

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

人力資源管理

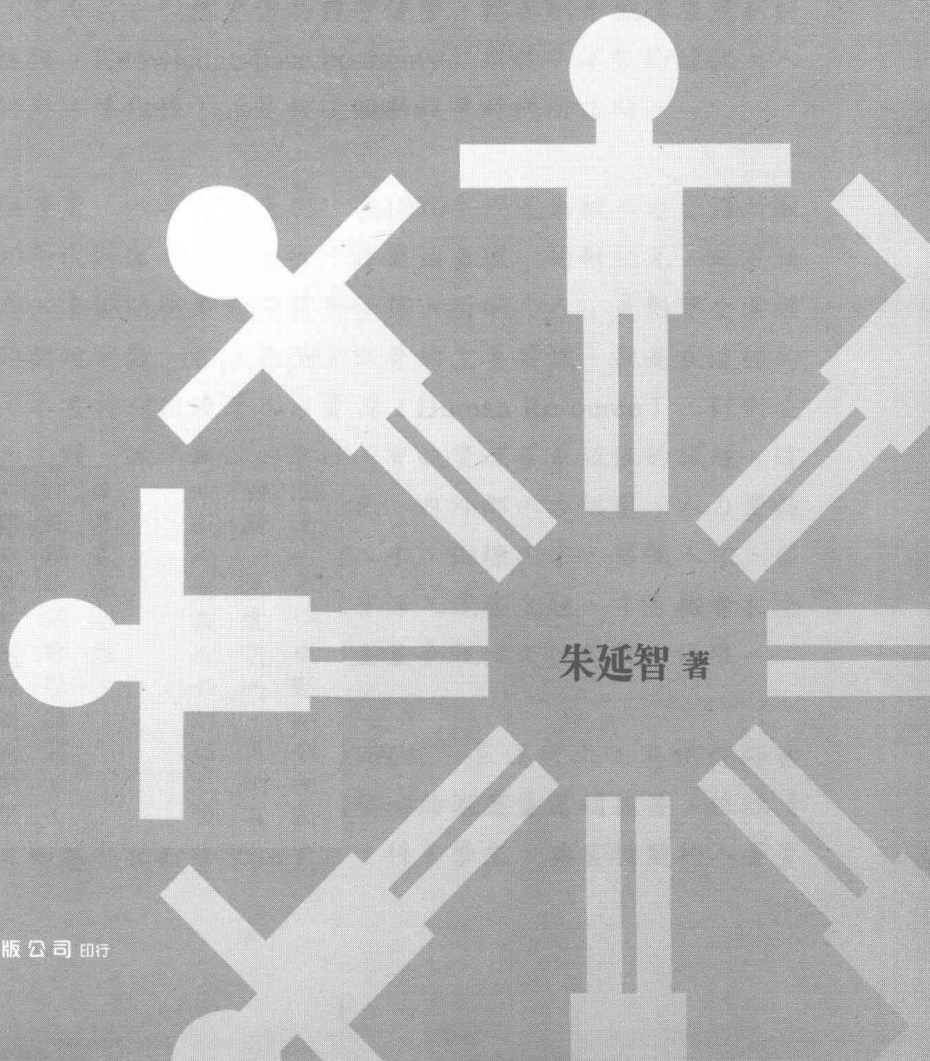
精準的運用人力，使人才適得其所、適性發展，輔助企業創造最佳營運績效，是人力資源管理的最終目的。本書為使老師易教、學生易學，故架構完整，論述簡明扼要。其目的無非在於培養企管科系學生，具有相關的人資管理能力，以利未來制定有效的人力資源決策，使學子在學習中，得到專業又實用的指導。

A graphic design featuring several stylized human figures in a light green color, arranged in a circular pattern around the author's name. The figures are simple, with circular heads and rectangular bodies, some with arms and legs extended. They are positioned at various angles, creating a sense of movement and unity.

朱延智 著

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

人力資源管理



朱延智 著

國家圖書館出版品預行編目資料

人力資源管理／朱延智著．--初版．--臺北
市：五南，2007[民96]

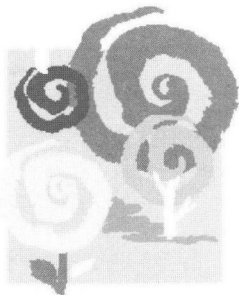
面：公分．

ISBN 978-957-11-4840-3（平裝）

1. 人力資源管理

494.3

96014211



1FQ9

人力資源管理

作 者 — 朱延智(36.1)

發行人 — 楊榮川

總編輯 — 龐君豪

主 編 — 張毓芬

責任編輯 — 施榮華、吳靜芳

封面設計 — 盧盈良

出版者 — 五南圖書出版股份有限公司

地 址：106台北市大安區和平東路二段339號4樓

電 話：(02)2705-5066 傳 真：(02)2706-6100

網 址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：wunan@wunan.com.tw

劃撥帳號：01068953

戶 名：五南圖書出版股份有限公司

台中市駐區辦公室/台中市區中山路6號

電 話：(04)2223-0891 傳 真：(04)2223-3549

高雄市駐區辦公室/高雄市新興區中山一路290號

電 話：(07)2358-702 傳 真：(07)2350-236

法律顧問 得力商務律師事務所 張澤平律師

出版日期 2007年10月初版一刷

定 價 新臺幣300元

序



台灣四面環海，缺乏充沛的天然資源，人力資源無疑已成為企業經營和國家經濟發展的關鍵。再加上企業經營的大環境，因科技的快速發展、網路經濟的興起、全球政經情勢的轉變，競爭的模式，已由過去天然資源的競爭優勢，轉為以知識密集及新科技知識經濟（**Knowledge-base economy**）為競爭優勢的時代。人力資源的無可替代性，正是被這個新競爭時代所凸顯。

以往著重「人事」的色彩，在1970年代逐漸被人力資源所取代，1990年代則邁向「策略性人力資源管理」的新紀元，以更積極的作為，來協助企業創造競爭優勢。所以「人」是影響企業經營績效的關鍵變數，已成為企業經營的主要共識。就是在這樣的前提下，本書特別圍繞著人力資源（**Human Resource**），針對企業組成的主體，循序漸進的進行，有效管理等系統性的議題。這些議題涵蓋策略性人力資源的角色、內外部人力供需、人力資源規劃、以及如何吸引人才、挑選人才、訓練人才、留住人才、薪資福利等理論與實踐的結合。唯有深入這些主題，才有機會在全球化優勝劣敗的激烈競爭中，為企業爭取持久性的競爭優勢。

本書是一本人力資源管理的教材，在運用上，為使老師易教、學生易學，所以架構盡量完整，論述盡量簡明扼要、條理清晰，其目的無非在於培養企管系（科）學生，具有相關的人資管

理能力，以利未來制定有效的人力資源決策，使同學在學習中，得到專業又實用的指導，以開闊眼界、啟發思路。儘管個人有如此的理想，不過才疏學淺、所學有限，錯誤在所難免，因此懇請學術界的先進，不吝指教，共同開拓人力資源管理這個園地。走筆至此，我要對五南圖書公司編輯張毓芬小姐，致上我最高的敬意，若不是她大力的協助，這一本書是無法完成的，同時對於執行編輯吳靜芳小姐的努力，也在此表達我的謝意。

目錄

contents

第一章	人力資源管理緒論	001
第一節	人力資源管理意義、假定與注意事項	003
第二節	人力資源管理七大任務	009
第三節	人力資源管理的功能與重要性	013
第四節	知識經濟時代的人力資源管理	019
第五節	人力資源管理的問題與挑戰	026
第二章	工作設計與分析	031
第一節	工作設計	033
第二節	工作設計的模式	035
第三節	工作分析意義、目的、內容	038
第四節	工作說明書	047
第五節	工作規範	056
第三章	人力資源規劃	059
第一節	人力資源規劃 (Human Resource Planning) 意義、重心	061
第二節	人力資源規劃方法與應注意事項	064
第三節	人力資源規劃步驟	067

- 第四節 人力資源供需預測 074
- 第五節 人資供需失調的調整方法 079

第四章 員工招募與甄選 083

- 第一節 一般人員的招募管道 088
- 第二節 招募成效 093
- 第三節 人才甄選 095
- 第四節 面 談 099

第五章 員工訓練 105

- 第一節 員工訓練意義與功能 107
- 第二節 企業員工訓練方式 111
- 第三節 訓練規劃 114
- 第四節 訓練講師遴選 116
- 第五節 訓練成效評估 118
- 第六節 訓練成效評估的四個層次 120

第六章 企業薪酬 123

- 第一節 薪資與工作動力 125



- 第二節 薪酬管理 127
- 第三節 薪酬制度 129
- 第四節 企業薪酬制定流程 135
- 第五節 企業福利 140
- 第六節 退休金 142

第七章 績效管理 145

- 第一節 績效管理 147
- 第二節 績效評估 156
- 第三節 績效評估核心議題 160
- 第四節 平衡計分卡與360度績效評估制度 168

第八章 職涯管理 173

- 第一節 職場變遷趨勢 175
- 第二節 個人職涯規劃 177
- 第三節 組織職涯管理 182
- 第四節 職涯發展 185
- 第五節 職涯轉換 (career transition) 盲點 187

第九章	勞資關係	191
第一節	工 會	193
第二節	勞資衝突解決方式	197
第三節	勞資會議	202
第四節	就業歧視與職場性騷擾	206
第五節	職業災害補償	209
第十章	人力資源危機管理	215
第一節	企業十大人力資源危機	218
第二節	企業人力危機解決方案	227

1

人力資源管理 緒論

「酢醬草理論」(Shamrock Organization) 未來的組織，將由三種部分的人力所組成，就像酢醬草的三片葉子，第一片葉子代表專業核心 (Profession Core)，是由專業人員、技術人員和管理人員，所組成的核心人力；第二片葉子代表契約人員 (Contractor) 可以包括外包與委外人員；第三片葉子代表臨時性聘僱人員 (Contingent Workforce)。

第一節 人力資源管理意義、假定與注意事項

企業的組成，「人」實為其主體，而企業人力資源的表現，必然嚴重影響企業的經營績效。因此，如何有效地管理和運用人力資源，已成為企業經營成敗的關鍵。英國管理大師查爾斯·韓第（Charles Handy）曾在《組織寓言》這本書中，提出「酢醬草理論」（Shamrock Organization），他認為未來的組織，將由三種部分的人力所組成，就像酢醬草的三片葉子，第一片葉子代表專業核心（Profession Core），是由專業人員、技術人員和管理人員，所組成的核心人力；第二片葉子代表契約人員（Contractor）可以包括外包與委外人員；第三片葉子代表臨時性聘僱人員（Contingent Workforce）。如何使這些人的前程規劃，與企業全體目標配合起來，使組織與個人利益充分結合，這是現代人力資源管理必須思考的要點。

就靜態觀點而論，組織乃是二個人以上，所形成的合作體系；就動態角度而言，組織為運用資源、創造價值與分配價值的過程。無論是靜態與動態的角度，「人」均是組織中，無可替代的資產。哪一個組織或企業，能完善而有效的管理人力資源，就能有效整合資源，擬訂戰略。早期由於靜態的農業與工業社會，故多從人事管理（Personnel Management）或人力管理（Manpower Management）的角度出發，較著重薪資福利、招募任用等相關工作的規劃與執行。這個時期的人事管理，大多由企業主的親信擔任，強調信任度與忠誠度，相對的專業性較低，因而較類似於特助的角色。

隨著知識經濟時代的來臨，僱傭型態從以往的「勞力供給」（Labour



Supply Model) 典範，轉變為「知識供給」(Knowledge supply model) 典範，也由於這個轉變，使得人力資源管理的重心，轉向智慧資本的管理之上，再加上勞動人口老化（造成產能降低），基層人力短缺、勞資爭議、企業減肥再造……等人力投資概念的興起，人力資源已逐漸擺脫「人事」的色彩。同時，也開始領悟人力資源管理者並非維持現狀就好，而是必須以更積極的作為，瞭解趨勢以及組織未來的發展，為配合企業使命、遠景（Vision）、目標（Mission, Objectives, Goals）等目標的達成，人力資源管理人員須參與規劃公司的成長，並協助將事業計畫轉為人力資源（發展）規劃，明確地訂定培育或招募人力素質（質與量）的目標、時程表等，也就是說人力資源單位的「定位」和「存在價值」，已經由傳統的支援、服務性質，逐漸轉換成協助企業，達成執行戰略和財務目標的夥伴角色。

人力資源管理（human resource management）一詞，首先起源於英國勞務管理（labor management），第二次大戰之後，美國也開始使用人事管理（Personnel Management）。以往「人力資源管理」一詞，常與「人事行政」（Personnel Administration）、「人事管理」（Personnel Management）、「工業關係」（Industrial Relations）、「勞資關係」（Labor Relations）、「僱傭關係」（Employment Relations）、「人力管理」（Manpower Management）、「勞務管理」（Labor Management）等相互混用，其中以「人事管理」最為嚴重！以下針對人力資源管理（Human Resource Management）等名詞的意義、「假定」、發展歷程等說明如下。

一、人力資源管理（Human Resource Management）的意義

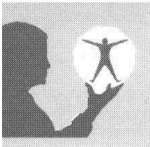
企業的資金、廠房、設備、技術乃至資訊等資源，要能充份發揮其功

能，必須藉重組織成員的才智、能力與工作熱忱，才可能有成，故「人」實為組織最重要的資產。人力係泛指參與經濟活動的人口，人力資源大致可分為「內在」與「外在」，「廣義」與「狹義」等兩大區隔。「內在」的人力資源，係指企業內部的人力規劃及運用；「外在」的人力資源，係指企業之外，社會上的人力開發、吸引及運用等。廣義上的人力資源，是指智力正常人的總和。狹義上的人力資源，指的是兼具智力和體力，且能為組織創造物質以及財富總和的人。

管理功能（程序）內涵涉及五大部分，這五大區塊分別是

- （一）規劃：制定組織的目標，以及達成組織目標手段的過程。
- （二）組織：資源的分配、運用，組織調整、控制，以及策略擬定。
- （三）用人：甄選、任用對組織具潛能人員的整體過程。
- （四）引導：透過文化、制度與獎懲，使員工行為導向組織既定目標。
- （五）控制：確保達成組織既定目標的機能。

綜合上述人力資源及管理的意義，吾人可以瞭解「人力資源管理」，基本上就是組織中「人」的管理，更具體的說，就是：一個組織對人力資源的獲取、維護、激勵、運用與發展的全部管理過程與活動。由此可知，它並非僅是「人事管理」的事務性及功能性等行政工作，人力資源管理乃是透過計畫、執行、考核等管理程序，發揮「適時、適地、適質、適量、適才、適所」的供應人力，以滿足其他部門的人力需求，達支援組織各項作業，強化組織核心競爭優勢，最終完成組織目標的程序。人力資源管理的整體過程中，一方面應能極大化員工，在實質報酬及精神上的激勵，另一方面則是使企業獲得最大利益。



二、人力資源管理發展歷程

企業人力資源管理的發展，已經歷三個發展的階段，這三階段各有重點與特色。

第一階段：人事管理。人事管理的主要內容是，進行人事檔案的日常管理，員工在企業的存在，不被看作資源，而是以簡單的人事檔案形式體現。

第二階段：單向人力資源管理。在這個階段中，企業雖然意識到人力，也是一種資源，但並不認為是重要的戰略性資源。人力資源部門往往處於一種被動狀態，僅根據上級的要求，進行人員招募及管理，並參與企業策略規劃的實施。

第三階段：策略人力資源管理。有鑑於企業策略目標的實現，越來越依賴其快速應變能力和團隊合作精神，因而人成為競爭力的關鍵。人力資源部門以前是企業戰略的被動接受者，現在則成為企業策略的制定者和實踐者。企業開始制定人力資源策略，並實施戰略人力資源管理，即一方面企業為實現其目標，而制定具體的人力資源行動，同時還將人力資源管理與企業戰略目標聯繫起來，以改進員工績效與組織績效。人力資源部門將關注的重點，轉移到企業文化建設、員工職業生涯規劃、薪酬體系與激勵制度、人力資源開發等方面的工作上。

三、人力資源管理重心

一個完整的人力資源管理系統，基本上應包含五個項目，大致可以分為人員招募、任用、薪資福利、教育訓練、人員資訊管理等。

（一）招募（Recruitment）與任用制度

員工招募主要涉及如何設計有效的員工招募方案、招募程序等議題：

任用則是包含工作設計制度的建立、開發求才方法、導入選才方法、制定求才與選才程序、制定新進員工導入程序、規劃離職管理程序、留才計畫的擬定。

（二）發展員工制度

它涵蓋績效評核制度、員工前程路徑、員工升遷制度、接班人制度之建立，以及各項訓練專案、員工訓練制度、年度訓練計畫、前程管理體系之擬定。

（三）薪資制度

該制度包含工作評價、薪資政策、薪資架構、薪資發放、功績調薪、年度調薪、獎金、分紅、入股、加班、駐外員工薪資等。

（四）福利制度

福利高低是吸引人才的重要關鍵，此制度包含團體保險、退休金、離職金、員工服務、職工福利委員會、員工協助方案、尾牙舉辦辦法、高階主管特別福利、駐外員工福利、自助餐式福利、撫卹辦法。

（五）員工關係規範

規範是集眾「力」為一「力」的關鍵，它包含工作規則、內部溝通制度、勞資會議、團體協約、員工滿意度調查制度、員工申訴制度、員工提案制度、安全衛生委員會、員工手冊、考勤制度。

四、人力資源管理的「假定」

人力資源管理重要基本假定是，人會從事有意義工作的意願與傾向。所以管理者的重要使命，在於設計一套原理原則與方法，全力開發員工的潛力，並擴大員工參與的機會，以滿足員工的需求，並同時達成組織的目



標。由此「假定」可知人力資源管理，要達到理想的目標，對於企業的業務及營運，應該能夠從宏觀的角度，分析及處理個別問題，掌握變革中的角色及職責，例如：市場推廣及銷售情況、業務上競爭對手、分析公司的財政情況及內部組織架構。同時對於人力資源管理的實務，像招募及提升恰當的人才，為員工設計配合組織改革的培訓課程、制定清晰的工作表現標準，及設計薪酬系統，為確保員工從管理得到清晰明確的資訊，以協助組織改革的推行等，建立合理健全的制度。

五、人力資源管理職責

為符合策略人力資源管理的精神，人力資源管理職責，主要有四方面：

（一）建立制度：避免人事作業與各部門相衝突，應作好溝通協調的工作，使人力資源的需求與供給，有簡單、易懂的程序，方便大家參與人事作業。

（二）彈性組織：儘量將各單位的組織，扁平化、職位虛級化，一方面使主管能擴大管轄幅度，增加工作效率；另一方面則縮減行政人員，減化財務、薪資作業及各部門文書作業流程，並將工作重新分配，甚至評估工作外包的可行性。

（三）薪資合理：職位評價，讓薪資合理化。直接使薪資公開化，想要高薪，就得憑本事來拿。

（四）與各部門充分溝通：各部門人員的錄用、績效、升遷、獎懲，都應由各部門主管處理，人事單位僅能佔在協助的角色，並且彙整供最高主管裁示。各部門主管應接受訓練或輔導，以確保合法合理地運用人事管理權並對其負責。