

智勝
BEST-WISE

人力資源管理 理論與應用

《三版》

Human
Resource
Management
Theory and Application

廖勇凱・楊湘怡 編著



本書附贈「HRM實用手冊：法令、表格&文件」光碟

人力資源管理

理 論 與 應 用

Human Resource
Management
Theory and Application

廖勇凱・楊湘怡 編著

智勝文化

人力資源管理理論與應用

Human Resource Management: Theory and Application

國家圖書館出版品預行編目資料

人力資源管理：理論與應用 / 廖勇凱，
楊湘怡編著。 -- 三版。 -- 臺北市：
智勝文化， 2011. 01
面； 公分
ISBN 978-957-729-823-2 (平裝)

1. 人力資源管理

494.3

99026478

作 者/廖勇凱、楊湘怡

發行人/紀秋鳳

出 版/智勝文化事業有限公司

地 址/台北市 100 館前路 26 號 6 樓

電 話/(02)2388-6368

傳 真/(02)2388-0877

郵 撥/16957009 智勝文化事業有限公司

登記證/局版臺業字第 5177 號

出版日期/2011 年 2 月三版

定 價/420 元

ISBN 978-957-729-823-2



Human Resource Management: Theory and Application

by Yung-Kai Liao & Hsiang-Yi Yang

Copyright 2011 by Yung-Kai Liao & Hsiang-Yi Yang

Published by BestWise Co., Ltd.

智勝網址：<http://www.bestwise.com.tw>

本書之文字、圖形、設計均係著作權所有，若有抄襲、模仿、冒用情事，依法追究。

如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。

三版序

隨著世界經濟發展與產業變遷，人力資源管理愈來愈受到企業經營管理的重視，特別是當資金技術不虞匱乏時，人才的獲得與發展即成為企業競爭勝負的關鍵。近年來，人力資源的管理已成為顯學，過去的「人事管理」現已改稱為「人力資源管理」，有別於以往傳統事務性的觀點，已由單元價值進入多元價值的體系，成為更複雜而多變的學科，值得企業界投入心力探究。

多年來在技職學校教學的經驗，讓筆者感受到技職教育與綜合大學的最大區別在於技職教育強調學生的動手實作能力，而綜合大學則偏重理論上的統整，因此考量此項特點，筆者特別在人力資源管理理論學習之後，加入個案討論、教學活動、工具技巧等多樣的練習，以便讓學生從練習的過程中，領悟如何將理論應用在人力資源管理的實務中，讓學生盡可能地將理論與實務結合起來，以提升教學效果。換言之，即由「做中學與學中做」，讓人力資源管理這門科目的學習更為有趣，是本書所強調的重點之一。

而觀察近年來企業對於員工健康態度的轉變，例如：對員工健康的關心範疇擴大了，從工作場所的安全與衛生逐漸轉為員工工作與生活的健康；在基本態度上，企業從消極面轉而變成積極面，從被動的防止措施轉變為主動的支持與預防。筆者特闢專文，討論員工健康、職能管理、關鍵績效指標與平衡計分卡，以供讀者進一步學習瞭解。此外，本書書後光碟更收納了兩岸最新的勞動法令與人事表格，便於檢索使用。

儘管人力資源管理理論的範疇、許多理論的核心價值均大同小異，但是，環境在變，企業本身也在不斷調整。筆者在實務工作的過程中，常覺得人力資源管理是一門海納百川的學科，包含心理學、社會學、人類學、資訊網絡科技、醫學、法律、會計等學科，這些學科豐富了人力資源管理的內容，也使得這門專業學科更有趣。然而，正因為如此，也讓人力資源管理學科的領域無遠弗屆，需要不斷地加以學習與體會。

本書要感謝學校師生的愛用，以及智勝文化萬總經理與出版團隊的提點與支持，才能使得本書不斷改進完善。筆者希望本書能讓上本課程的學校師生在課堂中有更多互動學習的機會，若有指正之處，也煩請各界人士給予寶貴的意見。

廖勇凱 楊湘怡

2011年1月

初版序

隨著世界經濟發展與產業變遷，人力資源管理愈來愈受到企業經營管理的重視。換言之，當資金、技術不虞匱乏時，人才的獲得與發展即成為企業競爭勝負的關鍵。就因為如此，人力資源的管理近年來已成為顯學，值得企業界投入心力探究。

過去的「人事管理」改稱為現代的「人力資源管理」，實有別於以往傳統事務性的觀點。也就是說，其由單元價值進入多元價值的體系，而成為更複雜、多變的學科。隨著許多典範的移轉，書中所言僅是暫時的或過去的典範，而未來必定會有更新的議題與做法相繼提出。對於初學者而言，本書可做為初學者的入門讀物，欲深入瞭解的讀者可以尋求個別議題探討的書籍再深入研讀。

本書將人力資源管理分成任用、發展、激勵與維持四大功能雖然未免有些武斷，且也過分簡化它複雜的內容，但倘若不將此複雜而多變學科的功能分門別類，恐怕不易讓人們有完整架構的學習空間。儘管如此，讀者仍需瞭解，這些功能之間所隱含的關係是複雜且密切的。

在著作期間，首先要感謝第一作者廖勇凱的博導薛求知教授，他對弟子的細心教導與關懷，經常以弟子成就為傲的教育理念，讓作者改變對教育的看法，在寫書時學習以學子的角度撰寫，藉由許多個案與實作啟發學生。再來要感謝復旦張文賢教授，在他所教授的人力資源管理課程時，老師的教學常常引發作者對人力資源管理新的概念與想法。

另外，也要感謝清雲科技大學蔡少瑜、陳郁惠與謝小惠三位同學利用課餘及寒假期間的資料蒐集和文書處理，使得本書能逐步成形，免去了我們近視度數的再度增加。最後要感謝在這段期間家人默默的支持，分擔了家事與育兒的工作，讓我們行有餘力可全心編撰此書。

我們著作此書時，如同其他作者一樣備嚐出書的辛苦；但從書中架構思維的遊走之中，找到屬於自己思考的個人空間，彷彿進入到一個屬於自己的私人花園；這裡的一草一木常讓我們修剪，就如同我們一改再改，始終覺得還有需要再增修的地方。即使如此，我們還是從著作中找到一股難以言喻的樂趣，也體會到

學海無涯的道理。然而，在知識浩瀚的領域中，個人的能力與時間有限，書中所提仍有不足，謬誤也在所難免，尚祈各界先進不吝指正，給予寶貴的意見。

最後，我們要感謝專業的智勝團隊，在有限的時間內將本書製作完成，感謝你們的用心與辛勞，你們是本書得以完成的幕後功臣。

廖勇凱 楊湘怡

2004 年 1 月

於明新科技大學

目錄

Contents

Human Resource
Management

三版序

初版序

Chapter 1

Part I 總體篇 1

1 概 論 3

- 第一節 西方人力資源管理的演進 4
- 第二節 東方的發展 7
- 第三節 人力資源管理的意義與功能 12
- 第四節 人力資源管理部門的發展與角色 16
- 第五節 結論 20
 - 個案討論 我能夠做什麼呢？ 21
 - 工具技巧 組織人力資源傾向測驗 22
- 參考文獻 23

Chapter 2

2 內外環境 25

- 第一節 外在環境 26
- 第二節 內在環境 33
 - 工具技巧 測量人力資源的內外環境 35
- 參考文獻 36

Chapter 3

人力資源策略 37

第一節 策略的整合性 38

第二節 人力資源策略 41

第三節 策略與其他因素 45

第四節 結論 48

個案討論 3-1 美國本田汽車公司的人力資源策略 49

個案討論 3-2 美國優比速快遞 50

個案討論 3-3 惟能公司的創新致勝 51

工具技巧 檢視評估策略 52

參考文獻 53

Chapter 4

組織設計 57

第一節 組織的概念與組成 58

第二節 組織設計的原則 59

第三節 組織設計的步驟 61

第四節 組織結構的型態 64

第五節 組織結構的改變 68

第六節 組織設計者未來的挑戰 70

第七節 結論 73

工具技巧 組織設計的關鍵問題 73

教學活動 生產遊戲——分工的好處 74

參考文獻 75

Chapter 5

人力資源規劃 79

第一節 人力資源和策略規劃 80

第二節 分析現有人力資源狀況 85

第三節 人力資源需求預測 87

第四節 人力資源供給預測 90



Part II 任用篇 77

第五節	執行、控制與回饋	96
第六節	結論	99
個案討論	裝潢工人的人力資源需求預測	100
教學活動	運用德爾菲法預估人力資源需求	100
參考文獻		101

Chapter 6

工作分析與設計 103

第一節	工作分析的本質與內容	104
第二節	工作分析的流程	107
第三節	工作分析的方法	109
第四節	工作設計	110
第五節	結論	121
工具技巧	工作說明書檢核表	122
教學活動 6-1	工作分析的任務	122
教學活動 6-2	辯論會	123
參考文獻		124

Chapter 7

招募及甄選 125

第一節	招募徵才	126
第二節	招募管道	130
第三節	甄選	133
第四節	甄選的方法	137
第五節	配置	140
第六節	結論	141
實務報導 7-1	諸葛亮識人術	142
實務報導 7-2	美國藝電的人才追蹤術	142
教學活動	甄選面談	143
工具技巧 7-1	背景調查問題表	144
工具技巧 7-2	求職者選擇工作的決策因素	144
參考文獻		145



Chapter 8

教育訓練 149

- 第一節 教育訓練的管理循環 150
- 第二節 教育訓練的計劃 152
- 第三節 教育訓練執行 161
- 第四節 教育訓練評估與修正行動 168
- 第五節 教育訓練的方法 170
- 第六節 教育訓練的趨勢 173
- 第七節 結論 178
- 實務報導 8-1 華航的教育訓練 179
- 實務報導 8-2 摩托羅拉的企業大學 180
- 教學活動 教育訓練相關網站 181
- 參考文獻 181

Chapter 9

管理發展 183

- 第一節 何謂管理發展？ 184
- 第二節 管理者扮演的角色與需具備的能力 185
- 第三節 管理發展的政策與方法模式 189
- 第四節 管理發展方法 194
- 第五節 結論 198
- 實務報導 AS 公司的管理發展培訓 199
- 工具技巧 合格管理者所需具備的能力檢測 200
- 教學活動 ST 感受性訓練 201
- 參考文獻 201

Chapter 10

生涯發展 203

- 第一節 生涯發展的涵義 204
- 第二節 生涯發展階段 205
- 第三節 個人生涯選擇 209
- 第四節 生涯發展的活動 213

第五節 生涯發展的趨勢 215

第六節 結論 216

實務報導 10-1 美國可口可樂公司 217

實務報導 10-2 3M 的生涯發展活動 219

工具技巧 測量自己的職業偏好 220

教學活動 自我的 SWOT 分析 221

參考文獻 222

Chapter 11

績效評估 225

第一節 績效評估的意義與目的 226

第二節 績效評估的五個 W 228

第三節 績效評估的方法 232

第四節 績效評估可能的偏誤 237

第五節 知名績效評估方法 239

第六節 結論 248

實務報導 11-1 連鎖便利商店員工評核之評分標準與自我評定 248

實務報導 11-2 DHL 平衡計分卡導入案例 251

工具技巧 11-1 改善評估績效可能發生的偏誤 251

工具技巧 11-2 考核指標設計 252

工具技巧 11-3 平衡計分卡的指標體系 253

教學活動 設計績效評估表單 255

參考文獻 256

Chapter 12

員工激勵 261

第一節 激勵的內容理論 262

第二節 激勵的過程理論 266

第三節 激勵的整合模型 271

第四節 激勵的實踐：報酬 272

第五節 結論 276

實務報導 IBM 公司之員工激勵 277

Part IV 激勵篇 259

Chapter 13

- 個案討論 馮驩的激勵問題 279
- 工具技巧 什麼樣的報酬是你最想要的？ 279
- 教學活動 12-1 小組討論會：如何提升員工績效？ 280
- 教學活動 12-2 激勵辯論會——金錢不是萬能，
但沒錢萬萬不能 281

參考文獻 282

薪資管理 283

- 第一節 薪資管理的概念 284
- 第二節 工作評價 287
- 第三節 工作定價 291
- 第四節 以員工為考量的薪資基礎 293
- 第五節 結論 296
- 實務報導 13-1 歐德家具的獎勵制度 297
- 實務報導 13-2 星巴克公司的股票所有權計畫 298
- 工具技巧 薪酬調查問卷參考 298
- 參考文獻 299

Chapter 14

福利制度 301

- 第一節 員工福利概述 302
- 第二節 補償性薪資福利 305
- 第三節 保險福利 306
- 第四節 員工服務性福利 309
- 第五節 彈性福利計畫 312
- 第六節 結論 313
- 教學活動 福利調查報告 313
- 實務報導 ××醫院福利委員會章程範例 314



Part V 維持篇 317

Chapter 15

組織溝通 319

第一節 溝通的內涵 320

第二節 溝通的程序 320

第三節 組織中的溝通 322

第四節 組織溝通之改進 324

第五節 結論 325

實務報導 凱星公司的組織溝通策略 326

個案討論 良好的溝通是組織往前的推力 327

工具技巧 測量面談溝通技巧的問卷 328

參考文獻 328

Chapter 16

勞資關係 331

第一節 勞資衝突與解決 332

第二節 勞資關係理論與發展 334

第三節 工會組織 335

第四節 勞資協調 336

第五節 勞資爭議處理 338

第六節 結論 340

實務報導 16-1 年關近 勞資糾紛增上百件 341

實務報導 16-2 家怡公司的勞資合作 342

工具技巧 處理勞資衝突的策略 342

參考文獻 343

Chapter 17

員工健康 345

第一節 勞工安全衛生 346

第二節 零災害的安全衛生目標 348

第三節 員工協助方案 351

第四節 結論 355

實務報導 杜邦公司對工作安全的嚴格要求 355

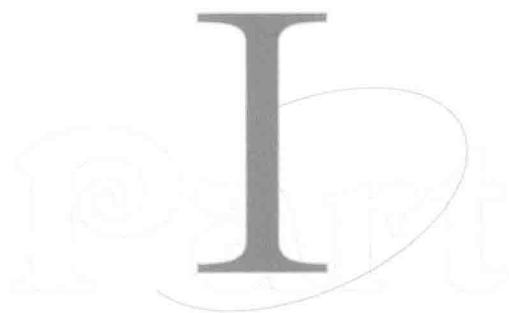
教學活動 分組報告 356

工具技巧 17-1 事故傷害率之計算 356

工具技巧 17-2 選擇員工協助方案專業公司的問卷 357

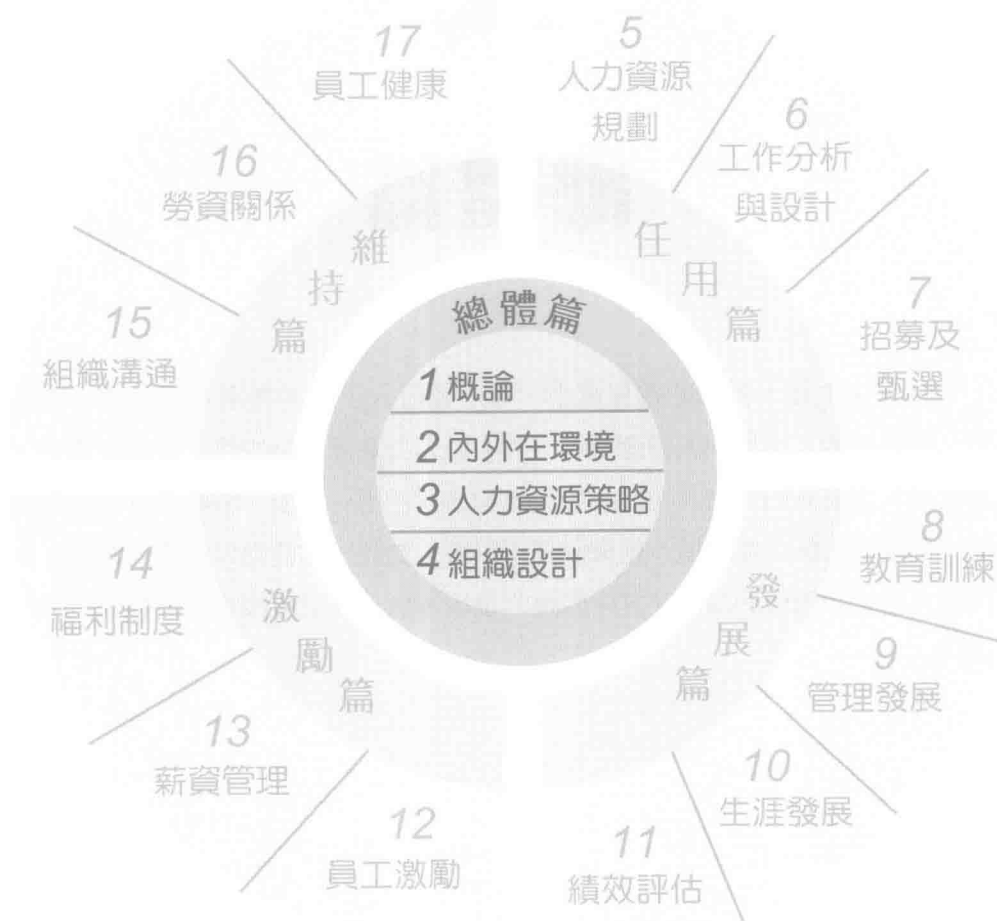
參考文獻 358

中英文索引 359



總體篇

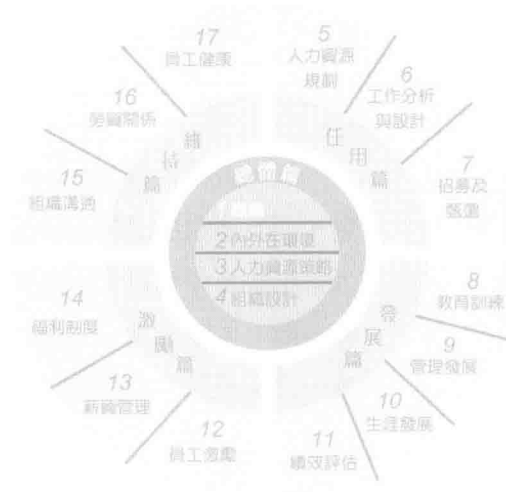
企業在生產、營利的過程當中，運用及投入了許多要素進行生產，如資本、機器設備、土地與人力資源等，其中以人力資源最為複雜且最蘊含潛力。要善用人力資源的潛力，企業必須有效地進行任用、發展、激勵與維持各項功能，但這些功能卻受環境、組織因素所影響。為此，本篇就以整體的角度，來探討人力資源管理的演進及其所面臨的環境，以及企業所因應的策略與組織的設計。



Chapter



概 論



志玲是新竹科學園區某電子公司的人力資源管理師，主要負責人員編制、人力招募、人事異動、離職管理等工作。由於公司出現人員異動頻繁，流動率高的情形，志玲的主管要求她將每半年製作一次的離職情況報表改為每個月一次，而且必須在月會中提出。經過分析，志玲發現管理及溝通不良是員工離職的主要原因，而且又以某部門的情況特別嚴重。於是，到了主管會議這一天，志玲提出調查結果，但是，卻在志玲報告時候被打斷，而且被其他部門主管批評她所提的報告根本不足以採信，又怪罪

人力資源管理部門沒有改善問題，特別是那位旗下員工離職率最高的部門主管，批評的火力更是猛烈。

總經理得知此事，在看過志玲提出的報告後，於高層會議中，針對改善人員流動率過高的情形做出指示，重申人員管理是部門主管的工作職責之一，部門人員流動率理應由部門主管負責，更何況人力資源管理部門已經將問題反映出來，離職率高的部門主管責無旁貸，必須針對員工離職率提出具體改善方案，而人力資源管理部門也應給予協助，並提出公司層面的解決方案。