

工商管理學叢書

人事管理與組織行為

王銳添 著

曉園出版社出版



972.1
9612-2

港台書室

工商管理學叢書

人事管理與組織行為

王銳添 著

曉園出版社出版



人事管理與組織行爲 / 王銳添著. -- 第一版. -- 臺
北市: 曉園, 1992
200面; 17.2×23.2公分. -- (工商管理學叢書)
含索引
ISBN 957-12-0367-X (平裝)

1. 人事管理 2. 組織(管理)

494.3

81001007



工商管理學叢書

書名 人事管理與組織行爲

編著者 王銳添

發行人 黃旭政

發行所 曉園出版社有限公司

臺北市青田街7巷5號

電話 3949931(六線) 傳真 3417931

郵撥帳號 1075734-4

門市部 北市新生南路三段96號之3

電話 3627375 傳真 3637012

印刷行 復大印刷廠

新聞局局版台業字第1244號

版次 1992年5月台灣版第一刷

本書經香港商務印刷館有限公司

授權曉園出版社有限公司在台灣印行

版權所有·翻印必究

定價 新台幣

ISBN 957-12-

100
曉園出版社
\$250

三 版 的 話

感謝讀者們的愛戴及各方面人士的支持。《人事管理與組織行爲》一書出版不到半年，就需要再版發行。現時再次發行第三版，除了顯示本書能普遍受到社會人士的歡迎和推薦外，相信對於編寫同類管理書籍的人士更是一大鼓勵。作者希望本書能對本港的管理教育發揮一點作用，更希望此書得以更廣泛流傳。

王銳添 謹識
一九九〇年夏於
香港浸會學院
人力資源管理系

獻給我的約瑟芬與小兒

前 言

英國人事管理協會 (Institute of Personnel Management) 在一九六三年曾對人事管理作出這樣的闡釋：“人事管理包括所有管理人的責任……人事管理是管理範疇中主要處理工作中人的問題及人與企業間的關係。”但組織中人的問題是複雜的。本書就是針對組織中管理人的問題而編寫。全書主要分為兩大部分。第一部分是關於人事管理與人力資源的管理。第二部分討論關於人在組織中的行為與組織管理。除了分析現今的人事管理問題外，本書並嘗試探討九十年代人事管理與組織行為的發展方向。

本書與一般市面上關於人事管理與企業管理的書籍略有不同，較着重對一些實務問題的分析 and 探討。例如：

- 人事經理的矛盾與挑戰
- 九十年代的人力資源發展
- 員工的晉升問題
- 組織發展

同時，本書亦介紹一些人事管理的新嘗試及個案，例如：

- 評鑑中心的應用
- 員工的事業發展
- IBM 與 Mobil 的實例

關於訓練工作方面，則包括以下兩篇文章：

- 訓練需要的分析

- 訓練的設計及安排

組織行為學是管理學中着重行為科學的一門新學科，可幫助管理者了解及預測人在組織中的行為及關係。這部分包括：

- 組織行為學
- 領導風格的選擇
- 溝通的過程分析
- 溝通的因素分析
- 會議中的溝通分析
- 演說的技巧

書末並附錄“人事管理與組織行為英漢名詞對照”，可供讀者參考。

本書適合在實務中負責人事管理、訓練工作或在工作中需要管理人的管理者作參考之用。亦可作為修讀人事管理、人力資源管理、組織行為及組織管理的學生的參考書。作者限於所識，書中難免有疏漏之處，尚祈讀者指正。

本書部分文章曾發表於《信報》月刊，現獲允許採用，謹此致謝。本書蒙商務印書館之襄助，得以面世，於此表示感謝。

王銳添 謹識

一九八七年八月於香港

目 錄

前言	i
第一部分：人事管理與人力資源管理	1
一、人事經理的矛盾與挑戰	3
二、九十年代的人力資源發展	14
三、員工訓練需要的分析	22
四、訓練的設計與安排	33
五、員工晉陞的標準問題	43
六、評鑑中心的應用	48
附：IBM應用評鑑中心的實例	56
七、員工的事業發展	59
附：Mobil 石油公司應用事業發展的實例	71
第一部分附錄：	
香港勞工短缺現象評析	73
第二部分：組織行為與組織管理	91
八、組織行為學	93
九、領導風格的選擇(一)	104
十、領導風格的選擇(二)	112
附：你是哪一類型的領導者	125
十一、溝通過程的分析	128

十二、溝通因素的分析.....	135
十三、會議中的溝通分析.....	146
十四、演說的準備及分析.....	159
十五、組織發展.....	171

附錄：

人事管理與組織行為英漢名詞對照.....	185
----------------------	-----

第一部分

人事管理與人力資源管理

一、人事經理的矛盾與挑戰

英國人事管理協會(Institute of Personnel Management)在一九六三年的金禧紀念刊物上，為人事管理作了這樣的闡釋：“人事管理包括所有管理人的責任，亦是指那些受聘專門擔任這類工作的人。人事管理是管理範疇中主要處理工作中人的問題，以及人與企業的關係。”〔1〕從這一個定義來看，一個組織中擔任人事工作的人，特別是人事部的經理，應該有無上權威，因為所有關乎“人”在組織內的問題，都屬其管轄範圍之內。從理論上應該這樣，在感覺上也如此。但在實際的環境中又怎樣？這裏對此作一個簡單的分析和探討。

人事管理的工作

一般來說，人事管理的工作是廣泛而多樣化的，大致上包括了下列好幾方面：

- 工作分析及設計
- 人力規劃
- 員工招募與遴選
- 員工薪資及福利
- 員工考核及調配
- 員工輔導及培訓

- 勞資關係與勞工法例問題
- 員工安全及保障
- 工作環境改善

由此可見，人事管理的工作是多方面的，工作的範圍亦因各個組織的規模及環境而不同。一般的情況下，規模較小的機構，可能由一個或兩個人負責所有的人事工作；規模較大的機構，編制亦多，除了人事部門外，可能另設訓練部門，專責培訓工作，或另設勞資關係主任或福利主任之職，專責該方面的工作。所以，要完全了解人事經理的工作，實在並不容易。

菲寶（Edwin B. Flippo）認為，人事管理是計劃、組織、指揮及控制組織內的人力資源，包括人力資源的獲得、發展、報酬、結合、維持及脫離，務使達成個人的、組織的及社會的目標。^[2] 如果從這一個角度看，人事管理應包括下列幾方面的工作：

- 員工的獲得（Procurement）
- 透過培訓對員工的發展（Development）
- 公平合理的報酬（Compensation）及獎勵（Incentive）
- 僱員、僱主與管理的三結合（Integration）
- 人力資源的維持（Maintenance）
- 在某些情況下，員工亦需要與組織脫離（Separation），或是重投社會，或是退休

根據甘拿（Thomas Kempner）編纂的《管理手冊》辭典，則將人事管理解釋為管理過程中關於政策、程序及實務的工作，以控制組織中員工的招募、遴選、培訓、晉升、報酬及工作環境等。人事管理亦屬任何管理人員的部分工作，亦是指人事經理或人事主任的專門職能。^[3]

若再參看其他著作及理論，會發覺對“人事管理”的界定更

是衆說紛紜，但大致上所描述的工作內容都很相似，只是卻無一套絕對的準則。事實上，在現實環境中的人事管理工作亦是多樣化，而且隨不同組織的情況而有所不同。但由於欠缺一套明確的準則，更容易使人對人事管理的工作產生混淆的感覺。由於對觀念上的模糊，難免會產生兩個疑問。第一，人事管理的功能應該包括些什麼？第二，人事部門的實際工作做些什麼？

人事管理的職能

若從人事管理的工作去分析，很難作一個有系統的探討。同時，爲了避免概念上的混淆，這裏主要從人事管理的職能及權力關係上探討人事經理在工作上遇到的問題及挑戰。大衛吉斯與羅拔荷活（David Guest and Robert Horwood）在他們的研究中，將人事經理的職能歸納成五大類：〔4〕

（1）福利工作的職能（The Welfare Role）

主要是關心員工的福利問題。當然，若單從這一角度去看人事管理的工作，難免會過於狹窄，但無可否認，今日的人事管理者仍在執行這方面的工作。

（2）第三者的職能（The Third-Party Role）

從某一方面來看，人事經理需要擔當一個第三者或中間人的身分。一方面他或她是介乎僱主與僱員的“中間人”，另外亦是管理層中的“第三者”，站在僱主及僱員以外的角度看待問題，運用他們的專業知識、對勞工法例的認識、對員工需要的了解，去推行一些人事政策，務使組織運作更有效率。

（3）管理控制的職能（The Management Role）

除了關心員工外，人事管理者亦要關心工作上的效率。所以，人事經理亦擔當着一個管理控制的職能，並使他們所負責的工作

範圍擴大。因此，人事經理除了本身幕僚的功能（Staff Function）外，亦會擔當一些直線（Line Function即直接指揮下屬工作）及執行性（Executive Function）的工作。

（4）專業性的職能（The Professional Role）

這是由英國人事管理協會所提出的觀點，認為人事經理應具備有專業的知識及技能，並從一個與組織獨立的角度去看問題，以維持組織中人事的公平及效率。這與第三者的角度略有不同，因為從這一個角度看，人事管理的工作是諮詢性（Advisory）多於執行性的。

（5）剩餘的職能（The Residual Role）

很多學者都贊同這樣的觀點，認為人事管理亦包括了一大堆瑣碎而不重要，或是其他部門所不願意負責的工作。例如，員工的安全問題、康樂及退休金等。從這個角度看，人事管理的工作形同一個“廢料箱”（Trash-can）。

這樣的一個職能劃分，可將人事管理的工作較有系統地分類，同時亦有助下面的分析。

從權力的角度看人事經理的處境

組織中的權力關係問題，一般可從下列三方面去分析：

（1）應變的能力^[5]（Coping with Uncertainties）

組織中的各個部門，愈能應付處理對外或對內的變動及衝擊，則愈能在組織中顯出其重要性，權力亦較大。例如，生產部門及銷售部門一般的權力都較大，因為他們直接與組織的產品生產及銷售有關，足以影響盈利或虧損。相反，一般的幕僚部門，例如，人事部門的權力則較弱。因為傳統上認為，人事管理純粹是輔助性的工作，與組織的利潤無直接關係，反而會增加開支。

(2) 集中性^[6] (Centrality)

某一個部門的資源愈集中，同時其他部門又需倚靠它供給資源，則這一部門的權力亦愈大。例如，財務部門專門負責財政資源上的分配與安排，所以財務總監 (Financial Controller) 一般都有很大的權力。若從這個角度看，人事經理應該有無上權威，因為他或她擁有組織龐大的人力資源，每一個部門都需要由人事部門供給員工才可以運作。但實際情況怎樣，下面再作分析。

(3) 取代性^[7] (Substitutability)

一個部門的應變能力愈強，則權力愈大；擁有的資源愈重要，則權力愈大。但若其資源或應變能力愈容易被其他部門取代，則其權力會大大削弱。換句話說，一個部門的取代性愈低，則其權力的保持可較大。

要了解人事經理的權力問題，可再從人事經理擁有的職權、資源權力及個人權力的角度作一整體分析：

(1) 人事經理的職權 (Position Power)

這是指因為擔任人事經理的職位而擁有的正式職權。例如，人事經理有權作人事規劃、招聘員工，亦有權與其他部門接觸，取得一定的資訊作決策。所以，這是任何獲得這職位的人都可擁有的合法職權 (Legitimate Power)，也是下屬需要服從的原因。同時，職權亦包括了獎賞權力 (Reward Power) 及強制權力 (Coercive Power)。^[8] 例如，上司可對下屬的良好工作表現，予以加薪及調升的獎勵，又或是當下屬工作表現欠佳時，上司可給予適當的懲罰。

(2) 資源的權力 (Resource Power)

這是指一個人對組織中某些資源擁有及運用的權力。對於一個人事經理來說，能擁有及運用的最大資源就是人力資源 (Human Resource)。正如上面指出，人力資源是任何部門都需倚靠的，

按理人事經理應該擁有很大的權力。若人事經理能適當運用及發展這些人力資源，亦足以鞏固其權力。事實上，人事經理的職權與其資源的權力是互相倚存的。因為光有職權而沒有資源，這職權是空泛的，猶如“無兵司令”。同樣，擁有資源而缺乏實際職權亦是無所施其技的。所以，人事經理的職權需要建立於人力資源的運用及發展。

(3) 個人的權力 (Personal Power)

人事經理擁有一定的職權，而且需要建立於人力資源上。此外，人事經理亦需要有個人的權力。例如，個人的性格、思想、行為、能力等特質。在組織中沒有明文界定個人的權力，因為這是因人而異的。但個人的權力卻可從不同方面表現出來。例如，人事經理運用其專門知識、經驗及技巧等表現出其專家的能力 (Expert Power)，或藉着他或她個人的特殊能力及表現，致使下屬信服、言聽計從，並以此為榜樣的認同權力 (Referent Power)。這種認同權力，可使權力較低的人，藉着別人的權力，或是感覺自己與別人等同，因而取得較大的權力。

綜合來看，大多數的人事經理都擁有一定的職權和人力資源，但如何運用及發展這些權力基礎，在相當大的程度上要視乎個人是否懂得發揮個人的才幹、能力及有良好的工作表現。而且，人事經理對人力資源的使用，既可增強亦可減弱其作為人事經理的權力，主要視乎其對人力資源的處理及實務方式。^[9]下面對此再作分析。

人事經理的矛盾與挑戰

從人事經理的職能及權力關係的分析，可見到人事經理在工作上遇到多方面的問題。這正是今日社會中人事經理所面對的矛