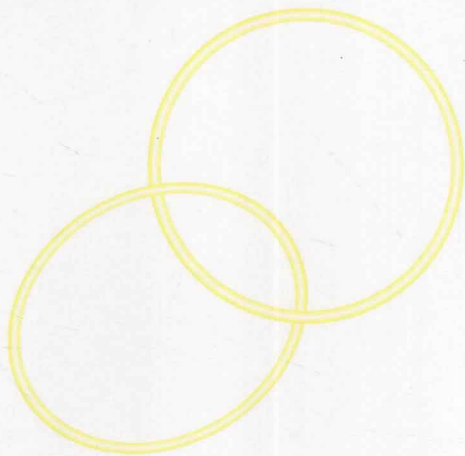


人力資源管理(三版)

跨時代領航觀點

周瑛琪 著



*Human Resource
Management*

近年來，企業不但必須面對全球化的衝擊以及產品生命週期縮短的情況，再加上勞工意識抬頭，政府施行多項保護勞工的政策，致使其必須透過各種不同策略以保持全球市場的競爭力。而完善地進行人力資源管理的工作，使企業能精準的運用人力，讓員工皆可適得其所，同時能適性發展，將使企業創造最佳營運績效。因此，企業若能確保人力資源對組織的貢獻，並將之轉換成難以取代的獨特資產，以維持企業恆久的競爭優勢，將是

21世紀

企業最重要的工作。

人力資源管理

跨時代領航觀點

周瑛琪 著



全華圖書股份有限公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

人力資源管理：跨時代領航觀點 = Human
resource management / 周瑛琪著. -- 三
版. -- 臺北縣土城市：全華圖書， 2008.09
面；公分

ISBN 978-957-21-6828-8 (平裝)

1. 人力資源管理

494.3

97017464

人力資源管理：跨時代領航觀點 (三版)

作 者 周瑛琪

執行編輯 陳淑芳

發行人 陳本源

出版者 全華圖書股份有限公司

地 址 236 台北縣土城市忠義路 21 號

電 話 (02) 2262-5666 (總機)

傳 真 (02) 2262-8333

郵政帳號 0100836-1 號

印刷者 宏懋打字印刷股份有限公司

圖書編號 0804502

三版一刷 2008 年 9 月

定 價 新台幣 480 元

I S B N 978-957-21-6828-8 (平裝)

全華圖書

www.chwa.com.tw

book@ms1.chwa.com.tw

全華科技網 OpenTech

www.opentech.com.tw

有著作權・侵害必究

“再版序

人力資源管理隨著人的價值受到重視，也逐漸在企業或組織中扮演舉足輕重的角色。事實上，企業真正核心競爭能力不在於產品或技術，而是在該組織內的人，企業若要產生競爭力則須透過策略觀點完善地進行人力資源管理的工作，並能充分運用以確保人力資源對組織的貢獻，並轉換成難以取代的獨特資產，使其成為企業恒久的競爭優勢。

此外，雖然「人才」是企業最重要的資產，卻也是企業負擔的重大成本。特別是在全球化的衝擊及產品生命週期縮短的情況下，反應出不穩定的人力需求，企業為了控制成本，必須調節多元化人力需求所造成的壓力，因此開始使用派遣人力；此外，在傳統的人力僱用政策上，政府在勞動基準法中對於傳統勞工的各項保護政策著實為企業帶來諸多成本，例如退休金、遣散費等，因此為了縮減成本，提高營運效率，企業採用彈性人力資源策略，透過派遣公司僱用派遣員工因應成本上升的窘境並增加用人彈性。然而，卻著實也為企業帶來許多問題，諸如派遣勞工的離職率過高、缺乏向心力、組織承諾，更甚者將會影響到組織內部正職員工的工作態度及團體績效。因此，本書特別針對這樣的議題，增加一個章節探討人力派遣的應用與發展，期望共同關注此趨勢及相關議題。

在第一版中，感謝許多讀者給予建議，因此章節安排上，除了一般人力資源管理書籍中基礎的工作分析、工作設計、人才招聘、評選、教育訓練、績效評估與福利制度等之外，對於台灣的勞資相關制度以及人力委外的趨勢亦進行詳盡的說明；此外，在每一章節起始便安排章節架構圖，以方便讀者掌握該章節內容，而每一章節最後，另闢與近期人力資源相關資訊的「HRM小視窗」，並提供以台灣企業為對象的個案討論，使讀者閱讀完該章節內容後，能進一步與實務現況相互對照。在個案問題部分，除針對個案所產生與人力資源管理相關的基礎問題進行研討外，更深入地研究其可能發生的後續進階問題。俾使該個案所引發的一連串關於人力資源管理的議題，都能無所遁形地掌握在讀者手中。

本書得以完稿付梓，首先感謝全華書局的耐心支持、編輯陳淑芳小姐的潤飾以及顏忻怡老師在資料蒐集與整理上的協助。而在撰寫的過程中，家人的鼓勵更是原動力的來源。筆者才疏學淺，書中若有疏漏或是偏誤之處，還請各位先進前輩及後學不吝指教。最後筆者願以此書獻給一路照顧我的父母。

周瑛琪

民國97年4月

於東海大學企研所

“目錄

○ Chapter1 人力資源管理介紹

第一節	管理的基本概念	3
第二節	人力資源管理的意義	6
第三節	人力資源的重要性	7
第四節	人力資源管理範疇	8
第五節	人力資源管理的未來	9
第六節	結語	11

○ Chapter2 人力資源管理環境分析

第一節	人力資源管理環境的變遷	21
第二節	人力資源管理內在環境分析	22
第三節	人力資源管理外在環境分析	27
第四節	人力資源管理角色扮演	30
第五節	結語	31

○ Chapter3 工作分析與工作設計

第一節	工作分析的本質	41
第二節	工作分析資訊的用途	49
第三節	工作說明書	50
第四節	工作規範	55
第五節	工作設計	57
第六節	結語	62

○ Chapter4 員工招募與甄選

第一節	招募的基本觀念	72
-----	---------------	----

第二節	人才招募方式	75
第三節	甄選的基本觀念	85
第四節	結語	93

○ Chapter5 員工訓練與教育

第一節	教育訓練的基本意涵	103
第二節	評估訓練需求	105
第三節	設定訓練目標	106
第四節	訓練的方法	107
第五節	訓練成果評估	112
第六節	結語	113

○ Chapter6 生涯發展規劃

第一節	生涯發展的意義	123
第二節	生涯發展的重要性	123
第三節	生涯發展的相關理論	124
第四節	生涯發展的內容	130
第五節	員工生涯發展制度	133
第六節	結語	134

○ Chapter7 績效評估

第一節	績效評估的意義與目的	145
第二節	績效評估的重要性	146
第三節	績效評估的程序	147
第四節	績效評估的方法	149
第五節	評估者的定位	166
第六節	績效評估的偏誤	167

第七節	評估面談	169
第六節	結語	172

○ Chapter8 薪資管理

第一節	薪資管理的觀念	181
第二節	薪資設計的背景：激勵	183
第三節	薪資體系	183
第四節	薪資結構	186
第五節	薪資政策	194
第六節	結語	198

○ Chapter9 員工福利與獎勵制度

第一節	福利與獎勵制度基本觀念	207
第二節	員工福利制度	210
第三節	個人獎勵制度	218
第四節	團體獎勵制度	220
第五節	結語	222

○ Chapter10 勞資關係與勞工安全衛生

第一節	勞資關係的發展	234
第二節	勞資問題相關法令	236
第三節	勞工安全衛生	237
第四節	女性勞工安全衛生探討	246
第五節	勞工安全相關法令	249
第六節	結語	250

○ Chapter11 國際人力資源管理

第一節	企業國際化.....	257
第二節	跨國企業的人力派遣問題.....	262
第三節	跨國企業海外僱用人力問題	271
第四節	培養國際性的員工.....	273
第五節	結語.....	275

○ Chapter12 人力派遣產業的發展與未來

第一節	人力派遣的發展	286
第二節	人力派遣服務業產業分析.....	291
第三節	人力派遣之利基與問題	296
第四節	人力派遣業之運作機制	299
第五節	人力派遣產業的未來	302
第六節	結語.....	306

○ Chapter13 人力資源管理的展望

第一節	人力資源管理外在環境的衝擊	319
第二節	人力資源管理內在環境的轉變	324
第三節	人力資源管理新議題	327
第四節	結語.....	332

○ 附錄一 重要名詞中英文解釋對照表

○ 附錄二 國內外知名HR相關網站

Chapter 1

人力資源管理介紹

»»»»»本章大綱

- 第一節 管理的基本概念
- 第二節 人力資源管理的意義
- 第三節 人力資源的重要性
- 第四節 人力資源管理範疇
- 第五節 人力資源管理的未來
- 第六節 結語

名人名句

- 在任何組織內，最稀有的當然是第一流的人才。
- 我的企業成功，歸功於我具有洞察力及選擇人力接掌重要職位。
- 一家企業最重要的東西：第一是人才，第二是人才，第三還是人才。

Peter F. Drucker

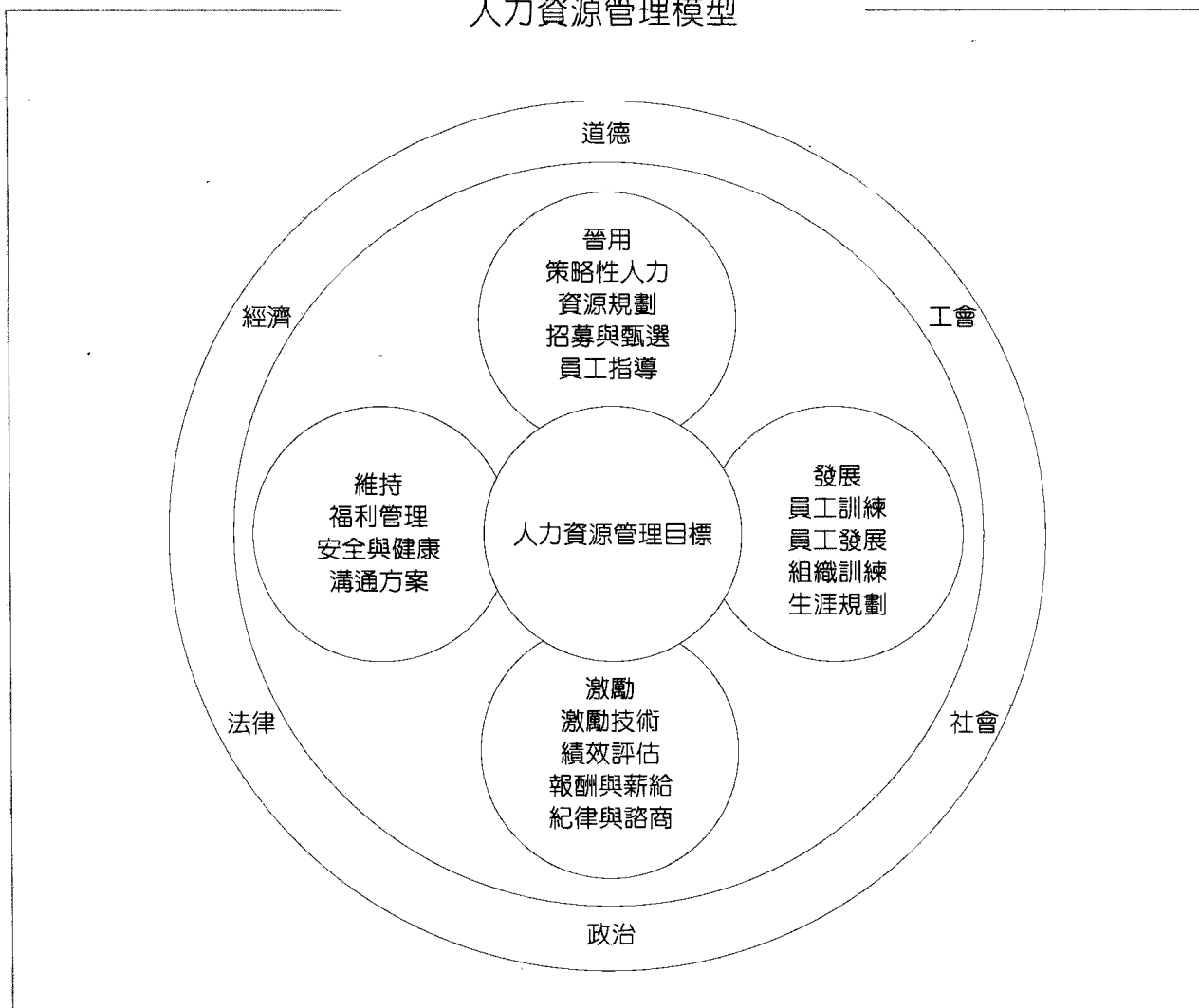
Ray Kroc 麥當勞創辦人

王永慶

本章主要在於了解人力資源管理的意義及其重要性，並討論傳統人事管理與人力資源管理的差異。藉以了解人力資源的範疇，使得讀者能夠對於本書的章節架構有所了解。且由於外部環境的改變，故將針對人力資源未來的角色及衍生出的策略性人力資源觀點等問題，做一詳盡的介紹。

◆ 本章架構 ◆

人力資源管理模型



◆ 前言 ◆

人力資源管理 (Human Resource Management, HRM) 是組織中與「人」這個構面有密切關係的部分 (De Cenzo & Robbins, 1993)。而從一般性管理的定義來看，管理即是「集合一群人的力量以進行某些活動達成組織目標。」然而從這個簡單的定義中，我們便可輕易的發現，管理即是管理眾人之事。而如何將管「人」管理得當、管理的好，那可就是一門大學問了。

早期，人力資源管理並不受重視。1930年「管理學之父」——泰勒 (Frederick W. Taylor) 提出科學管理理論時，該理論的基本想法，即是追求工作效率的提升，當時「人」的角色雖然已經出現了，但並不受到尊重。「人力資源管理」該名詞，在早期並不是如此稱呼，而是被稱為「人事管理」，因為當時組織中的人事部門只是視為專門負責管理員工「健康與福利」的一群人，而該部門的主要工作僅是舉辦郊遊、安排輪休、辦理員工健康保險及處理退休等相關事宜。

隨著時代演進以及科技發展，全球化反應出多變、複雜的工作環境與工作性質，員工需求的同質性早已不復存在。相對應於環境的快速與多變，人的角色也日漸受到重視。

第一節 管理的基本概念

1980年代之前，企業最大的競爭力來源是生產成本的降低與資源、市場的壟斷。在生產成本上，為了提升競爭力，均採產品以及生產程序的標準化，並藉由大量生產來減低單位成本；對於設備的更新與添購，均以能否提高員工的生產力，達到降低生產成本為目的。

學者Kast與Rosenzweig (1973) 與Robbins (1999) 將管理思想的演進劃分為三階段：

1. 第一階段—傳統理論 (1900—1940) 亦稱古典學派。
2. 第二階段—修正理論時期 (1940—1960)。
3. 第三階段—新近理論時期 (1960—1980)。

管理思想的演進劃分為三階段：

1. 第一階段—傳統理論 (1900—1940) 亦稱古典學派。
2. 第二階段—修正理論時期 (1940—1960)。
3. 第三階段—新近理論時期 (1960—1980)。

此三階段整理於表1-1。故從管理思想史的演進來看，古典學派的大師，也就是科學管理之父——泰勒（Taylor）、動作研究之父——吉爾布里斯（Gilbreth），由他們所提的觀點及理論來看，員工的智慧並不重要，只要能不斷的設計出好的生產方式、工作程序以及有效率的生產設備即可。在進入修正理論時期，行為學派學者巴納德（Chester Barnard）即提出經理人有必要了解組織的溝通程序，並應重視群體行為。在此時期，管理方法也開始注意員工的心理反應，包含非正式組織的影響以及管理者對部屬的關懷等，藉以提升員工的工作滿意度，進而提高生產力，故該時期的學者梅歐（Elton Mayo）亦被稱為——人群關係學派之父。

表1-1 管理思想演進

名 稱	傳統理論時期	修正理論時期	新近理論時期
時 間	1900~1940	1940~1960	1960~1980
管理學派	科學管理學派 管理程序學派	行為學派 管理科學學派	系統學派 權變學派
重 點	機械模式，本質上都把組織看成是一部機器，經理人則是這部機器的工程師，員工的產品有任何的瑕疵，都應視為工程問題。	重視人際面，工作現場應加入人性面以提高生產力，改善員工對於工作的滿足程度。	理論整合

資料整理：本書資料整理

管理的理論發展軌跡告訴我們，現代企業經營管理與古典管理理論的不同之處在於：前者是以人為主的軟性管理，且此管理方式日益受到重視。而由舒勒（R. S. Schuler）及傑克森（S. E. Jackson）於1966年將美國人力資源管理於百年間的發展資料，做一整理與劃分，並將其所重視之課題、運用的管理技術整理於表1-2。

表1-2 人力資源管理發展歷程

時期	主要考量	雇主的認知	所需技術
1900以前	生產技術	員工需求並不重要	紀律制度
1900~1910	員工福祉	員工需要工作安全	安全方案、英語課程、激勵方案
1910~1920	工作效率	高生產力、高收入	時間動作研究
1920~1930	個別差異	員工個別差異應予以考量	心理測驗、員工諮商
1930~1940	工會化、生產力	員工與雇主對立、團體績效影響生產力	員工溝通方案、反工會技巧、改善團體的條件
1940~1950	經濟安全	員工需要經濟保障	員工年金計畫
1950~1960	人際關係	員工需要經濟保障	員工年金計畫、健康計畫、福利
1960~1970	參與勞動法令	員工參與任務決策、不同群體員工應公平對待	參與管理技巧、肯定行動、公平就業機會
1970~1980	任務挑戰、工作生活品質	員工需要與能力相符、且具挑戰性的工作	工作豐富化、整合的工作團隊
1980~1990	員工解職	國際競爭、技術變遷及經濟衰退使員工喪失工作、員工需要就業	外部安插就業、再訓練、全面品質、顧客導向
1990~2000	生產力、品質、調適能力	員工需要工作與不工作之間的平衡，並對企業有所貢獻	結合企業的需求訓練、全球倫理多元化、工作場所的調適

資料來源：Schuler, R. S. & Jackson, S. E., (1996).

「人力資源管理」一詞約自1920年開始出現，並且慢慢的取代了「人事管理」。從表1-2可看出，一些較具制度的人事管理活動已於1920年左右開始發展，到了1950及1960年代，這些管理架構已發展相當完整了，例如：正式績效評估、員工遴選測驗、集中式的招募僱用、工作規則手冊等。由此可知，新的名詞已經反映了一個較廣泛的觀點。在修正理論時期因為相關學科的進步，諸如：心理學、社會學、政治學、計算機科學等，故在傳統人事管理工作之外，亦將安全衛生、壓力管理、員工滿意度以及勞資關係等議題納入此學科範疇。

隨著工商發達與企業激烈的競爭，企業為贏得競爭優勢，對於組織決策、人力資源策略管理、人力資源規劃、勞資關係、福利政策、訓練發展等的重視，更勝以往。

第二節 人力資源管理的意義

► 管理程序

管理者行使五大基本功能：規劃、組織、任用、領導、和控制，這五大功能即為管理程序。

在了解人力資源管理之前，首先需要知道管理者平日的工作是什麼？管理者行使五大基本功能：規劃、組織、任用、領導和控制，這五大功能我們稱之為管理程序（management process）。而每項功能所涉及的活動包含：

1. 規劃：建立目標和標準、制定規章與程序、擬訂計畫與發展預測——有關未來可能發生的事務之預測。
2. 組織：分配工作、設立部門、授權部屬、建立職權與溝通的管道、協調部屬間的工作職掌。
3. 任用：決定適當人選、招募具有潛力的員工、遴選員工、設定工作績效標準、建立員工報酬制度、績效評核、輔導員工以及員工的訓練和發展。
4. 領導：聚集群力完成工作、提振士氣、激勵部屬。
5. 控制：設定標準，例如銷售配額、品質標準或產品水準、檢驗產品是否合乎標準，必要時採取補救的行動。

人力資源管理所涵蓋的的範疇，包括了組織經營所需的人力取得與協調，但因此範圍相當廣泛且模糊，並不容易給予一個明確的定義。學者馬奇斯與傑克森（Mahtis & Jackson）認為人力資源管理是一組活動，著重於組織中人力資源的持續性管理，故其重點在於持續及例行性的工作，因此，人力資源管理與策略規劃的發展有密切關係。崔斯勒（Gary Dessler）認為，人力資源管理是指執行管理工作中與員工或人事相關的部分所須具備的觀念和技術。對於崔斯勒針對人力資源管理的定義，我們可以更清楚的看出，現今所談論的人力資源管理內容和人事管理所從事的活動，仍有相當多的交集。但若仔細區分，我們仍可從這兩者所參與的人員為其分水嶺，了解其不同有：

1. 人事管理與人力資源管理都著重於人事政策及組織目標與環境的外部協調，以及各項人力資源活動內部的一致性整合。但人力資源管理通常藉由一位組織中高階經理人主導及推動各項活動，並希望透過組織文化的影響達到整合的目標。

2. 在人事管理中，組織內所有的管理者都必須管理人，以及特別的人事功能仍須在直線部門中接受直線經理的管理，因此直線經理的參與是必須且被動的。而在人力資源管理模式中，直線經理本身須對人力的運用有興趣，同時也知道自已必須負擔協調及指揮人力運用的責任，所以其對於人力資源的管理活動是主動的。
3. 人事管理的活動對象主要是組織內的員工，而人力資源管理是著重於員工與管理團隊之間的發展，因此活動對象是組織內的所有成員。

第三節 人力資源的重要性

管理乃是透過人員管理以期能有效達到組織目標的過程，而由之前管理典範的演進中，了解人力資源的一般發展過程。但管理學之所以異於理工學科，在於其含有最動態且最複雜的元素——「人」。

在傳統的管理觀念中，個人乃是附屬於組織之中。到了1990年代，環境的變遷加劇，而傳統的人力資源管理做法已不敷使用。尤其邁入知識經濟時代後，知識成為創造價值的唯一來源，而且知識這個看似無形的名詞雖已運用在工作之中，卻必須藉由工作者的思考、分析與決策，才可使組織擁有最後競爭力。只有當人發自內心採取自主行動時，他才會體會生活的意義。美國學者米勒說：「公司的成功取決於人的創造力，經理的首要任務就是要創造一個良好的環境，使每個人都能發揮其最大限度的聰明才智。」人無疑地是組織中最重要的資產，而人的價值在於其頭腦、在於其社會網絡關係、在於其日積月累的經驗。

而人力資源管理即是運用現代化的科學方法，對於與一定物力相結合的人力進行合理培訓、組織和調配，使人力與物力經常保持在最佳比例。同時對人的思想、心理和行為進行恰當誘導、控制和協調，充分發揮人的潛能，使人盡其才、事得其人、人事相宜，以實現組織目標。由此，我們可以清楚的了解，如何針對人進行良好的管理，是組織成敗的關鍵。

第四節 人力資源管理範疇

人力資源管理之功能內涵相當廣泛，但一般分為選、訓、用、評、留。

人力資源管理之功能內涵相當廣泛，但一般分為「選、訓、用、評、留」。在「選」的方面包括工作分析、人力規劃、人才招聘及遴選面試等；「訓」則包括各項訓練與發展；「用」是指工作指派、授權協調、工作教導、人力運用等；而「評」則涵蓋績效考評、職務歷練、晉升調派、生涯規劃等；「留」的部分則為薪資福利、利免資遣、勞資關係等。此五項功能詳敘如下：

1. 選：人事招募是組織所有人力資源活動中最重要的一環，因為它同時會涉及組織與外界所產生的互動關係，而在招募的過程中並肩負了對外宣傳與建立企業形象的使命。
2. 訓：甄選的過程旨在挑選合於組織需求的應徵者，但並非所有挑選出來的人均可符合組織的期望。故為滿足組織的需求，在進入公司之前必須施以一定的訓練，使其能符合組織所需，並能了解組織性質、作業程序與組織規章。
3. 用：激發員工現有工作績效與未來工作潛力。在主管部分，期望藉由有效授權，以發揮領導效能。
4. 評：評估員工的努力以及對其成果進行檢視的過程，以對組織提供有價值的參考資訊，並做為改進各類人事以及其他功能活動的基礎，主要的目的即在提升組織經營效率並強化組織的競爭力。
5. 留：此屬於激勵與發展的部分，期能對員工之生產力產生影響，進而對組織整體績效有所提升。

除此之外，美國一份專業管理雜誌，曾針對於預測未來人力資源管理等重要的功能之需求，進行一份調查，調查結果如表1-3所示。從接受訪問的三百多位專業人力資源管理者中所得到的結論為：人力招聘與甄選占了55%、在企業內帶領變革占53%、高層經理的甄選占49%、建立以績效考核為架構的薪資制度占47%、領導力的訓練占41%、管理能力的發展占38%、人力資源的多樣化占35%、提升顧客服務品質占34%、建立獎勵與獎金制度占34%、企業文化的改變占33%，整理於表1-3。從以上排行前十名的功能中我們可以發現，未來企業對人力資源管理的期望已由執行面轉向規劃面。