

第 2 章

人力資源管理的趨勢

1



我該了解什麼？

1. 描述勞動力組成的趨勢，及其如何影響人力資源管理。
2. 指出人力資源管理如何協助組織創造高績效工作系統。
3. 說明員工賦權的定義，及其於現代組織中的角色。
4. 指出人力資源專業人員如何在品質、成長及效率等面向協助組織做決策。
5. 概述人力資源管理如何支援組織進行國際擴張。
6. 討論科技發展如何影響人力資源管理。
7. 說明勞資關係本質的變化。
8. 討論必要的彈性如何影響人力管理

導言

○人力資源管理需要比以往更多的創新，因為：

- 隨著科技的進步，當前員工比以往更需要培訓
- 福利成本上升，薪酬待遇的設計要更具創造力
- 艱難的經濟情況使組織有必要讓員工更有效率地工作

勞動力的變化

內部勞動力

- ◆ 組織員工：
 - 正式員工
 - 約聘人員
- ◆ 是從組織的外部勞動市場所聘請來的。

外部勞動市場

- ◆ 為所有主動尋求僱用機會者。
- ◆ 外部勞動市場成員的數量及種類，決定組織可取得的人力資源的種類及成本。

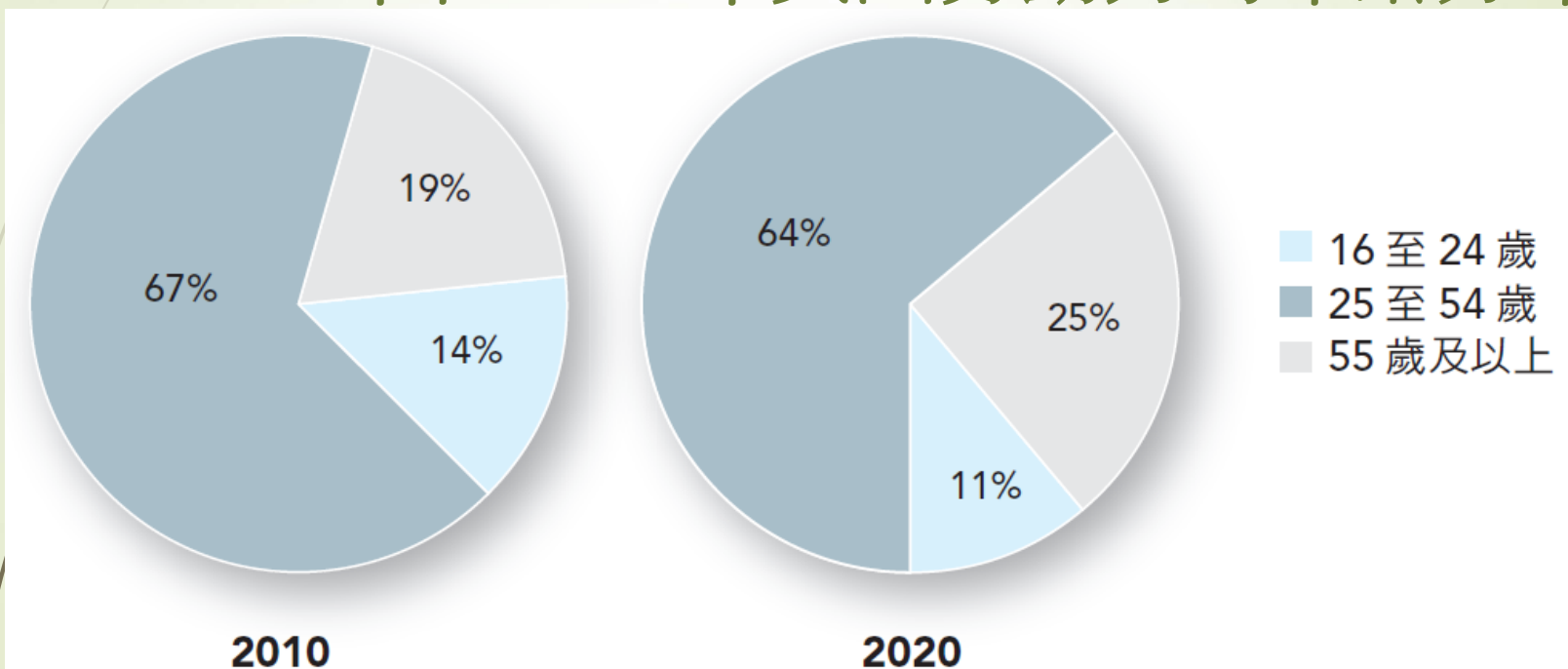
勞動力的變化

○高齡化的勞工

- 人力資源專家花費更多時間研究組織對勞工的退休規劃、資深人力的再訓練，以及激勵無升遷可能的同仁。
- 組織須想辦法支應日漸加重的員工醫療照護和其他福利成本。
- 組織須致力發展吸引、留住與充實年輕員工知能。

勞動力的變化

○2010年和2020年美國勞動力的年齡分布



資料來源：Bureau of Labor Statistics, "Employment Projections: 2010–20," news release, February 1, 2012, <http://www.bls.gov/emp>.

勞動力的變化

○現今勞動力：各世代的特質不同

沉默世代
(Silent Generation)

嬰兒潮
Baby boomers

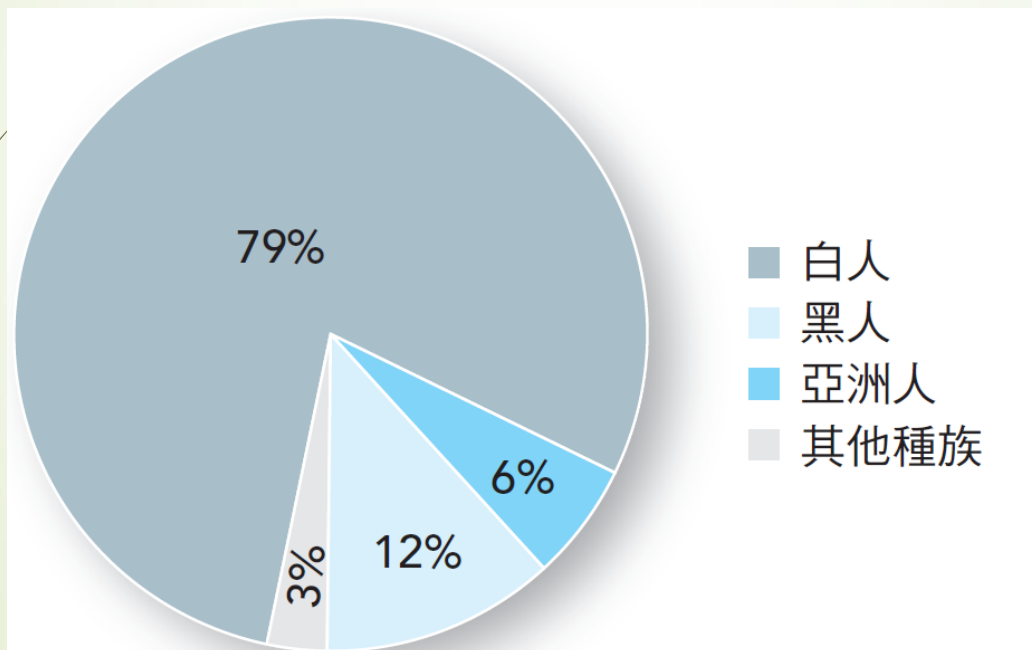
X世代
千禧世代
(Millennials)

Y世代

勞動力的變化

○多元化的勞動力

- 預估**2020**年美國各種族勞動力組成圖

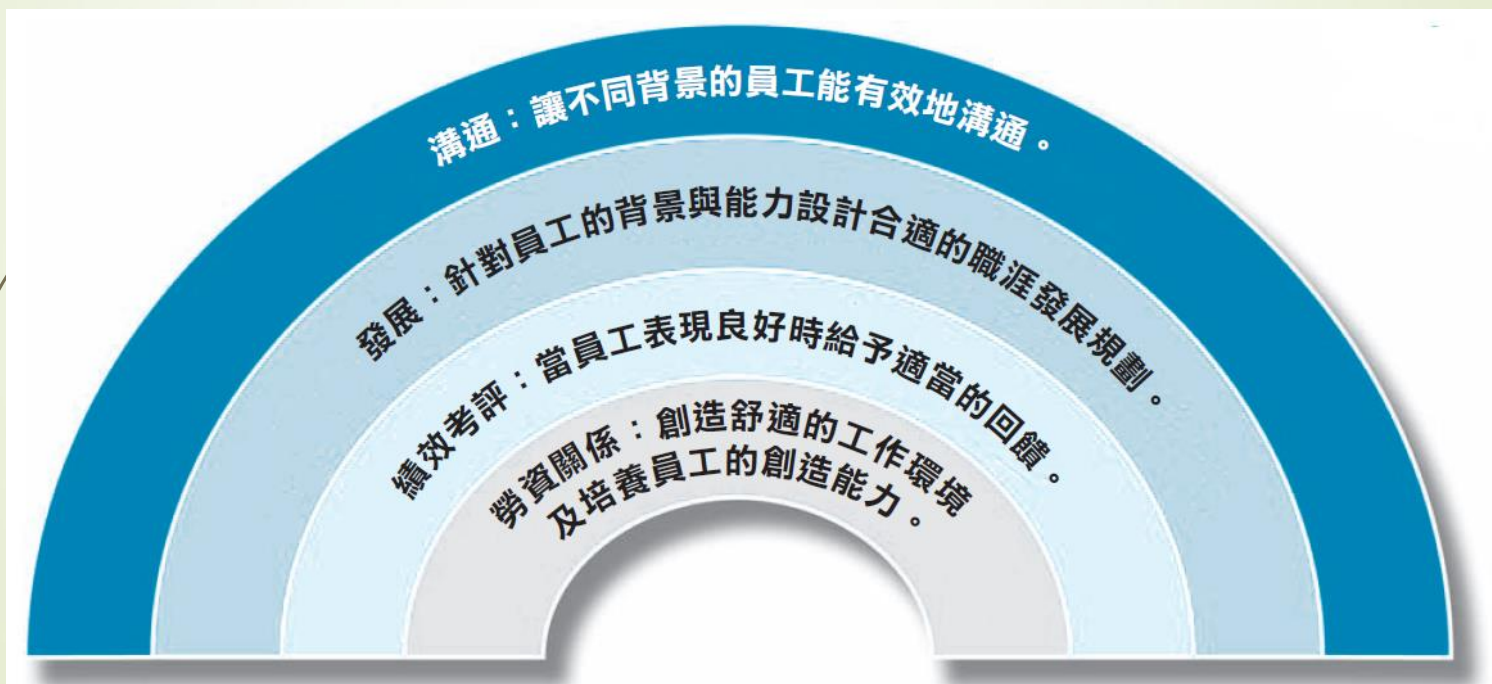


資料來源：Bureau of Labor Statistics, "Employment Projections: 2010–20," news release, February, 1, 2012, <http://www.bls.gov/emp>.

勞動力的變化

○多元化的勞動力

- 支援多元化組織管理的人力資源管理實務作法



資料來源：Based on M. Loden and J. B. Rosener, *Workforce America!* (Homewood, IL: Business One Irwin, 1991).

勞動力的變化

○ 欠缺工作技能的勞動力

- ◆ 現代企業看重擁有以下技能的員工：
 - 數理運算
 - 口語能力
 - 人際溝通能力
 - 電腦相關技能
- ◆ 無法聘任合適人才的公司，只能藉由教育訓練來彌補員工不足的技能。其方式有：
 - 與大專院校結盟，設計相關課程
 - 設立學徒制

高績效工作系統

○高績效工作系統



◆ 實現關鍵：

- 重視知識工作者
- 賦權給員工
- 重視團隊合作

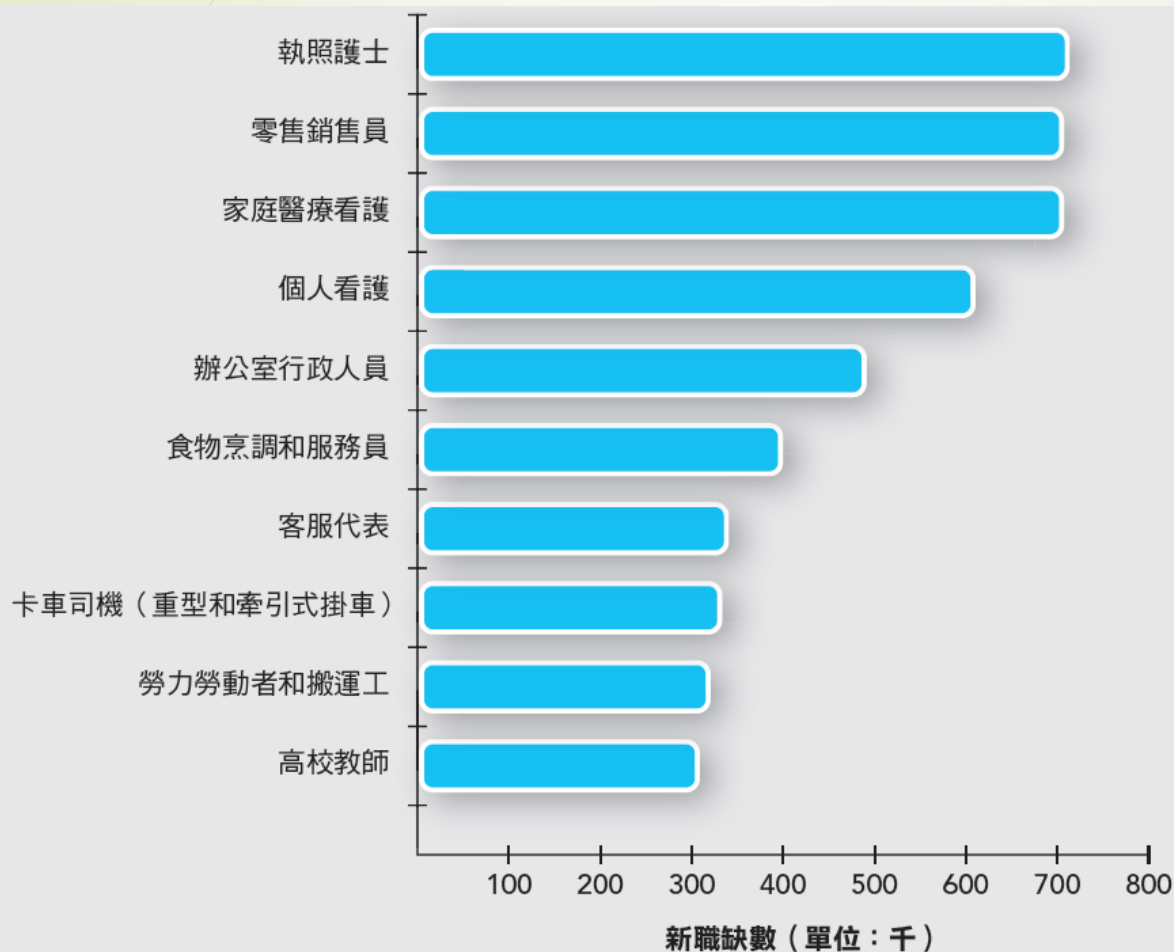
高績效工作系統

12

○知識工作者

- 對組織貢獻主要來自運用個人專業知識的員工，例如對顧客、流程或其他專業的了解。
- 有些知識工作者還必須成為技術型服務的工作者，還必須能直接跟客戶工作。

高績效工作系統



○ 2010~2020
之間預期增加最多新職缺的行業

高績效工作系統

○員工賦權

- 係指給予員工處理產品發展或顧客服務相關事項的決策權責。
- 員工須就產品及服務結果全權負責。
- 最大效果：最高產能、最佳服務、低流動率。

高績效工作系統

○團隊合作

- ◆ 將工作指派給擁有不同技能的一組員工，並在員工合作下完成產品或提供服務。
- ◆ 工作團隊常須參與過去隸屬管理者職掌的工作內容：
 - 甄選新的團隊成員
 - 與顧客及其他部門同仁進行工作協調

策略焦點

○影響人力資源管理的議題



策略焦點

○ 高品質標準

- 唯有提供高品質產品與服務的公司，才能在現代商業社會中生存。
- 許多企業開始推行全面品質管理（TQM），係指公司全體共同配合，為持續改善員工、機械設備與運作機制績效所做的努力。

策略焦點

○ 高品質標準的核心價值

- 工作的方法與流程是為滿足組織內外的顧客。
- 所有組織成員都接受品質方面的教育訓練。
- 品質為產品或服務產製過程中首要的考慮因素。
- 組織宣導員工與合作廠商、顧客通力合作，以提升品質與降低成本。
- 管理者依數據資料評定工作績效與進程。

策略焦點

○ 企業併購

- 交易談判時，企業文化差異將導致衝突。
- 教育訓練應包含衝突管理技巧。
- 可擬訂併購後組織一致的目標。

策略焦點

○組織縮編

- 須負責刪減貢獻度較低的勞動力。
- 同時也必須鼓舞組織縮編後的員工士氣。
- 切勿封鎖消息，應清楚告知同仁裁員訊息。

George Clooney
UP IN THE AIR
From the Director of
"Juno" and "Thank You for Smoking"



The story of a man ready to make a connection.

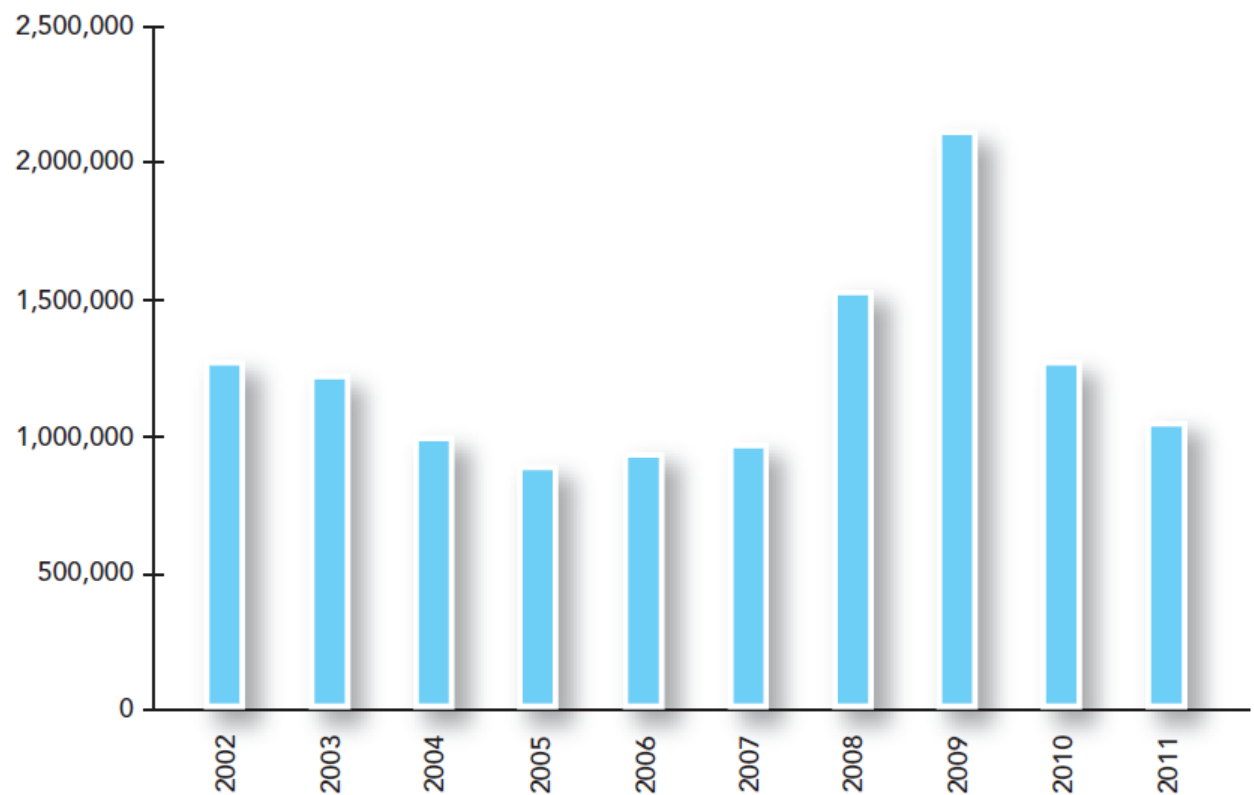
型男飛行日記

22

<https://www.youtube.com/watch?v=ViF1zF2OFQM>

策略焦點

○從2002到2011年的離職員工數



資料來源：Bureau of Labor Statistics, "Extended Mass Layoffs: Fourth Quarter 2011, Annual Totals 2011," news release, February 10, 2012, <http://www.bls.gov/mls>.

策略焦點

○組織再造

- 是指完整地審視組織內核心工作的流程，使其能產生更高效率及更高品質。
- 組織再造會對人力資源管理產生以下兩個方面的影響：
 - 達成任務的方式可能因此產生重大變化。
 - 需配合組織再造去規劃、設計與執行相關的組織變革。

策略焦點

○外包

- 係指組織委由其他廠商提供維持組織營運必要的服務
- 外包可使公司得到更專業且更具經濟效益的服務。
- 人資部門除了協助組織採用外包事務，人資業務也開始委由外包處理。

- ➡ 指企業整合利用外部最優秀的專業化資源，從而達到降低成本、提高效率、充分發揮自身核心競爭力和增強企業對環境的迅速應變能力的一種管理模式。其核心思想是：企業在內部資源有限的情況下，為取得更大的競爭優勢，僅保留其最具競爭優勢的業務，而將其他業務委托給比自己更具成本優勢和專有知識的企業

iPhone 6
<http://Portable.easylife.tr>



蘋果為何將製造外包中國？

很困難！

回不來了

不存在的兩個條件

- ➡ 基礎設施
- ➡ 和勞動力水平

人力資源外包

- ➡ 企業根據需要將某一項或幾項人力資源管理工作或職能外包出去，交由其他企業或組織進行管理，以降低人力成本，實現效率最大化。
- ➡ 總體而言，人力資源管理外包將滲透到企業內部的所有人事業務，包括人力資源規劃、制度設計與創新、流程整合、員工滿意度調查、薪資調查及方案設計、培訓工作、勞動仲裁、員工關係、企業文化設計等方面。



策略焦點

○ 拓展全球市場

海外外包或境外投資

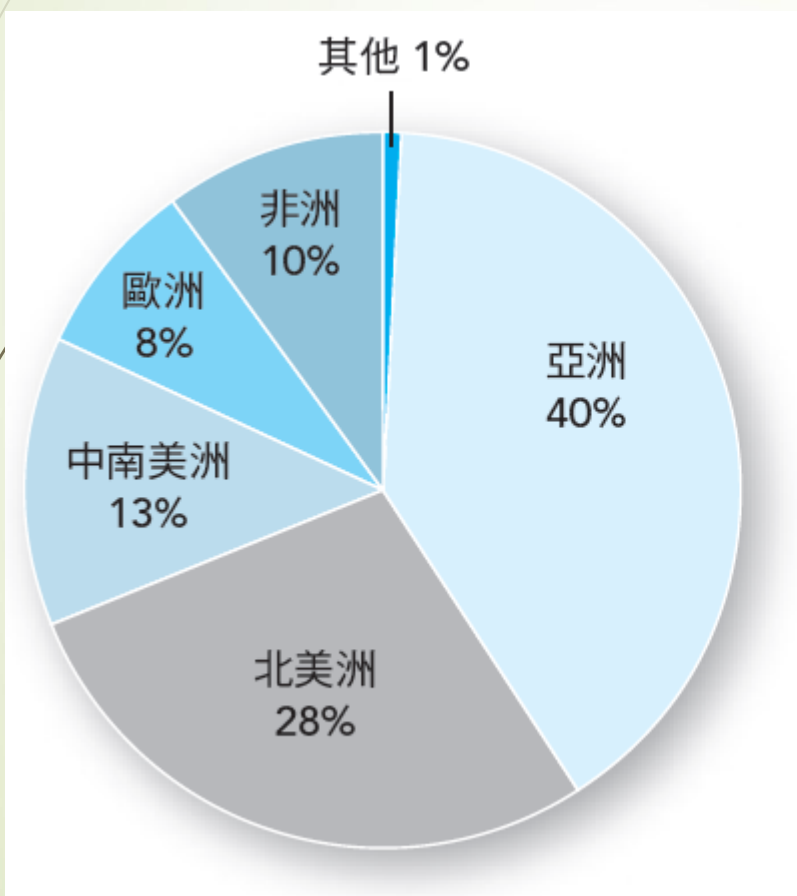
- ◆ 總公司從本國到其他國家運作，並支付較低的薪資水準給該國家的員工，但這些員工都具有必備的技能。

全球化任務

- ◆ 外派人員：將員工送到其他國家，在海外執行工作任務。

策略焦點

○ 2010年美國移民的來源洲別



資料來源：Department of Homeland Security, Office of Immigration Statistics, "U.S. Legal Permanent Residents: 2010," *Annual Flow Report*, March 2011, Table 3, p. 4, www.dhs.gov.

人力資源管理的科技改變

○人力資源資訊系統 (HRIS)

- 用來取得、儲存、操作、分析、尋找與組織相關的資訊，並提供各種分布概況的電腦系統，可以用來：
 - 協助組織決策
 - 預防法律紛爭
 - 提供資訊以評估方案或政策
 - 協助執行例行的人力資源事務

人力資源管理的科技改變

○影響人力資源管理的新科技

網際網路

服務共享中心

雲端計算，如應用服務供應商

商業情報

資料探勘

人力資源管理的科技改變

○電子化人力資源管理（e-HRM）

- 運用數位的方式處理及傳送人力資源相關資訊。
- e-HRM 可能徹底改變傳統人力資源管理的功能。

○分享人力資源資訊

- 自助式服務：員工可線上取得與人力資源活動相關的訊息、報名參與課程及服務，並提供調查意見。

人力資源管理的科技改變

○電子化人力資源管理於社群網站的應用

應用	目的
捕捉、分享和儲存知識的網站	保存知識，使其不會因員工退休而失傳
蒐集員工意見的線上調查	增加員工對工作以及組織的投入程度
創造線上專家社群的網路工具	挖掘員工的專長，並給予他們大展身手的機會
線上討論，例如評論工具	推動創造力以及創新
使用者可以上傳文章連結、網路研討會、培訓計畫和其他資訊的網站	強化員工的學習
與教導者即時訊息傳送的工具和其他通訊工具	透過教導，給予員工發展的機會
人力資源部門公告工作機會以及回應問題的網站	挖掘和聯絡有潛力的應徵者

資料來源：P. Brotherson, "Social Networks Enhance Employee Learning," *T + D*, April 2011, pp. 18–19; T. Bingham and M. Connor, *The New Social Learning* (Alexandria, VA: American Society for Training and Development, 2010); M. Derven, "Social Networking: A Frame for Development," *T + D*, July 2009, pp. 58–63; M. Weinstein, "Are You Linked In?" *Training*, September/October 2010, pp. 30–33.

勞資關係的改變

○ 新型態的心理契約

- 勞資關係主要是採取心理契約，該契約描述員工及雇主對於勞資關係所抱持的期望。
- 過去組織期望員工付出時間、精力、才華、能力與忠誠；組織也會提供工作保障與升遷機會。
- 新的心理契約希望員工對自己的工作生涯負責，使員工缺乏工作保障。

勞資關係的改變

○ 新型態的心理契約下員工的工作期待

- 彈性的工作安排
- 舒適的工作環境
- 自由掌控的工作步調
- 教育訓練機會
- 可以分享公司獲利

勞資關係的改變

○ 人資部門隨新型態心理契約展開彈性調整

彈性人員配置 採用替代性工作安排

- ◆ 專案外包人員
- ◆ 待命人員
- ◆ 短期工作人員
- ◆ 約聘人員

彈性工作方案

- ◆ 降低員工壓力、平衡私人生活與工作間的衝突
- ◆ 公司也能留住人才，提高滿意度，並增加生產力。