

# 出國報告（出國類別：進修）

## 赴英進修人力資源碩士學位報告

服務機關：台灣電力股份有限公司

姓名職稱：黃蜀玉 10 等員工輔導規劃專員

派赴國家：英國

出國期間：2007/12/26 至 2009/12/25

報告日期：2010/2/1

# 摘要

台電公司為配合行政院「菁英留學計畫推動方案」，培育具有潛力人員，並鼓勵研究發展風氣，選派職至英國雪菲爾大學（The University of Sheffield）進修人力資源碩士(MSc HRM)學位，藉由進修學程的核心主題，從瞭解自己、他人及終身學習的使命為起點，達到學習型組織為終點，以期發揮團隊合作的力量來完成公司使命及願景。

進修期間除針對人力資源管理理論及相關領域研修外，並因實地瞭解當地人情文化而開拓視野，及因在與各國際學生切磋學習中，體認到每個人認知(Perception)及行為(Behaviors)差異原因。

本文將概略介紹進修學校及就研修主題深入探討，以整合闡明如何稱職地扮演學者 Ulrich(1997)所稱之人力資源部門的角色（Strategic Partner、Change Agent、Administrative Expert、Employee Champion），使”人”成為企業最寶貴的資產，期能供先進們參考。

# 目次

|                                                           |       |
|-----------------------------------------------------------|-------|
| 壹、感謝.....                                                 | 4     |
| 貳、背景、目的及綱要.....                                           | 4     |
| 參、進修學校、過程及課程簡介.....                                       | 5     |
| 肆、進修課程部分議題探討.....                                         | 9     |
| 一、認知(Perception)、學習(Learning)及發展(Development)的關係.....     | 10    |
| 二、策略夥伴(Strategic Partner).....                            | 12    |
| (一)會計與財務管理研習：選定三家在英國營運的電力公司(BE、E.ON及 SSE)比較其財務及非財務資訊..... | 12    |
| (二)策略管理研習：策略分析.....                                       | 15    |
| 三、變革代理人(Change Agent).....                                | 16    |
| 四、行政管理專家(Administrative Expert) .....                     | 17    |
| (一)團體發展(Group Development) .....                          | 17    |
| (二)績效考核(Performance Appraisals) .....                     | 19    |
| 五、員工鬥士(Employee Champion) .....                           | 23    |
| ----溝通與心理契約(Psychological Contract)                       |       |
| 伍、心得.....                                                 | 24    |
| 陸、建議事項.....                                               | 26    |
| 參考資料(References).....                                     | 27~29 |

## 壹、 感謝

能有這次出國進修機會首先要感謝台電高雄區處、人力資源處及總公司的先進與長官的愛護與支持，而選送評審過程中辛苦的評審委員及承辦人員心力的付出，職亦銘記在心，此行雖有語言、氣候適應、住宿、課業及考試壓力等問題，然在異國除了在專業學程的研習的收獲外，在開拓視野及體驗不同的人文風情的經驗更覺得彌足珍貴，尤其使職深深了解到人之渺小及隨時感恩的重要。

## 貳、 背景、目的及綱要

台電公司為配合行政院「菁英留學計畫推動方案」，培育具有潛力人員，並鼓勵研究發展風氣，選派職至英國雪菲爾大學（The University of Sheffield）進修人力資源碩士(MSc HRM)學位，進修學程的重點為如何藉由人力資源管理課程的學習，稱職扮演由學者 Ulrich(1997)所提出之人力資源部門的角色（Strategic Partner、Change Agent、Administrative Expert、Employee Champion），以透過人實現公司的策略目標，課程核心主題包括從瞭解自己、他人及終身學習的使命為起點，再經策略性思考，探討選才、量才適用、客觀評量績效、適當培訓使人事兩宜、完整薪酬福利、職涯發展及非金錢激勵設計、傾聽及無礙的雙向溝通等以構成優質的員工關係的要件，從而瞭解如何激發員工能自發承諾、投入並追求卓越，進而能發揮高效能及高效率，以達到學習型組織，完成公司使命及願景為終點。

以下報告將依以下綱要依序條陳。

- 進修學校、過程及課程簡介
- 進修課程部分議題探討
- 心得
- 建議事項

## 參、進修學校、過程及課程簡介

英國雪菲爾大學(The University of Sheffield)位於英格蘭北部的第四大



城、英國最安全的城市之一（資料來源：英國政府統計）的雪菲爾(Sheffield)，其設立可追溯至 1828 年創立 Sheffield School of Medicine 時，並於 1905 年正式定名。

學校經過一百多年的發展，有五位諾貝爾得主校友，並在教學與研究方面已建立起卓越的聲譽，是英國 6 所最佳研究型大學之一及英國最受海外學生歡迎的 5 所大學之一，其係由工學院、科學院、社會學院、牙、醫科及健康學院和藝術

人文學院五個學院與超過 24,000 位學生及約 6,000 位教職員所組成，而在最新國家學術研究評鑑中有 35 個研究領域獲得最高分而排名全英第六，26 個學科在國家教學品質評鑑中被評為優異而為全英第三，近幾年美國新聞周刊、英國泰晤士報及上海交通大學評鑑排名結果，為全英前九名、全歐前 20 名及全世界前 70 名。

在校訓 Disce Doce / Rerum Cognoscere Causas(Learn and Teach / Discover and Understand 教學相長/發現與理解並行)，如右圖校徽所示的理念指引下，隨處可見來自 131 個國家的學生與教授在 24 小時開放的圖資中心盡情地交流討論與學習，教授們的授課風格則為啟發式，培養學生獨立思考的能力(Critical Thinking)，而在人資所每門課程之始，教授們均會發給學生一本詳細說明課程大綱、重點、書單及評分標準的課程指南，並於上課前一週將教材上傳於全校資訊系統，學生在任何地方只需經由電腦登錄上學校網路後，輸入個人帳號密碼，即可下載列印上課講義，事先預習，



另外視課程(如會計與財務管理課程)則會另外安排助教,協助解答同學在實際習作後所產生的問題,學問愈高深的教授(英制 Professor 等級),如我的論文指導教授 Geoffrey Wood 是負責整個管理學院的所有 Projects 負責人,則愈謙虛且待學生愈親和。

人力資源所亦同時為 The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, <http://www.cipd.co.uk>, 為歐洲最大的人力資源發展的專業機構,全球約共有 135,000 位付費會員,由其授予之認證資格更是在歐洲各大公司找人力資源相關工作所需的門檻)的合作訓練機構,因此在學時常有機會或必須參與由 CIPD 所主辦的研討會及學習課程。

進修期間於所必須研修課程及內容綱要介紹如下表一：

表一：進修課程簡介

| 研修課程                                             | 內容綱要                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 管理及學術英語<br>(Management and Academic English)     | 學習管理英語之相關名詞及解釋,英語簡報及辯論技巧,並配合經濟學人(The Economist)雜誌探討時事及研修英文學術論文的寫作格式和表達方式。                                                                                 |
| 會計及財務管理<br>(Accounting and Financial Management) | 會計報表(損益表 Income Statement、資產負債表 Balance Sheet、現金流量表 Cash Flow Statement)及財務比率(Ratio)、資本投資決策分析等,另選定三家規模相當的公司,探討比較其財務比率(ratio)的優劣及以 SWOT 分析其所面臨環境,練習做出投資決策。 |

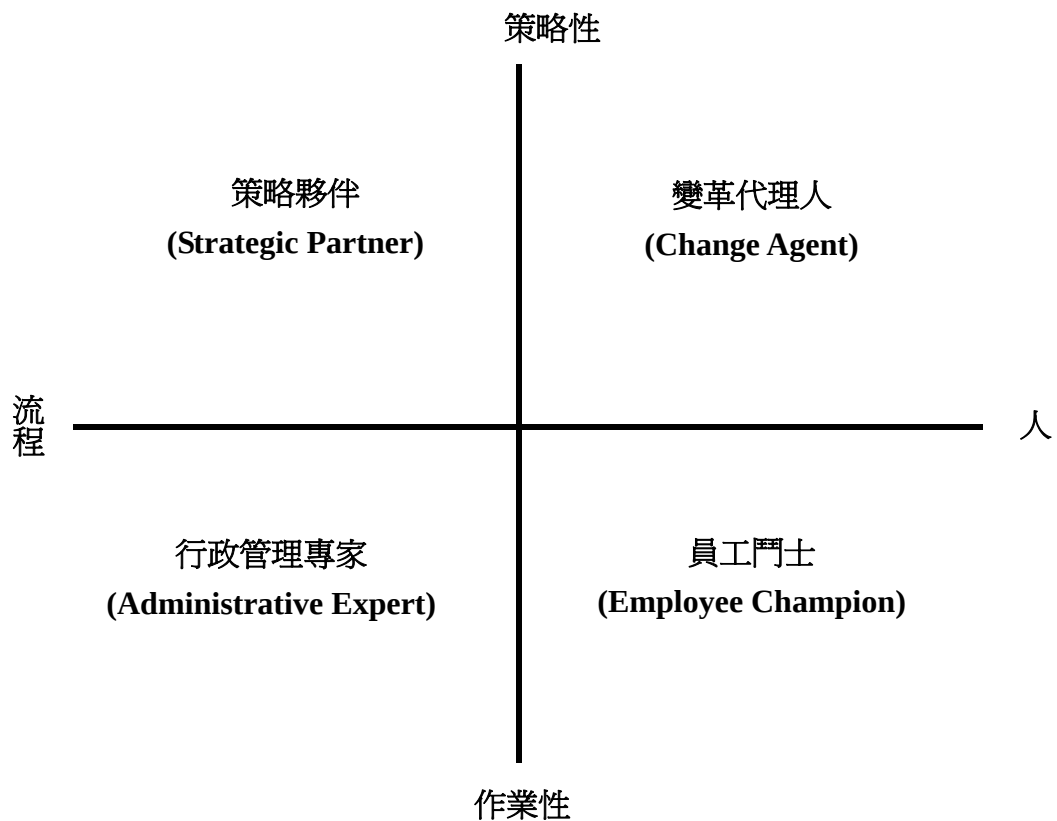
|                                                                     |                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>專業發展</b><br/>(Professional Development)</p>                   | <p>了解自己及他人及終身學習的使命，並體認到每個人認知(Perception)及行為(Behaviors)差異原因，和如何避免認知謬誤(Perceptual Errors)的產生。</p>                                                                   |
| <p><b>勞資關係</b><br/>(Industrial Relations)</p>                       | <p>研習勞資關係理論的演進、工會的運作模式外，並於課堂上演練協商和辯論，及探討心理契約(Psychological Contract)對勞資雙方的影響。</p>                                                                                 |
| <p><b>員工和組織發展</b><br/>(Employee and Organizational Development)</p> | <p>藉由學習理論，探討員工在組織內的發展理論及評估工具，如培訓、導師及教練制度、團隊發展、職涯發展，最終至變革及學習型組織。</p>                                                                                               |
| <p><b>國際人力資源研究</b><br/>(International Human Resources Studies)</p>  | <p>藉由每堂課間的主題辯論(全球化所形成的貧富差距、少數民族的差別待遇、移居移民的限制、低工資與生產力的關係、雇主的社會責任雇用長期失業者、國際貨幣基金會 IMF 及世界銀行 World Bank 的角色、國外直接投資對當地供應商的影響、國際勞動標準的設立等)習得全球化對企業的影響及個人獨立和系統思考的重要性。</p> |

|                                                                                                                              |                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 員工績效管理<br>(Employee Performance Management)                                                                                  | 研習後官僚體制組織結構 (Post-Bureaucracy )理論的演進與員工自主的關係外，並於課堂上以角色扮演方式實際演練員工績效評核，以突顯溝通及管理組織文化的重要性。                                           |
| 組織行為與人力資源管理概論<br>(Managing People in Organization)                                                                           | 習得組織文化、溝通、激勵及 Group Behaviors 的成因，並與選才及績效評估之人力資源相關實務結合。                                                                          |
| 策略管理(Strategic Management)                                                                                                   | 針對 Kingfisher 子公司 B&Q 個案，探討當組織面臨環境的改變，透過五力分析，價值鏈(Value Chain)或 Resource Based-view 的分析找出企業策略方向後，再經由內部文化有效轉變的執行過程，達到策略規劃及學習型組織的目標 |
| 研究方法(Research Methods)                                                                                                       | 探討學術研究應注意的分析方法及倫理，及各種收集研究樣本的方式，如焦點團體、訪談及問卷調查法等限制。                                                                                |
| 論文-國營事業的績效考核：以台電公司為例 (Dissertation-Performance Appraisals in the State-owned Enterprises : Case of the Taiwan Power Company) | 以英文書寫約 2,5000 字(不含參考資料字數)，就有關人力資源相關主題，與指導教授討論其研究可行性，並透過實證及正確資料蒐集的訓練，培養學生獨立研究和思考的能力及堅持的精神。                                        |

#### 肆、進修課程部分議題探討

“人”是企業最寶貴的資產，然而每個人因生活經驗的不同或性格的差異等不僅在行為表現上會產生差異，甚至可能會產生認知的謬誤，而影響個人、團體和公司的學習與發展，以下就進修主題包括認知(Perception)、學習(Learning)及發展的關係，再配合以 Ulrich(1997)的人力資源部門的角色(如下圖一)為架構，較深入探討相關議題。

圖一：人力資源部門的角色

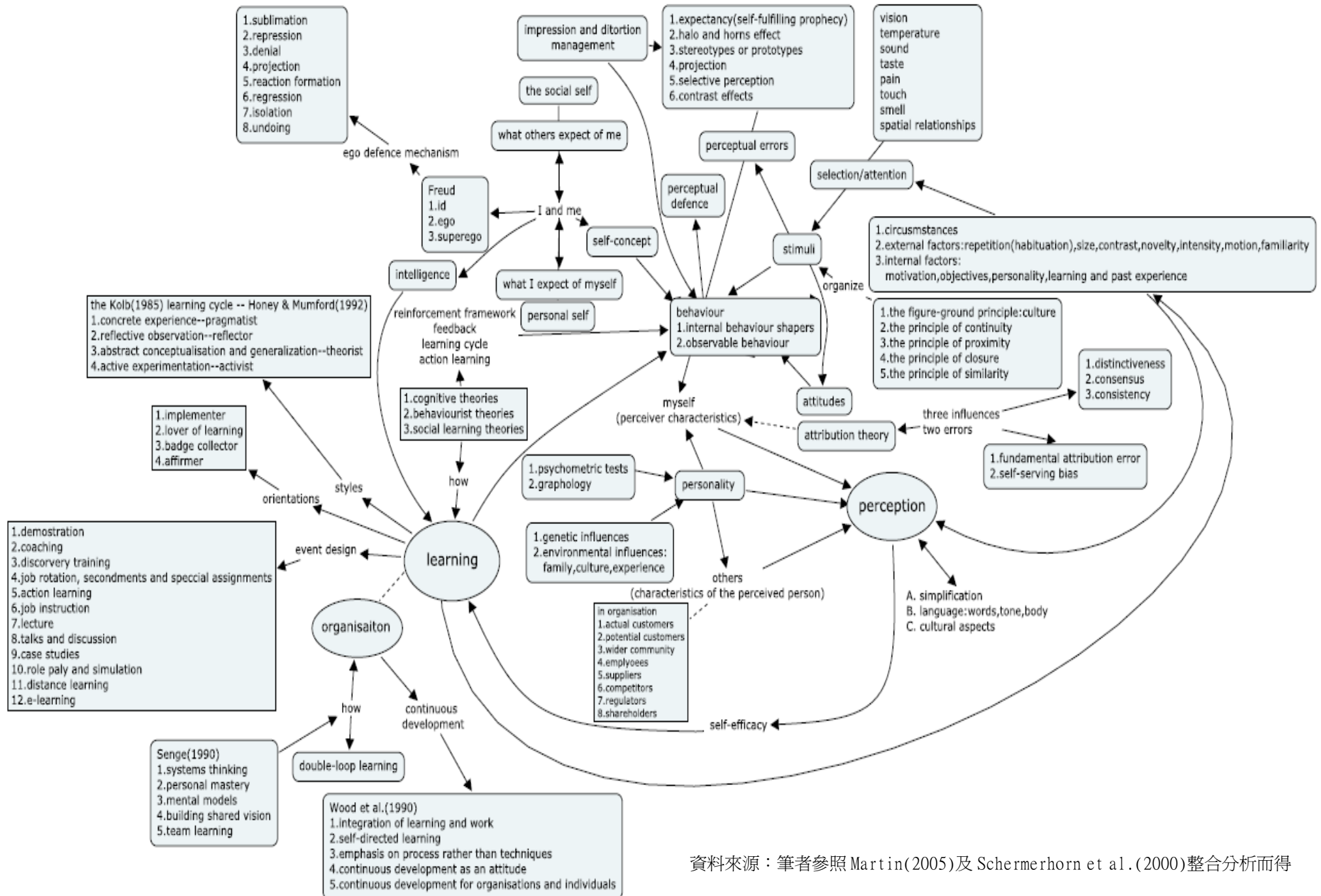


## 一、認知(Perception)、學習(Learning)及發展(Development)的關係

依 Martin(2005)定義，認知或知覺(Perception)是一種簡化的心理過程，幫助人們在面對來自外在世界及有選擇性的刺激(Stimuli)中能決定如何反應的行為，惟此種刺激是經由五種感官(聽 Sound、味 Taste、觸 Touch、聞 Smell、視 Vision)及空間的關係(Spatial Relationship)且會受到外在、內在因素及所處的環境影響而演生的感覺(如溫度或痛苦等)，換言之，認知和知覺係由個人的經驗及社會化而形成，而根據 Schermerhorn(2000)等學者指出，在與他人互動時會有認知的謬誤產生，係因於形成知覺的過程中，如在注意和選擇刺激的階段、資訊組織的階段、編譯刺激的階段或取得的階段中，文化方面的影響及對刺激選擇、組織和編譯的簡化過程而得，因此探討認知或知覺的形成，可以幫助我們清楚地瞭解自己和他人，及彼此的互動，而藉由 MBTI 性格測驗(Myers-Briggs Type Indicator test)的測評，則提供瞭解個人認知、評斷及與外在環境相處的行為模式的參考。

雖然認知和知覺的謬誤難免，但可藉由管理與學習發展而將其轉變而成爲優勢(其關係如下圖二)，如彼得聖吉(Senge,1990)於五項修練(the Fifth Discipline)一書中所提，藉由系統思考(Systems Thinking)來深入了解互爲因果的力量，使人們重新認識自己及所處的世界，利用以開放的心靈接納別人的意見的學習及反思的過程，發展出最完善的心智模式(Mental Models)進而改變行為模式，除可避免在與他人互動時產生認知的謬誤外，更將因互相依存而團隊學習，形成社群網絡間的關係，最終將達到有崇高而正確的核心價值而不斷自我超越、自我改善的學習型組織的目標。

圖二：認知(Perception)、學習(Learning)及發展(Development)的關係



資料來源：筆者參照 Martin(2005)及 Schermerhorn et al.(2000)整合分析而得

## 二、策略夥伴(Strategic Partner)

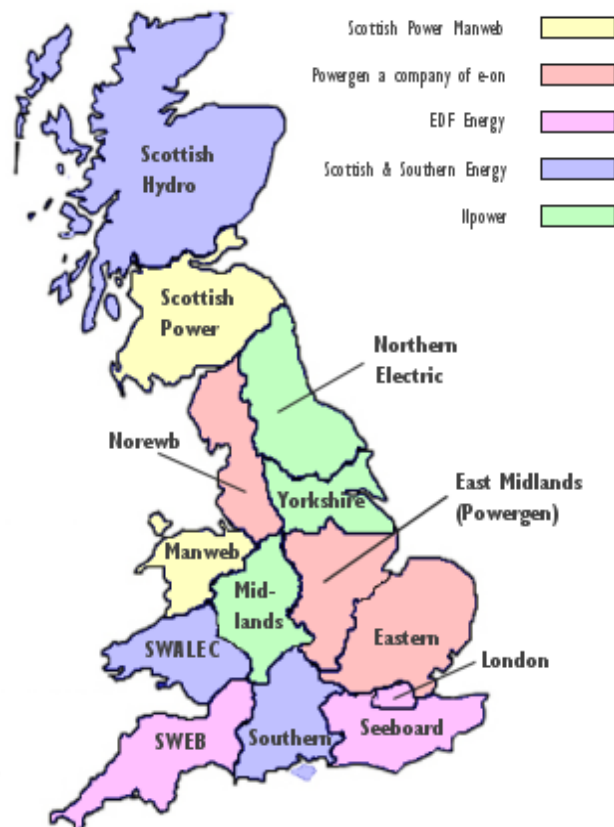
策略夥伴的角色即為人力資源人員與公司高層團隊共同合作，並發揮諮詢的功能，將人力資源的各項執行實踐與公司策略結合，以達成公司目標、遠景及使命，因此具備會計與財務管理及策略管理的相關知識極為重要。

(一)會計與財務管理研習：選定三家在英國營運的電力公司(BE、E.ON 及 SSE)  
比較其財務及非財務資訊

英國的消費者或企業可自由選擇電力公司供電，在英格蘭及蘇格蘭，各區域電力公司的主要供電區域如下右圖三所示。

據BERR (Department for Business Enterprise & Regulatory Reform)統計，2007年英國電力消費已較十年前成長約 9%，而員工生產力在能源和電力產業亦較 1997 年分別提高了 44%及 6%(如下表二)，電力產業中，British Gas為最大供電廠商，用戶數約為 1,700 萬戶，第二大者為 810 萬戶之 Scottish and Southern Energy (SSE)，接下來即為E.ON UK約有 800 萬用戶，而British Energy則有八座核能電廠及一座

圖三：英格蘭及蘇格蘭主要區域電力公司供電區域概圖



資料來源：[http://www.saveonyourbills.co.uk/business/common/uk\\_energy\\_market.jsp](http://www.saveonyourbills.co.uk/business/common/uk_energy_market.jsp)

燃煤火力電廠，佔全英國發電量約 20%，於 2004 年由英國政府設立Nuclear Liabilities Fund (NLF)投資超過 30 億英鎊解決其的財務危機後，近幾年亦有不錯的經營績效。

表二：1997 年和 2007 年能源及電力產業員工生產力比較

英鎊/每千人

| 年     | 能源產業          | 電力產業        |
|-------|---------------|-------------|
| 1997  | 120.866347640 | 210.7804315 |
| 2007  | 174.071602444 | 223.8566151 |
| 比較(%) | 44%           | 6%          |

資料來源: Constructed from data appearing in Office for National Statistics;

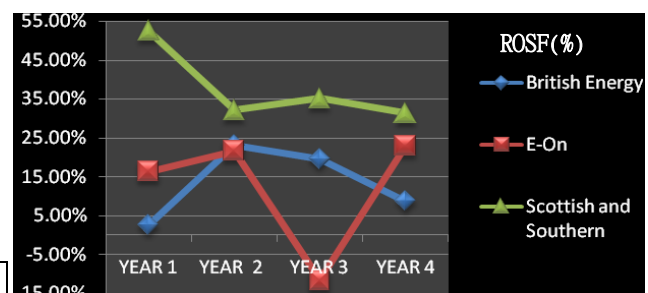
Available from: <http://www.berr.gov.uk/files/file48503.xls>

在面臨經濟危機、全球景氣低迷之際，即使電力商品的需求彈性較小，相對於受景氣波動影響幅度較微，財務健全及競爭優勢仍是電力公司生存的要件。藉由財務報表(損益表 Income Statement、資產負債表 Balance Sheet、現金流量表 Cash Flow Statement)分析及求得衡量參考的財務比率，加上非財務資訊分析(如公司歷史、策略 SWOT 分析、本質、規模及穩定性等)，瞭解三家在英國營運的電力公司(British Energy、E.ON 及 Scottish and Southern Energy)的經營概況，並從而研習相關會計及財務管理知識。以下列舉部分財務比率分析比較(2005 年至 2008 年)：

#### 1. Return on Shareholders Fund

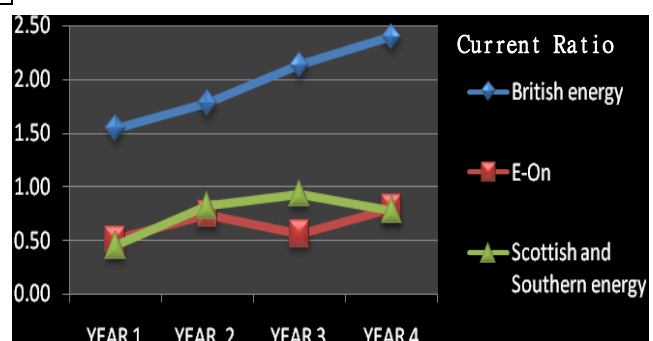
(ROSF)：愈高表示公司獲利且可回饋予股東，SSE 淨利最高。

$$\frac{\text{Net profit} - \text{Preference Dividend}}{\text{Ordinary Share Capital} + \text{Reserves}} \times 100$$



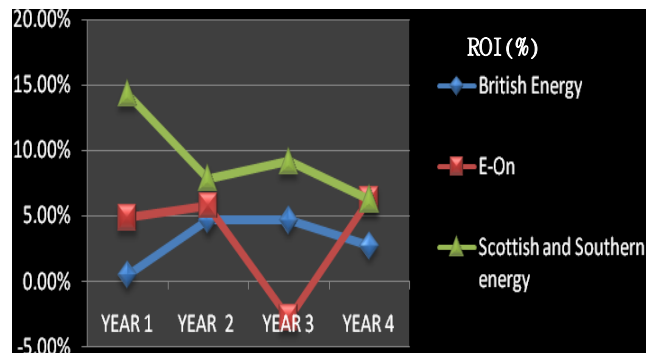
2. Current Ratios(流動比率)：衡量公司流動資產中可立即變現用於償還流動負債的能力，顯示 British Energy 的短期償債能力最高。

$$\frac{\text{Current assets}}{\text{Current Liabilities}}$$



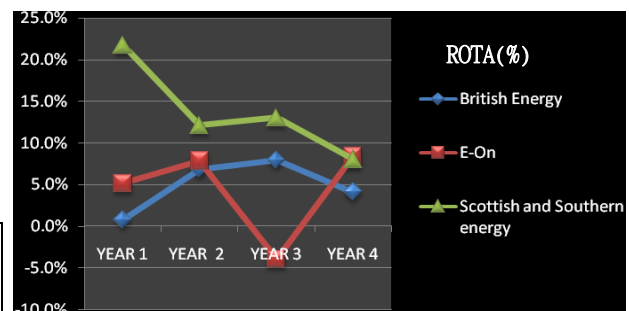
3. Return on Investment (ROI)：表示利潤與創造利潤所需投資額之間的關係，是衡量企業經營績效之有效方法。以 SSE 投資報酬率最高。

$$\frac{\text{Net Profit (after tax)}}{\text{Total Assets}} \times 100$$



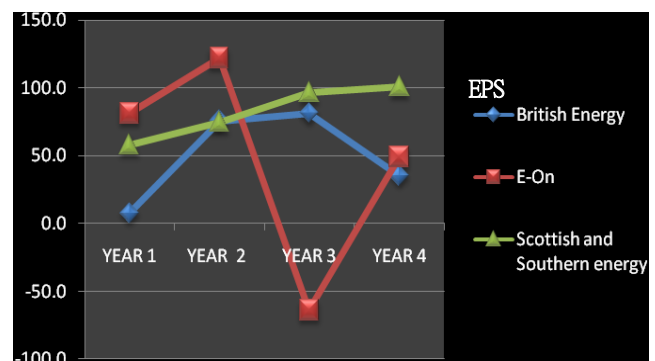
4. Return on Total Assets (ROTA)：總資產下之投資報酬率，可衡量資產的使用效率。

$$\frac{\text{Earnings before Interest and Tax(EBIT)}}{\text{Total Assets}}$$



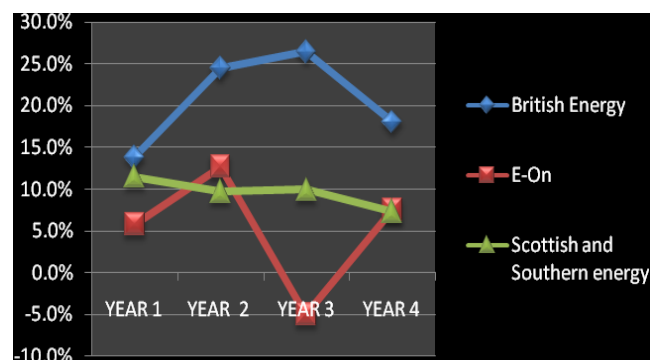
5. Earnings per share (EPS)：每股盈餘用來比較公司的獲利變化趨勢，若愈高，即表示相對於原始投入資本，公司的獲利性愈高，亦可瞭解公司獲利是否會受到景氣循環嚴重影響，以 SSE 表現最佳。

$$\frac{\text{Profit}}{\text{No. of ordinary shares in issue}}$$

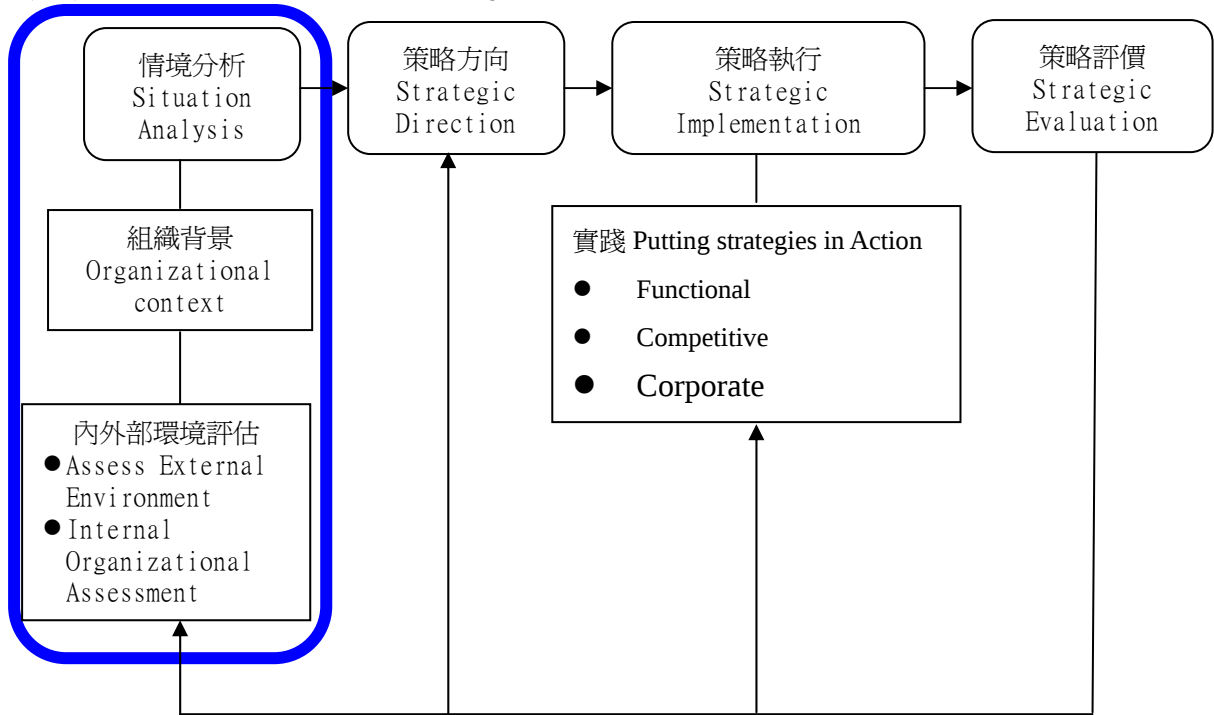


6. Operating Profit Margin (OPM)：營業利益率用來比較公司產品競爭力、訂價能力及製造及銷售成本、費用控制能力。

$$\frac{\text{Operating Profit}}{\text{Sales Revenue}} \times 100$$

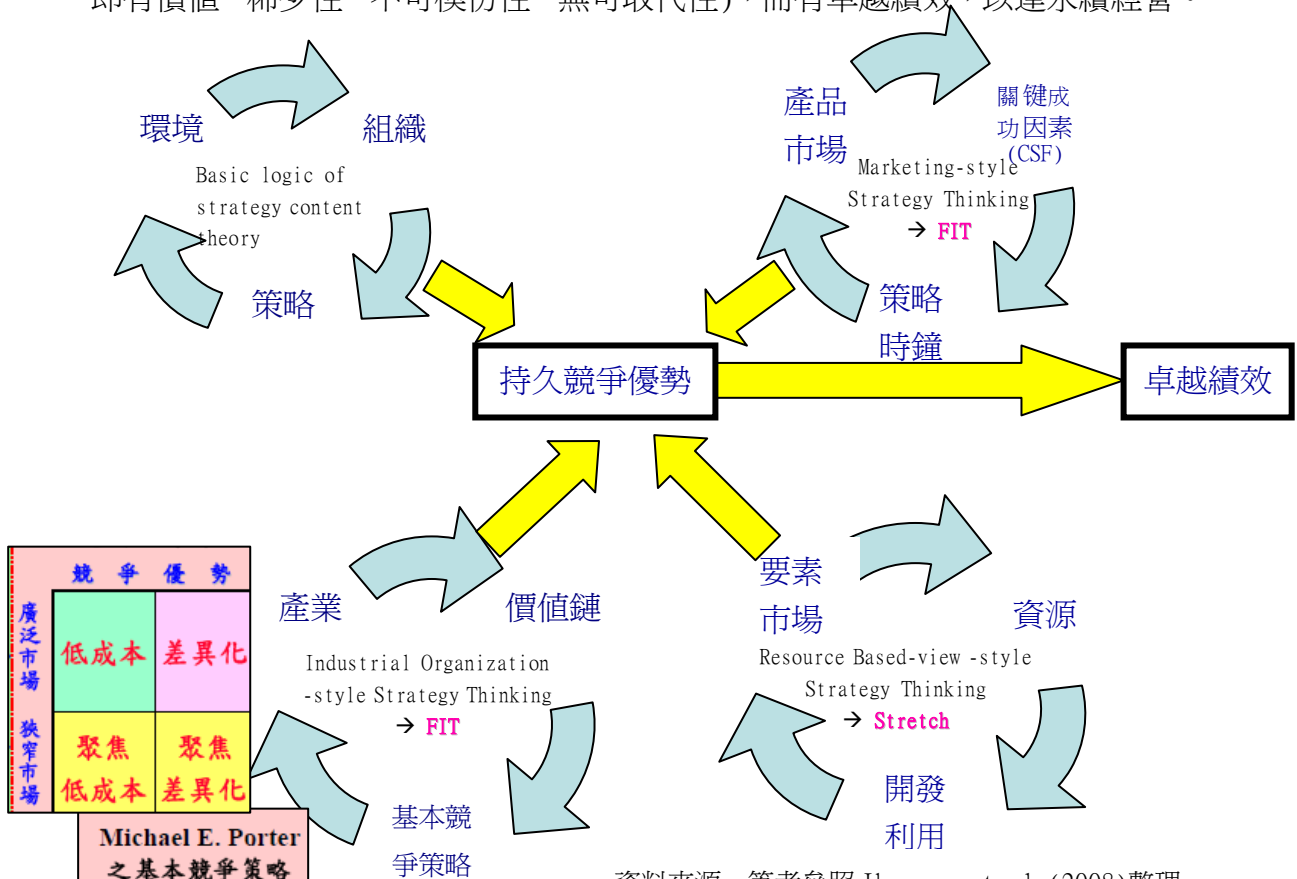


(二)策略管理研習：藉由分析 B&Q 個案，學習策略管理規劃過程如下流程圖：



資料來源：筆者參照 Fleisher and Bensoussan (2003) and Coulter (2002)整理

而策略思考部分(上圖藍粗框線內範圍)則可歸結於下圖經由產業組織面、產品行銷市場、生產要素資源等觀點分析，找出企業之持久競爭優勢(符合 VRIN 原則：即有價值、稀少性、不可模仿性、無可取代性)，而有卓越績效，以達永續經營。

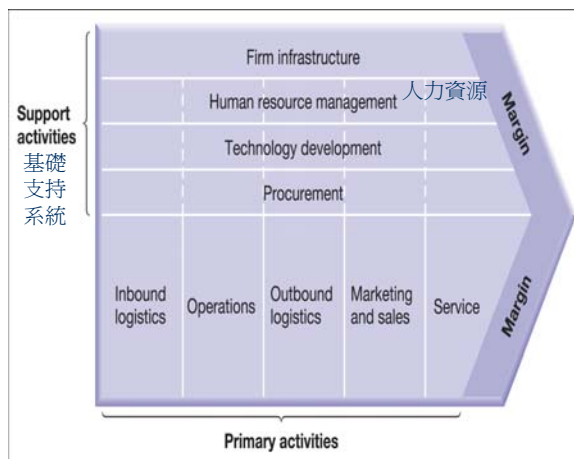


資料來源：筆者參照 Jhonson et al.(2008)整理

### 三、變革代理人(Change Agent)

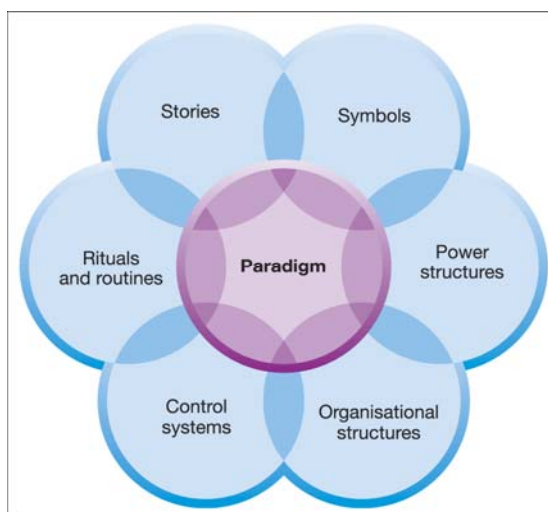
變革代理人的角色即為人力資源人員在變革基礎上構思並提出新的人員策略、有關變革的培訓，及與員工交流溝通而願意對新的變革方向與遠景目標承諾。

在變革的人力資源策略方面，人力資源人員在了解公司變革發展的策略後，屬基礎支持系統的人力資源(如右圖)即採最適人力資源策略配合，如招聘策略選擇採吸引、投資或培養策略；培訓策略應考慮公司變革的發展所處階段因應，如在開始階段則著重員工基礎培訓、整合階段重點在於管理人員提升訓練或於聚焦階段，視培訓



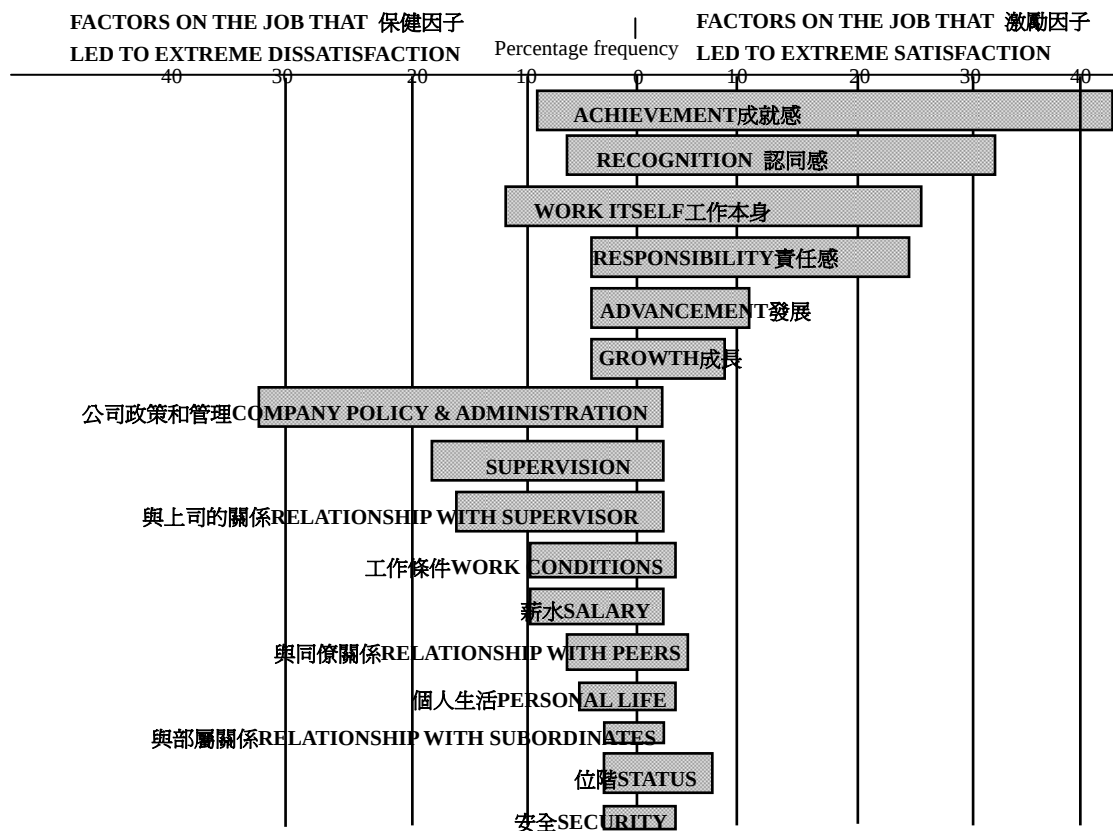
發展與員工不斷地自發學習為組織生存的必要條件，並使培訓與企業策略和個人目標相結合；績效策略部分則可考慮利用平衡計分卡工具將策略落實，並擅用非權威影響力來加強對高層人員變革的績效意識；薪酬與福利策略則可擅用非經濟性的報酬，即赫茲柏格(Herzberg, 1959)的雙因子理論中之激勵因子(如下圖四右方)使員工更滿足而發揮高效能。

與員工交流溝通新的變革方向與遠景目標方面，藉由反複強調公司的願景，並成立變革團隊設定或創造一些事件儀式(如右圖之 Cultral Web)及推動員工參與而建立新的價值觀念和行為模式的企業文化管理，過程中尤其注重麥肯錫 7S 變革要素中決定變革成敗的軟性因素(人員 Staff、技術 Skill 及管理模式 Style)，使組織具有互享責任和透明度的氛圍，以淘汰舊的政策及作法，重新配置資源以執行變革目標。



資料來源: Jhonson et al.(2008)  
The cultural web of an organization

圖四 赫茲柏格(Herzberg)雙因子激勵要素與工作滿意的關係



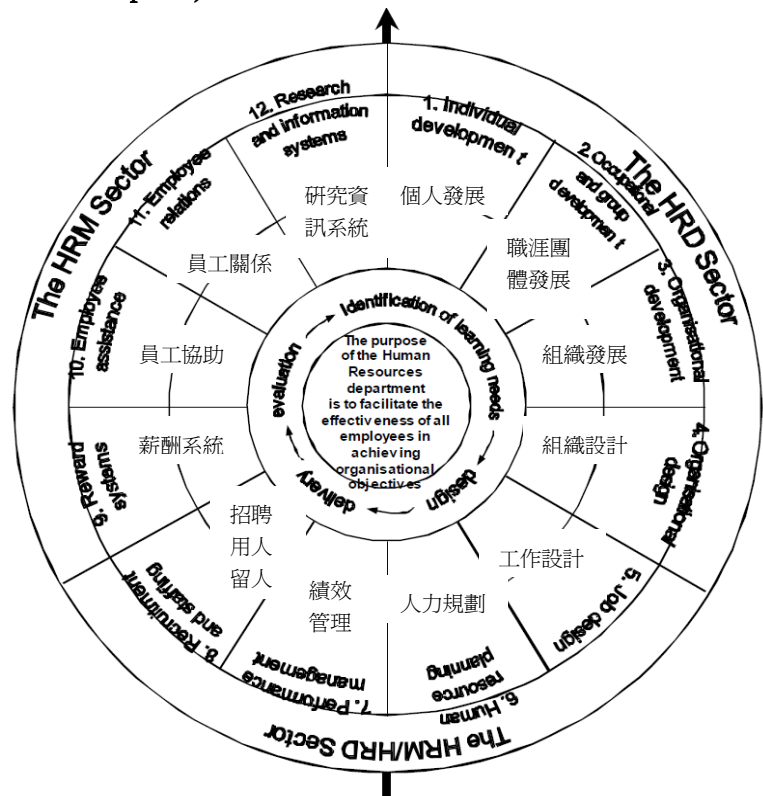
資料來源: Herzberg et al. (1959) The Motivation to Work, John Wiley and Sons, New York

#### 四、行政管理專家(Administrative Expert)

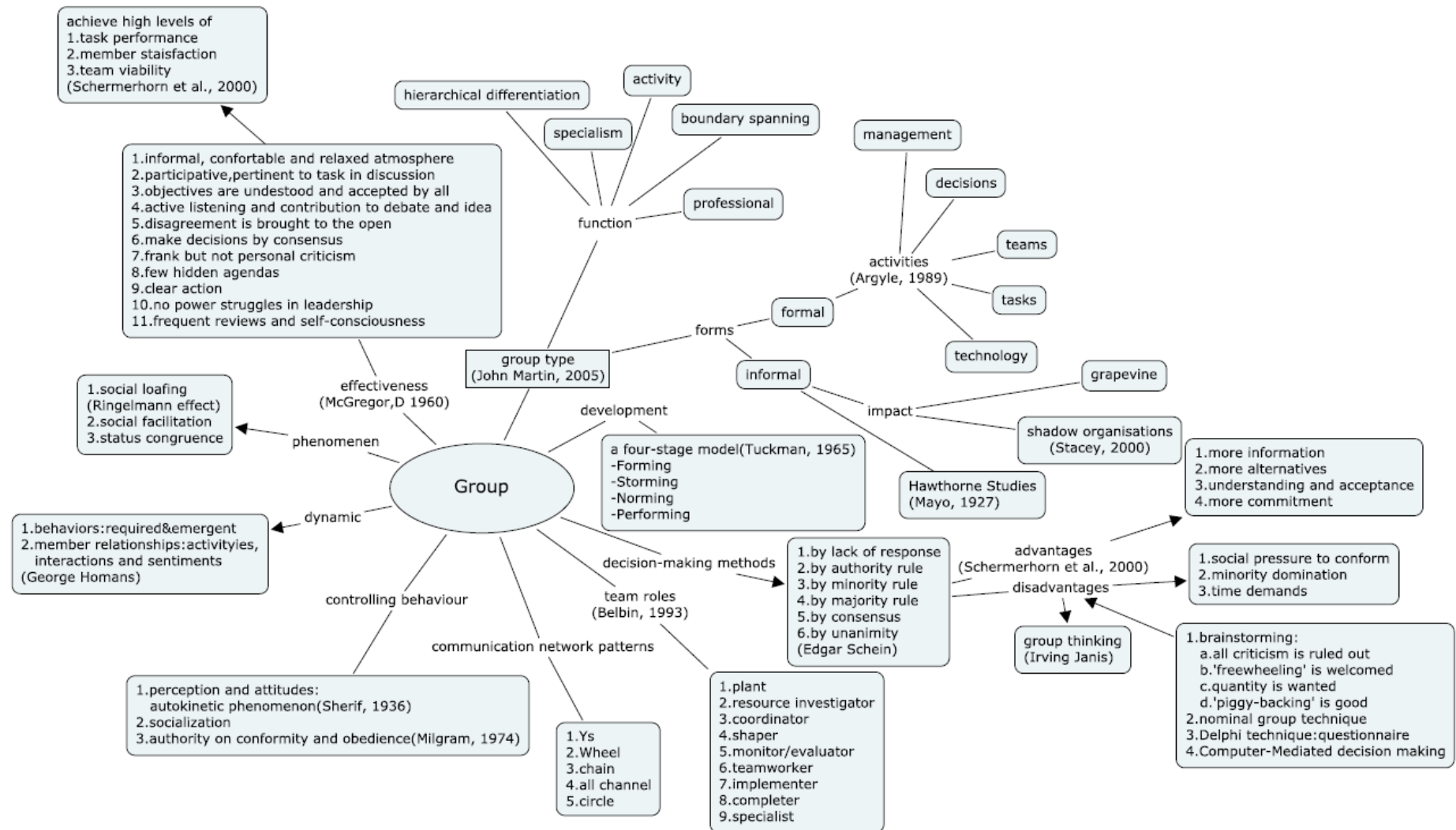
對各項人力資源流程  
(如右圖人力資源羅盤所示)  
合理掌控管理，藉以改變員工  
的行為而成為高效能的員工，  
達成組織的目的。

其中針對團體發展  
(Group Development)及績效  
管理中的績效考核  
(Performance Appraisals)  
部分做較深入探討。

(一)團體發展：見關係圖五



圖五：團體發展(Group Development)關係圖



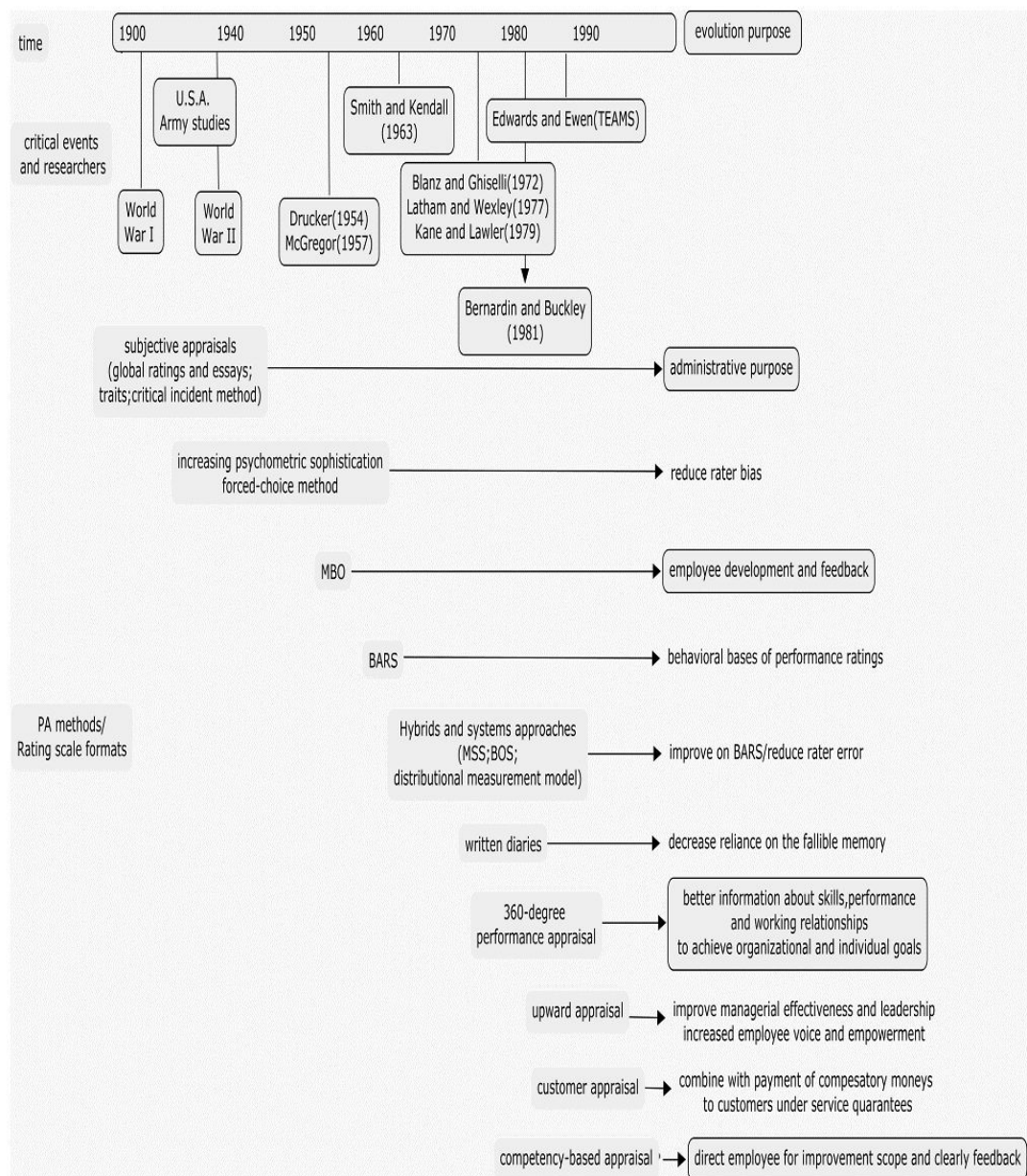
資料來源：筆者參照 Martin(2005)及 Schermerhorn et al.(2000)整合分析而得

## (二)績效考核(Performance Appraisals)：

績效考核是一種管理控制、溝通及決策的工具，用以衡量員工在一段期間的成就或個人需求與組織目標的達成程度，並提供機會讓員工和管理者在一起交換有關個人的績效及未來發展的觀點和支持的態度(Murphy and Cleveland, 1995；CIPD,2009)，因此若運用得當，將能增加員工的滿意度及對組織的承諾(Wiese and Buckley,1998)。

經由績效考核方法的演進整理(如下圖六)得知，每種方法均有其設計的目

圖六 績效考核方法的演進



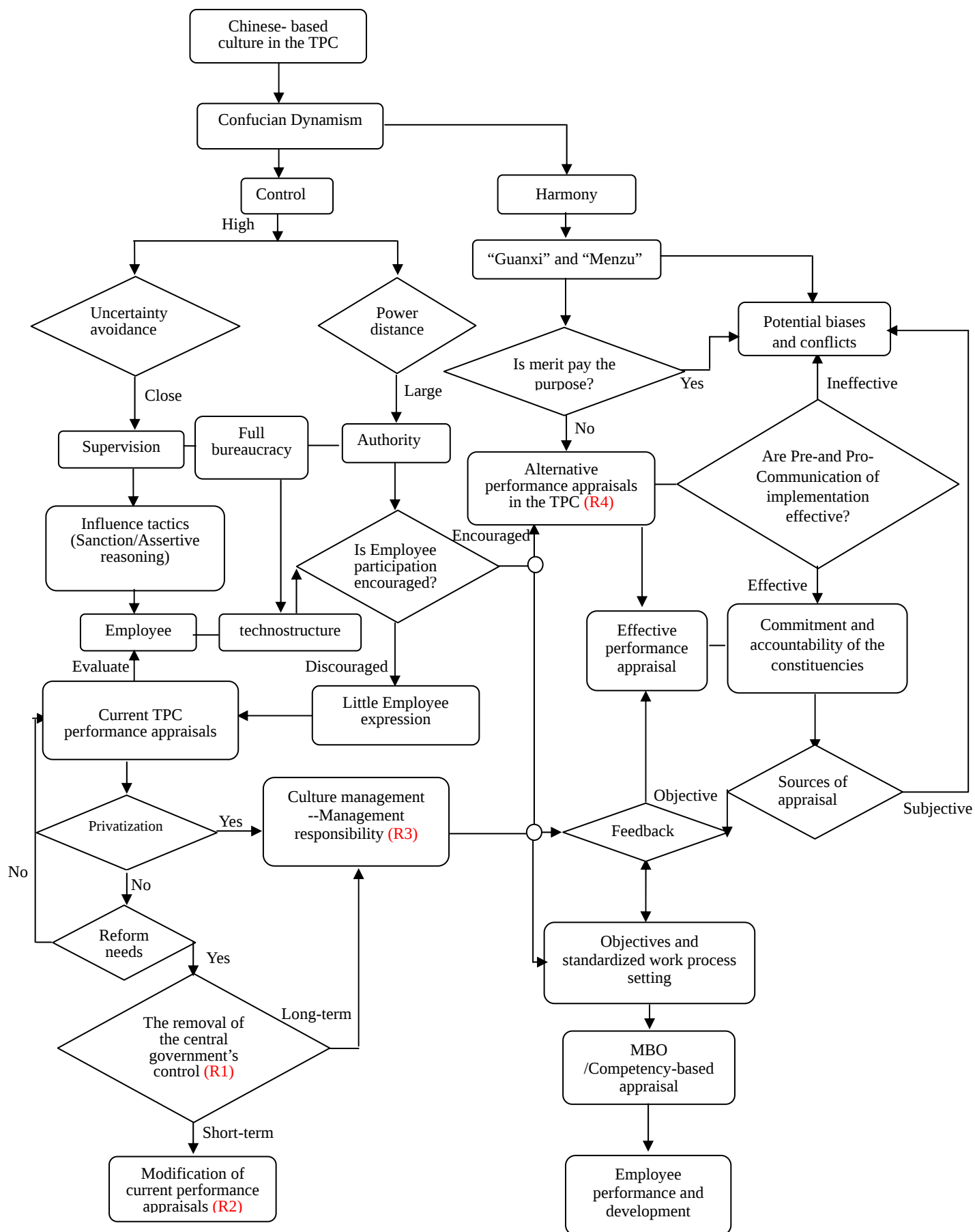
資料來源:筆者參照Murphy and Cleveland (1995)、Wilkinson (2009)、Wiese and Buckley (1998) 及Journal of Management History, Volume 4 No.3 pp 233-249整理而得

的、優勢及限制，且其效用及可信賴性受到文化、是否依工作分析而得的客觀性、員工對考核公平的認知及考核結果的溝通狀況等影響(Catano et al.,2007)，因此，筆者論文主軸即為探討在中國文化及組織文化影響下，在台電公司能否有更佳的績效考核方式並提出可能的建議方案，期能使績效考核發揮效用。

Hofstede and Bond(1988)指出台灣文化受儒家哲學(Confucian Dynamism)深厚影響，且在 Hofstede(2001)於世界各國 IBM 公司中所做的研究驗證，文化要素中的權力距離指數(Power Distance Index, PDI：指在一個組織中權力的集中程度、領導的獨裁程度及權力較少的成員期望和接受權力不平等分配的程度)為高，即代表個體會對集權和權威顯示出較大的依賴感，並對缺少自主性而有較大的容忍力；另外亦有較高的不確定性迴避(Uncertainty Avoidance,指某一文化背景中的個體對不確定的或未知的情况感到受威脅的程度)，反映出個體對不確定的或模糊事情的容忍力較小，由台灣主管較喜歡緊密地督導員工的管理模式可證(Paik et al.,2007)，另外文化背景尚受到“關係”(“Guanxi”；Relationship)影響到個體對避免挑戰權威或維持同儕或與部屬間的和諧(Harmony)及因強調“面子”(“Menzu”；Esteem)而可能會有衝突的引發，因此，在台灣公司比西方公司主管較少舉行與員工面對面的績效面談(face-to-face appraisal interviews)(Wu,2004)，且若未妥善處理績效考核與獎金(Performance-related merit pay)關係，將可能導致內部組織派系爭執及衝突而持續內耗(Huo and Glinow,1995)。

由此可見，選擇適合企業的績效考核方法至關重要，經訪談研究而得，當代民營企業常用的績效考核方法(Redman and Wilkinson,2009)，如目標管理為基礎的績效考核(Management by Objectives for Appraisals, MBO)或職能基礎的績效考核(Competency-based Performance Appraisals)及 360 度績效考核(360-degree Performance Appraisals)對台電公司的適用性與否，仍需考慮組織文化調整過程及時間階段的順應(如下圖七)及有相關行動方案建議(如表三)。

圖七 TPC 可行性績效考核方式的概概念模型



資料來源：筆者研究整理而得

表三 建議行動方案及執行內容

| 建議        | 建議行動方案                                                                                     | 建議執行內容                                                                                                                             |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 一<br>(R1) | 移除中央政府管制<br>The Removal of the Central Government' s Control is in Urgent Need of Reform   | 1. 移除中央政府的預算控制。<br>2. 確立不適任人員淘汰機制。                                                                                                 |
| 二<br>(R2) | 現行 TPC 績效考核的修正<br>Modification of the Current TPC Performance Appraisals                   | 1. 將績效考核的實際執行目的與員工個人溝通及發展需要結合，以提高員工滿意度及承諾。<br>2. 排除績效考核與獎金結合，授權單位主管運用即時獎金獎勵高績效員工，並擅用非金錢激勵措施。                                       |
| 三<br>(R3) | 促進文化管理<br>Facilitating Cultural Management                                                 | 1. 透過文化的管理，創造員工的共同價值觀及共識，使其能自發地、同心協力地為達組織目標而努力，而非只發展非合理的“關係”(Guanxi)、<br>“面子”(Menzu)及官僚態度。<br>2. 建立員工與主管間的互信，定期舉行績效回饋面談。           |
| 四<br>(R4) | 可選擇的績效考核方式的執行<br>Implementation of Alternative Effective Options of Performance Appraisals | 1. 無論係目標管理為基礎的績效考核、或職能基礎的績效考核及 360 度績效考核均需要相對應的技術和足夠的預算，以確保執行的成功。<br>2. 重視執行前和後的完善溝通。<br>3. 目標管理為基礎的績效考核及職能基礎的績效考核方式的結合使用，以互補不足之處。 |

資料來源：筆者研究整理而得

## 五、員工鬥士(Employee Champion)

此角色在於對員工誠信、傾聽員工的心聲及提振員工士氣，成為支持員工順利、愉快工作的後盾，因此，在角色分工方面，公司負責人、人力資源人員及管理階層均應在維持良好員工關係上扮演同等重要的角色，以下將就溝通(Communication)及心理契約(Psychological Contract)議題探討。

管理階層有 80%的工作與溝通有關，而溝通面向可分為口頭(Verbal)、非言語(Non-verbal)、公開行為(Overt Behaviors and Skills)及社會認知(Social Congnition)，而為加強及保持內外溝通的順暢，則應注意排除溝通過程的“噪音(Noise)”，如編解碼過程中的態度的展現、語言的能力、身體語言、背景、先前的經驗影響等，並注意達到高效溝通的七個 C，亦即注意溝通的完整性(Complete)、簡明(Concise)、體貼(Considerate)、言而有物(Concrete)、清晰(Clarity)、禮數(Courtesy)及正確的訊息(Correct)，另體認員工有可能 80%在心裡所想的是不會被道出，而需配合積極地傾聽(Active Listening)建立互信、擅用非權威性的領導力及選擇適當的溝通工具，使其說出心中真正的想法。

然而在與員工接觸的任何場合，包括從選才開始，即應避免在口頭上或行動上引起任何無法實現的員工心理契約(Psychological Contract)的期待和信念，以免造成員工關係的緊張，因為心理契約(Psychological Contract)雖不是真正的書面契約，但其係屬存在於個人和組織間的一種動態的、非訴諸於文字的互惠信念(Schein, 1965; Rousseau and Wade-Benzoni, 1994)，就員工的觀點而言，倘若此類被暗示的信念，包括工作的安全感、被待以公平的及一致性的條件及權益、安全的工作環境、薪酬福利獎金、訓練、工作本身及發展機會等(Armstrong, 2006; Turnley and Feldman, 1999)未能如所期待地被完成，員工的行為表現將可能出現異常或不符合要求的標準，甚或可能對身心方面產生負面影響，而影響員工關係。

## 伍、心得

### 一、人力資源課程學習方面：

在面臨全球競爭、快速變化及知識密集的時代，以人爲本的企業文化及“合適的人”是企業維持持久競爭力的核心，傳統以控制爲基礎的人力資源(control-based HRM)已漸被員工承諾爲基礎的人力資源管理(commitment-based HRM)所取代(Wu, 2004)，選才、適才至留才的過程，均以提高員工工作動機及滿意度爲原則，並使其發揮高效能，進而對組織做出全心全力貢獻的承諾(Commitment)，達到以最精簡的人力與資源，創造最大的槓桿效益。

因此，人力資源部門面臨的挑戰係除了在功能及定位上稱職地扮演的策略夥伴、變革先鋒、行政管理的專家及員工後盾的角色，如策略規劃方面，找出關鍵成功因素、找出達成可量測目標的障礙及進行排除所應具備的能力外，並在行動方案部分亦藉由資訊科技的硬軟體的協助執行行政管理專家的角色，而非僅著重於行政控制，因爲控制只會產生被動的員工及低迷的工作士氣和氛圍，並需使組織內的個人都能對工作產生興趣而自發不斷地學習，自我改善、自主管理專業發展，並全心全力地爲組織目標貢獻，進而藉同心協力的團隊學習及共享願景地在學習型組織內產生變革創新的力量，以達到人力資源的極致。

CIPD(The Chartered Institute of Personnel and Development)係歐洲最大的人力資源發展的專業機構，參與其所主辦的學習課程或研討會亦是在人力資源所的必備課程之一，在這些會員身上可以感受到人力資源人員所需具備的素質，除須精通業務、精通人力資源策略和實踐、精通變革的流程外，在個人性格上亦表現出親和力、談判能力和以人爲本的價值觀，有時亦會不計形象地以角色扮演的方式表演讓與會者更加深入瞭解其欲表達有關人力資源的議題或鼓勵大家參與討論，此種專業精神值得令人學習。

在學校擔任學生大使的過程及學生期刊等的投稿，了解學以致用及「學而時“習”(練習)之」的重要。<http://www.sheffield.ac.uk/taiwan/jessica.html>

## 二、開拓視野方面：

BBC(British Broadcasting Corporation,英國廣播公司)是英國政府資助卻獨立運作的公共媒體，節目的內容有深度且無商業廣告，有助於廣泛知識的累積及英文的學習，其中Dragon Den和The Apprentice節目，更令人從中學習管理實務及若想實現夢想所應需具備的張力和耐力，而每位新聞記者專業的表現，亦令人敬佩。

友善的雪菲爾居民會規矩地排隊做任何事，會進門後仍會協助開門讓後來者方便進入，即使陌生人也會說些“Cheers”，“Love”等溫馨話語，會幫忙搬重物，也會等行人過街，這些是白天的“禮”；晚上，市區的PUB等則喧囂不已，半夜兩三點仍有蹣跚欲倒的酒客在街道上大聲叫囂，擾人清夢，這是晚上的“亂”；叛逆的青少年雖令人不得不避讓三分，但只要仍是16歲以下還是享有很多公共服務設施的優待；滿街的監視器，早已讓居民視若無睹，而外來客也是見怪不怪；同樣的英國人卻對租約的簽訂方式有不同對待方式，同樣的英國店員對規定也有不同的嚴鬆標準，看待一個國家的文化，已無法用刻板的印象來歸類，因為在這個時代“變”是常態，而如此多樣的都市文化使筆者更深刻了解自己之不足及應隨時自省改善固有的心智模式。

英國公立小學的教育是以快樂學習為目的，因此，對極不守規矩的學生的嚴厲處罰就是由家長帶回家數天不等後才能再來上學，而在學校的每班教師都可自由設計授課內容及主題，並經常舉辦參訪校外機構的機會，如足球聯隊練習地的參訪或於義大利餐廳學做披薩，幾乎沒有回家功課，只有在六年級下學期時需參加全國SAT(Standard Assessment Tasks)考試，雖然總體學生的成績會影響學校的聲譽，但相關英文聽、說、讀、寫、數、理等模擬試題仍於學校下午三點以前即已完成而不需學生回家再練習，自由的授課風格和充裕的下課活動時間，很少看到近視及不快樂的小朋友，小學基礎教育的優先順序是以人的發展優先於記憶知識的發展的思維模式，值得深思。

## 陸、建議事項

一、學校的就業服務中心常會有知名企業舉辦徵才說明會或就業博覽會，除讓學生能在學校即對企業有更深一層的探索及提早考慮自身性格是否適合該徵才的企業外，並藉以提供學生知悉企業所需人才的能力要件，如一家徵才公司惠普 HP，藉由“顧客經驗導向”了解離開校園的社會新鮮人對徵才公司的困惑後，即針對校園進行很多活動，如介紹暑期工讀機會並加強 HP 對外的訊息溝通與傳遞；因為選才的優劣係決定企業未來的關鍵，建議公司亦可增加與學校連結舉辦徵才說明會，以吸引合適的菁英對公司產生興趣前來報考，或者，公司的節約能源隊亦可於校園培養節能“種籽”，傳播公司的正面訊息及加深公司在青年學子間的環保企業形象。

二、不論是學校或市立圖書館借書的數量、天數及網路上延期的便利性令人稱揚，且 16 歲以下小孩於市立圖書館借的書，倘若遺失亦不需賠償，而這亦可謂已開發國家和開發中國家間最大的不同之處，因為培養學子讀書習慣且抱持「不怕書遺失就怕不借書來閱讀」的心態，是國家富強之道，建議公司購買有關環保及電力書籍贈送各學校圖書館，於書的內頁列印「由台電公司贈送」，除可提升企業形象外，亦可為國家社會善盡企業責任。

## 參考資料(REFERENCES)

- ARMSTRONG, M. (2006) *A handbook of human resource management practice*, London, Kogan Page.
- CATANO, V. M., DARR, W. & CAMPBELL, C. A. (2007) Performance appraisal of behavior-based competencies: a reliable and valid procedure. *Personnel Psychology*, 60, 201–230.
- CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT (2009) *Performance Appraisal*, CIPD, London
- COULTER, M. K. (2002) *Strategic management in action*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- FLEISHER, C. S. & BENSOUSSAN, B. E. 2003. *Strategic and competitive analysis : methods and techniques for analyzing business competition*, Upper Saddle River, N.J., Prentice Hall.
- HERZBERG, F., MAUSNER, B. AND SNYDERMAN, B.(1959) *The Motivation to Work*, John Wiley and Sons, New York
- HOFSTEDE, G. H. (2001) *Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, Thousand Oaks, Calif. ; London, Sage Publications.
- HOFSTEDE, G. H. and BOND, M. (1988) The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organisational Dynamics*, 16(4), 5-21. Cited in PAIK, Y., VANCE, C. M. & STAGE, D. (2007) The extent of divergence in human resource practice across three Chinese national cultures: Hong Kong, Taiwan and Singapore. *Human Resource Management Journal*, 6(2), 20-31.
- HUO, Y. P. & GLINOW, M. A. V. (1995) On transplanting human resource practices

- to China: A culture-driven approach. *International Journal of Manpower*, 16(9), 3-15.
- JOHNSON, G., SCHOLLES, K. & WHITTINGTON, R. 2008. *Exploring corporate strategy*. Text and cases, Harlow, Financial Times Prentice Hall.
- MARTIN, J. (2005) *Organizational behaviour and management*, Australia ; Great Britain, Thomson Learning.
- MURPHY, K. R. & CLEVELAND, J. (1995) *Understanding performance appraisal : social, organizational, and goal-based perspectives*, Thousand Oaks, Calif. ; London, Sage.
- PAIK, Y., VANCE, C. M. & STAGE, D. (2007) The extent of divergence in human resource practice across three Chinese national cultures: Hong Kong, Taiwan and Singapore. *Human Resource Management Journal*, 6(2), 20-31.
- REDMAN, T. & WILKINSON, A. (2009) *Contemporary human resource management : text and cases*, New York, Prentice Hall.
- ROUSSEAU, D. M. & WADE-BENZONI, K. A. (1994) Linking strategy and human resource practices: how employee and customer contracts are created. *Human resource management.*, 33(3), 463-489.
- SCHEIN, E. H. (1965) *Organizational psychology*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall.
- SCHERMERHORN, J. R., HUNT, J. G. & OSBORN, R. N. (2000) *Organizational behavior*, New York ; Chichester, John Wiley.
- SENGE, P. M. (1999) *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization*, London, Random House Business Books.
- TURNLEY, W. H. & FELDMAN, D. C. (1999) A discrepancy model of psychological contract violations. *Human Resource Management Review*, 9, 367-386.

ULRICH, D (1997) *Human Resource Champions*, Boston, Harvard Business School Press.

WIESE, D. S. & BUCKLEY, M. R. (1998) The evolution of the performance appraisal process. *Journal of Management History*, 4(3), 233-249.

WU, P. C. (2004) HRM in Taiwan. In: Budhwar, P. S. (eds) *Managing Human Resources in Asia-Pacific*. London, Routledge.