

國立臺灣體育大學休閒運動管理研究所
碩士學位論文

組織總體策略、事業策略與人力資源管理策略之互動

關係探討 - 以劍湖山休閒產業集團為例

A Case Study on the Interactive Model of Organizational Corporate
strategies, Business Strategies and Human Resources Management
Strategies—"Janfusun Recreational Industry Group" for the
Example



研究生：范敏郁 撰
指導教授：黃彥翔 博士

中華民國九十七年六月

論文名稱：組織總體策略、事業策略與人力資源管理策略之互動關係探討 - 以劍湖山休閒產業集團為例

總頁數：169

院校所組別：國立臺灣體育大學 (台中) 休閒運動管理研究所

畢業時間及提要別：九十六學年度第二學期碩士學位論文提要

研究生：范敏郁

指導教授：黃彥翔 博士

摘要

本研究主要採用質化個案研究法進行探討，透過半結構式的深度訪談與文獻整理，針對國內規模最大的休閒產業-劍湖山休閒產業集團為研究對象，並以六位中高階主管為訪談對象，探討組織在制定總體策略、事業策略與人力資源管理三者之間的互動關係，並試圖瞭解人力資源管理於劍湖山休閒產業集團所扮演的角色。結果發現：

一、劍湖山休閒產業集團的核心能力

隨著集團的長期經營過程，多角化經營與產品創新已逐漸成為集團不可或缺的核心能力。

二、人力資源管理與總體策略互相影響

- (一) 核心能力的建立是組織發展人力資源計劃與邁向總體目標的關鍵。
- (二) 對於多角化企業而言，人力資源實務應採長期觀點，強調建立穩固的基盤，以支撐日漸擴展的支幹。
- (三) 當組織以國際化發展為總體目標時，人才的培養與訓練為重要的關鍵因素。

三、人力資源管理與事業策略互相影響

- (一) 事業的經營策略與人力資源實務密切相關，不同的事業策略其人力資源實務會有所不同；而當事業採取相同的經營策略時，仍會因產業環境與組織的發展而影響其人力資源實務。
- (二) 對於多角化企業而言，不論其事業體發展的成熟度，事業策略皆與母公司的

總體策略相符合。

四、人力資源管理於組織中扮演的角色

- (一) 人力資源管理的角色會隨著組織發展而漸進式改變。對劍湖山休閒產業集團而言，人力資源管理扮演的角色為行政支援者、內部創業者及策略促進者；而對事業體而言，人力資源管理扮演的角色則隨該事業體於組織發展的成熟度而不同。
- (二) 對多角化企業而言，人力資源主管必須具備多領域專業能力，熟悉相關事業體的產業特性，始能依據組織所需，發展出精準的人力資源策略。

關鍵字：總體策略、事業策略、人力資源管理

Fan, Min-Yu (2008). A Case Study on the Interactive Model of Organizational Corporate strategies, Business Strategies and Human Resources Management Strategies—"Janfusun Recreational Industry Group" for the Example. Unpublish Master Thesis, National Taiwan Sport University, Taichung.

Abstract

This study utilized qualitative case study along with documentary analysis and semi-structure interview with six higher level managers of Janfusun Recreational Industry Group , which the largest recreation industry in Taiwan. This research tried to explore the interaction between Human Resource Management, corporate strategies and business strategies of Janfusun Recreational Industry Group. And tried to understood what role the department of Human Resource Management plays in the group development strategies.

The summary of results as the following :

一、 Janfusun Recreational Industry Group's core ability

Accompany with the Janfusun Recreational Industry Group's business, diversification and innovation have been the core ability in Janfusun Recreational Industry Group

二、 Interaction with Human Resource Management and Corporate strategies

- (1) Establish the core ability is a key point of organization develop the human resource plans and move forward to the corporate strategy.
- (2) In order to support the business development, it should take a long view in the Human Resource policy, especially, it have to establish the foundation firmly.
- (3) When organization toward the internationalization development, the staff's training and cultivation is the key point.

三、 Interaction with Human Resource Management and Business strategies

- (1) The business strategy was related to the Human Resource Policy, different's business strategy have different's Human Resource Policy. Besides, when business adopt the same strategy, the Human Resource Policy should effected by the industry environment and organization development.
- (2) For the diversify business, no matter the business develop degree, the business strategy and corporate strategy were correspondingly.

四、 The role of the Human Resource Management in the organization

- (1) To Janfusun Recreational Industry Group, Human Resource Management plays the role of Administration, Internal Enterpriser and Promoter. Besides, to its business domains, Human Resource Management plays the role would difference with the maturity of business domains develop degree in Group.
- (2) To diversify business, the human resource director must be have professional ability, and familiarity with industry characterization.

Keywords: corporate strategy, business strategy, Human Resource Management

目 錄

中文摘要.....	
英文摘要.....	
目 錄.....	
表 目 錄.....	II
圖 目 錄.....	VIII
第一章 緒論	
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第三節 研究問題.....	3
第四節 研究限制.....	3
第五節 名詞定義.....	4
第六節 研究特色與貢獻.....	5
第二章 文獻探討	
第一節 我國遊樂產業發展與現狀.....	7
第二節 人力資源管理意涵與發展.....	13
第三節 策略性人力資源管理.....	24
第四節 組織策略相關文獻.....	30
第五節 總體策略.....	39
第六節 事業策略與人力資源管理之配適.....	40
第三章 研究設計	
第一節 研究架構.....	45
第二節 研究流程.....	46
第三節 研究對象與訪談對象.....	47
第四節 研究方法與工具.....	48

第五節 信度與效度.....	50
第六節 資料蒐集、整理與分析.....	51
第四章 研究結果與討論	
第一節 劍湖山休閒產業集團個案分析.....	54
第二節 集團各事業體策略與人力資源管理之配適.....	68
第三節 人力資源管理於各事業體扮演之角色.....	88
第五章 結論與建議	
第一節 研究結論.....	96
第二節 研究相關建議.....	102
參考文獻.....	106
附錄一 深度訪談大綱.....	114
附錄二 專家鑑定審查同意與感謝函.....	117
附錄三 訪談逐字稿.....	119

表 目 錄

表 2-1 人力資源管理觀念之演進.....	16
表 2-2 策略性人力資源管理定義.....	25
表 2-3 策略性人力資源管理與傳統人事管理之差異.....	26
表 2-4 策略的定義.....	31
表 2-5 策略規劃過程.....	32
表 2-6 策略型態六大構面.....	39
表 2-7 組織適應模型理論與人力資源管理之配適.....	41
表 2-8 競爭性觀點的策略分類與人力資源管理之配適.....	43
表 3-1 本研究訪談對象.....	48
表 4-1 劍湖山休閒產業集團各事業部門營業重點.....	59
表 4-2 劍湖山休閒產業集團策略與人力資源實務.....	66
表 4-3 劍湖山休閒產業集團人力資源組所扮演的角色.....	67
表 4-4 劍湖山世界從業員工概況.....	69
表 4-5 劍湖山世界主題樂園的事業策略與人力資源實務.....	73
表 4-6 劍湖山王子飯店的事業策略與人力資源實務.....	77
表 4-7 嘉義耐斯王子飯店的事業策略與人力資源實務.....	81
表 4-8 嘉義耐斯松屋百貨的事業策略與人力資源實務.....	86
表 4-9 劍湖山休閒產業集團各事業體的事業策略與人力資源實務.....	86
表 4-10 人力資源管理於各事業體扮演角色.....	94

圖 目 錄

圖 2-1 我國遊樂產業生命週期.....	9
圖 2-2 主題樂園經營基本體系.....	11
圖 2-3 組織策略與人力資源角色扮演.....	21
圖 2-4 策略性人力資源管理之 5P 模型.....	28
圖 2-5 策略性人力資源管理基本架構圖.....	29
圖 2-6 策略層級與組織結構.....	35
圖 2-7 組織層級與策略管理過程.....	36
圖 2-8 策略金三角.....	37
圖 3-1 本研究架構.....	45
圖 3-2 本研究流程.....	46
圖 3-3 訪談進程序.....	49
圖 3-4 訪談資料分析流程圖.....	52
圖 3-5 資料分析互動模式.....	53
圖 4-1 劍湖山休閒產業集團發展歷程.....	55
圖 4-2 劍湖山休閒產業集團發展歷程.....	56
圖 4-3 劍湖山休閒產業集團組織系統圖.....	57
圖 4-4 劍湖山休閒產業集團策略制定過程.....	58
圖 4-5 劍湖山休閒產業集年度教育訓練計劃流程圖.....	61
圖 4-6 劍湖山休閒產業集團人力資源規劃流程圖.....	62
圖 4-7 人力資源管理於劍湖山世界主題樂園扮演之角色.....	89

圖 4-8 人力資源管理於劍湖山王子飯店扮演之角色.....	90
圖 4-9 人力資源管理於耐斯王子飯店扮演角色.....	92
圖 4-10 人力資源管理於耐斯松屋百貨扮演角色.....	93
圖 5-1 劍湖山休閒產業集團策略發展與人力資源管理配適圖.....	97
圖 5-2 劍湖山休閒產業集團的人力資源角色扮演.....	101

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

台灣企業現今面臨外在環境變化快速，及知識經濟蓬勃發展之下，企業的人力資源管理不能再以「人事行政」自居，應邁入「人力資源模式」時期（吳秉恩、游淑萍、蔣其霖，2002）。意即優利的人力資源已成為企業最重要的資產，必須善加經營管理，以創造競爭優勢（李誠，2003）。

在傳統的工業時代，企業強調的是投入大量資金購買機器設備，並追求產品大量化、標準化，希望能降低生產成本；唯有標準化的產品才能夠大量生產，要量產，則必須招募大量的員工，且要求員工在生產技術上也同樣標準化。因此，我們可以在傳統的工廠中看到數百乃至數千名員工在生產線上從事著相同的動作，生產著相同的產品，甚至要求員工作息的標準化，員工們必須同時上班，同時休息，否則整條生產線都會停頓；而在薪資方面，既然員工們採用同樣的技術及相同的上班時間，當然也領取同樣的薪資，此所謂「同工同酬制」。在這樣傳統的工業時代中，人力資源管理並不是那麼重要。

而隨著產業環境的變遷及時代的演變，企業面臨巨浪與衝擊的挑戰，現今企業所強調的已不再是標準化，而是產品的特殊性、產品的客製化等，企業所需要的已不再是操作機器設備的工具，反而需要員工的創意與知識，員工們必須接受訓練、激勵等以發揮潛能，替企業創造競爭優勢及豐碩的利潤。意即過去企業賴以成功的自然資源、資金、技術、人力四大要素，其重要順序已有所不同。林奇芳（2002）提出豐富的資源與充裕的資金已不再是企業競爭的決勝優勢，唯有持續的研發創新與改善，方能為企業帶來生機，而高素質的人力資源，更是改良生產過程和提升品質的關鍵要素。

近十年來，企業為了永續經營及發展，開始體認人力資源的重要性，如何善用人力資源創造契機，正是企業在國際化佈局之際，一個刻不容緩的難題，畢竟「人」一直是企業經營裡重要的一環（胡佳文，2000）。而學術界也於1990年起，

開始強調策略和人力資源的重要性；許多學者紛紛提倡「以組織策略為依歸」的「策略性人力資源管理」；而企業家也開始調整人力資源實務與組織策略間的關係 (Khatri, Wells, Mckune, and Brewer, 2006)。在面對快速變遷的環境下，追求成長的企業必須將人力資源視為「策略夥伴」，配合企業願景及高階主管擬訂完善的策略，而不應該將其視為傳統人事工作的角色，單純處理員工出缺勤、招募聘雇、薪資福利、績效考核等作業。

我們常在報章雜誌亦或電視媒體看到、聽到企業高喊著「員工是企業中最重要資產！」這是產業界中老生常談的話語，這樣的標語在企業界中是否確實落實？亦或僅是高談闊論？企業是如何將「人」視為寶貴的資產？而人力資源部門在企業中又是受何種程度的重視？是否已如同學術界所提倡將人力資源視為策略夥伴？亦或仍然扮演著傳統人事工作的角色，這是引發本文最初的撰寫動機之一。

另外，隨著國人的生活、工作型態及社會價值觀的改變，人們開始有能力從事基本生活之外的活動（邱淑媛、李三仁，2007），且人們對於休閒遊憩品質的要求不斷提升，渴望擁有更高水準的休閒享受，促使休閒服務產業必須不斷的改變經營模式，而面對著知識經濟時代，休閒服務產業經營成功與否的關鍵在於「人」，因此，人力資源管理的觀念必須被受重視，如何以人力資源管理為核心價值，帶領組織朝策略性人力資源管理的觀念邁進，並善加運用於休閒服務產業的經營發展中，以創造契機及獨特性，已成為當前應重視的潮流及課題。而本研究選擇以劍湖山休閒產業集團為研究對象，在其長年累月的發展軌跡中，善加運用主題樂園的經營管理技術，逐步向多角化策略邁進，例如：為主題樂園發展二日遊的需求而蘊育劍湖山王子飯店；接著，結合主題樂園與渡假飯店的經驗，水平多角化進入農場的經營領域，讓劍湖山休閒產業集團的事業版圖逐漸擴大，目前的事業體包括劍湖山世界、劍湖山王子飯店、嘉義耐斯松屋百貨、嘉義耐斯王子飯店、嘉義農場、嘉義松田崗農場，實為國內組織規模最大的休閒事業體，因此能針對本研究所探討之目的，給予最豐富及完整的資訊。

第二節 研究目的

根據上述研究動機及背景，本研究希望能探討組織制定總體策略、事業策略與人力資源管理三者之間的互動關係。期許透過分析人力資源在組織整體發展策略上的功能，以協助企業創造競爭優勢，進而提昇整體休閒產業的發展。本研究主要目的分述如下。

- 一、瞭解劍湖山休閒產業集團的人力資源管理功能與其總體策略的互相影響。
- 二、分析劍湖山休閒產業集團的人力資源管理功能與其事業策略的互相影響。
- 三、探討劍湖山休閒產業集團在進行策略制定時，人力資源部門在組織發展策略中所扮演的角色，以及其涉入組織策略規劃的程度。

第三節 研究問題

本研究依據上述研究目的提出下列研究問題：

- 一、劍湖山休閒產業集團的核心功能為何？
- 二、劍湖山休閒產業集團的人力資源計劃如何與總體策略互相影響？
- 三、劍湖山休閒產業集團的人力資源管理部門如何配合組織進行事業策略以協助其創造競爭優勢？
- 四、劍湖山休閒產業集團的人力資源管理部門於組織總體策略上扮演角色為何？
- 五、劍湖山休閒產業集團的人力資源管理於組織實行事業策略扮演角色為何？

第四節 研究限制

以下說明本研究的條件限制，以導致研究無法臻至完善，同時，亦使後續研究者瞭解進一步研究所必須解決的問題。

一、研究對象限制

本研究以劍湖山休閒產業集團為主要研究對象，集團共包括五大事業體，因各事業體的中高階主管時間有限，本研究僅針對劍湖山世界主題樂園、劍湖山王子飯店、耐斯王子飯店及耐斯松屋百貨四大事業體進行研究；另外，因集團體系

相當龐大，其投資的子公司並不屬於本研究的對象。

二、訪談限制

實際訪談技巧、個人觀念認知與受訪者的配合意願乃為本研究於訪談過程中的限制。訪談技巧意指研究者如何引導受訪者，與其溝通、應對，以切入問題的核心；訪談所得資料的質與量，將視受訪者的瞭解程度與配合意願而決定；最後在資料的整理與分析上，難免有研究者本身的主觀意識。

三、時間限制

因時間限制，本研究難以針對研究中所討論之結果，對個案公司進行長時間的追蹤，僅能以文獻探討及目前個案訪談所得去做歸納分析，在資料的可靠度及完整性上還可繼續補強。

第五節 名詞定義

一、總體策略

總體策略為企業從事商業活動的範疇，即企業究竟在哪些產業和市場上進行商業活動。通常總體策略所涉及的決策包括多角化、垂直整合、購併等 (Grant, 2002)；而本研究的總體策略意指劍湖山休閒產業集團多年來將觸角延伸至其它休閒產業的多角化策略。

二、事業策略

事業策略為企業如何在某個特定的產業或市場中競爭的策略。通常事業策略所涉及的決策包括差異化、成本最小化、集中化等 (Grant, 2002)；而本研究的事業策略意指劍湖山休閒產業集團旗下的各事業體在順應環境挑戰中所採行的競爭策略，主要依 Miles and Snow (1978) 提出的組織適應模型理論，進行策略分類。

三、互動關係

本研究所指互動關係為一個組織中的總體策略、事業策略及人力資源管理三者間互相的影響，即三者互動時，相互影響彼此關係的行為。

第六節 研究特色與貢獻

本研究係針對國內最大休閒事業體-「劍湖山休閒產業集團」進行人力資源管理及組織策略間的互動關係探討，以下為本研究之特色與貢獻。

一、增加休閒管理領域有關人力資源管理之學術研究

高俊雄、陳麒文 (2006) 將運動休閒管理的知識內涵分類為程序論、功能論、本質論及對象論，其中功能論是以體育運動休閒組織必須具備的功能為探討主題，包括策略、組織、領導、人力資源管理、資訊及行銷等，而本研究正是探討功能論中的策略與人力資源管理結合的發展。另外，依據林文政 (2004) 利用內容分析法，針對 1993 年至 2003 年臺灣體育運動管理學術碩士論文進行主題類目數量分析，分類主題包括政策與策略、組織與領導、人力資源管理、場地設施管理、運動賽會、財務管理、運動行銷、資訊管理、體與傳統、法律、運動休閒行為，而數量統計表示，雖每個主題都有人研究撰寫，但策略、財務、人力資源、資訊與法律方面的研究數量明顯是較少的。

目前休閒運動領域於人力資源管理方面的研究尚未普及，但人力資源的發展，關係到每個組織之生存及成長，因此，不管在哪個領域皆不可忽視人力資源對組織的重要性。休閒產業目前處於競爭激烈的市場中，其發展及經營是否能更上一層樓，除了龐大的資金投入、特殊的設備與技術等條件外，最為重要的關鍵依舊在於「人」；在這種經營型態中，對於人力資源管理的看法及角色等觀念應有所改變及更加重視。

二、首要針對休閒產業進行組織策略與人力資源管理之關係探討

人力資源管理發展至今已將近百年，在相關理論及文獻皆有穩固的基礎，而國內許多學者及先驅也針對此領域進行相關性的研究，在透過現有文獻的回顧後，發現目前學術界於人力資源管理的研究主題大多著墨於人力資源的規劃、運作情形、績效衡量及其措施對組織績效的影響等，目前尚未涉及關於人力資源管理與組織策略制定間的互動關係研究；另外，人力資源管理的相關議題大多針對高科技產業、一般民營企業進行探討，對於休閒運動領域方面的研究類型目前仍

以功能性人力資源管理為主，如飯店及旅館的人力資源配置、人力教育訓練需求、招募工作等，及健康體適能俱樂部的人力資源管理實務與組織績效間的關係等探討。

第二章 文獻探討

本章共分為六個部份，第一節為我國遊樂產業發展與現況；第二節為人力資源管理文獻的回顧與整理，內容包括基本意涵、觀念演進、人力資源管理在組織中所扮演的角色、及直線管理者與人力資源管理間合作關係；第三節為策略性人力資源管理基本概念、與傳統人事管理之差異及相關架構與模型；第四節則呈現組織策略相關文獻，包括策略基本定義、策略管理的過程、層級說明及策略規劃與組織層級之關聯；而第五、六節分別為總體策略、事業策略、策略與人力資源整合，以確實呈現策略與人力資源管理結合之必要性、相關配適及結合對組織的優勢等文獻。

第一節 我國遊樂產業發展與現況

一、我國遊樂產業之演變

依據 IAAPA (International Association of Amusement Parks and Attractions) 的回顧報告中指出，全球的遊樂產業數量及其會員國皆持續的成長，2006 年已超過 90 個國家為其會員，會員數總共超過 4,500 家。由於國內經濟的快速成長，同時也帶動了國人對於休閒品質的需求與要求，使得遊樂產業繼服務業之後，已成為第四產業 (觀光局，1993)。回顧我國遊樂產業發展之初，因政策的影響，並未受到重視，從板橋大同水上樂園開始，相當長的一段時間並無其他遊樂業的投注 (楊明賢，2002)。台灣遊樂產業的發展可追溯至日據時代，在台北所舉行的「台灣博覽會」開始，活動內容以展示日本內地、台灣、南洋的文化及產業為主，為期 50 天於二二八公園舉辦，提供了兒童園地，設有機械遊樂設施，可說是台灣機械遊樂設施的開始，也為台灣產業界示範了一個大規模遊樂園的形態 (謝其森，1995)。

就產業生命週期的觀點論遊樂產業的發展，如圖 2-1 所示；1970 年以前屬於導入期，當時為單一導向的賣方市場時期，民間投資風氣尚未盛行，公部門則持續整建；1971 至 1980 年開始進入了成長前期，此時期為大眾化導向賣方市場，政府開放了森林遊樂區，並帶動了一些小型休憩式的遊樂園，板橋「大同水上樂園」

則是最早開設刺激性較強的遊樂設備「雲霄飛車」，著實影響了日後遊樂產業的機械性樂園的興建，此外，國內的百貨公司也開始利用頂層空間引入小型的機械遊樂設備；1981至1990年進入成長後期，此時期為分眾多元導向買方市場時代，由於行政院重申加速發展觀光遊憩事業，使得遊樂園開始熱絡起來，並於規劃中加入了主題的意識，開始朝向創意化的設計，為人們增添更多新奇的感受，而當時興起的遊樂園包括亞哥花園、小人國、九族文化村及劍湖山世界等；繼成長期後，遊樂產業自1991至2001年間逐漸進入成熟初期，隨著國民所得的增加、陸上交通的便捷等因素，讓許多大型遊樂園的遊客達到百萬人次以上（謝其森，1995；陳一銘，2005；鍾任榮，2006），但也在進入成熟期後，遊樂業興建的數量大幅減少至23.8%，減緩的原因並不全然是因為市場漸趨飽和，而是因為休閒市場的多元發展，除公部門持續發展國家風景區、都市公園之外，民間亦引發了一種地方性的觀光旅遊，如三峽古街、鶯歌、白河蓮花祭、宜蘭童玩節、國際泛舟等社區活動的舉辦，讓整個遊憩市場有了重大改變（侯錦雄，2001）。而2001年至今，由於政府對於觀光旅遊的重視，獎勵民間以 Build, Operate, Transfer (BOT) 及 Build-Own-Operate (BOO) 方式參與建設觀光設施，以及高鐵所塑造的一日生活圈，讓人們可於短時間內至定點進行休閒、旅遊相關活動，種種因素對於國內的觀光、旅遊衝擊性最大，遊樂產業因此而導向新的競爭市場時期（楊明賢，2002）。

西元

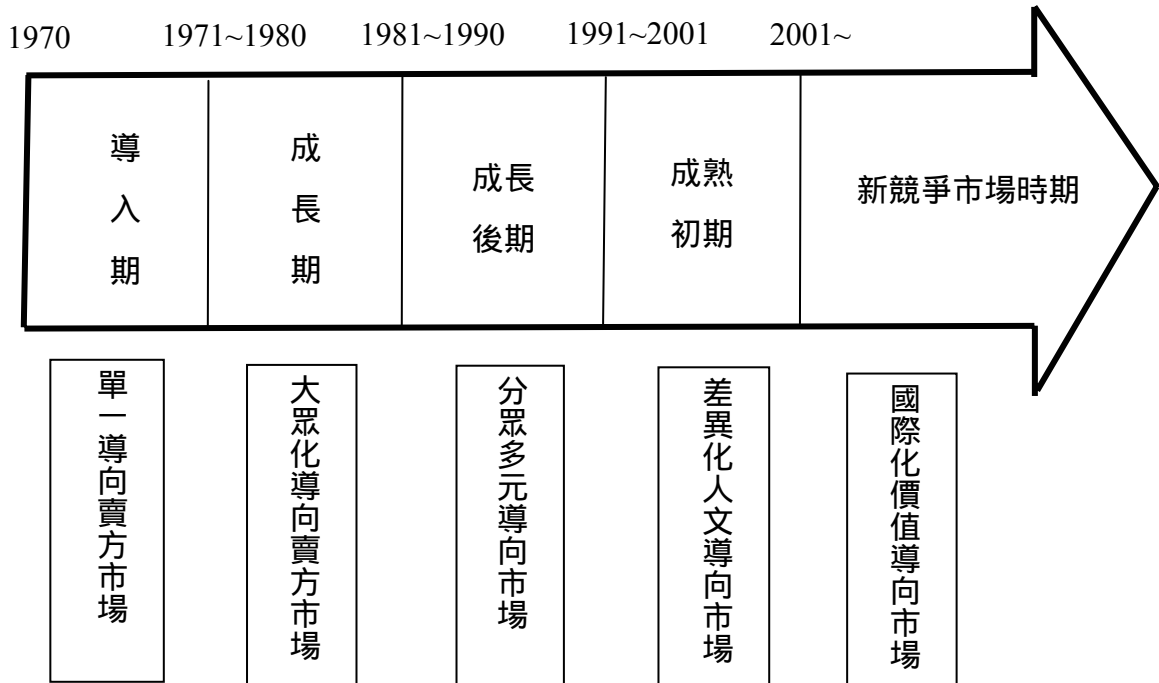


圖 2-1 我國遊樂產業生命週期

資料來源：本研究整理

二、遊樂產業運作方式

游國謙 (2000) 指出，資源的限制及過度開發，再加上競爭激烈的市場，使得遊樂產業的同質性太高，導致產品週期相對的變短。整體市場及環境的快速變遷通常讓遊樂業者處於計劃趕不上變化的情勢，因此在休閒遊樂產業的運作過程中，隨時皆有決策制定的行為發生，其運作方式如圖2-2所示。許多外部環境 (圖2-2外圍部份) 如政策的制定、國人價值觀、生活品質的改變及競爭者的策略，皆會影響組織內部的運作；以週休二日政策為例，自從週休二日的政策實施後，民眾出遊的機會與意願提升，並開始全面調整休閒時間與方式；政府的政策與國民所得的提升，導致民眾的生活價值觀改變 (周國偉，1999)，進而開創市場機會，提高了市場的競爭性。然而，這些改變所牽動的是遊樂產業內部的經營目標與策略，未隨著市場趨勢而改變的組織，勢必遭到市場機制的淘汰。

遊樂產業的經營屬於分工細緻的綜合服務性工作，組織中涉及的部門相當多，包括：管理部門、採購部門、財務部門、工務部門、人資部門及企劃部門等，經營運作的過程中需要大量的人力以創造更多的經濟效益，而人力資源部門於競爭激烈的市場中，除了必須確實地執行功能性政策外（招募、甄選、訓練、評估、獎懲），尚須結合組織策略與目標發展出合宜的策略性人力資源計畫。以圖 2-2「營運環境」為例，當組織要使經營達到效率化，進而需要減少固定費用時，人力資源部門則必須發展出一套有效的控制人事成本計畫，如利用：委外（outsourcing）、聯盟（partner/alliance）、承包（contractor）等策略。再者，當組織需要創新研發以提升競爭力時，人力資源部門則需配合組織目標，從組織內或外尋找合適的研發人才，創新產品，讓組織領導市場。

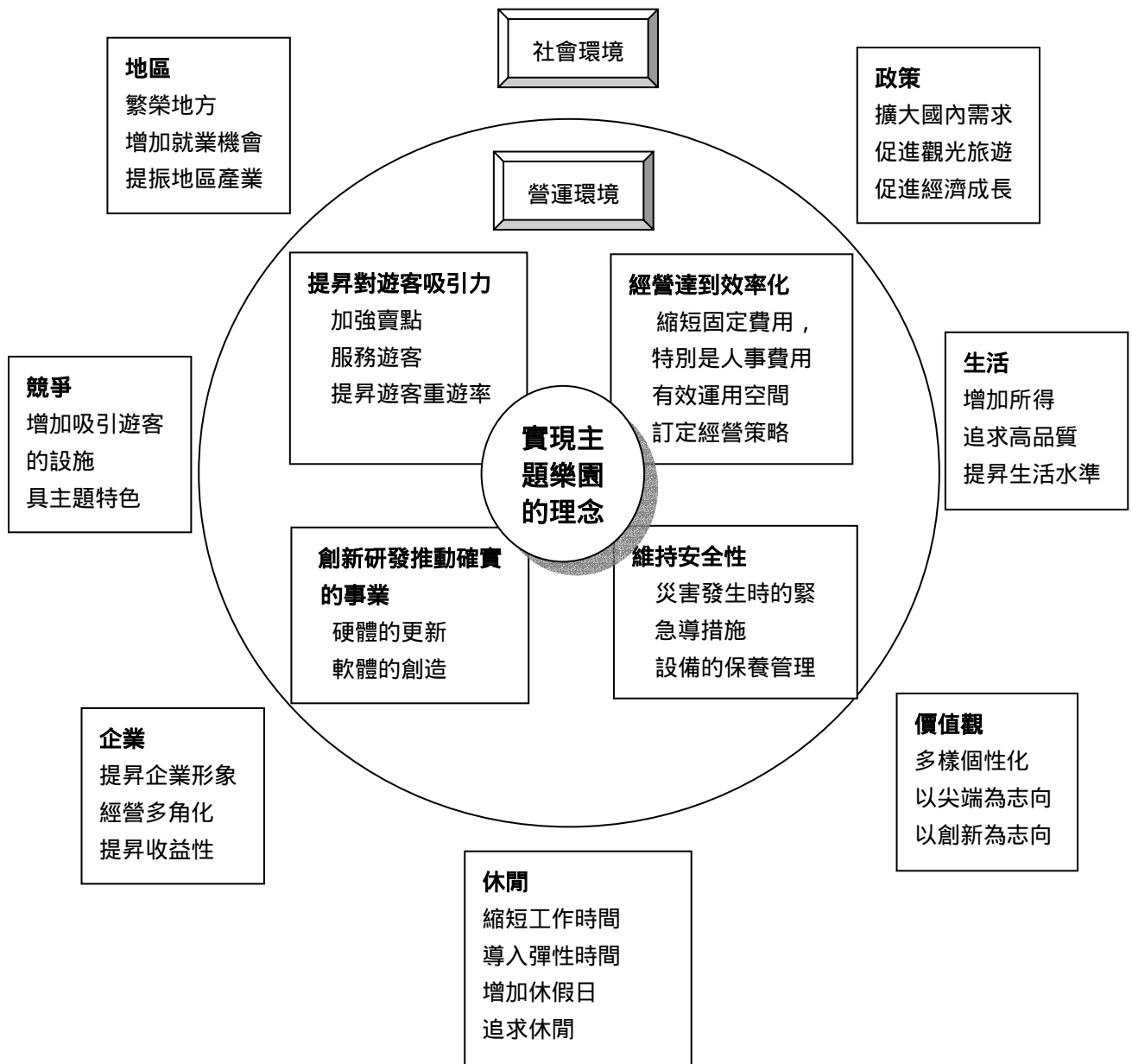


圖 2-2 主題樂園經營基本體系

資料來源：劉連茂（2000），21 世紀主題樂園的夢幻與實現。台北：詹氏。頁 63。

三、遊樂產業未來發展趨勢

目前一般遊樂場所已普遍不能滿足國人的需求，取而代之的是結合科技夢幻、驚險刺激、知性感性的主題遊樂園，劉麗卿 (1992) 指出從歐、美、日的發展軌跡，可看出台灣未來遊樂園的六個趨勢。

(一) 主題化趨勢

針對分眾市場不同的品味，區隔不同鮮明的主題，經由大面積園區的分區配置，融入各具特色的故事和個性化軟體，塑造豐富而多元的幻想空間，才能全方位地體驗未知世界的遊樂設施。

(二) 複合化的趨勢

開擴相關複合性產業的多角化設施，如擬人性主題產品的開發，以及結合休閒旅館、運動休閒產業、婚禮產業、造鎮計劃、會議與外訓產業、冬夏令營、教育營和購物中心、或者農業科學園區和視聽節目製作等複合型產業，以複合式的設施，發揮複合式的交叉集客效果。

(三) 定點化的趨勢

以大型化、多元化、精緻化的規劃，以滿足國人週休二日與長假期定點休閒度假的多樣化深度與廣度，而不需浪費許多時間在舟車勞頓之間。

(四) 科技化的趨勢

以有限硬體設施發展無限軟體空間的奇幻世界，分眾多元且全客層、知性兼具感性的科技化遊樂設施成為遊憩產業主流。

(五) 精緻化的趨勢

採行以美式手冊式管理取代傳統服務禮儀，成為服務員應對準則，以及實施舞台式演出管理法，才能呈現高效率與精緻化服務水準。

(六) 室內化的趨勢

潮濕多雨的天氣不僅使遊客卻步，對遊樂設施也有嚴重的影響，因此除了仍須保留戶外大型樂園外，應增闢風雨無阻的全天候室內遊憩空間，使遊客不必因天候改變或延期行程或中止計劃。

由上述文獻可得知，我國遊樂產業在經過三十幾年的發展後，已進入了正視經營管理的時代，迅速成長至市場生命週期的成熟期，許多業者都看好遊樂產業這塊大餅，近年來各大企業已競相投入此一行業，帶入了規劃設計及經營管理的理念，使得遊樂業的競爭更加激烈；在如此變化多端的競爭市場中，為避免進入衰退期，遊樂產業務必持續提升品質，朝多元化、精緻化及企業化的方向經營，以順應外部環境變遷的挑戰。所以在消費需求不斷增加，業界供給面愈形競爭的情況下，遊樂業者如何運用本身資源，制定一套優於競爭對手的策略，實為一值得討論的重點。

第二節 人力資源管理的意涵與發展

一、人力資源管理意涵

在企業目前所面臨的 4c 時代裡 - 即變化 (change)、競爭 (competitive)、多元化 (complex)、挑戰 (challenge)，可說是處處有機會，卻也處處藏危機 (吳美蓮、林俊毅，2001)。大環境的變動，改變了原有的遊戲規則，也相對帶來新的商機及風險，在這樣的環境變動下，過去的人力資源管理模式和角色定位已無法處理現今所面對的諸多挑戰及變化 (李瑞華，2002)。企業經營發展的過程中，已從只重視大量產出的生產導向；重視市場趨勢、顧客滿意度的市場導向進入了人力資源導向時代，在 e 時代，人力資源導向將成為企業獲取成功的關鍵 (黃勳敬，2001)。

「人力資源管理」-此領域的發展始自於 1900 年代，發展之初，主要的營運重點在於員工紀錄與工資單等簡單的例行性工作；至 60 年代和 70 年代開始，人力資源管理被稱為「人事部門」，此時的人力管理著重於以政策和規程來影響員工；接著因全球化的競爭、合併等因素，人力資源部門自 90 年代開始關心以費用、計劃等方式來影響組織及員工 (Mathis and Jackson, 2004)。

所謂人力資源管理 (Human Resource Management, HRM)，涵蓋組織經營所需人力的招募、徵選、與事後之協調及規劃等，範圍相當廣泛 (謝榮禧，2000)；而其定義係指如何對組織中人員加以有效管理而言，其目的在使員工、企業及社會

均能蒙受其利（李正綱、黃金印，2001）；而方世榮（1995）指出所謂的「人力資源管理乃指執行管理工作中與員工或人事相關的部份所需具有的觀念與技術」；Schuler（1992）則認為人力資源管理實務必須與企業的需求、目標相結合，而與人力相關的議題與觀念，應以整體的觀點來檢視彼此的關聯，及對企業策略的需求有所幫助。

人力資源管理已成為組織中不可或缺的功能之一，透過活動有效的運用組織中的人力資源，用以達成個人、組織和社會的利益目標（黃英忠，2000），包括企業內所有人力資源的取得、運用、維護等一切管理的過程與活動，發揮「適時適地、適質適量及適才適所」的效果，進而強化組織核心競爭優勢（吳秉恩，1992）；同時，協助組織留住優秀的員工、激勵員工工作士氣、訓練與發展員工等。然而時至今日，組織環境變遷迅速，就人力資源管理的目的而言，亦應考慮企業組織之整體面，包括協助組織結構更具彈性、提高生產力及降低成本等，進而使組織達到提昇競爭力、獲利力及永續生存之最終目的（李正綱、黃金印，2001）。

由以上論述發現，人力資源管理的定義，簡言之即處於組織中，所有與「員工」相關的事務皆為其管理的範圍，如招募人才、新進人員引導、薪資的發放及員工檔案管理等，主要目的在於讓組織、員工及工作三者間達到最佳的狀態，而因資訊科技的發達及電腦的發明，對人力資源管理的功能上造成了改變，電腦可以更快速、正確與大量處理資料，讓人力資源管理在管理方式及角色定位上必須重新調整，才不致於在組織中成為浪費成本的閒置單位。

二、人力資源管理觀念之演進

人力資源管理除了企業本身事務上的需求之外，也受許多其他學科與當代思潮所影響，其中包含了社會學、經濟學、心理學等影響，並與組織理論更是密不可分。綜合黃英忠（2002）、趙其文（1999）與吳復新（1996）將人力資源的發展過程，依時間的先後順序區分為以下時期，並整理如表 2-1 所示。

(一) 農業時代

農業社會時期的人事管理，原則上屬於家長式的權威管理，強調命令與服從的倫理觀念，長官對部屬之報酬，不論厚薄均為恩惠，部屬應知恩報效；如果部屬對長官有所不敬或表示不同看法，常被視為大逆不道，農業時代的人事管理均環繞於此一理念。

(二) 產業革命時代

此階段為人力資源管理的萌芽時期，無論是哲學、政治、宗教、軍事、社會、經濟等領域，皆對「人力資源」投入甚多，但卻缺乏系統的研究；也因為尚未完全脫離君主統治與工業革命的衝擊，人力資源管理僅以工作為主，而忽略了人性的存在。其中可分為強權的管理方式與溫情的管理方式；強權的管理方式於工業革命初期，雇主只管生產工具與資本，根本不重視員工的工作環境與工作條件，雇主即權威；而溫情管理則是工廠規模日益增大，漸重視管理制度，並開始重視勞動條例與福利措施等。

(三) 科學管理時代

本階段追求生產增加與成本降低，並應用科學原理於管理上，其中以泰勒 (F.Taylor) 為代表的科學管理學派，重視管理的技術與過程，目的乃透過工作的設計，以提高員工的工作績效，以增加生產力，較傾向「由下而上」的微觀角度；而行政管理學派的費堯 (H.Fayol) 等人則採「由上而下」的巨觀角度，建立一般管理和組織結構的原理，人力資源管理的貢獻則是在行政上的執行。

(四) 人際關係時代

在梅歐 (Mayo) 的領導之下，「霍桑實驗」(the Hawthorne experiment)開啟了人羣關係組織理論的研究，使人性化管理成為管理者所追求的最高理想，梅歐的研究發現，人類並非天生厭惡工作，若能從工作中得到滿足，並提供參與及溝通的領導方式，員工就會充份的努力與合作，因此，組織投入大量的金錢，訓練管理階層的「人際關係技巧」，生產線上的管理人員也參加增進溝通、激勵技巧的訓練。

(五) 行為科學時代

當代學者對霍桑實驗的批判可歸為四點：科學的嚴密性不足、太過強調同僚關係與非正式關係、忽視報酬對員工的重要性，以及對組織的管理方針尚未提及等。基於這樣的缺失，行為科學則因此受到重視，其包括：環境因素對人類行為的影響、組織行為的探討、薪資制度之合理性、員工參與之重視等。在人力資源管理上乃是由監督制裁到人性激發、由消極懲罰到積極激勵、由專斷到領導、由權力控制到以德服人，以建立勞資關係之和諧。

(六) 情境理論時代

由於組織及其管理在面對許多「不確定」的條件或狀況時，沒有一定的法則，必須視實際的狀況或情境而定。權變理論即是用來協助組織和個人了解並選擇對情境的反應。有關人力資源管理的運作，需在不同的情境下，必須有不同的作法，其考量因素為：組織與環境間的關係、組織的分化與整合程度、不同環境下組織的結構型態、工作人員的需求、任務的性質、經理人的管理哲學等。這種「因勢制宜」的論點，人力資源管理研究始進入多樣化的研究。

表 2-1 人力資源管理觀念之演進

區分	時間	特性
農業時期	18 世紀中葉以前	權威式管理，強調命令與服從。
產業革命時期	18 世紀中葉至 19 世紀中葉	<ol style="list-style-type: none">1. 將人視為「經濟人」，以金錢為獎酬的唯一手段。2. 強權管理方式，雇主將重點放在生產工具與資本募集，以工作成果為依歸，忽略人性需求與價值。3. 溫情管理方式，開始重視管理制度、勞動條例與福利措施等。4. 工資制度以「論件計酬」為主。

科學管理時期	十九世紀末~二十世紀初	<ol style="list-style-type: none"> 1. 追求生產增加與成本的降低。 2. 以科學的方法來衡量工作成果。 3. 重視管理的技術與過程。 4. 以系統科學方法從事工人訓練。 5. 開始依工人的專長派任工作。 6. 確定明確的層級及管理系統。
人際關係時期	1920 年代~第二次世界大戰	<ol style="list-style-type: none"> 1. 追求人性化管理的最高境界。 2. 開始投入大量資金於員工訓練。
行為科學時期	第二次世界大戰~1970 年代	<ol style="list-style-type: none"> 1. 除重視人的價值，更將領域涉及環境因素、員工參與及薪資制度等。 2. 開始從社會及心理的層面來研究組織中人的行為。 3. 將行為科學引進人力資源管理，開闢了人力資源管理的領域 4. 建立勞資關係之和諧。
情境理論時期	1970 年代~1980 年代	<ol style="list-style-type: none"> 1. 因勢制宜的人力資源管理。 2. 重視組織與環境的關係。 3. 關注組織結構的型態、員工生涯發展及生產力等。 4. 人力資源管理進入多樣化研究。

資料來源：本研究整理

由上述人力資源演進過程中可發現，人力資源功能已由「只關心生產，不關懷員工」轉型為現今的「因勢制宜，強調人力資源管理與組織的配適」為主；而在這段發展歷程中，人力資源管理也從傳統僅負責日常作業性工作的「人事管理（Personal Management, PM）」，演化為凡事以「人」為本體的「人力資源管理」；兩者在觀念及作法上有相當明顯的差別。李漢雄（1999）認為，從產業的趨勢演變中，人力資源管理發展的目標及內涵正在蛻變中，在競爭的環境及變革的時代裡，企業的人力資源部門已面臨轉型的壓力，因此原有管理觀念與作法都需要因人、時、地而彈性、調整，同時，既有的人力資源管理觀念也必須積極的轉變為與企業策略走向為伍的作法。

三、人力資源管理的角色

環境的變化不可怕，沿用昨是今非的邏輯才可怕（王森信，2002）。人力資源管理者必須隨著環境的改變，正視人力資源管理領域的變革，積極地進行職能轉變與角色定位（黃勳敬，2001）。Antila (2006) 認為，如果人力資源部門管理者想要改變他們在組織中的角色，必須要在角色的期望上做些改變，人力資源管理者要讓組織意識到，他們在組織中不僅是被動接收者，也是個能夠活躍參與整個策略過程的角色。

談及人力資源的角色變遷，張麗華（2004）認為，人力資源的角色不應侷限於傳統功能性人事部門，而是必須改從站在協助經營者整體營運，使組織資源極大化的角度，來思考企業整體組織的目標，使企業經營者及時掌握資訊，以作出正確決策。陶尊芷（2006）也認為，人力資源管理者的定位要從行政工作者，改變成為設計、執行、提供解決方案者，減少從事行政工作的時間，將主要的重點放在規劃人力資源的策略上。

而綜合 Ulrich (1997)、吳淑華（2001）、李正綱及黃金印（2001）的看法，認為人力資源專業人員若能扮演更多種的角色，就愈有可能協助企業改善生產力、提升工作生活素質、提高勞工的多樣化等，而有效能的企業在今天高度競爭的環境之下，必須鼓勵它們的人力資源部門與專業人員扮演多樣化的角色如下：

(一) 合夥性角色

傳統上，人力資源部門很少參與整體組織的經營事務與目標的制定。人力資源經理常常只關心的是人員的任用計畫、提供特定訓練計畫，或舉行年度績效考核。總之，大多以短期或日常的人力資源管理活動為主。由於人力資源對企業的成功愈來愈有舉足輕重的關係，人力資源管理者也更加投入組織整體事務。他們知道組織的需要，並且協助實現需求；藉由合夥性的角色，人力資源專業人員可以協助組織平衡直線管理者與員工在「事業經營」上的觀點與需求。

(二) 策略性角色

人力資源管理對傳統的策略在於維持公司薪資、福利、內外部的平衡等，對內避免高的人員流動率，對外抗衡外部的威脅。連結人力資源功能與企業長期需求及經營目標間的關係，是策略性人力資源管理的本質。在面對環境快速變遷的今日，人力資源管理部門更要積極參與企業策略的流程、提出如何將策略轉化為行動，並設計符合企業策略的人力資源實務。

(三) 賦能者角色

實際上，人力資源政策和實務是否能成功，真正的關鍵在直線管理者，人力資源只是從旁協助而已，意即人力資源專業人員只是賦予直線管理者能力，使之做好人力資源的工作。因此，如甄選、面談、訓練、評估、報酬、諮商、晉升與開除等傳統的人力資源活動，基本上人力資源部門只是提供服務給直線管理者而已，真正的決策者是直線管理者。為了要實現這些責任，人力資源部門必須具親和力，否則將會喪失和直線管理者需求碰觸的機會，人力資源專業人員也應該盡可能主動接近員工，提供服務予員工與直線管理者。

(四) 監督者角色

雖然組織授權直線管理者執行許多人力資源活動，但是人力資源專業人員仍有責任要確保各項活動能夠公平與一致性的被執行。所以人力資源專業人員需要監督所有人力資源活動的結果與成效。

(五) 變革促進者角色

組織愈來愈需要採用新科技、新結構、新程序與新文化，以應付激烈的競爭市場。當公司進行轉型時，人力資源管理者必須協助員工拋開舊文化、適應新文化。人力資源管理者應成為變革代理人，協助組織找出管理變革的方法，透過推動組織變革，以保持組織的彈性和適應力。另外，變革促進者的工作包括更注重未來的變化趨勢、建立員工間信任關係、解決問題及擬定與執行變革的行動計劃。

(六) 創新性角色

因為今日環境的高度不確定性，組織在要求人力資源部門遵循法規的同時，必須又要以創新的方式改善成本結構、生產力與工作生活素質；意即人力資源部門和組織一樣也有創新的需求與壓力，必須持續改善自己的作業流程與重新設計工作程序。由此可知，創新不再是奢侈品，而是必需品。而身為創新者的角色，人力資源專業人員應該不只是協助其他人創新而已，而更應該扮演創新角色模範。

(七) 承諾者角色

組織成敗在於「人」，唯有「人」才能產生創意、解決問題；為使員工能有效創造市場而帶來利潤，組織必須重視對員工的承諾，扮演員工鬥士的角色，留意員工的需求，傾聽員工們的心聲，並建立雇主與員工之間共同目標，使員工與雇主得以朝共同的目標，孜孜不倦，奮力工作。

針對以上人力資源的各角色而言，Ulrich (1997) 更強調人力資源管理者在企業中是同時扮演多種角色，而非單一角色，而扮演的角色端視企業經營所需，以及人力資源主管工作的重點而調整角色的比重。

綜合以上許多學者的觀點，瞭解人力資源管理若能於組織中扮演更多元化的角色時，將可為組織提高績效。根據楊永妙 (2006) 於企業的鑽石-人才別走一文中提及，林文政 (2005) 將人力資源管理角色依據角色的任務意涵與人力資源活動及功能所展現的特性，以總體策略層次、事業策略層次及功能層次為主軸來訂定各項人力資源管理角色之效標，如圖 2-3 所示。

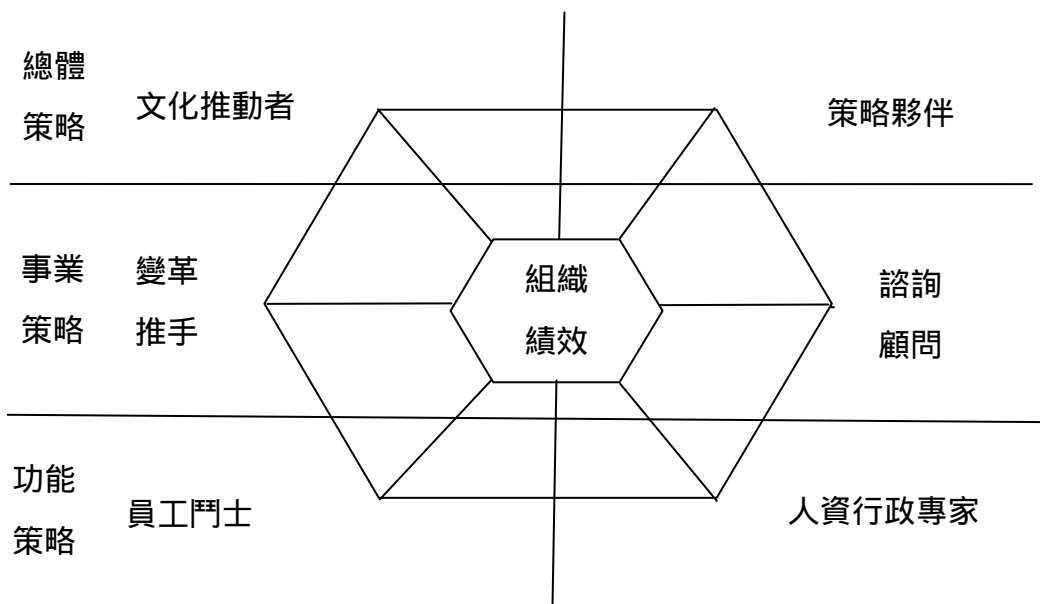


圖 2-3 組織策略與人力資源角色扮演

資料來源：引自楊永妙 (2006)。企業的鑽石-人才，別走。《管理雜誌》。374，52-54。

林文政 (2005) 認為，策略參與者、文化執行者屬於總體策略層次；人力資源管理扮演策略參與者及文化執行者之角色與任務意涵乃跨越單一部門的策略運作，主要以協助企業經營者完成整體目標為依歸；文化推動者則協助組織建立與推動有利於策略執行的文化，使組織能藉由企業文化影響員工的觀念及行為。而諮詢顧問、變革鞭策者屬於事業策略層次，諮詢顧問之角色重點在於蒐集、傳遞全公司之資訊，並提供高層主管與直線單位主管專業的諮詢顧問服務；變革鞭策者之角色則在於使企業全體員工認同企業變革之目的、原因、過程及結果，若員工對於變革未產生認同感與支持感，則企業將很難採取變革行動 (林怡嫻, 2006)。

最後，在組織的功能層次中，人力資源扮演著行政專家及員工服務者，林怡嫻 (2006) 指出，功能策略層次強調服務企業內所有員工個體，也就是每一位員工皆有權利享受人力資源所提供之服務，無論是獲取有形的人力資源相關資訊或是無形的心理協助；而人資行政專家之角色重點在於替公司建立完整之人力資源行政基礎建設，並致力於整合人力資源流程及增進服務品質；另外，員工服務者之角色重點在於瞭解並滿足員工個人需求。若人力資源部門無法滿足員工生理或

心理上之需求，則員工可能對工作產生不滿足感，如同Maslow的需求層次理論，人的需求是具有階段性的，由生理、安全一直晉升到自我實現需求，因此，員工在工作上除了先滿足生理需求外，同樣也需要自尊及自我實現需求，企業必須設法使員工在工作上能獲得更大的滿足感。

基於以上學者的論述可瞭解，人力資源管理以往的定義及作法僅侷限於單獨部門的運作，對於組織的策略方向並不重視，只負責從事與員工相關的活動。但現今的人力資源管理在組織中所應扮演的角色，應為各直線管理者及員工的模範，不但要隨著時代的演變有創新之舉，改善舊有的作業系統及措施，讓組織的運作更為順暢，同時，必須將員工及各單位的直線主管視為顧客，提供優良的服務滿足其需求，並參與主管制定決策的過程，擔任合夥協助、監控督導之角色。以下將更加詳細說明直線主管與人力資源部門的關係。

四、人力資源部門與直線主管的關係

在組織的運作中，「事業策略」通常為直線部門最高主管訂定，而事業策略與人力資源管理兩者的互動關係正是本研究的目的之一，因此，瞭解直線部門主管與人力資源專業人員合作的情形將成為本研究的重點之一。

直線部門與人力資源部門兩者之間的配合愈密切，企業裡的一些相關問題就愈容易解決，也才能創造企業、直線部門及人力資源部門三贏的局面（周昌湘，2003）。直線管理者必須清楚瞭解組織能力是競爭力的重要來源，他們必須確保每項事業計劃都有一個相對應的組織行動計劃負責執行（魏晴秋，2005）。此時，人力資源部門即發揮其功能，針對直線部門制定的事業策略規劃出一個適合的人力資源計劃。

Schuler (1992) 認為人力資源管理在實務上的作法，必須被組織全體員工接受，同時直線管理者也要共同參與。Ulrich (1998) 也對直線經理與人力資源管理的關係特別強調，並提出如果企業希望組織能力 (Organizational Capability) 成為競爭力的來源之一，直線經理與人力資源專業人員是提高組織能力的關鍵人士，直線經理與人力資源專業人員需共同合作以達成目標。

吳淑華（2001）將人力資源與直線部門合作的關係分為直線管理者責任及人力資源專業人員的責任（HR Professionals）兩部份，以下將說明之：

（一）直線管理者的責任

在小型企業中，所有人必須具備人力資源的專業技能，因其將要負擔成立與未來經營之責。當企業逐漸成長後，所有人可能將部份管理員工的活動，授權專人負責外包；當企業規模更大時，可能雇用更多的專業人員，包括專職人員或負責專案的約聘人員。人力資源專業人員並非獨立承擔專案的所有責任，管理人力資源的責任應該由企業中每個人共同來分擔，包括直線管理者、人力資源部門專業人員、高階管理者，甚至新雇用的基層員工。雖然眾多人員都投入於合作關係之中，但是管理人力資源的最終責任是落在直線管理者的身上。

（二）人力資源專業人員的責任

人力資源專業人員指在人力資源議題、法律、政策與實務方面有專長與具有技術性知識的人，在人力資源單位工作的主管與專才、通才通常都是屬於人力資源專業人員；但組織有時會指派有直線經驗，卻無人力資源專業技能的人擔任人力資源部門的最高主管職位，因此，直線部門主管也必須懂得人力資源管理相關的議題與知識。

由上述探討發現，組織有時會指派經驗豐富的直線主管擔任人力資源主管的角色，因此，直線部門主管也必須學習與人力資源管理相關的知識。周昌湘（2003）認為，直線主管首先要了解人力資源管理專業的情形，一般的人力資源管理不僅僅是一些行政事務，更重要的是人力資源的規劃，以及一些相關措施的制定和執行。以下為周昌湘（2003）認為直線主管與人力資源部門整合所應注意的事項：

（一）定期的會議交流

許多企業常常會召開部門主管會議，在會議中，人力資源部門必須將其在這段時間需要其他部門配合的事情做報告。同樣，直線主管也可以提出在人力資源管理上發現的問題或者遇到的困難，請人力資源部門給予專業的支援。

(二) 參與制定規章制度

若人力資源部門主管與部門的經理，能夠在制定一項工作流程的規章時分工合作，參與討論，積極提出意見，對公司人事規章的制定一定會有很大的幫助。例如企業要設計出差的辦法，涉及到出差的流程、時間長短、申請審批、出差費用的報銷辦法等等，必須要邀請直線主管一同參與制定。

在紀乃文、張火燦（2006）的研究結果顯示，人力資源主管應積極參與組織策略制定的流程、與高階主管多加溝通、主動討論何種人力資源管理實務對組織較有幫助，以確認年度人力資源規劃是否能與組織目標相結合，並適度調整人力資源管理實務以配合組織的策略。

再者，周昌湘（2003）認為人資管理者想要真正成為企業的事業夥伴，首先要做的就是幫部門主管學習人力資源管理，而人力資源專業人員也要深入了解企業沿革、企業文化、業務發展、產品情形等狀況，才能找到核心價值所在，真正為公司提升人力資源管理能力，躍升為策略規劃者境界。另外，人力資源主管應該把握機會時時努力充實自我，學習企業管理者應具備的經營能力，隨時調整自己，讓自己對企業目標的達成有正面的貢獻，盡力使人力資源管理部門成為企業經營的夥伴，才是當前人力資源管理的真正價值所在（張麗華，2004）。

第三節 策略性人力資源管理

一、策略性人力資源基本概念

策略性人力資源管理的概念始於 1980 年代早期，並在 1980 年代後期受到相當程度的重視，傳統的人力資源管理主要是從個體的觀點來探討人力資源在組織中的效能，而策略性人力資源管理則是由總體的觀點探討人力資源管理與各項管理功能之間的互動關係，以及與組織策略間的關係（吳秉恩，1994；張火燦，1998）。以下為學者對於策略性人力資源管理所作的定義，整理如表 2-2 所示。

表 2-2 策略性人力資源管理定義

學者 (年代)	策略性人力資源管理定義
Delery and Doty (1996)	組織為了實現其所擬訂的競爭策略,所採取不同的人力資源管理活動,而不同的競爭策略需要不同的人力資源管理活動來配合。
Mathis and Jackson (2004)	認為策略性人力資源管理主要的重點在於組織運用員工來獲得、保持本身的優勢以對抗競爭者。
Schuler (1992)	策略性人力資源管理的觀念在於「整合」,目的是確保下列三項功能的落實： <ol style="list-style-type: none"> 1.人力資源管理需與企業策略及策略需求相互整合。 2.人力資源政策應與組織內平行的功能性政策、垂直的層級結構保持一致性。 3.人力資源管理在實務上必須經過調適與修正而得,必須被組織全員接受且直線管理者與員工共同參與。
孫本初 (2007)	目的在於透過人力資源管理的相關活動,來達到組織的目標。在垂直整合方面,結合人力資源管理實務與競爭策略,而水平方面,可調和所有人力資源管理實務間的相關運作。

資料來源：本研究整理

根據以上學者對於策略性人力資源管理的各種論述及定義,可以瞭解到整合人力資源與組織策略,是從一個總體面的角度去探討,並不只是單獨部門的運作,而組織內的功能性政策、層級結構將因兩者的整合而保持一致性,使組織的運作更為順利、不衝突;因此,公司的策略不同,將影響人力資源管理的計劃與活動。

二、策略性人力資源管理與傳統人事管理之比較

Ulrich (1997) 認為人力資源管理必須將重心放在組織的策略及制定策略的過程，代替以往的傳統作業行政。所謂策略性人力資源管理是一種以總體面的觀點探討人力資源管理與各項管理功能間的互動，強調人力資源管理方式必須和組織的策略管理過程連結（陳國課，2004），相反的，傳統人事管理是以個體的角度來探討人力資源在組織中的功能，兩者在實務上的差異如表 2-3 所示。

表 2-3 策略性人力資源管理與傳統人事管理之差異

特點	策略性人力資源管理	傳統人事管理
組織策略規劃	參與組織整體策略規劃及配合 企業策略調整人力資源功能	僅涉及組織營運計劃
地位與權威	擁有崇高地位及權威	中等地位及權威
範圍及領域	關心所有管理者及員工	僅關心主要的職員及操作流程
策略制訂	涉及組織策略制訂	策略制訂與其無關
整合度	與其它組織功能高度整合(如行 銷、財務等部門)	與其它組織功能低度整合
協調能力	協調所有人力資源活動(如招 募、訓練、用人等)	不具有協調人力資源活動之能 力

資料來源：Anthony, Perrewe and Kacmar (1996). *Strategic Human Resource Management*. p15.

綜上所述，由策略性人力資源管理的發展中，可瞭解人力資源管理結合策略的價值。當一個組織面臨了環境變化時，策略性人力資源管理幫助組織解決複雜的問題，將有效資源做適當的分配，如此讓員工有遵循的方向，進而共同為組織所制定的策略及目標而努力，因此將人力資源管理結合策略層面，才能建立組織本身的競爭優勢，對欲成長的組織而言，此為相當重要且必要的作法及途徑。

三、策略性人力資源管理架構與模型

十倍速時代，將策略管理的概念應用到人力資源管理已漸成趨勢（李誠，2003）。Schuler (1992) 及 Devanna, Fombrum, 與 Tichy (1984) 針對組織策略及人力資源的連接過程，分別提出兩者配適之架構及模型，以下將分別闡述：

(一) Schuler (1992)

Schuler (1992) 提出一策略性人力資源管理「5-P 模型」，如圖 2-4 所示。此模型主要應用於發展及執行策略性事業需求 (Strategic Business Need) 的各種人力資源管理活動，成功的策略性人力資源管理，是始於策略性事業需求的確認，全體員工的參與過程則有助人力資源策略與實務的連結，而人力資源部門的參與對組織是否成功地發起策略性變革有重要的影響。意即模型內的人管活動都可能是策略性的，決定的關鍵在於是否與企業的策略有系統的聯結（李朝欽，2004）。而由此模型可得知策略性人力資源管理的內涵其實就是策略性人力資源的規劃、執行與評估，而企業為因應環境的變化必須建立其人力資源的預測及需求計劃，以透過有效的人力運作以完成組織的目標。

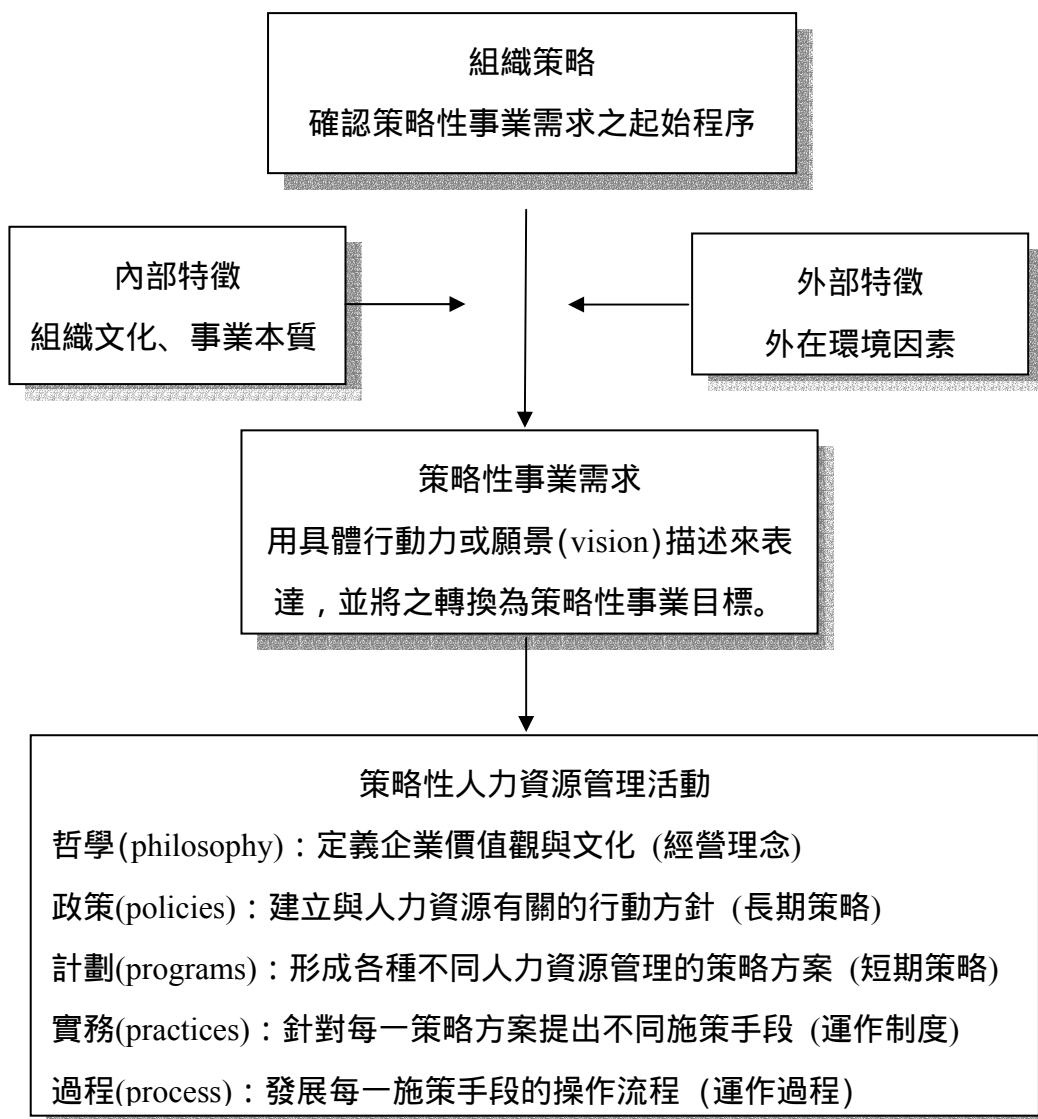


圖 2-4 策略性人力資源管理之 5P 模型

資料來源：Strategic human resource management：Linking the people with the strategic needs of the business. By Schuler. R.S.(1992). *Organizational Dynamic*. 21(1), p22.

人力資源具有策略潛能，員工為策略性資源及競爭優勢的來源，是企業成功的重要關鍵。而人力資源管理策略係有效地協調各人力資源管理措施，並加以執行，如此將可直接影響員工的信念與行為，協助企業策略的達成(黃同圳，1996)。

(二) Devanna, Fombrum and Tichy (1984)

Devanna, Fombrum and Tichy (1984) 所提出的策略性人力資源管理基本架構圖，如圖 2-5 所示，認為當企業外部環境變動時，如政治、經濟、文化與科學環境因素改變時，都會影響到組織內部的競爭策略、組織結構與人力資源管理方式，只有透過組織內部之間彼此的相互協調運作，方能使組織順應環境的挑戰，達到永續經營的組織目標。

所以，若能有效將人力資源部門層次提昇至策略性的地位，便有助於有效管理組織的人力資源，提供上層的經營管理具有策略性的經營方針，順應外部環境的變動，也使得組織在面對持續變動的市場時，可以迅速有效的反應以順利因應市場的挑戰（孫本初，2007）。

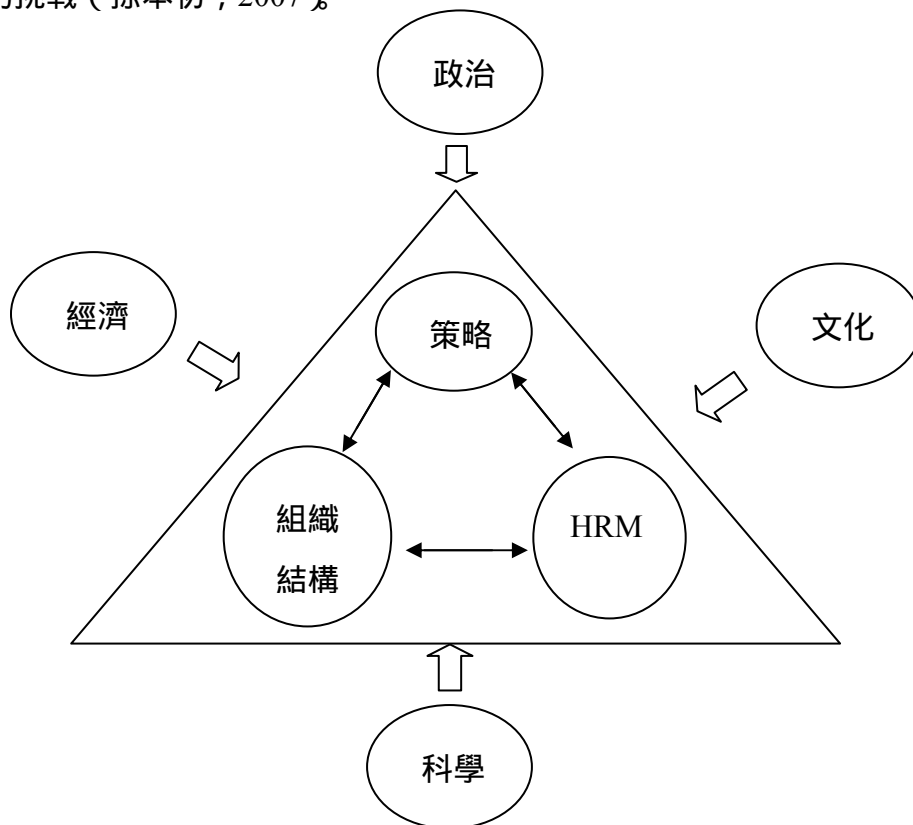


圖 2-5 策略性人力資源管理基本架構圖

資料來源：Devanna, Fombrum, and Tichy (1984). *A framework for strategic human resource management. Strategic Human Resource Management.*

第四節 組織策略相關文獻

一、策略的概念

BCG 創辦人 Bruce Handerson 指出：策略，是致力於探索有助確立競爭優勢的行動計劃。對任何企業而言，這種探索都是一種不斷反覆進行的過程，以確認企業當前處境與資源稟賦為起點 (Grant, 2002, p.19)。

實際上，「策略 (strategy)」這個名詞是源自於希臘文的「strategia」：其由「軍隊」(stratos)和「領導」(-ag)兩個字源合成而來。軍略和策略有許多共通的觀念和原則；無論戰場或商場，任何策略性決策都具備三項共同特質：(一) 它們是必定是重要的；(二) 它們需要對持續投入資源的專注承諾；(三) 它們是不可逆轉的。時至今日，軍事戰略中的許多原則已被應用於商場，當然，企業之所以需要策略的原因，與軍隊之所以需要軍略的理由大致相同，都是為了確立方向和目標、有效配置資源、並協調組織成員，以進行一系列的決策 (Grant, 2002)。

組織經營是一個動態的過程，其內外部環境的改變常是相當迅速；當組織面臨改變時，必須改進亦或採取新策略以保持競爭力 (Anthony, et al., 1996)。司徒達賢 (2003) 認為策略不只是單一或片段的行動，而是對組織未來發展的整體設計；他認為制定策略的程序是「描述企業現在的樣子，想想將來要變什麼樣子？為什麼要變成那個樣子？如果要變成那個樣子，現在就應該採取哪些行動？」而所謂的樣子，就是「策略形態」。構思企業經營未來應該呈現怎樣的形貌。若高階團隊與各部門主管對未來形貌都能明確瞭解並產生共識，大家的行動方向才會一致，策略成功的機會也會大幅提高。

策略的觀念一直到五十年代以後才逐漸被企業界所重視，最早注意到策略問題的學者是 Peter Drucker，但他並未明確地對策略下定義，僅是概略地說明企業的策略在決定「我們的經營事業為何？」及「如何來經營這事業？」(黃廷聰, 1995)。以下為各學者對策略的定義如表 2-4 所示。

表 2-4 策略的定義

學者 (年代)	策略定義
Ansoff (1990)	策略是一項極重要的管理工具，高階管理者設定企業未來發展的工具。
Porter (1998)	企業的競爭策略是企業為了取得產業中較佳的地位所採取攻擊性或防禦性的行動。
吳思華(2000)	任何一個企業或組織所擁有的資源均是有限的，成功的企業經營必代表著它們能夠妥善運用這些資源。要能夠有效的運用資源，就必須要有一套整體的思考。因此思考企業未來的發展方向、勾勒發展藍圖、採取適當的經營作為，這些決策可以稱為策略。
林欽榮 (2000)	計劃中的骨幹，界於目標和具體行動之間，是為達成某種特定目的所採取的手段，其表現為對重要資源的調配方式。
司徒達賢 (2003)	企業經營的形貌，以及在不同時間點，這些形態改變的軌跡。
湯明哲 (2003)	將公司主要目標政策以及行動統合為一緊密的整體 (cohesive whole)。良好的策略是根據企業本身的優劣勢、未來環境的變化、對手的行動等來分配資源，追求獨特永續經營的地位。

資料來源：本研究整理

綜合以上學者的觀點，能瞭解策略意指企業為了配合組織制定的目標，持續檢視內部組織的優劣勢及外部環境的變化，所制定出一套合宜的行動及決策。簡言之，策略是一種為了達成組織目標的行動過程。

處在科技新知、日益變遷的時代，身為企業組織的經營者，該如何面對競爭對手，做出一個適當的策略呢？管理者必須重新檢視組織的競爭能力，並思考因應新的策略環境，組織需要增強哪些新的能力？每一項職能技巧是否符合策略觀點的需求？這些都是管理者必須重新深思的問題（廖凱弘、王元元、葉惟禎，2005）。

二、策略管理過程

策略的規劃與執行是將原本抽象的策略概念，經由系統思考以及邏輯推導的方式所產生出的一系列行動方案（孫顯嶽，2006）。以下整理代表性學者對於策略規劃的過程說明，如表2-5所示。

表2-5 策略規劃過程

學者 (年代)	策略規劃過程
勞泰生 (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1.環境偵察：指組織所處的環境？有什麼機會、威脅？ 2.使命界定：組織代表著什麼？ 3.目標設定：組織企圖達成什麼？ 4.策略形成：該如何達成目標及打敗競爭者？ 5.政策決定：組織必須遵循什麼規則，才能夠順利完成工作？ 6.方案建立：組織應如何做，才能以最低成本、最高品質來完成所希望達成的事情？ 7.預算準備：將花費多少？在什麼地方可獲得現金？ 8.程序說明：將事情說明得仔細，使得每個人都知道應做什麼？ 9.績效衡量：要用什麼標準來了解做得好壞？如何追蹤績效？
司徒達賢 (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1.決定目標：包括「組織使命」與「營收及利潤目標」兩大類。組織使命是指企業存在的目的或所追求的理念，當目標或使命決定後，企業各單位再依制定的策略，分配責任與資源。

-
- 2.環境分析：分為大環境（政治、經濟、社會、法律、科技、文化等）、產業環境（產業上下游之關係、談判力之變化等）、競爭環境（競爭對手之作為與反應等），從分析的結果找出未來的機會與威脅。
 - 3.SWOT分析：將本身的優、劣勢與上述環境分析所得之機會與威脅列表分析，思考哪些優勢可和機會結合，哪些劣勢與威脅必須要迴避。
 - 4.選擇策略：依據以上的分析選擇適當的策略。
 - 5.制定功能性做法：依策略類型制定各種功能性政策的做法。

吳思華（2000）

- 1.策略分析：企業在擬定未來的策略前，首先應就企業的外在環境、內在條件與經營目標加以分析，做為策略擬定的前提。外在環境是指企業機構所面對的各項環境因素，細分為顧客、競爭對手、產業與大環境四大部分；內在條件分析則是進行企業自我分析，細審組織內部的問題，以求了解企業目前經營的績效和競爭者相互比較之下的相對優勢。
- 2.策略擬定：策略決策者應針對外在分析所發現的機會和威脅配合內部分析，評估本身優劣勢的結果擬定可行策略，並進一步加以評估選定最適當的經營策略。
- 3.策略執行：擬定經營策略後，已為企業未來發展勾勒出清晰的藍圖，但策略構想若不能具體落實於企業營運的細節中，則策略還是不可能發揮其實際的功能。

資料來源：本研究整理

綜合以上學者所分析的策略管理過程，瞭解制定策略，首先必須以整體的角度環視企業的環境，瞭解目前的市場走向及產業趨勢後，制定決策者接著需檢視組織本身內部的條件，清楚組織的長處及弱點，於最佳時機掌握有利的機會，將所擬定的策略按部就班的確切執行。

三、策略層級

綜合 Bowin , Harvey (2002)、 Grant (2002)、 Jackson and Schuler (2001) 的看法，管理者制定的策略性決策分別為總體策略、事業策略及功能性策略三層次（如圖 2-6 所示）。以下將詳述之：

(一) 總體策略 (corporate strategy)

總體策略定義為企業從事商業活動的範疇，即企業究竟在哪些產業和市場進行商業活動。總體策略的核心議題為企業多角化程度，與應追求哪一種多角化，其所涉及的決策包括(1)多角化、垂直整合、購併、以及經營新事業等相關投資；(2)資源在企業內不同事業部門間的配置；以及(3)撤資等。

(二) 事業策略 (business strategy)

事業策略則是有關企業如何在某個特定產業或市場中競爭的決策。一個企業要想在某個產業中取勝，就必須建立自己相對於其他競爭對手的優勢；因此，事業策略也被稱為競爭策略。

(三) 功能策略 (functional strategy)

功能策略是事業策略實際執行的藍圖，界定出各部門應遵循的行事方向，引領生產、行銷、人力資源、研究發展、和財務等功能部門的實際運作，個別發展助長事業策略的功能性策略，以期能夠達到事業部門的競爭目標。

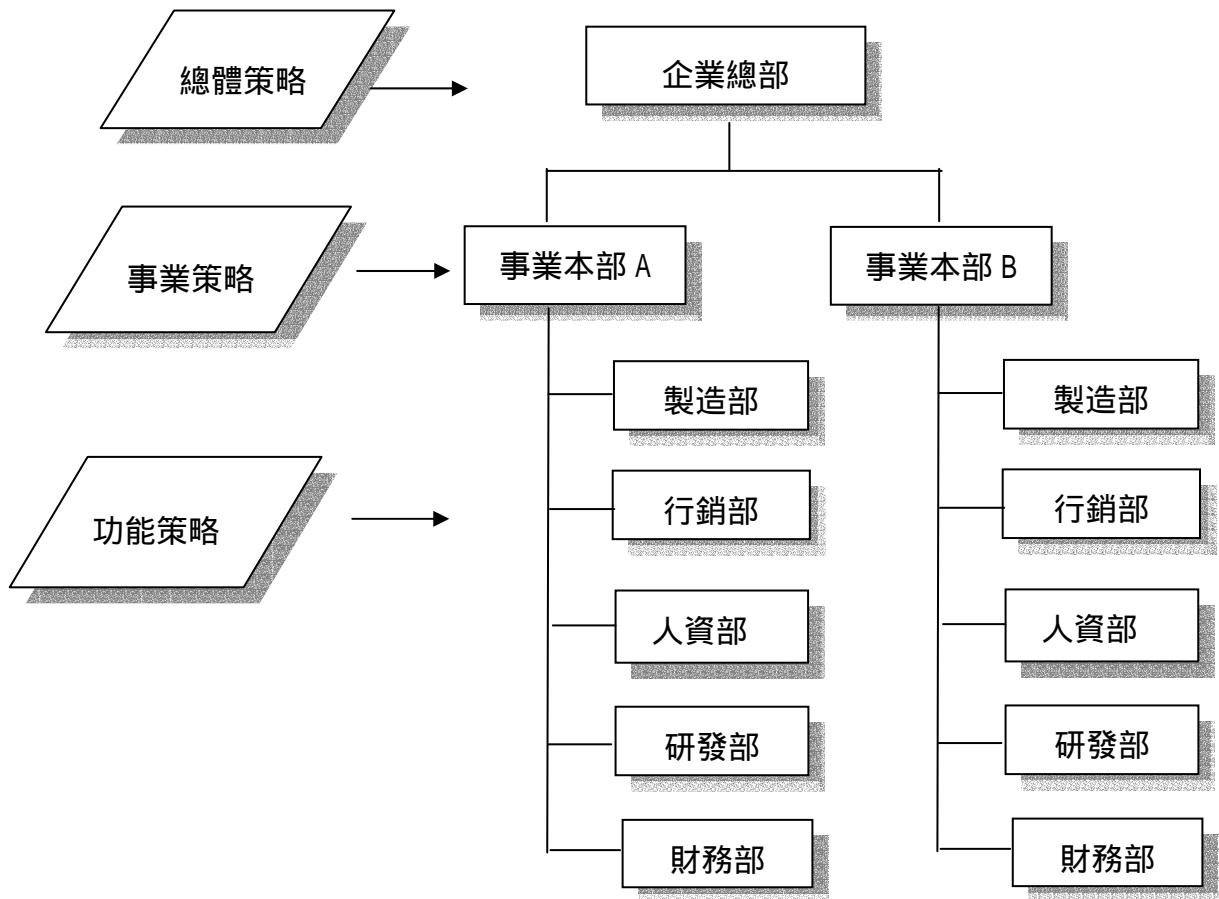


圖 2-6 策略層級與組織結構

資料來源：現代策略管理 - 觀念、技巧、應用。謝凱宇、林舒柔譯，2005。台北：科大文化。頁 23。

四、策略管理過程與策略層級

本研究將探討功能策略中的人力資源管理部門，與企業的總體策略及事業策略間於目標設定程序中的互動模式，此三層次的策略性決策應該要環環相扣且相輔相成，才能使企業保持或增加競爭力。Hill and Jones (1992) 認為組織策略三層級在目標設定、策略形成、策略執行的過程及互動關係可以圖 2-7 表示。

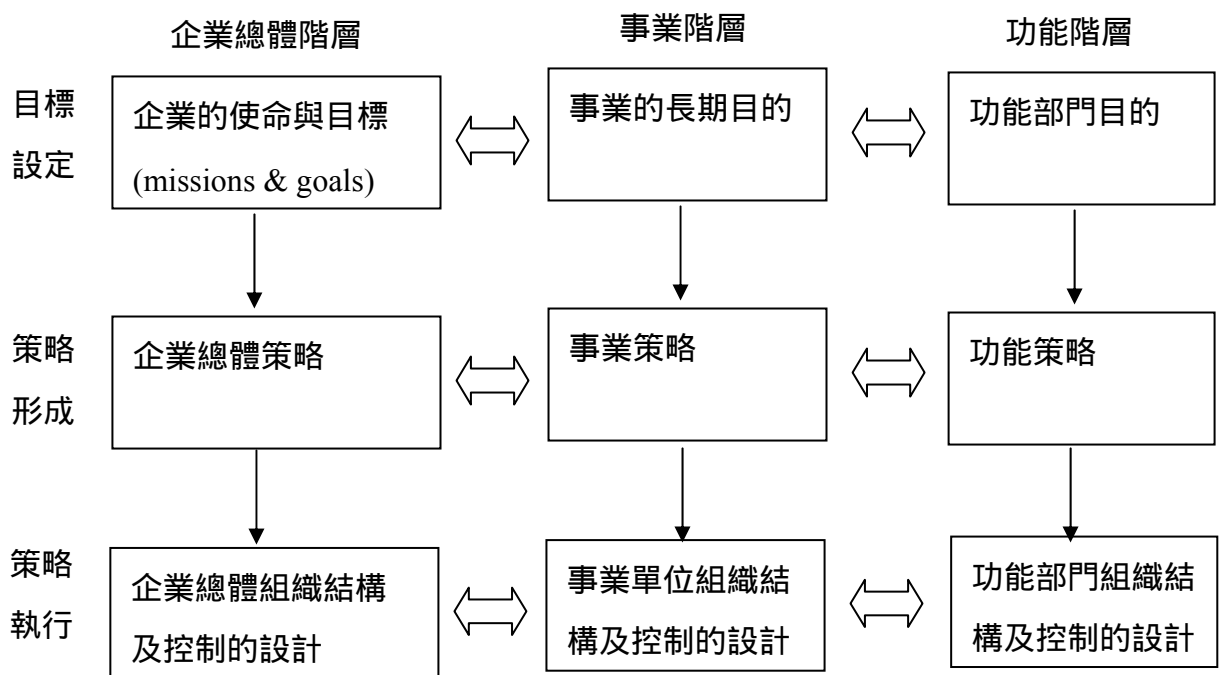


圖 2-7 組織層級與策略管理過程

資料來源：Hill, C. W. L. and G. R. Jones (1992). *Strategic Management Theory*,
Boston, M.A.: Houghton Mifflin Co., p22.

由圖 2-7 中可看出企業內部三個組織階層，策略管理活動之間的互動過程。以目標設定程序來說明，企業總體階層的目標轉為事業階層所追求的長期目的，而設立了事業目的之後，自然就將目的轉化為各功能部門的目的，形成一個連結的目標體系，而在各階層設立目標之後，各階層依其階層的目標形成策略，而不同階層的在策略形成時是交互影響的 (Hill and Jones, 1992)。黃廷聰 (1995) 提出，在形成企業總體策略時，除了須考慮企業的使命及目標外，也要瞭解所屬各事業部門的競爭地位及發展潛力，才能擬定企業總體策略；而在形成事業策略之際，除了須考慮事業本身長期目的外，也要瞭解事業內各功能部門獨特的能力及相對的優劣勢，才能擬定事業策略。

五、組織策略與人力資源整合之必要性

策略所產生的競爭優勢通常都不長久，大部份會在很短的時間內被模仿，一個好的策略可以提供短暫的競爭優勢，然而若要讓組織建立持久的競爭優勢，則必須整合人資、作業、財務等部門共同思考一個有效且能支持各部門的策略（丁惠民、林宜萱，2002）。

再者，白景文（2001）亦於創造企業策略差異化優勢一文中提及：「學者蓋瑞哈默爾（Gary Hamel）認為企業的發展有策略趨同的現象，許多顧問往往將標竿企業的管理智慧，包裝給後進企業引用，使得市場成為經濟學所描述的完全競爭市場，而當所有的廠商都採用相同策略，從事產業競爭時，企業將只能得到合理利潤」。

一個優良的企業策略可由 Prahalad et al. (1999) 所提出的策略金三角來詮釋（如圖 2-8 所示）：三角形中三邊的力量包括高品質而非平凡的資源，在具吸引力的產業中有強力的市場地位，以及一個有效率的行政管理組織。然而，真正的企業優勢，也需要形成非常適宜而緊密的三角關係。

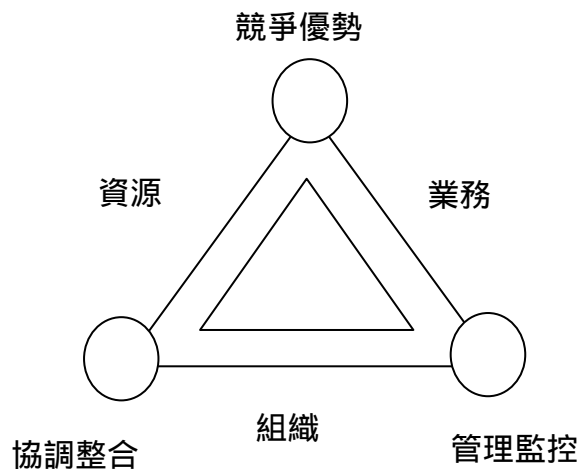


圖 2-8 策略金三角

資料來源：《企業策略》。李芳齡譯，2001。台北：天下。頁 6。

綜上所述，產業中若充滿同質性的市場，其策略及運作模式必定大同小異，最後形成紅海則毫無競爭優勢可言。而一個優質的策略必須靠資源及業務部門的整合，其中業務部門以人力資源管理部門為核心，配合著組織的策略方向，發展出一套合宜且有效的計劃與活動，共同合作，必能為組織開創一個獨有的新市場。

六、組織策略與人力資源整合之優點

經營企業如同與時間賽跑，用盡一切資源在市場上搏命競爭，人力資源正扮演重要的加油角色（吳行健，2001）。林奇芳（2002）提出過去的人力資源強調技術（導入專家、新系統）運作的效率和改善，鮮少有實際參與企業重要決策制訂的機會，也因此常會造成人力資源系統無法即時搭配組織策略執行的困擾，或是兩者間協調性不佳的問題；尤有甚者，一旦產生策略矛盾與不一致的狀況，對於組織績效追求與目標達成的殺傷力，實在難以言喻；為避免這樣的問題，企業策略的制訂即應融入人力資源策略的觀點，人力資源管理策略與企業策略的執行，亟需相輔相成、互為參考。

綜合林奇芳（2002）及 Ulrich（1998）的觀點，將組織策略及人力資源管理整合之優點歸納如下：

（一）提升策略執行能力

組織中執行策略所需人才的培育和獲得，尤其是管理、專業和技術性的人力資源，均在有系統、有計劃和長期的培育下，更能符合企業發展的需求並促進策略目標的達成。

（二）增加應變能力

當人力資源管理策略不再是落後指標，而能配合組織策略隨時調整應變時，也更能增加組織面對環境變動的彈性與機動性。

（三）確保策略的整合與一致

策略的一致性通常存在下列三種狀況，包括垂直的一致性，意指公司從高層主管到新進人員的全體人員，都能有共識；水平的一致性，即不同部門之間的員工共識；而外部的一致性，則指公司外部的顧客或供應商與公司內部的員工有共

識。當這三種一致性存在時，公司就更容易產生競爭優勢。同時，人力資源部門也可在策略性思考的過程中，傳達其新的定位與理念予組織，藉此達到理念整合與一致的要求。

第五節 總體策略

本研究乃針對組織制定總體策略、事業策略及人力資源管理三者間的關係進行探討，因此於此節更加深入介紹總體策略相關文獻。

「企業」策略所關心的「企業」其實有兩個層次，第一個層次是站在集團層次，也就是不同事業部的組合體，在此層次上所思考的不同事業部的佈署、集團與個別事業間的關係等；第二個層次才是「事業部」(楊淑蓉，2003)。司徒達賢(2001)提出與多角化經營有關的企業策略通常稱為總體策略。總體策略討論的主題在於多角化企業之整體佈局，以及在各事業單位間分配資源的方法，其決策內容包括事業領域如何劃分、策略構想之設計、事業間未來的比重與發展方向及預期績效目標。以下為其歸類的策略型態六大構面，整理如表 2-6 所示。

表 2-6 策略型態六大構面

策略型態構面	說明
事業劃分	意指如何將複雜多元的事業範疇劃分為不同的策略事業單位，可能以產品、市場、地區亦或上下游不同的產銷階段為依據來劃分。
比重與發展方向	在總體策略下的每個策略事業單位，其資源配置比重之不同。
生命週期狀態	生命週期是思考在策略事業單位中，哪些是未來利潤與成長的主要來源？哪些是現在賴以生存的主力？哪些是過去明星？
風險分散程度	總體策略或多角化的目的之一是分散風險。因此理性上，總體策略的制定者應分析所經營的各個事業，其所面對的風險因子，並瞭解此一多角化方式是否能使各種風險互相抵銷。

各事業績效要求 當策略構想、事業部分劃分方式，以及未來比重與角色都有所決定後，據以決定績效的目標。

競爭優勢 與單一事業相比，本集團或本企業的多角化策略帶來哪些好處；若與其它多角化經營的集團相比，本策略佈局所擁有的優點。

資料來源：本研究整理

總體策略中的多角化經營主要是指企業基於整體發展的需要而導入新的產品、進入新的市場、新的產業或新的事業活動（黃一芳，2003）。Kolter (1994) 將多角化的方式分為集中式多角化、水平式多角化與複合式多角化三種。集中式多角化是指不論是否能吸引原類型的顧客，都在現有產品線上增加可互通的技術或產品。水平式多角化則是，即使所使用的技術可能與現有產品不相關，都要發展出吸引現有顧客的新產品。而若公司進入一個與現有技術、產品或市場都無的新事業，則稱做複合式多角化。

在林尚平（2006）的研究中發現，劍湖山休閒產業集團自 1986 年至 2000 年採用垂直多角化，由景觀花園與主題樂園的經驗，供給轉需求，發展高野景觀公司的設置；而後，2000 年至今，多角化的方式則以水平多角化為主，擴充的事業與集團的核心能力皆有密切關聯，例如：結合主題樂園與渡假飯店的經驗，水平多角化進入農場的經營領域。而探討劍湖山休閒產業集團在採行多角化策略、擴充版圖的同時，人力資源管理所扮演的角色，以及兩者間如何互相影響正是本研究目的之一。

第六節 事業策略與人力資源管理之配適

事業策略之定義已於第三節說明，因此，本節著重於事業策略之分類、策略與人力資源管理的整合。基於策略構面之多元化、策略組織層級之不同及不同學者所處之不同的研究情境及研究對象，造成學者對於事業策略之類型有不同之主

張及見解（鄭心家，2000）。但用來指導事業單位去發展本身策略之觀念性架構，以 Miles and Snow (1978) 提出的組織適應模型理論及 Porter (1980) 提出的競爭策略二種取向最為流行（呂傳吉，2002）。以下就此二種策略分述如下，並分別整理出兩策略分類與人力資源管理之配適。

一、Miles and Snow (1978) 組織適應模型理論

(一) 防禦者策略 (Defender)

防禦者為了追求穩定的情況，通常只針對市場中較窄的領域，生產有限的產品組合。採防禦者策略的高階主管非常專精於有限的領域，較不重視新產品或新市場的開拓。

(二) 探勘者策略 (Prospector)

探勘者與防禦者最大的差異處在於追求創新，探勘者會不斷的尋找產品及市場的新機會，同時持續的對新興的市場趨勢做潛在反應的測試；意即彈性及創新乃為探勘者成功的關鍵所在。

(三) 分析者策略 (Analyzer)

分析者結合了防禦者與探勘者的策略，試圖將風險降至最低，獲利的機會提至最高。分析者通常發展於相對穩定的領域，並同時兼具開發新市場的能力。

以下整理Miles and Snow (1978) 組織適應模型理論與人力資源管理之配適，如表2-7所示。

表 2-7 組織適應模型理論與人力資源管理之配適

組織策略	防禦者	探勘者	分析者
HRMS	建立人力資源	取得人力資源	配置人力資源
招募甄選	1. 強調「建立」 2. 基層以上較少招募 3. 以「排除不試用」為 甄選員工基礎	1. 強調「買」 2. 各層級招募均複雜 3. 甄選項目包括任用 前的心理測驗	1. 強調「建立和買」 2. 混合式的招募和 甄選方式

人員訓練 與發展	1. 訓練內容正式廣泛 2. 技術的建立 3. 廣泛的訓練計劃	1. 訓練非正式、有限 2. 技術認定和採用 3. 有限的訓練計劃	1. 兩者兼用 2. 技術建立和採用 3. 廣泛的訓練計劃 4. 有限的外部任用
績效評估	1. 過程導向 2. 對訓練需求有認知 3. 個人/團體績效評估 4. 長時間的比較評估 5. 作為員工發展	1. 結果導向 2. 對任用需求有認知 3. 部門/公司績效評估 4. 跨領域的評估 5. 作為控制及管理	1. 幾乎是過程導向 2. 對訓練和任用需求有認知 3. 個人/團體/部門績效評估 4. 大部份是長時間評估 5. 發展及控管目的

資料來源：本研究整理

二、Porter (1980) 競爭性觀點

Porter (1980) 認為，產業結構會強烈影響廠商間的競爭規則，同時決定廠商所能夠運用的策略手段；而一個產業中，其競爭態勢主要受五個競爭動力的影響，此「五力」分別是新競爭者的加入、替代品的威脅、購買者的議價能力、供應商的議價能力和現有產業內競爭者間的對抗。再者，Porter (1980) 認為企業應評估此五種力量並檢視本身優劣勢後，進而採取適當的競爭策略，茲將其一般性競爭策略說明如下：

(一) 差異化策略 (Differentiation)

此策略重在利用品牌形象、產品、服務等特性，讓顧客認知到其產品的獨特性，以使產品的價值更為提升，但並非忽視成本，只是成本不是其主要策略目標，因此，企業會投資大量的研發、廣告及促銷費用，加強對通路的掌控、對顧客的服務，以持續創造產品品質差異化的特性。

(二) 成本領導策略 (Cost Leadership)

通常只有市場佔有率最高的廠商才會採行此種策略，且會因產品的同質性相當高，使得顧客選購該項產品時，將售價視為重大的考量因素，因此，企業可在不忽略其他功能的情況下，經由提供產業中最低的成本，取得競爭優勢，其中包括有積極從事規模設備的建立、自經驗中追求成本的下降、嚴密控制成本、提高產能利用率、建立有效率的採購系統、生產流程與分銷系統等，並儘量減少研發的投資及銷管費用，一切用意皆在達成比競爭者更低、更具競爭力的生產成本。

(三) 集中策略 (Focus)

集中策略可分為成本集中策略與差異化集中策略，其出發點在針對特定目標市場、產品類型或地理區域，選擇上述兩種策略之一來滿足此特定顧客群的需求，以獲得競爭優勢。

以下整理出 Porter (1980) 競爭性觀點的策略分類與人力資源管理之配適，並參考Ulrich (1992) 所提出的相關文獻，如表2-8 所示。

表 2-8 競爭性觀點的策略分類與人力資源管理之配適

策略	低成本策略	差異化策略	集中化策略
HRM			
招募甄選	<ol style="list-style-type: none"> 1. 僱用經驗少者 2. 尋找技術代理人 3. 不重視組織文化 4. 產生留任的誘因 5. 創造組織忠誠度 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 僱用各領域菁英 2. 各功能部門基於品質的僱用 3. 資源配置於僱用 4. 象徵性或品質來規劃成功的程序 	<p>低成本與差異化策略的綜合作法</p>
員工訓練	<ol style="list-style-type: none"> 1. 強調效率 2. 強調技術訓練 3. 由公司內部管理 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 強調品質 2. 利用訓練產生想法與程序 	<p>低成本與差異化策略的綜合作法</p>

	者進行訓練	3. 技術、管理與顧客關係的訓練	
	4. 要求雙重技能		
	5. 強調現場訓練		
績效考核	1. 設立成本標準	1. 在重要領域設立品質標準	
	2. 基於成本做回饋	2. 公佈達成品質標準的比率	低成本與差異化策略的綜合作法
	3. 分享成本達成的資訊與利益	3. 使用者的資訊作為品質標準	
	4. 立即且特殊的回		

資料來源：本研究整理

第三章 研究設計

研究設計係一種為達成研究目的及問題的整體架構及程序。本章內容主要建構為六節：第一節為研究架構，論述本研究觀念性架構及要素；第二節為研究流程，敘述本研究進行的過程；第三節為研究對象；第四節為研究方法與工具，針對本研究之目的及問題選擇最適合的方式及工具進行研究；第五節為信度與效度；第六節為資料蒐集方式；最後為資料整理與分析方式。

第一節 研究架構

根據研究目的及相關文獻探討歸納後，建構出本研究之研究架構如圖 3-1 所示。研究主要針對劍湖山休閒產業集團進行個案研究，探討其因應外部環境的變化而決定以企業總體策略中的多角化經營方式擴充版圖；另外也針對其多角化版圖的事業策略進行研究，探討劍湖山休閒產業集團在制定總體策略及事業策略時，與人力資源管理的關係，進而瞭解其中的互動關係。

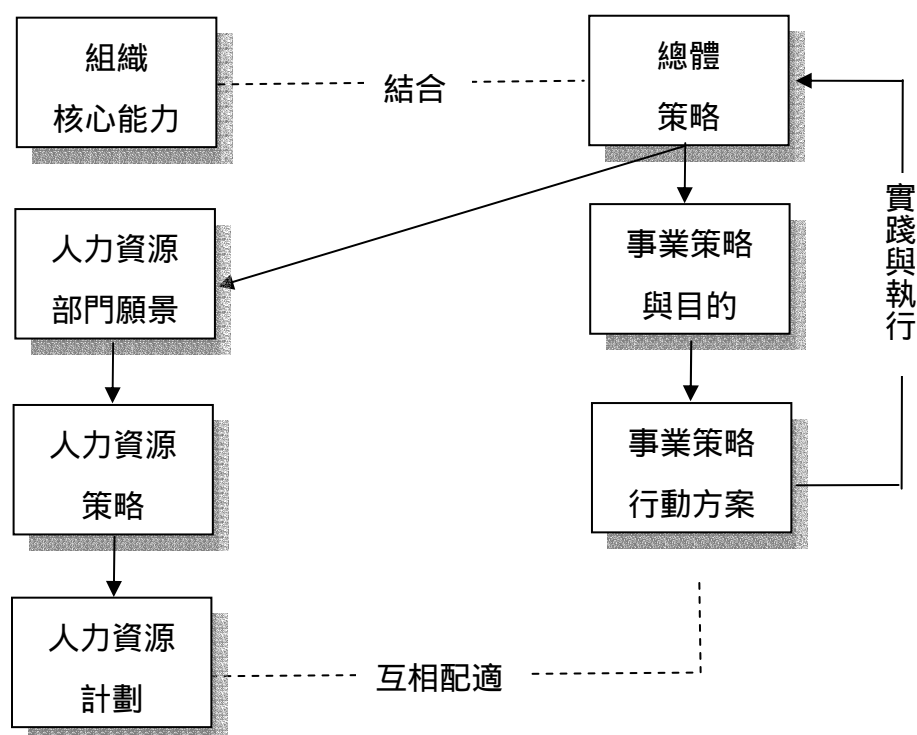


圖 3-1 本研究架構

第二節 研究流程

本研究的流程共分為三階段，如圖 3-2 所示，首先為研究構思，進行文獻探討及界定研究現象，瞭解本研究主要目的及意義後，尋找合適的研究問題，並蒐集相關文獻，進而對人力資源管理及組織策略有一概括性瞭解；第二階段為研究規劃，建立初步的觀念性架構，選擇能夠給予充份資訊的個案公司進行初步訪談並修正問題；接著進行深度訪談，分析資料並提出本研究之結論與建議，使本研究更具備實務上的意義。

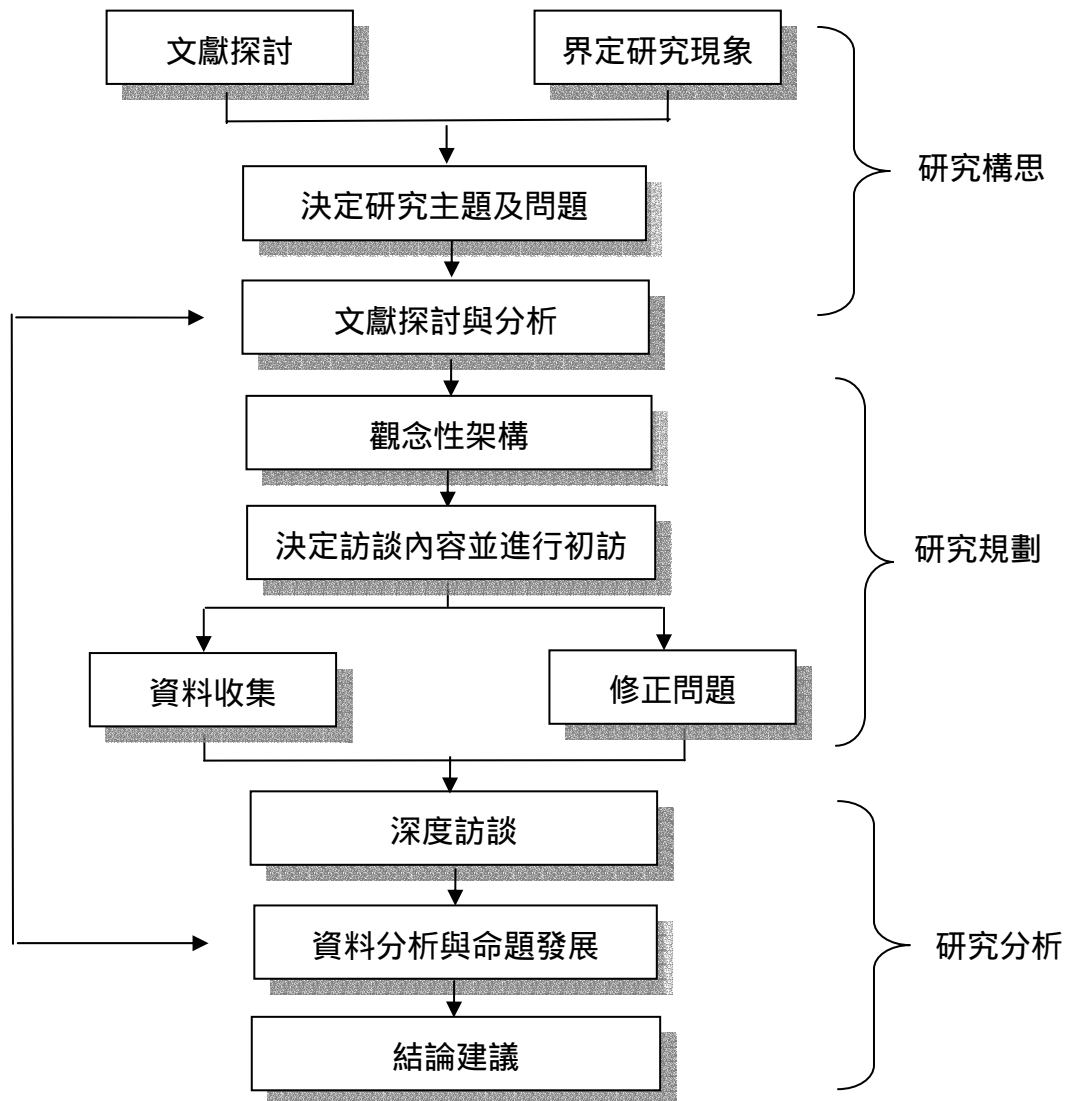


圖 3-2 本研究流程

第三節 研究對象

一、研究對象

對於個案研究法而言，選擇的研究對象必須是能夠給予研究強度資訊的個案公司，確保資訊的完整性，以便日後進行研究的歸納與分析。本研究選擇劍湖山休閒產業集團為個案對象，主要基於多年來其善加運用主題樂園的經營管理技術，建立核心能力，並依其核心能力逐步多角化至其他相關之休閒產業，形成目前國內規模最大、組織最完善之休閒產業集團，營運至今已 17 次蟬聯交通部觀光局舉辦之遊樂區經營管理與安全維護督導考核競賽「特優等獎」，並持續榮獲特優等獎之第一名（黃月對，2004）。因此本研究擬以劍湖山休閒產業集團為研究對象，旗下事業部包括耐斯松屋事業部、耐斯王子大飯店、劍湖山王子大飯店、劍湖山主題樂園及休閒農場事業部五大事業體，將透過與各事業部門主管進行深度訪談，以蒐集相關資料再加以分析。

劍湖山休閒產業集團於 1986 年 8 月開始營運至今已有 21 年的歷史，由耐斯集團籌建，員工數至 2006 年約有 1290 人。而隨著休閒產業趨勢的興起及面對時代多變、多競爭的休閒娛樂市場，劍湖山休閒產業集團於 1998 年開始正式走向多角化經營，目前的事業版圖包括劍湖山主題樂園、劍湖山王子大飯店、松田崗創意生活農莊、嘉義農場生態渡假玩國、耐斯松屋百貨及耐斯王子大飯店，藉由多角化的經營策略，結合各事業群，持續的提升企業知名度及建立良好的企業形象（林尚平，2006）。

二、訪談對象

本研究以深度訪談為主要獲取資料之方式，而訪談對象必須對於個案公司有一定程度的瞭解，如此才能具代表性，故本研究主要的訪談對象鎖定於劍湖山休閒產業集團總經理室的人力資源主管，其必須對人力資源實務熟悉且參與內部策略制訂與執行；另外，因劍湖山休閒產業集團旗下各事業體最高階主管皆由母公司指派經營，因此對於母公司皆有相當程度的瞭解，故本研究將分別訪談各事業體的高階主管，以更加確切的掌握有效資訊，而本研究訪談對象如表 3-1 所示。

表 3-1 本研究訪談對象

編號	受訪事業體	受訪者	受訪日期	受訪時間
A	劍湖山休閒產業集團	集團前總經理	2008/02/18	13:00~13:40 pm
B	劍湖山王子大飯店	事業部總經理	2008/02/18	14:00~14:30 pm
C	劍湖山主題樂園	集團總經理特助	2008/02/18	11:00~12:00 pm
			2008/03/13	13:30~14:00 pm
D	耐斯松屋事業部	事業部副店長	2008/03/13	15:30~16:40 pm
E	耐斯王子大飯店	事業部總經理	2008/03/13	14:00~15:20 pm
F	劍湖山王子大飯店	事業部管理處副理	2008/06/05	14:00~15:30 pm

註：訪談進行地點皆於個案公司所在地

第四節 研究方法與工具

一、個案研究法

選擇研究方法的關鍵在於研究問題及目的，研究者應該依據研究問題與目的以選擇最合適的研究方法解決（陳向明，2005）。本研究採質化個案研究法為主，並輔以文獻分析法進行探討，理由基於本研究目的希望能瞭解人力資源部門在組織發展策略中所扮演的角色，以及其涉入組織策略規劃的程度，主要著重於事情發生的經過及如何演變為目前情況，這些問題通常是量化研究較難分析出來。尚榮安（2001）認為，個案研究係研究者對於事件只有少數的操控權或研究的重點在真實生活中所發生的現象時，所較常採用的研究方法，而個案研究法的研究問題是屬於「如何(how)」及「為什麼(why)」的類型，研究者通常使用多重的資料來源作為研究的依據，進行過程處於自然情境；另外，Yin (1994) 亦強調個案研究是適合較新、未曾有許多人研究或毋須堅強理論的研究問題，而研究類型若屬於探索性研究，則適合發展命題做後續研究的開端，若為描述性研究，則闡述先前已存在的理論或擴大一個理論的解釋範圍，若為解釋性研究，則在於探討因果關係。

二、文獻分析法

以個案研究法為主的同時，本研究配合文獻分析法針對個案公司及與本研究相關之議題進行多元資料的蒐集，以增加研究個案及研究主題的深入性及豐富程度，並做為本研究輔助性之佐證。最後，本研究將會使用大量的歸納分析方式以推導而得研究結果，主要藉由從多重來源的資料蒐集個案的內容，以及現有的理論以進行研究之推導 (Eisenhardt, 1989)。

三、研究工具及訪談程序

本研究以深度訪談為主要資料來源，因此以深度訪談大綱 (附錄一) 為研究工具。深度訪談在探索性研究中經常使用，因其不但有助於深入了解問題或現象背後的原因，而且對於理論建構也頗有助益 (吳啟成, 2001)。因此，本研究以半結構式的訪談表作為訪談指引方針，避免沒有組織的問答內容。訪談過程中，可不必根據訪談大綱進行，也可依照實際情況，對訪談問題做彈性的調整，如此可使受訪者受到較少限制，並能使訪談過程更為流暢 (潘淑滿, 2003)。而本研究的訪談程序是依據 PDCA 的循環原理來做設計，如下圖 3-3 所示。

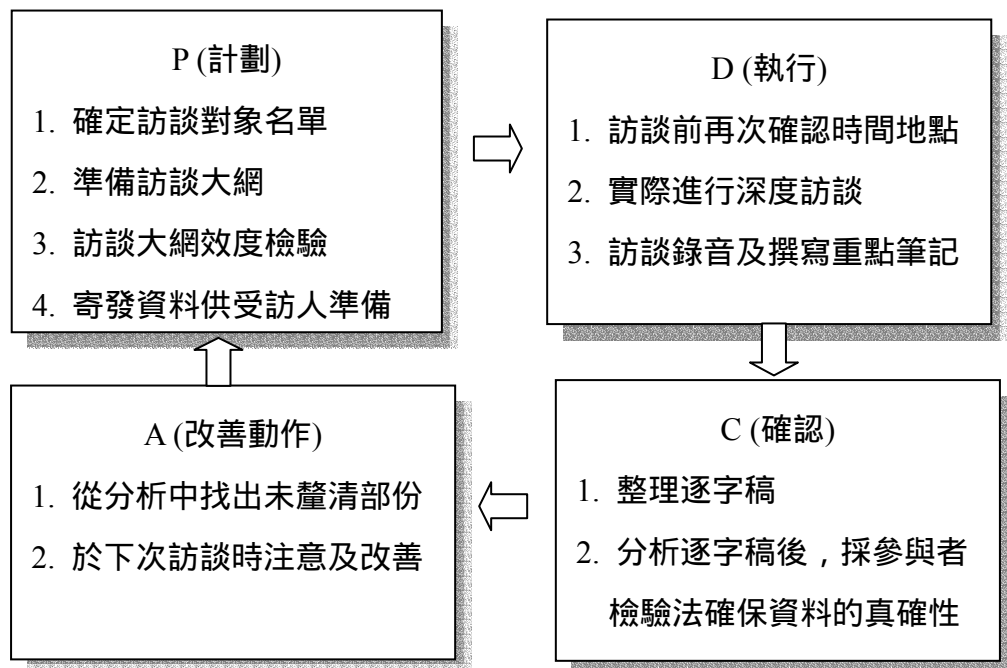


圖 3-3 訪談進程序

第五節 信度與效度

信度與效度是傳統的實證主義量化研究的一個判定標準，目的是通過客觀的測量和量化推論尋求一種普遍的法則；但質的研究所關注並非客觀的計量或是因果假設的統計推論，而是社會事實的建構過程以及人們在不同的特有文化脈絡下的經驗與解釋（胡幼慧，1996）。「信度」意指研究結果的可重覆性，即研究者在進行研究時，重覆採用相同的方法，皆可得到相同的結果。而「效度」的概念，在質的研究中意指評價研究報告與實際研究的相符程度，效度不可能按照某種嚴格的、預定的研究被生產出來，只可能受研究中存在的各種關係因素所影響，即效度是來自於研究結果和研究其它部份的協調、契合性，包括研究的問題、目的、對象及研究方法等（陳向明，2005）。

本研究將從三方面來提昇本個案研究設計的信、效度，分別為構念效度、內容效度及信度，以下將分別詳述之。

一、信度 (Reliability)

在質的研究中，研究者本身即為研究工具，因此研究必定存在著個人的主觀意識，因每個人的想法、觀念及判斷能力都不相同，針對同一份研究報告所得的結果皆會有所差異，所以在質的研究中探討其信度較為困難且無實際上的意義。本研究為強調研究操作的一致性，於個案訪談時，皆使用相同的原則與標準，並執行相同程序的資料蒐集技術，以求更佳的信度。

二、構念效度 (Construct Validity)

為了使研究具有良好的構念效度，在資料搜集階段，應有多重來源證據 (multiple sources of evidence)。故本研究進行深度訪談的對象乃針對適合且能夠回答本研究訪談問題的中高階主管，並且蒐集其公司之書面文件檔案，以及報章雜誌所報導的次級資料，以確保資料的飽足性與豐富性；接著，本研究採三角交叉法 (triangulation) 檢驗資料收集的正確性，針對不同的研究參與者進行訪談內容的檢驗及印證，及察閱有關文獻，如此能增加多元資料蒐集的程度，以求獲得結論的真確性。

三、內容效度 (Internal Validity)

閱讀、分析整理大量相關文獻將可協助研究者擬定訪談大綱，因此本研究在進行訪談之前，參考大量的相關文獻，以協助擬定訪談大綱，接著邀請三位專家擔任本研究之訪談大綱鑑定審查成員，由專家的鑑定可衡量此研究工具是否可有效切中研究問題及目的核心，進而提高內容效度。進入訪談核心部份時，由研究者親自與研究參與者進行訪談，將於事先說明本研究之目的、意義及重要性，訪談的過程中，更與研究參與者建立良好的訪談關係，讓研究參與者樂意協助研究的進行，而針對研究參與者所提供的資料，將使用錄音工具記錄，並按照其話語逐字逐句摘錄，謄寫成訪談稿，作為本研究分析資料的途徑之一，而每次的訪談內容整理後將以參與者檢驗法以確認訪談內容的真確性，以避免研究者錯誤判斷參與者針對研究問題所敘述的內容，檢驗過程中，若參與者不能認同此報告，研究者則必須更進一步的進行探討，同時，參與者可能會再提供一些新的資料，透過此步驟更為研究帶來進一步的證據，過程中所做的修正更可提高個案研究的正確度，發生錯誤的可能性將降低。另外，本研究的訪談滿足點在於研究者所獲得的資料已足夠，且在研究分析上已無實質效益即停止訪談工作。

第六節 資料蒐集、整理與分析

一、資料蒐集方式

(一) 初級資料

本研究選擇以深度訪談法蒐集資料，從事關於主題的探索性研究，將以半結構式進行深度訪談的內容為初級資料，每次訪談約六十分鐘，在訪談的過程中，將事先設計訪談大綱，並針對大綱對受訪者提出問題，同時也鼓勵受訪者提出問題及想法。

(二) 次級資料

本研究的次級資料主要在於輔助初級資料的不足，及更進一步的確認個案公司及研究主題之相關資訊。因此，次級資料方面，將參考相關網站、學術期刊、

報章雜誌及書籍，以及受訪者所提供的企業公開說明書、年報等文件資料，運用各種不同的資料來源，以求對於個案公司的人力資源管理有更加正確完整的了解。

二、資料整理與分析

質化研究的挑戰性在於要從大量的資料中尋找出意義之所在，減少訊息的數量，辨別出對所研究之事物具有重大意義的組型，並為展現資料所揭示的實質內容建立出架構 (Patton, 1990)。又根據陳向明 (2005) 表示，在質的研究中，資料的整理和分析並沒有一套固定的、適用於所有情境的規則和程序，整理和分析資料是將所獲得的原始資料進行系統化、條理化，然後用逐步集中和濃縮的方式將資料反映出來，最終目的是對資料進行意義解釋。本研究進行資料分析的準則如圖 3-4 所示，每一次的訪談後，必定即時整理訪談稿及相關資料，並佐以研究者在訪談過程中所紀錄下的備註，完整地瀏覽兩遍以上，以找出相似的主題及涵蓋的課題；最後，將以分類、建表等方式，整理、分析所蒐集到各種有關主題的資料。

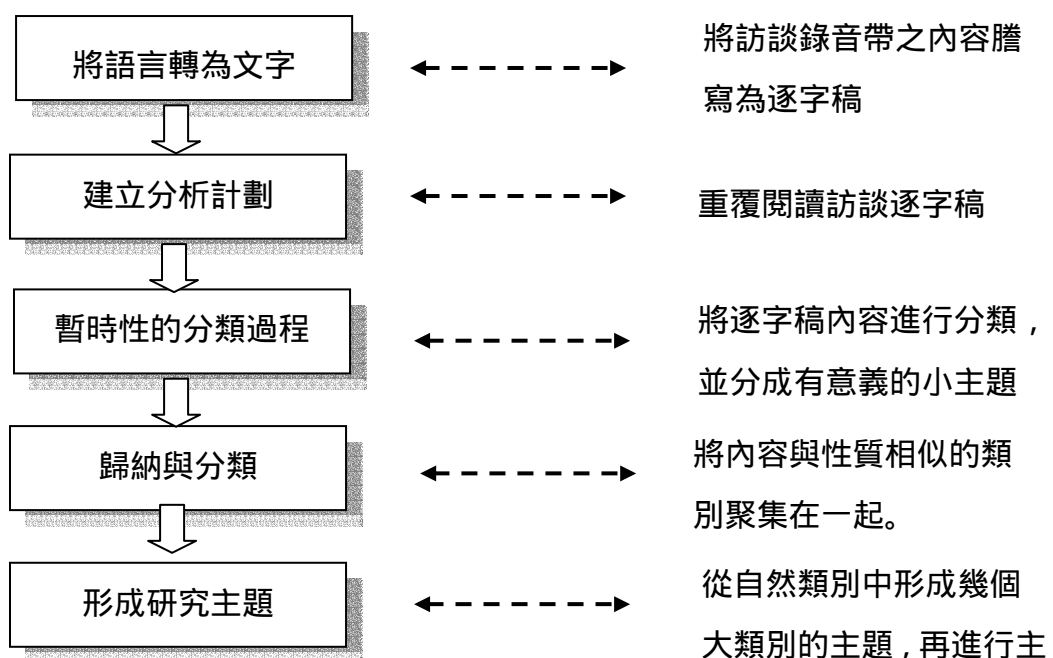


圖 3-4 訪談資料分析流程圖

進行資料分析的同時，本研究秉持著陳向明 (2005) 對資料分析互動模式的觀點，如下圖 3-5 所示。在蒐集相關資料後，透過歸納的方式將資料濃縮，形成重要的核心概念及主題，以導致結論的產生；獲得結論後，可能會發現某些資料不足，需要更多資料進行論證，因此又回溯至資料蒐集的工作。透過來回循環，讓研究者對於已經搜集的資料獲得一個比較系統性的架構，並且為接下來的資料搜集提供聚焦的依據。

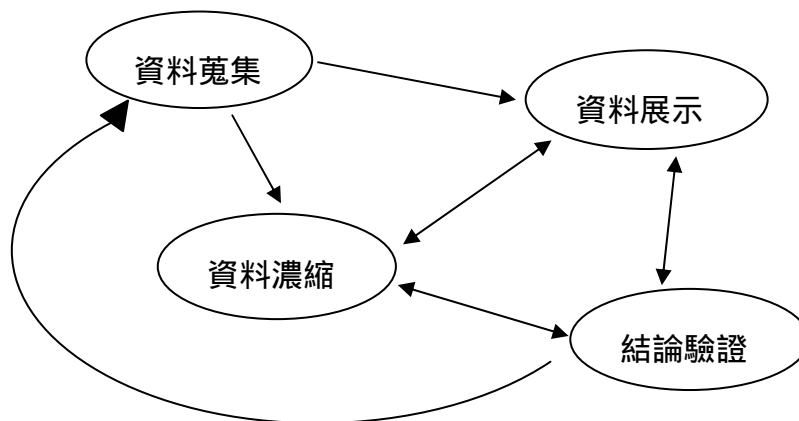


圖 3-5 資料分析互動模式

資料來源：社會科學質的研究。陳向明，2005。台北：五南。頁 374。

第四章 研究結果與討論

Dey (1993) 認為，從資料 (data) 到提出說明 (interpretation) 的過程，最主要有三個步驟，分別為描述 (describing)、分類 (classifying) 及連結 (connecting)；簡單來說，即以循環的方式，將蒐集到的資料加以整理、排比，並根據不同的主題進行分類 (林本炫、何明修，2004)。因此，本章透過初級的訪談資料與相關文獻的次級資料，進行分類與連結，以回應研究問題。以下主要分為三小節，首先為個案公司的相關介紹，其次分析集團事業體的人力資源策略，與集團人力資源組與各事業體的互動關係及扮演角色。

第一節 劍湖山休閒產業集團個案分析

「創造娛樂夢想的遊戲工程，永遠沒有完工的一天」。這是劍湖山休閒產業集團自 1986 年營運至今的宗旨，領導者認為，遊樂產業屬於創意文化產業的一環，其憑藉 27 年以來從事藝術、創意文化等相關工作的經驗，不斷將創意、創作、創造、創新及創業的概念帶進劍湖山的團隊中，不管在硬體、軟體、情境體驗與附加價值的創造上，皆不斷的自我突破，以滿足全客層的消費需求。以下將更加詳細說明劍湖山休閒產業集團的發展歷程、總體策略、組織架構與策略制定過程、人力資源實務與總體策略配適等相關資料。

一、個案介紹

劍湖山休閒產業集團於 1986 年 8 月開始營運，隸屬於耐斯企業集團，1988 年二月以景觀花園對外開放，而為了拓展國際級之產品定位與形象，1989 年更與日本住友商社及泉陽興式會社共同成立和泉遊樂事業(股)公司，於原基地摩天廣場經營各種大型機械遊樂設施，1990 年易名為劍湖山休閒產業集團(股)公司(黃月對，2004)。

因應國民旅遊人次逐年成長，休閒旅遊渡假的需求有增無減，政府觀光倍增計劃展開國際行銷宣傳，帶動了觀光休閒產業的發展(劍湖山年報，2006)；劍湖山休閒產業集團看好鄰近阿里山等觀光景點所帶來的商機，陸續於雲嘉地區成

立了劍湖山王子大飯店、松田崗創意生活農莊、嘉義農場生態渡假玩國等事業體，近年來更看好未來大陸人士來台觀光的趨勢，於嘉義市興建一座國際級的複合性生活廣場，名為耐斯廣場，其包括雲嘉地區第一家觀光五星級飯店 - 耐斯王子大飯店、耐斯松屋百貨。劍湖山休閒產業集團不但與異業策略聯盟，更擅於將旗下觀光資源結合，提供遊客們更多休閒體驗的享受（蘇信全，2007）。

本研究將劍湖山休閒產業集團各階段營運重點與發展歷程整理如圖 4-1 與圖 4-2 所示。

西元

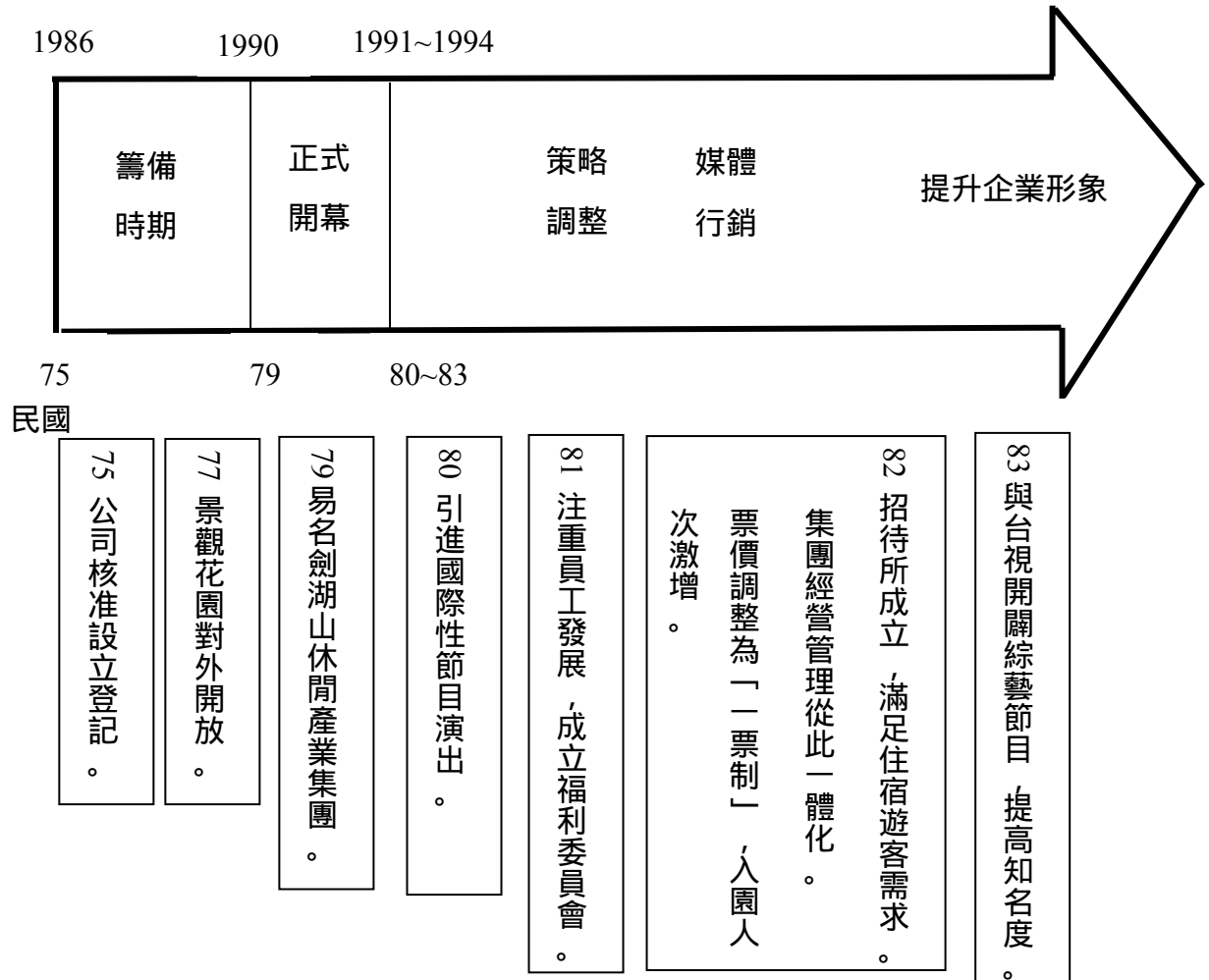


圖 4-1 劍湖山休閒產業集團發展歷程

資料來源：本研究整理

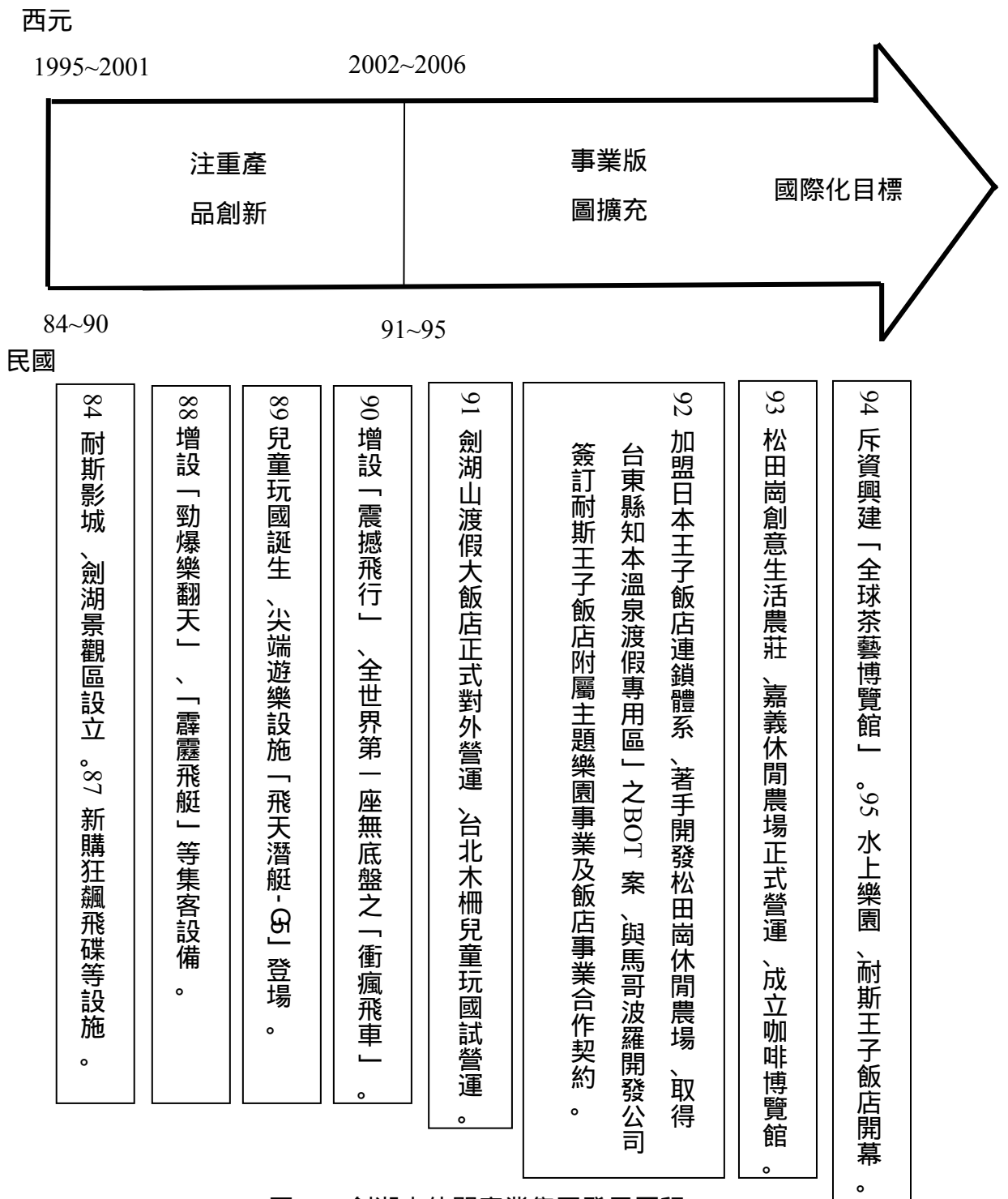


圖 4-2 劍湖山休閒產業集團發展歷程

資料來源：本研究整理

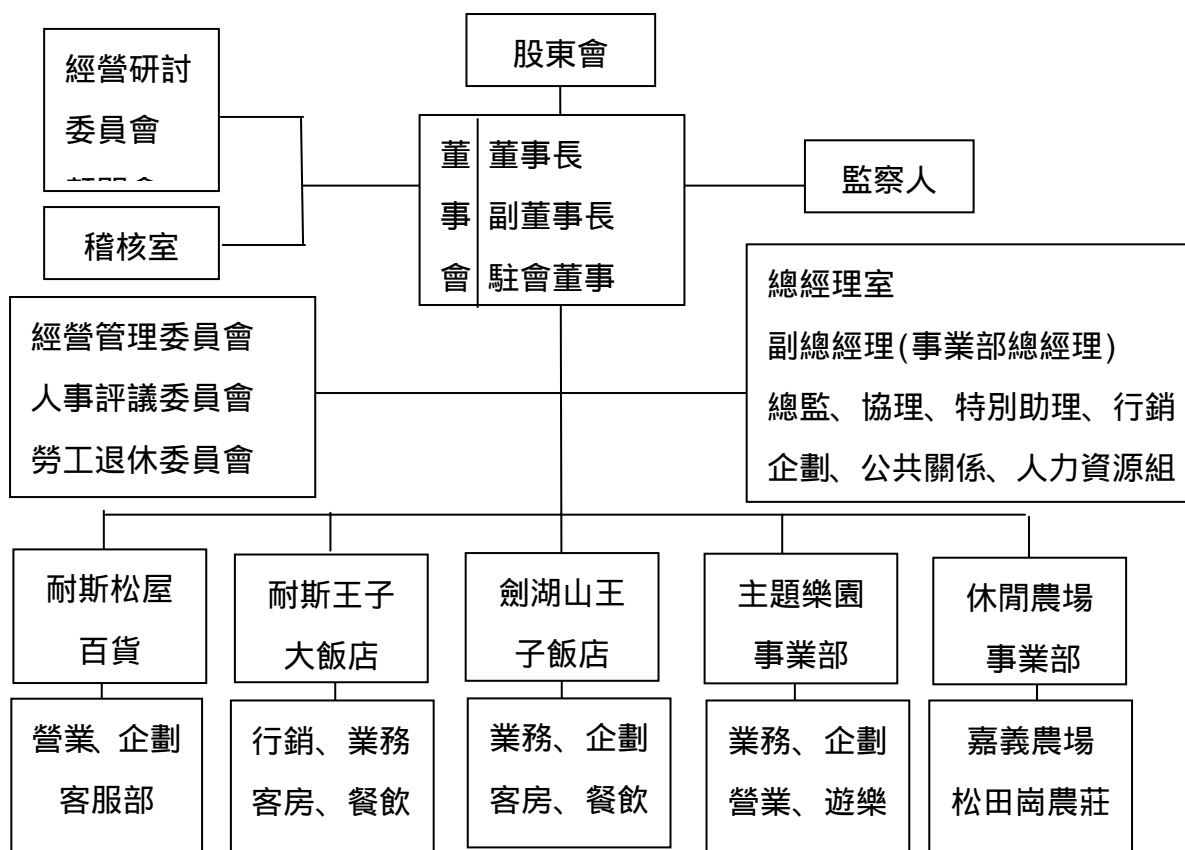
二、總體策略

為創造人們能在劍湖山休閒產業集團中享受「吃、喝、玩、宿、購」等休閒體驗，一路以來，集團追求第一、成為產品先進者的願景始終如一，面對著產業國際化的今日，更結合國際品牌，從中學習管理技術，實現營業據點的擴張，未來將進行商品授權的開發、進口商代理等目標，逐漸提升品牌知名度，進軍國際。

三、組織架構與策略制定過程

(一) 組織架構

劍湖山休閒產業集團的董事會大部份由母公司家族成員擔任；人力資源組隸屬於總經理室，而各事業體主管大多外派集團中高階主管負責經營管理。圖4-3為劍湖山休閒產業集團之組織架構。



資料來源：劍湖山休閒產業集團 2006 年報

(二) 策略制定過程

集團的策略制定過程如圖4-4表示。主要策略擬定單位為總經理室，召集各事業部門的總經理共同討論，達成共識後，則呈核董事會核准，接著由總經理室發佈策略予各事業體及各行政小組，得以進入執行階段。

在此策略制定過程中，總經理室屬於策略擬定者，各事業體雖參與擬定的過程，但主要仍屬於策略執行者；而集團人力資源組於此過程亦屬於策略執行者的角色，待策略方向確定後，展開相對應的人力資源計劃，運用人力資源實務來確保策略的達成。

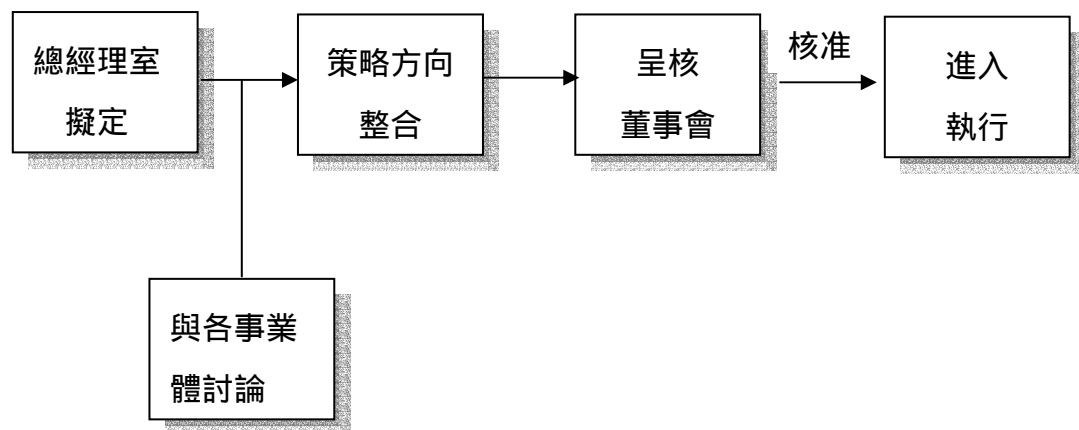


圖 4-4 劍湖山休閒產業集團策略制定過程

四、集團各事業體營運概況

隨著休閒產業趨勢的興起及面對時代多變、多競爭的休閒娛樂市場，劍湖山休閒產業集團於 1998 年正式走向多角化經營，開始進行多元投資，如雷鷹保全股份有限公司、高野景觀股份有限公司、路易士休閒開發、金牌健身事業等，多角化經營休閒生態農場、主題式農場、飯店等，近年來更擴大投資至百貨事業。目前其事業部門包括耐斯松屋事業部、渡假飯店、劍湖山主題樂園、休閒農場事業部，實為國內規模最大、組織最完善之休閒事業體。本研究參考相關初級及次級資料，將劍湖山休閒產業集團各事業部門的營業重點整理如表 4-1 所示。

表 4-1 劍湖山休閒產業集團各事業體營業重點

事業部門	設立動機	營業內容
劍湖山世界 (1986 年設立)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 劍湖山休閒產業集團休閒產業集團之發展基地 2. 因應市場需求，陸續增設耐斯影城、摩天廣場等設施 	以天然風景、遊樂設施、高科技視聽劇院、博物館為主，休閒遊憩花園、劍湖景觀為輔，結合休閒、遊樂、文化、科技、生態等複合式主題園區。
劍湖山王子飯店 (2000 年開始發展)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 發展複合式渡假園區 2. 發展多日遊遊樂需求 	提供住宿、餐飲、購物、會議等服務，目前共293個房間，為中南部擁有最多房間數的觀光休閒渡假飯店。
休閒農場 (2004 年開始發展)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 嘉義農場為 OT 經營，快速導入經營，減少前置建設之時間與成本 2. 休閒市場的趨勢 3. 有效利用企業閒置土地 4. 發揮企業經營之綜效 	包括嘉義生態農場及以南洋風味為主的松田崗農莊，以住宿、餐飲、購物、會議等商品提供為主。另可結合運動、露營及生態等活動之休閒農場。
嘉義耐斯王子飯店 (2007 年開始發展)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 精緻休閒產業抬頭 2. 大陸人士觀光發展趨勢 	耐斯王子飯店客房數共245間，為都會商務娛樂型態之渡假飯店。
嘉義耐斯松屋百貨 (2007 年合併至集團)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 高鐵一日生活圈 2. 精緻休閒產業抬頭 3. 消費者多元化需求 	為滿足消費者「消費、娛樂及休閒住宿」等需求，嘉義耐斯松屋百貨為彰化以南、新營以北第一家日系百貨公司。

資料來源：黃月對 (2004) 與 劍湖山 2006 年報

五、集團人力資源實務與現況

劍湖山休閒產業集團於 1999 年成立人力資源處，主要在強化集團的教育訓練、提昇人員素質的功能，而隨著多年的發展下，集團目前已具備完整的人力資源制度，包括招募甄選、任用異動、請假、考勤、出差、獎懲、考績、薪資、訓練、辭職、退休及福利等，人事作業正軌化，全體員工皆有序可循，同時，完整的人資制度也加強管理部人力資源單位與各部門之間的瞭解，以密切配合進而提高工作效率。為確保能有效運用人力資源，集團主要的人力資源實務如下：

(一) 多元招募方式、嚴格甄選程序

當集團內各部門單位缺少人力時，需填具「職工增補申請單」申請人力，呈核部門主管，經權責主管核決權限核准後，由管理部人力資源組執行招募的作業。招募方式包含登報、員工介紹、張貼徵才廣告、104 人力銀行及內部輪調等，視增補人員之職務種類及人數，以決定採用何種招募方式；應徵者經初審後，接著由課長級以上的主管面談，進行第二階段之甄選作業；最後，將甄選結果送交管理部人力資源組進行安全調查，經權責主管核准後，由管理部以書面通知或電話通知應徵者面試結果及報到程序與事項。

(二) 以長期觀點進行人才培訓

劍湖山休閒產業集團草創時期，並無休閒、旅遊觀光等相關背景的人才，因此開發初期即物色了一群很平凡而又充滿活力的地方子弟，一方面滿足其人力需求，另一方面則提供在地居民就業的好機會。在雇用完全無相關經驗的地方人力下，採用以戰練兵的方式，帶領團隊步入軌道，累積有價值的經驗；當時組織內並無提供教育訓練等課程，直至正式開幕後，則開始計劃性的進行人力投資，鼓勵菁英們再度回到學校進修，接著成為內部講師，循序漸進的培養基層幹部；除了藉由回流教育的訓練方式外，也憑藉領導者的教育及帶領，奠定員工的基礎養成；另外，劍湖山休閒產業集團在成立之初，即與日本住友商社及泉陽興式會社合作，因此有短暫的時間接受日本所提供的專業技術與實習等訓練；至 1998 年開始進行多角化策略，萌芽初期即注重內部人才之培養，於管理部下設置人力資源

處，訓練以內部講師培訓、基層員工之服務認知、基層主管日常管理與領導技巧、中高階主管之策略規畫與分析技巧訓練等，其培訓以基層及中高階主管養成為主，以長期觀點考量未來公司事業版圖發展之人力資源規畫的需求。

目前的人力資源單位設置於具決策功能的總經理室中，人力訓練的方式，主要依各事業體的產業特性及需求進行辦理，由各事業體高階主管決定，而集團的人力資源組則負責辦理員工的年度訓練計劃，大多舉辦共通性的課題，配合各部門的發展，於適當時機辦理，並指定有關員工參與，進而提高人力素質；新進人員訓練將依其任職部門擬定訓練計劃、課程，並訂定訓練目標；而在職人員則另外經由年度排定的內、外訓練計劃辦理。除了藉由課程進行員工訓練外，集團也配合各部門的發展，適當進行員工調任作業，以培養員工多元的職務技能。而有關年度訓練計劃的擬定，如圖 4-5 所示，統一由各部門主管提出訓練的要求，集團人力資源組則彙總需求後排定，計劃執行後，除了針對員工進行訓練評估外，更檢討計劃執行狀況，將結果作為次年度教育訓練排定之參考。

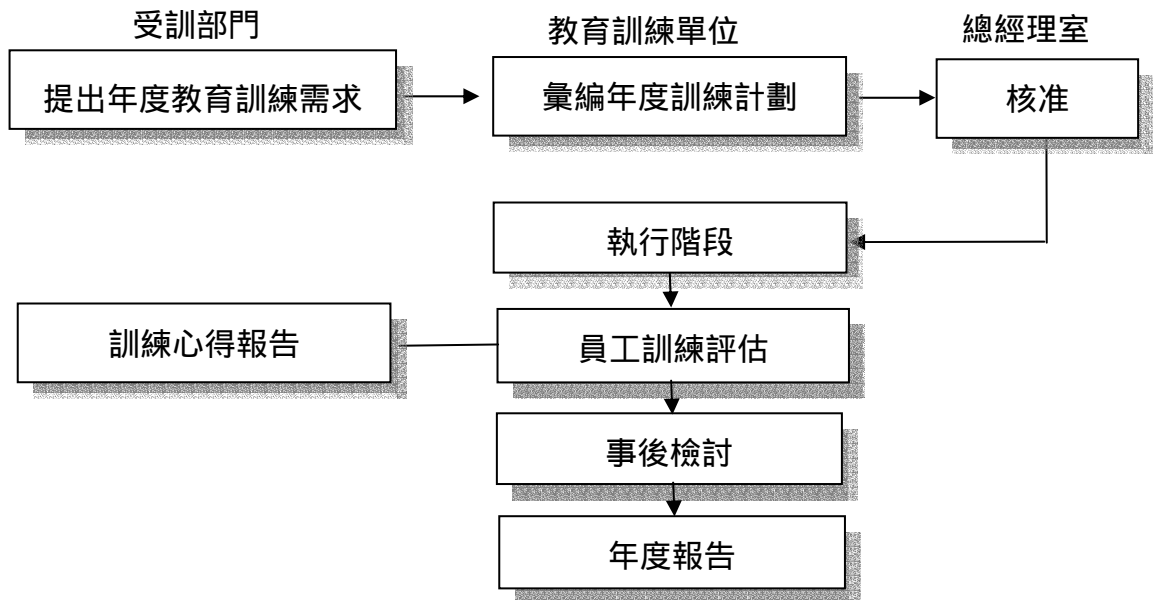


圖 4-5 劍湖山休閒產業集年度教育訓練計劃流程圖

資料來源：修改自劍湖山休閒產業集團人事資料

(三) 統一程序的績效評估

為發掘員工潛能、選拔人才，使人才能得到有價值的運用，集團針對個人與部門進行績效考核，利用績效考核的標準，作為員工獎懲、調薪（升降）、年終獎金、職務調遷升降之依據。集團內針對正式員工的考績分為「年中考績」與「年終考績」，每年度由人力資源單位提供員工年度考核表，交由各部門主管進行評定，年中與年終各占百分之 50%，於年度終了作為年終獎金發放及晉級核薪之參酌依據；而新進員工必須先通過新進試職人員的考核，成為正式員工後，得以參照正式員工的考核辦法。

(四) 定期人力資源盤點

集團為確定人力規劃符合組織發展的需求，每年皆進行一次人力盤點（管理部主辦，事業部總經理主持），如圖 4-6 所示。由各部門作定期人力資源分析後，交由管理部彙總編制，合理盤點各定點現有人力與未來人力之規劃，以確保有效運用人力；另外，管理部會按每年各部門所編制的部門人力預估費用，作為人力資源的取得、訓練規劃之依據。

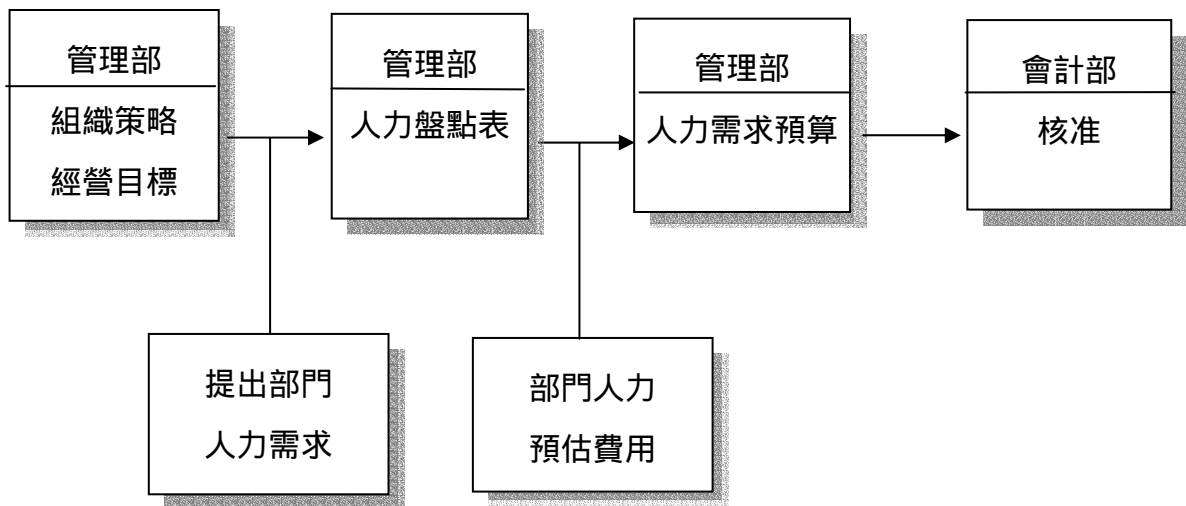


圖 4-6 劍湖山休閒產業集團人力資源規劃流程圖

資料來源：修改自劍湖山休閒產業集團人事資料

(五) 集團拓展，人力資源問題浮現

劍湖山休閒產業集團擁有堅強的服務團隊，不管是中高階主管，亦或基層員工皆秉持著實現娛樂志業的夢想，逐步為組織達成目標。集團在發展之初，人力資源方面的表現更是大受同業、報章雜誌等媒體肯定，主管級員工的流動率為 0，當時，人力可謂集團最重要的資產；但當集團逐漸擴大，進行多角化策略時，人力資源的問題卻一一浮現，主要問題包括員工的組織認同感低落與人力素質成長的停滯，一度使得集團在人力策略上有措手不及的危機。

1. 員工的組織認同感低落

事業版圖擴展初期，新事業體在地理位置上皆屬於集團的所在地附近，員工以雲林縣古坑鄉的居民為多，但當事業體拓展逐漸脫離原先母公司地理範疇越遠時，所伴隨的人力資源問題則開始浮現，如在台北木柵兒童玩國規劃、興建、經營、管理時，除了外派一位經理負責之外，原擬自母公司外派中階管理幹部至木柵兒童玩國，但因當時外派機制尚未建立，員工大多不願離鄉背井謀職，在劍湖山世界以和為貴的組織文化下，尊重員工、不願為難員工，導致木柵兒童玩國之經營服務團隊除了母公司外派之經理外，只好全部自台北徵聘；另外，在劍湖山王子大飯店籌備初期，自飯店業聘請兩位資深專業經理人，承辦籌備期間之所有業務，但在即將對外營運前三個月，由於新飯店團隊的加入，其重視績效導向的任務型組織文化與劍湖山原有組織文化差異甚大，造成很大的溝通障礙，更間接影響了遊客滿意度；除此之外，外聘的人才對於組織認同感不高，更產生人才搭便車的問題。

面對種種的人力資源問題，集團認為除了要滿足消費者對於硬體設備等有形產品的需求外，更必須要求團隊提供高品質的軟體服務，創造高體驗的情境演出，及提升高人文的附加價值，即追求有形產品外，更著重於軟體服務的情境創造，與培養員工的組織認同感，善加發揮、運用無形產品的價值。

2. 人力素質成長停滯

遊樂產業已隨著時代的變遷，從大眾化均一導向的賣方市場，逐漸演變為分眾化多元導向的買方市場，接著為資訊化行銷導向、差異化人文導向的消費者時代，目前，則必須走向國際化的價值導向時代。在面臨著新奢華的消費市場中，集團已開始產生了舊有人力的銜接問題，以往一個人能將處理數件事，但現在的時代卻是多數人只能處理一件事，還不一定能將事情做對、做好，人力的素質和時代的變遷速度相距甚遠；另一方面，集團的膨脹速度過快，更是無法掌控人力的管理，「人力」這項資產已逐漸成為集團的負債。

一路以來，劍湖山休閒產業集團塑造了領導品牌的地位，涵蓋食、宿、購、育、行、遊等複合式休閒，對其而言，當務之急需不斷培育人才提升公司全體員工之國際化能力。在面對人力素質與時代變遷、集團成長速度銜接不上的問題，劍湖山休閒產業集團秉持著「除舊佈新」的理念，認為必須擁有除舊的勇氣與佈新的能力，淘汰不符合組織需求的員工，吸收具有國際觀的優秀人才，才是集團邁向國際化願景最快速的捷徑；因此，培訓員工成為劍湖山休閒產業集團最重視的人力資源課題，培養與時俱競、有潛力的員工成為符合觀光發展潮流的人才，才能讓劍湖山休閒產業集團保有領導品牌的風範，迎接產業國際化的未來。

另外，領導者認為，企業本身需盡最大的努力朝國際化目標邁進，但為了補足人才銜接的差距，學校教育亦是重要的一環。近年來觀光、休閒、遊憩、運動、旅遊餐飲等相關科系不斷設立，所培養出來的學生和企業所需的人才仍有些落差。對於劍湖山休閒產業集團而言，員工的國際禮儀、外語能力為最基本的需求，但學校教育對於此方面尚需加強，才能使國際化的目標更向前跨越一大步。同時，領導者認為學校對於學生的定位必須清楚，才能培養出真正的國際觀人才，而產學交流亦為關鍵，實務需要理論做基礎，理論也需要實務來驗證，讓學生到產業界實習，可讓學生瞭解產業界所需，也可讓產業界培養未來所需要的員工；同時，亦提倡富有產業經驗的高階主管至學校教學，使學校教育培養出來的學生能和企業的需求更加契合。

六、集團總體策略與人力資源實務配適

依據 Miles and Snow (1978) 的組織適應模型理論，劍湖山休閒產業集團的事業策略較偏向「分析者」策略；而由第二章組織策略與人力資源管理兩者互動的文獻探討可知，在 Miles & Snow 的事業策略分類中，「分析者」策略必須使其人力資源策略與產品市場的本質相配合，以致力於不同產品市場範圍內採取不同的人力資源管理方式。

集團事業體包括主題樂園、百貨物流業與飯店經營等事業體，在不同的市場領域，皆分別追求創新與穩定，一方面追求現有市場的穩定，同時也以開拓新市場或擴大原有市場的方式，強調品牌形象與利基點的建立，讓顧客感受產品的獨特性與差異化。另外，因集團為多元事業的綜合體，故人力資源的招募與甄選，採向外徵才與內部晉升並行的方式運作，僱用各領域的菁英，且集團內每個事業體均屬於高細緻分工產業，工作類別相當廣泛，必須藉由許多不同的部門互相整合，始能均衡發展；員工培訓的部分，採長期觀點來考量人力資源的發展，員工年度訓練計劃系統化，依工作類別與特性提供相關的訓練；績效考核則有統一的評估程序，分別針對個人與部門進行考核，而考核目的主要作為員工調薪、年終獎金、晉級、調職或資遣之依據；最後，集團更要求各事業體均必須訂定詳盡的工作規劃與定義，強調統一的工作流程，使員工有一致的方向可遵循。

以下將劍湖山休閒產業集團的總體策略與人力資源實務兩者的互動，整理如表 4-2 所示。

表 4-2 劍湖山休閒產業集團策略與人力資源實務

策略	分析者策略
HRM	
招募甄選	<ol style="list-style-type: none"> 1. 雇用各領域菁英 2. 從內部晉升優秀人才 3. 招募方式採多元管道
人力訓練與發展	<ol style="list-style-type: none"> 1. 注重內部人才培養 2. 正式訓練系統 3. 針對特定工作訓練，培養所需技能 4. 安排公司內外部訓練課程
績效評估	<ol style="list-style-type: none"> 1. 統一的評估流程 2. 採個人與部門績效評估
工作流程	<ol style="list-style-type: none"> 1. 工作類別廣泛 2. 完整的工作說明 3. 詳盡的工作規劃

七、人力資源於集團扮演的角色

李漢雄 (2000) 指出，企業在制訂人力資源策略時，必須先考慮其參與經營策略制訂的層次；倘若人力資源管理的功能是在反映經營者策略的需要，支持經營策略目標之達成，則為單向連結或稱為「順向或順流策略」(downstream strategy)，僅達「策略性」人力資源管理的功能；但人力資源主管若能協助經營策略的擬訂，將經營策略與人力資源的策略性意涵雙向整合，則稱為「逆向或逆流策略」(upstream strategy)，才能使人力資源主管被視為「策略夥伴」的角色。

總體而言，劍湖山休閒產業集團人力資源組屬於行政幕僚單位，大多時間皆處於接受命令、被動的狀態，負責人事行政、整合性的工作，如薪資核發、中高

階主管招募、舉辦整體教育訓練等，並無充分的決策權，與組織目標僅為單向連結，僅達策略性人力資源管理的功能，還稱不上策略夥伴的角色。

除扮演基本的行政支援角色外，人力資源尚隨著事業版圖的擴展、營業據點的增加而使角色扮演的重點不同，其漸進式的按照集團發展而做調整，將人力資源實務和集團的發展互相結合，如集團在進行多角化的策略下，人力資源所發展出來的因應計劃為內部創業，由舊有組織內挑選對的人，分配至新的事業體，擔任更重要的職位；另外，邁向國際化的目標之下，集團發現舊有人力的素質參差不齊，必須進行組織瘦身的改革，淘汰不對的人，此時，人力資源單位則協助組織進行人力合理化的政策，扮演著促進者的角色，以提高執行策略的能力。以下彙整集團人力資源組於集團所扮演的角色，如表 4-3 所示。

表 4-3 劍湖山休閒產業集團人力資源組所扮演的角色

扮演角色	說明
行政支援者	協助組織處理人力資源相關議題，包括招募、訓練、績效評估與薪資計算等行政工作，較屬於被動的角色。
內部創業者	集團進行多角化策略時，發揮人力資源整合能力，運用內部創業的方式讓集團中高階主管有機會管理新的事業部門，為集團做更大的貢獻。
策略促進者	決策參與程度小，主要在反映經營者策略的需要，依總體策略發展出合適的人力資源計劃，以確保經營策略之達成，為策略能否順利執行的重要關鍵。

由以上論述發現，人力資源管理於集團所扮演的角色，會隨著各階段的發展重點，而漸進式的改變；目前人力資源管理在集團中屬於行政幕僚單位，除了扮演基本的行政支援者外，尚扮演策略促進者，依總體策略的方向發展出合適的人力資源計劃，同時，亦隨著集團的多角化經營，扮演內部創業的角色，以協助集團的經營與管理。

第二節 集團事業體策略與人力資源管理之配適

人力資源管理所影響的層面及於組織整體，企業在從事人力資源發展策略所延伸的實務活動，如人力招募、培育、績效管理等必然要與企業發展的策略互相整合，才能使策略間的整合綜效發揮。因此，本研究透過初級訪談資料與次級資料，依據第二章 Miles and Snow (1978) 所提出的組織適應模型理論為主，推論劍湖山休閒產業集團各事業體的事業策略，並呈現事業策略與人力資源實務的適配。

一、劍湖山世界 - 配置型人力資源策略

(一) 劍湖山世界目標 - 亞洲第一的全域型娛樂空間

劍湖山世界認為，人力資源策略制訂的首要關鍵在於組織是否有明確的目標；人力資源管理跟隨於組織的人力資源策略，而組織目標影響著人力資源的策略、管理與發展的模式；倘若組織目標不明確、模糊不清時，人力資源策略就會搖擺不定，造成人力資源管理架構不斷變形、舉棋不定。

近年來，政府大力推展國民旅遊，依據各縣市的觀光產業、風土民情規劃出屬於各地方不同的節慶活動，讓主題遊樂園的商機面臨競爭危機。劍湖山世界本為單純的主題樂園，為創造更多的商機，其追求產品創新，希望能讓劍湖山世界成為 21 世紀亞洲地區人類歡樂指數的共同語言；秉持著三大經營理念「宏觀、進取、領先創新；健康、環保、寓教於樂；和愛、誠信、永續經營」，堅持「清潔、微笑、以客為尊；品質、安全、堅持完美」之品質政策宣言，及「百分之百顧客滿意、零事故、零抱怨」之品質目標，以高價值、高科技的硬體設備、高品質的軟體服務與高體驗的情境演出，目前已結合渡假、遊樂、購物、會議、生態等遊樂主題，擴展成為複合式的休閒遊樂渡假園區，為遊客開創一個知性與感性的新遊憩空間。

吳青松 (1999) 指出，企業可藉由技術授權 (Licensing)、特許/加盟連鎖 (Franchising) 及契約製造 (Contract Manufacturing) 等方式邁向國際化；劍湖山世界自規劃開發階段，即擁有宏觀目標，立志成為亞洲第一的全域型遊樂園，因此在成立初期，即藉由與國外製造廠商或相關經營顧問公司合作，引進機械遊樂設

施，導入日本式的經營管理工作；另外更藉由技術授權的方式與國際接軌，目前已取得日本 HELLO KITTY 的商品授權，預計將遊樂園內的影城塑造為 HELLO KITTY 的意象情境，導入設施的改善，同時也從中學習經營技術。

當遊樂產業逐漸演變為硬體設備的惡性競爭時，劍湖山世界更思考如何提升整體競爭力，讓遊客能在體驗刺激遊具之外，也能感受到歡樂的氣氛與優質的服務。在正確的產品定位，透過「情境式體驗」與「表演式服務」，讓遊客可以很快地融入歡樂氛圍，以及延長遊客停留在主題樂園的時間，激發遊客二次消費的動機，另外，劍湖山世界更與在地資源結合，規劃或參與地方性大型主題活動，將活動當品牌經營，以開創新局。例如2007年推出第一季瘋馬戲、第二季飛天二超人等，及已建立口碑的「台灣咖啡節」，以「產業觀光」推動「觀光產業」的模式，形成「休閒產業聚落」，期望能以小博大，進而聯結資源，為遊樂產業開創另一個新市場。

(二) 劍湖山世界人力相關資料

2006 年，劍湖山世界的員工總人數約 1,237 人，包括主管階級、服務人員與工讀生，平均年齡約 30.4 歲，平均服務年資約為 2.6 年，較以往為低。學歷大專以上人員佔 46.8%，高中及高中職以下佔 53.2%。表 4-4 為劍湖山世界近年來的人力相關資料。

表 4-4 劍湖山世界從業員工概況

年 度	92 年度	93 年度	94 年度	95 年度
員 主 管	48	48	45	78
工 服 務 人 員	537	729	790	834
人 工 讀 生	208	155	110	325
數 合 計	793	932	945	1,237
平均年齡	31	30	30	30.4
平均服務年資	4.9	4.5	4.5	2.6

學	博士	0%	0%	0%	0%
歷	碩士	1.3%	1.2%	1.3%	1.2%
分	大專	37.3%	37.3%	46.2%	45.6%
布	高中	51.7%	51.9%	39.5%	43.2%
比	高中以下	9.7%	9.6%	13%	10%
率					

資料來源：劍湖山 2006 年報

(三) 劍湖山世界人力資源實務

劍湖山世界提供給入園遊客的是一個不同於平常生活環境的異空間，在數個或延伸一個主題故事，讓遊客體驗主題樂園如夢似幻的情境，產生驚奇不斷、歡樂不已的難忘回憶。而成功且提供深度體驗予遊客的劍湖山世界，採「演出管理法」來規劃、管理園內的軟、硬體；此種「演出管理法」飾演的成功與否，在於其人力資源管理是否發揮的淋漓盡致，與員工是否各職所司、分工合作。以下為劍湖山世界的人力資源管理活動。

1. 招募甄選 - 強調員工與組織文化的配合

依循著劍湖山世界的「演出管理法」，將人力資源分為前台人力與後台人力；前台人力意指遊樂園的第一線服務人員，扮演著親善大使的角色，目前以外聘居多；而後台人力則意指後勤部門的相關技術人員。

劍湖山世界認為，一個以「提供歡樂」異空間為主要訴求的主題樂園，應有一個正向、陽光與歡樂的組織，具備幽默風趣、創新創意、分工合作、溫暖關懷的團隊文化，才能為「主題樂園」這個戲碼，編導一齣歡樂無限、精彩絕倫的好戲。依循著此團隊文化，主題樂園的前台勢必要擁有一群具有服務熱忱與創新熱情的英雄團隊，再者，主題樂園是讓遊客高度直接參與軟硬體服務流程的產業，其提供的商品與服務，端靠第一線工作人員傳遞給遊客，而第一線工作人員在每一個服務與商品提供時的服務態度、解說熱情與互動，都是維繫主題樂園與遊客

最直接服務體驗與建立口碑形象的重要時刻，所以，在劍湖山世界裡的第一線服務人員皆代表著公關、親善大使的角色。有鑑於此，劍湖山世界在甄選前台人力時，「人格特質」成為第一篩選要素，必須擁有高情緒勞務管理與控制的人格特質才能勝任親善大使的角色；另外，主題樂園屬於綜合型的服務業，包含了財務、資訊、園藝、建築、技術（含水電、電子、電機、數位技術）商品、服務、解說、美學、文化與知識。因此，不同於前台人員重視之人格特質，後勤部門之人力資源強調的應是技術、專業、知識、資訊的搜集、分析、整合與創新的能力。

2. 教育訓練 - 奠定組織目標達成的基石

劍湖山世界體認，欲憑藉硬體設備拉開與競爭者距離的策略是短期且挑戰性高的。主題樂園的同質性太高，硬體設備在推出時雖具集客力，但只要擁有資金的競爭者便很容易跟進，尤其，拜科技神速發展之賜，更新奇的科技隨時出現，加速縮短了遊具的生命週期。因此，創造主題樂園差異化與獨特性的利基，在於能否提升軟體服務的品質。

軟體服務的品質有賴於良好的員工教育訓練，必須配合組織目標與組織文化的方向，如此才能相輔相成，使每一位員工潛移默化的落實於主題樂園的經營與管理。劍湖山世界相當著重親善大使的教育訓練，希望能藉由教育訓練培養出演技精湛的第一線服務人員。第一線服務人員的工作單純、不複雜，並不需要高度的技術，工作技能很快就能上手，但服務態度才是管理與教育的重點。而經過嚴格的甄選程序，成為正式員工後，劍湖山世界將不斷給予其教育訓練，首先讓每位員工皆能瞭解組織願景、組織文化及公司歷史，使其認同組織的價值觀，並內化為自己的工作價值觀，當其樂於成為公司的一份子後，面對遊客時，自然會流露親切與熱忱的態度；接著安排個人形象、自我管理、情緒與壓力管理等課程，以降低服務品質傳遞的不良率與不確定性。另外，劍湖山世界相當強調手冊管理制度，既然採取演出管理法，每位演員的劇本則應包含工作手冊與職務說明書；工作手冊中包含組織願景、組織文化、經營理念與工作規範等；職務說明書則包含了職稱、職務、工作定位、工作細項內容和流程等，此外，因為遊客是由臨時

演員所扮演，素質難免參差不齊，為了解決臨時演員發生的狀況，則必須有額外的「輔助劇本」，如遊客抱怨處理程序書、遊客意外傷害處理程序書、感動服務方法、環境品質維護等，以加強親善大使的臨場應變能力，待各方面特質兼具備後，則可成功扮演好親善大使的角色。

除了運用課程安排與手冊管理的方式給予員工訓練外，劍湖山世界認為，不管是定期或不定期的工作輪調皆能讓員工有多職能的接觸與嘗試，藉此可發現自己的專長和興趣，同時可培養全方位的通才，因此，劍湖山世界即運用淡季時期，進行「輪調」的方式，補充員工的能量，讓員工切身投入不同部門之職掌後，降低本位的工作心態，有利於組織的凝聚力。

3. 績效評估 - 多元化發展的績效評估

劍湖山世界每年皆進行兩次考核，一為新進人員的適用考核，另外為正式員工的考核，由該事業體的人力資源主管、各部門直線主管負責評估，績效內容則依據各部門的特性、其所應具備的能力等要素進行評估，其中較特別的地方在於績效評估的方式多元，除了運用制式化的員工考核表外，主管們平日經常進行走動式管理及早會，瞭解員工們的現場表現；因為遊樂園屬於危機處理的產業，許多意外狀況及對情報的掌握都必須依賴現場工作人員來立即回饋，最快速的方法即與走動式管理的搭配運用，而透過早會則可與員工分享、交流資訊，並從會議中瞭解員工的工作狀況。

(四) 劍湖山世界策略與人力資源實務配適

劍湖山世界累積 20 餘年的經驗與技術，在追求現有市場的穩定下，另一方面也尋求產品的創新，依據 Miles and Snow (1978) 的組織適應模型理論歸納的方式，劍湖山世界的事業策略類型較屬於「分析者」策略。另外，其人力資源策略屬於「配置型人力資源」；由於劍湖山世界主題樂園逐漸體認軟體服務的重要性，重視歡樂文化的傳遞，與服務品質的優劣，因此對於前台人員的招募甄選及教育訓練相當重視；目前組織內的人力分為前台人力與後勤部門，前台人力大多以外部雇用為主要來源，而後勤部門的人力則主要由內部晉升為主，同時強調雇用外

部勞動市場，與發展內部員工的人力資源策略。對於前台人力的挑選，強調員工和組織文化的配合，以服務熱忱、親切和善、喜好與人接觸等人格特質為首要甄選條件，接著藉由廣泛的訓練課程，及完善的手冊管理方式進行基層的員工訓練，將每位前台人員培訓為優秀的親善大使，讓所有的遊客享受永無止境的歡樂，獲得生命中的興奮與感動，此為劍湖山世界傳遞歡樂、陽光文化不可或缺的角色。另外，劍湖山世界更善加運用淡旺季時期，針對不同階層的員工安排工作輪調，以培養多元化發展的人才，讓員工有內部晉升的發展機會。以下將劍湖山世界的事業策略與人力資源管理兩者的互動關係，整理如表 4-5 所示。

表 4-5 劍湖山世界主題樂園的事業策略與人力資源實務

集團事業體	事業策略類型	人力資源策略類型	人力資源實務
劍湖山世界 主題樂園	分析者策略	配置型人力資源	<ol style="list-style-type: none"> 1. 強調外聘與內部晉升 2. 強調員工和組織文化的配適性 3. 工作定義明確 4. 正式訓練系統 5. 績效方式多元化

二、劍湖山王子飯店 - 配置型人力資源策略

(一) 劍湖山王子飯店目標 - 鞏固國內客源，加強國際競爭力

社會價值觀的改變，使得現代人愈來愈重視生活享受，而週休二日的制度，更讓人們可運用休假時間安排旅遊活動。劍湖山王子大飯店是劍湖山休閒產業集團第一個多角化發展的事業體，投資總額約 12 億元，於 2002 年 1 月試營運，當年 8 月住房率即達六成左右，而營運至今，平均住房率皆維持於 75% 以上，甚至於 2007 年 11、12 月突破 90% 之記錄，試營運以來頗受顧客好評，成為台中以南，台南以北，軟硬體設施品質俱佳之渡假大飯店，同時也開創國內主題遊樂園區擁

有高級渡假大飯店之先河。飯店定位為精緻豪華之休閒型旅館，整體架構係依客源來設計並規劃所有軟硬體設備，硬體方面之關鍵特質在於重視舒適、安全、品質及感覺附屬服務之完整性，並配合旅館之軟體，乃典型人力密集之服務業所創造出來的歡樂、休閒、活潑及放鬆之感覺，希望帶給顧客自然不受拘束、從心求新、忘卻煩憂的感受。

劍湖山世界主題樂園為發展二日遊之需求，使得劍湖山王子飯店蘊育而生，飯店目前的主要客源為國內學生的畢業旅行、機關團體與家族旅遊，但隨著資訊流通的便利性與交通的發達，國與國之間的距離已日益縮小，各國之間人民的往返交流也日益頻繁，劍湖山王子大飯店除了滿足國內顧客的需求之外，目前已有許多客源皆來自於國外來華的觀光客，因此，如何建立起國際品牌與形象，走進國際市場，是劍湖山王子大飯店目前正積極努力的目標。此外，目前餐飲市場成長迅速，劍湖山王子大飯店的經營方向除住宿客源之餐飲外，雲嘉地區政府機關、公司行號、教育機構等之餐宴及會議，亦為往後爭取之對象，相信兩岸三通、國人旅遊風氣的興盛及會議旅遊的發展，將為劍湖山王子大飯店帶來更大的發展契機（曾慶欉，2003）。

(二) 劍湖山王子飯店人力相關資料

2008 年劍湖山王子飯店的平均員工數為 302 名，包含業務、客房、餐飲等部門同仁。學歷碩士佔 0.4%，大專佔 44%，高中職佔 42.7%，高中以下佔 12.9%。

(三) 劍湖山王子飯店人力資源實務

1. 招募甄選 - 注重員工的穩定性

飯店、旅館乃典型的人力密集性服務業，除了提供顧客住宿及餐飲的服務外，尚牽涉許多相關活動，如櫃檯服務、總機、訂房服務、客房服務、行李與接待服務、清房、餐飲部、宴會廳、會議廳、休閒娛樂設施等，這些服務必須互相配合，才能使顧客享受完善的體驗。如此細緻的分工必定需要龐大的人力，因此人才招募與甄選為劍湖山王子大飯店相當重視的人力資源活動。劍湖山王子飯店認為，招募甄選員工主要以穩定性為優先考量因素，若穩定性不高，將間接影響員工培

訓等人力資源相關活動，如此對組織而言不僅是人才的損失，更是錢財的流失。因此，劍湖山王子飯店主要以當地員工為優先考量，同時帶動當地的就業機會。

2. 員工培訓 - 無形的訓練大於有形的課程

目前劍湖山王子飯店的事業目標除了鞏固國內客源外，更希望能盡力爭取國外顧客，以加強國際競爭力，建立國際品牌與形象。依循此事業目標，飯店目前對於人才培訓與發展的議題最為重視，希望人力資源單位能加強此區塊，讓員工能在各自的工作崗位發揮最大的潛能。

劍湖山王子飯店認為，實施員工的教育訓練是為了解決組織的問題，目前最常採用的培訓方式為輪調，訓練各部門值得栽培的員工，並依各部門的需求擬定人才培育計劃，而訓練方式並不侷限於制式化的課程，較著重無形的培育計劃，強調訓練是落實在每一天、每一次的開會及作業流程中，平日即給予員工挑戰與指導，使其感受適度的壓力而不斷的求進，同時，中高階主管必須釋放適當的權限，讓員工多方嘗試，以漸進式的方式培養未來接班人，如角色扮演的方式可促進員工學習，讓欲培養的員工當一天的主管，親身體驗後，可讓員工在短時間迅速的學習，並瞭解本身所應加強的地方；而除了組織內部的訓練外，亦憑藉許多外部的課程及研討會等，全面性的培養員工，讓員工有更多的機會學習。而培訓內容除了依各單位的需求擬定，更強調配合組織文化，如飯店除了要給予顧客休閒放鬆的感覺外，更希望讓顧客感受到休閒的美，因此飯店欲讓美學的概念成為組織文化的一部分，進而開始培訓員工的美學體認，同樣不侷限於課程，採多元化的培訓方式，引起員工參與之動機。

另外，劍湖山王子飯店提供在校實習生及健教生的學習機會，因此，對於此兩種非正式員工而言，主要以各部門的系統訓練，使其漸進、階段性的學習各種不同技能，若表現優異獲主管提拔，可優先考量晉升為正式員工。

3. 績效評估 - 結果導向的績效評估

飯店的經營績效評估基本上是以每月及每季進行，主要針對營業額及獲利率等財務性、非財務性要素進行評估，以瞭解飯店在經營管理上的效益；而飯店內

每年皆進行兩次考核，一為新進人員的適用考核，另外為正式員工的考核，考核主要內容除實際的技能外，較偏向於工作的態度行為層面，此評估考核的結果將作為年終獎金之參考；另外，較值得一提為健教生與實習生的績效評估方式，其考核內容與正式員工不同，較注重專業的技能考核，以實際瞭解健教生與實習生的學習狀況。

(四) 劍湖山王子策略與人力資源實務配適

劍湖山王子飯店除了滿足國內顧客的需求之外，目前已有許多客源皆來自於國外來華的觀光客，因此，在穩固國內現有市場外，如何建立起國際品牌與形象，走進國際市場，是劍湖山王子大飯店目前正積極努力的目標。綜合以上觀點，依據 Miles and Snow (1978) 的組織適應模型理論歸納的方式，劍湖山王子飯店的事業策略類型較屬於「分析者」策略。再由劍湖山王子飯店的人力資源管理來看，複雜的部門單位及龐大的人力資源為飯店的產業特性之一，因此劍湖山王子飯店隨著多年的經驗，建立了詳盡的工作說明書及工作定義，讓員工有統一的遵循方向；而飯店因成立五年，中高階主管主要以內部晉升居多，皆為一路陪伴組織成長的資深員工，而基層員工則由外部招募，只要表現優異，則有機會晉升至更高一等的職位；員工訓練內容則正式且多元、廣泛，除給予員工正式的訓練課程外，更提倡無形、落實於任何時間、地點與形態的訓練方式，皆能使員工成長，只要在執行任務和達成目標的過程中，都可做為一種訓練，同時，訓練的內容更強調配合飯店的組織文化；而績效評估具有統一的流程標準，分別針對各部門進行考核，評估結果主要做為年終獎金、紅利之依據，較屬於結果導向的績效評估。另外也針對健教生與實習生制定一套績效考核的內容，使其瞭解本身的學習狀況，更讓飯店可直接從中挑選人才。由上述的討論可發現，劍湖山王子飯店的人力資源策略類型屬於「配置型人力資源」，以下將劍湖山王子飯店的事業策略與人力資源管理兩者的互動關係，整理如表 4-6 所示。

表 4-6 劍湖山王子飯店的事業策略與人力資源實務

集團事業體	事業策略類型	人力資源策略類型	人力資源實務
劍湖山 王子飯店	分析者策略	配置型人力資源	<ol style="list-style-type: none"> 1. 工作類別廣泛 2. 完整的工作說明書 3. 外雇與內部晉升並行 4. 廣泛的訓練方式 5. 統一評估流程 6. 結果導向的績效評估

三、嘉義耐斯王子飯店 - 取得型人力資源策略

(一) 耐斯王子飯店目標 - 深耕嘉義，接軌國際

嘉義耐斯王子大飯店因瞭解觀光事業的演變，及預見未來大陸人士來台觀光的发展而成立，憑藉敏銳的嗅覺開創商機，為彰雲嘉地區打造第一座結合商務、休閒等功能的國際觀光旅館。成立之初即與日本王子飯店合作，並導入日系管理的技術，持續朝國際化目標邁進；而在邁向國際化的同時，也期許能夠打造在地文化的特色，實踐本土化之願景，打造世界級水準及在地特色兼具的觀光飯店。

制訂願景能讓組織瞭解經營的方向，但願景必須傳遞至組織所有的員工，大家努力的方向才會一致。飯店經營模式為 24 小時，採輪班制，因此要聚集所有員工並非易事，願景的傳遞大致分為兩階段，首先由高階主管召開會議向各部門主管清楚說明該年度的目標，再由各主管傳達至該部門員工，讓基層員工也能瞭解組織的願景，使所有員工皆共同聚焦、集中力量為願景而努力；同時，嘉義耐斯王子飯店更灌輸「每個人皆為組織重要資產」的共識予員工，使員工體認自我的重要性，進而為組織效命。

(二) 耐斯王子飯店人力資源實務

1. 招募甄選 - 首重人才國際化

Milkovich and Boudreau (1999) 指出招募是依公司長期經營目標與發展，規劃出來的人力資源用人的策略。嘉義耐斯王子飯店認為一家企業經營成功與否，首要步驟在於能否找到適合企業發展的員工，並具備該產業所需的才能及潛力。

依循著國際化目標，飯店認為招募「具備國際觀的人才」為當務之急。成立之初，隨即於日本王子飯店聘請具備旅外經營飯店的高階主管來台管理。目前，飯店總經理及許多中高階主管皆具備國際性飯店管理之經驗；另外，對於基層員工，則要求人力資源主管務必嚴格進行招募甄選的流程，首先讓優質的人才進入飯店，再加以進行專業化的職前、在職等訓練，提昇員工各方面的能力與執行力，最後才能達到公司的要求及顧客的期待。

Heneman and Dyer (1989) 主張雇用包括外部雇用與內部雇用，外部雇用著重在來自於外部的人力，以填補組織空缺職位的過程，而內部雇用著重在組織內部人力遞移、更替的過程。就產業生命週期來看，嘉義耐斯王子大飯店目前為導入期，經營期間僅一年多，故目前的人力以外聘居多，甄選主要以相關經歷及具備第二專長為裁決條件，但隨著飯店的發展，日後將逐漸著重於內部員工的養成，代代相傳，以培養出更多優質的員工，穩固飯店的人力素質。

2. 教育訓練 - 配合市場導向

大部份觀光旅館訓練工作，不太受到上級重視，以致訓練工作之推行履生困難 (黃進松, 2005)。但嘉義耐斯王子飯店認為其屬於專業分工細緻高的產業，因此員工的訓練乃為飯店最重視的人力資源課題。Kaufman (1994) 指出，員工訓練為人力資本投資的一種型態，很少人在雇用時就擁有足以擔任工作的完整知識與工作經驗，最常見的情況是新進員工在正式進入工作狀況之前，常有一段工作訓練的時期。嘉義耐斯王子飯店內的教育訓練主要分為新進人員的職前訓練，及在職人員的內部培訓；職前訓練時，必須讓新進人員對各自的工作內容有初步的瞭解，因此會依各部門的工作特性，給予不同的培訓，使新進人員進入飯店後，快

速步入軌道，並發揮其潛能；奠定員工的基礎後，仍需針對每位員工所缺乏的能力進行在職培訓，以長期的觀點而論，增加員工的工作滿意度及促進職涯發展。另外，從教育訓練的重要性可看出，組織不斷面臨競爭、迅速發展，以及員工對於工作品質不斷增加的壓力下，組織要生存並獲取競爭優勢，則必須提高員工的服務品質，因此，為達這些目的，有愈來愈多的組織重視成員的在職訓練，紛紛投入大量的人力、財力在訓練的人力資源課題上，採用積極、持續性的訓練發展計劃，以促使成員不斷學習與成長，能夠對組織作出貢獻（黃英忠、曹國雄、黃同圳、張火燦、王秉鈞，2002）。

配合耐斯王子飯店「深耕嘉義、接軌國際」之發展目標，飯店目前正積極的與日本王子飯店進行合作的機制，將具潛能的中高階主管送至日本進行專業化訓練，不斷的透過內部的課程及外部的講座等，讓主管們更具備組織發展的能力，同時做為培訓內部接班人的依據。而對於員工訓練的方式，主要以飯店內部安排系統性的課程，及藉由外部資源進行，訓練內容規劃主要以市場導向為考量，例如目前嘉義耐斯王子飯店瞄準婚宴市場的商機，認為飯店的市場不應侷限於觀光住宿、商務休憩等功能，更應著重於婚宴市場，外派主管參加婚雇訓練的課程，接著再由主管教導基層人員，希望能給予顧客高水準的喜宴服務。

最後，訓練需要投入大量的金錢與時間，因此訓練品質的評估將成為領導者最為關心的議題。飯店在訓練評估部份，首先將嚴格控管員工是否確實參與，訓練課程結束後，必定舉辦成果發表會，藉由實際的簡報驗收員工的訓練成效，同時，回到工作崗位後仍持續跟催、考核，以評估訓練品質。

3. 績效評估 - 主要為員工發展依據

與劍湖山王子飯店相同，經營績效評估基本上是以每月及每季進行，主要針對營業額及獲利率等財務性、非財務性要素進行評估，以瞭解飯店在經營管理上的效益；而飯店內員工的績效評估則每半年進行一次，由飯店人力資源主管及各部門直線主管負責評估，績效內容則依據各部門的特性、其所應具備的能力等要素進行評估，方式則大多以部門為單位進行，但如業務部門，因各業務皆有其負

責的客戶，因此可明確瞭解各業務人員的貢獻值。

績效評估對組織運作而言，有其必要性。Schuler and Huber (1990) 認為廣義的績效評估是持續評估公司每位成員的過程，是一種正式的、結構化的系統，用以衡量、評估及影響員工的工作相關屬性、行為和結果，以瞭解員工的生產力，及其在未來的工作中是否更具效率。同樣的，飯店藉由每半年的績效評估可瞭解飯店各部門營運狀況及員工的工作表現，對於績效較差的員工將與其進行溝通，若深覺其具潛力，則再給予教育訓練的機會，而最後的評估成果也可做為訓練內容規劃的依據。

(三) 耐斯王子飯店策略與人力資源實務配適

嘉義耐斯王子飯店預見未來的觀光發展，在環境的變遷上，瞭解未來市場的趨勢，以便隨時因應環境的變化；且其人力資源實務皆為市場導向，並配合事業目標，希望招募國際人才，才能將組織的整體素質提升，員工培訓規劃的方向亦以市場趨勢為主。綜合以上觀點，依據 Miles and Snow (1978) 的組織適應模型理論歸納的方式，嘉義耐斯王子飯店的事業策略類型較屬於「探勘者」策略。再由嘉義耐斯王子飯店的人力資源實務來看，組織主要由外部尋求適當、具經驗可立即於組織展現績效的人才，但隨著飯店的發展，員工來源將逐漸以內部雇用為主，以發展內部職涯機會；培訓員工方面，針對新進人員進行職前訓練，並著重內部所需的技能，給予員工在職訓練，同時，配合市場導向以規劃訓練方針；而績效評估分為個人及部門的考核，評估結果可做为培訓員工的依據，更可規劃員工未來的發展。

由上述的討論可發現，嘉義耐斯王子飯店的人力資源策略類型屬於「取得型人力資源」，以下將嘉義耐斯王子飯店的事業策略與人力資源管理兩者的互動關係，整理如表 4-7 所示。

表 4-7 嘉義耐斯王子飯店的事業策略與人力資源實務

集團事業體	事業策略類型	人力資源策略類型	人力資源實務
嘉義耐斯王子飯店	探勘者策略	取得型人力資源	<ol style="list-style-type: none"> 1. 外部任用 2. 部門主管負責甄選 3. 工作類別廣泛 4. 以團隊進行訓練 5. 外部訓練 6. 績效評估為員工發展依據

四、嘉義耐斯松屋百貨 - 取得型人力資源策略

(一) 耐斯松屋百貨目標 - 成為彰雲嘉地區第一大百貨

劍湖山休閒產業集團自 1998 年開始進行版圖擴展，於 2007 年 10 月合併原屬於馬可波羅公司的耐斯松屋百貨，首次進入百貨物流業，成立初期正朝著成為彰雲嘉地區第一大百貨公司、深耕嘉義之目標而努力。

國內百貨業者隨著賣場朝向專門化及大型化兩種趨勢的發展，使得經營技術複雜性及風險性皆增加，為達經營技術的進步，可能採取自行研究發展及引進他人研究發展的成果兩種途徑，就現實考量，從國外先進國家之業者引進經營技術以提昇公司內部技術水準的方式，對公司而言將是一種極為有利的途徑，不但可快速獲得 know-how，風險也較小，因此國內百貨業者紛紛與國外公司合作引進其經營技術，其中又與日本百貨業的技術合作為最多 (莊欣杰，1999)。嘉義耐斯松屋百貨選擇與具百年歷史的日本松屋百貨合作，採用日系的管理系統，包括大樓外觀設計、內部樓面設計等，硬體設備在彰雲嘉地區算是較完整的休閒購物商場，目前更與台中中友百貨進行技術合作，協助引進知名品牌，達到集客目的。

(二) 耐斯松屋百貨人力相關資料

耐斯松屋百貨的人力資源單位配置，包括直屬經理一名、課長一名、專員二名共計四名。目前實際服務人員為 190 名，以女性同仁居多，約佔 75%，包含顧客服務、收銀與會計同仁。學歷大專以上人員佔 80%，高中職以下佔 20%，平均年齡約 29 歲。

(三) 耐斯松屋百貨人力資源實務

1. 招募甄選 - 強調實戰經驗的專業化人才

環境快速變遷，百貨業的成長亦從小型的商場擴大至萬坪購物中心，演變至今已成為一個兼顧食、衣、住、行、育、樂的物流產業，「一次購足」的消費新訴求，使得百貨公司不斷朝大型化發展，提供更豐富齊全的商品，而為了創造消費需求，百貨公司涵蓋商品面、顧客服務面、促銷活動面，以及後勤管理系統等等，另外，每個百貨公司皆有其專屬的形象與市場，因此各管理單位需培養出符合該百貨業的員工，其中也牽涉了許多的技術層面，因此要招募到熟悉百貨業種特性的員工並非易事，又目前大專校院開設物流科系及課程的學校並不多，市面上的教材亦缺乏，對於產業變化快速的今日，百貨物流業的專業人力相當缺乏。

在國內沒有特別培育百貨業專業人才、服務業進入門檻又不高的情況下，工作經驗的累積，是講求實戰經驗的百貨業中，主管們覺得最重要的技術來源（莊欣杰，1999）。耐斯松屋百貨目前主要以外部雇用為招募員工來源，基層員工以具備經驗為甄選優先條件，但最重視的仍為應徵的員工對於該行業有濃厚的興趣，如此才能積極參與單位部門的專業訓練，進而增加員工對百貨業的熟悉度；而中高階主管則首重熟悉百貨業運作、經營型態及具備豐富經歷的人才，繼而帶領基層員工步入軌道，朝事業目標邁進。

雖然耐斯松屋百貨目前以外部雇用為招募員工的來源，但隨著耐斯松屋百貨的發展，希望能循序漸進的培養基層員工，若長期皆採空降部隊的作法，較容易產生觀念、行事作風與組織不符合的問題，因此認為員工可先從顧客服務部熟悉百貨業的基本服務禮儀後，接著熟練收營、報帳及進退貨的流程，瞭解百貨商品

內容及商場銷售狀況等，再給予員工內部升遷的機會，逐步發展內部雇用的機制，不但可提昇員工工作士氣，更有利於員工的職涯發展。

2. 教育訓練 - 訓練方式有限，強調現場實際演練

百貨業係以專櫃制度為主的經營方式，必須聘雇大量的兼職人員及專櫃店員，而大部份的百貨業又普遍缺乏完整的人才訓練規劃，導致人員訓練不足等問題產生 (吳宗樺，2004)。但有著服務業特性的百貨產業，需要員工為消費者提出面對面的服務，藉由人性接觸的感性特質，來提升商品的附加價值；再者，消費者到百貨商場，已不是單純的購物，而是在享受一段購物服務的過程。因此，百貨公司從業人員的素質，即其是否擁有各項可以提昇服務品質的職務能力，將是未來百貨公司決勝的關鍵 (陳志鈺，2001)。

基層員工的養成教育若做的紮實，就如同穩固的基石，能有效的提昇組織成員的能力，以及組織的整體績效。對於百貨物流業而言，顧客首先接觸的即為基層專櫃人員，若服務品質低劣，則影響顧客滿意度及企業的形象，因此，基層人力的養成和培育乃為耐斯松屋百貨現階段最重要的人力資源議題。在缺乏百貨人力的環境下，其招募的員工大多以當地人力為主，但因當地的百貨業發展尚未成熟，故當地的人力對於百貨產業也較不熟悉，人力素質固然參差不齊；另外，員工所接受的培訓必須跟隨快速的環境變化，始能發揮經營效果。有鑑於此，耐斯松屋百貨目前正積極著重於員工培訓，同時配合以戰練兵的方式，希望培養出符合組織運作的人才，確切落實人力資源政策。

在分工細緻的百貨業中，各單位皆有其獨特的操作領域，進行訓練內容規劃前，耐斯松屋認為必須先行瞭解各部門「員工」的狀態，藉由工作說明書瞭解各單位的工作職掌、需具備的能力，從中發現員工所缺乏的才能，進而針對重點規劃訓練內容；意即各部門員工的工作性質不同，欲綜合發展一體適用的理論模式，並套用於從事不同性質之從業人員身上實屬不易，因此，務必針對不同工作性質的員工安排不同的訓練課程，才能使員工具備該工作所需的技能。

員工培訓的方式目前分為課程安排及實際的現場教育訓練，兩者皆各有功效，但耐斯松屋較著重於後者，認為藉由賣場的實際運作與指導，才能讓員工確實操作其工作內容，透過面對面的互動，可最快得知員工的需求、瞭解員工的吸收程度，並即時答覆員工的疑惑。現階段因與台中中友百貨、日本松屋百貨有技術合作的關係，因此也藉由其外派的顧問、主管針對嘉義耐斯松屋的基層員工進行培訓，包括營業基礎課程、裝飾、陳列等包裝技巧、賣場管理及數據管理等基礎課程，雖初期大多憑藉外部資源協助教育訓練，但漸漸將發展內部的培訓系統；另外，因成為劍湖山休閒產業集團事業體的時間較短，許多事項尚需協調，對於培訓的焦點著重於基層員工，中高階主管的在職訓練則間接的透過會議討論，及針對主管們所提出的計劃進行檢討等方式，達在職訓練之目的。

耐斯松屋百貨認為，在百貨業的經營過程中，將花費大量的時間與金錢於員工培訓，因此完成階段性的訓練後，必須確實進行評估與調查，才能瞭解員工的學習狀況，及是否符合其需求。耐斯松屋百貨對於員工的教育訓練評估大致上分為筆試測驗及親自操作兩部份，筆試測驗較屬於表象的作業，對於能力是否真正提昇並無法得知，僅能測驗出員工對於百貨業的基本知識，因此評估的重點著重於親自操作，實際瞭解員工是否將所學運用於賣場，當然藉由員工的計劃、學習報告及現場簡報也可檢測出員工的吸收程度及其它方面的能力，最後，員工執行計劃的能力亦為訓練評估的方式之一，執行成效佳則肯定員工的能力，從中更可做為員工績效考核的依據。

面對環境變化快速的今日，許多組織的員工必須在短時間內學習各項事務，但學習的效果卻大多不如預期，使得人力素質無法提昇。耐斯松屋百貨認為，理想的員工培訓絕不可忽視基礎技能的養成，而最好的培訓方式除了現場教育之外，課堂中更應給予實際的境況，讓員工學習、發揮，甚至讓每個員工皆瞭解各部門及中高階主管們的工作，如此更能使員工快速適應百貨產業；未來，耐斯松屋將逐步導入更加完整的訓練模式，給予員工紮實、漸進式的基礎訓練，增進員工的知識，培養員工的工作技能，相信對日後的學習將更具事半功倍的效果。

3. 績效評估 - 多元化評估方式

耐斯松屋百貨現階段的績效評估為每半年進行，但未來將考慮更改為每季進行評估，縮短評估時間可更快瞭解組織的經營狀況，與員工的工作表現，若發現不適任可立即給予特別訓練；評估方式採個人及部門評估，大致上由單位直線主管為評估者；除了透過定期的績效評估，員工培訓的成效亦做為績效評估的重點，另外，主管不定期的走動式管理，亦為績效評估的參考依據。而實際績效評估的內容尚在建構中，因其於 2007 年 10 月才從馬可波羅公司合併至劍湖山休閒產業集團，之間仍有許多不同的事項需做調整與溝通。

(四) 耐斯松屋百貨策略與人力資源實務配適

組織在制訂經營策略時，必須審視所處競爭環境，善用本身資源，發展其致勝的競爭方式，於該產業中才能取得優勢。嘉義耐斯松屋百貨因合併成為劍湖山休閒產業集團僅短短幾個月，且集團首次跨領域至百貨物流業，對於其經營的模式尚在摸索階段，雖然目前主要在尋求組織的穩定性，但耐斯松屋百貨仍隨時注意市場趨勢的變化，主動尋找機會，強調組織主動反應的能力，策略類型較屬於「探勘者策略」。再由其人力資源實務來看，目前耐斯松屋百貨大多由外部聘請有相關經驗的中高階主管，培訓對象大多為基層員工，培訓方式則以實際的現場訓練為主，同時也以制式化課程、外部資源來進行基層員工的教育訓練，另外，因目前大專校院開設物流科系及課程的學校並不多，市面上的教材亦缺乏，因此教育訓練的內容相當有限。最後，績效評估分為個人考核與部門考核，考核方式不限於傳統制式化的作法，平時主管也會運用走動式管理或進行會議的方式，來做為績效評估的參考。由上述的討論可發現，耐斯松屋百貨的人力資源策略類型較屬於「取得型人力資源」，以下將耐斯松屋百貨的事業策略與人力資源管理兩者的互動關係，整理如表 4-8 所示。

表 4-8 嘉義耐斯松屋百貨的事業策略與人力資源實務

集團事業體	事業策略類型	人力資源策略類型	人力資源實務
嘉義耐斯松屋百貨	探勘者策略	取得型人力資源	<ol style="list-style-type: none"> 1. 外部雇用 2. 部門主管負責甄選 3. 工作類別廣泛 4. 訓練內容非正式有限 5. 多方面進行績效評估

五、小結

透過以上四大事業體的綜合分析後，本研究針對事業策略與人力資源管理的互動關係，歸納、整理出小結，並將四大事業體的事業策略與人力資源管理的互動關係整理如表 4-9 所示。

表 4-9 劍湖山休閒產業集團各事業體的事業策略與人力資源實務

集團事業體	事業策略	HRMS	人力資源實務
劍湖山世界主題樂園	分析者策略	配置型人力資源	<ol style="list-style-type: none"> 1. 強調外聘與內部晉升 2. 強調員工和組織文化的配適 3. 工作定義明確 4. 正式訓練系統 5. 績效方式多元化
劍湖山王子大飯店	分析者策略	配置型人力資源	<ol style="list-style-type: none"> 1. 工作類別廣泛 2. 完整的工作說明書 3. 外雇與內部晉升並行 4. 廣泛的訓練方式 5. 統一評估流程 6. 結果導向的績效評估

嘉義耐斯 王子飯店	探勘者策略	取得型人力資源	<ol style="list-style-type: none"> 1. 外部任用居多，漸以內部培為主。 2. 部門主管負責甄選 3. 工作類別廣泛 4. 績效評估為員工發展工具 5. 以團隊進行訓練 6. 外部訓練
嘉義耐斯 松屋百貨	探勘者策略	取得型人力資源	<ol style="list-style-type: none"> 1. 外部雇用居多 2. 部門主管負責甄選 3. 工作類別廣泛 4. 訓練內容非正式且有限 5. 由多方面進行績效評估

劍湖山休閒產業集團釋放出組織內優秀的中高階主管，使其參與多角化事業體的經營與管理，對集團而言是一項重要的人力資源作為。而集團各事業體的事業策略與總體策略相同，皆以國際化發展為最終目標，但在同樣的目標下，各事業體的策略類型與人力資源實務卻不盡相同。在集團中發展較為成熟的主題樂園與劍湖山王子飯店採用「分析者」策略，人力資源實務大致上相同，但在員工培訓部份，主題樂園係以較長遠的眼光進行員工培訓，認為培訓是奠定組織目標達成的基石；而劍湖山王子飯店在此方面則認為培訓員工最主要乃為了解決組織的問題，認為員工訓練是一項花費，較偏向需求面的方式給予員工訓練；而在集團中尚在成長的耐斯王子飯店與耐斯松屋百貨採用「探勘者」策略，人力招募目前皆以外部發展居多，日後將發展完善的內部晉升制度，員工培訓則因兩者的外部產業環境而有所差異，耐斯王子飯店以市場導向為原則，藉由系統化的內外部課程，激發員工的潛能，而耐斯松屋百貨則因目前大專校院開設物流科系及課程的

學校並不多，雇用的人力大多從最基本的事務開始學習，而市面上的教材缺乏，亦導致耐斯松屋百貨的教育訓練內容相當有限，目前主要以現場的實際教學為主。

一般而言，企業皆以通則來進行人力資源實務，所以，常見到在一企業或集團中，人力資源實務與作法皆一體適用，如此將對其發展的各個事業體造成適用上的困難。但劍湖山休閒產業集團並無此問題產生，各事業體除了與集團的發展一致外，人力資源管理皆隨組織的產業環境、內部管理制度及策略類型等，各自發展出不同的計劃，以順應集團發展進行建構與調整。

第三節 人力資源管理於各事業體扮演之角色

人力資源單位和企業各部門的關係是人資主管不可忽略的環節，因為各部門皆為企業生存的命脈，人力資源單位必須用心且有心的維繫與各部門的互動，建立起和諧的關係，才會有良好互動與支持的開始。本節重點在瞭解劍湖山休閒產業集團事業體與人力資源管理的互動，並分析人力資源管理於組織中扮演的角色。

一、劍湖山世界

目前劍湖山世界的人力資源活動由其本身的人資單位協助，此單位乃由集團總經理室的人力資源組所分配至此，故集團的人力資源組對劍湖山世界扮演賦能者的角色，賦予事業體權力，進行人力資源相關活動；而除了扮演賦能者外，目前尚為組織的關係協調者，目前大部份的工作重點著眼於處理、解決組織各部門運作所產生的問題，包括資源的分配與協調、員工衝突等。

劍湖山世界自 1988 年以景觀花園對外開放後，即不斷對組織內部進行產品創新，包括大型遊樂設施的更換、耐斯影城、劍湖景觀區的設立，甚至於 2003 年與國立雲林科技大學進行產學合作，建立咖啡博物館，爾後，陸續成立高山青茶博物館，而 2007 年更將原來的服務性設施改造成亞洲第一的水樂園，讓劍湖山世界正式成為陸海空全域型的主題樂園。在產品創新的軌跡下，劍湖山世界的人力資源單位從原本的行政協助者漸漸轉型為策略促進者及變革推動者，因應集團內部的改變，而規劃出符合發展方向的招募、員工訓練等人力資源計劃。

綜上所述，人力資源管理於劍湖山世界主題樂園扮演之角色分別為賦能者、組織關係協調者、策略促進者、變革推動者與行政協助者，以下為人力資源管理與劍湖山世界主題樂園的互動關係與扮演角色，如圖 4-7 所示。

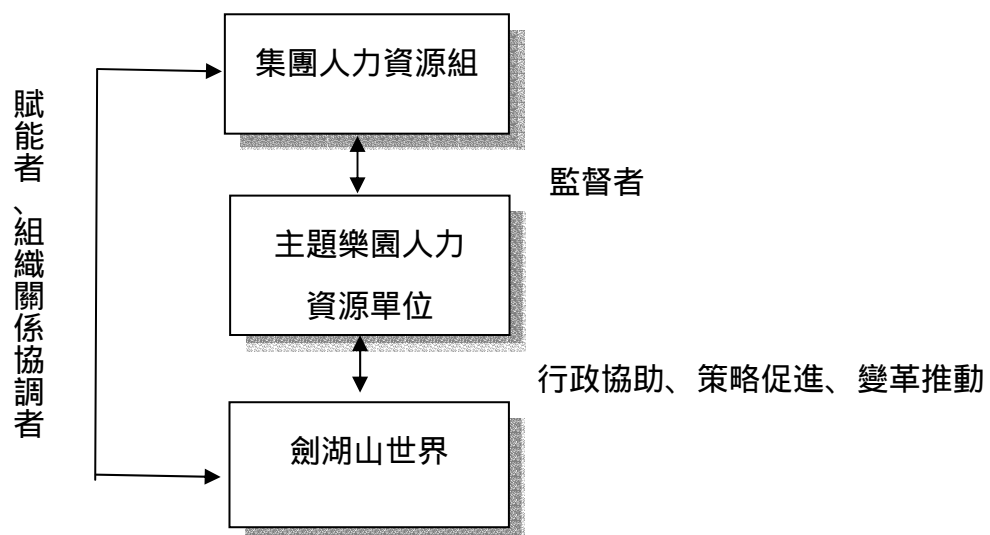


圖 4-7 人力資源管理於劍湖山世界主題樂園扮演之角色

二、劍湖山王子飯店

劍湖山王子飯店認為，人力資源部門在組織中為重要單位，組織決策者授權予人力資源主管，協助組織進行員工招募、教育訓練、晉升、出勤與績效考核等人力資源活動，同時也要建立一套體制讓員工遵循，因此人力資源主管必須具備專業能力，判斷組織所需的人才，制訂合宜的員工訓練計劃，以符合組織的目標與發展。另外，劍湖山王子飯店提及，每個企業對於人力資源的重視程度不同，若企業相當重視人力資源部門，則應將其設置於決策單位中，以劍湖山休閒產業集團而言，則設置於總經理室；反之，若企業的規模較小，亦或重視程度低，則可能將其層次設置於後勤辦公室。

目前飯店的人力資源活動由其本身的人力資源單位協助，此單位乃由集團總經理室的人力資源組所分配至飯店事業體，主要目的乃協助飯店進行招募甄選、教育訓練等人力資源活動，因此飯店的人力資源單位主要扮演協助者的角色。此

外，當組織在執行任務的過程中，必定會涉及員工、各部門間的關係，同時，也有可能發生衝突之處，此時，人力資源單位則必須出面協調處理，與中高階主管進行溝通，更與員工保持良好的關係，而其中的溝通技巧則是每一個人力資源單位所必須具備及掌控，因此，飯店的人力資源單位尚扮演著「員工關係經營者」之角色，將組織中的所有員工，包括中高階主管、基層員工等皆視為人力資源單位的顧客。而飯店的人力資源單位為確保瞭解組織的營運狀況，除了藉由會議的營運外，更主動的與各部門的主管與員工溝通與接觸，一方面能使其瞭解此產業的業態，同時也能確實瞭解組織所需要的資源。

對劍湖山王子飯店而言，集團的人力資源組的角色影響相當大，集團人力資源組如同一個家庭中的祿母，扮演著極重要的管理協調者角色，主要負責協調各事業體間組織衝突之解決，同時，亦扮演諮詢者、監督者的角色，蒐集、傳遞全公司之資訊，並提供員工專業的諮詢顧問服務，同時，更監督、審視各事業體的人力運用是否發揮最大效用。

綜上所述，劍湖山王子飯店與其本身的人力資源單位、集團人力資源組的互動頻繁，分別扮演員工關係經營者、協助者、諮詢者、監督者及管理協調者之角色，以下為人力資源管理與劍湖山王子飯店的互動關係與扮演角色，如圖 4-8 所示。

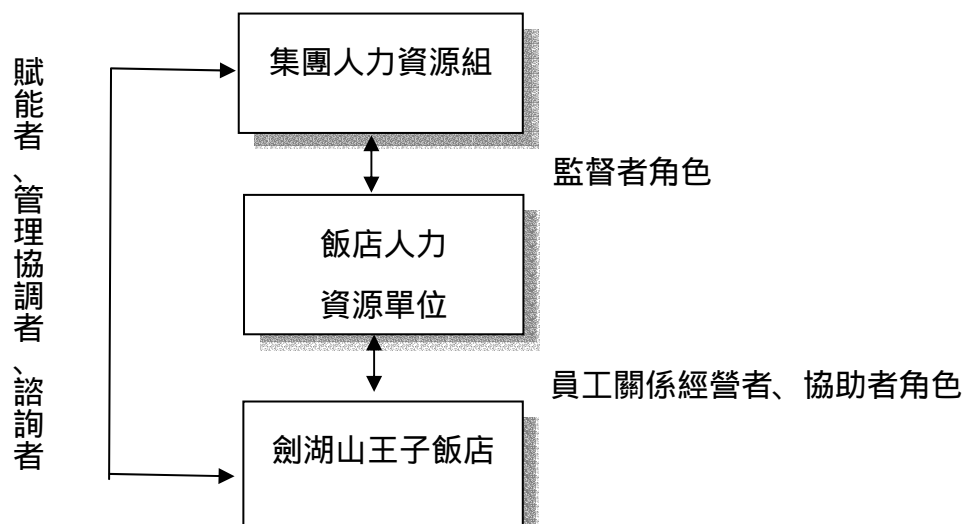


圖 4-8 人力資源管理於劍湖山王子飯店扮演之角色

三、嘉義耐斯王子飯店

嘉義耐斯王子飯店相當瞭解人力資源管理的重要性及價值，認為人力資源管理為企業的核心部門，不可忽視其存在，因此，飯店認為必須提升人力資源部門的層級，同時培訓人力資源主管，使其能盡情發揮潛力，才能為組織做更多的貢獻。耐斯王子飯店原屬馬可波羅公司旗下的事業體，於 2007 年 10 月合併至劍湖山休閒產業集團，成為該集團五大事業體之一。耐斯王子飯店認為集團的組織架構相當良好，因派駐的人力資源單位於事業體執行任務時，將同時兼顧集團的人力資源政策，更及時將事業體的真正需求傳遞至集團總經理室，使策略制定者確實瞭解事業體的需求。

因合併成為集團事業體的時間相當短，且此飯店的定位與劍湖山王子飯店並不同，因此，集團的人力資源組對於耐斯王子飯店經營管理的方向並非相當熟悉，對於組織內的營運狀況亦不慎瞭解，目前對於該飯店扮演賦能者的角色，依飯店經營狀況及需求進行人力資源管理，平時僅藉由集團召開主管會議，才與集團的人力資源組有實際的互動，而目前兩者並無互動不良的情形，皆保持良好的關係。

綜上所述，發現集團人力資源組與嘉義耐斯王子飯店互動並不深，實際接觸的機會也不多，但耐斯王子飯店認為集團應更加重視人力資源組的價值，讓集團人力資源組真正發揮潛能，協助組織運作，使人才的運用及組織的功能皆能提昇。而在集團人力資源組與耐斯王子飯店之間的溝通橋樑則為飯店的人力資源單位，對飯店而言，其扮演的角色較集團人力資源組重要，目前最主要的功能為隨時提供人事成本等相關資料予高階主管作為經營方針的調整與擬定，同時，更需協助各部門主管解決員工問題、訂定人事相關制度等。另外，在飯店的經營過程中，現場的服務、各方面的品質維護及內部控管皆為關鍵要素，因此，飯店要求其人力資源單位對於選才及育才兩大功能需相當謹慎，確實做到「找對人上車」及規劃符合市場導向、經營目標的訓練課程。以下為人力資源管理與耐斯王子飯店的互動關係與扮演角色，如圖 4-9 所示。

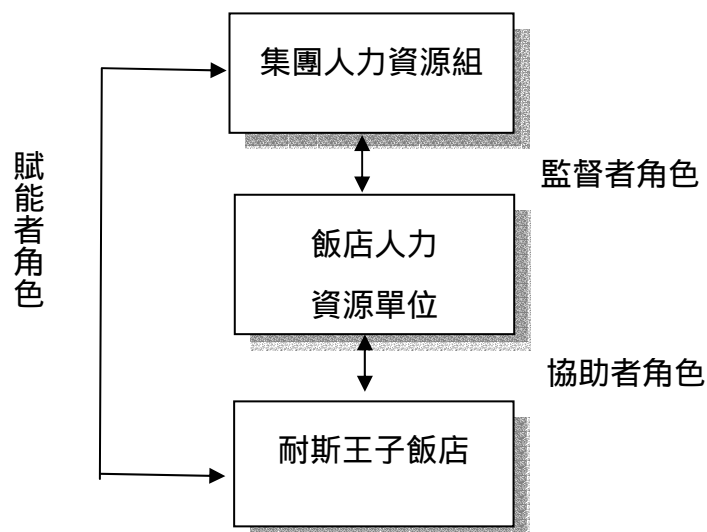


圖 4-9 人力資源管理於耐斯王子飯店扮演之角色

四、嘉義耐斯松屋百貨

百貨物流業為劍湖山休閒產業集團首次跨入的領域，目前對於百貨業的經營模式尚屬於摸索階段。對於耐斯松屋百貨而言，因合併期間不長，要立即看出集團人力資源組與百貨事業體的互動並不是這麼容易；再者，百貨業有其特殊的專業特性，在集團人力資源組並不是相當瞭解百貨業的運作模式下，欲扮演協助者的角色恐怕心有餘而力不足，目前僅提供行政管理等基本運作所需的資源，扮演角色為賦能者，依本身的經營狀況與需求進行人力資源管理，兩者間的互動關係並不明顯，只有在集團對各事業體做年度績效考核時，才会有較明顯的互動；相對的，目前集團人力資源組較無法協助百貨進行教育訓練的規劃，因其對於百貨產業所需養成的技能並不熟悉，僅能由百貨業自行擬定專業訓練計劃，由集團人力資源組協同辦理。

目前，百貨內的人事相關作業是由集團所分配的人力組成人力資源單位，但該單位尚在養成，因人事主管並非具備人力資源相關背景，在缺乏專業能力的情況下，目前也只能協助訂定基本的人事規章；此外，百貨人力資源單位也是首次接觸百貨物流業，對於其運作模式、員工所需技能等議題皆經由以戰練兵的方式

養成，剛開始的人力相關工作則必須由中高階主管負責。

耐斯松屋百貨認為，人力資源組編列於集團總經理室乃是重視其價值，也較易統合，但接下來人力資源組是否能發揮其功效，提供組織所需的資源，則視其能力而定。根據以上資料得知，耐斯松屋百貨與集團人力資源組的互動並不深，重要程度尚不明顯，而百貨的人力資源單位亦尚在養成階段，因此，耐斯松屋百貨認為，必須迅速提昇百貨人力資源單位的專業，讓百貨的人力資源管理有個完整的規劃，並協助各部門的主管建立有系統的制度，進而解決組織人力缺乏、素質低落等問題，如此才能擔任各部門協調的角色，對員工而言，也能提供較有系統的訓練、良好的職涯發展，同時，也減輕了中高階主管的負擔，輔助百貨經營團隊的成長。另外，耐斯松屋百貨特別強調，除了要加強人力資源單位的專業能力外，其位階也要提昇，才會使人力資源管理的發展更為成熟，位階愈低，所從事的工作就會愈基礎，則無法發揮潛能。有鑑於此，耐斯松屋百貨首先要加強人力資源的專業能力，待其專業能熟練的協助中高階主管及各部門運作時，則進一步的將其位階提高，使人力資源單位於組織中更具價值。

綜上所述，耐斯松屋百貨因合併期間不長，與其本身的人力資源單位、集團人力資源組的互動較不頻繁，分別扮演監督者、行政協助者及賦能者之角色，以下為人力資源管理與耐斯松屋百貨的互動關係與扮演角色，如圖 4-10 所示。

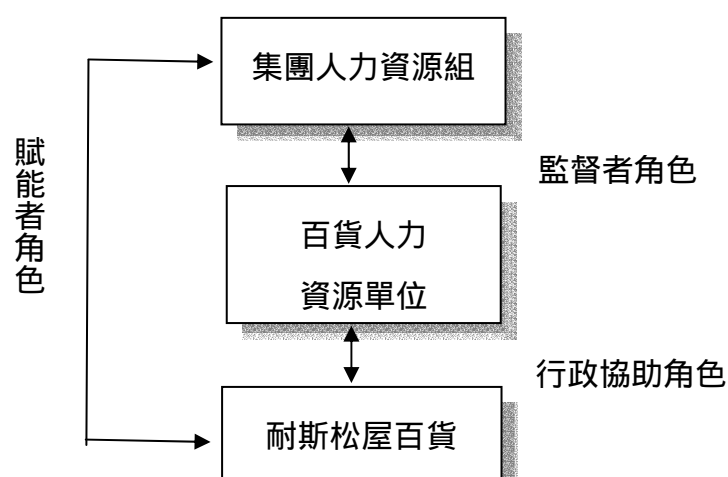


圖 4-10 人力資源管理於耐斯松屋百貨扮演之角色

五、小結

透過以上四大事業體的綜合分析後，本研究針對人力資源管理於各事業體所扮演的角色，歸納、整理出小結，並將其整理如表 4-10 所示。

表 4-10 人力資源管理於各事業體扮演角色

事業體	管理單位	扮演角色
劍湖山世界	集團人力資源組	賦能者、組織關係協調者
	飯店人力資源單位	行政協助、策略促進、變革推動
劍湖山王子飯店	集團人力資源組	賦能者、管理協調者、諮詢者、
	飯店人力資源單位	員工關係經營者、協助者
嘉義耐斯王子飯店	集團人力資源組	賦能者
	飯店人力資源單位	協助者
嘉義耐斯松屋百貨	集團人力資源組	賦能者
	飯店人力資源單位	行政協助者

劍湖山休閒產業集團的事業版圖涵蓋主題樂園、飯店、百貨物流業等，各事業體皆有其獨自運作的部門與人力，而各事業體的人力資源單位係由集團總部的人力資源組分派，輔助各事業體進行人力資源相關的活動。整體而言，人力資源管理與劍湖山世界與劍湖山王子飯店的互動較頻繁，扮演的角色較具策略性且多樣化，突破以往僅處理行政事務的傳統角色，此兩大事業體於集團的發展較成熟，故人力資源管理的角色不斷隨組織歷程而轉變；而對嘉義耐斯王子飯店與耐斯松屋百貨而言，因合併至集團的時間不長，人力資源管理在組織中所扮演的角色目前為基本的行政協助者，大致上屬於被動接受者，且兩者的人力資源單位目前對於組織的人力資源實務並不是相當熟悉，尚處於培訓養成階段，原因在於該人力資源單位對於該組織的產業特性、經營模式不甚瞭解。

另一方面，本個案為多角化發展的集團，旗下各事業體皆擁有不同的產業特性，再者，相同產業間亦有不同的經營方式，故人力資源管理必須運用各種不同的方式，深入組織內部，熟悉組織發展的方向後，始能於組織發展中，扮演更多樣化的角色，則組織的生產力、員工工作品質等愈有可能提升。

第五章 結論與建議

經由第二章的文獻回顧，瞭解人力資源管理已成為論及企業成敗的關鍵因素，傳統的人力資源部門除了面臨重新定位的議題外，同時也肩負著企業深遠的期許。本章茲就前四章之研究結果，進行整理、分析及歸納，以回應本研究之目的；第一節將彙整研究發現並進行討論；第二節提出本研究之綜合建議，包括對個案公司的建議與未來可延續的研究方向。

第一節 研究結論

經由第四章對個案公司的現況分析與命題發展後，對於個案公司的人力資源管理功能與其總體策略、事業策略的互相影響，及人力資源管理於其發展策略中所扮演的角色，有了更具體的瞭解。在此，對照本研究之目的，得到以下結論：

一、劍湖山休閒產業集團的核心能力

核心能力並不是在組織成立之初即具備，而是經由組織長期經營的過程，逐漸培養與形成。劍湖山休閒產業集團為國內規模最大、組織最完善之休閒事業體，不管在硬體、軟體等附加價值的創造上，皆追求領先地位。在多年的突破與挑戰下，劍湖山休閒產業集團能因應外在市場的變化，將觸角延伸至觀光飯店、商務飯店、百貨物流業及休閒農場，積極擴展事業版圖，同時，在各事業體中，亦不斷的進行產品創新，滿足全客層的需求，以提昇競爭力；隨著集團的長期經營過程，多角化經營與產品創新已逐漸成為集團不可或缺的核心能力。劍湖山休閒產業集團正充分發揮核心能力，逐漸提升品牌知名度，進而邁向國際化的總體目標。

二、人力資源管理與總體策略的互相影響

(一) 核心能力的建立是組織發展人力資源計劃與邁向總體目標的關鍵。

依循著集團多角化發展與邁向國際的目標，集團向外招募各領域的菁英，同時，也採內部晉升方式，適當安排人力的運用；另外，員工的訓練與發展為集團最為重視的人力資源議題，具備多領域專業能力的員工，才能因應集團多元化發展的人力需求，因此，集團以長期觀點進行員工的培訓，年度訓練計劃系統化，並配合工作類別與特性提供公司內外部的相關訓練課程；同時，於年中與年末分

別針對員工及各部門進行統一的績效評估，評估成果主要作為員工調薪、年終獎金、晉級、調職或資遣之依據；最後，集團更要求各事業體及各部門均必須訂定詳盡的工作規劃與定義，強調統一的工作流程，使員工有一致的方向可遵循。根據以上結論，本研究將劍湖山休閒產業集團的總體策略與人力資源管理配適圖整理如圖 5-1 所示。

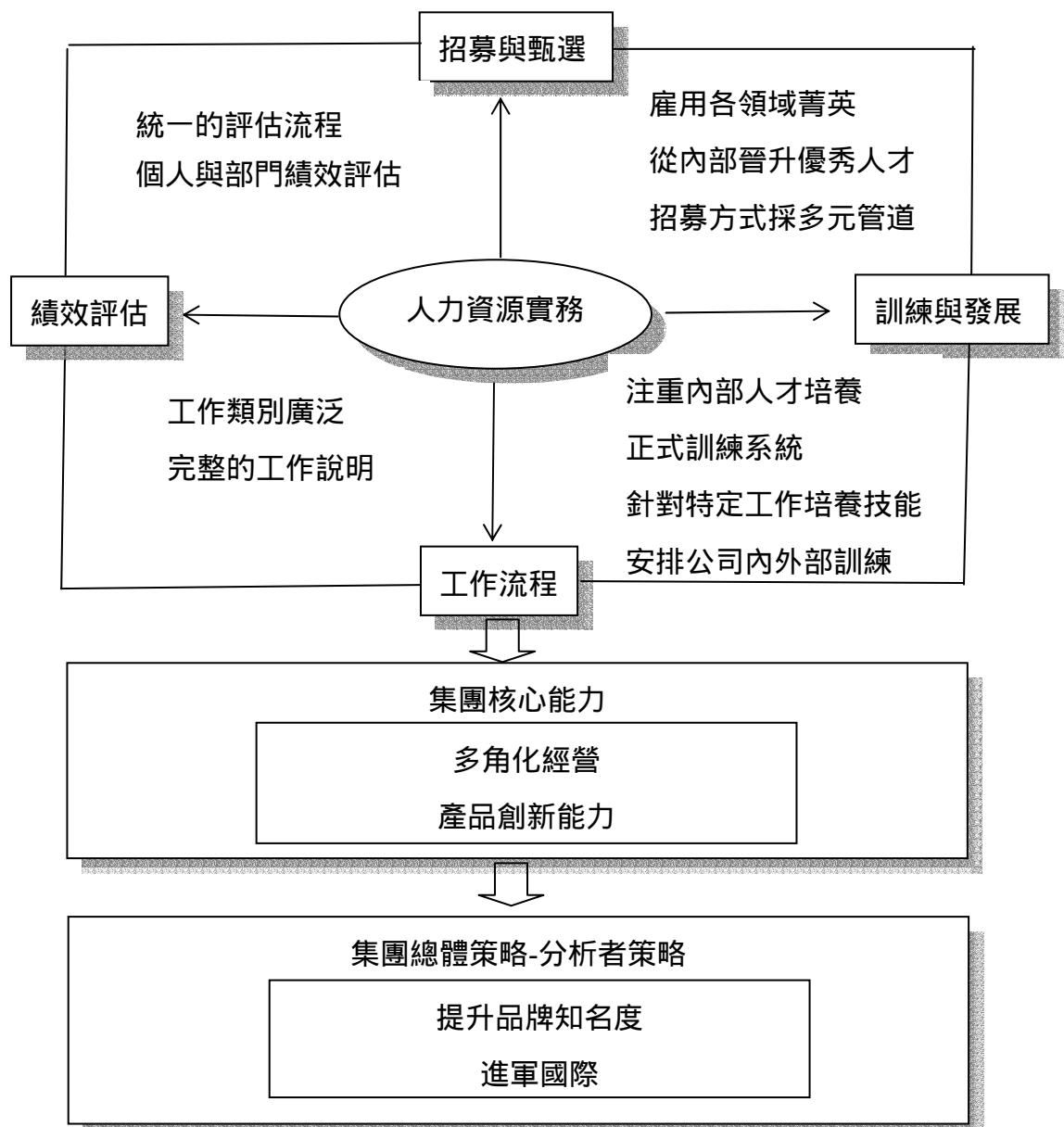


圖 5-1 劍湖山休閒產業集團策略發展與人力資源管理配適圖

(二) 對於多角化企業而言，人力資源實務應採長期觀點，強調建立穩固的基盤，以支撐日漸擴展的支幹。

劍湖山休閒產業集團為多元化發展的企業，自正式開幕後，在人力資源的發展中，即以長遠的角度培養人才，鼓勵菁英們運用各種方式進修，接著回到組織內成為內部講師，循序漸進的將所學傳授予員工，而當集團朝多角化發展，事業版圖日漸擴充，則釋放集團內優秀的中高階主管，使其有機會為組織做更大的貢獻。如今，在劍湖山休閒產業集團運用產品創新及多角化經營的核心能力，逐步邁向國際化的目標下，所有的人力資源實務更應該以長期觀點考量，以順應集團未來事業版圖擴充之需。

(三) 當組織以國際化發展為總體目標時，人才的培養與訓練為重要的關鍵因素。

劍湖山休閒產業集團以國際化發展為總體策略，目前最為重視的人力資源議題為人才培育，認為鞏固人力資源的素質，才能向國際邁進；而其事業體的發展目前亦以人才的培養與訓練為主，各事業體依據本身的產業特性及員工所需的技能，提供各種系統化的內外部課程、現場實際演練，及透過會議營運等方式進行員工進行職前、在職訓練；同時，在教育訓練後，更嚴格的針對員工進行評估，控管員工是否確實參與，並舉辦成果發表會等，藉由實際的簡報、平時任務的達成等驗收員工的訓練成效。

三、人力資源管理與事業策略的配合

(一) 事業的經營策略與人力資源實務密切相關，不同的事業策略其人力資源實務會有所不同；而當事業採取相同的經營策略時，仍會因產業環境與組織的發展而影響其人力資源實務。

劍湖山世界主題樂園與劍湖山王子飯店的事業策略皆屬於「分析者」策略，此兩大事業體於集團多角化的歷程中，屬於較成熟的組織，因此，人力資源管理的制度上較完善，如內部晉升體制的建立、正式且多元的教育訓練方式、清楚的組織文化，以及明確的工作說明書等；雖採同樣的事業策略，但其人力資源實務仍有相異之處，如劍湖山王子飯店的教育訓練較偏向需求面、短期觀點發展，認

為組織產生問題才需要進行相關的訓練；而劍湖山世界則較偏向供給面、長期觀點發展，認為給予員工適當的訓練，穩固人力的素質後，才能一步步的朝組織目標邁進。而嘉義耐斯王子飯店與松屋百貨皆為「探勘者」策略，因此兩大事業體皆合併至劍湖山休閒產業集團不久，因此在人力資源管理方面，許多制度尚在協調及整合中，目前員工皆以外部雇用居多，但日後皆希望以內部發展為主，循序漸進的培養更多的菁英，以因應未來的事業需求，且兩者皆為高細緻分工的產業，工作類別廣泛，皆要求組織制定明確的工作流程，較不同的地方在於耐斯王子飯店的訓練體制較完整，但耐斯松屋百貨因目前大專校院開設物流科系及課程的學校並不多，市面上的教材亦缺乏，因此教育訓練的內容相當有限。

(二) 對於多角化企業而言，不論其事業體發展的成熟度，事業策略皆與母公司的總體策略相符合。

劍湖山休閒產業集團的總體策略為提昇品牌形象，進而與國際接軌；而其旗下各事業體的事業策略皆以國際化發展為最終目標。劍湖山世界為集團成立的前身，為了追求企業的成長，其開始藉由多角化的方式，以延長企業的生命週期；因主題樂園成立期間已達 20 餘年之久，經由多年的成長與磨練，主題樂園由一批完全無經驗的人力，逐漸培養發展成為堅強的團隊，而人力資源的體制也在主題樂園要擴大為集團之時而建立，敏銳的市場觀察能力更讓劍湖山世界於該產業一直屬於先鋒地位。如今主題樂園於集團中的發展屬於成熟期，在因應產業環境的情況下，採「分析者」策略，目標為成為亞洲第一的全域型娛樂空間，希望穩固現有市場，更開發與創新產品，強調軟體服務的品質，而非加入硬體遊樂設施的競爭行列，同時，將人才培訓視為目前組織發展的關鍵，以因應未來發展趨勢之人力需求；而劍湖山王子飯店是因應遊樂園的發展而建立，同樣採「分析者」策略，目標為穩固國內外遊客的回流率，並加強國際競爭力，未來更逐漸把握餐飲及會議的市場，為飯店帶來更大的契機，在人力資源實務方面，人才培育為飯店目前最重視的議題，藉由正式、非正式等多元的訓練方式，讓員工成長。

對集團的耐斯松屋百貨與耐斯王子飯店而言，此兩大事業體於集團中仍屬於萌芽時期，其事業目標亦與集團的總體策略相符合，以國際化發展為主，但因合併至集團的時間不長，許多制度尚在協調與配合中，人力資源的制度亦未完整建立，目前主要追求組織的穩定性，在經營管理的技術上，並不如主題樂園事業體來的順手，兩者皆採「探勘者」策略，以因應外在市場的趨勢與配合集團的發展。

四、人力資源管理於組織總體策略所扮演的角色

人力資源管理的角色會隨著組織發展而漸進式改變。對劍湖山休閒產業集團而言，人力資源管理扮演的角色為行政支援者、內部創業者及策略促進者；行政協助角色扮演的重點在協助組織處理人力資源相關議題，包括招募、訓練、績效評估與薪資計算等行政工作；同時，當集團開始進行多角化策略時，則發揮人力資源整合能力，運用內部創業的方式，由舊有組織挑選對的人，分配至新的事業體，讓優秀人才有更大的空間創造其職涯發展，更為集團做更大的貢獻；最後，雖人力資源於集團的決策參與程度小，但其主要在反映總體策略的需要，主要依總體策略發展出合適的人力資源計劃，以確保策略之達成。

對多角化企業而言，人力資源主管必須具備多領域專業能力，熟悉相關事業體的產業特性，始能依據組織所需，發展出精準的人力資源策略。現階段集團的人力資源組並無法成功扮演策略夥伴的角色，乃因集團的多元化發展，各事業體皆具獨特的產業特性及管理模式，人力資源管理者必須熟悉各產業的特性，始有足夠的能耐主導集團及各事業體的人力資源策略；意即集團人力資源主管必須具備多領域的專業能力，及具備多產業工作的經歷，才能立即瞭解組織的需求並協助其建立，進而擬定精準的人力資源策略。

五、人力資源管理於組織事業策略所扮演的角色

在多角化的事業體而言，人力資源管理扮演的角色則隨該事業體於組織發展的成熟度而不同。整體而言，人力資源管理與劍湖山世界與劍湖山王子飯店的互動較頻繁，扮演的角色較具策略性且多樣化，突破以往僅處理行政事務的傳統角色。對於發展較成熟的主題樂園、劍湖山王子飯店除了扮演基本的賦能者、監督

者、行政協助之角色外，尚為員工關係經營者、諮詢者，將組織所有人力視為顧客，提供優良的服務滿足其需求，成為中高階主管及員工的溝通橋樑，並擔任企業個別員工之人事諮詢服務，以合理解決員工的問題及組織衝突；另外，集團人力資源組對此兩大事業體而言，如同大家庭中的祿母，負責協調事業體間的組織衝突，扮演管理協調者之角色，而對於在集團發展較屬於後進者的耐斯王子飯店、耐斯松屋百貨而言，人力資源管理則屬於被動接受的地位，扮演基本的行政協助者、賦能者及監督者，提供基本的行政管理外，更授權予各事業體管理者執行人力資源相關的活動，如招募甄選、教育訓練、績效評估及薪資報酬等，同時，扮演監督者的角色，以確保所有人力資源活動的結果與成效。

綜合以上分析，本研究將人力資源管理於集團扮演的角色整理如圖 5-2 所示。

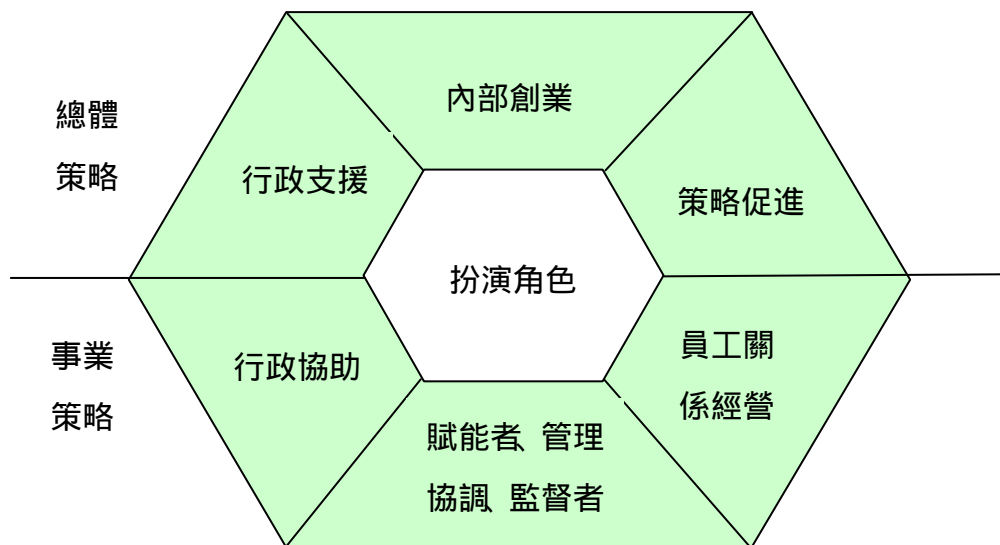


圖 5-2 劍湖山休閒產業集團的人力資源角色扮演

第二節 研究相關建議

本研究以台灣組織規模最完善，且具代表性的休閒產業 - 劍湖山休閒產業集團為研究個案樣本，欲將其人力資源實務的作為，與組織策略的配適，瞭解人力資源管理於組織發展上的功能及扮演角色。在研究建議上，針對管理實務以及後續研究分別提出以下建議。

一、管理實務上的建議

(一) 給予個案公司

劍湖山休閒產業集團將人力資源管理放置於決策單位中，重視其角色的存在，而人力資源管理能否將其潛能發揮至極大化，則為集團發展的關鍵之一。在此針對劍湖山休閒產業集團提出五點建議：

1. 加強人才培育計劃，進而發展完善的留才機制

劍湖山休閒產業集團的多角化經營，使得集團內的事業體分別為不同的產業領域，故集團必須雇用各領域的菁英，循序漸進的培育組織內部員工，使員工具備多元化發展的能力；由此可見，人才的培育計劃為集團發展的關鍵，再者，培育計劃將影響員工的工作態度、工作品質與組織認同感等，進而與集團的留才機制相關，集團必須培養符合與時俱競的人才，及留住具潛力的員工才能持續保有領導品牌的風範，迎接產業國際化的未來。

2. 重視人力資源部門內部的教育訓練

對於劍湖山休閒產業集團而言，員工培育是組織發展的重點，不管是採用正式的內外部課程，亦或非正式的現場演練，都是開發、引爆員工創造力與潛力的機會。在此建議劍湖山休閒產業集團也將人力資源管理部門內部的教育訓練視為組織發展的關鍵，拓展人力資源部門的專業領域，始能配合組織多元化發展的需求，如採用「輪調」方式，讓人力資源部門的員工至各事業單位學習，實際體驗事業單位的工作內容，未來在規劃人力資源活動時，想法與看法都會比較寬廣，而當人力資源部門的能力提昇後，勢必更能掌握組織的動態，於組織中所扮演的角色也將更多樣化。

3. 定期「下鄉」計劃

劍湖山休閒產業集團的人力資源管理者應主動、定期至各事業體走訪，藉由與事業體的密切聯繫，進一步的瞭解該事業體的經營現況，同時，利用機會與各事業體的主管面對面溝通，傾聽各事業單位的反應與需求，以提供實質上的協助。

4. 中高階主管主動與人力資源部門互動

員工的執行力關係到組織策略的推行是否順利，因此傾聽員工的聲音是必要的作為；建議劍湖山休閒產業集團內的中高階主管可主動與人力資源部門互動，多多傾聽人力資源部門的想法，因為他們最接近員工，藉由與其溝通可清楚瞭解基層員工的心聲，以確保策略能順利執行。

5. 著眼於組織未來的長期計劃

劍湖山休閒產業集團的人力資源管理部門花費的時間大部分著重於制訂符合組織現階段發展的計劃，在此建議人力資源部門應以長遠的角度考量組織未來的需求，以規劃配合組織發展趨勢的長期計劃。

(二) 給予人力資源管理者

產業環境的變遷迫使組織也必須隨之改變，當組織面臨改革時，人力資源管理者必須具備接受挑戰的能力。在此針對人力資源管理從業者提出三點建議：

1. 自我提昇專業知能

多角化經營已成為產業走上國際化的跳板，在多元化發展的企業中，人力資源管理者若要提供更多實質上的協助，則必須對企業整體的產業特性、管理模式相當熟悉，另外，楊雅婷 (2002) 指出，企業在選用人力資源管理者，較傾向任用非科班出身的經營人才，以達到多元專業相互結合的目標。因此，人力資源管理者不僅要協助企業進行員工訓練，更應不斷自我提昇專業知識與能力，學習企業管理者應具備的經營能力，進而提供高附加價值的專業服務與支援，成為組織內的核心份子。

2.發展顧客意見調查的機制，務必與各單位主管密切聯繫

人力資源部門除了應主動與各單位主管溝通，討論何種人力資源實務對其較有幫助外，亦可發展顧客意見調查等機制，以瞭解各事業單位、員工等的反應與需求，進而瞭解人資部門在各階段所應扮演的最適角色。另外，參與營運會議也是個很好的行動，此乃建立彼此關係及相互在想法上瞭解的最佳機會，而在會議的過程中，人力資源部門應主動提出哪一區塊為本身負責的領域，並及時提出想法與建議，待人力資源實務要推展時，才能較順利的推行，並達應有的績效，而藉由營運會議的討論，也可瞭解現階段營運目標的狀況，或所產生相關的人資議題，人資部門才能適時的切入，以創造管理效能的機會點。

3. 定期自我檢視

除了人力資源內部的教育訓練與自我充實外，建議人力資源管理者應定期進行自我檢視，隨時檢討、修正，加強本身所缺乏的能力及確實瞭解本身於組織中的貢獻，同時釐清未來的工作內容，對達成組織目標將更具效率。

二、對後續研究的建議

(一) 延續本研究，擴大訪談個案的數目，以進行探討和研究

本研究所採用的競爭策略類型是以 Miles and Snows (1984) 的分類為主，因研究樣本數不多，分類結果僅有探勘者與分析者兩者，無法涵蓋四種策略類型，使得在防禦者及反應者兩類型的競爭策略與人力資源管理實務的探討上較缺乏。後續研究者可以進行更大規模，擴大訪談個案的數目，以補足策略類型與人力資源管理實務的互動關係。

(二) 進行異業間的比較分析

本研究選取於休閒產業為研究對象，後續研究可進行休閒產業與其它產業間的探討，藉由異業的跨個案比較，瞭解各產業運用人力資源實務的相似、相異處。

(三) 輔以問卷調查分析

由於本研究僅針對個案公司的中高階主管進行深度訪談，試圖瞭解人力資源管理與組織策略的互動關係，及人力資源於組織所扮演的角色，若能再針對其員

工、直線部門主管輔以問卷調查，將問卷分析的結果與訪談資料相互驗證，勢必會對實務界的幫助更具參考價值。

參考文獻

中文部分

- 丁惠民、林宜萱 譯 (2002)。 *企業策略：創造並執行強而有力的企業與部門策略*。
台北：麥格羅希爾。(原著 John L. Colley, Jacqueline L. Doyle & Robert D. Hardie, 2002)
- 方世榮 譯 (1995)。 *人力資源管理*。台北：華泰。(原著 Gary Dessler, 1994)
- 王森信 (2002)。 部門主管如何有效做好人力資源管理。 *品質月刊*, 38 (3), 18-21
- 白景文 (2001)。 創造企業策略差異化優勢。 *管理雜誌*, 321, 102-103。
- 司徒達賢 (2001)。 *策略管理新論*。台北：智勝。
- 司徒達賢 (2003)。 *策略管理案例解析 觀念與實例*。台北：智勝文化
- 吳秉恩 (1994)。 策略性人力資源管理。 *世界經理文摘*, 91, 46-51。
- 吳秉恩 (1992)。 *策略性人力資源管理：理念、運作與實務*。台北：中國經濟企業研究所。
- 吳秉恩、游淑萍、蔣其霖 (2002)。 台灣企業人力資源管理運作及其關係之研究。
人力資源管理學報, 2(2), 37-66
- 吳淑華 譯 (2001)。 *人力資源管理 - 合作的觀點* 台中：滄海 (原著 Susan E. Jackson, Rondall S. Schuler)
- 吳美蓮、林俊毅 (2001)。 *人力資源管理 - 理論與實務*。台北：智勝。
- 吳思華 (2000)。 *策略九說 - 策略思考的本質*。台北：臉譜。
- 吳行健 (2001)。 在上坡路與時間賽跑。 *管理雜誌*, 323, 6。
- 吳復新 (1996)。 *人力資源管理*。台北：國立空中大學。
- 吳青松 (1999)。 *國際企業管理*。台北：智勝。
- 吳啟成 (2001)。 競合關係連結形式之影響因素與效果 - 台灣票卷業之個案分析。
未出版碩士論文。東海大學。台中。
- 吳宗樺 (2004)。 人力資源高階主管之才能需求評估 - 以台灣地區百貨流通業為例。
未出版碩士論文。朝陽科技大學。台中。

- 李誠 (2003)。 *人力資源管理的十二堂課*。台北：天下。
- 李瑞華 (2002)。 蛻變-人力資源管理的重新定位。 *人事月刊*, 34 (1), 29-36。
- 李漢雄 (1999)。 *建立企業優勢-談人才培訓體制與績效評估*。台北：中華民國職業訓練研究發展中心。
- 李漢雄 (2000)。 *人力資源策略管理*。台北：揚智文化。
- 李芳齡 譯 (2001)。 *企業策略*。台北：天下。(原著 Prahalad et al.)
- 李正綱、黃金印 (2001)。 *人力資源管理 - 新世紀觀點*。台北：前程企管。
- 李朝欽 (2004)。 多角化與新事業發展策略及人力資源管理之研究 - 以某傳統企業及其所衍生之三個高科技公司為例。未出版碩士論文。國立雲林科技大學。雲林。
- 何明城 譯 (2002)。 *人力資源管理：An Experiential Approach*。台北：智勝。(原著 Robert B. Bowin & Donald F. Harvey, 2001)
- 呂傳吉 (2002)。 事業策略、人力資源管理策略與組織績效之研究-以國內汽車零組件業為例。未出版碩士論文。國立中央大學。桃園。
- 李奉儒、吳芝儀 譯 (1995)。 *質的評鑑與研究*。台北：桂冠圖書公司。(原著 Patton, Michael Quinn, 1990)
- 林文政 (2004)。 臺灣運動管理學碩士論文研究之現況分析。未出版碩士論文。國立臺灣師範大學。台北。
- 林怡嫻 (2006)。 人力資源管理角色量表之建立。未出版碩士論文。國立中央大學。桃園。
- 林本炫、何明修 (2004)。 *質性研究方法及其超越*。高雄：復文圖書。
- 林欽榮 (2000)。 *企業心理學*。台北：揚智。
- 林奇芳 (2002)。 將人力資源納為整體策略的一環。 *管理雜誌*, 334, 27-31。
- 周昌湘 (2003)。 部門主管也要懂人力資源管理。 *管理雜誌*, 351, 44-47。
- 周國偉 (1999)。 連李登輝都看好-二千億休閒市場好看不好吃。 *財訊*, 204, 286-288。
- 邱淑媛、李三仁 (2007)。 主題樂園商業行銷管理之探討-以「劍湖山休閒產業集

- 團」為例。《康寧學報》，9，79-98。
- 尚榮安 譯（2001）。《個案研究法》。台北：弘智。（原著 Robert K. Yin）
- 胡幼慧（1996）。《質性研究：理論、方法及本土女性研究實例》。台北：巨流。
- 胡佳文（2000）。發揮人力資源，創造競爭優勢。《管理雜誌》，318，72-74。
- 紀乃文、張火燦（2006）。人力資源主管角色、人力資源部門績效指標與組織績效關係之研究。《人力資源管理學報》，6(3)，71-93。
- 高俊雄、陳麒文（2006）。臺灣運動休閒管理學術發展的回顧與趨勢。《國民體育季刊》，36(2)，32-38。
- 高登第、李明軒 譯（2001）。《競爭論》。台北：天下。（原著 Michael E. Porter, 1980）
- 高明（2004）。《教育研究法》。台北：鼎茂。
- 孫本初（2007）。策略性人力資源管理在政府機關之應用與行銷。《人事月刊》，44(1)，4-11。
- 孫顯嶽（2006）。中國大陸管理軟體廠商事業策略之研究-策略矩陣分析法之應用。未出版碩士論文。國立中央大學。桃園
- 張麗華（2004）。人力資源管理系統與人力資源管理趨勢。《品質月刊》，40(10)，41-44。
- 張麗英（2003）。人力資源管理策略對團隊績效的影響 - 以軟體產業為例。未出版碩士論文。國立中山大學。高雄。
- 張火燦（1998）。《策略性人力資源管理》。台北：智揚文化。
- 黃英忠（2000）。《人力資源管理》。台北：三民。
- 黃英忠（1997）。《人力資源管理》。初版。台北：三民。
- 黃英忠、曹國雄、黃同圳、張火燦、王秉鈞（2002）。《人力資源管理》。台北：華泰。
- 黃進松（2005）。臺灣地區觀光旅館廚師接受教育訓練意願之研究。未出版碩士論文。中國文化大學。台北。
- 黃勳敬（2001）。E 時代：人力資源管理的戰略革命。《能力雜誌》，543，112-118。
- 黃同圳（1996）。企業國際化人力資源管理策略與組織績效之研究。台北：行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告（NSC84-2416-H-008-005）。

- 黃一芳 (2003) 。 產業環境、多角化策略與經營績效之研究-以台灣汽車產業為例。
未出版碩士論文。國立成功大學。台南。
- 黃廷聰 (1995) 。 事業策略、功能策略之配合與事業績效關係之研究-台灣資訊產品
製造業之實證研究。未出版碩士論文。國立中興大學。台中。
- 黃月對 (2004) 。 劍湖山休閒產業集團集團版圖擴張及成長軌跡之研究。未出版碩
士論文。國立雲林科技大學。雲林。
- 陳向明 (2005) 。 *社會科學質的研究*。台北：五南。
- 陳國課 (2004) 。 競爭策略、顧客及價值鏈分析與人力資源管理活動之關連性研究
- 以 M 公司為例。未出版碩士論文。國立雲林科技大學。雲林。
- 陳一銘 (2005) 。 主題遊樂園等時服務圈與行銷組合方案關係之研究 - 以劍湖山世
界為例。未出版碩士論文。大葉大學。彰化。
- 陳志鈺 (2001) 。 百貨業樓面管理人員職能量表之建立 - 以某百貨公司為例。未出
版碩士論文。國立中央大學。桃園。
- 許惠萍 譯 (1999) 。 *人力資源管理*。台北：臺灣西書。(原著 Milkovich, T.G., &
Boudreau, W.J., 1994)
- 莊欣杰 (1999) 。 百貨業主管中高階主管技術來源之探討 - 以北部百貨公司為例。
未出版碩士論文。國立中央大學。桃園。
- 陶尊芷 (2006) 。 人力資源管理策略與組織競爭力。 *人事月刊*, 43 (3), 28-35。
- 湯明哲 (2003) 。 *策略精論-基礎篇*。台北：天下。
- 曾慶欉 (2003) 。 主題遊樂園附屬旅館之滿意研究 - 以劍湖山王子大飯店為例。未
出版碩士論文。南華大學。嘉義。
- 游國謙 (2000) 。 序言，於劉連茂 (2000) 。 *21 世紀主題樂園的夢幻與實現*。台北：
詹氏。PI~III。
- 楊明賢 (2002) 。 *觀光學概論*。台北：揚智文化。
- 楊淑蓉 (2003) 。 金融控股公司總體策略的研究-以富邦金控為個案研究。未出版碩
士論文。朝陽科技大學。台中。

- 楊雅婷 (2002) 人資能為企業創造營收嗎？*管理雜誌*，341，34-36。
- 楊永妙 (2006) 企業的鑽石-人才，別走！*管理雜誌*，374，52-54。
- 榮泰生 (2000)。*策略管理學*。台北：華泰。
- 榮泰生 (2002) 以策略管理與組織設計迎接挑戰。*管理雜誌*，331，87-89。
- 趙其文 (1999) 綜論現代人力資源管理。*人事月刊*，29 (1)，43-57。
- 廖凱弘、王元元、葉惟禎 (2005) 互動時代的策略思考。*管理雜誌*，376，50。
- 鄭心家 (2000) 製造彈性與事業策略關係研究與現況分析。未出版碩士論文。
中華大學。新竹。
- 潘淑滿 (2003) *質性研究*。台北：心理。
- 劉連茂 (2000) *21 世紀主題樂園的夢幻與實現*。台北：詹氏。頁 63。
- 劉麗卿 譯 (1992) *遊憩區開發-主題園、遊樂園*。台北:創興。(原著美國都市與
土地協會)
- 謝凱宇、林舒柔 譯 (2005) *現代策略管理 - 觀念、技巧、應用*。台北:科大。(原
著 Robert M. Grant, 2002)
- 謝其森 (1995) *主題遊樂園*。台北：詹氏。
- 謝榮禧 (2000) 策略性人力資源管理及組織文化與知識管理之關係 - 以趨勢科技
產品開發程序為例。未出版碩士論文。國立雲林科技大學。雲林。
- 鍾任榮 (2006) 主題樂園重遊遊客選擇行為之研究。未出版碩士論文。國立嘉義
大學。嘉義。
- 魏晴秋 (2005) 直線與人資主管對人力資源管理效能認知差異之研究。未出版碩
士論文。東吳大學。台北。

英文部分

- Anthony. W.P., Perrewe. P.L., Kacmar. K.M. (1996) . *Strategic Human Resource Management*. Dryden Press.
- Ansoff, I. & E. McDonnell. (1990). *Implanting Strategic Management*, N.Y.: Preneice – Hall.

- Cleland, David I. & Lewis R. Ireland, (2004). *Project Management: Strategic Design and Implementation 4th ed*, New York: McGraw-Hill.
- Delery, J. E. & Doty, D.H. (1996) . Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Prediction. *Academy of Management Journal*, 39, (4), 802-835.
- Devanna, M. A., Fombrum, C.J., & Tichy, N.M. (1984). *A framework for strategic human resource management, Strategic Human Resource Management*, New York: Wiley.
- Elina M. Antila. (2006). The role of HR managers in international mergers and acquisitions: a multiple case study. *The International Journal of Human Resource Management*, 17 (6), 999-1020.
- Eisenhardt, K. M.(1989). Building theory from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Hill, C. W. L. & G. R. Jones. (1992). *Strategic Management Theory*, Boston, M.A.: Houghton Mifflin Co., p.22.
- Hofer, Charles W. & Schendel, Dan. (1978). *Strategic Formulation : Analytical Concepts*. N.Y.: West Publishing Company.
- Heneman & Dyer. (1989). *Personnel /human resource management* Homewood, IL : Irwin Herbert G. Heneman
- Robert K. Yin(1994). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks : Sage Publications.
- Kaufman, B.E. (1994). *The Economics of Labor Markets and Labor Relations*. Chicago: The Dryden Press.
- Kotler, Philip (1994). *Marketing Management :Analysis, Planning, Implementation, and Control*, eight edition, Prentice-Hall International Inc.
- Miles, Raymond E. & Snow, Charles C.M. (1978). *Organization Strategies, Structure*

and Process. N.Y.: McGraw-Hill, Inc.

Michael E. Porter. (1998). *The competitive advantage of nations : with a new introduction*. New York: Free Press.

Mathis. R. L. & Jackson. J.H. (2004) . *Human Resource Management*. (10th ed.) International Student Edition. Shepherd, Inc.

Naresh Khatri, Jack Wells, Jeff Mckune, & Mary Brewer (2006) . Strategic Human Resource Management Issues in Hospitals : A Study of a University and a Community Hospital. *Hospital Topics : Research and Perspectives on Healthcare*. 8 (4), 9-19

Schuler, R.S. (1992) . Strategic human resource management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamic* 21 (1), 22.

Schuler, R. S. & Huber, V. L. (1990). *Personnel and Human Resource Management*. St. Paul, MN: West Public System.

Ulrich, D. (1992). Strategic and human resource planning: Linking customers and employees. *Strategic and Human Resource Planning*, 15(2), 47-62.

Ulrich, D. (1997). Measuring Human resources: An overview of practice and a prescription for results, *Human Resource Management*, 36 (3), 303-320.

Ulrich, D. (1998), *Human Resource Champions*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

網路部分

蘇信全 (2007) 專訪劍湖山休閒產業集團總經理蕭柏勳搶大陸客商機劍湖山 : I'm ready ! 資料來源 : 企業巡禮。知名企業獵才專區。

http://project.1111.com.tw/zone/famous/host_expo.asp?sNo=387&Page=2

資料截取日期 : 2007/04/22

林尚平 (2006) 。 善用人力資源，企業跨領域成長。管理顧問專家觀點。資料來源：
www.mcic.org.tw/epaper/epaper.aspx?SysNo=70。資料截取日期：2007/04/22

觀光局 (1993) 。 <http://admin.taiwan.net.tw/indexc.asp>。資料截取日期：2008/01/17

IAAPA (2006) 。 <http://www.iaapa.org/>。資料截取日期：2008/01/13

【附錄一】深度訪談大綱

親愛的 研究參與者 您好：

學生為國立臺灣體育學院休閒運動管理碩士班研究生-范敏郁，目前正在黃彥翔教授的指導下進行有關組織總體策略、事業策略與人力資源管理三者間的互動關係，主要想瞭解劍湖山休閒產業集團及其事業體在進行策略制定時，人力資源部門在組織發展策略中所扮演的角色，以及其涉入組織策略規劃的程度。希望可以透過分析人力資源在組織整體發展策略上的功能，發展出一套有效的互動模式，以協助企業創造競爭優勢。

素仰 貴企業在休閒產業經營管理方面有著之成效，期望能藉由貴組織經營管理之發展及人力資源管理運用之經驗，作為其他休閒產業之參考，俾能對休閒產業環境有所貢獻。因此，希望您能抽出一點寶貴的時間，讓我們有機會分享貴企業在整體發展中，人力資源管理所扮演的角色及如何協助公司制定相關計劃等議題。

本訪談預計六十分鐘，感謝您百忙之中願意接受學生的訪問，為使訪談能有效進行，並節省您的寶貴時間，以下為訪談大綱，提供您先行參考。

敬祝

身體健康、工作順心

臺灣體育學院 休閒運動管理研究所

論文指導教授：黃彥翔 博士

碩士班研究生：范敏郁

電子郵件：u9122020@yuntech.edu.tw

【附錄一】深度訪談大綱

研究主題

組織總體策略、事業策略與人力資源管理互動關係之探討-以劍湖山休閒產業集團為例。

訪談資料

訪談對象：

訪談方式：

日期：

時間：

訪談重點：

記錄方式：

訪談問題

一、針對集團各事業體

(一) 人力資源管理策略

1. 貴組織的目標？組織需要具備哪些能力，以達此目標？HR 部門如何協助人力資源相關活動（請就人力招募、人才培育、留才、績效評估 四構面述明）？
2. 目前最希望 HR 提供哪方面的協助？
3. 為提高競爭力，貴組織目前的主要事業議題？（目前的挑戰）

(二) 人力資源互動與角色

1. 對貴組織而言，HR 部門最主要的貢獻？認為哪項功能最重要？
2. 對貴組織而言，HR 部門所扮演的角色？何角色最重要？尚應扮演何角色，對事業體的運作會更好？
3. 具體說明 HR 部門是否清楚瞭解貴組織的運作程度？
4. HR 在何種情況會與貴組織的主管進行交流？主管是否瞭解 HR 相關知識？
5. 貴組織與總經理室的 HR 在互動上是否遇到困難？如何解決？

二、針對集團總體策略

(一) 人力資源環境分析、人力資源管理策略

1. 何時設置 HR 部門，為何設立？述明人力結構？目前重視的議題？
2. 在國際化、產品創新的願景下，組織必須具備哪些能力？人力資源管理如何協助，可否就劍湖山為例說明本身的人力資源策略？
3. HR 如何為組織創造所須的能力（就總體、事業、員工三層級述明）？
4. 核決權限上，招募、訓練等人資相關活動，由誰來決定？
5. 多角化的歷程中，近幾年來在 HRM 制度、政策上的改變？是否遇到困難？面臨轉型的情況？
6. HR 與事業體皆為策略執行者，如何評估執行成效？
7. 為提高競爭力，貴組織目前面臨的挑戰？

(二) 人力資源互動與角色

1. 隨著產品創新的策略下，詳述 HRM 角色如何轉變？
2. 以總體角度而論，您認為 HR 尚必須扮演何種角色？

【附錄二】專家鑑定審查同意函

_____ 博士：您好！

敏郁目前為國立臺灣體育學院休閒運動管理碩士班之研究生，目前正著手進行碩士論文「組織總體策略、事業策略與人力資源管理策略互動模式探討-以劍湖山休閒產業集團」之研究，以瞭解組織在制定總體策略及事業策略時，人力資源部門在組織發展中所扮演的角色，以及其如何協助組織目標的達成，希望透過分析人力資源部門於組織整體發展策略上的功能，發展出一套有效的互動模式。本函主要目的乃敬邀您擔任本研究訪談大綱專家鑑定審查的成員。

尊悉 台端在人文社會科學領域之學識淵博並具有卓越成就，對該領域學術研究或實務工作均具有崇高的聲望，在此誠懇邀請您擔任本研究專家鑑定審查的成員，期能藉由您在該領域的專業知識與宏觀見解，對本研究之訪談大綱予以指正並提供寶貴意見，使本研究訪談大綱能切中研究問題及目的，俾使本研究更臻完美。

最後，衷心期盼您對本研究的指正與建議，感謝您的支持與協助。

敬祝

身體健康 萬事如意

臺灣體育學院 休閒運動管理研究所

論文指導教授：黃彥翔 博士

碩士班研究生：范敏郁

電子郵件：u9122020@yuntech.edu.tw

題目：組織總體策略、事業策略與人力資源管理策略之互動模式探討 - 以劍湖山
休閒產業集團為例

研究問題：一、劍湖山世界人力資源部門的核心功能為何？
二、劍湖山世界人力資源管理部門於組織總體策略上扮演角色為何？
三、劍湖山世界人力資源計劃如何與總體策略互相影響？
四、劍湖山世界人力資源部門於組織實行事業策略扮演角色為何？
五、劍湖山世界人力資源部門如何配合組織進行事業策略以協助其創
造競爭優勢？

是，本人將擔任貴研究之(專家) 內容效度審查小組成員

否，本人無法擔任貴研究之(專家) 內容效度審查小組成員

姓名：

服務單位：

職稱：

通訊地址：

聯絡電話：

傳真：

E-mail：

如您有認何問題或建議請洽范敏郁

TEL：0989-660-481

E-Mail：u9122020@yuntech.edu.tw

感謝您的支持與協助！

【附錄三】訪談逐字稿

訪談者編號	A
受訪者	劍湖山休閒產業集團 前總經理
訪談方式	面談
訪談地點	劍湖山王子飯店 大廳
訪談時間	2008/02/18 13:00~13:40pm

Q 1：【請總經理針對劍湖山的發展，說明人力資源管理在組織中的發展方向？】

二十年來的變化大，但所有人才跟不上，很多的人力變成負債，人才和所謂的與時俱競的能力落差相當大，造成劍湖山頭痛的事。遊樂產業這幾年來變化非常大，開始從大眾化均一導向的賣方市場時代→分眾化多元導向的買方市場時代→資訊化行銷導向時代→差異化人文導向的消費者時代→數位化育樂導向的體驗經濟時代→現在必須要國際化價值導向（新奢華的消費市場時代）。演變一直在變，必須將所有的時代融合在一起，一個時代過去了不代表不見了，仍是存在的，主題樂園發展百年來的歷史，二十年來挑戰許多的變化，但所有的人才跟不上，以往一個人能做三件事，現在的時代是五個人只能做一件事，還不一定做的對！這是目前劍湖山經營管理到現在的盲點。

那人力資產、人力資本都是我們努力的方向，在人力方面，我們一開始都是用地方人力，因為那個時候遊樂產業才剛開始，哪有現在的相關的科系，草創時期完全沒有相關科系，是一個很幼稚的產業，將地方人力引進到劍湖山世界，我們的團隊和我完全都是以戰練兵，以這樣的方式帶領他們走上這條路。一直到開幕之後，一方面有計劃的培養幾位菁英，準備成為我們的資產，送他們去學校唸書進修，讀回來的人再成為內部講師，用內部講師再來培養基層的幹部，送出去有好幾十位，讀回來傳授給所有的同仁。而那時候最大的教育中心，在這個專業

領域的領導者最主要還是我，我有 27 年的時間在傳播界服務，台灣電視公司廣播聯播網，因為我學音樂，從事藝術工作、創意文化產業，這個產業也是創意文化產業，我個人也不斷學習，而我也發現，世界上五十大排行榜主題樂園的領導人絕大部份都是媒體業出身，華德迪士尼、日本的很多很多領導者都是從媒體轉換跑道，因為媒體是一個高度創意的產業，所以我把創意的概念，如何以創意、創作、創造、創新、創業的概念帶進這個團隊，這團隊完全是一張白紙，一方面我不斷教育他們，他們也密集的吸收學校的教育，另外，剛開始我們是和日本合作，所以日本也在這方面也提供我們很多技術上學習、實習的機會，那時候有短暫的時間接受日本的這方面的專業技術訓練，但是長久以來，差不多在整個主題樂園經營的前 x 年的時間，可以說是一個國內所有主題樂園很肯定我們，報章雜誌也報導劍湖山世界的人力資源方面，主管級的員工流動率是 0，大家都認為這些人力是我們劍湖山世界最大的資產，那麼我們也將這資產也不斷的培養，從大學到研究所不斷的培養。但是時代的變遷下，十幾年來變遷太快了，就開始產生了舊的人力一時銜接不上，甚至愈拉愈遠，這個產業的變化歷經了十幾年的變化相當大，現在面臨了一個很殘酷的事情，必須要國際化，很多的人力就跟不上了，這是劍湖山很頭痛的地方，不僅是跟不上了，也是因為我們膨脹的太快了，雖然有計劃在培養一些幹部，在 200~300 多位員工時，我管制的很好，但現在 1 千 6、7 百人力資源時，整個人力就產生很嚴重的問題，回流教育固然是很重要，但是學校教育所培養出來的學生也落差很大，所以我在 89 年我擔任行政院觀光發展委員，我一直在倡導如何和產學交流，不然這麼多的學生出來，不為企業所用，所以我一直希望能夠產學交流，所以當初透過了很多的產學交流方案，第一個就是從產業界進入學校教課，將理論和實務銜接起來，實務需要理論做基礎，理論也需要實務來驗證，這是我這段時間很努力的一件事，現在也開始在推動產學教育的這一塊，如何在產業界很多有經驗的高階主管到學校跟理論銜接，二方面學校老師也能夠到產業界來，再來，最重要的一點，一定要讓學生有實際到企業界實習的機會，在最後一學年能夠投入產業界實習服務，讓產業界用一年的時間來培養成為

未來的員工，用這種方式來培養人力，慢慢銜接起來，在這部份勉強銜接起來了，但是，教出來的學生依然和產業界還是有相當大的落差，落差的最嚴重的關鍵在於，因為觀光、休閒、遊憩、運動、旅遊餐飲，這個產業一定要走向國際化的，走向國際化首要條件，就是要培養出來的學生一定要是國際的人才嘛！現在許多的相關科系不重視外語能力，而且在人力資源方面，我一直向教育部反應，我們所有培養這麼多相關科系，培養出來的學生一定要重新定位，培養出來的學生不應視為台灣的本土企業所用，而是要成為一個國際市場的人才，這個定位弄清楚後，才能培養國際人才，不然台灣的學生外語能力相當差，所以我一直希望培養一個有國際觀的，有國際證照的，有國際禮儀的等等，外語能力很重要，專業能力也很重要，而最重要的是服務態度，國際級的服務態度，很多學校培養學生還停留在華語證照，學校制度也是我們現在沒辦法國際化的最大瓶頸，現在很多產業都要走向國際化，像我們的櫃檯，不會講日文也不會講英文，外國人來怎麼辦呢？一個國際級的飯店居然不會講外語，這些都是目前教育本身出了問題，企業本身對這些人才的培養、訓練也是企業本身要做的事情，現在人力的落差愈來愈大，雖然相關科系很多，但落差仍然是愈來愈大，教育必須要從根本來著手。無論如何，國際化是觀光產業要走上的，但人力的落差必須趕快彌補。

另外，對企業來說，對於人力必須汰舊換新最重要，但問題是你除舊不了，所以必須想辦法將舊有員工訓練成一個符合現在觀光發展的潮流，所謂的一個國際化的、國際觀的人才，是我們現在目前所有觀光產業的課題。尤其是劍湖山世界一直是當一個領導品牌、一直當領先第一名的複合式休閒產業，尤其我們涵蓋了食宿購育行遊，這麼一個品牌更需要國際化了，所以我們本身自己怎麼去領導、提昇，是我們的人力資源最大最大的課題。

Q2：【人力和集團的成長速度銜接不上了？人力資源有沒有實行什麼樣的政策去做補救的動作？】

這也就是我們現在每一個企業最大的課題，今天我們召開了策略行動營，就是我們怎麼樣，我們的人才庫怎麼樣淘汰掉，滯銷品趕快除舊掉、一刀兩斷，趕

快吸收具有國際觀、國際能力的優秀人材，一方面是佈新的能力，二方面是除舊的勇氣，這是一個非常重要的，可造之材如何培養他們，趕快培養符合與時俱競的人才是我們整個企業正在面臨的問題，否則就是自取滅亡。而劍湖山必須要有一個很強烈的、相當具有行動力來執行。

Q3：【那目前已經有一個藍圖了嗎？】

已經在做了，一批一批在淘汰了，這次是要大幅度的改造，不然沒有辦法迎接整個台灣國際化的未來。剛剛講到服務人員連外語都不會講，這不是很誇張的事情嗎？如果一個外來觀光客來到劍湖山怎麼辦？這是台灣發展觀光最大的落差。我們現在台灣從 1977 年行政院頒布了觀光發展條例，把國際旅館業給它獎勵扶植，它一定要想辦法國際化，現在只限於台北城立方面的觀光旅館有國際化，人才有從國外學生回來的，包括經理從國外聘請回來的，除了台北市以外，下來哪有國際化，這樣觀光客只能到台北了，就不下來了呀，不通了呀，這是我們目前全台灣的問題，也是我們最嚴重的問題，當然我們站在領先第一線，當然要率先的做，不做就落伍了，現在變化太快了，很容易被淘汰。

Q4：【總經理認為人力資源管理在集團裡扮演了什麼樣的角色？存在的關鍵？】

它是國際化的潮流，一定要有國際化的人才，外語能力基本一定要有嘛，不要說外語能力，我剛講我們舉一個時代的變遷，你看看當整個遊具走向資訊化時，又到知識化經濟時，你看有多快，知識當然顯得重要，但這些有沒有跟上，沒有，一大波的漏掉了，現在馬上又進入了智慧經濟時代，更落差了，你看我們資訊化的時代 E 化時代，數位化更是跟不上了，我們現在遊具通通都是數位化了，但這些人才根本都還停留在連 E 化都沒有辦法，不要說數位化，這樣怎麼辦？我一定要換掉、去除了呀，以前一個人可以做五件事情，現在是五個人做一件事情，成本自然增加很多了。所以一定要改革。

訪談者編號	B
受訪者	劍湖山王子大飯店 事業部總經理
訪談方式	面談
訪談地點	劍湖山王子飯店 大廳
訪談時間	2008/02/18 14:00~14:30 pm

Q1：【請問總經理貴飯店的目標為何？】

當然是國際化呀！而且我們現在的客源也是國外的。

Q2：【朝著國化目標發展，飯店在經營的最關鍵的因素是什麼？】

就是人的問題。

Q3：【那人力資源管理是從經理室分布下來的，所以代表飯店沒有人力資源部？】

沒有整個大部門，但是人力資源單位的主管還是有，不管你是一個主任、經理或協理。

Q4：【那飯店所有的人力活動都是由總經理室那邊管還是來管？】

以事業單位的主管要負責，看你的層級到哪邊，比如說我飯店我決定了，大概是單位的小主管，假如是部門的主管，我就要拿到集團的上層許可，才可以進行。所以我們哪一級哪一級都分的很清楚，比如說我現在要請一個協理，不是我總經理決定就好，我要報到董事會去，通過之後，他們都同意了，這個高級主管才可以請來。

Q5：【我的研究目的是想要了解，飯店在制定策略時，人力資源是不是扮演什麼角色，是不是有讓他參與的機會？】

沒有沒有，人力資源這個部門事實上也算是重要的部門之一啦，他所做的工作包括招募、訓練、再職訓練、晉升、出勤、教育訓練，這些都是人資部門所要做的，考核、還有一般的審查。

Q6：【那在制定策略上面，就沒有讓人力資源去涉入？】

整個公司策略是董事會指示下來，董事長、總經理，總經理就要涵蓋這些所有部門的涉略，比如說我總經理，今天在某個單位，要某些員工，我要的是什麼樣的人，我當然就要授權給單位主管去尋找，透過人資去招募。

Q7：【所以不會有互相討論的機會，一層一層下來，所以他們是接受命令？】

他當然人資方面，公司需要什麼人，人材適不適合，人資主管當然有能力去判斷，再會同需求單位來審查，OK的話再向上呈報，我這邊看完後，如果有需要再做一次面談，沒有的話那就過去了，假如是要請層級比較高的主管，我看他的經歷、學歷、資歷，各方面的能力來做個評鑑，可以的話就呈報上去。所以人力資源講起來是蠻重要的，這要看每個公司將人資單位設定在什麼層級，比如說他很重視，也許他就直屬於總經理室，也許他的最高階主管是總監，總監等於是協理再上去，有一些應該是設定在B級主管，大概是經理部的層級，有些規模較小，就附屬在後場辦公室的財務部總務室裡面，就由這個單位派一個主任、總務部的經理來兼人資的主管，真正比較人資這方面是人事和人力資源全部合在一個單位，員工進來要怎麼用？一定要職前訓練、在職訓練，可以的話，適用期間是多少？正式員工之後多久有沒有晉升的機會，這些都是人資要做的事。

Q8：【目前最需要的人力資源協助？】

國外的觀光客，甚至於大陸的觀光客，它有哪一方面的表現，最基本以外，他還有哪一方面的表現，我所要的好的人才應該要怎麼來訓練，讓它能夠在現場能發揮他的專長，這個是我現在最需要的。

訪談者編號	C
受訪者	劍湖山休閒產業集團 總經理特助
訪談方式	面談
訪談地點	劍湖山王子飯店 大廳
訪談時間	2008/02/18 11:00~12:00 pm 2008/03/13 13:30~14:00 pm

Q1：【請問總經理特助劍湖山休閒產業集團發展的概況？】

劍湖山是一個娛樂體驗創造者，來到遊樂園會覺得比較輕鬆，那因為劍湖山是一個追求第一永遠領先的經營團隊，在團隊中，雖然我在劍湖山服務的時間是屬於後進者，但在游董帶領的團隊中，我們絕對是追求第一的團體，因為大家都記得第一名，沒有人會記得第二名！去年看了一個廣告，三部車同時進入隧道，第一個跑出的，BENZ 和 BMW 不見了，對我來說不太可能，我想可能是迷失了方向，但隧道跑出來的第一還是第一。而 BENZ 或 BMW 第一，留待由所有顧客去選擇。我想我們是一個實現娛樂志業夢想的服務團隊，是一個 TEAMWORK，尤其這個產業是一個無形產品大於有形產品的休閒產業，賣的是高價值的硬體設施，高品質的軟體服務，高，整個休閒產業這兩三年來大家一直在做硬體的比賽，但後來發現到遊樂產業是屬於體驗情境的產品，之後發現軟體的服務和情境的演出是很重要的元素，後來又發現到在所有台灣的休閒產業中成為惡性競爭，其實現在台灣許多的休閒產業中找不到經理人，表示在整個高階主管、中階主管及基層員工有相當大的落差，這五、六年來我們從一個主題樂園，慢慢發展到渡假旅館，到雙農場，到 SHOPPINGMALL，後來發現我們的人才速度太慢。在 90 年代前，我們是零流動率的團隊，大家好羨慕，後來加入了渡假旅館 這五年來的變化，讓我們在人才的策略上有措手不及的危機，那天在觀光局的會議中提到劍湖山針對人力資源策略的議題，我們之前都做觀光旅遊類，我們認為零流動率

是對的，結果後來發現這樣是我們的負擔，第二個，在加入了觀光旅館類的情況下，我們找的人才都是搭便車的，搭高鐵來的，就下站了不見了，一開始來的時候是領班，之後變主任，接著副理、再來變經理、協理，擁有我們劍湖山渡假旅館的履歷證明、在職證明，兩年前我們從台北、高雄聘請了許多飯店優秀的經理人才，結果不到半年、一年，他們又搭高鐵回去了，是讓我們非常頭痛的一件事，所以我們游董現在非常注重高人和的附加價值，我們除了追求硬體之外，但在軟體的情境和人才的部份，該怎麼樣融合我們的團隊，所以我們開始談產品的定位，我們是一個附合多元的休閒王國，整個劍湖山二十年來的變化，從 75 年的紀念花園，到 79 年的景觀花園，80 年代是劍湖山世界，從事休閒遊樂文化，到目前我們稱為是一個休閒產業集團，從企業識別可得知，耐斯松屋是日本第一品牌，劍湖山王子大飯店到 2006 年 10 月 29 的耐斯王子大飯店，還有兩個雙農場，這些是我們的事業部。在主題樂園裡面，賣的是什麼？賣的是刺激的遊具，民國 87 年的一雙筷子自由落體，這張筷子創造了劍湖山 87 年兩百二十八萬人次，到目前為止，只有兩家遊樂園突破兩百萬的門檻，靠著這雙筷子，民國 87 年劍湖山開始上市上櫃，也靠著這雙筷子，創造山台灣入園最高記錄，除此之外，劍湖山賣的是什麼？賣 SHOW，SHOW 的部份去年春節創造了十四萬人次，今年大約十一萬人次，都創造了台灣在觀光遊樂園遊客人次的第一名，針對不同的季節辦不同的 SHOW，那我們如何融入高度的價值，我們創造了台灣的咖啡傳奇，咖博館是我們在 2003 年與國立雲林科技大學做產學合作，得到教育部的表揚，在經濟部的創意生活產業也創造了一個很好的產學合作議題，也創造了地方的產業，本來從一個地方的產業觀光，變成觀光產業，所以人家說古坑有什麼，就會提到劍湖山，古坑有什麼，就會想到咖啡，我們這是由游董帶領的團隊下點點滴滴創造另一個觀光產業的奇蹟，另外，我們也創造了一個高山青的茶博館，人家會覺得劍湖山為什麼賣咖啡，為什麼賣茶，事實上，我們在全台灣最高的佔略位置阿里山下的劍湖山，大家都知道台灣的阿里山有高山茶，大家似乎忽略了阿里山下還有一個咖啡，阿里山下有梅山，再來就是古坑，我們都擴大解讀，阿里山下就是有一個劍湖山，

台灣有兩山，阿里山與劍湖山，所以阿里山下的咖啡和茶就把它融入我們的產業。再來，是我們的影城，今年我們的策略行動，耐斯影城的改造，十年來如何賦予影城的第二個生命週期，是今年很重要的策略行動。另外，我們塑造了全國最大的室內兒童玩國，當初為了克服天候所創造，另外，大家對劍湖山最大的負面想法就是沒有水，所以我們在去年最大的改造，就是在 96 年 8 月 4 日正式將原來服務性設施改造成亞洲第一的水設施，因此，劍湖山正式成為陸海空全域型的主題樂園。

那在王子飯店的部份，我們從最開始的主題樂園加入了渡假旅館，由事業部門的李總經理負責，六年來保持著台灣屬一屬二的飯店，這兩三年來飯店的竄升太多了，而我們看平均住房率和平均房價的平均產值，我們的平均住房率都可以維持在 75% 以上，甚至在 2007 年的 11 月、12 月都可以突破 90%，接著在 2006 年 12 月 29 日開創了彰雲嘉、新營以北最好的飯店，總投資六十億，是目前阿里山下最漂亮的五星級渡假飯店，基本上是以阿里山原住民和嘉義的跣趾陶等地方的文化去融入主題旅館的設計，再來我們創造了耐斯松屋百貨，共 3600 坪，這是我們希望去突破的地方，所有的經營策略都是由游董在擔任馬可波羅公司董事長時所規劃的，有時候我們會覺得隔行如隔山，我們在學校教休閒產業，我們發現這五年來同樣休閒產業，同樣是隔行如山，從一個主題樂園去邁入了渡假旅館，我們又有觀光旅館，再來是兩個農場，平平都是農場，但經營的方式卻不同，接著我們又來做了百貨公司，拿飯店來說，渡假飯店和觀光飯店所塑造的感覺就不同，同樣都是飯店，從總經理下到主管、到基層員工，整個團隊的特質完全不同，來們於產品的定位不同所致。

Q2：【由您的說明聽起來，劍湖山休閒產業集團不斷的在做多角化發展，所以整體而言，集團目前經營的策略方向為何？】

劍湖山在今年有一個很重要的議題，大家可以在報章雜誌看到，我們要加入 SA 希望創造一個新的模式，一個主題樂園如何去做產品的創新，產品的創新後，我們用新的概念思考，不斷思考消費者要的是什麼，在大家都還沒想到之前，我

們要領先去創造。影城要如何導入世界級的 HELLO KITTY，來結合我們設施的改善，這也是我們今年要做的一個大突破。之前我們的團隊也到日本見習，2008 年，在報章雜誌中可看到台灣的商品授權就是由劍湖山取得。HELLO KITTY 在日本就是做休閒產業的一個夢，台灣的劍湖山將之導入，做設施的改善，將影城塑造成 HELLO KITTY 的家，塑造意像的情境。讓大家要看 HELLO KITTY 不用跑到日本，在台灣劍湖山就可以看了。

也就是說，休閒產業絕對要有品牌，品牌之外，但是劍湖山世界的品牌能見度還是很低的，後來我們在思考如何提升品牌的能見度，我們將劍湖山世界與國際品牌結合，從中也學習他們的 KNOW-HOW，他們在 2006 年營業額中 90%是來自於全世界的商品授權，全世界最大的 DISNEY 也是一樣，最大的收入來自於全世界的商品授權。所以靠頭腦賺錢是非常重要的。劍湖山要在 2008 年要挑戰要看 SHOW、要活動、要 SHOPPING，所有的吃喝玩宿購都在劍湖山構成另一個新的層次，塑造在亞洲地區能叫出我們名字的目標。

而我們在策略上，是一個共生、共存、共榮，創造共享的價值。將兩個品牌結合在主題樂園，開發新的模式。我們最主要的部份在於營業據點的擴張、商品授權的開發、未來的主題樂園、飯店的開發、進口商代理，我想我們的企圖心不只在台灣，更要將成功合作的模式能夠進軍大陸、東南亞創造更高的娛樂價值。我想這是對我們劍湖山在 2008 年從 22 億要挑戰 43 億另外一個很重要的策略行動，因為，創造娛樂夢想的遊戲工程，永遠沒有完工的一天，在游董事長 20 多年來的帶領下一直告訴我們，這是一個沒有終止的馬拉松比賽，從事一個休閒產業，不管在硬體、軟體、情境體驗、還有附加價值的創造，要滿足消費者之前，我們要做一個產品的先進者，不斷的自我突破，不斷的產品創新，才能去滿足全客層的消費需求，這是我們一直在努力的方向。

Q3：【可以請特助說明在這麼大的集團中，人力資源管理的工作重點在於？】

他是做整合性的工作呀，比方說薪資的計算，中高階主管的招募，再來整體的教育訓練，還有比方說像高餐的整體策略人員計劃也是由我們來做，他是有核決權限呀，超過權限以外就是由總經理室來負責。

Q4：【核決權限的意思是？】

這是一種事業部門核決權限的觀念，在三職等以下由各事業部門決定，他授權核決，三職等以上就必須經過總經理室，三職等就是主任級以上的，主任級以上到一級主管就必須經過總經理室，這叫核決權限。

Q5：【所以，各事業體在一些基本的人力資源活動上都是由自己決定？】

對！例如在找員工的話，三職等以下就自己找，比如說現場的工作人員、現場的領班以下，就由他們自己決定，依據自己的需求去找，依據人事核決權限來做。原則上他們是負責招募，還有人事作業，出勤、基本的薪資計算，薪資核發還是要經過總經理室，在薪資的部份，他們只做出勤的記錄、基本薪資的計算，薪資核發是不一樣的，就是你算完之後，要由總經理室來核發才可以。

Q6：【那在做教育訓練是下面有什麼需求，再和上面的人力資源組溝通？】

對對，整體的教育訓練就要經過我們來做。

Q7：【那各事業體需要教育訓練時，和總經理室的人力資源組會互相討論嗎？】

會呀！他們必須給我們教育訓練的年度目標給我們知道呀，總經理室是辦整體的，比如說辦共識營、主管的策略營等等，那他們是辦個別的，如果是在育才這方面，我們就用求才、用才、育才、留才，假設從這四個策略構面下去談的話，各事業體會就他產品定位的相關來做訓練，依他們的屬性去辦理教育訓練的工作。各事業體會就他產品定位、屬性的需求下去做訓練，那整體的共識、或是策略、行銷都是由總經理室來做呀！

Q8：【請問特助集團的核心能力是？】

你直接從願景到我們的使命到我們的產品定位去談，直接從這個地方去談會比較瞭解。

Q9：【那我現在瞭解到最上面的集團的總體策略，那事業體和人力資源部門是不是也會有自己的願景與目標？】

他們是在執行我們的目標呀！他是依據整個集團的總體策略呀！他在做執行而已，就這樣而已。我們總經理室就是在傳達策略和任務呀，那他只是屬於執行單位，我們SBU策略事業部門的工作直接說就只是在執行工作而已。我們是一個GROUP，所以所謂的事業部門一定是和公司的目標呀，只是負責執行而已，那他的差別在哪裡，就是產品的定位不同而已。

Q10：【那總體策略是由總經理室來擬定嗎？】

對呀！我們召集各事業部門，我們傳達他們我們人力資源的政策和目標，就像剛告訴你本來我們組織是1406人，經過除舊後變成1300多人，那這是我們告訴他們的呀，我們告訴他們方向，他們要依據這個政策實際提出執行方案和計劃。就是我們提出這個目標，他們提出計劃來互相配合。你要執行的部份，比方說做人力合理化好了，經過各事業部門的討論之後，我們請你去執行這些方案。合理化的過程就是要互相討論各事業部門提出他們各事業部門最適當的人力編制，我下這個方向嘛，然後你要提出具體的內容讓我知道並且去執行。

Q11：【我原本以為是五個事業體和人力資源組各自又會有各自的目標？】

沒有，你就從預算的觀念來看嘛！我們是一個總管理處的觀念，總經理室就是一個總管理處的概念！

Q12：【那人力資源組在集團中所扮演的角色是？】

在這個集團裡面，他只是屬於一個行政幕僚單位而已呀，完全沒有決策權。你不要把人力資源看這麼大，每個產業需要人力資源，那他只是我們的一個行政單位而已。以現階段來講，他能做的只是一個人事行政的工作，坦白說還談不上人力資源。

Q13：【所以目前而言，劍湖山的人力資源管理還是屬於比較傳統的角色？】

他屬於人事行政單位而已，他做的是一種被動的工作，他還談不上人力資源策略的角色。只能按照整個事業部門的發展去做調整，只能是漸進式的呀！就像

比方說我們現在整個事業部發現了人力必須精簡的動作，他就是一種人力資源漸進式的策略。因為我們發現整個組織到目前最大的支出就是員工的薪資，我們發現這樣不對嘛，所以我們現在在做合理化的政策，這個就是人力資源策略。那我們在做教育訓練，我們做求才、用才、育才到留才都是漸進式在做。

Q14：【所以簡單的說，HR 在整個組織來說只是佔了一個很小的地位？】

不是很小啦，他是一個行政支援單位。對我們幾個事業部門的主管而言，他只是一個行政支援的角色而已。那是因為你的題目把它擴大解讀了。

Q15：【那未來有計劃朝策略性人力資源發展嗎？】

要漸進性的，慢慢朝著那個方向進行。要達到人力資源的策略性資源管理是要漸進式的。

Q16：【那對集團而言，特助覺得人力資源管理到底重不重要？】

他應該是 只能說是重要啦，以類比法來說，只能是重要，不是說非常重要。因為對各事業體而言，畢竟最重要的還是營運的方向和實際執行的計劃嘛，人力資源只能算是一個行政支援單位而已，他只是一個基本面，基本的功能而已，你要說他是策略性以目前來說還談不上。

Q16：【總經理室的人力資源部門瞭不瞭解各事業部門的營運方向？】

知道呀！他在做監督呀！他在做行政管理的工作，他在做行政管理監督的工作而已，他是一個監督的角色，那策略的決定者是總經理還有董事會呀！我們上面還有董事會，因為我們一些人力資源策略都必須經過董事會核准呀！我們是一個上市上櫃公司，我們總經理決定之後，和各事業部門討論完後，要送簽董事會同意執行，我們要經過董事會，我們是一個上市上櫃的公司呀！

Q17：【那除了一般基本的行政管理的角色之外，人力資源部門在集團這麼多年來的發展之下，還扮演著什麼樣的角色？】

其實多角化經營就是一種產品創新呀，我們在做多角化，你看我們從一個主題樂園到渡假飯店到雙農場到 SHOPPINGMALL，這就是多角化的經營呀！如果就人力資源來講，他就是屬於內部創業的一種方式，我們在做產品創新、多角化

經營的同時，在人力資源方面很重要的一個策略就是內部創業，我們把原有舊組織裡面覺得對的人放到新的事業部門，讓他能夠去擔任更重要的職位，這個就叫做內部創業。所謂的人力資源中很重要的一個策略就叫做內部創業呀！產品創新之後要有人嘛！對不對？那要有人要去哪裡找，從舊的組織去挑出合適的人，去擔任產品創新新產品的一個負責人，這個就是 S B U 策略事業部門一個很重要的概念。所以你的人力資源發展到這裡他就是一個人力資源策略，我們給他更好的職位呀，讓他能夠對這個事業部門有一個貢獻，對整個 GROUP 他就會有更好的貢獻。

Q18：【那扮演的角色不包括協助策略制定的角色？】

不是，他是一種行政支援的單位。他扮演的角色是這個，他把合適的人放在合適的位置上，這是他最重要的功能，不能說明策略制定的角色，要說也只能說他是在策略制定後，要協助這個集團去達到這些策略和目標的角色啦！

訪談者編號	D
受訪者	耐斯松屋事業部 副店長
訪談方式	面談
訪談地點	耐斯松屋百貨
訪談時間	2008/03/13 15:30~17:10 pm

Q1：【首先想請問副店長貴組織的目標？】

我一直都是從事這個百貨商廠的工作。今天他成立這個百貨公司來說，等於是說因為他之前都是走休閒娛樂，第一次踏入這種百貨時尚的行業裡，所以就整個來說，以他這個百貨事業部在雲嘉地區算是一個比較完整，就硬體而言是比較完整的一個商廠，當然對整個企業來說，對這個百貨公司也有所期待，希望他成為雲嘉第一大的百貨公司。

Q2：【這是一個集團的組織架構，集團的願景是希望不斷做產品創新、國際化的目標邁進？所以旗下的事業體也是會隨著這樣的目標去運作嗎？】

以這個百貨來說，他會先成立的話，第一個他是深耕嘉義，而且他掛上了日本 NG 的 logo，與日本松屋合作，他有一百多年的歷史，希望和國際有個掛勾，所以用日系 N G 的技術 KNOW-HOW，包括大樓外觀設計、內部設計都是用整個馬茲雅 那我們剛開幕沒多久，也是和台中的中友百貨做技術合作，也是透過他們的協助來引進一些比較知名的品牌，所以讓整個百貨的知名度比較高。

Q3：【所以，簡單的說，這個事業體也是要往國際化的目標去走？】

初期的話，你說要馬上走國際化也沒那麼快，因為百貨業畢竟在嘉義地區還是沒有那麼蓬勃，所以我們初期目標還是以雲嘉第一大店為主啦！因為雲嘉這種時尚百貨比較少，幾乎沒有。只有衣蝶和遠東，但是衣蝶和遠東在嘉義的規模也不是很大，都還只是算小型的百貨公司而已。

Q4：【依循這樣的願景，組織會需要具備哪些能力？不管是在人力或在各方面？】

如果從組織來說，百貨的組織體系裡，因為他顧到商品面、服務面、促銷活動面，當然還有一個後勤人力資源，基本上他們都會有自己專屬的，他會有一個企劃部門，我們常常在廣場上辦很多活動，所以他會有自己的促銷人員跟裝飾陳列人員，每個百貨公司都會有自己的形象和 IDEA，所以他會有自己的裝飾陳列人員，再來就是媒體宣傳的人員，企劃大致上就是這些。接下來在顧服，百貨公司在經營的時候，一定打主顧客戰嘛，當然還有很多的散客，但是主顧客還是構成百貨公司的業績來源，所以在顧服裡面，除了強調服務外，還有一個卡務，另外在營業基本上還是必須具備不同業種特性的營業主管，因為百貨公司顧名思義就是兼俱了食衣住行育樂，所以他的主管特性要有不同特性的人在做經營，所以必須要有養成這些儲備幹部，這樣才有辦法發揮這個業種的經營效果。一般百貨公司在經營過程中，會花很多時間，當然除了公司的整體企劃外，樓面的管理，他也有具備對於自己業種經營企劃的能力，也就是說，他不是只純做招商而已，還必須做管理與經營，所以他必須要非常熟悉這個業種的特性，也要瞭解業種特性和市場之間的關係。

Q5：【那接下來就是想請教，總經理室的人力資源組】

劍湖山目前人力資源放在總公司裡面，他各事業的人事也有幾位，但事業體的人力資源組主要是負責行政管理的工作為主，但是也要有一些教育功能的工作。在正常的百貨公司裡面，他會有一個比較完整的人力資源架構。所以是因為組織架構的關係，有些統籌的工作會由總公司負責。

Q6：【那副店會希望在這個百貨公司裡面有一個專門的人力資源管理部門嗎？意思就是說，成立了之後，會對百貨公司更好嗎？】

當然，因為百貨業他所面對的不是只有自有人力，他還有專櫃人員，因為廠商派了很多專櫃小姐來，你有 200 多個櫃，若平均一個櫃有 2 個小姐，那就有 4、5 百個小姐在這邊，那他們對外的應對進退若沒有一個標準、統一的訓練，可能會出現千奇百怪的方式，所以必須還是要有一個完整統一的訓練模式來帶領他們。

那在教育模式有很多種，可由專屬的樓管利用每天的晨會，但有些還是要有共通的課題，就像說一個大樓的安全，還是要由公司統籌來做嘛，所以人力的工作裡，除了對賣場安全，也對他的銷售訓練，因為百貨公司的銷售行為，他有很多不同的作業，你有信用卡、禮卷等等的表單表格，你必須一連串的對人員做教育，甚至像美食街這些，有些還有他獨立的收營，你要懂得怎麼樣去操作，因為那是屬於 pos 的機台連線到公司後台，你也不能只打個金額而已，他還是有很多相關配套的訓練。所以在百貨公司裡，基本上的人力資源還是要去做這些工作。

Q7：【目前百貨公司裡的人員是以內部養成居多，還是以外聘人員佔主要部份？】

因為這家公司接觸這個行業其實才剛踏入，所以大部份都是以外聘為主，而後勤的一些主管級也是由集團的其它地方調進來，因為這行業他首次接觸，所以他大部份是從外聘居多啦！

Q8：【那希望招募的員工類型呢？在甄選的時候會最注重什麼條件？】

第一個當然是以有這個行業的經驗為主呀！每個單位有每個單位的特性呀，營業的話，你一定要具備業種、業態，你對這個行業的熟悉，因為營業的話你要有洽談的能力、招商的能力、規劃能力、樓面管理能力，才能夠勝任這個職務。

Q9：【那真正的決策者是誰？就是決定我要用這個人是由誰來決定？】

看層級，一般基層人員的話大部份由課階主管去決定，那如果是中高階主管甚至是儲備幹部的話，就會由店長層級來決定。

Q10：【那目前在這個事業體，培訓的方式大多都是以什麼樣的方式來做？】

目前來說，之前一開始因為有和中友有在做技術合作，所以從日本那邊有派一些顧問來，他們有上一些基礎的課程，對營業來說，有上一些營業基礎課程，包括包裝的、賣場管理到數據管理等，還有一些裝飾陳列等等，只要是百貨業所需要的技能一開始都是由日本松屋那邊來做，漸漸的我有排了一些課程，是屬於比較深入的賣場管理的課程讓員工來上。

Q11：【是由副店長來安排嗎？】

那時候我有找人力資源主管來談說，可以幫你排一些這樣的課程，漸漸的我們接下來，我們也直接到現場去，直接做現場的教育訓練，直接的和他們說明，像我上次就直接和松屋配合，我們就到現場去，找樓管來做實際的訓練。

Q12：【這樣也算是在職訓練的一種方式？】

這也是教育訓練呀，因為你有時候要實際賣場親自去做，他才能得到實際的東西，因為你課堂上講了一堆，他不見得知道這是什麼。像我最近對有些樓面，也設計了一些表格，讓他們自己去做，然後和他們說寫這些的目的在哪裡，然後有時候會針對他們的計劃、報告來做檢討，用這種模式來做教育訓練，那有時候我們也會運用會議來做教育訓練，因為我們現在也有在中友合作，所以中友也會有一些主管在這邊，所以我們也會針對一些營業計劃等等提出的報告，大家來提出意見和修正的看法。

Q13：【現在還有和中友合作，合作的內容可以請副店長再更進一步的說明嗎？】

目前還有，實際上合作的內容之前是做營業招商，那現在是中友派了一個店長和副店長過來。

Q14：【那在教育訓練的部份，員工的參與程度高嗎？有做這方面的調查吧？】

有做這方面的調查，一開始的時候大家的參與度不是很高，大家會有很多的藉口，那慢慢的有對員工要求，因為這種東西都是先排定的嘛，如果沒有特殊理由是不能請假的。

Q15：【那舉辦完員工的教育訓練後，用什麼方式去評估員工的能力是否提昇？】

一般你如果完全用考卷來考他，這只是一種比較表象的東西，當然這些表象我們還是會做，當然我們的重點還是會放在他在賣場的表現，之後會看他所提出來的一些計劃和報告，因為他們一定要運用在賣場上，有時候像上次的課程上完之後，就是直接看他出題之後，你就用你賣場的例子直接做個發表會，針對你這段時間所學的東西，給你一個題目，你去做一個發表，也看你的簡報方式及能力。

Q16：【這是針對哪一個階層的員工所做的訓練？】

營業的幹部，課級以下的樓管等等。

Q17：【副店長剛提到您之前在中友待了 11 年？】

恩！我最早不是做百貨業，最早是在做半導體，那時候台灣還沒有在做半導體，新竹科學園區才剛開始我就在做了。

Q18：【那怎麼會接觸到百貨業？】

這個就是所謂的 之前所接觸的 你也知道在半導體所接觸的都是機器，一大清早就進去了，出來就是大半夜，就是在和機台培養感情，人與人之間的互動完全沒有，後來我發現自己並不喜歡這樣，感覺和這個社會好像已經脫節了。所以後來就決定好走百貨業，先進三商學一些基本商管、商品的東西，後來就跳到中友。所以大部份這個行業有他本身的特性，你一定要從很多基礎的東西去養成，才會具備這個行業所需要的才能。那我剛才說的，我進中友時剛好有和松屋合作，所以我就有機會到松屋去實習，花了 21 天將所有的課程都學，把我從最基礎的課程開始教，把我一直教到各部門的工作，甚至有教一些樓管、課長、甚至經理要做哪些工作，他就讓你直接實際的去做。

Q19：【那時候副店對於百貨業熟悉嗎？】

完全不懂呀！

Q20：【所以 21 天的養成要讓您對於百貨業完全熟悉？】

對！不懂沒關係，東西我都還留著呀，就拚寫把他所有講的東西抄起來、裝訂起來，之後再看也是會懂。

Q21：【那現在百貨業也會運用這種教育訓練嗎？】

現在比較沒有這麼紮實，以前我們做的時候，連基礎的商品分類都學很久，因為現在大家都習慣 都認為說 其實這個和產業環境也有關，環境變化的快速，搞得大家好像什麼東西都一下就會了一樣。但其實我們以前都經歷過比較紮實的基礎訓練，早期的百貨公司，像樓管的養成訓練等等的課程都比較紮實，他們早期像 有和日本公司合作，他們的課程都很紮實，然後老闆又願意花錢讓你

去受訓，所以一定會有派訓的機會。那後來我第二次和松屋合作時，就沒有這種派訓的機會了，變成他們的人過來，但是他們是一、兩個人從頭講到尾，以前我們是面對十幾個講師，每堂課都不同的講師，還有派一個 leader 給你，直接把你放到實際的境況去學習。

Q22：【那副店會覺得應該要這樣訓練？】

當然應該要這樣體驗一次才會知道這個行業到底在做什麼，像那個時候課長也會帶我們去瞭解他在做什麼，明明我們的程度並沒有到那邊，但是他讓我們知道，原來以後做到課長是要做這些事，做到股長是要做這些事。

Q23：【目前這個百貨業還沒有辦法做到這樣的訓練？】

目前是還沒有辦法，但是慢慢的我會導入這些東西，因為有很多東西是要逐漸去導入，從基礎下手，漸進式的去學習。

Q24：【那在做教育訓練時，如何決定要舉辦什麼樣的課程？真正決策者又是誰？】

當然其實第一個，還是要去熟悉各部門「人」的狀態，尤其現在台灣很多剛開始籌備的公司，他所來的人都四面八方，四面八方都有他各自的領域，當然也有各自的主見，百貨本來就是一種很多不同理念的東西在結合，那你要如何把它整合成同一個理念，那這麼多不同的理念就會造成衝突，那你就需要試著去把這種文化去做整合，接下來漸漸瞭解這些吸引人的特性是什麼，然後你就要開始去制訂一些標準化的東西出來。

Q25：【標準化的課程嗎？】

有很多東西不一定用課程，剛才強調的，不一定會用課程，所謂的標準化就是說我們要制訂一些標準的流程給他，讓他去遵守。

Q26：【是指工作說明書之類的嗎？】

工作說明書也要去做，剛才我講的，從工作職掌先開始，先訂立各單位的工作職掌，因為同樣的顧服單位，在這個地方的作法和其它的地方會是不同的，就像我們現在的卡片，在這邊的作法就和在中友就不太一樣，所以你要從一個工作職掌開始，接下來再工作說明書，讓他們逐漸的去熟悉這個行業之後才去運作。

Q27：【目前這個百貨應該有所謂的工作說明書？】

前一陣子有開始在運作。

Q28：【也是由百貨的人力資源在擬定嗎？】

目前店長那邊是有請人事這邊先協助。

Q29：【那目前百貨營運到現在，在人力資源上面有沒有什麼困難？】

現在在人員的素質上比較不良，畢竟目前在雲嘉地區他的百貨業沒這麼發達，而且你只能從外求，一下子要挖到比較好的主管比較難，所以真的是可遇不可求啦！

Q30：【所以目前這個百貨業所面臨的人力資源議題是人員素質要提升？】

對！因為不管是主管，甚至是基層，他們在經驗上可能不是非常足夠，所以在人力的養成和培育是現階段很重要的工作，不然有時候你的政策雖然很正確，但沒有那個能力去落實，這樣就會打了折扣。

Q31：【所以現在最重要的就是要去培訓人員？】

對！但就如我剛才講的，如果要一直透過課程不見得是最快的，所以我們現在很多是透過實務上，直接談直接做會比較快，實際在賣場運作，就看到的現象和他說明為什麼要這樣，為什麼不能這樣，這樣會比較快。因為我們所談的，操作並不是只有營運，還有包括企劃、行政、顧服和財務等，每個單位都有不同的操作領域，那你就必須針對不同操作領域去給他個別的訓練，你不可能開一個課程，就所有的部門都來，一定是針對不同的特性有不同的課程。

Q32：【人力資源在做行政的事務之餘，也會做一些決策，他一定會向上呈報，所以在上位的領導者他是不是一定要具備人事相關的知識？】

當然，當然！一般來說，我們以往來說，在一家公司裡面，運作的模式會像人力資源的單位會去協助他，我講以前的例子好了，以前在中友的時候，我是扮演這個主管的角色，所以常常各單位整合和協調的事，都是我會協助本部的副總來運作這些單位，不管從預算、計劃、執行到檢討，所以我們協助的部份不單只是營業的部份，也協助企劃、行銷、卡務、顧服、行政做人事資源的部份，甚至

是有一些績效考核、評估等等，所以一般來說，這個單位就是在扮演之間的橋梁。

Q33：【那集團的人力資源組對於這個事業體實際的貢獻是什麼？】

實際喔？其實我們這個事業體是從去年才開始，像我們現在後勤的這批人員就是由集團所委派下來的，所以變成說，實際上行政的人力資源來說，他是協助做招募的功能，但是屬於各單位的工作，還是要由各單位依照自己的需求去做。

Q34：【我其實最想要瞭解集團中的人力資源組對於每個各事業體所扮演的角色，以及他們之間的互動關係？】

這個還蠻難回答的。（笑）因為現階段還沒有營業很久，去年才剛改變，實際上運作也才短短的這幾個月而已。所以現階段在互動上還是有，但是沒有很密切啦！因為他還是委由各事業部，你自己要有獨立運作的功能嘛！

Q35：【所以是因為經營的時間還不久，所以在互動上還沒有涉及很多？】

才剛啟動而已嘛！所以還沒有很明顯的一些互動關係，所以目前來說，互動關係還不是很深。

Q36：【那到目前為止，在什麼樣的情況下，才会有交流與互動？】

大部份是在整個集團在對公司做整年度的績效考核時才会有較明顯的交流與互動。

Q37：【好！我大致上瞭解人力資源管理在貴組織的一些作法和他所扮演的角色，那我還想瞭解到績效評估的部份，績效考核是多久考核一次呢？】

這裡是半年一次，其實以這個行業來說，當然現在可以半年做一次，那我們現在也考慮希望可以三個月（一季）就做一次，這樣會來的比較實際。

Q38：【評估的方式是以個人還是以每個部門來做評估？】

都有。

Q39：【考核的內容則是依據每一個部門他所必須具備的能力來做評估？】

對。那當然應該是說，現階段這些東西都還在建構中，我只能說，因為在去年九月前還是屬於馬可波羅，在去年十月才正式合併為集團的事業單位，所以有很多東西在和劍湖山集團的過程中，雙方不同的東西還在做協調。

Q40：【合併的部份可以再深入的做說明嗎？】

就是馬可波羅合併到劍湖山，當初這是屬於兩家公司，馬可的體系下是有嘉義的王子飯店和這家百貨公司，後來併到劍湖山體系下，就有了五大事業部門，而總經理室裡面共分為八個小組。所以你剛才講的人力資源組只是其中一個小組，那這五個單位裡面，我剛講的這五個體系裡面，都會由總經理室的小組分派下來，他們有間接的關係，就是說，他們也要負責回去定期做這五個事業體的互動，但是實際上，他回來以後還是要以各事業部的工作為主。

Q41：【副店對於這樣的組織架構會不會覺得他有什麼樣的缺失或是好的地方？】

因為這種組織架構的作法在業界，也不能說在業界，應該是說在台灣的公司也沒有人這樣做，因為一般來說，台灣的公司也沒有這麼複雜的組織在裡面，所以大家碰到這個都是第一次的經驗，大家也都在 try 這個東西，到底怎麼去配合才會 ok，那以這樣的體系來看，若要達到人力精簡，他也會面臨到這個人對不同行業的 就是說一個主管他對每一個行業的熟悉度，你可能懂百貨，但你不見得懂飯店，飯店也不見得懂主題樂園，所以這些小組的主管他們只能盡量的去協助各事業體的基本運作，有些比較屬於各個事業體的專業特性，還是要以各事業體的主管為主去運作，才會來的比較切合實際。

Q42：【那我現在接下來是想要瞭解副店長對於人力資源這個區塊的一些觀念和想法。我看了很多文獻，提到人力資源如果可以躍升他的地位，讓他的角色能夠更多元化，對企業的運作會更好。那副店對於這樣的觀念有什麼看法？】

當然，我認為公司的人力資源是很重要的，以百貨業來說，他其實成長的很快速，就市場上來說，我們在人力上是很缺乏的，早期，他從小型的時候才幾百坪一直擴大到幾萬坪，甚至是到現在的大型購物中心，一連串的過程中，他成長的速度很快，商廠起來的速度也很快，相對在這行業裡面，台灣的大學裡面很少有這樣的科系，是後來我們在中友的時候，才漸漸的和台中技術學院合作，有個經營管理科系，我們去當講師慢慢訓練，開始養成這個流通業的管理科系，那等於說，實際上在大專院校成立的科系很少，這方面的講師也很少，甚至是這方面

的教材也不多，所以在這種情況下，又加上產業變化的速度很快，相對的這方面對於人的需求就很重要了，大部份都是靠經驗相傳，那經驗相傳有時候學到的也不一定是正確的東西，而且在快速變化的過程中，你所學到的是不是能夠符合現在的潮流也不見得，所以在這樣的過程中，百貨公司就非常注重自我養成，就是邊作戰邊學習，這種過程中，人力資源就扮演很重要的角色，他怎麼去尋求適合的人力和講師來協助百貨經營團隊的成長，所以一般基本上我認為一家公司的人力資源最好的位階應該要在總經理，而不是一個行政處的人資課而已，那很多公司把它放在行政處人事課時，他的層級只是一個課階主管的時候，他會出現一些問題，他就只會出現一些行政事務，就是考勤、打卡、請假等等，有時候一些百貨公司他會把人事分為人事行政和教育訓練，他的層級低的話，他所做的事情就會愈基本，只能講一些基礎面，所以在百貨業這個行業，你要讓他更成熟的話，就必須要把人力資源的位階拉到總經理的位置，去做更高階的工作。

Q43：【所以目前在這個集團裡，人力資源放在總經理室他是被重視的嗎？】

原則上是要被重視的。

Q44：【原則上？】(笑)

但是因為放在這裡就代表公司重視他，但接下來他能不能發揮他的功能，就要看這個單位怎麼去把它做好。因為一般企業，你注意看，你看他的組織如果把人力資源放在管理處下時，一個課的位階的話，一般來說就比較不重視，這個道理和資訊的道理是一樣的，資訊中心一般來說你沒有把他放在處階，你也要把他放在總經理室的位階，他才有辦法去統合。

Q45：【那目前集團的人力資源組有辦法成為這個事業的策略夥伴的角色嗎？】

以現階段來說，我是沒有辦法回答您這個問題，他現在能不能做到我不清楚，但是我只知道，以現階段來說，要有這個人做到這樣的事也有點困難啦！因為這家公司不是單一行業，他是綜合行業，所以這個人力資源的能耐要到能夠去主導各事業部門，他就要很專業了，要熟百貨、要熟飯店、農場，要對這些產業都很瞭解，才能夠去下很正確的人力政策、去培養很正確的人力出來。

Q46：【恩！所以以這家公司來說，擔任人力資源高階主管他必須具備多領域的專業才能，才能夠勝任這個工作？】

對！不然就是說，你或許對這行業不是很熟悉，但是你這個人資的專業度要熟到不同行業特性來，你都有辦法去應對，只要和各事業體主管訪談後，大概就可以瞭解他需要什麼，進而去協助他建立什麼東西。因為對一般企業來說，人力其實佔成本還蠻重的，你如果規劃的好，他可以節省下這方面的成本，那當然有時候人力資源也要協助公司規劃人力，也可以去尋求一些替代的人力來做，因為現在很多人力工作不用自己來做，也有一些人力仲介、part-time 的那些，就要看你怎麼去運用，這也是你在運用這些策略怎麼去做人力的策略，他不單純只是從教育訓練來做，他還要從人力編制、人力養成、從人力教育訓練，各方面你都可以下很多政策下來，所以一家公司的人力策略做的好，他的成本一定會是下降的。

Q47：【那目前這個百貨裡的人力資源是扮演什麼角色？】

現在這個百貨的話，目前他分派的人不多，所以初期只是一些行政協助，那當然關於事業體的教育訓練部分，我們就會各自去提，有時候可以協助上哪些課，但就長期來說這是不 ok 的啦！還是要有一個系統的規劃才是比較好的。我們應該這樣說，一家公司，如果你的人力資源沒有規劃好，你對很多像這些各部門的員工來說，他的一些願景、一些規劃可能就完全不清楚，因為他們只能在各自的工作範圍內自我學習，但是他不知道他接下來的目標是什麼，他會不清楚他接下來的職涯方向，應該是說，人力資源也和每個員工的生涯規劃也很重要，如果說一家公司沒有規劃好這些，這家公司的基層員工會不知道自己未來要幹什麼。

Q48：【所以副店長的意思是說，會希望目前在百貨業的人力資源部分，還必須去扮演好協調各部門的工作？】

對對！應該說現在市場上其實很多公司都是這樣，每次在做教育訓練時，都是發一些教育表單下來，給各單位自己填一填，然後就匯總，當然人力資源的理由會說他不懂他們要的是什麼，所以讓他們自己去填，這種並不是很洽當的作法，有時候你碰到的主管夠盡責，他會很認真的填寫，但是如果你碰到的主管不是很

盡責，他就會隨便給你亂寫，那這樣就沒有一個標準。

Q49：【那副店長認為人力資源應該要怎麼做，才能確實的瞭解各部門的需求？】

當然 恩 一般在人力資源來說，其實人事的組織，我們從組織編制來看，一定會有些工作職掌，然後人力資源主管除了要知道這家公司在做什麼以外，各部門又在做什麼，他們的職務職掌也要去瞭解，接下來就是說在做這些職務職掌時他應該要具備的東西，需要哪些程度，所謂的具備不是只有指學經歷而已喔！就是說在這個部門裡，假設從他基層幹部他需要做哪些事情，到這個單位他要具備哪些才能，他要經歷哪些事情，才能夠擔任該職位。那他有這些工作認知之後，就要去編訂一些職能養成的教育訓練或認定，瞭解這個員工是不是都已經具備了，那有些認定不一定是上課，在百貨業裡面的教育訓練不一定是上課，他也可以透由在會議，員工會寫所謂的營業計劃或檢討報告，再藉由這個員工在提案的過程中，來看他的能力是不是已經足夠、夠資格，那再來就是要看執行的能力，是不是照著他所寫的東西按部就班的在走，最後的結果是不是都是預期，那如果經歷幾次都是 o k 的話，那代表這個人的能力就有可能可以晉升至主管的職務，所以人力資源裡面，他協助的部份他不一定要排很多課程，也可以排一些像這樣的會議，從旁去觀察。那當然你的考核績效也都可以從裡面來做。

Q50：【所以績效評估的結果也可以用來做為教育訓練的依據？】

對對，那我認為人力資源他就是要協助各部門的主管建立這些系統、職訓，或許一開始只是建立的比較基本的雛案而已，但是漸漸的你要變成這家公司重要的人力策略，所以他可以從一些基礎逐漸的深入，那我是認為人力資源他可以做這樣協助的工作。

Q51：【那目前集團的人力資源組目前對這個百貨的重要程度？】

目前還沒有很重要，除非他很熟悉我這個產業，才會對我很重要，不然眼前的話，我就必須自己先建立整個百貨體系的東西，才有辦法運作。

Q52：【所以他現在涉入這個事業體並不深？】

恩！不深啦！其實他現在也很難去涉入每一個不同的事業體啦！

Q53：【他現在所做的事情 ？】

他現在可能比較，因為他們那時候對主題樂園，對他們以前舊有的東西比較熟悉的東西就可以先運作，其它的產業比較不熟悉的話，就只能請各事業體的主管先協助，那一段時間才有可能銜接上來。但是他還是能制訂一些整體的人力政策啦！因為畢竟各事業體他還是有各自的利潤中心嘛，你對人事成本你還是要去做掌握和調整。

Q54：【那隨著產業環境變化的快速，副店認為人力資源應該要著重哪些議題？】

因為我之前接觸的話，在公司上的人資都是著重在比較基礎的東西，所以我那時候會比較接觸這方面的東西，因為以前來講，我們所看的東西都是大方向，公司的經營策略，所以我們對不管是企劃、營業、人力，甚至是顧服等等，各項分析我們都會去做，所以在人力這塊，經過我們的分析，在公司他是扮演很重要的角色，因為你任何的想法和計劃，這塊沒有 o k 的話，他很難去執行，就是說他的執行度如果不佳，你擬定再好的方案也會變成不好，因為他沒有辦法去執行出來，那執行不好的話，大家的理由就是會覺得這個策略不好，這個方案不佳，其實他有時候並不是這樣。

Q55：【可以再多說明一些嗎？】

就是等於對人力來說，你必須要配置得當，如果沒有配置得當的話，一些好的方案並沒有辦法去執行，也就是說在公司整體、各事業部門之間的協調能力、人的運用是一種很重要的角色。

Q56：【所以副店認為人力資源部門是佔有一個核心的價值嗎？對這樣的看法是贊同的？】

當然！因為這本來就是一個很重要的東西，在一個企業裡面，他是扮演很重要的角色，畢竟我們這個產業算是人與人的服務業，所以在這個產業裡，他所要扮演的角色應該要很重要。

Q57：【那像百貨業和其它的產業，例如是農場、主題樂園在人力的運用上有什麼差異嗎？】

有些部份是可以互相通用的，例如企劃方面的人力，當然百貨的企劃檔期很短，那在主題樂園、飯店的檔期就比較長，有時候是維期一個月、二個月之久，和百貨的兩個星期、三個星期就結束是不一樣的，但是他企劃的想法和理念是可以相通的，所以有時候可以適當的把這些東西包裝在一起。

Q58：【所以可以互相通用是企劃的這個部份？】

還有一些，因為百貨的很多資源，你在做企劃活動、行銷等等，你可以去結合飯店、主題樂園、農場的資源呀，因為這些都是我們這個集團最大的優勢嘛！你不用再去求人，用來用去都是公司的資源，而且也可以把百貨的顧客介紹到那邊去，也可以把其它的顧客介紹的百貨來。

Q59：【在行銷上面這是一個很大的優勢？】

對呀！像我們最近在談一個卡務的行銷，我們就會把一些飯店的餐卷來做贈送，用點數來換，你本來去買一個禮卷也是要費用嘛，那現在等於你可以把一個客人送過去那邊，同樣的，他也可能會帶朋友過去那邊用餐，就可以增加那邊的收入，所以在這個行銷方面都可以共用的，那在某些部份的人力也是可以通用的。

Q60：【那有差異的地方可能就是因為各個部門所需要的能力不同，所以在人力的招募、甄選、培訓的內容就會不盡相同？】

對！但是漸漸的，我也可以這樣提，我對他的期待就是，我會希望這個人力資源未來他能夠在培訓課程裡，是讓每個事業體一些主要的幹部，例如企劃部門的主管他能思考一件事情的時候不是只有想到自己這個單位，而是將想法擴及至其它的事業部門，雖然說現在我們也有行企小組，他可以去扮演統合的角色，但是我們也希望各事業體在做很多行銷企劃、各部門運作的時候也能夠去想到其它的部門，因為除了企劃以外，我們其實公司內有很多的固定資產，也都能互相通用，例如這個事業體有這麼多電腦，那為什麼不能互相通用，他有這麼多的事業體，當然漸漸的去擅用各事業體多餘的資產等等，就是要協助做這些整合的能力，就

是說人力資源要訓練每個單位有這方面的想法，不管你是行銷單位也好，企劃單位也好，你都要這個觀念去擅用公司的資源，去做公司的活動，這樣公司的成本也才會下降，這可能就是他們未來要漸漸去發展的地方。就像現在我們有很多的贈品，我們不一定要去採買，我們也可以從劍湖山很多的庫存直接調過來，他比較難處理的東西，我就幫他調過來幫他處理，當做贈品，上面也有印劍湖山的 logo 呀！又可以打知名度，他也可以減少他的資金以及庫存的壓力。

Q61：【目前是沒有這樣的做法嗎？】

有呀！有在做，只是目前我希望是建立各部門，他們要協助去讓各事業體你現在是在同一個公司體系下，你每次思考問題時，都要考慮整體面，因為早期很多時候會為了費用、成本，要算多少錢多少錢，為了費用的計較，導致很多活動都辦不成，如此也消滅了彼此之間的關係。所以這種新的運作模式，不單是他們啦，是各小組、各事業部門都要去思考的，當然人力資源是必須要以這個角度切入，協助運作。

Q62：【那剛才副店有提到集團的人力資源對每一個事業體並不是說非常的瞭解，因為他必須涉獵的東西非常廣，那目前百貨的人力資源呢？對百貨產業瞭解嗎？】

還在養成。（笑）因為基本上百貨業快速的成長，很多的人事主管都不是科班出身的，他可以做一些基本的人事規章等等，但是就這個行業他需要什麼，他們都還不是很清楚。

Q63：【所以他們也是處於一種以戰練兵的狀態？】

對！其實很多後勤部門都是以這種狀態在養成，其實以戰練兵的方式，在這個行業裡算是目前比較快可以看到效果的。因為你要用課程來訓練的話，也沒有人可以編這麼多的教材來讓你上，課程的東西他只能講基本的層面，但是現階段在市場上，以這個行業來說，很少人用課程的方式來做訓練。

Q64：【那對於中高階主管的訓練呢？】

這部份暫時還沒有，因為才剛開始而已。

Q 65 :【那之後也會讓他們接受在職的訓練嗎？】

其實對於中高階主管的話，我們會比較利用會議的方式來做訓練，我們好像也不能用很制式的方式叫他們去上課呀！可能就是利用會議在做一些檢討或報告時，告訴他哪些地方可以修正，哪些地方必須要再加強。

Q 66 :【其實從剛才這樣聽起來，集團的人力資源組他在這個百貨公司所扮演的角色是屬於協助的角色，對嗎？】

恩！目前是扮演協助的角色，因為他還沒辦法，就像說百貨業所需要的教育訓練計劃，他目前還沒有辦法協助規劃，一定是要百貨業這邊自己提出來，他來協辦，才有可能，他能辦的只能是針對每個事業體所共通的課題，他才可以去辦，屬於這行業的專業訓練，還是要由百貨事業部的主管規劃比較實際。

Q 67 :【所以目前他們扮演的是協助的角色，那您認為他還應該扮演其它角色，對這個事業體的運作會更好？】

目前我們還不會直接去要求集團的人力資源組，因為他所要面對的事業體很多，我們可能會先要求事業本部下的人力資源來做這些事情，來做中間的橋梁，所以你會和他們所派任的人事主管溝通，讓他們瞭解我們所需要的東西，由他來向上提，如果他做不到的，可以向上請求支援。目前的運作模式是這樣。

Q 68 :【那目前對這個事業體而言，在運作的過程當中，會希望集團人力資源提供哪方面的協助？】

目前還沒有碰到啦！百貨現在和集團的人力資源組其實目前在互動的關係上並沒有非常的深。因為第一個，其實這應該也是各事業體的問題，對他們能做到什麼程度也不是很瞭解，他們也還不是很瞭解各事業體的運作，所以這種架構，這種組織還算是初形運作。時間還蠻短的，所以你要馬上看到互動的關係其實不是這麼容易。

訪談者編號	E
受訪者	耐斯王子大飯店 事業部總經理
訪談方式	面談
訪談地點	耐斯王子大飯店
訪談時間	2008/03/13 14:00~15:20 pm

Q1：【請問總經理貴飯店的目標？】

我們老闆已經很清楚的把飯店的願景勾勒出來，就是要深耕嘉義，接軌國際。

Q2：【所以最終目標就是要國際化嘛？】

對！應該是說本土化的同時也要國際化，因為這棟建築本身是耐斯集團老闆的發跡地，一方面也是看到未來觀光事業的演變，尤其最近很熱門的一個話題，兩岸三通，應該也是即將會開放大陸人士來台，大家都知道，大陸人士最喜歡去的就是阿里山和日月潭，這個飯店的所在地剛好就是要上阿里山必經的地方，所以我覺得我們老闆非常有眼光，在這個政策還沒開放前已經先做好了準備。

Q3：【所以之後會一直慢慢朝著國際化的目標去邁進？】

沒錯！所以也就是因為要國際化，所以當初蓋的時候，這個飯店是嘉日，日本的一個 PRINCE 王子飯店的一個 TEAM，我們會導入日系管理的 KNOW-HOW，這就是一個很具體的國際化。

Q4：【那在這個國際化的目標下，總經理認為組織應該具備哪些能力？】

既然是要國際化，再來就是人才，要有那種真正具備國際觀的人才，這家飯店在前年剛開幕時，那時候總經理和副總經理，都是從日本 PRINCE 王子飯店請來，那總經理和副總經理都是從日本來的，其中我們的副總經理不只在日本工作過，也曾經在新加坡工作過，那我去年三月擔任之後，在到這個飯店服務之前，其實我也一直都是在國賓飯店的系統，我也曾經有駐外的經驗，在 1983 年，當時國賓飯店曾經派我到日本東京擔任國賓飯店第一任的東京事務所的所長，那我們

飯店目前也有很多幹部，在過去也曾經擔任國際性旅館、連鎖飯店工作過，像凱悅、福華的系統，所以基本上目前很多幹部應該在所謂國際觀方面都是具備的。

Q5：【所以中高階主管都具備國際化的能力，那在基層員工的部份呢？】

Ok！好，基層的部分，我們在這部份對於新進人員，所以我一直要求我們的人力資源主管要嚴格把關。

Q6：【是指總經理室的人力資源組嗎？還是這個飯店的？】

這個飯店的。因為整個集團他有關於未來營運事業的政策和策略，我是就針對耐斯王子飯店來說明。那基層員工是非常重要的，所以我不斷的要求我們的人力資源主管第一個一定要嚴格把關，也就是說真的要讓那種優質的人員進到我們的飯店來，那在人員上任之前，也一定要做好所謂的職前訓練，因為我認為有一個好的職前訓練，才能達到公司的要求，顧客、消費者對我們的期待，以及所以基本上應該是說優質的人員進來之後，讓他受專業化的訓練。

Q7：【在專業化訓練的內容，總經理可以具備的說明嗎？】

我所謂專業化的訓練，比如說我們會依他們的工作，他如果是屬於前場的，前場的又可以分餐飲、客房，那客房裡面又有訂房、櫃檯等，比如說櫃檯的話因為他工作的內容，最主要第一個是辦理客人的 CHECK IN / CHECK OUT，還有提供客人的 INFORMATION，所以客人有任何疑問都會問櫃檯，也就是說我們會教他，你要賣房子你要賣房間，當然要熟悉你的房間，有什麼樣的房間、房間長什麼樣子、甚至是面向哪一個地方都要瞭解，第一個你要對自己的產品有清楚的瞭解，你瞭解之後，才能夠銷售；再來就是你在賣的時候，接待的應對方式也是有技巧的，剛才提到例如在 CHECK OUT 的時候，客人要離開了，你也要會做結帳的工作。

Q8：【那他們應該也必須具備一些外語能力吧？】

所以就是說要專業，比如說在櫃檯的話，基本上一定要會英文，那是國際語言，如果說他還具備第二外國語言的話，當然我們會優先列為錄取的參考。那櫃檯大概就是必須具備這些條件，再來就是櫃檯是飯店的一個門面，所以我們可能

在儀表、身高都會要求的比較嚴格。那如果說像後勤的話，比如說財務的，財務的又屬於比較專業的，基本上我們一定會希望他是有關會計的、財經的相關背景，因為你沒有受過這樣的訓練或是你學的專長不是這方面，你要去從事這樣的工作可能不容易；那例如工務的部分，同樣也希望來應徵的人也一定是要學有所專，才能夠擔任這樣的職務。職前訓練應該是說讓基層做一個起步的訓練，做了之後還是要不斷的有再職訓練，讓員工更充實。

Q9：【會針對每個員工他所缺乏的能力去做再職訓練，還是 ？】

會。像我剛才有提到，我就有準備要和日本的飯店加入連鎖的機制，將來比如說我想訓練一個能夠當大廳的副理，我就會和日本東京的飯店合作，送過去那邊培訓、學習，也許是兩個月或半年，那當然一些內部的訓練也會不斷的擬定，而一些外部的訓練，比如說我們這裡的一些員工送到外面去訓練，比如說什麼受訓的課程、講座等等。

Q10：【那這些課程大部份是針對中高階主管還是基層員工？】

不一定，因為我們畢竟在飯店業裡面分工比較細緻，所以我們必須非常專業化，像我們最近才完成一個婚雇訓練，派了三位參加，全部加起來大約 12 個小時。為什麼要有這個婚雇訓練，當然我們是希望能夠培養訂席人員、還有在現場的，因為對飯店來說，這種喜宴的市場是佔蠻重的，我們勢必要多培養一些能夠接洽、喜宴的時候能夠提供一些資訊讓人家做參考。

Q11：【在培訓內容的部份，怎麼樣去決定要舉辦哪些課程來讓員工參加？】

這個會依我們的需要，可能是當時市場的需要，我們通常都會以市場導向來看，今年我們的重點是要放在結婚喜宴的市場。

Q12：【所以決策者是總經理您還是人力資源的主管？】

其實我剛談的一些大部份是我耐斯王子飯店的人力資源策略，有些也是我們整個集團跨事業部的一個共通策略。因為劍湖山王子飯店和嘉義耐斯王子飯店基本上他的定位是不一樣的，所以他整個經營型態、包括他的目標市場其實也不見得一樣，所以有些可以採取共通的，有些則必須針對自己的市場來擬定策略。

Q13：【在員工訓練的部份，是讓員工自由參加還是會強迫參加？】

有時候也不能讓員工太自由啦！

Q14：【所以是要看訓練課程的主題和內容？】

訓練課程我們都會把它視為上班，一定要有好的訓練才會成長。

Q15：【那要如何去評估員工是不是在訓練後真正有提昇其能力？】

首先第一個，我們一定會嚴格去控管他們是不是有確實參與，訓練完之後，我們又會有個驗收、成果發表會，由他的報告、實際的發表來瞭解他是否有吸收，當然，訓練完之後，回到現場也會有主管繼續跟催、考核來瞭解他們的訓練成果。

Q16：【好！回到招募員工部份，目前在這個飯店裡面的員工，是以內部養成居多還是外聘較多？】

這是一個很好的問題，這家飯店的房間數有 245 間，像我們飯店剛開幕時，人數曾經高達快 300 位，最近比較精簡達到 269 位，那當然飯店剛開幕時，對這家飯店來說，開幕到現在也不過才一年多，其實勢必要從外面的一些幹部，然後基層也要從外面，有了這些架構之後，再來就是慢慢要從內部培養，所以我也希望在我的任內，我也希望能夠慢慢的培養我的接班人，以後就會一代一代的傳承，然後隨著這個企業、這個集團的發展，比如說像我們現在這個劍湖山王子飯店、耐斯王子飯店，現在是兩家，但是企業發展的趨勢一定是愈來愈多家，如果有一天我們整個集團再有一個新的事業體，再蓋了一家飯店，所以說如果在這段時間我們有好好的去培養人才的話，也許將來的總經理就可以從我們劍湖山王子或耐斯王子這邊可以培養出來，那一些重要的幹部我們如果自己本身人才夠的話，這些骨架由我們自己的人來擔任。

Q17：【在培養組織員工的認同感？因為如果員工的認同感高的話，能夠凝聚員工的向心力，貴飯店是用什麼樣的方式培養？】

我想這個比如說像新年一月一日之後的第一次內部會議，我就會很清楚的向公司的員工說明組織的願景和目標，大家一定要有一個很清楚的願景和目標，這樣大家聚焦才知道該怎麼做，我想那個力量才容易集中。

Q18：【那基層員工有辦法都清楚的瞭解到組織的願景嗎？】

這個就是說，飯店是二十四小時，大家都要輪班，所以如果要把大家都聚集在一起是很難的，那像我可能就分兩個梯次，針對一些幹部傳達下去，能夠分別的向他們的單位傳達下去，讓員工都能瞭解願景。

Q19：【好！那談完招募、訓練的部份，最後想瞭解飯店的績效評估方式。貴飯店在績效評估的部份，是多久會評估一次？】

我應該可以這樣說，飯店他的預算是屬於年預算，預算在執行的過程中，基本上是每個月每個月、每一季每一季，所以飯店的經營績效是以每個月，這個月營業額是多少、獲利又是多少。然後再來每一季，就是每三個月。

Q20：【針對員工的嗎？還是說總公司對於這個飯店的績效評估？】

有一個是針對整個飯店，之後也會針對你的人力，然後有一個所謂貢獻值。

Q21：【那績效評估的方式呢？是針對個人還是每一個部門？】

我們基本上會先以部門，講究 team work，如果是業務部的話，每一個業務人員他有他負責的客戶，所以在業務部的話就會算到每一個人的貢獻值。這個我們有一個考核，每半年有一個考核，我們可以由那個考核大概瞭解。

Q22：【那如果對於績效不好的員工會再幫他做訓練嗎？還是 ？】

如果說績效真的很差，那當然是要淘汰，那如果他有潛力的話，當然是要再給他加強一下。

Q23：【那這些部份是由誰來評估？】

這個部份是由人力資源和現場的直線主管。

Q24：【考核的內容就是依據每個部門必須要注重的 ？】

對對，我們有一個考核的辦法，就是依據考核的辦法去評估。

Q25：【好！我大致上瞭解貴飯店人力資源管理的一些作法，那現在我想要瞭解總經理室人力資源組在各事業體所扮演的角色是什麼？】

以我們劍湖山集團組織的一個架構，像在耐斯王子飯店這邊人力資源單位，其實他們是集團的人力資源組的人員派駐下來協助事業部的運作、或者來執行總

公司的人力資源政策。我覺得這樣的組織架構很好，這樣子的話，這裡的人力資源部的成員他直接是隸屬於總公司，所以我想他在執行他的任務的。同時，比較不會和總公司脫軌，所以我覺得這樣蠻好的，我相信他也會即時的把各事業部真正的需求馬上傳遞給總公司。

Q26：【所以總經理室的人力資源組對耐斯王子飯店而言，是扮演一種協調監督事業體運作的角色嗎？】

是的。

Q27：【那總經理會不會認為他們還應該要為這個事業體多做些什麼事，或是扮演更多的角色，對這個事業體的運作會更好？】

這個不瞞你說，因為我曾經來自於國賓的體系，其實國賓的組織人力架構也有點像這個集團，由總公司派駐人力資源到事業體服務，我也曾經在我們內部高階主管會議，我很大膽的提出，應該你也知道我們總公司人力資源主管的層級現在是一個副理，所以我曾經提出必須將其的層級再提高。

Q28：【恩！就是集團必須更重視人力資源部門對嗎？】

恩！更提升這個部門的功能與價值。其實不要忘了一個共識，檢討到最後，最重要的是人。因為公司很多制度都是人力資源部門在做的，然後這個單位他所扮演的角色是很重要的，一個合理的組織、一個好的組織架構也會讓這個企業、集團有一個好的績效。

Q29：【對貴飯店而言，集團的人力資源組重要嗎？】

當然是非常重要。我是非常清楚這個單位的重要性，所以我才會提出說要再提昇，因為我發現像財務、行政他現在主管的位階都是在協理，為什麼偏偏在人力資源的部份就只有一個副理呢？我現在不是說副理他的表現怎麼樣？我只是覺得一個單位他的地位一定要提昇。

Q30：【那是什麼的原因讓這個單位沒有辦法提昇？】

我人在事業部，所以我可能比較不方便說明這個部份。（笑）

Q31 :【那人力資源組都很清楚的瞭解飯店的運作嗎？例如經營方向、定位等等。】

其實講各自為政是太極端，人力資源隸屬於總公司，而這裡的人力資源嚴格講起來我也不能直接的，他是總公司派駐下來等於協助我，是這種架構，所以我也很期待他們能夠真正發揮他們的潛能、真正的達到幫助，讓這個組織的運作、人的結構、組織的功能都能提昇。

Q32 :【那在什麼樣的情況下，人力資源組會和事業體有所互動？】

這個就是一個重點，還是要藉由不斷的溝通呀！而溝通的方式則是藉由不斷的開會，開會變成總公司也要分別去瞭解事業體的需求，我想在藉由開會的過程中，如果溝通的互動良好，人力資源組也能夠真正瞭解事業體分別的需求是什麼。

Q33 :【那在溝通的過程中，到目前為止有遇到什麼樣的困難嗎？】

還好啦！目前是很少。

Q34 :【好！接下來是想要瞭解總經理對人力資源管理的觀念。因為現在產業環境變遷的非常快速，那總經理您認為人力資源對公司應該要著重在哪些議題上？】

要如何能讓這個公司、飯店經營的很好，在行銷的部份很重要，行銷好了之後，生意就會上來，生意來了之後，其實現場的服務及品質的維護更是重要，再來就是內部的控管，內部控管的好壞會決定你這家公司最後能不能 所謂為公司創造利潤。所以一家公司他應該要讓尤其像一個幹部應該要在業務行銷能力要強。

Q35 :【總經理在這邊指的是一家公司要怎麼樣更上一層樓的關鍵要素。那在這部份，人力資源最主要的貢獻在於？】

最主要的貢獻，我覺得一個好的人力資源他如果能夠在選才方面、選到優秀的人才，進來之後你才能經由我們的訓練，包括職前訓練、在職訓練等等，因為有一個好的訓練，可以讓員工在品質、執行力都能提昇。

Q36 :【恩！人力資源有相當多的議題，包括選才、育才、留才、勞資關係等等，那總經理認為在這麼多的議題中，選才和育才是最為重要的？】

對！因為他們是第一個步驟嘛！要先找到好的人才，有好的人才進來再能夠給他好的訓練，然後要讓這個員工變成非常專業的人才。

Q37:【那目前針對貴飯店而言，總經理會希望人力資源組提供哪些方面的協助？】

其實我對我們人力資源目前的主管，我一直以來都希望他能隨時協助我在人事費用佔營收比例多少，他自己本身要知道，而且隨時提供數據給我參考，你要用多少人才算合理，一定要嚴格控管。

Q38:【好，那目前大致上是這樣子，總經理還有沒有什麼要額外補充的？】

大致上是這樣子，那當然，裡面還有一些我內心的期待。（笑）

訪談者編號	F
受訪者	劍湖山王子大飯店 事業部管理處副理
訪談方式	面談
訪談地點	劍湖山王子飯店 大廳
訪談時間	2008/06/05 14:00~15:30 pm

Q1：【是不是可以先請副理談談飯店的人力資源實務，是採用什麼樣的做法？】

其實和課本的教材沒有什麼太大的出入，那在人才培育、留才機制和績效評估這些會因為每家公司點的不同，每家公司所呈現的層面不太一樣。那人才培育老實說，我們還有很大的改善空間，我們做的不是很好啦!

Q2：【那目前是怎麼樣來實施人才培育這個人資活動？】

人才培育我們現在最主要是採用輪調，那我們會給他不足的訓練。針對各部門值得栽培的員工，最主要還是他們要願意留下來，我們這邊和一般都會區的HOTEL不太一樣，我們會比較希望留當地的員工，因為他們穩定性比較高，那你如果是外地來的員工，我們當然也歡迎，但是他要讓我們覺得他是穩定的，否則我培育了半天，結果他就走了，這樣對企業來說是一個人才和錢才的流失。但我們並不會因為怕這樣的情形發生，而不去培育員工，我們就是你如果表現OK的話，很多機會我們都會讓員工去，例如說我們現在在內部培育講師或最近有許多外部的課程，我們都會挑選員工讓他們去參與，挑選員工的原則就是挑選未來可以在這個領域擔任重責大任的員工，讓他們有更多機會去學習。一步一步的去培養，這個當然是全面性的，因為這個培育就反映出我要留什麼樣的人才下來，我就要培育對的人，那我要留人才下來，背後就反映出績效考核的評估，因為我們侷限在整個集團的整合還一直在進行，像我們去年剛把松屋百貨併進來，現在又在談說怎麼把松屋那一塊的制度整合，包括我們的人事系統都要做合併，最近也在和思普科(SAP)，是一家應用軟體整合的廠商，我們好像要和他們簽約，打算使

用他的軟體來做企業資源整合這一塊，這個就是說，企業其實一直在變動，其實我現在也很難和你談一個準則，所以裡面的一些制度也會隨著改變。

Q3：【所以飯店最重視的人資議題是注重在人才培育這部份嗎？最關鍵的？】

以 HR 的角度來看，最關鍵的當然是培育這部份，因為平常就在做，但如果要對整個集團，以產出來看的話，最關鍵的應該是績效，你這個事業部的績效是每個月在檢討的，我要瞭解你的績效，所以我要對你做績效評估，那評估當然是檢視你的業績產出，這一塊是各單位必須要去爭取的，爭取對公司的貢獻，才會有所謂正面的回饋，那我人資就是要想辦法補你的不足，因為你要去賺錢，我要怎麼樣去培育你的人才，把你好的人才留下來，所以我們的角度和他們不太一樣，但是我們的目標是不太一樣，就是我要去支持他的意思。

Q4：【那在人才培育的這一塊，組織會依據什麼東西去安排這些課程？】

依需求，單位的需求和公司的需求，單位的需求和公司有時候不見得會一致，包括我們對他的需求，我對這個人的定位可能也會和他的主管不太一樣。那我們一般在培育，有時候大家都會覺得要用課程，不見得，平常我讓你去一個小小的決策就是在做訓練，好，那如果說我們一般課程訓練的話，是屬於所謂的需求面，而不是從供給面來看，什麼叫需求面，就是說你需要我才派你去送訓，我才給你訓練的課程，那供給面就是說你今年一定要上這麼多課程，我就是供給給你，這兩個面向是不同的，那我比較傾向於需求面，有什麼問題要解決，我才來做訓練，我舉個例子來說，你們唸研究所，每個人的需求是不一樣的，我可能是不想當兵，所以再唸個兩年好了，那有的人可能是想我拿個學歷也不錯呀，但是要幹嘛，他卻不知道，可是有些同學就認為，我拿這個學歷，至少我以後去面試的時候我和別人一樣，我的基本盤不會輸給人，這就是他有需求，所以他會非常珍惜整個學習的過程和學歷，可是如果我只是混日子而已，反正我只要畢業就好，這個就是從供給面來看，所以這兩個是不一樣的。我一直認為，做訓練本身是在解決某一種問題，你如果沒有問題，那你其實就不必訓練，你有沒有想過一個問題，一個企業要怎麼做訓練，我今天用這樣的薪水請一個主管、請一個經理進來，請

一個大廳的調酒員進來，我這個薪水就是你會煮咖啡，難道我還要訓練你嗎？如果我是老闆我就很疑惑呀，我為什麼要再訓練你，為什麼？今天你不是學生，我也不是學殿，我要付錢請你來，你就是要有這個產出，可是員工可能不這樣想呀，他們會想你一定要給我什麼訓練、一定要給我什麼東西，那公司又不是大學，你又沒有繳學費，至少人家學生還會繳學費呀，這就是思考邏輯的不同，立足點不同，那回過頭來想，為什麼我要做訓練，我當然這個福利和這個薪資加起來就是等於你會煮咖啡，可是你進來就必須要更傑出，可能你以前很會煮沒有錯，但現在可能有什麼新的花式咖啡，那我要不要派你去外面看一下，我想做這個東西，讓新的技術進來，所以我訓練你去學習；或者我們舉一個藍海策略的例子，例如說可能在開會時，要求各位主管來搞個藍海策略，讓大家去上課，讓他們去吸取新的觀念。所以我們訓練無非是在適應環境的變化，那適應環境就是要解決問題，因為我跟不上潮流了，其實這個是一整套的，那在學理上，我們必須去切割，像我剛才講的就涉及到很多層面，你這樣不斷的做訓練後，你的員工就算是學習型的員工，那你的組織就會慢慢成為學習型的組織，可是這些都是理想，講了半天，我們也還沒有做到這樣的境界。

Q5：【但是應該有慢慢在努力吧？】

對！我們有在努力，但是我的觀念就是說一年裡面我不會開很多課程，你單位沒有需求，我幹嘛開課給你上，開個課我要不要花錢，我要不要給你交通費，要給你吃飯、要不要損失生產力，但是我們不能這樣和員工說，員工會覺得斤斤計較，但我們的角度是比較傾向實際面，請問你回來要解決什麼問題，如果你答不出來，請問我們派你出去幹什麼？最近觀光局有發文來辦理一個大陸遊客來台接待的一個課程，像這個課我們就要去上，但我們不預期上了之後就一定會接待，但是我們還是要派人出去，那他們都是在這邊有經驗的，各部門的主管代表，有些人可能待過大陸了，所以他覺得沒什麼，那有些人沒待過大陸，可能就覺得還不錯，至少我把這個資訊帶回來，給員工們做一個參考。以上這些是我的觀念，因為你剛問到H R在訓練這一塊的看法，那這些可以說是我個人的看法啦，不巧

我剛好在 HR 服務，所以我大概會朝這些方向去努力，那你說我們現在做到了哪種程度，我不敢講，因為還在努力當中。

Q6：【那目前這個事業體的 HR 對事業體而言是扮演什麼角色？】

如果由我來定位的話，如果你告訴人家他是扮演管理的角色，管理人呀，這些都是很正常的，可是我覺得他應該是一個員工關係的經營者，他其實是代表公司去和員工相處，我可能銜總經理的命令，去執行一個任務，但是這個執行過程當中，可能會發生員工反彈、員工意見不合的一些衝突，那我可能要出面去協調，或者是部門之間的一些問題，我可能要去協調。這個是我對 HR 的定位啦，我比較傾向他是屬於員工關係的經營者，而不是說我把薪水算好，我只要不要算錯一塊錢就好，或者你要離職，我蓋個章就好，這樣沒有經驗就可以做了呀，因為他有所謂的 SOP，但是如果你是員工關係經營者的時候，你的手法就非常多，你每執行一個作業、一個流程都會涉及員工關係，我舉個例子，比如說訓練，為什麼要派你去，而不是派他去，我要去說明理由，如果不說明理由會怎樣，這些人會說閒話之類的，所以我要搞一個叫原則的東西出來，我要有一套標準、一套說法，我用公司的資源讓你去，所以我會覺得，定位是這樣子定，底下會衍生出很多與員工關係經營的做法。

Q7：【那除了扮演員工關係經營這個角色，我還有看了很多文獻，也有提到策略夥伴的角色，如果人資可以協助策略者做決策的話】

對呀！他也是沒有錯呀，其實我跟你講，搞了半天，五管裡面哪一個不是策略夥伴的角色，科技算不算，研發算不算，財務算不算。

Q8：【那我這樣說好了，人資應該要怎麼樣扮演好這個角色呢？】

很簡單呀，其實我會認為策略夥伴和同步工程很像，你在做決策的時候，你把財務長、HR 等等一起叫過來，讓他們瞭解我們要做什麼，雖然不是你 HR 的事情，但是你要注意，如果現在五年後我們要跨足大陸，那你財務長要不要趕快把錢找出來，那生管的要不要思考五年後的設備要如何安排，那 HR 可能就要想到，我要派誰過去，是要用台灣員工，還是大陸當地的員工，那我如果從台灣派過去

的話，我要不要給他津貼，我要不要給他交通費等，我要去做規劃，那如果大家都不過去呢？我要怎麼辦？我就要想辦法去解決。就是說公司有他的總體策略，我怎麼樣去幫他解決策略所遇到的一些障礙，將這個策略確實執行。所以我會覺得，管理上的五管都是扮演策略夥伴的角色，你總不能叫我 HR 去和每個部門溝通呀，也許實務上可能有些領導者覺得 HR 是他們的心腹，覺得 HR 可以幫他處理這些事情，可能就交給他們去處理。那 HR 在開會的過程當中，他必須要去抓哪一塊是屬於自己要介入的，而不是由老闆來告訴你，你自己要告訴老闆，哪一塊就是我的領域，給老闆一些實質上的建議。

Q9：【恩！我懂副理的意思。HR 必須要主動積極的涉入組織制定決策的過程。那我現在可能要請問副理，以您身在這個事業部的角度，去評估集團人力資源組對於此事業體所扮演的角色？】

你如果以理論上的定位來看的話，其實他很重要，比如說各個事業體可能發生一些衝突時，我不見得有辦法去介入，那這個衝突誰來解決？

Q10：【副理可以舉個例子嗎？】

有呀，衝突的例子很多呀，比如說，有個遊客在我這邊玩完了，他說他在嘉義的飯店有訂房，請我們載他過去，因為嘉義那邊當初有承諾，那到最後可能嘉義那邊很忙，或覺得太麻煩，那誰要解決？遊客已經在這邊等了，像這種事情我們要怎麼解決？

Q11：【所以是由集團的人力資源組來協調嗎？】

對，如果到最後協調不成，可能連總部的人就要出面。我講的這個例子可能不是很好，因為他不全然是 HR 的問題。我再舉個例子好了，比如說最後總部要整合集團的訓練，那這個訓練的問題就很大了，到底是我的人要過去嘉義，還是嘉義的人要過來，我如果派他過去，我還要送他過去，那也麻煩呀，你說怎麼辦？我不要呀，可是總部告訴我要整合呀，那嘉義的人也不要過來呀，如果是一整天的課，交通車不可能一整天都閒置在我們這邊，這麼小小的事情就好了，如果各不相讓，那怎麼辦？另外還有一件事，我們這邊缺人，那嘉義王子飯店剛開幕，

生意量可能還沒有很大，想說就派一些人過來支援，然後他們就開始算錢，一個員工要算多少，怎麼訂之類的，車費誰給，又來了，這也是一個問題。

Q12：【可是這不是一個集團嗎？】

但是這是利潤中心制呀，所以你要斤斤計較這些東西呀，那不是說這樣子不好，是我們要去算清楚，一些成本費要怎麼攤，如果我真的找不到人，那我今天如果叫你來比較划算，像這種事情，總部可能就要適時的介入，他不見得每次都要介入，視情況而定。

Q13：【是指總部的人力資源組嗎？】

指總部的人要適時介入。

Q14：【依副理的意思，總部的人力資源是扮演一個協調者的角色嗎？】

這只是角色之一而已，他也是一個改革者，整合者，也是一個諮詢者呀，因為他涉及的層面很大，簡單的說，他的角色其實像一個家長、裸母，當我們這些事業部鬧得不可開交的時候，他就要出來安撫民心，譬如說向總部爭取一些資源，那我們這些事業部可能就會想，總公司既然都答應了要出面協調，我們可能就會各退一步，那這些都是協調的角色，那其實他還有諮詢的角色，那也有管理的角色，但是不多啦，他要審視每個事業體在人力的運用上有沒有效率。

Q15：【是指監督者的角色？】

對！

Q16：【那副理覺得集團人力資源給予這個事業體實質上的幫助在哪裡？】

其實我講的是影響力很大啦！要講到幫助，他必須發揮他的功能，才会有到幫助的感覺。但是他的角色影響力非常大。

Q17：【那互動頻不頻呀？】

目前還算中等。可是像松屋百貨的部份的話，對於集團的人力資源組可能就不太熟，他本來是一家獨立的公司，只是相關企業，那現在正在慢慢的讓他們覺得總部有這一塊東西在。

Q18：【那因為這是一個多元發展的集團，集團的人力資源組是不是能夠確實瞭解到每一個事業體的運作情形？】

所以說他要到各事業體去看看呀！

Q19：【那目前人力資源組目前常下鄉到這個事業體嗎？】

我這邊喔？其實目前來說是算少，老實講不多啦，可能是我們這邊已經五年了啦，那這裡的人也都是以前原有的一些人力呀，我不曉得人力資源組是不是因為以前很瞭解這一塊，所以現在比較少下鄉過來這邊，因為這五年來，我中間有調開過，所以這中間有什麼變化我並沒有參與到。

Q20：【恩！所以目前是比較少有接觸囉？】

我覺得少，但是有可能是因為他瞭解，比如說他們也很瞭解主題樂園這個事業部呀，所以他們也不用太常過來呀。

Q21：【因為這個集團一開始就是由主題樂園慢慢發展出來的？】

對呀對呀！因為這些人是由那邊慢慢成長上來的。有時候不能看你到事業體的頻率，頻率只能當參考。而是關注於看你真正瞭解多少，而是要趁到事業體時，真正看到問題的所在。

Q22：【那目前針對這個事業體來說，會最希望集團的人力資源組提供哪一方面的協助呢？】

就是我剛所說的那些角色。

Q23：【扮演好那些角色嗎？】

對，扮演好那些角色就不錯了。

Q24：【現在在互動上面有遇到什麼困難嗎？平常會藉由什麼樣的機會做互動？】

開會呀！透過一些正式的會議上，來協調一些事情。

Q25：【那有沒有遇到一些互動上的問題？怎麼解決？】

當然有呀！就是做協調呀！讓他們瞭解真正的核心問題，有時候你看到的問題並不是問題的本身，問題的背後還有問題，那個才是問題，這個有些你必須要花很長的時間去溝通，畢竟他們不在現場。

Q26：【那最後想要瞭解說，在策略制定的過程中，人力資源組有沒有實際參與這個過程？】

多少有啦！總經理會問我們意見呀！或者有些決策是由我們提的，那請總經理去評估，如果可以就執行，如果不行的話他就會請大家看能不能改個方向之類的。那我在這邊舉個例子，最近我們在想說飯店的動線有些問題，我們發現員工抽煙沒有地方抽，那現在這個像我們這種場所都是室內，那我的員工要去哪裡抽煙，這個問題大了，所以我們要想辦法去找一個合適的地點，蓋一個吸煙室，那我要考慮很多事情，可能要考量總經理的習慣，地點上也不能讓遊客看到，那如果在裡面蓋的話，必須是通風的，那我又不能花太多錢，安全也要顧慮，那我就是要告訴總經理我們考量的東西。

Q27：【那蓋吸煙室這樣的例子，是因為傾聽員工的心聲嗎？】

不是！是我的意思，因為你來自外面的壓力很大嘛！因為政府法規就規定不能抽煙，那站在管理部的角色，我很容易做到，我只要看到員工抽煙我就罰嘛！可是站在HR的角度，不能這樣做呀！HR的角度可能就要想，我要怎麼樣讓員工接受不能抽煙這個事實，所以我們要想出一些兩全其美的方案，不然員工會不接受HR這個單位嘛！東想西想或許可以蓋個吸煙室，那如果多出一個吸煙室這個空間，會不會擋到送貨的動線，那還要考量吸煙室一定要密閉，要用透明的，至少部份透明，員工做什麼我要知道，因為抽煙的同時，公司還在算錢給你，公司已經給你方便，我不能因為這一個小空間，讓你有偷閒的機會，這些東西都要考量到。

Q28：【好！我大概瞭解副理的意思。那最後一個問題想請問副理認為人力資源管理在組織中的核心價值是什麼？】

什麼是核心價值？你可不可以先告訴我你的看法？

Q29：【就我的看法嗎？我針對這個集團來說好了，因為這個集團一直不斷的在做多角化經營，所以這個集團必須要有雇用各領域的菁英，然後再去培訓下面的人才，那每一個事業體其實又各有不同的產業特性和經營模式，像百貨物流業和飯

店經營的情況可能不太一樣，所以他所需要的人才就必須更加的多元化，所以在這個集團來說，我會覺得他在人才培育這一塊非常重要。】

那所謂重要，換一個角度想，是不是就是困難，因為多元嘛，表示你的資源沒辦法一次就搞定，他是一個複雜的企業體，所以他必須要重覆的去投資，比如說我要訓練 100 個專業的人才，但我不可能給這 100 個人同樣的東西，他必須要去切割，必須分成好幾個技能。

Q30：【因為這是一個分工很細緻的產業？】

對呀對呀！我是就你的看法去延伸，換另一個角度想就是很重要是沒錯，但是相對的代表他不是這麼容易，這一塊如果不抓住，是很危險的。

Q31：【那目前有抓住了嗎？】

目前 因為別的事業部我不是很清楚，因為你必須站在總部的立場看才能看到全貌，比如說一樣是飯店，很難去告訴你耐斯王子飯店他的人才培育計劃是怎樣，雖然說我們彼此溝通上是沒有問題，我們都很喜歡說你有沒有培育計劃，但是其實培育的計劃是落實在每一天，每一次的開會或每一次的作業流程裡面，比如說我要不要讓我的副手去做開會，有些人會覺得這是總經理召集的會議，理級的一定要出席，你怎麼叫一個主任去幫你開會，如果他是我要培養的人，雖然他不是很熟練，但是我就是要讓他上場，你不讓他上場，我怎麼知道他會不會，他怎麼知道自己哪些地方不足，當然這些東西我還是要自己擔下來呀！今天我就是要讓他去面對那些壓力，讓他瞭解和總經理開會是怎麼樣的一個情況，一方面也可以讓下面的部屬瞭解主管的壓力等等，同時也讓他瞭解上級主管和總經理在開會時的情況有哪些差異，通常總經理在開會宣佈事情和我在講事情是不一樣的喔！總經理在交待事情的時候，有時候不是這麼的清楚，因為他覺得裡面的一些細節你都應該知道，我可以跟你說的清清楚楚，那讓他實際去體驗之後，你可能兩三次就了解自己的缺點，也可以知道自己不足的地方，那請問是要由我來和你說你的缺點比較快，還是你自己去親身體驗還來的深刻？

Q32：【恩！所以副理認為平常讓員工去感受到壓力，也是一種培育的作法？】

對呀對呀！這本來就是一種無形的培育，就是說任何時間、地點和形式都是培育，就是說你有沒有辦法隨時去執行這些活動，將它內化到員工所要執行的任務內，也就是說我在執行任務和達成目標的每一個過程中，都是一種訓練，為什麼我只出一張嘴巴，然後在後面盯著你做，員工都會覺得，你看著我做，我會有壓力，當然有壓力呀！總經理在我後面，我也有壓力呀！但是就是說，我要確保你的過程是對的，雖然主管要的是結果，但是我可能要瞭解你的過程是否正確，舉個小例子，比如說原來我看你在畫表格為什麼這麼慢，原來是這個功能不會用，這個時候我就可以告訴你，那以後是不是就會更迅速，我才能夠發現問題；像我培訓下面的一些員工去幫我上新進人員的課程，他們都怕我去聽，那我想找個機會去聽聽看，他們怕會有壓力，壓力一定有呀！我第一次上台也有壓力呀。

Q33：【所以其實訓練員工不一定要用制式化的課程，運用無形的一些方式也可以讓員工成長。】

沒有錯，但是你要循序漸進，老實講我的人都不是科班出身的，像你們這樣叫科班出身，我如果訓練會很快，他們都是一些在現場表現不錯的員工，我把他們拉上來的，為什麼我不要從外面找，因為我們做服務業，你的現場表現都是總經理認可的，那總經理也曾經質疑過我的員工並不是科班出身的，但我有問過總經理，他們的表現你認不認可，那我想認可就 OK 了，其實專業他只是一種騙人的把戲，那個跟訓練一隻猴子一樣，久了就會了。但是如果我找一個專業很強，但是處處得罪我的顧客，那我完了，我一天到晚就處理這些事就好了，我後勤單位我還是有顧客呀！我的員工就是我的顧客，不要忘記喔！我們現場的顧客可能是一年來一次，或一年來個二次，但是後勤的顧客可是會天天見面，如果每一天都來跟我反映，那我就有一堆事情要處理，所以這個部份的關係可能就要用心去經營。那還有些人會認為，HR 就是在發薪水的，一般像我們這種規模的事業部，HR 和人事行政是放在一起的，但是我認為其實 HR 和人事行政必須要分開，當你的規模變大之後，就必須將它分開，HR 要做的必須是扮演好我剛才所說的那些角

色。那 HR 不要忘了，他必須要對這個產業的業態要熟悉，因為你不是現場的人員，你不是很熟，但是你要確保你的主管，和你的員工之間有什麼衝突的時候，或受到什麼委屈，有志難伸的時候，你就要去幫他處理，這也是 HR 必須做到的事情呀！那有的時候，比如說一個好好的策略傳到員工耳中時，就變形了，可能有人亂說話或怎麼樣，那 HR 這時候可能就要幫公司消滅、澄清這些不實的謠言呀，所以你說 HR 是不是策略夥伴，一個好好的策略怎麼會變成這樣，就要去把它搞清楚，比如說我們當初要成立這家飯店，我們要的員工當然先以主題樂園那邊優先嘛，我們就要找一些優秀的員工，但是那邊的主管就不放人呀，因為他們優秀嘛，結果到最後變成有人在說，如果他們過來的話，萬一飯店經營不善，他們就沒工作了，也回不去主題樂園了，所以有時候 HR 要扮演的角色有點複雜，可能還要去穩定民心，同時，他還要去開發、引爆員工的創造力，他必須有一個這樣的功能在，所以我們要有很多的制度、方式，正式也好，非正式也好，來協助員工做發展，這個發展可能包括升遷、加薪等等。

Q34：【那因為這個集團發展很多元，那每一個事業體的產業特性又不太一樣，集團的人力資源組如果要扮演好這麼多角色，是不是必須要很深入的去了解這些事業體的產業特性之類的？】

對！以我這邊來說的話，我就是多和主管溝通，我才知道他需要什麼資源嘛，也要多和員工接觸，才能夠真正的去瞭解這個事業體的營運狀況，那我講的這個只是事業部而已喔！那如果到了集團的話，這個層面又擴大了，集團的人力資源組可能就要深入的和各個事業部的主管聊聊，定期的做溝通及聯繫，同樣的從中去瞭解事業體的營運狀況。

Q35：【恩！瞭解。那剛才可能有漏掉一個小小的地方，就是這個事業體如何去從事績效評估這個活動？】

我們每年會有兩次，新進人員考評一次，就是適用期間的考核，那接下來會有每半年的考核，那個會影響到的就是員工的年終獎金等，比較特別的是因為我們這邊有用一些健教生和實習生，所以我這邊也設計了一些針對他們的績效評估

方式，但是考核內容不太一樣，正式員工的考核內容可能是針對他們的態度行為面，那針對健教生和實習生，可能就設計一些比較專業的技能考核，例如說，你會不會擦桌子，你會不會端杯子，你每次都拿客人要拿的地方，這樣就不正確，那杯子是從客人的哪一邊上，如果客人聊天聊的天花亂墜，如果你上飲料的時候會不會打翻之類的，這些都是端杯子的一些相關技術。

Q36：【那回到人才培育的部份，對於中高階主管也會實施在職訓練嗎？】

有呀！訓練的內容也是依據他們的需求，我比較不傾向用課程的方式做訓練啦，你如果去別的飯店問，他們可能真的每年都有一些固定的課程要上，但是對我而言，開課是很痛苦的事，開個課也是很花錢的事，那花了這麼大筆錢，就要確保他能真正為組織帶來有利的貢獻，錢要花在刀口上，我不會主動幫你開課，除非真的必要，例如說我們是服務業，門面很重要，我不是請俊男美女，我要的員工是乾乾淨淨的員工，那我如何讓我的員工警覺這些重點，不可能要我每次看到每次都講，不如我就給你一堂美學的課，教導你美學的概念，那這個有一個故事，從前有一個很邋塌的人，家裡也非常髒亂，突然有一天，有人送他一束很漂亮的花，他覺得花很漂亮，但是他帶回家，卻不知道要放哪裡，因為花太美麗放哪裡都不太順眼，所以他開始清理、打掃他的家裡，終於花放起來比較順眼了，但是最終還是有一個問題，就是他本人不乾淨，只要在花旁邊，就會感到很奇怪，所以他開始把自己整理的乾乾淨淨，全部對襯之後，花看起來就更加的賞心悅目，那朵花就是一個引爆點，讓他去改變自己，那這件事情是一下子就做到了嗎？不可能，所以我要慢慢的訓練我的員工，培養這種美學的概念，讓員工體認到什麼叫做美。

Q37：【副理提到的所需要的人才是乾乾淨淨的，然後要讓員工去學習美學的概念，那是要讓他變成一種組織文化？】

對！我們要慢慢讓他變成一種組織文化。

Q38：【所以培訓的內容也會配合組織的文化而去擬定？】

對！我開課的形式不拘，老實說我不喜歡講開課，因為講開課就是制式化了，

必須要有老師在上面，學生在下面，但是如果我要解決儀容這個問題，我就要訓練他，不一定要用制式的課程呀，比如說我請他到教室來，我拿個林志玲的照片給他看，與他分享，無形之中就是在給他一些美的觀念。那我也比較喜歡每次訓練的方式都採用不同的方式，上課的方式幾百種，這些都是訓練單位或者人事單位的挑戰，採用創新的方式去給員工訓練，也會比較吸引學員。

Q39：【那怎麼樣去評估說這些訓練有沒有效？】

實際上可以觀察，那如果說是訓練觀念和態度的話，可能就要長時間才能觀察的出來，同時也要看個人的努力程度，比如說氣質的問題，這是可以靠後天的培養而塑造出來的，有些人可能一個星期就有效了，但有些人可能一輩子都沒有辦法達到，那這些東西，公司要不要去投資，當然要去投資，因為這是公司所必須具備的東西。像礁溪老爺飯店，聽說他送他的員工到日本去學插花，這可不是花小錢，我知道他們好像專門有停業一個月，他們在做內部美化的改革，我覺得我很欣賞這種公司文化，他們要重新出發，將美學和休閒做結合，為什麼要特別強調美學，因為美學它後面延伸出來就是綠色生活、綠色環境，所以美學可以是一種生活型態，必須將美學內化到你的生活中，而不是，說老實話，你要將美學內化到你的職場上就已經不容易了，更何況要內化到你的生活中，所以不要忘了喔！我的服務人員如果沒辦法內化他們對客人的敬意，我們可以從他對家人、朋友的方式來推測他對客人的態度，那H R要去改造服務業的從業人員的行為是很困難的，那現在有些公司發展出一些人格特質的測驗題，我是覺得見人見智啦，我也曾經想發展出一個屬於我們公司的一套，可是我發現效果可能沒這麼大，如果效果只有七成，那我不如用眼睛去看，所以H R在這裡扮演的角色就是說，他對於人的思考會比較細膩。