

學術著作◆大專用書

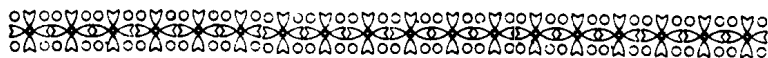
人力資源 管理

David Goss 著
陶文祥 譯



五南圖書出版公司 印行

人力資源管理



陶 文 祥 譯

美國威斯康辛大學公共行政碩士

五南圖書出版公司 印行

Copyright © 1994 by Routledge.
Chinese translation copyright © 1995 by Wu Nan Book Company, Ltd.
Published by arrangement with Harper Collins Publishers Inc.
through Bardon-Chinese Media Agency
All Rights Reserved.

人力資源管理
Principles of human
resource management

原 著 者 / David Goss

編 譯 者 / 陶 文 祥

責任編輯 / 施 榮 華

校 對 者 / 洪 季 慎 · 楊 能 奇

出 版 者 / 五南圖書出版有限公司

地 址：台北市和平東路二段339號4樓

電 話：7055066（代表號）

傳 真：7066100

劃 撥：0106895-3

局版台業字第0598號

發 行 人 / 楊 榮 川

排 版 / 鐸聲揚電腦排版有限公司

製 版 / 申豐實業有限公司

印 刷 / 強峰印刷事業有限公司

裝 訂 / 信成裝訂行

中華民國 84 年 5 月初版一刷

ISBN 957-11-0972-X

定 價 7 元

（如有缺頁或倒裝，本公司負責換新）

《人力資源管理》

大衛·高斯(David Goss)

大衛·高斯是英國樸茲茅斯大學人力資源管理系的資深教師，專門任教企業管理(MBA)領域中的人力資源管理、研究方法及企業環境等課程。他曾撰寫過《中小企業勞資關係解析》一書，並發表了許多從不同觀點探討人力資源管理的文章。目前，他則致力於愛滋病與僱傭關係等課題的研究。

4/26/09/12

關於《人力資源管理》一書

本書針對人力資源管理領域中的重要課題，作了深入淺出的介紹。作者大衛·高斯對人力資源管理的發展，為我們歸納出一系列重要的基本假設及原則，同時，他也本著鼓勵讀者保持批判精神的寫作態度來探勘上述基本假設及原則的內涵。

書中各章節分別就公司內部發展的條件，從更寬廣的人力資源管理角度出發，對人力資源政策進行了詳實的分析。這些分析包括人力資源規劃、績效管理、評估、訓練及發展、報酬、使命感、員工參與、福利、工會及機會均等等主題的最新發展。至於書末結論部份，作者主要在探討歐洲人力資源管理的未來展望。

作者序

本書旨在介紹人力資源管理領域中的幾個主要議題。爲了達到這樣的目的，筆者刻意規避過多的描述性陳述，不希望在此提倡一種特別的人力資源管理模型，將其作爲各行各業奉行遵守的圭臬。相對地，我嘗試引領讀者，從不同角度切入人力資源管理的範疇，並鼓勵讀者對照個人在工作組織中的經驗，俾能與書中論述相互印證。爲此，筆者就人力資源管理各部門發展，歸納並闡明了諸多重要的基本假設及原則，希望讀者抱持批判及挑戰的態度去咀嚼上述假設、原則，而非只是被動地接受而已。

人力資源管理到底應該涵蓋多少〈策略管理〉的規範？至今仍存在一些未決的爭議（比如應如何涵蓋，或涵蓋到什麼樣的程度？）然而，我們千萬不要陷入何者應（或何者不應）被定義爲〈策略性〉的語意學泥沼當中。筆者認爲，所謂策略並不同於單純地上下擺動肢體的健身運動，僅循著機械性的步驟，由上一式轉換到下一式；反之，它的前提應該放在了解如何操作並控制整個重要流程上。基於上述原因，敝人以爲，檢視策略性人力資源管理的功能作用是極爲重要的。舉例而言，那就像構築一道美麗的圍牆時，我們不應單單把眼光置於審美的觀點上，對於磚塊的材質及石灰的作用也應具備基本的了解，因爲，兼顧二者方能顧及建築物的整體性。無論如何，筆者不願意將本書中的立論切割爲不相統屬的單位，那將使一整套流程孤立開來，而把操作本身變得肢離破碎；我更傾向於探索共通的原理原則，並從中抽繹出有效的行動選擇方案。

因此，在本書的第一章裏，我們討論關於人力資源管理的爭議問題，

以及學者們對於解決問題的看法。我們希望從「內容」及「形式」上建立對人力資源管理的了解。就前者而言，它是由政策槓桿以及現代人事管理技巧所構築而成的；就後者而言，各種管理上的基本構想，可以經由整合運用以達到策略性的目的，同時亦能符合特定組織於特別狀況下，所必須面對的環境或組織內部的限制。接下來幾章，我們承續這種信念，嘗試從內部發展及較大範圍的人力資源管理個案著手，分析人力資源政策的主要課題。這幾章涵蓋了人力資源規劃、績效管理、評估、訓練發展、報酬、使命感及員工參與、福利、工會及機會均等等各領域的最新發展。最後，在本書末了，我們對歐洲人力資源管理的展望作了討論。

筆者並不認為這本書應該扮演學術味十足的角色，或提供讀者包裝精美，却先入為主的答案。教授在課堂上，最好多多鼓勵使用本書的管理者，讓他們針對個人組織上的問題發問，並且教導他們建立一套適當解決個人公司問題的技巧及能力。所以說，這不是一本規定大家「怎麼做」的指導手冊；它只是對問題成因及組織失敗因素進行了必要的剖析。所以，我們所要強調的是：兼顧理論與實際個案，唯有經由這樣的個案研究，才足以鼓勵讀者保持批判精神及評鑑能力，繼而建立並訓練出屬於個人的人力資源管理技巧。

筆者不希望本書讀者盲目地服從指令，導致最後變成一羣唯唯諾諾之徒而已。



五南相關書籍推薦

- 1F45 組織行為學導論
韓經綸 譯／林靈宏 校訂……720元
- 1F46 可靠性分析與管理
陳耀茂 著……………元
- 1F47 生產與作業管理(上)
方世榮 譯……………520元
- 1F48 生產與作業管理(下)
方世榮 譯……………520元
- 1F52 經理人實典
——當代管理觀點精華
陳炳富・范秀成 譯／方世榮 校訂
……………550元
- 1F66 管理學
蔡春生 著……………480元
- 1F70 生產管理
葛 瑛 編譯／賴士蔭 校訂…500元
- 1F71 訓練評鑑
簡建忠 著……………210元
- 1F72 績效需求評析
簡建忠 著……………230元
- 1F73 行為科學
王加微 著……………220元
- 



目 錄

作者序

第一章 人力資源管理——一條新的拋物線？	1
人力資源管理的現代意義	3
人力資源管理的主要議題	12
人力資源管理技術 (<i>Approaches To H.R.M</i>)	18
人力資源管理的人性方法	22
人力資源管理的分析模型	26
第二章 人力資源規劃——規劃與績效	33
人力資源規劃 (<i>Human Resourcing</i>)	35
績效管理系統 (<i>Performance Management Systems</i>)	45
彈性及工作實務 (<i>Flexibility and Working Practices</i>)	50
人力資源規劃：系統化革新 (<i>Systematic Innovation</i>)	65
第三章 評估 (<i>Assessment</i>) ——人員和績效的審查	67
評估及人力資源管理	69
招募	70
甄選 (<i>Selection</i>)	75
考核 (<i>Appraisal</i>)	90

第四章	訓練及發展——是在搭蓋一座橋嗎？	109
	訓練及發展的定義	111
	訓練	112
	發展 (<i>Development</i>)	128
	對訓練及發展作評價 (<i>Evaluating Training and Development</i>)	140
第五章	報酬 (<i>Reward</i>) ——激勵及控制	149
	報酬的性質	151
	報酬系統及人力資源管理	161
	個人績效薪資 (<i>Individual PRP</i>)	166
第六章	使命感及員工參與——人力資源管理的聖杯？	181
	使命感、員工參與以及人力資源管理	183
	使命感的性質	184
	員工參與 (<i>Employee Involvement</i>)	200
第七章	福利——健康和效率	219
	福利、人事管理及人力資源管理	221
	健康增進政策 (<i>Health Promotion Policy</i>)	226
	愛滋病帶原者與愛滋病 (<i>AIDS</i>)	227
	諮商 (<i>Counselling</i>)	245

第八章 工會及新工業關係	251
新工業關係.....	253
第九章 機會均等——挑戰及改變	281
機會均等：人力資產及社會正義.....	283
政策及實務 (<i>Policy and Practice</i>)	290
行爲及態度 (<i>Behaviour and Attitude</i>)	296
訓練發展.....	302
積極供給 (<i>Positive Provision</i>)	305
第十章 邁向歐洲化的人力資源管理	315
歐洲化的人力資源管理？.....	317
人力資源管理在歐洲.....	317

第 1 章

人力資源管理 ——一條新的拋物線？

◎本章重點◎

1. 一九八〇年代，人力資源管理得以發展為管理學思想的實體，實肇因於多項社會經濟因素的變動。特別是國際競爭能力的衰退、國內工業及組織的重整，以及新管理主義的興起。
2. 為人力資源管理奠基的主要議題包括：人群關係、心理學、策略性管理理論以及品質與彈性原理。
3. 根據上述幾項人力資源管理的主要議題，衍生出立場相對的變化。例如，我們可能指出「機械的」或「人性的」兩種立場。
4. 為能清楚地了解人力資源管理的未來展望及各種可能性，我們應針對個別政策探索其細部結構，並且依照一般方式，嘗試將人力資源管理的特質併入，或整合其他組織政策作考量。
5. 欲掌握人力資源管理領域所使用的技術，應從了解個別組織的實際情形著手，而非一味地學習一大套預先設定的模型及規範。

◆ 人力資源管理的現代意義

人力資源管理（*Human Resource Management* 簡稱 *HRM*）一詞，經過整個八〇年代再跨入九〇年代，逐漸為管理者及管理科系的學生所熟悉。然而，在十餘年的熟悉摸索過程中，我們依舊無法明確地釐清到底什麼才是人力資源管理，它與傳統的人事管理（*Personnel Management*）差別在那裏，而未來它對人類又會有什麼重要性。本書中，人力資源管理將被視為思想及實踐的一體多面，基於讓整個人事管理緊密地圍繞組織核心管理活動運轉的考量，筆者以鬆散却有系統的方式連結了各部份。因為，目前人力資源管理領域的學術界或實務界人士，甚少對何種方案對組織最為有效達成協議。有鑑於此，本書主旨在於闡釋各項爭議並揭示一些基本的原理原則，希望讀者自行擷選有助於解決公司問題的行動方案，並發展出一套適用於個人組織的管理方法。

一九八〇年代，人力資源管理作為整個管理思想的一環，其實與社會經濟因素息息相關——特別是國際競爭態勢的轉變，工業部門及組織架構的重建，以及管理者對於管理學所重新燃起的信心。

在這種情勢之下，人力資源管理對於企業成功的貢獻，往往以標榜「優異」（*Excellence*）、「品質」（*Quality*）、「革新」（*Innovation*）、以及「企業精神」（*Entrepreneurship*）等精神指標來完成。其發展趨勢也隨著逐漸將人的管理納入議程中來，為人事管理最新理論的提出創造了有利條件，最後，它也將

人事管理帶進了人力資源管理的新時代。知名學者克魯里斯·藍道（*Krulis-Randa*）對此提出了一個基本模型。他認為，人力資源管理具備下列幾項特徵：

- 較強調水平式的職員互動，較不強調階層制的上下統屬；打破了管理與非管理之間涇渭分明的界限。
- 只要有可能，一切有關人的管理（*People-management*）的責任，應該對每一位線上管理人員充分授權；人事專家的角色扮演應著力於支持、強化各種任務分配下的線上管理（*Line management*），而非一味地想控制它。
- 人力資源規劃具備極強的先驗性（*Proactive*），往往與公司整體規劃相融合；人力資源的課題應該被視為達成整體目標的策略性方法之一。
- 員工應當被視為有潛力、足以幫助公司成長、發展的實體；人力資源管理的目的就是在確認這種潛力，並將其培育為組織發展所需的動能。
- 人力資源管理有一個根本看法：不論管理者或非管理者都將從組織的成功獲得共同利益。因而，人力資源管理的目的是要讓員工與組織產生利害與共的感覺，進而致力於完成共同目標。

然而，不幸的是，採取上述肢離破碎的概念，容易讓我們走上重理論而輕實務的道路。結果，「最新人力資源管理」理論有時候由於過於理想化、天真、過於簡略、甚至遠離實務運用而引起各界人士的敵視和質疑。就許多方面而言，這種情形的造成，真可謂大不幸！因而，筆者願意在本書中提出如下建議：即使讀者不一定為了追逐新的理論模式而改變奉行多年的人力資源管理

規則，若能藉此重新檢視因循已久的人事運作實務，肯定會對自己有些幫助的。

從這個立場觀之，人力資源管理理論如果能夠統攝下列幾項含蓄的目標，將更能彰顯其作用。

特別是增進對於組織運作實務特質的了解；洞悉各種人事政策之間的關聯性；掌握人事政策與其他管理活動之間互動的脈絡；根據個別的組織背景，發展出一套分析，評估人力資源要素的工具。

雖然上述目標已算是一種較不具野心的計畫，不過，我們仍需建立一座人力資源管理模型，俾能賦予該項計畫內容實質的架構及焦點。因而，有人從純理論的立場出發，構築了一套模型以為解決方案。

人管學者史托瑞（Storey）先生於一九九二年就提出過為人所讚許的「理想型態」（*Ideal Type*）模型。其功能主要是針對各種適當條件下所呈現出的不同情境來建立一套分析的架構。根據這個模型，分析人員的任務著重於探索：在什麼樣的狀況下？運用什麼方法？可以讓「理想型態」付諸實現到什麼樣的程度。而且，各組織是否採行人力資源管理，將根據調查結果來決定，非僅單憑專家診斷開方而已。史托瑞先生實在用心良苦，然而他的模型為了分析方便，過於強調人力資源管理與其他類形人事管理之間的差異性，可能因此而成為他人的話柄。此外，一些爭論也將勢所難免，例如，將傳統人事管理大規模地轉化為人力資源管理，可以成功到什麼樣的程度，而什麼才是人力資源管理制度的本質？

為了幫助讀者作進一步的了解，本章最後一節將根據稍作變