

# 行政院國家科學委員會專題研究報告

主題：環境變遷過程，人力資源管理角色定位及功能轉型之研究

計劃編號：NSC90－2416－H－030－007－SSS

計劃主持人：吳秉恩教授

研究助理：許凱雯，陳健豪

## 研究摘要

### 一、研究目的

綜觀近年來產業與社會的變化現象，吾人可以發現所處的世代有以下特色：體制解構、全員利益、超高競爭、組織再造、國際競合、多能學習。

但是，吾人對於人力資源管理的身分定位，卻常常因為文字或經驗上的誤解，而會有認知上的偏差。加諸上述背景所述，環境變遷所引起的人力管理議題不斷產生。

本研究的動機，即為彌補前述之學術缺口，解決的管理議題，以及人力資源管理身分定位、功能轉型及其可能產生的困境。

究此，本研究計劃將研究目的具體化為以下四點：

1. 分析企業人力資源管理之身分定位、角色規範與功能活動之間的關係為何？
2. 探討在環境變遷之下，人力資源管理有何功能轉型？其相關之組織身分與角色的變異為何？其中有無困難之處？
3. 了解國內的企業在不同的發展歷程之下，人力資源管理的實質作為為何。
4. 比較在企業核心目標、發展歷程、企業規模與產業特性等因素不同之下，人力資源管理之身分定位、角色規範與功能類型是否有所差異？

## 二、 研究架構

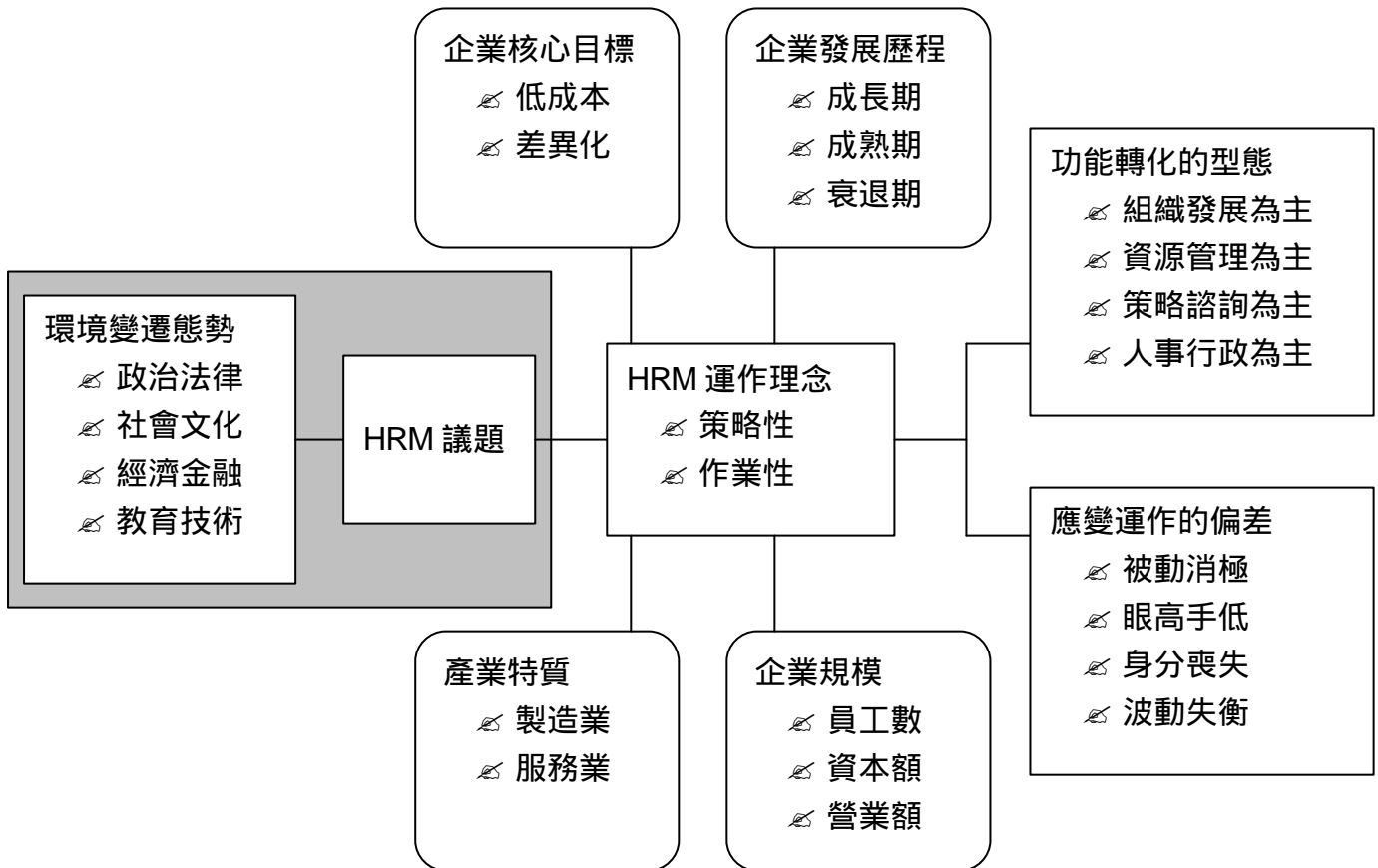


圖 1-1 研究架構圖

### 三、 研究方法

本研究本質上採描述性分析，主要針對國內企業在環境快速變遷情勢下，人力資源管理實務作為，以及其專責單位之組織身分與角色功能之轉變，並分析其相關之困難、配適條件。

#### (一) 工具設計

本研究所採用之研究工具主要有調查訪問法及歷史文獻法兩種方法。

##### ✍ 調查訪問法

主要包括前置訪談業界專家人士，一般性了解與本主題相關之實務現象及學理觀念之衝擊。而本研究實際針對兩家企業進行訪問。此外，將輔以問卷調查以提供部份論點評斷之依據。

##### ✍ 歷史文獻法

重點置於與本研究主題有關之文獻探討，蒐集關於環境變遷下人力資源管理功能轉型之相關文獻、期刊、論文等資料，以作為分析研究的參考。

#### (二) 抽樣設計

本研究預計達到較廣之類推效果，因此採用大量問卷調查方式。為顧及產業特

質之影響及比較，因此以國內 1000 大製造業及 500 大服務業作為抽樣母體，而抽樣架構為天下所編列之企業排名名冊。抽樣對象為受訪企業之實際負責人力資源管理之中、高階主管。從一千大製造業、五百大服務業等 1500 家公、民營事業單位為研究母體，並將母群體編列序號，利用系統抽樣法，抽取製造業與服務業中排序為偶數者為對象，共計 750 個樣本，以郵寄問卷方式進行調查，調查對象以公司內人力資源部門之人力資源專業人員為主。

問卷寄發後共回收 86 份，有效問卷為 81 份，其中製造業為 60 份，服務業為 21 份。整體問卷之有效回收率為 10.8%。

而後，有鑑於類似調查之回收侷限，因此在問卷寄發後，併採事後跟催，以提昇回收率。藉此對國內企業的人力資源管理現況做一概況性的瞭解與分析比較。

## 四、 研究結論

透過文獻探討、企業訪談與問卷調查，本研究得出如下結論：

### (一) 企業中人力資源管理之身分定位、角色規範與功能活動間的關係

1. 一企業人力資源管理的身分定位，是組織架構所賦予的職權與職務關係，其根本地代表了整體人力資源管理在組織中受重視的程度。
2. 一企業人力資源管理的角色規範，是人力資源管理活動的兩種趨向型態：重視規劃或重視執行，關注人員或關注流程。透過這些角色規範的切分，整體人力資源管理活動即區分出不同的功能活動類型。
3. 藉由角色規範所區分的四種功能活動，即是人力資源管理的功能型態。每一種型態中都包含有數項管理任務。
4. 受到人力資源管理身分定位的影響，人力資源管理的各項任務均存在執行的重要程度，而此程度的區分即

是由職權的主動 被動與職務的局部 全面所決定。

5. 雖然任務的重要性( 微觀 )受到組織身分定位 ( 巨觀 )所影響，但在實務上仍然無法完全一致。除了反應各企業的不同特性之外，這種不一致性也或多或少地製造了人力資源管理運作上的困難與疑慮。

### (二) 環境變遷對人力資源管理功能轉型之影響，及其相關之組織身分與角色的變異

在基本環境與競爭環境的變遷之下，“人力資源管理應該成為組織競爭時的策略要素”的觀念也逐漸受到重視與肯定。而這種轉變反映在各個功能主型上，則出現了不同的因應形象。

組織發展這個從員工教育的功能擴張以至於組織教育功能的功能型態，在急需組織持續學習的這個環境下，受到最高的重視。人力的資源活動也因為環境的嚴苛而更需要嚴謹的資源管理。

而在策略諮詢這項功

能型態中，數據所呈現的分配並未受到如組織發展般的重視，也許是因為台灣的產業結構多以中小企業為主，而未對策略賦予個別的重視所致。在人事行政的功能型態裡，我們同樣可以發現其多半是偏向被動職權的範疇。

我們發現環境變數在人力資源管理的角色規範上的影響：屬於關注人員的功能型態所受到的重視，比關注流程的功能型態要高。

(三) 國內企業在不同的發展歷程中，所呈現的人力資源管理實質作為

1. 不論在哪個階段，關注人員的人力資源管理角色其任務比重均高於關注流程的任務比重。
2. 隨著發展歷程的演進，重視規劃的比重趨勢與重視執行的比重趨勢正好相反。

(四) 在企業規模、核心目標、發展歷程與產業特質等因素不同之下，人力資源管理之身分定位、角色規範與功能轉型的差別

1. 企業核心目標

差異化的核心目標會使得作業性人力資源管理開始重視策略諮詢的功能；而低成本的核心目標會使得策略性人力資源管理注意人事行政的重要性。

2. 企業發展歷程

對於作業性人力資源管理來說，成長期的企業特別重視策略諮詢的功能；衰退期的企業則因為發展空間縮減，因此較為重視組織發展的功能。

對於策略性人力資源管理來說，成長期的企業特別重視組織發展的功能；成熟期的企業因為競爭環境較為穩定，所以特別重視人事行政的功能，而對策略諮詢的功能則較不重視。

3. 企業規模

對於作業性人力資源管理來說，規模中等的企業比大規模或小規模的企業來得重視策略諮詢的功能。

對於策略性人力資源管理來說，大規模的企業對組織發展與人事行政的重視程度高於中小規模者。

4. 產業特質

對於作業性人力資源管理而言，製造業的策略諮詢功能明顯重要於服務業對此功能的態度；對於策略性人力資源管理而言，服務業比製造業重視人事行政的功能。