

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫成果報告

我國企業增進人力彈性之途徑

A Study of Approaches to Enhancing Workforce Flexibility
for Taiwan Companies

計畫類別：個別型計畫

計畫編號：NSC - 89 - 2416 - H - 110 - 009 - SSS

執行期間：88年8月1日至89年7月31日

計畫主持人：黃 賀

執行單位：國立中山大學企業管理學系

中華民國八十九年十月十六日

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

我國企業增進人力彈性之途徑

A Study of Approaches to Enhancing Workforce Flexibility for Taiwan Companies

計畫編號：NSC 89-2416-H-110-009-SSS

執行期限：88年8月1日至89年7月31日

主持人：黃賀 國立中山大學企業管理學系

兼任研究助理：陳玫瑾 國立中山大學企業管理學系

兼任研究助理：楊令儀 國立中山大學企業管理學系

一、中文摘要

本研究檢驗台灣大型製造業的人力資源管理實務對其人力運用彈性的影響。就一千大製造業隨機抽取一百家進行結構化問卷調查，從回收的六十二份問卷的因素分析，可將我國製造業與人力彈性有關的人事政策分為九個構面。企業規模在人事政策的「薪級內薪資差異大」有顯著的差異存在，表示規模較小的企業比規模較大的企業在同一薪級內有較大之「薪資上的彈性」。另一顯著發現為，企業年齡短者較傾向於採用目標導向的人事政策，有助於人力彈性的提升。

關鍵詞：人力彈性、薪酬差距、目標管理

Abstract

An empirical study on Taiwan large companies was conducted to examine the flexibility of their human resource management practices. Data were collected using a structured questionnaire. A sample of one hundred companies was randomly selected from the largest one thousand manufacturers in Taiwan, and sixty-two of them responded to the survey. Analyses have been made based on the nine factors emerged from the data. The results of ttests showed that smaller companies (less than 500 employees) have significantly larger pay ranges and that younger companies (less than 25 years) are more likely to promote result-oriented policies. Implications discussed in terms of organizational flexibility.

Keywords: workforce flexibility, pay range, management by objective

二、緣由與目的

企業之經營乃運用人力資源、自然資源、資本資源以達成企業的目的。企業面對的難題是，在穩定的環境中，這些資源才能作最有效的運用，然而環境卻註定是變動不居的，而且其變動速率愈來愈快 (Thompson, 1967; Lawrence & Lorsch, 1967)。解決之道就是設法使這些資源具有彈性特質，可予管理者彈性運用，故能制定彈性的策略，以應付外部快速變動的環境，這樣的組織就是具有彈性的組織，所以，彈性的概念已受到管理學界的重視。企業的競爭優勢，其實可用一組組的製造目標來定義之 (Leong et al., 1990)。雖然不同的學者專家，對競爭優勢或製造目標之內涵各有不同的看法，但無論是 Wheelwright (1978) 所提出的效率、彈性、品質、可靠度；Hayes 和 Schmenne (1978) 所擴充之產品彈性、產量彈性；或是 Fine 和 Hax (1985) 所提出之成本、交期、品質、彈性；以及 Leong et al. 所整理的品質、交期、成本、彈性、創新等五個構面，都將彈性視為企業的競爭優勢或是製造目標之一。彈性的重要性在於它可以克服企業環境的不確定性 (Gerwin, 1993)，製造業應該獲取彈性以克服不確定性，當是在品質與成本等既有考量下，所應審慎思考的第三個要項。

近年來，「彈性」(flexibility) 一辭已經成為人力資源管理領域中最常使用專業用語之一 (Blyton and Dastmalchian, 1998)，Guest (1987) 和 Storey (1989) 亦指出，獲得更高的彈性是人力資源管理領域中的重要議題，但過去的研究焦點鮮少放

在人事務務面上。其實，人力是昂貴的生產資源，如何使其對環境具有適應力或彈性，更是重要的課題。

三、彈性之定義

「彈性」一辭源於拉丁文，所代表的意義是可彎曲的或可轉向的(Olhager, 1992)，或是可調整的或易變的(Gustavsson, 1984)；Mandelbaum 和 Buzacott(1986)將彈性視為系統或決策過程能有效地對各種變動做出反應的能力；Eppink(1978)指彈性為一個能使組織少受傷害、處於有利地位並成功地適應外在環境變化的特質；Sethi 和 Sethi(1990)認為彈性是系統在其所遭遇的各種環境的適應能力；Upton(1994)則指彈性乃是組織在時間、努力、成本或績效上所做的改變或反應。由以上各學者對彈性之定義可知，彈性是組織的一種能力，指組織能適時採用適當的方法以因應內在或外在環境改變時的需要。

四、彈性的分類

A. 按決策策略種類分

Slack(1983)認為彈性的分類可以根據範圍及時間構面來加以界定。在廠商的發展過程中，廠商必須經歷策略的擬定、產品發展和製造技術上的問題，因此廠商在不同的時程需要的彈性範圍不同，可將彈性區分為三個部分來考量(Gustavsson, 1984; Carlsson, 1988)。

1. 操作性彈性(短期)：

短期內廠商的硬體設施、機器設備是固定的，配合這套硬體設備的軟體排程、存貨、品質管制等，也因此無法改變。軟體方面的改變有時要比硬體設備的改變來得費時費力，原因在於軟體的改變需要硬體設備的配合。但是對於一個具有操作性彈性的廠商而言，其硬體設備能夠在生產的過程中(如流程安排、物料規劃等)處理較大的變動，以配合突發的機器故障、原物料短缺或趕工等情形。這種能力使得廠商的設置成本(setup cost)得以減低，批量(batch size)得以減少，進而達到多角化經濟(economies of scope)的效益。

2. 戰術性彈性(中期)

此種彈性決定於廠商在工廠之先的決策考量。工廠大小、產能、技術、機器設備都影響彈性的程度。

這類的彈性與 Stigler 彈性類似，廠商會根據未來的期望需求決定其生產技術(成本函數)，所以戰術性彈性與生產技術的選擇有密切的關聯，而這生產技術的選擇反應了決策者對未來市場變動的態度與預期。

3. 策略性彈性(長期)

策略性彈性可視為廠商重新定位市場與改變競爭策略的能力。這部分的彈性包括二方面：一、廠商隨著環境的變動如何重新定位的問題，包括產品、行銷地區、產品定位、機會與威脅；二、廠商內部對變革的共識，以及這種共識如何形成。策略性彈性的具體表現在新產品引進的能力、改良基本設計的能力、和組織結構的彈性。

B. 按管理層次分

彈性一辭的運用包括兩個主要的方面(Blyton and Dastmalchian, 1998)，一是從總體的層次，探討生產型態，例如是否從標準化的大量生產，轉變成專門化生產(Piore and Sabel, 1984)；另一方面是從個體的層次，探討人力資源調度的問題，例如工作豐富化與建立短期的契約型僱傭關係等。介於兩者之間的是組織層次，主要在於探討組織結構與工作流程等問題。

若單從組織的角度來考量彈性，Hutchinson 和 Sinha(1989)將組織彈性的層面分成三個層次：一、企業層次；二、機能層次；三、要素層次。其中企業層次是自整體企業的角度來看彈性，強調的是全面性的系統層面；機能層次則是以企業機能觀點來看彈性，涵蓋了人事彈性、生產彈性、研究發展彈性、財務彈性及行銷彈性等，由企業賦予各功能部門特定的目標及任務；而要素層次是企業活動中最基本的組成要素，例如完成生產所需要的機器及基層人力等。

五、研究對象

本研究係採用問卷調查方式以蒐集第一手之資料。本研究以「天下雜誌 1000 大特刊 1998 年版」所列之 1000 大製造業為抽樣母體，以系統抽樣的方式抽取 100 家企業為研究對象。本研究問卷發加之對象，為被抽取到的 100 家企業之人事部門主管。由於本研究之問卷採取記名之方式，因此，在確認

100 家發放問卷的企業之後，即以電話聯絡各公司之人事部門主管或相關人員，確認問卷寄發的地址，並取得其口頭上之同意填答問卷。在確認所有的問卷發放對象之後，本研究即寄發給這 100 位受訪者每人一封明信片，簡單介紹本研究之研究目的及對象，並預告問卷即將在短期內寄出。寄出明信片的三天之後，再將本研究之問卷寄出，所有的問卷自發出至回收約歷經一個月餘。總計發出問卷 100 份，經過兩次電話催收之後共計回收 62 份，回收率達 61%。

六、研究發現

(一) 我國製造業人事政策各構面施行程度之現況

本研究根據因素分析將我國製造業的與人力彈性有關的人事政策分為九個構面，並針對此九個構面進行分析，以瞭解目前我國製造業在這些人事政策的施行程度。本研究發現，我國製造業之人事政策在「鼓勵進修」、「定義明確並鼓勵創新」、「職涯發展內部化」、「部門自主性高」、「注重專業知識」、「人事部門中心」及「高獎金制」等構面的施行程度較高，而在「薪級內薪資差異大」及「目標導向」等兩構面之施行程度較低。

(二) 組織特徵與人事政策之關係

本研究發現，企業規模在人事政策的「薪級內薪資差異大」有顯著的差異存在，規模較小的企業比規模較大的企業在同一薪級內有較大之「薪資上的彈性」。本研究認為造成此結果可能的原因為，規模較小的企業，通常其薪資等級的總數較少，因此其薪級內的薪資幅度通常較大，是以造成薪級內「薪資上的彈性」較大的現象。

同時，本研究也發現，「企業建立年數」在人事政策的「定義明確並鼓勵創新」有顯著的差異存在，在我國製造業之中，歷史較短的企業在人事政策的「定義明確並鼓勵創新」構面之施行程度較高，更積極地追求人事「職能上的彈性」。可見處於組織生命週期前面階段的組織對員工有著較明確的要求，並鼓勵創新，以追求企業的成長。

在針對「企業建立年數」在「26 年以上」之企業進行分析時發現，人事政策構面「人事部門中心」對企業績效在「資產報酬率」有負面的顯著影響力。本研究認為造成此結果可能的原因為，隨著企業建立年數的增長，往往企業的部門隨之增加，從事的業務也

日趨複雜，分工也更加細密，若各部門的所有人事決策都完全以人事部門為中心，可能會造成時機上的延誤，或是人事部門的決策並不能真正切合各個部門的人力需求，造成人事「數量上的彈性」之下降，使得企業績效遭受到負面的影響。

七、建議

重視人事政策對人事彈性的影響：

人事政策為一企業在人事功能的部份對組織內部所採取的作法。由於人事政策主導著整個企業的人事功能，因此其對於人事彈性自然有著直接而必然的影響，不論是「職能上的彈性」、「數量上的彈性」或是「薪資上的彈性」皆然。本研究建議企業應重視人事政策對人事彈性的影響，評估企業所需人事彈性的程度，並據以制訂並施行切合需要的人事制度。

應多鼓勵員工進修：

由於科技發展一日千里，企業所面對的環境變動更為快速，也充滿了更高的不確定性。這其中決定優勝劣敗的關鍵，在於研發的能力，在於知識與技能，應鼓勵員工進修，提昇員工的知識與技能，加強本身研發創新的能力，以追求人事「職能上的彈性」，使得員工擁有更高度的適應能力，能夠更有效率地反應產品需求及技術發展的改變。

應提高薪資上的彈性：

本研究發現，人事政策在構面「薪級內薪資差異大」對於企業績效有顯著的正向影響。建議提高薪資上的彈性，將薪資制度的設計基礎變得更為個人化且多樣化，也就是說建立一種更能將個人績效與報酬相結合的薪資給付系統，譬如說，企業可以藉由施行以績效為基礎的工資制度或是利潤分享制度，來提昇企業的新薪資彈性，進而達到提高企業績效的目的。

人事政策的均權：

企業就人事功能而言，可以考慮採行「中央集權」與「地方分權」同時並行之政策，也就是「均權」的政策。「中央」指的是人事部門，「地方」指企業內其他功能部門，至於決策事項的分配，則視決策事項本身性質而定，適宜由人事部門決定者(具有整體性

的決策如企業人事政策與制度的制訂、企業徵才的形象廣告製作、高階經理人異動等), 由人事部門決定; 適宜由各部門逕行決定者(決策事項具有個別性, 如部門聘僱臨時兼職員工、部門短期調整員工工作時數等), 只要不違反法律條文及公司相關規定, 由各部門自行決定。如此人事在數量彈性上必定有所提昇, 對環境變動的反應將更為快速。

應評估人事彈性的成本與效益:

任何政策的制訂與施行有其機會成本。追求人事彈性的人事政策固然可以帶給組織某些正面的效用, 但同時組織也必須為這些效用付出若干的成本, 例如員工的教育訓練, 或是政令的推廣宣導。企業必須衡量人事彈性的成本與效益, 以決定人事政策追求人事彈性的最適化, 而非不計代價, 盲目地尋求彈性的最大化。

八、計畫成果自評

本研究方向與原計畫相符, 能提出有意義的發現與建議, 並已寫成論文投稿 Canadian Administrative Science。

九、參考文獻

Blyton, P. and Dastmalchian, A. (1998). "Organizational Flexibility in Cross-National Perspective: An Introduction", *International Journal of HRM*, 9(3)

Carroll, S. J. Jr. & Tosi, H. L. Jr. (1973). *Management By Objectives: Applications and Research*. New York: Macmillan Publishing.

Chow, Irene Hau Siu (1998). "The Impact of Rules and Regulations on Workforce Flexibility in Hong Kong", *The International Journal of Human Resource Management*, 9, 3 (June): 494-505.

Dastmalchian, Ali & Blyton, P. (1998). "Organizational Flexibility in Cross-national Perspective: An Introduction", *The International Journal of Human Resource Management*, 9, 3 (June): 437-444.

Evans, J. Stuart (1991). "Strategic Flexibility for High Technology Manoeuvres: A Conceptual Framework", *Journal of Management Studies*, 28, 1(January): 69-89.

Farh, Jiing-Lih Larry (1995). "Human Resource Management in Taiwan, The Republic of China." In

L.F. Moore and P.D. Jennings (eds.), *Human Resource Management on the Pacific Rim: Institutions, Practices and Attitudes*, Berlin, New York: de Gruyter, 265-294.

Greenhalgh, Susan (1988). "Families and Networks in Taiwan's Economic Development", in Edwin A. Winckler and Susan Greenhalgh (eds.), *Contending Approaches to the Political Economy of Taiwan*, Chapter II, Armonk, NY: M.E. Sharpe, 224-45.

Gustavsson, S. (1984). "Flexibility and Productivity in Complex Production Process", *International Journal of Production Research*, 22:801-808.

Mandelbaum, M and Buzacott, J.A (1986). "Flexibility and Decision Making", Working Paper, York University.

Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1967). *Organizations and Environments*, Harvard University Press.

Leong, G.K.; Snyder, D.L. and Ward, P.T. (1990). "Research in the Process and Content of Manufacturing Strategy", *OMEGA International Journal of Management*, 18(2):109-122.

Sethi, A.K and Sethi, S.P. (1990). "Flexibility in Manufacturing: A Survey", *The International Journal of Flexible Manufacturing System*, 2:289-328.

Slack, N. (1983) "Flexibility as a Manufacturing Objectives", *International Journal of Operations and Production Management*, 3:4-13.