



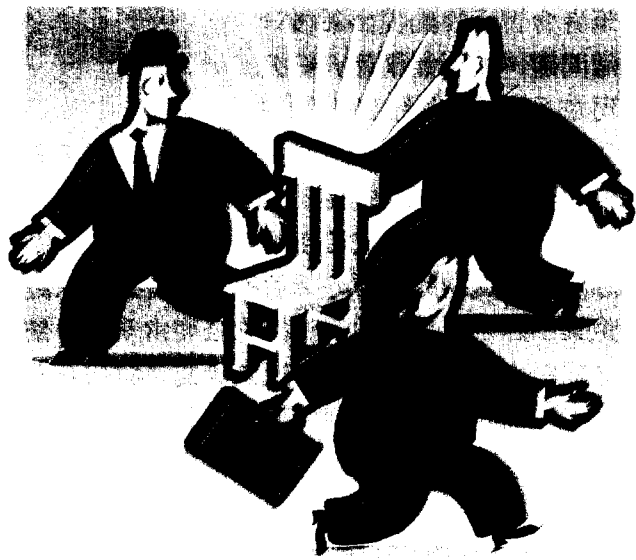
從職能導向設計 以工作績效驅動

一、前言

人力資源(Human Resources HR)泛指的是可供掌控或發揮在企業經營上之人員的腦力與勞力。它不僅是企業資源不可或缺的元素，亦是企業管理極為重要的一環。IBM今日之所以能成為電腦界的巨人，即是歸功於創始人非常重視HR，並且建構出HR的組織文化所致；假日飯店的經營事業遍及金融、營建、飯店、運輸、製造等業，其成功關鍵便是在於創辦人凱蒙斯·威爾遜(Kemmons Wilson)的知人善任；聯合報得以發展成為聯合報系，其成功因素亦是在於創辦人王惕吾以人為本的經營法則：「我所有的解釋，都圍繞著一個中心，就是聯合報的人才。」凡此都可以看出能留住人才、培育人才、重用人才的企業，往往都會以HR為驅動經營的引擎，開創出屹立不搖的競爭優勢；而組織文化不良、HR管理不善的企業，縱使其擁有精湛技術或雄厚資金，短時間能在企業界裡呼風喚雨，不過終將還是會在HR枯竭裡步入經營衰退之途。

二、不同世代不同思維 產生迥異工作價值

HR的走向不是一成不變的，剖析近三十年來的HR，我們可以看到已隨著企業的生產工具、生產模式，以及從業人員的素質、生活



* 陳文隆

型態、行為模式、工作價值，還有政府的法令、社會的變遷，在在使得企業對HR的管理不斷地推演改變。在過去，從業人員層層服膺階級的領導，強調師徒與理論，忠於企業死心塌地的終生奉獻，在漸進式中升遷，在被動中求成長，也使得自我的管理是一種壓抑式的；而在近十年裡，尤其是新世紀的當下，新新人類的工作觀已全然的將舊有的HR管理模式全然否定掉，他們變換工作迅速，視為再跳槽的新籌碼，也因此非常重視自我，肯定自我，這種情境更是強烈的表現在工作上，不但抗拒權威式的領導，也反對年功制，認同以專業為主軸的能力主義，他們深信用專門知識或技能，可以將工作價值全面提昇。

* 作者現任職於立耀公司生管高級專員





這兩種截然不同的工作觀，讓企業HR的走向面臨了一個已不盡相同的分水嶺。除此之外，企業間的併購風潮、事業部方興未艾的裁撤、員工的虛擬化，以及政府新工時的實施，這些都已使得員工對企業的認同，以及企業文化的建立，構築起難以填補的鴻溝，成為HR在e世代裡的一大挑戰。

不同的產業環境、工作內容、不同世代員工的想法及工作觀，都會使得HR的組織及架構發生極大的變化。在此一情況下，什麼樣的HR架構都有可能成立，前提是端出來的HR佳餚要能因應企業內外環境急劇的變化及需要，更還能對企業經營長遠的發展有所助益。這是HR在e世代應有的品質思維，亦是企業經營者要接受改變的課題。

三、職能專長創新價值 工作績效良性競爭

隨著e世代的完全來臨，既有的以職務導向之HR工作設計，諸如工作評價、工作說明書，或者薪資制度等等，將會強力的被扭曲，甚至於被迫退回原點再重新出發。由於e世代人類自主性較高，認定己身的專業可以凌駕一切，進而憑藉其所長成為向企業談薪酬的敲門磚。為呼應這種趨勢，企業的HR工作設計亦得賦予新的品質思維，讓職務導向注入新的基因，逐漸朝著職能導向的品質去建構，才能不會在e世代裡遭遇到亂流。

職能導向品質的HR工作設計，是以員工所擁有的職能專才(competence)為主要依據，以其能為企業創造出新的價值，或者改變市場生態，甚至於為企業經營帶來成長的契機等等，則給予具有肯定之相等價值的薪酬標準，而非以傳統的年資取決薪酬的水平。亦即是員工縱使擁有十幾、二十來年的資歷，但是若果沒有成長，則將會原地踏步，其附加價值在難

以遞增裡，為初入企業沒有幾年，卻懷有專長職能的新進員工超越。

為求職能導向品質能立竿見影，績效管理便成為其HR工作設計的主軸。績效管理的建構是要以較具彈性的評估方法，植入於不同工作、不同職級，並且把企業目標與部門目標以及個人目標連結在一起，然後將從事後評分到事前規劃的考核訂分數一氣呵成，形成一種管理制度的循環。個人對企業所產生的成果，便會在績效多寡中無所遁形的浮現。

績效管理不是企業單向的HR工作設計，而是雙向的且不間斷注重貫徹執行的回饋落實。有職能專才的員工將會在這種有著激勵因子的管理驅動下，突破薪酬限制，跨過門檻，也將會帶動企業內部員工良性的競爭，在各自追求成長中，也把企業推向更高的成長境界。

四、選用育留因應蛻變 培養人才競逐未來

HR的範疇總是脫離不了選才、用才、育才，留才的框框，在新世紀依仍還是會循著此一架構，不過在因應劇變的人力潮流中，亦得思考以新的品質修鍊讓企業所擁有的都是人才中的人才，以便能競逐於未來。

傳統的選才，總是透過郵遞投寄相關資料來應徵，再由企業從應徵函中篩選，發函通知考試或面試。這些冗長的徵才步驟，在需才孔急的當下，已漸失去能募得好人才的契機。為求選才的工作效率提升，運用資訊科技來進行的比重已是越來越大，企業透過網路這一管道來招募，已成為一種必然的趨勢，網路加速企業與應徵者間的連繫，節奏已是越來越快，企業也將可使遺珠之憾減至最低。上網選才，建立HR的資料庫，不僅會將企業HR的結構強化，也啟予了迅速、彈性，以及應變的多元面貌。

由於企業環境的變化加劇，在用才方面已



不能全然的從內部覓取，還得將觸角延伸向外，前述所提及的以職能導向的人才，便成為企業優先考慮的，具體說即是因人制宜，盡情發揮個人所長，將是企業用人的主軸，尤其在邁向多角化、國際化，職能專長更是不可或缺。像燦坤設在大陸的工廠，中低層員工以大陸人為主，管理幹部是由台灣派遣過去，品管人員從日本找來一批50來歲精於工廠品管的退休專家到大陸工作，即是一個很明顯的「世界工廠」例子。

自新進員工聘用起，育才便一直是企業在HR上最大的投資，在新世紀的當下，除了一般的員工訓練外，企業還可從資訊科技與網路中隨時隨地的進行，以便讓員工接受到更全新的市場經營視野。也由於職能導向漸成氣候，企業對人才的培育途徑將不再是兼顧各方面的需求，而是有所專注及強調重點，諸如知識的強化，核心專長的建立等，俾能使員工產生更巨大績效，對企業成長做出貢獻；企業亦可從員工的育才中，進一步養才，使其儲備成為卓越的經理人。

企業在育才上深耕，便等於是在留才上撒播了希望的種子。在快速變遷，以及員工流動率居高不下的今日，積極的留住對企業未來發展具有關鍵技術或能力的員工，已成為HR的另一重要工程。留才不是一視同仁大家都留，而是要能去蕪存菁，新世紀的思維應可以從內部創業與智慧資本共創共享的理念中著手，以便留住企業所需要的人才。尤其是對有著國際化企圖心的企業經營者，能夠以其遠見，識才之明，留住具有國際觀的人才，將無異於發掘到一座金礦，為己身打造出跨向國際的競爭優勢。

五、優勢人力資源組合 掌握虛擬職能員工

由於職能導向的HR工作設計可以預見的

會引領風騷，因而也可以預見的是具有職能專長的員工，很可以不一定要在企業內依著既定的工作時間完成所賦予的目標或使命，他可以運用網路連結，在任何一個地方成立虛擬辦公室，做出對企業經營有利的決策。這種情境對HR也將有著一定性的影響，如何掌握亦是HR的另一大課題。

針對這種趨勢，企業在HR的建構上，可以以虛擬員工及彈性工時去管理。虛擬員工不若派駐人員的固定且可掌握，但卻有著企業員工的實體；彈性工時則可打破既定工作時間的限制，讓其依情況自行斟酌決定時間的管理。虛擬及彈性相互運用，則將可使這些有著核心專長的員工，以其自主性，發揮其所長，來肯定自己，以及為企業創造更大的效益。

跳脫既有的HR工作設計品質思維，讓隱形的員工有如在掌握之內，將是HR的一大變革，企業也唯有突破HR工作設計現狀，才能獲取最優勢的HR組合，匯聚出最精銳的經營團隊，成就己身專業的版圖。

六、結語

變動瞬息的新世代，已讓企業的HR遭遇到前所未有的巨大衝擊，企業要讓HR渡越e世代洪流，繼續成為經營的關鍵利器，企業亦唯有將HR的工作設計焦點從職務導向轉移到職能導向，並且以個人所創造的工作績效品質驅動，才能符合e世代脈動，同時在選才、用才、育才、留才等方面打造新的品質思維，讓人才不斷匯入，企業才能在e世代中，以改變面貌及具有前瞻性的HR迎擊，而至於成為吹起再衝刺的新號角。

