CHAPTER-3

事業策略與人力資源管理

版權所有

學習目標

研讀本章內容後，讀者應能了解：

- ◆事業策略規劃與人力資源管理的關係
- ◆策略性人力資源管理對組織績效的影響
- ◆策略性人力資源管理的最佳實務觀點
- ◆策略性人力資源管理的權變觀點
- ◆事業策略與人力資源管理實務的配合
- ◆企業進行策略性人力資源管理所需的能力

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

筆電代工王，轉念後的轉型[1]

身為掌理全球最大筆電代工廠，並擁有蘋果等大客戶的林百里而言，面對成長趨緩、「毛三到四」的代工薄利，廣達非轉型不可。曾經，從外資到國內產業分析師都質疑，扣除筆電代工，廣達還有什麼？如果代工沒了利潤，廣達未來靠什麼成長？要轉去哪？能轉去哪？



廣達尾牙晚宴上，董事長林百里（中）以「雲中君」的裝扮，驚豔登場，符合其一貫的作風——「就是要和別人不一樣」。（本照片由聯合知識庫提供）

「我不要談那些（指搶筆電、行動裝置代工單），我要去雲端了。」採訪當天，林百里一身標準立領藍外套、黑長褲、白襯衫，但腳上卻是一雙醒目的深粉紅襪，這雙深粉紅襪，儼然透露了一個密碼：林百里倔強的性格，「就要和別人不一樣」。

這兩年，代工廠老闆中，喊雲端最用力的是林百里。他曾面臨生病的人生關卡、事業被左右夾攻，一邊是鴻海挖角廣達人才、大搶筆電訂單；另一邊筆電代工老二仁寶，總經理陳瑞聰開口閉口，就是要把廣達逼下寶座。「我不做 repeat（重複）的東西。」熟悉的香港口音，他身體震動了一下，現在，他全付心思都在未來。自稱是思考過動兒，林百里最近在內部開會，如果幹部一直報告筆電的事，他會很不耐的說：「不要跟我講這個，談談別的有趣的東西。」

事實上，他背後有細心的總經理梁次震，掌握業界良率最佳、退貨率最低的製造。2010 年，廣達營收首度破兆，一年筆電出貨量超過 5,000 萬台，穩占龍頭，而且，根據富邦投顧估計，廣達筆電組裝占營收比重，已從 2010 年的 75%，降到 72%。代表雲端業務的伺服器及雲終端的平板裝置業務比重，卻從低於 2%，成長到 9%。今年廣達營收持續增加，雲端業務預估會達到約 12%。「從數字上來看，廣達將雲端視為筆電之外，另一支新事業的支角。」富邦投顧經理廖顯毅認為，廣達以穩固的筆電代工本業，養雲端新事業。

跨入雲端服務，林百里是經過「轉念」(re-think)。2009 年景氣的谷底，

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

他身體好轉，一面逢低買入軟體公司，一面在台灣法說現場宣布：「廣達跨入雲端，要做『新三C』（雲端運算 cloud computing、連網技術 connectivity、客端設備 client device）。」他在廣達內部，成立雲端運算事業部，除親自帶領之外，並每週固定開會。

攤開廣達的產品占比，林百里兩年前喊出的新三C有了點成績，Google、Facebook即時搜尋、大量儲存的雲端伺服器，背後供應者就是廣達。而且，包括SAP、微軟的雲端伺服器，也是廣達爭取的對象。因此，光雲端伺服器占營收的比重，一年內就成長近3%。「這些網路大廠，需要客製化伺服器，不會向IBM、惠普這些做標準伺服器的大廠買，這就是善於設計代工的台廠機會。」拓墣產業研究所副所長楊勝帆分析。

為了卡入雲端產業最豐厚的服務這塊，他在廣達研究院對面，預備用2,000坪的地，蓋「廣達經營學院」，當成廣達的黃埔軍校；「轉念 (re-think) 之後，就要重新教育 (re-educate)。」林百里重金砸教育。這些年，他勤跑MIT、哈佛、史丹佛取經，想從一流學府請益、找師資，掌握美國軟體研發的第一手資訊，做出取代式創新，他還把幹部送出國念書。人資副總李瑋就曾去哈佛上課，「老闆，好貴喔！一、兩週學費要2萬美元耶！」李瑋向林百里報告。林百里想都沒多想，要她去上，條件是回來分享給大家。

廣達固定投入利潤的10%在研發，一年約投資新台幣20億元在教育，以及進行與目前產品無關的先期研發。此時，林百里又拋出石破天驚的下一步，「三C之後，我要投入三S：系統 (system)、軟體 (software)、解決方案 (solution)，成為解決方案的提供者。」他說，這包括製造服務、媒體通訊、醫療等整體解決方案與服務。

為了對內貫徹意志，去年，林百里硬是把廣達的使命給改了。從「我們把PC變小了」，變成最新的「改變人類的生活」。「這就是重新創造 (re-invent)，從企業文化、願景都要改。」他說。領導人親身投入新事業，是為了帶動企業大轉型。親身領軍轉向的林百里，正帶領廣達找到另個宇宙的旅麗。

廣達轉型雲端的3R教戰手則：

1. Re-think轉念：跨足新三C。
2. Re-educate重新教育：繼廣達研究院後，創廣達經營學院。
3. Re-invent重新創造：調整企業文化、願景、核心能力。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

3.1 企業的人力資源策略規劃

[3.1.1] 經營策略規劃與人力資源管理

所謂的**策略**(strategy)，簡單的說就是達成目標的方法和手段；而**策略規劃**(strategic planning)則是企業設定目標，並擬定達成目標的方法或手段的過程。組織是一群人為了完成共同目標所組成的社會實體，也是一個開放式系統，所以每個組織都要能評估本身的各項環境因素，以設定適當的目標，並協調內部的各子功能、部門及人員，以便有效的達成該目標。策略規劃對組織而言，是必要且經常進行的過程。

策略
是達成目標的方法和手段。

策略規劃
是企業設定目標，並擬定達成目標的方法或手段的過程。

第二章提到，人力資源管理功能是組織的一個子系統，在組織整體系統中運作，所以人力資源功能的運作應與組織整體的策略規劃緊密結合。圖 3-1 描述了人力資源管理功能的策略規劃流程。企業在進行策略規劃時，應先針對外在環境及內在環境進行分析，然後高階管理者據以擬定組織的**使命**(mission)、**願景**(vision)與**整體目標**(overall objectives)。

版權所有

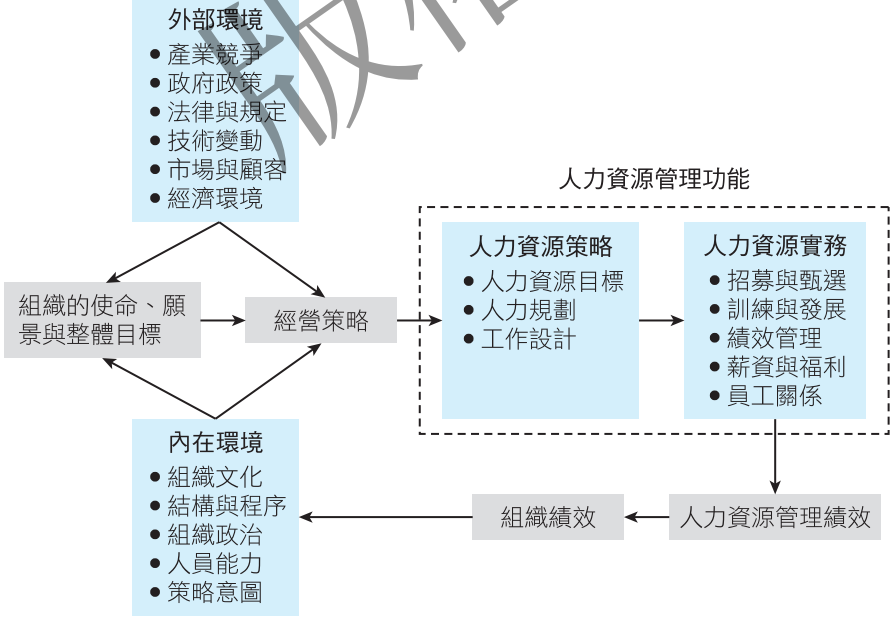


圖 3-1 經營策略與人力資源管理功能的運作圖

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

其次，為了能因應外在環境與內在環境的變化，並確保整體目標的達成，應進一步制定各項經營策略。所以，現代企業組織經營策略的擬定是複雜而動態的，因為必須同時面對很多不確定的環境因素，並保持一定的彈性。不過，策略也必須有一定的堅持，因為許多成功策略的執行，必須經過相當長時間不斷的強化跟改善，才可能成功；所以，企業的經營策略通常不會經常改變，只是仍必須做持續的評估，並進行調整與改善。

而後，經營策略的執行通常需要有好的內部子功能配合，如生產、財務、行銷及人力資源等；或者也可以說，組織的各個子功能均應對組織的策略推展與目標達成有幫助。所以從人力資源管理功能來看，也必須充分參與或是了解組織的環境特性、願景、目標及經營策略，然後進一步擬定人力資源管理功能的目標及策略，並設計各種人力資源管理實務，並有效執行，如此才能透過人力資源的管理，提升組織績效。

[3.1.2] 策略理論的發展與人力資源管理

策略管理相關的理論於一九八〇年代前後發展最為快速，是發展較晚的管理領域之一，一般最常使用的策略分類，以 Miles & Snow 及 Michael E. Porter 所提出的策略模式最為常見，稍行討論。

3.1.2.1 Miles & Snow 的經營策略模式

Miles & Snow 的經營策略模式

Miles & Snow 根據企業解決問題的方式，將企業的事業策略分為四種類型：防禦者策略、先驅者策略、分析者策略、反應者策略。

根據企業解決問題的方式，Miles & Snow 的經營策略模式 (Miles & Snow's strategy model) 將企業的事業策略 (business strategy) 分為四種類型：(1)**防禦者** (defender) 策略；(2)**先驅者** (prospector) 策略；(3)**分析者** (analyzer) 策略；(4)**反應者** (reactor) 策略[2]。「防禦者策略」主要是採成本控制觀點，追求穩定的市場，強調作業效率的改善及人力現有技能的應用，會積極防禦其市場地位，但較少開發新產品或發展新市場。「先驅者策略」的企業則是隨時注意市場的趨勢及變化，積極尋求新產品及市場機會，會不斷開拓市場，成為同業中開發新技術或新產品進入市場的先驅，因此，相當強調組織主動因應環境變化的能力，重視開發員工的潛能。「分析者策略」則介於上述兩者之間，既追求較小風險，也追求利潤；分析者會在已經有企業開發新市場後，才進入該市場，因

版權所有
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

此，其產品會同時存在於穩定市場與新市場，同時追求彈性與穩定。「反應者策略」則沒有明確的作法，也沒有設計適當的組織以配合策略執行，通常無視於環境變動所帶來的影響，面對環境時，比較不會主動因應，只有在必要時才改變。

3.1.2.2 Porter的競爭策略模式

Michael E. Porter指出產業中存在五種競爭壓力，分別來自於競爭者、潛在進入者、替代品、供應商和購買者，而所謂的競爭策略，旨在討論應採取何種策略來對抗外界的五種競爭壓力。**Porter的競爭策略模式**(Porter's competitive strategy model)認為企業有三種基本的策略型態，分別是**全面成本領導**(overall cost leadership)、**差異化**(differentiation)及**聚焦**(focus)[3]。

Porter的競爭策略模式

Porter認為企業有三種基本的策略型態，分別是全面成本領導、差異化及聚焦。

「全面成本領導策略」的重點在藉由建立明顯的成本優勢與其他企業競爭，故採行此策略的企業，會以低成本為競爭手段，其基本概念在於以低價換取市場占有率，藉此迫使競爭者退出市場。「差異化策略」重點在於創造出顧客高度評價的獨特產品或服務，使其有別於競爭者，讓顧客感覺到產品或服務與眾不同，無法接受替代品，並產生忠誠度，進而使企業具競爭力。「聚焦策略」則是針對特定目標市場提供產品或服務，將企業資源集中於特定的利基市場(niche)，以增加獲利；組織採聚焦策略可聚焦於特定的顧客群、地理位置或產品線，以滿足一個界定精準而具利基的市場，並排除一般的競爭者與潛在進入者。

上述的策略模式主要都是以外部環境的評估出發，再決定企業該採行何種策略以取得競爭優勢；在策略發展階段，並未特別強調資源的異質性與可取得性，也未強調將人力資源視為企業競爭優勢來源。不過，人力資源的管理並未因此而被忽視，仍有許多學者認為人力資源管理應隨著組織競爭策略不同而改變，所以發展了許多模型探討人力資源管理與經營策略間的搭配，此部分議題將於3.4節進一步討論。

3.1.3 策略管理的資源基礎觀點

一九九〇年代初期，美國管理學者Jay Barney歸納過去的理論及其個人的觀察，認為企業如果要有持續的競爭優勢，必須以企業既有的

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

資源基礎理論

美國管理學者Jay Barney認為企業如果要有持續的競爭優勢，必須以企業既有的資源為基礎發展策略。

資源為基礎發展策略，這個觀點稱為「**資源基礎理論**」(resource-based theory)[4]。資源基礎論者認為組織的資源如果具備以下四種特性，則可藉以創造競爭優勢：(1)有價值；(2)獨特或稀少；(3)難以模仿及移動；(4)無法取代。傳統的企業資源，如自然資源、技術及經濟規模等，都能創造價值，但是依照資源基礎論觀點，這些資源和一些複雜的社會系統（如組織文化與人力資源管理系統）比較起來是容易模仿的，所以企業的人力資源可能是良好的競爭優勢來源。

資源基礎觀點與一般策略理論不同，其強調資源基礎是策略與組織績效的重要連接點，以往的競爭分析通常是以外部產業環境出發，而資源基礎論則是以企業內部為焦點。傳統的競爭策略理論通常認為產業中，企業擁有相似的資源且資源有高度移動性。而資源基礎論則有不同觀點，認為資源具有異質性與不可移動性，不一定容易取得；企業能以有價值、稀有且競爭者難以模仿的資源為基礎形成策略，才能具備持久的競爭優勢。

根據資源基礎觀點，Wright & McMahan認為可以透過四個方向，思考人力資源管理能否創造競爭優勢[5]：(1)此種人力資源要能創造競爭優勢，必須可以為企業提供價值；(2)此種人力資源必須是稀少的，如果人力的能力分配呈常態分配，則高素質的人力資源相對稀少，組織甄選活動的目標都希望能夠雇用好的員工，可是能不能吸引並留住好的人才，則是值得思考的議題；企業要能雇用到好的人才並創造優勢，必須透過有效的甄選及有吸引力的報酬；(3)此種人力資源必須是不可移動的；企業的政策、活動或實務往往源自某種獨特的歷史事件或過程，這些情境下形成的人力資源管理實務往往不是其他組織可以隨意抄襲的，也不易因為人員的流動而改變；此外，有些競爭優勢源自複雜的社會關係，如團隊與文化，這些也不容易複製；由此可知，有些人力資源所創造的競爭優勢不易模仿；(4)若要成為競爭優勢來源，此種人力資源必須是不可取代的；若企業擁有高素質人力，即使其他競爭者發展新技術，該企業可能暫時失去了競爭優勢，不過若該技術可以模仿，則該企業仍然可以透過技術取得或自行發展，使其重獲優勢，也就是說技術是可能被取代的，而高素質的人力資源才是持久競爭優勢來源。

現代企業通常需要面對變動的環境及激烈的競爭，所以要維持競爭優勢相當困難。怎樣的人力資源才能對競爭優勢的維持有貢獻呢？

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

Barney & Wright 認為有助於組織長期競爭優勢的人力資源應該有四個重要特性[6]：有價值 (valuable)、稀少 (rare)、難以模仿 (difficult to imitate) 及有良好組織與系統 (organization and system) 的支持，參考圖 3-2 的VRIO 模式 (VRIO model)。

VRIO 模式

Barney & Wright 認為有助於組織長期競爭優勢的人力資源應該有四個重要特性：有價值、稀少、難以模仿及有良好組織與系統的支持。

有價值	稀少	難以模仿	組織支持	競爭意涵	組織績效
無	否	否	↕	競爭劣勢	低於平均水準
有	否	否		無優劣勢	平均水準
有	是	否		短暫優勢	高於平均水準
有	是	是		持續優勢	高於平均水準

圖 3-2　人力資源 VRIO 模式對組織競爭優勢的意涵

資料來源：編譯自 Barney, Jay & Wright, Patrick M. (1998), "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage," *Human Resource Management*, 37(1): 31-46。

1. 人力資源需有價值：意指組織中的人力資源必須要能對企業效率與效能的提升有幫助，就是要能夠創造顧客價值 (create customer value)，或是要能夠協助企業面對環境中各種可能的機會或是威脅；每一個人員的存在，要能真正對企業有貢獻，則企業才可能有競爭力，如果組織中有冗員，或是許多員工的能力不符合企業的需要，則企業必然無法獲利。
2. 人力資源必須是稀少：意指要讓員工除了具備良好的一般技能 (general skills) 之外，更需有深度的企業專屬技能 (firm-specific skills)，如此這些人才則不易在一般的勞動市場取得，或是即使挖角也無法讓這些人才的能力完全移植到新進入的企業；這些專屬技能通常需要企業長時間對人才進行投資，因此要有長遠的訓練及發展計畫；如果企業所賴以競爭的人力資源不是稀少而且同質性過高，則企業可能很難擁有競爭優勢。
3. 人力資源必須難以模仿：意指優秀人力資源要不容易被複製或移動；如果企業透過挖角、抄襲或是模仿就可以取得相同或是類似的人力，則企業即使好不容易建立競爭優勢，也會很容易就消失，所以企業最好將競爭優勢建立在比較難模仿的特性，例如組織文化、團隊運作及管理制度等，如果企業過度依賴個人的及簡單的能力，其他企業就很容易了解其競爭優勢來源，進而就容易模仿，使其優勢漸失。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

4. 人力資源要靠組織與系統維持：組織不能僅靠個人或單一能力蓄積持續的優勢，而必須透過複雜的組織與系統運作，所以如何建立一套組織特有的人力資源管理制度，是維持良好人力資源的關鍵。

藉由資源基礎觀點，管理者對於人力資源功能對企業的重要性，以及其如何影響組織的長期競爭優勢，有比較深入的了解，人力資源管理的實務領域也漸漸的建立「策略性人力資源管理」的思維，相信未來人力資源管理功能在企業內會更受到管理者重視。

[3.1.4] 人力資本與人力資源管理

人力資本
係指組織內個人與群體能力的總和，包括個人與群體的知識、技術及各種問題解決的能力等。

人力資本(human capital)，是指組織內個人與群體能力的總和，包括個人與群體的知識、技術及各種問題解決的能力等；員工的工作能力屬於個別員工所有，而組織則透過整合不同的員工一起工作，以解決許多複雜的問題。人力資本的累積對於組織面對環境的變動與挑戰，具關鍵地位。

在討論經營策略與人力資源管理的文章中，經常會提及人力資本的概念，因為人力資本是連接人力資源管理功能與組織績效的重要機制；也就是說，適當的管理作為可以建立優質人力資本，進而提升組織的整體績效。組織內人力資本的組成，根據 Lepak & Snell 的理論可以概分為四類。各類人力因為特性不同，其對組織的貢獻也不同，而管理方式自然也有別[7]。圖 3-3 說明組織不同人力資本的特性及對應的人力資源管理作為。

根據 Lepak & Snell 的理論，圖 3-3 中的「價值性」是指人力資本對組織主要生產或服務流程的重要性，對主要「價值活動」(value-added activities) 的影響愈大，其價值性高；而「獨特性」則是指組織在勞動市場是否容易取得，是否需要長期養成，在勞動市場上不容易取得，或者需要長期培養的人力資本，其獨特性高。透過上述兩個構面將人力資本加以分類，以下分別說明之。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

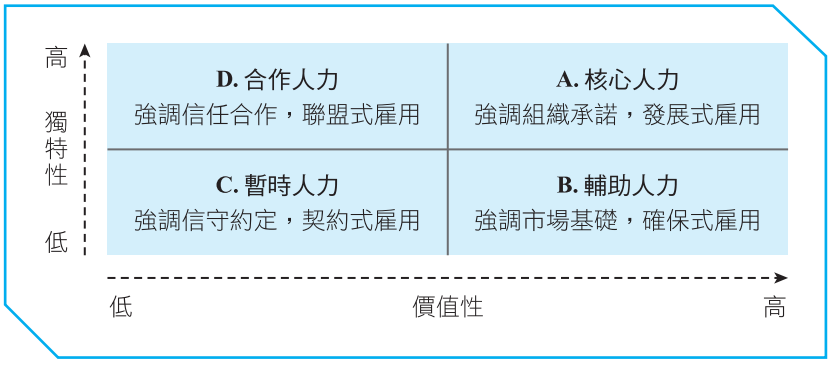


圖 3-3　組織的人力資本結構與人力資源管理類型圖

資料來源：編譯自 Lepak, D. P. & Snell, S. A. (1999), "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development," *Academy of Management Review*, 24(1): 31-48。

3.1.4.1 核心人力

核心人力是指對主要的生產或價值活動有重要貢獻，而且在勞動市場不容易取得的人力。例如，組織中的專業技術人才與管理人才等，企業對於這些人才應該強調提升其組織承諾與向心力，因此雇用關係是以組織為焦點，重視對員工的長期投資，強調人才的培育及發展，促其能對組織做最大的貢獻。由於此類型的人力資源是高價值且富高獨特性，因此企業會傾向採用內部發展的雇用模式，藉此擁有企業專屬技能 (firm-specific skill) 的員工。

3.1.4.2 輔助人力

輔助人力是指對生產或服務活動有直接貢獻，但是在勞動市場容易取得的人力。例如，生產線上的員工，這類的人力雖然不需要太多的訓練與投資，但是穩定的雇用關係可以使重要的生產活動不致中斷，也維持品質穩定，所以通常組織會強調工作環境穩定性及良好的福利制度，使員工樂於久任，但薪資通常不會太高，以維持成本的競爭力。此類型的人力資源對企業而言，雖具價值性，但欠缺獨特性，因此企業的雇用模式會傾向在勞動市場直接雇用，不投入太多培訓投資。

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

3.1.4.3 暫時人力

暫時人力是指一些周邊的工作人力，例如環境清潔或保全等工作，由於所需的專業技能較少，而且對組織生產與服務流程沒有直接影響，故此類型的人力資源對企業而言，其價值性與獨特性皆低。針對此類型的人力資源，企業通常是採取契約式的雇用。換句話說，企業通常會將此類型人力資源所從事的工作外包給其他公司，或是由外部公司派遣臨時人力完成，是屬於交易式的雇用關係。員工與企業間僅建立有限的關係，彼此專注在雙方短期的交換條件。因此，通常以短期契約為基礎，事先明定組織及工作者的權利義務，雙方的關係通常也止於契約關係，契約關係結束，則工作者與企業的關係便終止。

3.1.4.4 合作人力

合作人力是指執行一些與直接生產流程比較無關的任務，但是又具備高度專業能力的人力，例如一些管理顧問、會計師、專案資訊人員等，這些人員不一定常駐組織，但是由於其專業能力不容易取得，而且執行任務時往往需對組織有深入的了解，所以組織多半希望與這些工作者建立良好合作關係，透過專業互通有無，使一些特殊的專業問題可以獲得解決。因此，雙方會以類似結盟的形式合作，以創造綜效，其雇用關係為長期夥伴關係，專注於互相合作並建立信任。

以上四種人力在組織中如何搭配使用，使得組織能夠同時達到不同的目標，是管理者必須思考的問題。組織務必須在滿足股東及顧客需求的前提下，有效地搭配各類人力。例如，不少組織開始使用很多的暫時性人力，也有許多業務與其他組織（如外包商）合作，一部分的工作仍由核心的人力來執行，而部分的輔助人力則從事基層的業務。以下實務應用的例子，顯示目前暫時性人力為企業普遍應用的趨勢。上述 Lepak & Snell 的模型是一個基本架構，可提供組織進行人力規劃與運用時做參考。

版權所有

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

3.1

人力資源管理實務

派遣新寵，專業游牧族[8]

講著一口漂亮英語的唐妙芬是國內炙手可熱的外語導覽員，她精通英、日語，曾在圓山飯店受過高品質服務訓練，對台灣古蹟文化很有研究，也非常幽默。只要有國際會議需要導覽員，主辦單位就會固定找她，像唐妙芬一樣具備專業、接受短期專案派遣的人才，愈來愈受到市場重視，而「人才派遣」也已逐漸成為企業人資策略中不可或缺的一環，從事的人口也愈來愈多。

人才派遣是因為近年不景氣，企業為降低成本、彈性調節淡旺季人力，將非核心人力或業務外包，以降低內部聘用的人事支出成本的方式。在美國，每天人才派遣公司聘雇的派遣人才達290萬人，日本派遣人才則已達125萬人，依資誠企管顧問公司非正式估計，台灣派遣人才約20萬人。而根據人才派遣業者才庫總經理楊朝安觀察，近兩年約聘人力的市場平均成長率都達50%以上。

許多企業早就大量使用派遣人才。大型企業如花旗銀行、中國信託商銀、IBM、台新銀行等，約聘人力規模至少3、400人以上，中國信託商銀更高達800人，企業對人才派遣的需求量大增，但對專業、態度與高配合度的要求也愈來愈高，以往派遣多是行政人員、秘書、家庭幫傭等「非核心人力」，現在對專業人才的需求則在提升，也更要求派遣人才的品質。

曾在易利信等企業擔任人力資源主管的張玲娟發現，企業願意支付的薪資成本降低，「但對於人的品質卻要求更高。」不合用便隨時解約，毫不留情。長期仲介專業外語導覽員，接待國際會議人士參訪的匯豐旅行社副總經理陳治平也指出，能接待國際級貴賓的人才，必須具備儀表、談吐、服務態度與解說專業，以導覽員為例，「英日語雙聲帶只是最基本的。」陳治平表示，「接待五星級的客人，專業與服務態度一看就看得出來。有客戶抱怨的解說員，我們不會再找。」

管理大師彼得・杜拉克曾提到這類專業人才派遣的重要。他指出，大型機構有很多不同的專業工作者，組織要有效管理是項艱鉅的挑戰，人才派遣可以解決這個問題。

專業派遣的領域也擴及到中高階白領，台灣高鐵有400多位外籍工程師，其中許多都曾有在英吉利海峽隧道、香港國際機場興建的資深工程經驗，他們擔任重要管理或監督職務，但工作合約平均只有二

（續下頁）

版權所有
華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

至三年。工研院的情況也很類似。工研院使用人才派遣已超過十年，負責專案性的短期派遣人才，都必須要大學相關科系畢業。

除了專業領域，也有一些有趣的行業加入派遣陣容。邱姵嘉是標準的「神秘顧客」。她的工作是到大型連鎖企業如佐丹奴、特力屋或連鎖咖啡店充當消費者，觀察記錄每一個細節，再回報給企業主。「神秘顧客」是服務業檢視服務品質的方式，許多大型企業如麥當勞、肯德基或便利超商，都會委託企管顧問公司訓練「神秘顧客」，以此作為改進品質的重要依據。負責派遣神秘顧客的首阜企管顧問公司業務經理朱崑崙表示，神秘顧客號稱不需要專業，但「觀察力、記憶力很重要。」他說。他很要求品質，不合格的就退件重來。

去年竄紅的模特兒業也是最新潮流，展場的show girl成為當紅的派遣行業；台灣資訊展、車展、書展、家具展等，對專業走秀模特兒的需求愈來愈高。業者估計，國內每年模特兒工作產值已達新台幣2～3億元。例如，本田汽車每個月2～3次的展示秀，都固定找賽車女郎助陣，她們都是本田長期與經紀公司簽約，每次開展前都必須花時間了解產品特性，也要態度夠好，願意配合。

派遣行業五花八門，企業的要求也愈來愈嚴格，工作態度正確，建立自己的核心職能還是最重要。惠悅企管副總經理張玲娟指出，在態度、專業上創造差異性，才能在職場勝出。運用「人才派遣」已成為企業經營策略中重要的一環，也為企業與個人帶來新視野與新挑戰，工作方式雖有別，但不斷自我精進，則是不變的法則。

版權所有

3.2 策略性人力資源管理與組織績效

過去，人力資源管理功能常見的工作就是要降低雇用人數、減少成本，以增加經營績效；人力支出在很多企業是營運成本中最高的項目之一，而減少員工數額則是組織重整及降低成本的常見作法。Porter認為人力資源管理政策可以創造競爭優勢，因為藉由這些政策，組織可以找到優秀的人力並加以發展；而優秀人力不但可以在價值鏈的主要活動中發揮功效，對支援活動也有很大的貢獻；他斷言企業人力資源管理實務的品質與競爭優勢有重要關係[9]。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING