

國立臺灣大學管理學院創業創新管理碩士在職專班

碩士論文

Entrepreneurship and Innovation MBA Program (EiMBA)

College of Management

National Taiwan University

Master's Thesis

共享人資長模式在台灣中小企業之發展與挑戰

Shared Chief Human Resources Officer Model for SMEs :

Development and Challenges

李芃葳

Peng-Wei Li

指導教授：陳俊忠 博士

Advisor: Chun-Chung Chen, Ph.D.

中華民國 114 年 6 月

June 2025



## 誌謝



在本篇碩士論文完成的此刻，我深知這段學術旅程的每一步都不僅是個人的努力成果，更是來自眾多貴人一路相伴、支持與成就的累積。值此重要時刻，我誠摯向在我求學與創業過程中給予我無私協助、啟發與鼓勵的每一位師長、家人與夥伴，致上最深的感謝。

首先，感謝我的指導教授陳俊忠老師，感謝您在學術上的專業引領與嚴謹要求，讓我在研究中學會如何釐清問題、建構理論並落實實務應用。每次討論中的提問與指正，都促使我不斷自我精進，跨越知識的邊界，拓展思維的格局。

我也要感謝本研究歷程中曾提供寶貴訪談、問卷意見與顧問經驗分享的企業代表與人資夥伴們，您們的第一手經驗使我的研究不僅有理論基礎，更貼近真實世界的需求與脈動。

特別感謝我的家人，您們在我身陷繁重工作與論文寫作的夾縫中，依然給予我最大的理解與支持。感謝你們的陪伴，是我在深夜埋首資料時最安穩的後盾。

此外，感謝在創業路上與我並肩作戰的「由你人資」團隊夥伴們，是你們的信任、執行力與熱情，讓本研究從理論走入實踐，並成為我親身驗證與反思的重要場域。這段創業歷程，不僅是事業的實踐，也是論文最生動的案例基礎。

最後，謹以此篇論文獻給每一位在制度改革與人資專業推廣路上默默耕耘的實踐者。願我們在制度與人的交會處，始終看見溫度與可能。

謹致深深的謝意。

李芃葳

中華民國 114 年 06 月

## 中文摘要



隨著台灣中小企業面臨人力資源管理專業人才短缺及合規風險日益增加，共享人資長（Shared CHRO）服務模式逐漸成為解決方案。本研究旨在探討共享人資長（Shared CHRO）模式於台灣中小企業人力資源治理中的應用潛力與挑戰。隨著勞動法規日益複雜與企業對彈性專業支援需求提升，傳統內建 HR 機制已無法全面因應現代企業合規與策略性人資管理需求。

本研究結合共享經濟理論、人才策略模型及商業模式分析，探討共享人資長模式在台灣市場的適用性、挑戰與發展潛力。從共享經濟理論、人資角色轉型模型與商業模式九宮格（BMC）等理論架構出發，結合質性個案訪談與產業分析，系統性建構共享 CHRO 之商業模式、價值主張（VPC）、五力競爭位置及 S-O-P-C 三階段成長策略。

研究結果顯示，共享 CHRO 模式能有效回應中小企業在 HR 制度建構、合規風險管控與策略導入之需求，並透過 AI 工具與顧問模組化交付機制，創造出制度即服務（HR-as-a-Service）的新型顧問邏輯。本研究提出六項研究結論與八項策略建議，呼籲共享 CHRO 服務應朝向標準化、數據化與人才體系建構三大方向發展，並建議強化 AI 技術應用、完善數據安全機制，建立共享 HR 治理指數與顧問培力平台，以制度商品化為目標，推動中小企業治理能量升級，以促進共享人資長模式的廣泛落地與持續創新。

關鍵字：共享人資長、制度治理、人資顧問、商業模式、共享經濟、中小企業

# ABSTRACT



As Taiwanese small and medium-sized enterprises (SMEs) increasingly face a shortage of qualified human resource professionals and heightened compliance risks, the Shared Chief Human Resources Officer (Shared CHRO) service model has emerged as a potential organizational solution. This study aims to examine the applicability, challenges, and developmental potential of the Shared CHRO model in the context of HR governance within Taiwan's SME sector. In light of evolving labor regulations and the rising demand for flexible, specialized HR support, traditional internal HR structures are no longer adequate to meet the dual demands of legal compliance and strategic workforce management.

Integrating theories from the sharing economy, talent strategy transformation, and business model innovation, this research constructs a theoretical and practical foundation for the Shared CHRO model through qualitative case studies and industry analysis. Anchored in frameworks such as the Business Model Canvas (BMC), the Value Proposition Canvas (VPC), Porter's Five Forces, and the S-O-P-C strategic growth framework, this study presents a systematic architecture of how the Shared CHRO model functions as a hybrid solution in HR governance.

The findings indicate that the Shared CHRO model effectively addresses SMEs' needs for institutional HR design, risk mitigation, and strategic implementation, while leveraging modular consulting mechanisms and AI-assisted delivery to establish a new logic of "HR-as-a-Service." The study concludes with six research insights and eight strategic recommendations, advocating the development of Shared CHRO services toward three critical directions: standardization, datafication, and talent systemization. It further proposes enhanced AI integration, robust data governance, and the establishment

of an HR Governance Index and CHRO talent incubation platform to support the long-term institutionalization and scalability of the Shared CHRO model, fostering broad adoption and continuous innovation in the SME landscape.



**Keywords:**

Shared CHRO, Institutional HR Governance, HR Consulting, Business Model Canvas, Sharing Economy, SMEs, AI

# CONTENTS



|                                                  |          |
|--------------------------------------------------|----------|
| 誌謝 .....                                         | i        |
| 中文摘要 .....                                       | ii       |
| ABSTRACT .....                                   | iii      |
| CONTENTS .....                                   | v        |
| LIST OF FIGURES .....                            | viii     |
| LIST OF TABLES .....                             | ix       |
| <b>Chapter 1 研究緒論</b> .....                      | <b>1</b> |
| 1.1 研究背景與動機 .....                                | 3        |
| 1.2 研究目的 .....                                   | 4        |
| 1.3 研究問題 .....                                   | 4        |
| 1.4 研究流程與架構 .....                                | 5        |
| <b>Chapter 2 文獻回顧</b> .....                      | <b>7</b> |
| 2.1 企業人資管理的需求與挑戰 .....                           | 8        |
| 2.2 共享經濟理論 (Sharing Economy) 與人資顧問市場的變革 .....    | 13       |
| 2.3 人資發展趨勢 (Dave Ulrich 人才策略模型) .....            | 17       |
| 2.4 商業模式架構 (Business Model Canvas) .....         | 18       |
| 2.5 顧客輪廓與價值地圖理論 (Value Proposition Canvas) ..... | 20       |
| 2.5.1 顧客輪廓 (Customer Profile) .....              | 21       |
| 2.5.2 價值地圖 (Value Map) .....                     | 21       |
| 2.6 產業競爭環境分析(Five Forces Model) .....            | 22       |

|                  |                                                 |           |
|------------------|-------------------------------------------------|-----------|
| <b>Chapter 3</b> | <b>產業分析與市場可行性評估 .....</b>                       | <b>25</b> |
| 3.1              | 全球與台灣 HR 顧問市場發展趨勢 .....                         | 25        |
| 3.2              | 台灣 HR 顧問產業競爭結構與服務模式比較 .....                     | 28        |
| 3.2.1            | 傳統企管顧問、HR 外包服務、HR 科技平台(HR Tech) 與法律顧問服務現況 ..... | 28        |
| 3.2.2            | 各類 HR 支援模式比較與市場定位 .....                         | 32        |
| 3.2.3            | 台灣 HR 顧問市場發展趨勢與變動因素 .....                       | 35        |
| 3.3              | 共享 CHRO 模式的切入優勢與挑戰分析 .....                      | 36        |
| 3.3.1            | 市場驅動因素與切入機會點 .....                              | 37        |
| 3.3.2            | 中小企業採用共享 HR 之障礙與信任構面分析 .....                    | 41        |
| 3.3.3            | 顧問品質標準化與 AI 協作模式挑戰 .....                        | 46        |
| 3.4              | 市場競爭強度與共享 CHRO 可行性評估 .....                      | 50        |
| 3.4.1            | 五力分析：共享 CHRO 模式之競爭優勢與瓶頸 .....                   | 50        |
| 3.4.2            | 共享 CHRO 服務的產業可行性結論 .....                        | 54        |
| <b>Chapter 4</b> | <b>廠商分析與商業實踐評估 .....</b>                        | <b>57</b> |
| 4.1              | 公司理念與核心產品架構 .....                               | 58        |
| 4.1.1            | AI 智能支援平台 (UniAI) .....                         | 60        |
| 4.1.2            | 模組化顧問服務 (UniHR) .....                           | 61        |
| 4.1.3            | 共享人資長顧問方案 (Shared CHRO) .....                   | 62        |
| 4.2              | 營運模式與市場價值展現 (BMC+VPC) .....                     | 64        |
| 4.2.1            | 品牌價值與角色定位 .....                                 | 65        |
| 4.2.2            | 「由你人資」的商業模式分析 (BMC 應用) .....                    | 65        |

|                  |                                  |           |
|------------------|----------------------------------|-----------|
| 4.2.3            | 「由你人資」的價值主張與顧客契合分析（VPC 應用） ..... | 72        |
| 4.2.4            | 顧問服務市場差異比較矩陣 .....               | 78        |
| 4.3              | 競爭環境與產業位置評估（Porter 五力分析） .....   | 80        |
| 4.4              | 成長佈局策略與發展建議(S-O-P-C 架構).....     | 85        |
| <b>Chapter 5</b> | <b>研究結論與建議 .....</b>             | <b>92</b> |
| 5.1              | 研究結論 .....                       | 93        |
| 5.2              | 策略與實務建議 .....                    | 97        |
| 5.3              | 學術與實務貢獻 .....                    | 104       |
| 5.4              | 研究限制與未來研究方向 .....                | 105       |
| 5.5              | 研究結語 .....                       | 106       |
| REFERENCE .....  |                                  | 108       |

# LIST OF FIGURES



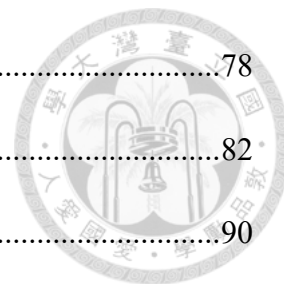
|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| 圖 1.1 HR 議題從可量化到倫理模糊的風險光譜.....        | 2   |
| 圖 1.2 本研究整體流程架構.....                  | 6   |
| 圖 2.1 近五年台灣勞動法令修法次數統計.....            | 10  |
| 圖 3.1 全球 HR 市場成長趨勢（2022 vs 2030）..... | 26  |
| 圖 3.2 台灣 HR 顧問市場趨勢發展流程圖.....          | 35  |
| 圖 3.3 共享 CHRO（共享人資長）切入驅動因素比例圖.....    | 40  |
| 圖 3.4 共享人資長模式三層市場挑戰模型圖.....           | 45  |
| 圖 3.5 AI × 顧問三層協作模型圖.....             | 49  |
| 圖 3.6 共享人資長模式進入市場之 Porter 五力分析圖示..... | 52  |
| 圖 4.1 由你人資的核心價值.....                  | 59  |
| 圖 4.2 由你人資商業模式九宮格(BMC).....           | 71  |
| 圖 4.3 由你人資價值主張圖(VPC).....             | 76  |
| 圖 4.4 由你人資進入市場之 Porter 五力分析圖示.....    | 83  |
| 圖 4.5 由你人資 S-O-P-C × 三階段成長策略佈局圖.....  | 89  |
| 圖 5.1 六大結論與雙軸策略視角.....                | 97  |
| 圖 5.2 AI × 專業顧問人機協作模型作業流程圖.....       | 100 |
| 圖 5.3 八項前瞻策略行動矩陣圖.....                | 103 |

# LIST OF TABLES



|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| 表 1.1 五大人資議題的特性與管理挑戰 .....                    | 1  |
| 表 2.1 共享經濟應用於專業職能的國際成功案例列表 .....              | 13 |
| 表 2.2 Dave Ulrich 提出的 HR 的四大角色架構 .....        | 17 |
| 表 2.3 Osterwalder & Pigneur 提出的商業模式九大構面 ..... | 18 |
| 表 2.4 「由你人資」-共享人資長服務之商業模式九大構面 .....           | 19 |
| 表 2.5 顧客輪廓三大元素 .....                          | 21 |
| 表 2.6 價值地圖三大元素 .....                          | 21 |
| 表 2.7 五力模型分析架構及其內涵定義 .....                    | 23 |
| 表 3.1 台灣 HR 顧問市場競爭者服務類型比較分析 .....             | 28 |
| 表 3.2 HR 顧問市場服務模式構面優劣分析與市場定位差異 .....          | 29 |
| 表 3.3 五種 HR 服務模式比較表 .....                     | 32 |
| 表 3.4 共享 CHRO（共享人資長）切入驅動因素市場調查分析表 .....       | 40 |
| 表 3.5 共享 HR 顧問障礙類型與策略性解方 .....                | 43 |
| 表 3.6 共享人資長模式進入市場的三層基礎 .....                  | 45 |
| 表 3.7 顧問服務品質三大挑戰與策略性對應建議 .....                | 47 |
| 表 3.8 「人機協作」為導向的三層次的服務架構 .....                | 49 |
| 表 3.9 共享 HR 顧問服務對應五力策略總結 .....                | 53 |
| 表 4.1 由你人資模式 BMC 九大構面列表 .....                 | 68 |
| 表 4.2 由你人資顧客輪廓分析 .....                        | 72 |
| 表 4.3 由你人資價值地圖設計構面 .....                      | 74 |

|                                           |     |
|-------------------------------------------|-----|
| 表 4.4 顧問服務市場差異比較矩陣 .....                  | 78  |
| 表 4.5 由你人資 Porter 五力競爭分析列表 .....          | 82  |
| 表 4.6 由你人資 S-O-P-C 成長策略 × 三階段執行計劃藍圖 ..... | 90  |
| 表 5.1 AI × 專業顧問人機協作權責分工列表 .....           | 99  |
| 表 5.2 服務導入前後的服務成效指標與衡量方式列表 .....          | 101 |



# Chapter 1 研究緒論



台灣以中小企業為主體的經濟結構，向來被譽為「隱形冠軍」的溫床。根據經濟部中小及新創企業署（2023）《中小企業白皮書》指出，臺灣中小企業家數超過163萬家，占全體企業達98%以上，創歷年新高；就業人數為913萬2千人，占全國就業人數維持8成。以上數據在在顯示中小企業為維繫臺灣經濟發展與社會安定的重要基石，堪稱台灣經濟命脈。然而，根據勞動部統計（2022）專職人資人員者在台灣全職勞動力中僅占0.22%。

這樣的現象造成數項結構性問題：HR 合規風險高、人事成本管理失衡、人才發展與留任不足，這些問題並非只是管理上的漏洞，更是台灣企業在發展規模與穩定營運間的核心瓶頸。2022年

尤其近年，台灣勞動法令的修法密度與企業責任強度同步提高，例如性別工作平等法的修正、性騷擾防治新規上路，以及各種延伸的職場倫理責任議題，對企業的人資專業性與管理體制提出前所未有的要求。

其中「不適任」、「性騷擾」與「職場霸凌」成為高度敏感卻難以量化的議題。它們涉及個人主觀感受、語境詮釋、權力結構與心理安全的認知，HR 處理這類案件時，常無明文法條可循，卻又關係企業聲譽與內部正義。再者，實務中「不適任員工認定」更是HR面對的模糊灰地帶，如何兼顧組織效率與就業公平，極需HR具備跨法規、跨心理層面的綜合判斷力。這些模糊邊界的議題，正凸顯人資管理價值並非只限於「依法辦理」，而是在模糊處理與敏感協調中的智慧與判斷。因此，HR不只是制度執行者，更是倫理與組織發展的協調者。

為了更具體呈現HR工作從制度處理到倫理判斷的演化，以下表1.1比較五大人資議題的特性與管理挑戰：

表 1.1 五大人資議題的特性與管理挑戰

| 議題類型 | 是否具體法源 | 處理依據    | 管理難度 | HR 專業要求 | 常見風險    |
|------|--------|---------|------|---------|---------|
| 薪資核算 | 勞動基準法  | 出勤紀錄、勞動 | 低    | 邏輯+計算能力 | 薪資未完全給付 |

|       |         |            |   |         |             |
|-------|---------|------------|---|---------|-------------|
|       |         | 契約         |   |         |             |
| 工時加班  | 勞動基準法   | 時數、打卡紀錄    | 中 | 規章設計    | 違法罰鍰、加班費爭議  |
| 性騷擾處理 | 性別平等工作法 | 申訴、調查、報告   | 高 | 法規＋倫理   | 聲譽風險、連帶賠償責任 |
| 職場霸凌  | 尚未立法    | 認知、氛圍、通報制度 | 高 | 判斷＋文化理解 | 團隊失和、員工流失   |
| 不適任認定 | 實務操作    | 組織判定、文件紀錄  | 高 | 勞法＋評鑑邏輯 | 解雇爭議、勞審敗訴   |

由上表 1.1 可見，愈偏向倫理與文化層面的 HR 議題，其管理難度與風險控管挑戰也愈高。像性騷擾、職場霸凌與不適任認定這類爭議，往往沒有明確的法源條文或量化標準，企業若未具備成熟的人資判斷力，極易陷入公關危機或法律爭議。

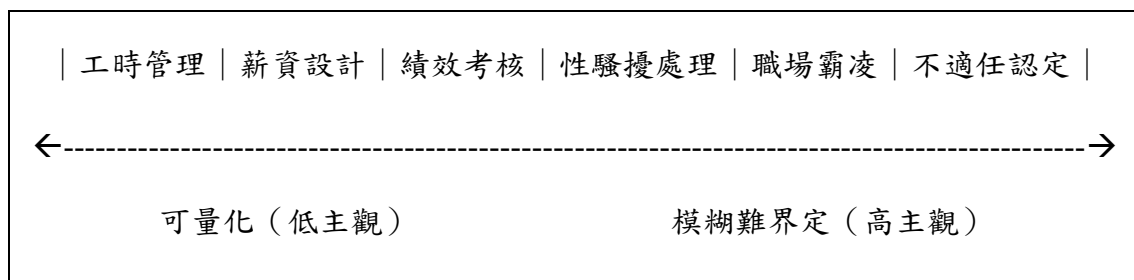


圖 1.1 HR 議題從可量化到倫理模糊的風險光譜

透過圖 1.1 的光譜說明了人資議題的範疇從明確、制度性問題逐步延伸至個人經驗與權力感知層面，顯示人資管理工作從可量化制度到倫理敏感領域的發展，對 HR 而言，能否處理模糊而具衝突性的議題，已成為組織信任與永續經營的關鍵。而共享人資長作為外部策略顧問角色，能夠補位企業面對模糊爭議與跨部門溝通的挑戰，正是這一段光譜中企業最需要也最仰賴的專業支持角色。因此，HR 管理的核心價值不僅在於合規，更在於協調模糊與建立內部信任機制。

共享經濟興起，促使共享人資長服務成為新興解決方案，能有效分攤成本並提升管理品質。然目前台灣該模式尚處萌芽階段，缺乏系統性研究，故本研究旨在填補此研究空白。

## 1.1 研究背景與動機



攻讀研究所一年級期間，我因具備人力資源管理（HRM）專業背景，成為班上唯一在人資領域有系統訓練的學生。也因此，全班超過三分之一的同學——多數為各行各業的職場菁英——曾主動向我詢問關於他們企業在人資管理上所遇到的問題與困境。在與同學們一次次交流、協助釐清人資解方的過程中，我逐漸體認到一個深層的現實：專業人資人才在台灣企業界，尤其是中小企業領域，依然稀缺且重要性被嚴重低估。

台灣中小企業占企業總數超過 98%，但多數缺乏專職人力資源長，導致人資管理專業不足，合規風險高漲（行政院主計處，2023）。這些問題從最基礎的薪資核算、加班管理，到更複雜的性騷擾防治、組織重整後的人員安置，每一個案例背後，都反映出台灣企業主在面對日益嚴格的勞動法規與快速變動的人才市場時，所承受的壓力與無奈。

近五年，臺灣勞動法規平均每年修正 2 至 3 次，涵蓋工時、薪資、性別平等、職業安全等多個面向。修法趨勢顯示以下政策重點：

- [1] 強化勞工權益保護：如性平三法的修正，提升對性騷擾行為的處罰力度。
- [2] 提升勞動條件：如基本工資的逐年調整，反映政府對於提升勞工生活水準的重視。
- [3] 因應社會變遷：如職業災害保險法的制定，回應勞動市場多元化的需求。

而近年勞動法規的劇烈變化（如工時規範強化、性平三法修正、個資法規定更新）與勞工權益意識的提升，正在加速放大這項問題，讓企業若無適當的人資支援，極易陷入合規風險與經營困境。

共享經濟興起，促使共享人資長服務成為新興解決方案，能有效分攤成本並提升管理品質。也因此，我萌生出一個核心思考：能否有一種方式，讓中小企業也能以合理可負擔的方式，獲得高階且專業的人資支援？這個想法，逐步催生出本研究的主題——「共享人資長模式」。然目前台灣該模式尚處萌芽階段，缺乏系統性研究，故本研究旨在填補此研究空白。



## 1.2 研究目的

本研究旨在回應台灣中小企業人力資源配置普遍不足的現況，並針對「共享人資長 (Shared CHRO)」作為創新 HR 服務模式進行探討。隨著勞動法規日益複雜與合規壓力上升，企業對具彈性、專業且成本效益高之外部人資支援服務的需求日益迫切。本研究試圖透過理論分析與實證資料，釐清共享人資長模式在本土市場中的可行性與推動策略。具體研究目的如下：

- [1] 探討共享人資長服務模式於台灣中小企業之適用性，並分析其在實務運作中所可能面臨的制度、信任與組織文化挑戰。
- [2] 透過質性訪談與量化問卷調查，分析中小企業對共享人資長服務的接受程度、服務功能需求的優先順序，以及其對定價策略的敏感度與預期範圍。
- [3] 綜合分析結果，提出具體可行之策略建議，包含服務模組設計、推廣與導入機制、信任建立與認證制度等，作為未來推動共享人資長模式商品化與制度化之參考依據。

## 1.3 研究問題

為深入探討「共享人資長 (Shared Chief Human Resource Officer, Shared CHRO)」模式在台灣市場的發展潛力與挑戰，本研究設計三項核心研究問題，作為理論探究與實證調查的分析主軸。這些問題將有助於釐清共享人資長模式的可行性、市場接受度以及其在數位化與制度化過程中的關鍵成功因素，具體說明如下：

### [1] RQ1：共享人資長模式在台灣企業中的市場發展性與導入障礙為何？

本研究將探討企業在實際導入共享 HR 顧問服務時，所面臨的制度設計、信任建構、角色清晰度與資源分配等挑戰，並分析此模式在不同產業與企業規模中的接受度差異與市場滲透可能性。

### [2] RQ2：如何確保共享 HR 顧問的服務品質與標準化？

本研究關注共享 HR 顧問服務在落地過程中的品質控管問題，包含顧問專業能力、服務一致性、資訊保密、績效衡量機制等層面，進而探討是否可建構有效之標準作業流程與顧問認證制度。

### [3] RQ3：AI 技術如何與共享 HR 顧問模式整合，以提升 HR 服務的效率與



### 可擴展性？

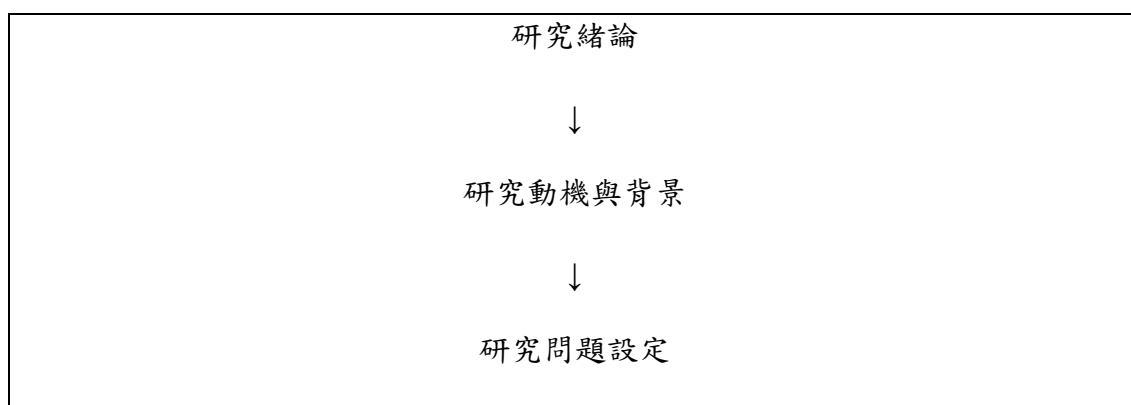
在數位轉型的趨勢下，本研究將分析 AI 工具（如自動合規系統、即時問答平台、預警模組）如何強化顧問服務流程、減少重工與提升顧客滿意度，並探討「顧問＋科技」的最佳組合方式與應用場景。

## 1.4 研究流程與架構

本研究旨在探討共享人資長（Shared CHRO）服務模式於台灣中小企業的可行性、接受度與推動策略，研究流程採取由理論推導到實證分析的架構，涵蓋理論建構、產業觀察、個案探討與策略提出四大環節，具體說明如下：

- [1] 第 2 章 文獻回顧：透過分析共享經濟、人力資源管理發展趨勢、商業模式架構（Business Model Canvas）、價值主張模型（Value Proposition Canvas）與五力分析等相關理論，建立本研究之分析基礎與概念框架。
- [2] 第 3 章 產業分析：聚焦台灣人力資源顧問市場與中小企業 HR 運作現況，探討共享 HR 服務的市場需求變化、潛在發展空間與現有競爭態勢，並輔以質性與量化調查資料進行驗證。
- [3] 第 4 章 廠商分析：以國內共享 HR 服務實務案例「由你人資」為研究對象，分析其商業模式創新、價值主張與顧客回應機制，評估其推動共享人資長模式之可行性與競爭優勢。
- [4] 第 5 章 研究結論與建議：綜整前述理論探討與實證發現，提出具體推動共享人資長服務在台灣中小企業落地之策略建議，並回應三項研究問題。

本研究整體流程架構如圖所示：



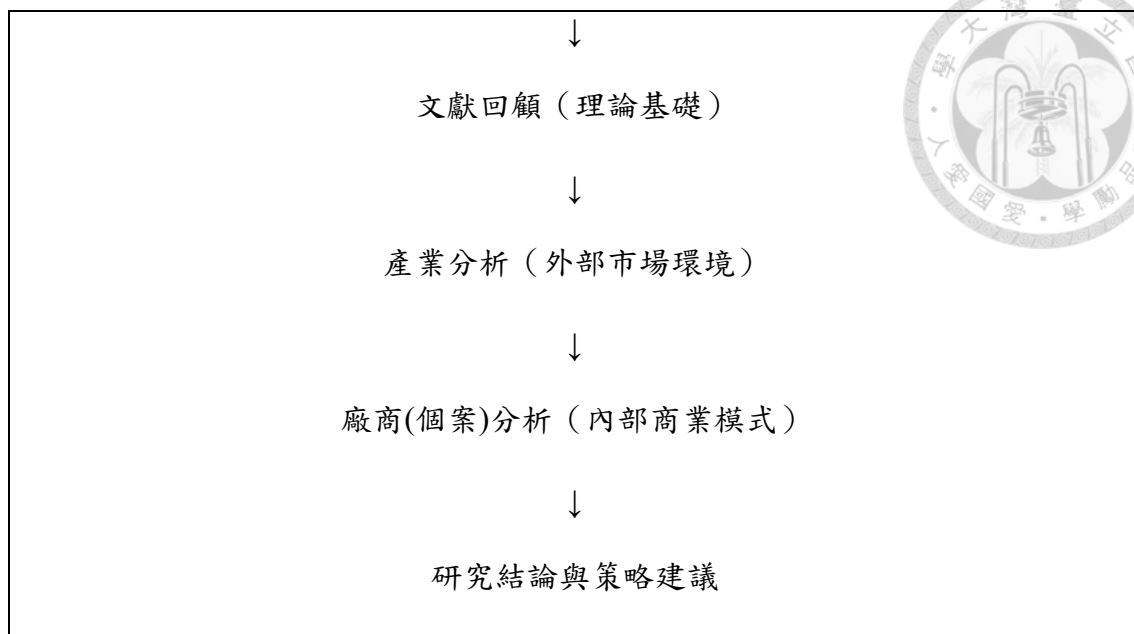


圖 1.2 本研究整體流程架構

此研究流程設計兼顧理論深度與實務可行性，期望透過學理建構與實證驗證交叉互補的方式，提出一套能回應台灣中小企業現實困境的共享人資長發展策略。

## Chapter 2 文獻回顧



本章將綜整與本研究密切相關之理論與市場觀察，以建立共享人資長模式（Shared CHRO）的理論基礎為目的，除涵蓋國內外關鍵理論模型與趨勢分析外，亦納入台灣中小企業人資管理現況與痛點觀察，分別從企業痛點、制度挑戰、共享經濟演進、人資角色變化與顧問模式創新等六大面向，建構「共享人資長」（Shared CHRO）服務模式在台灣中小企業脈絡下的適用基礎與理論論述框架，以強化本研究之背景脈絡與理論基礎，並建立本研究之分析架構。亦將進一步透過回顧與整合多項與本研究議題密切相關之理論與研究成果，為後續的產業分析（Chapter 3）與廠商個案分析（Chapter 4）提供完整概念與學理支持。

為奠定本研究分析共享人資長服務模式之理論基礎，本章文獻回顧將以以下六個面向展開論述：

- [1] 2.1 企業人資管理的挑戰與需求：本節聚焦探討台灣中小企業在現代勞動環境下所面臨的人資管理挑戰。指出中小企業普遍缺乏專職 HR，導致制度建構薄弱、法遵風險升高與人才發展機制不全，特別在職場多元議題（如性騷擾、不適任、工時合規）頻繁發生背景下，HR 職能已轉變為制度治理與文化推動的關鍵角色。此一背景也凸顯企業對於具備策略性與合規力的 HR 外部支援模式需求升高，為共享人資長服務的市場機會創造問題基礎。
- [2] 2.2 共享經濟理論（Sharing Economy）與人資顧問市場的變革：本節將探討共享經濟的核心概念與演化歷程，說明如何由資源共享、平台中介機制延伸至專業服務領域的共享模式（如共享 CFO、共享法務長等）的落地應用，並建構「共享人資長（Shared CHRO）」模式作為一種專業支援型共享經濟應用的理論根據與邏輯支持。
- [3] 2.3 人資發展趨勢（Dave Ulrich 人才策略模型）：本節回顧 Ulrich 所提出的 HR 四大角色模型，並說明 HR 職能從行政管理轉向策略夥伴的發展趨勢。此外，將結合中小企業在 HR 資源配置上的特殊挑戰，論述為何中小企業更需要跨職能整合型的 HR 顧問角色，作為共享人資長應運而生的

背景條件。

- 
- [4] 2.4 商業模式架構 (Business Model Canvas)：本節介紹商業模式九宮格 (BMC) 架構，說明如何從顧客、價值、營收、資源等九個面向進行服務設計與價值邏輯拆解。共享人資長服務將以此架構進行商業模式分析，評估其價值主張、營運邏輯與可行性。
- [5] 2.5 顧客輪廓與價值地圖理論 (Value Proposition Canvas)：本節進一步深化價值設計理論，介紹 Osterwalder 的 VPC 模型，拆解顧客任務、痛點與預期收益，並對照企業端如何透過解痛方案與創益機制創造產品/服務價值。此架構將應用於本研究分析共享人資長模式如何精準回應中小企業在人資管理上的實際需求。
- [6] 2.6 產業競爭環境分析 (Porter's Five Forces)：最後，本節將引介 Porter 五力模型，從產業結構角度檢視共享 HR 服務在台灣市場面對的競爭強度、進入障礙、替代威脅與供需議價力，作為本研究對共享人資長模式外部產業可行性分析的基礎。

透過上述五大主題之文獻回顧，本章將逐步建構共享人資長模式的理論論述基礎，為本研究後續之產業實況分析與個案研究提供概念支持與解釋框架。

## 2.1 企業人資管理的需求與挑戰

企業內部的人力資源管理 (Human Resource Management, HRM) 涵蓋組織中對人力資本之全生命週期管理，是企業永續經營的基礎功能之一。依據 Dessler (2020) 在其著作《Human Resource Management》中指出之定義，HRM 職能包括但不限於以下幾項核心領域：

- [1] 招募與任用 (Recruitment & Selection)：薪酬設計、考勤管理、勞動契約架構等人事作業；
- [2] 培訓與發展 (Learning & Development)：績效考核、職能發展、領導力養成；
- [3] 員工關係管理 (Employee Relations)：勞資溝通機制、申訴調處、違規處理與文化建設；

[4] 法令遵循與風險控制 (Labor Compliance)：勞基法、性別工作平等法、職業安全衛生法等法規落實與稽核因應。

然而，在實務層面，中小企業往往難以實現上述職能的全方位覆蓋。根據經濟部《2023 年中小企業白皮書》與勞動部（2022）統計指出，台灣 98% 的企業為中小企業 (SMEs)，但專職 HR 僅佔專職勞動人口 0.22%，等於每 500 名從業人員中僅有 1 位為專職人資人員。此數據反映出台灣企業在人資專業配置上存在嚴重失衡，尤其中小企業長期面臨 HR 資源不足、專業知識斷層與制度建構能力薄弱等問題，導致人資管理難以因應現代勞動環境的合規與策略雙重挑戰。

此外，隨著勞動法規修正頻率升高、社會對性別平等與心理安全的重視提升，中小企業面臨的 HR 合規與內控壓力與日俱增。在性騷擾防治、職場霸凌、不適任認定等模糊與高敏感性議題逐漸成為常態挑戰的背景下，HRM 工作已遠非傳統打卡核薪可比擬。

此結構性短缺現象導致多數企業無法配置具備策略視野與制度建構能力的 HR 人力，使得招募、薪酬、培訓與法遵皆處於「應付式管理」狀態，進而拉高營運風險與勞資糾紛發生率。在數位轉型與法令壓力雙重夾擊的背景下，這樣的人資缺口不僅未見改善，反而更加明顯。

具體而言，中小企業在人資治理上的困境主要表現於以下三點：(1) 專業不足：HR 常由行政或總務人員兼任，對勞動法規掌握有限，易產生違規風險；(2) 制度不全：招募、考核、薪資與訓練等流程缺乏系統規劃，無法支持組織成長；(3) 成本壓力：HR 專業人員培養週期長且薪資成本高，造成企業傾向外包或暫緩設置。

此外，隨著職場性騷擾、霸凌、不適任處置等高風險議題日益頻繁，HR 的角色已從「事務執行者」進化為「組織風險控管者」與「文化管理推手」，人資工作不再僅止於薪酬計算與打卡管理，而須具備政策規劃、制度治理與勞資關係能力，對中小企業而言挑戰更加艱鉅。

中小企業因其組織特性與資源限制，在人資職能的需求上具有高度階段性與多樣性，展現出與大型企業顯著不同的需求特徵。首先，中小企業的 HR 需求高度依賴企業發展階段的變化，例如：

- **創業初期**：著重於基礎人力招募與法規遵循；
- **成長擴張期**：需建立具激勵效果的績效考核、薪資制度與主管職能；

- **穩定成熟期：**聚焦於文化建構、留任策略與領導力發展。

其次，中小企業常因資源不足而無法設置專職的高階 HR 人力，即便有 HR 人員，也多為兼任性質，缺乏策略面或制度設計經驗。再者，隨著性別平等、職場安全與勞動法令遵循等議題持續受到社會關注，HR 不僅需掌握法律條文，更須能設計制度、介入溝通並處理高複雜度的實務事件。

近五年來，台灣勞動法規修正頻率顯著增加，自 2020 年以來，平均每年修正 2 至 5 次，內容涵蓋加班計算、工時安排、性騷擾防治、最低工資審議制度、職業災害保險責任等面向，例如 2023 年#MeToo 運動引發性平三法修法、最低工資法立法等多項政策變革，以及《勞動基準法》針對工時彈性與特休假等規定的再調整。

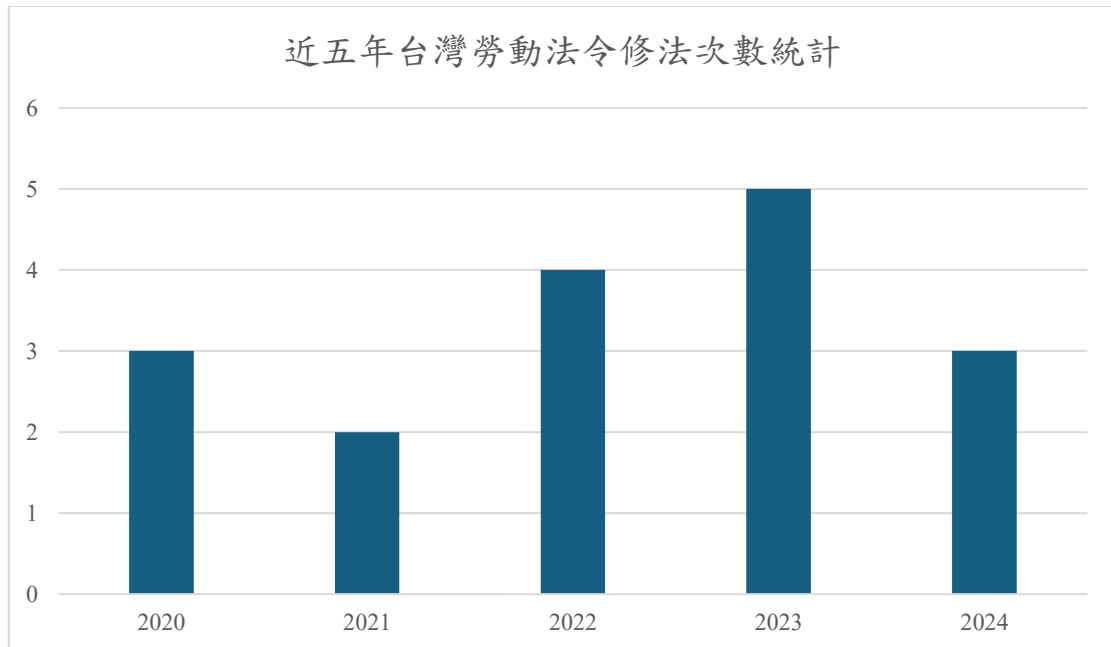


圖 2.1 近五年台灣勞動法令修法次數統計

資料來源：勞動部 2022 年報告指出，當年全國因違反勞基法遭開罰案件達 26,478 件，年增超過 10%。多數違規集中於「未依規給付加班費」、「未落實工時紀錄」與「缺乏性騷擾防治制度」等基礎性管理失誤。

這些修法本質上強化勞動者權益，然而對中小企業而言，卻形成三重壓力：

- [1] 資訊落差：中小企業缺乏內部法遵體系，無法及時掌握修法重點與實施細節。
- [2] 操作落差：多數 HR 流程仍為手動處理，難以符合法定記錄或程序要求。
- [3] 信任落差：經營者往往對修法預期不確定、顧問資訊碎片化，進而產生制度推動遲疑。

面對頻繁修法與制度更新壓力，大企業多擁有法務單位與人資系統可即時因應，而中小企業則因 HR 由行政兼任、系統缺乏、外部法遵支援不足，導致風險易累積、制度更新遲疑，進而提升人資管理的不確定性與溝通成本。這種環境下，HR 制度更新與風險防禦成為企業管理的灰色地帶，使中小企業面臨「合規成本劇增與制度信心降低」的雙重危機。

透過歷年台灣勞動法規的變動修訂方向可知修法趨勢並非純粹線性增長，而是朝向「彈性＋合規」的雙軌式轉變，例如四週變形工時的推行、彈性補休的條件設定、性騷擾防治制度的內控落實要求等。這類制度的共通特徵是：

- [1] 提供制度彈性 → 但需具備法遵技術、程序設計能力、證據紀錄能力。
- [2] 落實責任內控 → 但無專業 HR 者難以理解細節或監管落實。

對企業來說，不僅要理解條文，還要落實「合法流程紀錄」，這已遠超出行政人員或經營者所能獨立負責的範圍，因此中小企業在實務上日益依賴外部專業顧問、律師或人資科技工具（如自動預警、流程規範模組）進行制度性支持。然而，這類支援資源在市面上仍呈現碎片化、資訊不對稱與品質難以保證的情形。

此外，中小企業在人資資源配置上的「功能斷裂」，不僅是專職 HR 人力的缺位，更是 HR 角色策略職能錯置的長期結果。許多企業將人資功能限縮於出勤記錄、薪資計算、契約撰寫等行政操作，對於策略性功能（如人才發展、組織變革、文化建構）普遍缺乏資源與認知。

台灣 98% 以上的企業為中小企業（經濟部中小企業處，2023），但根據勞動部（2022）統計，全台專職勞動力中僅有 0.22% 從事 HR 相關職能，亦即平均每 500 名勞動者中僅有 1 人具備人資專業。這不僅代表著企業 HR 專業人力配置的極度稀缺，更揭示出多數企業在人資制度與實務能力上的「結構性落差」。

根據 104 人力銀行（2022）調查，高達 68% 的中小企業由非人資背景人員兼任 HR 工作，顯示出人資制度與實務之間存在巨大落差。這種「用行政代替專業」的配置模式，在今日多變政策環境與日趨複雜的人資議題下，已成為潛在風險源頭。

綜上所述，即使中小企業有意建立 HR 職能，仍面臨以下四個困境：

- [1] 合規風險升高：勞動意義抬頭帶動勞動相關法令頻繁修正與檢查制度日趨嚴謹（如工時、性騷擾、勞動契約等制度要求增加），而企業對勞動法令認知不足或疏於更新法遵認知，無法即時理解與導入進而易引法發生勞



資爭議，促使中小企業急需合規指導。

- [2] 成本壓力過高：專職人資聘僱成本過高且養成期長、流動率高，中小型企業難以負擔擁有完整內部 HR 團隊抑或是專職人資人員所產生的成本壓力，因此多由其他行政內勤人員兼任。
- [3] 缺乏策略性規劃：多數 HR 職能限於行政作業導向，面對勞動人口減少與新世代價值觀變遷等環境因素，欠缺策略性規劃(如人才招聘與發展、留才與獎勵機制與組織文化建構等長遠規劃)與預判能力，無法支撐組織發展。
- [4] 因應變局能力弱：人力資源管理議題需求多元且差異大，企業內部人資或人事人員實務經驗薄弱且單一化，主動回應勞動市場與經營環境變動(如疫情、數位轉型、ESG 要求等外部變局或挑戰)之能量不足，即便企業內有意識開始培養專責人資人員，養成速度及經驗基礎皆無法滿足企業發展需求。

台灣中小企業在面對勞動環境趨嚴、制度更新頻繁、人才資源緊縮與管理彈性需求升高的多重挑戰下，原有的 HR 管理模式已明顯失能。這些轉變進一步拉高了 HR 專業門檻，也放大了中小企業在 HR 職能上的結構落差，亦導致中小企業尋求外部資源協助以解決人力資源短缺與合規風險問題的解決方案已成必然趨勢，以緩解人力資源短缺與合規管理壓力。

上述這些現實困境使得中小企業的人力資源管理處於「無法深耕、也不敢放手」的尷尬狀態，因此，HR 外包(HR Outsourcing, HRO) 與共享 HR 服務 (Shared HR Services) 逐漸受到市場關注 (Cooke et al., 2022)。

因應上述背景，企業開始尋求外部資源補位，例如 HR 外包(HR Outsourcing) 與顧問服務，然傳統顧問模式常因價格高、導入慢或缺乏實務整合而不符需求。這些痛點也強化了共享人資長 (Shared CHRO) 模式在台灣中小企業市場的必要性與潛力。而共享人資長模式，正好處於專業資源稀缺與制度需求增長的「交叉點」上，具備成為下一階段中小企業 HR 制度基礎建設平台的潛力。

## 2.2 共享經濟理論 (Sharing Economy) 與人資顧問市場的變革

共享經濟 (Sharing Economy) 係指透過科技平台或數位中介機制，促進資源（如時間、空間、設備、專業技能）在不同使用者多方之間進行即時、彈性靈活且高效率的流通配置的經濟模式 (Sundararajan, 2016)。共享經濟的本質不僅是資源最適化配置，更強調降低交易成本、促進使用效率與靈活性，而其核心精神在於主張「按需使用」，有別於傳統「專屬擁有」概念。

從早期聚焦於閒置實體資源的再分配，以物理資產為主，例如：交通運輸 (Uber)、住宿租賃 (Airbnb)、群眾借貸 (Lending Club)，但近年已逐漸突破傳統的所有權導向，轉而以平台為媒介整合供需，至今已擴展至知識密集型與高階專業服務領域，並成功應用於多個領域，包括財務、法律、人資與行銷等顧問性職能。

「共享專業職能」模式逐漸成為新興趨勢，許多中小企業為降低固定人事成本，紛紛採用「共享高階職能」服務。例如共享 CFO、共享法務長 (General Counsel) 等自由職業與專業顧問服務 (如 Upwork、Toptal) 等皆為共享專業管理領域應用的代表性實例。這些平台多數透過數據驅動與演算法配對，提高供需媒合效率並形成低邊際成本的擴張能力。以下是一些實際運作該模式的品牌或平台案例：

表 2.1 共享經濟應用於專業職能的國際成功案例列表

| 類型                 | 代表應用範例              | 服務內容                | 說明                                 |
|--------------------|---------------------|---------------------|------------------------------------|
| 共享財務長 (Shared CFO) | Paro、KPMG Flex      | 提供報表分析、資金規劃等高階財務管理。 | 中小企業可按需聘用財務長，獲取策略性財務規劃能力並降低固定人事成本。 |
| 共享法務長 (Shared GC)  | Axiom Law、UpCounsel | 處理契約風險、法遵制度、法律諮詢等。  | 提供靈活且具彈性的法律支援服務，企業可依需求取得合格法律人力。    |
| 共享行銷長 (Shared CMO) | Chief Outsiders     | 品牌發展、客戶關係、策略行銷      | 提供即戰力型高階行銷顧問，協助企業快速制定並             |

|          |               |                 |                       |
|----------|---------------|-----------------|-----------------------|
|          |               | 規劃              | 執行策略行銷方案，不須負擔全職高薪     |
| 自由職業顧問平台 | Toptal、Upwork | 跨領域顧問彈性支援，依專案付費 | 企業可依照專案需求短期或彈性聘用專業人力。 |

根據 McKinsey (2020) 調查，全球約有 20% 的中小企業使用至少一項共享型專業服務（如共享 CFO、共享法務、共享 CHRO），顯示此模式正從 B2C 走向 B2B 深化應用，Toptal、Paro、Chief Outsiders 等平台皆提供相關高階職能顧問支援，即為此類共享高階專業職能之代表。企業得以根據需求彈性聘任專業人士，以較低人事成本或固定成本獲取高階人才策略思維與制度設計能力支援，尤適用於資源有限但需求浮動的中小企業。

這表示共享 HR 顧問已展現以下優勢：

- [1] 有效降低企業人資固定成本：共享模式降低企業 HR 成本，讓企業能彈性聘請 HR 專家，降低聘用高階 HR 的財務負擔。
- [2] 支援 HR 需求的階段性與彈性配置：HR 需求具有「階段性」特質（如薪資設計、勞資糾紛處理、組織變革），按企業成長階段靈活調整支援內容。
- [3] 迅速獲得具經驗與即戰力的顧問資源：專業人資講求經驗累積，企業可快速獲取即戰力型人資管理服務。

人力資源領域亦不例外。近年，北美與歐洲等地出現如 Bambee、Insperity、TriNet 等共享型 HR 顧問服務平台，透過訂閱制或模組制方式，協助中小企業取得策略性 HR 支援。此模式跳脫傳統「內建 HR 團隊」或「外包人事事務」的二元架構，提供一種「顧問即服務（Consultant-as-a-Service）」的新型制度治理邏輯。

目前國際上提供共享 HR 領導服務的模式已具多元化，涵蓋以下三種類型：

- [1] 專職共享人資長服務平台（**Chief People** / Fractional Executive Networks），

例如：

- *Tandem Partners*：提供 Interim/Fractional HR leadership 服務。
- *Fractional Executive*：提供跨部門高階人才（如 CHRO、CMO）彈性支援。
- *The People Collective*：聚焦於新創與中型企業的 Fractional People Leaders

服務。

[2] HR 外包與顧問公司提供的高階人資服務，例如：

- *Bambee*：提供中小企業「按月顧問型 HR 支援」，雖未冠以 CHRO 名義，實質等同人資長職責。
- *Insperty*：提供 HR Outsourcing，整合薪酬、合規、招募與制度設計功能，對中小企業如同虛擬人資部門。
- *TriNet*：提供 HR-as-a-Service 服務，包括策略性人資支援。

[3] 專業自由顧問平台（Freelance Networks）中的 CHRO/HR 顧問服務，例如：

- *Toptal*：匯聚資深 HR 與 People Ops 專業顧問，供企業依需求進行長短期外包合作。
- *Upwork*：擁有眾多具 CHRO、HRBP、HR Director 背景之自由顧問提供共享性支援服務。

然而，在 HR 領域，共享模式仍處於發展初期，市場對於「共享 HR 顧問」的接受度尚待驗證。放眼台灣目前跟人力資源管理相關的顧問服務則以人力派遣、代招與勞資法令講座為主要業務，而真正針對人事或勞資議題且具備制度設計、合規顧問與文化介入能力的顧問資源實屬稀缺，多以坊間律師事務所採個案制提供報價與服務或退休、轉職之勞動檢查員轉任顧問，普遍價格高昂、彈性不足，通常中小企業非不得已的狀況不會願意使用。且無論是律師抑或是具有勞檢員背景的顧問，因不具有長時間任職於企業內部之經驗，能提供予企業之人資方案與建議通常僅止於法令文字的合規說明，缺乏轉化制度與實務落地經驗與變通性，亦難與中小企業內部流程對接。再者，HR 科技工具（如 Workday、SAP SuccessFactors、BambooHR）雖可提供自動化招募、出勤與薪資流程工具，但實際上面對持續動態改變的人事議題而言，仍無法取代 HR 顧問的人性化專業判斷與問題解決能力（Deloitte, 2022）處理策略思維、制度溝通與高風險議題（如性騷擾、不適任處置）的整合性挑戰。因此，純科技平台與傳統顧問兩端服務之間的「治理落差」成為中小企業最迫切的痛點。

共享人資長（Shared CHRO）模式，正是在此結構空隙中誕生。其結合了共享

經濟的「彈性調度」、HR 顧問的「專業內涵」、與科技工具的「效率提升」，使制度建構可視化、知識可留存、人力配置可控管。特別針對中小企業「需要專業但無法負擔全職 HR」的痛點而生，提供中小企業一種新的解決方案：企業可按需求聘用具備高階 HR 專業的人才，獲得策略支援、合規保障與組織發展建議，卻不需承擔長期固定人事成本。因此，共享 CHRO 不只是降低 HR 聘僱成本的替代選項，更是一種補足企業制度治理斷層、提高組織適應力與法遵韌性的制度型解方。

綜合上述，共享人資長服務可視為共享經濟在 HR 管理領域的合理演進，是結合共享經濟精神與 HR 專業的創新產物，回應了企業對於「彈性、高專業、低固定成本」的多重需求趨勢，特別適合無法負擔專職 CHRO 的中小企業。其核心價值不僅在於成本節約，更在於補足中小企業在人資合規與策略推動能力上的結構性缺口，並透過顧問制度將高階專業以模組化或平台化形式普及至更廣泛市場。

共享模式的核心精神——「以使用為本而非以擁有為本」，此種「以需為本」的即時支援精神逐步改變了企業取得專業資源的邏輯，不僅提升資源使用效率，更有助於降低使用門檻與固定成本、促進市場參與與提升彈性調度能力，正好對應台灣中小企業 HR 資源不足、但需應對高度合規與管理壓力的實際處境與現實需求。企業透過彈性聘用高階專業人力，得以有效降低固定人事成本，同時維持必要的管理水準。而此型態共享專業人力資源（如共享 CFO、共享法務長）模式的出現，代表了共享經濟進入了高附加價值、知識密集型領域，亦為「共享人資長（Shared CHRO）」概念提供了理論基礎。本研究將以此為基礎，透過分析共享人資長（Shared CHRO）模式的市場機會與挑戰，探索此模式在台灣的可行性，並評估 AI 在 HR 顧問服務中的角色與影響。本研究將針對以下核心議題展開探討：

- [1] 企業對於共享 HR 顧問的接受度。
- [2] 共享 HR 模式的市場發展可行性。
- [3] AI 技術如何輔助 HR 顧問服務，提高競爭力。

本節透過對共享經濟概念演進的回顧與其在人資顧問市場的應用觀察，建立本研究對共享 CHRO 可行性分析的理論起點，並為後續商業模式與價值主張分析鋪陳制度創新與市場差異化邏輯。

## 2.3 人資發展趨勢（Dave Ulrich 人才策略模型）

隨著企業組織運作日趨複雜、人力資源管理領域逐漸從作業導向邁向策略導向，HR 的角色與功能也經歷了顯著的演變。Ulrich（1997, 2017）提出的人才策略模型，對於現代 HR 功能的重新定位具有深遠影響。他主張，HR 不應僅限於行政事務管理，而應成為企業策略執行、組織發展與員工價值促進的關鍵推動者。本節將分別從 HR 角色轉型與中小企業人資需求演變兩個層面進行說明與分析。

Dave Ulrich（2017）提出人才策略的關鍵一役，指出現代企業的人力資源管理不再僅是例行行政作業的執行單位，應從傳統行政管理者，轉型為企業成長策略的推動者，成為企業成長與組織轉型的重要夥伴。他據此建構出 HR 的四大角色架構，如下所示：

表 2.2 Dave Ulrich 提出的 HR 的四大角色架構

| HR 角色 | 核心職責說明                                                       |
|-------|--------------------------------------------------------------|
| 策略夥伴  | 將 HR 活動與企業營運目標整合，參與商業策略擬定與人才規劃，協助組織實現競爭優勢。                   |
| 變革推動者 | 主導組織變革，提升組織敏捷性與創新力，引領組織適應外部環境變化與內部調整。                        |
| 員工倡導者 | 關注員工需求並作為員工與組織溝通的橋樑，推動創造組織內部正向文化與歸屬感，進而帶動工作滿意、員工福祉、參與感與心理安全。 |
| 營運專家  | 精進人資營運管理，提升 HR 流程效率，優化制度與規章，確保各項人事管理符合勞動法令與組織治理原則。           |

根據 Ulrich 模型可以知道隨著組織運作日益複雜、數位化程度提高，企業對 HR 功能的期待已遠超過傳統的人事管理，未來 HR 不再僅是行政支援，更是企業內部的策略顧問與文化塑造者，特別是在高度變動與創新導向的營運環境下，HR 需協助企業因應外部挑戰與內部調整。

然而在中多數中小企業中，由於資源限制、組織規模有限或內部權責模糊，難以同時涵蓋上述四項角色。共享人資長（Shared CHRO）服務模式正是在此背景下應運而生，讓中小企業得以用彈性且具成本效益的方式，取得高階 HR 策略功能的支

持，特別是在策略規劃、制度建構與組織發展等關鍵領域，發揮企業「外部 CHRO」的實質功能。



## 2.4 商業模式架構 (Business Model Canvas)

Osterwalder 與 Pigneur (2010) 提出之商業模式九宮格 (Business Model Canvas, BMC)，為當代最具代表性的商業模式設計工具之一，已廣泛應用於創新創業、服務設計與產業轉型等多元領域。BMC 強調將一個商業模式拆解為九大構面，藉此分析其價值主張、運作邏輯與市場定位。透過 BMC 框架可系統性描繪一項創新服務的核心邏輯，有助於進一步比較其與現行競品的差異化特徵與市場優勢。

在進行共享人資長 (Shared CHRO) 服務模式可行性探討時，須建立明確的商業邏輯架構，以理解其如何創造價值、傳遞價值與擷取價值。本節即透過 Osterwalder & Pigneur 提出的商業模式分析工具 Business Model Canvas (BMC)，分析一個可行的商業模式需涵蓋之九大構面，說明如下表 2.3：

表 2.3 Osterwalder & Pigneur 提出的商業模式九大構面

| 構面                    | 說明                                 |
|-----------------------|------------------------------------|
| 顧客族群<br>(明確界定服務對象)    | 明確定義目標顧客群體，辨識其特性與需求。               |
| 價值主張<br>(解決顧客痛點或創造價值) | 針對特定顧客群所提供的問題解決方案與價值創造，如解決痛點或創造收益。 |
| 通路<br>(如何將價值傳遞給顧客)    | 傳遞產品／服務與溝通價值的渠道，如網站、合作夥伴或直銷方式。     |
| 顧客關係<br>(維持顧客忠誠與互動方式) | 維持與顧客之間的互動與黏著度方式，例如客服、諮詢、會員制度等。    |
| 收入來源<br>(主要營收模式與來源)   | 商業模式如何產生收入與收費方式                    |



|                                |                                                    |
|--------------------------------|----------------------------------------------------|
| 關鍵資源<br>(服務或產品成功交付所需的<br>核心資源) | 提供價值主張與運作商業模式所需的<br>核心資源，如人才、技術、品牌等。               |
| 關鍵活動<br>(支撐商業模式運作的核心<br>活動)    | 維持商業模式運行所必須執行的重要<br>活動，例如開發服務、平台營運、客<br>戶管理等。      |
| 關鍵夥伴<br>(合作夥伴關係與外部資源<br>整合)    | 與企業合作之外部單位，如供應商、<br>顧問、技術合作方，透過夥伴關係<br>提升效率與價值交付力。 |
| 成本結構<br>(成本分佈與管理策略)            | 經營與營運所需支出的構成，如人力、<br>技術、平台維護與行銷等。                  |

本研究以 BMC 架構剖析「由你人資」提供的共享人資長服務模式，說明其如何融合人資專業服務、數位平台與 AI 技術，形成具差異化的 HR 管理顧問商品，並與傳統 HR 顧問模式、AI 人資系統形成明顯的市場區隔。下表 2.4 為其商業模式初步分析摘要：

表 2.4 「由你人資」-共享人資長服務之商業模式九大構面

| BMC 構面 | 說明                                                 |
|--------|----------------------------------------------------|
| 顧客族群   | 中小企業 (SMEs)、初創企業、成長型組織，HR 資源不足或需高階顧問支援之企業          |
| 價值主張   | 提供共享人資長服務，具備彈性、高專業性、可即時擴充等特性，協助企業解決人資制度缺口與合規風險問題   |
| 渠道通路   | 線上服務平台 (如 HR 問答系統)、顧問直銷服務、合作夥伴推廣 (如創業加速器、產業聯盟)     |
| 顧客關係   | 提供定期 HR 健康檢查、線上即時諮詢、專案型人資陪伴顧問服務，強化顧問黏著度與顧客信任       |
| 收入來源   | 顧問訂閱服務費 (按月)、客製專案收費 (如職等制度設計、性平機制導入)、附加法律或會計支援延伸收費 |
| 關鍵活動   | 顧問服務交付、人資制度設計與診斷、AI 平台維運、顧客教育與培訓、法令更新資料維護          |
| 關鍵資源   | 專業 HR 顧問團隊 (含 CHRO 背景)、AI 系統開發與知識                  |

|      |                                             |
|------|---------------------------------------------|
|      | 庫、法務合作夥伴、會計與薪酬設計顧問群                         |
| 關鍵夥伴 | 律師事務所、HR 科技平台供應商、教育訓練機構、創業輔導單位（如創業育成中心、工協會） |
| 成本結構 | 顧問薪資支出、平台系統維運成本、行銷推廣費用、外部專家顧問合作支出           |

透過 BMC 分析可見，共享人資長服務不僅是傳統 HR 外包或系統租用的簡單延伸，而是結合「高階專業服務」與「平台化管理工具」的創新混合模式。相較於傳統人資顧問模式，其提供「可持續性介入」與「策略性職能支援」；相較於純 AI HR SaaS 系統，其又強調專業顧問的判斷力與倫理中介角色。因此，其市場價值主張與運營機制在當前 HR 服務生態中具備一定程度的差異化優勢。

## 2.5 顧客輪廓與價值地圖理論（Value Proposition Canvas）

在商業模式設計中，價值主張（Value Proposition）為企業與顧客之間最核心的連結點，是企業用來解決目標顧客特定問題、滿足其需求所提供的產品或服務組合。Osterwalder、Pigneur 等人（2014）基於 Business Model Canvas（BMC）架構，進一步發展出價值主張畫布（Value Proposition Canvas, VPC）工具，目的在於更細緻地對接顧客的需求（Customer Profile）與企業提供的價值（Value Map）。

價值主張的本質在於「如何為目標顧客創造意義與解決問題」，強調價值主張必須與目標顧客的任務、痛點與期待創造高度契合，才能真正創造市場價值與競爭優勢。對於共享人資長（Shared CHRO）模式而言，設計適切的價值主張即代表著如何為中小企業在人資資源不足、法遵風險升高、管理制度不成熟的現實中，提供有感且可執行的解決方案。

有效的價值主張設計，需避免企業視角的單向產品推送，而應從顧客實際任務與痛點出發，理解其「真實想完成什麼事」、「遇到什麼困擾」以及「期望產生什麼改變」，進而以具體的產品、服務與互動機制加以對應。以下分別就顧客輪廓與價值地圖兩大面向進行說明。



### 2.5.1 顧客輪廓 (Customer Profile)

顧客輪廓是價值主張設計的起點。根據 VPC 模型，顧客輪廓包含三大要素，詳下表 2.5 說明：

表 2.5 顧客輪廓三大元素

| 元素                      | 說明                                                                                        |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 顧客任務<br>(Customer Jobs) | 顧客想要達成的任務目標、解決的問題或滿足的需求。可能為功能性、社會性或情緒性需求。<br>例如：中小企業的顧客任務可能包括：依法辦理員工出缺勤、建立公平績效制度、避免勞動爭議等。 |
| 痛點<br>(Pains)           | 顧客在執行任務過程中遇到的困難、風險或負面體驗。<br>例如：不了解勞基法規定、員工關係混亂、缺乏 HR 專業協助、招不到合適人選等。                       |
| 收益<br>(Gains)           | 顧客在完成任務後所希望獲得的成果、價值或提升感。<br>例如：內部制度更完善、留才率提升、可預測的人資成本、安心應對法規檢查等。                          |

顧客任務可包括功能性、情感性或社會性目標，而痛點與收益的分析有助於企業從顧客角度重新設計產品或服務。對共享人資長服務而言，準確描繪顧客輪廓有助於企業在設計顧問服務模組、定價策略與行銷訊息時更貼近實際市場需求。

### 2.5.2 價值地圖 (Value Map)

「價值地圖」的設計，應與前述顧客輪廓中所提出的任務、痛點與期待做出明確對應與回應，企業需從自身可提供的產品與服務中建構。透過此一理論工具，不僅可協助業者優化服務設計，也有助於市場推廣過程中精準定位目標顧客群與溝通核心價值。

表 2.6 價值地圖三大元素

| 元素                       | 說明                                                                   |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| 解痛方案<br>(Pain Relievers) | 企業如何協助顧客解除痛點、消除障礙。<br>例如：派遣專業 HR 顧問協助企業建立契約與考勤制度、提供性騷擾事件處理流程顧問諮詢、提供勞 |



|                                       |                                                                                  |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
|                                       | 資調解策略等。                                                                          |
| <b>創造收益</b><br>(Gain Creators)        | 企業如何創造超越顧客期待的附加價值與正面體驗。<br>例如：建立制度化的人資流程、導入人資數據管理工具、提供定期 HR 健檢報告、培訓內部管理者提升人資敏感度。 |
| <b>產品與服務</b><br>(Products & Services) | 企業提供的具體內容，用以承載上述解痛與創益功能。<br>例如：HR 顧問訂閱制、專案制 HR 制度導入服務、人資流程優化諮詢、AI 即時 HR 法規問答平台等。 |

理想狀態下，企業的價值地圖應與目標顧客的輪廓緊密契合，企業方能從可提供的產品與服務中找出自身在市場中的差異化價值。

本研究採用 VPC 模型分析共享人資長服務模式的價值定位與顧客契合度，目的在於辨識共享 HR 顧問服務是否真正回應中小企業在人資策略、法遵、彈性支援與制度建構上的需求。

在實務應用上，本研究後續將彙整問卷與訪談資料中顧客所表達的實際需求項目與痛點指標，建構對應的共享人資長服務項目對應表，並藉此探討共享 HR 顧問模式的市場價值與發展潛力。

## 2.6 產業競爭環境分析(Five Forces Model)

波特 (Michael E. Porter, 1985) 提出的五力分析 (Five Forces Model) 為產業競爭分析中最具代表性的架構，常用以評估一個產業或商業模式的競爭環境與市場可行性，為評估一個產業內競爭結構與市場吸引力的重要工具，廣泛應用於產業策略分析與商業模式研究中。該模型認為，產業的競爭力與獲利能力不僅受到現有競爭者影響，亦受到潛在新進入者、替代品、供應商與顧客等五方勢力共同作用而形成的產業張力 (industry tension) 所主導。

下表 2.7 為本研究依據五力模型所整理之分析重點：

表 2.7 五力模型分析架構及其內涵定義

| 競爭力類別                                       | 定義說明                                                  |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| 現有競爭者的競爭強度<br>(Industry Rivalry)            | 指同一產業中既有廠商之間的競爭程度，包括價格戰、服務差異化、品牌忠誠度等。競爭越激烈，企業利潤空間越小。  |
| 潛在新進入者的威脅<br>(Threat of New Entrants)       | 指新公司進入市場可能帶來的競爭壓力。若產業進入門檻低，將吸引新玩家進入，壓縮現有企業的市場份額與利潤。   |
| 替代品的威脅<br>(Threat of Substitutes)           | 指顧客可選擇使用其他產品或服務來達成相同功能的可能性。替代品越多、替代性越高，企業所能掌握的議價空間越小。 |
| 供應商的議價能力<br>(Bargaining Power of Suppliers) | 指供應商控制資源或服務的能力，包括價格、品質與供應穩定性。供應者越集中、替代來源越少，議價力越強。     |
| 買方的議價能力<br>(Bargaining Power of Buyers)     | 指顧客對價格、品質或交易條件的影響力。買方越集中、對產品依賴越低或可轉換成本越低，則其議價能力越強。    |

本研究將運用此五力分析模型架構，針對台灣共享人資長 (Shared CHRO) 服務所屬之人力資源顧問產業進行環境分析，評估其進入障礙、替代品威脅、顧問人才供應與潛在顧客的相對權力，以理解此創新模式在市場競爭環境中所面臨的機會與挑戰，作為後續產業現況分析與競爭定位之策略建議基礎。

本章回顧共享經濟、人資發展模型、商業模式架構、價值主張設計與產業競爭分析等理論，嘗試為共享人資長 (Shared CHRO) 之服務模式建構出一套橫跨管理、創新與實務整合的理論框架。透過共享經濟的視角，本研究理解共享人資長不僅是人力資源外包的延伸，更是一種知識密集型專業能力的再分配機制；而從 Ulrich 所倡導的 HR 策略角色模型出發，我們亦可合理預期企業對高階人資功能的需求，已逐漸從作業支援走向策略導向，特別是在中小企業尚未具備內建 CHRO 能力之情境下更為凸顯。

BMC 與 VPC 兩種商業設計理論則使本研究得以釐清共享 CHRO 服務的價值主張邏輯與顧客需求契合度，讓我們能系統性拆解共享 HR 顧問服務之營運模式與顧客痛點回應機制。波特五力模型進一步指出，此創新模式雖具差異性優勢，但

在現階段台灣市場中仍需面對高替代壓力、價格敏感顧客結構，以及顧問供應端的高度專業依賴等市場現實挑戰。

值得注意的是，儘管上述理論分屬不同學門（經濟、管理、行銷與組織策略），但卻共同指向一個尚未被充分探討的核心問題：在缺乏足夠 HR 資源的環境下，企業該如何以「外部共享的方式」有效獲取策略性人資能力，並讓此能力持續、可擴、可複製？

這也正是本研究的切入焦點——藉由實證剖析共享 CHRO 服務的運作結構與市場接受機制，補足現有理論與實務間的落差，並為共享式專業職能服務在台灣企業管理環境中的實踐路徑提供可能解答。第三章將進一步轉向台灣本土 HR 顧問市場的結構觀察與產業動態分析，以檢視理論架構在地化落地的可能性與限制條件。

## Chapter 3 產業分析與市場可行性評估



全球 HR 顧問服務已呈現高度平台化、彈性化與智慧化的演進軌跡，在 AI 輔助決策、共享職能支援與制度治理外包等方面逐步成為新興主流。台灣中小企業面臨 HR 人力結構失衡、法規遵循風險升高與策略人資建構斷層等多重壓力，則為共享 CHRO 模式創造了市場切入縫隙。然此模式仍屬制度創新初期，需面對顧問標準化、信任建立與科技融合等多重挑戰。

本章旨在從宏觀產業視角與微觀市場動態，系統性評估「共享人資長」(Shared CHRO) 服務模式於台灣中小企業市場的適用性、接受度與挑戰機制。相較於前章的理論建構與文獻回顧，本章轉向實務場域的環境結構與競爭邏輯，聚焦於共享人資長(Shared CHRO)模式在台灣市場的產業脈絡與競爭條件，結合外部產業趨勢、顧問市場結構與共享服務導入限制，針對本研究核心命題於真實市場中落地的可能性與限制條件，提出對該模式可行性與發展策略的系統性剖析。內容結構包含四個核心面向：產業趨勢、結構分析、挑戰評估與市場定位，以理論結合實務脈絡方式，回應本研究之研究問題與應用推進潛力，作為後續個案實證與市場策略建構的基礎依據，並為下一章個案分析提供實證切入點與策略反饋框架。

因此，本章從四個層面展開探討：

- [1] 整體 HR 市場發展趨勢；
- [2] 既有顧問與科技服務模式之結構比較；
- [3] 共享 CHRO 的制度特性與導入障礙；
- [4] 競爭強度與可行性之整合性評估。

### 3.1 全球與台灣 HR 顧問市場發展趨勢

近十年來，全球 HR 顧問與外包市場受共享經濟浪潮與企業數位轉型趨勢驅動，快速朝向彈性化、專業化與科技整合的方向發展。根據 Mordor Intelligence(2023) 研究，全球人力資源顧問市場於 2022 年規模約為 520 億美元，預期至 2030 年將以年均複合成長率 (CAGR) 約 7.12% 的速度持續擴張至超過 550 億美元，顯示全

全球企業對外部專業 HR 資源的需求持續增加。另有 Grand View Research (2023) 指出，全球 HR 外包市場預估至 2030 年將達 970 億美元，年複合成長率 (CAGR) 達 8.5%，顯示企業對 HR 彈性支援服務的需求穩定成長。此外，McKinsey 與 Deloitte 等機構也指出，「共享高階職能顧問」(如 Shared CFO、Shared CHRO) 模式，已成為中小企業降低固定人事成本、快速獲得策略支援的重要選項。

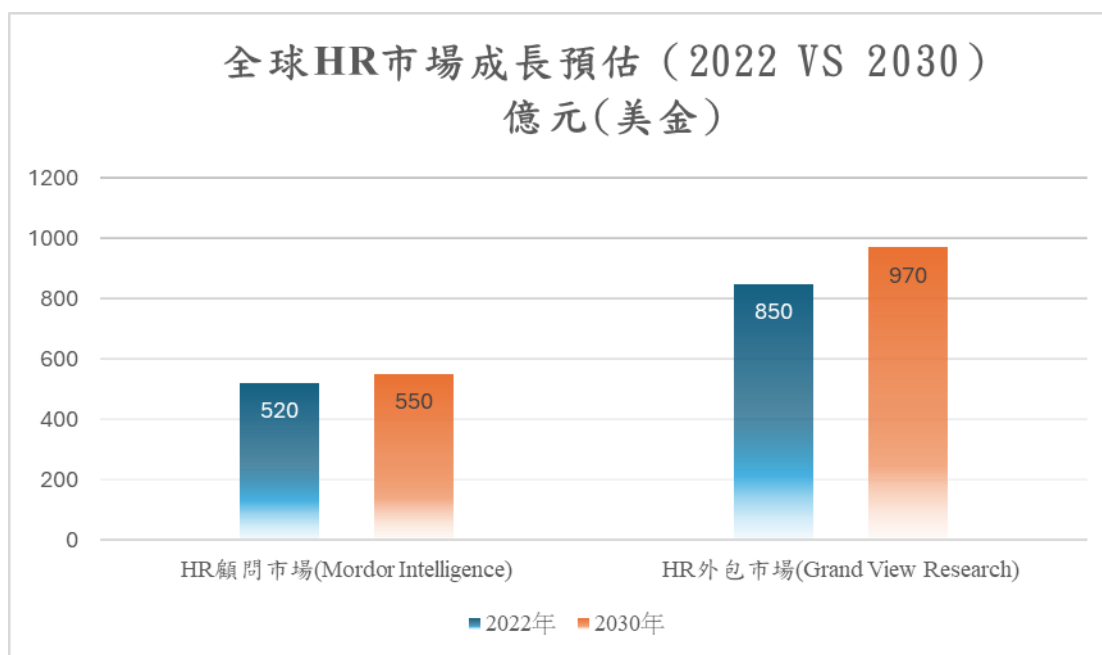


圖 3.1 全球 HR 市場成長趨勢 (2022 vs 2030)

圖表說明：

**HR 顧問市場 (Mordor Intelligence)：**2022 年市場規模為 520 億美元，預估至 2030 年將增長至 550 億美元，年均複合成長率 (CAGR) 約為 7.12%。

**HR 外包市場 (Grand View Research)：**2022 年規模約 850 億美元，預估至 2030 年將達 970 億美元，CAGR 為 8.5%。

隨著全球經濟結構的快速變動與企業運作型態的靈活化，專業服務顧問市場日益成熟，人力資源管理也不再限於組織內部實體部門運作，而逐漸轉向外部顧問、SaaS 工具與平台化整合的多元服務模式。

Statista (2023) 資料亦指出，全球 HR 顧問服務的成長動能來自於三大面向：

- [1] 後疫情時代企業組織彈性化與遠距制度常態化，企業需重新設計人資流程。
- [2] 勞動法規日益複雜，企業對於合規管理需求及壓力上升。
- [3] 中小企業規模擴大但 HR 部門成熟度不足，轉向依賴外部顧問支援。



在亞洲與北美地區，「顧問平台化」、「訂閱制顧問服務」以及「AI 輔助 HR 應用」日益普及，逐步改寫傳統人資顧問的服務邏輯。這些趨勢使得 HR 職能從以往內部專職為主，逐漸轉向「人資能力外部化」與「人資決策數據化」兩大主軸。相較之下，台灣企業在面對法令修正頻率升高（如一例一休、性騷擾三法、最低工資法）、員工世代價值轉變與數位轉型壓力時，原有的內部 HR 機制常難以即時因應。這顯示面對高度變動的法令環境與人才流動，企業亟需具備即時性、策略性與彈性的人資支援，而台灣市場的人力資源結構發展則呈現明顯斷層。

此一結構性落差，映照出 HR 顧問市場潛藏的巨大成長潛力，表示多數企業在人力資源專業支持上必須仰賴外部資源補位，正是共享型 HR 服務得以發展的基礎，也為共享人資長模式提供了市場契機。

著眼台灣，HR 顧問服務市場尚處於發展初期階段，規模雖相對小型，但具潛在成長性。相較於財務與法律顧問，「共享 HR 顧問」市場仍處於發展階段，然而根據 Deloitte 《2022 Global Human Capital Trends》報告，企業對於 HR 靈活用工 (Agile HR) 的需求正在增加，這為共享人資長提供了發展機會。加上中小企業無法負擔高階 HR 專職人力，共享顧問模式便提供了一種具彈性、可負擔且可即時擴充的制度支援方案。

且根據經濟部中小及新創企業署（2023）資料，台灣有超過 155 萬家中小企業，占全體企業數的 98%，提供超過 80% 的就業機會。然而根據勞動部（2022）統計，全台專職勞動力僅 0.22% 為 HR 領域工作者，即每 500 名專職勞動力僅有 1 名專職 HR 人員。另 104 人力銀行（2022）調查亦指出，超過 68% 的中小企業係由非人資背景人員兼任 HR 職能，專業落差與制度缺位成為廣泛現象。

總結來看，全球 HR 顧問市場已朝向高彈性、高科技、高專業整合發展，台灣中小企業則因專業稀缺、制度空白與人力不足而形成強烈需求缺口。共享 CHRO 模式即是在此背景下應運而生，作為企業 HR 治理「外部化、制度化、即時化」的策略支援機制，極具市場潛力。

接下來將進一步比較 HR 產業內不同服務模式的架構差異，說明共享 HR 顧問模式如何在既有 HR 市場中建立獨特價值主張與競爭定位。

## 3.2 台灣 HR 顧問產業競爭結構與服務模式比較

目前台灣的 HR 顧問市場可分為四類主要服務模式：(1) 傳統企管顧問：提供組織發展與人才制度規劃，專案型、客製化高，但費用高昂，難以普及於中小企業。(2) HR 外包服務 (BPO)：如薪資代算、招募派遣，具規模化與流程效率，惟缺乏策略功能與顧問深度。(3) HR Tech 平台：如 BambooHR、Workday 等 (4) 法律顧問服務：專精勞動法與爭議處理，但不擅制度設計與人資文化溝通，提供流程自動化工具，但難以處理模糊情境與人性溝通議題。本節將剖析台灣的 HR 顧問市場的主要服務型態，另加入新興模式「共享 HR 顧問」與目前 HR 顧問市場之既有服務模式進行差異比較分析，並從成本結構、服務彈性、專業深度、即時反應、客製化程度與技術輔助等構面進行對照分析，以釐清共享 CHRO 在現有市場中是否具有潛在優勢。

### 3.2.1 傳統企管顧問、HR 外包服務、HR 科技平台(HR Tech) 與法律顧問服務現況

綜合目前產業樣貌，台灣 HR 顧問市場主要可劃分為五大競爭者類型，其中若是屏蔽僅針對司法程序案件提供服務之法律顧問及公部門政府免費資源管道這兩類較不涉及提供企業人資管理協助支援之顧問類型，則以傳統企管顧問、HR 外包服務、HR 科技平台 (HR Tech) 及法律顧問此四大類型競爭者為本論文探討主軸，綜整於下表 3.1：

表 3.1 台灣 HR 顧問市場競爭者服務類型比較分析

| 類型      | 1. 傳統企管顧問公司             | 2.HR 外包 (HR Outsourcing)    | 3. HR 科技平台 (HR Tech)   | 4. 法律顧問                       | 5. 共享 HR 顧問服務            |
|---------|-------------------------|-----------------------------|------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| 主要特徵與服務 | 企業內訓、薪資設計、勞動法規諮詢、組織規劃為主 | 提供人才招聘、人力派遣、薪酬計算等人事業務外包管理服務 | SaaS 形式導入，偏向數據記錄與流程自動化 | 主打處理進入司法程序之法遵處理與調解仲裁，不涉制度規劃與內 | 混合型服務，整合顧問+系統+模組包，按需彈性支援 |

|         |                |                                   |                                   |                               |                   |
|---------|----------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|-------------------|
|         |                |                                   |                                   | 部管理優化                         |                   |
| 代表機構／產品 | 瀧樑企業顧問、爵鼎勞資顧問等 | 藝珂人事顧問、萬寶華企業管理顧問、全球華人集團(1111人力銀行) | MAYOHR 鼎恒數位科技、NUEIP 人易科技、104 人力銀行 | 法律事務所                         | 台灣目前以「由你人資」為市場先行者 |
| 優勢      | 高度客製化服務        | 提供模組化服務                           | 自動化 HR 管理，降低人力成本                  | 處理法律訴訟議題專業                    | 彈性度高、實務經驗豐富       |
| 劣勢      | 價格昂貴，服務即時性低    | 僅熟悉委託業務範疇，支援範圍有限                  | 缺乏人性化顧問支援，適用情境有限                  | 價格昂貴，服務即時性低，對於企業人事管理實務缺乏經驗與理解 | 顧問品質落差與標準化建立不易    |

下表 3.2 為針對不同 HR 顧問服務類型在成本、彈性、導入深度、客製程度等構面上展現出明顯落差，綜整其服務模式後的多構面比較：

表 3.2 HR 顧問市場服務模式構面優劣分析與市場定位差異

| 構面          | 傳統企管顧問公司 | HR 外包 (HR Outsourcing) | HR 科技平台 (HR Tech) | 法律顧問 | 共享 HR 顧問模式 |
|-------------|----------|------------------------|-------------------|------|------------|
| 成本結構        | 高        | 高                      | 低                 | 高    | 中 (可彈性計費)  |
| 即時反應速度      | 慢        | 慢                      | 快                 | 慢    | 快          |
| 法遵合規支援      | 中        | 高                      | 低                 | 高    | 高          |
| 策略性 HR 規劃能力 | 高        | 低                      | 低                 | 低    | 高          |
| 自動化程度       | 低        | 低                      | 高                 | 低    | 中 (可模組整合)  |
| 顧問人性        | 高        | 中                      | 低                 | 低    | 高          |

|           |   |   |   |   |     |
|-----------|---|---|---|---|-----|
| 化支持       |   |   |   |   |     |
| 客製化能力     | 高 | 中 | 低 | 低 | 中~高 |
| 專案管理能力    | 中 | 高 | 低 | 低 | 高   |
| 對中小企業友善程度 | 低 | 低 | 中 | 低 | 高   |
| 實務整合能力    | 中 | 中 | 低 | 低 | 高   |

上表 3.2 所示的評等，反映了各類 HR 顧問服務在設計邏輯、服務邊界與使用情境的差異。在 HR 服務多元分化的市場中，不同服務模式於十個構面中的「高／中／低」評價，反映的不僅是能力強弱，更透露出其設計邏輯、成本結構與使用情境的本質差異。以下說明各評級的潛在意涵與共享 HR 顧問模式的相對定位優勢：

[1] 成本結構（高／中／低）

- 「高」反映為人力密集型、高度客製化服務，如傳統 HR 顧問與法律顧問皆仰賴專家時間與案件報價。
- 「低」則多平台化工具，如 HR Tech 或政府計畫，具規模經濟。
- 共享 HR 顧問模式的「中」代表可依案件彈性計費，能在成本與專業間取得折衷點。

[2] 即時反應速度

- 傳統服務如顧問或法律支援往往須安排會議與程序，導致反應緩慢。
- HR Tech 可透過系統即時呈現資訊與通知，故得「快」。
- 共享 HR 顧問模式藉由「遠距＋顧問進駐」雙軌制設計，兼顧彈性與即時支援。

[3] 法遵合規支援

- 法律顧問對法令條文具高敏感度，但對 HR 制度運作理解不足。
- HR Tech 雖可追蹤出勤紀錄，但無判斷能力。
- 共享 HR 顧問多具法遵實務與 HR 場景經驗，能將法令「翻譯為制度流程」，屬少數具「翻譯＋落實」雙重能力者。



#### [4] 策略性 HR 規劃能力

- 唯有傳統顧問與共享 HR 模式具備此能力，能從組織結構、人才發展、文化與績效等面向提供建議。
- 對企業而言，策略思維能力是 HR 價值的上層競爭力，共享 CHRO 顧問能填補中小企業在此面向的空白。

#### [5] 自動化程度

- HR Tech 因系統預設流程而高度自動化，但欠缺判斷力與彈性。
- 共享 HR 顧問雖非平台本體，但可協助企業導入或挑選 HR 系統，並進行制度模組整合，故評為「中」。

#### [6] 顧問人性化支持

- 傳統顧問與共享 HR 顧問在理解現場脈絡、建立信任與情境溝通上表現最佳。
- HR Tech 則僅提供功能回應，欠缺人性溝通與同理心橋接。
- 中小企業尤重「信賴感與合作彈性」，共享顧問能扮演「可親又專業」的角色。

#### [7] 客製化能力

- 傳統顧問能 100% 依需求設計，但價格昂貴。
- 共享 HR 顧問多以模組化標準品 + 彈性微調實作，形成「中～高」的混合彈性。此半客製型態方案能以可負擔代價達成可用等級的策略設計，平衡客製化與自動化優勢，尤其適合資源有限者。

#### [8] 專案管理能力

- 傳統顧問偏向諮詢導向，HR 外包公司強於行政運作但非策略推動。
- 共享 CHRO 強調制度導入與流程轉化，具備變革與落地的專案導向能力，是企業轉型中具「推動者」角色的稀有資源。

#### [9] 對中小企業友善程度

- 傳統顧問與法律顧問價格高、需求預設偏大企業。
- 共享 HR 顧問以中小企業為設計對象，具備「小規模、高策略彈性、費用可預測」的定位優勢，市場吻合度高。

#### [10] 實務整合能力

- HR Tech 雖有系統，但不負責制度設計；法律顧問可解釋法條，但無法推導出適合企業的日常流程。
- 唯共享 HR 顧問具備「從理論—法令—制度—流程—日常實作」的整合視角與落地能力，對中小企業特別重要。

從上表分析可見，共享 HR 顧問模式的**最大價值**，不在於完全替代任何一種既有服務，而在於**跨構面整合、多功能協作、彈性導入與漸進深耕**。其市場切入策略，並非競爭取代傳統顧問或 HR 系統，而是作為組織在人資制度轉型過程中，承接策略設計、流程建置、法遵實作的制度中介與企業發展陪跑角色，兼具彈性顧問角色與制度型導入功能，透過模組化整合、案件制、合規指導與顧問陪伴制度等人性化支援特性，恰好補足其他服務類型的盲點。可在成本可控的情況下提供中小企業所需的專業支援，成為「顧問深度 × 技術彈性」的混合式解方。

### 3.2.2 各類 HR 支援模式比較與市場定位

在探討共享人資長服務的市場潛力與定位前，理解當前 HR 支援模式的結構性差異與企業使用情境至關重要。隨著人資服務需求的多樣化，企業在內建 HR 人力以外，逐步出現 HR 外包（HR Outsourcing）、HR Tech 平台應用、傳統企管顧問導入、以及新興的共享型顧問等五種常見的選擇。

本章節將探討企業內部 HR 與外部支援性 HR 資源的市場需求變化，並分析驅動外部支援性 HR 成長的關鍵因素，本研究彙整上述五類 HR 服務模式於成本、專業深度、即時性、彈性、科技輔助、導入門檻與適用對象等十個面向進行系統性比較(見表 3.3)，以利後續釐清共享 CHRO 的差異化優勢與市場切入點。

表 3.3 五種 HR 服務模式比較表

| 分析面向 | 企業內部 HR       | 外部支援性 HR 資源  |                   |             |                   |                   |
|------|---------------|--------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------------|
|      |               | HR 外包        | HRTech 平台         | 傳統企管顧問      | 共享人資              | 備註／說明             |
| 成本   | 高<br>(固定人事成本) | 高<br>(簽約制月費) | 高<br>(訂閱費以人數級距收費) | 高<br>(專案收費) | 低<br>(彈性計價，低固定成本) | 共享 CHRO 更適合中小企業預算 |

|            |                                |                            |                   |                                                |                                     | 結構                                  |
|------------|--------------------------------|----------------------------|-------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 專業深度       | 不穩定，<br>依人員素<br>質不一            | 分工明確<br>但整合不<br>足          | 標準模組<br>化流程       | 策略性強<br>但實務落<br>地有限                            | 策略+制<br>度+合規<br>全方位整<br>合           | 共 享<br>CHRO 支<br>援制度建<br>構與策略<br>導入 |
| 彈性與即<br>時性 | 高<br>(配置於<br>企業內部<br>專職人<br>力) | 中<br>(配合度<br>依廠商定<br>位有差異) | 低<br>(缺即時<br>互動)  | 低<br>(需預約<br>規劃)                               | 高<br>(AI+顧<br>問可即時<br>應對)           | 具快速導<br>入與事件<br>反應能力                |
| 專注度        | 高<br>(但須避<br>免參雜行<br>政雜務)      | 中(受限<br>於服務分<br>工)         | 低(工具<br>操作導<br>向) | 低(企業<br>議題廣<br>泛，不聚<br>焦HR)                    | 高<br>(聚焦HR<br>制度與人<br>才戰略)          | 顧問角色<br>更精準聚<br>焦在HR<br>策略與制<br>度上  |
| 科技輔助       | 低<br>(多數業<br>務仍依靠<br>人工作<br>業) | 中<br>(有外部<br>平台整<br>合)     | 高<br>(核心為<br>平台)  | 低<br>(個人型<br>態顧問<br>為主，難<br>以支撐科<br>技系統導<br>入) | 高<br>(整合<br>AI平台<br>輔助+顧<br>問服務)    | 共 享<br>CHRO 是<br>技術與專<br>業整合代<br>表  |
| 適用對象       | 中大型企<br>業                      | 中大型企<br>業                  | 中小企業              | 大型企業                                           | 中小型/<br>成長型企<br>業/新創<br>企業          | 對HR資<br>源不足者<br>尤其適用                |
| 核心價值       | 內部穩定<br>性與文化<br>傳承             | 分擔管理<br>負擔及風<br>險          | 自助式流<br>程標準化      | 組織策略<br>與變革建<br>議                              | 制度導入<br>+合規落<br>地+即時<br>支援+彈<br>性合作 | 共 享<br>CHRO 能<br>提供制度<br>型服務        |
| 競爭優勢       | 了解內部<br>脈絡                     | 快速補位<br>+節省成<br>本          | 自動化+<br>效率高       | 顧問經驗<br>+外部視<br>野豐富                            | 顧問專業<br>+AI支<br>援+可落<br>地實作         | 混合式專<br>業服務最<br>貼合中小<br>企業需求        |

|       |                                  |                                           |                             |                        |                           |                              |
|-------|----------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------|------------------------|---------------------------|------------------------------|
| 服務持續性 | 依賴人員<br>留任及職<br>能提升              | 可長期委<br>外但換廠<br>商或更換<br>服務對口<br>人員風險<br>高 | 系統可長<br>期使用，<br>但需人維<br>護操作 | 專 案 性<br>質，非長<br>期陪伴   | 可長期陪<br>伴與階段<br>式導入       | 共 享<br>CHRO 具<br>續航性與<br>延展性 |
| 導入門檻  | 高<br>(需自行<br>建置 HR<br>制度與流<br>程) | 高<br>(需簽訂<br>合約與配<br>合規格)                 | 低<br>(註冊即<br>用)             | 高<br>(須提案<br>與規劃<br>期) | 低<br>(模組化<br>設計可彈<br>性導入) | 中小企業<br>亦能負擔<br>與試行          |

從上表 3.3 可明確看出，台灣 HR 顧問市場正處於專業分化與服務混合的競爭階段，從傳統顧問、HR 外包、法律顧問到 HR 科技與共享顧問模式，各類型服務依據企業規模、需求彈性與數位成熟度展現出不同的市場定位與支援特性。隨著勞動法令日趨嚴格、人才結構快速轉變，以及組織彈性需求日益強化，企業對人力資源專業支援的需求持續升高。台灣 HR 顧問市場儼然形成一個多層次、多元競合的生態系統，各類服務型態因應不同企業規模、數位化程度與策略導向，展現出明顯的分化趨勢。

相較於傳統顧問偏重策略設計、HR 外包偏重模組作業、HR Tech 偏重工具應用，共享人資長(Shared CHRO)模式提供的是一種「兼顧專業深度與操作即時性」的混合型服務架構，結合了高階人資策略、勞動合規、AI 技術與顧問即時支援能力，在多項面向上展現出高度的整合性與彈性，尤其在策略深度、科技應用、成本彈性與導入門檻方面相對其他模式更具市場競爭優勢，並以「制度型顧問+科技效率+分段導入」之混合型服務定位，回應中小企業人資升級的實際需求。不僅能有效支援制度導入與法遵監控，亦能透過 AI 系統強化顧問決策效率與服務延展性，特別適合適合資源有限但需要高度專業與制度建構彈性的中小型與新創企業，兼顧專業、彈性與成本效益。

由此可知，共享 CHRO 並非臨時補位的顧問機制，而是一種重塑中小企業 HR 治理邏輯上「流動化」與「共享化」的制度型創新。其核心價值在於補足人資專業流動性不足的結構問題，並重建中小企業 HR 在制度、合規與策略上的韌性。本研究即以此為出發點，檢視共享 CHRO 模式的理論基礎、市場潛力與推動挑戰，作



為後續章節分析的前導框架。接續章節亦將逐步分析說明共享模式為何可望成為中小企業跨越人資門檻得以在策略與合規間達成平衡的關鍵解方。

### 3.2.3 台灣 HR 顧問市場發展趨勢與變動因素

近年來，隨著企業數位轉型浪潮興起與人資法遵壓力不斷升高，台灣 HR 顧問市場逐漸呈現出「兩極化與整合化並行」的發展趨勢。一方面，AI 應用與 SaaS 化的 HR Tech 工具快速滲透日常人資流程，主打自動化、低成本與高效率；另一方面，面對制度複雜性、策略規劃與文化重塑等議題，企業對高階顧問與制度設計型服務的需求也持續增長。這樣的發展軌跡，使得傳統 HR 顧問、市場標準化平台與新興共享人資顧問模式彼此之間產生了明顯的交疊與競合。

台灣 HR 顧問市場正沿著以下四大發展軸線演進：

- 平台化：線上 HR 服務平台興起，如 104 人力銀行企業服務、CakeResume HR 平台等，將標準化服務模組化並上架供選用。
- 客製化：企業期望根據產業特性與組織規模，獲得更貼近實際需求的 HR 制度解決方案。
- 數位化：HR Tech 工具與 AI 決策輔助功能逐漸普及，如 MAYOHR 鼎恒數位科技、NUEIP 人易科技等。
- 共享化：顧問型人才按需彈性提供支援，成為無法負擔專職 HR 企業的新選項。

趨勢發展流程如下圖 3.2 所示：

平台化 → 客製化 → 數位化 → 共享化

圖 3.2 台灣 HR 顧問市場趨勢發展流程圖

而根據《台灣企業 HR 科技應用調查》(iThome, 2023) 指出，企業 HR 部門中已有 32% 的企業導入 HR 系統，但僅 9% 認為系統可支援策略性規劃，顯示科技化服務仍以行政工具為主，未完全取代高階 HR 顧問功能。這項數據凸顯出台灣 HR 科技化應用仍侷限於請假、出勤、薪資與打卡等行政性工具，缺乏制度設計、組織規劃與文化落實等高階應用能力。換言之，HR Tech 在協助企業「做好流程」上發揮一定效能，卻無法取代 HR 顧問在「決定做什麼流程」上的戰略價值。

在此趨勢下，共享 HR 顧問模式 (Shared CHRO) 逐漸浮現為一種混合型的制



度型解方。其具有三大差異化的核心能力優勢：

- [1] 策略性角色參與：可協助企業從營運需求出發設計人資制度與政策，跳脫行政執行框架；
- [2] 即時外部支援能力：透過進駐、遠距或案件制形式，快速對接企業在轉型與風險管理中的臨時需求；
- [3] 平台化／模組化整合彈性：可串接 HR 系統、制度範本、表單流程與法遵規範，實現制度落地與持續運作。

這種模式既能借力 HR Tech 的系統自動化效率，又能保留顧問制的策略深度，更能以模組化設計降低導入門檻，讓企業「以低門檻進入、高價值導向退出」的實質效益與發展邏輯得以實現，使中小企業以合理代價獲得難以自行建構的 HR 戰略功能。對中小企業而言，這是一種具可近性與可行性的 HR 轉型管道，成為介於 HR Tech 與傳統企管顧問間的混合式新型態。

整體而言，台灣 HR 顧問市場正在邁向兩極化與整合化並行的競爭態勢：一方面是 AI 與 HR Tech 導向的流程效率提升，另一方面是共享 CHRO 等高階顧問導向的制度策略支持。共享 HR 顧問模式的定位並非「價格低廉」而是「彈性多元整合的制度型解方」。這種混合型價值主張，正是本研究關注的共享人資長模式，在競爭態勢下得以脫穎而出的關鍵邏輯之一。

然而，供應端專業顧問數量有限、標準化與信任機制尚待成熟，與 AI 平台、法遵顧問、個體顧問等服務亦有可能形成直接競爭。下一節將進一步分析共享人資長模式於市場導入過程中可能面臨的限制、挑戰與潛在解方，將從顧問品質、信任建構、法遵責任分界等角度，深入探討共享 HR 顧問服務在實務導入過程中可能遭遇的具體挑戰，並透過個案與實證調查資料，提出具體市場成長路徑的策略建議。可作為後續個案與實證分析的策略前提，並對其市場成長邏輯進行策略性探討。

### 3.3 共享 CHRO 模式的切入優勢與挑戰分析

隨著中小企業對人資合規與策略支援需求提升，以及 AI、HR Tech 技術的快速演進，企業面對的 HR 支援選項不再僅限於內部人資部門，而是呈現出多元服務模式並存的市場樣貌。且在全球共享經濟與 AI 科技應用持續擴展的脈絡下，共享

CHRO 模式的崛起反映出人力資源服務從「職能內建」向「制度外包」的轉型趨勢。其作為中小企業回應法遵壓力、人才斷層與資源限制的制度型解方，不僅具備經濟誘因，更形塑出企業治理思維的重大變革。

本節將從三個面向系統性分析共享 CHRO 的市場可行性與挑戰樣態：第一，市場需求端的成長動能與切入優勢；第二，中小企業導入過程中的認知門檻與信任疑慮；第三，服務規模化發展所面臨的品質控管與 AI 協作整合困境。透過本節深入探討，將為後續策略建議與個案驗證奠定基礎。

### 3.3.1 市場驅動因素與切入機會點

近年來，隨著經濟全球化、法令政策快速變化，以及科技工具導入加速之數位轉型壓力提升，企業面對的人力資源管理挑戰日益複雜。特別是對於資源有限的小企業而言，如何同時兼顧營運效率、法規遵循與人力發展，成為極具壓力的課題。

在此背景下，「內建 HR 不足」與「外部支援多元化」的雙重現象成為台灣企業在實務管理上的共同特徵與必須面對之人力資源管理挑戰。傳統仰賴內部 HR 團隊的模式，逐漸面臨成本負擔過重、專業能力不足與制度建立緩慢等結構性限制；反之，HR 外包與共享型顧問服務（如共享人資長）則因具備成本彈性、專業輸出與即時支援等優勢，逐漸成為企業偏好的替代選項，這使得 HR 外包與共享型 HR 顧問服務的市場需求快速攀升。

綜合文獻與市場問卷調查結果，本研究歸納推動企業採用共享 CHRO（共享人資長）服務的五大驅動因素及其占比如下：

- [1] 法令修正頻繁與合規風險上升：中小企業難以即時掌握勞動法、性平法、職安法等規範，需仰賴外部專業顧問解釋與導入。

根據勞動部與立法院公報資料，2020 年至 2024 年間涉及勞基法、性平法、性騷擾防治法、最低工資法等關鍵法規之修正多達 20 餘次。對中小企業而言，缺乏法務背景的 HR 難以即時解讀與落實新規，進而造成潛在違規風險與勞資爭議增加。外部顧問能提供法遵判讀、制度調整與文書設計支援，是企業實務上補位的重要資源。這也表示未來企業將更多依賴「法遵顧問」與「制度導入型 HR 服務」，不再僅止於行政事務支援。

- [2] HR 專業人才短缺：企業長期錯置 HR 角色功能，導致專業斷層擴大，使



中小企業更仰賴顧問平台協助制度建構與策略落地。

根據勞動部（2022）統計，全台專職 HR 人力僅佔總體勞動力的 0.22%，也就是說，平均每 500 位專職工作者中僅有 1 位具備人資背景，顯示整體人力市場對於 HR 專業職能的配置極度不足。

此現象在中小企業中更為嚴重，尤其是規模小、資源有限的業主，往往難以吸引或留任具備制度建構能力的高階 HR，亦無法負擔完整 HR 團隊的人事成本與培訓支出。長期而言，這種結構性斷層將不只反映在人事行政層面的不足，更將限制企業在組織制度建構、勞動法遵與人才發展策略等關鍵領域的推進能力。

隨著人資職能愈來愈專業化與複雜化，企業對 HR 職能的思維將從「內部配置」逐步轉向「外部資源整合」。在這樣的轉變過程中，共享型 HR 顧問不再只是彌補 HR 職位空缺，而是協助企業完成人資功能的重構與再設計。不僅填補企業短期的人力缺口，更將成為企業中長期組織升級與制度改革的核心推進力。

- [3] 成本結構轉向彈性化：企業希望以『變動成本取代固定支出』，減少人事總成本負擔。

企業組織愈趨精簡，對人事支出的預算配置也更重視靈活性。傳統內部 HR 為固定成本（每月薪資＋保險＋福利），但 HR 外包與共享顧問服務則採按需付費、模組化計價，能將原屬固定支出轉為變動成本（variable cost），提高資金配置彈性，亦能隨營運週期彈性增減人力資源功能。而此彈性成本結構不僅降低財務風險，更提升企業在面對外部不確定情勢（如疫情、景氣循環）時的調整能力。

- [4] 數位轉型壓力：隨著 AI 與 HR Tech 應用技術成熟，人資管理得以結合 AI 工具，提供即時法規查詢與制度支援，形成半自動化顧問新模式，推動服務模式轉型。

隨著 AI 技術與 SaaS 型 HR 平台（如 UniAI、BambooHR、Workday）逐步普及，HR 外包與顧問服務的型態也開始出現質變。以往仰賴人力處理的 HR 事務，如合規檢查、薪資核算、工時計算與職災預警等標準作業，現今可透過 AI 工具快速完成，大幅提升服務效率與一致性。



這樣的技術發展，不僅強化了外部顧問的專業支援能力，更改變了 HR 服務的核心交付模式——從「知識與經驗輸出」轉為「資料運算與自動化交付」，形成一種以數據驅動、系統支撐的半自動化顧問服務新形態。顧問角色也隨之轉型，不再僅是口頭建議提供者，而是 AI 系統的內容訓練者、例外情境判斷者與制度落地設計者。

從企業整體需求的轉變趨勢可知，未來企業將不再「購買一位 HR 顧問的人力」，而是「導入一整套可自動運行的制度解決方案」。AI 將從輔助角色轉為 HR 外包服務的基礎設施，與顧問共同構成高效率、可擴張、可落地的專業支援體系。共享人資長服務亦將在此架構中找到其制度導向與智慧化整合的市場定位。

- [5] 外部顧問服務使用行為轉變：企業從『長期聘用』轉向『功能型顧問』與『按需即用』，提高導入意願與彈性，因此**推升共享模式需求**。

傳統企業選擇 HR 顧問服務時，往往偏好長期合約或專案制，視其為一種「全方位、長期合作」的顧問資源配置方式。然而，隨著企業營運節奏加快、問題解決需求更具彈性，以及 SaaS 型解決方案與共享經濟觀念的興起，企業在近年來對顧問服務的選擇行為已出現明顯變化。近年來，隨著「隨選即用（on-demand）」、「微服務」、「SaaS 型 HR 解決方案」等概念的興起，企業逐漸接受並傾向採用「功能型顧問」來支援特定制度導入、法遵調整或勞資議題處理等短期診斷需求，並期望以「隨選即用（on-demand）」的方式獲得即時且具針對性的外部支援。這類需求促使市場上出現大量**模組化、按需計價、可短期試用**的共享顧問服務，有效降低企業在導入 HR 顧問時的心理與財務門檻，也促使共享型顧問服務如雨後春筍般出現。

而根據本研究複選型問卷結果統計如下表 3.4，企業在面對 HR 資源配置選擇時，勾選最多的前五項需求因素即為法遵壓力提升、HR 人力稀缺、成本結構彈性需求、數位轉型壓力與外部策略支援導入，這些因素亦對應了共享 CHRO 模式的五大價值主張。此結果證實共享 CHRO 模式具有從痛點切入、對應市場真實需求的高度契合性，具可擴張之潛力與發展基礎。

表 3.4 共享 CHRO（共享人資長）切入驅動因素市場調查分析表

| 驅動因素       | 勾選比例(%) | 分析說明                          |
|------------|---------|-------------------------------|
| 法遵壓力提升     | 81.3%   | 勞基法、性平三法、最低工資法等修正頻繁，使企業感受合規風險 |
| HR 人力稀缺    | 76.9%   | 專職人資僅佔 0.22%，尤以中小企業人資職缺難補最為明顯 |
| 成本結構彈性需求   | 63.4%   | 企業傾向「變動成本」導向，降低固定 HR 職人聘用壓力   |
| 數位轉型壓力     | 52.8%   | 包含工時追蹤、自動薪資核算與遠端人資管理等需求增溫     |
| 外部策略資源導入需求 | 48.6%   | 尤其成長型企業希望外部專業導入組織績效與文化治理方案    |

本數據結果有力支持共享 CHRO 模式在台灣市場具備扎實的需求基礎與成長動能。特別是針對中小企業而言，這五項驅動因素構成了其導入制度型顧問服務的「行動誘因組合」，後續策略建議應著重於對應這五大需求痛點進行差異化價值主張與商業模式調整，並以 AI 與制度顧問結合，落實高效、彈性與專業兼具的 HR 解決方案。

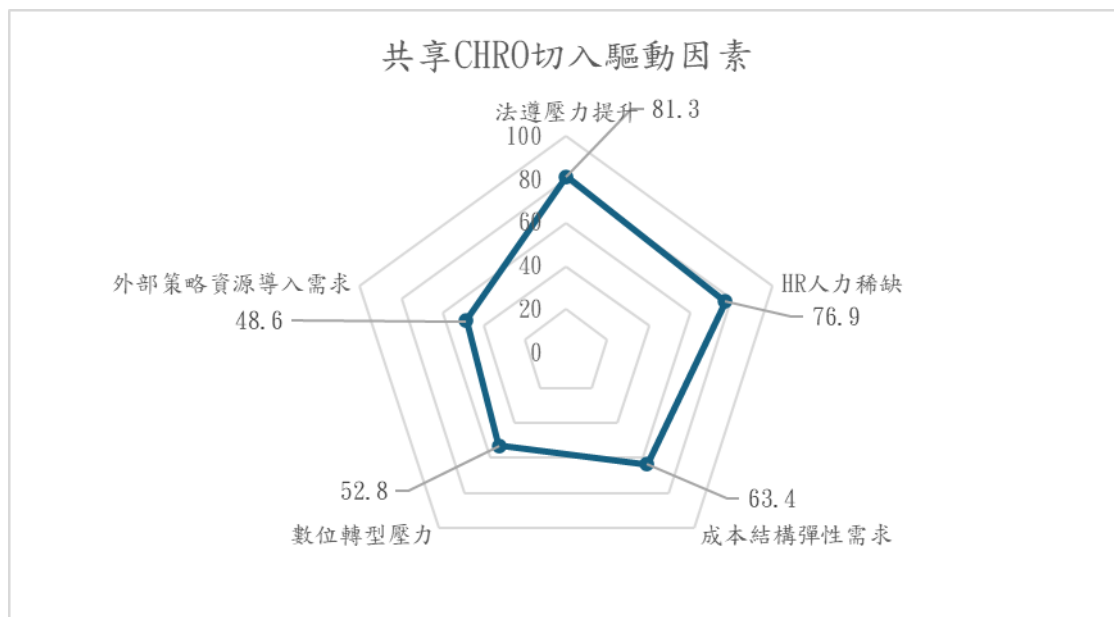


圖 3.3 共享 CHRO（共享人資長）切入驅動因素比例圖

在以上五大因素交互驅動下(見圖 3.3)，HR 顧問服務正從「高價、低彈性、個

案式」轉變為「高專業、低門檻、模組化」的共享新型態，亦為共享人資長服務模式進入市場鋪設基礎。透過結合 AI 技術、人資專業與商業策略，共享人資長模式作為其中的制度級顧問新形態，為台灣中小企業提供更具結構性與可延續性的外部支援方案，亦成為企業因應合規挑戰與制度升級的實務選項。未來 HR 顧問服務將朝向「低接觸、高產出」的結構設計發展，顧問不再透過人脈建立信任，而是透過成果可視化、回應即時化與服務標準化來獲得市場青睞，標準化流程＋客製化判斷將成為主流。共享人資長服務即代表此一轉型趨勢下的新型顧問形態，結合制度專業與靈活交付機制滿足企業對「快速進場＋精準解法」的服務期待。

也因此，共享人資長模式（Shared CHRO）在這樣的情境中應運而生，恰能滿足中小企業在制度建置與法遵導入上的專業缺口，為其提供具制度設計與法遵能力的專業顧問支援，並以顧問制、模組化、訂閱制等方式補足專職人資缺位，降低固定成本負擔。共享人資長模式以彈性、顧問型支援為特徵，能有效對應中小企業在人資「不能缺、但無力自建」的困境，提供合規與策略功能並重的 HR 外部支援體系。此模式同時可強化企業合規能力，提高組織因應外部變局的韌性。

共享人資長（Shared CHRO）模式作為一種結合策略規劃、制度導入與專業合規支援的顧問服務形態，近年在國際市場逐漸成為中小企業取得高階 HR 功能的替代解方。然而，其在台灣市場的落地與擴展，尤其是面對管理資源有限、制度成熟度不足的中小企業，仍面臨多項結構性挑戰與實務落差。

這些挑戰不僅反映在企業的認知端與信任建構上，更包含顧問供應端、服務品質標準化與 AI 技術融合等層面的系統性問題，分別對應導入意願、服務一致性與市場規模化潛能。若能針對此三軌關鍵限制設計對應策略，則共享人資長模式將有潛力作為中小企業制度轉型的核心支撐工具，以下將分別從信任構面與服務品質標準化等議題進行探討與回應。

### 3.3.2 中小企業採用共享 HR 之障礙與信任構面分析

儘管共享人資長（Shared CHRO）模式在理論上具備制度補位、策略外部化與彈性資源配置的多重優勢，然在實務推動中，特別是在台灣中小企業市場，仍面臨

若干實質性採用障礙。這些障礙涉及認知、信任、制度、資安與人才供給等多層次挑戰，其背後不僅反映出企業管理成熟度的落差，也突顯新型顧問服務模式導入的文化與體制限制。

本研究援引 Chen (2017) 針對共享會計服務中心導入的研究指出，企業導入共享模式初期，常因缺乏流程透明度與顧問信任機制，導致服務推進受阻。相同地，中小企業對共享 HR 顧問的質疑亦包含顧問是否理解組織文化、資料傳遞是否安全、顧問能否維持長期合作等顧慮，皆屬制度尚未成熟階段中，需由信任與標準化機制共同回應的典型障礙 (Chen, 2017)。

另援引 Lin (2019) 針對財務共享中心之研究指出，功能模組化與制度可視化設計有助於降低導入阻力與內部混亂。本研究以此邏輯建構共享 CHRO 顧問模組，強調以模組化顧問架構、搭配 AI 流程可視化平台進行服務導入，不僅可提升中小企業制度治理的起手門檻，也能提升顧客對顧問服務之信任基礎 (Lin, 2019)。

本研究引用上述兩篇文獻與本研究實務訪談結果，不僅作為共享顧問模式導入障礙分類的理論基礎，更延伸其概念應用於人資顧問制度的商品化與流程模組設計，以此補足台灣目前尚未建立共享人資顧問服務理論脈絡的空白，進一步歸納出中小企業採用共享 HR 服務的主要障礙整理如下：

[1] 認知落差：企業對共享模式理解不足

多數中小企業對 HR 顧問的理解仍停留於「處理勞資爭議」、「撰寫契約」或因應勞動檢查等等「事後補救」層面之事務性職能，對顧問在策略角色的功能與價值尚未普遍理解。而企業對「共享 HR 顧問」概念更是停留於臨時等短期人力、行政協助需求外包服務或代辦概念的誤解上，這使得企業主對於對顧問之「預防式規劃」與「策略性建構」之制度價值認知明顯不足功能亦缺乏需求認知。這樣的認知落差，導致企業在制度尚未崩壞前，並不認為自己有導入顧問的急迫性。

[2] 信任落差：信任建立需靠長期關係

在共享人資長模式的導入初期，「信任」成為推動的第一關鍵門檻。而中小企業強調內部文化與人際互信，對外部顧問的信任及接受度相對有限，業主往往擔心顧問不熟悉企業脈絡或對企業文化不了解，導致建議空泛、

制度落實困難，甚至影響現有管理團隊的運作穩定。此外，在顧問進駐期間，若未建立雙方資訊對稱與角色界線，亦可能產生權責模糊與內部反彈。

[3] 成本敏感：定價敏感性高與價值評估模糊

雖然共享 HR 顧問模式的費用遠低於聘僱專職 CHRO，但對高度成本導向、現金流波動大的中小企業而言，仍屬非必須支出。加上顧問輸出成果常屬「無形資產」（如制度、流程、文化），使得價值難以短期量化評估，進而降低企業主的採購意願。

[4] 服務風險：顧問素質差異導致品質落差與資安疑慮

目前市場上共享顧問多以個體戶接案形式接案提供服務，缺乏第三方明確認證、交付標準或服務流程規範等品質標準化與風險保障機制，企業難以辨別顧問專業能力與倫理風險。此外，外部顧問的引入亦涉及企業主對內部文化保護與資訊敏感度的考量，如處理敏感薪資、員工評估與合約資料，可能引發隱私與資安風險憂慮對，企業造成進用顧慮。

[5] 供給斷層：高階 HR 顧問供給端稀缺

台灣 HR 市場長期偏重行政執行與法遵輔導，具備策略思維、勞動法專專業、組織經營能力及實務輔導經驗的 HR 專業顧問人才數量極為有限，能擔任「共享人資長」角色者更屬少數。即便有意培養共享 HR 顧問人才，亦需經過數年職場歷練與顧問能力鍛鍊，人才供給不足限制了共享顧問模式的服務規模擴張速度與服務覆蓋率密度。

這些限制點並非無法突破，而是構成共享 CHRO 模式進入市場的策略設計前提，需透過制度模組化、平台化信任建構與顧問人才培育機制逐步克服。隨著台灣中小企業面臨數位轉型、人資合規與組織制度建構三軌壓力，此模式將有機會成為「制度型顧問服務」的新主流。

表 3.5 共享 HR 顧問障礙類型與策略性解方

| 障礙類型 | 說明                              | 對應策略與解方            |
|------|---------------------------------|--------------------|
| 認知不足 | 對共享 HR 顧問的「制度導入／策略規劃」角色制度功能理解錯誤 | 辦理說明會、白皮書教育、免費試用體驗 |
| 信任建立 | 企業主擔心顧問無法理                      | 設計「前期診斷會談＋專        |

|      |                                           |                                                        |
|------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
|      | 解企業組織文化導致建議無法落地，或因組織成員信任度不足產生內部反彈及可能的權責模糊 | 案匹配」，強化雙向理解與共識建立                                       |
| 成本敏感 | 企業對無形服務難以衡量估值，擔心資源浪費的前提下低估制度顧問之價值         | 推出分級模組化服務：基礎／成長／策略版，隨需升級                               |
| 服務風險 | 缺乏顧問品質認證機制與資料數據的安全防線                      | 制定顧問服務 SOP 與顧問認證制度，並建立數據治理標準，明確資料存取、加密與備援政策，與第三方法遵平台合作 |
| 供給斷層 | 高階 HR 顧問為稀缺且養成不易，顧問量能不足                   | 建立顧問培訓平台與人才儲備機制，引導資深 HR 轉型為共享顧問                        |

總結而言，共享人資長模式的市場障礙，並非來自模式本身的不合理性，而是來自中小企業長期管理習慣、顧問市場成熟度與信任機制的缺位。根據 Huang(2018) 研究，信任建構需透過長期互動、前期訪談與顧問文化匹配度測試來進行，否則極易造成顧問無法落地與推動力低落的結果。未來若能從「教育、驗證、系統化」三方面同步強化，並建立顧問平台化營運機制，將有助於化解信任與採用障礙，為中小企業帶來兼具彈性與專業的人力資源策略落地模式，共享 HR 顧問亦將有潛力成為中小企業可持續的制度轉型助力。

本研究後續將探討顧問品質標準化與 AI 系統輔助整合的實作策略，以描繪共享 HR 顧問可持續發展的服務架構與治理模型。

綜上所述，共享人資長模式在台灣中小企業具高度制度補位價值，但進入市場的三大挑戰是建構「信任 × 標準 × 效率」的三層基礎，可概念化為：

- [1] 信任機制：強化市場教育與顧問文化匹配。
- [2] 標準化能力：透過 SOP、認證與品質管理，穩定交付體驗。
- [3] 技術輔助：以 AI 處理大量行政與基礎法遵查詢，騰出顧問策略貢獻空間。

表 3.6 共享人資長模式進入市場的三層基礎

| 挑戰層面 | 障礙核心          | 對應推進策略                |
|------|---------------|-----------------------|
| 信任層  | 顧問角色誤解、文化不契合  | 市場教育、試用體驗、前期需求媒合      |
| 標準層  | 顧問品質不一、流程難以複製 | 顧問認證+SOP 制度化+服務績效回饋平台 |
| 效率層  | AI 無法整合、顧問負荷高 | AI 標準處理+顧問查核與接手機制三層設計 |

透過上述(見表 3.6)三層推進策略設計，可協助共享 HR 顧問從「依賴個人」走向「制度平台化」，從「個別支援」進階為「策略性制度伴走者」，真正實現中小企業在 HR 轉型過程中的專業支持與制度落地。

這些條件若能完善建立，共享 CHRO 將不僅是 HR 服務的替代模式，更將成為制度型 HR 策略轉型的推進器，為台灣中小企業在法遵壓力與人才競爭下，提供一條具備可行性與永續性的專業化轉型路徑。

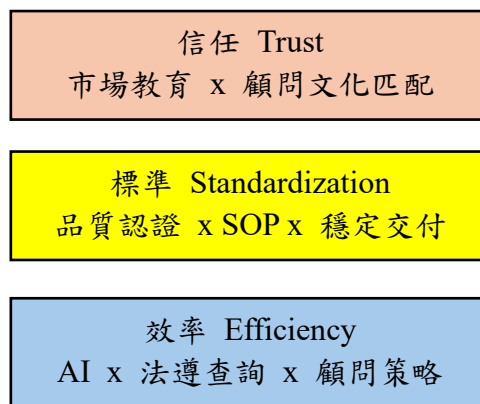


圖 3.4 共享人資長模式三層市場挑戰模型圖

此三層挑戰模型(見圖 3.4)為共享 HR 顧問市場發展的重要基礎，透過信任、標準與效率三軌協同，可協助共享 HR 顧問從「依賴個人」走向「制度平台化」，從「個別支援」進階為「策略性制度伴走者」，共享人資長將能有效進入中小企業市場，真正實現中小企業在 HR 轉型過程中的專業支持與制度落地。



### 3.3.3 顧問品質標準化與 AI 協作模式挑戰

共享人資長 (Shared CHRO) 模式之所以能有效支援中小企業組織制度的建構與合規轉型，仰賴的不僅是個別顧問的專業能力，更取決於服務輸出的一致性的交付體驗與可規模性才是成敗關鍵。然而，在現階段的市場實務中，絕大多數共享 HR 顧問採「個體營運」、「自由接案」型態，專業背景差異大、經驗無法驗證，缺乏統一的品質控管與制度支撐，導致整體服務體驗極度依賴個人經驗，缺乏流程紀錄、制度模組與回饋評估機制，呈現「高度個人化」的風險結構，難以複製與擴展。

即使企業願意嘗試共享 HR 顧問，若在服務過程中發現顧問建議不具體、執行缺乏方法論，或不同顧問建議風格南轅北轍，將嚴重影響續用意願。因此，共享顧問服務若欲發展為一種可標準化且可複製的制度型顧問商品，其挑戰不在於個別顧問的優秀表現，而在於是否能建立出一套「不同顧問、同品質、同結構」的交付體系，即為標準化的核心挑戰。

以下針對目前觀察到的三項關鍵挑戰進行深入剖析：

#### [1] 顧問能力落差與專業門檻不一致：

現行共享 HR 顧問來源多元，有來自企業內部轉任、勞動法專家、資深行政主管等，顧問專業背景差異大，且其實務訓練與能力組成並未有一致標準。另也可能因顧問在溝通與組織落地上表現不足，讓企業使用經驗不穩定，導致整體市場信任感與續用意願降低。

#### [2] 服務流程無 SOP 化，知識無法結構化：

顧問服務過程通常仰賴顧問個人經驗進行問題診斷與制度建議，缺乏標準作業流程 (SOP)、可傳承的知識模板或顧問行為歷程紀錄平台，無法量化或交接，陷入「依賴個人經驗 → 難以複製 → 無法擴張」的惡性循環。

#### [3] 缺乏回饋制度與顧問績效管理：

目前多數共享 HR 合作為「案件制」、「月顧制」缺少持續回饋與 KPI 指標，回饋制度不明確，導致企業缺乏評估顧問效能的依據，亦無法建立可視化服務結果與目標設定連結，導致服務績效難以透明呈現，顧問也因此無法持續優化服務品質及流程，也缺乏改善動能與企業端服務評估工具。

為解決上述挑戰，以下(見表 3.7)為三個系統性面向進行策略設計說明：

表 3.7 顧問服務品質三大挑戰與策略性對應建議

| 挑戰面向           | 說明                             | 對應策略                                             |
|----------------|--------------------------------|--------------------------------------------------|
| 顧問專業不一致        | 顧問來源多元、專業背景與能力組成落差大、無認證依據      | 導入「顧問認證制度」：涵蓋法令測驗、案例模擬、面談評鑑                      |
| 流程無標準化         | 顧問缺乏服務模板與紀錄流程，服務仰賴個人經驗，難以複製或交接 | 建立「顧問服務 SOP」+「顧問歷程管理系統」(CRM+知識模組)供企業追蹤檢視量化成效     |
| 缺乏回饋與 KPI 管理制度 | 無服務量化績效管理或服務滿意度調查機制與顧問評估工具     | 導入 NPS、企業回饋問卷與顧問 KPI 評量制，以企業回饋成為優化依據，形成循環式品質管理流程 |

透過顧問認證、制度模組化與服務歷程管理等三項制度性設計，將可逐步建立「顧問體系化」、「知識模組化」、「服務資料化」的三重基礎，形成知識共享與品質管控的閉環機制，進一步促使共享 HR 顧問服務從「單點輸出」邁向「平台化與產品化」營運，提升市場信任與規模擴張的可行性，成為中小企業制度建構的中長期解方。

此外，隨著生成式 AI 與法規自動化系統逐漸進入 HR 領域，企業在面對工時計算、薪資法令解析、預警通知與契約稽核等重複性問題時，開始傾向仰賴 AI 工具快速取得初步建議。共享人資長模式的推展，必須兼顧服務可擴展性與操作效率，而 AI 技術正扮演關鍵的加乘角色。雖然 AI 技術的引入可顯著提升 HR 顧問在處理重複性、標準化問題上的效率，特別是在工時計算、法令查詢、制度樣板生成等領域發揮即時支援作用，然而並非所有問題都可完全自動處理。

又 HR 顧問服務本質仍屬高情境依賴、高倫理風險、高判斷複雜度特性的專業職能，在實際導入 AI 於共享 HR 服務中，仍牽涉到高度敏感的專業判斷與企業信任關係。AI 若無法妥善與顧問專業有效整合，不僅無法提升效率，反而可能將效率優勢轉化為引發角色模糊、錯誤建議信任風險。因此，AI 應是「顧問效率的輔助工具」，而非「顧問角色的取代者」，建立人機協作的職能邊界，是當前 AI 導入共享 HR 顧問服務的首要課題。

本研究觀察指出，雖然 AI 技術可顯著提升 HR 顧問的效率（如自動提供法規依據、預警違規風險），但當 AI 作為前線應答工具時，若缺乏完善的查核機制與顧問後續銜接流程，反而可能導致企業對 AI 產出結果過度信任，甚至取代顧問的角色期待，進而造成顧問價值的邊緣化與顧客體驗的混亂。為釐清導入 AI 於 HR 服務中的系統性問題以達到「AI 與顧問服務協作互補」，以下歸納出目前尚存的三項關鍵挑戰：

[1] 角色混淆與判斷價值的貶抑風險

企業端用戶若誤認 AI 回覆即為「專業建議」，將可能高估其結果正確性，進而低估顧問的策略價值。例如，AI 可能可迅速判斷出工時超時或加班費誤算，但無法處理背後導因於班表制度缺失、文化內控鬆散等組織性問題。若顧問僅被當作「解釋 AI 回答的窗口」，其價值將被邊緣化。

[2] 資料可信度與系統責任歸屬模糊

AI 若依賴過時資料或無法判斷脈絡（如試用期條款、兼職工時適用例外），將可能產生誤導性建議。企業採用後發生違規或爭議，責任歸屬將難以釐清。此為 AI 法遵應用中最具法律風險的一環，也會連帶影響顧問服務信任基礎。

[3] 互動體驗設計不足與顧問知情斷鏈

企業操作 HR AI 工具若無導入教學與介面設計，易放棄使用。此外，若 AI 平台未與顧問後台互通，顧問在接手服務時無從掌握用戶已詢問哪些內容、遭遇哪些問題，需重新釐清上下文脈絡，不僅效率低下，也降低顧問專業投入的精準度與策略性建議的銜接品質。

HR 顧問屬於高度知識密集與情境判斷依賴的專業，但許多共通性問題（如工時計算、薪資法令、預警通知等）實可透過 AI 處理，協助顧問節省時間並提升一致性。然而，目前市場上缺乏能有效整合「AI 系統知識庫」與「顧問個人專業」的操作模式。若 AI 導入後無人查核其精確性，反而可能讓顧問與 AI 產生職能混淆、信任下滑或出錯責任不明等問題。

由此可知，AI 若與共享 HR 顧問有效整合，將不再僅是「資訊工具」，而是「策略支援夥伴」。為解決上述問題，本研究提出三項建議策略，透過明確職能劃分與資訊共享，實現 AI 與顧問的互補協作關係，說明如下：

- [1] **技術透明**：所有 AI 回應均明確標示資料來源、建議邏輯與適用條件及風險，必要時一鍵轉接真人顧問。
- [2] **角色清楚**：明確區隔 AI（處理標準／重複性工作）與真人顧問（處理情境性／策略性議題）處理範疇，以「人機協作」為導向設計三層次的服務架構，建立「AI 問答層 × 顧問驗證層 × 顧問承接層」三層架構：由 AI 處理標準問題，顧問查核再決策，即「AI 回覆為輔，顧問判斷為主」。
- [3] **歷程共享**：透過 AI 後台同步回傳顧問歷程，建立顧問後台資料註記功能，協助顧問快速掌握客戶情境與溝通脈絡，讓顧問可預知 AI 互動脈絡，提升銜接效率，並 AI 由顧問主動更新、查核與學習。

表 3.8 「人機協作」為導向的三層次的服務架構

| 層級     | 功能角色               | 系統設計要素               |
|--------|--------------------|----------------------|
| AI 問答層 | 處理標準性問題、自動回覆、知識庫查詢 | 設定資料來源、時效性與適用條件標示    |
| 顧問查核層  | 驗證 AI 邏輯、補充說明、評估風險 | 顧問接手介面自動顯示用戶歷程與問答摘要  |
| 顧問承接層  | 提供策略性建議、制度調整、文化落實  | 啟動諮詢會議、制訂制度解方、建立專案追蹤 |

透過『AI 問答層 → 顧問查核層 → 顧問承接層』的三層架構，可實現 AI 效率與顧問專業的協同。最終目標，是打造一種「專業 HR 顧問 + AI 技術輔助」的新型態的混合模式，讓「效率由 AI 驅動、信任由顧問維繫、制度由雙方共建」使智慧性、專業性與永續性兼具的共享人資長顧問新模式，成為 HR 服務創新的關鍵發展方向

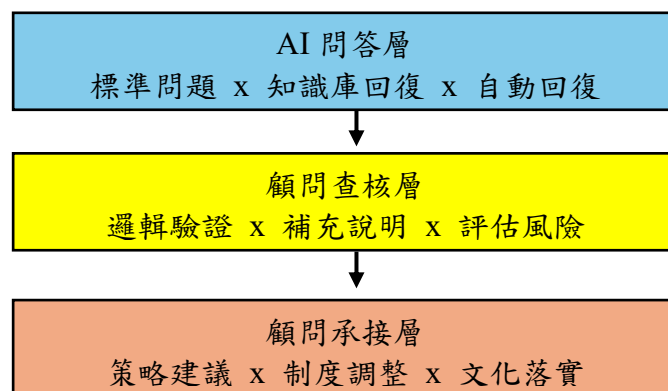


圖 3.5 AI × 顧問三層協作模型圖

### 3.4 市場競爭強度與共享 CHRO 可行性評估

為進一步評估共享 CHRO 模式在現有市場中的競爭位置與可行性，本節運用 Porter (1985) 提出的五力分析模型，從五個構面（新進入者威脅、替代品威脅、供應商議價力、顧客議價力、現有競爭者強度）系統性剖析共享 CHRO 所處的市場競爭壓力與策略空間，並輔以台灣 HR 服務現況與實證資料佐證，提出共享 CHRO 作為新型顧問服務模式的差異化潛力。

#### 3.4.1 五力分析：共享 CHRO 模式之競爭優勢與瓶頸

為全面評估共享人資長 (Shared CHRO) 服務於台灣中小企業市場中的發展潛力與競爭壓力，本研究運用 Michael E. Porter 所提出的五力分析架構，從五個面向——潛在新進入者威脅、替代品威脅、供應商議價力、買方議價力及產業內競爭程度——探討共享 HR 顧問服務所處的產業競爭態勢，對應共享 CHRO 模式的市場定位與競爭策略進行剖析，並提出對應策略解方與差異化優勢設計，說明如下：

##### [1] 新進入者的威脅（中）

雖然創辦 HR 顧問公司在形式上門檻不高（如法規限制少、資本需求低），但共享 HR 顧問服務講求高度信任、專業深度與制度落地力，並非靠短期行銷與低價競爭即可快速建立市場聲譽。對潛在新進入者而言，最大挑戰在於如何在無品牌基礎與實績案例的狀況下，取得企業對顧問制度導入建議的信任，並能處理複雜法遵與策略性人資規劃議題。

##### 對應策略解方：建立差異化壁壘

共享 CHRO 服務可透過制度模組+AI 問答平台+顧問陪伴制度，形成具高度信任成本的進入障礙。

##### [2] 替代品的威脅（高）

共享 HR 顧問在市場上的可被替代性高。企業端可選擇以下三類方案作為替代：

- A. 內部自建 HR 職能：大型或具一定規模的企業往往傾向成立內部人資團隊，以掌握自主性。
- B. HR 科技平台（HR Tech）：如 Workday、BambooHR 等 SaaS 工具強

調流程自動化與行政效率。

C. 法律與會計顧問：部分企業將 HR 法遵議題轉由律師或記帳士處理。

**對應策略解方：凸顯強化顧問之於企業能帶來的策略性價值**

共享 CHRO 需凸顯其「策略導入」與「組織文化協調」的專屬價值，避免被誤認為只是合約撰寫或薪資代辦角色。

### [3] 供應商的議價力（高）

高階 HR 顧問屬於人才密集型專業，且具跨領域能力（人資策略、勞動法令、溝通協調與制度設計），目前台灣市場上具有「可獨立支援中小企業 HR 架構搭建能力」的顧問人數極為稀少。顧問供給稀缺導致人才成本居高不下，亦提高共享 HR 模式營運的複雜度與規模化難度。

**對應解方策略：建立認證與培訓機制**

建立顧問認證制度與儲備培訓體系，以「平台化」方式整合資深與培育型顧問，提升服務穩定性與彈性人力調度能力。

### [4] 買方的議價力（中）

中小企業在導入 HR 顧問服務時高度成本敏感，普遍採取「先觀望、再試用」心態，尤其對無法立即量化效益的制度建構型服務，更具價格議價行為。但在實務上，這類企業也對顧問服務的品質與成果轉化抱持高度期待。此為典型的「低價預期 × 高標準要求」矛盾現象。

**對應解方策略：設計分級服務模組**

共享 CHRO 應透過分級模組化設計（基礎版、成長版、策略版）提供彈性，並用可視化的制度成果報告（如制度藍圖、風險評估報告）提升企業價值感知與續約動機。

### [5] 產業內部現有競爭者強度（高）

共享 HR 顧問模式的實務對手橫跨多種服務形式與產業界別，如：

- A. 傳統人資顧問公司（如內訓講師、管理顧問）。
- B. 法務與勞資調解單位（提供法規解釋與訴訟處理）。
- C. SaaS 型 HR 平台業者（如 BambooHR、HiHRES）。
- D. 人力銀行與人才媒合業者（如 104、1111）。

這些服務供應者或提供低價入口，或專注流程數位化，形成多角度的市場

競爭壓力。

**對應解方策略：提供結合競爭者優勢之價值主張**

共享人資長的差異化關鍵，在於其可結合「策略設計 × 實務導入 × 法遵陪伴 × AI 支援」的混合價值主張。

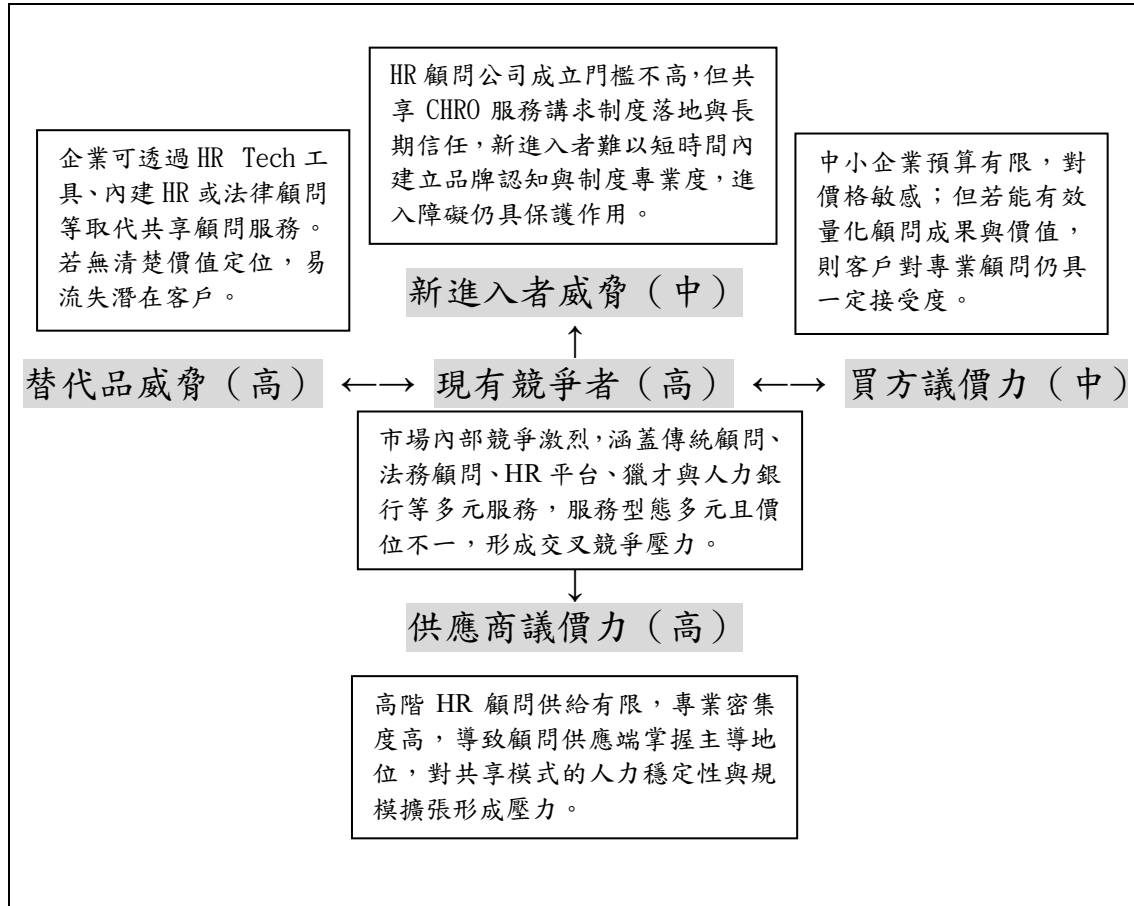


圖 3.6 共享人資長模式進入市場之 Porter 五力分析圖示

補充說明：共享人資長服務必須強化差異化價值（如 AI 結合專業顧問、客製化服務）才能在激烈競爭中脫穎而出。

本研究分析指出，共享 CHRO 模式在市場中屬於在高替代性、高競爭強度與高顧問供應壓力但尚未飽和的發展領域。若欲突破市場瓶頸，需同時掌握以下三項策略核心：

- [1] 建立技術與制度融合的服務模式：如 AI 平台輔助＋顧問制度模板＋進駐陪伴制度；
- [2] 發展平台化供應機制與認證制度：整合顧問資源、落實專業標準、培養新血顧問；
- [3] 推動市場教育與成果可視化：降低試用門檻、強化成果呈現、促進信任建

立。

在高替代性、高競爭強度與高人力議價環境下，共享人資長服務若欲在市場中脫穎而出，必須聚焦在「策略價值(制度導入)×效率工具(AI 輔助)×輔導落地(顧問陪伴)」三大差異化價值主軸，以建立難以複製的選擇偏好。

表 3.9 共享 HR 顧問服務對應五力策略總結

| 五力構面      | 市場壓力/限制                        | 差異化因應策略                            |
|-----------|--------------------------------|------------------------------------|
| 新進入者威脅    | 信任與制度實績建立需時間，新品牌難以快速建立信任       | 建立顧問認證制度＋制度成果可視化報告                 |
| 替代品威脅     | HR Tech／內建 HR／法律顧問或內部 HR 具功能重疊 | 提供「法遵×制度×策略×文化導入×輔導落地」的整合式服務方案     |
| 供應商議價力    | 高階 HR 顧問人才稀缺，服務穩定性受挑戰          | 以平台制管理顧問＋備援機制＋AI 支援維穩品質            |
| 買方議價力     | 中小企業對價格敏感且預算有限，期望高 CP 值        | 採用模組化定價設計＋彈性訂閱制＋成果導向 SLA 承諾        |
| 產業內現有競爭強度 | 多方跨業者混戰、顧問與科技平台雙向擠壓            | 專業顧問人性化陪伴×AI 工具之混合服務型態，滿足即時回應與制度落地 |

本研究透過調查分析洞察出企業選擇共享 CHRO 服務的關鍵絕非單因價格，而是在於其是不僅能滿足行政支援或法規解釋需求，更是能提供組織策略導向與制度設計實踐的顧問夥伴。

未來共享顧問平台應朝「制度商品化」與「服務平台化」雙軌邁進，深化中小企業市場滲透力。最終目的，在於將共享 CHRO 從「顧問個體服務」推進為「制度型顧問平台」，打造能兼顧專業深度、流程效率與顧客信任的下一世代人資顧問服務模式。

### 3.4.2 共享 CHRO 服務的產業可行性結論

隨著台灣中小企業面臨組織成長轉型、合規壓力升高與人力資源專業斷層等多重挑戰，企業對於高階 HR 職能的需求日益顯著，卻又無力承擔傳統 CHRO (Chief Human Resources Officer) 所需之人事成本與內部資源配置壓力。如先前所述，根據勞動部 (2022) 統計，全台專職 HR 僅佔總勞動力的 0.22%，其中大多數集中於大企業體系。換言之，中小企業大多仰賴非 HR 背景人員兼任人事職務，難以具備完整的合規知能、制度規劃與組織文化管理能力。

此外，近年勞動法令頻繁修正 (如性騷擾三法、最低工資法、職災保險法等)，企業不僅須符合法令規範，更需建立可持續運作的制度架構，以因應稽查與降低爭議風險。此類制度建構任務，超出傳統 HR 行政功能，也非單一顧問即可處理，需整合**法遵思維、管理邏輯與組織文化導入能力**。此專業稀缺與治理斷層的「HR 真空帶」結構性缺口，正是「共享 CHRO」服務模式的最佳市場切入點。因此，共享 CHRO 的市場切入，正好滿足此一「無人可用又無法不管」的 HR 治理真空帶，並透過彈性進場方式協助企業補位、規劃與升級。

「共享 CHRO」服務模式的核心定位在於：**以顧問專業扮演高階 HR 角色、以 AI 技術提升服務效率、以模組設計降低導入門檻、以制度建構促進永續治理**。共享 CHRO 並非折衷於 HR 外包與 HR 科技服務之間的過渡性選項，而是一種回應中小企業組織制度建構斷層的策略性人資服務模式，專為資源有限但需求多元的中小企業所設計的策略型人資服務解方。其市場切入點集中在中小企業缺乏高階 HR、制度導入力不足、預算有限等共通痛點上，透過彈性付費、模組設計與顧問陪伴方式，有效填補專業人資與制度治理的結構性落差。

相較其他 HR 支援模式，共享 CHRO 模式的價值主張不止於外包、也不限於諮詢，而是整合顧問專業、AI 技術與制度導入邏輯的高階服務模型，更是一套可持續運作的制度解決方案。其核心優勢可歸納為**三大整合強項奠定制度型顧問定位**：

- [1] 策略導入 × 顧問專業：具備制度建構、文化內化、薪酬設計等全方位 HR 顧問能力。

不只是提供合約樣板或法規摘要，而是能從企業營運目標出發，設計整合性制度方案 (如：績效管理制度、獎酬設計、組織規章、內部溝通機制)，

協助企業從無到有建立完整 HR 邏輯。共享 CHRO 以高階顧問的角色，彌補企業缺乏戰略人資思維的空缺。

- [2] 合規落地 × 模組彈性：可分段導入，根據企業成長階段進行服務遞進。與傳統一次性顧問服務不同，共享 CHRO 透過模組化規劃（如：法遵審核模組、薪資制度模組、性平預防模組、組織改造模組），可依企業發展階段分階段導入，降低導入風險與組織抗拒。顧問不僅是「告訴你該做什麼」，更是「陪你一起落地執行」。

- [3] AI 平台 × 效率支援：結合數據分析與流程自動化(查核與預警系統)，提升顧問服務延展性與可視化成果。

結合 AI 人資工具（如 UniAI），能於顧問介入之外，提供即時法規回覆、制度風險掃描、預警通知、數據分析等支援，提升顧問回應速度與標準化作業品質，形成「科技+顧問」雙重支援架構。AI 也能留存與學習企業制度紀錄，使顧問服務具延展性與可持續性。

綜上所述，共享 CHRO 服務並非單一產品或顧問類型，而是一個因應制度需求升高、資源配置受限與法令挑戰增強等市場條件下的策略性 HR 服務創新模式。相較於 HR 外包解決「做事」的問題，或 HR Tech 協助「工具效率」的提升，共享 CHRO 回應的是「如何做對的事」與「如何讓制度長出來」的治理本質挑戰，不僅是 HR 服務的外部協力者，更是未來企業治理改革的制度推動者。其以顧問專業為核心、AI 技術為工具、制度導入為任務，建立了與傳統 HR 外包或 HR Tech 平台截然不同的價值曲線。

共享 CHRO 的概念落地代表未來 HR 顧問服務從高人力依賴之「代辦 HR」走向智慧制度導入之「制度治理推動者」的轉型節點，不僅補位，也協助中小企業重建 HR 思維與治理結構。前瞻而言，在未來企業治理轉型中，HR 角色將不再只是管理人事，更是整合策略、人力、文化與合規的「制度中樞」。共享 CHRO 即是為此趨勢而生的制度型顧問解方，亦是中小企業補強治理力、提升韌性與追求永續的實用路徑。

參考 Deloitte 2023 亞太人資趨勢報告預估，共享 HR 服務市場在未來 5 年內，將以年均複合成長率（CAGR）超過 12% 的速度成長。未來企業導入 HR 支援服務的標準，將從「服務類型」轉向「解決方案導向」，即以是否能有效落地、回應法

規與管理情境為判斷依據。共享 CHRO 的價值將不再只是成本替代，而是幫助企業建構出一套靈活且可延續的 HR 制度架構，這也為後續章節探討其市場定位與切入策略奠定基礎。

本研究將於第 4 章進一步探討共享 CHRO 服務模式的實際設計與市場反應，以「由你人資」為個案，透過實證個案並結合本研究進行之問卷與訪談資料，驗證企業對此模式的認知與採用條件，並分析其如何實踐共享 CHRO 模式於實務市場及其市場可行性與實務成效，進一步驗證本研究架構之可行性與價值轉換潛力。

## Chapter 4 廠商分析與商業實踐評估



在第三章中，本研究從產業層級與服務型態切入，透過針對全球與台灣 HR 顧問市場的結構與競爭分析，梳理出企業導入共享 CHRO 服務的背景脈絡、成長驅動因素與發展趨勢，並歸納出中小企業在制度建構、人資專業資源與法遵壓力間的矛盾需求，造就了共享 CHRO（共享人資長）模式的興起與成長空間。亦進一步界定了共享 CHRO 於中小企業人資斷層與制度轉型需求中的潛在價值，並從成本彈性、策略深度、科技輔助等面向突顯共享模式相較於傳統 HR 支援服務的差異化優勢。為本章個案分析提供了理論基礎與市場脈絡。

延續此基礎，第四章將進一步進入個案實證階段，為驗證本研究對共享 CHRO 模式之商業可行性、顧客契合度與市場潛力的推論，本章以實際投入市場運作的品牌——「由你人資」——為研究個案，透過**商業模式、價值主張、競爭結構與成長策略**四大構面，進行共享 CHRO 模式的實務分析，並透過其實務營運樣貌來檢視共享 HR 顧問模式在制度導入、顧問設計、客戶互動與市場策略上的真實呈現。採用雙向觀點的分析架構，一方面透過「內部資源導向（Inside-Out）」視角，評估其組織核心能力、價值產出模式與顧客價值主張；另一方面則以「產業環境導向（Outside-In）」方式，分析其於五力競爭架構中的機會與挑戰，並觀察顧客需求與市場接受度，藉此評估「共享人資長」模式的可行性及市場發展策略，以驗證本研究架構與假設的可行性與市場對應性。

本章研究內容與架構安排如下，將依序進行以下分析：

- 4.1 公司理念與核心產品架構：說明由你人資如何以 AI 與顧問並進策略回應中小企業人資制度斷層。
- 4.2 營運模式與市場價值展現（BMC+VPC）：釐清其價值創造與商業邏輯以及比對其產品與客戶需求的吻合程度。
- 4.3 競爭環境與產業位置評估（Porter 五力分析）：分析共享 CHRO 服務在台灣人資市場的競爭位置。
- 4.4 成長佈局策略與發展建議：從策略、組織、人才、文化四維，具體描繪

由你人資擴展藍圖，回應其未來發展與永續競爭優勢之建立。

透過上述分析，本章內容除可驗證共享 CHRO 模式在實務應用中的可行性與限制，更可檢視「共享 CHRO」的理論邏輯是否能於實務中成立，也將為後續研究結論提出更具實證依據的策略方向。藉由「由你人資」的實踐經驗進一步提出制度型 HR 顧問服務於台灣中小企業市場的發展建議與關鍵觀察，並為台灣中小企業如何以有限資源擁有制度性人資支持提供具參考價值之經驗依據。

## 4.1 公司理念與核心產品架構

「由你人資 UniHR」為智績股份有限公司旗下專注於人力資源治理服務的品牌，核心產品專業 HR 顧問服務 (UniHR) 結合與 AI 技術平台 UniAI)，採「AI 即時支援平台」、「模組化顧問服務」、「共享人資長方案」三大核心架構進行整合設計，提供一套高度彈性、可落地且具制度導向的人資治理方案。服務產品包含：

- [1] AI 即時支援平台 (UniAI)：AI 查詢、預警、制度樣板、自助工具。運用 AI 工具建立基礎人資議題回應功能，提升 HR 管理效率與合規彈性。
- [2] 模組化顧問服務 (UniHR)：包含模組選購機制與真人顧問支援。可依企業需求即時啟用，如薪資制度設計、績效考核、勞資協調等。
- [3] 共享人資長 (Shared CHRO) 方案：策略性顧問角色進場。以訂閱制提供高階 HR 策略顧問服務，涵蓋組織治理、文化建構與制度導入。

自創立以來即致力於推動「HR 制度普及化」與「共享型顧問專業化」之理念，專注於為台灣中小企業 (SMEs) 提供「共享人資長」(Shared CHRO) 模式的人資顧問服務。該公司觀察到台灣中小企業普遍缺乏專職人資人力，組織在人力制度、法遵作業與勞資關係處理上常處於資訊落後與制度真空的狀態。因此，「由你人資」，結合資深 HR 顧問團隊與自建 AI HR 輔助系統 (UniAI 平台)，幫助中小企業以低成本獲得專業 HR 支援，致力於解決中小企業在人力資源管理上的資源短缺與合規困境問題，讓企業能夠在降低成本的同時，獲得高品質人資支援，確保企業合規經營、提升員工管理效率、降低勞資糾紛風險。

以成為台灣中小企業最值得信賴的「共享人資長」服務領導者為目標，以「陪伴企業用制度經營人」為核心宗旨，致力於提供靈活且可負擔的 HR 服務。品牌命

名「由你人資」，取其雙關語意：「由你定義人資服務的樣貌」以及「我們隨時由你指派，成為你的人資夥伴」。其核心價值為「專業 + 靈活 + 陪伴 + 共享」，這不僅表達出顧客導向與彈性服務的精神，也體現出該品牌在服務設計上的「模組化」、「伴走式」與「低門檻高專業」三大特性，透過制度型顧問服務 + AI HR 科技工具的整合方式，為中小企業提供可落地、可持續且具彈性的人資解方。



圖 4.1 由你人資的核心價值

「由你人資」的商業模式概念源自於共享經濟與智慧顧問結構的融合，目的是讓企業以更可負擔的方式，取得傳統上僅大型企業方能享有的高階 HR 策略與制度規劃能力。不同於臨時顧問或一次性專案服務，共享 CHRO 強調「角色式顧問進場」，即顧問以企業人資的角色，參與制度導入、文化內建與組織發展等關鍵決策，並依據企業規模與成熟度提供階段性建議與陪伴。

其核心服務體系建立在雙重支柱之上：一為具備豐富實務經驗與策略視野的專業 HR 顧問團隊，二為自有開發、具 AI 應答能力的人資智能諮詢平台 UniAI。該品牌主張顧問為本、AI 為輔，以高度彈性、模組化、即時化的顧問交付形式，為台灣中小企業提供低門檻、高價值的人資專業支援。

其服務設計包含以下三大運作邏輯：

- [1] **彈性使用 × 訂閱式配置**：顧問時數採月費制或彈性預付制度，依照企業規模、服務模組與需求頻率彈性分配。
- [2] **模組累積 × 策略遞進**：服務依照企業發展階段導入，包括法遵治理、制度建構、薪酬設計、績效管理與組織轉型等，形成制度積木式發展架構。
- [3] **顧問陪伴 × 知識留存**：透過定期會議與顧問資料系統，企業可持續累積

制度知識、降低顧問更換風險，達成制度內部化與自我治理的最終目標。

而「由你人資」正是在此脈絡下興起的星形態商業模式，以「策略專業 × 彈性配置 × AI 輔助 × 成本友善」為訴求，提供中小企業跨越 HR 專業門檻的可行途徑。由你人資依據上述運作邏輯而開展出的服務特點為：

- [1] 可彈性搭配企業階段任務（如制度設計、法遵導入、文化重整等）進行模組化服務設計。
- [2] 將高階 HR 顧問資源透過部分時間、顧問制度或訂閱制進行共享，以降低固定成本。
- [3] 結合 AI 系統自動化重複性流程，使顧問可專注於策略性工作與高敏感議題判斷。
- [4] 透過制度性交付（如規章、SOP、顧問報告）確保服務成果可視、可留存、可追溯。

在服務架構設計上，由你人資區分三大核心產品模組，分別對應不同企業的規模、成熟度與管理痛點，以務實回應企業在人力資源治理中不同階段與類型的需求，包括但不限於制度建立、防範風險、應對爭議及日常運營支援，建構「制度即服務」的顧問新模式。此架構不僅回應中小企業在人資配置上的現實困境，更體現出該品牌以「制度邏輯」為主軸，將專業服務模組化、顧問功能共享化與技術資源智能化的整合設計邏輯。

#### 4.1.1 AI 智能支援平台（UniAI）

UniAI 為由你人資自研之 AI 智能平台，結合法規知識庫、制度樣板、HR 作業 SOP 與即時風險預警機制，扮演標準重複性任務的前線處理工具，讓顧問得以聚焦高層次策略議題與複雜場域決策。

該平台支援以下三大功能：

- [1] 即時 HR 法規查詢與條文釋義（支援工時、加班、性平、職場不法侵害等常見查詢項）
- [2] 標準 SOP 與規章模組導引（依產業/公司規模提供推薦制度範本）
- [3] 勞動法規變動監控與預警系統（如新法上路提醒、企業風險自我檢查表）

更重要的是，UniAI 與顧問歷程資料互為後台，建立「HR 制度數位分身」(Digital HR Twin)，記錄企業制度演進軌跡，未來可支援 AI 診斷與自動建議升級計畫。此平台亦能縮短顧問前期蒐資與判讀時間，提高初次服務效率，並形成制度標準化基礎。從而建構出一種「制度即服務 (Governance-as-a-Service)」的新型態顧問邏輯。其特點在於 UniAI 不只是資訊查詢平台，更是實踐「制度治理標準化」的技術骨幹，未來其與顧問歷程資料庫結合後，將朝向生成企業專屬的「HR 制度數位分身 (HR Digital Twin)」角色邁進。

**由你人資觀點：**

AI 輔助不是取代顧問，而是將標準問題自動化，使顧問能聚焦在高層次、情境性、制度性議題，實現效率與深度的雙軌支援。我們相信人機協作會讓 HR 服務變得更聰明、更有效，也讓每一分顧問費用都花得值得。

#### 4.1.2 模組化顧問服務 (UniHR)

為回應中小企業在人資制度建構、法遵壓力應對與勞資議題處理上的結構性挑戰，由你人資設計出一套以制度陪伴為核心的顧問服務架構，強調「合規治理」與「制度落地」並重的專業導向。其服務體系並非傳統顧問的片段式輸出或單一事件解決，而是以制度為軸、需求為段，提供企業從初步建構到制度優化的整體性支援。

由你人資以「模組化顧問服務」作為顧問交付的主要架構，針對中小企業在制度建構、法遵應對與人事管理流程優化上的具體需求，提出模組化顧問服務架構。企業可按需選購對應的顧問服務模組，如薪資制度設計、績效考核規劃、勞資協調等顧問模組，並由具備實務經驗的 HR 顧問團隊 (UniHR) 進行交付。模組具備即時性與成果可視化特徵，強調制度與流程內嵌於企業日常管理中，而非僅為紙上規劃。

顧問團隊由具有人資管理、勞動法規、組織發展專業背景的資深顧問組成，提供客製化與策略導向的 HR 解決方案，涵蓋客製化制度設計、法遵風險評估與按需提供個案服務等。顧問的專業服務不僅處理單一事件，更協助企業建立制度邏輯與風險預防機制。例如，針對性騷擾防治、工時管理、員工晉升制度等關鍵議題，透

過 SOP、法令轉譯與制度溝通文件的整合設計，協助企業內化制度文化。

與此方案同步搭載的 AI 系統 (UniAI)，提供顧問即時支援資料、制度回顧歷程與合規提醒功能，讓企業可透過 AI 工具與顧問專業形成「雙核心制度支援架構」。例如，當企業面臨工時調整或性平法令變動時，AI 可即時提醒風險區段與資料需求，顧問則可依據 AI 判斷進行個案式規劃與文化溝通，達到「科技自動化 × 顧問策略化」的協同服務。此種 AI+顧問整合架構，亦有助於企業制度歷程與風險管理知識的可追蹤與內部沉澱，將原本仰賴個人經驗的顧問輸出，轉化為可視化、可轉移的制度資產。

考量 HR 顧問服務長期存在「非標準、難商品化」的結構問題，而 UniHR 透過此模組方式提供顧問服務，以模組設計、數據紀錄與成果回饋機制建立可視化，為顧問服務模式升級奠定基礎。不僅提升了顧問商品化程度，也已邁向顧問交付的流程標準化與品質監控，讓 HR 制度服務更接近「零售型解決方案」，是制度治理普及化的重要步驟。

由你人資觀點：

在風險管理意識高漲的今日，企業需要的已不只是「請顧問來滅火」，而是建立一套讓火不會蔓延甚至不會引燃的制度防火牆。與其事後滅火，我們更在意火源從哪裡來、怎麼預防、怎麼建立制度機制讓組織自己具備防火體質。真正的顧問價值，不是處理糾紛，而是避免問題重演，我們將協助企業理解制度的風險管控邏輯，強化制度防線對法遵變動的抵禦能力。

#### 4.1.3 共享人資長顧問方案 (Shared CHRO)

在建立模組化 HR 顧問服務基礎上，由你人資更進一步開發出「共享人資長」(Shared CHRO) 方案，作為面對高階人資功能需求之企業的進階解決方案。此方案不僅回應中小企業在資源限制下無法聘任專職 CHRO 的現實困境，更代表著一種具備彈性、高專業密度與可擴張性的**顧問職能共享模式**。

由你人資依據不同規模及階段的企業需求所設計的三大服務模組中，以「共享人資長」(Shared CHRO) 服務，作為其制度型顧問服務的進階版與高階補位方案。此方案針對中小企業無法長期聘任專職人資長的現實困境，提供一種「彈性使用、

模組累積、策略導向」的顧問資源配置模式。此為針對中小企業長期缺乏高階人資領導角色所設計之創新顧問配置模式，提供企業以「訂閱顧問 × 分層導入 × 制度陪伴」的形式，享有策略等級的 HR 支援。讓企業可透過訂閱制時數、制度模組累積與顧問陪伴機制，彈性取得高階 HR 專業支援，實現制度導入、政策制定、文化塑造與管理陪伴功能。

此項產品設計為針對中小企業長期缺乏高階人資領導角色所設計之創新顧問配置模式，提供企業以「訂閱顧問 × 分層導入 × 制度陪伴」的形式，享有策略等級的 HR 支援。讓企業可透過訂閱制方式，彈性取得高階 HR 專業支援，實現制度導入、文化建構與管理陪伴功能。共享 CHRO 不僅是人資長職位的成本替代方案，更是一種面向未來的制度治理商品化邏輯。

共享 CHRO 的價值不在於「削價競爭」或「代辦業務」，而是高階人資職能的成本替代，且此種透過顧問專業與數位工具的組合，更是制度型 HR 治理邏輯在中小企業中「可複製、可擴張」的顧問交付模式，代表著 HR 專業商品化與共享化的未來走向，讓制度治理成為中小企業可負擔、可導入、可複製的常態能力。這不僅打破了人資專業長期集中於大企業的侷限，也使 HR 服務邁向「角色共享化」、「資源平台化」、「制度模組化」的新世代商業模式。

**由你人資觀點：**

制度不是寫好就好，更要有人陪你走進組織裡一起落實。共享 CHRO 不只是「顧問支援」，而是「角色進場」當你的策略思考夥伴，從制度設計、文化對焦到主管輔導，成為你 HR 治理上的最佳後援。

透過上述人力資源專業與技術工具並行的產品服務設計，「由你人資」已逐步建立出一套以制度治理為核心、以共享顧問為交付機制、以 AI 輔助為擴張槓桿的顧問新典範。結合彈性使用（部分時間×顧問角色）、制度累積（模組搭配成長進程）與顧問陪伴（定期會議與成效追蹤），協助企業落實從「建制度」到「懂制度」再到「用制度治理」的轉型路徑。搭配顧問歷程系統與制度資料平台，亦可降低顧問交替時的斷點風險與知識遺失。

在上述結構下，由你人資的商業模式價值已不僅止於「彈性顧問」角色，而是形構出一種制度導入的中介平台角色。其核心優勢包括：

**[1] 彈性進駐＋制度型功能整合（非單純外包、亦非臨時諮詢）。**

[2] 高階 HR 經驗者擔任顧問，能同時理解企業經營與勞動法務語言。

[3] 可搭配 AI 系統模組、制度流程包、合約/規章設計範本進行整合式交付。

因此，共享 CHRO 不是 HR 行政功能的延伸，而是企業在制度建構與人資轉型過程中一種可操作、可標準化、可外部化的「新型制度解決方案」。在「制度即服務」(Governance-as-a-Service, GaaS) 的新典範下，HR 不再只是人事操作，而是牽動企業法遵、文化、成長與風險管理的核心支撐系統。共享 CHRO 正是該轉型下的制度型顧問原型，代表著 HR 顧問服務進入以「治理邏輯為主體」的新階段。而「由你人資」的商業服務模式不僅回應台灣中小企業對高彈性、高效率、高價值 HR 支援的真實需求，更預示未來人資顧問服務將從「事件解決型」轉向「制度建構型」，成為企業永續經營不可或缺的治理基礎之一。

本章透過品牌理念、核心產品與服務定位的系統性說明，已初步勾勒出「由你人資」在 HR 顧問市場中的獨特核心價值。為進一步剖析其整體商業運作邏輯與顧問服務的價值鏈組成，下一節將進一步運用 Osterwalder & Pigneur (2010) 所提出之商業模式九宮格 (Business Model Canvas, BMC) 架構，深入解析由你人資營運模式、價值創造流程與資源協作邏輯，系統性呈現其顧問服務背後的商業運作機制。

## 4.2 營運模式與市場價值展現 (BMC+VPC)

本節將綜整「由你人資」的市場角色、顧問價值與營運設計，運用 Osterwalder 等人所提出之「商業模式九宮格」(Business Model Canvas, BMC) 與「價值主張設計圖」(Value Proposition Canvas, VPC) 為理論基礎，分析其顧問服務模式背後的運作邏輯與顧客契合策略。

BMC 模型可協助拆解企業的價值創造與資源配置邏輯，從顧客、價值、資源到收入等九個構面全盤觀察「由你人資」在共享 CHRO 顧問服務中的整體營運模式。而 VPC 模型則進一步強化對顧客輪廓 (Jobs, Pains, Gains) 與服務價值設計 (Products, Pain Relievers, Gain Creators) 的對應分析，具體揭示「由你人資」如何精準回應中小企業在人資制度、法遵風險與管理文化上的痛點，並創造可感知與可驗證的服務價值。

本節不僅揭示「由你人資」的核心營運邏輯，更將其視為共享專業服務市場中

「制度導入型顧問商品化」的範型個案，藉此驗證共享 CHRO 在實務操作上的可行性與價值主張的市場契合程度。下節將依序展開對 BMC 九大構面與 VPC 六構面的對應分析。

首先，將從品牌市場定位與價值總覽切入，說明「由你人資」如何針對台灣中小企業市場中的制度真空與 HR 缺口，定位其顧問服務價值與產品功能主張，並說明其價值邏輯如何回應顧客任務與痛點。

#### 4.2.1 品牌價值與角色定位

「由你人資」品牌自創立以來即鎖定台灣中小企業在 HR 治理能力上結構性斷層的困境，致力於成為中小企業「制度型顧問」與「共享型 CHRO」的實踐典範。其品牌定位可從三個核心層面進行總結：

- 一、目標客群：聚焦於 10 至 100 人規模的新創、家族轉型與成長型企業，此類企業資源有限、人資專業配置不足，卻承受法令合規壓力與組織治理提升需求的雙重挑戰。
- 二、服務功能：以制度導入為核心，透過模組化顧問商品、共享人資長服務與 AI 平台，建構「顧問×制度×科技」整合解決方案。
- 三、市場角色：不僅是外部顧問，而是企業的制度型合作夥伴，強調顧問陪伴機制、制度歷程紀錄與企業組織治理能力的長期培養。

本研究發現，由你人資不僅解決 HR 專業與成本間的張力，更重新定義了中小企業導入制度治理的可行模式，轉化顧問服務的價值邏輯。在組織對外部專業依存日益增長的趨勢下，長期、制度化、可傳承的顧問合作關係將逐漸取代一次性專案合作，由你人資的「顧問陪伴式制度治理」模式正為此建立新標準。續將以 Business Model Canvas (BMC) 與 Value Proposition Canvas (VPC) 進行深入解析，系統呈現其營運構成與顧客價值對位策略。

#### 4.2.2 「由你人資」的商業模式分析 (BMC 應用)

商業模式 (Business Model) 是企業如何創造、傳遞並擷取價值的系統性運作邏輯。根據 Osterwalder 與 Pigneur (2010) 所提出的商業模式九宮格 (Business

Model Canvas, BMC), 企業可從九個構面完整勾勒其核心運作架構與價值鏈活動。

本節運用 BMC 框架解析「由你人資」之商業模式，以理解其如何整合顧問專業、人資制度模組與 AI 技術平台，創造出符合中小企業需求的顧問產品與獲利機制。以下為各構面的分析說明：

### 一、顧客族群 (Customer Segments)

由你人資的核心目標客群包括三類：

- [1] 員工數 10~100 人的中小企業 (SMEs)；
- [2] 初期或成長期的新創公司；
- [3] 正在進行組織轉型或制度升級的快速成長型企業。

此類企業普遍缺乏專職 HR 人力，或因業務擴張、文化轉型、法遵壓力提升而需要專業人資支援，卻無法負擔傳統顧問或高階 HR 人員的人力成本。

### 二、價值主張 (Value Proposition)

「由你人資」主張提供**即時、專業且可負擔**的制度型人資顧問解決方案，融合三大價值主軸：

- [1] 彈性導入：以模組化顧問設計與共享 CHRO 方案，讓企業可按需取得支援；
- [2] 專業深度：由具法遵、組織管理與實務經驗的顧問組成顧問團隊；
- [3] 技術效率：搭配 AI 平台 UniAI，提供即時法規諮詢、風險預警與知識整合支援。

此價值定位突破傳統 HR 外包或單點顧問的限制，提供一種**制度可擴張、知識可延續、成本可控管**的混合型顧問方案。

### 三、渠道通路 (Channels)

「由你人資」透過以下多元通路觸及客群：

- [1] 官方網站與顧問預約平台 (服務入口)；
- [2] UniAI 智能平台 (即時互動與服務交付)；
- [3] SEO 與社群行銷 (建立專業信任)；

[4] B2B 夥伴推薦機制（如會計師事務所、企業培訓機構轉介）。

通路設計強調「數位為主、專業為信、推薦為強」，並結合線上與實體服務的混合模式，提升服務進場效率與信任轉換速度。

#### 四、顧客關係（Customer Relationships）

顧客關係策略以「長期關係經營 × 服務分層差異化」為核心，具體形式包括：

- [1] 月／季／年訂閱制顧問合作模式；
- [2] 客製化專案制（如組織規劃、薪資制度重構）；
- [3] 定期 HR 制度健檢與風險通報；
- [4] AI 與真人顧問的協作服務歷程回顧。

此種設計兼顧高頻次需求（如日常法規查詢）與策略型導入（如組織診斷與文化規劃）。

#### 五、關鍵活動（Key Activities）

- [1] HR 顧問制度建構與個案支援；
- [2] AI 平台開發、維運與知識庫更新；
- [3] 客戶關係維繫與教育訓練內容製作；
- [4] 案例分享、白皮書與 HR 指引輸出，擴大市場教育效果。

#### 六、關鍵資源（Key Resources）

- [1] 專業 HR 顧問團隊（具備法遵、勞資、組織等複合背景）；
- [2] UniAI 平台與資料庫架構；
- [3] 品牌信任基礎與顧問服務歷程留存機制；
- [4] 法律與會計專業夥伴（提供合規審查與跨專業支援）。

#### 七、關鍵夥伴（Key Partnerships）

為強化其制度型顧問角色定位，「由你人資」建立多層次外部夥伴合作網絡，包括：

- [1] 法律事務所（勞資爭議、性平應對）；
- [2] HR Tech 與平台供應商（系統整合）；



- [3] 會計師事務所（薪資與稅務支援）；
- [4] HR 教育機構（專業人才培訓與互推）。

## 八、成本結構（Cost Structure）

主要成本支出包含：

- [1] 顧問薪資與專案協作成本；
- [2] UniAI 平台建置與維運費用；
- [3] 教育訓練製作、行銷推廣與法遵顧問外包成本。

## 九、收益來源（Revenue Streams）

- [1] 顧問服務月／季訂閱費（基礎版／進階版）；
- [2] 客製化顧問專案費（如文化設計、制度架構）；
- [3] 法律或稅務加值服務收費；
- [4] 教育訓練課程、白皮書販售與 SOP 版型收入。

綜上分析，由你人資已建立起一套從制度建構到日常管理、從顧問互動到 AI 輔助的完整商業運作模式，並有效將「共享 CHRO」概念制度化、商品化與科技化，展現其在制度型人資顧問領域的市場差異性與擴張潛力。

然而，商業模式設計的關鍵，不僅在於流程與資源分配的配置，更在於其是否與目標顧客的實際需求、痛點與預期效益高度對應。因此，下一節將以價值主張圖（Value Proposition Canvas, VPC）為分析工具，針對由你人資的產品設計與顧客輪廓進行適配性檢視，進一步驗證其市場契合度與服務匹配邏輯。以下將 BMC 九個構面具體應用於由你人資的商業模式，呈現其如何透過顧問專業、AI 技術與制度模組，為中小企業提供高效能的 HR 治理支援。

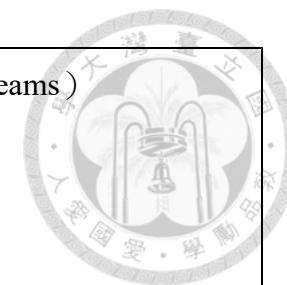
表 4.1 由你人資模式 BMC 九大構面列表

| 構面                          | 意涵                                         | 以由你人資分析說明                                           |
|-----------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 顧客族群<br>(Customer Segments) | 界定企業服務的目標客群。不同客群有不同的需求與偏好，企業需明確定義並細分其核心客戶。 | 中小企業（SMEs）、新創公司、家族企業、快速擴張組織，特別是無 HR 部門或 HR 人力配置不足者。 |

|                                  |                                             |                                                     |
|----------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 價值主張<br>(Value Proposition)      | 指企業提供給顧客的核心價值或解決方案，包括產品或服務如何解決問題、創造利益、滿足需求。 | 提供即時、專業、具彈性且可負擔的人資顧問方案。結合真人顧問與 AI 支援，提升制度導入效率與合規能力。 |
| 渠道通路<br>(Channels)               | 企業傳遞價值主張給顧客的方式與管道，包含行銷推廣、銷售與服務交付等互動機制。      | 主要透過官方網站、UniAI 平台、社群行銷、SEO 優化與合作夥伴（如會計師事務所）推薦取得客源。  |
| 顧客關係<br>(Customer Relationships) | 企業與顧客之間如何互動與建立關係，從引發興趣、轉換、留存到提升顧客終身價值。      | 建立訂閱制長期合作關係，輔以專案型服務與定期制度健檢；顧問與企業保持伴走互動與制度演進回顧。      |
| 收入來源<br>(Revenue Streams)        | 企業如何從不同的顧客群體獲取營收，包括一次性交易、訂閱制、加值服務等形式。       | 包含月訂閱費（不同層級）、專案顧問費用、加值法律/薪資服務與教育訓練收入。               |
| 關鍵資源<br>(Key Resources)          | 企業執行商業模式所仰賴的核心資源，可能包括人力、技術、品牌、平台與合作網絡等。     | 跨領域 HR 顧問團隊、AI 平台與知識庫系統、專業模板資源、法務與財會支援夥伴網絡。         |
| 關鍵活動<br>(Key Activities)         | 企業為交付價值主張所必須進行的關鍵作業與流程，例如產品設計、平台維運、顧客服務等。   | 顧問制度交付、AI 平台開發與更新、風險預警模型建構、內容產製與市場教育。               |
| 關鍵夥伴<br>(Key Partnerships)       | 透過外部合作創造價值、分擔風險或補強資源的策略性夥伴關係。               | 法律事務所、HR 技術平台供應商、會計師事務所、HR 教育培訓單位，透過異業整合共同擴張市場。     |
| 成本結構<br>(Cost Structure)         | 企業為維持商業模式運作所需之成本，包括固定成本、變動成本、規模效益與外包支出等。    | 人資顧問薪酬、平台開發與維運、法遵顧問協力、品牌推廣與教育訓練等營運支出。               |



|                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>關鍵夥伴<br/>(Key Partnerships)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 法律事務所</li> <li>2. 科技平台商</li> <li>3. 會計師事務所</li> <li>4. HR 培訓機構</li> <li>5. 人資公協會</li> <li>6. 人資社團</li> </ol> | <p>關鍵資源<br/>(Key Resources)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. HR 顧問團隊</li> <li>2. 人事管理經驗</li> <li>3. AI 技術平台</li> <li>4. 法務夥伴網絡</li> <li>5. 品牌形象與市場聲譽</li> </ol>                                             | <p>價值主張<br/>(Value Proposition)</p> <p>提供即時、專業且可負擔的人資顧問解決方案，結合 AI 技術與專家團隊支援。</p> | <p>顧客關係<br/>(Customer Relationships)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 基礎會員服務</li> <li>2. 社群平台經營</li> <li>3. 企業個案諮詢</li> <li>4. 企業輔導專案</li> <li>5. 訂閱制關係維護</li> <li>6. 專案客製溝通</li> <li>7. 定期 HR 健檢服務</li> </ol> | <p>顧客族群<br/>(Customer Segments)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 中小企業 (SMEs)</li> <li>2. 新創公司</li> <li>3. 快速成長企業</li> </ol> |
|                                                                                                                                                                                           | <p>關鍵活動<br/>(Key Activities)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人事管理體質建立</li> <li>2. 勞資雙方問題處理</li> <li>3. 專業人資服務共享</li> <li>4. AI 平台開發維運</li> <li>5. HR 顧問服務交付</li> <li>6. 客戶教育</li> <li>7. 案例分享推廣</li> </ol> |                                                                                  | <p>渠道通路<br/>(Channels)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 官方網站</li> <li>2. 專屬 AI 平台</li> <li>3. 線上行銷 (SEO、社群)</li> <li>4. 企業夥伴推薦</li> </ol>                                                                      |                                                                                                                                          |



| 成本結構 (Cost Structure)                                                                                                                                                         | 收入來源 (Revenue Streams)                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. 顧問薪資成本</li><li>2. 營運團隊人力成本</li><li>3. 官網平台建置與維運</li><li>4. 行銷與推廣</li><li>5. AI 系統建置與維運</li><li>6. 顧問培訓費用</li><li>7. 行銷推廣支出</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. AI 系統會員訂閱收入</li><li>2. 企業個案諮詢專人服務</li><li>3. 企業顧問實務輔導專案</li><li>4. 人事管理模組建制導入</li><li>5. 企業人資訓練證照班</li><li>6. 客製化教育訓練辦理</li><li>7. 法律增值服務費</li></ol> |

從上述分析可見，由你人資的 BMC 設計兼具顧問專業深度、科技應用彈性與制度治理結構力，展現其以共享 CHRO 為核心、顧問與 AI 混合交付為特徵的制度型顧問模式，成功定位為中小企業制度型 HR 解方的服務平台。為進一步驗證其價值主張是否真正契合市場需求，下一節將運用價值主張圖（VPC）進行由你人資之顧客輪廓與產品服務設計之適配性分析。

圖 4.2 由你人資商業模式九宮格(BMC)

### 4.2.3 「由你人資」的價值主張與顧客契合分析（VPC 應用）

在設計以顧客為中心的產品或服務時，理解「顧客真正的需求」是建立產品市場契合（Product-Market Fit）的關鍵。本節運用 Osterwalder 等人（2014）所提出的價值主張圖（Value Proposition Canvas, VPC），便是一種可視化工具，用以釐清產品／服務所提供的價值是否真正回應了目標顧客的痛點與期望，作為檢視由你人資產品設計與市場需求是否契合的重要分析工具。。

VPC 模型分為左右兩側，分別對應「顧客輪廓（Customer Profile）」與「價值地圖（Value Map）」。顧客輪廓包含三個面向：顧客任務（Jobs）、痛點（Pains）與獲益（Gains）；價值地圖則對應產品所提供的功能，包括痛點解方（Pain Relievers）、獲益引擎（Gain Creators）與產品與服務本身（Products & Services），強調以顧客為中心的產品設計，透過理解顧客任務、痛點與期待效益，對應產品的功能、解決方案與附加價值。本節將依據此六構面，進行「由你人資」的價值主張分析，以驗證其服務是否與目標市場需求形成高度契合。

#### 一、「由你人資」的顧客輪廓分析

為精準設計出符合市場需求的人資顧問服務，首先必須清楚掌握目標客戶在組織經營過程中所面臨的關鍵任務、遭遇的實際困境與其對未來營運的價值期待。透過 VPC 模型中「顧客輪廓」三構面（Customer Jobs、Pains、Gains），本節將聚焦於中小企業此一核心客群，進行具體的任務與痛點分析，作為後續價值對應策略的基礎依據。

表 4.2 由你人資顧客輪廓分析

| 構面項目           | 構面意涵                                    | 分析內容                                                                                                                                                                                        |
|----------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 顧客任務<br>(Jobs) | 顧客希望完成的功能性、社會性或情緒性任務，例如解決問題、降低風險、展現能力等。 | <ul style="list-style-type: none"><li>• 功能性任務：</li><li>• 確保企業合規，避免違法風險。</li><li>• 降低因勞資問題導致時間、商譽及成本損耗。</li><li>• 提供透明、合法的薪酬與勞資協商機制。</li><li>• 社會性任務：</li><li>• 建立良好的企業文化，提升員工滿意度。</li></ul> |

|               |                                        |                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               |                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 建立正向企業品牌形象，吸引人才加入。</li> <li>• 個人/情感性任務：</li> <li>• 減少 HR 及管理層面對勞資問題時的壓力。</li> <li>• 在公司內部展現出高效且專業的管理能力。</li> </ul>                                                                                                |
| 痛點<br>(Pains) | 顧客在完成任務時遇到的阻礙、風險或不便，包括不確定性、技術門檻、時間成本等。 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 資源限制：<br/>無法負擔聘用專職人資或法律顧問。</li> <li>• 缺乏專業支持支援：<br/>現有 HR 或顧問無法提供客製化方案。</li> <li>• 法規應用難度：<br/>HR 或管理者難以理解應用繁雜法規。</li> <li>• 資訊零散難以過濾辨識：<br/>網路資訊分散新舊混雜，辨識困難。</li> <li>• 糾紛成本高昂：<br/>勞資糾紛耗費時間心力，且有損商譽。</li> </ul> |
| 獲益<br>(Gains) | 顧客對服務的期待，包括效率提升、節省成本、組織正向變化等。          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 決策支持：<br/>透過明確的法規指引建議，做出正確決策。</li> <li>• 風險控制：<br/>合規經營，避免違法風險與形象損害。</li> <li>• 經濟效益：<br/>獲得高性價比的解決方案，減少因勞資問題造成的直接與間接成本。</li> <li>• 效率提升：<br/>快速找到勞資問題解決方案。</li> <li>• 和諧的勞資關係：<br/>提升員工對公司的信任與歸屬感。</li> </ul>    |

綜合上述分析(見表 4.2)可知，目標顧客普遍受限於人力資源配置不足、制度缺位與法遵風險壓力，進而產生高度外部 HR 協助需求。這些顧客輪廓特性，正是共享人資長服務與 AI 輔助型人資工具能有效切入的切身痛點區段，也進一步說明了「由你人資」在市場中的角色必要性與價值發展潛力。

## 二、「由你人資」的價值地圖設計

在理解顧客輪廓之後，接下來需檢視由你人資實際提供的產品與服務內容，是

否能對應並解決客戶的任務挑戰與營運痛點。透過 VPC 模型右側之「價值地圖」三構面（Products & Services、Pain Relievers、Gain Creators），本節將系統性分析由你人資如何設計其顧問交付與平台工具，創造差異化的服務價值。

表 4.3 由你人資價值地圖設計構面

| 構面項目                           | 構面意涵                 | 分析內容                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 產品與服務<br>(Products & Services) | 提供給顧客的具體內容、工具或解決方案。  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>UniAI 諮詢系統平台：</b><br/>即時回答勞資問題，提供法規建議解方。</li> <li>• <b>UniHR 模組化顧問服務：</b><br/>企業可依實際需求即時選購對應的模組化服務，專業 HR 顧問將依據客戶需求提供管理服務建議。可避免長期合約綁定或資源浪費。</li> <li>• <b>共享人資長（Shared CHRO）方案：</b><br/>策略性顧問角色進場、制度導入、文化建構、長期陪伴。</li> <li>• <b>專業法務支援：</b><br/>連結專業律師團隊提供法律服務。</li> <li>• <b>知識普及服務：</b><br/>提供法規快訊與實務指引等專業文章，提升用戶專業知識水平。</li> <li>• <b>數據分析與趨勢預測：</b><br/>統計與分析勞資議題數據，提供預測建議。</li> </ul> |
| 痛點解方<br>(Pain Relievers)       | 如何協助顧客減少或避免其痛點發生的設計。 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>合規管理：</b><br/>整合資訊與顧問建議，即時掌握法規動態。</li> <li>• <b>糾紛解決：</b><br/>提供即時 AI 諮詢，在糾紛擴大前化解問題。</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |



|                                 |                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                 |                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>成本控制：</b><br/>平價訂閱方案服務，讓中小企業也能負擔。</li> <li>• <b>知識普及：</b><br/>將複雜的法規轉化為簡單易懂的實務操作指引，減少企業學習負擔。</li> </ul>                                                                                                                                     |
| <p>獲益引擎<br/>(Gain Creators)</p> | <p>如何幫助顧客達成其預期成效與潛在附加價值。</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>即時性：</b><br/>提供 24 小時的 AI 諮詢服務。</li> <li>• <b>專業性：</b><br/>結合法務/人資專家團隊與 AI 技術，提供實用建議方案。</li> <li>• <b>便利性：</b><br/>使用者友善平台設計，降低使用障礙。</li> <li>• <b>客製化：</b><br/>量身打造解決方案，提升決策精準性。</li> <li>• <b>數據支持：</b><br/>勞資議題統計分析，可供策略擬定參考。</li> </ul> |

從表 4.3 價值地圖構面的分析結果可見，由你人資在產品設計上明確回應目標市場的痛點與需求特性，並透過顧問+AI 的混合式交付模式，有效整合專業性、即時性與成本控管三項服務優勢。此種設計邏輯，正是實現其價值主張「制度即服務」與市場定位「共享人資長 (Shared CHRO)」的實踐基礎，也為後續探討其競爭環境與策略佈局奠定核心支撐。

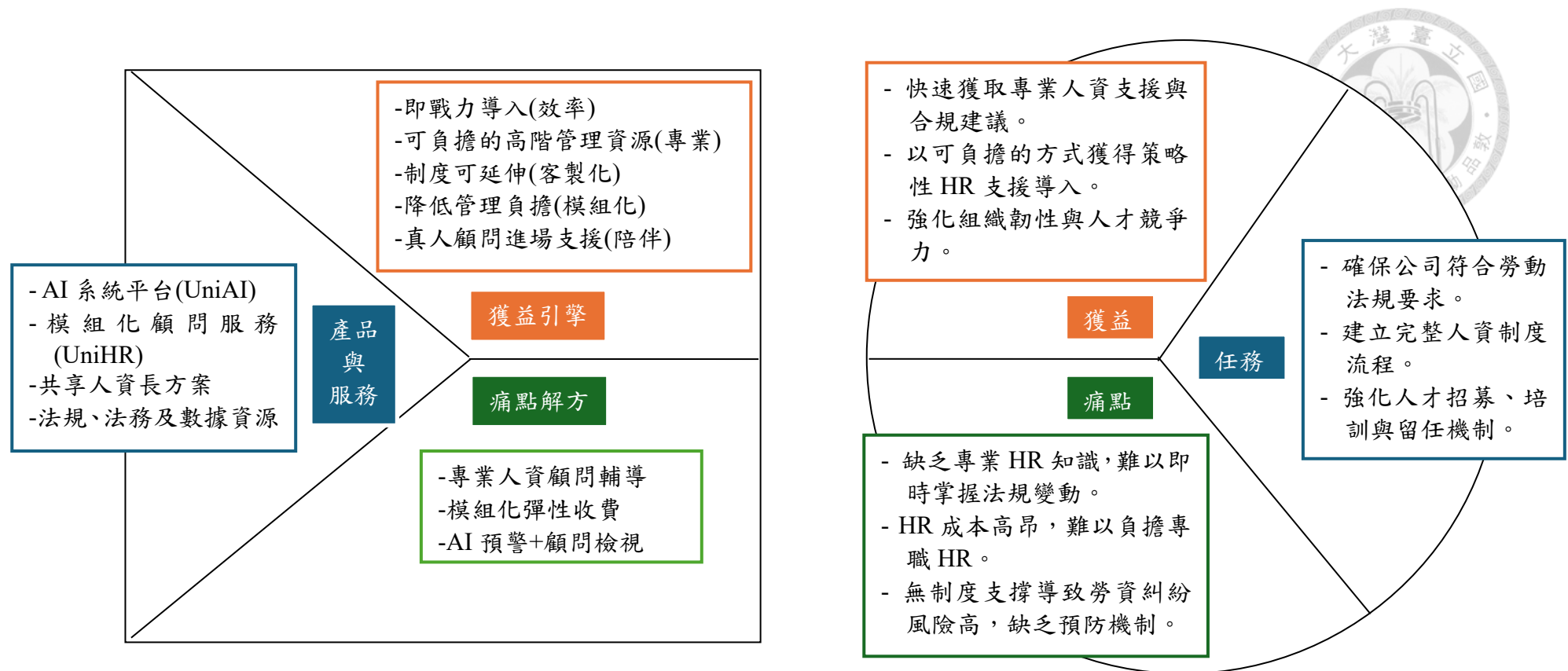


圖 4.3 由你人資價值主張圖(VPC)

從上圖 4.3 「由你人資」完整的價值主張圖(VPC)分析可見其商業模式確實針對客戶痛點進行設計，結合顧問專業、AI 即時支援技術與彈性模組方案，即是為了滿足企業對「速度」、「專業」與「成本」三項關鍵需求的最佳解法，成功對接中小企業在人資治理中的典型痛點與任務需求。其核心價值主張在於：以中小企業可負擔的方式，提供制度型 HR 顧問支援，促進法遵、組織發展與制度內化能

力。

綜上所述，透過商業模式（BMC）與價值主張分析（VPC）之系統性建構，本研究已明確呈現「由你人資」如何整合制度型顧問服務與 AI 工具，打造具備彈性、標準化與可擴展性的共享 CHRO 服務模型。在顧問服務市場的比較矩陣中，亦進一步突顯出其在合作模式、角色設計與技術支援等多重構面下的差異化定位與競爭潛力。





#### 4.2.4 顧問服務市場差異比較矩陣

為進一步為強化「由你人資」在共享 CHRO 市場的相對優勢與獨特定位以及釐清「由你人資」共享 CHRO 模式在現行 HR 顧問服務市場中的相對定位與價值主張，本節將現有顧問服務類型區分為四大主流型態：傳統企管顧問、HR 外包 (Business Process Outsourcing, BPO)、HR 科技平台 (HR Tech)，以及本研究聚焦的共享 CHRO 顧問模式。過去市場常以「外包 vs. 顧問」或「人工 vs. 科技工具」進行二元對比，然而實務上企業需求早已跨越這些分類，轉向追求整合性、彈性與制度可落地的混合型服務邏輯。

因此，本節透過多維度構面系統性建構「顧問服務差異比較矩陣」，以分析其在合作模式、顧問角色、技術支援、標準化程度、可擴展性、顧問依賴性與市場適配度等關鍵構面之差異，以視覺化方式呈現共享 CHRO 模式在市場中的功能重構與角色創新。這不僅有助於說明由你人資模式如何融合顧問專業與 AI 技術，並將制度導入模組化、商品化，更強調其在顧問市場中開創一種具「制度治理邏輯」的新顧問服務架構。

本比較矩陣不僅強化本研究對「由你人資」商業模式的理論定位分析，更為後續實務應用價值與市場可行性討論提供概念基礎。

表 4.4 顧問服務市場差異比較矩陣

| 分析構面 | 傳統企管顧問       | HR 外包<br>(BPO) | HR 科技平台<br>(HR Tech) | 由你人資 (共<br>享 CHRO)      |
|------|--------------|----------------|----------------------|-------------------------|
| 合作模式 | 專案制／一案<br>一解 | 年約制／流程<br>外包   | 平台授權訂閱<br>制          | 訂閱制／模組<br>導入            |
| 顧問角色 | 專案解題顧問       | 行政執行支援         | 系統操作導引               | 虛擬 CHRO／<br>制度顧問        |
| 技術支援 | 無，依賴經驗       | ERP 串接為主       | AI 工具／<br>SaaS 平台    | UniAI 平台 ×<br>顧問制度整合    |
| 成本彈性 | 高，專案報價<br>制  | 中高，流程量<br>導向計價 | 中低，依用量<br>付費         | 高彈性，按需<br>組合 × 分層<br>訂閱 |

|       |             |              |               |                       |
|-------|-------------|--------------|---------------|-----------------------|
| 標準化程度 | 低，依顧問經驗差異大  | 中，流程明確但缺彈性   | 高，流程一致但缺人性化   | 中高，制度模組＋顧問查核          |
| 可擴展性  | 低，需倚賴顧問數量   | 中，依流程可擴展     | 高，雲端部署彈性大     | 高，顧問交付標準化＋AI輔助        |
| 顧問依賴性 | 高，專案成果取決於個人 | 中，流程導向取代個人判斷 | 低，主要為平台操作     | 低中，顧問歷程系統留存知識         |
| 適用對象  | 中大型企業策略顧問需求 | 有穩定行政流程企業    | 重視效率／已有制度基礎企業 | 無專職 HR 中小企業／轉型團隊／新創企業 |

與市場上現有 HR 顧問服務模式形成鮮明對比的是，由你人資所採用的「**制度導入型顧問服務模式**」，結合顧問專業、人機協作與模組彈性等三大核心設計，並建立知識資料庫、服務流程與風險預警系統，使服務具備可擴展、可追溯與可標準化等特性，契合中小企業從「無制度」到「半制度化」再邁向「自主治理」的成長階段需求。展現出共享 CHRO 介於人性化顧問與自動化工具之間的「**混合優勢**」與「**制度導入力**」。

由你人資模式的設計特點在於同時兼具顧問角色導入與 AI 技術支援，打破傳統顧問對個人經驗與臨場能力的高度依賴，並透過顧問歷程紀錄與制度模組搭配，提升制度治理的標準化程度與顧問替代性。此外，其採用訂閱制與模組選配的定價模式，可讓中小企業依企業成長階段彈性配置資源，實現成本效益與策略導入兼具。

由你人資所建構的「顧問 × AI × 模組 × 陪跑式制度治理」架構，讓企業可以根據不同階段與痛點選擇服務，讓 HR 治理成為可累積、可驗證、可傳承的組織資產，而非僅依賴外部顧問的個人經驗。突破了傳統顧問模式難以標準化、難以擴張、難以量化績效的三大瓶頸，讓顧問服務不再是「一次性解方」，而是轉化為「制度型資源配置」與「持續性組織夥伴」，使顧問服務更具可複製性與可延展性。本矩陣分析顯示，「由你人資」定位為制度型顧問服務提供者，不僅具備顧問專業交付力，也整合科技工具進行制度治理的內建輔助，在共享 CHRO 市場中具有差異化競爭優勢。

隨著企業經營趨勢由「營運效率」邁向「制度治理力」的轉型，顧問服務勢必

從「個人依附型」進化為「架構化支援型」，可預期未來的 HR 顧問服務市場，將不再以「人力工時 × 問題解決」為定價基礎，而將轉向「制度能力 × 價值共創」的長期合作邏輯。由你人資的模式，由你人資模式即為此變革浪潮中的制度化顧問先行者。更重要的是，該模式強調顧問角色從「事件解決者」轉變為「組織策略夥伴」，不僅協助企業修補制度，更協助企業建立制度內化與風險自主管控的能力，從根本改變人資治理的操作模式、角色定位與價值邏輯。

然而，制度型顧問服務的實踐成效，不僅取決於模型設計與價值邏輯，亦須評估其在實際導入場域中的落地效果與顧客接受程度，且價值設計能否轉化為競爭優勢，仍需結合外部產業環境與競爭壓力進行整體評估，因此，下一節將進一步運用 Porter 五力分析，剖析由你人資於共享 HR 顧問市場中的產業地位與競爭挑戰。

#### 4.3 競爭環境與產業位置評估（Porter 五力分析）

在前述章節中，本研究已透過商業模式九宮格（BMC）、價值主張圖（VPC）與市場服務差異比較矩陣，系統性釐清「由你人資」在共享 CHRO 市場中的產品邏輯、目標客群與競爭優勢。然而，企業採用顧問服務的最終衡量指標，往往不在於品牌設計或市場定位，而在於制度是否真正「落地」、服務是否能「被感知」、成效是否能「被驗證」。

因此，本章節將從實務場景切入，探討由你人資在推動共享 CHRO 服務實踐過程中，如何將制度模組導入企業治理流程、如何透過顧問角色陪伴與 AI 技術支援強化服務交付機制，並進一步呈現其在中小企業中建立制度治理能力、提升法遵風險控管效能與強化組織運作韌性的具體成果。

透過制度導入歷程剖析、顧問歷程數據觀察與顧客回饋評估，本章將檢視共享 CHRO 是否已超越傳統顧問「解題角色」，成功轉化為企業制度治理的「能力構建者」，並驗證共享人資長模式作為中小企業人資轉型工具的可行性與擴張潛力。

為深入了解「由你人資」於服務市場中的定位與挑戰，本節採用 Porter(1985) 所提出之五力分析模型（Five Forces Model）作為架構，針對產業內部競爭強度、新進者威脅、替代品壓力、顧客議價力與供應商議價力等五個面向進行分析。透過此模型，可系統性評估「由你人資」所面臨之市場結構與競爭壓力，進而提出可行

之競爭策略與發展機會。

### 一、新進者威脅（Threat of New Entrants）－影響程度：中

儘管顧問業屬於進入障礙相對較低的知識密集型產業，但「共享 HR」模式結合高專業度、高信任門檻與制度落地能力，使其實際進入門檻遠高於表面。尤其具有法遵經驗、人資策略力與組織文化理解能力的顧問人才，在市場上屬於高度稀缺資源。品牌信任、案例累積與顧問歷程管理系統亦為隱性壁壘，使新創顧問團隊雖易成立，但難以快速建立市場信任與穩定交付能力。

### 二、替代品威脅（Threat of Substitutes）－影響程度：高

中小企業現有可替代之人資支援方案眾多，包括：

- 自行聘僱內部行政人員兼任 HR
- 購買 HR Tech 系統（如 Workday、BambooHR）
- 尋求傳統顧問公司或會計師／律師事務所支援

這些方案雖部分具備合規或作業支援功能，但在策略性制度建構、文化導入與組織發展面向則明顯不足。由你人資需持續透過「制度導入＋顧問陪跑＋AI 工具支援」的服務設計，創造差異化價值，並清晰界定其非僅為代辦者，而是制度治理顧問。

### 三、供應商議價力（Bargaining Power of Suppliers）－影響程度：高

HR 顧問為高度專業、經驗導向之人才，特別是在制度建構、勞資法令、文化管理與策略規劃兼備的顧問更為稀缺。根據 PwC（2023）報告，全球企業對 HR 合規服務支出年增率超過 7%，供應端人力緊縮情況加劇，顧問人力成本逐年上升。由你人資必須建立內部知識管理體系與顧問培育制度，以提升人才供應穩定性與可複製性。

### 四、買方議價力（Bargaining Power of Buyers）－影響程度：中

台灣中小企業對人資顧問的價格敏感度高，HR 預算通常侷限於年度營運支出的 2～4%。然而，隨著法遵要求強化與勞資風險升高，企業對外部 HR 專業支援之依賴亦同步上升。根據 Deloitte（2022）資料，美國已有超過 52% 的企業使用外部



HR 顧問或 HR Tech 平台來強化 HR 治理力，顯示客戶雖有成本壓力，卻也對價值創造有高度期待。「由你人資」透過訂閱制、模組化與 AI 工具三軌設計，能有效平衡「成本合理性」與「服務專業性」。

#### 五、產業內競爭者強度（Industry Rivalry）－影響程度：高

目前台灣 HR 顧問市場已包含多元競爭者：

- 傳統管理顧問公司（如瀧樑企業、玄曜顧問）
- 法律與財稅顧問團隊（如會計師／律師事務所）
- 政府提供之勞資服務或輔導專案
- HR Tech 平台（如 CakeResume、MAYOHR）
- AI 型問答平台與模板訂閱工具

在此多元但碎片化的競爭環境中，「由你人資」若欲突顯價值，需聚焦建立制度治理定位與顧問系統性成果交付能力，並透過顧問歷程透明化與平台化強化服務可驗證性。

以下為「由你人資」於共享 HR 市場中之五力分析整理列表(表 4.5)，透過五力分析有助於本研究更了解其市場產業結構壓力以凸顯共享人資長模式之競爭優勢進而提出適切且務實之對應策略。

表 4.5 由你人資 Porter 五力競爭分析列表

| 競爭力類別  | 影響程度 | 分析說明                                                                                                  | 分析說明                                    |
|--------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 新進入者威脅 | 中    | 雖然「由你人資」屬於新興服務型態，市場接受度尚在培養中，但具備 HR 專業背景、顧問經歷與法規實務能力的人才仍屬稀缺，因此進入門檻較高，尤其在信任建立與品牌認知方面形成隱性壁壘。             | 共享 HR 顧問屬於新興型態，市場認知尚在養成，顧問人才與信任累積形成進入障礙 |
| 替代品威脅  | 高    | 中小企業可選擇之替代方案包括內部行政人員兼任 HR、購買 HR Tech 系統（如 BambooHR、Workday）或使用傳統會計師/律師事務所提供的基本合規建議，對共享 CHRO 構成直接替代威脅。 | 內部行政兼任、HR Tech 工具與傳統會計/律師顧問皆可能替代顧問角色    |
| 供應商議價力 | 高    | 高階 HR 顧問屬知識密集與經驗導向型人才，供應市場有限，尤其能同時結合合規知                                                               | 高階 HR 顧問稀缺，尤其能結合合                       |

|         |   |                                                                                               |                                       |
|---------|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
|         |   | 識、組織策略與文化敏感度者更為稀缺，導致供應端議價力強，穩定性才是關鍵。                                                          | 規 + 策略能力者更難尋，顧問供應端掌握主導權               |
| 顧客議價力   | 中 | 中小企業在 HR 預算配置上相對有限，對價格敏感度高，且傾向「按需付費」與「立即解決問題」導向，但由於 HR 法遵風險上升，對外部專業支援需求也逐年上升，使其在談判中具備彈性與空間。   | 中小企業對 HR 支出價格敏感，但法遵與留才壓力使專業 HR 需求持續升高 |
| 現有競爭者強度 | 高 | HR 顧問市場已存在眾多傳統顧問公司、公部門勞資服務、專案型顧問個體與 HR 科技平台（如 AI 面談系統、線上法規工具等），市場競爭多元且分散碎片化，需建立差異化定位方能突顯價值主張。 | 傳統 HR 顧問、公部門機構、HR Tech 平台並存，市場但競爭高度活絡 |

從下圖 4.4 綜合五力分析視覺摘要圖表可見，「由你人資」在共享人資長市場中雖處於競爭高度活絡、替代性選項多元、顧問人力稀缺的環境中，卻也正因為中小企業長期缺乏專業 HR 制度導入能力與內建資源，使其「顧問+AI+制度模組」的服務定位形成稀有的市場切口。與其視自身為傳統顧問服務的參與者，由你人資更應積極朝向「制度型 HR 解方供應商」與「中小企業治理基礎設施平台」發展。

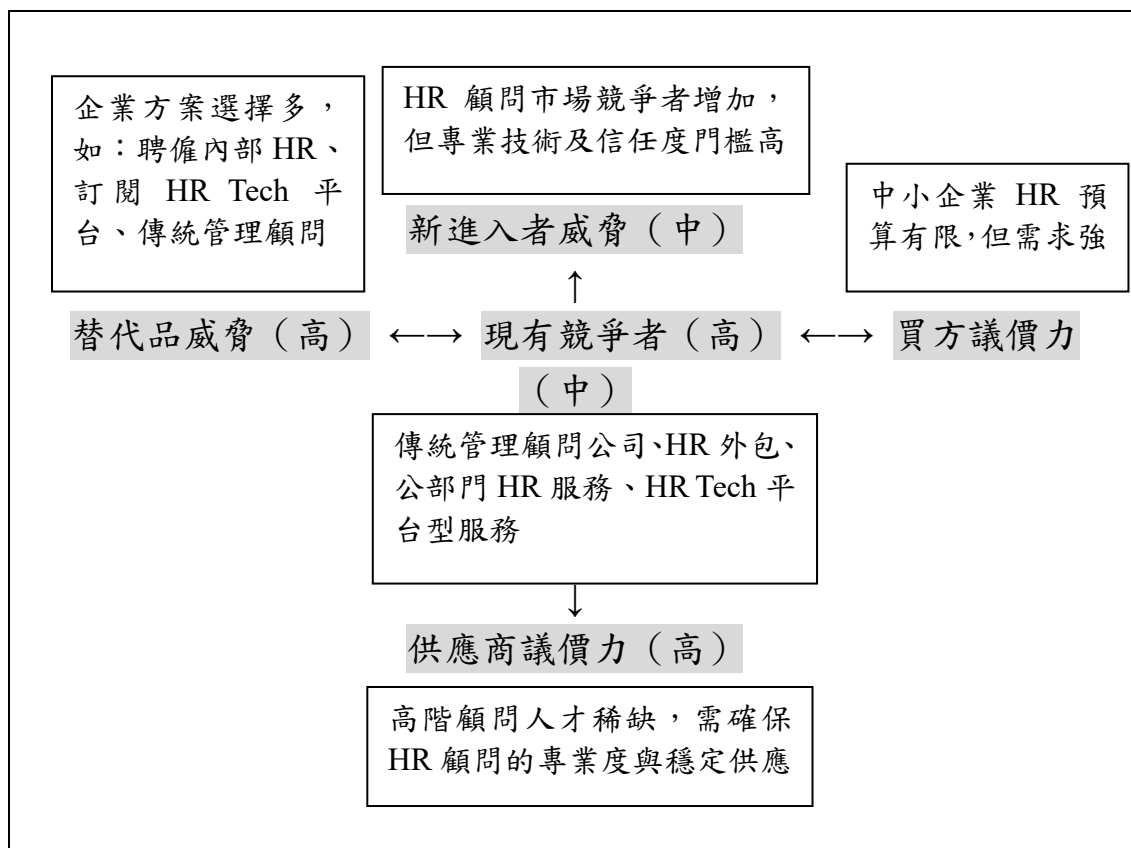


圖 4.4 由你人資進入市場之 Porter 五力分析圖示

從策略競爭觀點出發，唯有將制度治理標準化、服務歷程可視化、顧問知識商品化，才能跳脫人力外包邏輯，真正打造可擴展的顧問平台模式。下一節將進一步提出以產品模組深化、AI 工具強化、異業擴展與品牌信任建構為核心的成長佈局策略，以鋪陳「由你人資」長期競爭優勢的形成途徑與商業擴張動能。

## 六、產業趨勢與市場機會補充

根據勞動部（2022）報告，台灣僅有 0.22% 的企業設有專職 HR，中小企業對 HR 制度支援高度匱乏，形成潛在市場缺口。此外：

- 台灣中小企業佔企業總數 98%
- 勞資糾紛年增 10.4%，合規風險持續上升
- 全球 75% 中小企業使用部分 HR 外包（SHRM, 2023）
- AI 與 HR Tech 結合趨勢快速成長（Deloitte, 2022）

這些都為共享 CHRO 模式提供強大成長動能與市場認知突破點。

## 七、前瞻策略與市場建議

透過 Porter's Five Forces Model 分析「由你人資」的競爭環境，可知由你人資的競爭優勢在於「共享 HR+AI」，兼具專業顧問與技術支援。因此，面對激烈市場競爭與替代威脅，「由你人資」應採行下列三項關鍵策略：

- [1] 產品差異化：聚焦制度導入與策略性 HR 治理，與 HR Tech 工具與代辦性顧問做出明確區隔。
- [2] AI+顧問協作強化：強化 UniAI 資料庫深度與可用性，發展「即時法遵+顧問補充」雙軌運作。
- [3] 異業合作與 B2B 導入：與會計師事務所、法律顧問、工商協會等建立 HR 解決方案聯合入口。

總體而言，雖共享 HR 市場競爭激烈、替代品選項多元，但「由你人資」透過制度型顧問定位與平台化交付設計，已具備突顯價值主張與市場區隔能力。未來能否持續創造客戶信任與成果驗證的體系，將是其擴大市占與建立市場標準的關鍵。

為驗證本研究架構與價值設計是否獲得市場回應，下一節將透過實證調查與

個案研究方式，歸納企業對共享人資長（Shared CHRO）服務的實際接受度、需求排序與價格敏感度，進一步評估該模式之市場落地潛力。

綜觀五力分析結果，「由你人資」在共享 CHRO 顧問服務市場中雖面對高競爭、高替代威脅與高人力成本壓力，但也明確掌握到中小企業 HR 治理斷層所帶來的市場機會與制度外包趨勢的潛在成長紅利。其在顧問專業、AI 工具整合與平台交付機制上的設計，已具備差異化競爭優勢。

然而，在資源有限、市場教育尚未成熟的情況下，若欲擴大市場規模、深化客戶黏著與推動制度商品化的複製機制，「由你人資」尚須進一步思考長期發展策略，包含產品迭代設計、夥伴生態系建構、AI 技術延伸應用與市場教育機制等。

綜上所述，由你人資透過共享 CHRO 模式重新定義了顧問角色價值與交付邏輯，並建立了以制度為核心、AI 為輔、模組為單元的可擴展顧問架構。接下來將針對「由你人資」未來在共享 CHRO 市場中的成長佈局提出具體可行的策略建議，進一步探討由你人資在推動共享 CHRO 服務實踐過程中，如何進行制度導入、顧問交付與成效驗證，並透過客戶案例與制度成效指標，實證其在中小企業 HR 治理場景中的可行性與實用價值。

#### 4.4 成長佈局策略與發展建議(S-O-P-C 架構)

在前一節透過 Porter 五力模型檢視由你人資的市場機會與競爭壓力後可發現，雖整體人資顧問市場競爭高度活絡、替代性強、人才供應稀缺，但共享人資長（Shared CHRO）服務模式卻也正對應中小企業在人資制度治理、合規風險控管與策略導入上的結構性缺口。此一雙重結構，顯示「由你人資」的成長策略不應僅止於單點式市場導入，而須進一步發展出具備可擴展性、可組織化、可複製性與文化持續性的成長機制。

在共享 HR 顧問市場競爭趨於白熱化的趨勢下，「由你人資」若欲突破替代品威脅與高供應端門檻，進一步擴大市場滲透率並建立制度顧問市場的領導地位，必須從商業模式、技術發展、產品策略與信任機制等多面向同步布局，形塑可持續擴張的服務體系。

本節首先將以宏觀的整體視角從上述四個核心策略構面(商業模式、技術發展、

產品策略與信任機制)提出由你人資未來成長佈局策略之具體建議，作為其進入下一階段成長曲線的參考方向：



## 一、產品組合深化與制度商品化

### [1] 制度顧問模組化升級

將既有的 HR 制度顧問服務（如薪資設計、工時管理、績效制度等）進一步拆解為可靈活組裝之模組（例如：入職管理模組、性騷擾防治模組、加班制度模組），使企業可依需求彈性採用，強化「即選即用」特性。

### [2] 推出顧問成果標準包

建立標準化交付內容（SOP 範本、診斷報告、合規檢核表），並將這些「制度產出物」視為商品可販售，降低初期合作門檻。

## 二、數位技術深化與 AI 整合升級

### [1] 強化 UniAI 法規與制度知識庫深度

擴充 UniAI 之 AI 回覆精準度，涵蓋更細緻的法規條文解釋與情境式制度建議，強化其成為顧問輔助工具的功能性與專業性。

### [2] 發展「顧問歷程儀表板」

結合顧問訪談紀錄、制度調整歷程與 AI 使用數據，讓企業可視化制度建構過程，提升成果可見性與服務價值感知。

## 三、異業合作策略與市場拓展節點

### [1] 建立 HR+法遵+財稅整合聯盟

與會計師事務所、律師事務所、產業協會進行策略合作，發展「HR 一站式服務」，由你人資提供 HR 模組與顧問力，夥伴負責財稅或法規整合，擴大進場渠道。

### [2] 拓展垂直產業應用場景

針對特定產業（如：餐飲、科技製造、零售、教育）推出產業專屬制度版本與案例，強化垂直市場的導入適配度。

## 四、品牌信任機制與教育體系建立



### [1] 制度顧問認證制度

發展由你人資專屬的「共享人資長（Shared CHRO）顧問認證計畫」，透過內部訓練、模擬演練與考核制度，提升顧問品質與客戶信任。

### [2] 推動顧客教育計畫

定期舉辦「HR 治理趨勢論壇」、發布白皮書與制度評量工具，建立由你人資作為制度型 HR 顧問的權威形象，提升市場認知與品牌信任感。

為了更系統性地提出具體且可執行的成長策略規劃，本研究採用李吉仁（2019）於《驅動轉型成為轉機》（Corporate Transformation: Four Key Points for Corporate Change）一文中所提出之「S-O-P-C」架構，作為規劃企業成長與組織轉型策略時的重要分析架構。該架構常用於新創企業成長過程中進行「從機會識別到內部能力建構」的整體佈局規劃。其涵蓋四個核心構面：

- **S（Strategy）策略層面：**關注組織未來方向與市場佈局的戰略選擇。
- **O（Organization）組織層面：**探討服務交付與平台建構所需的流程與架構。
- **P（People）人才層面：**著重於組織內部知識人才的培養、分級與留任。
- **C（Culture）文化層面：**強調企業價值觀、品牌認同與市場信任建立。

該架構指出，企業需先行釐清策略（Strategy），再對應組織（Organization）、人才（People）、文化（Culture）三大構面協調調整，方能達成變革落地與治理韌性之提升。

透過 S-O-P-C 架構，可不僅就產品與商業模式提出發展方向，更能同步檢視內部運作體系、顧問資源策略與品牌文化塑造是否能支撐其長期競爭力，建立一套「從戰略到執行」的成長路徑。而本研究也依據 S-O-P-C 架構，從策略、組織、人才與文化四個面向分別進行具體行動建議之論述，提出可行的成長佈局與執行建議，協助「由你人資」在中小企業 HR 治理市場中建立永續競爭優勢。

**S | 策略方向：**深化制度商品化與顧問服務可擴展性/建立品牌專業認知，推動共享 HR 治理指數與顧問評價體系。

### [3] 制度顧問模組標準化：以「制度成果商品化」為發展核心，將制度建構服務（如工時管理、績效制度、性平機制）拆解為可被組裝、可彈性加購的



模組包，提升企業採用意願。

- [4] 發展訂閱式顧問模型：將一次性專案顧問轉換為「制度進化訂閱方案」，結合定期制度健檢、法規更新與顧問陪跑，強化顧問成果持續性與顧客黏著度。
- [5] 推動「平台即服務」策略：將顧問交付過程系統化、平台化，使知識可被追蹤、複製與調整，形成制度導入的標準治理流程。

**O | 組織能力：強化平台營運與交付管理體系/發展多層級顧問訓練體系，建立內部知識轉譯與傳承機制。**

- [1] 建立顧問歷程管理系統：開發內部 SaaS 型平台工具，整合顧問建議、制度回饋、訪談紀錄、AI 查詢紀錄，形成一套可供顧問與企業共用的「制度治理儀表板」。
- [2] 導入服務交付品管流程：針對顧問成果進行 SOP 化管理，明確每一模組交付的範疇、品質標準與產出成果，強化交付一致性與可視化。
- [3] 平台資料維運與 AI 升級：持續強化 UniAI 平台中的法遵資料庫、產業實例、SOP 模組庫，提升顧問服務效率與 AI 輔助可信度。

**P | 人才系統：建立可複製與專業分級的顧問網絡/導入 HR 顧問認證制度，強化跨領域專業整合能力。**

- [1] 建立共享人資長（Shared CHRO）顧問認證制度：設計內部顧問資格分級與考核機制，包含法規測驗、案例模擬與成果評核，建立顧問選訓用留制度。
- [2] 發展「跨業師資×顧問培訓」模型：與資深顧問、律師、會計師合作設計實務訓練課程，將「由你人資方法論」制度化，提升內部人才可傳承性。
- [3] 顧問知識回饋與反饋循環：建立顧問與 AI 平台的知識共建機制，使顧問實務經驗可反饋至平台與培訓內容，形成自我強化的知識生態系。

**C | 企業文化：建立制度導向的 HR 專業價值觀/倡議中小企業制度內化、文化治理與心理安全。**

- [1] 塑造「制度治理為本」的服務文化：對內強調制度導入非為文件產出，而



是企業治理邏輯的落地；對外倡議「人資不是行政，而是策略」的觀念。

- [2] 強化顧問品牌共識與職能認同：內部推行「制度陪跑者」角色定位，並將此價值體現在品牌溝通、顧問培訓與對外宣傳中。
- [3] 舉辦制度主題論壇與白皮書發佈：以教育市場為策略手段，持續釋出由你人資觀點，深化社會對制度型 HR 的認識與認同。

S-O-P-C 四構面架構不僅指向不同層次的能力建構，透過短中長期三階段規劃，更可具體落實「從顧問服務者」轉型為「制度治理推動平台」的成長軌跡。(見圖 4.5)

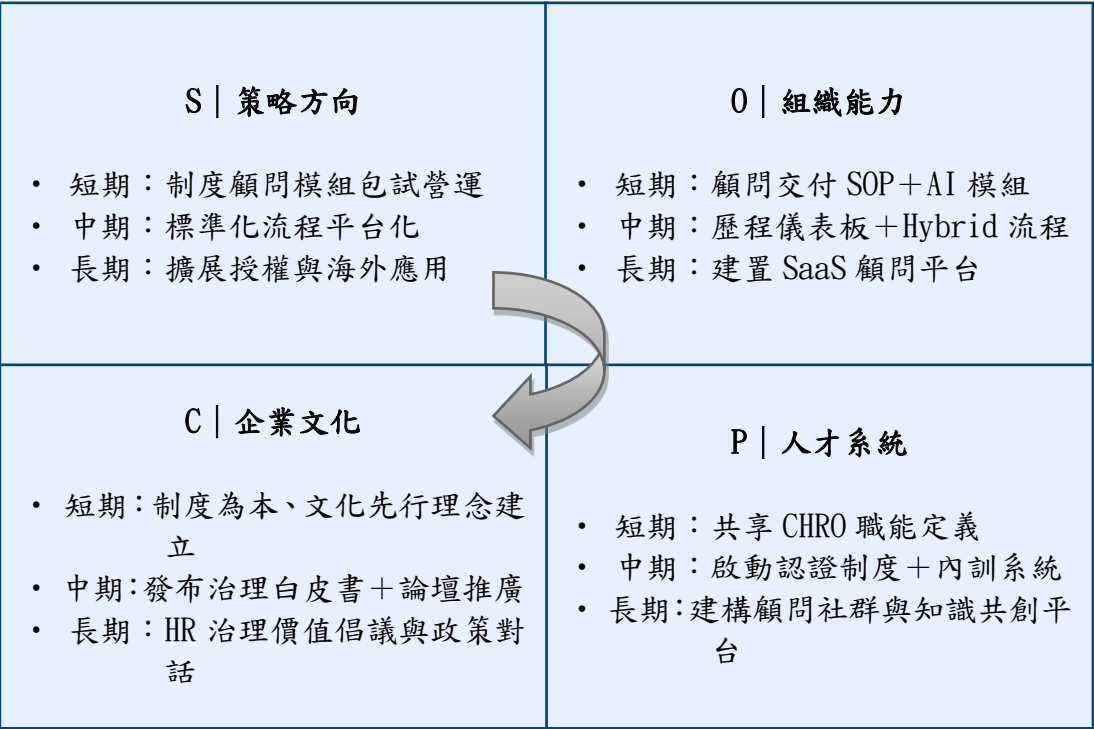


圖 4.5 由你人資 S-O-P-C × 三階段成長策略佈局圖

為進一步強化由你人資未來具體行動方案的可執行性與階段性成果規劃，本研究因此設計以下整合 S-O-P-C 四構面 × 短/中/長期三階段的執行計劃(見表 4.6)。此設計強調：

- 短期 (0-6 個月)：聚焦基礎架構與制度商品化試點
- 中期 (6-18 個月)：擴張組織、擴展客群與顧問網絡建立
- 長期 (18-36 個月)：進入平台化規模營運與信任品牌建構

短期內，「由你人資」應完成顧問商品化初階測試與核心顧問團隊建構；中期

目標為擴張市場與建立服務標準化架構；長期則需發展為制度治理平台，具備商業規模與社會影響力。依據此節奏式成長與四構面整合推進，「由你人資」不僅可持續擴大服務能量，更有機會成為制度型 HR 顧問市場的引領者與創新標竿。

表 4.6 由你人資 S-O-P-C 成長策略 × 三階段執行計劃藍圖

| 構面     | 短期（0-6 個月）                               | 中期（6-18 個月）                                           | 長期（18-36 個月）                          |
|--------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| S   策略 | - 建立「制度顧問模組包」試營運版本- 推出 Mini 訂閱型顧問服務方案    | - 擴充顧問產品線：制度健檢＋專案解決＋陪跑- 統整顧問輸出邏輯，推動標準化流程平台化           | - 以「HR 制度導入平台」自許，進行外部授權擴張（如顧問聯盟、海外應用） |
| O   組織 | - 建立顧問交付歷程追蹤 SOP- 初步建構 UniAI 基礎回覆模組      | - 導入顧問歷程儀表板系統化顧問交付流程- AI 與人工流程整合（Hybrid 交付）           | - 形成完整 SaaS 顧問平台（顧問資料＋企業自助＋監測預警）      |
| P   人才 | - 定義共享 CHRO 職能與能力模型- 遴選核心顧問試點制度服務        | - 啟動「共享人資長（Shared CHRO）認證制度」，分級認證與培訓課程- 發展顧問內訓與帶案陪跑制度 | - 建立顧問社群與案例共創平台，知識可擴散化、可重用            |
| C   文化 | - 建立內部共識：制度為本、文化先行- 推出品牌理念：「HR 不是表格，是治理」 | - 發布 HR 治理白皮書、舉辦趨勢論壇與制度分享會- 強化對外社群經營與產業對話             | - 建立「HR 治理價值倡議者」角色，與產業、媒體、政策端建立影響力    |

S-O-P-C 模型的核心在於將「由你人資」的顧問服務從「人」的層次升級為「制度、平台、文化」的整體架構，此種以「制度治理」為發展基礎的可擴張成長模型將透過標準化、平台化與文化建構，使其服務可被複製、擴展與永續經營。當顧問服務不再只是解決問題的單次支援，而成為企業治理體質升級的推動力量，「由你人資」便可實現由顧問品牌邁向制度型治理平台的進化歷程。

面對共享 HR 顧問市場高度競爭的環境，未來 HR 服務市場將不再以人力支援為核心價值，而將轉向「制度即服務」（Governance-as-a-Service）與「合規即成長槓桿」的新邏輯。「由你人資」若欲強化其差異化價值與擴大市場佔有率，須跳脫

傳統人資顧問「單人服務一案場執行」的侷限，著眼以**制度模組為本、以 AI 技術為輔、以顧問歷程為核心**，朝向此制度型、平台型、可擴展的長期顧問模式邁進。如此發展可預期不僅能創造服務營收，更能佈建「制度治理基礎設施平台」，成為中小企業 HR 升級的長期陪跑者與策略導入者。

整體而言，「由你人資」在共享人資長市場中所展現的制度治理導向、顧問與 AI 混合服務模式、模組化產品策略與 B2B 異業合作潛力，均顯示其具備成為制度型 HR 顧問平台的高度成長潛能。在人資專業人才難以內建、HR 需求日益制度化與合規化的趨勢下，「由你人資」若能持續推進知識商品化與信任機制標準化，將有機會成為台灣中小企業最具指標性的人資顧問品牌。

然而，成長策略的可行性與擴張路徑仍須回到本研究的核心命題：共享人資長 (Shared CHRO) 模式是否具備市場接受度、制度落地能力與永續經營的支撐條件。接下來的第五章，將進一步統整本研究之發現，並總結本研究對共享人資長模式之觀察，提出對「由你人資」及共享 HR 顧問市場未來發展的整體研究結論與具體實務建議，希冀以此研究貢獻作為後續學術深化與產業應用的關鍵依據。

## Chapter 5 研究結論與建議



在本研究中，我們以「共享人資長（Shared CHRO）」為核心探討對象，從理論建構、市場分析、個案驗證及策略推演等多重層次，系統性檢視此一創新人力資源顧問服務模式在台灣中小企業市場中的適用性、發展潛力與結構性挑戰。透過共享經濟、人才策略理論（Dave Ulrich 模型）、商業模式畫布（BMC）與價值主張圖（VPC）等理論工具，本研究不僅釐清了共享 HR 服務的商業邏輯與顧客需求契合程度，也點出企業在導入該服務過程中所面臨的信任建立、顧問品質標準化與 AI 技術整合等關鍵限制。

此外，本研究選擇「由你人資」作為共享 CHRO 服務落地實踐的代表個案，透過五力競爭分析與 S-O-P-C 四構面策略架構，描繪出共享 HR 顧問服務從「人力補位」邁向「制度治理商品化」的策略轉型可能性，亦從顧問專業、平台機制與文化倡議等多元維度提出具體行動藍圖。

本章將進一步整合上述研究發現，分為五節說明：

- **5.1 研究結論：**綜整本研究對共享 CHRO 服務在市場接受度、應用挑戰與發展潛力的整體觀察。
- **5.2 策略與實務建議：**針對共享 HR 顧問業者、平台發展者與潛在合作對象，提出具體可行之發展策略與推動建議。
- **5.3 學術與實務貢獻：**歸納本研究對共享經濟與專業服務理論的補充，以及對中小企業 HR 治理實務的應用價值。
- **5.4 研究限制與未來研究方向：**說明本研究在方法與樣本設計上之限制，並提出未來研究可拓展之主題與路徑。
- **5.5 研究結語：**綜整本研究之完整架構脈絡，從宏觀的理論至微觀的個案市場邏輯層層遞進，將「共享人資長（Shared CHRO）」此一新型態商業模式之優勢與目前市場痛點對齊，使本研究能夠由內而外完整盤點出其未來能在台灣 HR 顧問市場發展之潛能與可能帶來的正向社會影響力。

透過本章的分析與建議，我們期待為共享人資長模式的深化實踐與市場推廣提供理論依據與策略參考，亦為台灣中小企業在面對人資資源稀缺與制度斷層之困境中，提供一套兼具彈性與專業的制度解方。



## 5.1 研究結論

本研究以共享人資長（Shared CHRO）服務模式為核心主題，透過理論回顧、產業結構剖析與個案實證觀察，聚焦於共享人資長模式於台灣中小企業市場中的適用性與挑戰。從台灣中小企業的人資結構現況與制度建置需求出發，檢視共享 HR 顧問服務的市場適切性、潛在優勢與實務限制。綜整前述分析與洞察後，本研究歸納出六項關鍵研究結論，分別從共享人資長模式進入市場之「可行性」、「操作性」、「制度結構」與「社會治理」面向提出本研究之綜整結論，層級涵蓋**短期應用成效與中長期制度潛力**，呈現共享 CHRO 從人力支援模式走向制度治理基礎建設的發展軌跡。

### 結論一：

**台灣中小企業人資結構性缺口顯著，共享人資長（Shared CHRO）模式服務具有高市場切入機會潛力(市場潛力)。**

台灣 98%以上為中小企業，然而全台專職 HR 人力僅佔總勞動力 0.22%（勞動部，2022），人資專業明顯不足已成結構性常態。在面對日益嚴格的勞動法規與勞工意識抬頭下，勞動法令修正頻繁、性平與職安議題升溫、基本工資年年調漲，也對企業提出更高的制度設計與合規能力要求，這樣的規範演進也無形中加劇了中小企業經營壓力。在人力資源治理日趨複雜的背景下，倘若無足夠人資專業與彈性調整系統配合，將可能在合規門檻前舉步維艱，因此，中小企業對「彈性且專業的人資支援」產生強烈需求。惟受限於成本考量，無法負擔全職高階 HR 人力，普遍面臨「人資不可或缺、卻又無力自建」的制度落差。而共享人資長模式以彈性、專業、即時的特性，正好提供了兼顧成本與專業的人資解決方案，符合市場痛點，有效滿足了此一市場缺口，具有高度落地與延展潛力。

本研究指出，共享人資長服務提供了「可負擔、可彈性、具專業」的替代解方，提供制度建構與治理能力的專業補位，剛好對應此一市場斷層。其制度陪伴性質，

能使企業不再停留於被動應對法規變動，而是主動建立具長期性的人資治理結構，當企業開始從被動應對轉為制度主導，才能進而提升整體人資治理水平與勞資關係品質。

**結論二：**

**共享人資長（Shared CHRO）服務模式融合即時性、專業性與制度設計彈性三大特徵，有效提升中小企業治理成熟度與合規能力(服務優勢)。**

依據本研究分析中小型企業接受顧問服務時的痛點，梳理出其選擇共享 HR 服務時，最重視三大關鍵因素：

- [1] 服務即時回應問題的能力
- [2] 顧問的專業知識與合規經驗
- [3] 根據企業需求量身訂製解決方案的靈活性。

而「由你人資」共享人資長模式透過「自建 AI 即時法規諮詢平台支援 × 高階 HR 顧問團隊 × 模組化制度導入」的混合型顧問服務設計，能快速提供組織制度諮詢、工時與薪資合規調整、性平法規導入與文化建構，提供了相較於傳統顧問服務更有優勢的綜合性解決方案，使共享人資長服務得以同時實現：

- [1] 快速建構或改善基本人資制度（如工時管理、性騷擾處理程序等）
- [2] 即時應對法規變動，降低勞檢罰鍰與勞資爭議風險
- [3] 提升員工關係管理與人資流程效率
- [4] 提供策略性人才發展與組織規劃建議

上述價值組合有助企業在預算限制與營運壓力下，仍能達成人資治理與留才發展的雙重目標，創造出「以成果為導向的制度陪跑」新模式，特別適合中小型與成長型組織。亦可協助中小企業在成本、彈性與效率間達到良好平衡，是企業提升管理效能的實質助力。

**結論三：**

**市場仍需透過教育、信任建構與標準化機制來降低顧客導入障礙(導入挑戰)。**

儘管共享人資長的概念具有吸引力，且服務具備制度優勢與操作靈活性，但多數中小企業對於「外部 HR 顧問」持保留態度，經研究分析顯示企業對外部共享



HR 服務仍有以下疑慮：

- [1] 外部顧問對企業文化理解與磨合成本
- [2] 顧問品質一致性與可控性不足
- [3] 人資資料與隱私風險疑慮

因此，本研究認為，共享 CHRO 服務若欲規模化發展，需同步推動「顧問認證制度」、建立「服務標準化機制」、導入「服務歷程管理」與提供「客戶體驗模組設計」，在市場推廣策略方面需結合案例分享並透過開放性試用策略、教育活動等方式來強化信任基礎、逐步建立市場信任，以降低使用風險與認知距離。唯有讓顧問服務從個體知識輸出走向制度流程導入，方能真正建立競爭護城河，也才有持續擴張與規模化的前景。

**結論四：**

**AI 技術為未來共享 HR 顧問服務的關鍵加速器與平台核心(AI 助力)。**

AI 可以在共享 HR 服務中扮演關鍵角色，透過 AI 輔助可有效強化共享 HR 服務的三大要素：即時性、擴展性與標準化，提供如即時合規建議、薪資核算自動化、勞資風險預警到制度範本提供等前段任務功能，可大幅降低顧問負擔與提升初階應對能力的潛能，釋放顧問專業人力使其專注處理策略與制度落地問題。本研究亦指出，未來共享 CHRO 應走向「AI+人資專業」的雙核心協作模式，將成為共享 HR 發展的關鍵模式：

- [1] AI 處理標準、重複性、低風險議題
- [2] 顧問專注策略、文化與組織議題處理
- [3] 平台系統整合過程紀錄與學習機制，提升顧問歷程可視化

我們可以理解為 AI 的導入不是取代顧問，而是成為放大專業價值的工具與助力。從本研究的前述各章節脈絡即可得知，縱然結合 AI 能夠顯著提升共享 HR 服務的即時性、可擴展性與標準化程度，但最終仍需結合人類顧問的專業判斷，實現「AI 輔助 × 人資專業主導」的混合型制度治理新範式。

**結論五：**

**共享人資長有潛力發展為「制度治理的外部基礎設施」，不僅止於 HR 支援工具。**

多數企業導入外部人資顧問的初衷，原以解決勞資糾紛或合規問題為主，但本研究發現，**制度建構的持續性與組織文化的制度內嵌性**，才是共享人資長能真正創造長期價值的核心。當前 HR 顧問多為點狀支援角色，然共享 CHRO 可憑藉模組化知識管理、顧問歷程紀錄與平台整合力，轉型為『制度型服務基建供應者』。此種模式將使其成為企業制度成熟度提升的推動者，非僅為輔助者。當 HR 顧問不再是「解決問題的個人角色」，而成為**制度治理的中介設計者**時，其價值將超越人事行政輔助，而提升為企業治理品質升級的推進力量。

從此角度看，共享 CHRO 的下一步，不僅是服務外包的替代，而是具備構建「**制度外部基礎建設**」(external governance infrastructure)的可能性，特別對於人資治理起步晚、內部資源稀缺的中小企業而言，更具有政策配套與產業共學的應用潛力。

**結論六：**

**共享人資長 (Shared CHRO) 可作為推動台灣「制度平權」的工具，補齊中小/弱勢企業的制度資本落差。**

本研究指出，大型企業與中小企業在 HR 制度設計、法遵應對與人資風險處理上的差距，已逐漸成為一種「制度資本不平等」的現象。大型企業能藉由法務、人資、內控等內建部門即時掌握法令變動與策略調整能力，然而中小企業往往缺乏制度與資源的整合支援。

共享人資長服務模式，透過低門檻模組化設計、可複製顧問交付與知識平權傳遞，能讓無法負擔高階 HR 的人力資源薄弱企業，也可獲得專業制度支持，進而促進整體企業制度治理的普及與平權，將具備「讓小企業也能擁有高階治理能力」的政策性社會價值與社會推廣潛力。此即為制度層面的「平權工程」。從產業政策角度觀之，共享 CHRO 可望成為政府推動企業健檢、合規轉型與勞資溝通平台的延伸手臂。

綜合上述六項結論，本研究指出共享 CHRO 服務模式不僅能在短期內彌補中小企業 HR 治理資源落差，亦具備發展為制度型治理解方的長期潛力。其結合 AI 技術、人資專業與制度標準化工具的策略路徑，將可能為企業治理提供更具系統性、可視化與共享化的成長選項。

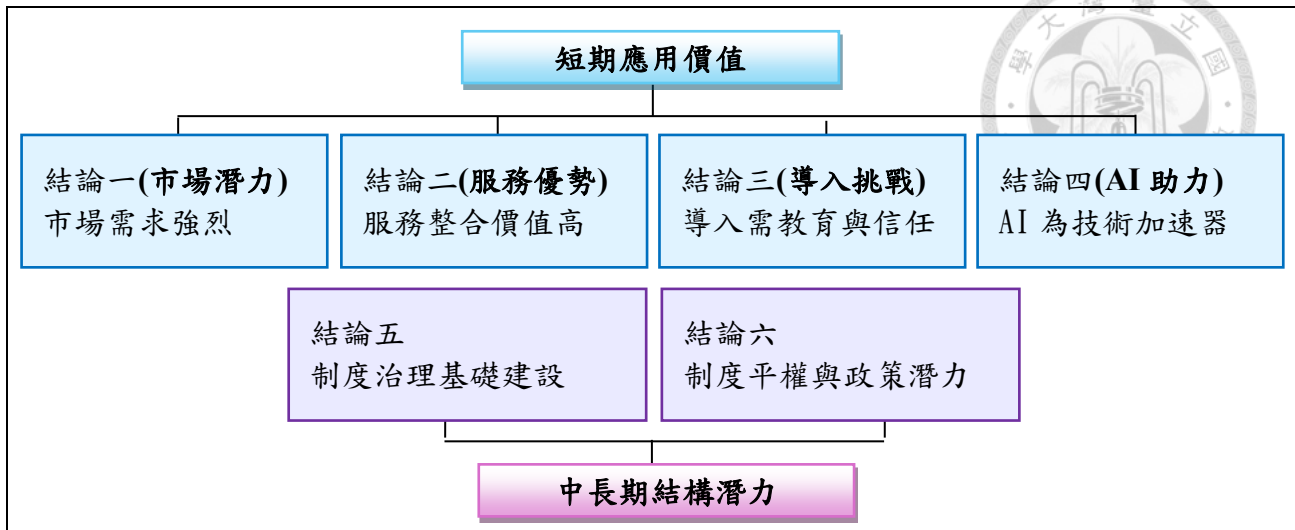


圖 5.1 六大結論與雙軸策略視角

由此可見，共享人資長模式在台灣市場除了具有高度成長潛力與制度補位意義，未來亦可發展為一種「制度即服務（Governance-as-a-Service, GaaS）」的新型組織資源模型，不僅為 HR 顧問產業帶來創新，也為企業治理提供「模組化＋平台化」的新實踐模式。但其發展必須建立在信任機制、標準化服務流程與技術支援基礎上，方能持續擴張並形成可複製的營運體系。

下一節 5.2 策略與實務建議將就此研究基礎延續本研究的核心發現，分別針對共享 HR 顧問服務業者、HR 科技平台建置方與潛在合作對象提出策略導向、實務操作與市場經營的具體建議，以協助共享 CHRO 模式從理論構想邁向制度實踐與產業化推進。

## 5.2 策略與實務建議

共享人資長（Shared CHRO）服務模式，起源於中小企業面對人資制度不足與合規壓力之下的外部補位需求，但本研究發現，當此模式進一步結合 AI 技術、顧問制度模組化與知識平台建構，其潛力早已超越傳統顧問支援角色，轉而成為推動中小企業組織治理升級的核心推進器。

在前一節中，本研究提出共享人資長（Shared CHRO）模式具備「回應短期市場痛點」與「推動中長期制度治理創新」的雙軸潛力，並說明其在解決 HR 人力不足、合規風險與制度導入上的價值定位。然共享 CHRO 服務若欲轉化為具規模化

與制度深度的市場典範，尚需在策略設計與實務推動上採取多層次行動規劃。

而本章提出之八項策略建議，從市場推廣、服務品質、數據管理、人才培育、跨界合作與制度標準建構等面向出發，不僅為共享 CHRO 服務發展提供完整行動藍圖，亦揭示出其制度治理商品化的發展軌跡，對企業、顧問與平台開發者皆具重要參考價值。

本節將從**共享 HR 顧問服務業者、平台發展者與潛在合作夥伴**三類主體出發，提出具可行性、可擴展性與可衡量性的策略建議，並以推動「共享 HR 服務從顧問服務走向制度治理商品」為主軸，擘劃其可持續發展路徑。

**建議一：**

**強化市場教育與信任建構機制。**

共享 HR 顧問屬新興服務型態，市場對其價值仍存在認知落差。因此，首要策略在於透過教育、體驗與對話建立認知與信任基礎。其可行之具體行動與預期效果說明如下：

[1] 舉辦 HR 法遵論壇／說明會

傳遞制度觀念，倡議共享人資長之痛點視角及痛點滿足方案，宣導共享 CHRO 的運作與優勢。

[2] 成功案例資料庫建立

提供業種別制度導入成果，降低使用風險認知，提升顧客對共享 HR 成效的信任與期待。

[3] 免費試用與低門檻訂閱方案

降低初次使用心理障礙，提升轉化率與黏著度。

**建議二：**

**建立顧問認證與服務歷程標準化制度。**

顧問品質與服務一致性是企業採用外部顧問的核心顧慮。若無標準化機制，共享 CHRO 將難以擴張。其可行之推動重點如下：

[1] 導入顧問分級認證制度



依照法遵能力、制度設計、產業理解三面向劃分等級，作為合作資格門檻，以此制定共享 HR 顧問培訓與認證標準，樹立專業形象，降低顧客風險疑慮。

[2] 建立服務 SOP+歷程管理系統

記錄顧問建議流程、企業回饋、制度成果，實現服務過程可稽核、可回溯，以保障服務品質與標準化，提升顧客體驗一致性。

[3] NPS 與顧客滿意度追蹤

定期進行顧客滿意度調查以評估顧問效能，並導入回饋改進機制，打造服務品質持續改善的正向稽核機制。

**建議三：**

**深化 AI 輔助功能與人資顧問專業的系統整合。**

共享 CHRO 非僅是人力支援模式，而應成為「治理平台」。本研究建議 AI 與顧問進行任務層次的明確區隔與協作(見表 5.1)，有助形成一套「顧問即平台」的數位顧問服務標準。

表 5.1 AI×專業顧問人機協作權責分工列表

| 角色區隔 | AI 負責                                                                                             | 顧問主導                                                                                                           |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 權責內容 | <ul style="list-style-type: none"><li>• 合規條文速查</li><li>• 勞資異常預警</li><li>• 薪資與排班制度錯誤自動稽核</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• 情境式制度規劃（如：性平機制導入）</li><li>• 文化與溝通策略設計</li><li>• 跨部門整合與治理落地陪伴</li></ul> |

其可行之方案重點如下：

- 持續優化擴充 AI HR 平台功能，如勞資糾紛自動診斷、薪資稽核模組、自動合規檢查、異常預警機制等滿足企業痛點。
- AI 負責標準化任務（如合規初步檢查），真人顧問聚焦於高階策略輔導。
- 導入 AI 輔助決策支援系統（Decision Support Systems, DSS）。

- 強化 AI 對接人資顧問作業流程，提升效率又兼顧人性化服務(見圖 5.2)。

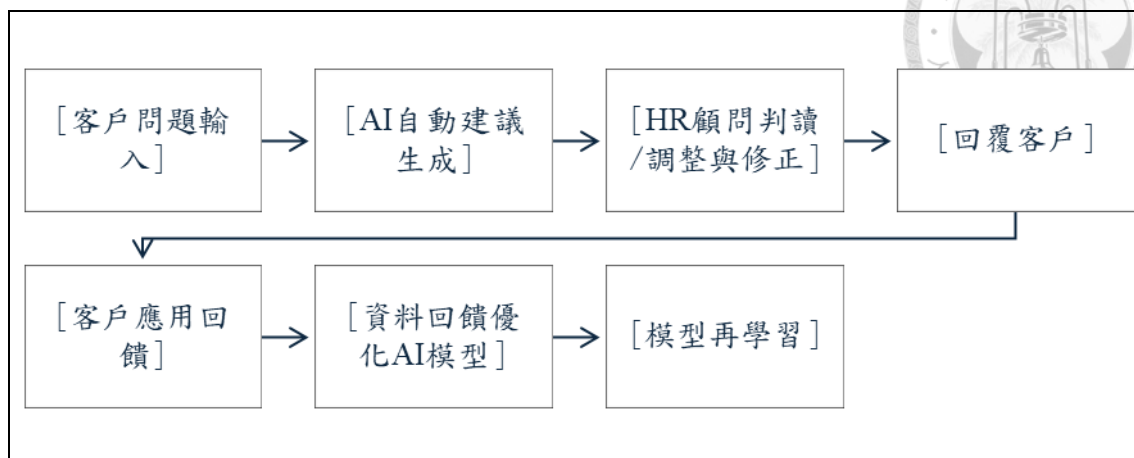


圖 5.2 AI×專業顧問人機協作模型作業流程圖

#### 建議四：

依企業成長階段發展分層顧問方案。

共享 CHRO 服務應避免「單一制式包裝」，而需回應企業成長曲線之不同痛點，以分層模組＋彈性訂閱方式設計產品組合，將更貼近企業真實需求與預算條件。企業階段分級與對應共享人資長顧問方案建議如下：

##### [1] 初創階段

提供基礎法規遵循與入職管理服務。

##### [2] 擴張成長階段

加入績效管理、組織規劃顧問功能。

##### [3] 穩定經營階段

強化勞資策略、繼任規劃、組織文化導入。

#### 建議五：

拓展跨界異業合作與國際市場布局，打造企業治理生態系。

共享 CHRO 模式不應局限於 HR 顧問單一領域，應朝向制度整合型 B2B 生態平台發展。建議策略如下：

##### [1] 跨界異業合作，建立一站式企業營運支援

與會計師事務所、律師事務所、產業公協會及 ESG 顧問結盟建立合作，提供一站式企業支援服務。



[2] 放眼國際，探索跨境市場

擴展至制度化趨勢明確的新興市場，如馬來西亞、新加坡等 HR 法規逐漸收斂地區且 HR 需求成長中的市場，複製共享人資長模式。

**建議六：**

**建立服務成果數據化展示與成效追蹤機制。**

制度顧問的價值需可被量化與驗證，可歸納出服務對象重視的成效指標項目，並設計對應該項目之量化績效數據，重點即在讓顧問服務成效可視化(見表 5.2)。

表 5.2 服務導入前後的服務成效指標與衡量方式列表

| 成效指標     | 衡量方式            |
|----------|-----------------|
| 合規改善率    | 勞檢違規數下降幅度／制度覆蓋率 |
| 員工滿意度變化  | 設計前後滿意度問卷指標     |
| 勞資爭議風險下降 | 勞資糾紛案件數／頻率趨勢分析  |

因此建議建立年度服務報告書 (Service Report) 與動態績效指標面板，協助顧問與客戶對話，促成制度轉型的共識形成。建議策略方案如下：

- [1] 建立共享 HR 導入前後的服務成效指標，如合規率提升、勞資糾紛下降率等以量化呈現
- [2] 形成年度服務報告書 (Service Report)，提供數據支持價值主張
- [3] 運用數據故事化呈現 (Data Storytelling) 提升行銷溝通效果
- [4] 形成數據報表供客戶查詢，提升服務透明度與信任度。

**建議七：**

**建立「共享 HR 治理指數」作為產業成熟度與企業治理力的評估標準。**

共享人資長 (Shared CHRO) 服務若要進一步擴大社會與政策影響力，需將「HR 制度治理能力」以一套量化工具進行標準化管理與評比。建議開發類似於 ESG 或



公司治理評鑑指數的「共享 HR 治理指數」，可作為：

- 顧問交付成果的績效呈現依據
- 客戶企業治理成熟度分級
- 與政府輔導計畫、數位轉型獎補助案接軌之依據

**範例維度：**

- 合規覆蓋率
- 員工關係風險預警能力
- 制度文件完備度
- 顧問歷程導入完成率
- 員工滿意度成長變化等

透過此制度性指標，讓制度治理不是感覺，更要量化與標準化。「共享 HR」服務也將脫離傳統顧問工具角色，晉升為企業治理成效評估的「制度顯微鏡」，也可促成公部門／民間單位的共識與共創標準。

**建議八：**

**倡議「共享 CHRO 人才培育與學院體系」，打造制度型顧問人才池。**

根據本研究發現，能夠擔任共享人資長的專業人力需同時具備：

- HR 專業技術（薪資、工時、制度設計）
- 法律敏感度與合規知識（勞基法、性平、職災）
- 策略與組織變革管理能力
- 高階顧問溝通與文化轉化能力

目前這類跨能人才非常稀缺，若欲推動共享 CHRO 市場規模化與服務一致性，勢必須設立：

- 共享 CHRO 認證與模組化課程制度

- 顧問案例資料庫與學習平台（如知識社群＋指導師制）
- 實習／陪跑制度設計：資淺顧問由資深顧問帶案陪走三月～半年

此種制度不僅有助建立人才梯隊，更有助於將共享 CHRO 打造成為一種制度顧問職涯路徑，**共享 CHRO 將成為新世代職涯角色，不只是資深 HR 的兼職延伸。**

綜合本章所提出之八項策略建議，我們可明確觀察到，共享人資長服務已從「顧問即人」的輔助機制，進化為「制度即服務」的組織治理供應模式。其不僅回應了中小企業對合規、彈性與策略性人資支援的迫切需求，更逐步建構出一種兼具標準化、專業化與擴展性的治理體系。

**八大策略建議**涵蓋市場教育、品質認證、AI 整合、顧問職涯、平台策略、數據治理與產業合作，可視為推動制度服務升級的完整推進引擎。從顧問認證、AI 整合、數據回饋到 B2B 生態系，皆展現出**共享 CHRO 不再只是「外包支援服務」**，而是正邁向成為**制度商品化、專業人才體系化、治理評估指標化**的產業模組，亦展現其在制度商品化路徑上的系統潛能；而從制度評估指標化與人才培育體系的前瞻部署，更揭示出共享 CHRO 的「制度化交付標準」與「社會化支持網絡」，從顧問導入行動走向產業標準形成趨勢，亦可能成為國家治理與產業升級的合作平台與政策推動支點。此節所揭示之策略建議，將為未來相關研究與政策落地提供理論參考與實務藍圖，也將成為本研究邁向下一章「研究限制與未來研究方向」的基礎過渡。下一節將回歸本研究執行設計與方法層面，探討在資料取得、樣本選取與理論適用上之研究限制，並提出未來學術研究與實務觀察的延伸建議。



圖 5.3 八項前瞻策略行動矩陣圖



## 5.3 學術與實務貢獻

共享人資長 (Shared CHRO) 作為近年來結合專業顧問外包與共享經濟精神的創新服務模式，在全球企業對彈性、專業與制度導入需求愈趨強烈的趨勢下，逐步展現其價值潛力。本研究立基於共享經濟理論、人資治理模型與商業模式創新架構，首度系統性建構出共享 CHRO 於台灣中小企業場域中的應用圖像與發展路徑。

### 一、學術貢獻

本研究對於現有學術理論體系提出以下補充與深化：

- [1] 延伸共享經濟應用場景至高階知識工作服務，豐富共享經濟理論於 B2B 制度導入層面的應用視角。
- [2] 以制度治理為核心，重新詮釋人資顧問模式之價值主張與交付邏輯，補足現有以 HR 技術工具為導向之研究框架。
- [3] 提出『顧問×AI×制度模組』三層價值共構模型，開展混合型顧問服務之研究範式。
- [4] 建議共享 CHRO 應視為『制度基礎建設』而非『人力外包形式』，促進對 HR 服務商品化與專業化議題之理論討論。

### 二、實務貢獻

在實務面向上，本研究對產業與企業提供以下參考價值：

- [1] 協助中小企業建立制度性 HR 治理意識，提供可即時導入之顧問模組與 AI 應用建議。
- [2] 為 HR 顧問業者、平台開發者與跨界合作夥伴提供八項具體策略建議，提升服務標準化與擴張潛力。
- [3] 透過價值主張與顧客契合分析 (VPC)，清晰描繪企業 HR 痛點與服務匹配機制，有助優化產品設計與顧客體驗。
- [4] 對政府部門推動制度平權與企業合規政策具參考價值，建議共享 CHRO 納入數位轉型輔導與中小企業治理指標體系。

總結而言，本研究不僅提出共享 CHRO 的制度建構潛力，更透過多元理論工具與個案分析驗證其可行性與市場價值。未來共享人資長模式若能持續結合 AI 平台、顧問認證與標準化治理框架，將不僅為中小企業創造管理新解方，亦可能重塑整體人資顧問產業的服務邏輯與價值體系。

## 5.4 研究限制與未來研究方向

本研究聚焦於共享人資長（Shared CHRO）模式於台灣中小企業市場之可行性與挑戰分析，並嘗試建構其商業模式、價值主張與制度治理潛力的理論與實務基礎。儘管本研究經由文獻回顧、產業剖析與個案研究三方整合，已勾勒出共享 CHRO 模式的多重發展面向，但在研究方法、資料樣本與實務應用場域等方面仍存在若干限制，同時亦為後續研究奠定了可擴充的延伸主題與路徑。

### 一、研究方法與樣本設計限制

本研究主要採用質性個案分析與產業次級資料整合方法，雖能深入理解共享 CHRO 實務運作邏輯，並建構制度性分析模型，但在量化推論與大樣本驗證方面仍有不足。問卷調查樣本數雖具代表性，但仍集中於特定區域與產業，未能全面涵蓋不同行業別與企業成長階段對共享 CHRO 模式之接受度差異，未來應進一步擴大樣本規模與跨產業觀察範圍。

### 二、應用與實務條件之限制

目前共享 CHRO 仍屬於制度顧問型創新服務，市場教育與生態環境建構尚在初期階段，實務案例尚無法完全驗證其可持續性與跨區域複製能力。此外，AI 工具與顧問系統的技術整合尚屬初階，部分制度建置仍高度依賴顧問經驗而非標準模組。此一狀況可能影響顧問品質一致性與顧客信任建構，亦為本研究觀察範圍下之制度推動挑戰。

### 三、未來研究方向建議

建議未來研究可從以下四個面向延伸：

- 
- [1] 政策制度導入視角：探討共享 CHRO 作為政策工具，如何與政府輔導計畫、產業治理指標接軌。
  - [2] 數據平台與績效模型建構：發展共享 HR 服務成效指標（如 HR 治理成熟度模型、合規指數等）。
  - [3] 顧問職能養成與人才制度化：分析顧問人才生成鏈、認證制度與實務陪走制之可行性與設計路徑。
  - [4] AI 顧問支援系統之演化：深入探討 AI 在法規解釋、自動流程稽核與制度模組化推動之應用與侷限。

本節所整理之研究限制與延伸建議，目的在於提升共享 CHRO 模式研究之廣度與深度，並提供理論界與實務界在制度顧問創新服務領域持續探索的參考依據。下一節將進一步回顧本研究於學術與實務上的貢獻與意涵。

## 5.5 研究結語

本研究以共享人資長（Shared CHRO）為核心，深入探討其在台灣中小企業市場中的制度可行性、策略潛力與市場挑戰，並透過理論回顧、個案分析、價值主張設計與競爭環境評估，逐步建構出一套以共享 CHRO 為基礎的混合型人資治理模式架構。

從第二章文獻回顧所奠立之共享經濟、人資策略角色轉型與制度導入架構出發，第三章結合產業環境與服務比較，揭示台灣 HR 顧問市場的結構裂縫與創新切入點，並指出共享 CHRO 不僅為短期人力補位機制，更具有建構 HR 制度治理與合規基礎的潛力。

第四章透過個案『由你人資』實證探索共享 CHRO 的商業模式（BMC）、價值主張（VPC）、五力競爭位置與分層策略規劃，提出具體市場定位與產品模組設計方案，並進一步導出五大成長策略與 S-O-P-C 三階段行動架構，使共享 CHRO 得以在信任建立、標準交付與 AI 擴展之間實現可擴張的服務邏輯。

第五章則從研究觀察中整理出六項結論，並進一步提出八項策略性與制度性

佈局建議。這些策略不僅為服務提供者、平台業者與中小企業建構具體可行的導入架構，亦深化了共享 CHRO 從『工具化顧問服務』走向『制度型治理基礎設施』的轉型趨勢。更重要的是，本研究揭示共享 CHRO 服務不只是人力外包模式的再創造，而是未來企業治理商品化與平權化的可能方案。

在數位轉型、組織彈性與勞動規範不斷演變的時代背景下，企業對於高階人資功能的需求已由『行政支援』轉為『制度治理』，而共享人資長（Shared CHRO）即為此轉變下應運而生的創新解方。透過本研究，彙整共享 CHRO 之理論基礎、商業模式與制度應用價值，不僅發現其在中小企業領域具高度市場潛力，也展現其在專業顧問、AI 整合、制度標準化等多重維度的創新力量。

本研究採用 BMC、VPC 與 Porter 五力等分析架構，並結合質性個案探究與策略佈局模型，不僅建構出共享人資長的價值主張與顧客契合邏輯，也提出八項策略建議與制度治理指標的前瞻架構。藉由此系統性分析與實務觀察，提供 HR 顧問業者、政府推動機構與中小企業一套可參照、可落地的治理轉型路徑。

整體而言，透過系統化的論述、理論與實務交織的觀點，本研究不僅為 HR 顧問創新模式建構一個具有學術深度與產業實用價值的架構，更希望藉由此共享 CHRO 的制度性設計，為台灣中小企業與未來人資治理體系開啟一條策略、彈性與合規兼具的新路徑。

最終，本研究不僅為『共享經濟 × 高階專業職能』的整合應用提出了具體藍圖，也為制度型顧問商品化的趨勢開啟了對話與實驗的可能。隨著 AI 發展與制度思維的普及，未來共享 CHRO 有潛力成為企業治理基礎建設的一環，亦為人資顧問產業注入全新可能性。

## REFERENCE



- [1] 經濟部中小企業處 (2023)。《中小企業白皮書》。
- [2] 勞動部 (2022)。《勞動統計報告》。
- [3] iThome. (2023). 台灣企業 HR 科技應用調查報告。
- [4] 李吉仁 (Lee, J.-J.)。 (2019)。〈驅動轉型成為轉機：S-O-P-C 四大轉型引擎〉。《哈佛商業評論 (繁體中文版)》，2019 年 4 月號。
- [5] 陳俐君 (Chen, Y.-L.)。 (2017)。共享服務模式的研究：以 A 公司架設會計服務中心為例 (碩士論文，國立中央大學會計研究所)。國家圖書館臺灣博碩士論文知識加值系統。
- [6] 林祺宏 (Lin, C.-H.)。 (2019)。建構財務共享中心之規劃研究 (碩士論文，國立政治大學會計研究所)。國家圖書館臺灣博碩士論文知識加值系統。
- [7] Sundararajan, A. (2016). *The Sharing Economy: The End of Employment and the Rise of Crowd-Based Capitalism*. MIT Press.
- [8] Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Wiley.
- [9] Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. Wiley.
- [10] Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- [11] Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- [12] Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- [13] Ulrich, D. (2017). *Victory Through Organization: Why the War for Talent is*

*Failing Your Company*. McGraw-Hill Education.

- 
- [14] Cooke, F. L., Dickmann, M., & Parry, E. (2022). HRM in the age of digital transformation. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(2), 123–139.
- [15] Mordor Intelligence. (2023). *HR Consulting Market – Growth, Trends, and Forecast (2023–2030)*.
- [16] Grand View Research. (2023). *Human Resource Outsourcing Market Size Report, 2030*.
- [17] Jesuthasan, R., & Boudreau, J. (2020). *Reinventing jobs: A 4-step approach for applying automation to work*. Harvard Business Review Press.
- [18] Deloitte. (2022). *Global Human Capital Trends Report*.
- [19] SHRM. (2023). *HR Trends & Priorities*.
- [20] PwC Taiwan (2023) 。《HR Compliance and Strategy Report》。