFTLCD 之 PCBA 等產品之產能規劃、客戶 訂單服務、技術改善、製造規範督導、製程管制、品保檢驗
第二事業群	衛星定位器、晶圓設備控制器、商業/工業/醫療用顯示器控制板、交通號誌控 制板、及其他工業用產品控制板、區域網路等產品之產能規劃、客戶訂單服 務、技術改善、製造規範督導、製程管制、品保檢驗
第三事業群	筆記型電腦、掃描器、Mini notebook 主機板、名片型介面卡、外接式 Fax modem 等產品之產能規劃、客戶訂單服務、技術改善、製造規範督導、製程管制、 品保檢驗
市場開發部	1. 引進策略性新客戶 2. 整合性行銷傳播 3. 目標產品之市場研究
製造資源處	1. 資材部：綜理公司物料需求計劃庫房倉儲及供應管理、帳務管理、IQC 及 供應商管理、成品出貨等 2. 採購部：綜理公司原、物料之採購，市場供料之調查
製造工程部	1. 製程研發部：綜理公司生產自動化、製程技術研究發展事宜 2. SMD 之組裝及技術製程
同步工程部	1. 對外協同客戶縮短產品研發時間，對內加快產品導入時程 2. 機構模具設計/包裝方式設計，ATE/ICT 程式及治具設計 PCB LAYOUT

表4-1 主要單位職掌 (續一)

部門	主要職務
綜合規劃部	綜理系統稽核、製程統計、量測校驗、教育訓練、ISO 品質系統規劃及文係管制
品保處	綜理產品品質之提升及品質管制之執行，及客戶服務事宜
專案室	綜理生產線相關制度訂定，機器設備經濟效益評估、生產力評估及廠房規劃等事宜
封裝處	綜理積體電路生產製造及 BGA 產品生產製造、生產技術及工程技術之研究發展、生產管制、成品倉儲、材料控制、物料需求規劃、統籌客戶技術規範確認及 BOM 等有關之各項事宜
測試處	綜理測試程式、生產及工程技術的事宜
行銷業務處	綜理開發新客戶、市場情報收集掌握、客戶往來通訊之處理
採購部	綜理公司原物料、零件及設備購入等業務
研發處	新產品開發設計、模擬分、工程技術發展及自動化工程研發

資料來源：華泰電子91年度年報

## 五、營運概況

### (一) 業務範圍

(1)華泰電子業務範圍包括：

1. 積體電路及各種半導體零組件。
2. 各種電子、電腦及通訊線路板。
3. 電腦及通訊產品之硬體、軟體、系統及其週邊設備。
4. 前各項產品研究發展、設計、製造、裝配、加工、測試及售後服務。
5. 一般進出口貿易業務（許可業務除外）。

## (2)營業比重

表4-2 華泰營業比重

產品項目	營業比重要(%)	
	91年度	91年度第一季
塑膠積體電路	49.88	48.43
系統產品	7.26	11.36
通訊產品	21.47	15.47
電腦週邊	13.84	18.30
工業產品	1.14	1.53
其他	6.41	4.91
合計	100.00	100.00

資料來源：華泰電子91年度年報

### (3)本公司目前之產品與服務：

#### ◆成品事業中心

A.定位：專業電子製造服務（EMS/CEM）供應商。

B.業務範圍：接受客戶委託，從事電腦系統、電腦週邊、網路通訊、電信通訊、工業電子、汽車電子、消費電子、醫療電子等各種電子產品的代工製造。

C.成品事業中心提供客戶全方位的電子製造服務，服務項目涵蓋：印刷電路板佈線(PCB Layout)、製造最佳化設計(DFM)、測試最佳化設計(DFT)、快速原型組裝(Prototype)、零件採購管理(Materials Management, Turnkey/Consignment)、印刷電路板組裝量產(PCB Assembly)、背板組裝(Backplane Assembly)、功能性/可靠度測試(Function & Reliability Testing)、線材組裝(Cable Assembly)、系統整合(System Integration)、配銷支援(Distribution Support)以及維修服務(Repair Service)。

#### ◆半導體事業中心

A.定位：積體電路（IC）封裝測試服務供應商。

B.業務範圍：積體電路（IC）及各種半導體零組件封裝測試。

C.主要產品及服務：半導體事業中心的主要產品為積體電路（IC）之元件封裝，適用於電話、電視遊樂器、個人電腦（PC）、微電腦處理器(Micro-Processor)、數位及類比訊號處理器(DSP)、資訊家電(IA)、消費性電子、電信網路、工業用控制器、計時器、遙控開關等各類商業及軍用產品。

#### (4)計劃開發之新產品

1. PBGA/LFBGA/MCM 系列產品的持續開發。
2. 高散熱與高層數產品發展。
3. 高頻產品系列產品發展。
4. Flip Chip 相關產品研發。
5. SiP(System in Package)產品開發。
6. 環保構裝產品的持續發展。

#### 六、勞資關係

本公司員工福利措施、退休制度與其實施情形及勞資間之協調情形：

##### 1、員工福利措施

- (1)成立職工福利委員會，統籌辦理員工各項福利措施。
- (2)員工因遭受職業災害而致死亡、殘廢、傷害或疾病時，依勞動基準法有關災害補償之規定辦理。
- (3)成立勞工安全衛生委員會暨管理單位，確實辦理勞工安全衛生事宜。
- (4)辦理勞工教育訓練以增進員工專業知識，發揮敬業精神。
- (5)提供各項補助如婚、喪、住院、生育等補助。
- (6)福利餐廳提供員工方便、衛生、營養及廉價的餐點。
- (7)提供安全、舒適及清潔的工作環境。
- (8)員工因服兵役可申請留職停薪。
- (9)實施員工每季分紅之績效獎金制度。
- (10)員工分紅入股。
- (11)公司為全體員工辦理團體住院醫療險。
- (12)每年不定期辦理勞工教育訓練活動。
- (13)於公司內部設置哺乳室，提供產後之員工良好哺乳環境。
- (14)建立員工幼兒托兒協助措施，並使員工享有學雜費8折之優惠。

##### 2、退休制度

本公司自75年11月即遵照勞基法所訂、按月提撥員工退休準備金，存於中央信託局並設立勞工退休準備金監督委員會，為因應84年度將實施之財務會計準則公報第18號「退休金會計處理準則」，自82年7月起報經目的事業主管

機關同意後，已將提撥百分比提高為百分之四，並向主管機關經濟部加工出口區管理報備，並獲82.8.9.經加處(82)勞字第00六七0二號文准予備查在案。

3、其他重要協議：公佈員工申訴制度，提供員工申訴管道。

## 七、最近二年度及截至年報刊印日止從業員工情形

表4-3 華泰最近二年度及截至年報刊印日止從業員工情形

年 度		90年度	91年度	92年04月
員 工 人 數	直接	3,467	3,222	3,141
	間接	1,931	1,603	1,622
	合計	5,398	4,852	4,763
平均年齡		28.00	31.16	31.00
平均服務年資		3.00	5.29	4.98
學 歷 分 析 比 例 %	博士	0.02	0.00	0.00
	碩士	0.79	0.91	1.11
	大專	39.63	73.25	45.19
	高中	42.13	40.36	38.70
	高中以下	17.43	15.48	14.70

資料來源：華泰電子91年度年報

## 八、人力資源管理策略分析

### (一) 招募與甄選

人力是組織最重要的資源，當人力需求決定之後，就應該積極地羅致人才；然而，如何任用適當的人員使其擔任適當的工作，是人力資源管理的重要任務，而華泰電子就是有此想法去招募、甄選，堅信要先找到對的人，才能做對的事情。從此看出，華泰是用了任用中的四大原則—因事設人、因人唯才、考試取才、人盡其才來實行的。

企業組織要僱到優異的員工，須靠良好的甄募程序和作業，才能讓具有工作能力和正確態度的應徵者，願意加入企業陣容，共同努力推動企業目標。故華泰實行就會先擬訂甄募計畫，要哪種人力的類別及人數、擬定徵募策略...等。華泰

也會把職務之說明書、所需之資格要件、本企業概況的資料準備好，來配合甄募。

在甄選上，華泰中主持員工甄選工作者，就會從工作條件、組織狀況與應徵者的個人資料作充分的比較與分析，然後再作選用的決定。而在華泰的管理階層職位空缺時，大多都是以內部升遷為主，而且是採用公告的方式，也就是開放式招募。重要或特殊的職位，需經過人格特質測驗。考核態度、觀念和技能等，對外招募或公告會先列出必要條件及職位特色，讓候選人可事先考慮其適應性。

被錄用的員工便會讓人力資源部門人員引介至服務單位與其直屬主管見面並開始接受職前訓練。而職前訓練之內容就會依工作內容、訓練對象之學力程度及要求之不同而有不同的訂定。而職前訓練結束後，用人單位隨即對新進人員施予試用或實習，並開始分配工作，此時均在嚐試及探索階段。當新進人員試用或實習期滿，應由主管予以考核，以確定其在該職位所表現的績效是否符合要求，而經考核合格後則予以正式任用。故當員工從職前訓練到試用、考核後，以其直線主管已了解員工之工作能力、工作潛力及工作意願是否可行後，此時就對其表現覺得滿意而給予考核合格後，便可正式成華泰的一份子。

## (二) 訓練與發展

因為華泰電子堅持著員工是公司最重要的資產的這個理念，因此華泰電在員工的訓練與職涯發展上也十分重視，每年在員工教育訓練及課程設計上所花費的成本高達兩、三百萬元。在我們研究華泰電子的訓練與發展這個主題時，我們需要考慮及分析的有以下幾個層面。

首先，華泰電子在為員工設計教育訓練課程時，課程內容所重視的通常都是強調華泰電子的職能發展。基本上，華泰比較傾向目標導向及偏重專業性技能的訓練及教導，各種不同的部門有各種不同部門需要學習的專業知識，而其所設計的課程也強調行為觀念的調整，有主題性的訓練，針對不同部門、不同職位及其所需的不同技能而設計，也有通識性價值觀的養成及行為導正與培育等較制式且感性的課程。

附帶一提的是華泰電子所採的「選修」式的教育訓練，也就是設計許多不同的教育訓練課程，再依照該受訓人員的需要及職位特性而供其選擇。其中，有些系列的教育訓練課程是某些職位人員所必修的，若其他職位的員工意欲選修者，也可列為選修。這個制度的執行，除了可以強迫員工學習本身職位上所需應用到

的技能及知識外，尚可讓員工彈性選擇自己認為在自我職涯規劃中有可能應用到的技能，也可以讓員工在個人生涯發展裡有更好的規劃。

華泰電子的訓練課程通常都由公司裡專業的教育訓練規劃師所規劃設計，這些課程規劃人員會針對華泰電子的內部需要考量、人員職位屬性、課程成本、相關所需知識、職業道德及行為觀念調整等因素來彈性變換課程內容，規劃許多實用性的課程以供員工學習。

在教育訓練的課程裡，除了考量技能性的需求外，華泰電子也十分重視員工的人格發展、溝通技巧、人際關係的培養和管理能力。這些課程可以培養員工的表達能力及溝通能力，讓員工擁有更好的人際關係，使得部門內部產生向心力及團結感，也可以讓受訓者學習如何管理及如何領導，為日後的晉遷先行打好根柢。

就上述各點可知，其實華泰電子在為員工設計課程內容時，就已經把一些日後員工職涯發展時可用到的技能及知識都規劃在內，因此，華泰電子對員工的個人生涯發展其實非常重視且積極的培養員工所需的能力。

值得注意的是，華泰電子的員工接受教育訓練後對其薪資報酬並不會有直接的提高，但可能影響員工的晉遷機會，華泰電子對員工薪資報償的調整採取以職位晉遷的方式為重，也就是說員工有升遷時才較有可能直接在薪資結構上進行變動，對其薪水報酬進行提升。

### (三) 績效評估

績效評估又可稱為績效考核、員工考績或人事考核，意謂企業對其員工在過去某一段時間內之工作表現或完成某一任務後，所做的貢獻度之評核，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，作為調整薪資及考慮昇遷、獎懲的依據。

華泰電子對於員工的績效評估所採的評估型態可以分以下二種—

#### 1、員工自我評估

華泰電子採員工自我評估是員工本身針對自己實際工作表現的績效予以評估的一種方式。員工本身是最了解自己人，基於對人性的尊重與信任，由員工自己進行評估不失為一個好方法。因為自己的優缺點改進與否，自己是最清楚的，可避免由他人評估而出現暈輪效果等誤差。

#### 2、主管評核

此為傳統的評核方式，由直屬上司就其指派任務的工作表現、能力及技術等，進行了解與評估，亦為最直接的考量。華泰電子採主管做績效評估，原因是在於主管人員與部屬朝夕相處，最了解其部屬的工作績效且主管人員較能了解組織的整體目標及人力資源政策，其考核所得資料較能配合人力資源措施。

在績效評估的方法上華泰電子是採「重要事件法」，即由主管或專門人員針對受考評者平日工作中各種不同的重要或特殊事件，加以記錄於受評者的資料卡上，以瞭解其工作成效。華泰採用此法的最大作用在於工作發展，希望員工在工作和態度方面予以改進而有所表現，所以考評者在考核時，可以強調受評者的人格因素，如創造力、可靠性等，且應多考評其工作上的成果。

另外華泰在績效評估上也同時採用另一方法「目標管理法」(MBO)，是由各階層的主管與員工一起設定未來的工作目標，盡力要求工作績效以達成目標，然後再以其設立的目標和工作績效來比較，做為評核的標準。在目標管理中，其重點並不在於要求管理人員，以同一種管理行為的模式來達成目標；相對地，華泰注重目標的是否達成，至於執行上管理方式、程序等的差異則較不重視，只要適時的回報進度即可，因此華泰公司對於員工的團體表現的重視程度高於員工個人的工作表現。

在績效評估上，華泰電子相當注重員工是否有新創意，員工若有創意欲呈現給公司者，可以在公司的資訊系統上公開來發表，公司也會給予這些發表創意的員工相對的獎勵，在獎勵方面，華泰公司通常以年終獎金的方式給予獎勵，較少直接對員工做調薪的政策，一般調薪只有在員工升等時才會有所調整。若績效評估後員工的表現不佳，公司則會對這些員工做績效面談請員工改善其態度，很少會對員工直接開除，為降低員工在日後工作被評為績效不佳的情況，華泰因此在招募員工時會較重視員工的核心能力，像是員工的專業知識及態度等，皆能使員工在工作的績效評估上有較佳的評比。

#### (四) 獎勵與福利

華泰電子是以專業電子製造服務和積體電路封裝測試製造服務供應商，華泰電子專注於提供各式各樣高附加價值的電子製造服務。華泰電子屬於高科技產業，高科技產業的特色為產品生命週期較短，且經常需要新的人才進入，因此在如何吸引高科技人才方面則是需要人力資源部門做有效的規劃，讓公司有足夠的

人才與人力應付生產上的需求。在吸引高科技人才進入之後，如何留住人才且讓這些員工能夠盡心為公司的業績努力，更是公司在設計獎勵與福利制度上必須考慮到的一環。

一般高科技產業需要年輕且富有創意的人才進入，在人力資源部門的規劃當中就應該對這個族群的特性與需要有所了解，以一個新進員工來說薪資上的結構往往擺在第一個考慮的要素，針對這一項特性華泰電子在獎勵與福利方面並不以年資為主要評估的依據，因為以年資為主的獎勵評估制度對一個無法長期留在公司的員工來說沒有太大的吸引力，以高薪資和開發創意上的獎勵才能引起新的年輕人青睞。在就業保障方面，華泰電子並不喜歡有大規模的裁員行動，加上華泰電子的董事長非常照顧員工，就以上這兩個特點足以讓新的員工願意加入華泰電子這個團隊而本身公司內的員工，也因為有這樣的就業保障更能提高工作效率。

在一個公司內往往會因部門和工作性質不同，在薪資發放的基礎也會有所差異。對於一般行政人員或工作性質較為固定的員工通常採取高底薪低獎金的制度，相反的對屬於研發或者是業務部門的薪資結構上通常會給予較高的獎金，也就是說這些研發或者是行銷人員他們的變動薪資占整個薪資的比例較大，這樣的作法能夠有效的激勵員工工作的士氣和激發員工的潛能發揮更大的創意。而華泰電子本身的做法為在固定薪資方面會與外在市場做比較，衡量公司狀況後做決定。一般行政部門員工的薪資制度採取固定薪資比例較高的做法，除了公司較容易控制人事成本以外，對這些人員來說也是一項保障。

高科技產業需要源源不絕的創意和產品上的改良與創新，才能夠有效的應付一日千里的市場需求與其他同業的競爭。華泰電子本身對於有創意表現的員工在績效評估時會給予較高的評價，也就是說華泰電子非常鼓勵內部員工能夠有新的思維、新的創意，以提高績效評估的方式讓員工更能夠在工作或研發的過程中提出讓人耳目一新的想法。績效評估的高低關係到員工能否擁有較好的福利與較高的獎勵，有新創意的員工間接的得到較多的獎勵。獎勵的種類可分為財務和非財務上的獎勵，華泰電子內部本身的做法則是對於一些績效評估較優良的員工，會給予有外訓的機會，提供外訓的機會也可以是外訓費用的補助，讓員工得到費用上的補助，加強本身所學提升員工競爭力，對於公司本身來說是一個雙贏的做法，員工就是公司的資產，華泰電子實施提供外訓的制度將會替公司提高市場上的競爭力。

## (五) 其他方面

在華泰電子的個案中，我們發現人力資源管理的規劃，對於其組織而言，其重要性與日俱增。由於華泰電子主要業務為 IC 封裝，屬於高科技產業，產品生命週期短，造成員工的流動率相對地提高。如何更完善進行人力資源管理的規劃，將員工由「費用」的觀念轉換為「資產」，也就是轉換為長期的觀念，為華泰電子目前致力的目標。因此，於民國 92 年初，華泰電子即進行大規模的公司內部組織調整，其中之一目標就是希望降低員工流動率，以及改善其他隱含問題。

另外，從公司整體的策略來分析，人力資源管理部門的影響對公司的整體策略來說越來越重大，與其他功能部門關聯的程度也相對提升。由一開始的單純人事分配或績效評核...等工作，演化至現在之人資部門進而參與一些重大決策的探討，人力資源管理提昇為行政管理、策略研究，成為企業的策略夥伴，並在適當的時候提出專業的意見。華泰電子認為，當進行議題討論的同時，員工中具有該領域範圍之背景及能力，都可以參與議題會議之討論，提出風險管理的解決，甚至可以進行良性的辯論，會議的過程相當自由、開放，也是華泰電子各部門間、以及主管和部屬間最主要的溝通管道。在制定決策方面採取投票制，員工也可參與投票，但是最主要的決定權，仍然取決於主管的裁策。

華泰電子主張，在進行人力資源管理的計畫程序上，應該具有正式、明確且公開的程度。華泰電子在工作職位方面，具有職位說明書，明確的內容較為廣泛彈性，使員工具有充分發揮的空間。

## (六) 組織創新

近年來，全球經濟局勢疲退不已，高科技產業更面臨國際景氣衰退、資本市場惡化、政治情勢不穩定等困境。為了因應此一變局，如何調整組織結構、強化因應環境的應變能力與提高組織內部創新，進而提高整體競爭力，便是華泰電子的主要方向之一。

其間，我們認為高科技產業最需要的便是創新。不論是組織內部的創新，或是訓練企業員工擁有全方位思想，不受傳統格局限制等，都是當前重要的課題。

華泰電子計劃透過組織重組，人力結構重新調整及各項新的改善措施來控制支出及增進產能；另一方面，重視客戶服務與重新定位市場導向與增進研發能力，滿足客戶多變的需求，以克服一切難關。

在體察市場需要、開發新市場方面，華泰電子對於市場供需變化、產品生命

週期、流行指標等資訊非常重視，並對於市場趨勢及走向保持相當高的敏感度。因為華泰電子本身屬代工性質，因此沒有開發新產品的必要性，但市場上一旦出現新產品，華泰電子必需立刻能夠替客戶進行生產、製造、封裝及測試等服務，因此華泰的生產線及內部人員調度必須隨時能夠彈性的利用，以便能在第一時間跟上市場潮流。除此之外，華泰電子尚隨時注意產品的市場趨勢，才能掌握先機，在第一時間，研發出相對應的新技術並調配好生產部門的線上作業程序。

現今華泰電子的生產線作業已採客戶導向，客戶的要求日新月異，市場上的產品也愈來愈是多元化，產品生命週期變短，市場上汰舊換新的速度變快，因此華泰電子的生產模式也採取少量多樣的方式，每筆訂單訂貨交貨的間距也十分短，為此，如何研發更有效率，更能控制品質與速度的製程來生產，就非常的重要。

因為有許多客戶訂單較趕，而目前實施的週休二日政策使得在生產程序上的人力變得難以配置，而且再加上對新產品的不熟悉，人員的再訓練等，使得一些訂單可能產生延遲的情形，針對這個情形，華泰電子除了採行輪班制外，另行有聘請臨時工及外籍勞工投入生產作業。

華泰電子通常會有固定的簽約性的臨時工，而外籍勞工通常有專業機構進行媒介，利用上述這個方式，除了可以增進生產效率外，尚不用另行招募新人員，花費過多的招募成本，日後也不必爲了升遷或是離職問題而傷腦筋，再者，採行這個方式，員工的教育訓練也只需教導他們這個製程裡所需的基本技能即可，不必作太多的課程設計，可節省教育訓練的成本。

### 第三節 力成電子股份有限公司概況

#### 一、公司簡介

(一) 設立日期：86 年5 月15 日

(二) 公司沿革

86年 05月—力成科技股份有限公司成立，實收資本額本6億元整。

08月—取得力晶半導體DRAM、旺宏電子FLASH測試訂單，開始記憶體積

體臚路測試服務。

- 87年 01月—經財政部證券暨期貨管理委員會核准公開發行。  
03月—現金增資6億元，實收資本額12億元整。  
05月—通過ISO 9002封裝國際品保系統驗證。
- 88年 01月—金士頓集團(Kingston Group)蔡篤恭先生接任董事長。  
05月—現金增資8億元，實收資本額20億元整。  
06月—力成新埔廠第一期工程完成，出租給力晶半導體竹北分公司。  
08月—力成新埔廠第二期工程開始興建。  
—取得 TOSHIBA DRAM、SST FLASH 測試訂單。
- 89年 04月—向台灣證券交易所及中華民國證券櫃檯買賣中心報備，開始接受上市輔導。  
06月—力成新埔廠落成，公司遷移至新廠。  
10月—購入力晶半導體竹北分公司後段設備，增加封裝務。再取得力晶半導體DRAM封裝訂單，開始提供客戶封裝測試一元化服務。
- 90年 01月—取得掛牌為保稅工廠。  
05月—通過ISO 9002封裝國際品保系統驗證。  
08月—盈餘及資本公積增資2億1仟8百萬元，實收資本額22億1仟8百萬元。
- 91年 03月—取得Toshiba FLASH 封裝測試訂單，提供TOSHIBA封裝測試一元化服務TurnKey Service。  
09月—現金增資1億1仟9拾萬元；盈餘增資1億3仟4佰2拾2萬9仟元，實收資本額24億6仟32百1拾2萬9仟元。  
11月—購入烽晶公司湖口廠土地及廠房。
- 92年 03月—通過SONY品質認證。  
04月—股票於櫃檯買賣中心掛牌交易。  
—總公司切至新竹工業區湖口廠。  
05月—通過IBM品質認講。

二、公司組織圖

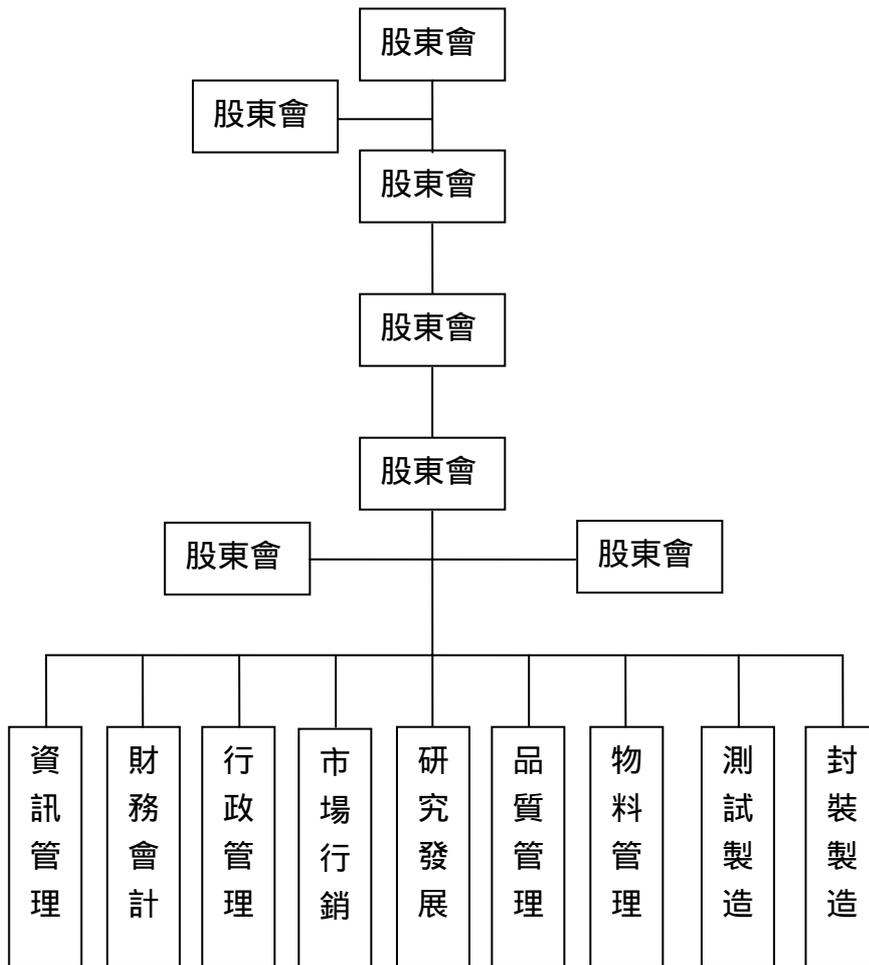


圖4-2 力成組織圖

資料來源：力成91年度年報

### 三、各主要部門所營業務

表4-4 力成主要單位職掌

主要單位	職掌
董事長	綜理公司整體事業對規劃、執行，並對內部各項控制作業持續監督與改善
總經理	綜理公司整體策略目標、執行全盤業務
稽核室	負責檢核及評估公司內部控制制度實施之有效性
工安環保	負責工廠門禁安全、勞工衛生安全
資訊管理	負責資訊系統架設與維護
財務會計	負責財務會計及服務相關務
行政管理	負責內事制度擬訂與執行、行政庶務管理
市場行銷	負責市場調查、開拓及與客戶聯絡協調
研究發展	負責新產品開發業務
品質管理	負責品質政策及品質指導訂與執行、客訴處理、可靠度實驗及儀器校正
物料管理	負責生產排程、原物料採購、廠務設施維護、倉儲運輸管理
測試製造	負責產品測試生產與相關製程分析、設備維護
封裝製造	負責產品封裝生產與相關製程分析、設備維護

資料來源：力成電子91年度年報

### 四、營運概況

#### (一) 業務範圍

##### 1、所營業務之主要內容

- (1)積體電路與半導體元件之測試服務。
- (2)積體電路與半導體元件自動測試電腦軟體之研發、設計與銷售。
- (3)高頻探針卡之設計、製造與銷售。
- (4)CC01080 電子零組件製造業。
- (5)F401030 製造輸出業。
- (6)除許可業務外，得經營法令非禁止或限制之業務。

##### 2、營業比重

本公司成立於民國86年5月，初期以積體電路IC測試、包裝業務為主，89年10月購買力晶半導體竹北分公司封裝、測試所有相關設備及存貨，增加封裝業務。

表4-5 力成營業比重表

單位：新台幣仟元

項目	91年度營收淨額	營業比重
封裝服務	1,095,248	38.83%
測試服務	1,723,394	61.08%
其他	2,480	0.09%
合計	2,821,122	100.00%

資料來源：力成電子91年度年報

## 3、目前之商品(服務)項目

- (1)高腳數超薄小型晶粒承載積體電路(TSOP)。
- (2)小型晶粒承載器積體電路(SO)。
- (3)平面型塑膠晶粒承載積體電路(QFP)。
- (4)球形陣格承載器積體電路(BGA)。
- (5)晶片尺寸封裝(CSP)。
- (6)Nand Type data Flash 之封裝與測試服務。

## 4、計劃開發之新商品(服務)

- (1)晶圓測試服務(wafer Prbing)。
- (2)堆疊式IC 封裝與測試服務。
- (3)堆疊形晶片封裝(Stack Mcp)。

## (二) 技術及研發概況

## 1、研發費用

本公司最近年度研發費用支出情形詳如下表4-6所示。

表4-6 力成研發費用表

單位：新台幣仟元

項 目	91年度	92年4月30日止(註)
研發費用	21,748	7,596

註：未經會計師核閱之自結數

資料來源：力成電子91年度年報

## 2、開發成功之技術或產品

### (1) 封裝產品方面的成果

- DDR 66TSOP(II) 製程開發及導入量產：針對倍速資料傳輸動態記憶體 (DDR DRAM)的封裝技術。
- 48TSOP(I)、44TSOP(II) 及TFBGA 製程開發及導入量產。
- SD card 製程開發及導入量產。
- 12”晶圓封裝技術的研發及導入量產。
- 無鉛電鍍的研發，以因應環保時代的來臨。

### (2)測試產品方面的成果

- 研發修改DRAM 測試機台成爲FLASH 測試機台，並開發出 Flash 測試程式。
- 開發出2M Flash TFBGA 測試程式。
- 開發出128 SDRAM / 128 DUTS 同測測試程式。
- 開發出3M/4M Firmware hub Flash 測試程式。
- 開發出T5581 4M/8M/16M Flash Tsop 48 測試程式。
- 開發出T5581 1M /2M Flash Plcc32 測試程式。
- 成功開發出4M Firmware hub Flash Plcc32 與一般4M Flash
- Plcc32 共用一台Hi-Fix 以及測試程式。

## 3.未年研究發展計劃

- (1) WSOP32 製程開發及導入量產。
- (2) 針對DDR II的趨勢，適時開發BOC 的封裝製程。
- (3) 堆疊式IC 封裝與測試服務。
- (4) 1 T Pseudo Sram 測試服務。

## 五、員工從業情況

表4-7 力成最近二年度及截至年報刊印日止從業員工情形

年度		90 年度	91 年度	當年度截至 92 年 4 月 30 日		
員 工 人 數	管理人員	197	221	245		
	研發工程人員	161	191	211		
	作業員	500	594	638		
	合計	858	1006	1094		
平	均	年	歲	29.00	29.2	29.3
平	均	年	資	1.74	1.96	2.00
學 歷 分 布 比 率	博士	—	—	—		
	碩士	1.20	1.19	1.37		
	大學	59.35	58.65	57.95		
	高中	97.85	38.07	38.76		
	高中以下	1.70	2.09	1.92		

資料來源：力成電子91年度年報

## 六、勞資關係

### (一)公司各項員工福利措施及其實施情形

- 1.本公司員工均參加勞工保險、全民健康保險及團體保險。除了員工本人受惠外，亦加惠員工之配偶與子女，使同仁本身與家庭皆能蒙受保障福利。
- 2.本公司設有餐廳，提供自助餐，午餐、晚餐皆有公司補助，同仁僅須支付少許餐費即能享有豐盛之餐點。
- 3.為使遠道員工就近解決住及交通的問題，公司備有員工宿舍及交通車，提供舒適之生活環境。
- 4.針對同仁之需求，開辦新進人員訓練、專業技術訓練等各類教育訓練，提供員工完整的專業技能養成及自我成長啟發。
- 5.公司於每年度結算後之盈餘，扣除相關稅捐、公積及股息後，以固定比例撥予員工分紅。
- 6.不定期舉辦國內外旅遊、年終晚會活動，充分連絡員工之間的情感，促進

員工對組織的向心力，提升工作士氣。

7.提供股票選擇權之優惠措施，使員工努力於公司之成長並受惠。

#### (二)退休制度與其實施情形

本公司對正式員工訂有退休辦法。依該辦法之規定，員工退休金係按服務年資及退休時之平均薪資計算；並依法成立勞工退休準備金監督委員會。

#### (三)勞資間之協議情形

本公司重視員工意見，提供多種管道以促進勞資雙方之溝通協議，深入瞭解員工對管理與福利制度之滿意度，持續良好之勞資關係。本公司自成立至今，勞資關係和諧，並無發生因勞資糾紛而導致損失之情事，預估未來因勞資糾紛而導致損失的可能性極低。

(四)最近年度及截至年報刊印日止，因勞資糾紛所遭受之損失，目前及未來可能發生之估計金額與因應措施：無。

### 七、人力資源管理策略分析

#### (一) 招募與甄選

在招募員工方面，力成電子肯定「企業文化」對於組織整體具有相當強烈的影響，也是人力資源管理中最重要主因。公司的價值觀是否和員工的觀念一致，能夠影響組織長遠的發展、員工潛力的發揮、組織目標的完成...等。力成電子堅信人是組織中最重要資產，認為唯有員工與公司之企業文化相契合，才足以使員工對公司有認同感及參與感，並協助組織達成目標，使員工能在工作中獲得滿足及成長。

甄選新進員工之衡量依據，主要是衡量應徵者之人格特質、發展潛力及對公司的認同度，再評量其技能作為甄選之標準。員工個人之人格特質及發展潛力，對其職務可說具有非常直接的影響，和具備之技能相較之下，員工技能的培養是公司需時時加強的地方。

#### (二) 訓練與發展

力成電子股份有限公司在為員工設計教育訓練課程時是先規劃專業性訓練，待員工對其本身的專業知識具備完全後，才會再對這些員工發展全能訓練的課程，力成給予員工的教育訓練課程，非針對少數員工，而是公司中任一位組織

成員只要其在不影響本身工作職責下，公司都同樣給予此一教育訓練課程的機會，員工只要本身有意願參與者公司便會全力支持並鼓勵各項的進修計劃及教育訓練。

在員工的教育訓練上，目前在經費的提供上公司極願意全力協助員工，但由於公司正值快速成長衝刺期，公司表示在這段期間較無法花費太多時間在於員工的教育訓練上，但公司對員工承諾，未來將規劃以自助餐式的教育訓練方式，讓公司員工能自行選擇自我喜愛的訓練課程，以期得到最佳的教育訓練成果。

公司在教育訓練課程上是以員工的職前導引訓練、特殊專業訓練及知能發展為主要，其中知能發展是需要各階層的互相溝通與協助，除公司的高階層管理者需做好上對下的良好溝通外，低階層員工也需做好下對上的溝通準則，故力成在此知能發展的訓練上是以共通性及管理性的課程，讓員工能夠有一個諧和的工作環境提高工作效率。

力成電子在員工的教育訓練的考量前提是希望能協助員工完成本身未來的發展計劃，使員工藉由此教育訓練不但能提升自我的專業技能外，更能使其在完成教育訓練後，增強自己各項技能以受到公司最大的肯定，便能獲取更多的晉升機會，想當然爾在得到升遷的員工公司便會給予更高的報酬，給員工一個實質上的獎勵，讓員工對自己所在的工作崗位上更能盡其所能的為公司目標而努力。

公司各階層員工若產生職缺時，公司會先給內部員工升遷的機會找尋是否有適當之人選，若公司內部沒有優良人選才會考慮對外募，在任用員工時，公司會對此一員工做各方面的任用考量，例如：員工是否具有領導統御能力、溝通協調能力、做決策的能力以及組織上的認同度等等做為主要的任用評核要素。

對於員工的升遷，力成電子有多種晉級方式如下—

- 1、人員類別之轉換：即當公司部門內間接人員上有職缺時，公司開放給直接人員申請轉調的機會。
- 2、職等之晉升：公司會定期的對各階層員工做績效的考核，並依績效的考核做為員工升遷的標準及依據。
- 3、管理階層職位之晉升：當管理階層有職缺時，公司會優先考量內部現有之員工是不是有適合之人選優先任用。

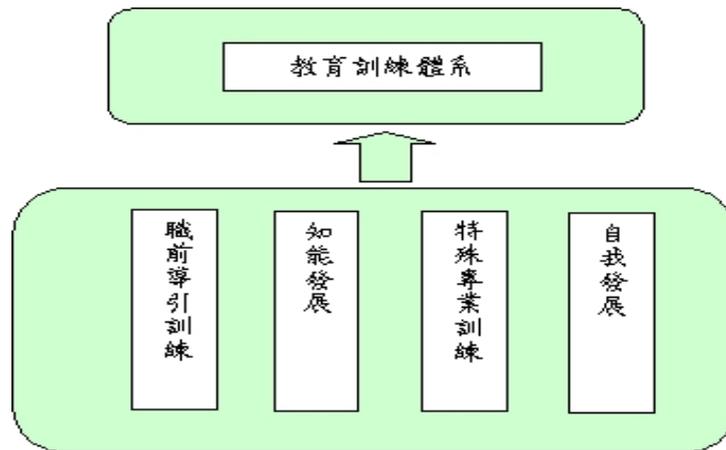


圖 4-3 力成的教育訓練體系

資料來源：<http://www.pti.com.tw/home/default.htm> 力成電子網址

### (三) 績效評估

績效評估是一項對於員工能否適任工作的重要指標，績效評估將是一個結合薪資與個人發展的多方面評量。力成公司對於員工績效衡量的基礎使是以目標管理法為導向，也就是說當公司的政策下達時，員工必須全力以赴，公司將以工作達成率做為最後評估的依據。立成公司主張團隊合作來完成公司所交付的各項任務，每一位員工應以把團體利益放在個人表現之上。

力成公司藉由績效評估來引導員工行為，導向企業策略性計畫，並使主管得以改善及激勵員工而獲得輪調或取得晉升的機會，員工績效評估與公司的接班計畫、職涯發展是緊密關聯的。針對員工績效評估方式，力成公司則是由員工自己先行評估後，再交由主管評核，員工的表現是否具有創意也是評估的重點之一。

在公司進行績效評估之後，公司將對績效不佳的員工發給檢討表，藉此表單給予輔導及溝通，半年之後將由主管再度評核是否已經改善。績效評估將做為調薪、分紅之依據，所以績效評估結果良好之員工，自然於財務上有所激勵。另外，力成公司相當重視員工是否具有多樣化技能？因為唯有擁有多樣化技能才能適應瞬息萬變的世代，公司亦較能夠安排輪調的工作，對人力調度具彈性，並且鼓勵具創意的員工對工作能有不同的做法。

### (四) 獎勵與福利

在介紹力成電子的報償與福利前，我們先要了解在力成的組織內部，計算員

工薪資的基礎為何。其依據通常可分為新進員工及在職員工。其中，新進員工的薪資計算主要依據他的年資、經歷、學歷等為主，而在職員工就是依循其績效表現為主。在電子業界，對員工的薪資計算依據大體上也是如此，這種的計算基礎對員工來說比較有公平性，也比較能激勵員工和聘請到優秀的人才。

力成的薪資獎金福利制度和整個電子業相比，其實是大同小異。除了一般性的薪資外，也有年中/終獎金、月績效獎金、季績效獎金及配合提升直接人員之穩定性而制定的久任獎金制度。這些福利及獎金都可以刺激員工的向心力及有效防止人事流動率的提高。

另外，力成電子組織內部的薪資結構中，變動薪資的部份，通常都是間接人員高於直接人員，而且越是高階的員工，如部門主管等，其比例也相對提高。這種薪資結構可促使員工提高生產力及創造力，以爭取變動薪資的調整。

而間接員工基本上採單一薪俸制，其可享有的津貼項目除本薪外，有伙食津貼，少部份人因其工作性質而有職務津貼。直接員工除了本薪外，津貼部份包括了伙食津貼、特別津貼、輪班津貼、全勤獎金和職務津貼。

力成電子對於有創造力、生產力或有特別貢獻的員工，會給予特別的獎勵。如果員工的創意或改善方案能有效幫公司提昇生產力或改善不良率等，力成電子有許多種的報償方式可以獎勵員工，諸如獎金、福利假、加薪或紅利等等...，另外還會根據其成果記功嘉獎。上述的報償方式通常會依據當時的狀況及組織訂定的獎勵辦法來執行。力成電子相當重視員工的專業技能，除了在招募時，會慎重考量外，員工擁有更多和工作相關的技能及知識，也對其薪資之核敘有莫大的影響。

#### (五)其他方面

從華泰及力成這二家高科技電子公司的個案中，我們可看出人力資源管理的地位是越來越重要了。以前的公司大都是把員工當成是「費用」來看待，現今也因有人力資源管理的策劃，而大改其觀念了。力成把員工當成是「資產」來對待，是缺一不可的，進行人力資源規劃時，也傾向於中長的考量。且為了讓員工能夠熟悉其工作，也很少去實行工作上的輪調。且在給予員工的工作說明書或工作規範上，也給予廣大的彈性，讓其工作及職位上能夠有其適當的調整。若想要公司整體的策略進行的順暢的話，每個部門間的連繫是非常重要的，故力成的人管部

門就與其他各部門建立了良好的連繫。而其人管部也可以在公司策略規劃的後期去參與相關規劃，來協助提供人力資源規劃。且力成也會傾聽員工的心聲，讓員工可以有所意見。故在力成制定決策初期時，讓員工透過會議、各單位主管與員工溝通後及也可用 e-mail 的方式來表達其意，但最後的決策還是在主管的手中。爲了不讓主管與員工間有所代溝、問題的出現，力成主管會隨時依工作需求或部屬各方面狀況，與其溝通意見。

#### (六)組織創新

組織創新主要是由技術創新及管理創新而組成。體察市場的需求、開發新產品更是極爲重要的一環，而力成電子也相當重視體察市場需求及開發新產品的效率。力成電子以三大方面來因應：

整體產業的未來發展趨勢：IC 封測產業是項高科技產業，在 IC 封測之產業裡，力成電子更是年輕之新秀。以敏銳的眼光及各種不同的角度切入分析整體 IC 整體產業的未來發展趨勢，就是力成電子用以體察市場需求、開發新產品的第一要件。

封測技術的未來走向：力成電子堅信，唯有最新、最好的封測技術，才能滿足客戶及市場消費者的需求。因此準確掌握封測技術的未來走向，培養員工具有更佳的技術及效率自然也是力成電子創新的其中一項利器。

前段客戶的需求：其實客戶的需求和整體產業的未來發展趨勢、封測技術的未來走向是一體三面、息息相關的。客戶的需求正是造就了產業推動创新的主要因素，整體產業發展直接影響封測技術的進步。體察前段客戶的需求，以提供更佳的服務因應，並創造顧客更強烈的需求。

對於產品設計以及修改上的效率，力成電子亦是十分的要求。由於公司要求員工依生產之 SOP 確實作業生產，以利於隨時追蹤檢討不良品產生的原因，改善並預防不良率。除此之外，力成電子強調所提供的是技術服務，而非單純的產品。因爲公司必需針對不同顧客之需求，更改相關設備之設定及生產製程，才能夠依照顧客特殊訂單彈性交貨。

力成電子在組織生命週期階段中，目前仍處於成長期。有許多的技術層面的機制及管理運作系統仍在成長及調整。力成電子主要是以與客戶技術合作或技術移轉的方式來發展製程，尙未成長至自行發展更具效率的製程來生產產品。

## 第四節 華泰電子與力成電子人力資源管理策略比較

### 一、招募與甄選

人力資源是組織裡最重要的資源，當人力資源需求確定後，如何有效的招募到需要的人才就是企業內部人力資源部門執行力的一大考驗。到底該如何做到「因才適任」呢？而企業組織在蒐羅人才時，所考量的第一要素是什麼呢？

針對以上的命題方向，我們將為華泰電子及力成電子作個分析。首先，企業要能夠招募到適合該職務且優異的員工，須靠良好的徵募程序和作業，才能讓具有工作能力和態度的員工願意加入企業陣容。華泰採取的是訂定徵募計畫、詳細說明職務內容、制定明確的招募人才流程作業及人才招募策略。在「因才適任」的原則上，力成採取的作法大致上和華泰的差不多，徵募流程和職務計劃書等內容也大同小異。

在招募方面，華泰電子較偏向內部升遷，同時採用公告的開放式招募，而面臨重要位置時，尚需通過人格特質測驗，詳細調查其態度，觀念及技能。如果需要徵選新進人員，華泰會偏向技能導向及職位適任性的問題，華泰會擬訂職務說明書、所需資格要件等詳盡資料配合招募，接著會經過工作條件、組織狀況及個人資料分析等程序決定任用與否。

但是力成電子在遴選時，卻傾向衡量應徵者的人格特質，發展潛力及對公司認同感。力成認為員工的技能是比較容易能夠培養的，而對整個企業文化的了解及認知，卻是對該職位的適任及績效有重要的影響。力成深信人是企業最重要的資產，員工對企業是否認同，價值觀是否一致，目標是否相契合等...才是招募中最該先考慮的問題。

### 二、訓練發展

在訓練與發展的部份，主要包含了廣泛的訓練、多方面的技能、員工個人生涯發展以及結合薪資與升遷四大主題。仔細分析過華泰與力成的訓練與發展策略，我們發現其中有許多理念都是相同的。華泰電子及力成電子都堅信員工是公司最重要的資產，因此對於員工的訓練與職涯發展上也相當重視，全力支持及鼓勵員工多加參與各項的進修計畫及教育訓練。在實施教育訓練的過程中，華泰電子及力成電子較傾向實施職前導引訓練、特殊專業技能的訓練及知能發展，再加以配合許多共通性及管理性的課程。加強員工的專業技能，以及個人成長、加強

溝通協調的能力，更可以提升工作效率，協助公司達成目標。除了員工自身的專業及管理素質養成、個人能力提升，參與教育訓練更能受到公司的肯定，公司將以其做為升遷考量的依據，使員工更有參與教育訓練的熱忱與動機，形成良性的互動及循環。

至於華泰電子及力成電子在訓練與發展策略相異之處，在於力成電子現正處於快速成長期，現階段沒有充裕的時間能投注於員工教育訓練，但公司極願意全力協助員工參與教育訓練，預定未來讓課程以自助餐的方式進行，員工可以針對自己的專業領域及興趣加以選擇，沒有必修的限制。而華泰電子的教育訓練體制已經相當成長，採取的是必修加選修的方式，有如學生選課一般，必須針對自己職位所需的技能加以訓練，其餘的主題再採以選修的方式。兩種方式各有其特色所在。

華泰與力成因其成立時間不同，在獎勵與福利上也有相異之處。華泰電子成立時間較早，因此公司對員工培訓較為完善，提供員工職業訓練是華泰電子福利政策的一部份，員工訓練需要有計畫的推行與公司本身經費上的支持，對於員工的投資做為福利政策的一環以長遠的角度來看員工將是公司最大的資產。以外訓機會做為獎勵員工的福利，除了可以提昇員工素質加強公司競爭力之外，尚可節省為了因應日新月異的市場所需招募新員工的人事成本。除了給予員工外訓的機會之外，公司還會給予員工外訓費用的補助，提供外訓的機會將替勞資雙方創造雙贏的局面。

### 三、績效評估

我們從這二家高科技公司的人力資源管理策略上可看出，其實二家在人力資源管理上其實有許多相近的地方所在。在績效評估上，二家所使用的型態都是先讓員工自我先評估，讓員工本身針對自己實際工作表現的績效給予評估的一種方式。再來交由主管評核，因主管及部屬是朝夕相處，最了解其部屬的工作績效且主管人員較能了解組織的整體目標及人力資源政策，其評核所得資料較能配合人力資源措施。而力成會在績效評估後，對績效不佳的員工發給檢討表，藉此表給予輔導及溝通，半年之後再由主管考核。而華泰、力成也不會因員工考核不好，就馬上開除員工的。

在華泰績效方式中，是以「目標管理法」為主而以「重要事件處理法」為輔，

在其「目標管理法」中，其注重目標是否達成，至於執行上管理方式、程序等的差異則較不重視，因此，華泰又把「重要事件處理法」拿來一起採用，因此法是強調人評者的人格因素，如創造力、可靠性等，這樣在績評時是會比較準確的，比較不失平衡、公平；而在力成績效方式中，只有以「目標管理法」為主。華泰是對於員工的團體表現重視程度高於員工個人的工作表現，但也強調員工的人格因素。力成則主張團體之合作來完成公司所交付的各項任務，每一位員工應以把團體利益在個人表現之上。由此看來，其實二家公司都是一樣的希望員工是以團隊為主的，為公司效命而把個人利益擺在最後的。

當然在績效考核上，創造力的考核也是非常重要的，二家公司都是非常重視員工是否有創造力，因有好的創意才可以激發出好的方案或產品出來，這樣就可增加公司的收益，當然，華泰、力成也不會吝惜給予員工獎賞。

#### 四、獎勵與福利

華泰電子與立成電子同屬於高科技產業，高科技產業其特色為產品生命週期較短，為了因應市場求新且多變的需求，公司內部對於如何激勵員工能夠發揮創造力與創意則須要一套完整的準則。鼓勵並留住績效優良的員工，獎勵標準與福利政策變成一項重要的指標。

華泰與力成兩家公司對於在職的員工其獎勵與薪資的計算基礎都以員工的績效表現與是否有相當的創意為主，如果以員工的年資做為獎勵與福利的評估標準，無法吸引與留住優秀的人才。但對於新進員工，力成電子對於仍是以年資、學歷、及經歷為主。

獎勵標準與福利政策是能否留住人才的重要指標，那績效評估的方式當然更需要員工認同。以績效做為評估標準讓有意願就職的員工在近期內看到自己努力的成果和得到應有的獎勵，在一日千里的高科技市場上對於徵求新員工的認同則是公司應極力爭取的，因此就獎勵與福利的評估的標準而言，還是以員工本身的績效與開發創意為基礎，才能激發員工的潛能來為公司創造佳績。在半導體產業，薪資獎金福利制度是大同小異的。以部門別做為獎勵區分的標準方面，華泰與力成的做法大致相同。除一般薪資之外，另有獎金類別：年中/年終獎金、月績效獎金、季績效獎金及配合提升直接人員之穩定性而制定的久任獎金制度。

以職位的分類說明：行政與製造部門的員工，薪資之比例較高，而獎金之比例較低。因為行政與製造部門和研發與業務部門間的工作內容及工作內涵大不相

同。由於研發與業務部門講究 Team Work，因此研發與業務部門的員工其薪資結構上，獎金的種類與比例較多也較高。這樣的做法使得公司較容易控制人事成本，對員工來說，是一種人力資源管理之激勵原則，更是工作上的保障。

華泰與力成因其成立時間不同，在獎勵與福利上也有相異之處。華泰電子成立時間較早，因此公司對員工培訓較為完善，提供員工職業訓練是華泰電子福利政策的一部份，員工訓練需要有計畫的推行與公司本身經費上的支持，對於員工的投資做為福利政策的一環以長遠個角度來看員工將是公司最大的資產。以外訓機會做為獎勵員工的福利，除了可以提昇員工素質加強公司競爭力之外，尚可節省為了因應日新月異的市場所需招募新員工的人事成本。除了給予員工外訓的機會之外，公司還會給予員工外訓費用的補助，提供外訓的機會將替勞資雙方創造雙贏的局面。

## 五、其他方面

二家高科技產業在進行人力資源規劃時華泰電子認為人力資源管理規劃對於組織而其重要性與日俱增，因此採長期性的考量，將員工由以往的「費用」的觀念轉換為「資產」；而力成電子則採中長期性的考量，以前的力成大都是把公司員工當「費用」來看，現今因有人力資源管理的策劃也把員工視為是公司的「資產」。對於公司人員的輪調，華泰電子因產品生命週期短，造成員工的流動率相對的提高，故人員輪調的情況是常見的；而力成電子表示為能讓員工能夠熟悉其本身的工作，很少對各部門的員工施行輪調。

華泰電子主張，在進行人力資源管理的計畫程序上，都應具有正式、明確且公開的程度並且在工作職位方面，應皆具有職位說明書及明確的內容較為廣泛彈性，使員工具有充分發揮的空間；力成具備有工作說明書，對於工作說明書的內容是廣泛且彈性的，使員工在業務執行上較為便捷。

針對二家高科技產業人力資源管理部門對整個組織制定策略的影響力來看，華泰電子陳述其人力資源管理部門對公司整體看來的地位相形重要，影響力也愈來愈重大，與他功能部門的關連程度也相對的提升不少；在力成的人力資源管理部門將其制定策略規劃分為初期、中期及後期三階段，但人力資源部門通常只顧後期才參與相關規劃，主要也只在協助提供人力資源規劃方面的決策，在制定許多決策時與其它功能性部門的關連性是相當密切，各部門間資訊相互傳遞。

華泰電子認為，當公司進行會議討論時，員工中具有該知識領域的能力或有興趣參與者，皆可以參與會議進行上的所有討論，隨時提出風險管理解決，甚至可在會議上進行良性的辯論，會議的過程相當自由、開放也是華泰電子各部門間，以及主管和部屬間的溝通管道之一，在制定決策上華泰採取投票制、任一位參與會議的員工都可參與投票，但最主要的決定權仍然取決於主管最後的裁定為準；力成在會議的進行上，員工的參與階段通常是會議的初期，員工若有任何的意見欲表達時可透過會議的參與、各部門的主管與部屬間的溝通、員工亦可以 E-mail 的方式給與公司做建議或表達自我的意見等，各部門員工的溝通程度也相當頻繁，主管也為了避免與員工間有所隔閡或問題的出現，主管們會隨時在工作中尋找各方面的狀況，立即的與員工做溝通，在員工遇有問題時給予適當的指導。

## 六、組織創新

在創新方面，高科技產業為了因應快速變遷的環境，通常會提高組織內部創新，彈性調整組織結構，強化因應能力等，才能提高競爭力。不管是管理創新或是技術創新，更或是培訓員工創意思考能力，華泰及力成都有自己的一套方法及其希望達到的目標。

在管理創新方面，華泰透過組織重組，人力結構重新調整及其各項新措施來改善收支及增進產能。另外華泰非常重視市場資訊，在掌握市場脈動、客戶需求及產品變遷等資訊時，通常站在先知者的立場上，搶得第一手資訊，再快速定位市場及研發新產品。

為了因應週休二日的政策和大量繁複的訂單，華泰更以輪班制及固定簽約性的臨時工的方式來克服。

而力成主要是以敏銳的市場嗅覺及多角度的分析市場概況來掌握市場資訊，培養員工更好的技能和效率來間接形成組織創新。另外，力成重視前段客戶的需求，因為，客戶的需求正是造就了產業推動創新的主要因素，因此，力成更是將心力放在「如何主動創造客戶對力成的需求」，那就是，提供客戶最新的產品和最完善的服務。

在技術創新方面，市場上的作業已呈現客戶導向，如果不能在第一時間知道訊息變化，等於面臨淘汰的命運。因此，在這一方面，華泰特意將其生產線改為客戶導向的作業形式、少量多樣的模式、配合每筆訂單的交貨間距、研發效率及

高品質的製程。

力成堅信，唯有最新及最好的封裝技術才能市場需求，因此準確預測未來市場趨勢和發展領先其他同業的產品。由於不同的是，力成強調提供的是技術服務，而非單純的產品，對於客戶的要求，時常要更改相關的機器設備及生產流程，因此力成要求員工依生產的 SOP 作業，方便管理及追蹤不良品的產生原因，既能改善不良率也能提高生產效能。

## 第五節 傳統產業

### 一、前言

傳統產業趨於萎縮、新興科技產業快速成長，是全球產業結構調整的主要趨勢之一，也是各國產業發展的必然歷程。雖然政府提升傳統產業競爭力政策，具有平衡產業發展的意義，但如何了解傳統產業的競爭競爭情況與結構特性、確認其在國家經濟中的地位，進而了解傳統產業提昇競爭力的策略與經營所面對的問題，是有效提昇傳統產業競爭力的重要課題。

### 二、傳統產業的發展

在台灣經濟發展過程中，農業部門是 40 年代經濟發展重心，但農業生產逐漸被工業和製造業所取代(農業比重由 40 年的 32.28%，降至 87 年的 2.74%)，至民國 75 年工業和製造業分別達到 47.11%和 39.35%的最高點，而後台灣逐漸由工業朝向服務業轉型，工業和製造業比重亦逐年下降，至 87 年工業和製造業比重分別為 34.06%和 27.09%。相地，服務業在經濟中的重要性則逐年增加，民國 60 至 74 年服務業比重平均約 46%，至 78 年首度超過 50%，至 87 年已達 63.2%，其中商業和金融保險及不動產業所佔比重更分別由 78 年的 13.51%和 17.6%提高為 87 年的 17.1%和 20.74%，顯示台灣經濟正逐漸轉型為以服務業為主的「後工業化時代」。

其中，製造業產業結構調整尤其明顯。民國 70 年代中期以後，由於台幣升值、土地與勞動成本上揚等國內經營環境轉變，勞力密集產業迅速外移，製造業結構亦有明顯變化，其中，食品、菸草業、紡織業、成衣及服飾業、皮革毛皮及製品業、木竹、家業、紙漿、紙及製品及印刷業、非金屬礦物製品業、雜項業等傳統製造業，在生產不具優勢下，外移情形嚴重，致佔製造業實質生產毛額比率遞減，

由 78 的 40.9%遞減至 88 年的 23.7% ，傳統工業產值在 10 年間減少 18.3 個百分點。

其中，製造業產業結構調整尤其明顯。民國 70 年代中期以後，由於台幣升值、土地與勞動成本上揚等國內經營環境轉變，勞力密集產業迅速外移，製造業結構亦有明顯變化，其中，食品、菸草業、紡織業、成衣及服飾業、皮革毛皮及製品業、木竹、家業、紙漿、紙及製品及印刷業、非金屬礦物製品業、雜項業等傳統製造業，在生產不具優勢下，外移情形嚴重，致佔製造業實質生產毛額比率遞減，由 78 的 40.9%遞減至 88 年的 23.7% ，傳統工業產值在 10 年間減少 18.3 個百分點。

基本上，傳統產業在台灣產業結構中的消長現象，反映出我國產業在國際經濟中比較利益之變動情況。除了美國在各類產業均具有比較利益外，其他亞太國家之產業比較利益，均依其發展條件與政策導向，而集中於特定產業，而台灣除了資本和技術密集產品（Capital and technology intensive goods，以機器和運輸設備（SITC 7）製品為主）快速發展外，也在其他製品具比較利益者，如以原料投入為主的製成品（SITC6）、機器和運輸設備（SITC 7）和雜項製成品（SITC 8），而機器和運輸設備中，以辦公室用機械及自動處理資料設備（SITC 75）、電訊錄音及複製之器具及設備（SITC 76）和未列名電力機械、儀器與器具及其零件（SITC 77）具競爭力。

傳統產業在其他亞太國家的雁行追趕中，已逐漸喪失國際競爭力，例如紡織品、食品、合板、水泥、平板玻璃、味精、化學品、電器業等產業在民國 40 至 60 初期年代初期快速成長，但先後發生了二次能源危機，則削弱勞力密集、附加價值低、技術密集度低的傳統產業的競爭力，而產生發展停滯不前現象，例如成衣業自 70 年代起逐漸被菲律賓、泰國、印尼、馬來西亞等東協國家和中國大陸所取代。

### 三、傳統產業提昇競爭力的策略與經營問題

對傳統產業而言，面對激烈的市場競爭，除了在每一個企業價值活動上，尋找降低成本、專業化或創造差異策略，並進一步分供應商、廠商與顧客三個價值鏈之間的聯結關係，尋找可能的發展機會，以創造競爭優勢外，運用研究發展成

果或藉由高科技產業之技術擴散效果，是也是提昇競爭力的關鍵。對此，Fukasaku 教授提出使產品高度標準化、創新速率減緩的成熟產業（Mature industry）恢復活力的策略包括：(1)開發新的設備及加工技術（如以新的紡織機及無梭織布機改變傳統紡織流程，提高生產效率及產品品質；開發電弧爐，使小型煉鋼廠得以有效經營；以連續式鑄造技術減少煉鋼廠的能源需求量）；(2)運用資訊科技，改善製程的速度及控制、生產的管理及零（製衣業運用資訊科技於設計、剪裁，可節省材料及生產成本，並及時反映顧客的需求；專家系統可使煉鋼業的作業最適化及標準化；汽車業可藉資訊科技了解顧客的需求及市場趨勢）；(3)改變組織型態，強調及時反應能力，精確控制零件數量，生產少量多種產品。由這些策略觀察，透過新科技或資訊科技的擴散運用，以改善加工技術和組織運作，已經成為傳統或成熟產業再創生機的關鍵。

此外，波特對於無前景惡化的產業，也提出「收割」（運用自己的優勢，設法在可掌握的情況下抽回資金），以及「快速脫售」（儘早在產業式微期間，結清投資）等策略建議。

對我國而言，目前國內傳統產業在國際市場中，所掌握最具競爭力之關鍵要素，依序為高品質的產品，價格合理，企業的形象；生產技術、產品的獨特性、售後服務、市場需求的掌握、品牌知名度、研究發展。

對於國內外經濟環境變遷與競爭壓力，企業也普遍採取若干策略，就其內部資源條件以及符合新世代的潮流等做適當的調整，並在市場上創造最大的附加價值。根據經濟部調查顯示，以傳統產業為主的民生工業，目前國內製造業者其生產上的主要策略依序為：（1）增強生產能力、（2）降低產品不良率、（3）改良生產過程，減少原料及能源使用、（4）生產流程自動化、（5）提高設備利用率、（6）推動生產流程標準化，取得 ISO 認證、（7）配合零庫存策略、（8）配合多樣少量之生產、（9）配合少樣大量之生產、（10）技術專利取得；顯示國內製造業者除了嚴守著提高生產品質與效能、降低成本等基本準則外，愈來愈重視技術上的創新、以及產品國際性的提升。

#### 四、促進傳統產業調整的策略

為協助傳統產業升級，「提升傳統產業競爭力方案」將朝協助傳統產業取得資金、鼓勵業者整合與合併、提升產業技術層次、建立產業公平租稅環境及改善

一般投資環境等五方向，引導傳統產業升級與轉型。

## 五、結論

綜合言之，在台灣經濟轉型的過程中，雖然傳統產業占國內製造業產值的比重逐漸下降，但由於傳統產業不但吸納了眾多的就業人力，也具有相當的產業關聯效果，是穩定社會、經濟不可忽視的一股重要力量，特別是傳統產業所生產的產品多為民生必需品，若任其自然發展或淘汰，屆時，傳統產業自然外移一途，此對國家總體經濟發展勢將不利。政府有必要給予適當的協助，以加速其轉型與升級。

近年來因國內經濟環境變遷，傳統產業外銷競爭力減弱，獲利能力降低，加以高科技產業蓬勃發展，使股市交易的資金八成集中於電子股，營建、食品、鋼鐵、玻璃、陶瓷、紡織、運輸及水泥等傳統民生基礎產業類股約有三分之一檔股票股價跌破淨值，同時傳統產業在集中和店頭市場募集的資金，不及總額的四分之一，使傳統產業可利用之資源受到排擠，自資本市場取得資金較為困難。

政府應多執行改善投資環境、提供傳統產業升級誘因的措施。這些措施之運作應以增進傳統產業科技化與技術水準提昇為依歸，不宜偏重特定產業，而應致力於建立一個可以使整個「國家創新體系」的績效最佳化之制度和誘因架構，以提供有助於傳統產業提振企業創新活力的環境，特別是應減少泛政治化的思維、建立創新文化的態度（提升各界對創新的認知、加強教育訓練、人員交流、與企業組織創新文化的塑造），並調整行政和法制環境，強化智慧財產權保護制度、簡化產業經濟行政機制、改善法規架構。

## 六、食品工業簡介

從食品加工深度可以看出國家工業化的水平。如台灣的食品工業產值為農業產值的兩倍多，而大陸則相反，食品工業產值只有農業產值的一半還不到。食品加工的要求主要是清潔、精細、方便、營養和形成一些全新的製品，其方法主要是物理加工和化學加工兩大類。物理類包括挑選、清潔、精選、焙烤、壓縮、組合等，化學類包括用化學或生物過程(釀造)使原材料發生化學變化以製造全新製品，如釀酒、製醋等。

當代食品工業中有兩大類發展迅速，一是方便食品，這是適應現代社會人們

生活節奏加快的需要而產生的，方便食品越來越多，從直接食用到各種半成品，其主要要求是確實方便和保持食品的質量，包括營養成分和鮮美程度。因此在生產工藝上有不少技術內容。另一大類是飲料，飲料包括天然飲料和人工飲料兩大類。天然飲料包括大量的茶，咖啡和規模、品種越來越多的各種果汁。近年來由於水污染問題越來越嚴重，各種礦泉水、純淨水也發展很快。人工飲料主要是可樂類碳酸飲料，也被相當部分的消費者所接受。至於保健類食品，由於和藥品之間的界限很難劃清，有的加了一些添加成份，其效果還有疑問，因此是個有很大爭議的領域，一般說來保健類食品在西方發達國家沒有多少市場，而在東方國家卻倍受歡迎。

## 第六節 泰山企業股份有限公司

### 一、公司概況

(一) 設立日期：民國 49 年 10 月 26 日設立

(二) 公司沿革

民國七十五年 資本額增加 404,122,880 元，為提高飼料產能每小時 60 噸，並改善油脂抽油主機類 DT 部份。

民國七十六年 為改善財務結構，現金增資 36,066,940 元，資本公積轉增資 11,315,440 元，盈餘轉增資 48,494,740 元，且為經營合理化合併永裕食品工業股份有限公司增資 100,000,000 元，合計資本額增為新台幣陸億元。

興建蝦飼料製造廠每月最高產量為 1,200 噸。

民國七十七年 現金增資 51,300,000 元，資本公積轉增資 14,700,000 元，合計資本額增為新台幣陸億六仟六百萬元。

增設蝦飼料製造廠第二生產線，月最高產量可達 120 噸/日之日製設備。

投資增設八寶粥新生產線。增購 77,303 平方公尺(23,384.15 坪)土地作為畜牧二廠。

民國七十八年 現金增資 13,400,000 股，每股以 13 元溢價發行。盈餘轉增資 60,000,000 元。

用以擴充食品廠仙草蜜自動生產線，八寶粥、花生仁湯、綠豆湯、綠豆沙飲料等增加產能之設備及油脂廠豆粉散裝倉庫及北斗畜牧場豬舍及有關各廠之防治污染。

原任董事長詹玉柱先生，功成身退，被推舉為名譽董事長，繼續負幕後指導之責，董事長接棒人董事會一致推選原執行副董事長詹仁道先生榮任。

民國七十九年 現金增資 20,000,000 股，每股以 36 元溢價發行。

盈餘轉增資 137,600,000 元。

用以擴充食品廠自動生產線，增設廢水處理設備及辦公室大樓購買，設置發貨中心，增購自販機及轉投資物流工業等。

民國八十年 盈餘轉增資 59,880,000 股及資本公積轉增資 203,592,000 元。

係為改善財務結構，充實營運資金。

民國八十一年 盈餘轉投資增資 160,717,920 股及資本公積轉增資 160,717,920 元。

係為充實營運資金。發行甲種記名式特別股三仟萬股，以每股 20 元溢價發行，以償還銀行借款及增設冷凍食品暨肉品加工廠。

民國八十二年 1.資本公積轉增資 124,950,470 元，增資後資本額（含特別股）為 2,207,458,310 元。

2.對大陸地區進行間接投資，於新加坡設立百分之百持股轉投資之子公司。

3.與泰國統一食品股份有限公司在泰國合作投資設立食品飲料廠。

4.冷凍調理食品開始銷售，工廠亦開始動工興建。

5.泰山仙草蜜製造方法獲日本專利。

6.油脂、食品、飼料三工廠通過 ISO-9002 認證。

7.榮獲品質經營最高榮譽的「國家品質獎（NQA）」。

民國八十三年 資本公積轉增資 175,049,530 元，增資後資本額（含特別股）為 2,382,507,840 元。冷調廠竣工開始生產。

民國八十四年 資本公積轉增資 166,600,630 元，增資後資本額（含特別股）為

2,549,108,740 元。

民國八十五年 1.大陸昆山廠及漳州廠開始動工興建。

2.食品增設玻璃瓶裝飲料生產線，生產 YOGO 乳酸飲料。

民國八十六年 1.資本公積轉增資 89,964,340 元，增資後資本額（含特別股）為 2,639,072,810 元。

2.大陸昆山廠及漳州廠竣工開始生產。

3.跨足營建業，首案推出泰山大世紀—領袖特區。

民國八十七年 1.特別股參億元完成轉換為普通股

2.盈餘轉增資 116,953,640，資本公積轉換資，116,953,640 元，現金增資 360,000,000 元，增資後資本額為 3,232,980,090 元。

3.中聯油脂公司開始量產。

民國八十八年 1.鮮果純水開始於食品廠內生產。

2.由德國引進軟袋裝飲料 CAPRI—SUN 之生產技術及設備。

3.冷凍廠開始自製熟水餃。

民國九十 年 1.跨足冷藏通路，冷藏食品開始量產。

2.詹岳霖先生接任總經理。

民國九十一年 引進中國國宴酒---燕京啤酒，正式跨足國內啤酒市場。

二、企業組織

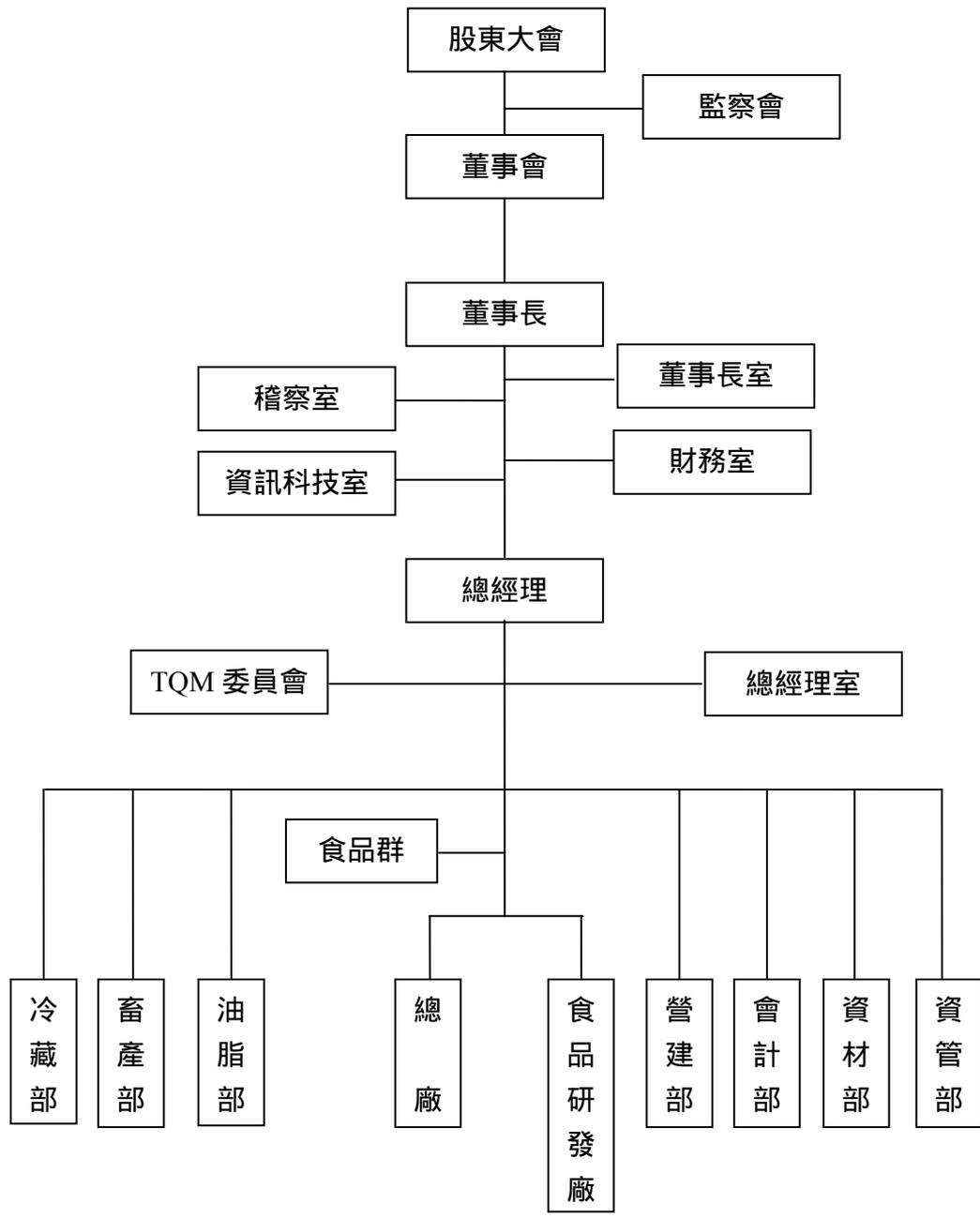


圖 4-4 泰山組織圖

資料來源：泰山企業 91 年度年報

### 三、各營業部門所營業務

#### 【稽核室】

全公司業務營運狀況稽核，異常分析與改善建議。

#### 【董事長室】

對外發言，董事會、股東會之籌備，公司年度之公關事務之計劃，印信及證明書、保證書之保管。

#### 【資訊科技室】

協助集團各子公司資訊科技研發,應用及整合。

#### 【財務室】

出納、理財、資金調度等業務。

#### 【總經理室】

策略規劃、經營方針與目標之擬定與推動、經營會議之籌劃及決議之跟催督導、各項管理規章之推動與督導。

#### 【TQM 委員會】

建立以品質為中心之經營，發揮機能別管理功能，提昇公司經營體質。

#### 【管理部】

辦理人事制度之研擬及推行組織編制、規劃、職掌設定與調整及總務、公關等各項相關業務。

#### 【資材部】

採購政策之擬訂、執行及進度之追查與控制。

#### 【會計部】

會計制度之建立、會計業務及人員之管理，各項帳務、稅務有關之會計處理。

#### 【營建部】

負責有關營建工程之土地開發及各項工程之規劃與設計，監工和驗收及銷售。

#### 【食品群】

負責飲料產品之研發、生產、銷售之整體協調與管理。

#### 【食品研發部】

負責有關食品產品之研究開發及改良。

#### 【總廠】

負責有關食品產品之生產計劃及製造。

#### 【油脂部】

負責油脂、黃豆產品、年度銷售目標之審查執行、穀物及相關行業商情收集、研判。

#### 【畜產營業部】

負責畜、水產飼料及契約養殖之銷售業務及推動與督導。

#### 【冷藏部】

負責冷藏產品年度銷售計劃之審核、執行、查核。

### 四、營運狀況

#### 一、業務內容

##### (一) 業務範圍

##### 1、營業項目

- (1) 植物性油之煉製(溶劑抽油、油壓榨油)加工及批發零售。
- (2) 各種食用油脂之精製及其連屬產品之製造加工及批發零售。
- (3) 各種禽畜魚類用完全飼料、輔助飼料、化學飼料之製造加工及批發零售。
- (4) 有關前各項業務之代客加工業務及前各項副產品之加工及批發零售。
- (5) 各種油脂煉製及飼料製造所需原料及其製品之採購運銷及進出口業者。
- (6) 各種家禽家畜之飼養羊鴨除外水產魚類之養殖及買賣加工冷凍業務。
- (7) 國內外各品種家禽、家畜之繁殖羊鴨除外及水產魚類之養殖業務及種豬種牛進口繁殖業務。
- (8) 接受委託家禽家畜飼養羊鴨除外水產魚類及試驗研究業務。
- (9) 各種清涼飲料之加工製造及批發零售。
- (10) 容器之製造加工製造及批發零售。
- (11) 各種農產品、魚肉類之食品罐頭加工業務，調理食品之製造加工買賣及批發零售。
- (12) 各種農產品、魚肉類之脫水加工業務。
- (13) 各種農產品、魚肉類之冷凍業務。
- (14) 各種蜜餞之加工業務及批發零售。
- (15) 經營糧食、雜糧之採購運銷業務。
- (16) 各種畜產品、水產品之加工製造及買賣。

- (17) 各種速食麵類、湯類之加工製造及買賣。
- (18) 各種乳品類之加工製造及買賣。
- (19) 各種冰品、冷凍調理食品之加工製造及買賣。
- (20) 受託經營便利商店。
- (21) 超級市場之經營。
- (22) 委託營造廠興建一般工業用地之廠房、倉庫出租出售業務。
- (23) 投資興闢都市計劃範圍內市場、公園、地下街、兒童遊樂場、停車場等公共設施。
- (24) 各種卵磷脂之製造、包裝及買賣。
- (25) H701010 住宅及大樓開發租售案。
- (26) C110010 飲料製造業。
- (27) C111010 製茶業。
- (28) F102030 菸酒批發業。
- (29) F102040 飲料批發業。
- (30) F102050 茶批發業。
- (31) F106020 家庭日常用品批發業。
- (32) F107030 清潔用品批發業。
- (33) F108040 化妝品批發業。
- (34) F203010 食品飲料批發業。
- (35) F203020 菸酒零售業。
- (36) F206020 家庭用品批發業。
- (37) F207030 清潔用品零售業。
- (38) F208040 化妝品零售業。
- (39) JZ99050 仲介服務業。
- (40) F401161 菸類輸入業。
- (41) F401171 酒類輸入業。
- (42) 除許可業務外得經營法令非禁止或限制之業務。

## 2.營業比重

油脂產品佔	39%	飼料產品佔	23%	食品產品佔	35%
冷凍產品佔	2%	營建佔	1%		

## 3.公司目前之商品

油脂產品有好理油、葵花油、花生油、沙拉油等。

飼料產品有畜產飼料、水產飼料、契約雞等。

食品產品有鮮果純水、純水、可沛利軟包袋、仙草蜜、八寶粥等。

冷凍產品有冷凍熟水餃系列、包子系列、肉粽系列等。

冷藏食品有純品康納、花巷草弄系列、傳統點心系列。

營建有名人特區。

## 4.計劃開發新產品：

(1)冷藏 100% 果汁系列產品

(2)機能性保健飲品

(3)中式傳統系列飲料產品。

(4)機能性保健食用油品研究

### (二) 技術及研究概況

1.本年度至 3 月 31 日投入研發費用為 2,075 仟元。

2.新開發產品有代理美國純品康納 100% 果汁，生產線通過美國認證推出蜜柑、綜合口味果凍和芒果、抹茶布丁產品上市、推出冷藏拿鐵咖啡和炭燒黑咖啡紙盒包產品上市、推出橄欖蔬菜油產品上市。

3.未來年度研發計劃重點朝向冷藏 100% 果汁系列產品研究、致力具機能性保健飲品之研究、中式傳統系列飲料產品研究、機能性保健油品研究。

## 五、最近二年度及截至年報刊印日止從業員工情形

表 4-8 泰山近二年度及截至年報刊印日止從業員工情形

年度		90 年度	91 年度	當年度截止至 92 年 03 月 31 日
員 工 人 數	事務員	177	175	175
	技術員	160	160	155
	工人	101	100	97
	合計	438	435	427
平均年歲		40.2	41	41
平均服務年資		10.6	12.05	12.04
學 歷 分 佈 比 率	博士	-	-	-
	碩士	2%	2.8%	2.8%
	大學	38%	40.6%	42.8%
	高中	39%	37.3%	36.4%
	高中以下	21%	19.3%	18%

資料來源：泰山企業 91 年度年報

## 六、人力資源管理策略分析

### (一) 招募與甄選

泰山企業股份有限公司在員工的供給來源上以升遷、調職、工作輪調等為主要來源所在，泰山招募員工時採內部升遷方式，因其考量內部升遷之招募活動成本較低、時間較具經濟性能減少資源的浪費，且對員工的招募策略主要評估此員工是否具備應有的技術及能力，泰山表示為因應企業內部組織發展的需求，故其較重視員工的工作經驗、專業技術及績效的表現，藉此標準來提高企業的發展能力。因其由外部雇用通常薪資會高於內部升遷者，泰山亦認為假若外部雇用的新員工表現不佳，更會影響組織內部成員的士氣及生產力。故泰山企業除非於內如無法尋獲適當人才時，才會考量對外招募新員工，

在甄選員工的過程考量此員工的應徵動機及其態度表現、信賴程度等。在少數員工(例泰山企業股份有限公司公關部)則較為重視員工對公司的認同程度，泰山企業對部份員工的甄選是採取長期發展的策略，亦即以永續經營的理念來甄選員工，亦常會對這些人才做長期培育，目的在於讓這些員工能增強對泰山企業的認同度，亦協助企業做到永續經營的理想目標。

## (二) 訓練與教育

泰山公司在規劃員工教育訓練課程時，強調員工需要有全方位的發展，無論是本身專業技能或者是職業道德與人際關係，都是員工必須去學習的課程。泰山公司每年都會推出不同的訓練課程，課程主要針對特定的員工做規劃，他們的做法是注重資源的分配與有效利用，在訓練課程結束之後將評估成效以做為公司內部參考。泰山公司希望員工都能在訓練中得到成長，因此公司支持員工進行相關的訓練，站在公司的立場與成效的考量，公司考量未來走向與既定政策來對某些特定人員做教育訓練的安排。

當公司針對某些特定的員工安排教育訓練的課程時，員工必須全程參與，在專業領域外的課程，公司為了提升員工之間相處的藝術和對工作上的熱誠，不定期推出有關人際關係與職業道德的相關課程，讓公司員工自由參與。

教育訓練是提升員工素質加強公司競爭力的做法，員工在接受訓練後公司並沒有對這些員工有額外的獎勵。在薪資方面也沒有直接的加給，對員工未來發展也沒有直接的關係。對公司而言員工的自我提昇是必要性的，員工在未來的發展和是否有接受教育訓練，公司沒有訂定相關政策與規定來加以保證來讓員工依循，員工接受訓練在公司的觀點是加強工作上的能力，員工必須對工作的品質負責，接受教育訓練變成是一門必修的科目。

當公司管理階層有職位空缺時，以泰山公司主要做法是以提攜公司內部員工為主，當公司內部員工專業技能受到肯定時將會優先晉升，如果需要專業人才時而公司本身並無適合人選，公司不排除向外招募合適且優秀的人才，但是仍然以公司原有人力為優先考量來進行升遷。泰山公司內部升遷管道具有單一性，並沒有設定太多的升遷管道或者是繁雜的參考依據，除了以員工本身專業知識作為主要考量之外，依照公司目前的管理政策，頂多加入員工的績效評估做為升遷的參考。

## (三) 績效評估

泰山企業對於員工績效衡量的基礎，主要的考量是強調工作結果的達成度。以業務部門為例，績效衡量的標準即是以目標有無達成作為衡量基礎。並且強調個人的表現是企業達成目標的重要基礎，有了穩定的個人表現作為基礎，進而產生強大的團體績效。泰山企業相信，現在是注重績效的時代，員工的績效是絕對

重要的衡量指標，以往「沒有功勞、也有苦勞；沒有苦勞；也有疲勞」的時代已經過時。取而代之的是員工對企業的向心力、認同感、具備之專業技能、以及個人、團體績效。

泰山企業對員工進行績效評估的方式，是以主管評比制度為主，偶爾配合共同評分的制度。所謂的共同評分制度，是指當某個專案結束之後，部門主管、專案相關客戶端、其他部門主管...等共同參與績效評估過程，將其結果列為參考評比。泰山企業的績效評估尚未達成 360 度全面性評估，也就是未採取上司、員工自身、下屬及同儕互相評比。

績效評估的內容，尤其重視員工之新創意，其重視程度和部門的屬性有相當大的關聯，以服務、研發、公關、人事等部門的創意能力最為重要。泰山企業的價值觀就是「積極創新」，對於員工創造力的重視即是實踐企業價值觀的重大過程。這其實和企業領導者有相當直接的關係，由於泰山企業的總經理是從美國留學歸國，了解許多西方的文化及吸收求新求變的理念，深深影響泰山企業的創造力發展。泰山企業認為員工需要依職務的需要，以調整所需之技能。對於員工在工作上有不同的做法，同意授權讓員工多加發揮，提升企業創造力。同時，泰山企業對於員工之績效評價，與其他管理措施也是緊密關聯的。

對員工進行績效評估之後，對於績效較為不理想的員工，泰山企業將進行面對面的溝通、提供改善方案，溝通的內容包含討論員工是否需要接受訓練、或是評估的標準不夠客觀...等具體行動。對於績效評估結果良好的員工，也會給予相當之激勵，以大眾化之物質獎勵佔大部份。以營業部門為說明，在薪資部份的比例較少，獎金部份的比例相對較高。

#### (四) 報償與獎勵

為傳統產業的泰山企業股份有限公司在獎酬和員工激勵的方法上通常採取財務上的獎勵居多，報酬的方式有許多種，視企業內部各個部門的特色和需求來決定。像各個單位都有職務津貼，例如車輛津貼、伙食津貼、跨區域的區域津貼、生產津貼和主管津貼等等，通常業務單位領較多的津貼。另外還有獎金的報酬，獎金因單位的不同，而有不同的計算方式，例如生產單位按季計算，營業單位按月計算，服務單位按年計算，到了年底才計算獎金。升遷有時也算是一種財務上的獎勵(有些時候會發生升遷，不會調增薪資的情況)，但因為泰山企業的組織型

態漸趨扁平化，因此泰山企業內部通常不考慮這種方法。另外，泰山曾經也有以發給員紅利的方式來獎勵員工。

對於其他非財務性的獎勵有例如在企業內部發行的文刊中予以表揚、口頭上的讚賞和員工旅遊等。一般職工薪資計算基礎通常依據績效的表現為主，採結果主義制，泰山企業要求員工必需成為擁有廣泛知識學問的通才，搭配自己工作上的專業技能，因此泰山希望員工能兼具多樣化的技能及擁有專精的領域，但有多樣化的技能卻不是成為擁有高薪資的最主要原因，泰山主要仍視績效表現評估薪資。

在泰山的薪資結構中，福利將近佔了全年總報酬的一成，而基本薪資大約六成，獎金、津貼和紅利等佔了二至三成。就員工保障部份而言，泰山依循勞基法的規定，以確保員工的權益。

在福利方面，泰山傾向照顧大多數人的權益，以大範圍的福利措施來考量，主要的施行對象是團體及組織單位，這種現象在營業部門尤其顯著。另外，針對有創意的員工，泰山企業會給予實質上的財務獎勵，而泰山推行的協力小組和工作提案就是激發創造力的幾種方式，通常以非正式組織的型態推行，不過近年來已逐漸以非財務性的方式來獎勵創意。

另外，泰山企業的員工在職訓練也可算是福利的一種，對於新進的員工，泰山企業會執行一連串相連貫的訓練計劃，培養員工對泰山的向心力，認同泰山的企業文化及處事精神。泰山抱持著視員工如資產的精神，長遠的栽培並厚植員工實力及競爭力。

#### (五) 其他方面

泰山企業在進行人力資源規劃時，只要組織是處於穩定成熟階段，就會傾向長期考量，如果真的沒有多餘的資源，只好傾向短期考量了。泰山雖是傳統的產業但是他們都把對公司有貢獻的員工當成是「資產」來對待，但是對於一些績效不彰的員工只好把他們當成是「費用」來對待。而在員工進入泰山企業時，會給予一個詳細完整的工作說明書，現已配合 OA 管理，已放在企業內用的網路上，讓員工自己上網去觀看。在實行工作輪調的方案上，也只會發生在少數人員或單位而已，不會做大幅度的調動。

另外，在組織上的整體策略、績效或制訂重大決策(如拆廠計劃)大都是從旁

協助，現今的企業因規模穩定、景氣低迷，故沒所謂擴張的策略、方案，故人力資源管理部門偏重管理面的實行。而在計劃程序上，也是有作業說書及用 ISO 文件管理系統來實行，故其程序都是呈現出正式、明確且公開的。

人力資源部門把其他的部門視為顧客，採利用利潤中心理論，把視人力資源部門視為利潤中心部門而對其他部門的需求以最小的資源來提供最大效能的滿足。由此看來與其他部門關係是很密切的。而在泰山企業裡也有著良好的溝通管道，員工可利用會議、電子信箱、面對面溝通...等來與上級階層溝通及提供主管制定決策的方案。但更需要培育員工勇於表達的風氣，故只要員工勇於表達其意見的話，組織就會給予一些鼓勵、獎賞的。而員工之間的溝通協調也是非常重要的，要做到不只在自己部門與夥伴協調，更要做到與其他部門的同事也能溝通協調。故泰山企業也是漸進導入跨部門運作。

#### (六) 組織創新

泰山企業股份有限公司為一食品產業，故其產品生命週期較其它產業短、替代性較高，若不經常研發出創意產品，則無法在食品產業中繼續生存，故泰山企業常以不同的創新方式，為提供顧客不同的需求及增強自我的競爭優勢，泰山企業除對產品做不同的包裝、綜合、改良外，亦不斷的研發新品。泰山企業在為達組織創新常會以顧客需求為導向，在產品研發設計及修改可在其所設的客服專線、外部留言板等聽取顧客寶貴之意見，做為研發新品的參考方向。

泰山企業其經營目標除使產品生產成本降低外，主要是著重於產品的消售價值，堅持給予顧客最好的產品、最完善的服務；泰山為使產品品質更穩定及降低產品本身之不良率，在生產製造過程中，設有多處的產品檢驗關卡及 TQM(全面品質管制)策略，並設有安全衛生人員檢驗完成品及環保署人員的定期檢測皆是為提供給顧客品質佳及安全性高的產品。對於問題產品的處理：首先瞭解產品問題發生的來源；再由企業公關室與工廠品保處連繫盡速解決問題的根源；再對購買至瑕疵品的消費者做好賠償責任；問題解決後即刻進行流程之改善，藉此讓企業品質控制完全，不良率隨之降至最低點。

目前泰山企業其產品生命週期處於成長期，而組織生命週期處於成長後期，故泰山企業不斷的在競爭對手中找尋企業本身的競爭優勢、研發新產品，與同業競爭，並設立標竿企業(統一企業集團)為泰山成長的目標，同時亦不定期舉辦青

少年校園教育講座、賑災、捐款等，藉此創造出最優質的企業形象，提升顧客忠誠度，泰山企業提供不同顧客間的需求條件，設立彈性交貨制度，盡量控制產品達到零庫存的目標。

## 第七節 華泰電子與泰山企業人力資源管理策略比較

### 一、招募與甄選

華泰電子與泰山企業在招募員工上，皆是堅信要先找到對的人，才能做對的事情。故認為招募計劃的擬定與執行極具重要性，應事先擬訂招募計畫及所需人力的類別及人數、擬定招募策略。同時亦把任職務之說明書、所需之資格要件、本企業概況的資料準備好，來配合招募員工，才得以讓企業在招募時得以徵得最優秀、最適用的人員。

在招募員工的過程，華泰電子內部高階主管的招募是以內部招募為主，而泰山企業於甄選過程因企業本身為因應企業內部組織發展的需求，故主要重視員工是否具備有專業知識能力，至於其它員工之招募可由外部及內部來招募。

泰山其甄選條件主要決定因素為工作條件、組織狀況與應徵者的個人資料作充分的比較與分析，最後做出甄選的結果，並對所欲任用之員工做職前訓練。泰山在甄選員工考量應徵者的應徵動機及其態度表現、信賴程度等。針對某些特殊員工則有不同的甄選策略(例如：公關部)，這部的人員公司較重視其是否對企業具有高度的認同度，並以永續經營的理念來甄選員工，並對此部份員工做長期的培訓。

### 二、訓練與教育

華泰電子與泰山公司分屬兩種不同型態的產業，無論是在產業特性或者是市場結構上都有著極大的差異，在對員工特質與管理上的要求也有所不同，因此公司管理階層對員工訓練與發展做規劃時，也因為產業的不同而有其特有的情況，無論公司訂定何種型態的管理方式，都是最適的人力管理策略。

華泰電子屬於高科技產業，高科技產業產品生命週期短競爭激烈，產品不斷的推陳出新，因此公司必須讓員工接受專業技能訓練來應付一日千里的市場腳步，在公司的觀點員工是公司最大的資產，因此華泰公司投入大量經費與時間來讓員工接受教育訓練，提昇能力也提昇競爭力。為了讓員工更有熱誠來進行教育

訓練的課程，公司會把員工所學習的成效做為爾後員工升遷與發展的依據之一，甚至把員工日後在工作上所要遇到的專業技能或知識納入訓練課程中讓員工提早學習與適應。然而，屬於傳統產業的泰山公司，在員工的教育訓練相對華泰公司的面面俱到則較以投資報酬率做為設計訓練課程的考量，泰山公司每年都會針對公司內某些特定員工，推出相關教育課程，公司以集中資源有效分配做為設計教育訓練課程的最高原則。在員工接受相關教育訓練課程之後，公司並不會把員工是否接受過教育訓練課程做為升遷與發展的依據，公司鼓勵員工接受相關訓練課程但是他們認為員工進行教育訓練是員工在工作上必要的條件。

在主要課程內容的設計上，華泰電子與泰山公司則是觀念與目標一致，他們在規劃課程時以提昇員工專業技能為主，並且不定期讓員工有接受培養人格與人文素養的課程。兩家公司注重員工的專業技能的提昇，因此安排且要求員工必須接受專業技能課程的訓練，以便讓員工能夠和市場需求接軌和新的對手競爭。在專業技能課程之外，華泰與泰山公司也相當注重員工的性格發展和職場上進退應對的藝術，因此兩家公司都不定期推出能陶冶員工性情，增進人際關係、職業道德與人事管理的相關課程讓員工自由選擇與參加。

在員工的升遷與發展方面，華泰公司與泰山公司都以公司本身內部員工為優先考量，當管理階層有職位上的空缺時，而公司內部員工符合資格且擁有職位所需的專業技能時，都將優先升遷晉用，在公司內部沒有適當的人選時，才會對外進行人才的招募。

### 三、績效評估

華泰電子和泰山企業對於員工的績效評估所採的評估型態略有不同。屬高科技產業的華泰電子對員工的績效評估方式主要是員工自我評估以及主管評核。華泰電子認為採用員工本身針對自己實際工作表現的績效予以評估，能夠達到對員工的尊重與信任，避免由他人評估而出現的暈輪效應。更能夠促使員工自我檢討優缺點，以收自我改進及提升能力之效。

華泰電子和泰山企業皆有施行的主管評核，是屬於較為傳統的評核方式。由於主管人員與部屬朝夕相處，最了解其部屬的工作績效，並且能夠針對組織的整體目標以及人力資源政策評核，更能達成績效評估的目的。

在績效評估上，華泰電子及泰山企業皆相當注重員工是否具有新創意，員工

若有創意欲呈現給公司者，可以在公司的資訊系統上公開來發表，公司也會給予這些發表創意的員工相對的獎勵。若績效評估後員工的表現不佳，公司則會對這些員工做績效面談進行溝通，探究員工是否需要工作上的協助，或是和員工討論關於績效評估的細節是否需要調整，甚少採取直接開除員工的行動。

而泰山企業偶爾會針對某些專案進行共同評分制度，也就是部門主管、專案相關客戶端、其他部門主管...等共同參與績效評估過程，將其結果列為參考評比。而華泰電子是採「重要事件法」，以了解其工作成效，作用在於希望員工在工作和態度方面予以改進而有所表現，所以考評者在考核時，可以強調受評者的人格因素，如創造力、可靠性以及工作上的成果。這是泰山企業與華泰電子在績效評估方面的差異點之一。

華泰在績效評估上也同時採用另一方法「目標管理法」(MBO)，是由各階層的主管與員工一起設定未來的工作目標，盡力要求工作績效以達成目標，然後再以其設立的目標和工作績效來比較，做為評核的標準，因此華泰公司對於員工的團體表現的重視程度高於員工個人的工作表現。而泰山企業則是強調個人的表現是企業達成目標的重要基礎，有了穩定的個人表現作為基礎，才能產生強大的團體績效。以往「沒有功勞、也有苦勞；沒有苦勞；也有疲勞」的時代已經過時，這是泰山企業與華泰電子在績效評估觀點的不同。

#### 四、報償與獎勵

兩個完全不同產業領域的泰山企業和華泰電子，因為產業生命週期和結構性的問題，導致兩家企業在某些人力資源決策的制定上有些出入，這些差異點的出現或許是因為產業景氣循環不同，或許是因為企業內部的組織結構相異，也或許是產品或企業文化特質相異而導致。但某些基本面的「人力資源策略」仍是大同小異，這些相同的準則可以通用在許多的企業體上的。其中，如何留住優秀的員工和培養員工的向心力和組織信念，激發員工的創造力和績效等等...，我們相信不論是傳統產業的泰山企業和高科技產業的華泰電子都一定非常的重視，因此，獎勵和員工福利就成了鼓舞並留住績效優良員工的一項重要的指標。

在獎勵方面，泰山和華泰的薪資結構有些類似。泰山企業的獎金和津貼約莫佔全年薪酬的二至三成，其中以營業單位的獎金比例最為顯著。而華泰電子的研發或者是業務部門通常會有較高的獎金，也就是說這些研發或者是行銷人員他們

的變動薪資占整個薪資的比例較大。我們認為，這樣的作法能夠有效的激勵員工和激發員工的更大的創意。

在薪資計算的基礎上，兩家企業皆採取以員工績效為實質衡量基礎，並不以年資經歷為主要評估的依據。華泰電子認為以年資為主的獎勵評估制度對一個流動率較高的員工來說沒有激勵性，而泰山也偏重在員工的實質績效及工作表現，讓員工能有將士用命的精神，不論是傳統產業的泰山或高科技產業的華泰都認為只有用較高的薪資和開發創意上的獎勵才能引起新的年輕人青睞。

高科技產業需要源源不絕的創意和產品上的改良與創新，才能夠有效的應付一日千里的市場需求與其他同業的競爭。但相對的，傳統產業除了要有創新的產品及品牌外，更要積極的研究如何進行組織內部的改革和重組，來增加組織彈性和效率以便因應競爭激烈的市場。華泰電子對於有創意提案或創新的員工在績效評估時會給予較高的評價，也就是說華泰電子十分鼓勵內部員工對工作有不同的做法和想法。華泰電子內部本身的作法則是對於一些績效評估較優良的員工提供外訓的機會並給予外訓費用的補助，加強本身所學提升員工競爭力，對於公司本身來說是一個雙贏的做法。

而泰山獎勵創意的方式則是非財務性的居多，非財務性的獎勵有例如在企業內部發行的文刊中予以表揚、口頭上的讚賞和員工旅遊等...。不過針對有創意的員工，泰山企業也會給予實質上的財務獎勵。另外，泰山推行的協力小組和工作提案就是激發創造力的幾種方式，既可增進組織內各部門員工的溝通連結程度，也可以提昇員工對公司的認同感，泰山的協力小組和提案制通常以非正式組織的型態推行。。

在福利方面，泰山傾向照顧大多數人的權益，以大範圍的福利措施來考量，主要的施行對象是團體及組織單位。泰山的福利比較著重在基本，絕大部份比照勞基法中的規定來執行，該有的福利措施泰山企業都已具備。基於把員工視為資產的理念，泰山把職訓當成是員工的一種福利，培養員工的競爭力。華泰的福利制度和獎勵制度類似，不過除了在基本面的福利措施外，另外華泰會針對績效較高的員工給予較好的福利與較高的獎勵，例如外訓費用的補助等，而有新創意的員工也能得到較多的獎勵。

## 五、其他方面

華泰電子與泰山企業雖都是成熟期的產業，但是華泰是高科技的產業，而泰山企業是傳統產業，故他們的產業屬性就會有所不同。而人也是組織裡中要的一部分，不管是華泰電子或者是泰山企業都是會把員工當做「資產」來看待的。

另外，華泰電子主張，在進行人力資源管理的計畫程序上，都應具有正式、明確且公開的程度並且在工作職位方面，應皆具有職位說明書，明確的內容較為廣泛彈性，使員工具有充分發揮的空間；另外泰山企業也是有工作說明書來指引員工所應負責的職務，讓員工能在工作上更能得心應手，而發揮出更大的創意來。

華泰電子陳述其人力資源管理部門對公司整體看來的地位相形重要，影響力也愈來愈重大，與他功能部門的關連程度也相對的提升不少且各部門間資訊相互傳遞也更加廣泛；在泰山企業中的人力資源管部門現今大都是在管理面上來實行，而對一些重大決策就比較沒有重大的決定性影響。

華泰電子認為，當公司進行會議討論時，員工中具有該知識領域的能力或有興趣參與者，皆可以參與會議進行上的所有討論，隨時提出風險管理解決，甚至可在會議上進行良性的辯論，會議的過程相當自由、開放、也是華電電子各部門間，以及主管和部屬間的溝通管道之一，在制定決策上華泰採取投票制、任一位參與會議的員工都可參與投票，但最主要的決定權仍然取決於主管最後的裁定為準；在泰山企業裡也有著良好的溝通管道，員工可利用會議、電子信箱、面對面溝通...等來與上級階層溝通及提供主管制定決策的方案。但泰山現今更需要培育員工表達意見的風氣，故只要員工勇於表達其意見的話，組織就會給予一些鼓勵、獎賞的。

而在與其他部門之間的互動及溝通，華泰電子、泰山企業中的人力資源管理部門都是與其他部門間有著良好的溝通管道的。而員工與員工之間當然也是有著良好的溝通管道的。故我們從此可得知不管是高科技產業或都是傳統產業中的人力資源管理部門都是有著其重要的地位及角色的。

## 六、組織創新

華泰電子為因應市場變革，藉由調整組織結構、強化因應環境的應變能力與提高組織內部創新，進而提高整體競爭力，其中最主要的是公司內部之創新，故華泰計劃透過組織重組，人力結構重新調整及各項新的改善措施來控制支出及增

進產能；另外，重視客戶服務與重新定位市場導向與增進研發能力，滿足目前市場上多變的需求。華泰電子屬代工企業，但對於市場上的供需變化、產品生命週期、流行指標等資訊非常重視，即對於市場趨勢及走向保持相當高的敏感度。當市場上出現新產品，華泰電子必需能立即為客戶進行特殊的生產、製造、封裝及測試等服務，因此生產線及內部人員調度必須隨時能夠彈性的利用，以便能在第一時間跟上市場潮流提供顧客最佳之服務。

為符合不同顧客之不同需求，華泰電子的生產模式採取少量多樣的方式，每筆訂單訂貨交貨的間距相近，為此，如何創造更具有效率；更能控制品質與速度的製程來生產，對華泰而言是相當重要的關鍵。強調效率的華泰電子，對現行週休二日的實施，所採行的因應措施除實施輪班制外、亦聘請臨時工及外籍勞工投入生產作業，避免延誤給予客戶的交貨時間。

而泰山企業為一傳統的食品產業，故其產品生命週期較為短暫、替代性非常高，為使企業能繼續於市場上生存與競爭，泰山企業便以研發新產品以增強在食品產業的市場佔有率。泰山企業主要的企業精神是在於創造產品的消售價值，另外，為使產品品質更穩定及降低產品本身之不良率，在生產製造過程中，設有多處的產品檢驗關卡及 TQM(全面品質管制)策略，並設有安全衛生人員檢驗完成品及環保署人員的定期檢測，此策略皆是為提供給顧客品質佳及安全性高的產品。另外，對於少數不良品的處理也有一套完善的處理措施。

泰山企業目前不斷的在競爭對手中找尋企業本身的競爭優勢、研發新產品，與同業競爭，並設立標竿企業使之有目標來邁進，同時亦不定期舉辦青少年校園教育講座、賑災、捐款等，藉此創造出最優質的企業形象，提升顧客忠誠度。泰山企業亦提供予不同顧客間的個別需求條件，設立彈性交貨制度，盡量控制產品達到零庫存的目的。

## 第五章 研究命題

### 第一節 個案發現

#### 一、高科技產業個案綜合比較分析

本研究將所探討的兩個個案—高科技產業的力成電子與華泰電子，依照其人力資源管理策略的招募、訓練、績效評估及獎勵等五部份，以及組織創新與其他部份彙整比較如表 5-1。

表 5-1 力成與華泰個案分析表

公司 項目	力成	華泰
組織生命週期	<p>成長期</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 招募策略強調「組織新特性增加」著重於企業文化的提升，使所招募員工皆能與公司內部的價值觀相同。</li> <li>● 甄選員工策略上，主要著眼點在員工所具有的發展潛力及技術創新能力，即藉由每位員工不同的創新能力，組合而成一個創新團隊，以期追求「個別創新團體」之策略。</li> <li>● 在教育訓練策略上，採有一定的訓練步驟，故擁有成長期「正式化的程序」之特性。</li> <li>● 此階段以「團體績效」來做績效考核之評估。</li> </ul>	<p>成熟期</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 建立一套完善的升遷制度，且內部升遷透明化。</li> <li>● 面臨員工素質與訓練不足，如企業持續維持現狀，將會提前停止成長並走向衰退。</li> <li>● 強調成果導向追求顧客滿意，主張事前計畫能落實，對企業所訂目標全力以赴。</li> <li>● 產生自主性的危機，組織會因指揮成長階段所帶來的科層化程度加深，將降低創意精神與動機。</li> <li>● 企業文化開放自由，且企業內部的溝通管道更趨多元化。</li> <li>● 強調客戶導向與附加價值導向。</li> </ul>
招募與甄選	<p>招募：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 採取訂定徵募計畫，明確的流程作業及策略，「因才適任」的原則。另外，較偏向於內部升遷採用公告的開放式招募。 <p>徵選：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 傾向衡量應徵者的人格特質，發展潛力及對公司認同感。</li> </ul> </li></ul>	<p>招募：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 採取訂定徵募計畫，明確的流程作業及策略，「內部招募」的原則。另外，較偏向於內部升遷採用公告的開放式招募。 <p>徵選：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 偏向於技能導向及職位適任性的問題，面臨重要位置時，尚需通過人格特質測驗。</li> </ul> </li></ul>

表 5-1 力成與華泰個案分析表(續一)

公司 項目	力成	華泰
訓練與發展	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在訓練發展策略方面與華泰電子所訂定的方向相差不遠。然而因其正處於發展階段，現階段並沒有充裕時間投注於員工教育訓練時間，但公司極願意全力協助員工參與教育訓練。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公司全力支持鼓勵員工參加各項進修計畫及教育訓練。傾向實施職前導引訓練、特殊專業技能的訓練及知能發展。</li> </ul>
績效評估	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 與華泰的評估方式略同，但其評估方式只採用「目標管理法」。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 先行讓員工自我評估，再交由主管評核。評估方式以「目標管理法」為主，「重要事件處理法」為輔。其對於員工的團體表現重視程度高於個人的工作表現。另外創造力的考核也是非常重要的。</li> </ul>
報償與獎勵	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 計算基礎以員工的績效表現與是否有適當的創意為主。如果以員工的年資做為獎勵與福利的評估標準，無法吸引與留住優秀的人才。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 與力成略同。</li> </ul>
其他方面	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 對人力資源管理採中長期的考量，對員工的觀念由「費用」漸轉為「資產」。員工的輪調率低。</li> <li>● 在人管部將其制定策略規劃分為三期，但人管部通常在只到後期才參與相當規劃。</li> <li>● 在制定決策時與其他功能性部門的關連性是相當密切的。在會議的進行上員工的參與階段，員工有若有任何的意見欲表達時可透過會議的參與、各部門的主管與部屬間的溝通、員工亦可以 e-mail 的方式給與公司做建議及表達自我的意見等。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 對人力資源管理採長期的考量，視員工為「資產」的考量，因產品生命週期短，員工流動率高，形成人員時常輪調的情況。</li> <li>● 在人管的計劃程序上具有正式、明確且公開的內容。其人管部門在組織內影響力日益重大。</li> <li>● 其會議過程自由開放，制定決策上採投票制，但最後裁定權仍在主管手中。</li> </ul>
組織創新	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 以敏銳的市場嗅覺及多角度的分析市場概況，以培養員工更好的技能和效率間接形成組織創新。唯有最新及最好的封裝技術才能符合市場需求，因此準確預測未來市場趨勢和發展領先其他同業。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在管理創新方面，透過組織重組，人力資源重新調整及其各項新措施來改善收支及增進產能。</li> <li>● 在技術創新方面，其生產作業模式呈現客戶導向。</li> </ul>

## 二、高科技產業與傳統產業個案綜合比較分析

本研究將所探討的兩個個案—高科技的華泰電子、傳統產業的泰山企業，依照其人力資源管理策略的招募、訓練、績效評估及獎勵等五部份，以及其他部份與組織創新彙整比較如表 5-2。

表 5-2 華泰與泰山個案分析表

公司 項目	華泰	泰山
組織生命週期	<p>成熟期</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 因應廠商特殊需求，生產線彈性化。</li> <li>● 組織在評估工作績效時，注重團體表現。</li> <li>● 成立專屬產品研發部門。</li> <li>● 組織內各部門進行良性的相互競爭。</li> <li>● 員工年資無法成為外來升遷與發展的評估因素，公司以員工績效的優劣為首要考量。</li> <li>● 公司讓員工參與政策表決，員工有表達意見的機會，唯最後決策權操控在高階主管。</li> </ul>	<p>成熟期後段</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 深入佔有市場提供消費者更多選擇，公司提供多樣化產品。</li> <li>● 公司強調有系統有制度的研發產品模式。</li> <li>● 公司內部升遷評鑑，著重員工在績效上的評估與專業能力。</li> <li>● 員工可參與公司會議發表意見，組織內部申訴與溝通管道良好。</li> <li>● 組織內各部門繁雜業務成長緩慢，公司逐漸精簡人事。</li> </ul>
招募與甄選	<p>招募：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事先擬訂招募計畫及所需人力的類別及人數、擬定招募策略。同時亦把任職職務之說明書、所需之資格要件、本企業概況的資料準備好，來配合招募員工。</li> </ul> <p>甄選：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 內部高階主管的甄選是以內部招募為主。</li> <li>● 其它員工之甄選可由外部及內部來招募，其招募條主要決定因素為工作條件、組織狀況與應徵者的個人資料作充分的比較與分析。</li> </ul>	<p>招募：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 與高科技產業華泰電子大致相同。</li> </ul> <p>甄選：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 視員工是否具備有專業知識能力，其次再考量應徵者的應徵動機及其態度表現、信賴程度。</li> <li>● 針對某些特殊員工則有不同的甄選策略(例如：公關部)，這部的人員公司較重視其是否對企業具有高度的認同度。</li> </ul>

表 5-2 華泰與泰山個案分析表(續一)

公司 項目	華泰	泰山
績效評估	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 評估方式主要是員工自我評估以及主管評核，相當注重員工是否具有新創意，員工若有創意欲呈現給公司者，可以在公司的資訊系統上公開來發表。</li> <li>● 評估方法是採「重要事件法」同時採用另一方法「目標管理法」(MBO)。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 評估方式主要是員工自我評估以及主管評核相當注重員工是否具有新創意，員工若有創意欲呈現給公司者，可以在公司的資訊系統上公開來發表。</li> <li>● 評估方法是偶爾會針對某些專案進行共同評分制度。</li> <li>● 泰山企業則是強調個人的表現是企業達成目標的重要基礎。</li> </ul>
訓練與發展	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 公司積極規劃員工進行各項有關專業技能的教育訓練。</li> <li>● 以教育訓練的成效做為員工未來升遷與發展的評估依據。</li> <li>● 公司管理階層有職缺時，以公司內部有合適的人才為優先考量。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 每年針對特定員工推出教育訓練課程，注重資源的有效分配。</li> <li>● 員工在教育訓練的成效並無納入未來升遷與發展的參考。</li> <li>● 管理階層有職位空缺時，公司以內部原有的員工做為優先升遷，在選才的過程中，以員工的專業技能做為升遷標準。</li> </ul>
報償與獎勵	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 以員工的績效和工作表現作為薪資計算的基礎，適當給予有創意的員工財務及非財務上的獎勵。</li> <li>● 大體說來變動薪資的結構在研發或行銷部門中佔的比例最高。</li> <li>● 針對績效較高或提供創意的員工給予較好的福利與較高的獎勵。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 薪資計算的基礎和華泰電子大致上相同。</li> <li>● 對於有創意的員工，以給予非財務性的獎勵居多。</li> <li>● 薪資結構相似於華泰電子。</li> <li>● 用大範圍的福利措施來考量，主要的施行對象是團體及組織單位，其福利比較著重在基本面上。</li> </ul>
其他方面	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在人管的計劃程序上具有正式、明確且公開的內容。其人管部門在組織內影響力日益重大。</li> <li>● 其會議過程自由開放，制定決策上採投票制，但最後裁定權仍在主管手中。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在人管的計劃程序上具有正式、明確且公開的內容。其人管部門在組織內影響力大都只在管理面上而已。</li> <li>● 可透過會議、電子信箱、以及面對面溝通，來提供主管的重大決策方案。</li> </ul>

表 5-2 華泰與泰山個案分析表(續二)

公司 項目	華泰	泰山
組織創新	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 調整組織結構、強化因應環境的應變能力與提高組織內部創新，進而提高整體競爭力。</li> <li>● 重視客戶服務與重新定位市場導向與增進研發能力。</li> <li>● 對於市場趨勢及走向保持相當高的敏感度。</li> <li>● 生產模式採取少量多樣的方式，每筆訂單訂貨交貨的間距也十分短。</li> <li>● 實施輪班制外、聘請臨時工及外籍勞工投入生產作業，避免延誤給予客戶的交貨時間。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 為使企業能繼續於市場上生存與競爭，泰山企業便以研發新產品以增強在食品產業的市場佔有率。</li> <li>● 主要生產目標是著重於產品的銷售價值，提升顧客忠誠度。</li> <li>● 設有產品檢驗關卡及 TQM 策略，並設有安全衛生人員檢驗完成品及環保署人員的定期檢測，目的是為提供給顧客品質佳及安全性高的產品。</li> <li>● 不定期舉辦青少年校園教育講座、賑災、捐款等，藉此創造出最優質的企業形象。</li> </ul>

## 第二節 命題發展

### 一、不同的組織生命週期分析

**命題 1：**對高科技產業而言，不同組織生命週期(成長期與成熟期)的企業，採用招募與甄選策略亦不同。

**命題 1-1** 成長期的企業招募上採「因才適任」的策略；成熟期的企業招募上採「內部招募」的策略。

成長期的高科技產業，招募時要求能達到人和事的互相配合，即企業在招募的同時能根據企業內的人力規劃、工作分析、工作設計及工作評價的結果，確實做到因事設人而非因人置事，此策略能使企業減少人才閒置的情況；成熟期的高科技產業，以內部招募的方式來招募員工，此策略不但使企業取才容易外，亦讓企業內部減少許多新進員工適應期所耗費的成本，更能使員工盡早熟悉其職務。

**命題 1-2** 成長期的企業甄選上採「強調員工人格特質、發展潛力及對公司認同感」為主要評核要點」的策略；成熟期的企業甄選上採「技能導向做為考量基礎」的策略。

成長期的高科技產業在甄選員工時，較注重員工人格特質及發展潛力等，企業可在甄選的測驗上瞭解每位員工的能力所在，並將每位挑選出來的員工安排在最適合於他們能力、興趣及性格的職位上，使每位員工都能有較大的成就，並對企業有最大的貢獻；成熟期的高科技產業，在甄選員工時以技能導向來評選員工，亦即對應徵者做技術測驗，以實際工作表現來測試應徵者是否具有職務上所需的知能與技術，使企業的每位員工皆具備有豐富的專業素養。

**命題 2：**對高科技產業而言，不同組織生命週期(成長期與成熟期)的企業，採用訓練教育策略亦不同。成長期的企業以「鼓勵員工主動且積極的選擇對自我業務有所幫助的各項課程」為主；成熟期的企業以「由公司主動安排員工進行各項教育訓練」為主。

成長期的力成公司，因其處於快速的成長期對於員工的教育訓練還沒有一套完善的規劃，公司讓員工選擇自己所需要的教育課程和提昇技能的訓練，期望員

工在學習的過程中對於專業知識或管理方法都能符合公司最大利益，提昇工作效率協助公司達到目標。公司肯定員工自我充實及訓練，公司也將此做為未來員工升遷考量的依據；成熟期的華泰公司，在其針對員工的教育方面已經有一套完善的規劃。員工必須接受公司所指定的各項科目進行訓練，公司的教育訓練課程也與員工個人生涯發展相結合，當員工符合公司所訂定的訓練標準後將可得到升遷的機會。

**命題 3：對高科技產業而言，不同組織生命週期(成長期與成熟期)的企業，採用績效考核策略亦不同。成長期的企業以「目標管理法」為主，「重要事件處理法」為輔；成熟期的企業以「目標管理法」為主。**

在績效考上，我們從我們的個案上發現到成長期的力成電子是以「目標管理法」來評估的，因力成現是在成長階段，所以，當然希望目標能夠快速達成，才能夠進入成熟階段。而華泰電子因已是成熟期階段了，在目標執行達成上雖然也是注重，但是更注重強調評者的人格因素，使評核上更準確。不讓其產業轉變為老成階段，而處於在成熟隱定的階段。

**命題 4：對高科技產業而言，不同組織生命週期(成長期與成熟期)的企業，採用獎勵報償策略亦不同。成長期的企業以「開發創意上的獎勵」來核定為主；成熟期的企業以「高薪資和開發創意上的獎勵」為主。**

成長階段的力成電子對研發部門或具有創意及有貢獻的員工給予實質上的獎勵，因現在是處於在成長階段，當然需要有許多的創意及貢獻來創造出奇蹟來使公司更進步。而在成熟期的華泰電子因都在成熟階段了，最重要的就是能把員工留住來為公司效命，故它就會因高薪來留住人才，而對開發創意上有貢獻的員工也再給予獎勵。

**命題 5：對高科技產業而言，不同組織生命週期(成長期與成熟期)的企業，進行人力資源管理策略規劃亦不同。成長期的企業以對員工採短期性的「費用」考量；成熟期的企業以對員工採長期性的「資產」考量。**

處在成長期的力成電子認為人力資源在企業中扮演的角色是偏重於「費用」型式的，而力成電子對人力規劃也通常是偏向於中長期的考量；成長期的企業通

常會將人力視為花費的成本，此舉除了造成對組織內部人力不能進行全盤且長遠的規劃外，也極有可能形成人員的流動率偏高。

處在成熟期的華泰電子認為人力資源在一間企業中所扮演的角色日益重要，因此人力資源管理規劃對組織的重要性與日俱增；故華泰將人力視做長期性的「資產」，將員工視做資產後，員工對組織內部向心力增加，容易收到內部整合的優勢，利用人力資產間的互相協調與合作，可達到跨部門的技術交流和彈性化的作業方式。

**命題 6：對高科技產業而言，不同組織生命週期(成長期與成熟期)的企業，採用員工參與決策的過程亦不同。成長期的企業的「員工參與決策的階段僅限於初期」；成熟期的企業的「員工可全程參與決策過程」。**

處於成長期的力成電子，員工於會議的參與階段只限於初期，員工如有任何意見，除了最主要的會議方式外，尚有 E-MAIL 等方式可表達。力成的主管會於工作中隨時和員工進行溝通，隨時掌握情況，而其組織內部部門間的溝通亦相當頻繁，可增進部門與部門、主管與下屬間的協調及契合度。

處於成熟期的華泰電子，因為擁有完善的溝通管道，讓員工充份的表達意見並且發揮創意。其中，在華泰電子進行會議時，員工可以全程參與討論過程，進行良性辯論。在會議過程中，是華泰電子的全體員工進行創意開發和腦力激盪的時候，同時，這也是其組織內最重要的溝通管道。

**命題 7：對高科技產業而言，不同組織生命週期(成長期與成熟期)的企業，採用組織創新策略亦不同。成長期的企業人力資源管理較強調如何主動創造顧客對力成的需求，故「技術創新」上較高；成熟期的企業有系統且員工教育訓練能配合生產線製程的安排,故「管理創新」上較高。**

力成電子進入高科技產業的時間較短，公司首要目標為快速佔有市場，並且強調如何主動創造顧客對力成的需求，吸引顧客青睞的方法公司主張創新技術和研發產品，力成電子因此在技術創新上有相當大的突破。華泰電子在生產線上必須時常做變更來應付顧客的特殊需求，因此公司以員工加班和調派臨時工的方法來因應，並且讓員工可以選擇補休假的方式，這種人性化的管理創新策略讓公司對人力資源能更有效的控制。

## 二、不同的產業別之分析

**命題 8：**在相同組織生命週期階段(成熟期)，不同產業(高科技與傳統產業)的企業，採用的招募與甄選策略亦不同。

**命題 8-1** 高科技產業招募上採「內部招募」為主的策略；傳統產業招募上採「專業技能」為主的策略。

成熟期的高科技產業，以內部招募的方式來招募員工，此策略不但使企業取才容易外，亦讓企業內部減少許多新進員工適應期所耗費的成本，更能使員工盡早熟悉其職務；成熟期的傳統產業重視組織內部發展需求，故以員工是否具備專業技能為招募評估要點，藉此提高企業的發展能力。

**命題 8-2** 高科技產業甄選上採「技能導向做為考量基礎」為主的策略；傳統產業甄選上採「應徵動機、態度表現、信賴程度」為主的策略。

成熟期的高科技產業，在甄選員工時以技能導向來評選員工，亦即對應徵者做技術測驗，以實際工作表現來測試應徵者是否具有職務上所需的知能與技術，使企業的每位員工皆具備有豐富的專業素養；成熟期的傳統產業在甄選員工則重視其應徵動機、各項應徵態度之表現及公司對應徵者的信賴程度表現，藉此可使企業能甄選至最符合組織內部發展所需之員工。

**命題 9：**在相同組織生命週期階段(成熟期)，不同產業(高科技與傳統產業)的企業，採用的教育訓練策略亦不同。高科技產業上以「全體員工工作規劃且訓練成效做為員工升遷」為依據；傳統產業以「針對特定員工擬定訓練課程，訓練成效不納入員工未來升遷的參考」為依據。

華泰電子為了讓公司的每一位員工都有應付競爭激烈的高科技市場，因此在公司內部要求每一位員工都必須接受公司所安排的教育訓練課程，公司投入大量的金錢與人力全力支持員工進行自我能力的提昇，訓練課程包含了專業技能與人文教育，期待員工成為公司最大的資產。泰山公司為傳統產業的代表，傳統產業的產品生命週期較長，因此泰山公司在員工的教育訓練課程安排上，則是針對市場實際需求及公司既定政策來選擇哪些員工應該接受訓練，泰山公司的做法主要

是集中公司限有的資源，讓有需要的員工進行教育訓練以達成公司所要求的目標以及因應市場與消費者的需求。員工在接受教育訓練之後的成效，在公司方面並沒有納入往後員工升遷發展的依據，公司認為員工在專業能力的學習與進步是屬於員工份內的責任。

**命題 10：在相同組織生命週期階段(成熟期)，不同產業(高科技與傳統產業)的企業，採用的績效評估策略亦不同。高科技產業以「較注重團體績效」為主；傳統產業以「較注重個人績效」為主。**

高科技產業華泰電子於績效評估方面，採用「目標管理法」(MBO)。目標管理法乃由各階層的主管與員工一起設定未來的工作目標，盡力要求工作績效以達成目標，然後再以其設立的目標和工作績效來比較，做為績效評核的標準，因此華泰電子對於員工的團體表現的重視程度高於員工個人的工作表現，認為有良好的團隊合作的精神，才能夠達成工作目標，進而達成公司長遠計劃。而傳統產業泰山企業則是強調個人的表現是企業達成目標的重要基礎，有了穩定的個人表現作為基礎，才能產生強大的團體績效。也就是說，唯有達成良好的個人績效，才可能達到公司目標。以往「沒有功勞、也有苦勞；沒有苦勞；也有疲勞」的時代已經過時，良好的個人績效乃是泰山企業致力之方向。

**命題 11：在相同組織生命週期階段(成熟期)，不同產業(高科技與傳統產業)的企業，採用的獎勵與福利策略亦不同。高科技產業以「針對績效較高或具有創意的員工給予較好的福利與較高的獎勵」為主；傳統產業「比較著重在基本，施行對象是團體及組織單位」為主。**

華泰電子通常針對績效具高或在工作表現上有創新方式及精神的員工，給予較優厚的獎勵及福利，例如外訓費用的補助等，有助於激勵員工培養創意提案的精神，養成組織內部的創造力及機動力，另外，也可鼓勵員工達到預期的工作目標。

泰山企業在福利方面，泰山傾向照顧大多數人的權益，以大範圍的福利措施來考量，主要的施行對象是團體及組織單位。泰山的福利比較著重在基本，絕大部份比照勞基法中的規定來執行，該有的福利措施泰山企業都已具備。基本面的福利政策有利有弊，雖然容易執行且節省人事成本，但較難以達到激勵員工的

效果，可能較無法鼓舞員工執行創意工作提案或其他具有創造力的想法及工作方式。

**命題 12：在相同組織生命週期階段(成熟期)，不同產業(高科技與傳統產業)的企業，採用的組織創新策略亦不同。高科技產業以時常需要應付下游廠商的特殊需求了且注重彈性交貨的服務，故「製程創新」較高；傳統產業以積極研發新的產品，明確的掌握市場脈動，故「產品創新」較高。**

高科技產業分工細密，產品的完工通常需要許多廠商的結合。華泰電子在整個產業中時常需要應付下游廠商的特殊需求，而在整個產品製造流程或技術上做特殊的改變，除了注重彈性交貨的服務外，華泰電子也能配合顧客需求在生產線上研發新的技術。傳統產業所提供的產品及服務同質性相當高，消費者會因時代潮流或流行趨勢而渴望有新的產品問市。泰山公司因此積極研發新的產品，泰山公司明確的掌握市場脈動，生產研發部門也投入人力與成本開發新的產品，由此可見泰山公司在產品創新的重視程度。

## 第六章 結論

### 第一節 研究結論

整體經濟環境在近幾年已經有劃時代的改變，資源的稀少與全球化的熱潮改變了整個投資環境，舊有的經營模式將被時代的洪流淘汰，企業要永續經營除了要對外在環境深入了解掌握先機之外，企業內部的再造與重整更是刻不容緩。企業的再造與重整除了人事精簡、縮編部門、提高工作與協調的效率以外，當組織在任何一個轉型的過程或者是組織生命的每一個階段，高階管理階層都要認清組織即將產生的問題，任何一個瓶頸都可能是一個轉機的開始。內部環境是企業本身可以掌握部份，包括了生產研發、產品行銷、目標市場與人力資源管理。本研究當中就人力資源管理來探討一個成功的企業如何成熟的運用人力資源管理策略使得企業能順利的運作，讓企業有最大的獲利並且能穩定的佔有市場。

企業以「人」為本體，組織在規劃人力資源策略時就必須以人性為出發點，我們把暨有的人力資源策略做個別的分析，從員工的招募與甄選、訓練發展、績效評估、獎勵與福利和其他相關的議題做理論與實務上的相互證明與分析，我們清楚的發現當企業在擬定一套人力資源策略時，先以人性的本質做考量，較為明顯的是員工的訓練與發展和獎勵與福利這兩點。依據本組的研究企業希望員工能提昇本身專業技能以達到公司既定的政策，而員工又相當樂意接受公司的安排進行各項教育訓練；在獎勵與福利方面員工希望公司發放現金獎勵佔多數，因此公司在制定政策時，在可行性的範圍內都願意以最實際的方式獎勵員工。以下為本研究針對高科技產業於不同組織生命週期及高科技產業與傳統產間，所採取之人力資源管理策略對創新之影響結果。

#### 一、不同組織生命週期下高科技產業人力資源管理策略運用及對創新之影響

此研究結果顯示出高科產業在不同組織生命週下採用不同的人力資源管理策略所提供的創新策略亦有所差異。成長期的高科技產業上，在招募員工時，以「因才適任」的方式做為招募基礎；甄選員工時，以「人格特質、發展潛力及對公司認同感」做為評核要件；在員工訓練發展，以鼓勵員工主動且積極的選擇對自我業務有所幫助的各項課程為主；績效考核上主要評估方式以「目標管理法」為主；進行人力資源管理策略規劃時，對員工採短期性的「費用」考量為主，及「重要事件處理法」為輔的方式；在獎勵報償主要以「開發創意上的獎勵」來核

定；員工參與決策的階段僅限於初期；在人力資源管理策略方面沒有做通盤的計畫，員工教育訓練停留在自我安排的階段，故管理創新較低；強調如何主動創造客戶對力成的需求，因此公司著重在技術上的創新以吸引顧客。

成熟期的高科技的人力資源管理策略，招募員工以「內部招募」策略為主；在甄選員工，則以「技能導向」做為考量基礎；員工訓練發展「由公司主動安排員工進行各項教育訓練」為主，使得員工所學能與公司既定政策相輔相成；績效考核評估方式以「目標管理法」為主；獎勵報償主要以「高薪資和開發創意上的獎勵」為主；在進行人力資源管理策略規劃，對員工採長期性「資產」為考量；員工可全程參與決策過程；在人力資源調配時常要因應訂單的需求，則以創新的人力資源管理方式來有效運力用人力，管理創新程度較高；針對顧客要求，調整部份製程，故技術創新程度較高。

## 二、高科技產業與傳統產業間人力資源管理策略運用及對創新之影響

在同一組織生命週期下，不同產業間所採用的人力資源管理策略及影響創新層面的程度亦為不同。成熟期的高科技產業在招募員工時採「內部招募」策略；甄選員工時以強調員工「人格特質、發展潛力及對公司認同感」；訓練與發展策略以全體員工工作規劃且以訓練成效做為員工升遷依據；進行績效評估方面注重團體績效；以員工績效和工作表現做為實施獎勵和薪資計算的基礎；針對績效較高或具有創意的員工給予較好的福利與較高的獎勵；高科技產業因應多樣化的訂單需求，在製程上有較大的彈性與明顯的創新；在產品創新上走在消費者的認知上且產品汰換率高創新速度快。

成熟期的傳統產業，招募員工則以「專業技能」為主；在甄選員工以「應徵動機、態度表現、信賴程度」評鑑；針對特定員工擬定訓練課程，訓練成效不納入員工未來升遷的參考；在進行績效評估上，較注重個人績效；以員工績效和工作表現做為實施獎勵和薪資計算的基礎；福利通常比較著重在基本面，施行對象是團體及組織單位；市場佔有率穩定且消費者喜好與品牌忠誠度高，公司在製造流程規劃上較為僵固，故較無製程上的創新；傳統產業在廣大的消費市場上必須迎合潮流符合消費者喜好，因此廠商力求在產品上的創新。

不同組織生命週期加上不同產業間的特性，可探討出組織在人力資源策略的規劃與創新程度即有著明顯的差異。組織實施人力資源策略是

爲了有效管理；在策略上的創新是爲了因應產業本身的需求特性及組織位於不同生命週期而產生的變化。在不同組織生命週期下本組以成長期的高科技產業及成熟期的高科技產業做爲比較，研究發現高科技產業必須與時間做競爭，故於擬出人力資源策略規劃與創新時就必須考慮到產品與市場的時間性，對於人才的強烈需求也是影響到組織擬定人力資源策略的因素之一。在不同產業的人力資源策略與創新方面，本組以高科技產業和傳統產業互做比較，在研究的過程中發現不同產業所面臨的市場型態不同且消費者習性也因之而有所差異。

## 第二節 後續研究建議

經過我們的研究後，發現高科技產業組織生命週期不同，採取的人力資源管理策略亦有些微的差距，而這些差距有些是源自於處在不同生命週期而導致的必要性差異，有些是因爲個案公司本身的理念和企業文化，有些是整個產業環境影響所致，另外尚有其他許多因素，我們在此不予探討。

但不可諱言的，組織處在不同的生命週期中，所面臨的困境和問題皆不盡相同，擁有的優勢及資源也大相逕庭，制訂策略行動時，考慮的層面相異。但是儘管高科技產業裡有眾多的處在不同週期的企業，它們卻面臨同樣的問題：「人力管理」及「創新」。如何辨明自身企業的週期性，詳加分析自身處在此一週期上的優劣勢，並多加利用資源，避開弱點？如何了解在此週期上的人力資源管理策略制訂上有何困難、執行上有何問題？是否能夠利用組織生命週期的不同，做爲人力資源管理策略上的區別，擬定適合本身企業內部結構的人力管理策略？經由人力資源管理策略上的種種構面，如何增進組織創新？企業內部，考慮本身適性之後，將決定朝往組織創新的那一個構面前進，是技術創新？還是管理創新？

同樣的問題，在進行高科技產業和傳統產業的產業生命週期比較時，本組認爲，也是值得探究的。產業生命週期對組織創新的影響在哪？不同的產業週期，是否也有不同的人力資源管理策略？這些策略的訂定會帶來什麼影響？

上述條列的問題，不論是高科技或是傳統產業，本組認爲都是十分關切的。以下的研究建議，本組將經由我們研究過程中所發現的、文獻探討中所討論的以及訪談過個案公司後得出的結論，簡述解答企業主長遠以來的迷思及給企業一些

有關如何利用人力資源管理策略的改善來增進組織創新的實務性的建議及意見。

### **就高科技產業而言**

- **招募員工時，成長期企業應同時考量員工對組織的認同感、人格特質及專業能力。成熟期企業應著重於技能導向，強調全方位的通才和深入的專業。**

本組認為因為成長期的企業通常尚未建立正式化的常規，組織氣候及內部環境亦尚不明朗，這時招募員工的準則應放在能和公司「共進退」的原則上來考量。因為成長期的企業無疑的比成熟期的企業在面臨外部環境的不確定性、有限資源及飽和市場等等不利因子時，競爭力較弱，若能招募到擁有專業知識的員工，認同企業文化，發揮團隊合作精神，就較能在廝殺劇烈的高科技產業中尋求利基。相對的，由於成熟期企業的內部環境已發展完善，在人力資源管理方面早已有規劃及安排，企業文化明確，這時招募員工就應以「專業技能」為主要導向，輔以廣泛性的知識，以方便企業內部進行輪調、人力規劃及教育訓練等人力資源管理。

- **不論是成長期或是成熟期企業，進行人力資源規劃時，皆應以「資產」的角度進行考量。**

本組認為無論在任何產業或任何企業，本著「人力即為企業資產」的理念，是執行人力資源規劃時的基本觀念。因此企業應該在此前提之下，重視員工的教育訓練，厚植員工競爭力，規劃員工未來的職涯發展，提供完善的生涯計劃。管理好「人力」這項最重要的資產，企業不僅能凝聚員工的向心力，更可以藉由人力資源管理，提高企業在市場上的競爭能力。

- **對於競爭激烈的高科技產業而言，績效評估通常是「目標導向」，較重視工作表現，但也應注意其工作過程及工作外的表現。**

MBO 在高科技產業是時常可見的一項評估績效的方式。但本組認為這種方式有時亦可能失之偏頗，在評量員工工作表現及績效時，如果只使用目標管理法，單純的「目標導向」，可能會忽略了員工在工作過程中的創意及努力，也容易形成緊張且富有壓力的工作環境，可能會讓員工的表現形成反效果。

- **成長期企業應開放員工參與決策的空間，確實落實員工和企業的健全溝通。成熟期企業可試著讓員工在決策過程中，不只擔任幕僚的角色，更是核心決策者的一部份，溝通制度雖已完備，但可能流於虛設。**

本組認為，成長期企業讓員工參與決策過程的時間與空間過少，容易出現策略表達上的斷層，員工不能清楚瞭解上級政策的涵意，無法有風行草偃的效果。另外，成長期企業的溝通制度在不管是增設更豐富的管道或有效經營溝通管道方面仍有待加強。成熟期企業的員工大都已能參與全程的策略決定，員工對策略瞭解度甚高，配合度亦高，但若能積極的讓員工也能制定決策，在有限度的範圍內，賦與員工較大的權力自治，將極有利於組織創新。另外，在成熟期的企業組織架構下，溝通制度及管道興許已十分完善，但成熟期企業容易形成高壓的工作環境和充滿威權制式的文化，在此之下，縱然有多種的管道能夠表達員工意見，也未必有真正的成效。

- **成長期企業在實施員工訓練時，應積極地安排實用性技能知識課程，輔以增進公司認同感及團體向心力等的課程。成熟期的企業，教育訓練內容應傾向更加的多元化，除了本身職位需具備的專業技能之外，應多增加生涯規劃、EQ 涵養、溝通技巧或人際關係等課程，增進員工基礎素養。**

本組認為成長期企業的訓練應該多培養員工的向心力及對企業的認同感，理由同上所述，成長期企業通常資源較少、市場較窄、競爭力弱，最大的利基在於「人力資產」。而成熟期企業因為能提供員工的職涯發展已是有限，員工也通常一定程度的專業能力，此時，應多增設員工生涯規劃及其他通識性的課程，幫助員工安排人生規劃。

- **成長期企業應對人力資源管理做一個通盤性的規劃及執行，以便達到內部整合的作用，經由人力資源的互通有無，促進管理創新。成熟期企業的人力資源管理大都已達到完善的階段，但仍應統合不同事業單位間的人力資源，增進組織效能。**

成長期企業進行人力資源管理策略時，通常是點與點之間的規劃，通常會較偏重某幾個事業單位的規劃，而人力資源部門的功能也無法彰顯。因此需要充份發揮人力資源部門的性能，落實在企業決定策略的考量因素中，藉由人力資源部門連結各事業單位，產生整合作用，促進管理創新。對成熟期企業而言，人力資源部門已是企業內部制訂重要決策時的顧問及謀略部門，人力資源部門已充份和各部門形成連結，彼此分享訊息及資源，但各個事業單位間的人力資源若能進行統合的手續，將可提昇人力資源管理的效能。

- **成長期企業應實施製程彈性化，掌握市場脈動，隨時更新產品及服務以提高**

競爭力。成熟期企業應在製程上積極開發更具效能，更合乎趨勢的方式。

成長期企業往往因為無法有效控致並規劃人力、有效率地調配並統合各事業單位的資源、有彈性的生產產品，導致製程僵固化。因此本組認為除了對人力規劃作通盤的整合性考量外，尚需設計一套更因應多變市場環境，而能隨時富涵彈性及機動力的製程，例如排班制、外聘人員等。而成熟期企業的製程因為人力資源及各事業單位間的緊密連結，資源的互通性高，對於彈性的製程計劃已有完善的設計，可因應市場變遷而隨時改變製程，但除了富有機動性的製程，本組認為其應可發展更具效能、更省成本的製程，例如以更便宜的員工(外勞)加入生產線等策略。

### **就傳統產業而言**

- **傳統產業在員工的招募和甄選方面，應著重在「技能導向」，以是否擁有專業知識作為考量的依據。另外，為了讓員工產生凝聚力，甄選時應強調員工對企業文化的認同度。**

傳統產業由於已逐漸步入衰退期，有些產業甚至有「夕陽產業」之稱，自然面臨到緊縮的市場，競爭更是劇烈。因此，本組認為傳統產業在招募員工時應以「專業技能」為導向，每個員工都有專精於自己職務上的知識，對企業而言，可以節省訓練成本，增加競爭力。

- **傳統產業在實施員工教育訓練時，應設計一套完善的訓練計劃，詳盡的規劃課程內容、進度及適用對象。訓練對象不應侷限在特定群體上，但可以考慮以類似「必修、選修、講座及研討會」的方式達到訓練的目的。**

傳統產業在進行員工教育訓練時，應該有一套訓練計劃可供參考，不但避免員工對課程內容產生混淆不清、無所適從的情況，更可有效率的實行訓練計劃，迅速區分受訓練的群體，避免產生課程針對的目標群混亂、重複訓練浪費資源、未訓練到該受訓的群體等狀況。另外，傳統產業在進行員工的教育訓練時，不應只著重在某些群體或事業單位上，形成部門間資源配置的不平均、技能知識無法順利連結甚或挑起各事業單位間的競爭。本組認為，可以考慮以該單位職務所需技能之課程做為必修課，而以基本通識課程，如涯能規劃、人際關係、基本技能或證照等課程為選修課，不定期舉辦講座及研討會，幫助員工培養競爭力、汲取最新的資訊和增進國際觀。

- **績效評估應以「員工績效」，「工作表現」等來衡量，但也必需考慮員工在完**

成工作目標中所呈現的創意及其他如團隊契合度等因素。

如同本組在高科技產業中所認為的，這種衡量績效的方法，考量的角度較為狹窄，在評量員工表現及績效時，如果只使用 MBO，單純的「目標導向」，除了忽略員工的創意及努力，亦可能在員工工作表現上形成反效果。

- **傳統產業的福利政策需加強，除了基本面的福利措施外，應考量員工的特殊需要及其他企業體的福利標準。另外，可按員工的「工作績效」來做福利發給的依據，激勵員工。**

本組認為，傳統產業不應該只有實施基本面的，廣泛範圍的福利措施，應該依照員工的需求及相關同業的福利標準，適度的修正並增加福利項目，否則實施了福利措施，卻容易出現無法真正激勵員工的情況，反而浪費資源。另外傳統產業在執行福利措施時，可擬定一基本福利水準，按員工的「工作績效」來做福利發給的依據，績效較高者給予較優厚的福利，反之則只能按基本福利發給，達到激勵員工的效果。

- **傳統產業在製程上應考慮引入先進的生產流程、多變化的產製模式及富有彈性的生產計劃，以期達到製程創新。**

本組認為，傳統產業應該考慮引進不同的生產作業流程，因應市場多變的需求，製訂一套彈性的生產計劃，可隨著客戶需求，隨時改變產製模式，除了節省效能外，更可以貼近市場需求，掌握先機。

- **傳統產業除了創新產品之外，應更注意舊有產品產銷效能的增進及競爭優勢的維持。在產品創新方面，應隨時注意市場消費資訊，生產新的商品並維持長期性的先入市場優勢。**

傳統產業的產品生命週期通常較短，市場競爭激劇，因此本組認為，擁有優勢的關鍵在於產品創新，以研發新產品以增強在食品產業的市場佔有率。隨時注意市場動況，維持長期的先入者優勢。舊有產品需隨時注意競爭狀態和產銷效能的增進。

## 參考文獻

### 一、中文部分

- 1、華泰電子股份有限公司人力資源管理部林經理口頭訪談資料。
- 2、力成電子股份有限公司管理部李經理提供資料。
- 3、泰山企業股份有限公司管理部林經理、公關組陳組員口頭訪談資料。
- 4、華泰電子股份有限公司 91 年度年報。
- 5、力成電子股份有限公司 91 年度年報。
- 6、泰山企業股份有限公司 91 年度年報。
- 7、黃英忠，人力資源管理，華泰書局，2000。
- 8、鍾斯，組織理論與管理：理論與個案，台灣培生教育出版社，2003。
- 9、朱高峰，產業大觀，牛頓圖書出版社，2201。
- 10、吳至慧，企業特性、人力資本、產業環境與組織創新相關性研究，中山大學碩士論文，2001。
- 11、賴姿蓉，組織創新對人力資源管理角色影響之研究，政治大學公共行政所碩士論文，1998。
- 12、孫卿雲，企業生命週期與組織特性之相關研究，中山大學碩士論文，1990。
- 13、王柏年，高科技產業革新性人力資源管理制度與組織創新之關係研究，中山大學人管所碩士論文，1998。
- 14、高培峰，高科技產業於組織生命週期中的人力資源管理策略之研究—以 TFT-LCD 廠商為例，朝陽科技大學企管所碩士論文，2001。
- 15、莊立民，組織創新模式建構與實證之研究—以台灣資訊電子業為例，成功大學企管所博士論文，2002。
- 16、魏正德，組織生命週期與人力資源管理型態之關聯性研究，海洋大學航管系碩士論文，1998。
- 17、蔡明田與廖曜生，組織創新的影響因素—組織生命週期調和作用之研究，科技管理學刊，7(1): 91-116，2002。
- 18、蔡啓通，國立台灣大學商學研究所未出版博士論文，1997。
- 19、李再長，組織理論與管理，華泰文化，1999。
- 20、吳瓊恩，組織學理論，五南書局，1996。

- 21、李漢雄，人力資源策略管理，揚智文化事業股份有限公司，1999。
- 22、李昌琦，台灣高科技產業經營績效與大陸投資規模之研究，國立成功大學政經所碩士論文，2002。
- 23、劉林財，QS-9000 關鍵成功因素對高科技產業組織績效之實證研究—以半導體及相關電子產業為例，國立成功大學管理學院碩士論文，2003。

## 二、英文部分

- 1.Abernathy, W. J. and Clark, K. B. (1983). *Industrial Renaissance*, NY: Addison-Wesley.
2. Adizes, Ichak.(1998) *Corporate lifecycles : how and why corporations grow and die and what to do about it*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.
- 3.Amit, R. & Schoemaker, P.J. (1993). Strategic Asset and Organization Rent. *Strategic Management Journal*. Vol.14:33-46.
- 4.Amabile, T.M. (1997). Motivating Creativity in Organinztions: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 39-58.
- 5.Anderson, R.W. (1997) Forging Ahead or Falling Behind Human Resource Management. *The Future of Human Resources*. 36(1):17-22
- 6.Anfuso, Dawn. 1994 AT&T connects HR and business leaders for success. *Personnel Journal*. 73(12):84-89.
- 7.Armstrong, Michael.(1992).*Human resource management: strategy & action*. London : Kogan Page.
- 8.Baden-Fuller, Charles. & Pitt, Martyn.(1996). *Strategic innovation: an international casebook on strategic management*. Landon; New York: Routledge.
- 9.Baird, L. & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, Vol. 13 116-128.
- 10.Baird, Lloyd.(1992)*Managing human resources: integrating people and business strategy*. Homewood, Ill.: Business One Irwin.
- 11.Barney, Jay. B. & Wright, Patrick. M.(1998). Brown, R. (1992). Managing the Scurves of innovation. *Journal of Consumer Marketing*, Vol.9, No.1, 61-72. On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources 7in Gaining Competitive Advantage. *Human Resource Management*. Vol. 37 31-46.
- 12.Betz, F. (1987). *Managing Technology-Competing through New Ventures, Innovation, and Corporate Research*. NY: Prentice Hall.

13. Bird, A. and Beechler, S. (1995). Links between business strategy and human resource management strategy in U.S.-based Japanese subsidiaries: An empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 1<sup>st</sup> quarter: 23-45.
14. Bratton, John. & Gold, Jeffrey. (1994) Human resource management: theory and practice. Hampshire, England: Macmillan.
15. Brown, R. (1992). Managing the S curves of innovation. *Journal of Consumer Marketing*, Vol.9, No.1, 61-72.
16. Burke, W.W. (1997) What Human Resource Practitioners Need to Know For the Century. *Human Resource Management*. Vol. 36 71-79.
17. Burnside, Robert M. (1995) Strategic organizational diagnosis and design : developing theory For application. Boston: Kluwer Academic Publishers.
18. Byars, Lloyd L. & Rue, Leslie W. (1997) Human resource management. 5<sup>th</sup> ed. Chicago: Irwin.
19. Clark, Jon, Ph. D. (1995). Management innovation and change : people, technology and strategy. London; Thousand Oaks: Sage Publications.
20. Chacke, G. K. (1988). Technology Management-Application to Corporate Markets and Military Missions, NY: Praeger.
21. Cozijnsen, A. J. & Vrakking, W.J. (1993) handbook of innovation management. Oxford, U.K.; Cambridge, Mass.: Blackwell Business.
22. Crainer, Stuart. (1996). Key Management ideas: thinking that changed the management world. London: Pitman Pub.
23. Cunningham, Ian. (1995). Transforming the HRM vision into reality. *Employee Relations*. 17(8):5-20.
24. Daft, Richard L. 1995 Organization theory and design. 5<sup>th</sup> ed. Minneapolis/St. Paul: West Pub.
25. Damanpour, Fariborz. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*. 34(3):555-590.
26. Damanpour, Fariborz. (1989) The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*. Vol. 26(6):587-601.
27. Damanpour, Fariborz. (1996) Organizational complexity and innovation. *Management Science*. 42(5):693-716.
28. DeCenzo, David A. & Robbins, Stephen P. (1994) Human resource management management: concepts and practices. 4<sup>th</sup> ed. New York: John Wiley & Sons.

29. DeCenzo, David A. & Robbins, Stephen P. (1996) Human resource management. 5<sup>th</sup> ed. New York: J. Wiley.
30. Dessler, Gary. (1997) Human Resource management. 7<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
31. Drucker, P.F. (1985). Innovation and entrepreneurship: Practice and Principles, London: Heinemann.
32. Downs, G. W., Jr., & Mohr, L.B. (1976). Conceptual issues in the study of innovation. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 21, 700-714.
33. Drucker, Peter Ferdinand. (1985). Innovation and entrepreneurship: practice and principles. 1<sup>st</sup> ed. New York: Harper & Row.
34. Dyer, Lee, (1988). "A Strategic Perspective of HRM," Human Resource Management Evolving Role and Responsibility, ASPA, BNA Series, 20- 21.
35. Ferris, Gerald R. Rosen, Sherman D. Barnum & Darold T. (1995). Handbook of human resource management. Cambridge, Mass.: Blackwell Pub.
36. Frankel, E. G. (1990). Management of Technological Change, NY: Kluwer.
- Flood, Patrick C. Gammon, Martin J. Paauwe, J.
37. Frankel, E. G. (1995) Managing without traditional methods: international innovations in human resource management. Wokingham, England; Reading, Mass.: Addison-Wesley.
38. Calpin, Timothy J. (1996). The human side of change: a practical guide to organization redesign. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
39. Gobeli and Brown, (1987). Analyzing Product Innovation, New York, 25-31.
40. Golembiewski, Robert T. (1993). Handbook of organizational consultation. New York: Marcel Dekker.
41. Hage, Jerald. (1988). Futures of organizations : innovating to adapt strategy and human resources to rapid technological change. Lexington, Mass.: Lexington Books.
42. Hamel, Gary. (1998). Strategy innovation and the quest for value. *Sloan Management Review*. 39(2):7-14.
43. Hannaway, Conor. (1997). What about a human resources strategy? *Accountancy Ireland*. 29(1):17-23.
44. Harris, Michael. (1997). Human resource management: a practical approach. Fort Worth, Tex: Dryden Press.
45. Henry, Jane. & Walker, David. (1991). Managing innovation. Sage Publications, in association with the Open University.

46. Hill Charles, W. L. and Jones, G. R. (1998). *Strategic Management*, 4th ed.
47. Holt, K. (1988). *Product Innovation Management*, London Butterworth.
- Johnson, Joanne.
48. Holt, K. (1996) The implications of innovation for human resource strategies. *Futures*. 28(2):103-119.
49. Kanter, Rosabeth Moss. (1983). *The change masters: innovation and entrepreneurship in the American corporation*. New York: Simon and Schuster.
50. Kavanagh, Michael J. (1990). *Human resources information systems: development and application*. Boston, Mass.: PWS-KENT.
51. Kesler Gregory C. (1995). A model and process for redesigning the HRM role, competencies, and work in a major multi-national corporation. *Human Resource Management*. 34(2):229-252.
52. King, Nigel & Anderson, Neil. (1995). *Innovation and change in organizations*. London; New York: Routledge.
53. Kizilos, Mark. (1997). The effects of workplace unionization on worker responses to HRM innovation. *Journal of Labor Research*. 18(4):641-656.
54. Kleiman, Lawrence S. (1997). *Human resource management: a tool for competitive advantage*. Minneapolis/St. Paul: West Pub.
55. Knowles, Michael C. (1980). *Organisational functioning: a behaviorual analysis*. Farnborough, Eng.: Gower.
56. Kossek, Ellen Ernst. (1994). Waiting for innovation in the human resources department: Godot implements a human resource information system. *Human Resource Management*. 33(1), Spring p.135-159.
57. Koberg, C.S., Uhlenbruck, N., and Sarason, Y. (1996) Facilitators of organizational innovation: The role of life-cycle stage. *Journal of Business Venturing*, Vol. 11: 133-149.
58. Lengnick-Hall, (1988). Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. *Academy of Management Review*. 13(3):454-470.
59. London, Manuel. (1988). *Change agents: new roles and innovation strategies for human resource professionals*. San Francisco: Jossey-Bass.
60. Lundy, Olive. & Cowling, Alan. (1996). *Strategic human resource management*. London; New York: Routledge.
61. Martell, Kathryn & Carroll, Stephen J. (1995). How strategic is HRM? *Human Resource Management*. 34(2): 253-267.

62. Marquish, D. G. (1982). *The Anatomy of Successful Innovation*. Winthrop Publishers, Cambridge.
63. McKenna, Eugene F. & Beech, Nic. (1995). *The essence of human resource management*. London; New York: Prentice Hall.
64. Miles, Raymond E. & Snow, Charles C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
65. Miller, D and Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management Science*, 30(10), 1161-1183.
66. Milkovich, George T. & Boudreau, John W. 1997 *Human resource management*. 8<sup>th</sup> ed. Chicago: Irwin.
67. Mintzberg, Henry. Quinn, James Brian & Voyer, John. (1995). *The Strategy process*. Englewood cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
68. Miraglia, Joseph F. (1994). An evolutionary approach to revolutionary change. *Human Resource Planning*. 17(2):1-24.
69. Mirvis, Philip H. (1996). Human resource management: Leaders, Laggards, and followers. *Academy of Management Executive*. 11(2):43-56.
70. Mohrman S. A. & Lawler, E.E. (1995). *Creating high performance organizations: practices and results of employee involvement and Total Quality Management in Fortune 1000 companies*. San Francisco: Jossey-Bass.
71. Mohrman S. A. & Lawler, E.E. (1997) . *Transforming the Human Resource Function*. *Human Resource Management*. 36(1):157-162.
72. Mohrman, S. A., Lawler, E.E., & McMahan, G. (1996). *New directions for the human resource organization: An organization design approach*. Los Angeles: the Center for Effective Organizations.
73. Mondy, R. Wayne & Noe, Robert M. (1996). *Human resource management*. 6<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
74. Nadler, David. (1995). *Discontinuous change: leading organizational transformation*. San Francisco: Jossey-Bass.
75. Niehaus, R. J. & Price, K.F. (1990). *Human resource strategies for organizations in transition*. New York: Plenum Press.
76. Nkomo, Stella M. (1988). *Applications in personnel/human resource management: cases, exercises, and skill builders*. Boston: PWS-Kent Pub. Co.
77. Oates, Keith. (1997). Innovation is everybody's business. *Management Services*. 41(5):8-13

78. Philips, Nicola.(1993).Innovative management: a pragmatic guide to new techniques. Loondon: Pitman Pub.
79. Porter, Michael E.(1996). What is strategy? *Harvard Business Review*. 74(6):61-78.
- 80.Prahalad, C.K. & Hamel,G. (1989). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. May-June: 79-91.
- 81.Pucik, Vladimir.(1993).Globalizing management: creating and leading the competitive organization. New York: John Wiley.
- 82.Quinn, R. E. and Cameron, K. (1983). Organizational life cycle and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29(3): 363-377.
- 83.Randall, Alan.(1987).Resource economics: an economic approach to natural resource and environmental policy. New York: Wiley.
- 84.Robbins, Stephen P.(1996).rganizational behavior: concepts, controversies, and applications. 7<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- 85.Rothwell, William J. & Kazanas, H. C.(1989).Strategic human resource development. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- 86.Rousseau, Denise M.(1994). Linking strategy and human resource practices. *Human Resource Management*. 33(3):463-489.
- 87.Rugh, Thomas E.. (1996). Innovation or die. *Association Management* 48(5):48-54.
- 88.Sadler, Tony.(1995).Human resource management: developing a strategic approach. London: Kogan Page.
- 89.Scarpello, Vida.(1994).New paradigm approaches in strategic human resource management. *Group & Organization Management*. 19(2):160-164.
- 90.Schuler, Randall S. & Jackson, Susan E.(1996).Human resource management: positing for the 21<sup>st</sup> century. 6<sup>th</sup> ed. Minneqpolis/St. Paul, Minn.: West Pub.
- 91.Schumpeter, Joseph Alois.(1934).The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit interest, and the business cycle. New York: Oxford University Press.
92. Schumpeter, Joseph Alois.(1942).The fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York : Doubleday.
- 93.Schumann, Paul, Donna Prestwood, Alvin Tong and John Vanston, (1994). Innovate: Straight Path to Quality, Customer Delight, and Competitive Advantage.

NY: McGraw-Hill, Inc.

94. Shafritz, J.M. & Russell, E.W.(1997).Introducing public administration. New York: Longman.
- 95.Sherman, Arthur W. Bohlander, George W. & Snell, Scott,(1998).Managing human resources. 11<sup>th</sup> ed. Concinnati, Ohio: South-Western College Pub.
- 96.Sims, Ronald R. & Sims, Serbrenia J.(1994).Changes and challenges for the human resource professional. Westport, Conn.: Quortum Books.
- 97.Smilansky Jonathan.(1997).The New HR. London: Thomson.
- 98.Snell, Norman W.(1994).The NEW HR. London: Thomson.
- 99.Snell, Norman W.(1994). Virtual HR: Meeting new world realities. *Compensation & Benefits Review*. 26 (6): 35-43.
- 100.Snell, Norman W.(1993). Virtual HR: Meeting new world realities. *Compensation & Benefits Review*. 26(6):35-43.
101. Spence, William R.(1995).Innovation: the communication of change in ideas, practices and products. Lonodon; New York: Chapman & Hall.
- 102.Spencer, Lyler M.(1995).Reengineering human resources: achieving radical increases in service quality-with 59-90% cost and head count reductions. New York: John Wiley & Sons.
- 103.Stalk, G., Evans, P. & Shulman, L.E.(1992). Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. *Harvard Business Review*. March-April: 57-69.
104. Starkey, Ken.(1996).How organizations learn. London; Boston: International Thomson Business Press.
105. Steele, (1990). Management Policy and Strategy. Doubleday, North Holland.
- 106.Storey, John.(1989).New perspectives on human resource management. London [England]; NewYork: Routledge.
- 107.Tannenbaum, Scott I.(1994). The relationship between organizational and environmental factors and the use of innovation human resource practices. *Group & Organization Management*. 19(2): 171-202.
- 108.Thompson, J. D. (1967). Organizations in Action. N.Y.: McGraw-Hill. Tidd, Joseph. Bessant, John. & Pavitt, Keith
109. Thompson, J. D. (1997).Managing innovation: integrating technological, market, and organizational change. Chichester, West Sussex, England; New York: John Wiley.
110. Tushman, M. and Nalder, D. (1986). Organizing for innovation. *California Management Review*, Vol.3, 73-92.

111. Tornow, Walter W.(1993). New paradigm approaches in strategic human resource management. *Group & Organization Management*. 19(2):165-170.
112. Tosi, Henry L. Izzo, John R. & Carroll, Stephen J.(1994).Managing organizational behavior. 3<sup>rd</sup> ed. Oxford, U.K.; Cambridge, Mass.: Blackwell.
113. Tushman, Michael L. & Anderson, Philip.(1997).Managing strategic innovation and change: a collection of readings. New York : Oxford University Press.
114. Tushman, Michael L. & O'Reilly III, C.A.(1997).Winning through innovation : a practical guide to leading organizational change and renewal. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
115. Twiss, Brian C.(1986).Managing technological innovation. 3<sup>rd</sup> ed. London; New York: Longman.
116. Ulrich, Dave.(1997). HR of the Future: Conclusions and observations. *Human Resource Management*. 36(1): 175-179.
117. Ulrich, Dave (1998). A New Mandate for human resources. *Harvard Business Review*. 76(1):124-134.
118. Ulrich, David (1997).Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
119. Vedin, Bengt-Arne.(1994).Management of change and innovation. Aldershot, Hants, England; Brookfield, Vt.: Dartmouth.
120. Walker, James W.(1992).Human resource strategy. New York: McGraw-Hill.
121. Walker, James W. (1994). Intergrating the human resource function with the business. *Human Resource Planning*. 17(2):59-77.
122. Walton, R. (1985). From control to commitment in the workplace. *Havard Business Review*, 11(4): 801-814.
123. Watkins, K.E., Ellinger, A.D. and Balentine, T. (1999). Understanding support for innovation in a large-scale change effort: The manager-as-instructor approach. *Human Resource Development Quarterly*, 10(1): 63-79.
124. West, Michael & Farr, James L.(1990).Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies. Chichester, England; New York: Wiley.
125. Wolfe, Richard A.(1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*. 31(3): 405-431.
126. Wolfe, Richard A. (1995). Human resource management innovations: Determinants of their adoption and implementation. *Human Resource Management*. 34(2): 313-327.

127. Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992). Alternative theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, Vol.18 295-320.
128. Woodman, Richard W.(1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*. 18(2):293-321.
129. Yeung, A., Brockbank, W., & Ulrich, D.(1994). Lower Cost, Higher Value: Human Resource Function in Transformation. *Human Resource Planning*. 17(3):1-16.
130. Zaltman, Gerald.(1973). *Innovations and organizations*. New York: Wiley.

### 三、相關網站

<http://www.pti.com.tw/home/default.htm> 力成電子網址

## 附 錄

### 附錄一

#### 專題訪談內容大綱：

- **招募與遴選(重視員工對組織的長期承諾)**
  1. 對於新進員工的遴選，主要的衡量依據傾向哪方面?是重視技能 or 認同公司?
  2. 貴公司招募員工時，會考慮其與公司的價值觀與做事方式契合嗎?
  3. 管理階層職位空缺時，是由外部招募還是內部升遷為主?最重視哪些條件?
  
- **訓練與發展(廣泛的訓練、多方面的技能、個人生涯發展、結合薪資與升遷)**
  1. 為員工設計教育訓練課程時，其內容所重視的主要方向是全能發展或趨向專業?教育訓練提供給全體正式員工或是少數員工?
  2. 貴公司非常支持員工的各項在職進修計畫及參加公司提供的教育訓練嗎?
  3. 貴公司花費極多的支出與時間在員工教育訓練上?員工可以自己選擇內容嗎?
  4. 除了員工的專業知識技能以外，貴公司也十分重視員工在管理與人際溝通上的訓練?
  5. 貴公司對員工的教育訓練考慮到其未來發展?員工接受訓練後會使其報酬有提升的機會嗎?
  6. 員工的升遷，是單一管道或是多種晉級方式?
  
- **績效評估(結合薪資與個人發展的績效評估多方面的評量)**
  1. 對於員工績效衡量的基礎，主要的考量是強調結果或強調過程? 強調個人表現還是團體表現?
  2. 員工績效評價與其他管理(如接班計畫、職涯發展)的關聯度是毫無關係或緊密關聯?
  3. 針對員工績效評估方式，是績效除由上司評比外，尚有其他人(如同儕、下屬、顧客、自己)共同評分? 評估內容，重視員工的新創意嗎?
  4. 貴公司在績效評估完畢後，會針對績效不佳的員工進行溝通、提供改善方案? 對於績效評估結果良好之員工，會給予財務上之激勵?

5. 貴公司十分重視員工是否具有多樣化技能? 貴公司贊同員工對於工作有不同的做法嗎?

● **獎酬與福利(變動的報酬、員工激勵、鼓勵冒險)**

- 1.一般職工薪資計算的基礎，其依據是按績效表現或年資經歷為主?與同業相比較，提供給員工的就業保障如何?
- 2.員工的薪資核發標準，其中變動薪資(如獎金、紅利)所佔的比例為何? 對員工的津貼項目包括哪些?
- 3.貴公司給了員工的報酬方式超過一種以上?員工所擁有的技能越多，則其薪資越高嗎?
- 4.貴公司對於具有創意的員工會給予財務或非財務上的激勵嗎?

● **其他**

- 1.進行人力資源規劃時，通常會傾向於短期考量還是長期考量?
- 2.給予員工的工作說明書或工作規範，明確的程度是廣泛彈性或詳盡完整?
- 3.貴公司對於人的看法，是傾向費用或資產? 常常實行工作輪調嗎?
- 4.人力資源部門對公司整體策略、績效、或制訂重大決策(例如擴廠計畫)的影響程度?
- 5.人力資源管理的計畫程序上，有正式、明確且公開的程度嗎?
- 6.人力資源部門與其他功能部門關連的程度?
- 7.在貴公司中，員工可以參與主管制定決策嗎?有很多讓員工表達意見的方式嗎?
- 8.貴公司的員工之間經常需要彼此溝通嗎?主管會主動跟部屬溝通意見嗎?

● **組織創新**

- 1.公司用何種方法來體察市場需要、開發新的產品點子?
- 2.貴公司在產品設計及修改上效率如何、如何使其品質更穩定並降低不良率?
- 3.貴公司能依照顧客特殊訂單要求彈性交貨?
- 4.貴公司是否能自行發展出更具效率的製程來生產產品並以何方式來發展製程?
- 5.貴公司覺得現今的貴公司應是處於在生命週期那階段?

