

人事管理

謝安田 著

*PERSONNEL: HUMAN
RESOURCES
MANAGEMENT*

人事管理

PERSONNEL: HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

29.243

X54

版權所有 * 不准翻印

人事管理

著 者：謝 安 田

發 行 者：謝 安 田

地 址：台北市瑞安街 31 巷 12 號

電 話：五九二五二五二轉三四六三

總 經 銷：

地 址：

電 話：

印 刷 者：萬達打字印刷公司

電 話：三九四〇七一八

售 價：新台幣 500 元正 直接函購

請撥郵政劃撥 134081 號 謝安田帳戶

出版日期：民國七十二年五月再版

● 全省各大書局均售 ●

序

任何組織目標之達成與否，人是主要之因素，然人力資源，並非取之不盡，用之不竭，若運用不當對組織目標之達成影響至鉅。人力資源至為動態，所以人事管理之理論與實務因時空之推移變動很大。過去之理論不適現狀者至多。因之，近年來新理論時有所見，有鑑於此，特撰此書。

本書原擬定名為「人力資源管理」，因本書主要中心在研討「人力」，然國人已習慣「人事管理」之名稱。此外，人事管理適用之範圍，不論在企業界、政府機構、或其他組織，其原理原則是相同的。故本書乃定名為「人事管理」。

本書係以管理之觀點為基礎，人力發展，考評與紀律，薪酬、安全與健康，及人事管理之展望等六大部份，共十九章。從人事管理之本質及其基本理論與背景之陳述到人事管理未來之展望為止，其間主要之人事功能程序皆有涉及。又全書除第二章，因內容為人事管理之歷史沿革不適個案外其餘各章皆附有個案以收研討之效。唯本人才疏學淺，不是之處必多，尚祇先進不吝指正。

此書之問世，應特別感謝下列幾位指導學生：台大商學研究所邱欽庭、徐盛育，政大企管研究所許立慶，文化企管研究所林士喬等同學詳閱草稿，並提出寶貴意見，感謝之餘亦引以為榮。此外工技院工管研究所楊文鐸同學之圖表繪製使本書生色不少。台大商研所王本耀及方至民二位學生在個案原稿的詳閱上花了不少工夫，文化企研所李沛慶、施靜慧、吳堅凌、吳榮隆與大同事業經營所羅纘綺、譚連財、

人 事 管 理

林松桂、蕭正輝、蘇倍以、邱鎮湘，及周耀誠諸學生幫忙整理參考書目及索引，使本書能提早出版，一併在此致謝。在撰寫期間佔用了陪伴太太與小孩的時間，未能盡到為人夫與為人父之全責，亦深表歉意

謝 安 田 謹識

中華民國七十一年二月

人事管理

目 錄

序

I 人事管理之背景.....	1
1 人事管理之本質與角色.....	3
• 引 言.....	3
• 人事管理的定義.....	4
• 人事管理的目標.....	6
• 人事管理的工作.....	7
• 人事管理的範圍.....	8
• 人事管理在組織中的背景.....	11
• 人事管理的架構.....	14
• 人事部門的角色.....	17
• 今日人事經理的地位.....	26
• 現階段人事管理的思想.....	27
• 管理哲學與人事管理.....	30
• 人事管理未來發展的一些趨勢.....	32
• 結 語.....	34
• 註 釋.....	36
• 個案一：沒用的經理.....	39

2 人事管理之演進 41

- 引 言 41
- 人事管理由來的基本因素 41
- 人事管理演進之簡介 45
- 影響人事管理之主要運動 51
- 工業革命 52
- 工會主義的成長 54
- 科學管理 56
- 勞資關係的家長式作風時期 59
- 工業心理時期 61
- 人群關係時期 63
- 行為時期、專家的興起，及福利時期 69
- 結 語 71
- 註 釋 75

3 人事組織與其功能 77

- 引 言 77
- 組織的意義 78
- 組織的結構與型態 79
- 人事機構組織之目標 83
- 人事組織的機能與要素 89
- 人事組織系統 92
- 健全的人事組織系統 98
- 結 語 103

• 註 釋	104
• 個案一：野馬公司	105
• 個案二：引導工作改變的方法（加里多尼毛毯工廠的實例）	108

4 環境因素與人事管理 115

• 引 言	115
• 社會價值與人事管理	115
• 政治、法令與人事管理	117
• 經濟因素與人事管理	123
• 工會與人事管理	131
• 技術變遷與人事管理	142
• 結 語	146
• 註 釋	147
• 個案一：開除行為不檢的員工	149
• 個案二：工資率的爭執	150

II 人力規劃，招募與遴選 157

5 人力資源規劃 159

• 引 言	159
• 人力資源規劃之定義	160
• 預測未來人力需求	167
• 保留現有人力	167

• 人力規劃的組織環境與招募潛能.....	176
• 人力資源規劃的步驟.....	177
• 人力需求預測.....	202
• 結 語.....	215
• 註 釋.....	216
• 個案一：人力資源規劃.....	218
6 工作設計與人員招募.....	221
• 引 言.....	221
• 工作分析.....	222
• 工作設計之本質及範圍.....	225
• 工作設計之原則.....	228
• 工作設計之方法.....	232
• 工作內容描述.....	236
• 管理人員之工作內容描述.....	240
• 人力供應來源.....	243
• 人員招募.....	245
• 結 語.....	247
• 註 釋.....	249
• 個案一：總經理備忘錄.....	250
7 人員的遴選.....	253
• 引 言.....	253
• 人員遴選之重要性.....	254
• 人員遴選政策之建立.....	255

• 人員遴選之準據	259
• 人員遴選的程序	267
• 遴選之重要考慮因素與非科學之遴選方法	289
• 管理人員之遴選	291
• 遴選中高階層管理人員的策略	293
• 管理評價中心——遴選管理人員的特殊技術	296
• 結 語	298
• 註 釋	300
• 個案一：預測指標	302
• 個案二：女孩與電腦	304
8 應徵者及其資料之評估	309
• 引 言	309
• 應徵者資料之評估在人事管理上之地位	310
• 評估之準據	313
• 自傳與履歷資料的評估	317
• 評估測驗結果的方法	326
• 面談的評估方法	334
• 人員遴選評估之綜合模型	341
• 結 語	342
• 註 釋	344
• 個案一：被回絕的工作應徵者（新工程師）	348
• 個案二：女人所致的損傷	352
• 個案三：錯誤的甄選	353

III 人力發展..... 355

9 職業前程計劃與發展..... 357

- 引 言..... 357
- 職業前程發展方案之必要性..... 359
- 關於職業前程計劃之迷思..... 361
- 職業前程階段及其概念..... 364
- 組織對員工之期望..... 369
- 組織前程發展計劃..... 371
- 職業前程發展管理..... 375
- 職業前程發展之整體模式..... 381
- 廣義的職業前程發展方案..... 383
- 職業前程計劃的基本技巧..... 387
- 職業前程計劃方案之共同缺點及優良方案應具備之要素...389
- 職業前程發展方案..... 391
- 職業前程計劃工作研討會..... 392
- 結 語..... 399
- 註 釋..... 401
- 個案一：皇太子妃..... 403
- 個案二：林阿財——洩氣的繪圖員..... 405

10 員工能力發展..... 407

- 引 言..... 407

• 建立發展計劃的目標	409
• 指派發展計劃的責任	410
• 判定員工發展的需要	412
• 發展方案之設計	413
• 發展方案之執行	415
• 評估發展方案的成效	418
• 訓練的本質、重要性及勞資雙方對訓練的看法	419
• 訓練的目標	422
• 訓練的類型	426
• 有效的訓練方案	429
• 訓練的評估	436
• 建立評估訓練成本及效益的方法	437
• 結 語	440
• 註 釋	443
• 個案一：永恒的抽搐	445
• 個案二：員工發展是義務嗎？	447

11 管理能力發展 449

• 引 言	449
• 管理能力發展之沿革	450
• 一般人對管理能力發展的誤解	452
• 管理能力發展的本質和原則	454
• 管理能力發展的基本問題與內容	456
• 管理能力發展之步驟	462
• 管理能力發展計劃的評估	468

• 管理能力發展計劃的成功條件	471
• 目標管理	472
• 管理能力發展的方法	476
• 管理能力發展計劃實例	488
• 主管及其領導型態與管理能力發展	493
• 結 語	495
• 註 釋	497
• 個案一：聯合公司的初級董事會	499
• 個案二：多角化化學公司	500

IV 考評與紀律 503

12 工作績效考評 505

• 引 言	505
• 績效考評的演進	505
• 績效分析之理論架構	508
• 傳統的考評方法	519
• 傳統考評方法的缺點	526
• 績效考評差誤的校正及其信度與效度	529
• 績效考評制度的發展趨勢	533
• 考評制度未能有效應用的原因	535
• 系統化考評制度的心理影響	538
• 目標管理考評制度的缺點	540
• 結 語	544

• 註 釋	545
• 個案一：績效考評的方法	548
• 個案二：滾動的石頭	550

13 紀律程序 553

• 引 言	553
• 紀律之意義	555
• 紀律的哲學觀及其演進	556
• 紀律的需要與責任	558
• 員工不當行為及其紀律	561
• 管理者在紀律上的責任與目標	571
• 紀律程序	575
• 懲罰程序	581
• 有效的紀律決策	587
• 開除——最重也可能最麻煩的懲罰行動	591
• 紀律與仲裁	593
• 員工的升遷	599
• 結 語	602
• 註 釋	603
• 個案一：薪資過多與工作量不足	605
• 個案二：應開除缺勤過多的員工嗎？	606

V 薪酬、安全與健康 609

14 薪酬管理.....611

- 引 言.....611
- 薪酬之意義.....612
- 薪酬的類別.....614
- 薪酬管理之基本理論.....618
- 個別薪資水準的決定.....625
- 薪資結構與管理.....634
- 薪酬管理之特殊問題.....640
- 結 語.....643
- 註 釋.....645
- 個案一：好鄰居政策.....647
- 個案二：不公平.....648
- 個案三：不平等的機會.....649
- 個案四：工資上的差異.....651
- 個案五：科學計算機部門的騷擾.....653
- 個案六：現金好？信用卡不好？.....655

15 主管人員薪酬.....657

- 引 言.....657
- 名詞釋義.....658
- 主管人員薪酬的結構與要素.....659
- 各種薪酬方式的成本、效益分析.....666
- 彈性的薪酬方式——自助餐式的薪酬.....670

• 薪酬政策與公司整體經營策略的配合	672
• 主管人員薪酬之規劃與考核	675
• 執行薪酬政策應注意之事項	679
• 其他有關主管薪資的討論	681
• 結 語	685
• 註 釋	687
• 個案一：對個人的引導與激勵	689

16 員工福利與服務 693

• 引 言	693
• 員工福利和服務之意義	694
• 員工福利和服務思想之起源與發展	696
• 福利計劃的主要範圍	700
• 福利計劃之目標及其準則	708
• 福利及服務計劃之問題	710
• 福利及服務方案之成本	712
• 員工福利及服務之分類及其分析	713
• 員工保險、退休金、失業救濟金計劃之評析	719
• 我國勞工福利政策	725
• 結 語	729
• 註 釋	730
• 個案一：彈性工作時間	733

17 職業安全與健康 735

• 引 言	735
-------	-----

人 事 管 理

• 職業安全	737
• 職業災害與預防方法	740
• 職業健康之重要性與意義	746
• 職業健康問題	747
• 職業病之危害因素	749
• 職業安全與健康有關之法令	751
• 安全與職業健康之管理	756
• 結 語	763
• 註 釋	766
• 個案一：以正當理由解僱	768
• 個案二：恐懼呢？故意抵制呢？	771

VI 人事管理之展望 777

18 多國性企業之人事管理 779

• 引 言	779
• 國際企業的盛行與衝擊	780
• 國與國間之差異及對人力資源的影響	781
• 國際人事管理的一般政策	782
• 多國性企業之人事管理問題	789
• 多國性企業之人事管理簡介	792
• 美國、日本及拉丁美洲之人事管理	808
• 結 語	815
• 註 釋	817
• 個案一：一位旅居國外工程師的不滿	820