

人力資源策略管理

Strategic Management of Human Resources

李漢雄◇著

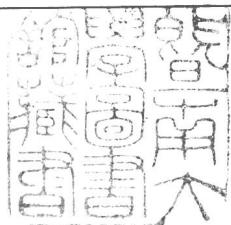


F240
20011

港台書室

人力資源策略管理

李漢雄 / 著



00857087

人力資源策略管理

商學叢書 9

作 者／李漢雄

出 版 者／揚智文化事業股份有限公司

發 行 人／葉忠賢

執行編輯／鄭美珠

登 記 證／局版北市業字第 1117 號

地 址／台北市新生南路三段 88 號 5 樓之 6

電 話／(02)2366-0309 2366-0313

傳 真／(02)2366-0310

E - m a i l／tn605547@ms6.tisnet.net.tw

網 址／<http://www.ycrc.com.tw>

郵政劃撥／14534976

印 刷／偉勵彩色印刷股份有限公司

法律顧問／北辰著作權事務所 蕭雄淋律師

初版一刷／2000 年 1 月

初版三刷／2000 年 8 月

I S B N／957-818-069-1

定 價／新台幣 500 元

*本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回更換。

版權所有 翻印必究

序

本書主要撰寫目的，在於協助企業經理人、人力資源專業人員及大學院校研究生，瞭解人力資源管理之策略性意涵。本書內容，特別偏重在策略性人力資源管理與事業策略之間的關聯性，及強調人力資源策略如何協助高科技企業創造競爭優勢。

過去企業基於市場環境選擇其競爭策略，然後有人力資源策略的互補性規劃，著眼於配合事業策略調整其人力資源活動。最近管理學大師波特在台灣의演講指出：全世界包括台灣在內的企業，都只知道在營運上加強競爭力，而不知道加強策略上的競爭力。因此，未來的高科技產業必將摒棄過去被動的競爭策略，改採運用內部組織優勢進行主動出擊的競爭策略。

「人力資源」一向被認為是企業內部組織優勢的來源之一。「人力資源策略」乃是透過人力資源對諸多企業所面臨之問題進行反應，以達成組織人力運用的目標，並維持或創造企業之持續競爭優勢的政策方針。本書從策略管理探討如何運用「一致性」與「符合」的概念，在策略性人力資源管理上與事業經營形成所謂策略夥伴關係；再從競爭策略列舉「彈性」、「聚焦」與「速度」等優勢手段，運用在人力資源策略上協助企業創造競爭優勢。

本書主要分為三大部分：(1)人力資源管理的策略性議題，以及

闡述人力資源策略與企業競爭優勢之相關性；(2)探討如何運用不同人力資源管理的各項功能，協助企業創造競爭優勢；(3)從組織變革與組織發展，說明人力資源經理人如何推動企業改造，以及從再造工程檢討人力資源部門如何進行角色移轉與功能轉換。

面對跨世紀人力資源管理的典範移轉，人力資源專業人員除了必須關注於如何創造管理價值外，還必須從策略面提升企業競爭優勢。本書延續過去學者在策略性人力資源與人力資源策略等領域的探索，以企業競爭優勢之維持及建立，作為未來人力資源管理之主要訴求。除試圖提升人力資源管理在組織之主導地位外，這些論述對於後續研究將可提供相當專業之參考方向。

本書之完成除了感謝家人的體諒與支持外，中正大學勞工研究所師生的鼓勵與協助更是功不可沒。本書之出版，敬請各界賢達不吝賜教。

李漢雄

國家圖書館出版品預行編目資料

人力資源策略管理 / 李漢雄著. -- 初版. --

台北市：揚智文化，2000 [民 89]

面；公分. -- (商學叢書；9)

參考書目：面

ISBN 957-818-069-1 (平裝)

1. 人事管理 2. 人力資源 – 管理

494.3

88014850

目 錄

序 i

1

人力資源管理的基本策略 1

- 人力資源管理與企業策略 2
- 人力資源管理的策略規劃 15
- 企業願景、目標與人力資源策略 18
- 人力資源策略的形成 24
- 人力資源策略分析與檢視 28

2

人力資源策略與企業競爭優勢 33

- 人力資源策略的基本概念 34
- 從資源基礎論看人力資源與競爭優勢 40
- 人力資源策略與企業競爭優勢 45
- 競爭優勢在人力資源策略上的運用 52
- 結論與建議 62

3

建立競爭優勢的人力資源策略：以創新發展為例 63

- 組織創新與競爭優勢 64

- 人力資源策略與創新活動 70
- 人力資源策略與創新活動的整合分析 82
- 高科技產業人力資源策略與創新發展之現況 90
- 結 論 96

4

組織設計與改造策略 99

- 組織設計與企業策略 100
- 團隊型組織 109
- 組織改造 115
- 流程再造 121
- 組織分析與診斷 128

5

選用、考核與留用策略 137

- 企業策略與招募選用 138
- 選用策略 141
- 策略管理與績效管理 145
- 員工留用策略 152

6

薪資管理策略 165

- 策略性薪資管理 166
- 薪資政策 169
- 薪資管理策略與企業競爭優勢 193
- 結 論 209

7

訓練發展策略 211

- 組織訓練發展與企業策略規劃 212
- 訓練發展的策略規劃 215

- 策略性訓練與發展 225
- 企業訓練體系與年度訓練計畫 232
- 訓練發展的典範移轉 242
- 人力資源專才的專業再造 248
- 結語 251

8

組織學習策略與核心知能發展 261

- 資源基礎論 263
- 發展核心知能與建立企業競爭優勢 278
- 組織學習策略模式 284
- 資訊科技產業組織學習策略與核心知能發展之現況 295
- 結論 299

9

勞資關係策略 301

- 工業關係策略 303
- 勞資合作策略 308
- 勞資合作方案 311
- 影響勞資關係的人力資源管理策略 319
- 勞資協商與企業經營 323
- 電子業、汽車業之勞資合作現況 329



10

多元化管理發展策略 333

- 多元化管理的基本概念 334
- 跨文化學習的理論基礎 340
- 跨文化訓練的基本概念與實務 344
- 教學活動設計 358
- 國際化人才培訓 361
- 結論 371

11

組織變革與發展策略 373

■組織變革 375

■企業轉型 379

■組織發展與文化變革 383

■部門內組織開發策略 389

〈附錄一〉 組織活性度調查 392

〈附錄二〉 政策與文化之一致性診斷分析 397

12

人力資源管理再造工程 401

■人力資源管理的功能轉換與角色移轉 402

■人力資源管理的再造工程 413

■文化變革 422

■結 論 428

參考文獻 431

1

人力資源管理的基本策略

- ☐ 人力資源管理與企業策略
- ☐ 人力資源管理的策略規劃
- ☐ 企業願景、目標與人力資源策略
- ☐ 人力資源策略的形成
- ☐ 人力資源策略分析與檢視

人力資源管理與企業策略

策略（strategy）應用在管理學上認為企業策略與產品市場相互關聯，企業策略為引導企業改變組織結構的具體方針；策略是企業對於其目標及達到目標的政策與計畫。由內向外的策略管理，在這樣的競爭策略研究下，人力資源被看做是互補性資產的角色。每一個企業首先基於市場條件選擇其競爭策略，然後伴隨著策略性資產，像是人力資源就是配合事業策略，如今採取權變途徑的人力資源研究，皆是著眼於配合事業策略調整其人事活動。

從「理性」面來看策略性人力資源管理（SHRM），基本上是環境評估，長期策略主導下以投資組合概念去規劃人力資源活動。由於人力資源具有策略潛能，因此需要HRM扮演更動態的角色，視員工為策略性資源及競爭優勢的主要來源，是達成企業成功的重要關鍵。從「人性」面來看，由於就業人口結構改變，員工需求及價值觀隨著社會、經濟、科技發展也呈現相當多元。就人際關係理論來看，員工的參與、認同與承諾也是人力資源管理另一關注的焦點。這也就是一般學者會把密西根模式（Michigan model）看成「硬的」（hard），把哈佛模式（Haward model）看成「軟的」（Tichy, Fombrun & Deranna, 1982; Beer & Spector, 1984）人力資源策略模式。前者強調量化、事業策略導向，理性的將人力資源視為經濟因素；後者源自於人際關係學派，強調溝通、激勵與領導。

基本上企業組織之人力資源策略（human resource strategy）可

區分為許多不同類別；Carroll（1991）將人力資源策略區分為利用者（utilizer）、累積者（accumulator）及推動者（facilitator）。康乃爾大學的研究中心則將人力資源策略歸類為吸引策略、投資策略及參與策略（何永福、楊國安，民82）。吳惠玲（民79）將台灣地區高科技公司人力資源管理型態分為家長型（paternalism orientation）及功能型（functional orientation）兩種。儘管如此，大多數的學者在探討人力資源策略時都會針對外部環境、企業文化、事業策略、不同組織發展階段等提出人力資源管理的不同配合策略類型。尤其是事業策略和人力資源策略的整合與配合具有以下四項優點（Lengnick-Hall, 1988）：

- 1.對組織面臨的複雜問題提供一範圍廣泛的解答。
- 2.使組織的人力資源、財務及科技能力能在一既有目標的考量下相互配合。
- 3.使組織能清楚評估自我實力，考量所需之組織成員。
- 4.人力資源管理和組織策略之間的整合會使政策執行不致受限於既有的人力資源，亦不會忽略人力資源作為競爭優勢來源的重要性。

基於人力資源必須落實公司的策略，Ulrich（1992）指出，策略必須與人力資源一致。因為策略與人力資源合作可以達到三個優點：

- 1.使公司執行的能力增加。
- 2.能使公司適應變化的能力增加。
- 3.因為能產生「策略的一致性」，而使公司更能符合顧客需求與接受挑戰。策略的一致性通常存在下列三種狀況，當這三

種一致性存在時，公司就更容易產生競爭優勢。

- 垂直的一致性：指公司從高層主管到新進人員的全體人員，都能有共識。
- 水平的一致性：指不同部門之間的員工共識。
- 外部的一致性：指公司外部的顧客或供應商與公司內部的員工有共識。

Ulrich（1992）並提出策略與人力資源管理制度的關係圖（如圖1-1），說明未來的人力資源制度與策略的連結才能創造顧客與員工的一致性，進而創造組織的競爭優勢。透過此一架構，可以有效的將顧客的期望經由策略的能力轉換成組織的能力，因此顧客與員工較能瞭解公司的運作過程而達到策略的一致性。

Miles和Snow（1984）在〈設計策略性人力資源系統〉一文中提及事業策略和人力資源策略之間的配合（如表1-1）。防禦者（defenders）專精於狹窄但較穩定的專一產品市場，因此強調建立自己的人力資源。探勘者（prospectors）不斷地找尋新的商機，因

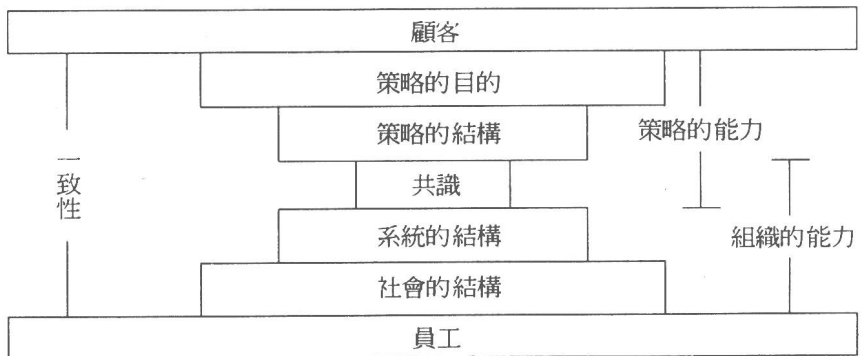


圖1-1 策略與人力資源管理制度之關係圖

資料來源：Ulrich（1992：50）

表1-1 Miles & Snow之事業策略與人力資源管理策略配合

HRMS	防禦者	探勘者	分析者
基本策略	建立人力資源	取得人力資源	配置人力資源
招募、甄選、安置	・強調「做」 ・基層以上較少招募 ・以「排除不試用」為甄選員工基礎	・強調「買」 ・各層級的招募均甚複雜 ・甄選項目包括任用前心理測驗	・強調「做和買」 ・混合式招募和甄選方式
人員規劃、T&D	・訓練內容正式、廣泛 ・技術的建立 ・廣泛訓練計畫	・訓練內容非正式、有限 ・技術認定和採用 ・有限的訓練計畫	・訓練內容正式、廣泛 ・技術建立和採用 ・廣泛的訓練計畫 ・有限的外部任用
績效評估	・過程導向 ・對訓練需求有認知 ・個人／團體績效評估 ・長時間比較評估	・結果導向 ・對任用需求有認知 ・部門／公司績效評估 ・跨領域（如其他公司）的評估	・幾乎是過程導向 ・對訓練和任用需求有認知 ・個人／團體／部門績效評估 ・大部分是長期評估，有些跨領域的比較
薪資	・以公司位階為導向 ・內部一致性 ・總薪資傾向於現金，同時注重上司／下屬的差異	・以績效為導向 ・薪資具外部競爭性 ・總薪資重視獎金同時配合任用需要	・大多是以位階導向，少部分以績效為考量 ・內部一致性和外部競爭性 ・現金和獎金

資料來源：Raymond E. Miles & Charles C. Snow, “Designing Strategic Human Resources System”, *Organizational Dynamics*, 1984, p.40.

此強調如何取得人力資源，分析者（analyzers）則重視人力資源的配置，其措施介於防禦者和探勘者之間。

Bird & Beechler（1994）則將Miles和Snow之事業策略構面與人力資源管理構面加以配合，得到以下結論：

■防禦者／累積者策略

組織採行防禦者策略是限制其新機會，而集中注意力在增加組織效能，內部採中央集權控制、制式化程度高和高度發展的控制系統；而以累積者為人力資源管理策略，則是以建立最大參與、高度執行技術為基礎。累積者策略由於緩慢的發展人力資源需求，和集中提供漸進式的技術發展的防禦者策略十分吻合。

■分析者／幫助者策略

所謂分析者，代表了組織一方面追求現有市場的穩定，另一方面也尋求產品市場的改變，這種公司在改變和穩定上同樣重視效能，而在人力資源上，不論是靜態或動態，其要求均十分相仿。由於分析者對新市場的追求，幫助者的人力資源管理策略能夠提供僱用外部勞動市場、同時發展內部員工以配合分析者維持現有產品線的企圖。

■探勘者／利用者策略

探勘者採行的是以持續尋找新市場、在廣大的產品市場區隔中不斷改革競爭的策略，由於環境的反覆無常，探勘者期望在人力資源管理上採行利用者策略，尋求適當、立即可用的人才以滿足不斷改變下的需求，在這種情況之下，當試圖達到高技術效能時，員工承諾就不被重視了。

Gomez-Mejia (1995) 也將Miles和Snow之組織事業策略與人力資源策略之關係加以整理，其結果如表1-2說明。

唐郁靖（民85）在其論文研究中亦曾在Porter的競爭策略分類下，就事業策略以及人力資源策略的關係加以整理，研究發現如表1-3說明。

張耀仁（1996）在其論文研究中將人力資源管理制度與經營策略連結之相關文獻整理，結果如表1-4說明。

總之，從過去的文獻研究中不難發現，企業組織要能有效運作，除了人力資源管理策略必須與組織策略整合外，其人力資源管理系統亦需要與組織文化、組織結構、組織環境及組織發展階段等相互配合，才能夠達到綜效。甚至事業策略與人力資源策略的不同組合型態，企業文化與人力資源管理策略的不同配合型態等，均會分別影響組織之經營績效及員工士氣績效（楊雅媛，民86）。

個案介紹

企業組織會因應不同競爭策略而採用不同人力資源管理策略；以下將針對創新、品質提升、降低成本等不同事業策略，提出個案公司相對應之人力資源管理策略（Schuler & Jackson, 1987, pp.213-215）。

◎創新策略

追求創新策略，在工作設計上重視協調，績效考核反映長期和團體成果，允許員工發展多樣技能，薪資系統強調內部公平，有入股辦法及提供員工寬廣的生涯途徑。