

- 第11屆考試委員及首長著作彙編 • 第一章 官制官規  
頁 I-343 ~ I-358

# 當前我國人才管理

考試委員 詹中原

\*本文民國 101 年 8 月發表於宜蘭大學。

## 壹、古典人力資源規劃模式的啟示

Donald E. Klingner (1980) 認為人力資源規劃過程為先設定組織目標，然後根據目標預測人力之供給與需求，並結合供給與需求決定所需要的人力資源，設計如何去獲得所需人力，而且將其決定透過羅致、遴選、升遷、前程規劃等人事活動予以實施。最後，以各種實施所得的資料結果，來評價各種人力資源管理活動正確性及效能，做為修正目標或人力資源規劃活動之參考。Joanne, Kerry, & Quaintance (1985) 指出，整合性的人力資源規劃系統，在研擬及執行過程，共具有以下 6 項主要程序：

### 1. 策略規劃 (Strategic Planning)

策略規劃界定組織使命與目標，並兼顧長期（五到十年）與短期（一至五年）要求，而組織預算亦與之緊密結合。

### 2. 決定人員需要 (Determining Personal Requirement)

由策略規劃可導出人員需求。首先應利用工作分析描述工作性質及職責範圍，然後擬定工作負擔，進而設定工作之標準。

### 3. 決定可利用人員 (Determining Personnel Availability)

決定可利用人員時應瞭解人員的類型與數量。主要須查核人員資料，包括人員在組織中的經歷資料、與衡量其工作及其工作績效。

### 4. 設定人力資源目標 (Setting HRP Objectives)

將人員需求與可利用人力相配合，以設定 HRP 目標，此程序為 HRP 最重要之步驟。典型的 HRP 目標包括：（1）精減工作人員（2）提昇員工效率（3）經由訓練增進員工發展。

### 5. 規劃並執行人事方案 (Planning and Implementing Personnel Program)

人事方案主要包括員工招募方法、生涯發展、工作重新設計 (job redesign) 等項目。程序上則應先產生可行的選擇方案、然後評估並加選擇、最後發展計劃與排程。

## 6. 評估並控制人力資源規劃系統 (Evaluating and Controlling the HRP System)

人力資源規劃系統須有評估與控制機能，適時提供回饋。同時評估機能應為動態的。

Nkomo (1988) 指出，人力資源規劃系統主要有六項基本要素：

### 1. 環境分析 (Environmental Analysis)

環境分析的價值在於辨識並預期人力資源的機會與威脅。人力資源規劃者，必須對於那些影響人力資源與組織績效的新因素以及環境的可能變化，持續觀查並保持相當的敏感度。

### 2. 目標與策略分析 (Analysis of Objectives and Strategy)

人力資源的目標與策略大部分是源於組織的整體策略規劃，而公司在選擇策略時，也必然會受到公司現有人力資源的質與量所規制。

### 3. 內部人力資源分析 (Internal Human Resource Analysis)

此項分析主要是在分辨當前人力資源狀況的優缺點，而分析時應兼顧總體與個體變數。

### 4. 預測人力資源需求 (Forecast Future Human Resource Demand)

預測人力資源需求應以未來為導向，而其最終目的，不僅在滿足任用上的需要，更應為企業在達成目標的過程中，提供具備高素質的人員。

### 5. 發展人力資源策略與目標 (Generating and Developing Human Resource Strategies and Objectives)

所有的人力策略、目標、與方案，都應經過完全的整合與協調，並契合公司長期的計劃，進而轉化成短期而有效的營運計劃。

### 6. 評估與檢查 (Evaluation and Review)

評估與檢查的目的在於找出計劃與實際的差距，進而加以改善，正確的評估與檢查程序包括（1）對人力資源行動方案的成果評估（2）對於任何預知的衍生事件，注意其正確性。

Heneman 等 (1989) 認為人力資源規劃過程中無論人力需求或人力供給都必須

審視組織所處的內外環境;需求分析方面，應配合組織之事業計畫，組織計畫等，以預測人力資源需求;而供給分析方面，應確認目前組織內的勞力結構，人員的異動或流失情況，以決定人力資源供給之預測人力供給與需求的預測結果，決定所需招募之人力；並依據目標擬定各種人力資源活動方案，具體實行之。

歸納古典人力資源管理學者之主張，可歸納下列重要之運作概念：

1. 人力計畫系統（Management planning system）
2. 工作力之現況分析（Workforce analysis）
3. 人才的管理（Talent management）
4. 人力資本規劃-現有人力之評估及控制
5. 人力資源及員額需求之預測。

因此，近年人力資源管理領域的發展，可見其演進的路徑，當然，亦可視之為當前人事工作之重要內涵。

## 貳、全球經濟趨勢

根據瑞士國際管理學院（International Institute for Management Development, IMD）2012年5月31日公布的世界競爭力評比（表一），我國總排名第7，在亞太地區13國中，僅次於香港（第1）、新加坡（第4）；遙遙領先韓國（第22，與去年同）、中國大陸（第23，下滑4名）與日本（第27，下滑1名）。而在四大類指標中，攸關國家長期發展的「政府效能」排名躍升至第5，創歷年最佳成績。「經濟表現」則因受短期景氣波動影響，排名滑落4名，凸顯出以出口為導向的台灣易受國際經濟風暴衝擊。

表一：2012年東亞國家IMD世界競爭力排名比較

	台灣	新加坡	香港	中國大陸	韓國	日本
總體排名	7 (-1)	4 (-1)	1 (±0)	23 (-4)	22 (±0)	27 (-1)
一、經濟表現	13 (-5)	9 (-4)	4 (±0)	3 (±0)	27 (-2)	24 (+3)
1.國內經濟	18	8	17	3	16	19
2.國際貿易	15	2	1	34	30	57
3.國際投資	43	3	2	16	42	19
4.就業	18	4	10	1	8	11
5.物價	6	57	56	47	54	18
二、政府效能	5 (+5)	2 (±0)	1 (±0)	34 (-1)	25 (-3)	48 (+2)
1.財政情勢	16	2	1	11	10	59
2.財政政策	4	10	3	52	19	36
3.法規體制	15	1	2	12	23	24
4.企業法規	18	2	1	53	42	30
5.社會架構	22	11	17	35	32	36
三、企業效能	4 (-1)	2 (±0)	1 (±0)	32 (-7)	25 (+1)	33 (-6)
1.生產力及效率	12	14	6	29	32	44
2.勞動市場	12	2	3	8	24	40
3.金融	11	7	1	38	25	22
4.經營管理	1	7	5	45	26	22
5.行為態度及價值觀	4	3	1	35	22	38
四、基礎建設	12 (+4)	8 (+2)	18 (+3)	29 (-1)	20 (±0)	17 (-6)
1.基本建設	18	14	24	10	21	32
2.技術建設	4	3	1	26	14	24
3.科學建設	7	13	21	8	5	2
4.醫療與環境	26	22	23	51	28	16
5.教育	24	6	27	45	31	36

資料來源：IMD2012世界競爭力年報（World Competitiveness Yearbook, WCY）

再看看亞洲 12 國第 2 季國內生產毛額 (Gross Domestic Product, GDP) 經濟成長率 (如表二)，名次依序為中國大陸 7.6%、印尼 6.4%、菲律賓 5.9%、印度 5.5%、馬來西亞 5.4%、越南 4.7%、泰國 4.2%、日本 3.5%、南韓 2.4%、新加坡 2.0%、香港 1.1% 以及台灣的 -0.18%。在「亞洲四小龍」之中，南韓、新加坡、香港都是正成長，唯獨台灣是「倒退」，甚至還輸給菲律賓、印度、越南、泰國等，這也是台灣首次在亞洲 12 國中敬陪末座。

表二：2012 年第 2 季亞洲國家 GDP 成長率排行 (%)

排行	國家	第 2 季	第 1 季
1	中國大陸	7.6	8.1
2	印尼	6.4	6.3
3	菲律賓	5.9	6.4
4	印度	5.5	5.3
5	馬來西亞	5.4	4.9
6	越南	4.7	4.0
7	泰國	4.2	0.4
8	日本	3.5	2.9
9	南韓	2.4	2.8
10	新加坡	2.0	1.5
11	香港	1.1	0.7
12	台灣	-0.18	0.4

資料來源：蘋果日報，2012.9.5

除了第 2 季 GDP 成長率表現不理想，台灣最新公佈的 8 月份消費者物價指數 (Consumer Price Index, CPI) 年增率高達 3.42% (表三)，創下今年來最高。

表三：2012 年消費者物價指數 (CPI) 年增率 (%)

1 月	2.36
2 月	0.24
3 月	1.26
4 月	1.44
5 月	1.74
6 月	1.77
7 月	2.46
8 月	3.42

資料來源：行政院主計總處，

<http://www.dgbas.gov.tw/public/data/dgbas03/bs3/inquire/cpispl.xls>

另外，財政部公布的海關進出口貿易統計資料顯示（表四），2012年6月出口年增率為負3.2%，連續4個月呈現負成長，對於台灣出口出現負成長，固然可以歸咎於歐債危機和全球景氣低迷，但是台灣出口產品競爭力下降，恐是更應重視的一大警訊。

表四：亞洲國家2012年出口成長率

出口成長率	2012年1月	2012年2月	2012年3月	2012年4月	2012年5月	2012年6月
中國大陸	-0.5	18.4	8.9	4.9	15.3	11.3
香港	-8.4	14.5	-6.4	5.8	5.3	-
韓國	-7.3	20.4	-1.5	-5.0	-1.0	1.1
新加坡	-4.0	27.2	-1.5	1.3	1.2	-3.8
台灣	-16.8	10.3	-3.2	-6.5	-6.3	-3.2

資料來源：財政部，<http://www.mof.gov.tw/public/Attachment/27914465253.xls>

根據行政院主計總處公布，2012年6月失業人數達47.7萬人，較5月增加1.1萬人，失業率是4.21%，較五月上升0.09個百分點，且仍居亞洲四小龍最高（如表五）。不過，據主計總處表示，目前整體失業狀況尚未呈現惡化現象，但生產面不是非常樂觀，廠商僱用人力保守觀望，而6月失業率上升，主要是季節性因素，由於畢業生陸續投入尋職，往年暑假期間失業率都會攀升且7、8月將有更多社會新鮮人投入尋職，失業率還會攀升，如果廠商提供職缺足以吸納，則暑假過後，就業情勢可望轉趨穩定。

表五：2012年6月亞洲四小龍失業率（%）

新加坡	南韓	香港	台灣
2.1	3.2	3.2	4.21

資料來源：行政院主計總處，

<http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=17144&ctNode=3246&mp=1>

再看勞委會2012年9月4日公布第四季人力需求調查（表六），針對3,013家30人以上企業問卷調查發現，第4季企業預計增加僱用5萬4,328人，減少僱用1萬8,041人，兩者相減，淨增聘人數只剩3萬6,287人，創近3年最低，比第三季縮水26%，更比去年同期慘跌43%，是近3年最慘的一次。勞委會表示，全球經濟成

長放緩、限縮我國出口動能，且國內薪資成長有限、物價上漲衝擊消費意願，都造成職缺減少。可見未來工作會越來越難找。

表六：近3年人力需求

日期	人數
2010 第 1 季	47,953
2010 第 2 季	58,304
2010 第 3 季	93,374
2010 第 4 季	88,423
2011 第 1 季	83,414
2011 第 2 季	83,612
2011 第 3 季	101,412
2011 第 4 季	63,762
2012 第 1 季	48,212
2012 第 2 季	55,153
2012 第 3 季	49,077
2012 第 4 季	36,287

註：人力需求為企業欲增加僱用與欲減少僱用人數相減後所得

資料來源：行政院勞工委員會，<http://statdb.cla.gov.tw/html/svy01/0105menu.htm>

而台科大校長陳希舜於比較國內外大學教師薪資（表七）時，結果發現新加坡、香港、日本以及韓國等亞洲鄰國竟是台灣 2 到 3.6 倍，雖國立大學有政府在後方支援，但私校受學雜費管控則無力固本，如此恐難留住人才。

表七：各國大學教師薪資比較

國家	教授	副教授	助理教授	平均	台灣的倍數
新加坡	449,625	313,500	193,190	318,722	3.6
香港	360,606	294,544	245,301	300,151	3.4
日本	329,063	259,375	236,250	274,895	3.1
美國	290,500	203,875	174,125	222,833	2.5
南韓	221,043	170,203	132,626	174,624	2.0
台灣	100,500	87,838	78,978	89,116	-

資料來源：ETtoday 新聞，<http://www.ettoday.net/news/20120825/93188.htm>

## 參、台灣人才流失問題及因應建議

### 一、人才流失現狀

新加坡副總理兼財政及人力部長尚達曼在一場演講提到，舉台灣為例說明流失人才但又阻止外來人才進入，台灣正面臨國民平均收入下降的情況，新加坡需引以為鑑，對外來人才需持開放態度。對此，本人注意到台灣人才流失問題的嚴重，可歸納下列五方面之重要因素（如表八）：

#### 1. 政府政策

包括：政府的兩岸政策、從業與居住環境的優劣及台灣藍綠衝突……等因素，造成台灣人才流失。

#### 2. 社會

台灣家長對兒女和民眾對年輕人的期望，以及教育界對人才教育的認知及國家社會對一個人的成就評價，使國家社會花大錢教育出來的人才過於學院化，不盡符合國家社會進步需要的多樣人才。

#### 3. 企業

企業薪資普遍偏低，且薪資調整的幅度相當緩慢，加上大企業的西進，使台灣失去吸引世界人才來台服務的平台，而台灣人才缺乏國際經驗，造成難以承擔大任。

#### 4. 學校

高教評鑑嚴重傷害大學自主，在現行大學評鑑制度下，培育的人才不符合產業界需求，而海外人才庫面臨斷層，則是另一大隱憂。

#### 5. 國際情勢

全球化及知識經濟趨勢，使得產品生命週期大幅縮短，而以貿易為主的台灣經濟，代工市場亦逐步被中國大陸和東協蠶食，使台灣陷入產業危機。

因此，台灣人才流失的觀察值得深思。

表八：人才流失問題

	國內問題	國外問題
政府政策	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 從業與居住環境的優劣，和人才能否受到尊重與公平對待等，影響人才的留注意願、吸引新血，以及他們對工作的忠誠</li> <li>2. 台灣藍綠衝突加劇，不斷被雙方唱衰，加以政府的一中原則兩岸政策使台灣與中國失去相異性，台灣人才在中國大陸薪資的彈性和大陸台商的需求與慫恿下，競相往中國大陸發展，中國大陸成為台灣人才流失的最主要國家</li> </ol>	—
社會	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 一個國家所需人才多元，台灣家長對兒女和民眾對年輕人的期望，以及教育界對人才教育的認知過於單元化與垂直化，使國家社會花大錢教育出來的人才過於學院化，不盡符合國家社會進步需要的多樣人才</li> <li>2. 台灣家長盼望兒女從小就進入明星學校，學習科目偏重醫學、經濟、商學與理工等科目，小孩的多方面興趣與天資不但不受到鼓勵與培植，往往還被壓制和轉往偏頗方向發展</li> <li>3. 國家社會對一個人的成就評斷偏重於財富的多寡和政府官位的層次，民眾與社會獨尊富甲天下的大企業主與商人和政府高官。他們的聲音受到過分的重視，影響力遍及個人價值觀和社會與政府每一階層的態度</li> </ol>	—

	國內問題	國外問題
	與政策；也就是說國家社會聽不到多元聲音，社會發展受到局限	
企業	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 薪資普遍偏低，且薪資調整的幅度相當緩慢</li> <li>2. 大企業的西進使台灣失去吸引世界第一流人才來台服務的平台</li> </ol>	國內下一波產業需要更多具國際經驗的人，本土培育的年輕碩、博士難以承擔大任，衝擊國家競爭力。
學校	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 高教評鑑 嚴重傷害大學自主現況： <ol style="list-style-type: none"> <li>(1)「財團法人高等教育評鑑中心基金會」自 95 年起，完成第 1 周期 79 所大學共 1,908 個系所的評鑑工作。</li> <li>(2)台灣高教工會製作了一份「評鑑大學評鑑」的問卷，廣邀全國所有的大學教師填答，將於 9 月 28 日教師節當日上午，在教育部前以集體行動要求全面檢討第一期評鑑的缺失和傷害，並立即暫停第二期評鑑的實施。</li> </ol> </li> </ol> <p>缺失：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1)教學品質的持續惡化</li> <li>(2)學術自由的傷害</li> <li>(3)教師勞動權的傷害</li> <li>(4)知識份子的公共角色衰退</li> <li>(5)高教評鑑是一種由少數教育研究者主導對高教的施壓</li> <li>(6)評鑑次數多達 42 項、指標太多如填充題</li> <li>(7)使大學趨向於同質化</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 教育部長蔣偉寧昨日表示，他之前到美國加州訪問時發現，當地八所世界知名大學中，30-40 歲的年輕教授很少有來自台灣的學者，顯示我國海外人才庫面臨斷層。</li> <li>2. 台師大名譽教授吳武典說，美國許多大學的系主任、院長很多是大陸人，少見台灣人。最近還出現一種現象，台灣學生到美國讀大學，指導教授竟然是大陸學者。</li> <li>3. 台大研發長陳基旺表示，最近參加國際學術會議時，比較少看到台灣的年輕學者，是一大隱憂。</li> </ol>

	國內問題	國外問題
	(8)訪評委員素養參差 (9)管理主義掛帥 (10)國家主導凌駕大學自主 (11)仿造美國 WASC 的台灣高教評鑑完全背離了認可制所預設的主動、自發和非政府屬性 2. 在現行大學評鑑制度下，造成培育的人才不符合產業界需求，只能拚命擠進學校或研究機構 3. 教育體制造成培育出來的人才，既無技術，又無解決問題的能力	
國際情勢	1. 全球化及知識經濟趨勢，使得產品生命週期（尤其是目前台灣最依賴的電子產品）大幅縮短，單靠教育體系已無法精準培養出產業所需勞工	1. 1994 年中國開始向西方的市場經濟體制靠攏，讓人民幣併軌及貶值，確立世界工廠地位；加上東協崛起等因素，讓以貿易為主的台灣經濟，代工市場逐步被中國大陸和東協蠶食，陷入產業危機 2. 由於國際認同的情勢不明及英語能力欠缺兩大因素，台灣要轉型為新加坡或香港的「國際金融中心模式」並不容易

資料來源：作者自行整理

## 二、因應建議

有鑑於台灣人才流失問題可能對未來台灣經濟成長與產業發展造成極大影響，因此，主管機關有必要立即研究並提出因應策略，本人建議如表九。

### 1. 政府政策

包括：(1) 研議廢除僑生、外籍生留台工作的相關限制，以延攬國際人才在台工作

- (2) 研議外國人才所得稅率是否可有特殊考量
- (3) 每個部會進行人才供需調查，精準掌握台灣人才市場資訊
- (4) 強化公部門與產學研人才借調交流
- (5) 鼓勵企業從大學時開始培訓，以創新思維、跨界合作、在職進修和分紅獎勵制度等協助建立企業對員工投資的具體作為
- (6) 實施創業租稅津貼，放鬆法令限制、幫助新興產業取得創業所需要的土地
- (7) 進行土地、房屋稅負改革，恢復市民居住和工商實業所需的正當用途
- (8) 政府部門提出「人才培育白皮書」，為人才問題提出對策

## 2. 企業

調整薪資，防止國內優秀人才逐漸外流失

## 3. 學校

- (1) 改變國科會的評鑑方式，在評鑑論文或報告時，更著重於對社會的貢獻和影響，或對產業、知識的突破
- (2) 建立大學整併與退場機制，淘汰評鑑績效差的大專院校
- (3) 大學升等與研究資源分配不宜過度集中，或獨尊 S S C I 與 S C I 期刊，鼓勵產學合作與輔導學生績效
- (4) 鼓勵高中開始認識企業與社會環境，及早建立未來職業志向，文理科均衡發展，不宜偏重或過早分科
- (5) 鼓勵產學建教合作，強化各地職訓機構功能、定期與企業交流互動，設立與企業媒合機構，協助失業者找尋工作
- (6) 台灣教育培育的碩博士出國歷練，以補強不足
- (7) 鼓勵年輕博士有機會就到國外大學從事博士後研究或擔任助理教授，有了國際經驗，未來發展空間更大

## 4. 國際情勢

效法日本和南韓的「產業升級模式」：主打服務、創新、品牌、專利、高科技等路線

表九：因應人才流失建議表

	因應建議
政府政策	<p>1. 勞委會研議廢除僑生、外籍生留台工作的相關限制，以延攬國際人才在台工作</p> <p>●林書豪條款：</p> <p>(1) 即僑生、外籍學生、國外大學畢業生要在台灣工作，至少要有 2 年工作經驗，且最低薪資不得低於新台幣 4 萬 7971 元。</p> <p>(2) 台灣菁英人才往外跑，外國優秀人才又進不來，導致台灣人才大量流失，就連林書豪這種超級精英，也無法來工作。</p> <p>(3) 行政院長陳冲日前下令廢除「林書豪條款」，勞委會主委王如玄也表示，台灣勞工政策向來是開放白領人才，未來將修法放寬外籍學生的就業限制。</p> <p>2. 外國人才是否到台灣服務，稅制會影響意願，所得稅率是否可有特殊考量，財政部可再研究</p> <p>3. 產創條例規定，行政院各部會需針對重點產業，進行人才供需調查，目前共 6 部會完成 20 項產業調查，未來應擴及每個部會，精準掌握台灣人才市場資訊。調查後，發現人才供需缺口，必需正視問題，提出彌補政策，考慮鬆綁方式，甚至必要時取消門檻、積極處理。</p> <p>4. 行政院將與考試院溝通，強化公部門與產學研人才借調交流，並考量納入企業界、檢討學界人士擔任政務官年資採計問題。</p> <p>5. 以政策鼓勵企業效法外資留住人才的方式，從大學時開始培訓，以創新思維、跨界合作、在職進修和分紅獎勵制度等協助建立企業對員工投資的具體作為。</p> <p>6. 實施創業租稅津貼，並放鬆法令限制、幫助新興產業取得創業所需要的土地。</p> <p>7. 進行土地、房屋稅負改革，維持土地正義，嚴格打擊炒作，擴大釋出可用土地，恢復市民居住和工商實業所需的正當用途。</p> <p>8. 教育部將會同中研院討論，預計 102 年 4 月底前，提出「人才培育白皮書」，為人才問題提出對策。</p>
企業	調整薪資，防止國內優秀人才逐漸外流失
學校	<p>1. 全球化及知識經濟趨勢，改變國科會的評鑑方式，目前已經在轉型；在評鑑論文或報告時，不會只看發表量、有沒有登在 S C I 等資料庫的期刊，會更著重於對社會的貢獻和影響，或對產業、知識的突破。</p> <p>2. 建立大學整併與退場機制，淘汰評鑑績效差的大專院校。</p>

	因應建議
	3. 大學升等與研究資源分配不宜過度集中，或獨尊 S S C I 與 S C I 期刊，鼓勵產學合作與輔導學生績效。 4. 鼓勵高中開始認識企業與社會環境，及早建立未來職業志向，文理科均衡發展，不宜偏重或過早分科。 5. 鼓勵產學建教合作，強化各地職訓機構功能、定期與企業交流互動，設立與企業媒合機構，協助失業者找尋工作。 6. 台灣教育培育的碩博士找機會出國歷練，以補強不足，一旦國內下一波產業需要更多國際性人才時，就可派上用場。 7. 鼓勵年輕博士有機會就到國外大學從事博士後研究或擔任助理教授，有了國際經驗，未來發展空間更大。
國際情勢	效法日本和南韓的「產業升級模式」：主打服務、創新、品牌、專利、高科技等路線

資料來源：作者自行整理

## 肆、結語

由於全球化及知識經濟趨勢，且我國在育才不易，以及留才、攬才誘因相對不足下，人才失衡問題日益嚴重，為此，人才政策應結合國家發展，從政府相關部門、社會各階層、企業界、教育體系等角度共同規劃，將當前所面臨的危機化為轉機。

## 參考文獻

- Donald E. Klingne (1980). *Public Personnel Management And Strategies*. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc, P. 62.
- Heneman, Schwab, Fossum, Dyer (1989). *Personnel/Human Resource Management*, Fourth Edition, Richard D. Irwin, Inc.
- Joanne, Marshall-Mies., Yarkin-levin Kerry. and Marilyn K. Quaintance (1985, August), *Human Resources Planning*, Part1: In the Public sector, *Personnel Journal*.
- Nkomo, Stella M. (1988, February), "Strategic Planning for Human Resources--Let's Get

Started.” Long Range Planning, Vol.21, No1.

IMD2012 世界競爭力年報 (World Competitiveness Yearbook, WCY)

蘋果日報, 2012.9.5,

<http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/headline/20120905/34487486/>

行政院主計總處網站, <http://www.dgbas.gov.tw>

財政部網站, <http://www.mof.gov.tw/public/Attachment/27914465253.xls>

行政院勞工委員會網站, <http://statdb.cla.gov.tw/html/svy01/0105menu.htm>

ETtoday 新聞網站, <http://www.ettoday.net/news/20120825/93188.htm>