

TUJIE
RENLI

戴国良 著

图解 人力资源管理

阅读文字 → 观看图表 → 理解内容

ZIYUANGUANLI



T
RENLI

戴国良 著

图解 人力资源管理

阅读文字 → 观看图表 → 理解内容

ZIYUANGUANLI



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

原著作名：图解人力资源管理

作者：戴国良

ISBN: 9789571164526

本书中文繁体字版本由五南图书出版股份有限公司在台湾出版，今授权电子工业出版社在中国大陆地区出版其中文简体字平装本版本。该出版权受法律保护，未经书面同意，任何机构与个人不得以任何形式进行复制、转载。

版权贸易合同登记号 图字：01-2013-2448

项目合作：锐拓传媒 copyright@rightol.com

图书在版编目（CIP）数据

图解人力资源管理 / 戴国良著. —北京：电子工业出版社，2013.12

ISBN 978-7-121-21838-5

I. ①图… II. ①戴… III. ①人力资源管理—图解 IV. ①F241-64

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 267896 号

责任编辑：杨洪军

印 刷：三河市双峰印刷装订有限公司

装 订：三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：16.75 字数：347 千字

印 次：2013 年 12 月第 1 次印刷

定 价：38.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。



自序

在企业组织内部，人力资源部门的功能与角色日益重要。过去，人力资源部门从属于管理部门，但近几年来已被独立出来，成为人力资源部，人员的编制日益增加，负责的工作也逐渐深化及多元化。而且人力资源管理最近被冠上“策略性”的字眼，被称为策略人力资源的经营与管理。理由很简单，因为企业竞争力的总根源与总基础，主要在于“人才”，以及一个卓越团队的“人才”所汇聚的强有力的组织阵容。没有优秀人才团队，企业组织仅是一个空架子。

但是问题在于，各企业对“人才”的争取、招聘，竞争非常激烈，甚至很多大老板都亲自跑到各大学、研究所招募新员工。尤其在高科技产业，很多名校电子、机电、信息等专业的硕士研究生，尚未毕业就已有好几个高科技公司的职位在等着他们，一场“高级人才争夺战”已经拉开序幕。

既然公司对人才招聘已如此重视，本书特将重要的人力资源管理概念、人力资源最新发展趋势、人力资源的选训用留、人力资源长期发展等议题涵盖在内，予以逻辑有序、结构清晰的探讨。

同时为方便阅读，本书全面采用图解对照式的单元呈现，以期读者能迅速理解人力资源管理的关键所在。

“人力资源管理”虽是一门基础的理论学科，但还是要讲求实务应用性才有其对企业的价值及贡献，所以本书也旨在培养全方位优秀的基层、中层、高层人力资源管理者。

本书能够顺利出版，要感谢我的家人、我校的各级领导、同事、同学们，以及曾购买笔者图书的读者们。由于你们的鼓励、支持、指导与肯定，笔者才能在无数寂寞长夜的撰写中保持毅力、体力、耐心，最终在预定的时间内完成本书。没有各位的鼓励支持，就没有本书的面世。在此，将荣耀归于大家的无私奉献，再次由衷地感谢大家。

戴国良

hope88@xuite.net

目 录

第 1 章 人力资源管理概论	1
1.1 人力资源管理的意义	2
1.2 现代人力资源管理新趋势	4
1.3 人力资源管理原则	6
1.4 人事议题至关重要	8
1.5 人力资源部门应兼顾“前瞻”与“后顾”	10
1.6 人力资源部门日益重要	12
1.7 人力资源部门的策略性角色	14
1.8 组织能力是不可替代的无形资产	16
1.9 人才资本策略新思维	18
1.10 活用人才资本管理的做法	20
1.11 人才在企业经营活动中的重要性	22
1.12 人力资源部门的功能	24
1.13 “能力本位”的人力资源管理崛起	26
1.14 人力资源管理未来的任务	28
1.15 杰克·韦尔奇对人力资源的看法	30
第 2 章 人力资源部门主要任务概述	33
2.1 人力资源战略的制定流程	34
2.2 人事管理的基本方针与原则	36
2.3 人才活用功能的制度与推动	38
2.4 经济不景气时人力资源管理策略	40
2.5 如何做好人力资源规划全方位发展	42

2.6	21 世纪人才的七种特质（一）	44
2.7	21 世纪人才的七种特质（二）	46
2.8	能力开发政策与推动	48
2.9	人才开发体系	50
第 3 章	人才招聘与任用	53
3.1	招聘人才来源	54
3.2	甄选人才的步骤	56
3.3	测试的种类与面谈的种类	58
3.4	面试的种类	60
3.5	应聘者应注意的面试要点	62
3.6	个人职场九大竞争力	64
3.7	知名企业征才过程及能力要求（一）	66
3.8	知名企业征才过程及能力要求（二）	68
3.9	知名企业征才过程及能力要求（三）	70
3.10	企业界对求职新人的调查报告	72
3.11	员工从聘用到离职移交作业要点（一）	74
3.12	员工从聘用到离职移交作业要点（二）	76
第 4 章	员工教育培训	79
4.1	员工教育培训的意义及重要性	80
4.2	员工教育培训的方法及优缺点（一）	82
4.3	员工教育培训的方法及优缺点（二）	84
4.4	员工培训上课方式（一）	86
4.5	员工培训上课方式（二）	88
4.6	培训计划四大程序（一）	90
4.7	培训计划四大程序（二）	92
4.8	员工学习的原则及失败原因	94
4.9	在线教学原则与案例	96
4.10	企业教育培训案例——和泰汽车	98
4.11	企业教育培训案例——英商联合利华	100
4.12	企业教育培训案例——美商惠普	102
4.13	企业教育培训案例——台北远东大饭店	104
4.14	企业教育培训案例——全家便利商店（一）	106

4.15	企业教育培训案例——全家便利商店（二）	108
4.16	企业内部读书会企划案（一）	110
4.17	企业内部读书会企划案（二）	112
4.18	企业内部师徒制方案	114
4.19	教育培训主题决定与成果检测	116
第 5 章	工作分析与工作评价	119
5.1	工作分析的意义与用途	120
5.2	工作分析的程序	122
5.3	工作分析的内容及项目（一）	124
5.4	工作分析的内容及项目（二）	126
5.5	工作说明书	128
5.6	工作评价的意义及目的	130
5.7	工作评价的四种方法（一）	132
5.8	工作评价的四种方法（二）	134
5.9	实务中工作评价执行情况	136
第 6 章	人事晋升与调派	139
6.1	晋升制度的作用	140
6.2	外商公司升迁的特色	142
6.3	调派的种类与目的	144
6.4	降职与遣散	146
6.5	企业人事晋升案例——英商联合利华	148
6.6	企业人事晋升案例——日立制作所	150
6.7	企业人事晋升案例——韩国三星电子	152
第 7 章	考绩	155
7.1	考绩的功能与原则	156
7.2	谁负责考评	158
7.3	考评时机及评估步骤	160
7.4	考评的理论工具及优缺点（一）	162
7.5	考评的理论工具及优缺点（二）	164
7.6	现代 KPI 绩效评估法	166
7.7	影响绩效评估的因素及改善途径	168

7.8	360 度评估制度	170
7.9	企业考核管理规章实例（一）	172
7.10	企业考核管理规章实例（二）	174
第 8 章	惩戒与申诉	177
8.1	惩戒应考虑因素	178
8.2	惩戒的方法及原则	180
8.3	申诉的作用及应注意事项	182
8.4	企业奖惩管理规章实例（一）	184
8.5	企业奖惩管理规章实例（二）	186
8.6	企业奖惩管理规章实例（三）	188
第 9 章	激励理论	191
9.1	马斯洛的人性需求理论	192
9.2	其他常见激励理论（一）	194
9.3	其他常见激励理论（二）	196
9.4	企业激励案例——韩国三星电子	198
第 10 章	薪资、奖酬与福利	201
10.1	薪资制度的基本条件	202
10.2	影响薪资的内外在因素（一）	204
10.3	影响薪资的内外在因素（二）	206
10.4	完整薪酬政策要素（一）	208
10.5	完整薪酬政策要素（二）	210
10.6	薪资制度的类别及优缺点	212
10.7	员工福利制度快速发展的原因	214
10.8	福利的三大类	216
10.9	对员工奖酬目的及内容	218
第 11 章	长期人力资源规划与员工管理发展	221
11.1	长期人力资源规划的目的	222
11.2	长期人力结构分析的要素（一）	224
11.3	长期人力结构分析的要素（二）	226
11.4	长期人力规划的特征及内容	228

11.5	员工管理发展观念与本质	230
11.6	员工管理发展的方法（一）	232
11.7	员工管理发展的方法（二）	234
第 12 章	劳资关系发展	237
12.1	劳资关系发展阶段与合作意识	238
12.2	劳资冲突的原因与不利影响	240
12.3	促进劳资双方合作的途径	242
第 13 章	不断学习的年代与教导型组织	245
13.1	这是一个不断学习的年代	246
13.2	统一企业高清愿董事长的学习观	248
13.3	台积电董事长张忠谋的学习观	250
13.4	教导型组织的崛起与意义	252
13.5	IBM 公司教导型案例	254
13.6	通用电气公司全球最大的教导型组织架构	256

第1章

人力资源管理概论

.....

- 1.1 人力资源管理的意义
- 1.2 现代人力资源管理新趋势
- 1.3 人力资源管理原则
- 1.4 人事议题至关重要
- 1.5 人力资源部门应兼顾“前瞻”与“后顾”
- 1.6 人力资源部门日益重要
- 1.7 人力资源部门的策略性角色
- 1.8 组织能力是不可替代的无形资产
- 1.9 人才资本策略新思维
- 1.10 活用人才资本管理的做法
- 1.11 人才在企业经营活动中的重要性
- 1.12 人力资源部门的功能
- 1.13 “能力本位”的人力资源管理崛起
- 1.14 人力资源管理未来的任务
- 1.15 杰克·韦尔奇对人力资源的看法



1.1 人力资源管理的意义

这几年很流行就业招聘会，连企业招聘人才都可以像活动般举办了，我们就不难想象当今企业对人才招聘的重视。而负责企业招聘工作的，当然就是所谓的人力资源部门了。

过去，人力资源部门通常配属在管理部门内，但近几年来，已被独立出来，成为人力资源部，其人员编制日益增加，负责的工作也逐渐深化及多元化。而且人力资源管理最近也被冠上策略性的字眼，称为策略人力资源的经营与管理。

理由很简单，因为企业竞争力的总根源与总基础，主要就在于人才，一个卓越团队的人才，可以汇聚强有力的组织阵容。

然而学术界是如何定义“人力资源管理”的呢？它在管理上又扮演哪些角色？这是接下来要探讨的问题。

一、什么是人力资源管理

人力资源管理（Human Resources Management, HRM）或称人事管理，是指如何为组织有效地招聘人才、运用人才、发展人才、激励人才、配置人才及保护人才的一种管理功能作业。

人力资源是企业或组织中最宝贵的资产，人才运用得好坏，将影响组织绩效，也是影响企业成败的最大原因。

因此，企业除了做好人事管理外，应更积极地向人力资源规划与发展过渡，让静态的人事管理转变为动态、具有弹性与前瞻性的人力资源管理，此举意义重大。

二、在管理程序中扮演的角色

企业实务里，人力资源在管理程序中扮演以下五种角色。

（1）规划：设定目标和标准、发展规划及程序、发展研究规划及预测，特别是针对未来将要发生的事情。

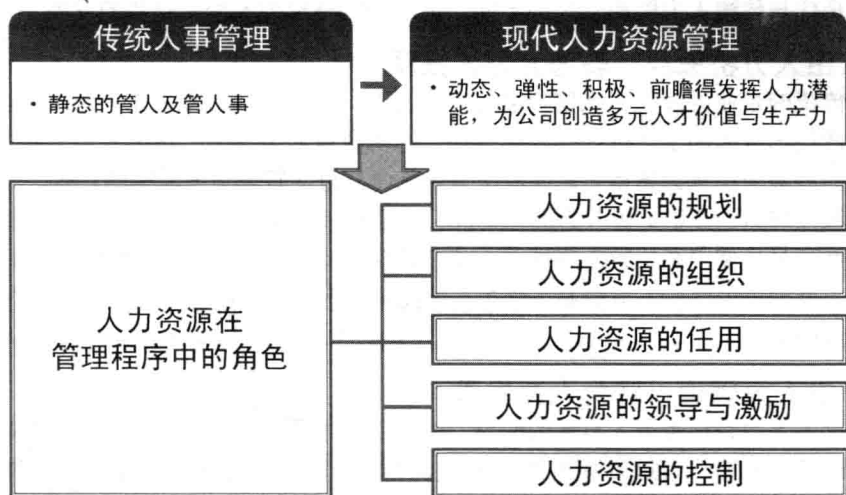
（2）组织：包括分配工作、设置部门、委派职权、建立职权网络及协调各部门工作。

（3）任用：包括决定适当人选、招募具有潜力的员工、甄选员工、设定工作绩效标准、员工酬劳、绩效评价及培训和发展员工。

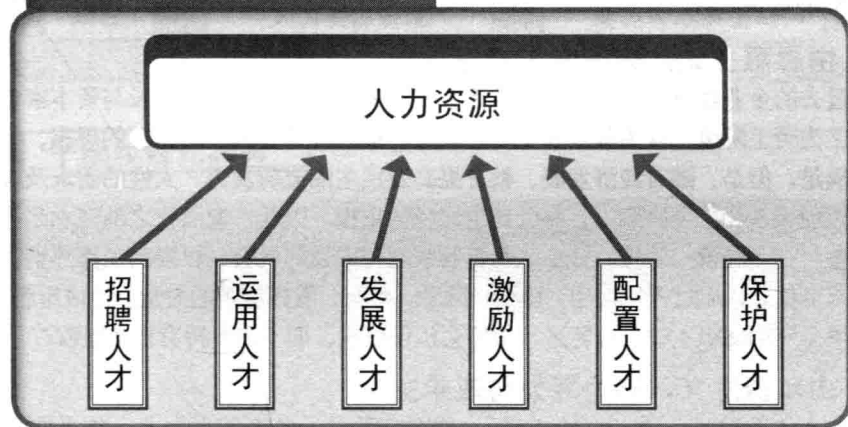
（4）领导与激励：指挥员工完成工作、维护士气、激励员工及建立适度民主的环境。

（5）控制：设定标准、考核成果是否合乎标准，必要时采取补救行动。

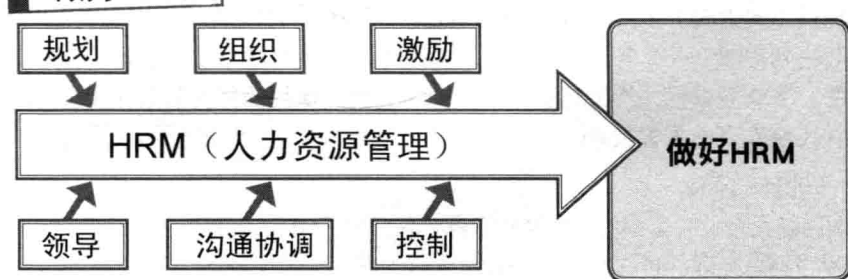
人力资源的过去与现在



人力资源工作的6大方向



做好HRM





1.2 现代人力资源管理新趋势

现代与传统人力资源管理的不同，可以归纳整理为 5 个新趋势的发展。

一、由人力机械观，转为人力人性观

传统的企业管理大多强调资金与生产技术，管理者认为资金能买到生产技术，而生产技术可提高生产机械的运用效率，并不重视人力价值，认为人力只是劳力，远不如资金与机械设备重要。这是在工业革命与科学管理学派时期的主张。行为管理学派兴起后，开始重视人力的重要性，并且积极研究人性的各层次需求，尊重个人的尊严与价值，充分激励潜能，达成组织效率及目标。而且随着服务业产值不断扩大，更需要现代化人力资源人性观。因此，人不再只是机械劳力，还能创造更高附加价值。

二、由人力管理，转为人力发展

过去人力管理着重人与事的配合，达成目标即可，但这种理念已无法适应现代经营环境的剧变，因此必须谋求人力潜能的进一步发展。提高人力素质、技能、谋略、思路与正确理念，才能面对科技、市场、生产、社会、法律、政治等改变与挑战，才能在竞争中求生存，组织才有未来可言。因此，应该强调对人力潜能与其管理发展的重视及投入。

三、由恩惠主义，转为参与管理

过去的企业经营者，往往自视为无上权威的支配者，并以大家长与资本家居，视员工为劳工阶级，认为其所获工资、奖金、福利都是资本家对员工的恩惠，员工应感到满足。但是，随着经济发展、教育提高及民主潮流的演进，人性的需求及尊严、人群伦理关系和民主决策等，都受到更广泛的重视。因此，取而代之的观念是员工应适度参与企业经营与管理，让员工有自我表现与成长的机会，以提高工作热情，激发创意与责任感，通过密切沟通、协调、激励、参与，发挥组织的力量，达成组织目标。现在很多资深高级主管，也能进入董事会担任董事，而不需要持有很多股权。

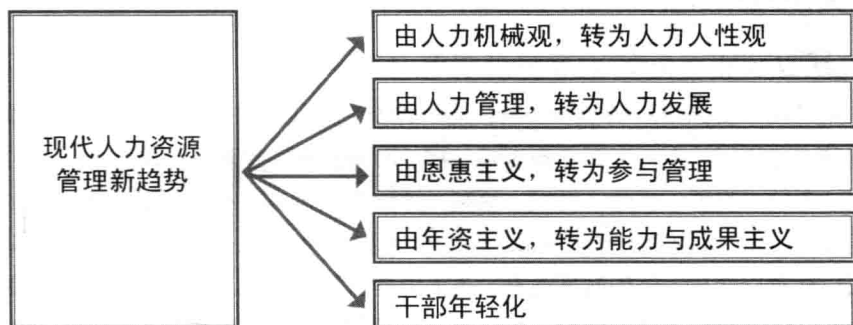
四、由年资主义，转为能力与成果主义

过去人事管理偏重“年资主义”，像军公教及一些老的大企业，均采取每年升一级并微调薪资的方式，员工只能按年资排队等待升级，如此做法只会扼杀有能力或年轻员工向上爬升的劲头和行动。但近年来，日本传统的年资主义及年功主义，已逐渐受到挑战。一些卓越企业都已放弃这种旧人事制度，开始将员工能力、成果、贡献度、绩效等指标，作为其薪资、奖金、红利、福利及晋升的最主要依据。这是一种时代与人事的重大变革。

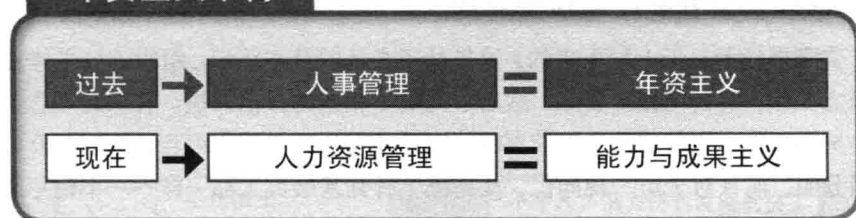
五、干部年轻化

国内外大企业，以前约 60 岁才能当上总经理，50 岁才能当上副总经理，但现在 30 多岁当副总经理、40 多岁当总经理也大有人在。干部年轻化，已是时势所趋，年轻人体力好、能创新、事业心强、知识丰富，只是经验少，但可由中老年干部在旁协助。

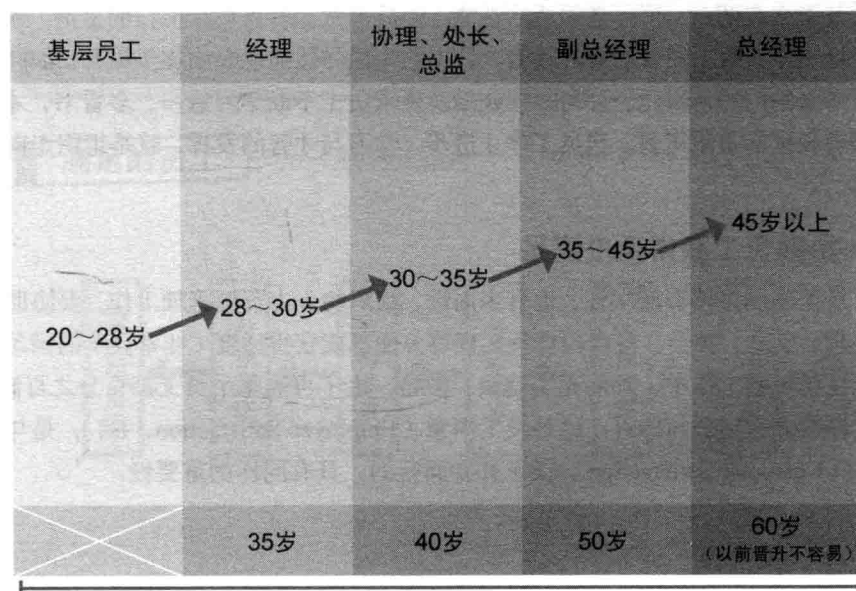
现代人力资源5大趋势



年资主义不再



干部年轻化趋势





1.3 人力资源管理原则

人力资源管理应该遵守下列原则，才能把人与事管理得当。

一、建立公平合理的人事制度规章

制度规章就是组织的游戏规则，游戏若少了规则，就无法判别胜负，游戏本身也就没有意义了。人力资源管理也是一样，因为它牵涉到薪资、调度、任用、招募、培训、考绩、奖惩、激励、组织、福利、评价等众多与人有关系的管理事务，如果没有公平、合理、周全的制度规章，组织就无法顺利运作，便会导致组织效率降低，组织目标难以达成。好的制度规章，是人力资源管理的基石。如何建立好的制度规章，可以借鉴卓越企业的经验，见贤思齐。当然，人事制度规章，也要随着内外环境的改变而做相应调整修正，使其合乎时宜。

二、培养努力就能获得报偿的观念

奖酬报偿不是天上掉下来的，这是员工必备的基本认识。组织的公平体现在员工努力工作，对公司做出贡献，然后公司给予相应的报偿回馈。有如此理念，员工才会努力工作，追求成长、追求卓越，组织才有活力与效率可言。所以，公司必须赏罚分明，而且对全员一视同仁，从高级主管到基层员工都一样——不论年龄、出身、学校、阶段或年资，只要对公司有重大贡献与价值，就值得被提拔晋升。

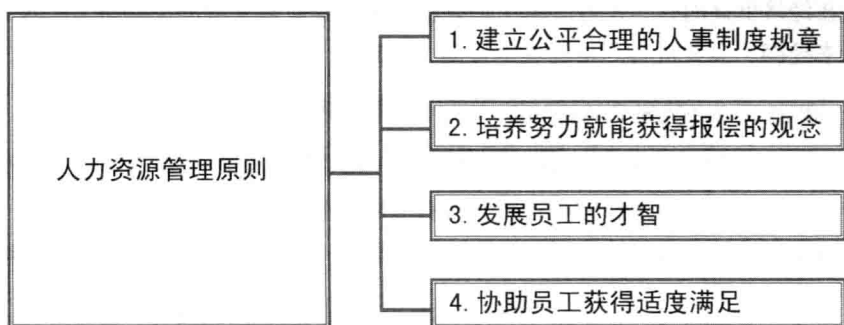
三、发展员工的才智

其意义有两点：第一必须适才适能，让员工做他有兴趣且擅长的事情，才华才会发挥出来；第二随着环境的改善，员工的知识与技能也必须逐步提升，如此才能应对未来的问题。因此，公司必须鼓励及要求员工不断学习进步，多看书，才会对公司有长远的贡献可言。当员工停止进步、学习与才智的发挥，就是组织走向衰退之时。

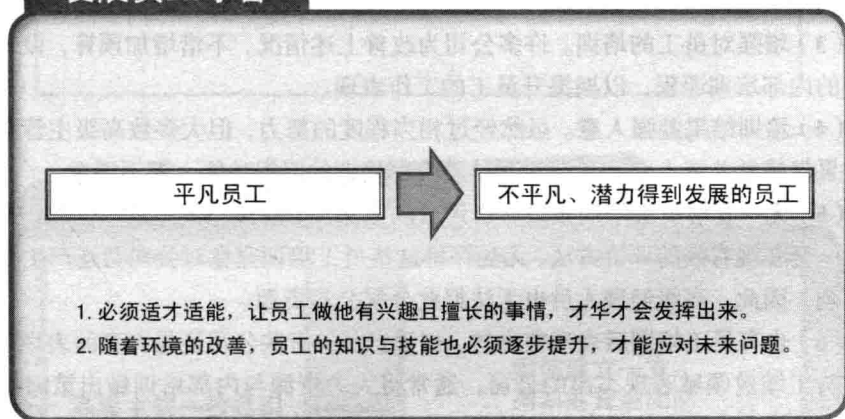
四、协助员工获得适度满足

员工的满足感有层次性，也有多面性，组织的人力资源管理工作，要协助员工在生理、安全、社会、自尊与自我实现等方面都能获得适度（非常高）的满足，让员工在组织的工作中，都能充实愉快。但是，也不可能每个员工都百分之百满意，只要多数人肯定公司即可。这种员工满意（Employee Satisfaction, ES），是与顾客满意（Customer Satisfaction, CS）并立而行的，具有同样的重要性。

人力资源管理4大原则



发展员工才智



满足的员工

