

人事管理學

—人力資源的管理—

李長貴 著

臺灣中華書局印行

人事管理學

—人力資源的管理—

李長貴著

臺灣中華書局印行

中華民國七十六年六月初版

人事管理學

精裝一冊基本定價伍元伍角正
(郵運滙費另加)



著者 李貴生
發行人 熊純生
本書局登記號
印刷處 臺灣中華書局

臺灣中華書局股份有限公司代表
臺北市重慶南路一段九十四號
行政院新聞局出版
臺業字第捌叁伍號
臺灣中華書局印刷廠
臺北市重慶南路一段九十四號
郵政劃撥帳戶：〇〇〇三九四二一八號
Chung Hwa Book Company, Ltd.
94, Chungking South Road, Section 1,
Taipei, Taiwan, Republic of China

(臺總) 辛華

No. 7060

臺參(實)

自序

人事管理是人的管理，人在社會中代表社會的品質，在機關或機構中的活動和工作，也代表其團體的品質。人力品質直接表現在管理行為、行政行為、領導行為、工作行為、道德行為及思想觀念等。今日台灣地區的各種企業，其經營和發展，面臨企業環境多重的壓力，包括國際市場的競爭、各國政情的變化、其社會文化中的壓力等，加重各企業的負擔和挑戰。企業家和管理者必須具備高度的因應性格和領導能力，充份運用其人力資源，來克服問題，發展機會，以達企業最高的績效。

企業管理分企業機能和管理機能。人事管理即在企業機能之中，但其運用與影響範圍，包括全企業。人事管理的重點在於人力資源的運用和人力資源提升，以求一個企業體的生存和發展，得以維持。本書重點在於人力資源的管理，探討企業組織所需的人力數量和特性、招募和選擇、訓練和發展、激勵和工作、評價和諮商、維護和安全及組織的發展等，提出構想和模式，供學生與管理人員的參考。

在企業活動中，人在策劃工作，運轉機器，使用物料，運用資金，裝配產品，推銷產品等。企業的成敗在於人；管理人的良窳，決定企業的體質。人有自主性、主體性及創造性。這些特質由適當的管理，始能發揮其功能。人的思想觀念和技能工作是企業活動的原動力；如何運用人的自主性、主體性及創造性，使企業持續生存，不斷發展，是現代人事管理的重心。以往靜態的人事管理已被電腦所取代；新的人事管理構想已朝向動態的管理，即由人事部門推展到生產、行銷、科技等直線部門，使人事管理

2 人事管理學

的工作，落實在每位管理者身上，亦即如提高部屬的工作能力、工作品質和工作意願所必要的工作環境和條件。

本書盡可能介紹現代人事管理的構想和模式，疏漏之處在所難免，冀期國內賢達先進，不吝指正。是為序。

臺灣大學工商管理學系

李 長 貴

民國七十六年六月

人事管理學

人力資源的管理 目錄

第一章 人事管理與企業管理	1
一、人事部門的功能.....	1
(一)人力資源的管理與企業管理的關係.....	1
二、人事功能在企業管理中的重要性.....	5
三、人事部門的作業模式和貢獻.....	6
四、人事管理制度的發展.....	9
五、人事管理的重要功能.....	11
(一)人力資源的觀念與運用.....	15
(二)人事管理的職責.....	19
(三)管理型態對人事活動的影響.....	20
第二章 員工與企業組織	23
一、雇用交換.....	23
(一)公司對員工的吸引力.....	24
(二)誘因與貢獻的平衡.....	24
二、員工的個人差異.....	26
(一)能力與技術的配合.....	26
(二)人格特質的差異.....	28
(1)發展理論.....	29
(2)人格功能.....	30

(3)內向與外向人格	31
(三)價值與興趣的差異	31
三人事管理行政的基本哲學	32
(一)職業的選擇	35
(二)組織的選擇	36
(三)工作的選擇	37
(四)生歷計劃	38
(1)生歷階段	40
(2)生歷發展方案	40
第三章 人力資源的規劃	43
一、充實員工的模式	43
(一)人力資源系統的發展步驟	48
(二)企業計劃與人力資源計劃	49
(1)分析現存員工	50
(2)員工資料情報	52
(三)預測雇用需要	53
(1)短期人力需求的預測	54
(2)長期人力需求的預測	55
(3)離職分析	58
二、工作分析	60
(一)工作說明	61
(二)工作分類	62
(三)工作分析的方法	63
(1)觀察方法	63
(2)訪問方法	63
(3)問卷方法	64

第四章 招募員工.....	66
一、招募員工的哲理與步驟.....	66
(一)招募員工的步驟.....	67
(二)互相期待理論.....	68
(三)招募人員的能力.....	70
二、由公司內外招募人才.....	71
(一)公司內部的甄選.....	72
(二)公司外招募.....	75
三、甄選過程的規範.....	75
(一)信度.....	79
(1)測驗再測驗信度.....	80
(2)變型信度.....	80
(3)拆半信度.....	80
(4)多觀察信度.....	80
(二)效度.....	81
(1)預測效度.....	81
(2)共生效度.....	81
(3)內容效度.....	82
(4)綜合效度.....	82
四、量化申請表的設計.....	82
五、計量面談表的設計.....	89
(1)結構面談法.....	89
(2)半結構面談法.....	90
(3)非導引面談.....	93
(4)壓力面談.....	93
(5)團體面談.....	93
六、人事測驗.....	97

(1)成就測驗	98
(2)性向與能力測驗	98
(3)人格與興趣測驗	99
(4)誠實測驗	99
七評鑑中心	100
(1)實務作業	101
(2)團體討論	101
(3)個人測驗	101
(4)面談評價	101
(5)企業遊戲	101
第五章 執行工作	104
一工作動機與動機理論	104
(一)需要理論	105
(二)增強理論	109
(三)期待理論	111
二工作執行	115
(一)工作執行的分析	115
(1)查驗努力—執行工作的關係	119
(2)查驗工作執行—報償的關係	119
(3)使用最有價值的報償，增強優良的工作執行	120
三工作滿意	120
四員工的缺席與流動	124
第六章 工作執行的評價	129
一由工作評價提高生產力的觀念	130
(一)工作執行評價的目的	132
(1)工作執行評價是人事決策的依據	132

(2)工作評價是報償員工的激勵工具·····	132
(3)工作評價是工作發展的情報·····	132
(4)工作評價是鑑定訓練需要的依據·····	132
(5)工作評價與人力資源計劃·····	132
二由工作考評提高生產力的程序·····	133
(一)依據人格特質的考評·····	133
(1)分類法·····	134
(2)分階法·····	135
(3)配對比較法·····	136
(4)圖表評估尺度·····	136
(二)諮商考評·····	138
(三)依據成本結果的考評·····	140
(四)依據行為標準的考評·····	141
三行為標準考評方法的建立·····	142
(一)工作分析與「行為事件」·····	142
(二)行為觀念尺度的架構·····	146
(三)行為觀察尺度的優點·····	148
四由行為標準考評提高員工生產力·····	149
(一)行為考評措施與工作激勵的關係·····	151
(1)考評過程與設定執行工作的目標·····	151
(2)評價結果的諮商回饋·····	152
(3)考評結果與薪資制度·····	154
(4)行為考評的實際—問題導向的團體諮商模式·····	154
(5)行為考評的績效·····	156
第七章 薪資管理·····	159
一薪資管理的目的·····	160
(一)薪資的滿意與不滿意·····	161

6 人事管理學

(一)工作市場.....	164
(二)薪資的決定因素.....	165
二、薪資結構的形成.....	175
(一)工作定價.....	176
(二)工作評價與薪資結構.....	177
三、工作評價.....	178
(一)分階法.....	179
(二)分類法.....	180
(三)因素比較法.....	180
(四)點數法.....	182
四、員工個別薪資的決定.....	184
(一)服務年資與薪資關係.....	184
(二)工作執行與薪資關係.....	186
(1)概要評價.....	186
(2)比較評價.....	186
(3)成本評價.....	187
(4)特質評價.....	187
(5)行為評價.....	187
(三)計件給酬.....	190
(四)佣金制度.....	190
(五)分紅制度.....	191
第八章 激勵薪資.....	192
一、金錢與動機理論.....	193
(一)增強理論.....	193
(二)馬克勵蘭的成就需要.....	194
(三)何茲堡的兩個因素論.....	194

(四)馬斯樓的需要層次.....	195
(五)公平理論.....	195
(六)期待理論.....	196
二、激勵性的薪資制度.....	196
(一)功績薪資.....	196
(二)計件給酬.....	197
(三)團體誘因.....	198
三、獎工計劃.....	200
(一)戴勒計件計劃.....	200
(二)何爾賽計劃.....	200
(三)羅文計劃.....	201
(四)艾默生計劃.....	201
(五)甘特作業獎金計劃.....	202
(六)團體獎工計劃.....	203
(七)史甘農計劃.....	204
(八)利益分享制度.....	204
(九)管理人員的誘因制度.....	205
(十)股票選擇計劃.....	206
四、薪資管理的問題.....	207
(一)基本薪資與激勵薪資.....	207
(二)工資與薪水.....	210
(三)薪資的祕密或公開.....	211
第九章 員工福利	213
一、員工福利的沿革.....	213
二、員工福利的價值.....	214
(一)健康保險與災害保險.....	216

(二)壽險與災害保險.....	217
(三)休假給付.....	217
(四)員工服務.....	218
(五)彈性福利.....	219
(六)福利成本的分析.....	219
(七)法定福利.....	221
(1)員工補助.....	221
(2)失業補助.....	222
(3)社會安全.....	222
(八)一般退休金.....	224
(1)個人儲蓄計劃.....	224
(2)公司退休計劃.....	224
(九)最低工資標準.....	225
(1)大衛—培根法案.....	225
(2)華爾修—希雷法案.....	226
(3)公平勞工標準法案.....	226
(4)公平工資法案.....	226

第十章 訓練與發展..... 228

一、訓練發展與經營管理.....	228
(一)訓練的重要性.....	229
(二)訓練對企業的貢獻.....	230
(三)訓練觀念的建立.....	232
(四)訓練系統的模式.....	234
(五)人事部門的職責.....	235
(六)訓練主管的角色.....	237
二、訓練需求的鑑定與學員的甄選.....	240

(一)組織分析·····	243
(二)作業分析·····	243
(三)人員分析·····	244
(四)訓練設計的步驟·····	244
(1)預測訓練的需要·····	245
(五)學員的選擇·····	250
(六)訓練流程模式·····	251
三、訓練目標的研擬與計劃·····	253
(一)研擬目標與計劃的準備工作·····	253
(二)研擬目標與計劃的實際工作·····	256
四、訓練方法與甄聘講師·····	258
(一)在職訓練·····	259
(二)職外訓練·····	260
(1)新雇人員實地訓練班·····	263
(2)講義法·····	264
(3)特別學習·····	264
(4)視聽學習·····	264
(5)會議與討論法·····	265
(6)個案法·····	265
(7)角色扮演·····	265
(8)模擬操作·····	266
(9)管理賽局·····	266
(10)實驗室訓練·····	266
(三)在職與職外訓練的特性·····	266
(四)講師的選聘·····	267
(五)執行訓練·····	268

五、管理人員的訓練與發展計劃及實施.....	270
(一)管理人員的訓練與發展.....	270
(二)管理人員的工作說明與工作執行.....	272
(1)管理發展的構想.....	272
(2)管理發展的需要.....	272
(3)管理發展的模式.....	273
(4)研討會與實地研習.....	276
(三)自我發展的教育.....	279
(1)自我發展的原則.....	279
(2)管理者領導性格的發展.....	281
六、工作場所中的發展.....	282
(一)工作場所的適應能力.....	282
(二)工作場所的參與管理活動.....	282
(三)工作場所的發展內容.....	283
七、訓練綜合評價.....	286
(一)評價以往的訓練措施.....	286
(二)評價訓練過程.....	288
(三)評價訓練方法.....	289
第十一章 員工紀律.....	295
一、勞工關係的問題.....	295
(一)員工的不滿不平.....	297
二、處理員工的不滿不平.....	300
三、開門政策.....	303
四、訴願制度.....	304
五、懲戒程序.....	306
(一)懲戒方法.....	306

(二)消極的懲戒方法.....	307
(三)積極的懲戒方法.....	308
(四)診斷懲戒問題.....	308
(1)違反規則.....	309
(2)不滿意的工作執行.....	310
(3)員工個人問題.....	311
(4)違法問題.....	312
(五)懲戒程序.....	313
(六)有效的懲戒行動.....	315
第十二章 員工安全與健康.....	319
一、災害傷亡.....	319
(一)工業災害率.....	321
(二)職業安全.....	322
(三)安全計劃.....	323
(1)上級管理對安全的重視.....	324
(2)指派責任.....	324
(3)認清不安全原因與控制.....	325
(4)領班與員工的訓練.....	325
(5)記錄安全與健康的資料.....	326
(6)急救措施與醫藥補助.....	326
二、安全意識與參與.....	326
(一)員工健康方案.....	331
(1)環境健康方案.....	332
(2)心理健康方案.....	333
(3)壓力管理方案.....	336

第十三章 組織發展.....	340
一、組織變遷與創新.....	341
(一)變遷目標.....	341
(二)變遷的開放系統.....	342
二、組織變遷與創新的行動模式.....	343
(一)搜查資料.....	344
(二)回饋資料.....	344
(三)資料的討論與診斷.....	345
(四)行動計劃.....	345
(五)執行方案.....	345
三、組織發展的實施.....	345
(一)人際關係的發展.....	346
(1)教練與諮商.....	346
(2)敏感訓練.....	346
(3)行動交易分析.....	347
(二)團體關係的發展.....	348
(1)團體診斷的活動.....	349
(2)建立團隊的活動.....	350
(3)角色分析研討活動.....	350
(三)群間過程的發展.....	351
(四)組織全體關係的發展.....	353
(1)調查回饋.....	353
(2)第四系統.....	355
(3)結構變遷.....	356
四、工作再設計.....	356
(一)工作專業化與工作富化.....	358