

人力資源管理制度之執行—四大產業之實證研究

An Empirical Study of the Human Resource Management System Were Executed in the Four Industries

盧昆宏¹ Kuen-Horng Lu

王獻明² Hsien-Ming Wang

國立高雄應用科技大學人力資源發展系 國立高雄應用科技大學工業工程與管理系

¹Department of Human Resource Development, National Kaoshiung University of Applied Sciences and ²Department of Industrial Engineering and Management, National Kaoshiung University of Applied Sciences

(Received February 18, 2003; First Revised August 12, 2003; Second Revised August 28, 2003;

Accepted September 2, 2003)

摘要：優秀的人力資源是企業營運的重要因素之一，健全的人力資源管理制度更是企業具競爭力且永續經營的不二法門。製造業中的兩大產業—資訊電子工業及機械工業（91年1月至11月之生產總價值分別為2662793百萬元及330108百萬元）；服務業中的兩大產業—通訊業及銀行業（91年前三季之生產毛額分別為204764百萬元及182893百萬元），由其生產價值之高，可見該四大產業對台灣經濟之影響是具舉足輕重的。因此，本文分別提出資訊電子工業、機械工業、通訊業、銀行業等四大產業執行人力資源管理時之重要制度，俾可提供該四大產業之公司從事人力資源的規劃與管理，並調查該四大產業對各項人力資源管理制度之重視程度、滿意程度，及分析各人力資源管理制度被執行的結果是否具顯著差距，俾可分別提供各產業中的公司瞭解其執行人力資源管理之情形，甚而修正、改善公司的人力資源管理內涵與政策。以各項人口統計變數（如：性別、年齡、教育程度、職位、薪資等）與本研究所建構出來的人力資源管理制度間的關聯性分析，可以提供不同產業中不同的人力資源應著重於何種人力資源管理制度，而達到不同性質的人力資源於其企業內可以發揮最佳之效益。

關鍵詞：人力資源、人力資源管理制度、四大產業（資訊電子、機械、通訊、銀行產業）

Abstract : Smooth operation of a business depends on outstanding human resources. Moreover, competitiveness and sustainable development of a business fully rely on a sound human resource management system. The information/electronics industry and the engineering industry are two major parts of the manufacturing industry (the total production value from January to November of 2002 reached 2,662,793 million dollars and 330,108 million dollars respectively). The telecommunications industry and the banking industry are in the services industry (the gross domestic product for the previous three-quarters of 2002 totaled 204,764 million dollars and 182,893 million dollars, respectively). It is clear that the four major industries play an important role in Taiwan's economy due to their extraordinary production value. Therefore, this paper will propose success systems involving human resource management in the information/electronics, engineering, telecommunications, and banking industries, and shall provide companies within these four industries with handy data on human resource planning and management. It investigated the importance and satisfaction degree of the four major industries toward the human resource management system and analyzed whether the enforcement results of all the human resource management system within these industries were significantly different. This study can help companies in each industry understand how their human resource system is operated, and thus, they can rectify and improve the content and policies of their human resource department. According to the relative analysis between the demographic variables (gender, age, educational background, position, salary) and the human resource management system constructed in this study, it is obvious that certain human resource management system should be underscored in different industries. Based on the findings of this paper, all forms of human resource management can be carried out, and achieve their best results in different types of businesses.

Keywords: human resources; human resources management system; four major industries (information and electronics industry, machinery industry, telecommunications industry, and banking industry)

1. 緒論

人力資源管理主要之目的在於「藉由瞭解組織中使用的人力資源管理制度，並將其應用於組織內人力資源管理制度之建立與運作，使得組織內之人力資源得以發揮至最大效率，俾使得組織中所有成員的福利與利益達致最高」。因此，在人力資源管理研究中，瞭解組織內人力資源管理因素之運用及該等因素被設計於制度內是否可達到運作自如等的探討，逐為當前人力資源管理研究領域主要的方向（黃英忠，民82）。

不同產業由於所處的經營環境不一，勢必發展出適合其體質之經營策略，這些具競爭之經營策略必需可以反映出組織本身的條件與能力。該等策略不僅限於生產、行銷，尚包括人力資源的運用，而此種人力資源策略則提供組織的管理文化、人力資源因素的運用、人力資源政策之作業與推動、以及合理的員工態度與行為等。是故，人力資源管理策略必須審視出不同的產業應有不同的人力資源管理制度，俾可提組織競爭力，使組織得以發展出一套合於自己的經營策略及方針（林欽榮，民84）。因此，要使各企業能達到產業確實升級的目標，除了必須在廣闊財源與科技研發上的努力外，最基本且重要的是，應有計畫的提升人力資源的品質，並加以妥善運用。台灣企業已從開發中國家邁向已開發國家，即各企業需適時地因應經濟與社會結構、產業結構的轉變，提供正確地人力資源管理因素來滿足企業對各種人力在量與質的需求，如此才是企業提昇競爭力，達到永續經營的不二法門（洪維賢，民86）。

人力資源管理之所以重要，此乃企業若能成功地推行人力資源管理，則有助於營運效率的提升，獲利的增加，而達企業成功地永續經營。然而，如何才算是成功的推行人力資源管理呢？所以，有必要去研究產業界推行人力資源管理的狀況，進而瞭解產業需重視、推動那些人力資源管理制度？俾達到可提供不同產業應重視那些人力資源管理制度及可提昇企業競爭力甚而照顧員工。

近幾年來資訊電子工業、機械工業、通訊業、銀行業之產值始終佔全國很高的比例，該四產業更是邁入已開發國家重要的產業。爲了讓國內該四產業之人力資源管理制度更健全，人力資源的激勵更正確，因此遂產生調查、瞭解該四產業目前從事人力資源管理的現狀，進而建構各產業之人力資源管理成功因素，供產業中之企業，推動人力資源管理政策時之參考，及探討不同人力屬性應着重於那種管理制度之研究動機。

基於以上所述，本研究之主要目的如下：

- 分別調查四產業執行各項人力資源管理制度之現狀，俾供業者或後續研究者瞭解國內資訊電子、機械、通訊及銀行等四產業對各項人力資源管理制度之重視、滿意及執行之實狀。
- 比較四產業間推動人力資源管理制度之程度，供企業瞭解那些人力資源管理制度之推動與執行是低（或高）於其他產業，作為公司發展其人力資源管理策略之參考。
- 分別研究四產業之各項人口統計變數與各項人力資源管理制度時之重視、滿意及執行之差異，俾可供企業依自己組織條件發展出其合適之人力資源管理政策。

2. 文獻回顧

國內、外或有理論研究的角度 (Storey, 1993; Suzanne and Doug, 2001; Sparrow and Hiltrop, 1997; Reynolds, 1976)，以實務訪視調查的方式 (Budhwar and Sparrow, 2002; Hiltrop, 1990; Hiltrop, 1999) 發展出某公司或某產業的人力資源管理因素。然而鮮有文獻以“廣泛的角度”同時研究、

調查且比較兩個以上的產業之人力資源管理因素。因此，本研究擬以“廣泛的思考”模式同時進行國內四大產業人力資源管理現狀之調查，人力資源管理成功因素之建構。所謂“廣泛的思考”係表示，本研究於有關人力資源管理文獻的研讀、參考、調查包括以下各維度：人力的環境因素（勞力結構、價值觀、經濟條件、產業環境與條件、政府介入...）、企業推行人力資源的實務調查、人力資源績效衡量指標、人力資源資訊系統之支援；有大公司、小公司或個人政策對人力資源之管理經驗；有歸納全球化之人力管理，有歐洲、亞洲、新加坡的人力資源管理文獻；有公共部門執行之情形；有以策略聯盟的角度來規劃人力資源；有以綠色觀念考量人力資源管理。上述所思考維度之文獻如下：人力的環境因素（黃英忠，民76; Gobel-Kobialka, 1998），人力資源的實務調查（楊錦洲、陳穆榕，民90；曾雅芬等，民91; Hiltrop, 1996, 1999; Budhwar and Sparrow, 2002），人力資源績效評估（李元敦、謝煒頻，民89；邱桂珍，民86; Fraser, Zarkada-Fraser, 2001; Walker, 1974; Werner, 2000），人力資源資訊系統之支援（王居卿，民87；廖文志、戴維舵，民91; Bussler and Davis, 2002; Walker, 1974; Werner, 2000），大、小公司與個人政策對人力資源之管理經驗（Frankenstein, 1997; Gobel-Kobialka, 1998; Gunderson, 2001; Patrick, 1991; Rocha et al., 1985），歐洲、亞洲、新加坡等人力資源管理文獻（Frankenstein, 1997; Khatri, 1999; Loffer and Elke, 1997; Reynolds, 1976; Sparrow and Hiltrop, 1997；曾雅芬等，民91），策略聯盟的角度規劃人力資源（Lajara et al., 2003），綠色觀念考量人力資源管理（Suzanne and Doug, 2001）。

2.1 影響人力問題的環境因素

黃英忠（民76）曾提出現代產業社會的組織係一開放體系，身受其四周環境的影響。因此，我們在處理組織內之人力問題時，必須考慮其環境因素。一般而言，影響人力發展之主要環境因素包括：(1)勞力結構—由於現代產業社會的勞力結構體系與過去有很大的不同，因此隨之而來的人力問題也愈形嚴重。尤其是人口的高齡化，教育水準的提升，女性能力的參與等要因均對人力問題有所影響。(2)價值觀—隨著勞力結構之變化，價值觀亦趨多樣化。對組織而言，過去強調團體意識，個人只是組織之一份子，其權力和義務決定於共同利益，重視所謂正直、勤勉、誠實、樸素等等勞動倫理，由於時代潮流之變遷，個人主義抬頭，此等勞動倫理在現代生活中所佔的地位已漸萎縮，爲了組織之生產力及效率而使個人埋首於工作崗位之態度與精神也逐漸消失。(3)經濟條件等之變化—1)經濟景氣之變化：景氣良好，投資意願高，產品的供給與需求亦提升，各級產業所需的人力勢必亦有所增加，甚或造成人力供不應求的現象。相反的，若是景氣低迷，投資意願低，物價上昇，失業人數勢必增加，因而將產生許多社會問題。諸如此類，各企業如何隨著景氣變動而做機動調整，維持適當的人力是一個很重要的問題。2)產業結構的轉變：當產業面臨轉型時，衰退的產業由於在薪資水準，公司遠景及事業的評價上均不及新興產業，於是勞動者會湧向新興事業，造成老式產業尋求人力資源的障礙。此時，整個經濟社會的人力資源的運用會出現扭曲的現象。(4)政府之介入—1)政府政策：當前世界經濟活動日亦頻繁，所產生的人力

問題，日益複雜，政府所扮演的角色也愈形重要。2)法令規章：由於現代管理思想的興起，勞動者的人性尊重觀念漸被接受，勞資雙方的爭執就更趨激烈，為保護勞資雙方之權益，我國政府藉勞動基準法之制定而規定勞動條件之最低標準、保障勞工權益、加強勞資關係，促進社會與經濟發展。

2.2 人力資源管理實施之成效分析

高書屏（民90）探討企業人資人員對任用、教育訓練、生涯發展、薪酬福利、績效評估、勞資關係與人力資源整體配合方面之重要程度認知與實施現況。經資料分析後，歸納出人力資源管理之關鍵成功因素如下：(1)任用方面：職位晉升以能力為依據、設計甄選制度及規範職務所需能力。(2)教育訓練方面：高階主管對教育訓練的支持、培育主管之政策應與企業理念、明確之訓練需求目標、評估訓練後之成效、專業的教育訓練人員、選擇適宜之訓練方式、合宜的訓練師資及進行訓練的時間與預算必須充裕。(3)生涯發展方面：持續地訓練員工新技能並督促其終生學習、與升遷、薪資、績效計劃相結合、協助同仁了解並認同組織目標、有計劃的培育員工的核心專長、計劃的對象是否有自我發展的意願、公司內部成員是否支持配合、設計員工的生涯發展路徑。(4)薪資與福利方面：企業有強勢的工會等組織為員工爭取調薪及福利、核薪前做工作分析與工作評價、設計符合員工需求的福利、提供彈性福利計劃予員工選擇所需的福利、進行薪資調查以掌握同業的薪資水準、以考績結果為調薪依據及提供員工分紅入股的選擇方案。(5)績效評估方面：評估者與被評估者之會談有良好溝通、主管和員工共同參與目標設定及績效之檢討、建立適當的績效評估標準、善用績效評估制度以持續改善員工工作績效、主管將績效評估結果迅速回饋予員工並督促員工改善、提供主管績效評估的技巧及每年修正績效評估。(6)勞資關係方面：訂定人性化的工作規則。(7)人力資源整體配合：定期檢視人力資源政策與方案、高階主管支持人力資源政策與方案、運用資訊科技將人力資源業務電腦化、人力資源部門注重企業核心能力的開發與維持、企業進行變革，人力資源政策會迅速回應以及人力資源政策訂定時，會考慮企業文化的特質。而在關鍵成功因素認知與現況評估之差異性分析中發現：(1)任用方面－高科技業認為「用網路招募人才」在實施現況上優於服務業與金融業。2001人以上企業的人資人員在「規範與工作相關的任用程序」認知上的重要性高於員工人數在500人以下及501-2000人企業。(2)教育訓練方面－外商獨資企業的人資人員在「主管是否能說服部屬上課」認知上的重要性高於中外合資與國人自資企業。中外合資企業的人資人員在「將訓練內容轉為多媒體視訊技術以節省講師費等人力成本」認知上的重要性高於外商獨資與國人自資企業。金融業的人資人員在「培育主管之政策應與企業理念及目標」認知上的重要性高於服務業與金融業。而2001人以上規模的企業在「合宜的訓練師資」的實施現況上優於500人以下企業與501-2000人以上企業。501-2000人企業在「培育主管之政策應與企業理念及目標」的實施現況優於500人以下與2001年以上的企業。(3)生涯發展方面－金融業的人資人員在「設計員工的生涯發展路徑」及「計劃的對象是否有自我發

展的意願」認知上的重要性高於高科技業與服務業。(4)薪資福利方面－外商獨資企業的人資人員在「引進員工協助方案以增進員工的工作績效」認知上的重要性高於國人自資與中外合資企業。高科技業的人資人員在「提供員工分紅入股的選擇方案」認知上的重要性高於服務業與金融業。金融業在「核薪前作工作分析與工作評價」的認知與實施現況上優於高科技業與服務業。中外合資企業在「企業有強勢工會等組織為員工爭取調薪及福利」認知上的重要性高於外商獨資與國人自資企業。(5)績效評估、勞資關係與人力資源管理整體配合方面－不同的資金來源、產業別與組織規模在人資人員對關鍵成功因素的認知與現況評估上沒有顯著差異的存在。

根據學者楊錦洲、陳穆瑤(民90)參考許多文獻並深入訪談六家高科技公司的人力資源管理的主管或副總，列出人力資源管理的12項推行實務；人力資源規劃、招募與甄選、工作設計與分析、教育訓練、工作輪調、人才培育、績效評估、員工激勵、員工福利、員工前程發展、員工安全與健康及勞資關係等。利用問卷調查針對國內300家高科技公司所研究結果發現：(1)在各項力資源管理實務之實施程度以“員工安全與健康”實施的程度最高，其次是“員工福利”，“招募與甄選”，“教育訓練”等等。而實施程度最低的是“員工激勵”，接著是“員工前程發展”，“工作輪調”及“勞資關係”。(2)至於，在各項人力資源管理實務之實施成效以“勞資關係”最高，接著是“員工安全與健康”，“教育訓練”及“員工福利”。實施成效最差的首推“員工前程發展”，接著是“工作輪調”，“人才培育”及“員工激勵”。

曾雅芬等(民91)利用分析層級程序法(AHP)與模糊綜合評判所探討東亞十國企業之人力資源狀況評估，建構出五個構面22項東亞人力資源評估因子如下：(1)人力資源充沛性：勞動力、勞動參與率、工作時數(正常工時)、勞動生產力及失業率；(2)人力資源素質：教育水準、勞工技術水準、專門人才數量及公共技職訓練實施狀況；(3)人力資源成本：平均薪資、薪資穩定性(平均數、標準差)、勞工保險實施狀況、員工流動率、招募成本及職業災害發生狀況(傷亡人數)；(4)勞資關係：工會會員人數／工會組織率、勞資爭議發生頻率及勞資協調制度；(5)社會文化：語言溝通、宗教信仰、生活習慣及當地居民對外商之態度。

另外，趙必孝(民86)探討我國中小企業因應產業環境變動與經營策略的人力資源發展之研究中，探討了台灣中小企業的外在環境變動、中小企業的產業別及中小企業的經營策略與人力資源發展策略與做法之關係，實證研究結果發現：(1)訓練預算的差異：製造業資訊部門的訓練預算較高於服務業，由此可知製造業資訊化程度可能高於服務業。另外，服務業中階主管的訓練預算則稍高於製造業。(2)訓練內容的差異：製造業對R&D專業技術能力的訓練重視程度高於服務業，這有可能因製造業的R&D較偏重專業技術能力之故。(3)訓練方式的差異：服務業對資訊部門的工作中訓練重視程度較高於服務業，由上述可知，我國中小企業的製造業比服務業對國際化競爭的知覺較高，對資訊部門的訓練也較重視。

徐聯恩(民87)探討製造業與服務業之人力資源管理制度是否有所差異，並將創造人力資源競爭優勢的十六項特徵歸納為六大項，(1)員工甄選：慎選員工；(2)薪資待遇：包括同業相對高

薪、紅利獎金與員工入股；(3)人力運用：包括長期雇用、經營資訊分享、鼓勵員工參與賦予員工活力、善用團隊與工作重設計、跨職能的訓練與輪調及內部晉昇；(4)人才培訓：指訓練並發展員工技能；(5)人力維持：包括縮減地位差距、減少薪資差距與定期衡量企業人力資源狀態三項；(6)經營哲學：包括長期經營觀點與建立整體經營與人力資源哲學兩項。經此研究發現，卓越服務業較不強調慎選員工、相對高薪、紅利獎金、員工入股、長期雇用、經營資訊分享、內部晉昇、縮減地位和薪資差距，以及長期經營觀點等人力資源管理制度特徵，但較強調善用團隊、訓練並發展員工技能、跨職能的訓練與輪調、衡量企業人力資源狀態與整體經營哲學等人力資源管理制度特徵。

Hiltrop (1996) 提出10項人力資源管理特點－依靠內部的徵募員工與晉升、強調協力配合、策略上的專業系統、公開與資訊分享、管理當局的授權、管理哲學的關係、對於高績效的確認與報償、能力與稱職的獎勵、員工的訓練與發展、長期專注於人力資源的決心。Hiltrop (1999)，另外提出11項人力資源管理特點，分別為：薪資、挑戰性工作、訓練、晉升機會、社會風氣、工作時數、工作職責、工作多樣化、自治權、工作保障及國際職業機會，並且發展一檢核表，用來評估企業實施人力資源管理的有效性。

2.3 影響人力資源資訊系統成功因素探討

王居卿（民87）根據國內五大行業使用人力資源管理資訊系統之情形，探討影響人力資源資訊系統之成功因素，經分析後，有下列重要發現：(1)系統的容易使用性、系統有用性、線上即時應用、操作的書面化、公司內部自行訓練與使用者的參與等六項與使用者滿意度呈顯著正相關；而可用的軟體多寡、使用者的參與與使用者自我訓練等三項與系統使用度呈顯著正相關。(2)在組織特性方面，公司電腦化的經驗與使用者滿意度及系統使用度均呈顯著正相關。(3)個人及工作特性上的變數與系統使用者較有顯著相關，而與滿意度的相關性較弱。(4)使用者在對人力資源資訊系統的滿意度與使用度兩者之間無顯著關係存在。(5)不同產業類型在系統使用度上有顯著差異，但在滿意度上則無差異。

另外，廖文志、戴維舵（民91）的研究中發現，不同的產業別在人力資源管理活動的資訊化程度上，工作分析及勞資關係二項具有顯著差異外，其餘之人力資源管理次系統並無明顯的差異存在。

3. 研究設計與方法

3.1 樣本與問卷設計

本研究之主要對象是資訊電子產業、機械產業、通訊產業及銀行產業，分別針對每一產業進行50餘家廠商之實地訪談及填寫回卷。問卷包括兩大部分，第一部分為受訪者之基本資料調查，

包括：性別、年齡、工作職位、工作年資；問卷的第二部分則是依第2節之相關文獻歸納出國內外學者的相關研究及訪談企業界之人資主管與專家彙整出15項人力資源管理制度，再將此15項人力資源管理制度分類區分為：確保、開發、報償與維持管理四大部分。訪談時要求受訪者針對該15項人力資源管理制度以重視程度、滿意程度以及執行程度來評估自己企業執行之真實情形進行勾選。本問卷乃採用五個刻度的李克特量表來衡量，分數越高，代表此因素越重要（或愈重視）。

3.2 研究假設與架構

本研究主要是針對資訊電子、機械、通訊、銀行等四產業進行人力資源管理制度相關議題之研究，遂建構以下之研究假設與相關之檢定：

(1) 變異數分析與Scheffé多重檢定

此部分分析主要在於說明企業對於15項人力資源管理制度的平均重視程度、滿意程度及執行程度，是否會因為產業之間的不同而有所差異。例如：針對問卷設計中的第一項題目－使用資訊科技徵才(線上招募)的平均重視程度、平均滿意程度及平均執行程度結果而言，上述四項產業是否會具有不同的差異，並利用Scheffé多重檢定檢定其產業間平均重視程度、滿意程度及執行程度的大小。其檢定假說如下：

H1：產業別對於各人力資源管理制度的平均重視程度、滿意程度、執行程度並無差異。

(2) 卡方檢定(Chi-square Test)

- 1) 以性別、年齡、教育程度、工作職位及工作年資等名義變項 (nominal variable) 及次序變項 (ordinal variable) 與人力資源管理制度進行卡方檢定俾分析各項人力資源管理影響因素的重視程度、滿意程度、執行程度是否與上述之類別資料具顯著相關性。主要假設如下：

H2：性別與各人力資源管理制度的重視程度、滿意程度、執行程度無相關。

H3：年齡與各人力資源管理制度的重視程度、滿意程度、執行程度無相關。

H4：教育程度與各人力資源管理的制度重視程度、滿意程度、執行程度無相關。

H5：工作職位與各人力資源管理制度的重視程度、滿意程度、執行程度無相關。

H6：工作年資與各人力資源管理制度的重視程度、滿意程度、執行程度無相關。

- 2) 探討不同產業對各項人力資源管理制度的重視、滿意及執行程度是否具顯著性相關。其檢定假說如下：

H7：不同產業別對於各人力資源管理制度的重視程度、滿意程度、執行程度無相關。

(3) 差異性 t 檢定

此部分主要在於探討各項人力資源管理影響因素之重視、滿意、執行，兩兩之間是否顯著性之差異。

H8：各人力資源管理制度之重視程度、滿意程度、執行程度之間並無差異。

3.3 資料分析方法

本研究利用SPSS之統計軟體已進行下列之分析：

- (1) 描述性統計：以樣本數、有效百分比等來瞭解本研究各產業之敘述統計特性。
- (2) 信(效)度分析：受訪者以Likert五等分量表作答，不論是針對重視程度、滿意程度或執行程度，5表示極高；1表示無。本研究各量表之Cronbach's α 值均在0.95以上，足以證明本研究內部一致性良好，另外，由於本量表之間項建立係參考相關文獻而建構，其內容具有一定之內容效度。
- (3) 變異數分析 (One-way ANOVA)：本研究以變異數分析來檢驗四大產業間的平均重視程度、滿意程度、執行程度間是否有顯著不同，若具有顯著不同，及再進行Sheffé事後檢驗。
- (4) 卡方檢定：利用本問卷所設計的一些類別資料，以檢驗類別性資料與各項人力資源管理制度之間的顯著性檢定。另外，亦檢定四種不同產業對人力資源管理制度之使用是否具顯著差異。
- (5) 差異性 t 檢定：此部分主要在於探討各人力資源管理制度之重視程度、滿意程度、執行程度，兩兩之間是否有顯著性之差異。

4. 研究結果與分析

4.1 有效樣本資料之分析

本研究主要為探討國內四個產業實施人力資源管理的狀況，故以國內四大產業為例，針對每一產業以個別訪談方式調查，四種產業之實際樣本數與有效樣本數（四個產業共計201份）。若以性別來看，大部分以男性員工人數124人(61.7%)較為居多；以年齡層來看，受訪者年齡以21~30歲(40.3%)最多，其次為31~40歲(39.3%)；以教育程度來看，則以大學(專科)學歷(68.7%)為最多；受訪者的工作職位則以基層人員(77.6%)為最多，管理階層人員為(22.4%)；而工作年資則以服務1-5年(含)以上(32.8%)為最多，其次是服務6-9年(30.0%)，其整體屬性類別分佈如表1所示。

4.2 各產業推動 HRMS 之比較分析

本節將探討四大產業間對於各項人力資源管理制度之推動情形進行變異數分析，俾瞭解四大產業對於各項人力資源管理制度之重要程度、滿意程度、執行程度等是否分別具顯著差異。表2為各產業推動人力資源管理制度之檢定分析總表。

- (1) 各產業對HRMS之平均重視程度則以“電子化的教育訓練”、“電子通勤 (TELE-commuting)”、“薪資管理”及“人力佈置”的平均重視程度具有非常顯著地差異。另外，對於“晉升與獎勵制度”、“福利與退撫制度”、“生涯規劃”及“員工關係管理”的平均重視程度亦具有相關性的顯著差異。再以Scheffé多重檢定來探討其結果：以“電子化的教育訓練”而言，通訊產業與銀行產業的平均重視程度皆大於機械產業；至於“晉升與獎勵制度”、“福利與退撫制度”、“薪資管理”、“生涯規劃”及“員工關係管理”等各因素，皆是銀行產業的平均重視程度大於資訊電子產業，“人力佈置”該因素則是通訊產業與銀行產業的平均重視程度大於資訊電子產業。

表1 樣本基本資料

產業別 人口統計變數		資訊電子產業	機械產業	通訊產業	銀行產業	總計(人)
性別	男	32	33	41	18	124(61.7%)
	女	18	18	9	32	77(38.3%)
年齡	21~30歲	27	29	16	9	81(40.3%)
	31~40歲	16	16	15	32	79(39.3%)
	41~50歲	6	4	16	9	35(17.4%)
	50歲以上	1	2	3	0	6(3%)
教育程度	高中以下	3	1	0	0	4(2%)
	高中職	15	16	20	6	57(28.4%)
	大學(專科)	32	33	30	43	138(68.7%)
	研究所以上	0	1	0	1	2(1%)
工作職位	管理階層主管	13	9	14	9	45(22.4%)
	基層人員	37	42	36	41	156(77.6%)
工作年資	一年(以下)	7	13	5	1	26(12.9%)
	1~5年	23	19	14	10	66(32.8%)
	6~9年	12	4	6	38	60(30.0%)
	10年(以上)	8	15	25	1	49(24.3%)

表2 各項HRMS於各產業執行程度之比較分析

	重視程度		Scheffé 多重檢定	滿意程度		Scheffé 多重檢定	執行程度		Scheffé 多重檢定
	F值	P值		F值	P值		F值	P值	
確保管理									
使用資訊科技徵才	2.062	0.107	C>S,B>S	7.055	0.000**	C>S,C>M,B>M	3.448	0.018*	B>M
人力佈置	8.142	0.000**		4.853	0.003**	B>S	1.931	0.126	
開發管理									
電子化的教育訓練	6.665	0.000**	C>M,B>M	13.087	0.000**	C>S,C>M,B>M	6.729	0.000**	C>M,B>M
績效考核	0.391	0.760		1.754	0.157		0.369	0.776	
晉升與獎勵制度	2.716	0.046*	B>S	1.927	0.126		1.697	0.169	
報償管理									
電子通勤	4.146	0.007**	C>M	4.340	0.005**	C>M	5.337	0.001**	C>M
福利與退撫制度	2.795	0.041*	B>S	1.296	0.277		1.972	0.119	
薪資管理	4.787	0.003**	B>S	2.263	0.082		1.780	0.152	
工業安全衛生管理制度	0.421	0.738		1.483	0.220		0.022	0.995	
休假或假單管理	0.798	0.496		1.254	0.292		1.224	0.302	
彈性工時	0.475	0.700		0.544	0.653		0.925	0.430	
勞保制度	1.087	0.356		0.719	0.541		1.207	0.308	
維持管理									
生涯規劃	3.732	0.012*	B>S	1.934	0.125		1.417	0.239	
員工關係管理	2.818	0.040*	B>S	1.536	0.206		0.912	0.436	
勞資關係管理	2.373	0.072		1.689	0.171		1.772	0.154	

註¹:*表示P<0.05相關顯著, **表示P<0.01非常相關顯著註²:S表示資訊電子產業 M表示機械產業 C表示通訊產業 B表示銀行產業

- (2) 各產業對HRMS之平均滿意程度則以“使用資訊科技徵才”、“電子化的教育訓練”、“電子通勤”及“人力佈置”的平均滿意程度具有非常顯著性差異。同樣地，以Scheffé多重檢定來探討其結果，以“使用資訊科技徵才”與“電子化的教育訓練”兩因素而言，通訊產業的平均滿意程度大於資訊電子產業與機械產業，且銀行產業的平均滿意程度大於機械產業；“電子通勤”該因素則是以通訊產業的平均滿意程度大於機械產業；在“人力佈置”方面，銀行產業的平均滿意程度大於資訊電子產業。
- (3) 各產業對HRMS之平均執行程度則以“電子化的教育訓練”、“電子通勤”兩因素的平均執行程度具有非常顯著性差異；而“使用資訊科技徵才”的平均執行程度則亦具相關性的顯著差異。以“電子化的教育訓練”進行Scheffé多重檢定，則是通訊產業與銀行產業的平均執行程度大於機械產業；“電子通勤”該因素則是通訊產業的平均執行程度大於機械產業；另外，“使用資訊科技徵才”則是以銀行產業之平均執行程度大於機械產業。

4.3 人口統計變項對各項 HRMS 之實証分析

如前述本研究係採現場實訪並當場填答問卷，經由直接詢問業者於從事人力資源管理制度之重視、滿意、及執行程度，俾瞭解其實際執行之現狀，擬於分析後供業界參考。此部分的分析係分為兩部分：一是合併所有資料(採不區分產業)，另一則是以四產業，分別進行各項人力資源管理相關議題之敘述統計分析及各項人口統計變數與各項人力資源管理制度之卡方檢定。

(1) 合併四產業之分析結果

綜觀國內該四大產業對於人力資源管理制度重視程度的平均值排行前五名，依序分別是：“勞保制度”、“福利與退撫制度”、“晉升與獎勵制度”、“薪資管理”、“績效考核”；業者對於人力資源管理制度滿意程度的平均值排行前五名分別為：“福利與退撫制度”、“晉升與獎勵制度”、“勞保制度”、“薪資管理”、“績效考核”；至於業者對於人力資源管理制度執行程度的平均值排行前五名分別為：“勞保制度”、“績效考核”、“薪資管理”、“福利與退撫制度”、“晉升與獎勵制度”等，業界執行HRMS之其餘各項因素的排序，參見表3。

表4指出，業者從事人力資源管理時，各人口統計變數與各HRMS因素之重視程度的卡方檢定。研究指出不同的「性別」對於“使用資訊科技徵才”與“績效考核”的重視程度具有顯著性差異；不同的「年齡層」對於“使用資訊科技徵才”的重視程度具有顯著性差異；“教育程度”的不同對於“使用資訊科技徵才”、“電子化的教育訓練”及“彈性工時”的重視程度具有顯著性差異；「工作職位」的不同對於“彈性工時”的重視程度具有顯著性關係；「工作年資」的不同對於“使用資訊科技徵才”與“電子化的教育訓練”的重視程度具有顯著性差異。

表5指出，業者從事人力資源管理時，各人口統計變數與各HRMS因素之滿意程度的卡方檢定。研究指出不同的「性別」對於“使用資訊科技徵才”、“電子化的教育訓練”、“績效考核”、“晉升與獎勵制度”、“電子通勤”及“休假與假單管理”的滿意程度具顯著性差異；不同的「年齡層」

表3 四產業推動HRMS之現況分析

	重視程度			滿意程度			執行程度		
	平均數	標準差	排序	平均數	標準差	排序	平均數	標準差	排序
確保管理									
使用資訊科技徵才	3.51	0.923	13	3.33	0.923	14	3.14	0.868	12
人力佈置	3.71	0.834	10	3.72	0.863	7	3.42	0.869	7
開發管理									
電子化的教育訓練	3.68	1.009	11	3.47	1.020	13	3.18	0.953	11
績效考核	3.98	0.800	5	3.95	0.820	5	3.62	0.875	2
晉升與獎勵制度	4.04	0.894	3	4.12	0.879	2	3.54	1.025	5
報償管理									
電子通勤	3.26	0.935	15	3.18	1.010	15	3.03	1.002	15
福利與退撫制度	4.14	0.908	2	4.21	0.828	1	3.58	1.027	4
薪資管理	4.00	0.883	4	4.04	0.796	4	3.61	0.921	3
工業安全衛生管理制度	3.74	0.903	8	3.66	0.947	10	3.25	0.904	9
休假或假單管理	3.72	0.928	9	3.71	0.936	8	3.43	0.909	6
彈性工時	3.50	0.996	14	3.54	0.969	12	3.13	0.992	13
勞保制度	4.16	0.803	1	4.10	0.885	3	3.73	0.859	1
維持管理									
生涯規劃	3.80	1.015	7	3.70	1.026	9	3.20	1.026	10
員工關係管理(如：工會)	3.66	1.037	12	3.58	1.074	11	3.12	1.061	14
勞資關係管理	3.81	0.935	6	3.73	0.980	6	3.27	1.025	8

註：排序方式依照平均數之大小

表4 四產業於HRMS重視程度與人口變項之卡方檢定

重視程度	性別		年齡		教育程度		工作職位		工作年資	
	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值
確保管理										
使用資訊科技徵才	12.357	0.015*	24.505	0.017*	23.231	0.026*	7.261	0.509	27.074	0.041*
人力佈置	2.164	0.706	11.156	0.516	10.423	0.579	15.391	0.052	12.612	0.701
開發管理										
電子化的教育訓練	6.427	0.169	13.969	0.303	32.140	0.001**	10.077	0.260	32.829	0.008**
績效考核	12.266	0.007**	5.133	0.823	5.986	0.741	6.547	0.365	4.542	0.972
晉升與獎勵制度	6.437	0.169	10.658	0.558	13.711	0.320	4.276	0.831	14.186	0.585
報償管理										
電子通勤	5.258	0.385	15.824	0.394	23.228	0.079	6.500	0.772	21.494	0.369
福利與退撫制度	8.198	0.085	5.923	0.920	5.543	0.937	4.706	0.789	9.324	0.899
薪資管理	4.575	0.470	13.546	0.560	15.208	0.437	6.328	0.787	18.635	0.546
工業安全衛生管理制度	3.260	0.353	12.992	0.163	7.062	0.631	7.338	0.291	5.576	0.936
休假或假單管理	6.540	0.162	3.996	0.984	13.137	0.359	7.575	0.476	7.540	0.961
彈性工時	5.025	0.285	14.006	0.300	22.566	0.032*	26.220	0.001**	16.936	0.390
勞保制度	4.627	0.201	3.324	0.950	7.332	0.603	6.438	0.376	8.077	0.779
維持管理										
生涯規劃	3.266	0.659	9.872	0.828	18.202	0.252	8.673	0.563	21.275	0.381
員工關係管理(如：工會)	8.536	0.129	8.267	0.913	15.663	0.405	1.520	0.999	13.819	0.840
勞資關係管理	4.958	0.292	15.554	0.213	15.220	0.230	6.993	0.537	20.542	0.197

註1：*表示P<0.05相關顯著，**表示P<0.01非常相關顯著

表5 四產業於HRMS滿意程度與人口變項之卡方檢定

滿意程度	性別		年齡		教育程度		工作職位		工作年資	
	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值
確保管理										
使用資訊科技徵才	14.822	0.005**	30.449	0.002**	16.807	0.157	19.471	0.013*	20.366	0.204
人力佈置	3.361	0.499	8.294	0.762	9.292	0.678	9.127	0.332	10.819	0.821
開發管理										
電子化的教育訓練	12.950	0.012*	22.442	0.033*	30.925	0.002**	3.200	0.921	31.661	0.011*
績效考核	10.839	0.028*	6.086	0.912	16.641	0.164	15.632	0.048*	14.647	0.551
晉升與獎勵制度	11.096	0.026*	4.386	0.975	16.295	0.178	12.160	0.144	12.233	0.728
報償管理										
電子通勤	11.773	0.038*	12.558	0.636	19.568	0.189	2.864	0.984	24.455	0.223
福利與退撫制度	4.547	0.337	9.627	0.649	4.120	0.981	9.295	0.318	18.161	0.315
薪資管理	4.472	0.346	15.071	0.238	6.303	0.900	18.569	0.017*	20.247	0.209
工業安全衛生管理制度	6.288	0.179	13.939	0.305	9.810	0.633	16.840	0.032*	10.093	0.862
休假或假單管理	10.157	0.038*	7.523	0.821	13.662	0.323	11.980	0.152	8.128	0.945
彈性工時	6.117	0.191	11.700	0.470	26.042	0.011*	19.519	0.012*	16.554	0.415
勞保制度	8.767	0.067	11.541	0.483	10.424	0.579	16.352	0.038*	16.317	0.431
維持管理										
生涯規劃	2.432	0.787	13.313	0.578	11.650	0.705	4.285	0.934	26.652	0.145
員工關係管理(如:工會)	7.936	0.094	7.827	0.799	14.278	0.283	2.926	0.939	10.895	0.816
勞資關係管理	7.541	0.110	12.235	0.427	13.996	0.301	12.435	0.133	23.433	0.103

註：*表示 $P < 0.05$ 相關顯著，**表示 $P < 0.01$ 非常相關顯著

對於“使用資訊科技徵才”與“電子化的教育訓練”的滿意程度具有顯著性差異；「教育程度」的不同對於“電子化的教育訓練”及“彈性工時”的滿意程度具有顯著性差異；「工作職位」的不同對於“使用資訊科技徵才”、“績效考核”、“薪資管理”、“工業安全衛生管理制度”、“彈性工時”及“勞保制度”的滿意程度具有顯著性差異；「工作年資」的不同對於“電子化的教育訓練”的滿意程度具有顯著性差異。

從表6可知，研究指出不同的「性別」對於“使用資訊科技徵才”、“電子化的教育訓練”、“電子通勤”及“休假與假單管理”的執行程度具有顯著性差異；而「年齡」的不同對於“使用資訊科技徵才”與“電子化的教育訓練”的執行程度具有顯著性差異；「教育程度」的不同對於“使用資訊科技徵才”與“電子化的教育訓練”的執行程度具有顯著性差異；「工作職位」的不同對於“彈性工時”的執行程度具有顯著性差異；「工作年資」的不同對於“電子化的教育訓練”與“生涯規劃”的執行程度具有顯著性差異。

另外，本研究亦針對業界從事人力資源管理時，對各HRMS因素之重視程度、滿意程度及執行程度兩兩之間是否具執行差異。探討業界推動人力資源管理政策時是否具顯著差異？俾提供業界瞭解具執行落差之因素有那些。經T檢定得知：業者對重視程度與滿意程度具顯著差異的因素

表6 四產業於HRMS執行程度與人口變項之卡方檢定

執行程度	性別		年齡		教育程度		工作職位		工作年資	
	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值
確保管理										
使用資訊科技徵才	13.029	0.011*	26.610	0.009**	22.342	0.034*	14.555	0.068	13.753	0.617
人力佈置	6.145	0.189	12.842	0.381	4.577	0.971	11.273	0.187	9.358	0.898
開發管理										
電子化的教育訓練	11.638	0.020*	31.513	0.002**	29.900	0.003**	5.732	0.677	33.441	0.006**
績效考核	7.482	0.113	11.545	0.483	12.467	0.409	9.959	0.268	12.766	0.690
晉升與獎勵制度	2.325	0.803	16.239	0.366	8.387	0.907	14.189	0.165	31.107	0.054
報償管理										
電子通勤	15.483	0.008**	19.779	0.181	20.417	0.157	6.198	0.798	13.818	0.840
福利與退撫制度	1.536	0.820	16.741	0.160	10.500	0.572	7.121	0.524	20.841	0.185
薪資管理	3.470	0.482	15.510	0.215	10.362	0.584	14.467	0.070	24.313	0.083
工業安全衛生管理制度	3.437	0.488	13.679	0.322	4.482	0.973	9.444	0.306	7.981	0.949
休假或假單管理	11.925	0.018*	19.947	0.068	13.731	0.318	4.658	0.793	14.677	0.548
彈性工時	4.387	0.356	6.854	0.867	18.859	0.092	16.590	0.035*	11.987	0.745
勞保制度	5.539	0.236	11.491	0.487	12.230	0.427	9.189	0.327	9.765	0.879
維持管理										
生涯規劃	3.981	0.552	23.013	0.084	5.568	0.986	3.262	0.975	43.219	0.002**
員工關係管理	5.746	0.219	8.562	0.740	13.014	0.368	7.681	0.465	13.500	0.636
勞資關係管理	2.069	0.723	8.817	0.718	13.666	0.323	6.835	0.555	20.012	0.220

註：*表示 $P < 0.05$ 相關顯著，**表示 $P < 0.01$ 非常相關顯著

為“電子化的教育訓練”；對滿意程度與執行程度除了“電子通勤”不具顯著差異之外，其餘的14項因素皆具非常顯著差異；至於，重視程度與執行程度則是15項人力資源管理皆具非常顯著差異。由此顯見業者評估其人力資源管理制度之執行具認知與滿意之差距，其分析如表7所示。

(2) 個別產業之分析結果

本小節將分別探討資訊電子、機械產業、通訊產業及銀行產業進行各項人力資源管理制度之認知、滿意及執行情形之調查及相關議題之敘述統計分析與各項人口統計變數與各項人力資源管理制度之卡方檢定。

1) 資訊電子產業

資訊電子產業之業者對於人力資源管理制度重視程度的平均值排行前五名，依序分別是：“勞保制度”、“績效考核”、“福利與退撫制度”、“晉升與獎勵制度”、“工業安全衛生管理制”；資訊電子產業對於人力資源管理制度滿意程度的平均值排行前五名分別為：“福利與退撫制度”、“勞保制度”、“薪資管理”、“晉升與獎勵制度”、“績效考核”；至於業者對於人力資源管理制度執行程度的平均值排行前五名分別為：勞保制度”、“績效考核”、“薪資管理”、“福利與退撫制度”、“休假或假單管理”等，資訊電子產業執行HRMS之其餘各項因素的排序，參見表8。

表7 四產業對HRMS之重視、滿意及執行程度的差異性檢定

	重視程度與滿意程度		滿意程度與執行程度		重視程度與執行程度	
	T值	P值	T值	P值	T值	P值
確保管理						
使用資訊科技徵才(線上招募)	1.946	0.052	2.060	0.040*	4.064	0.000**
人力佈置	-0.059	0.953	3.457	0.001**	3.455	0.001**
開發管理						
電子化的教育訓練	2.065	0.040*	2.981	0.003**	5.133	0.000**
績效考核	0.431	0.667	3.823	0.000**	4.283	0.000**
晉升與獎勵制度	-0.056	0.955	5.329	0.000**	5.240	0.000**
報償管理						
電子通勤	0.820	0.413	1.487	0.138	2.367	0.018*
福利與退撫制度	-0.574	0.566	6.736	0.000**	5.969	0.000**
薪資管理	-0.534	0.594	5.041	0.000**	4.311	0.000**
工業安全衛生管理制度	0.863	0.389	4.417	0.000**	5.409	0.000**
休假或假單管理	0.107	0.915	3.081	0.002**	3.203	0.001**
彈性工時	-0.406	0.685	4.171	0.000**	3.715	0.000**
勞保制度	1.358	0.175	3.604	0.000**	5.160	0.000**
維持管理						
生涯規劃	1.026	0.305	4.812	0.000**	5.864	0.000**
員工關係管理(如：工會)	0.756	0.450	4.344	0.000**	5.183	0.000**
勞資關係管理	0.885	0.376	4.528	0.000**	5.492	0.000**

註：*表示P<0.05相關顯著，**表示P<0.01非常相關顯著

表8 資訊電子產業推動HRMS之現況分析

	重視程度			滿意程度			執行程度		
	平均數	標準差	排序	平均數	標準差	排序	平均數	標準差	排序
確保管理									
使用資訊科技徵才	3.62	0.8781	8	3.22	0.8154	14	3.26	0.7231	7
人力佈置	3.30	0.8144	15	3.44	0.7866	11	3.18	0.8734	9
開發管理									
電子化的教育訓練	3.66	0.8234	6	3.34	1.0616	13	3.14	0.9260	11
績效考核	3.92	0.8769	2	3.72	1.0110	5	3.58	1.0708	2
晉升與獎勵制度	3.74	0.8992	4	3.80	1.0302	4	3.32	1.1856	6
報償管理									
電子通勤	3.40	0.8806	14	3.14	1.1250	15	3.04	1.0872	13
福利與退撫制度	3.88	1.0029	3	4.02	0.9145	1	3.36	1.1739	4
薪資管理	3.64	1.1021	7	3.82	1.0039	3	3.40	1.0302	3
工業安全衛生管理制度	3.70	0.7626	5	3.48	0.8862	9	3.26	0.8283	7
休假或假單管理	3.62	1.0476	8	3.54	1.0919	7	3.36	0.9638	4
性工時	3.46	1.0919	12	3.52	1.0150	8	3.16	0.9116	10
勞保制度	4.04	0.9026	1	3.92	1.0850	2	3.68	0.9781	1
維持管理									
生涯規劃	3.42	1.2469	13	3.44	1.2961	11	2.98	1.1692	15
員工關係管理(如：工會)	3.48	1.0925	11	3.56	1.1278	6	3.08	1.1036	12
勞資關係管理	3.54	0.9304	10	3.48	1.1110	9	3.00	1.0102	14

註：排序方式依照平均數之大小

資訊電子產業之業者從事人力資源管理時，其人口統計變數與各項HRMS之重視程度的卡方檢定，如表9所示。研究指出不同的「性別」對於“使用資訊科技徵才”的重視程度具顯著性差異；不同的「年齡層」、「教育程度」與「工作年資」對於15項HRMS的重視程度皆不具顯著性差異；而「工作職位」的不同對於“福利與退撫制度”、“休假與假單管理”、“彈性工時”及“勞資關係管理”的重視程度具有顯著性差異。

表9 資訊電子產業對HRMS重視程度與人口變項之卡方檢定

重視程度	性別		年齡		教育程度		工作職位		工作年資	
	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值
確保管理										
使用資訊科技徵才	11.629	0.02*	13.066	0.364	13.755	0.088	2.917	0.572	18.832	0.093
人力佈置	4.694	0.320	7.240	0.841	6.118	0.632	8.963	0.062	13.461	0.336
開發管理										
電子化的教育訓練	2.068	0.723	10.512	0.571	9.589	0.295	3.356	0.500	14.152	0.291
績效考核	5.926	0.115	4.227	0.896	8.819	0.184	5.326	0.149	3.325	0.950
晉升與獎勵制度	5.429	0.143	7.002	0.637	11.655	0.07	6.166	0.104	9.120	0.426
報償管理										
電子通勤	3.885	0.566	11.189	0.739	10.470	0.400	4.132	0.531	18.975	0.215
福利與退撫制度	3.044	0.385	10.084	0.344	3.726	0.714	9.453	0.024*	6.701	0.668
薪資管理	5.124	0.401	13.244	0.583	14.032	0.172	7.700	0.174	6.909	0.960
工業安全衛生管理制度	1.885	0.597	11.856	0.222	8.083	0.232	1.707	0.635	9.312	0.409
休假或假單管理	8.179	0.085	4.853	0.963	7.703	0.463	9.892	0.042*	5.144	0.953
彈性工時	5.480	0.242	6.651	0.880	14.177	0.077	18.698	0.001**	14.980	0.243
勞保制度	3.869	0.276	5.323	0.805	5.177	0.521	11.690	0.009	7.294	0.606
維持管理										
生涯規劃	4.262	0.372	15.563	0.212	13.928	0.084	12.752	0.013	9.918	0.623
員工關係管理(如:工會)	6.918	0.140	12.206	0.429	13.030	0.111	7.102	0.131	15.877	0.197
勞資關係管理	5.761	0.218	17.764	0.123	11.564	0.172	11.431	0.022*	16.840	0.156

註：*表示 $P < 0.05$ 相關顯著，**表示 $P < 0.01$ 非常相關顯著

表10指出，業者從事人力資源管理時，各人口統計變數與各HRMS之滿意程度的卡方檢定。研究指出不同的「性別」對於“使用資訊科技徵才”、“晉升與獎勵制度”、“電子通勤”及“休假與假單管理”的滿意程度具顯著性差異；不同的「年齡層」對15項HRMS的滿意程度皆不具有顯著性差異；不同的「教育程度」僅對於“休假與假單管理”與“勞資關係管理”的滿意程度具有顯著性差異；「工作職位」的不同對於“使用資訊科技徵才”、“人力佈置”、“電子化的教育訓練”、“績效考核”、“福利與退撫制度”、“薪資管理”、“工業安全衛生管理制度”、“休假與假單管理”、“彈性工時”、“勞保制度”、“生涯規劃”、“員工關係管理”及“勞資關係管理”的滿意程度具有顯著性的差異；「工作年資」的不同對於“勞資關係管理”的滿意程度具有顯著性差異。

表10 資訊電子產業對HRMS滿意程度與人口變項之卡方檢定

滿意程度	性別		年齡		教育程度		工作職位		工作年資	
	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值
確保管理										
使用資訊科技徵才	9.861	0.043*	10.100	0.607	14.772	0.064	12.243	0.016*	17.053	0.148
人力佈置	3.991	0.262	4.544	0.872	7.679	0.263	14.036	0.003**	7.737	0.561
開發管理										
電子化的教育訓練	5.709	0.222	6.796	0.871	12.912	0.115	14.586	0.006**	13.076	0.364
績效考核	8.395	0.078	5.946	0.919	14.471	0.070	12.633	0.013*	7.452	0.826
晉升與獎勵制度	12.867	0.012*	5.018	0.957	11.694	0.165	8.465	0.076	5.103	0.954
報償管理										
電子通勤	11.566	0.041*	6.248	0.975	16.983	0.075	9.149	0.103	22.153	0.104
福利與退撫制度	6.727	0.081	4.497	0.876	2.197	0.901	23.519	0.000**	8.015	0.533
薪資管理	3.288	0.511	9.892	0.625	9.968	0.267	20.714	0.000**	13.196	0.355
工業安全衛生管理制度	3.903	0.419	16.489	0.170	11.856	0.158	13.510	0.009**	15.198	0.231
休假或假單管理	12.180	0.016*	6.646	0.880	17.472	0.026*	14.631	0.006**	4.897	0.961
彈性工時	3.977	0.409	7.377	0.832	11.397	0.180	18.503	0.001**	13.743	0.317
勞保制度	4.557	0.336	11.115	0.519	8.015	0.432	24.067	0.000**	12.090	0.438
維持管理										
生涯規劃	4.231	0.517	13.661	0.551	16.716	0.081	18.500	0.002**	12.968	0.603
員工關係管理(如:工會)	7.118	0.130	12.676	0.393	14.883	0.061	15.796	0.003**	18.132	0.112
勞資關係管理	8.426	0.077	13.700	0.320	17.790	0.023*	22.435	0.000**	24.246	0.019*

註：*表示 $P < 0.05$ 相關顯著，**表示 $P < 0.01$ 非常相關顯著

由表11可得知，不同的「性別」對於「休假與假單管理」的執行程度具有顯著性差異；不同的「年齡層」與「工作年資」對於15項HRMS的執行程度皆不具有顯著性差異；而「教育程度」的不同對於「電子通勤」、「福利與退撫制度」及「彈性工時」的執行程度具有顯著性差異；而不同的「工作職位」對於「績效考核」、「晉升與獎勵制度」、「福利與退撫制度」、「薪資管理」、「生涯規劃」、「休假與假單管理」、「彈性工時」、「勞保制度」、「員工關係管理」及「勞資關係管理」的執行程度具有顯著性差異。

接著，針對資訊電子產業從事人力資源管理時，對各HRMS因素之重視程度、滿意程度及執行程度兩兩之間是否具執行差異之研究。探討該業界推動人力資源管理政策時是否具顯著差異？俾提供該業界瞭解具執行落差之因素有那些。經T檢定得知：資訊電子產業對重視程度與滿意程度具顯著差異的因素為「使用資訊科技徵才」；對滿意程度與執行程度具顯著差異的因素有：「晉升與獎勵制度」、「福利與退撫制度」、「薪資管理」、「員工關係」、「勞資關係管理」等五項因素皆具非常顯著差異；至於，重視程度與執行程度則是「使用資訊科技徵才」、「電子化的教育訓練」、「晉升與獎勵制度」、「福利與退撫制度」、「工業安全衛生管理制度」、「勞資關係管理」等六項人力資

表11 資訊電子產業對HRMS執行程度與人口變項之卡方檢定

執行程度	性別		年齡		教育程度		工作職位		工作年資	
	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值
確保管理										
使用資訊科技徵才	4.565	0.207	7.994	0.535	7.419	0.284	4.707	0.195	10.186	0.336
人力佈置	4.232	0.375	5.842	0.924	5.711	0.680	9.173	0.057	8.723	0.726
開發管理										
電子化的教育訓練	4.693	0.320	13.588	0.328	8.985	0.344	3.519	0.475	18.741	0.095
績效考核	7.756	0.101	9.314	0.676	10.797	0.213	10.570	0.032*	12.953	0.372
晉升與獎勵制度	4.183	0.523	12.156	0.667	10.616	0.388	16.852	0.005**	12.307	0.656
報償管理										
電子通勤	7.766	0.170	10.988	0.753	23.944	0.008**	3.599	0.608	11.568	0.711
福利與退撫制度	6.775	0.148	12.501	0.406	16.411	0.037*	14.222	0.007**	15.902	0.196
薪資管理	5.976	0.201	11.902	0.454	8.617	0.376	10.300	0.036*	9.978	0.618
工業安全衛生管理制度	4.751	0.314	7.093	0.851	4.919	0.766	7.066	0.132	11.133	0.518
休假與假單管理	10.128	0.038*	9.756	0.637	11.160	0.193	11.955	0.018*	6.621	0.882
彈性工時	5.898	0.207	4.052	0.982	18.105	0.020*	10.363	0.035*	9.129	0.692
勞保制度	4.230	0.376	12.677	0.393	8.123	0.422	13.197	0.010**	8.250	0.765
維持管理										
生涯規劃	3.161	0.675	16.015	0.381	11.957	0.288	11.069	0.050*	14.830	0.464
員工關係管理(如:工會)	2.236	0.692	10.334	0.587	18.692	0.017	10.652	0.031*	14.547	0.267
勞資關係管理	4.705	0.319	13.281	0.349	6.665	0.573	12.899	0.012**	20.861	0.052

註：*表示 $P < 0.05$ 相關顯著，**表示 $P < 0.01$ 非常相關顯著

源管理皆具非常顯著差異。該產業評估其人力資源管理制度之重視、滿意及執行是否具認知與滿意之差距，如表12所示

2) 機械產業

機械產業之業者對於人力資源管理制度重視程度的平均值排行前五名，依序分別是：“晉升與獎勵制度”、“福利與退撫制度”、“勞保制度”、“績效考核”、“薪資管理”；機械產業對於人力資源管理制度滿意程度的平均值排行前五名分別為：“福利與退撫制度”、“晉升與獎勵制度”、“績效考核”、“薪資管理”、“勞保制度”；至於該產業對於人力資源管理制度執行程度的平均值排行前五名分別為：“福利與退撫制度”、“績效考核”、“晉升與獎勵制度”、“薪資管理”、“勞保制度”等，機械產業執行HRMS之其餘各項因素的排序，參見表13。

機械產業之業者從事人力資源管理時，其人口統計變數與各項HRMS之重視程度的卡方檢定，如表14所示。研究指出不同的「性別」對於“員工關係管理”的重視程度具顯著性差異；而不同的「年齡層」對於“電子化的教育訓練”的重視程度具有顯著性差異；而不同的「教育程度」對於“休假與假單管理”、“彈性工時”及“勞保制度”的重視程度具有顯著性差異；而「工作職位」的不同對於“人力佈置”及“彈性工時”的重視程度具有顯著性差異；而不同的「工作年資」對於“使用資訊科技徵才”及“電子化的教育訓練”的重視程度具有顯著性差異。

表12 資訊電子產業於執行HRMS時之差異性檢定

	重視程度與滿意程度		滿意程度與執行程度		重視程度與執行程度	
	T值	P值	T值	P值	T值	P值
確保管理						
使用資訊科技徵才	2.360	0.020*	-0.26	0.796	2.238	0.027*
人力佈置	-0.874	0.384	1.564	0.121	0.711	0.479
開發管理						
電子化的教育訓練	1.684	0.096	1.004	0.318	2.967	0.004**
績效考核	1.057	0.293	0.672	0.503	1.737	0.086
晉升與獎勵制度	-0.310	0.757	2.161	0.033*	1.996	0.049*
報償管理						
電子通勤	1.287	0.201	0.452	0.652	1.819	0.072
福利與退撫制度	-0.729	0.467	3.136	0.002**	2.382	0.019*
薪資管理	-0.854	0.395	2.065	0.042*	1.125	0.263
工業安全衛生管理制度	1.331	0.186	1.282	0.203	2.763	0.007**
休假或假單管理	0.374	0.709	0.874	0.384	1.291	0.200
彈性工時	-0.285	0.777	1.866	0.065	1.491	0.139
勞保制度	0.601	0.549	1.162	0.248	1.913	0.059
維持管理						
生涯規劃	-0.079	0.937	1.863	0.065	1.820	0.072
員工關係	-0.360	0.719	2.151	0.034*	1.821	0.072
勞資關係管理	0.293	0.770	2.26	0.026*	2.780	0.007**

表13 機械產業推動HRMS之現況分析

	重視程度			滿意程度			執行程度		
	平均數	標準差	排序	平均數	標準差	排序	平均數	標準差	排序
確保管理									
使用資訊科技徵才	3.24	1.0879	13	2.94	0.9882	13	2.82	0.9441	13
人力佈置	3.63	0.8476	10	3.59	0.9628	9	3.47	0.9870	6
開發管理									
電子化的教育訓練	3.20	1.1665	14	2.86	1.0004	14	2.73	1.0016	14
績效考核	4.06	0.8812	4	4.04	0.8709	3	3.71	0.8785	2
晉升與獎勵制度	4.14	0.8490	1	4.10	0.8545	2	3.69	1.0098	3
報償管理									
電子通勤	2.90	1.1533	15	2.82	1.1262	15	2.65	0.9965	15
福利與退撫制度	4.12	0.8636	2	4.22	0.8322	1	3.75	0.9347	1
薪資管理	4.02	0.7346	5	4.02	0.7346	4	3.59	0.7791	4
工業安全衛生管理制度	3.65	0.9127	8	3.59	0.9628	9	3.25	0.8682	9
休假或假單管理	3.65	0.8905	8	3.69	0.8600	7	3.37	0.8237	8
彈性工時	3.47	0.9023	12	3.51	0.8573	11	3.16	0.9460	11
勞保制度	4.08	0.8208	3	4.00	0.8246	5	3.57	0.8545	5
維持管理									
生涯規劃	3.80	0.9802	6	3.65	0.9965	8	3.22	1.0259	10
員工關係管理(如：工會)	3.57	0.9221	11	3.39	0.9398	12	3.10	0.9221	12
勞資關係管理	3.80	0.9596	6	3.73	0.9814	6	3.41	1.1167	7

註：排序方式依照平均數之大小

表14 機械產業對HRMS重視程度與人口變項之卡方檢定

重視程度	性別		年齡		教育程度		工作職位		工作年資	
	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值
確保管理										
使用資訊科技徵才	4.990	0.288	18.062	0.114	15.845	0.198	3.103	0.928	27.376	0.007**
人力佈置	5.639	0.131	4.407	0.883	5.375	0.800	14.014	0.029*	9.088	0.429
開發管理										
電子化的教育訓練	4.781	0.310	24.637	0.017*	17.589	0.129	8.033	0.430	32.799	0.001**
績效考核	2.069	0.558	4.156	0.901	4.024	0.910	4.452	0.616	4.698	0.860
晉升與獎勵制度	1.301	0.729	4.924	0.841	3584	0.937	2.696	0.846	12.619	0.181
報償管理										
電子通勤	5.730	0.220	20.253	0.062	11.755	0.466	7.080	0.528	14.879	0.248
福利與退撫制度	1.428	0.699	9.862	0.362	4.626	0.866	3.580	0.733	10.238	0.332
薪資管理	2.508	0.474	4.333	0.888	6.382	0.701	4.386	0.625	9.937	0.356
工業安全衛生管理制度	2.468	0.481	8.912	0.445	6.874	0.650	7.331	0.291	7.957	0.538
休假或假單管理	4.709	0.194	11.695	0.231	20.071	0.017*	9.001	0.173	8.717	0.464
彈性工時	6.600	0.086	5.880	0.752	19.114	0.024*	17.865	0.007**	10.381	0.321
勞保制度	5.506	0.064	5.718	0.455	14.031	0.029*	1.948	0.745	10.453	0.107
維持管理										
生涯規劃	3.260	0.515	6.150	0.908	8.536	0.742	5.084	0.749	9.455	0.664
員工關係管理	8.440	0.038*	13.472	0.142	12.145	0.205	6.682	0.351	5.153	0.821
勞資關係管理	5.714	0.126	9.855	0.362	7.306	0.605	11.494	0.074	9.887	0.360

註：*表示 $P < 0.05$ 相關顯著，**表示 $P < 0.01$ 非常相關顯著

表15指出不同的「性別」對於15項HRMS皆不具滿意程度之顯著性差異；而不同的「年齡層」對於“電子通勤”的滿意程度具有顯著性差異；不同的「教育程度」對於“彈性工時”及“勞保制度”的滿意程度具有顯著性差異；而「工作職位」的不同對於“彈性工時”的滿意程度具有顯著性差異；而不同的「工作年資」對於“電子化的教育訓練”、“電子通勤”、“勞保制度”的滿意程度具有顯著性差異。

由表16可得知，不同的「性別」對於“人力佈置”具有顯著差異；不同的「教育程度」與「工作職位」對於15項HRMS的執行程度皆不具有顯著性差異；不同的「年齡層」僅“使用資訊科技徵才(線上招募)”具有顯著差異；不同的「工作年資」僅“電子化教育訓練”與“生涯規劃”具有顯著差異。

表17指出機械產從事人力資源管理時，對各項HRMS之重視程度、滿意程度及執行程度兩兩之間是否具執行差異之T檢定。其目的在於探討該業界推動人力資源管理政策時是否具顯著差異，俾提供該業界瞭解具執行落差之因素有那些。經T檢定得知：機械產業對15項HRMS重視程度與滿意程度皆不具顯著差異；對滿意程度與執行程度具顯著差異的因素有：“晉升與獎勵制度”、“福利與退撫制度”、“薪資管理”、“彈性工時”、“勞保制度”、“生涯規劃”等六項因素皆具顯著差異；至於，重視程度與執行程度則是“電子化的教育訓練”、“績效考核”、“晉升與獎勵制度”、“福利與退撫制度”、“薪資管理”、“工業安全衛生管理制度”、“勞保制度”、“生涯規劃”、“員工關係管理”等九項人力資源管理皆具顯著差異。

表15 機械產業對HRMS滿意程度與人口變項之卡方檢定

滿意程度	性別		年齡		教育程度		工作職位		工作年資	
	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值
確保管理										
使用資訊科技徵才	6.886	0.142	17.257	0.140	12.999	0.369	5.742	0.676	13.648	0.324
人力佈置	5.534	0.237	10.711	0.554	5.947	0.919	13.750	0.089	10.834	0.543
開發管理										
電子化的教育訓練	4.001	0.406	17.330	0.138	20.208	0.063	2.745	0.949	30.315	0.003**
績效考核	0.426	0.935	4.321	0.889	8.526	0.482	3.725	0.714	10.299	0.327
晉升與獎勵制度	1.497	0.683	10.562	0.307	4.147	0.902	3.763	0.709	11.333	0.254
報償管理										
電子通勤	9.121	0.058	23.953	0.021*	12.218	0.428	2.833	0.944	24.034	0.020*
福利與退撫制度	0.508	0.776	11.723	0.068	4.070	0.667	5.198	0.268	5.962	0.427
薪資管理	1.662	0.436	5.178	0.521	3.667	0.722	6.050	0.195	5.242	0.513
工業安全衛生管理制度	2.943	0.400	8.586	0.476	14.299	0.112	5.053	0.537	8.435	0.491
休假或假單管理	1.189	0.756	7.320	0.604	14.247	0.114	5.279	0.509	3.663	0.932
彈性工時	4.067	0.254	4.841	0.848	22.863	0.007**	13.495	0.036*	7.709	0.564
勞保制度	6.125	0.106	8.905	0.446	17.203	0.046*	4.554	0.602	30.208	0.000**
維持管理										
生涯規劃	2.158	0.707	5.338	0.946	9.332	0.674	3.379	0.908	10.821	0.544
員工關係管理	6.442	0.168	10.389	0.582	16.241	0.180	7.995	0.434	11.921	0.452
勞資關係管理	4.665	0.198	8.877	0.449	6.848	0.653	7.865	0.248	14.656	0.101

註：*表示P<0.05相關顯著，**表示P<0.01非常相關顯著

表16 機械產業對HRMS執行程度與人口變項之卡方檢定

執行程度	性別		年齡		教育程度		工作職位		工作年資	
	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值
確保管理										
使用資訊科技徵才	5.231	0.156	17.139	0.047*	11.547	0.240	8.239	0.221	14.518	0.105
人力佈置	12.272	0.007**	9.041	0.433	4.889	0.844	8.769	0.187	9.396	0.402
開發管理										
電子化的教育訓練	7.342	0.119	17.052	0.148	19.388	0.080	6.426	0.600	24.604	0.017*
績效考核	2.357	0.502	8.410	0.493	10.124	0.341	3.913	0.688	10.175	0.337
晉升與獎勵制度	5.493	0.139	5.868	0.753	6.670	0.671	3.984	0.679	11.628	0.235
報償管理										
電子通勤	6.986	0.072	13.933	0.125	10.811	0.289	3.597	0.731	15.385	0.081
福利與退撫制度	7.175	0.067	11.360	0.252	6.134	0.726	3.684	0.719	11.642	0.234
薪資管理	2.177	0.537	8.132	0.521	5.562	0.783	10.372	0.110	10.098	0.343
工業安全衛生管理制度	4.047	0.256	7.751	0.559	6.835	0.654	7.758	0.256	7.214	0.615
休假或假單管理	3.073	0.380	8.888	0.448	5.797	0.760	4.837	0.565	7.040	0.633
彈性工時	2.946	0.567	5.510	0.939	9.793	0.634	8.445	0.391	17.386	0.136
勞保制度	1.711	0.635	9.824	0.365	7.207	0.616	1.280	0.973	10.459	0.315
維持管理										
生涯規劃	2.874	0.719	11.776	0.696	7.734	0.934	7.629	0.665	29.510	0.014*
員工關係管理	4.060	0.255	11.437	0.247	9.381	0.403	6.313	0.389	8.460	0.489
勞資關係管理	7.554	0.109	12.161	0.433	6.941	0.862	9.419	0.308	11.926	0.452

註：*表示P<0.05相關顯著，**表示P<0.01非常相關顯著

表17 機械產業於執行HRMS時之差異性檢定

	重視程度與滿意程度		滿意程度與執行程度		重視程度與執行程度	
	T值	P值	T值	P值	T值	P值
確保管理						
使用資訊科技徵才	1.429	0.153	0.599	0.617	1.995	0.059
人力佈置	0.218	1.000	0.609	0.533	0.861	0.514
開發管理						
電子化的教育訓練	1.549	0.147	0.692	0.490	2.186	0.038*
績效考核	0.113	0.910	1.924	0.057	2.026	0.045*
晉升與獎勵制度	0.232	0.817	2.223	0.036*	2.441	0.021*
報償管理						
電子通勤	0.347	0.727	0.838	0.402	1.194	0.233
福利與退撫制度	-0.584	0.561	2.685	0.008**	2.090	0.039*
薪資管理	0.000	1.000	2.877	0.005**	2.877	0.005**
工業安全衛生管理制度	0.317	0.830	1.836	0.063	2.223	0.035*
休假或假單管理	-0.226	0.821	1.881	0.062	1.616	0.108
彈性工時	-0.225	0.822	1.974	0.050*	1.714	0.088
勞保制度	0.481	0.708	2.594	0.008**	3.073	0.003**
維持管理						
生涯規劃	0.801	0.425	2.154	0.042*	2.960	0.005**
員工關係管理	0.957	0.391	1.595	0.107	2.577	0.014*
勞資關係管理	0.408	0.756	1.507	0.126	1.902	0.070

註：*表示 $P < 0.05$ 相關顯著，**表示 $P < 0.01$ 非常相關顯著

3) 通訊產業

表18指出通訊產業之業者對於人力資源管理制度重視程度的平均值排行前五名，依序分別是：“福利與退撫制度”、“勞保制度”、“晉升與獎勵制度”、“薪資管理”、“生涯規劃”；通訊產業對於人力資源管理制度滿意程度的平均值排行前五名分別為：“福利與退撫制度”、“薪資管理”、“勞保制度”、“晉升與獎勵制度”、“績效考核”；至於該產業對於人力資源管理制度執行程度的平均值排行前五名分別為：“勞保制度”、“薪資管理”、“績效考核”、“福利與退撫制度”、“晉升與獎勵制度”等。

表19指出，通訊產業業者從事人力資源管理時，各人口統計變數與各HRMS之重視程度的卡方檢定。研究指出不同的「性別」對於“電子化的教育訓練”、“績效考核”、“晉升與獎勵制度”、“福利與退撫制度”及“生涯規劃”的重視程度具有顯著性差異；而不同的「年齡層」對於“工業安全衛生管理制度”的重視程度具有顯著性差異；不同的「教育程度」、「工作職位」及「工作年資」對15項HRMS的重視程度皆不具有顯著性差異。

表20指出，不同的「性別」對於“生涯規劃”的滿意程度具有顯著性差異；不同的「年齡層」對於“彈性工時”的滿意程度具有顯著性差異；而「工作年資」的不同對於“電子化的教育訓練”、“薪資管理”的滿意程度具有顯著性差異。至於，「教育程度」與「工作職位」對15項HRMS的重視程度皆不具有顯著性差異。

表18 通訊產業推動HRMS之現況分析

	重視程度			滿意程度			執行程度		
	平均數	標準差	排序	平均數	標準差	排序	平均數	標準差	排序
確保管理									
使用資訊科技徵才	3.62	0.9010	12	3.72	1.0110	11	3.18	1.0039	13
人力佈置	3.90	0.8391	8	3.80	0.9035	8	3.43	0.8609	6
開發管理									
電子化的教育訓練	3.92	1.0069	6	3.92	0.8999	6	3.42	0.9495	7
績效考核	3.92	0.7516	6	3.98	0.6224	5	3.54	0.7616	3
晉升與獎勵制度	4.08	0.9655	3	4.08	0.8533	4	3.44	1.0910	5
報償管理									
電子通勤	3.50	0.9091	14	3.52	0.8862	14	3.41	0.9495	8
福利與退撫制度	4.28	0.9697	1	4.32	0.8908	1	3.46	1.1287	4
薪資管理	4.06	0.8430	4	4.14	0.7001	2	3.64	1.0835	2
工業安全衛生管理制度	3.84	1.0568	10	3.86	0.9899	7	3.26	1.0461	11
休假或假單管理	3.74	0.9858	11	3.72	0.9267	11	3.34	1.0422	9
彈性工時	3.42	1.1082	15	3.44	1.1457	15	2.94	1.1502	15
勞保制度	4.24	0.7440	2	4.10	0.8631	3	3.84	0.8657	1
維持管理									
生涯規劃	3.94	0.9127	5	3.80	0.9035	8	3.22	1.0359	12
員工關係管理(如：工會)	3.58	1.2137	13	3.54	1.2488	13	2.98	1.1516	14
勞資關係管理	3.88	1.0029	9	3.80	0.9258	8	3.28	1.0309	10

註：排序方式依照平均數之大小

表19 通訊產業對HRMS重視程度與人口變項之卡方檢定

重視程度	性別		年齡		教育程度		工作職位		工作年資	
	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值
確保管理										
使用資訊科技徵才	3.252	0.517	13.918	0.306	0.694	0.952	2.910	0.573	10.602	0.563
人力佈置	6.296	0.098	9.706	0.375	1.199	0.753	0.322	0.956	4.832	0.849
開發管理										
電子化的教育訓練	11.907	0.018*	10.408	0.580	3.758	0.440	6.160	0.188	10.685	0.556
績效考核	10.995	0.012*	4.853	0.847	0.714	0.870	7.306	0.063	4.220	0.896
晉升與獎勵制度	9.688	0.046*	10.499	0.572	5.694	0.223	6.845	0.144	7.860	0.796
報償管理										
電子通勤	6.226	0.183	16.233	0.181	1.620	0.805	6.064	0.196	8.967	0.706
福利與退撫制度	11.622	0.020*	7.661	0.811	2.952	0.566	2.144	0.709	3.626	0.989
薪資管理	5.647	0.227	10.050	0.612	2.782	0.595	2.119	0.714	14.153	0.291
工業安全衛生管理制度	4.662	0.198	17.821	0.037*	0.715	0.870	1.896	0.594	7.084	0.628
休假或假單管理	2.133	0.711	19.559	0.076	4.817	0.307	1.444	0.836	7.413	0.829
彈性工時	4.026	0.402	18.089	0.113	3.006	0.557	1.531	0.821	11.093	0.521
勞保制度	1.612	0.657	6.687	0.670	4.164	0.244	0.630	0.889	11.489	0.244
維持管理										
生涯規劃	10.427	0.034*	9.844	0.630	2.457	0.652	1.128	0.890	9.636	0.648
員工關係管理	5.623	0.229	13.760	0.316	3.681	0.451	1.802	0.772	12.765	0.386
勞資關係管理	8.785	0.067	17.837	0.121	1.528	0.822	3.704	0.448	5.767	0.927

註：*表示P<0.05相關顯著，**表示P<0.01非常相關顯著

表20 通訊產業對HRMS滿意程度與人口變項之卡方檢定

滿意程度	性別		年齡		教育程度		工作職位		工作年資	
	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值
確保管理										
使用資訊科技徵才	2.061	0.560	9.371	0.404	0.234	0.972	1.721	0.632	5.409	0.797
人力佈置	3.720	0.293	14.573	0.103	0.437	0.933	0.279	0.964	4.276	0.892
開發管理										
電子化的教育訓練	2.202	0.699	13.257	0.351	7.547	0.110	1.233	0.873	22.215	0.035*
績效考核	4.114	0.128	6.733	0.346	0.605	0.739	4.559	0.102	4.434	0.618
晉升與獎勵制度	2.376	0.498	5.605	0.779	3.491	0.322	2.771	0.428	4.365	0.886
報償管理										
電子通勤	5.801	0.122	16.701	0.054	1.190	0.755	3.069	0.381	9.628	0.381
福利與退撫制度	4.911	0.297	11.505	0.486	3.407	0.492	2.713	0.607	9.999	0.616
薪資管理	0.268	0.966	10.865	0.285	3.998	0.262	7.223	0.065	18.483	0.030*
工業安全衛生管理制度	0.575	0.902	13.902	0.126	0.148	0.985	1.985	0.576	10.520	0.310
休假或假單管理	1.445	0.695	16.019	0.066	1.302	0.729	0.397	0.941	8.686	0.467
彈性工時	6.613	0.158	23.053	0.027*	3.476	0.481	4.535	0.338	9.937	0.622
勞保制度	3.894	0.273	10.093	0.343	4.317	0.229	0.501	0.919	9.803	0.367
維持管理										
生涯規劃	9.846	0.043*	10.207	0.598	1.995	0.737	0.991	0.911	9.494	0.660
員工關係管理	4.391	0.356	20.325	0.061	4.017	0.397	2.834	0.586	11.252	0.507
勞資關係管理	4.358	0.225	11.939	0.217	0.705	0.872	2.177	0.536	6.695	0.669

註：*表示 $P < 0.05$ 相關顯著，**表示 $P < 0.01$ 非常相關顯著

表21指出，不同的「性別」對於「晉升與獎勵制度」的執行程度具有顯著性差異；不同的「年齡層」對於「使用資訊科技徵才」、「電子化的教育訓練」、「電子通勤」、「休假與假單管理」及「勞保制度」的執行程度具有顯著性差異；「教育程度」與「工作職位」對15項HRMS的執行程度皆不具有顯著性差異；而「工作年資」的不同對於「生涯規劃」及「工業安全衛生管理制度」、「勞保制度」及「勞資關係管理」的執行程度具有顯著性差異。

表22指出通訊產業從事人力資源管理時，對各項HRMS之重視程度、滿意程度及執行程度兩兩之間是否具執行差異之T檢定。經T檢定得知：通訊產業對15項HRMS重視程度與滿意程度間不具顯著差異；對滿意程度與執行程度具顯著差異的因素有：「使用資訊科技徵才」、「人力佈置」、「電子化的教育訓練」、「績效考核」、「晉升與獎勵制度」、「福利與退撫制度」、「薪資管理」、「工業安全衛生管理制度」、「彈性工時」、「生涯規劃」、「員工關係管理」及「勞資關係管理」等十二項因素皆具顯著差異；至於，重視程度與執行程度則是除了「電子通勤」及「休假與假單管理」二項因素之外，其餘十三項人力資源管理皆具顯著差異。

4)銀行產業

表23指出銀行產業之業者對於人力資源管理制度重視程度的平均值排行前五名，依序分別是：「福利與退撫制度」、「薪資管理」、「勞保制度」、「晉升與獎勵制度」、「生涯規劃」；銀行產業對於人力資源管理制度滿意程度的平均值排行前五名分別為：「福利與退撫制度」、「薪資管理」、

表21 通訊產業對HRMS執行程度與人口變項之卡方檢定

執行程度	性別		年齡		教育程度		工作職位		工作年資	
	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值
確保管理										
使用資訊科技徵才	1.910	0.752	21.398	0.045*	5.490	0.241	5.255	0.262	11.538	0.483
人力佈置	3.088	0.378	8.960	0.441	1.641	0.650	1.007	0.799	5.160	0.820
開發管理										
電子化的教育訓練	8.333	0.080	27.792	0.006**	4.676	0.322	1.334	0.856	16.603	0.165
績效考核	3.565	0.312	11.290	0.256	5.901	0.117	2.966	0.397	11.593	0.237
晉升與獎勵制度	11.649	0.020*	8.768	0.723	2.127	0.712	4.392	0.356	11.330	0.501
報償管理										
電子通勤	3.139	0.371	16.958	0.049*	1.715	0.634	1.263	0.738	6.272	0.712
福利與退撫制度	6.964	0.138	7.518	0.822	3.347	0.502	2.840	0.585	12.777	0.385
薪資管理	2.919	0.571	18.226	0.109	5.225	0.265	7.183	0.127	19.730	0.072
工業安全衛生管理制度	2.668	0.615	16.409	0.173	3.628	0.459	4.917	0.296	22.775	0.030*
休假或假單管理	1.768	0.778	21.610	0.042*	6.687	0.153	2.098	0.718	20.898	0.052
彈性工時	7.632	0.106	10.176	0.601	2.159	0.707	4.560	0.335	10.734	0.552
勞保制度	2.934	0.402	23.068	0.006**	1.926	0.588	0.885	0.829	23.083	0.006**
維持管理										
生涯規劃	0.565	0.967	20.621	0.056	5.456	0.244	5.373	0.251	25.588	0.012*
員工關係管理(如:工會)	1.058	0.901	12.874	0.378	2.857	0.582	2.475	0.649	11.078	0.522
勞資關係管理	4.349	0.361	14.516	0.269	3.100	0.541	2.582	0.630	23.879	0.021*

註：*表示P<0.05相關顯著，**表示P<0.01非常相關顯著

表22 通訊產業於執行HRMS時之差異性檢定

	重視程度與滿意程度		滿意程度與執行程度		重視程度與執行程度	
	T值	P值	T值	P值	T值	P值
確保管理						
使用資訊科技徵才	-0.522	0.603	2.680	0.009**	2.306	0.023*
人力佈置	0.573	0.568	2.040	0.044*	2.706	0.008**
開發管理						
電子化的教育訓練	0.000	1.000	2.703	0.008**	2.555	0.012*
績效考核	-0.435	0.665	3.163	0.002**	2.511	0.014*
晉升與獎勵制度	0.000	1.000	3.267	0.002**	3.106	0.002**
報償管理						
電子通勤	-0.111	0.912	0.544	0.587	0.430	0.668
福利與退撫制度	-0.214	0.830	4.229	0.000**	3.897	0.000**
薪資管理	-0.516	0.607	2.741	0.007**	2.163	0.033*
工業安全衛生管理制度	-0.098	0.922	2.946	0.004**	2.758	0.007**
休假或假單管理	0.105	0.917	1.927	0.057	1.972	0.051
彈性工時	-0.089	0.929	2.178	0.032*	2.125	0.036*
勞保制度	0.869	0.387	1.504	0.136	2.478	0.015*
維持管理						
生涯規劃	0.771	0.443	2.984	0.004**	3.688	0.000**
員工關係管理	0.162	0.871	2.331	0.022*	2.538	0.013*
勞資關係管理	0.414	0.679	2.654	0.009**	2.950	0.004**

註：*表示P<0.05相關顯著，**表示P<0.01非常相關顯著

表23 銀行產業推動HRMS之現況分析

	重視程度			滿意程度			執行程度		
	平均數	標準差	排序	平均數	標準差	排序	平均數	標準差	排序
確保管理									
使用資訊科技徵才	3.56	0.7602	14	3.44	0.6749	14	3.32	0.6207	11
人力佈置	4.02	0.6543	6	4.04	0.6688	5	3.58	0.7025	7
開發管理									
電子化的教育訓練	3.96	0.8320	10	3.78	0.7637	11	3.44	0.7602	8
績效考核	4.02	0.6848	6	4.04	0.6987	5	3.66	0.7722	5
晉升與獎勵制度	4.20	0.8081	4	4.18	0.7284	3	3.70	0.7354	4
報償管理									
電子通勤	3.26	0.6328	15	3.26	0.7508	15	3.04	0.8320	15
福利與退撫制度	4.36	0.7217	1	4.28	0.6402	1	3.76	0.7969	3
薪資管理	4.28	0.7010	2	4.20	0.6701	2	3.82	0.7197	2
工業安全衛生管理制度	3.76	0.8704	12	3.70	0.9313	12	3.22	0.8873	14
休假或假單管理	3.88	0.7730	11	3.90	0.8391	7	3.64	0.7762	6
彈性工時	3.64	0.8751	13	3.68	0.8437	13	3.26	0.9435	13
勞保制度	4.26	0.7296	3	4.16	0.7384	4	3.84	0.7103	1
維持管理									
生涯規劃	4.04	0.7814	5	3.90	0.8144	7	3.40	0.8330	9
員工關係管理(如：工會)	4.02	0.8204	6	3.84	0.9337	10	3.32	1.0583	11
勞資關係管理	4.02	0.7951	6	3.90	0.8631	7	3.40	0.9035	9

註：排序方式依照平均數之大小

“晉升與獎勵制度”、“勞保制度”、“績效考核”；至於該產業對於人力資源管理制度執行程度的平均值排行前五名分別為：“勞保制度”、“薪資管理”、“福利與退撫制度”、“晉升與獎勵制度”及“績效考核”等。

同理，表24指出銀行產業對人力資源管理制度重視、滿意及執行程度與各項人口變項之卡方檢定彙總如下：首先針對「重視程度」而言，僅不同的「工作職位」對於“工業安全衛生管理制度”的重視程度具有顯著性差異及不同的「工作年資」對於“電子通勤”的重視程度具有顯著性差異。

表25指出，針對「滿意程度」而言，「性別」的不同對於“工業安全衛生管理制度”的滿意程度具有顯著性差異，不同的「工作職位」對於“工業安全衛生管理制度”的滿意程度具有顯著性差異及不同的「工作年資」對於“電子通勤”的滿意程度具有顯著性差異。

表26指出，針對「執行程度」而言，不同的「工作職位」對於“工業安全衛生管理制度”及“勞保制度”的執行程度具有顯著性差異。

表27指出銀行產業從事人力資源管理時，對各項HRMS之重視程度、滿意程度及執行程度兩兩之間是否具執行差異之T檢定。經T檢定得知：銀行產業對15項HRMS重視程度與滿意程度皆不具顯著差異；對滿意程度與執行程度具顯著差異的因素有：“人力佈置”、“電子化的教育訓練”、

表24 銀行產業對HRMS重視程度與人口變項之卡方分析

重視程度	性別		年齡		教育程度		工作職位		工作年資	
	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值
確保管理										
使用資訊科技徵才	6.433	0.169	9.672	0.289	13.538	0.095	0.986	0.912	9.595	0.651
人力佈置	0.884	0.643	3.026	0.553	0.998	0.910	3.295	0.193	2.569	0.861
開發管理										
電子化的教育訓練	3.247	0.355	5.793	0.447	4.311	0.635	2.408	0.492	7.328	0.603
績效考核	3.875	0.144	5.220	0.265	1.382	0.847	3.139	0.208	2.102	0.910
晉升與獎勵制度	4.088	0.252	7.557	0.272	2.283	0.892	0.644	0.886	5.043	0.831
報償管理										
電子通勤	1.336	0.721	10.819	0.094	3.334	0.766	2.626	0.453	22.833	0.007**
福利與退撫制度	1.990	0.370	2.690	0.611	1.717	0.788	1.254	0.534	3.339	0.765
薪資管理	0.350	0.840	5.865	0.209	1.553	0.817	0.082	0.960	2.967	0.813
工業安全衛生管理制度	5.590	0.133	6.920	0.328	2.830	0.830	14.769	0.002**	9.699	0.375
休假或假單管理	0.231	0.891	5.342	0.254	3.800	0.434	1.031	0.597	5.240	0.513
彈性工時	3.725	0.445	5.417	0.712	7.370	0.497	2.682	0.612	4.942	0.960
勞保制度	3.174	0.205	0.787	0.940	2.661	0.616	0.388	0.824	3.440	0.752
維持管理										
生涯規劃	3.768	0.152	4.365	0.359	2.570	0.632	0.191	0.909	6.528	0.367
員工關係管理(如:工會)	1.977	0.577	6.589	0.360	2.145	0.906	0.933	0.817	9.833	0.364
勞資關係管理	1.952	0.377	0.587	0.965	2.854	0.583	2.202	0.333	5.693	0.458

註：*表示P<0.05相關顯著，**表示P<0.01非常相關顯著

表25 銀行產業對HRMS滿意程度與人口變項之卡方分析

滿意程度	性別		年齡		教育程度		工作職位		工作年資	
	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值
確保管理										
使用資訊科技徵才	3.141	0.370	9.725	0.137	4.152	0.656	5.084	0.166	4.800	0.851
人力佈置	0.831	0.660	1.430	0.839	3.679	0.451	0.687	0.709	5.885	0.436
開發管理										
電子化的教育訓練	5.830	0.120	5.518	0.479	5.333	0.502	2.232	0.526	7.390	0.597
績效考核	4.973	0.083	3.036	0.552	1.169	0.883	0.845	0.655	4.576	0.599
晉升與獎勵制度	2.957	0.228	5.616	0.230	1.442	0.837	0.410	0.815	4.020	0.674
報償管理										
電子通勤	6.551	0.162	13.456	0.097	3.615	0.890	1.974	0.741	25.650	0.012*
福利與退撫制度	3.188	0.203	3.059	0.548	1.984	0.739	1.639	0.441	1.926	0.926
薪資管理	1.671	0.434	4.701	0.319	2.264	0.687	0.538	0.764	8.832	0.183
工業安全衛生管理制度	13.590	0.009**	13.686	0.090	2.485	0.962	14.834	0.005**	6.785	0.872
休假或假單管理	1.838	0.607	6.975	0.323	3.110	0.795	0.996	0.802	9.966	0.353
彈性工時	0.713	0.870	5.163	0.523	8.087	0.232	1.743	0.627	5.955	0.744
勞保制度	2.241	0.524	7.079	0.314	5.874	0.437	5.196	0.158	6.351	0.704
維持管理										
生涯規劃	1.795	0.408	5.232	0.264	3.982	0.408	1.183	0.554	3.671	0.721
員工關係管理(如:工會)	4.823	0.185	1.507	0.959	4.177	0.653	0.935	0.817	4.933	0.840
勞資關係管理	0.859	0.835	4.898	0.557	4.750	0.576	2.746	0.432	5.273	0.810

註：*表示P<0.05相關顯著，**表示P<0.01非常相關顯著

表26 銀行產業對HRMS執行程度與人口變項之卡方分析

執行程度	性別		年齡		教育程度		工作職位		工作年資	
	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值
確保管理										
使用資訊科技徵才	3.580	0.310	6.843	0.336	3.970	0.681	5.227	0.156	7.126	0.624
人力佈置	1.441	0.696	4.904	0.556	3.922	0.687	3.416	0.332	5.040	0.831
開發管理										
電子化的教育訓練	4.668	0.198	6.891	0.331	5.251	0.512	4.645	0.200	6.009	0.739
績效考核	4.172	0.244	2.531	0.865	1.661	0.948	4.102	0.251	6.184	0.721
晉升與獎勵制度	3.860	0.277	8.085	0.232	2.498	0.869	5.213	0.157	4.639	0.865
報償管理										
電子通勤	4.300	0.367	13.325	0.101	1.582	0.991	7.098	0.131	7.787	0.802
福利與退撫制度	0.770	0.857	5.085	0.533	3.129	0.793	3.553	0.314	6.226	0.717
薪資管理	4.861	0.182	2.781	0.836	1.850	0.933	0.646	0.886	4.737	0.857
工業安全衛生管理制度	6.541	0.162	10.716	0.218	7.996	0.434	12.950	0.012*	4.616	0.970
休假或假單管理	5.583	0.134	12.134	0.059	3.324	0.767	1.372	0.712	9.440	0.398
彈性工時	0.183	0.996	7.943	0.439	7.278	0.507	6.080	0.193	5.714	0.930
勞保制度	2.934	0.402	4.273	0.640	7.727	0.259	11.415	0.010**	6.210	0.719
維持管理										
生涯規劃	1.445	0.695	3.351	0.764	6.867	0.333	1.932	0.587	2.478	0.981
員工關係管理(如:工會)	7.465	0.113	3.307	0.914	8.164	0.418	6.560	0.161	6.507	0.888
勞資關係管理	2.381	0.666	3.751	0.879	11.136	0.194	9.086	0.059	4.074	0.982

註：*表示P<0.05相關顯著，**表示P<0.01非常相關顯著

表27 銀行產業於執行HRMS時之差異性檢定

	重視程度與滿意程度		滿意程度與執行程度		重視程度與執行程度	
	T值	P值	T值	P值	T值	P值
確保管理						
使用資訊科技徵才	0.835	0.406	0.925	0.357	1.729	0.087
人力佈置	-0.151	0.880	3.353	0.001**	3.241	0.002**
開發管理						
電子化的教育訓練	1.127	0.263	2.231	0.028*	3.263	0.002**
績效考核	-0.145	0.885	2.580	0.011*	2.466	0.015*
晉升與獎勵制度	0.000	1.000	3.416	0.001**	3.236	0.002**
報償管理						
電子通勤	0.000	1.000	1.388	0.168	1.488	0.140
福利與退撫制度	0.586	0.559	3.597	0.001**	3.946	0.000**
薪資管理	0.583	0.561	2.733	0.007**	3.238	0.002**
工業安全衛生管理制度	0.333	0.740	2.639	0.010*	3.072	0.003**
休假或假單管理	-0.124	0.902	1.608	0.111	1.549	0.125
彈性工時	-0.233	0.816	2.346	0.021*	2.088	0.039*
勞保制度	0.817	0.416	2.208	0.030*	3.056	0.003**
維持管理						
生涯規劃	0.877	0.383	3.035	0.003**	3.962	0.000**
員工關係管理	1.024	0.308	2.605	0.011*	3.696	0.000**
勞資關係管理	0.723	0.471	2.830	0.006**	3.643	0.000**

註：*表示P<0.05相關顯著，**表示P<0.01非常相關顯著

“績效考核”、“晉升與獎勵制度”、“福利與退撫制度”、“薪資管理”、“工業安全衛生管理制度”、“彈性工時”、“勞保制度”、“生涯規劃”、“員工關係管理”及“勞資關係管理”等十二項因素皆具顯著差異；至於，重視程度與執行程度則是除了“使用資訊科技徵才”、“電子通勤”及“休假或假單管理”三項因素之外，其餘十二項人力資源管理皆具顯著差異。

4.4 不同產業執行 HRMS 之現狀差異分析

接著分析不同產業對於15項人力資源管理制度之重視、滿意及執行程度是否具顯著性差異。由表28可以得知：(1)不同的「產業別」之間對於“人力佈置”、“電子化的教育訓練”、“電子通勤”、“福利與退撫制度”、“員工關係管理”及“生涯規劃”的重視程度具有顯著性差異；(2)針對滿意程度而言，不同的「產業別」之間，對於“使用資訊科技徵才”、“電子化的教育訓練”、“電子通勤”及“福利與退撫制度”的滿意程度具有顯著性差異；(3) 針對執行程度而言，不同的「產業別」之間，對於“使用資訊科技徵才”、“人力佈置”、“電子化的教育訓練”、“電子通勤”、“晉升與獎勵制度”、“薪資管理”及“休假與假單管理”具有顯著性差異。

表28 不同產業執行各項HRMS之檢定分析

	重視程度		滿意程度		執行程度	
	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值	χ^2 值	P值
確保管理						
使用資訊科技徵才	11.110	0.520	39.976	0.000**	21.972	0.038*
人力佈置	25.684	0.012*	19.808	0.071	23.253	0.026*
開發管理						
電子化的教育訓練	34.241	0.001**	41.813	0.000**	23.100	0.027*
績效考核	7.804	0.554	18.918	0.091	14.949	0.244
晉升與獎勵制度	17.690	0.125	12.448	0.410	27.510	0.025*
報償管理						
電子通勤	39.696	0.001**	30.579	0.010*	30.525	0.010*
福利與退撫制度	29.405	0.003**	21.280	0.046*	16.426	0.172
薪資管理	21.851	0.112	17.758	0.123	22.732	0.030*
工業安全衛生管理制度	16.612	0.055	12.850	0.380	11.253	0.507
休假或假單管理	17.876	0.120	12.808	0.383	25.320	0.013*
彈性工時	10.616	0.562	15.515	0.214	15.782	0.201
勞保制度	11.944	0.216	10.825	0.544	11.388	0.496
維持管理						
生涯規劃	30.860	0.009**	17.474	0.291	9.281	0.862
員工關係管理(如:工會)	31.804	0.007**	19.926	0.069	20.215	0.063
勞資關係管理	13.308	0.347	11.083	0.522	15.958	0.193

註：*表示P<0.05相關顯著，**表示P<0.01非常相關顯著

5. 結論

本研究資料之蒐集係針對201家樣本企業，採實地面對面訪談後，請受訪者填答回卷，再經相關的統計檢定與分析，其結果盼能提供給產業界於實施人力資源管理制度上有一概括性之瞭解並與作為學術界後續研究之參考。

(1) 對人力資源管理制度之重視程度

- 1) 在「資訊電子產業」的研究分析中發現，不同的「性別」在“使用資訊科技徵才”具有顯著相關；而「工作職位」間的不同在“福利與退撫制度”、“休假與假單管理”、“彈性工時”與“勞資關係管理”具有顯著差異。
- 2) 在「機械產業」的研究分析中發現，「性別」的不同在“員工關係管理”具有顯著差異；「年齡」間的不同在“電子化教育訓練”具有顯著差異；「教育程度」的不同在“休假與假單管理”、“彈性工時”與“勞保制度”具有顯著差異；而「工作職位」的不同對於“人力佈置”及“彈性工時”的重視程度具有顯著性差異；而不同的「工作年資」對於“使用資訊科技徵才”及“電子化的教育訓練”的重視程度具有顯著性差異。
- 3) 在「通訊產業」的研究分析中發現，不同的「性別」對於“電子化的教育訓練”、“績效考核”、“晉升與獎勵制度”、“福利與退撫制度”及“生涯規劃”的重視程度具有顯著性差異；而不同的「年齡層」對於“工業安全衛生管理制度”的重視程度具有顯著性差異；不同的「教育程度」、「工作職位」及「工作年資」對15項HRMS的重視程度皆不具有顯著性差異。
- 4) 在「銀行產業」的研究分析中發現，僅不同的「工作職位」對於“工業安全衛生管理制度”的重視程度具有顯著性差異及不同的「工作年資」對於“電子通勤”的重視程度具有顯著性差異；不同的「性別」、「年齡」及「教育程度」對15項HRMS的重視程度皆不具有顯著性差異。

(2) 對人力資源管理之滿意程度

- 1) 在「資訊電子產業」的研究分析中發現：不同的「性別」對於“使用資訊科技徵才”、“晉升與獎勵制度”、“電子通勤”及“休假與假單管理”的滿意程度具顯著性差異；不同的「年齡層」對15項HRMS的滿意程度皆不具有顯著性差異；不同的「教育程度」僅對於“休假與假單管理”與“勞資關係管理”的滿意程度具有顯著性差異；「工作職位」間的不同，除了在“晉升與獎勵制度”與“電子通勤”具顯著差異外，其餘13項人力資源管理制度皆不具顯著性差異；不同的「工作年資」僅“勞資關係管理”具有顯著差異。
- 2) 在「機械產業」的研究分析中發現，不同的「性別」對於15項HRMS皆不具滿意程度之顯著性差異；而不同的「年齡層」對於“電子通勤”的滿意程度具有顯著性差異；不同的「教育程

度」對於「彈性工時」及「勞保制度」的滿意程度具有顯著性差異；而「工作職位」的不同對於「彈性工時」的滿意程度具有顯著性差異；而不同的「工作年資」對於「電子化的教育訓練」、「電子通勤」、「勞保制度」的滿意程度具有顯著性差異。

- 3) 在「通訊產業」的研究分析中發現，不同的「性別」對於「生涯規劃」的滿意程度具有顯著性差異；不同的「年齡層」對於「彈性工時」的滿意程度具有顯著性差異；而「工作年資」的不同對於「電子化的教育訓練」、「薪資管理」的滿意程度具有顯著性差異。至於，「教育程度」與「工作職位」對15項HRMS的重視程度皆不具有顯著性差異。
- 4) 在「銀行產業」的研究分析中發現，「性別」的不同對於「工業安全衛生管理制度」的滿意程度具有顯著性差異、不同的「工作職位」對於「工業安全衛生管理制度」的滿意程度具有顯著性差異及不同的「工作年資」對於「電子通勤」的滿意程度具有顯著性差異。

(3) 對人力資源管理之執行程度

- 1) 在「資訊電子產業」的研究分析中發現，不同的「性別」對於「休假與假單管理」的執行程度具有顯著性差異；不同的「年齡層」與「工作年資」對於15項HRMS的執行程度皆不具有顯著性差異；而「教育程度」的不同對於「電子通勤」、「福利與退撫制度」及「彈性工時」的執行程度具有顯著性差異；而不同的「工作職位」除了「使用資訊科技徵才」、「人力佈置」、「電子化教育訓練」、「電子通勤」與「工業安全衛生管理制度」無顯著差異外，其餘10項人力資源管理皆具顯著差異。
- 2) 在「機械產業」的研究分析中發現，不同的「性別」對於「人力佈置」具有顯著差異；不同的「教育程度」與「工作職位」對於15項HRMS的執行程度皆不具有顯著性差異；不同的「年齡層」僅「使用資訊科技徵才(線上招募)」具有顯著差異；不同的「工作年資」僅「電子化教育訓練」與「生涯規劃」具有顯著差異。
- 3) 在「通訊產業」的研究分析中發現，不同的「性別」對於「晉升與獎勵制度」的執行程度具有顯著性差異；不同的「年齡層」對於「使用資訊科技徵才」、「電子化的教育訓練」、「電子通勤」、「休假與假單管理」及「勞保制度」的執行程度具有顯著性差異；「教育程度」與「工作職位」對15項HRMS的執行程度皆不具有顯著性差異；而「工作年資」的不同對於「工業安全衛生管理制度」、「勞保制度」、「生涯規劃」及「勞資關係管理」的執行程度具有顯著性差異。
- 4) 在「銀行產業」的研究分析中發現，僅「工作職位」中的「工業安全衛生管理制度」與「勞保制度」兩項具有顯著差異外，其餘各項人口統計變數皆不具有顯著性差異。

透過對該四產業之重視程度與滿意程度、滿意程度與執行程度、重視程度與執行程度等之差異T檢定分析，可供各產業中之企業瞭解其本身在推動人力資源管理制度時，那一項制度於執行上與滿意、重視程度仍具顯著性的差異，俾供企業正確地擬定人力資源管理制度之政策，例如：

資訊電子產業對“晉升與獎勵制度”、“福利與退撫制度”、“薪資管理”、“員工關係”、“勞資關係管理”等五項制度之執行與滿意程度具顯著差異。因此，這五項制度則是資訊電子產業中各企業應加把勁執行，甚而列為推動人力資源管理之重要政策。

參考文獻

- [1] 王居卿，「影響人力資源資訊系統成功因素之實證探討：五大產業為例」，人力資源管理學報，第十卷，民國87年，136-157頁。
- [2] 林欽榮，「人力資源管理策略宜考量的環境因素」，人事管理，第三十二卷第六期，民國84年，4-10頁。
- [3] 洪維賢，人力資源管理與發展—台灣企業人力資源管理與發展之研究學術著作，台中：國彰出版社，民國86年。
- [4] 徐聯恩，「卓越服務業與製造業人力資源管理制度之比較」，管理與資訊學報，第三期，民國87年，55-74頁。
- [5] 高書屏，「企業人資人員對人力資源管理關鍵成功因素認知之研究」，中國文化大學勞工研究所，民國90年。
- [6] 曾雅芬、李再長、莊靜宜、高強，「東亞十國企業人力資源狀況評估」，管理學報，第十九卷第二期，民國91年，389-414頁。
- [7] 黃英忠，「產業社會的人力問題之研究導向」，國立中山大學學報，第四期，民國76年，43-52頁。
- [8] 黃英忠，「我國未來人力資源管理研究的發展方向」，人事管理，第三十卷第十一期，民國82年，4-13頁。
- [9] 楊錦洲、陳穆瑤，「我國高科技公司實施人力資源之狀況與成效之分析」，人力資源發展月刊，第一百六十一期，民國90年，1-10頁。
- [10] 廖文志、戴維舵，「台灣外資與本地企業的人力資訊系統(HRIS)應用之比較研究」，人力資源管理學報，第二卷第二期，民國91年，19-35頁。
- [11] 趙必孝，「我國中小企業因應產業環境變動與經營策略的人力資源發展之研究」，亞太管理評論，第二卷第二期，民國86年，101-116頁。
- [12] 簡志文、蔡錫濤，「人力資源管理角色定位之研究」，人力資源發展月刊，第一百六十一期，民國90年3月，1-11頁。
- [13] Bangert, D. and Poor, J., "Foreign Involvement in the Hungarian Economy: Its Impact of Human Resource Management," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 4, No. 4, 1993, pp. 817-840.

- [14] Budhwar, P. S. and Sparrow, P. R., "An Integrative Framework for Understanding Cross-national Human Resource Management Practices," *Human Resource Management Review*, Vol. 12, 2002, pp. 377-403.
- [15] Bussler, L. D., "Information Systems the Quiet Revolution in Human Resource Management," *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 42, No. 2, 2002, pp. 17-20.
- [16] Colin, C. T., "Human Resources: The Critical Success Factor," *International Journal of Manpower*, Vol. 10, No. 4, 1989.
- [17] Colin, C. T., "Human Resources: The Critical Success Factor," *International Journal of Manpower*, Vol. 11, No. 5, 1990.
- [18] Frankenstein and John, "The Business of Managing: The Human Factor," *Far Eastern Economic Review*, Vol. 160, No. 37, 1997, p. 33.
- [19] Fraser, C. and Zarkada-Fraser, A., "Perceptual Polarization of Managerial Performance from a Human Resource Management Perspective," *International Journal of Human Resource*, Vol. 12, No. 2, 2001, pp. 256-269.
- [20] Gobel-Kobialka, S., "Reaching Business Excellence Through Sound People Management," *European Journal of Work & Organizational Psychology*, Vol. 7, No. 4, 1998, pp. 549-557.
- [21] Gunderson and Morley, "Economics of Personnel and Human Resource Management," *Human Resource Management Review*, Vol. 11, No. 4, 2001, pp. 431-452.
- [22] Hiltrop, J. M., "A Framework for Diagnosing Human Resource Management Practices," *European Management Journal*, Vol. 14, No 3, 1996, pp. 243-254.
- [23] Hiltrop, J. M., "The Quest for the Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent," *European Management Journal*, Vol. 17, No. 4, 1999, pp. 442-430.
- [24] Jeffrey, P., "People, Capability and Competitive Success," *Management Development Review*, Vol. 8, No. 5, 1995, pp. 6-10.
- [25] Khatri, N., "Emerging Issues in Strategic HRM in Singapore," *International Journal of Manpower*, Vol. 20, No. 8, 1999, pp. 516-529.
- [26] Lajara, Bartolomé Marco, Lillo, Francisco García, Sempere, Vicente Sabater, "Human Resources Management: a Success and Failure Factor in Strategic Alliances," *Employee Relations*, Vol. 1, 2003, pp. 61-80.
- [27] Löffler and Elke, "Personnel Management in German Public Administration," *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 17, No 3, 1997, pp. 69-82.
- [28] Lynn, D. B., "Succession Management Strategies in Public Sector Organizations," *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 21, No 2, 2001, pp. 114-132.

- [29] Patrick, G., "Personnel Policy Choice: the Context for Human Resource Development," *Journal of European Industrial Training*, Vol. 15, No. 3, 1991.
- [30] Paul, R. J. and Seeberger, K., "Constructive Discharge: When Quitting Constitutes Illegal Termination," *Review of Business*, Vol. 23, No. 2, 2002, pp. 23-30.
- [31] Reynolds, C., "Managing Human Resources on a Global Scale," *Business Horizons*, Vol. 19, No. 6, 1976, pp. 51-56.
- [32] Rocha, Jr., J. R. and Khan, M. R., "The Human Resource Factor in Small Business Decision Making," *American Journal of Small Business*, Vol. 10, No. 2, 1985, pp. 53-62.
- [33] Sanchez, P. and Dempsey, T., "Communication --The Critical Success Factor," *Strategic HR Review*, Vol. 2, No. 1, 2002, pp. 24-27.
- [34] Schneider, J. and Mitchel, J. O., "Functions of Life Insurance Agency Managers and Relationships with Agency Characteristics and Managerial Tenure," *Personnel Psychology*, Vol. 33, No. 4, 1980, pp. 795-809.
- [35] Sparrow, P. R. and Hiltrop, J. M., "Redefining the Field of European Human Resource Management: A Battle between National Mindsets," *PERSONNEL Management*, Vol. 36, No. 2, 1997, pp. 201-219.
- [36] Storey, J., "The Take-up of Human Resource Management by Mainstream Companies: Key Lessons from Research," *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 4, No. 3, 1993, pp. 529-554.
- [37] Suzanne, R. and Watts, H. D., "Shades of Green: the Greenfield Concept in HRM," *Employee Relation*, Vol. 23, No. 5, 2001, pp. 498-511.
- [38] Wagar, T. H., "Factors Differentiating Union and Nonunion Organizations: Some Evidence from Canada," *Labor Studies Journal*, Vol. 22, No. 1, 1997, pp. 20-36.
- [39] Walker, J. W., "Evaluating the Practical Effectiveness of Human Resource Management planning Applications," *Human Resource Management*, Vol. 13, No. 1, 1974, pp. 19-28.
- [40] Wellins, R. S. and Murphy, J. S., "Reengineering: Plug into the Human Factor," *Training and Development*, 1995, pp. 33-7.
- [41] Wellins, R., Rick, S., "Taking Account of the Human Factor," *People Management*, 1995, pp. 30-32.
- [42] Werner, J. M., "Implications of Ocb and Contextual Performance for Human Resource Management," *Human Resource Management Review*, Vol. 10, No. 1, 2000, pp. 3-24.