

國立政治大學勞工研究所

碩士論文



在台跨國公司招募策略之研究

指導教授：張昌吉 博士

研究生：楊雅琪

中華民國一〇一年一月

## 謝 誌

此篇論文的完成意味著兩年半研究生生涯即將走到尾聲，回想這兩年半在政大的生活，我很感謝能來到這樣的環境，從一開始入學的懵懂，到現在能獨力完成一篇論文，過程中種種學習及挑戰，給了我很不一樣的成長與視野。感謝所上每位老師的諄諄教誨，特別是我的指導教授一張昌吉老師，對學生溫暖的關懷，對事情精闢、深刻的見解是我所景仰，過程中給我許多自由發揮與思考的空間，每個適時的提點，都得以讓我從寫作的瓶頸走出；我也感謝兩位口試委員—吳秉恩老師與黃良志老師，記得口試當天還下著大雨，兩位老師還千里迢迢過來並提供寶貴的意見，真的辛苦您們了。

同時也謝謝我的幾位受訪者—沛妤、Kathy、曾翔，沒有你們的大力幫忙，我也無法順利完成此篇論文，在此祝福你們在工作上都能一切順利；謝謝政大勞研所的同學與學弟妹們，這裡就像是個溫暖的大家庭，我是麻煩鬼老是拜託你們許多事，大家也都很熱心地幫忙；還有北京團的你們，雖然來自不同的系所，但大家都好體貼幽默，每次早餐約會都為我單調的研究生生活增添樂趣，從你們身上得到許多力量，認識你們真棒；最後，我也謝謝善平，給我的生活多了許多驚喜，從你身上學到了對事物的堅持與專注，往後也要一起加油。

最重要的，我要感謝家人的支持，特別是我的母親，讓我能心無旁騖的完成學業，並追求自己的夢想，謝謝您無盡的包容與體諒，我真心覺得我是個十分幸福的小孩。很開心能在政大度過充實愉快的研究所生活，有你們的一路相伴是我前進最大的動力，感謝我所認識的人們，在此也祝福你們平安順利!!

楊雅琪 謹誌

中華民國一〇一年一月

## 摘要

在跨國企業的經營過程中，不同的國際化進程、企業策略目標、國際經營環境等企業內部因素都關係著子公司策略地位的角色設定，而這些策略角色會直接形塑當地子公司或分公司的人力資源規劃。就人力資源管理的項目中，由於可幫助企業獲取最重要的「人力資本」，招募可說是相當重要的一個環節，一般來說，招募會根據人力資源規劃的結果來擬定招募策略，其中包含吸引應徵者的方式、招募管道選擇、甄選方式等，依照職缺所需人才條件的不同，招募策略也會有所差異。除了企業的內部的因素外，地主國分公司在當地進行招募活動時，亦會受到外部環境的影響，如產業特性、當地人才素質、法規等。

本研究以在台設立分(子)公司的外商跨國企業為研究對象，針對所選之個案公司進行深入訪談，不限定大規模外商公司，主要以產業特性加以區分，以探討不同產業特性之在台跨國子公司的招募甄選策略。研究發現，個案公司的管理、人員任用模式與產業特性有很大的關聯，基層人力上都是以台灣員工為主，差益顯現在重要的管理職位上，若該產業與台灣本土企業的合作越密切，母公司的授權也就越寬鬆；在人員招募上，網路招募、獵人頭公司、員工推薦、校園招募、派遣員工轉正職等都是使用的管道，管道的使用也會因職缺性質而異，但訪談結果一致認為員工推薦為較佳的管道；另外，儘管基層職缺所需的條件較低，但不適應公司文化與工作性質造成流動率高，使其成為招募工作的困難之一；在高階管理人才的招募上，本土國際人才短缺、外在工作環境的限制(如語言、法規)，則形成了跨國企業中國際管理人才流動的阻礙。能否吸引足夠應徵者是招募過程的重要關鍵，其中企業聲望與知名度是主要因素，也成為規模較小的跨國企業子公司招募上的難題。

關鍵字：跨國企業、子公司、招募、國際人力資源策略

# 目 錄

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 第一章 緒論.....                | 1   |
| 第一節 研究背景與動機.....           | 1   |
| 第二節 研究問題與目的.....           | 2   |
| 第三節 研究方法與限制.....           | 3   |
| 第四節 章節架構與研究流程.....         | 4   |
| 第二章 文獻回顧.....              | 7   |
| 第一節 多國籍企業跨國策略.....         | 7   |
| 第二節 跨國企業之人力資源策略.....       | 17  |
| 第三節 人才招募與甄選.....           | 21  |
| 第三章 跨國公司在台產業發展與人力資源現況..... | 52  |
| 第一節 我國跨國企業之產業發展.....       | 52  |
| 第二節 在台跨國公司之人力資源與招募概況.....  | 56  |
| 第三節 影響在台外商招募活動之因素.....     | 60  |
| 第四章 個案訪談與分析.....           | 68  |
| 第一節 個案 A.....              | 68  |
| 第二節 個案 B.....              | 75  |
| 第三節 個案 C.....              | 77  |
| 第四節 綜合分析.....              | 81  |
| 第五章 結論與建議.....             | 88  |
| 第一節 研究結論.....              | 88  |
| 第二節 研究建議.....              | 91  |
| 第三節 後續研究建議.....            | 92  |
| 參考文獻.....                  | 94  |
| 附錄一 個案公司訪談大綱.....          | 102 |

## 圖目錄

|   |    |
|---|----|
| 圖 1-1 研究流程圖 .....                           | 6  |
| 圖 2-1 整合-回應架構圖 .....                        | 13 |
| 圖 2-2 BARTLETT & GHOSHAL 對子公司一般性角色分類圖 ..... | 16 |
| 圖 2-3 MARTINEZ & JARILLO 對子公司角色分類圖 .....    | 17 |
| 圖 2-4 策略性國際人力資源管理架構圖 .....                  | 18 |
| 圖 2-5 人力資源規劃、工作分析、招募與甄選關係圖 .....            | 23 |
| 圖 2-6 招募流程圖 .....                           | 24 |
| 圖 2-7 人力規劃流程圖 .....                         | 26 |
| 圖 2-8 甄選續息傳遞過程圖 .....                       | 38 |
| 圖 2-9 甄選作業流程圖 .....                         | 39 |
| 圖 3-1 我國歷年僑外資投資金額趨勢圖 .....                  | 52 |
| 圖 3-2 服務業之投資型態分配圖 .....                     | 55 |
| 圖 3-3 非服務業之投資型態分配圖 .....                    | 56 |
| 圖 3-4 服務業與非服務業之本國、外國員工職位比例圖 .....           | 58 |
| 圖 3-5 歷年產業就業人數比例趨勢圖 .....                   | 59 |
| 圖 4-1 個案 A 組織圖 .....                        | 69 |
| 圖 4-2 個案 A 招募流程圖 .....                      | 73 |
| 圖 4-3 個案 A 甄選流程圖 .....                      | 74 |
| 圖 4-4 個案 C 組織圖 .....                        | 78 |

## 表 目 錄

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| 表 2-1 企業國際化階段與管理活動對照表.....         | 9  |
| 表 2-2 國際人力資源管理模式及其人資活動對照表.....     | 20 |
| 表 2-3 招募定義彙整表.....                 | 22 |
| 表 2-4 招募管道之優缺點比較表.....             | 31 |
| 表 2-5 招募成效評估指標彙整表.....             | 33 |
| 表 2-6 招募管道成效相關研究彙整表.....           | 35 |
| 表 2-7 各項甄選工具成效比較表.....             | 49 |
| 表 2-8 甄選工具效度表.....                 | 49 |
| 表 2-9 國內甄選工具成效相關研究彙整表.....         | 51 |
| 表 3-1 外國人在台投資核准件數與金額之比重(按行業分)..... | 54 |
| 表 3-2 我國歷年外籍專業技術人員聘雇許可類型與學歷.....   | 57 |
| 表 3-3 產業之人才需求與招募狀況.....            | 60 |
| 表 3-4 本土公司與外商公司薪資差異.....           | 62 |
| 表 3-5 台灣歷年大專院校學生人數.....            | 66 |
| 表 4-1 個案 A 主要業務成長變化表.....          | 70 |
| 表 4-2 個案 A 從業員工資料表.....            | 71 |
| 表 4-3 個案公司基本資料彙整表.....             | 81 |

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

在今日競爭激烈的產業環境與企業國際化之趨勢下，企業為求生存及成長，已紛紛在他國進行直接投資或間接的經營活動，且隨著通訊、交通、網路等科技不斷地進步，世界經濟朝向區域整合發展，使得過去移動困難的生產資源，在現今全球的移動速度都比以往來的快，在此潮流中，各國相互依賴程度提高，無限商機也在全球各地點發生。經濟全球化的主要意涵為，在全球經濟整合趨勢下的各種貿易與生產要素，如物質、資本、技術、知識、市場、人力資源及政策等，在全球範圍自由的移動與配置。相較其他易取得且可複製的資源，人力資源是一獨特的核心競爭能力，尤其當公司有越來越多的跨國經營時，國際人力資源管理可讓公司在全球更有效合理的調度人才，以落實公司組織策略。

在跨國企業的跨國經營過程中，已有許多的研究顯示不同的國際化進程、企業策略目標、國際經營環境等，都關係著企業對子公司策略地位的角色設定，過去的研究指出，「全球整合」(Global Integration)與「當地回應」(Local Responsiveness)是國際經營環境中最常被提出的策略概念，同時也是促使國際人力資源策略形成的兩大驅力，Schuler, Dowling & De Cieri(1993)認為，人力資源管理的議題、功能、政策、及從跨國企業的策略活動而來的管理實務，其國際化的考量及目標會對跨國企業造成影響。

人力資源管理受環境的影響甚深，特別是在全球範疇經營的跨國公司，環境背景的影響更是不容忽視，跨國企業在上述兩種策略概念的考量下，為因應不同國家設立子公司或分公司的人才需求，進而有不同的任用策略。就人力資源管理的項目中，由於可幫助企業獲取最重要的「人力資本」，招募可說是相當重要的一個環節。Breugh(1981)認為擁有規劃完善之招募作業的企業，較能吸引優秀的



應徵者，同時為組織節省龐大的招募成本、時間，創造更高的招募成效，因此如何了解公司對於人才的需求，進而找尋與企業文化、策略相符的人才，並評估其對公司的價值與貢獻，這一連串招募的動作與一個公司的發展可說是息息相關。

由以上可知，跨國企業子公司的角色功能會因採取的策略概念不同而有所差異，其策略概念易受產業特性、地主國外環境等因素的影響，因此子公司在人才招募策略規劃上勢必會因此有所差異，本研究即探討跨國企業子公司在兩種不同策略概念下的招募策略如何訂定，及其中所面臨之考量與困境，期望藉此對跨國企業設立子公司的人才配置及獲取上有所助益。

## 第二節 研究問題與目的

基於上述動機，可知一跨國企業的招募策略受到許多內在與外在因素的影響，對於跨國企業的子公司來說，如何成功執行跨國策略是一項重要任務。本研究由子公司的角色出發，藉由深入訪談在台設立子公司的跨國企業，了解個案公司於台灣招募甄選活動實務及其所面臨之問題，本論文主要研究目的有以下四點：

- 一、從文獻歸納學者在跨國策略、策略性國際人力資源管理及人才招募甄選之相關研究及理論
- 二、由研究報告、統計資料了解目前跨國企業在台子公司的產業狀況、人力需求與招募現況，並對子公司在台灣招募所面臨之現象及問題進行探討
- 三、深入訪談了解個案公司在台灣的招募實務，探討在不同產業特性跨國企業所採取的策略概念下，當地子公司如何訂定及執行招募策略。
- 四、根據本研究之結論，對跨國企業子公司之招募策略提出建議



### 第三節 研究方法與限制

#### 壹、研究方法

探討不同產業特性的跨國企業所採取之策略概念，及當地子公司如何根據策略概念訂定及執行招募策略，為本研究主要研究目的。本研究是以子公司觀點出發，故訪談對象的選擇是以跨國企業在台設立的子公司為主，不限於大規模跨國企業之子公司，主要以產業特性加以區分，除了可顯現不同產業特性之競爭優勢所採取的跨國策略外，也可探討跨國公司規模在招募策略中所可能產生之影響。本研究的研究方法如下：

##### 一、文獻探討與資料分析

蒐集國內外相關之圖書期刊、學者研究報告、碩博士論文，針對跨國公司的跨國策略、招募甄選活動進行文獻回顧，再輔以政府研究報告與統計資料，對於我國就業市場、產業狀況、外商人力資源情形作概略性的總覽與分析。

##### 二、深度訪談

對於過去的研究成果與產業現況有相當程度的了解後，本研究選擇金融業、科技服務業與高科技業三家個案公司作為訪談對象，其中兩家屬服務業，一家屬高科技製造業。由於服務業與非服務業的產業特性是造成跨國策略差異的主因，故個案公司以服務業與非服務業作為分類依據，非服務業選擇高科技製造業做為代表；在台灣外商服務業中，金融業為主要投資產業，故將金融業列為服務業的訪談對象之一，另外，科技服務業雖為服務業，但在技術上卻又兼具非服務業之性質，因此也將其作為訪談對象。訪談內容包括該公司的跨國策略、投資類型、招募甄選策略的訂定執行，再以此對照過去文獻進行分析。

## 貳、研究限制

本研究之研究限制主要有以下兩點：

- 一、本研究是以個案訪談為主，訪談對象無法擴及所有產業之外商，故僅對個案公司之問題加以討論。
- 二、在訪談過程中，有些數據資料與訪談內容涉及公司商業機密之考量，或是受訪者無法回答，造成某些資訊無法完整之呈現。

### 第四節 章節架構與研究流程

#### 壹、章節架構

##### 第一章 緒論

說明本研究的研究動機，確立研究目的並決定研究方法，擬出章節架構與研究流程。

##### 第二章 文獻回顧

本章分為三節，主要整理過去相關理論與研究。第一節「跨國企業的海外策略」，探討跨國企業的國際化動機與歷程、策略型態與海外子公司的角色；第二節「跨國企業之人力資源管理」，對於策略性國際人力資源管理、國際人資策略類型、及其考量因素作一了解；第三節「跨國企業人才招募與甄選」針對跨國企業人才任用方式，招募甄選的方法、成效之相關研究進行整理。

##### 第三章 跨國公司在台產業發展與人力資源現況

本章分為三節，主要針對我國目前的現況進行資料分析。第一節「我國跨國企業之產業發展」對於我國外商的發展歷程、產業及其投資類型作一了解；第二節「在台跨國公司之人力資源與招募概況」針對在台跨國子公司內部的人員任用

方式、職缺招募情形與市場人才的需求進行了解；第三節「影響在台外商招募活動的因素」為參考研究報告與報導資料整理出影響外商招募活動的因素，主要針對我國法律環境、人才素質與外商公司的招募誘因來做討論。

#### 第四章 個案訪談與分析

本章分為四節，前三節為三家個案公司的介紹與訪談整理，最後一節再針對訪談內容進行綜合分析。

#### 第五章 結論與建議

本章從訪談分析內容做出結論，並對在台外商招募甄選策略所遭遇之問題及後續研究方向提出建議。

#### 貳、研究流程

本研究係依據研究動機，蒐集並閱讀相關文獻資料後，思考研究方向、目的而後確立主題及研究方法。閱讀文獻之後，針對跨國公司經營、國際人力資源策略與招募甄選整理相關研究與理論，並蒐集政府統計資料與研究報告，了解目前在台跨國企業子公司的產業、人才招募狀況，並擬定訪談大綱進行訪談。訪談完畢將訪談資料進行整理，檢視先前所整理之文獻資料加以分析探討，最後針對分析結果做出結論，並對跨國企業子公司的招募策略提出建議。

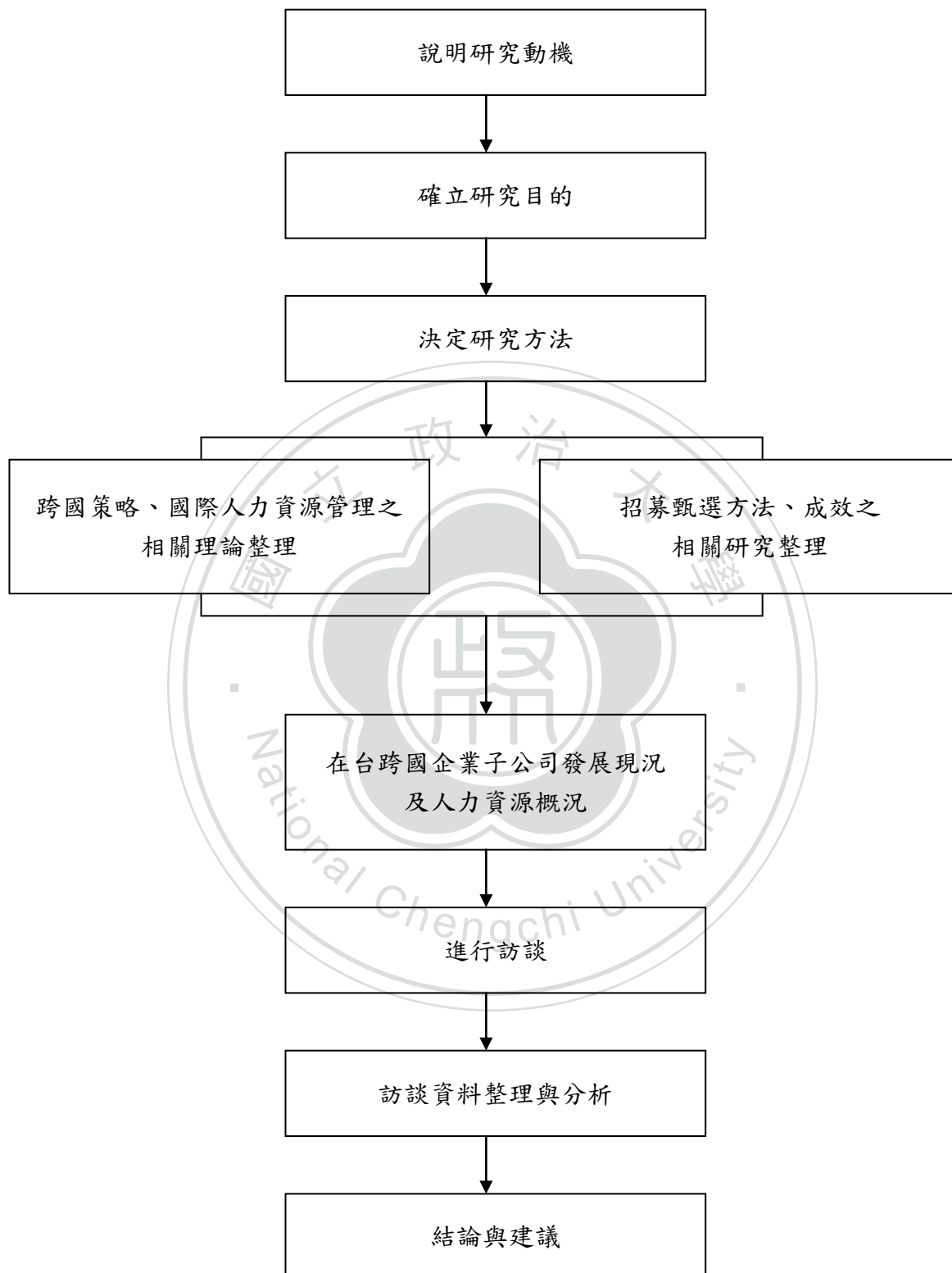


圖 1-1 研究流程圖

## 第二章 文獻回顧

### 第一節 多國籍企業跨國策略

#### 壹、企業國際化之動機與歷程

##### 一、企業國際化動機

林彩梅指出，企業走向國際化發展的主要動機在於，人類在同一世界裡，生活上可供利用的資源被地理環境所限制，如何將被限制的資源做最適當的分配，增進全體人類的福祉，此為多國籍企業經營最重要之目的<sup>1</sup>。企業追尋國際化經營之理由相當多元，Bartlett & Ghoshal<sup>2</sup>認為刺激海外投資的因素，最早期是對於主要補給品的需求，再者便是尋找市場，而成本的差異也促成了國際化，以上三個目標是大多數世界性公司進軍海外的動機，同時也形成這些公司管理者的態度。

Cavusgil 等學者<sup>3</sup>認為企業追求國際化有九種動機，其中部分動機是為回應(reactive)市場反應，如滿足海外顧客；某些則是具有策略上(strategic)的考量，像是追求海外市場機會與獲取新知識。本研究將企業國際化動機歸納為以下四類：

##### (一) 市場需求

由於國外市場潛藏無限商機，許多企業將其觸角延伸至海外市場，藉此提升銷售與獲利，此為透過市場多角化來尋求成長機會還可延長成熟產品的生命週期；另外，許多商品及服務在成熟市場中的成長已趨緩，市場逐漸飽和的狀況下企業

<sup>1</sup> 林彩梅(2006)，多國籍企業論(第六版)，台北市：五南，pp.2。

<sup>2</sup> 李宛蓉(譯)(1990)，無國界管理—全球化競爭下新管理處方(原作者：Christopher A. Bartlett & Sumantra Ghoshal, *Managing across borders: the translational solution*)，台北市：遠流，pp.30。

<sup>3</sup> 彭玉樹、楊國彬、樂錦榮(譯)(2010)，國際企業：策略、管理與當代實務(原作者：S. Tamer Cavusgil, Gary Knight & John R. Riesenberger, *International business: strategy, management, and the new realities*)，台北市：華泰，pp.21-24。

已無法獲得邊際利益，因此要向海外尋找較具競爭優勢的市場，以獲取較高的邊際利益與利潤。

## (二) 成本考量

企業進行國際化時會選取世界各地不同的區位(location)，以低成本、高品質的方式獲取所需的資本、技術、人才、勞動力及土地。同時，國際企業也會透過接近物資來源供應商、利用全球物資來源的優勢獲取利潤，或從生產物資來源獲取需求彈性。另外因地理擴張使得消費族群擴大，還可從物資來源、生產、行銷及研發上發展規模經濟。例如一級產業會選在國外原物料產地進行作業；戴爾公司在美國、亞洲、歐洲都有組裝設備，因此能將產品迅速轉移至不同的經濟區域；台灣某些電腦製造商為取得低成本資本的機會，便在美國成立子公司等。

## (三) 技術與新知識之取得

國際市場的競爭者眾，且各國市場皆獨具特色，因此可激發企業不同的產品設計、行銷與經營，藉此學習新的管理知識以提升組織的效率與效能，還可針對海外重新定位的顧客提供更好的服務。如豐田汽車的即時生產系統，使得許多海外供應商也學習日本原廠的即時生產系統方式，同時也提供當地顧客更好的服務品質。

## (四) 競爭策略

企業進行國際企業活動，通常具有長期策略上的考量。像是運用合資策略或專案式策略聯盟，與國外夥伴進行合作，如美國 Black and Decker 與印度零售商合資，即是為了在印度市場中奠定其長期銷售之目標；另外，在面對國際競爭對手時，企業也可以加強競爭定位、進入競爭者母國市場等方式，來動搖競爭者的根本，阻礙對手成長。



## 二、企業國際化歷程

企業在進入國際市場時會面臨很大的風險，特別是在剛出口的階段，由於對出口活動沒有太大的把握，加上海外市場的高度不確定性，廠商為降低風險，於是多採取漸進的方式投入資源，而此種漸進方式的進入策略，即學理上的「國際化過程<sup>4</sup>」。過去的研究中，Cavusgil<sup>5</sup>列舉出企業國際化的典型階段，並說明不同階段的重要管理活動與企業行為，本研究整理如表 2-1：

表 2-1 企業國際化階段與管理活動對照表

| 國際化階段    | 重要管理活動及導向             | 廠商行為  |
|----------|-----------------------|---|
| 專注本國市場階段 | 專注於母國市場               | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 由於資源有限或缺乏動機，企業僅在本國市場營運</li> </ul>  |
| 國際化前置階段  | 研究及評估進行國際商務活動的可行性     | <p><u>外部因素</u>：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業收到來自海外客戶訂單</li> <li>● 海外代理商或經銷商會接觸企業，尋求作為企業在他們國家代表的機會</li> </ul> <p><u>內部因素</u>：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 管理者試圖提高公司績效或改善競爭優勢</li> <li>● 管理者對國際擴張有主動意圖</li> </ul> |
| 試驗階段     | 開始有限度的國際商務活動，通常是出口    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 管理者會考量海外市場機會的吸引力</li> </ul>  |
| 主動涉入階段   | 探索國際擴張的機會，包括出口以外的進入策略 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 管理者會累積經驗，進而強化其對國際化利益的預期</li> <li>● 管理者願意承諾更多的資源於國際擴張</li> <li>● 管理者提供進入海外新市場所需的資源</li> </ul>   |
| 承諾階段     | 根據國際市場機會來配置資源         | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業的國際事業表現良好</li> <li>● 企業克服進行國際商務的障礙</li> </ul>  |

資料來源：整理自 Cavusgil, S.T.(1980). "On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis". *Journal of International Business Studies*, 24(2), pp.209-231.

除了 Cavusgil 的研究外，Dowling & Schuler<sup>6</sup>指出企業從純粹的本國企業發展為真正的全球企業，通常歷經數個階段，但不見得是循序漸進，不過其認為循

<sup>4</sup> 于卓民(2005)。國際企業：環境與管理，三版。台北市：華泰。pp.202。

<sup>5</sup> Cavusgil, S.T.(1980). "On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis". *Journal of International Business Studies*, 24(2), pp.209-231.

<sup>6</sup> Dowling, P.J. & Schuler, R.S.(1990). International dimensions of human resource management. Boston, Mass. : PWS-KENT. pp.20-28.

序的分析國際化歷程是有必要的，因此他將國際化程序分為外銷企業、國外銷售或銷售子公司、多國生產的企業、全球企業、國際企業、跨國企業等六個階段來研究。

雖然許多研究指出國際化是一循序漸進的過程，但也有學者認為企業國際經營的型態並不一定是從某特定階段轉換到另一特定階段的過程。Reid 認為企業國際化的本質是具有多構面的性質，而非只是一個循序的過程，實際狀況是當企業考慮國外進入模式與擴張策略時，決策者會以當時市場與公司的現況做評估，因此，不應該以一個標準化的程序來描述企業國際化活動。因此可從過去的研究發現，大部分的學者認為國際化是一漸進的過程，但也不乏相反的意見。由此可知，企業國際化並無一絕對的模式或方法，端看時機與企業策略的考量再行選擇適合的國際化方式。

當一企業在進入國際化過程時，會面臨不同的企業發展階段。Robinson 依海外活動之策略決定權的觀點來區別國際企業的發展階段，將其分為國內型(domestic)、外國型(foreign oriented)、國際型(international)、多國籍(multinational)、超多國籍(transnational)、超國家(supranational)；Perlmutter 等人則將多國籍企業發展階段分為以下三項：民族中心企業(Ethnocentric Enterprise)、多中心企業(Polycentric Enterprise)、地球中心企業(Geocentric Enterprise)；日本經濟調查協會從經營的觀點，將多國籍企業的發展分為四個階段：當地志向企業、國內志向企業、國內對海外志向企業、世界市場志向企業<sup>7</sup>。儘管學者對於企業的成長階段有不同的分野，但從每一階段我們可以了解其成長策略、企業型態及特質的轉變。不同階段的轉變幾乎不脫離多國籍企業經營的重要課題——企業如何利用國內經營資源(資金、原料、人才、技術等)，擴大為利用國際經營資源，以彌補國內經營資源之不足，在提高國際合作下，獲得更高的經營成果。一般來說，企業型態特性是由管理組織的變革開始，由職能部門組織轉化為事業部門組織最明顯。

<sup>7</sup> 林彩梅(2006)，多國籍企業論(第六版)，台北市：五南，pp.7-10。

### 三、企業國際化過程之考量因素

企業國際化發展所需考慮的因素，遠比國內經營還要複雜廣泛，除企業本身內部的考量外，亦有來自外部環境的考量。由於世界各國投資環境與文化之差異，對外投資或接受外來投資前都必須針對可能的影響因素做仔細評估，才能充分發揮多國籍企業的經營功能，達到最理想之效益。林彩梅<sup>8</sup>針對多國籍企業所必須考量之因素歸結出以下幾項：

1. 經營資源：了解企業本身的經營資源，如資金、人才、技術、市場、資訊等條件。
2. 投資目的：依企業本身經營資源的條件思考對外投資之目的。
3. 投資目標：市場導向、勞力導向或資源導向。
4. 企業型態：是為多國籍企業形態或寡占企業型態。
5. 選擇國別：依投資目標選擇投資環境是先進國、新興工業國或開發中國家。
6. 選擇產業別：依該國投資環境選擇產業別。
7. 所有權政策：是完全所有的子公司或是為合資公司。
8. 公司決策：依國際市場之需求選擇適當之技術、廠地、擬定當地僱用政策、資金調度、外派人員之培訓等。
9. 海外生產活動：是以企業內國際分工、價格移轉、產業國際分工等。
10. 投資效果：考慮母國和地主國收方總體經濟和個體經濟的投資效果，包括資源分配、經濟利益、所得成長、市場構造、僱用、國際收支等。

<sup>8</sup> 林彩梅(2006)，多國籍企業論(第六版)，台北市：五南，pp4-5。

11. 摩擦的產生：多國籍企業必須考慮母國與地主國對海外投資企業的法律限制，及 CTC(多國籍企業委員會)和 OECD(經濟合作暨發展組織)所規定之國際基準法。

12. 多國籍企業的未來展望：是以國際分工更細分化、提高大中小 MNC 的國際合作成果。

## 貳、跨國企業策略與子公司角色

海外子公司的角色往往會因母公司的跨國策略而有所差異，前面所述影響企業國際化的因素，皆會成為母公司選擇跨國策略與國際市場參與類型的考量依據，因此在討論海外子公司所扮演的角色時，必須針對此部分作一了解。

### 一、企業跨國策略

#### (一) 企業策略類型

全球整合(GI, Global Integration)與地區回應(LR, Local Responsiveness)是國際經營環境中常被提出的策略概念。全球整合表示廠商跨國界的價值鏈活動協調已達全球性的效率，企圖建立有效運作的原因來自於：(1)規模經濟、(2)善加整合消費趨勢與全球性需求、(3)提供全球顧客一致性服務、(4)全球原物料、零組件、能源與勞力之獲得、(5)全球競爭者、(6)利用可達多重市場消費者的媒介；地方回應是為滿足個別國家購買者的特定需求，採地方回應的企業中，管理者調整企業常規以適應顧客的需求、競爭環境與整合結構，許多因素也迫使企業在從事商業活動的國家採取地方回應，這些因素包括：(1)企業可利用的獨特資源、(2)當地顧客需求的多樣性、(4)銷售通路的差異、(5)當地競爭、(6)文化差異、(7)地主國政府需求與規範。

Prahalad & Doz<sup>9</sup> 提出國際企業面對了全球整合與地區回應兩種不同的壓力，而為了平衡這兩種壓力，可發展出三種不同的國際策略：全球整合策略、地區回應策略、多焦點(multifocal)策略。

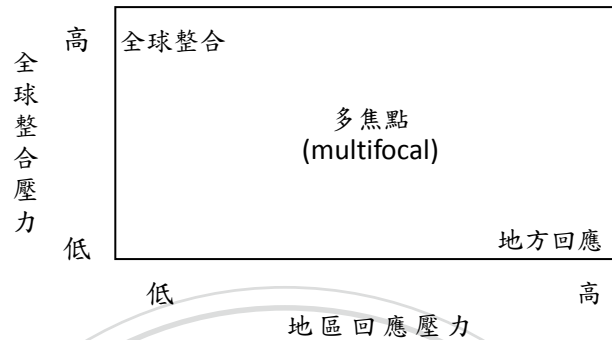


圖 2-1 整合-回應架構圖

資料來源：Prahalad, C.K. & Doz, Y.L. (1987). The Multinational Mission: Balancing Local Demand and Global Vision. New York: The Free Press. pp. 24

## (二) 國際市場參與類型

當企業決定要國際化時，必須要選擇適當的國外市場進入策略，不同的策略意味著不同的資源投入與學習效果，同時也會影響日後營運的績效。于卓民<sup>10</sup>將企業進入國際市場的模式分為以下幾項：

1. 外銷：當企業從事外銷活動時，可自行設立部門來負責，為直接外銷 (direct export)；也可透過貿易商、外商在本國的採購代表、其他製造商等第三者去服務客戶，此為間接外銷。
2. 他人背負法：此種行銷關係是以背負者(carrier)替搭乘者(rider)在國外市場銷售產品。在此關係中，背負者的規模通常較大，且有國際行銷通路，搭乘者則專事生產品質較佳的產品，但其規模較小缺乏從事出口活動的

<sup>9</sup> Prahalad, C.K. & Doz, Y.L. (1987). The Multinational Mission: Balancing Local Demand and Global Vision. New York: The Free Press, pp. 20-24.

<sup>10</sup> 于卓民(2008)，國際企業：環境與管理(三版)，台北市：華泰，pp.176-196。



能力，如中華汽車透過三菱外銷「威利商用車」。

3. 以物易物：交易雙方以產品交換產品，不涉及貨幣的使用，然而此方式可粗分為六種型態：純粹以物易物、清算安排、轉手貿易、回購(或稱補償貿易)、對等購買、對沖協議。
4. 合約生產：由母國與地主國簽約，由地主國提供產品，母國企業負責當地的銷售工作。此種方式可創造地主國之就業機會，因此受到地主國的歡迎，代工生產(original equipment manufacturing, OEM)即為其中一種形式。
5. 技術授權：係指在一段時間內，授權人(licenser)移轉專屬技術，如專利、商標及各種形式之秘技(know-how)給被授權人(licensee)，以求取金錢報酬之過程，此種以契約方式來進行技術移轉的活動，在國內稱之為技術合作。
6. 對外直接投資：當企業於國外直接設廠時，就是對外直接投資(foreign direct investment, FDI)，設廠時可能合資，可能獨資，而兩者的差別在於股權的共享與否。此種方式的風險較高，因此其評估甚為重要，評估內容包含地主國的政治、經濟、社會情勢、政府政策制度、市場狀況、生產條件、資金調度等。

另外，Cavusgil<sup>11</sup>將多國籍企業的海外市場進入策略歸類為三種：第一種是以母國為基礎的國際貿易活動，如上述之全球採購、外銷、以物易物皆是；第二種為契約性的關係，通常指的是授權與特許；第三種則是以權益或股權為基礎的國際商業活動，如海外直接投資(FDI)及以權益為基礎的合資企業。

---

<sup>11</sup> 彭玉樹、楊國彬、樂錦榮(譯)(2010)，國際企業：策略、管理與當代實務(原作者：S. Tamer Cavusgil, Gary Knight & John R. Riesenberger, *International business: strategy, management, and the new realities*)，台北市：華泰，pp.74-76。



每種海外市場的進入策略各有其優缺點，所需的管理資源及財務資源的要求也有所不同，當管理者在選擇進入策略時，通常會考慮以下六個變數：

1. 廠商的目的與目標，如期望獲利、市場佔有率或競爭定位。
2. 廠商所擁有的特定財務、組織、技術資源與能力。
3. 地主國的特殊條件，如法律、文化及經濟環境、商業基礎建設條件等。
4. 國際化過程中，依企業目的與目標選擇海外事業的風險。
5. 來自於目前及未來擬進入之市場中，對手的競爭性質與競爭程度。
6. 在市場中所提供的產品或服務特徵。

## 二、海外子公司角色

隨著國際化程度增加，子母公司間協調整合的議題愈趨受到重視。子公司不僅是母公司內部的個體，對跨國公司而言，子公司除了執行母公司所賦予任務的工具外，也會反映跨國公司的策略。Johanson & Vahlne<sup>12</sup>指出，子公司通常是透過當地的營運活動學習，累積經驗後才能提升當地子公司的營運表現，因此子公司可視為跨國公司吸收地主國知識與經驗的來源。

子公司的能力差異是母子公司關係中的重要假設，Bartlett & Ghoshal<sup>13</sup>在他們的研究中發現，當跨國企業在分派子公司任務時，會從地主國的策略重要性與子公司資源的多寡去做考量，並將其分成四類，而這樣的分類也說明子公司的角色是由地主國環境與子公司能力所共同決定，此為 Bartlett & Ghoshal 所提出之「子公司的一般性角色」。

---

<sup>12</sup> Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1977). "The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments". *Journal of International Business Studies*, 8(1), pp.23-32.

<sup>13</sup> 李宛蓉(譯)(1990)，無國界管理—全球化競爭下新管理處方(原作者：Christopher A. Bartlett & Sumantra Ghoshal, *Managing across borders: the translational solution*)，台北市：遠流，pp.188-197。

|           |   |             |      |
|-----------|---|-------------|------|
| 地主國的策略重要性 | 高 | 黑洞          | 策略領袖 |
|           | 低 | 執行者         | 貢獻者  |
|           |   | 低           | 高    |
|           |   | 子公司資源與能力的高低 |      |

圖 2-2 Bartlett & Ghoshal 對子公司一般性角色分類圖

資料來源：李宛蓉(譯)(1990)，無國界管理—全球化競爭下新管理處方(原作者：Christopher A. Bartlett & Sumantra Ghoshal, *Managing across borders: the translational solution*)，台北市：遠流。pp.188

在 Bartlett & Ghoshal 的分類中，當子公司為策略領袖的角色時，是處於重要策略地位的市場，為總公司發展、執行策略時的重要夥伴；貢獻者可見於某些能力卓越但市場重要性不高的分公司，總公司會試圖將其產出利益運用到更廣泛的世界據點；執行者角色的分公司，這些國家的分公司能力剛好只夠維持他們在策略上不重要的本地市場，從總公司所分配的資源即可看出該市場的潛力大小；最後，跨國企業可能有某些市場策略性地位很重要，但本身能力卻很差的據點，即為黑洞，例如飛利浦在日本的分公司。

相較於 Bartlett & Ghoshal 強調母子公司內部關係，Martinez & Jarillo<sup>14</sup>提出子公司層級的觀點，認為子公司的作為是跨國公司內部整合需求與當地環境所共同決定，如圖 2-3 所示，可將子公司歸為三種，即積極型(Active)、自主型(Autonomous)、接收型(Receptive)。接受型子公司會全盤接受母公司的指示，不理會當地需求；相對的，若子公司面對很高的當地需求，母公司未施予整合的壓力時，子公司就會全力回應當地需求，成為自主型子公司；最後，當子公司必須同時靈活的面對當地回應與母公司整合壓力時，即形成積極型子公司。

<sup>14</sup> Martinez, J.I. & Jarillo, C.J. (1991). "Coordination Demands of International Strategies". *Journal of International Business Studies*, 22(3), pp.431-433.

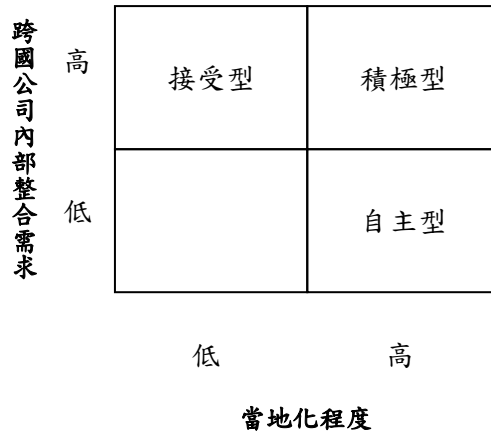


圖 2-3 Martinez & Jarillo 對子公司角色分類圖

資料來源：Martinez, J.I. & Jarillo, C.J. (1991). "Coordination Demands of International Strategies". *Journal of International Business Studies*, 22(3), pp.434.

## 第二節 跨國企業之人力資源策略

### 壹、策略性國際人力資源管理

對於策略性國際人力資源管理的定義與角色，各家學者有不同的看法，最為廣泛採用的定義是由 Schuler, Dowling & De Cieri<sup>15</sup>提出：「人力資源管理議題、功能、政策及從跨國企業的策略活動而來的管理實務，其國際化的考量及目標會對跨國企業造成影響。」其重點在於與公司策略的需求整合，亦是人力資源管理與策略管理互相調適的過程。Ulrich<sup>16</sup>指出人力資源與公司策略結合有三項利益：(1)這樣的連結可做為人資策略的指導；(2)使公司適應變化的能力增加；(3)使公司能符合顧客需求與接受挑戰。

Schuler, Dowling & De Cieri<sup>17</sup>提出策略性國際人力資源管理的架構圖(見圖 2-4)，以此模型來說明策略性國際人力資源管理中所包含的議題、活動、影響因

<sup>15</sup> Schuler, R.S., Dowling, P.J. & De Cieri, H.(1993). "An integrative framework of strategic international human resource management". *Journal of Management*, 19(2), pp.422.

<sup>16</sup> Ulrich, D.(1992). "Strategic and Human Resource Planning: Linking Customer and Employees". *Human Resource Planning*, 15(2), pp.48-50.

<sup>17</sup> 同註 14。

素等。從圖 2-4 可知，從企業策略性要素所衍生出的國際人力資管理議題是整個架構的驅動力。演變過程中會同時受到外生變數(產業、國家、地區特性)與內生變數(國際營運架構、母公司國際取向、競爭策略、國際管理經驗)的影響。國際人力資源管理議題中單位間連結(interunit linkages)與內部營運(internal operations)為兩個主軸，單位間連結著重在如何管理跨國公司中許多小單位的差異性與控制，內部營運則重視這些單位於當地環境下的營運是否符合母公司的策略，國際人力資源管理的功能便是由此兩個主軸而來，包括該公司的人力資源導向、時間與財務等資源的投入以及人力資源運作的區位等，接著發展出指導方針並施行至個人可遵守的實務工作，其中包含任用、評量、薪資與教育訓練發展，其最後目的是為達成多國籍企業利害關係與目標，包括當地回應、效率、競爭、彈性、學習與轉移。

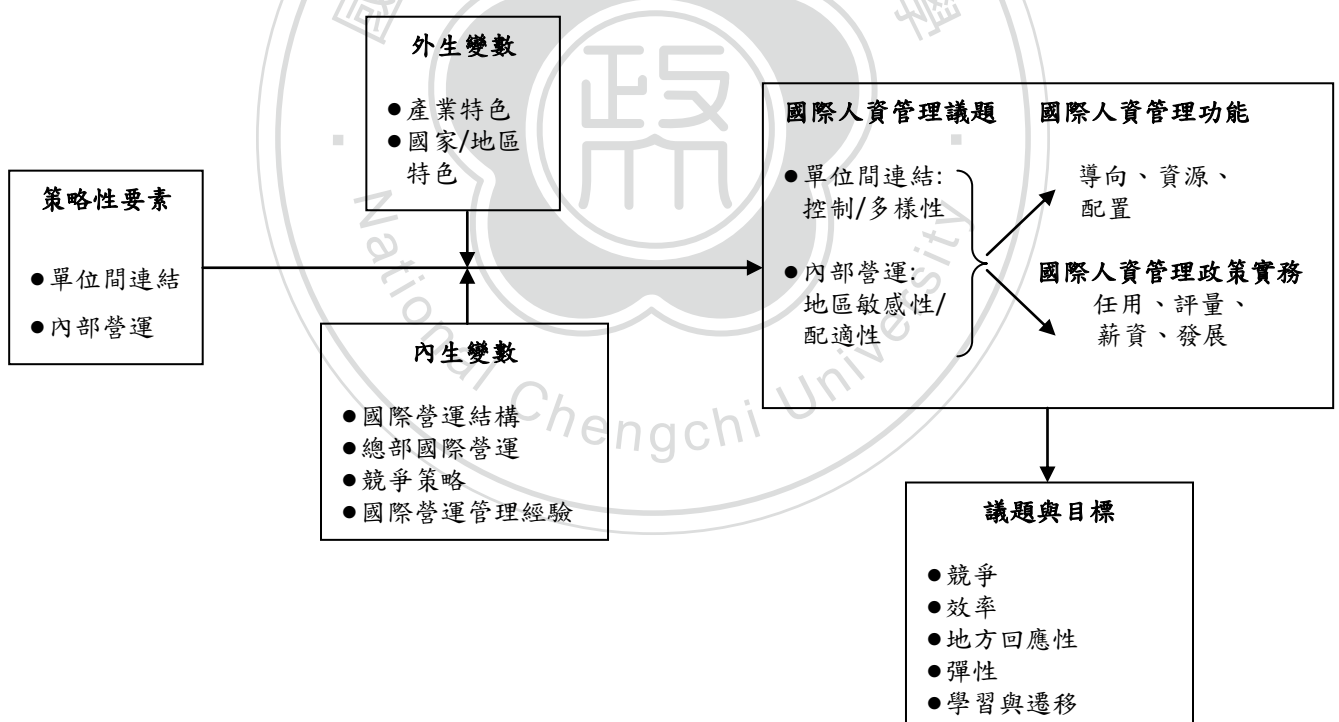


圖 2-4 策略性國際人力資源管理架構圖

資料來源：Schuler, R.S., Dowling, P.J. & De Cieri, H.(1993). "An integrative framework of strategic international human resource management". *Journal of Management*, 19(2), pp.423.

Taylor, Beechler & Napier<sup>18</sup>依據資源基礎論的基礎，將策略性國際人力資源管理模式分為國家、母公司與子公司三層次的理論框架，說明策略性國際人力資源管理的優勢來源及母公司與子公司的一致程度，這一致性的問題包括公司內部與外在環境因素。此外，Caligiuri & Stroh<sup>19</sup>指出，人力資源管理措施(招募、甄選、社會化)會隨四種全球策略(民族中心、多元中心、區域中心與全球中心)的不同而有所差異，特別是民族中心與全球中心會有顯著不同。Adler & Ghadar<sup>20</sup>則認為國際人力資源扮演獨特的機制角色，來處理公司內外之間控制與跨文化的問題，而控制與跨文化的敏感度正是契合與彈性的概念。綜上所述，為達成利益目標並保有經營彈性，國際人力資源具有連動的特性，也意味著策略性國際人力資源管理具有「國際策略」與「國際人力資源策略」整合的意涵，並扮演解決控制文化差異問題的角色。

## 貳、國際人力資源管理策略類型

從各個學者對策略性國際人力資源管理的觀點，可衍生出不同的人力資源策略類型，在國際經營環境中，全球驅力(Global Forces)與當地驅力(Local Forces)是促使國際人資策略形成的兩大驅力。Taylor, Beechler & Napier<sup>21</sup>認為策略性國際人資管理導向基本上有三種模式—適應型、輸出型、整合型。適應性在每個公司發展自己的人資管理系統，強調與當地環境高度一致性；輸出型則是將母公司的人資管理移到子公司；整合性則在建立全球系統組織時，採取最佳的人資管理模式。台灣學者莊正民、趙必孝<sup>22</sup>以台灣多國籍企業的實證研究，提出國際公司

<sup>18</sup> Taylor, S., Beechler, S. & Napier, N.(1996). "Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management". *Academy of Management Review*, 21(4), pp.959-980.

<sup>19</sup> Caligiuri, P.M. & Stroh, L.K.(1995). "Multinational corporation management strategies and international human resources practices bringing IHRM to the bottom line". *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3), pp.496-499.

<sup>20</sup> Adler, N.J. & Ghadar, F.(1989). "Management Culture and the Accelerated Product Life Cycle". *Human Resource Planning*, 12(1), pp.40-42.

<sup>21</sup> Taylor, S., Beechler, S. & Napier, N.(1996). "Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management". *Academy of Management Review*, 21(4), pp.970-973

<sup>22</sup> 莊正民、趙必孝(1993)，〈在台外商的人力資源管理策略整合回應架構之實證研究〉，《中山管理評論》，第一期第一卷，pp.104-111。



子公司人資策略可按「遵從母置」與「當地回應」兩個維度，區分為接受型、自主型及主動型。

Perlmutter(1969) 採用組織設計的觀點，以決策制定、評價、控制、資訊流及組織複雜性等，將多國籍企業人資態度分為本國中心模式、多中心模式、全球中心模式，後來 Heenan & Perlmutter<sup>23</sup> 在原先的基礎，以管理導向的觀念，再增加區域中心模式，在區域模式中，人員移動係以區域內為主，且反應部分各區情境的敏感性，故在多國籍企業進入全球中心模式扮演過度的角色。Heenan & Perlmutter 的國際人力資源管理模式的人資活動如表 2-2 所示：

表 2-2 國際人力資源管理模式及其人資活動對照表

|       | 本國中心        | 多中心               | 地區中心                | 全球中心               |
|-------|-------------|-------------------|---------------------|--------------------|
| 整體策略  | 全球整合        | 反應地主國市場           | 反應地主國市場與區域市場        | 反應地主國市場與全球整合       |
| 組織結構  | 產品別         | 地區別               | 產品別/地區別/矩陣型         | 網路型                |
| 公司文化  | 母國文化        | 地主國文化             | 區域文化                | 全球文化               |
| 人資決策者 | 總公司         | 地主國子公司            | 區域總公司               | 總公司與子公司合作          |
| 評估與控制 | 透過母國總公司     | 透過當地子公司管理         | 在地區的各個國家協調          | 與當地的標準和控制一樣的全球性    |
| 協調溝通  | 從總公司到當地子公司  | 子公司之間多，子公司與母公司之間少 | 子公司與總公司較少，地區間的子公司較多 | 子公司之間完全由總公司的網路系統連絡 |
| 人員任用  | 重要主管由母國人員擔任 | 重要主管由地主國人員擔任      | 重要主管由區域人員擔任         | 用人唯才，不分國籍          |
| 員工管理  | 母國經理        | 地主國經理             | 經理可能來自於地區內某個國家      | 最佳的人選分配到能發揮最佳效果的地方 |

資料來源：Heenan, D.A. & Perlmutter, H.V.(1979). *Multinational Organization Development*. Reading, Mass. : Addison-Wesley, pp.18-19.

### 參、影響國際人力資源運用之因素

過去許多研究顯示，人力資源管理實務受環境因素的影響甚深，因此，人力資源管理與其環境背景之間的研究也逐漸被強調，而必須在全球環境中運作的多國籍企業，國際人力資源管理受環境背景的影響更是不容忽視。Jackson &

<sup>23</sup> Heenan, D.A. & Perlmutter, H.V.(1979). *Multinational Organization Development*. Reading, Mass. : Addison-Wesley, pp.15.



Schuler<sup>24</sup>指出，過去實證研究中的人力資源管理其背景因素可分為外在因素與內在因素，外在因素包括法律、社會、政治、工會、勞動市場狀況、產業特性、國家文化；內在因素則包括技術、組織結構、規模、生命週期階段、企業策略，而組織文化也是形塑人力資源管理一重要因素。

### 第三節 人才招募與甄選

#### 壹、國際人才任用方式

一般而言，國際人才的來源有三種，即母國籍員工、地主國籍員工、第三國籍員工。Briscoe<sup>25</sup>指出，國際企業在任用海外子公司的員工時，會大量任用地主國籍或第三國籍之員工，但高階經理人則由母國籍人士擔任，原因在於各國文化、基礎教育系統、訓練水準、產業經驗也存在相當大的差異。趙必孝<sup>26</sup>認為，一般而言，母國籍員工海外派遣的相對成本、以往的訓練程度、忠誠度、信任度、對公司文化瞭解與成功動機都較高；但相對的，酬償的複雜性與家庭問題方面也較高；並且派任意願與工作成功機會也較低。

#### 貳、招募

##### 一、招募的角色與意義

招募是用人程序的開端，用以界定並吸引應徵者，以便將來從中選出員工的程序<sup>27</sup>；Barber<sup>28</sup>認為招募是以組織辨認及吸引潛在員工為主要目標，而採用的各種策略與行動。國內學者方面，黃英忠(2005)認為招募是企業為吸引具有工作能力與工作動機的適當人選，並激發他們前來應徵的過程。各學者對招募定義整理

<sup>24</sup> Jackson, S.E. & Schuler, R.S.(1995). "Understanding human resource management in the context of organizations and their environments". *Annual Reviews Psychology*, 64(23), pp.244-248.

<sup>25</sup> Briscoe, D. R.(1995). *International Human Resource Management*, NJ: Prentice-Hall. pp. 57.

<sup>26</sup> 趙必孝(2000)，*國際化管理——人力資源觀點*，台北市：華泰，pp.313.

<sup>27</sup> 許惠萍譯 (1999)，*人力資源管理*(原作者 Milkovich & Boudreau, Human Resource Management)，台北市：台灣西書出版社，pp. 128。

<sup>28</sup> Barber, A.E. (1998). *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspective*, CA: SAGE, pp.5.

如表 2-3：

表 2-3 招募定義彙整表

| 學者                          | 招募的定義  |
|-----------------------------|--|
| 郭崑謨 (1991)                  | 招募是尋找符合待補職缺所需要條件的人員，並吸引他們前來應徵的過程   |
| Breaugh(1992)               | 招募是企業與應徵者互相競爭的市場，取決於企業所提供的工作條件是否能被應徵者所接受   |
| Barber(1998)                | 招募是以組織辨認及吸引潛在員工為主要目標，而採用的各種策略與行動。  |
| Milkovich & Boudreau (1999) | 確認及吸引應徵者，以便將來從中挑選員工的程序；此外，招募是依公司長期經營目標與發展，規劃出的人力資源用人的策略，不同的經營策略與目標，在招募任用上就有不同的含意與做法。 |
| 黃英忠、吳復新、趙必孝(2005)           | 招募是企業為吸引具有工作能力與工作動機的適當人選，並激發他們前來應徵的過程。   |
| 房美玉(2006)                   | 透過各種招募方法或活動將職務相關資訊傳遞給有興趣應徵的人，目的是增加前來應徵的人數。   |
| DeCenzo & Robbins (2009)    | 為組織實際上或預期的空缺，找尋潛在候選人。  |

資料來源：本研究整理

由上述定義可知，當組織內某職位出現空缺，或預測未來所需的人力不足時，招募工作便立即展開。進行招募前需依據人力資源規劃、工作分析等方法，將該職位所需的條件、資格一一列出，並運用合適的招募管道發佈訊息來吸引求職者，最後利用甄選的技巧來選出合適的員工，因此招募可說是人力資源規劃與工作分析兩者的後續活動；另外，招募也可視為甄選的前置活動，招募乃是組織為因應人力需求，設法吸引一批有能力又有意願之求職者前來應徵的過程，應徵者的多寡與良窳顯然成為甄選之限制因素，而甄選的要求與其他有關職位的資訊也會影響招募之人才來源，兩者關係緊密，唯有做好招募工作組織才能甄選到優秀人才。人力資源規劃、工作分析、招募、甄選之關係如圖 2-5 所示：

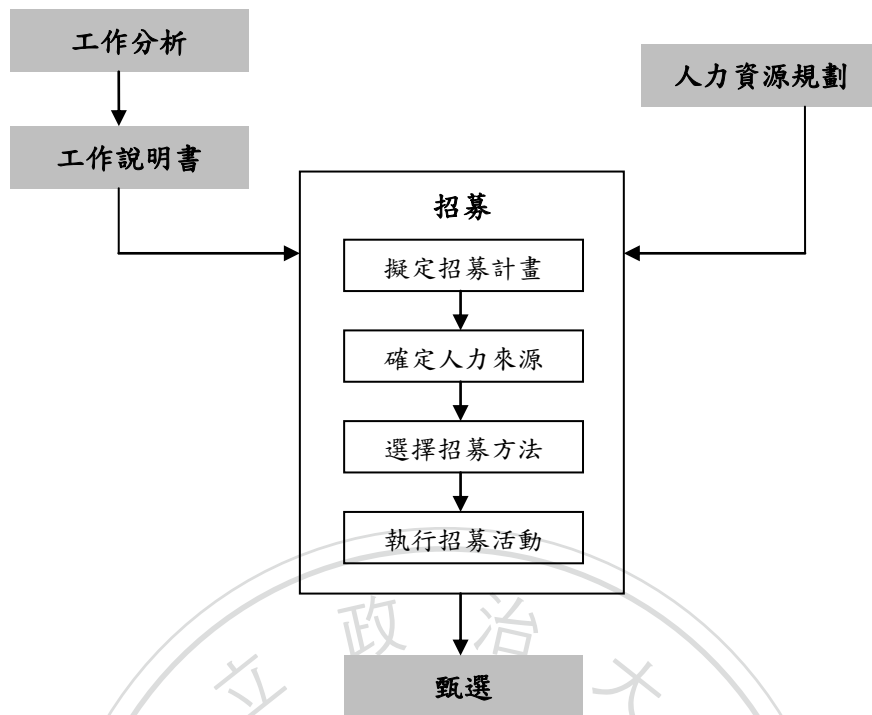


圖 2-5 人力資源規劃、工作分析、招募與甄選關係圖

資料來源：吳秉恩、黃良志、黃家齊、溫金豐、廖文志、韓志翔(2007)，人力資源管理：理論與實務，台北市：華泰，P.168

## 二、招募程序

Barber<sup>29</sup>認為招募目的包含三部分：(1)能使一定數目的人來應徵此工作(2)經由篩選使某些求職者退出招募過程(3)影響求職者接受工作邀請的機率。招募是個層層過濾的過程，對組織的重要性在於吸引勞動市場中適當的人們，並針對這些應徵者利用甄選的手法篩選出符合資格的足夠應徵者來接替離職者，圖 2-6 為一典型之招募程序，Milkovich & Boudreau<sup>30</sup>將其分為四個階段，分別為：招募規劃、發展招募策略、招募活動、招募評估。

從整個招募流程可知，依招募哲學所訂定之招募規劃是整個招募活動的基礎，一個良好的人力資源規劃應清楚顯示人力資源活動與人員更換及與組織目標間的關聯，人力資源的諸多活動不能視為各自獨立的個體，必須加以組織整合形成

<sup>29</sup> 同註 26，pp.13。

<sup>30</sup> 許惠萍譯 (1999)，人力資源管理(原作者 Milkovich & Boudreau, Human Resource Management)，台北市：台灣西書出版社，pp.179-183。

策略(Strategy)，而在發展策略的同時，為選擇合適的活動，會對所要進行的活動所造成的結果進行了解，因此，最後的評估可形成組織在未來選擇活動時的依據。

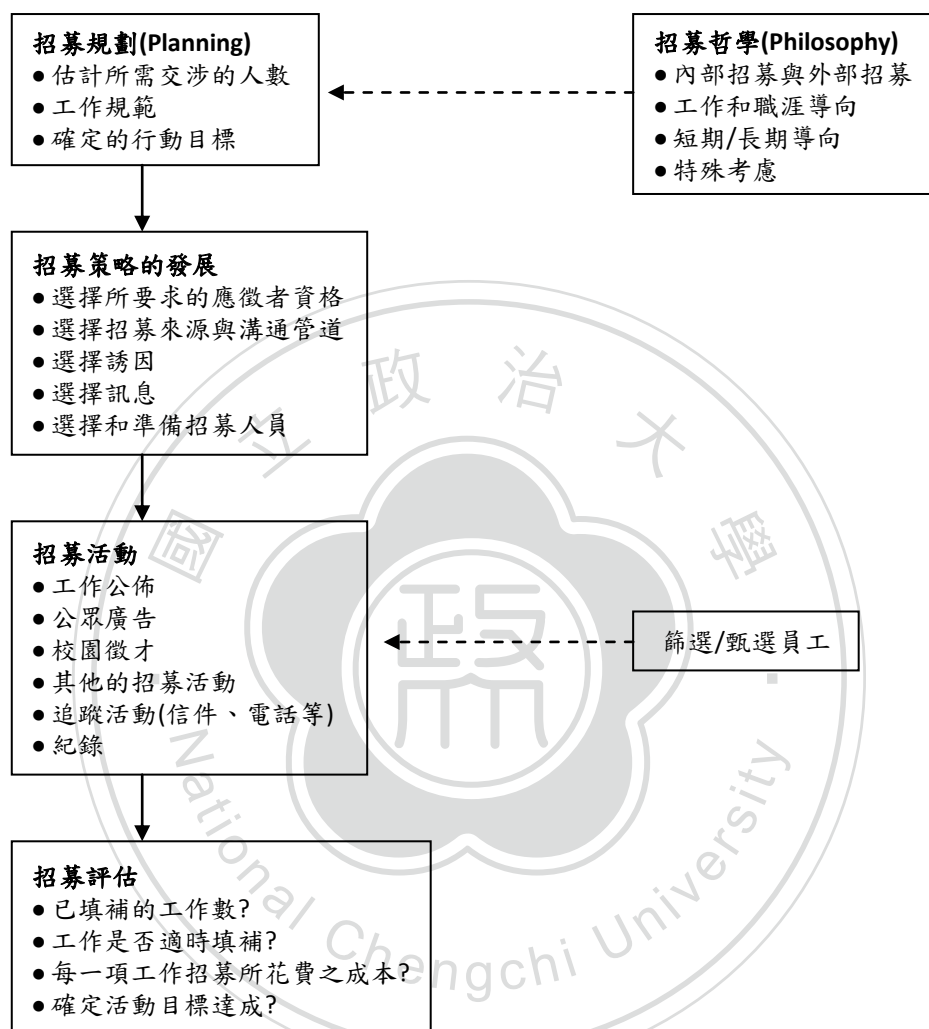


圖 2-6 招募流程圖

資料來源：許惠萍譯 (1999)，人力資源管理(原作者 Milkovich & Boudreau，Human Resource Management)，台北市：台灣西書出版社，pp.183。

### 三、人力規劃

人力資源規劃(human resource planning, HRP)是指依據組織成長的需要，在不同時點依所需的各類人才，能事先規劃並採取具體有效的行動，適時提供適當

的人選，以確保組織內的人力供應充足，並完成企業所欲達成的目標<sup>31</sup>；Milkovich & Boudreau<sup>32</sup>稱作「雇用規劃」(Employment Planning)，目的在於找到正確數量及類型的員工，並在正確的時間做正確的工作，雇用規劃牽涉到三個基本層面：(1)分析人力需求(2)分析人力供給(3)維持或改變人事活動，來消弭供需間的落差；Breugh & Starke<sup>33</sup>認為在發展吸引求職者的策略前，應先訂定招募目標並檢視組織現有狀況，以確認組織所需招募的人力。

從以上各種對人力資源規劃的看法，都指出了一個重點：人力資源規劃的基礎來自於組織的策略與目標，因此要將人力資源規劃與組織的策略、目標結合形成「策略性連結」。而策略會因組織層級的不同大致來說有三個層次：

1. 公司總體策略(corporate strategy)：選擇應進入何種事業領域，各事業單位間的資源該如何分配、發展與配合。
2. 事業策略(business strategy)：針對特定事業單位，研究如何選擇適當方式形成有力之競爭態勢。
3. 功能策略(functional strategy)：是一種策略方案，各功能部門依事業策略制定策略執行方案，將策略構想與實際行動相結合，人力資源策略屬於此層次。

在招募前除先行檢視組織本身的策略目標外，還需對外在環境及現有人力供給進行分析，評估是否符合未來人力之需求，待完成人力資源規劃方案後，再進行評估與修正。完整的人力資源規劃流程如圖 2-7：

<sup>31</sup> 吳秉恩、黃良志、黃家齊、溫金豐、廖文志、韓志翔(2007)，人力資源管理：理論與實務，台北市：華泰，pp.119。

<sup>32</sup> 同註 28，pp.155-156。

<sup>33</sup> Breugh, J.A. & Starke, M.(2000). "Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions". *Journal of Management*, 26(3), pp.407.



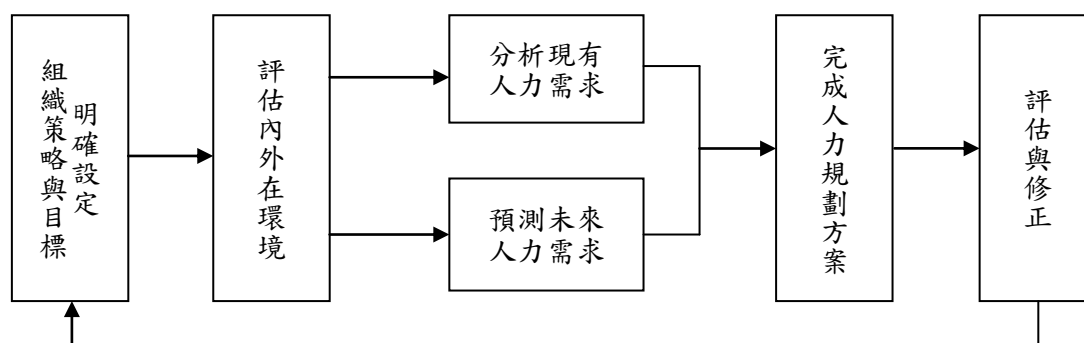


圖 2-7 人力規劃流程圖

資料來源：吳秉恩、黃良志、黃家齊、溫金豐、廖文志、韓志翔(2007)，人力資源管理：理論與實務，台北市：華泰，pp.120。

#### 四、招募管道

招募管道有許多分類方式，依人力來源可分為內部(如現職、離職員工、員工親友及過去應徵者檔案)與外部來源(自我推薦、公私立就業服務機構、學校、同業等)；Henkens、Remery & Schippers<sup>34</sup>依雇主對招募的態度有主動(active)招募與被動(passive)招募之分<sup>35</sup>；從雇主接觸應徵者的方式有正式(Formal)管道與非正式(Informal)管道之分。正式招募管道是指，雇主與應徵者的接觸，是經由外界組織或仲介機構的安排，主要包含公私營職業介紹所、校園招募、廣播、電視、報紙與專業雜誌的招募廣告等；非正式招募管道為雇主與應徵者的接觸並非由外界或仲介機構所安排，而是經由員工、親友推薦、自我推薦等<sup>36</sup>。除了傳統的招募管道外，網路的發展也使得網路招募研究大量增加。研究指出網路迅速提供資訊、豐富且互動性高的特性，對應徵者所產生之吸引力越來越大這也使得商業招募網頁成為散播求職訊息的重要途徑。

<sup>34</sup> Henkens, K., Remery, C. & Schippers, J.(2005). "Recruiting personnel in a tight labour market an analysis of employers' behavior". *International of Manpower*, 26(5), pp.421-431.

<sup>35</sup> 主動(active)招募為雇主採主動的態度積極接觸潛在應徵者，採用的方法如委託人力仲介公司尋找、透過網路尋找求職者所張貼的資料；被動(passive)招募則是由組織釋放訊息(如張貼廣告、網路刊登)，等有興趣應徵者主動聯繫。

<sup>36</sup> Kirman, J.P., Farley, J.A. & Geisinger, K.F.(1987). "The Relationship between Recruiting Resource, Applicant Quality and Hire Performance: An Analysis by Sex, Ethnicity, and Age". *Personnel Psychology*, 42(2), pp.293-308.



## (一) 正式招募管道

### 1. 媒體廣告

媒體廣告是一種藉由報紙、雜誌、電視、看板、夾報等傳播媒介、將公司的職缺消息散播給社會大眾之方式。雖然其成本不低，但是大部分求職者獲得工作訊息的主要來源，成為企業最常使用之對外求才方式<sup>37</sup>。一個有效求才廣告除了要有吸引應徵者注意的標題外，還必須明確說明職缺的名稱與數目，及應徵者所要具備之資格、技術、知識與能力等。

### 2. 政府等公立就業服務機構

透過公立就業服務機構進行招募，優點在於可是先由這些機構做初步的審核而減少一部份的甄選工作。目前國內的公立就服機構有國民就業輔導中心、行政院勞委會、青年就業輔導委員會、地方就業服務站等，前兩者提供企業基層或技術工，青輔會則提供較高級之人才。目前這些機構也已建構網頁就業服務，如青輔會「Rich 職場體驗網」、勞委會職訓局「全國就業 e 網」、台北市勞工局「台北人力銀行」等

### 3. 私人職業介紹機構/管理顧問公司

一般稱為人力資源管理顧問公司，運用各種方法為企業獵取人才，此管道大多使用於高階職位或特殊人才的招募，即所謂獵人頭公司(head hunter)。一般而言收費相當昂貴，約為該職位年薪的 33%<sup>38</sup>，但近年有許多的人力仲介公司之業務轉為代辦申請或轉介外籍勞工。

<sup>37</sup> Marsden, P.V. (1994). "The Hiring Process". *The American Behavior Science*, 37(7), pp.981.

<sup>38</sup> 吳美連、林俊毅(2002)，人力資源管理：理論與實務，台北：智勝，pp.167。

#### 4. 校園招募、建教合作與實習

學校為各類人才最豐富的來源，且經由科系劃分，很容易接觸到眾多符合資格的應徵者，經由此管道，不僅可尋找人才，還可以塑造企業形象，為往後的招募作業加分<sup>39</sup>。在現今業界的人才大戰中，為網羅人才企業無不使出渾身解數，除了例行的校園徵才會活動，產學合作也變得更加緊密，企業提供的實習機會，可讓有興趣進入該家公司的學生有機會先行了解該企業的文化與產業現況，如 Intel 每年進行的校園菁英招募計畫、華碩校園 CEO 培訓計畫，都可藉此活動吸引有興趣及具備優秀能力的青年學子。

#### 5. 人才博覽會

通常是在都市的大飯店或會議中心舉行，欲參加就業博覽會的企業，必須以承租攤位的方式獲得展覽空間吸引應徵者。參加就業博覽會的優點是雇主可在短時間內接觸到相當多的應徵者，另一個好處是還能接觸到暫時不想換工作的潛在應徵者，在得知其他公司的待遇後，也許會興起轉職念頭；但缺點在於優秀人才會同時有多家企業競相爭取<sup>40</sup>。

#### 6. 商業招募網頁

網際網路發展已引起雇用程序的革命，透過網站設置，網路人力銀行應運而生，網路人力銀行提供求才者登陸工作職缺資訊，及求職者的個人履歷資料，再將此兩類資料加以媒合。商業招募網頁的優點在於協助企業降低招募成本，並縮減履歷回收的時間以找到更多的應徵者，在國內業者中以「104 人力銀行」與「1111 人力銀行」較為知名<sup>41</sup>。

---

<sup>39</sup> 同註 29，pp.173。

<sup>40</sup> 同註 29，pp.174。

<sup>41</sup> 同註 29，pp.175。

## (二) 非正式招募管道

### 1. 自我推薦(Unsolicited)

自我推薦又稱為「Walk in 人員」，指應徵者主動來到公司與人力資源部門接觸，以尋求工作機會。公司會與學校或專業機構合作，以現場面談或參觀訪問的方式進行，以增加應徵數目；為提高錄取率，有時也會提供應徵者自我推薦獎金，此種方式較少用來招募專業技術人員與經理人，但若是在畢業旺季，或是公司的職缺欲以當地勞動市場的人口來填補的話，此為使用頻繁且低成本之管道。

### 2. 內部員工推薦

由公司現職員工推薦應徵者，是一個相當有效的管道。因為具有特殊技能的員工，較有可能認識相同技能的人才，或是知道要去哪裡找，應徵者也可藉由現職員工而有更多對公司的資訊。公司通常會以發放獎金的方式，鼓勵員工推薦優秀的人才。當公司在施行內部員工推薦會先確立原則，即不論職位高低，凡員工介紹者一律獲得考試與面談機會，率取與否一律取決於考試與面談成績，此舉在於避免被介紹者之過度期望與高級主管所受之外來壓力。

### 3. 公司架設之招募網站

由公司本身架設之招募網站進行活動，是直接與應徵者本人互動，並非透過外部的媒介，因此將其歸類於非正式管道<sup>42</sup>。一般較具規模之企業會自行架設屬於公司的網站，將公司職缺資訊公告在公司本身的網站中，藉由提供公司制式的履歷表給求職者填寫履歷，形成公司之人才庫，同時搭配整合後端的管理系統，從履歷接收、篩選、相關紀錄、職務建立、職缺發布、結案、資料分析等一系列工作可進行全自動或半自動化<sup>43</sup>。

<sup>42</sup> 簡士評(2001)，〈招募管道成效之評估〉，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，pp.14。

<sup>43</sup> 同註 36，pp.170。

#### 4. 離職再雇用(Rehire)

此種招募管道是指僱用以前曾在公司內部工作，但並非因重大過失或錯誤而離職的員工。Gannon<sup>44</sup>提出再雇用(rehire)的招募管道，並發現此一管道所雇用的員工在離職率上明顯低於其他管道(如報紙、人力仲介)。由於此類員工曾在公司內任職一段時間，所以對公司內部的文化、主管風格、工作內容有一定之認識，Taylor & Schmidt<sup>45</sup>指出，此種管道可達到實際工作預告的部分效果。

##### (三) 招募管道之選擇

表 2-4 為上述各招募管道之優缺點整理，從上述各個招募管道之介紹，可以得知並沒有所謂「最好的」招募管道，必須視公司之需求與預算來選擇最適合之方法。Sidney<sup>46</sup>認為在決定招募管道時要考慮以下幾點：

1. 企業的規模
2. 所要填補的職缺層級
3. 所要填補的職缺數目
4. 招募是否為一次性或是重複性進行之活動
5. 預算的額度
6. 企業是否已建立了有吸引力的政策
7. 填補職缺是否有時效性

除以上幾點，還須了解各招募管道的成效，及該管道對企業所造成的影響，這些都有賴招募成效及其招募管道成效評估，這些會在下一部分做詳細介紹。

<sup>44</sup> Gannon, M.J. (1971). "Source of Referral and Employee Turnover". *Journal of Applied Psychology*, 55(3), pp.226-228.

<sup>45</sup> Taylor, M.S. & Schmidt, D.W.(1983). "A Process-oriented Investigation of Recruitment Sources Effectiveness". *Personnel Psychology*, 36, pp.343-354.

<sup>46</sup> Sidney, E. (1988). *Managing Recruitment* (4<sup>th</sup> ed.). U.S.A: Gower. pp.258-260.

表 2-4 招募管道之優缺點比較表

| 招募方法       | 優點  | 缺點   |
|------------|---|--|
| 報紙廣告       | <ul style="list-style-type: none"> <li>●最重要之傳統徵才方法</li> <li>●各種職務需求皆有</li> <li>●提升企業形象與曝光率</li> <li>●主動找人</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>●工作內不清楚，非即時性</li> <li>●費用偏高且有區域版面之限制，涵蓋範圍小，難跨地區招募大量人才</li> <li>●徵才內容無法隨時依需求做修改</li> </ul>   |
| 政府公立就業服務機構 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●費用低廉，非營利機構以服務為主，可輔導就業</li> <li>●資源豐富，企業多願意主動配合</li> <li>●可提供各項就業相關查詢</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>●具有學歷限制，人才屬性明確</li> <li>●屬公開查詢，個人資料無隱私</li> <li>●提供職缺多為入門層級</li> </ul>  |
| 私立人才仲介公司   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●有效且保密</li> <li>●專業顧問可提供專業建議</li> <li>●求職者資料永遠有效存檔</li> <li>●可針對不易招募之職位進行招募</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●成本較高</li> <li>●素質參差不齊，須慎選</li> <li>●社會新鮮人較難以經由此管道求職</li> </ul>   |
| 校園招募       | <ul style="list-style-type: none"> <li>●費用低廉</li> <li>●多為大專以上人才，屬性明確</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●人才素質難以掌握，且多為無工作經驗者</li> <li>●人才相關背景資料不足，不利企業篩選</li> </ul>  |
| 建教合作/實習    | <ul style="list-style-type: none"> <li>●可視為高效率之試用期</li> <li>●寄望透過實習制度，在未畢業時即將學生留住</li> <li>●實習生轉正職員工，離職率低，降低人事成本</li> </ul>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>●公司須付出對實習生之教育訓練成本</li> <li>●實習生之流動可能造成公司人事成本增加</li> </ul>   |
| 人才博覽會      | <ul style="list-style-type: none"> <li>●避免求才陷阱</li> <li>●可即時作初次面談</li> <li>●同時進行多項選擇，減少奔波之苦</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>●無固定舉辦時間</li> <li>●參展家數、業別有限</li> <li>●現場的就業機會亦遭過度包裝，不易看清公司真面目</li> <li>●易受天候或宣傳等因素影響</li> </ul>  |
| 商業招募網頁     | <ul style="list-style-type: none"> <li>●具有雙向溝通之特性</li> <li>●訊息傳達迅速有效</li> <li>●公司資訊介紹較充足</li> <li>●可依個人需求設定搜尋</li> <li>●求職者資料檔永遠有效存檔</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●資料安全堪慮</li> <li>●個人特質較不凸顯</li> <li>●電腦撮合資料不夠人性化</li> <li>●會利用網路求職侷限於網路使用者</li> <li>●求職旺季亦有網路塞車現象</li> <li>●所獲得之履歷表品質是所有招募管道中最低的，增加人資部篩選時的成本</li> </ul> |
| 內部員工推薦     | <ul style="list-style-type: none"> <li>●省時且徵才成本低，僅需提供介紹獎金</li> <li>●較易掌握應徵者背景資料，成功機率較高</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●員工有人情壓力且可能因員工介紹而疏於審查</li> <li>●人才供給來源有限且不易掌握</li> </ul>  |
| 公司架設招募網站   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●應徵者多為有心人，品牌認同度較高，容易成功</li> <li>●所填寫之履歷表符合企業要求</li> <li>●企業主成本花費低廉</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>●除非是大公司，否則求職人數很少</li> </ul>   |
| 離職再雇用      | <ul style="list-style-type: none"> <li>●對公司有深入了解</li> <li>●降低公司對特殊技能員工搜尋成本</li> <li>●避免不適應離職與重新招募之風險</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●離職員工在離職期間是否已到過其他同質性公司任職</li> <li>●公司須付給回任員工較高之薪資與職位</li> </ul>   |

資料來源：本研究整理。



## 五、招募作業評估

招募作業對於一個組織而言，往往是一筆為數不小的花費，但是，對招募作業進行評估的企業卻不多，要持續提升招募作業的成效，實施招募評估有其必要性，以下便先從招募成效的評估進行探討，從其中衡量的指標與方法，進而運用於招募管道的成效評估。

### (一) 招募成效評估

許多研究指出，不同的招募活動會有不同的招募成效，Barber<sup>47</sup>認為企業對吸引特定數目且具有特定資格的潛在員工相當有興趣，即吸引應徵者應同時考量數目與品質兩方面。在數目上，當所吸引的應徵者數目不是過多或過少時，招募才是最有效的；在品質上，不同的組織需要不同特性及不同層次的員工，所以成功的招募被定義為，應徵者品質是否符合組織實際需求。因此招募的成效除了應徵者之數目之外，品質也是相當重要的焦點。

過去，雇主的招募目標僅著重於吸引大量之應徵者，但就成本而言，應徵者數量多意味著處理成本相對增加。為面對處理成本的問題，有學者建議應更廣泛的來討論招募目標，因此有些雇主開始對雇用後結果(Post-Hire Outcomes)感到興趣，這些結果包括新進員工的工作滿足、最初的績效表現、新進員工第一年的留任率等；另外，有些雇主著重在雇用結果(Post-hiring Outcomes)上，包括招募成本、填補職缺的速度、雇用員工數目及新進員工多樣性等。

從以上的討論可以得知，評估招募成效的指標相當多樣，主要可分為雇用前結果(pre-hire outcomes)、雇用結果(post-hiring outcomes)與雇用後結果(post-hire outcome)，此三類指標內容整理如表 2-5：

---

<sup>47</sup> Barber, A.E.(1998). Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspective. CA: SAGE. pp.17-22.



表 2-5 招募成效評估指標彙整表

| 雇用前結果  | 雇用結果  | 雇用後結果   |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 應徵者數量</li> <li>● 應徵者品質</li> <li>● 應徵者符合公司要求的數目</li> <li>● 應徵者的多樣性</li> <li>● 接受聘函(offer)的比率</li> <li>● 找到每一位應徵者所花費的成本</li> <li>● 找到應徵者所花費的時間</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 填補職缺的成本</li> <li>● 填補職缺的速度</li> <li>● 填補職缺的數目</li> <li>● 不同的新進員工</li> <li>● 適時填補職缺的數目</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 新進員工的工作滿足</li> <li>● 最初的工作績效</li> <li>● 組織是否實踐與員工建立的心理契約</li> <li>● 新進員工第一年的留任率</li> <li>● 新進員工的曠職率</li> </ul> |

資料來源：林青蔚(2003)，〈招募管道成效之評估研究－以高科技產業之人員職務為例〉，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，pp.30。

## (二) 招募管道成效評估

由上一節的討論中可以知道利用哪些指標去衡量招募活動的成效，所謂的招募活動包含了三個部分，即招募來源、招募者與實際工作預告<sup>48</sup>，在招募管道成效的研究上，許多學者使用不同的指標來衡量招募管道，研究顯示，由離職再雇用(rehire)、自薦(walk-in)、員工推薦及學校推薦所僱用之員工，相較於其他管道(如報紙廣告、職業介紹所)有較低的離職率。

Decker & Cornelius<sup>49</sup>使用員工留存率作為衡量的指標，其研究發現經由員工推薦者之留存率最高，而經由報紙廣告與就業機構所招募的員工，其留存率最低；Breugh<sup>50</sup>是以員工績效、曠職及工作態度作為指標，探討四種招募管道的成效，該研究發現在工作表現上，期刊廣告與自我推薦效果最好，曠職是以報紙廣告招募來的員工最多，工作態度上是由校園招募的員工最差，因此其認為校園招募與報紙廣告是最差的招募方式；Latham & Leddy<sup>51</sup>以員工在工作涉入、組織承諾及

<sup>48</sup> Breugh, J.A. & Starke, M.(2000). "Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions". *Journal of Management*, 26(3), pp.407.

<sup>49</sup> Decker, P.J & Cornelius, E.T. (1979). "A Note on Recruiting Sources and Job Survival Rates". *Journal of Applied Psychology*, 64(4), pp.463-464.

<sup>50</sup> Breugh, J.A. (1981). "Relationships between recruiting sources and employee performance, absenteeism, and work attitudes". *Academy of Management Journal*, 24(1). pp.142-147.

<sup>51</sup> Latham, V.M. & Leddy, P.M.(1987). "Source of recruitment and employee attitudes An analysis of job involvement, organizational commitment, and job satisfaction". *Journal of Business and*

工作滿足上探討招募管道成效，該研究顯示招募管道對於員工工作滿足確實有影響，經由員工介紹的應徵者之成效最好。

從上述研究看來，大部分是以招募後成效(如留存率、離職率、員工績效等)來衡量招募管道，研究結果大多顯示經由非正式管道(員工推薦、自薦)所招募的員工較為穩定且工作滿足較高。Rafaeli, Hadomi & Simons<sup>52</sup>則提出不同看法，他們提出以雇用一個新員工的成本、產出率、集中地區(geographic focus)來評估招募管道，過去研究認為廣告為效果最差的招募方式，但此研究認為，若能將廣告分類並集中地區，所使用的費用較低且能提供更多合適的應徵者。

另外，Breugh, Greising, Taggart & Chen<sup>53</sup>以雇用前結果作為指標，檢視五種招募管道與吸引應徵者品質、應徵者受雇情形，該研究顯示直接應徵與員工推薦的應徵者，相較其他管道有較高的聘函接受率，但在應徵者的品質上，應徵管道並未有太大的關聯。

本文將國內外招募管道成效的研究結果整理如表 2-6：

---

*Psychology*, 1(3). pp. 230-235.

<sup>52</sup> Rafaeli, A., Hadomi, O. & Simons, T.(2005). "Recruiting through Advertising or Employee Referrals: Costs, Yield, and the Effects of Geographic Focus". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(4).

<sup>53</sup> Breugh, J.A., Greising, L.A., Taggart, J.W. & Chen, H.(2003). "The Relationship of Recruiting Sources and Pre-Hire Outcomes Examination of Yield Ratios and Applicant Quality". *Journal of Applied Social Psychology*, 33( 11). pp.2267-2287.

表 2-6 招募管道成效相關研究彙整表

| 學者(年分)                                  | 研究內容  | 研究發現   |
|---|---|--|
| Breaugh(1981)                           | 針對 112 位科學家進行研究,探討四種招募管道(報紙刊登、校園招募、專業期刊、自我推薦)對員工在工作績效、曠職與工作態度的影響              | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在工作表現上,期刊廣告、自我推薦之成效最好</li> <li>● 在曠職情況上,經由報紙招募的員工曠職最多</li> <li>● 在工作態度上,校園招募的員工的工作涉入與工作滿足是最低的</li> <li>● 該研究認為,校園招募與報紙廣告是較差的招募方式</li> </ul> |
| Decker & Cornelius(1979)                | 針對 2,466 位來自保險、銀行等專業服務人員進行研究,探討五種招募方式(報紙、就業機構、員工推薦、自我推薦、其他)對員工留存率的影響          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 經由員工推薦的應徵者,其留存率最高</li> <li>● 報紙廣告、就業機構是效果最不好的管道</li> </ul>  |
| Latham & Leddy(1987)                    | 針對 Oldsmobile 公司 68 位員工進行研究,探討三種招募管道(員工推薦、自我推薦、報紙/期刊廣告)對員工在工作涉入、組織承諾、工作滿足上的影響 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 招募管道對於員工的工作態度確實產生有高度相關</li> <li>● 經由員工介紹的應徵者成效最好</li> </ul>   |
| Rafaeli, Hadomi & Simons(2005)          | 針對過去認為正式招募管道成效較差的說法,提出以雇用一個新員工的成本、產出率、集中地區(geographic focus)來評估招募管道           | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 有集中地區的比沒集中地區的廣告費用較低,且能提供更多合適的應徵者。</li> </ul>  |
| Zottoli & Wanous(2000)                  | 立基於 Zottoli 的文獻與整合分析,並使用 Wanous 的招募管道分類系統(正式與非正式管道)對員工招募來源進行分析                | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 歸納主要影響招募成效的因素為實際預告(reslism)、個體差異性、個人-職位與個人-組織配適</li> </ul>  |
| Breaugh, Greising, Taggart & Chen(2003) | 檢視五種招募管道(校園招募、報紙廣告、員工推薦、直接應徵、博覽會)與吸引應徵者品質、應徵者受雇情形的關係                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 直接應徵與員工推薦的應徵者,較其他管道有較高的聘函接受率</li> <li>● 但藉由招募管道衡量應徵者的品質上沒有太大的關係</li> </ul>  |
| 李珊珊(2001)                               | 以服務業與製造業第一線業務人員與幕僚人員為對象,探討招募方法與工作投入之關係  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 招募方法與工作投入之間程正相關</li> <li>● 經由員工介紹之應徵者,其工作投入程度優於經由報紙、雜誌廣告、學校、親朋好友介紹、求職人才庫</li> </ul>   |
| 郭銘樂(2006)                               | 針對高科技公司招募過程中,不同的招募管道、甄選工具的使用,準確找出適合的人選  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 內部招募的優點有:組織了解應徵者之個人優點、應徵者了解組織情形、激勵員工士氣、表現在工作能力上的增加</li> </ul>   |

|                   |                                     |  |
|-------------------|-------------------------------------|--|
|                   |                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 外部招募的優點有：各類人才多、給組織新的觀點與方向、可較容易且便宜的得到技術性、專業性、經理級的人才</li> </ul>   |
| 簡士評(2001)         | 針對某半導體公司由各管道招募的新進人員，其留任率與接受公司聘任之表現  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 在這兩個指標下，透過非正式管道招募的效果優於正式管道</li> <li>● 網路人力銀行的表現明顯是最不理想的，而同屬網路招募的公司所屬網站，其表現與員工推薦差異不大</li> </ul>                      |
| 吳博欽、潘聖潔、游佳慧(2004) | 經由統計分析企業運用網路招募是否較傳統招募方式在成本、效率上更具備優勢 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 同一職位需刊登廣告次數明顯影響企業使用網路方式來徵才，故不完全支持網路招募具「成本」及「時間效率」之說法</li> <li>● 企業選擇招募方式因產業別、公司營運績效、招募員工品質而有所差異</li> </ul>          |
| 陳綺薇(2001)         | 探討企業聲望、人才招募管道與招募成效之關聯性              | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 企業聲望高低與招募方式採用程度具顯著關聯</li> <li>● 企業聲望與招募成效具顯著關聯</li> <li>● 企業聲望與招募方式採用程度對於招募成效之交互關聯性部分顯著，顯示兩者皆仍有相當程度的交互作用</li> </ul> |
| 林青蔚(2003)         | 針對高科技業之人員職務探討其招募管道之成效               | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 招募管道主要為人力網站，其次為員工/親友推薦，效果皆不錯，但會因職位而有所不同</li> <li>● 產業別也會有所差異，積體電路及電腦周邊產業以親友/員工推薦為佳；通訊產業與光電產業以人力網站為佳</li> </ul>      |

資料來源：本研究整理

### (三) 影響招募管道成效之因素

在探討招募成效的研究中，學者們針對不同的現象提出不同的看法，Decker & Cornelius<sup>54</sup>認為造成不同招募管道成效的因素，可能是由於不同招募管道的應徵者對於換工作難度的感覺(Perceived of movement)不一所造成，例如透過就業機構的應徵者所接觸到的工作機會多，會使得他們認為找其他工作較容易，因此有較高的離職率。Breaugh<sup>55</sup>利用 Wanous 的實際工作預告(Realistic Job Previews)理論來假設非正式招募管道會提供應徵者較準確的資訊，使應徵者對於新工作有較正確的期望與判斷，因此導致有較良好的工作態度、績效與任期。Breaugh & Starke<sup>56</sup>則提出兩個理論來解釋為何不同管道會導致不同的結果，即實際資訊假設(Realistic Information Hypothesis)與個人差異假設(Individual Difference Hypothesis)。實際資訊假設是因為某些招募管道所傳遞資訊真實性與豐富性較高，使得應徵者對新工作擁有較精確的資訊，並據以決定自己是否適合此份工作，因此會有較好的表現；個人差異假設是假定由於不同管道連結不同的招募族群，而不同的族群在人格、能力等一些未知的個人特質不盡相同，導致在工作場所有不同的態度與行為。另外，吸引足夠的應徵者也是招募的主要目標之一，組織誘因是公司提供關於該工作的正面的特點與福利，最常見的三項組織誘因為酬償制度、晉升機會與組織聲譽<sup>57</sup>。

#### 參、甄選

##### 一、甄選之意義

甄選(selection)可從雇主與受雇者兩方面來說明，組織居於雇主的地位，遴選所需要的人才，以達成組織目標；而求職者本著受雇者的立場，選擇所要加入

---

<sup>54</sup> 同註 47。

<sup>55</sup> 同註 48。

<sup>56</sup> 同註 46。

<sup>57</sup> 同註 36，pp.173。



的組織，在這樣目的下，Milkovich & Boudreau<sup>58</sup>認為甄選是雇主與受雇者雙向訊息傳遞的過程，如圖 2-8 所示，組織觀察來自應徵者的訊息(如面試表現、測驗成績等)，而應徵者則藉此獲得關於在組織中如何工作的資訊。



圖 2-8 甄選續息傳遞過程圖

資料來源：許惠萍譯 (1999)。人力資源管理(原作者 Milkovich & Boudreau, Human Resource Management)。台北市：台灣西書出版社。pp.237。

雖然 Milkovich & Boudreau 認為甄選是一種雙向的過程，但若以傳統觀點從組織的立場上來看，可將甄選定義為：組織就其所設之職位，蒐集並評估有關應徵者的各種資訊以便做聘僱決定的過程<sup>59</sup>，此蒐集、評估有關應徵者資訊，係指從許多應徵者當中，挑選出具有良好工作知識、技術與能力(knowledge, skill, abilities，稱為 KSAs)的人。在進行甄選之前通常會先進行篩選(screening)，先行確認資格明顯不符之應徵者，以便進一步的應徵者資料蒐集。

## 二、甄選程序

甄選的過程中，所有的甄選活動都是為了制定有效的甄選決定所存在，由於甄選的定位與對象不同，甄選的作業流程也會不太一樣，然而甄選活動通常有一

<sup>58</sup> 許惠萍譯 (1999)，人力資源管理(原作者 Milkovich & Boudreau, Human Resource Management)，台北市：台灣西書出版社，pp.236-237。

<sup>59</sup> 同註 29，pp.194。



定的標準模式，從一開始的面試篩選到最後完成僱用決定，如圖 2-9 共有八個步驟：

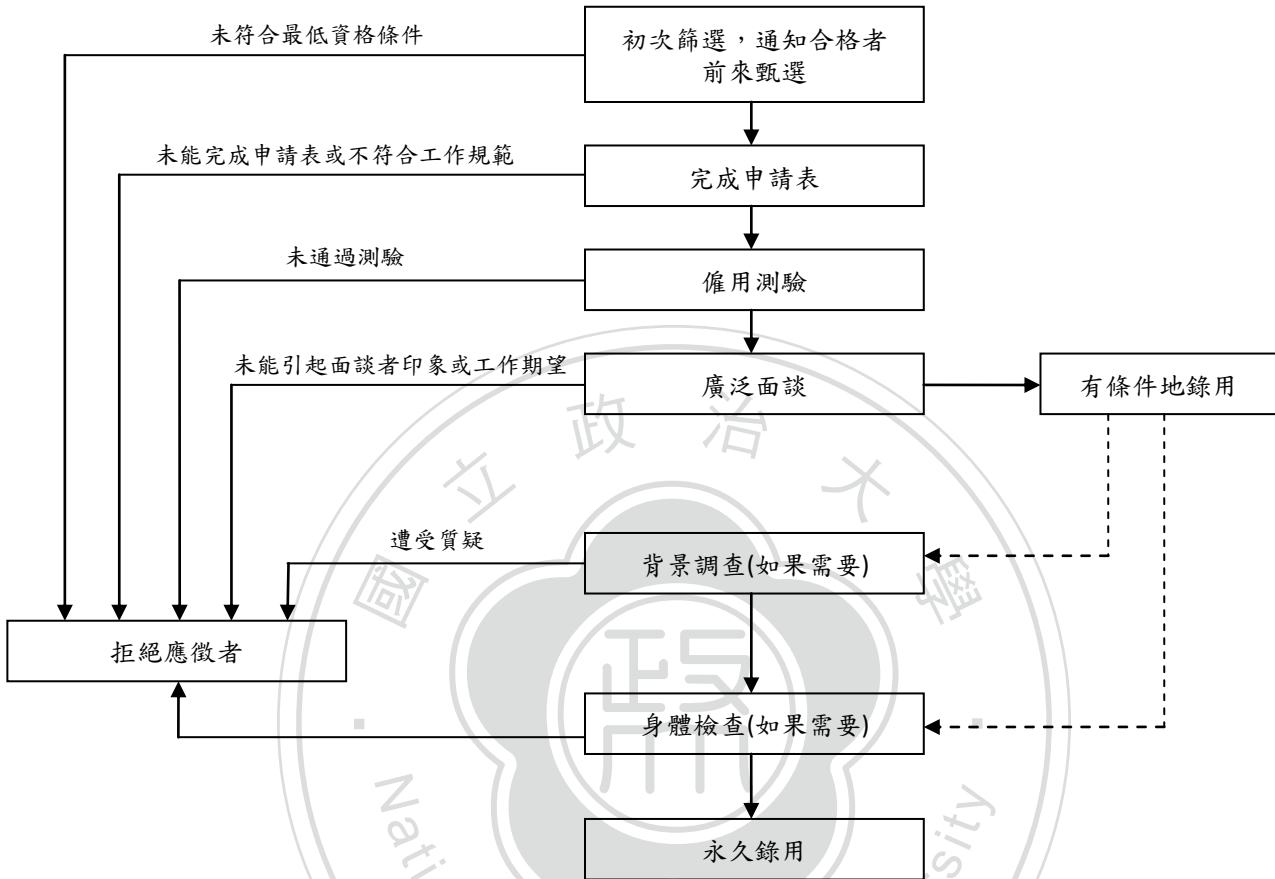


圖 2-9 甄選作業流程圖

資料來源：許世雨等(譯)(2009)，人力資源管理(原作者：David A. DeCenzo & Stephen P. Robbins, Human Resource Management)，台北：五南，pp.187。

上圖每一個步驟即代表一決策點，目的皆是在擴大組織對工作應徵者背景、能力與動機之了解，然而若某些步驟無法產生有助預測工作成效的資訊，或成本太高時，即可將其省略。

### 1. 初次篩選(initial screening)

初次篩選有兩項步驟程序：以問題詢問方式來篩選，與透過面談來篩選。由於招募階段是以工作說明書和工作規範為基礎來篩選出應徵者，但此方式常受其他因

素(如不正確或不適當教育與經歷)影響導致負面的決定，因此人資人員透過面談篩選的方式向應徵者說明工作細節，由應徵者自行評估是否適合此工作。此方式一方面可減少公司成本，一方面可確定工作薪資。

## 2. 完成應徵表格

初次面試完成，應徵者會被要求填寫工作申請表，一般而言，申請表格只要求填寫在成人生活、工作技術、成就上與績效有關之訊息。此方式可視為一種障礙，將無法跳躍此障礙者去除，且應徵者所填寫之資料必須具真實性，否則將來發現有造假者，則立刻從公司除名。

## 3. 工作測驗

傳統上，組織相當依賴透過智力、態度、能力和興趣測驗來了解應徵者。早期是以傳統寫作當作工作測驗，但法律規定雇主執行測驗時須說明理由，導致執行困難與成本太高，工作測驗並不普及。後來此趨勢大為轉變，估計今日約超過60%組織使用工作測驗，組織也認為這些測驗有助預測未來在工作上表現突出之人，這些作為甄選工具的測驗將於後面進行詳細討論。

## 4. 廣泛性面談(comprehensive interview)

此項工作通常是由人資管理面談者、組織內部行政主管、未來主管或同僚來對應徵者進行面談。此種面談是用來探測一些不容易由表格或測驗所指出的問題，如動機、抗壓性與組織配合能力等。

## 5. 背景調查(Background investigation)

此步驟主要在於防範粗心僱用的情況發生，當雇主未確實調查員工背景，而該員工後來遷涉到不當舉止時，即所謂粗心僱用，而粗心僱用對組織的成本、士氣所帶來的影響是不容忽視的。背景調查的方式，有透過詢問前任雇主、親友的

內部與透過徵信機構的外部調查。

## 6. 錄用

成功通過上述各階段的應徵者，將被認為有資格取的某一項工作的機會。實際上的僱用決定應是由職缺部門管理者所制定，若此項決定不正確，具僱用權的管理者是責無旁貸。

### 三、甄選工具

甄選工具在甄選過程中的主要功能在於用來辨別應徵者，藉由對甄選過程產生的評價，進而對應徵者在某些組織所欲了解的面向、心理屬性進行推論，以此作為甄選決策的判斷輔助。評量工具的種類相當多，除了心理測驗、評鑑中心外，一般常用的申請表、面談也都算是評量的工具之一。

#### (一) 申請表

申請表所提供的資訊，通常是做為評估者是否符合最低基本要求的判斷基準，一份申請表應包含個人背景資料、教育與訓練資料、過去工作經驗及所具備的技能等敘述。目前主要使用的申請表為加權申請表與個人簡歷表兩種，申請表中所包含的相關資料，必須與組織的甄選標準有關，因此在設計表格時應注意避免提出過於隱私或與甄選無關的問題，且在擬答的技巧上應著重在工作者的工作能力上，否則容易涉及就業歧視的問題<sup>60</sup>。

#### (二) 背景資料調查

背景資料調查是由應徵者所提供的資料中，進一步蒐集其他相關資料，並加以比對澄清，一方面確認應徵者的誠實信用程度，另一方面藉由確認過去的表現

---

<sup>60</sup> 吳秉恩、黃良志、黃家齊、溫金豐、廖文志、韓志翔(2007)，人力資源管理：理論與實務，台北市：華泰，pp.201-203。

及成就，來評估其能力、個人適合性及其他必要資格。背景調查的方式很多，例如經由信件、電話、面談、徵信公司等，一般而言，最常使用的方式是透過電話訪談應徵者的前任或現任主管，而執行電話訪談的時間點可在應徵者面試前後，查核結果才能有效運用於遴選的決策上<sup>61</sup>。

### (三) 測驗

測驗是一種可以對行為樣本加以客觀化及標準化的測量尺度，對行為樣本以系統化的步驟加以觀察並將結果以數字表示的方法。而用於選才測驗的工具非常多，企業在甄選員工時常用的測驗方式有以下幾種<sup>62</sup>：

#### 1. 認知能力測驗(cognitive ability test)

係以個體的認知能力為評量重點，包括智力測驗、性向測驗等。智力測驗用來衡量一個人的心智能力測驗，例如一般推理能力、記憶力、歸納能力和某種特定的心智能力測驗。研究發現此種能力與工作績效間的關聯性很高，且不會受限於行業別與性別種族，除對一些弱勢團體可能有誤差外，智力測驗是很好的預測工具。性向測驗(aptitude test)是用來測試其他非正式學習管道所累積的知識，可用來預測一個人在學習活動和職業訓練上的特殊潛力，一些較常用的測驗多用於衡量語言能力、數字能力、理解速度能力、空間能力與推理能力。

#### 2. 情感性測驗

用於評量人的許多情感性面向，這些面向通常包含人格、興趣、價值、動機、態度等，測驗類型包括有人格測驗、興趣測驗、態度測驗、價值測驗等，但此種測驗也造成甄選過程的一些障礙，有些學者認為人格和工作內容與工作表現的相關度很低，且許多容易被受測者猜到可得較高分之選項，使得甄選過程中無法準

<sup>61</sup> 同註 60，pp.204-206。

<sup>62</sup> 參考自吳秉恩、黃良志、黃家齊、溫金豐、廖文志、韓志翔(2007)，人力資源管理：理論與實務，台北市：華泰，pp.207-209。

確測出人格特質，影響效度的估計。

### 3. 個別測驗與團體測驗

此為根據施測對象來區分，個別測驗的對象為個人，優點在於施測者可對受試者的反應做詳盡的觀察與紀錄，但個人測驗的花費時間較長，一次只能針對一人進行，且施測者必須受過專業訓練，因此在企業並不多見，多是用於臨床與心理診斷上；團體測驗可同時對多人施測，為工商業中視為最普遍的測驗類型，團體測驗以紙筆測驗居多，目前許多企業會以電腦或網路進行測驗，團體測驗的優點在於省時方便，可在短時間內蒐集大量的資料，再將蒐集的資料轉換成數值後，運用統計運算可對目標行為有更高的預測力。

### 4. 語文測驗與表現測驗

根據測驗內容可分為語文測驗(或稱紙筆測驗)與表現測驗(或稱實作測驗)。語文測驗是一種使用語言或文字為內容的測驗，此類測驗不須操弄任何物體或設備，問題當中會包含選擇題、問答題，教育界與企業常常使用這種測驗；表現測驗則是非語文的能力測驗，以畫圖、積木、儀器、工具等具體實物做為測驗內容，測驗分數反映的是受試者的操作能力，如打字測驗、手指靈敏度測驗等。

### 5. 成就測驗

成就測驗的主要目的，在於篩選應徵者是否具勝任某些工作所需的知識與能力，以及在某方面的學習成果。應徵者必須回答一些可用以區別經驗和技能豐富或較不足的問題<sup>63</sup>。

### 6. 體能測驗(physical ability tests)

隨著自動化與科技發展，員工體能在工作上的要求已大不如前，但為避免職

---

<sup>63</sup> 丁志達(2008)，招募管理，台北：揚智文化，pp.215。

業災害的發生，許多企業仍要求應徵者有一定的體能或精神運動能力。體能測驗可了解應徵者是否具備與工作性質相關的條件，特別是在聘僱清潔人員、倉管人員、組裝生產線上人員這類需要勞力之員工時，體能測驗是重要的甄選標準<sup>64</sup>。

#### (四) 工作抽樣模擬

工作抽樣模擬的主要目的在於，讓應徵者實際執行出缺職務的主要工作項目，以判斷應徵者如獲錄取，是否真能勝任工作。例如：證券分析師的解盤、期貨操作員模擬下單、機師操作飛行模擬器等。

#### (五) 面談

##### 1. 非結構性面談

在非結構性面談中，通常會讓求職者就個人優缺點、生涯規劃、工作經驗等自我表述，面試者可隨興提出問題，且無正式的評分標準，因此在面試的信度上會較低，而面談人員所提出的問題品質也會影響面試效度<sup>65</sup>。

##### 2. 結構性面談

為改善非結構性面談的缺失，許多研究發現，若在面談上加入一些「結構」，即可提升效度。進行結構式面談前，面談人員會先取得預設好的問題清單，並對所有的應徵者詢問關於清單上的問題。情境式面談為結構性面談的一種，先行設計該工作所需面臨的情況，由面談者向應徵者提問，再依應徵者的答覆做系統性評分。但儘管如此，許多研究卻對面談的信度與效度，做出一些悲觀的結論<sup>66</sup>，主要原因在於面談容易受到不當問題與評分者喜好的影響，而降低了與工作績效間的關係，因此面談時要特別注意問題的設計與主試官的訓練。

<sup>64</sup> 丁志達(2008)，招募管理，台北：揚智文化，pp.211。

<sup>65</sup> 同註 63，pp.265。

<sup>66</sup> 同註 63，pp.262。



## (六) 評鑑中心法

評鑑中心法是一種評估應徵者管理潛能的模擬測驗，同時具有訓練功能。經由工作分析將某一職位所需之能力、技能與個人特質確定後，再設計數種測驗或模擬演練讓受評人實際參與，最後再由評鑑員觀察評分並做出報告，以此作為甄選、晉升、訓練或派任的參考依據。此方法涉及許多評鑑技術，一般所使用的評鑑工具有紙筆測驗、投射測驗、同儕評量、面談、情境演練<sup>67</sup>。

### 四、甄選成效

#### (一) 信度

信度指衡量結果的一致性，不會因衡量時間或判斷者的不同而有所差異，所關心的是測量分數的一致性或穩定性<sup>68</sup>，當分數越一致時，受誤差的影響就越小，因此信度也可說明測量分數中，測量誤差所占的成分。一般來說，檢測甄選工具信度的方法有幾種<sup>69</sup>：

##### 1. 重複測驗法

也稱「再測信度」，係指同一梯次應徵者在不同時間內接受同一測驗，再比較兩次測驗成績的相關度。若相關程度越高，表示該甄選工具的穩定度越高，信度越強，故又稱穩定係數(coefficient of stability)。然而此方法易受到時間間隔的影響，在做第二次測量時，應將時間間隔長短所導致的誤差列入考慮的重要因素中。

##### 2. 多重形式測驗法(alternate-form)

又稱「複本信度」，應徵者接受兩種不同形式的同一性質測驗，再比較兩次

<sup>67</sup> 同註 60，pp.214-220。

<sup>68</sup> 同註 63，pp.200。

<sup>69</sup> 參考自丁志達(2008)，招募管理，台北：揚智文化，pp.201。

成績相關程度，主要目的為避免再測信度受到記憶的影響。

### 3. 分組比較法(split-half)

上述兩種方法均須實施兩次測量，受試者的合作意願、動機、情緒、疲勞等都會影響甄選工具的實施且取得不易，為避免此缺陷可採用分組比較法，將測量工具隨機分為兩部分，分別對相同的受測者實施，再比較測驗成績的相關程度，若相關程度越高，則測試工具的信度越強。

#### (二) 效度

效度即測量分數的正確性，指測驗或其他甄選工具能夠測出它所想要評量的特質或功能的程度<sup>70</sup>。此為有效甄選人才的核心，也就是說能檢討測驗方式與職缺工作性質有多大的關聯，若不具有效度的話，除了無法得知優秀的人才外，還可能因此產生就業歧視的法律問題。檢測甄選工具的效度，有幾種方式：

##### 1. 內容效度(content validity)

指甄選方式對工作內容的代表程度與適當性，此一測驗內容能否正確顯示該職位所需具備的各項特質<sup>71</sup>。

##### 2. 建構效度(construct validity)

是指甄選工具的內容能推論或衡量一些和工作績效有關的特質或因素，而這些特質在本質上通常是抽象性、假設性的(如智力、內外控信念、成就動機等)，無法藉由直接觀察而得，因此必須藉由受過訓練的心理學家充當顧問才得以進行。

72

---

<sup>70</sup> 同註 60，pp.223。

<sup>71</sup> 同註 63，pp.202。

<sup>72</sup> 同註 60，pp.225。

### 3. 效標關聯效度(criterion-related validity)

指預測指標(甄選工具測得的分數)與效標(如工作績效)之間的關連程度，效標關聯效度又可再分為一致性效度(concurrent validity)與預測效度(predictive validity)<sup>73</sup>。

- 一致性效度：指測量分數與實施測量同一時間(或極接近的時間)所取得效標之間的關聯性，目的在利用甄選工具預測個人在校標上的實際表現。但其限制在於受測之現任員工任職時間長短與經驗，會影響測驗成績。
- 預測效度：指甄選工具分數與將來效標資料間的關聯性，目的在利用甄選工具分數預測個人在效標上的未來表現。此種方式以追蹤方式對受測者將來的行為做長期觀察與記錄，在與當時的甄選工具成績進行相關分析，據以評估甄選工具結果對未來成就的預測能力。

甄選的目的在於能準確得知應徵者在所具有的工作需求職能，及預測其將來在工作上的績效，甄選決策者會依職位、組織需求來選擇甄選工具以確保能選出適合的人才。一個甄選方案發展過程的考量應包含以下幾點<sup>74</sup>：

- 蒐集所擬職位之資訊

蒐集目標職位的資訊，並做工作分析，以了解該工作職務的內涵與所需條件。

- 確認該職位之績效量數

績效量數即確認某一職位的所應產生的工作成果，並以此成果作為衡量任職

---

<sup>73</sup> 同註 60，pp.224。

<sup>74</sup> 同註 60，pp.196-198。

者是否稱職之標準

- 確認職位任職者的 KSAs

在做好工作分析後，確認任職者的 KSAs 時，必須明確且具體的指認出幾項最重要之構面，如業務員必須具備良好口頭溝通能力、壓力忍受性、人際敏感性等。

- 甄選工具發展

依據任職者的 KSAs 構面，發展足以評鑑應徵者是否具備這些構面的甄選工具。

- 甄選工具效度檢驗

在真正使用甄選工具前必須先做效度檢驗，才不致成本與人力，有效的甄選工具應越易驗證越好。

### (三) 甄選工具成效

對於甄選決策者來說，沒有一樣甄選工具是萬無一失的，該如何評估其優缺點，針對其成效進行分析是相當重要。Muchinsky<sup>75</sup> 提出四項評估甄選工具的指標：效度、公平性、實用性、成本。由此四項指標評估 12 種甄選工具的成效如表 2-7，甄選決策者可依其需求選擇適當之甄選工具。

---

<sup>75</sup> Muchinsky, P.M. (2006). Psychology Applied to Work, 8<sup>th</sup> edition. Belmont, CA : Thomson/Wadsworth. pp.131-134.

表 2-7 各項甄選工具成效比較表

| 甄選工具       | 效度 | 公平性  | 實用性 | 成本 |
|------------|----|------|-----|----|
| 智力測驗       | 高  | 中    | 高   | 低  |
| 機械性向測驗     | 中  | 中    | 低   | 低  |
| 知覺/動作、能力測驗 | 中  | 高    | 低   | 低  |
| 人格量表       | 中  | 高    | 中   | 中  |
| 體能測驗       | 高  | 中    | 低   | 低  |
| 面談         | 中  | 中    | 高   | 中  |
| 評量中心       | 高  | 高    | 中   | 高  |
| 工作抽樣       | 高  | 高    | 低   | 高  |
| 情境練習       | 中  | (未知) | 低   | 中  |
| 傳記資料       | 中  | 中    | 高   | 低  |
| 推薦信        | 低  | (未知) | 高   | 低  |
| 藥物檢驗       | 高  | 高    | 中   | 中  |

資料來源：Muchinsky, P.M. (2006). *Psychology Applied to Work*, 8<sup>th</sup> edition. Belmont, CA : Thomson/Wadsworth, pp131.

Van Clieaf<sup>76</sup>整理過去學者關於甄選工具效度的實證研究如表 2-8，發現傳統一對一面談在預測應徵者工作績效的效度是最低的，若是以結構式面談來進行，則效度為六種甄選工具當中最高。原因在於結構式面談兼顧了組織的目標與該職缺所需的技能、行為，因此能夠準確的選出符合組織需求的人才。

表 2-8 甄選工具效度表

| 甄選工具    | 預測效度平均數 |
|---------|---------|
| 傳統一對一面談 | 0.2     |
| 背景調查    | 0.26    |
| 評鑑中心    | 0.36    |
| 傳統集體面談  | 0.37    |
| 認知能力測驗  | 0.53    |
| 結構性行為面談 | 0.70    |

資料來源：Van Clieaf, M.S. (1991). "In search of competence: structured behavior interviews". *Business Horizons*, March-April, pp52.

<sup>76</sup> Van Clieaf, M.S. (1991). "In search of competence: structured behavior interviews". *Business Horizons*, March-April, pp.51-52.

針對面談所產生的偏誤而影響甄選決策者的因素，DeCenzo & Robbins<sup>77</sup>認為原因有以下幾點：

1. 求職者先前的知識、經驗可能使面試者的評估產生偏差
2. 面談者常有一種甚麼才是代表表現良好的求職者之刻板印象
3. 求職者面談的次序、面試者獲取資訊的先後次序會影響評估結果
4. 負面資訊被賦予不合理的重視
5. 面談者在面談幾分鐘後，對求職者的適合情形很快就做成決定
6. 面談者的記憶通常是短暫且不正確，可能會忘記許多面談內容

然而，基本上面試是非常有價值的甄選工具，特別是在決定應徵者是否能融入組織、動機高低與交際能力，因此當重點是放在應徵者融合進組織的能力而非特定的技能時，面試是相當有用的。

Chapman & Webster<sup>78</sup>針對美國企業使用招募甄選技術的研究中指出，在初步篩選階段，樣本公司多數是以傳統人力來做篩選，另在中高階職位則會搭配電訪與面談，但在未來會考慮以關鍵字搜尋履歷、標準化評分、測驗、IVR 或視訊會議等方式取代；在最後的甄選決定階段，則一致認為面試是最好的甄選方法，且在未來還會繼續維持此方式，儼然許多企業十分倚賴面談結果來選出其理想人才，特別是在中高階人才的甄選上。

國內關於甄選工具成效之研究整理如表 2-9：

---

<sup>77</sup> 許世雨等(譯)(2009)，人力資源管理(原作者：David A. DeCenzo & Stephen P. Robbins, Human Resource Management)，台北：五南，pp.

<sup>78</sup> Chapman, D.S. & Webster, J.(2003). The Use of Technologies in the Recruiting, Screening, and Selection Process for Job Candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2/3), pp.113-120.



表 2-9 國內甄選工具成效相關研究彙整表

| 作者(年分)    | 研究內容  | 研究結果  |
|-----------|---|---|
| 王家玲(2002) | 以高科技產業為例，驗證人格測驗與個案公司人員工作績效間的關聯性，並探討人格測驗在個案公司運用的適切性與可能性        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 不同職位工作者其工作績效與量表中的人格特質有相關性</li> <li>● 愛德華個人興趣量表的「慈愛」與個案公司人員績效有正相關</li> <li>● 逆境商數量表的「控制」構面與工作績效呈正相關</li> </ul>                      |
| 楊庭懿(2002) | 探討應徵者印象管理策略對甄選面談決策之影響   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 應徵者自我導向策略會影響主試官之評價</li> <li>● 受過訓練之主試官相對於未受過訓練之主試官，其面談決策較不受自我導向策略影響</li> </ul>   |
| 何耀庭(2005) | 以 A 電子公司作為實際分析之對象，針對其甄選工具進行效標關聯效度的驗證，尤其著重於員工甄選測驗成績與其後來工作表現關聯性 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 英文測驗與人格類型等測驗工具於使用上可給予較高權重</li> <li>● 職務契合度與職業興趣類型可稍作修正再使用</li> <li>● 測驗智力之工具策重新選擇或僅供參考</li> <li>● 教育程度若與職業興趣類型之測驗搭配較具意義</li> </ul> |
| 郭銘樂(2006) | 針對高科技公司招募過程中，不同的招募管道、甄選工具的使用，準確找出適合的人選                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 心理測驗具備實質效果，但必須建構在標準化的測驗工具上</li> <li>● 面談主管的面談技巧須統一化及加強</li> </ul>  |
| 張桂珍(2009) | 針對台灣地區跨國企業之招募甄選進行研究   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 甄選工具除面談、推薦信或背景調查外，面相、命盤、八字分析也成為考量的依據</li> </ul>  |

資料來源：本研究整理。

### 第三章 跨國公司在台產業發展與人力資源現況

#### 第一節 我國跨國企業之產業發展

招募過程中，人力規劃、人才需求、招募的條件等皆會與一個產業的發展息息相關，對跨國企業的海外子公司而言，地主國外部環境會形成母公司的投資動機，並形塑子公司在跨國企業內部所扮演的策略地位，而這些策略地位可藉由不同的投資型態所顯現，因此，實有必要對於在台跨國公司的發展歷程、產業及其投資型態作一概略了解。

##### 壹、我國外資發展歷程

外資一詞所涵蓋的範圍除外國人投資外，亦有華僑投資在內，我國僑外赴台投資自 1952 年即有紀錄，至今幾十年間我國僑外投資金額有相當大的變化。早期華僑投資在我國外來投資的角色相當重要，但隨著時間其金額與影響力日漸下降，因此，現在外國人投資幾乎已成為我國的外國人投資的同義詞<sup>79</sup>。

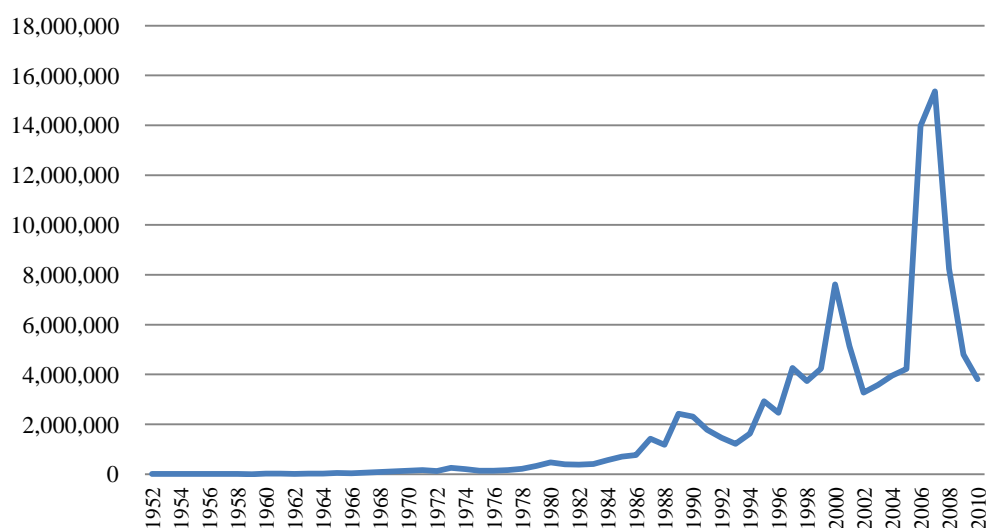


圖 3-1 我國歷年僑外資投資金額趨勢圖

資料來源：投資審議委員會統計資料(2011)，本研究整理。

<sup>79</sup>劉柏定、劉孟俊、溫芳宜(2010)，〈2010 年僑外投資事業營運狀況調查及對我國經濟發展貢獻分析報告(調查年度：2009 年)〉，《經濟部投資審議委員會委託研究報告》，中華經濟研究院，pp.2-4。

由圖 3-1 可知，外來投資金額自 1980 年代開始大幅增加，1990 年代持續成長至今，2006 與 2007 年受私募基金併購活動之影響而大幅提高，至 2007 年回落，且每案金額亦有投資大型化之趨勢。80 年代前僑外來台投資的動機，主要著眼於台灣優秀且成本低廉的勞動力，加上政府多項優惠政策之吸引，不僅為台灣創造就業機會，亦提升台灣的出口與生產技術。然 80 年代後遭遇大陸經濟改革開放、新台幣升值、土地價格上揚、工資上漲等不利勞動密集產業發展等因素，導致我國部份產業出走，部分僑外資亦從台灣撤離，對我國經濟造成相當的衝擊。但此一時期，政府積極進行產業升級，朝向資本與技術密集之工業發展，尤以高科技資訊產業的表現特別突出。時至今日，台灣成為資訊電子生產與出口國家，亦成為吸引僑外資的重要優勢之一。

## 貳、產業分布及其投資類型

外國投資對於地主國的產業、研發、出口等經濟發展有相當的助益，各國對於外資進入抱持著正面的態度看待，台灣也不例外。根據投資審議委員會(以下簡稱投審會)的統計資料，我國外資核准件數在 1998 年大幅增加為 1,059 件，之後呈現逐年穩定成長的趨勢，截至 2010 年我國的外資核准件數為 2,042 件。另外，由表 3-1 可看出外國人所投資產業之差別，以核准件數來看，批發及零售業最多，電子零件製造業次之，接下來為科技服務、金融保險、金融控股、住宿餐飲等，此等皆屬於服務業之範疇；在核准金額上，主要集中在金融保險業與電子零組件業，兩者所占比重將近四成，若加上華僑投資部分，即超過四成，其中金融及保險業的核准件數雖然不多，但核准金額比例卻相當可觀，我國金融業儼然成為外資的主要投資對象，在台灣市場的競爭程度相當高，此現象可歸因於自 1985 年政府放寬投資條件與產業重組衍伸之國際併購活動增加所造成。

表 3-1 外國人在台投資核准件數與金額之比重(按行業分)

| 行業              | 估件數比率  | 估核准金額比率 |
|-----------------|--------|---------|
| 金融及保險業          | 4.68%  | 20.59%  |
| 電子零組件製造業        | 7.51%  | 14.97%  |
| 批發及零售業          | 28.12% | 9.50%   |
| 金融控股業           | 4.59%  | 6.45%   |
| 電腦、電子產品及光學製品製造業 | 5.61%  | 5.69%   |
| 電力設備製造業         | 4.28%  | 5.14%   |
| 資訊及通訊傳播業        | 4.62%  | 4.99%   |
| 專業、科學及技術服務業     | 6.34%  | 4.16%   |
| 化學材料製造業         | 2.01%  | 3.83%   |
| 非金屬礦物製品製造業      | 0.81%  | 3.17%   |
| 金屬製品製造業         | 3.41%  | 3.16%   |
| 機械設備製造業         | 3.14%  | 2.05%   |
| 住宿及餐飲業          | 4.56%  | 1.62%   |
| 食品製造業           | 1.76%  | 1.36%   |
| 營造業             | 2.48%  | 1.26%   |

資料來源：投資審議委員會統計資料(2011)，本研究整理。

而國外企業到台灣投資，主要動機可能來自兩方面：其一為著眼於國際市場，選擇與我國製造或技術能力強的公司進行合作、合資或投資，塑造具有國際競爭力的企業，以全球市場為經營目標，如早期勞力密集型產業、現在的資訊硬體產業；其二投資於我國效率相對低落、但可能具有潛在商機之產業，像是我國的服務業。因此，外商的投資方式會以獨資或合資的形式進行，不同的投資方式表示外商對經營權的掌控程度。投審會 2009 年對外資事業在台灣營運狀況所做的研究報告中，即針對所回收的樣本公司之股權結構進行分析，並將其掌握股權的情況分為三類：少數股權、多數股權與獨資<sup>80</sup>，且股權結構會因產業而有所差異。

<sup>80</sup> 該研究所指之獨資為僑外投資人出資占實收資本總額 100%的投資事業；少數股權為外投資人出資占實收資本總額比重低於 50%者；多數股權為外投資人出資占實收資本總額比重低於 50%（含）以上但不足 100%者。

以服務業來說，在 1,246 家僑外投資的服務業中，獨資、少數股權、多數股權各為 52.57%、20.06%、27.37%，可見外資服務業在台灣傾向以少數股權或是獨資的方式來經營，尤其更偏好獨資經營。但其中再細分的話，可發現「資訊及通訊傳播業」的外商以少數股權方式經營比重亦不低，可能與外商跟本土資通訊廠商之高合作程度有關，但綜合來看，不論是多數股權或是獨資，外資服務業廠商對於經營權的掌控度相對較高。

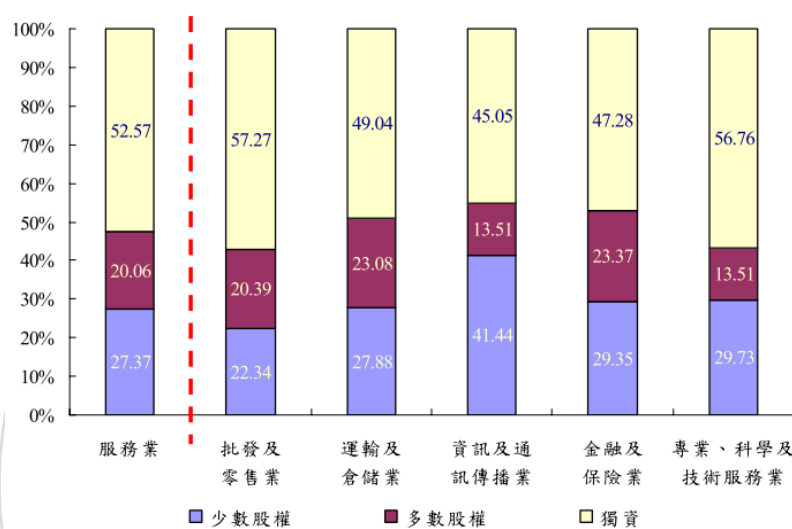


圖 3-2 服務業之投資型態分配圖

資料來源：劉柏定、劉孟俊、溫芳宜(2010)，〈2010 年僑外投資事業營運狀況調查及對我國經濟發展貢獻分析報告(調查年度：2009 年)〉，《經濟部投資審議委員會委託研究報告》，中華經濟研究院，pp.21。

非服務業的股權狀況，在填答的 754 家外商中，少數股權、多數股權與獨資分別占了 44.7%、26.3%與 29.1%，其中資訊電子工業少數股權的情況更是高達 56.6%，明顯高於其他製造業，其原因可能在於科技業外商公司與本土公司的緊密合作，且以我國企業主導性較高所致。

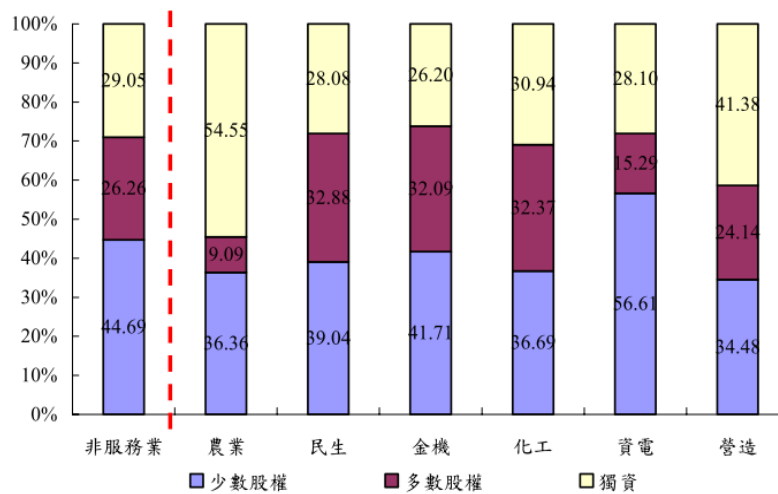


圖 3-3 非服務業之投資型態分配圖

資料來源：劉柏定、劉孟俊、溫芳宜(2010)，〈2010年僑外投資事業營運狀況調查及對我國經濟發展貢獻分析報告(調查年度：2009年)〉，《經濟部投資審議委員會委託研究報告》，中華經濟研究院，pp.22。

綜上所述，外資在臺投資的資本型態上，服務業與非服務業有明顯不同，服務業廠商除了部分需要當地知識的產業別之外，多傾向以獨資經營，顯示母公司對經營權的掌控程度較高；而非服務業者主要仍是與本土廠商合資經營或僅參與投資，顯示出本土廠商在製造業方面具有主導性地位，外資願意與臺灣本土廠商合資經營以降低經營風險。

## 第二節 在台跨國公司之人力資源與招募概況

### 壹、子公司本國與外國員工之雇用

跨國企業人力資源來源有三種，即母國人員、地主國人員與第三國人員，就子公司而言主要可分為外籍人士與本國人士，此處所討論的外籍人士是指「外國專業技術人員」，也就是雇主聘僱外國人許可及管理辦法中所稱之「第一類外國人」。根據勞委會統計資料，自93年開放雇主聘僱外籍專業技術人員，截至民國99年底獲有效聘雇許可的專業技術人員共有26,598人，其中「專門性技術工作」有13,938人，「僑外投資設立事業主管工作」有1,503人；在學歷分布上，博士



有 1,440 人，碩士有 3,418 人，大專畢業 18,242 人最為大宗，大專以下與不詳有 3,489 人。獲得聘雇許可來台的專業技術人士之人數雖每年都有增減，但幅度不大，且值得注意的是在高級學歷人才的變化，具博士、碩士學歷的專業技術人員，93 年至 95 年大幅增加後，之後每年也都持續成長，我國欲藉外國人才的引進以提升產業競爭力之趨勢可見一斑。

表 3-2 我國歷年外籍專業技術人員聘雇許可類型與學歷

|      |                  | 93 年底  | 94 年底  | 95 年底  | 96 年底  | 97 年底  | 98 年底  | 99 年底  |
|------|------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 申請類別 | 專門性技術性工作         | 11,228 | 13,118 | 16,292 | 15,467 | 14,509 | 13,380 | 13,938 |
|      | 僑外投資設立事業<br>主管工作 | 633    | 1,044  | 1,440  | 1,451  | 1,452  | 1,503  | 1,503  |
|      | 履約               | —      | 1,537  | 1,465  | 1,981  | 1,575  | 1,241  | 1,376  |
| 學歷   | 博士               | 462    | 785    | 1,041  | 1,214  | 1,382  | 1,368  | 1,440  |
|      | 碩士               | 1,829  | 2,375  | 2,794  | 2,779  | 3,015  | 3,141  | 3,418  |
|      | 大專               | 15,408 | 19,192 | 21,863 | 21,310 | 19,497 | 18,393 | 18,242 |
|      | 大專以下與不詳          | 3,052  | 3,581  | 3,638  | 3,653  | 3,425  | 3,007  | 3,489  |
|      | 總計               | 20,751 | 25,933 | 29,336 | 28,956 | 27,319 | 25,909 | 26,589 |

資料來源：勞委會統計資料庫(2010)，[http://www.cla.gov.tw/cgi-bin/siteMaker/SM\\_theme?page=450f9417](http://www.cla.gov.tw/cgi-bin/siteMaker/SM_theme?page=450f9417)  
瀏覽日期：2011 年 12 月 17 日

此外，產業性質也造成外籍人員與本國人員僱用方式及比例上的差異，投審會對僑外投資事業營運的研究報告中，服務業職務內容主要包括管理人員、技術人員、業務行政；非服務業則包含產線上的員工，職務內容為業務、管理與行政，技術與研發，工廠作業人員。如圖 3-4 所示，服務業的本國人士高達 97.98%，僅 2.02% 為外籍人士，但外籍人士所擔任之職務層級，有 31.95% 為管理階層人員，16.06% 為技術人員，其餘為業務行政類，由此可反映出服務業主要管理階層由母公司掌控程度較高。在非服務業方面，本國人士比例為 94.57%，外籍人士為 5.43%，但其中外籍人士所擔任之職務有 88.72 為工廠作業人員，而本國員工中有 28.88% 是業務、管理與行政，19.36% 為技術及研發人員，本國員工在管理、研發職位的聘用比率遠高於外籍人員，研發技術人才的本土化極高，可能是與國內廠商及客戶在技術上有密切合作之故。但不論服務業與非服務業，皆是以僱用本國員工為主，比例都達到九成以上，在台外商還是以僱用本國人士為主，外資進入對我國就業促進有相當大的助益。

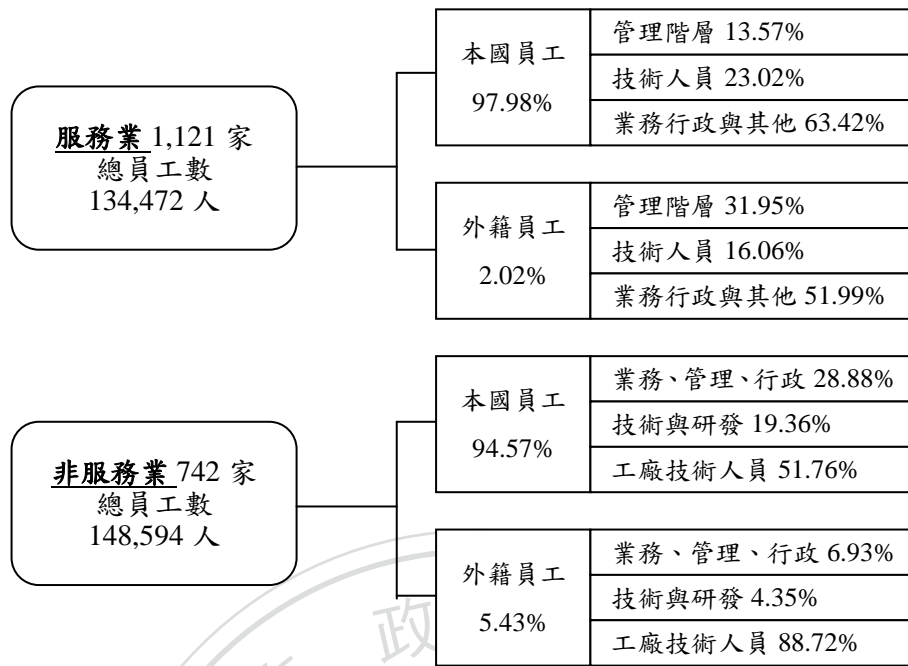


圖 3-4 服務業與非服務業之本國、外國員工職位比例圖

資料來源：劉柏定、劉孟俊、溫芳宜(2010)，〈2010年僑外投資事業營運狀況調查及對我國經濟發展貢獻分析報告(調查年度：2009年)〉，《經濟部投資審議委員會委託研究報告》，中華經濟研究院，pp.47

## 貳、市場人才需求

依據90年第八次修訂行業標準分類，我國產業粗分為農林漁牧業(第一級產業)、工業(第二級產業)與服務業(第三級產業)。如圖3-5，近二十年來我國的產業結構出現很大的變化，服務業的就業人數比例逐年攀升，並於1988年超越勞力密集的傳統工業，躍升為我國產業主軸。且隨著經濟改善，各產業的人力需求也全面增加，估計金融、資訊科技及電信產業將擁有最多的工作職缺。在該等產業中，需求最高的職務為現場服務工程師、研發工程人員、銷售業務人員及精算人員。需求較低之職缺則為行政支援及非技術性人員，例如行政助理、採購助理、辦事員及倉管人員<sup>81</sup>。

<sup>81</sup> 投資台灣入口網-人力資源與薪資概觀，  
[http://210.69.121.65/matter/show\\_chn.jsp?ID=13&MID=3](http://210.69.121.65/matter/show_chn.jsp?ID=13&MID=3)，瀏覽日期：2011年12月20日

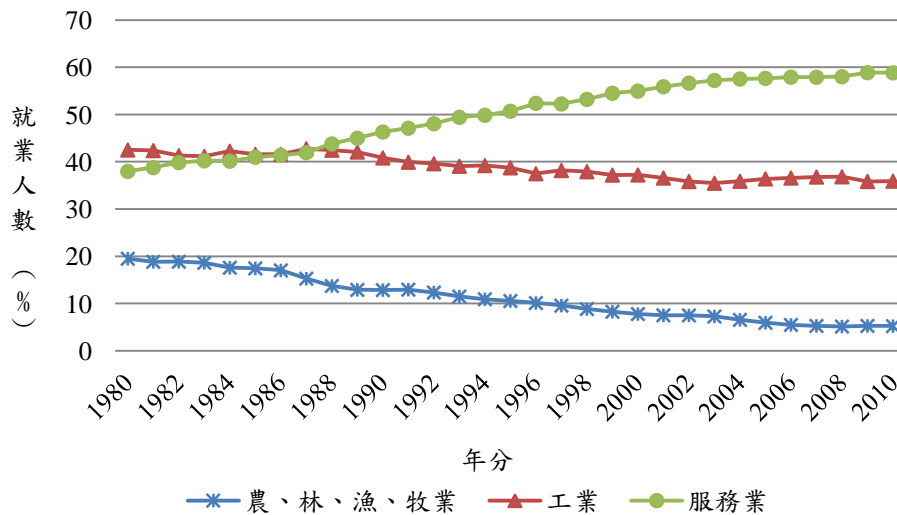


圖 3-5 歷年產業就業人數比例趨勢圖

資料來源：行政院主計處查詢系統(2011)，本研究整理。

在美商惠悅顧問公司所作薪酬調查報告中，也針對產業的職缺招募情況作調查，參與公司有 80% 為在台外商公司子公司或分公司，由表 3-3 可發現，有大量招募需求的職位多為基層業務性質，高科業則是研發工程師與技術服務工程師，同時這些職位的流動率也最高，根據分析，人員流動的主要原因在於工作內容、工作職能轉換與家庭因素。因此，為了能留住人才，雇主開始注重長期之獎酬，除了實質金錢上的獎酬之外，亦提供金錢以外之鼓勵，如授權服務公司主要客戶、海外培訓、公開表揚等<sup>82</sup>。此外，在最難招募的職缺上，除了上述的基層職位外亦有管理職缺

<sup>82</sup> 同註 69。

表 3-3 產業之人才需求與招募狀況

| 產業       | 流動率最高之職位 | 需求最高之職位  | 最難招募人才之職位 |
|----------|----------|----------|-----------|
| 化工/石化業   | 業務代表     | 技術服務工程師  | 業務代表      |
| 消費品業     | 業務代表     | 業務代表     | 產品經理      |
| 生物科技/西藥業 | 業務代表     | 業務代表     | 產品經理      |
| 高科技業     | 技術服務工程師  | 技術服務工程師  | 技術服務工程師   |
|          | 研發工程師    | 研發工程師    | 研發工程師     |
| 金融業      | 基金銷售人員   | 基金銷售人員   | 基金銷售人員    |
|          | 消費金融業務代表 | 消費金融業務代表 | 消費金融業務代表  |
|          | 電話行銷人員   | 電話行銷人員   | 電話行銷人員    |
|          | 證券營業員    | 證券營業員    | 證券營業員     |

資料來源：美商惠悅公司台灣地區整體薪酬調查報告(2011)，取自投資台灣入口網。  
瀏覽日期：2011年12月20日

### 第三節 影響在台外商招募活動之因素

由上述可知，目前在台的外商的的雇用方式皆是以本國人為主，外國人聘僱上則因服務業與非服務業的產業性質而不同。由於技術上要配合當地的客戶及廠商，相較於服務業，非服務業的母公司對子公司會採取更多回應當地需求的策略模式，重要的技術、研發人員由地主國員工擔任。對台灣的外商來說，相較於本土優渥的薪資水平與完善的福利制度，因此能吸引大批的求職者投遞履歷，造成精英人才往外商聚集的現象，但外商的招募活動不僅止於國內的招募，台灣有些環境上的限制，造成外商在國際人才招募上的阻礙，這些因素會影響招募策略的制定，此處整理相關的報導資訊，歸類出下列三項影響外商公司招募的因素並加以探討。

#### 壹、外商公司的招募誘因

根據文獻指出，組織誘因為吸引應徵者的主要因素，特別是在薪酬、晉升機會與組織聲譽三項。2007年由1111人力銀行針對1,562位上班族所進行的「2007夢幻外商」網路問卷調查發現，有高達96.03%的上班族嚮往進入外商企業工作，其中原因有61.8%為「公司前景、未來發展佳」，58.47%為「福利制度完善」及

51.07%為「薪資待遇優」<sup>83</sup>，可見外商公司制度化經營、穩定獲利獲得上班族的信任，加上擴及眷屬的福利制度與相較本土企業優渥的薪資待遇，難怪讓台灣的上班族相信，進入外商公司就是光明的開始。

因此，與本土的薪資差異薪資即成為外商吸引應徵的重要條件。以職位的薪資來看，人才顧問公司經緯智庫<sup>84</sup>2009年針對本土公司與外商公司的薪資調查資料，其調查對象為至少4年以上的工作經驗者，該薪資為個人年收入，但由於高科技業的員工配股會因當年景氣波動造成薪資的巨大變化，因此該資料不包含員工認股的股票獲利。從資料上可以發現本土公司與外商公司確實存在薪資水準上的差異，且隨著年資、職級越高，其薪資差距也就越大，特別是業務的高級主管，不論在服務業或高科技業，其薪資差距最多可達140萬至180萬。而惠悅顧問公司於2011年對台灣跨國公司所做的調查<sup>85</sup>發現，企業對國際人才的需求增加，使得這些人才的身價水漲船高，平均薪資相較於只負責台灣地區者，最多可差距到40%。

<sup>83</sup> 1111 進修網，2007 夢幻外商網路調查，

[http://edu.1111.com.tw/edm/edu/new\\_960201/news/index42.htm](http://edu.1111.com.tw/edm/edu/new_960201/news/index42.htm)，瀏覽日期：2011年12月20日。

<sup>84</sup> 經緯智庫薪資查詢，<http://www.mgr.com.tw/CN/HRTTool1.aspx>，瀏覽日期：2011年12月20日。

<sup>85</sup> 美商惠悅公司台灣地區整體薪酬調查報告(2011)，取自投資台灣入口網資料，

[http://investtaiwan.nat.gov.tw/matter/show\\_chn.jsp?ID=420&MID=2](http://investtaiwan.nat.gov.tw/matter/show_chn.jsp?ID=420&MID=2)，瀏覽日期：2011年12月20日。

表 3-4 本土公司與外商公司薪資差異 單位：新台幣萬元

| 職稱       |             | 本土公司    | 外商公司    | 本土外商薪資差距 |     |
|----------|-------------|---------|---------|----------|-----|
|          |             |         |         | 最低       | 最高  |
| 會計/財務    | Supervisor  | 70~80   | 70~100  | 0        | 20  |
|          | Manager     | 100~140 | 110~160 | 10       | 20  |
|          | Director/VP | 150~375 | 180~450 | 30       | 75  |
| 行銷(服務業)  | PM          | 100~130 | 110~150 | 10       | 20  |
|          | GPM         | 120~155 | 150~250 | 30       | 95  |
| 業務(服務業)  | Manager     | 100~130 | 130~180 | 30       | 50  |
|          | Director/VP | 150~210 | 250~350 | 100      | 140 |
| 業務(高科技業) | Manager     | 90~150  | 140~230 | 50       | 80  |
|          | Director/VP | 150~240 | 200~420 | 50       | 180 |
| 研發(高科技業) | Supervisor  | 75~100  | 90~105  | 15       | 5   |
|          | Manager     | 105~150 | 150~260 | 45       | 110 |
|          | Director/VP | 170~275 | 250~385 | 80       | 110 |
| 人資       | Supervisor  | 65~85   | 85~105  | 20       | 20  |
|          | Manager     | 80~140  | 100~175 | 20       | 30  |
|          | Director/VP | 145~250 | 160~335 | 15       | 85  |
| 法務       | Manager     | 150~180 | 190~250 | 40       | 70  |
|          | Director/VP | 200~270 | 250~300 | 50       | 30  |
| 資訊技術人員   | Supervisor  | 60~80   | 72~110  | 12       | 30  |
|          | Manager     | 72~130  | 100~180 | 28       | 50  |
|          | Director/VP | 140~245 | 160~300 | 20       | 55  |

資料來源：經緯智庫薪資查詢(2010)，<http://www.mgr.com.tw/CN/HRTool1.aspx>，本研究整理。

另外，從行業的經常性薪資來看，由行政院主計處的統計資料可知金融與保險業的經常性薪資是高於其他行業，其次為專業、科技服務業，最低的是工業、製造業<sup>86</sup>。在薪資結構上，企業越來越普遍採行以績效為主的變動薪計畫，在台灣，變動薪有短期、長期之分，前者如業績獎金、銷售佣金，後者如股票分紅、股票選擇權。其中以績效獎金為變動薪所占員工薪資比例最高的是金融業，分紅

<sup>86</sup> 行政院主計處統計資料(2011)，<http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=13213&CtNode=3504&mp=1>，瀏覽日期：2011年12月20日。



獎金則以高科技業最多<sup>87</sup>。根據過去韜睿惠悅顧問管理公司的薪資調查，在金融、西藥、石化、科技、消費品五大產業中，身價最高的為金融業總經理，勞委會統計資料也指出大學畢業生的起薪以金融業為最高，原因在於相較其他銷售實體商品的產業而言，金融業銷售無形商品、其產品價值仰賴優秀人才創造的產業特性，加上台灣金融業的競爭程度高，使得金融業的人才價值倍受重視，該產業的薪資行情自然也就名列前茅。

## 貳、我國法律環境

由文獻回顧可知，地主國的法律環境是國際人力資源管理重要影響因素之一，跨國企業的國際人才流動，往往會因為地主國對本國勞工就業的保障，因此受到當地聘僱外國人相關法規的限制。以台灣來說，我國聘僱外國人的主要法規可見於「就業服務法」（以下稱就服法），其立法宗旨在於促進國民就業，以增進社會及經濟發展，對於有關政府就業服務、促進就業、民間就業服務、外國人之聘僱與管理等多所規範，關於外籍人士的規定主要在第五章「外國人之聘僱與管理」，規定聘僱外國人不得妨礙本國人之就業機會，其中包括外國人來台工作的資格、期間及相關的限制，該法除有施行細則做為補充，並依據第 46 條第 2 項訂定「雇主聘僱外國人許可及管理辦法」（以下稱聘雇許可辦法）與「國人從事就業服務法第四十六條第一項第一款至第六款工作資格及審查標準」（以下稱審查標準）。聘雇許可辦法內容為外國人申請許可、廢止許可及入國後相關管理辦法，並依據該辦法第 2 條，我國將外籍勞工分為四類，本文所指之外籍人士，即為第一類的白領專業技術人員，關於第一類外國人聘雇許可之申請規定於第 7 條至第 11 條第 2 項，內容包括申請許可時的檢附文件、聘雇期間之展延等。以下便就雇主資格、來台工作條件、停留期間、薪資水準來說明白領外國人在台就業所面臨之限制。

---

<sup>87</sup> 同註 73。

## 一、雇主條件

國內的雇主若要聘僱外國技術人士，應符合審查標準對各行業營業項目及聘僱資格規定始得聘僱，例如：醫事機構、交通事業等特許事業或特定事業，應取得目的事業主管機關特許設立；製造業與批發業應符合審查標準第 36 條所訂之本國公司或外國公司的營運資本或業績額度；財團法人或社團法人者應分別符合審查標準第 37 條所定基金規模或業務費用額度及社員人數。若跨國公司要聘僱外籍事業主管，要符合審查標準第 39 條之相關規定，即在台設立滿一年者、近一年或最近三年之營業額達新台幣三百萬元，或出口實績達美金五十萬元以上、或代理佣金達美金二十萬元以上；未滿一年者，實收資本額或國內營運資金達新台幣五十萬元以上等條件。

## 二、來台工作資格

關於來台工作的白領外籍人士之工作資格可見於審查標準。其中第 4 條規定可從事之行業，第 5 條說明來台從事工作之白領外籍人士須符合的一般性條件有：(1)依專門職業及技術人員考試法規定取得證書或執業資格者，(2)取得國內外大學相關系所之碩士以上學位者，或取得相關系所之學士學位且有二年以上相關工作經驗者，(3)服務跨國企業滿一年以上經指派來我國任職者，(4)經專業訓練，或自力學習，有五年以上相關經驗，而有創見及特殊表現者；另外，第 39 條還規定跨國公司事業之主管必須是僑外投資事業或外國分公司經理人。

## 三、停留期間

依就服法第 52 條第 2 項規定，聘僱外國人從事第 46 條第 1 項第 1 款至第 7 款及第 11 款規定之工作許可期間最長為三年，期滿有繼續聘僱之需要者，雇主得申請展延。雇主欲申請展延，得在聘僱許可屆滿前四個月內備齊相關文件向主管機關提出申請，但聘僱許可期間不足六個月者，應於聘僱許可期間逾三分之二

後，始得申請(許可辦法第 8 條)。

#### 四、薪資限制

此項限制是為保障國人之就業機會，避免雇主假白領之名實為藍領之工作，依據審查標準第 8 條規定，外國人受聘僱從事專門性技術性工作，其薪資不得低於中央主管機關公告之行職業別薪資調查中最新一期的工業及服務業專技人員每人月平均薪資，該薪資標準係為國內專技人員月平均薪資，目前為新台幣 47,971 元，而此薪資包含了「經常性薪資」與「非經常性薪資」。

由以上種種規定看來，跨國公司在聘請外籍專業技術人員或專業經理人時，著實會因法規外在環境的限制導致企業成本上升，或因工作資格不符而影響子公司整體的招募策略。這部分在後續的訪談中，也會進一步探討個案公司進行跨國招募時所遭遇之情形

#### 參、台灣人才素質

地主國的人才素質關係到該地的外商能否順利尋找到合適的人才，而台灣的人力素質是外資企業願意進入台灣的動機之一。世界經濟論壇(WEF)於 2011 年 4 月 13 日所發布「全球競爭力排名」，台灣因研發人力充足的優勢在全世界排名第 6，且在高等教育人力素質上，台灣勞動人口中有 43.7% 具有大專以上學歷；15 歲以上人口之教育程度，以大專及以上者最多，佔 37.4%；台灣約有 1000 萬勞動人口，佔總人口約 48.07%。每年有 32 萬專科或大學以上畢業生<sup>88</sup>。

從 1950 年開始乃至 1980 年代，政府為掃除文盲，普及基礎與初中教育，以便提供發展高勞力密集產業所需之人力，而當時經濟也未發展到需要大批大學生的時代，因此早期台灣的大學相當少數。此後由於台灣經濟型態轉變，由勞動密

---

<sup>88</sup> 投資台灣入口網資料，[http://investtaiwan.nat.gov.tw/matter/show\\_chn.jsp?ID=420&MID=2](http://investtaiwan.nat.gov.tw/matter/show_chn.jsp?ID=420&MID=2)，瀏覽日期：2011 年 12 月 21 日。

集產業轉為資本密集與技術密集產業，為了提供這些新興產業所需的高級人力，政府開始實施一連串高等教育擴張的動作，大專院校的數目在 2000 年之後大幅增加。根據教育部統計資料顯示，2000 年台灣只有 53 間大學(不含學院、專科)，然至 2010 年已增加到 112 所大學。高等教育擴張的結果，使得我國大專院校學生人數遽增，而碩博士生所占的比例更是由 2000 年 8.32% 大幅增加至 2010 年 19.49%，增加的數目著實可觀。

表 3-5 台灣歷年大專院校學生人數

| 學年度  | 專科學校    | 大學部       | 碩士      | 博士     | 碩博士生佔全體大專學生的比例 | 總計        |
|------|---------|-----------|---------|--------|----------------|-----------|
| 1950 | 1,286   | 5,374     | 5       | 0      | 0.08%          | 6,665     |
| 1961 | 8,366   | 29,524    | 501     | 12     | 1.35%          | 38,403    |
| 1971 | 119,146 | 100,455   | 2,697   | 207    | 1.32%          | 222,505   |
| 1980 | 183,134 | 153,088   | 5,633   | 673    | 1.88%          | 342,528   |
| 1990 | 315,169 | 239,082   | 17,935  | 4,437  | 4.04%          | 576,623   |
| 2000 | 444,182 | 564,059   | 70,039  | 13,822 | 8.32%          | 1,092,102 |
| 2010 | 102,789 | 1,021,636 | 185,000 | 34,178 | 19.49%         | 1,343,603 |

資料來源：教育部統計資料(2011)，<http://www.edu.tw/statistics/index.aspx>，本研究整理。

近年來在經濟全球化、自由化與知識經濟的發展下，除提升勞動人口的教育程度外，亦致力於培養具國際競爭力之人才。然而 2010 年經建會所提出的人才培育方案<sup>89</sup>中指出，在現今高等教育的擴張下，雖然我國在大學生與研究生人數已超過很多先進國家，如英、法、德等國，但其素質上並未獲得提升，所訓練出來的大學生，大多面臨下列缺點：

#### 1. 競爭力不足

大學課程偏重技術層面的術科學習，對於基礎學科的學習不紮實，欠缺對於軟實力的培養，如工作態度、抗壓性、穩定度、發掘問題的能力等，以致無法應

<sup>89</sup> 經建會人力規劃處(2010)，〈讓卓越人才開啟台灣競爭力綜論人才培育方案〉，《台灣經濟論衡》，第八卷第九期，pp.17-21。

付瞬息萬變的產業結構，產生學用上的落差。

## 2. 欠缺國際化程度與國際視野

在全球化的時代，外語能力與國際經驗成為國際競爭力之重要因素，亦為人才在國際間移動的關鍵。然我國大學生普遍外語能力不佳，缺乏國際交流經驗致使對國際事務的了解普遍不足，加上國內研究所大幅增加，出國人數相對減少，也影響人才供給及知識技術的提升。

## 3. 人才外流危機

我國因為國際化不足、各項法規面的限制及缺乏完善的配套措施，大學人事及教師薪資制度僵化，使得大學難以延攬國外優秀人才，與鄰近國家相較，在延攬優秀國際人才的環境及誘因，缺乏競爭力及吸引力，面臨了人才流失的危機。

從上述問題可以發現，高等教育擴張引發了高學歷未必等同高專業能力的現象，前述外商的招募職缺多半集中於基層人力，而這些基層人力企業在招募過程中多半傾向僱用知名大學畢業的大專畢業生，但當所訓練出的大專畢業生競爭力不足時，便無法在競爭激烈的外商公司生存，即形成外商公司的招募困境。



## 第四章 個案訪談與分析

### 第一節 個案 A

個案 A 所屬產業為金融保險業，根據目前在台外商的投資產業，金融業的投資金額最為大宗，是我國外資的重要來源。「外國銀行業」係指全世界銀行資本或資產排名居前五百名以內或在中華民國境內設有分行之銀行。民國 53 年花旗銀行進入台灣，民國 89 年有 39 家外國銀行在台設立分行，根據中央銀行的統計資料，截至民國 100 年 9 月底，本國銀行計有 36 家，外國銀行在台分行計有 25 家。過去民國 62 年以前，其業務僅限於外匯、貸款及保證等項，目前外國銀行在台分行從事國內放款，主要仍利用來自國外的資金，同時亦致力於各項存款的增長。

#### 壹、公司簡介與營運概況

A 銀行是 1969 年由位於英屬南非 S 銀行與印度、澳洲、與中國的 C 銀行合併而成立，而這兩家銀行皆致力於歐、亞、非間的資本流動擴張以賺取其中利潤，在全球多個市場營運超過 150 年，且在倫敦、香港、孟買交易所上市。從 90 年代早期開始，A 銀行專注於擴張亞洲、非洲、中東的經營權，提供消費者、企業與機構的銀行業務服務及資金，長期經營客戶關係的承諾不僅在亞洲、非洲及中東市場創造超過九成的營收。A 銀行在全球七十多個市場設有一千七百多個分支機構（包含附屬，聯營及合資形式），除了為所屬超過 85,000 名員工創造了許多富有挑戰性與國際性的工作機會外，也以永續發展的業務策略承諾長期發展方向，並透過良好的公司治理、卓越的企業社會責任、適切的回應環境保護以及相互尊重的多元工作環境備受業界推崇。這一切，也都呈現在全新推出的品牌承諾—Here for good(一心做好·始終如一)之中。

A 銀行於 1985 年在台灣成立第一家分行，2006 年至 2008 年間是 A 銀行在



台灣的跳躍性成長時期。2006 年 11 月 A 集團透過公開市場收購新竹國際商業銀行，並提前目標於 2007 年 7 月完成融合，成為全台服務網絡最大之國際性銀行。2008 年 8 月和 12 月更分別概括承受美國運通銀行在台分行和亞洲信託投資公司的特定資產負債暨營業部分 (Good Bank)，進一步擴大 A 銀行在台灣的服務網絡。目前 A 銀行在台灣是以獨資的方式，並在全台擁有 90 個服務據點，將近 4000 位精通中文的優質人才，提供個人與企業客戶全方位的服務與創新的產品，並志在成為台灣的首選銀行。在 A 銀行中，主要經營業務為消費金融業務與企業金融業務。消費金融涵蓋個人金融、尊尚個人理財、私人銀行及中小企業金融等業務，以滿足客戶在財富管理和金融交易上的需求，同時導入以客戶為中心的策略，使其更深入了解客戶，能提供專為客戶量身訂作的金融解決方案；企業金融是以企業及金融機構客戶為服務對象，提供貿易融資、現金管理、證券服務、外匯交易、風險控管、增資及企業融資等的業務服務。

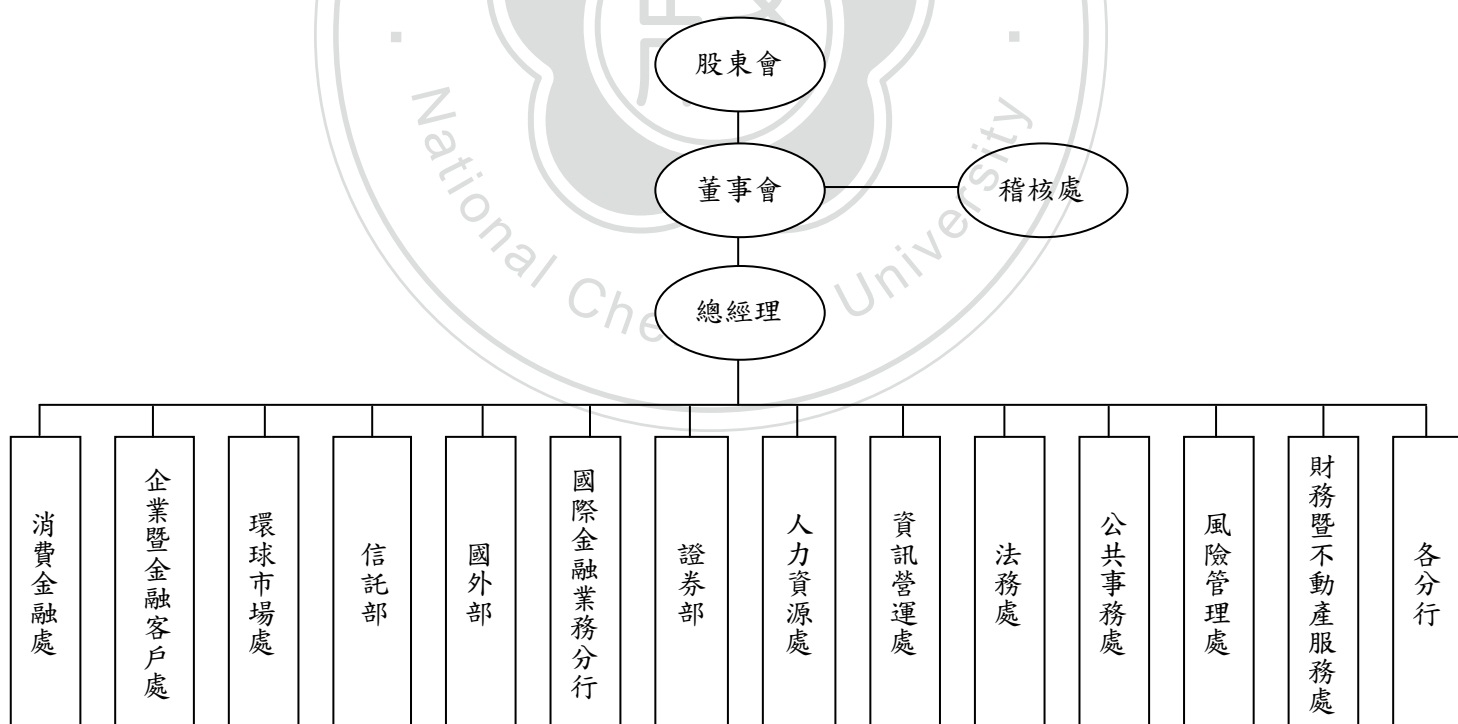


圖 4-1 個案 A 組織圖

資料來源：2010 年報

關於 A 銀行業務之營運情形，截至 99 年底，A 銀行的存款業務金額為 601,720,416 元，較 98 年增長了 27.97%；在放款業務方面總金額增加了 10.41%，其中位居要角的長期擔保放款也有成長 23.98 的表現。另外，投資國外有價證券的銷售量也較 98 年大幅增長 58.38%，整體外匯業務則也增長了 16.11%。

表 4-1 個案 A 主要業務成長變化表

| 項目                 |           | 99 年        | 98 年        | 增減額          | 成長率(%)  |
|--------------------|-----------|-------------|-------------|--------------|---------|
| 存款及匯款              |           | 601,720,416 | 470,195,395 | 131,525,021  | 27.97   |
| 貼現及放款              |           | 348,198,670 | 315,360,323 | 32,838,347   | 10.41   |
| 保證業務               |           | 6,986,325   | 8,590,738   | (1,604,413)  | (18.68) |
| 消費金融               | 信用卡發卡數(卡) | 2,937,876   | 2,914,194   | 23,682       | 0.81    |
| 證券經紀成交量            |           | 169,631,910 | 239,938,925 | (70,307,015) | (29.30) |
| 特定金錢信託投資國內外有價證券銷售量 |           | 179,840,217 | 113,552,228 | 66,287,989   | 58.38   |
| 外匯業務<br>(美元/千元)    | 國際匯兌      | 182,315,076 | 158,948,706 | 23,366,370   | 14.70   |
|                    | 進口業務      | 3,146,929   | 2,442,452   | 704,477      | 28.84   |
|                    | 出口業務      | 5,277,909   | 2,890,580   | 2,387,329    | 82.59   |
|                    | 合計        | 190,739,914 | 164,281,738 | 26,458,176   | 16.11   |

資料來源：2010 年報

## 貳、人力資源概況

截至 100 年 2 月，A 銀行在台灣共有 3,987 名員工，平均年歲為 35.75 歲，平均服務年資為 7.22 年，其中 30~40 歲的員工即有半數以上，並未有 20 歲以下員工；在學歷分布上，大專畢業最為多數，比例高達 74.93%，其次為碩士畢業，占 15.35%。由此年資、學歷的分布可知，相較於學歷，該公司更重視工作經歷的累積。

表 4-2 個案 A 從業員工資料表

| 年度                         |        | 99 年度  | 98 年度  | 當年度截至 100 年 2 月 28 日 |
|----------------------------|--------|--------|--------|----------------------|
| 員<br>工<br>人<br>數           | 50 歲以上 | 77     | 86     | 107                  |
|                            | 40 歲以上 | 872    | 928    | 1,075                |
|                            | 30 歲以上 | 2,093  | 2,044  | 2,107                |
|                            | 20 歲以上 | 973    | 822    | 689                  |
|                            | 20 歲以下 | 0      | 0      | 0                    |
|                            | 合計     | 4,015  | 3,880  | 3,987                |
| 平均年歲                       |        | 34.6   | 35.2   | 35.75                |
| 平均服務年資                     |        | 7.14   | 7.08   | 7.22                 |
| 學<br>歷<br>分<br>布<br>比<br>率 | 博士     | 0.05%  | 0.05%  | 0.05%                |
|                            | 碩士     | 15.59% | 14.71% | 15.35%               |
|                            | 大專     | 73.75% | 74.52% | 73.94%               |
|                            | 高中     | 10.54% | 10.67% | 10.61%               |
|                            | 高中以下   | 0.07%  | 0.05%  | 0.05%                |

資料來源：2010 年報

目前 A 銀行在台灣的事務皆由本國人員擔任，僅有少數管理人員是由母公司派任之外國人擔任(比率小於 1%)，除台灣的員工外，亦有來自中國、加拿大、香港、印度、馬來西亞、新加坡、英國、美國，在台灣任職的外國人多以集團內部的國際調派為主，擔任的事務層級多為中高階主管，勞動條件比照一般員工，但國際調派員工可根據公司政策及員工職級獲得搬遷補助、房屋補助、子女教育費用補助等，而本國員工的勞動條件一般皆是優於勞基法之規定。

### 參、招募策略

A 公司招募流仍如圖 4-2 所示，由於該公司是採全球管理的方式，所有的流程、制度都會由母公司從系統上來做管理，以期達到全球一致的效果，因此每個國家都會使用一樣的 HR 系統，主管皆能從系統上得知各國的人力情形。A 公司在人力資源的規劃主要配合業務發展與組織計畫，由業務端傳達業務訊息及組織未來整體發展策略，A 公司在每一年底會制定隔年的招募計畫，人資人員會預估

市場狀況、可能有多少流動，再估算出不同部門所需的人力，以及所需要的人力類型。有用人需求的主管須提出申請，且在預算之內，並說明此職缺是為新職缺或為遞補職缺，經由相關主管核准後才能針對職缺進行招募活動。除了年度計劃外，招募部門每一季都會檢視公司的人力需求，並衡量市場上的狀況，再與部門主管討論相關的用人規劃。

目前 A 公司使用的招募管道有校園招募、網路招募管道、人力仲介機構、員工推薦、派遣員工轉正職。A 公司的職缺相當多，其中 90% 為業務性質，網路招募主要有人力銀行與公司自行架設之招募網站兩種，自行架設的招募網站有該公司在全球的職缺訊息，若在人力銀行招募效果不佳的職缺，就只會放在公司自己的網站上。受訪者表示，在所有的招募管道中，人力銀行的招募效果並不好，且認為員工推薦是較好的方式，原因在於員工推薦的應徵者對於公司及職位會有較深入且正確的認知而吸引到更合適的應徵者。另外，若某些職位在台灣無法招募到合適人才，也會與各主管討論是否能以企業內調職，或由其他國家調派合適的人員來擔任。在 A 公司有個 IG(International Graduate)制度，目的是培養各個事業功能的國際人才，IG 必須向應徵者的母國所在地公司申請職缺，確定錄取後即可成為 A 公司的國際儲備人才，以符合 B 公司於全球調派人力的需求。

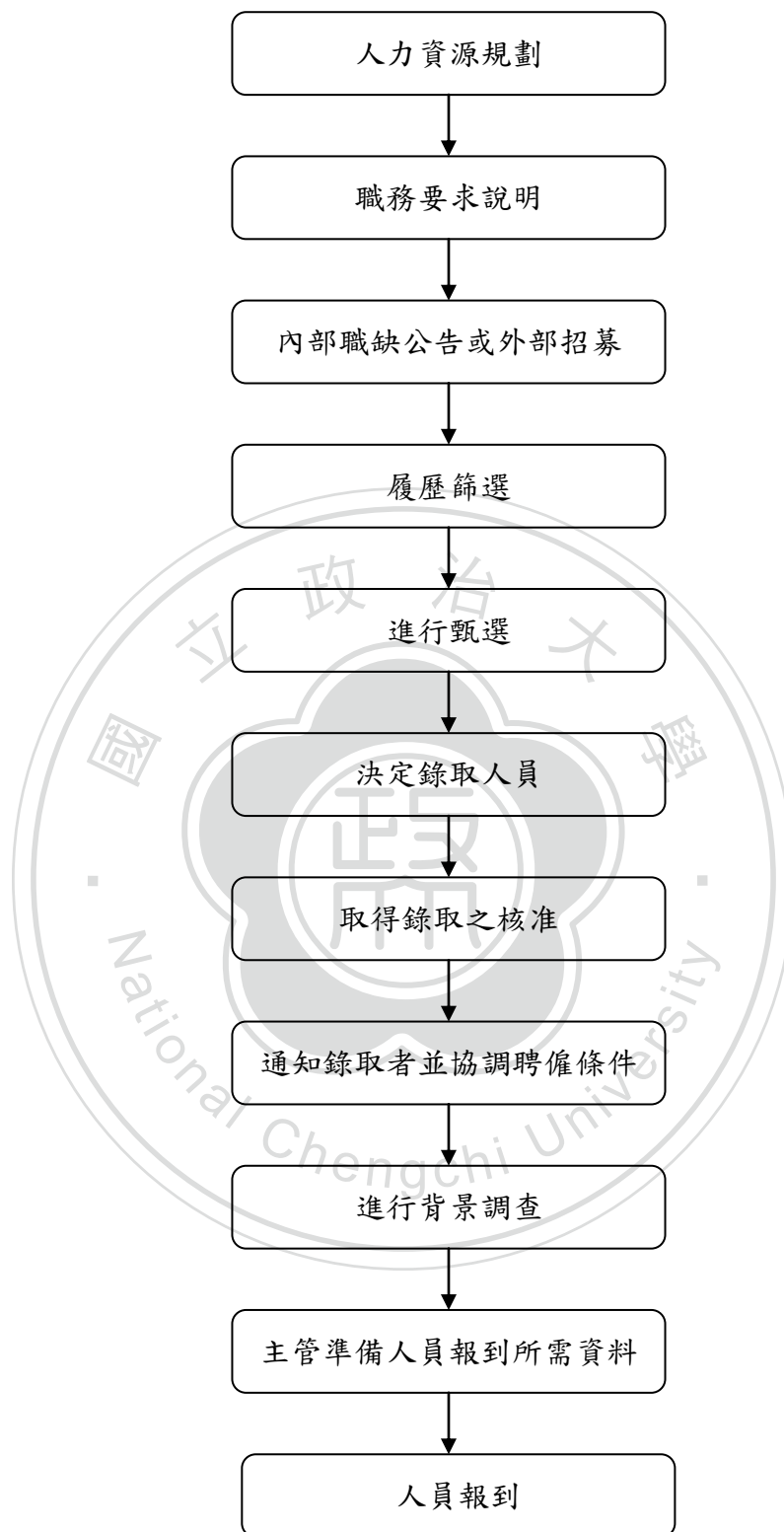


圖 4-2 個案 A 招募流程圖

資料來源：受訪者提供

#### 肆、甄選模式

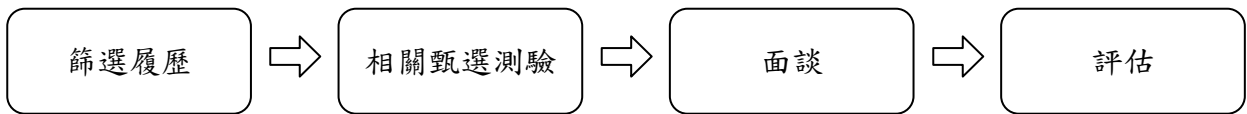


圖 4-3 個案 A 甄選流程圖

資料來源：受訪者提供

A 公司的甄選流程如圖 4-3 所示，共有篩選履歷、進行相關甄選測驗、面試、評估四個步驟。在第一階段會先由 HR 就應徵者的學經歷是否符合該需要，來篩選出適合的應徵者進入面試。有些職位必須先進行相關的測驗，通常是用於招募比較基層的職位，測驗內容為性向測驗與數理邏輯測驗，測驗方式主要在線上進行，有些職缺會再搭配不同形式的測驗，如簡報或是個案分析。

進入面試後，會由人資人員及部門主管進行面試，面試順序會依職缺狀況作調整。面試的內容，部門主管會針對職務上所需的技能以了解應徵者是否符合該職缺需要，而人資人員則會著重在應徵者對工作的期望、動機、薪資待遇等，若應徵者先前有進行性向測驗，面試者也會依據性向測驗結果提問，以得到更多未在履歷上顯示的資訊。當確定錄取者並取得錄取核准後，公司會進行背景調查，主要請應徵者提供良民證、信用聯徵紀錄、學歷及工作證明、證照資格等。

在甄選標準上，受訪者表示，應徵者的學經歷、專業技能、資格證照、以及其溝通協調的能力皆會納入考量，同時也會根據公司的核心價值作為評估依據；高階主管的職缺，則會以集團內部人選做為主要優先考量。

#### 伍、招募評估

A 公司招募人員每周都會檢視職缺的招募狀況，評估的標準主要有招募所花費的時間(Turnaround time)、留任率、招募成本與公司政策遵循分析(含業務需求、職缺公告、背景調查)。評估所需的資料會由人資系統產生報表，招募人員再從



報表資訊去評估招募成效。這些報表內容則包括目前的職缺數量、已填補職缺、新職缺、花費多少時間等，同時也會觀察不同的部門別、功能別的職缺狀況與職級分布。

## 第二節 個案 B

### 壹、公司簡介與營運概況

B 公司為全球以 NOR 快閃記憶體為主要產品的半導體技術公司，總部位於美國，是全球最大的專門從事快閃記憶體開發、生產和營銷的高科技跨國企業，其產品主要應用於通訊、網路、汽車及消費電子等領域，在 NOR 快閃記憶體的市占率為世界第一。B 公司 2003 年由 AMD(美國超威半導體公司)及日本富士通整合各自的快閃記憶體業務合併成立，並繼承了雙方長期以來的技術創新與市場領先地位，2005 年 12 月在納斯達克成功上市。但在 2009 年時，由於其產品在 NAND 快閃記憶體的市場競爭中難以取得優勢，加上遭遇全球經濟不景氣影響，日本分公司於 2009 年 2 月初宣告破產，隨後公司又宣布大幅裁員 35%，並在法院的監督下進行重整。2010 年全球第三大動態隨機存取記憶體(DRAM)日商達必爾公司，宣布收購 B 公司的手機資訊端末用記憶體事業，目前 C 公司集中資在德州奧斯汀廠，及擴大與中芯國際的代工，於 2011 年五月轉進 45 奈米製程，將在 2012 年上半年量產。

### 貳、人力資源概況

目前 B 公司在台灣的員工人數約 20~30 人，依職務性質可分為三類—工程師、業務銷售、功能服務，其比例各為三分之一，其中有一名由母公司派駐台灣的外籍主管，主要負責監督整個亞太區的行銷事務。該公司於台灣成立分公司的目的是以市場為考量，並以此建立亞太地區的合作網絡。由於 B 公司的產品是將其運用在客戶的產品內，因此業務銷售會在國內開發客源，再由工程師測試公

司產品與客戶產品的相容性，並消除之間障礙

#### 參、招募策略

由於 B 公司是以生產 NOR 快閃記憶體為主的公司，在台灣並無產線，因此每年在人員上並無太大的變動，若部門有用人需求，即由部門主管向 HR 提出申請，經層層簽核後，再由 HR 進行招募活動。

該公司的招募管道有公司網站、人力銀行、獵人頭公司與內部推薦。由於 B 公司在台灣的人員很少，不傾向使用新鮮人，對於應徵者之相關經驗十分要求，故不會將所有職缺直接公布在網站上。根據受訪者表示，使用最多的招募管道為獵人頭公司，其次為網路招募，最後才是員工推薦。一般來說，基層工程師、業務行銷人員除獵人頭公司外亦有網路招募來源，職缺填補週期大約兩週至一個月即可招募到，主管職缺以獵人頭公司為唯一管道，填補週期相對較長，約 1~3 個月；若是經由員工推薦錄取者，公司也會發給推薦獎金。

在招募成效的評估上，B 公司自己的招募系統，當輸入應徵者資料時，同時會有招募管道的選項，系統內就有統計功能輸出報表，包括當年招募進來的人數、留任率、經由哪個管道，藉由這些資料即可進行招募管道成效分析。受訪者表示，由於公司在近幾年沒有太多的營收，雖然薪資、獎金還算不錯，相較於其他許多外商公司，B 公司並沒有太多的員工福利，但該公司產品在其產業的市占率很高，企業聲望還不錯，因此還能夠吸引相當的應徵者。

#### 肆、甄選模式

B 公司甄選的第一步先由人資人員篩選履歷，認為合適的應徵者便進入面談，面談的次序會依照職位或主管要求而有所差異。有些職位在篩選履歷後，直接由部門主管進行面試，若為合適人選再交由人資人員針對薪資或其他勞動條件進行面談；有些職務若需要測試，則先由人資人員面談，再交由部門主管。受訪者表

示，由於該公司屬小規模公司，人員需求並不會有太大變動，通常是有人離職才會進行遞補，加上公司不傾向使用新人，招募來源多為獵人頭公司，應徵者都是具備相當程度的專業技能且有多年工作經驗，除了一些經由網路招募的基層行政事務人員，會先由人資人員進行簡單的英語測試外，基本上一些評測工具(如性向測驗)對於該公司的應徵者而言是不太需要的

### 第三節 個案 C

個案 C 之行業別屬科技服務業，服務業是我國外商的主要產業，同時隨著高科技產業的興起，科技服務業目前在台灣有 4.15% 的外國人投資金額比率。外商服務業的投資類型，多是獨資或與台灣業者合資，比起非服務業，外商服務業對經營權的掌控程度相對較高。然而，科技服務業較特別的一點在於其性質與傳統服務業有所差異，與高科技業之性質較為接近，因此在公司的股權結構或管理方式，較會以當地分公司為主導。

#### 壹、公司簡介與營運概況

C 公司是一電信類服務公司，提供亞太地區電信通訊業者全面化的技術及商業解決方案，協助業者為用戶提供優質服務，兼能輕易達到節省成本及增加盈利的目標。該公司 1999 年在香港成立總公司，並於後續一年積極往亞洲地區擴展，目前在全球有北京、上海、新加坡、台北、首爾、吉隆坡、馬尼拉、曼谷、汶萊、洛杉磯、聖荷西等 11 個辦事處。C 公司的業務主要有營運策略、財務規劃、網路設計、建設的配套解決方案，其團隊藉由多年廣泛的經驗，在全球各地擁有設計及建置各種電訊網絡的完整紀錄，並自世界各地主要的技術研發中心取得最好的產品及技術，藉以提供最客觀、獨立且具有彈性的網路方案給客戶。

C 公司在台灣是以分公司的形式成立，主要任務在於經營台灣市場，2001 年成為中華電信系統整合商，為其進行寬頻網路平台升級計畫，並在近幾年承接

遠傳、NOKIA SIMENS、威寶、中油、seednet 的網絡系統整合方案，成為台灣地區電信服務業者的重要長期合作夥伴；在國外客戶方面，則有中國移動、中國電信、香港 KDDI、韓國 SK 與 LG 等，皆屬於該國家的知名電信業者。

## 貳、人力資源概況

目前該公司約有 50 位員工，主要可分為技術人員與業務人員、功能服務人員三類，公司組織見圖 4-4。C 公司在台灣沒有常任的外國經理人，所有決策皆是由分公司自行決定與管理，母公司僅會定期派人資或財務主管過來作稽核，或是藉由定期舉辦會議，了解目前分公司的決策與營運狀況，類似監督性質。

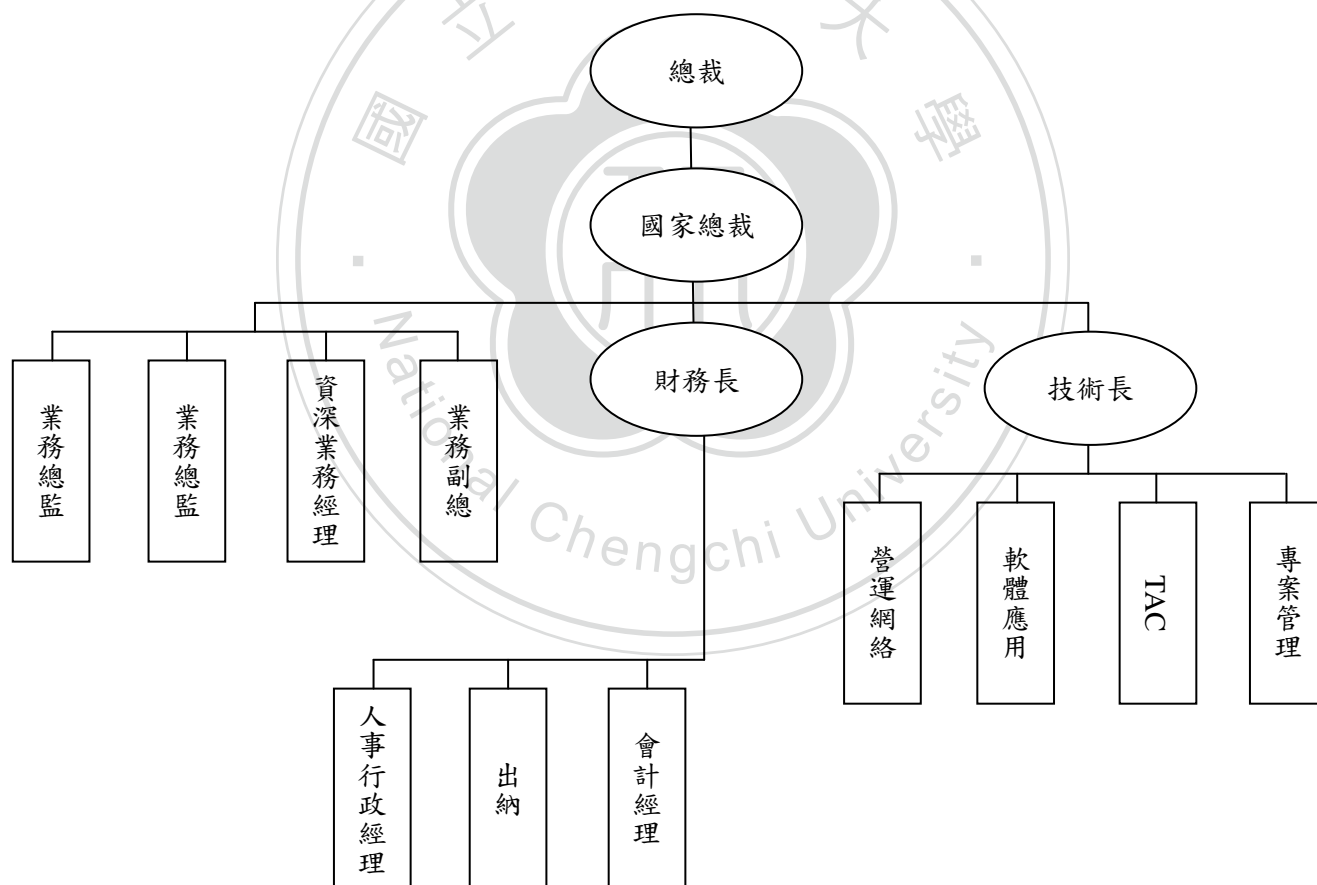


圖 4-4 個案 C 組織圖

資料來源：受訪者提供

## 參、招募策略

在招募流程上，受訪者表示當部門需要招募員工時，部門主管必須先行知會人力資源部門，並填寫一份職位申請表，於表中載明招募原因，職位需求、希望何時到職等資訊，上呈各層主管(最高至總經理)批准後，人資人員會進行工作分析，填寫工作說明書(Job Description)以完成招募廣告，接著發布進行招募活動。該公司在進入招募活動前的人力需求規劃可分為兩種，一類為年度人力安排，另一類為年中的遞補需求，年度人力安排會由總經理與各部門主管開會，決定今年的公司業務方向，再由各部門主管決定是否有用人需求；年中的遞補需求則是當確定該名員工要離職時，就會通知人資人員，進入前面所述的招募程序。

C公司使用的招募管道有人力銀行網路招募、獵人頭公司、員工介紹，然會因職位需求而有不同選擇。人力銀行基本上是用於招募基層技術工程師與一般的業務行政人員，當要尋找較高階的管理人員時就會選擇獵人頭公司，員工介紹並沒有特定使用的職位，但受訪者表示，公司中某些資深技術人員是經由技術經理的介紹而得。而招募所花費時間也會因職位有所差異，由於該公司有大部份的員工屬於基層技術工程師，並不需要太多的工作條件，因此在招募的速度上會比較快，從在人力銀行公布職缺至到職，約兩周即可招募到新人；若是管理人員或資深工程師所耗費的時間相對拉長許多，約莫要2~3個月甚至更長，主要在於此類人才不易取得，或是還有其他工作要等其離職。

C公司受訪者指出，目前公司並未針對招募作成效評估，因為公司規模不大，沒有這樣的需求，但受訪者認為，該公司招募上的困難在於沒辦法吸引足夠的應徵者。由於C公司主要業務是以提供服務給電信業者為主，自身並未有明確的產品，雖然客戶皆是知名電信業者，然一般民眾不會知道C公司是該電信業者產品的幕後服務提供者，因此在公司知名度缺乏的情況下，來應徵的人數往往屈指可數，如何加強吸引應徵者的誘因是該公司目前努力的方向。



#### 肆、甄選模式

由於該公司的業務是提供客戶所需的服務，往往要配合客戶的需求去做彈性調整，例如工程師要隨時 on call，客戶一有問題就要馬上處理，否則客戶端就會因此有接不完的客訴電話等，因此該公司員工的工作非常辛苦，若不適應這樣的工作模式或是沒有足夠的工作誘因就會離職，受訪者指出，相較於許多的性向測驗，會更依賴面談的結果，且重視試用期的工作情形，畢竟這樣的工作性質並非人人都能接受。

通常面談過程會由人資人員進行，了解應徵者的個人特性與其他相關經驗，再由部門主管進行面試，部門主管握有錄取與否的決定權，人資人員則是扮演意見提供者的角色。甄選標準上，基層工程師除了有專業科系要求外，亦重視應徵者是否具有學習能力與吃苦耐勞的特性；管理人員則會著重過去的工作經歷，其他條件就沒有太過要求，但該公司也並未針對過去的經歷進行背景調查。此外，該公司有一些較資深的工程師是透過技術經理的引薦，而這些透過引薦的應徵者，基本上在專業經歷方面沒有太大問題，主要看能否適應 C 公司的企業文化及工作生態。



#### 第四節 綜合分析

針對上述三個個案，本研究將其基本資料整理如表 4-3：

表 4-3 個案公司基本資料彙整表

|        |       | 個案 A                            | 個案 B               | 個案 C           |
|--------|-------|---------------------------------|--------------------|----------------|
| 產業別    |       | 金融業                             | 高科技業               | 科技服務業          |
| 國籍     |       | 英國                              | 美國                 | 香港             |
| 在台投資類型 |       | 獨資                              | 獨資                 | 合資             |
| 管理模式   |       | 全球管理                            | 地區中心模式             | 多中心模式          |
| 員工雇用   | 本國人   | 3,987 人                         | 20~30 人            | 50 人           |
|        | 外國人   | 小於 1%，皆為經理人                     | 1 位，亞太區行銷經理        | 0 人，僅為定期開會進行監督 |
| 招募管道   | 正式管道  | 校園招募、網路招募、人力仲介機構                | 獵人頭公司、網路招募         | 獵人頭公司、網路招募     |
|        | 非正式管道 | 員工推薦、派遣員工轉正職                    | 員工推薦               | 員工推薦           |
| 甄選方式   |       | 履歷、面談、線上測驗、團體活動                 | 履歷、面談、依應徵者條件進行英語測試 | 履歷、面談、技術人員有筆試  |
| 成效評估   |       | 有，評估標準為流動花費時間、留任率、招募成本、公司政策遵循分析 | 有                  | 無              |

#### 壹、在台跨國企業子公司的策略性人力資源

由此次的訪談內容可以發現，此三家個案公司不論其產業、規模，在台灣設立子公司的主要動機在於「進入台灣市場」，除了 C 公司是以合資的形式外，A、B 公司皆是以獨資的形式成立，三家公司在台灣設立皆已經過一段時間，公司的員工組成皆是以本國人士為主，外國員工則因管理模式不同而有所差異，為探討個案公司的策略性人力資源，本研究從三家公司不同產業特性所致的管理模式，及其衍伸出的員工雇用方式做討論。

##### 一、管理模式

在 Schuler, Dowling & De Cieri 所提出的策略性國際人力資源管理架構圖中，企業的策略性要素，即母公司對子公司的控制與當地環境是否符合母公司策略，會直接影響國際人力資源的議題及管理功能，在此架構中，產業特性與國家地區特色是兩項重要的外生變數，三家個案公司各有三種不同的管理模式，深究發現產業特性為造成此種差異的主因。

不同管理模式所顯現的是，個案公司如何依據產業特性來選擇全球整合與當地回應的策略模式。我們知道由於服務業主要在於提供全球一致性的服務，因此在管理模式上會偏向以全球整合為主；非服務業則是必須回應當地客戶與廠商在技術上的需求，而選擇子公司主導權較多的當地回應模式。個案 A 之全球管理，主要提供全球客戶一致性的服務，是典型的服務業管理模式；個案 B 採地區中心，除可回應對同質性地區的需求外，亦可藉由區域性的大量生產達到規模經濟，降低生產成本；個案 C 雖歸類為服務業，但與個案 A 差異最大的地方在於，個案 C 並非提供全球客戶一致性服務，而是滿足當地客戶的需求，且在技術上也要配合當地客戶，因此母公司將主導權完全下放予子公司，僅扮演稽核的角色，以減少訊息往來造成的服務效率不彰。

## 二、人員任用方式

根據 Heenan & Perlmutter 對不同模式人力資源活動的分類，三家個案公司根據其管理模式，區別最大的地方在於外國員工的任用以及公司文化的差異。三家公司都已在台灣成立多年，主要服務的對象也是台灣地區顧客，子公司內的員工主要都以雇用本國員工為主，其差異主要來自管理階層的外國人任用。在個案 A 全球管理的模式下，母公司會透過網絡建立一套系統進行控管，除了能使公司的全球調度更為靈活外，亦可達到全球公司文化一致的目的，A 公司除了台灣本土員工外，亦有來自中國、加拿大、香港、印度、馬來西亞、新加坡、英國、美國的員工，除了母公司的外派主管之外，若該職缺在台灣找不到合適的人才也會從

全球進行調度，可見其人員的任用方式不限於國內人員，而是全球進行調度；在 B 公司地區中心的模式下，該公司在台灣的外籍人員是由母公司外派，且負責亞太地區的銷售，在銷售方面由母公司作控管，加上亞太地區需求的同質性較高，可達到規模經濟的效果，但在技術上，由於 B 公司的產品必須與當地客戶需求做配合，因此技術方面管理者是以本國人士為主，當問題都無法解決的時候，才直接向母公司的技術研發中心作回報；在個案 C 多中心模式下，為提供當地客戶技術服務的需求，母公司對子公司的管理方式是充分授權，未有常駐之管理人員，分公司向母公司定期報告決策情形，母公司定期派人進行稽核，這樣的人員使用方式，使公司在地主國的適應能力增加。

由以上的討論可以發現，是否與當地有技術上的合作，或者所提供的服務、產品是否符合當地特性，為跨國子公司選擇全球整合或當地回應的主要考量，越趨向當地回應，母公司對子公司的控制則越低，當地子公司的人員任用、企業文化就越趨向本土。

## 貳、子公司的招募策略

根據 Milkovich & Boudreau 的招募流程，第二階段為發展招募策略，其招募策略的內涵包括「選擇所要求的應徵者資格」、「選擇招募來源與溝通管道」、「選擇誘因」，本研究所討論之招募策略係以此三項為依據進行分析，進而了解個案公司於招募過程中所面臨之困難。

### 一、招募條件

Breaugh & Starke 指出在發展吸引求職者的策略前，應先訂定招募目標並檢視組織現有狀況，以確認組織所需招募的人力，而招募條件的訂定除了依照職缺的需求外，公司文化也會產生相當影響。以個案 A 來說，全球管理的模式下，即是工作地點是在台灣，服務的客戶也是地主國人民，但在公司內部必須與來自

各地的同事、主管溝通，英語即成為重要的溝通工具，語言能力也就成為招募的基本要件。在其他招募條件的訂定上，一般來說越基層的職缺，所要求的學歷、工作經驗就越低。

## 二、招募管道

受訪者表示，招募管道會依據該職缺所需的條件去選擇。根據訪談結果，三間個案公司都使用人力銀行網路招募、獵人頭公司、員工推薦，其中 A、B 公司除人力銀行外亦有自己架設的招募網頁，另外，A 公司還有校園招募、派遣員工轉正職之方式。招募管道的使用會因職位而有所不同，個案公司皆表示，不會將所有的職缺都放上人力銀行網站，特別是較高階的管理職缺，會選擇使用獵人頭公司，原因在於雖然人力銀行能接觸到求職者較多，但素質也較不整齊，求職者對於該職缺的認識有限，無法有效的找尋應徵者。另外，雖然校園招募、派遣人員轉正職需要更多的成本投入，例如較多的訓練成本、較長的適應時間，但也能達到提早儲備人才、大量招募、篩選適合對公司有忠誠度之員工，對於大規模公司來說，還可藉此提高企業聲望，以吸引更多應徵者。

根據過去招募管道成效的研究指出，非正式招募管道(員工推薦、自我推薦)的應徵者不管在穩定度、工作表現、工作滿意度各方面皆優於正式招募管道(廣告、網路招募、人力公司)的應徵者，屬於較佳的招募管道。然而根據受訪者表示，雖然非正式管道的應徵者於工作上表現較佳，但是數量非常少，可接觸到的應徵者有限，只能設置推薦獎金鼓勵員工推薦，無法成為公司主要招募來源；網路招募是目前受訪公司使用最多的方式，過去文獻對於網路招募的成效褒貶不一，端視職位而定，對網路招募成效的評價，個案 C 受訪者表示，該公司著重員工是否能吃苦耐勞，他們很多基層的員工是透過網路人力銀行取得，網路人力銀行能很快的散播職缺訊息，並吸引相當數量的應徵者，但個案 A 受訪者認為人力銀行的招募成效是最差，主要原因在於人力素質不齊，對於工作未有正確的認識，

因此穩定度不高，但這些會因職位而有程度上的差異，即使如此，個案公司皆表示人力銀行快速、易於查詢、接觸應徵者多的特性，使得公司基層人力的招募還是以此管道為主。

### 三、吸引應徵者之要素

受訪者皆表示，該公司能不能吸引市場中合適的求職者來應徵，是招募過程中很大的挑戰。個案 C 由於知名度不高，因此在招募過程中必須花費更多心力在吸引應徵者上；而個案 A 為台灣知名外商公司，不論是在校園招募或是網路銀行上皆可以吸引到大批的求職者；個案 B 也因其產品在該業界市占率高，雖然未有太多的福利措施，卻也能吸引相當人數的求職者前來應徵，可知企業聲望是吸引應徵這一重要因素，再者才是勞動條件的選擇。對於求職者而言，企業聲望之所以成為重要的考量，很多時候在於對未來職涯有相當幫助，一般來說企業聲望好的公司人才素質較佳，除了對自己實質能力、經驗能有所提升外，也可藉此證明自己在勞動市場的價值，並以此作為爭取更好勞動條件的籌碼。

### 四、在台招募活動面臨之困境

三家個案公司依照不同產業特性的管理模式、所需人才條件的不同，於台灣招募時各自面臨不同的問題。個案 A 的受訪者表示，基本上不同職缺有不同的困境，由於該公司的業務職缺招募需求大，但一般人不太喜歡業務性質的工作，加上 A 公司是以績效導向的公司文化，使得業務職缺的流動率比其他職務高很多。

「像我們現在是業務工作的出缺比較大，但一般人不是那麼喜歡業務的工作，業務的工作壓力大，每個月都有業績的目標要達成，績效怎麼樣非常容易衡量，這樣的工作性質挑戰性就是高的」(受訪者 A)

「想來的很多，但能不能存活下來難度就會更高，因為渣打是一個績效導向的公司，所以無法達



到績效目標的話就會離開。流動率的話業務單位會比較高」(受訪者 A)

而國際人才雖然可由世界各地進行招募或調派，但相較於新加坡、香港，台灣的國際化程度是不足的，特別是在語言上，因此即使有適合的人選卻也不見得願意來台任職；另外，政府的法規管制也成為該公司在進行國人才調度時的阻礙。

「因為台灣的工作環境不是那麼適合外國人的，我們國際化程度不是那麼高，外國人如果完全不懂中文，來這裡找工作的機會不是那麼多的，我們相較於新加坡與香港，他們的外國人就非常的多。」(受訪者 A)

「外國人不是說你想來工作就來工作，政府是有管制的，要申請工作證，基本上有些門檻的，如果完全沒有工作經驗的外國人，畢業後直接要來台灣工作，也是沒有辦法申請到工作證。」(受訪者 A)

以個案 C 來說，小規模外商加上該公司沒有自己的產品，導致其知名度不高，無法吸引相當的應徵者，形成該公司在招募上困難。

「這間公司很辛苦，有些人受不了，且沒有產品，算是沒沒無聞的公司，這也是服務業辛苦的地方拉，所以要怎麼吸引應徵者，算是一個 challenge 吧。像我們做這麼辛苦的工作，但都是為了替客戶呈現最好的品質，但大家不會知道他的下包商是我們。」(受訪者 C)

## 參、甄選工具

### 一、甄選過程

個案公司的甄選工具基本上是以篩選履歷、面談為主，是否使用評測工具端視職缺之需求，且皆是以面試結果來決定是否錄取。篩選履歷是甄選的第一步，此步驟的重要功能在於能否對眾多的求職者產生自我篩選的機制，受訪者表示，篩選履歷時會著重在應徵者的學歷、經歷、專業，若該公司在招募廣告中未訂定



明確的工作所需條件，容易導致無法吸引到合適的求職者投遞履歷，從而造成後續甄選工作的難度。

通過履歷篩選的應徵者，就會被推進至下個甄選階段，若不需要測試的職位，一般來說會直接進入面談。個案公司的面談基本上是由部門主管與人資人員進行，先後順序會依職位需求或主管習慣來調整，部門主管著重在應徵者的專業、能力是否符合該工作之需求，人資人員則由應徵者的求職動機、過去經驗觀察是否契合該公司的企業文化，進而做背景調查，並協調合適的勞動條件。從訪談結果可發現，基本上是由部門主管決定是否錄取，人資人員則蒐集專業能力之外的訊息(測驗結果、背景調查)給部門主管當作錄取參考，可謂是建議者的角色。

## 二、甄選工具之選擇

甄選工具的選擇上，面談皆是三家個案公司決定應徵者錄取與否的關鍵，在面談前是否使用其他評測工具，會依職缺而有所差異，根據訪談結果，可歸納出評測工具可達到「測量專業知識」與「作為面談輔助工具」兩種功能。以測量專業知識來說，C公司的技術人員測試、A公司與B公司針對基層人員的英語測試皆是此性質；作為面談輔助工具而言，A公司對基層新進人員所做性向測驗、數理邏輯測驗，依照測驗結果於面談時做交互對照，以此觀察一些較不易顯現出的特質。

從訪談結果可以發現，職位越高的職缺，除了初步的履歷篩選，越是倚賴以面試作為唯一的決策工具。原因在於管理職缺的應徵者已具有相當的資歷，相較於專業技能，公司更重視應徵者的過去經驗與人格特質，且許多管理職缺招募來源是經由獵人頭公司，這些獵人頭公司會針對求才公司所開出的條件，對應徵者的專業知識與學經歷作初步篩選，求才公司僅須從面談當中了解該應徵者是否符合該公司的企業文化、求職動機等做進一步認識。

## 第五章 結論與建議

### 第一節 研究結論

在跨國企業的經營過程中，不同的國際化進程、企業策略目標、國際經營環境等企業內部因素都關係著子公司策略地位的角色設定，而這些策略角色會直接形塑當地子公司或分公司的人力資源規劃，一般來說，招募會根據人力資源規劃的結果來擬定招募策略，其中包含吸引應徵者的方式、招募管道選擇、甄選方式等，依照職缺所需人才條件的不同，其招募策略也會有所差異。除了企業的內部的因素外，地主國分公司在當地進行招募活動時，亦會受到外部環境的影響，如產業特性、當地人才素質、法規等。而根據前述三家在台跨國公司的訪談結果與分析，本研究對照過去的研究成果做出以下幾點結論：

#### 一、在台跨國分公司人力資源管理模式與人員任用

三家個案公司因為各自的產業特性，呈現出三種不同的人力資源管理模式，這些管理模式反映出公司的策略傾向與母公司對子公司的控制，這些根本的因素對於個案公司在人員任用上有很大的影響。A公司為一典型服務業，採全球管理模式，各子公司間由總公司的系統網絡連絡以達到全球一致的公司文化，用人唯才不分國籍；B公司為全球快閃記憶體製造商，由母公司掌握產品的開發與銷售，但其產品必須結合當地客戶產品的特性，管理模式必須能反映地主國市場，且為達到規模經濟，由區域銷售經理統籌亞太地區的產品銷售，因此採用地區中心模式；C公司是提供台灣電信業者網絡整合服務，必須配合客戶要求提供技術服務，與台灣顧客的連接緊密，為增加提供服務的效率，故採多中心模式，母公司充份授權給分公司，由地主國經理進行管理，與母公司間的溝通協調較少。

## 二、招募策略之訂定

基於不同管理模式所衍生出的人員任用方式，針對不同職缺來訂定招募策略，本研究所討論的招募策略包括「招募條件的訂定」、「招募管道的選擇」與「招募誘因」。一般來說，公司在做完雇用規劃後，會開出職缺及其所需條件，再依據這些職缺使用適合的招募管道。此時，若公司為全球管理的模式時，語言就成為重要且基本的招募條件。

在招募管道選擇上，個案公司使用的招募管道有網路招募、獵人頭公司、員工推薦、校園招募、派遣員工轉正職等，如何選擇招募管道則依職缺所需條件的應徵者族群而定。員工推薦是個案公司一致推薦的管道，應徵者對公司有較正確且豐富的雇用前資訊，進入公司後對工作內容不會有太大落差，穩定性與工作滿足較高，但由於數量不多，無法成為主要來源；隨著科技發展，成本低、可廣泛接觸應徵者、訊息傳達迅速的網路招募，成為各家公司使用最多的招募來源，特別是在基層員工的招募上，但網路招募的成效各家評家褒貶不一，主要原因在於網路招募進來的員工，在招募期間對工作內容與公司文化可能沒有正確的認識，進入公司後不適應是其離職的主因。在高階管理職缺上，個案公司皆一致傾向使用獵人頭公司，認為該管道能有效提供適當的人才以供選擇，但也有受訪者認為，有些獵人頭公司所提供之人選其就業動機可能不強，進來後的穩定度不見得好；而校園招募所需的成本高，僅個案 A 因為公司規模大，需要隨時進行人才儲備有定期舉行外，個案 B、C 在台灣的分公司皆屬小規模而未行舉辦。對照過去研究對於招募管道成效的看法，應徵者對於公司與工作內容有無正確且豐富的雇用前資訊，是造成該應徵者進入公司後能否有較好的穩定度、滿意度的重要因素，同時這也點出了 Wanous 實際工作預告在招募過程的重要性。

## 三、甄選方式

個案公司在許多基層、技術職缺履歷篩選後，會有較多的甄選測試，越高階

的管理職缺則是越倚賴以面試做為單一決策之結果，可以了解面談是具有價值的甄選工具，有效的利用面談選出適當的人選。而在面試決策權上，部門主管為主要決策者，人資人員則扮演建議者的角色，在應徵者的求職動機、過去工作經驗、背景調查上，往往可提供部門主管相當寶貴之意見參考。

#### 四、影響在招募策略之因素

##### (一) 企業聲望

由過去的研究可知，企業聲望是吸引應徵者一重要因素，經由此次訪談推究其原因，發現應徵者會希望藉由進入企業聲望高的外商公司，以提升自己在勞動市場的競爭力與勞動價值。根據 2007 年 1111 人力銀行的調查，上班族想進外商的原因包括公司前景與未來發展佳、相較於本土企業有完善福利制度、薪資待遇等，種種條件下使得優秀人才往外商聚集，並產生外商人才素質較佳之現象。對求職者而言，若能在履歷上有企業聲望高的外商公司之工作經驗，是對其能力與專業的一個保證，在往後應徵工作履歷篩選上較為有利。因此，以 A、B 公司來說，即使該公司有些職位的待遇相較於本土企業不見得太優渥，但該公司對於求職者還是有相當的吸引力。

##### (二) 公司文化

公司文化是形塑招募策略的中心，企業所有的政策都來自公司文化的核心價值。制定招募策略時，會依照公司文化所需之特質訂定招募條件，而一層層的甄選活動，也在尋找符合公司文化的員工。在全球管理的企業中，是追求全球一致的企業文化，相較於偏向當地回應的公司中，公司文化會與本身所習慣的價值差距較大，因此也造成應徵者進入公司後，不適應公司文化而離職。

### (三) 其他外在因素

雖然在台灣跨國企業子公司的外籍人士不多，但國際人才的流動依然是跨國公司內的重要招募工作之一。台灣工作環境是以華語為主，對於外籍工作者較為不利，雖然我國是以人才素質作為競爭優勢，但在整體的國際化方面，如英語使用不普及、白領外國人的工作經驗限制，成為在台跨國公司進行國際人才調度的阻礙。

## 第二節 研究建議

由研究結果可以發現，在台外商在基層員工的招募上，職缺多為業務、技術人員，且容易因為績效導向的企業文化或工作性質不適應而離職，造成流動率偏高；在高階國際管理人才的招募上，會因為本國人力素質不佳、國際化不足與法規環境造成外國人來台任職的困難，而形成招募的困境；一些在台子公司會因為其規模較小或母公司知名度不高，導致在招募過程無法吸引相當數量的應徵者而產生招募上的困難。根據以上的問題，本研究提出以下幾點建議：

- 一、 在全球管理的公司中，高階國際人才的招募，可嘗試由企業自身培養，將校園徵才與儲備幹部養成機制做搭配，進入企業後透過各種外派制度累積其經驗，並加強相關的留才機制與職涯規劃；在外國人士的流動上，除了協助其在台灣的生活適應外，亦可加強願意來台工作的誘因。
- 二、 應徵者對於該公司是否有完整且正確的僱用前資訊，是造成員工進入公司後能否有良好穩定度與適應力的重要因素，經由員工推薦的應徵者是一致認為品質較佳的，因此可加強公司內部的員工推薦機制，獎勵員工推薦；再者，個案公司中除了 A 公司會進行測驗外，B、C 公司皆是倚賴面談作為招募決策的唯一依據，而面談有效與否和面談者的素質是息息相關的，加強面試人員的專業性，對其進行相關訓練，可減少面談過程中因面試人



員所產生的偏誤。

三、公司知名度不佳而無法吸引應徵者的原因在於應徵者對於該公司的不了解，應徵者對於公司的認識，一般來說是建構在產業特性與公司規模所表現出的知名度上，但一家公司的工作內容、工作環境、企業文化也會是應徵者在尋找工作時的重要考量。因此本人建議在外部招募上可強化招募廣告的行銷，對於職缺內容、所需要條件有明確的闡述；而內部則可由建立企業文化、營造工作環境氛圍等方式，加深員工推薦的誘因；在進入面談階段後，由面談人員所建構出應徵者對公司的形象等，這些都可成為吸引應徵者額外的誘因。

四、個案公司的招募成效評估，大多是對於雇用結果針對雇用結果(如填補職缺的速度、成本、數目)與雇用後結果(工作績效、留任率、曠職率)做評估，但鮮少對於應徵者的品質、尋找應徵者所花費的時間、應徵者多樣性等雇用前結果做評估，雖然雇用前結果的評估較難執行，但現在的科技發達，可搭配招募系統所製作報表以及人力銀行、獵人頭公司的結果進行分析，相信更能增進招募活動的效率。

### 第三節 後續研究建議

根據第一章第三節所述之研究限制，本研究提供以下三點作為後續研究之參考：

- 一、本研究是針對在台跨國企業的進行個案研究，在研究方法上建議可以問卷搭配訪談進行，或是加入本國企業的招募策略做為比較，以蒐集更全面之看法，使研究更有參考性。
- 二、一般來說外商的企業聲望高，且薪資福利待遇佳，進入外商公司成為許多人的目標，因此可針對外商企業招募活動對台灣就業市場的影響作進一步



探討，例如在整體薪資水平、人才素質、應徵者階層化、對本土企業的招募活動是否造成衝擊等議題。

三、過去國內研究多為高科技業，然服務業已成為我國產業另一主流，且不同行業別的特性也多所差異，服務業基層人員的流動性大，往往造成企業招募人員的課題之一，建議可針對服務業的人員招募甄選問題作進一步之研究。



## 參考文獻

### 中文文獻

1. 丁玉珍(2010),〈2010 諾貝爾經濟學獎對台灣就服的啟示〉,《台灣勞工季刊》,第二十四期。
2. 丁志達(2008),招募管理,台北:揚智文化。
3. 于卓民(2008),國際企業:環境與管理(三版),台北市:華泰。
4. 王叔明(2007),〈企業國際化策略、國際人力資源管理模式與控制機制之關聯性研究:以台灣資訊電子廠商為例〉,國立政治大學經營管理碩士學程碩士論文。
5. 王家玲(2002),〈甄選工具之效度驗證與運用—以某高科技公司為例〉,國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
6. 何耀庭(2005),〈員工甄選工具效標關聯效度驗證之研究—以 A 電子公司員工為實證樣本〉,中原大學企業管理研究所碩士論文。
7. 吳秉恩、黃良志、黃家齊、溫金豐、廖文志、韓志翔(2007),人力資源管理:理論與實務,台北市:華泰。
8. 吳美連、林俊毅(2002),人力資源管理:理論與實務,台北:智勝。
9. 吳博欽、潘聖潔、游佳慧(2004),〈成本、效率與企業招募人才方式的選擇—傳統與網路招募之比較分析〉,《中原學報》,第三十二期第二卷。
10. 李宛蓉(譯)(1990),無國界管理—全球化競爭下新管理處方(原作者: Christopher A. Bartlett & Sumantra Ghoshal, *Managing across borders: the translational solution*),台北市:遠流。
11. 李珊珊(2001),〈招募方法與工作投入關係之研究〉,中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
12. 李梨君(2003),〈跨國企業在台子公司人力資源管理制度之比較〉,國立中央

- 大學人力資源管理研究所碩士論文。
13. 李誠(2010)，〈強化我國人力投資政策之研究〉，《行政院經濟建設委員會委託研究報告》，財團法人台北市遠見、天下文化教育基金會。
  14. 房美玉(2006)，〈員工招募與甄選〉，《人力資源管理的 12 堂課(李誠主編)，台北：天下遠見
  15. 林文政、龐寶璽(2009)，國際人力資源管理，台北：雙葉。
  16. 林青蔚(2003)，〈招募管道成效之評估研究—以高科技產業之人員職務為例〉，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
  17. 林彩梅(2006)，多國籍企業論(第六版)，台北市：五南。
  18. 孫筱葦(2007)，〈國際企業在台子公司人力資源功能角色之研究〉，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。
  19. 張桂珍(2004)，〈台灣地區跨國企業之招募與甄選〉，淡江大學管理科學研究所碩士論文。
  20. 張清豐、王鳳生、藍科正、許聖章(2010)，〈我國勞動力發展策略研究報告〉，《行政院勞工委員會職業訓練局泰山職業訓練中心委託研究報告》，亞太綜合研究院。
  21. 張緯良(2007)，人力資源管理：本土觀點與實踐，台北：前程。
  22. 莊正民、趙必孝(1993)，〈在台外商的人力資源管理策略整合回應架構之實證研究〉，《中山管理評論》，第一期第一卷。
  23. 許世雨等(譯)(2009)，人力資源管理(原作者：David A. DeCenzo & Stephen P. Robbins, Human Resource Management)，台北：五南。
  24. 許惠萍譯 (1999)，人力資源管理(原作者 Milkovich & Boudreau，Human Resource Management)，台北市：台灣西書出版社。
  25. 郭振昌(2010)，〈2010 年諾貝爾經濟學獎的摩擦性失業蒐尋理論及其反思〉，《就業安全半年刊》，第二期。

26. 郭崑謨等(1991)，人事管理，台北縣：空大。
27. 郭銘樂(2006)，〈高科技產業招募選才過程之探索性研究〉，國立中央大學企業管理研究所碩士論文。
28. 陳政婷(2008)，〈高科技產業人力資源招募甄選之研究〉，國立政治大學勞工研究所碩士論文。
29. 陳綺薇(2001)，〈企業聲望、人才招募管道與招募成效之關聯性研究〉，中原大學企業管理研究所碩士論文。
30. 彭玉樹、楊國彬、樂錦榮(譯)(2010)，國際企業：策略、管理與當代實務(原作者：S. Tamer Cavusgil, Gary Knight & John R. Riesenberger, International business: strategy, management, and the new realities)，台北市：華泰。
31. 黃英忠、吳復新、趙必孝(2005)，人力資源管理(第二版)，台北縣：空大。
32. 黃桂花(2003)，〈跨國企業子公司策略地位與人力資源管理活動之關聯〉，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
33. 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碩士論文。
34. 楊庭懿(2002)，〈應徵者印象管理策略對甄選面談決策之影響——以面談訓練為干擾因素〉，國立台灣科技大學企業管理研究所碩士論文。
35. 楊富美(2004)，〈跨國企業在台子公司與台灣本地企業人力資源管理制度差異之研究〉，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
36. 經建會人力規劃處(2010)，〈讓卓越人才開啟台灣競爭力綜論人才培育方案〉，《台灣經濟論衡》，第八卷第九期。
37. 廖勇凱(2005)，國際人力資源管理，台北：智勝。
38. 趙必孝(2000)，國際化管理——人力資源觀點，台北市：華泰。
39. 劉彥君(2008)，〈網路招募對應徵者的組織吸引力影響之研究〉，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。

40. 劉柏定、劉孟俊、溫芳宜(2010)，〈2010 年僑外投資事業營運狀況調查及對我國經濟發展貢獻分析報告(調查年度：2009 年)〉，《經濟部投資審議委員會委託研究報告》，中華經濟研究院。
41. 簡士評(2001)，〈招募管道成效之評估〉，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

### 英文文獻

1. Adler, N.J. & Ghadar, F.(1989). "Management Culture and the Accelerated Product Life Cycle" . *Human Resource Planning*, 12(1), pp.37-42.
2. Barber, A.E.(1998). Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspective. CA: SAGE.
3. Birkinshaw, J., Hood, N. & Jonsson, S. (1998). "Building Advantages in Multinational Corporations: The Role of Subsidiary Initiative". *Strategic Management Journal*, 19, pp221-241.
4. Breugh, J.A. & Starke, M.(2000). "Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions". *Journal of Management*, 26(3).
5. Breugh, J.A. (1981). "Relationships between recruiting sources and employee performance, absenteeism, and work attitudes". *Academy of Management Journal*, 24(1). pp. 142-147
6. Breugh, J.A., Greising, L.A., Taggart, J.W. & Chen, H.(2003). "The Relationship of Recruiting Sources and Pre-Hire Outcomes Examination of Yield Ratios and Applicant Quality". *Journal of Applied Social Psychology*, 33( 11). pp.2267-2287.
7. Briscoe, D. R.(1995). International Human Resource Management , NJ: Prentice-Hall.
8. Caligiuri, P.M. & Stroh, L.K.(1995). "Multinational corporation management strategies and international human resources practices bringing IHRM to the



- bottom line”. *The International Journal of Human Resource Management*, 6(3).
9. Cavusgil, S.T.(1980). “On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis”. *Journal of International Business Studies*, 24(2), pp.209-231.
  10. Chapman, D.S. & Webster, J.(2003). “The Use of Technologies in the Recruiting, Screening, and Selection Process for Job Candidates”. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2/3), pp.113-120.
  11. Decker, P.J & Cornelius, E.T. (1979). “A Note on Recruiting Sources and Job Survival Rates”. *Journal of Applied Psychology*, 64(4). pp. 463-464.
  12. Dowling, P.J. & Schuler, R.S.(1990). International dimensions of human resource management. Boston, Mass. : PWS-KENT.
  13. Doz, Y.L. & Prahalad, C.K. (1986). “Controlled Variety: A Challenge for Human Resource Management in the MNC”. *Human Resource Management*, 25(1).
  14. Edstrom, A. & Lorange, P.(1984). “Matching Strategy and Human Resources in Multinational Corporations”. *Journal of International Business Studies*, 15(2).
  15. Gannon, M.J. (1971). “Source of Referral and Employee Turnover” . *Journal of Applied Psychology*, 55(3), pp.226-228.
  16. Hannon, J.M., Huang, I.C. & Jaw, B.S.(1995). “International Human Resource Strategy and Its Determinants: The Case of Subsidiary in Taiwan”. *Journal of International Business Studies*, 26(3).
  17. Heenan, D.A. & Perlmutter, H.V.(1979). Multinational Organization Development. Reading. Mass. : Addison-Wesley.
  18. Henkens, K., Remery, C. & Schippers, J.(2005). “Recruiting personnel in a tight labour market an analysis of employers' behavior”. *International of Manpower*, 26(5), pp.421-433.
  19. Jackson, S.E. & Schuler, R.S.(1995). “Understanding human resource management in the context of organizations and their environments”. *Annual*

*Reviews Psychology*, 64(23).

20. Johanson, J. & Vahlne, J.E. (1977). "The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments". *Journal of International Business Studies*, 8(1), pp.23-32.
21. Kirman, J.P., Farley, J.A. & Geisinger, K.F.(1987). "The Relationship between Recruiting Resource, Applicant Quality and Hire Performance: An Analysis by Sex, Ethnicity, and Age". *Personnel Psychology*, 42(2), pp.293-308.
22. Latham, V.M. & Leddy, P.M.(1987). "Source of recruitment and employee attitudes An analysis of job involvement, organizational commitment, and job satisfaction". *Journal of Business and Psychology*, 1(3), pp. 230-235.
23. Marsden, P.V. (1994). "The Hiring Process". *The American Behavior Science*, 37(7).
24. Martinez, J.I. & Jarillo, C.J. (1991). "Coordination Demands of International Strategies". *Journal of International Business Studies*, 22(3), pp. 429-444.
25. Muchinsky, P.M. (2006). Psychology Applied to Work, 8<sup>th</sup> edition. Belmont, CA : Thomson/Wadsworth.
26. Prahalad, C.K. & Doz, Y.L. (1987). The Multinational Mission: Balancing Local Demand and Global Vision. New York: The Free Press.
27. Rafaeli, A., Hadomi, O. & Simons, T.(2005). "Recruiting through Advertising or Employee Referrals: Costs, Yield, and the Effects of Geographic Focus". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(4).
28. Schuler, R.S. & Jackson, S.E.(1987). "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practice". *The Academy of Management Executive*, 1(3).
29. Schuler, R.S., Budhwar, P.S. & Florkowski, G.W.(2002). "International human resource management review and critique". *International Journal of Management*

- Reviews*, 4(1).
30. Schuler, R.S., Dowling, P.J. & De Cieri, H.(1993). “An integrative framework of strategic international human resource management”. *Journal of Management*, 19(2).
31. Sidney, E. (1988). Managing Recruitment (4<sup>th</sup> ed.). U.S.A: Gower.
32. Taylor, M.S. & Schmidt, D.W.(1983). “A Process-oriented Investigation of Recruitment Sources Effectiveness”. *Personnel Psychology*, 36, pp.343-354.
33. Taylor, S., Beechler, S. & Napier, N.(1996). “Toward an Integrative Model of Strategic International Human Resource Management”. *Academy of Management Review*, 21(4).
34. Ulrich, D.(1992). “Strategic and Human Resource Planning: Linking Customer and Employees”. *Human Resource Planning*, 15(2), pp.47-62.
35. Van Clieaf, M.S. (1991). “In search of competence: structured behavior interviews”. *Business Horizons*, March-April, pp.51-55.
36. William, C.R., Labig, C.E. & Stone, T.H.(1993). “Recruitment sources and Post-hire Outcomes for Job Applicants”. *Journal of Applied Psychology*, 78(2).
37. Zottoli, M.A. & Wanous, J.P.(2000). “Recruitment Source Research Current Status and Future Directions”. *Human Resource Management Review*, 10(4).

#### 網路資料

行政院主計處政府統計總覽，

<http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=13213&CtNode=3504&mp=1>

行政院勞工委員會統計資料庫查詢系統，

<http://statdb.cla.gov.tw/statis/stmain.jsp?sys=100>

教育部統計處，<http://www.edu.tw/statistics/index.aspx>

投資審議委員會統計資料，<http://www.moeaic.gov.tw/>

投資台灣入口網，[http://investtaiwan.nat.gov.tw/library/main\\_chn\\_general.jsp](http://investtaiwan.nat.gov.tw/library/main_chn_general.jsp)

經濟建設委員會，<http://www.cepd.gov.tw/>

全國法規資料庫，<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawClassList.aspx>

經緯智庫薪資查詢，<http://www.mgr.com.tw/CN/HRTool1.aspx>

Cheers 快樂工作人雜誌電子報，<http://www.cheers.com.tw/index.action>

美商韜睿惠悅企管顧問公司，<http://www.towerswatson.com/taiwan/>



## 附錄一 個案公司訪談大綱

### 一、公司基本資料

(一) 名稱(產業/國別)

(二) 員工人數(總數/在台員工數/本國、外國人數)

(三) 人力現況

1. 年齡/年資

2. 學歷分布

3. 性別

4. 國籍

(四) 營運狀況

1. 在台投資方式(獨資或合資)

2. 服務對象、客戶

3. 營運績效

### 二、企業在台策略與策略性國際人力資源管理

(一) 在台設立分(子)公司目的?(子公司任務為?)

(二) 總公司對分(子)公司的管理(控制)模式為何?管理過程遇到的阻礙?

(三) 分(子)公司的人才任用方式?

1. 外國人之任用

● 擔任的職務層級

● 招募來源

● 勞動條件

- 任用上的限制
2. 本國人之任用
    - 擔任的職務層級
    - 招募來源
    - 勞動條件
    - 任用上的限制

### 三、招募策略

#### (一) 貴公司招募的流程

1. 招募流程 (圖)
2. 招募所花費時程
3. 招募成本

#### (二) 人才招募策略

1. 外國人
  - 擔任的職務層級
  - 招募管道
  - 勞動條件
  - 在招募任用上的限制
2. 本國人
  - 擔任的職務層級
  - 招募管道
  - 在招募任用上的限制



(三) 如何吸引應徵者

(四) 招募策略訂定過程的考量因素有哪些

(五) 於台灣招募上遇到的困境或挑戰?

#### 四、甄選過程

(一) 貴公司的甄選流程為何?

(二) 所使用的甄選工具?

(三) 甄選標準?

#### 五、招募成效

(一) 評估流程

(二) 評估標準(留任率、成本、績效、工作滿足 etc.)

(三) 是否能準確招募到企業的”理想人才”??

(四) 如何評估招募活動與公司策略的配合程度?

(五) 企業策略與招募活動的配合上有無困難或特別之處?