

國立政治大學 社會科學院  
行政管理碩士學第十六屆碩士論文

人力資源策略夥伴核心職能：  
台電人資部門角色轉換之研究

The Competencies of Human Resource Strategic Partner:  
A Study of The Role Transition for Taipower Company HR Department

指導教授：江明修博士

研究生：鍾詩倩 撰

2017年1月

# 人力資源策略夥伴核心職能：台電人資部門角色轉換之研究

## 摘 要

自 Ulrich(1997)揭露人力資源專業者須擔任策略夥伴責任後，人力資源管理所需扮演角色越趨多元與複雜化，隨著今日經營環境與條件不斷改變，我國實務界亦逐步推動人力資源策略夥伴相關職位，促使人力資源角色發生重大改變，需比傳統人資人員執行更為複雜的任務，扮演更多元角色。近年來該領域雖已有許多學術探討，惟多以私部門研究為主，對公部門人資策略夥伴職務之職能研究付之闕如，鑒此本研究希冀藉探討台電公司與目前有關人資策略夥伴所具備核心職能之差異，做為未來公部門精進人資部門專業能力之參據。

本研究以質性研究為主，藉由文獻探討與深度訪談法，訪談 7 位擔任人資策劃相關職務之資深中高階優秀主管，並將其訪談內容歸納整理得出目前台電公司人資策略夥伴具備之關鍵角色與職能，並進一步針對公部門在應用此概念之困境提出建議，可得出下列 3 項結論：

- 一、台電公司人資策略夥伴之角色分為「策略規劃者」、「策略諮詢者」、「人事管理者」與「公關行銷者」四類。
- 二、台電公司人資策略夥伴之必要職能分別為企業營運知識、數據分析能力、蒐集及整合訊息能力、邏輯思考能力、變革管理手法、顧客服務導向、主動積極、政策影響力、即席回答能力與簡報技巧、人資本質學能、彈性、有效執行力、行銷企劃能力、溝通協商技巧與人際關係建立能力等共 15 項。
- 三、就公部門推動人資策略夥伴理念所遭遇的限制，分別以「組織」與「人員」論述相關改善建議。

關鍵字：台電公司、人力資源策略夥伴、角色轉換

## 謝 辭

終於寫到謝辭這一頁，在這耗費近乎 1 年半的研究過程中，受到許多人的支持、鼓勵、鞭策與提點，點滴感謝在心頭實難用文字充分表達，藉此要與師長、家人、同事及朋友們表達最高謝意。

首先要特別感謝我的指導老師江明修教授，在撰寫論文時老師因同時身為社科院院長、公務十分繁忙，甚至有時候開會完還來不及吃晚餐，就來指導我們論文，然而學習過程中絕非僅限於學術交流，也與我們暢談生活哲學與智慧，師生間情誼係建立在深厚的互動與情誼；幸運的我不僅擁有良師，同時碰到一群非常有學習動力的益友，第十六屆江家班同門總是不斷砥礪、督促論文進度，使我可以跟著大家進度，並在預期時間內如期畢業。

再者，我必須要感謝我的家人與男友，身為在職專班學生需兼顧工作與學習，總是要不斷壓榨所有可能的時間來思考、分析與撰寫，所剩可以與之相處時間無多，非常感謝最親愛的父母、兄長與男友體諒並且支持我的決定，即使犧牲共同相處時間也沒有抱怨，更是在沮喪時候不斷給予鼓勵，讓我可以無後顧之憂念書，真的非常感謝，我愛妳們。

最後，要感謝願意接受訪問的各事業部策劃師、人資處與訓練所的長官們，回想當初抱著忐忑不安的心情邀請長官接受訪問，瞭解長官們都非常忙碌，生怕被他們直接回絕，沒想到所有長官聽到都一口答應，並且在受訪過程中盡可能提供我詳細豐富的資料，沒有各位長官的鼎力協助，這篇論文勢必無法順利完成，實在感銘於心。

寫到最後一頁，懷著感恩的謝謝所有鼓勵、協助與督促我的人，因為這篇不成熟的論文背後有著太多人的幫助，謝謝大家。

# 目 次

摘要.....	i
謝辭.....	ii
目次.....	iii
表次.....	v
圖次.....	vi
<b>第一章、緒論.....</b>	<b>1</b>
第一節、研究背景.....	1
第二節、研究動機.....	2
第三節、研究目的與代回答問題.....	3
第四節、重要名詞解釋.....	5
<b>第二章、文獻回顧.....</b>	<b>6</b>
第一節、傳統人事管理與策略性人力資源管理.....	6
第二節、人力資源管理角色分類與功能.....	9
一、人力資源管理角色分類.....	9
二、人力資源策略夥伴功能.....	12
第三節、人力資源策略夥伴的職能.....	14
一、職能的定義.....	14
二、職能模式的發展方法.....	18
三、人力資源策略夥伴應具備之職能.....	20
第四節、台電公司推動人力資源策略夥伴.....	28
一、公部門推動人力資源策略夥伴之限制.....	28
二、台電公司推動人力資源策略夥伴之現況.....	29
三、台電公司人資策略夥伴之角色架構.....	36
<b>第三章、研究設計.....</b>	<b>37</b>
第一節、研究方法與步驟.....	37
第二節、研究流程.....	42
第三節、研究對象.....	44

<b>第四章、研究結果</b> .....	46
第一節、人力資源策略夥伴角色分析 .....	46
第二節、人力資源策略夥伴角色職能分析 .....	60
<b>第五章、結論與建議</b> .....	77
第一節、研究結論 .....	77
第二節、建議 .....	81
第三節、管理意涵 .....	85
第四節、研究限制與後續建議 .....	86
參考文獻 .....	88
附錄一：訪談大綱 .....	93



## 表 次

表 1 人力資源策略夥伴之功能	13
表 2 人力資源策略夥伴的角色、職位、工作內容與職能	22
表 3 人力資源策略夥伴之職能	23
表 4 人力資源策略夥伴相關研究	24
表 5 研究主題與訪談題綱	41
表 6 訪談資料分類表	42
表 7 受訪者資料	46
表 8 策略規劃者之角色任務與職能	66
表 9 策略諮詢者之角色任務與職能	69
表 10 人事管理者之角色任務與職能	71
表 11 公關行銷者之角色任務與職能	75

## 圖 次

圖 1 台電公司採事業部制之經營策略編擬架構	2
圖 2. 人力資源管理發展階段	7
圖 3 人力資源管理人員角色分類圖	10
圖 4 冰山模型	17
圖 5 職能的因果流程模式	18
圖 6 工作職能評鑑過程	19
圖 7 未來人資人員職能模式	22
圖 8 人力資源策略夥伴之組織設計概念	27
圖 9 Kate 事業夥伴模式(Business Partner Model)	27
圖 10 人力資源策略夥伴關係圖	30
圖 11 服務性功能的人力資源部門	31
圖 12 控制性功能的人力資源部門	31
圖 13 策略性人力資源管理部門	32
圖 14 台電公司組織系統圖	33
圖 15 台電公司採事業部組織系統圖	33
圖 16 人資策略夥伴之角色架構	37
圖 17 研究步驟流程圖	44
圖 18 事業部內組織架構圖(以水火力發電事業部為例)	45
圖 19 人資策略夥伴之角色分析	76

# 第一章、緒 論

## 第一節、研究背景

1970 年代前大多數人對國營事業組織的擴張偏向肯定認同態度，主要係因認為其可彌補自由競爭市場機能不足，並對經濟成長方面有顯著貢獻，因此在過去，國營事業始終在經濟體系中扮演極為重要角色(李隆盛、蘇容萱，2007)；台電公司身為國營事業的龍頭企業，在成立近 70 年的光陰中，組織規模隨時間不斷增長，迄今已有上百個單位及近 2 萬 7 千餘員工，然而龐大組織架構導致企業如同大象行動緩慢般，面對外來環境快速變化時，決策彈性往往不足應付，此時國營組織擴張有益經濟發展之想法已受到動搖。

近幾年來台電公司經營情況極為艱困，首先，以營運成本面而言，電價長期未能合理反映燃料成本增加幅度，若面臨國際燃料成本大漲，調整電價則招致社會批評；再者，以社會環境面而言，面對近年環保意識高漲及非核家園浪潮，燃煤與核能發電兩大主要發電機組大大受限，不僅需承擔降載的壓力，也墊高了發電成本；最後，行政院自 84 年起，6 度<sup>1</sup>提出「電業法修正草案」送立法院審議，主要目的為在開放電力市場，以呼應電業自由化風潮；台電公司在此內外交迫情形下，營運問題更直接體現在財務赤字上，自 95 年連續虧損，至 102 年底累積虧損達 2,782 億元，幾乎是資本額的 2/3<sup>2</sup>。

意識到未來經營挑戰日趨嚴峻與變化快速，與國營企業之傳統科層體制與集權化組織型態已過於僵化，定無法呼應此劇烈變革。是以台電公司委託美商波士頓顧問公司(BCG)針對維持國營事業體制下台電的最適組織結構，進行評估與檢討。依據研究結果指出，在維持綜合電業情況下，建立「事業部制」最能提升公司經營績效及競爭力。所謂「事業部制」係採「政策集權化，管理分權化」組織設計方式(台電公司採「事業部制之經營策略編擬架構」如圖 1)，即除公司總處單位，如人資處因需擬定共通性重大政策、總體策略規劃，不需納

<sup>1</sup>資料來源:台灣電力公司網站 <http://www.taipower.com.tw/資訊揭露/經營改善成效/相關重要議題進展>

<sup>2</sup>資料來源:2 公開資訊觀測站 <http://mops.twse.com.tw/mops/web/t05st21> 2.本研究計畫綜合整理



入各事業部，其他單位需依經營市場劃分為不同之事業單位，分別為發電、輸電、配售電等事業單位，俾在總體策略方向的引領下，自行擬定其獨特發展策略及營運計畫，並藉由獨立會計收支分離制度，將各事業部營運結果透明化呈現於成本會計報表，以期激發各自創造經營績效的同時，提升公司整體價值。

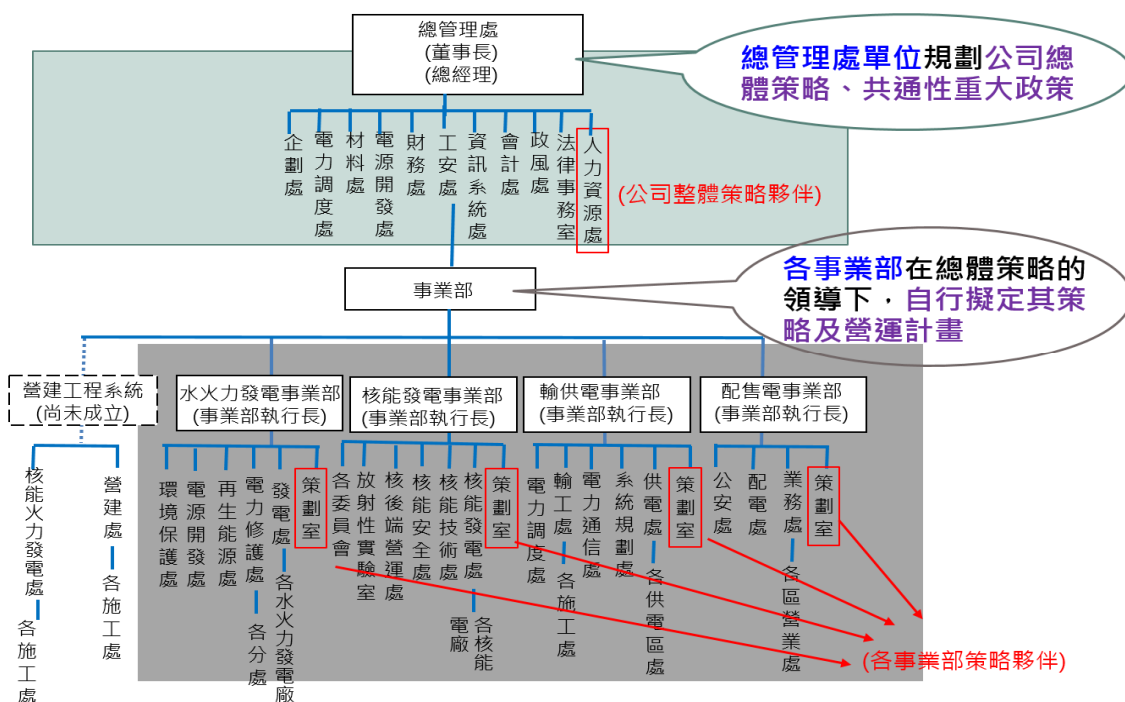


圖 1 台電公司採事業部制之經營策略編擬架構。

資料來源：修改自台電公司事業部推動進展簡報，台電公司內部網站(2014:20)

在上述經營策略架構下，各事業部必須厚植本身的經營能力，才有機會登山望遠，而組織的核心能力依靠的是員工核心專長之整合(李美雲，2001)，故強化組織成員核心能力與提高行政績效，即是當前必須思考與努力的課題。要強化本身競爭能力，首先就是必須界定各事業部核心能力為何，並據此作為訓練、績效考評、升遷之依據，強化員工專業核心能力，此亦是目前台電人資部門目前積極規劃與推展的目標。

## 第二節、研究動機

許多經驗研究證實，人力資源管理決策與制度設計方式對組織經營績效有顯著且重大影響 (Becker and Gerhart, 1996; Delaney and Huselid, 1996)，更進一步的說，人力資源實務一旦能與組織策略方向互相結合，就能夠產生重大的

競爭力 (Delery and Doty, 1996)。依 M.Porter 五力分析方法，經營績效是否達成最主要關鍵議題係其所採差異化策略，若所謂的差異化僅限產品品質、價格、技術、通路等，傳統經濟學所倚賴之競爭優勢已是不足的，在知識經濟時來臨，應更重視內部看不見和難以模仿的策略資產，例如企業長期所積蓄的人力資源、資訊處能力等，這些皆是由組織內部而生或別的企業難以模仿的獨門絕活，由此觀之人力資源管理理論與實務變遷，已不再被視為輔助性行政活動，而應視為企業管理過程中的重要夥伴 (施能傑, 2006; 吳瓊恩 et al., 2006)。

面臨近幾年經營環境驟變，人力資源發展最重要挑戰就是要配合內外環境變化，發展有效協助組織面對環境變動之人力資源策略，用以支持組織變革，此時人資人員的角色與職責在此時就更顯重要(李隆盛、蘇容萱, 2007)。台電公司亦有此體認，在 104 年 12 月 25 日經營會議中層峰亦曾表達「人力資源處是本公司人力資源政策制定者、制度設計者、也是服務提供者」。

綜上所述，台電公司面對事業部轉型之組織型態驟變、經營價值思維之轉型，人事人員若僅遵循傳統管理思維定位己身「人事行政人員」，未隨情境變遷而改變角色定位，實無法應對未來情境轉變需求與挑戰，必須重新調整並提升己身之力，展現「策略性夥伴」角色，以協助企業主建構具有競爭優勢的人力資源發展策略。故本研究欲探討面對人力資源管理理論及實務變遷，台電公司人資部門欲擺脫傳統人事守門員之刻板印象，轉型扮演企業策略夥伴所需核心職能項目。

### 第三節、研究目的與代答問題

本研究係以台電公司人力資源部門與具人力資源策劃工作經驗者為對象，希望藉此研究探討出在組織變革環境下，台電公司人力資源角色之轉換，即藉了解台電公司扮演人力資源策略夥伴之職能組合模式，比較現行相關研究結果之人資策略夥伴職能差異，作為未來公部門厚植人資部門相關能力，以達有效提升組織競爭優勢與績效之目的，故本研究的主要目的及欲探究的待答問題，分別臚列如後：

## 一、研究目的

(一)組織快速變遷環境下，人資部門提升至人資策略夥伴角色，以有效擬定符合組織經營發展策略，應具備何種核心職能。

面對企業環境快速變動與全球化來臨，人力資源管理的角色亦發生重大轉變，從輔助性支援幕僚轉變為積極性策略幕僚，甚至發展更多元角色(Ulrich, 李芳齡譯, 2001)，然而人資人員是否可以配合經營策略調整己身角色，實對企業經營影響甚鉅。

過去諸多學者以不同方式將人力資源管理的角色分類，其中以Ulrich(1997)的分類法最常在實務上被使用，係將人力資源角色分為策略夥伴、變革代理人、行政管理專家及員工鬥士等四大類，范維恩等人(2012)依據角色分類法，針對知名企業發放問卷，依其研究分析報告顯示，策略夥伴係目前企業單位人資單位具備能力偏低，但對未來經營卻很重要角色。

考量人力資源在策略夥伴角色重要性漸增，尤其國內集團企業內亦開始設置相關職位，是以本研究目的希藉由文獻探討了解人資策略夥伴應具備核心職能，並以深度訪談分析台電公司人資策略規劃相關人員所具備核心職能，比較兩者之差異性。

(二)厚植未來公部門人資人員之專業性。

人資人員核心職能的建立將有助於人力發展與專精化，尤其在人資人員角色已逐漸轉換為事業策略夥伴，則需協助事業單位擬定決勝的策略、並提供事業主相關諮詢，以協助達成組織目標與績效，其能力與專業程度，將直接影響事業主持人或組織整體對人力資源部門的定位及信任。因此，本研究動機在於提供後續公部門實務領域更為深入研究方向，使該角色與職位之相關專業知識更具完備。

## 二、待回答問題

為以利於進行資料蒐在集與探討，針對上述研究目的，本研究研擬的

相關待回答問題如下：

- (一) 鑑於當今企業人才管理議題日趨複雜與專業，人資部門已不僅是扮演政策執行者，未來亦逐漸轉型政策參與者與重要政策制定者，許多企業皆體認到人資部門角色重要性漸增，國內集團企業內亦開始設置相關職位以應此趨勢，然而人力資源策略夥伴應具備何種核心職能？
- (二) 台電公司 105 年決行採「事業部」組織，人資部門成為策略核心幕僚，依公司經營目標擬定總體策略規劃與共通性重大政策，俾利各事業部漸次展開各事業部經營策略與目標，是以人力資源扮演策略性規劃角色漸重，此與前項問題所述發展趨勢相符，然而台電公司在組織結構蛻變的過程，公部門固有思維模式或組織慣性是否對人力資源管理部門扮演「策略夥伴」角色是否有重大影響，而人資部門雖欲致力於提升至人資策略夥伴角色，而其目前職能又為何？與前者有何相異之處？

#### 第四節、重要名詞解釋

- 一、策略夥伴：人資策略夥伴在國內外有許多不同名稱，包含 strategic partner、human resource business partner 與 strategic business partner 等多種寫法，惟中文大多譯為策略夥伴；本研究係採 Ulrich 認為現代組織的人力資源管理功能，大體上可以分為四類角色，分別為「策略夥伴」、「行政專家」、「員工保母」、「變革推手」(李芳齡譯，2001)，其中策略夥伴係指『人力資源功能應參與企業策略擬定並協助策略執行，以使組織有效地完成策略性目標』。
- 二、職能(Competency)：一項個人的潛在特質，這些特質與某項工作的好績效或卓越工作表現，具有高度因果關係，包括動機 (motives)、特質 (traits)、自我概念 (self-concept)、知識 (knowledge)、技巧 (skill) 等 5 種型態。

## 第二章、文 獻 回 顧

本章分為 4 部分，首先說明何謂「傳統人事管理」與「策略性人力資源管理」；第二，說明人力資源管理角色分類與功能，以了解策略夥伴角色已逐漸受到重視；第三，綜整有關職能模式建構研究，俾進一步探討人力資源部門欲扮演策略夥伴之職能；最後，闡述台電公司刻正啟動組織變革，人力資源管理在此蛻變的過程中已被視為重要策略規劃幕僚，正式啟動從傳統人事政策守門員，提升到策略規劃夥伴之相關規劃，以期作為本報告分析的理論依據。

### 第一節、傳統人事行政與策略性人力資源管理

就過去 20 年人力資源管理發展趨勢觀之，大略可以區分為兩階段(參考圖 1)，第一階段係由「人事行政」(personnel administration)層次轉變為「人力資源管理」層次(human resource management)，第二階段則是進一步提升「策略性人力資源管理」層次(Strategic human resource management, SHRM)；在第一階段最主要任務係將人事人員執行工作內容，從單純僅執行具體一般例行性工作事務轉變為專業人員，例如：人事人員執行業務(招募、升遷、薪給)僅依據既定規定、標準作業流程及往例，如同執例行性行政業務一般，其所涉及處理人事工作之各種方法、技術，在性質上即為事務性質工作；而所謂的人力資源管理視組織員工管理議題為一門學問，即需要知識、經驗與理論基礎才得以執行的專業工作，例如，訓練培育、勞資關係等領域，其最主要目的能進一步提升組織績效(江明修，2003；溫金豐、謝孟蓉，2013)。

在第二階段，若欲轉型為「策略性人力資源管理」層次，則必須有系統性的規劃人力資源管理相關活動，以支持組織整體目標之達成。簡言之，即透過規劃不同人力資源專業子功能(如招募、薪資、發展與訓練、福利與員工關係等)加以整合成更臻完整體系(system)，同時亦必須考慮人力資源管理實務與企業組織之配合，以協助達成組織策略性目標(溫金豐、謝孟蓉，2013)。





圖 2. 人力資源管理發展階段

資料來源：”公務機關的策略性人力資源管理”，溫金豐、謝孟蓉，  
2013，文官培訓季刊，第二期，37 頁

面對近年來人力資源管理轉變趨勢，從早期人事行政轉變為今日策略性人力資源管理，綜整國內學者對此轉型趨勢，概略臚列其區分構面如下：(黃志良、黃家齊、溫金豐、廖文志、韓志翔，2010；石銳，2003；吳瓊恩 et al.，2006)

一、以關心焦點區分：

人力資源管理過去多著重「例行性工作處理」，如建存人事資料、出勤紀錄及核發薪資等；策略性人力資源應多著重思考如何整合內外部環境，擬定應未來趨勢之「策略性人力資源規劃」，內涵包括新的甄補制度、財務誘因、績效管理等如等，以提升整體競爭力，協助組織達成目標。

二、以執行角色區分：

過去人力資源管理功能通常處在比較「被動」地位，只扮演政策「執行者」、「守門員」角色；然而在當企業管理越來越複雜、變化快速之際，策略性人力資源管理應更具「前瞻性、主動性」之「策略夥伴」，即有系統的規劃人力資源管理之活動與計畫，並各項活動得以適當整合，進而協助組織達成目標。

三、以規劃時間區分：

扮演角色的改變，人力資源管理者愈重視其推動政策所產生影響，尤其是組織人才之選、育、用、留等相關措施，對組織績效與目標達成皆有明顯影響，這些計畫均需具前瞻性、長期持續性的落實與推動才能有成果，是以策略性人力資源管理更重視「長期、策略性、整合」的規劃，而非「短期、臨時性、邊際」的效應。

#### 四、以決策層級區分：

過去人力資源管理者在組織中，多數從事行政事務處理，即注重目前問題解決，缺乏整體架構，涉及決策層面較「狹隘」；策略性人力資源管理需擬定整體人力規劃策略，即注重組織環境配合與目標達成，涉及決策層面較「廣泛」。

#### 五、以功能導向區分：

過去人力資源管理多著重於專業子功能的運作與管理，如招募、甄選、訓練發展與薪資福利等，屬專業功能導向；然而策略性人力資源管理更須了解企業整體運作，並將焦點擴大至整個事業經營管理議題，以提升組織績效，屬事業整體導向。

綜觀上述人力資源管理轉變趨勢可瞭解，隨近年組織問題日趨複雜多元、經營環境變化快速，人力資源管理者所需具備能力必須朝下列方向發展：

- (一) 向上發展：人力資源管理若要對企業整體經營績效具貢獻，就必須先了解企業經營之理念與目標，惟有精準掌握企業經營目標與方向，才能明確建立有助達成目標之經營策略。並且此策略不僅是有助達成企業經營目標，另一方面亦可以往下發展為具體可行作業。因此，人力資源管理策略建立了企業經營目標與人力資源作業間的橋樑，然而要發展此類策略，勢必仰賴理論運用與實務操作間的平衡。
- (二) 平行發展：企業經營五大管理面向，分別為「生產與作業管理」、「行銷管理」、「人力資源管理」、「研究發展管理與財務管理」，均為企業經營不可缺功能，惟有相互相協調搭配，才能有助於企業整體績效表現。是以在擬定經營策略的過程中，人力資源部門的參與是必要的，其主要目的除可通盤了解組織經營面臨限制與規劃方向外，更可藉此與組織其他部門互相溝通協調，以確保彼此各項功能間的配合。
- (三) 擴大化與專業化：人力資源管理作業因需向上和向下發展需要，增加

許多不同於以往的角色與活動，如人力資源策略的擬定、部門間溝通協調等，是以人力資源部門應從傳統認知僅執行一般行政業務，提升為政策制定者、設計者與協調者。然而面對組織需求與角色的多元化，相關理論亦益蓬勃發展、實務經驗迅速累積，人力資源作業日趨專業，需要相對專業的人力資源管理人員負責，如此亦能相對提高人資部門作業效果。

## 第二節、人力資源管理角色分類與功能

### 一、人力資源管理角色分類

承前段所述，以人力資源管理實務發展歷史觀之，所需扮演角色越趨多元與複雜化，究竟其在組織中究竟擔任什麼角色？又獲必須具備什麼樣的功能呢？以下將概略敘述之。

所謂「角色」(role)係指他人針對特定職務或個人的一組期待行為(a set of expected behaviors)；也就是說，角色是期待行為的組合，而角色內涵通常是由其他人所定義(黃志良 et al, 2010)。

現在企業競爭已今非昔比，在全球化的競爭環境下，企業越亦重視內部人力資源管理，人力資源功能重要性逐漸提升，已從原本內部輔助幕僚活動轉為企業價值鏈一環，這促使組織內外部關係利害人對其擁有不同期待，造成人力資源部門所扮演的角色逐漸多元化、而非單一(Ulrich, 李芳齡譯, 2001)，而過去諸多學者以不同方式將人力資源管理角色加以分類，概列綜整如下：

Schuler(1990)認為人力資源管理人員欲達目的，須負擔四種角色(1)制定政策角色，係提供高階主管有關員工、環境衝擊與可獲競爭優勢等相關資訊，並需參與政策形成過程，經與其他相關人員協調溝通，以利政策制定；(2)提供服務與代表者角色，基本上為各直線部門主管提供服務，使其工作得以順利進行，諸如：員工招募、培訓與薪酬服務；(3)稽核或控制



角色，係在人資政策、程序和實務上推展情形，以確保執行上的公平性和一致性；(4)創新角色，應不斷吸取新知，發展並提供新的技術與方法以解決人力資源問題。

Kesler(1995)提出人力資源管理可分為六種角色(1)催化者(2)組織診斷與分析(3)企業結構與流程創新(4)確保標準(5)行政管理與服務(6)解決問題，而這些各自角色的價值必須依據組織環境系絡與需求才能判斷，然而一般而言，前三者對組織企業策略規劃及對直線主管績效提升組織幫助較為顯著。

Ulrich(1997)所提出的四種角色因擁有較完整內容描述，最常被學者與實務界引用，其分類係以兩大軸向：工作焦點(策略性/營運性)與管理傾向(人員/流程)，工作焦點係傾向策略性(長期)抑或是營運性(短期)；管理傾向係指管理流程或人員管理，藉由這兩個軸向描繪出人力資源專業管理人員管理的四個主要角色，分別是策略夥伴(strategic partner)、變革代理人(change agent)、行政管理專家(administrative expert)，以及員工鬥士(employee champion)(如圖 3)。

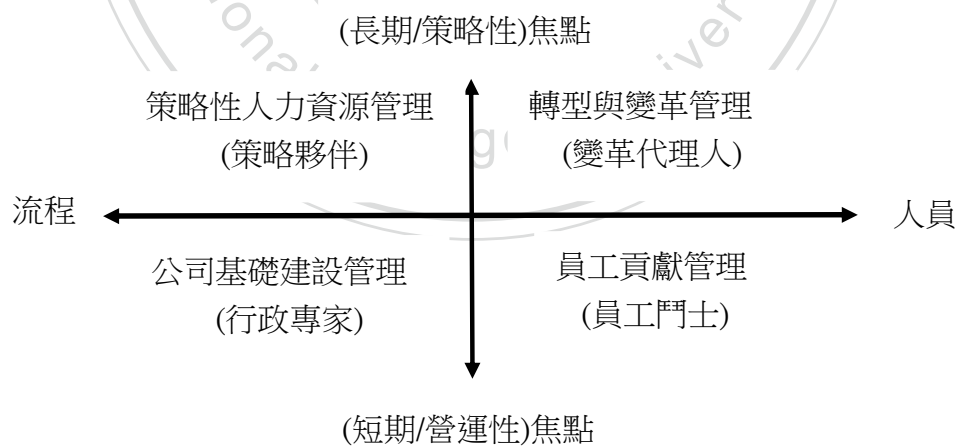


圖 3 人力資源管理人員角色分類圖

資料來源：人力資源最佳實務(32)，李芳齡譯，2001/  
 原著 Human Resource Champions: The Next Agenda  
 for Adding Value and Delivering Results，Ulrich D.  
 台北市；商周出版

由於四角色各自所執行工作與關注的焦點不同，組織實際運行時缺一

不可，惟應依據組織經營管理當時環境所需，隨之調整各角色所佔的比重 (Ulrich, 1997; 紀乃文、張火燦, 2006; 黃志良 et al., 2010) ，以下概略介紹此四個角色內容：

(一)策略夥伴(strategic partner)：簡言之係為企業制定政策時的夥伴，人力資源必須成為企業決策管理團隊的一員，參與企業擬定決策過程、協助策略執行，以協助組織有效達成目標(黃志良 et al., 2010)；若欲達成此目標，人資部門需瞭解組織價值、企業經營使命、理念，並依據內外環境分析，架構未來發展圖像，據此漸次展開具體可行策略與行動方案。

(二)行政管理專家(administrative expert)：係人力資源行政流程與例行事務執行，例如：發展培訓、考核升遷、薪資福利等，然而僅是例行執行此類「人事行政」定然有所不足，應考量藉由「工作流程再造」與「結構重設計」等方式，進一步提升效率與穩定性，確保內部顧客滿意。

(三)變革代理人(change agent)：當組織轉型時，員工面臨未來環境不確定性，容易產生不安全感與抗拒心態，此時變革代理人應提出各種人力資源實務推動變革，協助企業改善體質，促使員工拋開舊文化、適應新文化，進而創造外界難以模仿的內部流程，獲得獨特競爭優勢。

(四)員工鬥士(employee champion)：前三項角色皆是以資方角度協助組織發展，而此角色較為特別，係以勞工角度處理員工日常困難、憂煩與需求，藉設計各種制度來解決員工的問題，使其感受組織的關懷與支持，進而建立良好勞資關係，以提升員工對組織承諾與工作動機。

Wright 等人(2001)年指出人力資源管理必須要定位在策略層次的事業夥伴，將人力資源角色分成五種，分別為(1)策略夥伴角色，注重於人資部門需參與並影響策略形成過程；(2)客製實務角色，係指當企業策略形成後，人資部門應給予策略執行之支援；(3)人力服務角色，注重提供最基本人力資源管理服務功能；(4)變革顧問角色，係提供直線部門主管有效益的管理

與組織變革之諮詢服務，以及(5)開發技能角色，則重在確定並發展組織核心競爭力。

Ulrich 自 1997 年提出人力資源管理的角色分類後，陸續有許多學者提出有關策略性人力資源管理中人力資源所扮演角色之探討，至 2005 年 Ulrich 與 Brockbank 過濾綜整該段期間所提出人力資源管理相關角色功能後，歸納分類出成五個角色：員工支持者、人才發展者、人資功能專家、策略伙伴與人資領導者，相較 1997 年所提出的四種角色，唯一未改變角色即策略夥伴，由此可知其重要性未隨時間而降低(范維恩 et al.，2012)。

實務上，近年來國內有許多相關研究聚焦於人資策略夥伴，對組織績效影響究竟如何，其中紀乃文、張火燦(2006)的研究發現策略夥伴角色對經營績效有顯著正面影響；范維恩等人(2012)為探討人力資源角色對未來企業經營績效的影響，依據人資扮演五種角色(即策略夥伴、員工支持者、人才發展、人資領導者與人資功能專家等)對業界企業經營主管與人資主管發放問卷，其研究結果發現「策略夥伴」是影響企業未來(至 2020 年)經營績效最顯著的角色之一。

綜上所述，未來在企業經營中「策略夥伴」角色定會益發重要；因此本研究將此角色稱為「人力資源策略夥伴」，表示人資部門應擺脫傳統一般「行政業務執行者」，提升為企業策略擬定者，提供事業主持人更前瞻性、長期性之人力規劃策略，協助協助組織邁向成功之路。

## 二、人力資源策略夥伴之功能

自策略性人力資源管理概念被提出後，人力資源管理的價值與功能已大幅提升，而人力資源在扮演各角色間比重亦隨產業環境、時間變遷不斷變化，Lawler & Mohrman(2003)回顧 1995~2001 間人力資源部門在耗費在各項功能之時間發現，在所有相關工作中從事人事紀錄及行政的時間顯著減少，而發展人事制度及扮演策略夥伴所需時間明顯增加；此趨勢引發國內外學者廣泛討論策略夥伴在組織內應發揮功能，本研究嘗試將其綜整如

表 1 所示：

表 1 人力資源策略夥伴之功能

學者	角色名稱	功能說明
Schuler (1990)	制定政策角色	提供高階主管有關員工、環境衝擊與可獲競爭優勢等相關資訊，並需參與政策形成過程，經與其他相關人員協調溝通，以利政策制定
Ulrich (1997)	策略夥伴角色	係企業決策團隊一員，人力資源專業人員必須參與企業方針、策略制定過程，並提出如何將策略轉化為行動的問題、設計符合企業策略的人力資源實務。
Ulrich & Brockbank (2005)	策略夥伴	透過策略形成與執行有效的協助直線主管達成目標；然而當策略形成時，必須考量如何整合內部資源、組織能力程度，及顧客群範圍，並強化主管策略性決策思考。策略執行時，需診斷企業問題、設定階段性目標，最後發展可行策略。
林文政 (2007)	策略參與者	參與規劃、定義企業策略流程，同時應擁有協助組織設計及發展能力，並致力於將企業策略轉化為行動之議題，並設計符合企業策略的人力資源服務。
Lawler & Mohrman (2003)	企業策略夥伴	協助人力資源規劃、組織設計與策略變革等事項。

資料來源：本研究自行整理

綜整上述多位學者對人力資源策略夥伴應具備功能，整併為本研究人力資源策略夥伴應具備之功能，人力資源策略夥伴內涵可以分為三功能，分別概述如下(Schuler, 1990; Ulrich, 1997; Ulrich & Brockbank, 2005; 林文政, 2007; Lawler & Mohrman 2003; 石銳, 2003; 范維恩 et al., 2012; 尤品琇、林燦螢, 2014)：

首先，許多學者均提到人力資源策略夥伴具備人力規劃、策劃功能，即必須檢視組織內外環境，提供主管決策分析資訊，並藉由參與策略形成與執行過程，促使人資實務與經營單位的策略整合，以落實人力資源實務；再者，除了上述主要功能外，亦有學者Ulrich(李芳齡譯, 2001)與紀乃文、張火燦(2006)

在其研究中提出策略夥伴非僅著重策略面思考，亦需具備人力資源行政功能，否則無法在員工與高階主管間建立其可靠度，更不可能在使策略得以成功展開；最後，林文政(2008)<sup>3</sup>提出策略夥伴亦需具備溝通協調功能，俾與事業單位主管、人資單位，以及相關部門建立良好溝通管道與關係，有效落實行銷人力資源部門目標與專案，而Kates (2006)更是在先前即對人資部門功能轉變即有所體悟，認為當組織環境、任務及顧客越趨複雜，人力資源部門即被要求支援企業發展方向，但在人力資源部門本身卻常會被其組織結構限制，無法與相關部門有效協調，故提出兩種人力資源部門組織設計-策略夥伴模式（Business Partner Model）與解決問題中心模式（The Solutions Center），俾使人資部門可以有效的與其直線部門主管、人力資源部門，及其他相關部門建立良好溝供管道與方式。

總結人力資源策略夥伴內涵，除原本最主要功能策略規劃外，另需具備部分人資行政專業及溝通協調功能，才能在組織中成功扮演人力資源管理策略夥伴角色。

### 第三節、人力資源策略夥伴的職能

#### 一、職能的定義與內涵

##### （一）職能的定義

美國哈佛大學教授 David McClelland 於 1973 年發表一篇名為「測試能力而非智力」(Testing for competence rather than intelligence)的文章，率先對智商和智力測驗提出質疑，針對以往高等教育普遍利用「智力測驗」來篩選學生的方式提出質疑和挑戰，其中主張不應僅以「智力」作為人員遴選的依據，更應注重實際影響學生學習績效的「能力」，如態度、認知及動機等。其中原因在於，智力高低雖然大多可藉由學業

<sup>3</sup> 林文政副教授於工商時報刊載「建立人資主管 & 直線主管 新策略夥伴關係」文中說明人力資源策略夥伴主要有以下 4 個角色：1.策略顧問。2.人資外交家。3.員工諮商師。4.人資行政專家。而其主要工作內容則包括：1.連結組織目標與 HR 策略。...6.向直線主管（內部顧客）溝通與行銷人力資源部門的目標與專案。【轉載自中央大學新聞網 2008-05-01 中大新聞/ [http://ncusec.ncu.edu.tw/news/press\\_content.php?P\\_ID=7398](http://ncusec.ncu.edu.tw/news/press_content.php?P_ID=7398)】



成績、專業測驗等結果表達，然而在現今多元發展社會中，這些智力指標卻無法有效地預測工作績效或生涯成就，並且此類評估方式對社經地位屬低階層者易造成不利影響(施能傑，2002)，而此篇文章發表後，強調不應以智力高低作為評估能力之依歸，故後被譽為最早揭櫫「才能運用」之開端 (Spencer & Spencer，魏梅金譯，2005)。

考量目前國內學者目前對於 competency 尚無統一定義，相關中文翻譯包括能力、才能、職能等，企業組織較常使用「職能」，行政院則曾為「核心能力」(core competency)，大陸則稱為「勝任力」(轉引自銓敘部人事管理司，2011)，茲因 Ulrich(2001)於「人力資源最佳實務 Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results」一書中大多以「職能」稱之，本研究亦使用「職能」一詞。

綜觀職能相關文獻中最被廣泛引用的，即為 Spencer & Spencer 在 Competency At Work 一書，將職能(Competency)定義為「一項個人的潛在特質<sup>4</sup>，這些特質與良好績效或卓越工作表現，具有高度因果關係<sup>5</sup>」，也就是說某些動機、特質或自我概念等可以用來預測行為與工作績效，而 Derouen & Kleiner (1994)為使職能概念更加清晰，進一步區分為技術性(technical)、人際性(people)，以及概念性(conceptual)等三類，學者洪榮昭以其分類為基礎，細分為六項職能：專業能力、管理能力、人際能力、態度、價值觀與心智能力(轉引自李淑君，2006)；我國政府實務上對此亦顯重視，行政院為積極推動政府改造於 2005 年推動策略性人力資源管理說明資料中指出，行政機關人員的核心能力係「成功扮演某一職務或工作角色所需具備的才能、知識、技術、判斷、態度、價值和人格」(行政院人事行政局，2005)，基於管理層級與職務，再進一步區分為「管理核心能力」和「專業核心能力」兩大部分，前者係

<sup>4</sup>潛在特質：係在人格中扮演深層且持久角色，能預測個人在複雜的工作情境及擔當重任時的行為表現。

<sup>5</sup>因果關係：指能力導致績效或可用來預測績效及行為表現。

指為成功擔任管理職務者所需具備的能力；後者指欲勝任某特定職務或從事工作所需具備的專業知識或技術，進而有效產生績效(轉引自盧瑞山，2012)。此界定已著眼於「職務」、「角色」乃至「工作績效」等需求導向的知能。

後續亦有多位學者如孫本初(2002)，及江明修、陳秋政(2004)等有提出核心能力係組織內多種知識、技術及能力之整合，可藉由過去到現在所累積的知識學習效果展現，是一種獨特競爭優勢，並且可經由訓練發展而得到改善，茲綜整上述中眾多學者研究探討得知，本研究所指的核心能力係為多種技術、知識和能力的綜效，是一種累積學習的結果，這些這特質可經由行為展現反應在工作績效上，進而有助於提升組織效益，此論述包含下列概念：

1. 執行業務的關鍵能力：如 Spencer & Spencer(魏梅金譯，2005 年譯)認為職能是用以執行某項特定工作所需具備的關鍵能力，可用降低成本(時間)或提高效率，進而增加組織的競爭優勢，引導企業邁向成功。
2. 訓練可藉由訓練與學習達成：職能並非與生俱來能力，可經由訓練、學習或經驗養成來提升能力，是一種累積學習的結果。
3. 職能係相關能力組合：職能係為該職務工作績效背後所隱含應具備了知識 (Knowledge)、技能 (skill) 和能力 (ability) 及其他特質等等，簡稱 KSAOs，是多種技能的整合。
4. 不同職務需不同職能：職能應有助於外顯於優良之工作績效，故不同職務的工作應具備核心能力也不盡相同，即便相同能力名稱，亦會因不同組織、層級、性質有不同要求，如同學者 Katz(1955)指出，主管人員應具備技術能力、人際技能，及概念技能，惟高階主管偏重概念技能，中階主管則以良好人際能力，而基層主管則以技術能力為重。

## (二) 職能的內涵

Spencer & Spencer(魏梅金譯，2005 年譯)曾引用「冰山模型」說明「職能」的內涵，認為職能層次就如同冰山般，由高層至低層分別為技巧 (skill)、知識 (knowledge)、自我概念 (self-concept)、特質 (traits) 及動機 (motives) 5 種型態，其中知識和技巧係顯露於外、看得見、體積較小的冰山，通常是特定職務必須的基本條件，其他型態則是隱藏於水面下、難以觀察但體積更大的冰山，卻是高績效者與其他差異者主因，如圖 4 所示。概略將職能 5 種型態的內涵說明如下：

動機：對某種事物持續渴望，進而付諸行動的念頭。

特質：與生俱來的生理特性，及擁有對情境的持續反應。

例如：即時反應力、視力，或壓力忍受度。

自我概念：態度、價值觀及對自己的想法。例如：自信心。

知識：在特定領域的專業知識。

技巧：執行有形（可觀察的）或無形（隱藏的）任務的能力。例如：分析思考或歸納能力等。

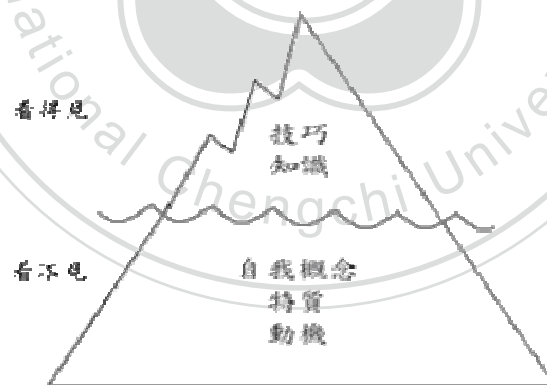


圖4 冰山模型

資料來源：才能評鑑法－建立卓越績效的模式(20)，魏梅金譯，2005/ 原著Competence At Work: Models for Superior Performance，Lyle M.Spencer & Signe M.Spencer（1993），台北市：商周出版

Spencer & Spencer 更進一步指出職能與工作績效的關係，屬於冰山下層之動機、特質、自我概念與知識等能力雖難以發現，但可以經由行為展現而被觀察到的，因此在面對事務處理時可用來預測未來行



為，而這些行為則引導出工作結果，流程程序模型如圖 5。

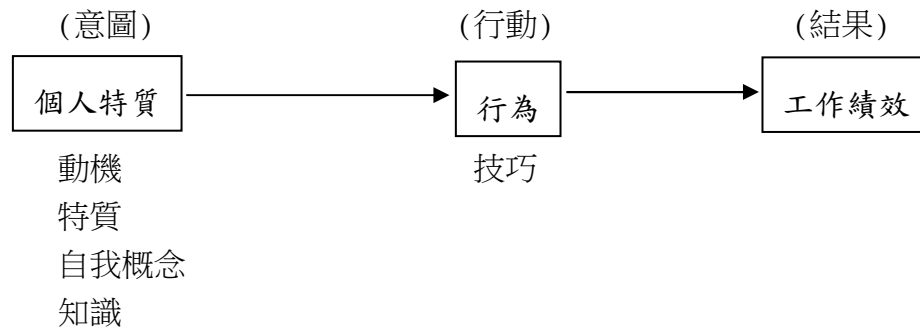


圖 5 職能的因果流程模式

資料來源：才能評鑑法－建立卓越績效的模式(22)，魏梅金譯，2005 /原著 Competence At Work: Models for Superior Performance, Lyle M.Spencer & Signe M.Spencer (1993)，台北市：商周出版

綜上觀之，「職能」係為人員具備某些影響工作績效的關鍵特質，可經進一步經由觀察、分析及歸納等過程，定義某職務所需要的職能項目，包含該職務背後所隱含需要的知識、技術、能力與其他特質等組合；值得注意的是，不同產業對所欲達成績效定義不同，乃至於對相同職務之職能要求可能也會有所差異，故各組織實應依本身獨特組織文化與職務特性，建構所需具備之職能。

## 二、職能模式的發展方法

既然職能是組織未來提升績效的關鍵因素，那麼職能內容究竟是如何建構？Spencer & Spencer (魏梅金譯，2005 年譯)對於職能模式提出能力評鑑流程為「古典能力評鑑法」(Job Competency Assessment Method)，係經由完整且謹慎的流程設計以建構職能，包含 1.定義績效標準 2.選取樣本 3.資料蒐集 4.分析資料、確認能力項目 5.驗證能力標準 6.應用能力標準等六步驟決定職務應具備核心能力，蒐集資料是此方式最關鍵的階段，可搭配行為事件訪談法、專家小組法、調查 360 度評量法、專家系統資料庫，以及觀察等方式蒐集資料，其評鑑過程如圖 6。

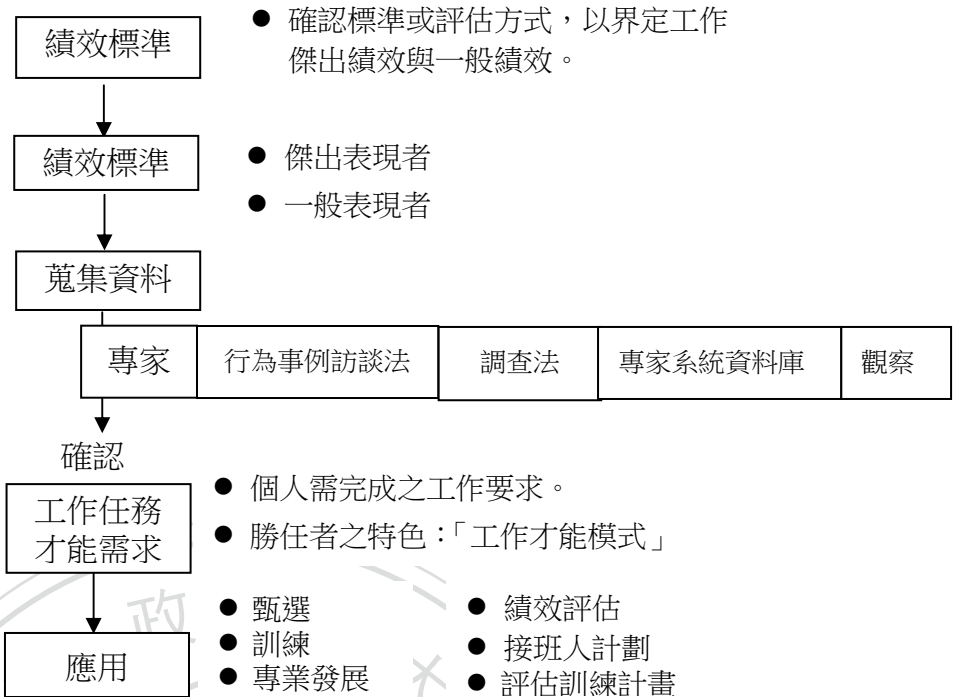


圖 6 工作職能評鑑過程  
 資料來源：才能評鑑法－建立卓越績效的模式(128)，魏梅金譯，2005  
 /原著 Competence At Work: Models for Superior Performance, Lyle  
 M.Spencer & Signe M.Spencer (1993) 台北市：商周出版

(一)專家小組(Panels)：所謂的「專家」可由外部學者、內部直屬主管、人力資源專家、現任傑出工作者等人組成，共同開會研討標的職務內容，並分析其應具備核心能力項目，最後決定某職務之能力模型。此方式雖可快速地蒐集資料，卻也可能使用大家都已了然於心卻未必符合實際價值之職能，又或外部專家未必能全然了解組織獨特文化或該職務所有任務與能力。

(二)行為事例訪談法(Behavioral event interview):藉由深度訪談受測者職務在工作中面對重要情境時的想法與行為，並分析其背後各種行為與想法之能力因素，進而辨識高績效者所需要的技術與能力，此方式雖能根據工作環境系絡發現獨特組織文化之能力模式，亦較容易被組織成員所接受(施能傑，2002)，然而也需耗費時間與成本，並可能訪談過程中忽略比較不重要任務(Spencer & Spencer，魏梅金譯，2005)。

(三)調查法(Investigation)：邀集專家及組織成員評鑑受測職務的現職員工之

能力項目，及其對工作績效表現上的重要性與行為特徵。此方式優點可快速蒐集充分資訊、成本低；然而缺點卻可能受限於傳統特定項目與概念，而忽略其他相關能力。

(四)專家系統資料庫(Expert System)：從先前研究已確定的能力為基礎建構的資料庫與知識系統，蒐集有關一般與傑出工作績效者所需能力描述方式。此優點為取得資料快速方便，惟其缺點為可能忽略不存在於資料庫的特殊新能力、及專家資料庫通常都價格不菲。

(五)觀察法(observation)：直接觀察員工如何進行工作任務，並將其能力編碼成能力項目，此方式有助於確認專家、調查或行為事例訪談結果，然而卻耗時且沒有效率。

古典能力評鑑法應為目前標準且嚴謹之職能發展方式，然而此方法需經審慎完整之設計，除需組織、上級主管與同仁完全投入配合，且亦需專家學者共同參與與協助，是以欲採行此方式，應併予審慎考量成本、時間與人力等重要相關因素。

綜觀學者所研提之職能建構方式各有優缺點，惟依組織文化與特性有所差異，並沒有最佳方法。研究者應考量研究個案特性與自身資源限制，選擇最符合需求之研究方法。本研究囿於時間、人力與資源有限，欲採以學者專家已建立能力項目為基礎，然考量為建構緊扣組織環境與文化之人力資源策略伙伴職能，另採個案訪談法後予以編修，建立台電公司人資部門欲扮演人力資源策略夥伴應具備之職能。

### 三、人力資源策略夥伴應具備之職能

#### (一)人力資源策略夥伴職能之研究

一般而言，「職能」係指在某職務上高績效者的行為特徵，而職能研究主要目的係解析其行為背後因素，以探討高績效者 DNA 研究，俾做為未來塑造高績效行為之基本工具(吳偉文、李又婷，2006)；人力資

源管理自 Ulrich(1997)提出 4 項人資角色，瞭解人力資源所被賦予的任務與角色期待隨著環境變化亦趨重要與複雜，是否能成功扮演「策略夥伴」已被視為企業制勝關鍵之一，故 Ulrich(李芳齡譯，2001 年譯)在其研究中更進一步分析欲成為策略夥伴須具備 4 項重要職能概略臚列如下(職能模型如圖 7)：

1. 具備並瞭解營運知識：唯有對事業運作有深度認識，才能應營運條件的變化而調整人力資源及組織活動，提升組織績效並創造價值，其職能分別為財務能力、策略能力、技術能力。
2. 精通人力資源實務：如同任何專業幕僚人員一樣，人力資源部門的專業人員也須成為該領域的專家，提供創新、有效益的人力資源實務，這樣就可以獲的組織中他人的尊敬與信任，而人力資源專業實務包含人員配置、發展、考核、報酬、組織規劃與溝通領域等。
3. 有效的變革管理：因外在經營環境驟變，企業須配合進行內部變革，才能持續維持競爭力，然而人往往對於變革採取消極抵抗的態度，使組織無法如預期快速調整，故人力資源人員要能協助成員管理變革，俾儘速建立組織整體的變革能力，其職能包含創造意義、解決問題、創新與轉型、角色影響、關係影響等，其中針對關係影響能力，許多資深人資人員表示變革成功最關鍵議題就在於與公司高層關係如何，也就是層峰在規劃或制定決策過程中是否重視員工議題(轉引自金融時報大師系列「人力資源管理」，James. Pickford 原編，吳奕慧、聞玲玲、甄立豪譯，2004)。
4. 可靠性：除了上述三項專業領域外，其中最重要的是「可靠度」，唯有建組織成員對他們的信賴，才能順利推展人力資源相關策略並邁向成功，而提昇人資人員可靠性的行為包括：擁有成功紀錄、有自信、能提出重要問題、公正的回饋並提出可行的做法。

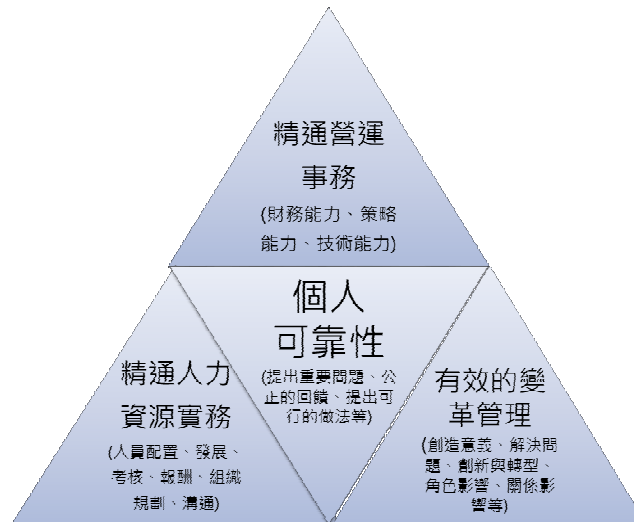


圖 7 未來人資人員職能模式

資料來源：修改自人力資源最佳實務，李芳齡譯（2001：292）

/原著 Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results，Dave Ulrich（1997）

然而至國內學者林文政(2008)更進一步提出人資部門若欲成功扮演策略夥伴需具備那些職能(如表 2)，期使人資人員對策略夥伴有更深入了解，俾助其成功轉型；但需要特別說明，在其所提出策略夥伴之相關角色與對應職位時，雖然策略顧問多為高階人資人員為代表，人事行政專家則多偏向基層人資服務人員，然而職位高低與職位角色之間，並不存在必然性，應依組織文化與職務設定動態調整。

表 2 人力資源策略夥伴的角色、職位、工作內容與職能

角色	職位	工作內容	職能
策略顧問	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人資客服處長 (Account Director)</li> <li>● 人資客服經理 (Account Manager)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 連結組織目標與 HR 策略</li> <li>2. 透過人資功能，協助直線主管進行變革管理</li> <li>3. 協助直線主管量身訂做和執行人資管理專案</li> <li>4. 關鍵人才和接班人確認與保留</li> <li>5. 透過 HR 專業和相關工具，為直線主管提供諮詢</li> <li>6. 協助直線主管發展人資管理所需技能，如甄選與績效面談</li> </ol>	企業經營知識 變革管理手法 專案管理 人才管理 諮詢與顧問技能 指導與領導技能
人資外交家	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人資客服經理 (Account Manager)</li> <li>● 人資客服代表 (Account Service Representative)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在人資專業支援單位及直線主管(內部顧客)間，建立信任感與維持良好關係，以確保服務品質</li> <li>2. 向直線主管(內部顧客)溝通和行銷人資部門的目標與專案</li> </ol>	溝通技能 談判技巧 人際關係技能 行銷管理



員工諮詢師	● 人資客服代表 (Account Service Representative)	1. 解決員工間衝突 2. 傾聽員工心聲，提供紓壓的管道 3. 協助員工的工作與生活	衝突管理 心理諮商 工作/生活均 衡技能
人資行政專家	● 人資客服代表 (Account Service Representative)	1. 協助直線主管(內部顧客)執行選、用、育、留的任務 2. 評估人資管理成效 3. 進行員工滿意度及組織氣候調查 4. 人資資料紀錄與保留	人員配置 招募甄選 教育訓練 績效考核 薪資與福利 員工關係 勞工法令

資料來源：「人力資源與直線主管的新策略夥伴關係」，林文政，2008，經理人月刊，44期，147

若將上述學者對人力資源策略夥伴應具備職能相互比較(如表 3)，發現 Ulrich(李芳齡譯，2001 年譯)所提「精通營運事務」與「有效變革管理」之職能與林文政(2008)所提策略顧問職能類似；「精通人力資源實務」則是與人資行政專家職能雷同；「個人可靠性」其來源於他人對該職務所產生信賴度。對上級主管而言，能有效將人力資源策略展開與轉化，並成功鑲入經營單位策略，即是能否成功扮演策略顧問之關鍵。對同仁而言，信任其在人資領域之專業性，並進而產生信賴感。

綜上所述，在人資策略夥伴所需職能相關研究中，均對人資策略夥伴應具備策略規劃、人資專業、變革管理等職能皆表同意，且基於以上良好職能基礎亦可建立他人對人資策略夥伴之信賴，惟自學者林文政提出此職務亦須具備溝通協調、員工諮詢之職能，自後繼研究報告亦將此職能列入策略伙伴必備職能條件之一。

表 3 人力資源策略夥伴之職能

研究者	功能內涵	人資策略夥伴職能	職能類別
Ulrich(1997)	精通營運事務	●財務能力 ●策略能力 ●技術能力	策略規劃
	精通人力資源實務	●配置 ●考核 ●發展 ●報酬等	人資專業
	有效變革管理	●創造意義 ●解決問題 ●角色影響 ●關係影響	變革管理

研究者	功能內涵	人資策略夥伴職能	職能類別
		●創新與轉型	
	具可靠性	●成功紀錄 ●有自信	●能提重要問題 ●公正回饋 依賴度
林文政(2008)	策略顧問	●企業經營知識 ●變革管理手法 ●專案管理	●人才管理 ●諮詢與顧問技能 ●指導與領導技能 策略規劃 變革管理
	人事行政專業	●人員配置 ●招募甄選 ●教育訓練	●績效考核 ●薪資與福利 ●員工關係 人資專業
	員工諮商	●衝突管理 ●心理諮商	員工諮詢
	外交管理	●溝通技能 ●談判技巧	●行銷管理 ●人際關係技巧 溝通協調
	外交管理	●溝通協調能力 ●團隊合作能力	溝通協調

資料來源：本研究自行整理

因人力資源角色越趨多元，而策略夥伴之角色也亦受重視，近年已有注重此角色之相關領域研究，茲將其研究探討方向、研究方法及結果，略舉如下：

表 4 人力資源策略夥伴相關研究

研究者	論文題目	研究方法	研究對象	研究結果	資料來源
林怡嫻	人力資源管理角色量表之建立	<ul style="list-style-type: none"> <li>●以學者研究之人資管理角色為基礎，結合訪談資料，發展主要角色構面及意涵</li> <li>●以各角色構面為基礎，發展各細部衡量細項</li> </ul>	以林文政(2005)訪談七間企業CEO之資料做進一步整理與歸納	人資身為策略參與者必須要檢視內外環境變化、進行策略規劃，及推動策略	94年國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文
龐寶璽	企業人力資源跨部門服務角色與服務績效關係之研究	<ul style="list-style-type: none"> <li>●以問卷分析有關人資跨部門服務的產業現況</li> <li>●再藉由訪談了解人資部門服務角色的不同分類、具體活動與工作事項。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●問卷：已就業校友及新竹人資協會會員協助填寫</li> <li>●訪談：6家以金融及科技產業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●人資跨部門服務者報告對象，2/3向人資部門、1/3向部門主管</li> <li>●以面對之部門為橫軸、服務對象為縱軸，區分為人資疆界擴張者、管理諮詢顧問、人資業務緩衝</li> </ul>	95年國立中央大學人力資源管理研究所博士論文

			為主企業	者、員工諮商師等四類。	
魏佳卿	職能理論探討：人力資源客戶經理職能之個案研究	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 單一個案研究</li> <li>● 深入訪談</li> <li>● 訪談題綱係以工作內容及所需具備知識與能力</li> </ul>	以九名人力資源客戶經理作為訪談對象，並以工作職等分為資深、中階、資淺的人力資源客戶經理	在人資客戶服務單位中，不同職等的人資客戶服務人員對工作內容有不同認知，資淺人員對工作內容侷限在人力資源單位；中階對直線單位有更深的投入；資深定位自己是負責直線單位的人力資源領袖，並且能夠影響自己人力資源組織。	98年交通大學管理學院碩士在職專班管理科學組碩士論文
蔡侑容	人力資源事業夥伴角色類型之探討	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 一般式訪談引導法</li> <li>● 訪談題綱為企業帶來的貢獻、執行任務內容、企業對該職務期望</li> </ul>	7間個案公司，訪談人資、事業、主管	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人力資源事業夥伴多為獨立單位</li> <li>● 依其工作所帶來價值及服務對象，劃分需扮演多元角色</li> </ul>	98年國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文
管麗娟	策略性人力資源對組織文化轉型的影響~以類比IC設計L公司為個案研究	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 單一個案研究</li> <li>● 深入訪談</li> <li>● 訪談設計係以個人知覺比較導入策略性人力資源管理後對組織文化影響</li> </ul>	服務年資超過兩年以上人員	推動策略性人力資源過程，成功關鍵因素： <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 獲得高階經理支持</li> <li>2. 管理階層參與並貫徹執行，變革才有成效</li> <li>3. 人資主管要溝通及諮詢，以降低變革障礙</li> <li>4. 推動要選對時機</li> <li>5. 推動策略性人力資源，可提升人資部門價值</li> </ol>	99年國立清華大學科技管理學院高階經營管理在職專班碩士論文
沈建亨	人力資源事業夥伴角色職能之探討	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 個案研究</li> <li>● 行為事例訪談</li> <li>● 訪談題綱係以組織分工、人資策略夥伴職位發展與運作現況、工作內容及自身能力評估等</li> </ul>	十家導人人力資源事業夥伴且其中資職六年人資人員	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 十個案中僅一個的人力資源事業夥伴之績效考核權完全屬於事業部，故在工作上以事業單位為主，仍多屬於人力資源單位的管轄單位。故其必須橫跨在事業單位與人力資源單位兩者間。</li> <li>● 將人資事業夥伴需具備職能區分專業知識、人際導向、個人工作技能</li> </ul>	100年國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文
尤品琇	人資策略夥伴職能	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 初步建構人資策略夥伴職能項目</li> </ul>	曾經或現職為略人資夥伴	所需具備職能的前五名，分別為分析思考能	100年中國文化大



	之研究	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 結構式深入訪談</li> <li>● 計算工作內容最頻繁運用之職能</li> </ul>	之人力資源人員	力、溝通協調能力，商業敏銳能力、促進變革管理、成就導向。	學勞工關係學系碩士論文
陳秀如	人資客服代表在組織設計的策略角色職能	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 個案研究</li> <li>● 半結構訪談</li> <li>● 訪談題綱係以組織設計與管理工作內容重點、涉略夥伴所需具備職能</li> </ul>	針對實施五年資人對客服表業，且於業務部以上，並任職以上人員	組織知覺力係人資客服代表在組織設計的策略關鍵職能；而對組織要素的掌握則有助於組織知覺力的提升。	104 年國立師範大學科技應用與人力資源發展學系碩士論文

資料來源：本研究自行整理

## (二) 人資策略夥伴概念亦可反應至組織設計

然而相對 Ulrich，學者林文政特別提出人資外交家與員工諮詢師概念，並強調關係建立與管理，主要係因要發揮人力資源策略夥伴角色，需擔任人資後勤中心與服務事業群間連結與協調，係涉及跨部門溝通的組織設計(如圖 8)。

此種人力資源策略規劃模式與 Kate(2006)提出事業夥伴模式相似(Business Partner Model，如圖 9)，其主要包含 3 部分：(1)前台面對顧客端：介於事業單位與 HR 專業後勤之間的跨部門角色，也就是人力資源策略夥伴，主要工作係替事業單位進行組織診斷、諮詢及組織發展等工作，並推動人資專業活動；(2)HR 專業後勤中心：係由人力資源專業人員組成，負責制定選用育留等人資政策及提供人力資源策略夥伴決策協助；(3)事業單位：主要是業務單位，經由流程改造、降低成本、提高品質等方式達成組織目標與績效。是以在此種組織架構中人資策略夥伴之溝通與關係建立尤為重要，一方面人力資源策略夥伴代表人資部門，向事業單位推展人資政策；一方面代表事業單位向 HR 後勤中心傳遞客戶需求與回饋，居中連接人資部門和事業單位，落實部門與部門間關係(林文政，2008)。

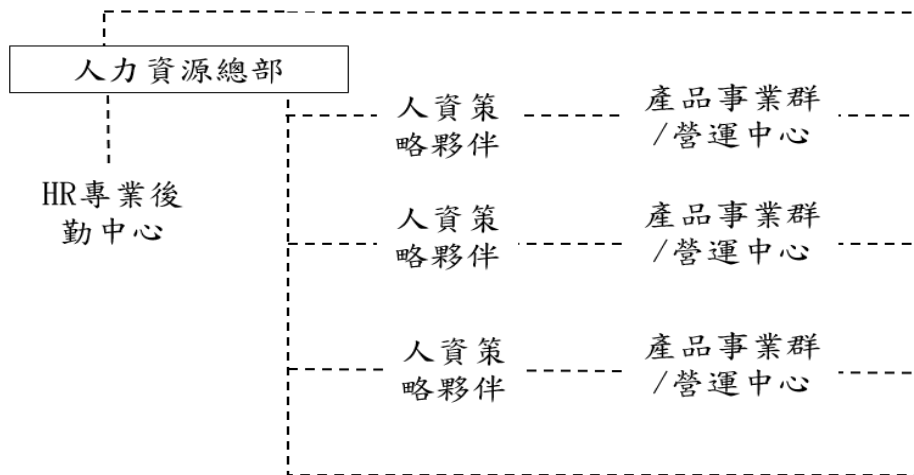


圖 8 人力資源策略夥伴之組織設計概念  
 資料來源：“人力資源與直線主管的新策略夥伴關係”，林文政，2008，經理人月刊，第 44 期，143

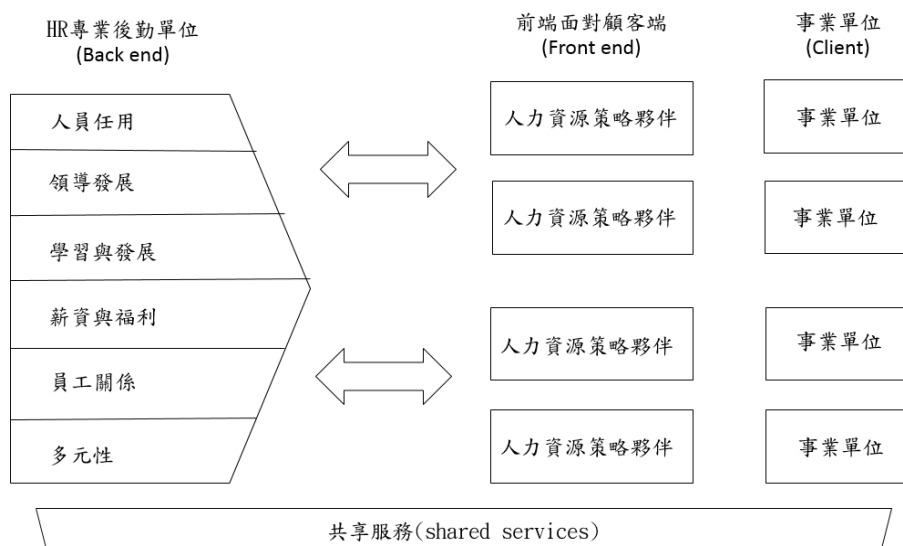


圖 9 Kate 事業夥伴模式(Business Partner Model)  
 資料來源：“(Re)Designing the HR Organization”，Kates，2006，  
 HR.Human Resource Planning，Vol.29，24

綜上學者所述，欲達成人力資源策略夥伴目的「人資策略規劃與組織經營策略結合，並轉化符合企業策略之行動方案，俾助落實人力資源實務」，人資部門需扮演多重角色，包括：「策略顧問」以將人資策略鑲入事業單位策略規劃，亦需扮演「人資行政專家」，以落實人資專業實務推動與執行；然而在後期學者研究中認為若要效發揮人力資源策略夥伴功能，「人資外交家」與「員工諮詢師」更是不可忽視，而兩角

色共通點係需重視溝通協調與關係建立之能力；故為建立跨部門溝通管道及更貼近組織需求，可考量調整組織設計將人資部門區分為專業後勤中心與人力資源策略夥伴，前者負責專業政策擬定與提供諮詢，再由後者向服務單位推動落實與反應問題，故人力資源策略夥伴不僅表達某種角色、職務，亦為一種組織設計方式。

#### 第四節、台電公司推動人力資源策略夥伴

##### 一、公部門推動策略性人力資源管理之限制

Gary Hamel&C.K.Prahalad(1994)等學者曾提出資源基礎理論(resource basic view)，其有別 Michael Porter 著重產銷能力之競爭優勢的五力分析，主張組織的競爭優勢應來自那些有價值、具稀少性、看不見且難以模仿的策略資產，譬如人力資源、企業文化的塑造、組織的常規慣例等，這些亦是企業最重要資產(吳瓊恩 et al.，2006)，隨著在知識與經濟蓬勃發展下，人力資本的重要性已大幅超過實體資本成為現今組織重要的戰略性資本，爰以人力資源發展勢必逐漸走向策略性，而此趨勢是無法阻擋的(吳泰成、周威廷，2011)；而在此策略性人力資源發展下，人資人員所需扮演角色的逐漸多元與複雜，依據 2012 年范維恩等人以 Ulrich 人資人員角色分類，針對知名企業發放問卷調查未來何種角色最為重要，其研究分析報告顯示，策略夥伴係目前企業單位人資單位具備能力偏低，但為因應未來經營環境變遷卻非常重要角色。實務上，近年來國內許多企業組織為強化人力資源管理策略管理功能，以彈性調整組織結構或增設人力資源策略夥伴相關職務，如:台新金控導入人力資源前中後台分工、台積電推動人力資源客戶服務制度等，以達成「將人力資源策略與組織策略連結，並協助直線部門主管達成目標，發揮人力資源的專業價值」之目標。

然而經綜整策略性人力資源相關研究發現，大多以私部門居多，公部門僅有少數幾篇，茲因公部門所涉及組織文化、法規限制、工作要求與

競爭條件與私部門大不相同，除了兼顧組織與人員需求外，也要納入外在政策規劃與資源限制等因素，如：人力資源結構是否合理、是否應法規鬆綁俾更符合組織特性、專業人才養成是否足夠、組織是否能更加授權等，涉及範圍更加廣大需審慎規劃，目前尚未大規模廣泛推動。惟台電公司長久以來隨業務發展，組織結構日趨擴增，此反致無法適時反應外在經營環境快速變遷，造成自 95 年以來連續虧損 8 年，經營管理已然亮起紅燈，變革創新更是刻不容緩；為改善營運績效並導入企業化思維，該公司決定自 105 年起採行「事業部制」組織以應變革，其中各事業部中更是增設「人力資源策劃師」職務，此種「嵌入式」人資部門組織設計如前述林文政、Kate 所提出的策略夥伴組織設計，期使人力資源策略更能緊扣事業部未來發展規劃，使人事管理工作更能密切結合機關與人員需求。

## 二、台電公司推動人力資源策略夥伴之現況

### (一) 組織設計反應人資部門應扮演角色

如前所述，公部門欲推動策略性人力資源管理牽涉廣泛，然而為強化台電公司體質，人力資源變革創新需求卻已是迫在眉睫，故為提升策略性思考能力，人力資源策略夥伴角色則越顯重要。綜觀 Ulrich(1997)與林文政教授對其職能內涵，除策略規劃、人事行政專業等能力外，關係建立與溝通能力亦是重要；以上下層級而言，為瞭解事業單位未來策略規劃，向上須與直線主管維持良好信任關係，向下須充分溝通與適時協調，俾使其服務事業單位順利推展人資業務；以水平體系而言，為使人資實務與事業部策略結合，對內不僅代表事業單位向人資部門傳遞顧客端實際需求與回饋，對外則針對人資部門提供之政策規劃與服務，向事業單位推動人資專業活動。由此觀之，人資策略夥伴已為 360 度跨逾組織界線、部門間連結的角色，其關係連結概略如圖 10。

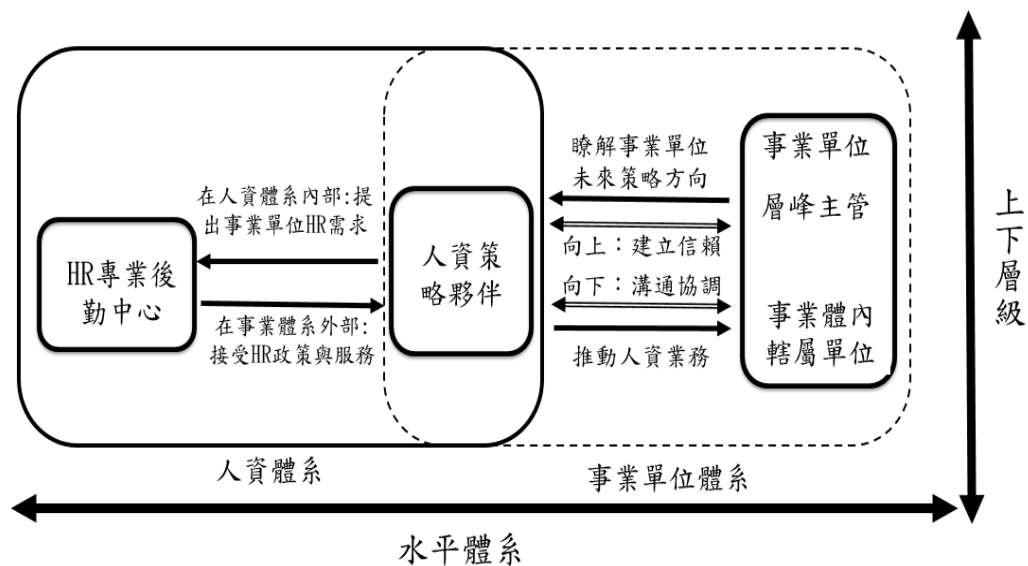


圖 10 人力資源策略夥伴關係圖

資料來源：本研究自行整理

鑒此需求與傳統功能式組織架構著重專業分工與層級節制功能相悖，以傳統組織而言，人資部門對直線部門提供支援概略可分三種（何永福、楊國安，1993）：

1. 服務性質支援：傳統例性人事業務協助，例如人事資料建檔、考勤記錄登記等。
2. 諮議性質支援：此種多半是基於人力資源部門專業性知識，對直線主管在做相關決策時提供建議，例如處理勞資爭議處理、提供接班人員名單等。
3. 控制性質支援：此類通常是以公平性和一致性為考量，故相關決策會先洽詢人資部門意見，但最終決定權在直線主管身上，例如人員招募或升遷。

而組織期待人資功能應以何種支援為主，可概略由組織架構窺之；若是注重人事部門之服務性與諮議性支援，強調人資幕僚輔助角色，組織安排上各直線部門下皆設置人事部門(如圖 11)，此不僅可以貼近單位提供最直接服務，亦由各直線主管統一指揮監督。

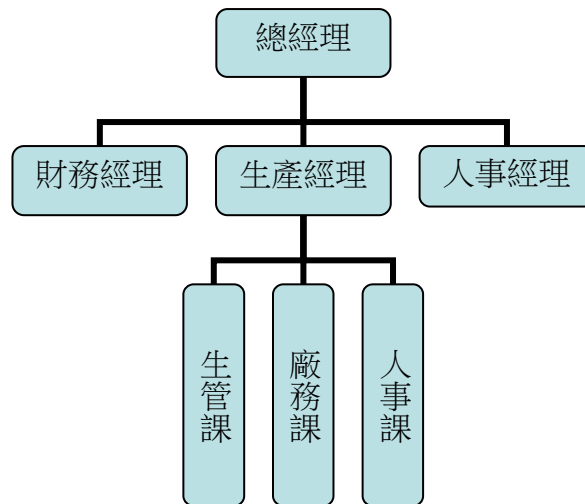


圖 11 服務性功能的人力資源部門

資料來源：人力資源策略管理(11 頁)，何永福、楊國安，1993，  
台北市：三民書局

然而若是人事單位直接隸屬上層人事單位，僅某種程度受直線部門主管指揮監督，具半獨立性(如圖 12，而虛線表示不完全指揮監督權)，這種組織設計強調人事控制性角色，講求人事作業的公平性與一致性，故組織設計偏向人事一條鞭制。

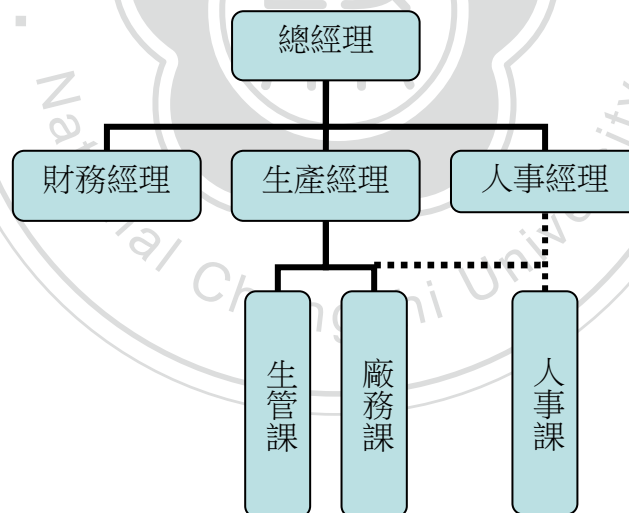


圖 12 控制性功能的人力資源部門

資料來源：人力資源策略管理(11 頁)，何永福、楊國安，  
1993，台北市：三民書局

茲因人力資源管理功能日益受到重視，其角色已非限為傳統人事行政業務執行者，未來應轉型為企業執行長的重要策略夥伴，而其角色的轉換亦會反映到組織架構，例如在組織管理者下成立經營策略小組，俾助直接了解組織內外環境、和事業主持人溝通協調，甚至進一



步與其他子功能相互配合，以協助企業目標達成，被安排如圖 13 所示。

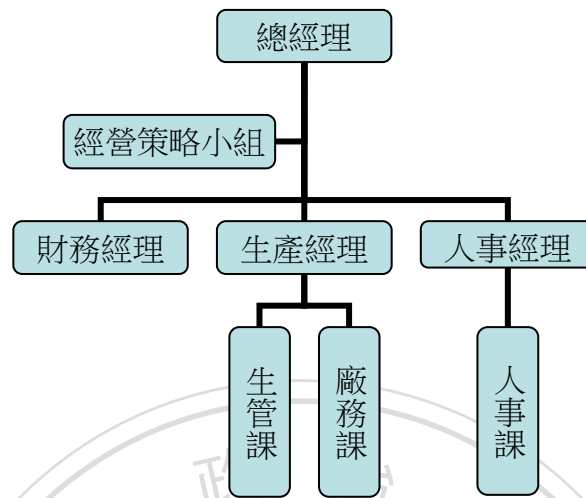


圖 13 策略性人力資源管理部門

資料來源：人力資源策略管理(12 頁)，何永福、楊國安，1993，  
台北市：三民書局

## (二)台電公司藉組織轉型強化人力資源策略夥伴功能

「組織結構跟隨策略改變」可說是策略管理的基本教條，企業為提升競爭優勢而採取不同因應策略時，亦會相對調整原本既有的組織架構與管理流程(吳瓊恩 et al.，2006)。

台電公司為強化專業分工與權責分明，原採功能式組織架構(如圖 14)，即按各單位所執行的工作性質分門別類；然而因電力需全台供應，其轄屬單位遍及全台各省，為利統籌協調，除遍及全台的轄屬單位外，依業務特性在總管理處單位設有主管處，以作為溝通協調橋樑，如：發電處及其所轄屬各地水火力電廠稱謂發電系統(發電處則為發電系統主管處)，而業務處及各地區營業處稱為業務系統(業務處則為業務系統主管處)、供電處及各供電區營業處稱為供電系統(供電處則為供電系統主管處)、營建處、輸變電工程處、核能發電處系統亦以此方式類推。惟隨經濟發展，組織規模擴大，對外反應力漸差，決定自 105 年改採「事業部制」組織架構(台電公司事業部組織系統圖，參詳圖 15)，希冀藉此對內可建立成本意識，對外因應未來變局。

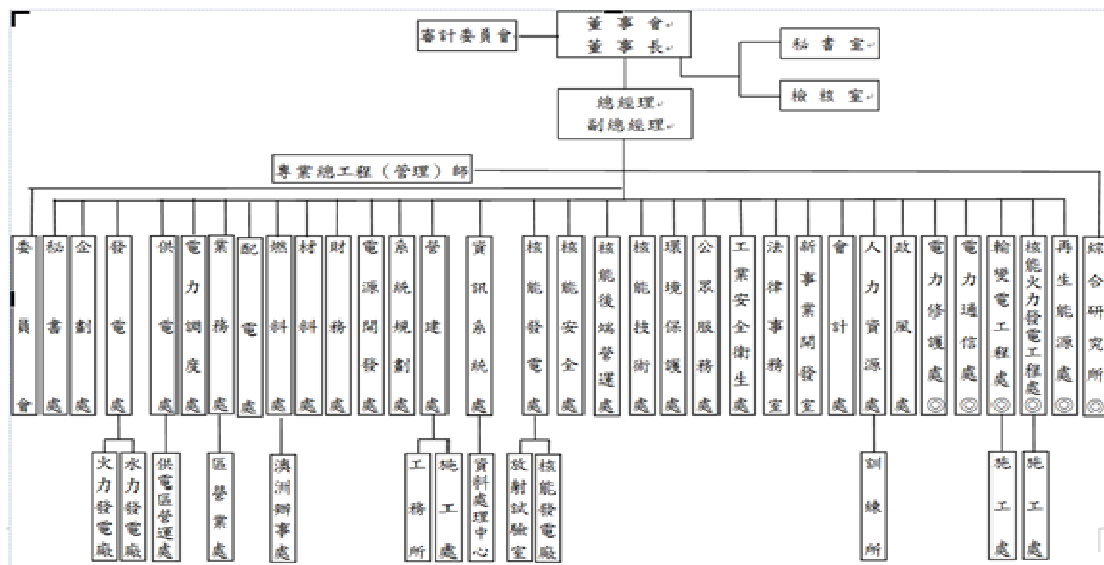


圖 14 台電公司組織系統圖

資料來源：台灣電力公司內部網站 <http://w3.taipower.com.tw/企劃處/組織法規/>

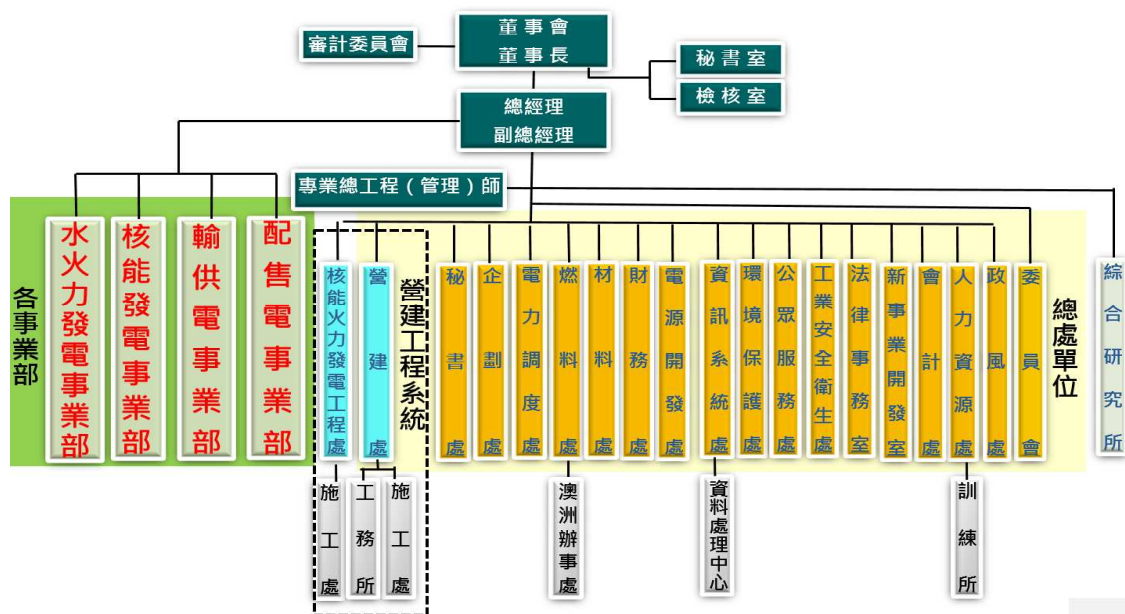


圖 15 台電公司採事業部組織系統圖

資料來源：台灣電力公司內部網站 <http://w3.taipower.com.tw/企劃處/組織法規/>

105 年事業部實施後之組織規程及組織系統圖

與原組織架構不同處，除總處單位(如資訊系統處、財務處、人資處等)因擬定共通性重大政策、總體策略規劃，不納入各事業部外，其他單位依據「電力」提供過程之不同階段需面對不同市場，茲因各自經營目標與績效評估不同，進一步區分水火力發電、核能發電、輸供電、配電等四項核心事業單位，並為利各事業部進行未來中長期



相關策略規劃，各事業部另增設「策劃室」，其中包含人事、會計及規劃等資深策劃師，以協助各事業部最高層級(即執行長)達成組織經營績效；而營建處及核能火力發電工程處因皆屬營造工程事業，惟未來視事業部運行情況再行規劃成立營建工程系統(因尚未成立爰以虛線表示)，不管是否成立工程系統，各事業部、系統皆須在總處單位策略方向的引領下，自行擬定其發展策略及營運計畫，以強化其競爭能力，進而達成整體營運績效。

總上所述，台電公司成立事業部之有關人資組織設計方式，與Kate(2006)提出事業夥伴模式(Business Partner Model)及林文政(2008)人力資源策略夥伴組織設計概念相似，台電公司總管理處人力資源部門則如同專家中心，制定整體策略與規範，而各事業部人資策劃師如同人力資源策略夥伴，在總體策略方向的引領下，依據各自營運目標，自行擬定其獨特發展策略及營運計畫。

然而進一步深究策略性人力資源管理概念源自於私部門，對公部門而言，推動策略性人力資源管理除須兼顧組織與人員需求外，更要以宏觀角度考量政府政策與社會資源限制(吳泰成、周威延，2011)，應更加審慎妥予規劃，故此概念於公部門雖尚未廣泛推行，然而在面臨全球化競爭壓力下，公私部門皆須面對相同的挑戰環境，公部門之人力資源管理要跳脫「人事行政」的思維模式，提升至「策略性人力資源」層次是必然趨勢，而要落實如此變革，人力資源策略夥伴角色則顯為重要。

### (三) 台電公司人力資源處扮演角色之變遷

傳統人事行政人員大多關注於執行例行性業務，尤其公部門人事單位多給印象偏被動消極的「守門員」角色，然而面對事業部轉型之組織型態改變、經營價值思維之轉型，台電公司人力資源單位必須站在公司層次擬定整體運作策略，若仍遵循傳統管理思維，將已身僅定

位為「人事行政人員」，未隨情境變遷而改變角色，擺脫舊有思維，定無法應對未來情境瞬息萬變需求與挑戰，是以人力資源部人勢必須重新調整並提升己身之力，使人力資源「策略性夥伴」角色得以展現，以協助企業主建構具有競爭優勢的人力資源發展策略。

人力資源部門亦體察此急迫需求與趨勢，近年來亦不斷致力於提升己身角色，包括為強化人力資源及落實策略運作，自 101 年 9 月成立「人力資源發展專案小組」，係視當時組織營運需求及高階主管重視問題，以每月 1 次頻率滾動式召開會議，會中召集各主管處正副主管、各事業部策劃師及其他業務相關部門共同研議解決方案，並定期追蹤執行成效，俾適時調整策略方向；同時為使策略規劃與運作更臻完整，亦視議題特性與需求邀請外部專家學者共同召開專案小組會議，希冀藉由外部專家學者提供相關議題之不同思考面向，以掌握時代脈動、納入新思維，至 104 年底此工作小組已召開 46 次、專案小組 8 次，累計決議事項達 150 項，並完成 141 項。

對外而言，為配合推動事業部組織架構成立，人資處自 103 年起請各系統需依組織需求與人力特性擬定「人力運用與培育精進計畫」（簡稱精進計畫），其內容包含自行分析人力結構、所轄單位人力共同(特殊)問題、相關精進建議與辦法…等，嗣彙整各系統之精進計畫，人資處依據未來經營方向與目標，做整體通盤考量後，視需求向上級機關爭取法規鬆綁，或修正人力規劃策略；104 年賡續推動此專案，除需以 103 年已訂定之精進計畫為基礎，並考量 105 年組織變革，爰擴大以事業部為架構，請各事業部人資策劃師研擬轉型與銜接事業部所需之各項人力規劃與發展方案，最後人資處彙整各事業部及營建工程系統之精進計畫執行成果，並提出相關人資因應方案及建議報告，俾使上級主管及相關單位瞭解未來人資資源配置情形與策略規劃方向。

對內而言，為更進一步提升自身人資策略夥伴角色功能，105 年人資處審視內外部環境與條件進行 SWOT 分析，規劃及推動一系列以事業部發展為導向之強化人力資源策略與行動方案，主要區分為選、用、育、留四大面向，包含界定與盤點核心人力、導入大數據、推展技術傳承影片錄製、規劃技術員大賞、發展高階主管評鑑制度…等，希冀藉滾動式修正行動方案，提高人力資源運用效能。

為深化人資人員能力，近年來更是一系列精進人力資源精進講座，邀請外部學者專家、顧問公司提供外界新知及掌握時代脈動，同時亦鼓勵人資人員參與中華人資源管理協會之認證班，除強化人資本職學能外，亦可藉由與外界企業實務人員接觸，有助擺脫舊式公部門傳統保守人事思維，避免相關政策規劃閉門造車，更加廣納其他單位建議與外界新進觀點，希冀激盪出屬公部門的創新人資做法。

### 三、台電公司人資策略夥伴之角色架構

若以台電公司事業部組織架構分析，各事業部策劃室均直接設計在事業部下之幕僚單位，且其績效考核亦完全屬於事業部，此種內嵌式之人資部門組織設計與前述林文政教授(2008)所提人資策略夥伴組織相似，因此台電公司人資策略夥伴工作內容亦應如同林文政教授所表示，不僅單提供人事事務處理，亦應重視與相關人員之溝通協調，因此本研究將以工作內涵需包含對「人」處「事」兩者為橫軸。

再者，以台電公司人資部門扮演角色變遷軌跡觀之，因面臨經營環境驟變，且政府能源政策尚未明朗，實處於一個混沌未明的經營環境中，然而公司重要經營策略、方針及配套政策萬萬不能俟而後動，例如人力資源配置、新能源專業人才招募與培育、優秀人員留用、核心技術傳承等，皆須以前瞻思維進行審視與規劃，俾及早因應政府相關政策調整。鑒此，其政策影響力不僅限維持單位營運之人資行政作業，更會對組織整體未來產生重大且深遠影響，爰以其策略影響力層次為分軸，可分為兩層次：組織

整體之「經營策略」、各單位之「營運管理」，將台電公司人資策略夥伴區分為四大角色(如圖16)。

以「事」的部分而言，因需規劃組織整體、共通性重要策略，其政策影響力可區分為影響整體且深遠之『策略規劃者』，及在落實政策時影響僅涉單位營運管理或行政流程之『人事管理者』；另以「人」的部分而言，人資策略夥伴因著重溝通協調能力，且需面對的工作關係人眾多，按其溝通對象可分對上(所屬主管)擔任『策略諮詢者』，且同時在落實政策時，也必須面對平行(直線部門)與對下(員工)，藉由溝通協調，把其所想執行的策略推銷給直線部門或員工，也就是『公關行銷者』範疇。。



圖 16 人資策略夥伴之角色架構

資料來源：本研究自行整理

### 第三章、研究設計

#### 第一節、研究方法與步驟

近年來企業所面臨最大的挑戰就是在於「變動」環境，不論是國內外環境的快速變遷，或企業內部亦須配合變革，此種層出不窮且不規律的變化促使企業經營者必須不斷思考因應之道與定位，許多學者認為在複雜且多變環境下，人力資源扮演企業經營成功與否的重要關鍵因素，此賦予人資人員必須在企業

經營擔任多元角色，而其中策略夥伴角色更是日趨重要。

雖然已有學者與研究報告關注上述角色應具備之職能，然而此類研究甚少有關公部門，本研究想瞭解台電公司目前此類角色所具備職能為何？是否因組織體質、經營環境與私部門不同而有所調整？Patton(1995)指出質性方法強調完形理解，較量化方法更能全面性理解和觀察，以描繪整體方案和影響的全貌；故本研究試圖先以文獻探討瞭解有關人力資源策略夥伴職能，再採台電公司單一個案進行分析，瞭解台電公司個別情形，俾達到本研究目的。

## 一、 個案研究法(Case Study)

個案研究旨是一種資料收集與分析資料的方式，目的在於獲取每個研究個案詳細、個別且具有深度的資訊，因此是一種綜合式的研究方法，藉此方式可使研究者從研究的少數現象例證中，學習到大量的知識(吳芝儀、李奉如譯，Patton, 1995)，Platt(1992)認為個案研究法較能幫助仍屬於探索性階段的研究領域，帶來新的洞察，並提供往後廣泛的驗證資料來源。由於個案研究法係一種實證研究策略，可依其研究目的區分為探索性(exploratory)、描述性(descriptive)與解釋性(explanatory)三種，若研究問題著重於「是什麼」類型之探討，著重研究上合理的原因，並希進一步發展適切的假設與命題，則可運用個案研究法(Yin，尚容安譯，2001)。

本研究希冀透過個案研究法，深度訪談各事業部人力資源管理策劃師及人資處(含訓練所)優秀中高階主管，以獲得目前台電公司扮演人力資源策略夥伴之職能組合模式。

## 二、 文獻分析法

文獻回顧目的就是要瞭解過去有關這個主題有那些答案，俾以建構適切問題與理論架構，故在文獻分析上廣泛蒐集國內、外相關書籍、文章、期刊、雜誌、論文、政府出版品等相關資料，進行有關策略性人力資源管理、職能理論等文獻蒐集，並將蒐集而來資料加以歸納與系統性分析，以做為製作訪問提綱與後續分析之基礎。



### 三、訪談提綱設計

根據 Spencer & Spencer(1993,)古典能力評鑑模式，蒐集職能相關資料方式可分為專家、行為事例訪談、調查法…等，其中行為事例訪談法是工作職能評判的重要方法，以此方法可獲有關職能組合模式相關豐富資訊。因此，本研究欲先瞭解以各事業部資深人資策劃師、人資單位(含訓練所)優秀中高階主管之工作內容、最具挑戰性(如成功與失敗，或最困難)經驗；再者，茲因台電公司屬國營事業，欲藉訪談了解策略夥伴功能發揮是否受公部門資源條件限制及部門角色衝突；最後，再做自身能力評估；據此擬定訪談大綱(如附錄 1)，並依據受訪者回答內容，提出追蹤探索性問題(是否可舉例說明?)以引導受訪者深度經驗之描述。

### 四、訪談方式

Yin(尚容安譯，2001)認為訪談可以採取數種不同形式，其中最常見個案訪談法係採「開放式本質」，在訪談過程中訪談大綱如同一個引導，可依循題目大致順序詢問受訪者的看法。然而有時候受訪者依照自己經歷與科學想像，會引導出不期而遇的議題，這些議題可能很重要，此時受訪者就成為「資訊提供者」(informant)而非單純回答者。當此情形發生時，受訪者若提供超越問題的重要資訊、或需釐清之內容，將於適時做進一步詢問，或修正後續要發問順序與主題。但是，大致上問題範圍仍不脫原先的訪談問題大綱安排。

### 五、訪談程序

受訪前以當面詢問或以電子郵件對欲訪談對象寄發訪談邀請函，並敘說明研究目的、訪談內容以使受訪者瞭解研究方向，再進一步確定受訪者意願及相關訪談事宜。確定訪談對象後需事先約定時間，以避免訪談時受不必要的干擾，同時徵求受訪者同意以錄音方式協助製作訪談記錄。

受訪過程中以筆記記錄重點訪談資料，避免誘導及給予太多意見，藉由引導受訪者自發性描述，以瞭解相關行為與概念；惟對訪談內容有疑義則會適時提出問題，請受訪者做進一步說明與澄清，避免訪談中產生誤解而降低

資料可信度。訪談後依錄音內容與筆記重點整理成訪談稿，以此訪談資料做為職能項目分析基礎。

## 六、資料分析

質性研究最終目的就是要分析、詮釋及呈獻所發現結果，而訪談過程僅為研究過程中一環節，最重要挑戰則在於如何從大量蒐集資料中去蕪存菁，進而分類歸納研究主題之重要內涵，並展現資料所揭示的實質內容以建立整體架構(吳芝儀、李奉如譯，Patton, 1995)，為能有組織的將龐大資料進行分析與整理，將依 Creswell(2007)的資料分析螺旋(The data analysis spiral)，依序進行資料整理、閱讀與筆記、敘述與分類之步驟，以使資料得以完整呈現。

### (一)資料管理

陳向明(2002)指出所謂研究資料的整理：

即為將所獲得之原始資料進行條理化、系統化處理，以及經由逐步集中和濃縮的步驟將資料呈現出來的過程，主要目的在對資料進行有意義的解釋。

為有助於訪談中發現研究重要意涵，將蒐集來的資訊分解首先依訪談錄音與筆記的內容繕打訪談稿，受訪者則以 A、B、C 等依此類推，題目大項則以 1、2、3...，題目子項則以(1)、(2)、(3)等標示，作為後續編碼之前置作業。

### (二)閱讀與筆記

依據 Bogdan & Biklen(1982)建議資料處理大綱，可先概略閱讀全部資料數次，以大致記憶主要觀念、措辭、行為模式等，再將這些關鍵字彙記將成為「登錄」基礎(轉引自王文科，1990)。發展出登錄類別表，將有利於後續閱讀訪談稿時相關資訊納入各類別中。

### (三)敘述

利用所蒐集之資料與理論，建構個案人力資源策略夥伴組織設計、工作職責、人力資源策略夥伴運作方式等更細緻描述、發展主題與面向，及自己具備的獨特觀點。

#### (四)分類

分類係知識發展的基礎，為利本研究後續資料歸類與分析，先按訪談提綱進行研究主題的劃分，包含工作內容、人資策略夥伴重要職能、工作情境描述、勝任條件…等，有關研究主題與訪談題綱概列如下。

研究主題	訪問題綱
工作內涵	目前工作內容為何？
重要職能	在您的經驗裡，從事這職務上最具挑戰性（成功及失敗、或相當困難）的經驗為何？
工作情境描述	受公部門資源、法規或企業文化等限制無發揮策略夥伴效用之問題為何？
	人資事業夥伴在工作過程中會面對哪些「對象」？如何互動？
勝任條件	您覺得要擔任好一個人資事業夥伴的角色，需要具備的知識與能力為何？
	您如何得到以上所需的知識或能力？

表 5 研究主題與訪談題綱

資料來源：本研究自行整理

第一次分析需仔細閱讀所有訪談文本，逐行、逐句、分段加以分解為不同概念，並依受訪者代號與其後二碼為訪談稿中行數編列，其他受訪者也依此類推；第二次分析則是依登錄類別表與訪談紀錄表加以分門別類，若遇新概念無適切登錄基礎，重要者可另外產生新登錄類別，若遇類似概念，則可比較前面分析完的訪談稿，持續修正並簡化訪談稿中的概念，惟若不符本研究主題則予以刪除；第三次分析是要將第二次資料加以濃縮，並配合學理的構面將概念提升到更抽象層次，舉例訪談資料分類如表 6。

表 6 訪談資料分類表

主題	構面	展現行為	原始文句	編碼
工作內涵	策略規劃	檢視企業內外部環境展開策略圖像，進行長期趨勢策略分析	以政策角度切入來做人力問題分析、未來問題解決，甚至來預測若未來非核家園、或公司想成立工程事業部的話，相關人力規劃要怎麼做，不管人力進場或退場，必然和現在情形不同，所以寫這個白皮書時候要用比較系統、結構的方式呈現出來	C7-10
		進行整體專案管控	因為策劃室成立後...按照功能分工，會有人專門負責人資相關工作，其實這裡的定位是比較中長期的人資規劃，包括某些專案性方案，可能不屬長期，但是是專案性的人力規劃	D3-5
	策略制定	蒐集資訊協助擬定政策	資料來源可能來自會議紀錄、公司網站、國內外相關資料等，看得越多能夠設計的東西會比較多，從知識管理角度來看，剛開始懂越多 data，但是 data 只是很粗略東西，弄一弄就會形成一種 information，information 懂多就可以把他組織起來變成自己 knowledge	C207-210
重要職能	組織承諾	樂於投入工作	多年來工作我心中秉持一個哲學，就是要在工作中找樂趣，而不是從升遷找樂趣，在升遷中找樂趣這樣只有幾天，如果從工作中找好玩地方，包括要怎麼設計制度才好，這會讓你的動力不會消失	C146-152

資料來源：本研究自行整理

## 第二節、研究流程

### 一、 界定研究問題

先確認研究動機，在進一步蒐集國內外相關文獻，與指導教授討論，研擬出研究方向與主題，同時確定研究動機、目的與問題。

### 二、 相關文獻蒐集與理論基礎探討

(一)人力資源管理角色理論：廣泛收集國內外的相關書籍、文章、期刊、論文及政府出版品等相關文獻，彙整策略性人力資源中人資扮演角色與其內涵，並針對其中策略夥伴之角色，進一步整理歸納意義與功能

內涵。

(二) 人力資源管理扮演「策略夥伴」角色之職能：藉由文獻分析探討學者專家對職能內涵與發展模式，並彙整有關人力資源管理扮演「策略夥伴」角色應具備職能文獻，瞭解推展策略性人力資源管理，人力資源管理部門扮演「策略夥伴」角色應具備核心職能。

(三) 組織結構理論：藉由相關組織理論文獻了解組織結構設計隱射經營者策略規劃方向與欲達成目標，台電公司近年為提升經營績效及奠定永續經營基礎，自 105 年啟動組織變革，從傳統功能型組織轉型為事業部組織，在此推動變革內涵了解人力資源管理部門已被視為公司經營重要核心幕僚單位，是以人力資源管理部門是否能成功扮演策略夥伴角色實在公司經營成功中扮演關鍵影響因素。

### 三、 深度訪談規劃與設計

本研究欲採取半結構式訪談法，首先藉由前綜整文獻探討與理論分析後擬定之訪談大綱，其內容包含人力資源管理策略夥伴之工作內容、職能項目與工作情境等相關面向，對所有受訪者詢問訪談大綱之問題，惟應視各受訪者回答情況適度保留調整彈性，若遇超過問題本身所提供的資訊、或需進一步釐清之內容，應適時調整問題順序或進一步延伸深入問題，以期探求組織內真實情況以及文獻未能顯示出來的資料。

### 四、 資料分析與整理

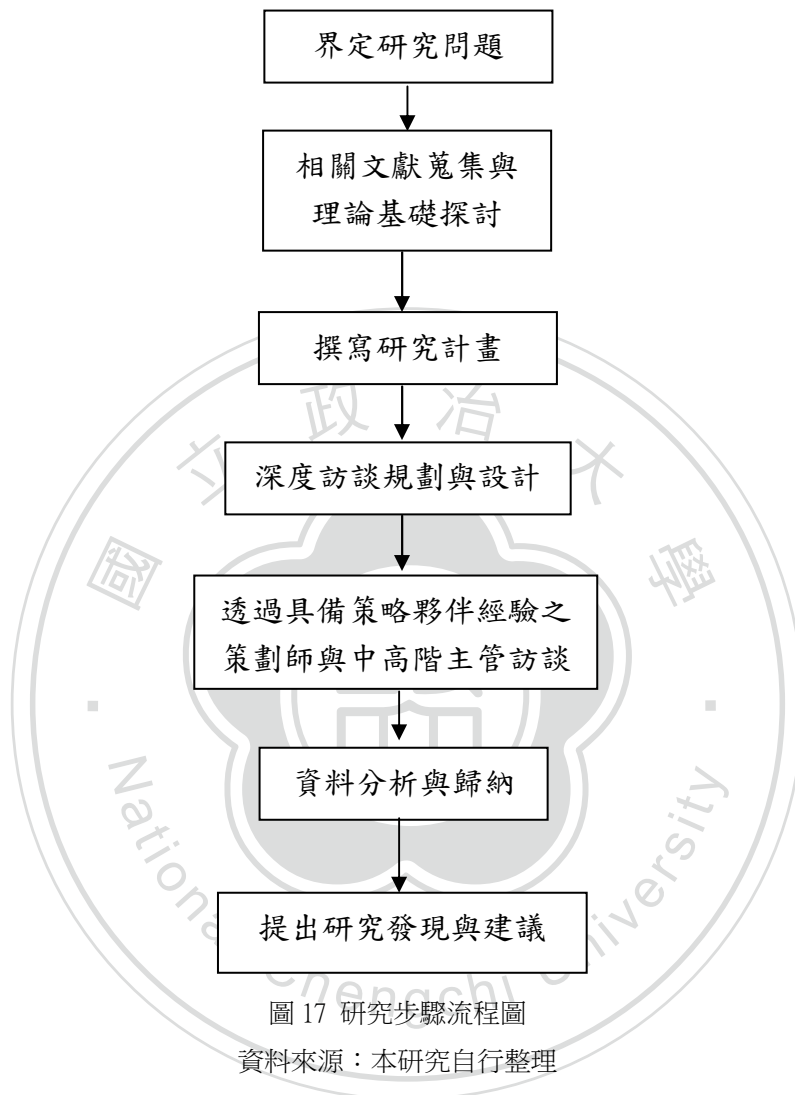
訪談後採用質化資料分析，將其結果歸納台電公司策略性人力資源管理下，人資人員應具備的核心職能，並將訪談結果與理論進行分析。

### 五、 提出研究發現與建議

台電公司面臨內外部經營環境驟變，人力資源管理部門被賦予更多期待與責任，希冀其能規劃具長期性與整體性之人力資源策略規劃，人資策略夥伴角色占比漸增，惟公部門因法規與政治限制諸多，致在推動策略性人力資源管理與民間企業或有不同，希冀藉由此研究了解公部門組織變革



環境，人資人員應具備何種核心職能，以有效擬定符合組織經營發展，提升組織競爭優勢與績效，並進一步可強化策略性人力資源管理之人資人源，有關研究步驟流程圖如圖 17。



### 第三節、研究對象

台電公司係國營企業，雖屬公部門仍須面對經營績效、市場利潤等營運狀況指標檢視，近年面對經營環境驟變，累計虧損逐年攀高，顯示固有經營模式已然不敷使用。

台電公司原採功能式分工組織架構，為強化企業體質以達提升組織績效，該公司決定於 105 年展開組織變革，由功能式組織改為事業部組織設計，藉採用「政策集權化，管理分權化」方式，將公司總處單位(如人資處、會計處

等)因需擬定共通性重大政策、總體策略規劃，不需納入各事業部外，其他單位需依經營市場劃分為不同之事業單位，分別為發電、輸電、核能發電、配售電等四個主要事業單位。

再進一步以事業部內組織架構細部觀之(如圖 18)，係設置執行長 1 人(由公司副總經理兼任)、副執行長 1 人(由公司專業總工程師兼任)，並增設「策劃室」擔任執行長幕僚，專責事業部整體人力資源規劃、會計等相關策劃工作，其中設置「人力資源資深策劃師」職務，除需頻繁與事業主持人溝通，了解組織未來方向外，並需提供各項人事相關規劃與未來事業部經營策略結合，對未來事業部的生存與發展，扮演關鍵性角色，故「人力資源規劃策劃師」擔任各事業部執行長之人力資源管理策略夥伴角色；由組織面觀之，台電公司人資策略夥伴非位於人力資源單位中，而是直接設計在事業部下的幕僚單位；由管理面觀之，該職務的績效考核、任免權亦完全屬於事業單位，非人資部門之延伸，思維層面亦較突破人資人員固有思考模式，故本研究欲以各事業部擔任人力資源策劃師為訪談對象。

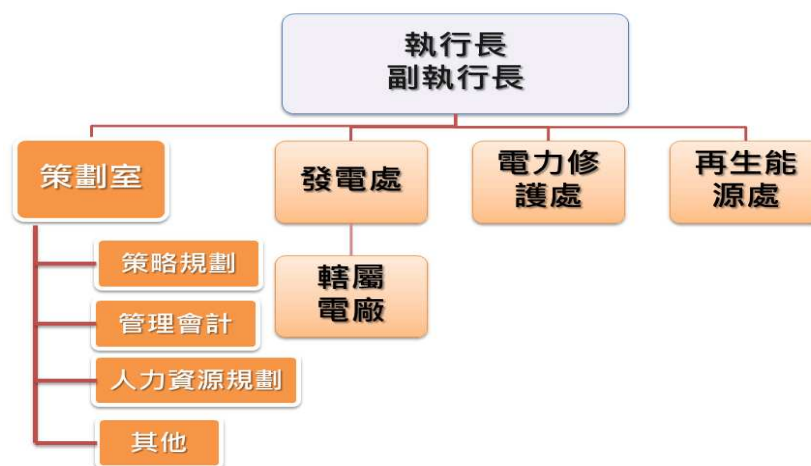


圖 18 事業部內組織架構圖(以水火力發電事業部為例)

資料來源：“事業部推動概況簡報”，李鴻洲(台電公司副總經理)，2014，  
總管理處非事業部單位溝通說明會演講資料，33 頁

為強化資料分析基礎，在事業架構下除了「人事資深策劃師」需扮演各事業部執行長策略夥伴角色外，人資單位及訓練所皆需擬定公司整體人資或培訓

政策，亦需具備策略性思維，以公司制高點考量全盤人事與培訓策略規劃，以謀求組織整體最大綜效，同時也是公司整體的策略夥伴。故另邀請人資單位及訓練所優秀中高階主管進行訪談邀約，因顧研究對象不公開之研究倫理，僅簡單介紹如表 7。

表 7 受訪者資料

排序	代號	職稱
1	A 君	人資處處長
2	B 君	訓練所所長
3	C 君	主管處人資組組長
4	D 君	事業部資深策劃師
5	E 君	事業部資深策劃師
6	F 君	事業部資深策劃師
7	G 君	事業部資深策劃師

資料來源：本研究自行整理

## 第四章、研究結果

### 第一節、人力資源策略夥伴角色分析

在經由訪談上述個案發現，以工作內涵而言，台電公司人資策略夥伴工作內容如同 Ulrich 所言，須協助事業部(組織)領導者擬定達成目標之人資策略，同時亦須推動相關政策執行，以提升經營績效，因此工作內容包含完整政策實行之流程，除須考量策略規劃之前瞻性、政策制定之周延性，亦須兼顧最後實施方案之可行性，然而隨組織規模龐大並強調分工專業化的現況下，使人資策略夥伴的工作內容複雜度與廣度更為明顯；人資策略夥伴不僅需要處理「事」務，如監測組織環境變化、擬定具體行動方案等；另需推動相關政策實行，亦需要投入許多心力在「人」際間的溝通協調；因此如同第二章所述，可依其工作內涵以對「人」處「事」兩者作為橫軸。

在以人的部分來說，在訪談過程中，部分個案(A、B)表示是否能與組織領導者(如董事長)建立良好互動關係，並且須提出結案或成果報告，以取得領導者信任非常重要；另外，個案(C、D、E、F、G)亦同樣認為人資策略伙伴是否能有效發揮功能，事業部執行長佔有舉足輕重地位；綜整而論，所有個案均認為以人資策略夥伴職務而言，其所屬長官絕對是人資重要客戶，必須提供策略諮詢的功能。然而人資策略夥伴不僅需面對其所屬長官，在策略執行與跨部門溝通協調時，同時也必須面對直線部門主管與員工；在與直線部門主管部分，個案多認為要和直線部門主管互相尊重、彼此溝通合作，以共同解決問題、提升組織營運績效，同時也應將政策目的傳達給員工瞭解，俾使政策順利推動；然而因部分個案(C、D、E、F、G)擔任事業部資深策劃師，亦需跨越「事業單位直線部門」與「人資專業部門」兩者，並介於之間扮演著跨部門溝通協調功能，故在溝通協調對象中另增加人資專業部門，然而無論溝通對象是直線部門、人資部門或員工，主要目的均係是要推銷其所規劃的策略方案給對方採納，爰屬公關行銷之範疇。

以事的部分而言，茲因人資策略夥伴主要的工作關係人為組織領導者(事業部執行長)及直線部門主管，故政策影響力層次則可分為組織整體或個別單位(部門)；舉例來說，個案 A、B 因需分析、規劃與推動公司共通性重要人資與訓練教育政策、總體策略等，故其政策影響範圍則為組織整體，並在政策推動影響各單位之運績效或行政流程；同理類推，各事業部策劃師則在公司整體策略下，依自身業務特性與需求量身訂製配套政策，故影響層級以事業部績效為主，並在方案推動時影響需事業部內直線部門之營運績效；故不管是規劃整體策略時，可按影響力層次加以區分「經營策略層次」及「營運管理層次」，如同第二章人資策略夥伴角色架構之縱軸。

因此經由訪談後發現，本研究可依第二章之人力資源策略夥伴角色架構(如圖 16)，按服務對象及工作內涵，將台電公司人資策略夥伴所扮演的角色區分為四個：(1)策略規劃者(2)策略諮詢者(3)人事管理者(4)公關行銷者，並將訪談內容

依此架構瞭解各角色重心與職能，茲分別於下說明：

### 一、策略規劃者

在第二章文獻探討時，綜整歸納多位學者對人資策略夥伴應具備之功能之一係策略規劃功能，即若欲為稱職的人資策略夥伴必須要檢視組織內外環境，並且藉由參與策略形成與執行過程，促使人資策略可以經營策略結合；從訪談資料得知，本研究受訪者無論是否具備人資相關經歷背景，大都表示本身工作內涵中確實包含此些工作項目，因此本研究將此列為台電公司人資策略夥伴所應執行工作與重要職能。

人是組織的重要資產，然而在公務體系並非僅止於此，茲因同時又受所屬上級機關員額管控，人力不僅是重要，在國營事業規範下亦是受到重重限制的珍貴資源；然而在整個決策流程中，若人力資源部門僅是擔任最末端的政策執行者，無法涉及前端之策略規劃的一環，那麼在整個規畫過程中就可能忽略「人」所能造成的重大影響，此不僅是上級機關有關人事制度法規，亦可能是細部有關人力屬性、態度等考量未被納入，使珍貴的人力資源無法有效配合公司策略規劃而展開，而影響組織政策推動之成敗，故若欲提升策略決策的執行效益與績效，確實應將人力資源納入整體策略規劃。

因此，人力資源提升至策略規劃角色，其主要工作內涵在於：瞭解組織經營目的與策略，規劃與公司經營策略緊密結合之人資長期策略(策略規劃)，並藉由政策分析與展開，轉化為可行人資實務策略(策略制定)，加以推動執行(策略執行)。茲將此角色任務解析如下：

(一) 檢視企業內外部環境，並運用對企業了解，瞭解組織能力與需求之缺口，以展開長期策略圖像規劃。

以本研究受訪者而言，無論擔任人資、訓練單位之部門首長，或各事業部之人資策劃師，均在其屬專業領域(如人資、培訓或發配售電等產業環境)有長期的工作歷練，因此對於其所屬組織經營環境、業務



特殊屬性等具有較為豐富的實務經驗；又因其職務均屬中高階人員，須經常出席各式大小會議，在會議研討中可了解總體策略方向，及事業單位端的人力情形之落差，因此人資策略夥伴需檢視企業內外部環境，並運用本身對組織的瞭解，連結組織目標與事業部門人力需求之缺口，以進行長期策略圖像之規劃，此亦與許多研究者(林怡嫻，2005; 尤品琇，2011)所提出的功能相符，而訪談資料大概如下。

我是以政策角度切入來做人力問題分析、未來問題解決，甚至來預測若未來非核家園、或公司想成立工程事業部的話，相關人力規劃要怎麼做，不管人力進場或退場，必然和現在情形不同，所以在作規劃時候要用比較系統、結構的方式呈現出來。(C, 7-10)

電業法通過後，電廠未來開始要以成本利潤中心來評估，要創造出競爭條件，在整個成本、技術、核心能力傳承都要提高，要能和民營電廠競爭，我們一定要往這方向走。(E, 102-104)

我覺得作為人力資源規劃師，要了解電業自由化、未來十年資本支出金額、再生能源、關鍵業務發展及新政府上台後的政策等等，這些都會影響我們在用人方面需求。(F, 52-55)

(二) 考量如何蒐集資訊及整合資源，使人資策略可鑲入經營單位策略。

人資策略夥伴所制定之策略或政策，大多針對企業或事業部整體的經營方向或整體業務需求去進行規劃，故其影響層次並非僅只與少數單位或個案，而是通案整體適用，因此也才能對企業整體經營績效產生關鍵性作用，譬如中高階主管培訓方案或人員調動原則之規劃均是如此；如此重大、全面性策略制定，勢必要做通盤性考量，主動進行相關資訊的蒐集，也就是說必須要花費更多的力氣去獲得訊息，而不是僅接受眼前或現成的資訊而已，以使人資策略可與組織目標與實際情況契合，俾以順利推展具體行動方案。

政策推動要符合組織特性、業務結構與目標，尤其要注意未來

5-10 年業務變化趨勢，這一定要搞清楚，不然無法做長期規劃，而且也不要閉門造車，相關工程、業務變動要去請教主辦單位，才能獲得比較清楚、全面的認知。(C, 19-22)

沒有一堂課是教你怎麼作策劃，你可以觀摩公司內外案例怎麼做，其實我很佩服我的執行長，因為他真的很忙，但是都還是會去看報章雜誌、會去看別的單位作法，然後和我說有什麼制度他覺得不錯，他都會和我分享。(D, 128-131)

你要知道光就環保、設備更新改建，所花費用可能就是建廠的一半，這時候就會一直重複投資，所以我們做任何規劃一定要走在法律規範前面，…世界規範或國內對環保等要求，這些都是一直在改變的，因此在這種情況下我們一定要蒐集很多資訊，來源包括環保處、電源開發處，甚至外界，如日本、美國等，要一直吸收新的知識。(E, 38-41)

(三)策略執行應設定階段性目標，並轉化為簡單可行的人資實務策略。

不僅僅是規劃總體策略而已，人力資源部門也是政策推展的背後推手，為避免政策終極目標與現況差異過大，需在兩者間設定階段性執行計畫與可執行步驟，以循序漸進的完成政策目的，俾使組織或事業部內單位可以真正落實策略，提升組織經營效益(林怡嫻，2005)。

重要的是不管制度多複雜，一定要盡量設計可以用一張 A4 表格完整呈現，推動工具要簡單、扼要、有效的，這也是我一向在執行人資業務所秉持原則，不要讓對方要配合我們推動政策還要看一大堆東西，這樣會沒有效果。(C, 15-17)

我是覺得很多制度變化，如果不是關係到事業部推動的話，是可以慢點再推，讓大家慢慢認清現在的方向、才能慢慢接收，否則我覺得一開始就很大改變，單位是不一定能接受的。(D, 126-128)

(四)消弭員工消極抵抗變革態度，儘速建立整體變革能力。

外在經營環境驟變，組織若無法配合進行內部變革，勢必對企業永續經營造成莫大威脅，然而員工往往對於變革採取消極抵抗的態度，使組織無法如預期快速調整，故在推動變革時，人資策略夥伴要推動漸進式變革，逐步消弭人員抵抗態度，以建立組織整體變革能力。

其實就是在很多細微事情中把理念傳達出去。(B, 135)

在推動事業部的第一年，高階主管都有去單位作溝通…，其實成立事業部精神是為了要有成本意識，就是算成本就要緊縮、當省則省，避免大鍋飯心態。(D, 108-111)

以前單位已經習慣某些工作外包，相對而言員工工作量就沒有這麼重，今天我們去探討經驗傳承的議題，可能有些工作量包要收回來自辦，這對員工就是衝擊，諸如此類都是，但是只要你要管控成本對員工就多少會有影響，這時候聲音就會上來。(D, 113-116)

## 二、策略諮詢者

人資策略夥伴最重要、也是最主要的服務對象就是組織或事業部最高領導者(沈建亨, 2011)，學者王冠軍(2015)亦認為人資策略夥伴的主要工作關係人係事業組織的高階主管，James. Pickford(2004)在其論述中表示許多資深人資人員表示成功變革的重要因素之一就在於與公司高層的關係如何。因此，能否取得高層信任並建立良好關係，攸關是否能成功扮演人資策略的重要關鍵因素，以組織架構而言，離高層越遠(中間隔的層級越多)，和高階的互動就會越少，也越難獲的組織經營策略與環境變化的資訊。

在台電公司體系中，事業部策劃室直屬於執行長，董事長更是指示人資部門成立人力專案小組，由副總擔任召集人，定期針對人資重要議題滾動式召開會議研討，均可顯見高層均對人力資源予以重視；而從訪談資料中得知，所有個案對於是否能與組織領導者(如董事長或執行長)建立良好

互動關係，並取得領導者信任非常重要，並認為人資策略夥伴是否能有效發揮功能，組織領導者佔有舉足輕重地，綜上所述，所有個案均同意以人資策略夥伴職務而言，與所屬高階長官建立良好關係，並獲得信賴感亦為重要角色任務。

(一)提供專業建議與諮詢，協助高階主管發展事業單位策略。

需要規劃的議題多如牛毛，應該如何對症下藥，人資策略夥伴身基於其人資專業或企業經營知識，透過相關工具分析，提供高階主管相關設計與改善建議，並針對重要議題具有敏感性，及時提供長官重要訊息，使得長官隨時握有最新資訊。

有關人力運用上的問題，例如人力老化、工作量分配等分析，則先由策劃師來分析及提供資料給執行長，再由執行長直接和各單位處長來做初步意見交換；並且針對檢討後的一些問題，我們也會建立配套措施來改善、強化。(F, 91-94)

針對重要議題的規劃，要多方蒐集資訊，獲得全面的認知，再拿去和單位主管看，這部分非常重要，因為單位主管長期在系統中，他們的見識是非常有深度的，要透過深度會談、彼此概念溝通，並就其內容提出可能碰會到問題，這也能幫助主管有另一層面思考。(C, 19-23)

(二)多與高階主管互動並建立良好關係，俾以贏得長官信任。

取的高階長官信賴並建立良好關係是人資策略夥伴能否成功扮演的關鍵因素。人資策略夥伴可藉與長官經常在各種正式或非正式溝通，了解老闆所關注的重點並且積極回應，從這個角度去切入，自然比較容易跟的上他的步伐，而這些論述在此在個案中亦有所表示。

人資事實上應該是單位首長幕僚，單位首長必須要很支持你才能走下去，那時候行政院副人事長就說阿，人資處的處長如果無法獲的董事長支持就很難做，因為這樣幕僚的功能就沒辦法發揮。

(A, 14-16)

其實我每次去跟董事長討論事情，我都把交辦事情記錄下來，這個不只給我，也給董事長秘書、副總經理跟我們處的各組組長，定期在處務會議中追蹤，會議記錄中記下來，這樣董事長也知道我們有再按他的方向走，所以他就會對我們產生信任。(A, 26-30)

最重要是要和執行長溝通…我們會直接和執行長報告，如果有緊急事情執行長也是直接電話過來叫人過去問問題或指派工作，所以和高階主管溝通就變得很重要。(D, 22-26)

(三) 在重要會議中表現出說服或影響他人的意圖，以獲得對方的支持。

人資策略夥伴因職務需要經常需要參加各種正式或非正式會議，藉此機會除可以廣泛蒐集各種經營層面、實際運作狀況訊息外，事實上開會同時也會浮現許多問題，如何妥切說明複雜的情況、或有邏輯的即席回應對方，有時候甚至針對重要問題，人資策略夥伴必須直接上台簡報給許多長官了解整體情形，都是長官衡量是否為稱職人資策略夥伴的重要指標之一，雖然比較少學者在此部分有所論述，但考量台電公司實務上此為相當頻繁現象，故仍將此列入。

上面互動而言，我們會常參加很多處務會議，在會議中主管都會發言，從他的發言和指示事項就可以發現他對工作的堅持，和他對某件事情的態度是保守還是開放，什麼議題他是包容的、什麼又是反對的，要透過參加會議、去觀察各級主管，或是可以看他和其他部門交代事情時，去觀察他的態度和方向。(D, 151-155)

我們常常都在開會，其實開會是很重要的，尤其是開公司大型會議上，因為你也不知道其他長官會提什麼問題，那怎麼辦…你也不能亂講，如何即席回答，就是很大的挑戰，從這部分可以看出個人解決問題的能力、答覆的技巧，以及腦筋清不清楚。(A,



### 三、人事管理者

人力資源部門的專業職能即為人事行政本職學能，也就是要能建立一套完善的行政基礎體系(如選、用、育、留等人事規範)，以維持人力資源運作的順暢，而學者 Ulrich(1997)與紀乃文、張火燦(2006)也均提出是否具備厚實的人事行政本職學能將影響員工與高階主管對其產生信賴度的基礎，由此觀之，是否能成功扮演人事管理者對人資策略夥伴應為關鍵性角色。

#### (一) 瞭解人資基本法規與政策

從訪談資料中得知，個案大多表示瞭解人力資源相關法規與基礎政策，係為人力資源策劃師入門基本條件。

人資策略夥伴的工作應該是全面的，你必須要在大部分工作都能品質做得好，這樣長官才能信任你，這也是非常重要的，如果大部分工作都做不好的話，提供開創性政策時，他會去懷疑這是不是打高空。(C, 28-31)

#### (二) 不必過於著重例行事務執行

人資基本專業能力雖然重要，惟囿於時間與資源限制，不必過於著重於例行業務執行，應更進一步檢視行政作業流程效益與合理性，運用工作流程再造、或結構重設計等方式，有效發展人資實務對企業的附加價值。

我們上禮拜和董事長開諮商平台會議，高層是覺得策劃師應該做長期規劃，及目前須解決問題，而不是停留在處理例行事務。(D, 93-95)

我們人力資源策劃師在做人力資源策略規劃，並不再做人資服務。(F, 44-45)

其實我們策劃師擔任一個 planner，要求對問題的觀點要比較全面，而非僅是注重某個點。(E, 219)

雖然個案對此角色重要性均表示認同，惟對於其重視程度稍有不同；部分個案(A、B、C)因具備人資專業背景，往往需基於其專業職能，檢視經營環境，在了解組織能力與未來業務需求之落差後，進而提出在公部門環境限制下之可行之解決方案，因此表示人力資源專業職能佔有某種程度重要性，舉例來說，訪談個案 A、C 表示：

主管信任的基礎，來自於我們對於人資本業職務的熟稔。(A，73-75)

對自己的專業要有相當程度了解，但不需要背、要對發生在自己周遭、和自己事業部或系統有關的那些人資制度，要優先順序的去了解。(C，179-183)

然而其他個案(D、E、F、G)對此角色重要性亦表示認同，惟因各事業部策劃師主要工作經歷係以單位現場工作，因此著重依各事業部業務特性，並結合人資相關制度，發展出有助業務發展之人資策略，因此對於人力資源專業注重程度稍有不同，相關訪談資料如下：

非人資背景的人資策劃師，可以有其他跨領域知識是可以去平衡另外人資不足的部分，只是有人資背景的話在切入問題時間可以縮短。(D，68-69)

在做人資策劃時候需要人資專業背景，但是這是我們欠缺的，所以常常要和人資處請教。因為我們有很多想法想做，但不可能說想怎麼做就怎麼做，一定要符合公司人資處規定，要對人資規定能了解，然後知道如何去變更，再取得人資處的配合。(E，175-178)

為何會有如此差異，可由事業部組織設計目的與需求瞭解，剛開始推動組織變革，各執行長在進行人資策劃師遴選，並非考量由人資人員出任，而是由其組織內資深策劃人員擔任，並且管考權也完全屬各事業部，其主要目的就是要借重資深策劃師之企業營運管理知識及組織敏感度，在不受人資慣有規範思考框架下，以創新前瞻性觀點提出人資策略規劃方案，再

交由人資專業部門依其本職思考在法規限制下是否具可行性。因此，各事業部人資策劃師雖不需具備厚實人資本職學能，但本研究認為仍需具備人資基本法令與知識，才能進行相關政策改善建議，惟人資專業部門卻必須以此紮根不可。

#### 四、公關行銷者

人資策略夥伴之工作內涵不僅於策略規劃，同時亦須推展出可落實之人力資源實務，以協助事業單位實踐策略，提升效益。而要成功落實行銷人力資源目標與策略至直線部門主管，必須與直線單位主管建立良好溝通管道與關係，此概念在 Ulrich(1997)提出人力資源策略夥伴時，雖有相關說明但並未加以重視。然而，至林文政(2008)提出人力資源策略夥伴角色與職能時，則相當重視溝通協調功能，最主要原因係林文政所提出人力資源策略規劃模式中，人資策略夥伴必須要同時擔任直線部門與人資專業部門間連結與協調，涉及跨部門溝通的組織設計(如圖 8)。

惟相較林文政學者所論述人資策略夥伴須擔任人資部門與直線部門之跨部門協調角色，本研究個案(D、E、F、G)則較偏重於事業部內部單位溝通，主要係因管考權所屬設計之不同。學者林文政在討論此職務時，係設置介於「事業單位直線部門」與「人資專業部門」兩者間，需將事業單位需求與解決方案傳遞給人資專業部門，同時也代表人資專業部門向事業單位直線部門執行人資方面專業活動，因此扮演著跨部門溝通協調角色，故需兼顧兩者跨部門溝通協調，惟對該職務之管考權未予著墨，而沈建亨(2011)研究中論述因多數人資策略夥伴之績效考核權完全屬於人資專業部門，故此跨部門溝通協調能力更彰顯重要。然而在本研究中各事業部策劃師因績效考核權完全屬於事業部執行長，因此訪談資料中雖表示需跨部門溝通協調能力，但仍較偏重於與事業部執行長及事業部內之直線部門。

##### (一) 向直線主管(或關鍵性內部顧客)溝通和行銷人資部門的目標與專案

茲因人資策略夥伴工作內涵不僅進行策略規劃，同時也要推動並

落實相關政策，因此需與直線部門主管(或關鍵性內部顧客)溝通政策內容，以成功行銷人資專案給部門主管，俾達成原本策略規劃目的。

我近年的工作就是配合總管理處推動人資政策，規劃未來長期人力運用與訓練方向，並重新進行單位運用策略的細部設計，包含實際推動方案，這部分工作以前也有進行，只是沒有近年有系統化的推動。(C, 3-5)

策劃師工作偏向中長期規劃方案，以及一些專案議題的研討，並且在規劃方案完之後，也要做些政策執行與推動…要定期檢視大家的執行情形。(F, 10-12)

雖然大多個案多對此角色重要性表示認同，然而在公部門體制下，此角色功能係有其難以發揮之處，其主要原因可以分兩部分；首先，以組織設計面而言，總處人資部門與各單位人資人員為一獨立系統，主要係人資部門設計目的為監督及管控直線部門用人情形，直線部門主管早已習慣人資管制性角色，因此對於人資部門所規劃政策之目的多持保留態度；另外則是若單位主管本身思維較保守，則導致推動開創性政策時不易落實致單位內部。

目前公司組織設計上，人資系統獨立，感覺沒有和單位完全融合在一起，而是有另外主管，我覺得這個這事情是我們人資有時候沒有辦法做很好的原因…，因為如果他有兩個老闆，就沒有辦法全力支援單位，甚至有時候人資系統和單位對事情的想法不太一致時候，就不會以完全以單位角度去做事情。(G, 57-63)

過去我們人資系統比較沒有在扮演策略夥伴角色，比較偏例行性工作，對於人力資這塊我覺得過去單位主管並沒有很重視，現在要推動就會遇到挑戰，比如單位主管本身不重視這塊，在現場時候他們都會說技術最重要。(G, 41-42)

最重要是主管心態也要改變吧，舉例來說主管心態比較 open 的

話，也許可以接受用講的、理解後就開始推動政策，但不是每個單位或主管都可以接受這樣做。(B, 87-89)

很多東西就我們自己做，單位不太採納，主要原因就是因為執行長很忙，有時候沒辦法很清楚做這些政策的內容，又或者因組織內部舊有思維，讓政策在推動時候只能做到表面，無法真正推動到最核心部分。(E, 126-130)

因此，許多個案均提出若要成功推動創新政策時很重要一點，就是要循序漸進、設定階段性目標漸次達成，並在推動過程中要不斷利用多元管道溝通，以在單位中每個人注入新觀念與意識。

新的東西開始推動不要貪多，你一定要把他溝通好、溝通清楚...先找 1 個就好來試做，透過密集討論，和他們說我的想法，當然他們有疑問也會反問，最後他們做出來的東西，你要去看是不是你想要的，透過大概 6~7 次溝通，最後你幫他們建立你想要做的東西；然後再全面性在單位辦說明會，說明會可能也會好幾場...，這就是非常良性的溝通、互動，這樣非常重要。(C, 60-70)

我們要慢慢把觀念傳達讓單位感受到，然後找時機去推動。(E, 150-151)

所以我們要慢慢跟他們溝通，讓他們知道現在高階主管的管理也非常重要，而且在人力資源這塊是影響公司成敗非常重要，所以也要給予重視，所以這些東西都要透過持續不斷溝通。(G, 40-45)

我們組織文化也是相對保守，沒辦法解受太大變化，就是要慢慢推、慢慢變。(D, 91-92)

## (二) 在直線主管(或關鍵性內部顧客)，建立信任感與維持良好關係

若欲成功向單位主管行銷人資策略方案，除承前者所述，需漸次階段性推展策略，並持續強化溝通外，同時也需與直線部門主管(或相關部門)建立信任感與良好互動關係，有效加速推展相關政策進行。



我們要廣結人緣，要跟相關人做好關係，可以我們就盡量協助，但有時候我們會對立，如果沒辦法也要跟對方說，要真誠地講開，請他體諒、互相尊重，所以目前相處都還好啦。(B, 224-226)

在和任何單位接觸時候，我們把想法拋出來，不見得對方會接受，但是我們身為幕僚就是要把該做該講的都要做到，然後慢慢加強力道，絕對不可以跟單位說，這件事情就是奉執行長指示，一次兩次以後衝突就會出現。(E, 148-151)

執行長有提過跟相關單位溝通，用字遣詞要適當，因為跟單位主管溝通要討論都偏向人力配置、未來業務發展等比較大方向問題，所以要徵詢他們的意見。(F, 75-76)

綜上所述，台電公司人資策略夥伴工作複雜且多元化，不僅須進行環境監控與策略規劃，同時為落實政策執行，也必須與直線部門主管及關鍵性部門維持良好互動與溝通關係；然而，在訪談資料亦指出，囿於組織設計因素致政策推動不易，因在目前台電公司事業部組織架構下，各事業業務策劃師係執行長之專業幕僚，進行有關人資、成本與管理等策略規劃，僅需進行規劃工作，爰其轄屬未編制屬員；惟在實務上，人資策劃師不僅進行規劃作業，仍需涉及策略推動與評估，因此常陷於人力緊澀，或致政策規劃(或推動)困難之窘境，因此若能與單位(或關鍵性部門)維持良好關係，則可於關鍵時候洽詢或尋求協助，舒緩人力不足困難。

策劃室沒有實質資源和權力，很多事情是上面指示後，然後需要單位或主管處配合，有時候單位會不太願意配合，所以要推動什麼都要白紙黑字弄出像樣的東西來執行，如果要把這些事情做好就是需要人力，所以就是在成效上可能有時候就會不如理想、預期。(G, 105-109)

因為我們是專業幕僚並沒有編制屬員。(D, 27-28)

若要落實政策的話，策劃師這邊就是缺人手，如果一個人要從頭到尾都做到這些真的非常辛苦，所以會需要主管處的協助。(G, 56-57)

雖然董事長也強調策劃室重要，但是在現有架構下，策劃室實際是在執行單位下面，很多東西就我們自己做而已。(E, 124-125)。

從上述訪談資料得知，相較於民營企業推動策略夥伴之理念，台電公司易受限於組織設計問題，如人資單位設置目的與策略夥伴目的相悖、策劃室可運用資源緊澀、組織內部文化保守致創新不易等問題，若要在此先天環境限制下開創新局，策略夥伴必須要更重視與事業單位內直線部門主管間溝通協調，同時也需與直線部門及人資單位(或關鍵部門)建立良好關係，俾獲得資源以促使策略規劃順利展開。

## 第二節、人力資源策略夥伴角色職能分析

承上所述，人資策略夥伴的工作包含完整策略規劃、政策制定與推動過程，同時也需與直線單位維持良好關係，促使政策順利展開。然而隨公務體系規模龐大並強調分工專業化的現況下，為了扮演稱職的人資策略夥伴，不僅需要處理「事」務，同時亦需要投入心力處理「人」的溝通協調，因此，要成為稱職的人資策略夥伴，就必須扮演策略規劃、策略諮詢、人事管理及公關行銷等四角色。

本節主要依上一節所提出台電公司人資策略夥伴四個角色，歸納訪談資料及過去研究資料，提出各角色所需具備職能項目，以作為該職務在進行工作輪調或訓練培育時的重要參考依據。

### 一、策略規劃者

其最主要任務係隨時檢視企業內外部環境，運用對組織的瞭解，發展緊扣企業脈動的人資策略規劃，並將此策略圖像轉化為具體可行之人力資源實務，俾助於組織儘快建立整體變革能力。而要達成上述任務，所需要

職能概述如下：

### (一) 企業營運知識

此為人資策略夥伴相當重要的職能，因唯有具備對組織經營環境及目標的深入瞭解，才能在眾多複雜的管理資訊中，聚焦於重要性議題的脈動、對關鍵性議題產生敏感性，而當經營環境改變或運作方式變化時，人資策略夥伴也才能緊扣組織脈動，評估可能會遭遇問題與困難，進而配合調整人資策略與活動，如此才能為組織創造價值；而要達成此目標，除需具備外部經營環境的知識外，同時也須對組織內部營運狀況瞭解(譬如產品、組織運作方式、正式或非正式架構，或政治力等)，才能規劃出符合組織實際情形之策略計畫。

長官信任的基礎是來自於我們對於人資本業職務的熟稔，以及要對經營環境的了解，所以說我們必須要配合公司的經營策略調整人事政策。(A, 73-75)

要隨時瞭解公司方向與可能面臨的挑戰之類，所以我們在規劃課程時候就會考慮未來公司問題，例如未來要推動再生能源、綠色企業及電業法等等。(B, 24-27)

政策推動要符合組織特性、業務結構與目標，尤其要注意未來5-10年業務變化趨勢，這一定要搞清楚，不然無法做長期規劃。(C, 18-19)

不管人資或策略，專業背景是必須的，譬如我們都是來自現場，專業背景那是基本需求，要對很多業務情況要有基本常識和見解，這是基本條件。(E, 8-9)

### (二) 數據分析能力

隨著科技的發達，數據分析也是重要的輔助能力，可運用數據分析工具深刻了解組織問題來源與需求，協助策略規劃可更精準校對，以供在推動政策時可與各單位及主管進行更有效對話；特別近年來大

數據運用技術越臻成熟，各產業對於相關數據分析能力亦更加重視，人力資源部門在已掌握全公司員工數據情況下，應可藉由交叉比對統計相關資料，以做重要策略分析之重要基石。

我們要有對各項人力資源統計分析資料之洞察能力。(A, 4-5)

之前課級組織調整要簽到總經理或董事長，但是現在已經授權到執行長，所以當單位有調整組織需求報告，我們身為幕僚就要去分析說這樣的調整有沒有效益、合不合理，再提供給長官參考。

(D, 14-17)

### (三) 蒐集及整合資訊能力

為提升組織經營績效或創造價值，人資策略夥伴必須針對重要關鍵議題，運用對組織經營環境與內部營運情形的瞭解，配合公司整體政策調整相關人事策略。然而要著手於相關專案規劃，絕對不是僅靠定期被動的接收有關公司經營資訊電子郵件通知，而是要主動蒐集相關資訊，不管是藉與高階主管或單位部門主管的正式與非正式溝通、相關會議記錄，或國內外網站等資訊管道，都要去花費更多的精神與力氣去獲得訊息，才能盡量以多面向角度瞭解相關議題，充實相關策略規劃意涵。

現在公司讓各級主管了解公司經營狀況管道很多，因為長官常常做些演講，而且會計處、企劃處會固定給我們很多經營管理資訊，訓練所更好就高階長官常會來這裡做各種演講，那我們在接待時就可以大致了解公司經營策略的大方向。(B, 14-22)

要勤快一點常常看資料，也不要一天到晚躲在房間裡面，有時候要走出去聊一聊，就可以知道專業技術的大致狀況，我們不懂專業技術，但是可以大致了解狀況，所以要勤快一點、要勤勉一點，資料來源可能來自會議紀錄、公司網站、國內外相關資料等，看得越多能夠設計的東西會比較多。(C, 204-207)

我覺得要多看、多接觸公司內外的制度，看看別人怎麼做，複製別人不錯的地方、在修正為我們可以用的東西。(D, 155-156)

策劃師工作偏向中長期規劃方案，以及一些專案議題的研討，而除了這些外部要求外，也會自發性去規劃電業自由化等未來走向，所以要去看一些國際論文、報告等。(F, 8-10)

除了廣泛的蒐集資料，更要有系統將大量且多元的訊息整合起來，進一步調整、發展出更符合自己組織特性與環境的策略規劃或執行方案。

上級主管有時交代給你事情，可能是因為他得更上級主管、也可能是因為他看到某資訊、也可能來自演講或政府政策…等，那些東西會給他一個「點」，他沒有時間針對這個去作研討，這時他就會把東西丟到策劃室，我們就必須開始進行研究，這個研究就是我所說的策略規劃，針對這些東西本來是個「點」，最後變成我們要走的方向。(E, 26-31)

當執行長有什麼想法之後，我們就是要去實現它，要想怎麼讓這想法更完整、精緻、可行的，抓住他的想法、方向。(G, 23-24)

並且在訪談中亦發現，人資策略夥伴在進行相關規劃與分析工作時，常需願意為了達成工作目標願意花費更多個人努力來完成，故在行為表現上多會願意提升個人能力、或調整個人的目標或行為以符合、或超過工作需求，也就是通常具備較高的組織認同度，此部分在訪談過程中不時可感受到，相關概略描述如下：

多年來工作我心中秉持一個哲學，就是要在工作中找樂趣，而不是從升遷找樂趣，如果從工作中找好玩地方，包括要怎麼設計制度才好，這會讓你的動力不會消失，但你如果每天只是等著別人來交辦事情，那時候不但沒有動力而是產生壓力，因為那不是你要做、是別人要你做的。(C, 146-152)



訓練常要有很多想法要去創新，所以我都鼓勵同仁出去上課，要錢就來和我拿，因為我有主管可以運用獎金阿，這些錢我都不會用在自己，都鼓勵同仁去學習。(B, 211-213)

我做了 35 年都是電力系統分析，到了策劃室要兼任人力資源工作，也是要慢慢學，我去圖書館借書來看，怎麼做人資普查之類，慢慢知道訪查很重要，應該是說慢慢學，訪查完畢我都會在寫訪查報告、Memo 之類。(F, 121-124)

#### (四) 邏輯思考能力

策略規劃常常會面臨複雜且未知的情境，邏輯分析能力最主要係藉系統性思考將情況拆解為較小的部分，俾一步步探索情況的能力，也就是可以藉由從不同特徵、構面、時間順序、因果關係等多層次分析(Ulrich, 1997)，將原本複雜的議題，以較結構化方式呈現。

我所寫的人力規劃白皮書，內容方面是參考政府機關制定政策的架構方式，以政策角度切入來做人力問題分析、未來問題解決，甚至來預測若未來非核家園等相關人力規劃要怎麼做，不管人力進場或退場，必然和現在情形不同，這些都要用比較系統、結構的方式呈現出來。(C, 6-10)

我們在做人資策劃都必須要考慮到的事情，所以資料蒐集、分析、邏輯及組織能力很重要。(F, 104)

#### (五) 變革管理手法

策略規劃方案提出後，就要運用方法將其得以推展至組織內部單位，然而員工在面對不確定性之改變時，通常會先抱持抗拒態度，而部門主管可能因本身業務繁重或與自身想法不符，而僅流於做表面功夫、敷衍了事而已，所以如何運用變革管理手法或創新方式，盡可能降低消極負面心態，以建立組織整體變革能力，亦為策略規劃者重要職能之一，例如：若業務推動要注意適當時機、如果涉及敏感性就要

特別審慎，或藉由溝通、循序漸進階段性推動變革等方式。

有些政策影響深遠，且涉及觀念改變，我們希望是變革的概念可以慢慢做，至少在我們還在時候可以慢慢做，在我們離開時候就算只要有 5%就比以前強了…。我們已經有在推動一些東西，想辦法讓這些政策慢慢走，最後只要有一點點進步展現，也是往前走了。(E, 136-139)

我是覺得很多制度變化，如果不是關係到事業部推動的話，是可以慢點再推，讓大家慢慢認清現在的方向、才能慢慢接收，否則我覺得一開始就很大改變，單位是不一定能接受的。(D, 126-128)

在推動相關輪調制度，剛開始進行時候相當困難，因為萬事起頭難，剛開始大家可能會抗拒離開已經習慣的職位…。我們承諾他們輪調一段時間後也會給他們更適合的位置，所以要從這裡突破，不然其實真的蠻困難。(G, 15-20)

台電公司長期處於獨占的地位，員工早已習慣舊有的組織型態與大鍋飯的組織文化，然而在面對眼前電業自由化等經營環境改變，勢必要啟動企業轉型，而個案亦多表示成功變革的主要關鍵在於是否能獲高階主管支持。

其實我覺得最重要就是要執行長重視，如果執行長重視、單位就是會相對重視這塊。(G, 145-146)

上層的主管支持很重要。(E, 129)

綜整上述有關策略規劃者所應具備的角色任務、具體行為與職能構面如表 8，其中雖概略依任務內涵將其對應職能加以區隔，但並非此項職能僅限於是類角色任務，有時亦會表現在其他角色任務行為，只是從訪談資料分析，大多側重在此角色任務內涵。

表 8 策略規劃者之角色任務與職能

角色任務	職能
1.檢視企業內外部環境，運用對企業瞭解，分析組織能力與需求之缺口，展開長期策略圖像規劃。 2.蒐集及整合資訊能力，使人資策略可鑲入經營單位策略。 3.轉化策略為簡單可行的人資實務。 4.消弭員工抵抗變革態度，建立整體變革能力。	1.企業營運知識 2.數據分析能力 3.蒐集與整合資訊能力 4.邏輯思考能力 5.變革管理手法

資料來源：本研究自行整理

## 二、策略諮詢者

策略諮詢者角色重點係要與高階主管建立良好關係，並提供專業諮詢建議，以協助長官發展策略，並獲得其信任感。從訪談資料得知，與主管建立關係是成為稱職人資策略夥伴的關鍵因素，惟信任感之獲取非一蹴可及，是要透過經常互動、日積月累而來的。在此過程中最主要就是要站在老闆得角度在看事情，除了做好基本功，依自己本分工作，提供良好的工作與報告計畫的品質外，更應提升自己成為主管重要左右手，主動提供主管所關注資訊、甚至是主管尚未注意到，但很重要的訊息，進而取得主管信任。

### (一)顧客服務導向

顧客服務導向係指盡力挖掘並滿足他人的需求，而此處的「顧客」非僅限服務業所接觸的顧客，應更廣義包含組織內需面對服務的使用者(Spencer & Spencer, 魏梅金譯, 2005)；故以本研究而言，人資策略夥伴最重要客戶應係組織最高領導者(董事長或事業部執行長)，因此除最基本應盡力完成所指派任務外，若在執行過程中遭遇困難或窒礙難行之處，亦需適時回報使其可隨時掌握相關議題動向；又可基於本身豐富實務經驗與判斷，進一步主動提供主管未注意的重要的訊息，俾使

主管可做更全方位思考。

然後要動點腦筋，幫主管評估如果執行他心目中政策是否對公司制度、或是對他的領導造成衝擊，這些都是要想的，要做全方面思考，所以人資策略夥伴不是只是要幫他做事而已。(C, 36-38)

溝通時要讓主管覺得可以信賴、可以交談的人資主管，如果他跟你問什麼，你都回答不太容易啊…這個有問題啊，不能不能什麼都是主管來找你，像我就會想些東西去找他討論，這兩三年來，單位長官最欣賞就是我一直主動推動工作，幫他去想他沒有想到的問題。(C, 45-49)

## (二) 主動積極

由上所述，概略可得人資策略夥伴應具備主動積極與成就取向之個性，以獲主管信賴；然而值得注意得是，高階主管需處理事情多如牛毛，所以並非所有問題都要滿腔熱血，想辦法設計一堆新制度解決，因為人資策略夥伴身為主管幕僚，還是要考量主管個性與要求，若想短時間解決很多問題，提出過多解決方案，反可能造成主管失焦、沒有耐心或無暇消化。

人資處既然是長官幕僚，在幕僚角色有關個性方面，很難說什麼個性適合當幕僚，要看主管的要求，有些主管習慣守成、像我們董事長喜歡創新，像我本身也喜歡新的東西、想法，可以改善公司就盡量做，這些對公司是好的。(C, 167-170)

個性部份我也覺得蠻重要的，因為策劃室是定位為執行長幕僚，不同位置就有不同角色，幕僚的角色和個性上也是蠻重要的，我們需要比較開創性個性，眼光要比較寬廣，但在公家機關太過開創性也很難過關，所以我們不太需要非常創新的人，但是我們需要可以創新、改變的人，如果把非常固執、一定想法人過來也不太適合。(G, 134-140)

### (三) 政策影響力

人資策略夥伴身為高階主管策略幕僚，最主要就是要能參與策略規劃，並對策略的形成有影響力，所謂的策略影響力就是要表現出影響或說服他人之意圖，並贏得對方支持(Spencer & Spencer，魏梅金譯，2005)。而要達到此目的，除需與高階主管對建立信任外，並要能提供高階主管相關策略改善建議，進而影響主管採取其所希望之行動。

以前有在做核心人力盤點作業，但那時資料真得過於簡略，我去和相關部門溝通他們也不聽，所以後來我就去和單位主管討論這件事的重要性在哪裡…後來得到主管支持說那你去試試看 1~2 年，所我就真的做了兩年去建立制度。(C，140-144)

在推行新政策或想法，我不會馬上說不可能做得到，我會在回來跟大家研究之後，可能是在非正式場合或會議後跟他提出，我們對相關建議的回應政策和困擾。(A，223-224)

我曾經和單位主管有過好幾次深度會談，這樣才能彼此了解想做什麼，藉由深度會談，彼此了解、建立關係。(C，23-26)

溝通能力一定也要夠，不要去和長官講事情講半天，長官還不知道你在說什麼，講不清楚有兩種可能，第一是本身對事件的邏輯性不清楚，第二是表達能力有問題，不知道什麼要先說哪個要後說，不管是用寫的、說的表達都要有一定水準才行。(C，188-193)

### (四) 即席回答能力與簡報技巧

上一節有提出，人資策略夥伴因職務需頻繁參加各種大小會議，因此所謂的溝通不僅指與所屬主管的正式或非正式溝通，亦包含廣義在會議中得即席回答能力與簡報技巧，因為在這些場合均可能對主管影響或造成某種特定印象，所以都應該有所注重。

我們很多人滿腹經綸，不會簡報就很慘，簡報其實是主管看你沒有能力的地方，因為主管不認識妳，尤其新主管上任時候，他



就是要聽你說。(A, 139-140)

會議中真的會碰到有人提的問題沒辦法回答,我們只能用些其他問題閃過去。(A, 185-186)

綜整上節有關策略諮詢者所應具備的角色任務、具體行為與職能構面如表 9。

表 9 策略諮詢者之角色任務與職能

角色任務	職能
1.提供專業建議與謀略,協助高階主管發展事業單位策略。	1.顧客服務導向
2.與高階主管互動並建立良好關係。	2.主動積極
3.在重要會議(或場合)中表現出說服或影響他人的意圖,以獲得對方的支持。	3.政策影響力
	4.即席回答與簡報能力

資料來源：本研究自行整理

### 三、人事管理者

台電公司在國營體制下,必須受到主管機關的層層人事法規與制度嚴格管控,相關的人資策略規劃更是不能與政府規範相悖,因此人事管理者亦為不可或缺角色,其所需具備職能概列如下。

#### (一)人力資源本質學能

人力資源本質學能係一整套完善的人事行政基礎體系(如選、育、用、留等人事規範),用以維持人力資源運作的順暢。由訪談中得知,大部分個案均表示必須具備人力資源專業知識,尤其若是具備人資專業背景之策略夥伴,需以此專業能力為基礎進行相關政策制定,進而作更深入之策略規劃與行政流程改善工作。

主管的信任基礎是來自於我們對於人資本業職務的熟稔,以及要對經營環境的了解,所以說我們必須要配合公司的經營策略調整

人事政策。(A, 73-75)

人資規章制度很多、很雜，你不需要全部都知道，但是主要、常會發生、和單位(系統)有關的就要熟練，不能每次碰到事情都講不出東西都要去查，起碼必須要有基本的敘述，這件事是牽涉到哪些事情，就以自己認知可能會有什麼情況... 這樣才有辦法和長官討論。(C, 171-177)

我是覺得也必須具備人資的專業知識，人資東西我是覺得比較複雜一點，尤其因為我們是國營事業，受到的限制比較多。(G, 131-132)

而其他非具備人資背景之事業部策劃師，因其經歷背景主要係事業部轄屬單位之專業技術或現場部門為主，主要係因主管較著重於其對事業單位業務特性與發展之瞭解，故對人力資源專業知識涉略不深，但仍可藉由洽詢人資人員以瞭解相關法令規章與限制，並在可容許最大限度範圍內彈性調整，以符合事業單位業務發展與經營管理之需求。

本身並不具備人資相關背景...，碰到不懂可以查詢相關法規，包括經濟部、行政院或公司內部相關規定，所以在規劃相關人資政策時候並沒有真得很大障礙。(F, 42-44)

我們做人力規劃部分就需要從人資處得到一些資源和方法，我們知道問題點，可是沒辦法就說要怎麼做就怎麼做，這時候就會回歸到人資處那邊協助解決問題。(E, 185-188)

非人資背景的人資策劃師，可以有其他跨領域知識是可以去平衡另外人資不足的部分，因為都是人資的，容易在自己的圈圈裏面繞，或許從外人的角度看有時候會有不一樣火花出來，這也是各有利弊。(D, 65-67)

## (二) 創新思維

雖訪談個案對於人力資源專業本質學能重視程度不一，但基本上大多同意在進行人力資源策略規劃時，人力資源專業係基本的必備條件，但更重要是不能堅持舊有慣例思考與作業方式，必須保持彈性，綜合考量科技發展，檢視作業方式的合理性與效益，以提高這些對企業的附加價值。

以前每次考試都要 100 多人加班，因為要審證件之類很多事情，那時候還沒自動化、線上化，那時真的是累死人了，後來全部採用自動化，很多證件都不需要審了，所以很多科技的進步都要考量進去。(A, 171-175)

### (三)有效執行力

所謂的信任感是需要日積月累而來，除審慎擘劃策略規劃外，同時也要兼顧落實人資或相關業務的工作品質，這樣才有逐步獲得主管與同仁的信任，如台新金控人力資源處副總經理黃俊豪曾指出不要忽略政策的執行，包括良好品質的例行工作與報告計畫，也是建立信任的重要因素(許慈倩，2007)。

如果以層級來分高層次、中層次與低層次工作都要把它做好，要讓主管與同仁信任你，只要信任你，成為策略夥伴的成功率就會很高，信任真的非常要。(C, 38-40)

綜整上述人事管理者所應具備的角色任務與職能構面如下表。

表 10 人事管理者之角色任務與職能

角色任務	職能
1.瞭解人事行政基礎體系。	1.人力資源本質學能
2.運用工作流程再造、或結構重設計等，提高人力資源對企業附加價值。	2.創新思維 3.有效執行力

資料來源：本研究自行整理

## 四、公關行銷者

Ulrich 曾經說過，人力資源的成功必須能生產價值，而價值認定係由被服務者決定，而不是由提供服務者本身來定義(許慈倩，2007)，所以要貼近內部直線部門主管，瞭解其業務發展需求後，規劃相關人力資源策略方案；然而在國營體制下非僅限於此，公部門亦需配合上級或有關單位要求推動專案計畫，而人資策略夥伴在其間需擔任上級主管要求與內部顧客需求間的平衡點，需兼顧政策推動目標與直線部門內部營運情形，量身訂做符合需求之行動方案，並藉由彼此良好信任關係，落實政策推動執行。

### (一)行銷企劃能力

此處所指行銷企劃能力係指推銷人力資源方案或管理實務活動至直線部門之能力；國營企業人資部門為了提升經營績效或人員素質，需規劃並推動相關專案或活動，例如核心技術與能力盤點；或有時需配合上級主管機關要求需針對具爭議性進行全面檢視，例如瞭解外包人力對核心技術傳承之影響等。

在擬定相關人資專案時，全公司若欲設計一套標準作業方式套用，係有其窒礙難行之處，因在擁有兩萬六千餘名、歷時約七十年、單位遍布全省的龐大組織，其中各單位業務發展狀況與業務情形不大相同，設計一體適用制度易發生僅能用在某些單位，而部分單位可能因不切合實際運作，或資訊傳達不清，易使單位無法真實瞭解政策目的，而在實際推動時僅流於紙本表面的窘境；因此人資策略夥伴在推動相關政策時，需兼顧政策推動目標與直線單位運作情形之方式，並有效得推銷給直線部門落實，使人資策略效益得以發揮。

做人力資源規劃時會訪查各單位，到主管處拜訪單位主管、也會到各部門訪查，例如工務段，曾經就遇到去架空線工務段，瞭解他們的業務屬性、人力夠不夠之類，這些都有幫助我在做規劃工作。(F，19-21)

我們做出來政策、或請大家配合的事情，可能會比較可行，也比

較理解單位可能會碰到什麼問題，因為我的角色是要完成老闆交代任務，但是也不想造成單位太大困擾。(D, 140-142)

不管制度多複雜，一定要盡量設計可以用一張 A4 表格完整呈現，推動工具要簡單、扼要、有效的，這也是我一向在執行人資業務所秉持原則，不要讓對方要配合我們推動政策還要看一大堆東西，這樣會沒有效果。(C, 14-18)

可以先選取幾個單位丟給它們做看看會不會有困難，如果有困難那是什麼，而不是只是嘴巴說有困難而已，回饋意見一定要丟回來給妳，你才能改...而且 email 現在這麼方便。(C, 77-79)

從上述訪談資料可以了解，考量直線部門本身業務繁忙，而為使人資策略有效推銷至直線部門，在進行策略規劃時要盡量以直線部門立場思考，不要造成太大負擔，運用簡單扼要的說明與表格、甚至可以設計回饋機制，俾促使直線部門能快速瞭解政策目的、避免誤解，使政策準確落實。

## (二) 溝通與協商技巧

日本經營之神松下幸之助曾說：「企業管理過去是溝通，現在是溝通，未來還是溝通」(林揚程，2008)。此理念不僅可運用在大格局的企業經營，亦可貫徹於細部政策推動與落實，需與單位充分溝通，不管是藉由辦理說明會、溝通會，或藉組織大型會議中進行政策宣導等多元方式，必須要讓大家瞭解政策推動目的、如何推動與效益等，才能讓促使員工有效配合；再者，人資政策影響範圍廣泛，故應多多與相關部門溝通，尤其涉及升遷、調動、薪資等，此類有關員工權益之敏感議題，更是需要充分溝通並運用協商技巧，以避免引發員工反彈，俾促使政策得以順利推行。

推動政策時候，你不能只是一張紙出去，然後寫說奉指示阿...所以我們要這樣做，這樣是絕對不會有效果的，因為當大家都不知



道你想做什麼，要怎麼配合你，所以就要溝通，而溝通就會涉及到策略，像我的策略就是先把這些制度想好怎麼做，在找 1~2 個部門試做，先有個結果出來，讓大家知道原來這東西是這樣做。(C, 51-56)

當進行策略規劃和人資管理時，通常面對的問題是人跟人的問題，所以溝通是必然的，而溝通又牽扯到太多問題，比如你和不認識第三者，中間要靠牽線人，彼此橋梁要怎麼建立、如何營造溝通環境讓大家願意把心敞開，這些都是溝通技巧。(E, 9-13)

推動變革的政策是需要時間的，你要一直持續不斷的去做、溝通、堅持，有些人覺得跟單位溝通不容易，這部分我有些想法，像我們開高階主管會議後，高階主管回去單位後轉達多少、有沒有確切轉達我們並不知道，所以這溝通管道就要多元化，不能僅有高階會議，還有要基層和中階等各層級的會議。(G, 50-56)

規劃時候如果是涉及調動、升遷之類有關員工權益規定，工會阻力就會比較大，但這些東西都是需要協調，…我們都會盡量尊重員工意願，像現在輪調，要非常勉強也很難，有些員工態度是較軟化，我們可以替他規劃一些比較好的未來藍圖，來說服他輪調。(G, 116-122)

### (三) 人際關係建立能力

人資策略夥伴在推動相關政策時，不僅是單方面的行銷人資政策給直線部門，同時也必須貼近直線部門業務需求，因此必須秉持謙虛得態度與直線部門溝通，並建立良好互動關係，才能有效蒐集訊息，量身訂作出緊扣組織業務發展與實務運作流程的人資活動。

我們本身扮演的角色就要謙虛，是要聽取別人意見、自己要廣泛蒐集資料。(F, 79-80)

我們要廣結人緣，要跟相關人做好關係。(B, 84-85)

我覺得人格特質也很重要，一個好的策劃人對事情的前瞻性要很清楚，前提就是要和很多人做很好相處，從很多人提供意見中願意去接納，願意接受後凝聚成自己想法。(E, 166-172)

但其中值得注意的是，人資策略夥伴雖需與直線部門維持良好互動關係，但在組織設計上，人資部門仍無可避免需扮演監督查核角色，並在處理有關「人」的複雜事務，容易遇介於灰色之渾沌地帶，或根本係不符法令規章之情事，若為了維持良好關係而屈從，那麼不僅無法取信於人，更會引發更多人想衝破底線的連環效應；更遑論若是涉及政策制定，勢必會牽扯所有相關利害關係人，部分人員得利、就會有部分人員損失，倘若政策制定者無法秉持中立、堅定目標，那麼為了建立關係而想討好某些關係利害人，那麼所擬定的政策不僅無法提升組織效益，更會帶來無法預期的傷害，因此，身為人資人員或政策擬定者，必須秉持公正與正義，以公司整體永續經營的角度切入，萬不能為維持良好關係，甚至一己之私以制定相關政策，如此也才能獲取長官及相關部門的信賴。

我覺得人格特質也很重要，他要很公正無私，因為他會擬定政策並影響公司未來整體走向，所以政策擬定要以公司大局來做思考，不能偏袒某些特定人員利益。(E, 170-172)

身為人資主管必須有堅持正義的勇氣，有時難免挫折，但要盡全力堅守。(A, 248)

將有關公關行銷者所應具備的角色任務、具體行為與職能等構面，概列說明如下表。

表 11 公關行銷者之角色任務與職能

角色任務	職能
1.向直線主管(或關鍵性內部顧客)溝通和行銷人資部門	1.行銷企劃能力 2.溝通與協商技巧

的目標與專案。 2.在直線主管(或關鍵性內部顧客),建立信任感與維持良好關係。	3.人際關係建立能力
--	------------

資料來源：本研究自行整理

近年台電公司經營情況極為艱困，意識到未來需面臨經營挑戰日趨嚴峻與變化快速之情勢，傳統科層體制定無法呼應此變革，故為提升營運績效，自 105 年決定改變為「事業部」組織體制，希藉由灌注員工成本意識以提升經營管理效能，然而在此重大變革中涉及許多錯綜複雜的人資議題，不管是具體升遷、調派或任免，抑或是內隱的員工態度、組織文化等，這些人力資源管理規劃與決策必影響此變革是否成功，因此人資人員在此過程中扮演關鍵性角色。而在彙整訪談資料後瞭解，在組織蛻變過程中人資策略夥伴應扮演「策略規劃者」、「策略諮詢者」、「人事管理者」及「公關行銷者」等四角色，茲此將所論述角色及其職能概略彙整如下圖。

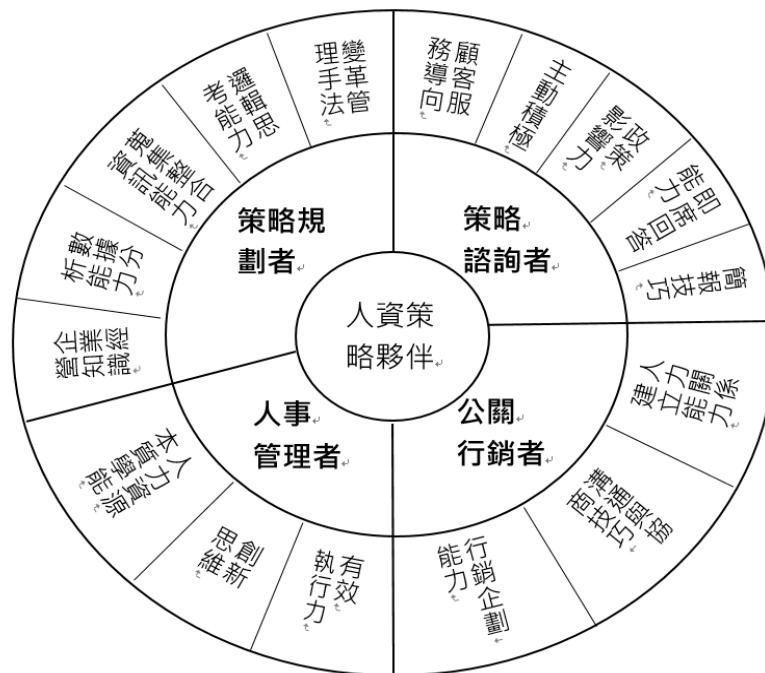


圖 19 人資策略夥伴之角色分析

資料來源：本研究自行整理

## 第五章、結論與建議

本章根據第四章之研究結果，研究者加以整理並比較與過去研究之差異，作為第一節研究結論，再依據個案實際情況提出第二節建議、第三節管理意涵，最後提出研究限制與後續建議。

### 第一節、研究結論

本研究藉由與台電公司整體或內部事業部人力資源策略規劃之關鍵職位訪談資料，歸納整理出目前台電公司人力資源策略夥伴所扮演四個角色內涵與所需職能構面。經與文獻分析比較後，得知文獻分析中所謂人資策略夥伴之主要內涵，包含策略規劃、人資行政專業、溝通協調及員工諮詢功能，是類功能與本研究中策略參規劃、人事管理，及公關行銷角色功能類似，而不同處在於訪談資料對員工諮詢功能著墨不多，且在扮演策略規劃者因組織架構在職務上有執行困難處、人事管理者扮演比重及公關行銷所注重對象，相較過去文獻亦有些微差異，概略將結論說明如下：

#### 一、企業營運知識係扮演策略規劃者的重要職能。

本研究提出的策略規劃者與過去研究所提出的策略夥伴性質較為相近（例如：策略夥伴(Ulrich、1997)、策略顧問(林文政、2008)、HR 策略顧問(蔡侑蓉、2009)、人資幕僚長(沈建亨、2011)），顯示該類角色不管在理論或實務界均已受重視。然而與其他研究不同係因本研究分析角度係以待「人」處「事」為分軸，且考量訪談資料中顯示人資策略夥伴均重視與高階主管建立關係，爰將該類角色加以區分為，側重處「事」之「策略規劃者」，及側重待「人」之「策略諮詢者」，具體表現在於瞭解組織經營目的與策略，規劃與公司經營策略緊密結合之人資長期策略(策略規劃)，並藉由政策分析與展開，轉化為可行人資實務策略(策略制定)，最後加以推動執行(策略執行)。

雖策略規劃係人資策略夥伴之重點工作，然而在訪談中了解實務

上卻有其困難處，主要原因概述如下：

(一) 上級法規限制管控，策略規劃功能發揮有限

在公務體制設計上，相關策略規劃仍受上級機關法規嚴格管控，使策略調整時常因上級約束無法順利推展，例如採購法上相關限制，在找尋適合廠商服務或商品時無法像民營企業具有彈性，甚至會害怕犯錯而畏懼不前，又例如在政府相關員額管控下，單位往往無法因業務成長而彈性增加員工，這些種種規範限制都會使在進行策略規劃工作時遭遇困難，要花費許多時間與精力在現有制度下去尋找突破點，期藉階段性的逐步達成終極目標，因此相較民營企業可直接採行最有效率手段達成目標，公部門在策略規劃上係有其現實困難之處。

(二) 組織龐大且層級節制，致行政效率緩慢

使在而組織內部行政作業上，同樣也受公務體制之層層限制，連處理相關行政流程與作業都需花費相當時間，且目前各事業部策劃室因屬執行長專業幕僚，其下無其他從屬人員，故在無其他行政支援情況下，冗長繁瑣行政流程將壓縮主要策略規劃所需時間與精力。

(三) 組織龐大且關係錯綜複雜，單位目標不易整合

最後，以企業或組織做為策略規劃標的，強調須「整合」組織內各單位目標，俾展開整體人力策劃，然而在台電公司高度分工與內部錯綜複雜情境下，各單位易產生因本位主義或主管價值觀偏好較保守，難以融合各自目標，僅能將不同目標「收集」起來而已，易產生「規劃策略僅在門內轉，無法推動至門外情形」。

二、獲取高階主管信任係是否能成功扮演策略諮詢者的關鍵因素。

如前所述，在策略夥伴工作性質中即包含與高階主管建立良好關係，故此功能之重要性已無需多言。然而如何做卻是大學問！主要係因每個主管的特色與個性不同，身為高階主管的策略幕僚亦需要配合調整，故無法用統一標準來描述什麼表現或行為最適當。雖無法有一致性規範，然



而從訪談資料得知，應有大略脈絡可以做為其角色行為之參考依據。首先，須以老闆的角度來思考，即對於主管重視的議題要展現積極的解決作為，主動回報使其隨時可掌握關鍵問題全貌；再者，要有可靠工作品質，不管是重要議題或細部行政作業，均須重視其工作產出，俾獲取高階長官之信任。

然而值得注意的是，由上述雖得知人資策略夥伴需主動積極，以有效回應主管要求，惟並非所有事情均須要主動積極處理，囿於時間與資源的限制，必須將寶貴資源著重於長官所重視的關鍵議題，以逐漸培養對關鍵議題的敏感性，如此才能成為稱職的人資幕僚人員。

### 三、人資專業職能為重要基礎能力，惟其重要性因職務設置需求不同而有所調整。

Ulrich(1997)、紀乃文與張火燦(2006)及林文政(2008)均提出人資策略夥伴亦具備人力資源行政功能，而在「人事管理」角色部分，從訪談資料中得知個案認為重要性比重不盡相同；部分個案(A、B、C)具備人資專業背景，本應於其專業本職，進行前瞻性環境分析、了解組織能力與未來需求之能力落差後，提出在公部門環境限制下之可行之解決方案，因此表示人力資源專業職能佔有某種程度重要性；然而其他個案(D、E、F、G)則表示是否能真實貼切事業部環境特性與業務特質，提出解決人力問題的規劃方案為主要思考重點，而所擬定之規劃方案提出後，則交由人資單位整體考量可行性，並透過彼此瞭解溝通再決定最後實施方式，故認為人力資源專業知識則為輔助，若有不明之處則可詢問相關部門獲得資訊。

其中最主要差異在於，各事業部執行長重視策劃師在現場單位服務時，所培養之企業營運管理知識及組織敏感度，並在不受人資慣有規範思考框架下，以創新前瞻性觀點提出符合業務發展需求之人資策略規劃方案，若有疑慮則可洽詢人資相關單位以獲得資訊。綜整以上論述，本研究認為不管是藉由實際執行或詢問等方式獲得人資專業資訊，若不瞭解人資基本政策法規則無法針對現行方案提出改善建議，因此仍以人資專業知識

應為重要基礎能力，惟其重要性因職務設置需求不同而有所調整。

並相較於各事業部策劃師，人資專業人員須更加注意，雖人資專業本職固然重要，但容易過於拘泥於人資相關法規與限制，而無法應業務需求協助單位發展，此即經常為人所詬病的問題，因此要在盡量在可行的範圍內彈性運用法規，以協助業務發展的角度，盡量在法規限制與業務發展需求間，尋求適當的著力點，以逐步提升經營績效。

四、溝通協調能力係公關行銷者之關鍵職能，應秉持誠信並互相尊重，以建立良好關係。

有關「公關行銷者」的部分，相較於外部民營企業，台電公司因組織設計與內部文化等因素，在推動人資策略夥伴理念時，易面臨人資單位設置目的與策略夥伴目的相悖、策劃室可運用資源緊澀、內部文化保守致創新不易等問題，因此若要在先天環境限制下推動創新理念，就必須更重視與事業單位內直線部門主管間溝通協調，同時也需與直線部門及人資單位(或關鍵部門)建立良好關係，俾獲得資源以促使策略規劃順利展開。

而從訪談資料得知，個案(C、D、E、F、G)認為要和直線部門主管互相尊重、彼此溝通合作，以共同解決問題、提升組織營運績效，因此對於與事業部直線部門維持良好互動關係多表認同，側重於與事業部執行長及事業部內之直線部門，主要原因係台電公司各事業部策劃師之績效考核權完全屬於事業部執行長，因此在溝通協調方面較偏向事業部執行長與內部直線單位。

惟在人資策略夥伴工作內容豐富化、複雜化情況下，所需面對之組織內部關係人絕非僅為事業部執行長與內部直線單位，尚包含所人資部門及員工，而在時間與資源限制下，其對工作關係人所重視之輕重比例與焦點不盡相同；最主要的服務對象與職責係針對組織領導者(或事業部執行長)，進行整體人資策略的分析、規劃與執行，以提升組織整體營運績效；再者為直線部門主管，藉由建立合作關係，俾順利推動人資相關政策方

案；最後則是組織內員工，其角色功能類似林文政(2008)提出之員工諮詢，從訪談資料得知，人資策略夥伴考量人力與資源限制，無法如同前述員工諮詢功能般，時時刻刻貼近員工需求，提供全體員工諮商及生活協助等功能，惟仍重視與關鍵人員與職務間溝通情形，並且保持追蹤，以解決特殊性狀況與問題。

## 第二節、建議

策略性人力資源管理的概念起源自企業界，而以公部門的台電公司而言，人力資源角色之前一直著重扮演傳統人事工作，偏重於程序的中正與公平，反而對於策略夥伴角色很少著墨，甚至可以說沒有，惟觀近年來為了應經營環境改變及回應民眾要求下，啟動變革係提升經營績效之必經之路，其中如何妥善運用及強化珍貴人力資源，則成為此變革過程中關鍵因素，因此人力資源部門從被動傳統人事行政轉換為主動積極人資策略夥伴，係為合理且必須之態勢。

上述概念雖可理解，惟從訪談資料得知，公部門組織分工細緻且外部環境高度複雜，在推動人資策略夥伴理念時，易面臨法規限制、人資單位設置目的與策略夥伴目的相悖，策劃室可運用資源緊澀、內部文化保守致創新不易等問題，因此在實際情形係有其執行困難，如何將前揭所述之「理念」與組織「現況」相互契合，進而落實人力資源策略夥伴，本研究相關建議從「研究建議」與「實務建議」，分別論述之：

一、有關研究建議部分，可以不同角度或職務位置，多方向探討其對人資策略夥伴各角色期待之輕重比例關係：

本研究為聚焦台電公司人資策略夥伴之角色分類，爰其橫縱軸交叉於中央，俾利瞭解各角色之工作內涵與職能，然而其橫縱軸是否交集中央尚有進一步討論空間。

若以人力資源發展歷程觀之，傳統多重視人事行政功能之發揮與運作，故兩軸交集中央偏右上，使第三象限角色(即人事管理者)的版圖較大

塊，然而在近幾年經營環境快速變遷，單純人資例行行政業務已不敷使用，組織領導者期待人資部門要配合內外環境變化，發展有效協助組織面對環境變動之人力資源策略，以強化組織競爭力，組織高層對此角色期待已使兩軸交集緩慢移動，使兩軸交集挪至右下方位置，促使第一象限(即策略規劃者)的領域超越人資管理者範圍；然而，此時若人資部門無法體會長官或相關單位對其角色之期待已發生質與量之轉變，仍僅著重人資管理者功能而無法有效發揮其他重要角色，則會造成人資部門本身與組織領導者(或直線部門主管)對人資部門應扮演角色產生落差，爰可進一步探討從不同角度分析人資部門所應發揮角色，即四個角色間何者占最多部份，並比較其間差異與原因。

## 二、有關實務建議部分，未來可從「組織面」與「人員面」強化人資策略夥伴效能之展現：

首先，以「組織面」而言必須從組織架構與組織文化下加以變革與補強，包含法規鬆綁、組織文化改變、增加人資相關支援及簡化流程等方式。

### (一) 集權化的人事管制政策，應適度解除管制：

人事組織架構一條鞭，即人資單位與部門自為一獨立系統，主要因人資部門設計目的係為監督及管控直線部門用人情形，在直線部門主管早已習慣人資管制性政策，因此對人資部門所提出政策多持保留態度。

惟策略性人力資源管理則應依據業務需求，規劃符合業務單位特性之策略，因此本研究認為標準化的人事政策與規範，應該要適度解除管制，不管總處單位應對上級主管機關提出適度法規鬆綁，以解除對台電公司整體限制與規範，亦或內部政策規劃時，僅需擬定最低規範標準，俾助擬定符合直線單位業務發展之策略。

### (二) 組織文化須從傳統「功能導向」，轉變為「成本導向」與「績效導向」：

台電公司長期處於獨占的地位，員工早已習慣舊有的功能性組織

型態與大鍋飯的組織文化，然而在面對眼前經營環境驟變，此等舊有文化特性與心態已不適用，各級主管與員工心中皆需注入成本意識，不管是針對營運、設備，或是人力成本皆需予以重視，面對人力不足，並非單純要求增加人力應付業務需求，更應深入探討如何提升現有人力效能，或善用績效考核制度排除對組織產生不良影響之不適人員，審慎考量強化人力、提升人力效能，亦是今後組織各階層必須面對課題。

(三) 提供人力資源策劃相關單位更多行政支援：

目前台電公司事業部組織架構下，各事業業務策劃師係執行長之專業幕僚，因僅需進行規劃工作，爰其轄屬未編制屬員，惟在實務上，其不僅進行規劃作業，仍需涉及策略推動、績效評估與溝通協調等工作，因此常陷於人力緊澀，致政策規劃(或推動)困難之窘境：本研究認為人力策劃相關部門可擴增其組織架構，增編其所屬相關行政支援人力，此不僅可舒緩人力不足困難，亦可作為未來策略規劃人才培育搖籃。

(四) 行政流程應予簡化，減少其中所耗費之資源與人力：

公部門組織龐大且層級節制，冗長且繁複的行政流程經常必須花費許多資源在文書編撰與層層核定，易造成行政效率緩慢且延宕，惟其中許多流程與環節是可以被檢視與簡化，行政流程簡化不僅可減緩上述策劃室人力不足窘境，亦可以減少人資部門例行工作量，使其有時間可從事更具策劃性或創新性事務。

除了組織變革外，「人員面」部分，員工本身也應該要培養相關能力：

(一) 增加內部輪調培訓，強化策略性思考：

龐大及繁瑣的人資作業，經常讓人資人員埋首其中，而無法顧及組織相關發展，致容易與組織實際運作及經營情形脫節(王冠軍，2015)，然而由上章節人資策略夥伴之職能探討中得知，具備企業營運



知識亦為擔任策略夥伴必備職能之一，因此如何擴大人資人員事業觀，強化其策略性思維實為重要議題。

本研究認為增加人資人員在總管理處或直線單位間的輪調，不管是總管理處人資人員若輪調至單位內人資人員，增加其在事業單位的歷練而能更加掌握前端業務需求，規劃出更加符合事業脈動之策略，而直線部門人資人員輪調總管理處之培訓，亦可培養深度人力資源專業，此種 T 型人才培訓方式，不僅可增進彼此強項，同時也提升彼此了解，降低因部門間立場不同而產生衝突。

(二) 強化人資管理單位能力，以整合單位間目標：

台電公司內部高度分工且錯綜複雜，各單位易產生因本位主義，而難以融合各自目標，而政策規劃在考量多方關係利害人之後，結果通常是左右無動彈，就會原地不動；因此除了強化溝通協調能力外，盡量擴大各目標間重疊之最大公約數，也可設定階段性目標，避開較敏感之績效評估與薪資等議題，從阻力較小之人才培訓等面向先行切入，以使循序漸進、逐步達成階段性任務。

(三) 簡化例行業務，專注核心事務

過去許多人對人資的錯誤認知，認為人資就是執行紀錄、表單行政或事務執行等行政工作，如此簡單工作似乎每個人都可擔任，再加上許多人資人員仍停留在單純執行例行性工作，例如：招募、升遷、薪給等標準作業流程，因此造成組織或主管人員矮化人資部門功能為「僅以最低成本執行一般性作業」即可，並未體認到人資潛在重要價值與功能，因此人資人員若無法彰顯本身專業與策略思維，將難以受相對重視與肯定(許慈倩，2007)。

本研究認為人資部門應用主動積極態度讓主管了解人資專業，應先界定何者為人資核心業務，及何者為一般例行行政業務，將一般性行政業務簡化、E 化或運用外包方式，減輕人資人員在行政業務所花

費時間與精力，使其更可專注於核心業務的發展與經營，增加與部門人員溝通以瞭解組織業務特性，貼近組織需求與發展也才能獲取其他人信任。

#### (四) 推動培訓制度，厚植核心職能

從上章節探討瞭解人資策略夥伴所需扮演角色，及應具備職能，並從訪談中得知，實務上人資策略夥伴亦多為中階或以上主管擔任，最主要係因其需經常與高階主管或事業部執行長密切互動，必須具備紮實專業能力與實務經驗，才能獲取高階主管信任。

而有關人資策略夥伴之養成，應搭配所需職能長期培訓，不管藉由 OJT 之在職訓練，從工作實際操作或輪調中學習各方面相關知識與能力，或由 OFF-JOB 的培訓方式，參加組織內外辦理訓練與培訓課程，加速提升相關能力，甚至必須具備主動積極學習的精神，從工作中觀摩其他人策略規劃方式，或與直線部門人員維持良好人際關係，促進彼此間知識交流，以掌握最新訊息。

### 第三節、管理意涵

#### 一、釐清人資策略夥伴定位

台電公司近年始推動人資策略夥伴概念，相關概念多停留在高階主管層次，未廣泛為部門主管或員工對所熟悉，要使各單位人資人員發揮人資策略夥伴價值，除組織需清楚傳達施行人資策略夥伴制度之動機與目的，更必須瞭解其在組織中應扮演角色與發揮功能，使人資在組織整體策略規劃中亦成為關鍵性角色；而人資部門同樣也需瞭解其角色與功能已發生變化，過往人資部門所注重的人事管理者角色已不足應付經營環境變化，必須提升自身高度，掌握社會與組織環境的現況與未來，深入了解組織未來策略方向，持續充實其他尚未發展健全的角色功能，以期未來真正發揮人資策略夥伴效益。

## 二、定義人資策略夥伴應扮演角色

本研究藉由與台電公司扮演人資策略夥伴之關鍵性職位訪談，深入分析公部門策略夥伴之工作內涵、工作情境，及其面對重要事件之詮釋後，歸納人資策略夥伴所需扮演之多元角色模型，顯示扮演此四角色之目的與成效，並以此四角色為基礎建構相關重要職能，台電公司可以此模型為基礎定期更新其應具備職能，或針對欲實行人力資源策略夥伴制度的公部門，亦可參酌此模型架構，依據本身業務特性與經營環境不同，配合調整相關角色與職能需求。

## 三、建構以職能為基礎之相關人資策略活動

人資策略夥伴所需具備職能確立，除有助於人資策略夥伴概念裡釐清與傳達，並做瞭解目前在職人員強化的訓練發展基礎外，亦可作為未來徵選候選人的更具體之標準，除了相關培訓與甄選業務外，在此職能模式發展至一定成熟階段，相關人資人員及部門主管皆對其應具備職能表示高度認同與信任後，甚至可再搭配較具敏感性之績效考核、薪酬管理等其他相關人力資源活動，促使人力資源管理整體經營績效提升。

## 第四節、研究限制與後續建議

### 一、研究限制

台電公司自 105 推動事業部組織架構，正處推動人資策略夥伴相關概念初期，有關人力資源策略夥伴職位未廣泛設置，爰本研究以七位在各事業部策劃室擔任人資策略夥伴職位，及規劃整體人資之訓練培訓政策之單位首長為訪談對象，以其訪談資料探究人資策略夥伴職能面向，無法再擴增其他適當訪談對象，此為本研究限制之一。

由於本研究中擔任人資策略夥伴職務所需面對主管階層均高，不管係其直屬主管均為組織最高領導人員，亦或其溝通協助之業務部門首長，限於接觸資源限制，在安排訪談均較困難，因此無法再藉由配對比較方式，相

互應證比較，此為本研究限制之二。

## 二、後續建議

本研究係是透過研究者本身之關係網絡尋找訪談個案，在進行深入訪談後歸納人資策略夥伴之角色及職能，惟因目前屬推動相關政策初期，適當訪談職位僅為數位，無法進行更深入篩選或增補，因此僅能代表部分組織推行制度初期之現況，建議後續研究可在未來實行適當時期後，擴大訪談分析基礎，或與其他類似組織架構之個案進行比較探討。

又或是在研究方法上，可考量納入受訪者的直屬主管及主要服務對象，即組織最高領導者及業務部門主管，藉由三角定位訪談內容，不僅可亦可強化訪談內容的有效力，更可進一步由 270 度的觀點進行探討，深入分析人資策略夥伴所應扮演角色及職能，以供未來人才培育、遴選及相關人力資源策略規劃更確切之基礎。

## 參考文獻

### 一、中文文獻

尤品琇、林燦螢(2014)。人資策略夥伴職能之研究。**就業與勞動關係**，第四卷第一期，97-113。

尤品琇(2011)。**人資策略夥伴職能之研究**。中國文化大學勞工關係學系碩士論文，26-39。

王文科(1990)。**質的教育研究法**。台北市：師大書苑。

王冠軍(2015)。策略夥伴關係管理。**中華人力資源管理協會：HR 策略夥伴認證班**，第2期，10-21。

石銳(2003)。**人力資源管理與職涯發展**。台北市：楊智文化。

江明修(2003)。以策略性人力資源管理推動政府再造。**T&D 飛訊**，第10期，1-3。

江明修、陳秋政(2004)。**高階行政主管培訓與進用之研究：理論與國際經驗析探**。**考銓季刊**，第37期，5-51。

行政院人事行政局(2005)。**行政院推動策略性人力資源管理說明資料簡報**，2005年8月，取自：法務部官方網站/電子報馬仔(所屬機關)  
(<http://www.moj.gov.tw/ct.asp?xItem=16026&ctNode=14498&mp=001>)

李芳齡(譯)(2001)。**人力資源最佳實務**(原著 Dave Ulrich)。台北市：商周出版。(原著出版年：1997)。

李美雲(2001)。**政府中高階管理人才之培訓與養成**。**人事月刊**，第33第3期，63-69。

李淑君(2006)。**核心能力(core competency)的內涵、發展與運用**。**人事月刊**，第42卷第1期，48-53。

李隆盛、蘇容萱(2007)。**國營事業民營化後人力資源發展人員的角色與職責**。**T&D 飛訊**，第54期，1-2。



- 吳芝儀、李奉儒(譯)(1995)。質的評鑑與研究(原著 Michale Q. Patton)。台北縣：桂冠。
- 吳奕慧、聞玲玲、甄立豪(譯)(2004)。金融時報大師系列「人力資源管理」(原編 James. Pickford)。台北市：台灣培生。
- 吳瓊恩、張世杰、許世雨、董克用、蔡秀涓、蘇偉業(2006)。公共人力資源管理。台北市：智勝文化。
- 吳偉文、李右婷(2006)。讀解職能密碼=Human Resource Management。台北市：普林斯頓。
- 吳泰成、周威廷(2011)。公部門推動策略性人力資源管理架構芻議，**研考雙月刊**，第 35 卷第 3 期，113-120。
- 何永福、楊國安(1993)。人力資源策略管理。台北市：三民書局。
- 沈建亨(2011)。人力資源事業夥伴角色職能之探討。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，19-25。
- 尚容安(譯)(2001)。個案研究法(原著 Robert K. Yin)。台北：宏智文化。
- 林怡嫻(2005)。人力資源管理角色量表之建立。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，18-25。
- 林文政(2007)。CEO 期待的人資新定位。**人力資本**，第 7 期，15-17。
- 林文政(2008)。人力資源與直線主管的新策略夥伴關係。**經理人月刊**，第 44 期，141-150。
- 林揚程(2008)。溝通力，決定明日競爭力，2008 年 11 月，取自：  
<http://www.sudu.cc/front/bin/ftdetail.phtml?Part=AA9A03&Seq=53487>。
- 施能傑(2002)。能力模式與人力資源訓練發展。**人事月刊**，第 34 卷第 233 期，5-19。
- 施能傑(2006)。文官體系能力與政府競爭力：策略性人力資源管理觀點。**東吳政治學報**，第 22 期，5-17。

- 紀乃文、張火燦(2006)。人力資源主管角色、人力資源部門績效指標與組織績效關係之研究。**人力資源管理學報**，第六卷第三期，71-93。
- 范維恩、陳貞毓、陳美齡、楊靜宜、黃冠智、賴聽柔(2012)。**2020年人力資源管理角色之趨勢調查與未來挑戰**。第十八屆企業人力資源管理實務專題研究成果發表會資料，1-2。
- 孫本初(2002)。公務人員核心能力建構之探討。**公訓報導**，第100期，55-57。
- 陳向明(2002)。**社會科學質的研究**。台北市：五南出版。
- 陳秀如(2015)。**人資客服代表在組織設計的策略角色職能**。國立師範大學科技應用與人力資源發展學系碩士論文，33-41。
- 許慈倩(2007)。以飯店業的精緻服務為師：導入HR前中後台分工。**人力資本**，第9期，15-17。
- 黃志良、黃家齊、溫金豐、廖文志、韓志翔(2010)。**人力資源管理：理論與實務**。台北市：華泰文化。
- 溫金豐、謝孟蓉(2013)。公務機關的策略性人力資源管理。**文官培訓季刊**，第2期，37-38。
- 管麗娟(2010)。**策略性人力資源對組織文化轉型的影響~以類比IC設計L公司為個案研究**。國立清華大學科技管理學院高階經營管理在職專班碩士論文，26-34
- 銓敘部人事管理司(2011)。**建立以能力為取向之人事人員陞任評分標準表個別選項之研究-能力評鑑法的運用**。銓敘部人事制度改進專案小組研究報告，5-10。
- 蔡侑容(2009)。**人力資源事業夥伴角色類型之探討**。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，29-62。
- 盧瑞山(2012)。學校行政人員如何去建構核心能力。**休閒保健期刊**，第八期，269-277。
- 魏梅金(譯)(2005)。**才能評鑑法—建立卓越績效的模式**(原著 Lyle M. Spencer &

Signe M.Spencer)。台北市：商周出版。

魏佳卿(2009)。職能理論探討：人力資源客戶經理職能之個案研究。交通大學管理學院在職專班管理科學組碩士論文，16-21。

龐寶璽(2006)。企業人力資源跨部門服務角色與服務績效關係之研究。國立中央大學人力資源管理研究所博士論文，80-84、140-144。

## 二、英文文獻

- Becker, Brain and Barry Gerhart. (1996) The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- David C. McClelland. (1973). Testing for Competence Rather than for Intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Delaney, John T. and Mark A. Huselid. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- Derouen, C. & Kleiner, B. H. (1994). New developments in employee training, *Work Study*, 43(2), 13-16.
- Delery, John E. and D. Harold Doty. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Test of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39, 802-835.
- Gary Hamel & C.K. Prahalad. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Edward E. Lawler III & Susan A. Mohrman (2003). HR as a Strategic Partner: What Does It Take to Make It Happen? *Human Resource Planning*, 26(3), 17-21.
- John W. Creswell. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. London: SAGE Publications.

- Katz, R. L.(1955).Skill of effective administrator. *Harvard Business Review*,33,P33-42.
- Kates, A.(2006). Designing the HR Organization, HR. *Human Resource Planning*,29(2),22-30.
- Kesler, G. C.(1995). A model and process for redesigning the HRM role, competencies, and work in a major multi-national corporation. *Human Resource Management*,34(2),229-252.
- Platt, J.(1992).”Case study” in American methodological thought. Current Sociology,40(1),17-48.
- Schuler, R. (1990). *Personnel and human resource management*. New York: West Publishing co.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champion*. Boston : Harvard Business School Press.
- Ulrich,D.&Brockbank,W.(2005). Role Call. *People Management*,11(12),24~28
- Wright, P.M., McMahan, G. C., Snell, S.A.,&Gerhart,B.(2001).Comparing line and HR executives’ perception of HR effectiveness: Services, Roles, and contributions. *Human Resource Management*,40(2),110-115.

## 訪談大綱

### 一、受訪者基本資料：

- (一) 受訪者：
- (二) 單位：
- (三) 職稱：
- (四) 擔任 HR 年資：
- (五) 前三年工作職稱與年資：

### 二、工作內容：

- (一) 請問您目前工作內容為何？
- (二) 在您的經驗裡，從事這職務上最具挑戰性（成功及失敗、或相當困難）的經驗為何？

### 三、工作情境：

- (一) 受公部門資源、法規或企業文化等限制無發揮策略夥伴效用之問題為何？
- (二) 人資事業夥伴在工作過程中會面對哪些「對象」？如何互動？（直線主管、人資處、單位人員、工會）

### 四、勝任條件：

- (一) 您覺得要擔任好一個人資事業夥伴的角色，需要具備的知識與能力為何？
- (二) 您如何得到以上所需的知識或能力？