

智勝
BEST-WISE

人力資源管理 理論與應用

四版

Human
Resource
Management
Theory and Application

廖勇凱・楊湘怡 編著

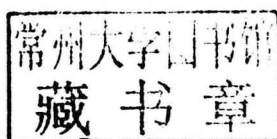


人力資源管理

理 論 與 應 用

Human Resource
Management
Theory and Application

廖勇凱・楊湘怡 編著



智勝文化

人力資源管理理論與應用

Human Resource Management: Theory and Application

國家圖書館出版品預行編目資料

人力資源管理：理論與應用 / 廖勇凱，

楊湘怡編著。 -- 四版。 -- 臺北市：

智勝文化， 2014. 02

面； 公分

ISBN 978-957-729-947-5 (平裝)

1.人力資源管理

494.3

103000134

作 者/廖勇凱、楊湘怡

發行人/紀秋鳳

出 版/智勝文化事業有限公司

地 址/台北市 100 館前路 26 號 6 樓

電 話/(02)2388-6368

傳 真/(02)2388-0877

郵 撥/16957009 智勝文化事業有限公司

登記證/局版臺業字第 5177 號

出版日期/2014 年 2 月四版

定 價/420 元

ISBN 978-957-729-947-5



Human Resource Management: Theory and Application

by Yung-Kai Liao & Hsiang-Yi Yang

Copyright 2014 by Yung-Kai Liao & Hsiang-Yi Yang

Published by BestWise Co., Ltd.

智勝網址：<http://www.bestwise.com.tw>

本書之文字、圖形、設計均係著作權所有，若有抄襲、模仿、冒用情事，依法追究。

如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

四版序

隨著世界經濟與產業之變遷，特別是當資金技術不虞匱乏時，人才的獲得與發展即成為企業競爭勝負的關鍵。近年來，人力資源的管理已成為顯學，過去的「人事管理」現已改稱為「人力資源管理」，已由單元價值進入多元價值的體系，成為更複雜而多變的學科，值得探究。

多年來在技職學校教學的經驗，讓筆者感受到技職教育與綜合大學的最大區別在於技職教育強調學生的動手實作能力，而綜合大學則偏重理論上的統整，因此，筆者特別在人力資源管理理論學習之後，加入個案討論、教學活動、工具技巧等多樣的練習，以便讓學生從練習的過程中，領悟如何將理論應用在人力資源管理的實務中，讓學生盡可能地將理論與實務結合起來，以提升教學效果。換言之，即由「做中學與學中做」，讓人力資源管理這門科目的學習更為有趣，是本書所強調的重點之一。

此外，企業對於員工健康態度亦已大幅轉變，例如：擴大對員工健康的關心範疇，從工作場所的安全與衛生逐漸轉為員工工作與生活的健康；且在基本態度上，從消極面轉變成積極面，從被動的防止措施轉變為主動的支持與預防。筆者特闢專文，討論員工健康、職能管理、離職管理，以供讀者進一步學習瞭解。

儘管人力資源管理理論的範疇、許多理論的核心價值均大同小異，但是，環境在變，企業本身也在不斷調整。筆者在實務工作的過程中，常覺得人力資源管理是一門海納百川的學科，包含心理學、社會學、人類學、資訊網絡科技、醫學、法律、會計等學科，這些學科豐富了人力資源管理的內容，也使得這門專業學科更有趣。然而，正因為如此，也讓人力資源管理學科的領域無遠弗屆，需要不斷地加以學習與體會。

本書要感謝學校師生的愛用，以及智勝文化萬總經理與出版團隊的提點與支持，才能使得本書不斷改進完善。筆者希望本書能讓上本課程的學校師生在課堂中有更多互動學習的機會，若有指正之處，也煩請各界人士給予寶貴的意見。

廖勇凱 楊湘怡

2014年1月

初版序

隨著世界經濟發展與產業變遷，人力資源管理愈來愈受到企業經營管理的重視。換言之，當資金、技術不虞匱乏時，人才的獲得與發展即成為企業競爭勝負的關鍵。就因為如此，人力資源的管理近年來已成為顯學，值得企業界投入心力探究。

過去的「人事管理」改稱為現代的「人力資源管理」，實有別於以往傳統事務性的觀點。也就是說，其由單元價值進入多元價值的體系，而成為更複雜、多變的學科。隨著許多典範的移轉，書中所言僅是暫時的或過去的典範，而未來必定會有更新的議題與做法相繼提出。對於初學者而言，本書可做為初學者的入門讀物，欲深入瞭解的讀者可以尋求個別議題探討的書籍再深入研讀。

本書將人力資源管理分成任用、發展、激勵與維持四大功能雖然未免有些武斷，且也過分簡化它複雜的內容，但倘若不將此複雜而多變學科的功能分門別類，恐怕不易讓人們有完整架構的學習空間。儘管如此，讀者仍需瞭解，這些功能之間所隱含的關係是複雜且密切的。

在著作期間，首先要感謝第一作者廖勇凱的博導薛求知教授，他對弟子的細心教導與關懷，經常以弟子成就為傲的教育理念，讓作者改變對教育的看法，在寫書時學習以學子的角度撰寫，藉由許多個案與實作啟發學生。再來要感謝復旦張文賢教授，在他所教授的人力資源管理課程時，老師的教學常常引發作者對人力資源管理新的概念與想法。

另外，也要感謝清雲科技大學蔡少瑜、陳郁惠與謝小惠三位同學利用課餘及寒假期間的資料蒐集和文書處理，使得本書能逐步成形，免去了我們近視度數的再度增加。最後要感謝在這段期間家人默默的支持，分擔了家事與育兒的工作，讓我們行有餘力可全心編撰此書。

我們著作此書時，如同其他作者一樣備嚐出書的辛苦；但從書中架構思維的遊走之中，找到屬於自己思考的個人空間，彷彿進入到一個屬於自己的私人花園；這裡的一草一木常讓我們修剪，就如同我們一改再改，始終覺得還有需要再增修的地方。即使如此，我們還是從著作中找到一股難以言喻的樂趣，也體會到

學海無涯的道理。然而，在知識浩瀚的領域中，個人的能力與時間有限，書中所提仍有不足，謬誤也在所難免，尚祈各界先進不吝指正，給予寶貴的意見。

最後，我們要感謝專業的智勝團隊，在有限的時間內將本書製作完成，感謝你們的用心與辛勞，你們是本書得以完成的幕後功臣。

廖勇凱 楊湘怡

2004 年 1 月

於明新科技大學

目錄

Contents

Human Resource Management

四版序

初版序

Chapter 1

概論 3

- 第一節 西方人力資源管理的演進 4
- 第二節 東方的發展 7
- 第三節 人力資源管理的意義與功能 12
- 第四節 人力資源管理部門的發展與角色 16
- 第五節 結論 20
 - 個案討論 我能夠做什麼呢？ 21
 - 工具技巧 組織人力資源傾向測驗 22
- 參考文獻 23

Chapter 2

內外環境 25

- 第一節 外在環境 26
- 第二節 內在環境 33
 - 工具技巧 測量人力資源的內外環境 35
- 參考文獻 36

Part I 總體篇 1

Chapter 3

人力資源策略 37

第一節 策略的整合性 38

第二節 人力資源策略 41

第三節 策略與其他因素 45

第四節 結論 48

個案討論 3-1 美國本田汽車公司的人力資源策略 49

個案討論 3-2 美國優比速快遞 50

個案討論 3-3 惟能公司的創新致勝 51

工具技巧 檢視評估策略 52

參考文獻 53

Chapter 4

組織設計 57

第一節 組織的概念與組成 58

第二節 組織設計的原則 60

第三節 組織設計的步驟 61

第四節 組織結構的型態 64

第五節 組織結構的改變 68

第六節 組織設計者未來的挑戰 70

第七節 結論 73

工具技巧 組織設計的關鍵問題 73

教學活動 建跨海大橋 74

參考文獻 75

Chapter 5

人力資源規劃 79

第一節 人力資源和策略規劃 80

第二節 分析現有人力資源狀況 85

第三節 人力資源需求預測 87

第四節 人力資源供給預測 90

Part II 任用篇 77

第五節 執行、控制與回饋 96

第六節 結論 99

個案討論 裝潢工人的人力資源需求預測 100

教學活動 運用德爾菲法預估人力資源需求 100

參考文獻 101

Chapter 6

工作分析與設計 103

第一節 工作分析的本質與內容 104

第二節 工作分析的流程 107

第三節 工作分析的方法 109

第四節 工作設計 116

第五節 結論 121

工具技巧 工作說明書檢核表 122

教學活動 6-1 工作分析的任務 122

教學活動 6-2 辯論會 123

參考文獻 124

Chapter 7

招募及甄選 125

第一節 招募徵才 126

第二節 招募管道 130

第三節 甄選 133

第四節 甄選的方法 137

第五節 配置 140

第六節 結論 141

實務報導 7-1 諸葛亮識人術 142

實務報導 7-2 美國藝電的人才追蹤術 142

教學活動 甄選面談 143

工具技巧 7-1 背景調查問題表 144

工具技巧 7-2 求職者選擇工作的決策因素 144

參考文獻 145

Chapter 8

教育訓練 149

- 第一節 教育訓練的管理循環 150
- 第二節 教育訓練的計劃 152
- 第三節 教育訓練執行 161
- 第四節 教育訓練評估與修正行動 168
- 第五節 教育訓練的方法 170
- 第六節 教育訓練的趨勢 173
- 第七節 結論 178
- 實務報導 8-1 華航的教育訓練 179
- 實務報導 8-2 摩托羅拉的企業大學 180
- 教學活動 教育訓練相關網站 181
- 參考文獻 181

Chapter 9

管理發展 183

- 第一節 何謂管理發展？ 184
- 第二節 管理者扮演的角色與需具備的能力 185
- 第三節 管理發展的政策與方法模式 189
- 第四節 管理發展方法 194
- 第五節 結論 198
- 實務報導 AS 公司的管理發展培訓 199
- 工具技巧 合格管理者所需具備的能力檢測 200
- 教學活動 ST 感受性訓練 201
- 參考文獻 201

Chapter 10

生涯發展 203

- 第一節 生涯發展的涵義 204
- 第二節 生涯發展階段 205
- 第三節 個人生涯選擇 209
- 第四節 生涯發展的活動 213

第五節 生涯發展的趨勢 215

第六節 結論 216

實務報導 10-1 美國可口可樂公司 217

實務報導 10-2 3M 的生涯發展活動 219

工具技巧 測量自己的職業偏好 220

教學活動 自我的 SWOT 分析 221

參考文獻 222

Chapter 11

績效評估 225

第一節 績效評估的意義與目的 226

第二節 績效評估的五個 W 228

第三節 績效評估的方法 232

第四節 績效評估可能的偏誤 237

第五節 知名績效評估方法 239

第六節 結論 246

實務報導 連鎖便利商店員工評核之評分標準與自我評定 246

工具技巧 11-1 改善評估績效可能發生的偏誤 249

工具技巧 11-2 考核指標設計 250

教學活動 設計績效評估表單 251

參考文獻 252

Chapter 12

員工激勵 257



Part IV 激勵篇 255

第一節 激勵的內容理論 258

第二節 激勵的過程理論 262

第三節 激勵的整合模型 268

第四節 激勵的實踐：報酬 269

第五節 結論 273

實務報導 IBM 公司之員工激勵 273

個案討論 馮驩的激勵問題 275

工具技巧 什麼樣的報酬是你最想要的？ 277

chapter 13

- 教學活動 12-1 小組討論會：如何提升員工績效？ 277
教學活動 12-2 激勵辯論會——金錢不是萬能，
但沒錢萬萬不能 277

參考文獻 278

薪資管理 281

- 第一節 薪資管理的概念 282
第二節 工作評價 285
第三節 工作定價 289
第四節 以員工為考量的薪資基礎 291
第五節 結論 294
實務報導 13-1 歐德家具的獎勵制度 295
實務報導 13-2 星巴克公司的股票所有權計畫 296
工具技巧 薪酬調查問卷參考 296
參考文獻 297

chapter 14

福利制度 299

- 第一節 員工福利概述 300
第二節 補償性薪資福利 303
第三節 保險福利 304
第四節 員工服務性福利 307
第五節 彈性福利計畫 310
第六節 結論 311
教學活動 福利調查報告 311
實務報導 ××醫院福利委員會章程範例 312
參考文獻 314



Chapter
15

組織溝通 317

- 第一節 溝通的內涵 318
- 第二節 溝通的程序 318
- 第三節 組織中的溝通 320
- 第四節 組織溝通之改進 322
- 第五節 結論 323
 - 個案討論 良好的溝通是組織往前的推力 325
 - 工具技巧 測量面談溝通技巧的問卷 326
- 參考文獻 326

Chapter
16

勞資關係 329

- 第一節 勞資衝突與解決 330
- 第二節 勞資關係理論與發展 332
- 第三節 工會組織 333
- 第四節 勞資協調 334
- 第五節 勞資爭議處理 336
- 第六節 結論 338
 - 實務報導 家怡公司的勞資合作 339
 - 工具技巧 處理勞資衝突的策略 339
- 參考文獻 340

Chapter 17

員工健康 341

第一節 勞工安全衛生 342

第二節 零災害的安全衛生目標 344

第三節 員工協助方案 347

第四節 結論 351

實務報導 杜邦公司對工作安全的嚴格要求 351

教學活動 分組報告 352

工具技巧 17-1 事故傷害率之計算 352

工具技巧 17-2 選擇員工協助方案專業公司的問卷 353

參考文獻 354

Chapter 18

離職管理 355

第一節 離職管理概述 356

第二節 員工離職原因分析 358

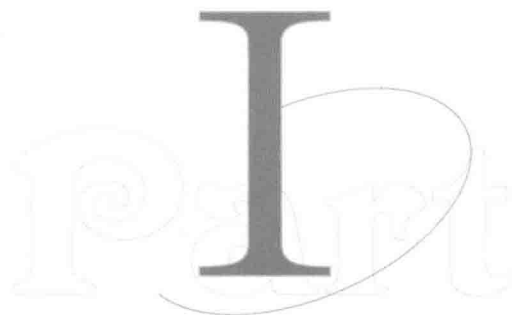
第三節 公司離職管理措施 361

第四節 結語 364

實務案例 某公司的離職管理辦法 365

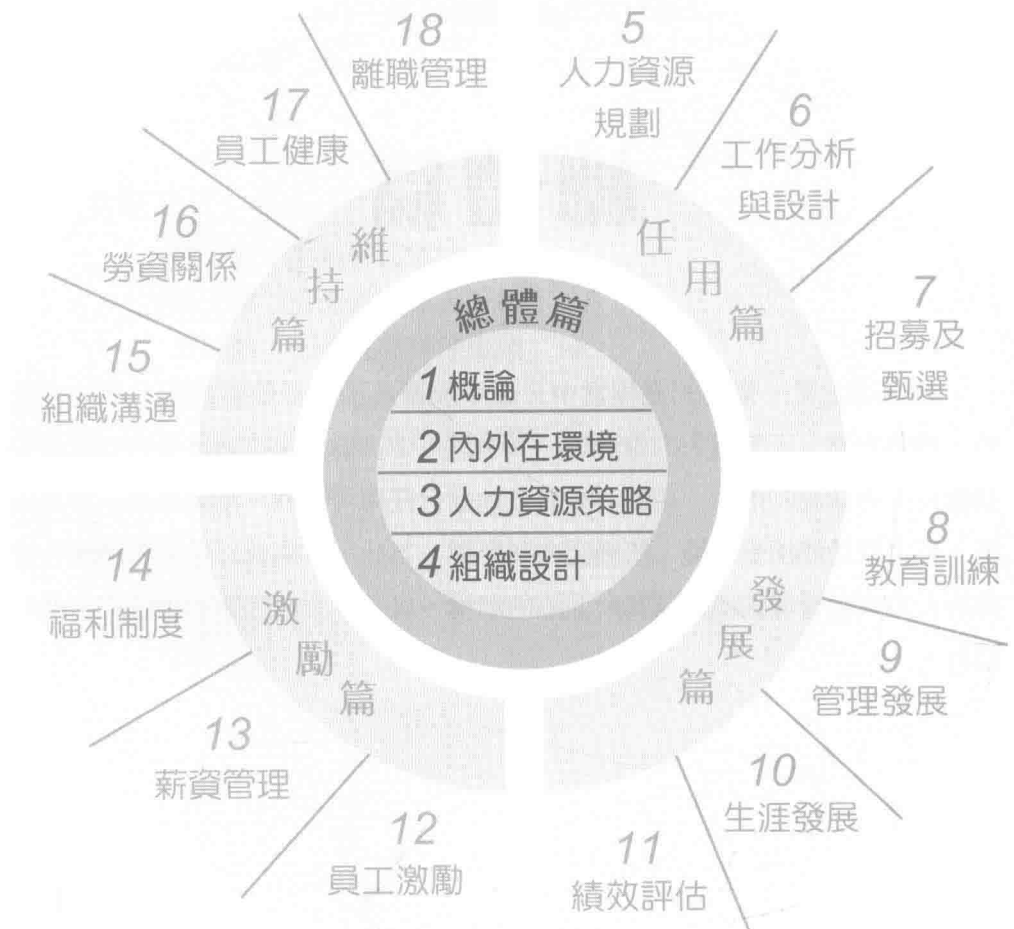
參考文獻 367

中英文索引 369



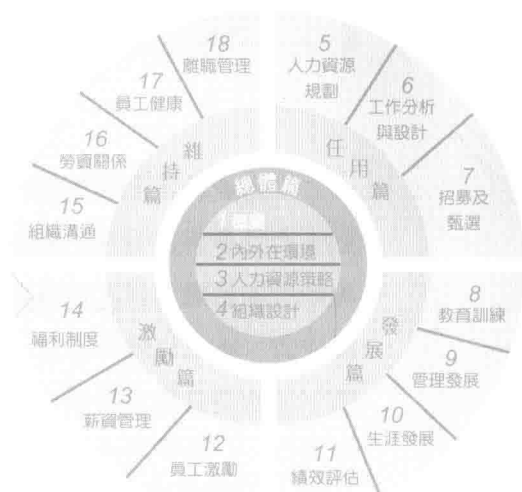
總體篇

企業在生產、營利的過程當中，運用及投入了許多要素進行生產，如資本、機器設備、土地與人力資源等，其中以人力資源最為複雜且最蘊含潛力。要善用人力資源的潛力，企業必須有效地進行任用、發展、激勵與維持各項功能，但這些功能卻受環境、組織因素所影響。為此，本篇就以整體的角度，來探討人力資源管理的演進及其所面臨的環境，以及企業所因應的策略與組織的設計。



Chapter 1

概 論



不同行業有不同的人力資源管理模式，不同的公司領導者也會產生出不同的人力資源管理模式。我們很難發現有不同公司的人力資源管理模式是一模一樣的，即使是人力資源管理哲學上，也存在不同之處。

某製造公司是生產服裝的成衣廠，專門做 OEM（代工），沒有自己公司的品牌，因此，公司老闆想的是，如何讓公司的成本降至最低，特別是在人力成本這方面，公司都是以最低薪酬來聘請員工，公司員工的福利也不多。公司引進科學管理模式，藉由規劃、標準化與客觀科學的分析，規劃工廠內的工作模式，公司內部管理強調紀律與服從性，上級主管的指示就是一切，員工只要聽命行事就好，公司一切的工作重心就是促進生產效率與提高生產量，堅決杜絕一

切的浪費。

另外一家高科技公司則為了引進高端技術人才，以高薪挖角的模式，並提供核心人才很高的福利待遇。公司管理風格是強調尊重員工，平等對話，鼓勵下屬對公司或部門提出意見或建議，公司經常舉辦溫馨的活動來凝聚員工的向心力，強調員工參與，企業主在公司為人謙和，經常與員工面對面交流，聽取一線員工的聲音，另外，他也偶爾召開員工大會，與眾多員工說明公司經營管理的情況。公司關注員工的職業生涯發展，公司內部進行許多教育訓練活動，讓員工能有成長與發展的機會。此外，公司人力資源管理部還經常舉行員工滿意度調查，了解員工的滿意度，並做為人員激勵措施的參考依據。