

第壹章 緒論

第一節 研究動機與目的

一.研究動機

人力資源管理策略運用作為管理思想的一環，原本就和社會經濟情勢息息相關，特別是在當前全球化發展助益下，受影響的層面，幾乎涵括了政治、經濟、社會價值與社會秩序等廣泛議題，意即人力資源管理策略運用所面臨的是來自於世界各國社會經濟環境的考驗。

本文以全球競爭為背景，起因於台灣在先天上缺乏具規模的內陸市場，出口佔國民生產總值的百分之四十以上，必需積極因應國際市場的波動與競爭劇烈的趨勢，台灣企業難以自外於全球運籌管理的跨國經營體系；同時，台灣企業目前已在全球產業分工中扮演重要的角色，要從吸引全球人力的觀點，減少人力流動的障礙，規劃尋求跨國人力的誘因著手。因此，人力資源管理的重點就在於瞭解不同文化，透過專業組織尋求具關鍵特質的國際化人才，以最有效率的方式運用人力資源，快速的融入當地社會，激勵來自不同背景的員工，促進國際人才所組成的團隊合作。歸納而言，企業發展的要素，仍在於以「人」為核心，誠如管理學大師彼得杜拉克所言：「人是我們最大的資產」，人力資源管理要塑造出優勢的企業文化、正面的企業形象、良好的工作環境，以具前瞻性的獎勵計劃與引導設計，減少控制與威權管理，吸引優秀人才與維繫人才。

在過去，受僱者服膺階層式的領導組織，強調的是師徒制度與組織倫理，對企業講求的是終生奉獻，在時間漸進中昇遷，被動的自我前程管理。最近的數十年，新新人類的工作觀與人格特質，已截然不同於舊世代，他們的適應力強、勇於接受挑戰、變換工作迅速、對組織缺乏忠誠度、運用資訊科技的能力卓越、物質享受的欲望高、非常重視自我、肯定自我，認同以專業為主軸的能力主義。值此交替之時，新世代擁有企業發展不可或缺的能力，將是職場的中堅，企業除了需要可靠性與穩定性的經驗傳承外，對於具專業能力的新生世代也不可或缺。在人力資源管理上採取尊重世代差異的態

度，提供具彈性的獎勵誘因、設計具吸引力的制度，以因應世代交替在人力資源上的差異特性，建立起員工與企業之間的信任。

拜資訊科技的發達，藉著網路無遠弗屆的特性，工作型態多樣化與豐富化的程度已超出想像的範圍，諸如：彈性時間工作者、電傳勞動者、虛擬員工、在家工作者、派遣勞動者等。員工與組織之間的關係因工作型態的不同，產生勞動本質根本的改變，員工不再為單一組織服務的工作態勢逐漸成型。資訊科技的發展，不只造成工作型態的改變，甚至已經形成產業結構與界限的重新定義，傳統取得獨特資源與高度進入障礙的企業競爭優勢來源，已不存在，企業在競爭力新戰場所爭奪的是可移動的智慧資本。人力資源管理所面對的是環環相扣的動態課題，需要發展新的機制取代傳統直接控制監督與績效評估模式，並且加強員工之間的交往與互動，以維繫企業文化的傳遞與工作協調。

在多變的環境中，企業為維持成本的競爭力，必需不斷調整人員結構至最適規模，或是進行以任務為導向的組織重整，視實際情況隨時組合與解散，因此會有人力擴充與人員精簡同時出現，經常重組與不斷轉型成為常態。台灣的勞工退休金制度因經濟社會的發展成為「可攜式」的個人帳戶之際，企業在不斷轉型的過程中如何以適當的人力資源管理及運用作為因應，在進行以「人」為中心的業務流程改造與組織架構的調整時，能符合法令規範且持續維持人力質量的精緻化。「企業未來的競爭力在於現在的人力資源投資策略」是一項鐵律，對人力資源的投資，關係著企業未來的競爭力，而與其他企業在全球勞動市場中競爭人才，所憑藉的當然是其提供的競爭條件是否完備及相容於全球化的邏輯。同樣的，對勞動者而言，對自我能力的投資，以發展在勞動市場的競爭優勢，更是在經濟大環境波動中提昇議價實力的根基。由人力資源管理策略運用的趨勢，推論企業退休金制度之設計，將由被動的國家強制規範一雇主對勞動者負有保護照顧之義務，負有勞動者退休後經濟安全之責任，在全球化、科技整合的環境下，經由政府解除管制的過渡，轉型為企業與勞工協商，並主動規劃符合企業與勞動市場需求的退休金制度。

二.研究目的

我國企業退休金制度最為人垢病的是全有或全無，若勞動者在不同事業單位間流動，勢必無法累積其退休金，但若為了累積退休金，反因此造成人力流動的障礙，同時影響勞工工作權，更遑論提供企業在全球競爭下所需優秀人力的支援，對國家經濟之發展與轉型之影響可謂深遠矣。

當然我國退休金舊制有其歷史背景，但在經濟進入全球化的時代，企業的人力資源管理與運用已跨越國家的界限，而個人事業生涯的發展也將鮮少在單一組織之內完成，人力在多重雇主之間流動成為常態。如何吸引台灣豐富的人力資源，同時又可有效的善用國際的人力資源，留才、用才與發展人才的制度設計為關鍵，人力資源管理及運用與企業退休金制度設計之間會有相互影響，基於上述體認，進行此一主題之研究，期望能達成下列之目的：

- (一)經由人力資源管理及運用的現況探討，描繪我國人力資源管理環境的趨勢，提供企業人力資源規劃的方向。
- (二)歸納整理出企業退休金制度設計之模式及改革發展，提供我國企業退休金制度設計的參考。
- (三)歸納整理我國勞工退休金新制的問題及對企業之影響，並對我國勞工退休金新制提出建議。
- (四)以人力資源管理及運用的趨勢，提出企業退休金制度設計之實務及建議發展方向。

第二節 研究方法

一.研究方法

一般研究方法可分為質化與量化的研究，對於實務的研究多採取質化的研究方式；依研究目的來分，則可分為探索性研究、敘述性研究以及因果性研究等。探索性研究是對新主題或新現象進行細密的觀察以建立更進一步的探究，適用於研究人員對特定主題缺乏明確觀念時，此種研究方式有助於研究人員發展更清楚的概念，建立假說。探索性研究常見以下數種的方法：次級資料分析、個案研究法、專家訪談、焦點群體等；以定性研究而言，個案研究法是最被廣泛應用於探討企業研究，本研究嘗試分析具有探索的現象，故採用探索性研究中的個案分析法。

本論文屬於探索式研究，研究方法以文獻分析及個案研究之定性研究為主。文獻資料蒐集包括國內外專業期刊、專業書籍，統計資料等，以了解人力資源管理與運用的趨勢，及各國企業退休金制度之實務，由以上分析逐步歸納整理出企業退休金制度對勞工和企業的影響，以及企業退休金制度設計之要點。從勞工退休金新制對個案公司人力資源管理及運用的觀點的影響進行SWOT分析，了解其組織的優勢，並將機會具體化、克服威脅，以及減輕內部劣勢，形成基礎的策略規劃，成為設計行動的方案。再以個案公司制度設計實務，印證於個案公司之效益分析，歸納出重要事實，由此得出一系列的重要和次要策略之陳述。

第三節 研究範圍及限制

本研究主題為人力資源管理及運用與企業退休金制度之研究，由我國企業全球化的角度，從人力資源管理及運用的趨勢，研究企業退休金制度設計，本文所指的企業退休金制度是以雇主對於在企業內服務之員工，屆滿一定年齡、或喪失工作能力、或工作滿一段期間而離職，或死亡時，給予其本

人或遺屬之給付制度。企業退休金制度之研究範圍限縮於民營企業退休金制度，研究之產業背景概略而言，可歸類為電子通路產業。

論文研究過程力求嚴謹，研究結果儘可能符合市場現況及趨勢，論文之構思與撰寫雖儘可能縝密，惟受限於時間、個人能力等多項因素，仍有以下的限制：

(一)個案研究類推困難：本研究只針對單一企業以個案分析之方式設計，研究過程依據個案公司提供相關資料及所處產業環境分析，以描述個案公司人力資源管理及運用以企業退休金制度設計因應勞退新制的衝擊，只能反應個案公司當時之情形與特徵，但因勞退新制對中小企業而言已是成本極大負擔，要增加籌碼延攬人才並非放諸各產業皆可行之方案，亦可能因不同的產業背景、不同的競爭利基、市場上不同的人力供需情形都會有不同的考量，因此不一定能類推到其他產業或公司，當然本研究的建議作法也不一定能適用於其他公司，此為本研究在類推方面的限制。

(二)研究範圍之限制：本文以社會福利三柱理論的第二層保障為研究範圍，即企業或雇主所設立的企業退休金制度為主，關於第一層保障：國家所建立的強制性社會保險制度，第三層保障：個人的自我預護(包括儲蓄、保險、置產等)，則不在研究範圍，僅略提及。

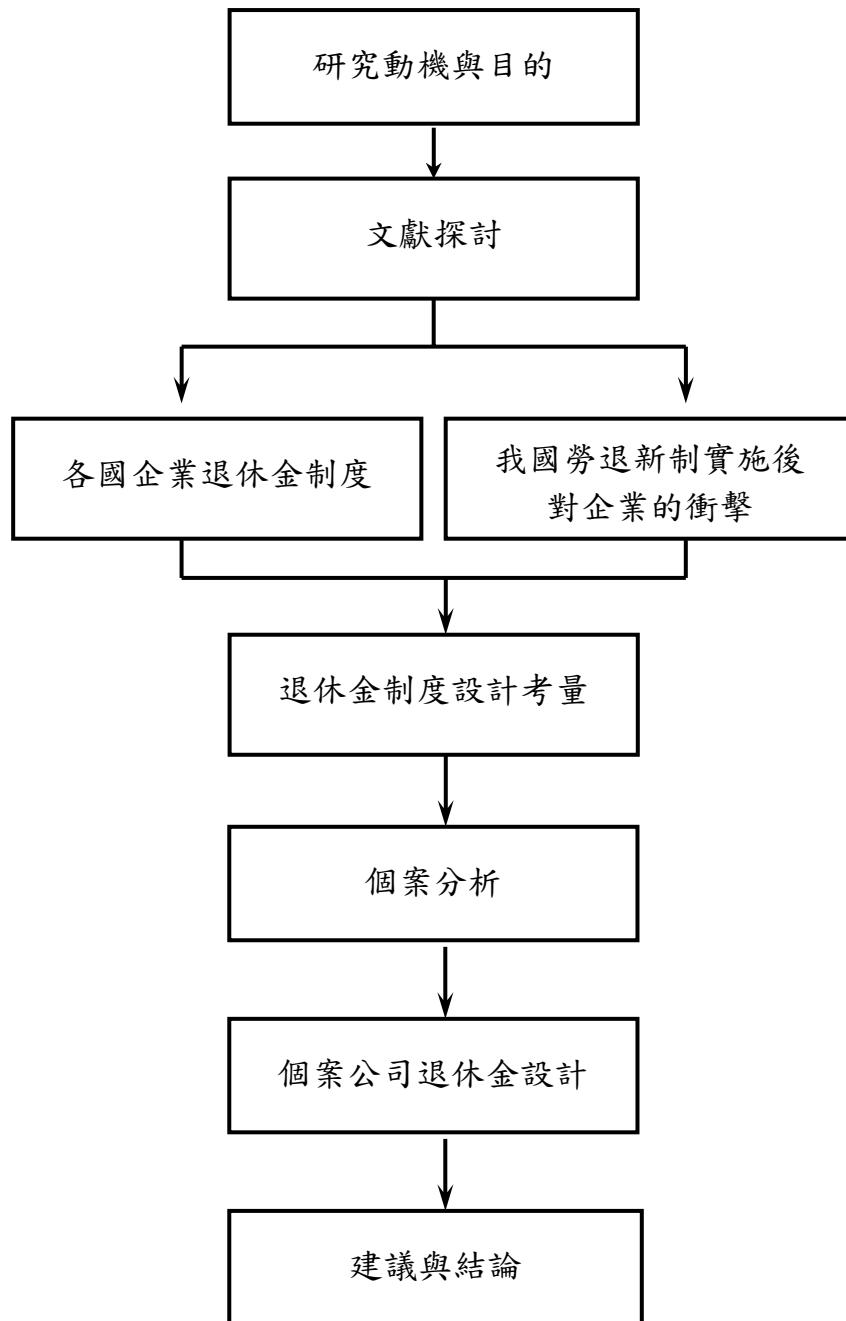
(三)研究目的之限制：本論文研究之目的，主要重點在提供企業退休金制度設計之參考模式，符合人力資源管理及運用的趨勢，批評我國退休金新制之缺失及提供建議，至於企業退休金制度之設計對人力資源管理及運用之反饋，則非屬本論文之範圍。

(四)時間方面的限制：個案研究進行的過程，若能實施有一時期後再進行分析是為較理想的狀態，然本研究由於時間上的限制，只能以個案公司實施現況進行資料蒐集整理，以此一時點的指標無法以長期量化進行探討。

第四節 研究流程及章節架構

一.研究流程

圖 1-1 研究架構流程圖



二. 章節架構

第一章：緒論

說明研究動機與目的、研究方法、研究範圍限制及流程架構。

第二章：文獻探討

以人力資源管理的意義、功能與發展作簡要論述及引證有效的人力資源管理，能為組織創造無法複製的競爭力，接續以人力資源管理環境分析，由外部動態環境中，探討環境變化對我國人力資源管理造成的影响。以建構個案公司之外部環境分析。

第三章：企業退休金制度及其影響

由企業退休金制度之重要性，理論與演進，說明實施企業退休金制度之必要，探討不同國家的企業退休金制度文獻，期能由此提供我國企業退休金制度設計的觀念。接著對我國勞工退休金新制現況提出問題與本文建議，由台灣勞工退休金新制對企業的影響，探討勞退新制實施後，勞工退休新制「可攜式」的特質對企業的衝擊，綜合以上文獻提出企業退休金制度設計的考量要點。

第四章：個案研究

首先對個案公司基本資料、發展研革、人力資源相關指標及相關產業趨勢簡要分析其內部環境，使用本研究前述章節的內部、外部環境資料進行個案公司人力資源管理功能的 SWOT 分析，歸納出個案公司內部環境之優勢與劣勢、外在環境之機會與威脅，提出企業退休金制度是有效對策的重要因子；接續以個案公司企業退休金制度設計實務與效益分析提供印證。

第五章：結論與建議

綜合各章之探討及個案研究提出企業退休金制度結論，並對勞工退休金新制提出建議。