



人力資源管理

理論與實務(二版)

Human Resource Management

有效的人力資源管理是結合了管理、技術、行為三方面的知識，它除了是一門科學外，也是一種藝術；更是企業或組織成功的不二法門。

黃廷合・齊德彰 編著



全華科技圖書股份有限公司 印行

人力資源管理

— 理論與實務 —

黃廷合・齊德彰 編著



全華科技圖書股份有限公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

人力資源管理：理論與實務 / 黃廷合, 齊德彰
編著. -- 二版. -- 臺北市：全華, 2004〔民
93〕

面；公分

ISBN 957-21-4731-5(平裝)

1. 人事管理 2. 人力資源 - 管理

494.3

93019572

人力資源管理—理論與實務

作 者 黃廷合·齊德彰

執行編輯 陳詩芸

封面設計 張瑞玲

發行人 陳本源

出版者 全華科技圖書股份有限公司

地 址 104 台北市龍江路 76 巷 20 號 2 樓

電 話 (02) 2507-1300 (總機)

傳 真 (02) 2506-2993

郵政帳號 0100836-1 號

印刷者 宏懋打字印刷股份有限公司

登記證 局版北市業第〇七〇一號

圖書編號 0519801

二版二刷 2005 年 10 月

定 價 新台幣 450 元

I S B N 957-21-4731-5 (平裝)

全華科技圖書

www.chwa.com.tw

book@ms1.chwa.com.tw

全華科技網 OpenTech

www.opentech.com.tw

有著作權·侵害必究

序

隨著科技的快速發展、產業結構的改變、勞工與環保意識的高漲、企業國際化的趨勢，以及經濟不景氣的衝擊，使得企業的經營益加困難。企業為在競爭的市場中脫穎而出，達到永續經營與組織成長，必須有效的運用其各類的資源；而人力資源可以說是企業最重要的資源，其重要性甚至於超過了資本資源。

在企業的一般管理活動與機能（規劃、組織、領導與控制）中，都是以人力資源管理為核心。所以，人力資源管理的成功與否，也是企業經營成敗的關鍵。

本書在內容的安排上，由介紹人力資源管理的概念和理論發展開始，進而討論與人力資源相關的管理活動，如人力資源規劃、工作研究、人力資源開發管理、領導激勵與溝通、訓練與發展、績效管理、維持管理、其他相關管理（人因管理與生產作業管理），以及人力資源管理的未來發展等。另外，為求理論與企業實務相結合，除了專章探討國內外代表性著名企業的人力資源管理實例外；並於每章內容中融入國際著名企業最新的經營管理活動及其未來動向（直接或間接與人力資源管理有關）。每章之後並附有個案研討，可供讀者作為思考、角色扮演、實務模擬練習之用。

本書亦參考吸納黃英忠教授、洪榮昭教授、李誠教授、林彩梅教授、許士軍教授、李長貴教授、何永福教授、楊國安教授、吳秉恩教授、陳海鳴教授、榮泰生教授、吳美連教授、林欽榮教授、徐聯恩教授等人力資源及企業經營管理專家學者的論著見解，以求完善可觀，在此一併致謝。雖竭盡吾人所能，然因才疏學淺，疏漏偏頗之處在所難免，還請各位先進前輩不吝指正。

本書加入作者到風光明媚的日本北海道觀光之大自然情景，作為空白的插圖，盼能增進讀者在閱讀時有機會欣賞大自然之美，並專化及活化本書結構，敬請賞閱。

黃廷合 齊德彰 謹識

2004 年 11 月

第 1 章	人力資源管理概論	1
1-1	人力資源管理的涵義	3
1-2	人力資源管理的模式	4
1-3	人力資源管理的功能與活動	7
1-4	人力資源管理的專業系統	8
1-5	我國企業人力資源管理所面臨的問題	9
	個案研討一 巴登公司：與人有關的事業	13
	個案研討二 檯面下高層人事的傾軋	17
第 2 章	人力資源管理的發展	19
2-1	工業革命時期	20
2-2	科學管理時期	20
2-3	管理程序時期	22
2-4	行為科學時期	25
2-5	現代人力資源管理時期	29
2-6	台灣人力資源管理的演進過程	31
	個案研討 管理學習是否必要	35
第 3 章	管理與環境	37
3-1	管理環境分析	38
3-2	科技環境	43
3-3	法律與政治環境	45
3-4	經濟環境	46
3-5	社會與文化環境	47
3-6	同業的競爭	48
3-7	企業的社會責任	49

3-8 國際環境與管理	51
個案研討一 何時你該說「不」	58
個案研討二 元良公司的罰單	60
第4章 人力資源規劃	63
4-1 人力資源規劃的特質	64
4-2 人力資源規劃的程序	67
4-3 現有人力資源評估	71
4-4 人力資源供需預估的方法	76
個案研討 衝突與壓力	90
第5章 工作研究	93
5-1 工作設計	94
5-2 工作分析	97
5-3 工作評價	105
個案研討一 德克特電腦公司	111
個案研討二 旭光自行車公司	113
第6章 人力資源的開發管理	117
6-1 人力資源的招募	118
6-2 應徵者的進一步甄選	123
6-3 人力的選定及任用	125
個案研討一 誰是分公司經理的最佳人選	129
個案研討二 企業減肥	130
第7章 人力資源的領導激勵與溝通	133
7-1 領導	133
7-2 激勵	147
7-3 溝通	161
個案研討一 總裁替模範員工洗車	166
個案研討二 激勵員工的不同方式	168

第 8 章 人力資源的訓練與發展	171
8-1 訓練與發展的一般程序	172
8-2 人力資源訓練的方式	176
8-3 人力資源發展的方式	179
8-4 訓練與發展的評估	183
8-5 人力資源的生涯發展	189
個案研討一 量販店人才培訓大車拼	193
個案研討二 海外經理人員的培訓	197
第 9 章 人力資源的績效管理	201
9-1 績效評估的程序	202
9-2 績效評估的方法	205
9-3 績效評估實施面臨的問題	213
9-4 國內企業實施人力資源績效管理實例	214
個案研討一 喬山的績效管理	217
個案研討二 改善績效評估制度	220
第 10 章 人力資源的維持管理	223
10-1 薪資管理	223
10-2 福利與獎懲制度	230
10-3 勞資關係	235
個案研討一 年長員工是企業新寵	238
個案研討二 是否據理力爭	240
第 11 章 組織變革與企業的永續經營	243
11-1 組織文化	244
11-2 組織變革	245
11-3 企業的永續經營	256
11-4 對國內中小企業的經營建議	263
個案研討一 從人力資源談企業重整成功的關鍵	270
個案研討二 人本導向的組織變革	273

第 12 章 人力資源的其他相關管理	277
12-1 人因管理	277
12-2 生產作業管理	283
12-3 全面品質管理	293
個案研討一 遷移管理	313
個案研討二 組長的工作規劃	315
第 13 章 人力資源管理的未來	317
13-1 人力資源管理資訊化	318
13-2 參與式管理	320
13-3 新的勞資關係	329
13-4 國際性企業（多國籍企業）的人力資源管理	331
個案研討一 新生公司的人力異動	335
個案研討二 派赴海外的人選	337
第 14 章 企業人力資源管理實例	339
14-1 國外企業實例	339
14-2 國內企業實例	346
附錄	367



人力資源管理概論

- 1-1 人力資源管理的涵義
- 1-2 人力資源管理的模式
- 1-3 人力資源管理的功能與活動
- 1-4 人力資源管理的專業系統
- 1-5 我國企業人力資源管理所面臨的問題
- 個案研討一 巴登公司：與人有關的事業
- 個案研討二 檯面下高層人事的傾軋

在企業目前所面臨的 4C 時代裡，即快速變化(Change)、激烈競爭(Competition)、趨向複雜而多元化(Complexity) 以及面對挑戰(Challenge)。可說處處都有機會，卻也處處藏著危機，因此，企業的應變能力是決定它能否適時化解危機、開創生機以求發展的關鍵。這種應變能力往往繫於企業中是否有優秀的人才，可以領導組織走向未來；因而現代企業的競爭可說是人才的競爭^①。

人力資源之所以重要的另外一個原因是，企業中其他資源的短缺都可在短時間內設法獲得，例如原料、設備、資金、技術等，唯獨人力資源需要較長的時間去羅致、培育、發展及激勵，以期達成個人與組織的目標。

人力資源管理即在透過人力資源分析、規劃及作業（運作），並配合其他管理功能，達到企業的整體目標。在當前變動的環境下，產品競爭國際化，產業升級的壓力逐日增加，產品品質益求精良，科技發展快速進行，員工水準大

為提升，人力成本亦相對提高，這些因素都提升了人力資源管理在企業中的重要性^②。

有效的人力資源管理，必須依照每個企業的不同需要和條件加以設計和實行。人力資源管理人員不但要了解企業外在的環境影響，也應認識內在的環境條件，進而有效的規劃出有系統的人力資源策略。這些策略是人力資源作業的前提，具有方向性，使所有人力資源管理作業有一致性，不但能相互搭配，也能彼此連貫。這些策略也具有目標性，提供企業評估自身人力資源作業的成果，進而發展出最適合組織的一套人力資源管理系統。

人力資源管理既然是根據企業外在的環境影響，分析企業內在的環境和條件，發展出一套有系統的作業。這項系統化作業必然具有整體性；作業的最終目標不在作業的本身，乃在更高層次的因素和條件，使得人力資源管理能與其他管理作業相互搭配，因為這些管理作業的推展都來自同一層次的要件，那就是企業經營策略。其使得人力資源管理更能發展其支援性、服務性的功能，同時也使得人力資源作業變成整體經營中不可缺少的部分。圖 1-1 可概略的說明這些作業間的關係。

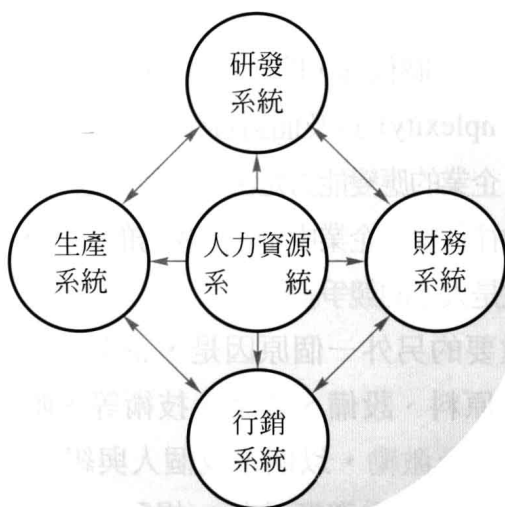


圖 1-1 企業經營系統

1-1 人力資源管理的涵義

所謂人力資源(Human Resource)就是企業內所有與員工有關的資源，包括員工的知識、能力、技術、特質和潛力等。人力資源管理(Human Resource Management, HRM)，顧名思義，是指企業內人力資源的管理。簡單的說，人力資源管理是指企業內所有人力資源的開發、領導、激勵、溝通、績效評估、訓練發展，以及維持的管理過程和活動。

人事管理(Personnel Management)和人力資源管理在某些情況下，這兩個名詞是相近的（本書在某些敘述中亦不加以區分）。然而，人力資源管理與人事管理，仍有以下的分別：1.人力資源管理是比較新的名詞，代表人力資源管理的領域有新的拓展，也表示原先人事管理作業有新的方法或涵義。2.人力資源管理的資源二字，明顯的說明人力資源就好比其他資源，如資金、物料、機器等，個中有雙重涵義。一方面資源表示成本代價，需要良好管理；另一方面則表示一種投資，需要合理回收^③。3.在人力資源管理的模式中，直線主管本身對人力運用的最適性較感興趣，而且意識到本身具有達到人力運用最終結果之協調與指揮的責任，故其參與是主動性的^④。4.人力資源管理較著重在員工個人與組織整體之雙重發展，因此強調管理活動的價值性、啟發性及教育性。5.人力資源管理中的勞資關係是平等互惠、真誠相待的，並倡導員工的「參與式管理」；而非人事管理中的勞資關係是主從對立的。

人力資源管理在本質上既然是屬於一種管理，就必然有其一套系統的知識範圍，即綜合了心理學、社會學、社會心理學、經濟學、管理學等學科。管理者在實際處理人的問題時，除了必須有專業知識外，尚需依賴其直覺判斷、分析、推理、想像或嘗試。所以，有效的人力資源管理是結合了管理、技術、行為三方面的知識，而它除了是一門科學(Science)外，也是一種藝術(Art)^⑤。

美國訓練與發展學會(The American Society For Training and Development, ASTD)於 1989 年提出了著名的「人力資源管理標準功能」，如圖 1-2 所示，更進一步的顯示了人力資源管理的涵義。



1-2 人力資源管理的模式

第二個外在環境因素是企業的外在勞動市場經(External Labor Market)。這是企業人力的主要來源，尤其企業在擴張營運或企業本身無法訓練培養足夠人才

的情況下，企業必須從外在的勞動市場招募可用之才。不但企業必須仰賴外在的勞動市場，企業本身也無法控制外在勞動市場的變化，而只有詳加規劃自己的人力資源需求，以配合外在勞動市場的供給。

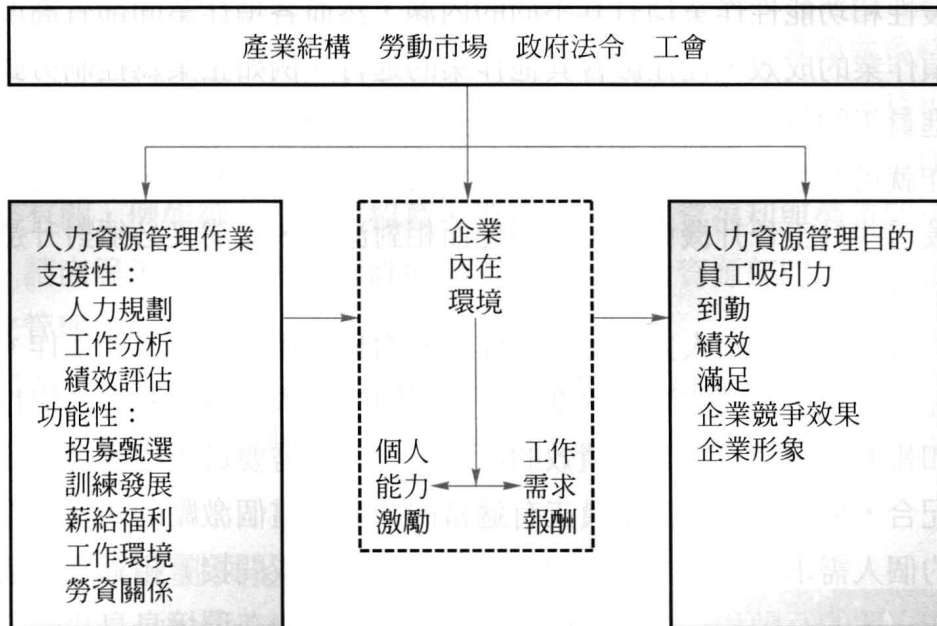


圖 1-3 人力資源管理模式

資料來源：何永福、楊國安，人力資源策略管理（台北：三民，民 92），頁 7。

第三個外在環境因素是政府的法律和行政命令。不少人力資源作業都是法律或政府規章的產物，這些法律和命令的目的大都在給予企業員工最基本的保障，如最低工資、工作時間、勞工保險等。

第四個外在環境因素是工會(Labor Union)的興起。許多人力資源管理作業也因工會的要求而產生。在民主先進國家，工會代表員工與資方進行集體談判，共同決定員工的工作環境和條件，人力資源管理的作業內涵也就愈為複雜。

人力資源管理模式圖的左邊列舉了人力資源管理的代表性作業，這些作業一方面反映出上述外在環境因素的影響，一方面也可看出人力資源管理的一般程序。這些作業可分兩大類：支援性(Supporting)和功能性(Functional)作業。支援性作業並不求直接促使員工、工作、企業環境相互的搭配，其目的只在使功能性的作業得以順利進行。所以，企業的人力規劃、工作分析和訊息式的績效評估均屬支援性作業。功能性的作業則講求企業環境、員工及工作的最佳搭配，

進而達成人力資源的策略，以增加企業競爭能力。所以，招募甄選、訓練發展、員工流動和永業管理、工作設計和安全、薪給和福利，以及勞資關係等，均屬功能性作業。

支援性和功能性作業均有其不同的內涵，然而各項作業間卻有高度的相關性，一項作業的成效，往往影響其他作業的進行。例如企業為控制勞動成本，給予新進員工的待遇偏低，如此一來，企業便可能招募不到所需要的人才，招募的工作就可能需要加強，或者企業招進來的員工水準較差，企業便需加強訓練。日後這些員工晉升機會也可能因此而相對減少，企業又必須對升遷的政策和作法加以調整。

在模式圖中間是指人力資源管理作業的對象，那就是員工和工作。員工有不同的能力，也有不同的激勵水準，更有不同的需求，而不同的工作也有不同的要求和報酬。企業員工工作績效的產生，一方面需要員工的能力和工作的要求得以配合，另一方面又需要員工有適當的激勵。這個激勵的適當與否，又在於員工的個人需求是否與企業所提供的報酬（直接或間接）相對應。這一切員工和工作之間的互動和組合，都與整個企業特定的內在環境息息相關。在企業內在環境中，經營策略、財務能力、生產技術和企業文化最為重要。這些因素提供企業人力資源作業一個運作的指標、規則和限制。也只有在這個現實的環境下，工作和員工的配合才會實現，真正的工作績效才會產生。尤其是企業文化，它代表企業上下共同的價值觀念和理念，這些信念隨著時間發展出一套處理事物的方法和習慣。唯有員工和工作的互動與這套理念趨於一致，整體企業運作才會產生效果。

當員工、工作與企業內在環境配合，我們看到一些結果產生。首先一個員工會按時上班，不遲到不早退，在其分內工作上有良好的表現。由於員工與企業在這項互動過程中，都得到滿意的結果，對員工而言，是工作滿足，對企業而言，則是工作滿意或工作績效。有了這種雙方滿意的關係，一個企業便有良好的組織氣候和環境，進而產生良性循環。員工以服務企業為榮，企業也具有良好形象，這在產品銷售以及員工招募上，都會有更大的吸引力；這些結果都是人力資源管理作業成效的指標。

1-3 人力資源管理的功能與活動

人力資源管理的主要功能在於提供、協調與發展組織人力資源，以確保組織的正常運作。如前所述，人力資源管理既然是對組織人力資源做策略性與作業性的管理，則人力資源部門除了扮演傳統幕僚功能的角色外，同時也須兼顧執行性的直線功能。前者與欲達成組織目標及影響各部門中個人與工作配合的相關事務有關，例如績效評估、招募、訓練發展、薪資福利與勞資關係等，涵蓋服務、諮商等工作；後者則與直接指揮、控制人力資源部門的員工，以及執行日常之管理工作有關^⑦。

美國人力資源管理學會(The Society of Human Resource Management)提出六項主要功能來界定人力資源管理的工作項目。茲將此六項功能與所涵蓋的活動敘述如下^⑧：

一、人力資源規劃與招募選用

1. 做工作分析以建立組織中每項職位的具體資格與條件。
2. 預測組織欲達成目標的人力資源需求。
3. 發展及執行上述需求的計畫。
4. 招募組織欲達成目標的人力資源。
5. 選用組織中各項工作的人力資源。



人力資源靠笑容燦爛的年輕人，年輕人的投入，是創新與創意的源泉，也是人力資源的活力。

資料來源：遠見雜誌（2002年9月）

二、人力資源的發展

1. 訓練員工。
2. 設計及執行管理與組織發展計畫。
3. 設計員工個別的績效評統。

三、獎勵與酬償

1. 設計及執行酬償與福利系統。
2. 確保酬償與福利的公平性與一致性。

四、安全與健康

1. 設計與執行員工安全與健康計畫。
2. 設計懲戒與申訴系統。

五、員工與工作關係

1. 成為員工代表團體與組織高階管理者的中間人。
2. 提供會影響員工個人問題的各種協助。

六、人力資源研究

1. 提供人力資源資訊基礎。
2. 設計與執行員工溝通系統。

除了上述六項功能與活動之外，另有一項是與人力資源成本或價值的衡量有關；即近幾年來逐漸被重視的「人力資源會計」(Human Resource Accounting)，把人力資源視為資產，而不只是營運的費用之一而已。

1-4 人力資源管理的專業系統

人力資源管理的專業系統，往往因企業組織規模的大小、專業分工的程度、高階主管的認知，以及企業經營的策略而有所差異。一般來說，人力資源管理的專業工作及系統，基本上可分為四個層級^⑤。

一、人事文書工作

這種工作主要是基層性與支援性的，其工作性質就是蒐集、整理、保存人事資料，以供上級人事主管或直線主管決策的參考。

二、人力資源專業工作

在人力資源管理各項作業中，以專業知識來解決特定問題的工作，如激勵管理顧問、薪給分析師、訓練發展專員等。這類工作往往有等級之分，即按工作範疇、服務對象的職位高低，以及專業程度而加以分等。如薪給調查員乃在分析勞動力價格及趨勢，而薪給管理師則負責整體薪給政策的擬定。

三、人力資源經理

這是人力資源管理的通才，負責所有人力資源管理業務的執行和協調，解決員工的個別問題，擬定企業整體的人力資源政策。當然，人力資源經理也負責監督人力資源部門所屬的人員。

四、人力資源副總經理

這是人力資源管理人員在其專業中所能晉升的最高職位。這種職位也只有較大的企業中才設立。其主要職責是協調幕僚和直線的關係，參與企業策略的決定，也透過人力資源策略的擬定搭配整體企業的策略，以達成人力資源的充分運用。

人力資源管理專業系統既然具有這些層級，它自然也形成一個人力資源部門員工升遷的通路。從事人力資源管理工作通常有兩種方式，一是以人力資源專才的身分，擔任人事文書或專員的工作，日後按著經驗表現逐次升遷；另一種方式是間接的，通常這些人是在其他幕僚或直線單位擔任第一線主管，如組長、領班等，由於個人興趣或管理員工的經驗，而轉至人力資源部門。這些具有直線工作經驗的人員比較容易與直線人員相處，在推動人力資源作業上也有其特長之處。有些企業刻意安排人力資源管理人員在從事其分內工作之前，先從事一些直線生產的工作，以增加其日後處理人力資源管理工作的能力。

1-5 我國企業人力資源管理所面臨的問題

由於近三十餘年來，我國（台灣地區）的勞力密集，工商業的突飛猛進，但新的人力問題亦不斷的產生，且亟待克服^⑩，茲分別敘述如下：