

第一章

人力資源概論

前言

人力資源管理，就是指運用現代化的科學方法，對與一定物力相結合的人力進行合理的培訓、組織和調配，使人力、物力經常保持最佳比例，同時對人的思想、心理和行為進行恰當的誘導、控制和協調，充分發揮人的主觀能動性，使人盡其才、事得其人、人事相宜，以實現組織目標。

「人力資本」(human capital)的研究構念是近期備受關注的議題，面對新時代來臨，企業財務帳面價值如同工業時代一般已徹底死亡。在創新時代，智慧和智力資源是公司最有價值的資產，以人為本所創造的知識與技術等無形資產，已是現代企業的核心競爭力來源。有學者指出：「人力資本」為個人能為顧客解決問題的才能，是創新更新的源頭；其特別強調人力資本必須以企業內專屬，並且有策略價值的技術、能力為中心，作為投資與管理的標的，才能為組織創造出價值。目前台灣各行各業的市場競爭均相當激烈，由於環境變化無常、競爭對手眾多，為了維持競爭優勢，本文認為企業第一線的業務人員必須具備專業知識、過人的銷售技巧以及獨特創造力，才能夠在激烈的競爭環境之下發揮才能。在「個人」構成「公司」的邏輯下，「公司」可視為人際連結的社群，其特性在於能快速及有效率地創造和移轉知識(Kogut & Zander, 1992)。全美權威顧問公司Watson Wyatt曾經提出人力資本與公司利益更為直接的觀點，它針對405家上市公司進行調查，結果證明人力資本與股東權益之間有顯著正向關聯存在。綜合觀之，在智慧資本中以「人」為主要重心之人力

資本的確具有相當的重要性。Drucker在管理鉅著《管理的實踐》一書中，提出「資源」中唯一能起擴大作用的只有人力資源，其餘的資源較遵循機械原理的運作，無論這些資源是否運用得當，都不會使投入的量小於產出的量；在所有資源中，唯有人力資源才能成長和發展。換言之，在以知識為導向的二十一世紀，企業有無能力來提升人才素質，將成為影響未來勝負的關鍵。為了要提升業務人員的競爭力，許多公司藉由教育訓練和發展作為強化業務能力的工具，也就是以人力資源發展作為組織在此競爭激烈環境生存下去的重要原動力。第一線銷售業務，擁有影響公司業績擴大成長的知識及技能，在以「人」為主的資本觀念不斷強調及提醒企業主需大力重視公司人力資源的累積，本文認為，在此研究背景下，一個研究問題隨之產生：公司所提供的有關人力資源發展（human resource development）方面的管理措施與活動是否對企業銷售業務的人力資本，有強化的作用？此為本研究的動機之一。在講究「人脈即競爭力」的東方社會中，業務人員是否可能運用本身的人脈提供公司經營所需的資源呢？社會資本（social capital）起初是用來描繪由人脈構成，可增進個人在社區內社交組織中發展的關係資源。演變至今，儼然不僅為社會學熱門焦點，在企業管理領域也同樣受到重視。而社會資本對於人力資本之建構同樣有其價值及存在的必要性。Nahapiet & Ghoshal（1998）認為社會資本有助於智慧資本的肇造。Burt（1997）亦認為：欲有效累積企業人力資本，尚需社會資本的補強。因此，銷售業務本身所擁有的社會資本，是否對於公司的人力資源發展制度與人力資本的關係有強化的效果？

綜合上述，公司實行人力資源發展計畫時，是針對「人」為對象而進行的管理活動，推行的目的就是在增進公司內部「人」自身的知識、能力，並且累積起來轉換為企業的人力資本；然而，「人」運用人脈來擴展本身的知識、能力，甚至是獲取工作上所需要的額外資源，以便完成工作、增進自身競爭力。因此，針對「人」為執行對象的人力資源發展、企業內「人」所擁有的

力資本、以及「人」可運用來獲取額外資源的社會資本，三者的中心點都交集在「人」的身上，而「人」指的就是公司所擁有的員工。

第一節 人力資源的定義

根據定義，可以從兩個方面來理解人力資源管理，即：

1. 對人力資源外在要素——量的管理。對人力資源進行量的管理，就是根據人力和物力及其變化，對人力進行恰當的培訓、組織和協調，使二者經常保持最佳比例和有機的結合，使人和物都充分發揮出最佳效應。
2. 對人力資源內在要素——質的管理。主要是指採用現代化的科學方法，對人的思想、心理和行為進行有效的管理（包括對個體和群體的思想、心理和行為的協調、控制和管理），充分發揮人的主觀能動性，以達到組織目標。

人力資源發展（human resource development, HRD）這個名詞自1970年以來，開始被廣泛的使用。具體而言，HRD的定義是「一種策略方法來系統化的發展和人與工作有關的能力，並且強調成組織和個人的目標。」

人力資源規劃是指根據企業的發展規劃，透過企業未來的人力資源的需要和供給狀況的分析及估計、對職務編制、人員配置、教育培訓、人力資源管理政策、招聘和選擇等內容進行的人力資源部門的職能性計畫。

制定人力資源計畫應掌握哪些原則？

壹、充分考慮內部、外部環境的變化

人力資源計畫只有充分地考慮了內外環境的變化，才能適應需要，真正的做到為企業發展目標服務。內部變化主要指銷售的變化、開發的變化、或者說企業發展戰略的變化，還有公司員工的流動變化等；外部變化指社會消費市

場的變化、政府有關人力資源政策的變化、人才市場的變化等。爲了更好地適應這些變化，在人力資源計畫中應該對可能出現的情況做出預測和風險變化，最好能有面對風險的應對策略。

貳、確保企業的人力資源保障

企業的人力資源保障問題是人力資源計畫中應解決的核心問題。它包括人員的流入預測、流出預測、人員的內部流動預測、社會人力資源供給狀況分析、人員流動的損益分析等。只有有效地保證了對企業的人力資源供給，才可能去進行更深層次的人力資源管理與開發。

參、使企業和員工都得到長期的利益

人力資源計畫不僅是面向企業的計畫，也是面向員工的計畫。企業的發展和員工的發展是互相依託、互相促進的關係。如果只考慮企業的發展需要，而忽視了員工的發展，則會有損企業發展目標的達成。優秀的人力資源計畫，一定是能夠使企業和員工達到長期利益的計畫，一定是能夠使企業和員工共同發展的計畫。

一般而言，HRD比較重視個人的發展，是從個人內在配合組織外在發展。而HRM（人力資源管理，human resource management, HRM）比較強調外在組織的需要，配合人力的提升與運用。更進一步地說，組織的成長是配合個人能力的發展。使人適其所、盡其才；物暢其流、盡其用，就是人力資源發展的要義。而人力資源規劃則同時兼具上述二者需求及目標。

第二節 當代人力資源管理的觀點

在今日大多數組織中，人力資源管理的角色變得相當重要。如同以下所

敘述，人力資源管理真正成爲一個主要的管理功能大約是在1964年，法律的通過和一些判例迫使組織必須在盡量有效雇用、獎勵及管理員工的同時，保證他們是在合法的範圍內運作。在此一脈絡下，人力資源管理功能變成需要能夠兼顧組織生存與獲利要求，同時也能平衡法律和道德考量的專業人員。

但是人力資源管理功能已經成爲不只是組織法律的強制力。高階管理者已經了解到，如果透過適當的管理，人力資源將成爲重要的競爭優勢。事實上，在前面曾提及人力資源是任何組織最重要的資源。雇用正確的人才以及訓練他們正確的技術與能力，會影響組織所產生的任何商品與服務品質及數量。適當的激勵與對員工的肯定，會讓組織增加無限的價值，除了已經知道的競爭力外，在很多公司的高階經理主管人員開始看到人力資源管理的典範和策略，明顯地影響到他們在任何領域中明確陳述與執行策略的能力，其他的策略決策也明顯地影響公司的人力資源。

所以只有人力資源管理提高到像公司的其他主要功能領域一樣相同之水準的重要和地位。目前很多公司的高階人力資源執行者都有副總經理或執行副總經理的地位，一樣也是公司執行委員會的成員。執行者是由決定主要政策與設定企業策略的頂尖高階管理者所組成。雖然少數管理者與組織還在使用像人力資源管理或員工關係的名詞，但是現在很多進步中與有遠見的公司使用人力資源管理名詞，來更加反映出功能的複雜與成熟。持續這種趨勢，我們在這本書中也使用人力資源管理的這個名詞。一些組織已經超越此名詞與使用適合他們文化專有名詞。

許多現代人力資源管理的功能，事實上可追溯到1980年和1990年。在此時期，很多公司發現在新的全球市場中喪失競爭力，一些公司被淘汰或被其他公司併購。在美國很多成功的公司開始合併與併購的浪潮。兩家公司合併後，並不需要很多的員工，所以有很多員工失去他們的工作。這些喪失競爭力的公司無法完整存活，但是也沒有被其他公司併購與結束經營，造成了更多員工的

失業。最後這些在困境中掙扎的公司經常得使用最少的人力創造最有效的競爭結論，所以我們也可以開始看到組織人力縮編，甚而再造工程時期的開始。無論什麼，反正工作變得越來越少。

在此一趨勢下，每個公司都對人力資源管理的功能產生了深遠的衝擊。通常決定如何與何時進行裁員正是人力資源管理部門的工作。這不是任何人工作中感到愉快的部分，因為裁員的決策往往會涉及許多令人不舒服的情節。當公司倒閉時，人力資源管理部門通常被要求必須確認失業申請的建檔，以及確保員工有收到關門大吉的最後期限通知。當合併或併購案進行時，通常人力資源經理人的角色就是協助整合兩方的工作團隊以及工作文化。而人力資源經理人將諷刺的在未來進行計畫性的員工短缺中擔任領導者的角色。

當組織尋求競爭力與降低成本的新方法時，他們就在公司內部尋求組織外的人以便做更有效率的活動。例如：公司解僱他們的清潔與維修員工，另外去雇用外部清潔公司以節省成本已經變得很平常了。但是公司縮減他們人員之質量，轉而向外尋求幫助也就變得稀鬆平常了，像這些一般稱之為「外包」，結果使得公司內部有較少人力資源職員，和更依賴外部提供這些職員曾經提供過的服務，所以在這時候，當人力資源管理活動的重要性成長時，人力資源部門的重要性反而會降低，而大部分人力資源管理功能的比重則確定是在減少的。無論工作是否由內部員工或外包給顧問執行，由人力資源管理者完成的活動在重要性上的確正在成長。外包真的是處理人力資源管理議題的重要方法嗎？

這些趨勢一直持續到今天。即使幾年前合併和併購的狂熱已經退燒了，每年還是有數量可觀的合併和併購案在進行著。甚至，許多這些交易現在還包含了來自其他不同國家的公司。儘管沒有兩造間正式的合併，在中國和其他崛起的經濟體系中，公司合資案的數量正以疾快的腳步在成長。因此，如何管理一個適當大小的工作團隊以及整合不同文化（國家或企業）背景工作團隊的挑

戰，將持續成爲未來人力資源管理的重要議題。

此外，相當程度上提升了人力資源管理功能的法律強制力，本身也正在改變且越趨複雜。在一個稱爲「再確認活動」的議題，有關對於不同種族成員區別化測驗表現的議題只會變得更複雜而非更簡單，特別是在有高度利害關係的情境中（尤其牽連到工作或入學考試）。我們如何處理一個認證和信用變得越來越重要的社會中各類考試成績的差異問題？特別是在我們尚未想出該如何處理我們社會上帶來的多元性的同時？

更甚者，在911事件之後，雇主和員工都必須面對全新的挑戰，關於安全（從這個詞的所有涵義來看）的問題變得更爲重要。比方說，如何徵選、訓練以及激勵站在反恐第一線的機場安全人員的議題，理所當然的就落在人力資源管理的範圍裡面。自行推廣，我們可以想像同樣的複雜性也面臨著很多其他種類的組織，包含但不限於任何可能成爲恐怖攻擊的目標。同時，組織必須在安全性考量與員工權利（道德和法律的）考量之間取得平衡，並避免涉入任何刻板印象或非法的歧視。在這些領域中，人力資源管理功能的重要性將逐年有明顯的成長。

在我們仔細探討現代人力資源管理的任務與功能之前，很重要的一點是先了解我們是如何走到今日的地步。人力資源管理在組織內獲得正式地位的奮鬥過程，以及是如何被達到的，都與人力資源管理的發展史有部分的關聯。

小知識

何謂外包：外包指的是組織與外部服務供應商訂定契約來提供組織內部服務。典型地，組織決定它的核心功能，在一些例子中，所有人力資源活動被外包，但是一般來說只有非常例行性的活動，例如：在福利計畫中登入員工，或者甚至連管理那些計畫都被外包。

表1-1 外包優缺點表

外包的優點	外包的缺點
<ol style="list-style-type: none"> 1.全職，永久員工的需求減少。 2.組織處理例行性，且無聊任務的工作減少。 3.很少員工願意在滿意度低的邊緣工作。 4.當預算吃緊時，成本被停掉或者計畫刪減時，然而卻沒有任何永久員工會失去工作。 5.人力資源管理者可以花時間處理較適合他們能力的大型和策略問題。 6.對一些組織提供服務的廠商比組織本身可以提供較不昂貴的服務。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.大公司內部較高給付的工作被廠商低給付的工作取代。 2.組織很少入門性質的工作，使一些人開始工作生涯時變得比較困難。 3.沒有新的人力資源管理者可以得到重要的經驗，所以當需要時沒辦法去替換處理策略問題的那些管理者。 4.提供外包服務的員工比較少福利與保險。 5.被外包的活動不再是競爭優勢的來源，利用相同廠商的許多其他組織都有相同的計畫。 6.比較少員工對組織有參與感。

第三節 人力資源功能的發展

隨著環境改變，企業必須依循環境的改變而有所修正行動以求生存。

McLagan（1989）認為邁入二十一世紀的關頭，環境對企業造成的衝擊如：
 1.強調成本降低（cost-down），冀望以花少錢但可達高效能；2.講求快速，縮短反應市場時間以創造優勢；3.經營重心轉向顧客端，強調符合顧客需求並追求高品質的產品與服務；4.競爭環境擴展至全球，競爭者變多，競爭更加激烈，企業的策略也同樣需擴展至全球化；5.企業生存策略變得更依賴人力資源的品質與多功能性。綜合上述觀點，McLagan（1989）提出：「在二十世紀末，面臨工作環境的改變，如要成功就必須仰賴人的改變及發展。」；一句話詮釋便是：「人變才能應萬變」，更加強調人力資源發展在現今時代的重要性（McLagan, 1989）。

雖然企業已經存在了近千年左右，但對管理本身發生特殊興趣與關心的只有將近一百年左右，早期很多企業都是小企業或為家族奔波而務農，關心的只有自己本身與提供家族成員的安全而已，然而十八世紀工業革命使人們激發起較大興趣於企業的發展與擴充，在歐洲和美國，大規模的企業經營開始形成之時，隨著這些企業的成長與逐漸複雜，老闆開始把公司經營權交給全職專業的管理者，還繼續經營自己企業的老闆仍然發現需要依賴其他管理者監督經營部分，隨著這些轉變，逐漸體認到為了長期組織的成功，更需要管理的各種功能。

一些管理先驅與學者，像Robert Owen、Mary Parker Follette與Hugo Munsterberg開始確認組織中人事的重要性。在二十世紀初期，根據科學管理，管理典範的第一個重大研究指出，科學管理是有關於如何結構化個別工作以達到最大效率與生產力。科學管理主要支持者，經常使用可以讓管理者依照計時器指導員工精確執行組成他們工作的每一個任務的時間和動作研究。實際上，科學管理非常注重員工做事的每一個動作，提供如何移動或放置某些設備以增加生產力的很多例子。

第四節 人力資源的涵義與重要性

人力資源的觀念起源自1960年代，逐漸取代「人事」或「人力」等狹隘範圍，這是一種「人性」的基本回歸（張榮發，民89）。過去傳統社會對人力概念上停留於維生工具之看法，由於技術較為簡單且人力培訓觀念的缺乏，在機器誕生取代了更多原本需要由「人」來達成的動作的時代，人力相當明顯被視為輔助機器運作的「零件」。邁向二十一世紀，知識時代的來臨已經是無法避免的潮流，而知識儲存於人腦當中，因此逐漸突顯「人」的重要性。

「資源」（resource）一詞使用單數，因為人的能力是不可數的。換句話說，它是指存在於人身上的潛能與創造力，用以生產產品或提供服務的體力、

技能以及知識（馬士斌，民88）。人力資源廣義係指一個社會所擁有的智力勞動和體力勞動能力的人們之總稱，包括數量與質量兩種；而人力資源狹義係指組織中所擁有用以製造產品或提供服務的人力（吳復新，民85）。一般來說，管理學者多以第二種觀點（狹義）來看待人力資源（張榮發，民89）。

了解人力資源的性質涵義，可知在企業組織中人力資源已不再只是消費性的項目，而是有價值的資產，具有生產力的能力，是經濟成長的根源。但人有動機、期望、價值和技能等特質，是不能由金錢來衡量的，而且人力資源的獲得、轉換和提升，均無法像財物轉換這般靈活和快速，因此如何發展人力資源，已漸漸成爲當前討論的重點之一（陳蓓芳，民90）。

第五節 人力資源管理的任務與功能

人力資源管理功能在過去幾年來有了明顯的改變，而且還在持續改變之中。因爲逐漸負責的環境，人力資源管理變得更加重要，其他在工作領域的改變也引發了對有效管理人力資源的額外壓力。競爭環境的變遷，伴隨著在科技和通訊上的急速進步，使組織必須聰明地、充分地運用各種資源便成爲前所未有的重要。很多管理者也開始認知人力資源管理對組織來說有重要的策略涵義。舉例來說：在1960年到1970年之間，國際競爭快速地成長，所有組織發現人力資源管理比過去精明地使用資源與利用全部的價值還更爲重要。在科技與通訊上急速地成長，也要求管理者謹慎地評估每一個所經營的部分，來確保他們以有效率與有生產力的方式執行。同時，也需要增加注意在「工作生活的品質」問題上。當管理者開始增加注意於提高生產力與競爭力的方法上時，他們也開始了解到員工們需要感覺他們的工作是使他們的工作滿意以及進步的來源。成功的組織是那些可以使效能最佳化，讓工作更有意義以及可以實現個人抱負和夢想的組織。