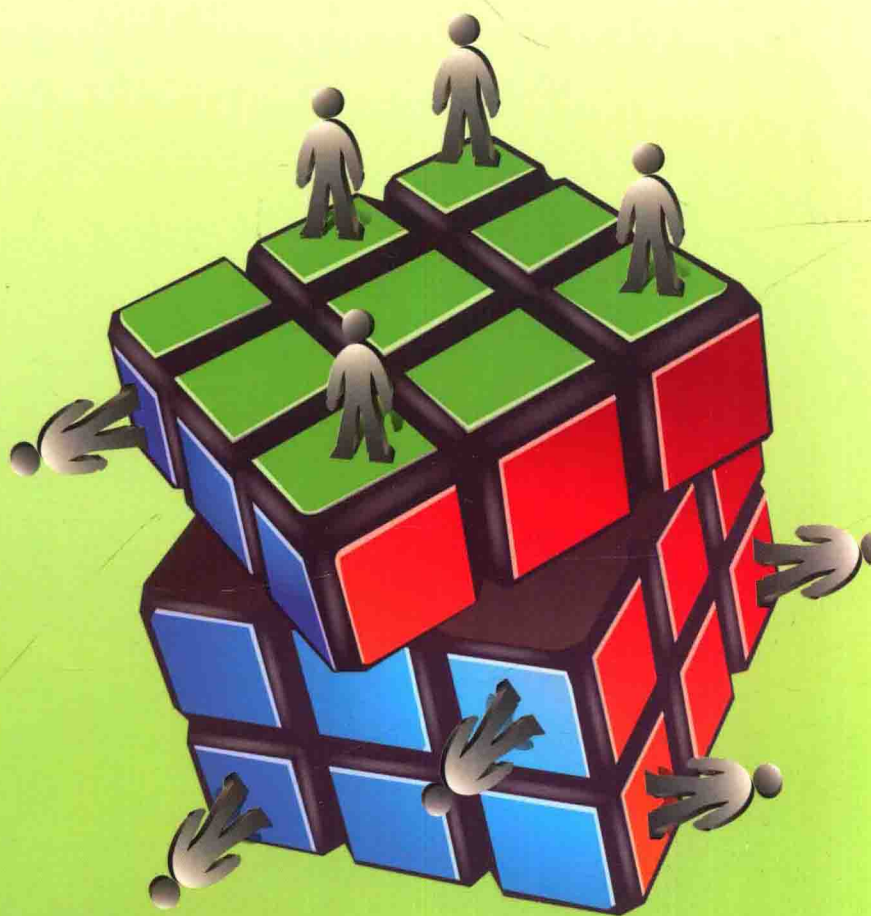


人力資源管理 理論與實務

Human Resource
Management

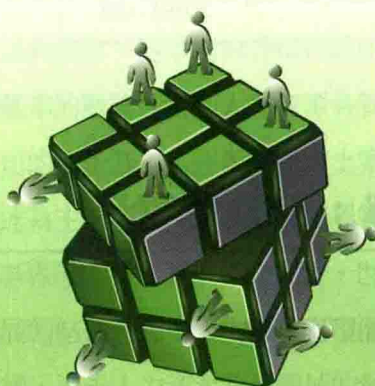


黃錫濤 總校閱

燦螢・鄭瀛川・金傳蓬 合著

人力資源管理 理論與實務

Human Resource
Management



蔡錫濤 總校閱
林燦螢・鄭瀛川・金傳蓬 合著

人力資源管理

理論與實務

Human Resource Management

蔡錫濤 總校閱

林燦螢、鄭瀛川、金傳蓬 合著

人力資源管理：理論與實務 / 林燦螢, 鄭瀛川,
金傳蓬合著. -- 一版. -- 臺北市：雙葉書廊,
2012.10

面； 公分

ISBN 978-986-6018-28-2 (平裝)

1. 人力資源管理

494.3

101017130

人力資源管理：理論與實務

總校閱 蔡錫濤

作者 林燦螢、鄭瀛川、金傳蓬

發行人 張福隆

責任編輯 廖珈琪

封面設計 陳慧欣

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 2013 年 1 月 一版一刷

電腦排版 辰皓國際出版製作有限公司

ISBN : 9 7 8 - 9 8 6 - 6 0 1 8 - 2 8 - 2

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。

校閱序

隨著人力資源管理浪潮的勃興，人力資源管理實務也有許多令人讚嘆的發展。應用的場域從私人企業到政府機構及第三部門的非營利組織；工作的內涵從例行的差勤紀錄、敘薪、考核到策略性的人才管理、組織能耐建構與變革催化；而人力資源組織則從附屬於行政部門之下的龍套單位逐漸成為與財務、業務與研發等攜手共創組織榮景的策略夥伴；人力資源最高主管職稱更從科長到處長與副總。

人力資源管理教育也有長足的進步，從早期的管理科系中單一科目到現今獨立的人力資源系所；教育內涵從基本的概論性質到人力資源各管理功能深化的研究；教學案例的探討則從以外國公司的例子為主，逐漸引進本土案例的對照與討論；教學策略的應用更從傳統教室講述為主的型態，積極導入業界實習與實務專題等體驗式的學習方式。而畢業學生從事專職人力資源工作的人數，也有日益增加的趨勢。

人力資源管理教育蓬勃發展的結果，使得人力資源管理高品質教材的選擇需求日益殷切。和其他管理領域一樣，過去人力資源管理領域的教科書以英文原版書或其翻譯本為主流。有鑑於此，雙葉書廊邀請金傳蓬、鄭瀛川及林燦螢三位教授撰寫「人力資源管理」，為國內這塊亟待經營的領域，出版一本令人激賞的好書。

作為這本書的校閱者，本人有機會先睹為快。三位教授除了有嚴謹的學術訓練之外，還曾在企業界服務多年。這些特別的經驗，讓他們能自然地將人力資源管理的理論與實務應用融合在一起，細心引領初學者進入人力資源管理的堂奧。本書涵蓋人力資源管理的主要功能，章前及章後也有許多國內外公司案例的討論，加上章節摘要，都能幫助學習者理解書中的論點。

人力資源管理領域博大精深，是一門整合性的學科。本書內容反應的是三位作者、編輯小組與本人對人力資源管理內容選擇的偏好，若有疏漏不全之處，也請各界先進賢達不吝指正。

蔡錫濤 謹誌

2012年8月26日於美國矽谷



作者序

當代著名的社會學家鮑曼（Zygmunt Bauman）於1980年代末期，探討後現代倫理學時，提出「液態現代性」（liquid modernity）一詞。描述已開發國家因全球化及科技進步所帶來的社會變化，指出「液態現代性」對人類生活的世界造成更多的不確定性（uncertainty）。愈來愈多的企業，其主要的利潤來自於構想／創意（idea）而非有形的物品（material object）；愈來愈多的上班族，其工作型態更傾向於短期、臨時、兼差、彈性與電傳的勞動性質。

二十世紀從手工藝時代進入工業化、網路化時代；管理領域也從管理科學學派拓展出心理學學派、行為學學派、工業社會學學派及權變學派等不同的觀點；而與「人」有關的管理，也從勞務管理、人事管理到人力資源管理。雖然管理標的對象並沒有改變，但對待的方式與處理的觀點卻是大異其趣。在多元的社會中，存在各種不同成熟度的組織，所需的觀點與處理方法也不盡相同。

本書的撰寫試圖在各種不同的組織當中找出共同點，以人力資源管理的觀點來貫穿大部分組織對於「人」的處理，即使面對液態現代性的變化，仍能找到可資參考的基本實務操作。雖然人力資源管理架構在心理學、社會學、經濟學、統計學與管理學等的基礎上，本書仍盡可能地萃取出簡單的理論概念，來配合實務性的操作，減少過於艱深的理論探討，讓初學者可以很快地上手。

筆者嘗試用簡單的架構，可以讓初學者免於摸索，能很快地一窺人力資源管理的堂奧，因此規劃了十四個主要的章節，分為五大部分。第一部分探討人力資源的基礎與策略規劃，包含人力資源管理概論、企業策略與人力資源管理及組織設計與職務分析；第二部分討論人力規劃與取得，包含人力資源規劃與招募、員工甄選；第三部分討論人才培育與考核，包含員工訓練與發展、績效評估與績效管理及生涯發展；第四部分討論薪酬管理與勞資關係，包含薪資設計與管理、員工福利與服務、





員工安全與保健及勞資關係；最後一部分討論人力資源管理的特殊議題，包含電子化人力資源管理及國際化人力資源管理。

如此的分量安排，一方面可以作為技職院校及大學一學期的教材，扣除期中考與期末考及準備週外，剛好一週可以探討一個章節，除了第九章分量較重外，其他各章分量適合 2-2 節的教學與討論課程；另一方面，對於初次接觸人力資源管理的學生或上班族，剛好可以建立基本的人力資源概念架構與實務操作手法。而對於現職人力資源工作者，更可以藉由本書溫故知新，快速瀏覽最新且實用的人力資源知識與技術。

筆者三人任教於大專院校前，均有接近二十年的人力資源管理實務經驗。深感時下有關人力資源管理的書籍雖然浩瀚，可以迅速上手的基本實務參考書籍尚為稀少。雖然從起心動念到完稿歷經四個寒暑，其中有些資料隨時空變動而更迭；但仍不斷調整、更新相關資料，以期做到最圓滿的處理。即便如此，無心的謬誤在所難免，敬請同好專家隨時不吝惠予指正，以使本書能真正嘉惠所有讀者。

最後要感謝前師大國際人力資源發展研究所蔡所長錫濤教授的引介、審閱與指導；雙葉書廊曼瑄、珈琪等同仁與相關專家的及時回饋與建議；文化大學勞工系所同學品琇、毓婷、烝伊、冠茹等人協助資料蒐集、校對與繪圖等工作；還有家人的諒解與支持。真是眾志方能成城，再次感謝所有參與及支持的親朋好友，有了您們，人力資源才能真正發揮極致的效果。

林燦瑩、鄭瀛川、金傳蓬 謹識



目錄 Contents

校閱序

作者序

PART 1 人力資源的基礎與策略規劃

1

Chapter 1	人力資源管理概論	3
	第一節 人力資源管理的內涵與重要性	6
	第二節 人力資源管理功能的演進、子功能與角色	13
	第三節 人力資源管理功能的組織結構	19
	第四節 人資人員的職能、專業倫理與職涯發展	26
	第五節 人力資源管理未來的發展趨勢	31
	第六節 本書的章節架構	34
	結語	35
Chapter 2	企業策略與人力資源管理	43
	第一節 組織策略與人力資源管理的結合	46
	第二節 如何將組織策略與人力資源管理結合	50
	第三節 人力資源管理部門的績效衡量	68
	結語	73
Chapter 3	組織設計與職務分析	83
	第一節 組織設計的意義與目的	85
	第二節 組織設計的原則、類型及其應用	87
	第三節 職務分析的意義與目的	94
	第四節 職務分析的程序	97
	第五節 職務分析產出內涵	101
	結語	104





PART 2 人力規劃與取得 115

Chapter 4	人力資源規劃與招募	117
	第一節 人力資源規劃的意義與目的	119
	第二節 人力資源規劃的內涵	121
	第三節 人力資源規劃的程序	122
	第四節 人力盤點與人力預測	126
	第五節 招募的意義與目的	129
	第六節 招募的程序	131
	第七節 招募的方式與管道	135
	結語	136

Chapter 5	員工甄選	145
	第一節 甄選的基本概念	147
	第二節 甄選的程序	150
	第三節 甄選方法	152
	第四節 甄選面試	161
	第五節 甄選方法的選擇	164
	第六節 甄選決策	166
	結語	169

PART 3 人才培育及考核 175

Chapter 6	員工訓練與發展	177
	第一節 訓練與發展的基本概念	179
	第二節 新進人員引導訓練	180
	第三節 訓練需求分析	183
	第四節 訓練規劃	186
	第五節 訓練執行	190
	第六節 訓練評估	199
	結語	202



Chapter 7	績效評估與績效管理	207
	第一節 績效評估與績效管理的意義、目的與功能	209
	第二節 績效評估的規劃與執行	211
	第三節 績效評估的方法	214
	第四節 多元績效評估回饋制度	222
	第五節 績效評估的問題與改進之道	224
	第六節 績效面談	227
	第七節 績效改善與發展計畫	228
	結語	233
Chapter 8	生涯發展	239
	第一節 生涯發展的基本概念	241
	第二節 生涯發展的相關理論	243
	第三節 個人生涯規劃	246
	第四節 組織生涯管理	252
	第五節 生涯路徑	256
	結語	258

PART 4 薪酬管理與勞資關係 265

Chapter 9	薪資設計與管理	267
	第一節 薪酬與薪資的意義、內涵與管理的目的	269
	第二節 薪資設計與管理的程序	275
	第三節 職務與職能評價	277
	第四節 薪資調查與薪酬策略	281
	第五節 薪資制度之建立	285
	第六節 薪資制度之管理與運用	290
	結語	293





Chapter 110	員工福利與服務	301
第一節	員工福利與服務的意義與目的	303
第二節	法定員工福利與服務的內涵與類型	305
第三節	法定外員工福利與服務的內涵與類型	314
第四節	彈性員工福利與自願性福利	318
第五節	員工福利與服務制度的設計、推動與管理	321
結語		324
Chapter 111	員工安全與保健	331
第一節	員工安全與保健的意義與目的	334
第二節	我國現行勞工安全衛生重要法規	336
第三節	安全衛生管理的推動	339
第四節	工作壓力與工作生活平衡	342
第五節	員工保健與員工協助方案的推動	348
第六節	職場暴力的管理	352
結語		355
Chapter 112	勞資關係	363
第一節	勞資關係的歷史演進	365
第二節	勞資雙方的權益	370
第三節	員工的紀律管理	375
第四節	員工的申訴管理	376
第五節	員工的溝通管理	377
第六節	員工的離職管理	378
第七節	勞資關係與工會	381
結語		389



PART 5 人力資源管理的特殊議題

397

Chapter 113	電子化人力資源管理	399
	第一節 電子化人力資源管理的意義與目的	401
	第二節 電子化人力資源管理的內涵與架構	405
	第三節 電子化人力資源管理的程序	411
	第四節 電子化教育訓練與學習系統	416
	第五節 企業資訊入口網站、電子化社群與知識管理	421
	結語	423
Chapter 114	國際化人力資源管理	429
	第一節 企業國際化階段	431
	第二節 國家文化	434
	第三節 外派人員甄選	436
	第四節 外派人員訓練	441
	第五節 外派人員績效管理	447
	第六節 外派人員薪酬福利	450
	第七節 外派人員回任與輔導	453
	第八節 中國大陸臺商人力資源管理	455
	結語	458
索引		467



PART 1

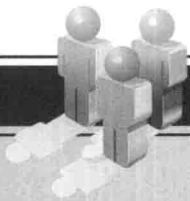
**人力資源的
基礎與策略規劃**

Chapter 1

人力資源管理 概論

學習目標

1. 定義人力資源管理的內涵與重要性
2. 了解人力資源管理功能的演進、子功能與角色
3. 學習人力資源管理功能的組織結構
4. 界定人力資源管理人員所須具備的職能、專業倫理與職涯發展
5. 展望人力資源管理未來的發展趨勢
6. 了解本書的章節架構



宏碁電腦的全球化人力資源管理

宏碁股份有限公司（Acer Inc.）創立於 1976 年，採取自有品牌與全球化經營的策略，2002 年自有品牌（宏碁）與製造代工（緯創）分家，創辦人施振榮先生於 2005 年交棒給董事長王振堂，採取「三一三多」的策略，即「一個公司、一個品牌、一個全球團隊」，「多供應商、多產品線、多通路」的營運模式。2009 年宏碁的新經銷模式讓筆記型電腦市占率居全球前三名，6 千多位員工平均每人貢獻近新臺幣 9 千萬的業績。

人資長游英基指出，宏碁採取下列人力資源管理的做法落實「一個全球團隊」的營運模式：

一、善用全球人才：多數臺商重用臺幹外派到國外，宏碁認為，打全球戰的人才須具備跨領域和跨文化的整合能力，因此用人唯才，不論國籍。例如義大利籍總經理蘭奇（Gianfranco Lanci）原是美商德州儀器義大利分公司的主管，1997 年宏碁併購德州儀器筆記型電腦部門後，蘭奇加入宏碁。他擔任宏碁義大利子公司總經理，導入通路經營模式，將 Acer 推升為當地第一大電腦品牌；2002 年蘭奇升任宏碁歐洲總經理，將義大利經驗複製到德、英、法等地，建立完整的營運機制；2003 年蘭奇擔任泛歐地區的總經理；2005 年接掌宏碁總經理；2008 至 2011 年擔任宏碁的總裁暨執行長。

二、推行以職位評比為基礎的「整體薪酬制度」：宏碁早期「年資等於薪資」的做法無法符合成本管理、追求績效的策略；2006 年起，宏碁全球員工改採以職責為基礎的職位評等體系，薪資水準參考惠普和戴爾等國際競爭者的行情。

三、Top 20% 人才庫（Global Talent Pool）：經營全球品牌需要善用世界各地的人才來執行組織的戰略，建立 Top 20% 人才庫的名單使宏碁能靈活調度全球的人才以快速回應市場的變化，及時部署與移動戰力，以達成績效目標。

四、善用外派管理：企業外派員工若回任安排不當，可能會造成人才流失。宏碁長期派駐員工在海外，每年挑選高潛力的員工給予短期外派訓練，規劃好外派員工的回任安排；當公司有主管職缺時，會優先考慮任用具有外派經驗者。



五、塑造國際化的環境：宏碁自 2003 年起，鼓勵員工用英文寫電子郵件；2004 年推動 TOEIC 英檢，各層級與各事業群主管有不同的分數標準，要求全體主管每年參加考試，並鼓勵一般員工參加；在 2007 年底前通過考試達到分數標準，三年屆滿後，員工的英文成績即列入績效考核。

資料來源：宏碁公司，<http://www.acer.com.tw>。

楊國安、朴抱一、瞿潔，2010，宏碁：全球整合致勝，中歐商業評論，28 期，<http://www.eceibs.com>。

游英基，2007，「平的世界 人的競爭」，收錄於超越期待的人才，一零四獵才顧問中心，高寶出版社。

許慈倩，2007，「世界是平的 宏碁人才流動『崗位』決定論」，人才資本雜誌，7:14-19。

王純瑞，2006，宏碁薪酬比照惠普戴爾改採職位評等，經濟日報，2006 年 3 月 2 日。

? 個案思考重點：

1. 宏碁品牌全球化的過程中，如何進行人力資源管理？
2. 宏碁為何重用非臺籍的幹部？
3. 宏碁建立什麼樣的人力資源平臺，可以快速部署與調動世界各地的員工？
4. 當全球各地有重要職位出缺時，宏碁如何快速地補人？

在「章前個案」中，宏碁公司三十多年來在國際市場建立 Acer 的品牌知名度，可以看出品牌的背後是一套精心設計與精準執行的人力資源管理制度與系統，在人才招募、訓練、考核與激勵方面鍛鍊全球作戰所需要的菁英，讓宏碁在全球電腦市場中成為知名的國際品牌。

企業必須發揮員工的潛能，以取得市場的競爭優勢。本章將定義人力資源管理的內涵與重要性；探討人力資源管理功能的演進、子功能與角色；學習人力資源管理功能的組織結構；界定人力資源管理人員須具備的職能、專業倫理與職涯發展；進而展望人力資源管理未來的發展趨勢。





第一節 人力資源管理的內涵與重要性

一、人力資源管理的內涵

組織（organization）由兩人以上組成，透過協調與整合以回應環境的需求，並完成共同的目標。組織包含營利組織（企業）及非營利組織（政府機構、學校、醫院與基金會等）。而組織的管理涵蓋生產、行銷與銷售、人力資源管理、技術研發、財務會計和資訊管理等功能，組織透過價值鏈（value chains）來創造附加價值。價值鏈分為主要活動（primary activities）與輔助活動（secondary activities），主要活動包含產品的生產、行銷、業務與售後服務等；輔助活動涵蓋採購、技術發展、人力資源管理及基本設施等。人力資源管理功能位居組織內部價值鏈的輔助活動，需要提供人才給主要活動及其他輔助活動，因此運用選才、育才、用才及留才等活動，提供組織內部各單位適量、適任、成本效益與時效上符合需求的員工，幫助組織完成既定的目標與策略。

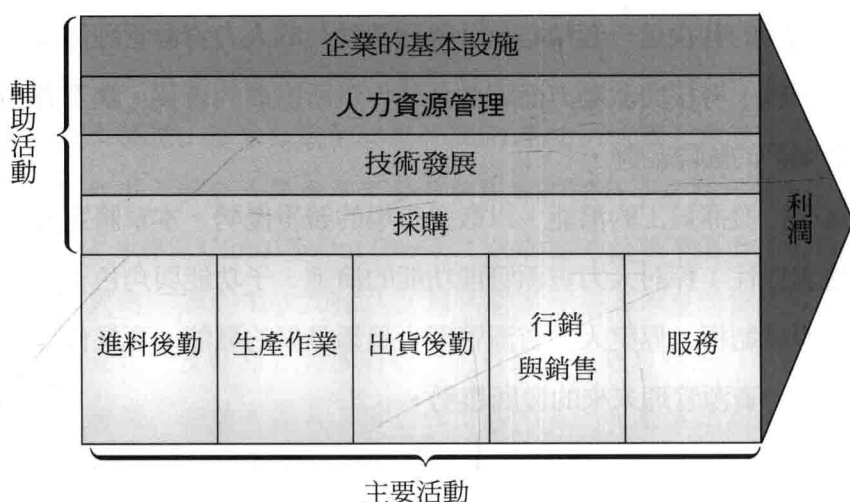


圖 1-1 組織內部的價值鏈

資料來源：Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage*. New York: Free Press.

