

Human Resource Management

人力資源管理 四版

張緯良 著





人力資源管理 四版

Human Resource Management

張緯良 著

國家圖書館出版品預行編目資料

人力資源管理／張緯良著. --四版.

--臺北市：雙葉書廊, 2012.05

面： 公分

ISBN 978-986-6018-18-3 (平裝)

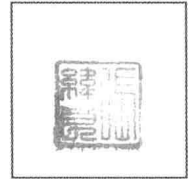
1. 人力資源管理

494.3

101007940

人力資源管理 四版

作 者 張緯良
發行人 張福隆
責任編輯 廖珈琪
封面設計 呂秀蓉
出版社 雙葉書廊有限公司
地 址 臺北市羅斯福路三段 269 巷 12 號 1 樓
電 話 (02)2368-4198
傳 真 (02)2365-7990
網 頁 <http://www.yehyeh.com.tw>
讀者服務 pub@yehyeh.com.tw
登 記 證 局版北市業字第 239 號
出版日期 西元 2012 年 5 月 四版一刷
電腦排版 辰皓國際出版製作有限公司



I S B N : 9 7 8 - 9 8 6 - 6 0 1 8 - 1 8 - 3

著作權所有©侵害必究

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回更換

版權聲明：書中引用之商標及圖文版權分屬各公司所有，本書純屬介紹之用，
並無任何侵害之意。

人力資源管理 四版

Human Resource Management

詹 序

在現代化的工商業社會中，企業組織是社會的核心，而勞工朋友更一直是社會的中堅階層，也是社會安定的主要力量。

然近年來隨著經濟發展，勞資爭議成長快速，從民國 69 年以前的兩位數以下，到 74 年超過 1 千件、83 年突破 2 千件，到 87 年底已達到 4 千餘件，造成的社會不安、生產力損失、國家競爭力減弱，影響實鉅。我國工會法中規定事業單位的工會是強制成立，近年來工會雖逐年成長，但迄民國 87 年底仍只有 3 千多家，組織率約 40%；另外我國的勞工災害千人率已由民國 76 年的 5.91% 降至 86 年的 3.41%。但 86 年我國工作場所仍然發生職業災害計 25,357 人件次、交通事故計 7,668 人件次，造成企業的重大損失。除了為經濟發展帶來衝擊之外，有些職業災害或勞資糾紛甚至造成社會事件，影響到一般民眾的生活。

以上這些不過是勞工相關問題的一些例子，其他如失業問題、勞工福利、勞工教育等問題，都影響勞工朋友的生計與社會安定，並與企業的經營有關。這些問題的原因在哪裡？當然其中因素很多，但在與許多勞工朋友和企業主持人接觸的過程中，卻發現有很多的事件，主要都是因為當事人之一方或雙方，對勞工相關法令與政策的不了解所致。換言之，如果加強企業界朋友對勞工相關法令的知識，即可減少許多勞資爭議事件與職業災害的發生，降低社會成本，提升國家競爭力。而勞工相關法令知識的推廣，則唯有依賴教育工作。

在傳統的觀念中，勞工與企業主持人是站在對立的兩方，各自為了爭取自身的最大利益難免產生衝突。即使在教育領域內，勞工教育與企業管理教育都是涇渭分明，各有各的軌道，雙方交集有限。今天很高興看到有張緯良教授《人力資源管理》一書的出現，從企業管理的角度，在介紹人力資源管理理論與實務的同時，將勞工相關的法令，作了一個精要的介紹，更費心蒐集國內相關實務案例，加以引證說明，使這兩個領域產生交集。這在國內人力資源管理的教科書中，尚不多見。

張教授的大作特別強調整合的觀念，並指出勞工與企業所有人是一種互利共生的關係，勞工朋友必須經由企業主提供就業機會，來賺取收入維持生活，並實現個人的生涯理想；企業主也必須透過勞工朋友的協助，提供知識、技術與勞動力，來達成企業主的創業目標。企業若能體認員工為組織最有價值的資產，主動善盡照顧之責，同時遵守法令規章，避免不良管理實務，強化員工對企業的向心力，則企業與員工互蒙其利，當可共同創造企業的遠景。此論點發人深省，本人深表贊同。

張教授自謙專長於企業管理領域，對勞工相關法令與實務並不是那麼熟悉，因而請本會的一些同仁提供資料與意見，在接觸過程中感覺到張教授實事求是的態度與嚴謹的治學風格，令人感佩。今書成，希望本人寫一篇序言，本人非常樂意，同時更希望本書能帶給國內企業界與勞工朋友一些幫助，共創安樂和諧的社會。

行政院勞工委員會主任委員

A handwritten signature in black ink, reading '詹火生' (Chen Hui-sheng). The characters are written in a cursive, calligraphic style.

1999.9.1.

成 序

在企業管理的領域中，相較於行銷、財務、資訊等熱門領域，人力資源管理項目顯得較為冷門。但是，「人」乃組織的核心資源，所有的行銷、生產、資訊、財務等作業，都是靠人來執行，人的重要性是不容忽視的。

人力資源管理工作的主要目的，在於為組織尋找適當的人才，並善用組織的人力資源，以支援各部門作業，達成組織的目標。基本上，企業組織中人力資源管理屬幕僚功能，大多由專業的人力資源人員來負責。但在實務上，直線主管也負擔許多這方面的工作，例如招募與甄選、訓練與發展、績效評估、激勵與領導等。而一些人事專業幕僚的工作，例如人力資源規劃、勞工安全與衛生、薪資與福利，或多或少也與直線主管有關，需要直線主管和人事部門合作完成。因此，人力資源管理是每一位管理者都必須了解與熟悉的功能。

本人擔任教育行政多年，深深覺得最重要，也是最難處理的，就是「人」的問題。學校的教學品質、研究水準，甚至社會評價與聲譽，絕大部分取決於教師的素質和責任心；另一方面，每一位教師的背景、觀念、態度和興趣都不一樣，對學校抱持著不同的期望，如何滿足這些不同的期望，使教師產生高度的向心力，為學校的整體利益而努力，成為校長的一個重大考驗。這種情形，相信企業界也是如此。

隨著經濟成長與經營環境的改變，組織的人力組合趨向多元化、企業競爭日益激烈、法令日趨複雜，人力資源管理乃無可避免地愈來愈趨向專業性，在這種情形下，人力資源管理教育的重要性就不容大家忽視了。

臺灣企業管理的知識大多來自國外，教科書也以外文為主，語言和文化的隔閡，往往限制了學習的效果。尤其是人力資源管理，涉及國內相關勞動法令，更非國外的教材可以涵蓋。因此，近年來，大學在商學、管理學領域的教學上，興起教材本土化的風潮。趁此風潮，張緯良副教授基於多年的教學與研究經驗，撰寫了這本人力資源管理教材。

閱讀本書的手稿之後，我認為這本著作有幾個特色。首先是本書的架構相當完整，人力資源管理的重要內容與議題都普遍述及。其次是兼顧理論與實務，尤其書中資料與實例大多採用國內相關資料，同時亦有先進國家理論與實務的介紹，在國際化與本土化二者之間取得一個均衡，與臺灣的現況需要十分契合。尤其可貴的是，書中對國內勞工相關法令的引述與介紹，突顯企業在從事人力資源相關活動時，應注意的法律層面相關問題。勞工相關法令是一個長久以來在人力資源管理領域教學與研究中，受到嚴重忽視的議題。作者能在以上各方面多所著墨，相信對國內實務界會有很大的幫助，這也是與當下一般人力資源管理教科書相比較為特別之處。

張緯良副教授在政治大學企業管理研究所取得博士學位，主要專長為人力資源管理與資訊管理，先前曾在國防管理學院和元智大學任教，目前任教於本校資訊管理學系，教學認真，治學嚴謹，並積極參與各項學術活動，是一位相當投注於學術本務的學者。今以其多年的教學與研究經驗，撰寫成《人力資源管理》一書，相信對學生的學習一定有所助益，特為之序。

張嘉玲

於世新大學

1999.9.1.

四版序

2011年5月1日勞動節，歷經多年修法工程的勞動三法正式上路施行，算是政府送給勞工朋友的一個大禮物。勞資關係的規範有了重大的突破，本書也到了改版的時刻。

勞動三法是配合勞動三權：團結權、協商權與爭議權，其對應的法律分別為工會法、團體協約法與勞資爭議處理法。三法之立法均甚早，但也由於立法較早，其中有許多已不合時宜，對勞工權益的保障及勞資關係的維護，均有所不足。自2007年開始，在社會共識下逐步展開修法的工作。2008年1月團體協約法經立法院三讀通過，但因為三法互有關聯，必須同步上路，一直未能施行。

經過朝野共同努力，2009年7月勞資爭議處理法三讀通過、2010年6月工會法三讀通過，完成了全部的立法程序。2011年5月1日三法同步正式施行，為我國的勞資關係建立全新的基礎。

除了上述勞動相關法令實務的變動之外，由於人力資源管理的架構經多年發展已經趨向成熟，本次改版在章節架構上未作太多的改變，同時仍維持本書的特色：以本土化的觀點來詮釋人力資源管理的發展。例如對國內的勞動相關法令有專章作周延完整的說明，並在每一章中列舉相對應的法律問題，以提升國內企業的人力資源管理從業人員對法令的理解與重視。為了呼應理論與實務的結合，在課文中適時加入HRM智慧分享與HRM管理實務專欄，對國際上重大的人力資源管理案例與實務加以介紹。

比較重大的改變是在章末的部分，除了維持原有的本章摘要、討論問題之外，遵循部分讀者的建議，將參考文獻改列於各章之後，以便於讀者對照參考。原本書中的另外一個特色是章末專欄，第三版推出的「總裁的memo」廣受好評，改版時原打算沿用，但部分教授期望筆者再接再勵推陳出新。雖然這是一個極具挑戰性的工作，但為了維持本書的風格與水準，仍勉力一試，在這一版中推出「員工內心話」專欄，嘗試由員工的角度來看課文所提的各種理念和實務，提供不同的觀點。這個

人力資源管理

專欄的目的在作為辯證思考，對理論觀念的落實提出挑戰，課堂上也可以作為課後個案研討之用。

最後要感謝雙葉書廊的張總經理和羅曼瑄小姐，他們支持與鼓勵筆者繼續改版，並投入大量的資源來協助出版，使本書得以順利和讀者見面。經過多年的教學與推廣努力，看到國內企業在人力資源管理上有長足的進步，是身為一個教育工作者最感欣慰之事。期望未來能在學術界和實務界的共同努力之下，為國內企業提供優質的人力資源實務，進而提升企業的競爭力，為國家及產業開創美麗的未來。

張禕良

於世新大學

2012.5.

Contents

目 錄

詹 序
成 序
四版序

Part I 緒論 1

Chapter 1 人力資源管理導論	3
1.1 人力資源管理的重要性	6
1.2 人力資源管理的定義	8
1.3 人力資源管理觀念的演進	10
1.4 人力資源管理的整合	13
1.5 我國人力資源變遷的趨勢	15
1.6 人力資源管理的內容	19
1.7 什麼人需要學習人力資源管理	21
■ HRM 視窗 臺灣企業的第一位外籍總經理：蘭奇傳奇	4
■ HRM 管理實務 人力資源管理的新趨勢——人力派遣	7
■ HRM 智慧分享 雨果·慕斯特伯格與工業心理學的創立和發展	12
■ HRM 智慧分享 人力資源管理之重要性	15
■ 員工內心話	25
Chapter 2 人力資源相關法律	27
2.1 勞動立法的發展	30
2.2 我國的勞動立法	31
2.3 我國現行重要的勞動法令	34
2.4 中國大陸的勞動法令	51
2.5 美國的勞動法令	52

■ HRM 視窗 懷孕遭辭退 索賠 4 萬獲 7 萬	28
■ HRM 管理實務 飛歌—福特工安事件	33
■ HRM 管理實務 勞動基準法有保障 人人爭做勞工	39
■ HRM 管理實務 高雄捷運聘僱外勞之爭議	49
■ HRM 智慧分享 主動性行動計畫	54
■ 員工內心話	59

Part 2 人力獲得

61

Chapter 3 組織設計	63
3.1 組織結構	66
3.2 組織設計的古典原則	67
3.3 權變觀點下的組織設計	69
3.4 組織設計的情境因素	71
3.5 常見的組織結構方式	75
■ HRM 視窗 臺灣菸酒公司組織結構的變革	64
■ HRM 智慧分享 明茲伯格的《組織結構的五種型態》	71
■ HRM 管理實務 多層次組織結構設計	80
■ 員工內心話	86
Chapter 4 工作分析與工作設計	87
4.1 工作分析的用途	90
4.2 工作說明書與工作規範	92
4.3 工作分析的程序	97
4.4 工作分析的方法	99
4.5 工作設計與工作再設計	103
4.6 工作時間的安排	105
■ HRM 視窗 7-11 物流配送的作業流程	88
■ HRM 智慧分享 工作職能	100

■ HRM 智慧分享	PHILIPS 的工作輪調	105
■ HRM 管理實務	中國生產力中心的機動辦公室	109
■ 員工內心話		112
Chapter 5	人力資源規劃與招募	113
5.1	人力資源規劃	116
5.2	人力需求	118
5.3	組織人力供給	121
5.4	人力需求的滿足	123
5.5	員工招募	126
5.6	初步篩選	136
■ HRM 視窗	富邦銀行理財專員招募內外並重	114
■ HRM 管理實務	無薪假	125
■ HRM 智慧分享	美國與我國的禁止歧視規定	129
■ HRM 管理實務	獵人頭公司	134
■ 員工內心話		140
Chapter 6	員工甄選	141
6.1	甄選決策	144
6.2	測試的有效性	145
6.3	甄選的程序	147
6.4	面談	152
6.5	資料查證	160
6.6	健康檢查	160
6.7	甄選結果的通知	161
■ HRM 視窗	星巴克的徵才理念	142
■ HRM 智慧分享	管理評鑑中心	151
■ HRM 管理實務	假證照充斥 資料查證困難度大增	159
■ 員工內心話		165

Part 3 人力發展與運用

167

Chapter 7 訓練與發展	169
7.1 訓練的種類	172
7.2 評估訓練需求	173
7.3 設定訓練目標	175
7.4 擬定訓練計畫	176
7.5 訓練的實施	178
7.6 評估訓練成效	190
■ HRM 視窗 玉山銀行的教育訓練	170
■ HRM 管理實務 友達光電的工作輪調	186
■ HRM 智慧分享 企業模擬競賽	189
■ 員工內心話	196
Chapter 8 績效管理	197
8.1 績效管理的重要性	200
8.2 決定績效標準	201
8.3 績效評估的方法	205
8.4 績效評估回饋	213
8.5 誰來進行評估	215
8.6 績效評估的問題	216
■ HRM 視窗 惠普科技的績效管理	198
■ HRM 管理實務 高等教育評鑑指標扭曲學校資源分配	203
■ HRM 智慧分享 目標管理下之目標設定	204
■ HRM 管理實務 中國生產力中心的 360 度績效評估制度	217
■ 員工內心話	222

Chapter 9 生涯發展管理	223
9.1 生涯發展的概念	226
9.2 生涯發展管理	227
9.3 影響生涯規劃的因素	230
9.4 派職	240
9.5 晉升與調職	241
9.6 離職與退休	243
■ HRM 視窗 傳承父業 新光少東鞏固百貨龍頭基業	224
■ HRM 智慧分享 什麼時候開始作生涯規劃	233
■ HRM 管理實務 輟學創業 成就另一片天	238
■ HRM 智慧分享 調職五原則	243
■ 員工內心話	249

Part 4 人員激勵與維持 251

Chapter 10 激勵與領導	253
10.1 激勵與領導	256
10.2 激勵理論	256
10.3 領導理論	271
■ HRM 視窗 「僕人式領導學」 辜仲立打造自己的企業王國	254
■ HRM 智慧分享 雙因子理論所受到的批評	262
■ HRM 管理實務 公平理論中「付出」的角色	267
■ HRM 智慧分享 魅力型領導	277
■ 員工內心話	282

Chapter 11 薪資管理	283
11.1 薪資的內容	286
11.2 薪資給付的基礎	287
11.3 建立薪資結構	288
11.4 薪資政策	298
11.5 設計薪資時應考慮的其他因素	301
■ HRM 視窗 信義房屋「以人為本」、「求才育才」的薪資制度	284
■ HRM 智慧分享 薪資報酬委員會	289
■ HRM 管理實務 基本工資調漲 勞資雙方均不滿意	302
■ 員工內心話	309
Chapter 12 獎金與福利	311
12.1 員工報償	314
12.2 獎金	314
12.3 福利	321
12.4 彈性福利計畫	333
■ HRM 視窗 中信金控全心打造健康快樂的工作環境	312
■ HRM 智慧分享 史堪隆計畫	318
■ HRM 管理實務 職災實績費率制度	324
■ HRM 管理實務 勞退新制	329
■ HRM 管理實務 福利委外制度——台灣利樂	334
■ 員工內心話	339
Chapter 13 勞工安全與衛生	341
13.1 工作安全與衛生的重要性	344
13.2 我國職業災害相關法令	345
13.3 職業災害的原因	350
13.4 如何預防意外	357
13.5 員工健康與輔助計畫	359

■ HRM 視窗	台塑六輕連續大火 麥寮災民怒吼	342
■ HRM 智慧分享	意外傾向	356
■ HRM 管理實務	竹科工程師過勞死認定引發之爭議	362
■ 員工內心話		367
Chapter 14	勞資關係	369
14.1	勞資關係概說	372
14.2	勞資關係的發展	374
14.3	工會	379
14.4	集體協商	381
14.5	勞資爭議	387
■ HRM 視窗	上游廠商勞資糾紛 宏達電遭勞工團體抗議	370
■ HRM 管理實務	體制外工會	377
■ HRM 智慧分享	希臘罷工加重國家債台高築的惡果	386
■ HRM 管理實務	中環科技違法解僱抗爭事件	389
■ 員工內心話		395
Chapter 15	紀律管理	397
15.1	紀律管理的意義與內容	400
15.2	獎勵	400
15.3	懲處	403
15.4	申訴	409
15.5	員工溝通計畫	414
■ HRM 視窗	裙子太短遭解僱 女工程師獲賠償	398
■ HRM 智慧分享	懲處部屬的經驗	404
■ HRM 管理實務	無故資遣行政助理 清大判賠 77 萬	408
■ HRM 管理實務	企業的申訴和再申訴	412
■ HRM 管理實務	薪水遭扣押 離職員工申訴成功	415
■ 員工內心話		420