

Human Resource Management

Creating Values through Cooperation



簡建忠 著

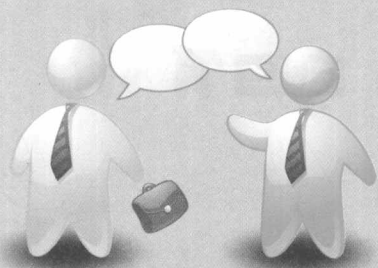
人力資源管理

以合作觀點創造價值



Human Resource Management

Creating Values through Cooperation



簡建忠 著

人力資源管理

以合作觀點創造價值



國家圖書館出版品預行編目資料

人力資源管理：以合作觀點創造價值 / 簡建忠
著. -- 二版. -- 臺北縣三重市：前程文化，
2011.01
面；公分
含索引
ISBN 978-986-6264-26-9（平裝）

1.人力資源管理

494.3

99026140

人力資源管理

以合作觀點創造價值

定價：新台幣 550 元

著 作 人：簡建忠

發 行 人：傅和彥

企劃編輯：陳佳妮、蔡鎮國

責任編輯：賴芝卉

出 版 者：前程文化事業有限公司

總 經 銷：前程文化事業有限公司

地 址：台北縣三重市重新路五段 609 巷 4 號 8 樓之 8

電 話：(02)2995-6488（代表號）

傳 真：(02)2995-6482

網 址：www.fcmc.com.tw

讀者服務：service@mail.fcmc.com.tw

郵政劃撥：19899178 前程文化事業有限公司

法律顧問：浩翔法律事務所 彭志傑律師

西元 2006 年 4 月初版

西元 2011 年 1 月二版

著作權所有・侵害必究



二版序

HRM 123

可能是人力資源管理的議題愈來愈受重視，讓這本書進入第二版。在初版和二版之間發生不少大事，特別是全球金融海嘯所引發的企業經營危機，無薪假、裁員、員工抗爭和政府救失業方案等事件長期佔領媒體版面，而鴻海富士康員工連續跳樓事件也引起激烈的論戰，甚至改變大陸電子業和沿海地區企業的薪資結構。但當2010年景氣好轉，資淺員工亟於轉職，期望謀求更好的薪酬福利，留住好員工又成為企業主頭痛的議題。可見，不論景氣興衰，企業永遠要面對員工（人）的議題。

本書剛發行初版時，即有讀者反映內容充實，但份量略多。因此，和電影續集一樣，第二版的挑戰在於保存精華並加入創新元素。作者除精簡各章內容、整併最後四章之外，並更新各章的專欄，以反映近年來的重要事件與議題，加深讀者閱讀的樂趣與理解。此外，讀者亦反映HRM的議題相當多元且複雜，實不易掌握與溝通，作者嘗試以「HRM 123」簡要呈現HRM的使命：

1. 為企業找到適當的人才
2. 協助人才有好的發揮
3. 將好人才留在企業一起發展

在職場上，「人」的問題最多、最複雜、最難解決，但企業主常認為「人的問題＝HR的職責」。姑且不論這是企業主的「抬愛」，或HRM的「原罪」，HRM專業人員應能感受更強的責任感和創造更高價值的驅動力。謹以此書獻給在職場奮鬥的朋友們，因為有「難搞的人」，才能凸顯人力資源管理的重要性！

簡建忠

2010年12月



目次

第一篇 企業存亡大事—人力資源管理	6
第1章 人力資源管理導論	8
1.1 人力資源之意涵與特質	10
1.2 人力管理之歷史沿革	13
1.3 人力資源管理之意涵	20
1.4 人力資源管理之情境與範疇	22
第二篇 求才—人力資源羅致管理	32
第2章 工作分析與設計	34
2.1 工作分析	36
2.2 質能 / 職能與工作分析	45
2.3 工作設計—聯結人與工作	53
第3章 人力資源規劃	64
3.1 組織目標、策略與人力資源規劃	66
3.2 人力盤點	82
第4章 人力資源招募與甄選	88
4.1 人才招募	90
4.2 人才甄選	100
4.3 精進甄選成效	118
4.4 職前講習與人員安置	120
第5章 員工離退管理	128
5.1 員工離退之效益、成本與風險	130
5.2 企業員工離退之類型與管理	135
5.3 大量資遣後留任員工管理	147

第三篇 育才—人力資源發展管理	152
第6章 人力資源發展—企業教育訓練	154
6.1 人力資源發展之定義、概念與發展歷史	156
6.2 HRD 功能與定位	158
6.3 HRD 與績效	164
6.4 HRD 功能實務	168
6.5 檢視訓練價值—評鑑HRD成效	176
6.6 常見訓練方法簡介	178
第7章 職業生涯管理	182
7.1 生涯與職涯概說	184
7.2 個人職業生涯的選擇	187
7.3 管理員工職業生涯	196
第四篇 積極留才—人力資源激勵管理	206
第8章 工作動機與工作滿足	208
8.1 動機、工作動機	210
8.2 工作滿足	218
第9章 員工績效管理	226
9.1 績效管理之概念與目的	228
9.2 績效考核	230
9.3 績效考核成效為何不彰	246
第10章 薪酬管理	254
10.1 企業酬償體系	256
10.2 財務性酬償之重要內涵	260

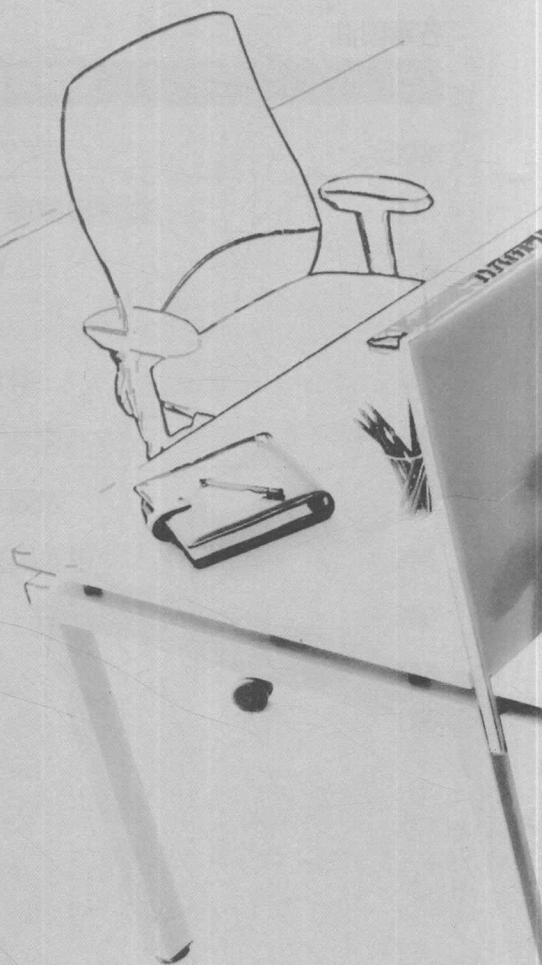
10.3	工作評價與薪資結構	263
10.4	薪酬設計方針與行政管理	279
第 11 章	員工福利管理	286
11.1	福利之源由與主要內涵	288
11.2	福利措施管理原則與重要趨勢	295
第 12 章	紀律管理與員工權益	306
12.1	員工紀律管理	308
12.2	員工權利與企業管理權	316
第五篇 消極留才—人力資源維繫管理		326
第 13 章	勞資關係	328
13.1	勞資關係的意義、範疇與特質	330
13.2	團結權與集體協商	333
13.3	勞資爭議與處理	340
13.4	勞工參與及勞資合作	348
第 14 章	職場安全與健康	352
14.1	職場意外事故與其成因	354
14.2	常見職場意外事故與危害	356
14.3	工作壓力	360
14.4	員工協助方案	363
14.5	職場健康促進	369

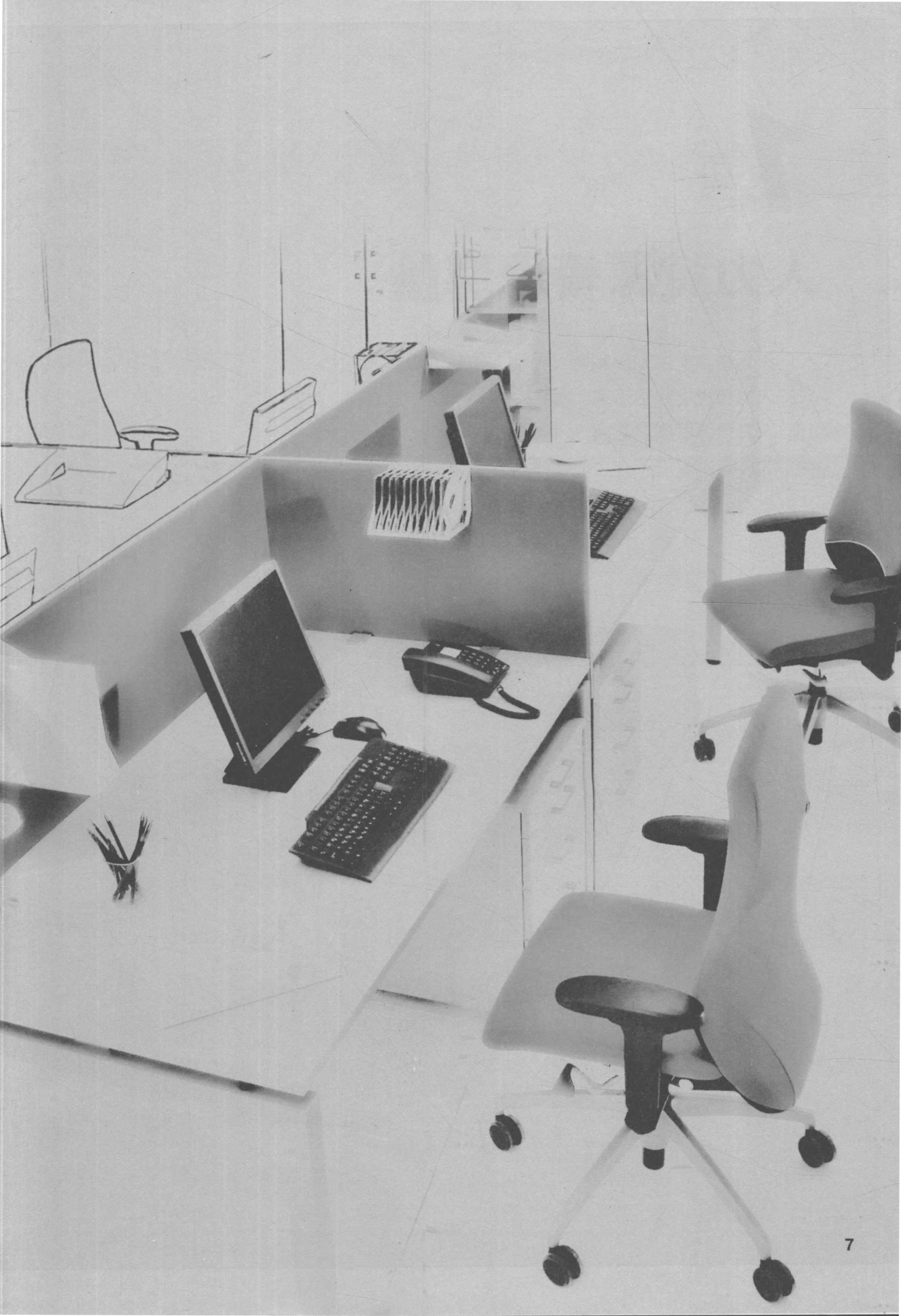
第六篇 掌握 HRM 的脈動	374
第 15 章 掌握人力資源管理新脈動	376
15.1 人力資源管理策略化	378
15.2 人力資源管理彈性化	381
15.3 人力資源管理課責化	387
15.4 HRM 專業人員的角色與職能	395
15.5 HRM 管理者面對的挑戰	399
各章附註	408
索引	428

第一篇

企業存亡大事—人力資源管理

第1章 人力資源管理導論

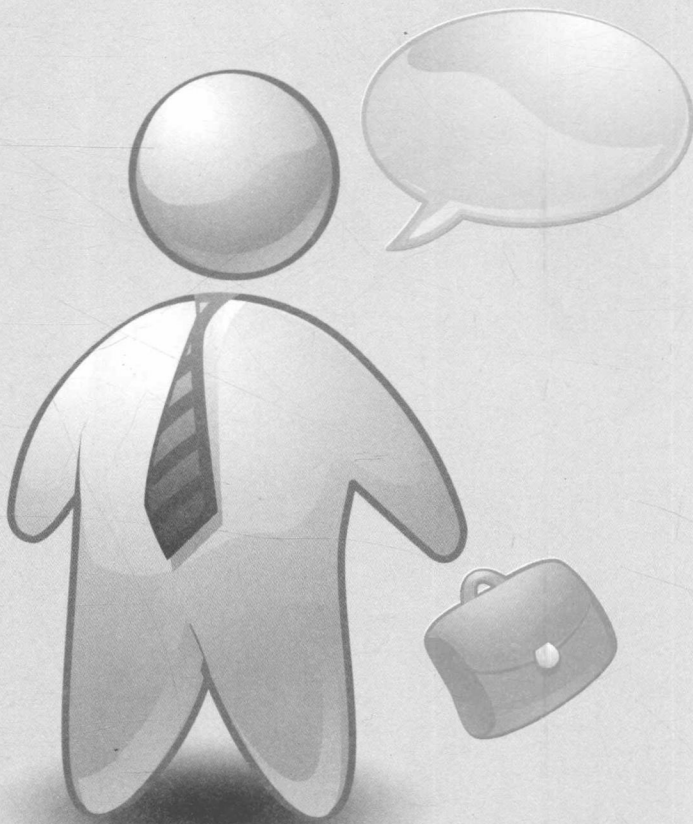


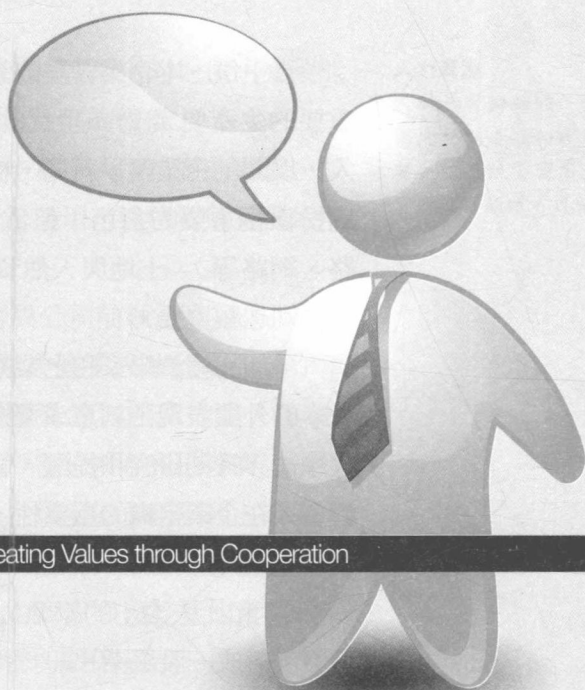


1

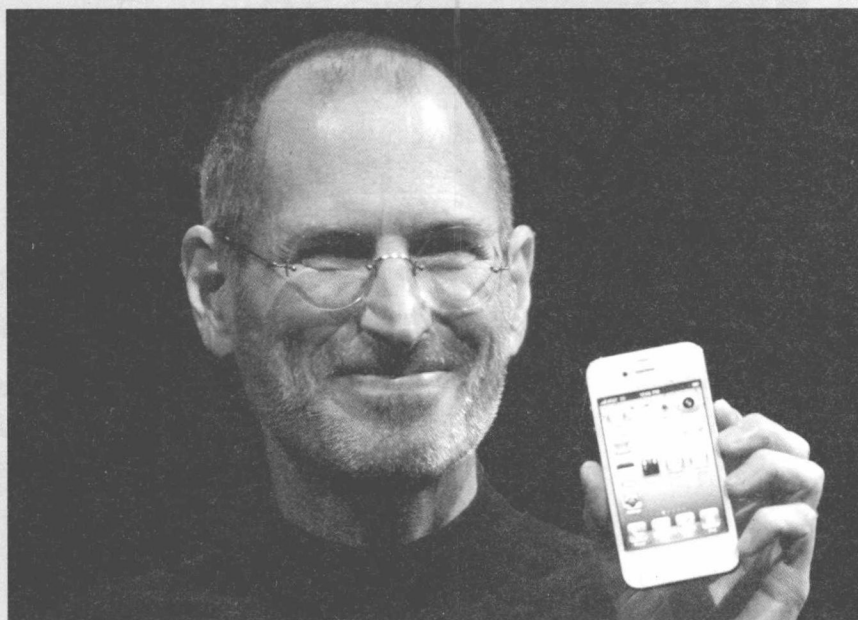
人力資源管理導論

- 1.1 人力資源之意涵與特質
- 1.2 人力管理之歷史沿革
- 1.3 人力資源管理之意涵
- 1.4 人力資源管理之情境與範疇





Human Resource Management : Creating Values through Cooperation



e 世代企業標榜「資訊、知識與科技」的融入，開創企業競爭新局。儘管土地與資金仍扮演重要的角色，但當科技屢有重大突破時，「人」在企業的地位更顯重要。2007年，蘋果電腦首席執行長 Steve Jobs 掀起智慧型手機的風潮，2010年 iPhone 4 的上市，再次讓全球蘋果迷都「愛瘋」了。（圖片來源：維基共享資源）



幾乎每一本企業管理的教科書均強調「土地、資金、人是企業最重要的生產要素」，e世代的企業則標榜「資訊、知識與科技」的融入，以開創企業競爭新局。檢視經濟型態的發展歷程，土地與資金的確扮演極重要的角色，但當科技屢有重大突破時（如電腦、積體電路、網路等），土地與天然資源的重要性逐漸降低，「人」在企業的地位則越顯重要。

早期的經濟學家和企業家對人力的運用常侷限於「體能」和「數量」的外顯表現，刻意或選擇性地忽略「勞動力」內在智識的貢獻。經學術界長期研究和提醒，管理者才逐漸調整對人的偏誤思維，重新體會人在企業組織的重要性，對人的看法也自「純資源」轉變為企業資本與資產。1960年代後，人力資源（human resource）逐漸取代「人事」和「人力」的概念¹⁹，與人力資源相關的研究和學門也相繼發展，形成一股風潮。

1.1 人力資源之意涵與特質

人力或勞動力的概念出現相當早，且常見於與經濟有關的論述，多泛指一國家具備生產能力者之總和，但進一步說明其意涵者則較少見。作者蒐尋與整理之後，發現較重要的意涵來自於：

1. Raymond Miles

Miles 在探討「參與領導理論」時，認為「人力資源模式」（human resource model）基本上關注企業成員的價值與才能，並以儲存庫（reservoir）的概念看待成員未開發的潛能²¹。Miles 同時認為「人力資源」涵蓋成員的技能、熱誠、創造力與自我掌控的能力，而管理者最重要的任務則是促使「人力資源」的充分發揮。

2. 高希均

高希均認為人力資源是「一國家國民的知識、技藝與性向」的綜合，並強調「人」與其他資本互動中支配性的角色²。

3. Thomas Gilbert

Gilbert 則認為「人」所擁有的知能和特質，是創造有價值的成

就最關鍵的資源，但「人」要超越「純資源」的地位，必須能統合其他資源、形成綜效，始能創造更高的價值¹³。

作者綜合上述意涵，將人力資源再引申為「人所具有的知識、技能、態度、創造性和理想等特質，以及統籌運用上述特質所獲得的所有成就」³。

被譽為「20年來最卓越的CEO」的奇異公司前執行長 Jack Welch 於2004年6月在北京的演說中強調，「尋找優秀人才比資金運作重要」、「…『CEO』的工作就是要找到最優秀的、能做這些『專業』事情的人才…」¹。不過，中國許多企業的高階領導者仍存有「…在中國，財務資源非常、非常重要…」與「企業處於不同階段、時期，各類資源的重要也會隨之轉變」的想法¹。當然，辯論哪一種資源最重要實無特殊意義，但是較深入地分析人力資源迥異於其他資源的特質，或有助於瞭解人的管理與企業競爭的密切關係。

1. 人是「有生命、思考力的有機體」

除天災地變或人為工程，土地少有變化，若非有交易行為，資金亦無流動；基本上，土地與資金是無意識的無機體。人除具備生長、行動、繁殖、死亡等動物性的特質外，最重要的是人擁有一顆能思考、分析、創造的大腦，且能依據外在環境的變遷主動回應。由於「人」賦予土地與資金特定的使命與用途，才能創造無窮的價值。

2. 人有「人性」

在長期的演化過程中，人的大腦除儲存生存必要的知能之外，也發展出異於動物的「人性」。簡單而言，「人性」為人對環境的刺激而引發的身心反應，即是俗稱的七情（喜怒哀樂愛惡欲）、六慾（色聲香味觸法）。

3. 人有「自主性」

土地與資金本身沒有意識與需求，人則藉由資訊交流與分析，研判自己在環境中的位階、體察自我需求、決定需求層級，顯現相對的自主行為，以獲得最大的滿足。誠如 Tolman 的認知論與 Locke 的目標設定理論的主張，人依據自我需求、設定目標、決定自我行為與努力程度；即人有強烈自主、自我掌控的意識與需求。

人力資源

人所具有的知識、技能、態度、創造性和理想等特質，以及統籌運用上述特質所獲得的所有成就



4. 人有「差異、變異性」

根據DNA基因排序檢驗，人類與猿猴基因相似度高達98%以上，但是2%基因差異與環境的機遇，人類與猿猴在演化上產生截然不同的結果；此種情況也發生在不同的個人上。基因形成個人心理的基本差異，而家庭、學校、環境、文化、經歷等加諸於個人的各種影響，則形塑個人整體特質、價值觀、擴大人與人之間的差異性。

5. 人的勞務無法儲存

體力、智能、技術、情緒為人所能提供勞務的主要類型，但勞務又與時間密切相關。即因時間無法儲存，故一時段中若人未受派工作，則該時段沒有提供任何勞務，亦無勞務的成果。勞務無法儲存的特性，突顯「及時性」和「即時性」服務的價值，但部份勞務的「成果」是可儲存的，我們也才能享受前人努力的成果。

6. 人的價值難以估計

人對企業的貢獻除其勞務的多元性外，勞務成果的價值才是真正衡量人力資源價值的關鍵！體力勞務的價值有限（如加工工、清潔工），智能與技術勞務的價值較高（如技工、電腦工程師），知識、藝術與文化工作勞務的價值則更高。人的潛能尚未被完全瞭解、開發，因此無法為人的成就與價值劃定界限，或許「人類想像的極限」，才是人力資源價值的界線！

7. 人屬於「不定報酬、高風險」投資對象

企業對人的投資以薪資福利與教育訓練為主，但人善變、怠惰、自利的特質，難以保證企業能回收預期的投資。企業雖極力培養優秀成員並給予高薪厚利，但時空轉變之際，成員輕則出走、自立門戶、投靠敵營或對抗老東家，重則虧空企業資產，企業對員工的投資不僅付水東流、背負重大債務，甚至覆亡。

綜合上述分析可發現，「人」真是個難以想像的個體，兼具無窮的潛力與風險，對任何時代的管理者而言，瞭解成員的潛能與特質、激發熱誠、創造有價值的成就、迴避負面風險，永遠是艱鉅的挑戰。

1.2 人力管理之歷史沿革

「管理」是藉由「人」而達成預期目標的過程¹⁴，而幾乎在任何世代，「管理」均強調「透過人經濟而有效地參與」，以達成組織目標¹⁰。因此，我們大膽推論歷史上興盛的國家或組織，必掌控有效管理人力或人才的體系，始有機會凝聚「人」的貢獻與成就。因此，探索「人力管理」的根源與發展，將有助於管理者瞭解當代人力資源管理（human resource management, HRM）的思維與措施，及預測未來可能的趨勢。

工業革命是人類文明的重要里程碑，許多學者也將工業革命視為近代人力管理的分水嶺。經整合不同學者的看法，人力管理的演進約可劃分為下列時期：

1. 工業革命前（pre-industrial revolution）之時期

關注、組織、有效運用人力資源的想法，絕非近代的產物，但較具體概念的形成，約始於中世紀。當時的主要概念是以手工技藝劃分人力、管理者透過「貴族－平民－奴隸」與「技師－職工－學徒」的社會體制以協調人力，而這樣的觀念則自中世紀流行到工業革命時期⁴。此時期以階級區分人的價值，管理的概念仍屬粗糙、薄弱。

2. 工業革命（industrial revolution）時期

煤的使用、人力和機器的結合、工廠制度和勞工階層的形成、標準化的生產時間和程序、人力的分類與分工、逐漸加深的社會階層等，常被視為工業革命的表徵。當時，勞工被認為是可以自由買賣、使用、甚至於任意棄置的商品。因此，長工時、低工資、惡劣的工作環境相當普遍，而童工、奴隸、長期契約工則為重要的人力來源；人力管理幾乎可以用「壓榨」形容^{4, 8}。當時的企業家與政客瀰漫自由放任主義，造成政府幾乎沒有採取任何保障勞工權益¹¹的作為。

3. 集體協商形成（emergence of collective bargaining）時期

工業革命後由於雇主的壓榨日益嚴重，迫使勞工尋求大規模團結、組織工會，並採取罷工以與雇主相抗衡。1799年時費城



集體協商

勞工以集體的力量與雇主協商談判，以爭取更好的勞動條件

動作與時間研究

將一工作分解為最基本的動作和機械特質，除去無效率的部份後，再重新組合成最具效率的生產活動

的鞋匠嘗試以集體方式對雇主施壓、要求協商薪資，雖然造成多數鞋廠雇主聯合抵制、停工而失敗，但卻開創工會和雇主團體協商的先河⁹。而英國的勞工則在1842年「陰謀論」被推翻之後，工會才得以罷工做為爭取較高薪資的手段⁴。美國直到1935年通過「全國勞工關係法案」(National Labor Relations Act或Wagner Act)之後，勞工組織與工會才獲得為多數勞工和雇主協商的合法地位。英美勞工運動和自由集體協商，突顯企業有效人事管理的需求⁷。

4. 科學管理 (scientific management) 時期

Frederick W. Taylor於1885年在兩家鋼鐵廠以碼表開創管理科學化的先河，完成「時間與動作」研究 (time and motion study)。在Taylor的概念中，科學管理的要素為「系統地分解一項工作至最基本的動作和機械特質，並進一步分析最有效率的組合」，以協助企業和勞工追求最大的利潤^{7, 17}。Taylor的動時研究揭露工作流程、技能、工具、時間等原掌握在勞工手中的「生產機密」，使管理者得以最合乎經濟效益的原則，重新設定、增加勞工的工作量、工時，發揮勞工極致的「生產價值」。絕大多數的企業和管理者採用Taylor的研究成果提高生產力，但卻忽視Taylor所建議的搭配措施，形成更嚴格的箝制和壓榨勞工，激起勞工的對抗和抵制；Taylor的科學管理理論則繼續成為極具爭議性的議題^{4, 7}。

5. 早期工業心理學 (early industrial psychology) 時期

企業大力實施科學管理，又因忽略勞工個人的重要性而造成缺勤、怠工、品質低落等負面影響，而促成工業心理學的興起，其中則以Münsterberg為最重要的人物。Münsterberg針對街車駕駛、電話公司接線生與輪船幹部進行研究，發現勞工的工作表現和其個人特質、心理與情緒方面的條件有密切的關係，故致力於開發較準確的量表，用於篩選、安置和訓練勞工，並同時獲得工會和企業的支持^{15, 18}。第一次世界大戰時，美國軍方採用心理量表以能迅速處理新兵訓練與派任的問題，也間接促成工業心理學進一步的發展^{8, 17}。