第二章 文獻檢閱

第一節 公部門人力資源管理之相關理論基礎

一、公部門人力資源管理的基本概念與演進

1950 迄 1960 年代，台灣經濟百廢待舉，除努力於墊基工作以外，並以邁向開發中國家為標竿，因此一般企業多重視市場開拓，資重籌措及產製技術改善，較少心力投注於人力資本之長期育成工作；而公務機關之人事功能亦僅止於一般人事行政作業；一直未獲應有之關注（吳秉恩，1999：42）。而面對世界潮流與國內民主政治萌芽，政府人力的運用應該以有效領導與有效經營的概念，採用更多樣化的管理方式，提供政府用人的新興途徑。

傳統的「人事管理」一詞，自 1960 年代後期才真正為「人力資源管理」所取代。其後，因應環境變化之快速與知識經濟之臨，又發展出「策略性人力資源管理」與「人力資本」之概念和理論，後兩者固有其新奇性，但「人力資源管理」一詞由於通俗易懂，仍為目前大學相關系所、課程及公、私部門最普遍使用者。而本研究採取「策略性人力資源管理」概念一詞為思考的中心，期望於人力資源管理上加入策略性的觀點。並以比較方式將上述人力概念，作一陳述，期能對人力資源管理概念展現更清晰的輪廓。表 2-1 列示出這四個名詞的比較（吳瓊恩等，2006：3）：

表 2-1 人力資源管理相關名詞之著重點與發展

	人事管理	人力資源管理	策略性人力資源管理	人力資本
年代	1970 以前	1970 迄今	1980 迄今	1990 迄今
時間與計畫觀點	短期的、臨時的、邊際的	長期的、預先的、整合的	短期的、策略的、整合的	長期的、策略的、整合的
角色定位	辦事員	管理者	策略夥伴	養成者
主要職責	・建存人事資料 ・出缺勤紀錄 ・核發薪資	・制定管理制度 ・訓練發展制度 ・績效管理制度	・參與經營決策 ・整合內外部環境 ・擬定人力策略	・兼顧並發揮個人與群體之態度、能力、智慧 ・策略性規劃 ・教育訓練
目標與特點	・組織利益 ・著重今日 ・缺乏整體架構	・著重組織目標 ・兼顧現在與未來 ・著重環境 ・著重績效	・著重組織目標 ・著重環境 ・著重策略	・兼顧組織與員工 ・創新 ・績效

資料來源：吳瓊恩等，2006：4

學者張火燦（1996：7）認為「人力資源管理」與「人事行政」或「人事管理」，不僅在基本的觀念上有很大的不同，在實務的應用上也有很大的差異，二者主要的差異在於：1.「人事行政」或「人事管理」是作業取向，強調人事管理本身功能的發揮；「人力資源管理」則是策略取向，強調人力資源管理在組織整體經營中所應有的配合。2.「人事行政」或「人事管理」側重規章管理，依人事管理有關規定照章行事；「人力資源管理」側重變革管理與人性管理，依組織利益與員工需要做彈性處理。3.「人事行政」或「人事管理」屬於反應式的管理模式，著重目前問題的解決或交辦事項的執行；「人力資源管

理」屬於預警式的管理模式，著重防患問題未然，並協助組織健全體質，以確保長期經營目標之達成。

公部門的人力運用與管理，習慣稱為「人事行政」或「人事管理」；其中，「人事行政」之範圍較廣、層次較高，係指政府機關中對人事政策、方針及制度之制定，以及對全盤人事之規劃、調整及協調等功能或活動，相對地，「人事管理」則指政府的人事行政中，對既定人事政策之具體執行，及依制度實際之運作而言，所涉及者為處理人事之各種方法、技術與實施，在性質上乃是人事上的事務性工作（吳定，1995：262）。而不論「人事行政」或「人事管理」，對於現今的環境系絡下，對於追求政府施政競爭力與文官體制變革的前提下，已逐漸略顯不足，必須應用更創新理念，以活化公務人力。

在高度競爭的二十一世紀中，政府的公務員素質決定能否提昇國家競爭力，因此如何培養公務人力，使行政機關發揮人力潛能，是目前最重要的課題。而人事行政或人事管理的概念無法落實此一功能；因此，公共組織以「人力資源管理」（Human Resource Management）來取代「人事行政」或「人事管理」有其必要（孫本初，2006：204）。

根據學者 Raadschelder 以韋伯為基礎的「舊公共人事行政」來說，是一種「靜態理想型」，而「新公共人事行政」或「公共人力資源管理」則是一種「動態理想型」，兩者區別如表 2-2（丘昌泰，2000）：

表2-2 舊公共人事行政與公共人力資源管理的異同

區別標準	舊公共人事行政	公共人力資源管理
管理哲學	科學與行政管理、效率與合法性至上	人力資源管理與授能管理、民主至上
	著重低階層的人事	著重所有階層
	男性主義	女性主義
政治行政關係	理論上可以截然劃分	實務上混爲一體
組織層次	由上至下與集中化的決策過程	兼採由上而下或由下而上、分權化或集中化決策過程
	機械的官僚機關、規則取向的人事系統	專業的官僚機構、任務取向的人事系統
	費用基礎預算	績效基礎預算
	改革重點爲提升效率	改革重點爲提升品質
個人層次	以個人責任爲重點	個人責任與權利並重
	以特殊技巧甄補標準	以潛能爲甄補標準
	強調X 理論的管理角色	強調Y 理論的管理角色
	訓練重點爲How、追求自我利益	訓練重點爲學習Why 、追求責任、利他主義與滿足感
社會環境	與社會環境無關	與社會環境息息相關
	人力的同質性	文化的多元性
	官僚責任的倫理焦點	作業責任的倫理焦點
	多元性與非妥協性的集體協商模式	共識性與可妥協性的集體協商模式
	公民責任與特權的公共服務認知	公民權利的公共服務認知

資料來源：Raadschelders,2000（轉引自：丘昌泰，2000：15-16）

以上述的「新公共人事行政」或「公共人力資源管理」觀之，現今的人力資源管理在不同的面向與層次，兼融了民主、多元、協商、

專業與策略性的特質，是一隨社經環境變化的動態性人力資源管理。

根據瑞士洛桑國際管理學院（IMD）最新發表的「世界競爭力年報」，2005 年台灣總體競爭力為 60 個國家中的第 11 名（較 2004 年進步 1 名），但「政府效率」1 項卻由去年第 18 名降為第 19 名，顯見政府是當前提昇國家競爭力最刻不容緩的一項工程，而政府人事體制及人力素質則是政府改造成敗的關鍵因素，其中政府體制的調整，以及政府效率與效能的提昇，成為加強國家競爭力的重要關鍵之一，而當前人力資源管理的重心，則在於充實、強化及改善組織內人員的品質、能力，以達成增進組織整體效率與效能的目的（張俊彥，2006：12）。人力管理變革最終目標是體現一高度回應、民眾期盼的政府。

二、公部門策略性人力資源管理

策略性人力資源管理（Strategic Human Resource Management，簡稱 SHRM），主要起源於 1980 年以來企業界對於提高組織績效的企圖。由於傳統的人力資源管理的研究焦點，在於個別的人事功能對於組織績效的影響，諸如訓練、薪資等對組織績效的影響，主要分析單位在於個別的人力資源管理政策；策略性人力資源管理則企圖改變成為由策略或系統層面探討人力資源管理政策在提昇組織績效上所扮演的角色（孫本初，2006：199）。Anthong 等將策略性人力資源途徑

與傳統的人事管理途徑，分從六個面向作一區分，值得參考，請參見表 2-3（吳瓊恩，1997：43）：

表 2-3 策略性人力資源途徑與傳統的人事管理途徑之區別

面向	策略性人力資源途徑	傳統人事管理途徑
規劃與策略建議	參與建構整體的組織策略計劃與「人力資源功能和公司策略」	僅僅涉及作業性的計畫事務
權威	高階人事主管和人力資源副總裁具有很高的地位與權威	人事主管只有中度的地位與權威
管轄範圍	所有管理者與員工	主要關注於計時的、作業的與文書的員工
決策	從事策略性的決定	僅作出事務性的決定
整合	與組織其它功能如行銷、財務、法律、生產充分整合	與組織其他功能只有適度的、規模的整合
協調	協調所有的人力資源活動，例如訓練、甄補、任用平等、就業機會等	並未協調所有的人力資源功能

資料來源：吳瓊恩（1997：43）

Wright, Dunford & Snell（2001）指出策略性人力資源管理（SHRM）的起源是出於人力資源角色對企業策略的支援，並能提高企業價值。而 Walker 在 1978 年時提出連結策略計畫與人力資源計畫的初步構想，為策略性人力資源管理（SHRM）的概念的首次顯現；但策略性人力資源管理（SHRM）的名詞真正出現是在 Devanna, Fomburm & Tichy 於 1984 年的文章中正式將策略計畫與人力資源連結。自此策略性人力資源管理（SHRM）的發展有一段時間，都依循在策略管理的範疇中。

自從 1980 年代以來人力資源管理私乎被劃分為兩個獨立的範

疇（即策略性與功能性）。所謂注重傳統、功能性稱為微觀（micro）人力資源管理；而偏重策略性則稱為宏觀（macro）人力資源管理。而人力資源管理類型又分為兩個面向：一為分析層次（個人/團體或組織）。二為實務數目（單一或數個）（Wright & Boswell,2002）。基於上述便可將其劃分為四個人力資源管理類型，如圖 2-1：

		實務數目	
		數個	**單一**
分析層次	**組織**	策略性人力資源管理 勞資關係 高績效工作系統	獨立功能 （例如：專注在特別功能領域及組織績效關係）
	個人	心理契約 勞工關係	傳統/功能性人力資源管理 企業/組織心理

圖 2-1 人力資源管理類型研究

資料來源：Wright & Boswell（2002：250）

因此，可知策略性人力資源管理關注的焦點是組織性的，且包含了眾多人力資源管理實務的範疇，它是宏觀、全面性的人力資源管理。總之，策略性人力資源管理可以說是重視人力資源管理較為長遠的重要決策，用以說明在追求目標時，對其內在與外在環境的適應方式，藉以解決人力資源的相關問題（張火燦，1996：7）。

從策略性角度來說，策略有層次之別，「人力資源管理」的策略乃是依照組織整體策略所發展出來，並且配合其他資源的運用，以共

同完成組織的目標（Towers,1992：149）。策略性人力資源管理之主要目的在於，透過人力資源管理的相關活動，來達到組織的目標，在垂直整合方面，結合人力資源管理實務與競爭策略，在水平整合方面，可調和所有人力資源管理實務間的相關運作，使組織在明瞭法令與經濟情勢等外部環境後，確認機會與威脅，將策略規劃與人力資源管理加以整合，以協助組織建立競爭優勢（孫本初，2006：199）。策略性人力資源管理功能之一，即是將人力資源管理的各項功能，從人力的甄選、運用、陞遷、訓練、調派、薪資、獎懲等，均能有效的予以統整，將人力資源管理與組織目標作有效連結，最終促成達成組織目標的達成，因此可瞭解到策略性人力資源管理強調的是更全面性與目的性。

Schuler（1992）提出策略性人力資源管理的 5-P 模式（The 5-P Model），此模式中將人力資源管理活動與組織策略需求作系統連結。而此 5-P 模式包含了 5 項主要部分（即 5P）：人力資源哲學（Philosophy）、人力資源政策（Policies）、人力資源方案（Program）、人力資源實務（Practices）、人力資源過程（Processes）。因此，根據上述 5 項主要部分的活動對策略性人力資源管理與策略性需求之連結角色與關鍵，就如圖 2-2（Schuler,1992：20）所示：

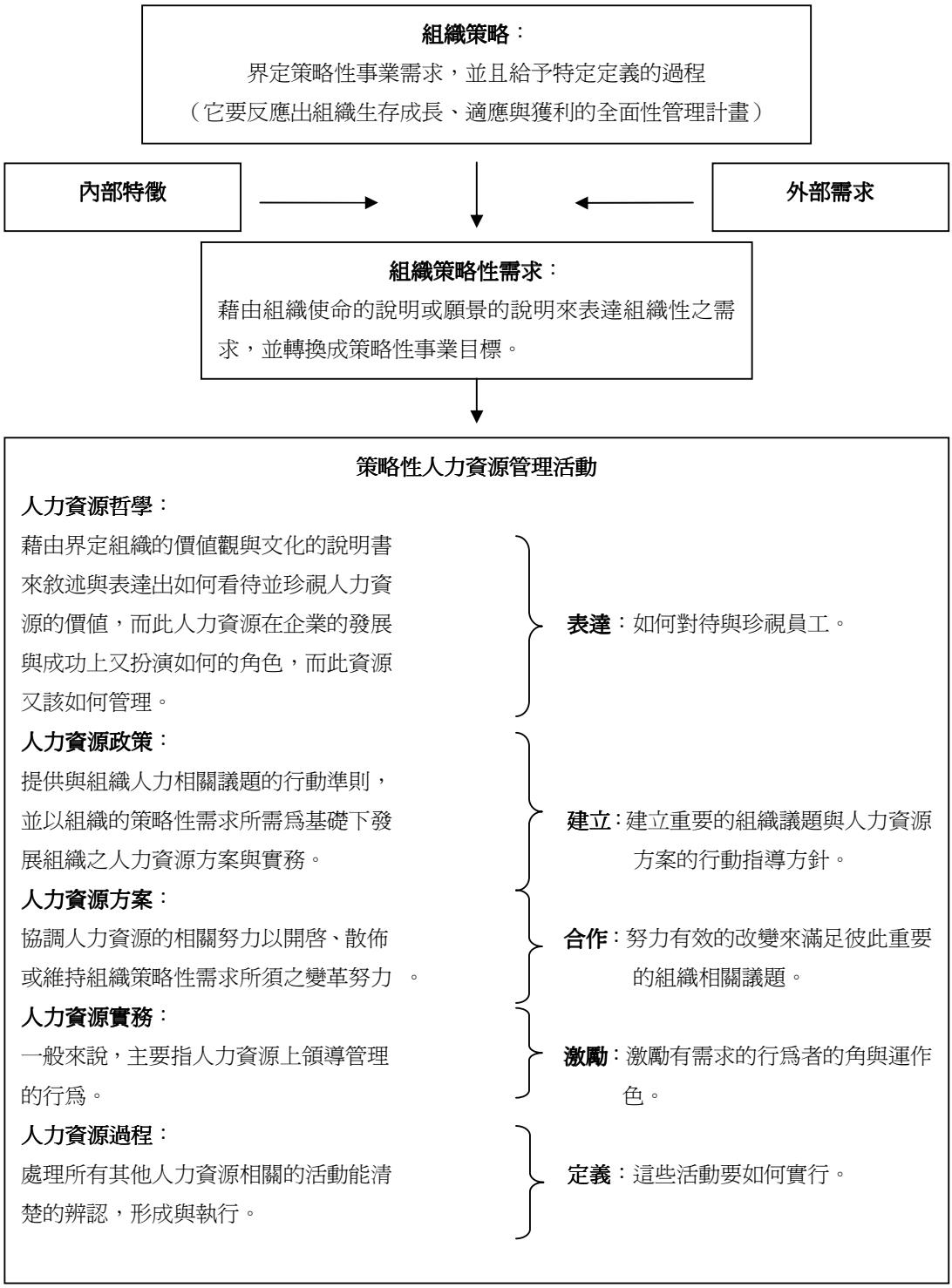


圖2-2　5-P 模式：策略性人力資源管理

資料來源：Schuler（1992：20）

Delery＆Shaw（2001：166）認為策略性人力資源管理（SHRM）仍是連結人力資源管理實務及公司績效之最佳基本原理，而策略性人力資源管理基本共識為：

（一）人力資本乃是競爭優勢的來源。

（二）人力資源管理實務直接影響公司人力資本。

（三）嚴密的人力資源管理系統實務可以加強其不可模傚性。

「人力資源管理」是採用策略途徑，來管理組織內的人力資源，以協助組織達成目的，它強調組織內的人員是最重要的資產，因此須要有效的管理和發展能力與潛能（孫本初，2006：204）。而學者Armstrong（1992）說明所謂策略性人力資源管理必須要能夠具備下列各項要素：運用規劃方法、人事管理與設計應建立在任用政策與人力策略上、人力資源管理的活動與政策應配合組織的策略、組織的員工應視為達成組織競爭優勢的策略性資源。

現代化的人力資源管理是策略性的管理，而非事務性的管理，它要認識各種機會與威脅因素，充分發揮機會，降低威脅的效果，換言之，策略必須具備「解決問題」或「防堵問題」的焦點，簡言之，策略性人力資源管理有如下六個特徵（吳瓊恩，1997：42-43）：

（一）充分認識外在環境的衝擊影響。

（二）充分認識勞力市場的競爭與動態的衝擊影響。

（三）有長遠的視野（三到五年）。

（四）著重選擇與決策的問題。

（五）考量所有的人事，而非僅僅計時性或作業性的員工。

（六）與整體企業策略和功能策略的整合。

「人力資源管理」不能只當作是組織中的一項管理功能而已，除此外，它必須配合組織的目標、策略，以便發展出一套策略性的人力資源管理制度與方法。這即所謂的「策略性人力資源管理」。它具備下列各項要素（孫本初，2006：205）：

（一）運用規劃方法。

（二）人事管理與設計應建立在任用政策與與人力策略上。

（三）人力資源管理的活動與政策應配合組織的策略。

（四）組織的員工應視為達成組織競爭優勢的策略性資源。

學者 Klingner（1995）認為公部門的策略性人力資源管理是刻意經由對人力資源管理與政策議題的設計安排，用以強化公務機關達成其任務的能力。而在全球化的發展趨勢下，如何提升總體競爭力，是全球競爭力重要關鍵因素，1990 年代興起的政府再造運動也在全球化競爭優勢推波助瀾下，聚焦於如何提升政府競爭力，其中，以「策略性人力資源管理」取代傳統人事管理，進而提升政府效能與整體競爭優勢，成為人事行政最新發展主流，例如美國、英國、加拿大、紐

西蘭、澳洲等國政府，師法企業管理作法，引進各項策略性人力資源管理措施，並運用策略規劃觀點，將人力資源管理與組織策略相互連結整合起來，以達到提升組織總體績效的目的（王旭統，2004：37）。

學者孫本初（2006：207）認為傳統的人力資源管理由於過於著重單面向的內部管理，已經漸漸受到學界揚棄，代之而起的是多面向的「策略性人力資源管理」，策略性人力資源管理除了重視內部的管理技術和管理的程序以外，也重視外部環境的適應以及目標的統整，因此是更具有「生態」意涵的觀點。雖然不論公私部門都已經了解到必須根據經濟、社會、技術、文化等的改變，將諸如多元參與管理的概念加入組織當中，然而私部門的策略性人力資源管理方法及精神欲使用到公部門中，必定需要有轉化之處。

從公私部門比較觀點來看，若要在公共部門推動「策略性人力資源管理」的理念，顯然需要在公共部門推動一系列有關策略、結構與控制系統的組織變革方案，而這些組織變革方案若依據策略管理過程邏輯來設計，在規模與複雜程度上顯然又較一般企業組織來的高（吳瓊恩等，2006：18）。公部門為革新人事體制，強化人力素質，運用創新管理策略，推動「策略性人力資源管理」的理念，以提昇政府與行政機關效率與效能，必須應用更具創新與彈性的策略性作法與工具。

三、公部門人力資源管理者角色的轉變

Ulrich 認為人力資源專業人員所扮演的角色應該是多元的，不是單一的角色，人力資源專業人員必須同時扮演營運以及策略性角色；他們既是政策的守衛者，也是合作夥伴；他們應該為短期及長期的質目標與量目標負責任。人力資源專業人員必須擔任更複雜、有時甚至是相互矛盾的多元角色（李芳齡譯，2001：31）。Ulrich, Losey & Lake 提出面臨新型態的競爭環境，人力資源必須調整自身的定位，成為策略夥伴：1.提供策略性協助與方案（但同時仍必須維持並強化其傳統的功能）;2.明確界定並規劃人力資源的貢獻（賴文珍譯，2002：55）。成功的人力資源管理策略，能夠向外延伸，協助其它策略功能，成為「策略夥伴」，也是人事服務諮詢的幕僚角色。

在人力資源管理專業人員的角色轉移上，未來的人力資源管理專業人員必須先打破傳統的迷思。過去大多數人認為人力資源管理部門的人是好人，任何人都可以做，人力資源部門只是在控制成本、執行法令政策，人力資源的名詞只是時尚、不可靠，人力資源管理是人力資源部門的職責。事實上，人力資源管理部門在提升組織與員工競爭力，人力資源管理是一項專業工作，人力資源管理的績效是可以衡量的，人力資源管理的工作必須落實在直線主管與人力資源部門的合作夥伴關係上（李漢雄，2000：404）。

學者張火燦（1996：9-10）認為在組織中，人力資源管理人員欲達成其目的，須擔負的角色有下列四種：

（一）制定政策的角色

在政策的形成過程中，人力資源管理者可與相關人員協調和溝通，以利政策制定。

（二）提供服務和代表者的角色

人力資源管理者的工作，主要為各單位部門提供人事服務，使工作得以順利進行。

（三）稽核或控制的角色

人力資源管理者有責任瞭解個相關部門和人員，在人力資源政策、程序和實務上推展的情形，確保執行上的公平性與一致性。

（四）創新的角色

人力資源管理部門應不斷吸收新知，並提供新的技術和方法來解決人力資源的問題，尤其處在不確定環境與國際競爭激烈之際，此項角色更顯重要。

人力資源管理工作質量增加，難度加深，因此其角色必朝向多元化，方能實際協助創造核心競爭力之目的。有下述四種主要角色（吳秉恩，1999：57-58）：

（一）制定組織策略及創新之角色

人力資源策略管理工作旨在配合企業未來發展之需要，達成人力發展及提昇員工工作生活品質之目的，其工作重點為對未來人力之開發，因此應採總體觀點，力行前瞻而主動、整體而高層之策略性做法。

（二）執行人事作業及控制角色

人事作業管理則係為達到人事穩定及工作效率之目標，工作核心強調對現有人力之維護，因此係由個體觀點出發，採取以因應現實，制定遊戲規則之事務性工作為主，亦即人事作業執行者角色。

（三）提供支援服務與溝通之角色

人力資源管理工作最終目的，在提昇企業內部員工工作生活品質，除「人力發展部」對整體性發展目標及策略進行策畫，「人事部」對事務性人事規範與作業予以界定以外，組織內部各直線及幕僚單位均需通力合作。人力資源管理單位同仁提供支援及溝通協調。

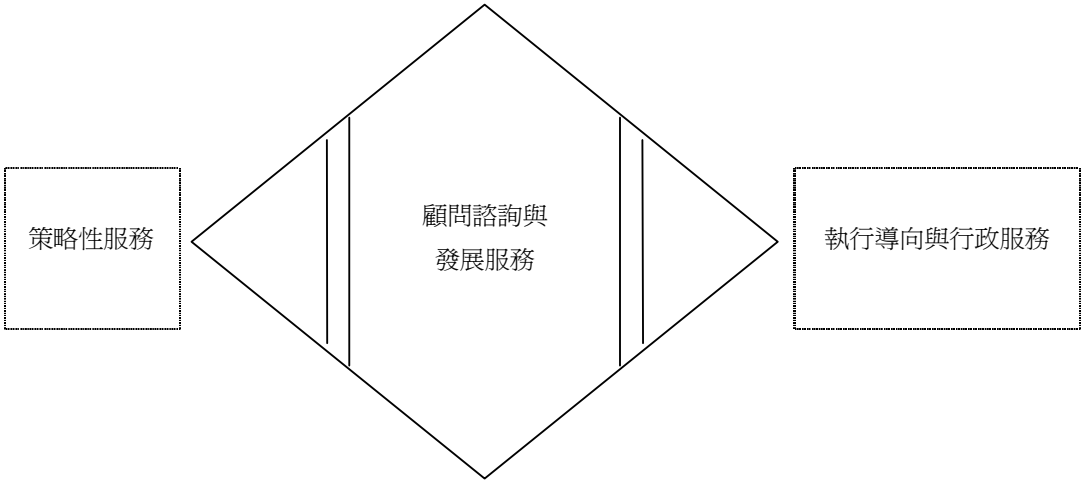
（四）促動組織變革及宣導之角色

企業組織基於自然發展之進階需要或克服環境壓力經營困境之主動改變，均有變革必要，惟組織變革涉及行為（或心態）變革、技術變革及結構改變。以合理基礎分析、技術及結構，較易取得理性思考之共識，然行為變革則因需調整個人習慣領域或權益，取得共識反較困難，因此若有前置作業之評估及宣導，造就「心理環境」將有利於技術與結構之推動。

Ulrich 認為人力資源專業人員能被定義為四個角色：策略性人力規劃；人才取得與發展；組織設計與發展；管理人事政策、方案、及實務。因此制定三個策略，將人力重心由行政工作轉移至諮詢顧問及發展工作。此四個角色與角色轉移可參考圖 2-3（李芳齡譯，2001：259）：

策略性人事規劃
◆辨識組織能力以及差距
◆評估外部與內部工作環境
◆制定與執行人事策略

人事政策、方案、與實務管理
◆人事行政
◆人員配置支援
◆薪酬與福利行政
◆人力資源資訊服務



人才取得與發展
◆職能定義與發展
◆策略性人員配置
◆教育與訓練
◆個人績效管理與指導
◆職務繼任規劃

組織設計與發展
◆組織設計與變革流程
◆塑造工作環境
◆薪資、福利及相關政策之設計與管理

圖 2-3 人力資源角色－觀念架構

資料來源：(Ulrich, 1997；李芳齡譯，2001：259)

以上私部門對於人力資源管理部門角色的看法，可提供公部門人力資源管理部門角色定位，作為借鏡與參考，雖然公部門人力資源管理部門的權責與業務，較私部門來得龐大與複雜，且受人事法規所規範，但對於角色概念的轉變，仍可有其創新的啟發。

一般傳統的政府架構而言，人事主管機關相對於政府機關而言，扮演的角色多為決策者、權威者、資源提供與監督者。因此，兩者之間的上下隸屬關係相當明顯。然而政府組織若欲透過人力資本管理策略以獲致高績效時，則人事主管機關的角色就應有所改變而朝多元化發展。人事主管機關主管要有能力扮演好以下幾種角色（吳瓊恩等，2006：431-432）：

（一）基本人事政策與價值的捍衛者

為了避免人事權分權之後，部分機關濫權而導致國家基本運人價值（如功績原則、公平原則）被破壞，或是其他國家基本用人政策無法被落實，人事主管機關必須成為基本人事政策與價值的捍衛者。此一部分主要是屬於傳統人事主管機關的主要功能。

（二）基礎知識提供者

各機關於初始引進與實施人力資本管理策略時，可能會面臨到許多觀念、實質做法與執行方面的困難。此時，人事主管機關就應扮演基礎人力資本知識提供者的角色，提供政府各機關人力資本管理之基

礎觀念與實務守則。此外，亦應針對各機關主管、負責執行人力資本政策者，以及一般公務人員舉辦訓練及宣導，使人力資本政策的利害關係人有正確觀念，並且有意願及能力擬定、執行與配合各機關的人力資本管理政策。

（三）資源轉介與整合者

各政府機關於準備與實施人力資本管理策略時，除了以上人事主管機關所提供的基礎知識之外，可能會進一步需要組織外部專家顧問之協助，以對於諸如總體人力資本政策如何設計、人力甄補與配置、激勵與誘因機制、發展與投資等策略，應如何與組織績效目標整合等議題，使各機關得以依個別需要而獲致所需資源與協助，而人事主管機關則僅需扮演資源轉介者與整合者之角色。

公務人力資源角色的發展，不僅是技術的改變，更是公務人力資源的全面發展、水準不斷提昇、潛能最大極限發揮，重視在社會變遷中的創造力。公部門人力資源管理部門逐漸由管制、獨大、資源集中轉變為服務、限縮及資源分散的角色定位。已逐漸由傳統人事部門轉向策略性的人力資源服務部門。

第二節 人力資源策略議題之相關理論

一、策略議題定義

策略議題為正在浮現的事件或趨勢，它的發展方向將顯著影響到未來組織的績效和策略（Ansoff,1980）。策略議題的特質是有組織的複雜度，即具有每個議題相互關聯的特性，解決一個議題可能會影響另一個議題。因此，處理策略議題必須用全面性的系統視野去觀察(陳育光，1991：19)。

策略議題於外在環境可能代表機會和威脅，於內在環境可能代表組織的優勢或弱點（Ansoff,1980）。而策略議題的特質為十分複雜、模糊與不確定。且策略議題的影響範圍非常廣，所有與組織有關的利害關係人都可能涵概其中。

策略議題的發源地有三個：1.組織外在環境的趨勢，2.組織內在環境的趨勢，3.組織績效趨勢。當這三類趨勢的發展方向對未來組織的運作和組織策略有所影響時，即成了策略議題（Ansoff,1980）。政府部門人力資源的策略議題，應根據不同組織所處的特定環境而分別進行環境掃描及確認工作。而根據議題管理學者 Molitor 於 1989 年時的建議，確認策略議題另一個較佳的途徑是追蹤當代相關領域專家所發表的期刊論文（黃朝盟，1999：81）。

二、策略議題管理

策略議題管理系統是整個策略管理系統的一個次系統，負責將偵測到的策略議題加以分析並發展行動方案予以解決（Ansoff,1980）。策略議題管理過程是一個決策過程，而由於這個決策過程所關心的是組織如何對非結構性的策略議題做出反應，即組織如何在環境中自處，因此它是一個策略決策過程，也是一「非結構性」的決策過程（陳育光，1991：4）。

策略議題管理是一種對於組織內、外重大趨勢之「早期發現，早期治療」的系統化管理程序，通常由一組跨功能的高層領導者負責，對組織的策略議題進行定期的監控，並隨時提供行動的指令，使組織能快速根據情勢的移轉而應變（黃朝盟，1999：81）。

策略議題管理大致可分為三階段：1.辨認，2.發展替代方案，3.選擇行動方案。這三個階段又各自可分為幾個小程序（陳育光，1991：4）：

（一）辨認階段

組織首先從環境掃描中認知到有策略議題的產生，有時認知到的策略議題，組織很容易就辨認出它所代表的問題或機會。

（二）發展替代方案階段

由於策略議題高度的複雜性和不確定性，組織不容易一開始就看

清楚它所代表的機會或問題，組織就必須經由診斷來分析解釋其意義，定義出可能的問題或機會。根據診斷所定義的問題或機會，組織開始發展用以解決問題或利用機會的替代方案;這些替代方案可以是組織尋找文獻上或其他組織已有的方案，或是組織根據特定需求所自行設計的方案。

（三）選擇行動方案階段

最後，組織再從這些替代方案，用一些評估標準，選擇最適當的行動方案，並將它實施。

策略議題管理便是這樣的一個辨認策略議題所代表的問題或機會、發展替代方案、選擇行動方案的一個過程。

三、人力資源策略議題

在多種策略管理模型之中，Peery & Salem 建議，人力資源的策略管理應採取策略議題管理（Ansoff, 1980）的途徑。所謂的策略議題，是指在組織的內在或外在的環境逐漸發展成形，對於組織達成目標的能力可能有重大影響的情境或趨勢（黃朝盟，1999：81)。而人力資源策略議題管理也是應用相同的系統模式。

為了建立一人力資源管理的策略選擇模式，首要之務必先檢視現行人力資源管理的實務運作，依據不同分類診斷其優缺點。其次，參

考各項人力資源管理制度策略性議題（參見表 2-4），決定所要的選

表 2-4 Schuler（1988）之人力資源管理制度與策略議題

人力資源管理制度	策略議題
1.規劃（planning）	・正式 vs.非正式 ・短期 vs.長期 ・明顯的工作分析 vs.不明顯的工作分析 ・簡單化的工作 vs.豐富化的工作 ・員工低度參與 vs.員工高度參與
2.僱用（staffing）	・內部資源 vs.外部資源 ・專才 vs.通才 ・單一晉升管道 vs.多重晉升管道 ・明確的標準 vs.不明確的標準 ・有限的組織社會化 vs.廣泛的組織社會化 ・封閉程序 vs.開放程序
3.考核（appraising）	・行爲的標準 vs.結果的標準 ・員工低度參與 vs. 員工高度參與 ・短期標準 vs.長期標準 ・個人 vs.團體
4.薪資（compensating）	・底薪低 vs.底薪高 ・內部公平 vs.外部公平 ・很少貼補 vs. 很多貼補 ・固定薪資設計 vs.彈性薪資設計 ・低度參與 vs.高度參與 ・沒有誘因 vs.很多誘因 ・短期的誘因 vs.長期的誘因 ・沒有員工保險 vs.高員工保險 ・階層制 vs.高參與式
5.訓練（training）與發展（development）	・長期 vs.短期. ・低度應用 vs.高度應用 ・強調生產量 vs.強調工作品質 ・沒有計畫的 vs.有計畫的 ・個人導向 vs.團隊導向 ・低度參與 vs.高度參與

資料來源：Schuler, 1988（轉引自李漢雄，2000：32）

項，以作為未來政策發展的依據。最後，在每一人力資源管理的策略

決策中陳述長、短期目標及主要的行動方案（李漢雄，2000：30）。但實際的人力資源管理策略面向又更多元與複雜。

根據 Peery & Salem 之人力資源發展的策略議題管理，作者將之改寫為人力資源管理的策略議題管理，其管理系統的程序為：1.確認人力資源的策略議題，2.分析所認定的策略議題可能對組織人力資源產生的影響，3.形成人力資源管理與議題策略，4.執行人力資源管理政策及方案的系統化過程（黃朝盟，1999：81-82），其流程及程序內涵可參見圖 2-4：

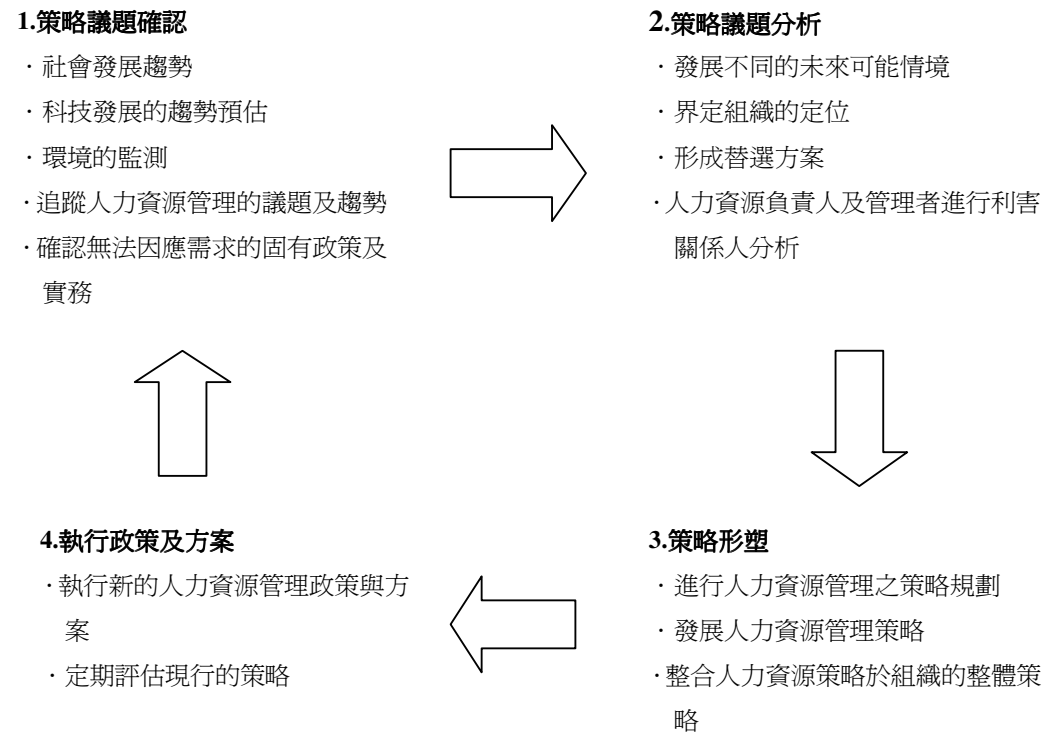


圖 2-4 人力資源管理系統的策略議題管理

資料來源：改寫自 Peery & Salem,1993：84

對某些作者而言，策略議題所包括的範圍僅限於政治議題和社會議題，因此將策略議題管理劃入公共關係的領域來談（Cassidy,1990）。公部門人力資源管理必須持續監測所處的環境，預期可能影響公務人力資源的相關趨勢發展，以發揮輔助組織變革的策略性功能。由於人力資源管理的策略議題往往對於組織整體的表現可能產生直接影響，決策者應了解這些議題不但是人力資源管理的議題，更應被視為組織整體的挑戰，才能適時地在組織策略議題管理的過程中對人力資源管理議題做出回應（黃朝盟，1999：91）。因此必須確認當前最重要與迫切的策略議題，才能與政府組織目標相接軌。

公部門有更多因為公部門的特質所產生的策略性人力資源管理的議題。例如：因為公部門中各部門的多元性，因此各機關之間的目標如何整合成為一個可行的策略，便是很重要的一環；而公共事務所賴以存在的「價值感」以及使命感亦成為公部門策略性人力資源管理的一個特質，另外公民參與以及對政府課責的重視也是私部門當中所沒有的議題，種種因素，都因為公部門的特質而使得策略性資源管理變得更加複雜，但也更有挑戰性（孫本初，2006：207）。

人力資源議題必須有計畫性地與組織目標相結合，並配合組織的整體策略，確認、形塑正確的策略議題，才能運用新的管理型態，將人力資源的策略議題行銷介紹予政府整體的公務人力。

第三節 行銷理念之相關理論

一、行銷的基本概念

早在 1960 年代美國行銷協會（American Marketing Assciation,AMA）將行銷定義為：「行銷為將產品與服務，由生產者引導流向消費者與使用者所從事的一切活動」（江顯新，1989：1）。而過了 25 年後又將之定義為：「行銷是規劃與執行理念、貨品和服務之構想、定價、推廣和分配的過程，用以創造交換，滿足的個人和組織的目標」（Kinner＆Bernhardt,1990；Bennett,1995：166；黃俊英，2004：18）。根據管理面的定義，行銷常被描述成「銷售產品的藝術。」但是管理學大師 Drucker 認為，「行銷的目的在使銷售工作變成多餘的；行銷的目的在於增進對顧客的認識及瞭解，進而使產品及服務符合他們的需求，甚至不促自銷。理想上，行銷應該是要創造具有購買慾望的顧客」（李伯謙等，2004：9-10）。

Kotler 之行銷觀念認為達成組織目標的關鍵，在於能更有效率、更合乎效能地整合行銷活動，以決定並滿足目標市場的需求與慾望（方世榮譯，1998：9）。更進一步地，Amstrong & Kotler（2005）則將行銷定義為一個社會與管理的過程，在這過程中，個人及團體透過創造及交換價值來滿足他們的需求與慾望。

探討行銷功能演變而可劃分為四個行銷發展階段（Kotler &

Andreasen,1987；林麗玲，1997：76-78)：

（一）產品導向的行銷觀念

製造產品是主要任務，不管消費者的想法，對產品價值有信心，行銷觀念認為行銷者只要「做好一個好捕鼠器」，就不怕顧客不上門。

（二）生產導向的行銷觀念

認為只要在生產技術及配銷管理面向追求效率，產品便能容易銷售出去。因為低成本與低價格是最有效的方法。

（三）推銷導向的行銷觀念

由於美國經濟大恐慌，生產與配銷都發生過剩現象，為刺激顧客對產品與服務的消費慾望，便提出多樣的推銷方式，並以競爭觀點，考慮行銷目標。

(四)顧客導向的行銷觀念

前述三種行銷觀念無法取得顧客長期向心力，認為行銷活動的重心應轉移到顧客身上，依顧客需求來決定產品的發展。行銷計畫取決於顧客的需求、慾望、觀念及偏好，而非組織的本身。由外而內的行銷替代了由內而外的行銷。此種以顧客為中心，以顧客需要為出發點的行銷觀念，即稱為顧客導向的行銷觀念。

基於上述對行銷概念的探討，因此，對行銷的定義可歸納出如下（吳培瑜，2000：9)：

（一）行銷的內容包括產品、服務和理念。

（二）行銷的目的在引導交換過程的進行與滿足消費者的需求。

（三）行銷的功能包括構思、訂價、推廣和分配。

而對於公私部門的組織與結構的相異點，因此對於行銷的觀念與作法就需要重新思考，學者 Lamb（1987：56-57）曾指出：「公共組織就像私人機構一樣，必須辯識其顧客、發展服務、決定價格、設計通路和傳送體系，以及溝通其所提供產品的效力及可利用性。然而公共部門之組織在一些特質上與私人組織有所不同，這些差異指出－獨特的行銷問題需要獨特的行銷方法。因此，在民間企業所採行之有效的行銷方法，不見得能完全適用於政府組織的行銷」。必須運用行銷概念並加以改變與轉化。

基於上述，從三方面來探討公私部門行銷作法的差異（李昭儀，1992：41-42）：

（一）環境與組織結構的差異：

1.環境因素

公部門的自主性和彈性都較民間企業為差，影響了執行行銷活動的範圍與速度；由於公部門的市場程度較民間為低，因而對降低成本、改進效率與績效誘因較小；政治力量對公部門之影響遠較民間企業為大。

2.組織與民眾關係

政府與一般民眾之相互關係比民間企業廣泛，這些廣泛的相互關係為政府的行銷帶來許多機會與限制。

3.組織結構與過程

政府目標通常比企業組織更複雜、多樣與難以界定。僵硬的法律規章限制了政府部門的激勵與獎賞。因此差異包括目標、決策制定、個人權威和動機的性質與複雜性。

（二）利潤與非利潤的導向：

政府部門著重服務目標而非利潤目標，造成績效較難衡量。而在民間企業利潤動機是決策的一致目標，也是績效評估準則。民間企業為達成利潤目標，可全力爭取目標顧客市場；政府部門有時反而要爭取那些冷淡、不感興趣的群體去使用政府服務。

（三）產品與服務的不同：

傳統的行銷觀念和工具主要是考慮到產品而非服務，而政府部門大多負責服務而非產品的提供。服務是無形的，亦不能像產品儲存或延後銷售，服務的生產與消費是同時發生的；服務的品質亦較有形產品難以評價和控制，可能因人、因時而不同。

二、行銷概念擴大化與內部行銷

社會經濟環境的變遷，行銷觀念因之隨著擴大，漸漸應用到各個組織與層面，不再限於企業產品的銷售。學者Kotler & Levy於1969年就已將行銷的應用領域予以擴大，並對「顧客」擴大解釋，只要有需求的消費者就存在著顧客關係，而不一定要有金錢交易關係。而對於「產品」就擴大定義為五個面向：有形產品、服務、理念、組織與人物（Kotler & Levy,1969）。其後，Kotler & Zaltman 於 1971年發表的文章中，首先提出了「社會行銷」(Social Marketing）一詞，並將行銷活動運用於社會行動及社會理念上（Kotler & Zaltman,1971）。

Kotler, Roberto & Lee（2002：5）認為：「社會行銷是使用行銷原則與技術去影響目標群眾，促使其為了個人、團體或全體社會的利益，自願地去接受、拒絕、調整或禁止某一行為。」

根據Kotler & Roberto(1989)將社會行銷分為三類主要產品：

（一）理念

包括了信仰、態度與價值觀，皆是屬於觀念性的導向，行銷的目的在於對人們的觀念進行改變

（二）習性

行銷目的是在於改變人們單一的行動或長期的行為模式習性，而隨之能夠導向新的行動產品習性。

（三）有形物品

有形產品只是協助用來改變習性的工具而已，而非主要傳達目的。

Kotler(1994)認為行銷過程不僅可應用於商品與服務;事實上，任何事物皆可作為行銷的對象 ，包括：構想、事件、組織機構、地方、及個人等。然而值得強調的是，行銷並不是只著眼於產品或提供物，而是在市場上尋找絕佳的機會。

隨著行銷觀念的日益蓬勃，整體的社經環境的日趨多元，行銷運作不應僅以有形的產品為其標的物，已逐漸成為行銷界的共識，時至今日行銷運作的範疇已擴及無形的服務理念、人物、地方以及組織，乃至於政黨國家等（蕭富峰，1997：13)。行銷已跳脫於傳統的金錢交易關係之上。

而行銷中所謂的「顧客」，並非狹隘地僅指位於組織外部、使用組織最終產品或服務的人員而已，它同時亦指組織內部、由於分工而形成的單位，故顧客的範圍同時包含內部與外部顧客（Internal/External Customer)(孫本初，2005：127-128)。行銷運作也不再只針對外部顧客;隨著員工重要性的日益抬頭，行銷運作也被運用到內部顧客上。前者我們稱之為外部行銷，後者則稱之為內部行銷（蕭富峰，1997：13)。

內部行銷的概念由 Gronroos （1981：41）提出至今，已初步發展出確定的概念與意涵。Gronroos 認為內部行銷的概念在服務性的組織中被視為是整合各項和顧客關係有關之重要功能的技術，且內部行銷的目的在於藉此鼓勵時時刻刻以服務顧客為主的員工。最重要的稀有資源已不再是原料、生產技術、或是產品本身，而是受過良好訓練、具備服務導向的員工，因此，內部行銷的興起與日受重視，最主要的原動力即來自於對員工重要性的深刻體認（蕭富峰，1997：18）。

巫喜瑞（2000：8）結合內部行銷理念並提出如下的定義：「內部行銷乃是採取行銷概念以管理組織內的各種交換（互動）關係所涉之活動，營造出有效率的內部經營環境及培養具備顧客導向和服務意識的員工，以達成組織的目標。」並將各位學者對內部行銷概念的看法整理成表2-5：

表2-5 內部行銷概念彙整表

主要觀點	學者	內容
視員工爲內部顧客	Gronroo（1981）	最早定義出內部行銷觀念之學者，提出視員工爲顧客，將組織銷售給員工的概念，並且提出內部行銷之戰略及戰術性做法。
	Berry（1981）	基於組織內部顧客的觀點，採取「近似行銷」手法對待員工，使員工能買到符合其心意之「產品-工作」。
	KGreene, Walls & Schres（1994）	認爲內部行銷是應用行銷哲學和方法到服務顧客的員工身上，以運用與維持員工，並確使員工能努力做好其工作。

培養員工具有顧客導向及服務意識的策略性目標	Johnson & Seymour（1985）	提出內部行銷意指在組織成員間，創造出一種能支持顧客導向及服務意識產生的組織內部環境。
	Johnson, Scheuing & Gaida（1986）	服務業用以讓組織內員工清楚瞭解組織使命及目標所付出的努力，並且透過訓練、激勵及評價以達成組織所期望的目標。
	Piercy & Morgan（1991）	提出內部行銷乃策略性方案之一，目的在於配合外部行銷方案向公司內部各單位及人員傳達有關的行銷規劃內容，以便在因方案執行並產生組織變革而導致資源重分配時，仍能獲得組織內相關部門決策者的支持。
	George（1990）	爲了達成利用整體管理程序來管理組織各功能部門的目的，不僅要確定各階層員工皆能瞭解組織之經營目標，以及體認在顧客意識訴求下的各項競爭活動，同時要確定讓員工皆願意依服務導向來表現。
	Gummesson（1992）	提出兼職行銷人員的概念，及當組織成員與顧客互動時，不論其是否爲行銷部門成員，都間接扮演著行銷人員的角色。因此組織必須要有內部行銷，讓組織成員具備顧客導向及服務意識。
	Gronroos（1994）; George & Gronroos（1989）	對內部行銷重下定義：「組織透過積極主動、近似行銷的作爲以及整合協調的方式，讓員工所組成之內部市場，在發展服務意識及顧客導向上受到最佳的激勵。」
類似人力資源之觀點	Joseph（1996）	運用行銷和人力資源管理，聯合理論技術和原則以激勵、動員、招納和管理組織內所有的員工，以持續改善外部顧客和內部員工的服務方式。有效的內部行銷應反應員工需求，並進而達成組織的宗旨和目標。
	Berry & Parasuramen（1991）	內部行銷是指透過發展符合員工需求的產品，以吸引、發展、激勵及留住組織所要旳優秀員工，屬於策略性管理哲學。亦是一種待員工如顧客的管理哲學，是形成滿足員工需求產品（工作）之發展策略，用以建立員工忠誠。
內部交換觀點	Bak et al（1994）	組織要在外部市場中達成目標獲得成功，首先必須要讓組織與其員工團體的內部交換關係能有效率的運作。

Gahill（1996）	在規模較大的服務業企業中，組織成員應彼此視對方爲顧客，那麼服務接觸（提供者）將以顧客導向意識對待外部顧客。

資料來源：巫喜瑞（2000：9）

透過內部行銷的努力，讓所有人都能具備提供良好服務給「顧客」的服務意識與能力。為了強化所有人員的服務意識與能力，可以借重內部行銷的影響力，對內部員工進行根本的改造。只要同意以下條件，就已加入內部行銷的陣營（蕭富峰，1997：248-249）：

（一）員工是重要的「合作夥伴」，對於組織的整體的興衰成敗影響厥偉。

（二）應重視與尊重員工，並將員工視同內部顧客般地加以善待。

（三）昔日慣用於外部顧客身上的種種行銷手法，可以（也應該）轉而運用到內部顧客身上。

（四）員工滿意是重要的。

基於上述文獻探討歸納，內部行銷與人力資源行銷具有相同理念，本研究傾向將內部行銷視為人力資源行銷之一概念。如何將策略議題行銷是相當重要的，而達成內部行銷的滿意度更為關鍵，員工的滿意度對達成組織目標有著相當正面的貢獻，從而使員工與組織間的互動關係趨於良性發展，工作的推動也可以順利進行。內部行銷的出發點就是要重視員工，將員工視同內部顧客般地加以善待。

三、行銷組合

Kotler（1994）說明行銷組合是為求達成其目標市場的行銷目標所使用的一組行銷工具。並運用其中的要素，以達行銷目標。

行銷人員的任務在於發展行銷計畫，或設法達成所期望目標。行銷組合（Marketing mix）是一組用來追求目標市場中行銷目標的工具。行銷學者 McCarthy 將這些工具分為四大群，並稱之為行銷的 4P：產品（Product）、價格（Price）、通路（Place）、促銷（Promotion）。圖 2-5 表示行銷組合中每一個 P 之下的行銷變數（Kotler,2001；李伯謙等，2004：18）。

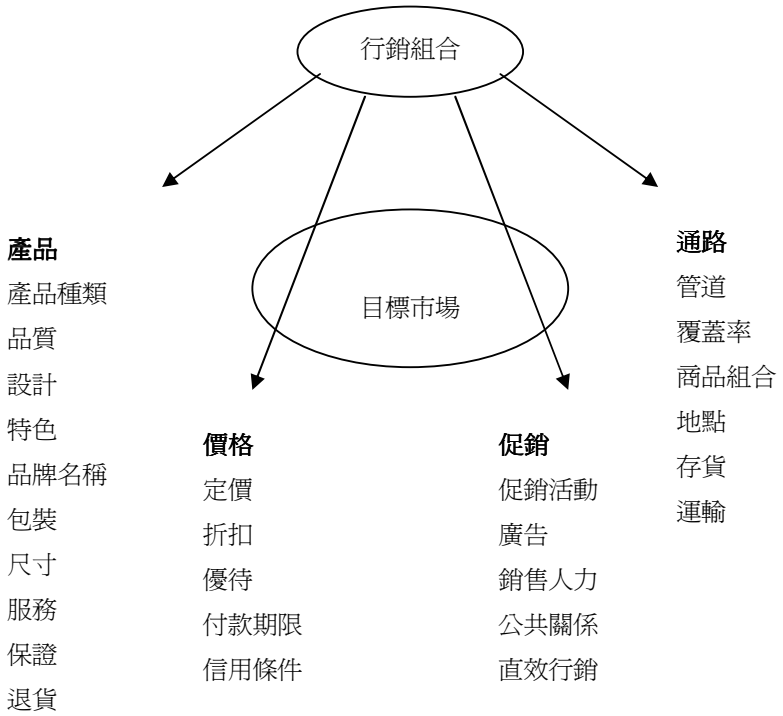


圖 2-5 行銷組合的 4P 要素

資料來源：Kotler,2001；李伯謙等，2004：18

行銷組合決策不僅影響交易管道，也影響到最終的消費者。因此，通常不會在短期內對行銷組合做大幅度的變動。此外，學者 Lauterborn 則提出應對於銷售者 4Ps 的顧客 4Cs。由此可知銷售者的 4P 策略行銷組合，主要目的是為了解決顧客 4C 需求，其觀念是相呼應的。請參見表 2-6（ Kotler,2001；李伯謙等，2004）：

表 2-6 4Ps 與 4Cs

4Ps	4Cs
產品（Product）	顧客的解決方案（Customer solution）
價格（Price）	顧客的成本（Customer cost）
通路（Place）	便利性（Convenience）
促銷（Promotion）	溝通（Communication）

資料來源：Kotler,2001：10；李伯謙等，2004：18

基於上述可知，行銷組合是圍繞目標市場，也就是顧客，並視為重心，發展出一套包括產品、價格、通路、促銷的 4P 策略等的核心組合，藉以吸引顧客：

（一）產品

產品係指可提供於市場上，並滿足慾望或需要的任何商品（Kotler,1994）。包括實體物品、服務、經驗、活動、人物、地方、財產、組織、資訊及構想。顧客會以產品的特色與品質、服務內容品質以及價格等基本因素，來評估出售商品（Kotler,2001；李伯謙等，2004：312）。

（二）價格

價格是行銷組合中唯一能創造收益的要素，而其它要素則只會產生成本（Kotler,1994）。價格同時也是最具彈性的因素，不像產品特色與通路協議般一樣，價格可以快速改變。且訂價與價格競爭被視為是最大的難題。而其中最常犯的錯誤是：訂價過於成本導向、價格修訂不足以反映市場變化，以及價格變化不足以涵蓋所有不同產品品目、市場區隔及購買決策等（Kotler,2001；李伯謙等，2004：361）。

（三）通路

行銷通路將產品與服務提供給使用者或消費者，在過程中有一群相互依靠的組織參與。行銷通路決策是管理中最關鍵的部分，因為所選擇的通路最終會影響所有的行銷決策（ Kotler,2001；李伯謙等，2004：399）。而行銷通路也可視為由一群相互關聯的組織所組成，而這些組織將促使產品或服務能順利地被使用或消費（Kotler,1994）。

（四）促銷

促銷包括各式各樣的誘因工具，且大部分皆屬於短期性質者，其目的在刺激目標顧客或經銷商對特定的產品/服務，產生立即/或熱烈的購買反應（Kotler,1994）。促銷的工具稱為行銷溝通組合包括廣告、行銷促銷、公共關係及宣傳、個人銷售及直效行銷（ Kotler,2001；李伯謙等，2004：452），皆是在吸引注意。

第四節 人力資源行銷理念之相關理論

一、人力資源行銷相關理論

學者 George & Gronroos（1989）認為策略性人力資源管理的運用隱含了行銷概念的運作，以建立「行銷導向的人力資源部門」，並且以行銷觀念處理人力資源管理的相關課題（吳培瑜，2000：22）；而 Gilley & Eggland 在 1989 年，首先將行銷與定位概念引入人力資源發展領域中（趙達瑜，1991：10-11）；之後 Berry & Parasuraman（1991）提出內部行銷與人力資源管理有類似之處；Joseph（1996）認為內部行銷是一種人力資源管理方法，應用行銷與人力資源管理，並結合理論、技術和原則，屬於行銷與及人力資源管理結合的應用。根據上述學者的理念中，筆者歸納將「人力資源行銷（即內部行銷）概念」，視為是策略性人力資源管理中的一種觀念與技術。

學者蕭富峰（1997：22）認為行銷並無意、也無法取代人力資源管理的相關運作，它只不過是希望能將行銷觀念注入人力資源管理的運作裡，以期人力資源運作能跳脫昔日的窠臼。對於人力資源管理而言，內部行銷所扮演的是輔助與強化的功能。強調即使是人力資源管理，也必須融入行銷觀念；並指出，行銷運作並非只與爭取外部顧客有關，內部顧客的爭取也是不容忽視的重點；唯有以行銷觀點管理組織的人力資源，才能全面提升人員的運作能力，進而強化整體績效，

因應日益競爭的環境。

前瞻性的人力資源管理，應以行銷的觀念定位「人力資源」為人事的目標市場，即將員工視為內部顧客，同時視為組織的重要資源，以規劃策略性的人力資源管理活動（巫喜瑞，2000：11）。人力已經被視為組織最重要的資產，公務人員的品質與能量決定了政府是否具備有效滿足民眾遞增之要求的能力。因此，我們除了要爭取高品質的人才投入公共服務之外，更必須將政府的文官團隊視作政府的策略性資源，使這種策略性資源發揮最大的效用（黃朝盟，1999：77-78）。

將Collins & Payne（1991：264-265）的人力資源部門與行銷部門的特性加以比較，便能瞭解人力資源部門與行銷部門在目標、組織地位、需求、市場、產品與價值來源等特性上，除了部門績效以外，其角色與功能之相似處。請參見表2-7：

表2-7 人力資源與行銷部門的特性比較分析

特性	人力資源部門	行銷部門
目標	員工維持與發展	顧客維持與發展
組織地位	必須透過有效績效衡量以建立組織中的策略地位	必須透過有效績效衡量以建立組織中的策略地位
需求	滿足員工與組織需求	滿足顧客與組織需求
市場	組織內員工、工會及相關政府單位等個人或機關團體	顧客、消費者
產品	提供各種人事服務、方案與組織員工	提供有形、無形產品以滿足顧客
部門績效	不易衡量	易衡量
價值來源	經由人管程序創造及交換效用	經由行銷程序創造及交換效用

資料來源：Collins & Payne,1991（轉引自巫喜瑞，2000：15）

Collins & Payne（1991）和Rafiq & Ahmed（1993）認為人力資源部門可藉由行銷活動的應用，來達成其策略性的功能（陳文芳，2002：11）：

（一）對市場及競爭性環境的瞭解

人力資源部門採用現有的市場研究模式，找出內部顧客的需求及態度等，有助於提供適合的產品或服務。經由市場研究模式將使得人力資源部門事先發現組織的弱點及問題，以避免這些弱點及問題影響後續市場資訊的收集。最後，基於市場研究亦可用來監測人力資源方案對於員工之影響狀況，以及這些方案有否達成目標。

（二）決定主要的市場區隔

在公司內部的員工，由於需求的不同，採用市場區隔找出同質團體，並且依不同的需求團體而採用不同的管理措施。

（三）行銷組合的開發及落實

在開發人力資源方案時，應掌握並落實一些行銷組合變數，包括：產品或服務的設計、訂價、服務傳送系統、向客戶推銷產品，以及獲得來自高階主管的支持與承諾。

而更進一步地，學者 Yeung 提出人力資源再造工程的步驟中，也包含了行銷理念於其中（Ulrich,1997；李芳齡譯，2001：109）：

（一）定義目標流程

（二）發展「現況」模型

（三）質疑基本假定

（四）發展「理想狀況」模型

（五）執行、啟動、行銷

（六）評量企業的影響

參見表 2-8 所示。在人力資源再造工程的步驟中，第五階段的「執行、啟動、行銷」說明了人力資源管理的再造過程，包含了「行銷理念」並執行行銷的活動，以協助對新流程的接受及理解。

表 2-8 人力資源流程再造步驟

步驟	活動	工具	責任	產出
1.定義目標流程	·定義主要的人力資源活動流程 · 排定主要流程順序 · 將流程劃分爲可管理的區段 · 辨識與紀錄主要流程的變異 · 邀請相關專家之參與	· 腦力激盪 · 顧客焦點團體	人力資源再造工程倡導者與指導委員會	排定再造工程的優先順序
2.發展「現況」模型	· 分析工作流程(誰做了什麼、何時、何地、如何)及並辨識出可刪除之流程 · 稽核現有系統的限制(例如相容性、整合程度、資料的一致性等等) · 從顧客及管理者的角度指認出目前流程之問題 · 確認與流程相關的主要評量指標(例如成本、品質、時間、重做與否等等)	· 工作流程分析 · 活動分析 · 系統診斷 · 焦點團體面談	評估團隊(人力資源和直線經理)	現存程序的流程圖及其績效的成本與品質

3.質疑基本假設	・質疑目前流程中的每一個活動(例如、爲何做這個、爲何在該處做、爲何在那個時候做、爲何是由那個人做、爲何用那個方法做等等) ・質疑目前的政策、實務及原理 ・探求替代方法 ・撤除部門之間的封閉藩籬 ・納入及利用資訊系統	・願景規劃 ・劇本建立 ・腦力激盪 ・要競思考	流程團隊、評估團隊與科技團隊	尋求根本改善的潛在機會
4.發展「理想狀況」模型	・從多項方案中篩選資訊 ・對其他公司標竿學習 ・整合個別流程 ・總結新資訊系統之功用 ・初擬新流程 ・評估新流程的潛在影響(成本/效益、風險等等)	・標竿學習 ・溝通 ・訓練 ・指導 ・實驗	流程團隊與技術團隊	設計新流程、選擇最佳之資訊技術以支援新流程、評估新流程的影響
5.執行、啓動、行銷	・漸進式實施方式 ・實施初測 ・實施系統整合 ・推銷計畫、引發好奇心、進行試用 ・處理員工抗拒問題 ・處理員工士氣問題	・行銷 ・溝通 ・訓練 ・教導 ・突破	轉型團隊與技術團隊	協助平順過渡到新系統、提高人對新流程接受度
6.評量企業的影響	・衡量再造工程前後人力資源流程對企業之影響 ・衡量對企業之全面對影響，而非僅考慮計畫與行動的預算及里程碑 ・區分短期與長期的影響	・活動分析 ・成本分析 ・顧客服務 ・問卷調查 ・焦點團體	全職規劃幕僚	監控再造工程進度及對企業影響

資料來源：Ulrich, 1997（李芳齡譯，2001：111-113）

行銷是一種觀念改造運動，企圖藉由種種行銷努力，對所有員工的觀念進行全面性、持續性的改造，以期能讓所有員工的觀念跟得上

時代的脈動與競爭的水平，並建立起實力堅強的服務團隊。行銷期能逐一加強觀念的灌輸與改造，進而達到觀念的有效落實。所謂觀念改造是指全面性、持續性的改變。亦即，不僅讓員工拋棄既有的老舊觀念，轉而擁抱新的理念；更要讓員工對新觀念從認知、了解、接受、信服、到有效落實的階段，並必須努力地賦予員工落實的意願與能力（蕭富峰，1997：265）。

人力資源行銷的概念，是一種理念、觀念再造的技術與管理，目的在於吸引公務人力對於人力資源部門活動的關注，為一人本導向的人力資源管理；更進一步地，在提高組織人力對於人力資源部門所欲推行觀念的理解，並提供接近性，而促使員工認知到人力資源部門活動的關鍵價值。

二、人力資源行銷組合

Collins & Payne（1991：267）將行銷組合因素與人力資源管理之內容作一比較。行銷組合是透過能夠符合員工需求的工作產品來吸引、發展、激勵，以及留任適合的員工，並建議行銷方案應包括爭取優秀的人才、提出值得追求的清楚願景、提供必要的協助(如訓練、資訊等)，以使員工能順利執行任務；強調團隊運作、賦予員工權力，善用衡量與獎賞，以及了解內部顧客。並參見表2-9：

表2-9 行銷組合四要素與人力資源管理之對等要素

行銷組合要素	人力資源部門對等要素
1.產品或服務	1.人力資源產品（人事服務、課程等）
2.價格	2.轉換訂價及經費分配
3.通路（配銷）	3.與客戶團體間之溝通
4.促銷 （主要透過廣告及人員銷售）	4.服務或課程之地點或傳遞方式 （主要透過討論及文件）

資料來源：Collins & Payne（1991：267）

欲將行銷觀念導入公部門人力資源部門中，勢必運用一些行銷活動，因此，應用行銷組合的 4P 策略，轉換為公部門人力資源行銷組合的 4P 策略，以下說明人力資源行銷的核心組合為：

（一）產品

產品可以是新的績效測量方式、也可是新的因應方式，但根本而言，產品可以指工作本身（Berry & Parasuraman,1991）。產品必須與人力資源策略相結合，人力資源產品包含了：招募、甄補、薪資、及福利等基本的例行人事政策，但更進一步地，應將策略性的人力資源議題納入：人力規劃、績效管理、績效獎金、核心能力及願景建立等，這些產品不但能滿足內部顧客的潛在需求，更能為政府帶來更大的附加價值。

（二）價格

人力資源行銷中的價格乃是指採行新政策或新的工作方法所耗費的心理成本，或是各部門間的配置的價格及費用上的轉移（Rafiq

& Ahmed,1993)。就內部市場而言，價格即成本，而這些成本包括時間成本、心理成本等，就政府而言，推動任何政策都必須成本。價格策略須視交換價值的大小而定，價格過高或過低，均不易導致行銷成功(林麗玲，1997：114)。但有時政府為推行政策，達成目標，通常是不計價格成本的。

（三）通路

人力資源行銷中通路意味著價值與政策的傳遞方式，意即考慮如何使產品與服務能為目標市場取得，如：會議、訓練課程、諮商、報告及非正式溝通等。人力資源行銷希望透過各種內部管道與努力，將精心設計的「內部產品」行銷給內部顧客，以期能凝聚共識、激勵士氣，進而提升整體競爭力（蕭富峰，1997：19)。故人力資源行銷通路包含了實體單位與溝通機制。

（四）促銷

人力資源行銷的促銷，指與行銷對象溝通產品與服務的優點或益處，也就是溝通媒介的使用，期能提高目標市場與對象的接受度，並改變心態與態度。這些媒介包括：內部刊物、政策公告、數位電子公佈欄等。而人力資源促銷策略可分為四種方式(趙達瑜，1991：18)：

1.個人銷售

指行銷人員直接與特定消費者面對面溝通，說服其接受產品與服

務，以收因人制宜之效。根據心理學觀點，「口頭通路」在訊息的傳遞上有驚人力量。

2.集體銷售

係以間接方式，同時與一大群人溝通。例如：刊登廣告、印發海報、宣傳冊子等方式均屬之。不僅可使目標群體瞭解，亦可強化其注意力。

3.公共關係

係以不必付費且非個人方式進行之促銷工作，例如：在組織內部發行之刊物或學術性期刊中刊登相關訊息。

4.銷售推廣

除以上三種促銷策略以外者均屬之。

人力資源行銷組合是應用行銷的概念與技術，提供人力資源部門於推行人事政策與人力資源策略議題上的一項有力工具，達到提昇公務人力對於新政策議題的接受度，以及降低抗拒力，進行適時的變化與調整。未來的公部門人力資源管理必須以主動、動態的系統思考，取代過去被動、靜態的制度思考，而現今公部門人力資源的工作質量增加，難度加深，因此角色與技術都必須朝向更多元化，運用創新的管理技術，達成高績效人力資源部門，活化高素質的公務人力團隊。