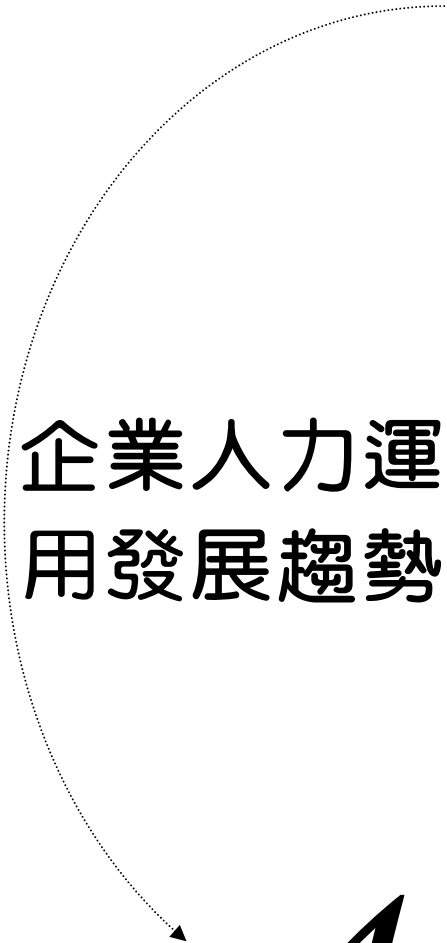




企業人力運用發展趨勢

CHAPTER 4

我國企業人力之運用與展望

一、企業人力資源之運用

對一企業之管理發展而言，人才的運用無疑是最重要的一環，儘管現在許多商品的管理作業已經進入自動化生產的階段，但仍必須透過人類的智慧運用，才能使其充分發揮所長。企業未來的競爭力來自於創新，創新需要靠人類的知識與智慧運作，我們可以預見的是，在未來的企業運作當中，基層技術人力的需求將逐漸減少（因被機器取代），但對具有高度專業性的人才（如研發工程師、策略管理者）則將會呈現供不應求的狀態。

站在企業本身的角度而言，如何吸引優秀的人力相當重要，但更重要的是「適才適所」的觀點，唯有將適當的人力安排在適當的位置，方能發揮出最大的績效，同時，也才能夠達成現代企業人力管理的最重要目標－「留住人才」。現代的人力運用觀點，在人力素質與教育水準逐漸提升的狀況下，應逐漸揚棄早期科管學派的「X理論」假說，而以「Y理論」的管理方式來對待員工。關於一般人力資源管理的內容在本書第六章已有敘述，但在此必須強調更為先進的觀點，也就是如何掌握員工的需求，建立共同願景與員工一起努力；透過真誠的溝通與互信基礎，使員工能將企業的成功視為個人的事業；如何妥善照護員工的生涯規劃，讓員工能與企業一起成長、一起茁壯，這些將是以後身為企業管理者，所必須面對之更深刻的議題了。

二、我國人力資源運用之現況

（一）從人力供給面而言：

1. 基礎教育訓練逐漸普及化。
2. 進修教育機會多元化。
3. 勞動力教育水準普遍提升。
4. 新世代的創新能力提升，努力程度卻下降。
5. 「勞動參與比率」近年來有下降趨勢。



勞動參與率代表願意參與工作的勞動人口數量與具有工作能力的人口數量之百分比。

6. 有越來越多的女性工作者、高齡人口或殘障人士逐漸投入就業市場。
7. 整體人力素質較過去有大幅成長，尤其以高科技人才而言。

(二)從人力需求面而言：

1. 國內企業對人才的需求持續地轉向，從早期的國貿、法律等一直轉變為今天以高科技理工背景的人才為主。
2. 工作機會的發展不均現象嚴重，非電子科技相關產業的工作機會持續減少。
3. 失業率逐漸上升，尤其以中高齡的失業問題更嚴重，顯示企業對人才的需求偏向年輕化。
4. 中小型企業在台灣居大多數，顯示我國民眾之創業傾向程度相當高。

(三)從人力分配面而言：

1. 人力資源的分配指人力與工作是否能合適的搭配，主要牽涉到就業機會的資訊流通是否具有效率的問題。
2. 台灣地區負責媒合工作的機構，政府單位以勞委會為主，下轄各地方政府的勞工局及就業服務處；私人機構則為各種人力銀行、獵人頭公司等仲介機構。
3. 目前我國的人力分配仍有待加強，亦即代表在失業率逐漸上升的同時，仍然有許多工作機會找不到合適的人才。

(四)從人力運用面而言：

1. 目前我國的失業率逐漸升高，除受到經濟景氣循環的影響外，「結構性失業」是一項很重要的原因，亦即在我國產業轉型的同時，人力資源卻無法有效率的做相對應的調整。

2. 我國企業的員工流動率相較於日本等先進國家仍然偏高，顯示企業在如何留住人才的政策上仍有加強之處。
3. 我國企業目前已開始透過工作設計的方式，逐漸採行多樣化的人力運用方式，如彈性工時、兼職員工等相關人力來源比例逐漸上升。

三、我國未來人力運用的展望與策略

(一)就政府而言：

1. 普設職業訓練機構，鼓勵勞工接受再教育並轉型為高附加價值之勞動力。
2. 執行合理之公共政策，擴大市場就業機會。
3. 持續強化就業服務，增進就業資訊透明度，促進工作媒合率。
4. 訂定合理相關的法令，以建立優質的工作環境（如減少職場性騷擾）或保障弱勢團體之工作機會（如失能者）。

(二)就企業而言：

1. 應多方尋求不同的勞動力來源，或者改變勞動力的運用方式，根據成本效益原則滿足組織的最適人力需求。例如：
 - (1) 彈性工時：是一種排程的系統，員工必須在一週之內工作特定的時數，但可以在某些限制下自由的變更工作時間。譬如過去每天固定工作時間為朝九晚五，彈性工時方案則可讓員工選擇朝七晚三、或朝十晚六等。
 - (2) 臨時員工：用以補充組織長期工作人力的暫時性以及兼職人員。
 - (3) 工作分擔：此法允許兩位以上的員工，來分割一份傳統上每週四十小時的工作。
 - (4) 電子通勤：員工以家中的電腦經由網路與同事及主管相連結的工作方式。

以上這些彈性的工作設計方法除了可以提升士氣與員工滿意度外，也可以使組織更易招募到員工，尤其是對於一些不易

擔任全職員工的勞動力，如老年人、家庭主婦、殘障失能者等，能提供更多的工作機會。

2. 因應國內逐漸上升的勞動工資，企業可有如下的替代方案：
 - (1) 運用外勞。
 - (2) 提升生產自動化程度。
 - (3) 產業升級或轉型，降低勞動使用比率。
 - (4) 外移。
3. 企業應越來越重視女性在職場上的表現與地位，女性主管的表現近年來日益突出，女性的勞動參與率也逐漸增加。組織應開始注重性別因素在管理上的差異點，運用不同的管理方式發揮其所長。
4. 企業應較過去更為重視員工的工作訓練、發展與成長，並以Y理論的觀點對待員工，滿足員工的成長與自我實現需求，建立願景，採用權變的激勵方式，使員工的個人目標與組織目標能夠一致。在員工發展的同時，促成組織的升級或轉型，方是企業永續經營之道。

(三)就個人而言：

1. 因應知識經濟時代的來臨，個人要有「終身學習」的觀念，不斷充實自己的實力，否則很容易為職場所淘汰。
2. 創新能力成為企業生存最重要的競爭武器，同樣也象徵著個人發展事業的最佳利器，唯有創新才能生存。
3. 工作者將逐漸擺脫過去全日工時的概念，簡言之，未來的工作者將不再為單一組織賣命，而是根據其本身擁有的專業知識與技能，突破組織藩籬，創造個人的事業，工作、生活與心靈並重。未來的SOHO族、自由業者、或自創企業的情形將逐漸普遍。
4. 個人除了專業知識與技能外，也要調整個人的價值觀點。管理大師普哈拉（C. K. Prahalad）認為，未來企業在挑選員工最注重的特質乃是「正直」（Integrity）。目前國內投機風氣極

盛，新世代的青少年又偏向享樂主義，「月光族」、「草莓族」的現象普遍出現在社會上，不僅降低了企業的競爭力，我們下一代未來在面對全球化的競爭環境下之前景也令人堪慮。

高點



基本試題

1. 企業未來在人力資源的管理上，應採用何種理論或學派之人性取向？ (A)X理論 (B)Y理論 (C)科學管理觀點 (D)費堯十四點原則。 (B)
2. 以下有關國內勞動供給的敘述，何者有誤？ (A)女性勞動參與率逐漸下降 (B)平均勞動參與率逐年上升 (C)勞動力教育水準近年來大幅提升 (D)新世代普遍有餘，努力不足。 (A)
3. 員工必須在一週之內工作特定的時數，但可以在某些限制下自由的變更工作時間之一種排程系統。此種新型態人力運用方式稱為： (A)臨時員工 (B)工作分擔 (C)電子通勤 (D)彈性工時。 (D)
4. 員工以家中的電腦經由網路與同事及主管相連結的工作方式。稱為： (A)臨時員工 (B)工作分擔 (C)電子通勤 (D)彈性工時。 (C)
5. 管理大師普哈拉 (C. K. Prahalad) 認為，未來企業在挑選員工最注重的特質是： (A)技能 (B)知識 (C)正直 (D)創意。 (C)



試題解析

1. 現今勞動力水準越來越高，勞工素質也明顯提升，已由過去的技術勞工轉型為知識工作者，故管理者應照護其心理層面的需求，滿足其自我實現的慾望。
2. 近年來女性投入職場的比例已日益增加。
5. 此意味者企業對員工的道德標準及價值觀越來越重視。