

第五章 研究結論與建議

經由第四章資料整理與分析的過程，歸納出的幾項研究發現，本章將針對上一章所歸納出的具體發現，作一完整的總結，最後並具體提出一套適用於國際觀光旅館擬定人力發展策略時可依循的模型。

本章將就研究結論與建議分節敘述；第一節，將先說明影響人力資源管理策略的因素，包含組織背景、人力資源部在組織內的角色、定位與職能、人力資源發展活動與目的、組織發展所需的資源與核心能力、未來產業趨勢、受訪者背景等。

再來，將說明發展人力資源管理策略各因素間的關係，包含：組織的相關背景與發展沿革與人力資源部在組織內的角色、人力資源部在組織內的角色與人力資源發展活動與目的的相關性、人力資源部在組織內的角色與組織所需要的資源與核心能力、人力資源發展活動與獲得核心能力的效益、人資部受訪者專業背景、人資部人員人格特質會影響其部門在組織內所扮演的角色、國際觀光旅館的產業趨勢與組織背景的關係、擬定人資策略時的關鍵因素。

而第二節，將針對本研究結論提出研究建議與說明，供產業界與後續研究者參考。

第一節 研究結論

本節依據問卷設計的內容，了解影響國際觀光旅館在人力資源發展過程的各項可能因素，並且根據一班策略規劃擬定的程序，將各項可能影響人資發展策略的因素，與完整策略規劃所需考慮的相關因素，依序作一系統化的分析，總結出此一人力發展模型，未來國際觀光旅館的經營者與人資部人員在擬定人資發展策略時，即可據此考量之。

本模型所提出的系統化程序，亦是經過與相關從業人員討論，並且參考營運績效家與經營成效較弱的旅館其所已具有優勢與行程弱勢的原因，歸納出具體影響經營成效與成功的人資發展策略的關鍵面向與因素，並指出面向與因素可能以此影響的相關性，綜合成此一分析規劃人資策略的系統化工具。

壹、影響人力資源發展策略的因素，包括組織背景、人力資源部的角色與職能、人資活動與目的、組織發展核心能力、未來產業趨勢（見圖5-1-1）。

一、組織背景脈絡，受組織願景（組織概況與經營理念）、組織條件、組織目標、經營管理與營運的型態等相關因素影響。

（一）組織條件，將決定組織可利用資源的多寡與競爭狀態。

1. 組織條件分析：新興、傳統旅館所著重的組織條件有所不同；新興旅館注重的組織條件包括：企業形象與商譽、經驗曲線與學習曲線、品牌複製的附加價值與持續創新與成長的能力。

通常組織條件包含有企業本身具有的形象，企業落實組織願景的能力，與其他競爭者相較之下的競爭優勢、劣勢、外部機會與外部威脅，組織本身所具有的條件決定了組織可利用資源的多寡與競爭狀態。對過

去傳統的旅館，所謂良好的組織條件，通常包括地利之便、與政府的合作關係、是否與日本具有交流的管道（因為過去的外籍客人大多來自日本），也包括了集團的財力支持與財務條件；以過去為例，如果能夠具有良好的財務條件，才能夠建立固定資本投入很大的國際觀光旅館，再加上如果能夠選擇鄰近都會或商務圈的地點（地利之便），就能夠在旅館設立初期奠定良好的成長腳步。

反觀現在新設立旅館，旅館所著重的組織條件與過去有所不同，現代的國際觀光旅館，尤其以前四家營業額居首的旅館來說，他們所注重的組織條件包括：企業形象與商譽、是否有經驗曲線與學習曲線的效能、能否有品牌複製的附加價值與持續創新與成長的能力。其中，企業形象指的是旅館給外部顧客與內部顧客的印象與評價。

目前國際觀光旅館共同具有一個現象，行銷與業務人員的流動率非常的高，在彼此流動的過程當中，飯店們很難留住特殊的行銷與業務推廣的核心能力，使得各家產品之間很難具有差異性，這似乎是飯店們普遍存在的問題。

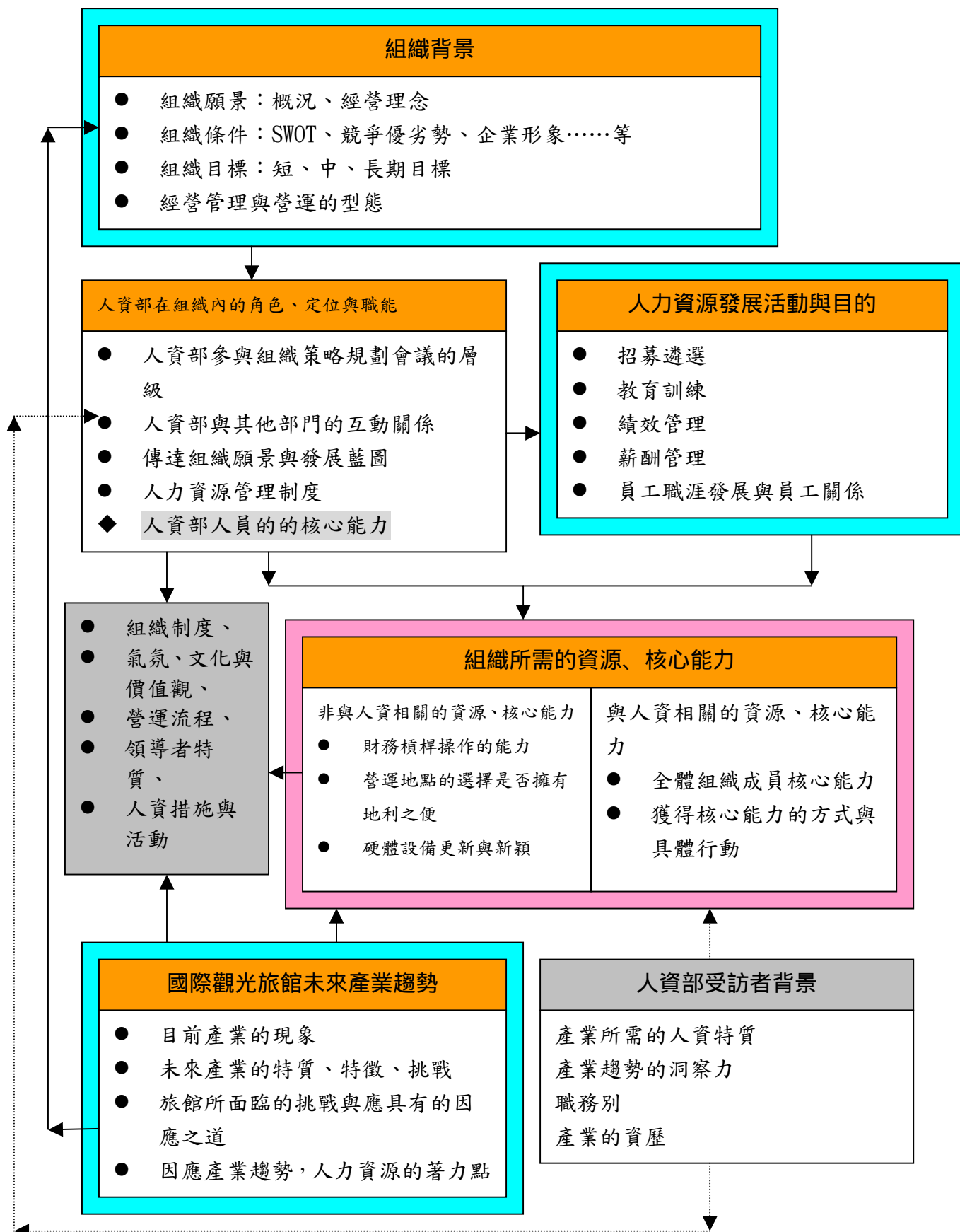


圖 5-1-1 影響人力資源發展策略的因素

2. 經驗曲線與學習曲線的效能，影響旅館進入市場的脚步、能力。

現在的國際觀光旅館非常注重經驗曲線的移植與學習曲線的移轉，當開發某項產品或服務時，能夠透過經驗曲線的移植縮短前置時間，加快進入市場的脚步，當在複製能力時，是否能夠使組織內的制度、政策措施與員工學習效能發揮到最大，相對增加學習效益，變成一很重要的競爭條件，而這一個條件，也跟前述所說的企業形象息息相關，當企業形象是比較新穎、潮流、先驅、領導的企業，對於內部顧客（員工）來說會有比較大的動力，促使其學習效能變的更好。

3. 增加營運據點，提升品牌複製的附加價值。

為了更積極擴大經驗曲線與學習曲線的效益，許多旅館會透過品牌複製的管道來提升附加價值，例如：福華、台北晶華、台中金典、永豐棧麗緻都會透過餐飲營運據點的增加，將已經具有一定知名度的餐飲品牌擴散產能到不同據點，藉此可以提升市場佔有率，另外福華、過去的晶華、麗緻系統，因為透過連鎖經營的方式，在不同的區域建立不同功能的旅館以吸引同一客層但是消費需求不同的顧客，綜合來說現在國際觀光旅館所著重的競爭條件除了過去所重視的硬體設備與有形條件，如房間數多寡、設備新穎、地理區位之外，更著重的是企業如何開發新的產品與新的觀念，在追求商品化與市場化的同時能夠不斷的更新、創新與再生。

（二）組織目標：兼顧有形、無形的指標；且由於類似寡佔市場，所以經營營運的目標，通常也會參考其他市場上的相對競爭者與產業動態。

過去的國際觀光旅館在設定組織目標時，通常是以營運收入（餐飲收入與客房收入）、住房率、資本回收率、與房間售價為訂定組織營運的目標與衡量營運成果的指標，從中長期來說，會以增加營運據點（如：增加連鎖的旅館）為組織目標。而目前的國際觀光旅館除了上述的考量

標的外，似乎更注重市場佔有率、營運收入與實質收入的關係（投資報酬率百分比），與組織發展潛能，在訂定組織目標的同時，除了有形的標的之外，也很重視無形的指標，包括：商譽、形象、發展潛力，這樣的組織目標對於人力資源與其他部門來說，增加了更多的挑戰，因為我們必須要將無法具體衡量的指標，透過有形的制度措施與生產流程環節相扣來達成。

過去的旅館因為競爭者相對較少，所以組織目標的衡量標的，通常以自我比較為主，而現今的國際觀光旅館由於家數較多，資訊取得來源較廣，所以經營營運的目標，通常也會參考其他市場上的相對競爭者與產業動態，衡量內外環境之後再以訂立。

相同的是，過去至今，組織目標的擬定與達成的先後順序都是由高階少數的某幾位人士共同決定的，對於組織目標與組織發展藍圖的傳達卻會因為組織內的不同制度與流程的設計，在成效上有很大的不同。營業前幾名的旅館同時都以建立專業的管理團隊與接班人為具體的組織目標，這在過去來說是比較少的。不論過去或現今，旅館的長期目標規劃，都是模糊且不確定的，原因可能是因為過於長期的組織目標可能與現實狀況脫節，而觀光旅館產業的發展趨勢，又受到其他產業的興盛繁榮與否而受到震盪，所以所謂的組織長期目標最終始終要與現實大環境妥協，故擬定組織的長期發展目標對觀光旅館業來說是相對模糊且不確定的。

（三）本土傳統型與國外連鎖品牌的旅館經營管理與營運的型態不同；但在組織策略與目標的擬定上，大多是屬於中央集權、由上而下的模式。

簡單來說，我們將旅館的經營管理分為所有權人參與經營的型態與委託專業經理人經營的型態，訪談結果我們發現本土型的國際觀光旅館雖然每一位人資部主管都告訴我們，老闆的理念是委託專業經理人經

營，但在實際的營運流程當中，本土型的國際觀光旅館或多或少所有權人都會參與經營營運，尤其在組織目標、組織策略與財務調度上有或多或少的涉入，而透過旅館顧問公司或與國外連鎖品牌合作的旅館，則較貫徹委託專業經理人經營的理念，雖然連鎖型的國際品牌會有其國際品牌所要求一定的經營政策與模式，但是在本土化（localize）的經營策略上仍是委託專業經理人主導經營營運管理。

在營運型態的部份，不論中外品牌的旅館，在組織策略與組織目標上大多是屬於中央集權、由上而下的擬定模式，在策略擬定之後，再分交由各功能部門專業分工個斯其職，依目標行事。我把旅館營運的型態分為獨立經營、連鎖經營、連鎖加盟與管理合約型，早期台灣本土設立的旅館以獨立經營與連鎖經營為主，開放觀光之後所設立的旅館，型態上大多屬於連鎖經營、連鎖加盟與管理合約，因為透過連鎖經營的效益可以擴大上述所說的的經驗曲線與學期曲線的效能，透過連鎖加盟的營運型態可以加強策略性的合作，如：共享顧客資料庫、共同分擔形象廣告、獲得連鎖加盟品牌的複製效益，這樣有助於提升在產業界的競爭能力，避免孤軍奮戰並且保有某一程度的營運自主性，透過管理合約的型態可以快速的複製成功的生產流程、迅速的移植 know-how 與標準作業流程，對於具有資本資金卻沒有管理知識與經驗的業主來說，在旅館設立初期或旅館轉型的時期，透過外來的知識移轉，建立適合的營運流程與管理控制的制度，是能夠快速上手與上線的良好方式，也能夠分享知名管理合約品牌的商譽，藉此建立自己的品牌形象，因為某一程度來說，知名企管顧問公司的管理合約代表某一程度的市場佔有率與信譽，所以等於透過管理合約的簽訂，買一個穩定的開始，避免所有的固定資本投入石沉大海，無法回收投資效益，但是管理合約相對也會限制到旅館在營運過程當中的自主性，例如人客比（員工與客房的比例）、行銷

的方法、設備更新的條件與標準等皆會受管理合約的約束。

(四) 新設立的旅館較本土傳統型旅館，較著重組織願景（包括員工使命感、組織發展、顧客滿意度）的陳述。

組織願景指的是一個簡單、明確、能夠公告週知、並且由上而下都秉信不移的觀念，組織願景通常與管理者的經營理念、過去的組織背景與歷史、發展沿革有某一程度的關聯，研究結果發現，本土型的國際觀光旅館較少有明確的組織願景陳述，當被問及組織願景與經營理念時，通常從營收、住房、設備與顧客感受的層面出發，例如追求顧客滿意、更新設備、保持設備新穎乾淨、增加營業收入等等目標作為組織的願景，但若以較新設立的旅館來說，組織願景通常較著重員工使命感的培養、組織發展的前景、顧客滿意度導向為主要的願景陳述，並且可以發現，在組織願景之下，會有具體的努力目標與執行步驟，對於如何達到願景的輪廓也有較詳細的描述。

尤其，以管理合約型的旅館，有一套全球適用的組織願景陳述，告訴員工組織的使命與員工的使命為何，並且具體的陳述要達到這些使命應該透過哪些方法來達成，在組織願景的部份，不再像過去只強調顧客層面與賓至如歸，同時注重對於員工使命感的培養與員工對於組織的承諾，從這樣的轉變當中我們發現，新設立的旅館相信員工第一（員工第一、顧客第二），因為所有的組織願景與組織目標的達成，都需要藉由員工對自己使命的認知、投入才能達成，所以單單從顧客觀點切入的願景無法具體串聯員工與組織、員工與顧客間的關係，所以最近的組織願景陳述、內部顧客的觀點與認同就更形重要。

二、人資部參與組織規劃的層級、與其他部門的互動關係、人資部人員的核心能力、傳達組織願景與發展藍圖的能力，會影響人力資源部在組織內的角色、定位與職能

探討人力資源部在組織內的角色、定位與職能，能夠了解在不同的組織內人力資源部所參與的程度（深度與廣度），與具體被賦予的職責與功能，我們將之分為以下幾點：

1. 人力資源部參與組織規劃的層級，暗示人資部所扮演的角色、與被賦予的職能。

人力資源部參與組織規劃的層級，暗示了人資部所扮演的角色，與被賦予的職能，策略規劃的會議所參與的層級越高，暗示了人資部扮演了較多的參與者、諮詢者、建議者與協調者的角色，而若在高階的策略規劃會議當中，或在組織目標行程的初始，人資部並未扮演積極參與的角色，則暗示了人資部比較屬於行政支援、執行者、協調者、傳達者的角色。

人資部的職責與功能，與旅館的經營管理與營運型態、旅館歷史發展沿革與條件，似乎有很大的關係。研究發現，本土型的國際觀光旅館不論名為人資部或人事部，在組織策略規劃的層級當中很少扮演積極參與的角色，也很少有機會主動在組織策略與組織目標行程的初始時期給予專業的建議與理想性的看法，在這樣的組織裡，人資部所被賦予的職能與角色是當組織具有既定的組織目標時，透過人力資源部進行相關的措施與相關策略的傳達，屬於聽令行事、蕭規曹隨的行政資源與執行者的類型，在新設立的旅館來說，人資部在組織策略參與的層級方面有較深較高的位階，至少在策略行成的初始，人資部會被諮詢，有間接直間給予建議的機會，尤其在管理合約型態的旅館，由於已經有一套既定的培訓人力資本的流程，所以人資部在組織策略與人資策略的關聯性掌握上有較良好的表現，尤其在前三營業額的旅館，人資部參與組織策略擬定的深度，主動積極的提供建議，並且有影響決策的能力。

2. 人資部與其他部門的互動關係，受人資部參與組織策略規劃的層級影響。

人資部與其他部門的互動關係，深受人資部參與組織策略規劃的層級影響，參與的層級越高，越具有變革促進者與策略夥伴的角色，也更傾向於參與建議的影響能力，若只是屬於行政資源與溝通協調者的角色，在定位上就多屬於協調與執行者居多。

我們將人資部在組織內扮演的角色分為四種類型：

(1). 策略夥伴 (2). 變革促進者 (3). 協調溝通傳達者 (4). 行政資源者。

所謂的變革促進者指的是人資部在組織內透過一連串有計劃性的活動直接強烈的或溫和間接的促使組織轉型，這樣的人資部角色通常需了解組織的發展目標發展藍圖與可利用的資源，當然也要被賦予權力，進行某一程度（強烈的或溫和的）、某一規模（固定範圍或廣泛的）的改革。所謂的策略夥伴指的是在略時組織策略的過程當中，人資部透過具體的人資策略與人資發展措施，並且給予積極性的建議，設定人資發展的優先順序以符合組織發展的藍圖與組織策略的需要，可以透過組織制度的設計，組織流程的改善或改變來達成。所謂的行政資源角色指的是人資部能在行政事務上給予組織與各個部門行政上的支持與支援，在行政作業程序上幫助各部門能夠盡速達成部門的需要與目標。所謂的協調溝通者指的是人資部在自己的本質功能外，也能夠在相關業務上協調各個部門，並且對於組織的目標策略政策措施給予清楚的傳達，當組織與員工間、部門與部門間的溝通協調者。綜合來說，人資部參與組織策略的層級越高、越深入愈傾向扮演變革促進者與策略夥伴的角色，若只是扮演執行者的角色的話，則傾向扮演行政資源與溝通協調者的角色。

3. 人資部人員的核心能力是影響人資部是否有能夠發揮影響力的重要關鍵。

無論部門名稱（人資部或人事部）、或部門內最高職級別（副總、協理、經理），人資部人員的核心能力，對於人資部在組織內的角色、定位、與影響力有一定程度的影響；也就是說，人資部的人員若具有足夠的核心知能，相對在組織內就能夠發揮較多的影響。這樣的結論，暗示我們人資部的職責與功能，其實並未趨於成熟；會因人而異，不同的人主事，發揮的功能影響即有差別，若是如此人資部人員的核心能力就變的相形重要，因為不同的人員有不同的表現，影響的是人資部是否有能夠發會影響的重要關鍵，因此建立人資部人員核心能力的標準，與明確人資部角色定位與功能的任務宣言，是相對重要的。當然組織必須要讓人資部的人員了解，在組織策略規劃執行的過程當中，人資部應該提供哪接具體的協助，並且有機會參與發表其專業的看法，相信對於人資部的職能發揮會有更進一步的效果。

4. 人資部若被賦予傳達組織願景與發展藍圖的任務，對於貫徹人資部的功能與凝聚組織內部共識有很大的幫助。

人資部在組織內若能被賦予傳達組織願景與發展藍圖的任務，對於貫徹人資部的功能與凝聚組織內部共識有很大的幫助，如果人資部能夠積極扮演策略夥伴與變革促進者的角色，對於傳達組織願景與發展藍圖，甚至貫徹組織目標與結合人資策略有更積極有效的幫助。

三、為求將組織內的人力資本投入的效能發揮到最大，人力資源發展活動與目的需從策略性的觀點出發。

基本上，我們將人力資源管理活動分為五種：招募遴選、教育訓練、

績效發展、薪酬管理、員工生涯發展與員工關係。從人力資本的角度來說每一個措施都直接、間接與人力資源發展有關，所謂的人力資源發展指的是從策略性的觀點出發，集合成本效益的看法，將組織內的人力資本投入的效能發揮到最大，為了達到這個目的，所有相關的措施，都屬於人力資源發展活動的範圍。

(一) 招募遴選：員工人格特質、與專業態度，是重要的招募標準；而新設立的旅館，會透過公告內部職缺的方式，進行內部遴選。

首先組織內的人力招募遴選，國際觀光旅館為了符合組織發展需要，從招募、遴選開始，當作篩選適合人力資源的手段，在招募的過程當中，除了注重專業的符合程度之外，更注重員工的人格特質與專業態度，對於旅館來說，旅館所需的專業很大一部份是來自於對顧客的敏銳程度與對顧客的細心體貼，所以這樣的專業要求，不只包括知識技能的專業，更強調的是”專業”的從業態度。

在遴選方面，根據組織發展所需要的人力資源，遴選具有足夠 KSA (知識、技能、態度) 來擔任新的職務，在管理合約型的旅館型態與新設立的旅館，在遇到內部職務職缺時會透過公告內部職缺的方式，與傳達組織發展藍圖，告知組織內具有合格條件的成員，可以透過內部遴選的方式進行職務的轉調或升任，這樣的措施可以鼓勵組織內跨部門間的水平流動，預防員工因為垂直流動無法升任成更高階職務時，對於本身職務的倦怠；除此之外，水平流動也可以增加部門內的多元性，對於組織凝結各部門間的共識與培養”可轉換技能”有很大的幫助，更重要的是透過公告內部職缺可以當做刺激員工自我發展的一個方式，並且暗示組織內的成員在組織發展過程當中所需的職務別與能力，這樣對於增進員工的自我發展需求有很大的助力，也可避免調對於空降部隊的不滿與抱怨。

(二)教育訓練：用以培養組織目前、未來發展或轉型所需的核心能力。

透過教育訓練，人資部培養組織目前所需與未來發展或轉型所需的核心能力，在教育訓練的部份，主要分成三種不同的能力：一、一般能力部份，指的是不論哪一部門別與職務別，全體成員都需要有的通識能力，通常包括服務熱忱、顧客滿意、賓至如歸、人際溝通與基礎的語言能力。二、管理能力：根據不同的職務等級，而有不同的管理能力的開發課程，通常在基層主管的管理能力上注重人際關係與溝通協調、團隊合作、問題解決，並且比較常透過館內 WORK-SHOP 的方式，進行經驗的分享與課程的講授，最常利用的方式是各案討論與角色扮演、課程講授等方式，對於中高階主管的管理能力，則主要著重在於組織變革與發展、創新變革、提升員工士氣，total solution、problem shooting、營運分析、部門間協調、落實組織策略等方面，透過館內人資部主導的相關活動，由內部講師（高階經理人）或資深專業經理人或委請館外企管顧問公司講師到館內進行授課，少部份的特殊課程如創新變革、財務報表、新的資訊類課程會委由外訓辦理，少部份特殊的外訓課程會經由 OFF-JT 的方式辦理。三、專業能力：各部門的基層員工通常委由人力資源部主導規劃，或配合各部門的內部講師，進行各部門所需的專業知識技能的專業訓練，而對於中階主管或員工所需的專業知識與技能，也會固定有部門內的 Workshop 或委由外訓的 OFF-JT 辦理。

綜合來說，國際觀光旅館的教育訓練大多在館內進行，也大多由人力資源部主導，尤其在一般能力與管理能力的發展上，人力資源部佔有很重要的參與角色，這樣的情形在管理合約型與新興的旅館上更為顯著，但在於本土型獨立經營的旅館似乎就不太重視所謂的一般能力與管理能力的養成，這樣的情形可能與過去這些旅館的發展背景與沿革有關，因為過去本土型的旅館一直最重視的是每一個部門所需要的專業職

能，在專業職能導向的前提之下，忽略了管理能力與一般能力事實上會影響專業能力的發揮效果與對組織的貢獻程度，所以研究結果發現，本土型的旅館比較關注基層員工，尤其是直線員工的專業職能，而忽略了中高階主管的管理能力，與全組織成員所需要的一般能力，對於管理合約型的旅館似乎都很注重主管管理能力的涵養，許多旅館會遴選主管時訂定先修課程的標準，也就是說，在內部遴選的過程當中，想要升任主管，除了績效要有一定表現之外，曾經參修習過某些管理課程才能夠具備成為管理職務的候選人，因為她們相信了解管理知能的主管才能真正發揮主管的知能以擴大部門的營運成效。研究結果也顯示，傳達組織願景與傳達組織發展藍圖成效較好的旅館，也更重視管理職缺候選人是否具有管理知能的先備條件，從研究結果顯示，教育訓練經費與營運收入有正向關係，我們所好奇的是因為教育訓練經費的投入，而使得營運收入的增加，亦或是因營運收入增加，所以在教育訓練經費上有比較寬鬆的額度，但可以確定的是非本土型的旅館，尤其是國外企管顧問公司所主導的管理合約型的旅館，在訓練經費的編列上是本土型旅館的數倍之多（數百萬元，20-30萬/每個月）。

（三）績效評鑑與薪酬管理：管理合約型的旅館，較落實績效評鑑與薪酬報償間的關係。

績效評鑑與管理包括部門別的績效結果與員工個人的績效評鑑，由研究結果顯示，所有的旅館在形式上都會有員工個人的績效評鑑，只是績效評鑑的結果是否與員工的職務升遷、薪酬報償相關，情況就有很大的差別，在大部份本土型獨立經營型的旅館，似乎在績效管理的工作上沒有真正落實 pay for your contribution 的目標，所以相對流於形式，也沒有辦法達成落實組織內部公平與增進外步競爭力的功能，績效管理的流於形式，將使組織內較不會有內部競爭的緊張氣氛，但也相對失去

了提振為自己而努力的衝勁與目標，以外國企管顧問公司所主導的管理合約型的旅館來說，相對較落實績效評鑑與薪酬報償間的關係，並且除了著重個人的績效表現之外，人力資源亦會在組隻策略層級幫忙組織審視各個部門的整體績效，當作部門整體表現的參考，這樣的手段可以幫助人力資源部更了解組織策略的執行過程，並審視在組織策略執行過程當中，人資策略與人力資源發展措施因有哪些相對的配合，以提升組織整體的效能。

（四）員工生涯發展：內部流動的過程中，除了財務部門，其他部門的管理職務，較注重員工人格特質、人際溝通能力、與過去的資歷表現，較太重視員工本來所學為何。

員工生涯發展與員工關係的部份，我們可以發現組織內部的管理職務有比較多的內部流動，而組織的基層職務，除了有少部份垂直流動（升職）之外，大部份的員工如果不是一直待在原來的職務，或是調單位的水平流動之外，大部份的流動來自於不同旅館之間的移動，特別的是在旅館的升遷過程中，除了在財務部門之外，似乎已經不太重視員工本來所學為何，較注重的是員工個人的人格特質、人際溝通能力、與過去的資歷表現等等，其所轉任或升調的工作，可能與原來的主修已經沒有太直接的關係。

四、組織發展所需的資源與核心能力分成非與人力資本相關的、與人力資源相關的核心能力兩大類

我們將組織未達成組織願景與組織目標所需要的資源與核心能力分成兩大類別：一、非與人力資本相關的資源與核心能力：包括財務桿感操作的能力，營運地點的選擇是否擁有地利之便，設備新穎與否等，這些我們無法透過改變人力資源的投入而增加組織核心能力。二、與人力資源相關的核心能力：我們可以透過對組織成員的能力養成與提升來增加組織的核心能力與競爭優勢，這些部份是我們所要探討的焦點。通常，我們將組織的核心能力分為：制度、組織氣氛、文化與價值觀、組織營運流程、領導者特質、強化核心能力的活動、透過這五個媒介，我們可以將人力資本的特殊能力緊密的與組織產出作結合。

（一）制度

首先在組織制度的部份，具有內部轉調、內部輪調、公告組織內部職缺、傳達組織願景與發展藍圖相關措施與制度的旅館，相對有助於人資部涵養與提升組織的核心能力，另外具體結合內部講師與教育訓練制度，較能夠有利於核心能力的傳承。績效評鑑與職務升遷或候選人先修課程關係愈強的組織愈有利於專業類與管理類核心能力的養成。

（二）組織氣氛、文化與價值觀

在組織氣氛文化與價值觀的部份，能夠在組織願景當中著重員工使命感與員工投入的組織，相對在組織氣氛上比較開放活潑，鼓勵發言與提出組織成員自己的看法，相對較鼓勵由下而上的意見與聲音，通常管理合約型的旅館在組織氣氛文化的養成有具體執行的策略與目標，並且在員工手冊或新生訓練、在職訓練時都會一貫不斷的強調這些組織奉為圭臬的價值觀，這樣的方法使得每一個員工都能夠耳熟能詳組織所信以為真的信念與價值，也有助於在推廣組織變革或某些人資活動的推行，

因為大家了解這些活動與變革是為了達到某些目的而達成，因為知道變革與人資活動的目的，與組織價值間的相關係，所以推行起來相形較順利。

（三）營運流程

從人資的角度來說，組織的營運流程能夠由繁化減，提綱挈領，掌握關鍵，避免不必要的浪費，在措施、手段與目的間都能夠正中目標，也是一項重要的核心能力，所以從人力資源部本身的作業流程，人資部與其他部門之間相互活動的流程，都能夠達此目標，就更需從核心能力出發。

（四）領導者特質

研究解果發現國際觀光旅館的高階經理人，通常都被期許成需要具有策略規劃、了解產業趨勢、擁有良好的邏輯歸納分析與洞察力，最重要的是領導者個人的特質與魅力，似乎能夠影響員工們對於旅館的向心力，這樣的個人特質要求，在管理合約形的旅館顯的更為禿顯，在訪談的過程當中，受訪者都會不約而同說起自己主管的人格特質與他對於飯店營運策略與組織目標的影響，當然對於組織的認同感，也與組織成員對於領導者個人的領導魅力有很大的關係，在管理合約型態的旅館當中，被委派的總經理與高階主管似乎都會盡力的借助各種場合，如館內的各項活動、教育訓練、員工大會、或在日常營運的探訪與基層員工們有積極親切的互動，表達他對每一位員工的關懷與關切之情，相對於本土企業對於在上位的領導者的個人特質與描述，鮮少與高階主管們互動來說有很大的差別。

（五）各種獲得核心能力的活動

在獲得核心能力的活動方面，我們將他分成開發、製造、購買與維持四大類。而研究結果顯示，在專業能力的部份，較常透過組織內的製

造過程（教育訓練）來複製所需的專業知能與技術，同時在行銷、業務推廣人員與各餐廳主廚的核心能力較常透過購買與維持的手段來取得，在管理職務上較常透過開發與製造來獲得。

五、未來產業趨勢：目標客層的界線會越來越模糊；成立旅館管顧問公司、增加營運據點，以複製擴散營運效能。

目前的產業特質，旅館家數眾多，市場內管理合約與連鎖經營、連鎖加盟型態的旅館似乎在營運成效上比獨立經營的旅館來的好，但過去很多屬於管理合約形的旅館（如晶華），由於管理合約內的權利金相當龐大，也繼而改由連鎖經營的型態。

較新興設立的旅館，對於人力資源部的功能與職責比較偏向於策略夥伴與變革促進者的角色，這是目前產業國際觀光旅館的普遍現象，未來觀光旅館產業應具有以下趨勢：

（一）、過去的觀光旅館都有很明確的定位，並會號稱自己是屬於哪一類型的旅館，有明顯的目標客層，如喜來登（過去的來來）以都會型的機能為主，君悅以商務客為主，墾丁福華、翡翠灣福華以休閒型顧客為主，但未來目標客層的界線會越來越模糊，原因是因為目標客層的需要變的更多更複雜，許多商務客除了洽公商務的需求之外，可能也有在都會區進行休閒的需求，所以顧客不單只是洽公商談，也要有其他抒壓解勞的休閒設施，甚至未來結合商務與休閒的旅遊應會更加普遍。

（二）、許多經營有成的旅館，會透過兩個方式來複製擴散自己的經營產能：

1. 成立旅館管理顧問公司：

成立旅館管理顧問公司，類似亞都麗緻的模式，當自己經營有成，有足夠的 know-how sop，並且能夠掌握產業趨勢的脈動時，透過管理顧問公司，能夠將自己的 KNOW-HOW 移轉到其他地區，包括中國大陸。

2. 透過連鎖經營的型態，擴大經驗曲線與學習曲線的成效：

能夠增加市場佔有率，並且經由經驗曲線與學習曲線的成效減少前置準備時期的時間與成本，如此一來不但吸引到不同地區的其他客源，也分擔了第一家旅館設立初期的投入成本。

(三)、未來國際觀光旅館的餐飲部門，將更加積極的朝大眾市場邁進，因為有國際名廚當作號召，可以另覓不同的據點，複製擴散新菜色，吸納不在飯店周圍但對飯店品牌有向心力的顧客，如台北晶華、台中金典、福華系統、永豐棧麗緻等等，未來為了克服產業發展的瓶頸，全體員工應該更具有多能工與可轉換技能，除了會透過 pass-time 的員工來因應短期淡旺季的人力調整之外，為了因應產業的變遷，人資部將更著重員工的可發展性與人格特質這兩項，因為人資部的普遍看法是，旅館產業很大部份是在販售親切和藹的態度，所以在員工遴選的標準上，具有積極、主動、服務、熱忱、喜歡與人溝通的特質是比較優先的考量，另外人資部也希望每一位員工不會畫地自限，願意多多學習不同職能別的能力，在淡旺季人手不均時願意跨部門服務與參與，對與組織的整體人員配置與核心能力涵養、核心能力交流有很大的助力，所以這兩項是未來在選擇旅館勝利軍時很重要的考量因素。

六、受訪對象認為人資部在組織內若要積極的發揮其功能，則在組織目標的擬定與組織策略層級的參與上，應有較高層級的安排；且人資部的主管要了解組織具體發展方向，擁有自我管理、自我驅動的特質，才能夠成為組織中的驅動者 (Initial start-gear)。

在受訪者背景的部份，以人力資源部中高階主管為主要的受訪對象，在產業的資歷平均在十年左右，在訪談的過程當中他們都共同的提

出兩項具體的建議與看法：

1. 受訪者認為人力資源部在組織內若要積極的發揮其策略夥伴、變革促進、協調溝通、行政資源的角色，則在組織目標的擬定與組織策略層級的參與上，應有較高層級的安排，才能夠在組織策略形成之時，即能給予其專業的建議與諮詢，從參與組織策略規劃的層級開始，才能夠奠定人資部與其他部門之間具體緊密結合的關係，也才能夠真正結合組織策略與人資策略，並貫徹組織目標，達成組織願景，
2. 相對的，為了達到這樣的職責與功能，人資部的中高階主管要應該更能夠具有溝通、協調、熱忱、開放的心胸、人格分析、課程規劃、邏輯思考、了解組織具體發展方向的能力，也需要擁有自我管理、自我驅動的特質與能力，這樣才能夠成為驅動者（Initial start-gear）。

貳、影響組織發展人力資源管理策略各因素間的關係脈絡，包括：組織背景與人資部的角色、人資部的角色與人資發展活動、人資部的角色與組織所需要的核心能力、人資發展活動與核心能力、受訪者專業背景會影響其部門在組織內的角色、產業趨勢與組織背景的關係、落實人資策略的關鍵因素。

一、組織的相關背景、發展沿革影響人力資源部在組織內的角色

組織的相關背景與發展沿革就如同組織的先天基因與體質，會直接影響組織實質的營運方式，尤其其背景、氣氛所形成的先天假設，會重重的影響人資部在組織中的角色職能。

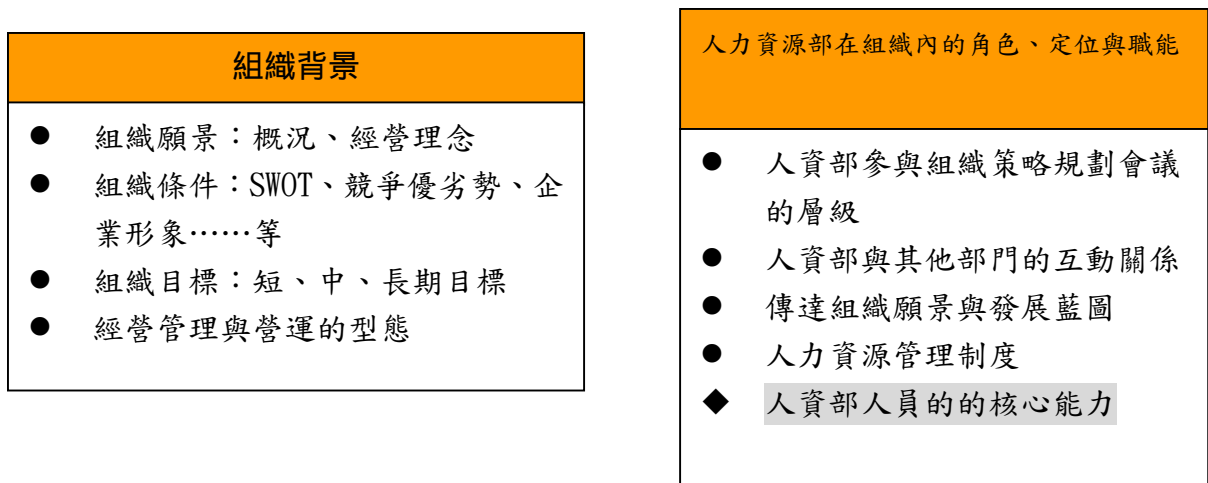


圖 5-1-2 組織背景與人力資源部在組織內的角色、定位與職能的關係

(一)、組織相關背景影響人力資源部在組織內被期待的角色、定位

組織設立的願景、目標及組織，目前所擁有的條件，經營、管理與營運的型態會影響人力資源部在組織內被期待的角色、定位與應發揮的功能，從台灣的國際觀光旅館的發展的歷史來看，如果是屬於早期設立的旅館，人資部在組織內的角色通常較為保守，被期待主要擔任行政執行者的角色，在各個相關部門需要配合，與老闆交辦事項下，負責執行其工作業務內容，在傳統的國際觀光旅館，人力資源部並不被期待具有

主動、積極、服務的角色，從過去到現在，不管名稱人事總務部或人力資源部，此部門很少被定位在組織規劃層級的重要幹部與核心，所被期待的角色為協助配合其他各部門的業務事項。

1. 經營管理營運的型態與人資部參與組織發展策略會議

新設立的國際觀光旅館，若其經營管理營運的型態採行旅館顧問公司與國外品牌合作等型態，管理經營者會帶入西方一套成型的標準作業模式，而在這套標準作業模式當中各個部門專業分工各司其職，人資部也被賦予相較於傳統旅館更多的權限與責任，在這些經營型態的旅館的先天假設中，人力資源部是負責經營公司體質的一重要部門，所以他必須了解組織發展策略的方向與未來組織發展的願景，他才能夠根據這樣的目標去強化組織的體質，所以在這種管理型態中，人力資源部給予較高的位階參與組織策略規劃的會議，在會議中人資部會主動提供建議、接受諮詢，提出自己部門的見解與看法，在這會議裡面給高階經營團隊共同商討組織未來發展方向，同時我們也發現在這種類型的旅館裡面，人資部的領導者在職務名稱上比傳統本土化的旅館位階來的高，也得到更多工作專業上的尊重，在高位階職稱可以到副組或總監，而傳統化旅館最高位階到經理，若是屬於傳統本土化旅館，並且偏向中央集權的營運型態，這樣的旅館，人力資源部通常較少參加組織策略規劃會議，一般的進行營運方式是在策略規劃會議之後，高階主管會交辦其需努力的目標與政策，人資部負責根據目標規劃與執行，若是與人資部有關的相關職能的高階業務內容，通常都是由總經理室的專案團隊負責，所以我們觀察到，在傳統本土化的旅館裡面仍然是有進行跟人資相關的組織策略規劃的業務，只是這些業務進行的內容，並不屬於人力資源部，這樣的結果與過去的旅館發展有極大的關係，因為過去的經營管理過程當中，人事部一直屬於被動諮詢與協調配合的單位，所以當新的環境變遷

時，新的責任與功能也因應而生，但這樣的責任功能並未歸屬於人力資源部，所以不論在部門的職務名稱上或是在參與會議的層級都遠較於旅館顧問型與國外連鎖的旅館位階來的薄弱。

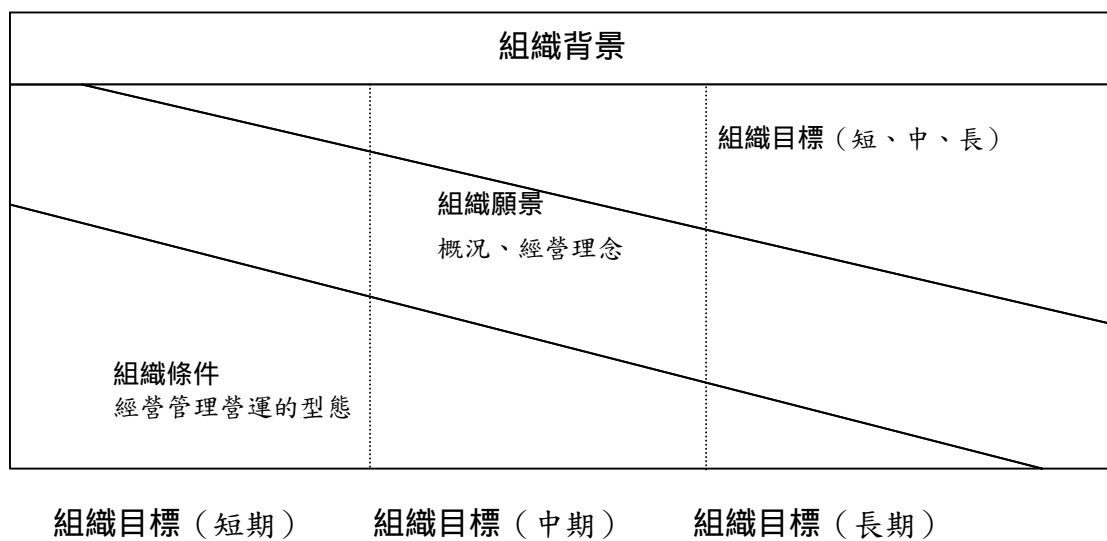


圖 5-1-3 組織策略規劃與組織目標組織願景組織條件

不論是規劃組織策略或人資策略，考量組織背景與特質都是重要的一個步驟，尤其當組織在進行人資策略規劃時，更不可忽視每一組織背景的獨特性與差異性。

如圖所示，我們將組織發展歷程分成短、中、長三期，在短期時，規劃組織策略、人資策略時，應考量組織短期目標、參酌中長期發展的目標，並且綜合考量組織願景，經營理念，最重要的是要奠基於組織目前所擁有的條件，為規劃未來的依據。

而在考量組織目標的規劃時，同樣的也應該以組織願景，經營理念為一個參考標第，並且加上較少部份的組織條件，經營管理與營運的型態為考量的條件之一，而當在規劃長期的組織目標時，組織未來發展的展望，其所佔的比例將是最大的，而組織目前的條件與經營管理的型態，在長期組織目標規劃中所被考量的比例相對會較少，這是因為越短期的組織目標，需要考慮更多目前現實面的問題與組織狀況，所以，組織條件與組織管理營運的型態在短期時間之內可被調整的彈性較小，可改變的幅度與可能性也較小，所以是一個相對比較僵化的因素，所以在規劃組織短期目標時，是最不可能改變的，所以被考量的比例是最重

的。反過來說，當規劃較長期目標時，沒有一個目前的現實狀況是不能改變的，所以他的所佔的考量因素相對較小，對組織長期的目標規劃來說，組織長期的發展性與發展藍圖才是最重要的。

綜合來說（如圖所示），在不同的時期，我們在規劃組織目標時，會考量在組織背景中不同的因素，並隨著組織環境的變化而與以調整。

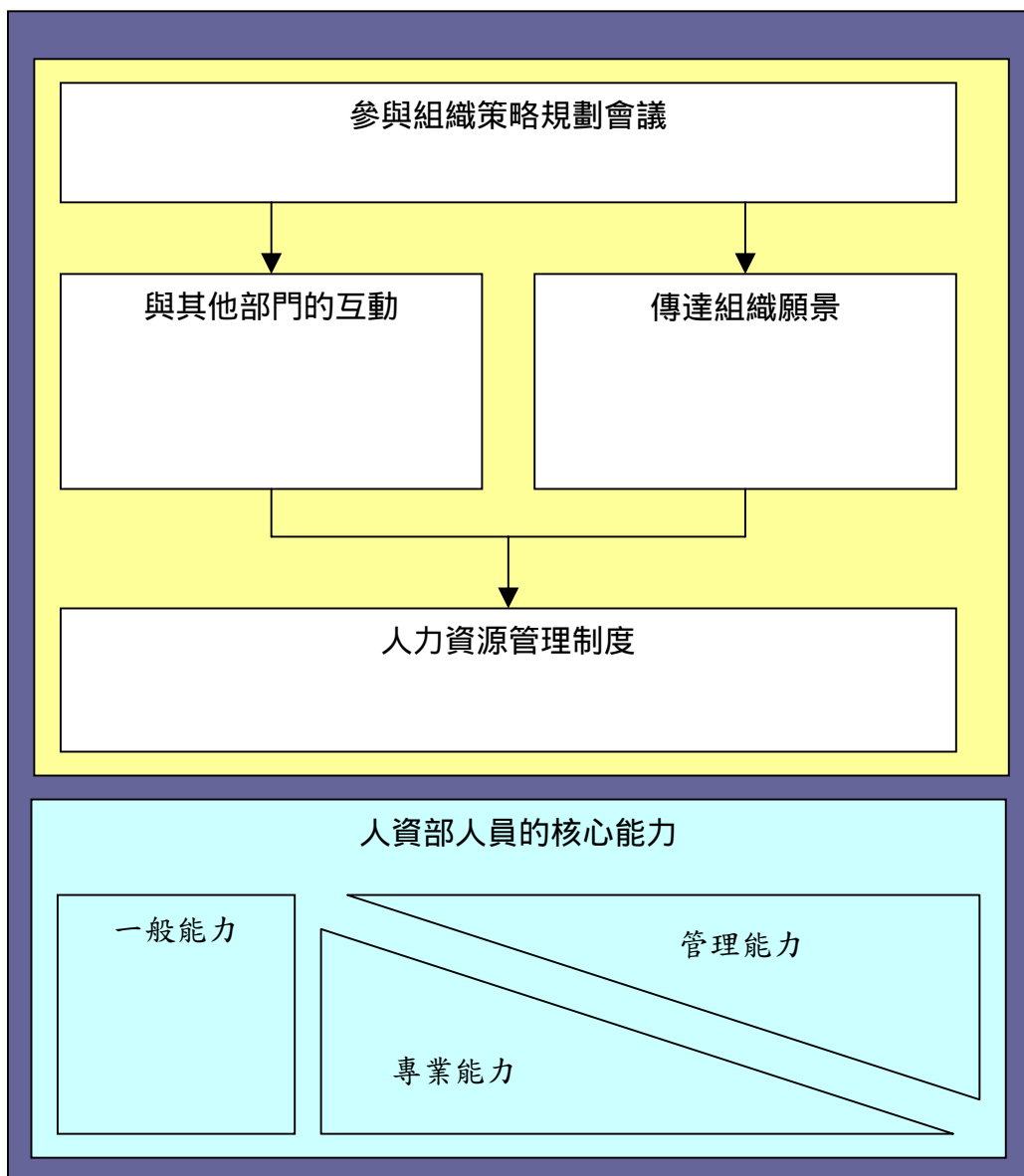


圖 5-1-4 人力資源部參加組織策略規劃會議的層級與其他部門互動的關係、及傳達組織願景能力的關係

通常，人力資源部能否參加組織策略規劃會議的層級將會影響人力資源部與其他部門互動的關係，也會影響人資部是否能夠順利傳達組織

願景的能力，若人資部能夠參與高層級的組織策略規劃會議，在他與其他部門互動時，似乎就會擁有較高的權威性與正當性，同時也會增加傳達組織願景時的影響力。所以（如圖所示），能夠參加組織的策略規劃會議，對與其他部門的互動與傳達組織願景是有助益。

另外，人資部如果能與其他部門擁有良好的互動關係，能夠具有建議其他部門的權威與正當性，相對也能夠幫助人資部在建立人力資源管理制度時，能夠有更清楚的了解，也可以有較權威的貫徹職能。另一方面來說，當人資部能夠具體而清晰的傳達組織願景時，也似乎能夠幫助人資部在推行與貫徹新的人資管理制度時，能夠更有效而順暢。

在研究中我們發現，能夠參與組織的策略規劃會議的確能夠具體的影響到所有的人資管理制度與措施是否能夠在各部門間建立權威感，會影響其能否有效推行新的措施與制度的順利度。當然，在過程當中，有一個非常重要的因素，就是人資部人員的核心能力，以上所述的因素（參與組織策略規劃會議、與其他部門互動的關係、是否能清晰傳達組織願景的能力），都會影響到人資管理制度的規劃執行與成效，但人資部人員的核心能力，卻是能否將管理制度落實盡善、盡美的最初與最後的關鍵。換言之，人資部人員的核心能力，能夠將管理制度的善意與美意透過其個人的專業能力發揮到淋漓盡致，也可以將某些制度瑕疵盡快作補足與調整，更可以因專業直覺判斷作洞察機先的分析與預警，而能因應未來作人資制度的調整；反過來說，如果人員的核心能力不足，缺乏專業的素養，即使前三項條件都盡善盡美，我們仍無法將人資制度落實與貫徹，發揮其制度本身所應有的功能。

人資部人員的核心能力主要可以分成三大部份：一般能力、專業能力、與管理能力。而愈高階的人資部人員所需要的管理能力相較之下將會比基層的人資部人員來的多；也就是說，高階的人資部人員（總監、

處長、協理)所需要的是能夠因應組織未來發展而規劃組織整體所需的人資策略與具體目標，其所需要的是掌握方向、釐清目標、擬定策略、分析趨勢等綜觀能力。

相較之下，中階的人資部人員(經理、副理)需要的是各半的專業與管理能力，因為其需要將高階人資部主管的策略具體形成各階段的目標，所以對於組織未來的方向、未來產業趨勢的了解、與具體執行的戰略、步驟、方案都要同樣能夠提綱切領、並且補足血肉，將大策略、大目標與各階段的目標、方案具體的結合，成為可行的計劃；簡單來說，中階 HR 必須有承上啟下、分析規劃、執行與回饋的能力，並且要建立具體的檢視、回饋的機制去檢驗所有方案的可行性、有效性、與達成程度。中階經、副理級的核心能力也包括與其他各個部門經副理人員的互動，就像人資部的幹細胞，需要與其他部門的幹細胞通力合作，才能完成使命。

人資部的基層人員與專業人員需要具體而微的落實每一個方針、方案，透過他們對每一個範疇的專業能力，具體的扮演執行與回饋的角色，就像人資部的各個微血管與小細胞，通達四處，專精在每一個執行的步驟與細節。

研究結果顯示，在營運效能較佳的旅館中，愈高階的人資部人員被期待扮演較多的策略夥伴、變革促進者的角色。而中階人資部人員則被賦予變革策進者與協調溝通者的角色，他必須要具體的擬訂各項方案，並且協助其他部門在有形、無形中認知變革的重要性，並且協調各個部門彼此之間的橫向溝通，具體的傳達組織願景與組織藍圖，並將其落實於各個方案中。基層與專業的人資部人員則被賦予行政支援者的角色，具體的將各個相關方案推行到組織內的各個部門與角落，並且為其他的部門提供具體的服務。

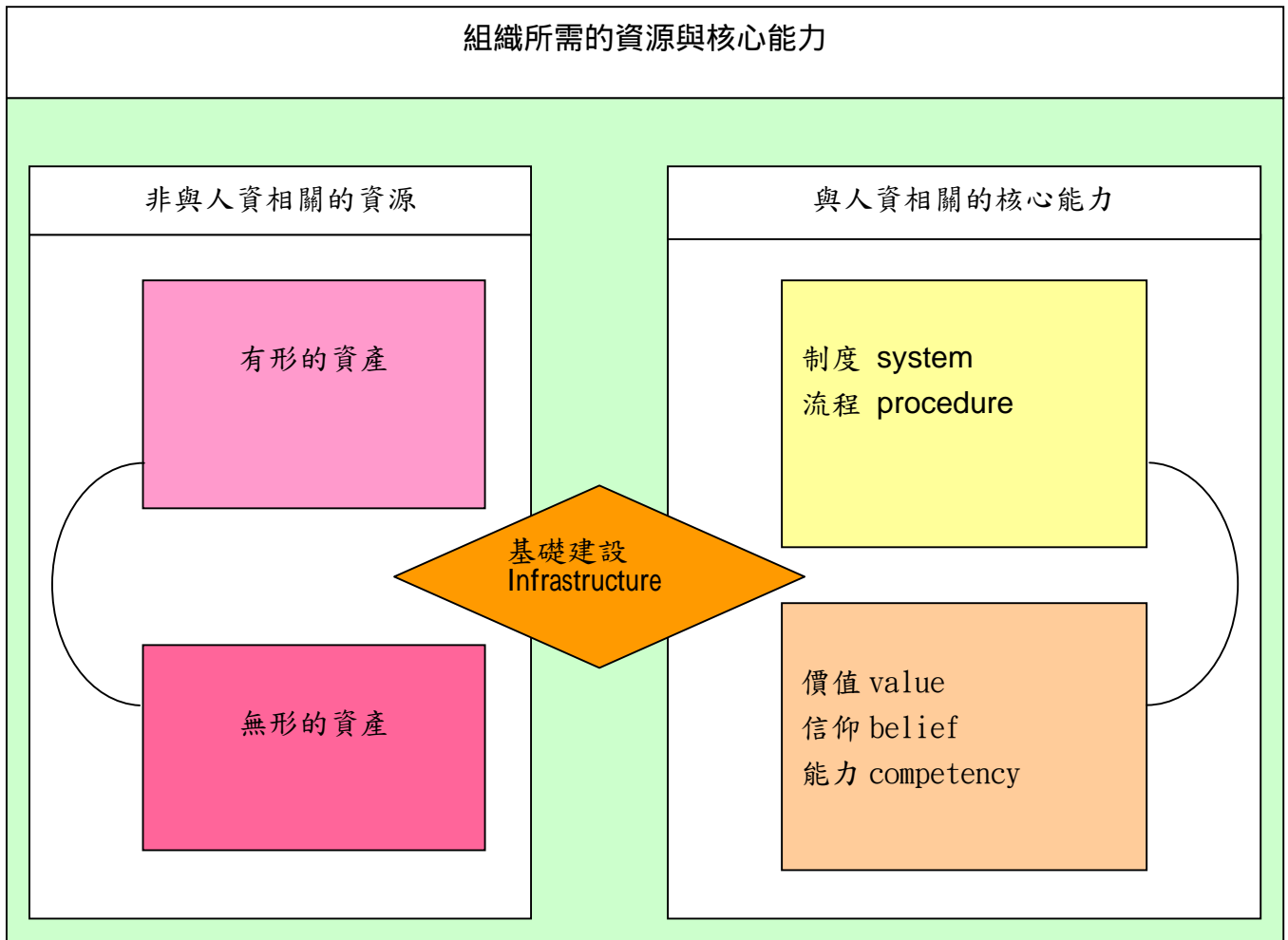


圖 5-1-5 組織所需的資源與核心能力

組織所需的資源與核心能力主要分成：非與人資相關的資源、與人資相關的核心能力兩大類。第一大類：在非與人資相關的資源中，我們將他分成有形的資產與無形的資產。有形的資產，包括：設備的更新與新穎的程度、營業地點的地利之便等等；無形的資產，包括：財務幹槓的操作能力、品牌的知名程度、組織的聲譽等等。第二大類：與人資相關的核心能力，我們將之分為五項關鍵因素：制度、流程、信仰、價值與各項能力。

制度，指的是組織內是否具有良好的管理制度，能夠真正的管理、稽核組織經營運作的面向，並且建立公平具有競爭力的評鑑方式，能夠鼓勵內部的員工發揮所長，彼此競爭且兼具團隊精神與團隊默契。流

程，指的是組織內是否能夠擁有簡約、具時效性的運作方式，如果運作的過程壟長（例如：從決策到執行之間的時間過長也是一種壟長無效的營運方式）。良好的流程，除了避免不必要的營運動作，盡量縮減營運的時間成本之外，最重要的是能夠建立關鍵的稽核點；稽核點太多也是一種不必要的浪費，如果能有適切的稽核點，能夠找出問題的核心，並且能適時給予改善就是一個較為良善的稽核點。所以，簡單、流暢、符合需要的營運步驟與適時、適切的稽核點，是完善流程的重要因素。

我們所要注意的是：組織制度與營運流程兩者息息相關、彼此影響；制度給予流程一個依循的規範，而各個部門間與部門內流程的順暢程度（如：公文間的傳達），皆是依據組織制度而來，所以，兩者之間的規劃與執行時，要避免彼此矛盾的設計。

另一方面，人資相關的核心能力與每一員工相關的部份包括價值、信仰與能力，我們希望組織內的員工都能夠相信組織發展藍圖與經營理念，並且認同組織文化，這是員工的信仰。員工信任組織內的規章制度如績效評鑑，認同組織的報償制度，願意感受組織的文化，信任組織的決策與方針，願意投入自己的心力與能力，這是員工的價值觀。員工的專業能力指的是各個部門員工所擁有的專業知能與技術，我們認為員工的信仰與價值觀會影響到員工能力的投入與成長，也就是說當員工認同組織未來的發展、認為組織的評鑑制度公平合理，這類型的員工將更願意將心力投入在組織內，也會更願意在自我專業上提升與充實。反過來說，如果員工們認為組織的未來是晦暗未明的，不認同組織的經營理念，不能感受組織的經營願景，或認為組織內的報償制度、升遷管道是不公平或被阻礙的，員工們將會不樂於付出自己的心力，也相對給予較少的承諾（commitment），在這種情況之下，也容易產生組織內的員工『劣幣驅逐良幣』的作用。

在組織層面的制度與流程將會影響到員工層面的信仰，價值觀與專業能力，一個良好的組織層面的設計，將會提升員工核心能力的發揮，所以我們認為組織層面的制度與流程的設計是員工對組織認同與願意專業付出程度的基礎。

綜合來說，我們認為組織內的制度與流程除了會影響員工核心能力的發揮之外，事實上也是組織內部基礎建設的重要因素，所謂的組織基礎建設指的是組織運作的平台，一個良好的基礎建設指的應當是建立一個利於組織管理營運分析規劃執行的環境，所以基礎建設越完善，我們會說這個組織的體質越良好，而組織的制度與流程是基礎建設中重要的一環。

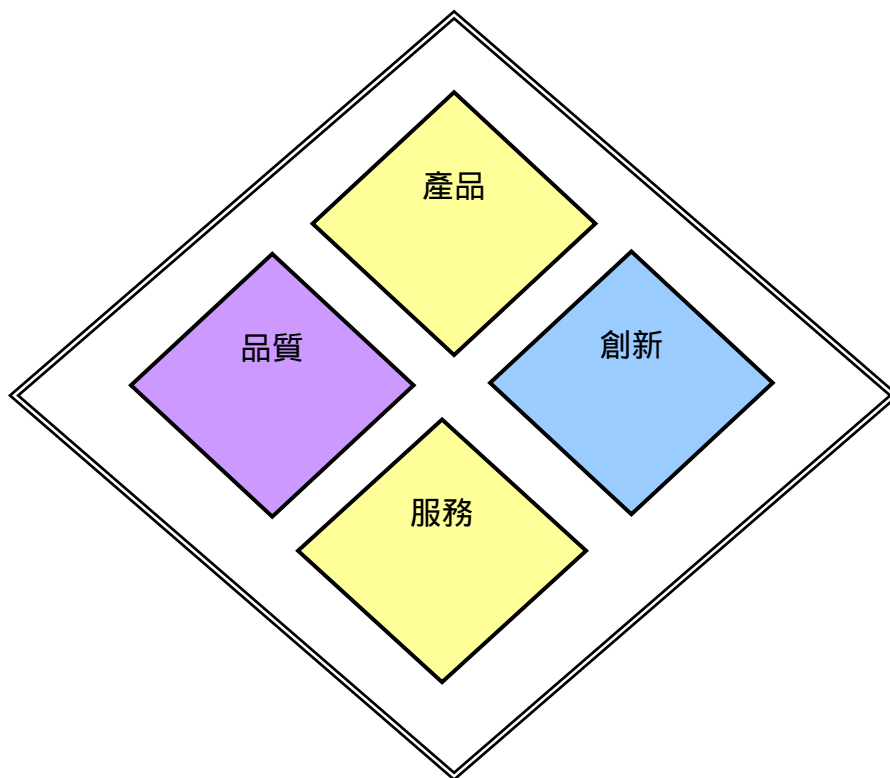


圖 5-1-6 組織資源與核心能力的展現

我們的研究結果也發現當組織所需的資源與核心能力越好越完備，組織整體在以下四項的表現也將會更突出，首先是產品，當有形資

源與無形的資產都具體完備，而組織內的員工也願意投注相當的心力，在產品的製造開發研究上時將會有助於我們產品的產出效能、產品的創新能力、服務的有效性與品質的提升等方面的表現，事實上一個組織內的具體產出就在如圖所示的四件項目上：產品、創新、品質、服務，彼此行程了一個環節相扣的關係，影響了組織整體的營運績效與競爭能力，而這四件要項都與組織的資源與核心能力密切相關。

2. 經營管理營運的型態與傳達組織願景與組織目標的相關性

在研究過程當中，發現旅館顧問公司與國外連鎖型的旅館，在組織願景與傳達組織目標間有較強的聯繫，換言之，這類型的旅館人資部被充分要求需要將組織願景傳達給每一位員工，並且積極的經營內部顧客，營造組織氣氛，讓組織氣氛有利於發展組織的願景，並落實於具體的員工績效目標中，所以人資部被要求也被期待成為一重要的傳達工具，他必須要扮演傳達與溝通經營者與員工訊息的角色，將經營團隊與員工的願景結合，並透過人力資源管理制度達到組織的目標。

3. 經營管理營運的型態與人力資源部門的管理措施

以旅館顧問為營運型態的旅館，通常有一套來自於顧問公司的標準管理制度，當然其中也包含人力資源部門的管理與措施，透過這些措施，確保一定的營運成效，也移轉顧問公司所認可覺得有效的專業管理知識與管理流程，而本土傳統的國際觀光旅館相較之下，其人力資源部管理制度受到不同主管（主事者、經營者與所有權人）主觀意念的影響極大，換言之，除了一般日常行政流程之外，人力資源部的作業流程與角色任務是由主事的人認定分派規劃與監督，屬於較人性、彈性、也無固定標準流程的操作方式，這樣的人資部在組織內的角色，是其主事者

(人資部主管)與經營者與所有權人之間的關係而定，互動關係愈緊密，與老闆之間較親近就較有機會參加組織的策略擬定，提供個人之專業看法，反之則無，在這種型態的國際觀光旅館，人資部在組織內的角色定位，作為與不作為，較不受到標準作業程序指導與約束，這樣的特質，人資部對組織的貢獻有不利的影響，因為無法確保人資部在組織策略的參與程度，也無法讓專業的意見在既定的組織管理制度內得到重視，而因為個人關係得到經營者重視的優勢並不是一個制度化組織所期待見到的現象，對人資部整體的產出沒有一定的品質與效度。

4. 經營管理營運的型態與人資部人員核心能力的要求

組織經營管理營運的型態也會影響人資部人員核心能力的要求，在旅館顧問公司的營運型態裡，對人資部的核心能力有較明確的選擇標的，而在傳統本土化的觀光旅館中，挑選人資部的人員相對較重視與雇主的互動關係，人格特質是否具有親合力，能否保守營業秘密等人際關係的相關能力，並且多從其他部門轉調成為部門主管，相較之下，並不要求所謂的課程規劃、招募遴選、發展組織願景等相關專業能力。

5. 經營管理營運的型態與人資部與其他部門的互動關係

人資部若能參加組織策略規劃會議，將有利於了解組織的願景、正確的認識與掌握組織競爭條件，包括目前有擁有的優劣勢、機會威脅、所欲建立的企業形象等等，在這樣的情形之下更有利於人資部與其他部門的互動關係，因為了解組織願景與擁有的條件，所以在支援與提供其他部門服務時將更切重組織目標，也不會與組織願景背道而馳，也更能夠給予其他部門在規劃分析時作更具體的建議。

二、人力資源部在組織內的角色影響人力資源發展活動與目的

人資部的管理活動可以將之具體分成五大範疇：招募遴選、教育訓練、績效管理、薪酬管理、員工職涯發展與員工關係。基本上為了強化組織的體質，人資部透過這五大範疇的活動確保人力素質；透過招募遴選，選擇適合組織文化的員工；在教育訓練裡面，將目前所需與未來組織發展所需的能力加以發展及涵養，並且確實落實績效管理的評鑑，確實落實在薪酬與升遷的管理制度中，每一個範疇的運作環環相扣，以確保組織內的公平性與競爭力，反觀人資部不同的角色與定位將會影響上述活動的執行效能與措施。

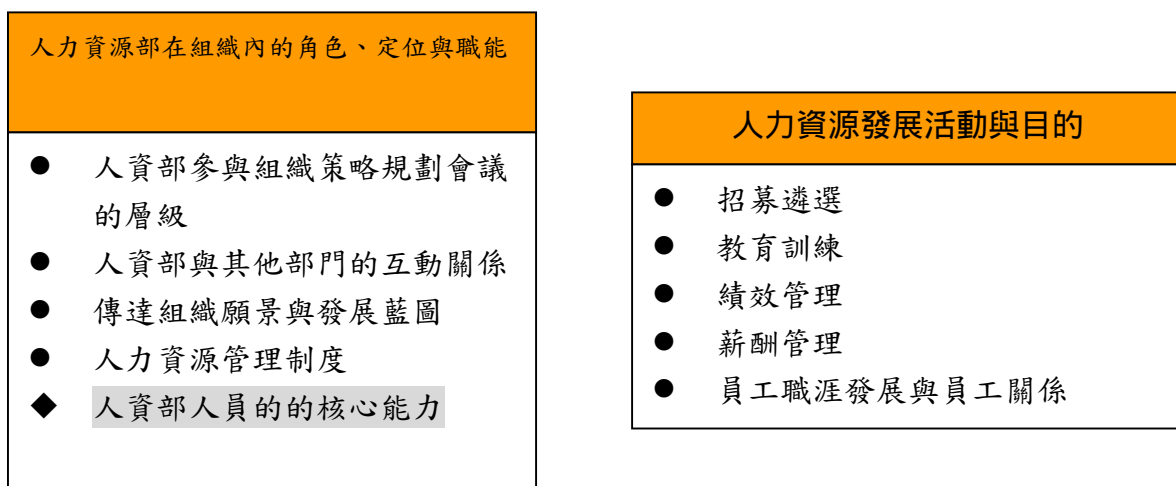


圖 5-1-7 人力資源部在組織內的角色與人力資源發展活動的關係

1. 人力資源部參加策略規劃會議與人力資源發展活動的相關性

明顯來說，人力資源部若能參加組織策略規劃的會議，他將更能了解在中長程的組織發展上，人力質量的配合，所以他將了解招募遴選的對象與教育訓練的課程是否需要作調整，也將更明白該改變組織內的績效評鑑制度來維持組織所需的人才，並且結合升遷與薪酬，確保組織優質人力的競爭力。

2. 人資部與其他部門的互動關係與人力資源發展活動的相關性

同樣的，人資部與其他部門的互動關係，也會影響人力資源發展活

動的的效能，與其他部門互動愈緊密、連繫愈良好、橫向溝通愈發達，可以避免不必要的溝通成本之外，主要對於人資部推行五大範疇的活動會更有幫助，人資部不能夠孤立與其他部門之外，除了在組織內要扮演其專司其職的角色之外，為了達到組織整體的縱效，並且推行五大範疇的活動，人資部需要給予其他部門資源建議諮詢等服務，成為其他部門成長的夥伴，也必須協助其他部門發展其部門的專業能力與人際互動能力。

3. 人資部傳達組織發展藍圖與人力資源發展活動的相關性

人資部在傳達組織發展藍圖與願景時，需要有具體的人資活動與制度作配合與宣導，因為當目前既有的制度或在規劃中未來實行的制度，與目前的組織願景是衝突的，這樣的人資活動將無法成為組織達成目標發展、組織績效的有效工具，甚至會造成錯亂，這樣的情形在傳統本土化的旅館有可能會發生，舉例來說，她們想成為吸引國際商務客的觀光旅館，但在招募遴選、教育訓練等制度上並未對相關語言能力有特別的重視，也未見在績效管理或薪酬管理中給予特別的獎賞，如此一來造成組織願景與人資活動的落差，因為所期待發生的願景並未真實落實在每一人力資源發展活動中。

4. 人資部人員的核心能力與人力資源發展活動的相關性

人資部人員的核心能力也會影響人資發展活動與目的的產出，我們具有這五大範疇作為人資發展活動的根據，但若人資部人員的核心能力，包括一般能力、專業能力與管理能力，並無法掌控所有的執行過程，這樣只是突然有活動的形式，卻不能貫徹活動的精神達到活動的目的，研究結果顯示，人資部人員的核心能力會影響人資發展活動產出的效果最大，因為即便人資部在組織內的角色與定位都被賦予相當大的期待，

但若人資部人員的核心能力不足，即使有機會參與組織策略規劃會議，被充分授權要與其他部門有積極的互動，被告知與期許需要傳達組織發展願景與藍圖，並已經具有一良好的人力資源管理制度，他仍然無法將這五大範疇的人資活動確實掌握、發揮效果、支援組織發展方向，所以人資部人員的核心能力是很大的影響變數，而最特殊的是他也會影響人資部在組織裡所擁有的影響力與角色期待，在制度化的規章裡，人資部也許有權利參與組織策略規劃會議，但若其核心能力不足，專業能力欠佳，即便參與這樣的會議層級，他仍不能夠擁有重要的關鍵影響力，反言之，若組織內人資部人員具有不可多得優秀的專業與洞見，也許在組織規章中並無參與組織策略規劃的資格，但因其個人卓越的表現，也可能受邀參與高階的策略規劃會議，所以人資部人員的核心能力相對其他變項，影響人資部在組織內的角色定位是最大的。

三、人力資源部在組織內的角色影響組織所需要的資源與核心能力

1. 人資部參與組織策略規劃會議與發展組織成員核心能力成效的相關性

人資部參與組織策略規劃會議能夠幫助人資部，了解在組織發展過程當中，組織所需要的資源與核心能力，也能夠幫助人資部辨別在整體組織中與人資相關的核心能力，包括全體組織成員應該培養哪些核心能力以利組織的發展，而且釐清與確認獲得核心能力的方式與具體行動為何，因為對組織策略愈了解，人資部愈知道如何將組織策略落實在人資策略中，與蘊含在各式人資發展活動裡。同樣的，因為參與組織策略規劃的會議，所以了解組織策略發展當中，非與人資相關的資源，透過對這些資訊的了解，也能夠幫助人資部在進行人力發展時有一更詳細的考慮與參考。

人力資源部在組織內的角色、定位與職能	
●	人資部參與組織策略規劃會議的層級
●	人資部與其他部門的互動關係
●	傳達組織願景與發展藍圖
●	人力資源管理制度
◆	人資部人員的核心能力

組織所需的資源、核心能力	
非與人資相關的資源、核心能力 <ul style="list-style-type: none"> ● 財務槓桿操作的能力 ● 營運地點的選擇是否擁有利地之便 ● 硬體設備更新與新穎 	與人資相關的資源、核心能力 <ul style="list-style-type: none"> ● 全體組織成員核心能力 ● 獲得核心能力的方式與具體行動

圖 5-1-8 人力資源部在組織內的角色與組織所需的核心理能力的關係

2. 人資部與其他部門的互動關係與發展組織成員核心能力成效的相關性

人資部與其他部門的互動關係會影響人資部發展組織成員核心能力的成效，基本上與其他部門的互動與溝通能夠有正式的管道，確定的制度，能夠確保橫向溝通，這樣的方式有利於人資部在橫向溝通當中了解其他部門所需發展的核心能力，當然若能輔佐非正式的組織關係，例如人資部的走動式管理、員工意見反映等等方式，也能夠了解其他部門成員所需發展的能力在於哪裡，雙管齊下對於發展全體組織核心能力是有助益的，但是如果在某些傳統型的旅館，通常屬於中央集權與所有權人參與經營型，並不重視正式的橫向溝通會議與過程，通常由口耳相授的方式，或私人的交情的人際互動來了解其他部門的需求，缺乏在正式

外，人資部人員的具體看法與專業判斷有很大的影響，並且在整個人資發展措施中扮演主導性的角色，所以綜合來說人資部人員的角色是組織是否能獲得其核心能力的重要中介變項，因為有在良善的人資管理制度，有堅強的管理團隊，有尊重專業經理人的所有權人，如果沒有具有優質專業的人資部人員，即無法將這些良好的內部優勢轉化成對外的競爭能力。

四、人力資源發展活動影響獲得核心能力的效益

透過人力資源發展活動來獲得在組織發展過程當中全體組織成員所需有的核心能力，在這裡有一個重要的關鍵是組織成員所需的核心能力與組織的發展藍圖目標與發展階段有相當大的關係，組織所欲發展的目標不同，所需的核心能力亦將不同，所以也應該透過不同的人資活動來達成，理論上透過五大範疇的人力發展活動能夠將一個員工從加入組織開始到離開組織的過程裡，都能夠經由人力化發展活動得到妥適的照顧，在這裡我們所在意的是人力發展活動設計的良窳，會影響獲得核心能力的效益。

舉例來說，從招募遴選開始，我們可以挑選出具有發展潛能、可轉換技能較高、與組織文化相容（不是相同）的員工，透過刻意性的同質化或異質化挑選出適合組織文化與組織目標的員工，再來透過教育訓練制度將更能夠將組織所需的核心能力開發、製造、複製、擴散，這樣組織全體成員的績效將形成更強大的縱效，具體的產出與成長也將更為可觀，並且透過績效管理薪酬管理與員工職涯發展計劃，確保組織內部的公平，能夠真正的賞善罰惡，更明確的說，是透過激勵的措施（有形的、無形的）留住適合員工的優質人才，唯有將績效評鑑的結果確實的與薪酬管理與報償作結合，才能使積極上進的員工獲得真正的鼓勵，從長遠

的角度來看，員工除了可以選擇垂直的升遷之外，也有水平調職的職涯選擇，這樣對於無法往上升遷的員工來說，因為可以到不同的部門學習與貢獻，避免同一部門的職業疲乏，並且保留原先對組織文化的認同，這樣增加了組織內文化的認同感與向心力，也同時增加了單一部門的多樣性（因為有來自其他部門的專業能力）。

人力資源發展活動與目的	
●	招募遴選
●	教育訓練
●	績效管理
●	薪酬管理
●	員工職涯發展與員工關係

組織所需的資源、核心能力	
非與人資相關的資源、核心能力 <ul style="list-style-type: none"> ● 財務槓桿操作的能力 ● 營運地點的選擇是否擁有利地之便 ● 硬體設備更新與新穎 	與人資相關的資源、核心能力 <ul style="list-style-type: none"> ● 全體組織成員核心能力 ● 獲得核心能力的方式與具體行動

圖 5-1-9 組織所需的核能能力與人力資源發展活動的關係

五、人資部從業人員專業背景、人格特質會影響其部門在組織內所扮演的角色

人資部受訪者背景會影響研究者所得資料的可信度，對其組織來說也會影響其部門在組織內的角色定位與職能，因為其個人的人格特質，是否符合其組織文化，會影響其部門對其他部門的接受程度，也就會影響其部門在組織內所扮演的角色，再者對於產業趨勢的洞察力與判斷，也會影響其在組織會議裡面發言的影響力與被採信的程度，這個因素是

屬於人資部人員核心能力其中的一個因素，因為在每一次的跨部門會議或高階會議中，代表人的職務別職稱與人格特質與在此產業的資歷也會影響其發言的重要性與被採納的程度。

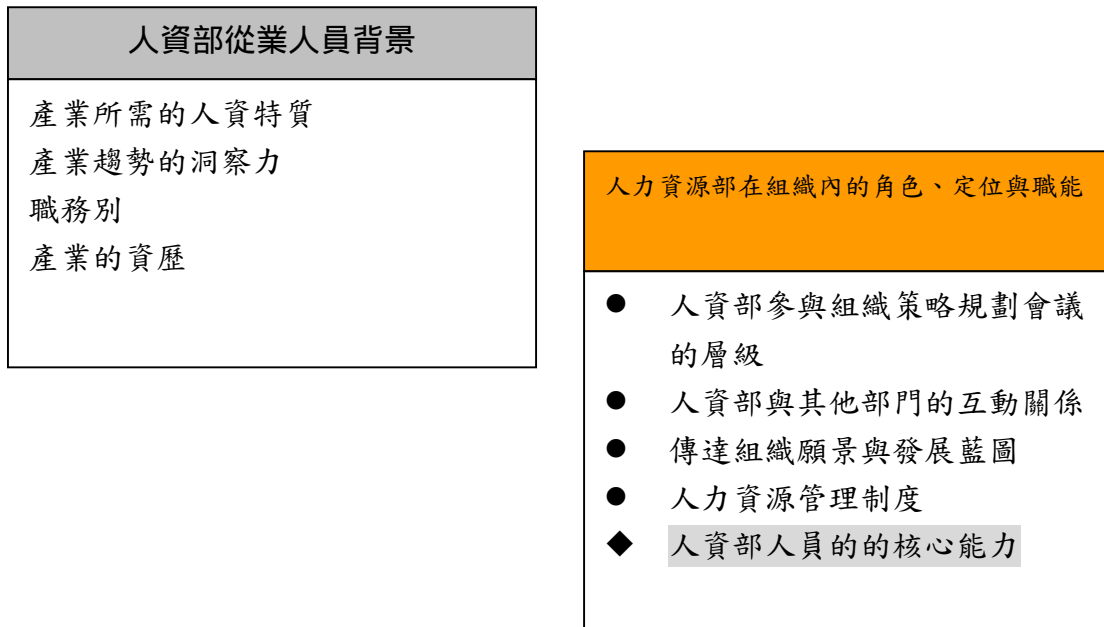


圖 5-1-10 人資部從業人員背景與人力資源部在組織內角色的關係

六、對國際觀光旅館產業趨勢的看法，影響組織願景、組織條件、組織目標與營運型態的選擇。

組織內對國際觀光旅館的未來產業趨勢的評斷與看法，事實上會影響組織在擬定組織願景、確立組織目標、分析組織條件、與決定經營管理與營運型態時的重要參考依據。通常，組織會參考目前產業具有的特殊現象，並且虛擬未來產業的特質、特徵與挑戰，根據此兩個參考因素，去思考旅館未來的挑戰與應有的因應之道，在如此的前提之下將會影響組織在組織願景、組織條件、組織目標與營運型態的選擇。

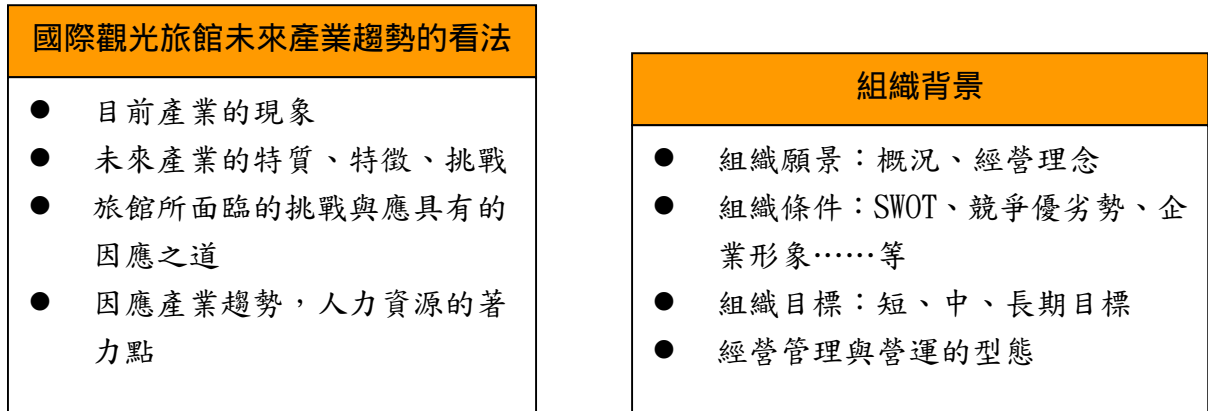


圖 5-1-11 對國際觀光旅館未來產業趨勢的看法與組織背景的關係

一般來說，面對未來產業趨勢的挑戰與不確定性，組織也會衡量組織條件而將組織目標分成短、中、長期以為因應，並且每隔一段時間作為調整，但組織願景的部份是屬於組織賴以為生存的主要的概念與信仰，一經深思熟慮確定後較不輕易更動的，而未來產業的趨勢也將影響組織經營管理與營運型態的選擇，若是國際品牌與旅館顧問公司輔導的旅館，在全球競爭與全球佈局的趨勢當中較具優勢，這樣很多旅館的所有人將會考慮以此種方式直接移轉經營管理的營運型態，透過管理經驗的移轉，縮短進入市場上手的時間。

七、組織制度、組織營運流程、組織氣氛文化與價值觀、領導者特質、人資策略措施與相關活動是組織是否能落實人資策略的關鍵因素。

最後，我們將透過以下幾個關鍵因素，落實人力資源策略與措施：

- (一) 組織制度、
- (二) 組織營運流程、
- (三) 組織氣氛文化與價值觀、
- (四) 領導者特質、
- (五) 人資策略措施與相關活動。

(一)、組織制度：

組織既有的制度與規章將會決定國際觀光旅館的基本體質與各個部門專業分工的職能角色。

對人力資源部來說，如果在正式的組織制度與規章裡有明確鼓勵創新、確保內部公平、鼓勵對外競爭、便於水平與垂直溝通的管道，這樣對於在推行人資政策與相關措施時會有極大的幫助，在組織內部的制度設計裡，極少了這種正式溝通的”正當性”管道，將會加深人資部在與高階與基層作垂直溝通或與其他部門作水平溝通的困難度，所以設立一個符合組織發展特性的專業分工機制，並在環境變遷與組織變革當中適時的調整。組織制度是最基本的體質，因為他明確的傳達了各部門的職責，確定了各職層與各單位的聯絡管道與事項，制度也會影響日常營運流程的順暢度，管理經營者應該將一些日常營運所需的相關事項落實在組織制度裡，當作一個營運過程中最基本的要求與遵守的標準。

(二)、營運流程：

組織制度像是水壩柵欄的硬體設施，而水流的方向與如何引導水流往既定的方向走，仰賴的是日常的營運流程。

營運流程的環節相扣愈緊密、愈簡單、愈直接，將可以避免不必要的營運程序與成本，並且環節相扣不會疏忽關鍵過程，一個好的營運流程，需與組織制度互相配合，並且在關鍵項目給予衡量的基礎，以確立流程進行的程序與聯繫是正確的。事實上，標準作業程序（SOP）亦是一種營運流程的概念之一，透過營運流程的掌握，我們可以某一程度的掌握到營運時所應注意的投入與產出是否符合營運的目標，而營運流程的建立，並不意味著愈細密、冗長的流程、愈繁複的手續就是最好的營運效能，若能夠使每一階段每一部門間的營運流程緊緊相繫，避免調不必要的營運程序，並且建立適合的稽核點，如此的營運流程才能夠真正

的幫助組織營運順利。

觀光旅館的營運流程相對於製造業會更加的複雜，因為他牽涉了組織成員與顧客互動過程當中不可掌握的變數，人有情緒，事情有突發狀況，在銷售有形產品與無形服務時往往因為人的情緒即顧客不同的要求，而使得我們的售貨服務流程無法順利完成，亦或者流程完成了卻無法達到預期品質與績效。

(三)、人資策略措施與相關活動：

有了以上兩者組織制度與流程，若要將之具體結合組織策略，並且達成組織目標，其中很重要的一項工具就是人資策略措施與相關活動，透過人資策略措施與相關活動，我們可以將組織的願景與目標策略具體的規劃在人力資源相關的活動裡，並且在組織目標與策略下建立較佳的組織制度與營運流程的模式，並且透過人資相關的措施與活動，將組織制度與營運流程的效能發揮到最佳化，所以人資措施與活動與組織制度營運流程間是彼此影響互相支援的關係。

(四)、組織氣氛、文化、與價值觀：

組織氣氛、文化、與價值觀是前面三者的產物，同時也是對於人資策略與相關活動產出的一項投入，因為前面三者會影響到組織氣氛、文化的經營、與價值觀的建立，而同時組織的氣氛與文化，鼓勵的價值觀也會同時變成一個影響人資措施成效的一重要因素，所以組織的氣氛文化既為因也為果，並且容易變成一循環的關係。

(五)、領導者特質：

與上述因素相同的是一個組織所期待的領導者特質與組織的制度營運流程與營運措施有關，不同的組織型態與人資措施將會影響領導者的自我期待特質，與他人心目中所期待的領導特質，同時領導者特質亦會影響到組織內的氣氛文化與價值觀，也會影響到人資措施與活動的產

出結果。

過去認為，高階主管是主要的領導力來源，他們為組織提出願景與主要的策略方向，並且為組織提出明確與令人信服的願景、形塑公司的文化與價值。然而，從人力資源的觀點來看，領導者必須能激發整個組織的能量並擴散至組織內所有的階層。除非，否則僅靠這些高階主管是不夠的。領導特質是一種能夠擴散能量到整個組織的一種能力。從這個觀點來看，如果領導者或經營者能創造一種情境，讓組織所有階層的人都願意盡心在工作中發揮所長、貢獻其力，這就是一種有績效的領導人特質。

尤其，在組織轉型承諾時，領導者的特質就顯的格外重要，具有開放心胸積極參與重視溝通洞悉力強的領導者，在組織轉型時，更是影響人資策略是否能夠具體貫徹的主要因素。

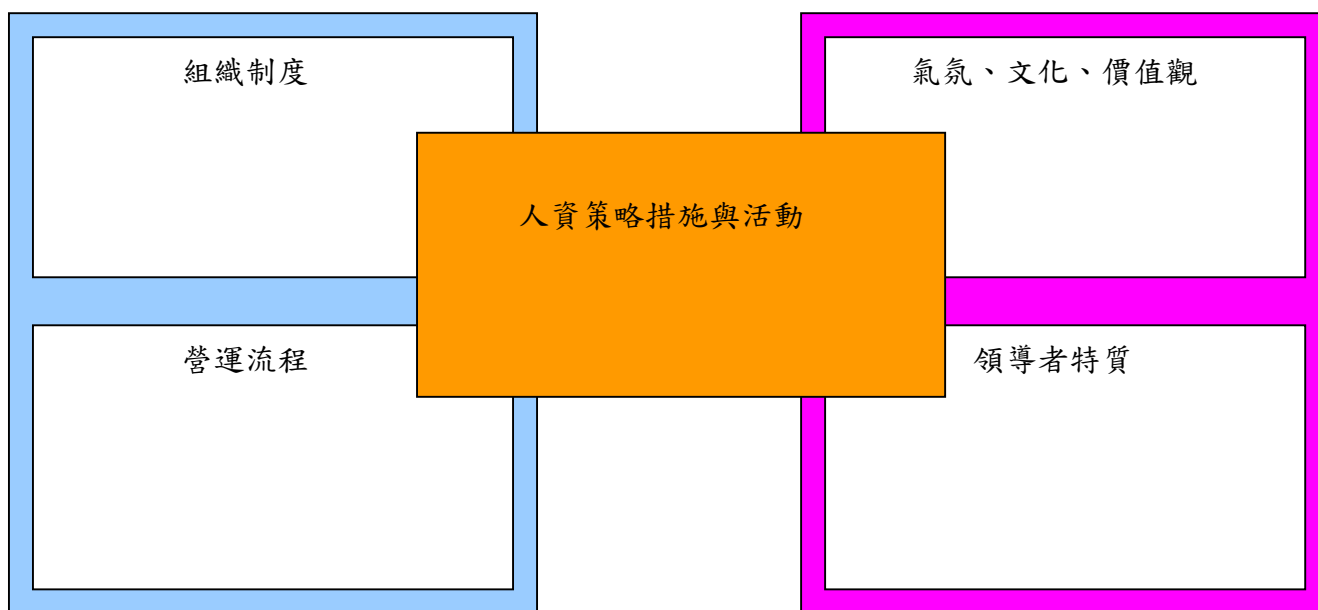


圖 5-1-12 具體落實人資策略措施與活動

表 5-1-1 組織設立的階段與組織投入的焦點

組織設立的階段	設立	發展	轉型承諾
組織投入的焦點	組織制度 營運流程	組織制度 營運流程 人資措施與活動	領導者特質 人資措施與活動 氣氛、文化、價值觀

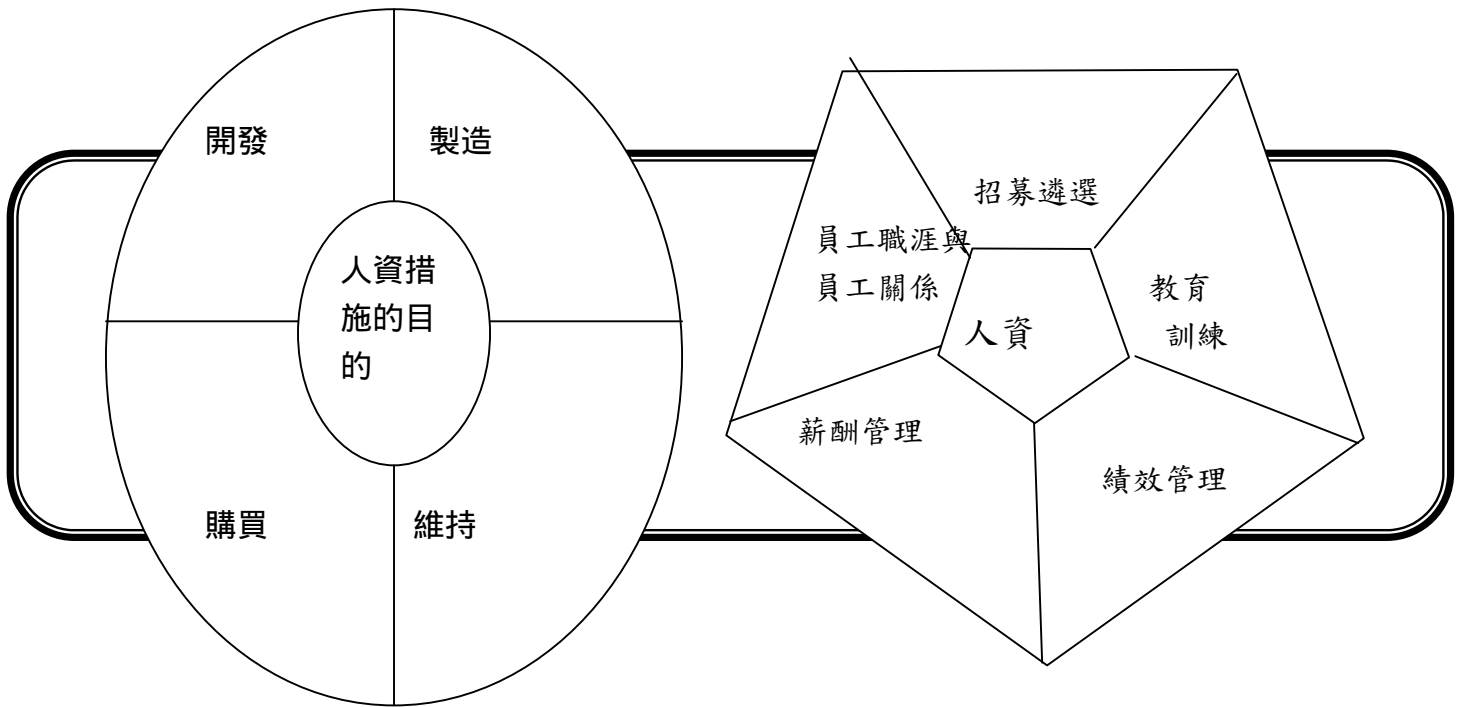


圖 5-1-13 人資策略其措施活動與目的的關係

活動 \ 目的	招募遴選	教育訓練	績效管理	薪酬發展	員工生涯與員工關係
開發	■	■			
製造		■			
購買				■	
維持		■	■	■	■

圖 5-1-14 人資策略措施活動的目的

人資部透過招募遴選與教育訓練兩項工具來進行組織內的人力開發，透過招募新血、遴選適合的候選人擔任新的職缺，教育訓練所需的專業知識與技能，與開拓發展每一位員工的能力，透過這些手段進行人力資本的開發。

其次，人資部最常透過教育訓練的手段複製、擴散所需的專業知能與技術來製造組織所需的人力資本。再來，人資部較常透過薪酬與福利等手段來進行人力資本的購買，例如透過高薪挖角著名的廚師成為飯店

的總監等等，這麼做的目的是為了能夠在短時間內即獲得組織所需的核
心之能，只是透過購買的人力資本通常也容易其他國際觀光旅館的購買
威脅，所以這是一個最為快速簡便獲得人力資本的手段，卻也是風險成
本較高的方法。

最後，人資部可透過教育訓練、績效管理、薪酬福利、員工生涯與
員工關係等活動，來維持人力資本的競爭力，換言之，透過教育訓練提
升維持員工的專業知能，透過績效管理與薪酬福利活動給予員工適當的
報償與合理的激勵，讓員工感受到內部的公平性進而展現外部的競爭能
力，並且透過這兩者維持著有績效的優秀員工，適時的員工生涯規劃與
員工關係的經營也是另外一項維持住優秀員工的方法，良好的員工互動
也有利於組織氣氛與組織文化的營造，而能夠將組織發展與員工生涯發
展適切的結合，將有利於提升員工繼續留在組織內貢獻所長的意願。

綜合來說，我們透過不同的人資活動來達到同的目的，事實上只要
能夠達到人資管理措施的目的，任何的活動符合目的的有效性與一至性
都將是人資部會考量採行的活動。

參、未來發展趨勢共同的觀點

一、對本土化定義：

在國際觀光旅館的訪談過程中，研究者發現受訪者口述中的本土化，在不同背景條件下，事實上指涉的意義、與行動的方針是有所不同的。分述如下：

1. 關注焦點的本土化：

過去本土資金所籌設的國際觀光旅館主要的營業目標與關注的焦點以營業收入（營業利潤）、與住房率為經營績效的標的，較少著墨於收入來源分析消費者背景的探討與研究。例如：全國、神旺（過去的亞太）。

2. 資金資本來源的本土化：

用以籌設的國際觀光旅館的資金亦是以本土資金為主要來源，亦關注上述所說的經營目標，但在組織願景與經營方法更著重組織策略的層級關注成本效益的相關性在經營觀念上，亦有所改變創新。如：國賓、福華。

3. 策略手段與文化價值的本土化：

管理合約型態的國際觀光旅館其營業方針已經確立，有一套標準的組織目標與標準作業流程，但在達成目標之方法、手段上，會以符合本土文化的手段措施重塑符合組織體質氣憤的價值觀，來達成其目標。

二、品牌多角化、服務多元化、據點在地化因應未來趨勢，是大家一致性的看法、與所欲採取的手段。

1. 未來，透過成立旅館顧問公司（國內、外）以輸出其經營經驗、複製成功模式、增加營運績效。

2. 餐飲服務尤其講究在地化與可即性；所以，增加營運據點，如：百貨公司內、獨立營業據點，增加市場佔有率，以提升其營運效能。

3. 在餐飲服務方面，產業內群聚效應（聚集經濟）能為增加營運的磁

吸效益，增加其競爭力。

三、希望增加會議與週末、假日休閒市場：

爭取會議市場與假日休閒市場，將是因應產業內市場競爭愈趨激烈的因應之道。

第二節 研究建議

研究過程中，研究者發現未來國際觀光旅館業可能有以下所述的趨勢，所以，在此提出一些建議以供業者作為因應、與後續研究者進行後續研究的參考。總結來說，需注意未來國際觀光旅館可能有幾項趨勢：

- 一、外包制的盛行；
- 二、未來，組織內的經營者要兼顧”領導者”與”管理者”的角色；
- 三、在未來的國際觀光旅館內，其組織內團隊的型態亦可參考彼得杜拉克所提起的團隊三型，作一個初步的組織團隊設計；
- 四、參酌麥可波特的鑽石模型，擬定未來競爭位置的發展途徑；
- 第五、採用 David Ulrich 其 4 種角色，規劃 HR 部門未來遠景幫助自我檢視與其他競爭者之間所提供的產品本身是否具有獨特性、與差異性；
- 第六、在不確定的環境中，經理人需採用一種全新系統化的思考方式來制定策略；
- 第七、策略擬定者需用新的評估指標，挑戰組織的優異績效、與最佳營運模式；
- 第八、管理流程規劃應跳脫以現有事業模式為焦點、避免落入依循成規的危機陷阱、兼顧守成與成長；
- 第九、利用平衡計分卡，將組織的目標與策略，轉化成對員工能夠理解的績效標準；
- 第十、強調注重服務性質的國際觀光旅館，需透過服務創造利潤的過程規劃服務利潤鏈 (The service-profit chain)；
- 第十一、人資部發展人力資源活動，須將焦點著重在短、中期對組織有關建影響的事物上，並且瞭解獲利不單指財務上的價值，也包括了完整的服務創造流程的願景與觀念；
- 第十二、學界、業界為組織規劃人資策略本身要簡單直接，清楚的目標有利傳達，才能夠幫助組織增加績效；
- 第十三、為確保人資策略的產出，人資部需擴大策略性影響、增進人資功能間的一致性、傳達人資策略與提昇人資策略的接受度、釐清可獲得的預算與資源，以達到目標；
- 第十四、作為經營者、與學術研究者，擬定企業最佳經營實務的參考；
- 第十五、對國際觀光旅館產業經營者，與人資部門規劃人力發展策略的參考。

第一、非核心能力（非主要核心價值）的工作任務轉為外包制。

不是主要核心價值的工作任務將轉為外包制；如：清潔、保養、維修與保全守衛的工作。我們將旅館內的勞工分為兩大類：知識性勞工與服務性勞工。未來，能夠直接增加經營績效、服務品質、產出成果的核心知能，在旅館內應更加被重視，而一些核心產品以外的服務，應委由專業化的外包廠商來進行；這樣做的原因是因為：專業化的外包廠商對其所提供的產品服務，有其專業化的效率與產能，能夠提供比旅館本身更有效率的服務，尤其其所提供的服務是屬於其專業的範疇，透過其本身不斷的更新，創造更多的附加價值，投注更多的心力，改善其營運的效能。所以，為旅館提供此項服務時，將比旅館自己自主所付出的成本來的更有效率。我們也會建議旅館的從業人員未來都必須成為知識性勞工，因為唯有知識性勞工才能在提供產品與服務之外，為組織未來發展提供更加良好的建議，而純粹勞務性質的服務勞工的產出績效，也會影響國際觀光旅館整體的效能，但其所提供的服務本身對旅館來說並不屬於核心專業的部份，此時，若能委由專業化的外包廠商提供「專業性」的服務，將對於旅館整體的產能與績效有更好有助益。所謂知識性勞工，指的是在提供產品與服務當中必須附帶投入本身的專業知識與技能才能完整的提供產品與服務；而服務性勞工，指的是在產出的過程當中提供純粹服務的功能，無需額外知識性技能的要求即可順利完成產出的過程，稱為服務性勞工。兩者同樣都以顧客所需為導向，而最大的不同在於知識性勞工在提供服務過程中需投入更多的知識、技術、與專業判斷才能真正完成一定品質的服務產出。

第二、未來，組織內的經營者要兼顧”領導者”與”管理者”的角色。

未來，組織內的領導者需要 leading for the future，了解國際觀

光旅館產業的趨勢、掌握內、外環境變動的因素、擬定組織策略的方針與未來發展的藍圖、參酌競爭對手與競爭環境的條件、並擬定與調整組織本身的發展路徑。有了領導者規劃下來的組織藍圖，組織內的管理者需要根據這個藍圖用最有效的工具、方法、手段去達成這項輔助的功能，輔助組織目標的達成；，很重要的一點是，管理者的角色，並不只是上下之間傳達資訊的中介者，他真正的功能應該是要將領導者的組織目標具體落實在每一項日常營運的功能上。所以。他被賦予的應該是具體有效執行的『工具角色』。在傳統組織中，管理者通常只是扮演傳遞上位經營者的組織理念給基層員工，充其量而言，中間管理者只是資訊的媒介，這樣的轉譯（interpretation）功能在未來應是可以被充分資訊科技所取代的。所以一個管理者的真正職能不僅於此，他必須要將個別專業部門內各單位的工作績效與以良好的管理使其發揮最大的縱效；另一方面，在部門間必須作跨部門的通力合作，使組織各部門之間的專業職能能夠具體發揮最大的縱效，這才是中階管理者所應扮演的角色。

第三、在未來的國際觀光旅館內，其組織內團隊的型態亦可參考彼得杜拉克所提起的團隊三型，作一個初步的組織團隊設計。

棒球型態的組織適合用在專門性日常營運行政的部份，各部門間專業分工、各司其職，就像是棒球隊形的團隊組織；在各專案團隊裡所應該被倡導的應是交響樂團式的組織，團員間彼此有共同的一位指揮者——即是專案團隊的領導人，大家有一致性的目標與願景，就像有共同的樂譜一樣，大家都了解在未來發展當中自己應該發揮怎樣的角色，在這個團隊裡大家分別各自扮演專業化的角色，但彼此的專業能力是無法被取代的；最後，是屬於網球雙打型的團隊，在這樣的團隊裡面大家彼此

有共同的目標，並且相互遞補對方所需輔助的地方，當對方的角色與位置改變時，另一方會根據整體的組織目標來調整自己的位置與角色，與對方相輔相成、彼此配合，這樣的團隊類型適合用在所謂高階經理團隊的幕僚單位或新產品、新市場開發的經營團隊，在團隊內的成員人數少，每一位成員都了解彼此之間的特性與專長才能截長補短彼此呼應，在此團隊當中互補的專長、共同的理念、團結合作是很重要的因素。

在國際觀光旅館的未來發展趨勢當中，為了更能營造旅館的競爭優勢，透過此三種團隊類型，可以提供我們一個思考的方向，根據不同的團隊目標設立不同的團隊型態，同時也要考量不同團隊的內部特質，找到最適合目標的團隊方式。

第四、參酌麥可波特的鑽石模型，擬定未來競爭位置的發展途徑；幫助我們檢視與其他競爭者之間我們所提供的產品本身是否具有獨特性、與差異性。

當我們考量組織目前應有的競爭位置時，或者我們在規劃未來應有的競爭條件時，我們可以參酌麥可波特的鑽石模型，為組織目前的競爭作為，作一個解釋，提供思考方向，並且擬定未來競爭位置的發展途徑。

鑽石模型中提到我們應該考量上游供應商、下游消費者、其他競爭性產品與互補性產品、潛在的競爭者、與目前的競爭狀態五大因素。透過鑽石模型，我們可以初步的檢視目前組織所處的位置，並且調整未來所應該發展的路徑，這對於國際觀光旅館的經營者來說是一項可用的檢視工具，尤其他可以幫助我們檢視與其他競爭者之間我們所提供的產品本身是否具有獨特性與差異性，還是容易遭受到其他競爭者與替代品的威脅，這樣也可以幫助我們去思考未來因應的策略。

第五、採用 David Ulrich 其 4 種角色，規劃 HR 部門未來遠景

雖然，HR 的重要性明顯提升，HR 部門則似乎陷入令人憂慮的處境。研究指出（方世榮,2002；March,1998），每位員工的 HR 支出費用，從 1980 年的 1418 美元降至 1995 年的 1153 美元，下降了 18%。此外，每 100 名員工中 HR 幕僚之比例，在 1996 年與 1997 年間微微上升，但之後便呈現下降的趨勢，HR 的任用相對於整體的僱用比例，似乎成長得很緩慢，HR 的逐漸縮減似乎反映組織改造、縮編、及委外（outsourcing）趨勢。

HR 部門需專注於可為公司增加利潤的活動，包括經營組織文化、策略規劃、變革管理、發展人力資本等，免於遭受”人資活動委外”的威脅。

建議利用 David Ulrich HR 的 4 種角色，提升組織發展，規劃 HR 部門未來遠景。第一，強化 HR 的策略性夥伴角色，負責引領最適切組織的方法，提供給高階管理者參考。第二，HR 應成為一位專家，以有效率的行政管理降低其成本，並維持的品質。第三，HR 應成為員工的主導力量，促使員工行為成為競爭優勢的關鍵。第四，需確保組織有承受、與促進變革的能力，把遠景陳述轉變成具體的行為。

第六、在不確定的環境中制定策略時，經理人需採用一種全新系統化的思考方式。

麥肯錫公司的顧問指出，在不確定的環境中制定策略時，經理人需採用一種全新的思考方式。因為，有太多時候，企業主管的傳統性做法不是不及、就是做過頭、或者專注於某一焦點，缺乏全面性的考量、或低估了不確定的程度，僅做了少量不足以應付公司規劃與資本預算所需之分析工作。

未來，為應付不確定的大環境。首先，經理人必須具有準確地分辨

組織所面臨的不確定環境因素，且採用與特定等級環境相對應的策略，不斷地自我訓練以更嚴謹、更有系統的角度去思考不確定的課題。

第七、策略擬定者需用新的評估指標，挑戰組織的優異績效、志得意滿，與既有的組織最佳營運模式。

大多數組織採用的評估方法，偏重最適化而輕忽創新，此種保守的評估指標無法使組織自省思考；用新的評估指標，挑戰組織的優異績效與志得意滿，重新定義何者是組織『需要且可接受』的績效標準，不但包括良好的管理，也包括重新設定公司的藍圖與願景。經由組織內廣泛的討論溝通，經過淬煉的新精神、新績效標準是探求組織新發展的蒿矢。雖然，組織不可能指憑藉一個評估指標，就使管理階層對新構想有所反應，並有勇氣去放棄習慣多年的統規範、或讓員工一夕間具有創造力；但若不制訂正確的評估指標，就不可能引導鼓勵組織期待且必要與影響關鍵成功因素的行為。

第八、管理流程規劃應跳脫以現有事業模式為焦點、避免落入依循成規的危機陷阱、兼顧守成與成長。

目前，大多數管理流程都以現有事業模式為出發點，依循「行事曆」按表操課，偏向守成而非成長導向，把重心放在既有的市場與顧客上，重視組織中依循傳統的市場結構定義、成本結構、獲利來源與價值鏈的傳統假設；偏重為現在的顧客提供更好的服務，卻忽略了要開闢新的顧客。更糟的是，目前多數組織的管理稽核與營運的流程都以趨避風險為原則而設計，證明『創新的必要』其責任將落在想改變現狀的人身上，過度投資於目前或即將過時事業的風險卻極少被看清。組織內部總是相信激進主義風險高、漸進主義才安全；著重於使變異極小化，而不是使

機會極大化；注重效率，輕忽探求新競爭空間所進行的嘗試；恐懼新事物及超出權限的構想。未來，組織的管理流程中應容許一些空間允許經理人發展並測試一些反傳統的策略選擇。

第九、利用平衡計分卡，將組織的目標與策略，轉化成對員工能夠理解的績效標準。

透過平衡計分卡反映組織在當前的迫切需求與特定需要，組織內不同的部門應有不同的計分卡，計分卡的評比項目，應根據該部門的條件、狀態與任務的先後順序，在有些組織裡面，計分卡亦可被用來發展成即時的（real-time）人事評鑑標準。組織應該對於能夠增加組織價值的行為給予認可，在平衡計分卡中，將組織的目標與策略轉化成對員工能夠理解的績效標準，並且提供一套績效標準的架構作為策略性的績效衡量工具與管理制度。在平衡計分卡中應考慮到以下事項：一、確保提供的服務符合顧客的需求，也符合組織的願景。二、建立持續性的成長規劃，透過不斷的學習活動。三、在組織擅長的領域中與內部的組織流程，謹慎的規劃組織流程的先後順序。四、所有的財務規劃需要能夠符合相關業務人的期待。組織策略與人資策略應該彼此結合，結合越緊密，組織將更能夠提昇適應顧客需求的能力，並且維持競爭優勢。

第十、強調注重服務性質的國際觀光旅館，需透過服務創造利潤的過程規劃服務利潤鏈（The service-profit chain）。

對員工的投資、提供前線員工科技的支持、與改善增進訓練與招募的措施，須與組織的創造利潤的能力相結合，這些組織活動是具有意義的，尤其在服務性的組織中更是如此。顧客忠誠驅動了獲利能力與組織成長，顧客滿意度驅動了顧客忠誠，價值驅動顧客滿意度；而員工的生

產力式驅動顧客價值的關鍵，員工忠誠度驅動了員工生產力，員工的滿意驅動了忠誠度，內部品質驅動員工滿意度。組織領導力是主導這一連串循環是否能成功的關鍵因素，人力資源的活動與流程的確能夠影響服務創造價值鏈的每一個因素，使服務過程具獲利率。

人力資源部門可能會面臨證明在組織中附加價值與推動執行策略、落實於組織措施中的壓力，有一個避免陷於科層化組織泥沼的方法，就是去衡量所有人力資源的成本是否都具有價值；首先，去辨別與確認組織內需被衡量的項目，並且確定人力資源會給其他部門何種潛在的影響，透過這樣的審視，充分掌握資訊，避免遺失（skewing）了對組織有用的訊息，人力資源活動被認為應該要能夠於其他組織內的功能部門結合，以發展出對其他組織內部門有貢獻的績效與服務，在理論上所有人力資源的活動，都必須要根據對組織的重要性與影響力，以決定先後順序與從事目標。

第十一、人資部發展人力資源活動，須將焦點著重在短、中期對組織有關建影響的事物上，並且瞭解獲利率不單指財務上的價值，也包括了完整的服務創造流程的願景與觀念。

人力資源必須在人力資源相關活動中得到回饋，這些活動包括：團隊的建立、創新、family-friendly initiatives、組織文化變革、全面品質管理，透過這些活動得到回饋，也承受回饋的壓力。其他主管間具有某種夥伴關係，共同致力於人力（customer and employee）的技術提昇與士氣提振，以促進組織在日益競爭的環境中生存，資深經理人在組織增加投資時扮演重要的角色，這些投資包括增加競爭優勢的人力投資，所以經理人員必須瞭解不管對於顧客或員工的投資都需要考量到質化的面向與量化的面向，以分析與確保投資的結果。人力資源活動須

將焦點著重在對組織有關建影響的事物上，並且瞭解獲利率不單指財務上的價值，也包括了完整的服務創造流程的願景與觀念，與其他經理人具有協同合作的關係，彼此分享願景，並且共同設定一個最低標準的目標，並且共同完成。

第十二、學界、業界為組織規劃人資策略本身要簡單直接，因為清楚的目標有利傳達，才能夠幫助組織增加績效。

Lam and Schaubroeck' s, (1998) 認為形成人資策略有助於落實組織目標，而人資策略的規劃不僅僅重視營運程序與控制，最重要的是計劃本身要簡單直接；因為清楚的目標才能夠幫助組織增加績效，而不只是增加更多可使用的資源。人力規劃對策略的發展是很重要的，因為它可以辨別能力的落差與過剩，也能夠認清瞭解組織所擁有的特殊能力 (talent)，將人資策略結合在其他策略中，落實於每一個營運管理的流程裡。人資必須要促進組織策略的發展與各部門的發展，有效的人資規劃隨著組織特質不同而不同，人資規劃的目標根據不同的競爭策略與不同的組織型態而應有不同的任務與議題，然而除非目標清晰能夠與部門主管與員工建立共同的承諾，否則落實人資規劃是困難的。

第十三、為確保人資策略的產出，人資部需擴大策略性影響、增進人資功能間的一致性、傳達人資策略與提昇人資策略的接受度、釐清可獲得的預算與資源，以達到目標。

結合人資措施與企業目標，發展資源策略性變革的專案，為落實長期目標執行工作分析，增進人資策略在變遷環境中的適應力，提昇勞動力的能力與激勵，以擴大策略性影響。並增進人資功能間的一致性，提昇團隊效能，提昇人資專案管理，發展薪酬福利專案，協調潛在的各種

人資問題，整合各種不同的人資功能與流程。為提昇人資策略的接受度，與對人資規劃的瞭解與參與，需溝通傳達人資策略給員工，擬定為達成目標的工作分析，亦傳達人資政策給外部企業。最後，釐清可獲得的預算與資源，管理控制相關成本，提昇人資預算與執行政程序的控制，審視操作流程。

第十四、作為經營者、與學術研究者，擬定企業最佳經營實務的參考。

本研究過程中共訪問了九家國際觀光旅館，其中三家是去年台灣地區國際觀光旅館業營業額前三名，其經營績效優異、營運模式與人資發展策略在組織所扮演的角色背期待的地位等，都是自成一套，亦足以成為規劃最佳營運模式，與整合組織策略與人資策略時有益的參考。

同時，在研究結論中，具體的將旅館背景、經營型態歸類整理，並依據奇特質發展出適合其組織型態的人力資源發展策略，從業人員與經營者將可以根據人資策略模式所提供的方法、途徑，作為一思考規劃依循的方向。

第十五、對國際觀光旅館產業經營者，與人資部門規劃人力發展策略的參考。

人資部門可以依據其組織背景的差異、組織所處的競爭位置、擁有的競爭條件、組織發展藍圖等…，目前所已知的條件，並參考未來產業發展趨勢，據以作為人資部規劃人力發展策略時的參考模型。

人資部可以視其組織背景，是屬於管理合約型旅館、傳統型、新興的獨立經營或新興型連鎖經營型的營運型態，了解此種營運型態在發展人資策略時經常採行的方式，較可行的方式，納入考量的因素；並可了解其它型態的旅館其最佳的人資發展模型，相互比較模擬，知己知彼、進而強化與落實自身的人資發展策略。