

再訪人力資源典範 —組織中人才管理精神（Talent Stewardship）之建立

考試委員 詹中原

*本文民國 100 年 9 月發表於《人事月刊》，第 53 卷第 3 期。

在政府改造的基本三法—中央行政機關組織基準法、行政院組織法及中央政府機關總員額法的奠基之下，行政院組織改造將於 101 年 1 月 1 日開始實施。此項改造工程，接續的發展關鍵，筆者以為將聚焦於兩項課題，一者為組織設計（design of organizations），如：組織間關係之生態系統、組織衝突與文化等議題；而另一者則為管理理論，如：規劃、領導、溝通、控制等，而其中人力資源管理（HRM）的成效，又最具有舉足輕重之影響，本文擬以後者為核心，由古典至當代，藉宏觀及微觀面的檢視，探討政府組織改造的人力資源管理系統建立課題。

壹、古典人力資源規劃模式的啟示

Donald E. Klingner（1980）認為人力資源規劃過程為先設定組織目標，然後根據目標預測人力之供給與需求，並結合供給與需求決定所需要的人力資源，設計如何去獲得所需人力，而且將其決定透過羅致、遴選、升遷、前程規劃等人事活動予以實施。最後，以各種實施所得的資料結果，來評價各種人力資源管理活動正確性及效能，做為修正目標或人力資源規劃活動之參考。

依據 Joanne, Kerry, & Quaintance（1985）指出，整合性的人力資源規劃系統，在研擬及執行過程，共具有以下六項主要程序

1. 策略規劃（Strategic Planning）

策略規劃界定組織使命與目標，並兼顧長期（五到十年）與短期（一至五年）要求，而組織預算亦與之緊密結合。

2. 決定人員需要（Determining Personal Requirement）

由策略規劃可導出人員需求。首先應利用工作分析描述工作性質及職責範圍、然後擬定工作負擔，進而設定工作之標準。

3. 決定可利用人員（Determining Personnel Availability）

決定可利用人員時應瞭解人員的類型與數量。主要須查核人員資料，包括人員在組織中的經歷資料、與衡量其工作及其工作績效。

4. 設定人力資源目標（Setting HRP Objectives）

將人員需求與可利用人力相配合，以設定 HRP 目標，此程序為 HRP 最重要之步驟。典型的 HRP 目標包括：(1)精減工作人員(2)提昇員工效率(3)經由訓

練增進員工發展。

5. 規劃並執行人事方案 (Planning and Implementing Personnel Program)

人事方案主要包括員工招募方法、生涯發展、工作重新設計 (job redesign) 等項目。程序上則應先產生可行的選擇方案、然後評估並加選擇、最後發展計劃與排程。

6. 評估並控制人力資源規劃系統 (Evaluating and Controlling the HRP System)

人力資源規劃系統須有評估與控制機能，適時提供回饋。同時評估機能應為動態的。

E. W. Vetter (1987) 提出人力資源規劃過程，認為組織目標需與經濟預測和經營策略、計畫等一同考量；並對組織當前的人力狀況、員工僱用、生產力和組織本身等加以進一步分析，以訂定全盤之人力預測計畫。同時，各單位亦需制定單位之人力預測計畫，配合預算以取得經費支援，且對預算加以控制。

在擬定計畫目標與政策之後，必需經過最高管理階段之贊同，據以擬定各種人力實施計畫，例如招募、甄選、安置、離退、獎酬、訓練與發展、績效考核、資訊系統之建立等；並對各計畫之實施，進行控制與評估，評估結果可做為修訂組織目標及人力資源規劃實施之依據。

Nkomo (1988) 亦指出，人力資源規劃系統主要有六項基本要素：

1. 環境分析 (Environmental Analysis)

環境分析的價值在於辨識並預期人力資源的機會與威脅。人力資源規劃者，必須對於那些影響人力資源與組織績效的新因素以及環境的可能變化，持續觀查並保持相當的敏感度。

2. 目標與策略分析 (Analysis of Objectives and Strategy)

人力資源的目標與策略大部分是源於組織的整體策略規劃，而公司在選擇策略時，也必然會受到公司現有人力資源的質與量所規制。

3. 內部人力資源分析 (Internal Human Resource Analysis)

此項分析主要是在分辨當前人力資源狀況的優缺點，而分析時應兼顧總體與個體變數。

4. 預測人力資源需求 (Forecast Future Human Resource Demand)

預測人力資源需求應以未來為導向，而其最終目的，不僅在滿足任用上的需

要，更應為企業在達成目標的過程中，提供具備高素質的人員。

5. 發展人力資源策略與目標 (Generating and Developing Human Resource Strategies and Objectives)

所有的人力策略、目標、與方案，都應經過完全的整合與協調，並契合公司長期的計劃，進而轉化成短期而有效的營運計劃。

6. 評估與檢查 (Evaluation and Review)

評估與檢查的目的在於找出計劃與實際的差距，進而加以改善，正確的評估與檢查程序包括：(1)對人力資源行動方案的成果評估(2)對於任何預知的衍生事件，注意其正確性。

Heneman 等 (1989) 認為人力資源規劃過程中無論人力需求或人力供給都必須審視組織所處的內外環境；需求分析方面，應配合組織之事業計畫，組織計畫等，以預測人力資源需求；而供給分析方面，應確認目前組織內的勞力結構，人員的異動或流失情況，以決定人力資源供給之預測人力供給與需求的預測結果，決定所需招募之人力；並依據目標擬定各種人力資源活動方案，具體實行之。

歸納古典人力資源管理學者之主張，可歸納下列重要之運作概念：1. 人力計畫系統 (Management planning system) 2. 工作力之現況分析 (Workforce analysis) 3. 人才的管理 (Talent management) 4. 人力資本規劃—現有人力之評估及控制 5. 人力資源及員額需求之預測。因此，近年人力資源管理領域的發展，可見其演進的路徑，當然，亦可視之為當前人事工作之重要內涵。

貳、人力規畫系統 (Manpower Planning System, MPPS) 的基礎

人力是重要的組織資源，而系統性的途徑包括有人力規畫、人力預測及行動計畫等以提供有效的訓練人力擔任目前及未來的組織需求。人力規畫系統應該包含有相互關連的三項主要的人事工作：

1. 人力的盤點 (Manpower Inventories)：

可以對目前組織人力資源如：技術、能力、陞遷潛力、人員任職經歷等作一

項全面之評量。

2. 人力供需的預測：

必須使人事規劃者能夠去預測掌握包括人數、技術職能的人力需求。

前兩項人力管理活動是要確保組織之人力目標及政策的貫徹，而其人力計畫的詳細內涵如招募、甄拔、任用、生涯計畫（Career path planning）、績效評估及訓練發展工作均能有所依循，也就是人事工作經由對現有人力的盤點清察瞭解及對未來之人力供需預測，建立一項基礎的人事工作系統平台，作為工作之指導藍圖。

3. 控制及評估程序：

用以作為人力計畫系統的回饋性機制以監測組織人力目標及目的（goals and objectives）之達成程度。

成功的人力規劃系統需要有下列基本的人力要素：各項工作與工作之間的「整合成功程度」，其次，系統盤點及人力供需預測所需要的「人力資料庫」的資訊品質，及組織的「方案執行力」。對於人力盤點應該要注意盤點對象、資訊項目、蒐集途徑、資訊儲存記錄之有效方法、盤存資訊的應用及資料的有效期限。而在人力供需預測（Forecasting）又可歸納為兩個部份，其分別為人力預計（Estimates）—是一種科學的計算組織人力過去運用的狀況及未來的應用的衡量。而預估（Projections）則是一種資料的數學推算。人力供需的預測則可考量外在人力供給及內在人力供給—其也就是組織目前工作力資訊，如年齡、性別、職稱、組織層級、績效評級及陞遷潛力等），而通常最常建立的資訊，則為「管理調動圖」（Management Replacement Chart），足作為內部人力供給資訊的代表。而相對於人力供給，則在於人力需求之預測，其需要有之 6 項運作之重點：掌握組織特性、瞭解這些特性之組織人力運用關連性之歷史紀錄、組織生產力之計算、決定未來組織生產力趨勢及其必要之調整，進而確認預測需求之標的身份，最後，有效的績效監測至少包括兩個部份：周期性的抽樣（Periodic Sampling）及績效衡量（Measurement of Performance），而評估過程為人力規畫系統的總結，其關鍵要素為 1. 以組織目標規範人力規劃目標 2. 檢視人力規劃過程內之各種政策、系統、方案，包括預測、規劃資訊系統 3. 比較當前人力規劃目標及組織需求之現況 4. 選擇應用評估技術及工具。

上述之人力規劃系統之內容是相當繁雜，就如人力資源學界人士所有的共識，

其成效取決於責任組織之執行力，當然我們可以認識到按照人力規劃系統的詳細內容去進行人事管理的工作確實有其困難度，如此精細的執行並不容易，但我們亦可確信一個理念，就是這種困難程度相較要去管理一個複雜的人事議題，如：組織改造，而完全 有規劃系統為依據，應該仍然是有效率而容易的多。

參、策略性工作力規畫（Strategic Workforce Planning, SWFP）的人事保證

組織管理者首要之職責就是要把正確的人安置到正確的位置上（put the right man in the right place）。此一管理原則亦可視之為人事管理工作之最高指導原則。工作力計畫就是在確保具備有必要職能之員工，在需要之時間點，適得其位，並配合組織目前及未來之需求（that individuals with the right skills are where they need to be, at the right time）。因此，工作力計畫對於人事工作言，是一種策略性的平衡，介於「人力需求」及「人力供給」間，而人事管理者在此一工作力規劃之平衡槓桿上，最主要要防止兩種情況之出現：人力短缺（Labor Shortage）及人力過剩（Labor Surplus）。工作力規劃架構中指出，人事人員要考慮的內在因素為 1. 自願性的重組流動與非自願性之重組流動 2. 員工之陞遷、調動、甚至於降級（Demoted）之員工工作轉換。而前文所提到之工作職務調動圖（Replacement Charts）或賡續計畫（Succession Planning），則都是掌握員工工作轉換之有利工具。3. 生產率（Productivity Ratio）代表員工所需之數量（需求）以達到某項組織產出水準之比率 4. 組織整體績效通常與組織目標相結合，通常可以定論組織產出績效較高，通常亦能有較多的資源（也有此需要）去僱用較多的組織員工 5. 策略性的政策方向亦是人事管理者考慮的重要內部因素，其必會影響到人力（工作力）之變動。例如：政府組織改造，人力精簡作為策略性之政策方向，則其必然是重要之工作力分析要素。而在工作力規劃之外在考慮因素，則包括 1. 整體人力市場，就公務人力而言則為教育人口流動狀況，高大專生之就業畢業變動。2. 經濟條件—社會經濟之變動最重要者為就業率（失業率）之變化。3. 組織業務及功能之轉變（或稱為業務及功能趨勢）及調整。

在工作力規劃平衡槓桿上，人力評估將會發現三種可能之情形，在人力控制上亦因此有不同之策略。首先當人力供需平衡時，則在人力評鑑時，建議維持當前狀況 (Status Quo)，亦就是維持目前之人力僱用水平。而其次，人力過剩的情況則出現在 (Supply>Demand)，就組織而言，此時則有下列之處置策略 1. 解僱 2. 出缺不補 (Attrition) 或人事凍結 (Hiring Freezes) 3. 優退制度 (Early Retirement) 4. 職位轉移 (包含陞遷、轉任及降級) — 可利用此一變動策略將剩餘人力轉往其他不足之組織部門。而相對於人力過剩，在有些部門經評鑑出現人力不足之處，則有下列處置策略足資應用 1. 延長工時 2. 外包及權變人力 (Outsourcing and Contingent Labor)，而權變的臨時人力足以提供組織兩方向之彈性，一為數量彈性 (Numerical Flexibility)，而另者為功能彈性 (Functional Flexibility)。組織可以藉由權變人力得以重組其知識及技能組合 (Composition of KSAs)。當然，過份依賴合約及權變人力，亦會導致組織長期之人力投資計畫減弱，此亦為其當慎重考慮之缺點。3. 員工的留才 (Employee Retention) 以減少流動率。因為流動代表著招募、甄聘、訓練的成本增加，並會因生手帶來工作之生疏，帶來生產成本增加。根本解決人力不足，首要將人才留用。4. 職位轉換 (包括陞遷、轉任及降級) 將不足人力職位補以內部之調動。此一策略在運用解決人力不足時，亦可以用以作為人力過剩問題之解決。5. 新聘則為長期解決人力之根本方法。

以上，工作力規劃的解決策略中，並無一項完美的萬靈丹可應付所有工作力不足或過剩之問題，明顯可以知道其各有優缺點。人事人員在進行工作力規劃或評鑑後，必須權衡其利弊，例如「工作力過剩」或「工作力不足」現象的預期時間，就如同我們知道「加班」或「臨時人力」可以快速解決人力不足的問題，而「留才策略」則更加耗時，但「聘用新人」則可以更加快速解決人力不足問題，但相對各有優點亦有相對之缺點。

肆、人才管理（Talent Management）與人力資源資訊系統（Human Resource Information System, HRIS）之整合

按英國人事及發展研究所（The Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD）所提出的人才管理定義為：對於組織中有特殊價值之高度潛力成員，建構一套系統性的吸引（attraction）、認定（identification）、發展、安排及留用（retention）及配置的額外管理過程及機會。而所謂的人才，是指組織成員可以透過其短程貢獻或長程的潛力表示，以促成組織績效之不同。人才管理是承接「組織策略」（Organizational Strategy）而達到「組織目標及成效」（Organizational Performance and Results）。而在許多組織中，其績效均直接以其人才管理策略之成果作為衡量之指標。而組織之人才管理包括 5 項主要過程 1. 吸引及甄拔人才進入組織（Attract and Select）2. 評量人才之職能專業（Assess）3. 檢視人才及規劃人才行動（Review and Plan）4. 發展及安置人才（Develop and Deploy）5. 組織留才（Engage and Retain）。而此 5 項程序並非是個別獨立之活動，而是必須相互連結而整合一體的。人才管理成功的 4 個要素，將之稱為 DIME Model，其分別為：

1. Driven by organizational strategy
2. Integrated with other processes
3. Managed as a core organizational practice
4. Engrained as a talent Mindset

首先人才管理必須要受到組織策略的驅動（D），人才要被當前組織中之策略資源，也就是組織發展過程中，要達成目標之必要組成要素。而每項人才管理計畫的設計必須清楚描述其與組織策略及進而達成組織目標的支持性。因此，此項要素的前提是組織必須清晰描述其策略為何，唯有如此，人才管理方能建立核心策略職能，並擴以發展出一套管理過程，以運用人才對組織之貢獻。其次，人才管理要整合（I），其他相關組織運作過程，這些過程包括能夠立即反應（Reactive）的即時人才課題、可重覆而一致的方案性（Programmatic）、周延的代表性思惟

(Comprehensive) 與其他人力系統之合作協力 (Aligned)，及根植成為組織內人才的策略性 (Strategic) 思惟。第三，人才成為組織中管理工作之核心實務 (M)。人力資源管理之歷史演進由 1960 年代之個別職位之甄補任用，到 70 年代之短程職位替代任用，繼而至 80-90 年代之人力資源規劃概念，到 2000 年本世紀已進入到人才管理的領域，更進一層至策略性人才管理 (Strategic Talent Management)，亦同時成為組織中的核心實務。最後，深植的人才思惟 (E)，形成組織中實際影響的文化，若干管理學者將此種文化稱之為組織中人才管理精神 (Talent Stewardship)。

在人力資源資訊系統 (HRIS) 領域中，針對人才管理之需求，主張應建立發展「人才資料庫」(Talent Data-base)，其包括之資訊乃有系統的蒐集組織中未來的領袖人才，有三項途徑，包括非傳統之工作預測 (Job Forecasting)、情境規劃 (Scenario Planning) 以及未來導向之職能模型 (Future-oriented Competency Modeling) 等。HRIS 途徑之發展確為人才管理之重要支柱，尤其是歷經近半個世紀以上，人力資源管理由職位甄補至策略性人才管理的演進，人事管理工作亦應在觀念上成長並配合科技進步強化精進 HRIS 的輔助功能。

伍、人力資本規劃 (Human Capital Planning) 與人力評鑑準則 (Principal of Assessment) 的參考應用

美國人事管理辦公室 (Office of Personnel Management, OPM) 針對人力資本規劃，提出一項「工作力規劃模型」。其包括五項步驟 1. 設訂策略性方向 2. 分析工作力，確定技能缺口並執行工作力分析 3. 發展出修復缺口之行動計畫 4. 執行行動計畫 5. 監測、評估及修正計畫。

而人力資本規劃中重要目的，即在於可使組織經由人力評鑑工具，以衡量工作相關之技能。而其發展出之 13 項準則，為進行人力評鑑者之重要指標參考：1. 評鑑工具之目的性使用 (in a purposeful manner)：身為人力評鑑者必須清楚瞭解評鑑之目的事項，以據以選擇適當之評鑑工具。2. 運用全人格途徑 (Whole-person approach) 進行評鑑：單一的評鑑工具通常僅提供有限的個人特性觀點，多樣性的工具能避免片斷的人力資訊。3. 使用無偏見而能公平對待所有屬體的評鑑工具 (Unbiased and fair to all groups)。4. 評鑑工具之效度要求 (Reliable assessment)。

5. 採用經證實呈現特殊衡量目的效度 (Valid for the specific purpose)。6. 評量工具應要合適於標的團體 (Are appropriate for the target population)。7. 評鑑工具必須配合有足以瞭解及清晰的資訊文件。8. 進行評鑑人員必須充份完整的訓練。9. 評鑑條件應要對所有受評者均一致而適當。10. 配合提供特殊受評者 (如身障者) 之必要設備。11. 評鑑工具之保密安全。12. 評鑑產出之保密性 (Confidentiality)。13. 評鑑結果之正確解讀。

適當之人力評鑑是人力資本 (或是適當員額) 之保證, 而人力評鑑之謹慎正確執行, 方是人力資本規劃之保證。

陸、人力需求及員額數量預測技術之精進

組織完整之人力資源規劃除結構、質量外, 其他最重要者則為員額數量之規劃預測。HR 領域之理論及實務工作者均期在此技術上有所突破。Heneman (1989) 提出下列之預測方法:

1. 專家預測

以對未來人力需求有知識見解的專家做判斷預測。例如由直線管理人員或人事部門之預測, 由非正式及立即討論來達成; 或採德飛法 (Delphi Method), 由正式專家做調查; 或採名目群組技巧 (Nominal Group Technique), 針對問題 (問卷), 專家及經理寫下所有答案, 並予以記錄; 討論後, 投票表決決定排名, 選出 3~5 個最重要者。

2. 趨勢推算與預測

以統計分析技巧, 如迴歸分析法或指數法預測。

(1) Extrapolation 外推法:

將過去改變率推及未來可能之改變。

例如: 每月增加 20 位工人, 則一年增加 240 位工人。

(2) Indexation 指數法:

將雇用人員之成長配合指數來估計未來用人需要。指數法及外推法之缺點是其假設組織之工作效率不變, 故結果亦可能較為不恰當。

(3) Statistical Analysis 統計分析: 。

例如迴歸分析或最小平方法。

3. 其它方法

預算及規劃分析-- 透過預算及計劃，吾人可知預算允許雇用多少人，以及所需要的工作能力之改變，資訊則由各分部或部門之長期計劃可得。

新事業分析法-- 依過去已存在的類似事業比較來確定人力資源需要多少人數及那些種類。

例如：一家原油公司可由其他煤礦部門的雇用水準決定它未來雇用的需求多少。

電腦模擬-- 使用一系列之數學公式，同時使用外推、指數觀察法結果，估計工作力改變等，來計算未來人力資源之需要，而隨時間改變，只要將程式修改即可。

綜合歸納員額數量可分為 4 類：1. 定量而鉅視—用人費率法、迴歸分析法、最小平分法 2. 定量而微視—工作時間研究法、工作時間數據法、工作抽查法、迴歸分析法 3. 定性而鉅視—人力結構分析法、德菲法、名目群體法 4. 定性而微視—業務審查法。

國內企業界之人力員額預測經常可見者為工作效率法、業務分析法、預算控制法、行業比例法、標竿對照法、流程優化法等。而亦有針對個別組織提出單一性之設置標準如工作完成時間設置法、輪值工作設置法、單位設置法、使用工具設置法、工作範圍設置法、地區範圍設置法、工作對象設置法、工作量設置法、工作數量設置法及方案設置法等。當前我國人事工作應加速建立公務人事評鑑之員額預測之技術及方法，在前述之基礎參考上，對員額之管控有更精進之作法。

本文對於組織改造後續之關鍵人事管理工作，在古典人力資源規劃模式之基礎上，提出包括人力計畫系統、工作力分析、人才管理、人力資本規劃與評鑑準則及人力需求及員額數量預測技術等五項發展面向，期繼續原本第一階段之組織設計工程，在 101 年啟動之際，共同發揮更理想之組織績效。

參考文獻

- David Lepak and Mary Gowan (2010). Human Resource Management, Pearson Education, Inc.
- Donald E. Klingne (1980). Public Personnel Management And Strategies. New Jersey: Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc, P. 62.
- Heneman, Schwab, Fossum, Dyer (1989). Personnel/Human Resource Management, Fourth Edition, Richard D. Irwin, Inc.
- Joanne, Marshall-Mies., Yarkin-levin Kerry. and marilyn K. Quaintance (1985, August). Human Resources Planning, Part1: In the Public sector, Personnel Journal.
- Michael J. Kavanagh, Mohan Thite (2009). Human Resource Information Systems, Sage Publications, Inc.
- Nkomo, stella M. (1988, February). “Strategic Planning for Human Resources--Let’s Get Started.” Long Range Planning, Vol.21, No.1.
- Rob Silzer, Ben E. Dowell (2010), Strategy-Driven Talent Management, Jossey-Bass.
- Schuler, Randall S. (1987). Personnel and Human Resource Management, West Publishing Company. PP. 66.
- Wayne F. Cascio (2010). Applied Psychology in Personnel Management, Reston Publishing Company, Inc.
- U. S. Office of Personnel Management (May 23, 2008). Migration Planning Guidance Information Documents, Retrieved on August 15, 2011 from <http://www.docstoc.com/docs/7449734/Workforce-Planning-Template>