

學術著作 大專用書

Gary Dessler 原著

# 人 事 管 理

陳裕璋・楊文安 編譯



五南圖書出版公司 印行

C 93 / 61

大 專 用 書

# 人 事 管 理

陳裕璋・楊文安 編譯

五南圖書出版公司 印行

# **Personnel Management**

Modern Concepts and Techniques

*Gary Dessler*

# 弁 言

本書寫法係以一種易于閱讀及理解的型式，期可提供研習人力資源管理的學生一個完備而清晰的觀念架構暨技巧。

此外尚有幾個特點：亦即本書的素材係以工作分析、測驗、計酬和評估，及員工激勵與人事管理哲學的發展為主要單元。至於實務應用（諸如如何評核績效、建立薪工計劃，以及申述案件之處理等）則求提供學生一些重要的人事管理技巧。由於經理人員均負有人事責任，是故本書乃以全部學管理的學生為對象，而不單僅針對那些可能會擔當人事主管之職務者。人事管理的法律層面（指僱用機會均等、勞工關係及職業安全等）亦一併括入。每章後頭均附有經驗式的練習（Experiential exercise），希望學生有機會就各個章節的觀念與技巧應用一番。至於教師的指導手冊也附在書內。

葛瑞·迭士勒

# 人 事 管 理

## 目 次

|                          |    |
|--------------------------|----|
| <b>第一章 導 論</b> .....     | 1  |
| 第一節 經理人員的「人事管理」職務.....   | 3  |
| 第二節 人事管理領域的直線與幕僚.....    | 5  |
| 第三節 培養你的人事管理哲學 .....     | 12 |
| 第四節 本書的架構 .....          | 20 |
| <b>第二章 組織與分析工作</b> ..... | 25 |
| 第一節 組織工作的要素 .....        | 27 |
| 第二節 工作分析 .....           | 36 |
| 第三節 用以蒐集工作分析數據的技巧.....   | 38 |
| 第四節 工作說明書之編撰 .....       | 51 |
| 第五節 編製工作規範 .....         | 55 |
| <b>第三章 人員規劃與徵募</b> ..... | 61 |
| 第一節 徵募與職位安置 .....        | 62 |
| 第二節 人員規劃與預測 .....        | 63 |
| 第三節 候用人之徵募來源.....        | 67 |
| 第四節 申請書表的編製與應用 .....     | 72 |
| <b>第四章 面 試</b> .....     | 87 |

## 2 人事管理

|            |                      |            |
|------------|----------------------|------------|
| 第一節        | 面試的信度與效度 .....       | 89         |
| 第二節        | 影響面試效果的因素 .....      | 90         |
| 第三節        | 面試者之守則及其含義 .....     | 97         |
| 第四節        | 接受面試之要點 .....        | 103        |
| <b>第五章</b> | <b>其他的甄選方式 .....</b> | <b>111</b> |
| 第一節        | 測 驗 .....            | 113        |
| 第二節        | 工作抽樣 .....           | 126        |
| 第三節        | 管理評估中心 .....         | 129        |
| 第四節        | 背景調查及徵信覆核 .....      | 130        |
| <b>第六章</b> | <b>引進及訓練 .....</b>   | <b>135</b> |
| 第一節        | 引 進 .....            | 137        |
| 第二節        | 訓練之三個基本目的 .....      | 141        |
| 第三節        | 擬定訓練要件之步驟 .....      | 142        |
| 第四節        | 學習的原則 .....          | 149        |
| 第五節        | 給訓練員之學習七原則 .....     | 152        |
| 第六節        | 訓練技巧 .....           | 153        |
| 第七節        | 評核訓練成果 .....         | 159        |
| <b>第七章</b> | <b>激勵的基本概念 .....</b> | <b>165</b> |
| 第一節        | 激勵的意義 .....          | 167        |
| 第二節        | 激勵過程的期望模式 .....      | 169        |
| 第三節        | 人性需求 .....           | 171        |
| 第四節        | 人事管理活動對激勵的影響 .....   | 179        |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| <b>第八章 薪資制度</b>       | 185 |
| 第一節 薪資的基本意義           | 187 |
| 第二節 工作評價的程序           | 188 |
| 第三節 薪酬給付的法令限制         | 189 |
| 第四節 工作評價的方法           | 191 |
| 第五節 建立薪資等級            | 208 |
| 第六節 應用工資曲線            | 210 |
| 第七節 工資率之訂定            | 211 |
| <b>第九章 獎金計劃</b>       | 217 |
| 第一節 金錢激勵              | 219 |
| 第二節 獎金計劃的型式           | 220 |
| 第三節 獎金計劃失敗的原因         | 230 |
| 第四節 採用獎金計劃的時機         | 233 |
| 第五節 有效獎金計劃的要件         | 235 |
| <b>第十章 福利與服務</b>      | 241 |
| 第一節 導 言               | 243 |
| 第二節 補助性薪資福利（於未工作期間給付） | 243 |
| 第三節 保險福利措施            | 249 |
| 第四節 退休福利措施            | 251 |
| 第五節 員工服務福利措施          | 254 |
| 第六節 員工對各種福利措施之偏好      | 254 |
| 第七節 彈性福利計劃            | 259 |

## 第十一章 非金錢性激勵技術..... 281

- 第一節 增 強..... 283
- 第二節 工作豐富化..... 291
- 第三節 目標管理..... 297
- 第四節 士氣與激勵..... 301
- 第五節 激勵部屬的指導原則..... 307

## 第十二章 績效考評..... 313

- 第一節 爲何要評核績效?..... 315
- 第二節 評核績效之工具..... 316
- 第三節 評核績效時要注意的問題..... 324
- 第四節 由誰來擔任評核工作?..... 328

## 第十三章 意見溝通..... 333

- 第一節 與僚屬協商(協議)..... 335
- 第二節 公佈考績要注意的問題..... 335
- 第三節 如何做一位積極主動的聽衆..... 339
- 第四節 有效協商考核之守則..... 343
- 第五節 懲戒員工之時機..... 350
- 第六節 有效懲戒之指引..... 352

## 第十四章 組織改變及發展..... 361

- 第一節 改變的過程..... 363
- 第二節 如何處理抗拒變革之阻力..... 364

|                                   |            |
|-----------------------------------|------------|
| 第三節 診斷問題 .....                    | 368        |
| 第四節 組織變革之技巧 .....                 | 370        |
| 第五節「組織發展」之方法 .....                | 378        |
| <b>第十五章 員工安全與衛生 .....</b>         | <b>391</b> |
| 第一節 何以「員工安全與衛生」重要? .....          | 393        |
| 第二節 職業安全與衛生法案( OSHA )的基本事項 .....  | 395        |
| 第三節 主管人員在工廠安全方面所扮演之角色 .....       | 398        |
| 第四節 引起意外事故之原因 .....               | 402        |
| 第五節 如何防範意外事件 .....                | 411        |
| 第六節 員工衛生：問題及改進之道 .....            | 414        |
| <b>第十六章 勞工關係與申訴 .....</b>         | <b>425</b> |
| 第一節 導論——勞工運動 .....                | 427        |
| 第二節 工會及法令 .....                   | 435        |
| 第三節 工會運動與選舉 .....                 | 438        |
| 第四節 集體談判——得到勞工同意書 .....           | 440        |
| 第五節 如何處理申訴事件 .....                | 445        |
| 第六節 結論——勞資兩方能和平共處嗎? .....         | 451        |
| <b>第十七章 總結：人事管理與工作生活的品質 .....</b> | <b>471</b> |
| 第一節 人事管理哲學的追求 .....               | 473        |
| 第二節 人事管理之任務 .....                 | 476        |

## 導 論

### 【本章目標】

1. 闡釋人事管理之含義及其與管理程序 (Management process) 的關係。
2. 列舉八個適用於所有經理之人事管理觀念及技巧的應用例子。
3. 比較直線與幕僚之職權。
4. 描述直線主管及人事主管的人事管理責任。
5. 申論影響人事管理哲學的因素。
6. 比較 X 理論與 Y 理論的管理假設。
7. 試述激勵模式 (Motivation model) 的原理。

本章主要在解釋人事管理的含義以及本書的架構。往後我們會了解如徵募 (recruiting)，雇用、訓練、計酬、評估以及員工發展等的人事管理活動，這些是任何主管人員職務的一部份。同時我們也會知道人事管理只是組織中的一項個別幕僚功能，人事部門主管有必要協助所有主管人員。其次我們談到影響人事管理哲學之要素。最後，我們提出貫穿本書的激勵模式，而將每章連結起來。



## 第一節 經理人員的「人事管理」職務

### 一、管理程序

許多著書立說的管理學者均不否認經理人員得執行幾個基本要務，即計劃（Planning），組織（Organizing），任用（Staffing），領導（Leading）和控制（Controlling）（見表 1-1）。總括來說，就是一套管理程序。每項功能又有一些特定的工作，分述如下：

（一）計劃——設定目標與準據；訂立規則與程序；研擬計劃（為自己及屬下）；預測未來的事件。

（二）組織——派定個別工作給每位下屬；劃分部門；授權；建立職權與意見交流的通路；協調屬下的工作。

（三）任用——決定雇用的資格；招募有前途的員工；甄選員工；設立績效標準；員工計酬；評核績效；檢討與考評；訓練與發展員工。

（四）領導——要求員工工作；維持士氣；激勵屬下；樹立良好的組織氣候。

（五）控制——設定標準，如銷售配額，品質標準或生產水準；檢討如何將實績與標準相較；採行糾正措施。

表 1-1 管理程序

|    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|
| 計劃 | 組織 | 任用 | 領導 | 控制 |
|----|----|----|----|----|

## 二、人事管理的重點—任用

本書著重管理程序的任用功能，所述及的觀念及技巧在在皆為管理工作所需。包括：

工作分析（決定員工之工作內容）。

規劃人力需求及招募員工。

面試候用人（candidates）。

甄選候用人。

引進及訓練新進員工。

薪工管理（即如何給員工酬勞）。

獎工及福利措施或計劃。

評估績效。

面對面溝通（包括績效回饋，約談與懲戒）。

管理人員發展。

如擔任主管則尚需知：

機會均等與確定性行動。

員工保健與安全。

申述處理與勞工關係。

## 三、人事管理何以對經理人員重要？

為什麼此等觀念與技巧對經理人員很重要？回答這問題，我們不妨看看一些任何主管人員不願犯下的錯誤，例如：

聘錯人選擔任職務。

高流動率。

屬下不盡力。

把時間耗在毫無用處的面試上。

由於本人的歧視舉動，致使公司對簿公堂。

因為不安全的實作而違反勞工安全條例。

有些部屬以為其待遇比起同單位的其他員工來得不公平。

因缺乏訓練致侵及本部門之效率。

承諾任何不公平的勞工條款。

仔細研讀本書，就可避免犯下這些錯誤。而且最重要地，它可保證使你得到透過他人努力的成果。身為一位經理，你可能事事精明，譬如訂立明晰的計畫、擬畫清楚的組織圖，完成新式裝配線，應用繁複的會計控制等等。你也可能到處出紕漏，如用人不當，吝於激勵員工等等。不過，許多主管（總經理、將軍、統領、工頭等）並不為不當計劃、組織與控制所限，而照樣成功。原因乃在於其懂得用人之要訣，知道如何因人適任、適時激勵、定期考評、與使其有發展。當你研讀本書時，不妨記住：「獲取成果」是管理工作的本旨，而身為經理則應將此要務透過他人來完成。一如某公司總裁所言：「多年來有人一直以為資本是工業發展之瓶頸；但我不以為然，我認為企業無法募集且維持良好的工作力才是生產的瓶頸，因為從沒有一個構想優異、衝勁十足的方案會因資金短絀而中止的，我只知道那些無法維持一個有效率有熱勁之工作的產業，其成長才會被扼殺或遲滯。這種道理，將來亦然……。」

## 第二節 人事管理領域的直線與幕僚

所有的主管其實都是「人事主管」，因為他們得參與招募、面試與甄訓等工作。然在許多公司都會另設立人事部門，由人事經理（Personnel Manager）職掌。這麼說來，該人事經理及其幕僚到底和

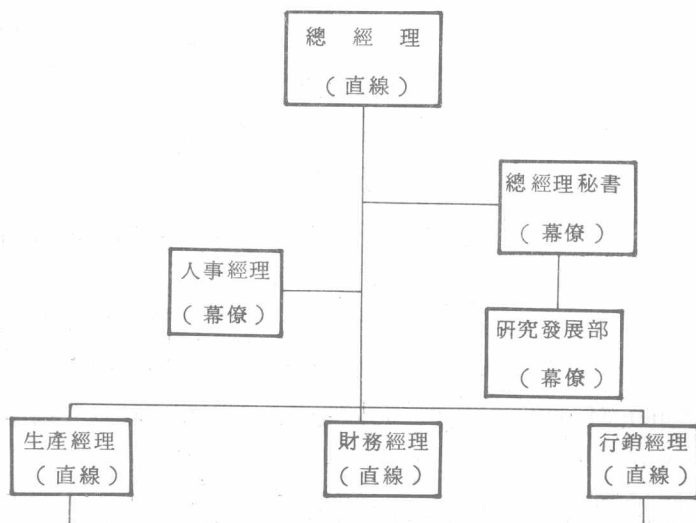
公司中其他部門直線主管有何關係？回答此問題，得先從定義「直線」（Line）與「幕僚」（Staff）開始。

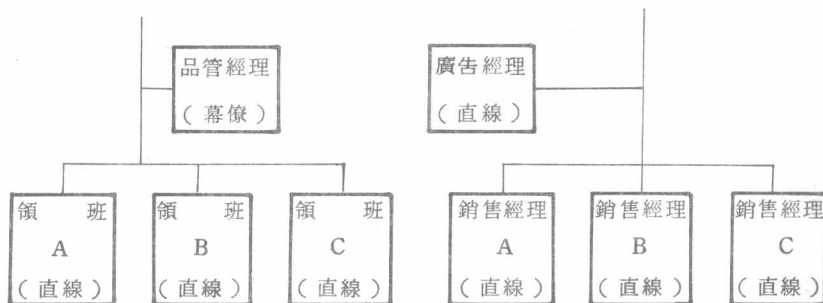
### 一、直線與幕僚的職權

職權是指決策權，指揮他人工作權，下達他人命令權。管理學上，區別直線與幕僚並不難。

直線主管有權指揮部屬（他們可能又是另外一批人的主管）。此外直線主管負有達成組織基本目標的責任。因此生產部與銷售部經理均可說是直線主管。至於幕僚主管則負責協助和提供意見給直線主管，期能順利達成目標。這些概念可參見圖 1-3。人事經理通常是幕僚主管，他負責提供意見給對招募、雇用與計酬等方面有問題之直線主管。生產及行銷部門經理是直線主管，他們對完成組織基本目標之任務負直接之責，同時有權指揮部屬工作。

圖 1-3 直線與幕僚職權





接著進一步看看直線與幕僚主管的特定人事職責。

## 二、直線主管之人事管理責任

一位人事專家曾說：「從總經理至最低層監工，每位主管都得擔直接管人的責任。」

譬如說，某大公司可將有效的直線主管人事責任分為下列數項：

1. 因人適任。
2. 引導新進員工熟悉工作。
3. 訓練就任新職的員工。
4. 改進各員工作成效。
5. 進行有創意的協調與發展融洽之工作關係。
6. 解釋公司的政策與程序。
7. 控制人工成本。
8. 開發各員之潛力。
9. 創造並維持部門之高度士氣。
10. 維護員工之健康與身體狀況。

在小單位內，直線主管常得獨力擔任這些人事責任，然一旦組織持續成長，則需獨立人事部門之專業知識與意見的協助。

### 三、人事幕僚的人事管理責任

人事部門提供專業性的輔助。本部主管得負起以下三大項人事機能：

(一)「直線」機能——首先，人事主管要發揮其直線職權去指揮其部門或權責範圍內的人員活動（如工廠餐廳）。換言之，他在自己的部門運用直線權力。人事主管有時也運用其「隱權」（Implied authority），這是由於直線主管皆知人事經理常接近最高當局，因此其暗示常被視為上級的命令。這種隱微之權力對於面臨人力資源或人事難題的主管具有相當的威力。

(二)協調機能——人事主管有時亦擔任人事活動的協調人，此種職務又稱「功能性控制」（Functional control）。因此人事主管及其部門直可說是「高層主管的右臂，向他保證公司的人事目標、政策，及程序確實由各直線主管一致實踐中。」

(三)幕僚（服務）機能——對各直線部門提供服務是人事主管工作中的「奶油與麵包」（譯者按：指最基本的任務）。譬如協助直線部門雇用、訓練、評估、獎勵、約談、擢升，及開革員工。同時亦掌管各類福利措施（健康及意外險、退休、休假等）以輔助各主管遵行公平雇用與職業性安全法規。最後它亦在處理申訴及勞工關係中擔任重要之角色。

人事主管尚得充當「創新者」（Innovator）的角色作為其提供服務的一部份。關於此點，有兩位正在幹人事工作的專家曾說：「即按現時趨勢提供最近資料及解決問題的新法子。」（比方說，近來企業盛行改善工作生活素質和提供員工歷練的計畫。那麼人事主管就應立於潮流的前端，協助其單位施行這些號稱必要的方案）。