



人力 資源管理

—企業實務導向與本土個案實例

Human Resource Management

■ ■ ■ ■ ■ 戴國良博士 編著 ■



鼎茂圖書出版股份有限公司
<http://www.tingmao.com.tw>

F272.92

2002101

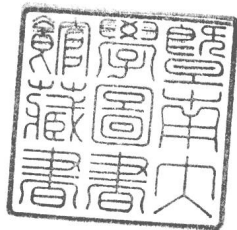
人力資源管理

企業實務導向與本土個案實例

Human Resource Management

戴國良 編著

國立台灣大學商學研究所企管博士
世新大學傳播管理研究所副教授



鼎茂圖書出版股份有限公司

Tingmao Publish Company

人力資源管理—企業實務導向與本土個案實例

作者 戴國良 博士

社長 陳銘桐
副社長 陳煥昌
企劃編輯 吳秋霞
責任編輯 莊佳玲



國家圖書館出版品預行編目資料

人力資源管理：企業實務導向與本土個案實例

=Human resource management/戴國良 編著。

--初版 -- 臺北市：鼎茂圖書，民 93

面：公分

ISBN 986-122-251-0(平裝)

1. 人事管理 2. 人力資源—管理

494.3

93016391

Tingmao Team

◎本著作物係著作人授權發行，若有重製、仿製或對內容之其
它侵害，本公司將依法追究，絕不寬待！
◎書籍若有倒裝、缺頁、破損，請逕寄回本公司更換。

ISBN：986-122-251-0《平裝》
本書編號：DB0005
出版日期：中華民國九十三年十月初版
定價：新台幣陸佰元整

地址：台北市中山區民生東路一段43號3樓
電話：(02)25215900
登記證：局版台業字第5881號
法律顧問：第一國際法律事務所 余淑杏 律師

郵政劃撥：18242879 鼎茂圖書出版股份有限公司
傳真：(02)23825963
發行所：鼎茂圖書出版股份有限公司
地址：台北市博愛路60號7樓
電話：(02)23814314
傳真：(02)23825963

美術設計：范君萍
打字排版：恆新電腦排版打字行
校稿：張力中、盧建成、何穎婕、蔡忠榮
封面設計：魔瓶視覺設計

序

一、人力資源管理角色日益吃重：

在企業組織內部裡，人力資源部門的功能與角色已日益吃重。過去曾配屬在管理部門內，但幾年來，已被單獨成立人力資源部，人員的編製也日益加多，而其負責的工作也日益深化及多元化。而且，人力資源管理，最近也被冠上策略性的字眼，稱為策略人力資源的經營與管理。理由很簡單，因為談企業競爭力的總根源與總基礎，主要就在於公司的「人才」，超越團隊的「人才」所匯聚的強而有力的組織陣容。沒有了優秀人才團隊，公司組織就是一個空架子而已。

但是問題在於，各企業對「人才」的爭取、招募或挖角，競爭非常激烈，甚至很多大老闆，都親自跑到各大學、各研究所去招募新進人員的新生力軍。可見人才是多麼受到重視的一件事。聽說台大、交大、清大等電子、電機、資訊、資工等碩士班的學生，在畢業之前已經有好幾個高科技公司的職缺等著他們了；一場「高級人才爭奪戰」已然落幕。

二、本書有以下四點特色，值得加以說明：

1. 以企業實務為導向的的撰寫風格

本書雖然有理論內容的重點陳述，但作者認為講解太重深奧的人事理論內容有些枯燥乏味，因此本書取消了國外人力資源大師的純理論內容，這部份內容適合在人資研究所碩士班的課程。而本書的撰寫風格，則以企業實務為導向，陳述簡單的理論架構及內容項目，而重心則放在人資的實務觀點上。這樣比較適合各大學或各商業技術學院的大學生來閱讀使用。

2. 本書大量取用企業的實際案例

為求如何知道及了解企業在人力資源實務上是如何進行規劃作業或檢討報告，此種 How to do 的表現，亦充份在本書中呈現，幾乎佔了 1/3 的篇幅，份量不可

謂不重。

從這些實行企劃案或人資實務二者融合在一起，而使同學們知道：噢！原來人資工作是在做這些事、在撰寫這樣內容的報告或企劃案。換言之，能夠模擬及了解人資實戰的狀況。

3. 本書以提綱挈領方式加以表現

本書內容未見冗長的描述文字，而盡量以圖解、綱要化、圖解化，讓同學們能夠抓到這一頁的重點為何？方便同學快速收到一目瞭然之效。而此

4. 本書內容尚稱完整周詳，閱讀完之後，對人資的理論及人資的實務，應該會有一個初步的了解及掌握。

本書的順利完成，感謝我的家人、我在世新大學的長官與同事，以及所有關心我的好朋友們，由於您們的鼓勵、支持、指導與期待，使我有動機完成此書的撰寫。真的感謝你們。

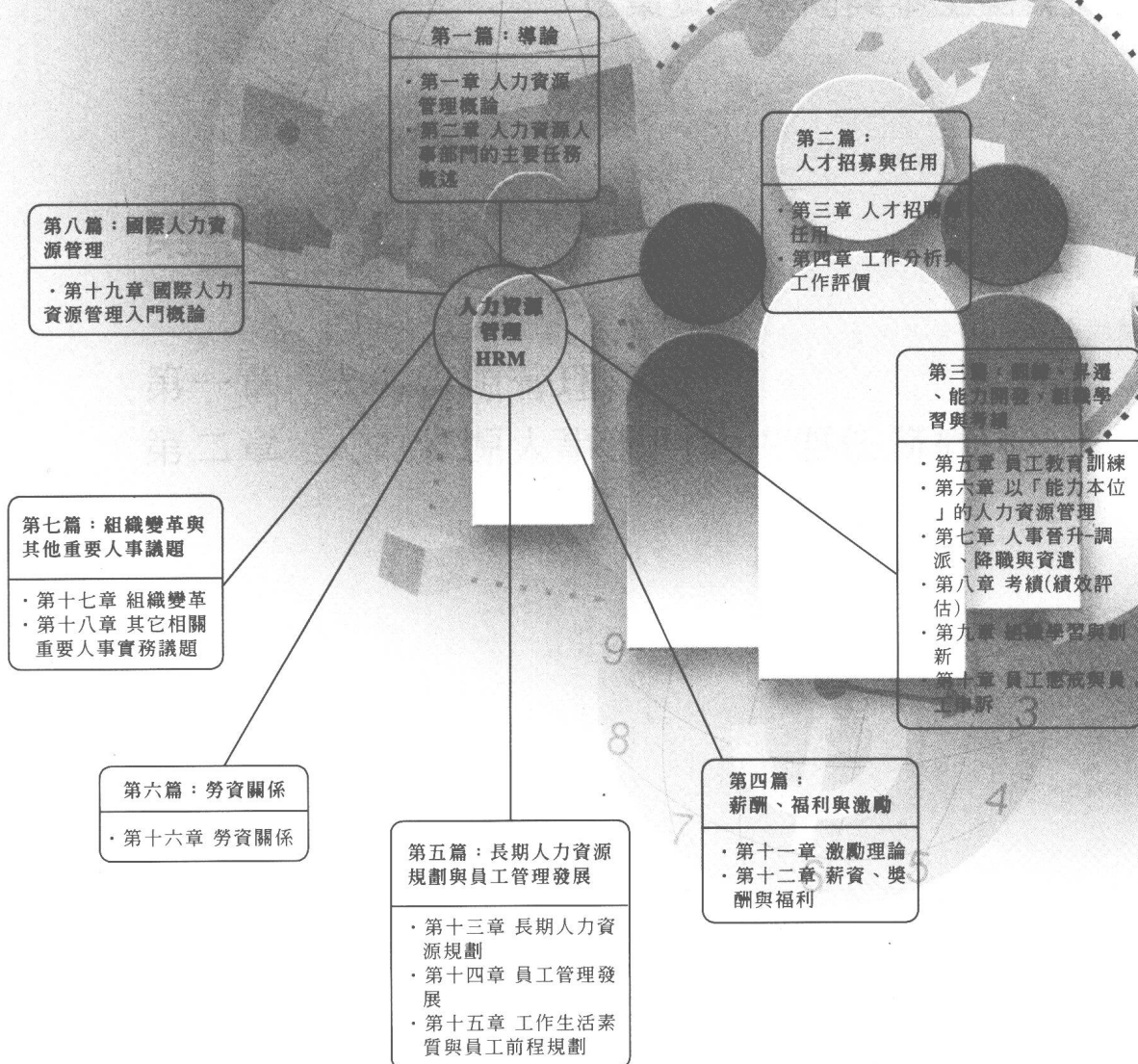
最後，我願深深祝福每一位讀者們，都能迎接您們的平安、幸福、順利、進步、健康與成功的人生旅途。

~ 感謝、感恩並祝福每一位老師及同學們 ~

戴國良

93/09

本書總架構



目錄

第一篇 導論

第一章 人力資源管理概論

第一節 現代人力資源管理新趨勢與原則	5
第二節 人力資源管理的意義與角色	18
第三節 不景氣下的人力資源管理策略	22
第四節 人力資本策略新思維	25
第五節 談人力資源的規劃與發展	31
第六節 案例	34
自我評量	36

第二章 人力資源人事部門的主要任務概述

第一節 人才的重要性與人資部門的功能及戰略策訂流程	39
第二節 人事管理的基本方針、人才活用與人才能力開發政策	44
自我評量	52

第二篇 人才招募與任用

第三章 人才招聘與任用

第一節 羅致人才的來源與甄選程序	57
第二節 實務案例—國內知名企業徵才過程及要求能力的重點	74
第三節 跨國人才委外成為趨勢	80
第四節 企業界對求職新鮮人的調查報告	82
第五節 案例—企業徵才活動	87
第六節 案例—某電視購物頻道新開一個頻道的人力需求， 招募及訓練企劃案	93
第七節 案例—某大公司對工作性格分析引進企劃案	101
第八節 實例—某公司員工雇用、試用、離職、解僱、移交之 管理規章	103
第九節 實例—某公司員工工作時間、休息、休假、請假、出勤， 及服務案例之管理規章	110

第十節 人員聘用、報到、離職、移交之作業程序說明	126
第十一節 人力派遣	133
自我評量	

第四章 工作分析與工作評價

第一節 工作分析	137
第二節 工作評價	154

第三篇 訓練、升遷、能力開發、組織學習與考績

第五章 員工教育訓練

第一節 教育訓練之意義、重要性及方法	165
第二節 企業大學蔚為風潮	174
第三節 教育訓練計劃四大程序與對員工學習原則	179
第四節 e-learning(線上教學)	185
第五節 實例—台積電、台灣應用材料、旺宏電子、全家便利商店、 中國人壽、和泰汽車等公司	193
第六節 實例—某大媒體公司今年員工教育訓練規劃及執行企劃案	196
第七節 實例—某公司對教育訓練成效檢討報告案	202
第八節 案例—○○電視台新聞事業總部暑期新人訓練計劃表	208
第九節 案例—某大公司員工學習發展學習護照企劃案	211
第十節 實例—某大公司成立企業內部讀書會企劃案	217
第十一節 實例—國泰人壽衛星教育頻道介紹	222
第十二節 某電視股份有限公司新聞傳播菁英教育訓練計劃	225
第十三節 實例—某公司精實師徒制方案	230
自我評量	233

第六章 以「能力本位」的人力資源管理

第一節 以「能力本位」的人力資源管理崛起	237
第二節 年資與功績平衡問題	240
第三節 實例—韓國三星、日本 sony 公司	243
自我評量	246

第七章 人事晉升調派、降職與資遣

第一節 人事晉升與調派	249
第二節 降職與資遣	265
第三節 實例—日立、聯合利華、花旗、福特六和、統一、鴻海、 日本三洋、日本 olympus	266
第四節 實例—國內某大集團晉升考核制度規劃案	278
第五節 實例—某公司對「晉升規劃」報告內容	283
第六節 實例—某公司幹部晉升考核(管理)業務辦法規劃報告	286
自我評量	291

第八章 考績(績效評估)

第一節 考績的意義、目的、原則與理論	295
第二節 考評的工具(制度)	302
第三節 如何增進績效評估	307
第四節 實例—某公司考核管理規章	312
第五節 案例—Dell 電腦、台泥公司	315
第六節 提升公司整體營運績效的有力工具制度—平衡計分卡概述	317
第七節 考核表單及申請離職表參考	324
自我評量	332

第九章 組織學習與創新

第一節 這是一個不斷學習的年代	335
第二節 組織學習的方式、因素、要件與類型	337
第三節 面對創新需求下的組織分析、診斷與變革分析	342
第四節 教導型組織的新趨勢	347
第五節 案例(韓國三星、統一、統一超商、台積電、日本富士全錄、 安泰人壽、國泰人壽、花旗、TOTOYA)	351
自我評量	363

第十章 員工懲戒與員工申訴

第一節 懲戒與申訴	367
第二節 實例—某公司員工獎懲之管理規章	371
第三節 實例—某公司性騷擾防制管理規章	375

自我評量	380
------------	-----

第四篇 薪酬、福利與激勵

第十一章 激勵 (Motivation) 理論

第一節 激勵理論介紹	385
第二節 案例—日本花王公司、美國IBM	394
第三節 實例—員工創新提案管理制度	397
自我評量	404

第十二章 薪資、獎酬與福利

第一節 薪資制度	407
第二節 福利制度	418
第三節 獎酬 (Reward)	434
第四節 薪資與福利之實例	437
第五節 非財務性激勵措施	454
第六節 公司退休與薪資福利管理規定	459
第七節 實例比較	463
自我評量	465

第五篇 長期人力資源規劃與員工管理發展

第十三章 長期人力資源規劃

第一節 長期人力資源規劃	471
第二節 實例—台北捷運公司人力運用組織及中長期人力計劃報告	480
第三節 實例—某大公司電話行銷部門人力資源發展計劃組織報告案	484
第四節 實例—某公司擬建立公司內部人才庫之檢討報告案	489
第五節 實例—某大公司人力盤點計劃案	491
第六節 實例—某人力資源顧問公司對某集團總部提出的「組織設計 與人力資源規劃企劃書」	496

自我評量	501
------	-----

第十四章 員工管理發展

第一節 員工管理發展之觀念與方法	505
第二節 複製知識管理 (Duplicate Knowledge Management)	510
自我評量	517

第十五章 工作生活素質與員工前程規劃

第一節 工作生活素質與員工前程規劃	521
第二節 實例—某大公司成立「員工諮商輔導」企劃案	531
自我評量	533

第六篇 勞資關係

第十六章 勞資關係

第一節 勞資關係發展與工會	539
第二節 勞資衝突與合作	546
第三節 安全與衛生	551
第四節 勞保法之各項給付規定	554
第五節 健康保險法之相關法關	559
自我評量	563

第七篇 組織變革與其他重要人事議題

第十七章 組織變革 (Organization Change)

第一節 組織變革的意義、促成原因及過程模式	569
第二節 組織變革之管理、抗拒原因、支持原因及如何克服抗拒	580
第三節 日本日產汽車公司在洋人高恩執行長任內起死回生、 「反敗為勝」的變革歷程	587
第四節 案例	593

自我評量

第十八章 其它相關重要人事實務議題

第一節 實例—某大公司出勤、請假、考核及福利介紹

(新進人員教材用)工作規則介紹

603

607

第二節 實例—某大公司對員工離職率之檢討分析報告

612

第三節 人資e化成爲未來趨勢

617

第四節 企業與大學建教合作案例「某電通大學影視傳播系」建教合作案報告

618

第五節 實例—台北捷運公司提案制度檢討

621

第六節 實例—台北捷運公司整體人力運用計劃綜合簡報

622

第七節 科技公司的員工競業禁止規範

627

第八篇 國際人力資源管理

第十九章 國際人力資源管理入門概論

第一節 跨國企業人力資源考量構面與跨國人才晉用及選拔

633

第二節 跨國人才訓練、發展及選訓任用

637

第三節 跨國企業在不同國際化階段的人力配置政策

642

自我評量

647



人力資源管理

企業實務導向與本土個案實例

第一篇 導論

第一章 人力資源管理概論

第二章 人力資源人事部門的主要任務概述

*Human Resource
Management*



人力資源管理

企業實務導向與本土個案實例

第一章 人力資源管理概論

- 第一節 現代人力資源管理之趨勢與原則
- 第二節 人力資源管理之職能與角色
- 第三節 不景氣下的人力資源管理策略
- 第四節 人力資本策略新思維
- 第五節 談人力資源的規劃與發展
- 第六節 案例
- 自我評量

*Human Resource
Management*

第一節 現代人力資源管理新趨勢與原則

Human Resource Management



一 現代人力資源管理新趨勢

現代及傳統的人力資源管理，有很大不同，其五個新趨勢如下：

(一) 由人力「機械觀」，轉為人力「人性觀」

傳統的企業管理大都強調資金與生產技術，他們認為資金能買到生產技術，而生產技術可提高生產機械運用之效率，並不重視人力的價值，人力不過是付出勞力而已，其重要性遠不如資金與機械設備。這是在工業革命與科學管理學派時期的主張。但到了行為管理學派興起之後，已轉而重視人力的重要性。並且積極研究人性的各層次需求，尊重個人的尊嚴與價值，充份激勵人力的潛能，以達成組織效率與組織之目標。而且隨著服務業產值不斷擴大，以人為主的服務業更需要現代化的人力資源人性觀。因此，人的價值、工作人員的價值受到了肯定，人不再是機械勞力，而是能創造更高附加價值。

(二) 由人力「管理」，轉為人力「發展」

過去的人力管理著重在人與事的配合，只要達成目標即可滿足，但這樣是消極的。因為它無法面對現代經營環境的劇變，因此必須謀求人力潛能的進一步發展，以提高人力的素質、技能、謀略、思路與正確理念，如此才能面對科技、市場、生產、社會、法律、政治等的改變與挑戰，也才能在競爭中求取生存，組織才有未來可言。因此，強調對人力潛能與人力管理發展的重視及投入。

(三) 由「恩惠主義」，轉為「參與管理」

過去的企業經營者，往往自視為無上權威的支配者，並以大家長與資本主自居；視員工為勞工階級，員工所獲得之工資、獎金、福利，都是資本主對勞工階級的一種恩惠。只是此恩惠僅限於金錢物質的報酬而已，不可能有其他的報酬，而且資本主認為給員工物質恩惠，員工即可