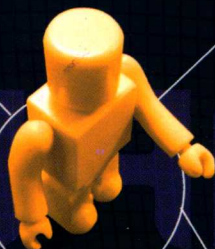


HUMAN RESOURCE PLANNING

VALIDITY



HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT

EMPLOYEE TRAINING

人力資源管理

A FRAMEWORK FOR HUMAN
RESOURCE MANAGEMENT

Second Edition

原著 Gary Dessler

審訂 何明城

SON

ice
Hall

智勝

BEST-WISE

國家圖書館出版品預行編目資料

人力資源管理 / Gary Dessler 原著.-- 初版.

-- 台北市：智勝文化，2003[民 92]

面；公分

含索引

譯自：A framework for human resource management, 2nd ed.

ISBN 957-729-377-8（平裝）

1. 人事管理 2. 人力資源－管理

494.3

92016909

A Framework for Human Resource Management

譯名：人力資源管理

作 者/Gary Dessler

審 訂 者/何明城

出 版 者/台灣培生教育出版股份有限公司

地 址/台北市重慶南路一段 147 號 5 樓

電 話/(02)2370-8168

傳 真/(02)2370-8169

網 址/www.pearsoned.com.tw

E-mail：reader@pearsoned.com.tw

發 行 所/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

網 址/www.bestwise.com.tw

郵 撥/16957009 智勝文化事業有限公司

登記證/局版臺業字第 5177 號

出版日期/2003 年 10 月初版

定 價/560 元

Authorized translation from the English language edition, entitled A FRAMEWORK FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 2nd Edition, ISBN: 0130912824, by DESSLER, GARY, published by Pearson Education, Inc., publishing as PRENTICE HALL, Copyright © 2002 by Pearson Education, Inc.

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 PEARSON EDUCATION TAIWAN and BESTWISE, Copyright © 2003.

ISBN：957-729-377-8

（英文版 ISBN：0-13-091282-4）

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

本書作者 Gary Dessler 在人力資源管理領域享富盛名，他的大作《人力資源管理》也一直是最受全球教授們青睞與採用的教科書。但是，由於其豐富的分量，以致造成教學上取捨的困擾。有鑑於此，Dessler 教授爲了回應這個教學上的需求，親自萃取了《人力資源管理》一書的精華，使得該書呈現了今日的風貌。

大多數的學者專家皆認同：任何經營者都必須執行五項基本職能，即規劃、組織、任用、領導與控制；整體而言，這些職能代表管理的程序(management process)。而本書所著重的即是其中的任用(staffing)或人力資源(human resource)或人事功能管理(personnel management function)。人力資源管理意指管理工作中對人員或員工所必須執行的政策與活動，包括：

- 工作分析。
- 人力規劃與招募。
- 甄選合格員工。
- 新進員工之訓練。
- 薪酬制度規劃。
- 激勵與福利計畫。
- 績效評估。
- 員工諮商與紀律管理。
- 訓練與發展。
- 建立員工忠誠與承諾。
- 員工安全與就業平等之落實。
- 員工訴願與勞工關係。

本書爲學生及實務管理者提供了簡潔易懂的基本人力資源管理觀念與技術，且已成功地廣爲運用於各界，包括大學及研究所的單元課程（必修科目如管理學及人力資源管理，或人力資源管理與組織行爲）；學院中的人力資源管理短期課程；專業性的人力資源管理課程（如高科技公司的人力資源管理）；以及欲提升人力資源管理技能的實務管理者。本書的基本使命在於將人力資源管理的核心觀念與技術介紹給讀者。由於所有的經理人皆負有人事方面的責任，故本書的目標讀者並不限於以人力資源管理者爲志業的人士，同時也涵括商管學院內的所有學生。

本書的章節編排與之前的版本相同，但遍布於各章中的調查研究與討論課題皆有所更新，以便能夠反映人力資源管理領域的最新研究發現與思考方式。除此之外，本書也在評論者的建議之下擴充了某些課題的內容（包括網路公司的薪資等），並新增許多案例（包括小型企業與全球企業）。另外，由於電腦與資訊科技迅速崛起，本書亦納入人力資源管理領域中科技與網路應用的範例。最後，基於當代管理者因應變革的需要，本書亦利用相當大的篇幅來說明變革的一般性課題，以及如何運用人力資源管理的觀念與技術來管理變革。

最後，不免俗地還是要感謝智勝文化事業有限公司萬總經理的指導與工作團隊的耐煩督促，致使這本內容精鍊、文意流暢又適合教學的教科書得以展現在讀者面前。

盡善盡美、追求卓越是我們的理想，但疏漏之處在所難免，還望先進賢達不吝指正。

何明城

2003 年 10 月

目錄

Contents

審訂序

Chapter 1 當代的人力資源管理 2

職場中的人力資源管理 4

人力資源管理環境的變遷 7

人力資源管理角色的變遷 12

策略規劃與人力資源管理 16

本書架構 25

本章回顧 27

應用練習 29

註釋 31

Chapter 2 平等就業機會與多樣性 38

平等就業機會法 40

人力資源管理實務：雇主應如何將性騷擾控訴案中的責任減至最小？

47

HR 全球議題：1991 年民權法案之境外執行 51

對於歧視指控的辯護 57

不平等雇用實務說明 60

EEOC 的執行情序 63

管理多樣性與進步的人力資源政策 66

本章回顧 71

應用練習 75

註釋 78

Part I 招募與甄選員工 87

Chapter 3 人事規劃與招募 88

何謂工作分析？ 90

招募與甄選程序 103

勞動力的規劃與預測 103

應徵者的募集 108

人力資源管理實務：線上招募 119

HR 全球議題：全球人才搜尋 123

製作與使用申請表 124

本章回顧 129

應用練習 132

註釋 135

Chapter 4 測驗與甄選員工 142

測驗與甄選員工的基本原則 144

職場中測驗的運用 149

與可能入選之應徵者進行面談 154

人力資源管理實務：面試時該問及不該問的問題 162

HR 全球議題：為什麼公司應該挑選您作為國際高階主管？ 163

其他甄選方法 164

人力資源管理實務：不誠實的偵測 170

本章回顧 174

應用練習 176

註釋 179

Part II 員工的訓練、發展與薪酬 185

Chapter 5 員工的訓練與發展 186

職前訓練 188

訓練的程序 188

訓練的方法 192

管理發展與訓練 200

HR 全球議題：全球化公司之經理人發展 204

人力資源管理實務：帶領組織變革的十個步驟 209

訓練與發展成果的評估 210

本章回顧 212

應用練習 215

註釋 218

Chapter 6 績效評估 228

績效評估概述 230

績效評估的基本方法 234

績效評估面談 241

尋求更有效的績效評估方式 242

人力資源管理實務：確保績效評估的合法性 245

HR 全球議題：外派經理人的績效評估 246

本章回顧 249

應用練習 251

註釋 253

Chapter 7 薪酬管理 258

薪酬多寡的決定因素為何？ 260

薪資率的訂定 263

人力資源管理實務：工作評價之排序法 265

當代薪酬趨勢 270

HR 全球議題：外派員工之薪酬 272

財務性激勵計畫 273

員工福利 279

本章回顧 289

應用練習 292

註釋 295

Part III 員工關係管理 303

Chapter 8 勞工關係管理與集體協商 304

勞工運動 306

工會與相關法規 308

工會運動與選舉 313

集體協商程序 321

人力資源管理實務：協商原則 324

工會的未來？ 328

HR 全球議題：國際勞工關係 328

本章回顧 332

應用練習 335

註釋 338

Chapter 9 職業生涯與公平待遇的管理 344

建立公平的基礎 346

建立雙向溝通的管道 348

員工懲處與隱私 349

人力資源管理實務：如何處理員工申訴？ 351

人力資源管理實務：懲處的指導方針 353

解雇管理 356

職業生涯管理：從雇用 to 退休 361

HR 全球議題：雇用合約 365

本章回顧 368

應用練習 371

註釋 374

Chapter 10 保障員工的安全與健康 380

員工的安全與健康：概述 382

意外的成因 389

人力資源管理實務：造成意外之機械或實體環境清單 389

如何防範意外？ 393

員工健康：問題與補救措施 397

HR 全球議題：國外之犯罪與懲處概況 407

本章回顧 408

應用練習 410

註釋 412

中英文索引 423

F272.92
201265

港台

人力資源管理

A Framework for Human Resource Management

Second Edition

審訂 何明城
原著 Gary Dessler



智勝

BEST-WISE

智勝文化事業有限公司

PEARSON

Education
Taiwan

台灣培生教育出版股份有限公司
Pearson Education Taiwan Ltd.

Chapter 1

當代的人力 資源管理

本章大綱

- 職場中的人力資源管理
- 人力資源管理環境的變遷
- 人力資源管理角色的變遷
- 策略規劃與人力資源管理
- 本書架構

讀完本章後，您將可學習到：

- 回答「何謂人力資源管理？」這個問題。
- 探究改變人力資源管理環境的要素。
- 說明策略規劃的本質。
- 舉例說明人力資源管理在策略規劃中所應扮演的角色。

引言 Introduction

一位在新澤西港(Port of New Jersey)工作了四十三年的碼頭工頭最近曾這麼說道：「這裡已不是馬龍·白蘭度(Marlon Brando)的海濱，以後也不會是了（他指的是馬龍·白蘭度在『碼頭風雲』(On the Waterfront)這部電影裡所扮演的經典角色——碼頭工人）。從前的人總會說，這地方的男人是鐵打的，船則是用木頭做的……。現在，大多數人要運動的話，就只能到健身中心去了。」●

原因是，今日在碼頭工作的人用的是腦袋，而不是肌肉。以前，工人的工作是以手動的方式把船上的貨品用鉤子搬到碼頭上來，現在，則是以電腦來確認庫存量，以及操作十層樓高的起重機來裝卸貨物。三十年前，一艘船的貨物要五百名工人花三個月的時間才能搬完；現在，十名工人在二十四小時內即可完成相同的工作。今日，新澤西港及許多公司的管理者都知道一項某些競爭對手所不知道的事實：在這個高度競爭的世界裡，員工——亦即公司的「人力資源」(human resources)——往往是公司的競爭優勢。

職場中的人力資源管理

何謂人力資源管理？

人力資源管理(human resource management)乃是指管理者在管理員工時所需執行的事務與政策，明確地說，就是招募、訓練、績效評估、獎勵，以及為公司員工提供安全與公平的環境。以下即為這些事務與政策的範例：

1. 工作分析（決定各個員工工作的本質）。
2. 制定勞工需求計畫，並招募應徵者。
3. 甄選應徵者。
4. 新進員工的職前訓練與在職訓練。
5. 薪酬管理（如何給付薪資給員工）。
6. 提供獎勵與福利。
7. 績效評估。
8. 溝通（面談、諮商、懲戒）。
9. 訓練與發展。
10. 建立員工的承諾。

另外，管理者也應該關心下列事項：

1. 平等就業機會與進步的人力資源政策。
2. 員工的健康與安全。
3. 員工訴願與勞工關係。

為何人力資源管理對所有管理者來說都很重要？

為何上述的觀念與技巧對每一位管理者來說都很重要呢？為了易於回答這個問題，也許管理者可列出一些在管理員工時所不想犯的過錯，譬如：

1. 雇用不適任的人選。
2. 流動率高。
3. 發現員工沒有把最好的一面表現出來。

4. 因為歧視而使公司吃上官司。
5. 違反聯邦職業安全法而使公司被傳喚出庭。
6. 訓練不足導致部門效能低落。
7. 執行任何不公平的勞動事務。

而在仔細地研讀本書後，身為管理者的您將能夠避免上述的錯誤；更重要的是，您將可透過他人來達到目標。然而，儘管您可以把身為管理者該做的事做對——制定出色的計畫、畫出清楚的組織圖、設置現代化的裝配線，並採取複雜的會計控制手段——您仍可能會失敗，因為您或許雇用到不適任的人選，或是沒有適當地激勵部屬。另一方面，許多管理者，不論是總裁、總經理、最高首長或一般主管，雖然沒有完整的計畫、組織或控制方式，但他們終究還是成功了，主要原因在於他們懂得雇用對的人去做對的事，並明瞭激勵、評估與培育員工的訣竅。總而言之，在您閱讀本書的同時，請記住：取得成果係為管理的基本任務，而管理者必須透過他人才能獲得這些成果。某公司的總裁便曾作過以下的結論：

多年來，人們一直認為資金是企業發展的瓶頸，但我認為這種說法已經不合適了。事實上，勞動力及公司無法雇用且留住優良員工等兩個因素，才是生產的瓶頸。我從未聽說過，任何有良好的概念、活力及熱情所支持的案子，是因為資金不足而喊停的，但某些企業確實發生因為無法留住高效能且熱情的勞動力，而迫使部分的發展停滯或受限的情況。我想，這種情況在未來會更常見^②。

人力資源管理——直線與幕僚的觀點(Line and Staff Aspects of HRM)

就某種層面來說，每個管理者都是人力資源經理，因為他們都會參與諸如招募、面談、甄選及訓練等活動。不過，大部分的公司也有獨立的人力資源部門，並設置有人力資源經理的職位。究竟人力資源經理及其部屬的責任，與其他直線管理者的人力資源責任有什麼差別呢？在回答這個問題之前，我們先簡略地說明直線職權與幕僚職權的定義。

直線職權 vs. 幕僚職權

職權(authority)是指制定決策、指導他人工作，以及下達命令的權利。在管理的領域裡，我們通常把它分成直線職權與幕僚職權。**直線管理者(line managers)**被賦予指導部屬如何工作的權力，亦即他們通常是某人的上司。此外，他們須負責達到組織的基本目標。例如，飯店經理及生產與業務部門的經理通常都是直線管理者，他們的直接責任便是要達到組織的目標；另一方面，他們也擁有指導部屬如何工作的權力。至於**幕僚管理者(staff managers)**則是被賦予協助與建議直線管理者如何達到這些目標的權力。一般而言，人力資源部門的經理都是幕僚管理者；他們會針對招募、雇用與薪資等議題，向直線管理者（如生產與業務部門的管理者）提出建議。

一般說來，公司裡平均每一百名員工就有一位人力資源雇員，不過當員工總數增加時，這個比例就會下降。此外，人力資源經理與直線管理者通常會共同負責大部分的人力資源活動。一項調查的結果顯示，在三分之二的受訪公司中，人力資源與直線部門共同分擔了技術訓練的責任^③。

直線管理者的人力資源管理職責

一位專家曾說：「直接處理人事，一直以來都是每個直線管理者不可推卸的責任，無論是總裁或低階主管皆是如此。」^④

譬如，某家大公司曾將直線管理者的職責條列出來：

1. 將適合的人員安排至適當的職務上。
2. 負責組織內新進員工的職前訓練。
3. 在員工從事新的職務時提供訓練。
4. 改善每個員工的工作表現。
5. 建立有創意的合作模式，並發展和諧的工作關係。
6. 解釋公司的政策與流程。
7. 控制勞工成本。
8. 開發每個員工的潛能。
9. 創造並維持部門的士氣。

10. 維護員工的健康與身體狀況。

在小型的組織裡，直線管理者也許能夠在沒有協助的狀況下，執行所有的人事工作；然而隨著組織不斷成長，直線管理者便需要一位人力資源幕僚，以提供協助、專業知識與建議^⑤。

人力資源部門的人力資源管理職責

人力資源部門提供了直線管理者所需的專業協助^⑥。圖 1.1 的組織圖簡列了一般大公司內的人力資源職位與薪資。如您所見，人力資源的職位包括薪資與福利經理、雇用與招募主管、訓練專員、員工關係高階主管、安全主管及公司醫護人員。這些職位的工作執掌包括：

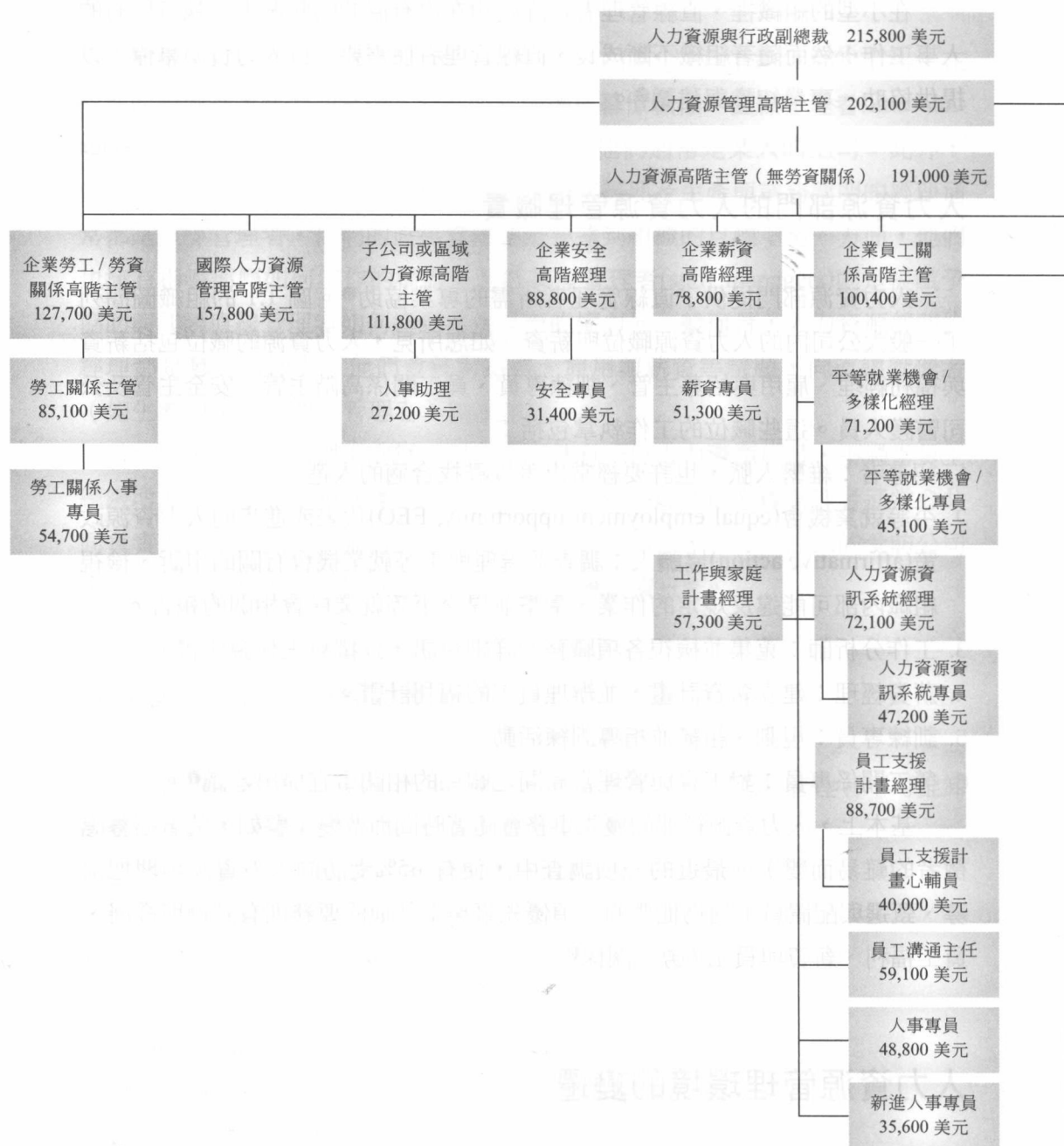
1. 招募者：維繫人脈，也許要經常出差以尋找合適的人選。
2. 平等就業機會(equal employment opportunity, EEO)代表或進步的人力資源政策(affirmative action)協調人：調查並處理與平等就業機會有關的申訴、檢視組織內部可能違反規定的作業、彙整並提交平等就業機會相關的報告。
3. 工作分析師：蒐集並檢視各項職務的詳細資訊，以撰寫工作說明書。
4. 薪資經理：建立薪資計畫，並辦理員工的福利計畫。
5. 訓練專員：規劃、組織並指導訓練活動。
6. 勞工關係專員：對工會與管理當局間之關係的相關事宜提出建議^⑦。

基本上，人力資源經理的優先事務會隨著時間而改變（譬如，隨著招募應徵者的難易而變）。最近的一項調查中，便有 65%受訪的人力資源經理把招募、甄選與配置員工列為他們的三項優先事務；其他的要務則有訓練與發展、員工福利、薪資與員工 / 勞工關係^⑧。

人力資源管理環境的變遷

若要深入瞭解人力資源管理在今日組織中所扮演的角色，則瞭解公司變革的方式及啟動這些變革的趨勢是一個相當有用的方法。譬如，您一定知道，今日組織所承受的壓力在於必須不斷地提升競爭力，因此，醫療維護組織(health

Figure 1.1 大型人力資源部門內典型之職位與薪資



資料來源：Reprinted with permission from *Bulletin to Management (BNA Policy and Practice Series)* 48, no. 38, pp. 300-301 (September 18, 1997). Copyright 1997 by The Bureau of National Affairs, Inc. (800-372-1033) <<http://www.bna.com>>.