

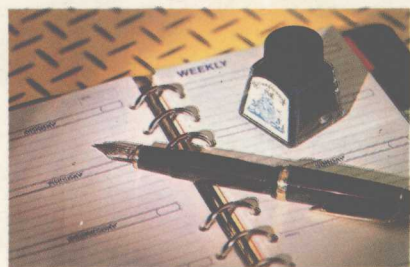
人事・薪資管理與改善

洪騰岳／編譯

企業人動腦系列
BBUSINESS 130



書泉出版社





書泉出版社

企業人動腦系列
B**USINESS** 130

洪騰岳 編譯

人事・薪資管理與改善

ISBN 957-9571-36-8

人事・薪資管理與改善

定價：180 元

中華民國 79 年 4 月初版

編譯者	洪	騰	岳
發行人	楊	榮	川
發行所	書	泉	出 版 社
	局	版	臺 業 字 第 1848 號
	臺	北	市 銅 山 街 1 號
	電	話	： 3 9 1 6 5 4 2
	郵	政	劃 撥：0 1 3 0 3 8 5 - 3
印刷所	茂	榮	印 刷 事 業 有 限 公 司
	板	橋	市 雙 十 路 2 段 46 巷 22 弄 11 號
	電	話	： 2 5 1 3 5 2 9

(本書如有缺頁或倒裝，本公司負責換新)

ISBN 957-9571-36-8

企業經營大方針的決策，靠學識與智慧；而經營管理實務的推動，則需能力與經驗。

學識可以從書籍閱讀中吸收，但經驗却是長年累月，嘗試錯誤的成果，唯有在不斷的實際工作歷練中，才能獲取。然而，一個人終其一生不能花太多寶貴的時間去嘗試錯誤，否則那將是一種無謂的浪費。吸取別人的工作經驗，才是企業經營成功的捷徑。

自身經驗的累積，靠時間；而他人經驗的吸取，賴口傳。時間，一個人擁有的有限；口傳，有其空間上、人際上的限制。如何將專家的寶貴經驗滙聚，供人所用，是本公司努力的目標，亦是本系列叢書出版的宗旨。我們實無意在已經是汗牛充棟的學理性書籍上再插一脚。那是學院派學者的職責。

本系列叢書，以實務為主導，以經驗為內容，企圖在理論的基礎上，融入實務的經驗；不空談學理，而著重實際作法。本叢書的作者，都是各該行業、各該職務擔當者中的佼佼者，他們憑其經年累月的工作歷練，提供了寶貴的經驗以及可行的具體方法。

在範圍上，遍及經營管理的各個層面，包括行銷、生產、研究發展、人事、財務等。在選材上，除了國人的精心創作外，大部分選自美、日的這類佳作。在敘述上，盡量口語化、通俗化，避免學院派的艱深用語。我們希望藉著本系列叢書的出版，提升工商界經營管理的品質——「計劃」周詳、「組織」合理、「用人」適切、「指導」有方、「控制」得宜。

推介本書

企業經營現在正面臨著嚴重的考驗與思考的轉捩點。

低經濟成長的穩固、高齡化社會的到來、男女雇用均等法等等，無論哪一種都是以前的觀念裡所無法因應的問題。企業為了克服這樣的環境變化以維持生產發展，勢必著力於人才的培植與訓練問題上。今後企業經營的最大課題乃在於如何培養與教育人才。

對於企業經營而言，人才乃是企業的活力；活力的充沛與否則視從業人員的上班熱忱而定。因此經營階層常為了增進職員的工作慾望，維持並提升企業的活力而日夜頭疼不已。

雖然有種種解決之策，但各公司共通的策略則是參酌公司與從業人員的意向，作為改善人事・薪資制度的依據。

根據日本勞動省有關「經濟社會環境的變化與日本的雇用慣例」調查結果顯示，為了維持並提升企業的士氣，最好是「能給他發揮潛力的工作」，其次是「給他權限之內的工作」。

另一方面，將近七五%的從業人員意識到「即使是同一期也得按照實力的不同而加以昇等、加薪才對」，而且有四二%的人認為「進公司後就該及早重視實力差別」，這些都與以前的想法大不相同。另外關於薪資問題，七〇八成的人回答「運用能力主義來昇等、加薪」「在基本薪資

裡加入能力的考核」；而關於年資薪水的改善，幾乎所有的企業都主張「加強能力主義」。

如此一來，今後待遇問題的趨勢將是「能力主義的待遇」與「實力主義的待遇」。因應能力與實力的待遇指向已從呼口號的階段進入真正實踐的時代了。

現在已不是論年資或男女有別的時代。在技術、資訊漸趨國際化，要求能力主義的待遇是必然的結果；而要實踐能力主義，就必須有明確的基準與公平的待遇。而在實施的過程裡則牽涉到人事、薪資與退休金的問題。

換句話說，人事制度以職能資格制度為基礎，來整頓昇遷與人事考核制度；而薪資則反映了人事能力主義化，使得職能薪資相形加重。

職能薪資這個名詞很早以前就被廣泛地使用著；它本身絕非什麼新鮮的玩意兒，但如果把它加以具體的運用之後就變化萬千了。現在的職能薪資是以工作、能力為前提；凡是能夠做好工作，發揮高度效率的人，就該支付相對的新資；這將是今後薪資制度的走向。

另外，從以前就很棘手的退休金制度也以資格制度為基準，而採取「資格定額制」或「重點（POINT）方式」；企業的待遇制度成為經營戰略的一環，而再度受到重視。

本書根據今後經營環境的變化，公司和從業人員的意向而將重點放在待遇制度的人事與薪資等問題上。第一部把重點放在人事能力主義化、多樣化人事制度的實態與方策；第二部則將重點擺在基本薪資的考量與職能薪資導入的順序與方法上。

在執筆時，為了讓企業檢討自己公司的制度，我極力避免談理論，多引用具體的事例；並盡量把重點置於改善制度的過程與方法上，期待能與實務相銜接。

現在是「重視人才的時代」，是「人才的優劣影響企業好壞的時代」。企業必須及早規畫未來，整頓所有的待遇制度並培養人才方得生存下去。關於待遇制度的檢討，希望本書多少能提供各位讀者參考，則甚幸之。

企業人動腦系列

以實務為主導，以經驗為內容，企圖
在理論的基礎上，融入實務的經驗……

- | | | |
|--------------------|-----|---------|
| 【3F01】圖解式經營分析(1) | 葛東萊 | 編譯／150元 |
| 【3F02】圖解式經營計畫(2) | 葛東萊 | 編譯／150元 |
| 【3F03】定點巡迴行銷術(3) | 林敏生 | 編譯／150元 |
| 【3F04】損益平衡點分析(4) | 洪騰岳 | 編譯／150元 |
| 【3F05】如何靈活調度資金(5) | 鄧 蕙 | 編譯／180元 |
| 【3F06】全面品管入門(6) | 葉德芬 | 編譯／150元 |
| 【3F07】掌握生產流程(7) | 林敏生 | 編譯／120元 |
| 【3F08】求職與面試(8) | 戚大任 | 編譯／120元 |
| 【3F09】成本計算簡析(9) | 林敏生 | 編譯／180元 |
| 【3F10】自我啓發(10) | 戚大任 | 編譯／120元 |
| 【3F11】新產品開發(11) | 林敏生 | 編譯／120元 |
| 【3F12】冠軍推銷員(12) | 林慶玲 | 編著／150元 |
| 【3F13】戰略經營(13) | 陳湘碧 | 編譯／120元 |
| 【3F14】銷售心理學(14) | 李學熙 | 編譯／100元 |
| 【3F15】無缺點的存貨管理(15) | 鄧 蕙 | 編譯／150元 |

【3F16】	迎向新階層消費時代(16)	林敏生	編譯／150元
【3F17】	給新鮮管理人(17)	林慶玲	編譯／150元
【3F18】	企業參謀(18)	林敏生	編譯／100元
【3F19】	企業經營13致命傷(19)	劉慧娟	編譯／120元
【3F20】	企畫書●提案書之制作(20)	崔湘山	編譯／150元
【3F21】	計畫與執行(21)	葉德芬	編譯／120元
【3F22】	靈活的經營智慧(22)	陳湘碧	編譯／120元
【3F23】	企業成熟期的成長戰略(23)	洪騰岳	編譯／150元
【3F24】	企業成熟期的差別化戰略(24)	洪騰岳	編譯／120元
【3F25】	企業變革期的體質轉換戰略(25)	洪騰岳	編譯／120元
【3F26】	圖解商店經營術(26)	許麗鳳	編譯／180元
【3F27】	新點子●腦激盪(27)	許麗鳳	編譯／120元
【3F28】	人性的經營智慧(26)	陳靜萱	編著／120元
【3F29】	創新的企畫力(29)	許逸雲	編譯／120元
【3F30】	需求預測入門(30)	方世榮	校閱／270元
【3F31】	總務管理(31)	簡錦川	編譯／120元
【3F32】	市場預測方法一百種(32)	方世杰	校閱／250元
【3F33】	租賃還是購買(33)	方世榮	校閱／250元
【3F34】	利息●分期付款●養老金的計算(34)	楊燦煌	編譯／120元
【3F35】	經理人的藝術(35)	方世榮	校閱／150元
【3F36】	贏得優勢(36)	楊燦煌	校閱／230元
【3F37】	豐田式現場管理(37)	李常傳	編譯／150元
【3F38】	成本管理(38)	楊燦煌	編譯／180元
【3F39】	行銷實務(39)	張希誠	編譯／150元

- 【3F40】目標管理實務(40) 呂山海 編譯／120元
- 【3F41】風格獨特的小店經營(41) 玟 珊 編譯／180元
- 【3F42】精打細算(42) 玟 珊 編譯／150元
- 【3F46】市場調查實務(46)臺灣版 黃偉強 編著／150元
- 【3F47】進出口貿易新技術(47)臺灣版 … 錢益明 編著／130元
- 【3F48】進出口貿易糾紛的處理(48)臺灣版
..... 錢益明 編著／130元
- 【3F49】新女性：風尚的主流(49) 彭梅蘭 編譯／150元
- 【3F50】市場登陸戰略(50) 張希誠 編譯／120元
- 【3F51】熱門商品開發法(51) 簡鴻業 編譯／120元
- 【3F52】工廠工程管理(52) 楊燦煌 校閱／220元
- 【3F53】企業診斷要領(53) 楊燦煌 校閱／150元
- 【3F54】採購管理(54) 簡錦川 編譯／180元
- 【3F55】企業參謀（續）(55) 林敏生 編譯／120元
- 【3F56】順應潮流的新管理者(56) 王為清 編譯／120元
- 【3F57】代理店、特約店的戰略(57) 李常傳 編譯／120元
- 【3F58】推銷秘訣101招(58) 葉子明 編譯／120元
- 【3F59】如何成爲一位優秀管理者(59) … 鄭耀本 編譯／150元
- 【3F60】成功的行銷(60) 陳靜萱 編譯／120元
- 【3F62】庫存管理(62) 葉德芬 編譯／180元
- 【3F63】圖解財務報表的奧秘(63) 鄧 蕙 編譯／150元
- 【3F64】設備管理(64) 楊燦煌 編譯／180元
- 【3F65】決策、目標與經營理念(65) 葉文倩 編譯／120元
- 【3F66】快速促銷的店鋪設計與商品陳列(66)
..... 許麗鳳 編譯／150元

【3F67】	MBA隨身手冊(67)	陳振田 陳振遠	編譯／180元
【3F68】	夜晚凌晨的營業突破(68)	王為清	編譯／120元
【3F69】	商展行銷致勝術(69)	何育仁	編譯／180元
【3F70】	財務數字的有效運用(70)	蔡淑娟	編譯／150元
【3F71】	時間管理新法(71)	楊燦煌	校閱／200元
【3F72】	如何在一年內成為行銷高手(72)	鄭榮基	編譯／150元
【3F73】	日本企業在日圓升值下之因應策略(73)	黃星滿	編譯／120元
【3F74】	圖解生產管理實務(74)	呂山海	編譯／200元
【3F75】	成功的現場管理者(75)	楊鴻儒	編譯／120元
【3F76】	部屬培育50準則(76)	陳湘碧	編譯／120元
【3F77】	經理人會計(77)	王義雲	編著／200元
【3F78】	作業現場的時間分析(78)	李常傳	編譯／150元
【3F79】	作業現場的工程分析(79)	李常傳	編譯／150元
【3F80】	作業現場的動作分析(80)	李常傳	編譯／150元
【3F81】	作業現場的搬運與佈置(81)	李常傳	編譯／150元
【3F85】	中國大陸的投資環境(85)	楊鴻儒	編譯／250元
【3F86】	成本核算例解(86)	楊燦煌	校閱／250元
【3F87】	作業管理(87)	方世杰	校閱／180元
【3F88】	訂價策略(88)	陳振遠	編譯／150元
【3F90】	外銷市場的調查研究(90)	方世杰	校閱／180元
【3F91】	就業與創業(91)	汪書宇	編譯／150元
【3F92】	價格戰略(92)	楊鴻儒	編譯／180元
【3F93】	新人事管理(93)	王為清	編譯／180元

【3F94】	如何在美國經商(94)	林明正	編譯／230元
【3F95】	如合抓住顧客(95)	譚明玉	編譯／120元
【3F96】	簡報技巧(96)	劉玉琪	編譯／150元
【3F97】	貿易洽談技巧(97)	楊燦煌	編譯／150元
【3FA0】	統率力101法則(100)	彭梅蘭	編譯／120元
【3FA1】	3U MEMO現場改善方法(101)	呂山海	編譯／150元
【3FA2】	企業家的戰略頭腦(102)	楊燦煌	校閱／180元
【3FA3】	支票使用實務(103)	王毓仁	編譯／200元
【3FA4】	診治企業經營弊病(104)	方世榮	校閱／250元
【3FA5】	如何消除不良品(105)	王為清	譯／150元
【3FA6】	貿易人員語言溝通技巧(106)	楊燦煌	編譯／180元
【3FA7】	工廠作業員須知(107)	鄭榮基	編譯／120元
【3FA8】	美國企業行銷錯誤的個案分析(108)		
		呂勝瑛	編譯／150元
【3FA9】	感性消費●理性消費(109)	林敏生	編譯／150元
【3FB0】	消費者行為與營銷策略(110)	方世杰	編譯／250元
【3FB1】	創造性地降低成本(111)	楊燦煌	編譯／180元
【3FB2】	如何做好總務工作(112)	楊鴻儒	編譯／150元
【3FB3】	市場心理學(113)	方世杰	編譯／180元
【3FB4】	如何成為世界級的製造業者(114)	方世杰	編譯／220元
【3FB5】	如何進行對大陸投資(115)	楊燦煌	編著／180元
【3FB6】	降低成本●創造利潤(116)	方世杰	編譯／220元
【3FB7】	事務分析實務(117)	洪騰岳	編譯／130元
【3FB8】	經營管理心理學(118)	楊燦煌	校訂／280元
【3FB9】	生產計畫的方法(119)	洪騰岳	編譯／150元

- 【3FC0】剖析中國大陸「開放經濟」的虛實(120)
.....楊鴻儒 編譯／100元
- 【3FC1】安全管理(121)呂山海 編譯／150元
- 【3FC2】財務管理入門(122)楊鴻儒 編譯／150元
- 【3FC3】商戰新招—零庫存營銷制(123) 許逸雲 編譯／120元
- 【3FC4】行銷戰略策劃(124)呂芳華 編著／120元
- 【3FC5】在職訓練新法(125)張康樂 編譯／150元
- 【3FC6】賣場設計新魅力(126)楊鴻儒 編譯／150元
- 【3FC7】韓國，第二個日本(127)張康樂 編譯／150元
- 【3FC8】蘇聯經濟與對外經濟聯繫手冊(128)
.....書泉編輯部 編譯／500元
- 【3FC9】經貿談判實用技巧(129)楊燦煌 校閱／220元
- 【3FD0】人事薪資管理與改善(130)洪騰岳 編譯／180元
- 【3FD1】國際貨幣投資與操作(131)王良欽 編著／220元
- 【3FD2】高科技時代的挑戰(132)黃智輝 著／200元
- 【3FD3】責任中心規劃實務(133)陳宗賢 著／150元
- 【3FD4】本田公司成功的秘訣(134)霍士富 編譯／150元
- 【3FD5】公共關係實務(135)楊燦煌 校閱／ 元
- 【3FD6】現代企業經營戰略(136)張小梅 編譯／ 元
- 【3FD7】創業指南(137)林沅漢 編譯／180元

目次

序論 今後人事・薪資管理的重點 一

往活用人才的時代邁進 / 1

不可或缺的能力判斷基準 / 2

如何考量日本式的經營 / 3

今後人事與薪資管理的方向 / 4

第一部 人事管理改善之實務

第一章 強化多樣性、能力主義化的待遇制度 九

人事制度由職位中心的管理往職能中心的管理方式邁進 / 11

如何實施雙軌型的人事制度 / 25

引進雙軌型人事制度應注意之處 / 47

選擇性的退休制度有增加的趨勢 / 50

主管級退休年限的實際情況和須留意的要點 / 51

倍受矚目的體系選擇制 / 56

讓薪資真正地邁入職能薪資的時代 / 60

實施反映能力・貢獻程度的退休金制度 / 62

第二章 日本男女雇用機會均等法和職業機能管理的活用 六七

均等法的思維和應注意之處 / 69

積極活用職能資格制度以因應均等法 / 73

第二部 如何改善基本薪資

第三章 日本企業薪資管理的變遷 八九

第四章 改善基本薪資的觀念 九九

檢討薪資體系應注意之處 / 101

第五章

改善基本薪資應注意事項

一一一

主要的新資體系和觀念

/ 102

以精益求精的精神去改善薪資

/ 105

改善基本薪資的三個觀點

/ 106

改善基本薪資、退休金、獎金與各種津貼的關係

/ 107

第六章

本人薪資的設定方法

一二七

本人薪資的觀念

/ 129

薪資委員會的首要工作
委員會所應檢討的重點
遵循計劃表的作業程序
採取職務薪資或職能薪資？

/ 113
/ 115
/ 118

採取混合型職能薪資或併存型職能薪資

/ 118
/ 121

顯在能力？潛在能力？

/ 123

如何處理長期任職的問題

/ 125