

國立交通大學

管理學院碩士在職專班管理科學組

碩士論文

台灣地區積體電路及相關產業人力資源管理專業人員之
工作內容、角色及才能研究—比較不同利害關係人之觀點

Human Resource Professionals' Job Content, Role and Competency
in Taiwan Integrated Circuit & Related Industries
- Comparing Different Stakeholders' Perspectives

研究生：賴毓貞

指導教授：王耀德 博士

中華民國九十五年一月

台灣地區積體電路及相關產業人力資源管理專業人員之
工作內容、角色及才能研究-比較不同利害關係人之觀點
Human Resource Professionals' Job Content, Role and Competency
in Taiwan Integrated Circuit & Related Industries
- Comparing Different Stakeholders' Perspectives

研究生：賴毓貞

Student : Yu-Chen Lai

指導教授：王耀德 博士

Advisor : Dr. Yau-De Wang

國立交通大學

管理學院碩士在職專班管理科學組



Submitted to Program Master in Management Science

College of Management

National Chiao Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master in Business Administration

January 2006

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十五年一月

台灣地區積體電路及相關產業人力資源管理專業人員之 工作內容、角色及才能研究－比較不同利害關係人之觀點

學生：賴毓貞

指導教授：王耀德 博士

管理學院碩士在職專班管理科學組

摘要

本研究針對台灣地區積體電路及相關產業人力資源管理專業人員之工作內容、角色及才能，以不同利害關係人觀點做全面性之比較分析研究，旨在建立相關工作內容模型及才能模型，並比較不同利害關係人對 HR 工作內容、角色和須備才能之觀點。研究方法採質化之深度訪談法，直接獲取不同利害關係人包括 HR 非主管、HR 主管、高階主管及 HR 客戶共二十位，對人力資源管理工作內容、目標、貢獻、成就和困難、績效評估項目、角色、及須備才能等之不同看法，並以內容分析法做訪談內容之研究。結果發現台灣地區積體電路及相關產業人力資源管理專業人員之工作內容模型共有十大類三十四項；才能模型共有四大類二十項。不同利害關係人對 HR 工作內容、角色和須備才能之看法亦不同：HR 非主管站在執行/作業 HR 事務之立場，認為 HR 工作內容偏作業執行面，扮演行政專家之比例最重，同時應備之才能多為做好行政專家角色工作之才能；HR 主管站在負責/管理 HR 整個功能單位之立場，認為 HR 工作內容偏規劃、制度和策略面，扮演員工鬥士和策略夥伴之比例最重，同時應備之才能多為做好員工鬥士和策略夥伴角色工作之才能；高階主管站在組織整體之立場，認為 HR 工作內容偏策略、整合和溝通面，扮演策略夥伴之比例最重，同時應備之才能多為做好策略夥伴角色工作之才能；HR 客戶站在接受服務之立場，認為 HR 工作內容偏行政服務和策略執行面，扮演員工鬥士和策略夥伴之比例最重，同時應備之才能多為做好員工鬥士和策略夥伴角色工作之才能。此外，獲取須備才能以做好 HR 工作最有效之三種學習媒介依序為：與業界/朋友互動討論、經驗/工作中學習、和閱讀。

關鍵字：積體電路、人力資源、才能、利害關係人

Human Resource Professionals' Job Content, Role and Competency
in Taiwan Integrated Circuit & Related Industries
- Comparing Different Stakeholders' Perspectives

Student : Yu-Chen Lai

Advisor : Dr. Yau-De Wang

College of Management
National Chiao Tung University

Abstract

This study compares different stakeholders' perspectives to human resource professionals' job contents, roles and competencies in Taiwan integrated circuit and related industries. The purposes are to build up a HR job content model, a HR competency model, and to compare different stakeholders' perspectives to HR job contents, roles and required competencies. Twenty in-depth interviews with HR non-managers, HR managers, executives and HR customers are conducted to well understand their perspectives to HR job contents, goals, contributions, achievements and difficulties, performance evaluation criteria, roles, and required competencies respectively. After analyzing the interview contents by content analysis method, a HR job content model in Taiwan integrated circuit and related industries is built with ten categories including thirty-four items. Also a HR competency model is built with four categories including twenty items. Another finding is that different stakeholders have different perspectives to HR job contents, roles and required competencies. In HR non-managers' point of view, HR job contents are mostly doing and processing HR routine job. HR plays an administrative expert role most and should possess related competencies. HR managers, on the stance of functional management, think that HR job contents are mostly establishing and planning HR policies and strategies; and HR plays most role in employee champion and strategic partner and should possess related

competencies. Executives, on the stance of the whole organization, think that HR job contents are mostly integrating and communicating company strategies; and HR plays most role in strategic partner and should possess related competencies. HR customers in customer service's point of view, they think HR job contents are mostly providing administrative service and executing strategies. HR plays employee champion and strategic partner roles most and should possess related competencies. Three most effective ways to learn or develop the required competencies for doing a HR job well are interacting and discussing with friends of related industries, experiencing/on-the-job training, and reading.

Keywords: Integrated Circuit, Human Resource, Competency, Stakeholder



誌謝

突然之間，不知道從何開始表達我對所有給予我指導、協助和支持的人，我深深地感激之意……。

感謝王耀德老師和洪瑞雲老師不厭其煩地諄諄指導與鼓勵，讓這本論文得以一步一步地順利完成；感謝鍾燕宜老師和鄭毅萍老師精闢的指教，讓這本論文得以更加完整；感謝一年多來每周一起參與 meeting 的同學們，大家互相討論、學習與成長，互相激勵與扶持；感謝特地撥冗接受訪談的二十位人力資源前輩、朋友和高階主管們，提供真實而寶貴地經驗、分享和見解，讓這本論文得以產生其特殊價值。

還要感謝世界上獨一無二的好老公，一直以來不論生活上和精神上的包容、體諒與扶持，讓我總是覺得很安心、很幸福；感謝我的家人每周假日聚餐時，雖然飯菜都快涼了，還願意耐心地等到我回家才開動；感謝 Katie、Amy、Winnie、Catie、憶鳳、翠芬...等以及其他一直陪伴支持著我的親朋好友，不時地關心與鼓舞，分享我的喜怒哀樂，讓我在幾次灰心失意時，仍能咬緊牙關面對困難，繼續振作起來向前邁進。

在職場工作了六、七年之後，再次重返校園的感覺很不一樣，這幾年來，在一邊忙碌工作、一邊努力進修的同時，除了不斷吸收各種新知並思考如何學以致用外，亦有不少機會將所學應用在工作中，展現自我的價值；此外，這段期間生活上的許多點點滴滴亦讓我感觸良多；我覺得……雖然辛苦，但人生更加豐富而充實了。^_<

目錄

摘要.....	i
Abstract.....	ii
誌謝.....	iv
目錄.....	v
表目錄.....	vii
圖目錄.....	viii
第一章 緒論.....	1
一、 研究背景與動機.....	1
二、 研究目的.....	3
三、 研究流程.....	4
第二章 文獻探討.....	5
一、 人力資源管理的目的、責任及角色.....	5
二、 人力資源管理工作.....	7
三、 才能（competency）的定義和意涵.....	9
四、 才能的分類與階層.....	11
五、 人力資源管理專業人員的才能.....	13
六、 利害關係人方法（A Stakeholder Approach）.....	17
第三章 研究方法.....	19
一、 工作內容/才能模型建立之概念性架構圖.....	19
二、 研究資料蒐集方法.....	20
三、 訪談內容設計.....	21
四、 研究對象.....	23
五、 內容分析法.....	26
第四章 結果.....	28
一、 人力資源的組織與人員編制.....	28
二、 人力資源的工作.....	29
三、 人力資源的目標/精神和貢獻.....	49
四、 人力資源的成就和困難.....	52
五、 人力資源的績效評估.....	57
六、 人力資源的角色.....	61
七、 人力資源人員的才能條件.....	63
八、 人力資源人員的招募管道.....	74
九、 人力資源人員的學習媒介.....	75
十、 人力資源管理專業人員之工作內容、角色和應具備之才能條件綜合分析.....	77
第五章 結論與建議.....	83
一、 結論.....	83

二、 建議	88
三、 研究限制	88
參考文獻.....	90
一、 中文部分	90
二、 西文部分	91
附錄.....	95
一、 人力資源非主管人員/人力資源主管的訪談問題	95
二、 人力資源主管的主管之訪談問題.....	97
三、 人力資源內部客戶的訪談問題	99



表目錄

表 3-1 訪談對象基本資料	25
表 4-1 人力資源的組織與人員編制	29
表 4-2 人力資源的招募任用類工作	31
表 4-3 人力資源的員工關係類工作	32
表 4-4 人力資源的薪資福利/績效管理類工作	34
表 4-5 人力資源的訓練發展類工作	35
表 4-6 人力資源的政策/專案建立及推行類工作	36
表 4-7 人力資源的策略參與類工作	37
表 4-8 人力資源的組織規劃發展/文化塑造和變革類工作	38
表 4-9 人力資源的管理/培育部屬類工作	38
表 4-10 人力資源的一般行政類工作	39
表 4-11 人力資源的其他類工作	40
表 4-12 人力資源的工作	42
表 4-13 人力資源的工作-不同利害關係人觀點	47
表 4-14 人力資源的目標/精神	50
表 4-15 人力資源的貢獻	52
表 4-16 人力資源的成就	54
表 4-17 人力資源的困難	55
表 4-18 人力資源人員解決困難的方法	57
表 4-19 人力資源的績效評估方式	58
表 4-20 人力資源績效評估的頻率	58
表 4-21 人力資源的績效評估項目-量化	60
表 4-22 人力資源的績效評估項目-質化	61
表 4-23 人力資源的角色	63
表 4-24 期盼人力資源的角色	63
表 4-25 人力資源人員的知識類才能條件	65
表 4-26 人力資源人員的技術/能力類才能條件	66
表 4-27 人力資源人員的自我概念(態度/價值觀)類才能條件	68
表 4-28 人力資源人員的特質/動機類才能條件	69
表 4-29 人力資源人員的才能條件-不同利害關係人觀點	73
表 4-30 人力資源人員的招募管道	75
表 4-31 人力資源人員的學習媒介	76

圖目錄

圖 1-1 研究流程	4
圖 3-1 概念性架構圖	19



第一章 緒論

一、研究背景與動機

帶領奇異電器起死回生並成長茁壯成為產業翹楚的前奇異電器總裁 Jack Welch，2004 年六月在中國大陸的演講中，一開始便問在場觀眾一個問題：在一個公司裡，那一個部門是最重要的部門？人力資源部？還是財務部？他之前在澳洲和紐西蘭的演講中，也問了相同的問題，結果多數的澳洲和紐西蘭觀眾認為財務部最重要，然而，多數中國觀眾和 Jack Welch 本人則認為「人力資源部」才是公司裡最重要的部門。這正如現今許多企業共同的體認，「人力資本」為公司最重要的資本，人力資本指的是企業員工的知識、教育、訓練、技能和專長（Crawford，1991），而人力資源部最重要的責任之一，正是處理所有與人力資本相關的議題。

在過去之研究中，已有學者探討人力資源部門對組織績效的影響，並顯示出人力資源部門的重要性。如 Delaney & Huselid（1996），提出其研究美國 590 家營利和非營利機構之人力資源實務對組織績效影響的發現，研究結果顯示人力資源部門經由招募任用、訓練和獎勵性薪資等人力資源管理活動，與認知性組織績效有正向相關。Delery & Doty（1996）對銀行業之研究，亦證明策略性人力資源管理實務對組織績效有正面影響，他們發現企業中實施結果導向的績效評估、利潤分享計劃和強調聘僱保障等人力資源管理實務，會使組織的績效增加。另曾美惠（2002），在針對台灣資訊及通訊業、電子業、汽車及其零件業三大產業共 85 家公司人力資源部門人員所做之研究中，發現人力資源管理專業才能透過激勵性薪資和員工參與等人力資源管理活動，對組織的非財務績效有顯著正向影響。

Hamel & Prahalad 的核心競爭力模型（core competency model）將公司視為一競爭力群組，其目標在建立得以維持的競爭優勢，包括與市場競爭相關之智慧資本、程序和產品，這些公司獨特的能力群組為成功的關鍵要素（Richard，1999）。而 Ulrich，

Brockbank, Yeung & Lake (1995) 提出，人力資源之所以能為企業產生附加價值基於以下因果推論：1. 企業環境情勢正不斷產生巨大的改變。2. 組織為應付這些動盪的情況必須集中資源在維持其競爭優勢。3. 競爭優勢來自於產生獨特且不易被競爭對手複製的根源。4. 組織能力是一組織特性的獨特群組，它提供價值給顧客並較不易被複製。5. 人力資源實務是創造和維持組織能力最核心的部分。因此，若人力資源專家培養才能以設計並提供得以建立組織能力的實務，則他們創造並維持了競爭優勢的獨特根源。

由於人力資源為組織創造並維持獨特且無法複製的競爭優勢之來源，人力資源專家為達成協助組織創造並維持競爭優勢的目標，必須能夠成為企業真正的策略夥伴，提供許多適當之人力資源實務及服務，而要提供這些得以促進組織能力的人力資源實務及服務以創造價值，就必須具備或培養相關才能。

Barney & Wright (1998) 提出，許多人力資源高階主管沒有被邀請參與企業策略規劃會議的原因，在於他(她)們無法展現必要的才能，為公司創造競爭優勢和價值。而 Wright, McCormick, McMahan & Sherman (1998) 亦指出，隨著人力資源策略夥伴角色的重要性日益增加，以及營運主管期盼人力資源主管對組織策略提供專業意見的需求，人力資源主管必須具備成為真正策略夥伴的才能，如此才能完全展現人力資源對公司績效的潛在貢獻。而人力資源專家必須具備的才能有那些，不是憑空想像揣測就隨意舉出，應根據其於組織中，實際存在的價值、扮演的角色和負責的任務而定，此為本研究之重要方向。

近幾年來，國內外已有一些學者研究人力資源專業人員應具備之才能，包括為單一公司之人力資源部門量身建立之才能模型 (Morris, 1996; Gorsline, 1996; 吳佳儒, 2000)，以及建立廣泛性人力資源專業人員之才能模型，其中，國外學者研究之焦點多集中於廣泛性的全球各公司或美國公司 (Ulrich, Brockbank, Yeung and Lake, 1995; Lawson & Limbrick, 1996)，而國內目前亦只有對製造業之相關研究 (林文政, 2001)，仍未有針對台灣高科技產業中，積體電路及相關產業人力資源專業人員應具備之才能建立模型。高科技產業相較於傳統產業而言，其產品生命週期短，市場競爭

劇烈，以人才智慧為本，同時高科技公司一直是台灣經濟成長茁壯之主要指標及命脈，尤其積體電路相關產業亦佔高科技產業中之絕大部分，因此單獨建立台灣地區積體電路及相關產業人力資源專業人員應具備之才能模型，較能針對產業特性真正有效提供台灣地區積體電路及相關產業之人力資源專業人員參考，不斷提升必備才能，並協助組織績效之達成，此為本研究之主要動機之一。另基本上，利害關係人可以透過直接壓力或資訊的傳遞來表達不同的利害關係，進而影響組織的經營（Henriques & Sadorsky, 1999），因此組織中不同利害關係人對人力資源工作和所扮演角色之看法也不同，但上述所建立之才能模型大多只從人力資源從業人員或加上人力資源主管的主管二種角度分析研究而成，未有同時由人力資源非主管、人力資源主管、人力資源主管的主管、和人力資源客戶四種不同利害關係人角度，較全面性地分析瞭解不同利害關係人對人力資源工作、目標、角色、困難、條件等的認知及看法後，建立出較完整之才能模型；亦未有學者研究組織中，四種不同利害關係人對人力資源管理專業人員之工作內容、角色和所需才能之不同觀點，此為本研究之主要動機之二。



二、研究目的

根據以上研究背景與動機，本研究期望達到的目的為：藉由相關文獻與深度訪談內容的探討和歸納，並利用質與量的分析方法，探究人力資源管理之工作和角色，以建立台灣地區積體電路及相關產業公司人力資源管理專業人員之才能模型，同時比較組織中四種不同利害關係人對台灣地區積體電路及相關產業人力資源管理專業人員工作內容、角色和才能模型之不同看法。

三、研究流程

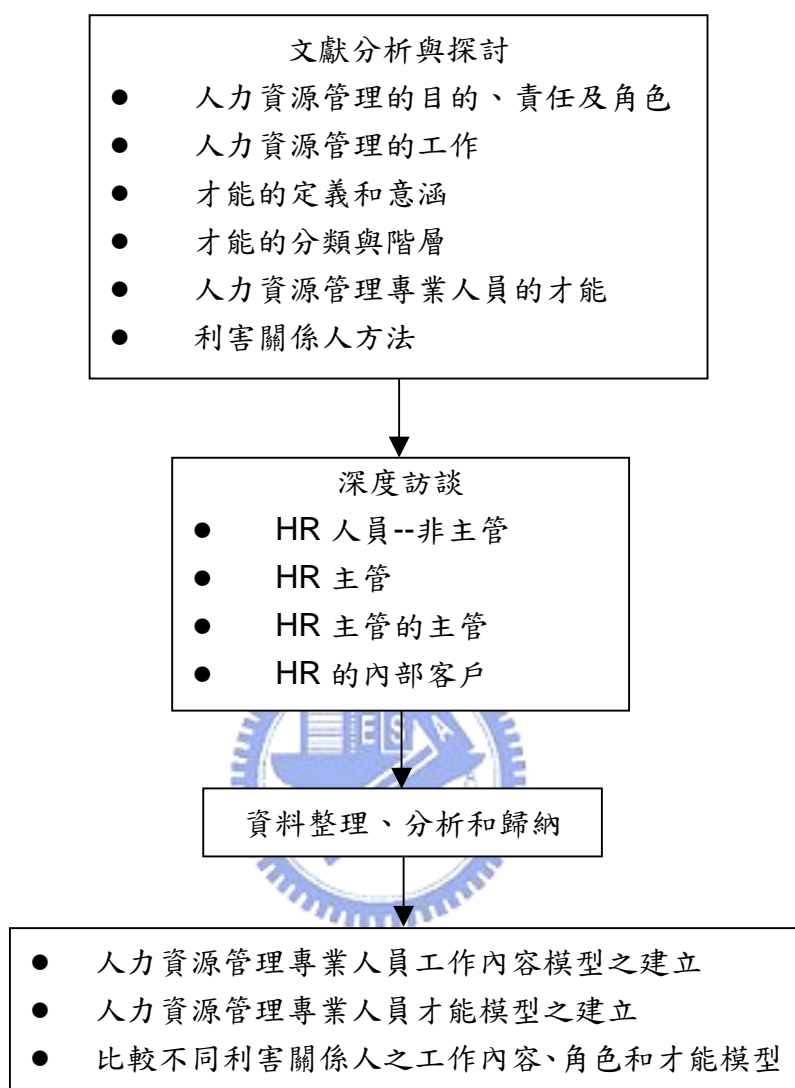


圖 1-1 研究流程

第二章 文獻探討

一、人力資源管理的目的、責任及角色

組織中任何功能職位需要什麼樣的才能會有較傑出的績效表現，應依據該功能於組織存在的目的、所擔負的責任、執行的任務和扮演的角色等等做為分析與瞭解的基礎，搭配相關之研究方法，精粹出擔任該職位所需之才能。因此，為建立人力資源管理專業人員的才能模型，以下將對人力資源管理的目的、責任和角色、任務等等進行探討和瞭解。

人力資源管理被廣泛運用起始於第二次世界大戰期間，企業為配合軍事發展之需要，大量生產軍需工業及物品而漸漸發展至今（黃英忠，1997）。事實上，人力資源管理的發展與角色漸漸隨著時間和環境之變化亦有所不同，陳家聲（1992）提出廿一世紀人力資源管理發展趨勢如下：1. 成為企業經營夥伴。2. 前瞻式人力資源管理。3. 工作性質：企業導向、策略性、以企業策略為前導、整合內外部、考慮整個社會、以顧客為焦點。4. 建立人力資源策略與政策：人力資源部門與直線部門共同承擔責任。5. 人力資源部門的組織：彈性化的組織、企業經營伙伴、為直線部門服務。6. 人力資源專業人員的生涯：重視企業內輪調、企業經營管理通才、專注未來、以全球為焦點。

人力資源管理的目的可以從其日常運作的活動中窺見並瞭解。如 Ulrich, Brockbank & Yeung（1989）提出之人力資源實務模型中，將人力資源實務分成招募任用、訓練發展、績效評估、薪酬管理、溝通和組織設計六大類，共二十一項活動；而經由招募任用和訓練發展得以獲得人力資源之開發能力（generating competencies），透過績效評估和薪酬管理可以得到人力資源之增強能力（reinforcing competencies），藉由溝通和組織設計可以得到人力資源之維持能力（sustaining competencies）。這些人力資源實務活動之運作，不外乎是為組織達成選才、用才、

育才、留才的目的。此外 Brockbank (1999) 在探討人力資源對組織競爭優勢的貢獻方向時，提出人力資源的目標不在使員工快樂或對工作滿意，而是在使樂於讓市場環境滿足的員工快樂。

Kesler (1995) 認為，人力資源部門的責任在於確保目前和未來的員工，具備能夠協助組織達成策略目標必須的知識、技術、能力和其他特質 (KSAOs)；並定義人力資源的基本角色為：1. 夥伴角色 (partnering role)：催化影響、診斷評估、創新流程和結構。和 2. 事務角色 (transactional role)：確保標準、行政和服務、問題解決。

不同於 Kesler 的分類，Dessler (2000) 將人力資源部門主管之人力資源管理責任分類為提供下列專業服務：1. 直線功能 (a line function)：管理或指揮人力資源部及其服務部門的員工活動，包括直線權力 (line authority) 和隱涵權力 (implied authority)。2. 協調功能 (a coordinative function)：員工活動的協調及功能性控制，扮演高階主管的左右手，確保直線主管同意並採行公司目標、政策和流程。3. 幕僚功能 (staff/service functions)：為直線主管提供服務和建議，如協助聘用、訓練、評估和提供管理各式各樣的福利方案等。

為組織之內部顧客及外部顧客創造價值，並讓人力資源成為公司之競爭優勢 (Gorsline, 1996) 是人力資源工作的目的，因應大環境不斷變化的需求，人力資源管理工作的重心從「所做的事」轉移到「可達成的成果」。因此，人力資源管理專業人員應扮演的角色亦隨之而多元化，包括策略夥伴 (strategic partner) 角色、行政專家 (administrative expert) 角色、員工鬥士 (employee champion) 角色和變革代理人 (change agent) 角色。策略夥伴角色主要在透過組織診斷，整合人力資源管理和營運管理，以做好策略性人力資源管理，達成執行策略之成果；行政專家角色主要在透過共享服務，進行組織流程之再造工程，以建立有效率的基礎建設；員工鬥士角色主要是透過傾聽及反應員工聲音，提供資源給員工，以提昇員工之承諾與專業能力；變革代理人角色主要在管理轉型與變革，以創造革新的組織 (Ulrich, 1997)。以上多元化角色之扮演亦是期望能夠成為為組織創造價值的事業夥伴。本研究對人力資源專業人員所扮演之角色分類即採用此多元化角色模型。

Storey (1992) 在對人力資源管理發展之分析研究中提出，在企業組織內，人力資源管理功能的角色依其組織涉入程度、和處理事務之策略性與作業性，可分為四種類別，分別為顧問、管事者、規定者、以及變革促動者。此外，亦有學者提出人力資源專業人員在組織中欲達成其工作的目的，需擔負的角色，包括協助制定政策的角色、提供服務與代表者的角色、稽核或控制的角色、及創新的角色（黃英忠、曹國雄、黃同圳、張火燦與王秉鈞，1998）。

關於人力資源管理各種角色對組織的貢獻和價值，康麗惠（2002）以 Ulrich 之人力資源管理專業人員多元化角色模型對企業績效影響的研究中，發現在策略夥伴、行政專家、員工鬥士和變革代理人四個人力資源管理部門角色參與程度都高的組織，其企業績效也較高。此外，人力資源專業人員應同時兼顧營運面和策略面，平衡企業夥伴角色和員工鬥士角色（Ulrich，1989）。由此可知，人力資源管理在此四項角色的投入對企業組織之價值及重要性。

另隨著環境之衝擊變化，企業已面臨科技快速精進、全球化及國際化等之挑戰，人力資源管理對組織建立競爭優勢及價值創造的重要性亦與日俱增，因此人力資源管理專業人員在其專業工作的績效與組織績效關係更密不可分。所以，要扮演好這些角色就必須培養相關的才能，而確認人力資源管理專業人員之才能，並提昇現有人員不足之才能以促使其工作績效卓越，增進組織績效，為企業創造並維持其競爭利基，實為人力資源部門之重要任務（林文政，2001）。

二、人力資源管理工作

人力資源管理為管理工作中，所有必須執行與人員相關的實務和制度（Dessler，2000）。人力資源管理的工作內容及活動包括：任用和招募類工作，如任用面談、招募活動、臨時性員工整合管理、校園求才等。訓練和發展類工作，如新進人員訓練、主管人員訓練、績效考核與管理、技能訓練、學費獎助、職涯規劃與發展、生產及品質相關訓練等。薪酬類工作，如薪資行政和計算作業、工作說明書、工作評價、高階

主管薪酬管理、獎金和激勵計劃等。福利類工作，如休假制度與行政作業、保險福利管理、退休金規劃管理、彈性福利規劃、分紅入股規劃等。員工服務類工作，如員工協助方案、派駐及搬遷服務、退休諮詢等。員工關係類工作，如申訴程序、離職面談、獎勵計劃、員工溝通、員工建議方案、員工滿意度調查、勞資關係等。人員紀錄類工作，如人員紀錄保存及維護、晉升、轉調及離職處理、人力資源資訊系統等。健康與安全類工作，如安全訓練、員工賠償作業、安全檢查、健康方案等。和策略規劃類工作，如人力資源預測及規劃、組織發展、併購及合併、國際性人力資源管理等。

不同於 Dessler 之分類，國內學者黃英忠（1997）在蒐集整合國內、外數位學者之見解後，依據人力資源之功能與策略觀點，將人力資源管理工作歸納成：1. 人力的確保管理（acquisition management）：為人力資源管理最先決的條件，是為達成組織目標，投入合適人力的過程。主要內容包括人力規劃、工作研究、任用管理等。2. 人力的開發管理（development management）：即將所確保之人力的能力做最大的發揮，以提高組織效率的一種過程。主要內容包括教育訓練、績效考核、人力異動、前程發展等。3. 人力的報償管理（compensation management）：是根據現有人力資源管理對組織的貢獻度，公正而合理地提供激勵的一種過程。主要內容為薪資管理、福利措施、勞動條件等。4. 人力的維持管理（maintenance management）：是為維持員工之間在工作過程中和諧相處，以維持組織氣氛的過程。主要內容包含人際關係、勞資關係、紀律管理、離職管理等。

綜合以上論述，用人才管理的角度可將人力資源管理工作大致分成以下幾類：

1. 選才管理：招募、任用、面談等。
2. 用才管理：工作研究與分析、人力異動、國際性人力資源管理、人員紀錄、策略規劃等。
3. 育才管理：各類教育訓練、績效管理、生涯發展、組織發展等。
4. 留才管理：薪資福利管理、勞動條件、員工溝通及服務、人際關係、勞資關係、紀律管理、離職管理、健康與安全管理、員工協助方案等。

三、才能 (competency) 的定義和意涵

才能概念之提出，為 McClelland (1973) 在其發表之” Testing for Competence Rather than for Intelligence ”一文章中，對於當時高等教育使用智力與專業測驗之結果做為甄選學生的標準提出不同的看法，他認為智力與專業測驗之結果無法有效預測一個人在工作上的實際表現，因此強調應更注重實際影響學習績效的才能，而不是商智 (intelligence)。

才能的用途有很多，才能架構可以滿足企業主多重目的，包括績效、文化變革、訓練與發展、招募與甄選、企業目標／競爭力、生涯／職位繼任規劃、技能分析、彈性、角色的確認、和整合人力資源策略。此外，才能可以有效地整合先進的人力資源策略要素。如果能依據企業的需求明確定義才能，以才能為基礎的評鑑系統便能強化特定的工作方式，在此情況下，才能便能成為改變企業文化的強力工具，強制組織中每個人專注於特定與一般領域的表現，發展技能，最終改善組織表現 (藍美貞、姜佩秀譯，1998/2001)。

對於「才能」一詞的定義和意涵各家說法眾說紛紜，亦均有其見解。然而根據學者專家們的定義和解釋，我們可以才能的組成做區分，將才能之定義分為兩大類。有些學者認為才能包含知識、技術、技能、態度、行為等，個體表現在外之外顯特質：

Ulrich et al. (1995) 在一項針對人力資源專業人員之才能做廣泛性的實證研究評估時，對才能所下的定義為個體展現出的知識、技術或能力。之後 Gorsline (1996) 提出才能代表的是努力跟上快速變遷的知識和技能需求，以及尋求軟性面之工作績效更好的架構和工具。

而 Parry (1998) 指出，技能 (skill) 和才能應有所區別，其不同之處在於技能具有特定性與情境化，而才能具有一般性與廣泛化。因此將才能做進一步的解釋和定義，他認為才能除了是影響個人工作最主要的因素，是一個包含知識、態度和技能的相關群組外，亦可經由一組可被接受的標準衡量，並與工作績效密切相關；同時，才能可透過訓練和發展加以增強提升。

此外，Athey & Orth (1999) 更提出才能可於行為面觀察及結合高組織績效概念，將才能定義為可觀察到的績效構面集合，包括個人的知識、技能、態度和行為，以及與高績效連結並提供組織持續競爭優勢之團體、程序和組織能力。

另一些學者則認為才能所包含的不只如此而已，他們認為才能除了知識、技術、技能、態度、行為等外顯特質之外，還包含動機、自我概念、特質、價值觀、信仰等個體之內隱特質：

1982 年 Boyatzis 在其著作” The Competent Manager -- A Model for Effective Performance ”一書中提到，產生卓越績效的具體行動或行為是個人才能、工作需求和組織環境三要素的集合，其對才能的定義為能產出卓越績效的個人基本特質，包括動機、技巧、自我概念或社會角色、及知識 (Boyatzis, 1982)。

而 Woodruffe (1991) 認為，才能包含能將工作做好的概括能力 (如擅長於規劃)，以及提昇概括能力的的能力 (如效率、定位等)；即才能是個人展現工作要求的行為群組，每一項才能是一與工作績效相關且分立的行為群組。強調才能模型應具彈性，能反映組織方向的變化，並且必須能準確預估組織未來對人力資源的需求，以及持續修正。

此外，Spencer & Spencer 於 1993 年在其著作中提出，才能是一個人具有的潛在特質 (underlying characteristics)，潛在特質是個人特性中最深層且長久不變的部分，不僅與所擔任的職務有關，也可依此預期及影響個人行為與績效的表現，為一個人所具有外顯特質和內隱特質的總合。此外，才能的定義由潛在特質、因果關係和效標參照三元素組成。才能的潛在特質包含五種型態，看得見且較容易訓練發展的知識、技巧，須較長訓練發展時間之自我概念 (即態度和價值觀)，和看不見且相當不容易探索及訓練發展的特質、動機，是為「冰山模型」。才能的因果關係所指的是，動機、特質和自我概念的才能可用來預測行為，而這些行為導引出工作結果，是為「才能的因果流程模式」。才能的參照效標即某項才能可以預測真實世界中有意義的事情，可分辨優異表現和平平表現之不同 (Spencer & Spencer, 1993)。

再者，Ledford (1995) 將才能定義為個人可驗證的特質，包含能夠產生績效須具備的知識、技能和行為，同時特別強調「個人特質」；此概念之重要性在於其意涵才

能是不受限於單一工作或職位的，也強調才能必須是可驗證的，並且是指對工作績效的未來潛能，而非回顧評估過去實際的績效。而 Mirabile 對才能也下了相似的定義，為在工作上與高績效表現相關的知識、技術、能力或特質；同時亦包括動機、信仰和價值觀。(Mirabile, 1997)

在綜觀相關研究後，陳玉山 (1997) 提出才能的實際意涵從投入取向轉變至結果取向，強調個人在工作系絡中的行為及行為人真正做了些什麼，且個人的知識、技能只是才能要素的一環，更重要的是必須展現出優異的績效使能算是才能；因此將才能歸納為以下四個概念：1. 全人觀點：包含個人擁有的知識、技巧、態度等硬性能力，及情感、動機等後設能力。2. 系絡限制：不同環境系絡需要不同的才能，因此評量個人才能或預測工作績效須在真實的工作系絡下，理解其動機和績效，才有意義。3. 結果取向：才能是個人特質的統合，以執行工作要求，因此特別強調做出成果的能力。4. 行為組合：才能是一組可觀察的行為組合，能夠被周遭的人所感受與評量。

另一方面來看，我們還可以根據其與工作績效之關係，將各家學者對才能的定義分成兩大類。有些學者認為才能與基本工作績效相關 (Ulrich et al., 1995; Ledford, 1995; Gorsline, 1996; Parry, 1998)；而另一些學者認為才能更應與卓越的工作績效相關 (Boyatzis, 1982; Woodruffe, 1991; Spencer & Spencer, 1993; Mirabile, 1997; 陳玉山, 1997; Athey & Orth, 1999)。

本研究之目的在建立人力資源管理專業人員之才能模型，因此本研究採用 Spencer & Spencer (1993) 之定義，認為才能應為一個人具有的潛在特質，不僅與所擔任的職務有關，也可依此預期及影響個人行為與績效的表現，為一個人所具有之一組影響於組織中績效表現的知識、技術、能力等外顯特質，和其他如價值觀、動機等內隱特質的總合。

四、才能的分類與階層

不同專家學者依其研究目的及對象之不同，對才能的分類與階層種類之採納亦有

所不同。Spencer & Spencer (1993) 依預測的績效標準，將才能分為「門檻」和「差異」才能兩類。門檻才能是指必要的特性（通常是知識或基本的技巧），亦即每個人在工作上所需之最低限度的能力，但無法區分績效優秀或表現平平者。而差異才能是指可以有效分辨表現優秀和表現平平者的關鍵因素。

此外，依據任務的獨特性、公司的獨特性、和產業的獨特性，Nordhaug (1992) 將才能分為六種類別：1. 可轉移的才能 (meta-competences)：沒有任務、公司和產業之獨特性，即此類才能適用於不同之任務、公司和產業中。如學習能力、創造力等。2. 產業才能 (industry competences)：低任務和公司獨特性、高產業獨特性，即此類才能無法應用於其他產業，但並不限於同一產業之其他公司或任務。如熟習產業知識和人脈等。3. 組織內才能 (intra-organizational competences)：低任務獨特性但高公司獨特性，亦稱為組織之內部可轉移才能。如對同事的瞭解和對公司策略的熟知等。4. 標準技術才能 (standard technical competences)：高任務獨特性、低公司和產業獨特性，此類才能為熟知處理某一獨特任務所須之方法、程序和使用相關工具之知識。如打字和速記技能等。5. 技術交換能力 (technical trade competences)：高任務和產業獨特性、無公司獨特性，此類才能可於同產業內各公司應用，並且只適用於一種或少數工作任務。如剪髮技能等。6. 獨特的才能 (unique competences)：高公司和任務獨特性，此類才能只能應用於單一公司內一項或少數任務。如使用公司自行製作之獨特工具的相關技能和修補量身訂作工藝的技能等。

Boyatzis (1982) 提出在建立才能模型時，應說明每一項才能之層面。他認為每一項才能存在於個體之不同層面，動機存在於無意識層面，自我概念存在於意識層面，而技能存在於行為層面。此外，每一層面之影響可能因使用該才能之個體的意向而不同，這將反映在個體使用才能於其工作上之頻率，及在任何情況中個體使用才能的程度中。

另 Milkovich & Newman (1999) 以不同之角度將才能分為以下三個層級，由最外層至最內層說明如下：1. 核心才能 (core competencies)：確保一個組織成功所需要的技術與才能之關鍵部分，它們來自於企業組織之經營使命、價值及企業策略。2. 才

能群組(competency sets):將每一種核心才能轉化為行動。3. 才能指標(competency indicators):表示每一項才能群組的可觀察行為,也就是在每個複雜的工作中,能夠區別才能的程度。

Kochanski & Ruse (1996) 在提出為人力資源建立一組織的才能架構時,將才能分為四階層,以下將由上而下就其區別之特徵分別說明:1. 策略(strategic)的才能階層:驅動競爭優勢、獨特於其他競爭者、對客戶具附加價值、未來導向、動態的。2. 核心的(core)才能階層:明顯的企業引擎、客戶接觸、增進策略的才能階層。3. 必要的(requisite)才能階層:不可缺少、非獨特的、可依靠其他才能的。4. 不適合的(misfit)才能階層:策略方向之外、在其他地方較有價值、多餘累贅的。

此外,Quinn, Anderson & Finkelstein (1996) 提出專業人員的才能水準包含下列四種層次:1. 專業的認知(cognitive knowledge or know-what):某項基本、入門的專業知識。2. 進階的技能(advanced skill or know-how):能將原理、原則運用到實際工作,創造專業應有的技能水準。3. 系統的瞭解(systems understanding or know-why):深入瞭解各項系統的因果關係。4. 自我激勵的創意(self-motivated creativity or care-why):自我追求成功的意願、動機和適應能力。

由於建立人力資源管理專業人員之才能模型為本研究之目的,希望所建立之才能模型能成為高科技之積體電路及相關產業人力資源人員對企業組織產生價值、並成為策略夥伴之主要參考及方向,因此本研究將所指之才能應屬具低任務和公司獨特性、但具高產業獨特性之產業才能。

五、人力資源管理專業人員的才能

人力資源管理人員應具備之才能一直以來均有學者專家陸續探討。Walker(1992)對人力資源效能之研究中,提出人力資源管理人員應具備人力資源管理制度的設計能力、企業目標與資訊管理能力和變革管理能力三項核心才能。

Spencer & Spencer (1993) 首先將人力資源管理部門之專業人員須擁有的才能

依職級分成三類：高階管理者（executive）應具有策略性思考、變革領導及人際關係管理才能；管理者（manager）應具備彈性、變革執行、內部企業創新精神、人際關係的了解、賦能與團隊建立才能；而一般員工（employee）應具有彈性、資訊搜尋、學習能力、成就動機、時間壓力下之工作動機、合作性和顧客服務導向才能。

同時 Conner & Wirtenberg（1993）發表 AT&T 公司從 1980 年代末期，展開之人力資源功能連結企業目標的變革過程，並透過廣泛的內部及外部研究、一連串的訪談、和焦點團體討論，建立人力資源新的才能標準--高績效卓越模型。分為三大領域共 13 項才能群組，包括企業經營績效責任領域之結果導向、策略思考、企業夥伴、專注客戶、運用人力資源專長才能。自我形象領域之變革催化者、領導團隊成員、展現自信才能。以及管理人際關係領域之建立資訊網路、影響力、展現人際彈性、建立與管理團隊、激勵和授權才能。

Ulrich et al.（1995）擴大研究之樣本和地區，發表其於 1988／1989 年及 1991／1992 年對全球 109 家公司 12689 位人力資源專業人員之才能做實證研究後，提出之人力資源專業人員必須具備之重要才能，可分成三要素，共 67 項才能。第一項要素為企業經營知識（knowledge of business）：共 16 項企業經營活動或功能，依概念分成的財務、策略、技術和組織四類能力，為參與策略討論的必須條件。第二項要素為提供 HR 實務（delivery of HR practices）：瞭解並能為組織提供最先進、創新的 21 項 HR 實務，包括任用、發展、評估、獎酬、組織設計和溝通六項範疇。而第三項要素為變革管理（management of change process）：共 21 項行為，具變革管理才能的人力資源專家展現傑出變革代理人的特質，他們能夠診斷問題、與顧客建立關係、確立願景、訂定領導議程、解決問題並達成目標。變革管理才能包括變革過程的知識、變革代理人的技術、和傳遞變革的能力。而 Wilhelm（1995）發表其根據當時企業需求和趨勢所建議之北美才能模型，提出往後五年北美地區企業人力資源專業人員核心才能之需求亦與 Conner & Wirtenberg 和 Ulrich 所提出之才能模型雷同。

Lawson & Limbrick（1996）發表其於 1989 年為美國人力資源管理社群（Society of Human Resource Management）所做針對人力資源高階主管成功的才能研究，提

出當時的產業概況和新興的企業競爭與組織趨勢，並檢驗和分析與這些趨勢相關而逐漸需要的人力資源功能角色，進而描述能促使人力資源高階主管成功的才能。他們提出之策略導向高階人力資源專業人員的標竿核心才能模型如下：1. 目標與行動管理：決策力、積極主動、效率導向、慎思熟慮。2. 功能和組織領導力：培育他人、團隊管理、功能行銷、願景領導、誠信正直。3. 影響力管理：感知的客觀性、人脈建立、溝通技巧。4. 企業經營知識：策略集中、組織理解、產業知識、附加價值觀、一般管理技能。5. 人力資源專業技能：人力資源規劃、選才和配置、訓練發展、員工關係、薪酬福利、健康安全、人力研究、組織發展和人力資源資訊系統。相較於前述共通性之人力資源人員才能模型，我們可以發現高階主管須具備的才能更加多元化。

Yeung (1996) 更進一步在發表對 Boyatzis 訪談關於人力資源專業人員才能之文章中，提出 Boyatzis 於受訪時提到其過去多年來對人力資源專業人員才能之實證研究顯示，目標和行動管理能力群組（效率導向、規劃、主動或功效、注意細節、自我控制、彈性）、人際／人員管理能力群組（同理心、說服力、人脈網路、談判、自信、團隊管理或領導、培育他人、口語溝通）、分析推論或認知能力群組（系統性思考、模型認同、社會客觀性、文字溝通）、以及真誠，為得以區別績效傑出人力資源專業人員之才能。

Gorsline (1996) 指出，人力資源管理專業主管之才能模型由瞭解未來、把握主動積極、影響力、專注客戶、分享新資訊和學習等才能類別，以及企業聯結知識、人力資源服務支持與問題解決通才、及變革諮詢顧問和協助變革等技術才能類別組成。


Morris (1996)，協助北方電訊 (Northern Telecom) 於其北美的人力資源組織，探究為達成該公司人力資源組織的基礎變革，建立和施行以才能為基礎的發展工具相關之議題。其人力資源才能模型主要透過對績效傑出者之深度訪談，檢視優良同業之模型，並參考 DDI (Development Dimensions International) 才能辭典而建立，包括：

1. 企業影響 (business impact)：分析、創新、顧客服務導向、及建立業務關係。
2. 個人影響 (personal impact)：主動進取、誠信正直、負責守本分、個體領導／影響力、和判斷力。
3. 人際影響 (interpersonal impact)：同理心、溝通、彈性、與團隊合作。

此外，國內學者黃英忠（1997）則提出專業管理的知識與能力、其他企業管理的知識與能力、溝通與協調能力、國際化的能力、及危機處理的能力，為人力資源管理專業人員必須具備之才能。

而林文政（2001）於其發表之「製造業人力資源職能之研究」中，以台灣資訊及通訊業、電子業各別前 350 大廠商、與汽車及其零件業前 600 大廠商為研究對象，建立具預測性的台灣區製造業高績效人力資源專業人員工作職能模型，確認了七項工作職能構面：功能性人力資源管理專業、進階性人力資源管理專業、企業經營管理知識、策略性人力資源管理專業、溝通與協商、診斷與輔導、和自我發展，包含 57 個職能項目。而此七項才能構面與國外其他相關研究亦有相當的一致性（Yeung，1996；Gorsline，1996；Lawson & Limbrick，1996；Wilhelm，1995；Kesler，1995；Ulrich，et al.，1995）。

我們可以將上述學者專家認為人力資源管理專業人員必備的才能概略歸類並說明如下：

- 
1. 企業經營管理知識才能：對產業知識、企業目標、建構企業策略和經營活動的瞭解，並具策略思考能力和客戶服務導向，進而能夠整合協調人力資源管理與公司經營策略及其他企業功能。
 2. 人力資源管理專業才能：人力資源管理制度、活動和策略、及招募任用、訓練發展、薪酬福利、員工關係、績效管理、組織設計等專業之規劃和執行。
 3. 變革管理才能：成為變革諮詢顧問，協助診斷與輔導企業問題，並具備變革過程的知識、變革代理人的技術、和傳遞變革的能力。
 4. 人際溝通管理才能：具同理心、自信、溝通和談判技巧，同時善於人際關係之建立、管理及影響。
 5. 管理與領導才能：建立、管理與領導團隊，激勵、授權與培育他人，具影響力、決策判斷力與危機處理能力。
 6. 目標和行動管理才能：具備成就動機、彈性、結果導向、主動積極、自我控制和謹慎負責等特質。

7. 道德才能：具有誠信正直、以身作則、為人真誠等道德。
8. 分析推論與認知才能：系統性思考、問題分析、邏輯推理與歸納能力。
9. 學習發展才能：持續學習成長、及資訊搜尋和分享能力。

六、利害關係人方法 (A Stakeholder Approach)

利害關係人的定義。最早將利害關係人理論帶入管理研究領域的人為 Freeman，他於 1984 年出版「策略管理：利害關係人方法」(Strategic Management: A Stakeholder Approach) 一書，並將利害關係人定義為在達成組織目標的過程中，能夠影響或受他人影響的群體或個人 (Freeman, 1994)。

利害關係人方法使管理者的洞察力更寬闊，跳脫利潤極限運作及考量股東以外之群體的利益與要求；因此利害關係人的分析是一種非常廣泛適合特定情況的方法，在定義議題、群眾、策略、潛在或事實的表現，以及複雜的倫理進退兩難的情況或問題決定方面，是很有效的 (黃素琴, 2000)。另利害關係人方法是透過比較不同層級利害關係人之觀點與利益，來瞭解組織環境與發展的問題，以及其相互間之作用 (Grimble & Wellard, 1997)。而使用利害關係人方法主要之邏輯概念為：不論立場或最終目的為何，我們必須考量所提出之做法或行動對他人之影響，以及他人對我們之潛在影響力；使用利害關係人方法表示我們必須瞭解利害關係人的行為、價值觀和社會背景情境，且最好能夠有明確之立場；有一些焦點可代表自身立場或企業策略；同時，我們必須瞭解利害關係人在合理事物或整體組織、流程或標準作業程序、和執行或每日協議三層次之關係和分析；亦可應用這些想法思考新架構、流程和業務功能，並再考量利害關係人對策略規劃流程之影響。此外，利害關係人之利益必須經由時間取得平衡 (Freeman, 2004)。本研究之所以選擇人力資源非主管人員、人力資源主管人員、人力資源主管的主管、和人力資源客戶代表組織中不同利害關係人，綜合研究人力資源管理專業人員之工作內容、角色和才能之原因為：人力資源非主管基本上為每日實際執行人力資源業務和作業之人員，人力資源主管為負責並管理整個人力資源功能及人力資源非主管之人員，人力資源主管的主管多為高階主管，管理數個組織功能，代

表的是組織整體立場，而人力資源客戶則為接受人力資源人員服務之群體，站在客戶服務的立場；這四種不同利害關係人在組織中，對人力資源管理的工作內容、角色和認為人力資源管理專業人員應具備之才能，由於其於組織中之立場不同，其看法亦必定不盡相同，本研究希望透過瞭解以上四種不同利害關係人之觀點，使得研究更加完整。

Johns (1995) 以利害關係人代表一個個人、到一群個人 (如員工、客戶)、或一群可辨認的群體 (如嬰兒潮的嬰兒、工會員工)，亦即利害關係人可以是團體或個人，包括員工、客戶、供應商、股東、主管人員、高階主管等。換句話說，利害關係人包含所有對組織成功營運之獲利有期盼的人 (Donaldson & Preston, 1995)。本研究根據以上之定義和目的，探討企業組織中四種不同利害關係人，包括人力資源非主管人員、人力資源主管人員、人力資源主管的主管、和人力資源客戶，對人力資源工作、角色、目標、貢獻、成就、困難、和績效評估項目等不同之看法，進而歸納建立平衡不同利害關係人觀點之人力資源管理專業人員之工作內容及才能模型，並比較不同利害關係人對人力資源管理專業人員工作內容、角色和才能條件觀點之不同。

第三章 研究方法

本研究將針對台灣地區高科技之積體電路及相關產業公司，尤其以台灣高科技公司之蘊釀起源地--新竹科學園區區內之積體電路及相關產業公司為主，加上部分其他縣市之相關產業公司，以質化、探索式之研究方法，透過相關文獻之分析探討如國內、外與人力資源管理才能研究相關之期刊、論文、書籍等，做為本研究之理論基礎及研究設計依據；並利用影響人力資源功能績效的不同利害關係人（stakeholder）分析方式，深度訪談各公司之人力資源非主管、人力資源主管、人力資源主管的主管、和人力資源的客戶（即較常與人力資源部門人員互動或業務上往來較頻繁之其他部門主管），以全面性瞭解組織中不同角度，對人力資源部門及人員工作、目標、角色定位、期盼和才能要求等認知、看法與期望，進而建立適用於台灣地區積體電路及相關產業人力資源管理專業人員之工作內容和才能模型。

一、工作內容/才能模型建立之概念性架構圖

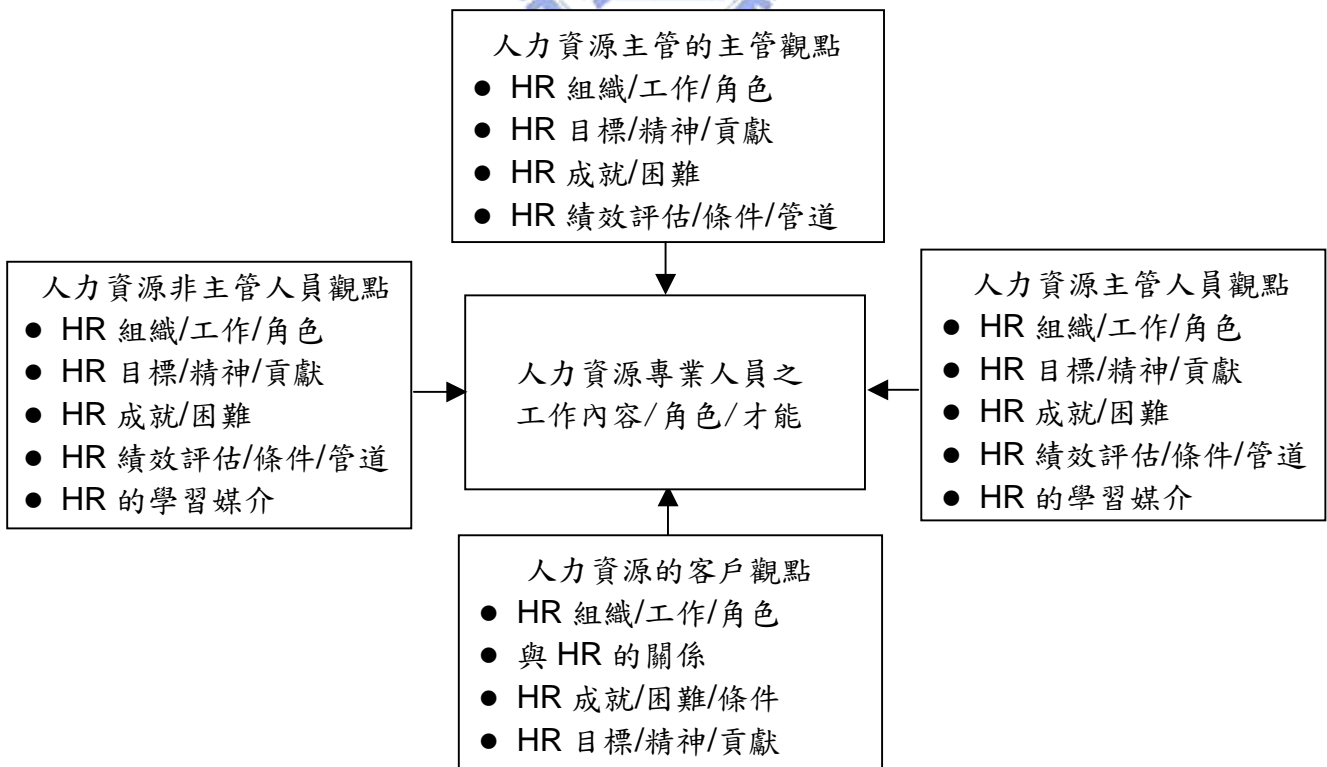


圖 3-1 概念性架構圖

二、研究資料蒐集方法

本研究主要之資料蒐集方法採質化研究之訪談法。訪談是心理及社會的衡量工具，訪談的結果，即受測者對仔細設計的問題之回答，可以轉換成變數的衡量，因此，訪談也須受到信度、效度及客觀性等準則的限制。而訪談的主要目的有三（黃營杉與汪志堅編譯，2000/2002）：

1. 作為一種探索性的設計：以幫助確認變數及其關係、建立假設，並在研究的其他階段提供引導。
2. 可以是研究的主要工具：在這種情形下，衡量變數的問題將會被設計在訪談之內，這些問題將視為衡量工具的題項，而不僅是資訊蒐集的工具。
3. 訪談可輔助其他方法：追蹤意外的結果，驗證其他方法所獲得的結果，並更深入探討受測者的動機及其回應的理由。

為確保訪談題目和內容之完整性以及研究之精確性，避免遺漏實際上重要之考量因子，本研究將於初期之深度訪談前，以相關文獻內容和專家意見為基礎，預先準備訪談之題目，與目前從事於高科技積體電路相關公司之人力資源主管一位、人力資源一般人員一位、人力資源主管的主管一位、和較常與人力資源部門人員互動或業務上往來較頻繁之其他部門人員一位，對企業界人力資源的工作、貢獻、目標、困難及績效評估標準做訪談及瞭解。之後，根據訪談內容之結果分析，和人力資源專家之建議，修訂並確認後續深度訪談之題目。

訪談的形式可分為兩種：標準化（結構化）與未標準化（非結構化）的訪談。在標準化的訪談中，問題的順序及文句都是固定的，即利用事先妥善準備好的訪談問題，以獲得有關研究問題的相關資訊；而未標準化訪是較有彈性且開放的，雖研究目的控制了詢問的問題、問題的順序、以及問題的描述，但是這種訪談通常不使用訪談計劃（黃營杉與汪志堅編譯，2000/2002）。

由於本研究欲以探索性的研究設計，建立台灣地區積體電路及相關產業人力資源

管理專業人員之工作內容和才能模型，因此傾向於採用未標準化（非結構化）的訪談，讓受訪者可依據自己的見解表達意見，同時於事前讓受訪者了解訪談的方向和題目，於訪談時稍做引導，並依真實訪談的情境及受訪者的回答狀況，適當調整訪談的字句和程序。Green & Tull（1988）指出，非結構化的訪談能得到結構化訪談所不能得到的資訊，藉由非結構化訪談的非正式方法，研究者可以獲得受訪者動機的相關資訊。這種非結構化訪談有時稱為深度訪談（depth interview），這在從事探索性研究中特別有用（黃營杉與汪志堅編譯，2000/2002）。

訪談內容之正確記錄為往後做資料分析和模型建立的基礎，因此記錄訪談內容的工具非常重要。跟任何其他方法比起來，使用錄音設備的確更能提供準確的訪談記錄，不過有一些情況下不應該使用錄音設備：1. 受訪者不同意，或是對其存在顯得不自在。2. 沒有具體的轉譯或是有系統的聆聽錄音內容之計劃時。3. 研究者對於錄音設備相當笨拙，以致錄音設備會使訪談分心時。4. 研究者認為錄音設備能取代整個訪談過程中仔細「傾聽」的工作（尚榮安譯，1994/2001）。基於以上之建議與考量，本研究將於訪談前確認錄音設備之各項操作，徵求受訪者之同意，以錄音設備為主要之記錄工具，同時以做筆記之方式加以輔助，並於訪談過程中專注、仔細傾聽，於訪談後將訪談錄音之內容轉為逐字稿，以呈現最真實的訪談內容和結果。

三、訪談內容設計

由於本研究之訪談對象分為人力資源非主管人員、人力資源主管、人力資源主管的主管、和人力資源的客戶四類，基於各利害關係人職務功能與組織立場及角度的不同，訪談的問題分為三類：

第一類：人力資源非主管人員/人力資源主管的訪談問題（附件一），共五大部分：

1. 基本資料：目的在瞭解(1)受訪者任職公司之產業、公司規模、公司成立時間，及(2)受訪者個人之年齡、教育背景、職位、專業年資等。
2. HR 組織/工作/角色：目的在瞭解公司人力資源部門之組織編制、功能和任務、扮

演的角色、工作內容、和人力資源制度或實務想法及參考來源等。

3. HR 目標/精神/貢獻：目的在瞭解組織內人力資源部門存在的目標、精神、原則為何？以及人力資源部門對組織的貢獻與意義為何？
4. HR 成就/困難：目的在瞭解從事人力資源工作的成就感來自於何處？而面對的困難在那裡？以及最常面臨的問題為何？
5. HR 績效評估/條件/管道：目的在瞭解人力資源部門及人員績效評估的指標為何？人力資源工作人員的條件為何？人力資源人員之招募管道及學習管道為何？

第二類：人力資源主管的主管之訪談問題（附件二），共五大部分：

1. 基本資料：目的在瞭解(1)受訪者任職公司之產業、公司規模、公司成立時間，及(2)受訪者個人之年齡、教育背景、職位、專業年資等。
2. HR 組織/工作/角色：目的在瞭解受訪者對公司人力資源部門組織編制、功能和任務、工作內容之瞭解和看法，期盼其扮演的角色，及對人力資源制度或實務的想法和參考來源之影響等。
3. HR 目標/精神/貢獻：目的在瞭解受訪者對組織內人力資源部門存在的期盼、及設置人力資源部門的目的為何？另其認為人力資源部門對組織的貢獻與意義為何？
4. HR 成就/困難：目的在瞭解從受訪者的角度而言，什麼樣的人力資源功能或成果符合其期望？而什麼樣的人力資源功能或成果其視為失敗？其看到的人力資源問題為何？
5. HR 績效評估/條件/管道：目的在瞭解從受訪者的角度來看，人力資源部門及人員績效評估的指標為何？人力資源工作人員的條件為何？人力資源人員之招募管道及學習管道為何？

第三類：人力資源內部客戶的訪談問題（附件三），共五大部分：

1. 基本資料：目的在瞭解(1)受訪者任職公司之產業、公司規模、公司成立時間，及(2)受訪者個人之年齡、教育背景、職位、專業年資等。

2. HR 組織/工作：目的在瞭解受訪者對公司人力資源部門組織編制、功能和任務、扮演的角色、工作內容之瞭解和看法等。
3. 與 HR 的關係：目的在瞭解受訪者與人力資源部門或人員互動的方式及頻率為何？需要人力資源人員協助的部分為何？
4. HR 成就/困難/條件：目的在瞭解從受訪者的角度而言，什麼樣的人力資源功能或成果、及什麼樣的人力資源人員條件符合其期望？而什麼樣的人力資源功能或成果、及什麼樣的人員表現或條件不符合其需求？
5. HR 目標/精神/貢獻：目的在瞭解從受訪者的角度來看，其期望人力資源部門及人員應對組織有何貢獻？應達到什麼目標？依循什麼樣的精神？

四、研究對象

由於台灣地區積體電路及相關產業之人力資源管理專業人員為本研究的研究對象，而積體電路及相關產業均為高科技產業，因此先對高科技產業之定義與特性做說明。事實上，高科技產業之定義至今仍有許多不同看法，如以相對於其他產業之「特性」而言，Sherman (1982) 提出高科技產業具有投注相當比例資金於新技術之研究發展、技術人力之比例較高、和以創新或發明新產品為主等三項特性；Shanklin & Ryans (1984) 認為高科技產業之三項不同特徵包括具有穩固的科學技術基礎、技術汰換率高、和新技術之應用能創造市場需求 (簡玫偵, 2003)。若以「量化」指標而言，美國國家科學基金會 (1981) 將高科技產業定義為研究發展支出佔銷售值的比率大於百分之三者；另美國勞工統計局 (U.S. Bureau of Labor Statistics, BLS, 1983) 將高科技產業定義為研究發展支出和技術人員佔全員工之比例為全美國製造業平均數二倍以上者 (蔡宏明, 1999)。還有以「列舉」方式定義高科技產業者，如歐盟 (European Union) 將與電子業結合之產業、太空產業、核能產業、專業工程、生物工程、新能源科技、及海洋礦床等七種產業定義為高科技產業；日本之高科技產業則包括工業用機器人、積體電路、辦公室自動化、新材料工業、生物科技、資訊網路系統、電腦與

光學工業、及航太工業(黃仁德、姜樹翰,2000);而依經濟發展與合作組織(OECD)提出之國際標準,對高科技產業之認定包括積體電路產業、通訊產業、資訊工業、精密機械產業、資訊軟體產業、航太工業、和生物技術產業。

對於高科技產業之定義雖各有說詞,但綜觀來看,可以發現資本密集、技術密集、產品生命週期短、及以人力資本為主等是高科技產業的共同基本特徵。由於本研究主要的研究對象多數任職於新竹科學園區,因此將採用新竹科學園區管理局(1998)將新竹科學園區內之高科技產業分為積體電路產業、電腦及週邊產業、通訊產業、光電產業、精密機械產業、和生物技術產業等六大類。

本研究之研究對象為各積體電路產業、通訊產業、光電產業、和電腦及週邊產業中直接從事人力資源工作的人力資源專業人員,以組織中不同利害關係人之角度對直接從事人力資源工作的人力資源專業人員工作內容、角色和所需之才能做分析研究,如表 3-1,本研究訪談的對象包括分別於十八家台灣地區積體電路相關產業公司任職之四位人力資源非主管人員、十二位人力資源主管、二位人力資源主管的主管、和二位人力資源客戶(即較常與人力資源部門人員互動或業務上往來較頻繁之其他部門主管),共二十人,以獲取較多元及完整的研究結果。

由於筆者之前於新竹科學園區積體電路相關產業公司之人力資源部門服務已有多
年經驗,因此訪談對象之選擇,多為與筆者熟識之其他公司人力資源朋友,或透過筆者熟識之朋友、指導教授或同學,引介目前任職於積體電路相關產業公司之人力資源主管、人力資源非主管人員、或該公司人力資源主管之主管;至於較常與人力資源部門人員互動或業務上往來較頻繁之其他部門主管,基於最清楚與自己互動或往來較頻繁的人選多為本人的理由,因此本研究透過各公司之人力資源人員,引介較常與其接觸往來之內部客戶為訪談對象。

表 3-1 訪談對象基本資料

編號	身份	年齡	學歷	主修	在職年資	專業年資	公司產業	公司成立時間(年)	員工人數
1	HR 非主管 A	36	碩士	企管	4.5	7.5	積體電路	9	152
2	HR 非主管 B	28	碩士	人資	0.5	0.5	積體電路	12	510
3	HR 非主管 C	33	學士	化工	0.5	9	積體電路	11	192
4	HR 非主管 D	33	學士	公行	4.9	9.9	積體電路	9	87
平均值	-	32.5			2.6	6.7		10.3	235.3
標準差	-	3.3			2.4	4.3		1.5	188.2
編號	身份	年齡	學歷	主修	在職年資	專業年資	公司產業	公司成立時間(年)	員工人數
5	HR 主管 E	39	大專	企管	7.5	17.5	積體電路	8	194
6	HR 主管 F	48	碩士	人資	1.5	22	電腦及週邊產業	9	125
7	HR 主管 G	52	碩士	人資	10	26	積體電路	11	550
8	HR 主管 H	37	學士	企管	4	14	光電	12	950
9	HR 主管 I	46	學士	工工	5	9	積體電路	6	300
10	HR 主管 J	39	碩士	企管	4.5	14	積體電路	18	20,000
11	HR 主管 K	42	碩士	傳播	1.3	1.4	通訊	19	250
12	HR 主管 L	33	學士	企管	6.2	6.2	積體電路	17	750
13	HR 主管 M	37	學士	經濟	3.5	8	通訊	8	230
14	HR 主管 N	37	學士	企管	5	10	積體電路	8	3,300
15	HR 主管 O	38	碩士	人資	3	11	光電	4	19,500
16	HR 主管 P	40	學士	社工	0.6	15	光電	2	3,600
平均值	-	40.7	-	-	4.3	12.8	-	10.2	4,146
標準差	-	5.4	-	-	2.7	6.8	-	5.5	7,385

編號	身份	年齡	學歷	主修	在職年資	專業年資	公司產業	公司成立時間(年)	員工人數
17	HR 主管的主管 Q	49	碩士	電機	1.5	0	積體電路	8	194
18	HR 主管的主管 R	45	學士	企管	2.9	19	通訊	3	70
平均值	-	47.0	-	-	2.2	9.5	-	5.5	132
標準差	-	2.8	-	-	1.0	13.4	-	3.5	88
編號	身份	年齡	學歷	主修	在職年資	專業年資	公司產業	公司成立時間(年)	員工人數
19	HR 的客戶 S	32	碩士	電機	3	0	光電	4	19,500
20	HR 的客戶 T	45	碩士	財管	4.5	0	積體電路	9	180
平均值	-	38.5	-	-	3.8	0.0	-	6.5	9,840
標準差	-	9.2	-	-	1.1	0.0	-	3.5	13,661
總平均值		39.5			3.7	10.0		9.4	3,532
總標準差		6.4			2.5	7.6		4.7	7,024

五、內容分析法

內容分析法 (content analysis) 是運用量化的技巧和質化的分析，客觀且系統化地對文件內容進行分析研究；主要目的在推論所分析文件內容的環境背景呈現之內容和潛在意義。本研究採質化研究之深度訪談法，先將訪談內容整理為逐字稿後，再進行訪談逐字稿內容之編碼和分析架構類目建立，之後再透過內容分析法進行內容分析。在進行內容分析時，先依建立之分析架構類目對蒐集之訪談內容做數據量化之處

理，以簡單的次數或數值登錄，再將次數或數值資料加以小計、加總或計算百分比，藉以比較不同數據代表之差異性和潛在意義，並顧及整個研究之完整性。

另為了測量本研究內容分析之信度，亦請筆者一位同系所同學協助做一篇訪談逐字稿之內容分析，其分析之結果在人力資源工作、目標、績效評估、角色、才能條件、招募管道、和學習媒介等類目與本研究之分析比對有百分之九十相符，而針對不同之部分，再重新檢視並互相討論釐清，最後達成一致之結果。



第四章 結果

本研究之訪談內容中，人力資源非主管和人力資源主管之描述多為其目前之狀況，而人力資源主管的主管和客戶之說明除了目前狀況外，還有對人力資源之期盼。

一、人力資源的組織與人員編制

人力資源的組織層級。由表 4-1 可知，本研究受訪對象共 20 位之任職公司共 18 家中，有 9 家人力資源組織之層級為部級單位（50%），6 家為處級（含）以上單位（33%），無獨立單位之公司只有 3 家（17%）。

人力資源主管之直屬主管層級。由表 4-1 可知，有 11 家人力資源主管之直屬主管層級為處級/協理/副總（61%），56 家直接向總經理報告（28%），人力資源主管之直屬主管層級為部級的公司只有 2 家（11%）。

人力資源的人員編制。由表 4-1 可知，有 10 家公司之人力資源人員編制在 5 人（含）以下（56%），3 家有 6~10 人（17%），3 家有 11~20 人（17%），有 2 家超過 20 人（11%）。

公司員工人數。由表 4-1 可知，有 8 家公司之員工人數在 101~300 人之間（44%），4 家人數在 301~1000 人之間（22%），4 家在 1001 人以上（22%），2 家人數在 100 人以下（11%）。

綜合上述可以發現，目前大多數台灣地區積體電路相關產業公司對人力資源組織之重視度頗高，除設置部級（含）以上之層級（18 家中有 15 家，佔 83%）外，多直接向處級（含）以上層級或總經理報告（18 家中有 16 家，佔 89%）。只有極少數對人力資源組織之重視度似乎較不高，在人力資源無獨立單位之公司共 3 家中，其中 2 家人力資源主管之直屬主管層級只為部級，2 家之員工人數在 100 人以下。

另員工人數在 300 人（含）以下的 10 家公司中，人力資源人員的編制均在 5 人（含）以下；而員工人數在 301 人以上的公司，其人力資源人員的編制均在 6 人以上；

可見人力資源人員編制的多寡與公司員工人數之多寡有關。較特別的是，員工人數1,001 人以上的公司中，其中 2 家公司大約有 20,000 位員工（表 3-1），但人力資源的人員編制其中 1 家（135 人）比另 1 家（70 人）多一倍以上。

表 4- 1 人力資源的組織與人員編制

關係人	關係人																總計	百分比				
	非 主管 A	非 主管 B	非 主管 C	非 主管 D	主 管 E	主 管 F	主 管 G	主 管 H	主 管 I	主 管 J	主 管 K	主 管 L	主 管 M	主 管 N	主 管 O	主 管 P			主 管 的 主 管 Q	主 管 的 主 管 R	客 戶 S	客 戶 T
HR組織與人員編制																						
HR組織層級																						
處級(含)以上					v	v		v	v							v	v				6	33%
部級		v	v		v			v			v	v	v	v						v	9	50%
課級																					0	0%
無獨立單位	v			v														v			3	17%
HR主管之直屬主管層級																						
總經理					v		v		v	v										v	5	28%
處級/協理/副總		v	v			v		v			v	v	v	v	v	v		v			11	61%
部級	v			v																	2	11%
HR人員編制																						
5人以下	v		v	v	v	v	v	v	v		v		v					v		v	10	56%
6~10人		v					v	v													3	17%
11~20人													v		v		v				3	17%
21人以上										v						v					2	11%
公司員工人數																						
1~100人				v														v			2	11%
101~300人	v		v		v	v		v		v		v								v	8	44%
301~1000人		v				v	v					v									4	22%
1001人以上									v					v	v	v					4	22%
備註																		與 主 管 E 同 公 司		與 主 管 O 同 公 司		

二、人力資源的工作

人力資源的工作。綜合這四大類不同利害關係人共二十位受訪者對人力資源工作內容之描述，本研究將人力資源之工作內容分為招募任用、員工關係、薪資福利/績效管理、訓練發展、政策/專案建立及推行、策略參與、組織規劃發展/文化塑造和變革、

管理/培育部屬、一般行政工作和其他共十大類六十七項工作，同時將每一位受訪者提及之各項工作歸類為每一大類中之不同工作項目。

招募任用類工作。綜合來看，如表 4-2 可見，最多四種不同利害關係人共二十位受訪者提到的前三項招募任用工作依序為：面談或訪談候選人/做 Reference Check (n=14, 70%)；招募管道開發與管理/找人才 (n=13, 65%)；及招募任用流程、系統規劃及執行管理 (n=12, 60%)。值得注意的是，兩位人力資源主管的主管均未提及這三項工作，本研究推測前述三項工作為較偏執行面和部分規畫面之工作，而人力資源主管的主管如前一節所示，多為處級（含）以上之高階主管，因此較著重的部分應偏策略面及整合面、而非執行面工作。另招募任用類工作中，唯一一項四種不同利害關係人均有提到之工作為：溝通並確認用人條件 (n=6, 30%)。

從不同角度看人力資源的招募任用類工作。如表 4-2 可見，最多人力資源非主管人員提到之招募任用類工作為履歷尋找、蒐集和篩選工作 (n=4, 100%)；次多之項目有：招募管道開發與管理/找人才 (n=3, 75%)；招募任用流程、系統規劃及執行管理 (n=3, 75%)；招募計劃、專案和活動之規劃和辦理 (n=3, 75%)；人力需求之瞭解、溝通、規劃 (n=3, 75%)；和面談安排 (n=3, 75%)。而最多人力資源主管提到之招募任用類之工作為招募管道開發與管理/找人才 (n=10, 83%)；及面談或訪談候選人/做 Reference Check (n=10, 83%)。人力資源主管的主管認為招募任用類工作之重點在於：人力需求之瞭解、溝通、規劃 (n=1, 50%)；溝通並確認用人條件 (n=1, 50%)；及不適任員工之處理 (n=1, 50%)。另二位人力資源客戶認為之招募任用類工作重點在招募任用流程、系統規劃及執行管理 (n=2)；與面談或訪談候選人/做 Reference Check (n=2, 100%)，大致與人力資源非主管及主管人員之看法類似。根據上述我們可以發現，人力資源非主管花最多的時間在執行面之工作，而人力資源主管花最多時間在偏規劃、開發和需做判斷的工作，但人力資源主管的主管認為招募任用類工作之重點不同於上述實際從事人力資源工作的人員，這些高階主管似乎希望人力資源之招募任用類工作更提高至策略層次和溝通執行、以及棘手問題之處理，此現象可提供人力資源人員實務加強方向之參考。

表 4-2 人力資源的招募任用類工作

關係人 HR的工作-招募任用	非主管				百分比小計	主管																百分比小計	客戶小計	百分比小計	總計	百分比					
	A	B	C	D		E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T										
1. 招募管道開發與管理/找人才	v	v		v	3	75%	v	v		v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	10	83%		0	0%		0	0%	13	65%	
2. 招募任用流程、系統規劃及執行管理	v	v		v	3	75%			v		v		v	v	v	v	v				7	58%		0	0%	v	v	2	100%	12	60%
3. 面談或訪談候選人/做 Reference Check	v			v	2	50%	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v				10	83%		0	0%	v	v	2	100%	14	70%
4. 招募計劃、專案和活動之規劃和辦理	v	v	v		3	75%	v			v	v	v			v	v	v				7	58%		0	0%	v		1	50%	11	55%
5. 人力需求之瞭解、溝通、規劃	v	v	v		3	75%				v			v	v			v				4	33%	v	1	50%		0	0%	8	40%	
6. 履歷尋找、蒐集和篩選	v	v	v	v	4	100%					v	v		v			v	v			5	42%		0	0%		0	0%	9	45%	
7. 招募任用狀況之溝通和問題解決之協助	v			v	2	50%					v				v						2	17%		0	0%	v		1	50%	5	25%
8. 溝通並確認用人條件	v	v			2	50%				v							v				2	17%	v	1	50%	v	1	50%	6	30%	
9. 面試安排	v	v		v	3	75%					v					S					2	17%		0	0%	v		1	50%	6	30%
10. 人力預算之控管		v			1	25%						v	v		v						3	25%		0	0%	v	1	50%	5	25%	
11. 員工資料維護及人力素質統計			v		1	25%						v	v		v	v					4	33%		0	0%		0	0%	5	25%	
12. 徵選工具之設計、使用及面談環境管理					0	0%					v						v				2	17%		0	0%		0	0%	2	10%	
13. 外包人員及外勞管理					0	0%						v				v	v				3	25%		0	0%		0	0%	3	15%	
14. 不適任員工之處理					0	0%							v	v							2	17%	v	1	50%		0	0%	3	15%	
15. 組織圖維護與管理					0	0%							v								1	8%		0	0%		0	0%	1	5%	
16. 招募任用(如錄取率、報到率等)相關統計分析					0	0%							v								1	8%		0	0%		0	0%	1	5%	
總計	9	8	4	6	27		3	2	2	6	7	5	6	12	2	8	10	2	64		2	1	3		5	4	9		103		

員工關係類工作。綜合來看，如表 4-3 可見，最多四種不同利害關係人共二十位受訪者提到的前三項員工關係類工作依序為：以正式或非正式方式與員工互動，瞭解其真正想法和需求 (n=20, 100%)；思考並執行增進公司向心力或團隊士氣之企劃案 (n=15, 75%)；和員工問題和意見之處理、分析、諮詢和建議 (n=13, 65%)。尤其以正式或非正式方式與員工互動，瞭解其真正想法和需求工作為所有受訪者均提到之工作，其於人力資源實務上之重要性由此可見。而另兩項亦為四種不同利害關係人都有提到之員工關係類工作。

從不同角度看人力資源的員工關係類工作。如表 4-3 可見，四位人力資源非主管人員均提到之員工關係類工作為：以正式或非正式方式與員工互動，瞭解其真正想法和需求 (n=4, 100%)；及留才和離職管理-面談、處理、原因分析、檢討和改善方案 (n=4, 100%)。而除了以正式或非正式方式與員工互動，瞭解其真正想法和需求工作 (n=12, 100%) 外，次多人力資源主管提到之員工關係類工作為：思考並執行增進公司向心力或團隊士氣之企劃案 (n=10, 83%)；此項工作相較於人力資源非主管

較著重之工作而言，如同招募任用類工作，更偏向思考及規畫面。另二位人力資源主管的主管及二位人力資源的客戶對人力資源員工關係類工作之看法，和上述人力資源非主管與主管人員提到之項目非常類似。由此可推測人力資源的客戶和高階主管可以感受到人力資源人員提供之大部分服務。此外，勞資協調溝通及跨部門溝通工作人力資源主管和主管的主管均有提到，但人力資源非主管和客戶均未提及，由此推測，此項工作應為目前未做得很好，但主管和高層人員希望可以兼顧並加強之部分。

表 4-3 人力資源的員工關係類工作

關係人 HR的工作-員工關係	非主管				非主管小計	百分比小計	主管														主管小計	百分比小計	客戶		客戶小計	百分比小計	總計	百分比		
	A	B	C	D			E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R			S	T						
1. 思考並執行增進公司向心力或團隊士氣之企劃案	v		v	v	3	75%	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	10	83%	v	1	50%	v	1	50%	15	75%
2. 以正式或非正式方式與員工互動，瞭解其真正想法和需求	v	v	v	v	4	100%	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	12	100%	v	2	100%	v	2	100%	20	100%
3. 員工問題和意見之處理、分析、諮詢和建議	v			v	2	50%	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	9	75%	v	1	50%	v	1	50%	13	65%
4. 勞資協調溝通及跨部門溝通					0	0%	v	v		v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	9	75%	v	1	50%		0	0%	10	50%
5. 留才和離職管理-面談、處理、原因分析、檢討和改善方案	v	v	v	v	4	100%	v			v		v	v	v							4	33%	v	1	50%	v	2	100%	11	55%
6. 提供關心、資訊、服務				v	0	0%	v	v		v	v	v	v								6	50%		0	0%		0	0%	6	30%
總計	4	2	3	5	13		6	5	3	6	5	2	6	4	2	3	4	4	4	50		5	1	6		3	3	6	75	

薪資福利/績效管理類工作。綜合來看，如表 4-4 可見，最多四種不同利害關係人共二十位受訪者提到的前三項薪資福利/績效管理類工作依序為：薪資/獎金調查、分析及政策架構規劃、維護管理 (n=11, 55%)；績效考核制度之建立、修訂及作業執行管理 (n=11, 55%)；及薪資及獎金之計算、發放等相關作業與系統維護 (n=10, 50%)。從另一方面來看，四種不同利害關係人均有提到之薪資福利/績效管理類工作有：薪資/獎金調查、分析及政策架構規劃、維護管理 (n=11, 55%)；和調薪預算、規劃及作業 (n=7, 35%) 兩項。

從不同角度看人力資源的薪資福利/績效管理類工作。如表 4-4 可見，最多人力資源非主管人員提到之薪資福利/績效管理類工作，除績效考核制度之建立、修訂及作業執行管理 (n=3, 75%) 在上述所有受訪者提到最多之前三項中外，還包括：出勤及加班計算及管理 (n=3, 75%)；和福利調查、分析及政策架構規劃、維護管理 (n=3,

75%);其中出勤及加班計算及管理工作為例行性及執行面工作。最多人力資源主管人員提到之三項與上述最多不同受訪者提出之三項工作相同。而二位人力資源主管的主管認為薪資福利/績效管理類工作之前三項重點中,有二項與人力資源主管人員之看法一樣,包括:薪資/獎金調查、分析及政策架構規劃、維護管理(n=2,100%);和績效考核制度之建立、修訂(n=2,100%);但還有:調薪預算、規劃及作業工作(n=2,100%)為人力資源主管的主管提出與前二項同樣重要,然對人力資源非主管和主管人員而言,屬於次重要之工作項目。由此推測,人力資源主管之主管特別重視調薪預算、規劃及作業工作可能由於此項工作將影響公司長期之人事成本,而成本將直接影響公司之營運成果。另最多人力資源的客戶提到之薪資福利/績效管理類工作為:核薪(n=2,100%)。此結果表示,核薪工作應為人力資源客戶最常與公司人力資源人員互動接觸或獲得服務之薪資福利/績效管理類工作。此外唯一其他三種利害關係人沒有提到,但只有人力資源主管人員提到的是:激勵及留才措施之規劃與執行;以實務界而言,此項工作為較須深度思考、規劃且不易執行之工作,因此多由人力資源主管而不是由非主管負責。然只有人力資源客戶提到的是:人員異動管理工作。本研究推測之所以只有人力資源客戶提到此項工作之原因可能為:公司各單位人員所有異動均會透過人力資源人員,其接觸並感受到此項工作之頻率較高,但對其他三種利害關係人而言這項工作屬於一般作業,因此未特別提到;亦可能人員異動管理工作較不為人力資源人員重視或投入,而此結果可提醒實務界人力資源人員其客戶真正較重視的需求為何。

表 4-4 人力資源的薪資福利/績效管理類工作

關係人	非主管																主管小計		百分比小計		主管的主管		主管的主管小計		百分比小計		客戶小計		百分比小計		總計	百分比
	A	B	C	D	小計	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	小計	百分比	Q	R	小計	百分比	S	T	小計	百分比					
1. 薪資/獎金調查、分析及政策架構規劃、維護管理	v		v		2	50%		v	v	v	v				v		v	6	50%	v	v	2	100%		v	1	50%	11	55%			
2. 績效考核制度之建立、修訂及作業執行管理	v	v		v	3	75%		v	v		v	v			v		v	6	50%	v	v	2	100%			0	0%	11	55%			
3. 薪資及獎金之計算、發放等相關作業與系統維護	v			v	2	50%	v			v				v	v		v	7	58%		v	1	50%			0	0%	10	50%			
4. 出勤及加班計算及管理	v		v	v	3	75%			v	v			v	v	v			5	42%			0	0%	v		1	50%	9	45%			
5. 福利調查、分析及政策架構規劃、維護管理	v		v	v	3	75%				v						v		2	17%	v		1	50%		v	1	50%	7	35%			
6. 調薪預算、規劃及作業			v	v	2	50%	v				v							2	17%	v	v	2	100%		v	1	50%	7	35%			
7. 保險作業及管理	v		v		2	50%							v	v	v			3	25%			0	0%	v		1	50%	6	30%			
8. 核薪	v		v		2	50%												0	0%		v	1	50%	v	v	2	100%	5	25%			
9. 薪資福利和績效管理相關制度和問題之溝通和解決					0	0%			v	v							v	3	25%			0	0%			0	0%	3	15%			
10. 晉升制度之建立、修訂與執行管理	v				1	25%												0	0%		v	1	50%			0	0%	2	10%			
11. 激勵及留才措施之規劃與執行					0	0%				v				v				2	17%			0	0%			0	0%	2	10%			
12. 人員異動管理					0	0%												0	0%			0	0%	v	1	50%	1	5%				
總計	8	1	6	5	20		2	2	4	6	3	1	3	4	2	3	4	2	3	4	2	3	6	10	3	5	8	74				

訓練發展類工作。綜合來看，如表 4-5 可見，最多和次多四種不同利害關係人共二十位受訪者提到的訓練發展類工作依序為：因應組織需求做訓練或活動之設計、規劃、安排及執行 (n=19, 95%)；和訓練需求之調查、分析、瞭解及判斷 (n=7, 35%)。同時這兩項也是四種不同利害關係人都同時提到的工作。

從不同角度看人力資源的訓練發展類工作。如表 4-5 可見，最多人力資源非主管人員提到之前兩項訓練發展類工作包括：因應組織需求做訓練或活動之設計、規劃、安排及執行 (n=4, 100%)；及訓練效益之評估 (n=2, 50%)。最多與次多人力資源主管對訓練發展類工作談到之項目，除上述最多不同受訪者提到之前兩項外，還增加了：員工能力之培育與發展規劃和執行 (n=4, 33%)；另相對於最多人力資源非主管提及之工作而言，與本研究前述數類工作之發現相同，大多人力資源主管著重的訓練發展類工作為較偏分析、判斷、規劃及長期策略部分，而非主管著重在執行及短期作業部分。此外，人力資源主管的主管認為訓練發展類工作之重點亦在：因應組織需求做訓練或活動之設計、規劃、安排及執行 (n=2, 100%)。另最多人力資源的客戶對教育訓練類工作認知提到之前兩項與人力資源非主管人員完全相同；由此推測人力資源客戶應對人力資源舉辦之訓練及活動安排，和訓練後之效益評估有不錯之評價，或

是有更高之期望。

表 4-5 人力資源的訓練發展類工作

關係人 HR的工作-訓練發展	非主管				百分比小計	主管														主管小計	百分比小計	客戶			總計	百分比						
	A	B	C	D		E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R			S	T	小計			百分比小計					
1. 因應組織需求做訓練或活動之設計、規劃、安排及執行	v	v	v	v	4	100%	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	11	92%	v	v	2	100%	v	v	2	100%	19	95%
2. 訓練需求之調查、分析、瞭解及判斷		v			1	25%		v		v						v	v				4	33%	v		1	50%	v		1	50%	7	35%
3. 員工能力之培育與發展規劃和執行			v		1	25%	v	v	v		v										4	33%		0	0%			0	0%	5	25%	
4. 訓練課程之講授及觀念技巧之教導	v				1	25%			v		v										3	25%	v	1	50%			0	0%	5	25%	
5. 訓練課程講師之調查及邀請	v				1	25%	v	v													2	17%		0	0%	v		1	50%	4	20%	
6. 訓練效益之評估		v	v		2	50%															0	0%		0	0%	v	v	2	100%	4	20%	
7. 員工生涯規劃和訓練發展之諮詢與協助					0	0%	v														1	8%	v	1	50%			0	0%	2	10%	
8. 訓練記錄之建置與維護					0	0%	v		v												2	17%		0	0%		v	1	50%	3	15%	
總計	3	3	3	1	10		5	4	4	2	3	1	1	1	1	2	2	1	1	27		4	1	5		4	3	7		49		

政策/專案建立及推行類工作。綜合來看，如表 4-6 可見，最多和次多四種不同利害關係人共二十位受訪者提到的政策/專案建立及推行類工作依序為：制度、政策、流程、表單和規定之訂定、檢討和修改 (n=18, 90%)；和人力資源相關專案之建立、溝通協調、執行、支援或評估 (n=11, 55%)。而四種不同利害關係人均有提到的項目只有上述第一項工作。

從不同角度看人力資源的政策/專案建立及推行類工作。如表 4-6 可見，最多人力資源非主管人員提到之工作與其他三種利害關係人一致，該項目亦為人力資源客戶提到之唯一一項政策/專案建立及推行類工作。而人力資源相關專案之建立、溝通協調、執行、支援或評估；和確認員工對制度、政策、流程、表單和規定之遵循、溝通及控管二項工作，為人力資源非主管及主管均有提及，但人力資源主管的主管及客戶均未提及之工作；本研究推測此兩項工作由於屬制度、政策、專案制訂後之溝通協調部分，在實務上，制度之訂定後如何溝通宣導傳達，以落實各項制度欲達成之效果，一直是很不容易的任務，因此，可能人力資源非主管及主管的努力仍未讓人力資源主管的主管及客戶感受到。此外，人力資源主管和人力資源主管的主管均有提到：制度、文件之電子化工作，但人力資源非主管和客戶均未提到；本研推測由於將工作電子化可達

到提昇效率及降低長期成本之目的，大多人力資源主管和高階主管對營運效益之重視程度也較高。

表 4-6 人力資源的政策/專案建立及推行類工作

關係人 HR的工作-政策/專案 建立及推行	非主管				非主管 小計	百分比 小計	主管														主管 小計	百分比 小計	客戶			客戶 小計	百分比 小計	總計	百分比		
	A	B	C	D			E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R			S	T							
1. 制度、政策、流程、表單和規定之訂定、檢討和修改	v	v	v	v	4	100%	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	11	92%	v	v	2	100%	v	1	50%	18	90%
2. 人力資源相關專案之建立、溝通協調、執行、支援或評估	v	v	v		3	75%		v	v	v			v	v	v	v	v				8	67%		0	0%		0	0%	11	55%	
3. 確認員工對制度、政策、流程、表單和規定之遵循、溝通及控管	v		v		2	50%	v	v	v		v	v		v		v					8	67%		0	0%		0	0%	10	50%	
4. 制度、文件之電子化					0	0%							v								1	8%	v	1	50%		0	0%	2	10%	
總計	3	2	3	1	9		2	3	3	2	3	2	1	4	1	2	2	3	28		1	2	3		0	1	1	41			

策略參與類工作。綜合來看，如表 4-7 可見，最多和次多四種不同利害關係人共二十位受訪者提到的策略參與類工作依序為：蒐集並提供策略決策之分析、建議與問題預防方案 (n=12, 60%)，和參與公司決策之討論、溝通、規劃、決策 (n=9, 45%)。而四種不同利害關係人均提到之策略參與類工作只有上述第一項。

從不同角度看人力資源的策略參與類工作。如表 4-7 可見，人力資源非主管人員只提到兩項策略參與類工作，包括蒐集並提供策略決策之分析、建議與問題預防方案 (n=3, 75%)；和參與公司決策之討論、溝通、規劃、決策 (n=2, 50%)，與上述所有受訪者提到次數最多之前兩項相同。人力資源主管對策略參與工作之認知除上述兩項外，還包括：協助公司策略/人力資源策略之溝通與推行；和組織診斷之執行或協助；但最多和次多人力資源主管提及之兩項亦與最多上述不同受訪者提到之前兩項相同。最多人力資源主管的主管提到之工作項目為：協助公司策略/人力資源策略之溝通與推行 (n=2, 100%)。而人力資源客戶則認為人力資源策略參與類工作之重點應包括：蒐集並提供策略決策之分析、建議與問題預防方案 (n=2, 100%)；和協助公司策略/人力資源策略之溝通與推行 (n=2, 100%)。由以上可見，協助公司策略/人力資源策略之溝通與推行工作雖均為最多人力資源主管的主管和客戶提及之項目，但卻不是最多人力資源主管及非主管人員提及之工作，甚至人力資源非主管完全未提及本項工

作，此現象表示高階主管和人力資源客戶對人力資源人員策略參與類工作之期望與人力資源人員不同，其更著重於策略規劃、建議及決策之後的溝通與推行部分。

表 4-7 人力資源的策略參與類工作

關係人 HR的工作-策略參與	非主管				百分比小計	主管																百分比小計	客戶小計	百分比小計	總計	百分比			
	A	B	C	D		E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T								
1. 蒐集並提供策略決策之分析、建議與問題預防方案	v		v	v	3	75%			v	v	v	v	v				v	6	50%	v		1	50%	v	v	2	100%	12	60%
2. 參與公司決策之討論、溝通、規劃、決策	v		v		2	50%	v		v		v	v		v			v	6	50%	v		1	50%			0	0%	9	45%
3. 協助公司策略/人力資源策略之溝通與推行					0	0%		v	v						v		v	4	33%	v	v	2	100%	v	v	2	100%	8	40%
4. 組織診斷之執行或協助					0	0%	v				v						v	3	25%			0	0%			0	0%	3	15%
總計	2	0	2	1	5		1	2	3	1	2	3	0	2	0	1	0	4	19		3	1	4		2	2	4	32	

組織規劃發展/文化塑造和變革類工作綜合來看，如表 4-8 可見，最多和次多四種不同利害關係人共二十位受訪者提到的組織規劃發展/文化塑造和變革類工作依序為：透過各種方式建立、推動、調整、發展企業文化和價值觀 (n=10, 50%)；和公司組織及人力架構之規劃、設計、發展、改造 (n=9, 45%)。但此類別完全沒有四種不同利害關係人均提到之相同工作項目。

從不同角度看人力資源的組織規劃發展/文化塑造和變革類工作。如表 4-8 可見，最多人力資源非主管和主管人員談及之組織規劃發展/文化塑造和變革類工作與上述兩項相同。而人力資源主管人員除上述兩項外還提出了：帶動組織之氣氛。人力資源主管的主管只提出了一項：透過各種方式建立、推動、調整、發展企業文化和價值觀，可見此項工作為高階主管較注意並關切人力資源人員投入之組織規劃發展/文化塑造和變革類工作。特別的是二位人力資源的客戶均未提及人力資源人員有擔任組織規劃發展/文化塑造和變革類工作，本研究推測，可能由於高科技之積體電路相關產業變動迅速，隨時因應環境調整最適當之組織規劃發展/文化已成為高科技之積體電路相關產業公司員工習慣經常面臨處理之改變，因此並未特別提出；而另一種可能為人力資源人員在此項工作之能力或努力不足，所以並未讓員工感受到。

表 4-8 人力資源的組織規劃發展/文化塑造和變革類工作

關係人	HR的工作-組織規劃發展/文化塑造和變革																				總計	百分比									
	非主管A	非主管B	非主管C	非主管D	非主管小計	百分比小計	主管E	主管F	主管G	主管H	主管I	主管J	主管K	主管L	主管M	主管N	主管O	主管P	主管小計	百分比小計			主管的主管Q	主管的主管R	主管的主管小計	百分比小計	客戶S	客戶T	客戶小計	百分比小計	
1. 透過各種方式建立、推動、調整、發展企業文化和價值觀	v			v	2	50%	v	v	v		v	v	v						v	7	58%	v		1	50%			0	0%	10	50%
2. 公司組織及人力架構之規劃、設計、發展、改造	v				1	25%	v	v	v		v	v	v			v			v	8	67%			0	0%			0	0%	9	45%
3. 帶動組織之氣氛					0	0%	v												1	8%			0	0%			0	0%	1	5%	
總計	2	0	0	1	3		3	2	2	0	2	2	2	0	0	1	0	2	16		1	0	1		0	0	0	0	20		

管理/培育部屬類工作。綜合來看，如表 4-9 可見，最多和次多四種不同利害關係人共二十位受訪者提到的管理/培育部屬類工作依序為：業務監督、管理、溝通 (n=7, 35%)；和以各種方式做知識、觀念、態度、做法之分享和教導 (n=5, 25%)。此類別亦完全沒有四種不同利害關係人均提到之相同工作項目。

從不同角度看人力資源的管理/培育部屬類工作。如表 4-9 可見，只有一位人力資源非主管人員認為：以各種方式做知識、觀念、態度、做法之分享和教導為此類工作唯一之一項。最多人力資源主管提及的項目是業務監督、管理、溝通 (n=7, 58%)；次多的才是以各種方式做知識、觀念、態度、做法之分享和教導 (n=4, 33%)。從另一方面看，四種不同利害關係人中，只有人力資源主管提到業務監督、管理、溝通；和 Review、修改、整合部屬提供之資料、報告等相關事宜兩項工作。而二位人力資源主管的主管和二位人力資源的客戶甚至均未提及人力資源有此類工作；本研究推測可能之原因為在實務上管理/培育部屬工作應為各功能主管原本之責任，而不是人力資源才有之特殊工作，因此未被提及。

表 4-9 人力資源的管理/培育部屬類工作

關係人	HR的工作-管理/培育部屬																				總計	百分比								
	非主管A	非主管B	非主管C	非主管D	非主管小計	百分比小計	主管E	主管F	主管G	主管H	主管I	主管J	主管K	主管L	主管M	主管N	主管O	主管P	主管小計	百分比小計			主管的主管Q	主管的主管R	主管的主管小計	百分比小計	客戶S	客戶T	客戶小計	百分比小計
1. 業務監督、管理、溝通					0	0%	v	v	v	v	v	v	v					v	7	58%			0	0%			0	0%	7	35%
2. 以各種方式做知識、觀念、態度、做法之分享和教導		v			1	25%	v								v	v	v		4	33%			0	0%			0	0%	5	25%
3. Review、修改、整合部屬提供之資料、報告等相關事宜					0	0%				v				v				v	3	25%			0	0%			0	0%	3	15%
總計	0	1	0	0	1		2	1	0	2	1	0	0	1	2	2	1	2	14		0	0	0		0	0	0	0	15	

一般行政類工作為。綜合來看，如表 4-10 可見，最多四種不同利害關係人共二十位受訪者提到的一般行政類工作為：HR 相關資料之文書處理及報告準備 (n=7, 35%)。此類別亦完全沒有四種不同利害關係人均提到之相同工作項目。

從不同角度看人力資源的一般行政類工作。如表 4-10 可見，人力資源非主管人員認為一般行政類工作除了 HR 相關資料之文書處理及報告準備外，還包括：HR 系統使用及制度相關問題之回答及提醒；和證明之開立及名片申請資料審核等工作。人力資源主管之認知與上述之前兩項相同。二位人力資源主管的主管並未提及任何一般行政類工作。另二位人力資源的客戶只提出 HR 相關資料之文書處理及報告準備一項。由此推測一般行政類工作多由人力資源非主管人員負責，而此類工作多為例行性之行政工作，人力資源主管的主管由於多站在組織整體之策略角度立場，因此亦較不會特別注意。

表 4-10 人力資源的一般行政類工作

關係人	HR 的工作-一般行政工作																				總計	百分比							
	非主管 A	非主管 B	非主管 C	非主管 D	非主管小計	百分比小計	主管 E	主管 F	主管 G	主管 H	主管 I	主管 J	主管 K	主管 L	主管 M	主管 N	主管 O	主管 P	主管小計	百分比小計			主管的主管 Q	主管的主管 R	主管的主管小計	百分比小計	客戶 S	客戶 T	客戶小計
1. HR 相關資料之文書處理及報告準備	v	v	v		3	75%	v		v	v									3	25%			0	0%	v	1	50%	7	35%
2. HR 系統使用及制度相關問題之回答及提醒	v				1	25%			v	v									2	17%			0	0%		0	0%	3	15%
3. 證明之開立及名片申請資料審核等		v			1	25%													0	0%			0	0%		0	0%	1	5%
總計	2	2	1	0	5		1	0	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	5		0	0	0		0	1	1	11	

其他類工作。綜合來看，如表 4-11 可見，最多和次多四種不同利害關係人共二十位受訪者提到之其他類工作為：與同業或不同業 HR 交流、建立關係 (n=18, 90%)；和總機、警衛、保全、公文處理、辦公環境維護等總務行政支援 (n=6, 30%)。從與同業或不同業 HR 交流、建立關係工作被二十位受訪者中高達十八位均提及之狀況來看，此項工作應為人力資源工作中相當必要且重要之工作。另此類別亦完全沒有四種不同利害關係人均提到之相同工作項目。

從不同角度看人力資源的其他類工作。如表 4-11 可見，最多人力資源非主管人員

提及之其他類工作包括：與同業或不同業 HR 交流、建立關係 (n=4, 100%)；和差旅作業/管理 (n=3, 75%)。最多人力資源主管提及的其他類工作與上述最多不同受訪者提及之項目相同。而最多人力資源主管的主管提到之人力資源其他類工作與最多人力資源非主管和主管人員同一項，但次多高階主管提及之其他類工作除總機、警衛、保全、公文處理、辦公環境維護等總務行政支援 (n=1, 50%) 外，還包括股務 (n=1, 50%)。另二位人力資源的客戶則認為人力資源的其他類工作包括：總機、警衛、保全、公文處理、辦公環境維護等總務行政支援 (n=1, 50%)；差旅作業/管理 (n=1, 50%)；及與總公司交流、連絡、提供資料 (n=1, 50%)。

表 4- 11 人力資源的其他類工作

關係人 HR的工作-其他	非主管				非主管小計	百分比小計	主管														主管小計	百分比小計	主管的主管		百分比小計	客戶		客戶小計	百分比小計	總計	百分比							
	A	B	C	D			E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R			S	T														
1. 與同業或不同業HR交流、建立關係	v	v	v	v	4	100%	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	12	100%	v	v	2	100%			0	0%	18	90%
2. 總機、警衛、保全、公文處理、辦公環境維護等總務行政支援					0	0%				v				v	v	v											4	33%		v	1	50%	v		1	50%	6	30%
3. 差旅作業/管理	v	v		v	3	75%				v																	1	8%		0	0%	v		1	50%	5	25%	
4. 與總公司交流、連絡、提供資料			v		1	25%				v																	1	8%		0	0%	v	1	50%	3	15%		
5. 與外部單位溝通與關係維繫			v		1	25%	v																				1	8%		0	0%			0	0%	2	10%	
6. 同部門同事之支援、關心	v				1	25%																					0	0%		0	0%			0	0%	1	5%	
7. 派駐人員作業和服務	v				1	25%																					0	0%		0	0%			0	0%	1	5%	
8. 股務					0	0%																					0	0%	v	1	50%			0	0%	1	5%	
總計	4	2	3	2	11		2	1	2	3	1	1	1	2	2	1	1	1	1	19		2	2	4			2	2	4		2	1	3			37		

綜合來看表 4-2 至 4-11 後，本研究發現，四種不同利害關係人均提到相同的工作項目只有六類共十二項，分別為：招募任用類之溝通並確認用人條件。員工關係類之思考並執行增進公司向心力或團隊士氣之企劃案；以正式或非正式方式與員工互動，瞭解其真正想法和需求；員工問題和意見之處理、分析、諮詢和建議；留才和離職管理-面談、處理、原因分析、檢討和改善方案。薪資福利/績效管理類之薪資/獎金調查、分析及政策架構規劃、維護管理；福利調查、分析及政策架構規劃、維護管理；調薪預算、規劃及作業。訓練發展類之因應組織需求做訓練或活動之設計、規劃、安排及執行；訓練需求之調查、分析、瞭解及判斷。政策/專案建立及推行類之制度、政策、流程、表單和規定之訂定、檢討和修改。以及策略參與類之：蒐集並提供策略決

策之分析、建議與問題預防方案。其中又以員工關係類共有四項為四種不同角度共二十位受訪者提及相同項目最多的類別，由此可推測人力資源專業人員在員工關係類之工作內容應為四種不同利害關係人看法較一致的類別。

再由人力資源工作的十大類別彙整表 4-12 中，我們可以發現，最多四種不同利害關係人共二十位受訪者提及之前三大工作類別為招募任用類工作 (n=20, 100%); 員工關係類工作 (n=20, 100%); 和薪資福利/績效管理類工作 (n=20, 100%)。次多者為政策/專案建立及推行 (n=19, 95%)。除以上四項加上政策/專案建立及推行類工作外，人力資源主管和非主管對其他各種工作類別之看法優先順序均不同，非主管人員較著重在一般行政類工作 (n=3, 75%)，而主管人員較著重管理/培育部屬類 (n=9, 75%); 再者只有一半的人力資源非主管人員提到組織規劃發展/文化塑造和變革類工作，但有百分之六十七的人力資源主管人員提到此類工作，由此可見人力資源主管的工作較偏規劃、思考面，而非主管的工作較偏行政和作業面。另由表 4-12 可見，唯有人力資源的客戶未提及人力資源有任何組織規劃發展/文化塑造和變革類工作，此現象提供實務界人力資源人員在不斷致力於提昇存在價值之際，思考為何實際有提供之服務卻未讓客戶印象深刻或感受到？是否須加強某些才能以改善？從另一種角度來看，亦有可能是在高科技之積體電路相關產業瞬息萬變之環境下，員工早已習慣企業經常須透過適當的組織調整及文化塑造以應付外在之改變，因此未特別提出。同樣由表 4-12 發現，人力資源主管的主管和客戶均未提及人力資源有管理/培育部屬類工作，本研究推測由於管理/培育部屬類工作不是人力資源功能特有、而是幾乎每一功能主管均有的工作，因此被忽略未提及。最後由表 4-12 得知，只有人力資源主管的主管未提到人力資源有一般行政工作，本研究推測其原因為人力資源主管的主管多為高階主管，較注重規劃及策略面工作，因此對一般行政工作較少過問。

表 4- 12 人力資源的工作

關係人 HR的工作	非主管小計		主管小計		主管的主管小計		客戶小計		總計	百分比
	小計	百分比小計	小計	百分比小計	小計	百分比小計	小計	百分比小計		
招募任用	4	100%	12	100%	2	100%	2	100%	20	100%
員工關係	4	100%	12	100%	2	100%	2	100%	20	100%
薪資福利/績效管理	4	100%	12	100%	2	100%	2	100%	20	100%
訓練發展	4	100%	12	100%	2	100%	2	100%	20	100%
政策/專案建立及推行	4	100%	12	100%	2	100%	1	50%	19	95%
策略參與	3	75%	9	75%	2	100%	2	100%	16	80%
組織規劃發展/文化塑造和變革	2	50%	8	67%	1	50%	0	0%	11	55%
管理/培育部屬	1	25%	9	75%	0	0%	0	0%	10	50%
一般行政工作	3	75%	4	33%	0	0%	1	50%	8	40%
其他	4	100%	12	100%	2	100%	2	100%	20	100%

從不同角度看人力資源人員的工作。本研究彙整二位（含）以上人力資源非主管人員提及、五位（含）以上人力資源主管人員提及、一次（含）以上人力資源主管的主管提及、和一次（含）以上人力資源客戶提及之各類工作內容項目如表 4-13 我們可以發現，四種不同利害關係人對人力資源工作之看法並不完全相同，有趣的是人力資源非主管人員和人力資源客戶之看法有較多相同之處，共二十二項，如認為最重要的招募任用類工作包括：招募任用流程、系統規劃及執行管理；面談或訪談候選人/做 Reference Check；招募計劃、專案和活動之規劃和辦理；招募任用狀況之溝通和問題解決之協助；溝通並確認用人條件；和面談安排完全相同。最重要的員工關係類工作包括：以正式或非正式方式與員工互動，瞭解其真正想法和需求；留才和離職管理-面談、處理、原因分析、檢討和改善方案；思考並執行增進公司向心力或團隊士氣之企劃案；和員工問題和意見之處理、分析、諮詢和建議完全相同。最重要的薪資福利/績效管理類工作包括：核薪；薪資/獎金調查、分析及政策架構規劃、維護管理；出勤及加班計算及管理；福利調查、分析及政策架構規劃、維護管理；調薪預算、規劃及作業；和保險作業及管理相同；最重要的訓練發展類工作包括：因應組織需求做訓練

或活動之設計、規劃、安排及執行；和訓練效益之評估相同；最重要的政策/專案建立及推行類工作：制度、政策、流程、表單和規定之訂定、檢討和修改相同；最重要的策略參與類工作：蒐集並提供策略決策之分析、建議與問題預防方案相同；最重要的一般行政類工作：HR 相關資料之文書處理及報告準備相同；最重要的其他類工作：差旅作業/管理相同。本研究推論可能是人力資源非主管較常直接與其他部門員工（即客戶）接觸溝通，並提供其服務，因此其看法較類似。而人力資源主管認為最重要之人力資源人員工作與以上二種利害關係人之看法亦有十項完全相同。另人力資源主管的主管認為重要且前三種利害關係人亦提及，即四種不同利害關係人均認為重要之工作只有七項：員工關係類工作之以正式或非正式方式與員工互動，瞭解其真正想法和需求；思考並執行增進公司向心力或團隊士氣之企劃案；和員工問題和意見之處理、分析、諮詢和建議。薪資福利/績效管理類工作之薪資/獎金調查、分析及政策架構規劃。訓練發展類工作之因應組織需求做訓練或活動之設計、規劃、安排及執行。政策/專案建立及推行類工作之制度、政策、流程、表單和規定之訂定、檢討和修改。以及策略參與類工作之蒐集並提供策略決策之分析、建議與問題預防。

從人力資源非主管人員角度看人力資源管理專業人員的工作。由表 4-13 可看出，從人力資源非主管人員角度建立之人力資源管理專業人員工作內容模型有九大類共三十二項：招募任用類工作最多和次多之項目包括履歷尋找、蒐集和篩選；招募管道開發與管理/找人才；招募任用流程、系統規劃及執行管理；招募計劃、專案和活動之規劃和辦理；人力需求之瞭解、溝通、規劃；和面談安排等五項。員工關係類工作最多和次多之項目包括以正式或非正式方式與員工互動，瞭解其真正想法和需求；留才和離職管理-面談、處理、原因分析、檢討和改善方案；和思考並執行增進公司向心力或團隊士氣之企劃案等三項。薪資福利/績效管理類工作最多和次多之項目包括績效考核制度之建立、修訂及作業執行管理；出勤及加班計算及管理；福利調查、分析及政策架構規劃、維護管理；薪資/獎金調查、分析及政策架構規劃、維護管理；薪資及獎金之計算、發放等相關作業與系統維護；調薪預算、規劃及作業；保險作業及管理；及核薪等八項。訓練發展類工作最多和次多之項目包括因應組織需求做訓練或活動之設

計、規劃、安排及執行；和訓練效益之評估等二項。政策/專案建立及推行類工作最多和次多之項目包括制度、政策、流程、表單和規定之訂定、檢討和修改；和人力資源相關專案之建立、溝通協調、執行、支援或評估等二項。策略參與類工作最多和次多之項目包括蒐集並提供策略決策之分析、建議與問題預防方案；和參與公司決策之討論、溝通、規劃、決策等二項。組織規劃發展/文化塑造和變革類工作項目為透過各種方式建立、推動、調整、發展企業文化和價值觀一項。一般行政類工作項目為 HR 相關資料之文書處理及報告準備一項。其他類工作項目為與同業或不同業 HR 交流、建立關係；和差旅作業/管理等二項。

從人力資源主管人員角度看人力資源管理專業人員的工作。由表 4-13 可看出，從人力資源主管人員的角度建立之人力資源管理專業人員工作內容模型有九大類共二十四項：招募任用類工作最多和次多之項目包括招募管道開發與管理/找人才；面談或訪談候選人/做 Reference Check；招募任用流程、系統規劃及執行管理；和招募計劃、專案和活動之規劃和辦理等四項。員工關係類工作最多和次多之項目包括以正式或非正式方式與員工互動，瞭解其真正想法和需求；和思考並執行增進公司向心力或團隊士氣之企劃案等二項。薪資福利/績效管理類工作最多和次多之項目包括薪資及獎金之計算、發放等相關作業與系統維護；薪資/獎金調查、分析及政策架構規劃、維護管理；和績效考核制度之建立等三項。訓練發展類工作之項目為因應組織需求做訓練或活動之設計、規劃、安排及執行一項。政策/專案建立及推行類工作最多和次多之項目包括制度、政策、流程、表單和規定之訂定、檢討和修改；人力資源相關專案之建立、溝通協調、執行、支援或評估；和確認員工對制度、政策、流程、表單和規定之遵循、溝通及控管等三項。策略參與類工作最多之項目為蒐集並提供策略決策之分析、建議與問題預防方案；和參與公司決策之討論、溝通、規劃、決策等二項。組織規劃發展/文化塑造和變革類工作最多和次多之項目為公司組織及人力架構之規劃、設計、發展、改造；和透過各種方式建立、推動、調整、發展企業文化和價值觀等二項。其他類工作項目為與同業或不同業 HR 交流、建立關係一項。

從人力資源主管的主管角度看人力資源管理專業人員的工作。由表 4-13 可看出，

從人力資源主管的主管角度建立之人力資源管理專業人員工作內容模型有八大類共二十七項：招募任用類工作最多之項目包括人力需求之瞭解、溝通、規劃；溝通並確認用人條件；和不適任員工之處理等三項。員工關係類工作最多之項目為以正式或非正式方式與員工互動，瞭解其真正想法和需求一項。薪資福利/績效管理類工作最多之項目包括薪資/獎金調查、分析及政策架構規劃、維護管理；績效考核制度之建立；和調薪預算、規劃及作業等三項。訓練發展類工作最多之項目為因應組織需求做訓練或活動之設計、規劃、安排及執行一項。政策/專案建立及推行類工作項目為制度、政策、流程、表單和規定之訂定、檢討和修改一項。策略參與類工作最多之項目為協助公司策略/人力資源策略之溝通與推行。組織規劃發展/文化塑造和變革類工作項目為透過各種方式建立、推動、調整、發展企業文化和價值觀一項。其他類工作最多之項目為與同業或不同業 HR 交流、建立關係。

從人力資源客戶角度看人力資源管理專業人員的工作。由表 4-13 可看出，從人力資源客戶角度建立之人力資源管理專業人員工作內容模型有八大類共三十項：招募任用類工作最多之項目包括招募任用流程、系統規劃及執行管理；和面談或訪談候選人/做 Reference Check 等二項。員工關係類工作最多之項目包括以正式或非正式方式與員工互動，瞭解其真正想法和需求；和留才和離職管理-面談、處理、原因分析、檢討和改善方案等二項。薪資福利/績效管理類工作最多之項目為核薪。訓練發展類工作最多之項目包括因應組織需求做訓練或活動之設計、規劃、安排及執行；和訓練效益之評估等二項。政策/專案建立及推行類工作項目為制度、政策、流程、表單和規定之訂定、檢討和修改一項。策略參與類工作最多之項目包括蒐集並提供策略決策之分析、建議與問題預防方案；和協助公司策略/人力資源策略之溝通與推行等二項。一般行政類工作項目為 HR 相關資料之文書處理及報告準備一項。其他類工作最多之項目包括差旅作業/管理；總機、警衛、保全、公文處理、辦公環境維護等總務行政支援；和與總公司交流、連絡、提供資料等三項。

與 Ulrich 之人力資源多元化角色模型做比較，如表 4-13，我們可以發現，從人力資源非主管人員角度建立之人力資源管理專業人員工作內容模型，相對於其他三種利

害關係人而言，較偏扮演好行政專家角色之工作；從人力資源主管人員角度建立之人力資源管理專業人員工作內容模型，相對於其他三種利害關係人而言，較偏扮演好員工鬥士和策略夥伴角色之工作；從人力資源主管的主管角度建立之人力資源管理專業人員工作內容模型，相對於其他三種利害關係人而言，較偏扮演好策略夥伴角色之工作；而從人力資源客戶角度建立之人力資源管理專業人員工作內容模型，相對於其他三種利害關係人而言，較偏扮演好員工鬥士和策略夥伴角色之工作。



表 4-13 人力資源的工作-不同利害關係人觀點

HR非主管	人數, %	HR的客戶	人數, %
招募任用		招募任用	
履歷尋找、蒐集和篩選(AE)	(4, 100%)	招募任用流程、系統規劃及執行管理(AE, SP)	(2, 100%)
招募管道開發與管理/找人才(SP)	(3, 75%)	面談或訪談候選人/做Reference Check(AE, SP)	(2, 100%)
招募任用流程、系統規劃及執行管理(AE, SP)	(3, 75%)	招募計劃、專案和活動之規劃和辦理(SP)	(1, 50%)
招募計劃、專案和活動之規劃和辦理(SP)	(3, 75%)	招募任用狀況之溝通和問題解決之協助(SP,EC)	(1, 50%)
人力需求之瞭解、溝通、規劃(SP)	(3, 75%)	溝通並確認用人條件(SP,EC)	(1, 50%)
面談安排(AE)	(3, 75%)	面談安排(AE)	(1, 50%)
面談或訪談候選人/做Reference Check(AE, SP)	(2, 50%)	人力預算之控管(SP)	(1, 50%)
招募任用狀況之溝通和問題解決之協助(SP,EC)	(2, 50%)		
溝通並確認用人條件(SP,EC)	(2, 50%)		
員工關係		員工關係	
以正式或非正式方式與員工互動,瞭解其真正想法和需求(EC)	(4, 100%)	以正式或非正式方式與員工互動,瞭解其真正想法和需求(EC)	(2, 100%)
留才和離職管理-面談、處理、原因分析、檢討和改善方案(EC)	(4, 100%)	留才和離職管理-面談、處理、原因分析、檢討和改善方案(EC)	(2, 100%)
思考並執行增進公司向心力或團隊士氣之企劃案(EC,SP)	(3, 75%)	思考並執行增進公司向心力或團隊士氣之企劃案(EC,SP)	(1, 50%)
員工問題和意見之處理、分析、諮詢和建議(EC)	(2, 50%)	員工問題和意見之處理、分析、諮詢和建議(EC)	(1, 50%)
薪資福利/績效管理		薪資福利/績效管理	
績效考核制度之建立、修訂及作業執行管理(SP, AE)	(3, 75%)	核薪(AE,SP)	(2, 100%)
出勤及加班計算及管理(AE)	(3, 75%)	薪資/獎金調查、分析及政策架構規劃、維護管理(SP)	(1, 50%)
福利調查、分析及政策架構規劃、維護管理(SP)	(3, 75%)	出勤及加班計算及管理(AE)	(1, 50%)
薪資/獎金調查、分析及政策架構規劃、維護管理(SP)	(2, 50%)	福利調查、分析及政策架構規劃、維護管理(SP)	(1, 50%)
薪資及獎金之計算、發放等相關作業與系統維護(AE)	(2, 50%)	調薪預算、規劃及作業(SP)	(1, 50%)
調薪預算、規劃及作業(SP)	(2, 50%)	保險作業及管理(EC,AE)	(1, 50%)
保險作業及管理(EC,AE)	(2, 50%)	人員異動管理(SP)	(1, 50%)
核薪(AE,SP)	(2, 50%)		
訓練發展		訓練發展	
因應組織需求做訓練或活動之設計、規劃、安排及執行(SP, EC)	(4, 100%)	因應組織需求做訓練或活動之設計、規劃、安排及執行(SP, EC)	(2, 100%)
訓練效益之評估(AE,EC)	(2, 50%)	訓練效益之評估(AE,EC)	(2, 100%)
		訓練需求之調查、分析、瞭解及判斷(SP)	(1, 50%)
		訓練課程講師之調查及邀請(EC, SP)	(1, 50%)
		訓練記錄之建置與維護(AE)	(1, 50%)
政策/專案建立及推行		政策/專案建立及推行	
制度、政策、流程、表單和規定之訂定、檢討和修改(SP)	(4, 100%)	制度、政策、流程、表單和規定之訂定、檢討和修改(SP)	(1, 50%)
人力資源相關專案之建立、溝通協調、執行、支援或評估(SP)	(3, 75%)		
確認員工對制度、政策、流程、表單和規定之遵循、溝通及控管(SP)	(2, 50%)		
策略參與		策略參與	
蒐集並提供策略決策之分析、建議與問題預防方案(SP)	(3, 75%)	蒐集並提供策略決策之分析、建議與問題預防方案(SP)	(2, 100%)
參與公司決策之討論、溝通、規劃、決策(SP)	(2, 50%)	協助公司策略/人力資源策略之溝通與推行(SP)	(2, 100%)
組織規劃發展/文化塑造和變革		組織規劃發展/文化塑造和變革	
透過各種方式建立、推動、調整、發展企業文化和價值觀(CA)	(2, 50%)		
管理/培育部屬		管理/培育部屬	
一般行政		一般行政	
HR相關資料之文書處理及報告準備(AE)	(3, 75%)	HR相關資料之文書處理及報告準備(AE)	(1, 50%)
其他		其他	
與同業或不同業HR交流、建立關係(SP,EC)	(4, 100%)	差旅作業/管理(AE)	(1, 50%)
差旅作業/管理(AE)	(3, 75%)	總機、警衛、保全、公文處理、辦公環境維護等總務行政支援(EC)	(1, 50%)
		與總公司交流、連絡、提供資料(SP)	(1, 50%)

表 4-13 人力資源的工作-不同利害關係人觀點 (續)

HR主管	人數, %	HR主管的主管	人數, %
招募任用		招募任用	
招募管道開發與管理/找人才(SP)	(10, 83%)	人力需求之瞭解、溝通、規劃(SP)	(1, 50%)
面談或訪談候選人/做Reference Check(AE, SP)	(10, 83%)	溝通並確認用人條件(SP,EC)	(1, 50%)
招募任用流程、系統規劃及執行管理(AE, SP)	(7, 58%)	不適任員工之處理(SP,CA)	(1, 50%)
招募計劃、專案和活動之規劃和辦理(SP)	(7, 58%)		
履歷尋找、蒐集和篩選(AE)	(6, 42%)		
員工關係		員工關係	
以正式或非正式方式與員工互動，瞭解其真正想法和需求(EC)	(12, 100%)	以正式或非正式方式與員工互動，瞭解其真正想法和需求(EC)	(2, 100%)
思考並執行增進公司向心力或團隊士氣之企劃案(EC,SP)	(10, 83%)	思考並執行增進公司向心力或團隊士氣之企劃案(EC,SP)	(1, 50%)
員工問題和意見之處理、分析、諮詢和建議(EC)	(9, 75%)	員工問題和意見之處理、分析、諮詢和建議(EC)	(1, 50%)
勞資協調溝通及跨部門溝通(EC)	(9, 75%)	勞資協調溝通及跨部門溝通(EC)	(1, 50%)
提供關心、資訊、服務(AE, EC)	(6, 50%)	留才和離職管理-面談、處理、原因分析、檢討和改善方案(EC)	(1, 50%)
薪資福利/績效管理		薪資福利/績效管理	
薪資及獎金之計算、發放等相關作業與系統維護(AE)	(7, 58%)	薪資/獎金調查、分析及政策架構規劃、維護管理(SP)	(2, 100%)
薪資/獎金調查、分析及政策架構規劃、維護管理(SP)	(6, 50%)	績效考核制度之建立、修訂及作業執行管理(SP, AE)	(2, 100%)
績效考核制度之建立、修訂及作業執行管理(SP, AE)	(6, 50%)	調薪預算、規劃及作業(SP)	(2, 100%)
出勤及加班計算及管理(AE)	(5, 42%)	薪資及獎金之計算、發放等相關作業與系統維護(AE)	(1, 50%)
		福利調查、分析及政策架構規劃、維護管理(SP)	(1, 50%)
		核薪(AE,SP)	(1, 50%)
		晉升制度之建立、修訂與執行管理(SP)	(1, 50%)
訓練發展		訓練發展	
因應組織需求做訓練或活動之設計、規劃、安排及執行(SP, EC)	(11, 92%)	因應組織需求做訓練或活動之設計、規劃、安排及執行(SP, EC)	(2, 100%)
		訓練需求之調查、分析、瞭解及判斷(SP)	(1, 50%)
		訓練課程之講授及觀念技巧之教導(CA)	(1, 50%)
		員工生涯規劃和訓練發展之諮詢與協助(EC)	(1, 50%)
政策/專案建立及推行		政策/專案建立及推行	
制度、政策、流程、表單和規定之訂定、檢討和修改(SP)	(11, 92%)	制度、政策、流程、表單和規定之訂定、檢討和修改(SP)	(2, 100%)
人力資源相關專案之建立、溝通協調、執行、支援或評估(SP)	(8, 67%)		
確認員工對制度、政策、流程、表單和規定之遵循、溝通及控管(SP)	(8, 67%)		
策略參與		策略參與	
蒐集並提供策略決策之分析、建議與問題預防方案(SP)	(6, 50%)	協助公司策略/人力資源策略之溝通與推行(SP)	(2, 100%)
參與公司決策之討論、溝通、規劃、決策(SP)	(6, 50%)	蒐集並提供策略決策之分析、建議與問題預防方案(SP)	(1, 50%)
		參與公司決策之討論、溝通、規劃、決策(SP)	(1, 50%)
組織規劃發展/文化塑造和變革		組織規劃發展/文化塑造和變革	
公司組織及人力架構之規劃、設計、發展、改造(SP,CA)	(8, 67%)	透過各種方式建立、推動、調整、發展企業文化和價值觀(CA)	(1, 50%)
透過各種方式建立、推動、調整、發展企業文化和價值觀(CA)	(7, 58%)		
管理/培育部屬		管理/培育部屬	
業務監督、管理、溝通(SP, EC)	(7, 58%)		
一般行政		一般行政	
其他		其他	
與同業或不同業HR交流、建立關係(SP,EC)	(12, 100%)	與同業或不同業HR交流、建立關係(SP,EC)	(2, 100%)
		總機、警衛、保全、公文處理、辦公環境維護等總務行政支援(EC)	(1, 50%)
		股務(AE,SP)	(1, 50%)

說明：SP 代表扮演好策略夥伴 (Strategic Partner) 角色之工作，EC 代表扮演好員工鬥士 (Employee Champion) 角色之工作，CA 代表扮演好變革代理人 (Change Agent) 角色之工作，AE 代表扮演好行政專家 (Administrative Expert) 角色之工作

三、人力資源的目標/精神和貢獻

人力資源的目標/精神。人力資源人員執行工作必須達成的目標和精神非常重要，若光執行工作，但沒有應達成並遵循的目標和精神，則無法分辨績效的高低，更無法確認那些才能才是會影響績效表現並區別傑出與否之人力資源專業人員必備才能。綜合這四大類不同利害關係人共二十位受訪者對人力資源的目標/精神之描述，本研究將各受訪者提及之人力資源目標/精神個別歸類分為：1. 建立、協助、執行適合公司之制度和策略，以達成公司目標，2. 客戶導向，3. 營造公開、公平、合理、透明之機制及優質環境，4. 留住優秀人才/降低流動率，5. 以最有效的方法招募最適當的人才，6. 勞資和諧，7. 協助建立適當的文化，凝聚員工向心力，共七項目標/精神。

綜合四種不同利害關係人對人力資源目標/精神之看法並由表 4-14 我們可以發現，整體而言，所有不同受訪者認為人力資源最重要的四項目標/精神依序為：建立、協助、執行適合公司之制度和策略，以達成公司目標 (n=15, 75%); 客戶導向 (n=11, 55%); 營造公開、公平、合理、透明之機制及優質環境 (n=8, 40%); 及留住優秀人才/降低流動率 (n=8, 40%)。而四種不同利害關係人均認同的人力資源目標/精神包括：建立、協助、執行適合公司之制度和策略，以達成公司目標；營造公開、公平、合理、透明之機制及優質環境；和留住優秀人才/降低流動率。值得注意的是，只有人力資源客戶未提到上述四項最重要的目標/精神中之客戶導向項目，表示雖人力資源人員可能很努力要做到客戶導向，人力資源主管的主管亦非常重視客戶導向，但可能由於人力資源人員的才能不足或未真正深入瞭解客戶需求為何，因此客戶未感受到。

從不同角度看人力資源的目標/精神。本研究發現，如表 4-14，最多人力資源非主管人員提到的人力資源目標/精神為：建立、協助、執行適合公司之制度和策略，以達成公司目標 (n=3, 75%); 和客戶導向 (n=3, 75%)。最多和次多人力資源主管人員提到的人力資源目標/精神與上述非主管人員所提到之目標/精神完全相同。然最多人力資源主管的主管提到的人力資源目標/精神除建立、協助、執行適合公司之制度和策略，以達成公司目標與人力資源非主管和主管相同外，不同於以上二種利害關係人

之看法，留住優秀人才/降低流動率也是最多高階主管提及的項目；由此推測對高階主管而言，其對人力資源最大的期望應為透過建立、協助、執行適合公司之制度和策略等各種方式，留住優秀人才，降低流動率，以達成公司目標。另從人力資源客戶的角度來看，其認為最重要的目標/精神為：營造公開、公平、合理、透明之機制及優質環境 (n=2, 100%)，與其他三種不同利益關係人不同，然我們可以看出其在乎的部分對員工本身自我利益有較直接之影響，較偏向客戶服務之立場。

表 4-14 人力資源的目標/精神

關係人 HR的目標/精神	非主管				非主管小計	百分比小計	主管														主管小計	百分比小計	客戶		客戶小計	百分比小計	總計	百分比				
	A	B	C	D			E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R			S	T								
1. 建立、協助、執行適合公司之制度和策略，以達成公司目標	v		v	v	3	75%	v	v	v				v	v	v	v	v	v	v	v	9	75%	v	v	2	100%		v	1	50%	15	75%
2. 客戶導向	v	v		v	3	75%	v		v	v	v	v	v	v	v						7	58%	v		1	50%			0	0%	11	55%
3. 營造公開、公平、合理、透明之機制及優質環境	v				1	25%					v	v		v	v						4	33%	v		1	50%	v	v	2	100%	8	40%
4. 留住優秀人才/降低流動率		v		v	2	50%	v				v										3	25%	v	v	2	100%		v	1	50%	8	40%
5. 以最有效的方法招募最適當的人才		v		v	2	50%															1	8%		v	1	50%			0	0%	4	20%
6. 勞資和諧					0	0%	v		v												3	25%			0	0%	v		1	50%	4	20%
7. 協助建立適當的文化，凝聚員工向心力					0	0%			v					v							2	17%			0	0%	v		1	50%	3	15%
總計	3	3	1	4	11		4	1	4	3	1	2	3	2	4	1	2	2	29		4	3	7		3	3	6		53			

人力資源的貢獻。人力資源人員確認工作和必須達成的目標和精神後，透過執行兼顧品質和效率的工作，以達成組織的目標和精神，則產生了對組織的貢獻。綜合這四大類不同利害關係人共二十位受訪者對人力資源的貢獻之描述，本研究將各受訪者提及之人力資源貢獻個別歸類分為：1. 建立、協助、執行適合公司之制度和策略，以達成公司目標，2. 營造公開、公平、合理、透明之機制及優質環境，3. 留住優秀人才/降低流動率，4. 以最有效的方法招募最適當的人才，5. 協助建立適當的文化，凝聚員工向心力，共五項貢獻。

綜合四種不同利害關係人對人力資源貢獻的看法並由表 4-15 我們可以發現，整體而言，人力資源最大的二項貢獻為：營造公開、公平、合理、透明之機制及優質環境 (n=10, 50%); 和建立、協助、執行適合公司之制度和策略，以達成公司目標 (n=10,

50%)。而建立、協助、執行適合公司之制度和策略，以達成公司目標項目只有人力資源非主管人員完全沒有提及，其他三種利害關係人均視此項為人力資源貢獻比重甚大之項目，本研究推測可能的原因為此項貢獻所涵蓋的內容較偏策略規畫面，在一般實務界多由主管人員擔任，人力資源非主管人員較偏向一般行政執行面之工作，因此未提及此項目。然唯一四種不同利害關係人均提及之貢獻只有：營造公開、公平、合理、透明之機制及優質環境一項。

從不同角度看人力資源的貢獻。本研究發現，如表 4-15 可見，最多人力資源非主管人員提到的人力資源貢獻包含：營造公開、公平、合理、透明之機制及優質環境 (n=2, 50%)；留住優秀人才/降低流動率 (n=2, 50%)；和以最有效的方法招募最適當的人才 (n=2, 50%)。人力資源主管人員認為人力資源最大的貢獻為：建立、協助、執行適合公司之制度和策略，以達成公司目標 (n=8, 67%)；而其次為營造公開、公平、合理、透明之機制及優質環境 (n=6, 50%)，和留住優秀人才/降低流動率 (n=6, 50%)。人力資源主管的主管認為人力資源在不同方面的貢獻非常平均，包括：建立、協助、執行適合公司之制度和策略，以達成公司目標 (n=1, 50%)；營造公開、公平、合理、透明之機制及優質環境 (n=1, 50%)；以最有效的方法招募最適當的人才 (n=1, 50%)；及協助建立適當的文化，凝聚員工向心力 (n=1, 50%)；但未提及留住優秀人才/降低流動率為人力資源之貢獻。另人力資源主管的客戶認為人力資源的貢獻只有：營造公開、公平、合理、透明之機制及優質環境 (n=1, 50%)；和留住優秀人才/降低流動率 (n=1, 50%)。探究人力資源人員有提到之項目包括留住優秀人才/降低流動率；以最有效的方法招募最適當的人才；和協助建立適當的文化，凝聚員工向心力；為何其客戶未提及，本研究推測可能的原因為人力資源人員相關之才能不足或未真正瞭解客戶需求為何，因此事倍功半，未能讓客戶感受到。

若再以人力資源的目標/精神和人力資源的貢獻做比對，如表 4-14 和表 4-15，我們可以發現，人力資源非主管人員之貢獻和目標/精神有連結的項目包含：營造公開、公平、合理、透明之機制及優質環境；留住優秀人才/降低流動率；和以最有效的方法招募最適當的人才三項。人力資源主管人員之五項貢獻和目標/精神均有連結。從人力

資源主管的主管角度而言，我們發現其認為：留住優秀人才/降低流動率為最重要的目標/精神，但其卻未提及人力資源有此貢獻；本研究推論可能實際人力資源人員留住優秀人才/降低流動率項目之表現仍不符高階主管之期望。另人力資源的客戶所提及人力資源之貢獻和目標/精神有連結的項目有：建立、協助、執行適合公司之制度和策略，以達成公司目標；和營造公開、公平、合理、透明之機制及優質環境兩項；然留住優秀人才/降低流動率；以最有效的方法招募最適當的人才；以及協助建立適當的文化，凝聚員工向心力三項均為其認為屬人力資源目標/精神，卻未在談論人力資源的貢獻時提及，由此可知人力資源人員對此三項目標/精神之努力似乎仍未獲得人力資源客戶之認同與肯定。

表 4- 15 人力資源的貢獻

關係人 HR的貢獻	非主管				非主管小計	百分比小計	主管												主管小計	百分比小計	客戶			客戶小計	百分比小計	總計	百分比		
	A	B	C	D			E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P			Q	R	S					T	
1. 建立、協助、執行適合公司之制度和策略，以達成公司目標					0	0%	v	v	v	v	v	v	v	v		8	67%	v	1	50%	v	1	50%	10	50%				
2. 營造公開、公平、合理、透明之機制及優質環境	v		v		2	50%	v	v			v	v			v	6	50%	v	1	50%	v	1	50%	10	50%				
3. 留住優秀人才/降低流動率	v		v		2	50%	v		v	v					v	6	50%		0	0%		0	0%	8	40%				
4. 以最有效的方法招募最適當的人才		v		v	2	50%				v				v	v	5	42%		v	1	50%		0	0%	8	40%			
5. 協助建立適當的文化，凝聚員工向心力	v				1	25%	v	v			v				v	5	42%	v	1	50%		0	0%	7	35%				
總計	3	1	2	1	7		3	2	2	1	3	2	2	3	2	4	2	4	30		2	2	4		1	1	2	43	

四、人力資源的成就和困難

人力資源的成就。人力資源人員在確認工作，努力達成組織的目標和精神，進而產生對組織之貢獻過程中，不但能感受到從事人力資源工作的成就，相對地必定會面臨須克服的困難。綜合這四大類不同利害關係人共二十位受訪者對人力資源的成就之描述，本研究將各受訪者提及之人力資源成就個別歸類分為：1. 成功溝通與執行政策/專案，2. 協助、推動 HR 機制與組織績效目標結合，3. 營造優質工作和學習環境得

到認同，4. 及時找到適合的人才，5. 留住好員工，6. 將例行性文書作業電子化，提高效率，7. 在人力、時間等資源不足下順利完成業務，和 8. 成功協調勞資關係，共十項成就。

綜合四種不同利害關係人對人力資源成就的看法並由表 4-16 我們可以發現，整體而言，人力資源人員最大的三項成就為：成功溝通與執行政策/專案 (n=11, 55%)；協助、推動 HR 機制與組織績效目標結合 (n=8, 40%)；及營造優質工作和學習環境得到認同 (n=7, 35%)；前二項成就屬策略參與工作，即策略夥伴角色之扮演，而第三項成就為員工關係和訓練發展之工作範疇，即員工鬥士角色之扮演，此乎應了本研究之前的論述，即目前台灣地區積體電路及相關產業公司人力資源人員扮演比重最多且最重要的角色為策略夥伴和員工鬥士。但四種不同利害關係人均提及之成就為：成功溝通與執行政策/專案 (n=11, 55%)；和及時找到適合的人才 (n=5, 25%)。

從不同角度看人力資源的成就。本研究發現，如表 4-16 可見，最多人力資源非主管人員提到的人力資源成就為：成功溝通與執行政策/專案 (n=2, 50%)。最多人力資源主管人員提到的人力資源成就除了與非主管人員相同之上述項目外，還有協助、推動 HR 機制與組織績效目標結合 (n=6, 50%)。最多人力資源主管的主管提到之人力資源成就與人力資源非主管亦相同；可見人力資源非主管及主管在溝通與執行政策/專案之部分做得很好，亦達到高階主管要求之水準。而人力資源客戶認為人力資源最大的成就應在於：營造優質工作和學習環境得到認同 (n=2, 100%)，由此顯示人力資源人員和高階主管以其所處之立場角度認為人力資源人員之成就感多來自於完成公司要求且較偏資方之任務，而人力資源客戶以其立場角度認為人力資源人員之成就感應來自於完成讓員工滿意、成長且較偏勞方之任務，此現象亦說明了 (Ulrich, 1989) 所提平衡企業夥伴角色和員工鬥士角色之重要性。

表 4-16 人力資源的成就

關係人 HR的成就	關係人																主管小計	百分比小計	主管的主管		百分比小計	客戶		百分比小計	總計	百分比			
	非主管A	非主管B	非主管C	非主管D	非主管小計	百分比小計	主管E	主管F	主管G	主管H	主管I	主管J	主管K	主管L	主管M	主管N			主管O	主管P		主管的主管	百分比小計				客戶S	客戶T	客戶小計
1. 成功溝通與執行政策/專案		v	v		2	50%	v				v		v	v	v	v	v	6	50%	v	v	2	50%	v	1	50%	11	55%	
2. 協助、推動HR機制與組織績效目標結合					0	0%	v	v			v	v	v				v	6	50%	v		1	25%	v	1	50%	8	40%	
3. 營造優質工作和學習環境得到認同					0	0%					v	v				v	v	4	33%	v		1	25%	v	v	2	100%	7	35%
4. 及時找到適合的人才				v	1	25%		v	v									2	17%		v	1	25%	v	1	50%	5	25%	
5. 留住好員工				v	1	25%				v								1	8%			0	0%		0	0%	2	10%	
6. 將例行性文書作業電子化，提升效率					0	0%					v	v						2	17%			0	0%		0	0%	2	10%	
7. 在人力、時間等資源不足下順利完成業務	v				1	25%												0	0%			0	0%		0	0%	1	5%	
8. 成功協調勞資關係					0	0%	v											1	8%			0	0%		0	0%	1	5%	
總計	1	1	1	2	5		2	2	1	2	2	2	1	2	1	2	3	22		3	2	8		2	3	5		40	

人力資源的困難。綜合這四大類不同利害關係人共二十位受訪者對人力資源的困難之描述，本研究將各受訪者提及之人力資源困難個別歸類分為：1. 與不同主管和員工溝通或推動政策/專案並得到其信任、支持和承諾，2. 及時找到適合的人才，3. 在人力、時間等資源不足下提供兼顧品質和效率的服務，4. 協調勞資關係，增進員工向心力，5. 留住好員工，6. HR 人員之能力或經驗不足，和 7. 平衡道德法令和公司利益，共十項困難。

綜合四種不同利害關係人對人力資源困難的看法並由表 4-17 我們可以發現，整體而言，人力資源人員最大的三項困難為：與不同主管和員工溝通或推動政策/專案並得到其信任、支持和承諾 (n=17, 85%)；及時找到適合的人才 (n=11, 55%)；及在人力、時間等資源不足下提供兼顧品質和效率的服務 (n=9, 45%)。四種不同利害關係人均提及之困難為：與不同主管和員工溝通或推動政策/專案並得到其信任、支持和承諾 (n=17, 85%)；在人力、時間等資源不足下提供兼顧品質和效率的服務 (n=9, 45%)；及 HR 人員之能力或經驗不足 (n=5, 25%)；由此可推測人力資源人員最大之困難在於內部溝通以獲得主管和員工支持，以及資源和能力之不足。

從不同角度看人力資源的困難。本研究發現，如表 4-17 可見，最多人力資源非主管人員提到的人力資源困難為：與不同主管和員工溝通或推動政策/專案並得到其信任、支持和承諾 (n=4, 100%)。人力資源主管人員同樣的也認為：與不同主管和員

工溝通或推動政策/專案並得到其信任、支持和承諾 (n=11, 92%) 為最大的困難。而人力資源主管的主管認為人力資源最大的困難應為：留住好員工 (n=2, 100%); 由此可見高階主管認為人力資源功能在留才方面還有很大之發揮及改善空間，這也反映了高科技之積體電路及相關產業公司由於競爭激烈，必須留住好人才之重要性。此外人力資源之客戶提及之人力資源較大的困難包括：與不同主管和員工溝通或推動政策/專案並得到其信任、支持和承諾 (n=1, 50%); 在人力、時間等資源不足下提供兼顧品質和效率的服務 (n=1, 50%); 協調勞資關係，增進員工向心力 (n=1, 50%); 和 HR 人員之能力或經驗不足 (n=1, 50%); 由此可見人力資源的客戶從平時之觀察和互動中，感受到了人力資源人員之各種困難和問題。

若再以人力資源的成就和人力資源的困難做比對，如表 4-16 和表 4-17，我們可以發現，最多四種不同利害關係人提到之人力資源困難：與不同主管和員工溝通或推動政策/專案並得到其信任、支持和承諾，正好是達到最多四種不同利害關係人提及之人力資源成就：成功溝通與執行政策/專案，最重要之關鍵重點，可見人力資源人員最大之成就亦來自於能成功地克服其最大的困難。

表 4-17 人力資源的困難

關係人 HR 的困難	非主管				非主管小計	百分比小計	主管														主管小計	百分比小計	主管的主管		百分比小計	客戶		百分比小計	總計	百分比小計	
	A	B	C	D			E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R			S	T							
1. 與不同主管和員工溝通或推動政策/專案並得到其信任、支持和承諾	v	v	v	v	4	100%	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	11	92%	v	1	25%	v	1	50%	17	85%	
2. 及時找到適合的人才	v	v			2	50%	v	v		v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	8	67%	v	1	25%		0	0%	11	55%	
3. 在人力、時間等資源不足下提供兼顧品質和效率的服務	v	v			2	50%	v	v					v	v	v	v	v	v	v	v	5	42%	v	1	25%	v	1	50%	9	45%	
4. 協調勞資關係，增進員工向心力					0	0%	v			v					v	v	v	v	v	v	4	33%	v	1	25%	v	1	50%	6	30%	
5. 留住好員工	v				1	25%			v							v	v	v	v	v	2	17%	v	2	50%		0	0%	5	25%	
6. HR 人員之能力或經驗不足	v				1	25%								v	v	v	v	v	v	v	2	17%	v	1	25%	v	1	50%	5	25%	
7. 平衡道德法令和公司利益					0	0%	v								v	v	v	v	v	v	2	17%		0	0%		0	0%	2	10%	
總計	5	3	1	1	10		4	3	3	1	3	2	2	2	4	3	4	3	4	3	34		4	3	7		2	2	4	55	

人力資源人員解決困難的方法。人力資源人員遇到以上之困難必定須要有解決困難的方法，綜合這四大類不同利害關係人共二十位受訪者對人力資源解決困難的方法之描述，本研究將各受訪者提及之人力資源解決困難的方法個別歸類分為：1. 做好事

前、事中及事後之分析、計劃、瞭解、準備和調整，2. 展現尊重並盡力做好溝通、說明和協調，3. 尋求主管之支持並與主管、同事或同業朋友討論共同解決，4. 根據經驗編制教戰守策，建立解決流程，5. 多思考各種不同之解決方法，6. 做好萬全的心理建設及自信，7. 排列輕重緩急優先順序，及 8. 強制執行，共八種困難解決的方法。

綜合四種不同利害關係人對人力資源解決困難之方法並由表 4-18 我們可以發現，整體而言，人力資源人員最常用之三項解決困難之方法依序為：做好事前、事中及事後之分析、計劃、瞭解、準備和調整 (n=17, 85%)；展現尊重並盡力做好溝通、說明和協調 (n=17, 85%)；和尋求主管之支持並與主管、同事或同業朋友討論共同解決 (n=11, 55%)。而四種不同利害關係人均提及之困難解決方法除了上述前兩項外，另一項為根據經驗編制教戰守策，建立解決流程 (n=10, 50%)。本研究推測人力資源客戶之所以未提到尋求主管之支持並與主管、同事或同業朋友討論共同解決方法之原因為，此困難解決之方法屬於人力資源單位內部之討論作業。

從不同角度看人力資源解決困難的方法。本研究發現，如表 4-18 可見，人力資源非主管和主管人員最常使用之前兩項困難解決方法與上述所有受訪者之結果相同。人力資源主管的主管亦認為其中一項：展現尊重並盡力做好溝通、說明和協調 (n=2, 50%) 為人力資源人員最常使用之困難解決方法。但與前三種利害關係人不同的是，人力資源的客戶認為：根據經驗編制教戰守策，建立解決流程 (n=2, 100%) 才是人力資源人員最常使用之困難解決方法；由此推測，可能是因為人力資源客戶雖得知有許多制度和流程之建立，但實際由人力資源人員做溝通、說明和協調之機會和頻率仍不足。

若再以人力資源的困難和人力資源人員解決困難的方法做比對，如表 4-17 和表 4-18，我們可以發現，四種不同利害關係人提到人力資源人員最常使用之解決困難方法：做好事前、事中及事後之分析、計劃、瞭解、準備和調整；和展現尊重並盡力做好溝通、說明和協調；正好是解決四種不同利害關係人提到最多之人力資源困難：與不同主管和員工溝通或推動政策/專案並得到其信任、支持和承諾，相當不錯之方法。

表 4-18 人力資源人員解決困難的方法

關係人 解決困難的方法	非主管				百分比小計	主管												百分比小計	客戶				總計	百分比										
	A	B	C	D		E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P		Q	R	S	T												
1. 做好事前、事中及事後之分析、計劃、瞭解、準備和調整	v	v	v	v	4	100%	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	11	92%	v	1	50%	v	1	50%	17	85%		
2. 展現尊重並盡力做好溝通、說明和協調	v	v	v	v	4	100%		v	v	v		v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	10	83%	v	2	100%		v	1	50%	17	85%	
3. 尋求主管之支持並與主管、同事或同業朋友討論共同解決		v	v	v	3	75%		v	v		v			v	v	v	v	v					7	58%		v	1	50%			0	0%	11	55%
4. 根據經驗編制教戰守策，建立解決流程		v			1	25%	v	v	v		v				v	v							6	50%	v	1	50%	v	v	2	100%	10	50%	
5. 多思考各種不同之解決方法	v	v			2	50%	v		v	v	v			v								v	7	58%		v	1	50%			0	0%	10	50%
6. 做好萬全的心理建設及自信		v			1	25%	v	v	v						v	v							5	42%			0	0%			0	0%	6	30%
7. 排列輕重緩急優先順序					0	0%		v	v	v				v									5	42%			0	0%			0	0%	5	25%
8. 強制執行					0	0%		v															1	8%		v	1	50%			0	0%	2	10%
總計	3	6	3	3	15		4	7	7	4	3	3	3	3	5	5	4	4	4	52		3	4	7		1	3	4			78			

五、人力資源的績效評估

人力資源人員若欲瞭解本身是否表現合乎組織目標及主管或客戶之期望，必須透過績效評估，績效評估之方式有很多種，不同公司亦有符合該公司需求之評估頻率，而績效評估之項目則是衡量績效表現是否合乎組織目標及期望之標準。由於每一職務功能績效之評估應是擔任該職務者或其主管最瞭解評估方式為何，因此本研究在訪談時並未詢問人力資源客戶其公司人力資源人員之績效評估方式、頻率和項目。

人力資源的績效評估方式。綜合人力資源非主管、人力資源主管和人力資源主管的主管三大類不同利害關係人共十八位受訪者對人力資源績效評估方式之描述，由表 4-19 可以發現，大多數人力資源之績效評估均由直屬功能主管評估 (n=10, 56%)；其次為直屬功能主管評估加上自評 (n=5, 28%)。可見人力資源人員之績效表現仍主要掌控在直屬功能主管上，符合直屬功能主管之工作期望則為人力資源人員較著重的部分，然而由本研究前面之論述可知，不同利害關係人對人力資源之期望和需求不盡相同，因此如何平衡不同利害關係人之看法求取最大利益，實為人力資源人員應深入思考之議題。

從不同角度看人力資源的績效評估方式。本研究發現，如表 4-19 可見，人力資源非主管之績效評估多為由直屬功能主管加上自我評估 (n=3, 75%)；但人力資源主

管多為直接由直屬功能主管評估 (n=8, 67%)；本研究推測可能是人力資源主管主要的工作相對於非主管而言，較偏向規劃和策略面工作，因此其績效評估可能在與高階主管做績效面談時，直接以討論的方式檢討。

表 4-19 人力資源的績效評估方式

關係人 HR的績效評估方式	非主管				百分比小計	主管												百分比小計	主管的 主管小計	百分比小計	客戶 客戶小計	百分比小計	總計	百分比			
	A	B	C	D		E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P										
1. 直屬功能主管評估		v			1	25%	v		v	v		v	v	v	v	v	8	67%	v	1	50%	-	-	-	-	10	56%
2. 直屬功能主管評估+自評	v		v	v	3	75%					v						1	8%	v	1	50%	-	-	-	-	5	28%
3. 直屬功能主管評估+業務主管評估					0	0%					v						2	17%		0	0%	-	-	-	-	2	11%
4. 直屬功能主管評估+同仁評估					0	0%		v									1	8%		0	0%	-	-	-	-	1	6%
總計					4												12			2						18	

人力資源績效評估的頻率。綜合人力資源非主管、人力資源主管和人力資源主管的主管三大類不同利害關係人共十八位受訪者對人力資源績效評估頻率之描述，由表 4-20 可以發現，大多數人力資源績效評估的頻率為一年一次 (n=12, 67%)，其次為半年一次 (n=4, 22%)。

從不同角度看人力資源績效評估的頻率。本研究發現，如表 4-20 可見，人力資源非主管之績效評估頻率大多是每年一次 (n=2, 50%) 和半年一次 (n=2, 50%)；人力資源主管之績效評估頻率主要也是每年一次 (n=9, 75%)，另有二位人力資源主管績效評估的頻率為每季一次。

表 4-20 人力資源績效評估的頻率

關係人 HR的績效評估頻率	非主管				百分比小計	主管												百分比小計	主管的 主管小計	百分比小計	客戶 客戶小計	百分比小計	總計	百分比			
	A	B	C	D		E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P										
1. 每年			v	v	2	50%	v			v	v	v	v	v	v	v	9	75%	v	1	50%	-	-	-	-	12	67%
2. 每半年	v	v			2	50%										v	1	8%	v	1	50%	-	-	-	-	4	22%
3. 每季					0	0%		v	v								2	17%		0	0%	-	-	-	-	2	11%
總計					4												12			2						18	

人力資源量化績效評估項目。綜合這三大類不同利害關係人共十八位受訪者對人力資源量化績效評估項目之描述，本研究將各受訪者提及之人力資源量化績效評估項

目個別歸類分為：1. 工作或改善效率，如招募速度、薪資發放即時性等，2. 專案/活動掌控、執行狀況、完成數量及準時完成率，3. 工作品質，如薪資計算正確率、到任率等，4. 員工滿意度，5. 成本預算控掌能力，6. 員工流動率，7. 訓練課程之參與人數和滿意度，和 8. 建立或修訂、改善業務流程或政策制度之數量，共八項量化績效評估項目。

綜合三種不同利害關係人對人力資源量化績效評估項目之看法並由表 4-21 我們可以發現，整體而言，最常使用之人力資源量化績效評估項目為：工作或改善效率，如招募速度、薪資發放即時性等 (n=10, 56%)；和專案/活動掌控、執行狀況、完成數量及準時完成率 (n=10, 56%)；其次為：工作品質，如薪資計算正確率、到任率等 (n=7, 39%)；由此可見人力資源人員須具備工作執行有效率並兼顧品質、及專案管理能力。另三種不同利害關係人均提及之量化績效評估項目有：工作或改善效率，如招募速度、薪資發放即時性等 (n=10, 56%)；和成本預算控掌能力 (n=6, 33%)；因此人力資源人員對成本之概念亦需瞭解。

從不同角度看人力資源之量化績效評估項目。本研究發現，如表 4-21 可見，最多人力資源非主管提到的人力資源量化績效評估項目為：工作或改善效率，如招募速度、薪資發放即時性等 (n=3, 75%)；和員工滿意度 (n=3, 75%)。不同於非主管，最多人力資源主管提到的是：專案/活動掌控、執行狀況、完成數量及準時完成率 (n=8, 67%)。而最多人力資源主管的主管提到的項目與人力資源主管相同。以上我們可以發現，由於人力資源非主管之工作較偏向例行作業面、及與員工直接接觸，因此其最常使用之績效評估項目為工作或改善效率；然而人力資源主管的工作較偏策略和專案/政策面，因此人力資源主管本身和高階主管均認為對人力資源主管而言，最好之量化績效評估項目為專案/活動掌控、執行狀況、完成數量及準時完成率。

表 4-21 人力資源的績效評估項目-量化

關係人 HR的績效評估項目-量化	非主管				非主管小計	百分比小計	主管														主管小計	百分比小計	主管的主管小計	百分比小計	客戶				客戶小計	百分比小計	總計	百分比
	A	B	C	D			E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R					S	T						
1. 工作或改善效率，如招募速度、薪資發放即時性等	v	v	v		3	75%	v		v	v							v	v	6	50%	v	1	50%	-	-	-	-	10	56%			
2. 專案/活動掌控、執行狀況、完成數量及準時完成率					0	0%		v		v	v	v				v		v	v	8	67%	v	2	100%	-	-	-	-	10	56%		
3. 工作品質，如薪資計算正確率、到任率等	v		v		2	50%		v	v	v							v	v	5	42%		0	0%	-	-	-	-	7	39%			
4. 員工滿意度	v	v		v	3	75%				v	v						v		3	25%		0	0%	-	-	-	-	6	33%			
5. 成本預算控管能力	v				1	25%	v			v	v						v		4	33%		v	1	50%	-	-	-	-	6	33%		
6. 員工流動率					0	0%	v											v	3	25%	v	1	50%	-	-	-	-	4	22%			
7. 訓練課程之參與人數和滿意度					0	0%	v	v			v								v	4	33%		0	0%	-	-	-	-	4	22%		
8. 建立或修訂、改善業務流程或政策制度之數量	v				1	25%													0	0%		0	0%	-	-	-	-	1	6%			
總計	5	2	2	1	10		4	3	3	4	4	1	2	1	0	1	5	5	33		3	2	5					48				

人力資源質化績效評估項目。綜合這三大類不同利害關係人共十八位受訪者對人力資源質化績效評估項目之描述，本研究將各受訪者提及之人力資源質化績效評估項目個別歸類分為：1. 積極主動熱忱，2. 管理/領導能力，3. 人際關係/溝通協調，4. 責任感，5. 配合/服從，6. 問題分析、決策和解決能力，7. 團隊合作，8. 策略思考靈活性，9. 誠信/紀律，10. 創新/勇於冒險能力，11. HR 專業知識之瞭解，12. 目標達成/執行力，13. 樂觀正面思考/抗壓，14. 自信/適當堅守立場，15. 組織能力，和 16. 潛力，共十六項質化績效評估項目。

綜合三種不同利害關係人對人力資源質化績效評估項目之看法並由表 4-22 我們可以發現，整體而言，最常使用之人力資源質化績效評估項目為：積極主動熱忱(n=7，35%)；其次為管理/領導能力 (n=4，22%)；和人際關係/溝通協調 (n=4，22%)。但卻沒有一項質化績效評估項目為三種不同利害關係人均提及的。

從不同角度看人力資源之質化績效評估項目。本研究發現，如表 4-22 可見，最多人力資源非主管提到的人力資源質化績效評估項目為：積極主動熱忱 (n=3，75%)；其次為：人際關係/溝通協調 (n=2，50%)。最多人力資源主管提到的項目與上述不同受訪者提到最常使用之前兩項相同。然人力資源主管的主管唯一提到的一項為 HR 專業知識之瞭解 (n=1，50%)。以上可知，人力資源人員質化之績效評估項目除了須對

HR 專業知識相當瞭解外，主要著重在與員工互動、溝通和提供服務之態度和行為。另由表 4-21 及 4-22 高階主管提及對人力資源績效評估之項目可知，其對人力資源績效之評估較常使用量化之項目，可能是高階主管較注重的是結果而非過程，而量化之評估項目相對於質化項目而言更加具體客觀的原因。

表 4-22 人力資源的績效評估項目-質化

關係人 HR的績效評估項目-質化	非主管				非主管小計	百分比小計	主管										主管小計	百分比小計	主管的主管		主管的主管小計	百分比小計	客戶		客戶小計	百分比小計	總計	百分比
	A	B	C	D			E	F	G	H	I	J	K	L	M	N			O	P			Q	R				
1. 積極主動熱忱	v	v		v	3	75%						v	v	v	v		4	33%		0	0%	-	-	-	-	7	39%	
2. 管理/領導能力				0	0	0%		v								v	4	33%		0	0%	-	-	-	-	4	22%	
3. 人際關係/溝通協調	v			v	2	50%	v			v							2	17%		0	0%	-	-	-	-	4	22%	
4. 責任感	v			1	25%	25%		v							v		2	17%		0	0%	-	-	-	-	3	17%	
5. 配合/服從		v		1	25%	25%							v	v			2	17%		0	0%	-	-	-	-	3	17%	
6. 問題分析、決策和解決能力				0	0%	0%		v					v	v			3	25%		0	0%	-	-	-	-	3	17%	
7. 團隊合作				0	0%	0%				v							2	17%		0	0%	-	-	-	-	2	11%	
8. 策略思考靈活性				0	0%	0%		v					v				2	17%		0	0%	-	-	-	-	2	11%	
9. 誠信/紀律				0	0%	0%		v							v		2	17%		0	0%	-	-	-	-	2	11%	
10. 創新/勇於冒險能力				0	0%	0%						v				v	2	17%		0	0%	-	-	-	-	2	11%	
11. HR專業知識之瞭解				0	0%	0%							v				1	8%		v	1	50%	-	-	-	-	2	11%
12. 目標達成/執行力				0	0%	0%	v	v									2	17%		0	0%	-	-	-	-	2	11%	
13. 樂觀正面思考/抗壓		v		1	25%	25%											0	0%		0	0%	-	-	-	-	1	6%	
14. 自信/適當堅守立場			v	1	25%	25%											0	0%		0	0%	-	-	-	-	1	6%	
15. 組織能力				0	0%	0%	v										1	8%		0	0%	-	-	-	-	1	6%	
16. 潛力				0	0%	0%					v						1	8%		0	0%	-	-	-	-	1	6%	
總計	3	3	1	2	9		3	6	0	2	1	1	0	5	3	5	3	1	30	0	1	1		-	-	-	40	

六、人力資源的角色

由於人力資源的工作類別和項目內容非常多，因此人力資源必定扮演許多不同的角色，如表 4-22，本研究採用 Ulrich 人力資源管理專業人員多元化角色模型，將不同利害關係人共二十位受訪者論及之人力資源角色分別歸類為行政專家、員工鬥士、策略夥伴、和變革代理人四種角色 (Ulrich, 1997)。另詢問人力資源非主管、主管和客戶該公司人力資源人員目前所扮演或已在扮演之角色，而詢問人力資源主管的主管期盼該公司人力資源人員應扮演之角色，以做比較分析。

綜合三種不同利害關係人對人力資源目前扮演各角色之看法並由表 4-23 我們可以發現，整體而言，人力資源扮演各角色之比重其實相差不是很大，由多至少依序為：策略夥伴 (n=15, 83%)、員工鬥士 (n=15, 83%)、行政專家 (n=13, 72%) 及變

革代理人 (n=10, 56%)，唯一相差稍大且扮演最少之角色為變革代理人。由此推論人力資源人員應該要有扮演以上各角色之各項才能，而非只具備扮演其中一、兩樣角色之才能即可。而再與前述人力資源的工作比較可發現，政策/專案建立與推行、及策略參與兩大類工作為扮演策略夥伴角色之工作，以上三種利害關係人提及各類別之比重各為 95%和 80%，可見人力資源之實際工作與扮演該角色之比重 83%非常接近；員工關係、訓練發展、及管理/培育部屬三大類工作均為扮演員工鬥士角色之工作，三者之比重各為 100%、100%和 50%，平均為 83%，可見人力資源之實際工作與扮演該角色之比重 83%相同。

從不同角度看人力資源的角色。本研究發現，如表 4-23，最多人力資源非主管人員認為其扮演的角色為行政專家 (n=4, 100%)，其他三種角色亦同時有扮演，且個別均有三位非主管人員提及，由此可見人力資源非主管較常處理之事務偏向一般行政及執行面工作。人力資源主管認為人力資源人員扮演的最多角色與人力資源非主管不同，其認為主要扮演之角色為員工鬥士 (n=10, 83%) 及策略夥伴 (n=10, 83%)，其次才是行政專家 (n=9, 75%)，特別的是只有七位即百分之五十八的人力資源主管認為人力資源有扮演變革代理人的角色，較之人力資源非主管人員共三位即百分之七十五提及之比例少。另最多人力資源客戶認為人力資源人員目前扮演的角色和上述二種利害關係人亦不同，二位人力資源客戶均認為人力資源人員扮演的角色只有員工鬥士和策略夥伴兩種，而沒有扮演行政專家和變革代理人這兩種角色，這也乎應了之前本研究論及人力資源客戶對人力資源工作內容的認知，只提及一次一般行政類工作，而對組織發展/文化塑造和變革類工作完全沒有提到。另由表 4-24 可見，最多人力資源主管的主管期盼人力資源人員扮演的角色與上述三種利害關係人認為其目前已扮演之各角色比重有差異，最多高階主管期盼人力資源扮演的角色為策略夥伴 (n=2, 100%)，而其他三種角色個別所佔之比重均相同 (n=1, 50%)，由此可知實務上高階主管除希望人力資源人員更加強扮演策略夥伴角色外，其他三種角色之扮演應並重與平衡。

表 4-23 人力資源的角色

關係人 HR的角色	非主管				百分比小計	主管														主管小計	百分比小計	主管的主管			百分比小計	客戶		客戶小計	百分比小計	總計	百分比	
	A	B	C	D		E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R			S	T									
策略夥伴	v		v	v	3	75%	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	10	83%	-	-	-	-	v	v	2	100%	15	83%
員工鬥士	v		v	v	3	75%	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	10	83%	-	-	-	-	v	v	2	100%	15	83%
行政專家	v	v	v	v	4	100%	v	v		v	v		v	v		v	v		v	v	9	75%	-	-	-	-			0	0%	13	72%
變革代理人	v		v	v	3	75%	v	v		v	v		v	v		v	v		v	v	7	58%	-	-	-	-			0	0%	10	56%
總計	4	1	4	4	13		2	4	4	2	4	4	1	3	4	1	3	4	3	4	36		-	-	-	-	2	2	4		53	

表 4-24 期盼人力資源的角色

關係人 期盼HR的角色	主管的主管	主管的主管	主管的主管小計	百分比小計
策略夥伴	v	v	2	100%
員工鬥士	v		1	50%
行政專家	v		1	50%
變革代理人	v		1	50%
總計	4	1	5	

七、人力資源人員的才能條件

在探訪過人力資源的工作、角色、目標/精神、貢獻、困難和成就、及績效評估方式、頻率和項目後，接下來開始要探討根據以上之訪談結果，推論出人力資源人員應具備的才能條件；同時綜合這四大類不同利害關係人共二十位受訪者對人力資源人員應具備才能條件之描述，本研究根據 Spencer & Spencer (1993) 提出之冰山模型，將各受訪者提及之人力資源人員才能條件個別歸類分為：看得見且較容易訓練發展的知識、技術/能力、須較長訓練發展時間之自我概念（態度/價值觀）、及看不見且相當不容易探索及訓練發展的特質和動機四大類，共四十七項才能條件。同時將每一位受訪者提及之各項條件歸類入每一大類不同才能條件中。

綜合來看，如表 4-25 可見，前三項最多四種不同利害關係人共二十位受訪者提到的人力資源人員須具備之知識類才能條件依序為：人力資源專業知識，如選用育留相

關、組織設計、勞基法、稅法等法令知識等 (n=20, 100%)；產業知識/特性/環境變化狀況之瞭解/國際觀 (n=12, 60%)；及對公司組織/業務/產品/文化/策略之瞭解 (n=8, 40%)。而四種不同利害關係人均提到之知識類才能條件為上述之前二項。由此可見，除了人力資源專業知識外，人力資源人員必須對產業環境相關知識訊息、以及公司業務、組織、營運策略等有相當程度的瞭解，才能真正做好人力資源工作。

從不同角度看人力資源人員具備之知識類才能條件。如表 4-25 可見，最多人力資源非主管人員提到之兩項知識類才能條件包括：人力資源專業知識，如選用育留相關、組織設計、勞基法、稅法等法令知識等 (n=4, 100%)；和語文，如英文、日文、中文素養等 (n=3, 75%)。最多人力資源主管人員提及之知識類才能條件與非主管人員相同，但不同於非主管，次多主管人員提及的項目為產業知識/特性/環境變化狀況之瞭解/國際觀 (n=8, 67%)；和對公司組織/業務/產品/文化/策略之瞭解 (n=5, 42%)。而人力資源主管的主管認為人力資源專業知識，如選用育留相關、組織設計、勞基法、稅法等法令知識等 (n=2, 100%)；產業知識/特性/環境變化狀況之瞭解/國際觀 (n=2, 100%)；及對公司組織/業務/產品/文化/策略之瞭解 (n=2, 100%) 均同樣重要。另最多人力資源客戶提及的知識類才能條件亦為人力資源專業知識，如選用育留相關、組織設計、勞基法、稅法等法令知識等 (n=2, 100%)，其次之產業知識/特性/環境變化狀況之瞭解/國際觀 (n=1, 50%)；及對公司組織/業務/產品/文化/策略之瞭解 (n=1, 50%) 同樣重要。由此可見，以上四種不同利害關係人認為人力資源人員最需要之知識類才能條件完全相同，原因為人力資源專業知識為從事人力資源工作之基礎必要才能條件；但對於次重要之知識類條件，人力資源非主管人員之看法則與其他三類利害關係人看法不盡相同，本研究推測可能原因為人力資源非主管之工作內容較屬於例行作業面，因此其認為須具備之知識類條件較狹隘，侷限於基本的人力資源工作範圍內；但人力資源主管之工作較須經常直接與高階主管溝通，瞭解公司策略方向，因此認為人力資源人員須具備之知識類條件較廣泛，亦與高階主管之看法較接近。另本研究亦推測，人力資源客戶之所以認為人力資源人員須具備次重要之知識類才能條件為產業知識/特性/環境變化狀況之瞭解/國際觀；和對公司組織/業務/產品/文化/策略之瞭解的

原因為，站在其本身之立場，希望人力資源人員多瞭解公司產業及組織內各單位之業務內容，以提供更符合其需求之服務。

表 4-25 人力資源人員的知識類才能條件

關係人 HR的條件-知識	非主管				百分比小計	主管												百分比小計	客戶				總計	百分比					
	A	B	C	D		E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P		小計	百分比小計	小計	百分比小計							
1. 人力資源專業知識，如選育留相關、組織設計、勞基法、稅法等法令知識等	v	v	v	v	4	100%	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	12	100%	v	v	2	100%	v	v	2	100%	20	100%
2. 產業知識/特性/環境變化狀況之瞭解/國際觀				v	1	25%	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	8	67%	v	v	2	100%	v	v	1	50%	12	60%
3. 對公司組織/業務/產品/文化/策略之瞭解					0	0%	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	5	42%	v	v	2	100%	v	v	1	50%	8	40%
4. 語文，如英文、日文、中文素養等	v	v	v		3	75%												2	17%			0	0%			0	0%	5	25%
5. 管理學/心理學/財務知識，如財務報表及成本分攤相關知識		v			1	25%	v											2	17%			0	0%			0	0%	3	15%
總計	2	3	2	2	9		3	3	3	1	3	2	1	3	2	2	4	29		3	3	6		1	3	4		48	

綜合來看，如表 4-26 可見，前三項最多四種不同利害關係人共二十位受訪者提到的人力資源人員須具備之技術/能力類才能條件依序為：溝通協調/表達/諮詢 (n=17, 85%)；發現/尋問/解決問題/預防潛在問題 (n=14, 70%)；和獨立/縝密/策略思考 (n=11, 55%) 技術/能力。而四種不同利害關係人都有提到之技術/能力類需備才能條件除上述前二項外，還包括：專案管理 (n=8, 40%)；目標達成/執行力 (n=6, 30%)；邏輯分析 (n=6, 30%)；和規劃 (n=6, 30%) 技術/能力。

從不同角度看人力資源人員具備之技術/能力類才能條件。如表 4-26 可見，最多人力資源非主管人員提到之技術/能力類才能條件包括：溝通協調/表達/諮詢 (n=4, 100%)；其次為成本預算掌控 (n=2, 50%)；及電腦文書處理/統計分析 (n=2, 50%) 技術/能力。最多人力資源主管人員提及之技術/能力類才能條件與非主管人員相同，但不同於非主管，次多人力資源主管人員提及的項目為發現/尋問/解決問題/預防潛在問題 (n=9, 75%)；以及獨立/縝密/策略思考 (n=9, 75%) 技術/能力。最多人力資源主管的主管提及之技術/能力類條件共有二項，第一項與人力資源非主管和主管人員均相同，即溝通協調/表達/諮詢 (n=2, 100%)；第二項則為發現/尋問/解決問題/預防潛在問題 (n=2, 100%)。而最多人力資源客戶提及之技術/能力類才能條件亦共有二

項，第一項為發現/尋問/解決問題/預防潛在問題 (n=2, 100%)；第二項為效率 (n=2, 100%)。由以上可知，由於人力資源人員之各項工作均必須經常與各單位員工互動溝通並推行政策，因此四種不同利害關係人一致認為最重要之人力資源人員須備技術/能力類條件為溝通協調/表達/諮詢技術/能力。不同的部分如次多非主管人員提到之技術/能力類才能條件：成本預算掌控，及電腦文書處理/統計分析，相較於人力資源主管和高階主管之看法：發現/尋問/解決問題/預防潛在問題，及獨立/縝密/策略思考，本研究認為，同樣是根源於人力資源非主管人員重點工作及扮演之角色較屬於文書作業行政面，即如本研究之前提及非主管人員扮演最多的角色為行政專家，而人力資源主管之重點工作及角色多為配合高階主管之要求，即如本研究之前提及人力資源主管人員和高階主管認為人力資源主管人員扮演最多的角色為策略夥伴，較屬於策略規劃面，而產生不同看法。另本研究推測，不同於其他利害關係人，最多人力資源客戶提到之其中一項之所以為效率之原因，應是從客戶服務導向之觀點出發，由於人力資源單位在企業組織裡屬支援性單位，因此其客戶希望人力資源人員能夠即時提供兼具效率和品質之服務，以支援各單位業務之順利發展。

表 4-26 人力資源人員的技術/能力類才能條件

關係人	HR的條件-技術/能力																主管小計	百分比小計	主管的主管小計	百分比小計	客戶小計	百分比小計	總計	百分比					
	非主管A	非主管B	非主管C	非主管D	非主管小計	百分比小計	主管E	主管F	主管G	主管H	主管I	主管J	主管K	主管L	主管M	主管N									主管O	主管P	主管小計	百分比小計	主管的主管小計
1. 溝通協調/表達/諮詢	v	v	v	v	4	100%	v		v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	10	83%	v	v	2	100%	v	1	50%	17	85%
2. 發現/尋問/解決問題/預防潛在問題				v	1	25%	v	v	v	v	v	v	v	v	v				9	75%	v	v	2	100%	v	2	100%	14	70%
3. 獨立/縝密/策略思考	v				1	25%	v		v	v	v			v	v	v	v	9	75%			0	0%	v	1	50%	11	55%	
4. 領導/管理/培育人才			v		1	25%	v	v	v						v	v	v	6	50%	v		1	50%		0	0%	8	40%	
5. 專案管理		v			1	25%	v							v	v	v	v	5	42%	v		1	50%	v	1	50%	8	40%	
6. 決策判斷	v				1	25%	v	v	v			v		v	v			6	50%			0	0%	v	1	50%	8	40%	
7. 效率	v				1	25%				v					v	v	v	4	33%			0	0%	v	2	100%	7	35%	
8. 目標達成/執行力					0	0%	v	v	v							v		4	33%	v		1	50%	v	1	50%	6	30%	
9. 組織整合/架構	v				1	25%	v								v	v	v	4	33%			0	0%	v	1	50%	6	30%	
10. 邏輯分析				v	1	25%	v		v								v	3	25%	v		1	50%	v	1	50%	6	30%	
11. 規劃	v				1	25%		v			v			v				3	25%	v		1	50%	v	1	50%	6	30%	
12. 讓人信服/信任					0	0%	v			v	v	v					v		5	42%			0	0%		0	0%	5	25%
13. 觀察/傾聽能力				v	1	25%	v	v						v				3	25%			0	0%	v	1	50%	5	25%	
14. 創意/創造力	v				1	25%	v							v	v		v	4	33%			0	0%		0	0%	5	25%	
15. 成本預算掌控	v	v			2	50%	v										v	2	17%			0	0%		0	0%	4	20%	
16. 良好人際關係	v				1	25%	v					v						2	17%	v		1	50%		0	0%	4	20%	
17. 應變/反應/調適力					0	0%	v		v	v	v							4	33%			0	0%		0	0%	4	20%	
18. 談判		v			1	25%				v					v			2	17%			0	0%	v	1	50%	4	20%	
19. 行銷技巧		v			1	25%								v		v		2	17%	v		1	50%		0	0%	4	20%	
20. 品質	v				1	25%				v							v	2	17%			0	0%	v	1	50%	4	20%	
21. 電腦文書處理/統計分析		v		v	2	50%												0	0%			0	0%		0	0%	2	10%	
22. 變革能力					0	0%		v		v								2	17%			0	0%		0	0%	2	10%	
總計	10	6	2	5	23		15	7	8	7	6	6	3	10	6	8	10	5	91		9	2	11		7	8	15	140	

綜合來看，如表 4-27 可見，前四項最多四種不同利害關係人共二十位受訪者提到的人力資源人員須具備之自我概念（態度/價值觀）類才能條件依序為：責任感和使命感（n=12，60%）；主動積極（n=12，60%）；親和力（n=11，55%）；和服務熱忱/愛與人接觸/付出關懷（n=10，50%）。而四種不同利害關係人都有提到之自我概念（態度/價值觀）類需備條件除上述第二項和第四項外，還包括：客觀中立公正（n=7，35%）。

從不同角度看人力資源人員具備之自我概念（態度/價值觀）類才能條件。如表 4-27 可見，最多人力資源非主管人員提到之自我概念（態度/價值觀）類才能條件包括：主動積極（n=3，75%）；和親和力（n=3，75%）。不同於非主管人員，最多人力資源主管人員提到的條件為責任感和使命感（n=8，67%）；次多的條件為主動積極（n=7，58%）；和學習意願（n=7，58%）。可見人力資源非主管人員較著重與員工互動、直接性之態度/價值觀，而人力資源主管較著重更深入且長遠性之態度/價值觀。最多人力資源主管的主管提到的自我概念（態度/價值觀）類才能條件有兩項，其中一項與最多人力資源主管提及的條件相同：責任感和使命感（n=2，100%）；另一項則與最多人力資源非主管人員提及的其中一項相同：親和力（n=2，100%）。而最多人力資源客戶提到的自我概念（態度/價值觀）類才能條件有三項，包含：主動積極（n=1，50%）；服務熱忱/愛與人接觸/付出關懷（n=1，50%）；與客觀中立公正（n=1，50%）；本研究探究之所以最多人力資客戶提出之條件為以上三項的原因，與本研究之前之論述相同，是從客戶導向之概念出發，其希望人力資源人員能針對其需求，主動積極地協助解決問題，提供服務、關懷，並以客觀中立公正之立場做好人力資源應扮演的員工鬥士角色。

表 4-27 人力資源人員的自我概念（態度/價值觀）類才能條件

關係人 HR的條件-自我概念 (態度/價值觀)	非主管				百分比 小計	主管										百分比 小計	客戶		百分比 小計	總計	百分比							
	A	B	C	D		E	F	G	H	I	J	K	L	M	N		O	P				S	T					
1. 責任感和使命感	v		v		2	50%	v	v	v	v	v			v	v	v	8	67%	v	v	2	100%		0	0%	12	60%	
2. 主動積極	v		v	v	3	75%			v	v	v	v	v	v	v		7	58%	v	1	50%		v	1	50%	12	60%	
3. 親和力		v	v	v	3	75%	v		v	v						v	6	50%	v	v	2	100%		0	0%	11	55%	
4. 服務熱忱/愛與人接觸/付出關懷		v		v	2	50%			v	v				v		v	6	50%	v		1	50%	v	1	50%	10	50%	
5. 學習意願				v	1	25%		v	v		v			v	v	v	7	58%	v		1	50%		0	0%	9	45%	
6. 客觀中立公正	v			v	2	50%	v						v	v			3	25%	v		1	50%	v	1	50%	7	35%	
7. 配合度					0	0%				v			v	v	v	v	5	42%		0	0%		0	0%	5	25%		
8. 團隊合作/認同	v	v			2	50%				v							2	17%				0	0%		0	0%	4	20%
9. 耐心	v	v			2	50%			v			v					2	17%		0	0%			0	0%	4	20%	
10. 謹慎沈穩度	v				1	25%				v				v			2	17%		0	0%			0	0%	3	15%	
11. 適當的禮儀/穿著	v				1	25%				v							1	8%	v		1	50%		0	0%	3	15%	
12. 細心	v				1	25%				v							1	8%			0	0%		0	0%	2	10%	
13. 同理心		v			1	25%	v										1	8%			0	0%		0	0%	2	10%	
14. 自我瞭解/反省					0	0%			v								2	17%			0	0%		0	0%	2	10%	
總計	8	5	3	5	21		4	2	7	7	5	1	4	4	4	6	4	5	53	7	2	9		1	2	3	86	

綜合來看，如表 4-28 可見，前四項最多四種不同利害關係人共二十位受訪者提到的人力資源人員須具備之特質/動機類才能條件依序為：彈性 (n=9, 45%)；敏感/敏銳度 (n=8, 40%)；抗壓/耐操/面對挑戰/勇氣 (n=7, 35%)；和誠信/道德/紀律 (n=6, 30%)。而四種不同利害關係人都有提到之特質/動機類需備才能條件只有：敏感/敏銳度。

從不同角度看人力資源人員具備之特質/動機類才能條件。如表 4-28 可見，最多人力資源非主管人員提到之特質/動機類才能條件包括：彈性 (n=2, 50%)；敏感/敏銳度 (n=2, 50%)；和誠信/道德/紀律 (n=2, 50%)。最多和次多人力資源主管人員提到之特質/動機類才能條件除與上述非主管人員相同之彈性 (n=7, 58%) 外，另一項為抗壓/耐操/面對挑戰/勇氣 (n=5, 42%)。人力資源主管的主管和以上二種利害關係人的看法不同，最多高階主管提到的特質/動機類才能條件為：自信 (n=2, 100%)，其次為敏感/敏銳度 (n=1, 50%)；誠信/道德/紀律 (n=1, 50%)；和高情緒商智 (n=1, 50%)。本研究推測，由於實際從事人力資源工作之人員於實務工作上，均須顧及勞方和資方不同需求之平衡，因此誠信/道德/紀律；抗壓/耐操/面對挑戰/勇氣；敏感/敏銳度；高情緒商智；和面對任何人事物之彈性，對其本身而言非常重要；然高階主管站在人力資源人員須協助公司推行政策和各項專案之立場上，希望人力資源人員先站穩

自身腳步，除基本的誠信/道德/紀律外，應展現自信，同時對組織之人事物提高敏銳度，以隨時溝通協調偏差或問題，成功落實政策並推動專案，協助公司目標之達成。另人力資源客戶提到之人力資源人員須備特質/動機類才能條件只有：敏感/敏銳度（n=1，50%）一項；本研究推測原因為人力資源客戶期盼人力資源人員能對其單位或人員等各項需求之敏感/敏銳度提高，主動瞭解狀況並提供服務與協助。

表 4-28 人力資源人員的特質/動機類才能條件

關係人 HR的條件-特質/動機	非主管				百分比小計	主管												百分比小計	客戶		百分比小計	總計	百分比					
	A	B	C	D		E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P		小計	S				T				
1. 彈性			v	v	2 50%	v			v	v	v	v	v	v	v	v	7	58%		0	0%		0	0%	9	45%		
2. 敏感/敏銳度	v			v	2 50%	v		v	v						v	v	4	33%	v	1	50%	v	1	50%	8	40%		
3. 誠信/道德/紀律		v		v	2 50%	v	v								v	v	4	33%	v	1	50%		0	0%	7	35%		
4. 抗壓/耐操/面對挑戰/勇氣		v			1 25%	v			v	v			v		v		5	42%		0	0%		0	0%	6	30%		
5. 高情緒商智				v	1 25%	v							v		v		3	25%	v	1	50%		0	0%	5	25%		
6. 自信					0 0%					v	v						2	17%	v	v	2	100%		0	0%	4	20%	
總計	1	2	1	4	8		4	2	0	2	3	1	2	2	1	3	3	2	25	4	1	5		0	1	1	39	

從不同角度看人力資源人員的才能條件。本研究彙整二位（含）以上人力資源非主管人員提及、五位（含）以上人力資源主管人員提及、一位（含）以上人力資源主管的主管提及、和一位（含）以上人力資源客戶提及之各類才能如表 4-29，我們可以發現，四種不同利害關係人對人力資源所需之重要才能條件看法並不完全相同。有趣的是人力資源主管人員和人力資源主管的主管之看法有較多相同之處，共十二項，如認為最重要的知識類才能條件包括：人力資源專業知識；產業知識/特性/環境變化狀況之瞭解/國際觀；和對公司組織/業務/產品/文化/策略之瞭解完全相同。最重要的技術/能力類才能條件包括：溝通協調/表達/諮詢；發現/尋問/解決問題/預防潛在問題；領導/管理/培育人才；和專案管理完全相同。最重要的自我概念（態度/價值觀）類才能條件：責任感和使命感；主動積極；學習意願；親和力；和服務熱忱/愛與人接觸/付出關懷相同；本研究推論可能是人力資源主管較常直接與高階主管接觸溝通，因此其看法較類似，認為較重要之才能條件偏進階、廣泛、開放之知識、技術/能力、自我概念、和特質/動機。而人力資源客戶認為最重要之人力資源人員才能與以上二種利害關係人之看法亦有十項完全相同，不同的項目為領導/管理/培育人才；和學習意願。另

人力資源非主管與認為重要且前三種利害關係人亦提及，即四種不同利害關係人均認為重要之才能只有：知識類才能之人力資源專業知識；技術/能力類才能之溝通協調/表達/諮詢；自我概念（態度/價值觀）類才能之主動積極，和服務熱忱/愛與人接觸/付出關懷等四項。

從人力資源非主管人員角度看人力資源管理專業人員的才能模型。由表 4-29 可看出，從人力資源非主管人員角度建立之人力資源管理專業人員才能模型有四大類共十五項：知識類才能條件包括人力資源專業知識；和語文，如英文、日文、中文素養等二項。技術/能力類才能包括溝通協調/表達/諮詢；成本預算掌控；和電腦文書處理/統計分析等三項。自我概念（態度/價值觀）類才能包括主動積極；親和力；責任感和使命感；服務熱忱/愛與人接觸/付出關懷；客觀中立公正；團隊合作/認同；及耐心七項等。特質/動機類才能包括彈性；敏感/敏銳度；和誠信/道德/紀律等三項。

從人力資源主管人員角度看人力資源管理專業人員的才能模型。由表 4-29 可看出，從人力資源主管人員的角度建立之人力資源管理專業人員才能模型有四大類共十七項：知識類才能條件包括人力資源專業知識；產業知識/特性/環境變化狀況之瞭解/國際觀；和對公司組織/業務/產品/文化/策略之瞭解等三項。技術/能力類才能包括溝通協調/表達/諮詢；發現/尋問/解決問題/預防潛在問題；獨立/縝密/策略思考；領導/管理/培育人才；決策判斷；和專案管理等六項。自我概念（態度/價值觀）類才能包括責任感和使命感；主動積極；學習意願；親和力；服務熱忱/愛與人接觸/付出關懷；和配合度等六項。特質/動機類才能包括彈性；和抗壓/耐操/面對挑戰/勇氣等二項。

從人力資源主管的主管角度看人力資源管理專業人員的才能模型。由表 4-29 可看出，從人力資源主管的主管角度建立之人力資源管理專業人員才能模型有四大類共二十三項：知識類才能條件包括人力資源專業知識；產業知識/特性/環境變化狀況之瞭解/國際觀；和對公司組織/業務/產品/文化/策略之瞭解等三項。技術/能力類才能包括溝通協調/表達/諮詢；發現/尋問/解決問題/預防潛在問題；領導/管理/培育人才；專案管理；目標達成/執行力；邏輯分析；規劃；良好人際關係；和行銷技巧等九項。自我

概念（態度/價值觀）類才能包括責任感和使命感；親和力；主動積極；服務熱忱/愛與人接觸/付出關懷；學習意願；客觀中立公正；和適當的禮儀/穿著等七項。特質/動機類才能包括自信；敏感/敏銳度；誠信/道德/紀律；和高情緒商智等四項。

從人力資源客戶角度看人力資源管理專業人員的才能模型。由表 4-29 可看出，從人力資源客戶角度建立之人力資源管理專業人員才能模型有四大類共二十項：知識類才能條件包括人力資源專業知識；產業知識/特性/環境變化狀況之瞭解/國際觀；和對公司組織/業務/產品/文化/策略之瞭解等三項。技術/能力類才能包括發現/尋問/解決問題/預防潛在問題；效率；溝通協調/表達/諮詢；獨立/縝密/策略思考；專案管理；決策判斷；目標達成/執行力；組織整合/架構；邏輯分析；規劃；觀察/傾聽能力；談判；和品質等十三項。自我概念（態度/價值觀）類才能包括主動積極；服務熱忱/愛與人接觸/付出關懷；和客觀中立公正等三項。特質/動機類才能則只有敏感/敏銳度一項。

與之前探討之人力資源的角色做比較，如表 4-29，我們可以發現，從人力資源非主管人員角度建立之人力資源管理專業人員才能模型正好和其角色扮演之比重類似，其認為人力資源人員除員工鬥士、策略夥伴、變革代理人角色外，最常扮演且比重最重的角色為行政專家，也因此不同於其他利害關係人，認為人力資源人員還需具備語文，如英文、日文、中文素養等；成本預算掌控；電腦文書處理/統計分析；和耐心等四項扮演好行政專家之才能。人力資源主管認為人力資源人員最常扮演且比重較重之角色為員工鬥士和策略夥伴，其次才是行政專家，最後為變革代理人角色，因此其認為人力資源管理專業人員需有包括人力資源專業知識；產業知識/特性/環境變化狀況之瞭解/國際觀；對公司組織/業務/產品/文化/策略之瞭解；發現/尋問/解決問題/預防潛在問題；獨立/縝密/策略思考；領導/管理/培育人才；決策判斷；專案管理；責任感和使命感；主動積極；彈性；和抗壓/耐操/面對挑戰/勇氣等十二項扮演好策略夥伴角色之才能；以及溝通協調/表達/諮詢；領導/管理/培育人才；學習意願；親和力；服務熱忱/愛與人接觸/付出關懷；和配合度等六項扮演好員工鬥士角色之才能。而人力資源主管的主管認為人力資源人員最常扮演且比重最重之角色為策略夥伴，其次員工鬥士、行政專家、變革代理人角色之比重相同，因此其認為人力資源管理專業人員需具

備包括人力資源專業知識；產業知識/特性/環境變化狀況之瞭解/國際觀；對公司組織/業務/產品/文化/策略之瞭解；發現/尋問/解決問題/預防潛在問題；領導/管理/培育人才；專案管理；目標達成/執行力；邏輯分析；規劃；行銷技巧；責任感和使命感；主動積極；自信；和敏感/敏銳度等十四項扮演好策略夥伴之才能。另人力資源客戶認為人力資源人員最常扮演之角色只有員工鬥士和策略夥伴，比重各半，因此其認為人力資源管理專業人員需具備包括人力資源專業知識；產業知識/特性/環境變化狀況之瞭解/國際觀；對公司組織/業務/產品/文化/策略之瞭解；發現/尋問/解決問題/預防潛在問題；獨立/縝密/策略思考；專案管理；決策判斷；目標達成/執行力；組織整合/架構；邏輯分析；規劃；談判；主動積極；和敏感/敏銳度等十四項扮演好策略夥伴之才能；以及溝通協調/表達/諮詢；觀察/傾聽能力；服務熱忱/愛與人接觸/付出關懷；和客觀中立公正等四項扮演好員工鬥士角色之才能。



八、人力資源人員的招募管道

人力資源的招募管道。在探討了人力資源的工作、角色、目標和條件等等之後，本節將探討從何種管道尋找符合以上組織需求的人力資源專業人才。由於人力資源客戶基本上不須招募人力資源人才，因此本問題只針對人力資源非主管人員、人力資源主管人員、和人力資源主管的主管做訪談。綜合這三大類不同利害關係人共十八位受訪者對人力資源人員招募管道之描述，本研究將各受訪者提及之人力資源人員招募管道分為外部招募和內部招募兩大類，又將外部招募分為：1. 同業/朋友介紹，2. 網路人力銀行，3. 人力仲介，4. 平面廣告，如登報和雜誌等，和 5. 直接找其他公司 HR，共五種管道；而將內部招募再分為：1. 內部轉調，和 2. 員工介紹，共二種管道。

綜合三種不同利害關係人對人力資源招募管道的看法並由表 4-30 我們可以發現，整體而言，三項最常被使用以招募人力資源人員之管道依序為：外部招募之同業/朋友介紹 (n=13, 72%)；網路人力銀行 (n=12, 67%)；和內部招募之內部轉調 (n=5, 28%)。而三種不同利害關係人均提到之人力資源招募管道除上述三種外，還包括人力仲介 (n=4, 22%) 之使用。由以上可知，人力資源專業人員之招募最常使用之管道為由相互熟識之同業/朋友介紹，本研究推測主要原因一方面較能透過原本相互熟識之同業/朋友確實瞭解被介紹人是否真正符合用人公司之需求條件，另一方面經由熟識的同業/朋友先協助做人格特質確認合適與否之動作，可降低不適任之機率；因此人力資源人員與業界之連繫和互動非常重要。

從不同角度看人力資源人員的招募管道。如表 4-30 可見，人力資源非主管和人力資源主管人員提到次數最多之人力資源人員招募管道相同，人力資源非主管提到最多之管道依序為：網路人力銀行 (n=4, 100%)；其次為：同業/朋友介紹 (n=3, 75%)；但人力資源主管認為之順序正好相反；本研究推測人力資源主管由於在業界服務較久，其熟識之同業/朋友相對而言較多，因此較常請同業/朋友介紹以招募人力資源人員。另人力資源主管的主管最常使用之人力資源人員招募管道，除了同業/朋友介紹

現，整體而言，三項人力資源人員最常利用之學習媒介依序為：與業界/朋友互動討論 (n=12, 67%)；經驗/工作中訓練(O.J.T.) (n=11, 61%)；和閱讀 (n=10, 56%)。而三種不同利害關係人均提到的學習媒介為：與業界/朋友互動討論；和課堂/研討會訓練。由以上可知，大多數人力資源人員獲取必須知識、技術/能力等之學習媒介並非課堂中訓練，而是多為實際與相關有經驗之人員討論互動，自己邊做邊學，或自己閱讀累積起來的；由此可見人力資源人員經常與同業互動連絡及自我學習成長之重要性。

從不同角度看人力資源人員的學習媒介。如表 4-31 可見，最多人力資源非主管人員提到之人力資源人員學習媒介為：經驗/工作中訓練(O.J.T.) (n=3, 75%)；和閱讀 (n=3, 75%)。最多和次多人力資源主管人員提到之人力資源人員學習媒介為：與業界/朋友互動討論 (n=9, 75%)；和經驗/工作中訓練(O.J.T.) (n=8, 67%)。而最多人力資源主管的主管提到之人力資源人員學習媒介共有二項，其中第一項與人力資源主管之看法相同：與業界/朋友互動討論 (n=1, 50%)；另一項為：課堂/研討會訓練 (n=1, 50%)。以上所提及之學習媒介除了閱讀外，均偏向實務經驗之分享和實地從做中學，由此可見人力資源人員如何能透過各種學習媒介，真正學習到必備之知識、技術/能力等才能，並有效應用在實務工作中，實為人力資源人員必須思考之重要課題。另較特別的是，有二位人力資源非主管人員和二位主管人員認為某些才能是與生俱來的，無法透過不同媒介學習，這也說明了某些才能的確屬於看不見且相當不容易探索及訓練發展的特質、動機 (Spencer & Spencer, 1993)。

表 4-31 人力資源人員的學習媒介

關係人 HR的學習媒介	非主管				百分比 小計	主管																百分比 小計	百分比 小計	客戶 小計	百分比 小計	總計	百分比							
	A	B	C	D		E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T													
1. 與業界/朋友互動討論			v	v	2	50%	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	v	9	75%	v	1	50%	-	-	-	-	12	67%		
2. 經驗/工作中訓練(O.J.T.)	v	v	v		3	75%	v	v			v	v	v	v	v	v	v	v				8	67%		0	0%	-	-	-	-	11	61%		
3. 閱讀	v	v		v	3	75%	v			v	v	v	v	v	v	v	v	v				7	58%		0	0%	-	-	-	-	10	56%		
4. 課堂/研討會訓練			v		1	25%	v					v	v	v	v	v	v	v				7	58%	v	1	50%	-	-	-	-	9	50%		
5. 與主管/同仁學習				v	1	25%	v			v	v	v	v				v					6	50%		0	0%	-	-	-	-	7	39%		
6. 學校教育/進修		v		v	2	50%			v	v		v										4	33%		0	0%	-	-	-	-	6	33%		
7. 與生俱有，無法學習	v	v			2	50%									v			v				2	17%		0	0%	-	-	-	-	4	22%		
總計	3	4	3	4	14		4	3	2	3	2	4	5	4	4	3	5	4	4	3	5	4	43		1	1	2		-	-	-	-	59	

十、人力資源管理專業人員之工作內容、角色和應具備之才能條件綜合分析

本研究透過深度訪談十八家台灣地區積體電路及相關產業公司之四種不同利害關係人，即人力資源非主管人員四位、人力資源主管人員十二位、人力資源主管的主管二位、及業務上較常與人力資源人員互動之內部客戶二位後，以知識類、技術/能力類、自我概念（態度/價值觀）類、和特質/動機類等四類才能至少有七個受訪者提及之才能條件，並從上述十大類人力資源工作、四種角色和人力資源人員的才能條件等，分析歸納出人力資源管理專業人員應具備之才能共四大類二十項。

知識類才能。台灣地區積體電路及相關產業公司人力資源人員應具備的知識才能有：人力資源專業知識，如選用育留相關、組織設計、勞基法、稅法等法令知識等；產業知識/特性/環境變化狀況之瞭解/國際觀；和對公司組織/業務/產品/文化/策略之瞭解等三項。例如一家公司之人力資源非主管人員（非主管 B）提到：

「...我認為還需要一些 HR 的專業訓練，像訓練、招募、任用、薪資管理、員工關係，還有績效管理等等，我覺得還是要有這些的專業的訓練。因為你要表現得比較好，那你可能提出來的案子或建議案會比較有學術上的根據，或是說會比較有 HR 的 sense，你做出來的事會比較符合，會比較好一點...」

一家公司之人力資源主管人員（主管 F）提到：

「...因為我們公司在做軟體，對軟體工業的瞭解，對軟體程式的瞭解，對產品的瞭解，對市場，對財務，其他方面比如說企業的五大功能，銷產人發財，對 HR 以外的瞭解，甚至電腦化等其他的瞭解，當然有最好啦...」

一家公司之人力資源主管的主管（主管的主管 R）提到：

「...HR 本身你要對這個公司熟，對這個產業要瞭解，不是說只限制在自己 HR 專業問題。...因為譬如說去接觸 RD 的同仁，或是接觸 sales，你就可以多瞭解整個產業目前狀態怎麼樣，譬如說我們跟我們總公司整個完全不一樣的產業，所以整個思維就完全不一樣，但是總公司用 HR 的人員對這邊不熟，所以他們的想法跟這邊會有差距，就這樣，譬如說我們一般講說通訊產業和光電產業比薪水會多 15%~20%...他

們就沒辦法接受，那你說沒有多 20% 的話你根本請不到人，我沒有踏進這個產業的時候我也不會接受，但事實上是真的，為什麼，因為他不瞭解這個產業環境和狀況...」

技術/能力類才能。台灣地區積體電路及相關產業公司人力資源人員應具備的技術/能力才能為：溝通協調/表達/諮詢；發現/尋問/解決問題/預防潛在問題；獨立/縝密/策略思考；領導/管理/培育人才；專案管理；決策判斷；和效率等七項。例如一家公司之人力資源非主管人員（非主管 A）提到：

「...對於業務的方面的話這個考核的內容呢，會看你目前所負責的業務，它的質和量怎麼樣；另外一個就是說本身在工作態度的方面，可能你的積極性、協調性、責任感、規律性，由這幾個方向來做一個評量..」

一家公司之人力資源主管人員（主管 G）提到：

「...如果說從 competency 的角度來看，溝通是一定嘛，領導能力，那你一定要有積極性，你要扮演變革，因為事實上也是一個變革，因為你用這些組織做事的態度、process、全面性的影響，所以你要溝通，也要很有耐心去推動，你的使命、你的領導...」

一家公司之人力資源主管人員（主管 L）提到：

「...問題解決的能力，我們很強調你不要每一件 case 拿來，你的答案是上一件上一次是這樣做，我們注重的就是說你每一件 case 在給主管簽核或跟主管討論的時候，必須要已經經過你的 study，你瞭解之前的作法是怎麼樣，你也 study 過之前做法值得改進的地方，也就是說你必須自己主動的去 study、積極的去了解所有的東西，我們很流行的一句說：我不要聽到以前兩個字，以前是這樣做；在我們的工作環境，我們這個部門是不允許的，所以當然這也是鼓勵每個人要去思考，以前做的東西不一定是不好的，也不一定是好的，或者經過時間已經在改變了，你必須要調整，所以...在態度面來說他整個的主動積極，還有問題解決，還有思考，這會是我覺得我自己現在在帶人比較要再加強的...你可以說以前怎麼做，那你必須要瞭解以前為什麼要這樣做，那現在合不合適再這樣做，你有沒有比較好的建議方案，因為我們永遠相信答案不會只有一個...」

另一家公司之人力資源的客戶（客戶 S）提到：

「...如果要辦 training 如辦主管訓練或是什麼的，其實第一個你要知道主管需要什麼能力，我舉例，然後你要去想、判斷主管需要什麼，這一定不是你自己去憑空想出來的，你要去蒐集很多資料，然後去問一些高階主管或是參考別人的 training，這些東西，然後擬定出適合公司主管的特殊內容，這可能就是他需要的能力；然後他要去找到優秀的老師，那果找的這個老師不好的話，以後可能要換掉諸如此類的，然後他要很清楚瞭解需求，然後他要有辦法去衡量這些學習成果...」

自我概念（態度/價值觀）類才能。台灣地區積體電路及相關產業公司人力資源人員應具備的自我概念（態度/價值觀）為責任感和使命感；主動積極；親和力；服務熱忱/愛與人接觸/付出關懷；學習意願；和客觀中立公正等六項。例如一家公司之人力資源非主管人員（非主管 C）提到：

「...最主要自己要一直一直去跟催他，就是說你自己要變得很主動，可能這個 RD 的人員大概也有蠻多案子要做，或者說譬如這個審查委員可能面對很多家的公司都有這個需求，你要怎麼得到他的注意，那你自己就要...。另外找一個 HR 的話，我會主要傾向於他的可塑性比較大、還有學習意願。因為我覺得有些人可能各方面能力都不錯，但是他就是不想學，或者他就是覺得這個工作沒有挑戰力，他不想做，沒有這個心的話那我覺得也沒有辦法...」

一家公司之人力資源主管人員（主管 H）提到：

「...在自己的範圍內盡量去做好一些事情...而且每個人哦..不管再怎麼成熟，他其實都會有一些比較需要人疼愛、比較需要人家去關心、給一些關懷的這一面，心理建設或者是說他的角色調整之類的...；那另外希望說看起來就是你會希望就跟他聊、跟他接觸這樣子，尤其是像這次的國防訓儲展的時候，你會發現那家公司的人就是那個調調，而至少我們自己的單位我是覺得什麼調調都有，...那對我們來而言的話，我們的特質也是很簡單啦，就是要有親和力...」

一家公司之人力資源客戶（客戶 T）提到：

「...我想 HR 能夠在事情還沒有發生，或者說在事情的一開端就能夠看到他的

exposure，能夠提出來，然後做出改善方案，做出 reaction 的話，我覺得這就是會讓我們比較滿意。...我覺得應該在去年 SARS 的那段期間吧，我覺得那個時候 HR 在這件事情上面所扮演的角色，然後還有它的主動性，我覺得在那個部分做的還不錯...」

特質/動機類才能。台灣地區積體電路及相關產業公司人力資源人員應具備的特質/動機共有彈性；敏感/敏銳度；抗壓/耐操/面對挑戰/勇氣；和誠信/道德/紀律等四項。例如一家公司之人力資源非主管人員（非主管 D）提到：

「...做 HR 就是需要一個要比較雞婆，很多事情要有一些的敏銳性，敏銳的觀察，...不過當然也要在這家公司裡面待一段時間，那可能你剛好憑你過去的一個經驗，然後你去判斷，然後再去旁敲側擊，然後暗中去了解一些事情，然後盡量就是說可以把它化解掉，讓同仁之間有一些對立或是什麼。此外，...自我要求要很高，所以我一向是都這樣，包括這家公司很多事情，我絕對不會自己去搞一個特權...」

一家公司之人力資源主管人員（主管 I）提到：

「...做 HR 有時候是說當然第一個你心臟要夠強，知道很多對你來講是很 shock 的事情，可是你要想辦法讓它變得對員工不去 shock；那心臟要夠強，當然這包括很多的意思，另外一個就是身段要夠軟，要能屈能伸，有的時候要耐得住寂寞，因為什麼你都不能講，時間不到，就是說要樂見別人成長，成功不必在我，那種傳教士的精神。...另外因為整個環境在變，三年前可以 work 的方法，現在不見得可以 work，那不是說公司一直在變，最主要是 customer 在變，customer 變就會 drive 你的 business manager 跟公司的 business model 在變，那這些變就會 drive 到做生意的方式，那再往 trainer 這邊講到說，我們的 training 就要跟著變，要有一個重點要跟著調整...」

另一家公司人力資源主管的主管（主管的主管 Q）提到：

「...覺得本身 HR 的經驗、對人的敏感度、公正性，這個特質要先具備，然後是要補充組織設計的能力和人力資源發展的經驗，就是說我希望他在其他的 function 上有當過主管，當然我希望他有人事經驗，加上在過去經驗有其他專業管理的經驗。我剛剛講人的特質一定要有，不能找一個言行不一致的人事主管...must 的條件，我覺得第一個特質一定要有，第二個組織發展的經驗；如果排列的話，剛剛講的，所有人事

的特質，就是公正跟 *integrity*，第二的話，就是組織發展的能力，第三、怎麼樣 *motivate*...應該講人力資源的發展他的 *skill set* 跟 *resource*，你的經驗如果對外面很多老師跟很多其他 *functional* 有很多 *connection* 的話，他會有很多的 *resource* 可以幫助這個發展，甚至可以把我們的員工派到別的地方去做一些 *plus* 的 *training* 再回來等等...」

由上述可知，台灣地區積體電路及相關產業公司人力資源管理專業人員應具備之才能中，以技術/能力類佔最大之比例，共二十項中有七項，約三分之一以上，其中最多受訪者提到的前三項為：溝通協調/表達/諮詢；發現/尋問/解決問題/預防潛在問題；獨立/縝密/策略思考三項才能，此三項才能均有一半以上之受訪者提到。自我概念（態度/價值觀）類佔次大之比例，共二十項中有六項，其中有一半以上之受訪者提到之才能為：責任感和使命感；主動積極；親和力；和服務熱忱/愛與人接觸/付出關懷。特質/動機類佔第三大比例，共二十項中有四項，但沒有一項為一半以上之受訪者提到之才能。另外知識類雖佔最小之比例，共二十項中有三項，但其中有一半以上之受訪者提到之才能就有二項：人力資源專業知識，如選用育留相關、組織設計、勞基法、稅法等法令知識等；和產業知識/特性/環境變化狀況之瞭解/國際觀。

綜合以上之探討，台灣地區積體電路及相關產業公司的人力資源管理專業人員若想要做好人力資源管理的工作和活動，並扮演好人力資源管理在組織裡多元化的角色，除了要有人力資源管理專業知識外，對產業知識環境及公司業務產品與組織瞭解的重要性也非常高。而人力資源人員亦必須能要有責任感和使命感，主動積極地發現、面對問題、獨力思考並分析判斷各種問題的原因和解決之道，同時也要能在重大壓力及有限的資源下，做好萬全的規劃與準備，站在中立客觀、誠信道德的立場，保持彈性，運用良好的溝通協調能力，做好管理和領導，有效率地處理、解決各種問題，以順利協助達成公司之營運目標。

此外，台灣地區積體電路及相關產業公司人力資源管理專業人員應具備才能之學習媒介管道以與業界/朋友互動分享和討論最多。由此可知，台灣地區積體電路及相關產業公司的人力資源管理人員已不應固守在公司內部及目前組織的框框內，反而必須

時常透過各種方式，與同業或不同業之相關從業人員連絡互動，除了可以從過程中瞭解各公司處理各種實務問題或狀況的方式和想法外，還可以互相腦力激盪，共同激勵、討論與學習。



第五章 結論與建議

一、結論

本研究之目的在藉由相關文獻與深度訪談內容的探討和歸納，並利用質與量的分析方法，探究台灣地區積體電路及相關產業公司人力資源管理專業人員之工作內容、角色和才能模型。由於欲顧及組織中不同利害關係人之需求及所建立工作內容和才能模型之客觀性及完整性，因此本研究從直接擔任該工作之非主管人員、主管、主管的主管（即高階主管）和客戶等不同角度之看法做比較分析，同時從其工作內容、存在的精神和目標、對組織的貢獻、成就之來源、困難和問題、績效評估之標準、所扮演之角色、和選才所需之才能條件等，分析歸納出來。

本研究所建立台灣地區積體電路及相關產業人力資源管理專業人員之工作內容模型共十大類三十四項如下：

1. 招募任用類工作。台灣地區積體電路及相關產業人力資源管理專業人員之招募任用類工作主要有：招募管道開發與管理/找人才；招募任用流程、系統規劃及執行管理；面談或訪談候選人/做 Reference Check；招募計劃、專案和活動之規劃和辦理；人力需求之瞭解、溝通、規劃；履歷尋找、蒐集和篩選；和溝通並確認用人條件等七項。
2. 員工關係類工作。台灣地區積體電路及相關產業人力資源管理專業人員之員工關係類工作主要有：思考並執行增進公司向心力或團隊士氣之企劃案；以正式或非正式方式與員工互動，瞭解其真正想法和需求；員工問題和意見之處理、分析、諮詢和建議；勞資協調溝通及跨部門溝通；留才和離職管理-面談、處理、原因分析、檢討和改善方案；和提供關心、資訊、服務等六項。
3. 薪資福利/績效管理類工作。台灣地區積體電路及相關產業人力資源管理專業人員之薪資福利/績效管理類工作主要有：薪資/獎金調查、分析及政策架構規劃、維護

管理；績效考核制度之建立、修訂及作業執行管理；薪資及獎金之計算、發放等相關作業與系統維護；出勤及加班計算及管理；福利調查、分析及政策架構規劃、維護管理；調薪預算、規劃及作業；和保險作業及管理七項。

4. 訓練發展類工作。台灣地區積體電路及相關產業人力資源管理專業人員之訓練發展類工作主要有：因應組織需求做訓練或活動之設計、規劃、安排及執行；和訓練需求之調查、分析、瞭解及判斷等二項。
5. 政策/專案建立及推行類工作。台灣地區積體電路及相關產業人力資源管理專業人員之政策/專案建立及推行類工作主要有：制度、政策、流程、表單和規定之訂定、檢討和修改；人力資源相關專案之建立、溝通協調、執行、支援或評估；和確認員工對制度、政策、流程、表單和規定之遵循、溝通及控管等三項。
6. 策略參與類工作。台灣地區積體電路及相關產業人力資源管理專業人員之策略參與類工作主要有：蒐集並提供策略決策之分析、建議與問題預防方案；參與公司決策之討論、溝通、規劃、決策；和協助公司策略/人力資源策略之溝通與推行等三項。
7. 組織規劃發展/文化塑造和變革類工作。台灣地區積體電路及相關產業人力資源管理專業人員之組織規劃發展/文化塑造和變革類工作主要有：透過各種方式建立、推動、調整、發展企業文化和價值觀；和公司組織及人力架構之規劃、設計、發展、改造等二項。
8. 管理/培育部屬類工作。台灣地區積體電路及相關產業人力資源管理專業人員之管理/培育部屬類工作主要有：業務監督、管理、溝通一項。
9. 一般行政類工作。台灣地區積體電路及相關產業人力資源管理專業人員之一般行政類工作主要有：HR 相關資料之文書處理及報告準備一項。
10. 其他類工作。台灣地區積體電路及相關產業人力資源管理專業人員之其他類工作主要有：與同業或不同業 HR 交流、建立關係；和總機、警衛、保全、公文處理、辦公環境維護等總務行政支援等二項。

以上發現與過去之文獻和研究最大的不同特別在其他類工作之：與同業或不同業 HR 交流、建立關係一項，此項為過去之探討中幾乎未被提及之人力資源工作項目，

本研究推測可能與研究之產業特性和其趨勢有關。由於本研究之研究對象著重在高科技之積體電路相關產業，積體電路相關產業之特性不同於相對穩定之傳統產業，其產業環境變化速度非常快，市場之競爭狀況更是激烈；為協助達成公司之經營目標，任職於相關產業之人力資源人員因此必須經常與同業或不同業相關人員連絡，除了對於產業市場趨勢和潮流相關資訊隨時掌握，以因應公司需求訂定合時宜並具競爭性之相關政策與制度外，亦可透過這樣的方式協助相關之招募以及互相討論、分享、學習。

本研究所建立台灣地區積體電路及相關產業人力資源管理專業人員之才能模型共四大類二十項如下：

1. 知識類才能。台灣地區積體電路及相關產業人力資源管理專業人員應具備的知識才能有：人力資源專業知識，如選用育留相關、組織設計、勞基法、稅法等法令知識等；產業知識/特性/環境變化狀況之瞭解/國際觀；和對公司組織/業務/產品/文化/策略之瞭解等三項。
2. 技術/能力類才能。台灣地區積體電路及相關產業人力資源管理專業人員應具備的技術/能力才能為：溝通協調/表達/諮詢；發現/尋問/解決問題/預防潛在問題；獨立/縝密/策略思考；領導/管理/培育人才；專案管理；決策判斷；和效率等七項。
3. 自我概念（態度/價值觀）類才能：台灣地區積體電路及相關產業人力資源管理專業人員應具備的自我概念（態度/價值觀）為：責任感和使命感；主動積極；親和力；服務熱忱/愛與人接觸/付出關懷；學習意願；和客觀中立公正等六項。
4. 特質/動機才能：台灣地區積體電路及相關產業人力資源管理專業人員應具備的特質/動機共有：彈性；敏感/敏銳度；抗壓/耐操/面對挑戰/勇氣；和誠信/道德/紀律等四項。

由於不同利害關係人期盼或要求之人力資源工作活動及重視之人力資源人員扮演的角色不同，因此從不同角度分析歸納出最符合其需求之人力資源管理專業人員才能模型亦有所差異：

1. 人力資源非主管人員由於負責之工作偏作業執行面，多以執行一般人力資源管理作業之觀點出發，扮演之角色亦以行政專家之比例最重，因此認為人力資源管理專業

人員應具備之相關才能相對其他三種利害關係人而言，屬於做好行政專家角色工作之才能較多。

2. 人力資源主管人員由於負責之工作偏規劃、制度和策略面，多以負責並管理人力資源整體功能之觀點出發，扮演之角色亦以員工鬥士和策略夥伴之比例最重，因此認為人力資源管理專業人員應具備較多屬於做好員工鬥士和策略夥伴角色工作之才能。
3. 人力資源主管的主管由於身為組織之高階主管，多以組織整體之觀點出發，面對之不確定性與變化較多，其認為人力資源管理工作應偏策略、整合和溝通面，所扮演之角色亦以策略夥伴之比例最重，因此認為人力資源管理專業人員應具備之相關才能屬於做好策略夥伴角色工作之才能較多。
4. 人力資源客戶由於為組織中接受服務之對象，多以客戶服務之觀點出發，其認為人力資源管理工作應偏行政服務和策略執行面，所扮演之角色亦以員工鬥士和策略夥伴之比例最重，因此認為人力資源管理專業人員應具備之相關才能屬於做好員工鬥士和策略夥伴角色工作之才能較多。

以上發現與過去之文獻和研究最大的不同特別在：以 Ulrich 對人力資源扮演之四種多元化角色來看，不僅人力資源人員本身和其客戶認為台灣地區積體電路及相關產業人力資源管理專業人員目前扮演變革代理人之角色比重較行政專家、員工鬥士和策略夥伴角色少，同時高階主管期盼人力資源管理專業人員在組織中扮演變革代理人之角色亦較其他三種角色少，本研究推論可能是台灣地區積體電路及相關產業之市場競爭激烈、產業環境千變萬化，為隨時保持公司之競爭優勢，以適應外在環境之改變，變革之啟動與執行多由高階主管直接帶領以快速調整落實改變，而人力資源人員多為協助而非主導之角色，因此扮演變革代理人之角色相對於另外三種角色而言比重較少。

本研究從組織中，四種具不同立場之不同利害關係人觀點，瞭解個別認為人力資源管理專業人員之工作內容、應扮演之角色、和應具備才能之差異，讓人力資源管理專業人員不再侷限於以人力資源管理專業之立場來考量其工作內容、應扮演之角色、和應具備之才能，亦同時深入瞭解整個組織其他不同需求和立場之利害關係人的觀點

和想法，此為提供人力資源管理專業人員在組織有限的資源下，跳脫單一僵化之立場，擴大考量整體組織中不同利害關係人的需求差異，進而精確地思考應投入最多時間和資源的工作內容重心與優先順序、應加強扮演之角色、以及應著重提昇之才能，以最有效率和效能地協助組織達到最大利益。

綜觀來看，本研究對於學術上之意涵有二：第一項意涵為不同於目前國內外學者對人力資源專業人員之才能研究，多為為單一公司之人力資源部門量身建立之才能模型（Morris，1996；Gorsline，1996；吳佳儒，2000），建立適用於美國或其他國家公司廣泛性人力資源管理專業人員之才能模型（Ulrich et al.，1995；Lawson & Limbrick，1996），及適用於台灣製造業之人力資源管理專業人員才能相關研究（林文政，2001），本研究首先為台灣地區高科技之積體電路及相關產業人力資源管理專業人員單獨建立應具備之工作和才能模型，讓處於產品生命週期短，市場競爭劇烈，並以人才智慧為本之相關公司人力資源專業人員，能有針對產業特性建立之才能模型做為自我發展及成長的參考，不斷提升必備才能，協助組織績效之達成。另第二項意涵為以往所建立之工作和才能模型大多只從人力資源從業人員或加上人力資源主管的主管二種角度分析研究而成，且多為量化之研究，未有同時由人力資源非主管、人力資源主管、人力資源主管的主管、和人力資源客戶四種不同利害關係人角度，較全面性地以質化的方式，分析瞭解不同利害關係人對人力資源工作、目標、角色、困難、績效條件等的認知及看法後，建立出較完整之工作和才能模型，因此本研究建立之工作和才能模型應更符合實務界之狀況和組織中不同利害關係人之需求。

本研究對於實務之意涵為，台灣地區積體電路及相關產業人力資源管理專業人員應具備之才能非常多元化，從人力資源專業知識、組織產品/業務知識、到產業知識/國際觀，從表達/溝通協調/諮詢能力、分析思考、問題解決及預防潛在問題、效率、到專案管理能力，同時需有責任感、使命感、主動積極、親和力、服務熱忱、學習意願、和客觀中立的態度，以及對環境和人事物的敏感度、彈性、與抗壓/耐操/面對挑戰之勇氣、和誠信/道德/紀律等特質等。而組織中不同利害關係人認為人力資源管理專業人員需具備才能之重點亦不同，因此人力資源人員無法完全同時兼顧所有利害關

係人之需求。具備以上之才能，使能在取得組織中不同利害關係人需求之最大平衡下，做好招募任用、員工關係、薪資福利/績效管理、訓練發展、政策/專案建立及推行、策略參與、組織規劃發展/文化塑造和變革、管理/培育部屬、一般行政工作、和其他共十大類三十四項工作，以及扮演好相對之行政專家、員工鬥士、策略夥伴、和變革代理人等四種角色面。此外，亦可提供台灣地區積體電路及相關產業在人力資源管理專業人才之選、用、育、留各方面之參考

二、建議

由以上結論可見，由於組織中有各種不同利害關係立場的人存在，要做好台灣地區積體電路及相關產業之人力資源管理工作並不容易。本研究建議台灣地區積體電路及相關產業之人力資源管理專業人員應走出傳統人事管理之象牙塔，不斷思考如何兼顧並深入瞭解員工、組織、產業和環境面之變化和需求，持續檢視自我之才能和對公司的附加價值，探究人力資源對組織真正的價值和意義為何，實際參與投入公司各項策略、營運及工作活動，同時儘量平衡組織中不同利害關係人之需求，並透過各種管道努力學習、不斷提昇自己應具備之才能，進而真正成為企業舉足輕重、不可獲缺的策略及業務夥伴。

三、研究限制

由於本研究是以深度訪談的方式收集資料，由於時間和資源的限制，訪談的樣本多集中在新竹科學園區及其周邊或少數北部之積體電路和光電等相關公司，而不同利害關係人之研究樣本人力資源主管的樣本有十二位，人力資源專業人員的樣本只有四位，人力資源主管的主管的樣本只有二位，人力資源內部客戶的樣本亦只有二位，仍可再增加；因此本研究結論之推廣性，即是否能推廣至其他台灣地區積體電路及相關產業之人力資源管理專業人員尚不可知。建議後續研究可同時以量化和質化的方式，

增加各類利害關係人樣本數，並擴大區域範圍來做探討及驗證。或可專注於不同利害關係人對人力資源管理某單一功能，或人力資源管理主管階層或非主管階層做更深入之相關探討。



參考文獻

一、中文部分

吳佳儒 (民 89)。HR 專業人員才能需求模型之建立 - 以個案公司為例。國立中央大學人力資源研究所碩士論文，桃園縣。

尚榮安譯 (民 90 年)。個案研究 Case Study Research: Design and Methods。台北市：弘智文化。(原著出版年：1994 年)

林文政 (民 90)。製造業人力資源專業職能之研究。中山管理評論，9，4，621-654。

康麗惠 (民 91)。人力資源管理部門角色對企業績效的影響。國立交通大學管理學院管理科學學程碩士論文，新竹市。

陳玉山 (民 86)。能力基礎途徑應用在人力資源管理之研究 - 個人、工作及環境之整合。國立政治大學公共行政學系碩士論文，台北市。

陳光榮 (民 90)。高科技產業的行銷策略。經濟情勢暨評論季刊，7，1，120-133。

陳家聲 (民 81)。廿一世紀人力資源管理發展趨勢。捷報人力資源網。

曾美惠 (民 91)。人力資源專業職能對組織績效之影響 - 以人力資源管理活動為中介變項。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，桃園縣。

黃仁德、姜樹翰 (民 89)。高科技產業的發展策略：高科技中心的發展經驗。經濟情勢暨評論季刊，6，2。

黃英忠 (民 86)。人力資源管理。台北市：三民書局。

黃英忠、曹國雄、黃同圳、張火燦 (民 87)。人力資源管理。台北市：華泰書局。

黃素琴 (民 89)。我國內地稅組織結構之探討 - 利害關係人的觀點。國立交通大學經營管理研究所碩士論文，新竹市。

黃營杉、汪志堅編譯 (民 91)。研究方法 Foundations of Behavioral Research。(4 版) 台北市：華泰文化。(原著出版年：2000 年)

蔡宏明 (民 88)。我國高科技產業發展面對的挑戰與因應對策。經濟情勢暨評論季刊，5，1，88-110。

簡玟偵 (民 92)。高科技業人力彈性運用之探討。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，高雄市。

藍美貞、姜佩秀譯 (民 91)。職能招募與選才 Competency - Based Recruitment and Selection。台北市：商周出版。(原著出版年：1998 年)

二、西文部分

Athey, T. R. and Orth, M. S. (1999). Emerging Competency Methods for the Future. *Human Resource Management*, 38(3), 215-226.

Barney, J. B., and Wright, P. M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.

Boyatzis, R. E. (1982). *The Competence Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.

Brockbank W. (1999). If HR Were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 38(4), 337-352.

Crawford, R. (1991). *In the Era of Human Capital*, New York: Harper.

Conner, J., and J. Wirtenberg. (1993). Managing the Transformation of Human Resource Work. *Human Resource Planning*, 16(2), 17-34.

Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational

Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.

Dessler, G. (2000). *Human Resource Management* (8th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidences, and Implications. *Academy of Management Review*, 20: 65-91

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston: Pitman

Freeman, R. E. (2004). The Stakeholder Approach Revisited, *Zeitschrift fur Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5(3), 228-241

Gorsline, K. (1996). A Competency Profile for Human Resources: No More Shoemaker's Children. *Human Resource Management*, 35(1), 53-66.

Grimble, R. & K, Wellard (1997). Stakeholder Methodologies in Natural Resource Management: A Review of Principle, Contexts, Experiences and Opportunities. *Agricultural System*, 55(2)

Henriques, I. And Sadorsky. P. (1999). The Relationship Between Environment Commitment and Managerial Perceptions of Stakeholder Importance. *Academy of Management Journal*, 42(1), 87-99

Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. *Academy of Management Review*, 20: 404-437

Klemp, G. O., Jr. and McClelland, D. C. (1986). *What Characterizes Intelligent Functioning Among Senior Managers?* In R. J. Sternberg and R. K. Wagner(eds.), *Practical Intelligence: Nature and Origins of Competence in the Everyday World*, 31-50, Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Kochanski, J. T., and Ruse, D. H. (1996). Designing a Competency-Based Human Resources Organization. *Human Resource Management*, 35(1), 19-33.

Kesler, G. C. (1995). A Model and Process for Reengineering the HRM Role, Competitiveness, and Work in a Major Multi-National Corporation. *Human Resource Management, 34*(2), 229-252.

Lawson, E. T., and Limbrick V. (1996). Critical Competencies and Developmental Experiences for Top HR Executives. *Human Resource Management, 35*(1), 67-85.

Ledford, G. E., Jr. (1995). Paying for the Skill, Knowledge, and Competencies of Knowledge Workers. *Compensation and Benefits Review, 27*(4), 55-62.

McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather than for "Intelligence". *American Psychologist, 28*(1), 1-24.

Morris, D., (1996). Using Competency Development Tools as a Strategy for Change in the Human Resources Function: A Case Study. *Human Resource Management, 35*(1), 35-52.

Mirabile, R. J. (1997). Everything You Wanted to Know About Competency Modeling. *Training and Development, August, 73-77*

Milkovich, T. G., & Newman, M. J. (1999). *Compensation*, New York: McGraw-Hill.

Nordhaug, O. (1993). *Human Capital in Organizations- Competence, Training, and Learning*. New York: Oxford University Press Inc.

Parry, R. B., (1998). Just What Is A Competency? And Why Should You Care? *Training, 35*(6), 58-64.

Quinn, J. B., Anderson, P. E., and Finkelstein, S. (1996). Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best. *Harvard Business Review, March-April, 71-80*.

Richard, M. H., Fred, L., and John, W. S., Jr. (1999). Strategy and HRM Initiatives for the '00s Environment- Redefining Roles and Boundaries, Linking Competencies and Resources. *Organizational Dynamics, Autumn, 7-21*.

Spencer, L. M., Jr. and Spencer, S. M. (1993). *Competency at Work: Models for*

Superior Performance, New York: John Wiley & Sons.

Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources: An Analytical Review*. Blackwell Publisher.

Ulrich, D., Brockbank, J. W., Yeung, A. K., and Lake, D. G. (1995). Human Resource Competencies: An Empirical Assessment. *Human Resource Management*, 34(4), 473-495.

Ulrich, D., Brockbank, J. W., and Yeung, A. K. (1989). Beyond Belief: A Benchmark for Human Resources. *Human Resource Management*, 28(3), 311-335

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press

Wright, P. M., McMahan, G. C., McCormick, B., and Sherman, W. S. (1998). Strategy, Core Competence, and HR Involvement as Determinants of HR Effectiveness and Refinery Performance. *Human Resource Management*, 37(1), 17-29.

Woodruffe, C. (1991). Competence By Any Other Name. *Personnel Management*, 23(9), 30-33.

Wilhelm, W. R. (1995). Response to "Reexamining Professionals Certification in Human Resource Management" by Carolyn Wiley. *Human Resource Management*, 34(2), 295-297.

Walker, J. W. (1992). *Human Resource Strategy*. New York: McGraw Hill, Inc.

Yeung, A. K. (1996). Competency for HR Professionals: An interview with Richard E. Boyatzis. *Human Resource Management*, 35(1), 119-131.

附錄

一、人力資源非主管人員/人力資源主管的訪談問題

● 基本資料：

1. 公司名稱：
2. 產業別／公司地點：
3. 公司成立時間：
4. 公司員工人數：
5. 受訪者姓名／性別：
6. 受訪者部門／職稱：
7. 受訪者教育程度／主修／年齡：
8. 受訪者在職年資／從事 HR 專業工作年資：
9. HR 部門（實際負責 HR 事務）人數：

● 訪談題目：

HR 組織/工作/角色

1. 目前貴公司 HR 部門如何編制？其功能和任務有那些？
2. 您現在在公司扮演的角色為何？負責的工作內容有那些？
3. HR 人員是否需要與公司內其他部門人員經常互動？為什麼？
4. HR 人員是否需與同業或不同產業之 HR 人員接觸或連絡？其重要性為何？若是，接觸或連絡主要的目的大多為何？以何種形式接觸或連絡？
5. 貴公司 HR（如招募、訓練、獎酬、考核等）實務或制度之形成或修訂，主要的想法來源有那些？決策參考來源有那些？

HR 目標/精神/貢獻

1. 貴公司 HR 部門主要的目標和精神為何？想法來源或參考來源為何？
2. 您認為 HR 對公司最主要的貢獻是什麼？為什麼？

HR 成就/困難

1. 您工作中會遭遇到的問題有那些？您通常如何解決？
2. 您過去的工作中，感到最成功並最有成就感的任務是什麼？是否可以舉實例說明該任務需求的原因、當時的情況、您扮演的角色、當時的想法和感受、事後感想、及是否仍還有可以做得更好的地方？
3. 您在工作上遭遇到最大的困難為何？如何解決？是否可以舉實例說明事件發生的原因、當時的情況、您扮演的角色、當時的想法和感受、解決方式、及事後感想？
4. 請舉出您的內部客戶（所有員工）抱怨 HR 之具體事件？為何抱怨？如何解決？
5. 您認為貴公司目前 HR 部門的組成與運作有何優、缺點？

HR 績效評估/條件/管道

1. 您的工作績效怎麼評估？其績效指標和評量標準為何？由誰評估？評估的頻率為何？
2. 您認為自己可以再加強或學習的部分為何？
3. HR 人員若要表現比較好，需要有什麼知識、能力、特質、或接受什麼訓練？這些知識、能力、特質、或訓練的管道有那些？
4. 當您要找一個人來接替您目前的工作時，什麼樣的人才是最適當的人選？必備條件（知識、技術、能力和其他特質）有那些？充分條件（知識、技術、能力和其他特質）有那些？
5. 您招募 HR 人員的主要管道為何？為什麼？
6. 貴公司的 HR 和其他產業的 HR 工作內容有何不同？對 HR 人員需求的條件又有何不同？



二、人力資源主管的主管之訪談問題

● 基本資料：

1. 公司名稱：
2. 產業別／公司地點：
3. 公司成立時間：
4. 公司員工人數：
5. 受訪者姓名／姓別：
6. 受訪者部門／職稱：
7. 受訪者教育程度／主修／年齡：
8. 受訪者在職年資／管理 HR 部門之年資：
9. HR 部門（實際負責 HR 事務）人數：



● 訪談題目：

HR 組織/工作/角色

1. 目前貴公司 HR 部門的功能和任務有那些？
2. 您期望貴公司 HR 扮演的角色為何？
3. 您認為 HR 人員是否需要與公司內其他部門人員經常互動？為什麼？
4. 您認為 HR 人員是否需與同業或不同產業之 HR 人員接觸或連絡？其重要性為何？
5. 貴公司 HR（如招募、訓練、獎酬、考核等）實務或制度之形成或修訂，主要的想法來源有那些？決策參考來源有那些？

HR 目標/精神/貢獻

1. 貴公司 HR 部門主要的目標和精神為何？想法來源或參考來源為何？
2. 您認為 HR 對公司最主要的貢獻是什麼？為什麼？

HR 成就/困難

1. 貴公司 HR 的工作中，會遭遇到的問題有那些？您管理的 HR 主管通常如何解決？

您希望他們如何解決？

2. 您過去的工作經驗中，曾經看過 HR 做得最成功的任務是什麼？是否可以舉實例說明該任務需求的原因、當時的情況、HR 扮演的角色、成功的原因、和您的感想？
3. 您過去的工作經驗中，曾經看過 HR 在工作上遭遇到最大的困難為何？是否可以舉實例說明事件發生的原因、當時的情況、HR 扮演的角色、事件的結果、和您的感想？
4. 請舉出貴公司 HR 的內部客戶（所有員工）抱怨 HR 之具體事件？為何抱怨？如何解決？您覺得這樣的解決方式是否洽當或符合您的期望？
5. 您認為貴公司目前 HR 部門的組成與運作有何優、缺點？

HR 績效評估/條件/管道

1. 您如何評估貴公司 HR 的工作績效？其績效指標和評量標準為何？評估的頻率為何？
2. 您認為貴公司 HR 人員可以再加強或學習的部分為何？
3. HR 人員若要表現比較好，需要有什麼知識、能力、特質、或接受什麼訓練？這些知識、能力、特質、或訓練的管道有那些？
4. 當您要找一個人來接替目前貴公司 HR 主管的工作時，什麼樣的人才是最適當的人選？必備條件（知識、技術、能力和其他特質）有那些？充分條件（知識、技術、能力和其他特質）有那些？為什麼？
5. 您認為招募 HR 人員最有效的管道為何？為什麼？
6. 您認為貴公司的 HR 和其他產業的 HR 工作內容有何不同？對 HR 人員需求的條件又有何不同？

三、人力資源內部客戶的訪談問題

- 基本資料：

1. 公司名稱：
2. 產業別／公司地點：
3. 公司成立時間：
4. 公司員工人數：
5. 受訪者姓名／姓別：
6. 受訪者部門／職稱：
7. 受訪者教育程度／主修／年齡：
8. 受訪者在職年資／從事 HR 專業工作年資：
9. HR 部門（實際負責 HR 事務）人數：



- 訪談題目：

HR 組織/工作

1. 依您的瞭解，目前貴公司 HR 部門如何編制？其功能和任務有那些？扮演的角色有那些？

與 HR 的關係

1. 您通常與 HR 互動的方式為何？互動的頻率？
2. 您通常需要 HR 協助的問題或事件為何？為什麼這些問題或事件需要 HR 的協助？

HR 條件

1. 您認為 HR 人員在協助您解決問題的時候，應具備何種知識、技術、能力、特質或價值觀？您認為目前的 HR 人員是否 qualified？
2. 在過去您與 HR 共事的經驗中，您覺得最滿意的事件為何？請舉例說明。為什麼？
3. 在過去您與 HR 共事的經驗中，您覺得最不滿意的事件為何？請舉例說明。為什麼？

HR 目標/精神/貢獻

1. 您認為 HR 真正能夠對貴部門有貢獻，應提供什麼樣的服務？目前的 HR 缺乏的部分有那些？
2. 針對目前貴公司 HR 的服務和運作方式，您認為其優點為何？為什麼？
3. 您認為目前貴公司 HR 還可以再加強的地方有那些？您認為應如何改善？

