章首個案

環境變化與人力資源規劃

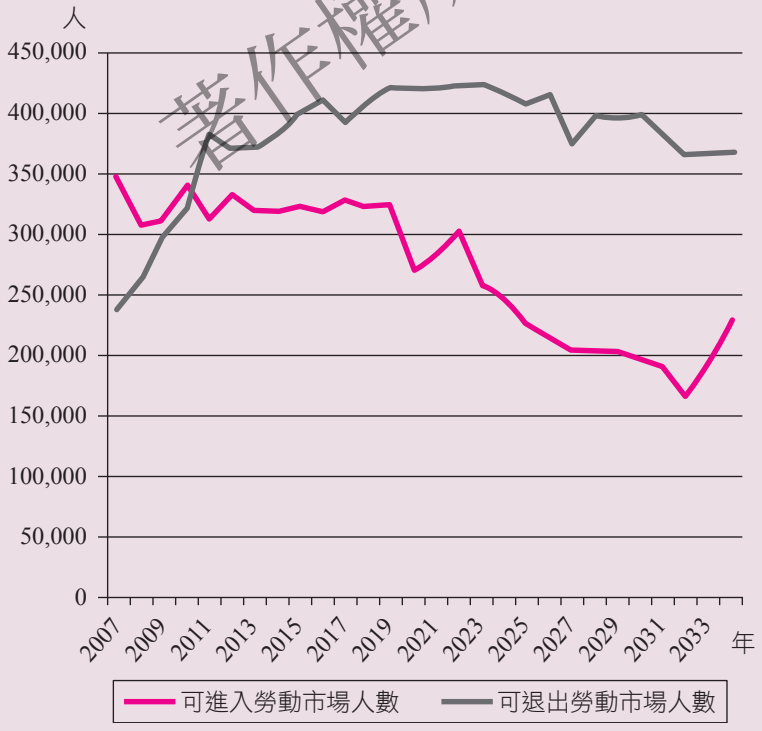
少子化、人口老化導致的人口結構變化，引致勞動人才供應不足的嚴峻挑戰。在大多數先進國家與一些開發中國家，這項變化已對國家社會發展產生巨大的波及影響，如何有效地克服人才供應問題，是刻不容緩的課題。

台灣所有企業及組織將共同面臨如何滿足人才質量需求的挑戰，勞動市場的人才供應不足之失衡，儼然已是經營的重大挑戰，從可進入職場的潛在人數與可退出職場的潛在人數之落差，就可知道其嚴重性（如下圖）。台灣各類型組織如何因應人才質量的變化呢？



少子化與人口老化導致的勞動人力缺乏，引發先進國家積極引進跨國人力，以解決需才孔亟的問題。圖為兩名在兒童遊樂器材上閒聊的外籍看護，與乘輪椅外出的長者。（照片取自維基百科資源，作者：玄史生）

人才管理活動經常與不同的人力發展管理實務結合，如 Rothwell (1994) 提出企業要重視領導「人才」的發展與保留，這是以核心幹部傳承觀點，結合接班人計畫 (succession plan)、輪調與職涯發展等的人力發展活動。Pascal (2004) 正式以《人才管理系統》(*Talent Management System*) 為書名，提出以人力規劃 (workforce planning) 概念，推動人才供需的流動，滿足企業經營發展所需人才。Boudreau & Ramstad (2005) 從組織競爭觀點，提出企業應找出影響組織競爭力的關鍵職務 (key positions)，就此職務的勝任人才予以規劃培養。Lewis & Heckman (2006) 從組織戰略談到人才庫 (talent pool) 的執行概念。人才是會流動的，比較接近流量而非存量的概念，而人才庫則比較像是存量的概念。在資源觀念下，人才庫如何有效提供人才，滿足組織發展的需求，Peter Cappelli (2008) 在《哈佛商業評論》發表



著作權所有 侵害必究

人才選隨 (talent on demand) 的概念，從供應鏈的角度來檢視人才管理，主張企業應該比照即時生產零庫存的方式來管理人才，以因應資源有限和面對未來不確定性的風險。

台灣各類組織，因應組織發展進行人才資源規劃，並推動人才管理活動，才能在人才挑戰中創出利基，其行動方案如 Collins & Mellahi (2009) 所主張「找出顯著影響組織競爭優勢的關鍵職務，並有系統地透過差異化的人力資源管理建構，發展及蓄積具有高績效與高潛力素質的關鍵人才庫，以有效地結合關鍵人才與關鍵職務。」因此人才管理需有體系的建制，在系統性思維與行動上，應從組織市場定位之策略經營的核心競爭優勢 (core competence) 開始，再針對 (1) 界定關鍵職務及職能 (competency)，找出關鍵人才、累積人才庫，進行關鍵人才與關鍵職務的適配，檢視人才管理的效果等，建構運作系統。針對全組織而言，將人才管理予以差異化，找出組織的關鍵職務和 A 級人才，完成其適配，並適用不同的人力資源管理制度，特別是獎酬、激勵與培訓資源等。而其他非 A 級人才與非關鍵職務，即適用公司一般的人力資源管理辦法。另一方面，(2) 釐清核心職能，以核心職能作為全組織的行動指導內涵，Milkovich, Newman & Gerhart (2010) 定義核心職能為：「能確保一組織成功所需的技術與職能的關鍵部分，它來自於組織的經營使命、價值觀與經營策略」，核心職能是組織所有的人所共同享有與共創的，是與其他組織在識別上的最大差異所在。組織的成功有賴於全員能發揮核心職能，而這個較概念化的內涵，即是組織面的素養（為所有成員共同表現與參與演化的同質性內涵，有如個人的內在涵養），人才管理要成功，除了系統制度與活動的推動外，概念化的素養也是相當重要的一環，且此素養是價值、共識與文化的一種體現。

著作權所有 侵害必究

4.1 人力資源規劃的定義

人力資源規劃
依據組織成長與發展的需要，事先規劃及適時提供適當的人選，確保組織內人力供應的充足與配合，以完成企業目標。

人力資源規劃 (human resource planning, HRP) 是指依據組織成長與發展的需要，在不同時點依所需的各類人才，能事先規劃並採取具體有效行動，適時提供適當的人選，確保組織內人力供應的充足與配合，以完成企業所欲達成的目標。隨著組織成長、發展及人力流動，組織中無可避免的會有職位空缺出現，需要人力彌補，傳統上大多數企業都是等到職位空缺產生後才進行填補，這種作法對小規模的公司或許有效，但對於大型公司而言，有必要做事前的預測與規劃。

人力資源規劃的目的，是要明確提出組織在未來各時程的發展計畫，什麼時候需要什麼樣的人及需要多少人，其中「質」的需求是依據企業的業務性質而決定，亦即將業務需求轉化為人力素質需求，其所依據的是工作分析所得的職能內容；「量」與時間點則考量業務發展需要而決定，亦即在各時程人力需求量的估計，此則有賴於規劃技術與預測方法。另外，需考慮組織現有的人力資源以及未來可能的人員流動情況，依此決定人力的淨需求，此項淨需求才是人力資源部門所要滿足的人力缺口。

人力資源規劃期間
根據時間的長短不同，分為長、中、短期等三種計畫。

人力資源規劃期間 (HRP period) 根據時間的長短不同，可分為長、中、短期等三種計畫。長期計畫適合於大型企業，期間為五至十年的規劃，以未來的人力需求為考量重點；中期計畫適合於大、中型企業，期間為二至五年。上述的中、長期計畫對企業人力規劃具有方向指導的作用。短期計畫適合於所有的企業，有年度計畫每年進行一次，常常與企業的年度發展計畫相配合，而且年度計畫屬於執行性計畫，能貫徹並落實中、長期人力的規劃。也有因應臨時人才需求的應急計畫，適用於眼前企業人力資源變動加劇的情況，根據組織需求來測定目前的人力需求，並進一步估計目前的管理資源能力及需求，從而訂定計畫，以彌補能力與需求間的差距。

4.2 人力資源規劃流程

人力資源規劃是依據組織成長與發展的需要，在不同時點依所需的各類人才，事先規劃並採取具體有效的行動，以便能適時提供適質適量的人

著作權所有 侵害必究

選，確保組織內人力的充足供應，以達成企業目標。根據此定義，不難了解人力資源規劃的重點：首先要明確設定組織目標與策略，把組織目標轉化為人力資源部門目標；後續人力資源主管則要審視外在人資環境（勞動市場）與內在人資環境（現有的人力質量）；分析現有人力供給及預測未來人力需求；依據人力需求、供給的預測結果，以決定人力資源規劃方案；最後，需隨時評估、修正人力資源規劃。所以人力資源規劃流程包括六個步驟，如圖 4-1 所示：

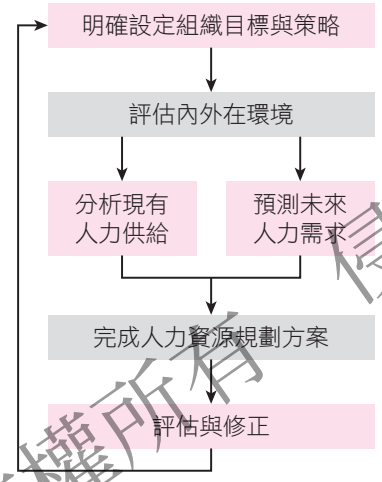


圖 4-1　人力資源規劃流程圖

著作權所有 侵害必究

4.2.1 ◈ 明確設定組織目標與策略

4.2.1.1　組織目標與策略的重要性

組織目標 (organizational objectives)，是要設定公司組織及其人員的方向與目的。組織目標設定的過程，首先基於組織任務來設定長期目標，再依據長期目標來規劃短期的績效目標，短期的績效目標通常具有具體時程，以量化形式來呈現，再根據組織的短期績效目標來設定部門或單位的目標。

目標制定過程，組織高層將目標傳遞給較低階層，使所有管理階層均能參與目標規劃，且在規劃過程中產生向上與向下的資訊流動，如此將能確保目標在組織所有階層中均能獲得溝通與協調，且在早期目標規劃階段時，人力資源主管能藉由提供相關的人力資源資料，以促成組織目標的設定。

當建立了組織、部門與單位的目標後，各部門主管應決定如果要達成各自的目標，則需要哪些員工技能與專業知識。舉例來說，生產部門的目標為某項產品的生產率須提高 10%，則生產部經理須考量如何將這個目標轉換成人力資源需求，或許可從工作說明書開始，然後決定人員的調動、增加等需求量，由此再決定人力的總需求量。

組織目標、策略與人力資源規劃之間關係為，人力資源規劃必須基於組織的策略，其人力資源規劃目標也須源自於組織的目標，也就是說，人力資源所需的特定員工數量與員工特性，都應源自於組織的策略與目標。由此可知，連結「組織目標、策略」與「人力資源規劃」最好的方法就是「策略性連結」，其理由是，為有效推動組織目標與策略，組織需要由具備特定的特質、技術與能力的員工執行策略，若能透過人力資源管理活動培養組織所希望的員工特質、技術與能力，則組織策略成功的機率將會大幅增加，而這些支援組織策略的人力資源管理活動，需要由策略性觀點有系統地加以規劃與管理，此即為策略性導向的人力資源管理的作法。

著作權所有 侵害必究

4.2.1.2 人力資源規劃與組織策略的結合

策略因組織層級不同，內容會有差異，大致來說策略可分為三個層次：

1 公司總體策略

公司總體策略
權衡環境，定出公司具獨特性的競爭優勢使命、理念與方向，作為組織整體營運發展與資源配置的指導方針。

事業策略
指在既定的事業領域內，如何選擇適當的事業定位及資源配置方向，以形成有利的競爭態勢。

Hofer & Schendel[1] 認為，公司總體策略 (corporate strategy) 主要評估不同事業領域的吸引力，以決定公司應進入何種事業領域內參與競爭，並在這些領域間做資源的合理配置。Lorange[2] 認為，此層次的策略主要關心策略性資源在各個不同的事業單位間的配置運用，以形成最佳品質的事業組合策略。

總之，公司總體策略在於選擇應進入何種事業領域，且各事業單位間應如何分配資源、如何發展與配合，才能共同創造競爭優勢。

2 事業策略

Hofer & Schendel 認為，事業策略 (business strategy) 著眼於在既定的事業領域內，如何選擇適當的事業定位及資源配置方向，以形成有利的競爭

態勢。Lorange 認為，事業策略將針對特定事業單位，研究如何增強其競爭地位、選擇較具吸引力的區隔市場。

Miles & Snow[3] 依產品與市場的變動率，將事業策略分為下列四種類型，如第三章所述：(1) 防禦者 (defender)；(2) 先驅者 (prospector)；(3) 分析者 (analyzer)；(4) 反應者 (reactor)。

3 功能策略

功能策略
係指功能部門的計畫方案，以決定組織內部各部門的短期競爭對策，並促使組織資源生產力達到最大化。

Hofer & Schendel 認為，**功能策略** (functional strategy) 係指功能部門的計畫方案，以決定組織內部各部門的短期競爭對策，並促使組織資源生產力達到最大化。Lorange 認為，功能策略為一種策略方案 (strategy program)，各功能部門依事業策略來制定策略執行方案，將策略的構想與實際的行動結合在一起。

人力資源策略在策略層次中屬於功能策略，而事業策略的達成需要功能策略的配合，因為組織中所有活動皆須由「人」來完成，所以需有一套正確搭配事業策略的人力資源策略，有系統且有效地架構企業內的人力資源活動，以達到提升組織績效的策略目標。

Schuler 的人力資源策略
分為三種類型：累積型、效用型與協助型策略。

Schuler 的人力資源策略 (Schuler's human resource strategy)[4] 分為三種類型：

(1) 累積型 (accumulation) 策略：以長期的觀點考量人力資源管理，較注重內部人才培訓、以終身雇用為原則、員工升遷速度慢，且薪資是以工作階層及年資為準。

(2) 效用型 (utilization) 策略：以短期的觀點考量人力資源管理，較少提供教育訓練機會、非終身雇用制、員工升遷速度快，且採以個人為基礎的薪酬制度。

(3) 協助型 (facilitation) 策略：為介於累積型與效用型之間的人力資源策略，個人不僅需具備技術性的能力、同事間要有良好的互動，且員工個人負有學習的責任。

由於人力資源策略是事業策略能否落實的關鍵因素，因此，許多學者紛紛探討不同的事業策略應搭配合適的人力資源策略，才能有效提升組織績效，其中 Bird & Beechler 採用 Miles & Snow 的事業策略分類，再配合

著作權所有 侵害必究

Schuler 的人力資源策略分類後，認為事業策略與人力資源策略之間存在著最佳的配適型態，而且採取最佳配適型態的企業，其組織績效會比較出色。有關事業策略與人力資源策略的配適，如表 4-1 所示：

表 4-1　事業策略與人力資源策略的配適表

事業策略	組織特性	人力資源策略
防禦者 ■ 產品市場狹窄 ■ 效率導向	■ 維持內部穩定性 ■ 有限的環境偵察 ■ 控制系統集中化 ■ 作業程序標準化	累積型策略 ■ 雇用具潛能員工 ■ 發展員工的知識、技能與能力
分析者 ■ 追求新市場 ■ 維持現有市場	■ 追求彈性 ■ 嚴密及通盤的規劃 ■ 以低成本提供獨特產品	協助型策略 ■ 雇用自我動機強的員工 ■ 鼓勵員工自我發展
先驅者 ■ 積極尋找新市場 ■ 外部導向 ■ 產品／市場的創新者	■ 不斷地改變 ■ 廣泛的環境偵察 ■ 分權的控制系統 ■ 組織結構正式化程度低 ■ 資源配置快速	效用型策略 ■ 雇用能馬上適任於目前需求的工作者 ■ 使員工的知識、技能與能力能配合特定的工作

資料來源：Bird, A. & Beechler, S. (1995), "Links Between Business Strategy and Human Resource Management Strategy in U.S.-Based Japanese Subsidiaries: An Empirical Investigation." *Journal of International Business Studies*, Frist Quarterly: 23-46.

著作權所有 盜書必究

當企業採用「防禦者」策略時，主要不是在尋求新產品市場機會，而是專注於如何提升內部組織的效率，對環境僅進行有限的掃描，而將營運行動重點置於內部的嚴密管理控制，採行中央集權控制、擁有高度正式化的組織結構，且導入精心設計的控制系統，以提升組織績效，因此防禦者策略應搭配的主要人力資源策略為「累積型」策略。

當企業採用「分析者」策略時，會尋求新產品市場機會，但同時亦會維持現有市場的穩定，為使企業在此兩種領域的市場達到有效性，生產技術除須講求純熟精鍊化外，也須講求創新性與彈性，因此分析者策略應搭配的主要人力資源策略為「協助型」策略。

當企業採用「先驅者」策略時，主要為尋求新產品和新市場機會，而發展新產品和創造新市場需要創造力和新構想，所以採用分權化的控制系統及能夠快速配置所需資源的機制，因此先驅者策略應搭配的主要人力資源策略為「效用型」策略。

人力資源管理實務 | 4-1



人力資源策略與經營策略之配搭？

自二〇一〇年代起，中國產業結構調整，投資環境轉化，「世界工廠」已然變色，台籍廠商經營投資利益降低，甚至在中國追求產業升級之路中，成為其「騰籠換鳥」政策裡，沒有利用價值而被驅趕的「鳥」，因此這些台商有意回流台灣設廠。2012 年政府落實「加強推動台商返台投資方案」[5]，加速促進台商返台設廠，藉由放寬外勞比例至 40%、調降機器設備進口關稅、協助尋找建廠用地等五項措施，吸引做國際品牌、生產關鍵零組件，以及回台投注一定規模資金於高階產品等三類台商返台投資。

經濟部工業局在 2012 年 12 月 6 日召開首次審查會，審查通過大立光、可成兩家公司再回台投資案，成為「鮭魚返鄉」的指標性案例，估三年內兩家公司可創 3,800 個就業機會，累計在台投資新台幣 33 億元。

其中，可成科技公司自創業以來，即專注於鋁合金壓鑄技術的研究與改善，不斷追求突破，以滿足客戶的需求。1988 年後更突破技術瓶頸，產製鎂合金壓鑄件。目前可成科技已是全球 3C 產品鎂合金壓鑄件的領導廠商。此次回台投資能為社會提供就業機會，解決台灣就業上的難題，是一件美好的事。

但在 2013 年 1 月 17 日有媒體刊載標題名為「暗批可成」之報導[6]指出：「……可成董事長洪水樹日前表示，包括加班費、各項津貼的薪資約新台幣 3 萬 5,000 到 4 萬元仍招不到人。此言一出，不僅可成員工紛紛爆料底薪僅約 2 萬元而已，可成又再被踢爆，自去年 1 月以來，因屢次違反勞動基準法被開罰 11 次……」，依上述報導顯示，這樁好事在整體規劃上，經營策略與人力資源策略的配搭中，產生一些不足的情況。

首先，「……遭到離職員工『爆料』，說實際底薪僅約 1 萬 7,000 元至 2 萬。」以人力資源策略而論，就員工的薪資實況，應先提出相關的實際資料給高層做參考，如「月薪 4 萬是指包括底薪、津貼與獎金等，以基層員工『三班二輪』、『四班二輪』的輪班為常態，月薪不能僅以底薪來看。」那麼洪董事長就會對「可成月薪 4 萬還招不到員工」之狀況提出更詳細的說法，避免他人誤解。

再者，回台設廠所涉及的範疇甚廣，如人力、土地、金錢等，尤其是人才面，正如馬凱教授於《理財周刊》第 642 期指出：「台商返鄉時經營上的重要限制條件為『每一個廠商真正不可或缺的，是數千管理者、技術人才與經驗豐富的基層人員，其中台幹可能百不得一。』這也是人力資源策略所必須全盤周詳規劃之處，如此才能落實經營策略。」[7]

著作權所有 侵害必究

4.2.2 ◈ 評估內外在環境

環境是一個廣泛抽象的名詞，在不同的學術領域有其特定的意義，例如生物學上的生態環境、企業管理上的經營環境等。企業所面對的