

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

壹、問題背景

由於科技之快速發展，高科技精密武器不斷改良推出，國防戰略與觀念，與傳統相較已有大幅轉變，國防兵力亦配合大幅調整。因此，國軍自民國八十六年起開始實施「精實案」¹，精減兵員數額，以達到精兵政策之戰略目標。唯國軍自實施「精實案」後，兵員供給超過需求，產生了兵源過剩的副作用，自八十七年起，役男無法如期入營者，每年達三至四萬人，²由於屆齡役男入伍塞車，等候入伍時間太久，嚴重影響役男權益，引起社會輿論重視，政府亟須尋找替代方案，以解決該難題。

另一方面，我國歷年來已發生超過一百起役男基於宗教信仰拒絕入伍服役，以致一再入獄服刑的案件，至八十八年九月底止，尚有二十個耶和華證人會的教徒仍在在軍事監獄中服刑。³政府為解決上述二個難題，並考量在政府人力精簡政策下，無法無限地增加公務人員員額，以滿足民眾需求，爰亦期待能藉此充分運用溢出之役男人力資源，以增加政府公共服務效能。

首先行政院於八十七年三月組成小組進行專案研究，後又為

¹ 國防部所推動的「國軍軍事組織及兵力調整規劃」，簡稱「精實案」，是國軍組織再造的決定性作為，以建立一支「精、小、巧」的現代化國軍為目標。國軍精實案區分三階段，自八十六年七月一日起實施，九十年完成，國軍總兵力精簡為四十萬人。參考王炯華，〈精實案使國軍加速現代化〉，《中央日報》，民86.10.14，版5。

² 鍾台利，〈配合改革建立替代役新制〉，《政策月刊》，第49期，民88.8，頁10。

³ 陳新民，《社會役制度》。台北：揚智文化，民89，頁128。

擷取歐洲實施「社會役」⁴經驗，於同年八月組成訪歐小組赴德國、瑞典、法國及奧地利四國考察社會役之實施概況⁵，八十八年七月十四日訂定「行政院兵役替代役推動委員會設置要點」，成立推動委員會負責規劃替代役之實施，八十九年二月二日完成「替代役實施條例」之立法、公布程序，行政院並核定該條例自八十九年五月一日起施行。

台灣地區自解嚴後群眾運動風起雲湧，內政部警政署招訓大量保安警察因應，但日後由於社會進步，大型群眾運動日漸減少且愈趨理性，維持大量保安警察似顯浪費警力，因而有將其移撥至縣市警察局，以充實基層警力之規劃，又適值前述政府規劃實施替代役，警政署遂申請進用機動保安替代役，以填補各保警總隊保警移撥後保安警力之不足，同時又依各縣市警察局所提治安、交通警力需求，申請進用守望相助社區巡守及交通助理替代役，因此民眾可以在很多縣市地區的重要路口，看見替代役役男配合員警執行交通指揮的景象。

貳、研究動機

替代役制度的實施，實為我國兵役制度之一大變革，然探究

⁴ 社會役(civilian service)亦有譯為「民役」者，以作為「兵役」的相對名詞，和所謂的「良知拒服兵役」(conscientious objection) 觀念和運動有密不可分的关系。在歐洲各國，這兩個名詞幾乎是互通的。例如申請轉服社會役，稱為「良知拒服役委員會」。在西方流派眾多的基督教中有幾支的教義是服膺「絕不可殺人」的戒律，甚至面對殺人凶手與敵人的威脅時，亦不可為了自衛而殺人，社會役制度的理念便是源於基督教及人道主義，在一次世界大戰前後歐洲「裁軍主義」盛行時代，已經高唱一時。北歐諸國，例如丹麥在一九一七年、瑞典在一九二〇年、挪威在一九二二年、芬蘭在一九三一年都試行將「良知拒服役者」編入軍隊的「後勤役」或是指派擔任社會服務工作。但是直到了五〇年代、六〇年代裡，才正式在西歐、北歐各國形諸法律，獲得國家全面的肯定，成為制度。以一九九九年的統計，歐洲國家中已經有二十三個國家實施社會役，其他未實施社會役的國家例如英國、愛爾蘭、盧森堡、冰島等未實施徵兵制，所以無社會役之問題，其他實施徵兵制諸國已全部實施此制度。參考陳新民，《社會役制度》，台北：揚智文化，民89，頁3。

⁵ 蔡兆陽等，〈考察歐洲社會役政制度報告〉，《行政院所屬各機關因公出國人員出國報告書》，民87，頁1。

其變革的最大動力，應為「兵源過剩」因素，政府為速解決役男等候入伍的問題，立即進行替代役制度的規劃、實施，並藉此解決因宗教信仰拒服兵役之頭痛問題，更期望能充分運用役男人力資源，增加政府公共服務效能。

內政部警政署自民國八十九年起，亦配合替代役政策規劃進用替代役，包括了交通助理警察役，希望徵服役男擔任交通助理工作，以補交通警力之不足。由於警察工作常接觸基層民眾，且代表政府執行公權力，其服務品質格外受到重視與檢驗，替代役役男協助警察執行任務，其本身素質之良窳、協勤能力及服務態度等，當然必須予以檢驗探究。且替代役制度自八十九年五月實施以來，社會輿論評價不一，監察院亦曾就該制之倉促規劃實施，對行政院、內政部及國防部提出糾正，⁶究竟替代役役男從其甄選、訓練、服勤及生活管理等方面，其實際運作情形為何？是否存有缺失？有否充分運用以增進政府效能？凡此皆對替代役制度實施之成敗有重大影響，實有分析研究之必要。

根據相關文獻的探討，目前尚無針對警察機關交通助理役男，以人力資源管理層面作為探討之研究，因此，若能以人力資源管理中之選才、育才、用才及留才之方向，來探討交通助理警察役男在甄選、訓練、服勤及生活管理上的缺失，並進而尋求政策面及執行面之建議修正，將有助於交通助理警察役服務效能之發揮。

參、研究目的

⁶ 監察院公告，第 2385 卷，民 91.9.25，頁 9-27。

替代役制度可說是我國兵役史上最大變革，替代役役男分發各公務單位，亦對政府部門公務人力注入一股新血，其成效格外引起注目。臺中市因都會交通問題日益嚴重，臺中市警察局為應交通警力需要，申請進用交通助理替代役，目前分發局本部及所屬各分局管理運用，有關役男管理現況與當初政策規劃有何差異？政策執行成效為何？均應予探究並期能提出解決之道。

本文研究目的如下：

- 一、探討我國交通助理替代役政策。
- 二、瞭解臺中市警察局交通助理替代役人力資源管理的現況與問題。
- 三、比較原有政策規劃期待與實施現況間之差異，並試予實證分析，探討其運用成效，最後期能提出對臺中市警察局交通助理替代役人力資源管理之建議。

第二節 重要名詞概念界定

壹、替代役

所謂替代役，是指替代兵役的一種役別。我國憲法第二十條規定：「人民有依法律服兵役之義務」，同時基於平等原則，不能允許個別役男基於自己家庭因素或宗教的認知，而免除服兵役之義務。但是，自從第二次世界大戰後，雖然仍爆發冷戰危機，歐洲國家的憲法卻都開始承認人民可以基於宗教良知拒絕入伍服役，但基於公平起見，於是創立替代役制度，且該替代役服務的領域都在軍事之外，特別著重於社會服務，因此也廣泛地被稱為

社會役。⁷

我國替代役之實施，其主因不似前述歐洲各國是基於承認人民宗教信仰，而是為了解決國軍實施精實案後，造成役男過剩之現實因素。我國「替代役實施條例」於民國八十九年五月一日施行，該條例第三條規定：「本條例所稱替代役，指役齡男子於需用機關擔任輔助性工作，履行政府公務或其他社會服務。」同條例第四條規定替代役之類別區分如下：

一、社會治安類：

(一) 警察役。

(二) 消防役。

二、社會服務類：

(一) 社會役。

(二) 環保役。

(三) 醫療役。

(四) 教育服務役。

三、其他經行政院指定之類別。

貳、交通助理警察役

所謂交通助理警察役係指擔任交通助理勤務之替代役，其役別屬社會治安類之警察役。「替代役實施條例施行細則」第三條規定社會治安類替代役勤務如下：

一、警察役：擔任機動保安警力、守望相助社區巡守、交通助理、矯正機關勤務、收容處所警衛及其他安全維護等相關輔助勤務。

⁷ 陳新民，〈我國兵役史上最大變革—替代役的前瞻與檢討〉，《國家政策論壇》，第2卷，第5期，民91，頁133。

二、消防役：擔任救災及傷病患救助等相關輔助勤務。

另依「內政部替代役警察役男服勤管理要點」第三點規定交通助理警察役之服勤單位為警政署所屬各警察機關與各直轄市、縣(市)警察局。同要點第十七點規定交通助理人員之服勤及其訓練方式如下：

- 一、交通守望：於交通繁雜之路口（段）或指定地點，協助維護交通秩序或執行觀察、瞭解、處理、預防與服務等任務。
- 二、交通巡邏：於各主要交通要道或易肇事、違規路段（口），協助巡查交通狀況、不定點停留稽查，以防止交通事故發生。
- 三、交通指揮：於交通繁雜之路口（段），協助指揮、疏導或管制用路者之行、止、轉向或改道等工作。
- 四、交通整理：於交通繁雜之路口（段），協助執行違規停車取締、交通疏導、停車秩序整理及排除道路障礙等工作。
- 五、交通稽查：於各主要交通要道或一般車輛駕駛人易違規、肇事之路段、地點，協助稽查取締違規車輛等工作。
- 六、備勤：於服勤單位內整裝待命，以備突發事件之機動使用，或臨時勤務之派遣。
- 七、訓練：加強交通執法服務能力，並宣導重要政令。

參、人力資源管理

欲瞭解人力資源管理的意義，需先對「人力資源」有充分的

瞭解。其中資源係指可資利用的東西，包括：物質資源及人力資源。兩種資源的「產品」均可用來滿足人類的需要與慾望，但兩者間最大的差異在人力資源兼具產品的「生產者」與「享用者」兩種意義，而且生產活動除可維持生計外，更是自我表現和自我實現的重要方法。瞭解人力資源的意義後，對人力資源管理的意義就較易掌握，其乃管理組織中與「人力資源」有關的一切事物，亦即透過一些活動，有效的運用組織中的人力資源，用以達成個人、組織和社會的利益或目標⁸。

人力資源管理，自 1860 年代起至今，其核心觀念經歷數次演變，從早期僅著重招募、甄選、薪資及出勤管理之「人事作業管理」、演變為著重工作分析、設計之「科學管理」、再演變至著重激勵、溝通、衝突、勞資關係的「人群關係」，自 1960 年代起，則為重視人力資源規劃、員工生涯發展的「人力資源管理」，現今更有將「人」視為組織策略性資源的觀念出現。

在重視高科技及服務業的現代社會，企業的的核心競爭力在於人才的素質，高水準人力的獲得和維持，成為企業獲取競爭優勢的重要武器。因此，為組織求才、育才、用才與留才，成為人力資源管理的基本使命。同樣地，在強調提昇服務效能的公部門，高素質公務人員的獲得與維持，亦成為政府服務效能提升的重要關鍵，因此，為組織求才、育才、用才與留才的使命，亦相當適合於公部門。本研究爰採用此核心觀念來作為人力資源管理的定義。

人力資源管理主要工作內容可分為人力的獲得、發展、運

⁸ 黃英忠等，《人力資源管理》。台北：華泰書局，民 87，頁 4-5。

用、激勵與維持。具體的工作項目則包含了組織設計：以決定各項作業的分工與合作方式；工作分析與設計：以決定工作的內涵和所需人力的資格；人力資源規劃：以預測未來組織人力供需的情況；招募與甄選：為組織獲得所需的員工；訓練與發展：提昇組織人力的素質，滿足工作的需要；績效評估：以掌握員工的工作成效與問題，謀求改進之道，並作為人事異動與獎懲的參考；設計薪資福利制度：以吸引並留住組織所需要人才；激勵與領導：建立員工承諾促使員工全心貢獻，以達成組織之目標；建立和諧的勞資關係、安全的環境與衛生制度、合理的紀律管理：以維持員工的向心力，共同為組織努力，創造組織與員工合作互惠的關係。⁹

第三節 文獻探討

本研究針對有關替代役之文獻加以蒐集探討，因為我國替代役制度係於八十九年開始實施，實施期間不長，相關研究不多，茲分析如下：

壹、學位論文部分

國內學位論文對替代役方面之研究，根據筆者進行檢索分析共有十九篇（如表 1-1），在此十九篇中，研究對象針對警察役為研究主題者有 3 篇；教育役有 2 篇；社會役有 1 篇。其中屬法制研究者，有陳正烈「替代役實施條例之研究」、黃仁志「我國替代役制度法制化之研究—以德國社會役制度比較對象」、許宏誠「替代役現行政策法規與替代役役男服勤滿足之研究—以嘉

⁹ 張緯良，《人力資源管理》。台北：雙葉書廊，民 92，頁 21。

義縣為例」；屬政策制度研究者，有黃莉婷「如何形塑良好之政策論證—以我國兵役替代役政策為個案」、李昊陞「我國兵役替代役制度之研究」；屬成效研究者，有涂其梅「我國替代役實施成效探討—以宗教因素服替代役為例」、李清勇「我國實施替代役制度成效分析—以雲林縣為例」；屬人力資源管理研究者僅有蕭金源「現行社福機構替代役人力運用情形之探討—以社會役為例」一篇。相關論文研究彙整如下表。

表 1-1 相關論文研究彙整表

時間	出處	作者	題目
民 88	國防管理學院 法律研究所	陳正烈	替代役實施條例之研究
民 88	政治大學公共 行政學系	黃莉婷	如何形塑良好之政策論證—以我國兵役替代役政策為個案
民 88	中正大學公共 行政學系	黃仁志	我國替代役制度法制化之研究—以德國社會役制度為比較對象
民 89	文化大學政治 學研究所	張水泉	我國替代役制度執行研究
民 89	文化大學政治 學研究所	郭倩茜	我國實施兵役替代役制滿意度之研究
民 90	東海大學公共 事務碩士專班	林枝炳	我國替代役回應性政策評估之研究—以台中市為例
民 90	南華大學管理 研究所	許宏誠	替代役現行政策法規與替代役役男勤滿足之研究—以嘉義縣為例
民 90	銘傳大學公共 管理研究所	黃賢良	我國兵役替代役政策執行之研究
民 90	警察大學行政 管理研究所	于哲鑫	機動保安警察替代役訓練評估之研究
民 91	文化大學政治 學研究所	涂其梅	我國替代役實施成效探討—以宗教因素服替代役為例

民 91	文化大學政治學研究所	李昊陞	我國兵役替代役制度之研究
民 91	臺東師院教育研究所	胡齊望	教育替代役者的工作滿意度與工作表現之研究—以台北縣及台東縣為例
民 91	中山大學公共事務管理研究所	陳順風	機動保安警察替代役男工作生活品質與組織公民行為之研究
民 91	南華大學公共行政與政策研究所	蕭金源	現行社福機構替代役人力運用情形之探討—以社會役為例
民 92	台北大學公共行政暨政策學系	陳榮成	台北市替代役管理之執行評估研究
民 92	輔仁大學教育領導及與發展研究所	吳天鵬	教育替代役男組織承諾及組織公民行為之研究
民 92	中大學政治學研究所	李清勇	我國實施替代役制度成效分析—以雲林縣為例
民 92	中正大學犯罪防治研究所	蘇該得	犯罪矯正機構替代役男適應不良經驗之研究
民 92	中正大學犯罪防治研究所	杜仁德	替代役男刺青行為與相關因素之研究

資料來源：作者自繪

貳、其他研究部分

國內期刊相關替代役研究論文不多，主要以介紹替代役制度概況，最著名者為中央研究院研究員陳新民教授，其在民國八十

二年接受青輔會委託進行為期一年的「我國實施替代役可行性研究」，目的在對我國有無推行社會役的可行性，進行廣泛與深入的研究。在其提出的一份十餘萬字結論報告中，建議政府儘速採行一個仿效德國社會役的制度，俾使我國在維護實質兵役正義外，亦可為社會福利工作提供充沛的人力。由於在該篇研究報告前，國內無人就此制度作過深入研究，因此，依據該篇報告而成的「社會役制度」一書，遂成為國內後來研究者最重要的參考依據。

現任內政部役政署署長鍾台利，於民國八十八年任職內政部役政司司長期間，在政策月刊第 49 期中，以「配合國防改革建立替代役新制」為題，撰文介紹規劃中之替代役政策，文中就我國實施替代役制度的實務面，已有較明確的說明並作預期效果及影響之評估。

參、出國考察報告書部分

至於政府對於替代役制度之實施前後，曾選派學者及決策官員出國考察歐洲國家實施兵役替代役經驗，相關出國考察報告書如下：

表 1-2 出國考察報告

時間	出處	報告人	題目
民 87	行政院所屬各機關出國報告書	行政院政務委員蔡兆陽等人	考察歐洲社會役制度報告 (考察德國、瑞典、法國、奧地利)

民 89	行政院所屬各機關出國報告書	內政部主任 秘書曾榮振 等人	考察歐洲社會役制度報告 (考察芬蘭、瑞典、奧地利)
民 90	行政院所屬各機關出國報告書	內政部常務 次長林中森 等人	考察歐洲社會役制度報告 (考察義大利、葡萄牙、西班牙)
民 92	臺北市政府所屬各機關出國報告書	黃雲生、吳 銘宗與陳新 民	臺北市政府兵役處赴德 國、俄羅斯考察替代役報告

資料來源：作者自繪

綜上，就替代役人力分布而言，雖然替代役的發源地--歐洲各國均以實施社會役（從事社會服務）為主，然替代役引進我國後，卻以治安類之警察役為主，易言之，警察役佔了替代役多數比例，然從上述文獻分析中得知，三篇以警察役為研究對象者（于哲鑫之「機動保安警察替代役訓練評估之研究」、陳順風之「機動保安警察替代役男工作生活品質與組織公民行為之研究」、蘇該得之「犯罪矯正機構替代役男適應不良經驗之研究」），均未就役男人力資源管理方面作較整體研究，爰有研究以作補充之必要。

第四節 研究架構與流程

壹、研究架構

理論上人力資源管理工作主要內容，有選才、育才、用才及留才，運用在警察役男人力資源管理上可概分為役男申請徵集入

營、役男訓練、役男服勤及役男待遇福利、獎懲、輔導等工作。本文將先探討人力資源管理論及替代役男之管理，再以臺中市警察局交通助理役男為研究對象，探討其管理實況及發現問題，並以工作滿意度及服務品質二項指標進行成效評估，再進而提出建議修正之道。本文研究架構如下圖：

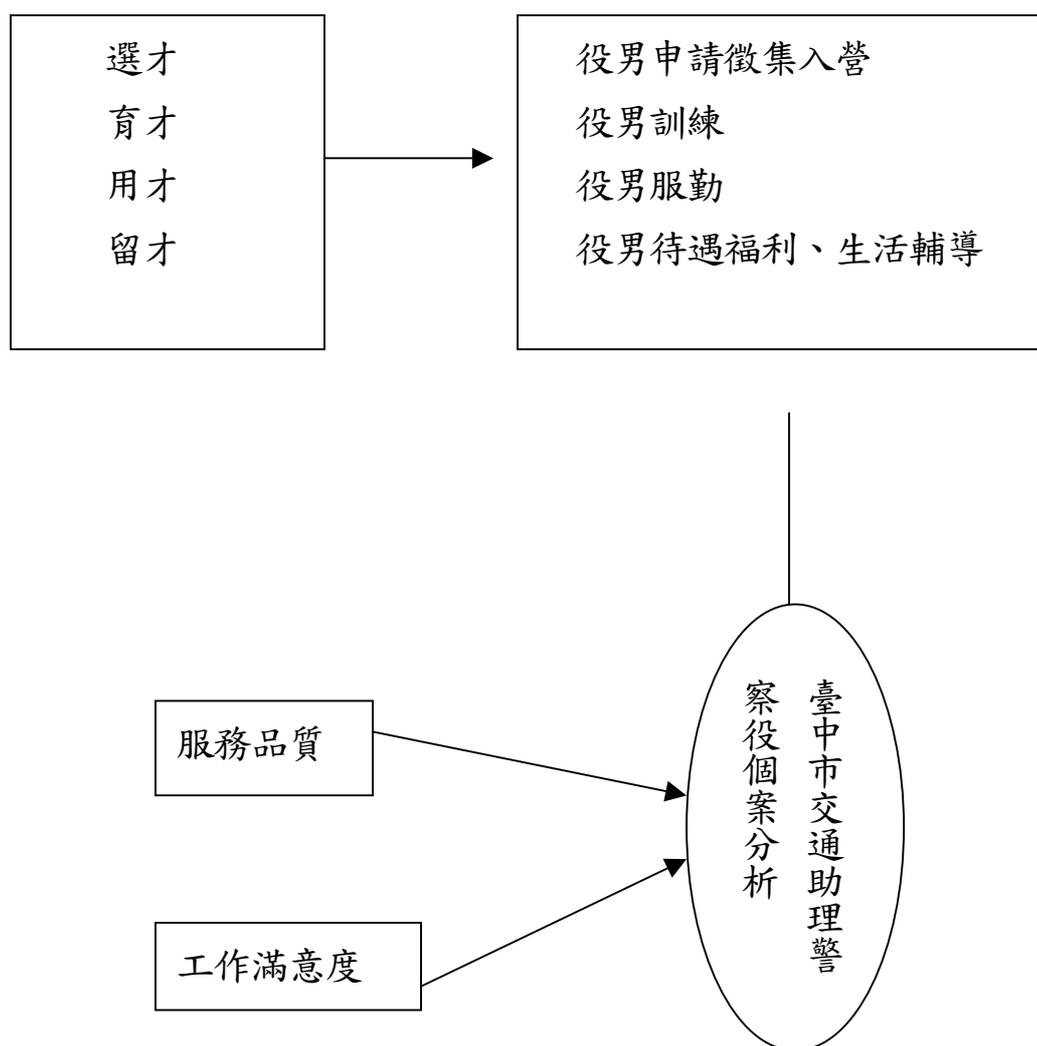


圖 1-1 研究架構圖

資料來源：作者自繪

貳、研究流程

本研究流程步驟說明如下，研究流程如下圖。

- 一、先確立研究主題及目的。
- 二、文獻、理論及制度探討。
- 三、台中市警察局交通助理警察役之現況與問題。
- 四、問卷調查與訪談。
- 五、研究結果分析。
- 六、結論與修正建議。

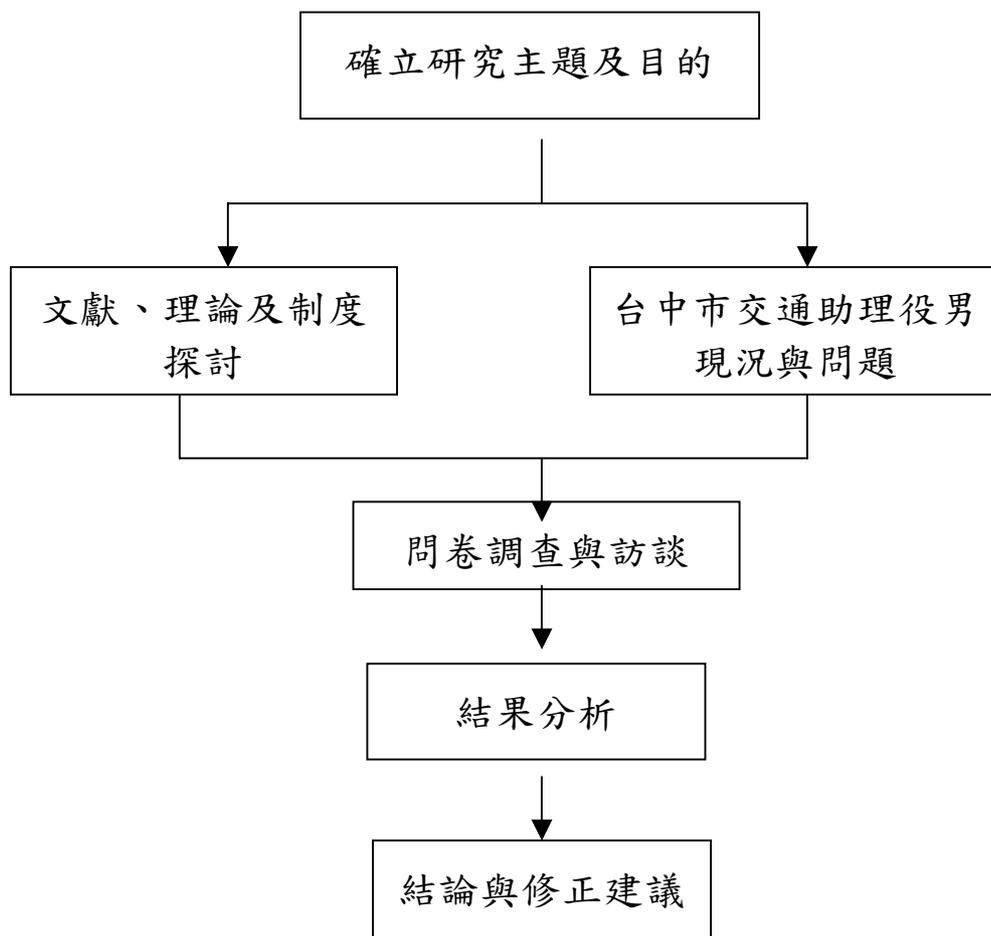


圖 1-2 研究流程圖

資料來源：作者自繪

第五節 研究方法與限制

壹、研究方法

本文在研究過程中主要是採取文獻分析法對相關文獻理論進行探討，另由於筆者現服務於臺中市警察局，對交通助理替代役相關業務有所接觸，爰選定臺中市警察局作為實證研究的對象，採取問卷調查法及深度訪談法進行研究。

一、文獻分析法

在確定研究題目與研究範圍後，蒐集相關之研究論文、研究報告、書籍、政府出版品、期刊、雜誌等，用以作為理論與實務分析評述之依據。

二、問卷調查法

問卷調查法又稱為社會調查（social survey）或稱為樣本調查（sample survey）。本研究係依據研究目的並參考相關文獻進行設計，以問卷作為研究主要工具，調查臺中市警察局現有六十名交通助理替代役人力資源管理，作實證分析研究。

調查問卷內容包含三部分，第一部分為役男服役現況，第二部分為役男工作滿意度，第三部分為受測役男的基本資料。全部問卷於 94 年 5 月初發交各單位聯絡人轉交役男，並於一週內全部回收。

三、深度訪談法

深度訪談就是希望透過訪談發現一些重要因素，這些因素不

是用表面的觀察和普通的訪問可以獲得的。本研究深度訪談對象，選擇第四分局各派出所主管及業務組組長共五名役男管理幹部，實施訪談。訪談採條列式、不錄音、不記名方式進行，訪談問題分為三部分，第一部分為役男工作滿意度；第二部分為役男服務品質；最後為開放性的建議事項。全部訪談於 94 年 5 月中旬完成並製作訪談紀錄。

貳、研究限制

- 一、在個案探討方面，雖然目前北、高二市及各縣、市警察局大部分均有申請進用交通助理替代役，惟各地環境特性及治安狀況有所差異，致在役男人力資源管理方式與觀念有所不同，本文礙於時間及資料蒐集，僅能針對臺中市警察局現役交通助理役男之管理作實證分析，可能難以完全推論至全國。
- 二、由於本研究係針對臺中市警察局交通助理替代役人力資源管理之探討，可能因為機關單位或役男個人的保護主義意識，因此有些問題可能被隱瞞，而導致一些資料的信度、效度可能有所影響。
- 三、本研究有關役男運用成效評估，係從役男工作滿意度及服務品質二項指標加以驗證，惟可能還有其他指標可以運用，有待其他研究者繼續研究。

參、章節介紹

依上述所述，將本研究分為六章，章節安排及要旨略述如下：

第一章為緒論，主要內容包括本研究動機與目的、重要名詞概念界定、文獻探討、研究架構、研究方法與限制。

第二章為人力資源管理理論之探討，除說明人力資源管理的意義、重要性及核心觀念演進外，並就人力的獲得、發展、運用、激勵與維持等人力資源管理之主要工作內容，作詳細介紹。

第三章為說明替代役制度的發展，除介紹歐洲主要國家的替代役制度外，尚包含我國替代役制度的形成及其主要內容。

第四章為探討警察機關及臺中市警察局交通助理警察役人力資源管理的現況及問題。

第五章則以臺中市警察局交通助理警察役現役人員作實證分析，利用問卷調查方法及對役男管理幹部作深入訪談法進行研究。

第六章為本研究結論，並整合第四章及第五章的研究調查結果，歸納出研究發現，並對內政部役政署、警政署及臺中市警察局提出政策面或執行面的修正建議。

第二章 人力資源管理理論

第一節 人力資源管理的重要性及意義

壹、人力資源管理的重要性

人是組織中最有價值的資源。人不但是構成組織的基本元素，也是組織中其他資源能否發揮其效益的原動力。企業中的其他資源，如資金、廠房、設備、技術及至資訊等，都必須藉由其組織成員的努力運用，始能充分發揮其功能，所以「人」實為組織之核心資源。¹⁰

人力資源的重要性，除表現在對資金、廠房、設備等資源的運用外，更因自然資源之有限，人力資源的創意價值無限，而益加突顯其重要性。戴維斯（Keith Davis）認為：「在組織中重要的一點，是人類價值不同於經濟。假如你擁有了一輛汽車 A，我也就不能再擁有該汽車 A 了；假定你擁有 B 預算，則那些 B 預算上的基金，就對我的部門不能有所幫助。因此，經濟價值主要是分配的，而人的價值主要是增加的。」¹¹由此可知，人力資源本身具有「自我生產」的功能。

近年來由於高科技產業與知識經濟的發展，各國企業更是深刻體會人力資源遠比設備與資金重要，這可從很多科技企業，其無形資產遠超過有形資產的價值可知，比如美國微軟公司，其擁有智慧財產權價值驚人。造成人力資源比設備等有形資產更重要的原因是，在知識經濟時代，企業所需要的是員工的知識與創

¹⁰同上註，頁4。

¹¹Davis Keith, *Human Behavior at Work: Organization Behavior*. New York: McGraw-Hill Book Co, 1977, p.1.

意，而不是他們的體力勞務，員工也不再僅是操作機器設備的工具。因此，歐美各先進國家的企業無不極端重視人力資源的管理與開發，在台灣很多經營上軌道或高科技公司，亦不例外。他們都很清楚，在二十一世紀，除了極落後地區仍有軍事戰爭外，其他地區只有人才爭奪戰，沒有軍事戰爭，誰搶到了最優秀的人才，誰便可取得贏者通吃的霸權。¹²

商業周刊轉載《勞動力雜誌》(Workforce Magazine)一篇報導，更實際說明了人力資源管理的重要性，報導如下：¹³

「在加州迪士尼樂園裡有一家高價位餐廳 Napa Rose，店裡藏酒超過一千種，其中還包含許多得過獎的昂貴藏酒，一瓶酒要價一千美元(約合新台幣三萬四千元)以上。

傳統上，一家餐廳只有一位品酒師，如果顧客需要專家的建議點酒，就必須等候服務，但是 Napa Rose 餐廳總經理喬登 (Michael Jordan) 認為這樣是不夠的，於是在二〇〇一年餐廳開幕時就打破成規，提供所有服務生密集的品酒訓練。

在開幕不到一年的時間，Napa Rose 就成為美食評鑑雜誌 Nagat 橘郡推薦優質餐廳之首。芝加哥餐飲顧問公司 Technomic 負責人麥諾 (Tom Miner) 表示，產品本身要好是成功的第一要素，但是要让顧客知道好產品，則必須要靠好的行銷，讓所有服務生接受品酒訓練是非常有價值的，因為一般顧客不知道如何點酒又不想等待品酒師有空時，通常會點比較低價的酒；如果有專家為他們推薦，多數顧客會願意多花一些錢，點能夠搭配他們餐點的酒；如有服務生接受訓練，就可以直接在顧客點餐時推薦飲酒，餐廳營收自然會提高。

餐廳領班韓森 (John Hanson) 表示，現在餐廳裡的服務生中，有三五

¹²李誠主編，《人力資源管理的12堂課》。台北：天下遠見，民93，序頁。

¹³王乙如，〈投資員工—企業獲利最佳法門〉，《商業周刊》，第876期，民93.9，頁122。

%都獲得品酒認證，知道顧客點哪一種菜時該推薦哪一種酒，並根據客戶的預算，告訴客戶有哪些選擇。

開幕三年以來，平均每位顧客的消費額從五十美元（約合新台幣一千七百元）增加為七十美元（約合新台幣兩千三百八十元），成長幅度高達四成，其中飲酒占總營收的比率達到三〇%，是一般餐廳的四到五倍，在下午五點半到晚上十點的營業時間，餐廳每小時的飲酒營收可以達到一千美元（約合新台幣三萬四千元）以上，韓森表示有時飲酒營收甚至達到總營收一半以上。

提供員工專業訓練，雖然支出增加，但是投資報酬率除了看得見的實際營收成長之外，還有更多看不見卻相當可觀的附加效益。如顧客滿意度提高，再上門消費的客戶比例增加。服務生充實了專業的品酒知識，不但更有自信，獲得的小費也相對變高，讓他們對工作更有信心也更有熱情，間接降低了員工的離職率，三年來，受過訓練的九十二名服務生中，只有三位離職。」

以上報導中的 Napa Rose 餐廳，訓練員工品酒的專長，雖增加支出訓練費用，但因員工服務品質的提昇，帶來更高的營收成長，並讓員工更有自信，凝聚向心力，從而減少員工的離職，又減少了重新訓練新進員工的成本，該報導充分說明了人才是組織中最有價值資源的觀念。

貳、人力資源管理的意義

有關「人力資源管理」的定義，本文第一章第二節重要名詞概念界定時已作簡單說明，其定義為：管理組織中與「人力資源」有關的一切事物，亦即透過一些活動，有效的運用組織中的人力資源，用以達成個人、組織和社會的利益或目標。

學者孔茲（Harold Koontz）曾指出管理程序包含了規劃、組織、用人、領導與控制五大功能，一般稱為管理功能（Management Function），其內容簡要說明如下：

- 一、規劃：界定組織目標，並找尋達成組織目標的方法或手段。
- 二、組織：設計組織內各單位的業務職掌與權責，以建立分工合作的關係。
- 三、用人：選擇任用適當的人員，以滿足組織各部門及各職位所需。
- 四、領導：激勵員工，使其朝向組織目標努力，以作出最大貢獻。
- 五、控制：掌握作業進行方向，以確保達成組織目標。

學者張緯良依據上述對管理的定義，將人力資源管理定義為「運用組織人力資源，支援組織內各項作業，以達成組織目標的程序」。¹⁴

第二節 人力資源管理觀念的演進

人力資源管理在成為學術領域學科之一，或成為組織中專責部門前，其實早已存在人類的生活之中，從小的組織團體到大如社會、國家，任何組織均需對「人力」作適當的安排，始得安定