第伍章　結論與建議

人力資源管理功能由工作分析與人力資源規劃為起始，包括了選才、育才、用才、留才等各種面向，也就是具備了甄選、召募、訓練、發展、績效評估、獎勵、福利、安全、服務等功能，本文認為人力資源管理的各功能領域是相互關聯相互影響的，有其連貫性，在組織核心目標的確認下，使人力資源管理的功能，透過員工參與、溝通協調與組織文化等方法，達到各功能相互之間多層次的連結與相互支持，策略性人力資源管理就將人力資源管理的各項功能，聯結成相互支持的綿密網路，將組織的資源有效發揮形成競爭優勢；人力資源管理在有系統的規劃下，與組織將形成策略夥伴的關係，是重視個人尊嚴與生存需求的權利，使企業經營權兼顧個人基本權利，將組織成員之發展與組織目標的達成，兩者緊密的結合，創造人力資源的競爭優勢。

以人力資源創造競爭優勢，必需非常強調高度承諾與可勝任的員工，人力資源管理可以整合員工的知識、智慧與經驗，有效發揮員工的潛能，人力資源管理可以成為競爭優勢，其效益亦可以被驗證。無論如何，企業在經營環境不斷變遷以及經濟景氣盛衰循環時，要在顧客、股東和員工需求之間取得平衡點，並能維持既有凝聚力的企業文化，實屬不易，但以當前經營環境，經營者必需體認不論目前的資源具有如何的優勢，都需要持續不斷的在資源上進行投資與昇級，並作出適合組織的策略，為公司創造競爭優勢。

變遷的經營環境，逐漸解構了企業文化，全球化模糊了國界的藩籬，工作者聚集形成虛擬的全球職場，各種環境的因素，瓦解了員工與組織之間的承諾、忠誠度與工作所帶來的滿足感，取而代之的是害怕，疏離和私利。面對經營環境的變化，企業策略的訂定必需保有彈性以靈活應變，需要更及時的回應「競爭」，在彈性的要求下，人力資源管理所推動的組織策略要能更彈性地接近員工與適應其所處環境，人力資源管理制度的設計則強調個體化、選擇多樣化與多面向的角度，以降低環境改變所帶來的衝擊，在競爭激烈的環境下，經營者必需盡最大的努力來重建職場中的社會關係，利用以彈性為考量的制度形成強而有力的企業文化來激勵員工。

中小企業蓬勃發展造就了台灣經濟奇蹟的歷史，究其重要原因在於充沛且優質的勞動力、市場自由競爭機制及當時政府的無效干預。然而，民國七

十三年勞動基準法制定，課僱主以公法之強制性義務，在勞動法制全面改觀之際，政府卻未能仔細思考該如何創造有利的配合環境，使廠商的經營效用有正向的發揮，只是一廂情願的把原先政府應負擔的社會福利責任加諸於企業，勞動法制僵硬化的結果，反應在經濟衰退之時，則是更加惡化了多數勞動者的薪資與福利，延緩了經濟復甦的時程。

近年來，先進工業國家的勞動政策都是趨向放寬法令的規範，儘可能給予僱主經營管理權，值此強調勞動彈性化政策之際，我國政府亦對勞動基準法退休金制度進行改革，以「確定提付」將雇主的責任限縮於依法令規定按時提撥勞工退休金至勞工個人帳戶，以確實保證勞工能夠領得到退休金為主要目的。這並非意謂著政府從此由保障勞工退休福利的立場退卻，而是鑑於工業先進國家實施退休金制度之成功經驗與解決我國勞動基準法退休金制度大多數勞工無法領取退休金之問題。

因勞退新制「可攜式」的特質，造成員工忠誠度與組織承諾大不同於以往，僱主從社會責任的角度思考，提供企業退休金制度重新塑造優質企業文化，提供合理的工作保障，給予員工某種程度上的公平對待，以建立具高度承諾的僱傭關係，正面的回應勞退新制帶來的衝擊。本研究認為，政府可參照外國企業退休金制度，減少政府干預，扮演引導企業退休金制度的角色，給予企業自主空間，使勞資雙方協商自治，若企業退休金制度能健全發展，則可以多元化的方式為我國社會安全的第二層提供更適當的保障。

本研究對企業退休金制度研究結論歸納如下：

一.同一集團企業之間人員調動，應對勞工退休舊制的既有權益，以企業退休金制度予以保障，若無企業退休金制度再考量結清年資。

二.因應企業經營風險控管，「確定提撥制」為企業退休金制度之方向。

三.企業退休金制度設計必需配合薪酬穩定政策。

四.企業退休金制度設計必需讓員工有實質感受雇主履行承諾的決心。

五.企業退休金之運用應以穩健保值為基本原則。

六.鼓勵員工相對提撥集合勞僱雙方力量，提供勞工退休後生活水準的維持。

台灣政府順應時勢地於社會安全政策上進行干預，妥善照顧勞工成為必然的政策，但如同世界各國一樣，國家財政不可能也沒有能力為全體國民或某一群國民承擔起無限制的福利責任，再加以社會經濟結構上的改變，攸關勞工福利的政策，也成為一種衡量現有資源所作出的選擇，政府應該認知社會保障與企業退休金之分際，而將兩者分開規劃，因為二者之間不僅在財源籌措的理念與原則大不相同，其參與的資格和所需的條件也不一樣，強行合併規劃辦理，使其權利與義務模糊不清，徒增制度本身不確定性，政府需要確實掌握角色的改變，儘可能的去管制化以促進自由競爭機制成形，並致力提昇社會安全制度的水準，盡到政府提供第一層保障的責任。

綜合前述各國退休金制度與我國勞工退休金新制，歸納改革趨勢提供勞工退休金新制的建議如下：

一、採取管理競爭的手段，賦予勞工自主選擇權。

二、退休金給付條件鬆綁。

三、提供更多賦稅優惠，以增進企業與個人提撥之誘因。

四、舊制年資符合退休要件時，應以舊制標準計算。

五、對同一集團企業之間人員調動，除了結清年資外，建議增修法令提供不同配套方案。