

第二章 文獻探討

綜合比較，中文、外文相關期刊與中文、外文相關書籍可以發現，過去幾年內（從民國九十至九十三年間），與人力資源相關主題的期刊論文，大多以組織的策略經營方針與人力資源管理措施的適配程度作為研究的主題。其中；可以分成從組織策略的角度與組織文化的角度切入，探討人力資源相關策略與措施對於組織推行願景、經營理念的過程中，如何在考量成本效益的原則下，透過哪些方法手段來達成。另外，也有多數的文章在探討人力資源策略與組織創新能力的相關程度；其中，部份文章以不同的人力資源管理制度作為切入的焦點，部份文章則是以知識管理與學習型組織作為切入的工具、另一方面，某些文章則將焦點放在創新策略與人力資源制度的配合關係上，某些文章的主題則將焦點放在如何透過人力資源管理措施獲得組織的競爭能力，這是從文獻研究的主題所得到的結果。

若從期刊論文相關文獻的內容中，探討人力資源相關措施與主題的企業實例來看，則大部份的研究產業在公務部門機關、高科技製造業與銀行產業及學校大專院校部門；另外，有少部份的醫療產業的相關文章，為因應健保以及醫療體系的改變，所以從人力資源的角度切入探討醫療產業相關的議題。

綜觀相關之期刊文獻，較少以國際觀光旅館產業作為研究的產業類別對象，而國際觀光旅館的產業特性，勢必與其他產業的特性不同，而在此產業裡，其產品特質與產業特性將會深深的影響人力資源相關措施的執行效果與目標；再加上，近十年來台灣地區國際觀光旅館產業的蓬勃發展，使產業內的競爭日益激烈，所以，透過研究該產業的人力資源策略發展之模式，將可有助於國際觀光旅館產業組織策略與人資策略的緊密結合。

所以，過去幾年來，若以人力資源策略相關的新興議題來看，平衡

計分卡、知識管理、創新管理、組織策略與人資策略的相關性、組織競爭力與能力發展模式、組織績效衡量與評鑑、人力資源規劃之方法、全球化趨勢下國際人力資源管理、智慧資本等相關議題，是繼學習型組織、員工工作滿意度、員工承諾、海外派遣等議題之後，大家關注的研究焦點。另外，在組織策略方面，近年來則著重於產業趨勢與組織策略之間的關係、組織策略與組織發展的關係、知識經濟趨勢下的組織策略調整等相關議題的研究，也重視在不同的組織策略目標之下，組織轉型、組織變革與領導人特質間的聯結關係；另外，也從組織策略或企業策略的焦點與角度切入，探討組織轉型過程中所需的核心理念，人力資源相關制度等等議題。

在這些主題上所採用的研究方法，不外乎是以量化的統計分析工具探討驗證面向間變數間的相互因果關係；或是，透過質性的方法，作單一個案或多個個案的深入訪談、或焦點團體訪談法，以獲得組織背景資料、組織策略、人資策略制度所採取的措施與執行成效等資料，作為探索性質研究主題的過程。

在上述幾項原因之下，可以發現，人力資源相關議題在最近五年在期刊中被普遍討論的程度，但其研究的各案產業較少涉及國際觀光旅館，為探求國際觀光旅館產業其人力資源策略發展模式，故採用質性研究法之紮根理論，以彌補其他質性研究科學性系統之不足，並且以建立人力資源策略發展的模型為主要的研究目的。本研究主題不論在其研究的產業，研究的焦點及研究的方法，相較於其他期刊、論文等研究，都是屬於一塊尚未探究的領域，所以也期待在論文的結論部份能夠提供後續研究者作為量化研究時，一個能夠據以為根據的初步理論模型，這樣將是本研究最大的貢獻。

本章將就本研究主題相關理論之文獻作一系統性的回顧整理，內容

包括組織策略、組織核心能力、人力資源策略相關理論、國際觀光旅館的特質、紮根理論研究法的特色、與其他相關研究者的研究回顧，以作為本研究在研究過程、研究結論中引用之參考，並提供閱讀本研究論文的讀者相關理論背景說明。

第一節 組織策略與人資策略

壹、組織策略與企業經營

企業成敗有三大決定因素。這三大因素分別為(1)企業所經營的事業其所屬之產業，(2)企業所在地的國家與區域，(3)企業本身所擁有之資源(resource)、運用資源的策略(strategies)及能力。因此，在真實的現境中，有些企業雖然處於經營競爭激烈，平均獲利力低的產業，仍可欣欣向榮，同樣地，在高獲利產業中，也有經營不善的企業、組織(黃營杉，民88年)。

一、何謂策略

過去，『策略』反應出它的軍事概念，美國傳統字典將策略定義為「應用於整體的規劃，以及主導大規模作戰行動的軍隊指揮科學及藝術。」，而策略在管理上的定義，則是以規劃(planning)為主軸。Chandler將策略定義為「企業的基本長期目標及標的決定，以及為實現這些目標所採取的一連串的行動和資源分配」，Chandler的定義隱含著策略包括理性(rational)的規劃：選擇組織的目標，找出最能使其達成先前選定的目標的行動方案或策略，並依據此而分配資源。Quinn(1980)將策略定義為「將組織的主要目標、政策及行動，順序地整合為一個整體性的型態或計劃。」；持相似論點的還有Glueck(1980)，他將策略定義為：「為確保企業的基本目標能夠達成所設計一種一致的、整體的、整合性的計劃。」。

而Mintzberg(1988)則指出，過去認為策略是以”規劃”為基礎的定義、訴求，乃出於一種錯誤的假設；它假設組織的策略，都是來自於理性的規劃，但Mintzberg認為，策略定義側重於規劃的角色，忽略了事實，因為事實上組織許多策略的形成並沒有經過正式的計劃；即使沒有正式的規劃，對沒有預見到的環境變化，策略仍會從組織的底層萌

芽、做出緊急反應。也就是說，策略並不僅止於公司想要去或計劃去做而已，而是「真正」所做的也是策略。所以，Mintzberg 將策略定義為「一連串的決定和行動的一種型態」，這個型態可能是「意圖的策略」(Intended strategies) (計劃的)，也有可能是「突現的策略」(Emergent strategies) (非計劃的)。

(一) 組織策略與人力資源

1. 策略的本質

管理者必須為公司制定三種層次的策略性決策事業策略，其中包含公司層級策略 (corporate-level strategy)，確認企業的事業投資組合。事業層級的競爭策略 (business-level/competitive strategy)，確認企業如何在市場上建立與強化其長期的競爭地位。功能性策略，確認每一個事業部門的基本行動方針，進而協助企業達成其競爭目標。

2. 組織策略與人力資源的角色

在組織策略之發展與執行方面，人力資源的角色所牽涉的範圍也愈來愈廣；運用策略來維持競爭優勢，傳統上多為組織之直線經理人的營運職務，此時並不重視 HR 管理所需完成的相關計劃；如今，這些情況已有了重大改變。策略愈來愈著重發展組織的競爭力與建立高度承諾的工作團隊，人力資源通常是提供競爭力的主要關鍵，開發組織人力以配合組織策略之發展與執行，使人力資源成為重要的角色。在變動快速、競爭激烈的產業環境中，組織在發展與執行期策略計劃的早期階段，便將人力資源納入考量，並非僅止於對策略作出回應而已。

3. 策略性人力資源的角色

組織中的人力素質成為競爭優勢的根基，促使人力資源管理從策略性的觀點去思考；成為企業策略形成以及策略執行二者的策略性夥伴。將此觀點定義為策略性人力資源管理。策略性的人力資源認為 HR 功能

具有策略意涵，透過 HR 的活動，如招募遴選、教育訓練、績效考核、薪酬管理、及員工關係等，協助組織達成策略目標。是一種”有計劃性”的人力資源活動，連結 HRM 與策略性目標，改善企業績效與發展出創新和彈性的組織文化，以達成組織目標。

過去，因人力資源一直擔任幕僚與諮詢功能的角色，以致認為人力資源是屬於作業性質、人力資源的活動鮮少策略性可言；或是認為人力資源的角色僅在於適配 (to fit) 公司的策略。事實上，人力資源的策略性角色乃在調適個別的人力資源實務，以期能因應組織競爭策略，並依組織策略制定人力資源計劃方案，以成功地執行該策略。現在，HR 乃是策略規劃過程中重要的夥伴，HR 角色不僅是針對策略的需求以量身訂做 HR 活動，也不只是執行日常的作業性任務而是塑造組織行動力，使具有競爭優勢之手段。因此人力資源管理在整個公司與競爭策略的形成和執行上，是個重要的策略夥伴，在形成組織整體策略計劃時，透過策略規劃的環境掃描 (environmental scanning)，即確認、分析對組織成功甚為關鍵的外部機會與威脅，亦檢視競爭資訊 (competitive intelligence) 確認組織內部的優點與弱勢。

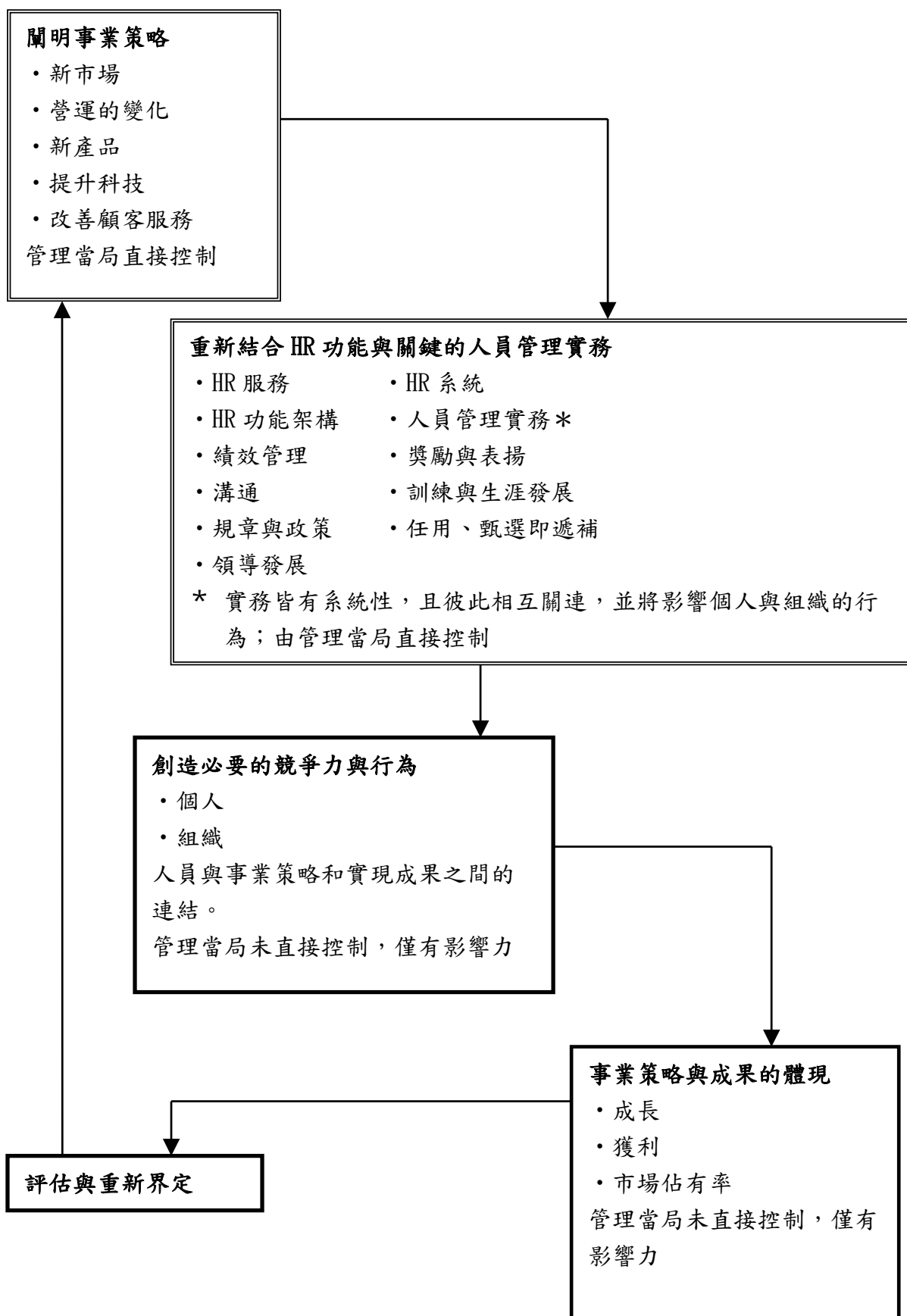


圖 2-1-1 HR 策略模型之關鍵的要素
資料來源：摘自 HR Magazine, March 1998, PP. 101

二、組織策略的選擇：

黃營杉（民 88 年）指出組織企業策略管理程序可分成五個主要成份，這五個主要成份為（1）企業使命(Mission)和主要目標(Major)的選擇，（2）分析外部競爭環境以找出機會及威脅，（3）分析內部運作環境，以找出優勢和劣勢），（4）策略的形成與選擇：分析組織的內部和外部環境，並依此而選擇一個適當的策略，（5）策略執行：設計一個適當的組織結構及控制系統，使得組織所選定的策略能夠實踐。

Porter（1997）影響組織策略形成的因素，包含有：

（一）競爭性策略與投資策略

投資策略是指人力和財務資源的量和型態，藉以獲取競爭優勢。而競爭性策略則提供了競爭優勢。其中，差異化是最為昂貴的，因為它需要企業在許多功能上投入資源，以發展特殊競爭力。成本領導在維持上是較不昂貴的。焦點集中化策略是相對較經濟的，因為服務一個市場區隔比服務整個市場所需的資源要少得多。

企業根據競爭性策略發展其投資策略，來並評估來自投資一個競爭策略的潛在報酬與成本。以這個方法衡量估量，組織藉此選定追求那一個策略是最有利可圖的，以及獲利能力將如何隨著產業競爭的改變而發生變化。

在選擇投資策略上有兩個因素是十分重要的，包括相對於其競爭者，企業在產業中的位置強弱，以及企業從事競爭所在的產業，其生命週期是處於何種階段。

（二）產業生命週期與組織爭位置及策略的關係

第二個影響策略的因素為產業生命週期的階段。每個生命週期階段都伴隨著一個特有的產業環境，而展現各異的機會與威脅。因此，每個階段對取得競爭優勢時所需資源的投資都有不同。例如，競爭在景氣消

退期是最強的，而在胚胎期卻是最不明顯的，所以追求一個策略的風險，會隨著時間而變化。不同的風險解釋了投資於一競爭者策略的潛在報酬為何會隨生命週期階段的不同，而有不同投資策略選定的現象。

產業生命週期模式(industry life cycle model)是用於分析產業發展在競爭力上的影響的工具。(周旭華，民 87 年)。具體說來，產業生命週期與組織爭位置及策略的關係如下：

1. 胚胎階段的策略

在胚胎期，所有的企業，不論強弱，都強調特殊競爭力的發展及產品／市場的政策。在這個期間內，投資的需要很大，因為企業必須建立一個競爭優勢，在產業中有許多羽翼未豐的企業正尋求資源以發展出特殊競爭力。因此，適當的事業層級投資策略為「建造佔有率策略」

(share-building strategy)，目的是要建造市場佔有，以發展一個穩定而獨特的競爭優勢，來吸引對企業的產品一無所知的顧客。

2. 成長階段策略

在成長階段，企業所面對的任務是鞏固位置，並提供在接下來的景氣消退階段中，其生存所需的基礎。因此，適當的投資策略是「成長策略」(growth strategy)。目的是在一個快速擴張的市場上，能維持住企業的相對競爭位置；而且，若有可能的話，去擴大市場，換句話說，組織就是隨著市場擴張而成長。然而，其它的企業正進入此市場，並趕上了產業的創新者。因此，企業需有不斷的資本源源注入，以維持其在胚胎期的成功所產生的衝力。

成長期是企業嘗試鞏固現有的市場利基，並進入新的利基的時期，如此才能增加市場佔有率。在此階段處於弱勢競爭位置的企業應從事「市場集中策略」(market concentration strategy)以鞏固其位置，尋找在某些特殊化，並採用集中化策略以降低其投資需要。如果產業競

爭位置非常弱勢，也可以選擇退出此產業。

3. 消退階段的策略

到了景氣消退階段，需求增加減緩，而價格和產品特點的競爭變得激烈。因此，處於強勢競爭位置的企業需將資源投資於一「增加佔有率策略」(share-increasing strategy)，以吸引來自現存市場中弱勢企業的顧客。換句話說，儘管競爭激烈，企業仍嘗試要維持及增加市場佔有率。至於企業投資它們的資源之方式，視其一般性策略不同而不同。

對成本領導者而言，由於價格戰開打，若想於消退階段中存活，成本控制是十分重要的。處於強勢競爭位置的差異化業者，可選擇變成廣型差異化業者。它們的投資可能是傾向於行銷方面，而可能發展出一個熟練的售後服務網。處於弱勢的差異化業者則要降低它們的投資負擔，以退出而變成一個集中化策略「市場集中策略」特殊化某一個特殊的利基或產品。弱勢企業以收割或清算策略退出產業。

4. 成熟階段的策略

到了產業的成熟階段，策略群結構在產業中已形成，企業已經了解它們的競爭者會對它們的競爭行為如何回應。此時，企業要獲取其先前投資於發展一個一般性策略的成果。在此時期之前，利潤一直被再投入於事業，股利一直很小。強勢企業的投資者由資本升值而取得報酬，因為企業一再投入，企業大部分的資本投入於維持及增加市場佔有率。

在成熟階段中，市場成長緩慢下來，企業的投資策略視產業的競爭程度及企業競爭優勢之來源不同而不同。此時，低成本企業和差異化業者兩者都要採用「維持策略」(hold-maintain strategy)以支持它們的一般性策略，花費資源於發展其特殊競爭力，如此才得以維持住市場領導者地位。差異化企業可能投資於提昇其售後服務，而低成本企業可能投資於最新的生產技術。透過維持住強勢競爭位置而增加企業的收

入。

除此之外，企業亦可同時地發展低成本及差異化策略。差異化業者利用它們的強勢位置，發展彈性製造系統，以降低它們的生產成本。成本領導者開始從事產品差異化，以服務於更多個市場區隔，來擴張它們的市場佔有率。

然而，當企業要免於產業的競爭時，可能決定要充分利用其競爭優勢，進行「利潤獲得策略」(profit strategy)。追求此策略的企業企圖要使來自其先前投資的現有報酬最大化。

5. 衰退階段的策略

當產業的產品需求開始下隆，產業生命週期的衰退階段便開始了。有許多可能的理由造成衰退（國外的競爭、產品替代），當它的競爭對手採用新的或較有效率的技術時，企業就可能失去它的特殊競爭力。此時，企業可以採取的策略為市場集中及資產縮減。採用市場集中的企業，是企圖要合併它的產品及市場的選擇。它使其產品範圍變窄，並退出較不具有利基的市場，企圖調整使它的投資更有效率並提昇其競爭位置，減少所服務的顧客需要和顧客群，使企業追求集中化策略，以求能存活於衰退期（在成長期的弱勢企業亦採用此策略）。

「縮減資產策略」(asset reduction strategy) 是企業需要限制或減少事業的投資額，並儘可能地將投資萃取出或套利出來愈多愈好。這個策略時常被稱為「收割策略」(harvest strategy)，因為企業將它放在事業中的資產降到最少，並僅為立即的利潤投資。市場集中策略一般是指企業嘗試要轉變其事業規模與焦點，以求能夠存活。收割策略是指一旦它已收獲它所能收取的所有報酬，便退出此產業。通常，低成本企業較可能追求收割策略，因為較少的市場佔有率意謂較高的成本，這使它們無法轉向集中化策略；相反的，差異化業者在此階段如果能轉向

集中化策略的話，仍可獲得競爭優勢。

在生命週期的任何階段，處於弱勢位置的企業可以應用「轉向策略」(turnaround strategy)。企業需要考慮的問題是，是否有可存活的方法使能在產業中競爭，以及如此競爭行為所需成本是多少，企業需調整它的資源及改變其競爭策略。

表 2-1-1 產業生命週期與企業強勢/弱勢競爭位置

產業生命週期	強勢競爭位置	弱勢競爭位置
胚胎	佔有率的建造	建造佔有率
成長	成長	市場集中
消退	增加佔有率	市場集中或收割／清算
成熟	維持持平或獲利	收割或清算／撤資
衰退	市場集中，收割或減資	轉向，或清算，或撤資

如果企業無法選擇轉向策略，可以選擇的兩個方案是「清算和放棄撤資」(liquidation、divestiture)。企業以整個事業來退出產業。兩者都是收割策略的極端方式，儘可能地取回企業對此事業的投資。

(三) 全球擴張策略

全球地擴張使得無論大型或小型企業能夠以純萃的國內企業無法用的方法，增加其獲利能力。國際營運的企業能夠 1. 由其特殊才能上賺取大的報酬率；2. 分散個別的價值創造活動於產生最佳效率的地點，以取得我們所謂的位置經濟效益 (location economics)；3. 領先競爭者達到經驗曲線的低點，因而降低價值創造的成本。

(四) 移轉特殊競爭力策略

特殊競爭力被定義為使一企業得以達成較佳的效率、品質、創新、或顧客回應的獨特優點。這樣的優點通常表現在其產品所提供的是其它的企業很難於匹敵或模仿的。因此，特殊競爭力形成了一企業的競爭優勢之根基，使得企業能夠降低其價值創造的成本，或能以導致差異化和超額定價的方式，執行其價值創造活動。

擁有有價值的特殊競爭力的企業，通常能由運用這些才能及其所產生的產品到國外的市場，以取得巨額的報酬；而這些市場中的其他的競爭者缺乏相似的才能和產能。例如，如 McDonald 近年來在海外快速地擴張，即運用它在管理速食業務上的特殊競爭力（黃營杉，民 88 年）。

（五）採用位置經濟策略

位置經濟是指經濟效益是來自於執行一個價值創造活動於最適合這個活動的地點，而不管在世界的那個地點（只要是運送成本及貿易障礙允許之下）將價值創造活動放在最適合此活動的地點，可以有兩個效果：1. 降低價值創造的成本，有利於此企業達到低成本的地位；或 2. 使一企業能提供差異化的產品，並收取超額價格。因此，努力於取得位置經濟效益與低成本和差異化的策略是一致的。

（六）經驗曲線策略

經驗曲線是指發生在產品的整個生命中，可以整個到生產成本等比例地下降。在經驗曲線下滑可使一企業降低其價值創造的成本。最迅速滑下經驗曲線的企業，將有優於其競爭者的成本優勢。因此，經驗曲線下滑和成本領導的策略是一致的。

許多以經驗為基礎的成本效益的形成來源都可在工廠中發現：大部份的學習效果和規模經濟效益，都衍自於將建立產能的固定成本分攤到大量的產出上。其關鍵在要儘快使經驗曲線滑下，就是要使“一家”工廠所生產的累積產量增加得愈快愈好。因為全球的市場比本國的市場要大得多，由單一的地點來服務全球的市場，會比那些僅集中在服務本國市場的企業、或由多個生產地點服務多個市場的企業，較容易快速地累積其產量。因此，由單一個地點來服務全球市場是和滑下經驗曲線與建立一個低成本地位的策略是一致的。除此之外，要迅速地滑下經驗曲線，企業需非常積極地定價和行銷，以使需求迅速擴張。企業也需建之

能夠服務全球市場的產能。另外，由單一地點服務全球市場的成本優勢，如果此地點也是執行價值創造活動最適合的地點的話，則此優勢會更加地顯著：也就是說，如果企業同時地由經驗曲線效益和位置經濟效益取得成本效益，則優勢將更加顯著（黃營杉，民 88 年）。

貳、組織策略與組織核心能力

在討論國際觀光旅館中業的企業，應如何擬定企業策略以強化組織核心能力，可以借助波特在競爭策略中的模式，將之轉化成應用在觀光旅館產業的範疇上。從企業策略來探討企業擬定其組織核心競爭力的過程。

一、組織策略與組織核心能力

1. 成本領導策略：

公司為居於成本領導地位首先須先達到有效率的生產規模。憑藉經驗曲線與學習曲線，降低成本，使在產品的研發生產製造銷售服務等達到控制成本、成本極小化的目標。低成本策略會帶來成本優勢與規模經濟。在消極層面來說，有較佳的彈性應付成本條長、積極面可以造成進入障礙。欲取得低成本的競爭優勢，首先要具備大的相對市場佔有率或某些特殊優勢：設計本身條件下利於製造的產品或服務、維持一系列相關產品，分攤成本、服務大客戶以鞏固其競爭利基。例如：連鎖旅館間共同開發設計旅館的套裝產品、共同促銷以分擔費用降低成本。

2. 產品差異化策略：

公司所提供的產品與服務，對產業內的顧客而言與其他產品有差異、是獨一無二的產品。差異化增加降低價格敏感程度、影響顧客忠誠，使競爭者須面臨較高的進入障礙。如：遠東國際觀光飯店對許多的商務旅客來說，是與其他飯店業者不同的；因其特別貼心的服務設計個人化

的名片、信紙，提供了差異化的基礎，相對的顧客，對價格敏感程度較低。

3. 焦點集中策略：

專注於固定的客戶群、地域市場。也就是在特定的目標範圍，降低成本獲形成差異。例如：台北福華、歐華飯店只接受、專門服務商務旅客。

4. 成本集中策略：

意識專注於固定的客戶群、地域市場，但提供差異性較小的產品內容，透過標準化、或大量生產的方式降低成本。

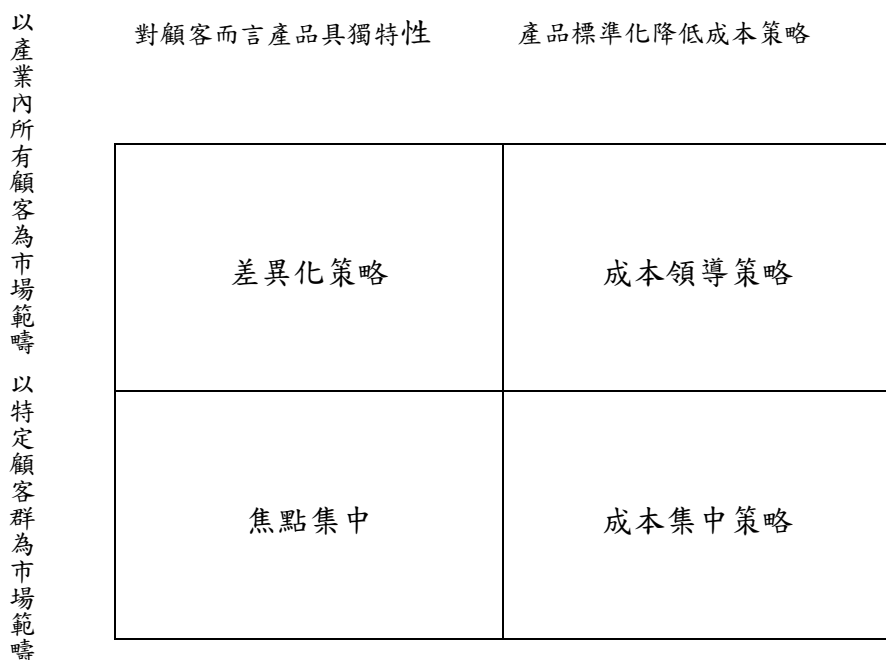


圖 2-1-2 企業策略目標的選擇

二、組織核心能力與企業價值鍊

(一) 組織核心能力與價值鍊

組織確定其企業所要採形的企業目標之後，即應該探尋在該企業目標下應如何透過企業價值鍊運作？與該具有哪些核心能力？做為達到

企業策略目標的支持。在分析組織核心能力與競爭力，亦須結合組織價值鏈這個工具進行分析。也就是瞭解組織的價值形成過程中，有哪些因素對組織整體競爭力的形成有影響。更藉由價值鍊（value chain）進行分析，從中增加組織的競爭能力，並追求顧客滿意。

每家企業都有自己的價值鍊，也包括在整個觀光產業的價值鍊之中，以及連貫上下游和水平整合的價值鍊，這就是企業的價值體系（value system）。競爭優勢能力的獲得與維持，不僅需要自己擁有傑出的價值鍊，更需要與整個產業的價值體系配合。通常，觀光產業內的組織需建立屬於自己的價值鍊，並讓所有的員工瞭解價值鏈中價值的創造，都由員工共同完成，而不是一個人或少數幾個人。

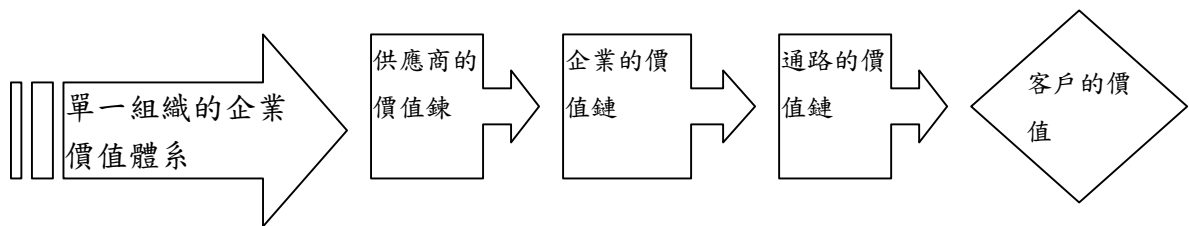


圖 2-1-3 以單一組織思考的企業價值體系

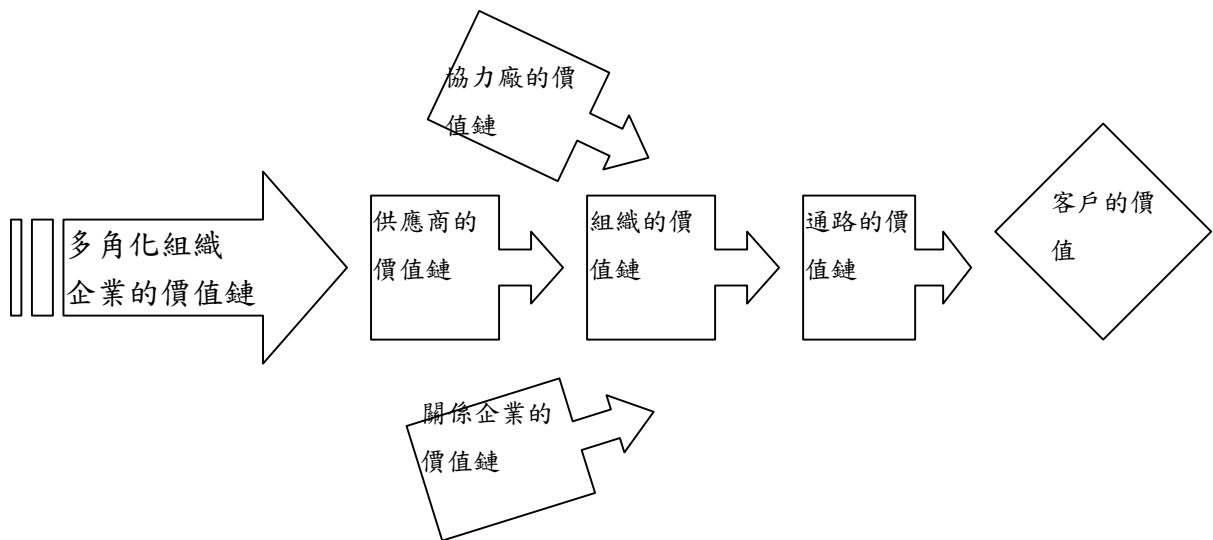


圖 2-1-4 以組織面臨的整體環境思考的企業價值體系

(二) 價值鍊創造利潤的能力與組織核心能力成正相關

企業必須要為買方（企業顧客或個人顧客）創造出所需要的價值，就是顧客為了取得某項商品、或服務，願意付出的代價。以價值鍊進行分析的目的，就是為了解釋各活動如何創造價值，以及這些活動彼此的關連與成本。顧客願意付出代價的價值愈高，代表其組織競爭力愈強。價值鏈活動可以分成兩種：主要活動和支援活動，主要活動分成五種：



圖 2-1-5 組織價值活動

而五大主要活動還可以再次展開，將各活動的「作業程序」以流程的方式，進行第二次的劃分。如圖為價值鏈的第二次展開圖，可以再將「行銷與銷售部份」細分成行銷管理、廣告、業務人員管理、業務實務運作、技術文件的行政作業、促銷等六項，根據自己公司的需要，設定其中細部活動的名稱，並且在各細部活動的空格中，表示相關的人事時地物等內容要項項，以明白歸屬其中的權力與責任。透過價值鏈的分析，增進每一個活動中所需的能力以增加組織競爭力（衛南陽，民 90 年）。

企業的支援活動可以分成取得資源、技術開發、人力資源管理、企

業基礎建設等四種類型。每一種支援活動都可以依照產業特性，再去細分許多執行項目或具有流程關係之活動。通常，支援活動可以涵蓋整個價值鍊，也可以單獨支援一項主要活動；只有企業基礎建設是最初的基礎，是包含整個價值鍊為支援範圍。

而價值鍊還可以與成本領導、差異化這兩個競爭策略配合，以強化或維持產品的價值，並且透過這些服務，創造出差異化。

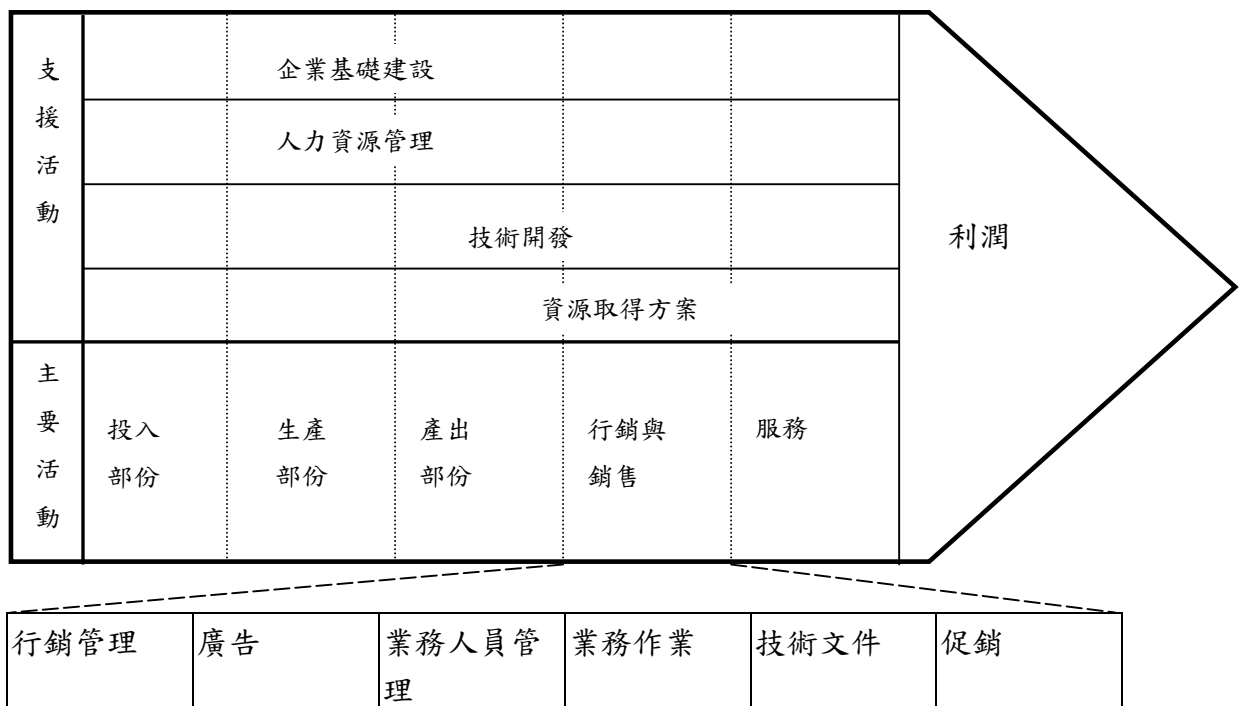


圖 2-1-6 組織價值鍊與作業活動

三、組織核心能力與競爭力要素

(一) 組織核心能力與市場

在「市場」方面，組織必須選擇一個可以一較長短的市場，對於企業來說，能不能提供最滿足顧客需要或解決顧客問題的產品，將是切入市場能否成功的第一步。因此這一點是整個強化組織競爭力策略的成功基礎，除了要考慮觀光旅館業市場在哪裡，顧客在哪裡，最需要的是甚麼、次要的又是甚麼之外，還要思考組織的能力滿足全面的顧客，或者

只能滿足一部份的顧客，而這部份的顧客又必須足夠支持公司生存。

此外，還需注意競爭者的能力的問題，即使市場的需要與接受度都高，可是競爭者做得更好，則一切都將事倍功半，所以競爭者的能力也是值得注意的事項。

（二）組織核心能力與投資

在「投資」方面，企業須注意投資與收益之間的關係；如：進入產業新市場的投資多久才回收？分別在短中長期的收益結構是如何？為了企業的永續經營、生存與發展，就要考慮各項資源投入對企業的影響；資源的儲備與購置，就是一種投資組合的考量。

此外，『維持生存』的投資與『促進成長』的投資不同，也與『維持成長』的投資不同（衛南陽，民90年）。『維持生存』的投資通常都是短期的，為了讓企業可以獲得立即的流動現金，可以支應固定成本的支出，立刻出現效益；『維持成長』的投資，偏向短中期的投資，所產生的資金都要用來維持現有的業績、獲利能力、市場佔有之成長率；『促進成長』的投資多半偏向長期的投資，這種投資希望創造出來的效果，在於讓公司能擁有未來的競爭優勢，所以許多研發創創的項目，都被視為這種長期的投資。

這三種不同意圖的投資，須配合其他進行新市場或產品的投資一起考慮。

（三）組織核心能力與產品

在「產品」方面，必須建立一種可以競爭的產品與服務策略，這種策略創造出來的服務與產品，由以下幾個標準，包括：建立獨特的特色、符合顧客的需要、成本較低或效益較高、比競爭者更能吸引顧客、創新研發速度較快、商品化程度快且高、第一版產品缺點較少或較為便利使用、外觀符合目標市場特性、在形式、時間、地點上讓顧客更滿意等。

一般而言，與上述條件吻合越多，越容易建立優勢。

（四）組織核心能力與資產與技術

在「資產與技術」方面，競爭策略所強調的產或技術，必須足以提供競爭能力或維持優勢，甚至未來能否確保繼續擁有或創造新的優勢出來。檢討組織現在的既有資源（資產或技術等，如品牌、顧客資料庫）能否創造競爭能力或維持競爭優勢；或尋找新的資源，以補強現在或者即將出現的缺失。

（五）組織核心能力與資源配置

在「資源配置」方面，財務資源（內部及外部）的分配與非財務資源（廠房、設備、人員）的分配，是能否成功創造競爭力的關鍵。資源象徵著競爭力，同時也代表著成本。企業的資源有限，不可能同時進行太多的計畫，也不能同時滿足所有的內、外部關係人；即使是顧客的需求非常明顯，組織也無法滿足顧客的每一個需求，這是組織能力的侷限性，屬於先天組織資源稀少的問題。另外，還有如管理者的偏好，是屬於後天組織資源配置上的問題。基本上，資源應該應用在最需要的地方，避免組織在政治性的考慮下，政策性的偏移了資源的最適的配置。

（六）組織核心能力與組織綜效

在「組織綜效」方面，服務競爭策略必須從組織的綜效上，做一全盤上的考量。考慮綜效的結果，就會讓資源依規劃進行配置，也許有些資源過去長期配置在某個單位，經過綜效評估之後，必須改配置在另外的單位，這些調整與改變，都是組織內所有成員必須體認的事實也就是集體的利益優於個體利益的概念。

（七）以系統化觀點建立組織核心競爭力策略

組織的觀念，是綜合了系統化與策略兩個觀點所發展出來；組織本來就是一群人藉由共同合作（collaboration）以完成組織目的系統，

因此每個構成組織的部份都和其他部份 (parts) (周旭華，民 87 年) 具有緊密的連結關係，並且彼此發生互動的影響；某一個部份的產出 (outputs)，將成為另一個部份的投入 (inputs)，並且將轉化後的結果回饋到原本的系統當中；而其他外部環境的變數 (顧客就是其中一種) 也會產生各種影響。也就是一種將組織環境視為開放式系統的觀點。

如果不考慮外部環境，每個組織都是封閉系統，但這樣的封閉系統與外界沒有互動和交流，當然不符合現實狀況。因為組織會從外獲取得相關資源 (收集同行情報、聘僱新的人才、上市上櫃)，也會從內部釋放資源出去 (人才流動、轉投資或合資、參與社會公益活動等)。不論是開放或封閉，組織內部自己也會有動作與動作、程序與程序、單位與單位等的連結，而且產出的結果都可以回饋到前面的投入部分，用以修正存在的錯誤，或者預防發生。

這種回饋的功能極為重要，例如管理者對部屬某個執行動作的建議、顧客對公司提供服務的意見、開會討論的互動與辯論等，都是回饋的現象。

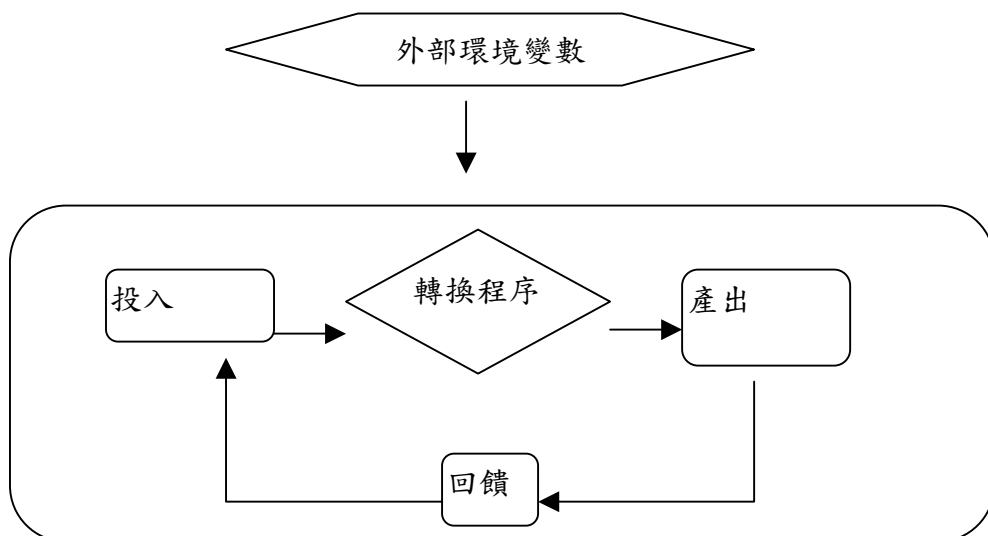


圖 2-1-7 組織運作系統圖

第二節 組織策略與人力資源系統

Dyer 強調策略具動態的本質，是一連串決策流 (stream) 的模式，人力資源策略需和企業策略相連結，這種連結的關係可被視為一種預視與反應的連續過程 (proactive-reactive) (Kydd & Oppenheim, 1990)。而環境對組織策略、HR 策略的影響亦是如此；因為環境因素會影響人力資源的政策與實踐的過程：例：市場、科技、政府政策、貿易協定……等。

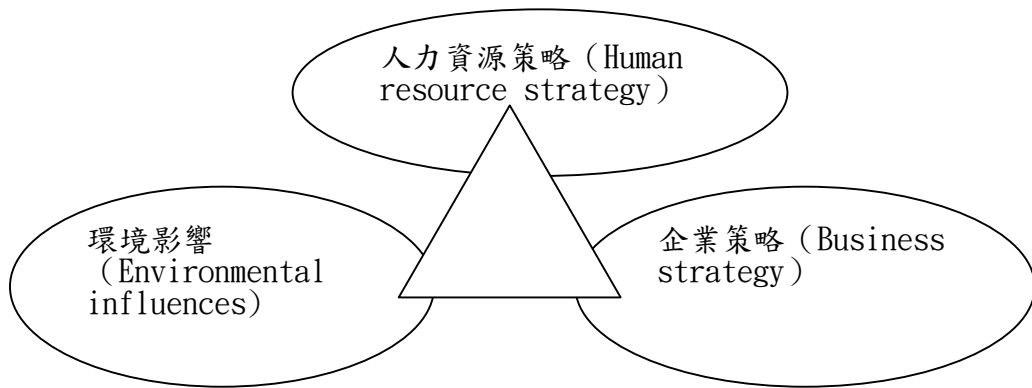


圖 2-2-1 策略性人力資源管理的模型 Strategic human resource, p45

實施人力資源策略的挑戰是：需要符合組織哲學、政策、程序、施行方針、步驟程序等 5 個 P (philosophy、policies、programs、practices、and process)，如此才可激勵、強化員工的行為模式，產生具競爭力的策略 (Schuler, 1989)。同樣的任何一個競爭策略的分析、探索、辯護者 (analyser, prospector, defender)，也都需要依組織的 HR 策略來建構管理每一項 HR 政策、方法，並與策略的目的相一致。而人力資源系統與組織結構應該與組織的策略協調一致，也就是策略影響組織結構的形態。

對外競爭策略與內部的人力資源策略兩策略間的目標與限制條件需有相稱的連結；而人力資源策略中的各組成因素，也要符合人力資源

策略的屬性。如果有任何的不一致發生在人力資源的範疇中，就會導致功能的衝突，阻礙員工績效與組織效能的發揮（schuler 1989 p. 164）。

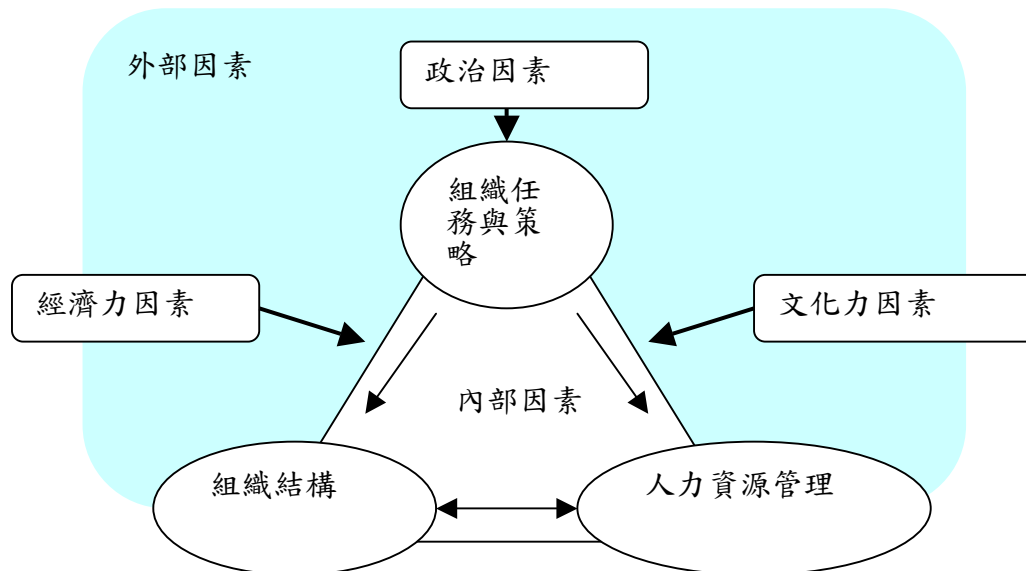


圖 2-2-2 人力資源管理與組織任務與策略及組織結構間的關係

人力資源策略是聯繫產品市場與落實企業策略所使用有效工具。模型中，根據組織任務與企業策略擬訂人資策略，並將人力管理制度與措施與組織結構結合，反映相互間“互動，相互反應”（reactive）的關係。

一、確認與設定人力資源功能的優先次序

如 Ripley (1996) 所提，每一個企業策略規劃的目標都包含人力資源的範疇，聯結企業策略與人力規劃最重要的關鍵，在於釐清為達成組織目標策略時人力所需要有的能力與貢獻。人力資源的領導者應該發揮其影響力，來促進、再造人力資源的功能(kesler ,1995；Paismy, 1994, 1995;Smith, 1994;Wyatt, 1997)，並且從 HR 功能的審觀 (audit)開始。

二、審視人力資源功能的步驟

1. 步驟一 檢視組織的需求與策略的方向

從組織的觀點來說，人力資源應了解組織所面臨的市場變動？顧客的需求為何？我們的競爭者如何反應這些需求？人力資源藉些這些問題，對企業策略有更深的洞見，以發展一個有市場觀（market-focused vision）的功能以啟動執行與評鑑企業的發展方向。

2. 步驟二 研究產業目前的趨勢

每一個人力資源的功能需要符合組織的策略與一致的人力資源策略，仔細分析組織中每一部分的人力資源範疇將有滿力於發現有問題的行動，除此之外，藉著研究產業趨勢，組織可以改進其目前的所作（what they do）所為（how they do it）。

3. 步驟三 以其它組織為標竿，尋找最佳實務（best practice）

組織內需要了解產業內外有哪些新的科技、政策、產品成本、服務等，標竿法是組織朝向持續改善之道的變革過程，是組織領導者尋求邁向優勢績效的最佳實務，其中，是透過分析一些優良的組織所曾經進行過的改善行動，並整合那些可能對組織有用的方法，並且透過規劃、研究調查、分析、與執行（swist, 1997）四程序來設計、執行 HR 標竿研究。

4. 步驟四 分析人力資源（職責）功能性的過程與能力

在經過前三道步驟之後，我們開始要對人力資源能對組織所提供的功能與能力予以審視，透過如此，才可了解人力資源對組織提供了哪些需要的功能或服務，可以依據下列圖示，

Steps in conducting and HR Audit

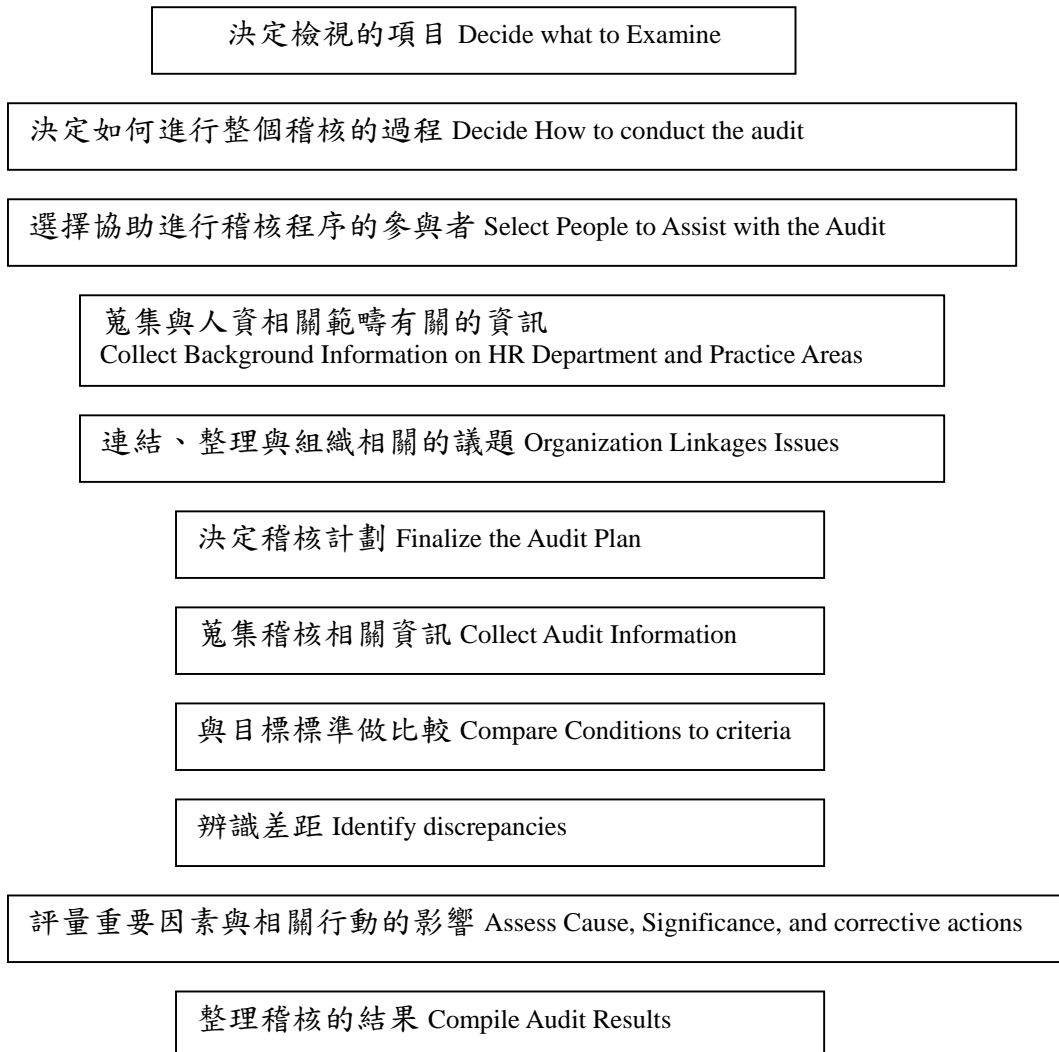


圖 2-2-3 Steps in conducting and HR Audit
Source: Roth & Kurgans, 1994b, p.116.

5. 步驟五 確認人力資資功能中所需採取的特殊行動

利用對人力資源策略的審視過程，我們可以目前人力資源提供的服務產品功能與組織目前的所需做對照比較，從此資訊中，我們可以瞭解釐清判斷有哪些新的服務功能，是需要被突顯出來的(pinpointed)。

總之，整個策略與人資系統的運作績效，是需被衡量的，例如：人資策略中的與其運作流程，產出是否的確對組織預期結果(desired results)有效？整個人資系統對組織的回饋與貢獻為何？在投入後產

出多收益？一般說來，對人資策略與功能的審度，能夠對目前 HR 系統所提供的服務，與所擁有的能力產出價值的洞見，結合組織的需要，產業趨勢，標竿比較法的結果，我們可以指出需要哪些新的服務，更新目服務，除不需要的服務，調整 HR 角色並且發展員工們所需的能力（competencies），HR 審度（Audit）就像一顆水晶球，透過人力管理知識資本的投資與維持釐清人資系統的功能、定位與行動方針幫助組織、創造優勢（Baring & Kelloway, 2000）。

三、HRD 在人力資源策略中所扮演的角色

人力資源策略是為了創造內部勞動力與組織策略與結構的連結，而規劃出具整體觀的活動，在這一連串的過程中，特別強調（high-light）人力發展的重要，並且著重其人力資源政策，執行與其內容範疇間的要素，都能將現實環境納入考量（Walton, .1999）。

（一）HRD 的角色功能

Guest（1989）指出 HRD 就像水泥去鞏固 HRM 政策的制度以確保成功，圓滿的產出潔果 HRD 這水泥 cement 的功能，包括：

首先，組織內的員工被招募來從事需有不斷學習與變進的技術性工作，而不是一個馬上淘汰的工作，所以員工們被期待員工需具備自我學習進修的能力，員工目前的能力技術與再學習的能力都是遴選的條件，員工需值得投資的標的而不只是一大筆訓練預算。也就是說學習是根植於工作場所過程中的。

第二，直線經理人對其部屬的工作與學習的發展，將參與更深非正式的學習、價值觀的分享，都是直線經理人的職責所在，藉此增加 HRM 措施的產出，除了 HRD 的一些正式活動（ex. 訓練課程），HRD 亦要將學習成果轉化，改變經理人與員工間的關係與工作的本質，並且將這些與

績效管理結合，以並落實工作改善職涯發展。Mc Goldrick 與 Stewart 曾經說過，確實清晰的領導風格，是連結策略，組織文化與員工承諾的關鍵變數。

表 2-2-1 經理人的 HRD 角色

工作任務的學習	個人的學習
短期 改善與績效相關的知識技能態度	解決對職涯生活觀的議題
長期 增進其適應環境的能力	發展擴展認同

從短期而言，經理人需精通改善工作績效的知識、技能；長期而言，則需增加其適應潮流的能力，並透過對職涯生活的態度來評量自己；透過評量，了解自己是否適任組織內更重要的職位、持續努力成為自我導向 (self-directed)、自我知覺 (self-aware) 的組織領導者 (Hall, 1986)。

如果組織中人力潛能的發展與實現，都只是菁英的經理階層，則其他員工將面臨發展受限的處境。事實上，每一員工有責任為自己的發展負責，並跳脫習以成規的標準。

學習動機源自於員工行為與標準行為間的差距與不足，訓練則是使員工具備符合標準的能力的一種方法。如果訓練產出與利潤間的關係並不明顯，就會落入證明訓練需要性或減少訓練成本的壓力；即使信奉 HRD 方法的組織，若只空有預算經費而無規劃發展策略的遠見，組織的學習過程也將困難重重。

當組織審視外在環境、組織意圖、與草擬人力資源發展的範疇時，當自省訓練發展課程是否是必要手段？他們曾經列舉一種組織型態稱之為 ad hoc.，人力資源發展在其中扮演『維持計劃』的角色，人力資源發展在此組織中是為了維持既有現狀，並不被視為對組織有主要的貢獻。在 ad hoc. 這樣的組織中，假設一個穩定可預測的產品市場與改變不大的技術能力，人力資源發展對此組織的利潤、或能力的改善並不清楚、不受重視、甚至不存在。

Green (1997) 指出，訓練效益通常以中介變項的型態出現。例如：離職率、組織承諾、生產過程中知識技能的移轉與運用等。當組織面臨的是科技技術變遷快速的外在環境時，組織將更需要具高技能、能自我知覺、自主學習的技術性員工；員工發展的重要，因此突顯。尤其，當企業所需的科技、技術能力是外再環境無法供給時，員工發展的投資與投入更是不容忽視。今後有能力去分析明辨未來的趨勢的技術性員工，將可在科技變遷快速的環境中為組織帶來競爭優勢 (Walton, .1999)。

(二) 新興/傳統 (emergent/traditional) 人力資源發展角色的比較

表 2-2-2 新興/傳統人力資源發展角色的比較

舊式		新式	
功能性角色	說明	功能性角色	說明
訓練者	被動提供	學習發展經理人	學習的夥伴
行政管理者	供應商	契約/合夥式經理人	變革促進者
技術指導者	管理者 caretaker	企業大學的促進者	學習工程師
需求分析者	理念傳播者 Evangelist	內部顧問	學習的編曲者 Orchestrator
課程設計者	創新者	績效顧問	開創新局者 Intrapreneur
改革推動者 transfer agent	教育家	組織諮商顧問	策略程序的促進者
	Change agent	知識經理人/智慧 資本操控者	

來源：(Walton, 1999), p165

四、影響人力資源策略發展的因素

(一) 組織特徵

組織的特徵包括組織的歷史與歷程、。組織大小、內部擁有哪些部門別？分別提供哪些功能與服務？擁有奪大的顧客群？分別有哪些顧客屬性？提供顧客哪些有形的商品與無形的服務？是否能預測顧客

未來的需求？組織企業的經營權與所有權狀況為何？等都會影響組織中人力發展的策略與措施。

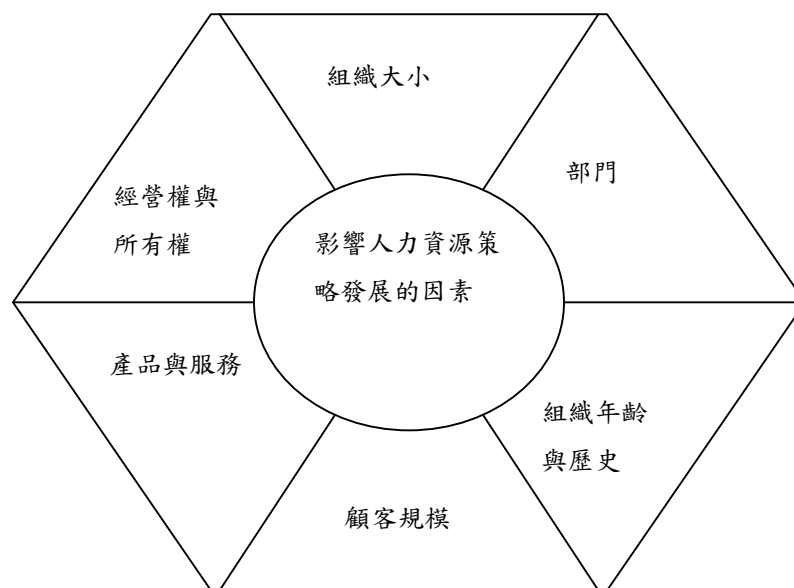


圖 2-2-4 影響人力資源策略發展的因素

來源：Walton (1999), p334

(二) 組織的流程系統

分析組織中人力投入、科技技術投入與產出間營運流程的關係，可以幫助我們辯明所需人力的條件要求，以做為人力發展策略的參考與依據。

五、HRD 與組織因應變革的能力

與過去比較，企業策略的價值創造流程、與資源投入、關鍵性支配資源都有很大的不同。現在觀光旅館因應變革、落實競爭策略的關鍵在於組織的人力資本。

基本上，成功的企業都擁有可觀的人力資本，存在於資源與資產中，分別以內隱與外顯的形式同時存在。人力資本的重要性在於它是創新的源頭。不論是在新產品、新服務、或新的營運流程，企業必須找出真正屬於自己的能力、資產，進而在這些方面加強人力資本的投入，發展對企業有利的技能。

社會-技術架構

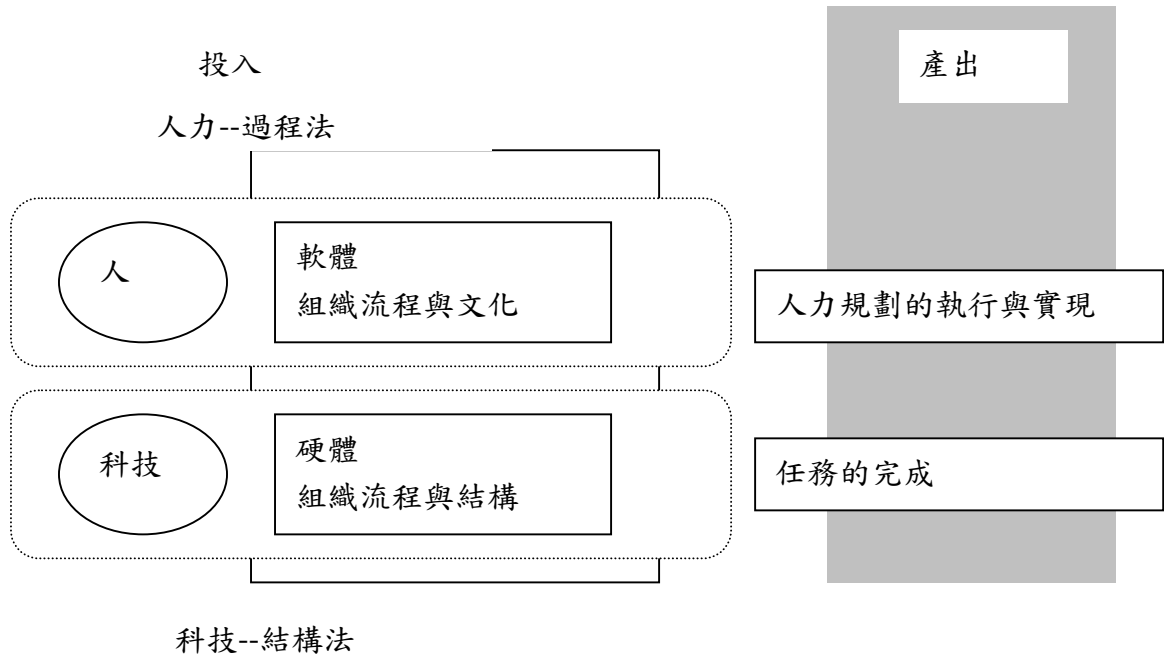


圖 2-2-5 組織中人力投入、科技技術投入與產出間營運流程的關係

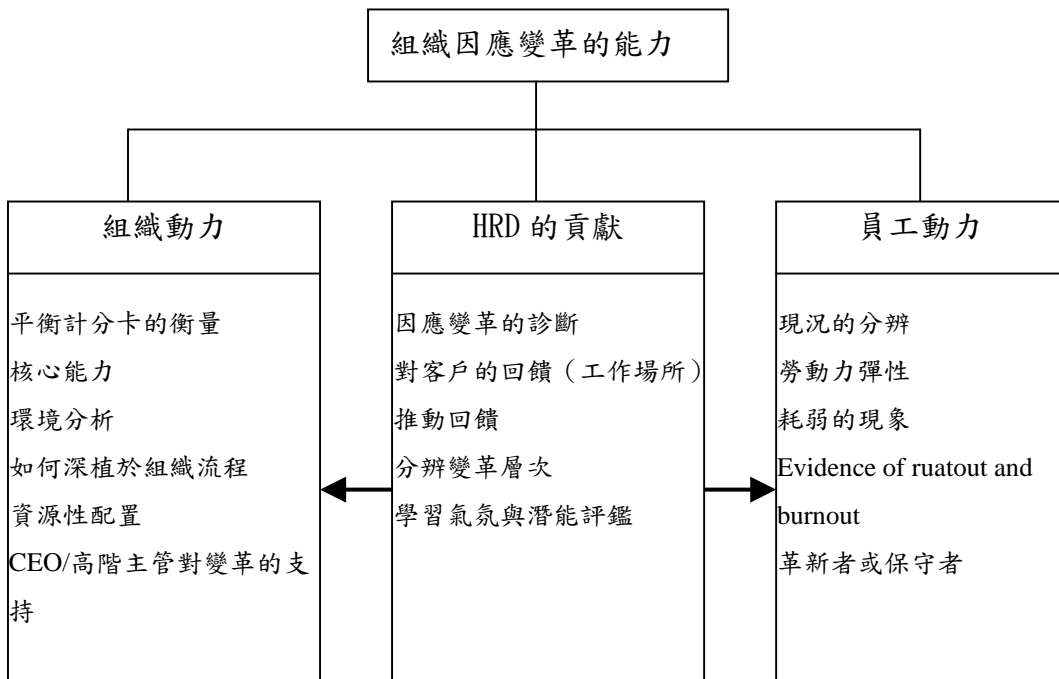


圖 2-2-6 影響組織因應變革能力的因素

來源：Walton, 1999 p462

基本上，我們將企業內人力資本所擁有的技能分為三類
(Stewart, 1998)

第一類、商品型的技能：這些技能非專屬於某一行業、或對於行業內裡的成員價值都差不多。如：打字、或電話禮儀。

第二類、槓桿型技能：非只屬於某一行業，但對於某些行業價值大於其他行業。例如：律師對律師事務所的價值大於其他公司行號。所以，槓桿型技能長普遍存在於某一行業，而非只存於某一公司。

第三類、專屬型技能：只專屬於某家公司的核心技能。我們應極力將公司內部的專才與經驗轉化，並且將之具體化，成為專利、著作權、或智慧財產權。如：美國麥肯錫顧問公司專門為顧客擬定公司經營策略。

企業若要獲得競爭能力的優勢，就要思考一個最基本而重要的問題：哪些是我們有而別人沒有的核心能力呢？我們可以將技能的特質與所帶來的價值作一個分類：

(1)、容易歸類&低附加價值內的人力：多屬非技術性、或半技術性勞工。企業也許需要這些人，也許還需要很多。但企業獨特的競爭能力與這些人無關，擔任這些職務所提供的價值都差不多。

(2)、難以歸類&低附加價值：這些人做的是不容易被取代、也相當重要的工作，但是卻不是顧客在乎的工作。如秘書、幕僚人、稽核等。

(3)、容易歸類&高附加價值：這類工作是顧客重視的工作、但以個人而言，卻是可以被替換的。如：出色的美編人員可以設計出吸引人的封面，但出色的美編比比皆是。

(4)、難以歸類&高附加價值：對組織的貢獻是難以取代的。如：頂尖的業務代表、超人氣的明星、附有創意的工程師等。一組織這類的人愈多，也就愈擁有據優勢的核心競爭力。

表 2-2-3 人力技能的特質與其價值一覽表

難以歸類 低附加價值	難以歸類 高附加價值
容易歸類 低附加價值	容易歸類 高附加價值

表 2-2-4 人力技能的特質與價值的因應對策一覽表

難以歸類 低附加價值	難以歸類 高附加價值
資訊化	資本化
調整工作內容與重點，加入資訊與運用的部分，使對顧客產生價值。如：稽核從”抓錯”的觀點，轉化成內部財會流程的諮詢師，積極的”防錯”。這樣比原先的角色更能為顧客與企業創造價值。	值得加強投入，以擴大競爭利基。人力資本愈密集，愈能創造出比其他企業更強的核心競爭力。
容易歸類 低附加價值	容易歸類 高附加價值
自動化	外包或差異化
這類人力對組織無特殊或差異化的貢獻、自動化增加生產效能，減少人力成本。	*外包：企業減少投資非專屬技能的負擔，投資在可以跑在前面的技能，而不是花錢投資只為了與他人齊頭並進。 *差異化：想辦法將通用的知識轉化成組織特有的核心能力。例如：IBM 不只賣電腦，更強調的是賣 solution(解決方案)。

六、從人力資源策略的發展促進組織成長與變革

(一) 人力資源策略的發展與促進組織成長

組織成長的過程通常可以分成三個層次，第一階段是孕育成長的機會，基本上就是第三個層次的成長；第二階段是測試組之內業務商業化後的生存能力，也就是從第三層轉到第二層時可能遭遇的挑戰，這一過

程有時會帶來使組織陷入困境的問題。第三個階段指業務的迅速複製及延伸，也是屬於第二層次。最後一個階段是追求獲利，指第一層商業化之後的核心業務。

第一階段、孕育成長機會

階梯的第一步是，組織必須獲得成長的機會。建立初期的業務模式與基礎，否則構想將無法成為業務機會。採取的行動可以是一項研究及開發方案、一個實驗性的計劃、一次對市場的測試、對某一新創業務或可能併購的對象從事小規模的投資、小規模的併購、到新的國家設置辦公室，或成立一支外銷工作小組。在第一階段的最重要的任務是搜尋企業未來可能的機會。

第二階段、測試業務模式

測試業務目的在發展市場的可行性，找出企業最好的能力發展方向，瞭解如何進一步開發機會，並評估其中的商機。再此階段最重要的任務是看出成長階梯將通往哪方向、並且辯明商機的本質，瞭解如何達到目標，也就是說企業決定如何向市場推出該項業務，並且確認它的潛力。

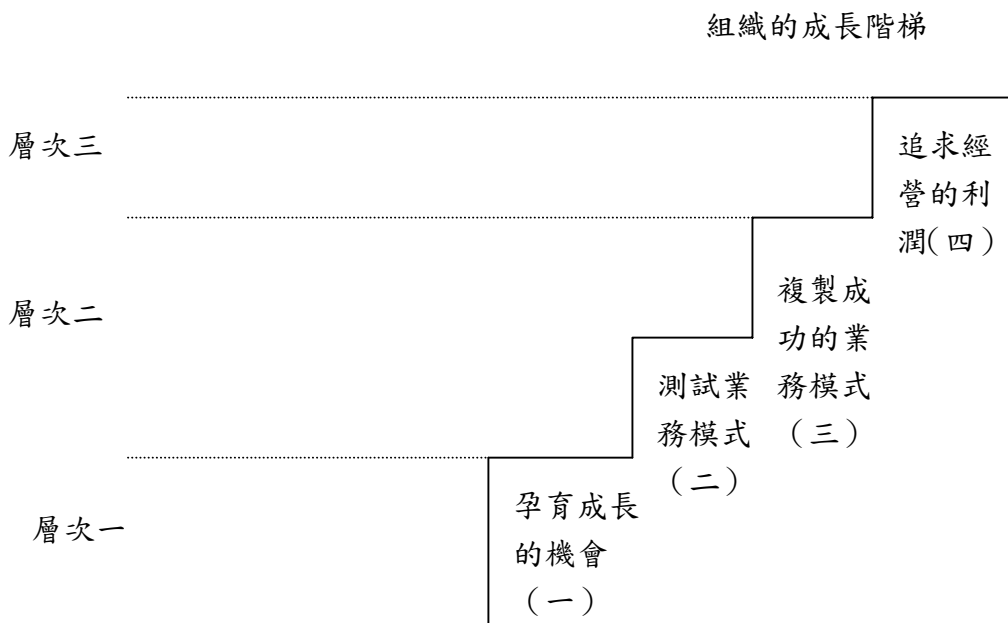


圖 2-2-7 組織的成長歷程

第三階段、複製成功的業務模式

如果某一業務模式能夠存活下來，在這階段中，成長會加速進行，因此有必要大量進行投資，營收也會大幅湧現，股市通常也在這時候開始承認該業務的價值。此階段，要在市場上尋找有利的卡位據點，累積並控制各種重要能力，當過去的獨特能力逐漸為人所知時，誰能先在市場上建立有利的據點，就能取得優勢。所以，本階段有時會採取各項大膽的措施：包括進行大量投資以及重要的兼併。

第四階段、追求獲利

商場中即使是發展最快的企業，也會有成長趨緩的一天。第四階段強調的重心從複製，及擴大業務模式轉到獲利的經營，相當於經營第一個層次的成長。在這個階段的企業，應從不斷增加的擴張、縮節支出及更新中，萃煉出它的價值。

透過組織整體經營與執行的過程顯現出經營的優越性。

即使企業建立每一個階梯的能力很強，但是要把一個構想從第三層次內的選擇性發展成第二層，再把它從第二層次轉成第一層的核心業務，整個過程卻十分詭譎複雜，因市場的不穩定性使人無法預測某一業務能否成功，或者新業務所需的能力公司可能還不具備，沒有這些能力，該業務美好的前景可能就無法實現。

成長階梯所在的策略常被外力改變，當這些外力出現時，組織或企業有時候無法認清楚市場的不穩定是無可避免的事，而對某一新業務做出過多的承諾，或太早做出重大投資，此一成長階梯法正好可以幫助他們保存彈性。透過成長階梯中每一步驟的推動，公司可以逐漸建立技術，並且看清每一個新浮現的機會，對接下來的各種可能步驟也就可以看得更清楚。

層次一的規劃

企業對第一層的業務或策略規劃主要在於執行方面，重要應該放在如何維護、延伸現有的業務，並且獲利更多。在規劃中討論的是如何改善品質，提高業務員的效率，生產力，資金週轉，以及如何使客人更滿意；強調的重點則是增加經營效率及加強對消費者的服務。

對第一層業務的規劃應該把組織成長納入考慮，因為一般可能認為成長可望持續增加，但是實際上並非如此；如果第一層的規劃內容可能包括併購主要的競爭對手，就可能使整個行業結構發生大幅變化，並創造戲劇性的成長機會；對第一層的規劃必須包括編列年度預算或獲利計劃，企業有時將之視為對過去之努力的立即結果，以及對未來必須有什麼投資的承諾。儘管如此，如果預算中沒有把對第二、三層企劃案包括在內，那麼此一預算便不能算完整。

表 2-2-5 企業成長階段與任務

	層次一	層次二	層次三
工作重點	維護、延長及增加現有業務的獲利	為各項創新方案尋找資源以建立新的業務	為公司未來的機會找出選擇性，並對某些特定的選擇性押寶產品
產品	提出年度的營業計劃：內容包括戰術計劃、資源決定、預算	建立業務的策略：投資預算、為新投資業務擬定詳細的計劃	做出進一步探討的決定：初步的個案計劃、個案里程碑

層次二的規劃

這層的規劃重點放在建立新業務以及所需的資源，必須儘可能善用新機會，此階段的任務不僅是建立新階梯的投資及行動方案，是以風險增加便是此一層的特色，這一點和風險通常很小的第一層不同，因此兩者彼此間幾乎沒有相容性，若公司同時進行這兩者，將負擔相當高的風險。

良好的第二層規劃，要提出和成功與否攸關至鉅的各種假設。對業務模式的評估可將評估期延長到三年左右。組織對第二層的規劃必須具

備設計出能夠培養能力的計劃、能協調各項投資及延攬人才的重大的計劃、能訂出含附帶條件的酬傭辦法，不應該只是制訂一套僵硬的行動法規。如果偏離這些就會使該項執行計劃失敗。事實上組織也可以在此層次將某些預算列入專款專用，指定某一會計科目只能用在特定事項上，不得挪作他用。

層次三的規劃

如果已經確定要對那些長期成長方案進行投資，對所需的資源也完成規劃，那麼年度預算便可以算是編列完成；此時便需要對考慮層次三的探討給予資助。經營者在對相關個案進行討論的同時，對公司更久遠的前途、所在行業的演進、以及任何可能出現的機會都要所有考慮。

對第三層的討論必須另行成立自己的論壇來舉行，可以邀請包括學術界、以及其他專家來參加，他們可以在探討相似性、前瞻性、以及世界的新觀念上提供幫助，以便激勵想法、並找出具有前景的方向。這些討論也許雜亂無章、也不一定獲得一致的看法、更不要說得到結論，但卻是必要的一種激盪。

規劃在市場上具體的步驟，將有助於對第三個成長層次的規劃：將承諾投資於某種具有前景的特定選擇權，其方法包括：長期研究，加入某些專業團體或技術論壇、投資新成之的企業或創投基金。相關的投入、承諾必須堅定，並在預算上反應出來，而這些預算不應該被挪用去支持第一層內的短期獲利。

橫跨三層的成長規劃

目前能夠依據層次進行預算編列與規劃的公司，仍然鳳毛麟角；討論公司的核心業務及新業務，第一個的焦點是討論年度的獲利計劃，本質和以前的企劃會議相似，主要在討論第一層的業務。

第二個焦點是完成討論成長問題，這個功能是要創造更敏銳的環

境，以便新的成長方案能夠誕生，一旦找到、完成評估、及批准新成長方案後，就會被列入年度預算中。對第二層的策略性投資計劃，以及對準第三層的研發計劃，可以資助核心業務外的某些成長方案。

事實上，組織想要取得並且維持優勢，端看公司整合新業務所需的能力有多好。有些能力對組織來說比其他能力更重要，而經過整合的能力要比分散的單一能力不容易被模仿。

建立業務的挑戰始於必須整合各種攸關獲利的能力，只有當公司能夠整合各種不易被模仿的能力時，才可能取得持久的競爭優勢。對任何領域的業務來說，在成長階梯的前面幾階中，競爭優勢的取得並不一定需要所有卓越的能力，但是掌握最重要的能力，將可以決定這個階梯能提供多少價值給建梯者。對每一個機會而言，最重要的是，必須把能影響競爭結果的關鍵能力，和一般的能力加以區分；重要性不大的能力將失去其可能得到的資源，或者被外包或受他人控制。

維持成長階梯競爭優勢的關鍵在於，將符合標準的優秀能力兜集在一起，即使是搶得先機把握住機會，如果不能及時把卓越的能力整合在一起，其優勢將很快就會消失。當新的能力加進已有的能力群時，公司的競爭優勢就會跟著增加，公司的能力群就會變得更難為競爭者模仿、或取代，個別員工也更難將它據為己有。

許多企業都會和顧客對話，也從顧客那裡學到東西。企業往往有系統地根據顧客的建議與要求，設計、改善下一種產品。經常與顧客與使用者舉行及團體的正式會議，使該企業能將顧客的專門知識，轉移成針對組織策略與營運的具體解決方案(Millier & Morris, 1999)。

也就是說，透過策略規劃領導每一個層次的業務及創意，並落實於規劃及預算編列中，要讓公司能夠釐清對每一個成長層次投資的適當程度，以便同時發展這三層；最後，配合績效管理辦法應該建立鮮明的獎

勵制度，鼓勵每一個層次的正確行為。

（二）透過人力資源發展促進企業成長

建立核心能力是企業成長的核心，如果將公司所有能使用的資源全部包括在內而予以廣義的界定，所謂的能力就不僅是公司主要的能力而已，它應該還包括優勢資產（privileged assets）以及其他組織所沒有的特殊關係。通常，企業開始成長時，可能已擁有一些資產而享有優勢，而後每向前邁出一步，公司必須就又增加一些能力，才能使企業繼續邁出更多的步驟。

一般來說，企業鮮少擁有使新業務成功的所有必要能力。業務越新，企業現有的與新業務之間所需的能力差距就越大。

成長的每一步驟可以是策略聯盟，也可以是兼併或是新的行銷計劃，他們都可被看成是建立新業務的方案，是企業對於增加新能力的投資。每採取一個步驟本身就是對如何建立、借用或買下某種能力作決定。企業可以經由訓練內部員工的方式建立這種能力；也可用策略聯盟、合夥或者簽訂授權協議等方法向其他公司借用這些能力；當然也可藉僱用新員工、採購新技術或買下整個公司的方法買下來。

有些企業以買下現有階梯的方式，加速本身業務的建立，他們通常付出一大筆錢，買下許多別人已經組合起來的能力，卻沒有認識到只有階梯建造者，才能掌握其價值。另一方面，持續成長的企業兼併成熟穩定的公司，以整合該公司所欠缺的能力，以便在更大的階梯內建立另一個階段。換句話說，他們運用一切可行的方法組合所有的能力，這些能力有一部分是自己建立的，一部分是從外面借用的，另一部分則是買來的。

企業決勝關鍵是，在追求成長機會時，所具備的各種競爭能力。能力最多、最強的競爭者，出線的機會最大；若能循著階梯法把各種重要

能力組合起來，才能獲得最後的成功。

在第三個成長層次中，組織主要任務在探討新機會及獲得具策略性的洞察力，這種洞察力是為確保未來的選擇性，經過仔細思考評量後的結論。

第二個成長層次來說，主要的挑戰是能比其他競爭者洞燭機先，因此「時間」便成了絕對的要素。努力的重點也轉移到迅速構築成長階梯，以及確立據點優勢。由於此時所冒的風險增加，而且往往需要立刻作判斷、所需的投資金額也變大，因此整個步調便顯得急促狂熱，這種創業過程許多時候就像是在急湍中乘竹筏一般。

第一層的經營則截然不同，在某一階梯的業務已經發展成熟，成為第一層的業務以前，梯內初期的洞察力可能早已為競爭者所知悉，早期所佔的位置優勢也將逐漸消失，能不能倖存下來就取決於卓越的執行。在經營、規劃、及編列預算的過程中需要有嚴明的制度，確保執行過程中的可預料性及可靠性。經營第一個層次的成長就像是舵手指揮船隊一般。

唯有對三個層次的成長採用不同的人才管理方案，公司才可能規避成長障礙。

第一層次所需的人力資源

在這一層內，企業需要有淵博的企業知識，也要知道制度與紀律，要有驅動員工的能力，以追求較高的效率與持續（通常是不斷地增加）的成長。第一層的領導人需要經營能力很強的經理人，會盡一切所能追求達到目標，對他們來說，達到最高業績是最重要的，他們為公司的獲利及流動資金負責，而這兩者又決定著股價的高低。

要激勵這類員工，優厚的獎勵辦法變得相當重要。許多成長的公司對於在短期內業績良好的人提供高額的現金紅利加以酬備，例如富力多

萊零食公司主要根據業績表現，所給付一百名地區經理的現金報酬，讓人覺得他們就好像在經營自己的公司一般。當然懲罰也是一樣簡單、清楚、一貫。

第二層的各種新方案的成功與否，取決於將該構想轉化成能夠創造營收，乃至最後成為獲利業務的速度與效率。由於這層形成之初很可能只不過是些經過討論已見雛形的業務觀念，因此經營者必須是當機立斷型的人，擅長在不確定以及快速成長的環境下果斷地做決定，他們必須能夠迅速組成團隊，並且做好調整迎向市場。

第二層次所需的人力資源

第二層的業務創建者應該具備以下特色：目標宏偉，具有行銷及銷售背景，即使處在不明朗及經常變動的環境中也不會覺得不自在的特質。必需像業主與投資人一般要承擔風險，願意為明天的收獲做財務上及個人犧牲，他們是獨立、自動自發型的人，渴望創新。簡單地說，第二層的業務開發者就像典型的中小企業主一樣。

對於這類人力應該考慮到：第一，考慮到這種工作的風險性，在提供現金報酬時，獎金的變動與固定比率可能相對較高；第二，應該給他們機會創造個人的財富，現金紅利是常見的作法。換句話說，在第一層內行得通的是高額的現金紅利，第二層的創業者要求的，往往是在整套獎勵辦法中加上某些行動條款，讓他們有「擁有」的感覺，不是只在為人作嫁。

第一、二層間的人力特質另一個主要不同是對待失敗的方法。開創新的業務風險要比維護現有的業務大多了，而且有些失敗應該是在預料中，因此適合於第一層的懲罰未必適用第二層，許多公司於是對非戰之罪的失敗（good failure）列為例外。所謂善意的失敗是指對新方案已經善盡一切的努力，但是由於外來的因素，或市場的變動而失敗。

表 2-2-6 不同成長層次所需的人才種類

	層次一	層次二	層次三
人力類型	經營者 擁有深厚的職能及行業專長 達成目標的企圖心 強、能始終如一地實現 計劃 紀律嚴明	開創新業務者 具有創業的企業家情懷 對於模糊和變動不以為意 目標高、決策敏銳	願景思索者 創業先鋒 不按牌理出牌
人力管理	就短期業績決定個人 (包括事業及報酬)發展,對業績不佳者也有 明確的處罰採取「無藉 口」的管理方式	提供自主性、有自己決定行動的自由、有開創 及建立業務的職責 通過發放現金紅利及 公司股權,有建立個人 事業的機會 有建立、開創的機會, 並名留青史	提供心理層面的報酬:包括承認某些構想的價值,有實驗及探新的自由 提供事業方面的好處;有機會滿足知識的好奇心,可能成為第二個層次的創辦人 提供財務上的報酬

不過為了維持明確的業績責任，對於因執行不佳所導致的失敗繼續給予懲罰是有必要的。然而高層主管要能吸引適當人才參與一項新業務，就應該向這些將承擔高風險的人保證，只要盡力，即使因為無法控制的原因失敗，還是可以獲得酬謝。有些公司會提供某種權宜型事業計劃(contingent career path)給風險性高的新業務領導人，如此一來，新嘗試萬一失敗，還有另一個創建新業務的挑戰等他們。

第三層次所需的人力資源

第三層需要願景思索者、夢想的編織者，公司的未來應該加以想像、調查，以及進一步推敲。第三層要的是能夠超越傳統的想法，去探討新點子或機會的人。對他們來說最大的誘因之一便是他們的想法受到賞識。願景思索者與編織者，除了希望享有知識方面的自由外，也可能希望能有將第三層的業務向第二層推進的機會，讓他們有機會成為一名企業家的是一個很大很有力的誘因，在公司內凡是能開發出有潛力的新

業務的人，就有機會經營該業務，這個方法正是公司成功的關鍵。

總之，大部分人的能力，可能適合三個成長層次中的某一層，而組織的人力資源發展策略必須同時經營這三層；並要找到對每一層的不同需要都適合又能勝任的人才。因此公司應在延攬經營者、建立新業務者、以及願景思索者三種人之中力求平衡。理想的情形是，組織在維持並增加現有業務的同時，也能夠推動新的業務。

七、在組織發展歷程中策略性人力資源的角色與功能

（一）人力資源管理的多重角色

Ulrich (1997) 為了創造組織的價值、提升組織的績效，人力資源部的專業人員不但要將焦點鎖定在人力資源的活動上，也要確實的貫徹、傳達人資活動的內容。使用正確的傳達與貫徹工具，將能夠確保人力資源的產出，為了能夠正確的傳達組織的策略，人力資源部必須成為組織活動的夥伴。在這過程中，人資部的專業人員必須要扮演四種角色：首先，是人力資源管理的角色、其次，是管理公司基礎設施的角色、再來，是管理員工產出與貢獻的角色、最後，是組織轉型與變革管理的角色。為了確實落實每一個角色真正的精神與內涵，我們應考量三種因素：正確的傳達管道 (deliverables)、角色象徵 (metaphor)、專業人力資源活動。正確的傳達管道，指的是能有效傳達，確保應該具有的具體產出；角色象徵 (metaphor)，指的是角色的定位；專業人力資源活動，指的是透過這些活動去貫徹、執行人資部應有的功能。

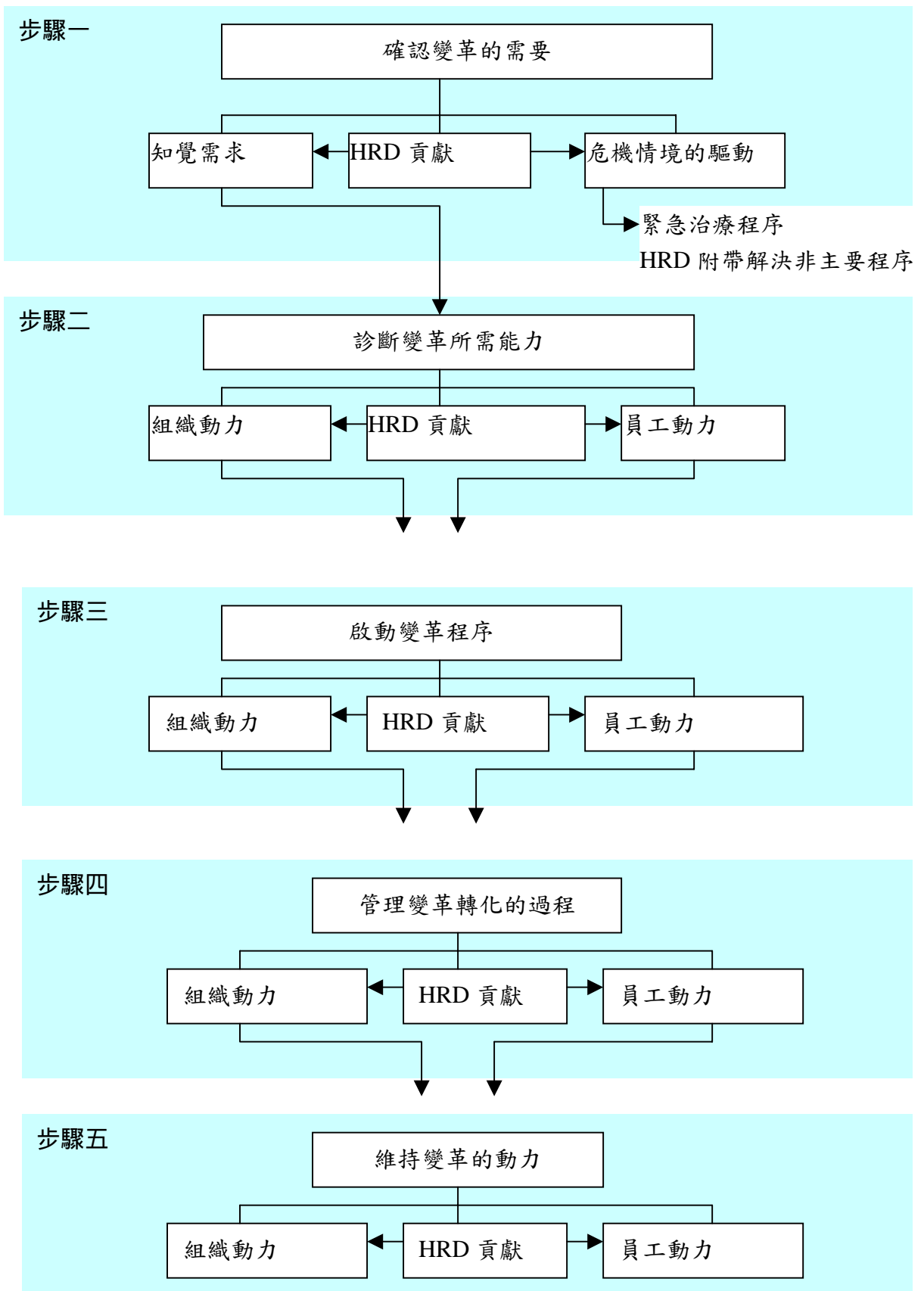


圖 2-2-8 人力資源發展與促進組織變革 (John Walton, p459)

當企業在檢視人資部的多重角色時，通常要考慮幾項問題，第一、人力資源部的專業人員必須要有獨特的責任與可靠性，去確保人力資源部的角色能被具體落實；第二、『擬定與設計組織目標』與『規劃為了完成組織目標而須有的組織流程』是完全不同的兩個議題，人資部人員必須先擬定組織的目標，確定人資策略的方向，再依此需要去設計達成的流程（步驟、方法、與過程）；而且在達成目標的過程當中，有賴於直線經理人員、外部顧問、全體員工、科技工具與其他執行機制去完成人力資源部所擬的的目標。在很多過去的研究個案中發現：要貫徹以上四種角色所應有的責任，因該與其他上述相關人等共同承擔（如圖所示）。

（二）組織其他關係人共同承擔人力資源的角色、責任

首先，在人力資源管理措施上，應由人力資源部的人員與直線經理人共同分享與承擔；其次，在公司基礎設施的管理上，應由人資部人員、外包廠商、與資訊科技，共同負責、承擔；再來，在員工貢獻與產出的過程上，應由人資部、直線經理人、與全體員工負責此項任務的達成；最後，在組織轉型與變革的管理上，則應由人力資源部、直線經理人、外部顧問，共同負責此項任務的達成。

流程面向	未來策略的焦點		人員面向
	策略性人力資源管理	轉型/變革的管理	
	公司基礎設施的管理	員工貢獻產出的管理	
日常營運的焦點			

圖 2-2-9 人力資源的角色：建立具競爭優勢的組織
來源：Dave Ulrich p. 24

表 2-2-7 HR 的角色定義

角色	產出	角色象徵 metaphor	活動
策略性人力資源管理	執行策略 Executing strategy	策略夥伴	◆ 調整 HR 與企劃策略、 ◆ “組織策略”
公司基礎設施的管理	建立有效的基礎設施	行政專家	◆ 組織再造流程、 ◆ “服務分享”
員工貢獻、產出的管理	增加員工投入與能力	強化員工競爭力 的促進者 champion	◆ 聆聽、回應員工、 ◆ “提供員工資源”
轉型、變革的管理	打造具更新能力的組織	變革推動者	◆ 管理轉型、變革、 ◆ “確保變革的能力”

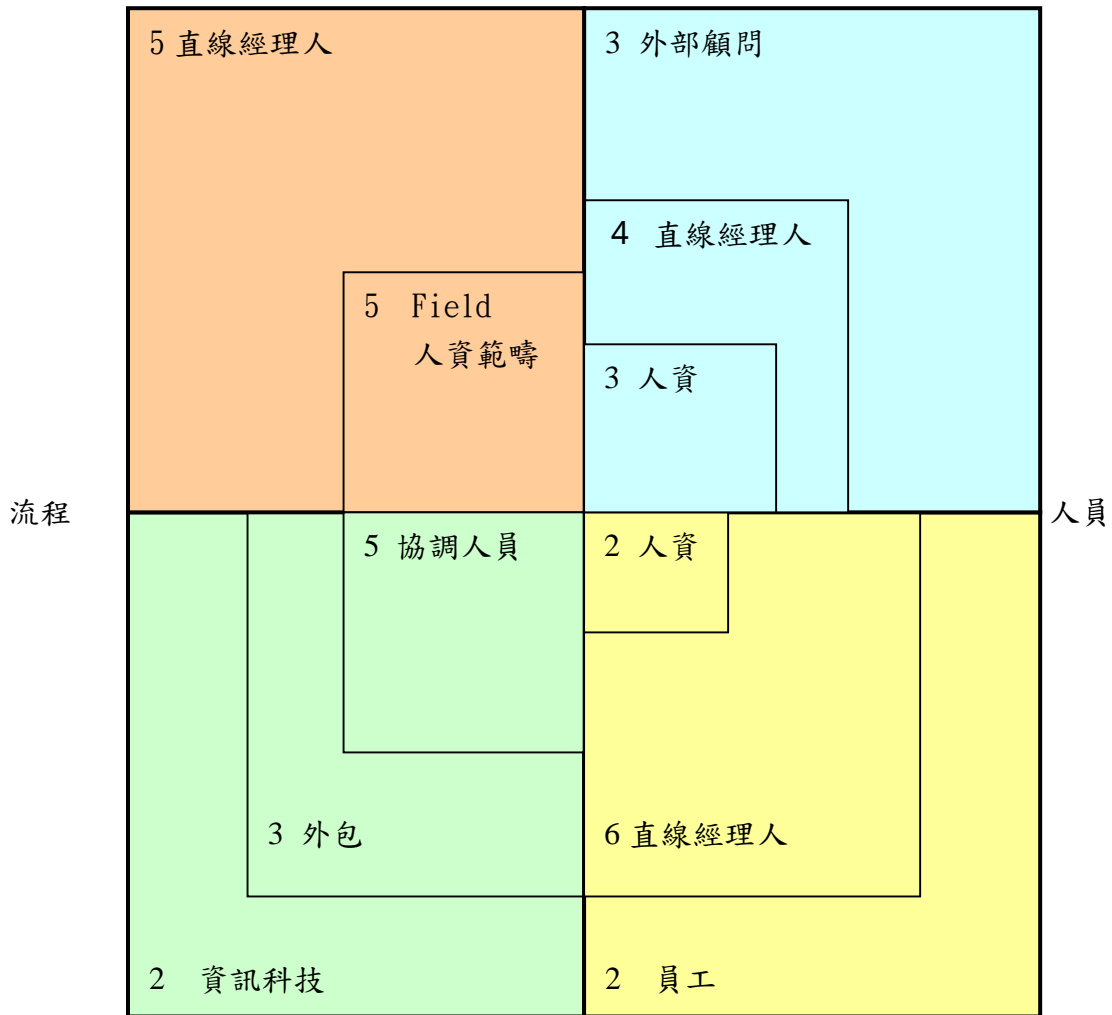
來源：Dave Ulrich p. 25

第一、在策略性人力資源管理方面：

在今日大部份的公司組織裡，組織策略的執行與貫徹的責任是由人資部的專業人員與各部門的直線經理人共同承擔各百分之五十，所以兩者是夥伴關係，人資部的人員需和直線經理人有策略性的討論，瞭解組織所需的獨特的技能與才能 (skills and talents)，是共同完成企業目標的團隊夥伴。策略性人力資源的角色著重於隨著組織策略，調整人資策略與措施，為了扮演這個角色，人資專業人員必須成為團隊夥伴，以確保組織目標的達成，並且增加組織貫徹其策略的能力。

將企業策略移植於人資措施當中可以給組織有三方面的助益：首先，組織可以適應變革，因為縮短了策略概念化到執行的時間；再來，企業可以符合顧客的需求，因為其顧客服務的策略將可以被轉化成專門的策略和措施；最後，透過有效的策略執行過程，組織可以達到財務的績效。

未來策略性焦點



日常營運的焦點

圖 2-2-10 人力資源扮演分享責任的角色，以建立有競爭力的組織
來源：Dave Ulrich P.43

第二、公司基礎設施的管理方面：

建立組織基礎設施是傳統人力資源的角色，人資部的專業人員需要設計與貫徹有效的人資流程，不論在招募遴選、教育訓練、績效分析、薪酬報償、員工升遷以及其他員工相關的管理流程。人資部的專業人員需擔任組織基礎設施的維護者，並且確保這些組織的流程，能夠被設計完善的完善、並有效率的貫徹執行，當這個角色被徹底的落實、執行，並且

完整的轉化到策略性的焦點時，將能夠持續的為組織增加價值，人資部的專門人員必須要持續不斷的檢驗與改善人資的流程，以提升基礎設施的效能。為了有效的貫徹著個角色，大部份的組織將賦予人資部百分之五十的職權，其他的由外包廠商（30%）與資訊科技（20%）共同承擔此項責任。在過去的傳統觀念裡，發展公司層級的策略是要作更多策略性的工作；在現在的組織裡所謂公司層級的策略一直是人力資源的專業人員與其他兩者共同承擔服務組織的角色，外包人力資源的活動是試圖找出一些方法與途徑，在加服務品質的同時能降低人力成本，而資訊科技可以輔助許多人力資源的行政工作，在未來的使用上應該會更普遍。

第三方面，管理、協助員工對組織的貢獻與產出方面：

人資部專業人員需專注在日常營運中員工解決問題的需求與關注的焦點，在這些方面盡心投入，並增加員工的產出績效。在許多組織裡員工的智慧資本將變成公司價值的關鍵資源，人資部需主動積極的發展人力資本，並且成為「支持員工」(employees' champions)的促進擁護者，將員工的貢獻與組織的成功緊密的連結，有了主動積極的參與，幫助我們了解員工的需求，並確保員工的需求被滿足，這樣有助於整體員工貢獻與產出。

傳統上，人資部人員應承擔較多員工產出績效的責任，但在今日多數的公司組織認為員工產出績效的責任，應由人資部（20%）、直線經理人（60%）與員工（20%）共同齊心努力。換句話說，當員工有抱怨或疑惑時，人資部的工作職責並不是直接去解決問題，而是確保直線經理人有能力去回應員工的關注焦點與需求抱怨等，並且促進員工們有克服困難與挑戰的能力，現在大部份期待員工有高績效表現的組織，也都會給員工更多自我發展的責任。

第四方面，管理組織轉型方面：

組織轉型的範圍應深及組織內基本文化，人資部專業人員需將轉型變成組織文化的觸媒與守護者，組織變革指的是組織有能力去改善最初設計與執行的過程，並且減少組織活動循環的時間，並且幫助組織確認與執行變革的過程。傳統上，人資專業人員與變革過程的距離很遙遠，事實上人資的工作常會被認為是變革的相反代名詞，並且阻礙變革的過程；但目前組織轉型的責任將握在人資部專業人員、外部顧問與直線經理人身上，外部顧問提供了轉型的具體目標、方法、途徑與步驟，讓組織有能力並且有足夠的條件使變革發生。(Dave Ulrich, 1997)

(Dave Ulrich, 1997)

(三) 不同組織歷程的人力資源活動

人力資源管理對組織策略的形成及執行的涉入日益加深，人力資源活動、與目的因策略的參與的層次不同（策略的、管理的和營運的層次），而有所不同，具體應用在四類的人資活動上。

組織的策略規劃導向資訊的、有目標的行動，藉由清楚的表達組織現在及未來存在的一般性願景，策略規劃提供了方向和制定重要的人力資源決策的基石，規劃人力資源管理活動擴大了對未來的了解、釐清企業的優勢與劣勢，透析機會並指出外在及內部力量可能達成的衝擊。

設計完整的組織策略規劃讓人力資源部門能更加完備的應付組織外在及內部環境的變革，將人力資源管理活動與規劃，配合組織的策略規劃，並不是什麼新鮮的想法，每個組織可採行特定的策略行事行程與其目標、環境、資源及人員最佳的配合，要將組織的策略規劃和其員工的人格特質及其人力資源管理活動配合對要達成組織的最終產出——產品和服務的競爭，是很重要的。

把人力資源管理功能，視為是個高度專業技巧的員工活動的時代已經結束了，人力資源對企業的成功是非常重要的，並且人力資源管理功

能必須涵蓋組織運作的所有面向，員工必須在適合的層次上工作才能使整體的策略目標達成。因此，人力資源管理方案必須是適合組織文化，並能因應員工的需求，將管理的創意與活動與組織的整體策略與人力資源管理方案、活動相配合。

表 2-2-8 不同歷程的人力資源活動 (Ivancevich)

層次	員工遴選/安置	報酬 (薪資和福利)	評估	發展
策略的 (長期)	以企業長期運作之需求 釐清人的特質 檢驗勞動力趨勢分析 分析國家移民的人潮	建立回饋方案已因應國內外的競爭 建立與策略目標相連結的薪酬系統	決定績效的類型及層次，對組織成長具有關鍵性 發展公平的績效標準將長期目標與評估相連結	員工發展經驗的計劃 具彈性的發展方案以適應變革
管理的 (中期)	決定長期的遴選標準 發展招募行銷計劃 發展建立勞力資源庫的方法	為個人設立五年漸進報酬計劃 設立自助式福利手冊 設立退休方案	與目前狀況和未來需求相關的有效系統 建立發展評估中心	建立一般管理發展方案 提供組織發展鼓勵自我發展
營運的 (短期)	預備人力計劃 預備招募計劃 檢視員工每日績效	管理薪資方案 管理福利包裝方案	採用年度或更經常的績效系統 採用每日的績效回顧系統	採用特定的工作一技能訓練 採用在職訓練 採用網際網路訓練

(四) 專權與授權 (分權) 的人資活動與人資策略創造價值的機制

所謂的專/集權或授權的思考，不應該只是著重在內部功能的進行過程，而應該將焦點放在『使用』這些功能服務的人。因為所謂的中央專權集權或授權的爭論，將會影響權威權力的分配，而員工也會疑惑到底人力資源部的工作是如何被完成，人資部的專業人員需再重新思考與重新架構在這部份的角色扮演，人資部人員需要了解創造其服務的價值，並不是以他們本身的知覺來看，而是以接受服務的經理人與其他內

部顧客的管點來看；人資部人員需要思考兩個問題「我的工作內容可以為組織創造怎樣的價值？」，「所以為了創造這些價值，我應該執行哪些功能與工作內容？」。當權威與權力是人資的主要標準時，以下的兩個管道是較有利的：組織領域的部份、與各專業領域的部份，而當價值創造成為人資的焦點工作時，其他四種機制是較為有效的管道：服務仲介、服務中心、專家中心、與整合性的解決方法。第一、服務仲介中心：是定位在仲介與外包的形式，哪一些人資服務的項目需要被外包，當人力資源的工作透握外包廠商的服務時，能夠確保成本的控制與降低，並且具有產業一般水準的價值回饋，這樣的項目都應交由外包廠商來服務，如：薪資帳冊等處理的程序，此時人力資源專家的工作焦點在於確定外包合約的內容，議價服務的項目，建立共識確保合作內容的具體執行。

第二、服務中心的角色：即是將日常標準化的業務內容透過集中處理的過程將增加處理他的效率，透過這樣的標準化的處理程序，組織將可以處理員工共同的需求與問題，以業務為基礎的服務將能夠處理更多日常標準化的行政程序與問題，並且回應與滿足員工的要求，以業務為基礎的活動（transaction-based activities）將包括以下項目：福利相關的活動、薪酬與報償相關活動、發展與學習活動、福利慈善活動、文件檔案處理活動、任用措施與活動。

第三、專家中心：將焦點著重以轉型為基礎的活動上

（transformation-based service），是將技術專家從各領域跨部門的集結於公司策略的層級、聚集各專業的觀點，發展具體的方案並推展實行於各個部門，專家中心將著重於以轉型的焦點上，並且透過人資相關活動幫助策略的執行創造新的組織文化。

以轉型為基礎的活動與以業務為焦點的活動有很大的不同，但他們

都可以被合併與專家中心，但卻不可合併於服務中心。

第四、整合性的解決方法：透過各領域專家提出整合性方案，解決各事業體的問題，提出適合全體組織的方案。如：一、任用策略；二、發展各項策略：薪酬管理策略組織的項門，組織內外的溝通管道、組織設計、員工關係與工會關係、所有安全問題（Dave Ulrich, 1997）。

許多人力資源專業人士的焦點都著重於幫助組織內的其他員工，而忽略了幫助自己，如果人力資源的功能是幫助企業成長，那麼當他在人資部門時，也需要自我提升，幫助人資部門其從業人員的人力資本的成長。首先，我們必須透過策略性的人力資源規劃，將組織能力轉化成行動，幫助組織與他的員工、顧客、投資者發展成功的連結關係；其次、需要規劃人資功能的觀點，這些觀點必須要清楚的願景、任務、薪資模式與具體的描述，它包含了人資功能的努力方向，並且幫助在組織內、外達成其目的；第三，透過強化人資策略的功能，將組織導引成具有人力資本觀念的組織，並且具體落實在招募、訓練、薪酬管理與執行步驟上。若能落實以上三項原則，人資人員將可以幫助其組織增加未來成功的可信度與可能信。

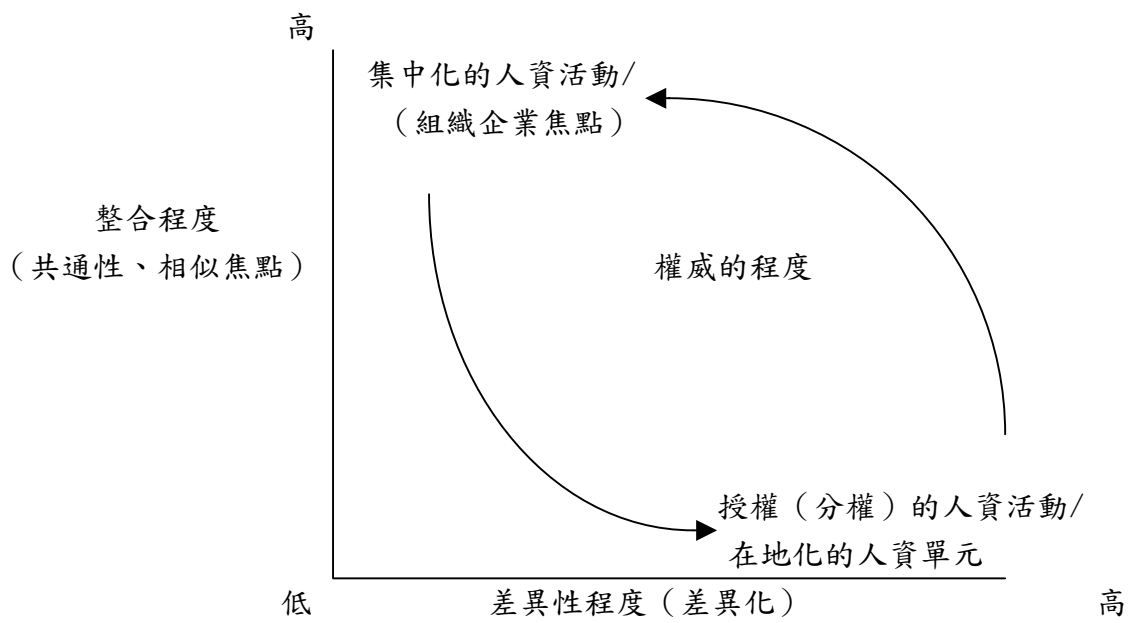


圖 2-2-12 集中化的人資活動與授權(分權)的人資活動
來源: Dave Ulrich p. 95

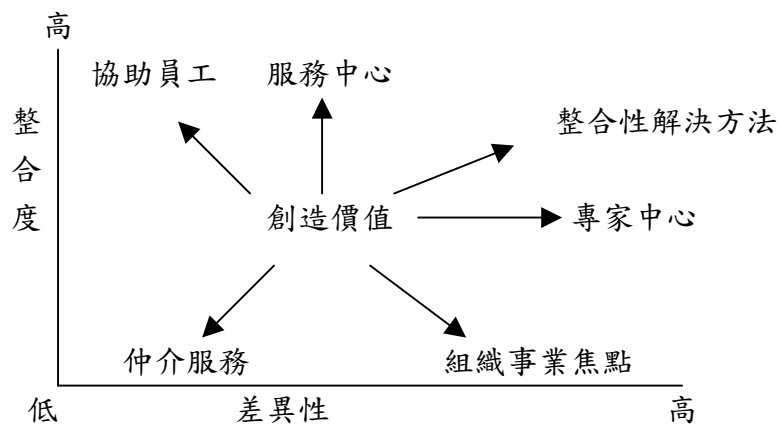


圖 2-2-12 由人資功能創造組織價值的機制
來源: Dave Ulrich p. 96

表 2-2-9 各種傳達人力資源管理措施的媒介

角色	企業組織的 員工	各事業部的 員工	服務仲介者	服務中心者	專家中心	整合性解決方案
形象	強勢的組織 員工	獨特單一事 業部的員工	合約性質的 服務	後勤的營運 (Back-room)	針對某一事 業體的頂尖 技術專家	將各專長領域整合 一起
關鍵 成功 要素	• 標準化的 政策 • 有效率的 營運	• Alignment 調整 • 自主經營 (ownership)	• 清晰的 短、長期契 約 • 組織的關 係	• 科技 • 資源 • 標準工作	• 深度技術 • 以事業體 為焦點的技 術服務 • 提供事業 部所需的解 決方案	• 透過各領域專家 提出整合性方案 解決各事業體的問 題提出題的方案
首要 的焦 點	• 全組織的 政策 • 公司長期 的方向	依各事業部 員工需要調 整其組織制 度	提供服務	有效地傳遞 員工服務	在某一技術 範疇，提供 技術服務	提供整合性、一至 性的服務
優勢	• 一致性 • 有效性	• 獨特 dedicated 的資源 • 可調整專 案	• 對服務成 果有清楚的 代價成本	• 效率、效 能	每一範疇的 技術優勢	• 提供整合性的輔 導諮詢服務
弱勢	• 缺乏彈性 • 自主管理 (ownership)	• 重複性質 Duplication • 低專家品 質 • 分隔片段	• 弱勢的評 價 • 不完整的 資訊	• 工作並非 能單獨被完 成，並非所 有工作都是 業務導向性 的服務	• 在每一是 業間的組織 界線藩籬仍 在 • 需要高度 的協調	• 需要多領域的協 調
營運 的規 範	• 高度依賴 資深專家	• 本土在地 化的服務	• 外包式的 服務	• 技術杆桿 • 確認行政 管理與業務 內容	• 某一領域 的來解決某 一事業部需 要技術專家	• 整合各領域的專 業於組織內
評量 標準	• 效能 • 整體的組 織邏輯	• 在地化的 自主管理	• 成本	• 因應的時 間	• 技術的支 援	• 整合性的支持

來源：Dave Ulrich p. 98

(五) 人力資源專業的具體任務

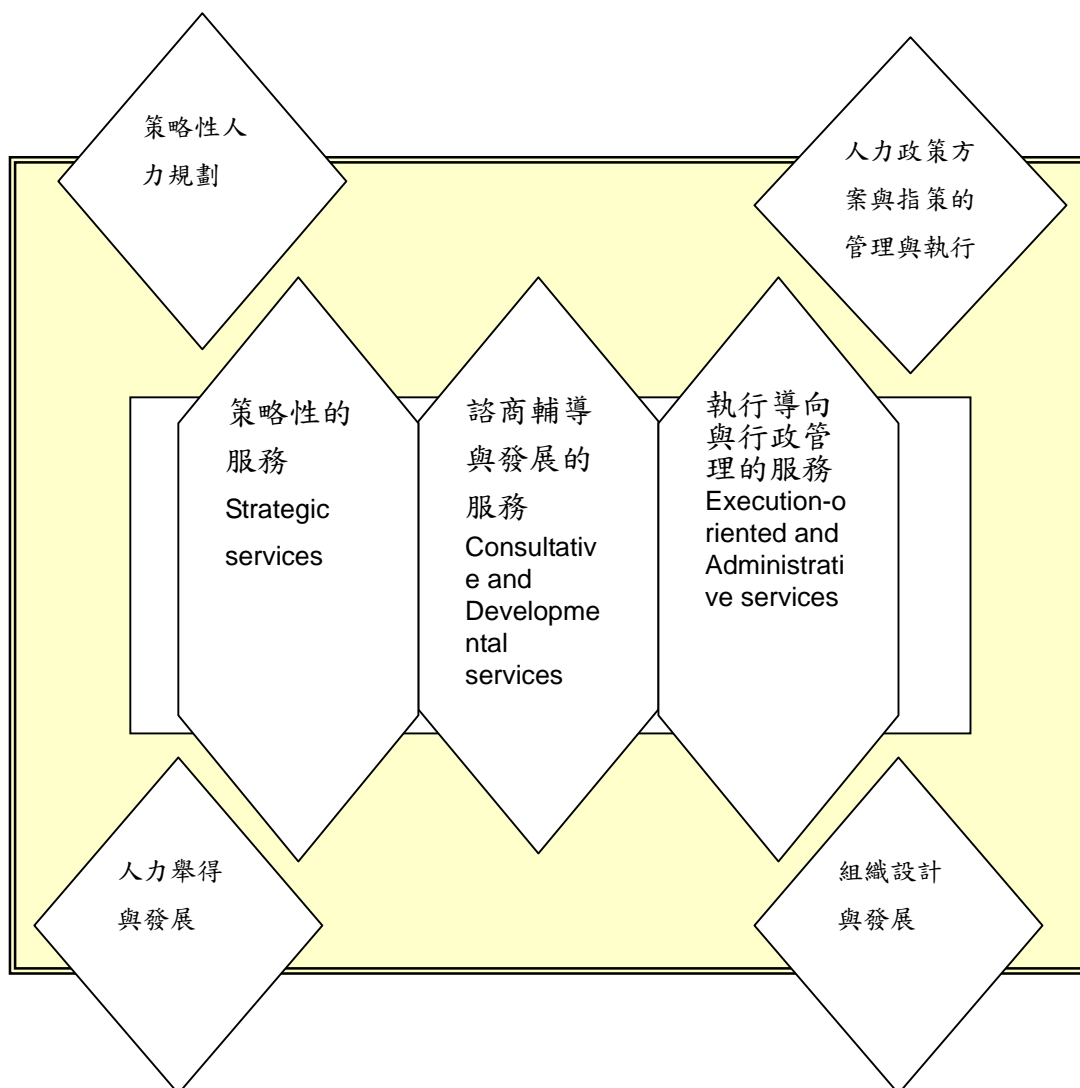


圖 2-2-13 人力資源的角色 (HR' s Role)

來源：Dave Ulrich p.226

A 策略性人力規劃

- 確認組織的能力與能力落差
- 評估內外工作情境的氣氛
- 形成人力策略並執行

B 人力政策方案與指策的管理與執行

- 人事行政

- b. 組織員工的支持
 - c. 薪酬福利管理與執行
 - d. 人力資源資訊服務
- C 人力取得與發展
- a. 確認能力需求並發展能力策略
 - b. 策略性的員工
 - c. 教育訓練
 - d. 員工績效管理與發展訓練
 - e. 接班人計劃
- D 組織設計與發展
- a. 組織制度設計與變革發展
 - b. 形塑工作環境
 - c. 薪酬福利政策的設計與管理

Ivancevich 曾經提出關於人力資源管理的四項功能，並且必須在開始規劃時便突顯出此四大面向：

1. 人性導向：人力資源盡可能為每個員工提供各種方案與服務，在組織發展的架構下，同時因應個別員工的需求。
2. 行動結果導向：人力資源管理將任務焦點集中在行動的產出效率上，而非在保持紀錄、書面的程序或規則。雖然，人力資源管理採用規則、紀錄及政策等措施作為手段，但人力資源管理措施要強調的是行動能力與行動的結果、而非行動本身。行動本身是工具，不是目的。使用可用資源解決問題，幫助達成組織的目標、增進員工發展、及提升滿意度。
3. 全球導向：人力資源管理並非指侷限於單一個國家的活動，對國際型企業來說，人資活動是遍及各個國家的。

4. 未來導向：人力資源管理需配合組織長期的策略規劃，著重在藉由提供具競爭力的員工以達成組織未來的目標。

總而言之，人力資源管理功能的具體目標，包括：人力資源管理的貢獻幫助組織達成目標、使組織更具效能、有效地任用具備技術與能力的員工、為組織提供具知能且主動積極的員工、提升員工的自我實現及滿意度、傳達人力資源管理政策進行溝通、管理個人與組織間利益的衝突或改變。

(六) 人力資源管理的角色與組織效能

人力資源管理活動在組織的生存上扮演重要的角色。組織的效能是藉由附加特徵，如：目標的達成、有效的雇用合格的員工、及確認維持員工的完整訓練、及激勵員工等來加以平衡。

Ivancevich 認為管理者了解人力資源是引導組織未來營運的高層策略性決策的決定性因素。有效能組織有三個關鍵因素是：(1) 使命和策略；(2) 組織結構；(3) 人力資源管理：是『人員』（員工）來創造出使組織生存下去的創意並完成工作，即使是資本密的組織也要由人來運作。

人員（員工）可以增強或限制組織的優、劣勢，環境的變遷通常與人力資源的變革有關，如：員工人口型態的變革、員工態度、教育程度，人力資源管理功能必須回應這些變化。

組織經歷的變革包括：激增的全球性競爭、快速擴張的科技；對個人、團隊及組織權能力的增加；；快速作業流程、日益增加的法律規範及客戶的期待，這些變革必須和對公司人力資產績效的了解相結合而加以管理，並以更多策略規劃和現代領導的需求下，作為指導方針，機械化、或常態性的勞動力轉向更加以知識、資訊導向的勞動力。

高層管理者在決定與人有關的策略規劃決策時會遇到一個問題，那

便是：在其他資源以錢作為評估的標準時，「人」並無法這麼做。

如果人力資源管理功能的目標都能達成，高層管理者必須把人力資源視為組織效能的關鍵。為完成人力資源管理重要目標，管理者必須把人力資源的發展視為競爭的必要條件，仔細的規劃、確實執行和審慎的評估。

圖 人力資源管理模型，所呈現的模型，強調一些主要的內部及外部環境影響，直接或間接影響人力資源管理活動與人之間的切合程度。組織評估、診斷、處方、實施及評鑑是要達成人力資源管理目標所必須的歷程；人力資源管理模型，提出人資管理活動的成功因素，這樣可使組織裡的員工更有價值。

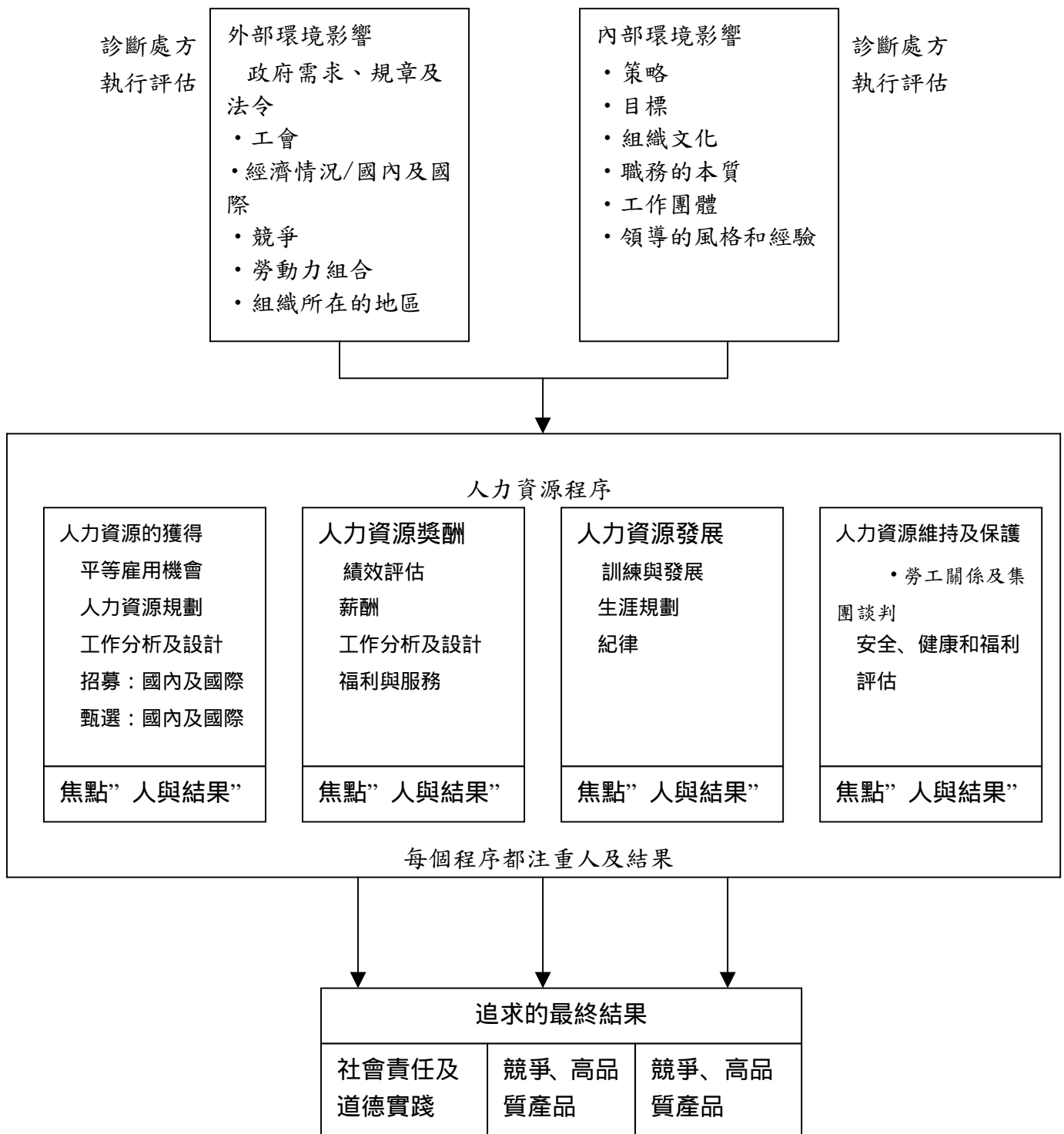


圖 2-2-14 人力資源管理模型 (Ivancevich)

第三節 國際觀光旅館產業特性

一、觀光業的特殊產業特性

由於旅館業本身行業是高度人與人接觸（顧客與員工、員工與員工、顧客彼此間）的服務業，與一般的服務業比較又有以下八大特性（Morrison，1989）：

（一）、服務消費的期間（consumer durable）較短

對於製造業的產品，如：冰箱、音響、摩托車等硬體的有形物件，在顧客購買之後，使用期較長，能讓顧客有較長時間的消費體驗，感受產品的良窳優劣，但相對於旅館業來說，顧客的消費享用期可能只是數天、數週或數月就完成期消費行為，所以在短期內就在顧客心理留下或好或壞的印象，並一直常存在其心中就是很重要影響日後消費傾向的因素。

（二）、購買動機牽涉更多的情緒(emotional)與非理性(irrational)的因素。通常旅館業的產品，除了考慮其理性因素（包括房間價錢、設備、服務項目）之外，顧客在購買商品時，其購買動機更受到非理性的情緒因素所影響。

譬如：購買晶華飯店的顧客，除了其飯店本身的房間或餐盒、服務之外，更可能是因為自覺飯店本身的形象、格調符合其個人的偏好，社經地位與意念，而產生購買動機與行為。因此，對旅館飯店來說，從業人員如何營造一份情緒的舒適感，是吸引購買的重要因素。

（三）、除了無形的商品之外，服務業更要注重有形設備（evidence）的氣氛營造；除了無形的商品與服務會深深影響顧客心理感受之外，硬體的設備（如旅館的地毯、吊燈飾、員工的制服、大廳的架構設計）是否氣派、高雅、舒適、令人耳目一新或保持愉悅的視覺效果，以便在顧客腦中留下見證，讓顧客有良好印象，都是重要的一環。

（四）、加強塑造一個特殊的形象，以求與同行業者區分

由於其產品的不確定性，所以顧客往往都是根據本身對產品形象（stature & imagery）的意念而購買，所以塑造一個可以與其它同行有別且特殊、深刻喚起顧客共鳴與購買慾的形象，加以廣告、宣傳是必要的。

（五）、銷售管道的特殊性

與一般產品不同，旅館業的產品銷售通路並不須要一個有形的店舖來完成。而旅行社、導遊等通常都是旅館銷售的媒介（intermediary），因為顧客常視旅行代理商、導遊等為專家，相信他們提供的建議（包括行程選擇哪間飯店等）而作決定。

（六）、是一項整合性的產業

1. 從外在環境對旅館業來說

當顧客開始受到廣告的吸引，而開始了他們的旅遊計劃，包括行程中各風景觀光據點、旅館、交通工具（船，飛機，地鐵）等其中各項行業與行業間彼此影響密切，如果有其中有某一部份讓顧客的感受不舒適，就會連帶影響提供品質的印象，所以有整體而一致的合作夥伴和形象等級相符的合作對象，也就不容忽視。

2. 從內在環境對旅館業來說

顧客的感受是整體而不可分割的，假使擁有光鮮，優雅的設備與佈置，卻沒有符合水準的從業人員來展現整體的服務水平，對於最後產品的產出與服務，也會大打折扣、降低品質與產品形象。

（七）、產品具有易仿性質（easier copying of services）

由於產品的服務與銷售過程中，無法拒絕顧客，也無法選擇服務的對象，所以在眾人消費的情況下，產品很容易被模仿（如食物）。除了從業人員的專業知識與特殊知識、技能、服務技巧之外，有形產品實際上是很難預防被抄襲、仿製的。

在這方面來看，讓從業人員的技能更專業、特殊、舒適並努力保持產品的業務機密是值得注意的，藉此才能保持產品不同於其他產品的風格與競爭優勢（肯德基的炸雞配方是少數幾個保密最好的案例之一，所以它的炸雞套餐能夠獨幟一格，歷久不衰）。

（八）、注重淡季（off-peak）的促銷活動

加強淡季的促銷活動，以增加銷售與營業額，因為：

1. 通常在每一個旺季開始前，顧客已經開始計劃他們所要消費的項目與支出（那種行程？哪些風景區、遊樂區？那家旅館？）所以在顧客決策時，就應該開始規劃促銷活動，否則等到旺季來臨時，為時晚矣！已喪失了競爭的先機。

2. 考慮服務的容納量問題

在規劃促銷活動時，可以事先規劃在旺季的容納量，並且藉由顧客的事先訂房，來預估並且控制容納量，避免旺季時過分擁擠（對風景區更是如此）影響品質。或者宣傳不利、廣告不足、太多空房率影響業績。

3. 在淡季時更應促銷，增加銷售量

由於不可能儲存的特性與無法保有存貨的特殊性質，所以更應在淡季時加強銷售房間，使空房率降到最低。因為沒有售出的房間與設備並不能保存等待至下一個旺季時再售出，而此期間的人事與固定費用卻是固定的成本與開支，不會因無銷售就減少消失。

由以上旅館業的八大特性裡，可以了解除了有形的設備與商品服務之外，從業人員的素質、特色與水平都深深影響到整個服務流程品質的良窳。由此可知，加強從業人員的人力資源品質，給予適宜的訓練，塑造一個有經驗（experienced）的員工，才是提高並保證整體產出的要因。

二、旅館業之產業特性

旅館業所提供之商品主要為服務，而服務是一種非實物和易於消失的商品，無法預先大量生產與儲存，以備不時之需，故旅館業有異於其他產業之特性，而觀光旅館又為旅館業之代表，現將觀光旅館業之特性敘述如下（余聲海，民80）

（一）一般特質

1. 服務性：

觀光旅館經營客房出租，餐飲供應，並提供會議、夜總會及三溫暖等有關設施。觀光旅館內每位從業人員服務品質的好壞，直接影響全體旅館的形象。因此，觀光旅館服務水準乃是其經營與發展之要件。

2. 綜合性：

觀光旅館除提供住宿、餐飲之外，其他如介紹旅遊、代訂機票等皆可在旅館內解決與獲得滿足。另一方面，旅館也是社交、文化活動中心及娛樂場所，故其功能是綜合性的。

3. 豪華性：

觀光旅館另一特色是豪華的建築與內部設施。高大宏偉的建築物外觀及力求時髦、舒適的館內陳設除代表一地區或一國家之文化藝術外，更是吸引觀光客住宿的最佳誘因。

4. 公用性：

觀光旅館除對旅客提供住宿與餐飲外，另有提供集會或開會之公共場所，及任何人都可以自由進出的大廳，因此觀光旅館已成為社會公器。

5. 無歇性：

觀光旅館的服務是一年三百六十五天，一天二十四小時全天候的服務，不論是三更半夜、例假節慶或氣候如何地惡劣，仍需提供一定品質之服務。

（二）經濟特性

1. 產品不可儲存與高廢棄性：觀光旅館業基本上是一種勞務提供事業，當日消耗無法儲存，形成高廢棄率，使其成本相對提高。
2. 短期供給無彈性：興建觀光旅館需要龐大的資金，由於資金籌措不易，且施工期較長，短期內客房供應量無法快速反映需求的變動，因此短期供給是無彈性的。
3. 資本密集且固定成本：觀光旅館的興建耗費巨資，此固定資產的投資，佔總投資額八至九成。由於固定資產比率大，其利息、折舊與維護費用的負擔相當重。
4. 受地理位置影響：旅館興建是固定的，無法隨著住宿人數之多寡而移動其地理位置。因此，故受地理上的限制很大。
5. 需求的波動性：觀光旅館的需求受外在環境如政治動盪、經濟景氣、國際情勢、航運便捷等因素影響很大。來華旅客不僅有季節性，還有區域性，所以旅館的營運會產生波動性。
6. 需求的多重性：觀光旅館住宿之旅客有外籍旅客也有本國旅客，其旅遊動機各有不同，而經濟、文化、社會、心理背景亦各有迥異，故觀光旅館業所面臨之市場需求遠較一般商品複雜(葉樹菁，民 80)。
7. 長期性：旅館業投資，由計劃到正式營業，需經過三、五年以上之時間。相對於其它服務業，其資金回相當緩慢。因此，它是一種長期性的投資。
8. 即時性：旅館業所提供之服務必須即時供給，不能預期將來需要而事先儲存，故在組織及設備上需顧及高峰住宿之需求。
9. 營運增資之成本很小：由於旅館業一般未達充分產能的利用，故增加一單位的生產量所需要的成本，相對遠低於原有投入成本。即多刺激消費一單位的使用所產生之收益，遠大的對此單位之支出成本的增加(余聲海，民 80)。

第四節 人力資源策略相關議題之研究

壹、期刊資料方面

檢視期刊資料，其中與人力資源相關的主題可以分為幾大面向：

- 一、對於整個人力資源發展趨勢與產業趨勢之間關係的著墨與描述；
- 二、注重人力資源措施與組織制度之間的聯結關係；
- 三、探討人力資源制度與組織績效、效能之間的互動過程；
- 四、探究人力資源在組織內所扮演的角色與定位；
- 五、人力資源從業人員的專業能力與核心技能。

這些主題，亦顯示近年來組織內部對於人資領域關注的焦點，茲將期刊論文的探討內容分述如下：

在游玉梅（民 92 年）與林麗惠（民 91 年）則是從組織的核心能力切入，談人力資源專業的角色與人力資源管理系統之間的關聯性，兩篇文章主要從組織核心能力與職務核心能力談起，在欲獲得組織的核心能力的前提下，人力資源應發揮與過去傳統不一樣的角色。

另外，在林麗惠（民 91 年）”在其能力模式之建構及其對人力資源管理系統之意涵”一文中，則是從工作所需的專業知識、技能與態度的角度切入，去探求有效影響人力資源管理系統的因素。兩篇文章都是以能力為出發，但一篇著重在組織綜觀面與人資部角色的探討，另一篇則是看微觀面個別職務工作所需的能力與人資管理系統相關性之關係。

另外，黃家齊（民 91 年）在”人力資源管理系統與組織績效－智慧資本觀點”一文中，特別以智慧資本、人力資本為焦點，探討如何經由有效的人力資源管理系統，將員工的智慧資本與人力資本轉化成有形的組織績效，並且將組織內的智慧資本和人力資本與其他組織內可用資

源結合，透過人力資源管理系統發揮最大的組織縱效。另外，此篇作者黃家齊（民 92 年）在其”人力資本投資系統—創新策略與組織績效—多種契合觀點的驗證”中更將人力資本的投入與策略性人力資源管理及創新策略三者之間作有效的結合，將過去所提及的人力資本投入與投資、策略性人力資源管理等活動，具體的與創新策略作縝密的聯結，以前兩者手段推動創新，以創新策略輔助刺激與健全前兩者活動。

黃家齊（民 91 年）在“人力資源活動與組織績效—員工技能與動機的中介效果”一文中，乃是將員工的技能與動機對組織的心理層諾、心理契約，是否會影響組織的具體產出關係做了具體的探討；在文中作者將員工的心理動機、心理投入與心理契約視作一個重要的變項。也就是說，在同樣素質的員工技能，不同的上述原因將會使得具體的組織產出績效有所不同，所以為了使能夠最佳化組織績效，透過適切的管理工具及人力資源管理相關活動，以提升員工對組織的新承諾與心理契約，強化其承諾動機，將可使組織績效最佳化；所以，在本文當中認為：人力資源管理活動不只要具體提升有形的工作表現與具體的評鑑評量標準，更要顧及到如何透過人資管理相關活動，將組織目標內化成員工內心對組織的心理契約與承諾，這是完善的人資相關活動所需考量的事項。

黃家齊（民 92 年）亦在”人力資本投資系統創新策略與組織績效—多種契合觀點的驗證”提到，組織中需建構一個具有系統化、整體性的營運策略，具體將組織內的人力資本投入、組織的創新策略、與組織預期的績效產出，三者作一個契合性的串聯，任何一個投入與產出之間環節相扣，不論在人力的投入或創新的育成與產出方面、人力投入或創

新育成投入與組織具體產出成果方面，彼此透過運作系統性的垂直與水平的連結，包括由上而下、由下而上及跨部門間彼此配合，使運作系統間能夠確實契合、環環相扣且不互相抵觸。

在蔡明田；莊立民（民 92 年）、詹乾隆；蘇益良（民 92 年）以及黃貝玲（民 92 年）皆是以平衡計分卡當作工具，探討平衡計分卡對組織本身的貢獻。蔡明田、莊立民（民 92 年）是以平衡計分卡來探討企業策略與績效衡量系統間的關係，透過平衡計分卡此項工具，將組織目標、組織策略具體落實在企業績效衡量的結果中；並藉此有效評量組織產出與員工產出的效益與效能。而詹乾隆與蘇益良（民 92 年）則是將平衡計分卡運用在銀行產業，以評鑑組織策略與組織目標的落實程度，此兩篇期刊文章皆是將平衡計分卡當作落實組織策略、結合組織投入與產出、衡量員工績效的一向工具。黃貝玲（民 92 年）亦是直接從平衡計分卡的角度切入，提出一個具體衡量員工績效的方法。

在蔡明田；莊立民；謝煒頻（民 92 年）在”台灣高科技企業人力資源管理效能衡量模式建構與實證之研究”一文中，以焦點團體法與層級分析法探討人力資源管理的成效與效能，並透過焦點團體法的深入對談，了解高科技產業其人力資源管理措施建構的關鍵因素，以綜合整理出對高科技產業其有效的人力資源管理措施的具體做法。

另外，黃仲麟；王鼎銘（民 92）”人力資源管理系統與思考基礎整合觀點”中提到，透過系統化的思考過程，將人力資源管理措施、組織目標、組織策略、員工動機、員工產出作相容性的連結，以達到綜觀最佳化的產出綜效，文中強調系統化思考的重要，以組織整體系統為思

考的架構，串聯小至員工個人，大到組織各部門、以至整體組織，且聯結無形的動機到有形的產出績效，並透過系統化的反覆修正過程，調適成適合組織發展所需的人力資源發展系統與措施。

田文彬；林月雲（民 92）其”台灣歷年海外派遣管理研究分析”中討論一百四十四篇派外人員相關的論文探討、研究、摘要與會診，了解在全球化與國際化過程中，組織內與組織間海外派遣人員的管理與能力培訓，並且透過人力資源管理措施，將海外派遣人員在成行之前、成行後、與回國後各個不同歷程所遭遇的困難與調適的關鍵因素，作具體的條列與陳述，文中首先陳述組織國際化與全球化之趨勢對組織的衝擊與影響；其次說明國際化所能為組織帶來的影響與契機；接著說明在國際化與全球化的組織裡，人力資源所會遭遇的相關問題，最後具體提出，海外派遣人員所會遭遇的問題議題、解決之道與具體做法，其文中涵蓋量化與質化兩種研究過程的文章，並將所有文章作全面的內容分析，提供了在海外派遣人員相關議題的整理。

林建煌；黃同圳；莊世杰（民 92 年）在”一個整合人力資源、組織脈絡與持續性競爭優勢的策略性人力資源管理架構：資源基礎觀點”一文中，是從資源基礎的觀點出發，探討欲建立具策略性的人力資源管理架構所應考慮的具體面向，其中包括：組織背景脈絡、人力資源制度與流程、組織競爭優勢的來源此三大面向，透過資源的分配與互動、聯結，將此三大面向作緊密的聯繫，尤其充分整合組織背景脈絡與人力資源管理措施，最後具體落實在獲得組織競爭優勢的產出上。

陳堯帝；黃薇莉（民 92 年）其”國際觀光旅館人力資源部門，在不景氣實策略之研究”，文中指出影響國際觀光旅館景氣的關鍵因素，

並從人力資源部門的角度出發，試圖在面臨不景氣的產業情形與條件下，所能夠著力的方向與焦點。

洪久賢；吳碧華(民 91)在”餐飲連鎖店經理專業能力之分析研究”中，透過文件分析、訪談與 OCAPs 法(含 DACUM 法、問卷調查法、檢核小組會議)，發展「餐飲連鎖店經理專業能力目錄」，探討並確認餐飲連鎖業經理之(1)工作內涵；(2)應具備之認知、技能及態度；(3)應具備能力。其主要研究結果如下：餐飲連鎖店經理之工作敘述包涵有掌理該店營運、監督與管理，是否達成利潤目標，符合公司需求，包含人事、機器、物料、行銷等方面的管理；並具體指出餐飲連鎖業店經理之職責與任務有現場與樓面管理、行銷管理、人事管理、財務管理、行政管理、物料管理、危機處理等七大職責、73 項任務項目；餐飲連鎖業店經理之基本知能，共有認知 15 項、技能 41 項、及態度 27 項衡量指標。

黃正雄；黃國隆(民 92 年)其”價值觀一致性對人力資源措施與組織承諾間關係的中介效果”則具體陳述員工對組織認同價值觀的一致性，對人力資源措施的具體成效，與員工對組織投入與心理承諾間的關係，文中認為透過營造一致性的價值觀，將有助於人力資源管理措施與員工對組織投入與心理承諾間的連結關係，並且指出價值觀的一致性將也會有利於人力資源管理措施的順利推行，與增進員工對組織的投入與心理承諾。

在莊奕琪；李鈞元(民 92 年)其”如何衡量人力資本：理論與台灣實證”，則是從綜觀面探討台灣地區有效勞動力的人力資本與人力品

質，透過實證化的具體研究，了解勞動市場中供給與需求之間的符合程度；文中以勞動力的素質為思考的焦點（非數量）來探討勞動市場中供給與需求的符合程度、失調原因、及解決之道，是從產業經濟發展的整體面向，來探討台灣地區巨觀的人力資本與人力品質。

盧偉斯（民 91 年）”論行政機關知識管理的策略與行動－組織學習的觀點”則是探討公務機關如何透過知識管理的過程，以促進組織學習、組織創新、與組織知識流動、擴散的過程；文中說明公務機關組織學習與組織創新的重要性，其次，探究如何透過知識管理的過程為手段，達到組織學習與組織創新的目的。

林柄滄（民 92 年）”人力資源管理稽核”一文中，將人力資源管理措施當作內部稽核的手段，透過內部的檢視，了解組織的運作流程、投入產出之間的一致性，也是一種以人力資源管理措施為手段，達到內部稽核組織營運成效的目的。

陳峰堯（民 93 年）在其”邁向能力導向的人力資源管理－職務核心能力的建構”一文指出非線性變遷的環境，不再是勞動力、物理原料、技術資金、設備廠房等有型資本，而是知識、經驗、價值、分析思維等無形的智慧資本的「能力」(competency)；能力是一個人所具有的潛在基本特質，文中將公務機關人員之核心能力區分為「管理能力」及「專業能力」二部份；管理能力指維持政府有效運作以間接促成政府職責履行的相關活動、業務能力指與達成政府職責直接相關的活動。因此，管理能力具有跨功能部門的共通性、專業能力則依功能分工的不同而不同。

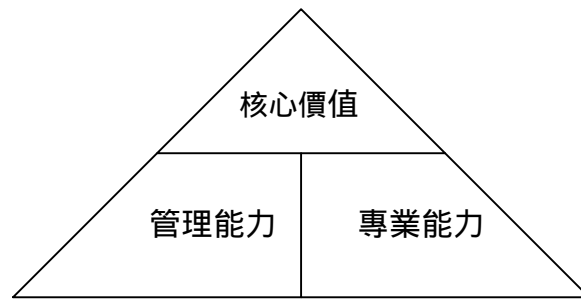


圖 2-4-1 組織核心價值與管理能力專業能力之關係

核心價值 (core value) 是公務員必須時時放心理並遵循的重要價值觀與工作態度，具備以下特性：

- 一、普遍性：普遍適用於所有公務人員，為大多數公務人員所認同、認為重要的價值。
- 二、凝聚性：涉及行政運作的基本使命，發揮整合凝聚團隊的效果。
- 三、優先性：行政核心價值在優先順序中排列在首要順位，必須優先實現。
- 四、民意性：從顧客的角度，代表「外部顧客」(民眾)對理想政府及公務人員的認知及評斷標準。

核心價值的內涵，必須與政府的治理型態 (governance) 契合，政府規劃將國家導引到什麼方向，就必須要提出相對應的核心價值作為精神內涵，來支撐治理目標的實現。

文中，建議管理能力項目的提出，參採英國高階文官領導能力、相關企業界強調之管理能力、以及政府相關委託研究報告所提出之問卷題本等相關內容，提出包括危機管理、策略規劃、和諧圓融、壓力調適、有效授權、績效導向、團隊激勵、型塑願景、創意變革、談判協商、品質管理、顧客導向、溝通表達、決策分析、彈性靈活、迅速確實、建立支持、流程管理、情緒管理、持續學習、衝突管理、策略執行、知識管理、資源管理等十四項管理能力項目，並據以設計問卷。

表 2-4-1 管理能力依類別劃分為

第一類： 人格與社會能力	第二類： 政策能力	第三類： 業務能力	第四類： 事務能力
Q2. 持續學習	Q1. 創意變革	Q9. 有效授權	Q17. 資源管理
Q3. 彈性靈活	Q5. 策略規劃	Q11. 顧客導向	Q18. 流程管理
Q4. 壓力調適	Q6. 形塑願景	Q12. 績效導向	Q19. 知識管理
Q7. 衝突管理	Q10. 決策分析	Q13. 品質管理	
Q8. 團隊技藝	Q15. 危機管理		
Q14. 迅速確實	Q16. 策略執行		
Q20. 談判協商			
Q21. 和諧圓融			
Q22. 溝通表達			
Q23. 建立支持			
Q24. 情緒管理			

並且須依據組織核心價值，建立選取核心能力的標準：

一、與策略需求結合：

策略規劃是建購導航政府的第一步，也是成功的關鍵。機構必須擬定正確的中長程策略，也就是說，專業能力必須要以策略結合，因應策略變化而調整。

二、工作即任務分析：

專業能力的設定，要以科學性的方法，針對與達成策略相關的工作及任務進行分析、認定職責內容、責任輕重、繁簡難易程度，並以「行為訪談法」，從中歸納出所需要具備的能力。

三、功能接軌：

從全觀性治理的角度，過度強調專業分工會導致政策問題治理的失靈窘境，因此，在建立功能取向的專業能力的同時，也要強調該專業與其他功能之間可能存在的連續關係。

而專業能力除了完成其工作本身所要具備的能力之外，如何與其他相關的專業之間有效接軌的能力，在強調功能整合與團隊整合的時代，

也是必須要貫注的能力內涵。總之，能力導向是策略及績效導向人力資源管理的重要原則，職務核心能力的選定，能導引公務機關朝業務所需的方向進行人才的管理，一方面能提升能力運用效能與素質；另一方面，則能集中人力管理資源持續建立完整建構與配套措施，協助各機關落實核心能力的管理。

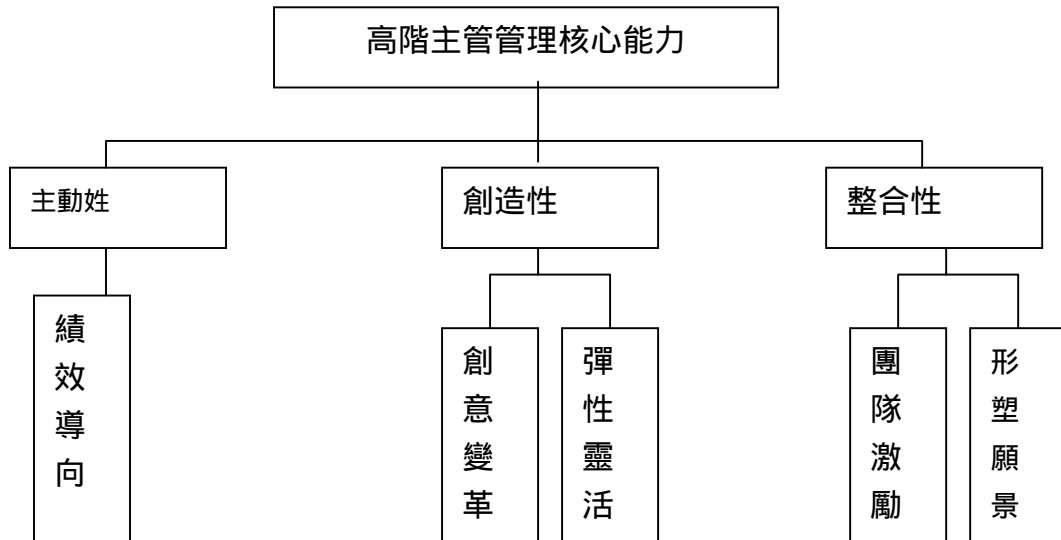


圖 2-4-2 高階主管管理核心能力

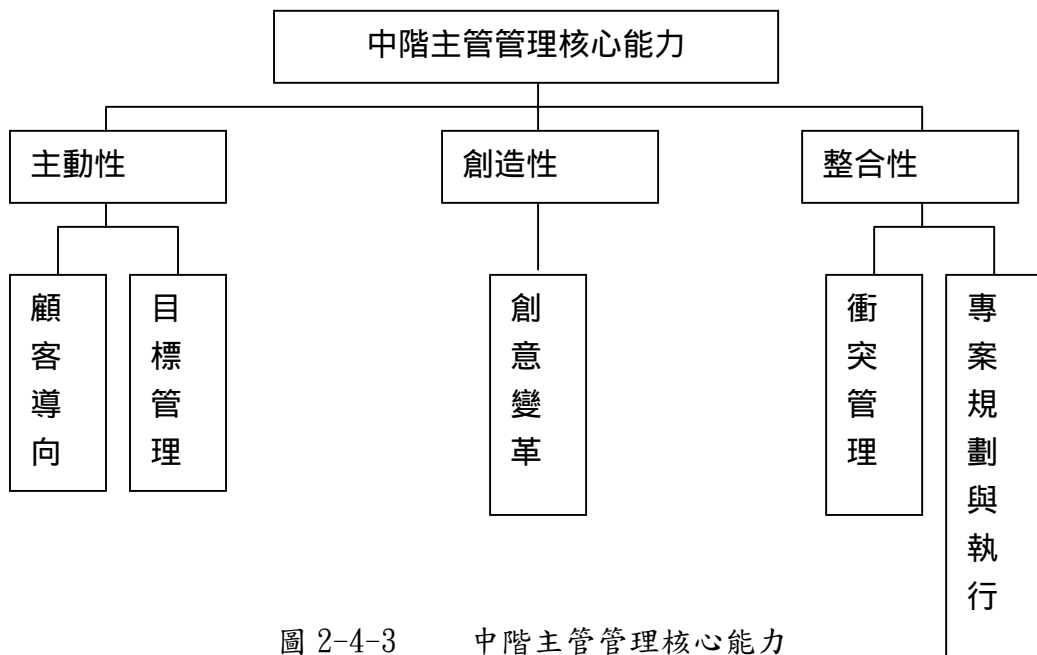


圖 2-4-3 中階主管管理核心能力

梁家榮（民 92）在”高科技產業的人力資源指標”研究中，發現在高科技產業中、其人力資源供給面有以下現象：

- 一、 每萬人口之大學以上學歷的研究人員持續成長；
- 二、 高科技產業之研究人數供不應求；
- 三、 新竹科學園區 2002 年研究人員數大幅上升；
- 四、 新竹科學園區大學學歷以上就業員工佔比近四成。

另一方面，根據科技顧問組調查結果，半導體、顯示器、數位內容、通訊產業等分別於 2004 及 2005 年也將個缺 4,000 餘人及 7,000 餘人；而生技產業、資訊服務雖無缺口，但生技缺乏具國際經驗跨領域經理級專家，資訊服務是質不精、非量不足。這是高科技產業特殊的人力需求現象，值得高科技產業人資部門參考。

李弘暉、吳瓊治（民 91）”從教育訓練及組織學習談知識經濟時代下的人力資本蓄積”認為知識經濟時代的來臨，知識工作者會是組織成長最重要的貢獻者、知識工作者將創造高報酬效益；愈重視人力資源管理的企業，資本報酬率愈高，且經由有系統的投資、開發與累積、持續不斷的學習和成長，才能蓄積高品質的人力資本，有效透過人力資源管理來開發人力資本（human capital），是企業創造競爭優勢、攸關經營績效良窳的關鍵。

文中敘述知識經濟來臨，企業將面臨的新挑戰：

- 一、 求知的遠慮決定了企業的競爭優勢：

在 2000 年代以後，求知的速度決定了勝負。

- 二、 不斷『創新』是企業的最大課題：呼應 Hamel（2000）於《啟動革命》（Leading the Revolution）一書中，提及知識經濟時代，啟動未

來革命的策略因子，將會是以「創新」(innovative)為主軸的時代。因此，培養、激勵和善用知識工作者(knowledge worker)的創造力，以積極求解的方式創新商品來推動整理績效的提升將是企業最大的課題。

三、以「教育訓練」和「組織學習」來迎接挑戰

(一) 教育訓練事厚實「人力資本」的最佳推手

將知識工作者當程式組織的「人力資產」能將人力資產極大化，美國史丹佛大學教授 Jeffrey Pfeffer 在《運用人力資源創造優勢》

(Competitive Advantage Through People)一書中，依 PDCA 的過程執行教育訓練：計劃(Plan)、執行(Do)、評核(Check)、行為(Action)。

(二) 透過「組織不斷學習」來迎接挑戰

英代爾(Intel)的安迪.葛洛夫(Grove)在《十倍速時代》(Only the Paranoids Survive)一書中指出：在遊戲規則不斷改變的環境下，傳統的習慣和經營方式，不斷的被新的變化所衝擊與顛覆，未來時代的變化如此迅速，不論企業或個人，都將陷入無可依持的惶恐與迷失。十倍速變化的時代，無法阻擋變化，透過組織不斷的學習，以迎接挑戰，藉由「學習」的助力來衝破困境，走出「策略轉折點」(Strategic inflection points)，方能使組織屹立不搖並再創另一個高峰。具體行動方案如下：

1. 建構學習型組織：呼應彼得.聖吉(Peter M. Senge)在《第五項修練》(The Fifth Discipline)一書中提出此管理觀念，並依建立共同願景(Building Shared Vision)、團隊學習(Team Learning)、改變新制模式(Improved Mental Models)、自我超越(Personal Mastery)、系統思考(System Thinking)來推動學習活動。

2. 建構知識管理與學習的流程：

a. 知識的取得：

知識的取得可來自組織內部的創新、組織外部的顧問及輔導、購自外部的知識、企業聯盟及併購，以獲得互補性知識。

b. 知識的處理：

知識是否能有效的內化，取於人決員、團隊的處理過程。

c. 知識的儲存：

知識經過文件化的處理過程，組織可直接使用或是可儲存以為未來所使用；有些內隱知識無法文字化，只能存在個人身上，其儲存的方式需經過師徒制，或維持一個具有此知識的團體或社群，以保持內隱知識不流失。

d. 知識的修正：

由組織學習的偵測與修正錯誤的過程中，能快速獲得、累積、轉換、與共享，才能彰顯其價值，並加速釋放新知。

3. 塑造學習的文化：

讓組織瀰漫著一股求知的熱情，讓學習的風氣永不中斷，最後將知識建構在產品與服務之上致力達成顧客完全滿意（total customer satisfaction），創造顧客更高的附加價值（customer-value added）。

4. 標竿管理等。

其具體結論認為：教育訓練及組織學習是企業厚實人力資本；與創造競爭優勢的關鍵因素之一，也是改進員工生產力品質的不二法門。人力資源管理透過教育訓練及組織學習兩項活動，經由員工整體的努力，快速地通過既定的訓練，以便完成組織內應有的新陳代謝，強化企業的競爭力，塑造出新的管理思維與企業文化，增添員工的知識技能、提升整體經營的品質，更可以致力達成客戶完全滿意，以期在知識經濟時代，蛻變為成功領航的贏家。

江岷欽（民 91）創造智慧資本，提升核心能力中，提出二十一世紀組織的新價值觀，係以「知識經濟」與「智慧資本」作為評估組織競爭力的關鍵指標，著重知識的取得、創造、流通及擴散，與以往農業經濟、工業經濟時代明顯有別。知識資本，係指涉及一種專業知能、工作經驗、平台資訊、顧客關係與公民關係、組織技術及智慧財產等智慧材料，能夠用來創造公共利益及競爭優勢的無形資產。而公務部門創造競爭優勢的關鍵，在於掌握知識利基，發展智慧資本；公務人力資源的投資，必須從傳統人力成本觀點轉移至人利資本觀點，並以訓練、教育、和學習三面向作為公務人力資源發展的核心理念，創造智慧資本，提升核心能力。

文中提及美、加等國的公務人員訓練制度的主要特色，在於培育公務人員因應知識經濟時代的核心能力。此一核心能力的意涵，係指組織從過去到現在所累積的知識學習效果。如：美國人事管理局於 1998 年，將聯邦政府擔任高及行政主管職職位的主管人員核心資格條件，列為五大面向的能力：1. 變革領導；2. 人員領導；3. 成果導向；4. 掌握專業發展趨勢；5. 團隊建立與協調溝通。加拿大政府的訓練目標，則為培育公務人員具有宏觀、彈性、創新等能力。從美、加等國經驗可知，知識經濟時代的公務人力資源發展主軸之一係以培育公務人員「核心能力」為導向。

為使我國公務人力資源發展在知識經濟時代能著重「核心能力」及「智慧資本」的培育與建置，我們建議下列方向提供行政機關參考及努力：

一、形塑機關「知識分享」的組織文化

成功的方案必須先改變組織成員的心智模式，形塑機關的知識分享

文化，以有效釋放成員潛能。如正式的大型研討會、小型讀書會、個人心得分享報告、或是非正式社團活動、茶水間或小型會議室的成員溝通均可，鼓勵成員提出自己的想法及觀點，建立水平、開放式的溝通模式，才能有利於知識分享文化的建立。

二、善用資訊科技力量，建立組織的知識管理資料庫

1990 年代以後，資訊科技高度發展，如資料倉儲、企業內網路、企業間網路、群組軟體等，促使組織成員能較以往更為便利取得組織內外部的資訊。目前行政機關中有許多的法令規章、研究報告、重要案例等，大多仍以書面方式傳遞，不僅資料更新及檔案管理不易，更大量浪費紙張，缺乏環保概念。因此，有關各種公務知識資源均應建立資料庫，透過內部網路讓員工查詢、編輯及提供首長決策資訊參考支用，並可將組織中重要訊息透過電子郵件讓所屬員工知悉，作最即時之溝通；並可將非屬機密性質的公務知識資源上網公告，讓民眾透過網際網路下載編輯，所以，一個藉由知識管理資訊系統而不斷學習的行政機關，才能發揮智慧資本的最大功用，創造組織的競爭優勢。

三、成立專案小組專責推動智慧資本方案

企業界在推動智慧資本方案時，已有設立專責智慧資本業務的相關職位，稱為智慧資本總監、知識執行長、或組織學習長，由其規劃、宣導、執行及評估相關事宜。公務部門依 Golembiewski 的看法，公務部門屬開放性、創新性、互信程度低的組織，其組織文化屬於「退化是人際互動組織文化」、需設置此一職位負責員工使用、創造及分享知識的工作。因此，本文建議公務部門應成立專案小組由各機關「主任秘書」擔任招集人，並由「資訊室主任」擔任執行秘書積極輔助，以協助成員有效學習及知識分享工作，以利推動相關智慧資本及知識管理方案。

四、加強投資各機關人力資源發展工作，以提升公務人員的專業知能

公務人員久任後常會有能力退化的危機，必須持續的提供學習機會，是以英美等國致力於能力管理運動，所以未來的能力學習方向主要應著眼於：執行業務所需的法令嫻熟和工作技能，業務規劃和變革所需的專業性理念知識，以及資訊社會所需的資訊管理技能，以期達成知識經濟時代公務人員必須之「市場競爭」、「行政倫理」、「回應性」、「衝突管理」及「轉換型思考」等能力學期目標。

五、系統性運用各機關智慧資本教材，建立網路文官學院

由於智慧資本涵蓋人力、結構及顧客資本三種衡量面向，故公務人力資源發展部門必須針對此一新興管理議題有系統建立訓練教材，以應環境的快遞變遷。

知識經濟是現今全球化的普世理念，智慧資本的累積是知識的研發與應用的過程，日本組織理論學者野中郁次郎指出，西方國基相信有用的知識僅有「硬性」知識，但是東方國家認為硬性知識之外，尚有軟性知識可作為持續創新的利器。因此，未來行政機關如能積極滋長組織的智慧資本，將可使無形、具正面影響力的知識發揮最大效用。

丁惠民（民 92）其新經濟時代中企業人力的運作與管理模式－人力資源管理的變遷一文中，敘述 HR 的新角色；從舊經濟到新經濟、乃至於跨越到當前的後新經濟年代中，人力資源管理的內容隨之起了哪些變化、並會朝以下的趨勢發展（圖一）。傳統的人力資源管理功能與角色如下：

1. 行政工作的執行者：負責薪水給付、差勤管理、或是其他人事行政等雜事。
2. 服務的對象是「內部的客戶」：也就是提供企業與組織內其他單位相關的人士資訊服務，如招募各單位人員、為各單位安排教育訓練…等。

3. 公司策略的執行者：執行公司的既定策略，如裁員、鼓勵退休…等。
4. 企業文化的保衛者：制定各種規章制度，以透過行政手段來保衛公司政策與企業文化。

整個大環境的改變之下，人力資源管理也有了新功能與新角色：

1. 企業重要目標的支持者。
2. 服務的對象延伸到公司的客戶。
3. 組織能力的建構者。
4. 一致的價值觀之確保者：

不同於以往的行政手段來箝制員工遵循公司政策或企業文化；而是在一開始的人才招募階段，即確認能任用到與企業所要求的價值觀一致的人才，並在後續的階段中，不段地塑造出特定的組織氣氛，以自然造就出企業所想要的人格特質與工作態度。

5. 引導性原則的發展者：

過去的人力資源管理者，只是制定執行單位需求的各項條文，並以此作為行政與人資管理準則，但在環境快速變動的今日，新的人力資源管理所應該扮演的角色，是引導性原則的發展者。

而人力資源管理趨勢的新轉變，也的確符合了Ulrich所提出的人力資源管理四種角色，分別是：行政專家、員工的成長夥伴、變動促進者、與策略夥伴。

除此之外，隨著人力資源角色與功能的轉變，人資管理效能的評量指標也會有所改變，傳統的人力資源管理效能指標不外乎：員工滿意度調查、HR執行績效調查（如招募多少人力、完成多少小時的教育訓練…等）、人員配置程度（如人力預算與實際人力的差異分析…等）。而新的指標則包括了：員工生產力、外部客戶滿意度、組織人力優勢、價值觀的一致度等。此外，更需配合新的人資管理觀點、策略與工具，如此才

能引領企業衝破逆境、導向另一個事業高峰。

歐進士、歐耿作（民 92）在”非營利組織策略規劃之探討”中，提到面對目前快速變動的環境，各種組織莫不在尋求各種有效的方法，以求有效因應。執行策略規劃有助組織決定如何分配有限資源以面對所處的競爭環境，並針對組織可能面臨的狀況及早提出因應對策。而非營利組織執行策略規劃的情形並沒有受到應有的重視，King（1998）訪談 29 個非另組織的理事會或執行委員會，只有 9 個（31%）表示組織有執行策略規劃，進一步分析發現，有執行策略規劃的非營利組織具有下列三種特徵：規模較大、理事會中有營利組織的代表、即面臨重大轉變。

當外再環境變動相對來說非營利組織較易受到環境變動帶來的傷害。如：在經濟不景氣的環境下，非營利組織其財務來源依賴外界捐款的特性，通常會面對財務資源急速減少，而必須以較少的資金提供相同、甚至更多服務的狀況。

亦提到策略可從兩個層面加以分析：策略形成（Strategy Formulation）與策略規劃（Strategic Planning）。策略形成是決定新策略的程序、策略規劃是決定如何執行策略的程序。其認為策略形成是無系統的（unsystematic），而策略規劃是有系統性的（systematic）。策略形成主要是因應組織外界的機會與威脅，由於組織外界環境的變化很難預測與掌握，因此策略形成無系統性。而策略規劃通常是有固定程序與時間表，例如：年度策略規劃，在固定時間內會重複發生類似的工作。

具體而言，組織策略規劃通常會有下列步驟：更新上一年度的長程規劃、決定假設與指引、初次整合長程規劃、進行全面分析、再次整合長程規劃、審核並核定本次規劃。文中並指出正式策略規劃程序(formal

strategic planning process) 在組織管理控制上，可以發揮四種功能 (Anthony and Govindarajan, 2001)：1. 提供預算編制的架構：策略規劃可讓組織成員更了解組織在未來三、五年內的發展方向，因此能使資源分配更符合組織未來發展的需要。2. 提供管理發展 (management development) 的機會。3. 提供管理者訓練長期思考的機會。4. 促使組織的經理人與組織的策略相結合：策略規劃過程中所發生的辯論 (debates)，討論 (discussions)，及協商 (negotiation)，有助各經理人對組織的目標及達成目標所應採行的策略有一致的結論。同時指出，策略規劃也有一些限制，主要限制有下列三項 (Anthony and Govindarajan, 2001)：

1. 策略規劃可能變成填表 (form-filling) 式的官僚作業。
2. 一個組織的規劃部門變得太大，並將策略規劃的主要工作交付給規劃部門的人員負責，忽略管理人員的投入和參與。
3. 策略規劃是一個耗時，最耗成本的部份是高階主管與各級經理人投入的時間與精力。

非營利組織面對現今快速變動的外在環境，可為組織帶來一定的效益，以避免組織因未適時適當回應環境變遷而發生「煮青蛙效應」。透過適當的分析將有助於策略規劃的執行，有助於非營利組織釐清次略定位是否適當。

吳瑞泰 (民 92) 其” 企業競爭力的核心所在” 一文指出，過去 HR 部門花費百分之八十的時間在處理人事行政管理、服務與資訊工作，而剩餘百分之二十或更少的時間，才用來作人力發展的相關策略等更重要的規劃。現在，組織引進系統化的、整合性的人力資源管理軟體，來協助人力資源相關作業，e 化的目的，是為了提升人力資源部「選」、「育」、「留」、「用」的日常行政作業。此時，組織內各階層關係人的心態是否

成功調適，是人力資源系統 e 化過程中首要之務。

在推行 e 化的過程中，按部就班，循序漸進導入是重要關鍵；首先，應籌組人力資源資訊管理系統專案小組；專案主管為人力資源資訊部門主管或其指定的代理人，專案成員至少應包括人力資源資訊部門相關同仁、生產或業務部門代表。如有資訊部門，也應加上其代表。

其次，則是要訂定人力資源 e 化目標；蒐集人力資源相關報表與流程資料，進行流程、資料重要性及合理性的討論和評估，適其階段性，有系統的導入。第三，就是要訂出 e 化衡量指標；編輯與紀錄各項工作衡量指標、生產力衡量方面指標、服務項目方面指標、服務時間方面指標、工作流程時間方面指標、員工滿意度指標，以及差假統計、薪資處理、人力盤點等日程作業人力時間成本數值。第四，要訂定明確的 e 化導入時程；階段性系統導入順序、階段性系統導入人力、階段性系統導入環境、階段性系統需求確認、與階段性系統導入報告。第五，要為明定 e 化專案管理事宜；需求議題專案事宜，定期議題專案會議，變動性專案會議，畫面專案報告等。最後，要訂定 e 化上線事宜；階段性系統導入確認，階段性系統教育訓練，階段性系統驗收測試，階段性系統上線輔導等；並且理出過去人力資源管理作業的優劣點、接著分析目前人力資源管理流程的流暢性與瓶頸。如此可建立一套系統、可整合、具深度、有彈性、好管理的人力資源資訊管理系統；好的人力資源資訊管理系統、不僅提供組織編制、基本資料、人員招募相關資料，也要有整合性、具彈性、便於管理的資訊系統，並能夠提供多重組合的人力資源管理模組，以利人力資源部運用相關資料。

李先宏、賀力行（民 92）其“全球化趨勢人力資源管理策略對企業經營發展之影響”一文，是從全球化趨勢角度來探討人力資源管理策略對企業經營發展，文中指出全球化趨勢下人力資源管理應有以下策略思

維：

一、迎接人力資源全球化

企業人力資源全球化，即是將人才、之事等資源放眼國際，衝分運用全球高素質之人才與人力資本，以為企業謀求全球化競爭與發展。

二、全球化的人力資源管理策略

優秀人力將是企業求發展的基本要素，現今企業經營已不再完全依賴土地、資本與勞動等傳統生產要素，主要取決於生產技術的進步與生產力提升，創造新附加價值，而這就有賴企業人力資源管理策略的素質與運用之程度而定。

對任何企業而言『人力』是最珍貴的資源。組織必須全面強化現有人才，並透過提升人才資源的新方法，才能吸引有潛力的新人前來投效，並要能創造讓人才資源得到發展的環境。

文中提及其全球化人力資源管理策略約略可分為三種：

(一) 適任導向：一本地市場的特性選擇適任的執行長，由本地經理人中拔擢。

(二) 民族主義導向：由母公司經理人中拔擢，較能夠貫徹母公司的人力資源管理系統。

(三) 整合導向：用於人力資源管理系統移轉完成之跨國企業，執行長人選不考慮國籍，以才能為優先考量。

三、人力資源全球化的正面影響

企業全球化經營環境下，具文化多元性 (multiculturalism) 和地理擴散 (geographic dispersion)，使得國際化人力資源管理需面對複雜性、經營風險和不確定性提高的市場環境，企業也因而對當地政府、勞動者和公眾輿論更為敏感，且需針對當地文化加以調整管理面之思維，對跨國企業而言，其正面之影響如下：

- (一) 由於多種文化和多種觀念共存，企業內部的創造性和創新精神可能加強。
- (二) 對外國消費者更為敏感，更易理解客戶的特殊要求。
- (三) 從全球範圍吸納最優秀的人員。
- (四) 企業得以在全球範圍尋求最佳經營機會。
- (五) 創造「超級組織文化」。
- (六) 在企業中形成更大的靈活性。文中，亦提及全球化對企業人力資源管理不同經營階段的影響：

一、國內生產階段——生產導向

關切的是產品技術和工藝，產品銷售市場主要在國內，在這一階段沒有真正意義上的國際人力資源管理。

二、國際化階段——市場導向

為了擴大市場競爭，企業開始國際化經營，生產職能轉向消費市場，當經理被派駐海外市場進行一般管理、技術指導與財務控制時，國際人力資源管理開始廣泛的運用。

三、多國經營階段——價格導向

產品市場進入成熟期，產品標準化使生產成本大幅下降，市場競爭的加劇則要求企業將生產轉移到要素價格低廉的國家。

四、全球經營階段——策略導向

透過國際化人力資源遴選管理，將跨國企業人力資源的優勢表現出來。最後，全文談及除了有效的遴選及任用全球化人才之外，並利用訓練來提升人力素質，解決海外派遣員工所面臨的困難；將適當人員放在正確的位置上作對的事，才能發揮其專長，也才能凝聚公司價值觀念，進而產生效率效果績效。因此企業的洞見、觀瞻、遠矚、與策略思維，才是企業在全球競爭環境之下維繫永續生存發展之必要策略。

許漢宏、賀力行（民 91）”因應數位經濟的時代之人力資源管理角色與變遷”中認為數位經濟的時代已經來臨，充分利用數位資訊科技，不僅提升企業之競爭力，亦足以改變商業的型態與企業的行為，進而創造更多的商機。「資訊科技技術」在九零年代被視為提升企業整體競爭力所必備的工具，數位化的時代，企業透過電腦資訊來提升效率、尋求解決方案，以此來協助人力資源管理功能的進行，e-HR 即是透過數位科技來處理標準化、系統化之人力資源流程的管理工具。一套優良之 e-HR 系統可使企業成本降低、效率提升與競爭力提高，對組織有直接且重大的影響。許多企業紛紛導入具彈性的 e 化系統，以品質、服務結合多元、獨特內容服務，強調個人化服務特色，配合剛好及時系統（JIT）、供應鏈管理（SCM）、顧客關係管理（CRM）之理念，完全以客戶需求為導向的經營模式，將企業良好之形象完全呈現在全世界潛在顧客面前。企業在導入 e 化的過程中，最怕遭遇的問題是組織內部反彈。企業 e 化後，「人」才是實際操作的主角，使用者的參與和提供建議，可說是決定成功與否的關鍵。而人力資源管理部門在企業導入 e 化的過程中扮演著一個不可或缺的協調溝通角色。

李俊濠（民 81）針對北美四百五十家企業作調查，發現有三十三個主要的人力資源管理手法，能為企業帶來三十% 的市值增長，共兩百五十家企業，在第二次的研究當中，人資管理的方法能為企業帶來平均四十七% 的市值增長；由此了解到人力資源管理與企業價值增加息息相關，並將過去單純事務化的人資管理提升至人才資本管理的階段。首先，就是要把人事管理作業效率提高，本地化的設計。而低層本且普及化的網際網路入口，轉變更積極的推動、改革者，達到更策略性的管理。第二，就是把員工連接到企業內外各流程裡，進而提高員工工作與營運效率。第三，把員工的管理和企業目標整合一致，企業可運用員工分析

系統、平衡計分卡、關鍵績效指標；而人力資本管理的流程一共有五個，分別是計畫、聘僱、運作、發展及獎勵。經濟轉移與招聘需求的改變，並不會減少這個過程的重要性。這三個流程是運作，透過追蹤、加班、和考勤，來規劃、計算、及控制工資成本，最後一個流程是獎勵，經由設計個人化且有意義的獎勵制度，讓員工更了解其在企業中的價值；這裡的有意義指的是把員工的獎勵與營運目標整合一致，讓員工成本效益一致化。

鄭友超、李國樑（民 92）在”行為改變技術與企業人力資源管理的探討”中，認為行為改變技術是一種客觀而有系統處理行為的科學方法，此種方法之應用主要得自實驗心理學（尤其是學習心理學及社會心理學）的行為原理與技術，並注重處理效果的驗證程序，以解決個人與社會問題，增進人類適應的功能。因此，行為改變技術可應用於幾乎所有的人類行為情境，包括一般教育訓練、心理治療、企業管理、社會工作以及員工輔導等等。行為改變技術包括增強原理、處罰原理、逐步養成原理、類化原理、相互抵制原理與模仿原理。

企業可以運用行為改變技術來強化人力資源的管理：

一、增強原理運用於薪資管理策略方面：

薪資乃是企業組織對於員工服務所支付的報酬；根據增強原理，若行為之後會得到快樂的經驗，那種行為就可能再發生，使該行為持續下去的增強力量都稱之為「報酬」(Hampton, 1977)。員工若察覺到報酬是他們渴求的，而且報酬只有在工作表現之後才會給予，工作表現越好就給予越多，於是良好的工作績效所得到的加薪、升遷效果，都可算是組織對工作所提供的報酬 (Miller, 1979)。

二、處罰原理運用於職位管理策略方面：

員工遷調不過是另依種形式的任用而已，且專指為組織內舊人的指派，調簽的目的乃在加強人力運用、提高工作情緒與增進工作效率，若員工個人工作表現欠佳、工作效率低落，可以採用本文處罰員鯉方面所敘述兩種處罰方式：一、將員工平調至較不受歡迎的職務（當不正當行為出現，即實施予一種「厭惡刺激」）或懲罰物（punisher），以便收到抑阻的功效。二、將員工降調至較低職等的職位、工作（當不正長行為出現時，及時撤銷個體正在享用的「正增強物」，迫使個體不敢再犯，就是所謂的「隔離」）。

三、逐步養成原理運用於組織學習策略方面：

Collis(1994)更將企業之核心之能分為靜態、動態、與創新三類：

1. 第一類組織能力（靜態）：此種能力可使企業在各項基本功能活動中表現優越。
2. 第二類組織能力（動態）：可使企業機動改善其內部之各項活動。
3. 第三類組織能力（創新）：此類能力可使企業整合策略性前瞻，並以創新性的活動使企業能及早確認差異化、獨特化之價值，必在競爭者行動之前率先發展策略。瞭解核心知能的重要性、複雜性，以及組織學習的逐步性、持續性，這方面都必須配合逐步養成原理也就是運用「逐步接近法」(method of successive approximations) 連續增強與終點行為有關的一連串反應，以塑造新行為的過程，才能到達組織學習的目標。

四、類化原理運用於員工教育訓練策略方面：

學習遷移涉及到一種情境中學習的知能是否能轉移或運用到另一種情境，員工訓練就是一種學習遷移的作用。

五、相互抵制原理運用於勞資關係策略方面：

長久以，勞資雙方一直是處於對立的角色，資方往往使用各種獎勵及處罰方式以達到人力資源充分運用的目的，但成果往往不盡理想。因

此，可以考慮運用相互抵制原理，逐漸增加和刺激勞資合作的關係，使得對立關係自然減少。Dooke (1990) 認為勞資合作是一種勞資關係模式，建立再勞資雙方共同追求更大效益的目標上面。

六、模仿原理運用於組織設計與改造策略方面：

企業為了因應環境的不確定性，可以模仿其他公司的成功做法，尤其是面臨同樣環境下的因應策略，管理技術與組織機構，而一般組織改造有所謂五 S 的活動：變小 (small)、變簡 (simple)、變好 (smooth)、變快 (speed)、變巧 (smart)。總之，人力資源管理一直是企業經營管理的重要議題，在整個人力資源發展過程中，人力資源的充分運用始終扮演著極為重要的角色。綜觀其他企業人力資源的管理與改革，從其管理制度與改革當中可以獲得一些經驗和教訓，這些可以使未來的革新減少很多阻力和錯誤。在行為改變技術理論當中，潛藏著很多對人類行為研究的寶貴經驗，而且可以提供人力資源管理者很多靈感和做法。本篇文章除敘述、說明行為改變技術理論的原理外，並具體舉出企業再人力資源管理領域當中的應用實例，希望對於企業競爭力的提升有所幫助。

Becker & Gerhart (1996) 認為人力資源系統可以造成競爭優勢難以被模仿的原因人力資源政策與執行實務之間常有因交互作用產生的價值這個過程極其複雜有許多非線性關係在系統中運作發生作用要模仿一個複雜作用的系統無法清楚掌握其每一作用的元素就無法加以複製學習即使透過挖角也難以模仿整個系統中包括制度層面的能力第二許多人力資源系統彼此間是相依存的關係許多目前的政策與實務是經過長期累積且奠基於過去所以增加了被模仿的困難度這樣的特質使人力資源系統可以造成競爭優勢

Olsen & Roper (1998) 在觀光旅館業的策略管理一文中，將此產業之策略研究集焦於四個主要領域－組織策略規劃、競爭環境與競爭優勢、國際化、及策略執行。並且認為綜觀過往的文獻，基於傳統觀點將策略視為一個高度合理的過程；實際上，策略是一門極複雜、需要許多不同跨學科之多面向結構的研究。而在觀光旅館業，由於其期產業的特殊性，策略將更形複雜；尤其面臨跨國營運所帶來的衝擊時競爭環境的變數將複雜能夠連結產業趨勢競爭環境與組織策略並將之內化於營運中才能擁有利基。

Lashley & Taylor (1998) 在以館業營運類型與人力資源管理風格一文中，探索組織所採取的服務營運類型與其最適用之人力資源管理 (HRM) 風格間的關係。在服務提供的過程中，其標準化程度與具體化層級，被視為關鍵性的「策略驅動因素」。針對於四種不同的服務營運類型，分別引介四種相對應「理想的」人力資源管理風格，其中三種服務營運類型常見於觀光旅館業。

Siu (1998) 在以香港旅館業中階主管的管理能力為對象，目的在研究香港觀光旅館業之中階主管的管理能力要素。根據其高階主管之認知，結果建議了 11 種管理能力對中階主管是非常重要的。不論其所負責之部門或不同之教育背景，面對不同的經營規模與不同的顧客市場，於旅館組織內其高階主管普遍要求其中階主管擁有這些共通之管理能力。這些能力包括領導能力、溝通能力、團隊建構能力、團隊合作能力、結果導向、人際驅動、規劃、效率、商業觸覺與敏感、決策、顧客導向等 11 種。

Leopold (1997) 認為人力資源是透過發展員工的投入技能以確保組織能夠永續發展；顯然，所謂 SHRM 難以被精確的定義，SHRM 被視為一種管理人力，獲得競爭優勢、發展員工能力與提高投入的策略性方法 (Storey, 1995)。呼應 Porter (1997) 認為，如果組織無法像專家般事業地執行組織運作某些功能，便產生較高的生產效率，則應該將這些功能外包而集中焦點人力資源管理，是組織的基礎活動之一，並且需擔任策略性角色橫跨傳統所有相關活動，並實施 HR 策略將提供競爭優勢，透過事先整合企業目標與員工。

在 Pattanayak (2003) ” 透過策略性人力資源管理獲得競爭優勢與企業成效，以印度經驗為例 ” 一文中討論到，以策略性人力資源管理為初始的工具，積極主動提升組織的績效，以印度的公司為例，組織自主的採取措施與行動，以去除影響績效、阻礙人力資源發展干預措施，並且結合影響組織績效、人力發展干預措施與企業策略的關鍵因素，聯結三者成為共榮共存之體系，並且具體指出透過策略性的方法來改善人力資源發展績效的相關做法。

在 Petridou 和 Glaveli (2003) ” 挑戰財務環境變化的人力資源發展活動—以希臘銀行為例 ” 一文中指出，外在環境的變動將會重塑銀行產業的環境生態，為了回應這樣的變化與趨勢，希臘銀行採取了一連串的新策略，驅動組織持續的成長與發展，並且探求為獲得組織經營成效所需作的人力資源發展調適措施。在個案中具體的指出居領導者的希臘銀行，其系統化的人力資源發展的具體作為、並且將訓練活動當作是一個組織在短期間能順利邁向新紀元的解決方案，這些人力資源發展活動的努力將具體的改進銀行在市場中的競爭地位；然而，下一步對銀行來說的挑戰是去探求一中、長期人力資源發展策略的型態，以擴大人力資

源管理的效能，並與人力資源制度作具體的結合，且具有寬廣的人力資源管理政策的思考面。

Clarke 與 Nicholas (2004) 其” 人力資源發展與勞動力學習成效的挑戰” 一文中，指出在學習的概念中，包含有愈來愈多不同的方法與途徑，如何運用在人力資源發展領域中，以促進組織內的學習成效，這過程中有非常多不同面向的辯論，包括關於學習的本質與目的為何、並且在學習成效的評鑑過程中是否有潛在的困惑與質疑等；本篇文章的目的在於辨明今日勞動力學習的過程中牽涉的複雜因素，並且透過實證研究過程中從組織教育、訓練的不同面向，提出具體的結論與建議，文中更具體指出不同的教育訓練制度會決定學習的歷程是正式或非正式的過程，並且提出具體的解釋與應著力的關鍵因素。

Jaw 與 Liu (2004) ” 策略性國際人力資源管理的整合性架構—以台灣在大陸子公司為例” 其文中，欲探討台灣在大陸子公司之組織投入、組織行為與組織產出是否受到台灣母公司的控制程度、資源配置、人力資源策略的影響，以及其探究其影響的範疇與影響結果；在文中以不同廠商在大陸子公司為個案做研究比較，探究在不同母公司對子公司的控制程度和強度，哪一種控制方式、程度與母公司之間的依存關係，對子公司的具體產出績效是最好的，在採取不同的成本策略、人力策略、控制策略的條件下，尋找出對台商子公司最好的一個營運方式，供廠商作為參考。

Ruona 與 Lynham (2004) 的” 人力資源發展的哲學性思考架構與實務” 一文中提出管理哲學在過去被認為是一個濃縮抽象的概念，很少作為實務上的應用；然而，從人力資源發展的角度來說，其對人力資源相

較在日益專業化的趨勢，管理哲學將扮演愈來愈趨重的角色。在此篇文章中認為管理哲學是一個組織內部的首要之務，它提供組織重新思考的一個觀點與契機，組織整體的系統架構應該要能處處反應管理哲學的內涵，這樣才能夠使管理哲學有具體的影響貢獻，並且藉此檢驗人力資源發展過程中的相關議題與事件。

貳、論文方面的研究

策略性人力資源管理的基本假設是組織採用特定策略時必須配合某種特定的人力資源系統(Dyer, 1984a, 1984b; Fombrum & Devanna, 1984; Suhuler & Jackson, 1987a, 1987b; Jackson & Schuler, Jackson, 1988; Schuler, & Rivero, 1989; Jackson & Schuler, 1995; Delery & Doty, 1996)。策略性人力資源的觀點主要是強調組織能否適應環境變化，並對環境壓力做適當的反應(Child, 1972; Kochan & Mckersie, 1984)。策略型態有很多不同的分類方式，如 Porter (1988) 認為有四種基本的策略型態，分別是全面成本領導、差異化及焦點集中與成本集中(focus)；Miles & Snow (1984) 亦認為企業的策略可以分為：領先者(prospectors)、防禦者(defenders)、反應者(reactors)及分析者(analyzers)。對於人力資源相關議題而言，Miles & Snow 的分類方式曾經引發很多後續的討論。

Rousseau & Greller (1994) 將企業策略、人力資源管理實務及員工的心理契約相連接，也發現不同的企業策略必須配合不同的人力資源實務，採先驅者策略的廠商主要人才來源是「購買」，是由外部取得；採防禦者策略的廠商主要人才來源是「製造」，是靠自己培養；其他的策略則不一定。而不同的策略將會配合不一樣的實務，形成不一樣的員工關係。這種製造及購買的觀念與 Delery & Doty (1996) 的市場型及內部型概念相近似。

Delery & Doty 的研究也認為人力資源系統必須要符合經營策略的要求，才能達成組織的目標。他們認為內部型系統構面的組織在防禦者策略下比較適當，而市場型系統構形則當組織採用先驅者策略時會更好，不過這些假設在該研究的實證中，並未得到實證資料的支持。

表 2-4-2 企業策略、人力資源管理實務及心理契約的關連

策略	防禦者	先驅者	分析者	反應者
目標	維持市場佔有率及地位	調適環境變革；新以早期進入市場	調適不同的市場區隔	專精的事業策略；創新以在市場領先，與市場成員發展關係
假設	穩定的環境、組織文化有競爭優勢；組織的特殊組織有價值；競爭需要深度的功能性專長；員工不可取代	動態且不可預測的環境；組織特殊的技能沒有價值；最先進的技能有價值；對變革快速反應是競爭優勢；大量的人力；員工之間相依性低；員工可以取代	事業是分隔的；市場多元化；事業部間協調沒有利益	動態的環境、資源稀少；員工兼有高相依性；經驗及最新的技能都很重要
人力資源招募	製造 幾乎不招募新進人員	購買 各階層都招募	製造及購買並行 根據部門需要才招募	藉購買而製造 可觀的新進人員招募；任何階層都可能招募
訓練	公司內有大量的；長期的工作生涯發展	很少訓練，在產業內的生涯發展	根據部門做混合訓練	大量組織特殊技能訓練；即使新進的高級人員也要加以訓練；持續的升遷發展
配置	功能性的最高主管；最高主管由公司內升遷	公司內升遷受限；公路過式的系統 (pass through system)	以人力資源資訊系統定義出人員需求；有些周邊的、事業部間的轉換；傾向由內部找人	跨功能或事業部的輪調
績效評估	對希望的行為進行薪酬；著重於減少	對短期的結果薪酬，通常有容易衡	目標管理	可信的與有效的績效評估；評估訓

	犯錯	量指標		練；同儕、顧客、本身及團隊領導者的訓練；績效指標兼具客觀及主觀
人力維持及離職	在生涯早期就挑選；消除水化不符、注重維持；流動率常低於5%	流動率高，常大於25%	因事業部不同而異	10-15%的流動率；維持有好績效表現與價值觀的員工
學習	強烈的隱藏式(tacit)知識；功能性專長	外部化	區域性知識強；部門間不易轉換	強調持續的學習
文化	強勢(dominant)；廣泛的保有	弱勢文化，特別是關於員工間的規範；工作的規範強	強勢的公司文化，伴隨事業部的次文化	強勢的文化，在工作及關係上都有強的規範
員工契約	關係的	交易的	發散的	核心：平衡的外圍；交換的
內部顧客	發散的	無	發散的	關係的
外部顧客	發散的	交易的	發散的	關係的

來源：Rousseau (1994)

Yu (1996) 的研究採用 Miles & Snow (1984) 的觀點，研究經營策略對人力資源管理實務的影響，他們將經營策略分為防禦者、先驅者及反應者三類，結果顯示：先驅者為了面對開發新市場的風險及高度的環境不確定，通常會採用有高度利用 (high utilization) 的人力資源系統；而防禦者通常會傾向維持性的人力資源系統；反應者則是比較不重視人力資源系統的使用。

Schuler & Jackson (1987) 認為人力資源管理政策會影響員工的角色行為，並進而有助於經營策略的達成，所以人力資源系統非常重要。

由以上的研究發，Miles & Snow 的策略構面對於人力資源管理系統的選擇有很重要的意涵，Rousseau & Greller (1994) 的研究說明先驅者應該購買人力資源，防禦者應製造人力資源；而 Yu(1996) 的研究則認為先驅者會高度利用人力資源系統；這兩個研究看法有一些分歧。

表 2-4-3 員工角色行為人力資源政策與特定的事業策略之關連

策略	員工角色行為	人力資源政策
創新	高度創造性的行為	工作需要群體中的個人有高度互動與協調
	長期焦點	績效評估較會反應長期的、以群體為基礎的成就
	高度合作及相依的行為	工作允許員工發展可能在其他職位才需要的技能薪酬系統強調內部公平非外部或市場基礎的公平
	中度關心品質	薪資率較低，但允許員工持股，同時有自由選擇個人的薪資，薪資如何組成
	中度關心產量製程與產出	有較廣的生涯路徑，加強發展較廣的技能
	高度冒險活動	
品質提昇	容忍不確定及無法預測	
	相對的重複與可預測行	相對固定及明確的工作描述
	長期或中期焦點	關係於工作環境及工作本身的決策員工可高度參與
	中度合作及相依行為	個人及群體標準組合的績效
	高度關心品質	績效評估通常較短期，且結果導向
	中度關心產出量	強調平等對待員工及工作保障
降低成本	高度關心製程	廣泛的、持續的發展及訓練員工
	低冒險活動	
	對組織目標有承諾	
	相對可重複及預測的行為	相對固定的、明確的工作說明，降低模糊空間
	短期焦點	工作設計及生涯路徑很窄，鼓勵專業化及效率
	大部份是自主或個人的活動	短期及結果導向的績效評估
	中度關心品質	密切監視市場的薪資水準，以進行薪資決策
	高度關心產出量	很少的員工訓練與發展
	主要關心結果	
	低冒險活動	
	相對比較喜歡穩定	

來源：Schuler & Jackson(1987)

Delery & Doty 則認為內部型系統構形的組織在防禦者策略下比較

適當。而 Delery & Doty 及 Rousseau & Greller 的想法，認為採取先驅者策略的廠商應該採市場型系統，由外部取得人力資源快速進入目標市場；採取防禦者策略廠商則應採內部型系統，使人力資源深入瞭解組織，在成本及品質方面進行改善。

張重昭（民 74）在其產業環境、技術特性經營策略、管理制度與績效關係之研究中，首在探討個別企業間經營績效差異的主要原因。該研究認為企業績效與該企業所在產業之平均績效有密切關係，而產業績效的高低則決定於產業市場環境、競爭環境、原料供應環境之確定性與產業主要生產技術僵固性間之權變關係。此研究假設高生產技術僵固性的產業在高穩定性產業環境下會有較佳的績效，而低生產技術僵固性產業即使在高不確定性環境下仍有獲得高績效的可能。但企業績效並非完全決定於產業環境確定性與生產技術僵固性之配合，還決定於個別企業所採取之競爭策略與管理制度型態，因此其研究之重點在於探討企業如何針對其所在產業之環境與技術特質採取最佳競爭策略與管理型態。

趙必孝（民 82），國際企業子公司的人力資源管理：策略、控制與績效。研究目的乃在建構一國際企業子公司策略性人力資源管理的架構，用以探討國際企業子公司的人力資源策略型態與動態、人力資源策略的決定因素、人力資源策略與人力資源控制型態的關係，並瞭解人力資源策略和控制型態對人力資源績效的影響。研究中藉由文獻整理建立研究之理論架構之外，更以在台較具規模之 100 家國際企業子公司為實證研究對象，驗證上述之理論架構。其研究發現包含：1. 國際企業子公司的”組織相依性”（包含對母公司資源依賴、對本土資源依賴、對本土機構依賴）乃是其人力資源策略構面（包含與母公司一致性需求和本土化需求）和人力資源控制型態（包含甄選控制、訓練與社會化、官

僚行為控制、文化行為控制、產出控制)的重要決定因素，然而其間的關係則受到與子公司的”競爭策略”和”文化差異”的交互作用影響。2.子公司的”對母公司資源依賴”和”文化差異”透過人力資源策略的”與母公司一致性需求”和”本土化需求”的中間作用，影響各項人力資源控制型態的使用。3.子公司人力資源策略的”與母公司一致性需求”與”本土化需求”，以及人力資源控制的”訓練與社會化”和”產出控制”都正向地影響了主觀的人力資源績效。

岑淑筱(民86)在國際觀光旅館從業人員之人力發展需求之研究，指出為了培訓人力，提昇服務品質，國內的飯店如台北的凱悅、西華力霸、富都飯店，都建立自己的訓練組織與訓練網路，以便能更符合企業需要，更有效地培植訓練人力。同時，為使訓練能達最大功效，企業應針對員工個別需求而施予不同的訓練；如：對基層的員工而言，最重要的是專業的技術能力；而職級愈高，處理人際關係的能力及觀念的需求程度也相對地提高。如圖為不同職級員工所需具備的能力。

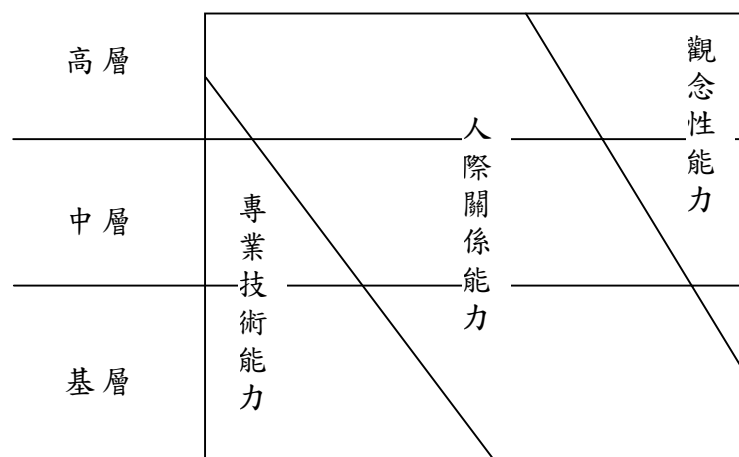


圖 2-4-4 不同職級員工所需具備的能力

溫金豐(民86)以高科技廠商為例，探討人力資源系統與組織績效關係之研究，其研究以策略性管理角度出發，探討高科技廠商人力資源

系統與組織績效之關係。其研究採實證調查研究，共調查台灣半導體、光電、通訊及電腦相關等四個產業的廠商，其研究結論包括：1. 現有的高科技廠商中，採用內部型人力資源系統的廠商遠比採市場型的廠商為多，顯示多數的廠商將人力資源管理視為重要的企業功能，積極培養內部人才。2. 人力資源管理實務和人才吸引力、員工認同及組織經營績效等組織績效變項呈顯著正向關係，表示廠商的人力資源管理實務會影響組織績效。3. 採用內部型人力資源系統的廠商，在人才吸引力及組織認同方面，比採用市場型系統構形的廠商顯著較高，說明採取內部型系統的表現較佳。4. 情境因素的效應大多數都沒有顯著差異；技術變化快時採內部型系統的廠商，在組織認同方面上會比採市場型廠商高，技術變化慢時差異不明顯。

整體而言，由其研究結果發現，採內部型人力資源系統的廠商，其組織績效都顯著高於採市場型人力資源系統的廠商，這表示對組織內人力資源進行投資，重視員工的生涯規劃、訓練發展、參與及績效管理會使得組織有好的績效。

許書銘(民89)針對產業國際競爭力之發展及其影響因素進行分析與研究。其研究在考量全球化的趨勢下，探討影響產業國際競爭力的影響。該研究發現，一國中其各產業競爭力的發展大致有其順序性，且同一區域內國家間產業的發展具有高度的連動性，亦即由於產業間比較利益的移轉，會出現區域間的國際水平分工，並進一步影響產業競爭力的發展。在產業國際競爭力的影響因素方面，該研究進一步延伸至產業所面對的國際環境，而整合了傳統單一國的鑽石模式與全球互動的鑽石模型後，對一國之內產業的面臨的國際競爭具有更佳的解釋力。

由研究結果亦可以發現，在不同的產業、區域或經濟發展階段，國內鑽石強度與全球鑽石強度和產業國際競爭力的相關程度各有不同，大

致而言，技術密集度較高的產業，或以技術性密集產業為主的國家，來自全球鑽石模型的影響程度也就越大。而不同因素在不同模式中其重要性也有所不同。研究結果顯示，生產要素、國內相關支援產業、國際相關支援產業、國際市場需求等因素與產業國際競爭力都呈現正相關，而對於技術性密集產業而言，市場的開放程度與資本投入程度越高，對產業競爭力的發展也越有利。

余明助（民 89）則以台商海外子公司為例，針對多國籍企業組織、策略與控制關係做研究。研究中陳述海外子公司規模的成長與資源的開發，對多國籍公司(MNCs)而言企業總部不再獨佔競爭優勢的資源。因此，發展出一些新的組織構形，如非正統結構（Hierarchy）與跨國企業（Transnational），並藉由子公司的競爭力來回應關鍵性角色的扮演，且開始重視子公司控制的問題，故地主國環境因素、國際化階段和子公司策略角色型態將被用來檢視和綜合成一個完整的模式，以協助MNCs 診斷其影響狀況並選擇合適的控制機制。

其研究目的在建構一完整的多國籍企業管理的架構，用以探討多國籍企業子公司的策略型態、網路組織構形與控制機制的關係及其決定因素，並探討其對營運績效的影響。研究中發現多國籍企業子公司策略角色、組織構形和控制型態（包含用人管理、訓練發展、行政管理、文化管理和績效管理控制）有密切關係，然而其間的關係也受到地主國環境因素（包含環境不確定性和當地資源多寡）和子公司管理特性（含子公司自主性、母子公司溝通和子公司創業文化）的主要影響，以及子公司文化差異的交互作用影響。同時亦發現產業別、環境不確定性、母子公司溝通、整合程度、當地化程度、互賴程度會影響控制組合系統。並且子公司的境不確定性、當地資源多寡、子公司創業文化、用人管理控制、

訓練發展控制會正向影響子公司營運目標達成度。甚而，子公司國際化階段、自主性、整合程度、文化管理控制和績效管理控制均影響營運活動滿意度。

邱俊智（民 90）組織文化、組織學習與技術移轉對組織創新績效關係之研究—以台灣高科技產業為例。研究中闡釋其技術的來源有自行研發與技術移轉二種。然而，技術移轉只是一個人力發展的媒介，許多廠商在進行技術移轉時，只考慮到移轉的過程面，卻忽略移轉後，組織內部透過對技術或知識的學習，達到人力發展的功能；使得技術或知識在組織內部無法有效的創造、擴散、儲存、維持甚至更進一步的創新。當技術移轉至組織內，企業勢必要提供適當的組織文化、結構以及建立一個完善的組織學習機制，讓移轉的技術知識，能在組織內充分創造、擴散與儲存，以提昇組織的績效。

研究目的旨在探討台灣高科技廠商，在組織文化、組織結構、組織學習機制與技術移轉模式對組織創新績效的關係。結果發現如下：

1. 當企業引進得技術特性偏向複雜度高，則企業會採行合作模式進行移轉；當所引進的技術為具體相容，企業會以交易模式移轉所需的技術。
2. 企業的組織文化為創新導向，且組織結構偏向扁平化以及擁有高學習機制時，其組織創新績效較佳；相對而言，組織文化保守，組織結構傾向機械官僚式，其組織創新績效較低。

曾美惠（民 91）人力資源專業職能對組織績效之影響—以人力資源管理活動為中介變項之研究中，指出人才是企業競爭優勢來源的關鍵，當這些無形資本的重要性逐漸升高，人力資源管理的角色也變得更具關鍵性。人力資源部門扮演著協調組織內人員及營運活動、引領組織變革

的角色，直接影響組織的運作與策略性目標的執行，不可輕忽。人力資本理論觀點認為組織的成員所具備的技能與知識、能力具有經濟價值，而人力資源部門所具備的職能往往透過人力資源管理活動影響員工行為，進而推動企業成長、創造利潤。因此，以人力資源管理活動的為中介變項，探討人力資源專業職能對於組織績效及部門績效的影響；以台灣地區大型製造業中的資訊及通訊業、電子業、汽機車零件業為研究對象，以問卷調查方式，調查該些企業人力資源專業職能程度、人力資源管理活動、組織績效之現況；用 Pearson 相關分析及層級迴歸分析作為研究工具。

研究結果顯示：人力資源專業職能透過人力資源管理活動的中介效果，對於組織績效有正向影響。人力資源專業職能中，以功能性專業職能、策略性人力資源管理專業職能及組織診斷與輔導職能對於人力資源管理活動實施影響最為顯著；人力資源管理活動中的激勵性薪酬、員工參與活動對非財務績效影響最為顯著；訓練、激勵性薪酬與員工協助方案，則對人力資源部門績效的影響最為顯著。

宋威霆(民 92)在人力資本、結構資本與組織績效關連性之研究中，指出傳統財務或有形資產為企業價值所在的觀念已逐漸式微，取而代之的是組織的核心競爭能力、知識工作者、專業知識與創新能力等無形資產所創造的價值；研究中提出以智慧資本的價值來衡量企業組織績效。

智慧資本協助組織有系統的來辨識組織內外影響競爭的資產，釐清創造價值的因素。研究中指出智慧資本主要由人力資本、結構資本、與顧客資本所組成，組織經營與營運的知識將隱藏在這當中，企業欲掌握這些無形的資源，必需對於這些資本的脈絡(context)與相互關係有所瞭解。此研究的目的是在於建構智慧資本組成要素的關係與因果模

式，並且連結組織績效，以實証研究的方式來檢驗智慧資本理論的相關論點。其研究結論如下：1. 人力資本與結構資本對於顧客資本有顯著的影響，表示企業若重視人力資本與結構資本，將會提升企業與顧客的關係，而培養其顧客資本。2. 智慧資本之人力資本、結構資本與顧客資本間的相互關係，可以被不同的理論邏輯所建構，三者的關係可以有更深入的探討。3. 人力資本、結構資本與顧客資本對於組織績效在此研究的統計分析中沒有顯著的影響，而顧客資本的中介效果亦不明顯。研究者推測有三個原因影響智慧資本要素與組織績效間的關係：無形資產難以財務化的特性、績效指標的選取與財務績效的客觀性。

蔡佩汝(民92)，人力資源管理實務、企業策略與經營績效之關係。認為：近年來關於人力資源管理的研究逐漸重視人力資源管理的策略性意涵，人力資源管理活動與企業策略的適度搭配可為企業塑造獨特競爭優勢。

探討國內上市、上櫃公司其人力資源管理活動對企業經營績效的影響，並將企業策略當作變數，探討人力資源管理活動若能與企業策略做適度的搭配時，是否可增強人力資源管理活動對企業經營績效的影響。研究結果如下：關於人力資源管理活動對企業經營績效之影響方面，企業在人力資源管理活動中，採用具激勵性的績效考核及薪資制度、提供員工訴怨管道、設計彈性工作系統將有助於企業資產報酬率及權益報酬率之提昇；而企業投入較高之招募、訓練費用，提供員工高競爭力之薪資，亦有助於企業資產報酬率之提昇。在人力資源管理活動與企業策略交互作用對企業經營績效之影響方面，相對於防禦者策略，採行前瞻者策略的企業配合投入較高的直接人力資本投資、建立激勵性績效考核及薪資制度及彈性工作系統，則經營績效（資產報酬率及權益報酬率）越

高。此外，人力資源管理活動與企業策略的配適對經營績效的影響，需要長時間的持續才能看見成效。

洪俊龍(民 92)人力資源管理系統、智慧資本與組織績效關聯性之研究，研究歸納出人力資本管理、內部關係資本管理及組織資本管理等三個人力資源管理活動，主張不同的人力資源管理活動將能夠對不同種類的智慧資本的建立與維持有所幫助，並進而探討智慧資本與組織績效之關聯性。研究結果發現，人力資源管理系統對於智慧資本存在有正向顯著的關聯性。在各人力資源管理活動中，以人員投資與訓練、員工平等化、知識文件化的人力資源管理活動對於智慧資本的影響最為廣；其次，是人員招募與甄選、橫向連結的關係資本管理；而薪資扁平化的關係資本管理對於智慧資本則無顯著的影響。內部關係資本亦扮演了員工平等化的關係資本管理對於 VAIC 績效(Value Added Intellectual Coefficient)及橫向連結的關係資本管理對於 IDE 績效(Intangibles-driven Earnings)的中介角色；組織資本則扮演了文件化組織資本管理對於市場附加價值的中介角色。最後，研究亦發現人力資本是內部關係資本及組織資本的驅動因子，而智慧資本相互間亦存在有交互影響的動態效果。

張德儀(民 92)台灣地區國際觀光旅館業資源能力與經營績效因果關係之研究，探討台灣地區國際觀光旅館經營之優劣與影響經營績效之因素。

研究結果顯示，國際觀光旅館之績效，因管理型態、與旅館客源之不同而有顯著差異，而卻不因市場類型、客房規模、地理區位不同而有顯著差異。同時，驗證資源能力與經營績效之因果關係，顯示實體服務

系統、人力資源管理、服務文化等前因變項，透過服務能力影響旅館之經營績效。最後，提出管理型態、策略要素、與經營績效之對應關係，提供經營者掌握組織競爭優勢與經營策略決策的方向。

黃奎綸（民 92）在製造業人力資源管理系統、人力資本與組織績效關係之研究中，指出自 1980 以來，人力資源管理的相關研究，從個體微觀的觀點轉向組織策略層次的鉅觀的觀點進行探討；除了最佳實務觀點以及情境觀點之外，人力管理的運作被視為一個系統化的運作機制，有效管理組織表單的頂端內的人力資本是主要的課題。研究目的包括：

1. 分析製造業人力資源管理系統的現況、
2. 驗證企業人力資本適當性、
3. 確立人力資源管理系統與人力資本的關係，及
4. 探討人力資本與組織績效間之關係。

研究結果認為：1. 製造業存在人力資本開創型、人力資本維持型、及人力資本市場型三種人力資源管理系統。2. 人力資本開創型對應較高的人力資本；人力資本市場型對應的人力資本較低，而人力資本維持型各有一半，分別對應高人力資本以及低人力資本。3. 高人力資本擁有較好的組織績效 4. 情境因素皆不顯著。

蔡倩雯（民 92）台美消費者對國際觀光旅館服務品質評估因素之比較研究，是探討不同文化之下，台灣與美國消費者對於國際觀光旅館的服務品質評估因素在認知上是否產生差異？過去文獻，並沒有實證探討不同文化之下，台灣與美國消費者對於國際觀光旅館的服務品質評估因素在認知上是否產生差異？文化因素如何影響台灣與美國消費者評估國際觀光旅館服務品質因素的認知，研究引用 Hofstede(1980, 1991) 的國家文化五構面研究及邏輯之推理，釐清兩者之關係，以瞭解文化如何影響台灣與美國消費者評估國際觀光旅館服務品質因素的認知。研究

發現，台灣籍消費者與美國籍消費者對國際觀光旅館整體服務品質評估因素具有顯著差異，除了保證性構面之外，台灣籍消費者與美國籍消費者對國際觀光旅館有形性、信賴性、反應性、關懷性構面的因素皆更為重視，具有顯著差異。

趙惠玉（民 92）國際觀光旅館員工人格特質與服務態度關係之研究，探討員工人格特質(personality traits)與服務態度(service attitude) 之關係。

由於國際觀光旅館的產業特性，使得員工在與顧客服務接觸的過程中扮演著極為重要角色。研究中，利用五大人格特質理論來衡量員工的人格特質與服務態度之關係，並以三種不同文化的顧客(對歐美顧客、對日本顧客、對本國顧客)來作為員工服務態度差異的衡量。其中，五大人格特質區分為開放型、嚴謹型、外向型、合群型與情緒型等五種，而服務態度共分為認知行為、負面情感、與額外付出等三個構面。研究結果發現，具有不同人格特質的員工確實會影響對顧客的服務態度；另外，員工對本國籍顧客與對歐美籍顧客、對日本籍顧客的服務態度亦會產生差異。管理者將可根據員工人格特質的不同特點，提升良好的服務態度，並且改善對於不同國籍顧客服務態度差異，有效的配置人力資源管理活動，獲致更高的服務水準。

廖俊杰（民 93）智慧資本投入、產出及企業價值的因果關聯研究，探討智慧資本與企業價值的關係，以傳統經濟理論中的”投入-產出”架構，將智慧資本分為人力資本、組織資本、創新資本、關係資本四大類。研究結論為：1. 在資源投入的效果上，”人力資源投入”同時可影響其他四種型式的智慧資本產出。驗證了人力資源投入的外溢效果，人

力資本的投入，可能同時提供了改善流程、促進顧客關係、提供創新能量等資本的蓄積。2.”創新資本產出”與”關係資本產出”對於公司無形價值，有直接且正向的影響；’流程資本產出’與’人力資本產出’對於公司價值並無直接的影響，而是透過與其他智慧本的互動作用，間接且正向影響公司價值。3. 找出 11 種企業創造價值的可能途徑。

鄭家興則認為當前台灣觀光旅館之競爭策略分析中指出：觀光旅館業為旅遊產業體關鍵性之要素之一，其服務品質、經營特色、管理機能的成果，對於觀光事業之發展，均有重大影響。因應觀光旅館業多元化之產業背景，掌握「經營特色」與「低成本優勢」與市場需求之特徵，為研究之動機。研究之目的在明瞭國內觀光旅館業之策略優勢及市場走向，以探討未來業者可能之發展。並希借由分析的過程來明瞭企業、市場、及產業的互動，進而產生對市場的預測(forecasting)與對前景的洞察(foresight)。

此研究以競爭策略之低成本優勢考量，針對高雄地區主要國際觀光旅館之經營成果進行分析，結果發現旅館之餐飲部門經營不僅具規模經濟效果，且在餐飲收入在新台幣 2 億元以上時可帶動旅館整體經營，產生「低成本」之競爭優勢。此外，觀光旅館業者經營的定位考量，亦會影響內部作業部門之個別經營績效；故針對地區消費顧客之需求分析，有助於旅館經營定位與業內競爭優勢。

第五節 本章綜述

第一節主要論述組織策略與企業經營模式之間的關係；並辯明組織策略與核心能力間的關係。首先，釐清企業在面臨不同的外在環境的狀態，包括不同的產業生命週期、產業競爭環境，組織應如何依據的經營目標、與所擁有的條件與之因應，擬定出適宜組織發展、利於競爭的策略。其次，組織會依據其組織策略與目標，發展出最適合的營運模式；繼而探討組織為順利達成其營運流程與目標，應具備哪些核心能力與資產。

第二節則是探究組織策略與人力資源系統間的關係。探討組織策略與經營型態對人力資源發展系統的相關性，以瞭解不同經營模式的組織，將會有不同的人力資源策略之發展模式。

第三節主要探討觀光館業的產業特性與特質，並陳述觀光旅館業中從業人員的執掌與工作任務，以釐清其旅館業所需的人力資源核心能力，並可依此發展人力資源策略。

第四節為組織策略與人力資源相關議題之研究。由各研究者的研究動機與目的、研究問題中可以發現兩個現象：第一、組織中與人力資源相關議題不僅從支援活動的角度出發，探討如何與組織營運過程中其他支援活動緊密結合、提供主要活動完善縝密的後勤支援，現更轉化成積極預視的角色，與組織經營策略、營運目標結合一併考量，以達組織營運的最大綜效。第二、國內過去的相關議題與研究，鮮少以觀光旅館產業營運模式與人力資源發展策略為研究主軸；有些研究以高科技產業為研究對象，探討其創新策略與組織內知識保存、擴散、創造的過程，其中討論到如何透過人力發展達到此一目的；亦有針對產業國際競爭力之發展及其影響因素進行分析與研究，探討其中產業環境與競爭力的關係，並從中衍發出其因應不同產業環境之經營策略。歸結數篇，不論其切入角度為何？組織的營運與其人力資源議題，都息息相關。

綜合目前中文期刊相關研究報告與學術論文中，關於國際觀光旅館產業中，鮮少提及國際觀光旅館人力資源策略發展過程中的變數，也較少提及其國際觀光旅館組織組織策略、組織發展歷程、組織背景特質與人力資源策略發展間的關係；所以，相對的在此領域中，組織策略如何發展影響到人力資源策略發展歷程，其中相關的關係較少涉及；所以，透過本研究主題將可以從頭到尾一氣呵成，從組織策略、組織背景、組織目標到人力資源發展目標、人力資源策略形成過程，乃至於具體的執行步驟等，由上至下的流程設計與相扣的環節，作最實面上的考量。