

[稿件來源]：台灣地區

[文獻引用]：鍾慧蘋、陳殷哲（2014 年）。人力資源團隊變革管理與組織績效之關聯性研究。《就業與勞動關係》，4(2)，69-78。

就業與勞動
關係



尊重人的
無限潛能

人力資源團隊變革管理與組織績效之關聯性研究

鍾慧蘋*、陳殷哲

摘要 人力資本是企業決定勝負的重要關鍵因素，如何有效地留住人才，將直接影響企業成長的幅度；而人力資本所發揮的效能是否能夠極大化，將改變企業獲利能力，人力資源部門必須配合製造業務與生產單位的快速腳步，並隨時由外而內的關注客戶的焦點。因此，人力資源團隊被要求與組織的業務部門相同，必須提供外部顧客高標準與高品質的服務。同時具有客戶服務(Account Service)的角色，以提高客戶的留任意願。本研究的目的為解析新竹科學園區 C 集團之人力資源單位，藉由探討組織發展變革之歷程，瞭解人力資源部門角色調整前後之變化對於變革管理與團隊績效間之關係。希冀由此研究希作為台灣企業組織未來在進行設計人資相關部門時之參考與建議。

關鍵詞：人力資源團隊、變革管理、組織績效

*鍾慧蘋（通訊作者），新竹教育大學人力資源發展研究所碩士研究生；陳殷哲，新竹教育大學人力資源發展研究所助理教授。

通訊作者電子信箱：phoebe.chung@coretronic.com

壹、研究背景與動機

進入全球化(globalization)的時代，企業在產品和營運的競爭愈發激烈，需要和國際級的企業角力，組織面臨不斷的變化和更高的風險；全球化轉變的本質，促使團隊組織必須更加靈活、迅速反應，並擁有接受挑戰與衝擊的能力，以因應快速轉變的環境。

2012-13年世界經濟論壇針對全球144個國家地區的競爭力現況調查發現，台灣總體經濟環境自2011年的22名退步至2012年的28名，但勞動市場效率反而由2011年的33名，大幅躍進至2012年的22名；顯現台灣整體人力資源競爭力已有顯著提升(蔡金宏，2012)。企業競爭力的基礎在「人才」，卓越的人才可匯聚成為強有力的團隊組織，卓越的團隊才能面對全球競爭下的高風險和不確定性的挑戰，進而創造企業成功的優秀典範。在競爭激烈的高科技產業，優秀人才是企業致勝成功的重要關鍵因素，而人力資源部門位處於人才與企業間溝通的重要位置，是各項人資活動與發展中，不可或缺的重要角色；無論是選育用留等相關辦法的擬定、規章訂定與執行，人資幕僚職權的認定，都與人力資源部門組織設計與定位有著唇齒與共、密不可分的連結關係。

曾任美國奇異公司執行長的Jack Welch曾說：「我在奇異服務的那些年當中，真正在做的事，就是人員管理」，他在《致勝》一書中預測，高階人力資源主管將會如同過去也未受到重視的財務長一樣，在企業內的重要性將會巨幅提升。李瑞華(2001)指出，人力資源管理不應該停留於過去執行人事行政事務的配角，而應該因應新時代新使命的需要，轉型成為企業管理的主流；人力資源主管應該要像財務長負責企業的財務資產管理一樣的有效負起人才資產管理的任務。Beatty and Schneier(1996)認為，人力資源的角色已從人力資源夥伴(partner)演變調整成為人力資源參賽者(player)，與公司一起直接面對策略性挑戰，不會再像往常僅作為經營團隊的一個行政支援角色，而是要主動出擊、提出策略，為企業增加附加價值。

人力資源部門的角色與定位，隨著產業結構與商業行為的改變而轉換。以往勞力密集導向的產業型態中，人力資源部門隸屬於行政或管理部門之內，隨著產業結構轉向創新技術資源導向，人力資源部門逐漸轉變朝向專業經理部門之角色，以致人力資源部門之設計與變革和組織績效在企業組織中已具有舉足輕重的重要地位(林文政，2013)。根據2005年美國人資協會的全球性調查報告(Worldwide and Regional View Survey Report)顯示，全球有83%的執行長認為，未來在人力資源工作的設計重點，將從「節省人事成本」轉向「創造營收成長」的組織績效，突顯新一代的人力資源部門設計與人力資源工作內涵，不再只是過去的行政輔佐角色，而更應肩負起協助企業營運、經營團隊訂定商務策略、建立企業文化，以及推動創新變革等，和企業組織績效直接相關的重要任務。

台灣產業界正面臨著世界經濟發展與競爭的各項挑戰，各企業無不深刻瞭解人力資源部門團隊的組織設計、變革和組織績效之間存在密不可分的關係，以及

人才發展管理及人力資源角色對企業組織的重要性。為求因應這樣快速變動的組織需求，例如台積電在 2000 年即率先導入了人力資源客戶服務 (Account Service) 的專業組織 (李瑞華，2001)，期望透過人力資源客戶服務融合多元角色成為整合性角色，加強對於內部顧客的服務，提供有助於事業夥伴營運上的協助，並促使人力資源角色能轉化變革成為人力資源領導者，讓人力資源能與組織中主要的營業單位密切溝通協調與配合，確保公司的營運更加順暢。後續跟進的企業相當多，包括電子業的仁寶電腦、日月光、光寶科技、旺宏電子、致伸科技、神達電腦、聯華電子；金融服務業的上海商銀、花旗銀行、渣打銀行、匯豐銀行、日盛金控、台新金控，以及福特汽車等。

研究者最近五年所服務的集團企業人力資源部門，由於順應企業的快速成長，人力資源單位的職掌與分工亦隨著迅速調整與因應。為求瞭解人力資源部門組織變革及角色轉換，對企業整體所發揮的成效，研究者於是規劃針對人力資源部門團隊之變革管理與組織績效等議題的進行探究。

根據前述之背景與動機，本研究的目的主要在探討人力資源部門團隊之組織變革管理與組織績效的相互關係，並以變革管理前、後期之間組織功能差異與組織角色定位變化，以及對企業整體組織績效之影響，藉以瞭解人力資源部門如何透過組織設計，以達到提昇組織企業之營運目標。

貳、人力資源部門角色與運作模式

一、人力資源角色

管理領域所稱的「人力資源」(human resources) 是以組織內部人員為基礎，人力資源一詞係指組織內部人員所擁有的各種知識、技術及能力，以及這些人員在互動過程中形成的人際網絡及組織文化等。換言之，人力資源具有質與量的概念(李瑞華，2009)。隨著高科技與知識經濟的時代來臨，企業競爭日趨激烈，人力資源角色逐漸轉變為企業競爭與有助於企業邁向成功的驅動力，其包括能力、公司文化、領導力、人才與變革管理，晚近更將人力資源的角色提升到策略伙伴層次。

Randy et al. (2012) 將人力資源管理 (HRM) 定義為有效的甄選和配置員工，從而最出色地達成組織的戰略與目標以及員工的需求與目標。在企業中，人力資源部門的主要功能為選才、用才、育才、留才等四大項目。企業在招募優秀人才，所運用之方式與技巧，都是當今多元化人力資源部門為公司創造企業價值的所在。張火燦 (1996) 提出，人力資源管理為處理員工的任用、訓練、績效評核、薪酬等，進而參與企業策略的制訂，使其功能由次級、消極的角色躍升至高層、積極的角色。謝安田 (1999) 認為人力資源主管務必要能察覺組織特性，並採取行動以決定最合適的人力資源管理活動。Gary (2005) 述及策略性人力資源管理 (Strategic Human Resource Management) 強調公司策略、人力資源、組織競爭力、公司經營成果，而此四者之間唇齒與共、息息相關，因此策略性人力資源是企業

關鍵性的成功要素。

Dave Ulrich (1997) 在「人力資源最佳實務」(Human Resource Champions)一書中提出了人力資源的四個角色的概念，其分別為：員工鬥士 (Employee Champion)、行政管理專家 (Administrative Expert)、變革代理人 (Change Agent) 及事業夥伴 (Business Partner)。Ulrich and Brock (2005) 的「人力資源管理價值新主張」(The HR Value Proposition) 書中指出，人力資源團隊之組織設計必須能將重要的無形資產轉變為組織能量，創造組織績效及提升人力資源新角色所需具備的才能，而在實務上許多大型企業已將傳統的例行性工作發包給外部執行，或是成立服務單位自行承接，促使人力資源的角色隨之調整與改變。因此，將人力資源工作重新劃分為五項角色：(1)員工擁護者 (Employee Advocate)，即員工關係業務；(2)人力資本發展者(Human Capital Developer)，即學習與發展(learning & development)和接班計畫(succession plan)業務；(3)功能性專家 (Functional Expert)，即招募、任用、訓練發展、薪酬獎懲制度、績效考核等傳統選育用留作業；(4)策略夥伴 (Strategic Partner)，即策略性人力資源、知識管理與組織發展顧問等；(5)人力資源領導者 (HR Leader)，即綜合上述五項角色的工作並帶領人力資源部門與公司內其他部門作好溝通協調，以做為人力資源最佳實務的內部和外部標竿。Dave Ulrich (2012)的「HR Outside In—New Competencies Uses HR Practices to Derive and Respond to External Business Conditions」書中述及，為求因應人力資源部門所面臨的現況和挑戰，而重新將其定義為下述六項角色：能力建立者 (Capability Builder)、改革鬥士 (Change Champion)、人力資源創新者與整合者 (HR Innovator & Integrator)、可靠行動者(Credible Activist)、策略定位者 (Strategic Positioner) 以及科技擁護者 (Technology Proponent)。余鑑、于俊傑、蔣健琦、廖珮玟、許立群 (2012) 提出的論點與 Dave (2012)的論點相互輝映。換言之，人力資源部門必須先將人力資源實務做好、證明有效，以取得企業內部其他部門或事業體的認同及支持，並推廣到外部機構及客戶的認同，如此才能取信於企業、成為真正的策略夥伴，進而推動各項變革行動、協助企業發展成長，達到組織績效提昇的最終目標。

二、人力資源運作模式

人力資源部門從最早期的單一行政角色，轉變為更複雜甚或更兩難的多重功能角色。依據 Dave (1997) 的論述，人力資源部門在企業的角色與組織定位之中的第一種類型為傳統型，亦即事業群人力資源部門自行接受事業群客戶的需求，並運用本身人資功能的能力，自行處理與完成事業群客戶的需求，而總部人資統籌單位僅扮演彙整資訊的角色，提供必要時的協助和問題的彙總，參見示意圖 1：

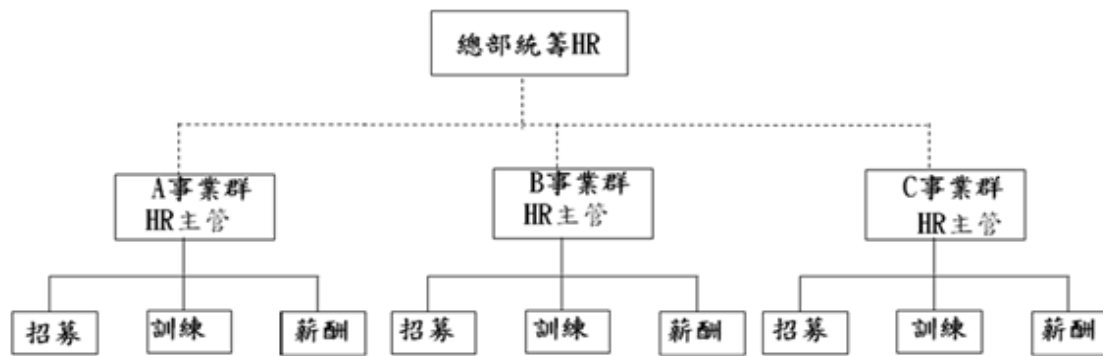


圖 1 傳統型人力資源組織

第二種類型是指負責事業單位與總部人力資源單位兩者之間的訊息傳遞，由總部統籌人力資源單位整合運用人力資源的各項功能的能力，來處理與完成事業群需求，而事業群人力資源主管只扮演行政主管的角色，參見示意圖 2：

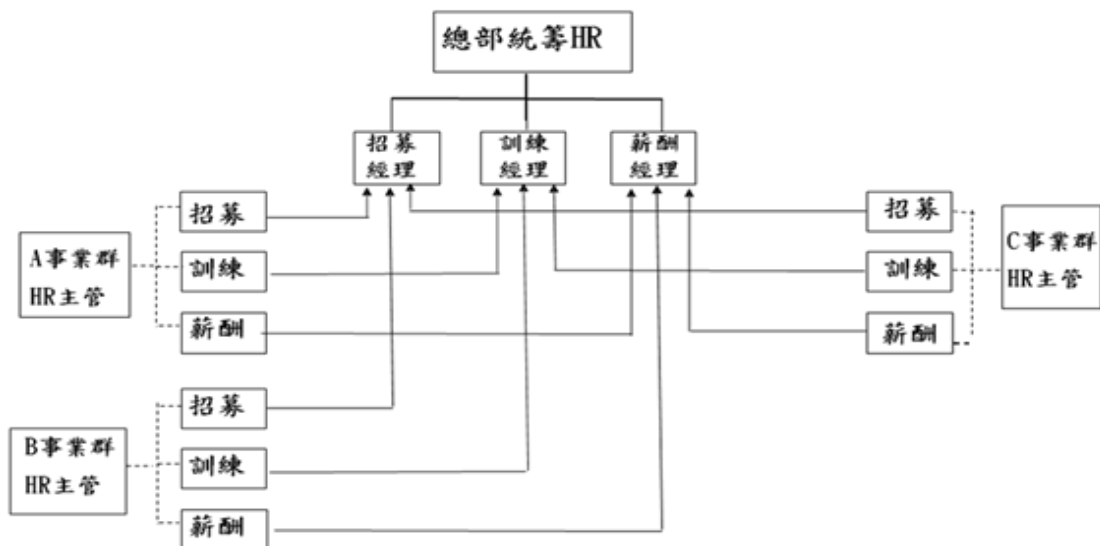


圖 2 矩陣型人力資源組織

第三種類型是由派駐事業群的「人資客戶服務代表」接受客戶需求之後，並與「人資營運本部」(Central Operation) 一起完成客戶需求，參見示意圖 3：

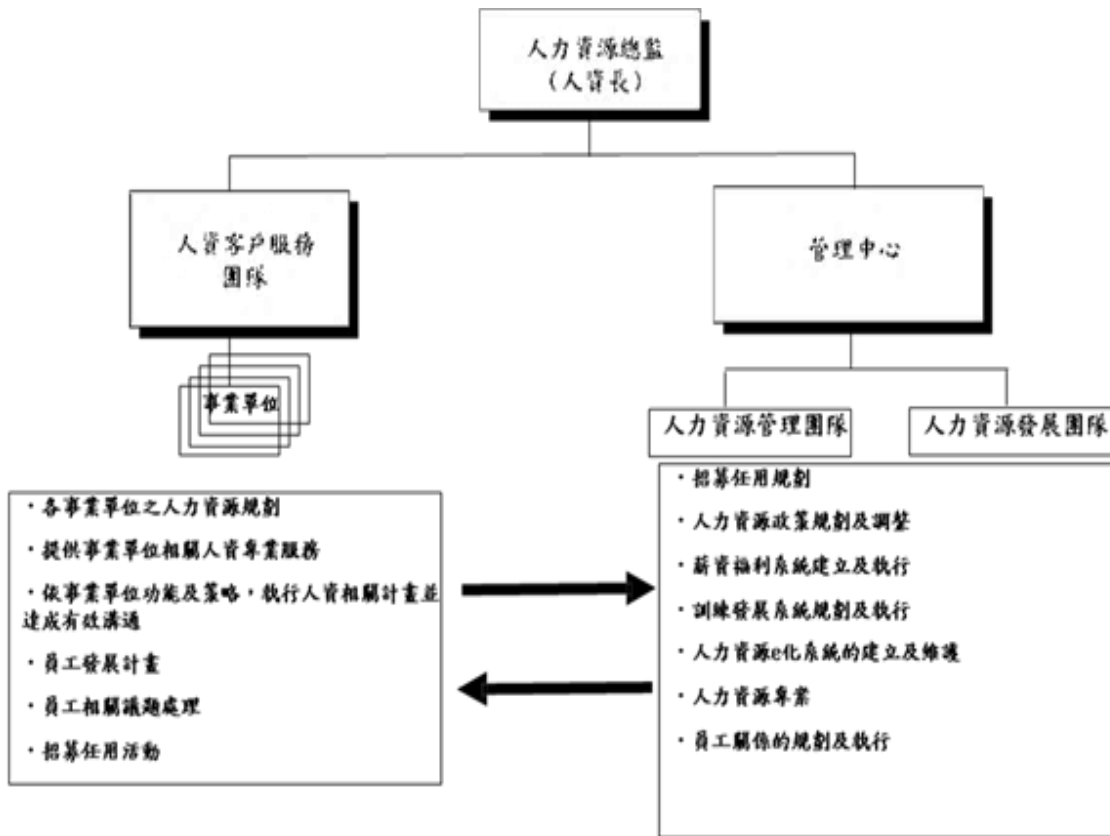


圖3 客戶服務型人力資源組織

人資客戶服務 (Account Service, 以下簡稱 AS) 的組織定位為「人力資源」專業服務公司，其服務重點在事業群的「管理者」與「關鍵人才」，其次才是一般的同仁。人力資源部門必須與直線主管共同擔負起人員離職率之責任，AS 扮演重要職責。人力資源部門的績效表現必須由第三者(Third party)的內部事業群客戶評估 AS 稱職與否，這種評估方法，對於人力資源部門的績效有極大的影響。AS 人員可以藉由增加歷練，透過輪調的機制，了解組織內的機會與現況，可以更加的提升人力資源部門的價值。AS 人員不僅能提供全方位的 HR 專業服務，且具備很高的「成本價值比」(value to cost ratio)，建立以客戶為導向、以服務為基本、以及「主動執行」的觀念。

實施 AS 的組織，人力資源部門人數將倍數增加，企業必須付出較高的人事成本，但是 AS 與 Central Operation Team 的工作分工與切割不易明確，人資功能容易因此產生重疊與衝突，而人力資源部門的價值無法與營收單位相比擬，這是不易受經營管理者或總經理支持的原因。

參、變革管理

一、變革管理之意涵

變革是一種現狀的改變，因此組織變革可用來通稱所有組織現狀改變的現象 (Van & Poole, 1995)。徐聯恩 (1996) 認為企業變革就是策略、結構、制度、技能、

人員、領導風格與企業文化快速而大幅的改變，無論是組織精簡、組織重整、策略改變、組織重設計，或是涉及組織文化或典範改造的改造重生，都是企業變革的內涵，只是形式不同。

二、變革管理之理論基礎

Lewin(1958) 將變革過程劃分為三階段：解凍 (Unfreeze)、變革 (Change)、回凍 (Re-freeze)。在解凍階段，要讓參與者接受變革是不可避免的事實，並且有方法，循序漸進的一步一步達成；過程中必然會有阻力，有阻力才會有進步。古云：「因勢利導、水到渠成」，只要解凍做好，自然而然就會有向心力，萬眾一心，計畫推行起來也較為順利。孫子說：「勝兵先勝而後求戰，敗兵先戰而後求勝。」勝者先洞悉情勢，營造有利條件後，才大膽出手，而敗者則是盲目出戰，再看情況決定下一步，自然失去許多獲勝的優勢。執行變革階段，參與者已接受新的理想狀態(如新的政策)，執行變革計畫，必須在成熟的條件之下。最後的回凍階段，就是再次的凍結階段，讓新的實踐和行為成為永久運行的一部份或者角色期望。避免「人亡政息」五分鐘熱度，導致組織快速腐化質變、長期動蕩，因此在回凍階段要建立許多的規範，例如：制度(Institutionalization)、內化(Internalization)和常態化，變革不能只是個案，應該要深耕，等到參與者都可以接受此一模式時，才算是真正成功。Lewin(1958) 認為變革主要來自兩種的力量：內部驅動(來自於個人需求)與源自於環境的力量。Woodman (1989) 提出的變革過程理論中試圖解釋組織提升和變革發生的動力機制。吳定、鄭勝分、李盈盈(2005) 所提出的組織變革涵義則非常廣泛：凡是有意圖使組織從一種舊狀態，轉變成另一種新狀態所做的努力均屬之。

Schein (1987) 將 Lewin (1958) 的變革三個階段進一步闡述，他認為變革模型關注的焦點在於個體變革的機制，以及變革代理者如何管理變革等方面。

表 1 Schein (1987) 的三階段變革模型

解凍階段	通過以下措施使組織成員渴望和接受變革 (1)造成員工的內疚感或者心理焦慮 (2)造成不確定性或者不完全的確定性 (3)提供心理安全感
執行變革階段	通過以下措施幫助組織成員以一種新的視角來看待、判斷、感受和做出反應 (1)對新的角色和行為模式加以認同 (2)洞察和分析環境，獲取相關的訊息
回凍階段	幫助個體成員整合對下列事項的新觀點 (1)能夠將新的行為以及工作習慣融入其思維和行為方式 (2)重要的關係

組織變革可以採取硬策略和軟策略兩種策略：硬策略（系統性），具有目標與效標均極明確、可量化，能做理性的決策，能做邏輯的思考，較不涉及人的問題，針對組織的某一部份（人或單位），可於短期內達成目標，能解決組織冰山上層看得見的問題等七種特性；軟策略（組織發展），具有目標與效標均不易量化，較難做理性的決策，較難能邏輯的思考，涉及很多人的問題，針對組織的全部（人或單位），不易於短期達成目標，能解決組織冰山的下層看不見的問題等七種特性。（吳復新，2010）

由上述組織變革策略可得知，組織變革屬於軟策略，其過程與結果不易量化，且變革的時程需要一段時期驗證是否可以達到原預期的目標。不成功的組織變革不但對組織沒有好處，反而更可能會加速組織的衰敗（Hannan & Freeman, 1984）。依據 Ulrich (1996) 的論述，變革的七個成功要素為：變革行動要有一位明確的領導人、變革行動是組織共同需要、參與成員是否清楚變革的願景、組織能動員相關人員投入變革、組織的制度與結構能與變革相結合、變革過程的進展受到控制與監督、變革的效果能夠持續。

肆、組織績效

一、組織績效之意涵

在管理的領域中，績效泛指對組織目標達成程度的一種衡量，一般將績效區分為效率（efficiency）和效能（effectiveness）兩種概念（Robbins & Coulter, 2002）。而「組織績效」（Organizational performance）一詞是由績效管理演進而來。就企業整體而言，組織績效達成率高，則對於整體公司營運與獲利狀況有更好的助益。

二、組織績效之理論基礎

Milkovich and Boudreau (1994) 提出人力資源管理是影響員工與組織效能間一連串整合性的決策。他們認為人力資源管理的決策是以組織整體為考量點，要求組織內部決策必須具備一致性，因此，人力資源管理應該擺脫過去僅執行人事功能活動的狹隘觀念，而將人力資源視為組織中有價值的資產及具關鍵性的投資，其決策將會直接影響整體的組織績效。Cummings and Worley (2009) 指出，績效管理最簡單之定義，就是組織為增進其團體（部門或單位）或個人績效以達到組織的策略目標，所採取的各種管理途徑。進一步言之，它是一套界定、評量以及強化員工工作行為與結果的整合過程。組織為使其成員的工作行為能夠符合組織策略，員工參與（employee involvement）以及工作技術（workplace technology）的要求，在目標設定（goal setting）、績效考核（performance appraisal）、績效回饋與發展（performance feedback and development）以及報酬制度（reward system）等方面，必須採取各種措施，以達到增進組織整體績效的最終目標。

由此可得知，人力資源管理所制定的決策將以組織的整體為考量，且其決策將會對組織績效造成影響。因此，在經過第一節針對人力資源管理功能、角色與

的介紹之後，本節將進一步探討人力資源管理與組織績效之間的關係。

組織績效是對組織達成目標的程度所進行的一種衡量方式，由於企業經營的目標廣泛，不同的經營目標會採取不同的績效衡量指標。組織為了全面的檢視自身的績效，宜採用多面向元素的衡量構面，期望能夠透過全面性的績效衡量，反應出組織內各個策略與活動存在的價值與必要性。因此，組織績效的衡量指標對企業而言是十分重要的。

Dyer and Reeves (1995) 指出：在探討人力資源管理系統對組織績效之研究時，一般最常用的三種績效依據為：一、人力資源成果，如缺勤率、流動率及團體或個人績效；二、組織成果，如生產力、品質與服務；三、財務或會計投資的資金，如資產報酬率、投資報酬率等。Becker and Gerhart (1996)則整理出各學者，在進行人力資源管理與組織績效之相關性的研究時，所使用的績效衡量指標：包含股價、利潤、銷售量、顧客滿意度、生產力及產品品質等，並認為這些元素的選擇，應該視分析單位層級的不同而有所不同。

伍、個案探討

一、現況

本研究的個案為因應集團組織的需要，將人力資源部門設計為：人資整合總部 (Head Quarters, HQ)、人資客戶服務代表 (Account Services Officer) 兩個部分；人資整合總部是具有研發設計功能的「中央工廠」，透過網路和資訊科技的運用與溝通，以及流程的再造，成為各事業群客戶服務 (Site HR) 和各客戶的虛擬工廠，其主要功能是把總部的人資策略和各項人力資源服務推行到各廠區的內部客戶；而客戶服務代表是專職事業群的人資客戶服務代表，其主要功能是讓每一個主要的組織都有特定的窗口。

為迎向兼具挑戰性和靈活性的人力資源工作，專業與年輕化的人才，需求程度與數量將愈加寬廣，人資客戶服務團隊須提供差異化的建議或人力市場的訊息需求給予 HQ 總部團隊，做為規劃和調整相關制度的參考。

上述因素與現況，個案公司在人資部門團隊組織設計，以 HQ 整合總部人資和事業群客戶服務人資兩大部門；而新人資團隊的能力，在整合總部之人資人員，需具備有薪酬規劃能力、員工關係與諮商能力、專案計畫能力、招募與面談能力、員工發展能力、人資資訊系統能力；而在事業群客戶服務代表具有通才能力 (Generalist) 的特點，須具備人資全方位能力、對所服務單位之產品、外部顧客需求之了解、宏觀思考觀念與建議。T 型組織的簡單示意如圖 4：

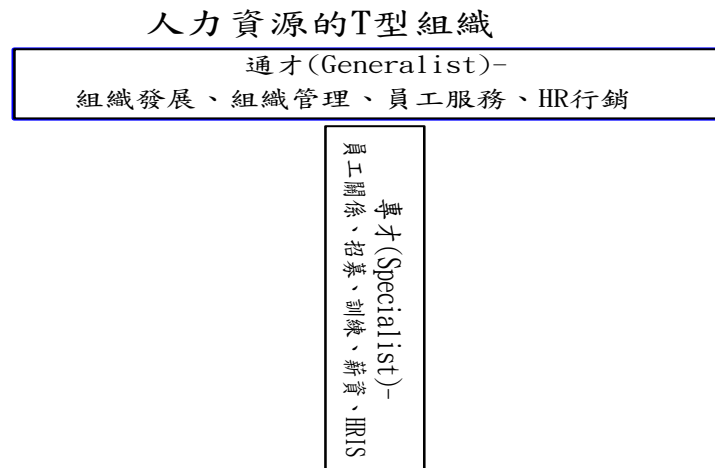


圖4 人力T型資源組織

目前個案公司之現況與未來的挑戰：人資團隊需在心態上調整與改變，工作職責與工作分配和流程、在配合與調整調整的過程中已日趨明確；而在人資團隊的專業職能方面，為因應不同的議題與情境，可再利用機會，精進提升與強化 AS 與 HQ 之間的溝通與謀合，以共同面對內部客戶和外部客戶時時刻刻產生的議題。

個案公司自推動 AS 以來，參與事業群營運會議，重要職掌與工作內容包含：發展並執行人資策略以支持公司願景理念與營運目標，培訓人才、推動企業文化、員工績效管理與溝通關懷，建立人資制度與推動企業文化，以有效溝通與支持公司願景策略；推動人資服務方案增進員工溝通關懷，以支持公司營運目標達成；提供 CEO 與事業群總經理在組織管理議題上的有效協助；規劃並執行員工績效管理與關鍵人才培育計畫；規劃並執行招募與留才計畫，以滿足營運目標的人力資本需求；規劃並執行具競爭力與符合成本效益的薪酬福利計畫。

二、發展建議

由上述說明可得知，個案之集團人資部門組織變革，對於人資功能的定位已調整，未來在執行操作中有以下建議：一、積極加速強化原有之人資功能的角色；二、藉由專案會議的討論化解功能重疊之處並清楚界定分工；三、依照專案的重要性與緊急性之不同，建立裁決機制與決定權；四、可藉由成立人資客服中心(Call Center)，作為經常性人資議題疑問之窗口。人資整合總部與客戶服務代表的單位主管可以輪調的方式，培養人資團隊的默契，來增進團結，發揮組織最大綜效，以符合組織成長之需求、以真正成為企業成長的人力資源最佳夥伴。

參考文獻

吳定、鄭勝分、李盈盈 (2005)。《組織發展應用技術》。臺北：智勝。

- 林文政 (2013)。人力資源管理角色的演進。《經理人月刊》。
- 徐聯恩 (1996)。《企業變革系列研究》。臺北：華泰文化。
- 張火燦 (1996)。《策略性人力資源管理》。臺北：揚智文化。
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Process & prospects. *Academy of Management Journal*, 4, 779-801.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). HR strategies & firm performance: What do we know and where do we need to go? *International Journal of Human Resource Management*, 6, 656-670.
- Ulrich, D. (2001). 人力資源最佳實務 (李芳齡譯)。臺北市：商周。
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, 510-540.