

圖解

三大特色

- 一單元一概念，迅速掌握人資管理的精華與內涵。
- 涵蓋重要人力資源管理概念、人資最新發展趨勢、人資的選訓用留、人資長期人力發展等主題。
- 架構清晰，內容完整，容易理解，快速吸收

人力資源管理

戴國良 博士 / 著

閱讀文字

理解內容

觀看圖表

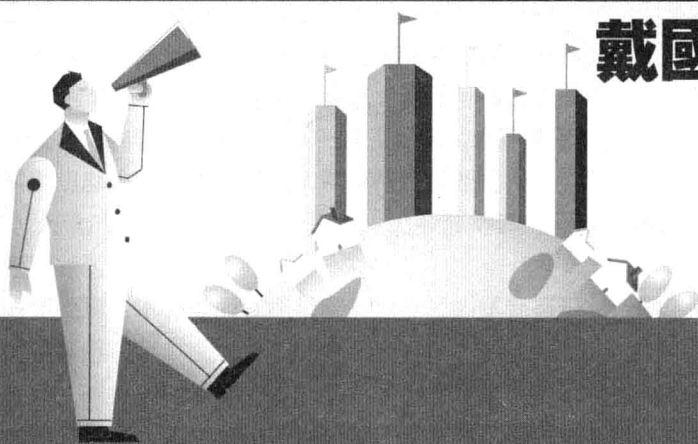
圖解讓
人力資源管理
更簡單



圖解

人力資源管理

戴國良 博士 / 著



五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

圖解人力資源管理／戴國良著．——初版．

——臺北市：五南，2011.11

面：公分

ISBN 978-957-11-6452-6 (平裝)

1.人力資源管理

494.3

100019532



1FRM

圖解人力資源管理

作 者 — 戴國良

發行人 — 楊榮川

總編輯 — 龐君豪

主 編 — 張毓芬

責任編輯 — 侯家嵐

文字編輯 — 邱淑玲

封面設計 — 盧盈良

排版設計 — 張苑真

出版者 — 五南圖書出版股份有限公司

地 址：106 台北市大安區和平東路二段 339 號 4 樓

電 話：(02)2705-5066 傳 真：(02)2706-6100

網 址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：wunan@wunan.com.tw

劃撥帳號：01068953

戶 名：五南圖書出版股份有限公司

台中市駐區辦公室/台中市市區中山路6號

電 話：(04)2223-0891 傳 真：(04)2223-3549

高雄市駐區辦公室/高雄市新興區中山一路290號

電 話：(07)2358-702 傳 真：(07)2350-236

法律顧問 元貞聯合法律事務所 張澤平律師

出版日期 2011 年 11 月初版一刷

定 價 新臺幣 320 元



自序

在企業組織內部，人力資源部門的功能與角色日益吃重。在過去，人力資源部門配屬在管理部門內，但幾年來，已被獨立出來，成為人力資源部，人員的編制也日益增加，而其負責的工作也逐漸深化及多元化。而且人力資源管理最近也被冠上策略性的字眼，稱為策略人力資源的經營與管理。理由很簡單，因為企業競爭力的總根源與總基礎，主要奠基於「人才」，一個卓越團隊的「人才」所匯聚的強而有力的組織陣容。沒有了優秀人才團隊，那麼公司組織僅是一個空架子。

但是問題在於，各企業對「人才」的爭取、招募或挖角，競爭非常激烈，甚至很多大老闆，都親自跑到各大學、研究所招募新生力軍。尤其高科技產業盛行時，很多臺大、交大、清大等電子、電機、資訊、資工等碩士班學生，尚未畢業就已經有好幾個高科技公司的職缺等著他們，一場「高級人才爭奪戰」已然啟幕。

既然公司對招募人才已如此重視，本書特將重要的人力資源管理概念、人資最新發展趨勢、人資的選訓用留、人資長期人力發展等議題涵蓋在內，予以邏輯有序、架構清晰地探討。

同時為方便閱讀，本書全面性採用圖解對照式的單元呈現，以期讀者能迅速理解人資管理的精華所在。

「人資管理」雖是一門基礎的理論學問，但畢竟還是要講求實務應用性，才有其對企業的價值及貢獻，故本書也旨在培養一個全方位優秀的基層、中層及高層的「人資管理者」。

本書能夠順利出版，要感謝我的家人、大學各級長官、同事、同學們，以及曾購買筆者出版著書的讀者們。由於你們的鼓勵、支持、指導與肯定，筆者才能在無數寂寞夜裡的撰寫中，持續保持自我的毅力、體力、耐心與要求，而能在預定的目標時間有紀律地完成本書。沒有各位的鼓勵支持，就沒有本書的誕生。在這歡喜收割的日子，將榮耀歸於大家的無私奉獻，再次由衷地感謝大家。

作者 戴國良

mailto: hope88@xuite.net

自序

第1章 人力資源管理概論

- Unit 1-1 人力資源管理的意義** 002
什麼是人力資源管理
在「管理程序」中扮演的角色
- Unit 1-2 現代人力資源管理新趨勢** 004
由人力機械觀，轉為人力人性觀
由人力管理，轉為人力發展
由恩惠主義，轉為參與管理
由年資主義，轉為能力與成果主義
幹部年輕化，世代交替趨勢強
- Unit 1-3 人力資源管理原則** 006
建立公平合理之人事制度規章
培養努力就能獲得報償的觀念
發展員工的才智
協助員工獲得適度滿足
- Unit 1-4 人事議題至為重要** 008
調查報告的六項發現
人事議題與人力素質是經理人最關心的課題
- Unit 1-5 人資部門應兼顧「前瞻」與「後顧」** 010
向前看——前瞻
向後看——後顧
- Unit 1-6 人力資源部門日益重要** 012
未來人事副總地位更加重要
策略性人力資源管理
- Unit 1-7 人力資源部門的策略性角色** 014
將人力資源視為策略夥伴
視為企業核心價值的一環
- Unit 1-8 組織能力是不可替代的無形資產** 016
無形資產比有形資產更重要
組織能力決勝一切

Unit 1-9 人才資本策略新思維	018
何謂人力資本策略	
人力資本是無形資產的重要內容	
人力資本策略新思維	
人力資本產能的系統觀點	
Unit 1-10 活用人才資本管理的作法	020
加強員工對企業目標的投入	
建立完整的員工績效管理流程	
有效獎勵員工	
Unit 1-11 人才在企業經營活動中的重要性	022
人力資源的兩種涵義	
人才對企業營運的重大影響	
Unit 1-12 人力資源部門的功能	024
招才	
用才	
訓才	
留才	
Unit 1-13 以「能力本位」的人力資源管理崛起	026
人力資源管理重心的變化	
能力本位的崛起背景	
能力本位的「能力結構」四大部分	
Unit 1-14 人力資源管理未來的任務	028
增進工作績效	
提高員工工作生活素質	
人力資源發展與員工前程規劃之配合	
Unit 1-15 傑克·威爾許對人資的看法	030
當執行長的管理理念	
管理的任務是「人」	
執行長60%在人才培育上	
改變人就能讓公司成長	
人才是策略的第一步	

第 2 章 人力資源部門主要任務概述

Unit 2-1	人力資源戰略的策定流程	034
	環顧經營環境的變化	
	經營戰略的決定	
	內部要因的改革	
	人事戰略的策定與基本方針	
Unit 2-2	人事管理的基本方針與原則	036
	安定僱用	
	成果主義的人事推動	
	其他基本方針	
Unit 2-3	人才活用功能的制度與推動	038
	如何活用人才功能	
	對重要人才的立案與推動	
Unit 2-4	不景氣下人力資源管理策略	040
	進行組織與人力盤點	
	更重視優秀人才的獎酬、培育與發展	
	訓練員工提升能力為未來預備	
	引進高績效的人力管理制度	
Unit 2-5	如何做好人力資源規劃全方位發展	042
	培才面	
	用才面	
	留才面	
Unit 2-6	21世紀人才的七種特質 Part I	044
	融會貫通	
	創新實踐	
	跨領域融合	
	三商皆高	
Unit 2-7	21世紀人才的七種特質 Part II	046
	溝通合作	
	熱愛工作	
	積極樂觀	

Unit 2-8	能力開發政策與推動	048
	直接能力政策	
	間接人力政策	
	員工潛能開發計畫	

Unit 2-9	人才開發體系	050
	工作中訓練	
	工作外訓練	
	不斷的自我學習	

第 3 章 人才招募與任用

Unit 3-1	羅致人才來源	054
	內在來源	
	外在來源	

Unit 3-2	甄選人才的步驟	056
	資料審核	
	初次面試或考試	
	複試	
	決定與通知任用	
	到職與介紹	

Unit 3-3	測試的種類	058
	成就測驗	
	智力測驗	
	性向測驗	
	人格測驗	

Unit 3-4	面談的種類	060
	問題式的面談	
	定型的面談	
	非引導的面談	
	深度的面談	

Unit 3-5	應徵者應注意的面試要點	062
	合宜的穿著打扮	
	對公司應有初步了解	
	對問題誠實並簡潔以對	

表現對工作之興趣、熱情、能力與專業
充分準備資料並提早報到

Unit 3-6	個人職場九大競爭力	064
	閱讀財務報表能力	
	人事管理能力	
	英文能力	
	業務能力	
	專業能力	
	分析事情能力	
	情緒控制能力	
	解決問題能力	
	抗壓力	
Unit 3-7	國內知名企業徵才過程及能力要求 Part I	066
	寶僑 (P&G) 公司	
	微軟公司	
Unit 3-8	國內知名企業徵才過程及能力要求 Part II	068
	統一超商公司	
	裕隆汽車公司	
Unit 3-9	國內知名企業徵才過程及能力要求 Part III	070
	台積電公司	
	花旗銀行	
Unit 3-10	企業界對求職新鮮人的調查報告	072
	企業對於大學生的品質認定想法	
	企業挑選社會新鮮人的考慮標準	
	企業認為目前社會新鮮人最缺乏的工作能力與態度	
Unit 3-11	員工從聘僱到離職移交作業要點 Part I	074
	聘僱申請作業要點	
	甄選作業流程	
Unit 3-12	員工從聘僱到離職移交作業要點 Part II	076
	新進報到作業	
	離職申請作業	
	移交作業	

第 4 章 員工教育訓練

Unit 4-1	員工教育訓練的意義及重要性	080
	教育與訓練之區別意義	
	教育訓練的重要性	
Unit 4-2	員工教育訓練的方法與優缺點 Part I	082
	工作中訓練	
	設班訓練	
Unit 4-3	員工教育訓練的方法與優缺點 Part II	084
	特別課程訓練	
	學校進修訓練	
	學徒訓練、師徒訓練	
Unit 4-4	員工訓練上課進行方式 Part I	086
	演講法	
	簡報講授法	
	個案研討法	
	現場模擬	
Unit 4-5	員工訓練上課進行方式 Part II	088
	角色扮演	
	戶外活動訓練	
	電子網路學習	
Unit 4-6	訓練計畫四大程序 Part I	090
	確定訓練的需要	
	選擇訓練方式	
Unit 4-7	訓練計畫四大程序 Part II	092
	受訓員工與主講人的挑選	
	評估訓練成果	
Unit 4-8	對員工學習的原則及失敗原因	094
	對員工學習的六大原則	
	教育訓練失敗的真正原因	
Unit 4-9	線上教學原則與案例	096
	線上教學基本原則	
	IBM公司e-learning學習機制	

本書目錄

Unit 4-10 企業教育訓練案例——和泰汽車	098
過去員工進修訓練的缺失	
2008年起實施「員工個人發展計畫」	
評量制度	
知識傳承——KM系統	
Unit 4-11 企業教育訓練案例——英商聯合利華	100
挑選大學剛畢業有潛力新鮮人	
培訓計畫內容	
每年固定投入大筆教育訓練費用	
Unit 4-12 企業教育訓練案例——美商惠浦	102
惠普鐵人集中營	
用角色扮演學習下決策	
更好溝通的人脈網絡	
Unit 4-13 企業教育訓練案例——台北遠東大飯店	104
卓越的教育訓練，是給員工最好的福利	
提供多元進修課程	
每年訓練經費逾五百萬元	
Unit 4-14 企業教育訓練案例——全家便利商店 Part I	106
師資來源來自企業內部主管及外部名師	
人才培育是企業成長茁壯的原動力	
儲備人才，先要投資	
Unit 4-15 企業教育訓練案例——全家便利商店 Part II	108
課程內容規劃	
企業終身學習與員工生涯發展	
Unit 4-16 企業內部讀書會企劃案 Part I	110
讀書會成立目的	
讀書會小組設立及成員職掌	
讀書會成員規劃及召集時間	
Unit 4-17 企業內部讀書會企劃案 Part II	112
讀書會進行方式	
學習成果評核及獎勵辦法	
讀書會預期效益	

Unit 4-18 企業內部師徒制方案	114
為輔導師資格把關	
新進人員表現的追蹤	
優秀輔導師的審議	

Unit 4-19 教育訓練主題決定與成果檢測	116
教育訓練主題決定的過程	
對教育訓練成果的檢測	

第 5 章 工作分析與工作評價

Unit 5-1 工作分析的意義與用途	120
工作分析的意義	
工作分析的產物與用途	

Unit 5-2 工作分析的程序	122
準備工作之先前分析	
安排工作分析之配合事項	
要求提供工作上之資料	
實地進行工作分析	
資料分析與編寫	

Unit 5-3 工作分析的內容及項目 Part I	124
工作分析的內容	
工作分析的項目	

Unit 5-4 工作分析的內容及項目 Part II	126
工作分析的項目（續）	
工作分析的時機	

Unit 5-5 工作說明書	128
意義及內容	
撰寫指南	

Unit 5-6 工作評價的意義及目的	130
工作評價的意義	
工作評價的發展歷史	
工作評價的目的	

Unit 5-7	工作評價的四種方法 Part I	132
	評分法	
	因素比較法	
Unit 5-8	工作評價的四種方法 Part II	134
	排列法	
	工作分等法	
Unit 5-9	實務上工作評價執行情況	136
	工作分析與工作評價之關係	
	實務上工作評價執行並不多	
 第 6 章 人事晉升與調派		
Unit 6-1	晉升制度的作用	140
	肯定員工的貢獻	
	回饋員工	
	作為激勵的誘因	
	提高員工士氣與效率	
	易招攬優秀人才	
	安定員工	
	配合組織擴張需求	
Unit 6-2	外商公司升遷的特色	142
	取決於員工的職能與績效	
	360度考核制度	
	本土與外商升遷考核之差異	
Unit 6-3	調派的種類與目的	144
	調派的種類	
	調派的目的	
Unit 6-4	降職與資遣	146
	降職的意義與原因	
	遣散的原因與程序	
Unit 6-5	企業人事晉升案例——英商聯合利華	148
	經理級幹部二個來源	
	輪調制度	
	內部訓練與海外訓練	

諮詢長協助新人發展
升遷考核

- Unit 6-6 企業人事晉升案例——日立製作所** 150
幹部人才選拔制度
設有「總合經營研修所」
海外短期留學與輪調
- Unit 6-7 企業人事晉升案例——韓國三星電子** 152
四個理論養成一流企業
艱辛與嚴格的員工晉升之路

第 7 章 考績

- Unit 7-1 考績的功能與原則** 156
考績的目的或功能
考績的原則
- Unit 7-2 誰負責考評** 158
由直屬主管評估
自我評估
利用人事評核委員會
由同事評估
- Unit 7-3 考評時機及評估步驟** 160
考評時機
績效評估的步驟
- Unit 7-4 考評的理論工具及優缺點 Part I** 162
評等尺度法
分等法
強迫分配法
- Unit 7-5 考評的理論工具及優缺點 Part II** 164
特殊事蹟法
交替排序法
配對比較法
- Unit 7-6 現代KPI績效評估法** 166
與傳統考績法之差異
實施的先決條件

	實施的優點	
	實施的限制	
Unit 7-7	影響績效評估的因素及改善	168
	影響績效評估因素	
	如何改善或增進考績制度	
Unit 7-8	360度評量制度	170
	什麼是360度回饋	
	360度回饋的目的	
Unit 7-9	企業考核管理規章實例 Part I	172
	考核種類	
	考核期間	
	考核之例外	
	考核項目	
Unit 7-10	企業考核管理規章實例 Part II	174
	考核評等	
	優等限制	
	甲等限制	
	考核處理	
第 8 章	懲戒與申訴	
Unit 8-1	懲戒應考量因素	178
	誰來執行懲戒	
	要建立合理的懲戒制度與規範	
	要有明確客觀的證據	
	為革新而懲戒，不為懲戒而懲戒	
Unit 8-2	懲戒的方法及原則	180
	懲戒的方法	
	懲戒的原則	
Unit 8-3	申訴的效益及應注意事項	182
	申訴制度之效益	
	處理申訴注意事項	
Unit 8-4	企業獎懲管理規章實例 Part I	184
	獎勵種類	

記大功獎勵

記功獎勵

嘉獎獎勵

懲罰種類

Unit 8-5 企業獎懲管理規章實例 Part II 186

解僱（免職）處分

記大過處分

記過處分

Unit 8-6 企業獎懲管理規章實例 Part III 188

記過處分（續）

申誡處分

獎懲處置與考核

功過相抵

獎懲申請與發布

第 9 章 激勵理論

Unit 9-1 馬斯洛的人性需求理論 192

生理需求

安全需求

社會需求

自尊需求

自我實現需求

Unit 9-2 其他常見激勵理論 Part I 194

雙因子理論或保健理論

成就需求理論

公平理論

Unit 9-3 其他常見激勵理論 Part II 196

期望理論

動機作用模式

Unit 9-4 企業激勵案例——韓國三星電子 198

員工基本薪資只占25-60%

頗具激勵性的三種獎金制度

第 10 章 薪資、獎酬與福利

Unit 10-1 薪資制度的基本條件	202
公平合理	
具激勵性	
Unit 10-2 影響薪資的內外因素 Part I	204
內在因素	
Unit 10-3 影響薪資的內外因素 Part II	206
內在因素（續）	
外在因素	
Unit 10-4 完整薪酬政策要素 Part I	208
薪酬內容應具多樣性	
合理薪酬政策可提高組織效率	
Unit 10-5 完整薪酬政策要素 Part II	210
薪酬政策的公平性可提高員工對組織的承諾	
薪酬制度必須合乎法令人情	
Unit 10-6 薪資制度的類別及優缺點	212
計時制	
計件工資制	
Unit 10-7 員工福利制度快速發展原因	214
工會力量的增強	
政府的支持	
人性需求的提升	
來自業者競爭的壓力	
以福利措施代替部分薪資	
Unit 10-8 福利的三大類	216
經濟性福利	
娛樂性福利	
設施性福利	
Unit 10-9 對員工獎酬目的及內容	218
獎酬目的	
獎酬的決定因素	
獎酬的實施內容	