



參考解答

- (一)多元化人力指的是：在組織中的人力資源的豐富多樣性（Diversity），這些多樣性包括了組織成員在性別、年齡、國籍、種族、性別選擇等等的不同，因此形成人力資源運用與配置的問題。
- (二)以策略性人力資源管理的程序而言，欲解決多元化人力的問題，其具體作法有以下幾點：
1. 在招募與甄選時，盡量選擇能與組織文化與價值觀以及多數組織成員背景文化契合的人員，避免新人不適應組織文化或與原有成員產生衝突。
 2. 在教育與訓練過程中，利用師徒制，讓與新成員背景文化相近的舊成員負責帶領新成員，讓新成員能更快適應組織。
 3. 在績效考評與升遷方面只問績效，不問出身及背景，消除族群與性別歧視。

• 例42 •

To make yourself better you, must learn from others. Benchmarking can be an important tool and source of information for managers. Describe what benchmarking is, the types of benchmarking, and explain the steps in the benchmarking process. (15%)

【大同事經所】

● 切入點：標竿管理之作法及程序。



參考解答

- (一)標竿管理（benchmarking）是一種漸進式的組織變革策略，意指組織為了突破現狀並追求持續進步，而針對其他績效卓越或表現最佳的組織——也就是所謂的「標竿」（benchmark）所進行的一連串學習活動。

(二)常見的標竿管理有下列幾種類型：

1. 內部標竿管理（**Internal benchmarking**）：在大型的多角化企業或跨國企業中，必定在不同地區有不同的作業部門或分公司，而表現優異的部門或分公司就成為組織內其他部門或分公司的學習對象。內部標竿管理雖然仍是在組織中尋找學習的對象，但是對於較缺乏標竿管理經驗的組織而言卻是較易成功的作法。
2. 競爭性標竿管理（**Competitive benchmarking**）：針對組織同業中表現最佳的競爭者進行標竿管理，透過與競爭者的產品、服務與作業流程進行比較，瞭解組織的問題並進行改善。競爭性標竿管理不但是組織變革的基礎之一，更是形成組織競爭策略層次的重要作法。
3. 功能性標竿管理（**Functional benchmarking**）：許多組織的功能與運作流程是共通而普遍存在於不同產業的組織中，故組織的學習對象並不侷限於同產業的競爭廠商，可設法尋找不同產業的卓越組織，或是在某些領域有最佳表現的組織進行學習，並嘗試將學習的成果整合到自己的作業流程中。

(三)標竿管理一般包含四個主要的步驟：

1. 擬定標竿管理計畫：決定標竿管理的主題、行動計畫與選擇標竿。
2. 蒐集所需資料：針對標竿進行電訪、發問卷或訪談以取得學習所需的資訊。
3. 資料分析：將組織自己的資料與所蒐集的資料進行彙總比較分析。
4. 執行改善行動：針對欲改善的差異進行改善行動。