

Human Resource Management

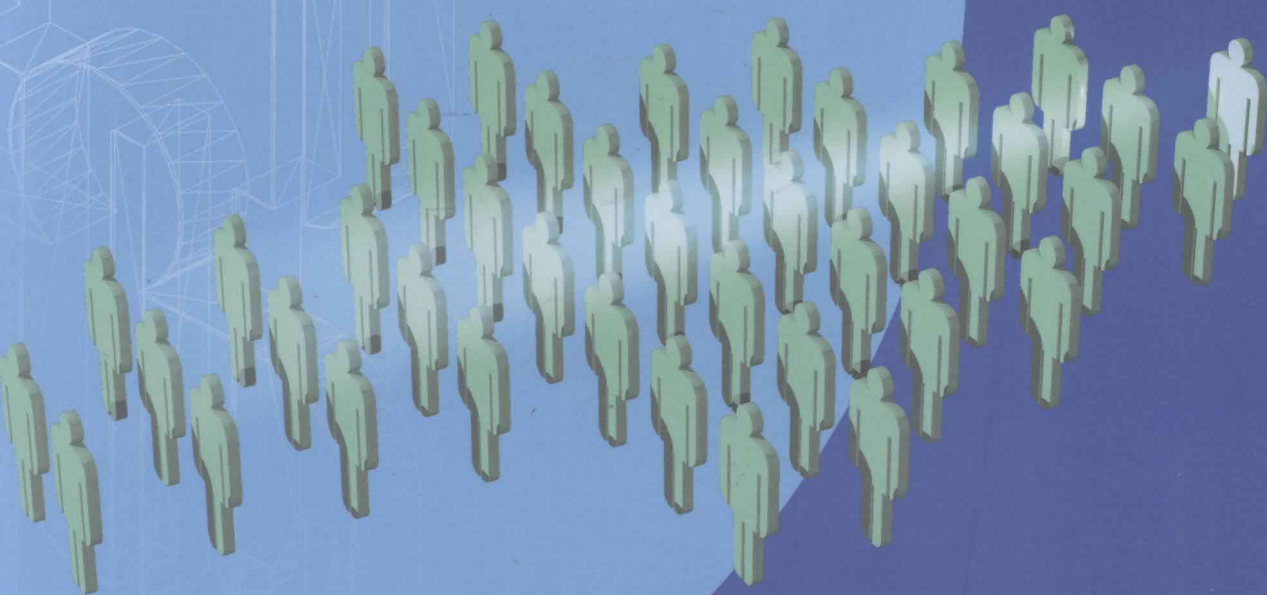
Second Edition

An Experiential Approach

人力資源管理

原著◎Bowin · Harvey

審訂◎何明城



智勝
BEST-WISE

Human Resource Management

An Experiential Approach

SECOND EDITION



人力資源管理

Robert B. Bowin, Emeritus Professor of Management
Donald F. Harvey, Professor of Management
School of Business and Public Administration
California State University, Bakersfield



何明城 審訂

智勝文化

人力資源管理 / Donald F. Harvey, Robert B.

Bowin 著. -- 初版. -- 台北市：智勝文化，

2002[民 91]

面；公分

譯自：Human resource management: an experiential
approach, 2nd ed.

ISBN 957-729-253-4 (平裝)

1. 人事管理 2. 人力資源—管理

494.3

91006599

Human Resource Management: An Experiential Approach

譯名：**人力資源管理**

作者/Rober B. Bowin, Donald F. Harvey

審訂者/何明城

發行人/紀秋鳳

出版/智勝文化事業有限公司

地址/台北市 100 館前路 26 號 6 樓

電話/(02)2388-6368

傳真/(02)2388-0877

郵撥/16957009 智勝文化事業有限公司

登記證/局版臺業字第 5177 號

總經銷/知識達圖書發行有限公司

傳真/(02)2312-2288

出版日期/2002 年 6 月初版

定價/680 元

智勝網址：www.bestwise.com.tw

版權所有・翻印必究

Authorized translation from the English language edition, entitled Human Resource Management: An Experiential Approach, 2nd Edition by HARVEY, DONALD F.; BOWIN, ROBERT B., published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Copyright © 2001 by Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey 07458.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc. CHINESE TRADITIONAL language edition published by BESTWISE PUBLISHING CO., LTD, Copyright © 2002.

ISBN：957-729-253-4

(英文版 ISBN：0130177881)

本書之文字、圖形、設計均係著作權所有，若有抄襲、模仿、冒用情事，依法追究。

如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換

審訂序

環顧書房，我的書架上名爲《人力資源管理》與《Human Resource Management》的教科書一共有 23 冊之多！我問我自己：「爲何還需要這第 24 本呢？」這是審訂本書必須嚴肅面對的課題。

首先，第一個說服我審訂的理由是本書的「體驗取向」。教育理論的研究證實，人類的各種學習方式：自我閱讀式的學習只有 5%~10% 的學習成效；而聽講的授課方式其學習成效可提升到 10%~20%；但若是以親身體驗的方式來學習，成效將可達 70%~80% 的驚人水準。其實，上述的事實也不是什麼驚人之語，因爲，沒有親身體驗的學習如何能內化、深化與活化呢？而本書的兩位作者 Robert B. Bowin 與 Donal F. Harvey 所撰寫的這本教科書正是承襲自杜威(Dewey)、盧溫(Lewin)等大師所提倡的體驗學習哲學。

其次，許多人力資源管理的教科書都堅信 HR 這個領域已由關照作業面的「人事管理」，演進至功能面的「人力資源管理」，而發展至策略面的「策略性人力資源管理」。儘管如此，教科書中的討論不是篇幅極少，便是語焉不詳。這種現象讓許多對此發展方向與趨勢極爲關注的人力資源實務工作者（包括我自己）相當不解：難道「策略性人力資源管理」是一個抽象而無法落實的觀念，甚或只是一個口號而已嗎？本書的兩位作者則以近五分之一的篇幅來探索此一思維禁地：「變動中的高績效工作團隊」。這樣的安排與努力，不論是對理論的貢獻與實務工作的指引均成效斐然。

第三，兩位作者在本書中提出並整合了一個「成功系統模型」。該模型將所有人力資源管理的主題作了一個完整的統合。如此的努力相信可以對讀者建立一個人力資源管理的架構，並提供一個有效的依歸——不但見樹，又可見林。

有了以上三個理由，這本人力資源教科書無疑有了其存在的清晰理由與不得不存在的使命：爲人力資源管理學習者與實務工作者提供了一個「以體驗學習建構策略性人力資源管理架構」的典範。

在此感謝智勝文化事業公司引進這本相當有特色的好書。本書內容十分豐富，在翻譯工作上需要投入許多心力，且在初稿審訂完成後，尚有智勝專業的

編輯持續地潤飾與品質控管。其目的無他，只是衷心地期盼本書可以成為讀者最喜歡的一本教科書。最後，在此向本書得以問世的工作夥伴致上最深的感謝。書中翻譯內容所有的文句由本人負責。

何明城

2002 年 5 月於南投 麗景山莊

審訂序

Contents

Part 1 成功的系統：追求成功 1

Chapter 1 人力資源管理：成功系統模型 3

背景資料 5

何謂人力資源管理？ 8

人力資源管理的定義 8

成功系統模型 9

為何需要人力資源管理？ 14

HRM 實務 1.1：藍色巨人的大轉變 17

21 世紀的人力資源管理組織 19

變動中的 HRM 世界 1.1：成功系統模型與變動的世界 21

人力資源管理與 TQM 22

邁向變革之路：組織文化 23

社會化過程 25

心理契約 27

本書內容概要 28

摘要 30

課後練習 31

關鍵詞與觀念 32

個案分析指導方針 32

個案 1.1：精準產品公司 34

註釋 36

Part 2 成功的系統：吸引績優勞動力 39

Chapter 2 成功的系統：平等就業與相關法規 41

- 背景資料 43
- 平等就業機會法案之崛起 44
- 法律概觀 45
- HRM 實務 2.1：油田中的危機 50
- HRM 實務 2.2：年齡歧視？400 萬美元的問題 53
- HRM 實務 2.3：愛滋政策 56
- 員工甄選的統一指導方針 58
- 負面影響 59
- 其他議題 61
- HRM 實務 2.4：瑞典比基尼團隊訴訟案 64
- 企業本身人力資源的需要 65
- 執法單位：EEOC 65
- 宗教 66
- 肢體和言語歧視 66
- 招募 67
- 面談 68
- 承諾性行動方案 69
- 變動中的 HRM 世界 2.1：墨西哥的沈睡邊城？ 70
- 摘要 73
- 課後練習 73
- 關鍵詞與觀念 74
- 個案 2.1：精準產品公司 75
- 註釋 77

Chapter 3 成功的系統：人力資源規劃、工作分析與生產力 81

- 背景資料 83

不變則亡	84
人力資源規劃	85
實施人力資源計畫的步驟概要	89
評估工作分析資料的技術	91
工作分析中之訪談	93
工作分析程序	93
工作分析的步驟	96
工作分析：蒐集資訊	98
變動中的 HRM 世界 3.1：同工同酬橫掃安大略省	98
工作分析：資料蒐集方法	99
組織圖	100
問卷	101
訪談	102
直接觀察法	102
工作日誌	103
工作設計	104
工作豐富化理論	104
工作特性理論	105
工作設計方案實施成效	108
自主工作團隊	109
變動中的 HRM 世界 3.2：團隊取向——瑞典作風	110
自主工作團隊的特徵	111
HRM 實務 3.1：戴納公司	113
工作生活品質	115
摘要	118
課後練習	119
關鍵詞與觀念	119
個案 3.1：精準產品公司	120
註釋	122

Chapter 4 成功的系統：人員招募程序 127

- 背景資料 129
- 人員招募 130
- 人力資源經理人風格 130
- 招募程序 134
- 招募年長員工 136
- 招募方式 137
- 臨時員工之僱用計畫 148
- 員工租賃 149
- 成本效益與招募 150
- 勞工條件 152
- 招募計畫 153
- 摘要 155
- 課後練習 156
- 關鍵詞與觀念 156
- 個案 4.1：精準產品公司 158
- 註釋 160

Chapter 5 成功的系統：人員甄選程序 165

- 背景資料 167
- 甄選的目標 168
- 影響甄選的因素 168
- HRM 實務 5.1：迪士尼的甄選程序 169
- 甄選的標準 170
- 甄選程序 172
- 步驟 1：申請表 174
- 步驟 2：甄選面談 178
- 步驟 3：僱用面談 179
- 變動中的 HRM 世界 5.1：工作面談——亞洲模式：掌控情況！ 181

步驟 4：僱用測驗	187
步驟 5：參考資料審核	189
步驟 6：有條件的聘僱決策	191
步驟 7：健康檢查	191
步驟 8：最終的聘僱決策	192
摘要	193
課後練習	193
關鍵詞與觀念	194
個案 5.1：精準產品公司	195
註釋	197

Part 3 成功的系統：發展績優勞動力 203

Chapter 6 成功的系統：績效管理 205

背景資料	207
績效管理制度	208
績效評估程序	210
績效評估方式	213
執行績效管理	220
績效評估的問題	222
變動中的 HRM 世界 6.1：印度航空目標的錯亂	223
績效評估面談	224
摘要	228
課後練習	228
關鍵詞與觀念	229
個案 6.1：精準產品公司	230
註釋	231

Chapter 7 成功的系統：員工潛能的訓練與發展 235

背景資料 237

何謂訓練與發展？ 238

員工訓練的問題 241

訓練的程序 242

步驟 1：訓練需求的確認 242

步驟 2：訓練課程的設計 244

變動中的 HRM 世界 7.1：日本與韓國的企業文化 245

HRM 實務 7.1：透過教育合作進行員工再訓練 252

步驟 3：訓練的評估 254

系統觀點 255

HRM 實務 7.2：達格商店對員工訓練的投入 255

殘障員工的訓練 256

利用網際網路訓練員工 257

多樣化的訓練 258

HRM 實務 7.3：大紅龍蝦餐廳的員工訓練 262

訓練的趨勢 264

摘要 265

課後練習 265

關鍵詞與觀念 266

個案 7.1：精準產品公司 267

註釋 268

Chapter 8 成功的系統：管理發展與組織發展 271

背景資料 273

改變帶來的挑戰 273

管理發展的方法 274

長期管理計畫 277

組織發展 279

變動中的 HRM 世界 8.1：北歐航空的新文化 280

變動中的 HRM 世界 8.2：金色勳章團隊 284

團隊發展會議 286

HRM 實務 8.1：電子化團隊發展 286

戶外體驗營訓練 288

摘要 290

課後練習 291

關鍵詞與觀念 291

個案 8.1：精準產品公司 292

註釋 294

Chapter 9 成功的系統：職業生涯發展 297

背景資料 299

職業生涯管理 301

職業生涯發展與規劃 301

HRM 實務 9.1：戈登曼公司的合夥人遴選 303

職業生涯階段 304

HRM 實務 9.2：職業生涯高原期 307

職業生涯規劃與路徑 309

變動中的 HRM 世界 9.1：印尼企業的族閥主義與一些廣為
遵行的常規 310

組織瘦身 313

員工透竭 314

摘要 315

課後練習 315

關鍵詞與觀念 316

個案 9.1：圖客納克思公司 317

註釋 323

Part 4 成功的系統：激勵績優勞動力 327

Chapter 10 成功的系統：建立高績效的薪酬制度 329

- 背景資料 331
- 何謂薪酬？ 333
- 薪酬方案 334
- 薪酬方案原理 336
- 變動中的 HRM 世界 10.1：哥倫比亞的巴蘭基亞薪酬該如何發放？ 337
- 工作評估 339
- 工作評價系統 340
- 給薪不足的員工 344
- 給薪過高的員工 345
- 薪酬幅度與工資結構 345
- 同工同酬或同等工作價值的議題 347
- 雙軌給薪制度 348
- 公平與公正 348
- 多元給薪方案 349
- 摘要 351
- 課後練習 351
- 關鍵詞與觀念 352
- 個案 10.1：精準產品公司 353
- 註釋 354

Chapter 11 成功的系統：員工福利 357

- 背景資料 359
- 員工福利措施 360
- 福利與權利 361
- 員工福利措施規劃 361
- 主要福利計畫類型 363

HRM 實務 11.1：爲生活而活	375
HRM 實務 11.2：瑪瑞歐特旅館集團的家庭事務	379
自助式員工福利計畫	383
員工福利方案的溝通	383
摘要	384
課後練習	385
關鍵詞與觀念	385
個案 11.1：精準產品公司	387
註釋	391

Chapter 12 成功的系統：薪酬與激勵制度 395

背景資料	397
全球追蹤	399
激勵	400
採用績效報酬計畫的理由	401
HRM 實務 12.1：第一波士頓集團發現人員因薪水離職	402
激勵方案的類型	404
HRM 實務 12.2：康寶濃湯公司的高階主管薪酬與股價關係	409
密切	409
摘要	416
課後練習	416
關鍵詞與觀念	417
個案 12.1：精準產品公司	418
註釋	419

Part 5 成功的系統：維持績優勞動力的質量 423

Chapter 13 成功的系統：工會關係與集體協議 425

背景資料	427
勞工「新面貌」	428
經營者與工會的關係	429
非工會勞工	434
籌組工會	437
資方行動策略	438
NLRB 的選舉形式	438
集體協商	439
勞動契約	440
HRM 實務 13.1：凱特比勒公司與汽車工人聯盟同意進行斡旋	441
員工申訴程序	447
21 世紀的趨勢	447
工會與勞動生活品質議題	451
摘要	453
課後練習	454
關鍵詞與觀念	454
個案 13.1：西北航空貨運公司	455
註釋	458

Chapter 14 成功的系統：員工安全與健康 461

背景資料	463
安全管理的挑戰	463
員工的權利	474
與健康相關的議題	475
克萊斯勒公司：揮刀砍成本	476
壓力管理	486
摘要	492
課後練習	493
關鍵詞與觀念	493
個案 4.1：精準產品公司	494

註釋 495

Part 6 成功的系統：改變績優勞動力 497

Chapter 15 成功的系統：人力資源策略 499

背景資料 501

組織策略 503

策略性人力資源管理與總體策略的整合 506

總體策略 507

策略性人力資源管理抉擇 507

HRM 實務 15.1：員額精簡：裁員與裁員之外的選擇 510

企業文化 513

變動中的 HRM 世界 15.1：北歐航空的新文化 514

HRM 實務 15.2：嬌生公司：改變企業文化 520

摘要 528

課後練習 529

關鍵詞與觀念 529

個案 15.1：太空電器公司 530

註釋 532

Chapter 16 成功的系統：為成功而改變 535

背景資料 537

企業文化 538

變動中的 HRM 世界 16.1：百事可樂、可口可樂及「go-go」文化——可樂戰爭 539

何謂企業文化？ 540

創造勝利的企業文化 543

HRM 實務 16.1：重新塑造文化 546

變革的有力工具 548

人力資源計畫的目標與價值觀	550
人力資源管理實施的相關議題	551
摘要	554
課後練習	555
關鍵詞與觀念	555
個案 16.1 : Dim Lighting 公司	556
註釋	559

Chapter 17 成功的系統：全面品質管理 561

背景資料	563
TQM	563
TQM 的簡史	564
TQM 的目標	565
HRM 實務 17.1 : 麥道公司星期一早上的大屠殺	566
TQM 的實施	569
TQM 的基本要素	571
摘要	574
課後練習	574
關鍵詞與觀念	575
個案 17.1 : Wengart 航空公司	576
註釋	580

Chapter 18 成功的系統：管理多樣化之勞動力 583

背景資料	585
文化多樣性的管理	585
多樣化管理	586
HRM 實務 18.1 : 迪吉多電腦公司的尊崇差異計畫	587
當前影響勞動力多樣化的趨勢	589
多樣化管理與平等就業機會法案	592
組織如何培育多樣化的勞動力	595