

人力資源管理

周瑛琪博士 著

貴人欄
(こしかけ)
昔、高貴な人が
すわられた腰掛石
室町幕府より
移設されここに

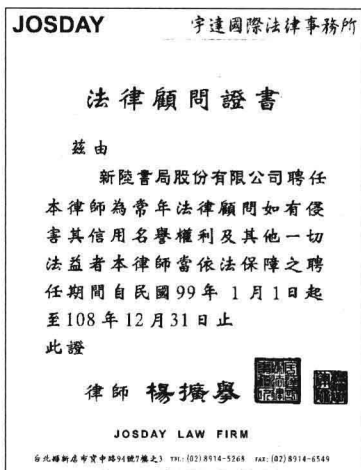


人力資源管理

周瑛琪 著



新陸書局股份有限公司發行



人力資源管理／周瑛琪 著．

-- 初版． -- 臺北市：新陸，民 99.05

面； 公分

參考書目：面

ISBN 978-986-6333-15-6（平裝）

1. 人力資源管理

494.3

98024179

人力資源管理

中華民國 99 年 5 月 初版

ISBN 978-986-6333-15-6（平裝）

著 者：周瑛琪

發行人：陶林宥瑩

出版者：新陸書局股份有限公司

總經理：眾悅圖書出版股份有限公司

住 址：台北市重慶南路一段 47 號

電 話：(02) 2351-2587；(02) 2381-9277

傳 真：(02) 2391-8788；(02) 2389-9918

網 址：www.shinlou.com.tw

電子信箱：shinlou@ms25.hinet.net

劃 撥：50125187 眾悅圖書出版股份有限公司

登 記 證：新聞局局版臺業字第〇六四七號

法律顧問：宇達國際法律事務所 楊擴舉 律師

定 價：新台幣 480 元（平）（運費在外）

版權所有，非經出版者同意，本書任何部分或全部，
不得以任何方式抄錄、發表或複印。



序言

知識經濟時代的來臨，主導了當今社會的發展，使人力資源管理對於組織的重要性與日俱增，對於企業組織的經營成敗更有舉足輕重的影響。企業活動皆藉由「人」來代為運行，此乃為「勞務財」之概念，然而，知識經濟的發展，人力資源早已成為重要的「知識財」。換言之，如何使具有「知識」的人才適得其所、適性發展成為企業爭取持久性競爭優勢之來源。

對企業決策者而言，透過深入瞭解人力資源管理，可思考如何設計有效的人力資源制度，及其如何有效運行以管理組織內之人才，此為形成競爭優勢之重要基石。此外，學校乃為企業人才之源頭，其人才養成過程之重要性自然不在話下。

人力資源管理讓學生們瞭解人力資源在企業組織中所扮演的角色，如何吸引人才、挑選人才、訓練人才、留住人才、薪資福利等知識，不僅是企管系學生應具備之能力，更是管理學門學生應擁有之基本知識，使其於投入職場後能有效瞭解並應用組織中之人力資源。

雖然人力資源管理是解決人在組織中遭遇各種問題應孕而生的知識，舉凡各種有關於工作的公共議題諸如平等就業機會與工作安全等等都是人力資源管理知識著墨之範疇。換言之，人力資源管理不僅讓社會上的每一份子適才適性，更重要的是協助維持組織公義解決社會問題。因此，人力資源管理乃為提升社會福祉不可或缺之知識。

本書得以完稿付梓，首先感謝新陸書局的耐心支持，其次，感謝盧慶樺講師在資料蒐集及整理上的協助。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。最後筆者僅以此書獻給一路照顧我的父母。

周瑛琪 謹識

民國九十九年四月

於東海大學企研所



書籍章節架構與特色

本書以「組織策略規劃與發展」來連結所有人力資源管理活動。就總體面而言，透過聚焦組織策略的觀點出發，使人力資源管理者在執行徵才、選才、育才、用才，以及留才的策略時，能夠與組織策略發展及組織的生命週期相呼應。針對各個部門的營運活動，與組織策略連結的人力資源管理活動，能夠協助各部門主管提供員工一個完善生涯規劃模式，將工作設計、薪資、福利計畫與員工績效、興趣、生理與職涯年齡相結合，並依據交叉分析的結果進行員工工作輪調與派任，提升員工工作效率並增加其對於組織的認同感。最後，本書以勞資關係及未來人力資源發展方向做總結，透過介紹、分析勞資雙方目前的互動情況以及相關內、外部團體、法人對於組織內人力資源管理活動的影響，進一步延伸到面對不同總體環境的規範，如何透過人力資源管理活動的設計降低營運上的障礙。

目錄

1

人力資源管理的策略性角色

- | | |
|-----------------------|----|
| 1.1 策略性人力資源管理的基本概念 | 3 |
| 1.2 人力資源管理的內外環境與變遷 | 12 |
| 案例百科：Wal-Mart 人才策略與戰術 | 27 |

2

策略人力資源管理

- | | |
|----------------------------|----|
| 2.1 人力資源管理與組織策略 | 31 |
| 2.2 策略規劃 | 39 |
| 2.3 策略的執行 | 43 |
| 2.4 透過人力資源管理活動來提昇公司策略性競爭優勢 | 47 |
| 案例百科：矽谷人力市場轉壞 | 50 |

3

工作說明書與工作設計

- | | |
|-------------|----|
| 3.1 工作分析的本質 | 56 |
| 3.2 工作說明書 | 73 |
| 3.3 工作設計 | 78 |
| 3.4 工作時間設計 | 82 |
| 案例百科 | 85 |

4

人力資源規劃與人員招募

- | | |
|-------------------|-----|
| 4.1 招募的基本觀念 | 89 |
| 4.2 人員招募 | 95 |
| 4.3 公平就業機會與招募 | 103 |
| 4.4 性別與工作 | 103 |
| 案例百科：外商公司誠徵書記人員一名 | 106 |

5

人員選擇與配置

5.1 甄選的重要性	109
5.2 甄選方法的標準	110
5.3 甄選的方法	117
案例百科：台積電高階主管甄選十項條件	132

6

員工訓練

6.1 員工訓練的目的	138
6.2 如何設計一套完整的員工訓練方案	140
6.3 員工訓練的種類	148
6.4 員工訓練方法	151
6.5 員工訓練的成效評估	155
案例百科	163

7

績效管理

7.1 績效評估與績效管理	167
7.2 建立績效評估系統	170
7.3 績效評估的問題	182
7.4 評估結果的面談	185
案例百科：公營事業部門員工的績效評估	190

8

生涯規劃

8.1 生涯規劃的定義與功能	193
8.2 生涯規劃的角色	196
8.3 生涯規劃的階段	200
8.4 透過生涯規劃來降低組織內部不公平的現象	209
案例百科：Deep Clean 衣物清潔公司	212

9

人員任用與解雇

9.1 人員任用的定義	215
9.2 任用的來源管道	216
9.3 人事異動的步驟	223
9.4 內部晉用與外部任用的平衡	225
9.5 工作雕塑與人員留任	228
案例百科：員工與老闆之間的認知差異	237

10

薪資福利

10.1 薪資報酬	241
10.2 影響薪資報酬的因子	244
10.3 制訂薪資給付率	246
10.4 員工工作獎勵制度	255
10.5 管理者的薪資定價	260
案例百科：繽紛油漆公司薪資不公平的事件	263

11

員工福利

11.1 福利概要	267
11.2 福利類型	268
11.3 退休福利	273
11.4 彈性福利	273
11.5 獎金	281
11.6 業務人員的獎勵	285
11.7 公司的可變動性給付計畫	286
11.8 經理人與主管的獎勵	289
案例百科：為福利而戰	294

12

勞資關係

12.1	勞資歷史簡介	297
12.2	勞資爭議的處理方式	303
12.3	勞資爭議的產生	305
12.4	台灣職業安全衛生管理系統（TOSHMS）	310
12.5	探討員工的背景	315
12.6	各年齡層員工面臨的問題	318
12.7	了解其工作期望及所重視的工作要素	319
	案例百科：Deep Clean 地區清潔公司	324

13

國際人力資源管理

13.1	公司國際化經營模式	327
13.2	國際化人力資源管理與人力資源管理的差異	329
13.3	國際企業人力資源管理實務	330
13.4	國際人力資源訓練、培育	333
13.5	國際人力資源培育體系	334
13.6	國際人力資源管理的發展趨勢	338
13.7	國際化人力資源管理所面臨的問題	339
13.8	國際化人力資源管理的法律與道德	345
	案例百科：P&G 寶僑國際化人力資源管理實務	348

附錄 351

中英索引 398



1

CHAPTER

人力資源管理的 策略性角色

一位經理的工作就是將系統裡各成員的努力加以整合，以達成組織原先設定的目標。

戴明（W. Edwards Deming）

學習目標

在研讀完本章之後，讀者應具有下列知識與技能：

- 說明人力資源管理的演進
- 瞭解人力資源管理活動的內外部環境
- 瞭解環境對於人力資源管理活動的影響
- 瞭解人力資源規劃與公司策略之間的關連

這是一個變動的時代，也是一個人力資源管理者可以一展長才的時代。全球化專業分工的營運模式轉變，讓原本員工所面臨的競爭對手可能來自於世界的任何個角落。同時企業面臨成本的降低、生產力的提高、經營績效的精進壓力亦越來越大。任何一家公司若僅想固守本國事業終將會被全球化浪潮所帶來的競爭對手給吞噬。

在這個知識經濟時代，在各家的生產設備及製造流程差異不大的情況下，人才的質與量往往是決定一家公司企業存活的關鍵因素。公司如何針對內外部環境的變化，規劃出具有競爭力的策略活動？以及人力資源管理活動如何依據策略規劃制訂，用以吸引優秀人才，都是本書欲探討的重點。

1.1 策略性人力資源管理的基本概念

面對 21 世紀全球化、速度化與知識化的時代趨勢，如何提升競爭力，將是全球國力競賽最重要的關鍵因素，而隨著全球競爭態勢與政府改造風潮，以往作為公司中輔助支援的人力資源管理活動已經躍升為公司價值創造的主要差異化資源的重要角色。傳統的人事管理已經逐步轉換成人力資源管理，並朝向策略性人力資源管理邁進。許多先進國家，如美國、英國、法國、加拿大、紐西蘭、澳洲中的企業，因為提早接觸到全球化競爭的觸角，因此很早便引進各項策略性人力資源管理措施，並且將人力資源管理與公司目標整合，進而達到提升績效的目的。圖 1.1 為人力資源管理思維的演進。

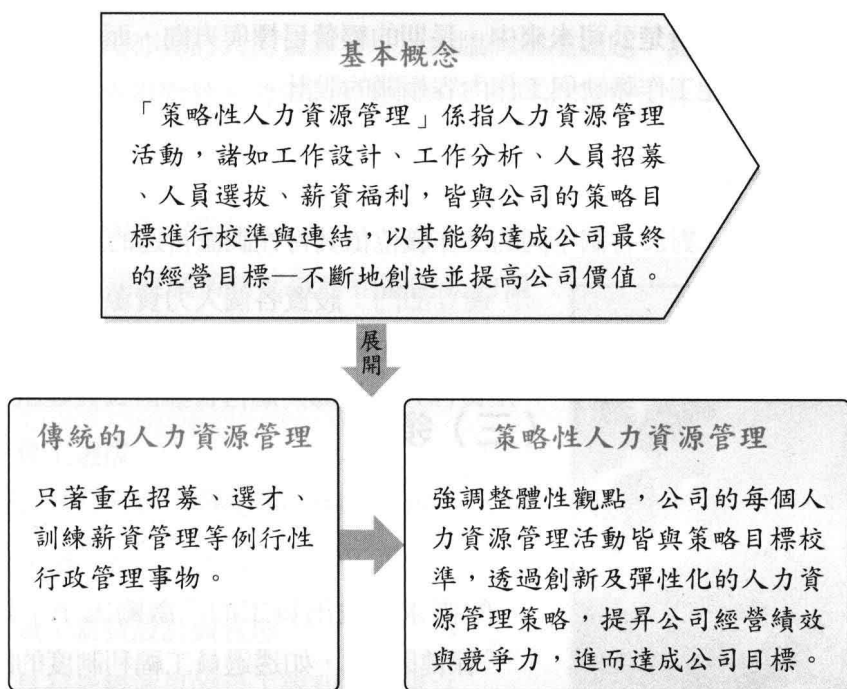


圖 1.1 人力資源管理思維的演進



1.1.1 人力資源管理的運作

任何經營管理者皆須具備五項基本的管理能力，這五項能力分別為：規劃、組織、領導、控制、用才。這也是所謂的管理功能。而人力資源管理者亦如是，人力資源管理者的管理功能活動分述如下：

管理五力：

1. 規劃
2. 組織
3. 領導
4. 控制
5. 用才

(一) 規劃

- ◎ 建立相關的人力目標與標準：如建立徵才、選才標準，像是學歷、工作經歷、人格特質等。
- ◎ 制訂出所需的工作規章與工作程序：如撰寫工作說明書與工作規範，協助員工瞭解工作活動中相關所需遵守的細節。
- ◎ 發展與預測：亦即策略性人力資源管理者重要的規劃能力。人力資源管理者必須清楚公司未來中、長期的經營目標與方向，而後才能做出未來的可能工作職缺與工作內容相關的設計。

(二) 組織

- ◎ 適才適所：對於各個不同的工作職位依其特性調派合適的員工。

- ◎ 建立部門：設置各個人力資源管理活動的部門，如員工福利部門、勞資糾紛部門。

(三) 領導

- ◎ 訂定組織方向，帶領員工完成組織目標
- ◎ 提升員工工作士氣與工作滿意：瞭解員工的需求，找出員工的「激勵因子」以及「保健因子」，如透過員工福利制度的設計來提升員工的工作表現。



提升員工工作士氣與工作滿意。

（四）控制

- ◎ 制訂各工作職務的工作規範
- ◎ 制訂各工作職務的績效評估標準
- ◎ 制訂人員升遷、調任辦法
- ◎ 未達標準或違法的相關處罰條例

（五）用才

- ◎ 決定招募員工的特質
- ◎ 建立員工培訓課程
- ◎ 員工生涯規劃與發展

本書將探討人力資源管理活動中的徵才、選才、育才、用才，以及留才內容，同時亦探討人力資源管理所面臨的環境議題，諸如勞資關係、勞動法律，故本書對於人力資源管理者的任務探討部分包含：

- ◎ 進行工作分析與工作設計
- ◎ 工作說明書的撰寫
- ◎ 依據公司發展策略而進行相關的人力需求規劃與評估
- ◎ 招募與公司經營目標與願景一致的員工
- ◎ 員工選拔
- ◎ 對於新進員工的協助與教育訓練
- ◎ 員工生涯規劃與發展
- ◎ 員工薪資設計與管理
- ◎ 具有激勵效果的員工福利系統建立
- ◎ 勞資議題



人力資源管理者身負招募與公司經營目標與願景一致的員工之責。



1.1.2 人力資源管理活動對於管理者的重要性

如前所述，人力資源管理活動已經不再是公司價值鏈活動中的輔助角色，而是主要參與角色。人力資源管理活動能夠透過下列各點來協助各個部門管理者提升其部門績效與管理效率，分述如下：

- ◎ 避免招募到不適任的員工
- ◎ 降低部門員工離職率
- ◎ 適才適所，發揮員工潛力，提升其工作效率
- ◎ 減少管理者相關人事活動時間的浪費，如招募、遴選、新進人員教育訓練。
- ◎ 降低勞資糾紛
- ◎ 減少工作意外事件的發生機率
- ◎ 提供系統性的教育訓練活動

藉由閱讀本書，可以協助管理組織或公司能夠擁有上述這些優點。一個成功的管理者絕非僅是具有卓越的眼光、優秀的規劃能力，而需同時具備識才、選才、用才的能力，同時也是適時地透過各種方式來激勵、鼓舞員工，提升員工工作士氣。



1.1.3 策略性人力資源管理的基本概念與發展史

（一）基本概念

策略性人力資源管理的意義乃是『先進行組織的策略規劃後，針對所制訂的策略進行一套與該策略校準的招募、甄選、訓練與獎勵等人力資源活動，以協助組織策略的執行與達成。同時與策略進行相互連結，定期修正人力資源管理活動內容，以建立一種創新且富有彈性的組織文化。』換

言之，不同於以往的人事管理活動僅強調人力招募、人力選擇、晉用、留任等例行性事務。

因此，現今的人力資源管理已非獨立的管理活動，它依據企業的整體策略目標與其他經營管理策略並結合組織文化、價值及核心競爭力，來做出有效的回應，藉由提升人力資源管理績效，獲取競爭優勢，達成企業經營目標。

傳統人事管理只是選、用、育、留的例行性行政作業；策略性人力資源管理則強調在組織整體策略整合下，注重競爭策略的作業。因此，人力資源部門人員的角色也將有所轉變，也就是逐漸由傳統的人事管制功能，轉型為積極的策略規劃與價值創造功能。以下有四種角色與功能：

策略性人力資源管理就是逐漸由傳統的人事管制功能，轉型為積極的策略規劃與價值創造功能。

1. 公司的策略夥伴

策略性人力資源管理的重心在於將人力資源管理活動與公司的策略規劃方向結合，亦即，人力資源管理人員及其所屬單位必須扮演「策略夥伴」的角色，協助公司創造價值，包含下列工作：

◎ 參與組織策略規劃

藉由協助組織診斷分析，使公司依其自身資源與能耐，擬訂發展策略，尤其是著重於如何透過適切的人力資源管理與規劃，發展策略，創造價值。

◎ 人力資源管理策略規劃

確立公司策略後，規劃如何藉由人力資源管理活動的執行以達成組織目標，並將組織策略落實於具體的活動中。

2. 員工的協調者

在這個角色上，人力資源部門人員致力於處理員工發展及提供其所需的各項資源。尤其員工的知識乃是公司創造價值最重要的一項資本，如何兼顧員工的需求，又能提升人力素質，並使其貢獻與組織發展需求一致，身負人力資源單位重要的責任。包含下列工作：

◎ 主動探尋員工需求

藉由員工訪談，瞭解員工興趣、生涯發展規劃，並探尋員工工作上的需求，包含物質的需求（金錢、工具、物資、管道等），以及心理需求（工作滿足、工作情緒、工作壓力等）。

◎ 提供員工必要資源

提供員工於工作職務以及個人興趣、生涯發展所需的相關物質資源與心理支持。

◎ 提升員工素質

針對公司發展需求，有系統地提出訓練規劃，用以提升員工專業素質。

◎ 發揮員工潛能

透過工作輪調、內部調任等方式，協助員工發展尚未開發的潛能。

3. 公司變革管理者

組織文化對於公司未來發展的影響力甚巨，因此當公司因經營環境、經營策略出現變動時，必須先透過企業文化的改變，而後員工的心智模式才能加以解凍、改變。人力資源管理部門對於組織文化負有塑造、

管理及促動變革的責任。當組織必須進行文化轉型時，人力資源管理人員必須協助員工拋開舊思維、舊文化、舊的行為模式，適應新文化，成為組織的「變革代理人」。包含下列工作：

◎ 建立員工組織間信任關係

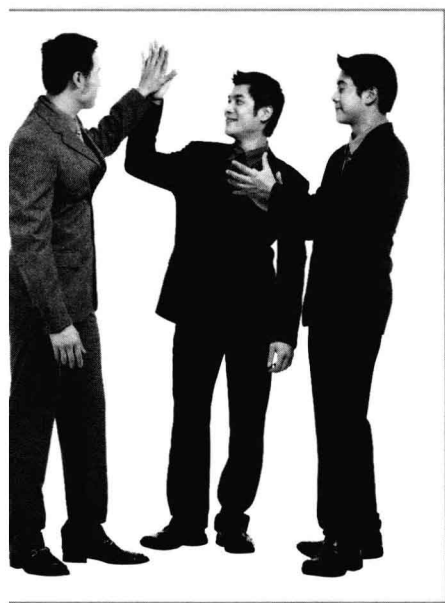
文化的變革與塑造必須獲取員工之間以及員工與組織間的信任，這需要靠平常建立互信的關係，以信任為基礎的組織，才能夠成功地促成文化變革。

◎ 探討組織文化優缺點

發掘原本組織文化的優缺點，並結合組織發展策略，塑造最佳的組織文化。

◎ 發展變革策略

依據最佳的組織文化發展方向，擬定具體的推動策略。



文化的變革與塑造必須獲取員工之間以及員工與組織間的信任。