

研究論文

[稿件來源]：台灣地區

[文獻引用]：尤品琇、林燦螢 (2014)。人資策略夥伴職能之研究。《就業與勞動關係》，4 (1)，71 - 87。

就業與勞動
關係季刊



尊重人的
無限潛能

人資策略夥伴職能之研究

尤品琇、林燦螢*

摘要

由於經濟環境的劇烈變化，不可避免面臨併購、組織縮編等，造成嚴重衝擊。因此人力資源角色越來越吃重，必須協助達成組織的願景與使命，提升組織競爭力，以因應環境改變。鑑於此，人力資源部門必須晉升至策略夥伴的角色。本研究採取質化研究之深度訪談法，訪談十八位成功扮演人資策略夥伴之專業人員，歸納得出能夠成功扮演人資策略夥伴角色所需之關鍵性職能以及培養方式為以下三點：第一，人資策略夥伴人員的六項工作內容，重要性較高為能夠將公司策略分析展開成組織建構策略及後續開展行動方案、具備分析組織現有與策略發展需求之差異能力、能夠使用適當分析工具辨識組織發展的問題、能夠以專業提供高階主管相關組織分析與設計及改善的建議、規劃符合組織策略的人力資源活動、執行符合組織策略的人力資源活動。第二，人資策略夥伴人員的必要職能為：分析思考能力、組織知覺力、溝通協調能力、功能性人力資源管理專業、概念思考能力；充分職能：產業專業知識、商業敏銳、促進變革管理、成就導向、團隊合作能力。第三，人資策略夥伴之培訓方式為：對中高階人員提供 OJT 的方式、工作輪調、教練式指導、師徒制、OFF-JT 與自我啟發之培訓方式。

關鍵詞：策略性人力資源管理；人資策略夥伴；職能

*尤品琇 (通訊作者)，光寶科技股份有限公司人力資源專員；林燦螢，文化大學勞工系助理教授。通訊作者電子信箱：stanleyq@faculty.pccu.edu.tw

壹、緒論

隨著高科技產業的蓬勃發展，知識工作者在人力市場的需求大幅增加，人力資源已躍居為重要的策略角色，各國為了吸引更多優秀人才，紛紛推出各項優惠政策與方案，也引發全世界流通性的人才爭奪戰。因此人力資源角色越來越吃重，必須協助組織策略之制訂與施行，且達成組織願景與使命為最大目標，提升組織競爭力，以因應環境改變。有鑑於此，人力資源部門必須晉升至扮演策略夥伴的角色才能協助組織能永續經營的發展與人力資源相關策略能更為貼切且即時地幫助事業單位達成之目標。

美世顧問 (Mercer) 公司於2003~2004 年間對美國300多家企業內HR部門角色轉變期望之調查 (Knapp, 2004)，可看出HR 部門當中各項活動實際與期望間之差距如表1所示：

表 1 HR 部門各項活動花費時間期望與落差比較

	規範遵循	設計人力資源 制度或系統	策略夥伴 關係	紀錄/檔案 保存	人力資源 服務遞送
實際百分比	11%	13%	15%	25%	36%
期望百分比	9%	19%	30%	11%	31%
差距百分比 (取絕對值)	2%	6%	15%	14%	5%

資料來源：Knapp, D. (2004). If you're in HR, You're likely in HR transformation. *Employee Benefit Plan Review*, 58(9), 9-14.

2011 年針對歐洲 500 位人力資源主管調查顯示，他們被期望能夠成為策略夥伴的角色，但有 38%的人員表示已成為公司策略夥伴的角色，但 28%的人員表示仍無法完全性的參與制定公司的決策的過程，8%的人員表示仍完全無法進入策略夥伴的角色，其顯示其角色能成功扮演並能完全性的參與有其難度存在。

由上表的調查統計資料可得知，實際狀況與期望差距最大者為策略夥伴的關係，此角色的需求狀況很高，但實際能承擔策略夥伴關係的角色者只達到一半的期望值，顯現供需仍有很大的落差，是人力資源需要努力轉變的方向，徹底執行策略夥伴的關係達到組織之期望。

人資策略夥伴的角色能直接的參與組織策略制度的制定與設計，使組織與員工之間距離縮短，降低許多資訊不對稱的模糊狀態，雙方達到雙贏之成效，互助快速成長；因此人資策略夥伴居中扮演極為重要之角色，各專業領域皆能溝通協調且要能達成共識；但能成功扮演人資策略夥伴的角色功能，有其一定的難度存在，目前人資策略夥伴於台灣企業內比例並不多且制度不一，但此角色之需求卻是節節高升，國內文獻目前僅有研究得出人資策略夥伴對於組織有其正面成效的影響與對組織之重要性。因此，本研究針對下列三項進行探討：

- (一) 探討人資策略夥伴的工作內容
- (二) 建立人資策略夥伴之職能。
- (三) 提供有意晉升至策略夥伴的人資人員於訓練、發展之參考，以利組織提升競爭優勢、永續經營發展。

貳、文獻探討

一、傳統人事管理與策略性人力資源管理

人力資源管理已從早期人事行政到人力資源管理轉變至今日的策略性人力資源管理；簡單而言，即有系統性的規劃人力資源管理之活動與計畫的型態，其最主要的目的是為了組織之整體目標達成。而各項人力資源的功能皆必須透過規劃，使各項活動進行適當的整合，同時必須考量人力資源管理實務與企業組織的配合，以協助組織達成目標（黃良志、黃家齊、溫金豐、廖文志、韓志翔，2007；石銳，2003；張火燦，1998）。

二、人資策略夥伴的發展趨勢

Dave Ulrich (1997) 認為面對環境的競爭與挑戰，人力資源角色是多元而非單一的，根據在企業內實際調查得到的資料，人力資源專業人員必須兼顧日常的營運性與未來發展的策略性思考，工作的範圍從管理流程到管理人員，因此描繪出人力資源管理的四個構面：策略性人力資源管理、轉型與變革管理、公司基礎建設管理、員工貢獻管理；將人力資源專業人員要成為事業夥伴所需扮演的角色劃分為策略夥伴、變革代理人、行政管理專家、員工鬥士等四個角色功能，由圖 1 所示，各自皆扮演不同的功能與欲達成的成果，四個角色缺一不可。同時也強調人力資源是多元化的角色功能，其依據組織經營所需，四個角色功能的比重隨著調整且皆很重要，要先將基本作業面的行政管理專家與員工鬥士扮演得當，才能談到策略面角色之策略夥伴與變革代言人。

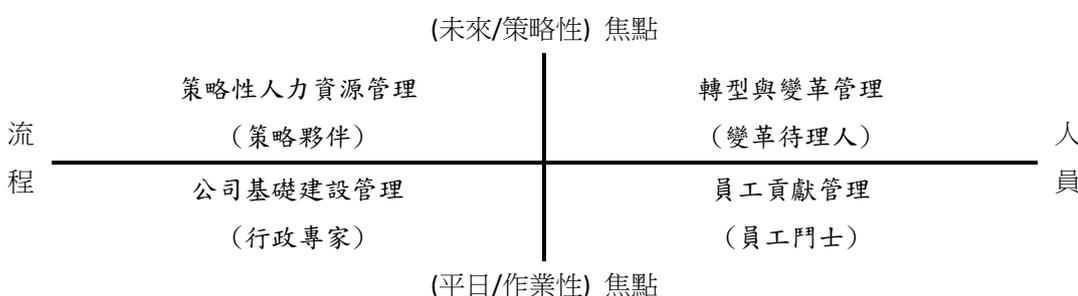


圖 1 人力資源管理之角色構面

資料來源：Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School.

國內外學者專家皆提出，組織諮商者與直線經理人的策略夥伴、策略形成者與執行者、確保企業組織架構和流程的創新標準、策略夥伴、制定組織策略及創新的角色、協助企業發展經營策略、制定策略的角色、策略參與者、企業夥伴等，皆是策略性人力資源管理裡人力資源所扮演的角色，Ulrich 從 1997 年提出的人力資源的四個角色到 2005 年的五個角色，新增領導者的角色，亦發現唯一未更改的仍是策略夥伴的角色，顯示將近十年的時間策略夥伴其重要的地位。主要涵義是參與制訂組織的策略；其中策略夥伴是最多學者使用的字眼，因此，本研究將此角色統稱為「人資策略夥伴」，其代表未來人力資源的發展應由傳統單純的人事管理轉成策略性人力資源管理，人力資源的角色應由傳統被動的因應式角色轉變成主動的預應式積極的角色，更應提升至扮演組織之策略夥伴，制定與執行的功能，由於外在環境的巨大變動，人力資源策略

夥伴角色的職責與任務越來越加重，組織也賦予更高的期待，能為組織創造更高的競爭優勢，並以永續經營為主要之目標。

三、人資策略夥伴的功能

人資策略夥伴的角色被廣泛提出來後，亦有許多國內外學者針對策略夥伴此角色與其在組織內所應發揮的功能與作用做詳細的說明，本研究將其整理如表 2 所示：

表 2 人資策略夥伴之功能說明

學者	角色名稱	功能說明
Schuler (1997)	組織策略及創新的角色	提供充分的人力資源相關資訊、面對外在環境的衝擊以及面對競爭優勢所提供的措施資料，以供應高階主管作為決策之參考，且在政策形成的過程中，能與其他相關人員協助與溝通，以利政策之制定。
Ulrich (1997)	策略夥伴	人力資源專業人員必須透過策略夥伴的角色，參與定義企業策略的流程、提出如何將策略轉化為行動的問題、設計符合企業策略的人力資源實務。
張火燦 (1998)	制定政策角色	在高階主管制定決策時，能提供充分的資訊以供高階主管參考，且在決策的制定過程中，能與其他領域之高階主管與相關人員的溝通協調，使決策的制定能更為順利。
Ulrich & Brockcank (2005)	策略夥伴	能以正確的決策和所得到的資訊來幫助各事業單位制定可以決勝的策略，而最終的目的是完成組織的遠景與使命。
林怡嫻 (2006)	策略參與者	人力資源部門需協助檢視企業內、外部環境，且參與規劃、制定企業策略流程，同時致力於將企業策略轉化為行動，並設計符合企業策略之人力資源實務。
曾光榮、魏鸞瑩、黃金印 (2009)	策略夥伴	參與協助策略執行與策略形成，策略夥伴人員不僅要與高階管理者一起擬定公司的整體策略以及其他功能策略外，更要依據整體組織的目標與人力資源的策略相結合並付諸實行，以協助企業達成目標。

由上述國內外學者專家的看法，將各學者對於人力資源策略夥伴專業人員之主要功能說明，統整歸納為四項人資策略夥伴的功能，分別是：組織內、外部環境的監視；策略形成的規劃與制訂；組織策略執行的轉化；符合組織策略的人力資源相關活動。(Martell & Carroll, 1995; Schuler, 1997; Ulrich, 1997; 張火燦, 1998; Ulrich & Brockcank, 2005; 林怡嫻, 2006; 曾光榮、魏鸞瑩、黃金印, 2009)。本研究將人資策略夥伴功能說明為「參與制訂與執行組織策略，主動為組織創造更高的競爭優勢與績效表現」。

參考以上相關文獻將其各項功能內容整理推演出 A 到 L 共 12 項人資策略夥伴的詳細工作內容，如表 3 所示：

表 3 人資策略夥伴的工作內容統整表

人資策略夥伴的功能	人資策略夥伴的工作內容
1. 組織內、外部環境的監視。	a. 清楚定義組織架構的策略與目標。 b. 分析組織的處境。 c. 清楚辨識組織問題。

2. 策略形成的規劃與制訂。	d. 主動參與高階經營團隊之會議。 e. 與高階經營團隊意見交流。
3. 組織策略執行的轉化。	f. 能清楚排列策略執行的重要優先順序。 g. 維持內外部關係人的策略承諾。 h. 促進策略之落實。 i. 設計符合組織策略的行為模式。 j. 運用平衡計分卡評估策略活動成效。
4. 符合組織策略的人力資源相關活動。	k. 規劃符合組織策略的人力資源活動。 l. 執行符合組織策略的人力資源活動。

四、職能的定義、內涵與類型

McClelland (1973) 是最早具體提出職能的定義與概念，他強調職能會影響學生的學習績效表現，並針對優越的工作者進行研究，發現工作者本身的智力與學歷並非是決定工作成效高低的主要因素，而是在於高績效者的共同特徵。其找出一連串卓越績效行為的態度、個人特質等，統稱其為「職能」，並客觀的進行編碼與模型化而成為「職能模型」，其主要目的，藉由建構成的職能模型作為人力資源發展的基本工具，塑造高績效行為的發展。國內外學者對職能有其不進相同的定義如表 4。

表 4 職能之定義

年代	學者	職能之定義
1993	Spencer & Spencer	一個人所具備的基本潛在特質，而這些特質可以預測未來績效與行為之表現。
1995	Ledford	個人可予驗證的特質，包括可能產生績效所需具備的知識、技術與行為。
1997	李聲吼	人們在工作時所必須具備在內的能力或資格，這些能力可能以不同的行為或方式表現於工作場合中；其意指某方面知識或技能，這些知識與技能對於產生關鍵性的成果有決定性的影響。
1998	Parry	影響一個人工作的主要因素，包含知識、態度及技能相關的群體，與工作績效有密切的關聯，且可以藉由可接受的標準來衡量，並經由訓練與發展加以增強。
2000	鄧國宏	個人所具備的某種基本特質，而這些特質可以使個人產生更好及更有效率的工作成果，不同職務對於能力之要求也亦不同。
2003	Newsome, Catano & Day	能與成功的工作表現相關的個人特質或行為。
2004	張甲賢	一個人的個人特質，這種特質會在特定職務上產生更好更有效率的績效成果，而這種特質包含過去所學習的知識與技巧，加上個人成長環境培養出來的價值觀，此價值觀會影響個人的情緒反應與各項選擇。
2006	吳偉文、李右婷	職務上高績效的行為特徵，高績效者係指穩定、經營維持高績效的人而言。
2006	羅慧鈴、鄭晉昌	為企業內部所有員工必須具備的工作行為模式，反映員工具備的知識、技能、特質與態度，主要運用在招募與甄選上，可以根據核心職能定義工作行為設計甄選工具，包含人格測驗、職能面談等工具。

針對職能之定義，本研究發現各學者相關文獻中的定義存有若干共同的內涵，其中，職能包括較屬先天性的個人特質，以及後天經學習或培養後的行為表現，且職能與工作表現和績效成果互有相關。因此本研究將職能定義為：「能成功創造高績效者所展現的行為與能力，包括知識、技術、個人潛在特質、態度、動機、自我概念等」。

(二) 職能之內涵

Spencer & Spencer (1993) 根據佛洛伊德的冰山理論原理，提出職能冰山模型理論。其針對職能的特質所發表的冰山模型理論中，包含有五種特質：動機(motives)、特質(traits)、自我概念(self-concept)、知識(knowledge)、技巧(skill)，如圖2所示：

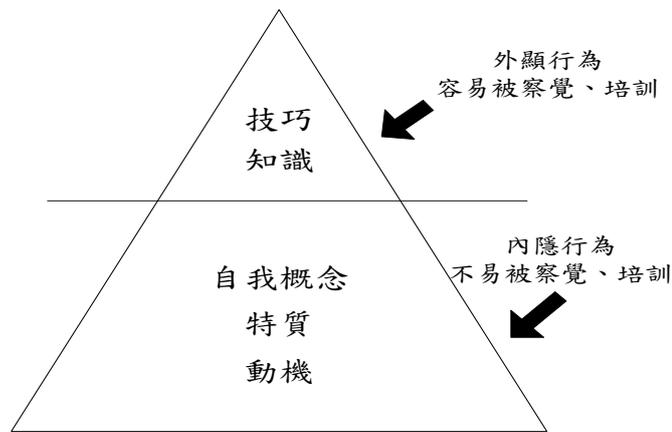


圖 2 Spencer & Spencer (1993) 冰山模型理論

資料來源：Spencer, L. M. Jr., and Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Model for Superior Performance*. New York: John Wiley and Sons, Inc.

Spencer & Spencer (1993) 也強調職能與績效的關係，認為冰山模型底下的動機、特質和自我概念的能力，會展現於外在的行為，進而可用來預測未來的行為表現，而這些行為會導出工作的結果，整體的程序如下圖 3 所示：

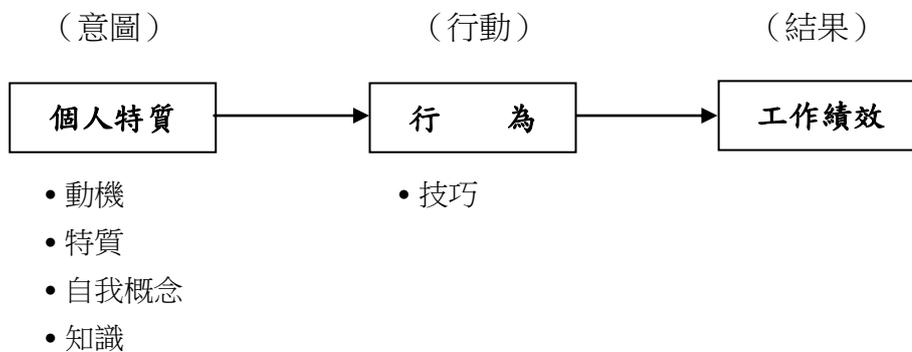


圖 3 職能的因果流程模式

資料來源：Spencer, L. M. Jr., and Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Model for Superior Performance*. New York: John Wiley and Sons, Inc.

由上圖可知，工作績效的表現與工作者本身的職能息息相關，職能內隱的部分需要長時間的培養才能形成，因此，欲透過招募遴選時，以職能為基礎的招募模式，能快速找到適當的人選，亦能在往後的教育訓練、個人發展上能快速被培養，以確保及提升績效的表現。

(三) 職能模式之類型

Spencer & Spencer (1993)認為一份完整職能模型，通常包含一或多個群組，而每個群組下包含二到五項職能，每種職能都有一敘述性的定義及三到六個行為指標。換言之，職能模型並無一標準的定義或模式，可因不同企業不同組織或因不同工作職務而產生不同職能需求項目，其決定於各企業組織之願景、使命、組織文化、時空背景等，決定出最需要的關鍵能力，並根據此關鍵能力進行培訓加以提升，符合此職位本身所需，才能有效提升職能。

本研究以Spencer & Spencer (1993)所提出六種類型的職能模型：成就與行動、協助與服務、衝擊與影響、管理、認知、個人效能，以及林文政(2000)所提出人力資源專業職能分為七項專業能力：企業經營管理知識、策略性人力資源管理專業、進階性人力資源管理專業、功能性人力資源管理專業、溝通與協商、組織診斷與輔導、自我發展七大項，由於其中六項皆與Spencer & Spencer的職能相同，因此將由Spencer & Spencer的20項職能項目加林文政的「功能性人力資源管理專業」共21項職能項目為研究的依據，將其中職能項目的內容描述與行為指標整理後做更詳細的區分，因此將其作為人資策略夥伴職能探討的基礎。

五、人資策略夥伴的職能

(一) 人資策略夥伴工作內容與職能

本研究針對歸納出的12項人資策略夥伴的工作內容，將Spencer & Spencer的職能分類與林文政提出人力資源專業能力為基礎轉換人資策略夥伴職能，如下表5所示。

表5 人資策略夥伴之工作內容項目與職能

人資策略夥伴的工作內容	人資策略夥伴的職能
a. 清楚定義組織架構的策略與目標	成就導向、重視細節與品質、資料蒐集、組織知覺力、產業專業知識、組織承諾
b. 分析組織的處境	資料蒐集、組織知覺力、關係建立、分析思考能力、概念思考能力、產業專業知識、組織承諾
c. 清楚辨識組織問題	組織知覺力、分析思考能力、概念思考能力
d. 主動參與高階經營團隊之會議	主動性、資料蒐集、溝通協調能力、顧客服務導向、關係建立、產業專業知識、彈性、組織承諾、功能性人力資源管理專業
e. 與高階經營團隊意見交流	影響力、組織知覺力、團隊合作能力、概念思考能力、產業專業知識、自信心
f. 能清楚排列策略執行的重要優先順序	成就導向、重視細節與品質、顧客服務導向、團隊領導能力、分析思考能力、概念思考能力
g. 維持內外部關係人的策略承諾	溝通協調能力、影響力、關係建立、決斷力、彈性、組織承諾

h. 促進策略之落實	主動性、溝通協調能力、影響力、關係建立、決斷力、團隊合作能力、團隊領導能力
i. 設計符合組織策略的行為模式	成就導向、資料蒐集、顧客服務導向、組織知覺力、團隊合作能力、概念思考模式、組織承諾、功能性人力資源管理專業
j. 運用平衡計分卡評估策略活動成效	成就導向、重視細節與品質、資料蒐集、決斷力、團隊合作能力、團隊領導能力、概念思考能力、產業專業知識、彈性、組織承諾、功能性人力資源管理專業
k. 規劃符合組織策略的人力資源活動	成就導向、重視細節與品質、資料蒐集、溝通協調能力、顧客服務導向、組織知覺力、團隊合作能力、分析思考能力、概念思考能力、產業專業知識、組織承諾、功能性人力資源管理專業
l. 執行符合組織策略的人力資源活動	溝通協調能力、團隊合作能力、分析思考能力、概念思考能力、產業專業知識、彈性、組織承諾、功能性人力資源管理專業

結果可發現，「部屬培育能力」與「自我控制能力」皆未出現，即代表人資策略夥伴可能不需要此項能力，最多出現的次數為 8 次，出現 8 次的「概念思考能力」、「組織承諾」；出現 7 次的「產業專業知識」；出現 6 次的「資訊蒐集」、「組織知覺力」；出現 5 次的「成就導向」、「溝通協調能力」、「團隊合作能力」、「分析思考能力」、「功能性人力資源管理專業」等職能。在全部 89 次的職能勾選中涉及 21 項職能項目；其中出現 5 次以上的人資策略夥伴職能為：「概念思考能力」、「組織承諾」、「專業知識」、「資訊蒐集」、「組織知覺力」、「成就導向」、「溝通協調能力」、「團隊合作能力」、「分析思考能力」、「功能性人力資源管理專業」等十項職能項目。

參、研究方法

本研究旨在研究人資策略夥伴的職能，以供人資專業人員及後續研究參考。研究者經由初步的文獻探討，先將人資策略夥伴角色及人資策略夥伴的功能做出定義，並整理出人資策略夥伴的 12 項工作內容，再利用 Spencer & Spencer(1993)與林文政(2000)之職能分類觀點加以結合，歸結出 10 項職能項目；以此作為人資策略夥伴的初步職能項目，並據擬定訪談大綱，再尋覓有策略夥伴經驗之人資人員進行邀約及訪談；訪談後，採用質化資料分析之紮根理論進行訪談稿的資料分析，並將分析結果予以歸納；最後，據此撰寫本研究的研究結果與建議。

本研究在深度訪談部分，係選擇有策略夥伴經驗的人資專業人員進行訪談。訪談主要目的為蒐集人資策略夥伴之工作內容與職能項目，故採結構式訪談表設計，以直接獲取研究所需的相關資訊，並期能藉由訪談過程發掘企業之真實需求狀況以及文獻未能述及的實務性資訊。

本研究之資料分析分為四個部份，其一為確認人資策略夥伴的工作內容；其二為人資策略夥伴於執行工作內容時所需具備之職能項目；其三為人資策略夥伴最重要之職能項目；其四為對於其他人資人員晉升至策略夥伴的看法與培訓之建議。

肆、資料分析與討論

一、實務界受訪者之背景分析比較

本研究之實務界受訪對象共計 18 位，其中包含 4 位外商企業與 14 為本國企業，經歷 1 至 5 年時間者有 6 位，經歷 6 至 10 年時間者有 6 位，經歷 11 至 15 年時間者有 3 位，經歷 16 至 20 年時間者有 3 位，其總體平均擔任人資策略夥伴之經歷時間之總體平均為 9.4 年，參見圖 4。

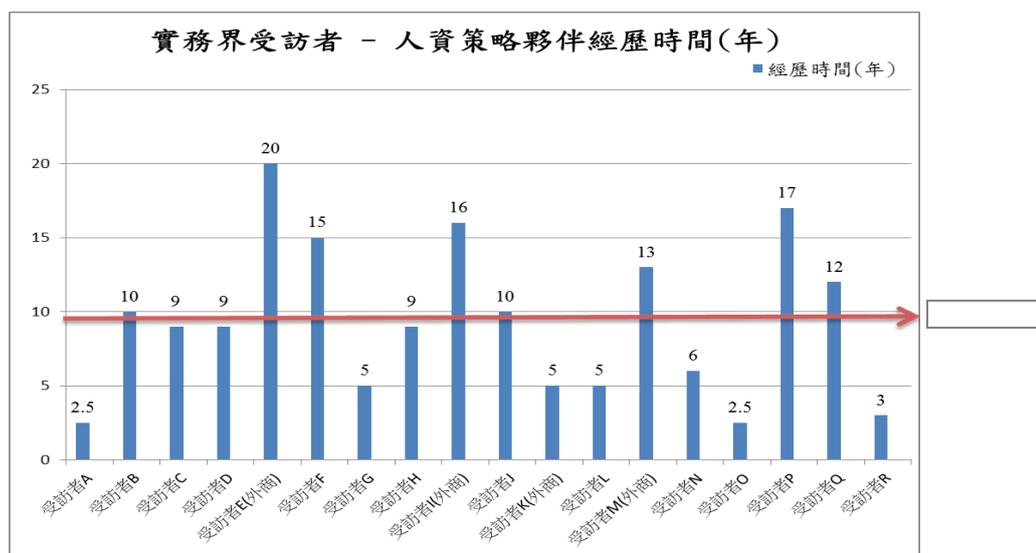


圖 4 實務界受訪者-經歷時間(年)

由圖 4 可知，外商企業在對於人資策略夥伴之角色於企業內部角色的重視，以及人資策略夥伴概念之應用，相較於本國企業約至少提早 5 年的時間，甚至在本研究之受訪者中外商企業早在 1991 年即擔任人資策略夥伴之角色，而本國企業最早有人資策略夥伴應用之企業為 1994 年，其中間亦有三年時間差距，可得知本國企業於人力資源管理之相關概念之運用，與人力資源相關制度之設計仍落後於外商企業有些許之落差。

二、人資策略夥伴之工作內容

本研究深度訪談 18 位具備人資策略夥伴經驗人員，其中絕大多數受訪者都表示本身在工作崗位上符合部份工作內容項目，亦表示認同這些項目。在能夠將公司策略分析展開成組織建構策略及後續開展行動方案方面，文獻認為其係能清楚定義組織架構的策略與目標，此項工作內容實務界之受訪者全數表示認同，且認為此項工作內容極為重要，而受訪者 A 與受訪者 H 建議不要用定義的字眼，因為欲達成策略之目標要清楚目前的組織架構是否能支援目標的達成，認為組織較難下定義，要先了解之後才有辦法與組織做連結；因此可以認為此工作內容為人資策略夥伴之工作內容之一，並將其修改為較符合實務界用語「能夠將公司策略分析及展開成組織建構策略及後續開展行動方案」；列舉部分證據如下所示：

到了策略之後，這個組織要怎麼擺就要去了解，了解不是去了解 HR 的東西，是要去了解 business 的策略。(D03)

一定要 HR 的參與，包含這個組織或是這個團隊的未來是如何的組合，需要多少的人力，要做多少的事情，這一些在成形的過程中一定是一起參與討論的而且會提供相關的意見。(E01)

據此方式依序整理訪談結果，如表 6 所示：

表 6 整體受訪者對人資策略夥伴工作內容重要性之看法

代碼	工作內容	重要性 平均值	重要性 較高者
a	能夠將公司策略分析及展開成組織建構策略及後續開展行動方案。	2.94	√
b	具備分析組織現有與策略發展需求的差異能力。	2.78	√
c	能夠使用適當分析工具辨識組織發展問題及建議改善行動。	2.89	√
d	參與組織策略會議及日常管理會議。	2.56	
e	能夠以專業提供高階主管相關組織分析與設計及改善的建議。	2.78	√
f	能夠依據策略發展之行動方案進行組織發展之優先行動執行計劃。	2.28	
g	維持內外部關係人針對組織及人力資源的策略承諾。	2.50	
h	促進組織與人力資源策略之落實。	2.56	
i	設計及建構塑造符合組織策略的共識行為及文化。	2.56	
j	運用有效的評估方式評估策略活動成效。	2.39	
k	規劃符合組織策略的人力資源活動。	2.72	√
l	執行符合組織策略的人力資源活動。	2.72	√
	總體平均值	2.64	

三、人資策略夥伴之職能

本研究依據訪談所得資料分析與彙整之結果依照初級編碼與中級編碼進行分類與整理。

在初級編碼分類步驟方面，本研究首先將訪談之內容繕打成逐字稿，接著將重要的字句及行為描述加以重點標示，並以此為職能概念中的「一般行為」。例如在設定標準目標並達成目標部分，依照訪談稿中顯示，人資策略夥伴於執行組織與人力資源相關策略時要清楚瞭解目標並設法努力達成的能力；列舉部分證據如下示：

設定目標，是不是能把這些工作都做完，必須在一整年當中，每一個階段都要運用到有成就導向的想法。(M05)

目的就是讓事業部能夠成功，所以我要有這種能力，設定目標，想辦法達到。(N12)

以此方式經初級編碼分類後，共整理出 36 項「關鍵行為」做為第一階段收斂。

針對初級編碼列出 36 項人資策略夥伴於執行職務中所具備的關鍵行為，再進入中級編碼分析與歸納。其方法為將類似概念之初級編碼加以分析及歸納出相似之屬性，以成就導向為例分析如下：

在初級編碼時共有兩項關鍵行為被歸類於成就導向中。人資策略夥伴在提出人力資源相關策略性活動或與協助組織或事業單位一同達成某一任務或目標時，應要能清楚了解其標準目標，並不僅能達成目標，更要創造卓越的績效表現，才能將每一項策略都能落實，並與組織策略相結合，達永續經營之目標。例如認為關鍵行為「設定標準目標並達成目標」、「挑戰自我且追求卓越績效」與文獻中成就導向之行為指標「設定及達成具有挑戰性的目標」符合，從而將此二項關鍵行為歸類為「成就導向」職能項目；循此方式形成 12 項職能項目。

四、人資策略夥伴之職能項目分析

此部分係針對工作內容與職能項目搭配做統整與分析，細述如下。

(一) 工作內容經常運用之職能項目分析

將各項工作內容中，被認為使用頻率較高的職能，於訪談過程給予數值為 3 的數字。首先統計各工作項目中被認為數值 3，即表示使用頻率較高之職能項目，採取數值 3 且出現次數為受訪人數超過一半以上者，因此認定為此工作內容所使用之職能項目且為使用頻率較高的職能項目；以「清楚定義組織架構的策略與目標」工作內容 a 為例，各職能項目被認為會在這項工作中，使用頻率較高者為 3 的數值，分別為成就導向 6 次、組織知覺力 12 次、分析思考能力 15 次、概念思考能力 12 次、組織承諾 3 次、產業專業知識 6 次、資料蒐集 6 次、溝通協調能力 4 次、團隊合作能力 2 次、功能性人力資源專業 10 次；因此將採取認為使用頻率較高的數值且一半以上受訪者皆認同的，即代表出現次數超過 10 次之職能項目；而各工作內容及對應該項工作內容之較常運用之職能項目整理如表 7 所示。

表 7 各項工作內容中較常運用職能項目選取表

工作內容	較常運用之職能項目
a 能夠將公司策略分析及展開成組織建構策略及後續開展行動方案。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織知覺力 (12) 2. 分析思考能力 (15) 3. 概念思考能力 (12) 4. 功能性人力資源管理專業 (10) 5. 促進變革管理 (12)
b 具備分析組織現有與策略發展需求之差異能力。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織知覺力 (14) 2. 分析思考能力 (15) 3. 概念思考能力 (13) 4. 產業專業知識 (13) 5. 功能性人力資源管理專業 (11) 6. 商業敏銳 (11) 7. 促進變革管理 (14)
c 能夠使用適當分析工具辨識組織發展的問題。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織知覺力 (14) 2. 分析思考能力 (15) 3. 概念思考能力 (13) 4. 產業專業知識 (11)

	5. 商業敏銳 (13)
	6. 促進變革管理 (11)
d 參與組織策略會議及日常管理會議。	1. 組織知覺力 (13)
	2. 產業專業知識 (10)
	3. 溝通協商能力 (15)
	4. 功能性人力資源管理專業 (11)
e 能夠以專業提供高階主管相關組織分析與設計及改善的建議。	1. 組織知覺力 (12)
	2. 分析思考能力 (11)
	3. 產業專業知識 (10)
	4. 溝通協商能力 (15)
	5. 功能性人力資源管理專業 (11)
f 能夠依據策略發展之行動方案進行組織發展之優先行動執行計劃。	1. 分析思考能力 (15)
	2. 產業專業知識 (10)
g 維持內外部關係人針對組織及人力資源的策略承諾。	1. 組織知覺力 (10)
	2. 組織承諾 (11)
	3. 溝通協商能力 (13)
h 促進組織與人力資源策略之落實。	1. 成就導向 (10)
	2. 溝通協商能力 (12)
	3. 團隊合作能力 (11)
i 設計及建構塑造符合組織策略的共識行為及文化。	1. 組織知覺力 (12)
	2. 分析思考能力 (10)
	3. 概念思考能力 (10)
	4. 變革管理 (10)
j 運用有效的評估方式評估策略活動成效。	1. 分析思考能力 (13)
	2. 功能性人力資源管理專業 (12)
k 規劃符合組織策略的人力資源活動。	1. 組織知覺力 (13)
	2. 分析思考能力 (15)
	3. 概念思考能力 (10)
	4. 功能性人力資源管理專業 (17)
l 執行符合組織策略的人力資源活動。	1. 成就導向 (11)
	2. 分析思考能力 (10)
	3. 溝通協調能力 (15)
	4. 功能性人力資源管理專業 (15)

將以上各職能項目在工作中被列為較常使用次數之加總，將其使用頻率次數由頻率高到低進行排列，如表 8 所示。

表 8 常用職能項目之統計

排名	職能項目	次數	排名	職能項目	次數
1	分析思考能力	132	7	商業敏銳	84
2	組織知覺力	126	8	促進變革管理	82
3	功能性人力資源管理專業	118	9	組織承諾	67
4	概念思考能力	104	10	成就導向	65
4	溝通協調能力	104	11	團隊合作能力	51
6	產業專業知識	93	12	資料蒐集	39

註：次數平均值為 88.75。

(二)人資策略夥伴重要之職能項目分析

透過直接詢問受訪者其認為人資策略夥伴整體而言，重要性為前五名之職

能項目，以確認人資策略夥伴執行職務時職能項目的重要程度，如表 9 所示：

表 9 受訪者認為最重要前五名職能項目次數統計

職能項目	受訪者																				統計 次數
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	
分析思考能力	√	√				√	√	√	√	√	√		√			√	√	√			12
溝通協調能力		√	√		√	√	√	√		√				√	√	√					10
商業敏銳	√	√	√	√	√	√		√	√				√				√				10
促進變革管理	√	√	√	√	√	√		√	√				√								9
成就導向	√	√	√	√	√		√					√			√	√					9
組織知覺力												√	√	√	√	√	√	√	√		8
功能性人力資源管理專業				√			√			√	√	√			√	√		√			8
概念思考能力	√								√			√	√	√	√		√				7
團隊合作能力						√	√	√	√	√							√		√		7
組織承諾				√	√							√			√			√			5
產業專業知識			√							√		√						√			4
資料蒐集												√									1

五、人資策略夥伴常用職能與重要職能之分析

將人資策略夥伴於工作時所需常用職能之資料與受訪者認為人資策略夥伴最重要的五項職能作探討與分析，以確認人資策略夥伴的所需具備之職能項目。

(一) 人資策略夥伴常用與重要職能項目分析

經過前述的整理後，確認出全數受訪者認為常用與重要的職能項目分別出示之原始數據分佈圖，如圖 5 所示：

重要性次數

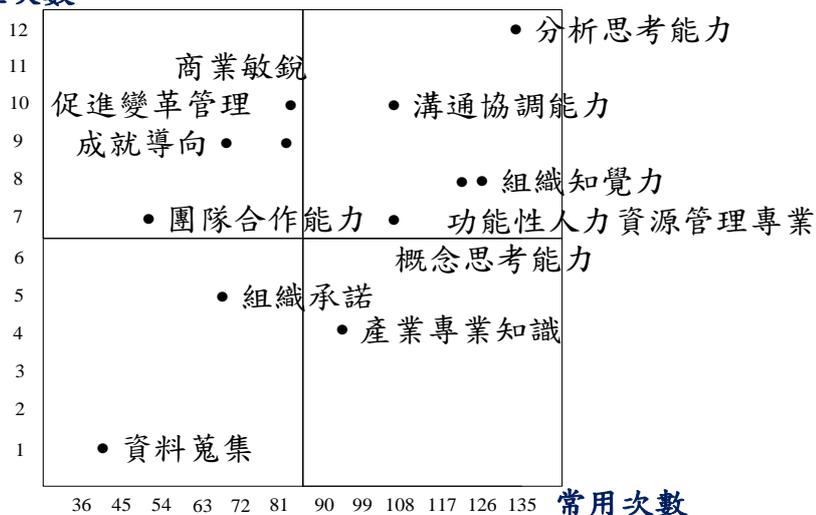


圖 5 人資策略夥伴常用與重要性搭配之職能項目

由上圖得知，右上角為較常用且重要性較高之分析思考能力、組織知覺力、溝通協調能力、功能性人力資源管理專業、概念思考能力的職能項目，人資策略夥伴於工作時皆需經常使用的能力且對於一個能成功扮演人資策略夥伴角色而言也是相當重要的，因此有意要晉升為人資策略夥伴人員應盡早準備此部分項目，其中分析思考能力皆被認為是常用且重要性皆是最高的職能項目，應為被培育之重點職能項目；圖型右下角產業專業知識為常用但重要性相對不高之能力，受訪者認為此部分為人資策略夥伴基本該具備的能力；圖形左上角為商業敏銳、促進變革管理、成就導向、團隊合作能力此四項職能，雖然於工作中不常被使用，但需要被使用時，是非常重要的職能展現，才能有效完成工作，受訪者亦有表示組織需要變動的時機並非經常發生，所以此部分的能力較不常使用，但當組織狀況發生時是需要被重要的使用；圖形左下角之組織承諾、資料蒐集此職能在本研究中，相對而言表示較不常用也較不重要。

六、受訪者對於培育人資策略夥伴職能項目之看法與建議

本研究詢問受訪者針對擔任中高階人資專業人員應如何預先準備與培養的方向與方式，以利往後能成功地成為人資策略夥伴所需運用到之相關職能，再將受訪者的意見做統整，歸納出中高階人資人員應著重瞭解產業的專業知識與瞭解人力資源之各功能領域。

陸、研究結果與建議

本研究旨在藉由分析職能項目的重要性與常用性，並依據受訪者意見，從而歸納出中高階人資專業人員應培養哪些職能項目以利往後勝任人資策略夥伴的角色。本研究的主要研究結果及建議如下述。

一、研究結果

(一) 人資策略夥伴之工作內容

本研究經整理後之人資策略夥伴 12 項工作內容，分別為：重要性較高的項目包括能夠將公司策略分析展開成組織建構策略及後續開展行動方案、具備分析組織現有與策略發展需求之差異能力、能夠使用適當分析工具辨識組織發展的問題、能夠以專業提供高階主管相關組織分析與設計及改善的建議、規劃符合組織策略的人力資源活動、執行符合組織策略的人力資源活動。次重要的工作內容包括參與組織策略會議及日常管理會議、能夠依據策略發展之行動方案進行組織發展之優先行動執行計劃、維持內外部關係人針對組織及人力資源的策略承諾、促進組織與人力資源策略之落實、設計及建構塑造符合組織策略的共識行為及文化、運用有效的評估方式評估策略活動成效。

(二) 人資策略夥伴之職能項目

經過訪談稿的編碼及統整，本研究歸納出 36 項關鍵行為，進而再將此 36 項關鍵行為歸納為 12 項職能項目，接著經由訪談資料統整出必要具備之 5 項

職能項目、及充分具備之 5 項職能項目，將其分類如下圖 6 所示：

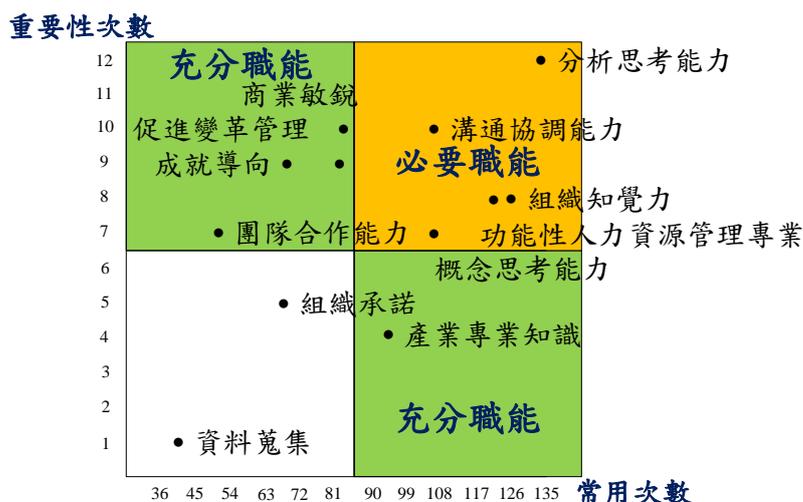


圖 6 人資策略夥伴必要職能項目與充分職能項目

在必要職能項目方面有：(1)分析思考能力；(2)組織知覺力；(3)溝通協調能力；(4) 功能性人力資源管理專業；(5)概念思考能力。在充分職能項目方面有：(1)商業敏銳；(2)促進變革管理；(3)成就導向；(4)團隊合作能力；(5)產業專業知識。

(二)受訪者認為培訓中高階人力資源專業人員能力之方式

- (1) OJT 的培訓方式：能在工作崗位中進行工作輪調，學習各方面的知識與能力。
- (2) OFF-JT 的培訓方式：多參與組織內、外的培訓或與訓練課程，以提升自己能力。
- (3) 自我啟發的培訓方式：應利用時間多充實自我，養成不斷自我學習的概念。

二、對企業組織之研究建議

(一) 人資策略夥伴相關制度之建立

人資策略夥伴之角色因應環境的變化，需求量不斷的提升，各企業間對其名稱與職責仍有許多的異同之處，但其協助事業單位提升競爭力的目標是不變的，因此期盼各企業能加快培訓人資策略夥伴之人員以因應環境變動下對此角色之大量需求。

(二) 以職能為基礎的模式挑選人資策略夥伴人員

本研究結果所獲得的 10 項職能項目及 29 項關鍵行為，可供製作職能量表之參考，以提供人力資源部門作為晉升或培育人資策略夥伴人員之選才工具，或職能評鑑中心的人才評量參考。

(三) 以職能為基礎的培訓方式

本研究結果所整理出的在職訓練、在職外訓練、自我啟發等相關方式，可供人力資源部門作為訓練課程規劃之參考。

(四) 以職能為基礎的人力資源相關活動

建議人力資源部門藉由以職能為基礎的徵選與培訓人員之後，並經適應一定期間，待此模式發展至成熟階段，再將職能導入績效管理、薪酬與福利等其他人力資源相關活動進行進一步的運用。

參考文獻

- 石銳 (2003)。人力資源管理與職涯發展。台北：揚智文化。
- 林怡嫻(2006)。人力資源管理角色量表之建立(未出版碩士論文)。中央大學，桃園。
- 吳偉文、李右婷 (2006)。人力資源管理：讀解職能密碼。新北：普林斯頓國際。
- 黃良志、黃家齊、溫金豐、廖文志、韓志翔 (2007)。人力資源管理：理論與實務。台北：華泰文化。
- 曾光榮、魏鸞瑩、黃金印 (2009)。人力資源管理：新時代的角色與挑戰。台北：前程文化。
- 張火燦 (1998)。策略性人力資源管理。台北：揚智文化。
- 張甲賢(2004)。直營連鎖服務業店經理核心職能模式發展之研究--以某上市直營連鎖 KTV 為例 (未出版碩士論文)。政治大學，台北。
- 鄧國宏 (2000)。主管管理才能評鑑制度量表之建立與信、效度分析-以某商銀行為例 (未出版之碩士論文)。中央大學，桃園。
- 羅慧鈴、鄭晉昌(2006)，「建置研發人員專業職能模型與手冊撰寫以某 IC 設計公司為例」，中央大學人力資源管理實務專題研究成果發表會。
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School.
- Bleeke, J. & Ernst, D. (1991). The way to win in cross-border alliances. *Harvard Business Review*, Nov.-Dec., 127-35.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). *The HR Value Proposition*. Harvard Business School Press.
- Knapp, D. (2004). If you're in HR, you're likely in HR transformation. *Employee Benefit Plan Review*, 58(9), 9-14.
- Ledford, G.E. Jr. (1995). Paying for the skill, knowledge, and competencies of knowledge workers. *Compensation and Benefits Review*, 27(4), 55-62.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competency rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-24.
- Newsome, S., Catano, V. M., & Day, A. L. (2003). Leader competencies: Proposing a research framework. *Sponsored Research Report: Canadian Forces Leadership Institute*. Kingston, ON.
- Parry, S.B. (1998). Just what is a competency ? (and why should you care?). *Training*, 35(6), 58-64.

Schuler, H. (1997). *Personal and Human Resource Management*. New York: West Publishing Co.

Spencer, L.M. Jr., & Spencer, S.M., (1993). *Competence at Work: Model for Superior Performance*. New York: John Wiley and Sons.