

## 第三章 研究設計

### 第一節 研究方法與實施程序

#### 一、研究方法

##### (一)研究方法選取的邏輯：

依據本研究的研究目的，本研究擬以個案研究法進行；Yin(1994/2001)認為質的研究方法，在探討「如何」(how)與「為什麼」(why)的問題時，是較受人喜好的研究策略。此外，Yin(1994/2001)認為組織與管理流程的研究適合運用個案研究，因為個案研究使得研究可以保留實際事件的整體性和有意義的特徵。可以藉由個案研究，在不對個案作任何操控的情況下，仔細且深度地蒐集個案中多重來源資訊的資料，對個案進行有系統的探索。而本研究的主題，在探討個案公司為何要使用職能模式(why)，以及如何(how)應用職能基礎的人力資源發展活動落實人力資源發展策略，就前述兩個觀點而言，本研究符合質的個案研究法的精神，故本研究選擇以個案研究法進行資料的蒐集，而在資料的分析乃採定性研究的內容分析法，內容分析法是一種調查資料意義的分析方法，它主要是一種編碼的運作，依內容架構將資料進行直線編碼或分類。並且，在內容分析法中，解碼是一個主要活動，處理資料包括了如何將任務組成單位及分類( Lincoln and Guba,1985 )。

劃分組成單位是辨別有關資料的最小單位和它能自己獨立，例如大量或逐字的溝通資料。研究者必須很清楚知道什麼是編碼分析的單位組成，就像句子和複合句的部分。透過編碼的分類使得這些單位或部分，就如編碼演扮演修正和組織手段的關係類型（Miles and Huberman,1984）。因此，研究者才可以作類型記號和透過分類和其他分析方法運用資料。

## (二)研究對象：

### 1.個案公司選取考量：

基於研究者主觀且合理的推論，與考量資料蒐集豐富度，本研究依照2003年五月份商業週刊之2002年度各公司的營運績效排名資料，計有1000大製造業、500大服務業，以及100大金融業三類，而在選取個案公司的主要依據準則有三；其一，研究者主觀推論與假設，企業整體經營績效表現較佳者(泛指營業收入、總資產、資本額、獲利能力等財務指標)，對於人力資源的重視程度或是人力資源活動的豐富度較佳；其二，選取之個案公司均為產業排名前五強，因為研究者認為從核心競爭力的觀點來看，這些公司可能有優於其他同業的獨特競爭力，而此競爭力的概念也與本研究職能模式以及人力資源發展策略息息相關；其三則為個案公司是否已有建置職能模式，並用於人力資源發展活動中，故本研究根據前述兩大主軸，以及職能模式建置的有無選取了六家個案公司，其相關選取依據以及部分個案資料可參見表3-1。

表3-1.訪談個案公司選取依據

個案資訊	個案代號					
	A公司	B公司	C公司	D公司	E公司	F公司
職能模式的建置	自行發展	外包合作	外包合作	自行發展	自行發展	自行發展
方式與起始時間	始於2001年	始於1998年	始於2001年	始於2002年	始於2002年	始於1994年
所屬產業領域	半導體業	汽車及其零件	人壽保險	機具設備業	資訊服務業	汽車與其零件
資本特性	歐系外商	本國商	歐系外商	本國商	本國商	美系外商
該產業調查排名	第四名	第一名	第一名	第三名	第二名	第四名
整體調查表現排名	20/1千大製造	24/1千大製造	17/1百大金融	273/千大製造	13/5百大服務	38/1千大製造
成立有專職的人力 資源發展內部機構	發展中心	人才培訓中心	企業大學		企業大學	

註：產業與整體表現排名資訊取自商業週刊2003年5月出刊的『一千大製造業調查』、『五百大服務業調查』與『一百大金融業調查』等調查報告，而職能模式的建置方式與起始時間、所屬產業領域、資本特性、專職人力資源發展內部機構等資料則以訪談對象填具的基本資料以及訪談內容為依據。

## 2. 訪談對象的選取依據

為使本研究之研究結論與建議能具有參考價值，除個案公司的選取標準需予以確立外，再者，由於研究主題涉及職能模式的建置過程，與公司整體人力資源發展策略等議題，故訪談對象除需有規劃及實際執行與推動職能模式的建置經驗外，亦需對公司整體策略有一定程度的涉入與認知，因此，本研究對於訪談對象的位階、資歷以及對職能模式的熟稔程度均有做考量，而選取的訪談對象特徵資陳述如下表

3-2. :

表3-2.訪談對象特徵

個案資訊	個案代號					
	A公司	B公司	C公司	D公司	E公司	F公司
職稱與決策位階	HR最高主管下 之第三階經理	HR最高主管下 之第二階課長	HR最高主管下 之第三階副理	HR最高主管下 之第三階課長	HR最高主管下 之第二階處長	HR最高主管 第一階副總
於該公司資歷約	5年	8年	4年	5年	2年	22年
建置過程中 所負責之工作	規劃與執行	規劃與執行	規劃與執行	規劃與執行	規劃與執行	發起、規劃 與執行
受訪者於職能領域 相關著作或表現	曾受邀演講 職能模式	曾受邀講授 職能模式	曾受邀演講 職能模式	曾發表 職能模式文章	曾受邀教授 人力資源發展	曾受邀演講 職能模式

### 3.訪談意願

由於本研究主要的資料蒐集方式乃是面對面的個案訪談，需各個案公司能提供適當的訪談者、時間、與地點才能進行之，故在個案公司的挑選方面，也必須考量個案公司接受訪談之意願，以利本研究能順利進行。

## 二、實施程序

在實際進行個案研究之前，本研究乃先經由相關文獻的探討，釐清相關欲探討的概念，進而整理出研究主題並發展訪談大綱初稿；再者，研究者依循指導教授與論文計畫審查時口試委員所關注之議題與後續所提供的建議，進行第二階段訪談大綱的編製和修改；最後，再與業界專家討論後，確定了訪談大綱，並於預訪的機會中實際驗證了訪談大綱之有效性，最終便以此作為後續幾個個案公司的訪談依據。

而在每次進行訪談前，研究者均會先與被訪者進行日期、時間、與地點等約定事項的確認動作，並於訪談前寄發訪談通知及錄音同意書。訪談時，先確認是否同意錄音後(回收錄音同意書)，再依循半結構式的問題進行訪談，整個過程採取開放式的談話態度，同時輔以個案公司內部文件之蒐集與確認工作，以求各個案研究資料之完整性。

最後於每次訪談結束，即進行個案資料的整理工作，謄寫訪談逐字稿、分析內部文件、並依據訪談逐字稿內容進行編碼工作，一方面維持個案研究的敏感度，一方面盡早確認個案資料的適切性，如碰到資料不清楚或不完整的情況，再與被訪者作確認動作，必要時再透過電話進行補救性的詢問與澄清，以維持個案研究資料的真實性和完整性。最後則根據所整理的資料進行資訊分析，藉以歸納結果，並依研究結果撰寫研究發現與建議。



## 第二節 訪談大綱

本研究乃是以研究者實際到各個案公司進行訪談，作為資料蒐集的主要方式，訪談的進行乃採取開放式，依循半結構式的訪談大綱作為訪談基礎，而訪談大綱的發展過程除先經研究者參考文獻資料編撰初稿後(參見附錄二)，再由學術與實務界專家針對實際訪談時，可能會發生疑義或語詞誤解之處予以修訂(參見附錄三)，而此部分的修正僅多集中於調整題目順序，或針對語詞的界定做細部更正，整體而言，研究者發現經過專家修訂後的訪談大綱並無太多的結構性修改，待訪談大綱確定後，研究者便以此訪談大綱(參見附錄四)實際與A個案公司進行預訪，結果發現本訪談大綱的可操作性甚高，且受訪者在回答問題時，均可瞭解題意針對題目予以回應。整個訪談大綱的發展過程整理如表3.3.所示。

表3-3. 訪談大綱發展流程

發展階段	關鍵作法	參與人士與背景
階段一 文獻探討	經由文獻探討得知可能影響職能模式建置歷程的因素，並於訪談大綱中職能模式建置的部分加入該相關引導字眼以利聚焦	研究者
階段二 專家審閱	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 於論文計畫審查時將訪談大綱交付口委審閱</li> <li>2. 於論文計畫通過後，修訂相關字句再交付口委審閱</li> <li>3. 於口委審閱訪談大綱後，再與實務界專家討論</li> </ol>	學術界專家： a. 指導教授 b. 口試委員 實務界專家： a. 行政院科技顧問組 科技人才小組主任 b. 國內某連鎖便利商店 公司人力資源處長
階段三 實際預訪	與A個案公司受訪者實際訪談，並於過程中記錄曾發生誤解之語詞，並予以修訂或於訪談時以事例說明之	A個案公司受訪經理

資料來源：本研究整理

### 第三節 資料處理

本研究乃是質化研究中之探索性的多重個案研究。資料處理將以 Creswell(1998)的資料分析螺旋(data analysis spiral)理論為依據，將資料分析的整體流程分為資料管理(data managing)、閱讀與筆記(reading and memoing)、敘述(describing)、分類(classifying)、解釋(interpreting)等五個資料處理程序依序進行。分述如下：

#### 一、資料管理

以系統的方式組織資料。依據本研究使用的研究工具，資料管理可分為以下四種：

##### (一) 訪談逐字稿

將訪談的錄音資料謄寫成逐字稿，並註明訪談時的基本資訊，包括受訪者的姓名、職稱、訪談時間、地點、人員、文件代號等。

##### (二) 電子郵件

註明包括通信的名稱、內容、來往順序、代號等資料。

##### (三) 內部文件

註明包括文件的代號、引用內容、頁碼、與出處等資料。

##### (四) 簡報檔案

整理訪談對象於訪談當下或受邀至企業外部發表演講時的簡

報檔案，並予以編號以資分析利用。

## 二、閱讀與筆記

仔細且反覆地閱讀訪談逐字稿、電子郵件、以及各個案公司的內部文件與簡報檔案等，並在閱讀各項資料時，將能呼應本研究主題與待答問題的內容部分記下並予以統整，以發現及形成編碼類型的概念，隨著個案公司數目的增加，針對不斷擴充與更新的資料，持續性地調整和修訂初步的編碼類別概念。最後在所有個案公司均訪談結束後，綜合檢查所有資料的編碼類別在研究上的意義予以作適當修正，確認整體的編碼類型概念，以利後續的編碼分析。

## 三、敘述

根據相關探討的文獻、訪談逐字稿、電子郵件、與各個案公司內部文件等資料，撰寫各個案公司的背資料，與各個案公司職能模式的建置歷程與應用概況，並根據逐字稿資料瞭解各個案公司職能基礎下人力資源發展活動的現況後，進而探究與陳述職能模式與人力資源發展策略間的關係。

#### 四、分類

共可分為「資料編碼」與「分類整理資料」兩個步驟，敘述如下：

##### (一) 資料編碼

仔細閱讀所有個案的訪談逐字稿、電子郵件、簡報檔案與各個案公司的內部文件。如果發現上述資料中可以呈現出某個已初步形成之概念，則可將該資料內容中相關的描述部分，編輯成一個「資料單位」，並以網底區塊於旁邊註記一級編碼(可參見附錄五)，並將網底區塊重關鍵字句再予以底線標示，以利後續分析比對與報告撰寫之用。如此反覆進行概念的擷取，直至所有的訪談都結束後，所有包含網底區塊與底線提示的概念愈趨明確、穩定方才停止。

##### (二) 分類整理資料

將每一個案包含一級編碼的「資料單位」擺在一起，如遇有概念相似者，則予以分群，而每一分群又可從中萃取出更明確的概念，經此分類後所得的概念則予以編碼註記為二級編碼，如果留有未分類的資料，或僅出現於單一個案的單一概念，則再進一步檢視網底區塊，若不適合本研究目的或待答問題之需要，則予以捨棄。

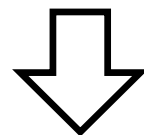
整個資料編碼與分類的步驟範例如圖3-1至圖3-4所示，而

最終整個資料分析彙整後之架構可參見表3-4。

訪談逐字稿	一級編碼---概念擷取
<p>(一) 職能模式的建置部分</p> <p>問：請問 貴公司發展職能模式的過程？(需求動機、目的、參與人士與建構的方法等)</p> <p>答：嚴格說來職能模式是過去三年才開始發展，<u>動機當然是要培養人才，因為以前在發展人員的時候都是漫無目標，一直到大概三四年前開始比較清楚，因此建了整個職能模式，目的是為了培養未來的領導人。而職能的部分需要建立一些架構、目標、做法等等。</u></p> <p><u>福特的職能發展精確說起來應該是從 1994 開始，當時只有一個就是十二個領導行為比較強調職能，偏重於 personal competency。裡面有十二個項目，分為三大項，例如誠信、完美的執行與關係(可參見 F- ， P4.)。</u></p>	<p>F 個案公司</p> <p>F0101 職能模式的發展動機為培養人才</p> <p>逐字稿第一頁</p> <p>F0102 十年前便已採用職能概念---12 項領導行為...</p> <p>第二個概念</p>

圖3-1.逐字稿分析步驟一

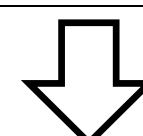
說明：閱讀逐字後，將重要概念以網底區隔，並將重點字句畫底線



二級編碼---概念分類	一級編碼---概念擷取
甲 1-1.因組織變革產生需求	B0101、C0501、D0203、E0101
甲 1-2 為提升人力素質	B0305、F0101

圖3-2.逐字稿分析步驟二

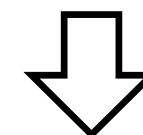
說明：將一級編碼概念相似者分類並彙整成二級編碼



三級編碼---形成範疇	二級編碼---概念分類
甲 1.建置的動機	甲 1-1.因組織變革產生需求
	甲 1-2.為提升人力素質

圖3-3.逐字稿分析步驟三

說明：將二級編碼中的概念再予以萃取成三級編碼形成範疇



四級編碼---研究主題	三級編碼---形成範疇
甲.影響職能模式建置的因素	甲 1.建置的動機
	甲 2.模式建置的 CFS
	甲 3.專案小組成員特質
	甲 4.外部專家的協助
	甲 5.對職能模式架構與內容的共同認知

圖3-4.逐字稿分析步驟四

說明：將三級編碼中的範疇再予以分析整理，以針對待答問題形成四級編碼

## 五、解釋

最後歸納出各個案公司建置職能模式的背景與歷程，以及影響職能模式應用的因素，進而瞭解職能模式下人力資源發展活動的現況，最後探索職能模式與人力資源發展策略間的關係以回應研究目的。

## 第四節 信度與效度

由於採取個案研究的方式，為維持研究的品質與正確性，本研究所採取的信效度維護措施如下列所述。

### 一、信度(reliability)

關於信度的測試目標乃是要確定如果後續的研究者完全遵循與先前研究者所描述의相同研究程序，重新進行相同的個案研究，則應該能夠得到相同的研究成果(Yin, 1994)，亦即研究的可重複性。質化研究的信度可分為內在信度(internal reliability)與外在信度(external reliability)(McMillan & Schumacher, 1989)，本研究所以採行維持良好信度的方式如下：

#### (一)內在信度

內在信度乃是指研究過程中，在相同研究條件下，研究操作的一致程度，以減少研究過程中可能產生的誤差和偏見。本研究所以採取下列方式確保本研究之內在信度：

##### 1. 秉持一定研究原則與標準

確認研究範圍與限制，並依據文獻探討與實務現況制定原則作為選取個案的標準，並於資料收集、整理、與分析的各階段過程中遵循相同地資料處理程序。

##### 2. 安排多重對象檢核



與教授、同儕、與各個案公司的受訪者共同討論內部文件內容與訪談逐字稿的方式，確認資料收集、整理、與分析的一致性。

## (二)外在信度

外在信度乃是指後續研究者針對相同的研究主題，運用相同的研究程序與工具，應能得到相同的研究結果。本研究乃於論文中詳細說明了研究程序、訪談大綱的發展歷程，與研究方法的運用原因與內容，供後續研究者參考與檢核，以確保本研究之外在信度。

## 二、效度(validity)

陳向明(2002)於其著作中提到，關於效度的測試目標乃是要確定本研究之研究過程與研究結果的真實性、可靠性、以及確切性；而Yin(1994/2001)則提出個案研究的效度可分為：(1)構念效度(construct validity)、(2)內在效度(internal validity)、(3)外在效度(external validity)。由於本研究乃是要探討職能模式與人力資源發展策略，兩變數間是否存有任何型式之關係，故在內在效度上並無變數間既定的關係，因此無法予以探討。而外在效度推論上亦存有太多不可控制的因素，以致無法重現與本研究相同的時空背景與人事條件，但根據研究結果---影響職能模式建置的因素與影響人力資源發展策略的因素(請參見第四章第一與三節)與

許多既有文獻或研究看法一致,故研究者認為此一部份在外在效度上,是較可能使相關研讀者產生思想上的共鳴,進而建立認同性的推論(陳向明, 2002),但就嚴謹的內在效度與外在效度的認定上,由於前述提及的困難點與不全之處,因此前述兩項效度並不列入本研究效度考量範圍內;因此本研究僅就構念效度之處理予以探討。

### **構念效度**

構念效度乃指研究者對所研究的觀念,具有正確的操作性衡量方法(Yin, 1994)。本研究乃採取下列方式確保本研究之構念效度:

#### **1. 蒐集多重來源證據**

除了於各個案公司中進行深度訪談外,同時蒐集內部相關文件、企業入口網頁資訊、受訪者發表的演講簡報或文章、以及外部介紹個案公司之相關雜誌與期刊文章。以確保所收集資料之真實性。

#### **2. 受訪者檢視與回饋**

在每次的訪談結束後,將事後所撰寫的訪談逐字稿內容呈請受訪者檢視,以確保訪談逐字稿之文字敘述能夠正確地反應當時談話的真義。

#### **3. 資料分類多以一級編碼概念相似且出現次數頻仍者為主**

鑑於資料編碼與分析時易受研究者主觀影響，但本研究為避免涉入過多主觀判斷，在資料編碼、分類與分析時，乃依據資料分析的最小單位---『一級編碼---概念擷取』出現次數為考量依據，盡量以一級編碼所含概念相似且出現多者，方予以歸類為二級編碼，如此可進一步確保二級編碼信與效度，可參見表3-4.資料分析彙整表。

表 3-4 資料分析彙整表

四級編碼---研究主題	三級編碼---形成範疇	二級編碼---概念分類	一級編碼---概念擷取
甲.影響職能模式建置的因素	甲 1.建置的動機	甲 1-1.因組織變革產生需求	B0101、C0501、D0203、E0101
		甲 1-2.提升人力素質	B0305、F0101
	甲 2.建置模式的關鍵成功因素	甲 2-1.需要高階主管支持	A0102、C0407、D0904
		甲 2-2.先行發展的職能項目常與公司核心能力、重要價值、策略或願景相關	A0105、B0103、C0402、E0102、F0103、F0302
	甲 3.專案小組成員的特質	甲 3-1.不同職能類別需要專案小組成員的位階與學經歷背景亦不同	A0104、D0204
		甲 3-2.建置職能模式是一跨部門專案	B0104、C0404、D0205
	甲 4.外部專家的協助	甲 4-1.顧問公司協助發展部分職能項目	B0105、C0405、F0105
		甲 4-2.與外部的專家合作後需有專業技術的移轉機制	B0202、C0603
	甲 5.對職能模式架構與內容的共同認知	甲 5-1.常見的職能模式架構	A0201、B-I,P15.、C0303、F0107
		甲 5-2.核心職能與企業願景、策略、核心價值以及核心能力相關	A0105、B0301、C0406、C1201、D0606、E0201、E0504、E0802、F0301
		甲 5-3.管理職能即管理者領導統馭部屬時所需的能力	E0301、E0302、E0705、F0702
		甲 5-4.專業職能即為既有部門的專業能力	C0403、C0404、D0404、E0704、F0204

資料來源：研究者自行整理

(續後頁)

表 3-4 資料分析彙整表

四級編碼---研究主題	三級編碼---形成範疇	二級編碼---概念分類	一級編碼---概念擷取	
乙.影響職能模式應用的因素	乙 1.如何導入職能模式	乙 1-1.需要大量的溝通與宣導	B0201、C0502、E0103、E0703、F0303	
		乙 1-2.從人力資源發展活動導入接受度較高	B0204、C0503、D0601	
		乙 1-3.導入職能模式的主要成效在於建置了人力資源活動的共通平台	B0504、C0306、C0703、C0704、C1004、C1301、D0402	
	乙 2.職能模式的應用限制與考量		乙 2-1.職能模式與薪酬管理不易整合	A0202、C0304、D0604
			乙 2-2.組織文化的影響	B0102、D0602、D0603、E0105、E0204
			乙 2-3.職能模式的調整頻率依職能屬性不同而有異	A0301、F0205
	乙 3.職能水準的區辨關鍵		乙 3-1.職能項目需可以衡量與評核	A0203、B0106、C0201、C0202、D0103、D0403、E0202、E0205、F0304
			乙 3-2.管理者經驗判斷可補行為事例的不足	D0202、E0203

資料來源：研究者自行整理

(續後頁)

表3-4 資料分析彙整表

四級編碼---研究主題	三級編碼---形成範疇	二級編碼---概念分類	一級編碼---概念擷取
丙.影響人力資源發展策略的因素	丙 1.經營策略的考量	丙 1-1.組織生命週期的考量	A0403、D0703、E0501
		丙 1-2.組織發展方向的考量	B0304、B0402、B0502、D0706
	丙 2.企業重視的價值與文化	丙 2-1.組織文化的影響人力資本的投資態度	B0403、C0902、E0601、E0602、E0603、E0702、E0802、F0601、F0602、F0802
		丙 2-2.HRDS 的目的在於改善人力素質以達成企業績效目標	C0203、D805、F1001
丁.職能模式下人力資源發展策略的執行	丁 1.職能模式下人力資源發展活動的成效	丁 1-1.個人發展計畫成效提升	A0303、C1001、F0403、F0404、F0603、F0604、F0606、F0701、F0703
		丁 1-2.教育訓練成效提升	B0503、C1003、D0401、D0501、D0802、D0804、E0304、E0402、E0403、F0206、F0903、F0904、F1002
		丁 1-3.使接班人所需的發展項目較為明確	A0304、D0503
		丁 1-4.使人才晉升的指標明確且具體	A0402、F0202
		丁 1-5.使績效評估與發展的指標明確且具體	C0803、E0104、E0303、E0305、F0604、F0605
		丁 1-6.有利於員工規劃職涯發展	A0401、C0904、
	丁 2.職能模式的中介效果	丁 2-1.提高了整體企業資源配置效率與效能	A0103、C0705、C1204、D0402、D0502、D0903、E0801、F1101
		丁 2-2.使人力資源發展策略的規劃與執行更能聚焦於經營策略	A0405、B0302、B0401、C0305、C0801、C0802、C1302、C1303、D0803、E0706、F0902

資料來源：研究者自行整理