

## 人力資源管理的觀念與展望 專訪致伸實業股份有限公司人力資源處 資深副總經理姚燕洪先生

姚燕洪先生畢業於國立中興大學社會系，於 IBM 公司任職二十二年間，曾分別至美國紐約、芝加哥、法國楓丹白露接受各項初階、中接及高階主管訓練。並榮獲 IBM 美洲遠東總部「卓越人事主管獎」及中華民國企業經理協進會頒贈第一屆「傑出人事經理獎」。曾任英商卜內門化學工業股份有限公司中國地區人力資源部總經理及中華人力資源管理協會首任理事長，現任職於致伸實業股份有限公司人力資源處資深副總經理。1980 年起先後在台灣各主要報章雜誌發表人力資源管理專文，1994 年出版「企業新鮮人」一書。



## 人力資源管理的觀念與展望

### The Concept and Future of Human Resource Management

專訪致伸實業股份有限公司人力資源處  
資深副總經理姚燕洪先生

受訪者：姚燕洪先生，致伸實業股份有限公司人力資源處資深副總經理

訪問者：葉匡時教授，中山大學企業管理學系；

任金剛教授，中山大學人力資源管理研究所

時 間：一九九八年八月七日上午 10：00～11：00

整 理：中山管理評論助理編輯鍾喜梅

#### 外商與台商對人力資源管理運用之差異

中山管理評論（以下簡稱中）：由於您曾任職於外商與台商，就您個人的經驗而言，您覺得外商與台商對人力資源管理（human resource management，簡稱 HRM）的運用上有何差異？

姚燕洪副總（以下簡稱姚）：我到致伸公司已經一年，基本上我對進入致伸之後所看到的諸多現象並不感到意外，因為在之前我就已經瞭解到本國公司的整體經營環境與外商公司是相當不同的。致伸公司基本上已經比一般本國公司稍微好一些，原因在於其負責人具有外商公司管理經驗，他的觀念蠻先進的。若回到您所提到一般台商與外商在人力資源管理上之差異，可以分幾個方面來說。以組織結構（organization structure）觀之，外商公司人力資源管理部門的組織層級相當高，而且有很清楚的角色（clearly defined role）。在一般本國企業中，通常將人力資源管理定位在行政單位，所以一開始二者的人力資源管理角色就有相當大的差異，

也因為如此，使得二者對人力資源部門人員的素質要求相當不一樣，外商基本上希望人力資源管理部門人員具備專業與前瞻性，同時希望可以和公司整體運作相結合，而在一般台商企業，人力資源管理部門基本上是承襲公司老闆的旨意，或者一些公司既定的政策，人力資源部門之人員很少有機會提出一些不一樣的看法，所以台商公司的人力資源部門基本上是一個跟隨者 (follower)，而在外商公司，人力資源管理有較大的空間，可以不必成為跟隨者，甚至有機會成為創新者 (innovator)，所以在工作裁量權方面，外商公司的人力資源部門有相當大空間，而在本國公司，則處處受到老闆旨意與公司政策的掣肘，也因為如此，如果將人力資源工作劃分為兩部份，一部份是屬於策略性，一部份是屬於作業性，那在本國企業來說，作業性人力資源管理所佔比例相當高，以我個人到致伸之後的觀察，致伸公司作業性人力資源管理佔其整體工作比例在百分之八十以上，真正策略性工作不到百分之二十。事實上，我到致伸之後的過去一年間，花了許多時間，希望把人力資源工作的作業性與策略性做一平衡 (balance)，現在來看，策略性人力資源管理工作大約佔百分之四十，而作業性工作所佔比例仍有百分之六十左右。

(中)：理想狀態是如何？

(姚)：理想狀態很難說，可能要看公司的成熟狀態 (maturity)，如果公司相當成熟，像接下來所要談的國際化問題，如果公司要走向國際化，我認為公司策略性人力資源管理所佔比例應該至少有百分之四十，甚至應該到百分之五十，作業性比例應佔百分之四十，或是百分之四十至五十之間。因為許多作業性工作可以轉包 (subcontract)，可以外包 (contract out)，甚至降低至百分之三十都可以，再加上電腦化的輔助，因此我個人認為策略性人力資源管理所佔比例是愈高愈好，但是因為公司仍需維持基本運作 (operation) 所需，因此作業性工作不能少於百分之二十或三十，我個人認為一個相當成熟 (mature) 的公司，策略性人力資源管理所佔比例應至少有百分之五十。如果策略性人力資源管理比例沒有到百分之五十，那要談國際化是相當困難的事。由於目前公司正在推展國際化，因此我首先要處理如何把策略性與作業性人力資源管理變成一個比較平衡的狀態。

## 策略性與作業性人力資源管理之差異

(中)：您可否再深入說明策略性與作業性人力資源管理之差異？

(姚)：所謂策略性人力資源管理，包括公司整體的商業策略 (business strategy)、整合 (integration)，換句話說，人力資源管理不是為了人力資源管理而做人力資源管理，人力資源基本上必須能創造價值 (value)，而其價值所在就在於你 (人力資源管理) 為顧客 (編按：指公司各部門) 提供什麼附加價值 (added value)，因此對人力資源部門而言，第一件相當重要的事就是要與公司的事業部門有相當密切之聯繫，瞭解他們的策略重心何在，他們的產品、未來方向，以及需求所在。人力資源部門要成為公司的一部份 (business partne)，其優先順序 (priority) 應與事業部門是結合在一起的。而不是說我 (人力資源部門) 第一項工作是招募人員 (recruiting)，第二項工作是處理薪資福利 (salary and benefit)，那是人力資源部門的議題 (agenda)，而不是事業部門的議題，事業部門的議題可能是把人找進來後，發現人員流動率 (turnover) 很高，因此要想辦法把人留住，因此人力資源部門必須瞭解事業部門想把人留住的想法，而不是找一大堆人進來，三個月後又換另一批人，如果是這樣，那顯然你 (人力資源部門) 工作的優先順序無法與事業部門相配合。

第二，人力資源管理的工作應是長期性 (long term) 工作，因此其工作重點應在如何改變公司不好的文化，而引進一些對公司長期發展有利的特質。我想誠如你們所提到的，許多公司主管只重視財務業績，而不會重視公司長期發展所需的訓練工作，許多企業都有一種觀念，認為訓練是一種花費 (expense)，而不是投資 (investment)，甚至有一些外商企業也有這種想法，因此如何改變他們這種觀念，讓他們瞭解訓練發展 (training & development) 是公司長期發展所需的一種投資，就必須引進一些與之相關的想法，如接班人議題，事實上在本國企業來說，很少有企業會正視接班人問題，如果有高職務空缺，通常是透過登報或是私人管道去挖掘別家公司的人來遞補，這對公司長期發展是相當不好的。因此策略性人力資源管理指的是必須要給公司一些基本觀念 (fundamental concept)。觀念的建立是相當重要的，如果沒有好的觀念，那要推動企業的改革會相當困難。

第三，人力資源管理工作應該想辦法如何打破事業部門的本位主

## 人力資源管理的觀念與展望

義，所謂本位主義指的是，事業部門找的人只希望找的人能留在該部門，而不希望被調到其他部門，如果人才被調到其他部門，該單位主管會認為是個損失，因為他還要重新培養人才。但是公司有其目標 (corporate objective)，如果每一事業部門都有本位主義的話，公司的人才就無法流通。我們正在公司建立一個觀念，那就是「員工是公司共同的資產，而不是部門單獨的資產」(employees are corporate assets, not business unit assets)，這觀念很重要。我們雇用一個人是在替公司培養人才，而不是替部門培養人才，人才應該讓他（她）流通。只有持這種想法，才能使好的人才願意留在公司。我甚至告訴其他部門同仁，人力資源管理是人人都可以嘗試的工作，我希望將來要成為 CEO 的人才，能先坐上人力資源部主管這個位子，在這個位置上訓練自己有效率 (promote to be effective)，我們希望建立這種制度 (system)，像以上所談的都是觀念，人力資源管理應該在觀念培養上多加強。

作業性人力資源管理所指的就是公司一些維護 (maintenance) 事項，諸如薪資管理、人員任用 (recruiting) 等普通事項。我自己的感覺是，人力資源管理的工作應盡可能朝策略性方向改進，但也不能捨棄一些基本的事務。但是我認為後者的比例應該要降低。

## 日商與歐美企業之差異

(中)：我們在此處要澄清一下，所謂的「外商」，指的應該是美商與歐商，日商應該不包括在內吧？

(姚)：日商基本上也比我們（台商）進步，我雖然沒有在日商公司服務過，但是我在日本曾住過三年，所以我對日商公司有某種程度的瞭解。我認為他們的人力資源管理非常強，他們的加薪升等都是人力資源部門在負責，而不是事業部門 (line)。日商公司觀念與歐商或美商不一樣，美（歐）商認為加薪或升等是部門的事，而日商認為是人力資源管理的事，所以是由人力資源管理在統籌，因此日商的人力資源管理比歐美更有權力 (powerful)。在日商公司，許多 CEO 都當過人力資源管理主管的工作，但是我個人並不認為日商公司的制度是一個好的制度，我認為此種作法到後來會使得事業部門不負責任，事實上，升遷或加薪的第一線應該是事業部門，而不是人力資源部門，人力資源部門怎麼會知道某人

平常的表現如何呢？日本的制度使得加薪的基礎只能按照資歷 (seniority)、年齡 (age)，其實現在許多日本公司也慢慢在修正，例如日本 IBM 就已經在改，目前已經不按照資歷，而是按照實際表現。

(中)：您的意思是早期日本 IBM 是依循日本傳統，而非美國的制度？

(姚)：在早期的確如此，但是日本 IBM 慢慢在修正，相較之下日本是一個不太願意做改變 (reluctant to change) 的國家，後來 IBM 認為必須要改變，事實上，我三年前重訪日本時發現，有很多的公司已經在慢慢改變他們的人力資源管理，現在日本已經沒有公司在談終身雇用制。所以日本已經慢慢走向西方的制度。

### 產業特性對人力資源管理之影響

(中)：除了上述所提廠商屬性（日商、美商、本地商）對人力資源管理有影響外，產業特性對人力資源管理是否也有影響？

(姚)：當然有關係，例如服務業就與製造業相當不一樣。服務業比較重視顧客，而製造業對顧客的觀念比較淡薄，所以人力資源管理的方向可能也會有某種程度的差異。我認為人力資源管理必須要與產業本質或運作特性相配合，人力資源管理不應該有一個事先訂好的人力資源管理要件，人力資源管理的議題設定應該是有彈性的，應該與產業特性相連結，所以我到任何一個公司，都不會先有預設立場，我會先聽，先看，先瞭解產業性質，先聽聽他們的看法，然後再來決定我的議題如何與他們的議題相配合。但是回過頭說，人力資源管理有一些基本的特性，而這些特性的優先順序如何，就必須看公司的政策與目標而定。

### 人力資源管理所需具備的特質

(中)：在公司中若從事研發 (R&D) 工作的員工，他在學校中所受訓練必定與研發有關，如果是從事財務工作的員工，那麼他在學校中也一定受過財務相關課程的訓練，但是人力資源管理的人就似乎未必是這樣，因此從某一角度來看，可能就會有人認為人力資源管理的工作比較不專業，好像誰都可以來做，但是從您剛剛所提到的諸多人力資源管理現況，我們瞭解到人力資源管理的工作需求愈來愈高，同時也愈來愈專業，這中間是因為人力資源管理的性質使然，還是過去大家都忽略了人力資源管理

的訓練？

(姚)：由於人力資源管理工作本質的關係，它是一門相當活的行業，我們從台灣過去四十餘年人力資源管理的發展來看，可以發現有幾個階段性的變化，我們目前所從事的事情，與十幾年前人力資源管理所從事的事情相當不一樣，與二、三十年前更不一樣，但是如果你問我人力資源管理的工作是不是每個人都可以做的，答案顯然不是，但不是與科系有直接關係，我認為如果受過人力資源管理或行為科學的相關訓練，對從事人力資源管理工作是有助益的，但是最大助益應該來自於個人的人格特質 (personality traits)，我認為人格特質比他唸什麼科系更重要。而所謂人力資源管理的人格特質，我認為基本上應該是心胸開放、具正義感、有同理心 (empathetic)，同時分析能力很強，因為人力資源管理每天所面對的問題都是人的問題，而許多牽涉到人的問題是相當複雜的，因此怎麼樣從問題中抓出重點，然後如何提出一個有效的、適時的建議，是人力資源管理相當重要的挑戰。

## 人力資源的權力來源

事實上人力資源管理是一個非常有影響的機制 (powerful function)，但它本身並沒有太多權力 (advantage power)，人力資源管理的權力從何而來？其權力的來源基本上就是他的專業，因此人力資源管理愈專業愈有權力，人力資源管理主管在人力資源管理部門中可以管理的人寥寥無幾，而人力資源管理為什麼在一個組織裡可以產生那麼大的影響力，那是因為他的個人權力勝過地位權力 (personal power rather than position power)，以我自己來說，別人不是因為我是資深副總經理而尊敬我，那是因為我對他們產生某種程度的價值，有某種程度的貢獻，所以別人才會找你，同時重視你的建議，而唯有如此，你才真正有權力。我一直認為人力資源管理不能有一種「權力中心」(power center) 的觀念，而應該期許自己成為「服務中心」(service center)，如果具備「服務中心」的概念，同時表現出專業，自然在組織中就會產生影響力。而怎樣產生影響力的最重要關鍵在於，人力資源管理必須和事業部門人員相結合，或是需具備一樣的語言 (same language)，而且能很快理解他們所談的問題，如果能如此，其他事業部門的人員就會覺得你可以和他們溝通，所提出之建議是他們所需要的，我認為人力資源管理的權力是由這裡產生，而



不是因為你今天頂著公司副總或處長的頭銜而來。頭銜在今天的組織中已經愈來愈不發生作用。

我相信以後在公司中，即使位居 CEO 者，都必須瞭解到底下的主管或是員工都是他（她）的顧客，CEO 也需具備「服務」的觀念，唯有服務，才能產生真正的權力。今天所談的領導，其影響力也是來自人格權力，而非地位權力。所以我認為人力資源管理的工作是一項很困難的工作，困難處在於如何拿捏分寸，完成工作，因此從事人力資源管理者，不一定要具備什麼學科訓練背景，即使是唸考古系出身，只要性格傾向適合做人力資源管理，有何不可？

但是我發現在一般公司中，具備人力資源管理特質者並不多，人力資源管理必須要有很高的道德標準，因為人力資源管理等於是公司中的一道正義防線，只要有一些疏失，人力資源管理的價值馬上就會蕩然無存，別人願意聽你的話，那是因為你說話言行一致（consistent），所以人力資源管理一定要有很高的道德標準，同時絕對不能玩兩面遊戲（play game），因為只要搞兩面遊戲被發現，那日後所言就無人信服，人力資源管理本來就沒有靠山，別人不用你，你一點辦法也沒有。人力資源管理不像財務，財務由於控制事業部門預算，如果與事業部門起衝突，可以在預算上修理其他部門，人力資源管理基本上沒有什麼可以修理別人的，今天有一事業部門要你（人力資源管理）替他遞補人員，你敢說不嗎？加薪也不是你（人力資源管理）的權力，那是老闆的權力，所以人力資源管理難度很高，不是每個人都可以做的。

## 人力資源管理專業的養成過程

(中)：那您認為一個優秀的人力資源管理的養成過程，應該怎樣比較理想？我們可以不計較人力資源管理工作者在大學中念的是什麼科系，但是進入公司後，如果想培養專業的人力資源管理，那應該有什麼適當的生涯規畫，或是專業訓練？

(姚)：對想從事人力資源管理工作者，我不建議他（她）一開始就從事人力資源管理的工作，人力資源管理最好在江湖中混過多年，談行銷也懂，談工程也懂，他（她）不一定要深入，但是多少要知道一些基本概念。以我自己來說，我認為自己最大的弱點在於我沒有從事過行銷

(sales marketing) 的工作，當初誤打誤撞進入人力資源管理這個行業，發現這項工作非常刺激，同時我認為自己個性很適合從事這行。中間我曾跳出人力資源管理從事公關工作，在從事公關工作中，我對行銷 (sales marketing) 有一些瞭解，因為公關工作要許多促銷 (promotion) 等工作，所以我對行銷懂一些皮毛。由於我對企業瞭解並不太深入，所以我上許多課，同時多聽別人所言，這麼多年下來，我多少也有一些企業感覺 (business sense)，但是我認為並不紮實，因此假如年輕朋友想從事人力資源管理工作，我建議他（她）先去其他部門工作三至五年，或是七～八年都沒有關係，然後對人力資源管理有興趣再到人力資源部門來，那他（她）會更快進入狀況，他（她）會更具說服力，所以未來人力資源管理的經理人員，我希望是由事業部門 (line) 中，選擇具有潛力者做人力資源管理，然後再跳到別的部門，再跳回到人力資源管理。這樣將來做高階主管，想法與看法都會比較寬廣，因為人力資源管理的範圍涉及整個公司，因此每一個部門都可以接觸，會使得心胸比較寬廣，同時對從事較有助益。

### 具備人力資源管理背景者適合從事人力資源管理工作嗎

(中)：那有一個問題就相當有趣，像目前國內的企業管理訓練過程中，有人力資源的專業訓練，訓練出來的人，可能在大學或是碩士班是專攻人力資源管理，所以畢業後，他（她）可能就會去找人力資源管理的工作，這是不是一個理想的狀態？

(姚)：我想因人而異，如果這個人力資源工作者是一個非常重視學習的人，那我相信可以彌補他（她）在其他專業領域之不足，但是我認為如果能有一些真正的專業經驗，那是更好的，以我個人而言，我不太喜歡找一直從事人力資源管理工作的人，而比較喜歡具有事業部門經驗的人，因為如果具有事業部門經驗後再來從事人力資源管理，那他對事業部門的敏感度 (sensitivity) 以及說服力 (persuasion) 都會更高，而人力資源管理最重要是在於影響力，如果沒有影響力的人從事人力資源管理工作，那會非常痛苦。而影響力基本上是個人權力 (personal power)，而不是地位權力 (position power)。

(中)：目前台灣或是國際許多公司的多數 CEO 或是財務出身，或是行銷出

身，甚至也有研發部門出身的，所以相較之下由人力資源管理出身的CEO 就比較少……

(姚)：的確，人力資源管理在過去並沒有受到應有的重視，但是我相信現在許多公司已慢慢看出人力資源管理的重要性。我常常在和人力資源管理界的朋友聊天時，認為我們實在選對了行業，因為所有問題談到最後都是人的問題，如果人的問題無法解決，那在其他方面是相當困難的，像我之前接觸過的一些合資 (joint venture)、合併 (merger) 或是拆夥 (demerger) 的事務，剛開始大家談的都是財務或是研發，到最後都遭遇到瓶頸，必須要人力資源管理出面。有的問題沒有辦法解決，原因出在一開始沒有和人力資源管理配合好，已經把關係搞壞了，無法再談合作，因為人的問題是最複雜與困難的，還有一點是，以供給和需求狀況來看，現在工作機會非常的多，只要人的問題處理不好，找來的新人很快就不幹了，他（她）可以去的地方太多，因此對公司來講造成很大的困擾。我想你們幾位教授比我更瞭解，因為你們接觸的範圍更大，你們可能取得更新的資訊。像現在美國許多公司的董事會成員有許多都有人力資源管理背景，為什麼會有這個現象？因為他們知道這是人力資產 (human asset)，對公司的重要性，人的費用是最大的費用，像我們公司，約有百分之五十是人的費用，所以如果這方面做不好，對公司來說是一個很大的負擔。

### 人力資源管理能否吸引有才華者投入？

(中)：但是就我的觀察與許多人的感覺，很多人會認為人力資源管理的生涯發展有限制 (limitation)，所以事實上就比較不容易吸引有潛力的人，這就會造成一個惡性循環，您認為這種現象會不會有改變？

(姚)：我在這個領域已經超過三十年，我自己的感覺是現在已經比以前好太多了，但是仍有很長的路要走，原因在於人力資源管理的工作無法立竿見影，不像財務或是行銷，馬上就可以看出今年的業績，人力資源管理的工作要到一年、二年，甚至三年後才能看出成果，所以人力資源管理給人的感覺是急迫性 (Urgency) 不是那麼強，有其先天的限制。再加上過去以來，國內並沒有人力資源管理方面專業的科系，所以一般人對人力資源管理專業的重視程度並不是那麼高。

但是這幾年下來，由早期在外商公司服務過，後來又進入本國公司工作的人力資源管理人員，已慢慢在改變國內一般公司的觀念，讓他們瞭解人力資源管理在公司是一個相當重要的部門，所以現在在本國公司，人力資源管理部門已經不像以前一般稱為人事股、人事課，現在多稱為人事室，或是人事處，包括本國公司，也都有人事處長一職，像我接觸的電子業，幾乎都是本國公司，而他們人力資源管理幾乎都至少是人事處長，甚至協理、副總，從這中間可以看出一些轉變。相較於我以前在 IBM 工作時，剛開始推銷這些觀念，那實在是不可同日而語，現在情況已經好太多了，所以我對目前情況已經覺得很滿足，我認為不能要求太多。現在問題是如何在現有基礎上，不斷加強人力資源管理的形象與貢獻，需要更多人力資源管理專業人員的努力。其中很重要的一件事，是要給高階主管人力資源管理的觀念，我曾會極力建議人力資源協會要多辦高階主管訓練課程，而不單是人力資源主管課程，原因在於讓高階主管有人力資源管理觀念，然後他們回去提昇人力資源管理，這是一個很重要的步驟，事實上在許多大學開辦的企業經理班，來上課的許多人都是董事長或是總經理，他們吸收了這些知識後，會知道人力資源管理的重要性。

### 學術界如何與企業界合作，以提昇人力資源管理之層次

(中)：由您剛剛所提到的由於過去幾年有學校專業課程的訓練，加上一些學者的推廣，使得人力資源管理漸漸受到一般大眾的重視，這就牽扯出學校的角色，您認為學校應該在哪一方面要多加強，以共同和業界一起提昇人力資源管理的層次？

(姚)：我個人認為學術界的人力資源管理研究可以協助企業界的一點是，如何協助企業界建立策略性的觀念，也就是說學術界應該多開設一些談企業人力資源管理策略性方面的課程，而不是光談一般性的人力資源管理，像如何雇用、如何面談、如何做薪資管理等等，目前在坊間許多管理顧問公司或是相關訓練單位，都有開設類似的課程，我認為學術界應該將層次提高到比較策略性的層級。事實上，在國外許多管理學院，像我個人在西北大學、歐洲管理學院 (INSEAD) 或是密西根大學都有參加過一些課程，他們所談的人力資源管理都是策略性的層次，對我幫助很大，所以我認為學術界應該定位在如何發展人力資源管理的觀念，以及

如何灌輸高階主管策略性人力資源管理的理念，因為假如他們沒有這種策略性的觀念，他們只會重視最後結果，而不重視過程管理如訓練發展、員工激勵等，這是我自己感覺到相當重要的一個觀念。

另外，中國人還有一個觀念：「外來和尚會唸經」，公司人力資源管理部門給其他高階主管上課，他會認為「老王賣瓜，自賣自誇」，但是假如讓高階主管去外面上課，那效果就很不一樣。目前宏碁基金會和密西根大學合辦一個高階主管的訓練課程，一年為期十二天，該課程基本上就是要談一些策略性的觀念，預計在今年十月一日開辦，我們公司也會派包括 CEO 在內的高階主管參加。我一直認為我從這些曾參加過的大學課程裡受益良多，其中有許多很好的觀念與想法都源自於這些課程，而不是我自己的創見。事實上，好的課程可以使受課者舉一反三。由於中山大學在國內人力資源管理方面是一個領導者，因此我認為中山大學可以設計一些課程，設法與本地的企業相結合，協助提高策略性人力資源管理的比重，我認為你們中山大學其實可以先做一些需求調查，必要時應該做一些專訪，然後根據這些資料的整理分析來進一步設計課程，必定更能掌握企業的脈動與方向。

### 人力資源管理學術界與企業界之雙向合作

(中)：您的意見非常好，您剛剛所提到的例子其實給國內管理學界一些省思，那就是大的企業會找國外的大學，像密西根大學 (UM) 合作，而不會找台大或中山合作，而這個方向我自己個人認為是相當合理的，因為目前國內管理學界仍有許多應該加強的地方。但是您是不是可以再針對國內管理學界提出一些建議，除了您所提到的需求調查外，在課程安排方面是不是有何建議？

(姚)：我自己的感覺是，企業界與學術界的聯繫要加強，不光是企業界要求學術界，其實學術界也可以要求企業界，像跳探戈舞曲一般 (It takes two to tango)，需要兩個人互相配合。第一我們要先找出有哪些利基 (niche)，有哪些可以合作之處 (collaboration)，可能每個行業不一樣，但是應該可以從中找出一些共同利益，不妨結合雙方的專業，將學術界的理論基礎結合企業界實際上的經驗，同時我希望這不是一個單向，而是一個雙向的交流，我認為這樣持之以恆才有效。事實上由於企業界工作

太忙，沒有時間去深思這些問題，所以很多企業界人士往往都會自以為是，想以過去成功的模式作為今後行事之依據，事實上後來往往發現不對，想再回頭修正，都為時已晚。由於學術界的視野比較寬廣，因此可以依據其專業判斷，以較公正客觀之立場，協助企業界找出盲點，由此使雙方互補不足，我想對雙方都會更有幫助。

## 人力資源管理研究可進行方向

(中)：請您對人力資源管理學者提供研究方向的建議，目前業者最需解決的問題有哪些？

(姚)：我現在可以想到的有幾點，一是管理階層的態度 (management attitude)，因為管理部是公司成功的關鍵，在許多本國公司，對經理人員的訓練都是因陋就簡，以為一個好的銷售人員，就可以拔擢成為銷售主管，事實上，成為一名經理人員，和從事本身事業工作是相當不一樣的，經理人員必須具備一些領導特質，不是今天你是一名好的銷售人員，就一定是一位好的銷售經理，但是許多本國公司並沒有一套評鑑制度和甄選標準，所提昇的管理幹部往往不適任管理工作，對公司、對本身及其部屬造成許多不良後果。

另外一點是怎樣協助企業建立核心價值 (core value)，我相信有很多企業忙到沒有時間去尋找什麼是企業的核心價值，什麼是企業的核心才能……

(中)：您的意思是，學術界可以協助不同屬性的企業找出其核心價值？

(姚)：事實上，企業界應該知道自己的優劣勢 (strength and weakness) 何在，如果企業可以知道自己的核心價值與核心才能何在，找對具有核心才能的人，那就可以極大化優勢，與對手競爭，而目前許多國內企業對這方面仍相當模糊，生意雖然做很大，但是對核心價值與核心技能卻不清楚，因此他也不知道應該要找什麼樣的人，可能人事廣告上會有「三年以上經驗，某某科系」等標準答案，很少有企業會注意到一個應徵者核心能力 (core competency)，所謂的核心能力包括他的行為模式，他的人格特質。以電子業為例，一定要找勝利者 (winner)，而不能找失敗者 (loser)，所以一定要找具有正面態度 (positive attitude)、可以堅持下去 (persist)、遇到困難不會唉聲嘆氣、能以身作則，能說到做到的人，這些人格特質的研究在企業界做的很少，而要靠學術界做許多訪談，去深入

瞭解這個公司的文化、產品、市場競爭力，以及議題何在，然後才能定位核心價值何在。

另外學術界可以協助企業界的一點是，如何給企業界一些典範 (Model)，如何使企業界在觀念上接受要不斷地求新求變才能立於不敗之地，因此在許多課程設計上，必須要給許多高階主管一個觀念：「改變是常態」(change is a norm)，人基本上會有抗拒改變的傾向，但是不改變就會被淘汰，我們不是為改變而改變，而應該學習「變遷管理」(change management)，我認為這是一個相當重要的議題。大學企業經理人員進修班可以開設此類課程，以協助各級高階主管建立正確觀念。

(中)：觀念的改變是相當不容易的，有沒有可能藉著一些方法，把失敗者變成勝利者？

(姚)：可能，我認為其中相當重要的關鍵在經理人員。我就曾經在以前服務過的公司親眼看到一個失敗者變成勝利者，最後他成爲一名表現傑出的業務人才。鍵處就在態度的改變，經理人員要用動機 (motivation)、鼓勵 (encouragement) 來取代責罵或是責難，另外，要讓員工看到他的優點在那裡，而不是只說員工的缺點，這樣員工才會發揮他的優點，因此經理人員的態度是相當重要的，往往換一個主管，失敗者就會變成勝利者。所以我一再強調，經理人員是公司成功相當重要的關鍵，只要把經理人員訓練好，CEO 可以高枕無憂，可以做一些更重要的策略性工作，而放心把每天公司內部營運工作交給經理人員去處理。

(中)：但是由於現在國內高科技公司主管人員都非常忙碌，根本沒有時間停下來想想自己的態度應該作何改變，就好比行駛中的車子無法停下來更換輪胎一般，這是非常困難的……

(姚)：這就是優先順序的問題，我一直認爲人力資源管理者必須是一個銷售人員 (salesman)，他 ( 她 ) 必須先知道公司的問題，深入分析問題。然後說服老闆，讓他認同你 ( 人力資源管理 ) 所做的事情，如果能把老闆這關打通，那觀念的推展就會相當容易。另外，你 ( 人力資源管理 ) 要想辦法對高階與中階主管推銷你的觀念，自己要很專業，要能抓住問題，只要能抓住實際的問題和主管們談，他們就會願意聽你所言，同時願意接受你的意見。所以進入一個新的公司，不能馬上就和老闆面談，因爲你 ( 人力資源管理 ) 並沒有實際的數據與舉證，而應該少說多觀

## 人力資源管理的觀念與展望

察，多蒐集資料，做好資料分析，然後再與老闆與各主管約時間談問題，那老闆與主管們會感同身受，覺得你所談的是真正的問題；除了點出問題外，更重要的是提出解決問題的方法，並取得老闆的支持，這樣才能將自己的想法與觀念推銷出去。