第貳章　文獻探討

微軟公司執行長 Bill Gates 說：「我做的最重要事情是聘用聰明的人」。奇異公司執行長 Jack Welch 說：「找到好的人才，是我畢生最大的成就」。經濟學者將自然資源、資本資源、人力資源並列為生產者從事生產的要素[1]，大部份的生產要素都能在短期間內取得，唯獨人力資源需要經由召募、培育、發展、激勵與組織融合等內化的方式，才能有效的發揮其功用。因此，雖然影響企業經營成敗因素很多，但決定性的要素，還是在於「人」。廣義的人力資源是泛指「人」所擁有的能力，包括有效的知識、技能、態度、創造力等，組織則統籌運用上述有效的能力，來確保人力資源可能帶來的貢獻，協助企業組織實現其任務、願景、策略與目標[2]。

本章以文獻探討的方式為主，第一節說明人力資源管理的意義與功能及人力資源管理發展的情形。策略性人力資源管理是發展的趨勢，人力資源管理的各功能均需在策略性需求之下，有計劃的進行聯結，成為一種相互支持的綿密網路，緊密結合組織與員工的目標；第二節為人力資源管理外在環境的分析，經由社會經濟、科技環境及勞動政策法制的變化探討外在環境變化對人力資源管理的影響。第三節則為台灣勞動政策法制對人力資源管理的影響，勞工退休金制度是勞動彈性化發展的措施之一。

第一節　人力資源管理的意義

一. 人力資源管理的意義與功能

1.人力資源管理的意義

人力資源管理涵蓋組織經營所需人力的取得與協調，因其涵蓋的範圍廣泛而且模糊，並不容易將其準確定義。吳美連、林俊毅認為人力資源管理是以專業化、積極主動的態度且富前瞻性及整體性的觀點，將傳統的人事管理功能擴大，組織由管理控制員工的角度，轉變為員工可以主動的參與人力

[1] 張清溪、許嘉棟、劉鶯釧、吳聰敏合著；經濟學理論與實際（三版）；1995；P.7
[2] Susan E. Jackson & Randall S. Schuler；Managing Human Resources；A Partnership Perspective 7e；2000；P.37

資源規劃、取得、運用與發展的策略與操作性的管理[3]。

Mikovich 和 Boudreau 認為人力資源管理是有關影響員工與組織效能的一連串整合性的決策，其決策是以整體組織為考量，而且要求組織內部的決策需具備一致性[4]。由此觀之，人力資源管理擺脫過去視勞動力為商品，著重於執行人事功能的範疇，不僅將人力資源視為組織中有價值的資產，更視人力資源為組織成長的關鍵性投資，而且人力資源管理決策更會直接影響整體組織的績效。

Belcourt 和 Sherman 則認為人力資源管理的實務和政策必需和組織策略目標密切結合，形成一種動態性的互動關係[5]，以此進行組織內所有人力資源做最適當之確保、開發、維持與活用，為此所作之規劃、執行與統制之過程是為人力資源管理[6]。換言之，人力資源管理是以提高生產力、降低成本、提高員工工作品質、提昇競爭優勢與員工適應力為目的[7]，也就是使組織的生產力達到最大化，同時使組織在面對內部和外部的壓力時能夠持續經營，其實這也是企業和大多數組織的目標[8]。

歸納而言，人力資源管理是以科學的方法，使企業之人與事作最適切之配合，發揮最有效之人力運用，為組織目標提供更多的支持，促進企業之發展；誠然，企業最基本的社會責任是經營績效，若組織無法生存，則斷無人力資源管理存在之可能，但是人力資源管理之所以受到重視，是它除了強調組織整體的目標，也重視員工發展與組織目標的配合，人力資源管理同時具有符合組織目標的價值和注重員工發展的雙重特質，因為具有這樣的特質，有效的人力資源管理可達成使組織蒙受其利，員工與社會也能受益。

---

[3] 吳美連、林俊毅；人力資源管理－理論與實務（二版）；1999；PP.6~7
[4] Milkovich, G.T. & Boudreau, J.W.；Human Resource Management；7th ed.,；1994；
[5] Belcourt & Bohlander & Sherman & Snell；Managing Human Resources；SECOND CANADIAN EDITION.,1999；PP.2~4
[6] 黃英忠；人力資源管理；1999 年；P.14
[7] 李正綱、黃金印；人力資源管理新世紀觀點；2001 年 6 月初版；P.17
[8] John B. Miner and Mary Green Miner；Personnel and Industrial Relations；1977；PP.4~5

2.人力資源管理的功能

人力資源管理是對組織中的人力資源作策略性與作業性的管理，其功能包括了各種人力資源管理的活動與工作項目，所涉及的範圍相當廣泛，因人力資源管理各學派發展的範圍不同，是以各派學者的說法略有差異，儘管如此，各派學者對於人力資源管理功能的描述，其基本要素是十分相近的，本研究整理各派學者對人力資源管理的功能如下（表 2-1）。

表 2-1　人力資源管理功能彙整

學者/研究機構	人力資源管理功能
黃英忠 (1989)	1.人力資源確保管理：包括人力資源規劃、工作研究 2.人力資源開發管理：包括教育訓練、考核、異動 3.人力資源報酬管理：包括薪資、福利、勞動條件 4.人力資源維持管理：包括人際關係、勞資關係
吳惠玲 (1990)	1.召募、甄選及用人規劃 2.績效評估 3.薪資報酬及激勵 4.訓練發展
David Goss (1995)	1.人力資源規劃：包括規劃與績效管理 2.評估：包括召募、甄選、考核 3.訓練及發展：包括訓練、發展以及評價 4.報酬、激勵以及控制 5.員工參與和使命感 6.福利、效率與健康 7.機會均等
美國人力資源管理學會 (The Society of Human Resource Management) (1997)	1.人力資源的規劃、召募與遴選 2.人力資源發展 3.員工薪資及福利 4.勞資關係 5.安全與健康 6.人力資源研究
Gary Dessler (2001)	1.召募與安置：包括工作分析、規劃、召募、甄選 2.訓練與發展：包括訓練與發展、組織再生、績效評估、前程管理、公平對待 3.薪酬：包括薪酬計劃、績效給付與獎勵、福利與服務 4.勞工關係與勞工安全 5.員工安全與健康

資料來源：本研究整理

本文參考學者對於人力資源功能範圍的描述，以及個人實務經驗，認為人力資源管理功能之人力規劃召募與甄選、教育訓練與發展、薪酬與激勵、員工關係與本研究最為直接相關，以下將以上述各功能從策略性人力資源管理的角度進行說明作為本研究的基礎。然而對於未作進一步說明的其他人力資源管理功能，並不表示與本研究無關，必需強調的是人力資源管理各功能之間是相互影響，各功能均需在策略性需求之下，有計劃的進行聯結，成為一種相互支持的綿密網路，才可提供組織所需的競爭優勢。

(1)人力規劃、召募與甄選：

人力規劃係對現在及未來組織發展需要的各種人力予以評估、分析環境並預測供需，以適時、適地、適質、適量的提供組織各階段發展所需人力。召募甄選則是依據人力規劃所進行的過程，以各種管道吸引具有能力及意願的人來應徵，並挑選出適合組織的人才；簡言之，召募與甄選是依據人力需求、職務內容與資格條件，進行蒐尋與評估，以有效獲得適合的人才。

(2)教育訓練與發展：

訓練是指提供新進或現職人員完成目前工作所需的技能，而教育與發展則較傾向對預期未來的目標，進行評估所需知識或技能來提供必要的協助；有效率的教育訓練與發展必需與企業經營策略相結合，同時讓員工了解企業發展的方向，進而設定具一致性的目標，使兩者的力量相輔相成。簡言之，教育訓練與發展就是組織努力去增加員工能力的過程[9]。

(3)薪酬與激勵：

廣泛的薪酬包括了金錢上的回饋、工作範圍內所提供之服務及福利[10]。若組織的薪酬制度不具有競爭力，會造成員工流動率上昇，而即使是留在工作崗位其生產力亦可能降低[11]。研究顯示，組織愈重視員工的人力資本，就

---

[9] Michael Harris；Human Resource Management – A Practical Approch,, Harcourt Brace & Company；2000；P.340

[10] Milkovich, G.T. & Newman, J.M.；Compensation 4th ed.；1993

[11] Schiemann, W.A.；The impact of corporate compensation and benefit policy on employee attitudes and behavior and corporate profitability.；Journal of Business and Psychology, 2(1), 8-26；1987

會愈強調薪酬水準在勞動市場上的競爭力[12]，企業未來的競爭將著重在「智慧」的較量，高素質的人力將成為企業賴以生存的重點。由人力資源政策的薪酬策略可以吸引人才、確保人才，由人力資源實務的薪酬制度，可以增加公司的成本效益，提昇人才召募成果、提昇士氣，減少公司風紀和降低離職率等問題。

員工的工作行為會影響其生產力，改善生產力的關鍵因素則為啟發員工的動機，事實上，現今具競爭力的員工傾向於要求良好的利潤獎勵，也非常期盼組織能實施利潤獎勵[13]。組織所採取獎勵的形式大致上可以分為外部獎勵與內部獎勵兩種，外部獎勵是指由其他人來頒發獎賞給員工，包括績效給付、分紅計劃、利潤分享等；內部獎勵則是從內心中獲得美好感受，包括非正式參與決策計劃、工作富豐化等，成功的獎勵方案能夠在員工努力與期望報償之間建立一個明確的關係，在人力資源管理計劃中採行獎勵方案，可以啟發員工的動機，持續開發員工潛力並且會吸引較多且較優質的求職者[14]。

(4)員工關係：

員工會選擇成為有良好員工關係的組織成員，是因為員工希望他們能被公司公平的對待與尊重，當員工相信他們所受到的對待是公平的，則會以成為組織的一份子為榮，勞資雙方存在無形的倫理關係。公平、尊重的工作環境，能夠廣泛的提昇公司的良好形象，顯著增加公司召募人才的效益[15]。由人力資源哲學表達組織以人為本的作法，塑造長期合作夥伴的關係，能正面的影響員工的行為態度和提昇公司良好的形象，可有效吸引人才、留住人才。

---

[12] 楊川逸；台灣企業薪酬策略之決定因素探討；2004；P.52

[13] Wymer, W.E., Faulkner, G., and Parente, J.A.；Achieving benefit program objectives；HRMagazine；1992 March；PP.55~62

[14] McGinty, R.L., and Hanke, J.；Merit pay plans: Are they truly tied to performance；Compensation and Benefits Review, September/Octover, 12-15；1989

[15] Schwoerer, C., and Rosen, B.；Effects of employee-at-will policies；HRMagazine；1990 February

二. 人力資源管理的發展

1.人力資源管理的轉變

人事管理自 1902 年開始萌芽[16]，之後歷經了幾個較明顯的轉變階段，初期人事管理的工作大多是在確保管理程序的一致性，此時的人事管理通常是處於被動的、聽命行事的地位，著重於操作層面的功能，而隨著甄試測驗工具和面談技巧的發展，人事管理部門開始在員工甄選及昇遷的功能上扮演重要角色，此時期人事管理部門對於組織的育才及用才方面尚未有效發展。環境的多樣化與複雜性，相關法令接連出現與改變是促成人事管理部門轉變的主要動力，包括了工會法、安全與健康、禁止歧視、退休金改善、環境與工作生活品質等相關法令，人事管理部門必需依據法令規定，滿足員工工作需求與生活品質，持續的提供專業的知識，謹慎的協助公司避免陷入困境，也開始融合工業與組織心理和工作環境安全等新的範疇[17]。

隨著競爭日趨激烈，較具規模的企業在追求高績效組織的趨勢下，除了要求人力資源管理在選才的功能外，並以依循組織發展的策略提供育才及用才方面的支持，人力資源管理逐漸蛻變成為策略夥伴及扮演變革者代理人的角色。事實上，人事管理與人力資源管理的界限並不明顯，但本文認為兩者最大的差異是本質上的不同，人力資源管理著重的是獲得員工承諾，也就是使公司與員工具有共同的目標，例如：以員工為導向的價值觀、公平與合理的待遇、利潤分享的獎酬制度、提供有前提的穩定僱用決心、員工有自我實現與發揮潛力的機會等，經由以上類似的措施可逐漸使員工與組織之目標趨於一致，進而獲得員工高度的承諾，高績效的組織自然形成。

2.策略性人力資源管理

傳統的組織策略是如何在公司內部強勢與弱勢中找到平衡，以應付外

---

[16] H. Eilbert；The Development of Personnel Management in the United State；Business History Review, Vol.33；1959；PP.345~364

[17] 李正綱、黃金印；人力資源管理新世紀觀點；2001 年 6 月初版；PP.32~34

界之機會與威脅，並維持競爭優勢[18]。然而時至今日，在變動快速、全球競爭及以品質為導向的產業環境中，策略會愈來愈傾向於發展組織的競爭力，與建立高度承諾的工作團隊，人才是競爭力的來源，人力資源管理所採取的策略必需對員工具有價值才能有效運作。在策略規劃的初期，便需將人力資源策略融入策略形成的過程之中，簡單的說，就是企業的人力資源管理要能融入組織經營目標，配合環境影響做調整，專注於加強組織核心競爭力[19]。

策略性的人力資源管理就是使人力資源管理與策略目標連結，以改善企業績效，培育與發展具創新與彈性的組織文化[20]。對於策略性人力資源管理，Randall S. Schuler 曾提出 5-P 模型，用以說明人力資源管理的各項功能及活動與組織策略需求的融合方式，主要有五個部份：人力資源哲學、人力資源政策、人力資源計劃、人力資源實務和人力資源過程[21]，模型中所有的活動都有可能是策略性的，決定的關鍵在於其是否與企業之策略需求有系統性的聯結。圖 2-1 則是對 5-P 模型稍加調整，本研究認為該模型之組織策略、內部環境與外部環境是相互影響，組織策略是在考量內外在環境因素的影響後，才提出適合的策略性需求，對調整後的 5-P 模型主要元素稍加說明，模型顯示了策略性人力資源管理的具體內涵是組織為了因應環境變化及策略性經營計劃，而進行其人力資源的預測及需求規劃，使組織中的人力運作均能符合組織發展的目標，進而完成組織的長期人力計劃。由 5-P 模型我們可以了解，人力資源管理的各活動之間交互影響的複雜過程，同時也強調了策略與活動的聯結有著深遠的意義。

---

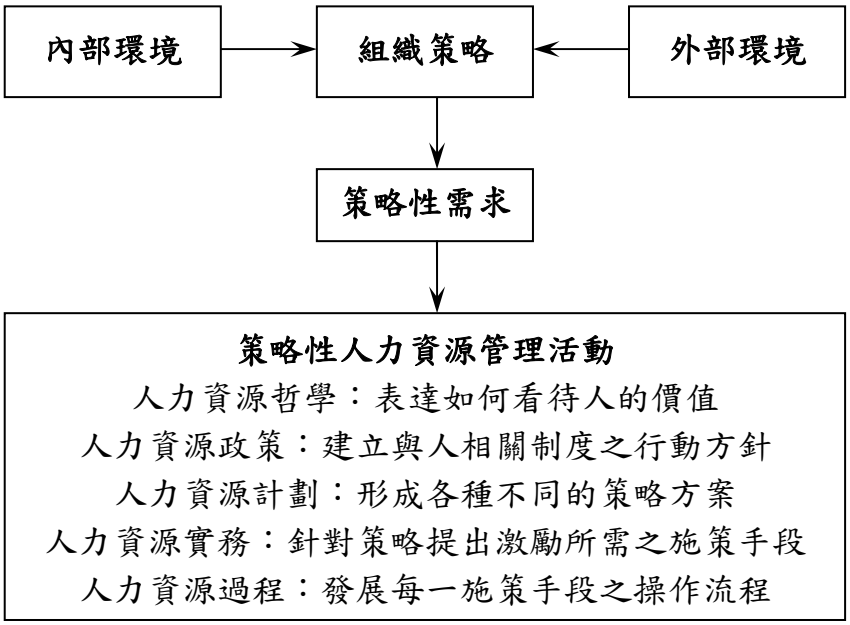
[18] 方世榮編譯；Gary Dessler 原著；現代人力資源管理；2001 年 8 月初版；PP.26~27

[19] Martell, K. & Caroll. S.J.；”How Strategic is HRM ?”；Human Resource Management, Vol.34(2)；1995；PP.253~267

[20] 方世榮編譯；Gary Dessler 原著；現代人力資源管理；2001 年 8 月初版；PP.23~26

[21] Randall S. Schuler；Strategic Human Resource Management : Linking the People with the Strategic Needs of the Business；Organizational Dynamics； Summer 1992

圖 2-1　策略性人力資源管理模型



資料來源：參考 Randall S. Schuler 模型；本研究調整架構

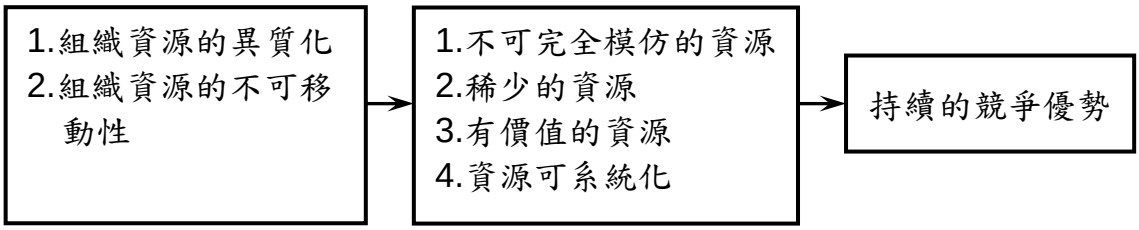
長期而言，企業競爭力之強弱在於能否建立核心競爭力[22]，所謂核心競爭力當然是來自於組織內部各種資源，內部資源要成為競爭優勢，學者認為必須是對組織有價值的資源、具稀少性、難以模仿和資源可系統化[23]（圖 2-2）。事實上，已有愈來愈多的專家，開始討論組織成功的關鍵是在建立組織的基礎核心競爭力，意即整合組織內的核心能力，用以區隔其競爭對手，並傳遞價值給消費者[24]。以人力資源創造競爭優勢，必需非常強調高度承諾與可勝任的員工，這就需要靠人力資源管理來達成，因為人力資源管理是對組織內部人力所作的規劃、執行與統制的過程，人力資源管理可以整合員工的知識與經驗和組織的生產技術成為核心能力，有效發揮員工的潛能，因此人力資源管理是競爭優勢的來源[25]。

事實上，人力資源管理本身就是組織的一種策略性的資產，也是一種

[22] 吳思華；策略九說－策略思考的本質；2000 三版一刷；PP.126~127
[23] Monica Belcourt、Arthur Sherman、George Bohlander ＆ Scott Snell；Managing Human Resources；1999；PP.2~4
[24] C.K. Prahalad and Gary Hamel；The Core Competence of the Corporation；Harvard Business Review, May-June 90, No. 3；1990；PP.79~91
[25] 李璋偉譯；Dessler 原著；人力資源管理；1998 年二月初版一刷；PP.23~26

難以模仿的、稀少的、與眾不同的系統能力，能夠形成競爭優勢的資源與能力，這是因為人力資源管理會經由組織文化內化於組織的營運系統之中，形成組織所特有的人力資源管理系統。雖然人力資源管理運作之制度可以由觀察獲得，但由於人力資源管理系統，其實是在工作中逐漸學習與改進，透過經驗與執行不斷累積而成的組合，具有模糊的性質[26]；再者因為不同組織文化差異的影響，複製其他組織之人力資源管理，發展的結果不具有可預測性，也就是說複製幾乎是不可能的，由於人力資源管理系統的獨特性、稀少性與模糊性，因此學者認為人力資源管理能創造競爭優勢。

圖 2-2　人力資源管理創造競爭優勢的模式



資料來源：參考模式 Barney. J. B.(1991)；Firm Resources and Sustained Competitive Advantage；Journal of Management；P.112；本研究補充

創造競爭優勢與維持競爭優勢是截然不同的，藉由創新策略、服務品質策略、最低成本策略等創造出來優勢，競爭者可以迅速模仿，通常無法持續產生效果，以此長久維持競爭優勢是相當困難。優勢的維持實賴於不斷的在各方面創造優勢，人力資源管理策略可以經由選育用留各功能來創造優勢，然而在勞動市場競爭優秀人才、培育核心人力發展成具多功能彈性員工、激勵人才的貢獻，並確保留住人才的同時，必需體認影響落實的關鍵要素在於發展出適當的薪酬策略。企業策略是方向的指導而薪酬策略則有明確的實施方法，以薪酬策略支持人力資源策略，進而達成支持企業策略[27]。

組織中人力資源管理策略，除了是組織的一種策略性資產，能夠成為競爭優勢的來源外，更由於其策略、功能、組織文化之間相互關聯相互影響的特性，使每一組織都是不同的系統，難以模仿；因此本文認為人力資源管理策略不但可以創造競爭優勢，更能長時間的維持競爭優勢。

[26] 吳思華；策略九說－策略思考的本質；2000 三版一刷；PP.133~135
[27] 李漢雄；人力資源管理策略；2000 初版； PP.167~209

第二節　外部環境因素對人力資源管理的影響

一般而言，企業提供的商品、服務與採行的競爭策略是屬於組織決策的範疇，而這些決策與組織策略的形成有密切的關係，組織決策會受組織內、外環境變化的影響[28]。承前文所提，人力資源管理與組織目標既然是策略伙伴的關係勢必需能適應環境並能與環境互動，因此確認環境的變遷對人力資源管理的衝擊實為重要。近年來社會環境、經濟、科技發展等外部環境的快速變化，人力資源管理必需掌握變遷以迅速反應動態的環境，清楚的瞭解轉變的趨勢，主動的規劃發展方向及執行計劃，以協助企業面對時代的挑戰[29]。本節將由企業所面對的環境變化，歸納出外在環境對於人力資源管理的含義及影響。

一、社會環境與經濟環境的改變

正如同企業之間的相互競爭一樣，企業也必需為爭取員工而相互競爭，企業之間對勞動力的競爭，也因為勞動市場各相關因素的轉變而改變，例如：人口結構、人才的質與量、僱用型態與勞動力全球流動等，競爭的範圍已擴展至全球勞動市場。

1.社會環境的改變

社會環境的改變，導因於人口老化，[30]根據聯合國的一份研究報告指出，世界人口有明顯老化的趨勢，造成人口老化的原因除了死亡率下降、平均壽命的延長外，出生率的下降，少子化的現狀，亦加速了人口的老化。人口老化除了使勞動人數日漸減少外，也影響各國政府在未來稅賦的減少、預期的負擔加重，由於人口的老化導致整體經濟成長趨於緩合，而這種導因於

---

[28] 吳淑華．黃曼琴譯；Randall S. Schuler；Managing Human Resources. 5th ed.；人力資源管理 五版；1998/8；PP.26~30

[29] 李瑞華；高科技產業人力資源管理－新世紀人力資源管理的角色調整與趨勢；2001/12 初版三刷；PP.35~62

[30] 目前全球約有 62 億人口，其中 60 歲以上者約佔 10%，而在 1950 年同樣的年齡所佔比例則爲 8%，報告同時預測西元 2050 年時，60 歲以上的人口總數，將超過 14 歲以下兒童總數。徐冬梅編輯；人民網；2002/3/8；http://www.peopledaily.com.cn/BIG5/kejiao/42/152/20020308/682391.html

純粹人口的變動對經濟成長減緩的影響，是無法以更加的努力或是更高的勞動參與率加以抵消[31]。有數據指出在經濟愈成熟的體系中，其人口老化的現象愈明顯，對於企業規模要擴展至全球體系而言，其國家經濟的發展勢必要達到相當的成熟度，才有能力支持企業的國際化發展並且形成勞力與技術分工的佈局。綜上所述，世界主要國家的勞動市場將會走向人口老化與勞力密集組織外移的趨勢，勞動市場朝向專業技術人力與低薪兼職人力兩極化的發展，人力資源管理將進入新的模式[32]。低薪兼職的工作型態以各種不同的面貌出現，業務外包可能成為主流趨勢，人力資源管理與運用的挑戰，在於如何選擇與企業具相同價值理念的外包商並維持信任合作的關係。

社會環境改變的另一重要現象是僱用型態，事實上，許多非典型僱用型態已在世界各國興起，這樣的趨勢也引起了國際勞工組織(ILO)的重視，相關的法令也在各國成形中。對於非典型僱用型態大致的描述是勞資之間，以非全職、非長期受僱於一個僱主或一家企業的關係，在現實生活中的表現方式有：部份工時勞動、定期契約勞動、家內勞動、網路勞動、派遣勞動、電傳勞動...等。促成僱用型態改變的原因是相當複雜的，從個人的家庭因素、社會的工作觀念的改變，到國家的經濟與人口結構的變化都造成了影響，而總體經濟環境的不景氣則是扮演非典型僱用的催化劑的角色。

2.經濟環境的變化

廿世紀末期，世界經濟發生重大質變，產生於兩個不同的層面：一是全球化與自由化的擴大普及，一是區域化與集團化的具體衍生。這兩股並生的發展，既衝突對抗又互動相生，使經濟市場疆界領域趨於模糊化，這樣的發展也大大改變了市場定義，改寫了競爭屬性與樣態，使國家經濟實體、產業體系與企業組織都需要在其範圍經濟與規模經濟之間維持均衡，也不得不深切去追求獨有的相對優勢利基，以分工合作方式去面對各種競爭挑戰。

---

[31] 趙必孝；國際化管理－人力資源的觀點；2000/7 初版；P.P.49~54

[32] 黃秉德；創造 21 世紀決策管理新典範；2001 年中華決策科學年會暨論文研討會論文集；2001

經濟全球化是一個範圍概念，即絕大多數國家的經濟被納入世界大市場範圍之中，也是一個程度概念，即世界上的主要經濟要素，包括資本、勞力與技術等，須具備在全球範圍進行配置的能力和條件，對不同國家的資源加以整合運用。儘管對經濟全球化設定一個量化標準還很困難，但從定性的角度來看，至少有以下三個重要的面向：(1)經濟要素在全球範圍的流動運行變得非常方便快捷。(2)世界上絕大多數國家和地區的經濟被納入一個統一的市場體系和規則體系。(3)經濟要素在世界市場上進行配置的訊息和交換網絡形成。雖然，從目前的情況看來這幾個方面的發展還處於起步的階段，全球化的程度因地區和國家參與各異而受到影響，部份國家的經濟甚至沒有進入全球化的範圍內，但是畢竟全球化的基礎已經奠定，全球市場和網絡已開始形成，經濟朝向全球化發展的趨勢是沛然莫之能禦的潮流。

自九〇年代初期，舊蘇聯瓦解、東歐國家的非共化、東西德的統一，除了象徵著傳統政治與軍事的對抗結束之外，也使得高科技技術流入民間，造就了經濟環境的劇烈變動，企業組織講求創新、注重研發、追求產品差異化及為客戶量身訂作的個性化服務系統，種種轉變所為無它，都是為了提高企業的競爭力。發展至今，企業朝向集團化愈加顯著或因環境所需而成為策略聯盟，全球化時期已截然不同於工業環境以規模經濟為主的競爭模式，而是以知識經濟為主的競爭模式。全球資本以迅速、跨越國際的流動，自由貿易的需求以及其影響範圍與層面均愈來愈深廣，除了企業開始在知識、技術與智慧資本等無形資產中全面競爭，勞動者亦面臨前所未有的挑戰。對人力資源管理與運用而言，爭取全球化後自由流動的高素質人力，跨地域文化的合作與競爭，或是思考留任企業所需之人才，以維持企業之競爭力，是刻不容緩的。

區域化與集體化是經濟發展的另一股潮流，加拿大、美國和墨西哥三國的國會在 1993 年通過北美自由貿易法（North American Free Trade Act），允許發展中國家加入已開發國家的自由貿易協議；西元 1996 年歐盟成立．西元 2002 年歐元上路，形成僅次於美國的世界第二大經濟區域，而

亞洲國家的東南亞國協也正在發展中，世界經濟儼然區分成為三大板塊，在同一區域內，各國貿易限制的放寬，貨物、服務與勞力，幾乎沒有障礙的同一區域內流動，加上世界貿易組織的推波助瀾與科技的發達，企業所處的環境是區域內各項資源的整合，人力資源管理與運用必需能提供組織認同、創新想像以及人際關係等三項類別的管理才能，作為建構組織競爭力的必要基礎。

隨著資金市場的全球化走向，缺乏效率的企業被加速淘汰。在全球化背景下，企業通常以合併或購併的手段來提高經濟效益，賺取更高的利潤，併購的訊息如浪潮般一波波接續而來，不斷的在媒體上出現。依美國知名的高盛證券統計，至西元 2000 年全球購併的累計金額達到 3.458 兆美元，而跨國併購就有 1.1 兆美元，併購達到前所未有的高峰期。許多知名的國際級企業，皆是不斷的以併購來擴大資本規模、強化國際之競爭力，也因為成功併購而成為跨國組織，諸如：美國奇異公司、荷蘭飛利浦企業，而近年來的併購案的金額更是令人吃驚，史上最大的併購紀錄應是美國線上(AOL)和時代華納的合併案，創下了 1830 億美金的交易總額，成為 AOL 時代華納；惠普與康柏合併成新惠普，也成為電腦產業有史以來最大的合併案，併購金額超過 200 億美金。台灣在加入世界貿易組織後，除去了貿易障礙的因素，許多大型購併案也陸續出現在台灣。例如：雅虎購併奇摩、台積電合併德碁等。在全球化的市場，企業要在國際競爭中立於不敗之地，規模要夠大、資本運用效能要高，企業併購是不可必免的趨勢，也因為經濟全球化的趨勢，勞動力流動將更為頻繁。

可以預期，未來企業間的併購及企業內新事業部的成立及舊事業單位的裁撤會不斷地發生，人力流動的頻率會越來越高，組織可能一邊裁員，一邊招募新人。這是因為員工具備的能力不同，對工作的適合度就不同，因此公司內部人員會不斷進行調動與組織調整，再者由於公司員工的虛擬化，使得員工對公司的認同及企業文化的建立亦越來越困難，成為 HR 的另一挑戰。

二、科技環境的變動

十八世紀的工業革命，可謂近代技術變革影響人力資源運用的起源，而二十世紀末期可說是科技變動劇烈的時期，從微處理機晶片的發明[33]，到個人電腦的誕生，迄今不過 30 多年。而網際網路開始引起人們注意，到今日網咖林立也不過是 10 年的光景，因科技的劇烈變動所引發的資訊革命，可說是二十世紀後期最重要的科技變革。自資訊產業革命以來，在市場需求的引導下，帶動科技研發、產業投資的加速發展，網際網路基礎建設也漸見普及運用。透過網際網路無限的競爭壓力，反映在現實世界的是企業毫無止盡的取得優勢，擴大投資規模並結合關係企業，以及開展全球性運籌中心，借助全球有效資源，來強化企業競爭力，終於發展至策略聯盟，以霸佔全球市場。資訊產業革命將邁入顛峰的境界，人類工作與生活享受也將再現突破性的提升，電腦與網路成為生活的一部分全面性的改變著人類的社會脈動。

二十一世紀科技環境的主要特色在於資訊取得的容易與資訊超越國界的流通，人類在地球上的活動，尤其是在時間與空間的相對關係上有很大的變化，簡單的說，就是世界相對變小了。而透過網際網路的使用與全球資訊網絡的普及，人力資源的運用產生重大的改變，新的工作觀念與工作型態不斷出現，例如在家工作者(SOHO)[34]、虛擬員工[35]等，也因為資訊科技的發展，人類將可超越腦力勞動的限制。世界各地的許多活動已經在全球化的架構下，超越國界的範圍在進行，因此國家與國家或區域與區域之間的經濟競爭更形激烈，這次國際間的競爭，已不是以武力為後盾的血腥戰爭來決定勝負，而是以高科技為後盾的經濟競爭，企業面對來自國際的競爭，若無法隨著時代的潮流，使用新的技術來提昇競爭力，別的企業就會取而代之。

拜科技進步之賜，知識經濟得以蓬勃發展，在數位網路技術的運用下，大量的資訊可以沒有障礙的被即時提取、傳遞，每個人都有機會在短時間內

---

[33] 1971 年：世界第一個微處理機晶片，具有 2,250 個電晶體， 每秒能處理六萬個運算。

[34] 廖淑鈴；二十一世紀新工作浪潮；大旗出版社；1999；P.8~P.10
所謂 SOHO 族乃爲 Small Office Home Office 的縮寫，意指源起於美國，小型的家庭辦公室、個人工作室等工作型態。

[35] 因爲網路科技的發達，員工不一定要到公司工作，此即所謂的虛擬員工。

得到許多觀念，也因此激發出新的想法，應用新的知識，促進經濟發展，支持經濟不斷向上提升。是以，能夠在短期內將大量的資訊中進行消化與吸收，同時能有效的利用資訊來創造價值，就是智識經濟的真締。微軟公司創辦人比爾・蓋茲(Bill Gates)所指出的數位基礎建設，知識以數位的模式儲存，透過個人電腦與網路的連結，讓企業成員廣泛的分享與運用數位資訊，一方面擴大個人的分析能力，另一方面也創造企業整體性的智慧，與一致行動的能力，則為企業應用知識經濟的驗證[36]。其實，知識經濟所造就的範疇非常廣泛，包括事業創新：如網路咖啡店、網路書店、臍帶血銀行等；產品服務創新：資訊家電、有機食品、無人銀行等；流程創新：接單、生產製造、組裝、包裝、銷售各在不同的地區分工進行，而以全球網路進行監控，以知識作為社會與企業重要資源的觀點，相信是未來社會發展的主流。

三、勞動政策法制的改變

勞動政策法制的演變與社會經濟發展有著密不可分的關係，大約是在1970 年代中期左右，世界經濟由繁榮擴張時期進入緊縮衰退時期。在繁榮擴張時期，主要的已開發國家其勞動政策法制是朝向福利國家規劃，經由社會立法，勞工工作穩定且享有法令保障，僱主的解僱權受到限制，薪資隨著經濟成長而逐漸增加。1970 年代中期以後，全球經濟由繁榮極盛時期開始衰退，而這次的衰退並非短期經濟循環，因此除了極少數國家能幸免此場經濟衰退之外，大多數國家都陸續發生嚴重的經濟問題。例如：日本的泡沫經濟、亞洲金融風暴、墨西哥經濟危機等，於是在經濟繁榮時所採行的高標準勞動條件、社會安全體系及實質薪資的成長都無法再維持；經濟的衰退致使世界各國失業人口持續飆昇，各國政府過去所採取的高標準勞工保護政策，以及對勞工政策法令的不當干預，造成就業市場調整機制的僵化，反而延遲了經濟復甦的時程。由於經濟全球化及景氣持續低靡，在已開發國家中逐漸形成了勞動彈性化的潮流，引發了解除勞工法令限制、社會安全體制的改

[36] 樂良譯；比爾・蓋茲著；數位神經系統；1995

革、促進就業措施及勞動市場彈性化等諸多的討論，而各種的因應措施無非是在解除勞動法令的束縛以降低勞動成本，增加僱用勞工和創造新的工作機會。

廿世紀末期至今，總體經濟景氣復甦情形依舊混沌不明，長久以來的不景氣造成失業率居高不下，因此世界各國勞動政策法制的重心都圍繞在降低失業人口的議題上；近期勞動政策改變最鮮明的例證首推 2006 年法國政府為降低失業率，所提出的青年就業法案「機會均等法－首次就業契約」，法案規定 20 人以上的企業，僱用 26 歲以下的青年，在 2 年試用期間，僱主無需理由即可解僱該名員工，以放寬解僱限制的勞動法案，鼓勵企業聘用年輕人，並吸引投資及創造工作機會，不料卻引發強烈的示威抗議及全國性的罷工風潮；此一例證，足以說明解決嚴重的失業問題是目前各國政府在勞動政策法制的方向。

荷蘭是對抗失業最有成效的國家之一，其降低失業率的諸多措施，亦可作為勞動政策法制的趨勢說明，舉其要者：包括放寬對於資遣的規定、放寬僱用與定期契約最長期限的限制，最特別的是取消定期契約在三年內不能續約二次以上的限制、將法定最低工資對平均工資的比例下降 10%等；此種經由勞資協商進行工資水準變動的方式，與美國或亞洲新興國家由市場力量決定工資的方式有異曲同工之處，能使工資適時隨勞動供需情勢的變動而調整，避免因工資僵固性所產生的失業問題，亦有助於降低企業之勞動成本。社會安全制度的改變則為另一重點，其重要的措施，包括減少失業給付金額、縮短給付期限以及取消自願離職者之請領資格等；除此之外，近年來 OECD 國家對正常工時進行縮減，甚至有許多國家縮減到每週 40 小時(含)以下，縮減工時與放寬加班工時的管制也是世界潮流的趨勢，惟大多數國家縮減正常工時的目的仍是為了增加就業機會來解決其國內嚴重的失業問題[37]。

[37] Barrell, Ray and Veronique Genre； "Employment strategies for Europe: lessons from Denmark and the Netherlands" ；National Institute Economic Review, No168, 82-98；1999

歸納來說，近年來在經濟衰退與經濟全球化的影響下，世界各國因其遭遇問題的程度有所差異，所採取因應策略有不同，但均以社會伙伴關係對解決失業問題尋求共識，以促進就業與強化就業服務做為解決失業問題之政策主軸，強調勞動市場彈性化的重要性，修正退休與縮減社會安全制度的給付項目與金額，在顧及保障勞動者之基本經濟安全下，儘可能降低企業勞動成本。勞動政策則為達成上述之目的在各方面重大讓步，進行勞工法令的鬆綁來建構彈性化的就業市場，以滿足企業人力彈性調度的需求。

第三節　台灣勞動政策法制對人力資源管理的影響

最近數年來，台灣的勞動政策法制在政府與資方以「提高競爭力」、「世界潮流」為名的大力推動下，亦出現了與世界趨勢相同的勞動彈性化現象，勞動彈性化成了主流意識型態之一。本節將以台灣政府推動勞動彈性化政策在勞工政策法制方面的變化，說明台灣勞動政策法制變遷對人力資源管理的影響，描述台灣勞工退休金制度改革的背景。

一、台灣勞動政策法制的轉變

1980 年代中期的台灣，資本主義仍處於繁榮的時期，經濟自由化是台灣政府的主要政策，而台灣的勞資關係本來就甚具彈性，加上引進外勞的政策，因此勞動彈性化的政策尚不明顯。在這個階段的勞動政策重點是在工時彈性化。官方在 1991 年提出的勞動基準法修正草案中納入了兩週及兩個月的變形工時、延長加班時數上限等，將工時彈性化政策作了具體的宣示，同時還計劃放寬定期契約和試用期的限制，雖然直到 1996 年底，才藉著勞動基準法擴大適用到服務業的機會局部修法，增訂三十條之一、八十四條之一，使部分行業與工作者的工時、休假、夜間工作等制度彈性化，此一時期的勞動政策已為日後勞動彈性化確立了若干基本方向。

自 1990 年代中期開始，台灣的經濟開始出現走下坡的跡象，1995 年下半年經濟成長率開始下滑，1996 年實質經濟成長率為 5.7%，到了 2001 年經濟衰退至谷底，經濟成長率為-2.17%。而在失業率方面，1996 年全年失業率由前一年的 1.8%上升為 2.6%，此後台灣的失業率就一直升高，到了 2002 年飈昇為 5.17%，此後數年，台灣的失業率均超過 4%。台灣的經濟問題從 1998 年爆發本土性的金融風暴開始，經濟情勢更加惡化，面對國內外經濟衰退和全球市場競爭激烈化，台灣企業開始紛紛進行組織再造，包括組織扁平化、人力精簡、聘用臨時工等，在這個背景下，前一時期零散不完整的勞動彈性化政策，逐漸發展成型並成為越來越重要的勞動政策。

台灣政府於 1999 年首次明白將「勞動法令不當束縛」列為台灣當時經

濟制度之結構性問題，在經濟衰退的背景下，把勞動彈性化政策列入國家經建計劃之中，決心以更大規模的法律修訂來重組勞資關係，克服經濟衰退。具體的因應措施包括修訂勞動基準法、檢討基本工資之計算公式與水準、團體協約法修法、修訂工會法、修訂勞資爭議處理法、修訂勞工保險條例、制定大量解僱勞工保護法。以上各種措施可說是日後政府以勞動彈性化政策，以勞資協商取代國家管制勞動力市場來作為「解決」失業問題措施的雛形。此時期認為國內勞動法令規範過多，且未盡合理，導致企業人力運用彈性降低。另原有的勞工退休金規定，極端不利於中、高齡勞動者之就業，亦限制勞動流動性。針對台灣經濟問題，台灣政府在改進勞動法制的具體措施中提出了應建立勞工退休金個人專戶制，其提撥率應研擬一套合理的計算機制、修正工時規定，促進工作時間彈性化，以符合各行業所需的計劃。因為經濟衰退所衍生勞動政策法制上的重大改變，進而造成人力資源管理環境變動，對人力資源管理與運用的影響表現在幾個方面：

1.僱用人數的彈性趨勢

勞動政策法令在外包、部份工時工作者、勞動派遣、定期契約的改變，使得企業更容易僱用非正職員工，視其經營需要彈性調整僱用人數。

2.工時的彈性趨勢

包括變形工時、延長加班時間、放寬女性夜間工作限制及法定工時的縮減等，使僱主在人力資源運用上更具彈性；此外也因縮短法定正常工時帶動休閒產業的發達，相關產業對勞動力的需求提高，創造就業機會。以勞動者的立場而言，縮短法定正常工時可能有效紓解工作壓力，並增進與家人互動的時間。

3.員工能力多樣化的趨勢

由於工時彈性化的政策，企業對勞動力彈性化的需求，公司必需設法讓員工具備多樣技能，以便在工作時間及員工人數不變的趨勢下，能隨時依工作需要調整其工作內容，以彈性來因應外部環境的變化。

近年來，在經濟景氣持續低靡、嚴重的失業問題與政治的多元化的環

境下，與廣大勞工的工作權及其退休生活的保障關係最為密切的勞動法制，首推勞動基準法關於勞工退休金的規定，理所當然的成為勞動政策法制改變的目標。2005 年七月，台灣勞工退休金新制實施，透過修改退休制度的方式促進勞動者的流動性，塑造得以擴大勞動彈性化及非正規職勞動者隊伍的外部環境，以擴大企業的用人彈性，降低人事成本。勞工退休金新制的個人帳戶制，在經濟持續不振的環境中自然應運而生，對政府來說，勞工退休金新制除了降低人事成本，還能減少退休金問題引發的集體勞資爭議，有助於穩定和諧的勞資關係。

二、台灣勞工退休金舊制的影響

我國勞工退休政策可追溯自 1950 年三月由台灣省政府公佈單行法開辦勞工保險開始，當時給付項目包括勞工退休後之老年給付；1951 年七月實施「台灣省工廠工人退休規則」，規定工人退職後可依規給與退休金，其後於 1958 年公佈了勞工保險條例、1984 年公佈實施的勞動基準法，分別將勞工老年給付、退休金納入中央立法範圍，構成雙層法定保障[38]。

勞動基準法自 1984 年七月三十日總統明令公佈至今，已經歷二十餘年，並經四次的修正，藉以更週延的保護勞工的權益，可視為是保護勞工權益的大法；勞動基準法關於退休的部分為第五十三條及五十四條的規定，勞工退休可分為自請退休與強制退休兩種情況，自請退休之勞工必須在同一事業單位連續服務滿二十五年，或連續服務滿十五年以上且年滿五十五歲者，方可向雇主請領退休給付。勞動者被動的強制退休，勞工必需年滿六十歲，或因心神喪失或身體殘廢不堪勝任工作時，雇主方可予以強制退休。

退休金給付標準，依服務年資，前十五年，每年給付兩個基數，超過十五年的部份，每超過一年，加給一個基數，最高以四十五個基數為限。基數換算金額，每一基數為一個月平均工資。平均工資為計算事由前六個月總工資除以總日數之值，因此所謂平均工資為日平均工資；再以日平均工資乘

[38] 徐學陶；我國勞工退休基金制度設置沿革施行現況及問題；1994

上三十日，即是月平均工資，此即一個基數的金額。以下將對勞工退休金舊制之重要缺失及對人力資源管理的影響作一說明。

1.企業經營成本難以估算

勞工退休金舊制在計算退休金時，係以勞工退休前六個月內的月平均薪資乘以基數；據此，員工受雇期間之成本除了當期給付之工資外，尚有未來應負擔之退休金，此一未實現的退休金，將因未來計算所據之薪資難以預知，而無法準確估算。以人力資源管理的角度來看，薪資給付考量的因素應著重於員工對組織的貢獻程度及未來的發展潛力，但因企業還需顧慮在未來不可預知的經營環境下，承擔持續累積的退休成本，無法由人力資源管理的功能，有效率的反應於薪資水準調整。

2.阻礙勞工尋求生涯發展，造成勞動力流動障礙

勞工退休金舊制之請領資格，最低要件是必需在同一事業單位連續服務滿十五年且年滿五十五歲，當勞工遇有更高待遇，或追尋有利個人生涯發展的其他就業機會時，勞工退休金舊制，反成為離職成本，造成勞動力流動的障礙，另一方面，可能因此而降低積極學習與成長的工作態度，不利於人力資源管理與人力運用。

3.不利中高齡勞工就業

依勞工退休金舊制，退休金依服務年資，前十五年，每年給付兩個基數，超過十五年的部份，每超過一年，加給一個基數，最高以四十五個基數為限，據此，服務年資滿十五年以上者，其退休金準備成本相對較低，因此，企業對資深員工的續聘意願將較強，對資淺員工的續聘意願較低；由於中高齡勞工距離退休年齡相對較短，僱主給付勞工退休金之機會相對較高，對於中高齡勞動力之就業尤為不利，勞工退休金舊制造成人力資源無法妥善利用。

實際上，根據內政部所公佈的統計資料顯示，國內有超過 75%以上的勞工無法符合勞動基準法規定之退休要件，能真正落實勞動基準法退休制度的企業比例並不高，主要原因是台灣的中小企業平均生命僅有十三年，而請

領退休金的基本條件是必須工作十五年以上，前述年資規定超過國內一般中小企業的平均壽命，法令的目的無法落實，使得退休金形同虛設。舊有的勞工退休金制度體系，勞工無法享有法定規範之權益，在社會各界的質疑下，於是有了修法的主張；2001 年八月，經濟發展諮詢委員會在經過各政黨及勞資雙方的溝通與協調之後，達成改制的共識，行政院勞工委員會再依共識內容，以不增加政府財政負擔為前提，規劃建立可攜式的勞工退休金制度，並研擬「勞工退休金條例」草案，提交立法院審查。2004 年六月一日，立法院三讀通過「勞工退休金條例草案」，確認了採用個人退休金專戶制為主，年金保險制為輔之退休金制度。

在勞動基準法設立初期，因快速工業化的結果，使得從屬勞動人口急速增加，就業結構異於以往，勞工政策以每一個人都能獲致其所欲之適當福利為追求目標，透露出國家對其國民負有照顧及提升其生活條件之責任，勞工退休金舊制的設計，亦植基於「終身雇用」的理念，著重社會及人道意義。隨著政治、經濟、社會結構轉變，台灣勞工退休金舊制已無法完全符合現代產業環境與勞資互動的需要，因而產生對勞工退休制度變革的要求，然在不同因素的交互影響下，勞工政策的實質內容，未必會是一個純粹合乎理性及社會正義的結果，勞工退休金新制即是在此一時空背景及模式下衍生。

第四節　本章小結

人力是組織的核心資源，人力資源管理則是將此有限的人力資源加以計劃、運用，以期發揮組織團隊力量的關鍵活動。本文認為人力資源管理是兼具人力策略規劃與實務操作功能的管理，除了基本的人事管理之外，在組織策略的考慮下，特別注重管理階層的主動參與，關心組織成員的發展與組織文化的形成，在管理、運用、激勵、發展、整合的各種活動中，配合管理的策略，考量環境的變動與工作的特性，使用適合的人力資源管理措施，來支持企業的目標[39]。人力資源管理的各功能領域是相互關聯及相互影響，策略性人力資源管理就是在促使人力資源管理的各項功能，成為一種相互支持的綿密網路，將組織的資源有效發展成競爭優勢的運用，將組織成員之發展與組織目標的達成，兩者緊密的結合，有效的達成組織任務。

我國勞動市場人力供給在少子化及人口老化的趨勢下，勞動市場未來將明顯的朝向專業技術人力來發展;經濟全球化對我國人力資源管理與運用之影響在於企業擴展經營領域，企業與企業之間的併購、企業內新事業單位的成立或原有事業單位的分割與裁撤，企業內不同國籍工作者將日漸增多，人力資源管理要多元化，以尊重不同種族的生活習慣與宗教信仰，使其所擁有的專業人力能為企業貢獻心力，再加上企業擴展領域的需求，優秀人才在同一企業不同組織中調動更為頻繁，公司不斷地進行變革與組織調整，人力在內部流動的機會越來越高，我國的人力資源管理除了因應國內勞動法令的轉變之外，人力資源管理也必需能調整適應跨地域不同國家的勞動相關法令的規定，以保障勞動者權益，增進人力調度的彈性成為一大考驗。

科技環境變動對我國人力資源管理的影響包括管理制度與勞資關係兩個層面，人力資源管理必需瞭解不同的年齡族群有著不同的生活背景的差異，尊重差異的存在，提供不同的制度設計適應不同年齡族群的需求。也因為科技環境日新月異，使未來的分工更加精細，更加講究團隊合作，專業團隊集體跳槽的情形，未來將越來越普遍，人力資源管理要思考以積極的制度

[39] Robbins, S.P.；Organizational Behavior. McGraw-Hills；1991

設計，來促進員工對工作意義的感受，協助企業重新建構起不同的用人政策，彌補科技環境變化帶來的集體勞資關係的改變。

未來的世界環境將是以科技發展為主軸，在資訊科技不斷革新的趨勢下，不能再學習的人將成為另一類「文盲」，而被迫退出職場，企業與員工都需要持續不斷學習與成長，以適應未來的環境，是以企業對於人才的創新能力、協調能力、持續學習成為多功能的人力，培育與訓練的需求最為迫切，因為未來的企業競爭將更著重在「智慧」的較量，高素質的人力是企業賴以生存的重點；然而，勞動法制的變遷，瓦解了員工對組織的承諾，員工忠誠度持續下降，若是以人力資源作為競爭優勢，必需彌補日益淡薄的勞資關係。我國人力資源管理及運用因為社會、經濟、科技等外在環境的變動，以及勞工退休金制度變革的衝擊，企業退休金制度有再設計之必要，以回應外在環境的變化，減輕法令變遷的影響，而企業退休金制度之設計需從合理的工作保障，給予員工某種程度上的公平對待為出發，才能符合員工的需要，並降低環境改變帶來的衝擊，在競爭激烈的環境下重建職場中的勞資關係。