

# 環境變動對人力資源管理部門及人員之影響-以中部高科技公司為例=the effects of environmental changes on the department of hr

高正國、朱寶青

E-mail: 9022013@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

本研究欲探究的主題是先瞭解企業所處的內外部環境變動因素對人力資源部門及人員產生何種影響?人力資源部門在公司中扮演何種角色?重要性又是如何?人資部門目前的工作項目和以前是否有所不同?不同地方在那裡?何種因素(原因)造成這種不同?是外部原因(政治、經濟、還是其他)?還是內部原因?人資部門如何因應這種轉變?是否有與公司整體因應策略相結合?在台灣未來人力資源管理部門會有怎樣的轉變?為訪談主題期間將藉由文獻整理及個案深入訪談的方式,加以歸納分析,也就是將在文獻中敘述的相關理論經由實地的個案研究,做一整體性的探討與驗證。此一研究結果預計將能給予在內外部變動環境的企業的人力資源管理部門及人員在定位其角色、重要性時做為參考以其能提昇其績效及能力。本研究所獲致之結論如下:一、人資部門組織發展是有階段性的。二、人資部門的所扮演的角色從以前的行政支援者與管理者的角色演變為建議者、諮詢者、決策者、甚至於變革推動者的角色,與人資部門組織發展歷程有關。三、人資部門的重要性與扮演的角色有關。四、人資部門目前工作的項目與人資部門組織發展歷程有關且有朝向更專業化的趨勢。五、造成人資部門目前工作項目與以前工作項目不同的原因內、外部環境變動因素有關。六、人資部門因應轉變與公司整體因應策略相結合。七、公司組織中、長程目標及人資部門在這個目標下是被賦予重要的角色。八、人資部門主管與總經理室幕僚主管對台灣未來人資部門轉變的看法是一致的。

關鍵詞:人力資源管理;組織理論;角色;策略性人力資源管理

## 目錄

目錄 封面內頁 簽名頁 授權書	iii 中文摘要	
iv 英文摘要	vi 誌謝	
viii 目錄	ix 圖目錄	
xii 表目錄	xiii 第一章 緒論 第一節 研究動機	
01 第二節 研究目的與研究範圍	02 第三節 研究步驟	
03 第二章 文獻探討 第一節 組織理論	06 第二節 人力資源管理的發展過程	
12 第三節 環境變動對人力資源管理部門所產生的影響	16 第四節 人力資源管理	
在組織之功能及所扮演的角色	29 第五節 策略性人力資源管理	
36 第三章 研究方法 第一節 研究架構	43 第二節 研究對象	
44 第三節 研究設計	45 第四節 研究限制	
訪談結果 第一節 背景資料	53 第二節 人力資源管理部門發展的歷程	
人資管理部門組織結構及目前的工作項目	58 第四節 人資部門在公司中扮演何種	
角色及重要性	61 第五節 人資部門目前的工作項目和以前的工作項目 差異	
66 第六節 造成目前的工作項目和以前的工作項目差異 的原因	78 第八節 公司組織中	
73 第七節 人資部門如何因應轉變?是否與公司整體因應策略相結合	88 第五章 結	
長程目標	82 第九節 人資部門在此目標下是否被賦予重要的角色	107 參考書
83 第十節 台灣未來人資管理部門的轉變	85 第十一節 綜合討論	112 附錄
論與建議 第一節 結論	102 第二節 建議	
目 一、中文部份	108 二、英文部份	
	114 圖目錄 圖1-1 研究步驟之流程圖.....05	
圖2-1 組織發展理論基礎.....08	圖2-2 組織變革、計劃性變革與組織發展關係圖.....11	
圖2-3 產業結構變遷與組織型態改變.....18	圖2-4 外部環境變動對企業人力需求的影響.....20	
圖2-5 ASTD人力資源管理輪.....30	圖2-6 企業內人資部門的角色定位.....33	
圖2-7 企業內人資部門的角色類型.....33	圖2-8 人力資源管理的目標.....42	
圖3-1 研究架構圖.....43	圖4-1 A公司組織圖.....54	
圖4-2 B公司組織圖.....55	圖4-3 A公司人資處組織圖.....58	
圖4-4 B公司人資處組織圖.....59	圖5-1 本研究後結果架構圖.....105	

表目錄 表2-1 組織變革與組織改變之差異.....	10	表2-2 人力資源管理的發展過程.....	13
表2-3 傳統人事管理與現代人力資源管理的差異.....	15	表2-4 台灣地區人力資源管理發展階段.....	16
表2-5 人資部門角色定位、類型及主要工作分類表.....	34	表2-6 策略性人資管理與傳統的人資管理比較表.....	37
表3-1 受訪兩家中部高科技公司名單簡介表.....	45	表4-1 A公司與B公司基本資料表.....	88
表4-2 A公司與B公司人力資源部門的組織結構、主要的工作項目及人員編制比較表.....	90	表4-3 A公司與B公司人力資源部門成立時間、發展歷程 在公司扮演角色及重要性.....	92
表4-4 A公司人資部門主管認為人資部門目前的工作項目 和以前的工作項目比較表.....	94	表4-5 B公司人資部門主管認為人資部門目前的工作項目 和以前的工作項目比較表.....	96
表4-6 A公司與B公司總經理室幕僚主管認為人資部門目前的工作項目和以前的工作項目比較表.....	97	表4-7 A公司與B公司人資部門目前的工作項目和以前的工作項目不同造成的因素比較表.....	98
表4-8 A公司與B公司人資部門如何因應這種轉變? 是否有與公司整體因應策略相結合比較表.....	99	表4-9 A公司與B公司組織中、長程目標及人資部門在這個目標下是否被賦予重要的角色比較表.....	100
表4-10 A公司與B公司人資部門主管與總經理室幕僚主管 對台灣未來人部門轉變的看法比較表.....	101	目錄 第一章 緒論 第一節 研究動機.....	01
第二章 文獻探討 第一節 組織理論.....	02	第二節 研究目的與研究範圍.....	03
第三節 研究步驟.....	06	第二章 文獻探討 第二節 人力資源管理的發展過程.....	12
第三節 環境變動對人力資源管理部門所產生的影響.....	16	第四節 人力資源管理在組織之功能及所扮演的角色.....	29
第五節 策略性人力資源管理.....	36	第三章 研究方法 第一節 研究架構.....	43
第二節 研究對象.....	44	第二節 研究對象.....	44
第三節 研究設計.....	45	第四節 研究限制.....	52
第四章 個案訪談結果 第一節 背景資料.....	53	第二節 人力資源管理部門發展的歷程.....	55
第三節 人資管理部門組織結構及目前的工作項目.....	58	第四節 人資部門在公司中扮演何種角色及重要性.....	61
第五節 人資部門目前的工作項目和以前的差異.....	66	第六節 造成差異的原因.....	73
第七節 人資部門如何因應轉變? 是否與公司整體因應策略相結合.....	78	第八節 公司組織中長程目標.....	82
第九節 人資部門在此目標下是否被賦予重要的角色.....	83	第十節 台灣未來人資管理部門的轉變.....	85
第十一節 綜合討論.....	88	第五章 結論與建議 第一節 結論.....	102
第二節 建議.....	107	參考書目 一.中文部份.....	108
二.英文部份.....	112	附錄.....	114

## 參考文獻

- 一、中文部份: 1.方妙鈴(民86年), 組織生命週期與策略性人力資源管理, 人力資源發展月刊, 民86年, 120, 頁1-6。 2.江炳倫(1975), 政治學論叢, 華欣文化事業中心, 民64年3月, 頁16。 3.朱祖弘(2000), 「教育訓練在組織變革過程中之功能研究」, 朝陽科技大學企業管理研究所碩士論文。 4.李誠(2000), 人力資源管理的12堂課 全球環境變化與人力資源管理, 天下遠見出版股份有限公司, 民89年3月, 頁3-4。 5.李芝靜(1996), 企業高階主管領導風格對人力資源部門功能運作影響之研究, 人力資源學報, 民85年, 頁107-127。 6.李漢盈(民83), 「組織變革中員工態度之研究 - 我國國營電信事業員工的調查分析」, 政治大學公共行政研究所未出版碩士論文。 7.林惠民(74), 「行政組織應用組織發展的探討」, 政治大學公共行政研究所未出版碩士論文。 8.吳定(1996), 組織發展:理論與技術, 順達出版社, 民85年3月, 頁27-28。 9.徐聯恩(民85), 企業變革系列研究, 台北:華泰。 10.徐魏國(2000), 內外環境因素對人力資源部門功能角色影響之研究, 私立義守大學管理科學研究所碩士論文。 11.黃同圳(2000), 人力資源管理的12堂課 人力資源管理策略, 天下遠見出版股份有限公司, 民89年3月, 頁27-37。 12.黃坤祥(2000), 政經環境變動下之人力培訓新思維, 大葉大學工關所第二屆工業關係管理本質與趨勢學術研討會論文集, 民89年12月, 頁89-92。 13.黃英忠(1996), 人力資源管理的發展與應用, 人力發展月刊, 1996年11月 頁36-45。 14.黃英忠(1997), 人力資源管理, 高雄:三民書局, 民86年初版。 15.黃英忠(1997), 國際企業中人力資源管理部門的角色、類型與所需能力之研究, 行政院國科會專題研究計劃成果報告, 1997年1月。 16.黃淑珺(1997), 企業中人力資源部門所扮演的角色、才能需求與發展之研究, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。 17.許士軍(民82), 管理學, 台北:東華。 18.許世雨等譯(1997), 人力資源管理, 五南書局, 民86年5版, 頁23-34。 譯自David A. De Cenzo&Stephen P. Robbins(1995) 19.陳家聲(1996), 2000年人力資源管理的新趨勢, 亞太教育訓練網, 民85年。 20.張火燦(1996), 策略性人力資源管理, 揚智文化事業股份有限公司, 民85年7月 頁37。 21.張火燦(1997), 策略性人力資源管理, 人力發展月刊, 1997年8月, pp.8-14。 22.張瑞明(1997), 遽變時代下人力資源管理人員應如何自處, 亞太教育訓練網, 民86年。 23.萬瑩屏(1996), 人力資源管理的新趨勢與新角色, 亞太教育訓練網, 民85年。 24.盧秀雲(民82), 「主管風格與企業環境認知、組織變革關係之探討」, 中興大學未出版碩士論文。 、英文部份: 1.Beck G.S.(1964). " Human Capital, " National Bureau for Economic Research, New York. 2. Cummings, T. G. & Hsue, E. F., Organization Development and Change. St.Paul. Minn: West (1989). 3.David Easton, A Framework for Political Analysis, (N.J.:Prentice-Hall Inc., 1965), pp.24-25. 4.Delaney, J.T. & Huselid, M.A.(1996). " The Impact of Human Resource Management:Practices on Perceptions of Organizational Performance, " Academy of Management Journal, 39, pp.949-969. 5.Griffin, C., " When You Learning to Manage Change, You Can Manage Anything ", Plant Engineering and Maintenance, 22(1), 16 (1998). 6. Griffin, W. R., Management, 3rd Ed., Boston: Houghton Mifflin Company (1990). 7.Guest, D.E.(1987). "

Human Resource Management and Industrial Relations, " Journal of Management Studies,24(5),pp.503-521. 8. Jacobs, James A., " The Winners Know How to Change, Do You ? " , Hospital Material Management Quarterly, 16(4), 18-24 (1995). 9. Jonathan H. Turner, Patterns of Social Organization, (New York: McGraw-Hill Book Company, 1972), p3. 10. Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). " The Social Psychology of Organizations, " pp.1-89, Wiley, New York. 11. Lofland, J., & Lofland, L. H., " Analyzing social settings: A guide to Qualitative observation and analysis " Belmont, CA: Wadsworth, 1984. 12. Newton Margulis and Anthony Raia, Conceptual Foundations of Organization Development (New York: McGraw-Hill Co., 1978), p.24. 13. Newton Margulis and Anthony Raia, Conceptual Foundations of Organization Development (New York: McGraw-Hill Co., 1978), p.25. 14. Richard Beckhard, Organization Development: Strategies and Models (Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., 1969), p.9. 15. Robert Albanese and D. D. Van Fleet, Organizational Behavior: A Managerial Viewpoint (New York: CBS College Publishing, 1983), p.427. 16. Schuler, R. S. & MacMillan, I. C. (1984). " Gaining Competitive Advantage through HR Management Practices, " Human Resource Management, 23, pp241-55. 17. Schuler, R. S. & Jackson, S. E. (1996). " Human Resource Management: Positioning for the 21st Century, " Sixth ed., West Publishing Company, New York. 18. Storey, J., Management of Human Resource, UK: Blackwell Publishers, 1992. 19. Terpstra, David E. & Elizabeth J. Rozell. (1993). " The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance, " Personnel Psychology, 46, pp.27-48. 20. Weick, Karl E. & Quinn, Robert E., " Organizational Change and Development " , Annual Review of Psychology, 50, 361-386 (1999). 21. Wendell French and Cecil Bell, Jr., Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvements (N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1978), p.14. 22. Wendell French and Cecil Bell, Jr., Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvements (N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1978), chapter 7. 23. Wilbur, Randa A., " Making Changes the Right Way " , Workforce, Mar., 1999. 12-13 (1999). 24. Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992). " Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management, " Journal of Management 18, pp295-320. 25. Wright, P. M. & Snell, S. A. (1991). " Toward An Integrative View of Strategic Human Resource Management, " Human Resource Management Review, 1, pp.203-25