

Fundamentals of Human Resource Management, 4E
Global Edition

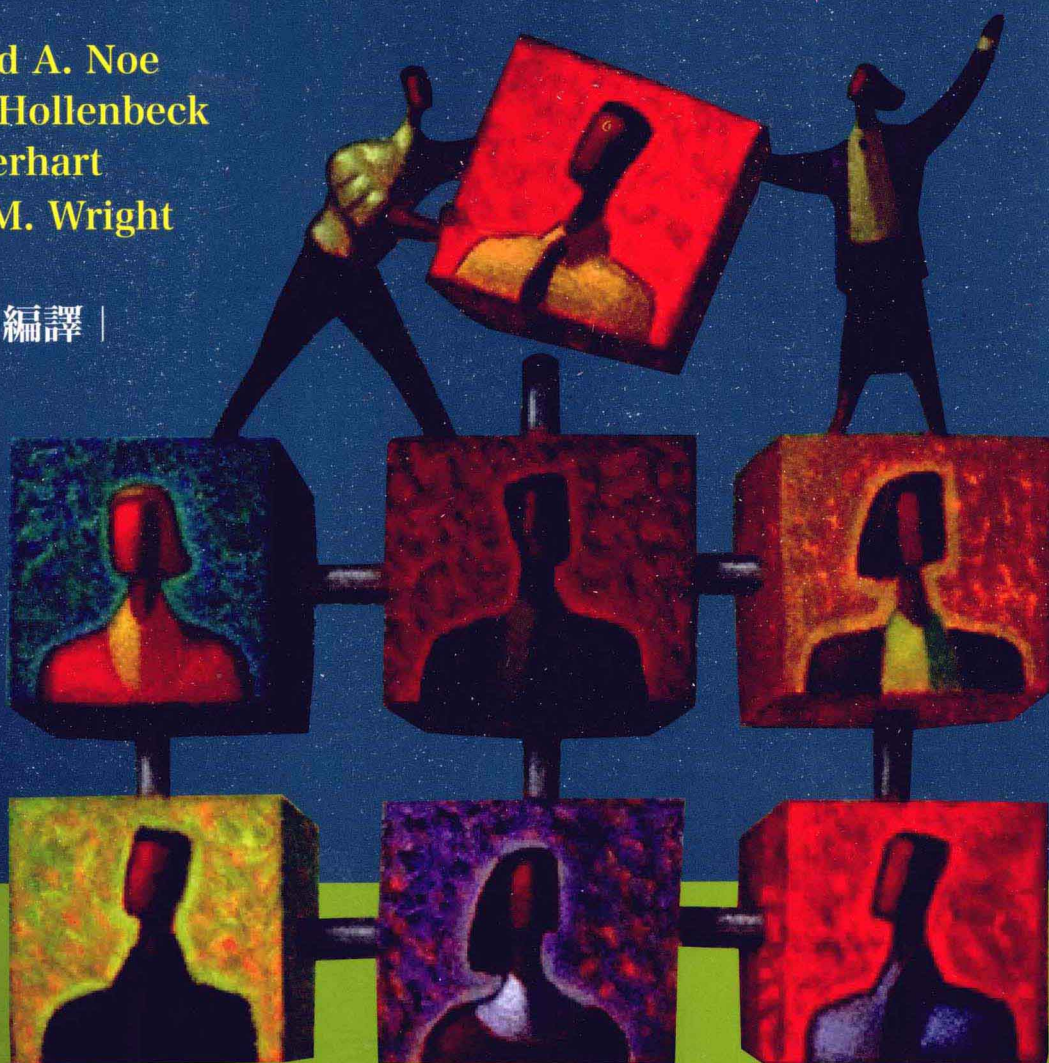
人力資源管理

全球經驗 本土實踐

第四版

Raymond A. Noe
John R. Hollenbeck
Barry Gerhart
Patrick M. Wright

王精文 | 編譯 |



Mc
Graw
Hill

美商麥格羅·希爾
管理 系列叢書



雙葉書廊有限公司

人力資源管理

全球經驗 本土實踐 第四版

Fundamentals of Human Resource Management

Global Edition

Raymond A. Noe

The Ohio State University

John R. Hollenbeck

Michigan State University

Barry Gerhart

University of Wisconsin–Madison

Patrick M. Wright

Cornell University

著

王精文

編譯



Education

US

Boston Burr Ridge, IL Dubuque, IA Madison, WI New York
San Francisco St. Louis

International

Bangkok Bogotá Caracas Kuala Lumpur Lisbon London
Madrid Mexico City Milan Montreal New Delhi Santiago
Seoul Singapore Sydney Taipei Toronto

人力資源管理：全球經驗 本土實踐 / Raymond A. Noe 等著；

王精文編譯.-- 四版.-- 臺北市：麥格羅希爾，2012. 01

面；公分.-- (管理叢書；M073)

譯自：Fundamentals of human resource management, 4th ed.

ISBN 978-986-157-817-0(平裝)

1.人力資源管理

494.3

100017753

管理叢書 M073

人力資源管理：全球經驗 本土實踐 第四版

作 者 Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright

編 譯 者 王精文

教科書編輯 胡天慈

特 約 編 輯 晏華璞

企 劃 編 輯 陳佩狄

業 務 行 銷 曾時杏 李本鈞 陳佩狄 曹書毓

業 務 副 理 黃永傑

出 版 者 美商麥格羅・希爾國際股份有限公司 台灣分公司

地 址 台北市 100 中正區博愛路 53 號 7 樓

網 址 <http://www.mcgraw-hill.com.tw>

讀 者 服 務 E-mail: tw_edu_service@mcgraw-hill.com

TEL: (02) 2311-3000 FAX: (02) 2388-8822

法 律 顧 問 惇安法律事務所盧偉銘律師、蔡嘉政律師及江宜蔚律師

總經銷(台灣) 雙葉書廊有限公司

地 址 台北市羅斯福路三段 269 巷 12 號 1 樓

TEL: (02) 2368-4198 FAX: (02) 2365-7990

<http://www.yehyeh.com.tw>

E-mail: pub@yehyeh.com.tw

出 版 日 期 2012 年 1 月 (四版一刷)

Traditional Chinese Adaptation Copyright © 2012 by McGraw-Hill International Enterprises, Inc.
Taiwan Branch.

Original title: Fundamentals of Human Resource Management, 4e ISBN: 978-0-07-353046-8

Original Copyright © 2011 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

All rights reserved.

ISBN：978-986-157-817-0

※著作權所有，侵害必究 如有缺頁破損、裝訂錯誤，請寄回退換

尊重智慧財產權！

本著作受銷售地著作權法令暨
國際著作權公約之保護，如有
非法重製行為，將依法追究一
切相關法律責任。



目錄

編譯序 iv

關於作者 v

前言 vii

第 1 章 管理人力資源 2

1.1 導言 2

1.2 人力資源與企業績效 3

1.3 人力資源部門的職責 6

工作分析及設計 6

招募及聘用人員 8

教育訓練及員工發展 9

績效管理 9

規劃與執行薪資福利 9

維持正面勞資關係 10

建立與執行人事政策 11

確保組織運作符合勞工法律規範 11

支援公司策略 12

1.4 專業人力資源管理者須具備的能力 14

1.5 其他部門主管對人力資源管理的職責 15

1.6 人力資源管理與企業道德 16

員工權益 17

合乎道德的行為準則 18

1.7 人力資源管理領域的職涯發展 20

1.8 本書架構 21

本章摘要 22

複習與問題討論 23

個案研討 24

第 1 篇

人力資源環境 25

第 2 章 人力資源管理的趨勢 26

2.1 導言 26

2.2 勞動力的變化 27

高齡化的勞工 27

多元化的勞動力 29

欠缺工作技能的勞動力 31

2.3 高績效工作系統 32

知識工作者 32

員工賦權 34

團隊合作 35

2.4 策略焦點 35

高品質標準 36

企業併購 38

組織縮編 38

組織再造 39

外包 40

拓展全球市場 41

2.5 人力資源管理的科技改變 42

網路經濟 43

電子化人力資源管理的應用 44

分享人力資源資訊 45

2.6 勞資關係的改變 46

新型態的心理契約 46

彈性 47

本章摘要 49

複習與問題討論 51

個案研討 52

第3章 提供平等就業機會與安全就業環境 54

3.1 導言 54

3.2 人力資源管理相關法律規範 55

3.3 平等就業機會 56

憲法修正案 56

國會立法 58

1866年及1871年《民權法案》 58

1963年《薪資平等法》 58

1964年《民權法案》第七章 58

總統令 65

3.4 政府於提供平等就業機會中所扮演的角色 66

平等就業機會委員會 66

聯邦合約計畫辦事處 68

3.5 雇主於提供平等就業機會中所扮演的角色 68

避免歧視 69

提供充分無障礙就業空間 73

預防性騷擾 74

珍視多元文化 76

3.6 職業安全衛生法 77

一般及特定義務 77

《職業安全衛生法》的執行 79

員工權利及責任 80

《職業安全衛生法》的影響 81

3.7 雇主贊助的安全衛生計畫 81

確認及討論工作危險 82

強化安全措施 84

在國際間宣導職業安全重要性 85

本章摘要 86

複習與問題討論 87

個案研討 88

第4章 分析工作與設計工作 90

4.1 導言 90

4.2 組織工作流程 91

工作流程分析 91

組織工作流程和組織結構 93

4.3 工作分析 94

工作說明 95

工作規範 97

工作資訊來源 98

職位分析問卷 99

費希曼工作分析系統 100

工作分析的重要性 101

工作分析的趨勢 102

4.4 工作設計 103

設計高效能的工作 104

設計可激勵員工的工作 104

設計符合人因工程的工作 110

設計符合心智能力的工作 111

本章摘要 113

複習與問題討論 114

個案研討 115

第 2 篇

求取整備人力資源 117

第 5 章 規劃及招募人力資源 118

5.1 導言 118

5.2 人力資源規劃歷程 119

預測 119

目標設定與策略規劃 122

人力資源計畫執行與評估 130

配合平權措施進行人力資源規劃 130

5.3 招募人力資源 132

5.4 人事政策 133

5.5 招募來源 134

內部來源 135

外部來源 136

刊登平面和媒體廣告 138

線上招募 139

評估招募來源品質 142

5.6 招募者特徵與行為 143

招募者特徵 143

招募者行為 144

增強招募者影響力 144

本章摘要 146

複習與問題討論 147

個案研討 148

第 6 章 甄選員工及安排職務 150

6.1 導言 150

6.2 甄選流程 151

信度 153

效度 153

類化程度 155

實際價值 156

甄選程序相關法律規範 156

6.3 求職申請書與履歷表 159

求職申請書 159

履歷表 161

諮詢人 162

身家調查 162

6.4 求職測驗與試作 163

體能測驗 164

認知能力測驗 164

工作績效測驗與試作 165

人格評量 166

誠信測驗與毒癮測試 167

體檢 168

6.5 面談 168

面談技巧 168

面談的優點與缺點 170

面談準備 171

6.6 甄選決策 172

組織如何甄選員工 172

傳達決策 174

本章摘要 174

複習與問題討論 176

個案研討 177

第 7 章 實施員工教育訓練 178

7.1 導言 178

7.2 符合組織需求的教育訓練 179

7.3 需求評估 180

組織分析 181

人員分析	183
職務分析	184
7.4 教育訓練整備度	185
員工整備度特徵	185
工作環境	185
7.5 規劃教育訓練課程	186
課程目標	186
自行辦理或委外辦理？	187
選擇教育訓練方法	188
7.6 教育訓練方法	189
課堂講授法	189
視聽教育訓練法	191
電腦輔助教育訓練法	191
在職訓練法	192
實境模擬法	194
經營競賽與個案研究法	195
行為學習模式教學法	196
團隊合作戶外體驗法	196
團體訓練法	197
行動學習法	198
7.7 實施教育訓練課程：學習原理	199
7.8 評估教育訓練成果	200
7.9 評估方式	201
評估應用	202
7.10 教育訓練應用	203
職前訓練	203
多元化教育訓練	204
本章摘要	206
複習與問題討論	207
個案研討	208

第 3 篇

評估績效及發展員工潛能 211

第 8 章 管理員工績效 212

8.1 導言	212
8.2 績效管理流程	213
8.3 績效管理目的	214
8.4 有效績效評估基準	215
8.5 績效評估法	217
比較	217
個別評等	219
成果評估	225
全面品質管理	226
8.6 績效評估資訊來源	227
主管評估	227
同儕評估	228
部屬評估	228
自我評估	228
顧客評估	229
8.7 績效評估偏誤	230
評等偏誤類型	230
避免評等偏誤	231
績效評估中的政治行為	231
8.8 給予績效回饋	232
擬定績效回饋面談時程	232
安排回饋場合	233
主持績效回饋面談	234
8.9 設法解決績效問題	234
8.10 績效評估法律及道德爭議	236
績效評估相關法律規範	236
電子監控及員工隱私	237

本章摘要 238

複習與問題討論 240

個案研討 241

第 9 章 長遠發展員工潛能 242

9.1 導言 242

9.2 教育訓練、發展與職涯管理 243

發展與教育訓練 243

職涯發展 243

9.3 員工發展的方式 244

正規教育 245

評鑑 246

工作經驗 251

人際關係 256

9.4 職涯管理系統 258

資訊蒐集 258

資訊回饋 261

目標設定 261

行動方案 261

9.5 發展相關挑戰 262

玻璃天花板 262

接班人計畫 264

不適任的管理者 266

本章摘要 266

複習與問題討論 268

個案研討 269

第 10 章 區別員工價值與留住適任員工 270

10.1 導言 270

10.2 管理自願性及非自願性離職 271

10.3 員工離職 273

公平正義原則 273

法律規範 275

漸進式紀律管理 277

訴訟外爭訟處理機制 280

員工協助方案 281

向外轉職輔導 282

10.4 工作逃避 282

工作不滿意 283

行為改變 286

行動上的工作逃避 287

心理上的工作逃避 287

10.5 工作滿意度 288

個人性情 288

任務與角色 290

主管與同事 291

薪資與福利 292

監管工作滿意度 293

本章摘要 296

複習與問題討論 297

個案研討 298

第 4 篇

規劃人力資源報酬機制 299

第 11 章 建立薪資結構 300

11.1 導言 300

11.2 薪資決策 301

11.3 薪資相關法律規範 302

平等就業機會 303

基本工資 304

加班費 305

童工 307

- 適當工資 307
- 11.4 景氣與薪資 307**
 - 產品市場 308
 - 勞動力市場 308
 - 薪資水準：確定薪資報酬內容 309
 - 蒐集市場薪資報酬資訊 310
- 11.5 員工如何判斷給薪公平性 311**
 - 判斷給薪是否公平 311
 - 傳達公平的薪資制度 313
- 11.6 工作結構：工作的相對價值 314**
- 11.7 薪資結構：全方位檢視 316**
 - 薪資計算標準 317
 - 薪資等級 318
 - 薪資範圍 319
 - 薪資差異 320
 - 不以工作為基礎的給薪方式 320
- 11.8 薪資結構與實際薪資 322**
- 11.9 當前薪資結構議題 323**
 - 員工受召入伍的薪資給付問題 323
 - 高階主管的薪資給付問題 324

本章摘要 325

複習與問題討論 327

個案研討 328

第 12 章 由薪資反映員工對公司的貢獻度 330

- 12.1 導言 330**
- 12.2 獎金制度 331**
- 12.3 依員工個人績效核發獎金 333**
 - 計件制 334
 - 標準作業時間計畫 335
 - 功績制薪酬 335
 - 員工分紅 338

銷售佣金 338

- 12.4 依團體績效核發獎金 340**
 - 成果分享 340
 - 團體獎金與團隊獎勵 342
- 12.5 依整體公司績效核發獎金 342**
 - 利潤分享 343
 - 持股權 344
- 12.6 平衡計分卡 347**
- 12.7 發揮獎金制度功用的作業流程 349**
 - 決策共享 349
 - 充分溝通 349
- 12.8 主管獎金 350**
 - 對主管的績效評估 351
 - 道德爭議 352

本章摘要 353

複習與問題討論 354

個案研討 355

第 13 章 提供員工福利 358

- 13.1 導言 358**
- 13.2 員工福利的角色 359**
- 13.3 法律所規定的員工福利 361**
 - 社會福利計畫 361
 - 失業保險 363
 - 勞工補償 364
 - 不給薪家庭醫療休假 365
 - 醫療照護福利 366
- 13.4 其他員工福利類型 366**
 - 給薪休假 367
 - 團體保險 369
 - 退休計畫 374
 - 「家庭親善」福利 379
 - 其他福利 381

13.5 選定員工福利 381

組織目標 381

員工期待與價值 382

福利成本 384

13.6 與員工福利相關的法律規範 385

員工福利稅率 385

反歧視法律規範 386

會計作業準則 387

13.7 有效傳達員工福利 387

本章摘要 389

複習與問題討論 391

個案研討 391

第 5 篇

達成其他人力資源管理 目標 393

第 14 章 團體協商與勞資關係 394

14.1 導言 394

14.2 工會的角色與勞工關係 395

全國性與國際性工會 396

地方性工會 397

工會會員人數的變遷 398

公家機關工會 400

工會對公司績效表現的影響 402

14.3 管理階層、工會以及社會的目標 403

管理階層的目標 403

工會的目標 403

社會的目標 404

14.4 影響勞工關係的法規 405

《美國勞工關係法》 405

彌補《美國勞工關係法》的法規
406

美國勞工關係委員會 408

14.5 籌組工會 410

籌組工會流程 410

管理策略 412

工會策略 412

取消工會認證 414

14.6 團體協商 414

換約協商 415

協商破裂 417

14.7 履行合約 419

14.8 勞資合作 421

本章摘要 423

複習與問題討論 424

個案研討 425

第 15 章 全球人力資源管理 426

15.1 導言 426

15.2 全球化下的人力資源管理 427

隸屬全球工作團隊的員工 428

在全球市場中競爭的業者 429

15.3 全球市場如何影響「人力資源管理」運作 431

文化 432

教育及技術層次 435

經濟體制 436

法政體制 437

15.4 全球經濟下的人力資源規劃 438

15.5 如何在全球勞動力市場中挑選人才 438

15.6 全球員工的教育訓練及發展 440

全球員工的教育訓練課程 440

跨文化整備訓練 441

全球化員工發展 443

15.7 跨國界績效管理 443

15.8 如何建立全球員工薪酬制度 444

薪資架構 444

獎金制度 445

員工福利 446

15.9 全球勞資關係 446

15.10 管理外派人員 447

選擇外派主管 447

整備外派人員 449

管理外派員工的績效 451

規劃外派人員薪資報酬 452

協助外派人員返國 454

本章摘要 456

複習與問題討論 457

個案研討 458

第 16 章 創造及維持高績效組織 460

16.1 導言 460

16.2 高績效實現系統 461

高績效實現系統要素 461

高績效實現系統可能成果 463

16.3 成就高績效實現系統的環境特色 464

團隊合作與員工賦權 464

知識分享 465

工作滿意度 466

企業道德 468

16.4 如何善用人力資源管理，創造高績效組織 469

工作設計 469

人員招募與甄選 470

教育訓練與發展 470

績效管理 470

薪酬制度 472

人力資源管理科技 473

16.5 人力資源管理成效 478

人力資源管理稽核 478

人力資源管理計畫效益分析 480

本章摘要 482

複習與問題討論 483

個案研討 484

附錄 勞動基準法 485

照片資料來源 497

索引 498

管理人力資源

◆ 我該了解什麼？

讀完本章後，你應該可以：

- LO1 說明人力資源管理的定義，並指出人力資源管理如何對組織績效發揮貢獻。
- LO2 指出人力資源部門的職責。
- LO3 簡述人力資源管理所需的各種能力。
- LO4 說明其他部門主管在人力資源管理過程中應扮演的角色。
- LO5 討論與人力資源管理有關的道德議題。
- LO6 描述人力資源管理領域常見的職涯發展方向。



1.1 導言

試想經營一家公司每年必須更換 2 到 3 位員工。如果這聽起來很混亂，你可能會同情許多跨國公司，因為它們的員工離職原因是公司缺乏一致的領導力。現今，跨國公司必須了解營運市場的當地文化，用以管理員工和提高客戶的滿意度。人資主管必須尋找、僱用和訓練新進人員，並建立領導制度，讓員工願意留下。一旦主管認知到員工的資歷對組織的獲利有加分作用，長期目標就可以開始達成。

2010 年，Toyota 獲選為全球最令人羨慕的公司之一，因為公司落實¹全球化管理策略，提高員工和顧客的滿意度，也就是：(1) Toyota 是大家最想要去上班的公司之一；(2) 公司擁有完善的管理制度；(3) Toyota 以製造可靠的汽車聞名；(4) 公司的高度創新能力；(5) 公司建立可以測量的目標。Toyota 的人資部門強調謹慎僱用員工，並讓員工參與密集訓練，讓他們具備工作所需能力。2010 年，合益諮詢顧問公司（Hay Group）的全球性調查指出：在員工滿意於公司工作環境的同時，Toyota 的員工流動率下降至 54%，顧客的滿意度上升到 89%。員工也由衷感謝管理者對於他們工作的關注，提供機會給他們選擇自己想要達成的目標；員工讚賞人資部門主管具備跨文化管理知識以及了解員工的職務職責，讓人資部門在接受員工的建議或是改善時，可以理解他們的回應。

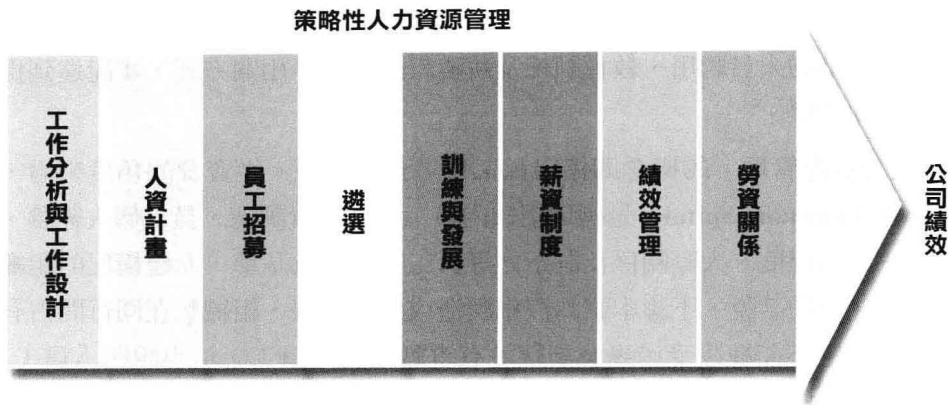


圖 1.1
人力資源管理實踐
方式

跨國公司面臨的挑戰包含人力資源管理的重要範圍，包含人力資源管理政策、實踐方式和系統，這都影響著員工行為、態度和績效。很多公司認為人力資源管理（human resource management, HRM）只是管理「人的事情」，從圖 1.1 反映出，人力資源有很多方面是支持公司的企業策略的：工作分析與工作設計、決定公司需要多少的特定技能員工（人資計畫）、吸引有潛力的員工（員工招募）、選擇適合的員工（遴選）、教育員工如何完成工作與為未來做準備（訓練與發展）、評估他們的表現（績效管理）、獎勵員工（薪資制度）和建立積極的工作環境（勞資關係）。如果每個部分都能運作得宜，組織將能展現最佳績效。企業如能有效管理人力資源，它的員工與顧客滿意度、企業創新精神、產能與公司聲望往往能高於同業。²

LO1 說明人力資源管理的定義，並指出人力資源管理如何對組織績效發揮貢獻。

人力資源管理
影響員工行為、態度和績效的政策、實踐方式和系統。

本章將介紹人力資源管理的範圍。討論將由「為何人力資源管理是影響組織成敗的重要因素」開始，隨後轉向管理人力資源的要素、有效人力資源管理的角色及專業技能。接下來的章節將討論所有管理階層（不單單只是人資管理人員）應如何參與人力資源管理及人力資源管理過程中可能面對的企業道德問題，並簡述專業人力資源管理人員的職涯規劃。全書總結部分，則將重點回顧本書所曾引述的人力資源管理實務作法。

1.2 人力資源與企業績效

傳統上，管理階層與經濟學者均視人力資源管理為組織的必要支出，而非獲利來源。大家常把經濟價值（economic value）與資本（capital）——資金、設備、技術與器材聯想在一起。然而，研究顯示進行人力資源管理也會產生經濟價值。³ 例如：聘用何人、如何給薪、給予何種教育訓練，以及如何評估員工績效等決策，會直接影響員工提供產品及服務的動機與表現（而這正是顧客

在意的重點)。因此除了投資研發新技術與全面提升組織品質之外，企業也必須發展最先進的人員聘用、教育訓練及薪資報酬制度等相關方式，才能達到提升競爭力的目標。⁴

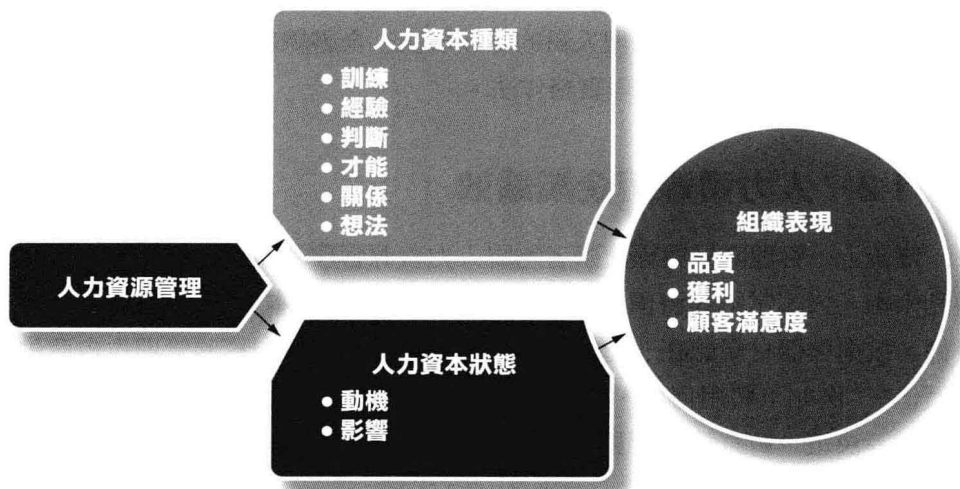
「人力資源管理」的概念即指出員工也是企業資源。從資源的角度來看，**人力資本 (human capital)** 是指以組織內員工所受教育訓練、員工個人經驗、判斷力、智識程度、人際關係及洞察力等員工特徵作為基準，而建構出的組織經濟價值。換句話說，不論本業為汽車製造或氣象預報，組織想在同行間占有一席之地，絕不能缺少受過專業訓練並有實戰經驗的員工。這也說明「員工」既是現代企業成敗的關鍵，也是組織系統中不可互換或隨意取代的部分。人們常將「產品或服務的品質、企業獲利能力與顧客滿意度」等因素當作衡量組織表現的基準。由於人力資源管理決定誰為組織工作以及他們如何工作，因此它自然也會左右組織在前述基準上的表現結果。圖 1.2 即在表現這種關聯。

法比客履帶式拖拉機 (Fabick Caterpillar, CAT)，主要販售、出租、維修履帶式拖拉機的設備。公司證實人力資本對於公司最終盈利的重要性。法比客拖拉機提供服務給密蘇里州與南伊利諾州的建設公司及全世界輸送管線的公司，並且在 12 個地區總計有超過 600 名員工。1999 年，道格·法比克 (Doug Fabick) 從父親手上繼承這間公司時，他對於「為什麼公司的營運表現低於其他美國 CAT 的代理商」百思不解，他研究了傳統的財務績效指標和組織圖表之間的關係，但卻找不出線索。他轉而思考將成功的可能性建立在把對的人放在對的位子上，並且做一些改變讓這些人對他們的工作產生熱情。起初，員工對此的評價證實他的想法是正確的：只有 16% 的人是有參與感地全力投入他們的工作。於是，他開始對管理階層及員工施行所謂的人資策略，如：發展管理

人力資本

以組織內員工所受教育訓練、員工個人經驗、判斷力、智識程度、人際關係及洞察力等員工特徵作為基準，而建構出的組織經濟價值。

圖 1.2
人力資源管理的影響



人員的技能、篩選具備正確技能員工和訓練銷售人員建立顧客關係。當員工開始認知公司對於員工專長訓練的重視，他們對於工作的投入程度隨即提升——法比客拖拉機銷售和獲利也隨之提升。⁵

人力資源管理對組織成敗占有舉足輕重的地位。而人力資本的部分特性，也讓人力資源管理更具價值。以商業策略的用語來說，只有能維持競爭優勢（在某些方面優於競爭對手，並能在一定時間內確保該優勢），組織方可基業長青。如前所述，組織需要足以提供競爭優勢的資源，而人力資源恰好具有以下這些特性：

- 人力資源具有價值。如果組織內員工都適才適所，將能提供顧客所要求的服務品質。
- 人力資源具有稀有性。因為具有高度知識技術的工作者並不常見。組織可能得花費數個月的時間，才有辦法找到有經驗的管理人才或技術人才。
- 人力資源無法被複製。要複製強勢競爭對手的人力資源，你必須先知道究竟是哪位員工提供該組織優勢，以及他是以何種方式提供這樣的優勢。之後你可能要聘請到可完全發揮同樣功能的員工，並且建立一個功能可與競爭對手媲美的系統。
- 人力資源是難以替代的。當員工接受良好教育訓練及充分激勵，他們能學習、拓展個人能力，並且懂得重視顧客。既優秀又認同公司的人才公司的資源，要想出可與其媲美的資源並不容易。

這些特性顯示人力資源可發揮無可限量的效能。在實際運作人力資源管理時，組織便可明白其潛能。

有效的人力資源管理可視為高績效實現系統的基礎。高績效實現系統（high-performance work system）是指組織內的技術、組織結構、人員與工作程序都能妥適地搭配運作，而能在競爭環境中提供優勢的組織狀態。當科技改變組織製造、運輸、溝通及追蹤資訊的方式，人力資源管理者必須時常確認：組織是否仍具有達成目標所需的適當人力。為維持高績效實現系統，組織必須發展教育訓練課程、聘用具備新技能的人才，並依據個別員工在團隊合作、個人彈性及學習能力上的表現，給予合理報酬。下一章將介紹人力資源管理者在這方面進行的若干轉變規劃，第 16 章將針對高績效實現系統做更詳細的說明。



西南航空著重於維持員工忠誠度、激勵、訓練及給予員工薪資獎勵。而員工回報給該組織的則是低離職率與高顧客滿意度。

高績效實現系統是指組織內的技術、組織結構、人員與工作程序都能妥適地搭配運作，而能在競爭環境中提供優勢的組織狀態。

LO2 指出人力資源部門的職責。



1.3 人力資源部門的職責

在正常情況下，除非組織規模小到無須建立專責的人力資源部門，企業的人力資源部門應擔負所有與人力資源管理相關的功能。平均來說，每 93 名員工即需搭配 1 名專職人力資源人員。⁶ 用來界定人力資源部門權責的方法，可以是將人力資源想成一間公司，有三條不一樣的生產線：⁷

1. **行政服務和業務**：有效處理行政工作（如：招募員工、解答對於獲利的問題），而這些工作需要特定領域的專家。
2. **企業夥伴服務**：為了吸引、留住和訓練員工具備所需技能，公司發展有效的人力資源系統（HR system），進而協助公司達成目標；為了提高系統效率，人資人員要了解公司現況去分析公司所需。
3. **策略夥伴**：透過了解現有的公司策略和需求的人資方法，去提出適當政策，人資策略讓公司具備競爭的實力。為了使策略更為有效，人資人員必定要了解商業策略、產業型態與競爭對手。

另外一種理解人資權限的方法是用特定活動的觀點區分。表 1.1 詳細說明人力資源部門的職責範圍。除了表 1.1 所列的實務工作項目，還必須加上兩塊支援這些實務工作項目的責任區域：(1) 建立及執行人事政策；(2) 確認組織運作符合相關勞工法律規範。

雖然前述項目都屬於人力資源部門職責範圍，但許多任務常由「各部門主管」或「其他組織內外部單位」代為完成。由於組織規模、員工特性、產業及管理者價值觀有別，不同組織內的人力資源部門所扮演的角色也不盡相同。有

表 1.1
人力資源部門的職責

功能	職責
工作分析及設計	工作分析、工作設計、工作說明
員工招募與遴選	招募、工作職缺公布、員工面試、雇員職能測驗、適當地僱用短期員工
訓練與發展	職前訓練、技能訓練、工作發展計畫
績效管理	工作表現、績效評估的準備與管理、相關的準則
薪資制度與福利	薪資管理、激勵制度、保險、休假管理、退休計畫、獲利分紅、股票分配計畫
勞資關係	員工態度調查、勞工關係、員工手冊、官方出版品、配合政府勞工法、失業人員的安排與照顧
人事政策	政策制定、政策溝通、相關會議記錄、人資資訊系統建立
遵守相關法律	確保政策符合相關法律、公開報告、公告資訊、安全檢查、無障礙住宿設置
支援公司策略	人資計畫與預測、更動管理

資料來源：Based on SHRM-BNA Survey No. 66, "Policy and Practice Forum: Human Resource Activities, Budgets, and Staffs, 2000–2001," *Bulletin to Management*, Bureau of National Affairs Policy and Practice Series (Washington, DC: Bureau of National Affairs, June 28, 2001).