

2015年勞動與就業關係學術研討會-人力資源發展與企業促進 (中國文化大學勞工研究所系 50 週年慶學術系列活動之三)

中華勞動與就業關係協會 主辦
中國就業促進會、臺灣海峽兩岸法律交流協會 共同主辦

合辦單位：

文化大學勞工關係系所、政治大學勞工研究所、中正大學勞工關係系所；
中國人民大學勞動人事學院、中南財經政法大學勞動經濟研究所；
中華職業教育社；香港人力資源管理學會；澳門人力資源協會；中華勞促會

2015年10月15日·台北劍潭活動中心

會場：經國紀念堂集賢廳

12:10-12:40

正午講座－臺灣企業人才發展的回顧與前瞻

演講人：陳水竹 明新科技大學專案顧問、兼任教授

學歷：中興大學社會系畢業(1970)，中國文化大學社會福利碩士(1985/6)、人力資源管理(HRM)博士(1989/1)。

專業領域：Management, Talent Development Strategy, HRM/HRD/HCM, Organizational Theory/Behavior/Management, Innovation and Venturing Management, Interpersonal Relationship and Communication, NPO, SMEM, Welfare & Insurance, etc.

主要經歷：

■ 政府機關－內政部職業團體科科長、社會福利科科長，職業訓練局企業人才培訓部門負責人，行政院勞工委員會中區職業訓練中心負責人。經濟部中小企業處「國家磐石獎」「小巨人獎」「創新獎」「技術密集群聚計畫」等評審委員。

■ 產業界－啟台纖維關係企業總經理，香園新豐教養院創院院長。

■ 學術教育－中山大學人力資源管理研究所、文化大學、東海大學、實踐大學、空中大學、致理技術學院兼任副教授；中國技術學院企業管理系專任副教授。明新科技大學企業管理系所教授兼主任。

現職(含兼職)：明新科技大學專案顧問暨兼任教授；中華民國華夏文教基金會創辦人暨董事；中華民國消費者文教基金會休閒育樂委員會召集委員；勞動部勞動力發展署 TTQS 主導評核委員；勞動部勞動力發展署桃竹苗分署人力提升計畫審查委員；中華民國全國中小企業總會、自強工業科學基金會人力提升、人才培訓輔導顧問。

正午講座一



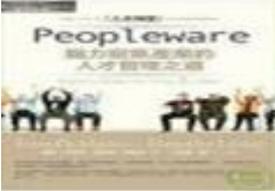
● 2015年勞動與就業關係學術研討會

臺灣企業 人才發展的回顧與前瞻



陳水竹博士
明新科技大學顧問暨教授

1



● 2015年勞動與就業關係學術研討會

臺灣企業 人才發展的回顧與前瞻

1. 產業組織的人才沿革演進歷程
2. 跨世紀產經革命的最佳化人才策略
3. 企業組織的人才發展體系
4. 標竿企業的最佳典範
5. 未來發展趨勢



2



● 臺灣企業人才發展的回顧與前瞻

1. 產業組織的人才沿革演進歷程

- ◎ 1950-1970 年代「人事管理」(Personnel Administration) 蔚為行政管理的重要一環，甚至仍沿用至今。
- ◎ 1980 年代引進歐美盛行的「人力資源管理」(HRM)，已備受廣泛採納，1990 年代延伸至「人力資源發展」(HRD) 且兼容並蓄，繼之，「人力資本管理」(Human Capital Management, HCM) 亦步亦趨。
- ◎ 2000 年代全球化「人才發展策略」(Talent Development Strategy, TDS) 後來居上，企業競逐最適當的優秀人才，從而驅動組織智慧資產(Organizational Intellectual Assets, OIA)，匯聚獨特卓越的企業智商(Corporate Intelligence Quotient, CIQ)與出類拔萃之組織基因圖譜(Organizational DNA)，結集菁英人才，加速催化營運增值。

1. 產業組織的人才沿革演進歷程

產業組織的人才沿革演進歷程

人才演進 關鍵要素	人事管理 (1950-1970年代)	人力資源管理發展 (1970-1980年代)	人力資本 (1980-1990年代)	人才發展策略 (1990-2000年代)
功能目標	成果—人事行政之任用、安定、保障	過程—人力資源開發、培育、運用、發展	發展—永續經營之無限動能與智慧資產	發掘—尊重信任授權、留住最優秀人才
勞資關係	資方僱用勞工從屬而對立、生產工具手段	增進勞資協調合作與共策雙贏之極致	員工關係管理：把員工當作顧客之服務	承諾誠信與平等和諧之相互對待情誼
權責重點	服務考核：薪資升遷評定、獎懲處理	人資管理發展：選才、育才、用才、留才	最適人才：適性、適才、適所、適用	高績效團隊：營運策略、目標、績效管理
管理活動	靜態、孤立、監視控制行為	動態、融入、企業組織的人性化	投資學習發展等於投資未來	網羅拔擢重用教導菁英人才
價值取向	營運成本所需的勞動商品	開發蘊藏潛在的稟賦能力和資源	組織增值與高附加價值綜效	創新創業、移動能量加值
生涯發展	職業生涯規劃	生涯與事業發展	卓越專家人才	合作夥伴關係



● 臺灣企業人才發展的回顧與前瞻

2. 跨世紀產經革命的 人才發展策略

- 1980年代「資訊革命」(Information Revolution)，數位化、電腦化、自動化、無人化「資訊平台」，「膽識與應變」引領品管及變革年代勝出的全面品管、企業再造與組織轉型。
- 1990年代「智慧革命」(Intelligent Revolution)，電子化、網路化、行動化、知識化「知識平台」，淬鍊組織最適人才與高績效團隊的優勢競爭力，始能安然脫穎而出、領先群倫。
- 2000年代「人才革命」(Talent Revolution)，全球化、開放化、虛擬化、雲端化「知識與人才互動平台」，跨界移動人才、全球運籌人才及最優秀人才到位，擅於創新與創業，能為顧客與企業創造最大的價值與利潤。

5

2. 跨世紀產經革命的人才發展策略

■ 跨世紀產經革命 企業的持續競爭優勢

◎1980年代至2000年代，前後貫穿跨世紀三十年的「產經革命」(Industrial and Economic Revolution)，有別於從前十八世紀的工業革命，不只超越工業化時代的二三百年，甚至每隔十年的成就，更遠勝於前面的半個世紀，堪稱產業經濟社會的科際整合發展，史無前例、規模最大、無與倫比的總體革命。

• 產業界相繼擁有70%全球運籌管理能力的知識工作者(Knowledge Workers)

• 投入總資產70%的智慧資本(Intellectual Capital)

• 同步創造總產值70%的知識產業(Knowledge Industry)

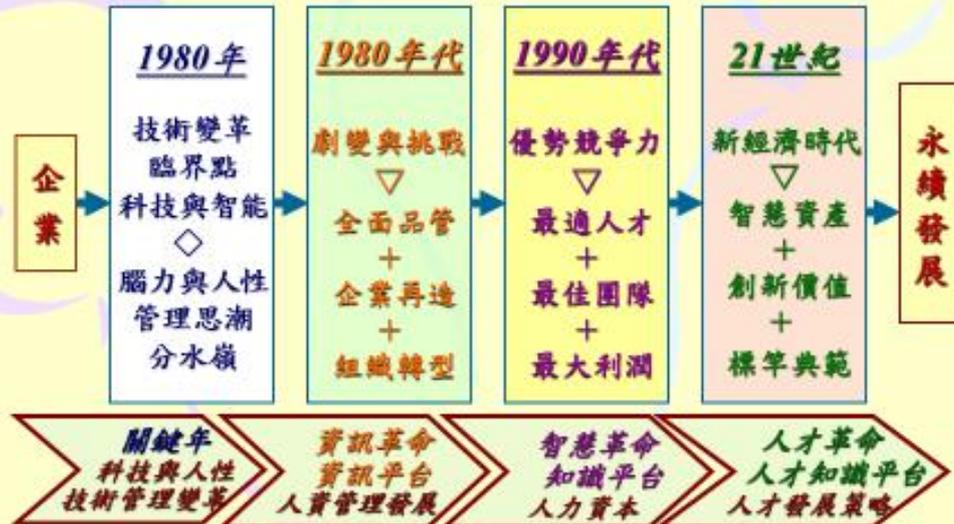


Since 2005

6

2. 跨世紀產經革命的人才發展策略

跨世紀企業永續發展的 最佳化人才策略



● 臺灣企業人才發展的回顧與前瞻

3. 企業組織的人才發展體系

■ 人力資源管理發展的專門技術範疇
— 選才、育才、用才、留才

■ 策略性的人力資本匯聚組織智慧資產
— 學習型組織與教導型組織

■ 組織最適人才
— 適性、適才、
適所、適用





●人才發展體系－人力資源管理發展

◎ 選才 (Recruit & Select) －甄選確保人才

🔗 精心規劃組織目標、人力需求與工作職務，展開人力部署、工作職務設計與招募甄選任用，確保進用適任員工的界限防守(Bound Spanning)之機制，網羅達成組織目標所需的人才。

🔗 否則，如果不適任的人進入組織之後，必然造成冗員、「劣幣驅逐良幣」現象，甚至衍生「請神容易、送神難」的窘境，終將嚴重傷害組織氣氛與團隊精神。



●人才發展體系－人力資源管理發展

◎ 育才 (Education & Training) －培育開發人才

🔗 首重實現員工的學習與投入工作世界，長期而持久地改變及調合全體成員性格、知能、職務皆與組織之間的相互適應，深化組織發展與員工成長的雙重目標。

* 當組織的激速成長與快速發展，人才卻無以為繼，便很容易造成斷層現象；若是組織顯得停滯衰退，則導致優秀員工的外流，且留不住優秀人才。

* 二者如果未能同步成長與持續發展，組織和員工勢將兩敗俱傷。





●人才發展體系－人力資源管理發展

◎用才(Description & Compensation)－運用報償人才

❶ 企業組織的「用才」，來自於工作評價、甄選任用、教育訓練與績效評量，就須進行薪酬管理、升遷遺調與福利計畫等相對價值的指標。

❷ 針對員工的表現績效與貢獻程度，提供合理、適當而必要的激勵措施，用來酬謝員工的工作表現。

❸ 薪酬結構制度基於勞資互惠與適度彈性原則，並維持員工投入與所得報償的平衡性，必須公開、公告週知。

* 薪酬的公平性，至少需呈現組織分配利潤的公平程度，及內部員工之間的相互比較。

* 薪酬的社會均衡性，亦即要經得起外部就業市場薪資水準的考驗。

11



●人才發展體系－人力資源管理發展

◎留才 (Detain & Partnership)－維持發展人才

❶ 「留才」是企業在「選才、育才與用才」過程之中，維持發展人才乃最終的目標。

* 增進友善職場及人際互動關係、勞資高度共識和創新創業合作，提升和諧融洽的組織氣氛與健康情境，並設法留住最優秀的人才，變為企業經營的事業夥伴。

* 用心經營同事的正當情誼、雙向回饋與良性循環，精進品德管理(BEM)，共築企業大家庭組織的溫馨祥和。



●人才發展體系－人力資本智慧資產

■ 學習型組織 (Learning Organization) －永無終止的求知求新求變過程

*人才會隨著科技創新與管理思維的改變而逐漸折舊，知識更會加速自我淘汰，也唯有透過學習方能轉化心智、變換氣質、精進能量和連結進步的起點，「投資學習等於投資未來」。

*優秀人才驅動獨特的企業智商(CIQ)與組織基因圖譜(ODNA)的核心價值，已躍為企業維繫持續競爭優勢的關鍵成功因素，使領導管理者得以運籌帷幄，引領高績效團隊(High Performing Team)臻達出類拔萃並漸入佳境。



●人才發展體系－學習型組織

■ 投資未來－學習型組織的極致





●人才發展體系—教導型組織

▣ 教導型組織—追求 無止盡的的向上修練 (1/2)

- ▣ 企業倡導「教練」(Coacher)或「導師」(Mentor)漸成潮流，領導管理者皆須扮演教練或導師的角色，並且產生影響力和連鎖效應，啟發、教導及幫助所屬成員超越自我極限、實現自我成就與奉獻服務組織，帶領組織突破瓶頸和達成整體績效。
- ▣ 最重要的成敗關鍵，繫乎領導管理者擅於運用教導型組織(Teaching Organization)，善加改變及調合個人、性格、知能與職務與組織緊密融為一體。
- ▣ 領導人支持、指引、教導和服務全體成員，學習型組織備受教導型組織的加持效應，將更能匯聚組織員工創新與思考的原動力，開發蘊藏潛在的稟賦和能量。

15



●人才發展體系—教導型組織

▣ 教導型組織—追求 無止盡的的向上修練 (2/2)

- ▣ 教導型組織的良性教導循環(Virtuous Teaching Cycle) —動態、互動、教學相長的過程，帶動組織全體成員達到「人人教導、人人學習」的目標；深信「教導是領導工作的核心，領導人其實是透過教導(Coaching)來領導其他人」。
- ▣ 領導人展現「僕人式服務行為」，切忌動輒要求所屬的服侍與圖報；必須竭盡所能，擅於教導與服務高階決策者，各階層管理者則循序服務所屬主管，基層管理者更需善加服務所屬基層員工，貫徹「員工第一」(Put People First)崇高理念，共同擴散「服務—領導」(Servant-Leadership)的良善循環。

16



●人才發展體系—組織最適人才

◎適性 (Personality-Job Fit) —調和專心與志業

「選才」與「適性」相稱的「性格優勢」人才，兼備與生俱來的執著心智、品德、操守、態度與價值觀等人格特質，也異於一般人，並且充滿高度的熱情、衝勁、活力與團隊精神；企業將「性格優勢」列為最適人才 (Organization-Person-Ability-Job Fit, OPAJF) 的首要指標，甚至成為產業爭相搶奪的瑰寶。

- *以員工外顯的動機、興趣、志願為出發點。
- *注重員工潛在的個性、性向、性格、人格等特質。
- *致力於培養員工工作樂趣與投入高度的「專心」。
- *讓員工很樂意把工作成就，當做職業生涯中終身行願的「志業」。

18



●人才發展體系—組織最適人才

◎ 適才 (Ability-job Fit) —發揮專長與專業

企業必須追求經營效率與履行精簡組織的雙重使命，優秀人才、知識工作者與專業人才投入工作所產出的知識管理、科技發明、營運績效與永續經營，都是育才與適任人才不容忽視的特性。

- *員工所擁有的知能、經驗背景，皆屬企業的寶貴資產。
- *網羅人才除關注公正平等、沒有歧視之外，還要尊重其個別差異。
- *善用員工無窮盡的才華、才幹、潛能，最好能夠達到極致。
- *擁有「專長」勝任的員工，才會在工作領域中益加展現「專業」的佼佼者。



19



●人才發展體系—組織最適人才

◎ 適所 (Position-job Fit) —善盡專職與敬業

任何組織的用才，都只能擁有一個專任的職位，否則，無法專注和敬業；其餘職務均是團隊與任務編組所賦予的頭銜，惟不能影響專職必須達成的使命。

- *企業用人要賦予員工相稱的職位、職務、職責。
- *按照明確的權限與責任，予以適當地激勵服務的績效。
- *企業需提供員工發展的環境、機會、未來前程。
- *唯有能夠先促使員工「專職」之後，自然可以得到「敬業」的回饋。



20



●人才發展體系－組織最適人才

◎適用(Professional-job Fit)
－達成專家與永業

組織發展所需長期同甘共苦的適任人才，大致任職二十年以上，不僅是核心人才、關鍵人才、最優秀的菁英，以及企業經營策略與創造事業的最佳夥伴，更屬組織要留才的專家。

- *兼顧員工的個別工作表現與企業組織的整體效能。
- *塑造能夠鼓舞員工充分運用專業知能的組織氣氛。
- *啟迪員工擅於發揮專長、竭盡智慧與學習新知能。

*強化員工的終身成就感並成為「專家」，必將更能「永業」，而樂於為組織奉獻心力。



21

●人才發展體系－組織最適人才

◎企業組織最適人才管理循環體系





● 臺灣企業人才發展的回顧與前瞻

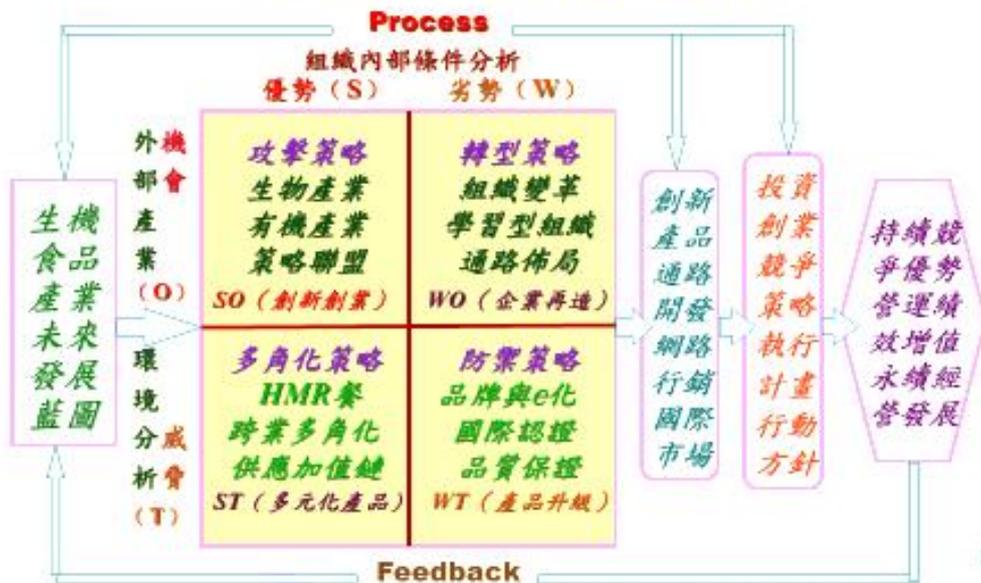
4. 標竿企業的最佳典範

- ◎ 誠富生機食品公司—專注於SWOT-TOWS優勢策略
- ◎ 統一集團—組織與優秀菁英企業內部新創事業策略
- ◎ 台塑集團—創業家與專業經理人集體領導決策策略
- ◎ 台積電公司—創業家帶領全員落實核心價值策略
- ◎ 美國 Microsoft 公司—重用全球最優秀人才菁英策略
- ◎ IBM 公司—全球整合型軟性製造服務業人才策略
- ◎ 美國 GE 集團—全球最具學習與教導型組織領先策略



4. 標竿企業的最佳典範

◎ 誠富生機食品人才專注於 SWOT-TOWS 優勢策略





4. 標竿企業的最佳典範

◎ 桃竹苗群聚生機食品業「產官學研」會議

1. 專家諮詢服務與現場輔導會議 (經濟部中小企業處、新竹縣政府衛生局、食品研究所)



2. 供應鏈與網路行銷策略聯盟會議

3. 誠富生機食品雙品牌的泡菜



1.4 標竿企業的最佳典範

◎ 統一集團「優秀菁英」 企業內部新創事業策略

✓ 組織文化與經營典章制度始終深切體認「最適人才」與「員工第一」(Put People First)比策略、資金、技術還重要。

✓ 積極防範人才無以為繼或斷層現象，從無間斷地自行造就孕育經理人才，專注產品多樣化與事業多元化及跨業多角化與跨國全球化經營。

✓ 若是組織顯得停滯衰退，必然導致優秀員工外流，無法吸引、留不住優秀人才，培養優秀人才，勢將影響企業集團的營運績效與永續發展。

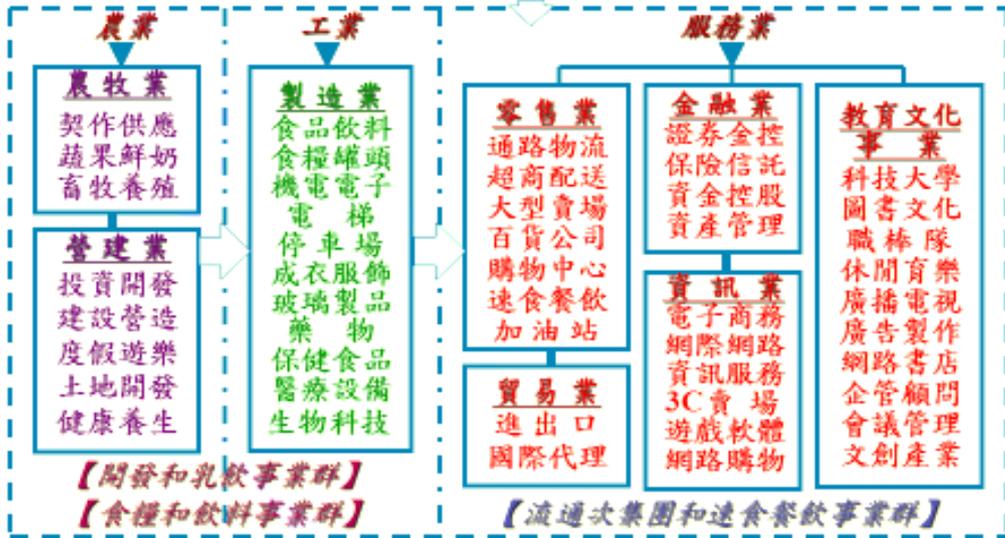




4. 標竿企業的最佳典範

◎ 創業家團隊與企業內部
新創事業的人才和版圖

統一企業集團



1.4 標竿企業的最佳典範

◎ 台塑集團創業家與
專業經理人集體領導決策

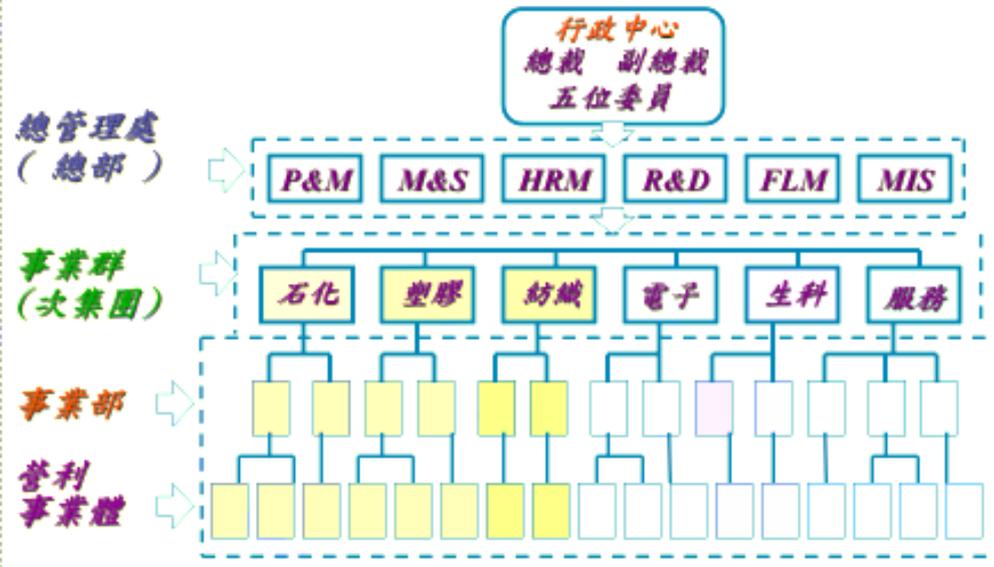


- ◎ 總管理處擁有1,650位的知識工作者(knowledge workers), 儼然是領導人的智囊團與智庫 (knowledge ware and think tank)。
- ◎ 集體領導所有跨業多角化的群聚事業群, 各個事業群則分掌所轄事業部旗下關係企業的營運計畫。
- ◎ 整個集團統籌投資策略、營運風險、競爭優勢與事業夥伴等多面向的決策權責, 領導人與總管理處之間, 先前係仰賴決策核心小組 (領導人親自召集, 由五人增為六人)。
- ◎ 2006/6 回歸到「行政中心」的世代交替佈局, 前所未有的總裁、副總裁與五位委員共七人, 完成權力平衡體系與專業接班的模式, 創辦人正式移交經營決策權, 至今已先後辭世, 由第二代企業家與專業經理人集體共治的新時代。



4. 標竿企業的最佳典範

◎台塑集團—集體領導決策： 「行政中心」與「總管理處」



4. 標竿企業的最佳典範

◎台積電公司創業家帶領 全員落實核心價值策略

- ☑ 技術領導者，整合IC產業的先行者
- ☑ 製造領導者
- ☑ 最具聲譽、服務導向、客戶最大利益的提供者

◎ 核心價值：ICIC

- ☑ 誠信正直(integrity) — 說真話、不誇張、不做秀、清廉、公正、品格、才能
- ☑ 承諾(commitment) — 堅守對社會、客戶、供應商的利益關係的平衡
- ☑ 創新(innovation) — 確保企業高度活力、成長命脈
- ☑ 客戶信任關係(customer trust) — 對待客戶的夥伴關係





4. 標竿企業的最佳典範

◎ 台積電公司全員
善盡企業社會責任

提升社會面向 台積電作為	道德	商業 水準	經濟	法治	關懷 地球	平衡生 活快樂	公益
誠信正直	◎	◎					
守法	◎		◎	◎			
反對貪腐不賄選 不搞政商關係	◎	◎		◎			
環保節能氣候變遷					◎		
重視公司治理		◎	◎				
提供優質工作			◎			◎	
優質股東回饋			◎				
推動員工生活平衡						◎	
積極鼓勵創新		◎	◎				
提供優良工作環境						◎	
志工社會服務					◎	◎	◎
文教基金會	◎				◎		◎

31



4. 標竿企業的最佳典範

◎ Microsoft 重用全球
「最優秀人才」菁英策略

- ✓ 創辦人Gates認為：領導人團隊如果缺少前30位菁英與領導人，就只剩下一家平庸的公司。
- ✓ 重用前10%擁有「智慧容量」之「A級最優秀人才」(the Smart People)的菁英策略，以及彈性報酬制度和自我精進的核心價值，創造電腦軟體的巨擘。
- ✓ 舉凡智商 (IQ) 與情緒智商 (EQ) 很高、具有學習、創意、創新、企圖心的聰明人，且能研創開發新產品及制定新規格，亦樂於奉獻贏得1,200萬美元酬勞或變成創業夥伴的人才資產。

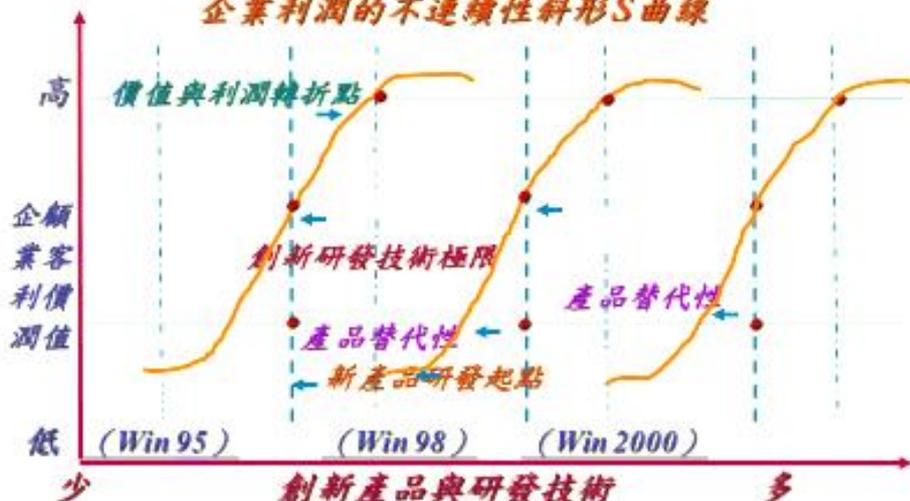




4. 標竿企業的最佳典範

◎ 80% 「創新與風險管理」 取勝的競爭策略

✓ 創新產品與研發技術及顧客價值與
企業利潤的不連續性斜形S曲線



4. 標竿企業的最佳典範

◎ 美國IBM公司—全球 整合型軟性製造服務業人才策略

- ☑ 主導全球的電腦資訊科技產業的發展
- ☑ 全球整合型企業 (global integrate enterprise, GIE) 的人才資產策略
- ☑ 統籌運用優勢資源與人才資產的
全球佈局
- ☑ 培植企業所需的全方位
「軟性製造業」領導人才



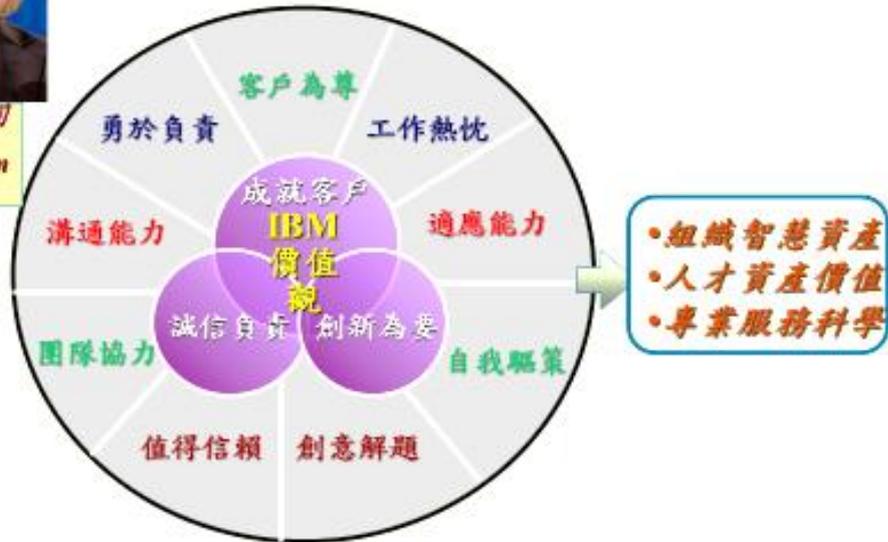
台灣IBM公司前總經理
童至祥女士/2008



全球IBM公司
CEO
Weg Whitman
2011/9

4. 標竿企業的最佳典範

◎ IBM的全球整合型企業 GIE人才資產價值策略



4. 標竿企業的最佳典範

◎ GE領導人團隊引領教導型 組織與標竿學習(Benchmarking) 的學習型組織

- ✓最擅於靈活運用「領導人團隊」(leader to leader)，從中更造就出類拔萃的優異人才，全球最大的教導型組織。
- ✓向全球化企業標竿學習建立最佳典範且厲行實踐：
 - ☺ Toyota汽車TPS、JIT、BTO
 - ☺ Wal-Mart百貨速取市場資訊
 - ☺ IBM公司資訊应用能力
 - ☺ 師法Motorola公司的6 Σ
 - ☺ 醫療用「光速電腦斷層掃描機」，研發工程師選學習顧客(患者)回應的經驗，設法增加療程的舒適度。





4. 標竿企業的最佳典範

◎美國GE集團世界級企業的全球競爭優勢策略

✓堅持各個事業均須維持全球市場之「第一、第二」(No.1, No.2)的領先策略(Leading Strategy)，才是GE公司的唯一生存機會。

✓構築全球化無國度、無疆界的「無界限組織」(Boundaryless Organization)，實現「全球生產、在地銷售」(Produce Globally, and Sell Locally)的全球運籌體系。

✓建立全球運籌組織的營運決策機制，唯有精耕成功本土化的核心價值商品，才最容易複製於全球化市場。



4. 標竿企業的最佳典範

◎標竿企業的人才發展整體策略

別業團隊領導
人才引領
企業邁向
中大型組織
的總體發展
與經營策略

高階經理人才
策劃轉型變革
決策與運籌
帷幄的權限
並負起盈虧
風險責任

中階經理人才
負責事業
營運發展的
關鍵樞紐
並達成
營運目標

關鍵核心人才
展現增進
企業組織
的產值動能
並續創營運
績效的高峰



4. 標竿企業的最佳典範

□ 標竿企業人才發展典範

回顧半世紀以來，台灣企業家擁有獨特的前瞻觀念、創業膽識、典範傳承和冒險精神，展露出堅忍卓越的決策力、適應力與行動力，所專注的組織變革及事業轉型因應得宜，分別在各自熟知的領域擁有強大的市場版圖，駁致勝出推向事業的顛峰。

尤有甚者，窮其畢生於培植、拔擢和信任優秀菁英，乃至集結廣納天下的英才，皆能無怨無悔地殫精竭智長期追隨，充分的溝通、授權與團隊合作，莫不胼手胝足地共同創業，關切顧客和社會的多元價值，並與全體成員均需高績效的營運利益與企業財富。



● 臺灣企業人才發展的回顧與前瞻

5. 未來發展趨勢

□ 菁英人才資產—主導組織生命與發展

- ✓美商DDI最近10年來調查報告，55%的CEO憂心「領導人才不足」而影響接班計畫，38%承認「找到適任人才」為最大挑戰，36%則強調「錯置人才」為推動營運發展策略的首要障礙；3%經理人指出公司擁有優異的人才資產，只花16%時間培養人才，僅20%的CEO關注人才策略。
- ✓值此國際市場位移、產業版圖重組與菁英人才高度流動，加劇企業全球人才荒的窘境，已經邁入人才競逐爭奪戰。
- ✓企業培養、網羅人才和善用傑出成功的員工，尤須與時俱進，更是永遠不能停息的長期目標。



5. 未來發展趨勢

人才發展策略IPO模式 引領優質企業的極致



41



5. 未來發展趨勢

◎ 企業的人才資產佈局 — 領導人團隊、企業總部、 各階層經理人、適任員工

- 領導人團隊：企業家人才資產—引領組織的整體發展策略。(3人/5-12人企業家與決策者)
- 企業總部/管理處：菁英人才資產—運籌帷幄轉型變革與轉投資創業。(3-5%創業者)
- 各階層經理人：最優秀人才資產—事業營運發展的創新動能。(8-12%各事業部門菁英)
- 適任員工：關鍵人才與核心員工人才資產—創造產值與績效的源頭。(15-20% & 50-60%)



42



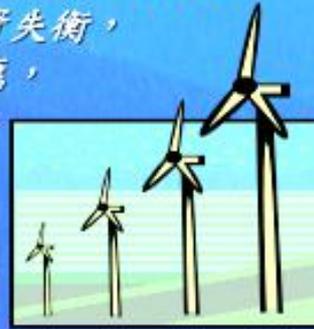
● 臺灣企業人才發展的回顧與前瞻

■ 結語-1

→ 台灣當前產業界深陷人才短缺、科技創新、經濟發展與價值觀念的斷鏈現象，企業「選才」與「適才」莫不雪上加霜，已浮現產經社會人才發展的最大困境。

◎ 「人才策略決定國家未來競爭力的希望工程」，「人才策略誠為企業永續發展的最佳典範(Best Practice)」。

* 如果廣設大學、漠視技職體系、教育投資失衡，而未能深化未來職場的人才能力加值效應，勢將加劇「學用落差」、「產學鴻溝」、「人才斷層」等嚴重衝擊，衍生「流浪教師充斥」、「高學歷、低就業」、「薪資停滯」、「失業焦慮」、「道德危機」的極端結果，更是超乎想像。



● 臺灣企業人才發展的回顧與前瞻

■ 結語-2

平心而論，人才缺口的因應對策，確無一蹴可幾的萬靈丹。任何企業面臨興衰存亡的關鍵時刻，刻不容緩的當務之急，就必須轉念於「人力資源管理發展」「人力資本」「人才發展」環環相扣的最適化佈局，並且持續不斷地投資事業、投資人才、投資員工，誠屬企業家、專業經理人永遠無法拋棄的社會責任。

總而言之，有鑒於長期推動和見證、守護和省思台灣企業人才發展的寫照，當願：與企業家、經理人、人才部門負責人共同分享，期冀志同道合的有識之士竭盡繼往開來的使命。





● 臺灣企業人才發展的回顧與前瞻

結語-3

創值增值
營收獲利
永續經營

專精事業
創新創業
發展契機
全球運籌

創優業家
優秀菁英
關鍵人才
最適人才

高效領導
最適決策
優質團隊

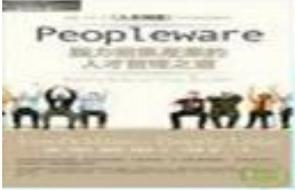
各擅勝場

競爭優勢

最佳佈局

標竿典範

47



● 2015年勞動與就業關係學術研討會

THE END

◎ 感謝參與
【 Q & A 】

敬請賜教
crane@must.edu.tw



48