

組織中的人力資源管理

謝 雨 生

面對著一個急速變遷及不確定的未來環境，人力資源將是任何組織成敗的關鍵，也是組織得以成長的所在。過去，組織中的人事部門往往把自己侷限在傳統的人事工作，如招募或僱用新員工、核發薪資、與工會磋商、舉辦員工康樂或娛樂活動、舉辦員工訓練和考績記錄等，所求的只是不要犯錯誤就好了。無可否認的，這些工作對於目前的組織仍然是重要的，可是如果人事部門只負責這些工作的話，已經沒辦法應付變遷環境中的現在及未來的需求了。今天及未來組織中的人力資源部門的功能或角色，必須能超越這些傳統的人事部門的角色和責任。過去大家談人事管理，可是隨著組織中人事管理的角色和責任的加重，人力資源管理已有取代人事管理的趨勢了。那麼人力資源管理的意義及人力資源管理的功能和活動，還有人力資源管理的挑戰，都將是本文討論的重點。

人力資源管理的意義

組織的人力資源管理是指經由組織成員的努力來完成組織目標的過程或活動。詳言之，人力資源管理是基於組織的人力是達成組織目標的重要要素之體認，而透過一些必要功能和活動的進行，以確保組織的人力有效地被使用，進而使個人、組織和社會都受其益。目前的人力資源管理面對著四個挑戰：

- (1) 如何讓沒有採用人力資源管理的組織來瞭解人力資源管理的重要性？
- (2) 人力資源管理如何能讓個人和組織受益？

(3) 人力資源管理在組織中應該扮演怎樣的角色，才能使組織人力資源得到充分地使用？

(4) 有那些人力資源管理的活動是目前的組織還沒有做到的？

然而，任何有效的人力資源管理都是經由許多不同的功能和活動的執行而達成的。基本上，一個組織的人力資源管理所追求的目標是提高組織的生產力，創造一個高品質的工作生活環境。換言之，人力資源管理是藉由一些活動來創造一個吸引員工、留住員工和激勵員工的工作環境。可以說一個吸引員工，又能留住員工，也能時時激勵員工的組織，常常是一個擁有高品質工作生活環境的組織，也是一個有效率高和高生產力的組織；組織的目標常常透過組織人力資源的有效利用而達成。接著討論人力資源管理的活動與功能是什麼。

人力資源管理的功能與活動

人力資源管理的功能與活動之劃分因人而異。然而，基本上人力資源管理應該包括五個大功能與活動。這五個功能與活動都是組織中人力資源管理部門所必須確實執行的。

- (1) 計畫或設計組織中未來人力資源的需求。
- (2) 選擇、任用、安排組織所需的人員。
- (3) 評量、設計及執行組織所需的人員訓練與發展計畫。
- (4) 考評和報償員工的表現或行爲。
- (5) 建立和維持有高品質的工作環境。

不見得所有組織的人力資源管理部門（或人事部門）都已具有這些功能，但是這些功能與活動都是人力資源管理的潮流。現分別詳細說明如下。

計畫或設計組織中未來人力資源的需求：計畫組織未來人力的需求就是人力資源計畫的工作。人力資源計畫是為了組織能適才、適所、適時地完成了其所設立的目標。為了讓組織能正確地任用、安排所需要的人，在適切的位置（position），在正確的時間完成組織所付予的目標或任務，人力資源計畫必須整合於組織的策略計畫中。也就是組織在策略計畫的過程中必須同時把人力資源考慮在內。如果是決定了組織的策略和目標以後，才要指定人力資源部門來完成這個既定的目標，這常常使策略失敗或組織目標沒辦法達成。人力資源管理人員必須在組織策略形成的整個過程中同時參與目標設定的工作。如此，才得以確保策略執行時所需要的人力是沒有問題的。否則，再好的策略，再充足的費用，如果沒有所需的人力資源來配合，整個組織的策略將難逃失敗的命運。

人力資源計畫是過去人力資源管理活動中成長最快速的一個，也是很重要的活動。在組織策略和目標形成的過程中，人力資源計畫部門必須同時參與尋求一個可以達成目標的組織結構，以確定要達成目標所需要的人力數量和種類。在這可行的組織結構確定了之後，人力資源計畫部門就得著手於發展和執行調整出組織所求的結構，也同時獲得所需要的人力。也可以說在人力資源計畫中有兩項活動是非常重要的。一是計畫和預測組織的短期和

長期的人力資源需求；一是分析組織中的工作（即工作分析），以確定每個工作所需要的技術（skill），知識（Knowledge）、能力（abilities）或人格特質等等。同時進行工作設計（job design），以同時符合員工與組織的需要。

這兩項活動的好壞與效率將密切地影響到其他的許多人力資源管理的活動。因為許多其他的人力資源管理活動大大地受決於這兩項很基本的工作。如果這兩項工作做得好的話，其他的人力資源管理活動將比較容易順利地完成。譬如，這兩項工作將幫助人力資源管理人員了解其組織現在及未來所需要的人力資源的數目和需求的種類；同時，也可以知道組織中所需要的人力的來源（是要從內部擢升，或是從外部招募），更可以確認組織所需要的訓練活動。事實上，這兩項活動可視為影響整個組織用人與發展的主要因素。這兩項活動在人力資源管理上是如此的重要，可是被大部分的組織採用也是最近五年內的事。

隨著電腦科技的發展，人力資訊系統（Human Resources Information System）也有了很大的進步。組織中人力資訊系統的完整建立已使得很多組織的人力資源計畫能迅速且準確地完成。因為完整的人力資訊系統能夠協助人力資源管理者快速且有效地掌握組織中人力資源的現況，並且能有效率地調整出所需要的組織結構（內部人員的有效安排與擢升），或是迅速地著手招募所需的人員（從組織外部招募）。最重要的問題是在於一個健全和完整且隨時能更新的人力資訊系統的建立是一件

不容易的事。尤其是過去我們紙筆管理的人事制度已根深蒂固了，要改變成一套資訊時代下的無需紙筆的人力資訊系統恐怕並不簡單。但是人力資訊系統的建立是勢之所趨，各組織如能儘早著手這項工作，將可促使組織在未來的變遷環境中佔盡優勢。

整個組織的資訊化更是未來的趨勢，但是組織資訊化的過程最好要避免造成員工工作缺乏保障的威脅，否則組織中容易產生抵制活動或不合作的現象，而阻礙了組織資訊化的進行，進而影響了組織人力資源系統的建立，更進一步影響人力資源計畫的效率。

選擇、任用、安排組織所需的人員：組織所要求的人力資源確定後，招募、選擇、任用所需的人員就必須展開了。主要的工作包括招募可能的人員，從申請人員中挑選符合組織需要的人員。這些過程看來似乎是非常容易的工作，其實並不然。這一階段的活動至少要能達成下列的幾個目的：

- (1) 以最低的成本爭取較多的工作申請人。如此，才容易找到組織確切需要的人。
 - (2) 提高用人恰當的成功率。對於資格過度（overqualified）或資格不夠（underqualified）的人員儘可能從申請人中剔除掉，以減少選用作業的困難，同時提高用人恰當的成功率。
 - (3) 減少被任用員工在工作短時間後離開的機會。
 - (4) 增加組織和個人短期和長期的工作效率。
 - (5) 評估不同招募員工方法的有效性。
- 將組織短期和長期所需要的人員，按工作和組

組織的層次分別決定出來，掌握努力市場的狀況，發展有效的招募的方法和招募策略，獲得並過錄所有的申請人員的資料，決定聘用人選，及最後評估招募工作的效果，這一連串的活動都是很重要的。因為選用人員的資格、能力、技術將影響組織對於訓練與發展的需求。但是，不管以何種方式任用組織所需的人員，所有的活動必須根據公務人員任用資格或勞工基準法的規定進行，方可避免不合法的聘任而遭到罰款，也可使組織和員工的目標能同時達成。

評量、設計及執行組織所需的人員訓練與發展計畫：組織訓練與發展的目的是藉著一連串有計畫的活動來努力改進員工的工作能力和組織的工作環境。生產力停滯不前或是下降的組織，對於員工的訓練更是需要。對於要採用新技術的組織也需要員工訓練，以避免員工技術的不足感。組織訓練與發展亦可增加員工的認同感，而願意繼續為組織工作。另外，對於可能被組織調升的人員，通常為了讓她或她能勝任未來的工作，也需要有適當的訓練給予他們。組織的訓練與發展依實際需要所涉及的對象可能是部分的員工，可能是部分的主管，或組織內某個部門的所有人員，也有可能是整個組織。

基本上，組織訓練與發展活動可以分成三個階段：第一階段，決定組織訓練與發展的需要；第二階段，實際地執行所需要的組織訓練與發展；第三階段，評估組織訓練與發展的執行效果。組織訓練與發展的需要可以經由組織需要分析，工作需要分析和人員需要分析而掌握。在實際執行訓練與發展

計畫的時候，要考慮下列幾項要點：

- (1) 參與這個訓練與發展活動的人是誰：通常訓練與發展是對某一羣對象而設計的，但是在有時候兩羣或兩羣以上的不同對象的學員參與可以有利於團體教學活動的進行，如問題解決 (Problem-solving) 和決策 (Decision Making)。
 - (2) 誰來負責教：直屬的管理者、同僚、組織內部的部門專家、外面的顧問、工會組織的專長或大學的教授等等，都可能是組織與發展活動的教導者。
 - (3) 以什麼方式來進行：訓練與發展的方式大致上有講座、講座和討論混合、個案討論、角色扮演、行為模擬 (behavior modeling)、團體參與、一對一諮談等。
 - (4) 訓練與發展的層次：例如訓練集中於員工的基本能力，或特殊的工作能力，或人際關係的訓練，抑或管理的技巧等等皆需要事先加以研究。
 - (5) 訓練與發展活動的設計原則：要設計一個有效的訓練發展計畫必須能考慮幾個重要的學習原理，像員工動機、個人差異、增強理論、學習曲線等等。
 - (6) 訓練進行的場所：訓練的場所可能在原來的職位上，也可能是在組織裏的其他地方，也可能是其他大學的教室或大旅館的會議廳或野外的場地等。
- 此外，組織應該協助其員工建立工作生涯計畫

(Career Planning)，以便個人和組織的目標能同時被滿足。

考評和報償員工的表現或行為：被組織選用的人員加入了組織之後，就需要評量他們的表現，同時也根據他們的表現來給予合理的報償。這裏所指的報償包括薪俸、福利及獎勵等。如果選用的人員工作表現沒有達到預期的目標，就必須進一步去探討為什麼。這樣的分析探討也許也發現報償的方式或結構必須調整，抑或發現員工有訓練的必要。有兩項主要的活動是：

- (1) 評量員工的行為，亦即表現評量。
 - (2) 分析和激勵員工的行為。
- 以有效的和適切的方法收集表現評量的資料是首要的工作，然將表現評量資料中所呈現的現象回饋給員工知道。但是要注意到這個表現評量必須以工作本身為對象的客觀衡量，而且衡量的結果應該讓員工知道。這種評量結果的溝通過程可讓員工再建立新的工作要求。這種評量過程是不斷地在進行的。每次表現評量的溝通都能讓員工重新建立組織所需求的工作要求。一次成功的表現評量溝通都將達成問題的解決，而不是只有問題的揭發而已。
- 這種員工表現評量工作對於管理人員可能是一項相當吃重，卻是非常重要的工作。特別要強調的一點是所有的員工表現評量的工作必須以工作分析 (job analysis) 上所明列的項目而加以考評，並不是一個人際關係好壞的評估時機。這項工作的成功則有賴於第一線管理人員的直接參與。另外直屬主管、工作的同羣團體、自己個人也都可為這項

工作的評量者。

建立和維持高品質的工作環境：面對著國際市場競爭與社會和個人價值改變的壓力，國內的組織面臨一個重要的處境：提高生產力和改善組織的工作環境。除了提高生產力是每一個組織竭盡心力想達成的目標，另外給予員工一個高品質的工作環境將是另一個追求的目標。

由於組織的性質不一樣，所以每一個組織必須選擇他們的生產力的衡量標準。提高生產力的方法很多，最重要的工作是要先找出影響組織生產力的因素，再透過其他有關的人力資源管理活動來激勵生產力的提升。

一個高品質的組織工作環境不僅是指組織中有形的工作器材、用具、設備，還包括了開放的組織溝通和適當的員工參與組織決策等。換言之，一個高品質的組織工作環境是經由組織裏所有成員的努力去建立一個具有開放的溝通途徑，有組織決策參與，又有優良且有效率的有形工作環境（設備、燈光、工作位置的安排等），以達成一個高參與、高工作滿足，又減少工作壓力的工作環境。工作環境品質可以說是代表組織的文化或管理型態。一個具有高品質工作環境的組織其員工都有一種歸屬感和自我控制與責任感。任何建議、批評、或問題的提出在高品質工作環境的組織中都是受歡迎和鼓勵的。這種員工的參與感與責任感將促進組織的工作效率和生產力。

另外，一個高品質的組織工作環境應該也是一個安全與健康的工作環境。如果一個愈注重員工工作環境的安全與健康的組織，其員工因工作環境所引起的生理性、機械性和社會心理性傷害將愈少，組織也將因而受益更多。因工作所引起的生理性或

機械性的傷害，最常見的是職業病和工作時的意外事件。最常見的社會心理性的工作傷害是職業壓力、低品質的工作環境、高度的工作不滿意、退縮、角色和責任的內在衝突、對人的不信任等等。組織應該對於影響工作安全與健康的因素能有深層的了解和執行的勇氣、決心和改良的行動。

任何一個組織都要能體認人力資源才是組織成敗的最重要因素。無論如何組織必須設法創造一個吸引其員工留下來為組織賣力的工作環境。因工作環境不好而導致員工的高流動率、高缺席率、或高度的工作不滿足，組織的效率、士氣、目標達成都將受到嚴重的打擊。因此，除了創造一個高品質的工作環境外，更需要能維持一個高品質的工作環境，也就是隨時創造一個更高品質的組織環境。

前面所討論的這些人力資源管理功能和活動都有非常密切的關係。任何一個人力資源管理的活動不僅受到其他活動的影響，同時它的改變也影響了其他的活動。

未來人力資源管理的挑戰

隨著生產力的未能大幅提高，人口結構的顯著改變，勞力價值和期望的變化，政府條例的訂定提出，新科技的採用和國際經濟景氣的不振，已塑造了人力資源管理的雛型及其未來的趨勢和重要性。未來人力資源管理可預測將面對幾個重要的挑戰：

- (1) 由於青壯人口競爭進入勞力管理階層的數目將比未來管理階層的就業機會高出甚多，因而造成組織中青壯人力資源擢升的相對困難。組織如何來處理這種迫在眉睫的擢升擁擠 (Promotion Squeeze)，將是未來的一大挑戰。

- (2) 人力資源管理的每一個功能和活動會有什麼重要的趨勢呢？目前已有許多組織在人力資源計畫活動方面採取比較寬廣的組織層次的計畫和工作層次的計畫，尤其是對工作設計 (Job design) 和工作分析 (Job analysis) 的重視。

- (3) 國內的組織可以向國外組織的人力資源管理活動學些什麼？因為組織的人力資源管理活動是具有文化性的，因此，全盤學習外國的人力資源管理模式不一定適合我們的組織。譬如：美國、日本、德國等的組織的人力資源管理方式並未全然適合於我們的組織。因而，在吸收外國組織人力資源管理的經驗之後，必須創造出適合我們文化系統的人力資源管理。像工作設計的方式、工作分析的方法、彈性工作時間等許多很好的人力資源管理活動，值得我們參考使用。

- (4) 如何推廣有效的人力資源管理給未採用的組織？隨著時代的變遷，組織結構變得大且複雜。要使組織具有競爭能力，普遍地採用有效的人力資源管理是勢之所需。如何讓所有的組織及其員工受益於有效的人力資源管理是大家努力的目標。

最重要的是大家必須建立起一個觀念，那就是「一個組織的人力資源管理活動不只是人力資源管理部門的事，而是組織裏的每一個人人都必須參與人力資源管理活動。」另外，人力資源管理活動是一種動態的組織活動。因此，組織必須隨時調整人力資源管理的活動，以應變隨時變化的環境。

(作者為臺大農業推廣學系副教授)