2 人力資源管理之內外在環境

著作權所有 侵害必究



研讀本章內容後，讀者應能了解：

- 人力資源管理功能運作的系統觀
- 人力資源管理的外在環境因素及其影響
- 人力資源管理的內在環境因素及其影響
- 企業與人力資源管理功能與環境的互動

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

章首案例

大陸挖角台灣優秀人才——高薪、高發展[1,2]

大陸提出1,200億元人民幣投資基金發展半導體產業，其中獵才瞄準台灣，挖角薪酬已喊價到台灣的十倍薪酬，引發台灣半導體產業大為緊張。現在除了被挖角的台灣人才到中國大陸，陸企也跨海來台灣，直接在台灣設立科技園區，插旗挖角，鎖定產值1.6兆元新台幣的科技業核心：研發型IC設計人才。

吸引全中國最優秀白領

有「狼企業」之稱的電信設備商——華為。目前是世界第二大的電信解決方案廠，僅次於瑞典百年大廠——愛立信。華為總部彷彿大學校園，有四萬五千名員工，平均年齡不到三十歲。華為總部養著中國數一、數二大的神祕IC設計廠——海思，這家公司成為台灣IC設計廠人才的大吸鐵。海思的晶片100%華為自用，亦是華為產品的心臟。這家快攻全球的中國品牌廠，仿三星進行供應鏈垂直整合，想掌握關鍵零件。因此海思的研發勢力，已由深圳跨海深入台灣。

陸企改名　深入台灣新竹做研發

台元科技園區，距新竹科學園區，開車只要十五分鐘。這座由台元紡織廠房改建的園區，目前兩百多家科技廠，約一百多家都是IC設計廠。包括聯發科併購的晨星、雷凌，立錡、奕力、矽創、松翰等，還有零星中小型IC設計公司等，宛如台灣IC設計聚落。

海思，也隱藏在這座IC聚落裡。默默做技術研發，只是名字換成了——「訊崴技術」，目前員工約一百多人。「海思將IC前段設計放深圳，後段製程放台灣，接軌隔壁竹科的台積電，海思的晶片有給台積電代工，」一名常往返海思的外商軟體公司顧問透露，後段製程影響良率，「海思這招以夷制夷很聰明。」

雖然台灣政府針對IC設計這類具競爭性的產業規範標準為陸資占比不得超過10%。但實際上，訊崴公司是華為透過新加坡商在台灣成立的總代理。在台北敦化南路上的辦公室是業務、管理中心。在新竹台元科技園區的辦公室，則如海思的分身，是IC設計事業部，因此可以正大光明在台徵才與獵才。

點開一〇四人力銀行網站就可以發現，訊崴在竹北的「IC事業部」，開出一連串研發工程師的職缺。在台灣，直接就地徵才、就地研發、技術輸出。歐美晶片大廠高通、博通等，在竹科附近都設有研發中心。現在，海思也來，力用台灣。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

人才出走　薪水不是唯一原因

「人才是往高處走，企業要讓自己變強。否則台灣工程師也不會出走，」從企業體質的角度來看，倘若公司走下坡，給不起好福利、好環境，自然留不住人才。著名的陸企舞台大，又可不用到大陸工作，整個團隊工程師同時跳槽，發展機會更大、更有挑戰性。目前已有晨星與聯電旗下的IC設計金雞母——智原科技的工程師被挖角流入海思。

從產業的角度來看，則反映出一個結構性的問題。一名IC設計廠總經理自省，台灣IC設計雖被政府列為具競爭性的核心產業，但從晨星工程師集體跳槽到海思的案例透露，「台灣IC設計業缺乏創新，都在做重疊的業務。」這些年，台灣大企業多做維持性創新、成本控管，來維持營收和獲利。面對敢砸錢挖角做研發的陸企，或許更應回頭審視，如何打造吸引人才的創新空間。

當全球化經濟發展更加密集後，內外在環境都不斷發生變化，該如何透過人力資源管理功能來因應這些變化呢？這將是未來人資人員的一大挑戰。

著作權所有　侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

2.1 人力資源管理功能的系統觀

組織是開放式系統，其與環境的互動非常密切，會從環境中取得投入資源，經過系統的轉換後，又將產出釋放到環境中。人力資源管理功能，是整個組織的子系統，負責處理有關人力資源管理的相關問題，以回應環境的需求。茲將人力資源管理功能的環境因素概略分成**外在環境**(external environment)，及**內在環境**(internal environment)，參考圖 2-1。

由圖 2-1 中，我們列出一些重要的外在環境因素，例如社會環境、政治環境、法律環境、勞動市場及整體經濟環境等，而有時企業人力資源管理功能的一些作為，也可能影響外在環境；內在環境因素則包括員工組成、組織文化、經營策略及技術等，這些因素與人力資源管理功能也有高度的互動關係。當然外在環境因素也可能透過內在環境而影響到人力資源管理功能。本章將對外在環境及內在環境的內涵及其可能對企業人力資源管理功能造成的影響進行簡單討論。

著作權所有 侵害必究

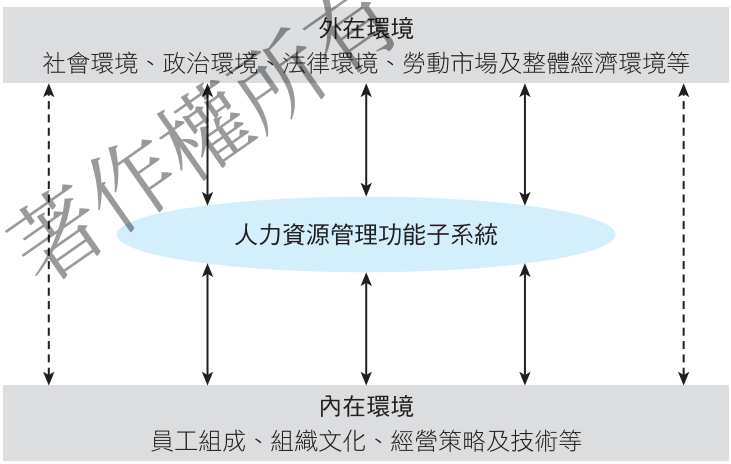


圖 2-1 人力資源管理的環境因素示意圖

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

2.2 人力資源管理的外在環境

2.2.1 社會環境

2.2.1.1 社會文化的構面

受全球化影響，不同的社會文化會對企業造成影響。荷蘭學者 Greet Hofestede 進行了數十個國家的跨國研究後，提議以「權力距離」、「個人主義或集體主義」、「不確定性規避」，以及「陽剛或陰柔作風」四個構面來描述不同的國家文化[3]。

權力距離 (power distance) 指人們對權力、地位和待遇差異的接受程度。低權力距離的社會，認為人際間之不平等應極小化；高權力距離的社會，人們比較能夠接受不平等，其社會制度會偏向階層體系。對管理者而言，在設計管理制度時，必須考慮其所處社會對於權力、地位和待遇差異的接受程度。當其處於低權力距離的社會時，部屬會希望能參與相關的決策，因此這樣的社會，部屬和管理者，最好每個人有平等之權利。相反的，在高權力距離的社會，部屬有較強的依賴性需求，希望管理者能獨斷決策，對處於這樣社會文化的員工而言，主管若讓員工參與決策，將可能使員工產生焦慮，不知如何面對。

個人主義 (individualism) 或**集體主義** (collectivism) 指文化傾向強調個人或群體利益，換句話說，當個人利益和群體利益相互衝突時，個人主義傾向的人們會以個人利益為優先考量；在高度個人主義文化的社會中，人們較關注自己的事務，而非他們所屬的團體。相反地，在高集體主義的社會中，個人則很重視社會認同，關心集體的事務。因此，對於管理者而言，制度設計時亦須考量此種文化傾向，舉例而言，在高集體主義的社會，就比較適合採行集體決策。

不確定性規避 (uncertainty avoidance) 指人們對於不確定情境感到壓力及試圖規避的程度。對處於低度不確定性規避社會的管理者而言，其部屬通常能因環境變化的刺激而成長；反之，在高度不確定性規避的社會，管理者應該儘量避免政策模糊不清的狀況。

陽剛作風 (masculinity) 乃指社會價值重視金錢、物質與工作成就的傾向，而**陰柔作風** (femininity) 較關心生活品質。在陽剛作風文化中，較有企業家精神，而且對工作成就會特別感到滿足，管理上可以強調目標設定與績效薪資制度。處在陰柔作風文化中，則宜強調福利及工作生活平衡。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

2.2.1.2 社會文化的影響

文化是群體共有的價值觀、信仰、感情、態度與行為等綜合表現，可以影響或規範個體與群體的行為；所以社會文化對企業經營當然有重要的影響。而社會文化對人力資源管理實務的影響，可以從三方面觀察；首先，社會文化影響高階管理者的價值觀，影響他們對人才的看法，進而影響企業的人才投資及人力資源管理制度。以日本企業來說，終身雇用的制度是日本社會特有的產物，而西方企業重視績效導向也與社會文化有關。

其次，社會文化也影響管理者的管理風格，例如，在強調信任的文化中，管理者可能會傾向 Y 理論假設，認為員工如果有良好的能力，並受到適當激勵的情況下，會願意投入工作；反之，在沒有人際信任的文化裡，則傾向 X 理論思考者，認為員工必須受到嚴密監督才願意工作。

第三，社會文化還會影響員工的價值觀與工作行為。例如，在重視生活品質的北歐社會，員工將生活視為人生的重要部分，認為不應將過多時間投入於工作；而在日本或台灣，由於有強烈的工作成就動機，工作幾乎成為生活的全部。在美國，家庭及學校教育均注重獨立思考及解決問題的能力，這些也是文化的一部分，進而成為工作者的重要特質。

社會文化對於國際企業來說，往往是難以掌握卻又影響重大的環境因素。有些企業強調**高度整合** (high integration)，傾向以母國公司的管理風格為主，不考慮地主國的社會文化；也有些企業會強調**高度回應** (high responsiveness)，尊重各地區在地文化，並設計適合的管理制度；不過絕大多數的企業，多傾向在全球整合與在地回應之間取得平衡點。

著作權所有 侵害必究

實務應用 2-1　大家都該了解的 80、90 後[4]

許多企業抱怨搞不懂 80、90 後的員工是怎麼一回事，或許很多人認為這群 80、90 後就像草莓、水蜜桃一樣一壓就爛。但實際上的他們，真的是如此嗎？

看看台灣「太陽花學運」、美國「占領華爾街」、埃及「阿拉伯之春」等重大運動的發起人及參與人；或是看看 Facebook 創辦人佐克柏、女神卡卡都是二十多歲已打造出自己的一片天，他們都屬於這個世代。主管若能抓到這個世代的習性與領導模式，就能發揮這群年輕人的潛力與創意，替企業帶來意想不到的收穫與驚喜。

2013 年開始是 90 後的「職場元年」，根據《哈佛商業評論》統計，從 2014 年開始，全球職場有一半的員工是 80 後，甚至很多人都已經是公司的核心小主管。這些人已逐漸在職場上嶄露頭角，但被稱為史上最難管的 80、90 後，主管們該如何捉住他們發言的音頻，理

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

解他們心中的 OS 呢？主管們勢必需要重新調整領導模式，因為他們不但不信仰上對下的權威管理、也不相信工作要拼命苦幹，更不認同用輩分來決定升遷加薪。但是他們也是史上知識程度最高、網路生態圈裡最活躍的世代。他們思想開放，面對各種選擇或可能性時，只要認為對的事情，就沒有向錯的一方妥協的餘地。也就是因為不向現實妥協，讓他們的青春可以編織出絢麗的色彩。

那主管該如何領導 80、90 後呢？逐漸成為職場主要生力軍的 80、90 後，他們相信三種潛規則，一是你要是真正的老大，他才會服從你；二是要隨時帶把瑞士刀，設定不同 KPI 管理；三是要當個阿凡達，設計公平即時回饋機制，立即獎賞。領導必須領心，再也不能用權威、高壓來領導。主管得了解他們，並且採用新的領導模式，例如：師徒式領導、達陣式領導、遊戲式領導、Family 式領導，如此才能做好離職控管，替公司留住有潛力的人才。

新世代懂得利用網路、資源創造出蝴蝶效應，如果主管們能讓這隻蝴蝶創造改革的新氣旋，必定是場精彩的蝶舞。主管必須多一點理解與溝通，讓這些你搞不懂的新世代，替公司創立新的里程碑。人力資源上的管理需要配合社會文化的變遷而調整，如此才可達成有效的管理。

著作權所有 侵害必究

2.2.2 政治環境

2.2.2.1 產業政策

政府的政策與產業發展息息相關，而產業發展與人力資源的供需又有密切關係。產業發展對於企業興衰有重要影響，企業必須充分了解政府產業政策的方向，並掌握契機，才能跟隨整體政策並得到更多政府支持。表 2-1 概述了台灣近五十年來的產業發展階段與主要政策，以下稍加說明。

第一階段是「勞力密集工業進口替代時期」（民國 42 年～49 年），這個階段政府為了提升工業發展，首先針對台灣擁有的充沛勞動力，培植勞力密集工業，對於進口工業產品加以管制，並對出口進行獎勵，鼓勵國外資金來台投資。這個階段，是政府有計畫的將台灣由傳統農業經濟轉換為工業經濟的第一個時期。過去台灣的生產活動多半屬於農業及相關的生產，只有少數勞動力從事勞力密集的輕工業。

第二階段是「勞力密集工業出口擴張及重化工業進口替代時期」（民國 50 年～69 年），這個階段是政府密集推動產業朝向工業化發展的重要時期；延續第一階段的政策，政府更積極的、有計畫的進行各項基礎建設，並且鼓勵民間投資大規模的生產設備，希望擴大出口，並開始成立研究發展的機構，期望全面提升產

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

表 2-1　台灣的產業發展階段列述表

階段	重要政策
1. 勞力密集工業進口替代時期（民國 42～49 年）	1. 關稅保護 2. 管制進口 3. 外銷退稅：實施「外銷品退還稅捐辦法」（民國 44 年） 4. 獎勵投資：實施「外國人投資條例」（民國 43 年）、「華僑回國投資條例」（民國 44 年）、「獎勵投資條例」（民國 49 年），對特定產業給予五年免稅等優惠
2. 勞力密集工業出口擴張及重化工業進口替代時期（民國 50～69 年）	1. 設立高雄（民國 55 年）、楠梓（民國 60 年）、台中（民國 60 年）加工出口區 2. 推動十大建設：完成中鋼、石化工業、中船建廠 3. 發展產業技術：設置工業技術研究院（民國 62 年）、資訊工業策進會（民國 68 年）、生物技術開發中心（民國 73 年）、執行科技專案計畫
3. 高科技工業萌芽時期（民國 70～79 年）	1. 設立新竹科學工業園區（民國 70 年） 2. 獎勵創業投資事業：「獎勵投資條例」給予租稅減免（民國 73 年） 3. 推動金融自由化：解除外匯管制、開放民間設立銀行、保險公司及證券公司 4. 加強環保：成立「行政院環境保護署」（民國 76 年）
4. 高科技工業出口擴張時期（民國 80 年～迄今）	1. 推動十大新興工業：「促進產業升級條例」（民國 80 年）給予通信、資訊、消費性電子、半導體、精密器械與自動化、航太、高級材料、特用化學、製藥及醫療保健等十大工業五年免稅或投資抵減 2. 規劃於台北、桃園、新竹、台中及台南等地設立研發園區供企業進駐（民國 90 年） 3. 推動「挑戰 2008 國家重點發展計畫」，產業重點放在全球運籌中心、研發中心、產業高值化（民國 91 年） 4. 推動「服務業發展綱領及行動方案」，選定金融、流通、通訊媒體、醫療保健及照顧、人才培訓、人力派遣及物業管理、觀光及運動休閒、文化創意、設計、資訊、研發、環保、工程顧問等十二項服務業為重點發展（民國 93 年）

資料來源：整理自行政院經濟建設委員會網站 (http://www.cepd.gov.tw)。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

業競爭力。這個階段是台灣工業起飛階段，大量的人力由農業進入工業生產，但由於人力素質不足，所以產業政策僅能以扶植勞力密集工業為主。

第三階段是「高科技工業萌芽時期」（民國 70 年～79 年），這個階段也是承續前一個階段的發展，由於產業界普遍從前一階段獲取了不錯的製造經驗，並且累積了出口獲利所得的資本，諸政府在產業研發能力的培養漸有所成，所以便進一步推動了產業轉型，朝向高科技與知識密集產業發展。這個時期成立了新竹科學園區，高科技製造業開始興起。同時期政府並積極推動金融自由化，解除外匯管制、開放民間設立銀行、保險公司及證券公司，國內外資金流通更容易，並且服務業開始逐漸扮演整體產業發展的重要角色。這個階段，由於整體人力資源逐漸提升，所以科技業及服務業均有初步的基礎，也促進了下一階段產業發展的契機，台灣的產業逐漸朝向科技產業及服務業發展。

第四階段是「高科技工業出口擴張時期」（民國 80 年～迄今），這個時期是政府培育科技產業的豐收期，由於新竹科學園區相關的產業培植政策獲致重大成功，政府進一步規劃在全台灣各地設置不同的科學工業園區，並將重點產業由園區原有的六大產業，擴增為通信、資訊、消費性電子、半導體、精密器械與自動化、航太、高級材料、特用化學、製藥及醫療保健等十大新興工業，持續推動產業轉型，由原有的勞力密集製造業，全面轉型為資本密集與知識密集的科技製造業。近幾年來，政府更進一步積極推動知識經濟，希望台灣未來能夠朝向高附加價值的活動為主，更加強各種研發、品牌及服務能力，並能促進全球整合，創造更卓越之發展。

隨著政府推動各種產業結構的調整，台灣近二十年來工業與服務業的產值有非常劇烈的消長變化，參考表 2-2，我們可以了解由一九八〇年代末期，工業與服務業產值接近平分秋色，到近五年，服務業產值已經成長接近 70%，例如，高科技服務業、金融物業及文化創意產業等都蓬勃發展。

企業進入附加價值高的服務業及科技產業時，人力資源的結構及其所需的知識與技能也有很大的轉變。高素質的人力，提高了企業創新及顧客導向的能力，而如何管理高素質的工作者便成為台灣企業的重要課題。管理者要知道這些不同的人力有哪些需求，以提供具激勵性的工作條件，並需不斷進行人力資源投資，以回應快速變動的組織環境。

由台灣的產業發展階段可以發現，當政府產業政策不同時，整體的產業發展方向也會隨之改變，企業要能夠跟上產業發展的腳步，除了要了解產業政策的過去、現在及未來之外，更需要做好準備。以人力資源管理來說，如何培養內部的人才，或取得外部的人力，以因應企業的轉型、技術升級、國際化及多角化需

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

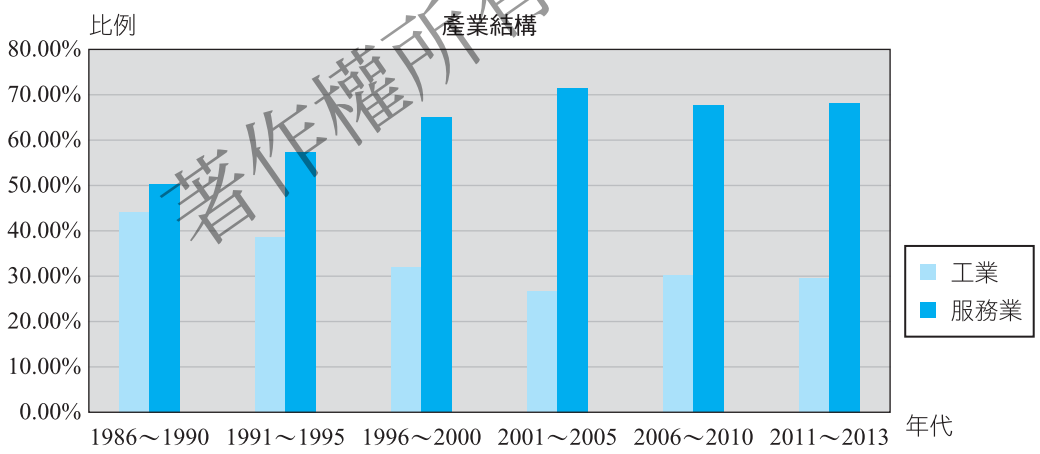
求，便成為人力資源管理功能重要的任務，人力資源管理者要多關注產業政策及企業中長期發展的規劃，並做好預先因應。

表 2-2　工業與服務業產業占國民生產毛額的比例分布表

單位：%

產業 / 年代	工業	服務業
1986～1990	44.43%	50.58%
1991～1995	38.69%	57.67%
1996～2000	32.11%	65.33%
2001～2005	26.80%	71.85%
2006～2010	30.33%	67.99%
2011～2013	29.67%	68.59%

資料來源：1986～1989 年數據：《中華民國統計月報》，第 347 期，頁 3；1990～ 1997 年數據：《中華民國統計月報》，第 387 期，頁 3；1998～2005 年數據：《中華民國統計月報》，第 483 期，頁 3；2006～2013 年數據：《人力資源調查統計月報》；數據取五年平均數至小數點第二位。



著作權所有 侵害必究

2.2.2.2 人口政策

產業的人力資源取自社會，所以社會的人口結構對產業的人力供給有重要影響。第二次世界大戰結束之後，許多國家由於戰爭傷亡甚多，所以鼓勵生育，間接造成戰後二十年左右出生的人口大增，形成所謂的「嬰兒潮」。據估計，美國嬰兒潮世代的人口比例接近總人口數的三分之一，這些人力由一九七〇年代至

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

今，可以說是勞動人口的主力。而今，嬰兒潮世代逐漸接近退休年齡，未來的二十年，產業將面臨大量人力退休，除了有許多技術與經驗傳承的問題，更有許多福利與退休議題，都與企業人力資源管理政策有很大的關係。

台灣在民國六〇年代曾經大力推動節育政策，就是所謂的「家庭計畫：兩個恰恰好，一個不算少」，希望新世代受到良好的教育，減少一般家庭養育兒女的負擔，這在初期對降低家庭經濟負擔及改善生活品質確實有相當大的幫助，不過，隨著社會與經濟環境的改變，當多數人的生活目標逐漸從家庭轉而投入工作，卻帶來其他的問題。例如「少子化」就是近年來重要的議題，年輕夫婦可能選擇生育一個或是兩個子女，甚至不婚、不生者也非常普遍。這樣的趨勢或許是當初推行節育政策時始料未及。



↑少子化的社會結構，首先帶來人力老化的問題，照顧高齡人口的社會福利支出也隨之成為政府、企業及勞動人口的沉重負擔。（本照片由聯合知識庫提供）

少子化帶來的影響極為深遠，首先是人力老化問題，社會福利支出將成為沈重的負擔，工作者必須承受更多的老人照顧責任，政府的社會福利政策也需全盤檢討加強。為了因應以更少的人力照顧更多高齡人口的壓力，年輕的工作者必須更努力工作，政府也需要增加稅收，故企業的壓力也隨之更為沈重。其次，少子化將造成勞動人口下降，觀察近二十年來，台灣十五歲以上人口的變化就可以知道未來勞動力的隱憂，在十五至二十四歲級距的人口已經呈現逐步下降的趨勢，而二十五歲以上的人口則緩步上升，未來十年，台灣的人口也可能呈現負成長，勞動力將逐漸老化，參考表 2-3。

歐洲各國對於人口老化問題有比較多預先因應，尤其是北歐各國，都積極制定各種家庭親善政策 (family friendly policy)，希望以政府的力量協助有意願生育的父母，讓他們在企業組織中得到支持，例如有薪（或無薪）的產假及育嬰假；並且提供托嬰、教育與其他社會福利，使孩童受到妥善的照顧。

而大陸地區早期由於勞動力充沛，甚至發生人力過剩現象，影響經濟發展的情況，所以在一九八〇年代開始實施「一胎化政策」(one child policy)，其出發點與台灣的家庭計畫類似，對於家庭經濟及子女教育的改善有相當的幫助。不過，一胎化引發的社會問題也可能在未來衝擊產業發展。首先，父母可能因為傳統重

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

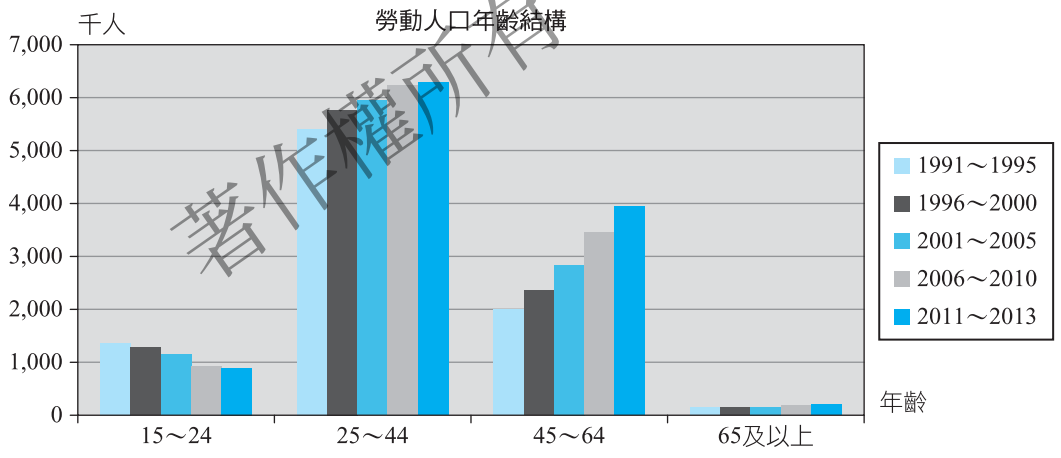
男輕女的觀念，希望生育男性，因而一胎化實施後，男性孩童的比例偏高，將逐漸衝擊傳統中國社會。其次，也可能引發工作價值觀的改變，因為每個小孩得到更多的照顧，也承受更高的期望，這些被高度關注的下一代，在職場中是不是仍然秉持傳統刻苦工作、勤儉生活的價值觀，也是值得管理者觀察的趨勢。

表 2-3　台灣勞動人口的年齡結構分布表

單位：千人

年齡 / 年代	15～24	25～44	45～64	65 及以上
1991～1995	1362.2	5403.6	1992.4	141.2
1996～2000	1280.8	5769.0	2350.6	147.8
2001～2005	1147.8	5948.8	2840.6	154.4
2006～2010	931.4	6239.8	3455.6	188.2
2011～2013	888.7	6291	3941.3	207.7

資料來源：《人力資源調查統計月報》，表 6 歷年勞動力之年齡；數據取每五年之平均數。



人口結構趨勢對企業經營有長遠的影響，除了可以透過人口結構區隔不同的市場外，是否有適當的人力以支援生產活動，更是企業進入特定產業及地區的重要考量。人力資源管理者對於政府的人口政策可能的影響應預先評估，將其融入長期人力資源規劃，以下案例為政府擬推的新勞動力政策。

著作權所有　侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

實務應用 2-2　勞動力危機　國發會擬推「工時銀行」[5,6,7]

台灣人口老化快速、少子化情況嚴重，此現象將造成勞動力補充困難，勞動人口將無以為繼，人口政策將成為政府的一大難題，必須提早因應衝擊。根據主計處統計，台灣勞動人口明年會達到頂峰，2015年時六十五歲以上的老年人口將超越十二歲以下幼年人口，最快五年後人口將開始負成長，台灣人口面臨結構重整，嚴重衝擊勞動力。

因此內政部有意推行彈性工時，藉以促進生育率，鼓勵婦女生育後仍可二度就業。國發會主委管中閔於2014年9月24日表示，相較於其他主要國家中高齡女性勞動力參與率（參考表格），台灣明顯偏低，且台灣婦女教育程度高，是高素質的勞動力。但因為有照顧家中老小的壓力，再加上國內勞動市場缺乏彈性，很難回到職場。如果能有效推動彈性工時。他認為這樣可以減輕中高齡婦女同時工作並照顧家中長輩的負擔，促進二度就業，估計中高齡婦女勞動參與率一旦追平日、韓、星，即可增加36.4萬人力，人力缺口即可紓解，且效果將優於經濟移民。

「工時銀行」概念來自德國，將工作時間彈性化，工時可儲存一年甚至更長；在勞資雙方同意下，有時間時加班「存工時」，需要照顧家庭時，就可「提領工時」，工作時間可靈活運用。

現行勞基法中，也有部分彈性工時的概念。目前台灣兩週工時八十四小時，一天工作時間不得超過十小時，彈性工時最長八週，比起工時銀行彈性較低；因此可望透過修法，讓工時挪動時間延長。

政府擬推動的勞動力新政策，將帶給企業更多人力上的選擇，事先預防因人口負成長而導致的勞動力短缺。人力資源管理者對於此政策可能的影響應預先評估，待正式執行時，將其融入長期人力資源規劃，並瞭解相關的法規與因應措施，讓企業持續維持足夠的勞動力。

著作權所有　侵害必究

2.2.2.3 教育政策

人口政策與人力資源的供給量有關，而教育政策則與整體人力資源的素質有關。從民國59年開始，台灣實施九年義務教育，學齡兒童的教育普及率非常高。而隨著經濟狀況的改善，完成九年義務教育之後進一步修讀高中（職）及大專以上學位的人也很多。由表2-4可以發現台灣國中以下學歷的勞動人口逐漸減少，而高中（職），尤其是大專以上的勞動力則大幅成長。也就是說，由教育程度來看，台灣的人力素質正在逐步提升，社會的人力資本也快速的累積，這對於政府推動產業轉型與升級，應該有很大的助益。

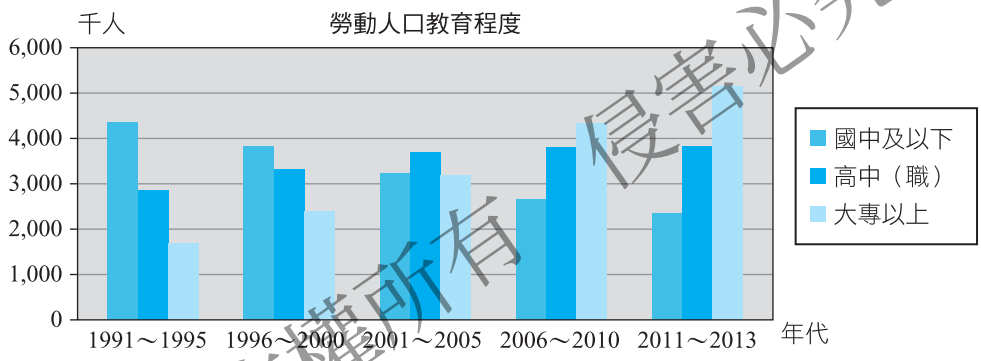
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

表 2-4　勞動人口教育程度分布表

單位：千人

年代 \ 教育程度	國中及以下	高中（職）	大專以上
1991～1995	4358.8	2861.8	1679.2
1996～2000	3837.8	3326.6	2384.0
2001～2005	3233.0	3688.6	3176.6
2006～2010	2664.2	3810.8	4339.6
2011～2013	2353.0	3825.7	5149.7

資料來源：行政院主計處，《人力資源統計年報》，表 7 歷年勞動力之教育程度；數據取每五年之平均數。



著作權所有 侵害必究

然而，對於企業經營者而言，人力素質提升是不是一定有正面幫助？普遍來說，受過更高教育的工作者，因為知識較豐富，接受的訓練也較多，所以較能系統化的思考問題，有好的問題解決能力，這對企業面對不確定的經營環境或解決複雜問題，有很大的幫助。所以人力素質提升意味著企業可以從事難度更高，或更有附加價值的生產活動。

然而，工作者對教育的投資愈多，當然也意味著他們對工作內容、生涯發展及薪資報酬有更高的期待。首先，有高知識、高教育水準的工作者，對於工作內容會要求有挑戰性、自主性，並能發揮自己的能力；所以如果這些工作者仍然從事低階的、例行的工作，就易覺得不滿足，進而在工作上難以全力投入。其次，有高教育程度的工作者，對於生涯較常有自己的規劃，且因有好的知識與能力，所以常轉換不同的職務或組織，也就是說，高教育程度工作者留職的穩定性往往較低。最後，高教育程度的工作者對於薪資與報酬的要求較高，易造成企業成本的上升。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

政府整體的產業政策之所以漸漸轉向為高科技產業及服務業，與台灣整體的人力素質提升有很大的關係。這個過程中，許多產業由於本地人力素質提升，成本也逐漸增加，所以將製造活動外移到中國大陸，或亞洲、南美洲等其他國家，抑或直接與其他低勞動成本國家的企業進行策略聯盟，在台灣的員工，則從事附加價值較高的活動，如策略規劃、研發、品牌、行銷與服務等。在產業發展過程中，有些能力較低人力可能面臨結構性失業問題，政府、企業及個人宜及早因應，例如再訓練或再進修，以提升工作者的能力，避免因為失業造成其他的社會問題。

企業對於工作者教育程度的提升，宜預作因應，主要的思考方向是必須從事更高附加價值的生產活動，以滿足員工對高工作挑戰的期待，讓員工發揮長才，當然也可以藉此獲得更多利潤，以提高員工的報酬。在這個過程中，對現有人力必須進行能力結構的調整，要進行許多的再訓練，鼓勵員工學習；有些難以適應新經營需求的員工，則應該負責任的安置或協助，例如提供適當的離職金或給予轉業的訓練等。

2.2.2.4 勞動政策

勞動政策牽連甚廣，舉凡整體人力供需調整、勞動條件、勞工福利與服務、就業安全及境外人士來台工作等相關議題均包括在其中。相對於行政院經建會及經濟部等權責單位著眼於經濟發展，勞工委員會的使命是顧及勞工立場，確保其權益受到重視與保障。

勞動政策對於企業的經營決策有重要影響。對勞工的保障愈多，則企業必須將更多的心力投注於勞工權益，管理者自然會感受到經營壓力增加。不過，企業與員工不應該視對方為競爭者，而應是合作者，雙方應該兼顧對方的立場來思考如何提升企業經營績效，並進而將利益合理的回饋給股東及員工，如此才能互利互惠，創造雙贏。管理者應體認政府對於勞工權益的規範，是基於勞動人權的保障，如果企業能做得更多，在勞動市場上就會有更好的競爭力，進而取得高素質的人力。以下實務案例，說明勞動政策的改變，將開啟勞資雙方的新局面。

近年來，台灣地區的薪資水準逐漸提高，加上社會價值觀的轉變，部分工作無法找到適當的人力，這些工作多半是困難、危險，或工作環境不佳的，例如很多公共建設所需的基層勞力、家庭幫傭與照護等。由於本地勞工缺乏從事這些工作的意願，而政府為了順利推動各項建設與提升人民生活品質，於民國 78 年起引進外籍勞工，其人數有逐步成長的趨勢，2014 年外籍勞工在台工作人數超過五十二萬，為歷年最高，參考表 2-5。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

表 2-5　近十年台灣的外籍勞工引進人數分布表

單位：人

年代	2005	2006	2007	2008	2009
累計人數	327,396	338,755	357,937	365,060	351,016
年代	2010	2011	2012	2013	2014
累計人數	379,653	425,660	445,579	489,134	527,563

資料來源：勞動部統計處，資料項目：外籍勞工人數。

隨著台灣高鐵、台北及高雄捷運陸續完工，且部分企業將生產線外移，外籍工作者的人數或許不會再有高度成長，不過企業對於應如何對待外籍工作者，本地工作者應如何與外籍工作者互動，以及社會應如何面對外籍工作者可能造成的效應，都值得進一步關切。過去部分企業曾發生歧視或不當對待外籍工作者的事件，也有許多外籍工作者居留期滿不願返回母國而逃跑的問題，故未來對外籍工作者的管理仍可能是企業人力資源管理的重要議題。

關於政治環境的議題很多，以上僅討論了一些對內政策的可能影響，而實際上，國家的涉外政策對企業經營及人力資源管理環境也是很重要的。例如，就目前來說，政府的兩岸政策對於企業的衝擊，可能不亞於其他對內政策，各種資金、人才、技術及交通的管制措施，固然有國家安全與利益的考量，但是也使得企業的經營受限制，無法充分利用雙方的優勢，建構最佳的競爭力。另外，像美國企業或是外派人員，對於恐怖活動都心懷顧忌，在管理上也必須加強評估各種風險。

區域經濟體，如**歐盟**、**東南亞國協**等的形成及**國際貿易組織**(World Trade Organization, WTO)的運作，也對跨國的資源移動產生很大的影響，對企業高階管理者及人力資源專業人員，產生許多的挑戰；可以預見的是，未來的跨國或跨地區人力移動將會更容易，企業能取得更多、更優良的人力，但對人才取得的競爭也會更激烈，因為競爭者不會是本地企業而已，很多全球化企業也會成為競爭者。

2.2.3　法律環境

法律環境對企業經營的重要性不言可喻，因為法律可以規範或引導企業從事各項經營管理活動。社會規範，如文化及價值觀，對企業而言也有類似的作用，但法律通常有強制性，是企業不得不面對的。以下就台灣的法律環境略加討論，以了解其對人力資源管理活動的影響。

著作權所有　侵害必究
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

2.2.3.1 勞動法令

勞動相關法律通常規範幾個工作職場常面對的議題，例如「勞動條件」、「勞資關係」、「反歧視」與「就業安全」等。勞動條件是指勞雇關係中，雇主應該給予受雇者的對待，例如，工作時間、薪資、休假、童工及女工的保護、退休及職業災害補償等；主管機關應權衡產業環境及勞工需求訂定合理的法律或規定，提供雇主與員工在訂定勞動契約時依循。勞資關係法令主要規範工會的成立與運作，以及勞資互動過程與爭議處理。反歧視法令則是規定企業不可以對受雇者施以不公平的對待；雇主不可以因為年齡、性別、種族、宗教等與工作無關的因素，對工作者加以歧視。就業安全法令則是規範工作者受雇機會的保障，例如給予職業訓練，提供就業服務，以及在失業時給予生活扶助等，使工作者可以找到適合個人需求及能力的工作，確保就業與受雇的權利。

台灣主要的勞動政策及相關法令多由行政院勞工委員會負責研擬推動，主要的法律包括「勞動基準法」、「工會法」、「勞資爭議處理法」、「就業服務法」、「性別工作平等法」、「身心障礙者保護法」及「勞工安全衛生法」等。相關內容請參考表 2-6。

實務應用 2-3　「性別工作平等法」修正，更貼近勞動者心聲[8,9]

「經痛不是病，痛起來要人命！」是許多女性的心聲，從 2014 年 1 月 18 日起，全台三百多萬名女性勞工請生理假不須再檢附證明文件了。勞委會表示，新規上路後，若雇主仍要求女性受雇者附證明，可罰 1 萬元以上、10 萬元以下罰鍰；拒絕准許生理假，或准假卻以曠職、扣薪處分，可罰 2 萬至 30 萬元罰鍰。

根據「性別工作平等法」規定，女性勞工每月可請一天生理假，一年有十二天，合併半薪病假計算一年共三十天，今年起，女性勞工一年可請三十三天病假加生理假，其中三十天可領半薪，多出的三天不支薪，不會影響全勤考績。

許多女性勞工擔心請生理假被主管「秋後算帳」通常不敢請，之前也曾傳出長榮航空空姐請生理假被要求檢附證明。勞委會對此進行修正，並且已刪除「性別工作平等法」施行細則第 13、14 條中，女性受雇者請生理假，雇主可要求提出文件證明的部分，讓女性勞工因此受惠。

更在 2014 年 11 月 21 日時，針對產假與陪產假相關規定進行修正。目前有薪產檢假、陪產假放寬至五天，預估將有三十二萬名勞工受惠。女性生理假則從三天無薪假改為半薪假，而雇主如有性別歧視，罰鍰也從最高 50 萬元，大幅提升為 30 萬至 150 萬元。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

雖然針對此政策，資方須多支出約 13 億元，但可提升對勞方的保障與照護，打造出較為幸福的工作條件。由於台灣目前的薪資一直無法突破成長，相較於鄰近國家也較偏低，雖無法即時改善薪資層面問題，但在勞工福利方面更貼近勞動者需求，也能降低勞動者對現況的不滿，更有效率地將心力投入於工作中。

表 2-6　台灣主要的勞動法令與其相關內容

法律	概略內容	相關議題
勞動基準法	規範勞動條件之最低標準，如最低工資、延長工時、最高工時、休假、資遣費及預告工資的給予、童工及女工保護、退休、職業災害補償等	勞動條件
工會法	規範工會組成及運作之相關規定：(1) 若公司已組織產業工會者，則員工須強制入會；(2) 罷工程序之限制：需為調整事項之勞資爭議且經調解程序無效，並於會員大會中經半數會員同意後，才能進行罷工；(3) 工會人員的保護	勞資關係、反歧視
勞資爭議處理法	將勞資爭議分為爭議事項與調整事項，及規範勞資爭議之相關程序：(1) 爭議事項：協調→調解→法院（強制執行）；(2) 調整事項：協調→調解→仲裁或爭議行為（如：罷工）	勞資關係
就業服務法	規範提供就業服務相關事項：(1) 政府及民間就業服務之提供；(2) 公平就業：不得以與工作無關之理由對求職者或所雇用員工予以歧視；(3) 特定對象促進就業津貼與補助，如負擔家計婦女、中高齡者、身心障礙者、原住民、生活扶助戶中有工作能力者等；(4) 外籍勞工之聘雇及管理	就業安全、反歧視
性別工作平等法	規範反性別歧視的相關事項：(1) 性別歧視的禁止；(2) 性騷擾的防治；(3) 促進工作平等措施，如生理假、產假、育嬰留職停薪假、哺乳時間等	勞資關係、反歧視
身心障礙者權益保障法	規範身心障礙者就業促進及反歧視的相關事項：(1) 就業促進相關規定，如職業訓練、職務再設計、創業貸款等；(2) 定額雇用之規定；(3) 身心障礙者就業基金之設置；(4) 同工同酬：除非其產能明顯不足，但仍不得低於一般受雇員工之 70%	就業安全、反歧視
勞工保險條例	規範相關的保險投保範圍及程序：(1) 普通事故保險：包括生育、傷病、殘廢、老年及死亡給付；(2) 勞保年金：包括老年年金給付；(3) 職業災害保險：包括身心障礙及遺屬年金給付	勞動條件
就業保險法	保障失業者於一定期間基本經濟生活，規範相關事項：如失業給付、提早就業獎助津貼、職業訓練生活津貼、失業之被保險人其全民健康保險保險費補助	就業安全
勞工安全衛生法	規範實體工作環境安全衛生事項，如：(1) 職場安全衛生相關規定；(2) 勞工安全衛生檢查	勞動條件

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

2.2.3.2 法治狀態

法治狀態指一個國家或社會法律的完備性，以及執行與遵守法律的程度。法律完備對於企業來說或許會造成限制，不過法律規定的限制有其普遍性，如果產業的競爭者均受到類似約束，則企業所受到的衝擊較易面對；有清楚的勞動與人力資源相關的法律規範，會使企業制定與執行人力資源政策時有明確依據，對企業經營風險的降低有幫助。

部分國家在相關法令規範不完備，或有很多法規，但執行不確實，對企業而言，便無所依循，這會產生很大的困擾，尤其面對不守法的競爭者，政府又無法有效約束，往往造成不公平競爭，對守法企業可能造成相當大的傷害。

整體來說，台灣勞動相關的法令尚屬完備，不過對於法令的執行則有待加強。行政與司法機構對法令與政策的宣導宜強化，對勞動檢查等稽核也應確實辦理，以創造高度法治的勞動法律環境。

2.2.4 勞動市場

勞動市場是由勞雇雙方的交易關係與過程所組成，牽涉到產業中勞動力供給與需求之間關係。勞動力需求與經濟政策、產業政策及相關產業發展議題有關；而勞動供給則與人口政策與教育政策等議題有關。這些影響人力供需的政策或議題，關係到人力供需的平衡或失衡。實務上，勞動市場的供需常以失業率作為指標，當全面或部分的人力供給過剩時，失業率就會提高；當人力供給適當或不足時，失業率就會持平或是下降。

所謂部分的人力供給過剩指有些產業中，某些種類的人力需求大於供給，而某些種類的人力又供給大於需求，這樣的情形最常發生於產業結構調整過程，工作者的能力與專長和產業的需求出現差距，此時會出現部分的人力在產業發展過程中出現供給過剩現象，稱為「結構性失業」；如果沒有其他的需求吸收這些過剩的人力，或無法透過其他訓練提升或轉變其能力，則這些人將成為長期或是永久失業者，對社會來說是很大的負擔。

台灣的失業率在世界各國來說，一直都維持相對低的狀態，表 2-7 是近三十年來的年平均失業率，我們大概可以看到在 1996 年以後失業率逐漸升高，近三年（2011～2013 年）平均失業率接近百分之五， 2009 年，因景氣不佳，故失業率約在百分之六左右，是最高的水準。失業率的變化，可以偵測產業發展的進程與變化，因為一九九〇年代中期，台灣的產業開始外移到其他地區從事生產活動，如中國大陸、東南亞、南美洲及東歐等，而產業結構也在逐漸調整，傳統製造業的

著作權所有 侵害必究

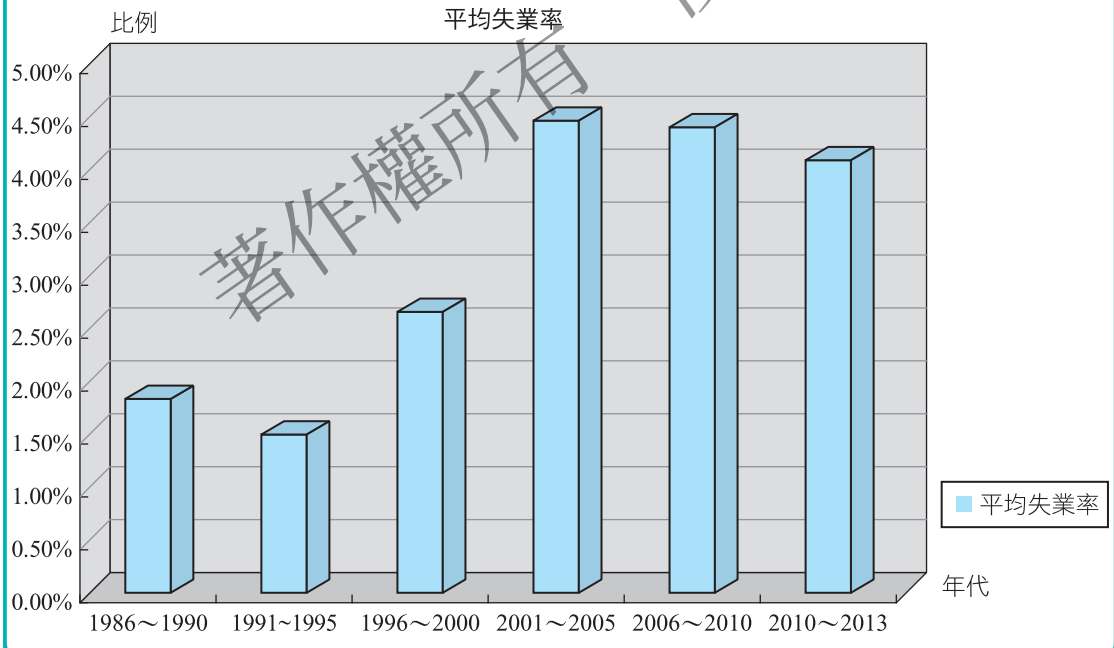
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

比例更進一步下降，取而代之的是高科技產業及專業的服務業，故造成結構性失業的增加。

表 2-7　近二十年的失業率統計表

年代	平均失業率
1986～1990	1.91%
1991～1995	1.56%
1996～2000	2.78%
2001～2005	4.66%
2006～2010	4.60%
2011～2013	4.27%

資料來源：1986～1989 年數據：《中華民國統計月報》，第 347 期，頁 2；1990～1997 年數據：《中華民國統計月報》，第 387 期，頁 2-3；1998～2005 年數據：《中華民國統計月報》，第 483 期，頁 2；2006～2013 數據：勞動部＞國際資料＞主要國家失業率＞中華民國失業率 (http://statdb.mol.gov.tw/html/year/year02/315010.htm)；數據取年平均數至小數點第二位。



著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

實務應用 2-4 專業證照穩拿求職門票，菜市場證照就業仍碰壁[10]



↑在失業率高居不下的年代，擁有愈多的專業證照，愈能吸引徵才企業的目光，取得致勝先機。（本照片由聯合知識庫提供）

根據人力銀行調查，9成的企業主表示，擁有與職務相關證照的求職者將有優先面試機會。但證照並非愈多愈好，重質不重量，才是就業的最佳保障。根據勞委會調查，青年勞工高達62.1%持有證照，平均一個人高達二．五張，儘管手握證照，但63%求職者求職依舊碰壁；學者提醒，手上一堆「菜市場證照」小心反自曝其短、無助求職加分。

勞委會於2013年5月底完成「十五到二十九歲青年勞工就業狀況」的「初入職場歷程」分析，結果發現，青年勞工中高達62%持有證照，較二年前高出7.2%。在各類證照中，以擁有「技術士證」者占34.4%最多，其次為「電腦證照」占22.6%；大學及專科持有證照皆超過60%。

但是，學者李健鴻提醒，國人普遍存有「證照迷思」，這個狀況在技職校系最易發生；國內外的研究均指出，「證照反訊號」現象已出現在徵才中，拿一堆「菜市場證照」企圖加分，反易讓企業主發現求職者學歷不佳等缺點。李健鴻分析，國內證照中以考選部近八十類的專技證書最受業界看重，但多數應屆畢業生持有的是勞委會舉辦的上千種入門的丙級技術士證，或民間的語文、電腦證照；這些只能增加自信或能力檢定，對求職加分有限。

證照考取，重質不重量。建議考照前想清楚未來職涯方向，再進行考取與知識的獲取，而非無目標以張數為追求目標。一張專業國際證照價值，遠勝於手上拿取一堆菜市場證照價值。

由表2-8可以發現，就業者從事的行業方面，農業從業人口呈現衰退現象，而從事工業的人數則出現停滯成長，甚至在近五年些微衰退，而從事服務業的工作者則大幅成長。這也說明近十年，產業外移及轉型現象確實非常劇烈，而這些產業發展趨勢引發的人力供需失衡，所造成的結構性失業，是政府、產業及工作者必須面對的重要議題。

對於企業而言，勞動市場供需會影響人力資源的取得。人力資源管理者要很清楚整體勞動供需的現況，更要了解特定勞動市場的供需情形，以制定招募策略或是內部的人力資源發展策略，取得企業所需的人力，確保企業發展過程的人力需求得到滿足。而企業經營策略的擬定，也應參考內部人力供給狀況，做適當的規劃，達到人盡其才的境界，讓企業的人力有發揮空間。

著作權所有 侵害必究

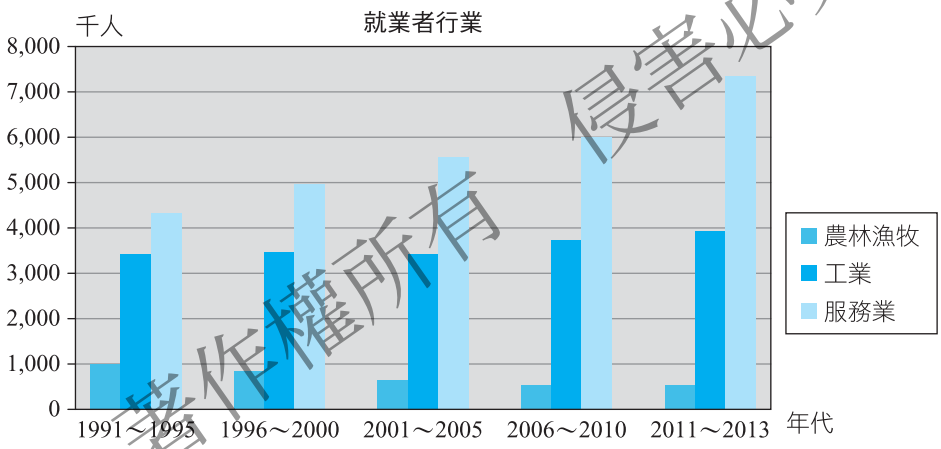
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

表 2-8　就業者行業移轉分布表

單位：千人

行業 / 年代	農林漁牧	工業	服務業
1991～1995	1018.6	3443.4	4298.2
1996～2000	826.8	3490.0	4964.8
2001～2005	668.8	3409.4	5549.2
2006～2010	545.2	3743	6027.4
2011～2013	543.0	3930.7	6371.3
從業狀態	衰退	平穩	成長

資料來源：《人力資源統計年報》，表 13 歷年就業者之行業；數據取每五年之平均數。



著作權所有　侵害必究

2.2.5　整體經濟環境

經濟發展對於企業來說，意味著環境有更多的資源及更好的市場消費能力，故企業會投入更多的資源，提供產品或服務，以滿足顧客需求。以下對於相關的經濟環境因素加以討論，並說明其對企業與人力資源管理功能的意義。

2.2.5.1 國內生產毛額

國內生產毛額 (gross domestic production, GDP) 代表在台灣企業、組織或是個人產出的產品或服務的產值總額，是代表經濟表現的重要指標。GDP 的成長，代表

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

國內生產的產品與服務總值提升，其背後意義是指生產量及產品或服務的單位價值提升。

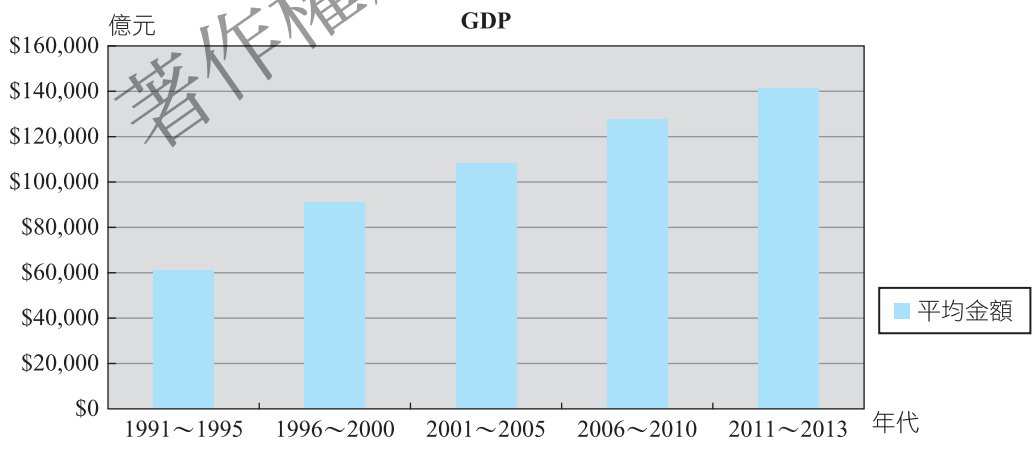
以台灣為例，參考表 2-9，二十年多來，GDP 成長近二點五倍，由 1991～1995 年的新台幣 61,132 億元，成長到 2011～2013 年的新台幣 141,156 億元。雖然無法由數字直接判斷此高度成長現象是來自產量擴增或是單位價值提升，但是由台灣近年來致力於機械化、自動化生產，並積極推動產業轉型來看，產量及單位價值同時增加應該是無庸置疑的。

表 2-9　國內生產毛額統計表

單位：新台幣億元

年代	平均 GDP（億萬元）
1991～1995	$61,132
1996～2000	$91,043
2001～2005	$108,288
2006～2010	$127,615
2011～2013	$141,156

資料來源：1991～1997 年數據：《中華民國統計月報》，第 387 期，頁 3；行政院主計處，中華民國統計資源網；數據取每五年平均數。



前面提到，GDP 是經濟發展的重要指標，而 GDP 增加也代表平均國民所得水準的提升，2013 年，台灣的平均國民所得約為 20,930 美元，世界排名第三十六位，美國則為 53,101 美元，排名第九位，所以台灣與已開發國家仍有一段差距。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

面對經濟發展及國民所得提升，代表企業有更多潛在的資源可以應用，但是也必須面對更嚴酷的競爭，企業必須思考如何增加顧客價值，一方面提升產品特色，提升顧客使用效益，另一方面則應致力於提升效率，降低成本。

人力資源管理功能應配合企業發展的需要，一方面致力於提升現有人員的能力，另一方面則由外部取得有潛力的人才。在組織進行人力調整，如裁員、派外或是其他策略聯盟活動時，人力資源管理功能也要妥善處理相關的事項，以便重要策略的推動。

2.2.5.2 技術發展

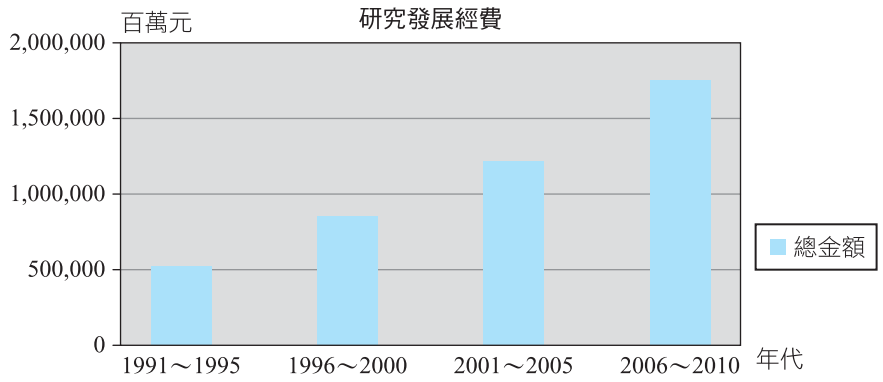
面對環境變化，研究發展是企業主要的突破困境之道。台灣的產業發展初期是以製造為主，企業沒有很多餘力可以投入研發活動。不過隨著經濟成長，企業也慢慢累積了技術能力及資金，所以有許多企業逐漸投入研發活動，表 2-10 是近二十年來台灣地區研究發展經費的統計，產業投入研發的經費正快速成長，2011 年的一年中已增加到新台幣 438,690 百萬元，為台灣未來的產業發展奠定了基

表 2-10　台灣地區研究發展經費統計表

單位：新台幣百萬元

年代	總金額
1991～1995	519,923
1996～2000	858,882
2001～2005	1,216,595
2006～2010	1,751,962

資料來源：1991～2000 年數據：《中華民國統計月報》，第 483 期，頁 19；2001～2010 年數據：《中華民國統計月報》，民國 103 年 7 月號。



著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

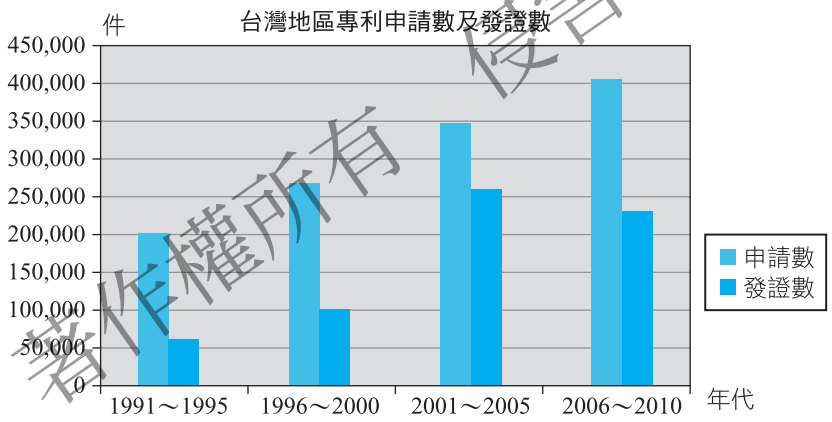
礎。智慧財產的累積也極為快速，表 2-11 是經濟部智慧財產局對專利申請數及發證數的統計，可以看到近年來企業積極投入創新與轉型的成效。

表 2-11　台灣地區專利申請數及發證數統計表

單位：件

專利數 / 年代	累計新申請數	累計發證數
1991～1995	201,739	61,981
1996～2000	267,374	101,682
2001～2005	346,528	258,711
2006～2010	405,354	229,753

資料來源：2001～2010 數據：《中華民國統計月報》，民國 103 年 7 月號。



人力資源管理功能面對企業追求創新的需求，應思考如何提升員工的創新能力，及如何建立創新導向的組織文化。組織應該及早做好人力資源規劃，進用有創新潛力的人才，給予適當的培養與訓練，建立良好的知識管理系統，並且導入好的績效管理與報酬制度，以面對新的環境。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

2.3 人力資源管理的內在環境

2.3.1 員工組成

組織的人員結構對人力資源管理功能有重要的影響。例如，以性別結構來看，當女性員工的比例非常高的時候，可能衍生出對工作環境或制度的特殊需求，如家庭親善政策、健康照顧及對於工作環境品質的要求等，均可能有差異，而管理者的領導風格也可能需要做調整。以教育結構來說，高教育水準的工作者可能在工作設計上要求更多自主權，更大的工作挑戰及更多學習機會，在薪資與福利上的要求也會較高。同樣的，在年齡結構、種族結構及直間接人員結構等方面，也會因為人員組成不同，在管理上及制度設計上有不同的考量。所以人員組成對於人力資源管理功能有實質的影響，管理者與人力資源專業人員必須對不同特性人員的需求清楚掌握，並能評估不同人員組合在一起產生的效益與衝擊，以使其產生最佳的組織績效。

2.3.2 組織文化

組織文化是成員價值觀、信念、情感、態度及行為的組合，所以對個別員工有很重要影響。企業要有持續的競爭優勢，良好的文化極為關鍵，因為組織文化是長期互動而形塑，企業間不易移轉或模仿。

組織文化對人力資源管理制度有重要的影響。例如，高階管理者的價值觀，視員工為資產或是成本？把股東利益放在第一位還是員工利益優先？人力資源投資應該是短期的還是長期？這些不同的想法，當然會導致不同的管理制度。

然而逆向思索，人力資源管理制度也塑造組織文化；組織中員工的態度與行為會因為招募、甄選、訓練與發展、績效考核、獎金制度及工作保障等不同而有差異。例如，企業鼓勵員工間競爭，則可能設立嚴格的個人績效獎金制度，並控制個人績效；而組織強調團隊合作，則會建立團體績效獎金制度。

2.3.3 技術

技術 (technology)，指企業將各種投入 (input) 轉換成產出 (output) 的過程，故技術是機器設備、工作流程及人員知識與技能等的整合表現；而組織技術的管理，

著作權所有 侵害必究
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

牽涉廣泛，會對產出產生很大的影響。員工為整個技術系統運作不可或缺的部分，因為員工可能會實際執行各種轉換流程（如第一線作業人員），也可能需要參與設計與維護機器設備或工作流程（如工程技術人員或管理人員），所以組織的技術會影響人力需求的量與質，也影響人力資源管理功能的運作。

2.3.4 經營策略

經營策略是指企業達成目標的整體思維之操作方法的資源布署。策略管理會牽涉如何設定適當的組織目標，及用何種方法達成目標。

策略擬定及執行過程，有些組織的人力資源管理者可以是策略的接受者，執行高階管理者所擬定的策略方案，是一種由上而下的決策模式；但是，在有些組織中，人力資源管理者也可能扮演共同制定策略的角色，積極參與決策制定過程，提供專業意見，使企業策略在適當的人力資源基礎上，順利推動，以達成組織目標。不論人力資源管理功能在策略規劃與執行過程中扮演何種角色，其對於企業目標的達成均扮演舉足輕重的角色。有關策略與人力資源管理功能間的關係，將於本書的第三章進一步討論。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

章末個案

趨勢科技因應環境的人力資源管理模式[11]

對外：人才市場的培育與深耕

為減少學生在雲端技術專業上的理論與實務差距，趨勢科技不僅捐贈由其子公司騰雲科技所研發的雲端服務平台，免費提供國內各大學進行雲端服務、軟體教學及研究之用。亦與教育部合作共同推動雲端科技學程及開發教材，將產業實務融入校園教學中。並且由趨勢科技資深研發工程師負責擔任業界教師，與大學教授合作授課，以培育符合產業需求的新一代雲端科技人才。

此外趨勢科技也協辦教育部每年舉辦的大學校園開放軟體創作競賽及軟體創作達人活動營，從中選拔出新生代潛力菁英。除了提供實習機會外，活動中更由趨勢科技資深工程師所擔任的雲端導師親自帶領及輔導，讓這些莘莘學子成為台灣資訊軟體產業的明日之星。而表現優秀的學生團隊更能參加由趨勢科技主辦的「騰雲駕霧應用程式創意大賽」，與國外學生同場較勁，拓展國際視野，感受雲端無國界的學習經驗。

對內：組織各項調整，強化組織績效

1. 因應雲端　推動組織調整

為了因應雲端科技、網路社群、行動通訊等時代來臨，不斷求新求變的趨勢科技，開始推行相對應的組織調整策略。

2012 年，公司內部首先推動「SoLoMo 策略」（Social 社群網路、Local 在地應用、Mobile 行動商機），展現持續於雲端及行動市場上拓展的企圖心，並強調要能更快速且即時回應在地需求。除了全球組織做出重大調整外，產品事業線也因產品成熟度的不同，區分為三大重點：新事業、成長發展型事業、成熟型事業。新事業強調高度行動化，以扁平組織與多重角色，來貼近當地客戶需求；成長發展型事業能夠靈活運用，並適應改變，同樣以扁平組織模式，回應特定客群需求；成熟型事業兼顧客製化及專業性，在不衝擊客戶現有產品模式下，維持彈性來因應改變。

2. 文化深耕　員工向心力強

企業要永續經營，須仰賴員工對公司的投入及認同感。趨勢科技的文化形塑，上下雙邊的雙向溝通過程，並以全員參與的方式，凝聚員工共識，產生強大的向心力。

由創辦人陳怡蓁擔任文化長職務，對內全力推動趨勢文化，對外則成立趨勢教育基金會，推廣文化藝術與企業社會責任工作。這是台灣企業中首創的文化長職務，可見趨勢科技對文化的重視程度。

著作權所有　侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

歷經多年發展，趨勢文化也與時俱進，由早期的 3C 變為 4C，再變為 4C+T。更在 2008、2009 年時在全球各分公司大規模舉行趨勢文化座談會、員工票選、全民開講（網路社群討論）等活動，瞭解員工期待的趨勢文化價值，並針對全球七十位票選的文化大使得主進行深度訪談。最後於 2010 年讓趨勢文化正式邁入 3CiT (change, collaboration, customer, innovation, trustworthiness) 時代。

貢獻管理　取代傳統管理

在新的趨勢文化基石上，全球人力資源部依據員工「潛力」與「績效」兩大構面，區分出四種人才發展計畫。透過此計畫，跨部門主管組成的討論小組會針對每位人才的表現給予回饋，並提供未來發展方向的建議，以擬定個人最適化的發展方案。有別於業界重視個人目標達成度的被動績效管理作法，趨勢科技打破一般員工滿足主管目標期待的盲點，改以「貢獻管理」取代傳統績效管理概念，鼓勵員工勇於爭取為團隊及公司整體績效貢獻的機會。

這種以實際貢獻度當作績效評量重點，是相當創新的觀念與作法，而且論功行賞的獎酬機制，強調「貢獻愈多、公司獲利多、獎酬愈多」的公平原則，最大的好處是員工除了做好自己分內任務外，也會關心他人或組織的需要，利用主動式參與，可提升個人價值與貢獻度，共創個人、團隊與組織三贏。

問題討論

1. 在全球化的時代，趨勢採用何種人力資源策略運用其人力？
2. 哪些外在與內在的環境變化，會影響企業管理人才的培養？
3. 企業有哪些方法可以培養管理人才面對環境變化的能力？

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

本章摘要

本章主要內容在討論人力資源管理功能所面對的環境因素。人力資源管理功能要能夠對組織有貢獻，必須了解環境議題，因為人力資源管理不只單純處理行政流程，還必須以宏觀的角度檢視外在與內在環境。優秀的人力資源管理人員不僅在功能性專業要有深度的能力，更要能廣泛了解環境議題及其可能的影響，以做出適當的回應。

本章習題

1. 人力資源管理制度與外在及內在環境如何互動？
2. 影響企業人力資源功能運作的外在環境因素主要有哪些？
3. 請舉兩個產業（一個製造業，一個服務業）說明最重要的外在環境因素。
4. 影響企業人力資源管理功能運作的內在環境因素主要有哪些？
5. 人力資源管理專業人員應該如何回應外在與內在環境因素？

本章附註

1. 整理自黃亦筠，〈華為深入新竹　力用台幹搶人才〉，《天下》雜誌，第 523 期，2014 年 5 月 14 日。
2. 整理自呂雪慧，〈陸半導體廠　10 倍薪來台挖角〉，《工商時報》，2014 年 9 月 18 日。
3. Hofstede, G., "National Cultures in Four Dimensions: A Research-Based Theory of Cultural Differences among Nations," *International Studies of Management & Organization*, 1983, pp. 46-75.
4. 整理自成章瑜，〈主管必須懂的 80 後 90 後〉，《30》雜誌特刊，2014 年 5 月。
5. 整理自余佳穎，〈勞動力危機　國發會擬推「工時銀行」〉，《聯合報》，2014 年 9 月 25 日。
6. 整理自于國欽，〈工作人口拉緊報，國發會擬推工時銀行〉，《工商時報》，2014 年 9 月 25 日。
7. 整理自邱琮皓，〈彈性工時銀行，助婦女返職場〉，《中國時報》，2014 年 9 月 25 日。
8. 整理自〈女性勞工受惠！18 日起請生理假免附證明　雇主拒絕將罰〉，ETtoday 東森新聞雲，2014 年 01 月 17 日。

著作權所有　侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

9. 整理自賴映秀，〈「性平法」嘉惠32萬人　全薪產檢假、陪產假增為5天〉，ETtoday東森新聞雲，2014年11月21日。
10. 整理自楊久瑩，〈62%青年勞工有證照　多數求職仍碰壁〉，《自由時報》，2013年6月13日。
11. 整理自〈趨勢科技股份有限公司　設立TLC凝聚員工向心力〉，《第八屆「國家人力創新獎」得獎案例專刊》，2012年。

著作權所有　侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING