

台灣中小企業動態發展與 人力資源管理作為關係之研究

The Reserch on Relationship Between Dynamic Development and Human Resource Management Practices of SMEs in Taiwan

陳慧娟* *Hui-Chuan Chen*

吳秉恩 *Bing-Eng Wu*

輔仁大學

Fu-Jen Catholic University

摘 要

近年來台灣經濟大步朝向國際化及自由化邁進創造，許多大型投資機會，因此吸引許多大規模企業加入營運，而亦有不少中小企業通過市場的考驗，漸成爲大型化。繼之而來的企業規模與日成長業務範疇的擴展或者是國際化的腳步向前邁進，均使得中小企業面臨管理上的新挑戰。

本研究嘗試達成以下之研究目的：亦即台灣中小企業不同動態發展程度與(1)中小企業人力資源管理理念的轉變，(2)募才，(3)人力任用，(4)人力訓練，(5)薪酬以及，(6)福利的關係，並分析中小企業員工晉升發展之規劃以及台灣中小企業本身特色對相關人力資源管理活動之影響。

研究方法基本上以個案法(Case Method)作為搜集資料之基礎，因此除了探討文獻及建立理論架構外，訪談八家個案企業，深入與中小企業之主持人或人力資源主管晤談，搜集定性及定量資料，並建立初期理論模式。產業對象則選取新興產業四家，傳統產業四家。

* 本文作者感謝兩位評審委員所提供之寶貴意見,特以致謝

本研究結果提出 11 個命題及四個其他發現。中小企業的動態發展程度對其人力資源管理作為會造成影響，而在本研究中亦發現企業推動 ISO 認證程度、經營者之經營理念、中小企業相關協力網路對人力資源管理整體規劃程度有重大的影響力。依企業動態發展程度與人力管理作為程度，其類型可歸納為行政維持型，因應發展及規劃開發型；而因產業特質及成長速度，有不同發展演化路徑。

關鍵詞：動態發展、人力資源管理作為、人力資源循環

Abstract

The globalization and liberalization are crucial strategies for economic development in Taiwan. So many SMEs also expand their market and head for internationalization. Therefore, the HRM practices should be adjusted coincidentally with the dynamic development process.

The purposes of this research are focused on the connection between enterprise's development process and HRM practices those are including: (1)HRM value (2)Recruitment (3)Staffing (4)Training & Development (5)Compensation &Benefits and (6)Human resource development.

The case method was conducted for data collection and analysis. And eight firms were sampled for in-depth interview. In conclusion, we just formulate eleven propositions and some conclusions. It shows that the HRM practices will be more proactive and systematic coincided with the development process. In addition, we also find three types of HRM practices would be configured, that is (1)Administrative model; (2)Reactive model; (3)Proactive model. And the evolution route of HRM practices will be more aggressive and proactive depend on industry traits and development speed.

Keywords: Dynamic Development, Human Resource Management Practice, Human Resource Cycle.

壹、緒 論

一、研究背景

長期以來，中小企業間緊密的產業網路關係，是台灣經濟得以蓬勃發展的重要基礎。過去基於地緣、鄉親、朋友、家人等人情關係，所形成的網路對國內早期勞力密集產業的發展，的確也提供很大的助力。除此之外中小企業的成功主要歸結於數項特質：應付環境之應變能力大、處理困難之韌性強、冒險犯難、開拓市場、充分運用網路關係、把握機會分散風險等(于宗先，1994)。在亞洲金融風暴的籠罩下，觀察處於亞洲其他國家如韓國及東南亞各國其企業在風暴下，其企業之生存備受挑戰，而台灣中小企業相較之下仍能屹立不搖的展現其獨特的實力，並使台灣的經貿在亞洲各國間領先群倫。

特殊的網路關係交織而成中小企業為具彈性及有機式的組織，產業及技術網路的互利共生、人際網路的義無反顧、資金網路的適時支援以及資訊網路商情蒐集，如此緊密的網路相依關係使得中小企業在本質上與大企業存在差異性，而中小企業成功的背後這些網路的成員皆是幕後功不可沒的功臣，成就了中小企業小而美，精且實的體質。台灣中小企業依恃著上述的競爭優勢在經營的歷程中配合策略能力的運作，逐漸的成長和茁壯，躋身台灣成長經驗的主角。再者，近年來台灣經濟大步朝向國際化及自由化邁進，創造許多大型投資機會，因此吸許多大規模企業加入營運，而亦有不少中小企通過市場的考驗，漸成而大型化。繼之而來的企業規模與日成長、業務範疇的擴展或者是國際化的腳步的向前邁進，均使得中小企業面臨管理上的新挑戰。

二、研究動機

台灣經貿的主角—中小企業從過去到現今其成長的歷程中新樹在老的陰影下成長，能得其滋養得以成長茁壯，中小企業的成長歷程如同森林中的樹木之成長過程，樹苗長成小樹。

綜觀國內針對中小企業的研究領域在總體面多集中於：全球經濟情勢分析及政府政策面之探討對中小企業之影響性研究。而個體方面，對於中小企業的競爭策略、經營能力以及生產行銷等企業功能作深入研究和分析者為數亦不少，對中小企業在邁向成功過程提供了不少建設性的貢獻。再者，在中小企業之人力資源管理領域，多數的研究者提供了一些建議性的文章，如注重在訓練及勞資關係等議題方面，亦有不少助益。

中小企業生生不息，戮力經營。面對競爭環境，若要使自己站得更穩固更茁壯，迎向前述的挑戰，更要有準備。因此在成長發展的中小企業，將如何就其企業本身現有資源及能力作好人力資源管理，以克服人力運用之新困境，這是過去研究鮮少探討的，本研究嘗試了解中小企業在動態發展過程，其人力資源管理作為有何不同，藉以提供合適改善建議，此為本研究動機之一。

而國外學者 Baird & Meshoulam, (1988)曾提及，策略性人力資源管理應根據外部的環境作好配套措施，而先前之研究組織人力資源管理針對組織發展週期配套結構、系統及管理實務的重要性亦已廣為接受(Davis, 1981; Kimberly, Miles, & Associates, 1980; Meshoulam, 1984)。隨著組織成長及發展，組織內部管理與人力佈署也要改變。有四種已建立的模式來解釋組織的成長及發展：生命週期模式(life cycle model)、層級模式(hierarchical model)、演化模式(evolutionary model)、階段模式(stage model)及變形模式(metamorphosis model)。所有的模式皆有助於組織了解其需要改變及人力資源管理回應方式。

從學理的推論，不同動態發展下的企業，的確應配套不同的人力資源管理策略，而過去的研究針對“一般性”企業進行研究，然台灣中小企業又有一些迥異於大型企業的獨特特質：如資本和財產的集中程度、人情網路交織的關係企業及技術網絡的彈性化協力組合等。諸項特質在不同企業發展的歷程，其強度時亦會有不同，國內論文對此一主題未見較深入性之研究及探討分析，實有更進一步探討之必要，以觀覽「台灣中小企業」的人力資源管理策略配套，此為研究動機之二。

三、研究目的

就上述觀點及研究動機，本研究嘗試分析台灣中小企業之不同動態發展現況對人力資源管理理念的轉變，及公司客觀具備的能力對中小企業募才、人力任用、人力培育、薪酬福利、員工晉升發展之規劃以及中小企業人力維持狀況的影響關係，並將中小企業本身有別於大企業的特質為基礎分析考量，深究其對人力資源管理作為的影響。

本研究預計達成以下的研究主題，並提供中小企業在人力資源管理上的實質建議及意涵：

- 1.台灣中小企業不同動態發展與人力資源管理理念的轉變。
- 2.台灣中小企業不同動態發展與其內部人力資源管理構成內涵。
- 3.台灣中小企業不同動態發展與企業募才的關係。

- 4.台灣中小企業不同動態發展與人力任用的關係。
- 5.台灣中小企業不同動態發展與人力訓練的關係。
- 6.台灣中小企業不同動態發展與薪酬福利的關係。
- 7.台灣中小企業不同之動態發展與員工晉升發展之關係。
- 8.台灣中小企業本身特色對相關人力資源管理活動之影響。

貳、文獻探討

依上述研究目的，相關之文獻泛及(1)中小企業之定義，(2)企業動態發展之觀念與過程，(3)人力資源管理之範疇及(4)企業動態發展與人力資源管理演化之關係等，分別撮要如下：

一、中小企業的定義

研究中小企業之人力資源管理實務之演化，首先我們必須定義中小企業和一般企業的差異，台灣是採取「定量」的觀點來認定中小企業，一般定量的觀點將涵蓋：企業總資產、全年銷售額、全年生產值及企業員工雇用數等標準。政府自民國五十六年九月十四日由行政院頒布「中小企業輔導準則」後，開始對中小企業有較明確的定義，而後為了配合經濟情況的改變，歷經六次的修正，於民國八十四年九月二十七日頒定最新中小企業標準。亦即隨著國家經濟成長與產業發展，均會有適時之修訂，以更符合現況。

根據經濟發部之中小企業認定標準如下表 1：

表 1 中小企業認定標準整理表

行業別	規模別	中小企業		小企業
		原則	例外	
製造業、礦業、營造業、土石採取業、農林漁牧業、水電燃氣業		實收資本額新台幣六千萬元以下	經營僱用員工未滿二百人	未滿二十人
商業、運輸倉儲通信業、金融保險不動產業、工商服務業、社會服務及個人服務業		前一年營業額新台幣八千萬元以下	經營僱用員工未滿五十人	未滿五人

資料來源：中華民國八十七年中小企業白皮書

二、企業動態發展

企業發展是動態的過程，不只由單一的指標來界定，因此企業之動態發展可依不同的指標來作區分，根據實務需要或過去學者研究，本研究歸納企業動態發展之過程中企業本質變遷各種型態諸如：企業規模的成長、企業事業策略的轉移、企業生命週期、企業轉型策略及中小企業成長階段特性等五種型態。

在企業規模成長此指標中，由於台灣採取「定量」的基準作中小企業認定依據，其定量的定義涵蓋：企業總資產、全年銷售額、及企業員工雇用數等標準。因而企業在資本額上的增長、銷售額的成長及員工人數的擴充等，上述指標皆是衡量企業規模成長，亦為中小企業在動態發展中重要關鍵性指標之一。

而 Chandler(1962)提及企業成長之際，其事業策略也將作轉移和調整，他將策略依企業成長的過程分成五種類型：(1)單一產品(Single Product)，(2)單一產品加強垂直整合(Vertical integrated)，(3)收購成長(Acquisition)，(4)內部成長並收購進行產品多角化(Related diversification)以及(5)發展多國企業及多產品等，彰顯依產品線之擴增及地域擴張為觀測之依據。

企業生命期(Corporate life cycles)亦為企業動態發展型態之一，Adizes(1988)在企業生命週期一書中，將企業生命週期切分成：成長階段、重生、成年及老化階段，在書中其主要切分為成長及老化二類型的企業變化，此二類變化中又有各自不同階段性的劃分。

此外企業轉型策略及作法，亦為企業動態成長中本質變遷的型態，周佳欣(民八十六年)將企業轉型之策略類別歸納為全面轉型及局部轉型，以轉型涵蓋面之廣狹作為區分的基礎。

Mount Zinger & Forsyth(1993)更針對中小企業成長階段特性的模式，主要區分成五階段，(1)所有人作業階段，(2)轉換階段，(3)所有人管理階段，(4)轉換階段，(5)功能管理階段。在此外在三個階段間，存在兩個轉換，增加組織複雜度。

在企業動態成長過程中，上述學者所提及之觀點對企業動態本質變遷皆為具代表性之重要指標。

三、企業人力資源管理

組織是藉以達成特定目標的系統，其內部包含著許多功能性或結構性子系統，人力資源系統則是其中一個子系統，藉以完成人力資源相關的功能性目標。Lado & Wilson(1994)定義人力資源系統(Human resource system, HRS)為一些不

同但相關的活動、功能及流程組合，藉以吸引(attracting)、發展(developing)及維持(maintaining)人力資源。

在人力資源管理實務方面，黃英忠(1997)綜合了許多學者的看法，將組織的人力資源管理實務分為幾個體系(system)(1)人力資源確保：包括人力規劃、作業研究及任用管理；(2)人力資源開發：包括教訓練、績效考核、人力異動及前程發展；(3)人力資源薪酬：包括薪資管理、福利措施及勞動條件；(4)人力資源維持：包括人際關係、勞資關係、紀律管理及離職管理。

Hiltrop(1996)認為要診斷一個組織的人力資源管理實務可以由十個構面著手，這十個構面是：仰賴內部招募與升遷、強調團隊精神、策略性生涯系統、開放與資訊分享、分權及授權、人本導向的管理哲學、對高績效的認知與薪酬、技能與才能的薪酬、訓練與發展以及長期願景。

Morrison(1996)研究人力資源管理實務與組織承諾及服務品質的關係，把人力資源實務分為「人力管理概念」、「甄選」、「社會化」、「評核與薪酬」、「規定」及「工作描述」。

吳秉恩(1991)提及人力資源循環涵蓋(1)選才(Manpower Planning & Selection)；(2)用才(Manpower Utilization)；(3)育才(Employee Training & Management Development)；(4)晉才(Promotion & Career management)；(5)留才(Manpower Retaining)等層面。

Ulrich, Brockbank, & Yeung(1989)提出人力資源管理實務的模型，將人力資源管理實務分為六個領域：「招募」、「發展」、「評核」、「薪酬」、「組織設計」及「溝通」，透過招募及發展可以得到人力資源的「激發能力」(generating Competencies)，就是取得組織所需要的知識與技能；透過評核及薪酬可以促使人力資源的「強化能力」(reinforcing Competencies)，就是把形成的能力更加提昇，更能發揮效用；透過組織設計及溝可以產生「持續能力」(sustaining Competencies)，就是使各項能耐能夠持久及體制化。

總括來說，人力資源管理實務包含的範圍很廣，組織依實際的需要設計管理的機制，而各學者所提人力資源管理實務的內容大致來說雖在分類上有所不同，但其實除了在內容的廣度上有些微的差異，皆為促使組織中人力運用和管理上更有效率和效能的各項活動，如招募、遴選、教育訓練、薪酬管理、績效考評等活動，因此，綜合上述學者之觀點以人力資源五個循環及其所含的子系統作為人力資源管理實務之內涵。

四、企業動態發展與人力資源管理演化

企業發展的歷程中，企業所面對的環境會變化而人力資源管理演化隨著動態發展的過程亦將調整和改變，下列文獻回顧企業在發展不同之歷程下其人力資源演化，詳見表 2 所述。

表 2 企業人力資管理演化文獻整理表

年 代	研 究 者	研究方法	企業動態發展指標
1978	Galbraith & Nathanson		公司策略
1985	Kochan & Barocci	個案研究 縱斷面	組織生命週期
1987	Crandall	個案研究	公司生命週期
1988	Cynthia Lengnick-Hall & Mark Lengnick-Hall	個案研究	公司成長期望及公司準備度
1988	Hambrick & Snow		產業生命週期
1988	Baird & Meshoulam	個案研究	組織動態發展
1993	Mount Zinger & Forsyth	調查法	中小企業成長階段特性
1994	王秉鈞	個案研究	小型規模

資料來源：楊君琦(1994)及本研究整理

從 1980 年代現代企業在發展的動態過程中，從表 2 的整理中可以發現，國內外數位研究者的結論指出人力管理活動受到下列因素影響，包括：「公司策略改變及調整」、「組織的生命週期」、「公司成長期望」、「公司準備程度」、「組織動態發展程度」、「不同企業成長階段特性」及「組織規模」。而公司策略與人力資源管理活動之關係，Galbraith & Nathanson(1978) 的研究顯示，早期單一產品的策略，人力資源管理活動傾向功能式及非制度方式，越晚期之全球性多產品策略，則人力資源管理功能朝跨部門及制度化。其他的研究在不同動態發展程度下對於人事活動的結果僅作概括性的結論描述，未見較深入的探討。

而 Mount Zinger & Forsyth (1993)提出區分中小企業成長各階段特性的模式主要分五階段：(1)所有人作業階段，(2)轉換階段，(3)所有人管理階段，(4)轉換階段，(5)功能管理階段。其中三個階段是屬於穩定狀態(Stable)狀態包括：(1)所有人作業階段，(2)所有人管理階段，(3)功能管理階段。在此外在三個階段間，存在兩個轉換，增加組織複雜度。在這些轉換階段，存在很高的不穩定性。

此外在轉換階段組織面臨環境變動性大時，轉換過程中的風險就較正常為高。因此必須要規劃及管理轉換階段以降低風險。中小企業各成長階段相關所有人、人事特徵、決策程序見表 3。

而 Mount Zinger & Forsyth (1993)針對中小企業成長各階段特性的模式，其研究的方向以不同階段模式下之所有人的角色、人事特徵以及決策過程為主軸。其人事特徵方面指出五個不同成長階段中，不同階段下之重點人事活動。對於不同成長階段特性模式的人事活動，如：用人、薪酬、教育訓練、績效評估、生涯發展等人力資源管理活動，該研究則未作深入探討。

表 3 中小企業成長階段所有人、人事特徵及決策程序表

中小企業 成長階段	階段一	階段二	階段三	階段四	階段五
	所有者兼作 業員	轉換	所有者兼 管理者	轉換	功能管理出現
所有人角色	企業依賴所有 者之銷售能力 尤甚	所有人需轉換 其角色	所有人支配力 下降，不再事 躬必親	所有人需作功 能間的衝突與 協調	所有人角色淡 出
人事特徵	人員數目少	所有人面臨挑 戰，需學習管 理技能	開始正式衡量 績效	中階管理者增 加	總經理出現， 由管理團隊來 管理職位系統 正式化
決策過程	個人經驗為決 策之重要角色	仍集中於個人	決策過程精細 化	決策過程系統 化及分散職權	管理團隊共策

資料來源：Mount Zinger & Forsyth (1993)及本研究整理

綜合上述文獻回顧，在過去學者的研究中，證實企在業人力資源管理上會因產業生命週期、組織生命週期、企業動態發展、公司資源準備度、策略方向、公司規模擴張..等因素而影響，文獻中顯示，一個企業將隨其動態發展中因著外部及內部環境的變遷及移轉在其人力資源理之功能之重心亦會作調整及重新部署。

參、研究方法

一、分析架構

本研究擬從文獻探討與企業界之實地訪談著手，旨在了解目前台灣中小企業在人力資源管理實務之概況，進而形成初步之觀念性架構，本研究主要探討台灣中小企業處於不同動態發展程度其企業人力資源管理作為的內涵及實際作法。研究者閱覽及參考國內外相關文獻，國內外學者曾對企業組織之策略調整、組織生命週期、中小企業成長階段特性、組織所處之階段，其對應的人力資源管理活動或策略提出見解和其研究的結論。惟相關文獻的內容針對以人力資源管理循環，整體實際運作的細節和實際作法，研究者認為其於深廣度方面仍有進一步探究的空間。

而台灣中小企業動態發展程度與人力資源管理作為關係，此一研究主題是基於以實務為基礎的研究問題，理論與變數間的關係尚未有較清晰的輪廓，就本研究問題的本質，本研究為探索性的研究，其變數之間的關係較不明朗，藉由透過個案研究法以發掘更多質化的資料，嘗試建立命題，而本研究命題則由個案內容歸納得之。

示如圖 1，再透過對數家不同發展階段之台灣企業，依據本土中小企業其不同時期之動態發展程度，深入探究其各階段於人力資源管理活動的重點。期望為台灣本土企業在發展的歷程中，建議其可供採行的人力資源管理實務，並提供具體之作法。

本研究欲了解中小企業所處之企業動態發展程度與其人力資源管理活動實務之關係，其變數的衡量方式說明如下：

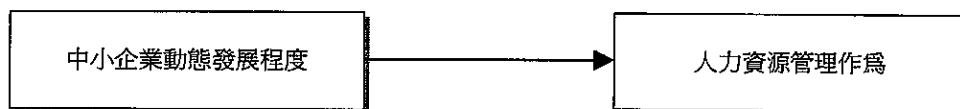


圖 1 初步研究架構

(一)企業動態發展程度

企業之動態發展程度之操作性定義，本研究將依據所蒐集的文獻資料考量，影響人力資源管理實務演化之相關因素，將其歸納包括成長規模(如人數、銷售額、資本額)、組織生命週期、企業策略、企業經營轉型、所有權集中型態、成長階段特式等相關發展階段之移轉，列入動態發展程度變

數。本研究在第一階段將文獻中所蒐集各項變項羅列，並使用專家意見法，徵詢數十位專家意見(包括業界人士及學者)，對中小企業動態發展程度此一變項之界定作客觀性的評量，並選取三項專家意見法中所得最具代表性指標，針對各別指標設計問卷請受訪公司之企業經營負責之高階主管自行填答企業動態發展的程度，訪談回收後根據程度給予不同的權重分數計算其加權總分，作為判定該企業現行動態發展之深淺程度。

(二)人力資源管理作為

在文獻中人力資源管理作為包括的實務很廣，也並無一個較明確的定義或許各學者在分類及衡量的方式中存在些許差異，但是總括來說吳秉恩(1991)提出之人力資源循環(Human Resource Cycle)，包括了(1)選才(Manpower Planning & Slection)，(2)用才(Manpower Utilization)，(3)育才(Employee Training & Management Development)，(4)晉才(Promotion & Career management)，(5)留才(Manpower Retaining)等層面為基礎。綜合其他學者觀點包括各子系統如：招募、遴選、激勵、績效評估、薪酬計劃...等功能活動，其涵蓋各個層面及其他學者的定義，故本研究以此為基礎以探討中小企業人力資源管理作為。

二、研究設計

本研究基本上以個案法(case method)作為搜集資料之基礎，因此除了探討文獻及建立理論架構外，本研究採用深度晤談方法(depth interview)。將以個案之分析為主軸，深入訪談中小企業之主持人或人力資源主管，搜集定性及定量的資料，了解其人力資源管理活動之實施現況，並建立初期理論模式。

三、抽樣設計

(一)產業對象

從數十年來的台灣產業結構的調整腳步，產業升級已有相當的成效，傳統及勞力密集產業之中小企業家數漸行萎縮，相對技術和知識密集產業之中小企業家數有逐漸成長之勢。而本研究為利於比對，使在某些同質條件進行分析，預計選取新興產業四家，傳統產業四家。主要取其經營重心、成本結構及價值分化方式可能有異，加以比對分析。依初步之研究架構，中小企業之動態發展程度可能為影響人力資源管理活動之關鍵因素，亦作為樣本取樣之控制變項。

(二)訪談對象

為了解中小企業之動態發展程度及相關人力資源管理實務，因此各企業負責人及實際負責之高層主管對企業所處動態發展程度有較深入之了解請其依事實回答。而專責人力資源主管或相關高階管理則對企業人力管理運作較清楚請其說明人力管理之實際作法。訪談對象示如表 4。

表 4 本研究訪問企業對象整理表

產業類型	訪談企業	受訪人員及聯位	受訪者年資
新興產業	M股份有限公司	管理部經理 陳先生	說明：本研究進行訪談時未針對受訪者服務年資詢問，但受訪者皆對參與企業實際人力資源管理運作已有相當時間，了解程度應有相當。
	U電腦股份有限公司	人事部門 林小姐	
	I股份有限公司	法務人事部專員 高先生	
	C實業股份有限公司	管理部經理 李先生	
傳統產業	Z食品工業股份有限公司	董事長 何先生	
	D股份有限公司	董事長 王先生	
	E超音波股份有限公司	財務會計部 黃小姐	
	H化學股份有限公司	人資處 林先生	

四、工具設計

本研究在初步設計(preliminary design)部分主要以研究問題為基礎，設計問卷之雛型。主要探討一般性、發散式之交談，故以非結構問卷設計(non-structured questionnaire)。

初步問卷設計完成後，選擇數家廠商預先試訪，作為修正題意，改變問法及調整題目之參考，以更使問卷能使受訪者了解，按原意回答，詳見附錄一。

五、分析設計

本研究個案探索以開放性問題為主，多為定性、質化資料，乃利用名目群體法及內容分析法，而命題之形成採歸納推理。視需要配合無母數統計為輔。

六、研究限制

本研究力求科學研究之原則，儘量克服各項困難，然仍存若干限制：

1. 企業動態發展程度之判定由於過去研究未有客觀之衡量指標，本研究

嘗試建立，初試之衡量標準，其客觀性尚待指教和補正。

2. 本研究為定性分析法，且採個案法，因其特定的時空背景，其先天上會有類推上的限制。
3. 在發展命題之過程中，以邏輯推理為分析工具，雖已儘量避免主觀的推論，仍無法保證達全然的客觀性。
4. 本研究抽樣選取未針對特定產業選取，對不同細部產業類型之中小企業可能存在類化的限制。

肆、個案分析及命題發展

一、個案動態發展程度分析

本研究在第一階段應用專家意見法寄發詢問表，請其就「中小企業動態發展程度」之衡量表示看法，詢問表中羅列了八項衡量指標包括(1)企業人數的成長，(2)企業資本額的成長，(3)企業營業額的成長，(4)事業策略多元化，(5)企業所有權的集中程度，(6)中小企業成長模式，(7)企業所處的組織生命週期與，(8)企業創建的年數，以及一個開放題項，以徵詢專家依序勾選出最重要四項。

從表 5 中可見十三位專家中有五位選擇「事業策略多元化」為最重要之指標，有四位選擇「企業營業額的成長」為最重要之指標，而綜合十三位業界及學術界專家意見，整理出前三項代表中小企業動能成長程度之衡量變數，分數最高為「企業年營業額」(總分 36)，第二高分為「中小企業所處之成長模式」(總分 24)，第三為「企業策略之多元階段」(總分為 23)，其專家意見匯總原始分數如表 5。

依上述專家意見所得之三項衡量指標，以五點尺度法(見附錄三)請受試廠家之負責人或高階主管評量該公司之動態發展程度，其結果示如表 6。

依表 6 所示之分數排序，個案公司之動態發展程度由淺至深分別為 Z 公司(8 分)，E 公司(11 分)，C 公司(14 分)，D 公司(15 分)，M 公司(19 分)，I 公司(19 分)，U 公司(29 分)，H 公司(29 分)。動態發展程度較深為 U 公司及 H 公司，動態發展程度最淺為 Z 公司。

然而，本研究之樣本廠家，有的是新設部分則是三十年來企業規模改變不大成長亦緩，其他則是在短短十年間，人數或營業額倍增許多，並非每個企業

其動態發展一定會由淺邁向深的完整歷程，故本研究在動態發展程度得分較高的個案公司其動態發展程度較深，其實質的意義為台灣眾多中小企業中年營業額相對較大、成長模式較傾向「功能管理階段」而企業策略也較傾向「多角化多產品的業務」同時處於「營運範疇較廣」的企業發展階段。為一綜合性之指標，反之動態發展程度較低中小企業則營業額相對較小、成長模式較傾向「所有人作業階段」而企業策略也較傾向「單一產品業務」及「較狹的營運範疇」之企業發展階段。

表 5 中小企業動態發展程度專家意見原始分數匯總表

衡量項目	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	企業員工人數	公司資本額	公司年營業額	策略多元性	所有權集中程度	中小企業成長模式	企業所處生命週期	企業成立年數	其他
1	4		3		2			1	
2	2	3	4			1			
3	3	2	4						1
4				4	1	3	2		
5			1	4	2	3			
6		1	3	4		2			
7	2	3	4	1					
8		4	3			1	2		
9	1	2	3			4			
10			3	4		2	1		
11		3	4	1		2			
12		3	1	4		2			
13	2		3	1		4			
總分	14	21	36	23	5	24	5	1	1
排序			1	3		2			

表 6 八家個案公司企業動態發展程度衡量總分及排序整理表

個案名稱	Z公司	E公司	C公司	D公司	M公司	I公司	U公司	H公司
動態發展分數	8	11	14	15	19	19	29	29
排 序	1	2	3	4	5	6	7	8

二、個案人力資源管理作為分析

因訪談內容頗為龐雜，無法俱細描述，茲將八家個案企業訪談的重點匯整於表 7 及附錄三，以作為分析及歸納命題之依據。

(一)個案公司基本資料

表 7 個案公司基本資料整理表

個案公司	C公司	I公司	M公司	U公司	Z公司	D公司	E公司	H公司
產業別	資訊軟體	電子資訊	電子	資訊	食品業	成衣業	超音波	化工業
主要產品	機械工程軟體	介面卡	電源供應器	印表機，掃瞄器	餅乾	毛衣	各項超音波機器	化學製品
成立年數	民國 69 年	民國 78 年	民國 71 年	民國 68 年	民國 54 年	民國 70 年	民國 78 年	民國 69 年
資本額	-	-	-	42749 萬	1200 萬元	5300 萬	4500 萬	約 9 億 9 仟萬
員工人數	75 位	151 位	151 位	240 位	27 位	150 位	33 位	125 位
資本額集中程度	90%集中在總經理員工未持股	-	70%集中在老闆	總經理約佔 20%	100%集中在老闆	40%集中在老闆	10%集中在老闆	均勻分散
營業額	1 億 5 仟萬	約 10 億	約 10 億	約 29 億	約 5 仟萬	約 8 仟萬	約 5 億	約 32 億

由上表 7 整理，可以清楚的對八家個案公司之產業別、成立年數、資本額、員工人數、資本額集中程度及企業營業額等資料作概況的了解。

C 公司、I 公司、M 公司、U 公司為電子資訊之新典型產業，Z 公司、

D 公司、E 公司、H 公司分別為食品業、成衣業、超音波業、化工業等傳統型產業。個案公司成立的年數 10~35 年皆有，新典型產業的平均成立年數較傳統型產業為短。

八家個案公司中員工人數方面最少的是 Z 公司，全公司員工數二十七人，員工人數最多的為 U 公司，全公司員工數約二百四十人左右。由表 7 中也可以看出各個案公司其資本額的集中程度，由均勻分散到 100%集中在老闆身上皆有，所有權最分散是 H 公司，而 Z 公司的所有權則是 100%集中在經營者身上。

而在營業額方面最高的為 H 公司，其次為 U 公司，年營業額最低的為 Z 公司。

(二)個案公司之動態發展及人力資源管理作為分析

八家個案之匯整與其人力資源管理現況，已整理於附錄四。個案公司整體人力資源管理規劃，由七位主修人力資源管理研究生，對訪談資料詳予閱讀了解後，運用名目群體法在相互不不擾情況下，分別評量各公司之人力資源管理規劃程度再經討論及整理統計後，個案公司所得人力資源管理規劃平均分數衡如表 8，並配合前述(如表 6)所得到各個案公司之動態發展程度的分數，以動態發展程度為橫軸，企業人力資源管理規劃為縱軸，並分別將八家個案公司的橫縱軸配對畫成個案分佈態勢如圖 2，由分佈態勢之位置大略顯現企業動態發展越深，其人力資源管理規劃程度較高亦即較完整，而其圖中 H 及 U 二家公司因分數接近，在圖上點的位置近乎重疊。

由圖 2 所示，各企業之動態發展與人力管理程度之定位可利於後續歸納其人力資源管理類型及剖析其實際作為。

表 8 個案公司動態發展及人力資源管理規劃分數表

個案名稱	Z公司	E公司	C公司	D公司	M公司	I公司	U公司	H公司
動態發展分數	8	11	14	15	19	19	29	29
人力資源管理 規劃分數	2.33	3.8	3.53	3.27	5.4	4.2	4.73	4.67

企業動態發展分數

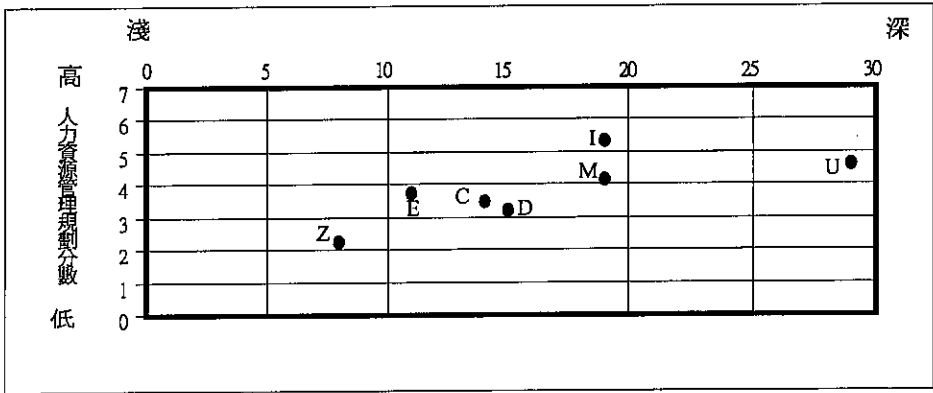


圖 2 個案分佈態勢圖

三、命題發展

依據上述個案訪談內容及原設定之研究目的，本研究以訪談內涵，歸納以下命題。

(一)中小企業動態發展程度與整體企業人力資源管理理念及組織編制

命題一 中小企業在不同動態發展程度，人力資源管理理念有異

命題 1-1 中小企業在不同動態發展程度，人力資源管理理念有異；即發展程度較淺時人力資源管理理念重視成本的下降，在發展程度較深時人力資源管理理念重視人員價值之開發

【說明】

預應式的人力資源管理是較重視人力規劃及培育的工作，以事前計劃的角色來執行人力資源管理活動，而因應式之人力資源管理理念，企業只著眼於現行人事行政之作業活動的達成及執行，對於未來的規劃方向則較不清晰。

而中小企業動態成長中，其發展較深者，隨著公司的成長，營業額及規模的擴大，人員的管控更需進一步的落實管理的工作，隨之日益龐大企業系統，勢必更有系統性的規劃才能使管理效能提昇，也才能應對未來環境的轉變。反之，中小企業動態發展較淺者，在資源有限的基礎下，人力

資源管理的工作，除維持例行的人事行政工作，面對環境的轉變，只能以機動性的處置方式，個案式地處理人力資源管理的工作。

【釋例】

個案公司 Z 食品股份公司、E 超音波股份有限公司、C 實業股份有限公司及 D 公司，其在人力資源管理內涵多注重在一般性之人事行政工作為主，而在行政管理上重視人力成本的下降，尤其 Z 公司對於雇用人事之成本的考量相當的關切，強調在用人成本上的節約和經濟性，而 M 企業(股)公司，I 股份有限公司，U 電腦公司及 H 化學股份有限公司，除了人力管理之理念及對公司中一般人事行政工作運作外，對於員工個人的成長和人才的培育，相對於前述四家個案公司更形重視。在人力價值的觀點方面，員工的價值開發和潛能的開拓有比較積極的態度，像 M 公司和 I 公司平時對員工個人的成長相當在意，公司希望員工能不斷的成長和學習。

命題 1-2 中小企業在不同動態發展程度，人力資源管理模式建立來源有異；
即發展較淺時，企業之人力資源管理模式的建立傾向依公司需要建立，發展程度較深時企業人力資源管理模式的建立傾向向同業觀摩

【說明】

過去的文獻中提及，組織在創建期時管理的重點為有限的人力資源管理重心，如薪資管理、僱用、僱用期滿等。本研究中的個案中，中小企業動態發展程度較淺，人力資源管理工作重點在於日常人事行政的工作方面，企業主會視企業之現況對於該處理的事項，以企業在管理上之需求，整合自己企業的人力資源管理模式，依現實之需要指派或執行人力資源管理之各項工作任務。在中小企業動態發展轉深時，公司對人力資管理的問題，將更加體認其重要性及必要性，對於企業人力資源管理模式會調整及改進，參考同業人管模式，或閱讀人力資源管理書籍，或是向管理顧問來諮詢請教，再依公司需求來建立適用的人力資源管理模式。

【釋例】

Z 公司、E 公司、D 公司人力資源管理模式的建立是依公司本身的現行作業需要而自行規劃形成，企業發展較深的公司如：C 公司、M 公司、

I公司、U公司，則是在會參考同業或經由閱讀人力資源管理書籍，視公司的階段性需要而形成現行的管理模式。H化學公司則是視公司整體性及未來策走向可能之需要而調整設計，形成目前人管的模式。

命題 1-3 中小企業在不同動態發展程度，人力資源管理組織編制形態有異；
即發展較淺時人力資源管理相關部門編制及隸屬地位為非正式及非經常性，在發展較深時企業之人力資源管理相關部門編制及隸屬地位其為較正式及經常性

【說明】

國外學者 Baird & Meshoulam，(1988)過文獻中提及人力資源管理可以區分成不同的五個階段，隨著第一個階段至第五個階段人事功能的管理由鬆散及非正式轉至最後為公司導向和事業策略方針的一致和整合，不同階段的人事功能有不同的重點活動，而個案中的中小企業動態發展程度較淺時，人力資源管理工作重點為日常人事行政工作，如出缺勤登錄，員工薪資的發放、辦理勞健保之加入及退出等等作業，由於工作內容不需僱用一位專責人員來處理，故在發展程度較淺時以公司財務或會計單位來兼任，多數人力管理的權力來源也由老闆本身來主導，人力資源管理相關部門編制及隸屬地位為非正式及非經常性。在中小企業動態發展較深時，公司對人力資管理的問題，將更加體認其重要性及必要性，對於企業人力資源管理應有較專責的單位或人員負責，因此人管的功能會獨立於原財務或會計單位之外，由專責單位執行人力資源管理的事務，人力資源管理相關部門編制及隸屬地位其為較正式及經常性。

【釋例】

企業發展程度較淺之公司如：Z公司是由資深員工兼任人事行政管理工作，此員工平時亦處理一些接單及接聽電話的工作；而E超音波股份有限公司及C實業股份有限公司，其人力資源管理之組織編制的部分由財會單位的主管人員，除了負責公司的財務及會計的帳務處理之外，另外附加管理人力資源管理方面之事項，而發展程度較深如M公司、I公司、U公司及H公司則是已經把人力資源管理的工作獨立出一個專責之組織單位來進行管理。例如：H化學公司在其企業中設有人事室等正式化人管組織形式的出現，而編制為二名專任員工。

(二)中小企業動態發展程度和人力招募的關係

命題二 中小企業在不同動態發展程度，其員工招募活動之作為有異

命題 2-1 中小企業在不同動態發展程度，員工遴選標準有異；即發展程度較淺時企業對員工遴選的標準傾向現用導向，在發展程度較深時員工遴選的標準傾向現用條件及未來導向並重

【說明】

中小企業在動態發展較淺時，多數視公司需要而向外招募人才，以能配合該工作職務本身之能力者為遴選之重要條件，而在動態成長深期，企業對於未來的成長亦相當重視，有潛力的人力，亦可共同為公司帶來成長的潛力，而高素質的員工亦可以付予更進一層的任務和責任。有鑑於此，除了個人在現用專業能力上的考慮之外，未來導向之因素如：個人的成長潛力和學習意願亦成為人才遴選的重要指標。

【釋例】

在人力遴選條中，E公司、C公司、D公司及H化學公司重視個人的專業能力及工作中的基本條件，要求在工作職務的內容上有能力得以勝任。然而M公司則在招募員工時，除了對工作本身的專技能力重視外，也重視人員的情緒智商，及是否能與團隊合作，另外I公司及U公司，則希望公司成員的學歷為大學以上程度尤佳，其背後的理由為較高學歷者，可付予更高層次的工作內容及責任承擔，較具未來潛力。

命題 2-2 中小企業在不同動態發展程度，企業募才吸引力有異；即發展程度較淺時，企業才吸引力來源為提供學習及自主的環境，而發展程度較深時，募才的吸引力轉為企業形成之知名度

【說明】

中小企業在發展程度較淺時，招募人力的吸引力為企業願給新進成員一個學習的機會，讓他在工作環境中學習同時也得到成長，亦提供給予一個人性化管理的空間，給予員工在工作環境中有相當的自主空間，而在企業發展程度較深時，隨著公司的成長和業務的擴大，公司的規模和本身在產業界所建立的知名度已形成如商譽般的無形資產，其正面清新的形象和稍具規模的知名度，成為吸引人才的一個重要因素。

【釋例】

企業募才吸力方面，C公司、D公司在企業本身的穩定性，及付予員工的自主性方面，為其公司募才之吸引力；而E公司則是因為公司中的優厚福利和利潤 10%的紅利分享給員工為其募才的吸引力；M公司則是因其正向的公司文化，較高的薪資水準吸引人才；而發展程度較深的公司例如：H化學公司、U公司及I公司皆是因為公司在其所處之產業中有較高的知名度，而成為在招募新人時最大之吸引力。

(三)中小企業動態發展程度和企業人力任用的關係

命題三 中小企業在不同動態發展程度，企業在人力任用作為上有異

命題 3-1 中小企業在不同動態發展程度，企業對員工的控管方式有異；即發展程度較淺時企業對員工之控管方式傾向以平時觀察及監督，而在發展程度較深時對員工之控管方式傾向依成文制度來評核及指導

【說明】

Galbraith & Nathanson(1978)的文獻中提及公司的策略多元程度不同時其人力資源管理活動中的績效評估上會有不同，如公司為單一產品策略時績效評估為個人主觀認定，當公司策略為多國多產品時，公司之績效評估則是依多重的目標來衡量。本研究的個案中小企業在動態發展程度較淺時，員工的數目較少，企業內之層級也少，老闆可以在平時的工作互動中，觀察員工的工作任務的達成程度以及個人的工作態度等，因此不需進行成文化績效考核制度，員工的工作表現情況，在老闆或管理者的印象中皆很清楚，而隨企業處於動態發展的晚期時，人員數目的成長加上各部門的辦公地點亦不同，以及組織層級的增加，且一個人之控制幅度有限，所以員工個人的績效不再是老闆能夠在日常工作中可以觀察得到，各單位的用人主管和同事對員工之績效必定有更深入的了解，故一套成文的員工績效考核制度的建立，較有利於員工的工作行為和態度評鑑和管控。

【釋例】

企業發展程度較淺之公司，Z公司和C實業(股)公司目前未有正式化的員工考核方式，多數的對員工的控管則為觀察平時個人之工作表現及態度，就可以達到對員工的行為作到控管的目的，也可以在平時給予員工及

時指導，而其餘公司、E公司、D公司、M公司、I有限公司、U公司及H公司，目前皆有正式的績效考核的制度在實施，如M公司會先由員工自評，再和主管討論後得出最後的評分。而部分公司則仍由上級主管來打考績。

(四)中小企業動態發展程度和企業教育訓練的關係

命題四 中小企業在不同動態發展程度，員工教育訓練之作爲有異

命題 4-1 中小企業在不同動態發展程度，其員工教育訓練目標有異；即在發展程度較淺時企業對員工教育訓練目標傾向加強工作專技能力爲主，而在發展程度較深時對員工教育訓練目標傾向專技能力、概念性能力及個人未來能力各方面增長

【說明】

Galbraith & Nathanson(1978)的文獻中提及公司的策略多元程度不同時其人力資源管理活動中的訓練及發展上會有不同，如組織在單一產品策略時，訓練及發展著重於單元功能訓練上，而在多國多產品爲策略的公司其訓練及發展則是以跨部門方式具正式及系統化。個案中小企業在動態發展程度較淺時，重視資金運用之開源節流，資金的運用要花費在刀口上，故教育訓練的重心仍以企業所需求之技術或執行工作任務之相關知識的提昇爲主要的教育訓練爲主，其教育訓練不脫離以現行專技能力的提昇爲重心，相對而言，中小企業在動態發展程度較深，公司的財務負擔能力提高時，公司也冀望員工有更大的成長空間，希望員工能跟隨公司的成長共同進步，一些如管理概念也希望員工能同步和企業成長的腳步學習，公司也希望開發員工個人的潛能，不要只是維持現況，因此公司在規劃教育訓練時專技能力的重視外，亦強調概念性能力之培養及開發員工的潛能。

【釋例】

Z公司及E超音波股份有限公司，其企業教育訓練的目標以專技性能力的提升爲主，課程的內容針對於員工在工作技能上能滿足其所擔任之工作任務；

C公司訓練的目標更是以業務和技術能力爲主軸，個案公司中企業發展程度較深的公司如：I電子股份有限公司、U精技電腦、H化學公司則在訓練教育的目標中，也對於員工未來的潛力的激發較爲重視，而M公司則是在教育訓練目標上，除了在工作專技能力的提升外，對於員工情緒智

商的提升和管理概念的培養亦相當的重視。

命題 4-2 中小企業在不同動態發展程度，對員工教育訓練規劃程度有異；即在發展程度較淺時，員工教育訓練規劃程度傾向權變式，而在發展程度較深時，員工教育訓練規劃傾向規劃式

【說明】

1987年Crandall的研究結論，公司的生命週期處為成熟期的公司必須建立訓練計劃，而本研究個案公司由於在企業發展程度較淺時，人力資源的功能性角色以人事行政事務為多，對於教育訓練較無暇作清楚規劃，只能依公司的短期需要而指派人員參加教育訓練，而在企業發展程度較深時，著眼永續的經營發展，員工需不斷的成長以提高公司成員的素質，或在產業競爭的需要上更要充實成長是因此以較計劃式的方式來規劃教育訓練課程。

【釋例】

個案企業中，以M公司及U公司二家公司會將教育訓練作規劃，在前一年預先進行公司下年度教育訓練計劃，其餘各家個案公司並未作預先的規劃，多半是以機動方式，視員工的需要，或公司目前所需的知識或技術，視情況需要安排公司內部之教育訓練或參加企業外所開設的課程。

(五)中小企業動態發展程度和企業薪酬福利之關係

命題五 中小企業在不同動態發展程度，其薪酬管理活動有異

命題 5-1 中小企業在不同動態發展程度，員工薪酬訂定計劃有異；即在發展程度較淺時，企業對員工薪資的訂定原則傾向依個案決定，在發展程度較深時薪資的訂定原則傾向就成文薪資規章而訂定

【說明】

國外學者Baird & Meshoulam，(1988)文獻中提及人力資源管理中，分成五個階段，在第一階段時，為基本薪資和福利的管理，Galbraith & Nathanson(1978)的文獻中提及公司的策略多元程度不同時其人力資源管理活動中的薪酬管理上會有不同如組織在單一產品策略時薪酬為非制度化，而在多國多產品為策略的公司其薪酬為紅利制考慮多元目標。個案中小企

業在動態發展程度較淺階段，企業組織的用人多數視企業中運作現況，遇有人手不足的情形，再機動式對外招募人才，而薪資的內容則視其該工作職務的內容和市場的水準與應徵者期望薪資中取得平衡來訂定薪資，故視工作職務和個人條件決定。而企業在動態成長的晚期，由於公司可能由於規模的擴大，員工人數的增加，個別的薪資標準較模糊和紊亂，故公司會在薪資上制定特定職位和學歷的給薪標準，以作為公司各招募各職類職等新進員工時之薪資給付之依據標準。

【釋例】

U公司、I(股)公司、M公司及H化學公司，目前均有成文之薪資規章辦法，在新進人員給定薪資時可依據此辦法給予起薪標準-而其餘個案公司例如Z公司、C 實業(股)公司及E公司則未有成文化之薪資辦法，薪資的標準由用人單位主管和新人雙方依工作內容和個人條件談定，就個案方式處理之。

命題 5-2 中小企業在不同動態發展程度，企業薪酬結構設計上有異；即在發展程度較淺時薪資結構設計傾向為固定薪設計，而在發展程度較深時則加入變動薪設計

【說明】

Galbraith & Nathanson(1978)的文獻提及公司的策略多元程度不同時，其人力資源管理活動中的薪酬管理上會有不同，如：組織在單一產品策略時薪酬為非制度化；而在多國多產品為策略的公司其薪酬為紅利制，考慮多元目標。本研究個案中小企業發展程度較淺時，薪資的訂定要考慮到公司的財務支付能力，薪資方面多為固定薪為主以對費用支出的開銷清楚的控管，也使得薪資處理上的程序也相當的簡化，但隨著公司業務量的成長及產品可能多樣化之後，為求各產品業務的再成長，就得進一步考慮對員工的激勵措施的設計，一方面可以肯定員工的工作努力，另一方面可促成公司業務開展和成長，薪資設計納入變動薪的部分，雖在薪資處理上其程序較複雜，但卻可以激勵員工的工作表現。

【釋例】

個案公司中發展程度較淺之公司如：E 超音波(股)公司、Z公司、C 實

業(股)公司及U公司此四家個案公司員工薪資之設計以固定薪為主，年終才有年終獎金的發放。在發展程度較深度的企業如各個案中的M公司、H公司及D公司則在每月的薪資中有加入變動薪的部分以激勵努力工作的員工。以H公司為例，績效部門視其營運績效之成果，除了在每個月的固定月薪之外，另外發放績效獎金。

命題 5-3 中小企業在不同動態發展程度，提供給予員工之福利有異；即在發展程度較淺時，員工福利給予程度傾向提供基本福利項目，而在發展程度較深時，企業對員工福利傾向提供較完善之福利項目

【說明】

中小企業在動態發展程度較淺，礙於財務付擔能力，只能以法令規定之福利措施來給予員工，隨著成長公司的負擔能力的提升，及各行業對員工福利的重視，企業會思考在自己所能給予的範圍增加員工福利，另一方面可以留住員工，或是吸引更多優秀的員工到公司中服務。

【釋例】

M 企業(股)公司、D 公司、I(股)公司及 U 此四家個案公司除了一般勞健保的補助基本福利外，另有員工旅遊等福利，而 U 公司又有優厚提供給員工，此四家企業之員工福利的提供為訪談公司中福利較完善者。

三、本研究其他發現

除上述研議之命題外，本研究亦由訪談中發現下述因素對人力資源管理運作具有干擾作用。

發現一 企業推動 ISO 認證程度對人力資源管理整體規劃程度有重大的影響力

【說明】

因為公司為了業務上需要或企業對品質上的自我要求，而爭取 ISO 國家認證，公司整體投入努力的程度較高者，多傾向對教育訓練的規劃的重視和實施細節等的研擬。在 ISO9004 品質管理與品質系統要項其指導綱要中第十八項人事：18.1.1 概述中提及：應確定人員訓練之需求並訂立培訓之方法，組織內各級人員之訓練均應考慮尤應注重新進及調職人員之遴選

及培訓。由於對人事訓練的要求使爭取 ISO 認證的公司會主動對企業人員的教育訓練較為重視進而在人力之開發上會較為積極。企業若有心重視人力資源在人管整體的規劃上也會投入也會較用心。

【釋例】

M 企業(股)公司及 E 超音波(股)公司已取得 ISO 的國家認證，因此在人力資源管理活動中如教育訓練的規劃方面對人力價值的理念及重視人員價值的開發故對企業教育訓練的規劃方面較積極。除此之外對於人力資源管理的整體規劃上有明顯的比相同動態發展程度之企業作得較深入。

發現二 企業經營者之經營理念對人力資源管理整體規劃程度有重大的影響力

【說明】

中小企業在動態發展程度較淺，各項資源以支援業務開拓為主隨著成長公司及負擔能力的提升公司的經理人會體認到人員訓練及成長的重要性，因而重視教育訓練的規劃和實施細節等。

【釋例】

D 公司及 I(股)公司，則是經營管理者本身對人力資源管理較為關切，尤其是在教育訓練方面，故對企業教育訓練的規劃方面較積極。

發現三 中小企業相關協力網路對人力資源管理活動中之教育訓練有重大的影響力

【說明及釋例】

中小企業在本身的規模相較於大企業較小，故協力網路在技術及產品上的教育訓練的提供，使得中小企業在訓練的費用上可以以節約的方式對技術能力的了解更加提昇。研究中各家個案企業與相關之協力網路的互動皆相當密切。

發現四 中小企業在不同之動態發展下，對員工生涯規劃及晉升發展規劃

有限

【說明及釋例】

中小企業在資源有限的情形下對員工的晉升發展較未能作好規劃。本研究各家個案企業與對員工晉升發展的規劃較少注重除 E 超音波(股)公司對中高階的人員較有主動規劃外，其餘公司則未有具體的晉升發展的規劃多數的晉升皆視企業的需要而論，而員工發展的部分各公司多數尚未深入考量，僅以員工教育訓練為主要發展上的規劃。

發現五 新興產業之企業其人力資源管理規劃之程度較傳統型產業之企業為深

【說明及釋例】

個案公司 C 實業(股)公司、M 企業(股)公司、U 電腦(股)公司及 I(股)公司普遍在人力資源管理作為規劃之分數上較傳統型產業如 D 公司、H 化學(股)公司、Z 食品公司及 E 超音波(股)公司的分數來得高。足見新興產業由於產業特質較具成長潛力也著眼企業的長遠發展，故在人力資源的規劃上較投入；反之傳統產業之企業人力資源的規劃則較欠缺。

陸、結論與建議

一、研究結論

綜合上述之命題，中小企業動態發展程度會影響人力資源管理上的作為推理詳如上節所述，而依其他發現中取得 ISO 認證之企業及經理者本身的理念對人力資源管作為(如：人管的編制，人才招募，人力任用，教育訓練)亦會有某程度的影響，因此本研究修正研究架構如下圖 3。

再依上述命題之內涵，並加歸納表 9 至表 16 所列細節，藉以分析出表 17 所述之人力資源管理類型。

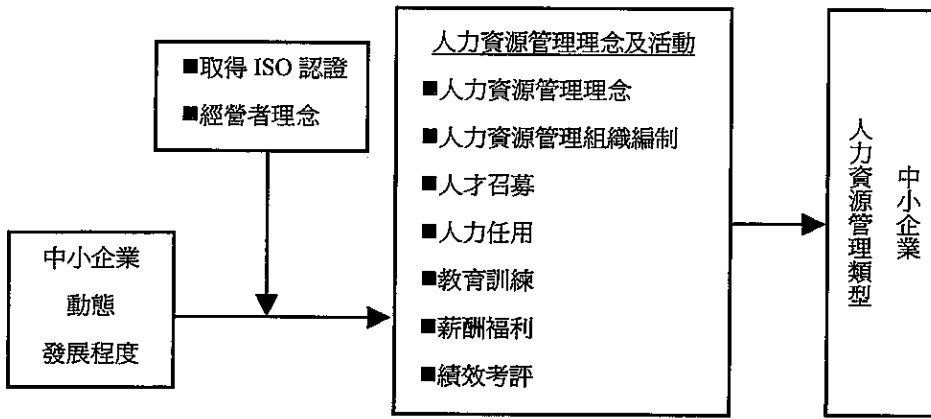


圖 3 本研究修正研究架構圖

(一)中小企業動態發展與人力資源管理理念

不同中小企業動態發展程度與人力資源管理理念之比較匯整如表 9

表 9 人力資源管理理念比較表

	中小企業動態發展程度	
	發展程度較淺	發展程度較深
所持理念	注重人事行政事務為主	注重人事行政與員工成長
人力價值觀點	成本控制為主，質的考量為輔	重視員工開發與質之提昇
相關網路互動	產品與技術互動為主	產品與技術互動為主
人管模式之建立	視企業現行需要建立	參考同業並依企業需要調整

根據上述的整理，我們可以歸納出中小企業在不同程度之動態發展下，其人力資源管理之理念上可分成二個類型：在動態發展程度較淺傾向預應式，而在動態發展程度較深則傾向反應式。

(二)中小企業動態發展與人力資源管理組織編制

不同中小企業動態發展程度與人力資源管理組織編制之比較匯整如表

表 10 人力資源管理組織編制比較表

	中小企業動態發展程度	
	發展程度較淺	發展程度較深
組織編制	非正式化由財務單位兼管	成立正式的人事單位專責

由上述的匯總整理，本研究歸納出中小企業在不同程度之動態發展下，其人力資源管理之組織編制可分成二個類型：在動態發展程度較淺組織編制傾向非正式支援型，而在動態發展程度較深組織編制則傾向為正式專責型。

(三)中小企業動態發展與人力招募

不同中小企業動態發展程度其人力招募狀況之比較匯整如下表 11

表 11 人力招募活動比較表

	中小企業動態發展程度	
	發展程度較淺	發展程度較深
人力遴選條件	專業能力導向	專業能力及潛力導向
募才吸引力	企業良好現況	企業知名度及未來的潛力
募才管道	一般性管道	一般性管道
任用決定權	老闆及用人單位主管握有決定權	下放至用人單位主管除高階人員由主管決定

由上述的匯總整理，本研究歸納出中小企業在不同程度之動態發展下，其人力資源管理之人力招募可分成二個類型：在動態發展程度較淺傾向現用導向，而在動態發展程度較深則傾向為現用及潛力導向。

(四)中小企業動態發展與企業教育訓練

由表 12 的匯總整理，本研究歸納出中小企業在不同程度之動態發展下，其人力資源管理之教育訓練可分成二個類型在動態發展程度較淺為彈性專技型，教育訓練之規劃為視情況和需要彈性安排而課程內容多為工作之技能為主。而在動態發展程度較深則傾向規劃開發型，其教育訓練之規劃會預先計劃課程的內容則較多元化以開發員工潛力為目的。

不同中小企業動態發展程度與其教育訓練之比較匯整如表 12:

表 12 教育訓練活動比較表

	中小企業動態發展程度	
	發展程度較淺	發展程度較深
教育訓練內容	以提昇工作職務的專業技能為主	由專業技能與提昇員工未來潛能並重
規劃情況	應變式，視需要派員參加	規劃式，預先對課程作規劃
訓練成效追蹤	有限追蹤	追蹤並求回饋
與企業策略結合程度	頗高	頗高
網路與訓練	與協力網路互動高	與協力網路互動高

(五)中小企業動態發展與薪資福利政策

不同中小企業動態發展程度與其薪資福利政策設計之比較匯整如表 13 所示

表 13 薪酬福利政策比較表

	中小企業動態發展程度	
	發展程度較淺	發展程度較深
薪資組合	固定薪為主	固定薪結合變動薪
激勵對象	業務職員工及核心成員為主	公司全員或表現優異者
福利	一般性福利為主	一般性福利外另備優厚的福利
退休金	僅依法辦理	較重視

由上述的匯總整理，本研究歸納出中小企業在不同程度之動態發展下，其人力資源管理之薪酬福利系統可分成二個類型：在動態發展程度較淺傾向保健型薪酬，而在動態發展程度較深時則傾向激勵型薪酬。

(六)中小企業動態發展與員工績效考核

不同中小企業動態發展程度與員工績效考核之比較匯整如表 14 所整理，本研究歸納出中小企業在不同程度之動態發展下，其人力資源管理之員工績效評核可分成二個類型：在動態發展程度較淺時傾向為非正式察核型，而在動態發展程度較深時則傾向正式化考核型。

表 14 績效考核活動比較表

	中小企業動態發展程度	
	發展程度較淺	發展程度較深
考核目的	較不明確	作為敘獎、調薪之基礎
實質作法	未制度化	制度化落實

(七)中小企業動態發展與員工晉升發展

不同中小企業動態發展程度與企業員工晉升發展之比較匯整如表 15 所整理。由表 15 匯總整理，本研究歸納出中小企業在不同程度之動態發展下，其人力資源管理之員工晉升發展可分成二個類型：在動態發展程度較淺時，人員之晉升發展傾向發展短淺，而在動態發展程度較深時則人員之晉升發展傾向發展有限。

表 15 員工晉升發展活動比較表

	中小企業動態發展程度	
	發展程度較淺	發展程度較深
員工生涯規劃	尚未作到	重視部分高階人員
晉升及輪調	較少	中高階偶爾為之
晉升對象	能力導向	能力導向

二、中小企業動態發展與企業整體人力資源管理作為

根據本研究之結果，整體而言，不同中小企業動態發展程度其人力資源管理比較為如表 16 所理。

表 16 人力資源管理作為比較表

發展程度	中小企業動態發展程度	
	發展程度較淺	發展程度較深
人管理念及作為		
人力資源管理理念	偏反應式	偏預應式
人力資源組織編制	未有正式化人事單位負責	正式化人事單位負責
人力招募	現用導向為主	現用及未來導向兼具

人力任用	對企業業務及財務單位較重視日常行為控管輔以目標管理	各單位授權較平均以目標管理為主
教育訓練	機動式視需要參與訓練課程	傾向計劃式的規劃課程
薪資福利策略	固定薪為主	固定薪搭配變動薪
績效考評	實施普及性低	實施普及性高
員工晉升發展	規劃有限	規劃有限

由上述的匯總整理，本研究歸納出中小企業在不同程度之動態發展下，企業整體人力資源管理可分成二個類型：在動態發展程度較淺時，企業整體人力資源管理為因應維持型，而到動態發展程度較深時，企業整體人力資源管理轉變為預應開發型。

三、中小企業人力資源管理類型分類

依本研究中人力資源管理作為程度及企業動態發展程度二個構面，將八個個案公司加以分類如下圖 4。

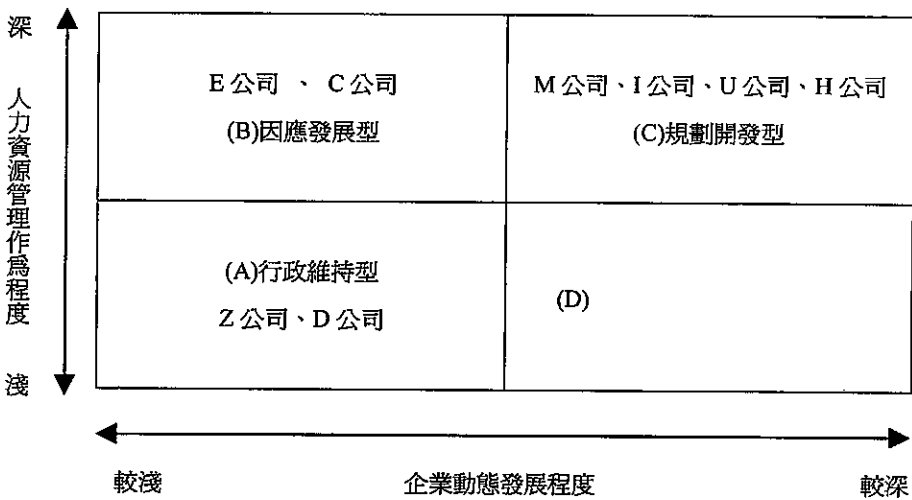


圖 4 分析構面與個案公司分布圖

本研究將個案公司依人力資源管理程度及企業動態發展程度二個構面分類後，分別如圖 4，主要分成三個中小企業人力資源管理之類型，分別為(A)行政

維持型，(B)因應發展型，(C)規劃開發型。(A)行政維持型有 Z 公司及 D 公司二家歸於於此類型，(B)因應發展有 E 公司及 C 公司歸於此類型，(C)規劃開發型則有四家公司 U、I、H、M 公司歸於此類，而類型(D)由於無個案歸於此一類型中，由此可見在實務中，企業動態發展偏於程度較深時，其人力資源管理作為會應因企業或環境的需要而深化其管理活動的內涵，透過較完整的管理活動機制的設計，可以協助使公司在營運上有更好的效率，也可以使得企業在整體發展上更穩定，更具前瞻性。因此在企業動態發展的程度較深，人力資源管理的作為程度較淺的公司在本研究的個案公司中，雖未有個案公司根據主觀的推測實務上在企業動態發展程度較深時，而人力資源管理作為程度仍較淺時可能因為經營者本身對人力資源管理的忽視所致，而短期而言公司在整體表現可能還差強人意，但對企業長期而論公司的整體競爭力可能會受到影響而走下坡。從以上的歸納，本研究將中小企業人力資源管理活動的類型區分成三個類型，而各類型在人力資源管理活動上之性質整理如表 17

表 17 中小企業人力資源管理活動類型及性質匯整表

類 型	(A) 行政維持型	(B) 因應發展型	(C) 預應開發型
人力資源管理作為			
人管理念	重視成本的降低	在成本降低及人力價值開發上取得平衡	重視人力價值的開發
人管組織編制	無正式化組織，指派人員兼管	有較正式的組織輪廓由財務單位兼管	有正式組織專責獨立之人管單位來管理
人才招募 • 遴選條件 • 募才吸引力 • 任用決定權	能力 工作單純，簡單 老闆為主	專業能力 企業良好的發展及現況 老闆及用人單位主管	專業能力及未來潛力 企業知名度及發展潛力 多數由用人單位主管決定
教育訓練 • 訓練內容 • 規劃情形 • 成效追蹤 • 訓練與策略結合度	• 工作技能為主 • 視情況派員參加 • 有限 • 高	• 專技能力為主 • 視情況反需要派員參加 • 撰寫成書面報告 • 高	• 專技能力及未來潛能並重 • 會預先規劃訓練課程 • 追蹤並回饋 • 高
薪酬福利 薪資組合 激勵對象 福利措施	• 固定薪為主 • 核心成員為主 • 基本福利的滿足	• 固定薪為主 • 核心及業務人員為主 • 基本福利的滿足	• 固定薪結合變動薪 • 公司全員 • 給予較優厚福利
績效考評	未制度化，落實於平時工作表現之觀察	落實績效考評之制度	落實績效考評之制度，並將成果回饋予員工
員工晉升發展	無作規劃	有限	高階人員為主

四、中小企業動態發展與人力資源管理作為之路徑

中小企業隨之發展及成長相對於人力資源管理活動的發展以動態的分析來看可能的發展路徑有以下，如圖 5 所示

(一)路徑一：由(A)行政維持型 ⇨ (B)因應發展型

人力資源管理類型原來為型 A 行政維持型的企業，隨著公司在規模的成長或現實管理上的需要例如：因公司要推動 ISO 認證，而深化人力資源管理的實質內容，並加入規劃及建立成文化的作業。企業之人力資源管理類型轉為型 B 因應發展類型。其動態人管演化之類型可參考圖 5。

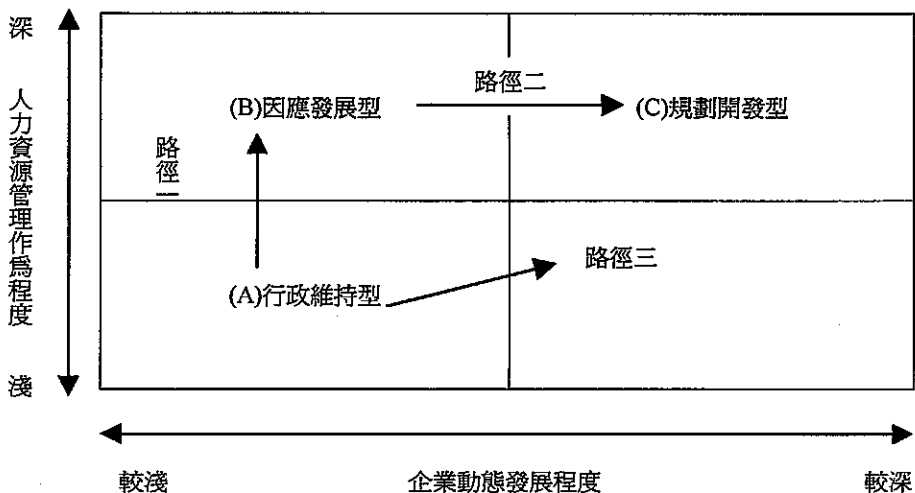


圖 5 企業發展動態與人力資源管理路徑圖

(二)路徑二：由(B)因應發展型 ⇨ (C)預應開發型

企業之人力資源管理類型原來為型 B 應因發展型的企業，由於公司的動態發展程度較深公司營業額較大管理階段已進入管理作業階段，事業策略方向也較為多元化，組織的整體複雜度較在企業發展較淺階段提高，人力資源的管理需要有好的規劃方式和管理機制的設計才能搭配組織的整體性運作，此時企業應以展望未來的角度來作人力資源管理內涵之規劃對於員工的潛力及價值開發方面應有更進一步的具體作法，以使得人員素質的提升上能促使企業發展的步伐更加快速是故企業應以著眼未來開發人力的

角度作好人力資源管理的任務。而以(C)預應開發型的人管類型來搭配企業前進其動態人管演化之類型可參考圖 5。

(三)路徑三：由(A)行政維持型 ⇨ (C)預應開發型

在一些新興及快速成長的中小企業，除了作好例行性人事作業之外，人才的開發和培育是在人力資源管理上的一個主要的核心，有了優質的人力，對企業在成長的過程中可以累積更厚實的基礎及體質，是故人力資源的工作可以從(A)行政維持型直接邁進 (C)預應開發型，以放眼未來的宏觀角度，對開發人力資源，作更積極的動作。其動態人管演化之類型可參考圖 5。

柒、管理意涵及後續研究建議

一、管理意涵

本研究結果將可提供中小企業檢視企業本身擁有之資源，來規劃企業人力資源管理活動之內涵。例如中小企業可以利用其人脈網路來協助人力資源活動中招募或教育訓練的活動，而在薪資設計方面就其階段性目的調整變動薪或固定薪的比例，適時加入激勵誘因以激勵人員在工作上有更優異的表現，並為企業開拓更一步的營運績效。

其次中小企業在動態成長的過程中，對於人力價值的開發和人員素質的提昇上應更積極重視。人力資本的開發和累積對中小企業而言更是刻不容緩的要務，也惟有優異智力資本才能提昇企業的競爭力並支持中小企業的永續經營，但台灣目前中小企業對於人才投資普遍的卻步可能礙於人員的流動較大，深怕人才投資後人員出走而消失效益，就管理面而言應可訂立管理的機制、訓練及提昇人力的知識，並且在員工離職之際不因人員的流動仍能使知識專屬於企業組織中。

二、後續研究建議

本研究以個案訪談之質化研究來進行，在後續研究的階段可朝大樣本進行量化研究。再者台灣中小企業為數者眾，本研究建議後續研究者可針對特定產業進行不同動態發展程度人力資源管作為之研究分析，亦可在研究處於不同動態發展階段的中小企業，其人力資源管理作為搭配於企業實務管理上之適配性

和其成效之良窳。

參考文獻

- 于宗先，1994，「中小企業發展的基礎」，第一屆中小企業發展學術研討會論文集：5~17。
- 行政院，1994，促進中小企業產業升級之研究。
- 吳秉恩，1992，策略性人力資源管理，台北：中國經濟企業研究所。
- 吳秉恩，2000，分享式人力資源管理，台北：翰蘆圖書公司。
- 周佳欣，1997，台灣中小企業策略性轉型之研究，東吳大學企業管理學研究所未出版之碩士論文。
- 徐聯恩譯，Dr. Ichak Adizes 著，1996，企業生命週期，台北：長河出版社。
- 黃英忠，1997，人力資源管理，台北：三民書局
- 楊君琦，1994，企業國際化歷程與人力資源管理策略關係之研究，輔仁大學管理學研究所未出版之碩士論文。
- 鄒允中，1994，中小企業規模成長與內部資訊處理特性改變相關之研究，政治大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
- 溫熹圭，1996，台灣中小企業經營策略—經營環境、企業資源、業主能力之互動，政治大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
- 溫金豐，1998，人力資源構形與組織績效關係之研究-以高科技廠商為例，中山大學企業管理學系未出版之博士班論文。
- 經濟部，1998，中小企業白皮書，經濟部中小企業處。
- 劉嘉蓀，1994，在企業網路運作下我國中小企業管理政策的特性，政治大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
- Adizes, I. 1988. *Corporate Lifecycles*. First printing Prentice-hall.
- Brird, L. and I. Meshoulam. 1988. Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Revie*, 13(1): 116-128.
- Chandler A. d. 1962. *Strategy and structure*. Cambridge Mass. M.I.T. Press, 1-17.
- Cynthia A. Lengnick-Hall, Mark L. Lengnick-Hall 1988. Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, 13(3): 464.
- Donald C. Hambrick & C. C.Snow 1988. Strategic reward systems, *Strategy, organization design, and human resource management*, (Eds), C. C. Snow, Press.
- Galbraith J.R. and D. A. Nathanson 1978. *Strategy implementation: the role of*

structure and process. T.Paul MN: West publishing.

Kochan Thomas A. and Thomas A. Barocci 1985. *Human resource management and industrial relations: Text, Reading and Cases*, (Eds), 105.

Morrison, E.W. 1996. Organization citizenship behavior as a critical link between human resource management practice and service quality. *Human Resource Management*, 35: 493-512.

Mount, J., J.T. Zinger and G.R. Forsyth. 1993 . Organizing for development in the small business. *Long Range Planning*, 26(5): 111-120.

Ulrich, Brockbank, & Yeung .A.1989. Beyond believe: A benchmark for human resource. *Human Resource Management*, 28(3): 311-335.

附錄一 開放式結構問卷

一、公司之人力資源管理理念：

- 1-1 企業目前所持之人力資源管理理念？
- 1-2 企業對人力價值的觀點？
- 1-3 企業與相關網路之互動情況
- 1-4 目前公司人力資源管理模式的建立
- 1-5 人力資源部門的組織編制（若有書面資料煩請提供，謝謝。）
- 1-6 目前面臨的人管挑戰有那些？

二、公司人力招募相關問題：

- 2-1 人力需求組合情況？（例：技術職及行政職人數比例）
- 2-2 專兼職員工人數比例？
- 2-3 遴選條件之考量？
- 2-4 募才吸引力於何？
- 2-5 募才管道的使用情形
- 2-6 募才任用新成員的決定權

三、公司之人力任用

- 3-1 員工的工作任務特徵
- 3-2 員工決策及授權程度
- 3-3 對員工控管的作法

四、公司人員教育訓練方面：

- 4-1 公司教育訓練內容
- 4-2 教育訓練之規劃及運作現狀
- 4-3 教育訓練成效追蹤

4-4 教育訓練與企業策略的結合度?

4-4 中小企業常用教育訓練的方式

4-5 企業相關網路與公司之學習及訓練的關係

五、中小企業之薪酬福利政策

5-1 中小企業薪酬制度

貴公司薪資政策之訂立原則為何?何者影響較大?

5-2 中小企業的薪資組合

(1)目前貴公司薪資組合現況?(變動薪資和固定薪比例及各職類職級的薪資設計上有不同?)目前薪資組合對公司本身或對激勵員工而言存在何種優點?及缺點?

5-3 中小企業激勵員工的財務性工具

(1)貴公司現行運用激勵員工的財務性工具有那些?激勵的目的和實質內容及方式請陳述之。

5-4 中小企業的人員激勵

(1)貴公司現行的激勵措施的實施對象以誰為主?其激勵之時機為何?
(2)貴公司現行激勵員工的非財務工具有哪些?

5-5 中小企業的福利政策

(1)貴公司目前提供給員工那些類別福利項目?福利項目由誰決定?

5-6 中小企業之退休金制度

貴公司目前是否規劃員工退休金計劃?實施方式?實施上是否遭遇什麼困難?

六、中小企業員工績效考評實務

6-1 中小企業員工績效考評

(1)貴公司目前是否對員工實施績效考評?實施的主要目的為何?
(2)貴公司目前績效考評的方式及實際作法為何?

七、中小企業之員工發展

7-1 員工生涯規劃發展

- (1)貴公司曾為那些員工生涯作規劃?
- (2)貴公司對員工生涯規劃如何規劃和落實?有那些具體措施及方式?

7-2 中小企業的員工晉升

- 貴公司員工在公司中的發展性如何?公司中人事晉升情況?
(中高及基層員工的差異，以及網路關係對人員晉升的影響性為何?)

7-3 內部晉升發展對象

- (1)貴公司那類員工較有晉升發展的機會?
- (2)貴公司現行是否存在員工工作輪調的制度或實況?有的話，其主要目的為何?
- (3)貴公司考量晉升員工（較重要的幹部或中高階人員時），以何條件為重要考量依據?

八、中小企業人力維持:

8-1 員工流動狀況

- 貴公司現階段人員流動率?人員擴散的現象如何?公司對人員流動的看法?

附錄二 台灣中小企業動態發展程度之界定 專家意見詢問表

您好，我是輔仁大學管理學研究所研究生陳慧娟，目前在吳秉恩教授的指導下進行論文寫作，研究主題乃是針對『台灣中小企業動態發展程度及其人力資源管理作為之關係』作深入的了解及探討。希望倚重您本身豐富閱歷及專業見解，提供本研究寶貴的意見。

有關『台灣中小企業動態發展程度』之衡量，何種指標最為適當？懇煩就問卷所列之衡量指標，勾選最具參考價值者。本問卷題項不多，敬請撥冗賜教，不勝感激。

輔大管理學研究所教授 吳秉恩
輔大管理學研究所研究生 陳慧娟 敬上
民國八十八年三月八日

請閱畢下列 9 項衡量指標及相關說明，選擇出『最具代表性前四名』指標，分別於空格處填上 1, 2, 3, 4 之順序。謝謝！（最具代表性者填 1，次之者填 2，並依順序填其序號至 4。）

中小企業動態發展程度衡量指標詢問表

排序	指 標	語 意 說 明
<input type="checkbox"/>	1.企業員工人數之成長	【說明】：即企業雇用員額的增加
<input type="checkbox"/>	2.企業資本額之成長	【說明】：即公司資本額的擴大
<input type="checkbox"/>	3.企業營業額的成長	【說明】：即公司年營業額的增長
<input type="checkbox"/>	4.事業策略轉為多元化	【說明】：中小企業初步階段為從事『單一產品業務』，進而轉為至『單一產品業務為主並加強上下游的垂直整合』或『收購相關事業並持續成長』進而朝向『經營不同產品或朝角化且多事業部營運』更深入者擁有『跨國際企業進行多產品業務』。

排序	指 標	語 意 說 明
<input type="checkbox"/>	5.企業所有權的集中程度	【說明】：即企業之資本來源由集中在部分成員轉為分散至多位股東。
<input type="checkbox"/>	6.中小企業成長特性模式	<p>【說明】：即成長分為『所有人本身作業』→『所有人管理』→『功能管理階段』等不同的階段特性。</p> <p>1.所有人本身作業階段：例如：老闆仍親自跑業務為主。</p> <p>2.所有人管理階段：此時的所有人的重任轉為管理企業之營運，直接參與作業的程度較少。</p> <p>3.功能管理階段：為企業分化出各項企業功能：如行銷，財務……等並授權予數位管理者來從事企業之運作。</p>
<input type="checkbox"/>	7.企業所處之組織生命週期	【說明】：企業之生命週期的延申由導入期→成長期→成熟期→衰退期四個不同期間。
<input type="checkbox"/>	8.企業創建之年數	【說明】：即企業成立年數歷史之長短
<input type="checkbox"/>	9.其他：(請說明之)	【我的建議】：

非常感謝您鼎力襄助，煩請利用傳真儘速賜回！

Fax：(02)2901-8475 輔大管理學研究所 陳慧娟 收

附錄三 中小企業動態發展程度之衡量問卷

下列題項是為了解公司目前發展之程度，懇煩依貴公司目前所處之現況來擇一勾選：

1. 貴公司現行經營策略較接近下列何項？

- (1) 從事單一產品業務
- (2) 以單一產品業務為主並加強上下游的垂直整合
- (3) 收購相關事業並持續成長
- (4) 經營不同產品朝多角化且多事業部營運
- (5) 擁有跨國際企業進行多產品業務

2. 就您本身認為貴公司目前現況處於下列何階段？

(1) 所有人作業階段：

企業主大半時間和員工一起從事企業基礎業務的事際運作。

(2) 界於所有人作業與所有人管理階段之轉換階段：

企業主本身投入基礎工作外，亦肩負企業內部事務管理。

(3) 所有人管理階段：

企業主已大多將公司的業務放手讓員工去作，本身主要的工作內容轉為從事企業之規劃、組織、領導、控制等各項管理層次的工作。

(4) 所有人管理與功能管理階段之轉換階段：

公司內雖已擁有成不同的企業功能如：行銷、財務會計、生產、人事等各別功能來從事企業之營運，所有者對於各功能的主要決策皆有決大多數的影響力。

(5) 功能管理階段：

公司內擁有成不同的企業功能如：行銷、財務會計、生產、人事等各別功能，所有者多數下放給其專責之管理者來進行組織內部之管理活動的運作。

貴公司近二年來平均營業額為多少？

_____ (元)

公司名稱：_____ 填寫人：_____

附錄四

個案公司人力資源管理理念與作為整理表

(-)人力資源管理理念								
個案公司	M公司	E公司	H公司	I公司	D公司	C公司	U公司	Z公司
· 所持理念	除基本人事行政功能的完成，另一重要的目的為協助公司員工的學習及不斷的成長	一般人事行政功能的執行	積極進行人才培育	除了基本人事行政的運作外，也重視人才的開發及培育	人事行政例工作	重視開源節流	人力資源管理主要功能為選才、育才、留才及用才四方面，著眼員工永續，採人性化管理的方式	基礎人事行政工作的完成
· 人力價值觀點	重視員工的素質，公司亦有責任使員工的素質更上層樓 員工的素質決定了公司的未來發展		重視人員的素質，個人的潛能要能激發，兼具對人力成本的降低及人員價值的開發	公司珍惜良才，相當重視高素质的人力	尊重個人專長及價值的發揮，以人性化為出發點	強調先有質再有量	重視員工的素質及員工的潛能開發	重視成本的降低
· 相關網路互動	與供應商、學術研究機構如：工研院及中科院有接觸 70%資本來自老闆，其對人管的影響力頗大	董事長和業界人士跨業交流，與機械同業工會及協力廠商的技術互動	與集團企業有緊密的互動	與 PC 業界的公司如：Intel，Adaptec，Microsoft 有密切合作，另外參與定義 PC 新趨勢的協會和組織	與學校相關科系及原料和代工廠進行技術上的交換	資策會及政府協助單位	與供應商和經銷商常有互動關係	與相關食品之公會及協力廠商有所互動

個案公司人力資源管理理念與作為整理表 (續)

個案公司	M公司	E公司	H公司	I公司	D公司	C公司	U公司	Z公司
組織編制	隸屬管理部之下運作	隸屬於管理部之下，由財務單位負責人事處理	有正式化的部門，由人事室來管理，負責人事行政的部分，集團部分有人力資源處負責集團人力規劃	隸屬管理部，由財務人事課來負責，平時以訂立人事規章為主要工作	未有正式化部門成立，目前指派人員管理	未有正式化部門，由財務部門兼管	有正式化的部門及專責人員	無正式組織 由資深員工兼管處理
人管挑戰	研發技術人員的招募及培育的困難	人員招募的問題及人力培訓的成效，人員流失造成投資人力的損失	培養接班人的規劃作業之進行	公司面對快速的成長，需要從外界招募人力，如何找尋到適當的人才當務之急	取得人性化管理和績效控制之平衡點	未有中長期的人力規劃	人力招募為最大的困難，難找適職的員工。	政府的勞動法規的修定，將對人事成本有所影響
(二) 企業人力招募								
個案公司	M公司	E公司	H公司	I公司	D公司	C公司	U公司	Z公司
專兼職比例	無兼職人員 有部分外包業務	無兼職人員 有部分生產外包	無兼職人員 無業務外包	無兼職人員 有部分業務外包	無兼職人員	僅有 1 至 2 位兼職人員	在暑期有一至二位工讀生	聘工讀生
遴選條件	中高階人員： 工作基本條件 個人的情緒智商 基礎人員： 要求不多	業務人員： 具有特質者 研發人： 重視專業能力， 和具技術內涵的 人員	能力導向	以個人的專業能力為考量第一要件，另外考量個人在工作上的穩定性	專業知識，個人工作態度及生涯規劃是否和公司能配合	專業能力為主	希望員工為大學生以上程度	人員的品德，對能力不特別重視 配合退休金制度，人員多找年輕人

個案公司人力資源管理理念與作為整理表 (續)

個案公司	M公司	E公司	H公司	I公司	D公司	C公司	U公司	Z公司
· 募才管道	報紙、雜誌、網路、社區人力	報紙、網路為主	報紙、網路為主，亦運用內部網路公告員工	報紙、網路及校園徵才活動	報紙及學校單位推薦	報紙、網路、青年輔導會、員工學薦	報紙、網路、青年輔導會、員工學薦	基礎員工以登報為主，重要工作職務為內部晉升
· 任用決定權	用人單位主管決定	由總經理決定人選，而主管級人員總經理特別注意	由用人單位主管決定	用人單位主管決定	基層由用人主管，中高階層由董事長面談決定	老闆及用人主管共同決定	由用人單位主管決定	重要員工由老闆決定 基礎員工由下放資深深幹部決定
(三) 人力任用								
· 工作任務特質	M公司 同部門員工隨時遞補，工作機動性較強	E公司 同部門員工隨時遞補，工作機動性較強	H公司 同部門員工各自有其專責之工作	I公司 同部門員工隨時遞補，工作機動性較強	D公司 同部門員工隨時遞補，工作機動性較強	C公司 同部門員工隨時遞補，工作機動性較強	U公司 同部門員工隨時遞補，工作機動性較強	Z公司 工作具機動性前一天告知明日工作要項
· 決策授權程度	各部門已授權在運作	各單位有權限內可自主決定而業務工程師之重心，老闆較重視	已絕大部分權力下放給各部門及單位	授權程度頗大，已完全授權	授權程度中等	授權程度較大	每個人的權力範圍均予權責劃分	業務及財務由家族成員來負責
· 員工控管	日常要項的達成，並訂定月目標，且促使員工達成月目標	業務人員有訂定業務的日週及月目標 行政管理部則定期提出表報給予各資訊使用單位	每個月對員工進行考核，考核項目包括個人的出勤狀況及工作表現，將員工目標達成率列入考核	以人性化為主，利用目標管理的方式及個人對自己負責來達工作之目標	績效部門有量化的資訊可以參考，而其他部門為目標取向	業務及工程師：每日工作內容記錄及主管檢核，及進行季目標管理 行政人員：每週、月要項的達成	公司設輔導員制度，對員工在工作及生活上予以協助	多數為現場工作指導

個案公司人力資源管理理念與作為整理表 (續)

(四) 教育訓練								
個案公司	M公司	R公司	百公司	I公司	D公司	C公司	U公司	Z公司
訓練內容	重視員工個人情緒智商的啟發、工作知識的學習及管理概念的灌輸	重視工作使用技術能力的提升	訓練目的為提高人員專業能力及激發個人潛能，訓練內容包括新人始業訓練、在職訓練等	訓練的主要目標為工作技術及技能的提高	訓練的目的為塑造公司文化，二為提升專技能力	訓練目標以技術及業務能力為訓練主軸	訓練目標一為增加員工知識，二為為未來的工作。人事部門專責新人始業訓練、業務訓練、主管訓練及行政人員訓練等	以工作中專業之訓練為主，多為工作中學習
規劃情況	每年會預先作教育訓練規劃，一萬年約提出 250 萬新台幣為教育訓練之預算	為貫徹 ISO 的規定在前一年進行教育訓練之規劃安排	未作預先前置規劃，外訓多數由員工有需求時，而內訓方面由公司人資室負責安排場地及時程	由公司的 MIS 部門負責訓練需求調查，並規劃教育訓練課程	由老 闆親自規劃，行政部門支援協助的角色	傾向以機動處理的訓練，未對教育訓練編擬經費預算，視需要進行人員訓練	在前一年人事部門預先規劃成形並安排時間及講師	有需要參加外部舉辦之課程
訓練成效追蹤	需撰寫心得報告，並任職子講師，分享學習經驗給同仁，或公會給予一個專案，在教育訓練之後，令其發揮所學	內訓方面，員工於受訓後撰寫心得報告，由董事長親自批閱報告，外訓方面，除撰寫心得報告外，實用的內容可利他員工	訓練結束後，撰寫書面報告，主管檢閱後歸檔	由上課之內訓講師利用口試及筆試評核訓練後之成效，個人考核之分數列入個人升遷及資歷中	未作要求	要求填寫報告	訓練結束後，撰寫書面報告	未作正式化要求

個案公司人力資源管理理念與作爲整理表 (續)

個案公司	M公司	E公司	H公司	I公司	D公司	C公司	U公司	Z公司
訓練方式	兼顧內訓、外訓	兼顧內訓、外訓	內訓居多	內訓居多，內部員工擔任講師，並給予一小時六百元講師費用	內訓以讀書並撰寫讀書心得或觀看管理類之錄影帶 外訓方面以業務相關之訓練課爲主	兼顧內訓、外訓	兼顧內訓、外訓	外訓爲參加工會或食品研究單位相關之培訓課程 大多以內訓爲主
網路與訓練	協力廠商支援公司的教育訓練，會派員到公司內擔任內部講師，	協力廠作技術交換	整個集團間會調度各組織之人員作職務歷練及安排學習	協力廠會指導員工相關技術及提供諮詢	與產業網路的技術交流密切	較少	與供應商及零售商有實質的互動	鮮少
(五)薪酬福利政策								
個案公司	M公司	E公司	H公司	I公司	D公司	C公司	U公司	Z公司
訂立原則	屬能薪爲主	參考同業水準	參考同業水準	維持同業中等水準	以市場新爲主(流行薪)	以學歷訂薪(個人薪)	薪資水準爲低於中間值的10%	視市場水準取中間薪
薪資組合	固定薪及變動薪比1:1	以固定薪爲主 業務人員則爲半變動薪	固定薪與變動薪比例爲8:2，每個月個人考績將影響變動薪的多寡	固定薪搭配變動薪	目前正初步推行績效薪，變動薪佔固定薪的比例爲20-40%	固定薪爲主	固定薪爲主	固定薪爲主 年獎獎金爲45天
財務性激勵工具	高年終獎金	獎金與績效結合之 年終紅利的發放	每月發放績效獎金及每年年終獎金，每年七月調薪幅度不定	每月的營收若超出目標時，員工之月薪加發20%，另表現優異者有股票分紅	提供員工分紅獎金	獎金爲主	年終獎金一個月績效及紅利部分會依責任中心的盈餘分配	視表現給予獎金的補貼

個案公司人力資源管理理念與作為整理表 (續)

個案公司	M公司	E公司	H公司	I公司	D公司	C公司	U公司	Z公司
福利及退休金	一般性基本的福利項目外，另有旅遊和贈送機票	一般性基本的福利項目	一般性基本的福利項目，目前退休金提撥 2%	一般性基本的福利項目外，另有國外旅遊補助，公司亦補助各項社團活動	一般性基本的福利項目外，另有國外自助旅遊補貼	一般性基本的福利項目，尚未完成完整的退休金規劃	一般性基本的福利項目外優厚的團體保險。	一般性基本的福利項目
(六) 績效考評								
個案公司	M公司	E公司	H公司	I公司	D公司	C公司	U公司	Z公司
績效考評目的	目的為使員工自我檢討，及作為主管對員工工作指導參考	作為發放紅利的依據	作為調薪的依據	作為分發紅利及獎金的依據	目前未實施績效考評	對員工控管	考績作為調薪的依據	未建立正式化的制度
實質作法	員工自我申告，以自評的方式，而主管再與員工面談作檢討	一年實施一次，由自評和主管評比，並和主管溝通考績分數	每年年底，先由同仁自評，和主管討論後決定之	檢討員工之工作品質及完工程度為主	無	未有正式化的績效考核方式	每年年底，先由同仁自評，和主管討論後決定之	觀察平時的工作表現
(七) 員工晉升及發展								
個案公司	M公司	E公司	H公司	I公司	D公司	C公司	U公司	Z公司
員工生涯規劃	鼓勵員工學習及個人成長，公司在成長中提供個人晉升的機會	在專業知識上給予增進及成長的協助	只要有努力者，就有晉升機會，但公司目前的權力僅對中高階主管進行規劃	實質之生涯規劃較少作到，多為財務上的補貼	關心員工，鼓勵內部創業	員工和公司共同成长，未來員工加入經營建立長期的關係	鼓勵員工學習及個人成長，	未作規劃

個案公司人力資源管理理念與作為整理表 (續)

個案公司	M公司	E公司	H公司	I公司	D公司	C公司	U公司	Z公司
· 晉升及輪調	技術職晉升者較多	能力導向，公司方面亦會主動為員工考量晉升及職位調整	相對來說業務人員較有晉升的機會	當有空缺時會考量人員之晉升，輪調目前較少	鮮少作輪調	以個人對公司的依貢獻為晉升的依據。輪調較少，希望員工扮演好專業的角色	依個人之依能力表現來輪調中高階人員較有輪調的機會	表現較佳之員工，交予重要工作職務
· 晉升發展對象	技術職員工較有晉升機會 晉升對象需有優良工作、學習表現及語文能力者	能力導向，總經理有相當之決定權	能力，肯努力的人，工作貢獻度高的員工	能力及語言方面為重要的晉升條件	具潛力及具備強烈學習能力者	員工個人貢獻度，配合度及服務的態度	企業中有職缺發生時，依個人之考績及能力表現來輪調	工作能力，品德及人際關係較佳者
(A)人力維持								
個案公司	M公司	E公司	H公司	I公司	D公司	C公司	U公司	Z公司
· 人員流動率	低	低	低，約3%	低，不到1%	低	低	低	低
對人員擴散的看法	不擔心，因公司乃是集眾人之力	對公司整體影響不大	為企業運作中正常情況，並無重大影響	對公司整體影響不大	和過去員工存有合資的關係，並視為夥伴	個人的離去對研發團隊不會造成影響性	無	個人的計劃，公司無權干涉