

Human Resource Management

人力資源管理

二版

增強組織的生產力與競爭優勢

李長貴、諸承明、余坤東、許碧芬、胡秀華 著

Human Resource Management

人力 資源 管理

二版

增強組織的生產力與競爭優勢

李長貴、諸承明、余坤東、許碧芬、胡秀華 著

視野無界・心智無限
Open your eyes Stretch your mind


華泰文化
HWA TAI PUBLISHING
since 1974

人力資源管理： 增強組織的生產力與競爭優勢

作者：李長貴 諸承明 余坤東

許碧芬 胡秀華

發行人：吳昭慧

責任編輯：林豫文 施佑佳

版面編輯：宋秀燕 黃美汶

發行所：華泰文化事業股份有限公司

地址：台北市 11494 內湖區新湖二路 201 號

電話：(02)2162-1217

傳真：(02)8791-0757

網址：www.hwatai.com.tw

E-Mail：business@hwatai.com.tw

登記證：行政院新聞局局版北市業字第 282 號

出版：西元 2007 年 2 月 二版

I S B N：957-609-669-3

978-957-609-669-3

基本定價：壹拾參元柒角捌分

國家圖書館出版品預行編目資料

人力資源管理：增強組織的生產力與競爭優勢／李長貴等作。

-- 二版. -- 臺北市：華泰，2007〔民 96〕

面：公分

ISBN 978-957-609-669-3（平裝）

1.人事管理 2.人力資源－管理

494.3

95022117

著作權所有 翻印必究

（本書若有缺頁、破損或裝訂錯誤，請寄回本公司更換。）

自序

經營一個事業，是由三個核心資源策略的互動與運用，該事業才能得以生存與發展，這三個資源是人力資源、組織文化資產及財務金融資產等策略性的綜合運用，才能有績效地得以經營。人力代表知識、技術與勝任的做事做人能力。組織文化代表價值、任務、目標及策略的組織文化的活動能力。財務金融代表有形資產與金融的實力。人力資源管理的體系包括無形資產的價值體系、策略規劃體系、及組織活動的團隊能力體系、技術與專業能力體系、及知識與資訊能力體系等。

二十一世紀初，企業已經踏進創新的知識經濟時代，世界貿易組織(WTO)及國際區域經濟合作體系的穩定運作，以及資訊、網際網路的普及，助長國際企業的發展、貿易與金融的自由交流。新經濟及文化的合作策略活動、企業合作與結盟的關係等等經濟活動的策略行為，改變了政治社會、經濟社會、教育社會、醫療社會等等的組織結構及營運功能。「價值、形象及品牌」便成為各種社會制度所追求改進的目標。並認定制度或企業成功的關鍵因素在於人性的尊嚴、人性的價值及民主的價值。因為在新社會或社區的人們，也能被激發出追求有價值、有意義、有激勵、有貢獻、有利益的生活與工作。又各產業營運時，無形資產的價值，即是生產力與競爭力，便受到重視，並採納為公司營運的標竿。

地球村的國家，都邁向於建造更豐富、更有價值、更有品質的人力資產，並通過社會制度、教育制度、政治制度、經濟制度、醫療制度，來立健全人格的發展及各種技術能力的培養，藉此提高國家的生產力與競爭力。產業也同樣地由學習與創新來塑造經營管理人才及專業人才。尤其是人力資源管理的職能系統，從選才、育才、用才及惜才方面均有一套良好的管理運用制度，來評估其組織的文化特質、能力水準及貢獻水準。評估後再修正、再創新其營運體系，同時加之以再教育、再重用及給予激勵與獎勵，從而提高其策略職務與管理職務的能力。企業的組織結構系統也改變為策略性的團隊組織，此即以平行衡計分卡的觀念，強化職

務系統的策略，來提升員工的勝任能力、公司的生產力與競爭力。因此，知識經濟時代，人力資源管理的關鍵概念為：

第一、「人力的資產與資金的概念」：人力資源是公司、社會、國家最重要、最有會值的資產，並將其資產活性化為資金。僅就對管理而言，公司要有能力招募人才 (recruiting)、吸引人才 (attracting)、激勵 (motivating)、留住 (retaining) 能勝任、有承諾的人才。公司要從勞動市場中採購或招募適合於公司所需的人才，配合於公司的策略而訓練、發展及培育所需的人才，並能激勵留住這些人才。

第二、「人才要轉變成為組織資產的概念」：組織資產的活性化，才能發展出組織能力、生產力及競爭力。一個成功的企業，其關鍵的組織資產有合作、文化、領導、人才、學習、態度、責任、執行、策略一致、速度、效率等，均人群的「組織能力」，即是「營運能力、獲利能力、成長能力與創新能力」。這就是說，由領導來建立共同的組織共識文化、能和諧相處的人際合作文化、能負起責任和效率的授權文化、能快速反應營運績效或效益的聯結機制的合作文化、能自動找問題及解決問題的授權文化、能互相支援、默契、認同、共同學習的組織文化。這樣才能建立高度共識及承諾於目標、願景與任務的策略一致的形象與品牌文化。

第三、「賞罰分明的激勵性管理的制度」：人才是從學習出來的、磨練出來的、經驗出來的。好的人才能留住在公司裡，讓他們能做有意義的事、發揮他們的能力、創造公司的價值與利益，必須要有個好的學習型組織的工作環境。在學習型組織中，專業經理與專業員工才能全心投入，做出有意義、有價值、有效益的事，創造出公司的價值與顧客的價值。所以一個有激勵性，又賞罰分明的激勵制度，不論是企業組織、政府組織、大學組織、醫療組織，公司全員才能為該機構創造出價值與利益。

第四、「策略任務與策略職位的觀念」：一個有知識、有技術、有激勵的員工，必然是一位夠忠誠、盡責任於公司的員工。

他必然是策略任務的代理人。他的勝任能力會快速地達成公司委由他的任務和目標的達成；他的使命感與責任心是重要的組織資產，來塑造出公司的形象與品牌。全公司「策略一致」的形象與品牌，是由公司全員對策略執行有一致的共識、一致的行動和一致的方向，大家團結一致地推動公司的展望、任務、目標與策略的達成。

本人於西元 2000 年所出版的《人力資源管理》一書，現由我們師生共同策劃改版——由我（第 1、8 章）和余坤東教授（第 2、3 章）、許碧芬教授（第 4、5 章）、諸承明教授（第 6、7、9 章）、胡秀華教授（第 10、11、12 章），就人力資源管理的四大主題——人力資源的管理控制系統、人力管理的發展系統、人力維護系統及人力諮詢系統——撰寫改訂，以使新版架構更加完整，並力求章節內容循序漸進，使教學、閱讀上更具便利性。

國立台灣大學管理學院名譽教授

李長貴

[Chang-Kuei Lee, Ph. D. Professor Emeritus, National Taiwan University]

西元 2007 年 1 月

目錄

作者序

1 人力資源管理系統	李長貴	1
第一節 人本企業與人力導向企業的特性		2
第二節 競爭優勢的再造與創新課題		3
第三節 提高生產力與競爭力的再造課題		6
第四節 提高領導管理的能力品質		13
第五節 全球化與多角化的企業經營		17
第六節 策略性人力資源管理		19
第七節 策略性人力資產的運用架構		25
第八節 策略性人力資源管理系統		32
2 工作分析與設計	余坤東	53
第一節 工作分析的意涵與重要性		54
第二節 工作分析的方法		58
第三節 工作績效理論		65
第四節 工作設計		71
第五節 工作設計的發展趨勢		74
3 組織結構與工作環境	余坤東	81
第一節 環境、策略與人力資源管理活動		82
第二節 組織結構		86
第三節 企業文化與工作行為		93
第四節 工作團隊		97
4 人力資源計畫與運用	許碧芬	109
第一節 人力資源管理的模式		111
第二節 人力資源規劃模式		113
第三節 人力資源計畫實務		114

第四節	人力資源策略管理與企業環境	116
第五節	工作分析與人力的運用	126
第六節	工作分析的結構	126
第七節	經營策略與人力資源運用策略	131

5 人力的招募與甄選 許碧芬 145

第一節	人力需求趨勢與比率分析	148
第二節	招募的方式	150
第三節	人類特性的衡量	152
第四節	僱用流程與決定	164
第五節	面談與選才	167

6 訓練與發展 諸承明 183

第一節	員工訓練與企業永續經營	185
第二節	員工訓練的意涵與理論基礎	186
第三節	訓練計畫的擬定與執行	189
第四節	員工訓練的主要方法	195
第五節	管理發展——提升經理人員的管理職能	200
第六節	員工生涯發展	210

7 績效評估 李長貴 219

第一節	績效評估和評核的意義	220
第二節	組織績效評估和個體績效的關鍵因素	223
第三節	評估的工具與做法	229
第四節	績效評估的種類與做法	238
第五節	平衡計分卡的評估	250

8	薪酬系統與員工福利方案	諸承明	263
第一節	薪酬設計的基本原理		264
第二節	建立本薪結構的主要步驟		267
第三節	職務評價的功能與主要方法		272
第四節	扁平寬幅式薪資		274
第五節	員工福利方案的功能與主要內涵		275
第六節	休假、保險、退休、及服務性福利		277
第七節	彈性福利方案的優缺點及實施方式		288
9	激勵原理與員工獎勵計畫	諸承明	295
第一節	激勵的意涵與原理		296
第二節	各種主要的激勵理論		297
第三節	員工獎勵計畫的制度原則		304
第四節	生產人員的獎勵計畫		309
第五節	銷售人員的激勵計畫		311
第六節	專業人員的獎勵計畫		313
第七節	經理人員的獎勵計畫		314
10	勞資關係與員工諮商	胡秀華	321
第一節	勞資關係與工會角色		322
第二節	雇用聲明與員工權益		323
第三節	員工關係管理		325
第四節	員工訴怨程序		327
第五節	員工輔導與諮商		331
11	職業安全與健康管理	胡秀華	339
第一節	職業安全的重要性		340
第二節	危險職業安全之可能原因		341

第三節	職業安全管理	342
第四節	安全管理與危險管理	345
第五節	員工的健康問題	347
第六節	壓力管理	348
第七節	員工福祉方案	354

12 創新的企業組織 胡秀華 359

第一節	企業再造與組織創新的概念	360
第二節	創新組織的內涵	360
第三節	創新的組織架構	362
第四節	創新組織與人力資源管理機制	363
第五節	創新組織與工作生活品質	368
第六節	創新組織與職能開發	370

索 引	377
-----	-----

人力資源管理系統

1

學 · 習 · 目 · 標

- ✧ 人本企業與人力導向企業的特性。
- ✧ 競爭優勢的再造與創新課題。
- ✧ 提高生產力和競爭力的再造課題。
- ✧ 提高領導管理的能力品質。
- ✧ 全球化與多角化的企業經營。
- ✧ 策略性人力資源管理。
- ✧ 策略性人力資源的運用架構。
- ✧ 策略性人力資源管理系統。



第一節 人本企業與人力導向企業的特性

一、人本企業、人力導向企業及資產導向企業的出現

公元 2000 年企業的分類已經出現三個類型：人本企業、人力導向企業及資產導向企業三類，即以事業的用人費用佔總支出 50%或以上者，區分為人本企業及人力導向的企業。一個成功經營的企業，不在於資本之多寡，而在於其無形資產產生之健全程度。

人本企業，像：軟體公司、廣告商、旅館管理、醫院管理、工業顧問公司、電信通訊、流通業等等，其資產極少、資金成本極低，設使其公司經營不善、面臨倒閉時，還可以提出一份不錯的資產報酬率 (ROA) 及股東權益報酬率 (ROE)，是以資本導向企業年度結束的評量模式。人本企業及人力導向企業，其產業資產基礎較少，僅作少量的投資與生產力的提升，資產的報酬率及股東權益報酬率卻大幅提升。

人力導向企業，像汽車業、食品業、機械業、化學工業、製藥工業、航空業、公共事業、能源事業等等，幾乎都歸類為人力導向企業。資本導向企業，像石油工業、大型的公共事業、電力公司等，都被歸類為資產導向企業。這兩類人力導向企業與資產導向企業，其成敗關鍵也在於人力資源的管理。然而，人本企業與人力導向企業，其人事成本往往比資本來得高，人力是業績上升的關鍵推力。

人是企業重要的資源；衡量或評估其事業績效應以「附加價值」(Economic Value Added, EVA) 與「現金附加價值」(Cash Added Value, CVA)，即是以經濟工具與財務工具，來衡量其績效。財務工具的評量多寡結果的衡量；經濟工具的衡量或評估多寡輸入 (Input) 及過程 (Process) 的監控衡量。其衡量後可立即修正或改變的效用，從而提高效率與績效。當公司的人力成本高於資金成本時，採用財務衡量，會曲解績效的解讀；即資本是創造財富的工具，人力的價值觀被忽視與曲解，而無法看出推升績效真正的動力或推力是什麼？所以，衡量人的生產力，才是績效評估的正確做法。

二、有形資產與無形資產的分野

人本企業與人力導向企業由「有形資產」與「無形資產」的運作契合互相回應。無形資產變成為策略關鍵的核心主題，策略的有效性在於無形資產能否轉變為執行策略所需的技術、知識與能力，使組織有效地運作。無形資產包括人力資產、資訊資產及組織資產。即公司的人才都能勝任其

所承擔之策略職位，並能有效地執行策略任務。所以，人才及人力資源是公司最重要無形資產之一。資訊資產及知識資產，能有效地建立公司的關係系統、策略系統、營運系統、銷售系統及顧客關係，使公司能順利、快速、正確運作。組織資產是公司的組織文化、營運程序、營運標準及規範、快速又正確的作業流程、顧客導向之品質管理及顧客關係管理等等重要的組織要素；即是公司營運的採購、程序流程及銷售的整合管理活動。組織資產是無形的「能力資產」是公司的「持久股東價值」。公司持久的股東價值模式為：

- 從財務的觀點有改善成本、增加資產利用的「生產力策略」及提升顧客價值、擴展營利機關的「成長策略」。
- 從顧客觀點的價格、品質、便利、服務、顧客關係的「品牌策略」。
- 從管理營運程序的作業管理、生產交貨、產品及服務、顧客價值、再造創新產品與服務、治理及管理制度的改革。
- 從學習與成長的觀點，有人力資本的技術、技巧、知識及訓練；以及組織能力方面的文化、領導、共識協調及團隊合作的「組織能力策略」(Kaplan and Norton, 2004)。



第二節

競爭優勢的再造與創新課題

現代人本企業、人力導向企業及資產導向企業，相當重視競爭優勢，包括：資本的優勢、技術的優勢、組織的優勢、產品及服務品質的優勢，以及顧客價值的優勢。優勢的基礎在於運用，亦即如何運用資產、機械、設備、工具，以及組織能力和人力資源等等。運用即涉及到製造產品的技術、開發產品或服務的技巧、運用資源資金的技术、運用物料的技术、和運用社會情勢、環境情勢而推出有價值、有意義的產品或服務。當然技術、知識及能力是人力的基本要素。一家公司要建立競爭優勢、人力的技術、知識、方法和能力，均是其關鍵因素。建立一個能勝任卓越管理的企業組織，重在整合組織中的人力所涵蓋的變項；技術、知識、方法、經驗、能力和毅力，使之成為公司重要的資產。本來一家公司成功要素由「領導」來整合各專業的活動。這樣人力能得以發揮出這一群人心共同理念、共同目標、共同方向、共同價值、共同利益等團隊的合作和運作 (Kaplan and Norton, 2004)。

一、技術、技巧、知識及能力

技術、技巧、知識及能力是競爭優勢的基礎，也是決定公司經營績效與效能之保證。假如員工能認同及涵化公司的價值觀於其人格結構時，他們就會為顧客創造最大的價值，並能努力「降低成本」的再造性活動，且會持續執行公司「成長策略」，藉由組織的結盟、合作投資及購併等之拓展的管理行動，而使組織超越國境而成長，才能做出有意義、有價值、有貢獻的活動。**人力是競爭優勢的基礎。**當員工的技能、技巧、知識、能力等有所提升，競爭優勢的基礎動力也同時提升。許多高科技公司都花費相當可觀的成本，尋求或購買好的人才，為公司的發展奠定其基礎，這個公司在競爭的漩渦中必然會凸顯出其地位、突破競爭的壓力，為公司創造更多的利益和價值。一家公司可能抄襲其他較其優越公司的產品、服務方法、管理方法；但不可能抄襲其他優越公司優越的技術人才、管理人才、研發人才和開發人才。公司優秀的人才也會在公司中創造出殊異的企業文化。因此，**公司的人力素質與競爭優勢有密切關係。**人力能發揮其優越的功能或才華，也必須在其良好的「學習型的組織」環境，因而公司必須不斷地尋求更佳的組織結構和管理制度，才能容納優秀的人才為這一家公司工作。

公司高階管理者從其創業和發展企業的過程中，要深刻體會人力資源是公司最重要的資產。技術能力、管理能力、創新能力、決策能力，這些能力全都停留在一個人的人格結構中。這些能力都是在生活社會化、工作社會化、學習社會化的過程中塑造出來的人格特質。這也是現代企業相當強調一個成功的企業，就是一個學習型的企業，其原因在於此。

二、核心競爭力

如何建立一家公司的**核心競爭力**？這是永續經營的高階主管應兼顧的企業發展重點。現代高階管理者應邀出場演講時，不約而同，大家都集中在組織行為相關的題目上，表達其管理的才華。如何建立組織文化正是建立企業核心的勝任能力。核心競爭力有異字同義的語意，就是全公司人員有共識的遠景、目標和策略，並員工在組織中有良好的人際合作關係下，同時得到管理階層的尊重、信任和關心的支持下，發展其能力行為、工作行為、技術行為，才會導致技術能力的創新及產品服務的創新。

現代企業經營中，人力資源管理已經受到新的挑戰。國際化的企業找不到可派遣的適當管理人員；多角化的企業派不出合適的執行長；高科技

性的產品卻不容易找到設計新產品的專業人員及生產人員。改變再造經營策略卻找不到合適的經理人員及科技人員；發展產品、推銷產品卻缺乏夠水準的行銷規劃人才及銷售人才；拓展市場又沒有足夠的瞭解及回應產業環境的研究分析人才；產品已老舊卻沒有能力改善；企業的創新及組織的創新卻處處遭受反抗、冷落及不合作的抵制；公司想發展卻缺乏良好且有激勵性的管理制度、生涯發展計畫、評估人力貢獻的工具、激勵性的薪資系統。這等事件在在說明了公司人力資源管理的政策、策略發生問題。再者，今日的企業「變革管理」是一件很重要的措施；諸如，「六個標準差管理」的推動，渴求工作場所及銷售活動的問題得以改善；組織的活性化或學習化、營運流程的快速化流程的再造、原料的安全性和環保性；生產力的提升等等，都加壓力於公司的反應性變遷或創新性變遷作為。所謂變遷是改變以往成功的習慣性做法。變遷的作為已不在高階改革的魄力，而在於公司全員的意識、態度、接受和推動。

三、人力資本的含義

發展人力資本是人力資源管理重要課題。所謂「人力資本」是員工擁有的知識、技術和能力，對組織的績效有所貢獻。「工作」、「產品」和「技術」是基礎人力資本。當公司重要的人離開，或重要的事沒人做的時候，公司才會發現人力資本的重要。員工既有的「經驗」和「技術」，往往不是一年或二年就可以教出來的；成長與學習也不是辦一個訓練班就可以達成高水準的執行能力。所以，人力資本是積年累月的長時間的學習與經驗的累積。累積人力資本最佳的做法，是以團隊的運作，因為團隊的運作有觀摩和學習的功能；通過團隊的運作能促進知識的交換及互相學習技術的機會。因此，團隊中有效的溝通是促進學習最重要的工具。

滿足客戶的期待、瞭解顧客的需要、回應市場的能力是企業組織很重要的市場導向的經營態度。公司若對市場遲鈍、對客戶忽視、對景氣的不敏感時，這個企業已經走向沒落。顧客對產品的品質、價格、服務和創新是非常關心的，並要求更好的、更快的、更便宜的產品。全面品質管理(TQM)的基本思想是站在經營關連或產品流動的關連上，即從產品到顧客或市場流程中的信任程度和接受程度，使產品的周轉變得更快。因此，自1980年左右提出的全面品質管理的制度，到2000年提出的「六個標準差管理」便是不斷改善工作流程過程中的上下站關係的管理制度，使工廠所研發出來的產品和製造出來的產品，其品質、價格及服務，是顧客所需要的。



第三節 提高生產力與競爭力的再造課題

現代人力資源的新挑戰是組織與人力的再造問題。時代在演變，思想、觀念和做法也跟著演變。社會變遷的觀念正是告訴我們社會、文化、環境、政治、市場等等，都處在動態的過程中不斷變化。因此是近年來很多公司非常重視公司的再造，使其能迎合時代的潮流，否則公司就會被時代的新潮沖走，化為烏有。企業的再造所涵蓋的面向有結構上的問題、制度上的問題、人力上的問題及流程上的問題。現代企業所提出企業再造的新思考，乃徹底地再設計經營的過程，使產品或服務的成本、速度、品質和服務，能徹底翻新，並使公司在變遷的環境中有新的做法，來達成績效的經營。公司的再造與人力資源的管理是一幣的兩面，其所從事的再造是「人」與「事」的再造。其重點在於：

一、再造與創新

- 從基本上思考組織、結構、制度和流程，諸如：組織的扁平化、結構團隊化、流程速度化、工作系統化、互動人性化、規章規範化等等的改善和創新。
- 再從人力資源運用上來考慮，如何將內在環境(公司)和外在環境(市場或顧客)，在決策上將兩者的關連契合在一起；易言之，公司各層所做的決定，是否真正地掌握行銷導向的市場原則和生產製造原則。這有賴於各級管理人員的人力品質和人力運用管理的內涵。假如人力品質不佳，公司所做的各種決策，就不會有正派經營的原則。與人力資源有密切關係者，諸如人力素質低落，或瞭解外在環境(產業市場的概況、政令法規的要求、顧客心態和需求的變化，以及景氣變動和市場情報的信息等等)的能力不足時，即整個公司就陷入沒有知識、沒有計畫、沒有方向的打拼活動，遇到困難的問題，就不擇手段，亂搞一場地掙扎。這就涉及人力的知識、技術、觀念與做法的問題上。

二、生產力與競爭力的提升

人力資源管理的核心在於提高生產力和競爭力(Caplan and Norton, 2005)並從學習型組織的管理方面，來提高員工的生產力和競爭力。他們主張人本企業與人力導向企業，宜以「生產力的經濟評估模式來衡量。當學者在研

究由再造工程來提高生產力時，已發現再造與全面品質管理、知識資本、科技水準、創新性的產品和服務、企業多角化和全球化、競爭優勢和卓越的管理等等，均有密切的關係。在策略性的思考所涵蓋的差異化策略、降低成本的策略、改進提升生產力策略、提升績效和效率的策略等等，均是提升競爭力的策略。提升生產力的公式為：

$$\text{員工生產力} = \text{人均銷售額} - (\text{人均供應商成本} + \text{人均資金成本})$$

註：人均供應成本高時，要委外作業，來降低成本；人均資金成本包括折舊與資本計提 (Capital Charge)。這就是說人本與人力導向企業的績效或利益，在於僱用「正確的人」來做「正確的事」。

人本與人力導向的企業其創利潤的公式為：

$$\text{生產力公式 } P = (O/I)$$

$$\text{生產力的利潤公式} = \text{僱用員工數} \times (\text{員工生產力} - \text{每人平均成本})$$

三、組織再造

(一) 降低成本策略方面

從產品的成本結構來看，成本包括：原料、物料、零組件的成本、勞動力成本及管理費用。其中勞動力成本隨著產業的性質及科技水準的高低而有所差異，同時與該企業所投的機械工具設備及管理方式有密切關係。降低人力成本的改革作為有自動化、數位化、工作簡化及快速化等等的進行改革，也就是朝著組織再造的瘦身 (Downsizing) 和委包方式 (Outsourcing) 的方向來進行企業的再造。

(二) 組織瘦身方面

從以往數十年企業區域或產品組織 (Regional and Product Organization) 在產品的規模經濟主導下，不斷地拓展公司的次級單位，使次級的部門走上半自主性或自主性的單位。在這種發展情勢下，各部門 (生產部門、研發部門、銷售行銷部門、財務部門) 已漸漸擴展成為自足性 (Self-Sustained) 單位；相當增加支援性人力及重複購置設備和資產。在時間過程中，各部門的發展，幾乎使一家公司又重蹈科層體系的組織型態；管理成本和勞力成本快速增加，產品的競爭力下降。組織瘦身是有計畫地減少工作 (Jobs)、使員工在學習型的組織中，學習更多的專業與組織能力，即提升了員工的管理能力和技術能力。這樣公司也可充分推行授權賦能 (Empowerment)，並能信任