

一、前言.

1970 年代開始台灣從海島國家躍變成為世界工廠的代名詞，當時的台灣出口所創造出來的經濟奇蹟後來變成了中國大陸在 1985 年後仿效的對象，在中國積極的經濟運轉下取代了台灣世界工廠的地位，從此台灣在世界的競爭力上逐漸式微，而中國的迅速崛起雖然成為經濟強國但也面臨工資高漲與成本增加的問題，正快速的將世界工廠的位置交棒給東南亞開發中國家，台灣這個世界工廠的起始者卻在中國的政治經濟策略影響下逐漸被邊緣化，台灣還有重返世界競爭舞台的機會嗎？這是大家都很關心也是一個值得深入探討的議題，而台灣現在做的應該不是想著如何重返世界工廠的舞台，而是提升到進入世界創新的舞台上，而這個路程需要的就是人才，如何讓台灣的企業經營者願意轉變經營模式提供給人才一個發展的空間是首要條件，而增加台灣未來的職場工作者的人力資本則是根本之道。

二、組織斷層的隱憂

要提到未來的職場動能就不能不提到目前的大學生人力資源，這群還在學的學生們幾乎就是台灣未來在經濟調整中扮演最關鍵角色的一群，但現在若問到他們，未來你的工作目標是甚麼，幾乎 80% 的大學生是茫然的，他們的茫然是在於學校所學無法累積他們在進入市場的被需求性，即使是努力學習職場上所需要的能力，也不一定能受到雇主的青睞與關注，而最關鍵的就在於職場職務的供需失衡所產生的結果。從中華民國勞動部「職類別薪資調查動態統計資料」中可以發現一項數據的演變，從 2003-2013 這十年來台灣各行業類別中階主管職位正快速減少；而基層主管的人數卻迅速提升並出現很明顯的差異，如下表一所示：

表一、職類別薪資調查動態統計表（略舉）

行業別 組織 階層 人數/百分比	行業別						
	工業	製造業	營造業	批發及零售業	住宿及餐飲業	醫療保健服務業	資訊及通訊傳播業
經理階級 (中階主管) 2003 至 2013 增減人數	-45,874	-39,670	-6,983	-85,154	-7,034	1,621	-12,950
人數增減 百分比	-31%	-30%	-41%	-48%	-29%	154%	-52%
現場監督人員 (基層主管) 2003 至 2013 增減人數	67,901	58,646	8,300	76,517	70,255	4,450	4,275
人數增減 百分比	53%	53%	69%	82%	483%	78%	30%

(資料來源：勞動部「職類別薪資調查動態統計資料」<http://www.mol.gov.tw>。陳懷傑整理)

從以上統計資料中可以很明顯看出無論是製造產業或服務產業中階主管被取代的比率高達 30%~52%；而基層主管的運用比率的提升幾乎是中階主管的一倍，這說明了目前職場上人力成本的有效運用已成為百業的共識，而表上唯一醫療保健服務業中階主管不降反升的主因，顯示著台灣高齡化社會的新興醫療服務市場拓展對於專業經理人力需求的渴望與人才的不易被取代性。而服務行業發展速度最快的「住宿與餐飲行業」經理主管降低了 30%而基層主管竟提升將近四倍之多(483%)，這也顯示了這一職業類別的特性：【店長(基層主管)經營制，店長經營成效直接向高階主管報告不再需要中階主管的管理】。從這樣的演變可以發現無論是傳統產業或服務業，這種由高階主管直接帶領一線基層主管形成專案型組織型態面對市場競爭的現象已然形成，看起來似乎是增加了組織內部溝通效率及降低薪資成本支出，但其實也曝露一項危機，一旦高階主管出錯、調職或基層主管被挖角，就會出現一連串的內部危機，一方面是高階主管組織創新與改變的動能將明顯受限；另一方面也將不容易養成基層主管的企業忠誠度。例如 2009 年台灣兩大面板廠 200 位設計與製造工程師集體出走至中國集團公司並在短短九個月內完成生產線的建置

產出 110 吋面板；2011 年台灣積體電路大廠資深研發處長帶槍投靠韓國競爭廠商；2014 年 8 月台灣 IC 設計大廠爆發多位研發工程師帶走相關研發資料集體投靠陸資競爭對手等就是很明顯的例子，一旦企業高階主管管理績效失能；基層主管一切向錢看時，企業危機就會不斷上演，筆者認為要解決此一現象，最關鍵的就是企業組織層級功能健全化，透過組織職能設計與訓練模組的有效銜接與擴散來提升組織人員之應變能力。企業透過職能設計來徵選適合之人力，經由職能模組訓練來培育多元之人才，並以通過職能模組訓練績效及是否具備多重職能為考核的重點，讓企業內部成員可以隨時適應職務職能的重組與改變。換句話說，就是讓組織成員每個人都能具備多樣職務作業的能力甚至領導思維能力，這樣當企業領導者面對競爭須進行組織創新改變時，才能擁有較多可用之才。

三、訓練改變企業創新文化

2010 年筆者輔導了一家扣件製造業的產能績效，這家企業是屬於高階技術層次的零組件製造廠，老闆最擔心的就是技術人員在學得技術後的跳槽行為，而這種情況一問之下才得知，在這家工廠每年的技術者流動率幾乎都在 5~8% 左右，這麼高的流動率讓產品出錯率及設備稼動率都出了問題，這讓企業主對於技術者的教育訓練安排越來越緊縮，這種情況如果再不改善即使是未來發展成自動生產線，對於產能績效也不見得會有所提昇。因此我們便展開分析與討論組織未來三年所即將面對的競爭與改變策略，第一階段調整就是建構及訓練內部講師群，讓優秀的員工願意參與擔任 Mentor 及 Coach 的任務，並告訴他們引導者的意義與目的，讓內部講師群除了榮譽之外更可以獲得實質的回饋(獎金、職涯規劃、升遷..等)，在這過程中我們規劃了小組群體溝通訓練模式、創新提案改善制度、標準程序的職能模組訓練課程、領導案例分析等，讓人資單位運用這四塊模組的訓練機制交叉運用；並針對每一員工進行教育訓練規劃及分析員工的 W&A(Work situation & Attitude research)，再從中挑選表現優秀者轉化成內部講師群，讓這樣的循環形成內部創新與學習的文化，而這也明顯的提升了基層主管及技術人員參與團隊合作的意願度。一年後，這家企業技術人員流動率降低到 1%，設備稼動率從原先的 80% 提升到 92%，產品品質出錯率及客戶抱怨率也跟著降低，而在這個階

段企業收穫最多的就是發掘有能力的優秀人才成為了內部講師，而企業主的人力政策思維改變也跟著調整成為「人才不是管理而來是；而是經營來的」，相信這個文化的改變，可以讓這家企業未來面對內部或外來的危機挑戰時都可以很迅速地進行組織調整與應變。

四、結語

台灣企業這些年來受到全世界經濟活動的快速變遷，及十幾年來政府拚經濟的無效能後，在面對中國經濟的牽制下，台灣企業面臨極大之生存挑戰，但台灣企業曾經扮演過世界工廠的能量下，應該更積極的參與世界經濟的改變發揮影響力，因此，台灣企業在面對未來的變化，趁著世界工廠轉移之際，掌握實質開發技術能力，從每一家企業主開始改變，立足台灣培養創新組織文化及人才；而台灣未來工作族群，更必須培養世界文化融合的能力，適應快速變化的組織型態，增加多重技術能力與溝通技巧，提升不易被取代性，相信台灣企業或人才重返世界經濟的舞台將指日可待。