國立高雄應用科技大學

企業管理系

實務專題報告

|  |
| --- |
| 人才管理系統實際運用成效之探討 |

指導老師：劉季貞老師

班　　級：進企四甲

組　　員：謝東奇 韋瑞琦

 黃筱雯 吳宜靜

中華民國102年06月

摘要

人力資源是組織發展並保持競爭力的特殊資源，提升企業組織的競爭優勢，關鍵就在人才的管理與運用。因為攸關組織能否勝出的成功關鍵因素，不只是「人」而已，而是真正能為組織創造價值的「人才」。因此，擁有一套完整招聘、培訓、任用和留住人才的培育及管理機制，是企業的責任及使命。

本研究目的不在驗證，而在發掘初步的見解，故採以訪談方式來求得所需之解答。經由蒐集及整理國內外相關文獻後、由實際參與行動研究者擬定訪談大綱，透過外商與本國企業主管提供談話或書面內容的回饋，進行彙整、分析出所需的內容，來探討國內現行人才管理施行的實際狀況。

本研究發現人才管理制度實施的越完備，越有助於降低其個人的離職傾向及有助於其個人的成長需求。也印證了Snell(2006)的理論，不同於傳統的人力資源管理做法僅能發揮相加的效果，人才管理乃能發揮相乘的效果。

關鍵詞：人才管理系統、績效評估、職涯規劃

Keywords: Talent Management System (TMS)、

Performance Evaluation、Career Planning

1. 緒 論
2. 研究背景

現代經濟理論認為：勞動者平均技術水準和勞動效率的提升、科學技術的知識儲備和運用的增加，是經濟增長的兩個因素，而這兩個因素與人力資源的素質有密切關聯。因此，一個國家經濟發展的關鍵在於如何提高人力資源品質。換句話說，人力資源的開發是生產發展和經濟增長的最重要因素，也是社會進步的前提條件。毫無疑問，今後國競爭歸根究柢是人力資源的競爭。(譚帝洲 MBA人力資源管理 / 2007) 近幾年來，由於國際化、全球化、自由化的結果，使得全球以及國內的環境變得愈加地複雜，各企業彼此之間的競爭也愈來愈為激烈，整個經濟世界已不再受時間、距離、地理及語言的限制，且透過網路的平台來進行各種知識和工作分享的平坦世界 (Friedman, 2005)，我們該如何把握機會、運用力量與他人進行全球競爭？這是一個無論是組織或個人都該審慎思考的重要課題。

從生產到管理制度設計，任何工作都必須由人來完成，因此一個企業競爭力如何，關鍵在擁有什麼素質的員工。此外，無論是技術競爭或是經營模式競爭、資本競爭...等，都是容易被競爭者所模仿的，唯獨人力資源的競爭很難模仿。故知人力資源是組織發展並保持競爭力的特殊資源。(譚帝洲 / 2007) 因此，如何提升企業組織的競爭優勢，重視「人才的管理與運用」應為根本的關鍵所在，因為攸關組織能否勝出的成功關鍵因素，不只是「人」而已，而是真正能為組織創造價值的「人才」。IBM公司總裁華生說過：「你可以搬走我的機器、燒毀我的廠房，但只要留下我的員工，我就有再生的機會。」是的，但誠如某些企業主管所說，「我們不缺人，我們缺的是人才」是一樣的道理。雖然企業應該盡一切努力為公司尋找高階將才，然而更重要的是，擁有一套完整招聘、培訓、任用和留住人才的培育及管理機制，是企業的責任及使命。

根據美商惠悅 (Watson Wyatt) 企管顧問公司一項涵蓋亞洲、加拿大、歐洲、拉丁美洲及美國企業，共 22 個國家，946 家公司，超過一千五百萬的員工參與的全球性調查「2007 / 2008 Global Strategy Rewards Survey」的研究報告中顯示，有 70%的受訪企業表示正面臨如何吸引具備關鍵能力人才 (critical-skill) 的難題，另外亦有67%的受訪企業正為尋找高績效表現人才而發愁。( 美商惠悅，2008) 我們不禁要問，為何全球各企業都有同樣的憂慮呢？只因誰擁有愈多的人才，尤其是關鍵人才，誰就愈佔有競爭優勢！因此未來十年企業所面臨最嚴苛的戰爭，將是從全球競爭蔓延到人才競爭。而在這一場場的人才爭奪戰中，組織是否該思索一套具前瞻性的人才管理策略，方能在選才、用才、育才、留才等一連串的人力資源管理過程當中，持續不斷的為組織創造價值，使得「人才力」真正轉化為組織的「競爭力」，而不會有「人才用時方恨少」之歎！

UPS (United Parcel Service Inc.) 是在1907年成立於美國的一家郵遞公司，現在已成長為全球營收超過450億美元的知名「全球企業」，如此一家策略明確、願景清楚的跨國企業，目前即是使用Talent Management System 作為人才管理的工具。

中華航空公司為我國前3大航空公司之一，於1995年成立，擁有28個國家及地區計109個航點，目前員工人數10,709人，視員工為公司最重要之資產，極重視員工之培育及發展。本研究將針對該跨國企業及本土企業，2種不同的人才管理的評估方式來做探討及比較其差異。

1. 研究動機

**動機之一**

人力資源是企業組織最重要的資產，也是企業成功最基本的要素，隨著企業全球化腳步的加速，更大大增加人力資源管理的廣度與難度。根據調查結果，國外企業面臨的營運挑戰可以分為四大類：財務壓力、快速成長、競爭威脅以及對新市場的擴展。簡單的說，越來越激烈的競爭加上企業精益求精的價值觀，促使大家對於關鍵人才以及人才管理的極度重視。

根據 80/20 原理，企業裡的 80% 貢獻來自 Top 20% 的優秀人才。因此守住了關鍵的20%的優秀人才，就守住了組織的利潤。誠如軟體巨人比爾．蓋茲(Bill Gates)所說：「把我們最優秀的 20 位人才挖走，微軟就變成一家無足輕重的公司。」對於微軟而言，人才創造了無限的智慧財產，也造就了微軟世界軟體王國的地位，如果流失了這些舉足輕重的關鍵人才，不啻會造成其企業王國石柱的崩塌。思科總裁錢伯斯也有類似的名言：「一位世界級的工程師加上五位同儕所產生的績效，可超過兩百位一般的工程師。」可見，企業不僅需要人，而且是優秀的菁英人才。

Smart (2005)則在其《頂級化》(Topgrading)一書中闡明：要想在現今人才驅動的資訊時代中制勝，首先必須主動地尋找與辨認在組織中居Top 10% 之A級人才；其次，要提供所有員工為A級人才或保持A級水準所需要的訓練。 美國著名作家佛里曼（Thomas Friedman）在紐約時報專欄中指出，Taiwan雖然自然資源稀少，但台灣的人才卻是成就今日傲人表現的重要關鍵，然而近日新加坡官員的言論卻提醒我國，台灣正面臨著人才流失的問題，必須更加注意吸引優秀國際人才的重要性，由近5年資料來看，在台外國專業人員數量從2萬9千多人下降至2萬6千多人，其中專門性技術性工作更由1萬7千多人下降至1萬3千多人，這是個警訊。(掌舵－智慧領導人，1991) 因人才管理如此重要，於是引起本小組研究人才管理系統之動機。

**動機之二**

在全球訓練與發展居領導地位的「美國訓練與發展協會」(American Society for Training & Development，ASTD，成立於1943年是目前世界上最大協會性組織，致力於職場學習與績效展現的專業服務 )，依據ASTD 2012會議的發表中，今年ASTD ICE研討會的主軸是「學習新知，成就卓越表現 (Learn something new, perform something extraordinary.)」，並涵蓋了8項議題：

1. 職涯發展(Career Development) 包括組織和個人職業生涯規劃。
2. 培訓設計與引導學習(Designing & Facilitating Learning)使用核 心和新的，創新的方式設計和執行。
3. 全球化人力資源發展(Global Human Resource Development)專注於文化的多元化，全球化，在地化，和區域的最佳實務。
4. 人力資本(Human Capital) —涵蓋教導，指導，績效改善，變革管理， 管理學習功能，及人才管理。
5. 領導力發展(Leadership Development) —包括個人與組織發展。
6. 學習(培訓)科技(Learning Technologies)包括使用一系列核心和新的科技工具來促進學習。
7. 測量、評鑑及投資報酬率(Measurement, Evaluation, ROI) — 著重於評估所有類型項目的策略、有效性和投資報酬率（如社會學習，領導力發展等）。
8. 趨勢(Trends) —涵蓋學習領域的最新發展趨勢。

Bersin & Associates提出2012年預測：「在失衡的全球勞動力中促進組織的績效」將是全世界的挑戰。換言之，如何增進各地員工的認同度、留任率以及工作績效，將是人資界的大哉問。其中「績效管理的敏捷化 ( performance management will go agile)」將是解決之道 (楊中旗、嚴萬軒，2012)。研究指出，經常檢視並更新目標的公司(至少每季一次)比起僅設定並檢視年度目標的公司，其績效表現高出了30％ (楊中旗、嚴萬軒，2012)。人才管理對組織是如此的重要，但目前國內在學術界方面僅止於針對「人才管理」個別構面影響性的研究，較少將人才管理制度作一系統性的探討。因此，我們試圖藉由本研究探討一套優質的人才管理制度究竟應涵蓋那些主要內容。

**動機之三**

任何組織的成功營運都與很多因素相關，其中最重要的有兩點： 一、是高層管理人員的領導；二、必須是由一個有知識、有方法、有能力、有敬業精神的員工所組成的團隊來完成組織的目標。( 譚帝洲，2007 ) 松下幸之助說過：「讓一個錯誤的人選留在一個錯誤的職位上，是任何企業邁向成功的障礙。」 而比爾．蓋茲也說：「對人才的運用，僅僅限於蒐羅是遠遠不夠的，重要的是對人才不僅要善於識別其長處，而且要敢於大膽運用，使其充分顯示才能。」近年來，人才管理制度在國內企業界則儼然形成一股風氣，但於實際執行上是否有符合期待，或仍須改善不得而知。

故，本研究將以本國企業、跨國企業之人資評估系統作為研究對象，試圖從訪談中一窺目前國內企業，所推行的人才管理制度的方向與工具是否符合所需。

1. 研究目的

基於上述之研究動機，本研究將透過國、內外文獻收集、整理、歸納，來探討一套培育菁英人才或接班人的人才管理制度究竟應涵蓋那些主要內容；並以國內的本國企業、外資企業等主管為訪談對象，試圖了解目前國內企業所推行的各項人才管理制度的運作方式與實施現況。接著進一步探討員工對人才管理制度實施之認知程度分別與其個人的才能發展、離職傾向及生涯發展之間的關聯性。綜上所述，本研究的目的有三，略述如下：

1. 經由蒐集及整理國、內外現行人才管理之理論基礎等相關文獻及實際參與行動研究中，試圖探討一套優質的人才管理制度究竟應涵蓋那些主要內容，方能建構成有效的人才培育利器。
2. 透過訪談企業主管方式，來探討國內現行人才管理施行的實際狀況，是否符合企業及員工所需。期人才管理被國內企業組織普遍接受並應用。
3. 試圖以文獻及國內現行人才管理實施狀況的訪談結果來分析，組織所施行的人才管理制度是否會影響到員工個人的才能發展、離職傾向及其未來的生涯規畫，進而影響組織的營運及績效。亦即人才管理制度實施愈完善的公司，是否對員工發展及組織績效具有顯著的影響。
4. 研究流程

因為TMS在國內企業尚未普及，欲以問卷調查統計求出所需之數據，將因抽樣人數不足導致相當難度，況且量化研究主要用於具有清楚架構之實證研究，本研究目的不在驗證，而在發掘初步的見解，因此採以質化研究的訪談方式，求得本研究所需之解答為最適途徑。

故，本研究的研究流程共分為研究動機與目的、文獻探討、訪談內容、訪談結果、結論與建議等五個步驟，研究流程如圖 1-1 所示︰



1. 研究流程圖

參考文獻

1. 中文部分
2. 王玉民，1994。社會科學研究方法原理，紅葉文化，台北。
3. 王文科，2002。教育研究法，台北：五南。
4. 江嘉典，2002。《數位廣播業者經營策略分析-以中國廣播公司為例》，國立中正大學電訊傳播研究所碩士論文。
5. 李天任、藍莘譯，1996。大眾媒體研究，亞太圖書出版，台北。
6. 李開復，2006。做21世紀的人才，聯經出版事業股份有限公司，台北。
7. 李美華譯，1998。社會科學研究方法，台北：時英出版社。
8. 林文政，2006。「發現企業關鍵人才」，人才資本雜誌，第5期。
9. 林金定、嚴嘉楓、陳美花，2005。質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析，身心障礙研究。
10. 林盈均，2009。批判性行動研究理論與實務，2009台灣教育學術研討會
11. 周日耀，2008。員工對組織實施人才管理制度之認知與個人才能發展、離職傾向及生涯發展之關聯性探討 －以個人成長需求為調節變項，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
12. 美商惠悅企管顧問公司，2008。惠悅觀點─好人才難尋，1月~3月號：29。
13. 葉俊偉、蔡錫濤，2010。人才管理系統的建立，T&D飛訊期刊-第101期。
14. 陳向明，2002。社會科學質的研究，台北：五南。
15. 陳兆慶，1998，「企業續承計劃與組織特性及管理績效關係之研究」，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
16. 陳伯璋，1990。教育研究方法的新取向：質的研究方法，台北：南宏。
17. 楊中旗、嚴萬軒，2012。育碁數位科技網站，知識寶典，2011ASTD專題系列報導。
18. 楊國樞等，1989。社會及行為科學研究法，上冊，台北市：台灣東華書局。
19. 蔡清田，2000。教育行動研究，台北：五南。
20. 唐維敏譯，1996。大眾傳播研究方法﹕質化取向，台北﹕五南出版。
21. 黃桂花，2002。跨國企業子公司策略地位與人力資源管理活動之關聯，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
22. 黃俊英，1994。企業研究方法，台北: 東華書局。
23. 掌舵－智慧領導人，1991。天下雜誌出版社，台北。
24. 譚帝洲，2007。MBA人力資源管理，漢湘文化事業股份有限公司。
25. 蔡錫濤，2008。委託辦理訓練品質認證制度評核員/顧問職能標準研究成果報告，臺北：中華民國全國工業總會委託研究案。
26. 英文部分
27. Abrams, Michael N. 2004.。“Market memo: Five essential elements of an effective succession plan”, Health Care Strategic Management, Aug.: 1, 17-19
28. Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich D. 2011。The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance. CA: Harvard business School Press.
29. Berger, L. A., & Berger, D. R. 2003。Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People, McGraw-Hill; 1 edition.
30. Berger, L. A. & Berger, D. R. (2004).。The talent management handbook. NY: McGraw-Hill.
31. Dessler, G. 2000。Human Resource Management, 8th ed. N.J.: Prentice-Hall.
32. Dzinkowski, Ramona. 2000。“The Measurement and Management of Intellectual Capital: An Introduction”, Management Accounting, 78(2): 32-36.
33. Edwards, R. M., & Ewen, J. A. 1996。360° Feedback: The powerful new model for employee assessment & performance improvement, New York: AMACOM.
34. Friedman, S. D. 1986。“Succession System in Large Corporations: Characteristics and Correlates of Performance”, Human Resource Management, 25(2):191- 213.
35. Friedman, L. T. 2005。The World Is Flat, Penguin Books Ltd,
36. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 1992。The balanced scorecard : Measures the drive performance. In Harvard Business School (Ed.), *Harvard Business Review on measuring corporate performance*(pp. 123-146). Boston, MA: Harvard Business School Press.
37. Kaplan, R. & Norton, D. 1996。The balanced scorecard. Harvard Business Press.
38. Kirkpatrick, D. L. and Kirkpatrick, J. D.2006。 Evaluating Training Programs :The Four Levels. San Francisco, CA : Berrett-Koehler
39. Lundy, O. 1994。“From Personnel Management to Strategic human Resource Management”, The International Journal of Human Resource Management, 5(3): 687-720.
40. Lyel M. Spencerr,Jr. & Signe M.Spencer .1993。Competence at work – Models for Superior Performance ,魏金梅 譯，2002，才能評鑑法，台北，商周出版。
41. Malhotra, N. K. 1993。Market Research: An Applied Orientation. NJ: Prentice Hall.
42. McKernan, J. 1991。Action Inquiry: Studied Enactment. In E. C. Short （Ed.）*Forms of Curriculum Inquiry*（pp.309-315）.New York: State University.
43. McConnell, C. R. 1996。“Succeeding with sucession planning”, Health Care Supervior, 15: 69-78.
44. McTaggart,R. 1997。 Participatory Action Research（25-43）. State University of New York.
45. Miller W.L. & Crabtree B.F. 1992。Primary Care Research: A Multimethod Typology and Qualitative Road Map Doing Qualitative Research. Newbury Park CA: Sage, pp.3-28.
46. Milkovich, T., Newman, M. & Gerhart, B. (2010).。Compensation. NY: McGraw-Hill.
47. Moore, K.W. 1996。“Thoughts on Management Succession Planning”, National Underwriter, 90(45): 17-37
48. Ready, D. A., & Conger, J. A. 2007。“Make Your Company a Talent Factory”, Harvard Business Review, June.
49. Rothwell, W. J. 2002。“Putting success into your succession planning”, Journal of Business Strategy, 23(3): 32-37.
50. Schweyer, A. 2004。Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning. New Jersey: John Wiley & Sons.
51. Smart, B. D. 2005。“Topgrading: How Leading Companies Win by Hiring, Coaching, and Keeping the Best People”, Revised and Updated Edition.
52. Snell, A. 2006。“Is Talent Management Different from HR?”, http://www.taleo.com/talent-management-blog.php/2006/04/25/is\_talent\_management\_different\_from\_hr.
53. Stewart & Kamins .1993。Secondary research (董旭英、黃儀娟譯 2000，次級資料研究法，元智出版)
54. Stringer, E. T. 2007。Action Research（3rd ed）. CA: Sage.
55. Tornow, W. W. 1993。“Perceptions or reality: Is multi-perspective measurement a means or an end”, Human Resource Management, pp.221-230.
56. Ulrich, D. & Smallwood, N. 2003。Why the bottom line isn’t. New York: John Wiley & Sons, Inc.
57. Wimmer, R.D. & Dominick, J.R. 1991。Mass media research : An inroduction. Belmont, CA: Wadsworth, Inc.
58. Yammarino, J. Francis, & Atwater, E. Leanne. 1997. “Do managers see themselves as others see them? Implications of self-other rating agreement for human resourcesmanagement”, Organizational Dynamics, Spring: 35-44.
59. Youndt, M. A., Dean, J. W & Lepak, D. P. 1996。“Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance”, Academy of Management Journal, 39(4): 836-860.