

第一章 緒論

本章將說明本研究主題之研究背景與動機，並且將條列說明研究目的與研究問題，以預期論文完成時應有的研究貢獻。

第一節 研究背景與研究動機

一、企業管理焦點的改變

在經濟學的理论中，說明企業的生產要素有：土地、勞動、資本、與企業才能（張清溪等，民87）。其中土地泛指天然資源，如水、煤、石油等；而資本設備，則包括資金與由資金所購得的機器設備、廠房等；勞動則指能獲得的勞動力的質與量；而企業才能是經營者的冒險精神與洞察力。企業因為這四種生產要素的投入與產生，透過有效地經營管理，而獲得利潤，所以，對企業來說，在於對這四種生產要素的有效經營，以獲得企業經營的績效。

在工業革命之後，使得人類可以經由較具效率的機器生產設備，較新穎的廠房設備，與較具規模的生產方式，而獲得經營績效，得到利潤。所以，企業經營績效的焦點，著重在”資金與設備”的報酬率的關係中；著重的是”有形的(tangible)”的資源，其使用效率對企業績效的影響（彼得杜拉克, 1993、2000）。

在管理革命之後，由於認知到，企業經營中有許多除了”有形資金與設備”之外，還有許多變數，會影響到企業組織的經營績效，如：組織策略（發展藍圖與目標、策略的手段與方法…）、組織的架構（包括分工與授權系統）、制度（人力資源管理制度：招募、遴選、教育訓練、獎酬、薪資管理、員工關係…）會增強或削落有形資源投入的效率、效能，所以組織開始討論其管理哲學與策略，討論如何透過人力管理的制度，來提升組織的經營效能，討論組織如何透過策略的擬訂與目標設計，將管理5大功能（行銷、人管、資管、財產、生產與作業管理）發

揮綜效(synergy)影響得到更大的乘數效果，達到一加一至少大於二的要求，所以這階段、管理的焦點在於如何透過管理方法與制度，使人(員工)的價值觀顯見出來，並期待在其它生產因素不變的情形之下，因為”人力資源”的投入，有更好的”乘數效果”，使人力成本能夠達到最佳的成本效益比。因人力特質的影響(如：文化、語言、價值觀…等等)是四大生產要素，會影響企業或組織的整體經營成效的關鍵。(因為所有生產要素的投入，都是”乘數關係”而非”加總關係”)，所以人力資源的相關議題，對於跨國組織整體營運績效實有莫大影響。

所以從績效管理的焦點，組織的策略擬訂與規劃、人力資源的管理與發展，以及組織架構、制度與內部人力、組織目標的關係上，焦點都與人有關。

人力資源管理議題對組織的重要性，與日俱增。

綜觀全球，因全球化、管制的解除及科技的發展，促使人力資源議題對組織的重要性與影響跨國界地傳達開來，人力資源議題重要性與日俱增的因素，分述如下：

1. 經濟的改變：自 1970 年代開始一連串的經濟問題開始浮現，通貨膨脹、資本投資遲緩生產力衰落，這些趨勢對生產力有莫大的壓力。
2. 人口的變遷：1980 年代開始，第二次世界大戰後的嬰兒潮成為勞動市場的主力，這群受過良好教育的人，對職涯與工作滿意度，有較高的期望，同一時間，勞動人力開始老化，退休法令的改變將使此現象更明顯，這樣的改變將迫使人力作更有效的利用：雖然，快速的工業化為這些高期待與勞動力的專業化提供了發揮的場所，但對大多數 1980 年代的組織來說，情況並非如此，許多高學歷的場所，但對大多數 1980 年代的組織來說，情況並非如此，許多高學歷低就(overeducated)的情形不斷出現，再伴隨員工期待有意義的工作，也就引發組織的人力資源問題。

3. 法律規章的因素：對組織另一個深切的影響因素是法律環境的變遷，特別是與健康安全相關的行動、法案，未來將會對某些形態的公司權利造成巨大的影響，1974 年的隱私權法(Privacy Act)是此類行動的第一步，人資功能將在此一議題上居重要關鍵。過去立法通過的許多法律，基本上皆對組織帶來一影響，如：公平就業機會法，禁止有關種族、年齡、殘障、宗教、性別、或國籍等方面的歧視行為、健康醫療福利、職業安全與健康條款、及工會與管理當局間的關係等法律等等，這些議題也需要 HR 管理者的協助與解決。

4. 在管理過程中日益增加的複雜度、困難度：包括招募、遴選、人員發展薪酬等重要議題，愈來愈受關切。(Walton, 1999)

5. 服務業的崛起，工作本質變動：1990 年代，約有 2 千 100 萬的新工作機會注入美國整個經濟社會，這其中有許多是兼職工作，且幾乎都屬於服務業，諸如速食、零售、顧問、教學及法律性工作等。這些服務業的工作需要具備新的「專門知識」的員工，更需要新的 HR 管理方法來管理這些人力資本。

這對經理人員帶來新的挑戰，不能再依傳統的方式管理此類員工。且由於服務業的核心能力與過去不同，必須採用新的 HR 系統與技能來進行招募遴選、訓練及激勵這類員工。

6. 多樣性的勞動力：勞動力的結構變的更為多樣化，包括婦女、少數族群、年長的員工都再同一職場；也包括種族、價值觀及文化規範多元化共存的現象。具體言之，多樣性的勞動力趨勢為 HR 管理增加了許多的挑戰。例如，由於女性勞動人口增加，雙薪家庭的數目亦隨著增加，這將迫使雇主必須再公司或附近建立兒童照護廠所，並為雙薪家庭的員工安排旅遊、休假及遷居等相關的福利。

二、台灣國際觀光旅館業面臨更激烈的競爭

回顧台灣經濟發展歷程，由農業經濟開始，走向工業經濟，然後步

入工商業經濟，帶動服務業的發展，並創造了為人稱道的台灣奇蹟。至民國 78 年時，服務業佔國民生產毛額的比重已超過 50% (交通銀行徵信處，民 80)。從民國 78 年至今，服務業的發展愈見蓬勃，已成為台灣經濟發展的主力，而觀光業正是我國所列 10 項策略性服務業之一，而觀光旅館業則為觀光業中的重要一環。

21 世紀的今天，台灣將努力經營發展經濟；擺脫自然資源稀少、經濟發展遲滯的困境；展望未來，在全球化趨勢中、全球單一市場的潮流下，地處台灣的國際觀光旅館勢必面臨更激烈的競爭。如何轉化台灣高素質的人力資源、促進觀光旅館業的發展，增進營運績效，是一個值得關心的議題。

三、新的管理實務出現使得人力資源管理的角色變動

全球化的競爭、管制的解除、人口統計的變化、快速的產品開發與科技的變動、以及服務化社會與資訊時代的來臨等趨勢，將改變組織經營管理與營運的方式。今日的組織必須掌握這些趨勢脈動，否則將面臨被淘汰的命運。

為了追求組織發展，必須改變其經營與管理的方式。如：跨功能團隊與部門間的組織結構，強調流暢的溝通，員工間皆需與其相關的人員互動，很難只歸屬於某一部門，所有員工共同完成組織所賦與的任務。扁平的組織機構，取代傳統金字塔型的科層化組織，過去多階的金字塔型組織管理已遭淘汰，取而代之的是 3 或 4 階或更扁平的組織結構。

強調組織的作為皆應以滿足顧客的需求為主要目標，因此，員工被授權賦能 (empowered)，讓他們擁有必要的能力、職權為顧客提供服務。工作的執行越來越重視團隊組織與過程，並非只是不斷重複某一環節的勞務工人而已；相反的，員工的職能應隸屬於一個多功能的團隊，有權有能管理自己的工作進度與控制自己的工作品質。

Rosabeth Moss Kanter 教授指出，權力基礎的變更，使得在新型的組織中，管理者不應再依賴其地位、頭銜及職權等以達成其任務。相反的，今日的管理者必須建立一個更好、更大、更具競爭力的組織，獲得員工的承諾、對組織的認同感。這些現象都將影響人力資源管理角色的變動：

（一）人資任務內涵的轉變

協助組織達成有效的組織結構與文化變革。事實上，HR 亦曾歷經數次的變革。1900 年代早期，人事部門負責執行薪資政策且掌管福利計劃、聘僱與解雇的業務。此職務的任務乃在確保程序循序進行。隨著測驗與面談等新技術的精進，人事部門開始擴展其角色延伸至員工篩選、訓練及晉升等範疇。

1930 年代工會相關法令的立法，促使人事管理重視公司與工會之間的互動。1960 年代與 1970 年代間差別待遇的相關法令陸續通過，相關的訴訟可能帶給組織相當大的衝擊，因此有效的人事運作變的更為重要；持續在招募、甄選、及訓練等範疇中，提供其專業知識的協助，並且關注工會與公平就業等問題，儘其可能地維護公司運作效能，作出正面的貢獻。

時至今日，人資部門的角色已從維護者與篩選者轉變為策略夥伴與變革的代理者。在今日，今日的管理者亦體認到員工才是一切的關鍵，訓練有素與高度認同的員工，通常是公司競爭力的重要關鍵。

一項調查研究亦發現，財務績優的公司皆認為員工的發展乃是公司成功與否的重要因素；他們相當重視 HR 的相關計劃，希望藉由人力資本的開發來建立優勢，透過 HR 讓公司經營更好、更具競爭力。

（二）人資任務與員工承諾 (employee commitment)

員工承諾指員工對於組織追求的使命，表達出高度的認同感。HR

的溝通有助於促成員工承諾，許多組織，皆設置了 HR 方案，致力於員工發展的活動，如：生涯再規劃的績效評估程序、有效能的訓練和發展實務等，確保員工能發揮潛力；亦確保所有員工在訴願與紀律等相關權益，能夠獲得雙向溝通與公平的處理。

（三）人資任務與員工績效

HR 亦可協助公司改善其他方面的績效。例如，美國的一些學者曾研究發現，採用人事篩選測驗的方式來甄選具高潛力的電腦程式師時，每年可節省數百萬美元的支出。對大多數公司而言，制定嚴格的支出管制乃是降低勞工成本的第一步。HR 部門在規劃與執行公司的簡縮

（downsizing）任務時，扮演著重要的角色，例如 IBM 與 Gitigroup 等公司的做法，它們必須進一步地採取措施以維持員工的士氣。HR 在公司簡縮部門之際可協助員工學習如何安排工作的優先順序及減少工作壓力，以幫助員工適應日增的壓力。

1. HR 與服務品質

在服務業中，員工行為表現大大影響對組織的績效。服務業者所依憑的是良好的服務，而不只是銷售。服務業員工的行為表現與工作投入與對員工的激勵措施有重要的關係，這些都必須仰賴 HR 的投入。Fred Smith 指出聯邦快遞公司的主要的理念是「員工－服務－利潤」，換句話說，運用 HRM 建立員工承諾與士氣、接著員工將會提供卓越的顧客服務，並藉此為公司帶來更多利潤。

由此可知，HR 在服務業中將扮演非常重要的角色，並且能夠提供以顧客觀點為中心的服務品質觀點。

2. Hr 協助組織更快速回應競爭者的動態

HR 能配合組織發展的動態，協助、促使組織能更快速的回應競爭

者產品與科技創新。例如：將員工的內部晉升機會、訓練、激勵措施、薪酬制度與團隊的目標緊密的連結在一起，並結合成果導向的績效評鑑、利潤分享等方案以配合組織的策略與目標。

如 的說法，HR 系統的選用對公司的績效有顯著的影響，HR 系統之適當變革會影響公司的市場價值，約每位員工 15,000-45,000 美元，且將影響新公司約 22% 的獲利能力。

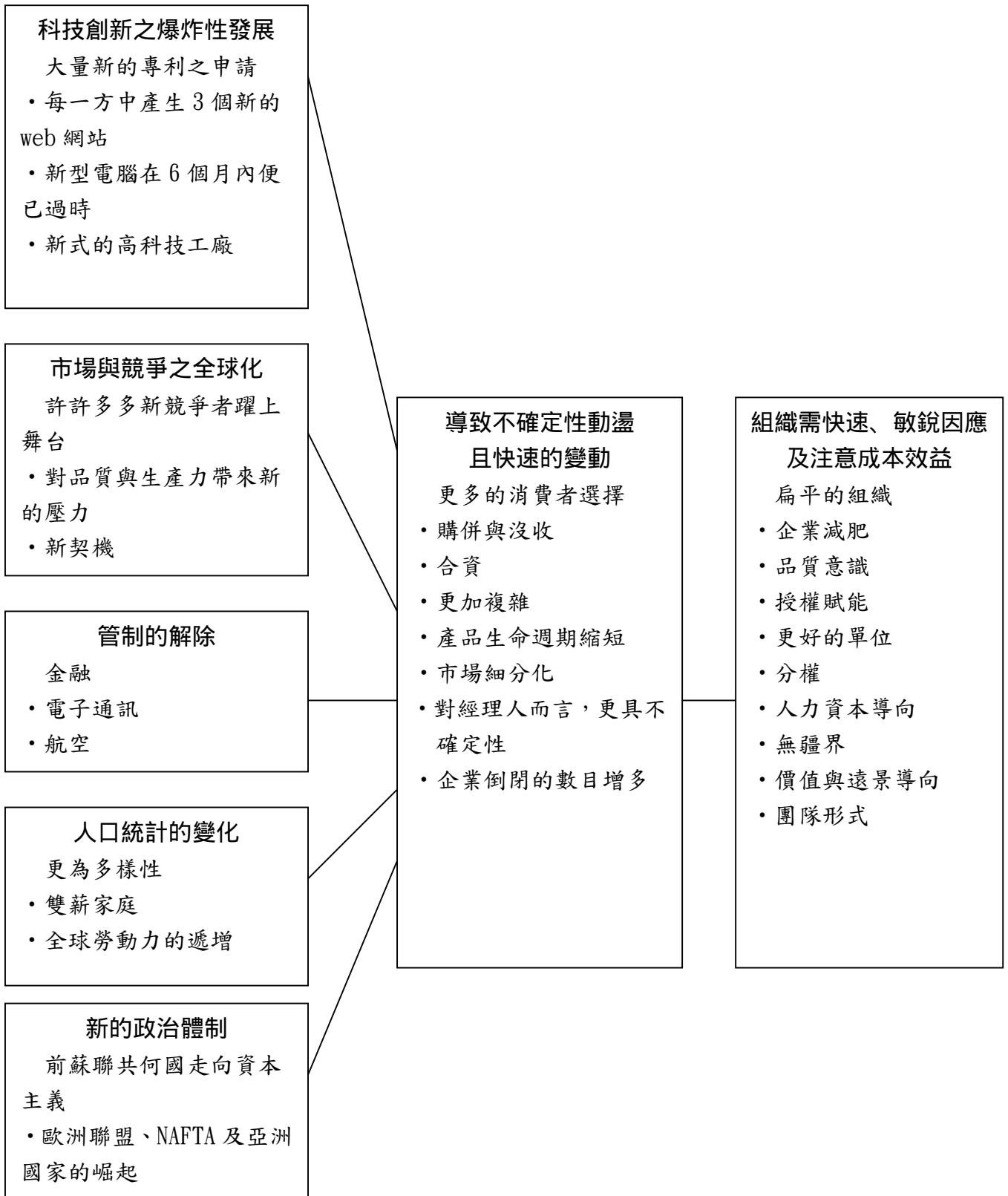


圖 1-1-1 新的管理實務出現，使得人力資源管理面臨的基本變革與角色變動
 資料來源 方世榮，現代人力資源管理

3. 以策略性觀點探討人力資源管理

對人力資源管理相關的研究，大致上可以分為兩大面向；早期的研究著重在人力資源其功能對員工行為與態度的影響，如員工的離職、工作承諾及工作滿意度等；但，自 1980 年代開始，人力資源管理的研究方向有不同的轉變，著重於討論人力資源系統中如何降低雇用人數，減少成本，增加經營績效的運作機制；轉變成從「策略性人力資源管理」(strategic human resource management, SHRM) 這樣的策略性觀點討論人力資源管理對組織績效的相關性與貢獻 (Baring & Kelloway, 2000)。

最近許多相關研究都指出人力資源是未來組織維持企業競爭優勢的唯一來源(Becker & Gerhart, 1996)。Porter (1985) 則認為人力資源政策可以創造組織優良的競爭優勢，Koch & McGrath (1996)以資源基礎論觀點討論高生產力的團隊如何成為企業的策略性資產；藉由這些人力資源策略，組織可以找到此競爭者優秀的人力並加以發展；使員工可以在主要價值鏈與支援活動上發揮能力產生績效，在上也會有很大的貢獻；Porter(1985)進一步斷言企業人力資源的品質與競爭優勢的來源有重要關係。

在策略的管理的文獻中，強調以特殊的組織資源來預測組織績效，其中有三種資源是重要的：(1) 實體資源，如資產及技術；(2) 組織資源，如報告結構(reporting structure)及文化；(3) 人力資源，就是個人在組織的特殊知識(knowhow)及技能(Barney, 1991)，企業只有以稀有且競爭對手難以模仿的方式才能發展出持久的競爭優勢(Barney, 1986, 1991, 1995)；傳統的資源，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：人力資源系統)比較起來都太容易模仿，這也就是為什麼人

力資源是良好的競爭優勢來源(Lado & Wilson, 1994;)。

Pettigrew (1988, p. 29) 指出：辨識外在環境的力量，會驅動訓練活動的需求；因為科技與市場的改變，會突顯(signal)出技能的落差、再加上政府法令對職業健康安全的要求，將使訓練活動更受重視。

過去，人力資源管理在組織策略規劃上所扮演的角色通常是職務並不明確，也缺乏策略思考的規劃。近幾年來，在企業營運實務上，人資部門所被期待角色人與企業的經營績效營運利潤相連結，人力資源策略必須反應組織關於人力產出、組織發展、以及營運的效能，在提升組織整體員工知能以及經營產出上，扮演重要的角色。

人力資源管理策略性角色的重要性，包括：

(1) 不再單就提供（供給）服務導向來分析，從產出（結果）導向檢視問題。

(2) 評估並整合人力資源管理議題，如：招募遴選、教育訓練、薪酬與福利、員工生產力、海外派遣、解雇組織文化營造。

(3) 使用包括：現實的、挑戰的、特定的及有意義的目標規劃模型。

(4) 強調人力資源管理的策略性角色的重要性，訓練人力資源人員有貢獻能力。(Ivancevich)

人力資源管理的策略性角色越來越重要，新人力資源管理的策略性定位，代表著人力資源人員需展現對公司目標和使命的貢獻、能夠精確的評估人力資源管理功能的行動及表現、評量組織效能、有效率的使用組織資源。

未來，人力資源管理的功能更為整合、且具策略性。勞動力的招募、遴選、訓練、發展、酬償、及激勵措施等也需與其它部門的專業功能一同運作，以達成組織最佳效能。

其他功能部門主管有人資相關的知能且積極涉入，將有助於人力資

源管理功能的成功。其他部門的主管與管理者了解人力資源管理活動及各種方案的執行策略的重要性，積極參與推動相關人資措施，將有助於設定組織及員工方向、與增進工作績效。(Ivancevich)

組織內正面的訓練氣氛、優秀的訓練專家、與資深經理人，對創造有利於學習的組織文化。在策略管理的過程中，組織信賴、並仰賴資深經理人分析擬定策略中的各重要因素；包括：透過規劃與政策來執行HRD行動，過程中需要協調意外的計劃外的(emergent)學習需求與精密計劃，以追求兩者間的平衡，解決其中兩面為難、難以兩全(dilemma)的處境、並勾勒出符合時境的策略。(Walton, 1999)。一個精心規劃的策略，可能擔負了不符實境的風險、更浪費從員工資訊即時學習的時機。

為了將人力資源發展策略整合於組織策略中，需先發展資深經理人的能力，以減少上述的困境。近年來，資深經理人被視為策略性的學習者(strategic learner)，並備誦為解決組織團隊員工的複雜議題(Baring & Kelloway, 2000)。經理人被鼓勵去參與辯論分析、討論逐漸成形、開始發跡的議題，幫助自己獲得更寬廣的視野範疇，並利用學習獲得競爭優勢。足見有愈來愈多研究，以策略性觀點探討人力資源管理相關議題。

第二節 研究目的與研究問題

壹、研究目的

具體而言，本研究希望透過調查及分析達到三項主要的研究目的：

一、確立國際觀光旅館經營型態與分類方式。

本研究是要瞭解在國際觀光旅館中，有哪些經營型態、經營方式，並作一整理歸類。

二、確立建立國際觀光旅館人力資源策略發展模式的重要變項。

本研究是要瞭解在國際觀光旅館中，哪些重要的構面及變項是影響人力資源策略形成的重要關鍵。

三、建立國際觀光旅館人力資源策略發展之模式。

本研究的主要目的是建立國際觀光旅館人力資源策略發展之模式，希望能夠找出有理論稠密度基礎的國際觀光旅館人力資源策略發展。

本研究將以文獻探討方法瞭解過去發展人力資源策略的相關研究，歸納出適用於國際觀光旅館的人力資源策略的可能方式與類型，且經由個案訪談，再以實際資料進一步對該方式與類型做驗證，以瞭解國際觀光旅館其發展人力資源策略時，應該如何與經營策略及組織特性相配合，並提出具體建議。

貳、研究問題

一、研究不同經營型態的國際觀光旅館其人力資源策略有何差異？

二、研究不同定位的國際觀光旅館其人力資源策略有何差異？

三、研究不同營運目標的國際觀光旅館其人力資源策略有何差異？

四、國際觀光旅館其人力資源策略發展之模式有哪些類型？

第三節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

本研究其主要研究焦點著重於國際觀光旅館其人力資源策略發展模式之研究。至於其他國際觀光旅館中人力資管理相關範疇，如薪資管理、員工關係等相關議題，則不在本研究主要討論範圍之內。

依據研究目的，故研究範圍以旅館經營型態與其人力策略發展模式之相關性為範疇，探討其不同經營型態的旅館如何擬定其人力策略；並依此研究目的，設計研究方法、資料蒐集與分析過程。

貳、研究限制

本研究在研究過程中，雖基於對研究問題的研究動機，當力求研究過程與方法的適切性，以期能有所貢獻；但限於時間、物力與個人能力上的有限性，仍有其不足與限制之處：

一、研究過程中所採用之研究工具之一一訪談法，當力求能得到與研究問題相關最完整的資訊；唯恐受訪者基於其營業秘密、或自我理念發揮，而未依造其實際情況做達而導致偏差。

二、研究對象係以國際觀光旅館為主要研究對象，故其研究結論若推及至其他旅館業或其他類型觀光服務業，恐有不夠周密之處。

三、研究過程中，訪談九家國際觀光旅館人資部的中、高階主管，其中關於認為國際觀光旅館業目前應屬於產業生命週期的哪一階段？受訪者皆認為國際觀光旅館業目前應屬於產業成長期階段；故本研究所得結論與成果，皆是建立在產業成長期階段的前提上，對於萌芽期成熟期與衰退期旅館所採行的營運模式與人力資源策略，恐有無法概括適用之虞。

第四節 重要名詞釋意

一、國際觀光旅館

根據國際觀光旅館協會的定義，國際觀光旅館分成四星級與五星級兩類。本研究限於人力、物力、以及研究目的的考量，故以台灣地區五星級國際觀光旅館為主要研究對象。

二、經營管理與營運的型態

指組織或企業根據其組織目標、經營策略，並考量外在環境變化與趨勢所採取的管理與營運方式。包括：所有權人的角色涉入經營的程度（所有權人參與經營的型態、或委託專業經理人經營的型態）；決策形態與權限（屬中央集權或地方授權）；營運方式（獨立經營、連鎖經營、連鎖加盟、與管理合約）。

三、人力資源策略

指組織或企業根據其經營模式與人力資源管理目的，所形成有關於人力發展目的與方法、措施等。

四、組織條件

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。

五、組織願景

組織願景是指的是一個簡單、明確、能夠公告週知、並且由上而下都秉信不移的理想與觀念。