

國立中山大學人力資源管理研究所

暑期專案研究

中鋼集團人力資源部門之組織功能與策略研究

研 究 生：林玫君、郭志聖

指導教授：余明助 博士

中 華 民 國 九 十 六 年 八 月 四 日

摘要

人力資源管理的組織功能在企業環境的變化下已從傳統的行政專家角色，逐漸變成企業的策略夥伴。在集團化與跨國企業中，人力資源部門的角色與組織功能與單一企業略有差異，除了聚焦在企業本身外，也必須涵蓋集團下的其他子公司或是跨國企業的分公司。

本研究欲探討集團化的人力資源部門的組織功能與其策略，了解集團企業人力資源組織的架構與運作模式及人力資源業務整合與外包情形。同時，從集團企業的人力資源運作中了解其人力資源組織架構設計所帶來的效益與未來需改進之處，進而分析集團企業之人力資源組織的運作模式的相同與相異之處。

本研究採「質化研究」的方式，在界定主題與參考國內外相關文獻後，選出四家標竿企業做深度訪談之對象，欲了解其人力資源部門之運作實務與其組織設計，同時也針對個案公司旗下子公司進行人力資源部門的現況調查，再進而結合外部訪談結果與內部問卷調查歸納出結論，提出建議之模式提供個案公司做為參考。

研究結果顯示，訪談企業的人力資源組織設計多以「人力資源共享中心」為主軸，將人力資源部門分為人力資源顧問與共享中心兩個區塊，由人力資源顧問直接支援直線主管，共享中心則依人力資源顧問所回報之直線主管需求設計適當的解決方案，此模式所帶來的效益除了使人力資源部門可以快速反應組織的需求外，也強化了人力資源部門的策略夥伴角色。

綜合結果及個案公司需求，分別歸納出階段性策略性定位及共享服務中心、人資顧問、海外子公司、工會五方面建議：策略性定位先按原組織設計定位原部門為母公司及集團人資管理部門，經相關流程調整、調合後進而獨立該部門；共享服務中心進行階段性整合，先予以小部整合、進而擴張，待 HRIS 系統達高度整合再合併母子公司人力資源管理部集中為共享中心；人資顧問的設立為進一步落實策略夥伴角色，深入前線單位參與策略規劃及組織診斷；海外子公司因地域及文化差異，建議予以獨立部門運作，但可針對無地域限制之功能予以共享設計，惟同時需給予因地制宜空間；工會方面需針對共享設置並非大量裁員進行溝通。

目錄

目錄	3
圖表目錄	4
第一章 緒論	5
第一節 研究動機	5
第二節 研究目的	5
第二章 文獻探討.....	6
第一節 集團企業	6
第二節 人力資源管理角色	10
第三節 共享服務中心(Shared Service Center).....	15
第四節 人力資源外包制度(Outsourcing).....	30
第三章 研究方法.....	32
第一節 研究流程	32
第二節 研究方法	34
第四章 結果分析與討論	36
第一節 標竿企業個案研究	36
第二節 個案公司內部子公司研究.....	54
第五章 結論與建議.....	56
第一節 結論.....	56
第二節 建議.....	59
第三節 研究限制	65
第六章 參考文獻.....	67

圖目錄

圖 2-1-1、投資關係模型 A—兄弟型.....	7
圖 2-1-2、投資關係模型 B—母子型.....	8
圖 2-1-3、投資關係模型 C—婚配型.....	8
圖 2-2-1、人力資源管理角色.....	11
圖 2-3-1、人力資源共享服務中心之執行工作圖.....	21
圖 2-3-2、Hogg 人力資源共享服務中心模式.....	27
圖 2-3-3、Otter 倡導之人力資源共享服務中心模式.....	28
圖 3-1-1、研究流程圖.....	33
圖 4-1-1、HR 部門重新定位.....	38
圖 4-1-2、企業 A 人力資源管理模式.....	39
圖 4-1-3、企業 B 人力資源管理模式.....	43
圖 4-1-4、C 企業人力資源組織架構圖.....	47
圖 4-1-5、D 企業人力資源組織架構圖.....	51
圖 5-2-1、個案公司現行組織圖.....	62
圖 5-2-2、人力資源共享服務中心.....	63
圖 5-2-3、人力資源共享服務中心模式.....	64

表目錄

表 2-2-1、人力資源管理各類角色及定義.....	12
表 2-3-1、共享服務中心之共享機制分類說明圖.....	17
表 2-3-2、事業單位結構與人力資源共享相關性.....	19
表 2-3-3、David Ulrich 人力資源共享服務中心組織模式.....	23
表 2-3-4、Horan 與 Vernon 人力資源共享服務中心模式.....	26
表 3-2-1、外部受訪企業一覽表.....	35
表 3-2-2、內部受訪子公司一覽表.....	36
表 4-1-1、受訪企業分析表.....	53
表 4-2-1、十三家子公司現況比較表.....	54
表 5-1-1、訪談企業人力資源管理模式總覽.....	58

第一章、緒論

第一節 研究動機

全球經濟環境不斷變遷、新商業型態不斷出現，加入 WTO 及消費者期望與選擇性不斷增加的多重衝擊與影響，單一企業除原有產品及服務需以更佳的品質、更低價格增加於市場之競爭力，並藉由快速成長擴大規模及轉投資朝多角化經營，以開創更大市場空間並創造更多利益，長期下來企業集團化發展已為普遍化現象；有鑑於集團化企業母公司和關係企業之間管理系統及產業差異，許多集團化企業選擇授權旗下關係公司自行發展、規劃管理系統與制度，其獨立運作方式有利於各公司針對其特質與需求發展對策，然而，有些則考量集團企業獨立運作之人力配置及工作流程重覆且政策分散，恐無法發揮集團化之綜效，故統一管理、規劃關係企業策略性政策與發展，並藉由 IT 科技的運作，建立關係企業中共享之平台除了發揮規模經濟之效益，並為日後進一步的發展預留更多的彈性與空間。

總體環境影響之下，個案公司於七十年代開始逐步開始轉投資其他企業，於民國八十四年正式民營化完成後，更積極轉投資朝多角化發展，迄今集團旗下海內外共計十八家子公司；除此之外，伴隨著二年後個案公司辦公大樓落成，屆時各關係企業之人力資源部門將相繼進駐辦公，現行之體制恐無法符合中鋼日後發展與需求；有鑑於知識經濟時代企業人力資源管理係關企業日後是否得以發揮最大核心競爭優勢於商場取得一席之地，因此，欲透過中鋼集團之人力資源管理部門重新規劃與定位，在成本上減少目前各集團子公司人力資源管理工作流程及人力配置之重覆，並進而統籌、規劃共享以達規模經濟與綜效，在角色欲提升企業人力資源管理幕僚角色成為策略伙伴，以積極、顧客導向服務為主軸並求增加其附加價值。

第二節 研究目的

根據上述背景與動機，本次研究透過文獻探討、國內標竿企業訪談，瞭解國內策略性人力資源管理之實際作法與困難，並輔以集團子公司訪談及問卷調解瞭解個案公司現行人力資源管理部門之現況，期望找出一具效益之作法，其具體目的如下：

1. 透過國外文獻探討了解目前相關研究歸納出實務作法與效益；
2. 內部現況瞭解上，首先針對個案公司二家子公司之進行人力資源管理部門深作訪談，瞭解其部門目前人員編制現況、人力資源管理功能、業務範圍，並根據統籌資料進而設計問卷予以發放；
3. 標竿企業訪談上，希望針對標竿企業集團化後相關人力資源實務、人力資源顧問 (ACCOUNT SERVICE) 及人力資源共享中心 (SHARED SERVICE CENTER) 進行瞭解，做為個案公司人力資源部門借鏡；
4. 歸納上述三部份分析研究，建立相關人力資源部門組織功能與策略規劃、執行實務方法，以供個案公司參考。

第二章、文獻探討

第一節 集團企業

一、集團的定義

集團企業(Corporate groups)，此一名詞，國內亦稱為企業集團、母子公司、結合企業、關係企業、關聯企業、複合企業、控制公司、從屬公司及聯屬公司(洪貴參,1999)。集團企業中，子公司也可稱為母公司的轉投資事業，目前已是坊間出版品及學術界論述台灣大型企業時所普遍使用的名詞。國內的企業集團型式，大多為一個主要企業，再增設其它數個企業，或是再從主要企業的原事業部門分出成一個獨立的企業。這些企業表面上看起來時各自獨立的，但實際上彼此在某些方面有相互關係，例如相互持股或轉投資等關係。

國內外學者對於集團的定義眾多，將其歸納如下：Leff(1978)定義集團企業為：一群在相同的行政與財務控制下在不同市場營運的公司，而這些公司成員是因為人際間的信任、相似的領導者、種族和相似的商業背景基礎而連結在一起。Strachan(1976)定義集團企業為：一群營運範圍分歧公司的長期聯合，並且由單一領導者擁有並管理這些公司群。Khanna & Rivikin(1999)提出：集團企業是因為股權相互擁有(cross-holding)、

相同的擁有者(common individual owners)、領導者連鎖(director interlock)和家庭因素等結合在一起的(傅士瑛，2006)。

二、 集團的投資模式

投資關係可謂是集團企業之構成要件，畢竟企業間若缺少直接或間接投資關係，其核心人物又無相關的話，理當無法成為一個集團。目前台灣的集團企業，按其核心人物投資關係模型加以分類，有如下所述之兄弟型、母子型、婚配型3類。至於轉投資之方式，有直接投資形成及集團企業者，有的成立投資企業，再轉投資為間接控制者（吳宗諺，2003）。

（一） 投資關係模型A—兄弟型

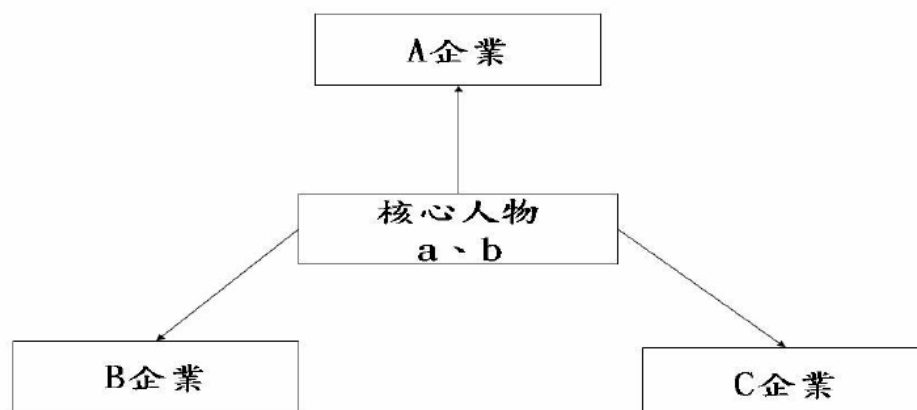


圖2-1-1、投資關係模型A—兄弟型

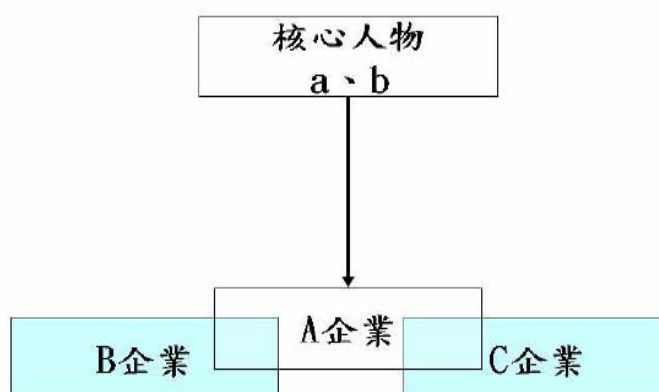
資料來源：中華徵信所企業股份有限公司，2005 年版台灣地區集團企業研究。

此型係由核心人物a、b等投資者共同或分別投資A、B、C等一系列企業（如圖所示），透過a與b之關係，使A、B、C等企業結合為一體。由於A、B、C 等企業之投資人皆為a或b，故A、B、C 等企業之關係有如兄弟姊妹。通常以家族為核心所組成之集團企業，多屬此型。此種類型中較為國人熟知的集團企業計有：震旦集團企業、東和

鋼鐵集團企業、東帝士集團企業、信舟集團企業、和成集團企業等。

（二） 投資關係模型B—母子型

圖2-1-2、投資關係模型B—母子型



資料來源：中華徵信所企業股份有限公司，2005 年版台灣地區集團企業研究。

此型係由核心人物a、b 等共同投資設立A 企業，透過A企業再轉投資B、C 等企業，使A、B、C 等企業結合為一體（如圖三所示）。A企業與B企業及A企業與C企業之間有明顯的核心企業與分子企業關係，即一般所指之母分子企業。在此型的集團企業中，a 與b 只要能掌握或影響A，就可達到控制或影響B 及C 之目的。通常轉投資型的集團企業，又因A 企業經營目的之不同，又可區分以投資為主要營運項目及非以投資為主要營運項目兩類，如果屬於前者，則其與轉投資企業之母子關係當更為明顯。此種類型中較為國人熟知的集團企業計有：大榮集團企業、中鼎工程集團企業、太平洋電纜集團企業、台灣水泥集團企業、東南水泥集團企業、長億集團、華新麗華集團、興農集團、聯華神通集團企業、聯華電子集團企業、東元集團企業等。

（三） 投資關係模型C—婚配型

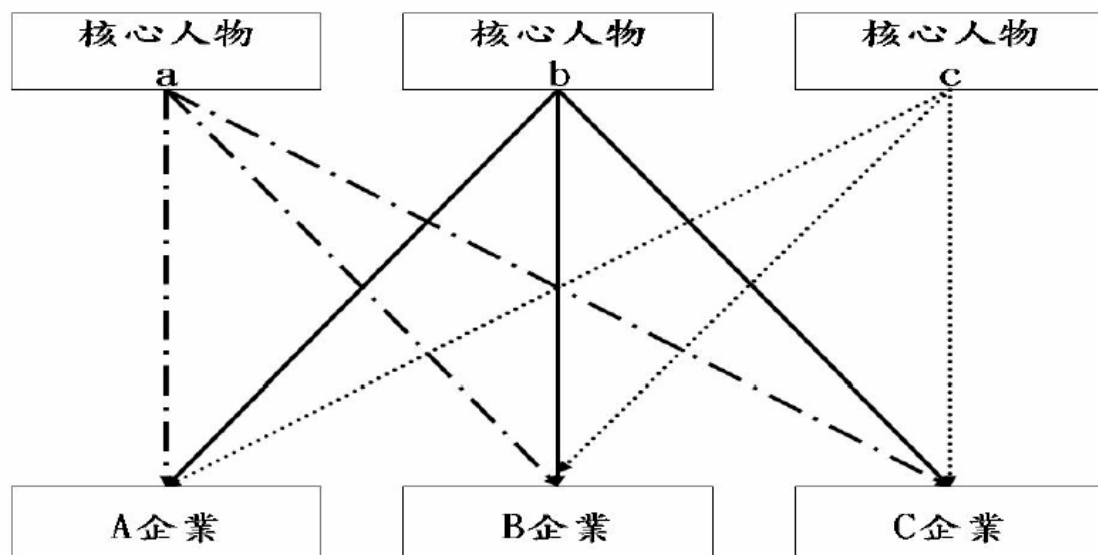


圖2-1-3、投資關係模型C—婚配型

資料來源：中華徵信所企業股份有限公司，2005 年版台灣地區集團企業研究。

此型係由核心人物a、b、c 交互投資A、B、C 等企業而形成者（如圖四所示）。其之投資關係很可能是a、b、c 都投資A、B、C 等企業，亦可能是a與b投資A企業，a與c再投資B企業，而b與c又投資C企業。因此，A、B、C 等企業是透過核心人物a、b、c 之關係而形成集團企業。其之特點係集團內各分子企業之主要投資人不盡相同，而集團企業之建立僅透過少數投資連鎖關係而達成。此種類型中較為國人熟知的集團企業計有：廣豐實業集團企業等。

但因各集團企業的發展趨勢時有變化，亦不以其中之一模型為已足，有時會兼具二型以上。如：

（四）母子型兼兄弟型

此種類型中較為國人熟知的集團企業計有：力霸集團企業、三商行集團企業、士林紙業集團企業、中興紡織集團企業、太平洋集團企業、台灣玻璃集團企業、正隆集團企業、永豐餘集團企業、富邦集團企業、光寶集團企業、宏總建設集團企業、燁隆集團企業、優美神通集團企業、味丹集團企業、味王集團企業、中信集團企業、和信集團企業、奇美集團企業、長谷集團企業、金寶集團企業、波蜜集團企業、統一集團

企業、新光集團企業、遠東集團企業等。

(五) 母子型兼婚配型

此種類型中較為國人熟知的集團企業計有：力捷精英集團企業、龍邦建設集團企業等。

(六) 兄弟型兼婚配型

此種類型中較為國人熟知的集團企業計有：元大證券集團企業、亞洲世界國際集團企業等。

(七) 母子型兼兄弟型及婚配型

此種類型中較為國人熟知的集團企業計有：台塑集團企業、禾豐集團企業、宏和精密紡織集團企業、慶光化工集團企業等。

根據上述集團投資關係模型，個案公司應屬於母子型之集團企業，由母公司以轉投資為目的創立其他子公司，彼此間有相互關係，成為一個集團。

第二節 人力資源管理角色

所謂的「角色」(role)是指他人對特定一個職務或一個人的一組期待行為(a set of expected behaviors)；換句話說，角色是期待行為的組合，一個角色的內涵，通常是由他人所定義的(溫金豐，2007)。在人力資源管理中，隨著環境與組織不同，人力資源專業人員所扮演的角色也有不同。企業從傳統的人事管理到現今的人力資源管理，除了業務內容的改變外，人力資源專業人員的角色也不斷在改變。早期的人事管理中，人力資源專業人員總是被定位成人事行政人員，在企業中大多處理有關人事的行政業務。但是當組織不斷在改變時，人力資源的角色也應有隨之改變的必要。約在十五年前，人力資源專家已經在催促人力資源應改變其角色，以因應外在環境的變化，因此學者們建議，人力資源的管理功能應從行政性轉為策略性(Jamrog & Overholt, 2004)。有學者認為，策略性人力資源管理應為連結人力資源管理與策略性目標，以改善企業的成效，並發展能夠強化創新能力與企業發展的組織文化(何明城，2003)。如 Beatty & Schneier 所認為的，未來的人力資源單位(以及流程)，都必須成為策略參與者。每一位

參與者都必須增加價值，更重要的是參與者必須得分。因此人力資源的重要任務是得分，也就是滿足顧客的需求，而不僅僅做為團隊的一員而已(Ulrich，1997)。

著名學者 Dave Ulrich 認為，人力資源管理應扮演多元化角色，而非單一角色，因此他提出了人力資源專業人員未成為事業夥伴所應扮演的四個角色，分別是(1)策略夥伴(strategic partner)(2)行政管理專家(administrative expert)(3)員工鬥士(employee champion)(4)變革代理人(change agent)。這四種角色是以人力資源專業人員的焦點與工作所構建而來，焦點的範圍從長期到短期、從策略性到營運性；而工作範圍則從管理流程到管理人員。(參考圖 2-2-1)

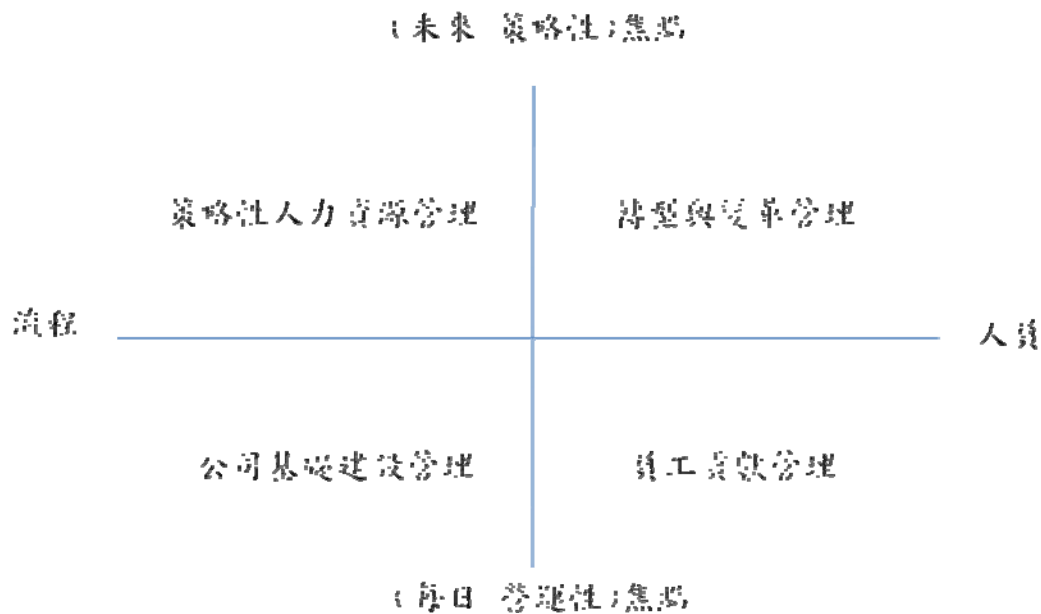


圖 2-2-1、人力資源管理角色

資料來源：Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions : The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Boston: Harvard University Press.

許多國內外企業都曾根據這四種角色，進行人力資源管理的變革，例如：惠普(HP)、台積電(TSMC)及高樂士(CLOROX)等。人力資源專業人員會依企業策略與組織發展需求不同而適時轉變不同角色及活動，以達成預期的成果。(參考表 2-2-1)

表 2-2-1、人力資源管理各類角色及定義

角色比喻	角色範疇	活動	達成之成果
策略夥伴 (strategic partner)	策略性人力資源管理	整合人力資源 管理和營運策 略：「組織診 斷」	執行策略
行政管理專家 (administrative expert)	公司基礎建設管理	組織流程織再 造工程：「共 享服務」	建立有效率的基 礎建設
員工鬥士 (employee champion)	員工貢獻管理	傾聽及反應員 工的聲音：「提 供資源給員 工」	提升員工之承諾 與專業能力
變革代理人 (change agent)	轉型與變革	管理轉型與變 革：「促進變 革能力」	創造革新的組織

資料來源：整理自 Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions : The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Boston: Harvard University Press.

以下分別詳細說明 Ulrich (1997)所提出的各角色的內涵：

1. 策略夥伴

策略夥伴最大的目的，在於協助企業策略的擬定，並轉化為行動，進而幫助策略的實踐。策略夥伴的角色主要工作是將企業策略轉為人力資源工作的優先要務。企業中的任何層級的策略，可能是顯性存在（例如：正式的文件與流程）、也可能是隱性的（例如：共同議程或重要實務）。身為策略夥伴，人力資源專業人員必須辨識可以實現

策略的人力資源實務，這種辨識過程則稱為「組織診斷」(organizational diagnosis)，透過這個過程，可以了解組織的優點與缺點(Ulrich，1997)。

在一般企業裡面對於人力資源部門的策略夥伴角色，常有三種不同思考取向，第一、疏離取向 (isolated approach)：是指企業人力資源部門在思考組織人力資源與策略關係時，通常是以部門觀點出發，較少與組織高階管理者的互動，其人力資源的制度，與整體企業經營策略較不緊密；第二、事後取向 (afterthought approach)：即高階管理者制定策略後，會進一步再思考人力資源管理制度應怎麼配合，以有效幫助策略的達成；第三、整合取向 (integrated approach)：即企業在一開始制定策略時，人力資源部門則是參與其中，為組織將成型的策略提供專業意見，以確保之後政策實行的可行性，而非只是扮演事後執行的角色(Ulrich，1997)。

2. 行政管理專家

行政管理專家的角色近似於傳統人力資源部門的角色，縱使此種角色比較不受重視，但還是有其存在的價值。行政專家主要的工作在於設計及時行有效的人力資源流程，例如人員配置、訓練、績效考核、獎酬、晉升及人員流動等。要做為專業的行政管理專家，人力資源專業人員即要不斷的強化這項角色的能力，進行流程再造。近年來，人力資源部門的流程再造產生了一種新的人力資源組織型態，即「共享服務」(shared service) (Ulrich，1997)。共享服務中心提供了共同處理人力資源業務的相關服務，服務中心在單一地點將例行人力資源事務標準化，藉由事業單位間之合作以提高效率。例如不同事業單位間的教育訓練或薪資福利，可以透過標準化的流程來提高業務處理的效率。

3. 員工鬥士

所謂員工鬥士，是可以幫助員工提升績效，並在工作上保有競爭力，將員工的貢獻與組織的成功相連在一起。透過了解員工，關心員工，了解他們的需求，並確保這些需求能被滿足，藉此提升員工的專業能力與承諾。Ulrich (1997)指出，有三種方法可以用來解決需求/資源挑戰以及員工貢獻問題。第一，減少需求：幫助員工減輕負擔，和他們現有的資源達成平衡；第二、增加資源：幫助員工取得新資源，使他們能完成

工作；第三、化需求為資源：幫助員工學習將需求轉化為資源。另外，人力資源專業人員應該透過下列工作彌補經理人的不足：(1) 在管理階層會議中為員工發言；(2) 向員工保證會代為反應他們的心聲；(3) 定義及提供資源，以幫助員工應付工作需求。如此才能使員工的專業對組織的發展策略有所貢獻。

4. 變革代理人

企業的轉型會導致根本性的文化變革，管理轉型的人力資源專業人員既是公司文化的監護人，也是文化變革的催化者。當公司進行轉型時，人力資源部門主管必須協助員工拋開舊有的文化、適應新的文化，並協助組織找出管理變革的方法。變革代理人的工作包括辨識及匡正問題、建立信賴關係、解決問題、及擬定與執行行動計畫。組織中的變革通常是由「人」所發起，但阻力也通常是「人」，因此有良好的變革管理能力，是人力資源專業人員所需要的。

事實上，人力資源專業人員想要成為變革代理人，就必須有管理變革的能力，並熟悉以下四種角色的扮演：

(1) 觸媒者/擁護者/倡導者:

人力資源專家應該要塑造容易變革的文化，由組織制度、社會化過程及人員變革能力的養成來加強組織變革的能力。人力資源專業人員還必須能夠接納組織中的創新想法，並積極聆聽與接納，使其能順利執行，激勵員工的創新變革思維。

(2) 促進者

除了倡導變革之外，人力資源專業人員還要促進變革。通常大型變革一開始會引進外部人員來協助變革，再進而慢慢由內部人員接手管理，再推展至組織整，最後應由管理人員落實到工作中，並由管理者接手負責後續的改善活動。在這過程中，人力資源專業人員應學習如何與外部協助者合作，並選擇與訓練適當的內部轉換者，再接著強化主管的能力，接手推動各項變革(溫金豐，2007)。

(3) 設計者

人力資源專業人員在組織進行變革時，為設定制度，人力資源專業人員必須制定及實行創新、令人期待的人力資源實務，透過這些制度與做法，人力資源部門可以間接影響組織的文化，並促使文化變革曲線的向前移動。

(4) 示範者

此項角色是人力資源專業人員在協助企業變革上扮演的最重要角色，就是在他們本身的部門內示範變革。人力資源專業人員應該時常檢討人力資源部門內的做法是否需要改善或創新，並有計畫的透過這些變革，來加強人力資源的績效與進行組織文化的塑造(溫金豐，2007)。

以上這四種人力資源角色是沒有單一存在的，尤其隨著現今環境不斷變化，組織的策略也不斷改變，人力資源專業人員的角色應是多元的，以最能符合組織策略需求為主。近十年來，許多學者皆倡導人力資源專業人員的角色，應是以「事業夥伴」為主，但 Ulrich (2002)認為，人力資源的角色應轉型為「企業參與者」，人力資源專業人員所使用的人力資源工具，必須與企業策略緊密地結合，創造足以支援企業策略的文化，如此才能提供可衡量的經濟影響。

第三節 共享服務中心(Shared Service Center)

一、 共享服務中心定義

共享服務中心 (Shared Service Center) 之概念最源自於美國八〇年代早期，Schulman(1999)認為最早使用共享服務機制之公司為美國通用電子(General Electric)，該共享機制於日後獲證實可成功節省百分之五十的成本 (Jarman, 1998)，因而日後受到各產業大型企業和集團親睞、廣為使用。

企業設置共享服務中心主要為應對外部環境在於行政活動與流程之合併需求，同事業單位間溝通、來往需創立統一方法及流程，流程與工作方法統一和標準可顯著提升企業整體效益，另外，標準化及統一化對於企業整體資訊科技相較要求也提高，進而升級整體資訊科技能力，再者，企業內行政流程常被視為無附加價值，透過共享服務中心可合併其流程以減少重覆、進而創造規模經濟，共享中心可因不同事業單位分

享之不同管理資源更為豐富（Shulman，1999）。

根據 Ulrich(1995)表示，共享服務中心的設置源自生產力（productivity）、再造（reengineering）、全球化（globalization）、服務（service）、科技(technology)五項要素；在生產力上，現今企業要求經理人以更少的成本達獲得更多的效益，而大部份成本來自人力的使用，透過共享服務可進而減少人力重覆及工作重疊，進而精簡人力，此外，使用者可自行選擇所需之服務，多餘、無用之服務即可刪除不用；在再造上，企業流程管理著重於工作流程效率化，將企業內部資源流程診斷再造以增加附加價值並符合顧客需求，而共享服務的使用正符合流程管理之本質，將資源流程標準化以提供最大附加價值及滿足顧客需求；在全球化上，企業透過併購、策略聯盟等方法不斷全球性擴張，面對接踵而至的不同產業型態和人力的多樣性，人力資源專業人員不僅在速度上需以更快的速度提供服務，在知識除了本身的專業能外也需對企業有更多的了解，而共享服務中心可透過共享機制提供這兩方面的需求；在服務上，服務概念已延伸至企業與企業間夥伴關係的建立、供給滿足需求的服務，在企業內部，人力資源專業人員策略性角色也將員工視為顧客、積極提供服務，這樣的訴求符合共享服務滿足顧客需求之設立訴求，且能為顧客提更及時的服務；在科技上，科技可打破地理、人員、時間上的限制，讓共享之資源透過資訊科技進行傳達，員工也可打破地理位置限制持續互動、維持關係。

共享服務中心因共享制機不同其共享服務中心之型態互有差異，根據二〇〇〇年 World Research Advisory 調查報告指出，共享服務中心之共享機制從最簡單至最完整定義共可劃分下列五種：

1. 標準化企業流程 (Standard Business Process)

標準化企業流程係指針對企業、集團中各事業單位不同流程、資料庫、系統，予以統籌重新規劃標準化流程。

2. 集中化處理 (Centralized Processing)

將企業／集團中各事業單位所以業務集中處理。

3. 單一共用應用系統 (Common System)

將企業／集團中各事業單位所使用之系統統一，但各事業單位得各自擁有資料庫。

4. 單一共同資料庫 (Common Data Structure)

將企業／集團中各事業單位所使用之系統與資料庫統一。

5. 集中化組織 (Centralized Organization)

將企業／集團中資料庫統、系統單一化，進而取消各事業單位業務人員並集中於一組織處理各事業單位業務。

表 2-3-1、共享服務中心之共享機制分類說明圖

	標準化 企業流程	集中化處理	單一共用 應用系統	單一共 同資料庫	集中化組織
標準化流 程及工作 方法	V	V	V	V	V
業務集 中處理		V	V	V	V
共用系統			V	V	V
共用資料 庫				V	V
集中人員 於單一單 位					V

資料來源：本研究整理

根據 Ulrich (1995) 將共享服務中心定義為，在部門化企業中針對每一個運作的實體（部門、事業單位、功能、區域單位）個體需求之支援服務，透過合併將支援服

務整合至單一單位；Schulman 等人（1999）則定義共享服務為集中執行散佈於跨組織間的活動資源，主要目的為降低成本、提升服務品質於更高層次，並廣泛服務內部夥伴，以達成內、外部顧客滿意並提高公司價值。

郭書維(2005)將共享服務中心定義企業將所有與人力資源管理相關之行政性業務集中於一服務中心，該中心為企業所有部門提供人力資源管理服務，接受其服務部門按照所接受之服務付費。

綜觀上述，共享服務中心共享機制設立可由最簡單各事業單位流程標準化，再進而要求業務集中處理、系統統一、資料庫統一，在達成上述四步驟後，共享服務中心可刪減各事業單位業務人員並集中於單一組織或單位處理各單位業務，進而成為完整的共享服務中心，而該中心特點為存在於企業內部獨立組織或單位，透過強大資訊科技支援建立一集中平台，透過平台各事業單位可分享其管理資源及選擇滿足本身需求之服務，並依所享用之服務支付相關費用，而共享服務中心的設立不僅可透過標準化流程達成最佳效益，同時可刪除重覆流程及重覆配置人力，另外，服務、資源共享亦可達成規模經濟以更低的成本達到更佳的效率。

二、 人力資源共享服務中心

共享服務中心於企業應用範圍廣泛，以 Allied Signal 和美商 Amoco Corporation 為例，共享服務之應用遍及財務、法律、資訊系統、人力資源、不動產、保全；近年來人力資源管理共享中心之使用普及，Reilly(2000)認為造成人力資源共享服務中心普及的原因如下：首先，透過人力資源功能性及專業性服務增設，人力資源管理得於參與更廣泛企業變革；第二，共享中心可形成更大結構彈性以應對組織變革；第三，可改善跨組織的組織學習；第四，共享中心可大量減低人力資源行政性工作，並讓人力資源部門重新定位成策略性角色。

然而，並非所有公司結構皆適合導入人力資源服務共享中心，Horan 和 Vernon(2003)按照事業單位結構、組織特性、相關人力資源實務三構面分析導入人力資源共享服務之合適性，其分析結果如下表：

表 2-3-2、事業單位結構與人力資源共享相關性

事業單位結構 (Structure)	組織特性 (Characteristics)	相關人力資源實務 (Associated HR Practices)
未合併公司 (Unintegrated Holding Company)	✓ 企業的投資組合 ✓ 企業有最大的權力 ✓ 非常有限的共享	✓ 幾乎沒有資源共享 ✓ 充其量可能是「指導性原則」 ✓ 大部份人力資源人員還是在企業內
未合併之聯盟企業 (Unintegrated Allied Business)	✓ 企業策略性發展 ✓ 標準化可能只為製作報表 ✓ 有一些支援服務的共享	✓ 大多有共同的人力資源人員 ✓ 一些業務移轉至共享行政服務 ✓ 企業人力資源有顯著自動化
整合企業 (Integrated Business)	✓ 整合的企業策略 ✓ 合作的發展 ✓ 已有明確的資料共享 ✓ 小部份的例外	✓ 人力資源的計劃和流程普通跨越企業 ✓ 可能仍有殘留的人力資源人員 ✓ 人力資源管理聚焦於員工關係及企業夥伴

資料來源：Horan, P., Vernon, P. (2003). Expanding HR's Global Potential: Shared Service Centers in Multi-country Regions. *Compensation & Benefits Review*, 35(5): 45-53

Horan 和 Vernon(2003)認為未合併公司為自主管理特質，相關人力資源管理傾向獨立設立單一人力資源管理模式與流程滿足個別需求，僅有少部份活動與共同組織有牽連，另外，人力資源業務外包對人力資源單位無影響且大部份人力資源人員皆於企業

裡，綜合上述特質，未整合公司並不適合導入人力資源共享服務中心；對於未合併之聯盟企業，鼓勵聯盟下事業單位在流程和模式有一致性，人力資源模式和流程需依造共同組織的指導方針為基礎進行設計、規劃，部份流程為聯盟間共有且事業單位間有較多的合作計劃，但各自擁有最後決策權，各事業單位仍各自擁有人資源管理人員，外包對其部門有一些影響，上述條件為導入人力資源共享服務中心基礎條件；對於整合企業，由於中央企業對事業單位有強大牽制力，因此，可藉由命令要求規劃共同人力資源管理模式和流程，其規劃仍視個別單位需求進行細部差異化，但整體模式和流程相似度高，人力資源管理人員配置上傾向集中管理，但各事業單位仍可能擁有各自人員，外包具有顯著影響力，上述特質被視為導入人力資源共享服務中心最佳條件。

（Horan & Vernon，2003）

綜合上述特質，初步將個案公司及受訪企業進行事業單位結構分類；個案公司目前屬未合併聯盟企業、A 企業為整合企業、B 企業為整合企業、C 企為未合併聯盟企業、D 企業介於未合併聯盟企業及未合併公司之間。

三、人力資源共享服務中心模式與執行工作

（一）執行工作

Horan 和 Vernon(2003)認為人力資源共享服務中心之執行工作可依照集中化程度和對企業策略影響二構面去劃分，其工作劃分如下圖：

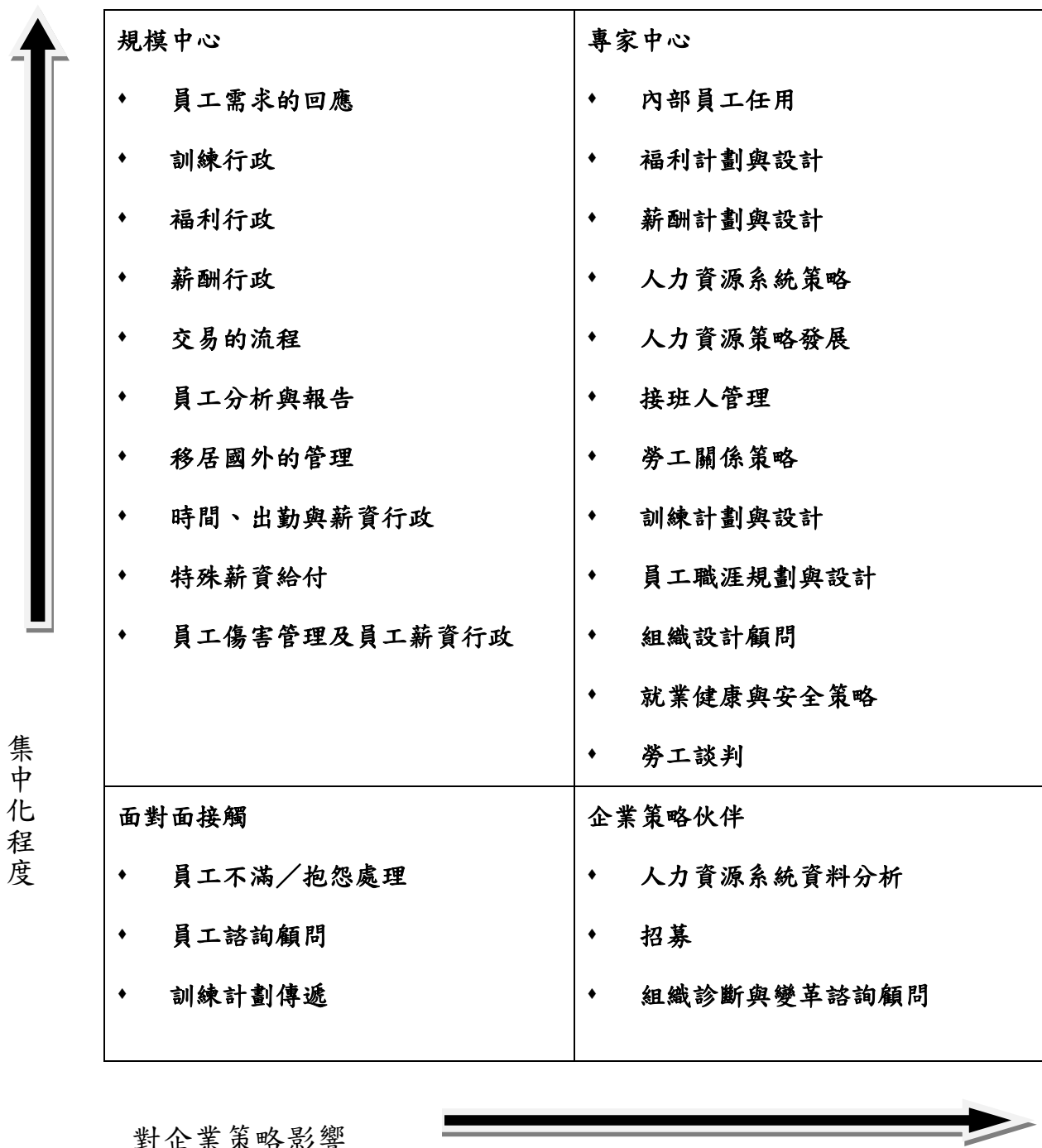


圖 2-3-1、人力資源共享服務中心之執行工作圖

資料來源：Horan, P., Vernon, P. (2003). Expanding HR's Global Potential: Shared Service Centers in Multi-country Regions. *Compensation & Benefits Review*, 35(5): 45-53

Horan 和 Vernon(2003)認為集中化程度越高的工作越適合成為共享服務中心之服務項目，在圖上方左、右部份為集中化程度高之工作項目，左上方之項為多為行政性

工作，在於跨組織的一致性和集中化的可能性皆很高，最適合置於人力資源共享服務中心且可達成規模經濟；右上方之工作偏策略性但集中度高，可提供企業人力資源相關檢視與建議，並可透過共享機制讓各事業單位分享相關經驗；圖下方活動隸屬策略性，需針對企業本身特質與需求進行規劃並由企業自行執行。

Ulrich(1995)將人力資源共享服務中心之執行工作劃分為交易基礎型服務(Transaction-based Services)、轉變基礎型服務(Transformation-based Services)；交易基礎型服務定義成滿足員工行政性需求之所有流程和活動，其活動整體可劃分為福利相關活動(Benefit-related Activities)、報酬／薪資活動(Compensation/Pay Activities)、發展與學習活動(Development and Learning Activities)、企業公民活動(Corporate Citizenship Activities)、紀錄活動(Records Activities)、任用活動(Staffing Activities)，各大類細目如下：

1. 福利相關活動(Benefit-related Activities)：福利變更、彈性福利、醫療索賠、受益人變更、員工對於政策及補償相關問題。
2. 報酬／薪資活動(Compensation/Pay Activities)：認股書面作業、稅款扣繳、退休金業務、休假紀錄及規定、環境資料（例如：國家政策）、時間卡（time card）處理、薪資、多元性統計。
3. 發展與學習活動(Development and Learning Activities)：教育輔助、訓練登記
4. 企業公民活動(Corporate Citizenship Activities)：員工相對慈善捐款（matching gifts）、慈善（和其他）活動。
5. 紀錄活動(Records Activities)：搬遷及住址變更、職稱變更、旅遊退助、訂餐服務、娛樂。
6. 任用活動(Staffing Activities)：需求申請、公司訊息、在職證明、職缺登載、申請人流程、簽證。

轉變基礎型服務(Transformation-based Services)屬於非例行性、非行政性服務，主要目的在於轉變企業，並協助執行策略、創造新文化、達成企業目標，其涉獵範疇可分為任用、發展、報酬、組織效率、組織溝通、組織設計、員工關係、工會關係，各大類細目如下：

1. 任用：徵才、選才、接班人計劃、人才評估、職涯規劃、組織精簡、雙生涯。
2. 發展：個人發展模型、職能模型建立、績效管理、開發式任務(developmental assignment)、多元性、組織學習、高階主管培訓、行動學習。
3. 報酬：績效獎金、工作分析、績效考核、報酬及賞識計劃、工作評價、分紅。
4. 組織效率：組織變革、流程管理、組織診斷、文化變革、企業改造。
5. 組織溝通：媒體安排、會議安排、公共關係、HRIS。
6. 組織設計：高績效工作團隊、組織架構。
7. 員工關係：員工士氣調查(morale survey)、員工集點團體、心理契約、員工協助、工作／家庭政策。
8. 工會關係：勞動契約、申訴程序。

綜合上述，人力資源共享服務中心執行工作可依性質劃分為交易基礎型／行政性及轉變基礎型／策略性工作二類，交易基礎型／行政性工作為滿足員工一般行政性需求，且因行政性工作跨組織之一致性高被認為適用於共享機制；轉變基礎型／策略性工作則為企業提供諮詢、診斷，以幫助企業進行變革、執行策略、達成企業目標；上述二種類型工作雖於屬性差異甚鉅，但由於皆具高度集中化特質，因此皆可設置於人力資源共享服務中心。

(二)組織模式

表 2-3-3、David Ulrich 人力資源共享服務中心組織模式

	Service Centers	Centers of Excellence
Focus	Employee transactions	HR practices that transform the company
Work Activity	Re-engineer and get economies of scale	Centralize functional expertise so it can allocated to businesses
Successful if...	■ Cost reduced ■ Employees are served more quickly with better quality	HR practices help accomplish business goals in innovative, targeted ways.
Role	Customer service rep' s policy experts	■ Consultant/facilitators ■ Technical advisors ■ Troubleshooters ■ Screen suppliers ■ Coaches
Interface with	All employees	Primarily through HR generalists in the field
Interface through	■ 800-numbers ■ Voice recognition ■ Kiosks ■ Customer service reps ■ Information technology ■ Face to face	■ Task teams ■ Consulting services

資料來源：Ulrich, D. (1995). Shared Services: From Vogue to Value. *Human Resource Planning*, 18(3): 12-23

根據 Ulrich(1995)對於人力資源共享服務中心之劃分，共享服務中心的組成可劃分為服務中心（Service Center）及卓越中心(Center of Excellence)，服務中心負責交易基礎型服務之執行，主要扮演角色為行政專家滿足全體員工交易性業務並提供相關諮詢，其服務傳達媒介可透過大量資訊科技、語音系統、面對面服務，藉由服務中心的運作交易性／行政性業務，作業統一及流程一致可為企業降低成並帶來規模經濟、帶來更多效率。

另一部份為卓越中心，卓越中心由擁有專業、深入人力資源知識之人員或小組組成，透過中心的人資顧問(generalist)與直線主管和前線進行轉變基礎型服務溝通、諮商、規劃、診斷，於企業內扮演角色類似顧問、技術顧問、教練、促進者等，透過上述的角色和功能使人力資源實務能協助企業執行策略、完成目標，並將相關管理資訊置於卓越中心供各事業單位分享、使用。

Horan 和 Vernon(2003)提出之人力資源共享服務中心模式中，認為所有人力資源服皆需透過一資訊科技平台來傳遞，該平台需為整個企業或集團共有或是在流程或資料整合有一致性，此外，他們進一步定義共享服務中心需為一獨立於企業外之單位，並依集中化程度和對企業策略影響兩構面，劃分人力資源分享服務中心應有 HR 專業中心（HR Centers of Expertise）和 HR 規模中心(HR Centers of Scale)；HR 專業中心提供企業專業規劃和諮詢服務，透過專業人員的集中進而提供企業高度一致性的諮詢和服務，以達成企業績效面的改善，反觀 HR 規模中心，所提供服務為交易性或行政性，藉由一致流程合併及整合科技的方式來減低成本、達成規模經濟、提升行政效率。

另外，基於對企業策略影響的多寡提出 HR 專業中心之服務應著重於顧客關係管理及單一地區需求，對於 HR 規模中心雖作業型態為行政性導向，但也需顧及文化面的顧客服務。

表 2-3-4、Horan 與 Vernon 人力資源共享服務中心模式

新興全球人力資源服務傳遞模式 (Emerging Global HR Service Delivery Models)	
共享服務中心 (Shared Service Center)	企業／地區性單位 (Business/Geography Unit)
HR 專業中心 (HR Center(s) of Expertise)	單位 HR 支援(Unit HR Support) 強調在顧客關係管理與單一地區服務之需求
HR 規模中心(HR Center(s) of Scale)	當地 HR 服務(Local HR Service) 當地有關文化面的顧客服務比規模經濟更有價值、更為重要
技術平台(Technology Platform) 技術平台的重點在於資用使用的一致性及資料整合	

資料來源：Horan, P., Vernon, P. (2003). *Expanding HR's Global Potential: Shared Service Centers in Multi-country Regions*. Compensation & Benefits Review, 35(5): 45-53

Hogg(2003)認為人力資源共享服務中心模式主要可分為卓越中心(Center of Excellence)、HR 共享服務 (HR Shared Services)、企業單位 HR (Business Unit HR) 三部份，並依照其角色在工作執行上有所差異，其角色及執行工作說明如下：

1. 卓越中心 (Center of Excellence)：扮演著人力資源管理改善及創新的促使者，負責在各自專業領域中規劃、執行人力資源政策。
2. HR 共享服務(HR Shared Services)：為一項使用付費的服務，針對顧客需求提供服務，同時負責資訊管理及人力資源流程再造。
3. 企業單位 HR (Business Unit HR)：負責於各別企業單位中將企業策略轉化為作法，並系統性評估與結合人力資源實務與企業整體策略和需求。

上述三部份需透過一強大管理功能予以持續監控、改善人力資源管理績效並發展、控制供應關係，以成本及品質為考核人力資源管理結果；綜合上述人力資源管理

共服務中心之基本特質，Hogg(2003)再依照其業務策略性強度和處理流程提出下列模式：

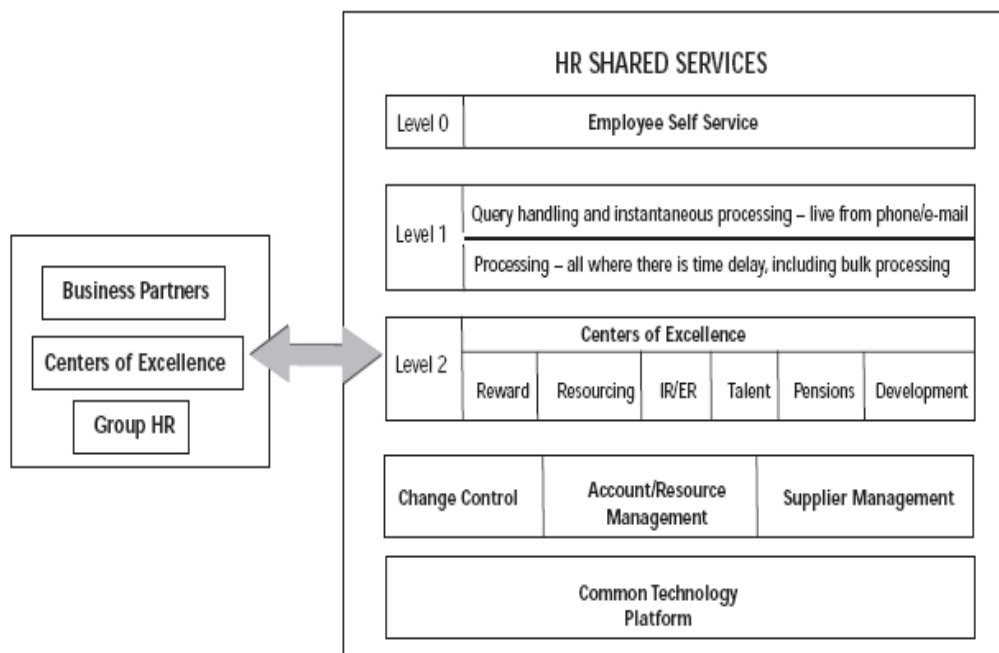


圖 2-3-2、Hogg 人力資源共享服務中心模式

資料來源：Hogg, P., (2003). Getting the Most from an HR Shared Service Center. *Strategic HR Review*, 2(4): 32-35.

該模式予以一強健技術平台支援各層級人力資源管理服務，該平台理想上需由人力資源管理系統作為共享服務中心基礎系統，並具有入口網站、電話系統、個案管理、工作功流程等功能技術；在於共享中人工作層級上，層級○之服務設有員工桌面、網站及整合語音回覆系統，員工可藉由上述機制進行以自助服務（Self-service）型式進行政性事務查詢及更改；層級一之功能在解決、支援層級○未能完全解決之事業，透過電子郵件或電話回覆詢問、處理業務、更新資料，不受時間和區域的限制；層級二則為卓越中心，提供專家諮詢並解決個案問題；層級三進行策略性服務，提供人力資源規劃、客戶管理(account management)及專案執行。

Otter(2003)認為人力資源共享服務中心可依照執行工作特質分為層級○、一、二、三，而層級○為自助服務、層級二和三為接洽服務中心(Contact Center)、層級四為專業

中心 (Expertise Centers)；在自助服務，員工及經理人得以透過多重管道（例如：E-HR 路口網站、IVR、Kiosks、內部網路、網際網路、電子郵件等）進行政性業務處理、資訊查詢、資料更新、員工資料及相關資訊查詢等，該自助服務預期可解決共享服務中心接收業務之百分之六十六；在接洽服務中心，其服務因包含二層級，故所提供服務具有差異性，在層級一的接洽服務中心負責解決層級○無法解決之相關詢問及個人問題解答，但到層級二便開始提供相關人力資源管理實務專業諮詢及諮詢個案問題解決，其解決業務比例各佔百分之廿八及百分之五；在專業中心，負責的是百分之一針對企業整體策略及目標的策略人力資源管理規劃，並負責推動、管理公司相關策略性變革及再造。

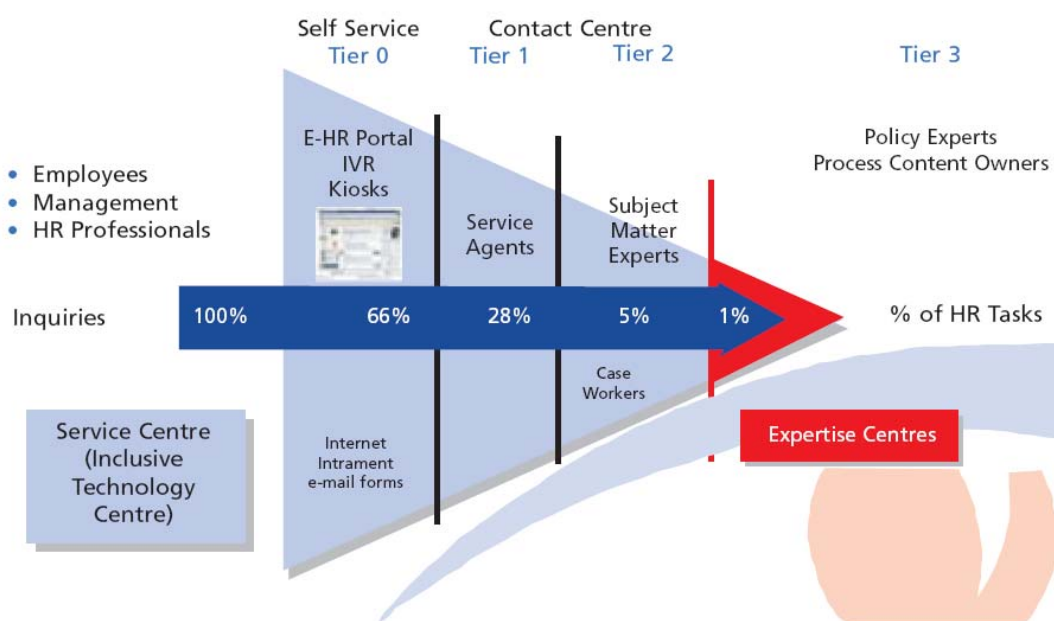


圖 2-3-3、Otter 倡導之人力資源共享服務中心模式

資料來源：www.arinso.com

綜合上述意見，可得知人力資源共享服務中心的設置需以一強力技術平台做為共享中心之基礎且需為一獨立組織單位，在工作分配上，依照業務工作屬性的不同則可大致劃分為自助服務、詢問中心、服務中心、卓越中心四種，同時依照企業策略進行調整，其詳細工作劃分如下：

1. 自助服務：透過流程統一化及平台單一化管理，行政性事業得以集中處理及管理，員工得以透過資訊科技的輔助自行取得所需資訊、處理所需工作、更新個人資料等，而管理者也可透過自助服務查詢公司內部相關資訊、員工相關資料以做管理參考。
2. 詢問中心：詢問中心的設置在於彌補自助服務無法提供的服務，員工及人力資源專業人員得以透過資訊科技不受地點及時間限制，向詢問中心詢問相關問題而中心人員得以透過資訊科技即時解決、提升效率。
3. 服務中心：由人力資源管理專業人員組成，提供人力資源管理各功能諮商，按照顧客需求進行規劃及執行，再按提供顧客之服收費。
4. 卓越中心：由資深人力資源管理人員組成，負責與直接主管和前線進行溝通，規劃有益實行企業策略及達成企業目標之人力資源政策，並負責相關專案執行。

該四種中心依處理業務之比重以自助服務佔了百分之六十六為大宗，由於自助服務處理之業務多屬無附加價值之流程，透過流程和平台統一、自助機制可將成本大幅降低，除此之外，服務中心所提供服務不僅更為貼近客需求外，更可為企業或集團各事業單位人力資源管理系統達成高相似性、以利整合並產生規模經濟；卓越中心的設置為人力資源管理重新定位，多方面參與企業策略性規劃及事務，以成為策略夥伴、增加附加價值，惟這方面的參與和規劃需經由長時間對企業了解及觀察，因此，中心人員需直接面對、接觸各企業單位以針對個別需求。

針對個案公司目前人力資源管理部門劃分，各功能已做細部分組朝深入發展，並輔以資訊科技平台之發展結合相關業務處理及應用，有鑑於此，Hogg 提出之模式較有利個案公司依固有基礎再進而發展，透過資訊科技平台的強化除整合母子公司所有流程、提高效率外，更可加強員工自助服務的區塊，再者，個案公司各子公司業務性質相差甚鉅，卓越中心提倡針對個別事業單位需求進行諮商之構想，可針對子公司之差異提出符合需求之諮詢和政策，並可透過平台打破地理區域限制，進行即時溝通。

第四節 人力資源外包制度(Outsourcing)

外包(outsourcing)是指企業的服務由外部提供者來提供，企業與外部供者彼此之間存有契約關係。換句話說，即企業付費請別的公司來幫他們做工作，且近年來，外包已經被宣傳為是重新塑形管理模式最有力的一種趨勢。然而，許多企業早就已經將組織的一些功能外包，過去十年來，企業大多將清潔與餐廳方面的工作外包給其他公司來做。與之前不同的是，現今外包的規模已越來越大，從早先的科技管理到現在的人力資源管理，都已成為企業外包的項目之一 (Belcourt, 2006)。現今許多國內外企業也逐漸外包一些人力資源管理的相關功能，例如 The United Church of Canada 將他們的工作評價、招募及薪資外包，以增加在組織內所缺乏的豐富經驗；Pratt and Whitney Canada 將他們的教育訓練外包給 DDI(Development Dimension International)，Pratt and Whitney 的執行長希望與他的外包廠商成為夥伴關係，不但在戰術程度(tactical level)上幫助 Pratt and Whitney 管理行政性工作，在策略程度上也能配合組織需求發展學習方案(Patel, 2002)。IBM 甚至已將整個人力資源部門外包出去，由此可見，企業外包的人力資源業務種類已經越來越多，規模也越來越大。

事實上，根據研究顯示，人力資源最可能可以外包的業務有派遣人力、教育訓練、薪資、招募及福利業務。企業基於許多原因會將人力資源業務外包，例如 British Petroleum 將他們的人力資源管理外包給 Exult 公司基於以下四種理由：第一、降低成本；第二、為員工提供有品質的支持；第三、聚焦人力資源核心策略；第四、降低耗時的行政業務工作(Belcourt, 2006)。有些小企業由於成本考量會將整個人力資源部門外包，但有些大企業會保留較重要的部分由自己公司人員來執行，大企業不考慮將整個人力資源部門百分之百外包的原因有三個：第一、人力資源管理功能對於組織的文化與策略來說是非常重要的，必須要被謹慎的管理並與企業緊密的連結；第二、緊急變動的情況是難以預測的，因此很難與外包廠商達成契約上彼此同意的所有事項；第三、外包服務提供者缺乏完整的人力資源服務，大多外包服務提供者只能提供某些擅長的服務項目，但很少有可以提供全面的人力資源管理功能業務(Belcourt, 2006)。因

此，大部分的大企業基於上述三種理由，還是會適度的保留重要的人力資源管理功能，來維持組織的競爭力。

外包雖然看似對企業有許多優點與益處，但無形中也可能存在許多風險，分以下幾點來說明(Belcourt，2006)：

1. 預期效益與實際效益

調查發現許多企業認為外包的效益不如當初的預期，甚至反而加更多成本，其原因包括外包服務提供者對系統的不熟悉與顧客的需求超出外包服務提供者所能提供的能力。另外，研究發現，四分之一的人力資源專業人員在處理已外包行政業務上的時間還是非常多，甚至由主管或是高階專業人員在處理這些事情，這樣本末倒置的現象，對於組織存有鉅大傷害。

2. 服務的風險

在外包的時候，外包服務提供者會如契約上的要求提供服務給顧客，但是，如果使用者的組織改變時，契約也必須跟著改變。不過此時，企業在要求新增、加強或減少新服務項目的彈性就會降低。甚至，原本的外包服務提供者會選擇進入市場，與企業變成競爭者。面對這樣的狀況，企業可以在與外包服務提供者契約內容中訂定限制的策略，防止外包廠商複製企業的這些競爭優勢，也可以同時將多個服務外包給不同廠商，這樣即可以避免在提供服務上的風險。

3. 員工士氣

外包還有一項風險，就是會嚴重影響員工的士氣與表現。外包其實是一種組織的再造，員工可能因為業務外包而被裁員，因此有些員工會感到憤怒並且有報復心態。將近三分之一的人力資源專業人員堅持拒絕外包，因為他們認為外包會使他們失去原有的工作，被迫要去外包公司服務，也覺得管理者認為外包公司比他們更具有競爭力。外包也會造成組織文化的疏離，從原單位調職到別的單位的員工的情緒會感到低落，這股情緒會瀰漫在組織當中。一旦外包的傳言在企業中展開，人力資源主管應該可以預期，有能力的員工會開始找尋其他工作，而企業內的全部員工都有可能生焦慮不安的情境。因此，人力資源主管應要試圖處理好離職員工與剩下員工的反應與情緒。

4. 減少組織的價值

外包最極致的層級就是挖空整個企業，讓它變成一個只有外殼。在此情況下，企業的 Know-how 與技術的祕密將會不知不覺被外包服務提供者一起外包出去，將其情報賣給競爭者。到最後企業會發現，將員工的技術外包，會限制組織學習與改變的能力。在一個企業內，每個部門間都有些微的關聯，一旦將其中一個部門外包，勢必會連帶影響與另一個部門原本的綜效和創造力。外包服務提供者其實無法了解組織的特殊需求，也無法分辨誰是高利潤的顧客。因此人力資源部門一旦被外包，人力資源專業人員在企業內部的形象即會被摧毀，不但對內部的連結降低，人力資源部門在企業內的表現也會減少。據調查，因為上述這些風險因素和限制，有 1%到 20%被外包的人力資源功能已經相繼的被攬回(Gurchiek, 2005; Pollitt, 2004)，由企業自行管理與執行。

人力資源外包制度可為企業帶來利益，但也存在風險，對於個案公司而言，在未來進行人力資源組織整合時，可先考慮哪些業務可以外包，目前大部分的人力資源業務皆可以外包，但外包的動機為何，並先行評估外包的效益是個案公司在採用外包制度時所應注意的。

第三章、研究方法

第一節 研究流程

根據上述動機與目的，本研究擬以進行相關研究收集與彙整，其研究流程如下圖：

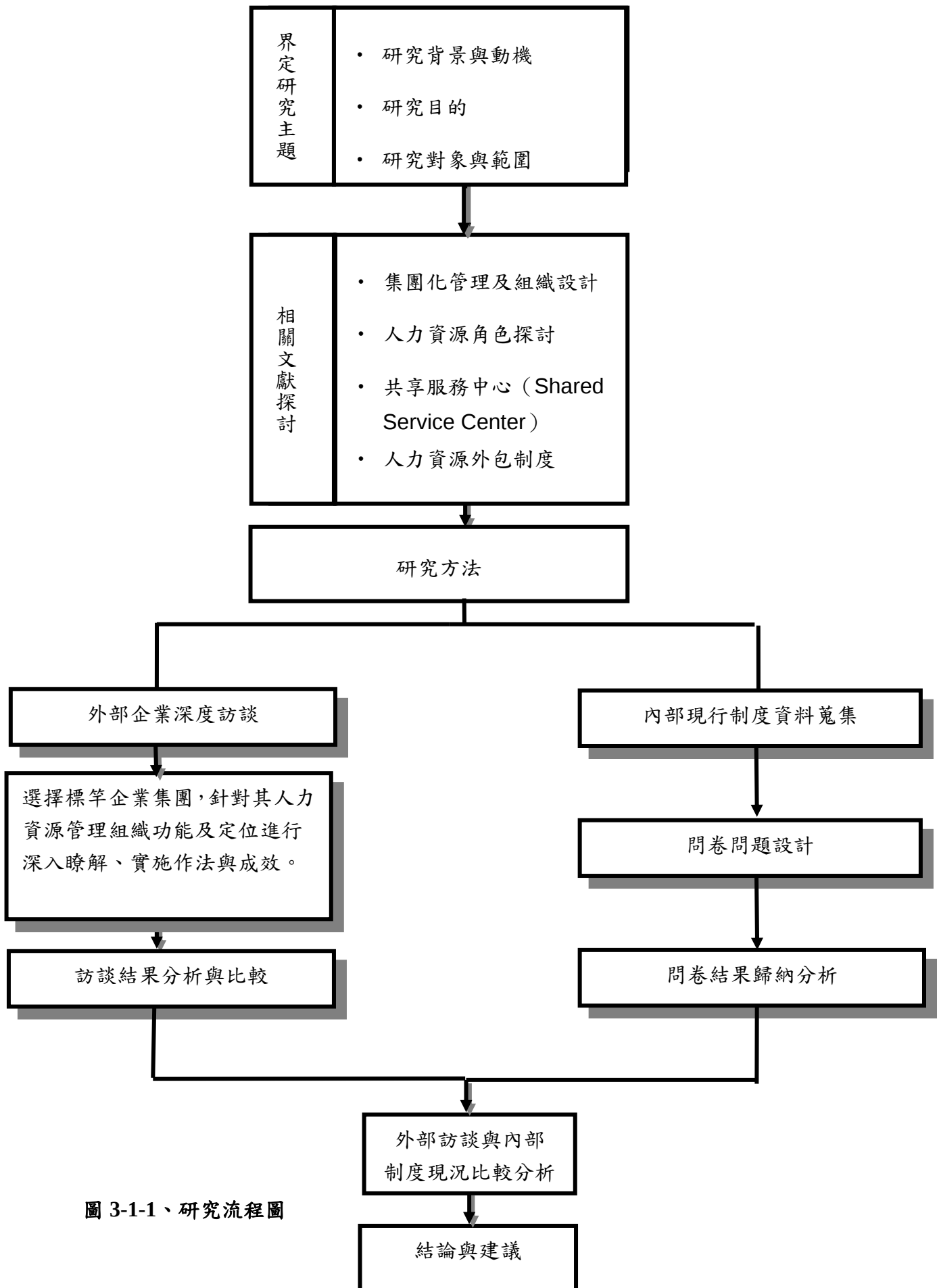


圖 3-1-1、研究流程圖

第二節 研究方法

研究方法(methodology)上有所謂「質性研究」(qualitative research)與「量化研究」(quantitative research)。本研究之目的在分析比較國內標竿企業及集團的人力資源管理功能於實行方法，並蒐集歸納個案公司內部集團子公司人力資源管理部門現今制度，期望對個案公司提出可行且具效益之建議方案。因此本研究以「質性研究」較為合適，所採用的研究方法包括：深度訪談、問卷調查與文獻分析等研究方法。

一、 文獻分析

本研究在文獻分析方法上，包括原始與次集資料蒐集分析與深度訪談資料分析：

1. 原始與次集資料分析

原始與次集資料包括實地企業參訪所觀察到的心得與內容整理及企業網站上的資料。在相關理論及定義方面，即從國內外相關碩博士論文、期刊與書目中蒐集而成。

2. 深度訪談資料

深度訪談資料包括四家標竿企業與兩家個案公司子公司的訪談內容歸納整理，在外部標竿企業訪談上，訪談的問題依據文獻探討的資料與各企業人力資源部門運作的方式不同而設計成開放性問題，以期得到相同或相似的人力資源實務；在內部子公司訪談上，由於目的在於內部子公司人力資源部門運作現狀調查，因此先挑出兩家子公司做為深入訪談對象，在依據其訪談過程與結果修改內部子公司問卷。

二、 深度訪談

本研究目的在於蒐集外部集團企業的人力資源實務相關做法，以提供個案公司在集團化後人力資源部門整合實作為參考，因此特選擇幾家國內外標竿企業人力資源最高主管做為深度訪談對象，以了解標竿企業的人力資源功能與運作狀況。本研究事先以電話與電子郵件約訪的方式，擬定訪談大綱並寄給訪談對象，在訪談大綱的設計上以開放式的問題進行提問，每一個訪談對象的訪談大綱會因企業屬性的不同而有所調

整。在外部標竿企業部分，主要內容有企業的人力資源部門現行架構設計與變革過程、人力資源部門各廠或各子公司的溝通協調方式、人力資源管理角色改變之動機和預期效益、人力資源業務整合程度及外包項目等；在個案公司內部子公司部分，主要內容以公司內部人力資源部門的部門架構、業務範圍、人員編制與素質、業務外包程度與項目等。訪談進行前筆者會先徵詢受訪者的同意而進行錄音。

在訪談對象選取部分，本研究最初想以國內集團化的企業做為研究對象，在個案公司建議與資料蒐集下，選擇了四家企業，其中三家為集團企業，另外一家則為大型跨國企業。跨國企業由於規模龐大，總公司與分公司間的人力資源實務運作也有其獨特的方式，因此亦能做為個案公司集團化後人力資源部門整合運作的參考模式。由於保密原則，本研究在本報告中，受訪企業將以 A、B、C、D 來表示。

表 3-2-1、外部受訪企業一覽表

企業	訪談日期	受訪人員	企業別
A	2007年6月26日	人資經理/招募主管	半導體產業
B	2007年7月04日	人資副總	金融業
C	2007年7月05日	人資長	電腦及消費性電子 製造業
D	2007年7月06日	副總	電信通訊業

資料來源：本研究整理

本研究為了瞭解個案公司旗下子公司的人力資源概況，也從中先挑選兩家 E、F 做為訪談對象，藉由對子公司的深度訪談，了解問卷題目的設計是否符合所需、是否可以清楚問出子公司人力資源部門的運作情況以提供個案公司在集團化整合人力資源部門時的決策依據。

表 3-2-2、內部受訪子公司一覽表

企業	訪談日期	受訪人員	企業別
E	2007年6月26日	人資課長	鋼鐵業
F	2007年7月03日	行政處處長、 人資副課長	鋼鐵業

資料來源：本研究整理

三、問卷調查

為了瞭解子公司人力資源部門架構與運作狀況，本研究在訪問其中兩家後進行問卷的修改，之後以郵寄的方式發放給其餘十三家子公司的人資主管，並事先電話通知對方會寄送問卷，請對方務必在期限內寄回。問卷回收後，在進行比較統整。

第四章、結果分析與討論

第一節 標竿企業個案研究

此部分的分析主要以外部訪談企業的內容為主，主要分為企業個案簡介、人力資源組織架構與設計、人力資源部門運作實務及小結。分析的目的在于歸納整理出幾個人力資源實務運作模式，以及人力資源部門架構設計以做為個案公司未來人力資源部門整合後的運作模式設計之參考。

一、企業 A

(一) 企業簡介

於 1987 年，A 企業創辦人以世界級晶圓專業製造服務自居，於新竹科學園區成立全球第一家專業積體電路製造服務公司，於 2002 年，因全球業務量規模，目前成為第

一家進入半導體產業前十名之晶圓代工公司，截至目前為止，成為全球規模最大積體電路專業積體電路製造公司。

目前擁有二座最先進十二吋晶圓廠、五座八吋晶圓廠、一座六吋晶圓廠，主要從事 0.15 微米、0.18 微米、0.25 微米、0.35 微米的製程技術，產品主要提供北美、歐洲、日本及亞洲等大廠，應用產品範圍涵蓋電腦、網路通訊、消費性電子產品，為就近服務客戶，A 企業於上述地區皆設有客戶服務辦事處；公司總部、晶圓二廠、三廠、五廠、七廠和晶圓十二廠皆位於新竹科學園區，晶圓六廠及十四廠位於台南科學園區，另外，A 企業先後納入 WaferTech 八吋晶圓廠，並調高對 WaferTech 持股比例；上海公司與新加坡合資 SSMC 公司以擴大產能。

除了企業經營上亮眼的表現，對於推動社會公益更是不遺餘力，分別朝全國教育及科普推廣、社區總體營造、藝文活動及兒童美育、企業志工四方面著手進行社會公益；於全國教育及科普推廣方面，針對台大、清大、交大進行學術贊助，並成立吳大猷科學營及相關獎學金推廣科普教育；於社區總體營造方面，積極經營新科及南科四週社區之社區關係，贊助當地相關藝文活動以提升社區生活品質；於藝文活動及兒童美育方面，藉由贊助與活動推動讓國人有更多機會欣賞到優質精緻的展演活動。同時，對於文化資產的保護更是工作重點之一。為推廣兒童美育，自 2002 年起每年帶領全國偏遠地區近一萬名國小學童參觀博物館及美術館至今已超過三萬人次，期望能引領並鼓勵兒童從小接受美育薰陶，為美育紮根的工作盡一份力量；於企業志工方面，除以財務贊助各項教育及藝文活動外，更以實際的人力參與社會公益活動，以實際的服務行動回饋社會，持續性參與各種志願服務工作，目前的工服務隊包括：台中科博館導覽志工、新竹地區偏遠小學導讀志工。

(二) 人力資源組織架構與設計暨運作實務

1. 運作沿革與實務

A 企業早期人資源管理部門運作以傳統功能別區分，各廠區依照總部頒佈之人力資源實施準則予以規劃各廠區人力資源相關實務，再依照個別需求自行修訂符合需求

之設計，執行工作多為行政支援及人事規章，整體而言，人力資源管理部門扮演著行政執行員(Administrator)、守門員(Gate-keeper)、監督者 (Controller)，其工作內容以一般行政事務佔多數比例，其次為解決方案的設計與執行，較少參與組織整體策略性規劃，然而，隨著 A 企業逐漸成長、規模因併購不斷擴張，原本的人力資源管理模式已無法配合組織發展，且因併購其他企業所帶來不同文化的衝擊，如何於短時間內整合不同文化、發揮最大效益，也成為人資部門一大挑戰，另一方面，原有模式為中央決策機制，長期下來造成決策者無法掌握前線情況，決策已不符顧客需求。

有鑑於上述情況，A 企業決定以企業、業務導向重新塑造人資部門，於 1998 年 8 月，提出「HR Professional Services Inc.」的概念，將人資部門定位為一專業服務公司，部門主管為公司的「合夥人」及「投資人」、A 企業為客戶，強調主動了解客戶需求，並透過調查了解客戶滿意度及回饋，由上述概念奠定 A 企業新模式以客戶和服務為導向的觀念。

部門導向的改變之外，更進一步重新定位人資部門角色，從固有的三角色轉型為策略夥伴(Strategic Partner)、服務提供者(Service Provider)、變革推動者(Change Agent)、員工關懷者(Employee Champion)，並將原有業務類型比例及內容也予以調整，以符合角色轉變。

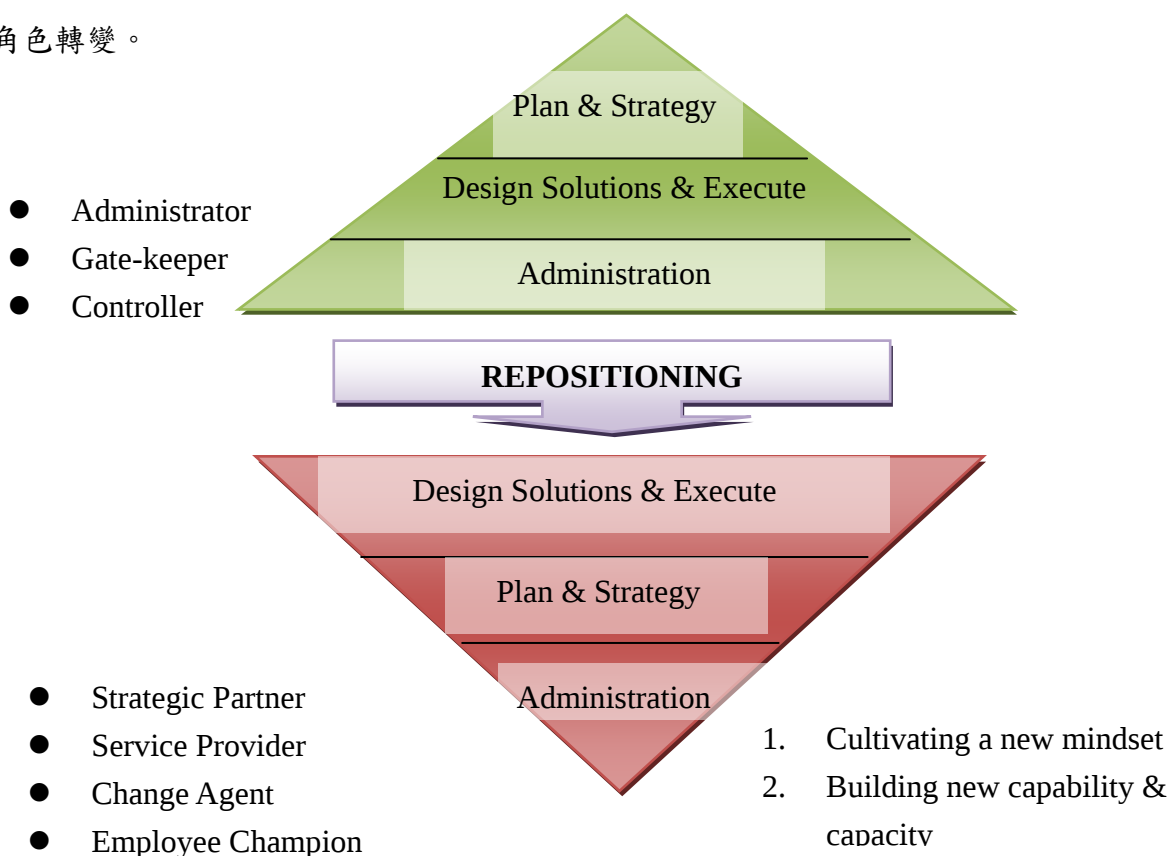


圖 4-1-1、HR 部門重新定位 (資料來源：企業 A 提供)

內容的改變可分為下列四種：

(1)簡化傳統行政事務：

整合無附加價值之傳統行政事務流程，透過資訊科技電子化相關流程，讓員工及主管可透過自助服務獲得所需訊息，另外，將可以更少成本得到更高品質的業務予以外包。

(2)服務到前線：

為進一步落實「服務」、「客戶」觀念，每一個重要客戶都有專屬對應窗口及服務人員，以進一步掌握顧客需求並增加附加價值。

(3)專業諮詢：

為落實促進組織效能之新使命，人資部門必須提高這方面的專業技能，並提供相關諮詢，透過高附加價值活動與直線主管建立夥伴關係、成為策略夥伴。

(4)人才資源管理：

透過良好的知識管理系統輔以學習型組織，以便知識的儲存、利用、傳達，另外，並適時評核、培養、發展及維持企業核心能力，最後，進而有效規劃、應用企業人才資源。

2. 人力資源組織架構

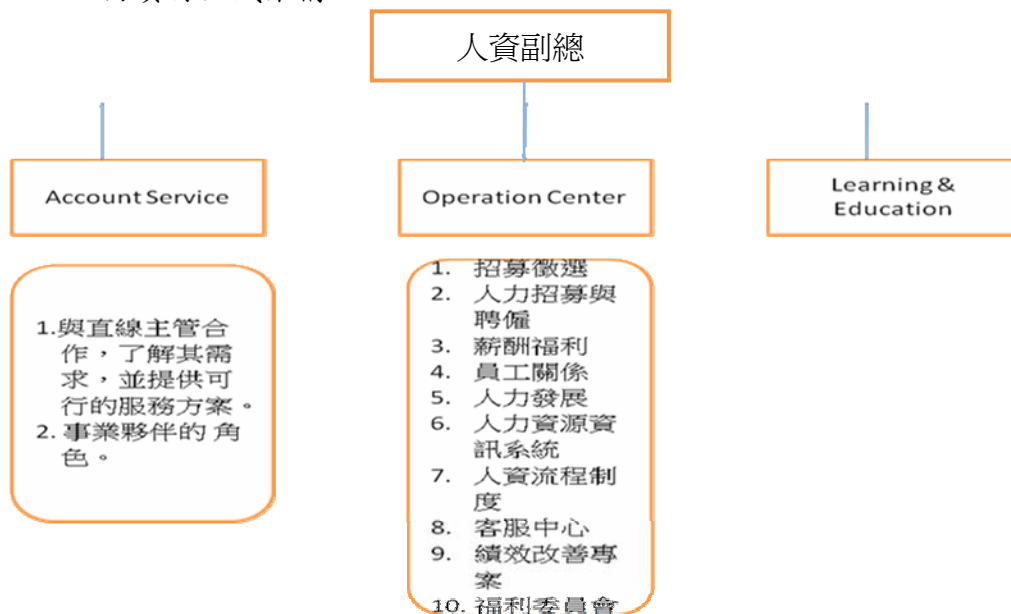


圖 4-1-2、企業 A 人力資源管理模式（資料來源：本研究整理）

依據上述人資部門重新定位及理念，現今人力資源管理模式以共享服務中心（Shared Service Center）的概念發展出自助式服務（Self-service）、客戶服務(Account Service)、營運中心（Operation Center）、學習與教育(Learning & education)四部份：

（1）自助式服務：

透過人力資源資訊系統(HR Information System, HRIS)的使用，整合所有人資相關資訊及資料庫，統一無附加價值之行流程、予以簡化，將例行性的行政事業審核流程自動化，運用網際網路提供企業內主管員工即時資訊，並同時提供員工自助式服務(Employee Self-service, ESS)及主管自助式服務(Manager Self-service, MSS)。

（2）客戶服務：

為落實服務到前線的理念，針對每一位直線主管派予一客戶服務代表 (Account Service Manager)，參與日常運作以瞭解直線單位需求，將其需求反應給營運中心，並協助執行與實行人員管理。

（3）營運中心：

目前業務區分為招募徵選、人力招募與聘僱、薪酬福利、員工關係、人力發展、人力資源資訊系統、人資流程制度、客服中心、績效改善專案、福利委員會，整體來說，這些業務部門按照客戶服務代表反應之需求進行需求分析，進而設計、發展人資服務及政策。營運中心裡的客服中心可支援自助服務無法解決之需求，進而提供相關人資資訊專業諮詢。

（4）學習與教育：

A 企業認為員工教育攸關組織整體發展，因此，特別將人資部門教育訓練部份獨立為一獨立部份。

3. 人員素質與職務輪調

目前 A 企業共計有 180 名左右人資專員，平均年齡約為 33 至 35 歲，負責客戶服務代表人數比例約為 25%，其餘人員則負責營業中心；在學歷背景上，早期最低學歷

為專科，近期則都為碩士及以上，背景則呈現多元化；在工作輪調上，A 企業鼓勵員工進行工作輪調進而學習，其人資專員及主管皆有工作輪調經驗。

4. 派遣與外包

尚未實施 Account Service 之前，便開始有業務外包，其外包的業務大多屬於非核心業務，依據業務劃分，其外包業務多為員工福利，例如：咖啡館、書店、餐廳、診所等，外包主要考量一為業務可替代性高，另一為外包所費成本更低、更有效益，除此之外，A 企業目前基礎行政性、例行性工作由派遣人員進行，目前人資部門有一位人資專員負責每日外包廠商及人員品質管理。

(三) 小結

依照整體管理模式來看，A 企業之人資部門架構採用共享服務中心形式，以人力資源資訊系統為基礎，建立一科技平台將無附加價值之流程及例行性作業電子化並整合於內，員工及主管皆可透過平台的使用進行自助服務，於自助服務未能滿足之需求，皆可再透過客服中心進行相關諮詢和解答，該客服中心尚可提供人力資源政策及服務專業諮詢，在營運中心方面，其功能近似服務中心(Service Center)負責策略性、集中化高的人力資源管理功能之規劃與執行；在客戶服務代表方面，則近似專業中心(Center Of Expertise)直接針對直線主管其部門需求進行診斷及需求，提供策略性規劃及諮商，惟 A 企業將該功能從共享服務中心抽離，獨立為客戶服務代表部門。

據受訪者表示，該模式帶來的效益除了在行政流程整合後帶來的規模經濟與避免流程、人員重疊外，在溝通上，藉由客戶服務代表與直線主管的直接溝通不僅可立即傳達前線的需求，改善以往人資部門需要半年的時間才可完成溝通和制定，另外，營運中心人員也可直接單一窗口／客戶服務代表進行前線需求溝通，避免營運中心人員不知諮詢哪位直線人員的困境，然而，A 企業將客戶服務代表獨立於營運中心之外的作法，在近期的運作上確實因為二部門間的隔閡形成溝通上的問題，又由於本身業務的不同這樣的設計又形成另一種形式的隔閡，有鑑於此，受訪者表示未來將朝如何將兩者更緊密的結合改善。

二、 企業 B

(一) 企業簡介

B 企業為全球最大金融服務機構，目前全球總員工數計有 30 餘萬人，遍佈各地一百多個國家、約有二億消費者，於 1998 年與旅行家合併後成立新企業集團；在台灣，於 1965 年成立第一家台北分行迄今已有 11 家分行、員工計有 3350 名，為台灣規模最大且獲利能力最佳之外商銀行，2006 之稅前盈餘為新台幣 48 億元；業務範圍方面，目前主要業務範圍包括消費金融、資本市場暨企業金融、私人銀行、保險、證券經紀服務和財富管理，依業務性質可進而可大致劃分為消費金融、企業金融、資產管理、投資活動四區塊；在消費金融方面，B 企業經營策略保持產品持續創新、開發，目前計有銀行與借貸、保險部門、全球私人銀行、網路銀行、電話理財中心，在企業金融上，提供全球資本市場投資服務、多角化大規模批發市場金融服務、企業型客戶財產與意外災害保險，在資產管理上，規劃一系列資產管理產品與服務，並提供共同資金與帳戶管理，在投資活動上，主要為管理資金再投資，提供公司或政府相關諮詢服務、各國再融資投資計劃；除了上述國際性金融活動外，B 企業於本年度與一本土銀行進行合併，在台灣地區頓時間增加 55 個分行，同時也增加約為數十萬中小企業客戶。

B 企業除經營表現出來的亮眼成績外，回饋社會更是不遺餘力，回饋社會活動可分為慈善事業及教育文化兩方面，在慈善事業方面，先後發起聯合勤募、贊助喜憨兒基金會、協助九二一地震災民重建家園等，在教育文化方面，前後透過產學合作與國內知名大學進行英語教育之教育推廣，並針對兒童每年定期提撥一千萬製造優良兒童教育，於 2004 年，推廣全球性新台幣 66 億元之金融教育中心，台灣「婦女救援基金會」得予蒙惠、受到贊助，B 企業回饋社會不遺餘力的積極表現先後獲得國內商業雜誌企業公民及社會責任首獎。

(二) 人力資源組織架構與設計暨運作實務

1. 運作實務

B 企業全球人力資管理模式大體相同，其模式將人力資源管理部份定義為企業的策略夥伴，主要可劃分為人資顧問（Generalist）和人資專員（Specialist）二份部份，以台灣為例，除了人資顧問及人資專員二職位外，台灣人力資源部門目前尚設有行政

人員(Administrator)負責處行政性、作業性事務，其比例佔整體人力資源管理部人員十分之一以下，上述三種職位一齊設立於台灣台北總部於其他直線主管一同辦公，因其地利之便，人資顧問、人資專員及直接主管溝通可直接面談或透過電話、電子郵件。此外，其人力資源管理部門之平台並無大量的自助服務(Self-service)，據受訪者表示員工自助服務的程度相當低，大部份還是依賴人力進行處理。

在職責分配上，人資顧問主要負責與直線主管進行諮商，扮演一積極角色和直線主管商談個別部門人力資源相關政策需求，並提出策略性規劃及方向，再將所得到之結論傳達給人資專員進行設計，其搭配方式依部門等級搭配同等級人力顧問或團隊。此外，為能深入瞭解負責部門整體組織狀況，人資顧問需主動參與部門會議或透過人資副總或總經理創造機會促進人資顧問之參與，從中不僅是進一步掌握部門整體運作情況且可主動發掘問題，主動為部門診斷可能問題癥結且提早解決。對員工而言，人資顧問不僅是政策的諮商者，也可適時擔任與部門員工和主管之溝通媒介；在績效考核上，為避免部門主管因個人喜好給予偏頗考核，因此，人資顧問需主動給予負責部門員工績效考核，以供直線主管參考。

2. 人力資源組織架構

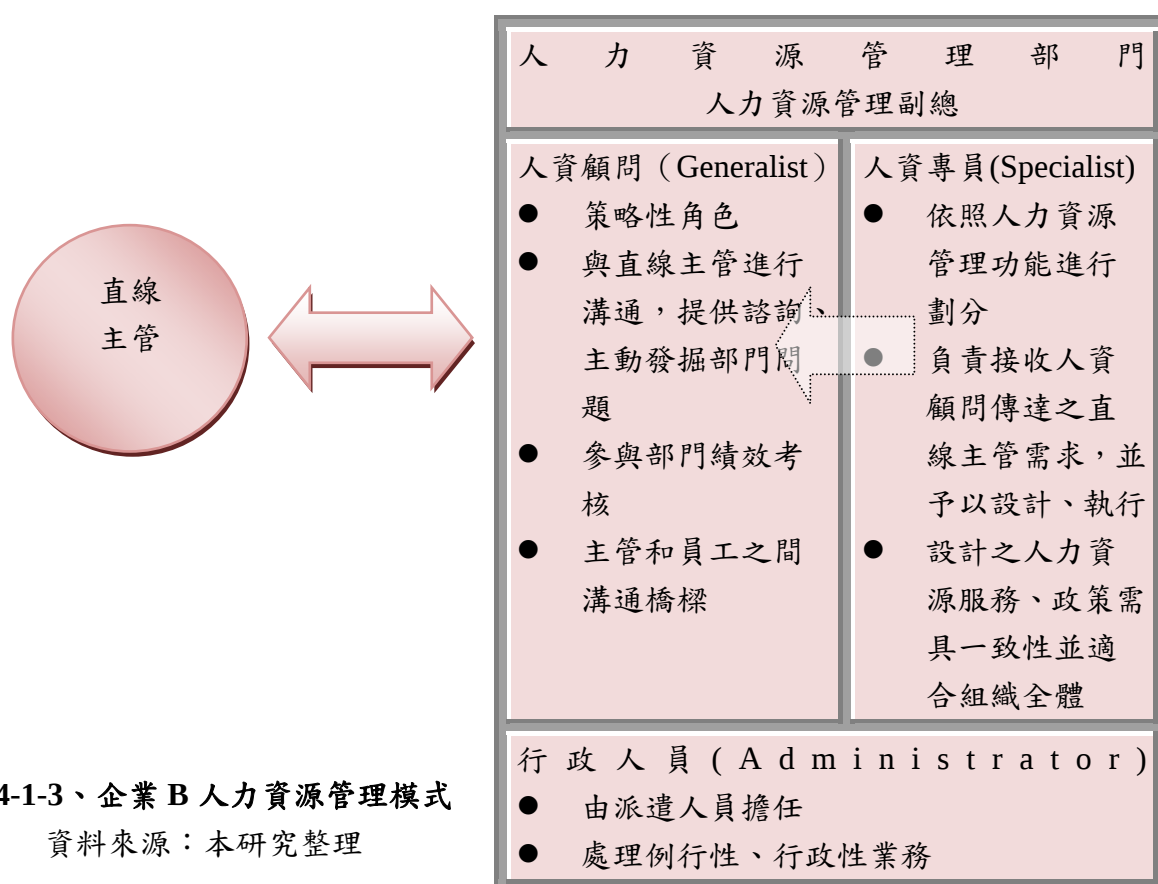


圖 4-1-3、企業 B 人力資源管理模式
資料來源：本研究整理

相較之下，人資專員擔任角色傾向為人力資源管功能之政策、服務規劃及執行者，透過人資顧問傳達直線主管的需求，再由人資專員針對需求設計並執行其政策或服務，人資專員所設計之政策或服務需對整體組織有適用性及一致性，對於直線主管的溝通，人資專員除透過人資顧問外，自己也可以直接與直線主管進行溝通，但必須讓人資顧問同時參與討論，此為 B 企業人資部門長期運作該模式下來產生的共識。

3. 人員素質與職務輪調

目前人資顧問及專員合計約二十八人，其平均年齡為三十六歲，平均學歷為大學及以上，約有 50% 為人力資源管理背景；在人資顧問（Generalist）的工作論調上，受訪者表示一名合格的人資顧問必需經過人資專員的歷練，才能在直接需要建議時提供有效的作法，惟 B 企業中人資顧問相較於人資專員為較重要的角色，人資顧問通常對輪調成專員不感興趣，除非該輪調為升職或從事人資顧問感興趣之議題，因此，B 企業原則鼓勵工作輪調，惟於執行面存在執行障礙。

另外，人資專員（Specialist）在工作輪調上，人資專員缺乏顧問的歷練會造成專員無法掌握組織整體情況，易產生較為片段且片面的看法，但是，企業 B 在考量人選填補人資顧問職缺時，並不考慮由無顧問經驗的專員直接填補，目前僅限於人資專員間不同工作的輪調。

4. 派遣與外包

目前人力資源管理部門裡的行政人員為派遣人員，主要負責處理作業性工作之處理，其績效經考核合格者得以晉升為正職人員、成為正職行政人員，目前正職行政人員依升遷管道設計可晉升為人資專員、人資顧問，惟據受訪者表示該晉升需耗費許多時間。

上述行政人員任職及晉升模式為 B 企業對基層人力的用人方針，目前對於中、高層人力皆由人資部門自行辦理招募，基層人力則全部顧用派遣人員，表現良好之派員人員可晉升為正職人員；在派遣人員的管理上，由於 B 企業本身品牌與數量上的優勢，派遣廠商皆樂於配合 B 企業的要求，且因職位性質的不同 B 企業得以進一步要求派遣

廠商訂出不同的免費試用期。除此之外，據受訪者表示對於派遣人員在於相關條件要求、薪資、教育訓練皆與正職人員相同，惟在福利上因為預算的限制，派遣人員無法參與相關活動，但如有空額時正職人員仍會主動邀約派遣人員參加，惟有些派遣人員會因自認非 B 企業員工，即便受邀也不參與 B 企業活動，另外，據受訪者表示在福利方面 B 企業有項別於其他企業的作法，B 企業會特別給予一筆預算要求派遣廠商於年終時為派遣至 B 企業之員工個別舉辦年終餐會。

(三)小結

綜觀上述，B 企業人力資源部門可劃分為三部份，以人資顧問及人資專員為主、輔以行政人員。人資顧問主要為直線主管提供相關諮詢，並主動為前線單位提供相關人力資源服務，同時負責管部門績效考核，以避免主管因個人偏好而造成不公，然而，人資專員則負責接收從人資顧問傳達之前線單位需求，但 B 企業並不限制人資專員不得與直線主管直接進行討論，惟有鑑於過往經驗及衍生之默契溝通時需納入顧問進行討論，以避免資訊不對稱及溝通不良。除此之外，由於人資顧問及專員工作項目的不同造成二者於 B 企業不同之地位，同時也造成兩職位間人員輪調的困難，因此，B 企業於該二種職位有空缺時，傾向採外部招募人員填補空缺，所幸該部門離職率不高這樣的作法目前並無帶來困擾。

另外，由於企業 B 並未透過強力平台的設置以自助服務處理大量例行性、行政性業務，因此，現今人資部門仍需耗費大量時間處理相關業務，據受訪者表示，未來希望將人資部門例行性、行政性業務分離於人資部門，成立一支援性單位處理相關業務，另外，考量其業務處理需長時間練習及經驗累積才可達顯著效率，因此，人員設置以行政人員職位為主，不需晉升為人資專員或顧問。

三、企業 C

(一)企業簡介

C 集團雖然是集團的形式，但實際上 C 企業與其旗下子公司彼此是獨立運作，互不干涉其營運內容與政策，而以 C 企業為始的 C 集團是全球前十大自創品牌個人電腦

廠商，成立於 1976 年，擁有國際化運作的經營團隊，並秉持「創新關懷」的企業服務理念，持續提供全球消費者簡單、易用的資訊產品。C 集團目前已發展成一個跨國性的高科技企業集團，從事以個人電腦，主機板，週邊設備，半導體，通信產品，消費性電子產品，網際網路與軟體為主的研究發展，製造行銷與服務，在全球 37 個國家有 120 家公司，目前全球員工總數為 5,300 人，產品行銷全球 100 多個國家。C 集團是世界前三大個人電腦製造廠商，不但以自有品牌行銷各地，也是主要的 OEM 供應商，在全球擁有 30 座製造廠，具備優異的全球運籌能力，主要生產基地在台灣的新竹、桃園、龍潭、馬來西亞檳城、菲律賓蘇比克灣、中國大陸的蘇州、中山、英國的威爾斯與墨西哥等地。

C 集團經歷過幾個創業階段，第一階段的主要使命為根植人性本善的企業文化，和員工入股的基本經營理念；第二階段以塑造自有品牌與邁向國際化為主；目前 C 集團正處於第三階段，即是將提供全球大眾新鮮技術，讓消費者享受高科技成果，讓 C 集團成為家喻戶曉的品牌。

(一) 人力資源組織架構與設計暨運作實務

1. 人力資源組織架構

C 企業在 2002 年之前，人力資源組織是由人資長往下，掌管各事業地區的人力資源顧問處；2002 年之後分為兩大區塊，一是策略研發部門，稱為全球人資策略發展 (Strategic Global HR)；一是人力資源顧問(Account HR)。每個事業地區各有一個人力資源顧問處，台灣地區的人力資源處又分為人力資源共享中心與各事業群的 ”Local Account HR ”。

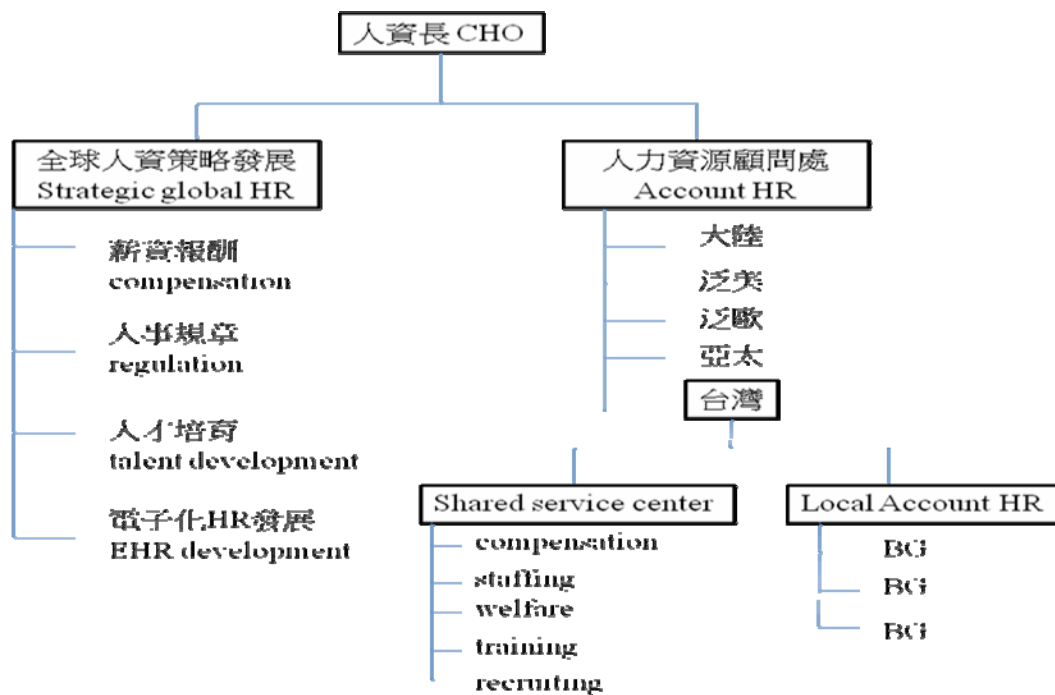


圖 4-1-4、C 企業人力資源組織架構圖

資料來源：本研究訪談內容整理

2. 全球人力資源運作實務

2002 年之前，C 企業人力資源部門並未有全球人資策略發展這個區塊，該企業為了能夠以全球的觀點來使人力資源運作的更有效率，在 2002 年開始增設了另一大負責全球人力資源政策的研發與決策單位。C 企業的人力資源組織架構圖是以全球的角度為出發點，將全球的人力資源部門分為兩大區塊，一是策略研發部門，稱為全球人資策略發展(Strategic Global HR)；一是人力資源顧問(Account HR)。SGHR 這個區塊為整個 C 企業在全球人力資源的策略研發單位，底下包括幾個功能別，包括薪資報酬(compensation)、人事規章(regulation)、人才培育(talent development)及電子化 HR 發展(EHR development)等，並決定哪些東西應該分權、哪些東西應該授權或是哪些東西需要重新設計。另外，C 企業在海內外共分為五大事業區，分別是台灣、大陸、泛美、泛歐及亞太。在這幾個區內分別設有人力資源顧問(Account HR)處，他們即負責規劃 SGHR 所研發出的政策，協助每一個事業地區做他們的人力資源日常運作，而全球各事業地區的 Account HR 副總同時也兼任 SGHR 的成員。

3. 台灣人力資源運作實務

從人力資源組織圖看來，台灣區的人力資源處下面分為人力資源共享中心(shared service center)與負責各事業群(business group)的人力資源顧問，人力資源共享中心負責許多專業性的人力資源功能，例如薪資報酬、人員配置、招募、福利及教育訓練等。這邊負責策劃、規劃人力資源方案，配置在各事業群的人力資源顧問會依其事業群的需要，向人力資源共享中心提出他們的需求，人力資源共享中心的人員再接著評估、設計事業群所需的方案。相同的，負責人力資源共享中心的策略研發的成員，也是由各事業群的人力資源顧問兼任。C 企業的人力資源顧問雖必須兼任共享中心的成員，但卻不會有造成人員工作量超重的情形，原因在於 C 企業導入自助式服務(self-service)。透過自助式服務這樣的 E 化平台，可以減少許多瑣碎的文書往返，有效率的完成許多工作。人資長認為，組織裡面有兩種需求，一是員工性個別需求，另外則是組織發展的需求。員工性個別需求可以使用「自助式服務」來解決，只要在此系統上加製偵測系統，並派人負責系統出錯時的處理即可。至於組織性發展的需求，則由人力資源專業人員來為他們服務，人力資源專業人員扮演著顧問的角色，根據他們的需求提出方案，為其策劃，然後試著說服主管接受，如此即能幫助組織發展性的需求問題。

4. 人力素質與職務輪調

在人力素質方面，台灣區的人力資源專員共有 20 位，非全為管理相關背景，學歷方面，有 4 個碩士，其餘大部分都是學士，只有少數一兩個是專科。在職務輪調方面，C 企業是基於供需概念來進行人員的輪調，「職務輪調是 base on 需求，supply 跟 demand 的問題，供需的問題，如果是職務輪調，一定有一個需求，然後有一個供應、供給，兩個的條件剛好吻合，你才能做這種輪調。」C 企業的人資長說。人資長也強調，C 企業不論做甚麼決策，都是以全球的角度在看全球，包括職務輪調也是，因此 C 企業人力資源主管也是透過這樣的思維模式作輪調。

5. 派遣與外包

在派遣人力方面，C 企業也有運用其派遣人力，派遣人力與正職員工一樣有權利參加企業內舉辦的活動。另外，C 企業也如同許多大型跨國企業一樣，將許多人力資源功能外包，例如福利、教育訓練、IT 系統及招募等等，至於薪資部分，C 企業目前尚未外包。從文獻上得知，外包實已變成一種趨勢，C 企業人資長也預測了他對未來人力資源外包的趨勢：

「將來 HR 只會有三個人，一家公司，大型企業，三個人就夠了。一個是做策略規劃的，他就是所謂的 CEO 的 partner，就叫做 CHO 啦!就是我啦!負責甚麼?負責規劃、負責想、負責公司計畫長遠的發展計劃；第二種人呢!是要去做喔...把策略具像化，然後去推動。他如果要推動剩下就是外包，所以呢!會有第三種人跑出來，第三種人叫做跟催，monitor 外包，你這有沒有做，這個做得對不對?他在做跟催，我剛才說的第三種人，連這個，都可以外包。未來的 HR，就是這樣!」

(二) 小結

C 企業由於規模大，因此在全球人力資源管理上，皆採人力資源共享中心與各地人力資源顧問的方式運作，從 2002 年才開始多了全球人資策略中心，人資長在訪談中表示，這樣的轉變所帶來的最大效益就是，各個地區間變的更願意溝通，員工也比較願意用全球化的思維去做決策、規劃與解決問題。這樣的運作模式持續近五年，雖然得到預期的效益，但也有待改進的地方，人資長表示，跨文化溝通仍是 C 企業人力資源部門需要再加強的部分。由於跨國企業在會議上必會與來自不同國家文化的人員合作，如何可以達到溝通零障礙，是 C 企業人力資源部門需要再努力的方向。而未來，人力資源專業人員將繼續扮演策略夥伴的角色，幫助企業在策略規劃上提供諮詢的功能。

四、 企業 D

(一) 企業簡介

D 企業於 1997 年設立，是台灣第一家取得政府核發全區 GSM1800 系統特許營運執照的民營電信機構，亦是國內第一家推出 WCDMA 系統之第三代(3G)行動通訊服務

業者。成立以來不論是網路建設、產品、技術研發、或是客戶服務方面，均以達到最高品質自許。2006 年初獲頒全球首張 ISO 27001 資訊安全驗證，未來將持續以健全的公司體質強化市場競爭力，並成為最值得信賴的電信服務事業典範。

在 2002 年與 2004 年，D 企業陸續收購台灣南區行動電信業者泛 X 電信及東 X 電訊，整合之後以超過 820 萬戶的總用戶數，以及 31% 以上的電信營收市占率，一舉躍升為台灣最大的行動電信業者。

D 企業在客戶服務方面也是年年獲得媒體評鑑為第一，並多次得到大獎。除了在 2004 年獲得「壹週刊」評鑑為行動電信「服務第壹大獎」外，2005 年又獲「遠見雜誌」傑出服務獎通訊業第一名。在整體社會聲望方面更獲得多家媒體的肯定：在 2005 年獲得「天下雜誌」頒發「台灣最佳聲望標竿企業」評選為電信業第一名，「遠見雜誌」頒發「台灣企業社會責任獎」評選為服務業類首獎。

未來，D 企業將致力提昇營運績效、深耕既有客戶、簡化轉投資架構、提高財務透明度，並有效控制成本，而持續開發各族群最需要的行動通訊設備，使客戶能夠享受最滿意的產品與服務。

(二) 人力資源組織架構與設計暨運作實務

1. 人力資源組織架構

D 企業在總經理以下分為許多副總經理，各負責不同業務務門，其中一位副總經理則掌管了五個處，分別是採購、行政管理、人力資源、工業安全、在加上職福會，人力資源處下面還設有一個處長。人力資源處又分成兩個區塊，一是人力資源管理組 (HRM)，另一則是人力資源發展組 (HRD)。在人力資源管理組中，在招募與人力開發這兩項功能中的人員，同時兼任技術部、業務部及其他部門的人力資源顧問。

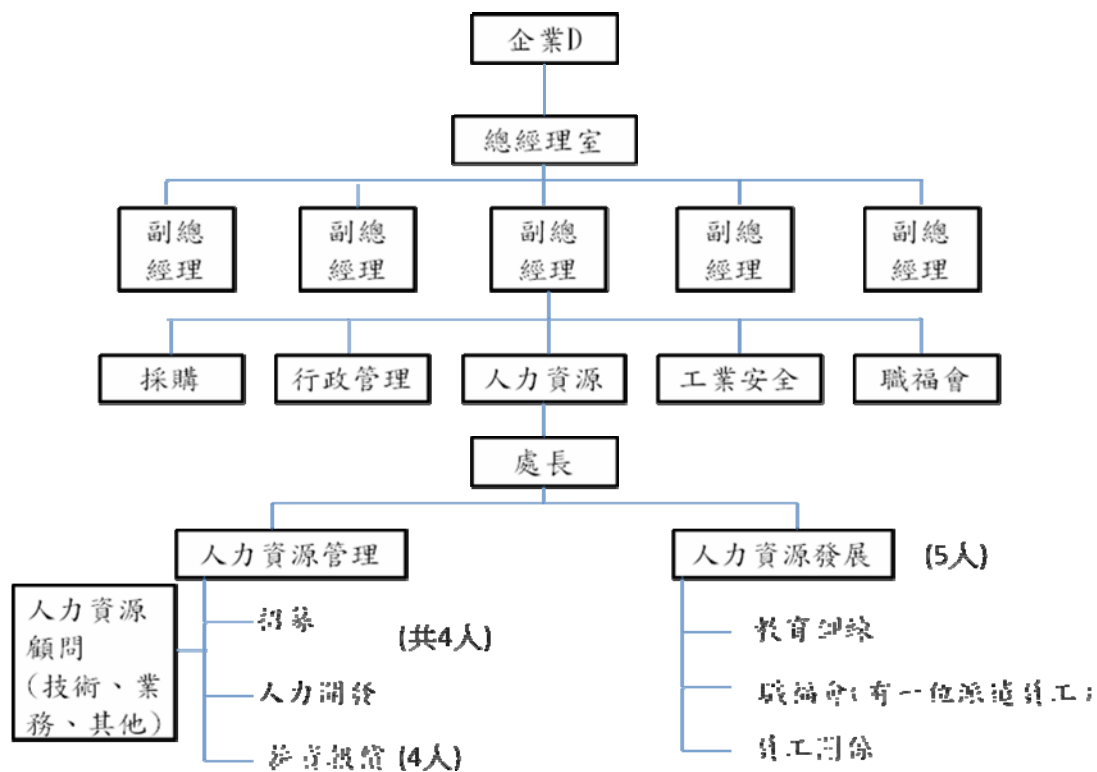


圖 4-1-5、D 企業人力資源組織架構圖

資料來源：本研究整理

2. 人力資源運作實務

人力資源處分為人力資源管理與人力資源發展組，人力資源管理下面的功能又分為兩大類，一是招募(recruiting)與人力開發(manpower planning)，另一個是負責薪資報償(compensation)。在招募與人力開發這邊，為了能更貼近企業其他部門，還另外指派三位人力資源顧問至技術、業務及其他部門，分別快速回應、服務他們的需求。人力資源管理組與人力資源發展組皆會參與公司人力資源相關策略的決策，在做決策時，除了考慮整體企業走向外，還會因地制宜，視各子公司的需求做變化。而人力資源管理組不只負責人力資源專業功能別的事務，還兼任各單位的人力資源事務與整個公司的人力資源相關策略訂定。因此它不只有人力資源顧問的功能，還有整個公司人力資源運作的功能。

3. 併購後的人力資源運作

併購之組織診斷

D 企業在整併幾家電信公司之前，先行評估併購公司之後存續的可能性，再決定其人力資源實務的運作，即是先進行組織診斷。在這個過程中，人力資源的角色則是要負責規劃、在一開始要擬定方針，決定要怎麼整合，然後去引導各個單位的主管重新去架設他們的組織。在把組織架設好，人員安置好之後，然後接下來就整合薪資。因為整合每一家公司薪資體系不一樣，所以薪資必須重新再設計調整，重新修正之後在與其做溝通，然後發文件及處理後續許多雜碎的事情，這些都需要人力資源部門的規畫。

人力資源部門的整併

人力資源部門在併購之後必須思考之後運行的模式，最重要的是要先決定被併的公司是要讓它存在？還是要完全併進來，分成以下三種類型：一是讓其短暫存在，之後面再併入；一則是一開始就併入，使其公司完全消失，另外則是從頭到尾都讓其存在。不同的策略，人力資源會有不同的做法。若是一開始就併入，使其公司完全消失，則其人力資源部門就要併進來，至於人員的配置方面，會將全部的人員經歷背景做比較，選取比較適用的人留下來。如果是先讓其短暫存在，之後再整併進來讓他完全消失，這種情況，母公司就必須要去指揮子公司。由於被併的公司原本是一個完整的規模，所以要先考慮哪些功能要併回母公司，哪些功能可以存續運作，再決定人員配置；假設被併公司會一直存在的，那就必須決定如何劃分角色功能，母公司跟子公司要怎麼協調，因此最重的即是先確定公司的策略走向，再決定如何運行。

目前 D 企業以併進七家旗下子公司，人力資源部分全部整合進 D 企業，這七家的所有的人力資源業務皆是直接向 D 企業原本的人力資源副總負責，另外其人力資源主管也是從 D 企業指派過去，除了主管之外，其餘人員由原公司自行招募。在薪資部分，從 D 企業至派出去的主管屬於原公司管理，其他每家公司由於原本制度都不一樣，所以須慢慢整合，若是終究要消失的公司即不整合，另外，屬性不同的公司，例如客服公司，除了使其沿用原本的薪資制度外，還要跟母公司取得平衡。

4. 人員素質與職務輪調

在人員配置方面，人力資源處共配有 16 人員，（但在訪談時，訪談者無法算出每個組別的確切人數，）除了副總、處長外，人力資源管理組共有 8 人，負責招募與人力開發有 4 人，薪資報償有 4 人；人力資源發展組方面共有 5 人，其中 1 人為派遣員工，負責行政性的職福會工作，即員工福利申請。至於人員背景方面，D 企業人力資源處的人資人員，並不全都是商管背景，也有技術、法商背景。

在職務輪調方面，除了人力資源主管會有輪調的情況外，其餘人力資源專員幾乎沒有進行輪調，受訪者表示，專業背景會影響一個人能否調動，若是文科背景的，就很難將其調去財務部門。因此在 D 企業，人力資源輪調並不普遍。

5. 派遣與外包

D 企業的人力資源業務大部分都是自己承辦，較少外包。教育訓練有和顧問公司合作，由顧問公司負責行政性業務，但主要規劃還是由 D 企業決定。D 企業的福利也是由公司自行策劃負責，並未外包給其他公司。另外，D 企業有和派遣公司合作，由其提供派遣人員負責行政性工作。

(三) 小結

D 企業在整併前後人力資源部門皆是向副總負責，整併後則依據每家子公司未來策略的不同做其人力資源部門的整合工作，受訪者表示「用一套人馬，一套制度在運作好幾家公司」。而在 D 企業內不論是哪個人力資源功能，皆會參與相關策略的訂定。未來 D 企業人力資源部門將持續扮演策略規劃者的角色，協助企業運作更有成效。

表 4-1-1、受訪企業分析表

	A 企業	B 企業	C 企業	D 企業	個案公司
是否為集團	否	是 (各自獨立)	是 (各自獨立)	是	是
企業總人數	20202 人	3385 人	5300 人	2000 人	8731
HR 總人數	約 180 人	約 25 人	約 20 人	約 16 人	38

HR 對總人數 比	1：112	1：135	1：265	1：125	1：229
HR 人員背景	多元化	多元化	多元化	多元化	多元化
HR 集中或分散	分散	集中	集中	集中	集中
外包	有	有	有	無	有
職務輪調	有	少	有	無	有

資料來源：本研究整理

第二節 個案公司內部子公司研究

在參考外部企業人力資源運作的同時，也必須對於個案公司十五家子公司的人力資源現況進行調查，因此，本研究以個案公司台灣區十五家子公司進行問卷調查，其中有兩家藉由深度訪談來了解，另外十三家則依訪談後修改的問卷作調查，問卷發份數為 13 份，實際回收份數為 11 份，有效問卷為 13 份並整理歸納如下：

表 4-2-1、十三家子公司現況比較表

1.HR 單位編制	管理處	管理部	行政處	行政部
	5	4	2	2
2.HR 編制人數	1~3 人	4~6 人		
	8	5		
3.HR 單位編制大小	適中	過小	其他	
	6	6	1	
4.HR 單位層級	適中	過小	其他	
	10	2	1	
5.HR 部門內溝通	困難	容易	適中	
	1	5	7	
6.HR 職責劃分	明確	不明確		
	10	3		
7.HR 與其他部門之 溝通是否有困難?	有	無		
	3	10		
8.HR 部門是否有使 用派遣人員?	有	無		
	3	9		
9.HR 派遣人員的工 作性質	行政性	接待		
	3	1		

10.HR 部門人員是否有進行輪調？	有	無		
	3	10		
11.HR 主管是否曾經輪調？	是	否		
	4	9		
12.HR 業務是否有外包？	有	無		
	5	8		
13.HR 是否有電子化業務處理？	有	無		
	10	3		
14.HR 部門平均年齡	25~35 歲	35~45 歲	45~55 歲	
	5	5	3	
15.HR 學歷背景	企管	非企管	皆有	
	5	6	2	
16.公司是否有外派人員？	是	否		
	5	8		
17.是否對外派人員有實施特殊教育訓練	有	無		
	1	4		
18.是否有對外派人員家屬做諮商與安排	有	無		
	2	3		

資料來源：本研究整理

上述表格是由問卷中的題目整理而成，大部分的子公司人力資源專業人員編制人數皆不會超過 10 人，最少有 1 人，甚至是兼任性質；另外，有一半的子公司認為人力資源單位編制過小，其原因包括人事成本的考量與人力資源人員由其他部門兼任；不過在層級方面，大部分的子公司皆認為是適中的情形。在人力資源內部溝通部分，只有一家公司認為是困難的，原因在於人力編制過於精簡，因此在工作調度上有困難。因此，從單位編制、人數與溝通看來，人力資源部門在這十三家子公司內是處於較小的單位，並與其他組別同隸屬於管理部或處之下，並且常由其他單位人員兼任人事業務。

大部分的子公司的人力資源專員少用派遣人員，在職務輪調方面，除了人力資源主管外，其他人力資源專業人員較少進行職務輪調。在有使用外包業務的子公司中，大多集中在招募、派遣人力、教育訓練與福利這四方面。在電子化服務方面，幾乎全部的公司都已有電子化系統來處理行政性的人力資源業務，除了基本的出缺勤紀錄、請假加班外，還有如電子公文、員工資料、薪資管理、人事規章制度、教育訓練、履

歷刊載、工作說明書、工作規範、人事成本分析等。在有外派人員的子公司中，對於外派人員幾乎沒有實施特殊教育訓練，也未實行職涯發展，有實施教育訓練的屬海外工作說明與心理諮商的基本教育訓練。

歸納上述而言，內部子公司人數(13 家)共約 5226 人，人力資源人員總數約為 30 人，每家子公司人力資源人員的比例皆佔員工總人數的 1 %或以下。子公司由於規模較小，對人力資源部門的重視程度較低，少有獨立人力資源部門；單位編制、架構與業務性質也多屬傳統人事功能管理，唯電子化系統普及。

第五章、 結論與建議

本研究針對文獻探討瞭解國外實施人力資源共享服務中心制度狀況，彙整目前國外相關實務作法及制度特徵，再根據彙整標竿企業訪談結果做出一綜合性結論，根據其結論與個案公司現況與需求，提出可行建議方案；最後，本研究為描述性研究，針對其研究方法及後續研究可探討方向，提出研究限制與建議。

第一節 結論

本章分別針對標竿企業訪談及個案公司子公司問卷調查提出結論；綜觀第四章各標竿企業訪談結果，訪談企業雖未必皆符合集團化企業之定義，但皆具相當規模且於國內外各地皆設有據點，有鑑於上述特質，訪談企業皆透過人力資源管理業務流程及項目的整合，以減少無附加價值流程所耗成本、以達更大效益，並削減人力及流程重疊，同時間，並轉型人力資源管理部份傳統行政及人事規章執行者的角色，重新定位為參與組織整體策略目標及發展、組織變革管理之策略夥伴角色，為支援角色重新定位，訪談企業亦重新定義人力資源為服務及員工為顧客之導向。

為落實上述無附加價值活動的整合、增加本身附加價值，訪談企業皆架設支援性強之資訊平台，將無附加價值活動整合進電子化平台，另外，也將行政例行性工作審核透過電子化納入平台裡，透過這樣的機制形成員工及管理者的自助服務，這樣的作法不僅將所有流程統一、降低成本、減少人力配置重疊，員工和管理者可自行透過平台滿足需求，也使人資人員有更多時間參與核心工作執行；然而，訪談企業之 B 企業

在這方面的作法較其他企業不同，雖有平台的使用但僅提供少量及簡易的自助服務，其他行政性工作仍依賴部門內行政人員(Administrator)的處理，導致其部門仍需耗費大量時間與心力處理相關業務。除透過自助服務外，訪談企業皆輔以外包非核心業務及基層職位，其中以 B 企業將基層所有職位（包括作業員、業務員等）外包最為徹底，在管理上，因為訪談企業於品牌及數量上的優勢，外包傾向主動配合訪談企業需求，另外，訪談企業於內部仍設有專員每日監控外包品質。

在於自助服務未能滿足之需求，訪談企業大致有下列二種作法：第一種，透過客服中心的設置，於中心員工或是人資專員可獲得相關諮詢和服務，該諮詢和服務藉由資訊科技輔助可克服地域性及時間性的限制；第二種，員工、人資人員可直接與企業中的人資專員(Specialist)進行諮詢，而直線主管則可透過客戶服務代表(Account Service Manager)或人資顧問 (Generalist)進行諮詢。

然而，人資專員／客服中心和客戶服務代表／人資顧問都可為顧客提供諮詢，但依據涉獵業務性質不同可進而區分成二類：人資專員在負責業務上，為人力資源管理功能設計及執行，透過人資顧問／客戶服務代表傳達之前線需求、進行設計及執行，故所提供之諮詢傾向相關功能專業諮詢，另一方面，A 企業客服中心的設計僅能提供特定議題諮詢，對於其他功能相關問題需透過營運中心其他相關部門的專員提供諮詢；客戶服務代表／人資顧問則針對直線主管，針對部門及人員狀況提供針對其策略及目標之諮詢，與直線主管的直接互動可直接了解部門需求，提供更能有效推動策略之諮詢，同時間，傳達直線需求給專員／營運中心並擔負起之間溝通責任。

在子公司方面，相較於母公司人力資源管理部門詳細部門分工，子公司之相關部門於規模及人數相較小型和精簡，部門於組織整體配置多為隸屬於或其他課／組並存，部門人員同時兼任其他部門職位，大多子公司人力資源管理部門設置為成本導向考量且部門角色定位為傳統人事行政，與母公司現今細部劃分各功能且一部門動輒數十員之配置大相逕庭，在業；人員輪調和業務外包上，據調查得知子公司人資部門主管及人員大多未進行工作輪調，且因為子公司規模不如母公司的鉅大，業務多自行承擔無外包情形；系統流程上，目前母公司對於子公司人力資源管理部門採協助之態度，

各事業單位得以複製母公司相關人資源管理流程、再行差異化，該運作模式雖可達成母子公司流程相似程度高，惟母子公司獨自運作模式易造成流程重覆及人員重置；綜合上述，可得知相關子公司人力資源管理部門在規模、定位、人員輪調上與母公司相差甚鉅，惟子公司對於相關行政業務皆以電子化處理、人資流程、及外派人員相關訓練教育、安排缺乏與母公司相仿，再者，母子公司目前人力資源管理部門行政流程重覆、人力重置無規模經濟。

表 5-1-1、訪談企業人力資源管理模式總覽

	個案公司	A 企業	B 企業	C 企業	D 企業
集團化程度	集團化企業，子公司獨自運作，業務性質相似度低	非集團企業，規模大且全球有營業據點	集團化企業，區域子公司獨自運作且業務性質相似度高	集團化企業，區域子公司獨自運作且業務性質相似度高	集團化企業，業務性質相似度高，對於不同定位之子公司予以不同程度整合
自助服務	- 程度中 - 設有人資專員、員工、管理者自助服務	- 程度高 - 包含員工及主管自助服務	- 程度低 - 僅限於員工個人資料等業務修改	- 程度中 - 員工相關業務皆可透過電腦平台進行	- 程度底 - 僅限於員工個人資料等業務修改
共享服務中心	子公司可向母公司購買服務，相關人資系統可複製母公司模式	- 營運中心 - 負責人資政策及服務設計與執行 - 中心另設有客服中心及專案	- 部門人資專員負責人資政策及服務設計與執行 - 可與直線主管進行溝通，惟需	- 共享服務中心 - 負責人力資源管理功能政策及服務設計與執行	- 人力資源管理組及人力資源發展組 - 負責總部及子公司人力資源管理功能政策及服務設計、規劃、執

		小組	有人資 顧問的 參與		行
專業中心	目前尚無設置相仿機制	- 客戶服務代表部門 - 客戶服務代表 (Account service Team) - 提供策略面建議與分析	- 人資顧問 (Generalist) - 提供策略面建議與分析	- 當地人資客戶代表部門 - 當地人資客戶代表 (Local HR Account) - 提供策略面建議與分析	- 人力資源管理組 - 人資顧問於技術、業務、其他部門 - 提供策略面建議與分析
現行模式缺陷	流程及人力配置重覆	客戶服務代表與營運中心無法緊密結合	人資顧問及人資專員間輪調不易	各地區人資客戶代表缺乏跨文化溝通能力	無
現行模式優點	各事業單位可各自針對需求發表所需模式、系統	- 人資部門策略性地位提升 - 規模經濟	直線主管與人資顧問、專員間結合良好	各部門間更願意進行溝通	解決合併公司系統差異問題

資料來源：本研究整理

第二節 建議

綜合上述結論得知，個案公司經營模式依集團化程度及業務性質來看，並未符合上述任何一家訪談企業，另外，母、子公司之人力資源管理模式迄今為獨自運作、互不隸屬，與訪談公司之人資部門運作情形大相逕庭，惟個案公司預計總部辦公大樓落

成後，將聯合旗下子公司聯合進駐、協同辦公，並將人力資源管部重新定位為策略夥伴，該計劃模式及定位符合訪談企業人力資源共享服務中心之構想，另外，母子公司獨立運作之情形不符合規模經濟及成本效益考量，基於上述二因素提出下列建議：

1. **策略性定位**：為提高人力資源共享服中心之策略性定位、並減少其他因素干擾，建議採二階段進行策略定位：首先，保留人力資源處於行政部門設置，兼具母公司及集團人力資源管理，進而著手進行人資部門與總務處、公共事務處相關流程調整、管理，完成第一階段調整後，將人力資源共享服務中心獨立出、直接受命於執行副總經理。
2. **自助服務**：有鑑於總部辦公大樓落成後協同辦公之計劃，為能落實協同辦公能產生之綜效及規模經濟，建議個案公司以人力資源共享服務中心為出發點，加強目前資訊平台的功能性，整合並簡化母、子公司無附加價值之行政流程，輔以電子化例行性行政業務簽核，將上述二項一併建立於資訊平台中，強化員工及人資專員自助服務，另外，結合個案公司已有電子化資訊可進一步將員工相關資訊擴展自助服務，以供管理者參考。
3. **共享服務中心**：該中心的設置可分為二階段逐步整合，在第一階段，由於母公司人資處對子公司採協助態度，協助子公司複製相關人資制度、政策；在報酬及獎金上，母公司對子公司有強制力，惟子公司可因產業差異進行報酬及獎金水準調整，其調整幅度需與母公司保持平衡，基於上述作法母子公司制度、系統擁有相當程度相似度，另外，考量目前HRIS尚未完成整合前，可先由目前各功能可共享之制度和服務進行局部整合、進而擴張，同時間逐步整合母子公司HRIS系統，在HRIS達高度整合後，進而整併母、子公司人力資源管理部門於共享服務中心，該中心主要負責人力資源管理各功能政策及服務設計與執行，透過該機制可望提升原本子公司人力資源管理發展程度，同時，可望達組織內人資制度高相似度、以利整合並產生規模經濟，增設客服中心及專案小組，以應自助服務無法滿足之需求、提供專業諮詢及研發需要。
4. **人資顧問**：為符合個案公司日後人力資源管理部門策略性角色定位並增加附加價

值，建議增設人資顧問服務部門，針對母公司直線主管進行策略性諮詢與規劃，另一方面，對於子公司派以人資顧問或團隊駐廠服務，考量該職位需對企業及人資部門整體運作有通盤了解，建議以子公司原人資負責人擔任其公司人資顧問，各子公司人資顧問／團隊可透過資訊科技的使用立即傳達回共享服務中心。

5. **教育學習部門**：策略性人力資源管理在於營造學習型組織，並推動有助於組織整體策略性發展之政策與變革，人才資本管理、投資、開發係關是否能有效執行政策，因此，建議將教育學習獨立出來與共享服務中心、人資顧問部門共存，另外，有鑑於中顧公司目前業務往來多數為個案公司及其子公司、並考量其專長，建議將中顧公司予以合併並精簡人員，用以負責教育學習部門。
6. **彥武及群武**：針對二個海外子公司，建議不採人資顧問團隊方式進而，改以二子公司維持人力資源管理部門獨立運作，日後可針對無區域性限制之功能進行共享服務支援，惟此二子公司因身處海外，所以必須考量文化差異及地域隔閡給予適當在地化設計空間。
7. **工會考量**：共享中心的設置重點在於人員重新整合配置、並非大量裁員，為預防個案公司人資部門人員因誤解或資訊不對稱產生恐慌，建議與員工及工會兩方面進行相關溝通，再者，針對資格不符共享中心未來發展所需能力需求者，除循合法管道進行溝通、解僱外，建議可由中顧公司人員符合資格者進行替補，除降低中顧公司裁併帶來的負面影響，該人員對於個案公司的熟悉度更可降低相關成本支出。

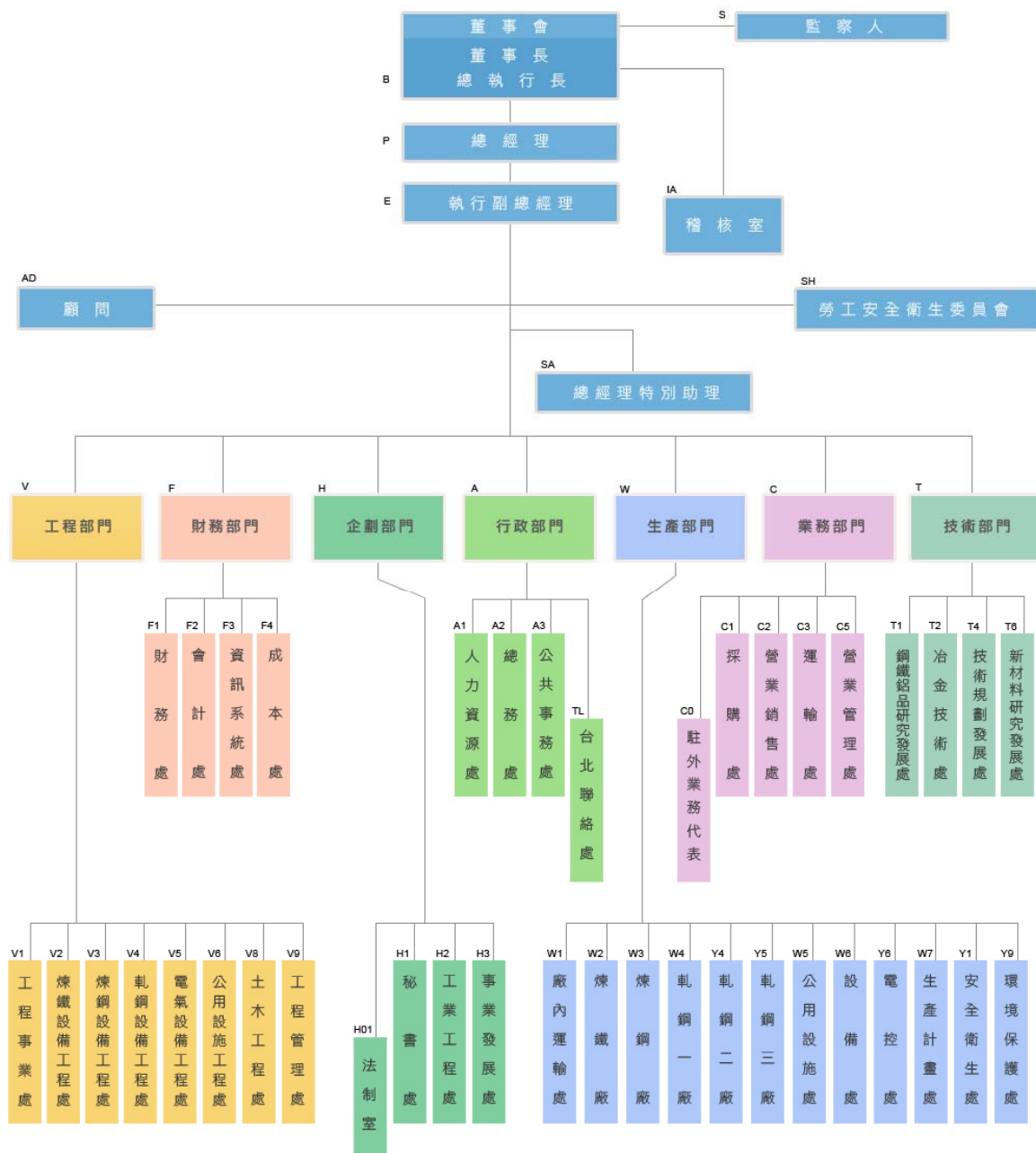


圖 5-2-1、第一階段組織圖

資源來源：個案公司提供

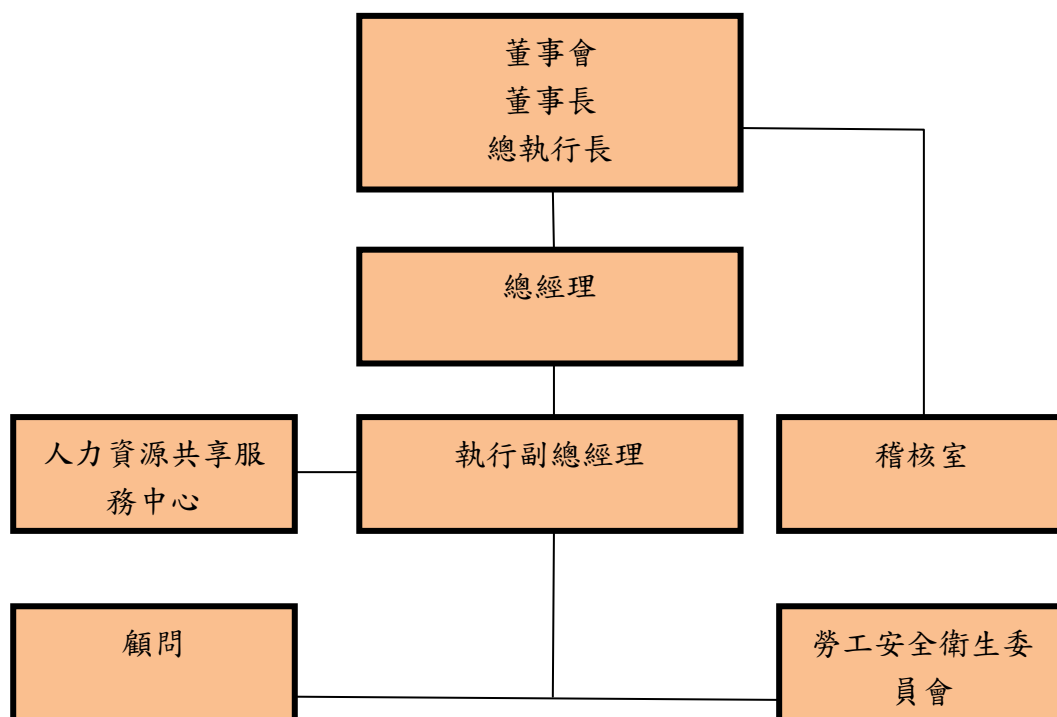


圖 5-2-2、第二階段人力資源共享服務中心
組織配置圖

資料來源：本研究整理

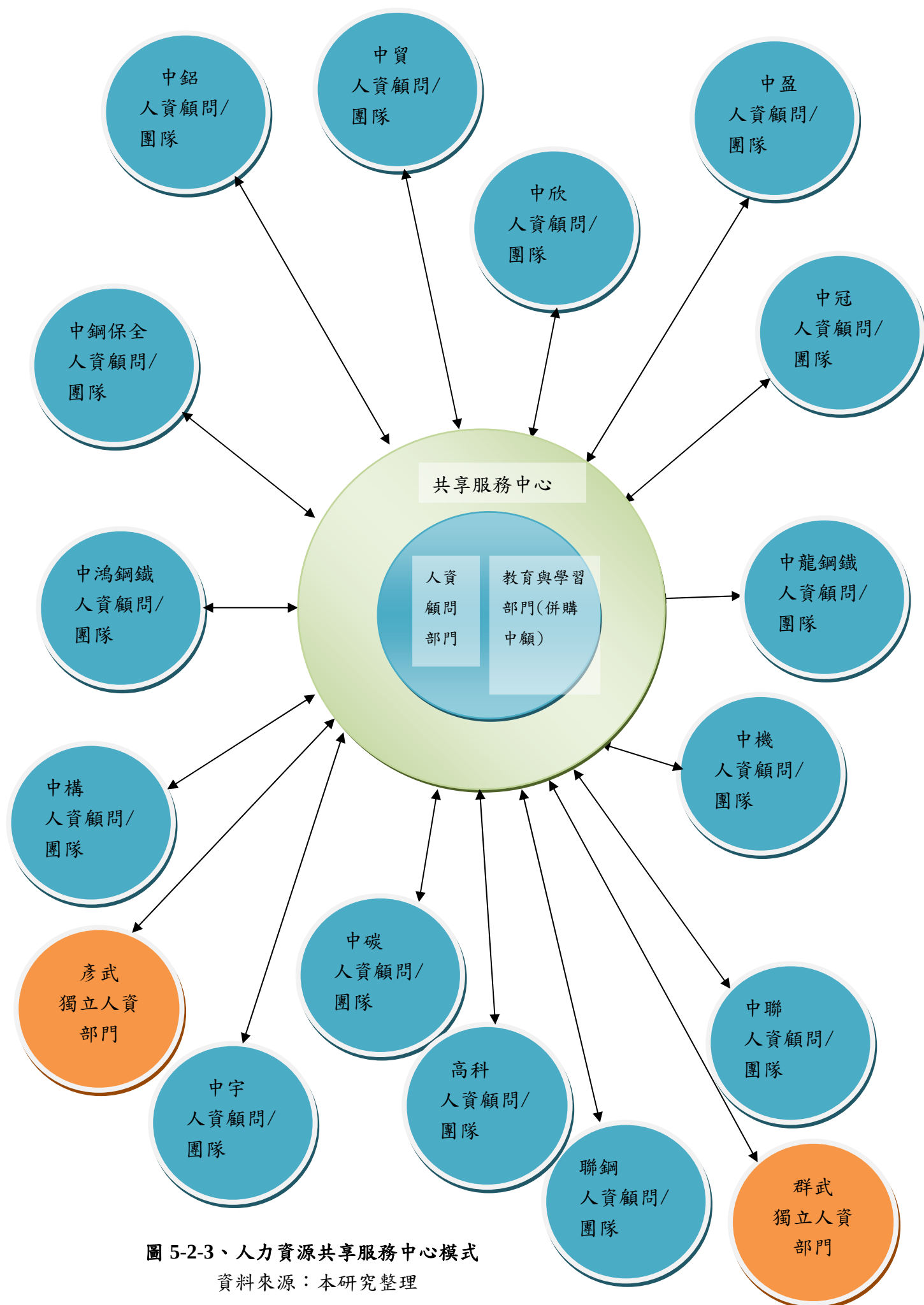


圖 5-2-3、人力資源共享服務中心模式

資料來源：本研究整理

第三節 研究限制

本研究在進行時，有幾項研究限制，敘述如下：

一、 外部企業集團型態與個案公司略有相異

本研究之目的在於了解業界集團企業的人力資源運作實務，以提供個案公司做為集團化後人力資源部門整合之參考。雖採標竿企業訪談，試圖了解相關實務運作，但因指定之訪談企業與個案公司性質有所差異，故無法切確了解相同性質之集團化企業如何運作。雖然訪談企業與個案公司在性質上有所差異，但是在共享服務中心的作業上仍值得個案公司參考。

二、 訪談對象之限制

受訪者雖表示願意接受訪談，但詢問至核心資訊時仍含糊帶過，以致於本次訪談僅能獲得較大略資訊，另一方面，訪談者回覆可能涉及過多個人主觀意識、有失客觀性，建議日後針對訪談對象除性質需精確定義符合個案公司外，訪談對象可於單一企業分別訪談多位主管外，亦可透過熟識第三者進行細部資料提供，以獲得更全面資訊。

三、 個案公司子公司問卷填答狀況

在對子公司的問卷發放及回收中，雖以中鋼委託中山大學學術研究的名義寄送，問卷回收率有高達九成，但在等待問卷回覆的時間仍花了較長的時間，許多子公司在經由電話再次通知後才回覆問卷。另外在填答狀況方面，許多子公司的問卷發生填答不完全或填錯的情形，使得在內部子公司的人力資源運作情形了解上有些遺漏，是可惜之處。

四、 研究時間之限制

集團化的議題牽涉眾多，本研究焦點集中在人力資源管理的組織功能與策略研究，此議題有許多可深入研究之處，但礙於研究時間的限制，無法進一步找出問題與提出建議，做出更多更深入與廣泛的研究項目，是本研究遺憾的地方。

五、 文獻資料有限

本次文獻大部份為國外實施人力資源共享服務中心現況，國內僅有少數相關研究，內容僅針對導入可能帶來效益、導入中心相關作法，未有導入後實務運作相關效益討論與研究，建議日後研究可朝此方向進行，做為日後國內企業參考。

第六章、參考文獻

英文部分

1. Becker, B. E. & Huselid, M. A.. 1999. Overview: Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms. *Human Resource Management*, 39 : 287-301.
2. Bacon, N.. 1995. Competitive Advantage through Human Resource Management: Best Practices or Core Competencies?. *Human Relations*, 54 : 361-372.
3. Beatty, R. W. & Schneier, G. E.. 1997. New HR Roles to Impact Organizational Performance: From “Partners” to “Players”. *Human Resource Management*, 36 : 29-37.
4. Brockbank, W. 1999. If HR Were Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR’s Contribution to Competitive Advantage. *Human Resource Management*, 38 : 337-352.
5. Budhwad, Pawan S.. 2004. *Managing Human Resources in Asia-Pacific*, London : Routledge.
6. Cascio, W. F.. 2005. From Business Partner to Driving Business Success: The Next Step in the Evolutions of HR Management. *Human Resource Management*, 44 : 159-163.
7. Horan, P. & Vernon, P.. 2003. Expanding HR’s Global Potential: Shared Service Centers in Multi-country Regions. *Compensation & Benefits Review*. 35 : 45-53.
8. Hogg, P.. 2003. Getting the Most from an HR Shared Service Center. *Strategic HR Review*. 2 : 32-35.
9. Jamrog, J.J.& Overholt, M. H. 2004. “Measure HR and organizational effectiveness” : *Employment Relations Today*, 31(2): 33-44
10. Monica Belcourt. 2006. Outsourcing—the benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16:296-279.
11. Ruona, W. E. A. & Gibson, S. K. 2004. The Making of Twenty-first-century HR: An Analysis of the Convergence of HRM, HRD, and OD”. *Human Resource Management*. 43 : 49-66.
12. Ulrich, D.. 1995. Shared Services: From Vogue to Value. *Human Resource Planning*, 18 : 12-23.
13. Ulrich, D., Losey, M. R. & Lake, G.. 1997. *Tomorrow’s HR Management*, : John Wiley and Sons.
14. Ulrich, D., Losey, M. R. and Meisinger, S.. 2005. *The Future of Human Resource Management*, N.J. : John Wiley and Sons.

15. Ulrich, D. 1997. *Human Resource Champions : The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Boston: Harvard University Press.

中文部分

1. 吳秉恩、溫金豐、廖文志、黃家齊、韓志翔及黃良志，2007。人力資源管理－理論與實務。華泰文化出版。(該書的第一章)
2. 戴夫•尤瑞奇、麥可•魯西、潔莉•雷克，2002。人力資源管理的未來。初版。賴文珍譯。台北：商周。
3. 中華徵信所企業股份有限公司，2005 年版。台灣地區集團企業研究。
4. 吳宗諺(2003): <集團企業間員工調動之法律問題研究>。中國文化大學勞動學研究所碩士論文。
5. 傅士瑛(2005):<中鋼集團人力資源遷調管理之探討>。中山大學人力資源管理研究所暑期專案。
6. 李誠，2001，高科技產業人力資源管理，台北：天下遠見。
7. 陳湘怡，2006，人力資源共享對台灣分公司 HR 結構與角色上的衝擊，中山大學人力資源管理研究所碩士學位論文。
8. 梁玉媚，2007，集團人力資源共享服務中心之研究－以統一流通次集團為例，中山大學人力資源管理研究所碩士學位論文。
9. 蔡宗吾，2003，全球整合之共享服務對組織績效之影響，中山大學資訊管理研究所碩士學位論文。
10. 郭書維，2005，人力資源共享服務的實施原因及建立途徑，現代財經－天津財經學院學報，第 25 卷，第 187 期，頁 3-41，71。

1. <http://www.acer.com.tw>
2. <http://www.csc.com.tw/csc/ch/org.htm>
3. <http://www.taiwanmobile.com/index.html>
4. <http://distance.nkfust.edu.tw/teaching/yenchun/data/unit7/word/acer.doc>
5. www.csc.com.tw
6. www.citibank.com.tw
7. www.tsmc.com.tw

8. www.arinso.com