

第一章 當代的人力資源管理

本章大綱

- 第一節 職場中的人力資源管理
- 第二節 人力資源管理環境的變遷
- 第三節 人力資源管理角色的變遷
- 第四節 策略規劃與人力資源管理

何謂人力資源管理

- 人力資源管理(human resource management)乃是指管理者在管理員工時所需執行的事務與政策，明確地說，就是招募、訓練、績效評估、獎勵，以及為公司員工提供安全與公平的環境。
 - 工作分析（決定各個員工工作的本質）。
 - 制定勞工需求計畫，並招募應徵者。
 - 甄選應徵者。
 - 新進員工的職前訓練與在職訓練。
 - 薪酬管理（如何給付薪資給員工）。
 - 提供獎勵與福利。

何謂人力資源管理（續）

- 績效評估。
 - 溝通（面談、諮商、懲戒）。
 - 訓練與發展。
 - 建立員工的承諾。
- 管理者也應該關心下列事項：
- 平等就業機會與進步的人力資源政策。
 - 員工的健康與安全。
 - 員工訴願與勞工關係。

何謂人力資源管理（續1）

- 管理者可列出在管理員工時所不想犯的過錯：
 - 雇用不適任的人選。
 - 流動率高。
 - 發現員工沒有把最好的一面表現出來。
 - 因為歧視而使公司吃上官司。
 - 違反聯邦職業安全法而使公司被傳喚出庭。
 - 訓練不足導致部門效能低落。
 - 執行任何不公平的勞動事務。

直線職權 vs. 幕僚職權

- 職權(authority)是指制定決策、指導他人工作，以及下達命令的權利。在管理的領域裡，我們通常把它分成直線職權與幕僚職權。
 - 直線管理者(line managers)被賦予指導部屬如何工作的權力，亦即他們通常是某人的上司。此外，他們須負責達到組織的基本目標。
 - 幕僚管理者(staff managers)則是被賦予協助與建議直線管理者如何達到這些目標的權力。

直線管理者的人力資源管理 職責

□ 直線管理者的職責：

- 將適合的人員安排至適當的職務上。
- 負責組織內新進員工的職前訓練。
- 在員工從事新的職務時提供訓練。
- 改善每個員工的工作表現。
- 建立有創意的合作模式，並發展和諧的工作關係。
- 解釋公司的政策與流程。
- 控制勞工成本。
- 開發每個員工的潛能。
- 創造並維持部門的士氣。
- 維護員工的健康與身體狀況。

人力資源部門的人力資源管理 職責

□ 人力資源部門提供了直線管理者所需的專業協助。人力資源職位的工作執掌包括：

- 招募者
- 平等就業機會代表或進步的人力資源政策協調人
- 工作分析師
- 薪資經理
- 訓練專員
- 勞工關係專員

人力資源管理環境的變遷

□ 勞動人口多樣化

- 未來勞動人口的組成將持續趨向多元化，因為婦女、弱勢團體的成員及較年長的工作者都湧進了勞動市場。
- 民族組成的變化則更為劇烈。
- 勞動人口也有逐漸老化的趨勢。
- 一般而言，勞動人口愈多元，對人力資源管理功能的需求也就愈大。

□ 全球化

- 全球化(globalization)意指公司將銷售與製造的業務拓展到國外的新市場。

人力資源管理環境的變遷 (續)

- 生產也成為全球性的作業，因為世界各地的業者都把製造所需的設施設置在最具競爭力的地方。
- 企業必須能夠有效地運用全球勞動力，並為海外員工制定甄選、訓練與薪資的政策。

□ 工作性質的變化趨勢

- 工作——人們所做的事及做事的方法——也產生了變化。
- 服務性與知識性工作的比例大增，以及對人力資本的注重。
- 現今與未來公司將會愈來愈重視所謂的人力資本 (human capital)，亦即公司員工的知識、教育、訓練、技能與專業知識。

人力資源管理演進史

□ 人力資源管理的演進可以分成數個階段：

- 1900年代初期，「人事」(personnel)部門首度接管了管理者所執行的任用及解雇工作，同時也對薪資事務與福利計畫加以管理，其重點在於確保每個工作的程序皆符合規定。
- 1930年代工會立法的出現，則是人事管理第二個階段的開端；與工會互動、維護公司的立場也是此一階段的工作重點。
- 1960年代及1970年代的歧視立法。人事部門持續提供如招募、篩選、訓練等領域的專業知識；另一方面，人事部門也透過與工會周旋，以及妥善處理平等任用等事宜，為組織省掉不少麻煩，同時，對於公司競爭力的提升亦有正面的貢獻。

人力資源管理演進史（續）

- 人事管理正快速地朝向第四階段邁進，其捍衛公司與篩選之角色也漸漸轉變為訂定計畫與啟動變革。雇用適任者、提供有效的訓練與激勵員工已然成為人力資源管理的首要之務。
- 最好的人力資源實務包括了嚴謹的雇用程序、團隊合作、分權化的決策制定、高薪資、密集訓練、消除地位差異，以及員工與管理階層間分享資訊。
- 成功的公司會運用人力資源實務來提升員工的生產力，包括領導能力的訓練、技術訓練、導師制度及生涯規劃研討會等等。

人力資源管理與科技

- ❑ 人力資源管理是朝向高科技發展的，故許多公司開始設置內部網路以建立「自助式」的人力資源系統(self-service HR)。
- ❑ 資料庫(data warehouse)係指彙集組織內部各項資料的大型資訊倉庫。
- ❑ 科技亦簡化了其他人力資源管理工作，如可協助員工執行任務的電子執行支援系統(electronic performance support systems, EPSS)。EPSS是種套裝工具，其能有效地將訓練、文書工作及電話支援服務，以自動化的方式執行。
- ❑ 人力資源管理也趨向專業化發展。

人力資源管理與回應能力

- 變革之所以產生，其目的在於促使企業在面對產品創新與科技進步時，能夠作出更好的回應。
- 組織瘦身、金字塔結構的扁平化、賦權予員工及成立工作團隊，都是為了簡化公司的決策流程，進而能夠迅速地回應顧客的需求與競爭者的挑戰。
 - 例如，Levi Strauss(Levi's)的人力資源部門為公司設立一個以團隊為基礎的新製造系統：該系統結合了員工薪資獎勵與團隊的目標，再輔以新的彈性工時計畫，公司的生產流程因而變得更加靈活。

人力資源管理與服務

- ❑ 在服務顧客時應該要避免員工脾氣壞、不成熟、社交能力差又沒有耐性，而排除這個問題的第一步便是篩選應徵者。
- ❑ 諸如協助員工規劃生涯發展、替新進人員開辦職前訓練 / 在職訓練 / 社會化的課程，以及祛除會影響員工表現的條件等人力資源作業，將會改善員工對顧客的服務，而顧客也會覺得整體服務品質提高了。
- ❑ 運用新興的人力資源作業建立員工承諾及提高士氣，員工因而會為顧客提供最優良的服務，進而創造利潤。

人力資源管理與員工承諾

- 競爭及提升回應能力的需求，讓員工的承諾(employee commitment)受到了重視。
 - 人才造就了我們的成功。機器沒有新的想法、無法解決問題或把握良機，只有實地參與和會思考的人們才能有所突破.....。
- 建立員工的承諾——讓員工與雇主的目標一致，員工才會把工作視為自己的事業——需要多方面的努力，而人力資源管理在此即扮演著主要的角色。

人力資源管理與公司策略

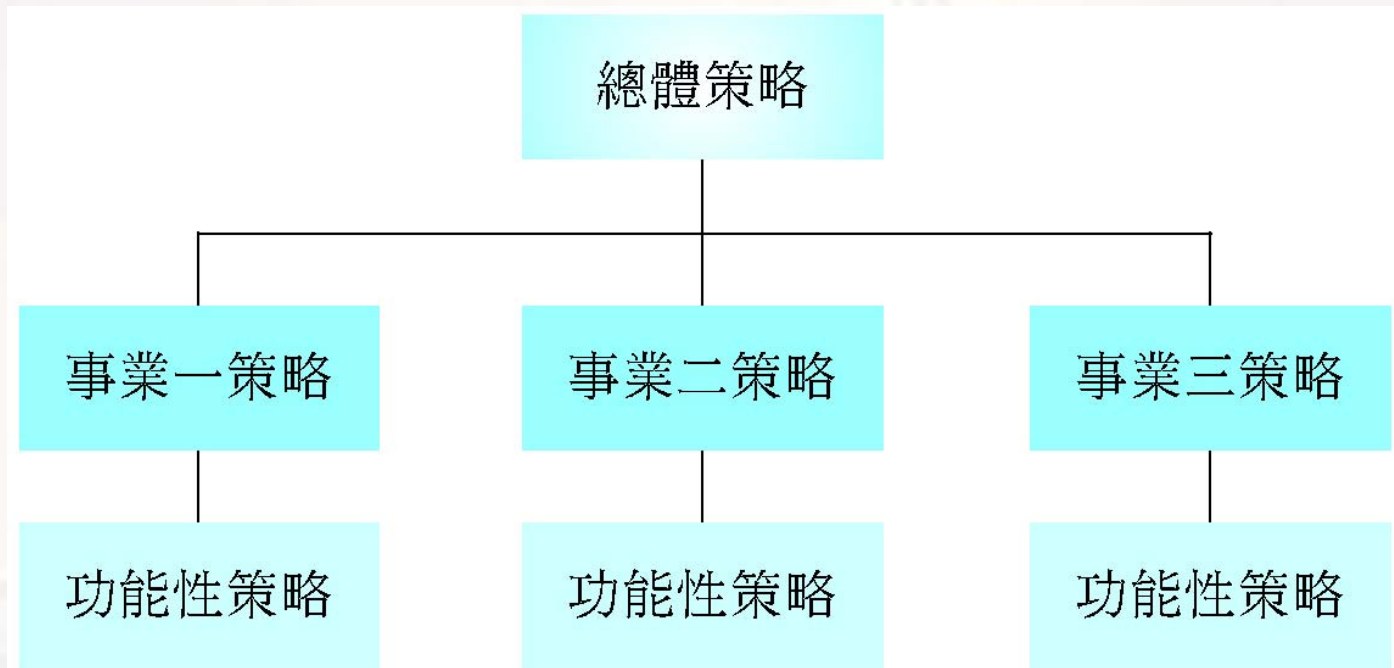
- 策略是公司為了「平衡內部的優勢與劣勢及外部的機會與威脅，以維持競爭優勢」而制定的計畫。
- 時至今日，策略的重心漸漸轉向提高組織競爭力及建立願意投入的工作團隊，人力資源管理因而成了要角。
- 因此，人力資源部門不再只是計畫的執行者而已，在制定與執行策略性計畫的初期便邀請人力資源部門參與，已逐漸成為稀鬆平常的事。

策略規劃的本質

□ 管理者制定的策略性決策有三個層次：

- 總體策略：許多企業都是由數個事業部所組成，需要所謂的總體策略，以找出這些事業部的投資組合方式及彼此的關聯。
- 事業策略：各個事業部乃是由事業 / 競爭策略所引導。事業策略係界定出事業部於市場中建構與強化長期競爭地位的方式。
- 功能性策略。每個事業部都是由部門所組成。功能性策略係界定出各部門應遵循的基本行事方向，以期能夠達到事業部的競爭目標。

圖1.2 多重事業公司的策略關係



策略規劃的本質（續）

- 策略規劃這個名詞通常是指公司的總體層次、組織全面性的策略制定過程。
- 就理想的狀態而言，管理者的策略性計畫要能平衡兩種力量：
 - 公司外在的機會與威脅
 - 內部的優勢與劣勢

建構競爭優勢

- 競爭優勢可被定義為能夠讓組織的產品或服務與競爭者有所區隔，以增加市場占有率的任何因素。
 - 成本領導(cost leadership)，即企業將目標放在成為該產業中的低成本領導者。
 - 差異化(differentiation)，企業會在產業中尋求廣為買方所重視的獨特性。

管理今日的人力資源

- ❑ 電腦整合本身與生產更多樣的產品或減少生產線整備的次數(changeover times)毫不相干。
- ❑ 操作上的彈性主要取決於工廠的作業員，以及管理者培育及評估員工、與員工溝通的情況，設備和電腦整合則是次要因素。
- ❑ 策略規劃專家普哈拉(K. C. Prahalad)與漢彌爾(Gary Hamel)認為，今日企業的競爭優勢奠基於是否能夠發展出自身的特殊技能或核心能力，以及「將企業整體的技術與生產技能整合成為公司的獨特能力，以幫助旗下各個事業能夠迅速地回應變化萬千的機會」。
- ❑ 競爭優勢可以來自於高品質的勞動力。

策略性人力資源管理

- ❑ 策略性人力資源管理：「連結人力資源管理與策略性目標，以改善企業的成效，並發展能夠強化創新能力與彈性的組織文化。」
- ❑ 策略性人力資源管理指的是制定公司策略，以及透過一套內部一致之招募、甄選、訓練與獎勵等人力資源活動來執行這些策略時，將人力資源功能視為策略性的夥伴。
- ❑ 人力資源策略(HR strategies)這個名詞指的是特定的人力資源作業方針，其能協助公司達成目標。聯邦快遞的人力資源整體策略因而以「建立願意投入的勞動力，且最好不要與工會有所牽連」為目標。

策略性人力資源管理（續）

- 利用各種機制建立健康的雙向溝通管道。
- 排除價值觀非人員導向的管理者。
- 盡可能公平地對待所有的員工，並保障他們的安全。
- 安排各種內部晉升的活動，以提供員工於職場上充分發揮技能與天賦的機會。

人力資源管理與策略規劃

- ❑ 有人認為人力資源僅有作業性功能，完全不具策略性功能。
- ❑ 將人力資源功能看得較複雜（但不見得是較正確的）的人認為，人力資源功能的策略性角色是：修改人力資源本身的作業（招募、獎勵等），以配合特定的總體策略和競爭策略。
- ❑ 將人力資源管理視為策略規劃過程中一位舉足輕重的夥伴；不僅在於配合事業策略的要求，當然也不局限於執行例行公事。

人力資源管理於策略制定中所扮演的角色

- 制定公司整體策略性計畫時，須確認、分析與平衡兩股力量：公司外在的機會與威脅，以及內部的優勢與劣勢。策略性人力資源管理亦涉及這個層面。
 - 人力資源管理可扮演規劃者所稱之環境掃描 (environmental scanning) 的角色，意即指出並分析可能左右公司成功的外在機會與威脅。
 - 「提供競爭情報」包括競爭者的卓越獎勵計畫、反應顧客申訴的員工意見調查資料，以及如勞工法與強制健保等未定的立法資訊。
 - 人力資源管理亦藉由提供公司內部優勢與劣勢的相關資訊，來參與策略制定的過程。

人力資源管理於策略執行中所扮演的角色

- 人力資源管理在執行公司策略性計畫的層面上也扮演了重要的角色。例如，聯邦快遞的競爭策略是提供優良的顧客服務及準時送達的保證，並藉此與競爭者有所區隔。
- 人力資源管理也透過其他的方式來協助策略的執行。譬如，目前多數公司在縮小編制與結構重整的策略中，都有人力資源功能的大力參與，而參與的方式有外調員工、制定績效給薪計畫 (pay-for-performance plans)、減少醫療開支及重新訓練員工等等。

人力資源部門的策略性前景

- 人力資源部門精簡的現象反映出二個相關的成因：組織瘦身(downsizing)與外包(outsourcing)。
 - 某項調查中約71%的受訪者表示，他們把一種以上的人力資源活動外包出去，如臨時雇用、招募、福利管理、薪資或訓練等等，而他們所抱持最普遍的理由是可以減少成本。
- 人力資源部門應多專注於可以為公司增加價值的活動，如策略規劃、變革管理、改變公司文化與發展人力資本等等。
- 有效的人力資源管理必能提高生產力、現金流量與市場價值。