

# 第五章 人力銀行個案研究

## 第一節 產業特性

### 一、人力資源市場演變

#### (一) 傳統人力市場

人力市場主要的參與者包含求職者與徵才企業，傳統企業進行人力招募的媒介包括報紙或其他平面媒體，求職者看到徵才廣告後，一家一家的郵寄自己的履歷表給徵才企業，對於徵才的公司而言，必須花大量的廣告費用，但卻無法接觸到足夠廣大的人力市場，對求職者而言，上述媒體僅提供職缺公佈的功能，卻無法對公司或工作性質有更深入的瞭解，同樣必須花費大量的搜尋成本找尋合適的工作機會，Turban et al. (1999) 指出傳統的人力市場具有下列幾項缺點：

1. 成本：分類廣告費用昂貴。
2. 生命週期：除非持續更新，不然廣告的生命週期通常只有數天或數週。
3. 地點：大部份的廣告僅限於當地，全國性甚至國際性的廣告費用高昂。
4. 資訊：因為成本考量，廣告通常只能再有限版面提供少量的資訊，也僅能吸引有限的求職者。
5. 搜尋成本：尋找適合的職缺需要花費相當的時間，尤其是外地的工作資訊。
6. 應徵者：傳統的求職者往往沒有在履歷表上完整正確地表達自己的價值與能力，增加徵才企業判斷適合人選的困難度。
7. 媒和機制：徵才企業的人力資源部門必須處理大量的履歷表，冗長的審核過程中，徵才企業可能因缺乏時效而失去適任的員工，求職者也可能因為害怕找不到工作而接受非最理想的工作。

傳統利用媒體公佈職缺的方式，對求職者與徵才企業而言，都僅僅屬於一個傳播資訊的媒介，卻沒有發揮市場營運的功能。市場營運的首要目的即是吸引大量的買賣雙方，建立一個相互溝通及瞭解的管道，減少雙方資訊不對稱的現象，降低搜尋資訊成本與無用作業成本，以更有效率的模式撮和買賣雙方。有鑑於傳統人力市場的無效率，於是出現第二代人力資源仲介的機構，例如傳統職業介紹所及獵人頭公司（headhunter），提供雙方資訊交換與傳遞，並以最低的成本達成最高的媒和機率。

## （二）人力資源仲介

最早的人力資源仲介機構定位在幫助完成公司招募流程中的羅致吸引部份及簡單的篩選功能，由於獲利來源來自徵才企業的佣金，所以設計的服務也以滿足利潤貢獻者的供應商導向。然而這種經營模式忽略了求職顧客端的需求，加上人力資源仲介機構必須花費大量成本進行搜尋判斷人才的工作，而且仍然受到地域性的限制，於是在數位經濟下浮現出的另一種商業模式，也就是透過網際網路滿足上述使用者的需求。

網際網路具有互聯性（interconnectivity）及可觸性（reach），互聯性係指讓所有潛在意願使用者連結，從事資訊分享的活動，可觸性則表示突破地域上的限制，可以低廉的價格將資訊傳達至各個角落。將網際網路的概念與人力資源仲介的概念相融合，第三代人力資源仲介業者透過網際網路的平台，網站經營者可以快速地將求職徵才的資訊傳遞至廣大的用戶端，並將求職者與徵才企業連結配對，於是人力資源網站應運而生。

圖 5-1 人力資源市場演變

【資料來源：本研究】

## 二、 人力資源網站經營模式

### (一) 人力資源網站的興起

自 1995 年美國國家科學基金會降低對網際網路的限制，允許一般公司在商業方面的應用，網路使用者及網路傳輸量以驚人的速度飛快成長，網路上的各種相關應用也如雨後春筍般林立。台灣自 1998 年開始正式進入網路蓬勃發展的年代，多樣化的網路企業經營模式改變了傳統實體店面的產業結構型態，人力資源市場也在這一波趨勢中面臨新的挑戰。

### (二) 人力資源網站的定義

人力資源網站係指提供各行各業勞資雙方在線上登錄資料的服務，以滿足雙方求職徵才需求的網站（太穎電子商務顧問，2000）。人力資源網站的會員包含求職者與徵才企業，求職者享有在網站上登錄履歷資料及查詢合適工作機會的服務，徵才企業則可利用網站刊登徵才訊息，並擁有上線查詢求職者履歷資料的權力（孫美容，1999）。

### (三) 人力資源招募流程

企業進行人力資源招募活動時，事前會先考慮企業組織的招募哲學（Recruitment Philosophy），包括（1）由內部招募或外部招募填補工作職缺、（2）以工作導向招募符合特定資格要求的求職者或以職涯導向挑選適合組織文化及未來發展的映至徵者、（3）擬定短期因素或長期因素的招募策略、（4）其他制度環境與法規等因素（Breugh，1992）。

一個完整的人力資源招募流程包含招募計畫、招募策略發展、招募活動與招募評估四個階段。

1. 招募規劃（Recruitment Planning）：企業採取招募活動前需事先規畫招募工作，包括預估所需求職人數、清楚的工作說明書與明確的行動目標。
2. 招募策略發展（Recruitment Strategy Development）：完成招募計畫後，企業開始發展招募策略，包括招募地區、招募對象、招募方式、招募時機、負責招募工作人員與期望傳達的訊息。

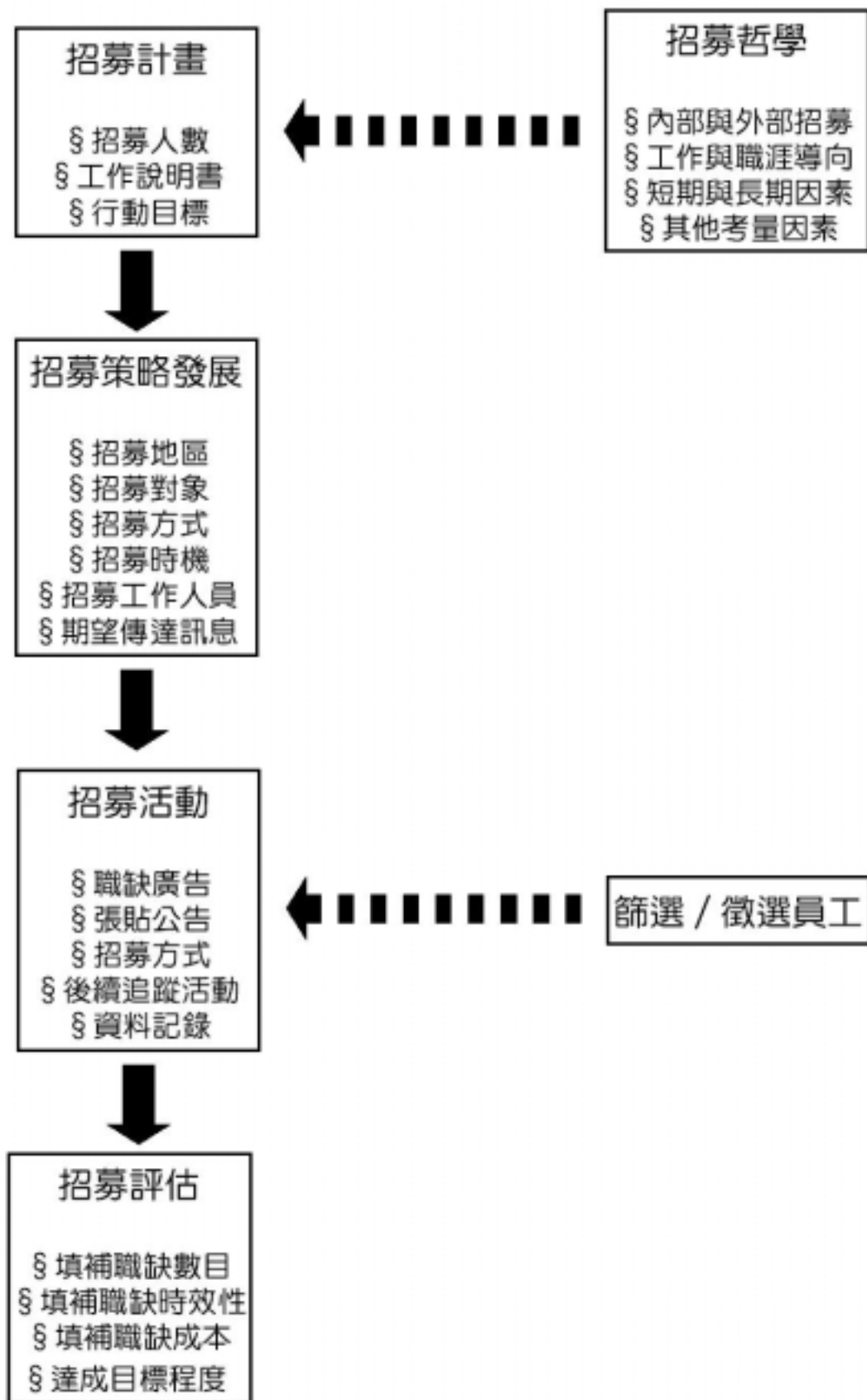


圖 5-2 人力資源招募流程

【資料來源：Breugh (1992)】

3. 招募活動 (Recruitment Activities)：招募策略申請核准後，開始進行招募活動，包括編輯修改廣告內容、刊登張貼職缺公告、履歷篩選、面試訪談、後續貫徹工作與資料記錄。
4. 招募評估 (Recruitment Evaluation)：完成招募活動後，企業將進行招募成果評估，包括填補職缺數目、填補職缺時效性、填補職缺單位成本與達成明確行動目標的程度。

#### (四) 人力資源網站提供的價值

傳統企業進行人力資源招募時，企業在各種媒體上刊登徵才訊息後，僅能從收到的履歷表中進行篩選，這種方式不但花費昂貴的廣告費用，發現素質與能力俱佳的應徵者更是難上加難。Hawl (1967) 曾提出「招募金字塔」的概念，公司為了要聘請 6 名經理人，平均需引入 240 位應徵者進行篩選錄用的工作。

相較於傳統人力資源招募，人力資源網站提供更高品質的人力配對與更多元完整的服務。Metcalf's Law 認為網路價值相當於網路使用者人數的平方，網際網路具有外部性效果，當網路的使用者（節點）越多，每一位使用者從該網路所獲得的價值就越高；該定律應用在人力資源網站亦有同樣效果，越多的徵才企業及求職者使用人力資源網站，徵才企業有更多機會選擇適任的員工，而求職者也有更多機會選擇適合的工作機會。

以下分別由徵才企業與求職者的觀點，分析網際網路對人力資源招募所提供的新價值。

##### 1. 徵才企業觀點

- (1) 降低招募成本：利用人力資源網站進行招募工作，可有效降低廣告支出與招募費用，以往透過報紙廣告刊登 1.5 平方公分的徵才資訊約需花費 \$1,000 美元，但將職缺刊登在人力資源網站，沒有版面大小的限制，一個月卻只要花費 \$100 - \$300 美元，而且可以隨時更新徵才內容 (Rudich, 2000)。iLogos 公司也曾針對 Fortune 500 電腦製造商進行調查研究，與專業招募公司、報紙廣告及其他管道相比較，有 75% 的公司表示網路招募花費在每單位員工招募的

成本最低。

表 5-1 單位員工招募成本

招募媒體	單位成本 (美元)
Professional Recruiters	\$12,500
Newspaper Advertisement	\$5,000
Job Fair	\$3,000
Campus Recruiting	\$2,000
Internet	\$1,000

資料來源：iLogos Corporation (1998)

- (2) 縮短徵才時間：網路一天 24 小時都在運作，因此求職者只要看到適合的工作機會即可立刻以電子郵件傳送履歷資料，根據 ibid 統計資料，與傳統人才招募方式比較，藉由人力資源網站招募人才，可有效縮短作業時間超過 30 天。
- (3) 增加曝光率：網路沒有地域性的限制，全球的網路使用者皆可以瀏覽網頁內容，無論有求職需求的使用者，或是對徵才訊息有興趣潛在使用者，透過人力資源網站，企業徵才資訊的曝光率將大幅提升，亦可增加公司知名度。
- (4) 接觸廣大求職群體：由於網路無國界，因此人力資源網站降低了地域性的限制，加上網際網路的普及，不論在國內或國外，越來越多的求職者在網站上刊登履歷表。此外，人力資源網站除了接觸到主動適職者，傳統招募方法中最難接觸到的被動適職者也成為人力資源網站的族群，這些人目前已有工作，但遇到更好的條件機會時仍願意追求新的工作機會，徵才企業即可以主動聯繫適職者，更進一步討論細節。

## 2. 求職者觀點

- (1) 降低搜尋成本：求職者可依照自己的標準在人力資源網站上搜尋合適的職缺，包括以地域別、職務別、薪資條件等方式搜尋，此外網站上還會提供公司背景資料、薪資福利制度等詳盡介紹，求

職者可減少找尋工作資訊的時間，而將心力放在應徵合適的工作。

- (2) 獲得即時資訊：職缺一公佈後，求職者可即時在職缺公佈欄上得知訊息，傳統報紙廣告方式則必須等到固定出刊時間才能獲取相關資訊。
- (3) 大量公佈履歷表：求職者可將個人履歷表公佈在人力資源網站上，提供所有有徵才需求的廠商瀏覽；此外，網站上提供大量的徵才企業名單，求職者可選擇適當公司與職缺，主動以電子檔方式傳送履歷資料，不論在速度與便利性都大大提高。
- (4) 其他附加服務：人力資源網站除了提供基本求職徵才媒和的功能，為吸引廣大群眾，網站還會提供其他附加功能，例如：履歷表撰寫方式、面試技巧、社群經驗分享等。

### 三、 人力資源網站發展現況

#### (一) 美國人力資源網站

根據國外研究機構 Forrester Research 的調查研究指出，使用網際網路作為人力招募管道已漸成風氣，並逐漸侵蝕報紙等傳統平面媒體之招募廣告市場，Forrester Research 預測至 2007 年美國線上招募市場的規模將達到 26 億美元，2002 - 2007 年複合平均成長率 (CAGR) 為 22%，主要收入來自企業刊登徵才廣告收入，其次分別為求職者資料庫檢索服務收入及一般廣告收入，反觀傳統招募廣告市場的複合平均成長率只有 2%，甚至開始有逐年衰退的趨勢。

此外，美國人力資源網站的競爭也漸趨白熱化，這兩年紛紛進行策略聯盟與合併，目前全美前三大人力網站分別為 Monster、HotJobs 與 CareerBuilder，其中 Monster 於 2001 年併購美國排行第五的網站 Flipdog，目前市場佔有率達 47%，營收成長率高達 41.4%；HotJobs 則於 2001 年被 Yahoo 購併，營收成長率亦有 21.8%；CareerBuilder 挾其本身報業的實力，於 2001 年併購原排名第三大的 Headhunter，積極尋求虛實整合的服務模式。



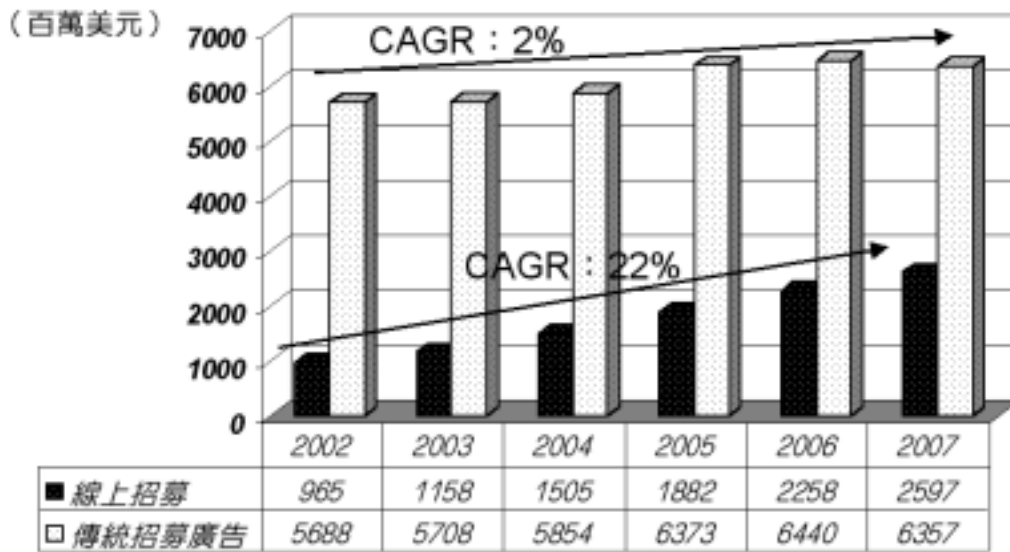


圖 5-3 線上招募與傳統招募廣告市場預估比較  
 【資料來源：Forrester Research ( 2002 )】

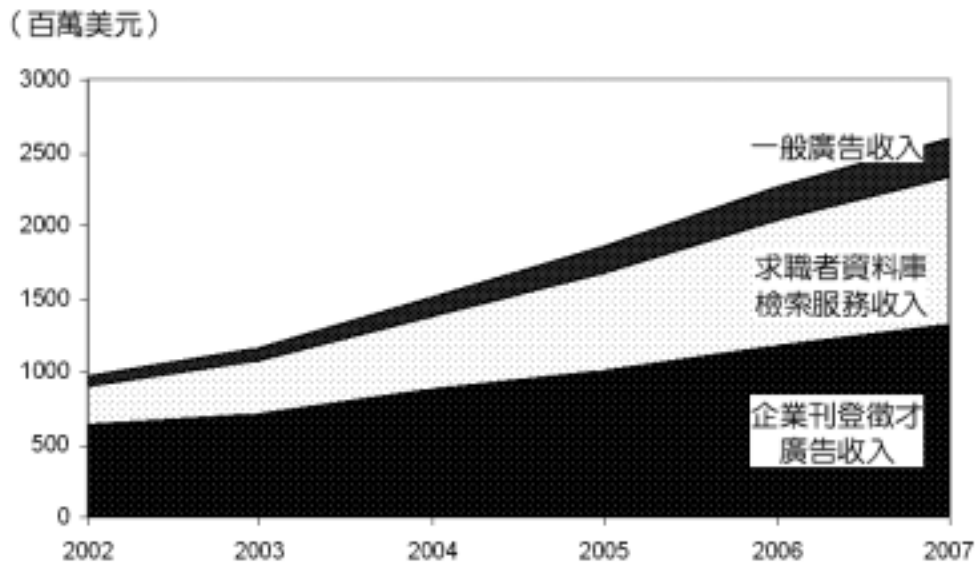


圖 5-4 2002 2007 年美國線上招募市場規模預估  
 【資料來源：Forrester Research ( 2002 )】

## （二）台灣人力資源網站

根據資策會 MIC 與 UDNJOB 2000 年的調查指出，台灣企業每年投入徵才預算高達 100 億，人力資源業者看準市場商機紛紛投入網站建置；近年來經濟不景氣，徵才廣告市場萎縮近四成，但線上人力網站的使用比例卻逐年成長，目前台灣約有近百家家人力資源網站，而企業透過網際網路求職徵才的人口也不斷提升。

另一方面由於國內景氣持續低迷，失業率不斷地攀升，有求職需求的人口也顯著成長，根據行政院主計處公佈的資料，自 2001 年 8 月至今，台灣地區平均失業率都超過 5%，面對著眾多的失業人口，無論是透過傳統的報章雜誌或是線上求職，就業市場皆湧進了大量的求職人口。

根據 NetValue 公佈的資料顯示，2001 年 9 月份透過網上尋找工作的人接近 150 萬人次，較 8 月份成長 5 萬人。綜觀整個亞洲市場，就業網站的造訪人數也是一直呈現成長的狀態，香港 2002 年上網求職人數為亞洲最高，台灣第二、新加坡、韓國次之，若以成長幅度而言，台灣是亞洲四小龍中就業網就業網站造訪率成長幅度最高的市場，造訪率由 1 月的 18.8% 到 9 月的 27.2%，成長幅度達 44.7%。

## 第二節 104 人力銀行

### 一、 公司介紹

#### (一) 成立背景

104 人力銀行於 1996 年 2 月由楊基寬先生成立,當時公司的名稱為「扶華國際市場開發顧問股份有限公司」,為國內網際網路人力銀行的先鋒,2002 年 8 月正式更名為「一零四資訊科技股份有限公司」。

楊基寬先生原任職於精元電腦公司,負責歐美市場的行銷業務,1994 年有感於自己似乎陷再不斷推陳出新的電腦產品中,找不到自己在社會中的價值,於是毅然決定放棄原先的工作,重新開創一番新事業。在找尋新工作時發現傳統的求職服務機構與平面求職廣告不過是人力資源的仲介,無法提供人性化的多元服務與信賴保證,此外,在海外工作期間深切強烈感受到歐美先進社會中最基本的「人對人的尊重」,在台灣卻無人重視;有鑑於此,楊基寬先生希望能創造一個人性化的職業服務模式或管道,碰巧 1995 年在台大的園遊會中,第一次接觸了「網際網路」這個當時非常新穎的科技產品,而這項迷人的工具解決了楊基寬先生當時缺乏平台的需求,於是在 1996 年正式成立 104 人力銀行,將公司定位為專業的人力資源服務提供者,希望提供台灣的求職者一條最人性話的求職求才服務管道。

#### (二) 公司架構

104 人力銀行創業資本額五百萬元,中間增資三次,目前資本額一億一千五百萬元,目前也正在規畫準備上市上櫃。公司成立第二年即達損益平衡,2002 年營業額更高達三億元,且持續成長中,目前公司員工人數約 250 人,共計有求才事業處、行銷事業處、資訊工程處、人力開發處、教育資訊網部、新網站企畫部、設計部、管理部與財務部等部門,請參考圖 5-5 與表 5-1。

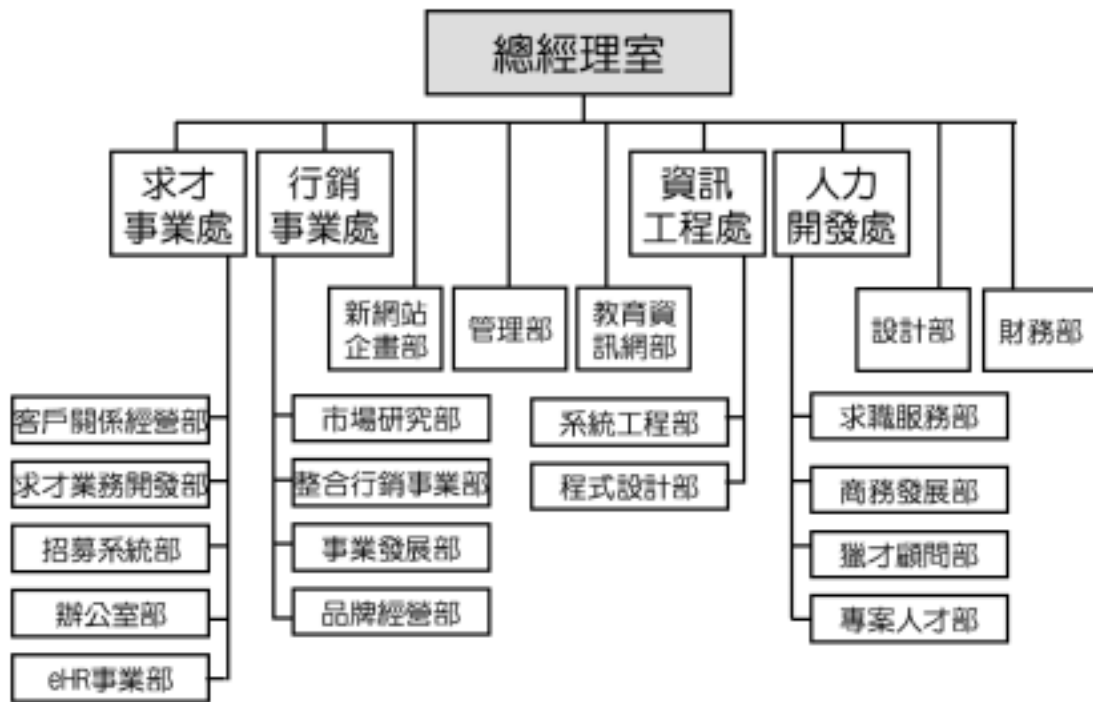


圖 5-5 104 人力銀行公司組織架構圖

【資料來源：個案公司提供】

表 5-2 104 人力銀行公司部門單位與業務執掌

部門單位	業務執掌
求才事業處	負責開發管理徵才企業刊登徵才廣告的業務及服務，包含客戶關係經營部、求才業務開發部、招募系統部、辦公室部與 eHR 事業部。
行銷事業處	負責公司行銷及公關等業務，包含市場研究部、整合行銷事業部、事業發展部與品牌經營部。
資訊工程處	負責網站建置與維護，包含系統工程部與程式設計部。
人力開發處	負責服務管理求職者、高階人才及兼職人才的業務。包含求職服務部、商務發展部、獵才顧問部與專案人才部。
教育資訊網部	負責教育課程規畫執行業務。
新網站企畫部	負責開發子網站事業群與更新維護服務內容。
設計部	負責網頁設計與管理。
管理部	負責公司行政作業。
財務部	負責公司整體財務營運管理。

資料來源：本研究整理

## 二、 營運概況

### (一) 營運方針

104 人力銀行成立之初只有楊基寬先生一人，從寫網頁、程式、企劃案到拜訪客戶都單獨完成，父親與妻子也成為公司的當然成員，在第一段創業時期中，當務之急就是「創造流量」。在行銷經費掛零的情況下，楊基寬先生發揮行銷天份，將免費的搜尋器放在 200 多個網站，為公司導入流量，而日後 104 人力銀行的成功，早期的行銷攻勢奠定了關鍵因子。

1999 年網路風氣正盛，當時台灣的線上人力仲介市場由伯樂、千里馬和 104 人力銀行三分天下，為了打破這個局面，104 人力銀行再度率先發動行銷攻勢，首創網站在網站、報紙買廣告，和媒體進行合作塑造「職場代言人」的形象，而這個關鍵性的動作，一舉讓 104 人力銀行突破經濟規模，拉開與對手的差距成為市場領導者。

第三步，104 人力銀行為了區隔市場，擴大發展的腹地，於是決定採取多角化經營，跳脫純粹提供人力仲介服務，環繞著求職者與徵才企業的需求為中心，公司開始開發提供其他相關增值服務，包括教育資訊網、職場安全網、心理網等多個子網站，提供全方面的服務內容，加強使用者的黏滯性。

誠如楊總經理所言，公司成功的關鍵在於資料庫成長和新服務的加乘效果，也就是求職人數每增加一人，求才廠商就更願意將求才資訊放在 104 人力銀行的網站上，而愈多的廠商提供工作機會，再吸引更多使用者登錄履歷表，形成滾雪球般的效應，所產生的價值則以平方倍數增加。現階段，104 人力銀行將以發展台灣人力資源市場為重心，未來則考慮至大陸發展，成為兩岸三地的專業人力資源市場代理人。

### (二) 服務內容

104 人力銀行服務項目包含求職與徵才，求職者與徵才企業可依照需求在網站上搜尋全職、兼職、高階與身心障礙等不同類型的工作機會與人才，公司每日還會以電子郵件方式寄送最新「速配快遞」；此外，為了提供更精準快速的媒和配對效果，104 人力銀行分別依據產業別、職務別、

地區別等人力資源分類成立 104 個獨立的專業人才資料庫，讓網站上的求職者與徵才企業在最即時獲得所需的工作或人才資訊。

除了工作機會媒和機制之外，104 人力銀行業針對使用者需求開發 104 教育資訊網、104 職場安全網、104 心理網、104 職感網、104 CAFÉ 社群網、104 HR CLUB，各子網站介紹如表 5-2 所示。

表 5-3 104 人力銀行子網站介紹

子網站	服務內容介紹
104 教育資訊網	104 教育資訊網成立於 1999 年 7 月，提供一個最簡單、最快速查詢台灣進修資訊的管道。目前 104 教育資訊網內容包括「遊學留學」、「電腦」、「語言」、「管理」、「航空」、「技能培訓」與「國家考試」七個領域的課程，並提供「技職 104 教育資訊網」、「語言」、「航空」與「電腦」的認證服務管道。
104 職場安全網	104 職場安全網成立於 1999 年 10 月，為國內第一個以求職安全及職場資訊為主題的網站，服務內容包括「Dr. Work 網路律師諮詢」、「求職 850 面試紀錄服務」、「廠商安全徵信資料查詢」、「勞動法令」等。104 職場安全網另提供求職安全建議、求職陷阱案例、女性安全求職注意事項、求職安全諮詢單位等資訊，希望培養求職者自救警覺的觀念，維護上班族職場權益。
104 心理網	104 心理網成立於 1999 年 11 月，針對現今上班族日益增加的工作壓力，提供心理諮詢的管道。104 心理網和以職場相關的各式心理測驗為主，使用者透過職業性向測驗、職場情境測驗、職場 EQ 測驗等專業測試，協助使用者探測個人的職業性向。
104 職感網	104 職感網成立於 2000 年 1 月，提供上班族需求的各類資訊。104 職感網蒐集網羅上班族最關新的議題，分別收錄在「求職面試」、「職場面面觀」、「健康生活」、「智慧人生」、「熱門行業」、「休閒品味」、「商業世界」、「企管行銷」、「東西方玄學」與「學習進修」

	十個專區，並提供趨勢排行讓使用者掌握關鍵資訊。
104 CAFÉ 社群網	104 CAFÉ 社群網成立於 2000 年 4 月，為一個線上虛擬社群服務及職場相關話題內容公佈欄，提供上班族「個人化」的交流互動空間。使用者在 104 CAFÉ 社群網可以輕易獲得職場相關資訊及情報，並可透過此管道抒發個人工作情緒及壓力，目前共有「企業團體」、「職業類別」、「學校團體」、「SOHO 兼職」、「進修認證」、「職場救援」與「另類休閒」七個專區。。
104 HR CLUB	104 HR CLUB 成立於 2000 年 10 月，提供人事單位專業服務平台，內容包含最新活動資訊、職場新聞、人力資源相關課程及研討會、人力資源調查報告及時事追蹤等資訊。

資料來源：陳世運（2000）與本研究整理

此外，104 人力銀行也提供網路廣告的服務，其他公司可以在 104 人力銀行的網站上刊登 banner 廣告連結。根據陳副總經理表示，目前公司利潤主要來源仍以廠商刊登徵才資訊為大宗，但網路廣告這個區塊市場發長潛力很高，前年網路廣告收入約佔公司總營收的 1%，目前約成長至公司總營收的一成。

### （三）收費機制

楊總經理認為網站的服務是有價的，秉持著公司成立之初的理想，對將履歷表放在資料庫中的求職者仍維持免費服務的原則，但為了維持網站的生存，104 人力銀行在成立八個月後，開始對之後新加入的徵才企業收費。

目前公司收費標準依刊登廣告時間的長短分為：4,200 元 / 月、8,400 元 / 季、15,750 元 / 半年、26,000 元 / 年，並於 2003 年起針對短期用戶推出雙週方案，費用 2,800 元。付費機制主要透過支票與匯款的方式，一般而言，廠商傳真「委刊單」後付款，104 人力銀行就會將廠商的徵才訊息放在網路上，如果廠商徵才屬於急件，亦可先刊登徵才廣告後付款。

#### （四）網路效益

使用網際網路平台進行人力資源媒和，不論是求職者或徵才企業都獲得最大效益，媒和機率更高達 45% 65%。對求職者而言，以往需要翻閱各大報紙才能圈選幾個工作機會，透過 104 人力銀行，求職者在網站上刊登履歷後，資料就立刻傳到符合徵才需求的公司端；此外，只要輸入職務或公司關鍵字，求職者亦可以主動查詢全國有刊登徵才廣告的廠商，尋找適合的工作機會。

對徵才企業而言，傳統平面尋人機制能觸及到的族群，只限於積極在找工作的人，透過網路平台則可接觸到所有有意願瀏覽工作機會的人；傳統的徵才訊息小小的版面，一天的廣告費就上萬，在 104 人力銀行的網站上，徵才企業可以以彩色版面將公司 LOGO、簡介、職缺完整描述，還可以放上公司福利制度、產品服務說明等，並且隨時依據公司最新狀況調整廣告內容，提供給求職者完整的訊息，104 媒體總監郭宸芸指出，國內多數廠商屬中小企業規模，104 人力銀行網站廣告收費低廉又具實際效益的徵才管道，已經普遍為廠商所接受認同。

### 三、 網站使用者

104 人力銀行的使用者包含求職者與徵才企業，目前約有 150 萬的求職者在網站上登錄過履歷表，每日平均新增履歷約五千份；徵才企業則約有五萬家企業用戶。網站首頁每日瀏覽量約 100 萬人次，線上同時約有 18 萬個求職者與一萬兩千多家徵才企業。

根據 104 人力銀行的統計資料顯示，求職者在網站上刊登履歷表的女性略多於男性，主要族群年齡約在 25 35 歲之間，教育程度多在專科以上，且多集中在北台灣。在徵才企業方面牽涉到台灣產業的結構，最早在網站上刊登徵才訊息，以資訊業者佔最高比例；隨著網際網路的時代來臨，網路刊登的效用非常廣大，且回應非常快速，加上收費又很低廉實惠，目前大部份的公司都已開始接受多一個管道徵才的模式，資訊產業業者與非資訊產業業者幾乎各佔一半，刊登徵才廣告的廠商主要集中於較沒有受到景氣影響的公司。



## 四、行銷推廣策略

104 人力銀行主要透過網路、報紙、電視媒體、戶外看版、刊物等管道增加公司形象與知名度，公司每年廣告支出約佔總營收三成。

### （一）網路

104 人力銀行的行銷預算中，平均 30% 40% 花費在針對網路族群而設計的網路廣告以及與其他網站做深度合作的活動上。一般而言，此可以分為兩種模式，一種是首頁連結，例如：在中時電子報、新浪網、奇摩站等大型入口網站上放置 104 人力銀行的 banner，以增加曝光率，並將入口網站瀏覽的求職者直接連結至 104 人力銀行以刊登求職履歷表；另一種則是在網站下建構另一個 104 人力銀行特區，例如與蕃薯藤的合作。

### （二）報紙

儘管台灣的上網普及率明顯成長，但根據研究調查顯示，仍有許多求職者或許因為沒有上網的設備 或許是不習慣上網找工作，未曾接觸過 104 人力網行，因此 104 人力銀行選擇中國時報、經濟日報、自由時報等發行量有一定水準的平面媒體，作為宣傳的媒介，每月定期在各大報紙以全版或半版的廣告，傳達職場上的新訊息，以實際行動落實「職場代言人」的期許，也讓更多人投入網路求職及求才的行列中。

### （三）電視媒體

不同公司或不同產業所擁有的資源種類及形式都不同，透過雙方不同的資源交換，創造彼此雙贏的局面。例如 104 人力銀行目前與包括 TVBS 等電視媒體合作，公司可利用電視媒體宣傳，電視媒體也可以在網站上放廣告；此外，104 人力銀行也與聯合勸募合作，提供贊助刊登廣告，進而增進公司形象與知名度。

### （四）戶外看版

台北捷運車站的來往人潮很多，104 人力銀行透過大型廣告看板，迅速抓住每位乘客的注意，強化消費者對 104 人力銀行的印象，甚至付諸行

動上網登錄求職徵才的資料。

## **（五）刊物**

公司自 2001 年年底推出「一四捷運週刊」，並且由公司的員工早晨到捷運站親自發送，連楊總經理也投入這項工作，他認為親自派報的過程中，透過和讀者的互動及對方對刊物內容的反應，可以獲得第一手的資料，作為公司分析討論的素材。透過刊物的推出，讓更多人認識 104 人力銀行，目前這份刊物更名為「魅力上班族」，內容更為豐富多元，採雙週發行制，在金石堂與西雅圖咖啡等據點都可以免費索取。

## **五、 內部管理制度**

### **（一）經營團隊與管理風格**

公司的經營管理人多為楊總經理之前工作合作的夥伴，背景涵蓋管理、法律、工程等，且都在業界擁有豐富資歷與人脈，如此精實的團隊，加上他們對於 104 人力銀行經營理念與營運模式的認同，使得 104 人力銀行的發展如虎添翼。

公司人性化的制度與開放的管理風格，給予員工很大的空間機會發展，此外，整個公司就像一個大家庭，洋溢著溫馨和諧的氣氛，也讓員工更願意付出心力為公司努力。資深員工楊小姐表示，在 104 人力銀行工作中，老闆總是願意聆聽員工的心聲，並且適時的提供支援，老闆的親切與關心讓所有的員工都心甘情願為公司奉獻心力。

### **（二）員工招募甄選**

104 人力銀行從事人力資源仲介服務，而公司內部的員工也都是透過 104 人力銀行的平台資料庫找到的，除了求職者主動應徵工作，公司也會在資料庫中搜尋適合的工作人選。

公司對於員工的學經歷背景要求主要依據部門而有不同的需求，例如行銷部門需要大學以上的學歷，而工程部門與設計部門則比較重視員工之

前的工作經驗與技巧能力，負責求職或徵才部門的人員強調人力資源的背景，客服人員則大多是夜間部的學生。

楊總經理表示，104 人力銀行的員工最重要的特質就是能有一顆為社會服務的心，謙虛進取負責的人品，加上具有高度的學習熱忱，這就是 104 想要的員工。

### （三）員工教育訓練

員工教育訓練分為新進員工與在職員工，在新進員工方面，104 人力銀行提供三個月的教育訓練，先由部門主管帶領員工熟悉工作業務，之後在進行新進員工集體訓練，瞭解公司文化及跨部門相關業務。

在職員工則沒有制式的教育訓練課程，主要是員工自發性的到外面參加進修教育，另外，公司內的經理主管也會不定時的對內部同仁開課，分享自己工作領域的心得與經驗。

### （四）績效評估與福利制度

要將公司有限的資源發揮到極至，最重要的就是量化工作績效，將生產力訂出標準，楊總經理表示，目標訂得清楚，員工才有努力的方向。公司員工的績效評量標準是由員工與主管共同決定，決議內容包括評分的指標與量化的準則，公司每個月都會進行評核，凡是達到標準的員工，公司都會提供績效獎金以資鼓勵；此外，各部門主管也會透過其他非正式的聚餐等方式激勵員工。

除了一般法令規定的勞健保之外，104 人力銀行的員工在生日那天享有「生日假」，除此之外，公司沒有其他特殊的員工福利制度。104 人力銀行認為他們需要的員工是真正熱愛這份工作的人，而不是看上公司福利制度或品牌的人，行銷事業處洪經理表示，這份工作對他們帶來很大的成就感與滿足感，尤其是收到求職者來信感謝 104 人力銀行幫他們找到一份好工作，這個工作領域的確讓他們幫助了很多需要工作的人。

## （五）跨部門合作機制

公司經常需要跨部門之間的合作，例如推出新的子網站或是舉辦網路活動等，都需要企畫、程式、設計等部門之間的合作，公司並不會特別為一個個案成立專案小組，但各部門會依照活動的性質安排固定合作的人員，一方面可降低每次重新找人的步驟，跨部門人員在過程中也可以累積經驗培養默契。此外，公司也制訂流程規範管理機制，每次進行專案時有一套既定的流程規範，降低遺漏流程步驟的狀況發生，公開透明化的制度也讓相關人員知道專案的進度與負責的人員，減少延遲完成的可能性，有效控管作業的完成時間。

## （六）公司內部溝通系統

公司每個月會舉辦一次月會，包括各部門主管與一名部門員工共同參加，會中就各部們的營運狀況進行報告，並溝通調整公司的營運目標與部門間的合作。另外，為減少員工心聲無法上傳的問題，公司自 2003 年 4 月成立一個「週五信箱」，員工對公司有任何的建議或抱怨都可以電子郵件形式傳送，公司的部門主管每週五晚上則會開會討論，以求在最短時間內處理解決，加速公司內部溝通的流暢性。

## （七）資料庫管理

對人力銀行產業而言，網站上的服務項目是很容易為其他競爭對手所模仿，目前線上的網站功能大同小異，公司想要吸引求職者在網路上登錄履歷表，或是徵才企業在網站上刊登徵才廣告，最重要的條件就是擁有一個龐大的資料庫，讓求職者與徵才企業能在網站平台上媒和配對。

楊總經理很早就體會到這一點，求職者願意在 104 人力銀行的網站上登錄履歷是因為相信能透過平台找到一份好的工作，而徵才企業願意在網站上刊登徵才廣告也是看中這個管道能幫公司找到所需的人才，因此 104 人力銀行非常強調資料庫的數量與品質，希望在網站平台上能提供雙方更多的選擇機會與美好的使用經驗。

另外，公司也非常重視資料庫的機密，對進入資料庫的使用者設有層層權限，務必保護在網站上刊登履歷表的求職者資料不得外洩。

## （八）顧客關係管理

最早 104 人力銀行只提供求職與徵才的服務，然而公司認為單是這樣的服務內容無法滿足使用者的需求，因此陸陸續續推出教育資訊網、心理網、職場安全網、網路秘書等服務，深入貼近求職者與徵才企業的需求，提供網站使用者更多更廣的服務內容。

行銷事業處洪經理表示 104 人力銀行並不把自己訂位唯一家網路公司，網際網路只是公司的一向服務工具，公司最重視地還是客戶的服務品質與服務內容，因此公司約有三分之一的人從事客戶服務的工作，致力於提供最優質的人力仲介服務，定期與網站使用者以電話或電子郵件溝通，確實瞭解使用者的感覺，並作即時的調整與改善，例如 104 CAFÉ 就是在網友的催促下提前三個月推出。根據 104 人力銀行的統計，公司的顧客續約率高達八成以上。

此外，104 人力銀行也開發便民服務，滿足廣大市場上更多的使用者。例如有些求職者無法使用電腦，只要將履歷表以傳真或郵寄的方式，104 人力銀行就有服務人員幫忙將履歷資料鍵入；或是徵才企業無法上網，104 人力銀行也會將最新的媒和資料傳真郵寄給求才廠商。

## （九）新產品開發

104 人力銀行成立至今八年，公司持續不斷的推出新產品與新服務，公司認為吸引使用者願意持續使用網站，就是要不斷滿足使用者的各種需求；在所有人力仲介網站中，104 人力銀行目前處於龍頭地位，沒有別人的成功模式可以參考模仿，因此不斷激發出新的創意點子，在使用者還未產生抱怨前就滿足顧客的期望，才能繼續維持領先的優勢。

早期公司的新產品與新服務的創意多半由楊總經理提出，再交由員工執行；公司發展漸具規模，業務執行也上軌道，公司成立專屬部門負責新產品或新服務的規畫與執行，除此之外，客戶端的反應與回饋是另一項創意來源，客戶的想法與建議提供公司新產品與新服務發展的方向。目前公司暨求職徵才之後又推出包含數個子網站，現階段的目標則是將這幾個網站

做好，以建立品牌知名度。

## 第三節 1111 人力銀行

### 一、 公司介紹

#### (一) 成立背景

1111 人力銀行於 1999 年 11 月由林文雄先生成立，登記名稱為「全球華人股份有限公司」，為東南亞集團之子公司。東南亞集團成立於 1992 年，為國內最大外籍監護工與外籍幫傭之仲介服務機構，目前分別在越南、菲律賓、泰國、印尼等地設有分公司及訓練中心，待勞委會開放後亦將在外蒙成立辦事處。

1999 年時為從事企業 e 化，東南亞集團希望將過去的資料檔案由紙本紀錄轉為電子檔，因此成立 1111 網路人力銀行，希冀透過網際網路快速的效益，達成「讓對的人與對的工作相逢」的使命，提供求職之個人及求才企業，一個有系統、人性化且具有經濟效益的媒合新管道，改善報紙分類廣告雜亂無章的現象，使得求職者能從中獲取快速且安全的求職訊息，並滿足各行各業對於人力資源的需求。目前 1111 人力銀行分別在台北、台中、高雄、上海成立分公司。

#### (二) 公司架構

1111 人力銀行創業資本額五百萬元，目前已增資至五億，2002 年網站開始向徵才企業收費後即損益平衡，2002 年營業額高達五億，員工人數約 400 人，共計有客服部、至尊部、獵人頭、政府事業部、進修中心、企畫部、工程部、公關部與行政管理等部門，請參考圖 5-6 與表 5-3。

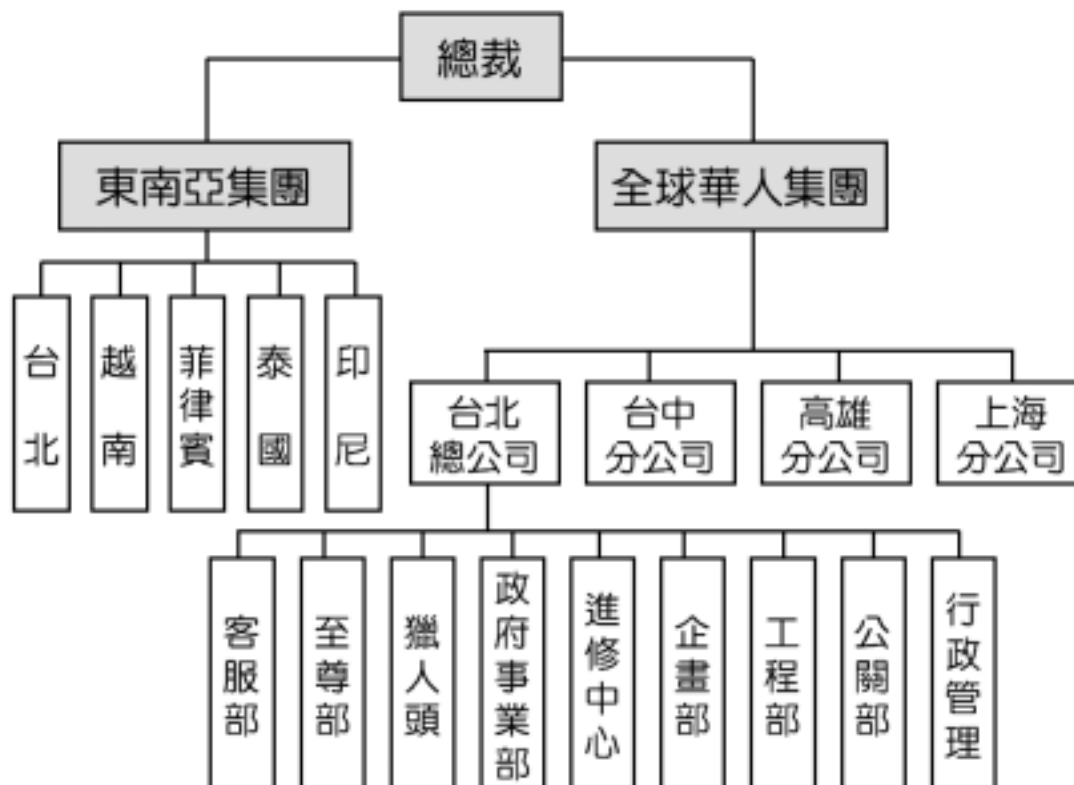


圖 5-6 1111 人力銀行組織架構圖

【資料來源：本研究整理】

表 5-4 1111 人力銀行公司部門單位與業務執掌

部門單位	業務執掌
客服部	三個部門皆為業務單位，負責不同職階求職者與徵才企業之間的媒和配對，也協助徵才企業進行初步面試與篩選。
至尊部	
獵人頭	
政府事業部	負責與產官學界維持良好關係，並承辦勞委會的地區就業服務計畫。
進修中心	負責提供與管理網站上的進修教育課程。
企畫部	負責網站規畫與網頁內容企畫。
工程部	負責網站架設與程式撰寫，確保網站能正確運作。
公關部	負責對外聯繫、發佈新聞稿及職場調查分析。
行政管理	負責人事、總務與會計等行政業務。

資料來源：本研究整理



## 二、 營運概況

### (一) 營運方針

東南亞集團最先經營的是外籍監護工與外籍幫傭的仲介服務，早期會聘請家庭監護工或家庭幫傭的多為企業主管與高階人士，因此累積了許多高階人脈，於是公司開始跨足經營高階人力資源仲介市場，提供獵人頭的服務。

成立 1111 人力銀行之際，公司發現在人力資源仲介市場耕耘多年，不論在低階勞力市場或是高階人才市場都擁已建立穩定的顧客族群與良好的口碑，唯獨中階人力市場尚未開發，為區別與高階人才市場之不同，於是公司成立至尊部，專門負責經營中階專業人才領域的人力資源仲介。

經過兩三年的努力，1111 人力銀行在台灣市場建立一定口碑與市場佔有率，於是林總裁提出放眼國際的策略方向。由於台灣人口只有兩千三百萬人，市場規模狹小，且幾乎已呈飽和狀態，未來發展潛力有限，公司勢必要向外發展；加上世界已成為地球村，台灣優秀人才很多，競爭力也極具優勢，如果只放在台灣太可惜了。2002 年 1111 人力銀行將經營範疇擴張至兩岸三地，同年五月先在香港舉辦兩場中高階層金融人才招募會，並在上海成立分公司，引進台灣專業人才至大陸工作，及負責當地的人力資源仲介服務。此外，1111 人力銀行也與大陸北京國務院人事處簽訂台灣地區獨家代理權，未來台灣人要到大陸國營企業工作都需透過 1111 人力銀行辦理。

### (二) 服務內容

目前 1111 人力銀行主要業務包含求職與徵才兩部份，並依據所需人才的職務階級與薪資分為網路 VIP、至尊服務與獵人頭三個區塊。網路 VIP 泛指一般求職者，為公司最大的業務區塊；至尊服務則為專業徵才，這些人才具有一定的專業水準，薪水也達到一定水準，對象包括經理、副理與一些需要專業訓練的人才（如記者、資深工程師）；獵人頭則鎖定在年薪百萬且職務達副總階層以上的人才，該區塊也是目前公司單位獲利率最高的部份。

以下分別就該公司服務項目簡述之。

1. 免上網系統：1111 人力銀行考量並非每一位使用者都有能力上網輸入個人資料，因此公司也提供「免上網求職求才系統」，求職者與徵才企業可透過 0800 免付費電話或傳真的方式，由客服專員幫忙填寫履歷表或刊登徵才廣告。
2. 電子地圖：為方便求職者與徵才企業，1111 人力銀行率先提供「網路電子地圖」，求職者可透過該系統查詢面試公司位址與周邊大眾交通工具。
3. 公司 360 度環場實境：為保障求職者面試安全，1111 人力銀行提供徵才企業公司實地拍攝影片，以降低求職風險。
4. 面試安全瞭望台：近來由於在找工作時受騙或遇害的新聞頻傳，為了保護求職者求職過程的安全，1111 人力銀行特別設計「面試安全瞭望台」，保護求職者前去公司面試的安全。
5. 影音履歷表：1111 人力銀行除了提供求職者登錄個人履歷表與照片之外，自 2002 年 11 月起還推出「影音履歷表」服務，求職者可透過錄製動態自我介紹，讓徵才企業更瞭解求職者之個人特質。
6. 進修教育：1111 人力銀行提高顧客滿意度最簡單的方式就是提高資料庫的人才素質，因此 1111 人力銀行提供求職者專業技能、語言、電腦等方面進修及獲得認證的學習管道，讓求職者為自己的履歷表提升加分。
7. 報紙工作機會上網：由於 1111 人力銀行起步較晚，因此在開拓業務方面更為積極，在還沒開始收費前，公司每天都會根據報紙上的廠商徵才資訊，一家一家打去詢問是否要刊登在 1111 人力銀行的網路上；目前公司知名度已打開，也奠定穩固的客戶基礎，公司主動開發的比率相對降低許多，主要將公司人力資源放在維繫既有顧客與提升服務品質上。
8. 專業人才資料庫：為服務各類不同的求職族群，1111 人力銀行特別依職場的特性以及求職者的需求，規畫成立個別「金融人才」與「科技人才」專屬資料庫，特別去開發該領域的專才，提供求職者及徵才企業更便利、更有效率的蒐尋。
9. 職務專區：除了專業人才之外，1111 人力銀行以依照職務不同提供專區

服務，包括身障專區、工讀專區、家教專區、公教專區、SOHO 族接案專區等。

10. 傳真資料：為服務無法上網的求職者或徵才企業，1111 人力銀行推出「傳真服務」，每天早上免費將最新的工作機會或媒和人才資料傳真至求職者或徵才企業。
11. 專業諮詢服務：所有在 1111 人力銀行登錄的廠商都由專人提供服務，至尊服務與獵人頭則由專業顧問提供服務與配對撮合，網路上亦提供相關新聞法規查詢。
12. 1111 BBS：1111 人力銀行特別提供網友一個資訊流通的園地，內容包羅萬象，包括職場情報、生活情報等。

### （三）收費機制

目前求職者登錄履歷表是免費的，而徵才企業自 2002 年起刊登徵才廣告則需付費。網路 VIP 收費標準分為四種：4,200 元 / 月、8,400 元 / 季、15,000 元 / 半年、25,000 元 / 年，付費機制主要透過支票、劃撥或電匯等方式，由於刊登費用比起以往企業在報紙上刊登徵才廣告便宜許多，中大型以上的客戶幾乎都採用年繳方式。

至尊服務與獵人頭則以 case 作為計算單位，前者佣金為薪資一至三成，後者佣金為薪資三成以上。

### （四）網路效益

以往求職求才媒和只能以人工方式進行配對，1111 人力銀行加入網際網路平台之後，整體的配對速度與作業效率都變快許多。在網路 VIP 部份，求職者與徵才企業只要提供基本的資料（如：年齡、教育程度、工作經驗、證照等），系統每天都會自動將合於條件的媒和名單以電子郵件或傳真的方式送達求職者或徵才企業，用戶端隨時可以查詢最新最快最完整的資料；至尊服務或獵人頭則由專屬人員服務，廠商提出需要的人才標準，專屬人員即從龐大的資料庫中篩選出適合的名單，並進行說服配對的工作；平均來說，至尊服務約需二至四個星期，獵人頭則需二至三個月的時間才

能完成。

導入電子商務後，公司將許多以往人工配對的過程以電腦化自動處理，求職者與求職廠商可以隨時主動在網路上搜尋需要的工作或人才，降低不少人力成本；此外，平台建製完成後，目前國內五千大企業都是 1111 人力銀行的顧客，登錄履歷表的會員更超過百萬人。根據夏經理表示，由於政府對於外傭外勞的政策一直改變，因此在外傭外勞仲介服務方面的營業額每年持續衰退一至兩成左右，但加上 1111 人力銀行的部份，整體營收比以前還要好，至少成長一倍以上。

### 三、 網站使用者

1111 人力銀行的使用者包含求職者與徵才企業，根據公司 2002 年 11 月資料統計顯示：公司目前已累積一百萬份的履歷表，且平均每月持續增加五萬多份履歷表，徵才企業則約有五萬家企業用戶，國內 5000 大企業都是 1111 人力銀行的客戶，每日上網瀏覽人次約 70 萬人，線上平均有五萬個工作機會。

1111 人力銀行的企業客戶過去主要以資訊產業為主，因為這些公司較早開始接觸使用網際網路這項工具，現在則有很大轉變，公司目前徵才企業以金融業佔最大部份，再來是傳統產業，科技產業比例上反而沒有這麼高。

### 四、 行銷推廣策略

1111 人力銀行主要透過策略聯盟、廣告看板、活動研討會、刊物等方式增加公司的形象與知名度，平均行銷費用約佔公司營業額一成左右。

#### (一) 策略聯盟

1. MSN Messenger：根據 NetValue 於 2002 年 9 月公佈的數據顯示，MSN 在台灣有超過兩百五十多萬用戶，自 2003 年 2 月起，1111 人力銀行只要有最新的人力需求，即可透過 MSN Messenger 上的工作服務標籤，將企業徵才訊息同步傳達給 MSN 的使用者。

2. 廣播電台：1111 人力銀行目前與台灣北中南二十個電台合作，直接在廣播節目中提供最新工作機會與相關法令時事。

## （二）廣告看板

1111 人力銀行主要透過網路首頁 banner 連結或是購買公車車身廣告與電視求才看板等方式，增加公司的曝光度，最近公司還跨足體育界，買下兄弟象隊球場看板。

## （三）活動研討會

1111 人力銀行經常透過舉辦大小活動主動增加公司知名度與人氣，例如公司成立前兩年時就經常舉辦「全國走透透」活動，將三輛公車改裝為行動辦公室，讓求職者與徵才企業接受上網求職求才的新模式；等到建立起穩定的使用群眾，1111 人力銀行轉向參與校園徵才、舉辦座談會與研討會，增加公司專業形象。

## （四）刊物

1111 人力銀行自成立後推出自有刊物，免費寄送給在網站上刊登求才訊息的廠商，內容包括最新職場資訊與政府法令規定，由於反應相當良好，近期打算批發至便利商店或咖啡館。

# 五、 內部管理制度

## （一）經營團隊與領導風格

由於 1111 人力銀行的母公司東南亞集團本身就是從事人力資源仲介服務，成立之初管理階層多半由東南亞集團而來，在專業經驗方面非常充分，使得公司很快就能上軌道運作，之後東南亞集團與 1111 人力銀行之間也常有人力對調支援。

再則，領導者本身的領導風格也對公司有正向的影響力。林總裁本身非常有創意，經常提出新的創意構想，加上總裁沒有架子，雖然有一間總裁專屬辦公室，但總裁大部份都與員工坐在一起，員工有任何問題或想法

都可以直接去找他，而且總裁非常體恤員工，夏經理表示：總裁看到員工加班還會親自去便利商店買牛奶慰勞員工，員工感受到公司的關懷，因此也更願意為公司努力效勞，除了基層客服人員之外，公司員工自動離職率低於 2%。

## （二）專業招募甄選

雖然 1111 人力銀行是網路公司，招募員工時網路背景卻不是必備條件，主要還是看員工的專業能力，學歷方面也是依職務需求決定，例如行銷與公關部門需要作統計分析與策略規畫，因此需要碩士學歷的人才，獵人頭部門需要提供專業知識分析，因此需要年資十年以上的專業顧問，但客服人員只需要專科以上即可。

除了基本學經歷之外，1111 人力銀行在挑選員工時特別重視員工本身的抗壓性與積極度，再來是員工的溝通技巧，公司每三個月會淘汰績效最差的 5% 的員工，評量標準包括業績、工作表現、出缺席與積極度，以維持好的員工工作效率與品質。

## （三）員工教育訓練

由於工作牽涉到人，因此最重要的工作技巧就是靈活應變，公司為加強員工的工作技巧與溝通應變能力，每個禮拜六都是員工教育訓練日，公司會請內部資深員工或其他專業領域人士，針對員工工作需求補充專業知識與技巧訓練。

## （四）福利薪資制度

在員工福利制度方面，除了勞基法規定的基本福利制度之外，1111 人力銀行還提供每年兩次國內員工旅遊與海外旅遊補助，此外公司也有員工餐廳提供免費午晚餐。

在薪資制度方面，公司除了新進員工三個月會調整薪資一次之外，之後完全視員工表現決定，且加薪也不是按照薪資百分比，而是依照表現以張數（一千、兩千……）為單位。升遷制度同樣也是根據員工表現決定，沒有年資限制，只問績效表現決定。

## **（五） 公司內部溝通系統**

由於網路世界變化快速，身處網際網路產業，公司的反應時間與應變速率也成為重要關鍵。為加強公司內部作業效率，公司部門間的溝通多透過內部網路系統，以降低公文往返的時間；員工或部門之間有任何問題需要討論，或是任何文件需要傳遞，也可以在最短時間以電子郵件方式取得。

此外，1111 人力銀行要求所有員工每天都必須填寫日報表，詳細紀錄每天的工作內容，寫完後主管不得更改，直接交由總裁，總裁每天都會親自看完並批過所有員工的報表，隨時掌握員工的工作內容，而員工有任何建議或抱怨也可以直接透過這個管道陳述。

## **（六） 品質管理制度**

1111 人力銀行認為人力資源仲介公司成功的關鍵技術在於對人力資源與產業動態的敏感度及掌握能力，建構一個人力資源仲介服務的網站並不困難，重點是人力資源市場經營管理的概念，如何讓求職者與徵才企業願意到這個平台上，勝敗取決點在於公司提供的服務品質。

1111 人力銀行非常重視公司服務的品質，凡是在網站上登錄的工作機會都經過詳細的審核與嚴格的品管控制，除了審查徵才企業的執照與營利事業登記證之外，1111 人力銀行還更進一步地確認該公司是否正常營運、過去是否曾有刑事紀錄，並派員到公司進行實地拍照，務求保護求職者的安全。此外，公司也成立求職安全網與 1111 BBS 的管道，求職者可以主動將不肖徵才企業列入黑名單，或是對徵才企業不法的行為直接提出控訴。

1111 人力銀行對徵才企業同樣也有保護政策，如果求職者答應面試卻又屢次爽約，徵才企業可以向 1111 人力銀行投訴，幾次之後 1111 人力銀行會將該求職者列入黑名單，並停權使用一個月，同時發函至所有徵才企業，以後求職者想透過 1111 人力銀行的平台應徵工作就比較困難了。

## **（七） 顧客關係管理**

由於公司屬於服務性產業，因此公司非常重視顧客需求，不斷根據使

用者反應與分析使用者習慣開發新的服務內容，1111 人力銀行共有 60 位專業客服人員，隨時服務求職者或徵才企業；此外，公司亦設有免費服務專線與線上顧客意見系統，只要使用者提出任何意見，公司都會在第一時間處理。

1111 人力銀行相信好的服務品質才能吸引使用者再次使用公司的網站平台，因此公司致力於對求職者提供安全有前景的工作機會，也致力於對徵才企業提供高素質的人才；此外，公司亦非常強調求職者與求才廠商在網路上的使用便利性，除了開發出快速查詢系統之外，公司也非常重視網路頻寬與傳輸速度。目前公司每月履歷表增加以五、六萬份，顧客回購率高達九成。

## **（八）鼓勵創新發明**

1111 人力銀行是個開放的環境，林總裁非常鼓勵員工提出創新想法，只要員工提出新的計畫，公司初步審核通過，即由該員工擔任召集人，負責計畫的研究推動與執行。員工在工作之餘也時常自行提出新的創意，如果研發出來的產品或服務的確具有可行性，1111 人力銀行也會向員工購買該技術，王總經理提到：「例如分公司企畫部去年製作出一個 3D 環場實境系統，該產品技術可以 360 度拍攝公司實景，公司認為該套技術對於公司具有實質效益，於是即向該員工購買專利。」

## **（九）智慧財產權管理**

1111 人力銀行很早就意識到智慧財產權對公司的重要性，因此公司不論對網站上的內容或公司的服務項目都有相關保護制度規範。1111 人力銀行認為唯有求職者信任公司才願意將履歷表刊登在公司的網站平台上，因此公司非常重視求職者履歷表的保護，尤其在權限方面設定非常嚴格，只有具有該權限的人才能看到履歷表的內容；此外，公司的防火牆裝置多達五道，極力避免不肖份子侵入資料庫的可能性，以避免履歷表機密外洩的現象發生。

對於公司服務內容方面，1111 人力銀行也都申請專利保護，包括「求職免上網系統」、「影音履歷表」、「3D 環場實境」等多項公司獨有服



務，都是希望能讓求職者或徵才企業在公司平台上能獲得最佳的服務品質，公司也持續開發新的服務內容，以維持公司專屬之競爭優勢。

## 第四節 網站使用者評鑑

### 一、 徵才企業

#### (一) 多元化的徵才管道

人力資源網站近幾年已經成為趨勢，由於在網路上刊登徵才訊息費用便宜，低於傳統分類廣告的五分之一，是人力仲介公司的十分之一，而且又能快速接觸廣大的求職族群，因此越來越多的公司開始在人力資源網站刊登徵才資訊。公司決定招募方式主要考量因素包括需填補的職缺類型、人才需求的迫切程度及實施招募所花費的成本，因此視不同情況會採用不同的招募方式。

一般來說，目前台灣企業主要徵才管道包括內部員工舉薦、報紙廣告、夾報傳單、公司網站、人力資源網站、校園徵才、獵人頭公司等，其中校園徵才主要為培植儲備幹部，獵人頭公司對象則多為專業人才及高階主管。多數企業認為單一管道無法接觸到廣泛的求職者，有些求職者習慣翻閱報紙的求職工作版，有些求職者則偏好在網站上尋找工作機會，因此徵才企業會考慮職缺的性質，選擇適切的徵才管道。例如 Hyperion 公司有徵才需求時，同時採用獵人頭公司、報紙及人力資源網站三種管道，獵人頭公司主要招募資深專業人才，一般職員則透過報紙與人力資源網站交叉並用，報紙主要購買週六及週日台北縣市的廣告版面，人力資源網站則是作為輔助，一周瀏覽一次線上求職者的履歷資料。

#### (二) 人力資源網站的效益

企業採用人力資源網站的目的主要希望能吸引接觸更多的求職者，一般中小型企業會直接透過網站搜尋所需的人才，購買徵才廣告主要也以短期為主，然而許多企業反應未能獲得即時且適用的資訊，人力資源網站每天寄送未經篩選的龐大媒和名單，名單上的求職者素質良莠不齊，有徵才需求的公司很難利用這些資料快速地找出適合且對該份工作有興趣的求職者。

較具規模的大型企業及外商公司則主要利用人力資源網站增加公佈職缺的管道，但多半不會利用人力資源網站上所提供的媒和名單，這些公司通常會在徵才廣告上註明，有意願應徵工作的求職者必須在該公司的網站登錄履歷資料，抑或以郵件或電子信件的方式將履歷表等資料寄送至公司專屬部門。

### (三) 台灣人力資源網站應用情況

根據蓋洛普公司 2002 年 10 月公佈的調查報告顯示，上半年曾經使用人力資源網站徵才的台灣企業，有近七成的公司使用 104 人力銀行的網站系統，另外有近兩成的公司使用 1111 人力銀行的網站系統，其他公司則不到一成的佔有率。

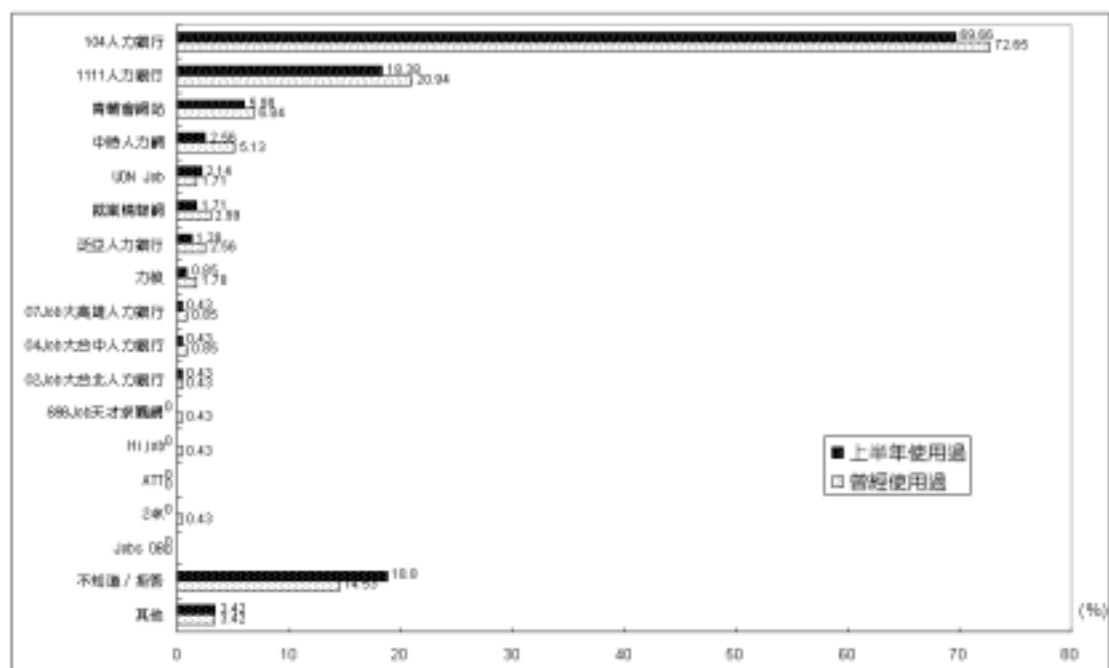


圖 5-7 2002 年上半年台灣企業使用人力資源網站比例

【資料來源：蓋洛普徵信股份有限公司 (2002)】

## 二、 求職者

### (一) 求職者使用習慣的改變

隨著社會的不斷演變，求職者的求職管道也越來越多元，以往求職者

尋找工作機會時，主要是透過報紙的徵才訊息，然而網際網路的時代來臨，求職者的使用習慣有了很大的轉變。

根據諸位受訪者表示，當有求職需求時，社會新鮮人主要的求職管道依序為：人力資源網站、特定公司網站、人脈推薦介紹、校園徵才、報紙；而有三年以上工作經驗者則較倚賴人脈推薦介紹，透過網路求職找到工作的比例相對較低。

泛亞人力銀行日前發表 2002 年台灣就業市場分析報告，針對年齡、年資及學歷的分類探究使用網路求職的比例。報告中指出，使用網路求職者的年齡主要為 21～25 歲的族群，其次是 26～30 歲的求職者，年資則多為三年以下，學歷分佈集中於專科、大學及高中職。

2002年網路求職者年齡分析圖

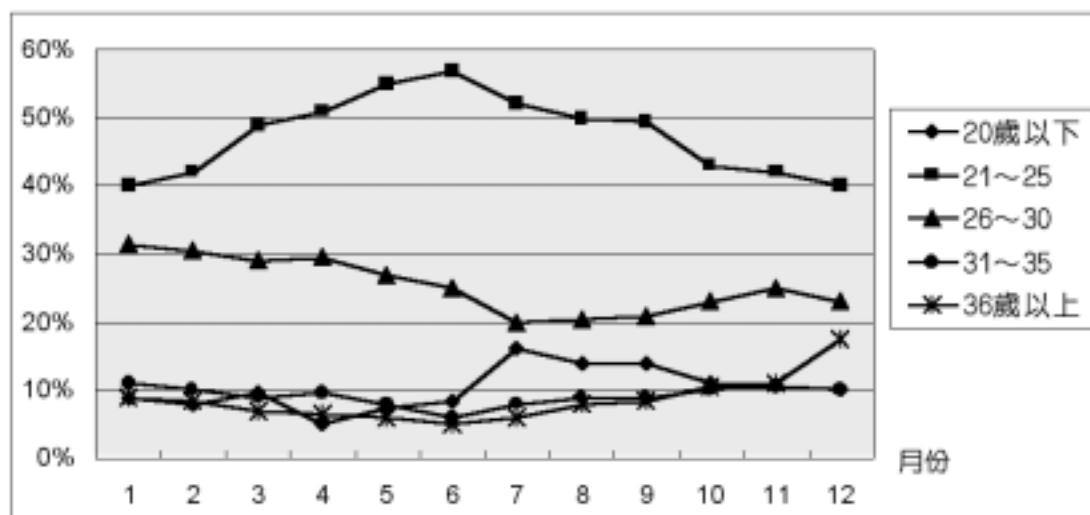


圖 5-8 2002 年網路求職者年齡分析圖

【資料來源：泛亞人力銀行】

2002年網路求職者年資分析圖

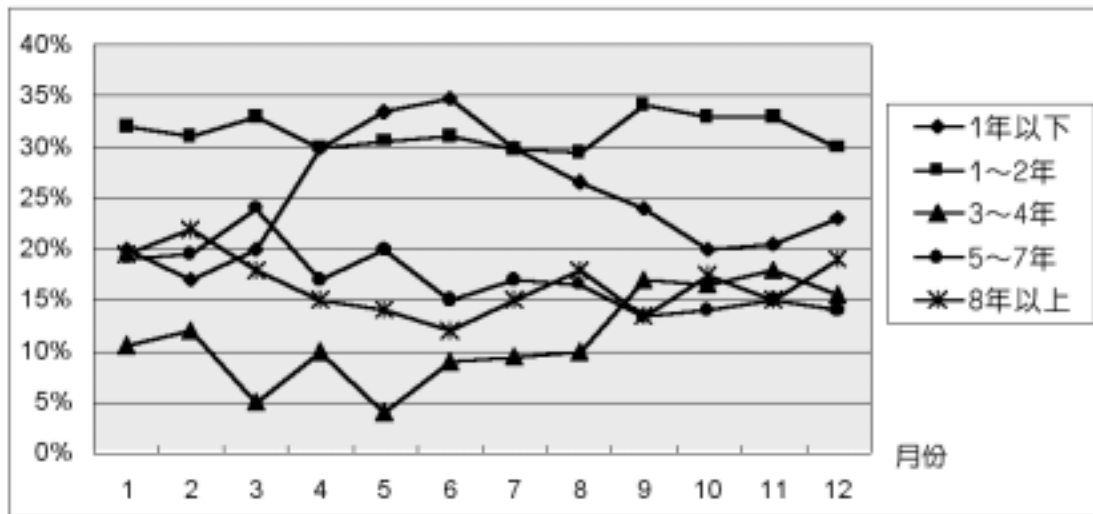


圖 5-9 2002 年網路求職者年資分析圖

【資料來源：泛亞人力銀行】

2002年網路求職者學歷分析圖

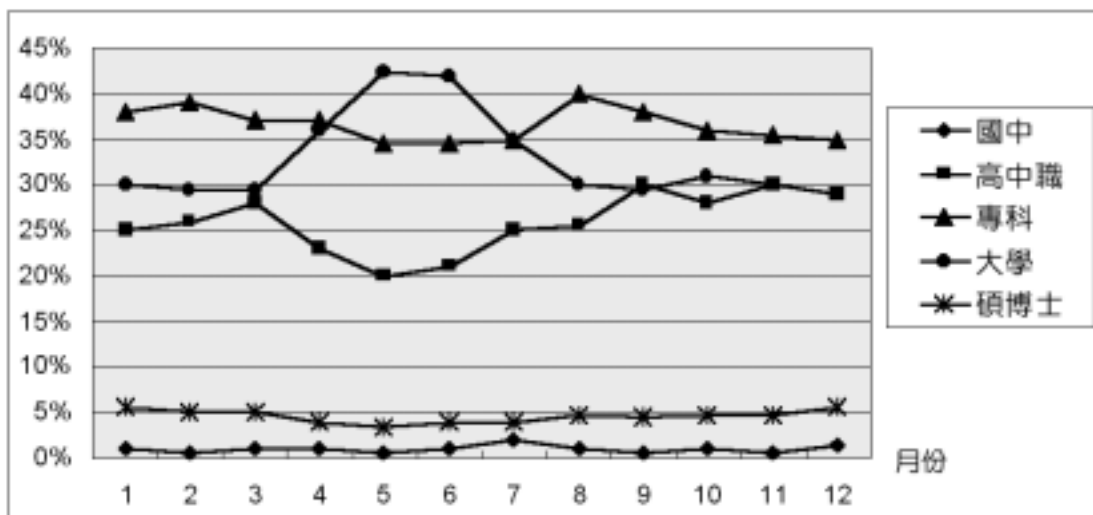


圖 5-10 2002 年網路求職者學歷分析圖

【資料來源：泛亞人力銀行】

## (二) 選擇人力資源網站的關鍵因素

求職者在找尋工作時，多半使用超過一個以上的求職管道，選擇人力資源網站時，主要考量因素包括：

1. 網站的資料庫大小（徵才企業登錄的數量）。
2. 網站上有效的工作機會數量。
3. 網站知名度。
4. 使用介面的容易度與便利性。
5. 清楚明確的工作機會分類。
6. 完整的工作資訊（如工作內容、資格要求、公司介紹、薪資福利制度等）。
7. 傳送履歷表後廠商的回覆速度。
8. 即時掌握工作職缺。
9. 系統傳輸速度與穩定程度。
10. 相關周邊服務（如求職技巧、教育訓練等）。

## (三) 人力資源網站使用評比

### 1. 104 人力銀行

104 人力銀行的使用者表示，網站上提供的工作機會很多，而且分類標示清楚多元化，包括以產業、職務及地區作為分類標準，使用者可以依照自己的需求進入查詢工作機會，而曾經在網站上刊登過履歷表的使用者，亦可直接將履歷表主動傳送至有興趣的公司。此外網站還提供「網路秘書」的服務，求職者可以主動瞭解有哪些廠商瀏覽過自己的履歷表，也可以進行履歷管理及應徵時間安排紀錄。

網站上提供許多求職之外相關的服務，尤其是「教育資訊網」、「職感網」與「心理網」特別受到網友歡迎，網站使用者表示，這些子網站免費提供求職者及上班族很多有用的資訊情報。

104 人力銀行每天都會以電子郵件方式寄送當日配對的工作機會，求職者不必登入網站重新搜尋，即可獲得最新的企業徵才資訊；然而，求職者普遍反應每日寄送的配對工作機會太多，沒有經過較深入的條件篩選，求職者很難快速利用該份資料找到適合的工作機會。

## 2. 1111 人力銀行

1111 人力銀行的使用者表示，網站上提供的工作機會很多，廠商回應速度也明顯比其他人力資源網站快速，但是網站上的廠商未經過嚴格篩選，求職者經常接到一些不肖廠商的騷擾電話或廣告信件，此外，網站上公司資料也不夠確實，有些公司連公司名稱都標示不清，公司資料也未即時更新（例如：網站上 HP 惠普科技的負責人仍為余振忠）。

1111 人力銀行除了提供求職者將履歷表與照片上傳之外，還可以免費錄製個人影音履歷表，許多求職者認為該項服務功能讓履歷表更生動吸引人，尤其是應徵演藝表演單位的求職者，可以低價便利的方式完成錄製個人多媒體展示帶。

除此之外，1111 人力銀行也提供相關周邊服務，包括教育訓練、職場相關新聞法規、免費電子郵件信箱、免費服務專線等服務，求職者普遍給予高度評價，唯獨版面設計複雜，分類不夠明顯清晰，許多求職者反應無法快速找到需要的服務項目。