

優遊人力資源管理研究38年 陳海鳴權變觀創新

淡江學術圈

「人資，是我在學術界的研究主題，人力資本是組織的無形資產，處理組織中『人』的問題是最難但也是最有收穫的事情……」

優遊人力資源管理研究38年 陳海鳴權變觀創新

文／鄭文媛、攝影／王政文

陳海鳴小檔案

學歷

國立交通大學管理科學研究所博士

國立政治大學企業管理研究所碩士

淡江大學企業管理學系商學士

經歷

淡江大學人事室主任

淡江大學管理科學研究所所長

國立交通大學經營管理研究所兼任教授

復旦大學管理學院客座教授

研究緣起

「我對人的敏感度非常高，甚於對物的敏感度。」本校管理科學學系教授陳海鳴如此說。投身38年研究人力資源管理的陳海鳴，自求學時期就喜歡研究與「人」相關的問題，她表示，人力資源是管理中的一環，會因外在環境的變遷、新科技的應用等因素，讓人力資源管理每天都有新發現，這也是她樂此不疲，一直堅持下去的原因。

研究領域

長期在人力資源管理研究領域中的她，主要致力於人力資源管理的理論架構研究，「我主要的研究來源是先了解各學者發表的期刊論文。必須先知道別人做了什麼，再從別人的研究中繼續研究，這是發展理論基礎中非常重要的前導作業。」

另外，她與業界保持接觸，以了解人力資源管理的實證應用，曾任國科會「管理學門」之「人力資源管理學門委員」、臺灣綜合研究院顧問、日盛文教基金會董事、中油石化事業部民營化後標竿人力評估工作委託研究計畫等，協助組織評估薪酬制度、教育訓練等工作。她以組織轉型協助的經驗為例說明：民營化轉型過程中，員工的轉型必須另做安排，這些安排並非單方面的，而是有很長的路要鋪陳，如改變他們的觀念、教育訓練，以及培養第二專長等，「人力資源管理是具有人性的，許多事情要深入了解才能知道人內心真正的想法，如同疏洪一樣，了解和疏導並提供員工合適的職務。」

研究歷程

談起研究時面臨到的困難，陳海鳴說，理論架構的研究方法偏向邏輯歸納推演，在撰寫上較具挑戰，需要花很大的努力才能讓其他人接受自己推論出的新理論；尤其在發表論文上，要以英文論述的方式說服他人的觀念，而不是用阿拉伯數字調查出的結果讓對方接受。雖然研究過程十分辛苦，卻也是最令她著迷的一點，「因為提出新的觀點，或許是從某個理論中的缺口發現，或是新整合出的架構。當獲得別人認同時，就是我最大成就。」

或許對很多人來說，很難想像整天坐在書桌前，埋首研究有什麼樂趣，陳海鳴卻充滿熱情的說：「我喜歡研究，喜歡我的工作。學者走的路其實滿寂寞的，聽得懂的人很少、贊成的人也很少，可是我還是會繼續走下去。」在漫長的研究道路上，電腦是

她不可或缺的好夥伴，除了蒐尋資料、寫信給其他學者相互討論等，若有新的理論推導出，則會使用問卷調查、統計分析去印證。她認真地說道，從事學術研究，應有閱讀的眼睛和思考的腦袋，還有在國際論文發表需使用到的英文也是學術界人員該具備的能力。

未來展望

全球化趨勢也讓人力資源的發展邁向國際化。她在管科系博士班開設「國際人力資源專題」課程，就是為了配合全球化的議題，讓更多學生了解人力資源發展趨勢。她強調，現在企業的經營已是放眼全世界。因此，管理觀念、方法、價值觀相對地都會改變。「因應整個時代的環境改變探討人力資源管理制度設計時，不是只改變制度，要整合國際化眼光和思維，這是未來可以持續研究的方向。」

研究成果

隨著時代變遷，人力資源管理的理論也出現了不同的看法，於是她嘗試將創新的觀念置入其架構中，特別是在人力資源管理中運用「權變」觀點，以豐富人力資源、管理之理論架構。權變，是指在不同環境下都應有不同的作法，根據環境的不同而隨時調整，使組織可隨時適應外界變化，為組織「創造競爭優勢」；所以她認為人力資源管理也應配合環境，而有彈性調整。

她說明，臺灣產業發展過程中，組織競爭優勢會隨著權變環境變化而有改變，「企業從過去的低成本到現在強調創新，就是因應環境改變所發展出來的企業策略，因此這兩者獎勵的制度絕對不一樣。為了要創造企業競爭優勢，人力資源管理者需要設計符合組織目標的獎勵制度，以讓組織成員都能達到績效。」

陳海鳴以權變和職能等創新觀點切入，年年持續不懈地研究人力資源管理議題，並在其子議題下衍生出的小議題，使她累積出相當豐厚的研究成果。她笑著說：「在理論架構中置入新的元素，目前在教科書裡是沒有的。往後若能變成主流，我會覺得這些貢獻很值得。」

主要研究領域與研究工具

陳海鳴的主要研究領域在於：人力資源管理、組織行為、管理學、策略管理、組織理論。她的主要研究工具是：圖書館資料庫收集文獻、歸納推論、邏輯思考、問卷調查、統計分析、應用電腦軟體處理資料。

研究聚焦

近期期刊論文

◎期刊論文：

1.Chen, Hai Ming & Hung, Shu Tzu, Spring 2012, "The Utility of O-T-P Model in Taiwan Coast Guard", Public Personnel Management, Vol.41, No.1, pp.15-44。 (SSCI) (102學年度淡江研究獎勵)

2.Chen, Hai Ming & Chang, Wen Yen, Nov. 2010, "The Essence of Competence Concept: Adopting an Organization's Sustained Competitive Advantage Viewpoint", Journal of Management & Organization, Vol.16, No.5, pp.677-699。 (SSCI) (100學年度淡江研究獎勵)

3.Chen, Hai Ming & Fu, Peng Chuan, Jun 2008, "A Systematic Framework for Performance Appraisal and Compensation Strategy", Human Systems Management, Vol.27, No.2, pp.161-175。 (EI) (97學年度淡江研究獎勵)

◎專書：

1.Chen, Hai Ming, Lin, Ku Jun & Huang, Yen Lin, 2013, "Creating and Sustaining Economic Growth through HR", in How Can HR Drive Growth?, pp.215-227, Edward Elgar Publishing Limited. ISBN 978 1 78100 225 4。

2.Chen, Hai Ming, Lin, Ku Jun & Chang, Kuo Jung, 2007, "Human Capital Architecture And Its Utilization in Accounting", in Strategies for Information Technology and Intellectual Capital: Challenges and Opportunity, pp.40-48, Idea Group, Inc. ISBN978-1-59904-081-3

更多學術研究內容，請見本校教師歷程系統，以「陳海鳴」查詢。(網址：教師歷程系統<http://teacher.tku.edu.tw/>)

何謂人力資源管理：

從資源的角度探討人力於管理上扮演的角色，人力資本是組織的無形資產，其不同於有形的資產，人力資本不但不會耗損折舊，若適當投資管理還會隨時間而增值。因此，人力之規劃招募、訓練發展、薪酬獎勵、績效考核等皆與組織之永續經營息息相關。組織競爭優勢主要源自於組織的人力資源管理成果，唯有卓越的優質人力方能警覺到環境的變化，能將沒有生命的原料、機器設備、技術等轉化為組織的競爭優勢。

工作分析

工作分析是人力資源管理中可蒐集組織之人力詳情，其結果可用在招募、訓練、薪酬制度等。實施程序如下。

擬定工作分析計畫（如目的與用途）->選擇工作分析人員、成立工作分析小組->蒐集組織背景資料、蒐集工作分析資料->分析資料->撰寫工作說明書與工作規範

喜愛與人互動 深入人資研究

多年來，本人從競爭優勢的概念針對人力資源管理各議題從事探討，已完成人力資本、績效評估、薪酬管理、認知公平等議題之研究；試圖導入競爭優勢的權變概念讓各議題之理論架構更為豐富，並以國內個案為例修正所建立之理論架構，嘗試豐富化人力資源管理之理論架構。近年亦陸續以競爭優勢權變概念導入人力資源管理之職能、訓練發展、知識管理和個人品牌議題。

組織配合外在環境創造競爭優勢是永續經營的基本要件，競爭優勢主要源自於組織的人力素質，唯有卓越的優質人力方能警覺到環境的變化，能將沒有生命的原料、機器設備、技術等轉化為組織的競爭優勢。許多組織面臨外在環境變化無法應變時，多認為人力不足而常常需臨時借助外部人才來解決問題，忽略了平時對組織人力資本素質的提升。人力資本是組織的無形資產，其不同於有形的資產，人力資本不但不會耗

損折舊，若適當投資管理還會隨時間而增值。因此，研究如何投資管理組織的人力資本，是一個根本且重要的問題。

「人資」一直是我在學術界的研究主題，除了對「人」的議題有興趣外也符合我的人格特性。我對於「人」的敏感度遠高於對「物」的敏感度，處理組織中「人」的問題是最難但也是最有收穫的事情，組織對「人」的問題投入心力產生的效益遠大於對「物」的投資，這是「人資」議題迷人的地方。

目前除了擔任3家上市公司的薪資報酬委員會委員或兼召集人，定期對這些公司的薪酬制度提出診斷建議外；長期以來也持續協助國營企業如台電、台水、中油等，在組織轉型過程中如何提升人力資源的素質，如何改善薪資及績效獎金制度，以提升組織的經營效率。

長期以來，本人的研究一直試圖導入競爭優勢的權變概念，並將其與職能

(competence) 概念結合，以豐富化人力資源、管理之理論架構。將職能概念融入人力資源管理各子議題，以提升組織的人力資本，配合權變的外在環境並創造組織的競爭優勢。本人擔任本校人事室主任期間，亦得以將這些理論概念應用於本校人力資本之提升，特針對教學行政單位之一二級主管及基層職員所需之核心職能設計培訓課程；另為留任質優人才，特設計本校自有之退休福利、健康檢查福利及獎勵績優教職員的制度等，期使本校能配合外在環境的改變持續並創造出競爭優勢。

2014/11/03