

# 薪資與績效管理系統電子化後之員工滿意度探討--以某五星級飯店

## 為例

李睿哲

國立中央大學人力資源管理研究所研究生

房美玉

國立中央大學人力資源管理研究所助理教授

### 壹· 研究動機

人力資源管理系統的電子化可說是近年來各企業所追求的目標之一，其目的不外乎是取代原先繁雜的紙本作業、增加員工的工作效率、使企業的整體運作更上軌道。然而，這其中所帶來的迷思，仍然是回歸到管理學課本開頭所談，我們到底是要追求效率（把事情做好），抑或是追求效能（把事情做對）的老問題上。

個案中之五星級飯店（以下簡稱 F 飯店）自成立以來，雖然始終秉持著以人為本的精神與原則，但是在人力資源管理系統這一方面，卻一直使用著頗為老舊的 W 系統。終於在今年初之時，飯店擁有者基於自詡成為「專業管理團隊、創新領導風範」的市場領先者，毅然決然告別舊有的 W 系統，跟隨人力資源管理系統電子化的腳步，向外部公司購買了一套有關薪資以及績效方面的管理作業系統，成為國內第一間引進人力資源資訊系統的五星級飯店，使得整個飯店無論是在顧客看得見的外場，或看不見的內場皆朝向電子化的時代邁進。

雖然引進電子化系統之後可以增加整個飯店組織的營運效率，省去原本大量的紙本作業，可是一旦系統的設計並不能符合使用者本身的喜好與原先所習慣的工作步調時，便可能反而影響了使用上的效率。因此，本個案研究乃針對 F 飯店於電子化後，是否帶來員工滿意度的提升為主軸，希冀能提供給個案飯店一次小規模的企業診斷，讓 F 飯店能夠對其員工的態度與反應有一初步的瞭解及認知。

另一方面，人力資源管理系統電子化的最重要關鍵點在於是否有針對個別企業量身訂作，如果只是一味地追求電子化，而未能符合企業本身的需求，則不但失去了電子化的意義，更有可能無法達到電子化後所預期能夠帶來的營運效率。所以，電子化系統的建構方式也是一個不可忽視的重點。而企業尋求人力資源管理系統電子化的管道可由內部的資訊部門自行開發設計，也可向外部的廠商逕行尋求支援。如今個案飯店選擇的方式是外包給系統廠商，因此廠商於系統導入期與 F 飯店的溝通、導入後對使用者的訓練與系統維護等一貫的表現，是否令系統使用者感到滿意，則是本個案研究的另一個重點所在。

## 貳· 研究目的

本文主要在探討人力資源管理系統電子化後之員工滿意度，研究目的如下：

- 一、 瞭解 F 飯店在薪資與績效系統電子化後之員工滿意度是否提升，以提供飯店經營者後續與員工再行溝通的參考。
- 二、 瞭解系統使用者對系統廠商之滿意度為何，以提供系統維護者與系統廠商做為後續溝通討論如何維護與修改系統的依據。

## 參· 文獻探討與個案公司簡介

### 一、相關文獻探討

#### (一)人力資源資訊系統

隨著人力資源管理在企業內部日漸受到重視，以及二十一世紀電子化潮流的影響，所謂人力資源資訊系統(Human Resource Information System：簡稱 HRIS)在企業中興起的程度也可見一斑。Kavanagh(1990)便將人力資源資訊系統定義為用以取得、儲存、操作、分析、擷取與分配組織人力資源資訊的一種系統。而此定義中不僅包括電腦硬體設備與相關作業軟體，還包含了系統的使用者、表格形式、程序與資料。因此，人力資源系統的主要目的便是以資訊的型態將服務提供給一般使用者。而一般使用者則包含基層員工、部門主管、與高階主管。

此外，Mondy & Robert(1990)則是將人力資源資訊系統定義為以任何有系統的方法去獲取相關且適時的資訊，以作為人力資源管理之基礎。而系統所提供的資訊則有五項特性：時效性、正確性、簡明性、關連性、完整性。De Cenzo & Robbins(1994)則認為人力資源資訊系統除了可用來協助人力資源管理資訊的處理之外，其本身也就是一個資料庫系統，可以將員工的重要資訊集中保存，當企業需要做出人力資源管理之相關決策時，即可從資料庫中取得員工資訊，以作為決策時之參考依據。

由此可見，人力資源資訊系統不僅僅是作業處理的自動化而已，它也是中階管理者在決策時，與高階管理者做策略規劃時的重要參考依據。換句話說，人力資源資訊系統理應包含三個層次：基層員工的例行性作業系統、中階管理者的決策支援系統、高階管理者的人力資源需求預測與規劃系統。

## (二)資訊系統的導入

根據 Dickson & Wetherbe(1985)的定義，資訊系統的導入乃是使用者在使用組織所建構的新系統，或者是修改現有的系統後，並沒有發生什麼顯著的問題。而要將資訊系統成功地導入企業的運作當中，必須先經過一個有計劃、有程序的導入過程，使資訊系統所帶來的改變對組織的衝擊降至最低。因此對於資訊系統導入可更明確的定義為「組織致力於擴散適當的資訊科技於使用者。」(Copper & Zmud, 1985)。然而對於組織來說，引進資訊系統無疑是一項衝擊與考驗，學者 Davis & Olson(1985)、Lucas(1985)提出了系統導入不純為系統設計的一部份而已，同時也是一種組織變革的過程。因此，系統導入係探討如何將資訊系統引進企業組織，並且讓企業組織成功地使用資訊系統的一種持續過程。爾後 Robey(1987)則指出，既然系統導入會對組織產生一定程度的衝擊，因此不僅在過程上要按既定時程將資訊系統導入組織，在管理上更要有完善長期的組織變革計劃，如此才能因應新舊制度之間所自然產生的鴻溝。

學者 Hall(1991)對於資訊系統的導入方式提出了一套「評估整合系統模式考慮因素」，以建議組織選擇最適合本身之整合方式。其中的考慮因素包含了六項：

與組織策略目標的配合、對組織的必要性、預期效能、系統相容性、管理上的衝突、整合建置時，對原有系統正常運作的影響。

既然資訊系統的導入對於組織的影響是如此之大，再加上軟體的進步與系統開發觀念的改變，自然而然也就逐漸衍生出許多不同的系統建置方式，依據林東清(民 83)的整理，有以下四種系統建置的方式：雛形法、使用者自建系統法、套裝軟體法、外包法。其中雛形法因是利用可實際使用且易修改的系統，並參考使用者意見而重複修正，直至完全符合使用者真正需求為止，故其特點為溝通效率最高。而使用者自建系統法是由系統使用者經資訊人員的協助，直接開發他們自己所需的軟體，因此最容易滿足使用者的需求。套裝軟體法則是評估市場上的套裝軟體，執行一個較為標準化的資訊系統，所以其開發時程最短、較能縮短測試時間、系統文件也較為一致。至於外包法則是將所需要的系統外包給專門負責軟體開發或程式設計的廠商，直接由廠商與企業本身進行對談而開發資訊系統，是故最能精確掌握預算的控制。由此可見，不同的系統建置方式各有其不同的優點，但對於不同的組織而言，有的優點反而可能是缺點，因此在導入或建置資訊系統時，必須事先再三斟酌組織本身的情況與需求，如此才能正確選擇一個真正適合組織的資訊系統導入或建置的方式。

### (三)系統導入之抗拒與因應

前面提到，資訊系統的導入本身就是一種組織變革，然而不牽涉資訊技術的組織變革在管理上就已經是不容小覷的一項議題，如今再加上因資訊技術的變遷而導致的流程再造，多少都迫使組織成員必須跟著改變原本已熟悉的習慣，因此這種因資訊系統導入所衍生的變革管理更是管理者所不能夠輕視、忽略的一環。

若由系統使用者的角度來看，組織在引進資訊系統的過程中，使用者可能對原先的工作模式影響甚大，或因對系統的不熟悉甚至是不願意熟悉，而產生一連串的抗拒行為。此時，若使用者的抗拒程度高，則資訊系統的實施較無法順利；若使用者的抗拒程度較低，則資訊系統成功實施的機率也相對較高。

既然資訊系統實施的成功與否關鍵在於使用者的抗拒行為，那麼瞭解抗拒行

為背後真正的原因，才能真正對問題的因應與解決有所幫助。O'Brien(1979)認為引起使用者抗拒資訊系統的原因有六項，分別是：系統使用者對系統的忽視與無知、系統的績效不良、系統使用者在系統引進過程的參與不足、人員間缺乏溝通、人員本身的問題、組織的衝突。Hussain & Hussain(1984)則是認為新資訊系統改變了舊秩序，所以習慣於舊秩序的員工便產生了抗拒行為，因此提出了下列七項的抗拒因素：在組織內地位的消失、經濟上的不安全、工作內容改變、人員間相互關係改變、決策的方式改變、權力的喪失、對新系統的不熟悉。Faerstein(1986)也歸納了六項對資訊系統導入的不安因素：控制權與自主性需求的失落、工作責任改變或是訓練時的挫折、權力平衡的改變、對未知影響的恐懼、孤獨感、角色認同的問題。Dickson & Wetherbe(1985)也歸結了十二項使用者抗拒系統實施的因素：系統使用的難易程度、系統開發的時間及成本、系統回應速度及可靠度、資料的問題、對系統的期望、系統實行的經驗、個人權利及控制權的轉移、文化因素、工作的不安、現有獎懲制度的改變、資訊部門的層級與聲望、組織的承諾。

綜合以上各家所述我們可以發現，造成系統使用者抗拒行為的原因不外乎是「系統技術因素」、「系統使用者因素」、與「組織內部支援因素」(余國龍 民 89)。

根據上述各種使用者抗拒資訊系統的原因，也有學者提出因應解決的對策。Robbins(1989)對於資訊系統導入的變革管理議題提出了六種對策：教育與溝通、參與、潤滑與支援、協商、操縱與延攬、高壓政策。而 Dickson & Wetherbe(1985)則是針對整個系統導入與實施的過程提出了三大管理步驟：首先在啟始階段，必須評估組織內部支援的氣候、經理人對資訊系統的支援程度，才能夠開始規劃與建構資訊系統的導入過程。其次在製造變革階段，必須提供與資訊系統相關的資訊、教育使用者在使用上相關的技能、讓使用者逐漸熟悉這套系統，進而同意變革。最後在安裝系統階段，必須加強使用者的教育訓練，直到整個系統都能平順地運行功能，以達到讓使用者能夠獨立地操作使用系統的目標。

## 二、公司歷史

民國六十一年，F 飯店集團創始人預見台北將發展成亞洲金融中心，五星級

飯店自有其市場需求，遂有投資興建豪華旅館之計劃。民國七十三年，台灣某集團董事長加入台北 F 飯店經營團隊，並於同年與國際 R 飯店集團簽約，共同執行此項投資總額約新台幣四十億元的興建計劃。民國七十五年，台灣某集團關係企業之一的營造公司，在國際 R 飯店集團的技術指導之下，負責台北 F 飯店的興建工作。民國七十九年，台北 F 飯店正式開始營運，初名台北 R 飯店，直到民國八十二年，F 飯店集團基於永續經營、建立自有品牌的理念，正式將原來之台北 R 飯店更名為台北 F 飯店，期以台北 F 飯店為藍圖，展開連鎖旅館的經營架構。民國八十九年，F 飯店集團創始人家族與台灣某集團達成股權轉移協議，創始人家族成為台北 F 飯店的主要股東。目前全館員工近八百人。

民國八十一年時，國際 S 飯店集團與國際 R 飯店集團締結聯盟，於是 F 飯店的管理顧問與行銷顧問權也由國際 R 飯店集團轉移至國際 S 飯店集團旗下，現今，台北 F 飯店與泰國清邁、印尼雅加達的 R 飯店是為國際 S 飯店集團負責管理之下的亞洲五星級標竿飯店。

### 三、電子化系統內容概述

此一 F 飯店向外部系統廠商所購買之量身訂作的薪資與績效管理系統，主要是提供館內一般使用者考勤、加班、請假、保險、薪資、年終報稅、教育訓練、人員招募、與福委會等功能。雖然上述功能是提供給所謂一般使用者所使用，但也並非所有的一般使用者均有權限觸及各種功能。原則上來說，真正的一般使用者包含的範圍上至總裁、總經理、副總經理、各部門經理、各外場利潤中心督導、行政主廚、主廚、副理、領班，下至人力資源部和財務部兩大後勤部門的人員，這些人大概佔有全館人數近八百人中的一百人左右，而每個員工因其角色的不同，所能使用的功能範圍也有所不同。

舉凡保險作業、教育訓練、人員招募、福委會等功能，僅僅只有人力資源部的員工有其權限可以使用、維護、與組織資料，而且每一項作業功能大體上也均只有部門內二至三位員工能夠確實使用而已，因此這並不是屬於具有大宗使用者的功能。另一方面，關於薪資以及年終報稅等功能，也是只有以財務部為主的員

工才有權使用，所以無論是薪資結算、發放、轉帳、復發、止付、異動追溯、所得扣繳等作業功能，也都並非可讓大多數人所使用的範圍。

是故，真正一般使用者會實際使用到的功能範圍只有考勤作業、加班作業、以及請假作業等三項功能。其中，考勤作業主要包含班別資料與標準工時資料，這大概是旅館服務業與其他產業最大不同的地方。因為五星級飯店在二十四小時營運的前提下，除了總裁、總經理辦公室、與其他後勤部門之外，其餘各樓層、各部門均要保持二十四小時皆有員工上班待命，而各餐廳也會因性質種類的不同，造成營運時間的不同，因此不同的部門就會產生各式各樣不同的班別，結果就是飯店全館上上下下共有不下一百多種的班別，因此排班乃是飯店產業中整個考勤作業的前置動作。

此外，所謂的標準工時是與每兩週八十四小時之工時所做的一個比較，員工在一整年的工作當中，絕對會因各種情況必須要請公、傷、事、病、婚、產、年假等等，而除了年假之外其他假別均會影響累積工時的計算，進而影響每個月薪資的結算，所以對旅館服務業來說，標準工時也是其考勤作業的重要項目之一。

#### 四、電子化前後之問題比較

##### (一)電子化之前

- 1.紙本作業過多：舊有之 W 系統僅有員工基本資料與各種假別的請假狀況，無法輸入員工每週的出勤記錄，於是就有了所謂「一週出勤表」的紙上作業記錄。此記錄表每週均會送抵人力資源部，然後鍵入電腦成為累計工時檔案，耗時費力可想而知。除此之外尚有另一頗為特別的情況，飯店內所謂 A、B 級（一、二級）主管無論請什麼假都一律不輸入 W 系統，而必須另外以紙本查存，這是因為 W 系統無法支援 A、B 級主管年假延休的需求。如此一來，一旦 A、B 級主管有調動、離職、復職等狀況發生時，其休假記錄即可能有錯誤產生。
- 2.檔案管理複雜：出勤記錄中涉及特殊班別（兩頭班、大夜班）津貼的部分，無法與累計工時檔案合併。加上涉及扣薪的請假假別除了留存於王安系統也必須與津貼部分合成為另一個檔案。於是，每當財務部結算每週與每月薪資之時，

則必須參考「累計工時」和「津貼與請假時數」兩個檔案，結果就是雖不致錯誤百出，但也時常發生員工對薪資有疑義的糾紛。畢竟人工統計是不可能達到百分之百的正確率。

- 3.公文往來程序繁雜：或許在一般人的印象之中，五星級飯店怎麼會有繁雜的公文往來，但這的確是存在的事實。舉凡請假單、名片申請單、支票請求單(舉辦訓練課程的講師費以及各部門的臨時工資)、採購單、請修單、離職單、國外旅遊 F 飯店住宿申請單等等需要通過人力資源部、財務部、總經理辦公室、總裁室的文件，都會有一連串的公文往返要進行。而且這些辦公室分佈於飯店內外，因此也更加大了公文往來期間的繁雜性與延宕性。

## (二)電子化後初期

- 1.系統轉檔錯誤頻仍：原先 W 系統的資料轉至新的人事薪資系統，結果時常有資料轉檔後發生錯誤的情況，各階層員工的抱怨便紛至沓來，於是負責轉檔的人力資源部與電腦室只得持續不斷的加班。這是因為要將所有轉檔上的錯誤更正過來，人力資源部必須花費額外的時間與精力在核對成千上萬筆的原始檔案上面。然後有些再交給財務部核對，有些則直接交由電腦室重新轉檔。這也使得人力資源部、財務部、電腦室這三個因推行新系統而環環相扣的後勤部門，變得更加難分難解了。
- 2.流程並未實質簡化：通常系統電子化應該意味著也伴隨著流程上的簡化，但 F 飯店在電子化之後此項附加價值並未十分明顯地產生，原因還是出在累積工時的部分。每個員工上下班都需刷卡，但只要遲到早退、早到晚退、忘帶卡、忘刷卡，系統就會出現所謂的「出勤異常單」而牽涉消積工時的問題。一旦有部門主管對部門內的員工做臨時性的彈性排班時，則出勤異常單就會異常的多，這就等於是在做彈性工時的時候必須多出一道處理手續，因此對於外場之各利潤中心的主管而言實在頗為麻煩。
- 3.主管難以確實學習：飯店內有許多中階主管是因為資歷或者特殊的專業而晉升上來的，他們原先可能從來沒有也不需要使用到電腦，例如房務部、洗衣房、

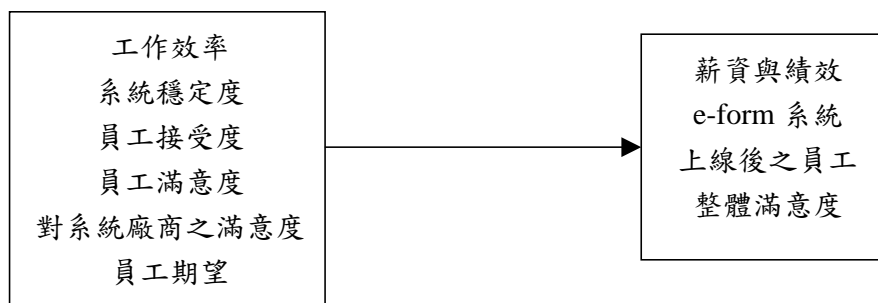


廚房、安全部就有許多這一類型的主管。然而現在他們因為身為主管，所以必須負責部門內系統上的操作，這對他們來講可視是為一種挑戰，但相對的也是一種麻煩，不但要學電腦，還要學操作上的邏輯，於是乎就有許多主管跳過第一關，直接到人力資源部請求輔助輸入資料，一而再、再而三，結果變成每次皆是如此，便形同失去電子化的意義與初衷。

4. 系統維護者人手不足：所謂系統維護者是指飯店電腦室與人力資源部的人員，他們除了理所當然應該是最熟悉新系統的一批人之外，也責無旁貸地應當負起轉檔與訓練一般使用者的任務。只不過這兩個部門總共只有八個人，成天面對成千上萬筆待轉檔與待核對的資料，自然出現了人手短缺的情況。
5. 系統擁塞情況漸生：在電子化新系統剛上線時，因開放使用的功能不多，使用者數量也尚未達到顛峰，因此系統在使用上仍頗為順暢。然而隨著系統功能漸趨齊全，使用者數量日漸增加之後，系統終於出現電子化最大的致命傷—網路擁塞的問題。這個問題表面上並不十分嚴重，但其背後所帶來的連動效應卻是不容忽視。前面提過，F 飯店這套新電子化系統提供給使用者最主要的功能是考勤作業、加班作業、與請假作業，如果一旦因系統擁塞而造成電子作業上的錯誤，試問其後果將會是如何？恐將有外場員工會因使用電腦而忽略服務品質的情形發生。

## 肆· 研究方法與資料分析

### 一、研究架構



本研究之研究架構是從個案飯店員工在電子化系統於組織內部上線之後，對

其工作效率是否提升、系統本身的穩定程度、系統功能的接受度與滿意度，加上員工對於外部系統廠商在整個導入過程當中所表現的滿意程度，與員工針對此套系統之未來期望等六個面向，來探討 F 飯店所引進的薪資與績效 e-form 系統給予使用者的整體滿意度評價。

## 二、研究工具

本研究根據前述 HRIS 相關文獻、研究架構中的六個面向、以及個案飯店之前提背景，自行設計一份封閉式與開放式併陳之問卷，其中封閉式問卷共十八題，以五點量表模式，讓填答者依自身實際感受程度回答 F 飯店電子化前後的情況比較。開放式問卷共十題，讓填答者以自陳方式表達出 F 飯店電子化後至目前為止，所發生及遭遇的問題與盲點。

## 三、樣本回收結構及分析方法

本研究以個案飯店之全部「一般系統使用者」(需長期使用，且非僅使用其中少數功能者)並刪除系統導入前未進入個案飯店服務者為母體，採簡單隨機抽樣，共發放 73 份問卷，回收 37 份有效樣本，回收率為 50.68%。彙整如表一：

表一、樣本結構

變數	選項	人數	百分比
部門	人力資源部	6	16.2%
	其餘後勤部門	6	16.2%
	各外場利潤中心	25	67.6%
職級	A、B	13	35.1%
	C、D	18	48.7%
	R	6	16.2%
職稱	督導、經理、主廚	13	35.1%
	領班、主任、秘書	18	48.7%
	專員、服務生	6	16.2%

回收之問卷以統計套裝軟體 SPSS 9.0 進行基本統計分析，所使用的方法為：

- (一)態度問卷調查：平均數分析，用以瞭解員工對電子化前後的實際感受。
- (二)開放式回答：次數分析，用以瞭解員工對電子化之後所認知的問題結構。

## 四、資料分析結果

(一)態度問卷調查：茲將此一部分問卷之五點量表平均數分析結果整理成表二：

表二、態度問卷調查之五點量表平均數分析

題目簡述	五點量表之平均分數
學習使用新系統的期間，感覺造成工作上額外負擔的程度	3.17
學習新系統時，感覺遭遇到挫折的程度	2.63
使用新系統時，因排隊而造成浪費工作時間的程度	3.14
使用過新系統的考勤作業後，對班表設定這項功能的接受程度	3.40
使用過新系統的考勤作業後，對請假手續這項功能的接受程度	3.23
使用過新系統的薪資作業後，對系統所設計功能之接受程度	3.00
新系統上線後，您忘記攜帶磁卡的頻率	2.00
遺忘磁卡對您所造成之不便程度	2.64
新系統上線後，您感覺部門內會議增加的程度	2.77
新系統上線後，您感覺工作時間確實增長的程度	3.57
新系統員工基本資料中之休假記錄，出錯的程度	2.49
新系統員工基本資料中之津貼記錄，出錯的程度	2.57
系統廠商所設計的這套系統，符合您使用需求的程度	3.03
新系統上線後減少許多紙本作業，對您個人的受益程度	3.00
上下班卡與餐卡雙卡合一為磁卡的接受程度	4.09
新系統上線後，您親洽人力資源部尋求解決問題的頻率	3.45
您對原先 W 系統搭配人工紙本作業模式的滿意程度	3.40
您對新系統的整體滿意程度	2.83

(二)開放式回答：茲將此一部分問項之次數分析結果整理成表三：

表三、開放式回答之次數分析（針對新系統之負面回答以網底表示）

問題簡述	回答	次數	百分比
系統選擇	W 系統	17	45.9%
	e-form 系統	20	54.1%
選擇原因	系統複雜、麻煩	7	18.9%
	系統不穩定	6	16.2%
	重複作業	2	5.4%
	產業不適 e 化	2	5.4%
	減少紙張，較有效率	11	29.7%
	簡單方便，故障率低	6	16.2%
	時代趨勢且功能較多	3	8.1%
上線情況	問題叢生	21	56.7%
	迎刃而解	16	43.3%

實際情況 實際情況(上表續)	複雜、易當機、不穩定	7	18.9%
	彈性不足	4	10.8%
	不勝枚舉	4	10.8%
	功能不盡完善	3	8.1%
	易忽略顧客	3	8.1%
	方便查閱記錄	2	5.4%
	無特殊原因	14	37.8%
有無衝突	有	13	35.1%
	無	24	64.9%
與誰衝突	人力資源部	8	21.6%
	電腦室	3	8.1%
	外場主管	2	5.4%
工作習慣	改變	30	81%
	未改變	7	19%
改變狀況	浪費時間	12	40%
	工作量增加	10	33.3%
	長時間觀看電腦螢幕	6	20%
	吸收電腦技能及新知	2	6.67%
工作影響	正面	19	51.4%
	負面	18	48.6%
導入期間參與涉入	是	22	59.5%
	否	15	40.5%
系統廠商表現認定	滿意	13	35.1%
	不滿意	24	64.9%
系統優點	節省紙張，較有效率	20	54.1%
	減少人工統計	7	18.9%
	尚無	6	16.2%
	其他(有卡可刷、人為錯誤減少)	4	10.8%
系統缺點	設計不良，不易上手	10	27%
	浪費時間在電腦上	8	21.6%
	不穩定，資料常出錯	7	18.9%
	配套措施不足	7	18.9%
	表單簽呈用語不足	5	13.5%
系統盲點	易當機	12	32.4%
	缺乏彈性	12	32.4%
	不符部門需求	8	21.6%
	設計不夠仔細	5	13.5%

期望改善	能更有彈性	8	21.6%
	操作能更簡易	8	21.6%
期望改善(上表續)	無特殊期望	7	18.9%
	更符合流程設計	4	10.8%
	能日趨穩定	4	10.8%
	系統商應更瞭解需求	3	8.1%
	應有專人解決問題	3	8.1%
整體評價 (平均 66.75 分)	未滿 60 分	6	16.2%
	60 分以上，未滿 70 分	11	29.7%
	70 分以上，未滿 80 分	11	29.7%
	80 分以上	6	16.2%

此處值得單獨一提的有兩點，第一是關於針對系統廠商表現之滿意度的部分。對系統商的表現表示不滿意的員工以六十五個百分點，足足比表示滿意的員工多了將近三十個百分點，其中有參與導入過程而且表示不滿意者則是佔了六十五個百分點中的三十五個百分點，可見系統廠商的表現的確有待商榷（參考下表四）。

表四、員工是否涉入與對廠商是否滿意關係表

	員工參與系統導入過程	員工未參與系統導入過程
員工肯定系統商的表現	9 人(24.3%)	4 人(10.8%)
員工否定系統商的表現	13 人(35.1%)	11 人(29.7%)

第二是關於未參與系統導入過程員工之人口統計變項的部分。因為在回收之 37 份有效問卷當中，表示未參與導入過程者共有 15 人，在這 15 人當中，有 10 位是來自餐廳主廚、副理、督導，以及客房部的領班，然而這些主管轄下總共有整個飯店三分之二的員工。換句話說，這些員工對於電子化的功能需求，在當初導入電子化系統的時候，均無法獲得一個統合性溝通與討論的機會，是故，系統廠商是否因此失去瞭解更多、更詳細飯店營運流程的資訊，進而導致往後在設計上的缺失，也是值得我們做為借鏡與深思的環節所在。

## 五、研究限制

本研究雖係根據個案飯店特有的狀況而設計問卷發放給予使用者填答，但仍

有下列兩項不可避免及無可抗拒之限制，使得本研究依舊有顯得不盡完善之處。

(一)系統導入時間尚短：問卷施測時期 F 飯店導入新系統僅屆三個月左右，因此

終究難以測出變革漸趨穩定或告一段落之際的員工滿意度。

(二)總裁辦公室徹底拒絕填寫問卷：此點對於本研究具有相當不利的影響性，因

為總裁辦公室包括所有 E 級主管（飯店擁有者）與財務部人員，是故回收的

有效問卷當中，完全缺少薪資系統的大宗使用者。雖然 F 飯店所引進的這套系

統主要功能還是在績效考勤作業方面，但上述遺憾仍造成了樣本偏誤的影響。

## 伍·結論與建議

### 一、問卷結果解讀

#### (一)態度問卷調查

從態度問卷調查的問項中得到以下的資訊：為了學習這套電子化系統，員工是有些許認為造成工作上額外的負擔，但是對於在學習上有明顯遭受挫折的反應則不甚嚴重。另外很可能由於系統極易因擁塞而當機造成員工必須排隊使用電腦，故造成浪費工作時間的問題。對於此項系統中最重要的考勤作業項目，使用者對於廠商所設計之功能表示可以接受的程度均在中等以上，對於薪資作業功能的接受度方面，原始資料十分湊巧地呈現標準常態分配。至於搭配新系統上線的上下班卡與餐卡合一的制度，因 F 飯店實施忘帶卡當天押金五百元的配套措施，使得表示有忘記攜帶磁卡者的比率已降至五成以下，且當天只要使用以押金所補領的備卡即可，所以並無明顯感覺其特別不便。不過，員工感受到新系統上線後工作時間確實明顯增長的情況則相對高了一點，而且這是在新系統正式起步約三個月後的施測結果，可見這套新系統距離其完全發揮效能的境界尚有一段時程。

另一方面，新系統對於員工基本資料的維護原本是最令人力資源部門頭痛之處，然而本問卷施測結果卻顯示使用者倒不認為資料中有太多錯誤之處，原因可能是施測當時問題大都已解決，否則極有可能是因為資料出問題的個人直接跳過使用者，直接尋求人力資源部的協助，使得真正的系統使用者感覺不到資料錯誤

的問題。不過雖說如此，系統使用者親赴人力資源部解決問題的比率卻也將近一半，可見對於使用者而言，最大宗的問題不在於系統的資料錯誤，而是在於系統缺乏彈性且不符各部門之需求，以致問題無法由各部門自行解決。

態度問卷調查的最後一部分顯示，F 飯店員工對於新系統整體滿意度的評價只有 2.82，但是對於原本 W 系統搭配紙本作業模式的評價卻有 3.40，或許截至目前為止，我們只能說對於 F 飯店內確實經歷且使用過舊 W 系統與新電子化系統的員工而言，雖接受此套電子化系統，但並非甚為滿意。

## (二)開放式回答

根據開放式回答的調查結果，現將 F 飯店實施績效與薪資電子化系統之後的實際問題、優點、缺點、與盲點，整理成下列表五，以供讀者作為參考與對照。

表五、F 飯店電子系統優劣點與滿意度一覽表

	優異之處	缺陷之處
工作效率	減少紙張作業，較有效率。  較之 W 系統為方便。	外場使用者需排隊使用電腦。  因使用系統而造成對顧客服務的不週。  電腦系統設計複雜，不易維護，導致工作時間延長甚多。  需隨時查核表單，使工作量增加。
系統穩定度	人為上的錯誤大幅度減少。	網路擁塞，極易當機。  時有輸入的資料與呈現之資料不符的情況。
員工接受度	時代趨勢。  功能較多。  能藉此吸收電腦技能及新知。	查詢功能不甚完善，使用上有無力感。  人工紙本加上電子表單系統，等同重複作業。  浪費時間在電腦操作上。

		長時間目視電腦螢幕，甚為疲累。
員工滿意度	<p>便於查閱記錄。</p> <p>減少人工統計。</p> <p>有卡可刷，較為便捷。</p>	<p>電腦速度過慢，配套措施需再加強。</p> <p>系統設計不夠人性化，使用上不易上手。</p> <p>系統設計不符合作業流程，亦不符合各部門的使用需求。</p> <p>系統設計缺乏彈性，難以修改或者新增功能。</p> <p>飯店產業特性使然，並不適合做全面性的電子化趨勢。</p>
員工期望	<p>使用上能更有彈性。</p> <p>操作步驟可再簡易些。</p> <p>能有更符合作業流程的格式設計。</p> <p>應有專人統一解決系統上的問題。</p> <p>系統商應更瞭解飯店的需求。</p> <p>能日趨穩定，不再兵慌馬亂。</p>	<p>問題不勝枚舉，對新系統不抱任何太大的期望。</p>

## 二、整體評估與建言

綜合上述態度問卷調查與開放式回答之結果，F 飯店之所以在導入人力資源電子化系統後，僅僅在員工滿意度上獲得了可接受系統功能，但並不甚滿意整體表現的情況，究其原因，主要是由下列兩項因素所導致：

- (一)導入系統期間，各部門難以充分參與其中：一直以來，維持五星級飯店正常營運的兩大支柱均非房務與餐飲莫屬，然而國內五星級飯店的餐飲部門中始終存在有執掌者缺乏與不善管理的問題，因為主廚的專業養成總是著重於傳授以



及指導方面的訓練，這在傳統式的經營模式中尚不構成太大的問題。可是一旦當飯店也想追求電子化的同時，這個問題終於浮上檯面，因為電子化意味著組織變革以及流程再造，這其中牽涉到十分複雜的管理技巧，即令推行系統期間 F 飯店任由各部門充分協調管理機制的調整，恐怕也很難尋覓出一條令大多數部門及眾人盡皆滿意的路子出來，這也無怪新系統無法獲得大多數員工的青睞了。只不過更不幸的是，類似的問題一樣存在於另一根支柱房務部門之中。

(二)外部系統廠商對於飯店營運模式瞭解不足：飯店業之所以薪資水平一向較其他產業為低，其中最重要的因素就在於實際盈餘並不足以讓經營者支付龐大員工高額薪水，所以 F 飯店在建構電子化系統時選擇了所謂的外包法，因為如同前面相關文獻中所述，外包法最能夠精確掌握預算額度的控制，因此基本上這項決策在邏輯上是沒有錯的。然而無可避免地，選擇外包所換來的代價就是系統廠商對於飯店產業的不熟悉，加上國內五星級飯店從來沒有全面電子化的經驗，結果勢必就是選了一家對飯店經營絕對不熟悉的外部廠商。在這樣一個既定且逃不過的前提之下，此外部廠商與 F 飯店之間的溝通效率自然大打折扣，當然也就設計不出足以令員工滿意的電子化系統來了。

最後要提出來的是，目前 F 飯店的新系統所遇最大之問題在於太容易當機，而一旦系統頻頻當機，則首當其衝的必是系統使用者不能夠好好專心一致地服務顧客，因此 F 飯店應該編列預算購置足夠數量的新電腦，並且與系統商合力解決內部網路擁塞的問題。另一方面，此套系統之所以會缺乏彈性而且不符部門需求，主要就是因為系統導入期各部門未充分參與，以及外部系統商對於飯店營運模式的不瞭解所致，不過既然系統已正式上線，在未來持續的維護與修正當中，若能適時適當加入各部門的意見做為參考，相信 F 飯店的新系統亦能慢慢得到更高的員工滿意度。

## 參考文獻

### 一、中文部分

- 林東清(民 83), 影響系統開發人員與使用者溝通績效之整合研究, 國科會報告
- 林東清(民 83), 企業使用資訊系統開發分析方法, 資訊傳真週刊, 94 期, 頁 58-59
- 余國龍(民 90), 企業導入人力資源資訊系統(HRIS)成效影響因素之探討, 國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文
- 張曉嵐(民 91), 企業導入人力資源資訊系統的變革過程與效益分析—以製造業個案為例, 國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文
- 鍾文良(民 85), 人力資源資訊系統在人力資源發展的應用及效益之研究, 國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文
- 謝清佳、吳琮璠(民 87), 資訊管理理論與實務, 第三版, 台北: 智勝出版社

### 二、英文部分

- Davis, G.B. & Olson, M.H., Management Information System: A Conceptual Foundation, Structure and Development, Macgraw-Hill Inc.,1985
- Decenzo, D.A. & Robbins, S.P., Human Resource Management, 4thEd, NJ: Prentice-Hall,1994
- Dickson, G.W. & Wetherbe, J., The Management of Information System, Macgraw-Hill, ch.16,1985
- Faerstein P.H., Fighting Computer Anxiety, Personnel June 1986, pp.12-17
- Hussain and Hussain, Managing Resistance to Change: Information Resource Management, ch.18, Richard D. Irin, Inc.,1984
- Michael J. Kavanagh, Hal G. Gueutal & Scott I. Tannenbaum, Human Resource Information System: Development and Application, Boston: PWSK-KENT Inc.,1990

Mondy, R.W. & Robert, M. Noe, Human Resource Management, 4thEd, New York:

Allen & Bacon Inc., 1990

O'brien, J.A., "Computer, Management and Society", Computer in Business

Management: An Introduction, ch.16, Richard D. Irin, Inc., 1979

Robey, D., Implementation and Organizational Impacts of Information System,

Interface, Vol.17, No3, 1987, pp.72-84