




人力資源管理—基礎篇



主辦單位： 勞動部勞動力發展署

承辦單位： 中華民國全國中小企業總會

目 錄

第七章 離才.....	1
第一節 離職理論探討.....	2
一、 離職理論類型.....	2
二、 員工離職的波段論述.....	6
三、 員工流動率.....	7
第二節 離職面談.....	9
一、 離職面談目的.....	9
二、 離職面談要訣.....	9
三、 離職原因探討.....	11
四、 人力重置成本.....	13
第三節 人力精簡法律規範與人事風險管理.....	16
一、 企業裁員的因素.....	16
二、 人力精簡作業.....	17
三、 人力精簡涉及的法令.....	18
四、 資遣費之給付.....	19
五、 人事風險管理.....	21
第四節 競業禁止.....	23
一、 競業禁止法律規定.....	23
二、 競業禁止的類別.....	24
三、 書面內容簽定要項.....	25
四、 簽訂競業禁止相關約定注意事項.....	25
第五節 個案分享.....	27
個案一：安捷倫科技公司（人性化裁員）.....	27
個案二：台灣積體電路公司（員工跳槽洩密案）.....	29
第六節 結語.....	30
參考書目.....	31

第七章 離才

由於人才競爭的加劇，員工的大量流失與人事風險已成為困擾企業的嚴峻問題，因而日益受到各方關注。世界零售業的傳奇人物山姆·沃爾頓（Sam Walton）有一句名言：「員工是我們最寶貴的財富。」但反面觀之，也就是說「企業唯一真正的風險就潛藏在人裡面」，可見學會處理員工離職與防範人事風險是同等的重要。

員工離職，一般可分為自願性離職和非自願性離職兩大類。自願性離職者對組織的影響比非自願性離職者為大，因為離職者大都是企業好不容易培育出來的人才，反而到競爭對手的企業裡發揮專長，甚至帶走了寶貴的智慧財產權，產生了「競業禁止」打官司的局面。而非自願性離職者，公司要給予一筆為數不小的「資遣費」，但非自願性離職者卻認為，他是被迫離職，是勞資糾紛，找勞工局申訴、上法院提告，這種對簿公堂的勞資糾紛案件，就上了媒體版面，造成人事管理風險與企業形象的受損。

人力資源管理專家狄姆斯（Richard Deems）認為，公司要非常重視離職面談，原因是它可以幫助你改善公司的現況，幫助你降低流動率。當員工一旦確定要離開組織，標準化的離職作業程式，包括：填寫離職單、離職面談、核准離職申請、業務交接、人員退保、資料存檔到整合離職原因的一系列程式中，離職面談是相當重要的一環，以期藉由瞭解離職原因探討，採取適當的管理措施改正，這是一項強而有力的管理工具，離職者的諍言，甚過聘請外界顧問來做組織氣氛診斷還有效。

本章以離職理論探討、離職面談、人力精簡法律規範與人事風險管理、競業禁止與個案分享（安捷倫科技公司、台灣積體電路公司）等觀點加以論述，以供參考與有效的運用。

第一節 離職理論探討

離職，係指受雇員工基於本身的因素或不願意繼續在組織內服務，自動向組織提出離開之要求。員工提出離職基於員工本身的考量，此種考量往往與組織業務繁榮與衰退毫無相關。

離職理論研究存在兩大途徑：離職影響(effects of turnover)和離職過程(turnover process)。離職理論所指的個人因素是個體差異，包括個性特徵（如個性、控制力、自信力）、職業特徵（如職務、技術水準、專業化、年齡）和生活特徵（如婚姻、家庭、生活條件）。

一、離職理論類型

（一）環境論

社會心理學的先驅勒溫（Kurt Zadek Lewin）提出的環境論指出，一個人能夠創造績效，不僅與他的能力和素質相關，與所處的環境也有密切的關係。如果一個人處在不利的環境中，例如專業不對口、人際關係惡劣、工資待遇偏低、領導者跋扈武斷、不尊重知識和人才，則個人很難發揮其聰明才智，也很難取得應有的成績。

一般而言，個人對環境往往無能為力，改變的方法是離開這個環境，轉到一個更適合自己的環境去工作，這就是人員流動。

（二）組織壽命學說

美國學者卡茲（Katz）從保持企業活力的角度建立了企業組織壽命學說。卡茲研究發現，組織壽命的長短與組織內資訊溝通情況有關。他通過大量調查統計出了一條組織壽命曲線。

組織壽命曲線提出，在一起工作的研發人員，在一年半至五年這段工作期間裡資訊溝通水準最高，獲得的成果也最多，這是因為相處不到一年半，成員之間不熟悉，尚難敞開胸扉；而相處超過五年，已成為老相識，相互之間失去了新鮮感，可供交流的資訊也少。一個組織與人一樣，也有成長、成熟、衰退的過程。組織的最佳年齡區為一年半至五年，超過五年就會出現溝通減少，反應遲鈍及組織老化。

卡茲的組織壽命學說從組織活力的角度證明了人力資源流動的必要性，解決

的方法是通過人才流動對組織進行改組。

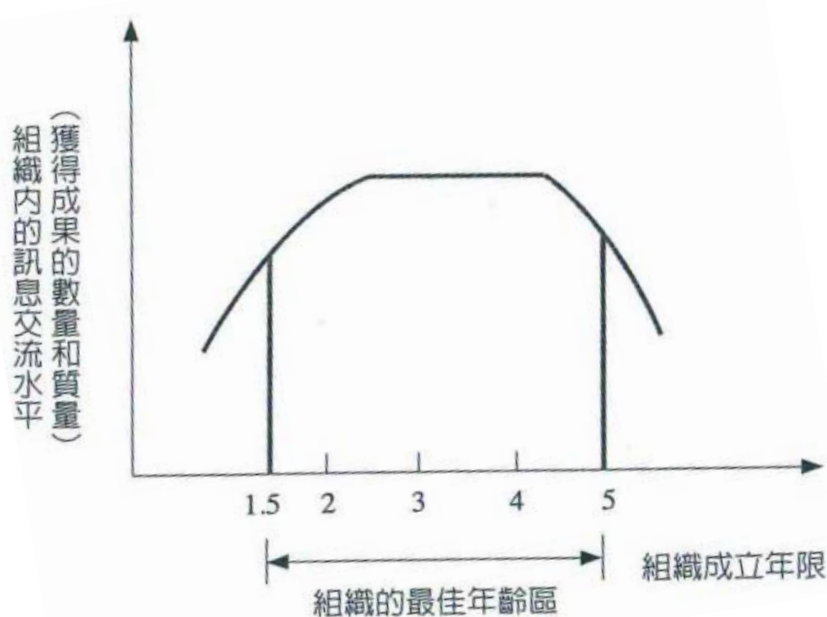
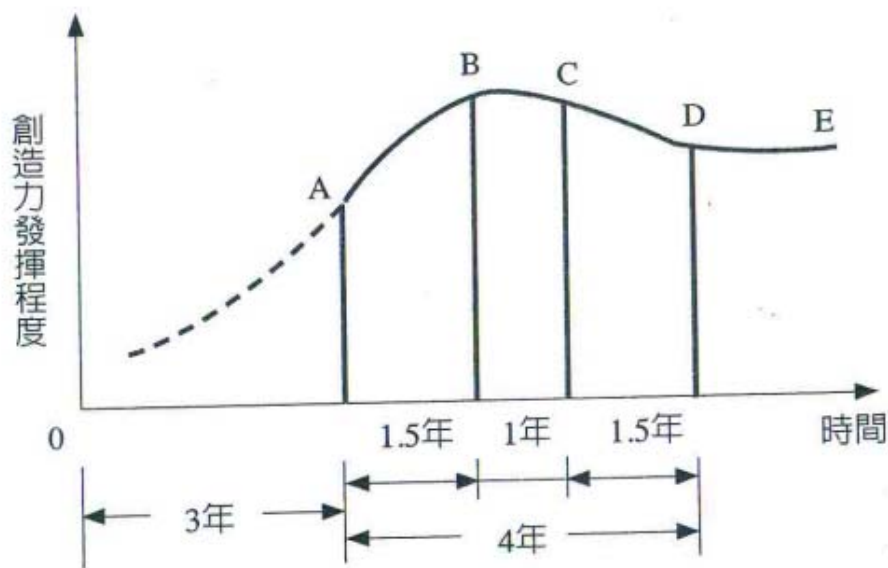


圖 1-1 組織壽命曲線

(三) 庫克曲線

美國學者庫克 (Kuck) 提出了一條離職曲線，係從如何更好地發揮人的創造力的角度論證了員工流動的必要性。根據對研究生參加工作後創造力發揮情況做的統計繪出的曲線，被稱為庫克曲線 (Kuck curve)。

研究生畢業後，參加工作初期 (一年半)，第一次承擔任務的挑戰性、新鮮感以及新環境的激勵，促其創造力快速增長，其中約保持一年 (到職的兩年半)，是創造成果的黃金期；隨後創造力開始下降，時間約為一年半，最後進入衰退期，創造力繼續下降並穩定在一個固定期，如不改變環境和工作內容，創造力將在低水平上徘徊。為激發研究人員的創造力，應該及時變換工作部門和研究課題及進行人才流動。



說明：0A表示研究生在3年的學習期間創造力增長情況。

AB表示研究生畢業後參加工作初期(1.5年)，創造力快速成長。

BC表示創造力發揮峰值區(1年左右)，是產出成果的黃金期。

CD表示創造力開始下降(1.5年)。

DE表示創造力下降並穩定在一個固定值。

圖 1-2 庫克曲線

(四) 目標一致論

日本學者中松義郎在《人際關係方程式》一書中提出了目標一致理論。圖中F表示一個人實際發揮的能力，Fmax表示一個人潛在的最大能力（個人目標與組織目標之間的夾角）。圖中表示出三者之間的關係： $F = F_{\max} \cdot \cos\theta$ ($0^\circ \leq \theta \leq 90^\circ$)，顯然當個人目標與組織目標完全一致時，即 $\theta = 0^\circ$ ， $\cos\theta = 1$ ， $F = F_{\max}$ ，個人的潛力得到充分發揮。當二者不一致時， $\theta \geq 0$ ， $\cos\theta < 1$ ， $F < F_{\max}$ ，個人潛能受到抑制。

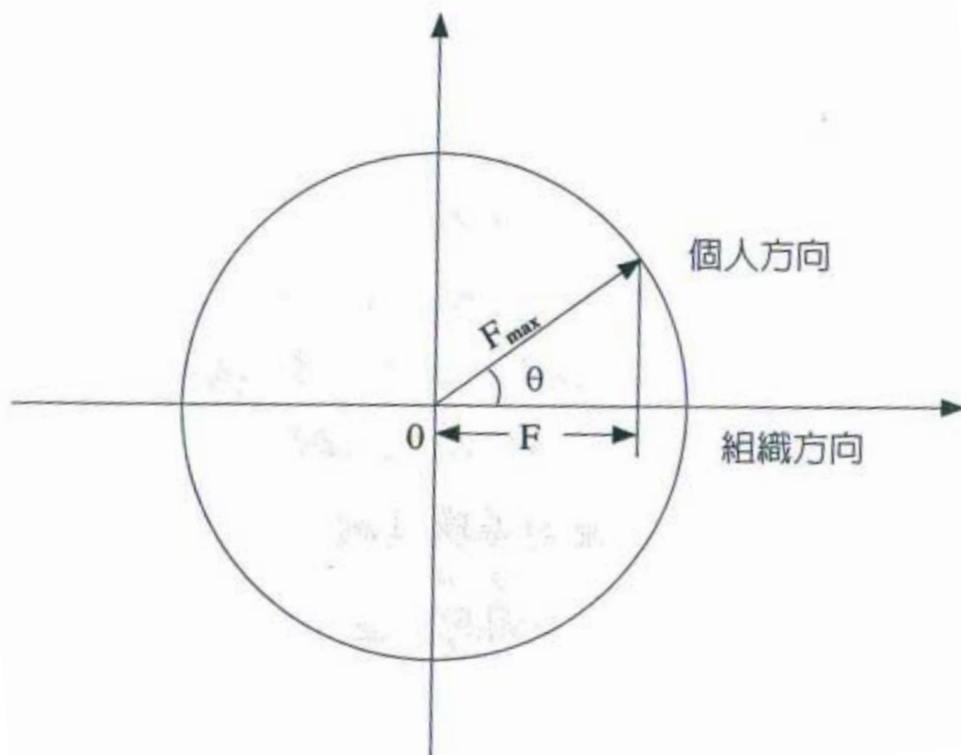


圖 1-3 庫克曲線

解決個人目標與組織目標不一致時的方法有二：

1. 個人目標主動向組織目標靠攏，引導自己的志向和興趣向組織和群體轉移，並努力趨於一致。
2. 進行人才流動，流到與個人目標比較一致的新單位去。

以上四位學者分別從不同角度論證了人才流動的必要性與必然性。

【資料來源：張德主編（2001）。《人力資源開發與管理（第二版）》。北京：清華大學出版社，頁 144~147。】

小叮嚀

導致高潛能員工離職的十大因素

- 缺乏成長的機會。
- 對公司的管理制度不滿意。
- 對報酬不滿意。
- 與工作團隊或主管不合。
- 不被認可或欣賞。
- 工作不愉快。
- 沒有充分機會可以發展專業技能。
- 缺乏尊重與公平對待。
- 工作、個人與家庭的需求相衝突。
- 對福利津貼不滿意。

【資料來源：惠悅企管顧問公司／能力雜誌（2000.10）】

二、員工離職的波段論述

離職管理，就是讓原本想要離職的員工，因為安排轉換工作、換部門或開發員工的潛能以達到為企業挽留人才的目的。一般而言，企業員工離職的高峰期有三個波段：

（一）試用期前後的新人離職危機：

當新進員工發現工作性質或工作量超出他的能力，或是與上司不和，就會立即萌生去意。對於剛進入公司的新人，如果用人單位沒有指定一位資深員工協助新人在試用期間適應工作環境的話，他們遇有不如意時，就會選擇離職。

（二）在職兩年後因升遷問題的離職危機

員工經過一段工作時間，技術熟練後，都會渴望得到升遷。如果此時公司沒有注意此種情況的發生，未替員工建立升遷管道（職涯規劃），員工為追求新職位而會產生離職的行動。

（三）在職五年後的工作厭倦的離職危機

員工在職五年後，當可預知的升遷愈來愈慢，且機會愈來愈少時，就想找尋外面的就業機會。對於這些員工，在他們進入企業的第三年起，便須設法給予分期生效的股票認購權，且絕大部分到期股票認購權時間必須是在第六年。

不當的流動率，不僅影響客戶服務的品質，更造成組織結構人員經驗傳承的斷層。因此，藉由適當的工作規劃、制度化的績效評估及完善的人才培訓來吸納與留住人才，重視工作負荷、角色壓力及薪資對員工的影響，加強配合員工進修需求，參考其他產業的人事作業政策，設計出貼近員工的薪資福利及相關之人力資源政策，才能提高員工的工作滿足感，降低離職意願及離職率。

三、員工流動率

員工流動率本身不具有任何好或壞的意義，它就像人的體溫的指標一樣，應該維持在某一適度水準，一如體溫偏高或偏低均顯示病態。過高或過低的員工流動率，均可能造成企業有形或無形的損失。

員工流動率高對企業造成的損失，除了技術不能生根、影響員工士氣外，企業也必須花更多的時間及金錢與人力去徵才、面談及訓練，這些有形、無形的人力成本浪費是相當驚人的。除了重新招募、訓練員工熟悉公司作業等成本外，如果再計算無形的損失，例如員工高頻率的流動現象，破壞了公司的士氣及形象，一名員工離職，公司需要付出的代價可能遠比公司想像大得多；低員工流動率，容易使員工變得墨守成規、因循苟且、妨礙新觀念的產生。

當公司的員工離職率偏高時，公司首先要做的是系統性收集相關資料，了解公司留不住員工的主因為何。資料蒐集的方法有：

- (一)離職的是哪一類員工（部門），以及他們離職的原因
- (二)公司與員工去留相關的政策
- (三)業界員工的平均離職情況
- (四)留在公司的員工，他們留在公司的原因

許多公司將蒐集資料的重心放在離職員工上，希望能夠改進缺點。事實上，了解現職員工選擇留在公司的原因，對公司也一樣有幫助。因此，不要忽略了向現職員工蒐集資料。

許多公司誤以為員工的離職率越低越好，事實上，只有當工作表現好的員工留下來時，對公司而言才是好的。績效不好的員工離職，對公司而言反而是正面的。公司在分析員工離職問題時，應該將員工依工作表現分類，重要的不是數字而是對公司造成的影響。

小叮嚀

降低員工流動率的建議

1. 提前規劃人力資源的需求，並有效的做成人力需求計畫，提前招募充分人力。
2. 將所需人力之條件與規格明，確的列舉，並試圖去收集勞力供給狀況，以預知供給面之消長，然後，將完成工作所需之技能，一一列出，以求新徵募的人力能在短期內勝任工作。
3. 甄選較有水準以上的人力。不要為了節省薪資而甄選次級人員，寧可較市場價格多個 10% 的薪資，以爭取到優質人員。
4. 加強新生訓練。新進人員要在短期內融入企業組織內，必須給於足夠的工作前及技能訓練，以縮短適應時期，降低適應不良而產生的離職率。
5. 主管不時指導及指正。除了正規訓練之外，主管應視實際需求狀況，提供教導，或安排資深及熟練同仁，予以個別指導，以消除新人對工作的恐懼感。
6. 灌輸新進同仁對工作的自主權，讓同仁參與決策，介紹整個工作流程，以關心及服務來取代管理。
7. 讓新進同仁及全體同仁，知悉公司業務的進展狀況，分享資訊，知其工作的貢獻狀況，以加強個人的成就感。

【資料來源：哈佛管理叢書編纂委員會 編（1995），《一分鐘管理精華》，哈佛企管公司出版，頁 89-90】

第二節 離職面談

人力資源專家理查·狄姆斯（Richard Deems）指出，企業要非常重視離職面談（exit interview），因為離職面談可以幫助改善公司的現況，幫助公司降低流動率。企業如果能清楚知道員工離職原因，對日後留住優秀人才是有幫助的，而且離職員工往往會說出一些平日不敢說的話，只要真正敞開心胸傾聽原因，是可以瞭解許多以前主管沒注意到的管理問題、公司隱藏的危機，甚至一些部門內人事勾心鬥角的問題。

一、離職面談目的

本田汽車創辦人本田宗一郎說：「不論何時你想離開公司，請不要客氣，但請讓我們知道你不滿意的是什麼？更好的機會是什麼？」因而，離職面談的目的有

- （一）員工在被錄用前，要經過面試，則離職時，更應該要安排離職面談，用人單位才能知道員工「進」、「出」之間真正擋路的「絆腳石」是那一類。縱使企業留人不成，以後再「補人」時，也可以避免「重蹈覆轍」，以減少「迎新送舊」的「尷尬」場面。
- （二）讓離職者瞭解，他離職後對組織之若干商業秘密仍有保密的道義責任，才不致於做出損害公司利益的舉動。
- （三）針對離職原因的真相探討來改善工作，以防止流失更多員工。

二、離職面談要訣

離職面談的作業要領須把握下列的步驟，才能體現、落實「以人為本」的精神。

（一）離職面談前準備工作

離職面談地點應選擇輕鬆、明亮的空間，忌諱在主管辦公室內面談，時間以20~30分鐘為宜。面談前，要先蒐集、研讀離職者的個人基本人事動態資料（升遷、輪調、調薪、降級等）、離職申請書（離職原因）、歷年考績、內外訓紀錄，並從非正式管道探聽出其離職的可能原因，這也可讓提出離職者感受到面談者對於當事人的重視程度而非敷衍了事。

(二) 離職面談進行時諮詢技巧

有些企業在與離職員工面談時，運用離職面談表，以全方位的角度，深入探討真正離職動機，針對外在誘因、內部阻力、個人的不可抗力因素找出問題癥結。

面談主持人應以開闊的胸襟，坦然面對離職者的「不滿」表達出來的心聲，如對公司制度上有些「誤解」，則稍加說明或解釋，不要讓離職者帶著「恨意」離開。儘量多聽少說，但也不可當場做任何肯定的承諾。切記，來者是「客」，不是「部屬」了。離職者表達的語言雖不中聽，但逆耳之言，其骨子裡卻包含「忠言」之心，如有抱怨之言詞，正是對企業管理作風淋漓盡致的告白，這對企業興利除弊是「百利而無一害」的，它比聘請企管顧問師來診斷企業的組織氣氛，更為有效。企業要的是「真相」而不是粉飾太平的「假象」，只有向離職者虛心的取經挖寶，企業才能茁壯。

(三) 離職面談問話內容

離職面談的話題，必須事先準備，才能有頭緒的找到離職的原因與後續辦理移交手續需要的時間，以及公司指派的業務移交者的遴選資格。

(四) 告知離職規定

因離職面談而能留下員工「騾動的心」，不要冀望太高，通常提出離職的人，在提出離職前，多少都會透露一些「風聲」給要好的同事。所謂「覆水難收」，留下來「面子」掛不住，所以在面談時，在「客氣」的挽留無效時，則必須提醒他遵守職場的「倫理道德」，辦理移交手續，履行「競業禁止條款」(商業秘密)的約束，保護企業的「智慧財產權」，以及離職生效日期前的少請假。

(五) 離職資料的診斷

面談結束後，應將面談紀錄彙整，分析整理出離職真正原因，並且提出未來改善的建議，以防範其他員工類似離職原因再度發生。如果從面談中瞭解到該員工有被挽留的可能性，他又值得挽留時，則應馬上向有關主管傳遞此一資訊，設法挽留這位企業「戰士」。

離職面談可以得知工作關係，探詢離職者的反應及不滿，將來雇用新人時可避免重蹈覆轍。

小叮嚀

離職面談該問些什麼問題？

1. 以您是一位局外人，您認為公司的政策、管理規則有沒有該改善或修正的地方？
2. 在過去的工作中，您最不喜歡做的工作是什麼？最喜歡做的工作麼又是什麼？
3. 在您的過去工作經驗中，有沒有什麼地方疏於管理或監督而導致問題的發生？
4. 在您所知範圍內，部門之中有沒有什麼不平之處？
5. 您建議接替您位置的人，應該具備什麼條件才能勝任？
6. 您認為這個工作職位應該加強什麼，如增添設備、人力、技能……，才能把工作做好？
7. 假如您今天來從事這一份工作，您第一件想做的事情是什麼？

【資料來源：哈佛管理叢書編纂委員會 編（1995），《一分鐘管理精華》，哈佛企管公司出版，頁 20】

三、離職原因探討

員工離職是企業普遍存在的事實，適度的人員流動率，尤其是工作表現差的人離職，對組織而言不但無損，甚至可說是「求之不得」，反而是促進企業內人事新陳代謝具有正面的意義，能保持一定的企業活力；但表現佳的員工或企業內儲備幹部的流失，則會造成人力規劃的困擾，使得企業經營累積的經驗或知識無法做有效的傳承。

通常一般員工在確信自己的努力無法從工作中找到進一步提升的空間時，就是要換工作的時候，但在提出離職申請書時，所「編撰」的離職原因有數十種之多，歸納起來，不外有下列三個因素：

（一）外部拉力

競爭者的挖角、合夥創業、服務公司喬遷造成通勤不便、有海外工作的機會等。

(二) 內部推力

缺乏個人工作成長的機會、企業文化適應不良、薪資福利不佳、與工作團隊成員合不來、不滿主管領導風格、缺乏升遷發展機會、工作負荷過重、壓力大、不被組織成員重視、無法發揮才能、沒有充分機會可以發展專業技能、公司財務欠佳、股價下滑、公司最近裁員、公司被併購、工作場所安全衛生條件差、學非所用（缺乏合理的在職訓練）、外派人員調回後，無適當的職位安插等。

(三) 個人因素

自我尋求突破（個人的成就動機）、家庭因素（結婚、生子、遷居、離婚）、人格特質（興趣）、職業屬性、升學（出國）或補習、健康問題（身體不適、工作壓力）、年齡等。

員工決定去或留，通常有一個以上的原因，而影響員工離職或留職的主因，不一定是同一的原因。例如，一名員工因為其他公司的高薪挖角，因此考慮辭職，但是後來該員工決定留職，不是因為公司提高了他的薪資，而是因為他很喜欢公司的同事友誼。

小叮嚀

不可歸因於工作的離職原因

- 健康不佳。
- 進修（海內外）。
- 自行創業（合夥）。
- 繼承祖產。
- 結婚。
- 搬遷或移民。
- 照顧家人。
- 私人財務糾紛。

【資料來源：丁志達（2013），〈部門主管的人事管理技巧傳授班〉講義，中華民國職工福利發展協會編印】

四、人力重置成本

人力重置成本，是指員工離職後的職缺，企業必須重新雇用新人就業的所花費的成本，包括取得成本、開發成本、使用成本和離職成本。

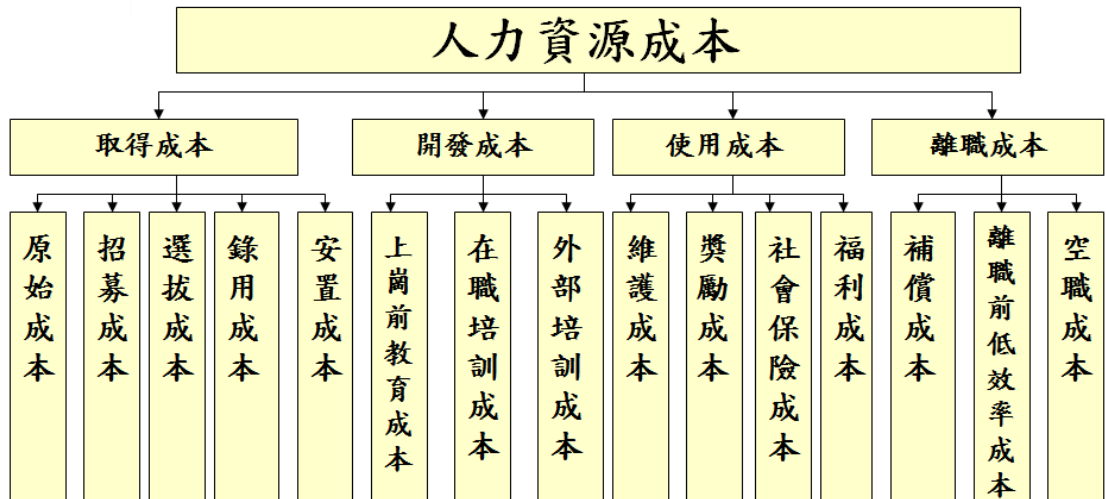


圖 2-1 員工離職成本與重置成本分析

(一) 取得成本

取得成本可分為原始成本、招募成本、選拔成本、錄用成本和安置成本。

1. 原始成本

用人單位獲得人力資源的“購入”成本（當事人承擔就學或其他訓練的成本如學位、執照取得等）。

2. 招募成本

用人單位確定人力資源來源的費用（廣告費、差旅費、獵人頭費……）。

3. 選拔成本

用人單位對求職者做出鑑別選擇的費用（人事測評、面試時間……）。

4. 錄用成本

用人單位決定錄用所發生的費用（搬遷費、差旅補助費、體檢費……）。

5. 安置成本

各種安置行政管理費用、制服費、辦公設備的添購。

(二) 開發成本

開發成本可分為上崗前教育成本、在職培訓成本和外部培訓成本。

1. 上崗前教育成本

用人單位對上崗前的員工職前訓練發生的費用（新生訓練）。

2. 在職培訓成本

用人單位為使員工達到崗位要求而對其進行培訓所發生的費用（OJT在職訓練、工作教導……）。

3. 外部培訓成本

用人單位根據生產和工作需要，允許員工離開工作崗位接受短期培訓而發生的成本（學費、差旅費、當日未生產損失費……）。

（三）使用成本

使用成本可分為維持成本、獎勵成本、社會保險成本和福利成本。

1. 維持成本

保持人力資源維持其勞動生產力和再生產所需的費用（工資、津貼、獎金……）。

2. 獎勵成本

一種激勵員工的生產積極性而發生的費用（超產獎勵、提案獎勵、非財物的取得……）。

3. 社會保險成本

用人單位依法的規定，替員工加入的保險（勞工保險、全民健保、勞工退休金提繳……）。

4. 福利成本

為提高員工的勞動生產力以及保持用人單位在員工心目中的良好的形象（福利金提撥、娛樂及文體活動費用……）。

（四）離職成本

離職成本可分為離職補償成本、離職前的低效率成本和空職成本。

1. 離職補償成本

依據符合《勞動基準法》第 11 條規定，被雇主預告終止勞動契約者，企業應發給的資遣費與預告工資。

2. 離職前的低效率成本

員工即將離開企業而造成的工作或生產的低效率損失的費用（漫不經心的工作態度……）。

3. 空職成本

員工離職後職位空缺的損失費用（找人頂替加班、做事不熟練的浪費工

時··)；職位出現空缺後可能會使某項工作或任務的完成受到不良影響，從而造成企業的損失（交貨延期、產品報廢率驟增·····）。

小叮嚀

訓練費用預估成本？

1. 受訓人員的工資。
2. 受訓人員的交通、膳雜費。
3. 受訓人員因參加培訓而減少工作的損失。
4. 購買或租用器材、場地及訓練設備的費用。
5. 負責培訓的管理人員和主管的工資和時間。
6. 外聘講師（演講者）酬勞及支付委外培訓機構行政費。

【資料來源：余富榮 編著（2005），《員工離職處理與防範》，中國紡織出版社，頁 6】



第三節 人力精簡法律規範與人事風險管理

在產品的生命週期愈來愈短，研發與行銷之成本日益高漲的時代，人事費用與生產成本亦不斷上揚，加以各種新科技資訊快速的翻新，市場上競爭者眾，產品售價節節下滑，使得企業的獲利也愈來愈微薄，有些體質較弱之企業，應變不及而慘遭虧損、關廠、歇業之窘境；另外有些企業，為提升其競爭力，而紛紛實施組織再造、精簡策略，在其過程中，員工的精簡便被視為企業再生的最佳策略之一，因雇主相信降低用人費用，控制成本支出，便可提高收益，增加競爭優勢，而裁員是最快速可以顯現效益的方法，但對在職員工的士氣低落與工作權不保的惶恐心理亦不可忽視。

一、企業裁員的因素

「資遣」是法律名詞，「裁員」是資遣名詞的通俗說法，而「優退」則是裁員的一種「人性尊嚴」的另一種說詞，都是屬於「失業人口」，只是申請「優退」的員工可以領到比《勞動基準法》、《勞工退休金條例》規定給付較高的資遣費，但企業在對外界說明資遣員工時，一般都使用「人力精簡」這個名詞來維持公司良好的「企業形象」。

企業執行人力精簡，歸納起來有下列三大因素：

第一類因素：是許多企業發現必須削減導致公司衰退或危機的勞動力規模。例如，許多企業正在經歷顧客對其產品或服務的需求減少，這應被歸諸某種衰退的商業氣候、更加激烈的國際競爭，或來自廉價商品品牌的競爭。

第二類因素：是技術進步的出現，它使許多企業能夠用更少的人員生產更多的產品。例如，使用自動化設備，引進「機械人」操作取代人工作業以削減勞動成本支出。

第三類因素：是公司重組，按照組織的要求，一個企業的結構將通過削減中間管理層而減少等級，中層主管在企業裡成為被犧牲的一群，因為信息和通信技術使得高層經理們直接監督和控制運作變得更加容易。

【註：勞倫斯·S·克雷曼（Lawrence S. Kleiman），孫非等譯（2000）。《人力資源管理—獲取

競爭優勢的工具》(Human Resource Management: A Tool for Competitive Advantage)。機械工業出版社，頁 38。】

二、人力精簡作業

人力精簡對於企業而言絕不是「走人了事」這麼簡單。如果不慎重考慮，講求裁員的藝術，就誠如經濟和管理學者羅伯特·瑞奇 (Robert Reich) 說的：「真正的問題在於採取什麼樣的裁員措施，這比是否裁員更為重要。」

企業一定要裁員時，千萬不能用公事公辦的態度來處理這些弱勢「團體」，而是要用感同身受的心理來對待這些即將被迫離去的昔日「員工」。

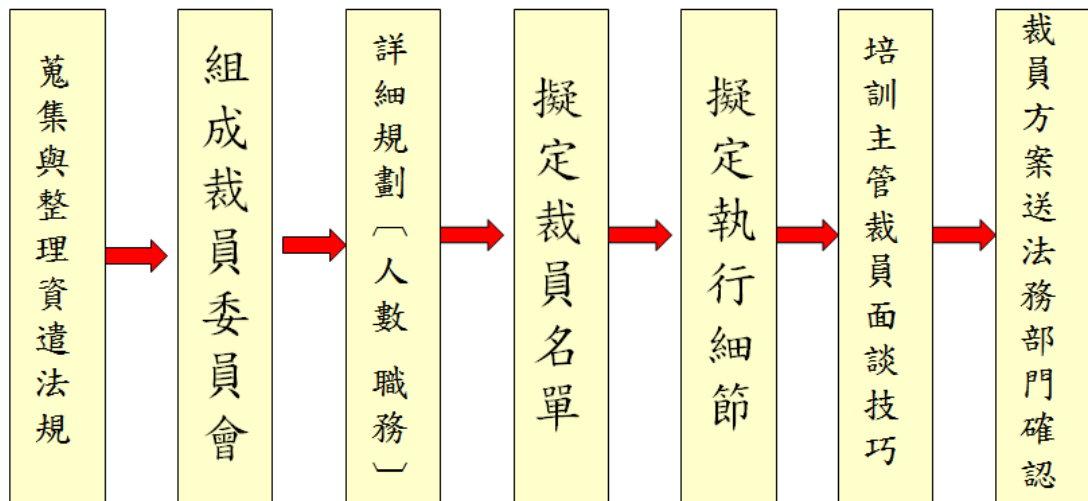


圖 3-1 裁員事前準備與規劃

(一) 事前準備

1. 釐清公司裁員的目的與目標 (為何裁員? 期望達到什麼結果? 希望掌握什麼原則? 不希望發生什麼事情?)。
2. 確認所需裁員的範圍與對象 (人數、職級和哪些部門的人員名單)。
3. 評估可能的反彈與問題 (員工、工會、經銷商、當地政府勞工部門等)。
4. 構思處理方案 (資遣費的給付設計、對外公布的說辭、技能培訓、輔導就業方案)。
5. 財務負擔的評估 (資遣費、預告工資、未休特別休假日數的補償等資金的調度)。
6. 制定行動計畫 (資遣時間、進度、負責人員、處理要點與注意事項、資遣面談技巧訓練課程安排)。

(二) 事中處理

1. 釐消息發布單位層級 (對員工正式發布的單位、對媒體發布新聞稿的單

- 位、接受媒體採訪的指定人選等)。
2. 過程協商(被裁員者、工會、勞工機構的介入協商採取的原則)。
 3. 法律手續(向當地政府主管機關申報資遣手續、法律規定不可資遣的對象、簽字文件的周延性與合法性)。
 4. 進行協助措施(推展系列被裁員者的協助方案:技能培訓、輔導就業方案、心理輔導)。
 5. 離職形式(集體資遣、個別資遣)。

(三) 事後安撫

1. 儘量安撫在職員工,並採取適當的激勵措施,避免負面情緒擴大。
2. 儘速找到新的挑戰目標,讓員工專注在新的焦點上。
3. 妥善處理媒體或政府關係,避免變成公關災難。

【資料來源:趙善輝(2002)。「無痛」裁員配方,《財智》總第196期(2002年5月下半月刊),頁57。】

三、 人力精簡涉及的法令

企業在執行裁員動作時,要遵守《勞動基準法》、《大量解僱勞工保護法》、《就業服務法》、《企業併購法》等規範,雇主才不會違法。

(一) 資遣原因

依《勞動基準法》第十一條(雇主預告終止勞動契約之條款)規定,非有左列情形之一者,雇主不得預告勞工終止勞動契約:

1. 歇業或轉讓時。
2. 虧損或業務緊縮時。
3. 不可抗力暫停工作在一個月以上時。
4. 業務性質變更,有減少勞工之必要,又無適當工作可供安置時。
5. 勞工對於所擔任之工作確不能勝任時。

(二) 預告期間

雇主依《勞動基準法》第十一條規定資遣員工,應依同法第十六條(雇主終止勞動契約之預告期間)規定,給予被資遣者預告期間:

1. 繼續工作三個月以上一年未滿者,於十日前預告之。
2. 繼續工作一年以上三年未滿者,於二十日前預告之。
3. 繼續工作三年以上者,於三十日前預告之。

勞工於接到前項預告後,為另謀工作得於工作時間請假外出。其請假時數,

每星期不得超過二日之工作時間，請假期間之工資照給。雇主未依第一項規定期間預告而終止契約者，應給付預告期間之工資。

(三) 通報主管機關

雇主在資遣員工時，對當地主管機關（在中央為行政院勞工委員會；在直轄市為直轄市政府；在縣（市）為縣（市）政府）有通報的義務。

1. 《就業服務法》第三十三條規定：「雇主資遣員工時，應於員工離職之十日前，將被資遣員工之姓名、性別、年齡、住址、電話、擔任工作、資遣事由及需否就業輔導等事項，列冊通報當地主管機關及公立就業服務機構。但其資遣係因天災、事變或其他不可抗力之情事所致者，應自被資遣員工離職之日起三日內為之。」
2. 《大量解僱勞工保護法》第四條規定：「事業單位大量解僱勞工時，應於合乎第二條規定情事之日起六十日前，將解僱計畫書通知主管機關及相關單位或人員，並公告揭示。但因天災、事變或突發事件，不受六十日之限制。」

四、資遣費之給付

資遣費的給付，《勞動基準法》及《勞工退休金條例》的規定如下：

(一) 《勞動基準法》

1. 在同一雇主之事業單位繼續工作，每滿一年發給相當於一個月平均工資之資遣費。（第十七條第一款）。
2. 依前款計算之剩餘月數，或工作未滿一年者，以比例計給之。未滿一個月者以一個月計。（第十七條第二款）。

(二) 《勞工退休金條例》

勞工適用本條例之退休金制度者，適用本條例後之工作年資，（以下略），其資遣費由雇主按其工作年資，每滿一年發給二分之一個月之平均工資，未滿一年者，以比例計給；最高以發給六個月平均工資為限，不適用勞動基準法第十七條之規定（第十二條）。

(三) 資遣人員的選定

企業資遣人員的優先順序，在《勞動基準法》並沒有規定。而在《大量解僱勞工保護法》第十三條的規定是：「事業單位大量解僱勞工時，不得以種族、語言、階級、思想、宗教、黨派、籍貫、性別、容貌、身心障礙、年齡及擔任工會

職務為由解僱勞工。違反前項規定或勞動基準法第十一條規定者，其勞動契約之終止不生效力。

(四) 企業併購員工的去留

企業併購衍生出的員工的去留問題，《企業併購法》第十六條規定：「併購後存續公司、新設公司或受讓公司應於併購基準日三十日前，以書面載明勞動條件通知新舊雇主商定留用之勞工。該受通知之勞工，應於受通知日起十日內，以書面通知新雇主是否同意留用，屆期未為通知者，視為同意留用。前項同意留用之勞工，因個人因素不願留任時，不得請求雇主給與資遣費。留用勞工於併購前在消滅公司、讓與公司或被分割公司之工作年資，併購後存續公司、新設公司或受讓公司應予以承認。」

《企業併購法》第十七條規定：「公司進行併購，未留用勞工及依前條第一項不同意留用之勞工，應由併購前之雇主依勞動基準法第十六條規定期間預告終止契約或支付預告期間工資，並依法發給勞工退休金或資遣費。」

小叮嚀

不需要支付資遣費的法律規定

勞工有左列情形之一者，雇主得不經預告終止契約：

- 一、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。
 - 二、對於雇主、雇主家屬、雇主代理人或其他共同工作之勞工，實施暴行或有重大侮辱之行為者。
 - 三、受有期徒刑以上刑之宣告確定，而未諭知緩刑或未准易科罰金者。
 - 四、違反勞動契約或工作規則，情節重大者。
 - 五、故意損耗機器、工具、原料、產品，或其他雇主所有物品，或故意洩漏雇主技術上、營業上之秘密，致雇主受有損害者。
 - 六、無正當理由繼續曠工三日，或一個月內曠工達六日者。
- 雇主依前項第一款、第二款及第四款至第六款規定終止契約者，應自知悉其情形之日起，三十日內為之。

【資料來源：《勞動基準法》第十二條】

五、 人事風險管理

企業經營過程中，不可避免要面臨各種內部與外部的風險，例如契約履行、不公平競爭、人力資源、租稅以及因應外在法律政策改變而導致的經營環境變化的風險，甚至面臨違反外國法律規範所帶來的法律風險。

人事風險不同於保險學範疇的風險，它是指由於經營管理上的不善和制度上的缺陷而導致員工對企業（組織）利益造成損害的可能性。一般而言，企業經營是否具有法律風險意識，乃是企業能否有效防範法律風險的關鍵因素。

（一）人事風險發生的原因

人事風險發生的原因有直接的和間接的，這些原因可能是來自內部的或外部的因素。例如，部分員工不認同企業文化或管理風格而籌組工會，用「集體」的力量來爭取「他們」自認應該得到的「權利」，這是內化的人事風險；部分員工因受不了外在競爭廠家的「高薪」誘惑而「集體出走」，或「盜取商機」來通敵，這就是來自外在的人事風險。從某種意義上來講，所有的人事風險都是人的風險，有行為、態度方面的，有工作能力方面的，有故意的、或非故意的。所以，企業做好人事風險管理，抓住人的因素，就是抓住了根本。

（二）防範人事風險的對策

人力資源管理的體系包括組織架構及職能設計、人員甄選與任用、晉升與輪調、考核與獎懲、薪資管理、培訓發展、員工關係等多項功能的環節。對於人事風險的管理，應該不放過每一個環節，要有系統地加以防範，同時要抓住選才、訓才、育才、用才、留才、考才與離才等重要環節，有重點地排除人事風險的防範工作。英代爾（Intel）公司原執行長安德魯·葛洛夫（Andrew S. Grove）有句名言：「懼者生存」。「懼」的詮釋就是「如臨深淵，如履薄冰，戰戰兢兢」做好防範的功課。

風險分析，就是通過風險識別、風險估計、風險駕馭、風險監控等一系列活動來防範風險的發生。

1. 提交年度工作報告

企業每年在開股東大會時，都要準備一份「年度業績報告」給「出錢」的股東瞭解企業經營的現況。同樣道理，員工為企業付出的心力，由企業「給錢」交換「工作成果」，理應在年底時，企業主有權要求每位員

工寫出一份個人「年度工作成果報告書」。舉例來說：每位業務代表將這一年所接觸的客戶名單、聯絡電話、通訊地址及電子信箱資料整理出來，這是一種不露痕跡的要求部屬定期「移交」業務檔案的「高明」手法，如果沒有提出年度個人成果報告書者，則停發固定年終獎金的發給，如此一來，員工與企業「反目成仇」時，企業才不會「一無所有」。

2. 用人不疑、疑人不用

所謂「用人不疑、疑人不用」，指的是企業要在錄用員工前，先要「摸清他的底細」，也就是詢問前幾任的雇主或業務往來的人士，瞭解該員「為人處事」的態度，從徵詢中所透露出的「蛛絲馬跡」，判斷可以「用」或「不能用」。

3. 鼓勵休假

《勞動基準法》第三十八條規定，員工服務滿一年以上有特別休假七日至三十日（依個人服務年資長短而定）。員工休假是為了走更長的路，但也給企業有機會在員工休假期間找人「代理工作」，從而瞭解該員在工作上是否有「隱瞞不可告人違法行為」，也為「而後」該名員工突然「辭職」時，有「備胎」的接替人選。鼓勵員工休假，而不是「獎勵」員工不休假，企業才能「永保平安」。

4. 職務輪調

職務輪調除了可加強員工多職能工作的歷練外，更具有防弊的作用，透過業務移交與換人做做看，讓員工戒慎，不敢為非作歹。由於高科技的產業，對人的依賴度大，所以，更需要重視人資管理中的風險管理。人事風險管理成功與否的關鍵，在於事前準備功夫是否完善。我國自古就有「置之死地而後生」的說法，例如，春秋晚期，伍子胥在輔佐吳國整軍時，他不是先練怎樣打勝仗，而是先練打敗仗後如何處置，並多次在大戰時獲勝。當人事風險不幸來臨時，千萬不要只是怨天尤人，記得，「在亂中造機，從亂中取勝」，誠意面對問題，將心比心，找尋適當解決方案，才能藉此將企業的「風險」轉機為員工對企業的「奉獻」。

第四節 競業禁止

競業禁止，在法律上有兩種意義，一個是依照《公司法》第 209 條董事競業禁止的規定；另一個則是一般《民法》上由雇主和員工所訂立的競業禁止規定。雇主和員工所訂立的競業禁止條款，則是雇主為了避免其所培訓的員工，洩漏其商業機密，包括：營業秘密，技術……，而與員工訂立於離職後一段期間不得在營業項目相同或是相類似的企業工作，以保障雇主本身的競爭力。

一、競業禁止法律規定

有關競業禁止條款的法律規定有：《民法》、《公司法》、《公平交易法》、《營業秘密法》和《刑法》的規定：

(一) 民法：

約定之違約金額過高者，法院得減至相當之數額。（第二百五十二條）

經理人或代辦商，非得其商號之允許，不得為自己或第三人經營與其所辦理之同類事業，亦不得為同類事業公司無限責任之股東。（第五百六十二條）

經理人或代辦商，有違反前條規定之行為時，其商號得請求因其行為所得之利益，作為損害賠償。前項請求權，自商號知有違反行為時起，經過一個月或自行為時起，經過一年不行使而消滅。（第五百六十三條）

(二) 公司法

經理人不得兼任其他營利事業之經理人，並不得自營或為他人經營同類之業務，但經董事或執行業務股東過半數同意者，不在此限。（第三十二條）

(三) 公平交易法

第十九條規定，有左列各款行為之一，而有限制競爭或妨礙公平競爭之虞者，事業不得為之(第一項)；以脅迫、利誘或其他不正當方法，獲取他事業之產銷機密、交易相對人資料或其他有關技術秘密之行為(第五款)。

(四) 商業秘密法

第十條規定，有左列情形之一者，為侵害營業秘密。

1. 以不正當方法取得營業秘密者
2. 知悉或因重大過失而不知其為前款之營業秘密，而取得、使用或洩漏者。

3. 取得營業秘密後，知悉或因重大過失而不知其為第一款之營業秘密，而使用或洩漏者。
4. 因法律行為取得營業秘密，而以不正當方法使用或洩漏者。
5. 依法令有守營業秘密之義務，而使用或無故洩漏者。

前項所稱之不正當方法，係指竊盜、詐欺、脅迫、賄賂、擅自重製、違反保密義務、引誘他人違反其保密義務或其他類似方法。

第十二條規定，因故意或過失不法侵害他人之營業秘密者，負損害賠償責任。數人共同不法侵害者，連帶負賠償責任。前項之損害賠償請求權，自請求權人知有行為及賠償義務人時起，二年間不行使而消滅；自行為時起，逾十年者亦同。

(五) 刑法

依法令或契約有守因業務知悉或持有工商秘密之義務，而無故洩漏之者，處一年以下有期徒刑、拘役或一千元以下罰金。（第三百十七條）

無故洩漏因利用電腦或其他相關設備知悉或持有他人之秘密者，處二年以下有期徒刑、拘役或五千元以下罰金。（第三百十八條之一）

二、 競業禁止的類別

競業禁止，係指事業單位為保護其商業機密、營業利益或維持其競爭的優勢，要求特定人與其約定在職期間或離職後之一定期間、區域內，不得經營、受僱或經營與其相同或類似之業務工作而言。

受僱者受競業禁止約定的限制，可區分為在職期間及離職後兩種型態：

(一) 在職期間的競業禁止

勞雇關係存續期間，員工除有提供勞務的義務外，尚有忠誠、慎勤之義務，亦即員工應保守公司的秘密及不得兼職或為競業行為的義務。現行勞工法令並未明文禁止員工之兼職行為，因此，員工利用下班時間兼差，如未損害雇主之利益，原則上並未違反法令之規定。但是如果員工在雇主之競爭對手處兼差，或利用下班時間經營與雇主競爭之事業，則可能危害到雇主事業之競爭力，故雇主常透過勞動契約或工作規則，限制員工在職期間之兼職或競業行為，員工如有違反約定或規定之情事，可能受到一定程度之處分，其情節嚴重者甚至構成懲戒、解僱事由。

(二) 離職後的競業禁止

員工對雇主負有守密及不為競業之義務，於勞動契約終了後即告終止，雇主

如欲再保護其營業上之利益或競爭上之優勢時，須於勞動契約另為特別約定。常見的方式為限制勞工離職後之就業自由，明定離職後一定期間內不得從事與雇主相同或類似之工作，違者應賠償一定數額之違約金之約定，這種約定稱為「離職後的競業禁止」。對於沒有特別技術且職位較低之員工，則無需約定競業禁止之必要。

三、 書面內容簽定要項

競業禁止約定的內容，因產業性質、勞工從事之工作內容、本身經驗及技術等之不同而有極大的差異，實難擬定一個放諸四海皆準的通用樣例。儘管如此，一份明確與合理之競業禁止約定，應以書面訂之，並載明下列主要之內容，較不易引起爭議。

- (一) 競業禁止之明確期限（如起訖時間及期限）。
- (二) 競業禁止之區域範圍（如行政區域或一定之地域）。
- (三) 競業禁止之行業或職業之範圍（如特定產業或職業）。
- (四) 違反競業禁止約定時之處理方式（如賠償訓練費用或違約金）。
- (五) 例外情形之保障（如勞工因不可抗力之原因而違反）。

勞資雙方應開誠佈公，事先溝通協調，與其事後再來處理爭議，不如事先預為防範，訂定明確的契約內容，以維企業經營及工作倫理，並藉以維持勞動市場秩序。

基於私法自治及契約自由，以及確保企業競爭優勢之目的性，雇主與員工訂定競業禁止約定，原則上於法並無不可，惟適當的競業禁止限制，應是能有效保障企業欲保護合法營業利益，同時不過度侵害勞工生存權及工作權。

【行政院勞委會編印，《簽訂競業禁止參考手冊》，頁 24】

四、 簽訂競業禁止相關約定注意事項

因競業禁止約定係屬私法上之權利義務，如發生爭議時，當事人應循司法途徑予於處理。下列是企業與員工簽訂競業禁止相關約定時需注意的事項：

- 員工有無顯著背信或違反誠信原則。
- 雇主有無法律上利益應受保護之必要。
- 勞工擔任之職務或地位。

- 應本契約自由及誠信原則約定。
- 限制之期間、區域、職業活動範圍是否合理。
- 有無代償措施。
- 違約金是否合理。
- 簽訂競業禁止的書面內容。

在知識經濟時代，員工為企業發展之重要資產，故為確實保障企業的營業利益及競爭上的優勢，除了與員工簽訂競業禁止約定之方式外，企業應可從另一角度思考：即積極培養自己的人才，並透過良好的激勵措施，留住員工的心，以創造企業營業利益之確保，而員工願意積極投入研發，當能達到勞資利潤共享之雙贏局面。



第五節 個案分享

個案一：安捷倫科技公司（人性化裁員）

安捷倫科技(Agilent Technologies)公司的前身，原是隸屬於惠普(Hewlett-Packard, HP)科技旗下的一個事業群，在1999年從惠普分割獨立後，該公司是全球領先的測試測量公司，其總部設在美國加利福尼亞州(State of California)的帕羅阿托市(Palo Alto)。

一、培植企業文化

自從安捷倫從惠普分離後，安捷倫在惠普的基礎上，一直努力為員工營造一種平等而富有人情味的工作環境，並將其融入自己新塑造的企業文化和價值觀內。以創新和奉獻、信任、尊重和團隊合作、誠實正直、速度、專注、勇於承擔責任，構成了安捷倫企業文化的核心內容。

安捷倫曾經在全球裁員 8,000 人，但幾乎沒有引起任何震盪，最主要的是得益於其企業文化的保障，秉持著它一貫公開、公正的原則，實現了高度透明，重視與員工的溝通，確保員工離開公司，也可以感受到安捷倫對員工的尊重。

二、一則感人的裁員故事

裁員，處理得好，可以讓企業獲得重生，處理不好，則可能震垮人心！關於安捷倫公司裁員的感人故事被寫進入了《財富》和《商業周刊》，儘管曾歷經困境，但這家公司仍然年年被評為“最佳雇主”。

2001 年全球景氣低迷，該公司的財務狀況也每下愈況，為了節省開支，公司只能痛下心決定裁員 8,000 名員工，但這些員工對公司幾乎毫無怨言，仍堅持工作到最後一刻。例如在當年 10 月，有一位女工程師綺麗兒·韋斯，在 3 周前接到裁員通知，她不但沒有把離任前的幾天花在更新個人簡歷，或伺機窺探電腦資料上，而是工作更加努力，在上班的最後一天，她還加班到晚上 9 點半，將所有事情交代完畢後，才依依難捨地離開了工作崗位。《財富》雜誌的調查人員寫下的這段評語：那是因為這家公司在經營順利的時候尊重員工，在經營困難的時候又幫助員工，才使得它能順利裁員，且員工願意賣力工作沒有怨言，使得該公司的裁員，非但沒有造成員工對立和品牌形象損失，反而贏得了良好的聲譽。

三、裁員前的溝通

安捷倫公司在整個裁員過程中，溝通就佔據了三分之二的時間。員工們從電子郵件、每週出版兩期的“InfoSparks”（內部刊物）以及“咖啡談話”（內部定期召開的員工會議，在會上經理們向員工發佈消息並集體討論對策）中得到關於公司目前面臨的形勢，需要採取的措施和原因。而且，在正式裁員之前，安捷倫公司曾經兩次試圖通過減薪等方法解決問題（其中一般員工減薪 5%、高階經理減薪 10%）。當最後經營當局不得不做出裁員的決定時，首席執行長納德·巴恩霍特（Ned Barnholt）則打破了傳統，在向華爾街彙報業績前，動用了公司內部的播音系統，希望員工們從他這裡得到裁員的消息，而不是從“消費者新聞與商業頻道”（Consumer News and Business Channel, CNBC）得到消息（這一點充分體現了公司與員工是一家人，公司尊重員工的尊嚴和感受）。講話中，巴恩霍特首先感謝員工為削減成本而降低工資所做的貢獻，接著他陳述了公司經營惡化的狀況，詳細說明將有多少人丟掉工作，這一裁員數字由何而來，以及這一“痛苦”的過程將如何進行。他說：「這是我的職業生涯中最艱難的一次決策。但是我們實在是別無選擇」。

四、進行裁員

安捷倫公司要求所有主管，確保所有被裁撤員工都由直屬主管那裡得知消息。首席執行長納德·巴恩霍特送三千位主管接受一天的訓練，透過角色扮演來學習如何不傷感情地請員工離開。在經濟上，公司補償被裁員工 3 個月的薪水，並通過各種方式協助這批員工在其它公司找到新工作。這些作法讓離職員工體諒到了公司的難處，心裡也感覺很溫暖。

被減薪留任的員工能共體時艱，被解聘的人也可以體會公司難處，因此儘管到頭來仍得分道揚鑣，但員工依然感覺自己受到公司重視與尊重。所以，《財富》雜誌調查人員最後的評語是：「印像深刻的是，安捷倫科技公司的員工很推崇公司管理的透明度，感覺自己受到了尊重」。

安捷倫科技公司的裁員例子證明，就算到了必須分手的時候，公司和員工不一定需要反目成仇。

【資料來源：丁志達 著（2011），《勞資關係》，揚智文化事業出版，頁 399-401】

個案二：台灣積體電路公司（員工跳槽洩密案）

近年來，高科技產業間員工跳槽洩密的案例時有所聞，在產業間造成極大震撼。據媒體報導，台積某經理，涉嫌跳槽前往大陸晶圓代工廠中芯半導體任職前，以電子郵件大量洩密，引發台積公司與中芯半導體之間一連串的訴訟；網路通訊大廠友訊控訴威盛指使其市場部某經理離職轉往友訊工作，竊取友訊研發的測試程序後，再轉回威盛上班，涉及商業間諜行為；鴻海旗下的富士康指控中國手機製造廠中國電子製造服務（Electronic Manufacturing Services, EMS）集團比亞迪惡意挖角富士康在中國約四百名的幹部，並竊取大量商業機密。

2009 年底，台積與大陸中芯長達八年的商業機密剽竊案劃下句點，雙方達成和解協議。中芯除了賠償台積兩億美元，更將無償授於台積 8% 中芯股權，並可在三年內以每股 1.3 港元認購 2% 的中芯股權。這個案例導因於中芯創廠時，大舉挖角台積員工。

當台積計畫在中國興建八吋晶圓廠時，發現原台積經理劉芸茜離職後投靠中芯，涉嫌將十二吋晶圓廠配置和設計圖、晶圓的製程和配方，外洩給中芯。台積乃控告劉芸茜違反競業禁止。

台灣檢察官搜索劉芸茜家中，扣押劉芸茜電腦。在電腦硬碟裡的資料和電子郵件中，發現當時中芯首席營運總監馬爾科·莫拉（Marco Mora）的確曾明確要求劉芸茜提供台積十二吋圓廠的製程、設備列表。

上開案件皆引發前雇主台積對離職員工及競爭對手間的訴訟，部分雖以和解收場，但對前雇主已產生難以估計的損害。

【資料來源：丁志達 著（2013），《企業倫理》，揚智文化事業出版，頁 266-268】

第六節 結語

加強人員培育及研究發展，降低人員流動性，是企業的主要經營策略。古人說：「得人者昌，失人者亡。」唯有使員工產生對公司的歸屬感、參與感與成就感，才能使企業成長茁壯，並在企業遭逢困境時，可以靠著員工忠誠的向心力度過難關，期待員工忠誠的向心力，則有賴於企業文化的深植。



參考書目

中文部分

- 張德主編 (2001)。人力資源開發與管理 (第二版)。北京：清華大學出版社。
- 哈佛管理叢書編纂委員會 編 (1995)。一分鐘管理精華。哈佛企管公司出版。
- 丁志達 (2013)。「提升主管核心管理能力實務講座班」講義。財團法人中華工商研究院編印。
- 丁志達 (2013)。人力資源管理。台北：揚智文化事業出版。
- 丁志達 (2011)。勞資關係。台北：揚智文化事業出版。
- 余富榮 (2005)。員工離職處理與防範。中國紡織出版社。
- 邱茂林、王昭明、吳育昇 (2009)。職場倫理與就業力。普林斯頓國際公司出版。
- 孫非 (譯) (2000)。人力資源管理—獲取競爭優勢的工具 (Human Resource Management: A Tool for Competitive Advantage)。機械工業出版社。
- 行政院勞委會編印。簽訂競業禁止參考手冊，頁 24。
- 編輯部 (2003)。如何降低員工離職率，EMBA 世界經理文摘 199 期。
- 趙善輝 (2002)。「無痛」裁員配方。《財智》總第 196 期。
- 周勇、鄧濤 (2003)。最佳雇主的致勝秘訣。人力資源雜誌。
- 程建剛 (2009)。理性裁員，感性運作。人力資源管理雜誌總第 291 期。
- 張海洋 (2002)。《財富》選出全美最值得工作百家公司。環球時報。
- 陳佑寰 (2011)。分手管理—談離職員工洩密與競業的追溯與防治。會計研究月刊第 310 期。
- 王曉玟 (2010)。實踐篇智財戰換中國半導體江山：台積電不消滅中芯的秘密。天下雜誌第 440 期。