

因應金融海嘯之人力資源管理措施對商管學院學生之組織吸引力的影響－以 7 間製造業公司為例

郭佳琳
國立新竹教育大學
人力資源發展研究所碩士生

吳淑鈴
國立新竹教育大學
人力資源發展研究所助理教授

摘要

本研究旨在瞭解製造業公司在面臨金融海嘯時，其人力資源管理的因應措施以及該措施對組織吸引力的衝擊，為尋求解答，本研究採用深度訪談法，分兩階段進行，第一階段訪談以 7 間製造業公司為研究個案，訪談公司中的資深人力資源主管或一般主管，研究結果發現各家高科技公司皆有依照公司本身的特性和金融風暴當時的影響情形，分別在獎酬制度、薪資、教育訓練、員工留任、彈性人力使用等措施上做不同程度的調整。第二階段訪談則根據上述訪談彙整結果，訪問 33 位商管學院的大學生及研究生，結果發現製造業公司在面臨變動環境下所採取的人力資源相關調整措施，會影響公司對於這些求職者的吸引力，且並非所有人力資源相關調整措施皆不被受訪者接受，受訪者對於在景氣欠佳下，相關福利措施會減少亦能有所體會。

關鍵詞：金融海嘯、製造業公司、人力資源管理、組織吸引力。

1. 緒論

2008 年底，全球都深受金融海嘯的衝擊，在面對消費市場蕭條與景氣的持續低迷，企業管理者也愈益重視隨著環境變動來調整其本身資源及能力，以求能在變動環境中仍保有高績效(Valverde, Tregaskis, & Brewster, 2000)。雖然台灣將人視為是組織重要資產已是企業邁入知識經濟時代下的普遍觀念，然而當企業在面臨景氣不佳、經營獲利持續下滑的情況下，減少勞力成本的支出，往往為企業經營者的立即因應策略。在此觀念下，相當多的企業在面對景氣緊縮的狀況下，對於內部人力的管理方式，往往採取如：減薪、強迫員工休無薪假、遇缺不補、控制加班、提早放假…等要求員工與老闆共體時艱的人力資源變革實務，更極端者，則採取影響員工本身及其家庭較劇烈的企業重整、合併、關廠等涉及精簡人事的手段，企圖藉此重整管理團隊的效能與效率(Bowman and Singh, 1993)。

依據行政院勞工委員會在 2008 年 12 月針對員工規模 200 人以上的事業單位所進行的「事業單位採行無薪休假措施」調查，一共 2953 家企業接受調查，結果發現，2008 年底發生的全球金融海嘯，對台灣各企業的人力資源管理產生了不小的衝擊，有 17.8 % 的事業單位採行無薪假，受影響的人數就高達 20.2 萬人（行政院勞委會，2008）；而新聞媒體的報導亦指出組織的主要因應方式有：實施無薪休假、減薪、裁員、優退等，但各項人力資源管理措施仍會配合公司業務種類和工作需求而有所調整。

根據 Career 雜誌和商業周刊在 2008 年的報導，企業在人力資源管理措施方面多半採取：安排員工提前休假、生產線與廠房歲修、減產拉低產能利用率、人事凍結、休無

薪假、高階主管帶頭減薪、裁員等方式來因應，部份科技公司甚至出現大砍派遣人員，提前解約或到期不續聘且出現「裁員先裁派遣，補人也先補派遣」的現象(林宏達、曠文琪，2008；陳鈺婷，2008)。然而這些因應組織成本所使用的人力資源管理措施，是否會因為組織未有周詳規劃急迫實施，而降低組織對求職者的吸引力呢？Healy & Griffin(2004)研究一家英國石油公司(British Petroleum)的變革，發現公司在進行變革時所搭配採行的人力資源管理措施，會影響利害關係人對企業聲望的評價。而 Cable & Turban(2003)的研究指出因為聲望可以增加員工本身的價值，所以求職者在選擇公司的過程中，會優先考慮該公司的企業聲望，之後才是考慮欲應徵的工作內容和薪資，換言之，求職者寧可以較低的薪資在企業聲望良好的公司工作，較不願意進入企業聲望不佳的公司就職。應用到現今的狀況，各企業因應金融海嘯所實行的人力資源變革，便有可能會透過公開的報導和員工之間的口語傳遞，而影響到觀察者和利害關係人對此組織的觀感，也就會對企業聲望造成影響，進而會影響到這些企業對組織人才的吸引力。

2008年美國企業聲譽排行榜調查，在11個行業中，航空業聲譽下滑情況最為顯著，主要的原因與各航空公司紛紛裁員有關，其中原本在十名之內的西北航空(Northwest Airlines)，甚至淪落為50名中的倒數第三名。這些國外的案例都是給國內企業很好的借鏡，不當的人力資源管理措施不但會影響企業聲望，更會對組織人才吸引力造成影響。

根據以上所述，人力資源管理措施是會對其組織吸引力造成影響的，所以本研究欲以實證方式來驗證，企業在金融海嘯所施行的人力資源管理措施會對其組織吸引力造成影響。然而由於金融風暴對各產業的影響程度不同，而各產業相關管理措施的調整也必須考量到其產業本身的特性，因此，為求能深入瞭解金融風暴對特定產業人力資源管理措施的影響，本研究以製造業為例，從以下四方面切入探究在金融海嘯前和金融海嘯發生時，製造業公司其人力資源管理實務的變化：(1)獎酬制度：獎金和相關津貼制度的調整；(2)薪資：薪資計算方式的調整；(3)教育訓練：教育訓練時數、講師來源及訓練內容的調整；(4)員工留任措施的調整；並探討上述各項措施對求職者組織吸引力的影響。

2. 文獻回顧

2.1 組織變革與人力資源管理

過去組織變革的文獻中，曾提及企業在面臨外在環境景氣衰退的情況下，許多組織在成本考量下，往往會採取不同的人力資源管理因應措施，其中以組織精簡最為多見(吳淑鈴、郭佳琳，2010)。

組織精簡乃是企業為了適應經營環境變化、突破經營困難，而必須改善組織效率，以提高生產力與競爭力的一組管理行為，其主要考量點在於降低公司的人事成本，因此人力減少是最主要或是最後必然行使的手段(蔡正飛，2006)，其主要做法有：採部分或全部人事凍結、遇缺不補、以優惠的補償條件來請員工提早退條或離職、將員工在企業內調職、降低職級、休無薪假、直接裁退但有提供離職協助或直接裁退無離職協助(Greenhalgh, Lawrence and Sutton, 1988)。

由過去組織精簡學者所進行的研究可知，企業通常在以下幾種狀況時會考慮進行組織精簡的：獲利力的停滯或衰退、新經營模式出現、員工已無競爭優勢、勞動成本逐年增高、工作安排彈性化的追求…等(Baron & Kreps, 1999;黃英忠、蔡正飛，2005)。而金融風暴造成全球經濟的低迷，企業為渡過景氣寒冬，並繼續維持經營，許多公司在人力

資源管理方面勢必會開始採取一些組織精簡的策略來因應，如：裁員、重新設計職位的工作內容、誘導性離職、放無薪假、減薪等各種不同的方式，因此，本研究擬以製造業公司因應金融風暴的情境為例，深入瞭解其公司在人力資源管理措施的調整是否如同文獻所言，將會以人員精簡為優先考量，並採取其它相關組織精簡的配套措施。

2.2 人力資源變革管理的相關個案研究

金融海嘯是讓全球公司能夠審慎衡量公司所使用人力資源管理措施的好機會，這個時候更能看出人力資源管理措施對公司的重要性，以及先前公司所使用的人力資源管理措施是否正確和符合公司的需要(Hilbert, 2009)，而本研究便是從此角度出發，擬聚焦在組織經歷金融海嘯後所實施的人力資源管理措施，藉此檢視金融海嘯下台灣製造業公司相關人力資源因應措施作法及其影響，為達此目的，以下將針對過去有關企業進行變革時所採行的人力資源管理措施進行個案回顧，來整理出組織在變革時所施行的人力資源管理措施，並以此為架構進行本研究的分析。

Anonymous(2003)研究英國 Van Leer 公司在進行組織變革時所採行的人力資源實務，共有八項作法：組織結構面，減少工作單位數，並以高績效團隊為關鍵的發展；薪酬面，由週薪改為月薪，並減少工作績效獎金和加班津貼；訓練面，增加員工個人的訓練；發展面制定員工個人發展計畫；通訊面，則鼓勵使用團隊簡報；員工關係面，則引進工作委員會；健康和全面，先前要求零事故，但變革後認為企業必須接受一定程度的事故發生。在新的人力資源管理實務實施之後，因為薪酬結構的改變，提高了公司產品的價格優勢；而員工訓練和發展上的改變，也提高了員工的業務能力，並更能夠滿足客戶的需求。

Som(2003)研究 LAFARGE 這家法國公司其在變革時所實施的相關人力資源管理實務，包括：在招募人才上，開始展開國際性的獵才，並且針對不同潛力的員工進行培訓計畫，獎勵制度則包含基本薪資、變動薪資和福利，並依循同業的薪資水準。雖然組織大幅動的變動，但是不使用裁員的措施，利用新事業單位的開發來消化多餘的員工，結果發現人力資源實務的調整，可幫助組織增強競爭優勢，加快組織跟上外部和內部環境變化的步伐加快。

Aycan & Kabasakal(2006)研究土耳其的企業因應金融海嘯所實施的人力資源管理實務。由於大部分公司的經營發展策略主要都是以成本為營運的最大考量，因此，土耳其的公司所實施的人力資源管理實務大多都是裁員、減薪、使用彈性人力、減少員工福利或暫行關閉公司。其研究發現組織施行的裁員和精簡措施，還有彈性人力的使用都會對員工的社會契約造成影響。

Martínez-Sánchez, Pérez-Pérez, Vela-Jiménez & de-Luis-Carnicer(2008)在研究中提出組織變革時，人力資源管理的因應措施有：讓員工透過電子化的方式在家工作，讓員工參與工作的設計，提高員工的工作自主權等，這些作法讓員工覺得被組織重視，因此也提高員工的工作績效與對組織的承諾，此外，電子通勤的方也能夠讓公司減少加班的支出，而將節省成本轉運用在員工其它福利項目上。

Sitalaksmi & Zhu(2010)研究印尼國有電信公司Telkkom和國有銀行Mandiri在1997年時為了因應亞洲金融風暴而實施的人力資源管理措施，其中提到因為外在環境的改變，為了增加組織生存競爭的機會，人力資源管理方式的改變也是相當重要。這兩家企業從

人力資源管理措施上的招募、獎酬、評核、員工培訓和發展等方面都做了不同於以往的改革，Telkkom和Mandiri兩間公司因為能在亞洲金融風暴後立即實施相關人力資源管理措施的改革，也讓國有企業在市場上擁有相對穩定的地位。

Simpkins(2009)在全球歷經金融海嘯的衝擊後提到，人力資源管理在變動的環境下扮演著關鍵的角色，良好的人力資源管理措施能夠在公司面對衝擊下規劃完善的應變對策。本研究綜合上述組織變革與人力資源管理的相關文獻及個案研究結果，本研究發現組織面對外在環境劇烈變化時，其人力資源管理實務多半會採取降低成本為考量的變革措施，主要著重在以下幾方面：(1)獎酬制度：獎金和相關津貼刪減；(2)薪資：薪資調整、減少加班薪資、薪資計算方式改變、實施無薪休假；(3)教育訓練：大多都是減少員工的教育訓練、但有些企業會增加員工訓練時數；(4)員工留任：裁員和精簡人力；(5)彈性人力使用：增加聘僱派遣人員的比例、人事凍結，遇缺不補等相關措施。因此，本研究在後續訪談及資料分析上將聚焦在上述五個方面來了解製造業公司在這五方面上的作法。

2.3 人力資源管理措施與組織吸引力之相關研究

Lado & Wilson(1994)認為藉由人力資源系統可以吸引、發展、維持組織的人力資源，人力資源管理也能夠協助組織取得和維持該組織的競爭優勢。人力資源管理措施也會代表該組織的特性，求職者藉由人力資源管理措施能夠蒐集到該組織的相關信息，進而影響到組織對於求職者的吸引力。

Schwoerer & Rosen(1989)在研究中調查自由僱用政策與薪資對組織人才吸引力之影響的結果，發現採用自由僱用政策的組織對求職者來說較不具有吸引力，而採用高於同業的薪資政策對求職者來說具有吸引力，其中所謂自由僱用政策乃指組織在任何時間點、不需事先告知也不必說明任何理由的情況下，有解雇員工的權利

Rynes(1991)指出人力資源管理策略不但會影響招募實務也會直接影響組織人才吸引力，像是採用彈性工時的管理實務能夠吸引較喜愛自由上下班的族群，而對有子女的求職者來說，育嬰補助策略就擁有相當的吸引力。

William & Baurer(1992)的研究發現採用多元管理政策的組織和其組織吸引力是有相關的。研究採用實驗設計的方式創造兩種情境，給予被研究者兩種組織管理政策的敘述，一種情境為組織採用多元化管理策略的描述，另一種情境則為描述該組織未採用多元化管理的描述，被研究者將隨機收到一種敘述，再填寫該組織對你的吸引力程度，以及前往謀職的意願，結果發現，求職者覺得採用多元化管理措施的組織對他們來說較具有吸引力。

Turban & Keon(1993)調查人力資源管理措施的功能對組織吸引力的影響。其所調查的人力資源管理措施功能包括獎酬結構、分權化制度、組織規模及地理位置。其研究結果呈現出，若是組織以績效為獎酬發放的基礎考量，還有組織採用分權化的管理，都會對組織人才吸引力造成正面的影響。

Cable & Judge(1994)利用實驗設計的方式來瞭解薪酬對組織吸引力的影響，結果發現提供較高薪資、採用彈性福利政策、依照個人績效為基礎的薪資政策、組織較少採用變動薪資比例和採用職位評價來決定薪資政策的組織，對求職者擁有較高的吸引力。

Highhouse et al.(1999)的研究中想瞭解組織任用政策、工作結構和薪資政策對於求職者的影響，研究結果可以看出，有採用女性任用政策和保護弱勢族群和以團隊為基礎的

工作結構，還有以個人績效為基礎的薪資政策之組織描述，對身為弱勢族群的求職者來說較具組織吸引力。

由上述相關研究可以看出，組織所施行的人力資源管理措施是會對組織吸引力造成影響的，若是人力資源管理措施實施適當，不但能夠提高員工工作的效率和士氣，組織來說是一項良好的成果，能反應在利害關係人的相關評價，便會影響組織對求職者的吸引力。基於此，本研究想進一步瞭解台灣製造業公司為因應金融風暴所採行之人力資源管理因應措施將會對組織吸引力造成怎樣的影響。

3.研究方法

本研究旨在瞭解在製造業公司在金融海嘯時期所實施的人力資源管理措施及其對組織吸引力的影響。在研究性質上是屬於針對某特殊或特定議題進行深入探討與瞭解的研究，基於此，本研究採用深度訪談方式，分二階段方式進行：

3.1 第一階段製造業公司訪談

為能深入瞭解台灣製造業公司人力資源管理對金融風暴的因應，本研究採用個案研究的方法，共訪談 7 家製造業公司的人力資源部門員工或高階主管。依據 Yin(1994)對於個案選擇的原則，本研究在個案選擇上特別重視該個案必須是要符合對研究主題具有代表性，能反映出研究問題的個案，而本研究所選擇的 7 間公司，4 間為高科技產業，3 間為傳統製造業，基本上都有受到 2008 年底的金融海嘯的衝擊，且在金融風暴發生之前皆為成熟穩定營運的公司，名列天下雜誌 2008 年標竿企業聲望調查之公司，研究者以電訪或面訪的方式，訪談該公司在金融海嘯前後所實施之人力資源管理措施。

個案公司成立時間至少皆有 10 年以上，員工人數最少有 4,000 人，最多有 20,000 人左右，公司皆有成立正式的人力資源部門。一般而言，已成立一段時間，規模中上的公司，其本身通常都會有一套正式化的人力資源管理制度在運作，因此，本研究希望藉由研究這些規模較大，組織也較完備的個案，來瞭解金融風暴對於製造業公司人力資源管理制度的影響。個案公司及受訪者背景資料如表 1 所示，此外，基於保護個案公司的立場，公司實際名稱將予以保密，以 A~F 公司作為代號。

表 1 訪談公司及受訪者背景資料表

受訪公司	成立時間	員工數	公司業務性質	受訪者年資	受訪者所屬部門
A公司	1987年	20,000人	積體電路及其他半導體裝置之製造	15年	品管部
B公司	1987年	8565人	PDA 手機及智慧型手持式裝置之銷售、研發、製造、組裝、加工及產品售後維修服務。	15年	人資部
C公司	1980年	60,000人	電腦、電源供應設備、電子監控系統設備安裝工程與通訊工業零組件及成品之研發、設計、製造和行銷業務。	15年	人資部
D公司	1987年	5000人	公司業務主要為各種飲料、食品、飼料、麵粉等之製造、加工及買賣。	15年	品管部
E公司	1991年	4000人	公司業務主要為經營提煉石油場及碳氫化合物製造廠。	12年	經營團隊
F公司	1989年	5500人	公司業務主要為資訊、通訊、自動化設備、精密機械、汽車與消費性電子產業有關之製造、銷售及服務。	4年	績效學習部
G公司	1998年	5000人	公司業務以產銷塑膠原料、化學纖維及有關石油化學工業品等為主。	10年	總經理室

3.2 第二階段學生訪談

第一階段製造業公司訪談後，研究者將 7 間個案公司的資料進行彙整，為使第二階段受訪者能獲取個案公司較完整的資訊，本研究將 7 間個案公司在金融海嘯前後人力資源管理措施的狀況皆予以完整描述於公司情境資料中，提供受訪者閱讀。

本階段情境閱讀受訪者以教育背景為商管學院大四至研究所二年級學生為主，請受訪者模擬本身為金融海嘯前後欲求職之求職者的心境閱讀各公司在金融海嘯前後所採行人力資源管理措施之敘述，閱讀完後並回答相關組織吸引力的問題，訪談以面訪方式進行，此階段共完成 33 位受訪者的訪談，男生有 16 位，女生有 17 位。

4. 訪談資料分析與討論

本研究首先彙整個案公司在金融海嘯前和面臨金融海嘯時的因應方式，其次，再針對受訪者對於各個案公司因應措施的評價進行整體討論。

4.1 個案公司金融海嘯前後人力資源管理措施的比較

文獻回顧歸納出企業在面臨環境變動時，其人力資源管理制度通常在獎酬制度、薪資、教育訓練、員工留任、彈性人力使用五個方面會有所因應，本研究在訪談時便以此五方面的制度變化為訪談的大綱，來深入訪談六家個案公司的作法。

4.1.1 獎酬制度方面

除 D、F 公司的獎酬制度不變，在金融海嘯發生前和發生後都發予不休假、加班、績效獎金外，其餘公司的獎酬制度都因金融海嘯衝擊而有所改變。具體而言，在金融海嘯前，A、B、C、E 公司皆有不休假代金、發放員工加班津貼、提案獎金。另外，依照公司的規定，A、E 公司補助主管交通費，B 公司補助員工早餐費用，A、B、E 公司皆會依照公司營收給予績效獎金。然而，在金融海嘯發生時，這些個案公司就針對原先所實施的獎酬制度進行調整，不但取消了加班津貼，不休假獎金也改以補休假作為替代，但 B 公司仍保有原先的提案獎金。各個案公司在金融海嘯前後的獎酬方式，詳細整理如表 2 所示。

表 2 個案公司在金融海嘯前後之獎酬制度比較表

公司名稱	金融海嘯前	金融海嘯時	金融海嘯前後作法是否改變
A 公司	補助主管交通費、發放加班費、發放季節獎金 0.5 個月、員工績效分紅、不休假代金	取消主管交通費補助、季獎金及加班費；尾牙停辦	V
B 公司	不休假獎金、加班津貼、績效獎金、提案獎金	取消不休假獎金改補休假、加班津貼、績效獎金、提案獎金則未改變	V
C 公司	不休假獎金、加班津貼、提案獎金	不休假獎金、加班津貼、提案獎金皆取消	V
D 公司	補助主管交通費和主管用車，並未區分艙等補助	差旅費區分艙等補助	V
E 公司	不休假、加班、績效獎金、提案獎金	仍發予不休假、加班、績效獎金	
F 公司	補助主管交通費、不休假代金、績效獎金、專利研發獎金	取消主管交通費補助及不休假代金	V
G 公司	不休假獎金、加班津貼、提案獎金、績效獎金	仍發予不休假、加班、績效、提案獎金	

4.1.2 薪資方面

各公司在薪資方面，除 G 公司的主管依比例減少 10%~30% 的年薪外，其他公司則是固定 12 個月薪資不變，則依各自的需求調整年薪。A、C、D、E、F 公司則是調降年終獎金的發放月數，B、E、F 公司則是取消調薪制度，但 C、D 公司則是維持原先的調薪幅度，而 A 公司也實施員工無薪假來度過這波景氣寒冬。各個案公司在金融海嘯前後的薪資方式，整理如表 3 所示。

表 3 個案公司在金融海嘯前後之獎酬制度比較表

公司名稱	金融海嘯前	金融海嘯時	金融海嘯前後作法改變
A 公司	固定薪資 12 個月 2 個月年終獎金	固定薪資 12 個月 2 個月年終獎金 實施五個月無薪假	V
B 公司	固定薪資 12 個月 2 個月年終獎金 每年調薪 4%~6%	固定薪資 12 個月 2 個月年終獎金 取消原先調薪制度	V
C 公司	固定薪資 12 個月 有股票分紅員工領有年終 2.5 個月，未領有股票分紅 員工則領有年終 3.5 個月 每年調薪 6%~8%	固定薪資 12 個月 有股票分紅員工領有年終 2 個月，未領有股票分紅員 工則領有年終 3 個月 每年調薪 6%~8%	V
D 公司	固定薪資 12 個月 3 個月年終獎金 每年調薪 1.5%	固定薪資 12 個月 1 個月年終獎金 每年調薪 1.5%	V
E 公司	固定薪資 12 個月 2.5~3 個月的年終獎金 每年調薪 2%	固定薪資 12 個月 1.5~2 個月的年終獎金 取消原先調薪制度	V
F 公司	固定薪資 12 個月 2.5~3 個月的年終獎金 每年調薪 2%	固定薪資 12 個月 1.5~2 個月的年終獎金 取消原先調薪制度	V
G 公司	固定薪資 12 個月 2 個月年終獎金	薪資方面，主管依比例減少 10%~30% 的年薪。員工部 分除固定薪資 12 個月外， 另有 2 個月的年終獎金。	V

4.1.3 教育訓練方面

金融海嘯對於本研究所訪談的 7 家製造業公司教育訓練制度有不同程度的影響。B、D、G 公司的教育訓練經費及時數未受到影響，E、F 公司而皆在員工教育訓練實施時數上和公司投入教育訓練經費上有縮減。在教育訓練的講師來源方面，A 公司所聘請之教育訓練講師則改以較高比例的內聘講師，以減少外聘講師的花費來節省公司在教育訓練經費的開支。此外，A、C 公司則因為金融海嘯時公司接單情形減少，員工較有時間進行教育訓練，而提高員工教育訓練的時數和經費，把握機會培訓員工，C 公司雖教育訓練經費提高，但公司有申請政府補助。各個案公司在金融海嘯前後的教育訓練方式，整理如表 4 所示。

表 4 個案公司在金融海嘯前後之教育訓練制度比較表

公司名稱	金融海嘯前	金融海嘯時	金融海嘯前後作法改變
A 公司	每年投入約 4,347 萬元的教育訓練經費 平均每位員工一年教育訓練時數為 35 小時	每年投入約 5,800 萬元的教育訓練經費 平均每位員工一年教育訓練時數為 35 小時 使用較高比例的內部講師	V
B 公司	每年投入約 1000 萬元的教育訓練經費 平均每位員工一年教育訓練時數為 36 小時 教育訓練講師 90% 為外聘講師 公司會依照申請需求給予員工外部訓練的機會，每年約有 30 % 的員工實施外部訓練	每年投入約 1000 萬元的教育訓練經費 平均每位員工一年教育訓練時數為 36 小時 教育訓練講師 90% 為外聘講師 公司會依照申請需求給予員工外部訓練的機會，每年約有 30 % 的員工實施外部訓練	
C 公司	每年投入約 1700 萬元的教育訓練經費 平均每位員工一年教育訓練時數為 23.1 小時	每年投入約 2100 萬元的教育訓練經費 平均每位員工一年教育訓練時數為 35.1 小時 公司有搭配申請政府相關補助教育訓練經費，政府補助公司的教育訓練經費約佔此年教育訓練支出經費 20%。	V
D 公司	每年投入約 1800 萬元的教育訓練經費 平均每位員工一年教育訓練時數為 23.8 小時 教育訓練所聘用之內外聘講師比例為 9:1，以內聘講師為主	每年投入約 1800 萬元的教育訓練經費 平均每位員工一年教育訓練時數為 23.8 小時 教育訓練所聘用之內外聘講師比例為 9:1，以內聘講師為主	
E 公司	每年投入約 953 萬元的教育訓練經費 平均每位員工一年教育訓練時數為 34.6 小時 教育訓練所使用講師以內聘講師為主。	每年投入約 780 萬元的教育訓練經費 平均每位員工一年教育訓練時數為 31 小時 教育訓練所使用講師以內聘講師為主。	V
F 公司	每年投入約 1085 萬元的教育訓練經費 平均每位員工一年教育訓練時數為 59.2 小時 教育訓練所使用講師以內聘講師為主。	每年投入約 493 萬元的教育訓練經費 平均每位員工一年教育訓練時數為 31 小時 教育訓練所使用講師以內聘講師為主。	V
G 公司	每年投入約 2000 萬元的教育訓練經費 平均每位員工一年教育訓練時數為 144 小時	每年投入約 2000 萬元的教育訓練經費 平均每位員工一年教育訓練時數為 144 小時	

4.1.4 員工留任方面

金融海嘯前各公司都未實施優退，也沒有大幅度的裁員。而因金融海嘯衝擊造成市場不景氣，A、G 依照公司情形進行裁員，此外，G 公司亦加強鼓勵年資已滿員工提出優惠退休申請，B、C、D 公司則實施人事凍結來因應金融海嘯的不景氣。各個案公司在金融海嘯前後的員工留任方式，整理如表 5 所示。

表 5 個案公司在金融海嘯前後之員工留任制度比較表

公司名稱	金融海嘯前	金融海嘯時	金融海嘯前後作法改變
A 公司	建立舊人帶新人的學徒制度 公司退休制度依照國家勞動基準法和勞工退休金條例辦理。 另外，若績效考核時後 5% 之員工，公司會給予 3 個月觀察期，期滿再考量是否裁撤該名員工，行使裁撤員工時，不會給予該名員工離職金。	2009 年 1 月起實施五個月無薪假 績效考核時後 5% 之員工，公司取消觀察期，立即執行資遣，並按比例給予該名員工離職金。 裁撤了 6% 的公司正式員工。	V
B 公司	工作年資+年齡達 65 年則可申請，退休金額發放比照勞基法辦理。	未實施裁員。但全公司執行人事凍結，若有職缺停止外招，遇缺不補。	V
C 公司	工年資+年齡達 65 年則可申請，退休金額發放比照勞基法辦理。	未實施裁員。但因大環境不佳影響，公司實施人事凍結，若有職缺則遇缺不補。為了解決人力需求，公司有申請政府補助人力方案，總共錄用員工人數為 43 位。	V
D 公司	員工年資達 15 年以上即可申請優惠退休。但若是公司員工連三年考績不佳者，公司會凍結所有獎金，並予以勸退。	員工年資達 15 年以上即可申請優惠退休。但若是公司員工連三年考績不佳者，公司會凍結所有獎金，並予以勸退。 人事凍結，若有職缺則遇缺不補。	V
E 公司	工作年資+年齡達 65 年則可申請，退休金額發放比照勞基法辦理。	無法取得資料	無法比較
F 公司	工作年資+年齡達 65 年則可申請，退休金額發放比照勞基法辦理。	無法取得資料	無法比較
G 公司	優惠退休，若員工年資+年齡達 65 年則可申請，退休金額發放比照勞基法辦理。公司每年會依績效表現汰除表現不佳的員工，平均裁員比例約為 5%。	本公司有實施優惠退休，若員工年資+年齡達 65 年則可申請，退休金額發放比照勞基法辦理。金融海嘯時期公司為強制規定達優惠退休條件者申請，但有加強優惠退休條件的宣導。 公司今年若有職缺以內部調節為優先，各單位申請人力招募需增加相關表單和審核期間。 政府補助人力方案，總共錄用員工人數為 15 位。公司今年依績效表現汰除表現不佳的員工比例為 10%。	V

4.1.5 在彈性人力使用方面：

在彈性人力使用方面，A、C、E、F、G 公司使用派遣人力的情形未受金融海嘯影響。D 公司則在遇到金融海嘯衝擊時，有依照公司需求考量，優先縮減派遣人力的使用。B 公司則因金融海嘯影響，針對聘約到期的派遣和約聘員工停止雇用。各個案公司在金融海嘯前後的彈性人力使用方式，整理如表 6 所示。

表 6 個案公司在金融海嘯前後之彈性人力使用情形比較表

公司名稱	金融海嘯前	金融海嘯時	金融海嘯前後作法改變
A 公司	派遣員工 2400 位，約占公司全體員工之 12%。	派遣員工 2400 位，約占公司全體員工之 12%。	
B 公司	全公司所使用派遣和約聘僱員工等彈性人力，約佔全公司員工人數的 1%。	派遣和約聘僱員工聘約到期則不續聘。	V
C 公司	雇用彈性人力，全公司約使用 10 位派遣員工。	雇用彈性人力，全公司約使用 10 位派遣員工。	
D 公司	約使用 500~600 位派遣員工。	公司業務量下滑，約裁撤 10% 派遣員工。	V
E 公司	未使用彈性人力。	未使用彈性人力。	
F 公司	未使用彈性人力。	未使用彈性人力。	
G 公司	共有派遣員工約 100 位，占公司全體員工之 1%。	共有派遣員工約 100 位，占公司全體員工之 1%。	

綜合上述訪談結果，本研究彙整各家製造業公司對於此次金融風暴的因應方式如下：

- (1) 獎酬制度：7 間個案中有 5 間個案針對公司獎酬制度進行調整，主要是取消加班獎金、不休假獎金、績效獎金、提案獎金以及取消主管交通費補助。
- (2) 薪資制度：7 間個案中有 3 間個案取消調薪制度，5 間公司調降年終獎金的發放月數。
- (3) 教育訓練制度：7 間個案公司的教育訓練制度有 3 間公司未有改變，有 4 皆有改變，但作法則有部分差異，例如：同樣是改變教育訓練的時間與經費，有 2 間公司是採取縮減的方式，但有 2 間公司則是增加對員工教育訓練的投資，這正巧可以反映出公司是否真的將員工視為重要資產，會隨時把握機會予以投資，或是將員工教育訓練視為是成本，遇景氣不好時，則降低其重視程度。
- (4) 員工留任：7 間個案公司中，2 間公司有實施大幅度的裁員，此外，也有 1 間公司鼓勵員工優退，3 間公司實施人事凍結
- (5) 彈性人力使用：7 間公司有 5 間公司其彈性人力使用的方式並未受到金融海嘯的影響，但有 1 間公司優先縮減原先的彈性人力部分，也有 1 間公司則彈性人力雇用約到期就停止續聘，提高了彈性人力使用的比例。

4.2 金融海嘯之人力資源管理因應措施對組織吸引力的影響

本研究以上述六家個案公司的實際資料，針對 33 位商管學院大學生及研究生進行訪談，以瞭解這些改變的措施對其求職吸引力的影響。彙整 33 位受訪者的看法如表 7 所示：

表 7 公司人力資源管理措施對受訪者吸引力

公司名稱	海嘯前，公司人力資源管理措施對受訪者的吸引力	海嘯後，公司人力資源管理措施對對受訪者的吸引力
A 公司	<p><u>吸引因素</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · 福利優渥。 · 重視教育訓練。 · 有不休假代金和員工分紅制度。 <p><u>不吸引因素</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · 年終太少。 · 裁員不給予離職金。 · 派遣員工比例過高此點較不佳。 	<p><u>吸引因素</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · 金融海嘯下尚保有兩個月年終及員工完善的福利，也有教育訓練，訓練費用仍然多。 <p><u>不吸引因素</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · 不能接受公司為因應金融海嘯所施行的變動措施為取消季獎金、尾牙及加班費。 · 後 5%之員工，取消觀察期直接資遣，無薪假過長，而且公司對於派遣的人數並沒有減少。
B 公司	<p><u>吸引因素</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · 流動率不大。 · 調薪制度及獎金制度多。元、員工福利實際且績效獎金彈性大，獎酬制度佳。 · 派遣員工比例少，同事間向心力可能較高。 · 該公司教育訓練使用 90%外部講師。 <p><u>不吸引因素</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · 公司實施教育訓練較少 	<p><u>吸引因素</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · 未實施裁員、無薪假。 · 員工福利、獎酬制度佳，績效獎金彈性好，並依舊實施彈性工時。 <p><u>不吸引因素</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · 公司為因應金融海嘯所施行的變動措施為遇缺不補、派遣員工略為提高。
C 公司	<p><u>吸引因素</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · 股票分紅、調薪制度及福利不錯。 <p><u>不吸引因素</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · 教育訓練與伙食費過少。 	<p><u>吸引因素</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · 在艱困環境下福利條件仍未刪減太多，仍重視教育訓練 · 尚保有員工股票分紅。 <p><u>不吸引因素</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · 公司為因應金融海嘯所施行的變動措施為遇缺不補、取消過多的津貼、加班費。
D 公司	<p><u>吸引因素</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · 薪資制度吸引人，三個月年終優退。 <p><u>不吸引因素</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · 調薪幅度太低。 · 派遣員工過多。 	<p><u>吸引因素</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · 受裁撤部門為派遣員工而非正職員工，保有調薪制度、福利健全。 <p><u>不吸引因素</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · 交通費減少，遇缺不補，年終調整後太低。
E 公司	<p><u>吸引因素</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · 薪資福利優渥與獎金佳。有加班費、補助和提案獎金和時數充足的教育訓練。 <p><u>不吸引因素</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · 調薪幅度略低。 	<p><u>吸引因素</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · 金融海嘯之下完全不使用派遣人力。 · 薪資福利上並未刪減太多，保有基本福利、伙食津貼與年終。 <p><u>不吸引因素</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · 取消調薪制度。
F 公司	<p><u>吸引因素</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · 年終與調薪制度佳，績效獎金、教育訓練和福利都不錯。 <p><u>不吸引因素</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · 並無不吸引前往求職的因素 	<p><u>吸引因素</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · 在艱困環境下無使用派遣員工，不受景氣影響，獎酬制度和年終仍保留。 <p><u>不吸引因素</u></p> <ul style="list-style-type: none"> · 教育訓練費用大幅調降。

5. 結論與建議

5.1 研究結果與管理意涵

繼 1997 年亞洲金融風暴後，2008 年的全球金融海嘯亦對台灣產生巨大的影響，各企業面對此項突如其來的衝擊，也都有不同的因應方式，由前述彙整個案公司的結果發現，這些公司雖然同處於製造業產業，但在制定其因應措施時，仍會依照原本公司特性和當時需求進行相關調整，並不會單純盲從產業中其它企業所採行的因應措施，因此，在人力資源管理措施的調整上，各個案公司有雷同之處，但也有不同之處。本研究的訪談結果，亦能夠提供其它公司在面對大環境變動時調整其人力資源管理制度的參考，使其它公司在做相關人力資源調整時，能有較多的選項可以參考、可以審慎評估與規劃各種不同的應急方式。

員工是公司最寶貴的資產，公司在危機時刻所施行的人力資源管理措施將可傳遞出公司是否重視員工的訊息，因為各項人力措施的調整將能讓公司員工了解到公司是否以員工權益為考量，還是只單就公司利益為出發點相關方案在規劃時也將員工的福利考量進去，也能讓員工更願意和公司共體時艱。

5.2 研究限制與後續研究建議

本研究僅選擇製造業產業的公司做為研究樣本，探討金融風暴對公司人力資源管理制度的影響，但由於各產業的特性有所不同，因此，所得的研究結果不一定可以適用在其它產業，因此，未來研究者可再探討其它產業在面對環境變動時的人力資源管理因應措施，以提供給各產業參考；未來研究也可以進一步比較不同產業特性對公司在因應措施採行上的影響。

6. 參考文獻

- 行政院勞委會，2008，事業單位採行無薪休假措施調查。2009年11月9日，取自：
http://www.cla.gov.tw/cgi-bin/siteMaker/SM_theme?page=414eaa4b。
- 吳淑鈴、郭佳琳，2010。金融海嘯對台灣高科技產業人力資源管理措施的影響，2010當代商管學域研討會，台中：台中商業技術學院。
- 林宏達、曠文琪，2008，竹科最冷的聖誕節，商業周刊，1099：138~144。
- 陳鈺婷，2008，失業海嘯全台連線報導，Career，392：78~82。
- 黃英忠、蔡正飛，2005，企業人力精簡時員工的因應策略：利害關係人理論觀點，人力資源管理學報，5(1)：111~134。
- 蔡正飛，2006，負責性組織精簡策略與企業績效中間機制之研究-動態策略能力與策略性人力資源管理觀點，國立中山大學人力資源研究所博士論文
- Anonymous (2003). HR sparks "firestorm of change" at Van Leer (UK). *Human Resource Management International Digest*, 11(1), 15-19.
- Aycan, Z. & Kabasakal, H.(2006). Social contract and perceived justice of workplace practices to cope with financial crisis. *Group & Organization Management*, 31(4); 469-502.
- Baron, J.N., & Kreps, D.M. (1999). *Strategic Human Resources: Frameworks for General management*. N.K. John Wiley & Son, INC.
- Bowman, E. H., & Singh, H. (1993). *Corporate restructuring: reconfiguring the firm*. *Strategic Management Journal*, 14 (4), 5-14.
- Cable, D. M. and Turban, D. B. (2003) The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266.
- Cable, D.M., & Judge, T.A. (1994) Pay Preferences and Job Search Decisions : A Person-Organization Fit Perspective. *Personnel psychology*, 47(2), 317-348.
- Greenhalgh L., Lawrence A.T., & Sutton, R.L.(1988). Determinants of work force reduction strategies in declining organizations. *Academy of Management Review*, 13(2), 241-254.
- Healy, R. & Griffin, J. J. (2004). Building BP's Reputation: Tooting Your Own Horn 2001-2002. *Public Relations Quarterly*, 49(4),33-42.
- Highhouse, S., Stierwalt, S.L., Bachiochi, P., Elder, A.E., & Fisher, G. (1999) Effects of Advertised Human Resource Management Practices on Attraction of African American Applicants. *Personnel Psychology*, 52(2), 425-442.
- Hilbert, D. (2009). The newest analytical technologies make the future for HR. *Employment Relations Today*, 36(1), 1-7.
- Lado, A.A., & Wilson, M.C.(1994) Human Resource Systems and Sustained competitive advantage : A Competency-based Perspective. *Academy of management Review*, 19(4), 699-727.

- Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, P., Vela-Jiménez, M.J., de-Luis-Carnicer, P.(2008). Telework adoption, change management, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 7-31.
- Rynes, S. L., Bretz, R. D., & Herhart, B. (1991). The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44(3), 487-521,
- Schworer, C., & Rosen, B. (1989) Effects of Employment-at-will Policies and Compensation Policies on Corporate Image and Job Pursuit Intentions. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 653-656.
- Simpkins, R.A. (2009). HR's critical role in contingency planning. *Employment Relations Today*, 36 (2), 21-27.
- Sitalaksmi, S. & Zhu, Y. (2010). The transformation of human resource management in Indonesian state-owned enterprises since the Asian Crisis. *Asia Pacific Business Review*, 16 (1/2), 37-57.
- Som, A.(2003). Redesigning the human resources function at Lafarge. *Human Resource Management*, 42(3), 271-288.
- Turban, D.B., & Keon, T.L. (1993) Organizational Attractiveness : An Interactionist perspective. *Journal of Applied psychology*, 78(2), 184-193.
- Valverde, M., Tregaskis, O., & Brewster, C. (2000). Labor flexibility and firm performance. *International Advances in Economic Research*, 6(4): 649-661.
- William, M.L., & Baurer, T.N. (1992) The Effect of A Managing Diversity Policy on Organizational Attractiveness. *Group and Organization Management*, 19(3), 295-308.
- Yin, R.K.1994.*Case Study Research: Design and Method*, Newbury Park. CA: Sage.