I

人力管理之基礎



著作權所有 侵害必究

CHAPTER 1　人力資源管理之功能

CHAPTER 2　人力資源管理之內外在環境

CHAPTER 3　事業策略與人力資源管理

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

1 人力資源管理之功能

著作權所有 侵害必究



研讀本章內容後，讀者應能了解：

- 人力資源管理的基本概念
- 人力資源管理攸關理論的演進
- 人力資源管理對組織的重要性
- 人力資源管理功能的內涵
- 現代人力資源管理的趨勢與挑戰
- 人力資源管理者所需具備的才能

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

章首案例

UNIQLO在人力資源管理功能上的轉變[1]

在台灣一直名列新世代最嚮往企業排行榜的UNIQLO，自從台灣首家店鋪於2010年在統一阪急百貨台北店開幕後，四年來已在全台開出四十七家店，並持續朝一百家的目標邁近，其驚人的拓點速度和密度為全集團之冠，現在UNIQLO在台灣有超過三千名正職及兼職員工。

為了達成展店目標，以往儲備幹部最快只需要半年，便可升至店長並可管理數十名員工，甚至屢屢締造出「七年級百萬年薪店長」故事。因此不管是組織內的育才、用才、留才，還是從在地化走向國際化，都須快速在世界各地複製成功經驗並傳承企業文化。為了快速打造出世界級的人才，UNIQLO創辦人柳井正嚴格地在制度面上打造無縫接軌式的育才模式，並且在精神面上不斷強化。不但嚴格要求每位員工進到公司後，都要到店鋪裡「從做中學」，從摺衣服、收銀、試衣服務、掃廁所等工作做起，即使是儲備幹部也是如此。此外還有一份詳細的店鋪工作明細表格，每位員工都要通過嚴格的考核驗收才算合格。

或許是為了達成超高目標，柳井正忽略了人的差異性，不斷要求員工追求成長極限的結果就是讓員工負荷超重，導致人才大量流失、運作出現扭曲、甚至是招來「黑色企業」的負評。在2010年，日本《週刊文春》在雜誌上撰寫〈潛入UNIQLO的中國祕密工廠〉一文，隔年又出版《UNIQLO帝國的光與影》一書，大膽揭露其員工一個月工時逾三百小時、新進員工三年內離職率幾近5成的內幕。

這場風暴重創UNIQLO的形象，但也讓柳井正開始檢討，過往要求員工半年內成為店長、以店長為店鋪主角的人事策略，是否有調整的必要？因此有了新的育才改革「讓『店員』成為主角，訂做多元職涯選擇。」過去以店長為中心的人才策略，雖然為UNIQLO建立出堅實的經營團隊，卻也導致內部其他角色的失衡。在2014年3月的全社大會上，柳井正不僅公開承認把公司定位成一家以「店長」為主的企業是種錯誤，更宣布未來的UNIQLO將進入「全員經營」時代，讓店鋪裡的每位「店員」都成為主角，將計時或兼職人員全部轉為正職員工。這波人事大改革，將有一萬六千名員工陸續轉為正職，人事成本預計將增加2～3成。雖然人事成本增加，但正職員工對公司的忠誠度相對會較高。

除了以正職取代兼職外，向來力主員工一定要成為國際級人才的柳井正，也開始變得比較柔軟。除了先前積極招募的日本國內型員工、全球型員工外，現在又多了「地區型員工」，讓不願意離開當地前往其他區域任職的員工，不再強制要求配合全日本輪調。另外還針對不想一直當店員，但對負責店鋪經營的店長職沒興趣的員工，

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

在 2014 年 9 月正式推行「服務店長制度」(service store manager)，培訓店員成為顧客服務的專才、學習五百種商品項目的知識，以和經營型的店長做區隔，讓員工有更多元的職涯選擇。

這般大刀闊斧的改革，一方面力求洗刷黑色企業陰影；另方面也期許 UNIQLO 能鍛鍊出更健康的體質，繼續吸引更多優秀人才向它奔來。根據統計目前日本在現有職缺找不到合適人才的企業比例，高達 80%以上，如果不想辦法留住店鋪現有人才，要再找新人進來會更困難。

創立 UNIQLO 屆滿三十年，柳井正親自改寫他過去實踐得淋漓盡致的篇章，開啟嶄新的一頁，這是 UNIQLO 轉型的重大契機。這門「柳井正的人才學」還在不斷演變，我們可以在這個案例中發現，企業中的人力資源管理功能並非一成不變的，不僅要考慮到企業目標的轉換，更要考慮到環境改變所衍生出的各種問題現實的挑戰。連鬥志昂揚、意志力驚人的柳井正，也不得不正視環境變遷，採取不同的管理模式來回應。對於企業而言，人力資源管理是一門需不斷學習與修改的課程。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

1.1 人力資源管理的基本概念

1.1.1 什麼是人力資源

1.1.1.1 定義

對企業經營者來說，資源是指能為組織創造價值的所有有形與無形的事物，所以舉凡資金、土地、設備、技術、商譽、品牌及人員的知識技能等，均可以被企業組織視為資源。所謂的**人力資源**(human resources)，是指組織中人員所擁有的各種知識、技術與能力，以及這些人員在互動過程中形成的人際網絡及組織文化等整體要素組合。換言之，人力資源是以組織內部人員為基礎，兼有質與量的概念。

以質的角度來說，組織內員工的知識、能力及技術等特性，各有不同，其組合方式也會有很多的可能性，個體之間可能差異甚大，例如每個工作者可能有不同的成長背景，有不同的人格特質，所以即使有同樣的學歷，有相似的經歷，其所擁有的知識與能力仍可能殊異；而有些工作者有多重的教育背景與工作經歷，其所擁有的能力也往往有很大的差異。也就是說，組織成員在知識、技術與能力等方面，其實都是獨特的個體。這樣的獨特性可能是人力資源管理具高度挑戰性的原因，管理者必須面對每位獨特的員工，並加以組合運用，使其為組織產生最佳的貢獻。

而量的方面，組織的人力資源因為是由獨特的個體組成，而個體所擁有的知識、技術及能力也不容易具體量化，所以衡量組織的人力資源很難完全用量化指標。例如，有兩家企業，都有三百人的規模，但是我們很難預測這同樣數量的三百人是否可以為組織創造相同的價值，因為這些人可能有不同的知識與能力，工作態度可能也有異。但是，當這些人員在學歷、年資或其他各項特性的比例相當接近時，仍常以人員數量比較，只是其對於組織績效的預測能力往往很難非常準確。

其次，人力資源在管理上非常重視綜效(synergy)，就是如果將人員做適當的組合，經常能夠大幅提升組織績效，而這適當的組合，常牽涉到人際互動與組織文化等議題。組織如何找到對的人，然後以對的方式加以整合及管理，使其產生最大的效益，已成為現代管理者面臨的重要議題。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

1.1.1.2 人力資源的重要性

前節提到，人力資源是眾多組織內部資源的一部分，這些資源可概略分為**財務資源**(financial resources)、**實體資源**(physical resources)、**市場資源**(market resources)、**營運資源**(operation resources)及人力資源等類別，如表 1-1 所示[2]。

表 1-1　各種組織資源的內涵與測量難易度列述表

測量難易度		內涵
容易		
↑	• 財務資源	股權、有價證券與投資、應收帳款
↑	• 實體資源	廠房、土地、設備、原物料
↑	• 市場資源	商譽、品牌、顧客忠誠度、配銷通路、專利、商標與版權
↑	• 營運資源	經營策略、管理制度、組織結構、技術
困難	• 人力資源	教育、知識、技能、態度、行為、人際關係、組織文化

資料來源：編譯自 Jeffery A. Mello (2006), *Strategic Human Resource Management*, 2nd ed., Thomson, South-Western, p. 7。

著作權所有 侵害必究

上述資源的內涵與可測量的程度各有不同，財務資源包括股權、有價證券與投資、應收帳款等，因為與金錢有直接關係，其可衡量性也高，所以在管理上最早受到重視，而這方面的管理知識，在經濟學、財務管理及會計學等相關領域有許多的討論，雖然這方面的理論目前仍然不斷有新的發展，但卻是最早受到重視的研究領域；而實體資源則是所謂的有形資產，為從事生產活動所需，例如廠房、土地、設備、原物料等，其可以衡量的程度也比較高，這方面的管理知識常見於經濟學或生產管理相關領域的理論中，多討論如何取得並配置這些實體資產；市場資源則是指企業在顧客市場所擁有的商譽、品牌、顧客忠誠度、配銷通路、專利、商標與版權等，是市場競爭力的指標，在測量上比較不易，管理困難度也高，這方面的議題常出現在行銷管理相關領域的理論中；營運資源則是組織面對內部及外部需求時，所發展出來的經營策略、管理制度、組織結構及技術，以使組織有效地運作，這些資源的測量通常相當困難，雖然有一些效率的指標可以用來衡量這些營運資源，但是在效能方面則不易衡量，這方面議題的討論常見於組織與策略管理相關領域的文章中；最不容易測量的組織資源是人力資源，其存在於個人或是工作群體之中，一部分是屬於個人層次的，例如員工的教育、

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

知識、技能、態度與行為等，另外一些部分則是存在於群體層次，如人際關係及組織文化等，無論是個人層次或是群體層次的資源，因為測量不易，所以在管理上也相對困難，但也因此而不容易被模仿及複製，往往成為組織持續競爭優勢的來源[3]。

取得並善用各項資源，是企業經營成功的關鍵，如果組織資源的質與量都明顯地比其他的競爭者差，要產生競爭優勢通常是不容易的，但是，我們也經常發現擁有很多財務資源、實體資源、市場資源及營運資源的企業，在激烈的競爭下，卻不一定可以長期維持優勢[4]；企業組織對財務資源、實體資源、市場資源及營運資源能否根據環境變化做適當的運用，還是決定於組織中有沒有優良的人力資源。

企業的各項資源均有高度重要性，而人力資源卻是企業組織中最重要的資源，因為人力資源好壞決定了企業有沒有好的能力進行決策以解決問題，也決定了企業能不能取得及適當運用各種資源。過去由於人力資源在測量上較為困難，所以受到的重視也比較晚，但是經營成功的企業，一定都是非常重視人才的管理，對於取得、培育及維持優良的人力資源都是不遺餘力的。

1.1.1.3 人力資源的管理

長期以來，管理學者其實並沒有忽視人力資源的重要性，不過由於人力資源不易測量與管理屬性，理論上也比較不容易有系統的分析與討論；實務上，有經驗的管理者也都會重視人力資源的管理，但是由於很多管理的作為與概念不容易傳承，所以人力資源管理的功能往往未能充分發揮。但是，隨著許多實務工作者及管理學者的努力，加上經營環境的變遷，近年來人力資源管理的議題更廣泛被討論；人力資源管理的相關理論與作法，在未來的企業經營中將變得愈來愈重要，更將成為企業競爭優勢來源。本章以下各節將介紹人力資源管理的理論演進與角色內涵，讓有志於學習人力資源管理知識的讀者了解相關領域的發展，並對如何在組織中扮演一個成功的人力資源管理專業人員有初步概念，作為閱讀本書的基礎。

1.2 人力資源管理攸關理論的演進

管理理論的發展當然不乏早期的相關論述，而對於年代較久遠的東西方管理觀念，另有許多專業文章進行討論，在此不予贅述。對於近代管理理論的起源，

著作權所有 侵害必究
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

則大概可以追溯到 Adam Smith (1723～1790) 的《國富論》[5]，他的研究發現，利用**分工** (division of labor) 可以大幅的提升生產效率，增加工人的產出。這個論點為後來的 Max Weber 及 Frederick W. Taylor 主張嚴密分工與**專精化** (specialization) 以提升效率的觀點奠定了基礎，也開啟了近代管理理論快速發展。以下將以幾個主要的管理理論發展階段及代表性人物為基礎，進行簡單的介紹[6]。

1.2.1 Max Weber 的科層體制

十九世紀末到二十世紀初期，Max Weber 是最重要的管理學者之一，他是德國的社會學家；有許多人認為他是早期對組織與管理理論貢獻最多的理論家。他認為**科層體制** (bureaucracy) 是組織的理想形式，十九世紀的產業環境是處於家族企業為主的經營模式，而隨著產業發展，工業革命之後，尤其是在十九世紀末期到二十世紀初期間，組織規模逐漸擴大，如何跳脫傳統經營模式，進而使組織「有效率」(efficient) 的運作便成為當時重要的議題，故 Weber 認為科層體制可能是最有效率的組織管理模式，其特性主要有：

1. 明確分工：組織成員皆有清楚定義的正式職權與責任。
2. 層層節制：組織內容明確，職位階層化，形成層層節制的權力體系，使組織內的每個人，都明確的知道該向什麼人取得命令，並將命令傳遞給什麼人。
3. 用人唯才：人員的甄選，應以技術能力為依據。
4. 依法行政：組織內有一套完善的法令系統，明訂成員所必須遵守的規則。個人的績效皆受嚴格的規則、紀律與控制所指引，組織與成員都要確實遵守法令規定來行事，不得摻雜個人好惡。
5. 公私劃分：在組織內個人與公共財產均清楚劃分，換言之，組織成員並不是生產工具的所有者，所有的設備與權力皆隸屬於某一職位。
6. 永久雇用：提供成員工作保障，且每位員工的工作報酬，也有固定的薪資，使擔任某種職位或從事某種工作者，享有接受特定的待遇。

Weber 對組織理論的演進具有很大的貢獻，然而在美國，一直到 1940 年左右，許多管理者試圖尋找大型組織如何「有效能」(effective) 運作時，他的理念才受到大家的重視。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

1.2.2 古典學派

古典學派大概於二十世紀初（1900～1930年）開始盛行，其代表學者與理論主要有二個：一個是Frederick W. Taylor的**科學管理**(scientific management)理論，另一個則是Henry Fayol的**行政管理**(administrative management)理論。兩位學者的理論有兩個共同點：(1)他們皆提出最佳的管理模式，(2)他們皆試圖找出理性的方法，以協助組織建立可用來協調組織內部行動的結構與流程。以下將兩位學者的觀點，稍做討論。

Taylor被稱為科學管理之父，是最早提出科學管理原則的學者。他與跟隨者相信最有效率的管理方式在於透過科學的方法，檢視工作者從事工作時不必要的步驟，並試圖將工作予以簡化，使工作者可以專精工作，而由於Taylor相信金錢是工作者最主要的激勵來源，因此，他認為專精、簡單且明確定義的工作，將可使工作者更能夠追求貨幣的報酬。此外，Taylor相當強調效率的觀念，他深信管理者可以透過科學管理的方式促使工作者對組織的貢獻最大化。

在Taylor發展科學管理原則的同時期，法國的一位工程師Fayol也開始其對組織的研究。Fayol認為協調(coordination)與專精化(specialization)是組織內兩項非常重要的管理功能，為有效達成此兩項功能，Fayol提出了十四點管理原則，分別是分工(division of labor)、權責相符(authority and responsibility)、紀律(discipline)、指揮統一(unity of command)、目標統一(unity of direction)、團體利益優先於個人利益(subordinate of individual interests to general interests)、報酬公平(remuneration)、集權(centralization)、節制層級(scalar chain)、秩序(order)、公平(equity)、員工安定(stability of tenure for personnel)、積極主動(initiative)及團隊精神(esprit de corps)，各原則相關的內涵，可參考表1-2[7]。

古典學派的理論旨以效率及控制為中心，組織對成員的管理，也比較強調分工與紀律，對於員工的個人需求滿足，思考較少。

1.2.3 人群關係學派

人群關係學派(human relation school)，約盛行於1930至1960年間，其發展是對古典理論時期的反思。相較於古典學派從規範性(normative)的觀點，來探討組織應具備的理性結構，人群關係學派的學者是從描述性(descriptive)角度出發，將其研究焦點移轉到組織實際運作情形，該時期傑出的代表學者有：Elton Mayo、Chester Barnard，以及Douglas McGregor等。

著作權所有，侵權必究
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

表 1-2 Fayol的十四點管理原則列述表

1. 分工	將工作細分並明確規範，以使工作者的作業更有效率
2. 權責相符	職權與職責應該要相符對等，不可分開
3. 紀律	強調工作者的服從行為
4. 指揮統一	命令應該由上而下傳達，每個工作者最好僅有一個指揮者
5. 目標統一	組織應有一致的目標，並據以設計組織及管理相關的人員
6. 團體利益	個人利益與整體利益相衝突時，應以團體利益為優先
7. 報酬公平	雇主應該根據員工的貢獻給予報酬，使雙方都感到滿意
8. 集權	組織集權傾向應該視環境而定，根據需要進行集權或分權
9. 層級節制	組織運作必須仰賴層級鏈結環環相扣，但層級數量不宜過多
10. 秩序	每件事物應該做適當的安排，井然有序，以增加運作效率
11. 公平	尊重個別員工的意見，並且一視同仁，避免差別待遇
12. 員工安定	應避免高度的人員流動，使其熟練地完成各項作業
13. 積極主動	鼓勵員工主動創新的精神，激發員工的熱誠
14. 團隊精神	強調員工之間的和諧氣氛，以使有效合作，達成目標

資料來源：中山大學企業管理學系教授合著，《管理學》，前程出版社，2005年。

著作權所有 侵害必究

Mayo為人群關係學派的創始人，由於他對於理性且效率導向的科學管理方式有質疑，便於1927至1936年間，在美國伊利諾州西方電器公司的霍桑工廠中進行了一些研究，此即著名的**霍桑實驗**(Hawthorne studies)，研究結果發現團隊互動及組織氣氛是影響工作績效的重要因素。此發現說明了勞工不僅是「經濟人」，也是「社會人」，使管理界對人的看法產生重大改變。

Barnard則以《經理人的功能》(*The Functions of the Executive*)一書而成名。書中除了將企業視為社會系統(social system)外，也完整地探討了組織內的合作行為，強調管理者的角色在於塑造組織的共享價值觀，而管理者的功能則在於建立溝通系統，激勵成員達成共同的組織目標。此外，Barnard亦提出職權接受論(acceptance theory of authority)，認為部屬對主管命令的接受與否，主要決定於四個要件：命令是否符合組織目標、部屬是否明確了解命令內容、部屬是否有能力執行，以及部屬的權益是否會受損。當此四項條件都成立時，表示此命令落入「無差異區間」，部屬會願意接受命令。

McGregor為社會心理學家，在1960年時發表《企業的人性面》(*The Human Side of Enterprise*)一書，書中討論許多公司及管理者看待員工的方式，也針對人性假設提出**X理論**(Theory X)與**Y理論**(Theory Y)。其中，X理論立論基礎在於認為人不喜歡工作，所以需要被嚴密監督，才能有好的工作績效，而Y理論立論基礎在於認

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

為人非厭惡工作，只要在適當管理方法下，便會願意積極工作。在這樣的假設前提下，McGregor主張組織應採取人性化的管理方式，運用激勵的方法，使員工的個人目標與組織目標一致，則員工便會自動自發達成指派的目標。

人群關係學者的共同論點在於針對過去古典學派著重**效率**(efficiency)的觀點，提出質疑，認為組織並非只是機器，強調組織是由擁有多元需求的一群人所組成，而這些人在組織內中擁有許多不同且有時會相互衝突的目標，需要透過組織的管理才能達成。因此，對組織而言，**效能**(effectiveness)可能比效率重要。

綜合而言，人群關係學派的理論著重於討論一些非正式的組織結構、權力與政治行為，以及組織文化等相關議題，所以人群關係學派的觀點仍然普遍受到現代研究者及實務工作者的重視，相關理論也在持續發展。

1.2.4 權變學派

晚近的管理思潮逐漸趨向開放系統(open system)觀點，認為管理者須考慮組織與環境的互動，此項觀點即成為管理的權變學派。此學派學者主張管理並無最佳方法，必須因應環境變化而改變，因此，為了能設計適當的組織結構，管理者必須對組織的情境變數，如：環境、技術等，深入了解，才能妥善的因應。譬如Fred E. Fiedler提出「**權變領導理論**」(situational leadership theory)，認為組織為一開放系統，會和外在環境產生互動，只有分析領導者本身的人格特質或是行為，並無法完整解釋組織績效或團體表現，領導行為和情境的契合才是影響員工績效或團體表現的重要因素，所以管理者的領導方式應和領導情境配合，才能產生較佳的效果，沒有一種領導方式在所有情境中都是有利的。

然而，由於組織所處的環境愈來愈複雜，也使得組織環境不確定的程度增高，這將使得權變學派有關選擇與設計適當結構與管理方式的主張，更加難以落實。近幾年來，已有許多組織理論與管理學者發展出許多不同觀點來分析組織的運作，試圖克服權變理論學者所遭遇的困難，例如：交易成本理論、體制理論、組織生態觀點等。由於這些理論的內容並非本章的重點，在此便不贅述，有興趣者可自行參考組織理論相關書籍。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

1.3 人力資源管理的功能

1.3.1 人力資源管理的價值循環

企業所擁有的資源應該要能為組織創造價值，人力資源管理功能為企業創造價值的過程可以參考圖 1-1，企業藉由人力資源管理的各項活動由外部取得適當的、有潛力的人力資源，透過一連串的培育與運用過程，進而使組織中的人員均擁有適當的知識、技術、態度及行為，投入工作，以獲致好的工作成果，提升企業績效，增加獲利。企業有了良好的利潤，就可以更進一步取得更多的資源，以創造好的價值循環。

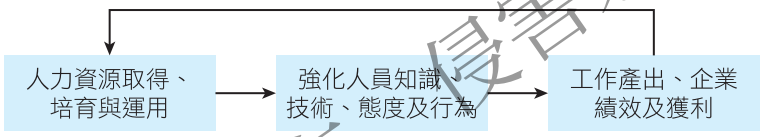


圖 1-1 人力資源功能的價值創造循環圖

所以我們可以發現，能夠維持良好競爭優勢的企業，通常能夠透過完善的人力資源功能與制度吸引優秀的人才，經過嚴密的甄選、訓練且給予高激勵性的報酬，讓員工在適當的職位及生涯發展路徑中，發揮所長，並對組織做出重要貢獻。

1.3.2 人力資源管理的功能

人力資源功能 (human resource function) 指組織管理人力資源的各項制度、流程與實務作為，可以概分幾個主要的領域，分別是「人力規劃與任用」、「人力培育與發展」及「薪資制度與福利」，各個領域又可以細分為幾個子功能，參考表 1-3。

人力資源規劃的主要內涵包括組織對人力需求與供給的規劃。組織必須針對人力的長中短期需求進行預測，並且針對需求進行人力供給的規劃，以使組織可以有充足的人力，因應營運與成長的需要；工作分析與設計則是針對個別工作的內容進行細部分析與設計，並據以形成「工作說明書」(job description) 與「工作規

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

範表」(job specification)，作為組織設計各項人力資源制度的基礎；人力招募與甄選則是思考組織需要何種應徵者、應該如何吸引這些應徵者求職應徵，以及如何從眾多應徵者中挑選適當的員工。

表 1-3　人力資源管理的主要領域與子功能列述表

人力資源管理的領域	主要的子功能
人力規劃與任用	人力資源規劃 工作分析與設計 人力招募與甄選
人力培育與發展	員工訓練與發展 績效評估與管理 生涯規劃與管理
薪資制度與福利	工作評價與薪資管理 激勵與獎金制度 福利與服務制度

著作權所有　侵害必究

人力培育與發展領域包括員工訓練與發展、績效評估與管理以及生涯規劃與管理三個主要的子功能。員工訓練與發展主要是根據組織、工作，或是員工的需要，規劃並進行相關的訓練與才能發展活動；績效評估與管理則是對員工的工作績效與能力進行評估，以達成個人與群體績效的控制與提升目的；而生涯規劃與管理則是以個人的長期發展為中心，思考個人工作經驗的累積與職務轉換，充分發揮個人的潛能，並對組織做最佳的貢獻。

薪資制度與福利領域包括工作評價與薪資管理、激勵與獎金制度以及福利與服務制度等子功能。所謂的工作評價是以科學的方法，分析並評佐特定工作職務的價值，透過這些價值評估，再進一步制訂各項工作的薪資水準，然而，薪資水準的決定不只單純依據工作價值的高低而已，組織還需要視外部勞動市場的供需狀態、個人的能力水準，以及組織的薪資策略等來進行員工薪資的管理。激勵與獎金制度是指固定薪資以外的變動性薪資，通常是以績效為基礎加以計算，其主要的目的是激勵員工，讓員工更努力投入工作；福利與服務制度則是指由組織提供的整體性額外報酬或服務，以加強組織內員工的生活品質或工作保障，使其樂於久任，例如，許多企業提供團體員工保險、員工休閒旅遊、員工餐廳與交通與宿舍服務等，透過整體的規劃，使員工感受組織照顧員工的善意，進而在工作上更投入，並有更高的組織承諾。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

實務應用 1-1　四零四科技，2013台灣最佳雇主獎[8,9]

四零四科技(MOXA)由五位師大附中404班同學所創立，一家堅持不上市的通訊產品製造公司，創辦二十五年來從未虧損。此外在員工平均流動率高達15%的科技業界，於2012年的流動率只有8.4%。

曾獲選2007年台灣最幸福企業、2013台灣最佳雇主獎的四零四科技，為營造一個讓員工幸福的工作環境，規劃多元教育訓練，協助員工職涯發展，也讓員工實際參與經營，鼓勵內部創業和分享獲利；追求高工作績效之餘，每周一早上一小時的讀思樂時間，目的要讓員工透過人文閱讀陶冶身心；同時也成立基金會，大方提供志工假，鼓勵員工和眷屬運用以實際行動回饋社會。

為了讓員工有豐盈的分紅配股，不管創投怎麼勸說，MOXA始終不願意上市，無非是不想讓太多股東左右公司創始之初所堅持的各項理念，如今員工股利的配發，已經占了公司盈餘的四分之三以上。

此外，四零四看重人才培育，鼓勵內部創業。只要開發出新產品線，優秀員工就會被拔擢為BU（事業單位）或子公司的負責人及主管，讓所有人的努力都被看見。只要是人才，就不怕沒有舞台。

最佳雇主即代表著幕後有一群最佳員工，這是創造最佳績效的關鍵核心，也正是四零四科技能從台灣中小企業發展成跨國集團，全球超過上萬的使用戶，其中包括世界500強的大型企業，真正做到客戶、員工、企業三贏的高績效企業文化的成功要因。

著作權所有 侵害必究

1.3.3 人力資源管理功能的責任

進一步以**利害關係人**(stakeholders)的角度思考人力資源管理功能運作所產生的影響。一般而言，組織的利害關係人，指會直接或間接影響組織或受組織影響的人員或群體，其中最關鍵者包括股東、員工與顧客等。對股東來說，人力資源管理可能直接影響到組織的獲利能力。組織能否有效率的運用人力、創造利潤是股東最關心的事情，人力資源管理功能應該致力於了解組織的人力需求，有效協助企業做好人才管理的選、訓、育、用、留等工作。對員工而言，人力資源管理功能是其與組織溝通的橋樑，企業的理念亦透過人力資源管理功能來傳遞給員工；因此，人力資源管理功能扮演了一個中介的角色，一方面，員工是組織的內部顧客，企業透過人力資源管理來滿足員工的需求，以換取員工的承諾、努力及合作；另一方面，員工透過人力資源管理取得協助，使其能力提升，增加他們對公司的價值。對顧客而言，員工行為會影響顧客滿意，而員工行為則與人力資

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

源管理有密切的關係，藉由人力資源管理，組織可以誘發員工展現適當的顧客服務行為。當顧客和員工間有良好的互動時，顧客滿意度將隨之提升，對於組織而言，具有重要的效益。

1.4 現代人力資源管理功能面臨的挑戰

由前面的討論，我們可以對管理理論的發展脈絡及人力資源管理功能在組織中扮演的角色有初步的了解，而人力資源管理對於組織的重要性正與日俱增，對企業的經營成敗更有舉足輕重的影響。迎向新世紀，人力資源管理功能所面臨的挑戰日益加劇，以下稍加說明之[10]。

1.4.1 知識經濟的挑戰

所謂的「知識經濟」是指以知識創造財富的經濟體制，過去，曾經有很長的時間屬於農業經濟時代，財富的創造必須依賴廣闊的土地；十九世紀到二十世紀初期則是資本家主導的社會，企業憑藉著大量的資本與大規模的生產獲取利潤，稱之為工業經濟時代。而知識經濟時代則是在一九八〇年代前後，美國許多大型的企業生產活動開始外移至其他地區或國家，企業創造利潤與財富的活動開始注重在創新、品牌與顧客滿意，而這些財富創造活動的基礎就在知識應用，在創新的實踐。知識經濟風潮下，美國本土的許多大型企業，都愈來愈著重創新與品牌管理，新的經營模式也隨之興起，例如微軟 (Microsoft)、亞馬遜網路書店 (Amazon.com) 等都是典型的知識經濟環境下成功的企業。隨著全球化的發展，這股知識經濟的浪潮近幾年也散播到歐洲及亞洲國家，影響許多企業的經營。

知識經濟與創新活動有密不可分的關係。經濟發達國家面對其他經濟落後國家廉價資源及勞動力的競爭，如何強化創新能力以適應複雜而快速變化的環境成為管理的重要議題。前面曾提及，企業創新的主體在人，因為機器、設備及金錢或許有助於創新，但是沒有優良人才，就缺乏創新的主體，創新無從發生。所謂的「人力資本」，是指組織中人員所擁有的技術、知識與能力的總和，有比較高素質與大量的人力，將有助於提升企業解決問題及適應環境的能力。所以隨著知識經濟的發展，人力資本的重要性與日俱增，企業對於人才的投資往往成為長期競爭力的重要基礎；如何透過人力資源管理功能取得適合企業長期發展的人才，並加以培養與開發，便成為組織的重要管理課題。

著作權所有 侵害必究
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

1.4.2 環境變動的挑戰

內在與外在環境對於組織的影響是不言可喻的，而現代企業的經營環境有更高度的不確定性，以技術環境來說，隨著資訊科技及網路的發展，使得產品技術、製造技術及管理技術等都快速變化演進；而產業環境，例如顧客及競爭者也經常改變；政府政策及法令、勞動市場環境及工作者組成等方面，都變得更為動態，難以預測。

前面提到學習型組織的概念，就是組織必須隨著環境變化尋求適應之道。而適應環境必須有嚴密的環境監控能力，要有尋找解決方案，並有效執行的能力。這些能力都必須有良好的人員，有適應能力強的組織文化，還要有絕佳的決策、執行與控制能力，這些都必須藉由人力資源管理功能的發揮，才能運作。所以，在變動快速的環境中，人力資源管理將成為企業勝敗存亡的關鍵。

實務應用 1-2 科技帶來便利——行動辦公室[11,12]

隨著行動裝置與網路的普及化，辦公模式已打破原本固定的辦公室，行動辦公室讓員工能更有彈性且隨時隨地將工作完成，而不僅只侷限於辦公室的固定位子上。行動辦公室不僅可降低企業的營運成本、促進企業的營運效率，還可提升顧客滿意與開創市場商機等。最直接的效益是節省辦公室空間與通勤的各項成本，以及緊密地與顧客保持良好關係，從了解顧客的需求中進而解決顧客問題，是一種達成顧客滿意的新思維；間接的效益是營造一種新的組織氣氛，使員工有新的生活方式，甚至鼓勵員工在任何地點上班，以電腦或行動裝置與公司連線，迅速取得相關資料，使工作更有效率，讓公司與員工能隨時掌握狀況。

國泰綜合證券——行動商務的領航者

國泰綜合證券於 2011 年領先同業推出「行動辦公室」，並榮獲第十屆金炬獎券商唯一「年度創新設計獎」殊榮，行動辦公室不僅是科技的應用，也代表營運模式的改變，以及人力資源管理上的新挑戰。

為了實踐行動辦公室的應用，國泰綜合證券大手筆補助營業員購買 iPad，還成立接單中心，將傳統營業員的接單業務分離出來，讓營業員於盤中時間攜帶 iPad 外出，確實做到隨身服務顧客的需求，藉此提高企業績效，成為眾多證券業者中的亮點。

未來行動辦公室將成為一種趨勢，如何挑選自主性高的員工，該如何設計激勵制度鼓勵員工持續保持高自主性等，這些都是 HR 未來需因應此趨勢的一大挑戰。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

1.4.3 利害關係人的挑戰

利害關係人是指跟組織營運有關的人員或是群體。外部的利害關係人包括顧客、競爭者、供應商、社區、政府機構、利益群體及社會大眾等，內部的利害關係人則包括股東、員工及管理者等。利害關係人與組織的互動隨著關係人特性不同而有異，所以組織必須了解這些利害關係人的特性，分析其與組織的互動關係，再進一步的回應其對組織的期待。

人力資源管理者也應該充分了解各利害關係人的需要，並建立適當的架構、文化及人員組成，以便有效的回應不同利害關係人的需求。例如，現階段的員工多半為X世代或是Y世代的工作者，相較於過去嬰兒潮世代，在工作態度跟價值觀方面均有很大的不同，人力資源管理者對於這些不同世代工作者的需求應能充分掌握，並做適當的回應，如設立不同的制度，或協助管理者改變其領導模式等。

1.4.4 全球化的挑戰

全球化是所有企業面臨的最重要環境挑戰。隨著運輸、通訊及網路等技術創新，企業對於經營領域的思考已從過去侷限性與區域性觀點，逐漸轉換成全球的、無疆界的觀點，企業由全球取得各項資源，然後再製造並銷售到全球市場。跨國企業的影響可謂無遠弗屆，企業不但在整體經營的決策必須有全球化的觀點，工作者也必須面對不同國家的勞動環境，或是必須與不同國籍及文化的人一起工作。

不同國家的勞動環境，代表了不同的勞動條件、法律規定及因地域、自然條件不同而產生工作適應問題。例如，許多台灣的企業近年來到國外投資，有大量的工作者到中國大陸、東南亞、歐洲或美洲等國家或地區工作，這些駐外的工作者應如何被甄選、訓練、報償及應該如何安排其回任等，均成為重要議題。而人力資源管理制度應該如何兼顧母公司的需要，又要能夠符合各地區或國家的特殊勞動環境，也是複雜的議題。

在全球化環境中工作，除了前述的勞動環境差異之外，還有一個極難處理與面對的議題，就是所謂的跨文化管理 (cross-cultural management)。當工作者面對不同文化的人時，他們能否有效的溝通了解，並進而一起工作，確保工作績效，是不容易克服的困難。如何將組織內部的人，透過管理制度及組織文化的運作，使員工了解與包容多元的想法，甚至讓多元化的人員經由互動得到更好的產出，也

著作權所有 侵害必究
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

成為全球化環境中，極為重要且有趣的議題。由以下實務應用中所描述的情況，可了解在全球化的趨勢下，使企業的人才越來越多元化，對人力資源管理者而言，未來優秀人才的獲得，將逐漸跨越國與國間的疆界。

事實上，上述的各項挑戰是所有企業都必須面對的，而能否針對這些挑戰予以有效的因應，將成為影響企業能否比其他競爭者表現得更好、更傑出的關鍵因素，而這些挑戰都與人力資源管理功能息息相關，因此，其在組織內的重要性將與日俱增。

實務應用 1-3 韓國三星如何培養國際化人才迎接全球化挑戰[13, 14]

三星集團目前營收約占南韓 GDP 的五分之一，是全球相當知名的國際企業，總是吸引韓國優秀人才爭相進入。以 2013 年來看，韓國三星集團旗下十七間企業聯合徵才，總共宣布開放五千五百個職缺，但卻吸引超過十萬人報考，接近韓國大學生總人數的三分之一。甄選過程除了基本的文件書審通過，還要考三星性向測驗 (SSAT)，最後才是面試決勝負。所甄選的人才著重於語言能力、數學邏輯、臨場應變都需樣樣精通。

新進人才的聰明優異，只是三星成功的第一步。真正把三星這個品牌推向國際的關鍵，是用人心態的轉變。至一九九〇年代為止，三星的海外人才培訓還是功能導向為主。表現優秀的員工將送到日本學工業設計，到美國學行銷，或到新加坡、香港、倫敦等學金融體系運作。

後來董事長李健熙任內推行的「地區專家」計畫，真正賦予了三星在全球市場攻城掠地的戰力，至今已推動二十四年。即便走過金融風暴的起伏，三星依舊每年送出至少三百位員工，到全球七十六個國家「自由」學習一年。送出國前會有一連串的訓練準備，首先有一周的啟程前訓練，讓員工充分內化三星的企業文化與價值，了解主要目標與目的。緊接下來的是十週的語言訓練，並與大學合作施訓，都是為了讓這些送出國的員工可以更快融入當地生活。

然而這群介於二十八～三十四歲之間的地區專家被送出國後，只負責吸收當地語言、文化和法規、人脈。三星每年提供他們 1.5 億韓圜（約 460 萬元新台幣）住宿餐旅補貼，但不強制要求他們在海外上課或進當地三星分公司辦公。

由於實施地區專家制度，因此重視人才的韓國三星集團，每年人才培育經費就高達新台幣 380 億元，但也為三星帶來足以應付全球化市場的競爭優勢。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

1.5 人力資源管理功能的轉型

由前面各節的討論可以發現，人力資源管理將成為組織面對複雜且多變環境時，維持組織競爭優勢的重要因素，所以人力資源管理功能必須隨之轉型以配合組織的需要，以下針對幾個未來人力資源功能轉型趨勢加以討論[15]。

1.5.1 從作業面到策略面

人力資源管理功能過去多半著重在作業性活動，例如處理一些行政程序；未來的人力資源管理功能則應該多著重思考如何藉由組織內的人才，提升整體的競爭力，以及應如何透過人力資源管理制度的設計及運作，有效地管理企業的人力資源。

1.5.2 從重「質化」到重「量化」

人力資源管理功能的運作過去多缺乏量化衡量，通常比較重視員工或管理者的「感受」，例如，訓練課程通常重視員工滿意與否，而對於成本及效益往往缺乏明確的衡量指標與量化分析；而忽視量化分析的情形在招募甄選、薪資福利等相關領域亦是常見。目前來說，雖然要對人力資源的各子功能均進行明確的量化衡量與分析仍有其困難，但是對於從事人力資源相關工作的專業人員而言，卻絕對不能沒有這方面的觀念。人力資源管理功能若要扮演提升組織競爭力的重要角色，必須對經營績效提升有明顯貢獻。

1.5.3 從堅守政策到合作夥伴

過去，人力資源管理功能通常處於比較被動的地位，只扮演政策執行者角色；而當企業的人才管理議題愈來愈重要，愈來愈複雜，未來有能力的人力資源管理專業人員也將隨之成為決策參與者或是重要人力資源政策的制定者，其地位與角色的重要性也會隨之提升。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

1.5.4 從短期到長期

當扮演的角色逐漸轉變，人力資源管理者將愈來愈注重其所推動的各項政策與措施所產生的影響。尤其是組織人才的取得、培育、報償與維持等作為，對組織績效的提升極為重要，而這些都需要長期的規劃與推動才能有成果，所以人力資源管理者應更注重長期觀點。

1.5.5 從行政管理到諮詢顧問

過去人力資源管理者在一般組織中，通常投入多數心力在行政事務的處理，在現在的組織中，人力資源專業人員應該更專注於解決比較困難的問題，例如參與組織變革及企業策略的規劃等。

1.5.6 從功能導向到事業導向

過去人力資源管理功能多著重於專業子功能的運作與管理，例如招募、甄選、訓練發展、薪資福利及績效管理等。現代企業的人力資源管理功能必須更了解企業整體運作，並將關注的焦點擴大到整個企業的經營管理議題，以提升整體經營績效。

1.5.7 從以內部為重心到以外部及顧客為重心

過去人力資源管理功能的運作多半以內部事務為主，比較少關注外部事務，尤其甚少牽涉到市場與顧客相關議題。現代企業的人力資源管理功能應該更關心企業的顧客需求，並透過人力資源管理提升顧客滿意度，增進企業在市場的競爭力。

1.6 人力資源管理專業的養成

當企業面臨的競爭環境愈來愈嚴峻，人力資源管理者必須想得比別人更多、反應更快，並配合嚴謹的人力與成本控制，才能面對新的挑戰。隨著人力資源管

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

理功能的轉型，企業對於人力資源管理者的才能需求也隨之不同。一般而言，要扮演好人力資源管理功能的多種角色，人力資源管理者必須具備幾類主要的職能(competency)[16]，如圖 1-2 所示。

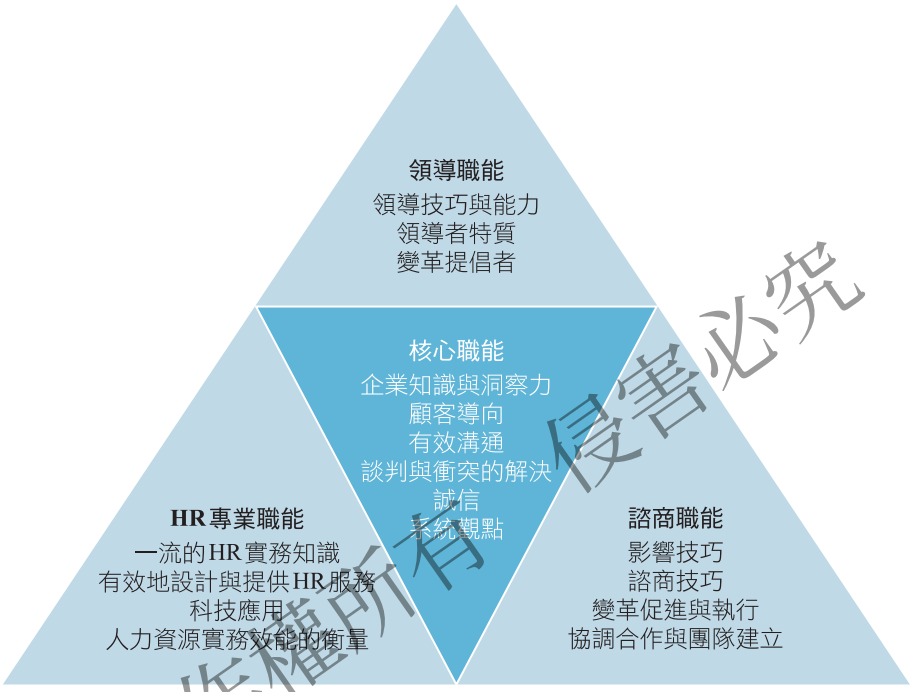


圖 1-2　人力資源職能的整合模式圖

資料來源：編譯自 Yeung, A., Woolock, P., & Sullivan, J. (1996), "Identifying and Developing HR Competencies for the Future: Keys to Sustaining the Transformation of HR Functions," *Human Resource Planning*, 19(4): 48-58。

著作權所有 侵害必究

1.6.1 核心職能

核心職能是優秀的人力資源專業人員都必須具備的職能，包括：(1)具備豐富企業知識，使其有能力了解可能影響企業經營的重要議題及了解企業如何獲利；(2)重視顧客導向價值，即要能從顧客的觀點來回應各項議題；(3)要能有效溝通，要有能力提供清楚及有說服性的文字與口頭資訊；(4)具系統觀點，有能力從整體的角度來看待各項議題；(5)具誠信，值得員工及其他管理者信賴；以及(6)具談判與衝突解決能力，能使不同群體的目標達到共識，創造雙贏。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

1.6.2 領導職能

領導職能指能夠扮演好的領導者所需的能力，包括：(1)要能授權並信任他人；(2)要能教導部屬，並提供其發展機會；(3)對待他人時要能展現領導技巧與特質，包括：自信，願意承擔風險，及能形成願景；以及(4)要能領導變革，就是指有能力察覺環境是否改變，並發起組織變革，以因應環境的改變。

1.6.3 人力資源管理專業職能

人力資源管理專業職能指執行專業人力資源子功能的能力，包括：(1)要能標竿學習及偵測環境，以尋找或設計相關的人力資源管理實務；(2)需具備資訊科技的應用能力；以及(3)能有效衡量人力資源管理的效能。

1.6.4 諮商職能

諮商職能指協助組織與工作者了解自我及改善績效的能力，包括：(1)具備人際影響的技巧，能使他人接受專業的觀點；(2)具備諮商技巧，能診斷及解決問題；(3)具備變革促進與執行的技巧，能設計並執行變革的方案；以及(4)具備團隊建立的技巧，能激勵團隊成員為共同的目標努力。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

章末個案　注重師徒傳承　台灣IBM「導師制度」[17]

「無論你進IBM時是什麼顏色，最後都會變成藍色。」IBM為台灣的資訊產業培育無數的高階領導者，素有總經理訓練班的美稱。而提到藍色巨人的接班培訓，上面這句話可能是最傳神的形容。

仔細觀察IBM的人才結構，可以發現愈往高階，藍色也愈深，人數也愈少，形成金字塔般的人才結構。人才金字塔同時也是一項競爭機制，隨著工作與接受培訓的時間愈長，優秀的員工和公司彼此相融，染上更深、更純的藍色。IBM相信，員工都必須從金字塔底往上成長，而接班人才的培訓，正是用嚴謹的流程，將各式人才安置在調色盤最準確的位置上。IBM的導師制度「良師益友專案」(Mentor Program)就是調色的工具之一。

將20%優秀人才，列入「導師專案」

新人進入IBM後，部門主管便會指派同事或較資深的員工協助他們適應環境。一開始，IBM並不硬性規定員工加入導師專案，只有在新進人員出現適應不良的狀況，或當員工對特定領域有興趣時，即可透過「良師益友專案」尋找資深的導師(mentor)協助，藉由參與不同專案的過程學習。有心上進的員工，會積極爭取成為導生(mentee)的機會，因為IBM的導師都是職級band 7以上、學有專精的主管或資深員工，指導時絕不藏私。此外，每年IBM評估個人潛能、關鍵技能、績效成果，選拔出前20%的優秀人才，人資部門會要求這些優秀人員，主動尋找導師的指導。

這項專案以一對一為主，確定參加專案的雙方，在半年至一年的時間內，訂下「師徒契約」。導生必須主動訂定自己的目標，包括與導師的會面時間、要完成哪些任務、學習的內容等專案實行細節。而導師會定時檢查導生的學習狀況，給予建議。甚至直接跟導生一起拜訪客戶，指出實務上的缺失。若導生在會議業務執行的過程中犯錯有所缺失，導師不僅會發郵件給導生指正，他的直屬主管與相關人員都可能收到來自導師的郵件，以茲警惕，讓導生明白這樣的訓練是「來真的」。

以10項領導力指標，晉升核心人才

導師對學生的傾囊相授、培育提攜，同時也是IBM升等的評量標準。IBM的主管從band 7升等到band 8的基本要求，就是至少要有兩個成功的導生專案。由於Band 7以上已屬於高階管理資深專業職，光有專業技術絕對不夠，也必須同時兼備帶人的技巧。

著作權所有　侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

IBM透過導師制度與升等評量，在高階主管資深專業人才將經驗傳遞給後進的同時，也增強了高階人才的帶人經歷，讓人才接班的水庫不虞匱乏。IBM利用10項領導力指標選出頂尖20%的接班人才庫，再將這20%的人才，分為「有潛力成為總經理以上職位」的ER (executive resources)、「IBM院士」等級的TR (technical resources)、以及「副總及同等級」的專家或主管TT (top talent)，這些員工將進入IBM的核心人才庫，接受領導、管理相關的一連串訓練。表現優異的員工還有特殊的培訓計畫，主動申請便有機會在高階主管培訓專案三個月的期間內，擔任國內外高階主管的特別助理。專案期間內，除了兼顧自己本身的業務，不論開會或處理公務都必須跟在對方身邊，近距離學習他們的思維與視野。

透過人力資源專業設計出不藏私的師徒制度，並透過升遷制度的設計，將師徒制度完整落實，讓組織人才無斷層。組織文化與升遷制度互相結合，不僅讓優秀人才更願意把專業與態度傳承給他人，亦讓企業所培育出的高層主管更具有領導力。在IBM，HR充分的將人力資源管理功能發揮綜效，結合了各種人資功能，讓企業形成正向循環，不斷往更卓越的目標邁進。

問題討論

1. 人資人員透過哪些面向，幫助企業達到有效率地知識傳承？
2. 人資部門該如何監督師徒制度的落實呢？
3. 透過績效評核來確保師徒制度的實施，但在設計此制度時，應注意哪些面向？

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

本章摘要

本章首先介紹人力資源管理的基本概念，並說明相關管理理論的演進，透過這些內容，有助於了解當代人力資源管理功能在組織內的重要性。其次，本章也討論了人力資源管理功能的內涵，說明人力資源管理功能主要包括哪些重要的領域與子功能。最後，本章也討論了當代人力資源管理功能在結構設計以及角色定位的趨勢，並說明現代的組織應該如何強化人力資源管理功能的運作，以及如何成為一個稱職的人力資源管理專業人員。

本章習題

1. 請問管理理論的演進階段，對於人力資源管理功能有何影響？
2. 何謂人力資源？人力資源對組織的重要性為何？
3. 一般企業組織中的人力資源功能包含哪些領域及子功能？
4. 現代企業的人力資源管理功能面臨哪些趨勢與挑戰？請舉例說明。
5. 人力資源管理者所需具備的才能有哪些？請說明應如何加強這些才能。

本章附註

1. 整理自洪懿妍，〈力甩黑色企業批評，UNIQLO育才大轉型〉，《Cheers快樂工作人》雜誌，第170期，2014年11月。
2. Mello, J. A. (2006), *Strategic Human Resource Management*, 2nd ed. Thomson, South-Western.
3. Barney, J. & Wright, P. M. (1998), "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage," *Human Resource Management*, 37(1): 31-46.
4. Jeffery Pfeffer (1998), *The Human Equation*, MA: HBS Press.
5. Adam Smith (1957), *Selections from the Wealth of Nations*, ed. By George J. Stiger, New York: Appleton Century and Crofts.
6. Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. (1996), *Organization Theory: A Strategic Approach*, 5th ed., Prentic Hall International, Inc..
7. 中山大學企業管理學系教授合著，《管理學》，前程出版社，2005年。
8. 整理自〈四零四科技，美好職涯的開端〉、〈幸福四零四，安身立命〉，《Cheers快樂工作人》雜誌，快樂經理人專欄。
9. 整理自林稼弘，〈四零四科技獲選2013台灣最佳雇主獎〉，科技商情網，2013年7月3日。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

10. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2002), *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*, 2nd ed., McGraw-Hill.
11. 整理自〈國泰綜合證券—行動商務的領航者〉，中華民國傑出企業管理人協會，企業專欄。
12. 整理自林永記，〈打造行動辦公室增進企業效率〉，中國生產力中心，顧問專欄，2013年8月。
13. 整理自彭子珊，〈三星每年送百人出國「自由學習」一年，台灣呢？〉，《天下》雜誌，2014年4月28日。
14. 參考自莫永榮，〈全球人力資本：三星公司的經驗啟示〉，《人才快訊》電子報，經濟部，2014年9月15日。
15. 參考 Dave Ulrich (1997), *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press.
16. Yeung, A., Woolock, P., & Sullivan, J. (1996), "Identifying and Developing HR Competencies for the Future: Keys to Sustaining the Transformation of HR Functions," *Human Resource Planning*, 19(4): 48-58.
17. 整理自〈注重師徒傳承　台灣IBM「導師制度」〉，《經理人月刊》，2006年12月26日。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING