CHAPTER-2

人力資源管理內外在環境

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

從戰將變叛將？[1]



華星光電在北京發表110吋高畫質液晶電視面板新產品，是目前全球最大的高畫質3D液晶面板。（本照片由聯合知識庫提供）

曾經，台灣有機會與中國品牌業者聯手抗韓，成為全球第一大面板出口國。然而，2009年11月，一場200人的歷史性挖角，改變了一切。中國在面板業景氣下滑之際，挖角台灣200條好漢，十七個半月內，他們以全球最快速度，建立了一座兩岸產量最多的高世代面板廠。這是中國第一個結合資金、技術、品牌，通吃上下游產業鏈的面板廠，從此，台灣面板廠失去先機，人才、技術陸續往中國移動，競爭力迅速流失，只留下4,000億元負債……。

中共新一代領導人習近平就任那天，人民大會堂兩旁的松下(Panasonic)螢幕將被撤下，換上的，是全球第一片110吋液晶螢幕，打造出這片全球最大液晶面板的，是兩年半前才成立的中國面板廠華星光電（以下簡稱華星）。面板，被中國列為戰略物資。因為這裡是全球面板最大市場，每年的液晶電視需求占全球四分之一；這裡也是全球最大的電視製造工廠，每年生產全球一半的電視，在中國「十二五規畫」中，2015年面板必須達到八成本土採購，稱霸全球面板業，中國勢在必行。華星，則是中國發展面板技術的樣板，是中國第一次成功複製三星模式，整合上下游產業鏈的面板廠：上有政府資金奧援、自主面板技術，下有品牌廠的出海口。

而幫中國實現這個計畫的，正是飄洋渡海的200位台灣面板好漢。走進華星位於深圳總部，占地60萬平方公尺，彷彿置身台灣中科的友達8.5代廠：廠房裡的設備與台灣如出一轍；高階主管全來自台灣，就像是台灣面板廠整個被移植到深圳。當華星點亮第一片面板時，台灣雙虎去年虧損千億元，友達身陷反托拉斯官司，奇美實業完全退出奇美電經營，更多中階人才正往中國移動。兩岸面板業的局勢，正在迅速改變。改變的轉折點，就在2009年11月，當時，鴻海總裁郭台銘與奇美電子創辦人許文龍，宣布群創、奇美電合併，登上全球第三大面板廠。然而就在那一刻，一支從奇美電、友達集結的200人軍團悄然成行，改變兩岸的局勢，而這支部隊的

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

領頭者叫陳立宜，他是為奇美電打下中國近半片江山的第一戰將，在奇美電、群創合併過程，因高層人事地震去職。

他原本想到對岸創立模組設計公司，僅需20人，資本額新台幣2,000萬元，但中國TCL集團董事長李東生想的卻是1,000億元起跳的面板廠建廠計畫！陳立宜回憶，「我考慮了一晚，很難決定，但是（面板廠）蓋了，設計公司有面板當後盾，對團隊比較safe（安全）。」他召集6名成員，在惠州康帝酒店，宣布「design house停掉，要建面板廠」，溝通過後，陳立宜一天沒睡，馬上飛回台灣找人，並且在三天內，寫出營運企劃書，在中國政府大力支持下，華星迅速取得高世代面板廠執照。

華星設立初期，根據分工，中國TCL集團高級副總裁賀成明，擔任華星總裁，負責政府關係，陳立宜則負責營運計畫、找人。「蓋面板廠，至少需要80名關鍵人才。台灣面板是做製造起家，4萬名工程師，99%都是製造人才，找80名建廠人，應該不太難。」陳立宜盤算著。2009年11月，才剛拿到面板執照，「剛下飛機記者就打給我問，『聽說你要挖一百多個！』……，廖董事長（廖錦祥）也打來問，這怎麼一回事？經濟部常務次長黃重球也打來問……。」隔天，全台灣報紙都刊登，他笑說「根本不用登徵人廣告。」他開出五項條件：在光電產業排名前40%人才、肯冒險、要更高職位、更大舞台、更高的薪水。

陳立宜有一套企鵝挖角理論：「企鵝在岸邊一直擠一直擠，只要找到第一隻跳水的企鵝，其他就會跟著跳。」「前十天最難熬，原本談好來，又反悔的就有6、70人。」「能做的就是把interview（面試）次數增加，碰撞機會高，成功機率也高。」陳立宜說。這場兩岸威脅、利誘的人才角力戰，赤裸裸在台灣北、中、南的咖啡廳上演。外界謠言四起，說幫華星工作拿不到薪水，因為中國的高薪挖角常常是芭樂票。為了防堵流言，凡提早報到者，華星先發新台幣100萬元獎金。之後，陳立宜再採取「人滾人」策略，先挖主管，從資歷五到六年、擔任廠長者開始挖，一個人最高紀錄帶進了10名人才。

2010年3月，人馬到齊。另一場戰爭開打，這次華星的對手，是時間。面板廠競爭力，決定於速度；誰能提早量產，就能嚇阻競爭對手建廠。當時京東方比華星早四個月建廠，陳立宜拿起筆在白板上畫上兩條線，一條是研發，一條是建廠，兩條線必須在2011年的8月交會量產，才趕得上中國隔年五一假期和十一假期的需求，一旦錯過就得再等一年，算算時間，得在十七個半月內量產，為了趕工，一人當兩人用。2011年1月，主廠房如期完成，好不容易鬆了口氣，只等著日本運來的設備。3月11日，日本海嘯

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

發生，這讓進度落後一個月。為了準時，很多人連續三個月每天只睡三小時。8月，他們順利點亮第一片面板，和京東方只差了約一週。2012年，華星的產能可供應中國35%電視所需。儘管如此，兩岸同業多半以「買來拼湊的」看待華星的實力，於是，他們打造出世界上最大的110吋面板，並且運到對手京東方的大本營北京展出，示威意味濃厚。

2012年華星進入量產，供應商也轉向比較兩岸技術，「追近容易，追上要靠真功夫，」從友達投效華星的面板老將王興隆認為，中國和台灣的技術仍有一年半差距，但是台灣若不進步，差距正在縮小，若台灣面板競爭力因此下滑，將牽動5萬多名就業人口的產業鏈，而建立十多年的零組件供應聚落，恐將加速外移。他觀察，任何產業，中國只要想搶第一，挖角或花錢買，拿到技術只是遲早的事情，台灣若以為不給技術，別人就不會追上你，「只是一種『麻醉式自我安慰的想法』。」而這個隱憂，不只出現在面板業。事實上，中國先前十分歡迎台商登陸，但是台灣政府卻高舉「N-1」等政策限制。結果，中國現在高世代面板生產線裡，沒有一家是台商。至於被綁在台灣的面板雙虎呢？2012年離職人數比往年暴增一倍共有400多人，有些跳槽到中國去，走的多是六年級生，有五、六年經驗的研發人才。兩倍以上的薪水雖是誘因，但是這群3、40歲的中生代，多數想的是「舞台」。

「我們只是早點到中國搶灘頭堡，如果早點進來（中國面板市場），這都是台灣人掌握。」華星自動化部門主管吳俊豪點出現實。不只人才，連供應商也開始轉向，一位供應商說，台灣面板廠遇到不景氣，「就連付款期都拖到150天，還有款項兩、三年收不回來，但做華星生意三個月就拿到錢。」反觀韓國設備廠卻已提早布局，打入京東方，目前韓國設備在華北的市占率超過三分之一，就連日本也打不進去。客觀環境急遽變化。中國面板廠有堅強的國家當後盾，政府除了是他們的金庫，還擔任業務大將，負責與品牌出海口的鏈接。中國還祭出關稅保護政策，2012年4月1日起，將32吋及以上不含背光模組的液晶面板進口關稅，從3%調高為5%。這自然降低外商的競爭力，包括台商。

面板200條好漢出走的故事，對台灣是一堂什麼樣的課？曾經，我們緊緊的守著技術，但最後，人才走了；曾經，我們緊緊的守著產能，終究，沒做出價值。在面板之後，希望台灣其他的產業，不會再一次遺憾的說著：「曾經，我們也有機會……。」

版權所有
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。

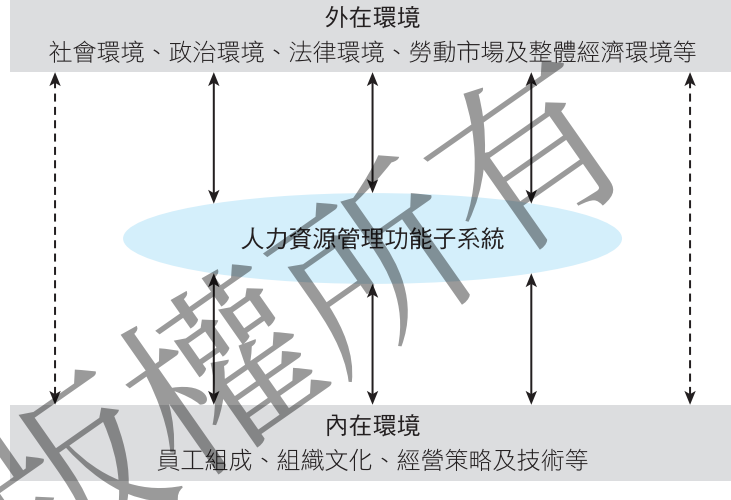


圖 2-1　人力資源管理的環境因素

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、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、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。本章將對外在環境與內在環境的內涵，以及其可能對企業人力資源管理功能造成的影響做簡單的討論。

版權所有
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」及「陽剛或陰柔作風」四個構面來描述不同的國家文化[2]。

權力距離(power distance)是指人們對權力、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，部屬和管理者最好都有平等之權力。相反地，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)是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；在高度個人主義的文化，人們較關注自己的事務，而非他們所屬的團體。相反地，高集體主義社會，個人很重視社會認同，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)是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，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

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

設定與績效薪資制度。處在陰柔作風文化，則宜強調福利及工作生活平衡。

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。

2.2.1.3 社會責任

企業的社會責任在不同的文化中也有所不同，在高度資本主義社會，企業獲利及股東權益最為重要，所以往往很多管理決策、員工權

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

益無法受到充分保障；而在比較強調社會主義的國家，勞動人權則會比較受重視，企業必須投入更多心力關注其社會責任，例如對員工持續投資、保障員工的基本人權及尊重個別員工的差異等，更不能任意或非法解雇員工。人力資源管理功能在建立各項制度及推動管理實務時，應體察社會文化的特性，並善盡社會責任，尊重每位員工。

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 42～49 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 50～69 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 70～79 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，且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

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

表 2-1　台灣的產業發展階段

階段	重要政策
1. 勞力密集工業進口替代時期（民國 42 年～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 年～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. 經濟自由化與科技導向時期（民國 70 年～89 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. 金融推動自由化：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） 5. 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、特用化學與製藥、醫療保健等十大工業五年免稅或投資抵減 6. 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 89 年）
4. 知識經濟與創新驅動發展時期（民國 90 年～迄今）	1. 推動「協助傳統工業技術開發計畫」、推動「兩兆雙星產業發展計畫」、推動「工業區土地租金優惠調整措施」；開發「中部科學工業園區」（民國 91 年） 2. 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） 3. 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） 4. 推動「經濟部加工出口區高雄軟體科技園區加速發展計畫」（民國 95 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)。

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

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「知識經濟與創新驅動發展時期」(民國90年～迄今)，這個階段，政府進一步落實高科技與服務業發展，也推動傳統產業的升級，期望加速台灣產業結構轉型；近幾年來，政府更進一步積極推動知識經濟與創新研發，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到超過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，並需要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，並預先因應。

版權所有

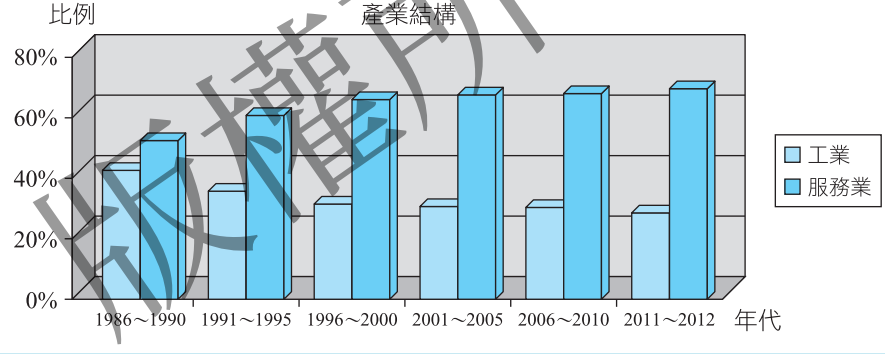
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

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	42.62%	52.48%
1991～1995	35.74%	60.78%
1996～2000	31.49%	66.04%
2001～2005	30.67%	67.58%
2006～2010	30.36%	68.02%
2011～2012	28.56%	69.63%

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；2006～2012 年數據：《中華民國統計月報》第 561 期，頁 3；1986～2010 之數據：取五年平均數至小數點第二位；2011～2012 之數據：取 2011 年度數值與 2012 前兩季數值之平均數至小數點第二位。



版權所有

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。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

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沉重的負擔，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要全盤檢討加強。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沉重。其次，少子化將造成勞動人口下降，觀察近二十年來，台灣 15 歲以上人口的變化就可以知道未來勞動力的隱憂，在 15～24 歲級距的人口已經呈現逐步下降的趨勢，而 25 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（參閱表 2-3）。

歐洲各國對於人口老化問題比較有預先因應，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）的產假或是育嬰假，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。

而中國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。

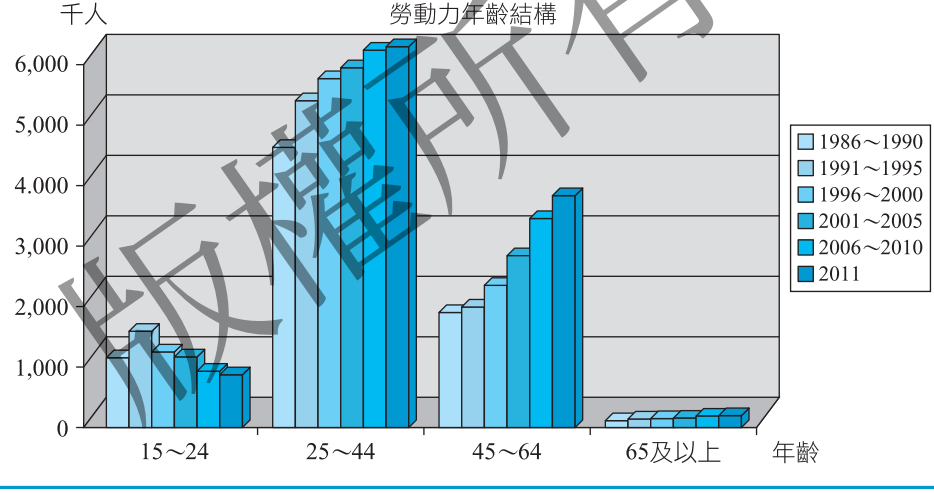
版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

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
1986～1990	1591.2	4631.8	1901.8	113.4
1991～1995	1362.2	5403.6	1992.4	141.2
1996～2000	1280.8	5769.0	2350.6	147.8
2001～2005	1153.8	5948.8	2840.6	154.4
2006～2010	931.4	6239.8	3455.6	188.2
2011	872.0	6297.0	3834.0	197.0

資料來源：1986～2005 年數據：《人力資源統計月報》，第 387 期，頁 6；2006～2011 年數據：中華民國統計資訊網 http://www.stat.gov.tw；1986～2010 數據：取每五年之平均數；2011 年數據：取當年度之數值。



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。

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

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

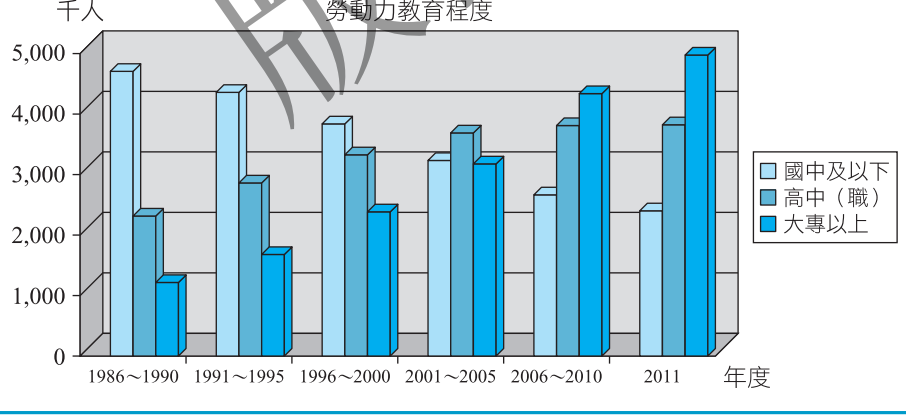
後進一步修讀高中（職）及大專以上學位的人也很多。由表 2-4 可以發現台灣國中以下學歷的勞動人口逐漸減少，而高中（職），尤其是大專以上的勞動力則大幅成長。也就是說，由教育程度來看，台灣的人力素質正在逐步提升，社會的人力資本也快速的累積，這對於政府推動產業轉型與升級，應該有很大的助益。

表 2-4　教育程度勞動力分布表

單位：千人

教育程度 / 年代	國中及以下	高中（職）	大專以上
1986～1990	4706.2	2315.0	1216.6
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	2664.8	3810.4	4338.2
2011	2401.0	3823.0	4976.0

資料來源：1986～2005 年數據：《人力資源統計月報》，第 387 期，頁 8；2006～2010 年數據：《人力資源統計月報》，第 445 期，頁 8；2011 年數據：中華民國統計資訊網 http://www.stat.gov.tw；1986～2010 數據：取每五年之平均數；2011 數據：取當年度之數值。



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。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

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、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，高教育程度的工作者常有較多的自我生涯規劃，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。

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，有些能力較低的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，滿足員工對高工作挑戰的期待且發揮長才，而後藉此獲得更多利潤，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。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

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。

2.1 張平沼：台灣人才被教育拖累了[3]

台灣年輕人失業率高、薪資低，商總理事長張平沼今天指出，「人不對了，產業就無法升級」，而且「台灣的教育制度把就業市場打亂了」，如果教育制度不改，產業與人才失衡不會改變。

勞委會職訓局今天與中經院舉辦「啟動成長引擎，創造優質就業研討會」，張平沼應邀專題演講「產業發展與人力需求」。張平沼強調，台灣人才是促進產業升級的重要動力，但人不對了，就不必談了。他不客氣地說，台灣人才被教育拖累了，到處都是大學生，大學生失業比例最高，就是教育制度把就業市場打亂了，每個大學生都認為我應該領高薪、坐辦公室，「但做技術沒半步，不想做基層工作，高不成低不就」，薪資當然無法成長，產業與人才脫節。

張平沼說，現在很多工廠都是嚴重缺乏技術工，全世界德國的技職教育最好，很多人雖然只有高職畢業，一輩子從事這個工作，一路升到主管，待遇比博碩生還高，就是以技術為本位。教育部現在聘他為技職教育委員會，希望全力推動產學合作，「教育制度不改變，產業與人才失衡不會改善」。要改善職業技職教育，他建議，現在大學生60%～70%都會進入就業市場，因此要在畢業前一年，選修更多訓練課程，到社會才容易就職，教育應該要與產業相互配合，共同進行人才培育與訓練。

中經院副院長王健全表示，香港700萬人口，只有8所大學，台灣2,300多萬人，卻有100多所大專院校，人才需才門檻太低階。大學是四倍，碩士是三倍，而台灣六成就業機會在服務業，但服務業過去十年投資很少，餅沒有做大，因此薪水不高。他說，有學生問他到大陸會不會比較好就業，他告訴學生一個例子，台灣高考雖然很難考，但2名重慶調查員的職缺，竟有1萬6,000人去考，而且想要考上，每個人至少要唸十幾本書，到大陸不見得好找工作。他認為，台灣應利用大陸發展內需的商機，將好的服務業高階幹部送到大陸，台灣當做人才培訓總部，賺錢回來消費度假。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING