

# 人力資源管理實務之個案研究-以P公司為例

吳泰誼、杜強國

E-mail: 386745@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

本研究以人力資源管理的角度，去探討個案公司在人力資源管理實務時去搭配企業策略進行時，做了哪些人力資源實務管理的布局措施，以過往文獻研究中去發現探討企業需要哪些基本人力資源管理措施去配合企業進行策略性改變行為，來協助企業未來發展的，研究以個案訪談方式進行研究所需要的資訊。研究後幾項建議給個案公司人力資源管理：（一）人才招募與甄選：應多元主動去尋找選取可用人才，或與學校合作開發人才，增加所需人才來解決斷層問題。（二）訓練與發展：強化員工學習力，提供員工學習路徑，引進更有系統的教育系統強化教育訓練。（三）績效評估與職責：減少績效詬病，使員工瞭解績效目的。推動企業內部職稱，讓人才人長短處清楚，使用能更明確。（四）薪資與福利：瞭解底層員工需求，給予員工像家人般關懷；配合績效的目標激發員工工作潛能，達到勞資雙贏。

關鍵詞：人力資源管理實務、人才招募、職等職稱、RASCI、績效評估、薪資福利

## 目錄

封面內頁 i	簽名頁 ii	中文摘要 iii	ABSTRACT iv	誌謝 v	目錄 vi	圖目錄 viii	表目錄 ix	第一章 緒論 1	第二章 文獻探討 6	第一節 人力資源管理 6	一、人力資源管理實定義 8	二、人力資源管理實實務 10	第二節 策略性人力資源管理 15	一、人力資源管理 17	二、策略性人力資源管理定義 19	三、企業策略性與人力資源管理關係 23	第三節 人力資源管理實務研究相關文獻回顧 27	第三章 研究方法 34	第一節 個案研究法 34	第二節 研究架構 37	第三節 個案研究設計 38	一、個案訪談 38	二、資料收集與訪談內容之整理 39	三、信度與效度 44	第四章 個案公司研究分析 47	第一節 個案公司介紹 47	第二節 人力資源管理實務 53	一、企業策略與人力資源管理實務之連結 53	二、人力資源管理實務探討 55	第五章 結論與建議 97	第一節 研究結論 97	一、人才招募與甄選實務 97	二、訓練與發展實務 99	三、績效評估與職責實務 100	四、薪資與福利實務 102	第二節 研究建議 104	第三節 後續研究建議與限制 107	一、研究限制 107	二、後續研究建議 107	參考文獻 108	中文文獻 108	英文文獻 113	網路文獻 121	附錄 122	附圖 125	圖目錄 圖 1-1 研究流程圖 5	圖 2-1 經營策略與人力資源功能的運作 17	圖 3-1 本研究架構圖 37	圖 4-1 花瓣型產業垂直整合圖 51	圖 4-2 集團組織架構 52	圖 4-3 P集團組織 53	圖 4-4 高階管理人對人力資源管理推行之期望 55	圖 4-5 海外實習宣傳海報 61	圖 4-6 專班課程表 62	圖 4-7 儲備幹部招募海報 62	圖 4-8 招募作業流程 66	圖 4-9 職涯發展圖 70	圖 4-10 依照能力做發展計劃 71	圖 4-11 人力資源績效評核類別 77	圖 4-12 期望員工行為合成果 79	圖 4-13 目標設定流程圖 80	圖 4-14 目標評核流程圖 80	圖 4-15 360度績效評核 81	圖 4-16 經營理念與工作職能搭配並接受檢驗 83	圖 4-17 集團職稱目標運用圖 83	圖 4-18 RASCI模組樣式 85	表目錄 表 2-1 人事管理與人力資源管理之比較 10	表 2-2 美國人力資源協會定義人力資源六個構面 14	表 2-3 人力資源管理四種角色 18	表 2-4 Miles & Snow公司策略與人力資源管理策略 25	表 2-5 Schuler & Jackson公司策略相連結的人力資源管理策略 26	表 3-1 不同研究策略的相關狀況 35	表 3-2 六種證據來源說明與類型 39	表 3-3 受訪者資料 42	表 3-4 Creswell的資料分析螺旋 43	表 3-5 個案研究處理四個研究設計測試問題的做法 45	表 4-1 集團發展沿革 48	表 4-2 校園及儲備幹部徵才 60	表 4-3 績效三階段 76	表 4-4 公司四觀點連結績效目標與願景 78	表 4-5 RASCI法則 84	表 4-6 人力資源實務功能之範疇內容總表 95	表 5-1 人才招募與甄選實務上作為 98	表 5-2 訓練與發展實務上作為 100	表 5-3 績效評估與職責實務上作為 101	表 5-4 薪資與福利實務上作為 103
--------	--------	----------	-------------	------	-------	----------	--------	----------	------------	--------------	---------------	----------------	------------------	-------------	------------------	---------------------	-------------------------	-------------	--------------	-------------	---------------	-----------	-------------------	------------	-----------------	---------------	-----------------	-----------------------	-----------------	--------------	-------------	----------------	--------------	-----------------	---------------	--------------	-------------------	------------	--------------	----------	----------	----------	----------	--------	--------	-------------------	-------------------------	-----------------	---------------------	-----------------	----------------	----------------------------	-------------------	----------------	-------------------	-----------------	----------------	---------------------	----------------------	---------------------	-------------------	-------------------	--------------------	----------------------------	---------------------	---------------------	-----------------------------	-----------------------------	---------------------	------------------------------------	--	----------------------	----------------------	----------------	--------------------------	------------------------------	-----------------	--------------------	----------------	-------------------------	------------------	--------------------------	-----------------------	----------------------	------------------------	----------------------

## 參考文獻

白爾斯著，黃同圳譯（2010）。人力資源管理Human resource management：全球思維 本土觀點(臺灣案例版)。麥格羅希爾出版；普林斯頓國際總經銷。杜拉克（Peter Ferdinand Drucker），傅振焜譯（2003）。後資本主義社會。台北市：時報出版。台灣經濟研究院（1993）。「中華民國中小企業之發展(六) 中小企業紡織、塑膠及其他類產業發展實例研究」。台北；經濟部。李隆盛 & 黃同圳（1990）。人力資源發展。台北：師大書苑有限公司。李誠（2000）。「全球環境變化與人力資源管理」，人力資源管理的12堂課。台北：天下文化。李誠（2000）。人力資源管理的12堂課。台北，天下遠見。李思宏（2006）。策略導向與社會資本人力資源角色影響之研究 以創新性人力資源管理為中介變項。國立高雄應用科技大學人力資源發展系碩士論文。林進明（2002）。公務人員績效評估與獎懲制度的滿意度對組織公平認知影響之研究 以關務人員為例。國立中央大學學人力資源管理碩士論文。林文杰（2008）。製造業人力資源管理績效指標運用情形之研究。銘傳大學管理研究所在職專班碩士論文。林文政（2005）。人力資源管理角色 - CEO觀點，2005人資高峰會：變革領導與創新服務研討會。國立中央大學人力資源管理研究所。羅宗敏、王俊人（2004）。企業策略與人資策略及其垂直適配對組織效能的影響：以構型理論探討台灣運動用品製造商與竹科廠商。東吳經濟商學學報，45，15-46。呂傳吉（2001）。事業策略、人力

資源管理策略與組織績效之研究-以國內汽車零組件業為例。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。黃德遂(2004)。策略性人力資源任用與發展構築之研究-以高科技設備業為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。黃家齊(2002)。人力資源管理系統與組織績效-智慧資本觀點。管理學報,第十九卷,第三期,頁415-450。黃英忠(1993)。現代管理學。台北:華泰。黃英忠(1995)。現代人力資源管理。華泰書局。黃英忠(1995)。企業研究法。東華書局。黃英忠(2005)。人力資源管理。三民書局。胡雯雯(2002)。臺、日、英、德企業教育訓練制度與組織績效關係之比較研究。國立中央大學學人力資源管理碩士論文。今周刊(2012)。「封面故事」。今周刊808期雜誌。98-105頁。江靖芬(2006)。企業轉型策略、員工激勵制度、組織生涯發展與組織績效關係之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。向榮安譯(2001)。個案研究。臺北:弘智文化。(原書Robert K. Yin.(1994). Case Study Research Design and methods, 1st ed. New York: Sage Publications)。徐聯恩(1996)。企業變革系列研究。台北:華泰書局。張?銘(2001)。薪資制度、組織承諾與工作績效關係之研究~以鍋爐製造業為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。張火燦(2000)。策略性人力資源管理Strategic Human Resource Management, 第二版。揚智文化事業股份有限公司。張世明(2004)。傳統產業轉型升級之研究-以豐泰企業產品研發為例。逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。鄭晉昌(2001)。企業運用網際網路建置員工招募管理資訊系統之探討-以某電子公司為例。國立中央大學學人力資源管理碩士論文。詹俊裕(2002)。「管理管你誰理你」,經濟日報副刊企管。9月7日,24版。朱棋樟(2010)。企業組織文化與策略性人力資源管理對組織績效之影響-以A寵物用品零售公司為例。國立高雄大學高階法律記管理學碩士論文。陳明華(2008)。台灣中小企業創新性人力資源管理實務模式研究。長榮大學高階管理碩士在職專班碩士論文。陳向明(2002)。社會科學質的研究。台北:五南。陳雅麗(2004)。護理人員人力資源管理策略活動及其主管領導型態與工作滿足之關係研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。陳玉貞(2004)。科技業研發部門人力資源管理實務之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。蔡錦麟(2001)。組織變革與人力資源管理及發展之研究。國立台北大學企業管理學系碩士論文。蔡侑蓉(2009)。人力資源事業夥伴角色類型之討論。國立中央大學人力資源管理研究所碩論。蔡涵宇(2010)。人力資本對組織績效之影響-從人力資源管理角色觀點探討之。銘傳大學管理研究所碩士論文。孫鈴萍(2004)。台灣傳統製造業轉型成長之策略性人力資源管理。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。楊凱成(2007)。「足下奇蹟」。國立科學工藝博物館。吳博欽、潘聖傑、游佳慧(2004)。成本、效率與企業招募人才方式的選哲-傳統與網路招募之比較研究。中原學報。32(2), 68-131。吳秉恩(1992)。策略性人力資源管理:理念、運作與實務。台北:國經濟企業研究所。吳秉恩(1999)。分享式人力資源管理理念,程式與實務。翰蘆圖書,台北。吳秉恩(2010)。人力資源管理理論與實。台北:華泰。吳美連(2005)。人力資源管理:理論與實務Human Resource Management:Theory and Practicem。智勝文化事業股份有限公司。吳芝儀、李奉儒譯, Michale Q. Patton著(1995)。質的評鑑與研究。桂冠。王秋錕、彭星瑞、亢智遠(2004)。「策略性人力資源管理理論架構與模型之探討」。士林高商學報,民93年5月第二期,75-82頁。中華民國全國工業總會(1986)。「中華民國工業發展概況第七冊 一般工業」。台北;中華民國全國工業總會。英文文獻: American Society for Training and Development, Training and Development, (1982)。Baird, L., Meshoulam, I., & DeGive, G. (1983)。Meshing human resources planning with strategic business planning: A model approach. Personnel, 60: 14-25. Bantel, K.A., & Jackson, S.E. (1989)。Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? Strategic Management Journal, 10, 107-124. Barney, J. (1991)。Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. Butler, J. E., Ferris, G. R. and Napier, N. K. (1991)。Strategy and Human Resources Management, Cincinnati: South-Western Publishing. Brian E. B., Mark A. H., & Dave U. (2001). The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance, Boston: Harvard Business School Press. Byars & Rue (1994)。Chapters from Human Resource Management, . Cascio & Award, J. (1981)。Human resource management. New York: McGraw-Hill. Creswell, J. W. (1998)。Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions, London: Sage Publications. Thousand Oaks, CA: Sage. Delery, J.E. & Doty, D.H. (1996)。Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions. Academy of Management Journal, 39(4): 802-835. Dessler, G. (1994)。Human Resource Management, 6th ed., N.J.: Prentice Hall. Dessler, G. (2000)。Human resource management. New York: Prentice-Hall. Fey, C. F., Bjorkman, I. & Pavlovskaya, A., (2000). The Effect of Human Resource Management Practices in Firm Performance in Russia. International Journal of Human Resource Management, 11(1): 1-18. Guest, D.E. (1987)。Human Resource Management and Industrial Relations, The Journal of Management Studies. 24(5): 503-521. Greer C. R. (1995)。Strategy and Human Resources: A General Managerial Perspective. New Jersey. Hiltrop, J. M. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Theory and research. European Management Journal. Jeffery A. Mello (2006)。Strategic Human Resource Management, 2nd ed., Thomson, South-Western. P.165. Johns, G.. (1993)。Constraints on the adoption of psychology-based personnel practices: lessons from organizational innovation. Personnel Psychology, 46(3), 569-592. Khatri, N. (2000). Management human resource for competitive advantage: A study of companies in Singapore. The international journal of Human Resource Management, 1, 336-365 Lawler, E.E., & Mohrman, S.A (2003). Creating a Strategic Human Resource Organization: An Assessment of Trends and New Directions. Stanford: Stanford University Press. Lawler, E.E., & Mohrman, S.A (2003). Hr as a Strategic Partner: What Does It Take to Make It Happen? Human Resource Planning, 26(3)15-29. Liu, N.C. (1998)。Determinants of innovative human resource practices and systems. Unpublished doctoral dissertation, University of Minnesota, Minnesota. Martell, K., & Caroll, S. J. 1995. How strategic is HRM? Human Resource Management, 34(2): 253-267. McLagan, P. A., (1980)。Competency Models, Training & Development Journal, Vol. 34, No. 12. Miles, R. E., and Snow, C. C. (1978), Organization Strategy, Structure, and Process, New York: McGraw-Hill. Mishler (1986)。Research Interviewing: Context and Narrative, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press. Mondy, & Noe (1993)。Human resource management. Allyn & Bacon. Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2004). Human Resource Management, 9E. Pearson Education International. Mondy, R. W. (1987). Personnel the Management of Human Resource. Boston: Allyn

and bacon Inc. Patton, M.Q., ( 1987 ) . How to use qualitative methods in evaluation, CA:Sage. Patton, M.Q. (1990). Qualitative Evaluation and Research Methods, Newbury Park: Sage publications. Porter, M. E. ( 1980 ) . Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: The Free Press. Porter, M. E. ( 1985 ) . Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press. Ramlall, S. J., ( 2003 ) . Measuring Human Resource Management ' s Effectiveness in Improving Performance, Human Resource Planning, 26(1). Robbins (1978). The Management of Human Resources. Robbins, S. P., (1993). Organizational Behavior, New Jersey: Prentice-Hall Inc. Rousseau, D. M. & Wade-Benzoni, K. A.(1994). Linking strategy and human resource practices: How employee and customer contracts are created. Human Resource Management, 33, 463-489. Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A.k., & Lake, D. G. ( 1995 ) . Human resource Competencies :An Empirical Assessment. Human Resource Management. Ulrich,D. ( 1992 ) . Strategic and Human Resource Planning:Linking Customers and Employees.Strategic and Human. Ulrich,D., ( 1997 ) . Human Resource Champions, Harvard Business School Press. Ulrich,D., ( 1998 ) . Delivering Results, Harvard Business School Press. Ulrich,D., ( 2001 ) . What ' s next for HR, Prepared for ICEDR meeting in Ann Arbor. Scott, I.T.,& Lisa M.D. ( 1994 ) . The relationship between organizational and environmental factors and the use of innovative human resource practices . Group & Organization Management. 19 ( 2 ) ,171-202. Schuler, R. S., and Jackson, S. E. (1987). " Linking competitive strategies with human resource management practices, " Academy of Management Executive, 1(3),pp.207-19. Schuler, R. S. (1992). Strategic human resource management: linking the people with the strategic needs of the business, Organizational Dynamics, summer, pp.18-31.Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987) Linking competitive strategies with. Sherman, Bohlander, & Snell ( 1996 ) .Managing Human resources,10th ed.South-western College Publishing pp31-52.. Snell, S. A., Youndt, M. A., & Wright, P. M. ( 1996 ) . Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging Resource Theory and organizational Learning. In G. R. Ferris ( Ed. ) , Research in Personnel and Human Resource Management ( pp. 66-90 ) . Greenwich: JAI Press. Steward, T. A. ( 1997 ) . Intellectual capital: the new wealth of organizations. New York: Doubleday Dell Publishing Group, Inc. Wolfe ,A.R. ( 1995 ) . Human resource practices innovations:determinants of their adoption and implementation. Human Resource Management,34 ( 2 ) ,313-328. W.H. Freeman. ( 1985 ) . Human evolution. By Roger Lewin. New York Wright, P. M., McMahan, G. C., Snell, S. A., & Gerhart, B., (2001). Comparing line and HR executives ' perceptions of HR effectiveness: Service, roles, and contributions. Human Resource management, 40(2), 111-123. Schuler, R. S. (1992), " Strategic human resource management: linking the people with the strategic needs of the business, " Organizational Dynamics, summer, pp.18-31. Yin R.K., ( 1994 ) .Case Study Research :Design and Methods, CA:Sag. Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., Jr. and Lepak, D. P., (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance., Academy of Management Journal; 39(4): 836-866. Zerbe, W. J., Dobni, D. and Harel, G. H. ( 1998 ) . " Promoting Employee Service Behavior: The Role of Perceptions of Human Resource Management Practices and Service Culture, " Canadia Journal of Administrative Sciences, Vol. 15, No. 2, 1998, pp.165-179. 網站文獻: 寶成工業網站 , <http://www.pouchen.com/> 製鞋公會(2008) , 「中國投資環境變遷下的企業生存之道」 , 取自台灣區製鞋工業同業公會: <http://www.footwear-assn.org.tw/>