

1

人力資源管理 緒論

「酢醬草理論」(Shamrock Organization) 未來的組織，將由三種部分的人力所組成，就像酢醬草的三片葉子，第一片葉子代表專業核心 (Profession Core)，是由專業人員、技術人員和管理人員，所組成的核心人力；第二片葉子代表契約人員 (Contractor) 可以包括外包與委外人員；第三片葉子代表臨時性聘僱人員 (Contingent Workforce)。

第一節 人力資源管理意義、假定與注意事項

企業的組成，「人」實為其主體，而企業人力資源的表現，必然嚴重影響企業的經營績效。因此，如何有效地管理和運用人力資源，已成為企業經營成敗的關鍵。英國管理大師查爾斯·韓第（Charles Handy）曾在《組織寓言》這本書中，提出「酢醬草理論」（Shamrock Organization），他認為未來的組織，將由三種部分的人力所組成，就像酢醬草的三片葉子，第一片葉子代表專業核心（Profession Core），是由專業人員、技術人員和管理人員，所組成的核心人力；第二片葉子代表契約人員（Contractor）可以包括外包與委外人員；第三片葉子代表臨時性聘僱人員（Contingent Workforce）。如何使這些人的前程規劃，與企業全體目標配合起來，使組織與個人利益充分結合，這是現代人力資源管理必須思考的要點。

就靜態觀點而論，組織乃是二個人以上，所形成的合作體系；就動態角度而言，組織為運用資源、創造價值與分配價值的過程。無論是靜態與動態的角度，「人」均是組織中，無可替代的資產。哪一個組織或企業，能完善而有效的管理人力資源，就能有效整合資源，擬定戰略。早期由於靜態的農業與工業社會，故多從人事管理（Personnel Management）或人力管理（Manpower Management）的角度出發，較著重薪資福利、招募任用等相關工作的規劃與執行。這個時期的人事管理，大多由企業主的親信擔任，強調信任度與忠誠度，相對的專業性較低，因而較類似於特助的角色。

隨著知識經濟時代的來臨，僱傭型態從以往的「勞力供給」（Labour



Supply Model) 典範，轉變為「知識供給」(Knowledge Supply Model) 典範，也由於這個轉變，使得人力資源管理的重心，轉向智慧資本的管理之上，再加上勞動人口老化（造成產能降低）、基層人力短缺、勞資爭議、企業減肥再造等人力投資概念的興起，人力資源已逐漸擺脫「人事」的色彩。同時，也開始領悟人力資源管理者並非維持現狀就好，而是必須以更積極的作為，瞭解趨勢以及組織未來的發展，為配合企業使命、遠景（Vision）、目標（Mission, Objectives, Goals）等目標的達成，人力資源管理人員須參與規劃公司的成長，並協助將事業計畫轉為人力資源（發展）規劃，明確地訂定培育或招募人力素質（質與量）的目標、時程表等，也就是說人力資源單位的「定位」和「存在價值」，已經由傳統的支援、服務性質，逐漸轉換成協助企業，達成執行戰略和財務目標的夥伴角色。

人力資源管理（Human Resource Management）一詞，首先起源於英國勞務管理（Labor Management），第二次大戰之後，美國也開始使用人事管理（Personnel Management）。以往「人力資源管理」一詞，常與「人事行政」（Personnel Administration）、「人事管理」（Personnel Management）、「工業關係」（Industrial Relations）、「勞資關係」（Labor Relations）、「僱傭關係」（Employment Relations）、「人力管理」（Manpower Management）、「勞務管理」（Labor Management）等相互混用，其中以「人事管理」最為嚴重！以下針對人力資源管理（Human Resource Management）等名詞的意義、假定、發展歷程等說明如下。

一、人力資源管理（Human Resource Management）的意義

企業的資金、廠房、設備、技術乃至資訊等資源，要能充分發揮其功能，必須借重組織成員的才智、能力與工作熱忱，才可能有成，故「人」

實為組織最重要的資產。人力係泛指參與經濟活動的人口，人力資源大致可分為「內在」與「外在」，「廣義」與「狹義」等兩大區隔。「內在」的人力資源，係指企業內部的人力規劃及運用；「外在」的人力資源，係指企業之外，社會上的人力開發、吸引及運用等。廣義上的人力資源，是指智力正常人的總和；狹義上的人力資源，指的是兼具智力和體力，且能為組織創造物質以及財富總和的人。

管理功能（程序）內涵涉及五大部分，這五大區塊分別是：

- （一）規劃：制定組織的目標，以及達成組織目標手段的過程；
- （二）組織：資源的分配與運用、組織調整與控制，以及策略擬定；
- （三）用人：甄選、任用對組織具潛能人員的整體過程；
- （四）引導：透過文化、制度與獎懲，使員工行為導向組織既定目標；
- （五）控制：確保達成組織既定目標的機能。

綜合上述人力資源及管理的意義，吾人可以瞭解「人力資源管理」，基本上就是組織中「人」的管理，更具體的說，就是：一個組織對人力資源的獲取、維護、激勵、運用與發展的全部管理過程與活動。由此可知，它並非僅是「人事管理」的事務性及功能性等行政工作，人力資源管理乃是透過計畫、執行、考核等管理程序，發揮「適時、適地、適質、適量、適才、適所」的供應人力，以滿足其他部門的人力需求，達到支援組織各項作業，強化組織核心競爭優勢，最終完成組織目標的程序。人力資源管理的整體過程中，一方面應能極大化員工在實質報酬及精神上的激勵；另一方面則是使企業獲得最大利益。



二、人力資源管理發展歷程

企業人力資源管理的發展，已經歷三個發展的階段，這三階段各有重點與特色。

（一）第一階段：人事管理

人事管理的主要內容是，進行人事檔案的日常管理，員工在企業的存在，不被看作資源，而是以簡單的人事檔案形式體現。

（二）第二階段：單向人力資源管理

在這個階段中，企業雖然意識到人力，也是一種資源，但並不認為是重要的戰略性資源。人力資源部門往往處於一種被動狀態，僅根據上級的要求，進行人員招募及管理，並參與企業策略規劃的實施。

（三）第三階段：策略人力資源管理

有鑑於企業策略目標的實現，愈來愈依賴其快速應變能力和團隊合作精神，因而人成為競爭力的關鍵。人力資源部門以前是企業戰略的被動接受者，現在則成為企業策略的制定者和實踐者。企業開始制定人力資源策略，並實施戰略人力資源管理，即一方面企業為實現其目標，而制定具體的人力資源行動，同時還將人力資源管理與企業戰略目標聯繫起來，以改進員工績效與組織績效。人力資源部門將關注的重點，轉移到企業文化建設、員工職業生涯規劃、薪酬體系與激勵制度及人力資源開發等方面的工作上。

三、人力資源管理重心

一個完整的人力資源管理系統，基本上應包含五個項目，大致可以分為人員招募、任用、薪資福利、教育訓練及人員資訊管理等。

（一）招募（Recruitment）與任用制度

員工招募主要涉及如何設計有效的員工招募方案、招募程序等議題；任用則是包含工作設計制度的建立、開發求才方法、導入選才方法、制定求才與選才程序、制定新進員工導入程序、規劃離職管理程序及留才計畫的擬定。

（二）發展員工制度

它涵蓋績效評核制度、員工前程路徑、員工升遷制度、接班人制度之建立，以及各項訓練專案、員工訓練制度、年度訓練計畫及前程管理體系之擬定。

（三）薪資制度

該制度包含工作評價、薪資政策、薪資架構、薪資發放、功績調薪、年度調薪、獎金、分紅、入股、加班及駐外員工薪資等。

（四）福利制度

福利高低是吸引人才的重要關鍵，此制度包含團體保險、退休金、離職金、員工服務、職工福利委員會、員工協助方案、尾牙舉辦辦法、高階主管特別福利、駐外員工福利、自助餐式福利及撫卹辦法。

（五）員工關係規範

規範是集眾「力」為一「力」的關鍵，它包含工作規則、內部溝通制度、勞資會議、團體協約、員工滿意度調查制度、員工申訴制度、員工提案制度、安全衛生委員會、員工手冊及考勤制度等。

四、人力資源管理的「假定」

人力資源管理重要基本假定是，人會從事有意義工作的意願與傾向。



所以管理者的重要使命，在於設計一套原理原則與方法，全力開發員工的潛力，並擴大員工參與的機會，以滿足員工的需求，並同時達成組織的目標。由此「假定」可知人力資源管理，要達到理想的目標，對於企業的業務及營運，應該能夠從宏觀的角度分析及處理個別問題，掌握變革中的角色及職責，例如：市場推廣及銷售情況、業務上競爭對手、分析公司的財政情況及內部組織架構。同時對於人力資源管理的實務，像招募及提升恰當的人才，為員工設計配合組織改革的培訓課程、制定清晰的工作表現標準，及設計薪酬系統，為確保員工從管理得到清晰明確的資訊，以協助組織改革的推行等，建立合理健全的制度。

五、人力資源管理職責

為符合策略人力資源管理的精神，人力資源管理職責，主要有四方面：

（一）建立制度

避免人事作業與各部門相衝突，應做好溝通協調的工作，使人力資源的需求與供給，有簡單、易懂的程序，方便大家參與人事作業。

（二）彈性組織

盡量將各單位的組織，扁平化、職位虛級化，一方面使主管能擴大管轄幅度，增加工作效率；另一方面則縮減行政人員，減化財務、薪資作業及各部門文書作業流程，並將工作重新分配，甚至評估工作外包的可行性。

（三）薪資合理

職位評價，讓薪資合理化。直接使薪資公開化，想要高薪，就得憑本事來拿。

（四）與各部門充分溝通

各部門人員的錄用、績效、升遷及獎懲，都應由各部門主管處理，人事單位僅能站在協助的角色，並且彙整以供最高主管裁示。各部門主管應接受訓練或輔導，以確保合法合理地運用人事管理權，並對其負責。

六、人力資源部門應具的專業職能

十倍速時代的來臨，說明無法趕上時代進步速度的組織，被淘汰的可能性將大為提高，因此人力資源部門應具十項專業職能，才能為組織奠定永續生存的基礎。這十項專業職能，依序為：

- （一）協助公司執行變革的能力；
- （二）組織發展與組織效能的規劃與評估；
- （三）人力資源專業的知識與技巧；
- （四）企業經營知識；
- （五）溝通技巧；
- （六）策略性思考；
- （七）領導能力；
- （八）談判技巧與衝突管理；
- （九）合作與團隊精神；
- （十）全球人力資源功能的整合與規劃。

組織的每個部門，有每個部門不同的專業要求，在現代的人力資源部門，最好應具有上述之專業，才能為企業的發展，提供最佳之戰鬥力。



第二節 人力資源管理七大任務

人力資源管理有三大目標，一是求人與事的適切配合，使事得其人，人盡其用；二是人與人的協調合作，以發揮團隊力量，達成企業目標；三是人盡其力，對企業盡最大效用。要達成這三大目標，人力資源管理則有七大任務要完成。這七大任務是設定人力資源策略與目標、規劃人力資源作業流程、取得人力資源、發展人力資源、薪酬與回饋、維護人力資源及掌握人力資源變動的趨勢等。

一、設定人力資源策略與目標

建構人力資源的策略與目標，是人力資源管理的大事。要達此任務，首在對人力資源的環境分析。人資部門必須對環境掃瞄（Environmental Scanning），以及掌握組織內部優劣勢（Internal Strengths and Weaknesses）的重要資訊，所以人資部門的主管，在組織制定與執行其經營或管理的策略時，是不可或缺的！

（一）經營環境分析

企業在特定的環境下運作，這些外在環境對整個企業的運作，有直接的影響。由於這些不確定的外在因素，企業勢必要在人力資源管理上，做一些有效的安排與策略規劃，以適應當前經營環境的要求。

（二）企業內環境檢視

企業內環境會影響企業的表現，因此檢視企業內環境極為重要。內環境基本上涵蓋企業文化、企業制度等重要層面，這些層面都與人力資源管理策略和作業，有直接密切的關聯。