PART 1

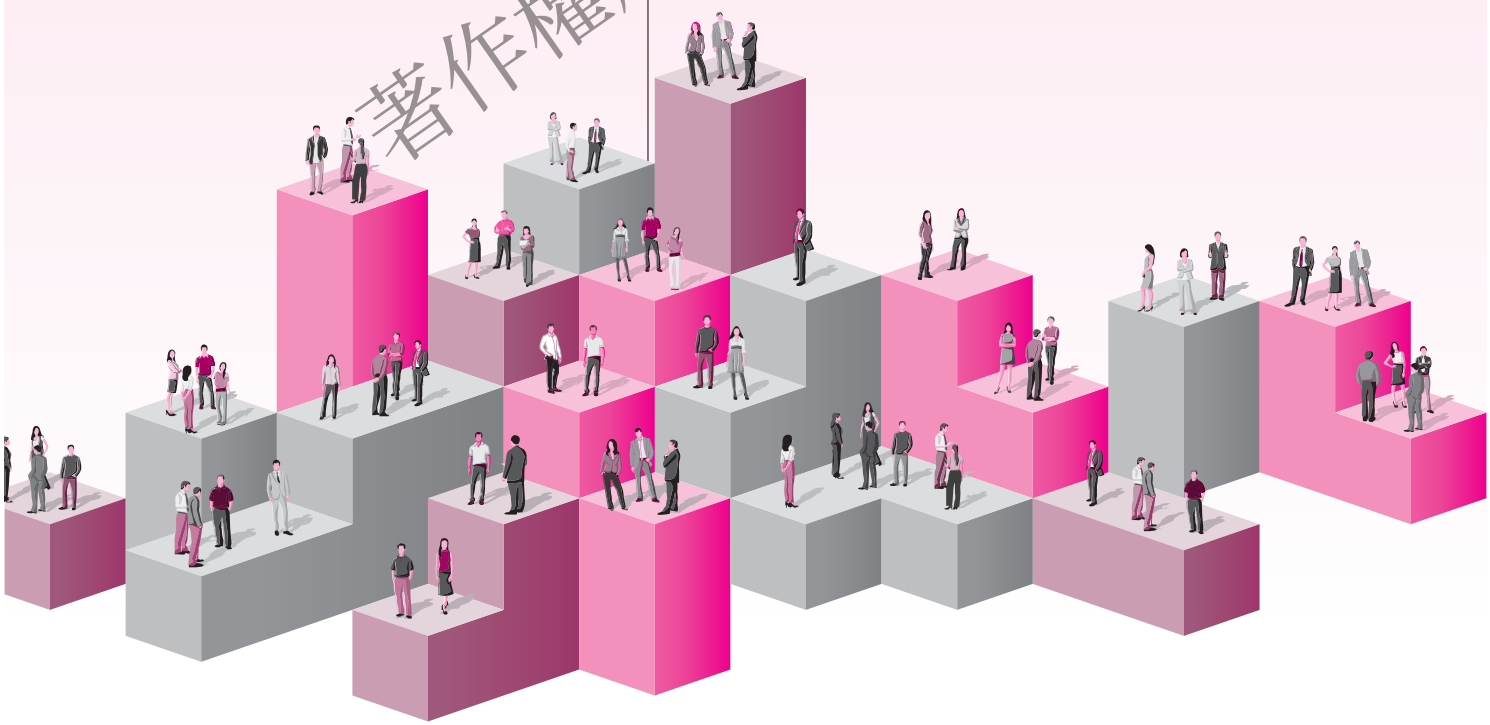
人力管理之基礎

1 人力資源管理之功能與角色

2 人力資源管理之內外在環境

3 事業策略與人力資源管理

著作權所有 侵害必究



著作權所有　侵害必究



1 人力資源管理之功能與角色

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
- 人力資源管理在組織扮演的角色
- 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

章首個案

Google、Facebook、阿里巴巴的人才管理學[1]

資訊當道的時代，能掌握資訊就有機會創造先機。近年來，資訊產業快速崛起，從中國的阿里巴巴、騰訊到西方世界的 Facebook、Google 都成為頂尖人才夢想工作的首選。「人才多半都被資訊公司搶走了！」，許多傳統產業的雇主在招募季時紛紛嘆息。美國知名管理顧問公司 BCG 研究顯示，求職者在挑選公司時最重視的條件，已經不再只是薪酬與福利，而是還有其他因素。



在 Google，員工能隨時隨地取用免費的飲料及食物，優渥的福利令人稱羨。圖為 Google 位於德國漢堡的辦公室，休息室冰箱裡塞滿各式各樣的啤酒和飲料供員工無限暢飲。（照片取自維基百科資源，作者：Sebastian Wallroth）

優秀人才挑選工作的標準：高薪不再是一切，甚至擠不進前五名

根據 BCG 執行的許多研究，在傳統公司不斷強調自家的分紅、年終獎金及尾牙等福利時，網路公司在提供具競爭力的薪酬之外，也逐步思考新型態人才在需求上的改變，並嘗試對這些需求做出回應。

現今人才在求職時所在意的企業條件前五名分別為：工作內容符合個人目標、發展機會充足、管理階層能力強、創新程度高、企業核心價值令人認同。第 6 名才是基本工資符合個人預期，而且還是「符合」就足夠了。

同樣的問題請教在職人士後，得到的結果是，薪資福利同樣並沒有在前五名，他們在乎的是個人在公司的影響力、發展機會、授權，第 7 名才是股票分紅符合個人預期。同樣地，「符合」即可，而不是「優渥」的股票與分紅。

顯然，新時代的求職者，比起薪酬等財務性的回報，會更傾向於重視「願景」和「個人能力的發揮」。

「而當你所做的事情，可以影響到愈多人，當然更符合個人價值的體現。試想，加入 Facebook 後，你在工作上所做的努力，馬上會改變 10 億用戶的生活，是多麼有吸引力的事。」BCG 台北辦公室負責人徐瑞廷分析。

訴求加入我們，就能改變世界

網路公司獨有的兩大基礎——大量的用戶基礎及爆發性的擴散力道，傳統產業難以匹敵與模仿，透過網路的力量，能夠讓使用者主動傳播「這間公司很酷」的印象，當我們想到 Google，就會聯想到辦公環境有創意、有免費且無限的食物、甚至可以帶寵物上班等等。此外，網路公司也能運用資訊傳播的爆發力，讓大眾用簡單的方式明白很複雜的事情，例如 Google 的人工智慧

著作權所有 侵者必究

(AI) 系統 AlphaGo，便是透過與棋王對弈來獲得媒體聲量及曝光度，讓優秀人才也會渴望進入 AlphaGo 團隊工作。

擁有令人想跟隨的明星領導人

一間讓人才前仆後繼的公司，一定有一個領袖特質的明星領導人，例如 Facebook 有馬克．佐克伯 (Mark Zuckerberg)、阿里巴巴有馬雲、之初創投有林之晨等等。通常在所屬產業中，他們不會只是創辦人，還會是產業趨勢的帶動者。

員工福利好因而可以專心工作

在 Facebook 及 Google 工作的福利，我們從報章媒體上就能略知一二，像是耳熟能詳有吃不完的美食，能夠帶寵物並協助照顧、衣服送洗等等的服務，甚至在 3M 每天都有固定比例的工作時間能做自己喜歡的事情，這些都是為了讓員工能更心無旁騖的在工作上發揮。

模糊階級概念，企業文化自由開放

企業文化是決定員工是否留下的關鍵因素之一，網路公司的特色是創新創意，因此企業文化必然不能死板，而是需要開放自由。

阿里巴巴內部員工網站「阿里味兒」，提供公司內任何層級的員工能自由的談論及評析公司政策及管理方式，也開放彈性的內部輪調及升遷供員工自行申請，在新職缺產生時，只要新單位的主管願意聘用，馬上就能轉任。

阿里巴巴的考績制度也和企業文化緊連在一起，50% 是 KPI（關鍵績效指標）的達成度，另外 50% 是企業文化適配度，如此一來，即便業績表現頂尖，文化適配度不高的員工也有可能得走路。

除了超會賺錢，更擁有雇主品牌

通常頂尖的人才會在意公司對外的形象，也會留心領導者給外界的印象，新一代的人才不會希望進入一間獲利高，卻在傷害社會的企業，也因此傳統企業應當重新塑造自己的形象，告訴世人自己正在改變。

因為在聯發科備受呵護，有幾次員工想離職，但都不忍斷然離去。喻銘鐸笑說，聯發科離職率很低，離職的多數是提早退休。大家看聯發科金光閃閃，但「只從錢出發，企業不會長久。有麻煩時，大家就留不住。若是用心，公司有困難時，大家才會同舟共濟，」喻銘鐸說。

根據 BCG 的調查報告，無論是新鮮人或是有經驗的在職人士，在挑選工作時，都不會將「優渥的獎金及薪水」放進在意的條件前五名，對於優秀的人才而言，工作能否提供足發揮的舞台，並實現自我，是比財務性獎酬更重要的條件。

著作權所有 侵害必究

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。

人力資源
係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。

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、人格特質，所以即使有同樣的學歷、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 300 人的規模，但是我們很難預測這同樣數量的 300 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

著作權所有 侵害必究

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。

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、實體資源、市場資源、營運資源及人力資源等類別，如表 1-1 所示。

表 1-1 組織各種資源的內涵與測量難易度列述表

測量難易度	資源類別	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** (financial resources) 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；**實體資源** (physical resources) 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** (market resources) 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，為市場競爭力的指標，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** (operation resources) 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，

財務資源
包括股權、有價證券與投資、應收帳款等。

實體資源
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。

市場資源
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，為市場競爭力的指標。

營運資源
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。

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、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[2]。

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比其他競爭者差，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[3]；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，但是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。

著作權所有 侵害必究

1.1.1.3 現代的人力資源管理

長期以來，管理學者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 人力資源管理相關理論的演進

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，則大概可以追溯到 Adam Smith (1723 ～ 1790) 的《國富論》(*The Wealth of Nations*)[4]，他的研究發現，利用**分工** (division of labor) 可以大幅提升生產效率，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的快速發展。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[5]。

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；科層體制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「有效率的」(efficient) 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。

科層體制

Max Weber 提出的組織管理模式，其特性主要有明確分工、層層節制、用人唯才、依法行政、公私劃分及永久雇用；他認為科層體制可能是最有效率的管理模式。

著作權所有 盜用必究

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，且每位成員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，許多管理者試圖了解大型組織如何「有效能的」(effective) 運作時，他的理念才受到大家的重視。

1.2.2 ◈ 古典學派

古典學派大概於二十世紀初 (1900～1930) 開始盛行，其代表學者與理論主要有兩個：一個是 Frederick W. Taylor 的**科學管理理論** (scientific management theory)，另一個則是 Henry Fayol 的**行政管理理論** (administrative management theory)。兩位學者的理論有兩個共同點：(1) 皆提出最佳的管理模式；(2) 皆試圖找出理性的方法，以協助建立可用來協調組織內部行動的結構與流程。以下對兩位學者的觀點，稍做討論。

科學管理理論

Frederick W. Taylor 提出，認為組織應透過科學的方法，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，使工作者可以專精於工作。

行政管理理論

Henry Fayol 提出，認為協調與專精化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，提出了十四點管理原則。

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，使工作者可以專精於工作。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

著作權所有 侵害必究