

從企業人力資源管理談學校 人事管理及組織運作

楊文環／高雄縣大寮鄉大寮國小主任

壹、前言

隨著高度科技發展的社會來臨，「人」在組織中所扮演的角色越來越重要，因此，人力資源的管理與應用已深受社會各界所重視，鄭友超等（民92）指出，人力資源的管理一直是企業組織經營管理的重要議題。組織管理學家魯西爾（Robert N .Lussier）曾說：「組織是由一群致力於達成既定目標的人組合而成，這群人是組織最重要的構成要素，他們可謂是決定組織運作成敗的關鍵」。韓福瑞（John W .Humphrey）也指出：「現今任何組織所具有唯一能持久的競爭優勢並非其產品，而是組織中的人」（蔡樹培，民83）。李隆盛等（民89）亦指出：「人才是企業最重要的資產，所以企業應有投資於人的理念和作為」。由此可知，人是組織中最重要的資產。

近年來，一方面緣於教育改革的呼聲高漲，教育改革的觀念已逐漸被全國民眾所接受；另一方面，面臨國家財政經費拮据及配合政府組織人力調整，學校組織再造是教育部目前正在推動的工作之一。學校本身即是一個「組織」，必然也面臨人力資源管理上的各種問題。本文即嘗試從人力資源管理的角度來看學校的人事管理及學校組織的運作，希望能夠將人力資源管理的觀念、優點與功能的部份帶給現今的學校在組織的運作上能有一番新的氣象。

貳、人力資源管理的定義與內涵

人力資源管理顧名思義是指企業內人力資源的管理。幾位學者對人力資源管理的定義如下：

榮泰生（民80）認為，人力資源管理是透過招募、留任、發展和適當地運用人力資源，以達成組織目標的過程。

張盛德（民85）認為，人力資源是指企業所需的人力資源，包括了「人力」、「人智」、「人能」，也就是說企業內所有與員工有關的資源，這其中包括員工的能力、知識、技術和態度。

許世雨（民86）認為：人力資源管理乃將人力視為組織中最重要的資源（資產），因而發展出一套更具積極性、活力性及策略性的人力規劃、晉用培訓、激勵和維持的動態運作方式。

David A.De Cenzo & Stephen P.Robbins（1994）認為，人力資源管理著重組織的人員面向，包括人員的獲得、培訓、激勵及維持。人力資源管理過程包括四大功能：人力資源的晉用、發展、激勵及維持。

Gary Dessler（1997）認為，人力資源管理指的是執行管理工作中與員工或人事相關的部份所具備的觀念和技術。

綜合以上幾位學者的說法，所謂人力資源管理是指組織內涉及員工招募、引導、教育、訓練和發展，以提昇組織效能，達成組織目

標的種種過程，即是人力資源管理。

一般而言，企業界對人力資源管理內容包括有：進行工作分析以決定每一位員工工作的性質、做好人力需求的規劃並招募適當的人員、徵選合適的員工、對新進員工提供引導和訓練、工資與薪酬的管理、提供員工誘因和豐厚的福利、評估員工的工作績效、和員工進行溝通、提供公平就業的機會、提供員工的健康與安全、處理申訴和勞資關係等。而這其中即有值得學校人事管理及組織運作借鏡之處。

參、人力資源管理的重要性

人力資源管理涉及到組織內人與人之間、人與事之間、人與組織之間的所有互動關係，而透過各種有效的方法或策略，除了能使員工在滿足個人的需求之外，又能使員工成為符合組織理想中所需要的人員。現今的專業化人力資源管理已成為任一成功組織不可或缺的要害，其成熟性已遠超過從前，在組織中的地位也大幅提升（David A. De Cenzo & Stephen P. Robbins 著，許世雨等譯）因此，如果一個組織、一個單位內的人力資源管理功能不彰，其可能面臨的問題是：僱用到不適任的人選、組織內經常有很高的人事流動率、員工的工作效率奇差無比、員工工作士氣低落、企業內部的人事糾紛不斷、引起法律訴訟進而影響到整個組織的運作、組織效能的無法達成等等。因此，如果人力資源管理能夠健全運作、發揮效用，除了上述的缺失不會發生之外，進而能夠為組織找到合適的人員、減少人事流動率、提昇員工的工作效率、提振員工的士氣、減少人事糾紛及法律訴訟，最終追求個人目標與組織目標的達成。

肆、現今學校的人事管理及組織運作現況分析

一、現今學校的人事管理現況分析

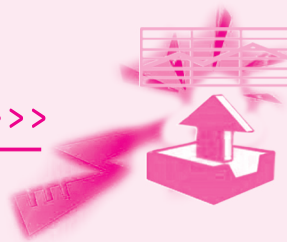
現今學校的人事部門大都只是設置一位人事管理員，以綜理各項人事行政業務，其具體辦理事項簡列如下：

- (一)訂定教師聘約準則：諸如訂定教師的權利、教師的義務、教學、輔導與管教學生等事項。
- (二)辦理新進教師到職手續：如繳交證件、報到日期、程序等事項。
- (三)辦理勤惰管理：如簽到、簽退、曠職、曠課等事項。
- (四)辦理差假事宜：如事、病假、婚假、公、喪假登記等事項。
- (五)辦理教師的成績考核：定期於每年的七、八月份時，召開教師考核委員會以辦理教師當年度的考核。
- (六)協助辦理教師聘約事宜：學校的人事管理員在學校召開教師評審委員會會議時，必須列席參加以協助一些行政事務的處理。
- (七)辦理教師婚喪喜慶的補助申請事宜。
- (八)辦理教師退休撫恤保險貸款等各項事宜。
- (九)辦理教師敘獎懲處等事宜。
- (十)辦理教師進修時各項補助申請事宜：如辦理教師帶職帶薪或留職停薪以及學分費的申請補助手續等。

綜觀上述學校各項人事行政所辦理的業務，我們可以發現並歸納出以下幾點結論：

(一)功能性而言：

1. 現今學校的人事部門大都只偏重於服務性質的功能，也就是說，學校的人事管理設計比較注重對教師們的各種福利措施的辦理、申請等的協助，其服務性質的功能傾向甚為明顯。
2. 因為學校的人事部門大都只偏重於服務



性質的功能，相對的各種措施的舉辦較為被動，也就是說，人事部門的各項作為開創性不足。

(二)就結構性而言：

學校的人事部門設計就只有一位人事管理員，一方面是經費不足的因素、另一方面應和當初其功能設計取向有關。因為只有一位人事人員，所以辦理的事項大都也以文書業務工作為主。

二、現今學校組織運作現況分析

現今學校組織規模，會因班級數不同而有不同。依照國民教育法規定，學校組織可分為學生事務處（教務處）、訓導處、輔導室及總務處（教育部，民89）。各處室下又設有各組，分別辦理各項業務。整體而言，目前教務處以辦理教師研習、編排課務、安排教師代課、教科書分發事項為主；訓導處則是負責學生安全、衛生、體育教育方面的工作；總務處掌管學校財產、採購、事務性的工作；輔導室則是辦理學生輔導工作事宜。分析各處組所辦理的工作內容，大部分是屬於常態性的事項。

根據以上的了解，筆者以為，隨著高度科技社會化的來臨，從目前企業人力資源管理角度來看，學校的人事部門不能只是單純的處理一些文書作業工作而已，學校也不能只是強調在人事部門的功能與結構部分的改進，誠如陳韻華（民92）所提，人事人員應由處理傳統例常行政事務的守門員、監督者轉變為服務提供者、員工關懷者、策略經營夥伴及變革催化者，與其他部門建立良好策略聯盟，營造共同士氣；在組織運作部分，學校也以常態性的工作為主，缺乏開創性的作為。事實上，學校的教職員工都應該是學校人力資源調配與訓練的對象。

伍、人力資源管理觀念對學校的啟示

人力資源管理的理念雖然是針對高度工商業發展社會中的工商企業界內部人力的種種運用，它包括了人力需求的分析、招募、引導、訓練、教育、發展等等一系列的課程規劃與管理，從這些個角度再來看看現今學校人事管理及組織的運作，基本上，學校本身即是一個組織，在追求學校組織整體目標績效要求的同時，也必須讓學校教職員工也能滿足個人的需求，因此，人力資源管理的理念也能帶給學校單位一些新的觀念。例如，鼓勵和安排教師的進修教育、培養教師第二專長、員工工作的編排及訓練、人員的調配和運用等，特別是近年來國內教育改革呼聲四起，學校單位無論是在心態上、作法上都面臨著改革的壓力，如果要成為一所有績效的學校，上述的一些作法都有必要經過事先審慎的規劃及妥善的安排才能畢竟其功。

陸、學校人事管理及組織運作應有的具體作為

人力資源管理的理念應用在學校人事管理、組織的運作上，可以從以下幾個方向來著手：

- 一、成立人力資源管理規劃小組：組織成員含括校長、各處室主任、人事管理人員、主計人員、教師會代表、教評會代表、家長會代表等，小組成員負責擬定學期及整學年教師人力需求的調查、進修活動的規劃等。
- 二、建立完整的人力資源檔案：由人事管理人員負責建立全校教師及職員的資料檔案，分別就教師、職員各人所具備之各項專長，分門別類建立資料庫，以因應查

詢及辦理各項活動或工作所需。

三、**辦理新進人員的引導和訓練活動**：一般而言，學校對於新進人員大多僅是辦理迎新餐會之類的活動。事實上，就新進人員而言，因為面臨新的環境，為使他們能夠很快的進入狀況，無論是在教學上、工作上及生活上都有必要獲得協助，因此，學校的引導和訓練活動是有其必要性、是不能避免的。

四、**配合學校本位管理 (School-Bass Management) 發展教師的進修課程**：學校本位管理 (School-Bass Management) 的教師進修課程，顧名思義即是以學校教師本身所需要的內容來規劃及推動各項進修活動的進行，其優點在於可以切合學校教師所想要學習的東西，在經費上也比較節省。

五、**強化各科、各學習領域教學研究委員會的功能**：各科教學研究委員會對於教師的研究、進修都有極大的助益。對於教師本身而言，它等於是教師本身專門領域的再教育、再強化的精益求精的一個管道，因此，強化各科教學研究委員會的功能是有其必要性。

六、**落實各處組直線管理及橫向聯繫功能**：周昌湘 (民92) 也指出，非人力資源管理部門與人力資源管理部門兩者之間必須密切配合，企業管理的水準才能提升。以往學校辦理各項業務或各種活動，總避免不了產生一些問題，諸如校長、主任、組長及業務承辦人與人事人員間直線管理溝通不良；各單位橫向聯繫不足，而使得績效不彰，這種各行其是、本位主義的心態，有必要加強各處組直線管理及橫向聯繫的運作，以發揮最大的功效。

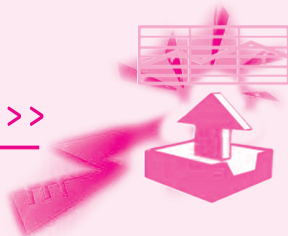
七、**訂定明確的獎勵制度**：人力資源管理在企業內部會針對員工的工作業績、工作

時數、績效目標等訂定一套獎勵標準，藉以提升員工整體的工作表現並達成組織的目標。張忠謀 (民91) 指出，合宜的「賞罰制度」是企業持續提供員工不斷主動、創新的原動力。相同的，學校也有必要訂定明確的獎勵制度，以鼓勵教師在教學、研究及工作上能有創新的表現；或是鼓舞學校職員在其工作崗位上能有優異的展現。然而，為避免造成適得其反的效果，這套獎勵制度必須強調的是要做到透明化、公開化、公正化以取信全體教職員工。

八、**結合類似訓練顧問公司、辦理相關訓練活動**：徐木蘭 (民90) 指出，為了因應外部環境的激烈變動，公職人員應該隨時學習新知、培養第二專長。類似民間一些企業公司總會安排員工參加訓練顧問公司所規劃的課程，以使員工獲得成長，而這其中，課程的規劃可以針對知識的部份、技術的部份、或者是觀念上、心靈上的部份進行設計，無論如何，透過類似的訓練活動總能帶給教職員工新的成長。

九、**建立學校本身特色的組織文化**：現今民間企業界正流行所謂的運用識別標記或者是 ISO-品質認證的活動藉以建立企業本身的品牌，也可以說是藉此品牌以建立企業文化特色；而透過人力資源管理種種的規劃活動之後，學校組織也可以就本身所具備的各項設施也好、人力專長也好，來建立具有特色的組織文化。而且此一組織文化是足能使該校所有成員引以自豪或是感覺到與眾不同的。

十、**建構學習型學校**：學校人力資源的充分應用，實是奠基於學校組織中的個人及組織能夠不斷學習的基礎上，特別是身處於知識經濟的21世紀，學校的全體員工更應有此體認，以共同建構一個學習



型學校為目標而共同努力。

柒、可能的限制

從人力資源管理的角度來看學校之人事管理及組織運作，固然可以帶給學校一些新的觀念及新的作法，然而就其實施面來看，也有可能遭遇以下幾項的限制：

- 一、經費不足：學校經費預算之編列畢竟不如民間企業般來得充裕，除了每學年編列好的固定的各項經費外，如要辦理額外的各項業務或是各項教育訓練活動所需費用就顯得捉襟見肘了。
- 二、「教育」和「訓練」畢竟有所不同：學校單位的「教育」是「長其善而救其失」（禮記學記篇）所以強調的是循循善誘、諄諄教誨，可以容許錯誤的發生，只要知道「有錯能改」就好。而企業界的「訓練」活動一方面有可能只是要求員

工做事要有效率，或者是不能容許員工一而再、再而三的犯錯發生。因此，「訓練」的觀念是否可以拿來運用到學校教育單位是值得商榷的。

- 三、教職員工的反彈：面臨組織的變革創新，總會引起內部員工的反對聲浪。當我們要進行學校的創新作為時，也有可能面臨到教職員工的反彈，這還有待學校全體人員建立共識。

捌、結語

綜合以上所述，從人力資源管理的角度看學校人事管理之運作，都有值得學校借鏡之處；唯在實施的過程當中，必取其合適的部份來加以運用，所謂「取人之長、補己之短」，如此才能在教育改革的洪流之中隨時求新求變，迎頭向前。

參考書目

- 李隆盛，賴春金（2000）：英國人才投資者標準簡析。科技與人力教育的進展。台北市：師大書苑。
- 徐木蘭（民90）：新公務人員的工作觀。公務人員月刊。66，2-3頁。
- 榮泰生（民80）：管理學。台北市：五南。
- 蔡樹培（民83）：人群關係與組織管理。台北市：五南。
- 張盛德（民85）：企業研發人員人力資源管理之研究。國立高雄師範大學工業科技教育學系碩士論文。
- David A.De Cenzo & Stephen P.Robbins（1994）：*Human Resource Management: Concepts and Practices*，許世雨（民86）等譯。台北市：五南。（原著出版年：1994）
- Gary Dessler（1997）：*Human Resource Management* .New Jersey :A Simon & Schuster Company