

## 人力資源管理的新議題

專訪密西根大學人力資源管理教授

亞太區管理學院執行主任楊國安博士

楊國安博士目前是美國密西根大學管理學院亞太區執行主任，同時也是該校經理教育中心人力資源管理教授。一九九九年，楊博士將就任宏碁集團學習總監 (Chief Learning Officer)，負責宏碁全球各公司的領導與組織效能。此外，楊博士還將是宏碁渴望全球學院的第一任總裁。該學院將專注於台灣與亞太公司在全球競爭力之提升。

透過深度個案以及調查研究，楊博士對於全球四十家以上的領導廠商的人力資源管理實務，有深入的了解與知識。他研究的領域包括策略性人力資源管理、人力資源管理功能轉型、亞太地區管理實務、以及組織學習能力。

楊博士在頂尖人力資源期刊發表過二十篇以上之學術論文，同時與人合寫出版三本有關策略性人力資源管理以及組織學習能力的書。他曾獲得美國兩個主要人力資源協會的全國性論文獎，分別是：1989年 Society of Human Resource Management 的 Yoder-Heneman 研究獎，以及 1995年 Human Resource Planning Society 的年度最佳論文獎。楊博士並擔任人力資源主要期刊，人力資源管理期刊 (Human Resource Management Journal)的副總編。

除了研究與教學之外，楊博士也在北美與亞洲的多家主要公司擔任教育訓練與顧問的工作。這些公司包括 ABB, ACER Group, AlliedSignal, Boeing, Carrier, Haier Refrigerator, HP, ICI, Philips, Primax Electronics, Rockwell Automation, TSMC 等。楊博士並列選在 Who in Asian-Pacific Rim 以及 International Who of Professionals。



## 人力資源管理的新議題

### Emerging Issues in Human Resources Management

專訪密西根大學人力資源管理教授  
亞太區管理學院執行主任楊國安博士

An Interview with Dr. Arthur Yeung,  
Executive Director, Asia-Pacific  
University of Michigan Business School

訪問者：中山大學企業管理學系葉匡時教授

整理者：中山管理評論助理編輯林穎青

(因時間關係，本記錄之整理未經楊教授確認)

#### 個人主要研究興趣與方向

中山管理評論 (中)：我們知道您在美國人力資源管理學界聲望卓越。受限於華人文化，華人到國外通常從事於定量分析方面的研究，但較少做人力資源和策略方面的研究，可否請您談談您的研究及您的經歷？

楊國安教授 (楊)：當我在香港大學修習學士及碩士學位時，我並不喜歡人力資源管理這一科，當時我覺得人力資源管理都是非常無趣的訓練，因為他總是在談論技術上的細節 (detail)、測試 (test) 及格式 (form)。我真正對 HR 發生興趣是在 1986 年去密西根大學 (University of Michigan Business School) 念博士的時候。當時去的時候原本想研究一些跨文化管理比較。在那裡我結識了 Dave Ulrich、Wayhe Brochbunk 及 Noel Tichy，他們都是美國知名人士，他們讓我見識到原來 HR 在企業內能夠發揮很大的功用，不像我想的只是表單作業等處理而已，另外也了解到 HR 對企業一些策略上的實行及企業文化的塑造可以產生很大的作用，於是我開始對人力資源管理發生興趣，於是在修習博士學位時，我跟著

這幾位在人力資源領域非常有名的老師學習，而這些老師對我也影響很大。在這期間我和這些教師從事一連串比較大型的研究項目，其中的一項就是：Human Resource Competency study of the 1990's，大概在 1988 及 1989 年開始做，那時算美國最大型有關 HR strategies、HR practices 以及 HR Competencies 的實務研究計畫。

因為這個研究計畫，我在 1989 獲得人管協會 (The Society of Human Resource Management) 頒發的 “Yoder-Heneman Personnel Research Award”，當時我尚未畢業，利用這個資料庫準備我的博士論文，同時也發表了很多文章。這個資料庫對我相當有用，這些教授也對我影響很大，因為他們讓我了解到人力資源研究不單單只是理論…當然在密西根大學理論是很重要的，因為我們有很多訓練是奠基在理論之上的…同時也讓我看到 HR 在企業界有什麼功用。因為有這個資料庫的研究，我四年就拿到博士學位，這樣的速度在其他學校也許不是很快，但在密西根大學我是同期同學中最快拿到博士學位的（其他同學平均是六年畢業）。畢業後我留在學校做了二年事，任助理研究員 (assistant research scientist) 一職，同時也是教授大學部課程的講師。這是在密西根大學的第一個啟蒙階段。

1992 年我決定離開密西根，因為密西根太冷了，所以我選擇學校時決定選擇一些天氣較好的地方，因此我到了舊金山州立大學 (San Francisco State University)，在那裡工作了三年。事實上做了兩年我就拿到一個 First Presidential Award on Professional Development，二年就取得休假，並到 Stanford 客座，於是我到 Bay Area 成立了一個 California Strategic Human Resource Partnership，這些會員都是北加州及矽谷 (Silicon Valley) 33 家大公司的高級主管像 Hewlet-Packard、Bank of America、Levi Strauss、Silicon Graphics…我們定期開會，一起做研究，和 Bay Area 的高級人力資源主管都很熟，當時大家對我都很有尊敬，因為第一，我是亞洲人，這在 HR 領域是有點奇怪；第二 San Francisco State University 並非是 top-tier 學校，當時多所像柏克萊 (UC Berkeley)，史丹佛 (Stanford) 等名校都沒有成立這樣的組織，而這個機構完全是我組織起來的。1995 年密西根大學的 Executive Education Center 請我擔任人管核心教員 (core HR faculty member)。密西根大學的 Executive Program 在美國排名很前面，其中特別提到人力資源學程是排

名全美第一，所以我認為這份工作是個非常好的挑戰，在那裡有三個 Core HR faculty member，一個是 Dave Ulrich，一個是 Wayne Brockbunk，我是第三個。工作一年期間，我的壓力很大，因為大家對密西根大學的期望很高，而 Dave Ulrich 及 Wayne Brockbunk 的排名又比我好，因為他們以前都是我的老師，所以壓力特別大。但我現在回想，那年是我成長最快的一年，但在加州的那段期間我認為是最令人興奮的期間，因為我有我自己的事業，我認為只要有意願很多事是可以被創造；而對我最有益的是 95 ~ 96 年在密西根大學的那一年，雖然很苦，但卻成長很快。

1996 年底，學校讓我回亞洲負責亞洲業務，所以我是密西根大學管理學院亞太地區的負責人，回亞洲的同時我馬上成立了一個 Asia-Pacific HR Partnership，性質就像我在加州成立的一樣。這次我們挑選了大約 30 多家在亞洲最主要的公司像 Sony、Acer、Hewlet-Packard、Mitsubishi、Samsung...，也有很多美國跨國公司包括 GE、AT&T、Hewlet-Packard、Motorola...，當然也包括一些歐洲的多國公司。同樣的，我們和 HR 的高階主管，一同做研究，定期開會。

所以從念博士到回國有 10 年的時間，其中做了很多的研究，寫了幾本書，發表了約 20 篇的文章... 主要以 HR management journal 為主，同時我也是副總編。同時間，我也教書，也有從事一些顧問 (consulting) 的工作，我自己有家人力資源管理顧問事務所：同時維持 California strategy HR partnership 及 Asia-pacific HR partnership。所以我的背景在教學 (teaching)、研究 (research)、顧問 (consulting) 參者並進。

(中)：近一、二十年來 HR 的角色 (role) 及功能 (function) 有很大的轉變，我想這和您剛提到的 Dave Ulrich、Noel Tichy 及 Wayne Brockbunk 的努力有很大的關聯。可否請您談談以前大家對 HR 的看法，而現在的主要議題是什麼？

(楊)：Noel Tichy 是在 80 年代開始提 strategic HR，而 Dave Ulrich 在 90 年代很紅，現在 Noel Tichy 主要在研究轉型 (transformation) 及領導 (leadership)，他們對 HR 的角色有很大的影響。HR 的功能在過去 10 年發生很大的變化，可分成 pull 及 push 兩方面來解釋：從 pull 面來看，很多企業在 80 及 90 年代發現，企業的競爭優勢以不單單靠技術

了。反而是一些“軟體”像速度 (speed)、服務 (service) 等等。這些軟體的東西就牽涉到“人”的問題。所以很多企業發現競爭優勢是如何去建立一個人力資源組織，因此很多高階主管評量 HR 部門應可以扮演這樣的角色，所以就 pull 方面來說，高階主管開始對 HR 部門有所期望。

另一個是 push 面。近十年來，特別在美國，HR 部門開始接受到一個很清楚的訊息“change or die”，因為現在有很多的自動化 (automation) / 資訊科技 (information) 和外部資源 (outsourcing) 可運用，在執行 HR 時可以更快更便宜。如果 HR 部門不求改變，繼續只注重在執行 HR 例行事物時，HR 部門將沒有前途可言。所以在 1990 年財星雜誌中 (Fortune) Thomas Stewart 說“taking on the last bureaucracy”，因此他認為 HR 部門應該要 polished，不是再造 (reengineering)、不是轉型 (transform) 因為他認為應該創造企業長期利潤 (long value-added)。這兩方面，一方面是高階主管對 HR 部門的期望，另一方面是威脅 HR 部門如不改變，將很容易被淘汰。所以過去十年間，很多公司的 HR 部門轉形成為策略合夥 (strategic partner) …即是如何協助企業去實現他們的企業策略，及變成一個變革推動者 (change agent)，當然他們也必須是一個管理專家 (administrative expert) 及員工的支持者 (employee advocate)。HR 的功能在轉變，但很多公司卻仍然維持不變，其實有兩個原因：第一方面在亞洲公司很多主管對 HR 的期望並不高；第二方面是 HR 部門也不是很有能力擔任這樣的角色，特別是在 strategic partner 及 change agent 方面。而學術界在其中扮演的功能是觀些先進公司，將 HR 系統化，並將此觀念大量推廣，所以學術界是推動並加速這些觀念系統化的主因，也就是說催促一些腳步較慢的公司從事改革，使一些較先進的公司也可更清楚、更有系統的瞭解 HR 的重要性。因此學術界在這一方面是有貢獻的。

(中)：您認為學術界及企業體在分析 HR 問題時是否會有落差？是怎樣的落差？該如何解決？

(楊)：我想學術界最感興趣的就是一些新的事物，而企業雖然也喜歡新事物，但公司較注重在實踐 (practical) 上…講一大堆理論都沒用，重要的是對公司有所助益，所以做研究很容易，但要實行在企業界卻是很難，因此學術界就和企業界關心的問題其實是很不相同的。至於要如何解決這中間的差異呢？這就是 Dave Ulrich 受歡迎的原因。因為他就像一座橋樑，將一些很好的理論轉變成一些工具及方法，讓企業界能夠馬上使用。以

將一些很好的理論轉變成一些工具及方法，讓企業界能夠馬上使用。以前學術界所提倡的東西，企業不知要花費多久的時間才能運用，所以這也是我為什麼喜歡做顧問的工作，因為可以減少學術界和企業界的差異。要縮短學術界和企業界的差異，我的建議是多去企業界實習、多參與一些顧問工作、多瞭解企業內部的運作，才能縮短彼此間的差異。我們真要注意學術界的 customer 是誰。有人說是學生，有人說是公司，我想我們必須思考所謂的 end-user 是誰，就 business school 而言，企業的需求當然是我們關心的。教授不應只教學生去企業學習，自己也應去學習，加強學術及企業界的互動。

(中)：其實就我所知，台灣管理學界和企業界的關係是很緊密的。像我有很多企業界的朋友，我們常常交換彼此的意見，但真正要教授親自去執行的機會就較少一點。其實我聽您提了那麼多的事後，我很訝異您是如何去同時處理那麼多的事像研究、教學及顧問服務，而每件事都是那麼傑出，是不是您有一些特別的訓練或是時間管理？

(楊)：我覺得 synergy 很重要，這和我的研究、教學、顧問事業都有很大的關係。我覺得要選擇一些主要的議題去研究。我研究的議題和我的教學及顧問都有關，所以我出版的也是我有興趣的東西，因此有重點的研究是比較妥當的。像我剛剛所說不要單單只做基本的研究 (basic research)，也可以測試一下自己的想法好不好，是否能運用在企業上。如果你的理論是好的，應可以運用在企業上；若不能應用，就表示你根本還不瞭解這些理論。很多學者講一大堆理論，其實自己卻不知道自己在說什麼。

(中)：另外我們很想知道的是您感興趣的事屬於 HR 的哪一方面？有什麼實際的例子可與我們分享？

(楊)：我想可分為兩大部份，一部份是 HR 如何協助企業，也就是 HR Value-added 問題；另一部份則是 HR 本身之改造與提昇。就第一部份而言，又可分為三個研究議題，第一主題是 HR 怎麼幫助企業？所以我最大的興趣是策略性人力資源管理 (strategic HR)，也就是如何用 HR 這個 tool 去建立及執行策略；第二個主題是 HR 的方法如何去支持組織的變革 (support organization change)，第三個主題是我今年研究了四十幾家的跨國公司他們如何培育、評估、選拔下一代接班人，例如 GE 的總裁再一年半即將退休，他們內部有七個候選人，他們怎麼樣去訓練，提昇領導

能力。這三個領域都是 HR 如何增加附加價值的議題。我剛剛提到 HR 功能為何不能改變是因為本身能力的問題，所以我在第二個部份中我對 HR 另外兩個議題有很感興趣：一是 HR 的轉變或 HR 的 reengineering。我在 1995 年寫的一篇文章被 Human Resource planning Society 選為 “the best research paper of the year”，題目是 “Reengineering human resource functions”，主要是討論 HR 如何 do things smarter 及 HR 的再定位成為 strategic partner 及 change agent。另外一部份是 HR 的專業性… HR 人員應具備哪些能力。HR 人員不單單只會設計，其實有很多牽涉到管理階層、企業常識。所以我真正感興趣的有五大領域：策略性人力資源管理 (strategic HR)、HR 如何支持企業變革 (HR change)、培養下一代領導人 (developing next generation leaders)。這些屬於 HR 附加價值部份。另外兩個是 transformation & reengineering of HR functions 及 HR competency。今年我在香港 Insititute of HR management 做了一個大型的研究，就是把美國做的 HR competency study 運用在香港企業，現在已有一千多個回覆。而我於年底有會有一個研究報告測試在亞洲所做的 HR competency 和美國做的是否一樣。所以這些是我的研究重點，當然我也研究一些其他的主題，像 organization learning。今年牛津大學就出版一本我的書 “組織學習 (organization learning)”。

(中)：可否給我們一、二個您的顧問經驗，當您實際去接觸一個公司，透過您的努力使的公司組織轉形成功的例子？

(楊)：我想最明顯的例子就是宏碁集團。我們有一個“再再造宏碁”的計畫，我有參與其中新組織設計的部份，我有自己的一個架構圖 (framebook) 去管理這樣的改變。現在這個計畫仍在進行中，有無這個架構圖有很大的差別，沒有這個 framebook 就會比較零亂，這是其中一個例子。另一個例子就是和中國惠普公司合作。由於我和 Dave Ulrich 和 Noel Tichy 合作過，我的理論和他們的理論有相關。我運用 Dave Ulrich “two by two rules” 的整個思路去提昇惠普的 HR 功能，也給他們一個實際的執行計畫。但身為一個顧問，你只能給他們一個架構，至於他們執行的如何，則很難去評估。但這對企業來說是一個很有用的架構，使他們能夠集中心力去從事改善。

(中)：就您的經驗一個大型的企業像 HP、Acer 要進行組織變革需要多久的時間才能成功：



(楊)：這要看如何定義了，架構的改變 (structure change) 很快。但若是文化的改變則需要花一段時間。我估計需要 2 ~ 3 年的時間。但這是像 HP、Acer 這些高科技公司，生命週期 (life cycle) 轉動較快。但像一些公營事業常常需要花十年以上的時間，像 AT&T 仍在為 84 年後 HR 發展所帶來的影響而奮鬥。換言之，產品生命週期較短的，組織轉型也較快，產品生命週期長的，組織轉型就很久。

(中)：您可否談談您為何要加入宏碁？因為這等於是您從學術界朝企業界發展的一個職業上的轉換 (career switch)。

(楊)：其實我是一個很願意接受挑戰的人，因為我在學術界及顧問界也做了將近十年的時間，而我在密西根大學也做了幾年的行政管理工作，我唯一沒有做過的就是在企業體工作，所以我非常願意去接受一個新的挑戰。從前我常建議我的客戶應該要怎麼做，現在我很想親自運用在組織內，看看這些研究到底實不實用，從前我所提倡的一些理論是否適用。這是一個主要的原因。另外是 Noel Tichi 這些人對我的影響。Noel Tichi 是在 1985 ~ 1986 年加入 GE 公司，所以我也很願意加入企業體試試。

(中)：就我的感覺，您這種職業轉換是兩個 moves，因為您過去所顧問的公司多美商公司，所以若您選擇在美商公司，我猜會比較容易適應。但您進入宏碁，雖然它在台已經是很美式化的公司，但畢竟還是台灣公司，挑戰性一定較大，關於這方面您是否有這樣的預期呢？

(楊)：我想亞洲公司較重視人而非系統，而國外的公司都是建立一個很完整的系統，減少人為的影響。對我來講，兩者是很不一樣的。HR 系統本身是一種制度，將 HR 系統運用在強調人性管理的公司會有很大的挑戰性。就我研究亞洲的公司如 SONY 的經驗，這些公司的高級主管都很重視人，因為他們瞭解，他們沒有其他的東西可和國外公司競爭，只能靠人，所以一般主管都很重視人。因此 HR 是有機會，但必須知道用策略語言，知道企業需求，才可能受到重視。之前公司內 HR 推動不易，那是因為在上位者較不相信 HR，所以 HR 有機會，也有它的挑戰性。

另外亞洲公司通常不願意花費太多去從事主管的正規訓練，很多高階主管是靠工作經驗如工作輪調、任務派遣方式去訓練本身的領導能力，而缺乏正規的教育訓練。

因為我本身是宏碁渴望學院的總裁，所以這也是我負責的範疇。在

## 人力資源管理的新議題

亞洲公司若我要運用我的這套觀念，我想需要花費一些時間和這些主管溝通，讓他們瞭解完整的制度是維持長期成功的基礎。

(中)：就我本身對台灣公司所做的一些研究發現，台灣很多公司仍是實業家主導的文化，不像西方很多公司的負責人、總裁是專業經理人，我想這也是台灣和歐美的一些差別，再過個二、三十年，台灣或許會慢慢轉型。

(楊)：我想在有這可能性，當這些前人離開後可能會慢慢轉型成專業經理的性質，但也有可能是因為本身的文化、做事的方法使得轉型不易。其實兩類的公司我都見過，一類好比 Simel Gill，這個公司已有 100 年的歷史，慢慢走向專業經理人的路線，卻還未達到歐美以制度領導的境界。另外我預測有一些公司會維持亞洲父權文化 (paternalism) 的路線，所以不一定會完全轉變。

(中)：我想這與產品性質有關。您前面提到產品生命週期，我想產品需要在國際競爭，則急需用歐美注重 HR 系統的管理方式。

(楊)：是的，因為國際競爭關係，以前可以在亞洲人的世界，現在不可能 (reverse)，要在世界上競爭，就必須用世界最好的 system，不能只用中國人的一套方法。

(中)：您剛剛提到一些華人文化特質，而您現在要加入華人的公司，您預期將遇到哪些挑戰？

(楊)：我想遇到最大的挑戰是很多資深主管的做事習慣太過於生意導向 (business Driven) 是遇到問題希望能馬上解決，很怕會有太多的程序和系統、太多的紙上作業會浪費他們的時間。我想這個觀念上的改變需要花費一點時間。我的挑戰是，讓他們看到這套系統是保障企業長期的競爭優勢，而不是讓他們更浪費時間，因為這些事情作的好，反而會節省很多的時間，因為他可以避免以後很多不必要的問題，但是這是長期、短期的 trade off。HR 的功效不是可以馬上見到，不講長期是不行的。基於企業壓力 (business pressure)，如何改變這些高階主管的觀念並讓他們接受是一個很大的挑戰。

(中)：這是一個十分有趣的議題。前幾天我到一家規模很大的公司和他們的高階主管演講，其中談到最困難的是改變他們的總經理及董事長，您覺得要如何去做？

(楊)：我覺得最好的方法是問問題，因為他們都很聰明，否則他們也不會做到那個位置了，直接提出建議的功效可能不大，所以可以問問題的方式，當然，你自己心裡要有譜。另外必須讓他們瞭解 HR 與企業結果的關係。Profit Return 都是果，但哪些是因呢？你必須讓他們看到這個過程，只有人才能夠達到好的果，這也正是 balance scorecard 所強調的論點。另一方法就是給他們看看一些卓越公司的例子—像 GE 他們所做的一套系統，看 Jack Welch 如何做；給他們看看主要競爭廠商怎麼做，讓他們瞭解這些公司之所以成功並非偶得，而是因為他們背後有一些很好的系統在運作，因為 HR 的東西本身不能量化，所以建議給這些總經理及董事長具體的證據，讓他們知道世界級公司為何是世界級。

(中)：以您做了很多跨文化的研究，可否給在台灣及華人地區從事 HRM 的學者一些建議，哪些是重要的研究議題？另外在台灣或香港地區若要從事研究，是否有一些需要特別注意的議題？

(楊)：我認為有兩大議題十分重要：一是 HR 如何扮演一個策略性的角色？二是 HR 如何對企業有所助益 (add value to business)。我想在研究方面，剛開始研究採用歐美的一些理論做基礎是有用的，但在過程中，我想一定要有修正的空間，一定要做實際的研究工作，可能工具要修正，可能實際觀察一些個案，不做研究，你永遠無法知道你的觀念是否正確，透過研究，也許會發現歐美的理論事實上和亞洲的情況很不相同。像我最近研究的 46 家公司—七家亞洲公司，三十幾家歐美公司發現兩者的思路是很不相同的，這完全是實際研究，努力構思得出的結果。所以研究的工作是很重要的。但由於歐美的觀念較先進，所以我們在作研究時，仍可以歐美的理論當基準，用來比較是否和亞洲的情況有所差異。

(中)：您是否會覺得現在的研究幾乎變成了一種精緻化 (refine) 的藝術工作，就像中國有句俗語“見樹不見林”，現在的研究通常都在做一些很細微的精緻工作，一旦應用在真正實際的生活上，卻沒有什麼顯著的意義，反而模糊了真正想要達成的目的。

(楊)：學術上的研究通常需做到方法上的正確性 (methodologically correct)，必須要嚴謹，但缺乏實務上的經驗 (practical applications)。我自己參與論文期刊的編輯，我希望所有的被刊登出來的論文都能達到三個任務—第一：一定要由舊有的理論衍生出新的想法；第二：進行實證研究；第

三：要運用於實務上 (practical applications)。這三個任務至少要有兩項達成。學術研究有既有的規定，常常是技術上正確，卻沒有策略意義。在企業世界裡，你的 regression results 是 0.1 或 0.5 顯著水準，誰會在意呢？但你不能說我們學者不聰明，這是遊戲規則問題，學者被評估的方式不同。但在企業上卻注重利益及目標的達成，兩方面的重點並不相同，所以長遠來看，學術研究要能對企業發展提供實際的幫助，則學術研究的評斷標準和企業的評斷標準應更相近，兩者之間，才能取得一個平衡點。所以這就希望整個教育體制的升等系統能改變，才能影響學術界研究的方向。但我們知道這是一個極矛盾又引人爭議的問題，做為學者也不能被企業牽著鼻子走。所以現今就端看研究者本身持有的態度，我自己本身深信，一個好的理論一定能被運用於實際的生活，就像一些科技、電訊一定要能廣為企業界所運用，才是好的東西。