

# 整合性人力資源資訊系統在績效 管理體系應用之研究個案分析： 以三家大型企業為例

## A Theoretical Model of Performance Management to an Integrated Human Resource Information System: Case Studies of Three Enterprises

黃英忠 *Ing-Chung Huang*

凌雅慧 *Ya-Hui Ling*

國立中山大學

National Sun Yat-Sen University

陳榮德 *Jung-Te Chen*

高苑技術學院

Kao Yuan Institute of Technology

劉維寧 *Wei-Ning Liu*

遠東技術學院

Far East Institute of Technology

90年6月20日收稿、90年11月17日一次修改、90年12月28日二修改、90年12月30日接受刊登

### 摘 要

人力資源管理雖在企業建立核心競爭力上扮演關鍵性角色，但其難以與利潤直接連結的本質並無法改變，是故必須更講求效率與效能，努力降低成本，方能替企業創造更高的附加價值。本研究旨在以人力資源體系中的績效管理為核心，並針對其與人力資源規劃、訓練發展、薪資管理、招募任用各功能的連結情形進行探討，藉此建立績效管理體系的管理流程，以作為設計開發整合性人力資源資訊系統的基礎。並針對國內三家大型企業(知名連鎖百貨公司、鋼鐵公司及連鎖便利商店)進行個案分析與比較，瞭解此三家不同產業背景之企業在

整合性人力資源資訊系統在績效管理體系應用之研究個案分析：以三家大型企業為例

人力資源資訊系統的實行與整合情形，並予分析比較出差異所在，並依分析結果對後續研究及企業界提出建設性的提議。

**關鍵字：**整合性人力資源資訊系統、策略性人力資源管理、績效管理體系

## Abstract

Human Resource Management, a heterogeneous nucleus generated by a firm, provides a distinctive competency that is difficult for competitors to replicate. Although information technology is expected to improve human resource management to provide not only administrative data but also data to support strategic and cost-based decision-making, many human resource information systems (HRIS) are still focusing on administrative tasks such as record keeping and payroll. This paper develops a theoretical model of a performance management system that integrates performance appraisal, human resource planning, training & development, recruitment and compensation systems in an integrated human resource information system (IHRIS). The implementation of the model will be empirically examined to provide a basis for management to review their own HRIS, and especially to identify directions for further development on the IHRIS.

**Keywords:** Integrated Human Resource Information System, Strategic Human Resource Management, Performance Management System.

## 壹、緒 論

### 一、研究背景與動機

在全球化競爭日益激烈的趨勢之下，企業所面臨的環境更加複雜，市場更是瞬息萬變。為求生存，企業在追求創新與彈性、建立獨特核心競爭優勢的同時，人力資源管理已愈來愈受到重視，亦漸漸被賦予重要的策略性任務(Brown, 1991; Thornburg, 1992; Mabey and Salaman, 1995; Prahalad, 1995; Spencer, 1995; Yeung, et al., 1995; Ulrich, 1997; Brewster & Harris, 1999)。人力資源管理並無法為企業創造利潤，是故必須強調成本的節省與為企業強化競爭力，透過招募優

秀人才，同時培育、激勵與留住人才，使其有意願且有能力為企業貢獻心力。

自 80 年代起，拜電腦技術與網路科技發展之所賜，人力資源資訊系統 (Human Resource Information System, HRIS) 為企業帶來許多附加價值，最直接的貢獻便是例行性事務的自動化處理，協助企業快速、正確、大量地記錄及處理資料，省去大量文件及人工作業成本與時間，不僅減低成本，同時使人力資源部門能更積極地扮演策略性角色，如發展以顧客滿意為基礎的績效評估與薪酬制度、進而建立重視顧客滿意的企業文化。

大部份企業引進 HRIS 最普遍的用途在薪資福利管理，其它如人力資源規劃、招募、訓練發展、績效評估等亦能配合資訊系統協助處理，然而其運用層次大多僅止於例行性工作的電子資料處理(EDP)層次，實行較佳的則可到管理資訊系統(MIS)層次，而屬於策略層面的決策支援系統(DDS)層次則並不多見 (Kovach, et al., 1999; Berardine, 1997; 葉啓宏, 1997; 何文魁, 1995)。欲達到決策支援系統的層次，必先建立龐大的資料庫，並將各項子系統進行整合，包括員工基本資料、出缺勤記錄、薪資帳冊、員工技能、財務流程、薪酬管理等，建立所謂整合性人力資源資訊系統(Integrated Human Resource Information System)。

然而大部份企業的 HRIS 皆是子系統各自運作，彼此之間並未充份整合，各子系統所產生的資訊無法相互立即分享，資料無法即時更新，如此限制了資訊的時效性與正確性，亦難作為高階管理者制訂決策時參考之用 (Strohsvan, et al., 1998)。

人力資源管理體系包括確保、開發、報償與維持，其功能包括招募、甄選、配置、訓練發展、績效評估、薪資福利報償、勞資關係、離職管理等等 (黃英忠等學者, 1998)，各主要人力資源功能皆互有相關係性，而欲充分發揮人力資源管理的整體功效，績效評估是居最主要核心的地位，沒有績效管理，其餘功能皆無法有效運作，而人力資源管理系統之功效亦無從發揮 (Mohrman, et al., 1990)。

有鑑於國內企業 HRIS 運用層次大多僅止於 EDP 及 MIS，決策支援系統(DSS)並不普遍，HRIS 各子系統間整合程度亦不高，使得 HRIS 之附加價值低，且浪費時間與成本。本研究欲透過對國內三家大型企業之個案訪談，結合理論及實務需求，建構一整合性人力資源資訊系統在績效管理體系應用之理論模型以作為實務界在發展人力資源資訊系統時之參考。

## 二、研究目的

欲提高 HRIS 對企業高階主管的決策支援能力，除了各子系統須發展 DSS 外，各子系統間亦必須相互整合，方能達到更大的效果。然而在討論 HRIS 各子系統如何整合前，須事先對人力資源管理各子系統間之互動關係有相當的瞭解，HRM 子系統可包括人力資源規劃、招募甄選任用、教育訓練與發展、績效評估、薪資福利等(黃英忠等學者, 1998)，各子系統間依各企業情況而有不同關連性，其運作流程亦有所差異，本研究將透過文獻探討與個案公司訪談分析，嘗試建構出整合性人力資源資訊系統在績效管理體系之理論模型，除了幫助瞭解人力資源管理各子功能間的互動過程外，亦為 HRIS 各子系統的整合提供清晰的理論架構。故本研究的目的如下：

1. 透過相關文獻探討，建立 HRIS 體系模型，以瞭解績效管理與人力資源管理各子功能間的互動關係，亦能為 HRIS 各子系統的整合提供參考的依據。
2. 依據本研究之 HRM 體系作業流程及文獻蒐集整理的結果，以 EDP、MIS 及 DSS 三層次建構出整合性人力資源資訊系統理論模型，做為後續學術研究及企業界建構 IHRIS 的參考。
3. 針對國內三家大型企業(分別為知名百貨公司、鋼鐵公司及連鎖便利超商)進行 HRIS 的個案分析，瞭解此三家不同產業背景之企業在 HRIS 的實行與整合情形，並予分析比較出差異所在，依分析結果為後續研究及企業界提供建設性的建議。

## 貳、整合性人力資源資訊系統(IHRIS)

### 一、IHRIS 的定義及功效

人力資源資訊系統(HRIS)通常是用來處理單一功能或例行性作業以節省人力物力，但是能用來作為高階管理者作決策支援系統者並不多，因此整合性人力資源資訊系統(Integrated Human Resource Information System, IHRIS)便應此需求而發展出來。Spencer(1995)對於 IHRIS 的定義為：「透過主從架構(Client/Servers structure)的網路系統，整合所有人力資源服務，提供決策支援所需之資訊、分析、診斷等功能」。一般的人力資源資訊(HRIS)的功能在於資訊的

管理及資料的存取，而 IHRIS 往往建立在數個單一的 HRIS 子系統上，扮演整合的角色。

IHRIS 的附加價值如下：1.回應時間：及時線上服務，立即取得所要的服務及資訊；2.無地點限制：透過網際網路，無論在任何地方皆能享受此服務；3.實用性：資訊隨時更新，正確無誤；4.隱私及安全：帳號及權限管理，使個人隱私資料能保密及安全存放；5.投入度：讓使用者感受到服務者強烈的服務意願；6.可信賴：需要服務時可信賴其正確性及更新速度(Spencer, 1995)。

## 二、整合性人力資源資訊系統與策略性人力資源管理

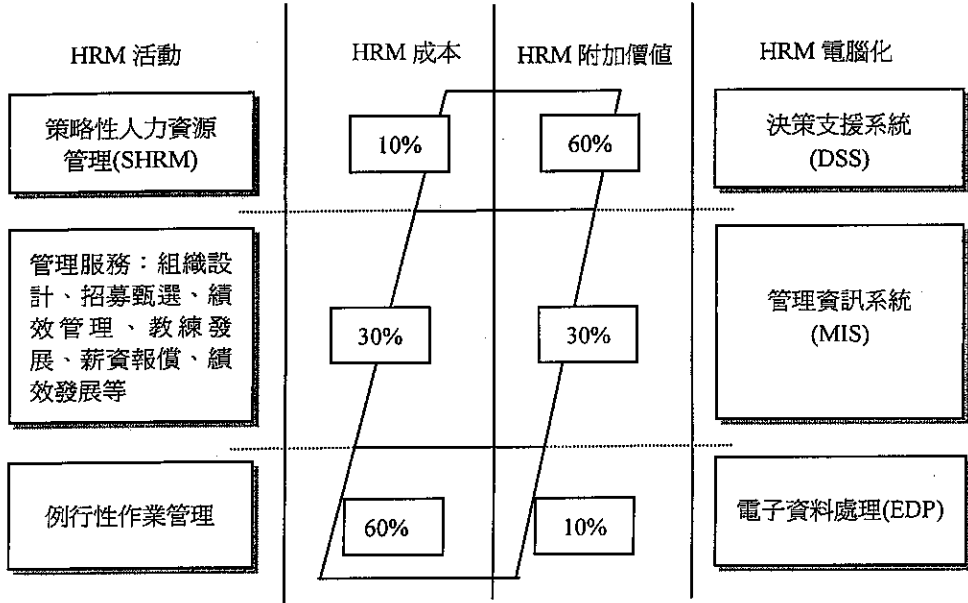
在本研究中，IHRIS 的主要功能在協助高階管理者制訂決策，即 Anthony(1965)的「決策支援系統(DSS)」以及 Broderick & Boudreau (1992)的「系統整合」，而此亦包含在原本學者對 HRIS 的定義範圍之內，但在此特別將系統整合與決策支援的概念分離出來，目的在對應於人力資源管理的策略性夥伴的角色定位，意謂 IHRIS 乃應用在策略性人力資源管理(SHRM)的層次。IHRIS 將各子系統的資訊加以整合與分析後，成為可用於決策支援之資訊，提供高階經營團隊策略性人力資源管理方面的重要資訊，結合來自企業其它各部門的資訊，制訂企業整體營運策略，組織追隨策略而改變，人力資源部門亦須因應企業策略而制訂部門策略(SHRM)，進而修正各功能(例如招募、甄選、訓練發展、績效評估、薪資報償等等)之作法，同時 HRIS 在各子功能的資料亦隨之更新，人力資源活動的變動亦將影響 HRIS 功能內容，因此其設定亦會跟著改變。

是故，IHRIS 與 SHRM 是息息相關的，從圖 1 的人力資源管理活動、電腦化與成本、附加價值之關係圖，可看出兩者間的關係。圖 1 乃依人力資源管理活動分為策略性人力資源管理(SHRM)、管理服務(包括組織設計、招募甄選、績效管理、教練發展、薪資報償、績效發展等)以及作業性管理(Spencer, 1995)；而依 Anthony(1965)對人力資源活動電腦化的分類，分為決策支援系統(DDS)、管理資訊系統(MIS)以及電子資料處理(EDP)。而從各別人力資源活動所費之成本與創造之附加價值來看，成本為 10%、30%與 60%，而附加價值則為 60%、30%與 10%。意謂 SHRM 與運用決策支援系統(DSS)僅需費 10%的成本，但能創造 60%的附加價值。

許多研究指出，企業僅停留在作業性管理與電子資料處理階段佔大多數，而從事管理服務與採行管理資訊系統的比例並不高，至於策略性人力資源管理與決策支援系統者更是少數(Spencer, 1995; 何文魁, 1995; 鍾文良, 1996; 葉啓

整合性人力資源資訊系統在績效管理體系應用之研究個案分析：以三家大型企業為例

弘, 1997; 楊智偉, 1999)。其花費 60% 的成本，僅創造 10% 的附加價值，可謂十分可惜。企業若明瞭人力資源管理對其建立核心競爭力的附加價值，便應視人力資源部門為策略夥伴，使其層次提昇至策略性人力資源管理，同時嘗試整合人力資源各子功能之資訊系統，建構整合性人力資源資訊系統，以充分發揮其效率與效能，協助企業在激烈的競爭環境中生存與發展，追求永續經營的目標。



資料來源：本研究整理自 Spencer(1995)與 Anthony(1965)的研究

圖 1 HRM 活動、成本、附加價值與電腦化之關係圖

## 參、人力資源管理之績效管理體系

### 一、績效管理體系

人力資源管理功能主要可分為人力資源規劃、招募甄選任用、教育訓練發展、績效評估以及薪資福利報償等，其目的在為企業引進適合的優秀人才，予以培訓與激勵，提高其工作能力與意願，使其能為企業建立競爭優勢，進而永續經營發展。人力資源管理各子功能皆相當重要，且缺一不可，然而若欲充分發揮人力資源管理的整體效能，「績效評估」最居核心地位，若缺乏良好績效評估系統，則其它子功能便無法有效運作，而人力資源管理之功能亦將難以發揮，

因為績效評估決定了員工應具備的能力與行為，同時評斷其工作表現以促使其改善(Mohrman, et al., 1990)。

績效評估的主要目的在開發、運用工人的技能、知識及興趣(Arthur, 1987)，對於員工而言，能夠提供本身不足而需改善之資訊；而對於管理者而言，可依績效評估的結果決定行動方針；對於人力資源部門而言，可檢測其各子功能活動的效能，並作為未來活動推行之參考；對於組織而言，績效評估能診斷出組織的問題所在(Werther, Jr. & Pavis, 1988)，由此可知其影響範圍之廣。在人力資源管理功能的運作上，若能將績效評估與其它子功能作適當的結合時，不僅可節省組織之成本，更能避免各功能間之衝突，進一步發揮人力資源的效能(Wright & Snell, 1991)。

根據 Bureau of National Affairs(1983)對績效評估用途之調查發現，績效評估最常被運用在薪資管理、訓練發展、招募任用、人力資源規劃等子功能上。另外根據 Robbins(1993)對六百家公司的問卷調查結果亦發現，績效評估最常被運用在薪資管理與訓練發展上，而招募任用與人力資源規劃亦居相當重要地位。另外，美國國家事務局(Bureau of National Affairs)在 1983 年對白領與藍領員工的調查結果顯示，績效評估的結果最常被運用的在於薪資決策、招募任用、確認訓練需求以及人力資源規劃上。而徐克成(1993)對國內民營前三百大製造業所做的研究調查結果則顯示，績效評估與人力資源規劃的結合度最高，與招募任用、訓練發展與薪資管理亦有中度的結合度；另外 DeVires(1983)、Kenneth (1988)、Robbins (1993)等學者的研究亦有相似的結論。

由上述多位學者的研究結果可知，績效評估與 HRM 其它子功能關係密切，是故在本研究中，「績效管理體系」的定義為：「以績效評估為核心，依其與人力資源規劃、招募任用、訓練發展與薪資管理等四個子功能間互動關係所建立的體系」。績效管理體系的個構面關係圖請參考圖 2。

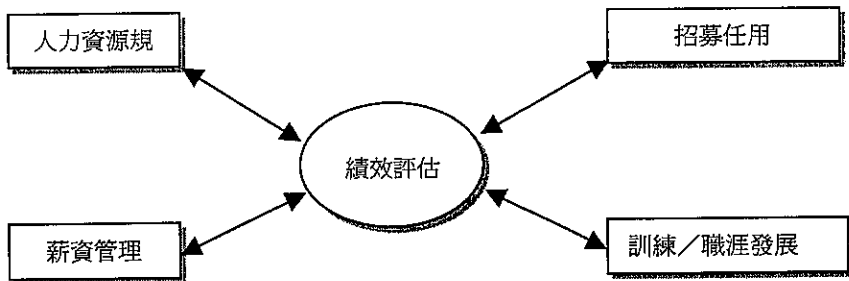


圖 2 以績效評估為核心的人力資源管理體系

## 二、績效評估與薪資管理的關聯性

薪資管理的主要功能在於激勵員工，使其行為能符合組織的期望，而績效評估則是針對員工對組織的貢獻進行評估，透過績效評估可使薪資系統正確地強化員工所努力的方向，使其能符合組織所期望的目標，例如提高生產力、產品或服務的品質等(Aadmodt, 1991; Mitchell, 1988; Finnigan, 1983; English, 1991)。績效評估的結果可用來決定員工是否加薪，或是否發放獎金，而有些企業為了留住優秀的人才，甚至以現金紅利、股權認購、遞延薪酬、分享利潤、退休計劃等等來激勵、吸引員工(Werther Jr. & Pavis, 1988; Henderson, 1984)。

## 三、績效評估與訓練/職涯發展的關聯性

有系統、有目標地實施教育訓練可有效提昇員工能力，落實於工作崗位，而不致產生訓練資源浪費的情形。績效評估系統除了設定目標並根據目標加以評估外，亦應提供員工訓練發展之功能。完整且有效的績效評估系統應包含三項功能：(1)設定目標 (2)根據目標衡量績效 (3)將績效評估結果做為訓練發展之指標。此三項功能中之第三項應是最重要之一項，因為績效評估之最終目的，即是賦予評估結果策略性之意義，即決策者須由所衡量之評估結果做為瞭解員工無法達成目標之原因，加以探討，並根據其結果對員工加以訓練以求更好之績效表現(Grant, 1998)。

公司整體績效表現在於員工績效評估是否確實與員工訓練，員工發展及報償系統相結合，員工發展及員工績效評估間之正向關係也已被證實(White, 1999)。良好的訓練系統必須配合員工技術及能力並針對組織需求做出最適當之訓練規劃。員工訓練成果必須納入績效評估之目標設定，針對不同員工設定績效評估目標，以便做為下次訓練規劃之指標(Montague, 1999)。

因此績效評估是評估教育訓練需求重要的依據，且同時能提供教育訓練規劃的正確方向與目標，亦能檢測教育訓練的效能，調整訓練的計畫(Sherman, Bohlander, Chruden, 1988; Aadmodt, 1991)。為確保績效評估可確實反映教育訓練之成效，員工於教育訓練期間之學習情形是決定訓練成效的重要因素，是故個人教育訓練的成績應列入績效評估的效標(criterion)中，以激勵員工努力學習。另外，針對不同工作性質的員工，亦有不同的教育訓練需求，其評估的效標、方式皆必須依情況不同而調整，如此方能正確評估教育訓練的需求，以不使教育訓練流於形式，而是員工確實需要的訓練內容(張火燦, 1989; Carroll & Schneier, 1982)。



另外針對員工職涯發展方面，員工之所以盡力獲得良好的績效目標，目的有二：(1)薪資報償(2)職位晉昇。在對美國企業績效評估中心所做的一項調查顯示：績效評估中心失敗的主因之一為評估者不勝其煩以及怠惰。原因在於其認為績效評估費時費成本，且無法與職位晉昇系統相結合，因此視績效評估為一種資源的浪費，因此很多評估者乾脆就怠惰，拖延或不做績效評估的工作調查並顯示評估中心之參與者主要目的在於獲得職位晉昇(Spychalski, et al., 1997)。經濟不景氣時，績效評估也被用做解雇員工時之決定指標。績效評估若與加薪或職位晉昇無關，則此績效評估系統注定要流於形式，無法發揮真正的功效(Kennedy, 1999)。

#### 四、績效評估與招募任用的關聯性

高素質人力資源是企業競爭力來源，如何找到適合組織特性、企業文化及工作需求的優秀人才，健全的招募任用系統扮演關鍵的角色。此需要一套完整的遴選標準，同時能彈性地配合組織的發展而不定期修正。績效評估的效標，可以作為建立遴選標準時的參考依據，相互搭配的結合，可使招募進來的員工能更勝任工作，同時亦兼顧組織未來發展的需求，結合訓練發展體系，使員工隨著組織一同成長(Sherman, et al., 1988, Stein, 1991, Stewart, et al., 1980)。

員工在進入企業之後的職位調動、晉昇、降職與解雇等，需以績效評估結果為依據，決定員工流動方向，其中又以員工的晉昇決策受到績效評估結果的影響最大。當上級單位有空缺時，填補的人選便須依各人的工作表現來決定，此時績效評估的正確性、公平性便相當重要(Werther Jr. & Pavis, 1988; Frechette Jr. & Wertheim, 1985; Aamodt, 1991)。有效的績效評估系統必須包含詳細之工作分析及工作描述，員工才可清楚地瞭解其工作目標，進而盡其所能完成目標。

#### 五、績效評估與人力資源規劃的關聯性

人力資源規劃必須兼顧組織與員工的發展需求，精確掌握組織成員的能力現況及組織未來發展趨勢，方能做好正確的未來人力供需分析，進而制訂出完善的人力資源策略。而有效的績效評估，有助於人力資源規劃功能的充分發揮，兩者間必須密切搭配，互通資訊，以相輔相成(Henderson, 1984)。績效評估的結果可作為組織內部人力資源供給的分析依據，例如提供參考依據給內部人力資源系統、繼任計劃、人力替換計畫等(Stewart & Stewart, 1980; Mondy & Noe, 1987)，亦可作為員工生涯規劃的參考。相對地，人力資源規劃亦可提供績效評估效標制訂的依據，如工作分析、人力分析、組織分析及工作說明書的內容

(Henderson, 1984; Hoiland, 1991)。完善的職涯規劃可整合組織與員工的目標，同時透過與員工共同討論訂定績效評估效標及將結果回饋員工，可激勵員工努力改善工作績效，共同達成組織的目標。

## 六、人力資源管理之績效管理體系

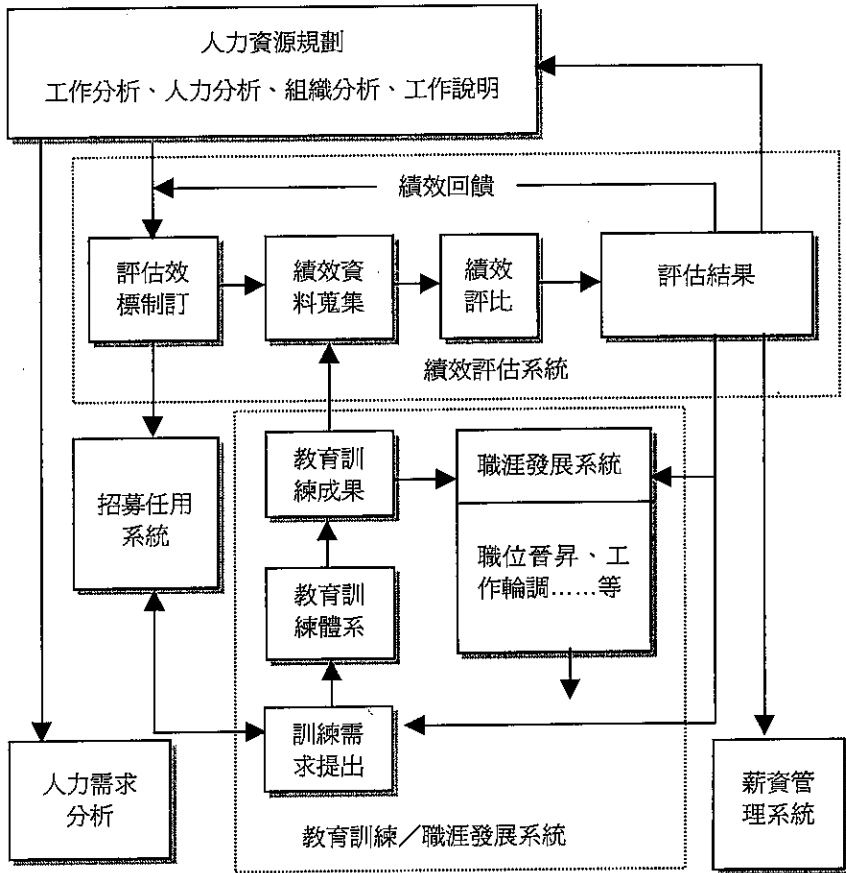
績效評估在人力資源管理體系中可謂居於核心地位，完善的績效評估系統可有效協助人力資源規劃、招募任用、教育訓練、職涯發展、薪酬福利報償等子功能的運作(Bernardin, et al., 1984)。績效評估的結果可作為薪資管理運作的基礎，亦可作為提出訓練需求的依據，而績效評估的效標同時亦可作為招募新進員工所設定的選定標準；從另一個角度來看，績效評估效標的建立、績效資料的蒐集等，亦需要其它子系統的配合方能有效運作。是故，人力資源管理體系各子系統之間絕非互相獨立運作的，必須要相互協調配合，方能充份發揮人力資源管理的功能。

本研究根據文獻，建構出以績效評估為核心，以人力資源規劃、招募任用、教育訓練/職涯發展、薪資管理等子系統為分支，並依各子系統之間的連結關係，建構「人力資源管理之績效管理體系圖」，以說明績效評估的執行流程如何與其它子系統互相關聯，並作為下一節與整合性人力資源資訊系統作結合時的基礎，請參考圖 3。

依據圖 3 所示，績效評估系統包括四個步驟，包括評估效標制訂、績效資料蒐集、績效評比與評估結果。人力資源規劃中的工作分析、工作評價、工作規範及工作說明提供績效評估效標制訂的依據，同時亦產生了人力資本需求分析。招募任用系統則受到績效評估效標及未來人力需求的影響，決定晉用人員的遴選標準。績效評估結果可用於員工表現的回饋，即進入薪資管理系統進行調薪、發放績效獎金、分紅配股等作業，同時亦提供員工改進的建議、評估效標的修正、人力資源規劃系統以及訓練發展系統。訓練發展系統則包括教育訓練系統以及職涯發展系統，教育訓練的成果則可成為員工績效表現的一部份，進入績效評估系統中的績效資料蒐集這個步驟，另外亦可進入職涯發展系統中，與績效評估的結果一同決定誰已具備某種資格而可晉昇某種職位，或者應接受工作輪調而調任到某部門。

由圖 3 人力資源管理體系作業流程圖可看出績效評估如何與人力資源規劃、招募任用系統、訓練/職涯發展及薪資管理相互連結，並形成不斷循環的運作體系。在下一節，本研究將結合此流程圖與整合性人力資源資訊系統(IHRIS)

的概念，探討人力資源管理體系如何藉由 IHRIS 將各子功能以更有效率、更節省成本的方式連結在一起，除了作業性功能外，亦使整合後的資訊能發揮員工與組織管理的功能，甚至達到決策支援層次，形成完整系統模型。



資料來源：本研究整理

圖3 人力資源管理之績效管理體系圖

## 肆、IHRIS 在人力資源管理體系之應用模型

### 一、HR 作業流程與 IHRIS 系統設計考量因素

許多企業在為人力資源管理活動進行電腦化時，常常是為了電腦化而電腦化，而未思 HRIS 真正應為企業帶來何種貢獻，總以為 HRIS 便是將原本人力資源管理的流程移轉到電腦上去處理，以降低處理的紙張及人力，進而降低成本

及增加效率。然而這並非真正的目的，企業花費大量的金錢建構資訊系統的目的究竟為何？絕對不只是為了降低成本、增加資料處理的速度而已，最重要的目的在於「使管理者制訂更好的決策」。

企業花費大量金錢設計一套資訊系統，建立龐大資料庫，若無法有效提供決策支援時，則僅如圖 1 所表示的，花費了 60% 成本僅得到 10% 的附加價值，十分可惜。目前 HRIS 的發展大部份還停留在作業性工作的電腦化，而屬於管理資訊與決策支援的部份，仍發展得相當緩慢，而電腦化後所蒐集的大量資料，並未被管理者有效使用，而白白浪費其創造附加價值的潛力(Berardine, T., 1997; Baillie, J., 1997; StrohSven, et al., 1998; Kovach, et al., 1999)。

HRIS 設計的基礎在於企業的人力資源作業流程，若作業流程本身都不健全，如何要求 HRIS 能為企業帶來多大貢獻？而作業流程電腦化亦非將原本以人工處理文件的方式，交由電腦來處理便算完成，而是必須以系統的觀點，重新檢視流程的設計。過去所慣用的作業流程有那些是不必要的，而那些是必須隨企業策略而做調整的，這些皆須從企業整體的角度認真思考，而非僅照著過去的作法而繼續沿用，不思變革創新。因此，本研究在圖 3 為人力資源管理體系所建立的流程圖旨在建立一以績效評估為核心之整合性的管理程序，結合人力資源管理體系的各子系統，同時亦概略說明了各子系統所輸入的資訊來源、處理的過程、以及產生資訊後的流向，為人力資源資訊系統的設計開發做準備。

## 二、IHRIS 與人力資源管理體系整合模型

本研究在圖 3 所建立的人力資源管理體系作業流程圖主要在說明各子系統間連結的情形，然而在資訊系統的設計上，雖必須以作業流程為基礎，但仍須將各子系統所提供的功能詳細描述。本研究依照 Anthony(1965)對資訊系統的三分法：電子資料處理(EDP)、管理資訊系統(MIS)、決策支援系統(DSS)作為各子系統功能分類的依據，即從最基本的資料登錄、報表的建立、作業性工作處理等等，到資料的統計運算、分析等管理資訊的工作，一直到最高層進行管理資訊的模擬等策略性決策的支援工作。資料必須經過處理方成為資訊，而資訊又可再經過分析處理，成為更有用的資訊。而各子系統所產生的資訊可經過系統間整合，成為另一系統的重要資訊輸入來源。

整合性人力資源資訊系統(IHRIS)便扮演各子系統間整合的工作，在本研究所建立的人力資源管理體系便可以此進行系統整合，不僅各子系統間可在作業層次、管理資訊處理層次交換資訊外，在決策支援層次亦能透過 IHRIS 的協助

將各別子系統的決策支援資訊相互整合成更高層次的策略性決策支援，以提供更高階管理制訂決策之用。圖 4 即為本研究參考李佳峻(1995)與何文魁(1996)為人力資源規劃、招募任用系統、績效評估系統、訓練發展系統、薪資管理系統依 EDP、MIS 及 DSS 等三層次所整理分類的各子系統活動，結合了 IHRIS 的概念，所建立的 IHRIS 與人力資源管理體系整合模型圖。

在 IHRIS 的體系下，各人力資源子功能的 HRIS 可視為其子系統，或稱之為 Module(模組)。而從各子系統的觀點來看，其 EDP、MIS、DSS 各層的各项作業及分析工具、模擬系統等皆可視為其子系統。而反過來從企業整體資訊系統的觀點來看，IHRIS 則可視為是企業整體資訊系統下的子系統。因此，IHRIS 仍必須從企業整體策略目標的觀點進行設計，並與其它財務、生產、行銷、研究發展、客戶服務...等各功能子系統相互整合，如此方能更加發揮各系統的功效，同為組織的競爭力創造更高的附加價值。請參考圖 4。

## 伍、研究方法

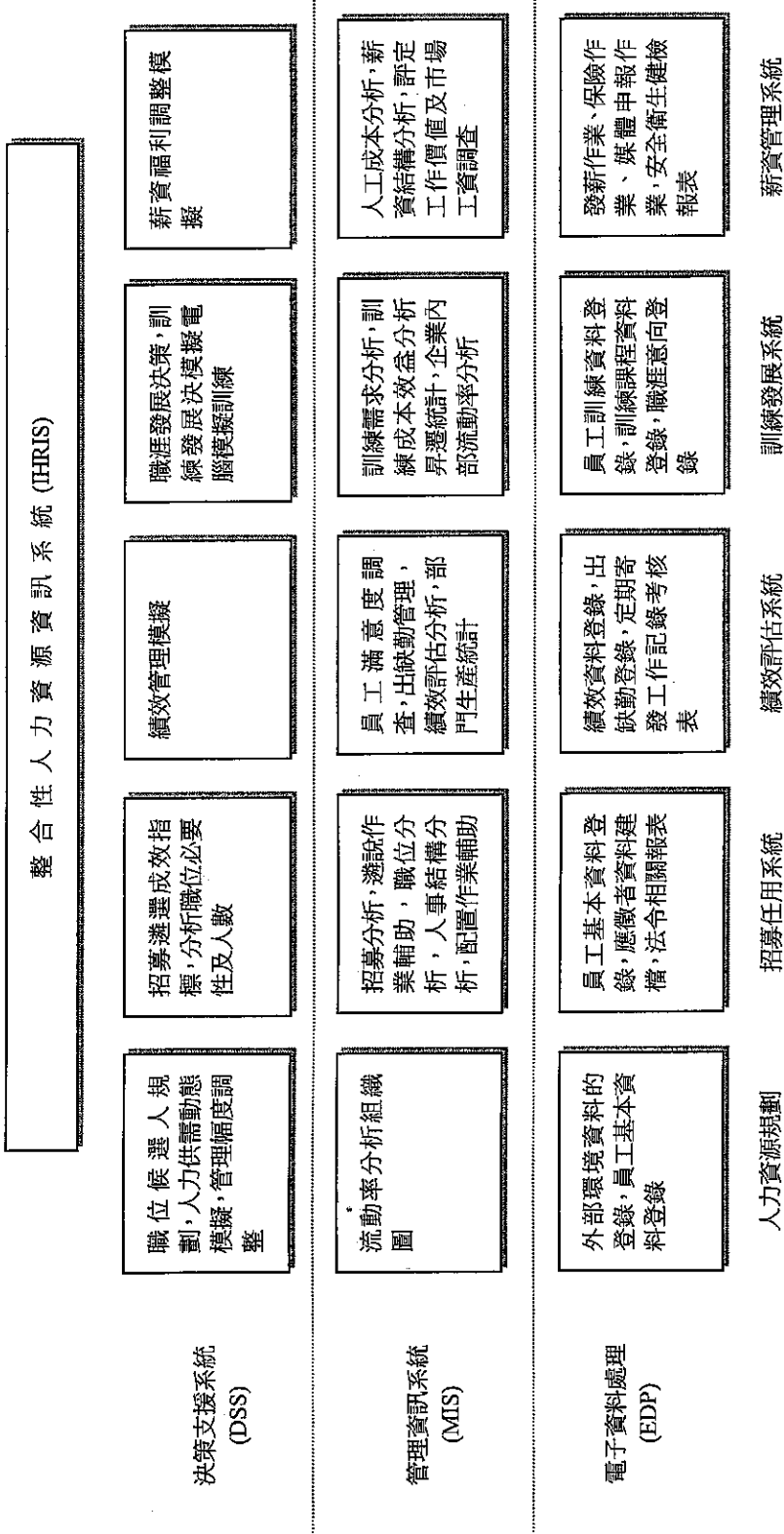
為印証本研究建立之理論模型，本研究特挑選國內三家知名大型企業，透過企業內部文件及訪談所得資料，嘗試比較不同性質產業在 HRIS 子系統整合度與功能層次(EDP、MIS 及 DSS)實施情形的差異點，以作為後續量化研究及理論模型修正的參考。

### 一、研究對象

由於本研究主旨在理論模型之建構與實務應用之初探，故在個案公司產業的選擇上，僅略分為製造業與服務業兩種，以比較兩者間之差異，其中製造業部份選擇鋼鐵業為研究對象，而服務業則選擇百貨業及零售業。

為求研究對象之產業代表性，本研究所選擇的訪談對象皆為上述三種產業的龍頭企業，不僅較能充份代表其所屬產業的特性，且由於經營績效優異、制度健全，相對亦較重視人力資源，HRIS 的健全度上亦應較佳。如此不僅可提高產業間比較的可行性，且所獲得的結果將可做為其他企業參考學習之用。

應受訪企業之要求，在本文中僅以個案 A、B、C 公司分別代表三家個案公司，其中 A 公司為國內知名的百貨公司，全省各地皆設有分店，B 公司為國內鋼鐵業最上游原料供應者，C 公司為國內最大的連鎖便利超商業者。三家個案公司在人力資源管理體系作業流程、人力資源部門組織架構、資訊化及系統整



資料來源：本研究整理自李佳峻(1995)與何文魁(1996)

圖 4 IHRIS 與人力資源管理體系整合模型圖

合程度皆有其特色，其差異比較將在第六部份進行分析說明。

## 二、資料取得

本研究之個案公司訪談時間為 2000 年 2 月至 3 月份，在擇定訪談公司後，以電話事先取得連繫，徵求受訪公司之同意，接著傳真訪談大綱予受訪對象，約定時間後進行企業訪談，每家公司訪談次數為 2 次，第一次為初步訪談問題溝通及次級資料的取得，待受訪者瞭解本研究之需求並做好準備後，再進行第二次訪談，以確認訪談的細節內容。後續的細節資料則以電話訪問取得。訪談問題請參考附錄一。

個案 A 公司之受訪對象為人事課林課長，個案 B 公司之受訪對象為人力資源處的范小姐、賴先生、曾先生、夏先生、個案 C 公司之受訪對象為管理群人事經理曲先生，應受訪公司之要求，在此僅以姓稱呼之。

## 三、研究限制

本研究所選擇之三家個案公司雖為各所屬產業之龍頭企業，但並不必然代表其人力資源作業流程及資訊系統整合情形為產業中普遍之現象，故本研究分析結果在推論至其它同業時，有其限制存在。而所屬的三種產業亦僅為眾多產業中的一部份，尚有許多不同特性的產業未能列入比較分析之列，這些不足之處，希冀在未來的研究中，能以更多的量化資料及分析工具予以補足，以使本研究之理論模型更為健全。

# 陸、國內三家大型企業個案分析

## 一、個案 A 公司——國內知名百貨公司

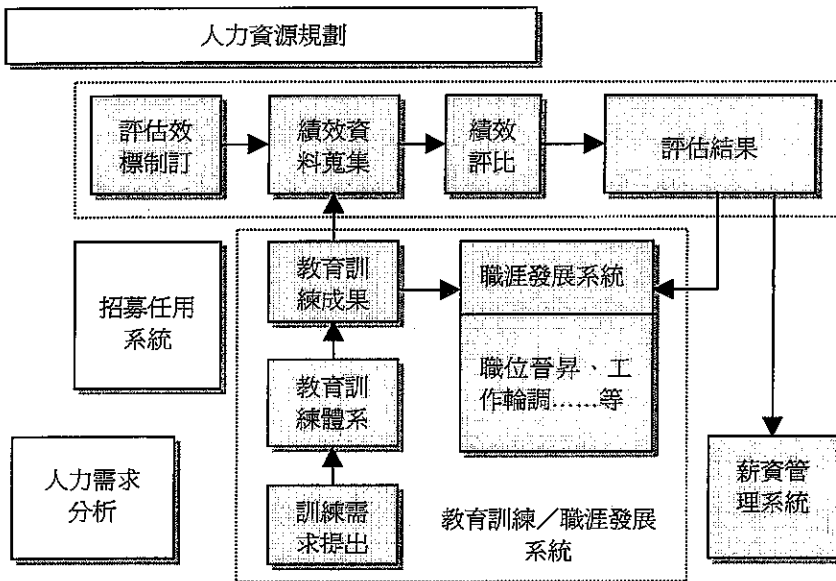
A 百貨公司設立於 1986 年，台北店成立後，陸續在國內與大陸成立十餘間店，經營績效卓越。

A 公司目前人事部門分為人事課及教育訓練課。人事課負責薪資管理、出勤及績效考核。績效考核部份主要負責製作考核表以提供員工自評及主管評估之用，並作事後追蹤。教育訓練課則負責員工的教育訓練。目前做的最完善的是教育訓練，針對自營及專櫃皆有訓練課程。對於派駐在百貨公司之專櫃新進人員有一定的新進基礎課程，針對公司自己員工則依不同階段而有不同訓練。

整合性人力資源資訊系統在績效管理體系應用之研究個案分析：以三家大型企業為例

教育訓練重服務觀念之養成，定期實行服務比賽(如迎賓送客比賽)，事前會對員工實行專業教育訓練，比賽成績列為部門績效之一部份。由於其屬於服務業，所以在職訓練需求高，實行亦相當徹底。每年一月及六月實施績效評估，評估的結果會立即反映到年中(7月)之薪資報償。電腦化較完善的子系統為薪資管理、訓練發展、績效評估，其中以薪資管理電腦化最徹底。

績效評估與薪資管理緊密聯結，員工之績效表現、教育訓練成果亦會反應在薪資報償上。招募任用子系統為缺乏，除了一些員工基本資料外，並無人力規劃功能，亦未與其他子系統聯結。績效評估結果亦未回饋至人力資源規劃、招募任用。A公司HRIS系統主要在處理員工基本資料及薪資報償，各子系統間較為獨立。內部系統平台以Windows 95/98為主，並無內部網路之整體架設。主因A公司之系統主要由人力資源管理部門使用，並且認為從成本效益角度考量，目前之系統便已足夠，目前並無開發新系統之計劃。請參考圖5個案A公司人力資源管理體系作業流程與HRIS示意圖。



註：1.實線箭頭表示人力資源管理各子功能間的互動關係

2.灰色部份代表 HRIS 之子系統間已互相連結

圖5 個案A公司人力資源管理體系作業流程與HRIS示意圖



## 二、個案 B 公司——國內大型鋼鐵公司

個案 B 公司成立於民國 60 年底，資本額 990 億新台幣，員工 8,900 人。主要產品為碳鋼(鋼板、棒鋼、線材、熱軋鋼品等)、不鏽鋼(熱軋鋼品)，是國內目前唯一的一貫作業煉鋼廠，年產粗鋼能量 805 餘萬公噸。產品約 80% 內銷，20% 外銷；品質獲國內外肯定，並於民國 80 年榮獲行政院頒發代表國家最高品質榮譽的「國家品質獎」。其基於善用既有資源、發揮專業分工，及朝多角化、集團化、國際化方向邁進之考慮，積極發展成爲一以製造業爲核心，兼具貿易、運輸、工程、金融、服務與新興科技等事業群的大型國際化工業集團。

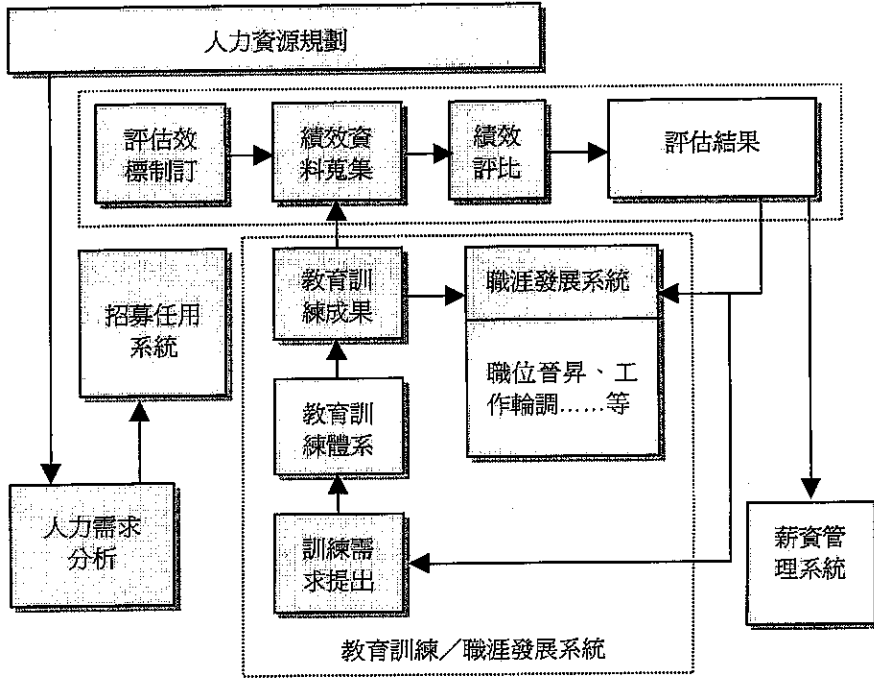
B 公司人力資源處分爲任用、人力資源規劃、訓練、員工關係四個組，其 HRIS 各子系統的基本資料相當完善，資料採即時處理方式，隨時更新。整套系統以 IBM 主機系統爲主，採行多層次分散式架構，以集中式系統爲中心，階層式地涵蓋各個區域。目前招募任用資料、人力規劃、教育訓練/職涯發展系統、薪資福利報償、績效評估等各子系統皆相當完善，唯各子系統資料所有權屬於原負責單位(如訓練展資料所有權屬於訓練組)，若不同部門的人需要這些資料則需徵求資料所屬單位之同意即可使用。基本資料庫目前相當完善，資訊部門會依各單位不同需求將資料加以整合處理成該單位所需之資訊。

員工受訓後之成果採問卷方式事後追蹤，如一年後抽樣問卷評估或詢問部門主管之意見，可做爲績效資料的來源；不同職位的能力需求不同，訓練成果亦爲晉昇的考量因素，然而此並未納入其電腦化系統。員工績效評估結果主要作爲獎金、調薪、升遷、調訓之用，對考績之核定標準依不同層級、職別而有不同標準。鑑於以往績效評估多以印象分數評分，B 公司目前已將績效評估系統進一步系統化，於 2000 年 1 月份起開始試用，主管對員工之評估，須在電腦上依工作執行與職務績效兩大項作勾選(傑出、良好、普通、待改善、極差等)，強調評估結果公平、公正、公開。招募任用方面，B 公司具備人才庫資料整合系統，作爲選才之用，亦於 2000 年 1 月起試用，此人才庫系統結合績效評估、任用、人力規劃、訓練及出勤管理等人事基本資料，對選才將有極大貢獻。目前 B 公司 HRIS 各子系統建構相當完善，然由於各單位之權責劃分，仍有使用權限之設置。B 公司之人力資源管理體系作業流程與 HRIS 示意圖如圖 6 所示。

## 三、個案 C 公司——國內知名連鎖便利超商

個案 C 公司爲國內知名連鎖便利超商，成立於 1987 年，資本額 51 億元，年營收近 500 億元，員工 5500 多人，1999 年底已展店 2,248 家，仍持續積極擴

展中。C 公司目前之人力資源資訊系統係 1994 年自行研發，1996 年正式上線使用至今。其 HRIS 主要分為兩大部分：電子檔案及實體檔案。電子檔案主要透過電腦資訊系統處理，系統設計採用 Oracle 資料庫管理系統及分散式架構之處理方式。實體檔案則包括一些書面文件如員工受訓心得報告、主管對員工評語等。



註：1.實線箭頭表示人力資源管理各子功能間的互動關係。

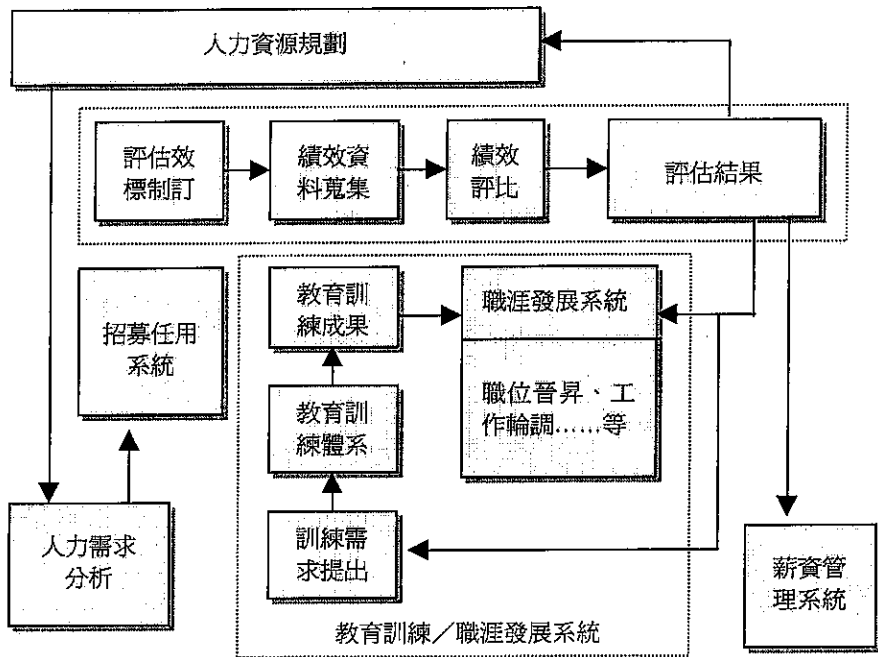
2.灰色部份代表 HRIS 之子系統間已互相連結

圖 6 個案 B 公司人力資源管理體系作業流程與 HRIS 示意圖

系統目標有四點：1.資訊共享—在此系統設置前，各人力資源相關活動由於資料傳輸不便，相互間之資訊交流困難，易造成重覆記錄及資訊取得困難的情況。故欲設置一套電腦化系統，可使招募、甄選、訓練發展、薪資報償及績效評估等人力資源相關活動有效結合以達到資訊分享之目標；2.分散處理、集中管理—此乃各部門可處理其權限範圍內之資料更改或更新，而資料修正是採用即時線上處理方式。雖然各部門有修改或更新資料之權利，但仍由人力資源部門做統籌之規劃及管理。若各部門有新的需求，可經由人力資源部門向資訊部提出需求以做修正；3.使用者在其權限範圍內，皆可直接更改參數，自行維護，如此可增進資訊更新之效率，不必層層上報，也因應了其扁平式組織規劃之理念；

4.簡化流程—由於資料庫共用且自動更新,可免於很多流程上之重複及人力之浪費。

C 公司之 HRIS 有以下特點：1.自動作業處理及記錄更新；2.系統模組化以增加附加價值；3.人性化操作,只需點選滑鼠,即可完成動作。在此套系統下,人力資源部門為主要規劃者,整套系統是以工作檔案為基礎,連結各人力資源子系統,例如：招募任用系統、訓練發展系統、薪資報償系統及績效評估系統,但由於成本、儲存空間及需求之考量,目前仍有部份檔案沒有電腦化,例如實體檔案中員工詳歷中之傳記式記錄、訓練心得報告及主管評語等皆尚未電腦化。C 公司之人力資源管理體系作業流程與 HRIS 示意圖如圖 7 所示。



註：1.實線箭頭表示人力資源管理各子功能間的互動關係。

2.灰色部份代表 HRIS 之子系統間已互相連結

圖 7 個案 C 公司人力資源管理體系作業流程與 HRIS 示意圖

#### 四、個案公司比較

根據前述三家個案公司人力資源管理體系作業流程及人力資源資訊系統之實行情況，在此針對各家公司在績效評估與各子功能間關連度，以及資訊化部份進行比較分析，瞭解各公司間的差異所在，並嘗試解釋其原因(如表 1 所示)；另外亦針對三家個案公司 HRIS 功能應用層次之實施情形進行比較分析，如表 2 所示；最後再針對比較結果提出可能影響因素的解釋說明。

##### (一)人力資源管理體系作業流程整合度

由表 1 可知，三家公司中 HRIS 整合性程度最高為 C 公司，然而在子系統各別完整性來看，B 公司優於另兩家公司。A 公司在系統整合或各子系統完善程度方面則較不理想，甚至在人力資源規劃、招募任用部份並未電腦化。在績效評估與各 HRM 子系統間的關聯性方面，三家個案公司的共同點為：績效評估的結果皆能反映到薪資報償以及職涯發展上，此與本研究建構之模型一致。績效評估的用意原本便在考核員工的工作表現，並在薪資水準及昇遷上給予回饋，是故大多數的公司皆在此有相同的做法。三家個案公司之招募任用系統則皆未與其它子系統相連結，與本研究之模型內容不同，值得進一步探究原因。

表 1 個案公司人力資源管理體系作業流程與 HRIS 整合度比較表

	個案 A 公司	個案 B 公司	個案 C 公司
績效評估系統 VS 人力資源規劃系統	人力規劃的功能未受足夠重視，故績效評估結果未回饋至人力資源規劃。	人力資源規劃功能且以電腦化，然績效評估結果未回饋至人力資源規劃。	績效評估結果會回饋至人力資源規劃之考量。
績效評估系統 VS 招募任用系統	招募任用子系統並不完善，除了一些員工基本資料外，沒有與績效評估子系統或其他子系統連結。	人力資源規劃與招募任用系統稍有連結，然此外招募任用系統並無與其他子系統(如績效評估系統的績效校標)相連結。	招募任用系統雖未盡完善，仍反映出人力資源規劃上之考量，未能績效評估系統結合，招募任用系統正在重新規劃中。
績效評估系統 VS 訓練發展系統	公司重視教育訓練，並且透過一些比賽來考量員工績效，進而反映至薪資系統上。	績效評估系統對訓練發展系統稍有連結，意謂員工之績效是訓練發展考量因素之一。但是訓練發展之結果並無回饋至績效評估系統或薪資報償系統。	績效評估系統與訓練發展系統有緊密之單向連結，意謂員工績效為課程設計考量因素之一。訓練發展之結果未回饋至績效評估系統或薪資報償系統，對員工長期

	個案 A 公司	個案 B 公司	個案 C 公司
			的職涯發展有影響。
績效評估系統 VS 薪資管理系統	薪資系統電腦化最徹底。員工績效是薪資重要考量因素。人力資源管理體系之績效評估系統與薪資報償系統有緊密單向聯結。	績效評估系統與薪資報償系統稍有連結，也就是說，員工之績效是薪資考量因素之一。	績效評估系統與薪資報償系統有緊密之單向聯結，意謂員工之績效是薪資的重要考量因素。
系統整合度與子系統資料完善程度	有一些子系統尚未建立，並且系統整合度稍低。	各子系統的基本資料最完善，然系統整合度次之。	系統整合度最高，然各子系統資料的完整度次之。

資料來源：本研究整理

個案公司間的異同點分析：教育訓練課程的設計 B 與 C 公司皆將績效評估結果列為參考因素之一；人力資源規劃與招募任用系統相結合，而 A 公司則無。A 與 B 公司皆將員工受訓的成果列為員工表現的資料來源之一，C 公司則未將其列入。C 公司之人力資源規劃會考量績效評估的結果，而 A 與 B 公司則無。

## (二)人力資源資訊系統功能應用層次

此外，針對個案公司 HRIS 系統中，EDP、MIS 及 DSS 三層次的實行情況進行比較(請見表 2)，在電子資料處理層次(EDP)，A、B、C 三家公司皆建構相當健全，員工基本資料完整，各種資料維護與記錄皆以電腦處理，唯 A 公司之人力資源規劃與招募任用未電腦化。在管理資訊系統層次(MIS)，A 公司在薪資管理系統最為完善，B 公司與 C 公司則藉由健全 EDP 的基礎，而能在管理輔助功能上充份運用，以管控成本、員工行為及工作表現，進而提高工作效率與效能，增益組織績效。

而在決策支援層次(DSS)，A 公司由於資訊化程度不夠深入，且 HRIS 各子系統間並未整合，故並未具備決策支援之功能。B 公司 HRIS 各子系統雖然未充份整合，但在人力資源規劃與招募任用上發揮了其決策支援之功能，人才資料庫建構完成後，更能發揮其協助高階主管制訂決策之功能。C

公司 HRIS 子系統整合度最高，由於 HRIS 整合性高，除招募任用系統外，其能提供之決策支援功能為三家個案公司中最完善者。

表 2 個案公司人力資源資訊系統功能應用層次比較表

	個案 A 公司	個案 B 公司	個案 C 公司
決策支援系統(DSS)	其人力資源資訊系統之部份還未規劃至此一階段。	對於人力資源規劃及招募任用之決策支援系統較有涉及，未來在人力庫系統日漸完善後，當可發揮更大效能。	由於人事記錄皆已電腦化，人力資源部門已提昇至策略性之角色。其利用人力資源資訊系統所做之決策支援已非常完善，唯招募任用系統仍在發展階段。
管理資訊系統(MIS)	A 公司教育訓練之部份最為完善且教育訓練之成績會反映至部門績效及薪資報償上，但對於各子系統在管理資訊系統上之應用則嫌不足。	人力資源規劃，招募任用、績效評估及訓練發展系統已充分運用在管理資訊系統上；職位分析及訓練需求分析等運用基本資料庫所做之應用也設計精良。目前並進行人力庫系統之上線，對於其整合性來說，有莫大的助益。	除招募任用系統外，其餘系統皆採模組化方式設計，包括訓練需求分析、薪資結構分析等等，其管理輔助功能相當強。
電子資料處理(EDP)	其員工基本資料、員工訓練資料、訓練課程登錄及發薪作業皆已徹底使用電子資料處理方式來管理。	B 公司在電子資料處理方面，由於員工基本資料等資料庫之建立是採外包方式，因此其各子系統之基本資料庫非常完善。唯由於各部門權責不同，因此在各子系統之使用上有使用權限之設計。	其人力資源資訊系統包括兩大部份，其中員工基本資料、績效、訓練及薪資皆已電腦化，但如員工心得報告，主管評語等仍採用實體檔案之方式。

資料來源：本研究整理

### (三)個案公司間 HRIS 建構之差異原因分析

A 公司在 HRM 各子系統資訊化及整合度皆不高，而 B 公司各子系統資訊化程度高，正朝系統整合目標努力，C 公司之系統整合度相當高，但部份子系統之檔案並未資訊化。造成各公司間 HRIS 建構情況的差異原因主要在於產業及組織的特性、系統資訊化及整合的需求性、以及成本效益的考量，請參考表 3。

表 3 個案公司間 HRIS 建構影響因素比較表

個案公司 影響因素	A 公司(百貨公司)	B 公司(鋼鐵公司)	C 公司(便利超商)
產業與組織特性及 HRM 資訊化需求	屬服務業，組織規模中等，作業流程複雜度不高，人力資源管理資訊化需求較低	製造業，組織架構龐大，作業流程複雜度高，人力資源管理資訊化需求度高	零售業，組織規模大，且分散全國各地，作業流程複雜度高，資訊化需求度高
HRIS 各子系統 資訊化需求	基本資料及薪資管理為主，其餘之需求不大	各子系統資訊化需求高，建構完善，分屬各部門掌管，	為提高效率及簡化流程，各子系統資訊化需求高
HRIS 各子系統 整合之需求	除薪資管理，其餘子系統較不健全，無整合之必要	各單位依權責掌管，為求效率，系統整合需求度高	為求各部門間資訊共享，子系統間整合需求度高
HRIS 系統建構 主要考量點	成本效益考量，目前建構之系統已符合需求	成本效益考量下，採漸進式逐步完成系統建構與整合	成本效益及實際需求的考量，儘可能資訊化及整合

資料來源：本研究整理

作業流程資訊化的助益在現今科技如此發達之時代，企業主應當皆有相當的認知，但由於產業及組織特性，在資訊化需求的急迫性上有其差異，考量點包括組織規模大小、作業流程複雜度、人力資源管理功能層次等。例如 A 公司在組織規模上、作業流程複雜度及人力資源管理的功能層次上相對皆較低，故對資訊化的需求僅止於資料處理(EDP)，且僅部份子系統有資訊化；而 B 與 C 公司則在各子系統資訊化及整合上需求皆大，但由於 C 公司資訊化導入較早，故系統整合度高，B 公司則正逐步完成整合。

除實際需求之外，成本效益是共同的主要考量因素，即使有資訊化及系統整合的需求，但在成本效益的考量下，部份企業主可能會望之卻步，即使有意願，亦大多採漸進方式逐步建構及整合系統。

## 柒、結論與建議

### 一、結論

本研究針對 IHRIS 與人力資源管理體系之結合作初步概略性的模型建構，其目的主要在強調人力資源管理體系各子功能之間必須整合，非僅反映目前需

求而各自為政，人力資源資訊系統的開發亦然，應以達成企業目標為系統設計的最高使命，而能整合各子系統之資訊以作為管理者決策之用。

由本研究針對國內三家大型企業進行個案分析結果的顯示，不同產業及企業對於人力資源資訊系統的建構有不同的需求及看法，其發展之深度與廣度約略有其步驟可茲依循。企業 HRIS 的建構，必先從資料的記錄與處理電子化，即電子資料處理(EDP)層次，待建構到一定程度方能以此為基礎發展管理資訊系統(MIS)，進而再發展決策支援系統(DSS)，意謂企業若欲發揮 HRIS 的決策支援功效，必先在各子系統上建立完善的基礎，並且透過資料庫共享的方式，將資料隨時依使用者之使用情形予以更新，並讓他人可在權限之內立即獲取此資訊。

此外，人力資源管理體系之作業流程為 HRIS 整合的重要參考依據，若 HRM 各子功能之作業流程並未相通，各自為政，則 HRIS 便無整合之需求，即使資料庫整合亦無法發揮功效。是故，HRIS 的整合對企業有相當大的助益，然而若缺乏先天條件的配合(包括 HRM 子功能作業流程相關聯、完善的 HRIS 子系統、高階主管支持、成本效益考量、HR 與 IT 人員能力與溝通協調等)，仍無法到達系統整合及發揮決策支援的功能。

市面上有許多 HRIS 的套裝軟體，某些顧問公司亦提供企業設計人力資源資訊系統的服務，而某些企業則由其資訊部門與人力資源部門合作開發 HRIS，然而其中大部份僅止於 MIS 及 EDP 的層次，真正作到決策支援的可謂相當稀少，系統開發技術及軟硬體皆不是問題所在，重點在於企業主是否確實體認到 HRIS 所能帶來的附加價值，並具備正確認知，非為電腦化而電腦化，而是在有需求的情況下進行 HRIS 投資，人力資源部門的專業能力足夠與否亦是重要的因素(Roberts, 1999)。現今 HRIS 無法完全發揮其潛力的最大主因在於成本效益的考量以及高階主管的支持度，高階主管若未能體認到 HRIS 的建構對管理決策的協助、成本降低、效率效能提高的正面助益，便易缺乏支持的動力；另外系統設計者本身缺乏對人力資源管理的瞭解、HR 與 IT 人員間的溝通協調性亦是重要影響因素(Kovach, et al., 1999)。

在可見的未來，決策支援層次的資訊系統需求必然會不斷增加，作業性工作將以外包方式讓顧問公司處理即可，在此趨勢之下，人力資源部門角色的重要性及專業能力的需求將不斷增加，例行與作業性的工作量將減至最低，而所節省的時間與心力便可用於策略性規劃與決策制訂上，進而為企業提高生產力及競爭力。



## 二、對企業界的建議

資訊系統處理的是資訊，其輸入與輸出亦皆是資訊，故資訊才是主角，而非電腦或系統本身。故資訊系統在設計之前，必須確認目標使用者真正的需求，管理者在制訂決策需要那些資訊，根據這些考量再來決定該蒐集那些資訊(what)、蒐集多少資訊(amount)、如何(how)及何時(when)蒐集這些資訊(Kovach, et al., 1999)。資訊系統設計，必須瞭解是誰使用這套系統，他們將如何使用它，以及資料庫如何更新等等，同時亦必須考量組織與使用者的特性，包括人員的觀念與能力、企業結構與文化等，依此特性設計適合的系統流程及使用介面，使系統使用者能毋須太多資訊系統相關的知識便能順利取得、瞭解、處理及運用系統所提供的資訊。

由於產業與企業的異質性，任何現成的 HRIS 皆無法適用於所有狀況，必須要依產業環境、企業競爭策略、工作特性、企業文化等特殊發展適當的資訊系統，方能充份發揮其降低成本、提高效率及強化企業競爭力的功效。企業最關心的莫過於在激烈競爭環境中求生存、圖發展、獲取最大利潤、永續經營。HRIS 的建構需要大量的資金與時間的投入，而其發揮之功效在於降低成本、提高效率效能、決策支援，這些對企業而言僅算是「錦上添花」，而非「雪中送炭」，唯有在企業生存無虞，且有餘力引進新科技與技術使其企業營運更有效率，方願意在這方面進行投資，否則生存都成問題，焉有餘力建構 HRIS，更遑論系統整合及決策支援了。在此建議企業界，善加利用資訊科技的特性，資訊化程度愈深，整合度愈高，則其所能發揮的效用便愈大，但亦不必追求最新資訊技術與設備，應依實際需求審慎評估與規劃資訊系統的建構，使成本效益最大化，方是明智之舉。

## 三、對後續研究的建議

本研究之理論模型乃針對整合性人力資源資訊系統在績效管理體系之應用所建構，並透過三家個案公司以本研究所發展之理論模型為基礎進行比較分析。然而三家個案公司的產業特性並不相同，對人力資源資訊系統之需求也不盡相同，因此，在此建議後續研究者可繼續發展整合性人力資源資訊系統中其他子系統之建構，並依產業特性擴大樣本，深入探討不同產業其發展整合性人力資源資訊系統的過程中所考量的重點、可能遭遇到的問題、執行的步驟流程、參與的人員、建構後的成效、使用者的反應以及對組織績效的助益等問題，以建構更加完整且更具彈性化之整合性人力資源資訊系統。

## 參考文獻

- 何文魁，1995，人力資源資訊系統在我國企業之應用，國立中央大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 李佳峻，1995，人力資源資訊系統之應用、開發與績效之研究，國立中山大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 徐克成，1993，績效評估與其他人力資源管理功能結合及其相關因素之研究，大葉工學院事業經營研究所未出版碩士論文。
- 張火燦，1989，人力資源發展方案的整合性評鑑模式之研究，高雄：復文。
- 黃英忠、曹國雄、黃同圳、張火燦、王秉鈞，1998，人力資源管理，台北：華泰書局。
- 楊智偉，1999，人力資源資訊系統電腦化程度與系統導入考量因素關係之研究，國立中興大學企業管理學系未出版碩士論文。
- 葉啓弘，1997，國內人力資源資訊系統應用的評估，大葉工學院資訊管理研究所未出版碩士論文。
- 鍾文良，1996，人力資源資訊系統在人力資源發展的應用與效益之研究，國立中央大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。
- Aamodt, M. G. 1991. *Applied industrial/ organizational psychology*, California: Wadsworth.
- Anthony, R. N. 1965. *Planning and control systems: A Framework for analysis*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Arthur, D. 1987. *Management human resource in small and mid-sized companies, wage and salary and performance appraisals*, New York: American Management Association.
- Baillie, J. 1997. How to turn personnel statistics into decisions, *People Management*, London.
- Bernardin, H. J., and R. W. Beatty. 1984. *Performance Appraisal: Assessing Human Behavior at work*, Ken Publishing Company.
- Berardine, T. 1997. Human resource information systems improve management decision-making, *The Canadian Manager*, Toronto.
- Brewster, C., and H. Harris. 1999. *International HRM: Contemporary issues in Europe*, New York: Routledge.
- Broderick, R., and J. W. Boudreau. 1992. Human resource management, information technology, and the competitive edge. *Academy of Management Executive*, 6(2): 7-17.
- Brown, D. 1991. HR is the key to survival in the 90's. *Personnel*, 68: 5-6.
- Bureau of National Affairs, U. S. A. 1983. *Performance Appraisal Programs*.

- Carroll, Jr. S. J., and C. E. Schneier. 1982. *Performance appraisal and development of performance in organizations*, Glenview Illinois: Scott, Foresman.
- DeVires, D. L., A. M. Morrison, S. L. Shullman, and M. L. Gerlach. 1983. *Performance Appraisal on the Line* (Greensboro, NC : Center for Creative Leadership, 1983): 22.
- English, G. 1991. Tuning up for performance management. *Training & Development Journal*, 4:56-60.
- Finnigan, J. 1983. *The right people in the right job*, Bower.
- Frechette, Jr. H. M., and E. G. Wertheim. 1985. *Performance appraisal, Human resource management and development handbook*, edited by Traceey William R., New York: American Management Associations: 218-243.
- Grant, N. 1998. Put an end to performance anxiety. *Management*, 45(2): 50-53.
- Henderson, R. I. 1984. Building integrated HRM system. *Training & Development Journal*, 5: 90-95.
- Hoiland, J. R. 1991. Counseling for success. *Association Management*, 43(9): 48-51.
- Kennedy, M. M. 1999. The case against performance appraisals. *Across the Board*, 36(1): 51-52.
- Kenneth, S. T. 1988. Appraisal trends. *Personnel Journal*, 7(9).
- Kovach, K. A., and C. E. Cathcart. 1999. Human resource information systems (HRIS): Providing business with rapid data access, information exchange and strategic advantage. *Public Personnel Management*, Washington, 28(summer): 2
- Mabey, C., and G. Salaman. 1995. *Strategic Human Resource Management*, Oxford: Blackwell.
- Mitchell, D. J. B. 1988. *Human Resource Management: An economic approach*, PWS-KENT.
- Mohrman, Jr., M. Allan, Resnick-West, M. Susan, E. E. Lawler III. 1990. *Designing Performance Appraisal System—Aligning appraisals and organizational realities*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Mondy, R. W., and R. M. Noe. 1987. *Personnel*, (3<sup>rd</sup>Ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Montague, J. 1999. Skills assessment aids staff development, deployment. *Control Engineering*, 46(7): 23.
- Prahalad, C.K. 1995. How HR can help o win the future. *People Management*, 1(1): 34-36.
- Robbins, S. P. 1993. *Organizational Behavior*, (6<sup>th</sup>Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Robert, B. 1999. Focus on making employee data pay, *HR Magazine*, Alexandria.
- Sherman, Arthur W., G. W. Bohlander, and H. J. Chruden. 1988. *Management human resource*, (8<sup>th</sup>Ed.). Ohio: South-Western.

整合性人力資源資訊系統在績效管理體系應用之研究個案分析：以三家大型企業為例

- Spencer, L. M. 1995. *Reengineering Human Resources: Achieving Radical Increases in Service Quality with 50% to 90% Cost and Head Count Reductions*, New York: Wiley.
- Spychalski, A., M. Quinones, B. B. Gaugler, and K. Pohley. 1997. A survey of assessment center practices in organizations in the United States. *Personnel Psychology*, 50(1): 71-90.
- Stein, Nora. 1991. Remember, the staff is the bread of life. *Management Today*, 6: 5-60.
- Strohsven, L. K., G. Andre, and R. Carter. 1998. Integrated HR systems help develop global leaders. *HR Magazine*, Alexandria.
- Stward, V., and A. Stward. 1980. *Performance assessment*, California: Brook/Coles.
- Thornburg, L. 1992. HR leaders tell how they make their companies better. *HR magazine*, 38: 49-57.
- Ulrich, D. 1997. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value to HR-Practices*, Boston: Harvard Business School Press.
- Werther, Jr. W. B., and K. Pavis. 1988. *Human Resource and Personnel Management*, (3<sup>rd</sup>Ed.).
- White, M. 1999. Performance, equality and staff development. *Human Resource Management Journal*, 9(1): 47-54.
- Wright, P. M., and S. A. Snell. 1991. Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3): 203-225.
- Yeung, A., W. Brockbank, and D. Ulrich. 1995. Lower cost, higher value: human resource function in transformation. *Human Resource Planning*, 17: 1-16.

## 附錄 訪談問題

1. 貴公司目前在人力資源管理四大子功能：績效評估、薪資報償、教育訓練、昇遷管理，資訊系統應用之情形如何？
2. 此四大子功能間之關聯性如何？
3. 貴公司人力資源資訊系統當初設計的理念及過程如何？
4. 貴公司人力資源資訊系統應用的成效如何？遭遇的困難為何？
5. 貴公司人力資源資訊系統是否能提供管理者決策所需之資訊？

