



專·業·管·理·叢·書
香港管理專業發展中心編

組織行為與人事管理

第三版

ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR
AND PERSONNEL MANAGEMENT



2936
2004.8.3

港台書室

組織行為 與 人事管理

香港管理專業發展中心編



中文大學出版社



香港管理專業發展中心

《組織行為與人事管理》

香港管理專業發展中心編

© 職業訓練局 1996, 1998, 2002

本書版權為職業訓練局所有。除獲職業訓練局書面允許外，不得在任何地區，以任何方式，任何文字翻印、仿製或轉載本書文字或圖表。

國際統一書號 (ISBN) : 962-996-063-X

1996年第一版

1998年第二版

2002年第三版

出版：中文大學出版社

香港中文大學·香港 新界 沙田

圖文傳真：+852 2603 6692

+852 2603 7355

電子郵件：cup@cuhk.edu.hk

網址：www.chineseupress.com

*Organizational Behaviour and Personnel Management,
Supplement* (in Chinese)

Edited by The Management Development Centre
of Hong Kong, Vocational Training Council

© Vocational Training Council, 1996, 1998, 2002

All Rights Reserved.

ISBN: 962-996-063-X

First edition 1996

Second edition 1998

Third edition 2002

Published by The Chinese University Press,

The Chinese University of Hong Kong,

Sha Tin, N. T., Hong Kong.

Fax: +852 2603 6692

+852 2603 7355

E-mail: cup@cuhk.edu.hk

Web-site: www.chineseupress.com

Printed in Hong Kong

前 言

「管理基礎課程」是由香港管理專業發展中心特為以中文為主要學習語言的本港在職人士設計。課程的兩大目標是：(1)為以中文為母語的兼讀學生提供實用性強的現代管理教育；(2)為課程畢業生爭取國際認可的學歷資格。「管理基礎課程」共包括以下八個科目：

- (1) 管理學原理
- (2) 管理人經濟學
- (3) 組織行為與人事管理
- (4) 數量方法的管理應用
- (5) 管理資訊系統
- (6) 香港商業法
- (7) 商業英文溝通
- (8) 督導技巧

除「商業英文溝通」一科外，全部均以中文編寫教材及講授，方便學員吸收現代財經商管知識。「管理基礎課程」已於一九九四年七月獲英國特許秘書及行政人員公會 (Institute of Chartered Secretaries and Administrators, ICSA) 正式承認與公會本身的Foundation Programme具同等水準，並批准成功修畢該課程的本港學生豁免該部分的考試。

作為「管理基礎課程」中第三科的指定教科書，《組織行為與人事管理》一書的編寫以簡明為原則，全書提綱挈領地向讀者介紹企業組織、個人組織行為和人事管理方面的原理、概念及功能；內容包括組織理論、個人與組織的關係、徵聘人才、評估表現、培訓員工、薪酬管理以至工作生活素質等。此外，本書盡量加入實際應用例子，以期讀者能參考運用。

香港人很關注的問題，如勞工法例、輸入外勞、員工福利法例和平等就業等，本書皆有討論，希望能幫助讀者對香港的現況有更深刻的認識。

為了提高讀者的學習效率和興趣，每章的結構還包括以下特色：

- 每章末以三言兩語點出該章的學習重點。
- 以個案或現實生活例子作為基礎，啟發學生對該章要點作出思考。
- 「參考書目」選列了有關該章主題的其他參考書籍及有關章節，以充實該章內容，並作為學員的補充閱讀指引。

除必要的說明附圖外，個別章節還加插漫畫插圖以增加學習樂趣。

《組織行為與人事管理》一書的出版，實有賴香港管理專業發展中心各同事和各界友好的鼎力支持。本中心首先要向陳效剛先生及黃國碩先生致謝，他們兩位提供絕大部分的原始手稿，本書是在他們原稿的基礎上發展完成的。中心的高級顧問邢宏彬先生，在為「管理基礎課程」申請專業承認的過程中作了不少有建設性的提議；中心中文主任曾錦梅小姐的校訂工作，對本書的順利完成有不少幫助。

本書自一九九六年初版以來，深受管理人員歡迎，作為持續進修之用。鑑於管理學概念發展一日千里，乃於一九九九年修改書本內容，加入新概念，及改為增訂版。於二〇〇一年，由於本港有多項新的條例實施，對人事管理人員的日常工作，有一定的影響，有見及此，本中心特別加入了三章有關《強制性公積金》、《平等僱員守則》和《僱員私穩條例》的內容。廿一世紀是資訊世界，公司於招聘員工時，都會考慮使用互聯網，故此本中心亦加入了一章有關《網上招聘》要注意的地方。希望對本港的人事管理人員，有所幫助。

香港管理專業發展中心
二〇〇一年五月

導 論

香港在經濟上取得驕人成就，多年前已被世界銀行列為高收入的城市，多份國際雜誌亦推許香港為世界上最佳的商業城市之一。香港本身沒有天然資源，能夠取得現在的成就，完全依靠全港市民的努力。

無可置疑，香港最珍貴的資源是人。但是，人是一種複雜的動物。人與機器不同，每個個體都是獨一無二的，各自擁有不同的背景、不同的處事原則和目標；人亦有情緒，彼此很容易發生磨擦。

工商機構的管理人員必須有效地組織員工去達成公司的目標。但是正如前述，人性複雜，要有效地組織、激勵及發展員工，需要很多知識和技巧。

本書的目的是向讀者精簡地介紹組織架構、組織行為及人事管理三方面的理論及實務，希望讀者能獲得基本的組織及人事管理知識，從而應用於日常工作中，並能較有效地處理錯縱複雜的人事管理問題。

本書首先探討工商機構的組織架構、組織內的工作崗位、每個工作崗位的職責等。有了組織，便需要有人去負責各項職務。管理人員需要招聘和挑選合適的人選負責各項工作。聘請到合適人選後，還需要輔助新員工投入新環境。此外，機構內所有員工的薪酬、福利、工作生活素質等，每一件都是管理人員經常要關注的事項。

管理人員必須監察員工的表現，因此需要訂立評估表現

的制度，從而決定員工的培訓需要、升遷、薪酬及發展。另一方面，亦可以藉此找出有領導能力的員工，委以重任，領導公司開拓新領域。

現今社會極為重視工商機構對社會的責任，人事管理人員亦應該協助促進社會公義，在處理人事管理職務時平等對待不同性別、種族及身體狀況有別的求職者或員工。

以上所舉的種種人事管理工作，在本書中都會詳細討論。每章除介紹學術理論外，還有一些個案式的思考問題，以便幫助讀者學以致用，把理論應用於工作上。

目錄

前言	xiii
導論	xvii
1 組織及工作環境架構	1
1.1 何謂組織?	1
1.2 工作環境架構的意義	5
1.3 架構模式	6
1.3.1 功能組織	6
1.3.2 部門組織	7
1.4 橫向關係及矩陣架構	7
1.5 最有效的組織架構	9
1.6 非正式組織	9
2 工作小組及領導	13
2.1 工作小組	13
2.1.1 個人於小組中的角色	14
2.1.2 工作小組的定義	15
2.1.3 工作小組的利弊	16
2.1.4 小組作風	18
2.2 領導	20
2.2.1 領導權力的由來	20
2.2.2 不同的領導方式	21
2.2.3 成功的領導者	23

3	工作中的個體	27
3.1	價值觀和態度	27
3.1.1	價值觀和態度的形成	27
3.1.2	價值觀和態度的關係	28
3.1.3	價值觀和態度的改變	29
3.2	感觀的影響	31
3.3	個性	32
3.3.1	影響個性形成的因素	32
3.3.2	個性與組織行為的關係	33
3.4	工作中的學習	37
3.4.1	學習的強化作用	37
4	組織變革與發展	41
4.1	組織變革	41
4.1.1	何謂組織變革?	41
4.1.2	組織變革的類形	41
4.1.3	組織變革的原因	43
4.1.4	組織變革的成功因素	44
4.1.5	組織變革的過程	45
4.1.6	管理階層的考慮因素	46
4.1.7	抗拒變革	46
4.1.8	克服抗拒	49
4.2	組織發展	51
4.2.1	甚麼是組織發展?	51
4.2.2	組織發展的特性	52
4.2.3	組織發展的程序	53
4.2.4	影響組織發展成敗的因素	55
5	人事管理	61
5.1	人事管理的定義	61

5.2	人事管理的功能	62
5.3	人事管理的範疇	64
5.4	在不同規模架構中的管理方式	65
5.5	人事管理的挑戰	69
5.6	分權而治	70
6	均等就業機會	75
6.1	均等就業機會的意義	75
6.1.1	外國的情況	75
6.1.2	香港的情況	75
6.2	均等就業機會的範疇	77
6.3	均等就業機會政策的好處	84
6.4	推行均等就業機會的方法	85
6.4.1	招聘廣告，不帶歧視	86
6.4.2	同工同酬，能者當之	88
6.4.3	處事態度，公平客觀	90
6.4.4	家庭崗位，切勿歧視	92
6.5	均等就業機會政策的正確實施	93
6.6	與商界建立更密切的夥伴關係	93
6.6.1	中國加入世貿的影響	93
6.6.2	SA8000社會責任管理系統	94
7	人力資源規劃及工作分析	97
7.1	人力資源規劃	97
7.1.1	人力資源規劃的目標	97
7.1.2	人力資源的需求	99
7.1.3	人力資源的供應	102
7.1.4	人力資源的調配	104
7.2	工作分析	106
7.2.1	工作分析的作用	107

7.2.2	工作分析的程序	108
7.2.3	搜集資料的方法	109
7.2.4	時間動作研究	110
8	人力資源的選擇及發展	115
8.1	徵聘	115
8.1.1	徵聘的考慮因素	115
8.1.2	徵聘方式	116
8.2	甄選	121
8.2.1	甄選員工的準則	121
8.2.2	甄選員工的程序	123
8.3	員工的訓練	125
8.3.1	訓練的功能	125
8.3.2	訓練計劃	126
8.3.3	是否需要訓練？	126
8.3.4	訓練的安排	130
8.3.5	訓練方法	131
8.3.6	評估訓練結果	134
8.4	事業發展計劃	134
9	表現評估	139
9.1	表現評估的功用	139
9.1.1	訓練與發展	139
9.1.2	升遷的標準	139
9.1.3	薪酬管理	139
9.1.4	溝通工具	140
9.2	表現評估系統的性質	140
9.3	表現評估系統	141
9.3.1	評估目標和範圍	142
9.3.2	評分標準	142

9.3.3	評估人員	142
9.3.4	評估時間	142
9.3.5	評估方法	143
9.3.6	與員工討論評估結果	148
9.4	評估的困難	148
9.4.1	趨向中間錯誤	149
9.4.2	暈輪效應	149
9.4.3	近因效應	149
9.4.4	個人偏見	149
10	激勵員工	153
10.1	激勵概念	153
10.2	激勵過程	154
10.3	激勵理論	155
10.3.1	馬思勞的需求層次論	155
10.3.2	赫茨伯格的雙因素模式	156
10.3.3	X理論和Y理論	158
10.3.4	阿爾特法的ERG模式	159
10.3.5	工作特性模式	160
10.3.6	目標理論	162
10.3.7	強化理論	162
10.3.8	公正理論	163
10.3.9	期望理論	164
10.4	激勵理論的應用	166
11	薪酬管理	171
11.1	薪酬政策	171
11.2	薪酬的定義	172
11.3	薪酬管理原則	172
11.4	薪酬管理系統	173

11.4.1	工作分析	174
11.4.2	工作評價	174
11.4.3	薪酬調查	178
11.4.4	薪酬結構	178
11.4.5	薪酬管理系統工作總結	181
11.5	獎勵制度	181
12	員工的福利和保障	185
12.1	推行員工福利計劃的目的和原因	185
12.2	設計員工福利策略	187
12.2.1	公司的長期計劃	187
12.2.2	員工需求	187
12.2.3	法例	187
12.2.4	物有所值	188
12.2.5	薪酬政策	188
12.3	員工福利的種類	188
12.3.1	額外月薪	189
12.3.2	花紅	189
12.3.3	生活津貼	189
12.3.4	生活艱苦津貼	189
12.3.5	認購公司股份	189
12.3.6	有薪假期	190
12.3.7	退休金	190
12.3.8	公積金	191
12.3.9	長期服務金	192
12.3.10	醫療保險	192
12.3.11	意外傷亡保險	192
12.3.12	房屋貸款津貼	193
12.3.13	膳食	193

12.3.14	教育津貼	193
12.4	保障僱員的法例	194
12.5	工業安全	195
12.5.1	僱主責任	196
12.5.2	僱員責任	196
13	員工對工作的期望	201
13.1	工作安全感	201
13.2	遣散員工	203
13.2.1	遣散費	203
13.2.2	長期服務金	203
13.2.3	遣散輔導	203
13.3	工作滿足感	204
13.3.1	工作滿足感和工作表現	204
13.3.2	僱員表達工作不滿的方法	205
13.3.3	增加員工的工作滿足感	206
13.4	工作生活素質	208
13.4.1	同工同酬及多勞多得	209
13.4.2	完善的福利	209
13.4.3	安全和健康的工作環境	209
13.4.4	工作安全感	210
13.4.5	組織工會及集體談判	210
13.4.6	事業發展	210
13.4.7	融入社群	211
13.4.8	參與決策	211
13.4.9	工作上的民主	212
13.4.10	整體生活空間	212
13.5	改善工作生活素質	213
13.5.1	彈性工作時間	213

13.5.2	品質圈	214
13.5.3	僱主設立託兒中心	214
13.5.4	集體談判	214
14	勞資關係	217
14.1	僱傭合約管理	217
14.1.1	僱傭合約的內容	218
14.2	衝突管理	223
14.2.1	僱主與僱員的看法	224
14.2.2	衝突的起因	225
14.2.3	平息衝突	226
14.2.4	減少衝突的方法	227
15	強積金制度	231
15.1	簡介	231
15.1.1	退休保障	231
15.1.2	《強制性公積金計劃條例》	232
15.1.3	為何選擇強積金制度	232
15.2	強制性公積金計劃管理局部(積金局) 的使命	234
15.2.1	積金局的角色	234
15.2.2	積金局的架構	234
15.2.3	職業退休計劃監管	234
15.3	強積金計劃成員的權益	240
15.3.1	未雨綢繆	240
15.3.2	即時全數歸屬	241
15.3.3	稅項寬減	241
15.3.4	提取權益	241
15.3.5	權益推算	242
15.3.6	選擇投資產品	242

15.3.7	轉職時累算權益的安排	243
15.4	僱主的責主	244
15.4.1	責任	244
15.4.2	稅項寬減	245
15.4.3	僱員離職	245
15.4.4	強積金可抵銷長期服務金及遣散費 ..	246
15.4.5	拖欠供款	246
16	個人資料私隱	253
16.1	背景	253
16.2	身分證號碼與你的私隱	254
16.2.1	根據守則第2.3條的規定，在何種情 況下，機構才獲准收集身分證號碼 ..	258
16.3	人力資源管理與《個人資料(私隱)條例》 的應用	259
16.3.1	第一原則：收集個人資料的目的及 方式	259
16.3.2	第二原則：個人資料的準確性及 保留期間	260
16.3.3	第三原則：個人資料的使用	261
16.3.4	第四原則：個人資料的保安	261
16.3.5	第五原則：資訊須在一般情況下可 提供	262
16.3.6	第六原則：查閱個人資料	262
16.3.7	為方便各人事主管了解各原則， 以下是一些常見的問題	262
16.4	保障網上私隱條例	265
16.4.1	互聯網所帶來的個人私穩問題	265
16.4.2	收集個人資料聲明及私隱政策聲明 ..	266