

人力資源管理之困惑

蔣震夷

台灣公共職業訓練國際交流暨發展協會理事長
科技管理、人力資源發展與管理、專業職業技術訓練
cheni910@yahoo.com.tw

唐林林

台灣公共職業訓練國際交流暨發展協會秘書長
人力資源管理、生產品質績效管理、職能發展
tonytang86@yahoo.com.tw

人力資源管理，既是經營管理的前緣話題，在實際的運作體系中又常常成為邊緣化的對象。總是在清晰與模糊之間徘徊，顛峰與谷底之中顛簸，若即若離，重要和痛苦依存。人力資源管理之重要性似乎是一個不需要過多詮釋的命題，但為什麼會出現如此尷尬而又不可思議之狀況呢？這個問題是一個多重因素交織的問題，從不同的層面，不同的角度論述的專著已是汗牛充棟，無可勝數，結論可能也會是“百花齊放，百家爭鳴”，故筆者卻不想也無法進行“三百六十度”視角的全方位分析，僅能結合經歷與體會就常見“困惑”作以很“個人化”的分析。

一、人力資源與人力資源管理不是同一個概念

這一點也許是人力資源管理者發牢騷時最易提到的話題：“唉，什麼人力資源管理是第一資源呀，人力資源什麼也不是”！也許是把這兩個概念沒有較好區分的原因吧，人力資源是公司達成企業整體目標的輸入項之一，而人力資源管理者則是人力資源工作達成的具體操作者，雖然人力資源管理者是人力資源工作的具體擔當者，也可以說人力資源管理者是人力資源的具體化。但實際工作中，由於人力資源工作的特殊性所決定，影響企業人力資源導向的因素較多，例如：培訓是公司人力資源提升及執行力提升的重要途徑，但若公司不重視，不願投入資源或其他部門配合不到位，或公司業務忙時，連主管也只能敷衍：培訓？

等一下再說吧！人員的定位很大程度上可能是職能部門或公司決策層左右，人力資源很大程序上只能是敲敲邊鼓。考核獎懲及去留的決定，只能是職能部門、公司高層決定，人力資源部是過程的參與者或承辦者的角色。一句話：人力資源在大部分公司裡的權責都會被不同程度地被分割。往往成為二次權力。不論我們願不願承認，不論是何種原因導致的結果，公司的人力資源工作的好壞都不是由人力資源一個部門決定的，客觀地說，好，不全是人力資源部門的功能；反之，也不全是人力資源的不力。這種觀點可能決策層更易產生。

這與整個企業管理初級階段的大環境不無關係，到底什麼是人力資源可能還是一個較新的概念，現在大部分公司“行政人事部”的標牌也都換為“人力資源部”，但在公司高層的深層觀念中是否隨標牌的變換而同步更新才是關鍵的因素！

二、人力資源部門職責難以明晰化，是整體職能規劃所必須的

當然這樣提出是與其他部門如行銷部、生產部、開發部、技術部等部門相較而言。由於人力資源部是一個職能別部門與部門別部門交織的部門，職能別也就是說它不僅僅指做好本部門工作就 OK，很大一部分職能還與其他部門有關，而其他部門又往往處於直線職能體系中，有直接的上級部門，好多職能如規章制度的執行其實需要與各職能部門的配合，可問題就出來：公司制度執行不好，到底是人力資源部制訂、督查不力，還是各職能部門宣導、推動落實不力？招不到高級適合公司的人才，是人力資源工作不力還是公司不捨得與人才能力相匹配的高薪？

有的外資公司也叫人力資源部（或行政人事部）為不管部，很明顯也就是與產品環節相關上的職能部門不方便管或不願管理的工作大概都可以劃過來。

所以人力資源部往往是大到企業文化、管理理念、公司組織架構、整體策劃等，也有吃喝拉撒的雞毛蒜皮，還有內部衝突及勞資關係的大難題。

當然大的集團化公司人力資源與行政部分開的可能令當別論。

醫生能醫人而不能自醫。人力資源部是公司人力資源規格化、職能部門崗位職責的制定者，自己卻不能給自己一個明確的定位、清晰的職能界定，真是讓人難以想得通但又必須面對！這一點正是人力資源部與其他部門最大差異點，也是挑戰點。

三、職位需求與現人力資源管理者素質與能力的要求還有較大的落差

人力資源的各項職能決定了它是一個多學科交叉的學科。關係到公司經營管理的各層級。

最高到老闆，低到最基層員工所想所做，又關係到各部門、各系統，關係到系統性工作如：公司文化層面的提煉、規範、宣導、形成、及動態維護。管理系統的整合，制度宣導貫徹與動態維護。培訓工作的策劃、推動、落實與成效檢討。人是社會動物，說到“人”很大程度上需考慮整個社會環境的方方面面，如：社會經濟、人文、民族文化、歷史、法律、道德、倫理的大環境及相關的子環境的差異與變遷。還需管理學、運籌學、歷史學、心理學、法律學、文學、財務學、生理學等相關學科作為工具。還要考慮社區、公司子環境的影響。還有老闆及其它決策層的信仰、文化、公司成長歷程等因系對管理無形、有形影響等等。對公司各部門業務還需有相當深刻的認識，對各項工作各系統的內在聯繫有實質的體驗，經驗累積。

以上條件與知識的儲備，只是做好人力資源工作的必要輸入項，還需對公司現狀的準確掌控，人際關係能力的配合，公司專業知識的再學習。

但以上輸入項，大部分都是僅僅用來表述時容易，與實際的工作融合時就很難操作，特別是“度”的把握。這些不確定性也許就是關於人力資源及相關領域專家論述最多的原因，甚至是觀點相互矛盾的論述也不少見，但沒有人說它是錯的，只看你如何理解。如何針對不同的大環境，不同的適用物件，不同的情景下“度”的把握與靈活發揮！

四、人力資源部門是一個直接的費用中心

人力資源部在直接的表現上是一個費用中心，而不是一個直接的利潤中心。不是構成產品環節（當然服務也是產品的形式）的直接一環，這一點特別在中小型企業表現得較為突出。

人力資源管理具有兩極性，即高端管理與日常雜務集於一身的定位所決定。由於中小企業不可能拿出百萬年薪來請一位能達到高水準的人力資源管理者，不能成為高層在人力資源領域或管理方面的補充，很可能就會走向另一個極端，那麼可能在決策者心目中的價值就會大打折扣，成為潛在的過渡型角色。因為高層甚至其他人都會說，你說的我都知道呀。那麼權威性就會大大降低。由於人力資源管理的不確定性及非直觀性，決定了它需要高深理論、高 EQ，但只能通過平凡的形式表現出來的一種職位。績效表現在多數時間也往往是“無過便是功”。可喜的是人力資源的重要性及特殊性意識正被喚醒，曙光初現。這一點也正是中小型企業，特別是民營企業被詬病之處，現實與理想如何選擇，如何銜接，近期利益與長遠利益如何平衡，對我們，對老闆，對公司都是需深思才能做出的重大抉擇。

以上對人力資源工作特點及所處環境現狀，及深層原因作了簡要分析，依本人體會提出如下想法：

一、加強自身素質提升及經驗歷練：

就像我們常說的一句話：我們無法改變世界，但我們能改變自己。

全面提升自身素質與實戰經驗的歷練。達到高境界，達到“資深”，讓我們自己承擔塑造我們發揮空間的重任。

二、提升人力資源工作的附加價值：

真正做到高層的參謀與助手；企業文化的引導者、塑造者，業務部門的夥伴，員工的知心朋友，執行的先導。由於其“難”及不確定性，也正好給了我們深度發揮的自由空間。

三、以良好的服務心態面對人力資源工作，不能老是只扮演一個哀哀怨怨的深宮怨婦形象。要有承擔幕後英雄的心胸。服務是人力資源工作的一個極重要支撐點。

四、積極影響上級的人力資源管理者才是合格的人力資源管理者，因為我們的許多工作都需要上級“點頭”，取得上級認同是工作推進的前提，否則我們就會走向另一極端，就可能變成雜務工作，被邊緣化。影響上級是深層改善推進的前提，否則其他工作的改進都將事倍而功半。

五、加強溝通協調、請示、宣導、建立共識，是人力資源開展工作有效的前提。因為它面對的是全公司。這一點說得最多，也是最難的。

六、建議公司將人力源部門行政級別提高。因為它是一個帶有專案性的橫向職能部門。記得在一個H公司時人力資源部任職時，公司曾有明確規定：比任何平級部門高半級，這種提法是否合適，暫不多述，但它至少給大家清楚地傳達了一個資訊，表達了一種公司對人力資源部的定位。

七、良好的品德是人力資源管理者重要的加分項目。當然任何職位都需要良好的品德，但品德對人力資源管理者要更高！更需要用人格魅力的背景來烘托。因為此職位的許多工作很難有一個量化的、易於操作的考核標準，其工作輸出

也是不易控制的，說得通俗一點就是“憑良心”，所以公司高層為預防風險，更注重選人時品德的可信任度，公司需要種專才，需要通才，更需要可以作為“心腹”的“忠”才，其實有才能者多與有品德者，沒有過多的建議，沒有過多的解釋，因為人力資源管理是一個極大極寬廣的課題，以上幾點提法我相信並不算是很新穎的觀點，但確實也是人資人員的體驗，我相信大家都已看出，以上的現狀及原因分析也一定是掛一而漏萬。但人力資源管理也許就是這樣，它不是用來說的，也不是用來寫的，它是靠做的按部就班，一步一腳印，是一種靠操作來慢慢體會的。

其實這篇短文有一半也是想寫給企業的老闆，人力資源工作（或行政人事）工作的績效如何，老闆有時可能是決定因素，而不能只看著人力資源無助地獨自跳舞，您不應是旁觀者，而應成為人力資源管理者（或行政人事）的強有力後盾——因為老闆自始至終都是人力資源工作的一部分！