

東海大學高階經營管理碩士在職專班（研究所）  
碩士學位論文

從甄選觀點探討試用期評估

An Exploration of Probation Evaluation-

From the Selection Perspective

指導教授：吳祉芸 博士

研究生：張秀芳 撰

中華民國 102 年 06 月

## 中文摘要

論文名稱：從甄選觀點探討試用期評估

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班（研究所）

畢業時間：2013 年 06 月

研究生：張秀芳

指導教授：吳祉芸 博士

論文摘要：

人才是企業最大的資產。目前諸多文獻探討久任員工的教育訓練發展、離職傾向分析與企業留才策略，相對的，針對新進人員的任用、適用與留任狀況的研究卻較缺乏。本研究將以甄選的角度探討試用期評估制度是否延展了甄選流程，同時協助企業提升甄選成效。本研究創始性的整理台灣企業試用期實施現況，探討試用期評估制度之精神思維、具體施行流程以及實質效益；並經由內容分析及綜合比較，試圖提出一相對完善可供業界使用的試用期管理架構，以彌補目前學術界文獻上之匱乏，並於實務上提供一相對完整且可用之新進員工試用期評估模式，提供人資從業人員參考其他企業具體作法，並落實於日常人力資源管理實務中。

本研究採質性研究方式，由不同產業選取企業進行深度訪談，受訪企業以台灣兩大產業為主：製造業以及服務業，受訪者包含人力資源部門主管以及用人單位具備用人決策權主管，企圖從不同產業、不同職務角度多元探究企業試用期實施效益。研究結果指出，受訪企業皆肯定試用期評估制度的存在必要性，認為試用期間提供企業更多的時間觀察新進人員，延後甄選決策幫助提昇用人決策之有效性。

關鍵詞：人力資源、試用期、甄選、用人決策

## Abstract

Title of Thesis : An Exploration of Probation Evaluation- From the Selection Perspective

Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration

Graduation Time : 06 / 2013

Student Name : Chang, Sophie (Hsiu-Fang)      Advisor Name : Wu, Anna (Chih-Yun)

Abstract :

Human resource is considered a key capital for businesses and nowadays plays a major role in running successful enterprises. A lot of literatures have been dedicated to readdress the importance to those senior employees on the topics of training and development, resignation analysis, and the retention strategies; however, there is an obvious shortage of research on the new recruits' suitability and retention. This research is aiming to probe, from the selection perspective, if the probation evaluation extends the selection process and enhances the selection effectiveness simultaneously. This research initially consolidated some probation practices from enterprises in Taiwan, explored the philosophy, the specific procedure and the final effectiveness. This research attempted to propose a relative, completed, and practical model by analyzing and comparing these cases synthetically. The results can be viewed as a complement to existing literature, as well as a reference for Human Resources professionals during daily operations.

The research adopted the qualitative method by conducting the in-depth interviews with human resources managers and hiring managers. The data was collected both from manufacturing industry and service industry to cover opinions on more diversified basis on probation evaluation effectiveness between different industries and different roles. The result indicates that all participated enterprises recognize the necessity of probation evaluation, and agree that the probation program allows more time for managers to observe new hires, then extends the selection process as well as ultimately enhances the effectiveness of hiring recommendation.

Key words : human resources, probation, selection, hiring recommendation

# 目次

## 第一章 緒論

第一節 研究背景與動機 .....	1
第二節 研究目的 .....	3
第三節 研究流程 .....	4
第四節 預期貢獻 .....	5

## 第二章 文獻探討

第一節 試用期的適法性 .....	6
第二節 試用期的甄選功能 .....	8
第三節 試用期的引導功能 .....	9
第四節 試用期間與終止勞動契約 .....	11
第五節 研究缺口 .....	13

## 第三章 研究方法

第一節 前導研究 .....	14
第二節 深度訪談 .....	15

## 第四章 研究結果

第一節 受訪者的選擇 .....	22
第二節 受訪企業的內容分析 .....	23
第三節 訪談小結 .....	43
第四節 理論意涵 .....	46
第五節 管理意涵 .....	49

## 第五章 結論與建議

第一節 研究結論 .....	56
第二節 建議 .....	57
第三節 未來研究 .....	59

附錄、參考文獻.....	60
--------------	----

## 表 次

表 1-1 人力資源構面的平衡計分卡 .....	2
表 2-1 雇用成效表 .....	9
表 4-1 訪談個案簡介 .....	23
表 4-2 訪談個案現況比較表 .....	45
表 4-3 基層人力與中高級管理人力之需求缺口 .....	53

# 圖 次

圖 1-1 研究流程.....	4
-----------------	---

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

在千變萬化的商業環境中，組織得隨時密切觀察並預測商業環境的變化，調整組織架構活化組織；市場生態愈形複雜，競爭愈來愈激烈，企業無不傾力提升管、銷、人、發、財各方面的能力來創造競爭優勢，例如添購先進的軟硬體系統或技術、擴充廠房提高產能等；但由於上述提及的能力多數只需具備資金優勢就可以達成，容易被其他競爭對手所模仿；而「人」的單一性與不可完全替代性造就了人力資源的獨占性，優質且全心投入的員工是最不易被模仿的競爭優勢，在這個知識經濟時代中，也只有高度重視人才的組織才能夠真正具備競爭優勢，在激烈競爭環境中獲得生存契機並取得領先競爭對手的先機。

許多組織內不同的部門，例如財務或者行銷業務單位，常會利用投資報酬率 ROI (Return On Investment) 的觀念來評估其部門本身個別的貢獻。Ulrich (1990) 提出人力資源在組織中的功能性，可分為：變革代理人 (change agent)、策略夥伴 (strategic partner)、行政專家 (administrative expert) 和員工鬥士 (employee advocate) 四個重要角色。人力資源在組織中的定位也不斷地演化，人力資源部門的功能與範疇日漸擴大，跳脫純粹行政部門，逐漸成為事業伙伴 (Mohrman, Lawler, & McMahan, 1996)，在企業的經營中由被動的配合轉向主動的參與，同時與經營策略的配合日漸密切 (張火燦，1998)。

Ulrich (1997) 參考平衡計分卡的概念 (balanced scorecard) 提出評估人力資源部門績效的方法。平衡計分是建立於「組織達成目標的策略」之思考邏輯上，平衡計分卡包含了利害關係人的觀念 (Kaplan and Norton, 2001)。在三大類利害關係人中，「員工構面」可以利用員工和組織的活動來加以測量，具體指標可以用「生產力」、「人員」以及「過程」作為衡量標準，如表1-1所示：

表 1-1 人力資源構面的平衡計分卡

生產力	人員	過程
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 投入/產出比率</li> <li>- 每一個員工的收益</li> <li>- 每一個員工的成本</li> <li>- 每一個員工的生產率</li> <li>- 每一個員工的利潤</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 感覺、執行、了解</li> <li>- 滿意度</li> <li>- 承諾</li> <li>- 競爭力</li> <li>- 離職率/ 留任率</li> <li>- 缺席率</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-如何執行</li> <li>-領導力</li> <li>-創新</li> <li>-速度/ 循環時間</li> <li>-學習</li> <li>-效用/ 分享的心態</li> <li>-公平</li> </ul>

資料來源：Ulrich, D. (1997), “Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Result”, Human Resources Management, Vol.36, No.3, pp.307.

組織投資於不同的人力資源相關實務，例如招募和甄選 (Terpstra & Roqell, 1993) 已經證實和組織的表現有相互關係存在。招募甄選是人力資源的入口管理，即對進入組織的人員進行選擇、把關，在人力資源管理中具有重要的意義：

- 一、有效的招募甄選能為組織不斷充實新生力量，實現組織內部人力資源的合理配置，為組織發展提供人力資源上的保障。
- 二、有效的招募甄選可以增強組織人員的穩定性，減少人員的流失。
- 三、有效的招募甄選可降低人員初任培訓和能力開發的費用。
- 四、有效的招募甄選能夠提高組織的效率。

- (一) 每一個職位都由合格的人才擔任，整個組織的工作效率必定提高。
- (二) 對員工的管理可能變得簡單，管理者不再需要花很大的時間來糾正員工的過錯或是解決員工問題，而是花更大的時間、精力來考慮組織的發展的關鍵性問題。

招募是先求「有」，甄選則是「有」中再求「好」。目前業界常用的招募管道有來自對外公開招募，包含了校園徵才、軍中徵才、於求才網站 (job sites) 刊登求才廣告、獵人頭公司推薦、政府就業服務機構轉介、研發替代役、員工推薦等方式，或者是內部員工工作的轉調。無論哪一種人才來源，「招募甄選成本」一直是人力資源活動中金額可觀的預算。招募甄選成本主要是為發佈企業對人力資源需求的信息，吸引所需的內外人力資源，並透過具備信度與效度的工具挑出最

適合人才所發生的一連串費用。因此，新進人員日後能否在組織中留任、發展績效，將個人價值轉換成企業價值，成為組織資產而非費用，一直是人力資源管理關心的議題，也是人力資源管理部門的重要績效指標。

國內多數企業皆重視探討員工離職原因並不斷找尋更具吸引力的留才策略。探討其原因，其一是新人晉用前有形與無形成本頗高：包含招募與甄選費用、錄用費用、附屬安置費用等；其二是員工進入組織後，企業即開始付出大量培訓與薪資福利成本，一旦員工離職，這些付出的成本即刻列為損失；再者，離職員工可能攜走企業的核心技術與機密商業資訊，甚至一併帶走昔日同事及重要客戶，使競爭對手可以利用這些資源侵蝕瓦解企業的生存商機；離職員工除造成企業須付出重置成本、對於招募人員信心的打擊，也將造成留任員工更大的身心壓力，甚至引發一股不可收拾的離職潮。然而，目前諸多文獻探討久任員工的教育訓練發展制度、離職傾向分析與企業留才策略，針對新進人員的任用、適用與留任狀況的探討卻十分匱乏。企業用人期望的是員工長期的績效與貢獻，若能有一流程機制，能在入職後延展甄選機制，在更多情境因素的介入下，以具備「質」與「量」客觀標準聚焦於「事求人、人求事」的契合程度，再次確認招募甄選成效並發展出更好的招募甄選策略，創造長期穩定的勞雇關係，人力資源管理部門將能發揮更大效能，彰顯其在組織中的重要價值。

## 第二節 研究目的

本研究之研究目的主要為探討台灣企業試用期之實務，說明如下：

- 一、整理台灣代表性企業試用期之實務：「試用期」制度在台灣行之有年，卻少有報導或者學術研究專題探討台灣企業實施試用期評估制度的精神、流程及結果。本研究將初次探究數家台灣代表性企業的試用期評估現況，了解台灣企業普遍性的試用期評估做法；

- 二、探討試用期評估對於招募甄選成效的影響：本研究期許能夠探討企業實施試用期評估制度對於提升招募與甄選的實質效益，探討此制度存在必要性；
- 三、探討不同產業試用期評估的核心關注項目與其核心業務的關係：此研究期許能夠探討試用期評估制度，是否存在著產業之間的差異及其不同的差異原因。

### 第三節 研究流程

本研究分為五章，採用「質性研究」方法中的深度訪談方式。潘淑滿 (2003) 將質性研究設計區分為六個階段，分別是研究問題形成、進入研究場域、抽樣策略與樣本單元、資料收集、資料分析、及研究報告撰寫。據此，本研究之流程如圖 1-1：

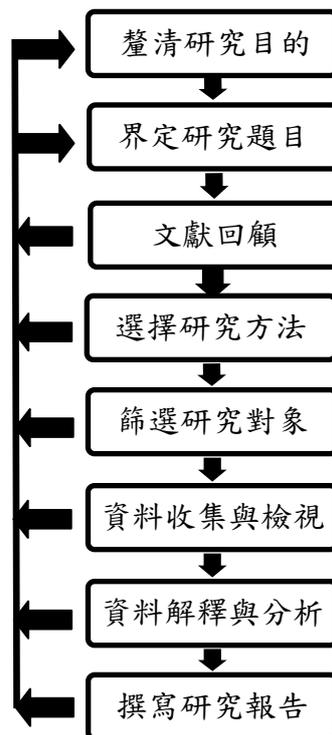


圖 1-1 研究流程

#### 第四節 預期貢獻

不論對雇主、勞工或者勞工事務主管機關而言，「試用期」一直是耳熟能詳的一個詞彙，長期持續地發生於聘僱關係中。然而目前並無太多研究探討台灣企業實施試用期的初衷為何，以及試用期評估制度與後續員工留任狀況、績效表現的關聯性。本研究期望以深度訪談方式取得第一手資訊，創始性的反映台灣企業試用期實施現況，探討試用期評估制度之核心精神、施行流程、預期效益；並分析國內代表性企業目前所面臨新進員工離職原因，並試圖提出一完善可供業界使用的試用期管理架構，企圖彌補目前學術界文獻上之匱乏。並期許經綜合分析後，於實務上提供一通俗可用之新進員工試用期評估管理思維，提供人資從業人員參考其他企業具體作法，並根據各自企業的特性做客製化的調整，落實於日常人力資源管理實務中。

## 第二章 文獻探討

「試用期」是指企業在正式錄用員工後，由勞資雙方協商再保留觀察的時間與空間，目前在台灣各行各業普遍實施「試用期」這樣的制度。以現行勞動相關法令對於「僱用」的說明來看，「試用」二字似乎與「正式僱用」有相矛盾之處，實務上也確實造成少數勞資爭議。以下將以適用期的適法性、甄選功能以及配套措施加以說明：

### 第一節 試用期的適法性

勞動基準法施行細則八十六年六月十二日修正前，原有「試用期間不得超過四十日」之規定，但勞動基準法於民國八十六年修法時，去除了「試用期」的規定，使不少勞工與雇主誤認為勞動基準法規範不得有試用期制度。其實不然。此乃讓勞雇雙方自行依工作屬性與特性，在不違背「契約誠信原則」下約定合情合理的試用期間。

台北地方法院九十三年台上字第七四號判決針對試用期間之目的指出「試用期間之目的，係僱用人用以評量受僱人之職務適合性及能力，作為是否逾期滿後締結僱傭契約之考量」，值得參考（鄭津津，2006）。在勞動條件上，通過試用期留任之員工，其試用期年資併入工作年資內計算；此外，依勞工保險條例第十一條之規定，投保單位應於員工到職當日即進行加保作業，意即試用期人員享有與正式員工相等之社會福利保障。再者，試用期間並非無薪的志願義工，雇主須按照聘僱合約約定之薪資水準給付勞務付出，顧主不得違反勞基法，假藉體驗等名義剝削勞工。

勞動基準法第十二條明載，勞工於訂立勞動契約時為虛偽意思表示，使雇主誤信而有受損害之虞者，雇主得不經預告終止契約；第十四條明載：雇主於訂立勞動契約時為虛偽之意思表示，使勞工誤信而有受損害之虞者，勞工得不經預告

終止契約。上述兩條，並無「試用期」詞彙出現，卻清楚點明勞動契約簽訂後勞雇雙方可立即中止的空間。此上述二條明述於勞動大法之法條，說明若出現重大疏失，雇主仍可終止聘雇關係，「試用期」並未與勞動法令相違背。

勞雇之間之勞動契約乃是私法自治與契約自由原則所涵蓋之範疇，既然勞動基準法並未明文規範勞雇雙方不得約定試用期間，因此，何種工作性質可以約定試用期間、或勞雇雙方是否有必要約定試用期間，原則上取決於勞雇雙方之合意（邱駿彥，2006）。以契約延續與否的面向來看，繼續性工作之不定期契約是現在台灣勞動契約之常態，其乃是以永續性的勞動關係為前提之勞動契約。基於維繫勞雇雙方間長久互信的勞資關係，而有約定試用期間之必要，此為廣被接受的共識。司法實務上，例如台北地方法院九十二年度勞訴字第二十九號民事判決要旨「如該勞工所擔任工作之性質，確有試用之必要，自應承認試用期間之約定為合法有效。...上訴人僱用被上訴人係以成立永續性勞動關係為目的，則系爭勞動契約自有訂定試用期間之必要。...」。由此可得而知我國司法實務亦肯定繼續性工作之不定期勞動契約有約定試用期間之必要。

至於定期勞動契約是否需要約定試用期間，存在著較多爭議。有學者認為定期勞動契約因其工作時間較短，為完整保障試用勞工，並貫徹試用制度之精神，而不許約定試用期間（劉志鵬，2002）；亦有學者認為，不論定期契約或不定期契約皆可約定試用期間（邱駿彥，2006）。此外，另有論者主張無須區別勞動契約之性質與型態，各類型契約均得約定試用期間，並可透過針對不同階層來考量是否需要特殊技能，而適當合理的約定試用期間長短，以防止雇主濫用試用制度（呂榮海，1997）。

若將「試用期」書寫於勞動契約中，就是於勞動契約中說明勞動契約的解除條件。因此，勞動契約效力自試用期間開始時即已生效力，當雇主判定某勞工於試用期間試用不合格，則解除條件成立，勞動契約失去其效力（參照民法第九十九條第二項「附解除條件之法律行為，於條件成就時，失其效力」）；反之，若雇主認定該勞工於試用期間表現合乎或超越預期，則解除條件無法成立，勞動契約

當然仍繼續存續，且勞工也因為解除條件不成立而確定成為正式勞工。依據解除條件論點，勞動契約效力自試用期開始即生效，而非於條件成立時才追溯勞動契約效力於試用期間開始時，故解除條件說對於試用期間與勞動契約二者間之關係有較一致之解釋，並對勞工年資有所保障（邱駿彥，2006）。

## 第二節 試用期的甄選功能

2013年景氣是否好轉，全球經濟是否已經揮別數年前金融海嘯的陰霾、脫離歐債危機的考驗，產官學界似乎有不同角度的解讀。但無論如何，每當鳳凰花開驪歌輕唱畢業季節來臨之際，全國各地莫不展開一波又一波就業博覽會或校園徵才活動，校園就業輔導室與民間人力銀行更積極提供求職者各種履歷表撰寫及面試小技巧、職涯諮商，甚至有美姿美儀專門課程的輔助教學。然而，卻鮮少有社會新鮮人在找尋工作時留意到「試用期」這詞彙以及「試用期」對自身工作發展的意義。

目前職場工作內容多元，複雜度高，難以透過短暫的招募甄選過程確認工作者的能力，尤其知識工作者或管理者職務需要更多多元情境來驗證其無形能力以及核心價值。各企業常見的甄選工具，不論是履歷自傳、知能測試、實作測試、性向測驗、智力測驗、體能測驗等，都有其無法涵蓋的面向與侷限性，即便到了最終的面試階段，在時間有限、面試者與被面試者的組成與互動、現場情境皆可能影響應徵者當下行為，不一定能據此精準推測其加入公司後的行為與能力。與許多甄選工具相比較，面談的效度並不算高（Anderson and Shackleton, 1993），許多的研究證實面談時應徵者所呈現非工作相關訊息會影響面談的結果（Arvey & Campion, 1982），較無經驗的面試者也容易發生被應徵者牽引著思路的狀況。再者，應徵者若面對比較冷漠的面試官，會有較差的表達（Liden, Martin, & Parsons, 1993）。即使於面試時做出負面資訊的實際工作預告，例如頻繁的加班情形可能影響私人

生活、工作重複性高較為枯燥乏味、工作需長時間站立較耗費體力等資訊，求職者常為了先求得工作機會，多半會給予雇主正向肯定的回應，雇主無法以此口頭的承諾精準預測入職後的實際接受度。

近年來，對於招募甄選成效的看法已經由傳統的實際招募活動之時點，延展到更後期的到職後，簡單來說分成表 2-1 所示三階段：

表 2-1 雇用成效表

雇用前結果	雇用結果	雇用後結果
- 應徵者數量	- 填補職缺的成本	- 新進員工的工作滿足
- 應徵者品質	- 填補職缺的速度	- 最初的工作績效
- 符合公司要求的應徵者數量	- 填補職缺的數量	- 與員工建立心理契約
- 應徵者多樣性	- 不同的新進員工	- 新進員工第一年留任率
- 接受聘任比率	- 適時填補職缺的數目	- 新進員工曠職率
- 平均招募成本		
- 耗費時間		

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

試用期拉長了雇主的觀察時間，允許更多情境介入，且所觀察到的皆為真實工作的反應且具備重複出現的機會，保留再評估的機制也間接延緩了做決策的時間，具備甄選的功能。Elliott & Peaton (1994) 指出試用期是「管理者在下最後決策之前，用來觀察員工表現的一段時間，也是員工獲得工作及適當職權前的最後一個步驟」。根據研究者職場實際經驗得知，美國企業廣泛性的施行試用期，六個月的期間是常見的試用期間。

### 第三節 試用期的引導功能

Davidson (1986) 指出為了讓新進人員對公司有強烈而持續的第一印象，大型

企業多會實施完整的引導訓練流程 (Orientation Procedure)，小規模公司則會採用簡易的引導訓練手冊 (Orientation Checklist)。新人引導目的在於讓新進員工盡早適應組織環境與工作內容，以展現預期績效。若新人引導與試用期制度能相重疊搭配，適當的試用期評估方案設計，將能擔負起新人引導的作用；而在新人引導後進行試用期評估，所得到的評估結果將更為扎實。

企業為新人所舉辦的「新人引導」訓練課程 (Orientation training program)，是個人社會化歷程重要步驟，也是企業人力投資的開端。社會化是指個人從組織「局外人」改變為「局內人」的過程 (the outsider-insider passage)，或是說來自組織外的個人，成為組織內成員角色之調適過程 (Robbins, 1994)。Wanous (1977) 認為進入組織的歷程，可分為四個階段：招募階段、甄選階段、新人引導階段和社會化階段，5C 理論 (Five Conversation) 的應用，也說明新進員工於加入招募流程時，即與組織開始建立關係。同時，Lubliner (1978)、Mcgarrell (1984) 及Feldman (1990) 也一致認同「新人引導」是指個人進入組織後「立即」發生的階段。新人引導的目的在於協助初入公司之新人，能儘早適應於公司，加快對工作上的熟悉，以達到人力資本發展的目的 (Klein & Weaver, 2000)。大多數的企業多為會新進人員安排相關的「新人引導」訓練課程，以此來協助新進人員即早掌握工作環境與融入新組織之中，進而降低新進人員面對新環境所產生的不安與焦慮 (Bassi & Van Buren, 1998)。而新進人員社會化的快慢，確會影響他們是否很快的能在工作上發揮，(Reichers et al., 1997) 認為社會化過程對員工的工作行為及認知與態度有著重要的意涵。社會化程度愈高的員工，未來會有較高的組織承諾、較高的工作滿意度、較低的離職意願和更清楚的角色定位，也較願意深度發展角色內責任以及嘗試角色外腳色，具有較高的組織公民願意。因此，如何引導員工組織社會化，即成為組織重要的課題。初始的引導對於協助員工盡早融入組織情境有絕對性的幫助，原因說明如下 (Phillips, 1983)：

一、新人的熱情與動力，在就職的初始階段達到最高峰，工作的拼勁和活力也就展現於此時。

二、為同事、工作環境與文化的初期認知，對新人具有長期的影響，負面的印象一旦建立就很難被消除。

三、就職的初始數天是形成態度與影響新人的最佳時機，強化第一印象的時候，傳達受尊重及被重視的程度。

四、由於新人的親友也會極欲瞭解其對組織的反應，新人所傳達的認知與印象，就會透過此方式影響到其他潛在可能的未來員工，牽連到公司的形象，新人訓練的重要性更被彰顯出來。

## 第四節 試用期間與終止勞動契約

### 一、試用期間

司法實務判決曾有針對試用期間合理性表示「基於勞動契約之種類繁多、勞動內容之差異性常有天壤之別，就各種不同性質之勞動契約，其所需之勞動能力多屬不同，雇主需多久之試用期間始能評估確定所僱用勞工是否適任，尤難以一定之標準日數相繩，而應委由當事人依個別情形加以約定（參照台灣高等法院 95 年度重勞上字第 36 號民事判決）。根據 Career 雜誌 2009 年的調查，多數企業都對新進人員設定了三到六個月不等的「試用期」，多數適應不良、表現不佳的員工，在此期間就能被觀察出來。經濟環境不佳時，企業採取菁英政策，提高留任標準，淘汰試用期表現不佳的員工絕不手軟。

### 二、未通過試用期處理程序

#### （一）自行離職：

Howlings (1996) 認為，試用期也是員工證明自己能力與行為的一段期間。於試用期間中，甚至試用期滿後，勞工因不適應該職場環境或該工作內容，或者與其理念或生涯規劃不合時，勞工當可自行請辭，惟仍須依照勞動基準法相關規定

辦理（參照勞動基準法第十五條第二項）。

（二）雇主解雇：

行政院勞工委員會曾表示「於該試用期內或屆期時，雇主欲終止勞動契約，仍應依勞動基準法第十一、十二、十六及十七條等相關規定辦理（參照行政院勞工委員會民國 86 年 9 月 3 日勞資 2 字第 035588 號函釋）。雇主擬於試用期間中或試用期滿後發動終止勞動契約，皆必須受勞動基準法第十一條與第十二條解僱事由之限制（參照行政院勞工委員會民國 86 年 9 月 3 日勞資 2 字第 035588 號函釋），目前在員工的工作能力議題上，雇主可以發動解除勞動契約，需斟酌試用期間之性質，在引用勞動基準法第十一條第五款「勞工對於所擔任之工作確不能勝任」作為解僱事由時，得有合於試用目的性之考量（邱駿彥，2006）。最高法院曾經於民國九十五年做出一項經典的判決表示，「不能勝任工作」，指勞工在能力（客觀條件：學識、品行、能力、身心狀況）不能勝任工作，及勞工在主觀上「能為而不為」，「可以做而無意願做」，違反勞工應忠誠履行勞務給付之義務者亦屬之（台上字第 567 號）。如要引用勞基法第十一條第五款終止與員工的勞動契約，仍應經過「勸導、輔導及懲戒三階段處理才可以終止勞動契約」，如果未依照程序輔導，也沒留下書面的證據及獎懲規定，法院將認定雇主屬於違法解雇。

勞動基準法第十六條所規定的是繼續工作三個月以上之勞工，才會發生需要預告期間之問題，然而「就業服務法」第三十三條又規定雇主資遣員工時，應於員工離職之十日前通報主管機關以及就業服務機構，以便主管機關有機會展開是否有不當解雇事宜的調查，並且透過行政體系啟動後續就業輔導、職業訓練、失業津貼請領流程。預告員工資遣後，應依勞動基準法第十七條計算資遣費，同時須給予有薪謀職假（勞動基準法第十六條）。換言之，勞工於試用期間內甚至試用期屆滿後，雇主解僱勞工之條件並無不同。

## 第五節 研究缺口

過去文獻對於試用期的討論，幾乎都集中在法源「正當性」議題，只要有適切的配套作法，並無違法；然而，此實務所延展出來的甄選及引導功能，對於企業選才及留才大有助益，才是更值得探討的議題，也是本研究之目的。

## 第三章 研究方法

與傳統的招募甄選工具比較，「試用期評估」較缺乏學理上的論述以及架構性的流程。研究者僅先就自身所任職過的企業採行試用期評估制度經驗提出初步的主張如下：

### 第一節 前導研究

非正式了解業界目前的試用期作法，大抵而言分成三大類目的，首先為單純提醒，其次為藉此作為篩選機制，另一為設定特定門檻進行個別評估，相關作法說明如下：

#### 一、提醒的作用：

「試用期」正面的意涵之一，是讓新進同仁能夠戰戰兢兢地學習，起一個提醒的作用，自我督促盡早表現出良好的工作態度與績效，令雇主相信招募的決策，甚至在這數個月的試用期間，進一步挖掘新進員工的發展潛力- 部分企業甚至有通過試用期後，給與加薪激勵的制度。多數企業在招募或聘僱之際，即會告知試用期制度。但試用期間雇主的要求通常較低，可以說是新進人員的蜜月期，除非有嚴重出錯或者嚴重違反公司規定之情事，多數人都可以通過試用期。因此，可以說試用期評估是以「提醒」為主要目的。

#### 二、相互競爭篩選

對於行銷公關、財務金融與管理幕僚職類的優秀人才難求，會以專案方式進行商業個案競賽之方式來遴選及網羅年輕的精英。例如金融機構儲備幹部 (Management Associate, MA) 的甄選，常以大規模的人海戰術方式，打著「高薪 + 完整密集培訓 + 明確生涯藍圖」招募一批具備潛能的新進人員，以養成企業未來策略人才為目標，一邊訓練一邊評估，成績落在後段某一區間者將會被淘汰。

此機制讓企業將相對優秀人才留任，對內集中企業資源並提高組織戰鬥力，對外亦可強化組織形象。

### 三、獨立評分淘汰

與相互競爭篩選不同的獨立評分淘汰機制，建立於「自己與自己競爭」的基礎上，常用於業務性質職務上。例如設定半年內為試用期，此期間內須達成一定額度的業績量方才算通過試用期，某些較具規模的公司也常將此機制搭配績效激勵制度同步實施。此方法的優點是標準明確無含糊空間，留住絕對優秀人才，但一般來說通常頗有難度，挑戰性高。

## 第二節 深度訪談

本研究方法設計，選擇以「質性研究」的方式，由研究者仔細研究所選擇的議題。相較於「量化研究」，「質性研究」將可更深入達成資料的徵集以及探討其形成原因。本研究希望透過質性研究方法，收集相關資料以及進行深度訪談，研究過程中非常重視所研究對象的參與、其過去經驗及個人觀點分享；同時，本質性研究對於研究結果將不著重於數字統計的分析程序，而是強調藉由完整且全面性的相關資料之收集，並對研究結果做深入的詮釋。

本研究採用「質性研究」中的「深度訪談法」。深度訪談法是指針對研究的問題，由受訪者與研究者以較長時間、較具深度的問答式討論。運用深度訪談可將某研究主題進行全面及深入性的了解，透過訪問、交談找出研究主題的重要議題或觀點，並從中發現重要的知識。訪談可分為非結構式、半結構式及結構化訪談：

一、非結構式訪談：談話的內容沒有限制，亦無指定討論的主題，每位參與者的訪談內容都不相同。

二、半結構化訪談：訪談前研究者會擬定訪談大綱，根據訪談大綱，用不同的問

題或偏離問題，引導受訪者回答，得出所需的資料。

本次研究之研究工具包含訪談者、訪談題綱、文字紀錄以及錄音資料。本訪談探討受訪企業內部試用期評估的實施方式以及實施績效，並試著以訪談所收集到的資訊，歸納整理出一個不同產業不同之試用期評估制度，並分析差異。訪談後的資料將以內容分析法，先行描述受訪者背景、其次分析訪談內容架構。內容分析法是一種對文獻內容作客觀系統的定量分析的專門方法，其目的是釐清或測驗文獻中本質性的事實和趨勢，揭示文獻所含有的隱性情報內容，對事物發展作情報預測。它實際上是一種半定量研究方法，其基本做法是把媒介上的文字、非量化的有交流價值的信息轉化為定量的數據，建立有意義的類目分解交流內容，並以此來分析信息的某些特徵。質性內容分析技術，具體的實施程序包括以下三項：一、總結內容分析 (summarizing content analysis)；二、解釋內容分析 (explicative content analysis)；三、架構內容分析 (structuring content analysis) (李政賢，廖志恆，林靜如，2008)。

#### 一、總結內容分析

進行此技術時，最先會先刪除與本研究主題沒有關聯性的段落部分，並且將研究材料重新改寫，做出第一次的歸結。接下來，再將改寫後類似的段落或是文字，作出第二次的歸結，藉由兩次的歸結可以將訪談稿中類似的部分作出一些整理，找出訪談中對於研究主題有用的部分。

#### 二、解釋內容分析

解釋內容分析是把受訪者的訪談內容，比較沒有清楚說明的名詞或是比較含糊的段落，作出一些解釋、補充說明，或是作出一些「解釋性的改寫」讓訪談內容的文字經由解釋之後，能夠讓人更加了解。

#### 三、架構內容分析

由訪談內容中尋找概念間的關聯性、層級架構或類型，依據正式的觀點或架構，可以將訪談內容濃縮成幾大部分，研究者可以針對訪談內容找到獨特或是顯著的特徵，並且加以解釋，最後可以將訪談內容做出不同的分類或納入不同等級。

本研究採用半結構式訪談，依據所擬定的研究目的之需求，擬定的訪談題綱如下：

(一) 受訪企業基本資料

1. 貴公司人才招募來源比率 (%)

- 校園徵才
- 獵人頭公司 (Head Hunter)
- 員工推薦
- 求才網站 (Job sites)
- 政府機構
- 其他

2. 貴公司徵選的工具具有：

- 專業領域測驗
- 英語測驗：檢定或證照
- 智力測驗
- 體能測試
- 性向測驗
- 人格特質測驗
- 實作測驗
- 其他

3. 貴公司甄選期間，參與面試的公司代表有：

- 人力資源：招募人員？ 人資主管？
- 用人單位：直接主管？ 用人決策主管？ 同部門同事？
- 其它：工作相關性高的其他部門同仁？

4. 貴公司員工的教育程度分布比率 (%)

- 高中 (職) 或以下

- 大專

- 大學

- 碩士

- 博士

5. 貴公司員工的職能屬性分布狀況比率 (%)

- 製程

- 操作人員

- 研發

- 人資

- 財務

- 供應鏈 (採購、物流、生管)

- 法務

- 業務

- 公共服務

- 資訊

6. 貴公司目前在職員工年資分布比率 (%)

- 1 年以內

- 1~3 年

- 3~5 年

- 超過 5 年

7. 您個人認知的貴公司企業文化或核心價值、經營理念為何？

## (二) 試用期評估制度

1. 貴公司是否實施試用期評估？【若有，請繼續回答 (二) 各小題；若無，請

跳至 (三)】

2. 貴公司實施試用期評估制度，溝通方式為：
  - 招募時說明
  - 聘僱合約書明文約定
  - 工作規則公開規範
  - 其他
3. 貴公司實施試用期評估的動機為何？
4. 貴公司實施試用期評估的對象為：

全員？直接人員？間接人員？特定職能？定期契約人員？不定期契約人員？
5. 貴公司實施試用期評估的期間為多久？

一個月？三個月？六個月？其它期間？為何以此時間長度做為試用期間？
6. 貴公司試用期評估是否可以展延？展延的期間為？什麼狀況下可以延展？
7. 貴公司實施試用期評估的內容為何？（期望能看看貴公司試用期評估表）
  - 技能面
  - 行為
  - 組織 / 生活
  - 薪資福利 (C & B)
  - 其他
8. 試用期評估參與者為- 新進人員？主管？人資？夥伴 (Buddy) / 導師 (Mentor)？客戶？部屬？其他？
9. 貴公司實施試用期評估制度，通過試用期的比率為何 (%)？
  - 通過初次評估
  - 通過延長評估累計比率
10. 貴公司實施試用期評估後，所發現的新進人員普遍問題為何？
  - 知能 / 績效
  - 態度 / 行為 / 價值觀

- 其他

11. 試用期內，主動離職比率？主要原因為何？
12. 試用期未通過者，貴公司處理流程？
13. 試用期未通過雇主端的評估，進入到資遣流程的比率約為多少？
14. 貴公司是否曾因為新人未通過試用期而引發勞資爭議？請說明過程及處理方式。
15. 試用期評估結果與新人第一年度績效評估的關聯性？（例如：試用期評估成績較優者，是否其第一年績效也優於同時期加入員工？）
16. 貴公司通過試用期評估之員工，留任的比率為何？
  - 超過 1 年內留任比率？
  - 超過 3 年內留任比率？
  - 超過 5 年內留任比率？

#### (三) 無實施試用期評估的公司

1. 貴公司不實施試用期評估的理由何在？
2. 貴公司三個月內離職比例
  - 主動離職？原因？
  - 被資遣？原因？
3. 貴公司到職人員的平均留任時間？
  - 超過 1 年
  - 超過 3 年
  - 超過 5 年

#### (四) 新人引導制度

1. 貴公司是否實施新人訓練制度？
2. 貴公司實施新人訓練制度的動機與目的為何？
3. 貴公司新人訓練內容為何？

研究者雖期待受訪者可以自由不受限地提出更多問題以及非預期的回答，但

仍無法忽略訪談大綱的擬定步驟，因為訪談大綱主要的目的是想呈現研究的主要架構，以便能抓出重點並獲得豐富且深入的資料，且能協助無法完全確定研究目的的受訪者有一思考的方向。訪談過程中，研究者並非制式的按照這些問題的順序而問，允許受訪者按照其邏輯自行重整提綱的順序，並從訪談對象的回答中抓出與研究相關的線索而繼續追問，並且藉由經驗的相仿性提供研究者自身經驗，引發受訪者更多的線索，讓研究者繼續探討想知道的深入內容。對於受訪者所提出的回答若感到含糊不確定，也會以封閉式的問句確認訪談對象所想表達的內容。對於受訪者主觀認為企業內部機密資訊不便透露的部分，研究者採取尊重態度，並於實際訪談進行中，嘗試以相類似的替代性問題詢問探討。

## 第四章 研究結果

### 第一節 受訪者的選擇

本研究以正式訪談方式進行企業試用期評估相關資料收集。產業的選擇，考量台灣製造業一向聞名於國際，良好的工廠管理仰賴許多優秀且穩定的勞動力，推估應有一套行之多年且完善的試用期評估制度；而近年來隨著國民生活型態的改變，產業結構隨之轉型，服務產業快速蓬勃發展，占 GDP 的比重逐年遞增，服務業就業人口也與日俱增，本研究推測服務業也應有一套具有參考價值的試用期評估制度。因此，初步決定受訪企業以台灣境內「製造業」以及「服務業」之中、大型企業規模者為研究對象，期望代表性企業的實務提供其他企業有用的參考資訊。此外，為進一步了解文化差異是否也造就不同的試用期評估思維，決定受訪企業的需有台資企業也有外資企業。同時，本研究試圖了解組織中不同職務對於試用期制度的不同見解與心得，因此亦決定實際訪談對象至少涵括兩種以上職務。

初步決定了產業、台資外資以及職務三大項研究大範疇後，進入到實際企業以及訪談對象的選擇。製造業中，電子產品生產以及光學產品製造一向是台灣製造業兩大領軍產品，因此本研究限縮於製造業中再分別挑選出代表性企業各一家。服務業中，本次研究期望以專業性、跨入門檻較高的金融服務業作為代表，並希望能有一企業管理顧問公司提供較為多元中立的管理實務分享。綜合以上考慮，本次訪談企業包含了兩家上市製造業、四家服務業。服務業中，又包含了銀行、保險以及證券業三大機構，涵蓋金控的完整業務範疇。受訪對象，則為三位人力資源主管及三位用人單位主管；三位人力資源主管皆已具備多年人力資源管理經驗，深諳人力資源管理在企業內扮演之功能、核心價值與關鍵流程，並具備試用期過程中輔導用人單位主管協助評估的實務經驗；三位用人單位主管，皆已是單位高階主管，具備多年管理經驗並且具備用人決策之權責。受訪者包含有人力資源管理單位主管以及用人單位主管，乃企圖以流程設計者、流程執行者的不同觀

點表達探討試用期評估制度。初步整理受訪對象資料如表 4-1：

表 4-1 訪談個案簡介

	A 公司	B 公司	C 公司	D 公司	E 公司	F 公司
受訪產業	製造業－ 電子業	製造業－ 光學業	服務業－外 商人力資源 管理顧問	服務業 －外商 銀行	服務業－ 本土人壽 保險	服務業 －本土 證券商
公開發行	是	是	是	是	規劃中	是
資本額 (台幣)	約 5 億	約 9 億	>3000 萬 (台灣)	>600 億 (台灣)	>900 億	>500 億
受訪者	人資主管	行政主管 (含人資)	用人主管	用人 主管	用人 主管	人資 主管

資料來源：本研究。

確認前段所提訪談樣本的選擇適當性後，受訪前皆先以電話初步了解欲訪問企業人力資源功能完整程度，探詢並確定有實施試用期評估制度後，正式徵詢受訪者協助研究之意願。取得其同意後，先行達成日後受訪資料的應用以及分享方式的共識後，研究者將訪談題綱送交受訪公司以便受訪者進行訪談前準備。

## 第二節 受訪企業的內容分析

### 一、A 公司：上市櫃電子產品製造廠

受訪公司為知名石英晶體系列產品生產、銷售業務公司。產品應用廣泛、客戶群眾多廣布於全球，且因競爭對手多為以要求品質出名的日系廠商及台灣上市櫃同業公司，為生產出具備競爭力的優質產品，致力於吸納優質人力從事研發與精密生產，人力資源為該公司重要的核心資產，也是能在該產業中持續開疆闢土、攻無不克的重要利器。

該公司目前以求才網站 (Job sites) 為主要人才來源，約占 92%，約有 70% 的員工從事與製程、研發與器械操作工作，充分反應受訪公司是以製造為主的企業。受訪公司的甄選方法多元，除了履歷的初步篩選以及通過初試後的面試外，甄選

初期會佐以性向測驗作為對員工性格的分析，且因為受訪公司持續積極開拓廣大的海外市場，若應徵業務單位職缺，須接受用人單位主管進行外文口說與紙本書寫的測試。若職務為直接人員，會由人資單位先篩選履歷後，由現場領班擔任面試者且直接決定是否錄用；若為間接人員的支援性功能部門 (Supporting Functions)，則會由人力資源部門與用人單位最高主管共同決定是否適任；間接人員中的品保、設備、研發等與製造營運相關的單位，則由人力資源部門篩選履歷後，由用人單位主管面試並作出用人決策。

該公司採用試用期制度的初始意圖為設定一段時間作更進一步的觀察，確定所錄用員工的確適合該公司與應聘職務。試用期評估制度適用於全體受薪員工，無論職務類別、職等高低。試用期評估溝通方式的方式為以書面正式文件進行溝通，依照契約長短有兩種不同文件：間接人員是在錄取當天簽署為期三個月的「試用同意書」；直接人員則是在到職初期，先以三個月的定期契約方式聘僱（直接由該公司聘用，非以「要派方式」由派遣公司聘僱後派任），若此三個月定期契約期間表現良好，將轉成不定期契約員工，無須再次經歷三個月的試用期。因無論直接或間接人員都於到職時知悉試用期制度，因此於工作規則上僅簡單提到「試用期評估」字眼，無更進一步的細節描述，包含未描述試用期間、評估項目、通過與未通過的效應。

受訪公司表示，會以三個月做為試用評估期間，除了遵循台灣企業普遍以三個月為試用期的約定成俗外，在定期契約員工部分若以一、二個月做為定期契約期間，契約期顯得短人力市場接受度低，恐造成招聘上的不易。

該公司實施試用期評估的內容，不論部門、職務、職等，皆使用人力資源單位設計的相同評估表。評估表的設計以呈現質化的方式表達績效，由用人單位主管擔任唯一評估者，按照平日的觀察來核定，大分為佳、可、尚可、差四等級顯示程度上的差異，目前尚無對每個等級分別做程度上的標準描述- 具體描述怎樣的外顯行為可認定為「佳」，怎樣的外顯行為可界定為「差」。從評估表來看，受訪公司對於新進員工的「行為面」頗為重視，行為面的評估是試用期評估的重點，

超過評估項目的一半以上，包含有：品德操行、協調配合、工作態度、人群關係、出勤狀況。在知能方面則以安環衛通識課程為評估重點，顯示出受訪公司重視員工勞動安全，勞動安全認知與工作能力同為試用期間評估要點。

為使員工更了解公司，受訪公司實施新人訓練的制度。新進員工到職當日，人力資源部門會舉辦組織概況說明會，告知新人公司歷史背景、未來展望、產品介紹、資訊安全、薪資福利及環安衛生政策等說明。該公司於新人訓練時會傳達行為準則，舉例說明告知新進員工哪些行為是被鼓勵的，哪些負面行為是被禁止的，並根據此來設計試用期行為評估的項目。

受訪公司的主管們根據多年管理經驗，發現新進員工的普遍問題多為「行為面」的偏差，例如工作態度懶散、群體融合問題以及不佳的配合度- 試用期間就常請假或者無法配合加班。相對的，雖偶有工作上操作錯誤的狀況，但比率頗低，且多經過教導後就能改正。受訪公司認為，知識技能都可以透過訓練提升，但態度面的改善卻常耗時甚至無效，因為不佳的工作態度反映出員工自身許多公司無法介入的背景，例如學習經驗、過去的工作經驗以及家庭狀況等等。

受訪公司實施試用期制度至今，成效頗佳，多能在三個月試用期內發現員工的行為問題，並經過主管與人資部門的訪談深入了解狀況後，審慎評估是否還有改善空間，考慮是否展延試用期。若再次給予員工機會，將延展一到三個月。根據歷年來的統計數據，約有 92% 的員工可以通過首次的試用期評估，若包含延展試用期的員工，約有累計 95% 可通過試用期評估。也就是說，透過試用期評估制度篩出約 5% 不適合或表現不佳的員工，試用期評估制度達到了再次甄選的功能。

試用期未通過者，該公司會先由主管以柔性勸說的方式請員工考慮是否離職，尋找更適合自己的工作，多數員工也多能接受主管的評估結果以及分析而選擇自動離職，僅有不到 5% 的未通過試用期員工會堅持公司需以「非自願性離職」的方式辦法。此時，受訪公司會根據勞動基準法的規範，提前十天通報政府管理單位，並依法計算資遣費用。受訪公司成立二十多年來，尚未因試用期評估制度引

發勞資爭議。

受訪公司也不乏試用期內主動提出離職的狀況。直接人員部分，主動離職者約有 87%，主要原因為無法適應工作環境或者自認工作內容與志趣不符。不到 5% 的間接人員會於三個月內離職，離職的原因多因自認找到更適合的工作。

受訪公司表示，試用期評估制度允許公司與員工都更深入思考日後的合作關係，通常無須等到三個月，而是於一兩個月內就會發現員工的適應問題。通過試用期評估的員工約有 30% 的直接員工可以留任一年，間接員工則鮮少發生離職的狀況，穩定性頗高。受訪公司發現，試用期評估期間得到較優秀的間接員工，日後工作表現也多優於同期其他同仁；在直接員工部分，則未觀察到明顯差異。

整體來說，受訪公司認為在直接員工部分招募難度極高，與台灣其他製造業面臨的相同的問題，再次應證台灣製造業廠商除了因追求較低的薪資成本而外移，也顯示台灣基礎勞動力的供需呈現供不應求的現象也間接造成產業的被迫外移。新進人員問題主要在態度不符合公司預期而非能力問題，因此肯定所實施的試用期評估制度的確發揮了延後甄選的效果，日後將持續實施此制度。事實上，受訪公司「試用期評估」的制度，除了實施於新進同仁外，對於內部轉任新職務的在職員工，也同時實施三個月的新職務試用期評估，確認此內部招募甄選的有效性。

## 二、B 公司：上市櫃光學產品製造公司

受訪公司隸屬於目前華人地區某大集團，該集團堅持以品質為基礎，品牌建設為前鋒，在台灣已成功打造一強勢眼鏡通路，並透過併購方式擁有中國隱形眼鏡品牌，在台灣與大陸專業分工、生產製造出優異的產品、對客戶做出最好的品質承諾，建立了札實的客戶忠誠度，並以亞洲第一隱形眼鏡製造商為目標，持續邁向國際化營運。受訪企業目前在台灣員工數約 460 人，以倉儲、物流、工務等職務的 65% 占多數，另有 15% 員工屬於製程與研發領域。將其龐大的產能與為數不多的員工數相比，受訪公司可歸屬於資本與技術高度密集產業，為台灣政府急欲發展的重點企業。受訪公司人才來源以求才網站 (Job sites) 招募為主，約占

95% 之多。在甄選過程中，工務相關部門同仁會有專業領域的測試，行政部門等後勤人員則會輔以性向測驗、業務人員會加上外語能力的測試作為篩選工具。面試階段，若為直接人員，會由人資先行面試後，送交（副）理級以上主管再次面試，作出錄用與否的決定；若是間接人員，則由人資面談後，送交用人單位（副）理級以上主管進行第二關面試，並視職務影響力高低程度考慮是否再請行政副總面試。

招募甄選階段即會以口頭方式告知試用期評估制度，錄取通知函中也會再次以文字書明，經過這兩階段的溝通後，在內部工作規則中則無對於試用期評估制度的著墨。受訪公司對所有職務、所有職等的員工施行試用期評估制度。受訪公司根據職務性質的不同，對於新進人員給予定期或不定期的聘僱合約，例如，業務人員首次聘僱合約中會書明一定期限內需達成多少業績量，作為業務人員努力的目標，若達成則再次發出不定期聘僱合約，因此對於定期契約的人員來說，首次的聘僱契約則為試用期。其他非定期聘僱契約則會於其中寫明公司實施三個月的試用期評估制度。

受訪公司對於試用期內的評估特別關注於行為面的項目，有出缺勤配合度（守時觀念）、工作負責程度、對公司文化認同度、言詞表達能力、主動勤奮合作、發展潛力等等。評估項目分為五個等級，並清楚定義出每個等級所期待的具體行為，例如，表現出怎樣程度的外顯行為可以被認定為 5、表現出怎樣的外顯行為可被界定為 1。清楚的具體的行為定義乃試圖降低主管個人主觀的自由心證，除呈現評估結果的公正性，更企圖展現評估成果的差異化。受訪公司認為，試用期評估除了可以了解員工與現在職務的契合度外，為期三個月的試用期間內，用心的主管亦有機會了解員工未來的發展潛能- 此「未來發展性」除新進人員所展現出的專業見解外，多以呈現出的工作態度作為判斷基礎。受訪公司認為，唯有對現職全力以赴並主動積極學習的員工，才具備未來發展的可能性，腳踏實地一步一腳印的實作精神是該公司對員工的深深期許。而在工作能力方面，則會以實作測驗的方式進行。

受訪公司試用期評估項目嚴謹詳細，在這樣周延的評估制度下，約有 98% 的員工可通過入職後三個月的試用期評估。整體來說，受訪公司員工通過試用期的比率極高，未能通過者將試狀況延展一至三個月，再次通過的比率約有 0~2%，經過延展試用後還是無法通過評估者，受訪公司視員工意願，辦理主動離職或依法走資遣流程。受訪主管表示，公司人員薪資水準已經相對具有競爭力，但隨著世代的移轉，主管們普遍發現現在新進人員不再有早期台灣勞工「以時間換金錢」的觀念，金錢的驅動力大幅降低，相對地，更強調個人生活的追求，新入職階段就不願意配合加班是普遍的現象，造成生產線無法配合接單狀況做彈性的人力調配。再者，在直接人員方面，因為受訪公司產品對精密度的高要求，除了機器自動化檢查外，因所生產的產品屬於高度精密生活用品，為保障消費者權益，務必有人工隨機抽檢機制，檢驗人員以女性員工居多，生產線常有女性員工集體請生理假現象，是直接主管無奈卻又得承受的管理壓力。此外，受訪公司機器設備 365 天運轉，24 小時稼動，夜班員工流動性高穩定性低，除了設計全勤獎金制度提供不請假誘因外，未來將不排除引進外籍勞工負責夜班生產線，以實現對客戶提供穩定供貨的承諾。透過這次訪談，再次發現身為製造業的受訪公司，皆受苦於台灣基層人力供給不足的問題。

新進員工於試用期內主動離職的比率約有 25%，女性員工占多數，理由以需回家全職照顧小孩為大宗。過去未曾對於通過試用期評估後員工留任一年的狀況做出統計數字，然而根據受訪主管的觀察，直接人員通過試用期後的穩定性還是不高，製造業似乎不是現在年輕人就業的首選，即使已經提供具有競爭力的薪資水準以及乾淨舒適的作業環境。受訪人資主管表示，試用期評估有其存在必要性，清楚完整的評估表可提供主管與員工共同的溝通語言，且受訪公司有實施新人引導制度：通識課程介紹公司制度、勞安衛相關規範，並有工作內容解釋說明的專業課程，也重視實務操作的經驗累積。詳盡的試用期評估制度搭配完整的新人引導流程，促進勞資雙方共識，根據受訪主管的觀察，試用期評估成績較為優秀的員工，其留任後的工作績效也呈現較為突出的現象，呈現一正相關關係。

### 三、C 公司：人力資源管理顧問公司

受訪公司為全球最大的國際性人力資源服務公司之一，目前已有 5,000 多家分公司遍佈於世界 60 個主要國家及區域市場。數十年前開始在亞洲地區提供人力諮詢與招募甄選服務，為本地及跨國企業提供各種人事管理諮詢、中高階主管的徵募、各類全職與短期員工的招募、以及人才派遣服務等。除了為台灣企業提供人才搜尋服務外，更為企業的人力資源管理提供一個全方位的服務規劃，並根據專業範疇服務領域，持續專注並善加利用對於產業的洞察力，為客戶提供創新及全面性的解決方案。

身為一提供專業招募甄選服務的企業，受訪公司充分發揮本身專業及資源的優勢，超過 60% 的員工來自於自家網站的招募平台，另有 20% 的員工來自內部高素質員工的推薦。員工職能以業務性質為主，約占 60%，另有 20% 的成員屬於後勤行政支援。視工作性質的不同，有部分員工是以定期契約的方式雇用。為服務廣大的客戶群，受訪公司開發出一套全球各據點通用的單一專業英文與性向測驗工具，協助客戶找到全球性最適人才，也用於篩選自家公司的應徵者。於面試甄選階段，因為受訪公司本身即為一專業人才招募服務公司，每一個業務單位都有專業招募人員的編制，因此在用人決策部分，由直接主管、用人單位主管與同部門同事採取多層次面試後，即可做出用人決策。

與多數受訪公司所服務的客戶有相同的看法，受訪公司認為試用期提供一個勞雇雙方更長的觀察期，可以真實看出員工與企業的適合程度。受訪公司於甄選階段就會口頭上對應徵者告知該公司實施試用期評估制度，日後雖於聘僱時並未於聘僱合約書或工作規則上以書面方式再次提及試用期評估制度，但基於「口語的表達亦屬於意思表達」的前提，且在獲得應徵者同意的狀況下，多年來持續實施試用期評估制度。受訪公司根據職務的不同，同時存在著定期與不定期的聘僱合約：定期契約晉用的新進員工，考量合約期普遍不長，多數沒有試用期間的規範；而非定期契約的新進人員，則不論何種職務與職等，皆須經歷三個月的試用

期間。

以非定期契約員工來看，每位新人到職後，皆會根據職務屬性設定不同的關鍵績效指標 (Key Performance Index, KPI)，並入職時便開始充分溝通績效目標。如前所述，受訪公司員工多數屬於業務開發性質，不可否認的，業務性質員工的工作績效容易受到景氣大環境影響，我們稱之為「帶量波動型職務」，因此若未能通過試用期，主管會與員工探討原因，分析出員工自身可控制與不可控制因子- 是整體環境問題還是員工態度或能力的問題。若在新進人員可控制範圍內尚有改善空間、新進人員也有改善的意願，將彈性延長試用期間三個月，給予員工再次表現的機會。

新進人員試用期評估表與日後工作久任後的年度績效評估表相同，大分為三部分：公司價值觀、領導職能、專業職能，分為 1~5 個等級做出評比，最終也於 1~5 間給予一個整體績效評比，作為是否通過試用期評估的判斷。

- (一) 公司價值觀：包含對客戶的關注、企業家精神、負責任、團隊精神；
- (二) 領導職能：包含理性清晰判斷的思維、對他人關懷的溫暖的心思、勇於任事屏除本位主義的「當責」態度 (accountability)；
- (三) 工作職能：包含工作知識、作業正確性、穩定性、效率、獨立性、表達能力、問題解決能力等。

員工須先對三個月試用期間做出自我評估，再由直接主管進行評估，評估表設計有讓雙方意見陳述的欄位。同時，本著充分傾聽客戶需求的服務理念，做出試用期評估最終的評分前，亦會將客戶端的回饋納入。試用期評估的同時亦重視日後改善與發展的積極效益，評估表後銜接著發展計畫書，由主管與員工討論出發展目標、發展行動計畫以及完成時間表。

受訪公司約有 90% 的員工可以通過首次的試用期評估，若累計延展試用期的員工，約有 95% 的員工可通過，成為正式員工。換句話說，試用期評估制度延展甄選機制，篩出 5% 不適合受訪公司的員工。根據用人主管的觀察，新進員工主要的問題是抗壓性不足。受訪主管表示，公司為一外商，對客戶服務的專業以「人」

為重，對內也非常肯定個人價值以及尊重個人差異，非常重視營造正向的企業工作環境。然而，畢竟是以「業務」為基礎的公司，關鍵績效指標 (Key Performance Index, KPI) 多以客觀的量化數字來呈現工作的成果，壓力大是不爭的事實，抗壓性差或對業務工作興趣不夠多的新進同仁會無法接受這樣的工作性質以及步調緊湊的公司文化。

對於首次試用期評估失敗的員工，主管會與員工進行一對一的績效改善面談，做出期望與落差分析，並透過開誠佈公的訪談確認員工是否有改善的意願。若雙方皆無意願延續勞雇關係，未通過評估的員工多數選擇自行離職，一方面該公司用人標準高，員工普遍具有良好的再次就業能力，同時受訪公司也利用自身的客戶資源優勢提供新職介紹 (outplacement) 的服務，試圖為這些員工尋求適才適所的新職涯機會。綜合考量短暫年資所對應的小額資遣費且留下被資遣的紀錄，以及願意與受訪公司維繫未來的良好關係，僅有極少數的新進人員選擇走上資遣流程。此時，與多數企業相同，受訪公司會遵循法令規範所要求的十天通報期以及資遣費用計算，和諧終止勞雇關係，至今未有因試用期評估結果造成勞資爭議的案例。

根據歷年來的統計數據，受訪公司在試用期內約有 5% 的員工會主動提出離職，無法承受沉重的工作壓力是主要原因。尤其自 2008 年金融海嘯後，全球景氣持續呈現低迷狀況，前景未卜，利空消息瀰漫，多數公司費用控管趨於保守嚴謹，新的業務開發困難，也面臨既有客戶要求降價的壓力，在此新局未開守成亦不易的艱難環境下，業務工作不易取得高度工作成就感，且每一周期需重新面對業績歸零、再往上衝刺的壓力，此為近幾年來促使新進人員選擇轉換工作性質的主要原因。業務工作的本質，也有目標愈定愈高的基本調性，業績的挑戰對於新進人員與已久任的員工來說，都是沉重的壓力。

受訪公司以業務性質人員占成員的多數，關鍵績效指標 (Key Performance Index, KPI) 每年都重新設定，而「帶量波動型」的業務性質工作受大環境影響頗大，與「防禦型職務」相比較，「帶量波動型」的職務其未來的績效難以推估，過

去的績效無法代表日後的績效。因此，以「獨立評分」機制來看，試用期表現良好者未必來年績效就一定好。然而，若以「相互競爭」模式來看，試用期表現好的與同時期團隊中類似職務成員相比的話，其績效相對較好，兩者呈現正相關的關係。

在受訪公司內部，與試用期評估制度相搭配的是一套行之有年的新人引導制度。除了協助新人了解企業文化、環境外，以業務為導向的企業基調，會由小組組長擔起在職訓練 (On-Job-Training, OJT) 責任，並指派合適導師 (mentor) 從旁協助工作任務細節的學習。舉例來說，知己知彼百戰百勝，對於客戶的了解是業務人員的核心能力，客戶所屬產業、產業地位、員工組成等屬性的了解是很重要的，因此在客戶服務教導方面，會根據客戶國別、產業、區域等不同要素由不同的專人以不同的內容加以引導，直接切入業務核心的方式協助新人更快的了解客戶、創造績效。

身為全球知名人力資源管理顧問公司，受訪公司在人力資源管理制度與流程上本就有扎實的基礎，且因客戶群亦多為知名企業，常有機會深入了解各產業客戶的制度與流程，海納百川回朔改善自家現行制度以求臻於完善。受訪主管表示，其所服務的客戶視規模大小不同，不盡然皆有正式完整的新人引導制度，但皆有試用期評估制度，可見目前雖無文獻討論過試用期評估的效益，但實務上勢必有其存在之必要性。

#### 四、D 公司：外商上市銀行

受訪銀行為全球銀行的領導品牌，是一家於國外上市之金融機構集團，全球員工數約 26 萬，在 160 多個國家擁有約兩億的顧客，為消費者、企業、政府及機構客戶提供各種金融產品和服務，業務範圍包括：個人金融與信用卡、企業與投資銀行、證券經紀服務、環球金融交易服務以及財富管理。在台灣方面，受訪銀行於 50 年前開始成立分行，業務範圍涵蓋企業金融、投資銀行、消費金融等領域。目前在台灣有數十家分行據點、多達 5,000 多位的專業員工為台灣民眾提

供服務。受訪銀行在 2012 年榮獲 The Asian Banker 「最佳零售銀行品牌」及「最佳銀行」獎；The Asset AAA 之「最佳銀行」及「最佳併購銀行」獎；Finance Asia 之「最佳外商銀行」及「最佳外商投資銀行」獎，同時也連續 18 年獲得天下雜誌頒發「最佳聲望標竿企業」之榮譽。

受訪用人單位主管在該銀行已服務超過 10 年以上，目前於一分行內擔任業務主管職務，實際執行新進人員的甄選以及到職後的教育訓練規劃以及試用期評估作業。透過與受訪主管的深度訪談，期望能夠了解外商、銀行機構對於試用期評估的思維以及具體流程，以及身為多年評估者的心得分享。

身為全球知名金融機構，受訪銀行的薪資制度是建立在公平及具市場競爭力的基礎上。透過各種不同的報酬組合（底薪、津貼、績效獎金等）與員工分享公司的營運成果，以吸引優秀人才。目前員工組成約有 50% 屬於業務開發性質，約有 20% 的人員為碩士學歷，70% 為大學學歷。人才招募的管道，以求才網站 (Job sites) 為大宗，約佔 50%，其次為員工推薦，約佔 20%。長期以來，因為受訪銀行與客戶建立了穩定互信的關係，也有 5% 的員工來自於客戶的推薦。因為有 95% 的員工皆須與客戶做不同領域的接觸，人我互動的技巧是基本的工作能力，該受訪用人單位主管常留意日常生活中與外部人士互動的感受，約有 5% 的員工來自於該主管在街頭巷尾的意外發現。當然為保證人員素質且回歸用人標準一致性，甄選流程會回歸人力資源部根據用人條件做進一步資料的確認與資格的篩選。

在甄選的工具方面，該金融機構有內部自行開發的英文測試、性向測驗以及人格特質測驗，所得到的結果將作為用人決定時的參考資訊。在面試階段，將由用人單位內已經受過面談技巧訓練且取得認證的主管與人力資源部門代表、部門內同仁代表共同採取群體面試的方式，並根據職務的特殊性，必要時會邀請工作關係度高的其他部門同仁共同參與面試；也因為多數員工須面對形形色色的客戶，因此在面試設計中常採用情境面談。例如，設計具有壓力、讓人困窘的情境，測試面試者的臨場情緒反應以及回應，以推斷其日後面對客戶時的實際應對模式。

受訪公司於招募期間就會進行未來入職後的風險揭露，包含對於試用期評估制度的簡單口語說明，到職後也會再次介紹工作規則中所描述的試用期評估制度。全部雇用員工皆須接受三個月試用期，因為三個月時間的長度，通常足夠發現員工是否適合該職務，有時在三個月內會發現新進員工更適合組織內其它部門的職務，而進行部門間的推薦轉任。不同單位、不同職務的評估表單由用人單位自行設計，有所差異，但試用期間的評估項目與未來該職位久任後的評估項目皆相同，是以「平衡計分卡」的四大構面為大項- 財務構面、客戶構面、員工構面以及內部流程構面。每個大項目下各細項皆以具體量化呈現表現狀態，且有不同的權重，並且會加入客戶端、同事端的匿名回饋，最後才有總分數出現。

受訪銀行的企業文化，強調目標導向，並且在績效執行的過程中，會進行不斷的檢核確認目標執行的狀態。整體來說，評估表具備幾個特色：

- (一) 以達成組織目標為核心：明確的項目、可量化的標準與不同的權重；
- (二) 重視過程中定期與不定期的檢討：試用過程中講求持續回饋的機制-雖然試用期間是三個月，但在此過程中主管就會持續給予客觀的觀察回饋：新進人員初期第一個月以知道工作內容為主，第二個月開始以了解並達成工作標準為主，階段式漸進且持續回饋，新進人員對於評估結果通常不會感到意外，也因為如此純熟的主管職能，避免了試用評估結果可能衍生的勞資爭議。
- (三) 注重雙向溝通：評估表格中保留有員工可以針對主管的評估陳述個人意見或解釋的空白欄位，達到意見表述以及雙向溝通目的。
- (四) 重視員工發展：與第一點相呼應，新進員工可以清楚知道工作與自己職能之間的差距，將可輕易發展出個人發展計畫；且新進人員評估項目與久任後的評估項目相同，提供新進人員一致的績效目標與較為長期的改善方向。

觀察新進員工的企圖心、實際工作執行狀況、證照取得進度、講究團隊合作，是試用期評估中最重要的觀察項目。試用期評估最多可再展延一次三個月，亦即

最久的試用期間是六個月。相對的，對於表現超出預期的新進人員也會以提早結束試用期作為一個精神上的激勵。

約 50% 的新進人員可以通過初次的試用期評估，6 個月內約有 90% 的新進人員可以通過試用期。通過第一階段評估者只有 50%，看似很低，但實情為多數是來自於新進員工的主動要求延展：一方面爭取更長時間取得法令所要求金融從業人員的相關證照，且可向組織爭取更多其他同事的教導與支援，在更有自信與具備能力的狀況下才展開獨立作業（以台灣目前基層行員為例，至少得有產險、壽險、內控、企業內控、信託及投資型保單等六張證照；若想要升遷，則得加考初進階授信、外匯、催收、股務、理財規劃等證照，林林總總加起來，十二張跑不掉）。通過試用期評估的員工，約有 70% 可留任超過一年，有 60% 可留任超過三年。

受訪主管表示，試用期是組織與企業的相互觀察機會，雖然該銀行享有全球知名度，但受訪主管認為行員的工作內容並未要求特殊的技能（例如，無須科技產業不斷創新的「專利研發能力」等），反倒是心態上是否與企業文化相符合是重點- 該銀行期望的員工是主動積極具備企圖心的，而非墨守成規或逃避責任，且須承諾重視客戶資產安全與全心幫助客戶創造資產價值。試用期內約有 7% 主動離職的比率，主要原因多是因為自認對於金融業的企圖心不夠。若未通過試用期評估，員工又未表示自動離職的意願，就會遵照勞基法的要求先行預告、通報、資遣費計算以及謀職假。受訪銀行所屬集團因為是外國上市公司，需同時遵守外國上市公司公司治理規範，也須同時符合台灣本土的法律要求，在勞資關係上力求和諧，講究公平合理合法的基本原則外，也強調軟性的雙向溝通與相互尊重的文化。

從對公司貢獻度高低程度的觀點來看，新進人員相對於久任員工來說會居於弱勢，因此績效會落在中間偏後區間；但若以同時期加入公司的同仁來看，試用期間評估成績較佳者，其第一年的績效評估成績也普遍優於其他同仁，兩者呈現正相關的關係。

受訪銀行在對新進人員進行試用期評估的同時，也同時實施完整多元的新人引導，其目的是期望新人盡快勝任工作，融入組織文化。受訪公司的訓練體系強調不同的方法：由觀察中學、由做中學、由教導中學、由上課訓練中學。訓練的內容分為三大部分：

- (一) 行為準則：占引導的 30%。為避免教條式內容產生的枯燥感，由主管以專人實體授課方式，分享多年來的實際案例作為教材，故事性描述方式多能引起新進人員感同身受，期許建立金融人員操守以及服務客戶的正確觀念。
- (二) 專業課程：占引導的 50%。有 e-learning 的課程，以工作流程的認識為主要目的。另有導師 (mentor) 的工作實作示範，透過我說給你聽、我做給你看看、你說給我聽、你做給我看看的方式，按部就班漸漸進入札實的實作階段。
- (三) 證照教學：占引導的 20%。此教學具有輔導考照的性質。透過教學以及考古題瀏覽，提供證照考試需要的觀念。受訪銀行員工除了須通過台灣政府規範的證照考試外，受訪銀行也導入內部認證的制度，除了建立與強化金融知識外，並且確保員工工作流程符合母公司所屬國家對於金融作業的規範。證照數愈多，代表可承做的業務愈多，未來業績才能衝得高。

受訪主管表示，三個月的試用期間，的確給予主管以及員工一個雙向再觀察以及再次做出決定的機會，三個月的時間長度給予主管與員工有足夠的時間熟悉，若願意開誠佈公的討論，試用期確實發揮了再次篩選的機制，並且提高了日後的留任率。

## 五、E 公司：人壽保險公司

受訪公司為國內某大知名人壽保險公司，深耕台灣半世紀，素以專業經營、財務穩健著稱；在業務人員素質、教育訓練、科技應用及客戶服務等各方面均居業界領導地位，深獲社會大眾的肯定。過去數十年來由國外金融集團主導經營，歷經金融海嘯的大考驗後，於 2011 年轉由國內兩大集團成立之控股公司引進專

業團隊管理，成為受訪保險公司最大股東。受訪公司延續「信賴」、「關懷」、「誠信」的信念，全心全力關心保戶需求、提供超越保戶期待的關懷服務與創新商品，期許打造成為台灣最好、亞洲名列前茅的保險公司。截至 2013 年 3 月底止，受訪公司有效保單超過 880 萬件，提供逾 400 萬保戶優質的保障及保險理財規劃服務。分公司 24 家，通訊處近 400 處，服務網遍佈全國，提供台灣民眾如鄰居一般親切又便利的保險諮詢服務。

受訪者為該保險公司某一通訊處主管，於該保險公司已經服務超過 20 年，親身參與並見證台灣保險業產業演化歷程，且對於保險客戶服務、業務人員招募甄選有多年實務經驗。以該通訊處來說，最大的人才來源為校園徵才，約占 50% 之多，原因為單位內主管年齡層屬青壯年居多，離開校園不算太久，與校園的連結尚強；其次為主管或客戶的推薦，約有 30%，另 20% 的人才來自於求才網站 (Job sites)。該通訊處的員工教育程度，一半以上為大學畢業，碩士學歷也高達 12%，可說是一個充滿知識能量與業務活力的通訊處。通訊處是以保單銷售以及保單服務為成立目的，因此全體通訊處員工皆為業務服務性質工作。

除了所有商科從業人員皆須有的金融市場與職業道德是成為保險業務員的共同科目考試外，另外「保險法規」與「保險實務」是保險從業人員的專業證照，考過後就可以登錄成為保險從業人員。與一般企業不相同，保險公司人才的招募是在通過證照考試前就啟動，此乃因專業領域的知識程度不是甄選階段的門檻，人格特質才是保險從業人員的核心競爭優勢。受訪通訊處的人格特質分析，除了有總公司所提供的 90 題題庫的測試系統可做出潛能測試分析，協助了解應徵者人際潛能以及銷售潛能外，各處的主管也可按照各自重視的面向決定不同的測試工具，例如 DISC：Dominance（支配性）、Influence（影響性）、Steadiness（穩定性）、Conscientious（服從性）性格測驗就是常被使用的工具之一。在面試階段，除了引薦人因為是日後的業務上直接主管，新進人員勢必須先通過引薦人這關卡外，各通訊處處經理以及通訊處所屬分公司業務發展主管也需參與面試，群體式面試方式後共同做出用人決定。可說，受訪保險公司認為不同層次面試者的參與，

可以極大化提昇面試的效率。經由以上描述，可以了解保險從業人員甄選的初期，以「人格特質」為核心關切項目，受訪通訊處的文化是追求專業、年輕、快樂、重倫理的工作環境，通訊處用人唯才，並且透過總公司的培訓體系，培育出更優秀的業務人員服務客戶。

在受訪保險公司，並無「試用期」這樣的詞彙，因為業務人員並非由保險公司僱用，雙方並不存在著傳統的雇傭關係，業務代表是承攬保險公司的商品進行銷售，分享保單利潤，因此業務代表可說是依附於保險公司豐富的資源下進行個人內部創業。以業務主管的角度來看，因通訊處有所謂的活動率目標(活動率 = 產生業績人數 / 通訊處人數)，並非業務員越多越好，而是需要具備有生產力的業務人員才是該通訊處所需要的人才。在取得公會證照前的證照輔導六星期內，是最重要的雙方觀察期，這段期間主管會觀察新進人員的企圖心(誠意)，企圖心的高低反映於新進人員對商品的了解狀況、客戶拜訪業務拓展的能力、是否願意按時參與公司對於新進人員所提供的專業知識培訓等等；此外，主管同時也會關心新進人員個人財務規劃、家計負擔狀況、家人對於其未來工作的支持度等，評估其個人現實生活狀況是否適合於此時期全力衝刺展開創業，還是有暫時性的創業障礙尚須排除？

而新進人員也可透過此上課與準備考試的階段，自我評估自己適合不適合保險業，或者說，心態上是否準備好當一個創業家了。評估狀況適合的，也經過主管面談確認意願後，才會由通訊處代為報名參加公會證照考試。這段於通訊處接受教育訓練的期間，約有 20% 的新進人員會自行選擇放棄，原因多為家人的反對聲浪，此乃部分台灣民眾對於保險業務員的傳統負面印象所導致。而由通訊處主管評估後認為不適合擔任業務代表的比率佔有 10%。

若在最短的六星期後通過所需要的公會證照考試後，將簽署「承攬契約」並登錄成為保險公司的業務人員，開始銷售保單。新登錄業務人員需在每三個月內至少賣出 2 件保單或者達到 2.5 萬的業績收入，否則將會終止在該保險公司登錄為業務代表。根據 104 人力銀行最新的統計資料顯示，2013 年在台灣整體就業

市場職缺的提供上，保險業務員屬於「切入型職務」，求供比為 54.3，大幅超越整體平均值 1.4，等於平均每人可分得較多的工作機會，比較容易順利就職，早點上工；然而，保險業務員工作性質屬於「帶量波動型職務」，市場需求與景氣連動，因此可應業務員要求再給予一次機會，延長一次三個月的承攬銷售期。在此總計六個月內的期間，若還是無法達成銷售目標 / 銷售收入目標，將會喪失登錄為業務員的資格。從以上所述，以通訊處用人單位主管的角度來看的試用期最短為六個星期，可不定期延伸；以總公司角度來看的試用期為三個月，可展延一次，最長為六個月。

通過登錄後，可以留任到一年的比率約有 50%。通常 2~3 年後，因為受訪保險公司有「續年度」業務津貼制度，經過 2~3 年客戶服務的耕耘努力後，前兩年打下的基礎將得到回饋，隨著承攬期間增長，「續年度」累計金額越多，直接促進業務員的穩定久任。若是升級成為業務主管，還能與組織的發展同步享有組織發展津貼。

受訪公司對於六星期內的新進人員，實施完整的「新秀輔訓計畫」作為新人引導：

- (一) 行銷訓練：包含正確壽險事業觀念、公司文化及通訊處介紹、專業禮儀—銷售前準備、銷售流程介紹、以服務代替推銷的客戶組織、銷售面談及保單規劃等；
- (二) 公司商品訓練：壽險、意外險、醫療險、外幣、年金商品等；
- (三) 行銷訓練：包含遞送保單、客戶服務、工作計畫、好習慣養成、核保作業等。

受訪通訊處主管表示，此六個星期的訓練觀察期，的確可以發現新進人員的企圖心之強弱，此六星期雖然短暫卻發揮了關鍵的甄選效果，試用期評估是不可或缺的流程。與其他創業家相同，業務代表的成功方程式中，「企圖心」是引領業務代表邁向成功最關鍵的因素，在通訊處六個星期所觀察到具備較高企圖心的新進人員，其日後的業績績效也往往呈現較佳的狀況，兩者具備正相關的關係。

## 六、F 公司：證券公司

受訪公司為台灣規模最大的綜合券商，隸屬於目前台灣唯一以證券相關業務主導之金融集團，在成立 50 多年的歷史中，該集團歷經多次與其他券商的整併，合併後更顯綜效，不僅鞏固於證券相關業務之龍頭地位，透過旗下事業線互補、整合，形成涵蓋證券、證金、銀行、期貨、投信、投顧、創投及資產管理等業務之金融集團。目前該金控集團於台灣擁有 180 多家證券分公司以及 80 多家銀行分行，以涵蓋全省之綿密據點及 9000 多位專業金融服務人員的豐富資源下，提供客戶全方位金融服務。受訪證券公司提供經紀、承銷、信用交易、債券、股務代理、自營、國際、衍生性金融商品等業務，在證券市場經紀業務市占率高達約 15%，並透過成立整合式產品平台，以提供財富管理客戶更高品質的服務，並為企業投資人提供整合性的財富解決方案。

受訪證券公司的人才來源約有 80% 來自於徵才網站 (Job sites)，其次為校園徵才。員工的職能屬性以業務性質為多數，有超過 50% 之多，目前平均在職年資約 12 年，與其悠久的創立歷史相呼應。在甄選的過程中，若應徵職缺隸屬於總公司單位，皆須通過英語能力的測試，並透過所合作的徵才網站 (Job sites) 所提供的專業職能測驗，管理階層必要時另搭配 PDP (Professional Dynamic Program) 人格特質測驗，作為面試前的篩選參考之一。因為全省分公司中多以業務性質職缺居多且職缺分散全省各地，因此，人力資源部門僅參與 (副) 理級以上主管職缺面談或者專案性的選才 (例如，儲備幹部)，其他一般性員工則由用人單位直接主管、部門主管及督導主管自行做出用人決策。

受訪公司於招募的後期，就會對於有意願邀請進入到面試階段的應徵者說明公司實施試用期評估制度，但若是專案性的招募，則於最早期的統一公開徵才說明會時就會提及。聘僱合約書有簡單提到試用期間的起訖日期，工作規則有提到「試用期間」統一規範為三個月，必要時得延長。可以說，受訪公司很早就啟動對於「試用期」制度的溝通，且都獲得應徵者的同意。

受訪人力資源部門主管認為，「試用期」是給勞雇雙方一個保障，可以在短暫

的招募甄選過程後，再看看雙方的相互適應性及再次評估人員能力及適任程度。尤其以受訪公司最大宗的「業務」人員來說，新進人員的業務能力無法在入職前透過甄選工具或面談得到百分百的確定，需要入職後一段時間的展現方能證明。受訪公司的試用期評估對象為全體員工，統一試用期間為三個月，若未通過試用期評估的新進人員，將在確定勞雇雙方意願後，可以再次延長一至三個月的試用期間。

受訪公司的試用期評估，於到職後就會清楚地以口頭告知評估內容。試用期間即將到期之際，由直屬主管啟動評估，送交部門經理級以上主管審閱，人力資源部門於收到評估表後審視是否有任何異常之處後，送交執行副總核定。目前評估表上並未有員工自我評量的設計，但除了主管的觀察外，會納入業務類督導或財務類督導的意見（業務督導負責公司業務性質員工的督導工作，財務督導負責非業務性質員工的督導工作）。受訪公司試用期評估表分為兩種：

#### （一）業務性質人員：

評估表的設計，除了讓直接主管可以寫下新進人員的工作內容、工作績效、與同仁的互動狀況等質性的描述外，業務人員的評估表基本上以「量化」的方式具體呈現工作績效，評估標準為：

1. 三個月內業務績效：證券、期貨、基金等總業績數；
2. 三個月客戶開戶數；
3. 證照取得狀況：必要的證券營業員、期貨營業員等為必要的證照項目，若獲取其他非必要的證照，將可視為加分項目。

業務性質人員約有 80% 的人員可以通過初次的試用期評估，若含延長試用期間者，累計約有 90% 的新進業務人員可以通過試用期評估。試用期間，有約 10% 的員工選擇自行離職，原因多半為自我評估無法達到業績標準，且不願意繼續承受業績壓力。

#### （二）其他非業務性質人員

一般性員工的評估表以「行為面」的審視為主要目的，包含有工作績效、工

作態度、壓力承受度、知識技能、學習精神、品德操守、團隊合作、主動積極、溝通協調、創新求變等十大項目。評分等級分成優良、良好、尚可、略差、極差五個等級，並將等級轉換成分數，換算求得最終評估分數，可說是「以質化指標評估、以量化指標呈現」的評估表。非業務性質新進員工，95% 以上可以通過初次的試用期評估，鮮少有發生延長試用期間的狀況，另有約 1%~3% 的員工選擇自行離職，其主要原因為自認能力沒有到位，選擇另謀他職。

不論是業務性質或非業務性質新進員工的評估表，雖然都有明確的試用期評估的合格標準，但評估表都保留主管彈性裁量權：也就是對於評估分數略低於評估合格標準的新進員工，主管可作質性的補充說明，裁量是否允許此新進人員通過試用期。尤其以業務性質工作來說，是屬於「帶量波動型」職務，受大環境影響頗大，主管通常會綜合衡量內外部環境、員工特質後才做出審慎決定。實施試用期評估多年，通過此評估的員工，約有 80% 可以留任超過一年。

受訪公司認為，因為試用期間的工作內容、評估項目與久任後實際執行工作的內容尚有一大段距離，業務性質人員雖有業績指標，但僅評估少數幾個大項目，相對來說不如正式員工的年度績效評估項目那般詳細完整。且試用期評估的目的為確認該新進人員「適用」或「不適用」，而非檢驗新進人員之間的相對優秀程度，目前也未有數據顯示試用期間表現較佳者，其第一年年度績效評估也較佳，試用期間績效表現與年度績效表現兩者間並未呈現正相關的關係。

對於未能通過試用期評估的新進人員，受訪公司會按照法令程序終止雙方僱用關係，亦有部份員工會選擇自行離職。

受訪公司的核心價值為追求長期股東最大價值並善盡社會責任，因此對於誠信道德、執行力（結果導向）非常重視，尤其成立金融控股後，集團版圖快速擴張，更致力於推展跨部門、跨領域的團隊合作協調。為協助新進員工更快速的認識龐大的公司、建立內部共識，縮短適應期間並提高留任率，受訪公司於實施試用期評估的同時，也同時發展新人引導制度。受訪公司推行有1對1的「學長姐/學弟妹」制度，隨時提供生活上以及工作上細微的提攜，人力資源部門也會對於新

進人員提供一至二天的通識教育，以實體學習 (in-class training) 或線上學習 (e-learning) 的方式提供組織文化、組織沿革、各單位業務、基礎金融法規、工作規則以及相關管理制度的介紹，並由部門主管根據自身業務特性，安排一星期至三個月的在職訓練 (On Job Training, OJT)。在新入職的三個月內，主管需與新進人員進行每月定期的適應性面談，了解新進員工於組織中、工作中面臨的問題。受訪主管認為，試用期讓員工有機會親自體驗實際工作內容，再次思考與職務適應性，也提供主管機會發現員工的人格特質與對公司的認同度，提供雙方再一次的選擇機會。

### 第三節 訪談小結

綜合訪談以上六家企業深度訪談結果，得到的初步結論列示如下：

一、所有受訪對象皆肯定試用期評估制度的存在必要性：

由訪談結果發現，試用期評估制度，確實協助企業於此試用期間發現員工的行為或態度上的問題。綜合以上六位受訪人資主管、用人單位主管的觀察，新進員工常發生適應不良進而導致離職的原因大致如下：

- (一) 高度理想化：對於工作本質認識不清，發理想與現實落差太大無法調適。
- (二) 高度自我主義：本位主義重，缺乏團隊合作意識；表達過於直接，缺乏職場倫理概念。
- (三) 低度抗壓性：缺乏堅持，遇到困境輕言放棄。
- (四) 缺乏長遠目標：著重於短期的付出與獲得，缺乏更大目標的追求，忽視職能的熟成累積，常因其他稍微高的薪資給付而斷然離開現有職位。

二、不同產業的試用期評估有著共同性也存在著產業慣例的差異，簡述如下：

- (一) 產業：製造業普遍面臨基層員工不足的問題，試用期評估較著重於行為面的要求，試用期評估多以質化顯示，強調基礎實作，「提醒作用」為試用期

評估的主要目的。金融服務業等以「業績」為主要導向的行業，對於關鍵績效的執行有相對高的堅持，評估項目多以量化呈現，較為具體，強調責任制度，呈現出「獨立評分淘汰」的態勢。

(二) 國籍：外商相對較為重視多元意見與雙向溝通的績效管理，評估者除了直屬主管外，也允許員工表達意見，且會納入外部其它相關人員意見。同時試用期間的評估項目與日後久任的評估項目相同，延續一致性的績效管理思維。

(三) 職務：人力資源管理主管多認為試用期為員工認識組織大環境的重要時期，重視新進人員體認組織價值觀的程度，並中立檢視評流程完整性、評估的客觀公正性，且身為人力資源流程的設計者，人力資源主管會策略性回溯檢視招募甄選流程；用人單位主管則較偏重於新進人員關鍵績效的展現以及與部門成員的融合度，且認同主管在評估過程中扮演了關鍵積極的角色。

表4-2 訪談個案現況比較表（待續）

	A 公司	B 公司	C 公司	D 公司	E 公司	F 公司
產業	製造業—電子業	製造業—光學業	服務業—外商人力資源管理顧問	服務業—外商銀行	服務業—本土人壽保險	服務業—本土證券商
公開發行	是	是	是	是	規劃中	是
資本額(台幣)	約 5 億	約 9 億	>3000 萬(台灣)	>600 億(台灣)	>900 億	>500 億
受訪者	人資主管	行政主管(含人資)	用人主管	用人主管	用人主管	人資主管
員工數(人)	約 200	約 460 人	約 100(台灣區)	約 5,000(台灣區)	雇傭：約4,000 承攬：約32,000	約 5,500
主要人才來源	求才網站(92%)	求才網站(95%)	自家網站(60%)	求才網站(50%)	校園徵才(50%)	求才網站(80%)
甄選工具	性向測驗/英語測驗/智力測驗	人格特質測驗/性向測驗/英語測驗/專業領域測驗	人格特質測驗/英語測驗/專業領域測驗	性向測驗/人格特質測驗/英語測驗/專業領域測驗	人格特質測試	英語測驗/人格特質測驗/專業領域測驗
試用期間	3 個月	3 個月	3 個月	3 個月	6 星期	3 個月
試用延展	1~3 個月	1~3 個月	3 個月	3 個月	不定期限	1~3 個月
試用期評估參與者	直屬主管	直屬主管	直屬主管/新進人員(自評)/客戶	直屬主管/新進人員(自評)/客戶/同儕	直屬主管/處經理	直屬主管/督導
試用期間雇主評估通過比率	約 95%	約 98%	約 95%	約 90%	約 90%	業務類：90% 非業務類：98%

表 4-2 訪談個案現況比較表 (續)

	A公司	B公司	C公司	D公司	E公司	F公司
試用期間 新人自請 離職比率	直接： 87% 間接： 5%	25%	5%	7%	20%	10%
資遣流程	勞基法/ 就業服 務法	勞基法/就 業服務法	勞基法/就 業服務法	勞基法/ 就業服 務法	承攬關 係，無資 遣流程	勞基法/就 業服務法
通過試用 期一年內 留任率	直接： 30% 間接： 98%	N/A	29%	70%	50%	80%
試用期間 評估結果 與第一年 績效結果 關係	正相關	正相關	正相關	正相關	正相關	無相關

資料來源：本研究。

#### 第四節 理論意涵

##### 一、試用期是甄選的延續

Wright (1995) 等人發現當組織招募並獲得擁有與組織目前策略相符合的員工時，此時的組織將有較高的績效表現。美國人力資源學會也曾做過研究調查，發現不當（失敗）的招募所產生的成本，平均約相當於受聘者 4~7 年年薪。客觀考量國情與社會文化、薪資水平的差異，此數據未必適用於台灣企業對於不當（失敗）招募的成本計算；然毋庸置疑，企業對新進員工的薪資給付、福利的提供、教育訓練費用、夥伴 (buddy) / 導師 (mentor) 帶領新進人員時間相對應的原有正常產出、以及員工離職後再次招募、訓練所產生的重置成本，對於企業來說都是招募 ROI (Return on Investment) 的抵銷；而過高的新進人員離職率，對企業無形資產「聲譽」的影響也是值得關注。因此，採用嚴謹慎重的招募甄選對企業來說，

絕對利大於弊。受訪的六家企業皆已有具備架構完整的人力資源功能，為了吸引多元人才，招募管道多樣化，皆採用套裝工具或自行開發具備信效度的甄選工具多年，各家公司皆各自根據各自公司產業特質及職務特質開發獨特的專業測試、人格特質測試，並且進行半結構式或結構式的團隊面試，務求用人謹慎，其初衷無不是希望延聘具有潛力且願與企業共榮的新進員工加入團隊。透過六家企業的深入訪談得知，企業於員工初入職時實施試用期評估，以企業的角度來看，因為員工已入職，資訊揭露的風險降低，相對於招募甄選階段，可以更深入討論工作細節與期待標準，同時提供員工表現的機會，也因為有更長的觀察時間，將可更客觀收集更多關於新進人員態度與績效的資訊，並且能夠納入其他工作夥伴—包含人資、直屬主管、下屬、內外部客戶的觀察與回饋，更廣泛的以 270 度甚至 360 度的角度更客觀的了解新進人員，並透過這些觀察的流程與資訊，印證甄選過程中新進員工的工作能力與承諾，思考並決定員工是否適合所應徵職務。六家企業於試用期階段以企業價值觀、行為準則以及需求的核心知識技能為依據，所設計出的評估項目也的確協助企業於試用期內再次篩選出 2%~10% 不適合的員工，訪談的結果證明試用期間是甄選的延續，也發揮了甄選的效果。

此次訪談未訪問代表企業內的新進員工，然後從訪談題綱所獲取的數據來看，發現各受訪企業皆有部分員工選擇於試用期內主動終止聘僱合約，使企業面臨「事求人」的重置流程。就新進員工的角度來看，「試用」一詞隱隱傳達出不確定性，具備有提醒警惕的意涵，提醒新人他/她的言行將受到關注，而入職後工作的實作，提供新進人員機會驗證該職務是否為理想工作。同時，招募甄選階段只與少數企業內部人員有互動，對企業的認識有限，常存在著不切實際的幻想或迷思；在試用期間則有機會與更多同部門、其他部門同事互動，體會企業文化、工作氛圍、人際關係互動、主管領導風格、升遷管道與未來發展。訪談的結果證明，試用期間約有 5%~10% 的員工選擇自動離開公司另謀他職，重回人力市場找尋更適合的企業與職務。

以上訪談結果可與二章所提招募成效評估表相呼應，試用期制度將可以評估

聘用後員工的初期績效、員工的心理契約，以及員工對工作的滿意度。由此可見，試用期評估是甄選的延續，且因為時間上的拉長，不確定因子大幅下降，甄選的有效性大幅增加。

## 二、試用期評估是新人引導的效能評估

「新人引導」是企業人才培育的一個重要開端，如同其他的訓練課程，皆需要事先完善的規劃與事後的評估。若組織無法提供有效的引導課程給新進人員，新人將容易產生挫折感，無法適應現有環境，甚至造成人員提早離職的現象發生 (DiMauro & Mack, 1989)。訓練之成效評估乃指根據訓練的目標，並使用衡量模式，來做有系統的調查、分析及檢討，以瞭解訓練提供對員工學習助益的過程 (Phillips, 1983)。同時，訓練評估過程亦須與訓練需求、訓練目標、工作績效密切結合，以達到訓練之有效性 (Ostroff, 1991)。因此，訓練成效的評估，即是針對特定的訓練課程，有系統地蒐集資料，並給予適當的評價，讓管理者可以了解整個訓練的成效如何，同時也作為日後篩選、採用與修改等決策判斷的依據 (Goldstein, 1986)。

企業對於員工的種種投資企圖提高員工知識、技術和能力，必然會增加公司本身的額外支出和機會成本；但是，藉此卻能夠產生未來的收入 (Duncan & Hoffman, 1981; Rumberger, 1987)。Huselid (1995) 發現人力資源相關活動的投資；例如：激勵薪資 (incentive compensation)、招募技術 (selective staffing techniques) 和員工參與 (employee participation)，藉由這些活動對員工技能發展和動機的影響，會降低離職率、並會產生較高生產率和組織績效表現。

受訪的六家企業，施行試用期評估的同時，也搭配實施新進員工引導流程，時間從一天到數天不等。綜合訪談資料，受訪公司的新人引導包含了三大項，分別是：

- (一) 組織層次的資訊：如集團或公司概况 (核心價值觀、公司歷史與經營理念、產業地位、客戶關係、未來展望等)、領導階層介紹、重要政策和程序、薪酬制度與員工福利、工作安全設施和意外事件防護以及對於資訊安全管理

的規範等；

(二) 部門層次的資訊：是關於新進人員實際工作部門的介紹，如部門功能、工作職掌和職責、工作流程與規範、預期績效、部門參觀和部分員工介紹、導師 (mentor) 介紹；

(三) 生活資訊：是協助員工在工作區域中感受到友善與便利的一些介紹，例如費用報銷、請假申請、附近社區認識以及福利介紹等等。

受訪公司的新進人員引導除了由人力資源部門負責整體流程，並由主管負起新人引導的主要責任外，也都指派具備純熟工作技能、熟悉公司制度且樂於助人的資深同仁擔任導師 (mentor)，新進人員評估項目中也參考新人引導內容設計。所以，我們亦可以說試用期評估，也是對新人引導內容設計以及執行成效的評估，將可協助企業了解新人引導內容與流程中可以改善加強的機會。

## 第五節 管理意涵

### 一、建議的試用期溝通方式

經過上述六家公司訪談結果，以及研究者擔任人力資源工作的經驗，建議於招募甄選階段即口頭告知實施試用期評估制度，包含試用期間以及評估標準，及早啟動溝通機制，並於僱用合約書上說明試用期間並由勞雇雙方親筆簽名。雖然口語的表達亦屬意思的表達，然而卻容易發生舉證上的困難，陷入各說各話的窘境。不論實際上試用期評估寬或鬆，試用期制度的存在若於招募階段即告知應徵者，會讓應徵者自我篩選。Seng (1994) 認為願意接受試用期制度工作的應徵者，往往比較有效率，工作堅持度較高，較不會輕言離職。此乃推敲求職者會害怕無法通過試用期，一來是無法確定自己的表現能否被接受，二來是認為自己也許會辭職，基於這樣心態下，此類求職者就不會找有試用期評估制度的工作；相反的，對自己有高度信心的應徵者，較傾向接受有試用期制度的工作，且肯定企業具備

分辨員工能力好壞、貢獻度高低的管理思維。

## 二、建議的試用期長度與展延

從深度訪談所獲取的資料看來，台灣企業普遍以「三個月」為試用期評估期間，探究其期間長短的思維，多數認為此為台灣不成文的習慣，因此，與新進人員溝通試用期評估期間為三個月時，普遍與新進人員心中預設的時間相同，減少爭議並增加新進人員接受的意願。然而，考量公司文化差異、職務性質差異，本研究並不強烈主張多長的時期為合理的試用期，試用期間的長短應由勞雇雙方自行協商，並可視員工的表現而加以調整：表現良好者可以縮短試用期間；表現不佳者可延長其試用期甚至不限制試用期間，直到員工通過測試方正式結束這期間。這段期間雇主對員工的表現標準相對不嚴格，雇主自覺較有責任指導對環境陌生的新進員工，指導的意願相對的高，包含了教育訓練、諮商、甚至是輕微或正式的警告，以便讓員工意識並留意自己的工作表現狀況。也就是，雇主必須設定明確的試用期標準，才能以「表現不佳」這理由辭退員工，此與俗語「不教而殺謂之虐」的道理不謀而合。唯建議，企業若已決定給予試用期展延，應先釐清員工考量無法通過初次試用期評估員工之心理挫折感，提供更為密集的績效輔導與面談，支持性資源將能使其循序漸進改善，從而達到績效目標與表現出預期行為。績效溝通面談的重點有：

- (一) 績效該如何設定- 績效評定標準是什麼？設定這樣的標準其背後的意涵為何？
- (二) 個人現階段的認知與看法為何？組織所期望的標準與個人認知有無誤差？標準有無調整的必要性？
- (三) 達成績效目標的主要因素、未能達成績效目標的主要因素？該如何改善？如何挑戰下階段的目標？是否需要額外的資源協助達成績效？

## 三、建議的試用期評估項目

試用期評估內容傳達出重要的訊息，就是要告知新進人員公司重視什麼、公司鼓勵何種行為；不僅強調員工該做什麼，更強調要做到何種程度；告知員工，有何種績效表現，就會得到何種獎酬，正加強組織期望的行為與績效。因此，可以說，企業評估什麼就得到什麼結果。

目前一般企業所言的「績效」，是指「達成預定目標的程度」，也就是看重最後的結果。然而以台灣常見的不定期契約的長久雇用關係來看，績效的展現允許較長的發展時間，可以是循序漸近的，因此對於新進員工合理的評估不建議 100% 的結果論，而是以「核心價值」為主、關鍵績效指標 (Key Performance Index, KPI) 為輔的綜合性評估。

所謂的「核心價值」(core values)，就是組織擁有的區別於其他組織的、不可替代的、最基本最持久的那部分組織特質，是組織賴以生存和發展的根本原因，是一個組織 DNA 中最核心的部分，是全體員工共同的信仰，是企業內全體員工共同遵循的原則。有了明確的核心價值，企業才可能在許多方面去尋找、培育實現核心價值所需要的能力，即「核心能力」，並發展出經營理念。以聞名於世的專業積體電路製造服務-台灣積體電路為例，其全體員工共同遵循的核心價值有誠信正直、承諾、創新、客戶信任四大項。因循著此明確的核心價值，台積電因此發展出十大經營理念：堅持誠信正直、專注於「專業積體電路製造服務」本業、放眼世界市場，國際化經營、注意長期策略，追求永續經營、客戶是我們的夥伴、品質是我們工作與服務的原則、鼓勵在各方面的創新，確保高度企業活力、營造具挑戰性有樂趣的工作環境、建立開放型管理模式、兼顧員工福利與股東權益，盡力回饋社會。從個人與組織間契合度的研究觀點來看，當個人特質或工作價值觀與組織文化互相適配時，員工之工作滿意度與工作績效皆較高 (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991)。試用期評估，須能確定新進人員能否接受公司的核心價值、是否願意遵守核心價值所發展出來的行為準則、觀察其在企業文化上的一些重要行為指標做得如何，降低未來發生「因技能而雇用」卻「因態度而解雇的」的機率。

而關鍵績效指標 (Key Performance Index, KPI)，是指衡量一個管理工作成效最重要的指標，是企業、員工、工作任務在某時期表現出的量化與質化的指標，可以協助優化組織，並規劃長遠願景與制定策略。個案公司的試用期評估內涵多半包含「量化指標」，以期做到具體而明確，而確定關鍵績效指標的重要 SMART 原則亦符合此精神，SMART 是五個英文單詞首字母的縮寫：

- (一) S代表具體 (Specific)：指績效評估要切中特定的工作指標，不能籠統；
- (二) M代表可度量 (Measurable)：指績效指標是數量化或者行為化的，驗證這些績效指標的數據或者信息是可以獲得的；
- (三) A代表可實現 (Attainable)：指績效指標在付出努力的情況下可以實現，避免設立過高或過低的目標；
- (四) R代表關聯性 (Relevant)，指績效指標是與上級目標具明確的關聯性，最終與公司目標相結合；
- (五) T代表有時限 (Time bound)：注重完成績效指標的特定期限。

建議對評估內容盡量以量化數據為主，並且給予作程度差異說明，並以不同權重做出差異，給予最公平的評估。而新進員工對於企業核心價值的認同程度以及對於組織預期績效的執行程度，往往來自於「教育」的結果。因此，「持續的雙向溝通」是最重要的，而溝通的目的是為達成共識- 對於目標的共識、對於目前執行狀況的共識。若能在溝通過程中傳達出管理者的善意，將促使員工對於待改善項目有更積極的具體作為。

評估表的項目，應於試用期初期即做面對面的清楚溝通，主管並應於日常工作中持續給予回饋，強化員工對公司要求項目與標準的概念，也給予及時改善的機會。持續性的回饋也將能避免正式評估時，新進人員對於評估結果感到意外衍生的情緒問題及惱人的勞資爭議。

正式試用期評估可於試用期到期前 2~4 周開始進行，評估者除了管理新進人員的直接主管外，可斟酌加入導師 (mentor) 以及工作上有所互動的同仁意見，力求避免單一評估者主觀的意見，並應對於極端意見表留討論空間。建議由員工自

我評量開始，傳達員工須對自我表現負責的觀念，同時可以知道員工對自己的了解程度。表單建議保留雙方意見的陳述空間，避免留給新進人員公司以高姿態單向評估員工的負面印象，可以促進更和諧的勞資關係，並且避免新進人員對外傳達出不利於組織形象的負面訊息。

隨著台灣教育的普及與提升，多年來各產業持續發展已累積雄厚的人力資本及科技研發能力，在亞洲國家中僅次於日本。隨著人力素質的持續提升，以及海外高科技人力的回流，已成為提升產業發展層次最珍貴的資產與優勢。惟在人力運用方面，我國高級專業、管理人力以及基層人力不足，是產業發展之重大隱憂。

表 4-3 基層人力與中高級管理人力之需求缺口

單位：千人

技術層次	90~93 年平均			94~100 年平均			90~100 年平均		
	供給	需求	供需比較	供給	需求	供需比較	供給	需求	供需比較
總計	395	710	-315	449	608	-158	430	645	-215
高級專業/ 管理人力	50	107	-52	74	113	-39	65	109	-44
中級人力	255	231	24	294	221	73	280	224	55
基層人力	90	377	-287	82	274	-192	85	312	-226

資料來源：經建會人力處推計。

註：

- 1.高級專業及管理人力包括：「主管與經理人員」及「專業人員」。
- 2.中級人力包括：「技術員及助理專業人員」、「事務工作人員」、33%「服務工作人員及售貨員」及 5%「農林漁牧工作人員」。另外，「生產工作人員」由於技術層次之提升，將逐年增加中級人力之比例，由 89 年之 0% 增至 93 年之 25%。
- 3.基層人力包括：67%「服務工作人員及售貨員」及 95%「農林漁牧工作人員」，而「生產工作人員」由於技術層次之提升，將逐年減少基層人力之比例，由 89 年之 100% 減至 93 年之 75%，93 年至 100 年則維持 75%。

從表 4-3 所示，台灣人力運用的隱憂在於高階專業 / 管理人才及基層人力的缺口。低廉的勞動力或標準化的作業模式可以透過移往發展中國家整體外包的方

式取得，但市場競爭日趨白熱化，企業營運模式須不斷顛覆翻新才能快速適應不斷推陳出新的市場遊戲規則，提早為未來組織發展提前孕育策略型人才卻是各產業刻不容緩的議題，各行各業用人走向「菁英化」是需求也是全球趨勢。「儲備幹部」(Management Associate, MA) 是在金融業行之有年，且同樣具備試用期精神的實務，從早期外商銀行獨領風騷、到最近十多年各行業都前仆後繼推出 MA 制度，儼然已成熱潮，可見企業對於高階管理人才求才若渴的心情。儲備幹部甄選的規格遠高於一般員工，競爭激烈萬中選一，加入企業後也得通過層層關卡的考驗。以金融機構以及外商來看，儲備幹部的招募條件普遍性條件如下：

(一) 人格特質：自我期許高，具備強烈成就動機，願意接受挑戰 / 擁有高度學習能力、抗壓性與生存適應力 / 能夠表現自我卻也願意融入團隊，能與團隊成員合作達成任務。

(二) 外語能力：具備國際視野，英文溝通流利，國籍不限。

(三) 學經歷：

1. 金控業與外商普遍要求研究所學歷，並且多要求應屆畢業。主要考量為若資歷太長，很難融入企業文化。

2. 其他企業多要求大學以上畢業，可接受兩年以內工作經驗，此為希望應徵者多少有些社會經驗，具備較好的社會適應力。

平均來說，一位儲備幹部一年的培訓成本要超過 100萬元（台幣），企業自然也會用最高標準檢驗著儲備幹部。儲備幹部的培訓期短則一年長則數年，提供的培訓資源有：

(一) 密集教育訓練後分發至不同事業群，頻繁輪調，建立全方位視野，體認部門合作的重要性。儲備幹部雖為工作年資很淺的新進人員，「管理職能」的課程卻是此階段必須經歷的訓練項目。

(二) 參與決策性專案與高階主管會議，快速累積核心運作經驗；此部分常以撰寫報告來展現受訓成果。

(三) 海外培訓，與全球高手過招，培養國際觀、體驗文化差異與異地獨立作戰的膽識。此部分常以測驗或者撰寫研究報告的方式演驗學習成效。

各企業都對自家的 MA 給予嚴格的重重考驗淬鍊其心智與專業能力，也都同時給予教練 (coach) 與導師 (mentor) 的輔導支援：通常由直屬主管或者工作性質相似的其他部門主管擔任教練，主要任務為輔導儲備幹部的學習狀況與工作表現。導師則以情緒上的支援為主，提供職涯的心得分享。大多數企業並未對儲備幹部設定明確的所謂的「試用期」，因為壓縮式的學習歷程、艱辛的培訓階段就是嚴格的層層考驗，也是最佳的淘汰機制，許多無法堅持到底的儲備幹部會主動打了退堂鼓，往往能通過考驗的人約只有 50%，為高度相互競爭的篩選流程。儲備幹部入職後的篩選看似嚴苛，然而站在企業的立場思考，若在相對溫暖的內部環境內無法生存，實在無法證明具備未來於野地求生、開創新局面的潛力。在此培訓階段，對儲備幹部的評估，可分為專業績效與行為特質兩個面向：

(一) 專業績效：包含業務績效、學習與表現成效、創新能力、時間管理等等。

(二) 行為特質：工作態度（包含柔軟的身段）、學習態度、專業操守、誠信正直、遠見力、獨斷力、領導力、合作協調力、獨立作業能力。

若儲備幹部在培訓期無法通過各階段的評估，就有可能面臨降為普通員工甚至被踢出公司的命運，企業對於未來高階經理的人挑選可說淘汰時毫不心軟，儲備幹部的每一天都在挑戰中煎熬與成長著。通過「過五關斬六將」的考驗，儲備幹部通常對於企業的認同感極高，也額外珍惜得來不易的工作機會並期待未來水漲船高的晉升之路，離職率通常都非常的低。「嚴選」、「勤教」、「慎評」三階段管理流程確實發揮了培育未來領導人才的預期效益。

## 第五章 結論與建議

### 第一節 研究結論

試用，是為了證明「適用」。短期來看，「試用期」似乎對於勞雇雙方不提供保障的機制，雙方存在著不信任感；但拉長時間，實則為了保障更長遠的合作的再次確認，讓勞工的智慧資產投資在對的企業，讓企業的資本資產投資在對的勞工，雙方一同成長，共享經營的成果。

從第四章的訪談結果來看，可以發現台灣企業，不論台灣企業或外資企業，不論上市或未上市，不論製造、金融、保險業、專業服務業等都已經約定成俗實施試用期評估制度。分析背後的思維，乃因為雇主無法完全肯定新進同仁在短暫招募甄選過程中所表現的水準與承諾，因此用數個月的時間來測試考驗，如果發現新人表現不如預期且無改善空間，可以明快地資遣，避免付出更多的培訓費用以及後續工作指派的困難，就像「一顆雞蛋如果是壞的，吃一口就會感覺，不必等整顆吃掉才明瞭」的道理一樣，幾乎數周內就可以判斷彼此是否真的符合相互的期望。

試用期是一個雙向考察磨合的過程，企業可以評估新進人員並決定取捨，企業用人基本上「工作能力」與「工作態度」兩大面向為評估重點，包含是否忠於職守、是否有正常的出勤狀況、是否能夠建立和諧的人際關係、是否擁有溝通技巧等等。試用期間之目的對雇主而言，在於提供雇主一個觀察、測試勞工的時間與機會。其理由乃一般企業聘僱新進職員之初，皆會進行資格審查：通常要求應徵者提出學校成績或學歷證明、過去工作經驗、推薦函等文書資料，更嚴謹的企業還會要求提出良民證 (Non-Criminal Certificate) 或實施背景調查 (Reference Check) 的機制，然而多僅能由應徵者所提供之書面資料審查以判別優劣，背景調查 (Reference Check) 還常因為產業差異、工作情境的不同參考性尚待進一步驗證。目前台灣社會依然以繼續性的勞動契約為多數，勞雇關係長期存續是彼此的默契，雇主若未於初期就以適當的時間與方式觀察勞工的人品與工作能力，待更長期的

共事後才發現其能力或品性上的瑕疵，會導致「請神容易，送神難」的兩難情境。再者，企業主管可利用試用期間觀察瞭解試用勞工的優劣長短，作為正式任用職務分派以及擬定員工未來發展計畫參考依據。

以勞工的角度來說，試用期間內勞工亦得評估企業現況與將來發展空間，決定是否繼續受僱。勞工初到一個陌生的職場環境，很自然對該企業內部環境與規範感到陌生，其可藉由試用期間對企業制度、管理策略、企業文化、人際關係等充分瞭解，並獲得職務上所需的實際技能與技術，亦可藉此期間評估未來發展空間，決定是否繼續受僱於該企業或轉而尋求聘僱於其他公司。

## 第二節 建議

「員工離職」一直是企業關心的議題，不論是久任員工或者甫入職的新進人員。與年資較長的員工相比較的話，新進員工的穩定度最低流失率最高，但績效卻常常最低。企業若能加強和改善廣義的入職管理，只需極少的投入，就可以大幅降低流失率、提高新進員工的敬業度與組織績效，如此，全心投入的員工將可為企業帶來極高的回報率 (Return on Investment, ROI)。企業只需掌握以下幾個簡單的重點，即可大幅度提高新進人員的留任與勝任：

### 一、任務分級，確保學習循序漸進：

企業應避免新進員工過早面對困難所帶來的過大工作壓力和身心挫折，這方面的建議方式為：將工作任務細分為若干連續性且相關的小任務，將這些小任務根據難度係數進行分級，例如 1~5 級個不同的等級，並善用各種不同的教導方式，例如自行閱讀、自行學習視訊教學、或專人講解形式等。如此，將可確保難度係數高的任務不會於出入職時分配給新進員工，以免造成挫折感，也可透過不同感受的學習方式引發學習興趣，避免單調的學習帶來的疲憊感受。

## 二、認同鼓勵，促進累積職場自信：

新進員工往往急於證明自己的能耐、彰顯自己對組織的附加價值，也迫切需要組織成員認同其行為並尋求自我定位，否則孤立無援的感受將促使其喪失工作動力，進而考慮離職。因此，激勵和認可非常重要，將可激發他們的士氣，提高敬業度，降低流失率。員工初入職時，是企業最佳展現柔性管理的好時機，而這麼做卻毋須企業任何額外的經濟投入。

## 三、友善職場，協助自然融入團隊：

通過迎新會、高階主管的歡迎信函、正式的組織公告協助現有員工認識新進員工、完善的新人引導等措施將可提供如家庭般的友善職場氛圍，可以明顯加速新進人員融入團隊的速度，對於團隊績效也會有很大的推動作用。研究顯示，新進員工的流失率將會大幅度的降低。

## 四、技能培訓，持續指導提供建議：

有些公司在新進人員到職後即會讓其進入正式工作狀態，此雖常是業務運作上的實際需要，但也讓新進人員有「被壓榨」的負面感受。若此階段沒有任何工作指導說明、建議與回饋，彷彿讓新進員工沒有武器地上戰場作戰，將讓其有強烈的無助感，導致新進員工的離職傾向，造成企業的損失。建議企業應於招募前即建立好職務說明書，清楚寫明工作內容和職責、職務規範，才能據此上述兩項目制定出合宜的績效衡量項目與標準。此外，主管持續善意的建議與回饋、系統性的培訓，避免片面而零散的知能灌輸，再搭配資深員工的細部指導，將可使工作經驗順利移轉，大幅度提高新進人員工作技能及留任意願。

### 第三節 未來研究

本次研究初探台灣代表性企業試用期評估制度的實務狀況，徵集第一手資訊，成功彙整出代表性企業試用期制度的形成原因，驗證出試用期評估確實協助企業延展甄選的效果，達到所設定的研究目的，並知悉多數企業認為試用期間績效狀況與第一年績效呈現正相關。然而，以完整性來看，此研究尚有研究上的侷限性，也發現相關可再深入探討的議題，說明如下：

#### 一、新進員工對於試用期評估制度的看法研究：

本研究以甄選角度探討試用期評估制度，並以企業內管理者- 用人單位主管、流程設計者的人力資源部門為受訪對象，尚未能納入試用期主角之一- 員工角度的意見，推測為數相對眾多的普通員工應也對試用期評估有所看法，此可列為日後研究方向，做更廣泛性的綜合討論；

#### 二、儲備幹部培訓與評估流程的深入個案探討：

儲備幹部的培訓與評估制度於本次研究已略為著墨，作為相互競爭篩選機制的代表。儲備幹部的篩選是為企業孕育未來高階管理人才的前導作業，可影響數年後企業的經營策略並影響營運績效甚至企業的勝敗興衰，值得日後深入探討其它代表性企業的實務流程；

#### 三、新進人員一年內離職原因分析與對策：

透過試用期評估，企業正式錄用了理想的新進人員，投入更多的培訓資源並期待更高的人力投資報酬率；然而從訪談資料得知，各企業新進人員一年內的流失率還是偏高，新進人員依舊呈現不穩定的就業狀態，日後可深入研究此各企業普遍面對的議題，聚焦於新進人員一年內離職原因的分析與管理對策。

## 附錄、參考文獻

### 一、中文文獻

- 李政賢，廖志恆，林靜如譯，Flick Uwe 著（民97）。*質性研究導論*。臺北市：五南。
- 呂榮海（民86）。*勞基法實用（一）*。臺北市：蔚理有限公司。
- 林青蔚（民92）。*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，未出版，桃園縣。
- 林芳一，劉筱慧（民91）。民國100年臺灣產業發展願景，*經濟研究*，2，169-183。
- 房美玉（民91），儲備幹部人格特質甄選量表之建立與應用—以某高科技公司為例，*人力資源管理學報*，2(1)，1-18。
- 邱駿彥（民92），勞動契約訂定階段之相關法律問題。*華岡法粹*，30，207-237。
- 邱駿彥（民95），試用期間之法律關係。*台灣本土法學*，79，293。
- 邱駿彥（民95），試用期間之法律關係—以臺北地院九四年勞訴字第八〇號判決為例。*臺灣本土法學雜誌*，79，284-295。
- 張火燦（民87）。*策略性人力資源管理（2版）*。新北市：揚智。
- 張志誠（民96）。一半以上陣亡不稀奇：淘汰儲幹企業絕不手軟。*Career 職場情報誌*，373，88-90。
- 陳台霖（民98），*探討銀行購併後組織與人力之整合—以個案銀行為例*。靜宜大學管理碩士在職專班碩士論文，未出版，台中縣。
- 游挺淵（民98）。*試用期間相關法律問題之研究*。國立中正大學法律學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 楊川逸（民92）。*人力資源部門績效衡量指標之探討*。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。

楊淑瑛（民79）。影響不動產經紀人離職傾向相關因素之探討：試用期與非試用期員工之比較。朝陽科技大學企業管理學系碩士班未出版之碩士論文，未出版，台中縣。

劉志鵬（民91）。勞動法理論與判決研究。臺北市，元照。

潘淑滿（民92）。質性研究：理論與應用。臺北市，心理。

謝其濬（民96）。MBA+陸戰隊記錄：儲幹魔鬼訓練草莓族滾蛋。Career職場情報誌，373，84-87。

鄭津津（民95）。職場與法律。臺北市，新學林。

羅梅英（民96）。高規格嚴選棟樑人才：儲備幹部就是要菁英，Career 職場情報誌，373，82-83。

## 二、英文文獻

Anderson, N. D. & Shackleton, V. J. (1993). *Successful selection interviewing*, Blackwell Publishers.

Arvey, R. D. & Campion, J. E. (1982). The employment interview: A summary and review of recent research. *Personnel Psychology*, 35, 281-322.

Bassi, L. J. & Van Buren, M. E. (1998). The 1998 ASTD state of industry report, *Training and Development*, 52, 21-43.

Davidson, J. P., (1986). Starting the new hire on the right foot. *Personnel*, 63, 67-71.

DiMauro, K. & Mack, L. B. (1989). A Competency-based orientation program for the clinical nurse specialist. *Journal of Continuing Education in Nursing*, 20, 74-78.

Duncan, G. J. & Hoffman, S. D. (1981). The incidence and wage effects of overeducation. *Economics of Education Review*, 1, 75-86.

Elliott, R. H. & Peaton, A. L. (1994). The probationary period in the selection process: A survey of its use at the state level. *Public Personnel Management*, 34, 47-59.

- Feldman, C. D., (1989). The Multiple Socialization of Organization Members, *Academy of Management Review*, 6, 309-318.
- Feldman, D. C. (1990). Strategies of Organizational socialization and their impact on new comer adjustment. *Journal of Managerial Issues*, 2, 198-212.
- Goldstein, L. L., (1986). *Training in Organization: Needs Assessment, Development and Evaluation*, 2<sup>nd</sup> Ed., Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Howlings, J. (1996). Staff recruitment: Your rights and obligations. *People Management*, May, 47.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15, 87-104.
- Klein, H. J. & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational level orientation training program in the socialization of new hires, *Personnel Psychology*, 53, 47-64.
- Lawler, E.E. III, McMahan, G. & Mohrman, S. A. (1996). *New directions for the Human Resources Organization: An organization design approach*. Los Angeles: the Center for effective Organizations.
- Liden, R. C., Martin, C. L., & Parsons, C. K. (1993). Interviewer and applicant behaviors in employment interviews. *Academy of Management Journal*, 36, 372-386.
- Lubliner, M. (1978). Employee orientation. *Personnel Journal*, 57, 207-208.
- McGarrell, E. J. (1984). An Orientation System that Builds Productivity, *Personnel*, 62, 94-102.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., Caldwell, D. F. (1991). People and organizational

- culture: A profile of comparison approach to assessing person-organization fit. *The Academy of Managerial Journal*, 34, 487-516.
- Ostroff, C. (1991). Training effectiveness measures and scoring schemes: A Comparison. *Personnel Psychology*, 44, 353-374.
- Phillips, J. J. (1983). *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of Management Executive*, 11, 48-59.
- Robbins, S.P. (1994). *Human Resource Management*. N.Y.: Wiley.
- Rozell E. J. & Terpstra D. E. (1993). The Relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46 (1), 27-48
- Rumberger, R. W. (1987). High school dropouts: A review of issues and evidence. *Review of Educational Research*, 57, 101-121.
- Seng, L. E., (1994). Employment probations as a sorting mechanism. *Industrial and Labor Relations Review*, 47, 471-486.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champion*. Boston: Harvard Business School.
- Ulrich, D., (1997). Measuring human resources: An overview of practice and a prescription for result. *Human Resource Management*, 36, 303-320.
- Wanous, J. P., (1977). Organization entry: Newcomers moving from outside to inside. *Psychological Bulletin*, 84, 601-618.
- Wright, P. M., Kacmar, K. M. McMahan, G. C., & Deleeuw, K. (1995). P=f (M X A): cognitive ability as a moderator of the relationship between personality and job performance. *Journal of Management*, 21, 1129-1139.

### 三、網路文獻

ADP 視點 Viewpoint。〈改善入職管理 提高人力資本 ROI〉。

[http://www.hroot.com/adp/201207/looking\\_2.html](http://www.hroot.com/adp/201207/looking_2.html)。(檢索時間 2013/5/12)

MBA Lib 智庫百科。〈招募成本 MBA 智庫百科〉。

<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E6%8B%9B%E5%8B%9F%E6%88%90%E6%9C%AC>。(檢索時間 2013/5/12)

MBA Lib 智庫百科。〈招募甄選 MBA 智庫百科〉。

<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E6%8B%9B%E5%8B%9F%E7%94%84%E9%80%89>。(檢索時間 2013/5/12)

Yahoo!奇摩。〈年輕人不願吃苦，製造業鬧缺工〉。<http://年人不願吃苦-製造業鬧缺工-080355862.html>。(檢索時間 2013/4/15)

中時電子報。〈有照則靈 6~12 張不多〉。

<http://news.chinatimes.com/politics/11050201/112013040800120.html>。(檢索時間 2013/4/8)

卡優新聞網。〈金融業百萬年薪搶才，防禦型職缺需求高升〉。

[http://www.cardu.com.tw/news/detail.php?nt\\_pk=28&ns\\_pk=19279](http://www.cardu.com.tw/news/detail.php?nt_pk=28&ns_pk=19279)。(檢索時間 2013/5/13)

台灣積體電路公司。〈企業核心價值與經營理念〉。

<http://www.tsmc.com/chinese/aboutTSMC/values.htm>。(檢索時間 2013/5/23)

全國法規資料庫。<http://law.moj.gov.tw/>。(檢索時間 2012/12/15)

陳鈺婷。〈職場新手關鍵100天〉。

[http://www.gc.ccu.edu.tw/ccubr/2012/career\\_article.php?aid=20](http://www.gc.ccu.edu.tw/ccubr/2012/career_article.php?aid=20)。(檢索時間 2013/5/13)