



Chapter

1

# 休閒與運動 人力資源管理概論

THE INTRODUCTION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN  
LEISURE AND SPORT

- 第一節 人力資源管理的意義
- 第二節 人力資源管理的功能與角色
- 第三節 人力資源管理的內涵
- 第四節 人力資源管理在休閒與運動產業的重要性

洪毓美、陳鈞坤 編著

## 學習目標

閱讀本章後，讀者應能達成以下目標：

1. 了解人力資源的意義。
2. 認識人力資源管理在休閒與運動企業組織中所扮演的角色。
3. 了解人力資源的內容與其重要性。

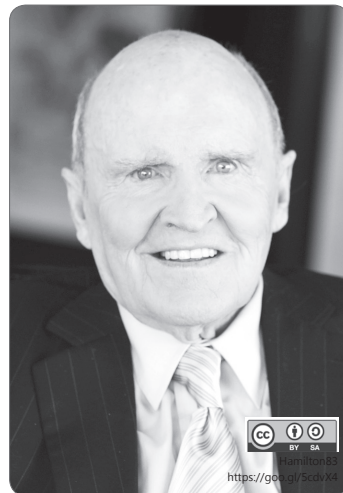
## \* 前言

隨著經濟能力提升、生活型態改變，休閒與運動已成為生活中必要的活動，伴隨著這個趨勢，休閒與運動產業的崛起已受到矚目，為提升這個產業的產值與水準，需要專業的休閒與運動人才在這個領域發揮專長。人力資源的管理著重企業組織中人力招募、配置、訓練、發展等與人才相關的計畫與管理，其目的在讓企業充分發揮其服務社會及創造利潤的最終目的，當休閒與運動產業蓬勃發展之際，人力資源管理就成為這個產業未來發展的關鍵因素，本章將介紹休閒與運動人力資源管理的意義、在企業組織經營管理中所扮演的功能、角色、內涵，以及對未來發展的重要性。

### 第一節 The Meaning of Human Resource Management

## 人力資源管理的意義

企業的成功需要各種資源的配合與管理。企業資源可分成有形的資源與無形的資源，有形的資源，如資金、設備、土地等；無形的資源，如人才、專利、商標與商譽等。透過有形與無形資源的妥善管理，企業才能產出服務或產品以達到服務大眾及賺取利潤的最終目的。著名的奇異公司 (General Electric Company ; GE) 前總裁傑克威爾許 (Jack F. Welch) 接受商業週刊訪問時表示，他治理公司時將大部分的時間花在處理人的問題上，人找對了事情就對了 (鄭，2007)，可見人是企業中最重要的資源。有好的判斷力，才能洞悉時代的脈動與需求；有好的



傑克威爾許最受爭議的改革就是大幅裁員，有「中子彈傑克」之稱

能力，才能將企業資源做最好的配置；有對的工作態度，才能對客戶做最好的服務，這都是休閒與運動產業目前急需需要的。

人力資源管理源自泰勒科學管理學派（李、黃、陳，2001），泰勒進行科學研究訂定出員工的最佳工作體型，並為其制定標準動作，期望透過標準動作的教導幫助員工提升產量，增加收入，是首度從員工的角度來解決生產量的問題；1950年代中期霍桑實驗又發現員工的心理層面對工作產量的影響。從這兩個歷史悠久的學派來看，人力資源的概念從管理學萌芽時期就已經開始了。人力資源管理重視企業中「人」的各項問題，期望透過對「人」的問題深入了解，為企業選擇最合適的工作人選、創造最適合的工作環境、激發工作意願，以造就具有競爭力的企業。

近年來，許多企業均將傳統的人事管理部門更名為人力資源管理，有其重要的意義，茲闡述如下：

## 壹、對人的重視

在工業革命大量生產後，當時的管理將員工視為機械化工作流程之一環，主張標準動作分析，不僅可幫助員工提高生產量以獲得較高工作酬勞，同時也能提升工廠總生產量，創造雙贏局面。但隨著霍桑實驗的發現，員工心理層面對產出的影響效果超越出環境與制度面的限制，此時若再將員工視為機械化製造流程一部分，已不能有效掌握生產力，必須進一步注重員工心理層面及企業文化層面，方能預測生產力。尤其是資訊與各項科技蓬勃發展的現在，人在企業中所扮演的角色，不再只是簡單機械操作，而是更深層的規劃、創造、研究、服務等機械做不到的部分。要完成這些任務，需要更高品質、高任務取向的員工，這一切將有賴企業體對人的重視。所以許多企業深感人企業最重要的資產後，紛紛擴展人事部門的職責，設立專責部門，提升人事部門在企業組織圖中的位階，讓人力資源部門主管參與重大決策制訂，以專業角度來解決企業中有關人的問題。

傳統人事部門的功能僅限於管理執行的層面，如招募、工作時間、年資計算、各種休假記錄、薪資計算、勞健保計算等，其功能著重於對員工的監督，卻不重視更深層的問題，如未來員工需求規劃、最佳員工挑選、員工訓練、員工激發、員工生涯規劃等。而人力資源管理除了傳統人事部門的功能外，更兼顧以上所提的各項功能，希望透過對人的專業了解，減少因人的問題所造成的成本增加，並積極創造企業的利潤。

## 貳、關懷員工

人力資源管理不僅了解人的問題，更要進一步關懷員工。以往企業只在乎利潤目標達成，重視員工的出缺席狀況、能力及努力程度，要求員工對企業全心全力的付出。但每個員工都有家庭、有生涯的期許、有自身的問題，若企業只重視自身利益，不顧員工的其他需求，員工輕則心繫家務、心不在焉，無法全心全意工作；重則缺乏認同感，對於交待的任務率意應付，隨時等待離開的機會。積極人力資源管理的目標在於留住人才，讓優秀人才安心為企業付出，其做法為深入了解讓員工不能安心工作的原因。目前已有許多企業為使家中有幼兒的員工專心工作，紛紛與幼兒園訂有契約，員工可領幼兒照顧補助，並享受幼兒照顧服務，員工可在為企業付出的同時也兼顧小孩的照顧，方能靜下心來將能力做最好的發揮。除此之外，更積極的企業還有完整的員工生涯諮詢功能，協助員工找到未來的志向，並幫助員工在企業裡完成夢想。所以，人力資源的管理是積極的關懷員工，希望創造企業與個人的雙贏。

## 參、增加競爭力

當科技使用成為產業的普遍現象，人才的素質將是使企業與眾不同的主要關鍵。近年來，創意與創新成為企業熱門話題，眾企業無不積極地鼓勵創新，建立有創意的工作團隊，著名的 3M 企業就是最好的代表（彭，2006）。3M 有一套利於創意與創新的彈性上班制度，其公司文化更為創新奠定基礎，3M 允許員工自由訂定研究發展的時間，員工只要願意從事創意工作，就可不經核准自行研究，3M 創意十足的各項日常生活用品就是這樣發展出來的。因此，人力資源管理在高度競爭的市場上，不僅是重視人的問題、關心員工，更希望為公司創造出一個有利於創新的工作環境，為企業提升競爭力。

## 第二節 The Functions and Roles of Human Resource Management

# 人力資源管理的功能與角色

為了解決企業中與人才相關的各項問題，人力資源管理部門主管必須清楚了解人力資源部門在企業中應扮演的功能與角色，方能達成任務。

## 壹、人力資源部門的功能

人力資源部門的功能如圖 1-1，可分成下列四個面向：

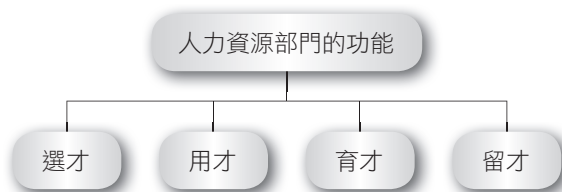


圖 1-1 人力資源部門的功能

參引資料：丁志達（2005），*人力資源管理*（頁 4），台北：揚智。

### 一、選才的功能

人力資源管理的首要功能就是協助企業選擇所需的人才。人才選擇是企業的重要事項，人才選對，不僅可以讓業績蒸蒸日上，在無形中也節省因員工離職、績效不良、再招募、教育訓練等造成之額外成本。但是選才程序複雜且困難，很難在短暫面談或筆試中就洞悉一個人，一般部門主管只擁有其部門的專業知識，並不一定擁有選才的能力與心力，此時需要具有人力資源專業知識之協助，以最經濟、有效率的方式來協助部門主管選擇最適之人才。

### 二、用才的功能

將選擇的人才用在最適合的位置，是人力資源的第二項功能。適才適所是用人的最高境界，職務安排不當，能力將無法發揮，如將具有公關長才者安排在需要整日坐在帳簿前審慎計算的會計部門，終日與數字為伍，不能面對人群，將埋沒其公關長才。人力資源部門可透過人才的各項紀錄與各種資料庫，提供許多資訊給各部門主管，以做為主管們用人選人之依據。透過人力資源部門的協助，各部門主管可將人才用在最適當位置，讓人才找到最佳發揮舞台，感到自己對公司的重要性，獲得成就感，企業同時也能獲得最佳的業績成長。

### 三、育才的功能

育才 是人力資源第三項重要功能。在科技日新月異、高度競爭的市場，企業與企業中的員工都需要不斷的學習、成長。沒有一個單位或個人可靠著不變的知識或學歷維持永久的競爭力，企業必須要不斷培育自己所需的人才。所以愈來愈多企業開始重視員工訓練與發展，就是要讓企業與員工持續擁有最新的知識與觀念。

### 四、留才的功能

企業要將優秀員工留下來才是企業最大的資產。一個員工低流動率的企業，將節省許多人事成本，如招募、訓練成本等。一般來說，新進員工在初期幾個月並沒有生產力，只是在學習與適應新環境，有許多的隱形成本不易被發現，如工作的銜接、舊員工必須身兼二職以教導新員工，以及容忍新員工犯錯等。因此企業若能將員工留下來，尤其是優秀員工，實在是企業之福。但是員工並不會自己留下來，員工在就業市場中自由比較，選擇最佳的工作環境與發揮才能的工作舞台，本是人之情。因此，企業必須建立一個吸引人的工作環境，包括制度、福利、薪資、生涯規劃、生涯諮詢、教育訓練等功能，讓員工生活無虞，且協助員工找到自己生涯志向，激勵員工工作士氣，留下員工和企業一起發展茁壯。

## 貳、人力資源部門的角色

為了要有效發揮上述的功能，人力資源管理部門必須了解其角色（圖 1-2），在執行任務時才能使人力資源功能充分發揮。

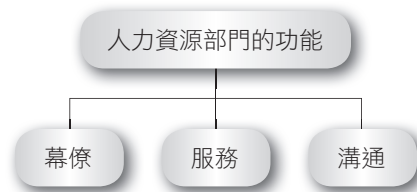


圖 1-2 人力資源部門的角色

參考資料：李正綱、黃金瑛、陳基國（2001），*人力資源管理：跨時代的角色與挑戰*（頁 28-31），台北：前程。

### 一、幕僚的角色

人力資源部門並不是直接生產單位，在組織中主要扮演的是幕僚角色，為企業發展提供人事上的建議與分析，讓前線的工作人員得以專心工作，無需為分析與未來的人事問題分心。人力資源部門也因身處幕僚角色，對其他單位無直接命令管轄的權力，其建議與分析因此常被忽略或不受重視，故人力資源部門的幕僚角色常取決於組織高層的重視與否。