CHAPTER-1

人力資源管理功能與角色

版權所有

學習目標

研讀本章內容後，讀者應能了解：

- ◆人力資源管理的基本概念
- ◆人力資源管理相關理論的演進
- ◆人力資源管理的功能
- ◆人力資源管理功能的角色
- ◆人力資源管理的趨勢

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

企業留才招數——把員工捧在手心[1]

從製造業到服務業，從科技業到金融業，愈來愈多企業不斷的創造驚喜與感動，用激勵、關懷、協助員工成長的角度來對待員工。深知表現最優秀的員工，是公司最值錢的資產，不少企業甚至無所不用其極的，把優秀員工捧在手心上。花旗銀行、聯發科、信義房屋、玉山金控，各有什麼吸引人才、留住好人才、發展人才的新作法呢？



花旗銀行大舉徵才，吸引600多位有志從事金融業的年輕朋友前往面試。主持徵才說明會的消金部負責人管國霖，就是十一年前花旗招募來的金融菁英。他以過來人身分現身說法，強調花旗的人才培訓及福利，將員工捧在手心上，為所有年輕人創造無限身價。（本照片由聯合知識庫提供）

花旗銀行：不斷創造驚喜，凝聚向心力

台灣區花旗銀行董事長管國霖，就像是位綜藝節目主持人一般，不斷透過大大小小活動的設計，來創造員工的感動與驚喜。有一次，花旗獎勵最優秀的業務員到馬來西亞旅遊，在保密到家的情況下，公司同時也邀請了員工家人到當地，當員工在台上接受表揚，說著心中最感謝的人其實是家人時，主持人讓他用手機與家人通話，員工還以為是在跟台灣的家人對話，卻看到家人正從幕後活生生的走出來，頓時愣住、呆了，眼淚撲簌簌往下掉。

多數企業在年初時，都會舉辦新年誓師大會，宣示當年度業績目標，管國霖與人資部門，將其辦成高潮迭起的娛樂活動，在歡樂中把公司使命更活潑傳達，管國霖說：「其實這樣員工更會buy in（接受）。」他請人資部門看遍各種片子，從知名電影中尋找相關情節來剪接，呼應年度主題，再搭配簡報與表演，傳達公司年度目標，例如為了闡述團隊精神，他剪了艾爾帕西諾主演的《挑戰星期天》中，足球隊員上場前，老教練艾爾帕西諾睜著通紅雙眼，聲嘶力竭激勵隊員的片段，看得業務團隊血脈賁張，士氣大振。

這種型態的活動不只限於大型聚會，舉凡有人升官、業績達到目標、生日等，內部就會辦一些聚會，而身為最高主管，管國霖會找時間盡量出

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

席，表達對員工的肯定。不斷在各環節激勵員工、創造驚喜，目的就是希望員工感受到公司對他們的重視。花旗在實踐的是，留才不能只靠錢，不能只靠訓練，「重點是『奇檬子』（感覺），承認他們的成就。」但管國霖強調，曇花一現的活動不會有效，「你必須像牧師一樣不斷的做，不斷的強調精神與價值，才能讓員工真心以自己和企業為傲。」

聯發科：人本出發關懷員工

除了銀彈，聯發科技近年來，一直給員工傳遞濃濃的溫情。聯發科在人力資源處下面，設置了「人本環境」部門，涵蓋員工溝通、協助、福委會與員工關係四大領域，目的是「以人為本」，把照顧員工的工作做得更細膩。

聯發科幫所有員工進行體適能檢查，發現多數人都缺乏運動，於是發給員工一人一本「運動護照」，鼓勵長期坐在辦公室裡的同仁運動，運動護照內還附有新台幣3,000元儲值卡，員工可以到竹科園區內的聯園活動中心游泳、打球、上健身房，一個月使用滿8次，公司還贈送紀念品，以示鼓勵。「這樣也不過花十幾萬而已，花小錢，卻讓員工覺得很好」、「養成好習慣，以後或許就不用3,000（獎勵）」；喻銘鐸笑道，他的3,000元額度已經用完，還自動「加值」。

聯發科對員工的照顧，可說超出許多企業常見的做法。員工生病，人本環境部門覺得有必要，會協助照顧，曾有位員工出車禍腳骨折，人本環境部門不但每天輪流接送該員工上下班，還替他去醫院排隊掛號，直到員工痊癒。現在聯發科的員工若出車禍，通常第一通電話都是打進人本部門，若有員工需要找房子、有報稅問題、需要法務服務等，人本部門也都會提供協助。

不只照顧員工，也照顧眷屬。聯發科在父親節與母親節，都會自動替員工的父母準備卡片及康乃馨。情人節不但有卡片，還替員工的另一半準備玫瑰花。卡片一面寫著「聯發科感謝您的另一半」，反面空白則讓員工自己填寫。此外，也舉辦親子夏令營與家庭日，讓員工家屬彼此認識。

因為備受呵護，有幾次員工想離職，但都不忍斷然離去。喻銘鐸也笑說，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。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

信義房屋：找到對的人

台灣知名的房屋仲介業信義房屋，從多年前開始，進行服務升級計畫，提升人員素質。因此展開一系列人員招募與培訓的改變計畫。

第一步改變，就是要找到「對」的員工。過去信義房屋跟多數企業一樣，筆試、面試後，就決定錄取名單，結果新人下放到門市去，三個月內離職率達30%，如今，信義房屋在招募過程中，特別引進「體驗日」，先讓準員工到門市去上一天班，給1,000元日薪。這一天，應徵者早上必須打10通電話、到街上去完成10個街頭問卷訪問，下午則到附近公寓大樓拜訪，取得市場情報，讓應徵者從中體會房仲業的真實工作狀況。中午，則安排應徵者與門市同仁一起用餐，讓同事一起觀察應徵者是否適合這個行業。晚上離去前，應徵者則對同事發表一天下來的心得。

自從體驗日實施後，新人離職率，已經下降到20%。過去新人錄取後，馬上就讓他們服務客戶，現在必須先見習一個月後，才能單獨服務客戶，這也是為了提升服務的水準。對於留住優秀員工的辦法，信義房屋的作法是提供機會，「我們一直是有多少店長，開多少店。」陳錫琮說信義的展店策略，跟許多連鎖店不一樣，不是先有店再找人。信義的發展，完全取決於人才的多寡。

目前企業界新興對於優秀人才的做法，是捨得發給高額獎勵金，以獎勵最有貢獻的員工，但是，同步搭配的做法，是延遲幾年或是分年逐步發放，目的是為了綁住優秀員工。但這些做法，信義房屋已實施多年，信義懂得對員工付出，才有可能讓員工為企業打拚。

玉山金控：人才資本＝能力×承諾

「人才是銀行最重要的資本。這個資本＝能力×承諾」，玉山銀行人資長王志成強調培養人才，一方面要提升能力，但也要提升對組織的向心力（承諾）、降低離職率，才能保有資深優秀人才，帶動成長。玉山金控一直以來行事低調，但對於培育人才，卻從不手軟。在玉山的訓練研發中心裡，除了有訓練教室外，還能容納160人住宿。這個中心，像是玉山的秘密基地，不對外張揚，無論記者再怎麼央求，也不願開放參觀。王志成人資長只是一再表示，「這棟建築一走進去，每一個角落與設計、硬體與軟體，都充滿教育的功能，讓學員融入學習的情境中。」

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

玉山金控有一套完整的訓練計畫。新人錄取後，先在訓練中心上課兩個月，全都住在裡面；同住，可培養團隊與感情，也可增加對公司的認同。而上課兩個月，除了訓練基本能力外，更在灌輸企業的文化與價值，王志成說：「為什麼不一來就下放去上班？因為要看長期，要打基礎，一個銀行家的未來，不是只會做房貸而已。」而玉山員工到了要晉升主管前，則都要歷經為期四週的「希望工程師」訓練，這是培養中高階主管的管理、專業與行銷三種能力為主的訓練。除了專業授課外，還有角色扮演、個案研討，甚至還有即席演講訓練口才，而在行銷課程上，還有音樂、美術欣賞、自然生態等課程，可說是全方位培養未來領導人。受訓學員不但要在此住宿，每晚還要開讀書會、小組討論，以準備隔天的報告。「壓力很大啊，睡都睡不好！」剛參加完希望工程師培訓的財富管理專員林穎笑道。

玉山每月開課的經費高達新台幣200萬元，目前總行決策部門的20多位經理級人員，都是由希望工程師計畫養成，沒有外調或一般財團的家族色彩，玉山穩健做事、培養人才，一步一步奠定扎實根基。

版權所有

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。

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。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

1.1.1.2 人力資源的重要性

前面提到，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[2]。

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，是市場競爭力的指標。

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、技術，以使組織有效地運作。

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，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

版權所有

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。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

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[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的比其他競爭者差，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[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，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。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

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，則大概可以追溯到亞當・史密斯 (Adam Smith, 1723～1790) 的《國富論》(*The Wealth of Nations*)[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

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。

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係，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。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

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二個：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。以下將兩位學者的觀點，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]。

版權所有
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. 團體利益優於個人利益	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，激發員工的熱忱
14. 團隊精神	強調員工之間的和諧氣氛，以便有效合作，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。

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
從描述性角度出發，強調組織是由擁有多元需求的一群人組成，而這些人在組織內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。

人群關係學派 (human relation school)，約盛行於1930～1960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及Douglas McGregor等。

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1927～1936年間，在美國伊利諾州西方電器公司 (Westem Electric Company) 的霍桑工廠 (Hawthorne Works) 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。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

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。

X理論
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。

Y理論
認為人非厭惡工作，只要在適當管理方法下，便會願意積極工作。

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

權變學派
晚近的管理思潮逐漸趨向開放式系統觀點，認為管理者須考慮組織與環境的互動。

晚近的管理思潮逐漸趨向開放式系統(open system)觀點，認為管理者須考慮組織與環境的互動，此觀點即成為管理的**權變學派**(contingency school)。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

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

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)，認為組織為一開放式系統，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。

權變領導理論
認為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。

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及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。

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。

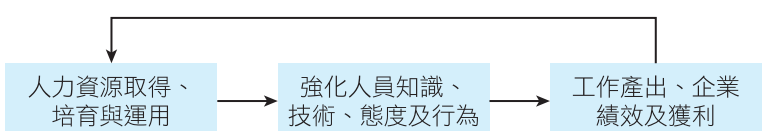


圖 1-1 人力資源功能的價值創造循環圖

版權所有
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

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。從以下統一證券的案例中，可以發現企業人力資源管理實務的運作，對員工向心力，有相當大的影響。

1.1 統一證券，育才補助不手軟[8]

統一證券身為國內證券業龍頭之一，不僅在營運績效與獲利均名列同業前段班，更長期關注社會公益、員工訓練及福利等，可說是員工心中的幸福企業。統一證券表示，「員工」是公司最大的資產，因此，落實員工訓練發展、重視員工福利、推動員工成長是該公司在留才、育才工作中相當重要的一環。這些工作包括從第一線服務人員的服務訓練、分公司營業管理人才的儲備培育、各類專業人員的能力強化、各階層主管的能力提升等，持續精進員工的專業知識、工作技能與正面態度。

為了鼓勵員工充實及精進本職學能，並多多考取金融相關證照，統一證券全額補助員工報考這些證照的報名費等相關費用，而該公司員工目前擁有的證照更是包羅萬象，包括信託業務人員、理財規劃人員、銀行內部控制、外匯人員、企業內控、資產證券化、壽險保險業務員、企業風險管理師等，不僅證照種類多樣，專業度更贏得客戶高度的信賴。

統一證券表示，從過去至今，集團長期與大專院校財金科系進行產學合作，培養優秀學子進入統一證券集團服務，在金融海嘯以及歐債風暴下，仍持續徵才；而內部的員工訓練制度則獲得勞委會職業訓練局 TTQS 訓練評核銀牌獎，是唯一連續三年獲得銀牌的證券業。

除了鼓勵員工在職場精進自我外，統一證券也照顧員工身心健康及其家庭。不僅提供員工優於法令的流產假全薪、彈性工時、員工復職、落實家庭照顧假，更制定員工持股信託、全方位健康檢查及眷屬免費團保等，讓員工在工作與家庭之間都能兼顧。

另外，統一證券集團也提供員工與眷屬專用的健身中心，內部並成立桌球、撞球、太極、瑜伽、有氧舞蹈、登山、健行等社團，藉此活絡同仁情誼與提攜成長。集團一年補助 3 次社團所需的費用，假日開放員工及眷屬免費參加，此外也安排舒壓、調節心理課程，不定期舉辦身心平衡講座，致力營造身心健康職場環境。

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING