

第一章 緒論

本章共分四節，分別為研究背景與動機、研究目的、研究範圍與限制，以及重要名詞解釋。

第一節 研究背景與動機

麻省理工學院教授 Thurow(2003)認為在廿世紀時，企業之成功必須仰賴自然資源、資金、技術、人力等四大要素，但到了廿一世紀，有形的自然資源和資金已不再是優勢資源，而是蘊藏在企業內人力資本的價值；而惠悅管理顧問公司(Watson Wyatt)曾針對北美四百五十家公司進行調查，得出良好的人力資源與企業價值增加之間有著正向關係，為了更確定這兩者間的關係，惠悅將調查對象擴及至歐洲十六個國家，共二百五十家企業。結果發現，使用了適當的人力資源管理方法後，企業從中所獲得的市值較以往增長 47%；比較兩次研究結果後，惠悅證實：「擁有高人才資本指數的企業，同時也會有比較高的企業價值。」(楊雅婷，2002)

隨著全球經濟型態轉型，Ulrich 認為知識經濟儼然已是一股不可擋的趨勢(李芳齡譯，2001)，而管理大師彼得·杜拉克(Peter Drucker)曾說：「知識經濟的發展開始扭轉傳統市場的平衡力量，將重心從團隊逐漸移至個人。」(傅耀焜譯,1994)也因此對企業內知識工作者，所

擁有達成良好績效表現的知識、技術與能力等「職能」的研究或發現，便成了國內外實務界或是學術界關注的焦點；楊尊恩(2003：1)所做職能模式在企業中實施之現況調查報告中指出：

以「職能」及「才能」做為關鍵字於國家圖書館碩博士論文區進行檢索後，相關的資料共有 130 筆，其中有關職能模式發展、導入與其應用性等相關主題的研究與論文共 75 筆(詳見附錄一)。由其中可發現，相關研究在近三至四年(1999-2003)內達到高峰。

在其研究資料整理中也發現，迄今職能領域的研究大多集中在某些特殊職務、管理層級或是特定職能量表的建立之上，但對於較為巨觀的職能體系，或職能體系與組織內特定系統間的關係研究，尚有研究與發展空間，例如：就研究者所知，職能模式與企業整體願景或策略間的關係實屬一脈相承，但在職能模式與企業策略或特定功能策略間的關係研究，相關文獻中仍然不足，因此研究者企圖透過本研究探索職能模式與企業內特定功能策略-人力資源發展策略間的關係為何，此乃研究者之研究動機一。

承前彼得·杜拉克的觀點，認為知識工作者身上所具備的職能已日漸成為整個企業策略與目標能否實踐與達成的關鍵；由於，物資不可避免的稀有性，使得如何建立或延續競爭優勢，長久以來一直是學

界與業界均十分關心的課題，究其原因不外是因：新技術之引進有可能被學習，新策略之採行有可能被模仿、超越，但隨著人力資本的概念漸被接受後，企業界已逐漸體認到潛藏在「人」身上資源的折舊效果明顯低於其他資源使用後的耗損，例如：人腦中的知識並不會隨著使用而衰竭，甚至會有越用越靈光，越用越熟稔的之狀況發生。因此，從資源基礎的觀點(resource based view)來看，此等稀少、珍貴、不可替代、難以模仿的人力資本便是企業建立競爭優勢的利器(Lado ,Boyd,& Wright,1992)，而透過良好的人力資發展策略與執行，企業得以發展公司獨有的能力，進而建立競爭性優勢(Barney,1992)。也因此對人力資源發展的投資，就如同其他資產的投資一樣，其最終目的便是培育出公司真正需要的人才，建立一種別家公司難以學習的競爭優勢，並厚植儲備人員的能力。綜前所述，吾人可知在知識經濟下，企業若希望能持續以高附加價值的人力資本做為未來的競爭利器，則勢必要將人力資源發展的認知提升至策略層級，甚至將其視為策略性的競爭優勢，而非將人力資源發展功能視為被動反應的落後措施或活動，如此方可全面且宏觀地來開發及運用人力資本，進而配合企業整體策略發揮預應環境變化之功效；而此乃本研究之動機二。

許熾榮(2000)在其「組織核心技術能力辨識」研究中提到，企業如何擬定本身的技術策略，進而較精確地瞭解並掌握本身的核心技術

是最重要的第一步。而該個案研究更指出，對於科技公司而言，核心技術其實就是代表一個組織或企業的核心能力。Shulman, Evans 和 Stalk(1992)也提到，企業競爭力乃由企業之核心能力而來，故企業建構核心能力的主要目的便是為了達到企業之策略性目標。此外，劉宜靜(2000)則利用文獻分析法在其「高階行政人員核心能力之分析-五國的經驗與啟示」研究中提到，組織的核心能力是由組織成員的核心能力累積演化而來，故可推知組織的核心能力與個人職能存在一緊密的關係，此乃意味著在發展企業競爭優勢時，應由發展個人職能為出發點。因此，瞭解實務界在發展職能模式的流程為何？影響應用職能模式於人力資源發展活動之因素為何？就人力資源發展策略而言，這些影響因素其意義又為何？此乃本研究之動機三。

根據前述研究動機一、二及三，本研究想要探索企業如何利用職能模式整合企業內人力資源發展的活動，以達成人力資源發展策略的目標，進而找出職能模式與人力資源發展策略間的關係與脈絡。

第二節 研究目的

基於上述研究背景與動機，本研究之研究目的如下：

一、瞭解企業發展職能模式的背景與歷程。

此一研究目的重點是想瞭解各個案公司在推動與應用職能模式時，是否有些共通或相似的影響因素。

二、探索職能模式與人力資源發展策略間的關係。

此一研究目的重點是想探索各個案公司職能模式與人力資源發展策略間的關係為何，因此希望透過瞭解各個案公司於人力資源發展策略的規劃考量因素，以及職能模式下人力資源發展活動的實際作法與成效後，進而探索人力資源發展策略與職能模式間的關係。

第三節 研究範圍與限制

一、研究範圍

本研究在探討職能模式與人力資源發展策略間的關係，因此職能模式與其他企業策略間的關係，非本研究所探究的範圍。再者，本研究透過資料蒐集以歸納各個案公司建置職能模式的背景、動機與流程，並瞭解職能模式下人力資源發展活動的成效如何，進而探索職能模式與人力資源發展策略間的關係為何，對於各個案公司內部應用職能模式於其他活動則不在本研究範圍之內。

二、研究限制

- (一) 本研究假設企業經營策略與職能模式，以及企業經營策略與人力資源發展策略間存在高度相關。
- (二) 本研究假設人力資源發展策略與人力資源發展活動間存在高度相關。
- (三) 本研究雖然採用各項質化研究的信、效度控制與安排措施，但由於研究方法與資料來源的限制，在文獻與內部文件、訪談資料收集、整理、與分析等過程中，難免會受到研究者本身的主觀認知判斷，而影響研究結果的分析與歸納；而在進行訪談時，也會受到訪談者的當時環境與精神狀況的影響而有所偏頗。

(四) 在資料蒐集過程中，由於涉及經營策略以及人力資源發展策略等較為機密的資料，故有一家個案公司未能同意錄音，故僅以研究者於訪談時摘記的重點資料，事後整理成訪談記錄，並請受訪者確認無誤後，始得運用，但就資料精細程度而言仍有些許缺憾。

第四節 重要名詞解釋

本研究中出現之重要名詞的定義解釋如下。

一、職能(competence)

對於competence一詞，坊間的翻譯則各有不同，一些類似的翻譯，如能力、才能、職能等都曾是competence的代名詞。本研究為了將competence 與ability(能力)、 skill(技能)有所區別，而新近的研究也多採用「職能」一詞，因此以「職能」為competence 的中譯名詞。

職能為一個人所具有之潛在基本特質，而這些潛在的特質不僅與其工作及其所擔任的職務有關，更可以預期、實際反應或影響其行為與績效表現；包括了動機、特質、自我概念、知識及技巧等(Spencer & Spencer,1993)。

二、職能模式(competence model)

延續前述職能的概念，本研究將職能模式定義為個別企業衡量環境因素及組織核心職務所需後，針對各職務績效模範的表現所訂定之標準，亦即將核心職務所需之職能由概念化的特質陳述予以具體化呈現或組合的結果。

三、人力資源發展(human resource development , HRD)

本研究將人力資源發展定義為一個強調個人發展和組織發展

的專業領域。由雇主提供，期望提高員工的工作表現、個人發展的學習經驗，為有計劃、有目的、特定時間內的學習活動，藉由整合訓練與發展，組織發展及職涯發展三者，除滿足著眼於工作能力提升的「組織目標」外，也滿足個人潛能發揮與學習發展之需要。

四、策略(strategy)

策略是企業為了取得在產業中較有利的地位所採取的攻擊性或防禦性的行動(Porter, 1980)。

五、人力資源發展策略(human resource development strategy)

在達成企業策略與目標觀點下，以提升組織核心能力及員工職能替企業在產業取得有力競爭優勢的策略，而該策略涵蓋了訓練與發展、組織發展與職涯發展三個面向。