

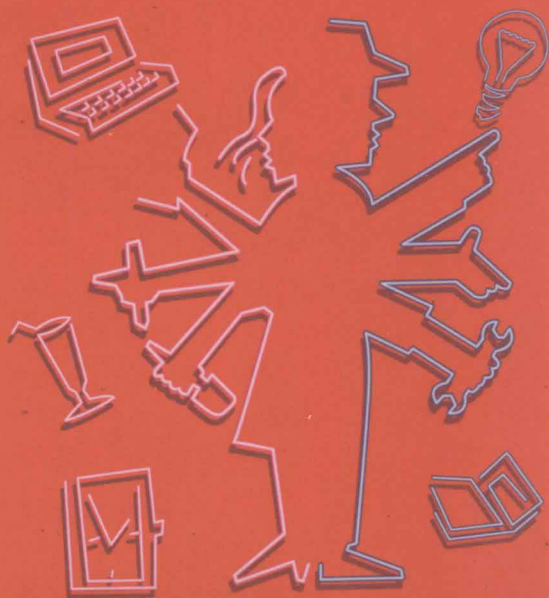
天下文化

財經企管

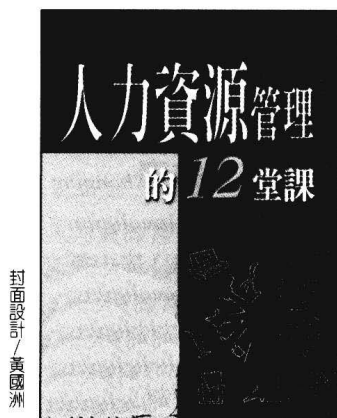
人力資源管理 的 12 堂課

人力資源管理理論和實務的專家，
傳授您新世代人力資源管理的精髓。

覽遍這十二堂課，
您將擁有扎實的人力資源管理新知，
為企業創造高效率的人力資源。



財經企管 209



人力資源管理的十二堂課

李 誠 主編

人力資源管理的十二堂課／李誠等著--第一版．--

臺北市：天下遠見出版；〔臺北縣三重市〕：

黎銘總經銷，2000〔民89〕

面；公分．--（財經企管；209）

參考書目：面

ISBN 957- 621- 645 - 1（平裝）

1. 人事管理 2. 人力資源 - 管理

494.3

88018005

訂購辦法：

◎ **網路訂購**

歡迎全球讀者上網訂購，最快速、方便、安全的選擇。

天下文化書坊 <http://www.bookzone.com.tw>

◎ **請至鄰近各大書局選購**

◎ **團體訂購，另享優惠。請洽讀者服務專線：（02）2662-0012**

單次訂購超過新台幣1萬元，台北市享有專人送書服務。

◎ **信用卡傳真或郵遞訂購**

可直接傳真：（02）2662-0007；2662-0009

或與本公司讀者服務部聯絡：（02）2662-0012

或直接郵寄：台北市松江路93巷1號2樓

傳真和郵寄請勿重複動作，以免重複訂購

◎ **郵撥訂購**

請利用郵政劃撥、現金袋、匯票或即期支票訂購

劃撥帳號：1326703-6

戶名／支票抬頭：天下遠見出版股份有限公司

◎ **海外讀者服務專線**

電話：886-2-2662-0012

傳真：886-2-2662-0007；886-2-2662-0009

作者簡介

.....

李 誠

美國麻省大學勞工經濟學博士。曾任美國明尼蘇達州立大學經濟學教授兼國際勞工研究中心主任，中華經濟研究院副院長。現任國立中央大學人力資源管理研究所教授兼所長，台灣經濟發展研究中心主任，行政院勞委會委員，國際工業關係協會執行會員（International Industrial Relations Association Executive Council Member）。主要研究領域是人力資源管理、勞資關係與經濟發展，著有《*Changing Employment Relations in Taiwan 1950-1997*》、《*The Rising of Involuntary Unemployment in Asian Countries*》，《台灣非自願性失業問題》等中英文書籍，與高希均教授合編《台灣經驗四十年》、《台灣經驗再定位》，與Bamber等合編《*International and Comparative Labor Relations*》等書。

黃同圳

美國俄亥俄州立大學社會學博士，主修人力發展與工業關係，曾任行政院勞工委員會勞資關係處科長、國立中央大學人力資源管理研究所所長，現為國立中央大學人力資源管理研究所暨企業管理系所副教授。專長領域為策略人力資源管理、績效管理、薪資福利管理與人力資源發展。著有《大陸台商人力資源管理》一書。

蔡維奇

美國明尼蘇達大學人力資源管理博士，現為國立台灣科技大學企業管理系助理教授、中央大學人力資源管理研究所兼任助理教授。研究專長為人才招募與甄選策略、訓練與發展、員工情緒表達、人格與員工行為。

李漢雄

美國科羅拉多州立大學人力資源發展博士，曾任大葉大學工業關係系專任副教授、中國信託商業銀行訓練中心經理，及台灣全錄公司人力資源處處長。現任教於國立中正大學勞工研究所及國立中興大學企業管理系，並擔任國立空中大學「人力訓練與發展」編撰委員。專長為人力資源管理與發展、就業安全、組織發展與組織變革、薪資與福利管理、組織與人力資源再造、勞資關係與勞工法令、策略性人力資源管理與發展等。著有《人力資源策略管理》一書。

房美玉

美國康乃爾大學人事與人力資源管理博士，現為國立中央大學人力資源管理研究所助理教授。研究專長為人力資源管理、薪酬制度設計、員工態度與組織行為，以及激勵理論等。

林文政

美國密西根州立大學工業關係與人力資源管理博士，現為國立中央大學人力資源管理研究所副教授，專長為薪資管理、國際人力資源管理、績效管理及團隊管理之研究。

鄭晉昌

美國伊利諾大學香檳校區教育心理學博士，曾任美國德州西南研究中心研究員、淡江大學教育資料科學研究所副教授，現為國立中央大學人力資源管理研究所教授，研究專長為人力資源資訊系統、電腦輔助學習、知識管理與組織創新等。

(依文章出現次序排列)



人力資源管理的十二堂課

第1課

1

全球環境變化與人力資源管理

李 誠

科技發展與就業

新科技帶來「無工作成長」？

人力不可替代

二十一世紀台灣的人力資源結構

世界新趨勢對人力資源管理的影響

第2課

23

人力資源管理策略——企業競爭優勢之新器

黃同圳

人力資源管理的發展過程

人力資源管理與組織績效

十六項有效的人力資源管理措施

卓越企業的人力資源管理特色：台灣篇

第3課

53

招募策略——精挑細選之戰術

蔡維奇

企業徵才時應考量哪些條件？

如何設計有效的甄選系統？

選才技術脫胎換骨：以面談法為例

第4課

77

訓練的規畫與執行

李漢雄

組織如何塑造學習環境
企業訓練的策略規畫
傳統教育訓練體系的挑戰
教育訓練體系的新構想

第5課

105

績效評估與管理

黃同圳

績效管理的發展
績效管理的步驟
績效評估的方法
注意可能的偏誤
績效面談

第6課

139

員工激勵

房美玉

工作動機理論
理想的薪酬制度
六種金錢獎勵制度
非金錢獎勵制度

第7課

161

薪資管理的新趨勢——技能薪給制

林文政

三種薪資系統

技能薪給制的類別

設計技能薪給制應考慮的事項

第8課

181

全面品質管理

鄭晉昌

全面品質管理

員工參與

教育訓練

激勵獎酬

員工中心

第9課

209

國際人力資源管理

林文政

國際人力資源管理策略與人員外派

外派人員訓練

外派人員回任

管理發展

第10課

227

人力資源管理電腦化

鄭晉昌

資訊管理系統的功能

資訊系統的架構

作業流程合理化

推動人力資源管理電腦化的步驟

第11課

253

勞資關係

李 誠

工會在人力資源管理的角色

勞資協商的步驟

團體協商的法律規範

建立員工申訴管道

勞資爭議處理程序

第12課

279

未來的人力資源管理人才

李 誠

未來人力資源主管的必備條件

知識管理的能力

人力資源主管的訓練管道

參考書目

295



Key Words

無工作成長、就業安全、高創造力、精簡人力



全球環境變化與 人力資源管理

李 誠

科技的發展和全球化的浪潮，
推動世界的人力資源板塊。
精密的機械取代勞力，
使工業化國家失業率節節上升，
學者不禁感歎，這是一個「無工作成長」的時代。
但是，人類無窮的慾望帶來源源不絕的新需求，
不斷開創就業機會，破解無工作的迷思。
通訊的自由度創造了新的工作型態；
高技術工作的成長突飛猛進，
凡此種種，使人力資源管理者面臨了全新的挑戰。

二次世界大戰以後，因為交通、資訊業的發達和科技的發展，使過去二十年社會、經濟的變遷比數百年來所累積的變化還要快，幅度還要大。這些變化可以歸納成下列幾類：

1. **國際化、自由化與全球化**。交通和資訊的發展，使交通成本大幅下降，速度大幅提升，過去不能移動的生產資源都可以在全球各地自由流動，數秒之內就可將資訊傳送至全世界任何角落，因而為各國的經濟帶來了國際化、自由化與全球化。企業必須在國際市場上與全球的企業競爭。

2. **新科技快速發展**。國際化、全球化、自由化，為企業帶來了極大的競爭壓力，為了維持國際市場上的競爭力，企業必須不斷地引進新技術，以提升員工生產力和企業競爭力。

3. **法律鬆綁**。為了使企業能在國際市場上自由競爭，各國開始修改法律，儘量鬆綁，以提升企業管理的彈性與應變能力。

4. **公營事業民營化**。由於公營事業限制太多、員工工作意願不高、企業應變能力不強，各國都開始將公營事業民營化，以提升它們的經營效率與競爭力。

5. **政治民主化**。經濟的國際化、自由化、全球化，以及法律的鬆綁、技術的快速成長，為大多數國家帶來了高

度的經濟成長。在經濟成長、所得增加、人民教育水準提升以後，造成中產階級人數激增，帶動各國政治的民主化。

以上這些大趨勢都為各國的工業關係、勞資關係與人力資源管理制度帶來非常重大的影響，以下討論這五種趨勢對人力資源管理制度和勞資關係的影響。

科技發展與就業

科技早期的發展，是以獸力代替人力，人類以牛代耕、以馬代步。獸力可以搬動人力無法搬動的重物，從事人力不能從事的工作。馬的速度縮短地區間的距離，使人類的生產與運輸工作更為有效。在蒸汽機與電力發明以後，人類以機器代替獸力及部分技術簡單的人力。比如蒸汽機的發明為人類帶來了紡織機、也為人類帶來火車與輪船，人類可以透過操作機器設備，從事超過人類本身能力數百倍乃至數萬倍的工作，搬運比人類所能負擔數萬乃至數十萬倍的重量，行走比人類所能達到數萬倍的速度。

這些科技的發明使人類的工作愈來愈有效率，提升了人類的生活水準，比如，人類的工作環境由日晒雨打的遊牧、農業等戶外工作，轉入工廠與辦公室等室內的工作。近日科技的發展，更使人類脫離高溫、吵鬧、塵埃飛揚的

工廠，轉移到安靜、清潔、空調的新型工廠與辦公室。

科技也為人類創造很多新的就業機會。在1970年間自動化機器問世之時，曾有學者擔心那一波的科技發展會讓機器取代人類，造成嚴重的長期性失業。但後來事實證明，這些自動化機器雖然代替很多勞力與腦力的工作，但也開創了許多高度腦力及低技術的服務業工作。因此，過去自動化機器的發展並沒有帶來失業問題，反而為人類創造出更多、更好的就業機會，使人類的工作更有意義，生活水準更為提高。

新科技帶來「無工作成長」？

但是，在二十世紀末期，資訊、生物與其他高科技的發展卻使很多學者發現，這一波科技發展，是以機器設備代替人類的腦力，因為這些新的機器可以自己判斷、思考、決策。思考是人類最後的工作工具、最後的比較利益，當腦力也被機器代替以後，人類就沒有什麼工作可以做，就業機會將受摧毀。這些學者指出，美國與歐洲工業化國家在1980年代後期與1990年代初期，便遭受這波科技發展的衝擊，很多人的工作被自動化機器所代替，這些國家的失業率節節上升、居高不下。日本最近也受到這波科技發展的影響，失業率持續上升，而亞洲新興工業化國家，正開始遭受這波科技發展的影響，台灣、香港、南韓

的失業率都在上升。我國自1995年十二月以來失業情形持續惡化，失業率一直維持在十四年來的最高紀錄。

簡言之，近年來的經濟成長被人指為「無工作成長」(Workless Growth)。最近有不少著名學者，如麻省理工學院管理學院的前院長梭羅 (Lester Thurow)、耶魯大學管理學院的現任院長蓋納 (Jeffery Gartner)、未來學會會長李夫金 (Jeremy Rifkin) 等均大聲疾呼，二十一世紀全球將進入「無工作」的時代，政府應從速發展私、公部門以外的第三部門——非營利、自願性工作的義工部門，以解決人類沒有工作的煩惱 (Gartner, 1997; Thurow, 1996; ILO, 1996; Sionai, 1996; Rifkin, 1994)。因為我們的社會是以工作及職位來判定一個人在社會上的價值和貢獻，一個人一旦沒有了工作，便成為「無業游民」，好像失去了人生的意義，失去了在家庭和社會的地位。

這波科技的發展是否真的會影響人類的工作權？新的科技、新的設備是否會將人類的生產力提高到，只要少數人工作就可以提供全人類所需要的財貨？新科技、新機器設備是否會取代人腦，使大多數人無所事事，因而進入一個無工作的社會 (Workless Society)？假如答案是正面的話，我們就不需要學習人力資源管理，因為企業內已無人力資源可以管理；相反地，如果我們不會進入無工作的社會，則企業又會雇用一些什麼類型的人力，在管理上與從

前又有何分別？這些是本文討論的重點。

二十一世紀的新科技是否會取代人力與腦力？有學者主張科技的發展會終結人類就業機會，因為新科技將使農民成為歷史名詞，使藍領工人為自動化機器所取代，大部分的文書、助理，乃至服務性的工作，也會被新發展的電腦與資訊技術所替代。新的科技不但會代替人類的體力工作，也會代替人類的腦力工作，因此，這些學者指出，二十一世紀全球將發展為一個「無工作」的時代。

生物工程取代農民

「就業機會終結」論者認為，二十一世紀絕大部分的農民將為高科技自動化的機器所代替，屆時將只有生物工程師而沒有農民。

水果、蔬菜的種植與收成在新科技發展下將全自動化，不用人工收取。比如說，在1980年以前，採收水果是非常勞力密集的工作，因為必須要有人力撥開樹葉尋找水果，並且要從水果的大小、顏色、香味判斷是否成熟、可否採摘。但是現在有採水果的機器，機器最前端有風扇先將樹葉吹開，再由機器前端的電眼判斷水果是否已成熟、可否採摘。根據報導，目前最新的機器還可以從水果的大小、香味、顏色，判定一顆水果是否會在三天內成熟，因此可以採摘，比人工的判斷更為準確。在1960、1970年

代，美國的加州每年都輸入很多墨西哥勞工採收蕃茄、橘子、馬鈴薯等農作物，現在這些工作都可以由機器代勞，不必輸入這類農業外籍勞工。

現有的科技也使畜牧業開始自動化。現在一些大型的養牛與養雞場，不需要將牛與雞趕到戶外的草地，而是在飼養棚內，由畜牧技術人員將調好的飼料放入機器，通過輸送帶直接送給牛與雞吃。

目前有些牧場更在牛的身上植入一具小型監測器，透過這個監測器，畜牧技術人員可以得知每一頭牛的食量、營養與身體各部位的生長情況，如果有哪頭牛長得太慢，技術人員可以由電腦的操作，為牠增加飼料，甚至可以強迫這頭牛吃下某數量的飼料。牛有病，也可以通過監測器得知，技術人員可以在食物中加配藥物予以治療。二十一世紀的畜牧業也可以發展到一貫作業，從飼養到屠宰都可全由電腦控制。

現有的農業軟體甚至可以監控農田的每個角落，包括植物的成長、肥料與灌溉的情況，都可以在電腦的螢幕上一一顯示。任何天氣、水分、風力、害蟲的變動，電腦都可以馬上自動判定其對植物的影響，並擬定對策。電腦工程師也可以通過電腦終端機，指揮電腦施肥、灌水或做其他的處理。

這種高度自動化的農業軟體及其後續的演進，可以大