



李诚 主编

# 人力资源管理的

(第四版)

# 12堂课



9位人力资源管理领域的顶尖学者

审时度势，站在时代前沿

传授12堂最精华、最实用、最睿智的

“选、聘、用、育、留”人力资源管理知识

 中国劳动社会保障出版社

H R Management

# 人力资源管理的


(第四版)

# 12堂课

李诚 主编

李 诚 黄同圳 房美玉  
蔡维奇 林文政 郑晋昌 著  
刘念琪 胡昌亚 陆 洛

(按文章出现顺序排列)

 中国劳动社会保障出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理的 12 堂课/李诚主编. —北京: 中国劳动社会保障出版社, 2014. 8

ISBN 978-7-5167-1438-6

I. ①人… II. ①李… III. ①人力资源管理 IV. ①F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 201056 号

本书由 台湾远见天下文化出版股份有限公司 正式授权  
北京市版权局著作权合同登记号 图字 01-2014-4801

### 中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

\*

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷装订 新华书店经销

787 毫米×1092 毫米 16 开本 18.75 印张 262 千字

2014 年 10 月第 1 版 2014 年 10 月第 1 次印刷

定价: 39.00 元

读者服务部电话: (010) 64929211/64921644/84643933

发行部电话: (010) 64961894

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

如有印装差错, 请与本社联系调换: (010) 80497374

我社将与版权执法机关配合, 大力打击盗印、销售和使用盗版  
图书活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者奖励。

举报电话: (010) 64954652

## 编者序

21 世纪是一个高风险的时代，在 2011 年，我们看到了百年不遇的大海啸、大地震、大水灾、大风雪连续在日本、泰国、土耳其、美国东海岸接二连三地发生，不但造成无数生命的伤害，还有巨大财产的损失。2008 年发生的全球金融危机更造成 1930 年以来最严重的经济衰退，致使数百万人民失业，无数企业倒闭或亏损。正当 2010 年下半年与 2011 年上半年，人们看到一点经济复苏的曙光，殷切盼望苦日子可以过去的时候，欧债与欧洲五国（葡萄牙、意大利、爱尔兰、希腊与西班牙）的严重财务问题又给经济复苏蒙上一层阴影，第二次经济衰退似乎又呼之欲出，世界银行的总裁更预测此低迷的经济将维持 10 年之久。

在此种无预警的大灾祸不断发生的时候，企业与个人辛苦累积的财富可以在一夕间化为乌有，企业家与个人该如何去保护他们的企业与自己的财产，如何去应对这些无法预测、接踵而来的风险？健全的人力资源管理是一个答案。因为正如 IBM 前总裁沃森（Thomas Watson）所说：“你可以搬走我所有的机器，烧毁我的厂房，但只要留下我的员工，我就有再生的机会。”或如通用汽车前总裁斯隆（Sloan）所说：“尽管取走我所有的资产设备，只要留下我属下的成员，给我五年，我必将东山再起。”

换言之，面对各种天灾、金融危机与经济衰退，企业只要拥有杰出的人才，必然能把企业带到顶尖的地位，也可以应对任何剧变，维护企业的持续发展。同理，个人只要不断累积与提升自己的人力资本，也有能力应对 21 世纪各种无预警的风险。这是为什么在 21 世纪只有最落后的地区与不理智的政治领袖才会对战争如此狂热，而其他地区的政治领袖无不在从事人才争夺战。

他们很清楚，只要能取得全球最优秀的人才，留住最优秀的人才，他们便可以取得赢者通吃的局面。

个人亦然，只要能不断学习，不断提升与累积人力资本，个人便有能力应对 21 世纪的各种风险，并成为各企业极力争取的对象。试看美国各大顶尖企业的 CEO，外国籍人士比比皆是。换言之，无论是国家、企业或个人，只要管好人力资源，便可以应对 21 世纪的各种风险而永续经营与生存。

虽然人力资源管理是如此重要，但是坊间并没有一本深入浅出、可读性很强的人力资源管理入门书。为满足此种需求，本书的主编在 2000 年邀请了人力资源界著名学者就人力资源管理最重要的 12 个领域，以最浅显可读的文字，向中小企业主、人力资源界新人及一般民众介绍人力资源管理的基本入门知识，出版以后，深受各界欢迎。然而，人力资源管理的内容随着经济与社会结构的改变也没停下脚步，本书也在第一版之后每隔 3 年便请各作者更新内容，以便赶上人力资源管理的最新发展。

在全书内容上，每一更新版也有若干调整。在第四版中，我们新加入了胡昌亚教授的“师徒关系与知识管理”，因为如今已进入知识经济的时代，师徒制是一个非常重要的人才培育工具；此外亦加入了一章“人才管理”，因为近年来如何争取、留住杰出人才是一个非常热门的议题。但为了维持原本的 12 堂课，不增加读者负担，我们在第四版删除了第三版的“领导与管理发展”，以及“如何成为一个称职的人力资源主管”两章，对此题目有兴趣的读者可参考本书的第三版。我们希望本书第四版可继续为企业主与人力资源新进从业人员，以及一般民众提供一本最完整、可读性强的人力资源管理入门书，也希望本书能继续引起各界对人力资源管理的重视。

最后，我要感谢各位读者及使用本书作为教科书或参考读物的教师对前三版所给出的各种建议，使第四版能以更完整的面貌与读者见面。也感谢天下文化出版公司董事长高希均教授对本书的长期支持，各版责任编辑的全面投入，特别是第一版的责任编辑蔡慧菁小姐，她为确保本书的可读性，数次亲自来学校与各作者沟通，本书得以畅销，她扮演了一个重要的角色，也一并致谢。当然，也对本书各作者牺牲撰写学术论文的时间，而撰写本书中不

能用作升等或申请学术奖金，但对人力资源管理概念的扩展、对企业管理层次的提升有很大贡献的文章，致以衷心的感谢。没有以上人士对本书的支持与投入，本书不可能维持到第四版。

李 诚

“国立中央大学”讲座教授兼副校长

2011年12月于中坜

# 目 录

第一课	知识经济与绿色经济时代的人力资源管理	李诚	001
第二课	人力资源管理策略与企业竞争优势	黄同圳	015
第三课	员工招聘、甄选与安置	房美玉	037
第四课	员工培训与开发	蔡维奇	060
第五课	绩效评估与管理	黄同圳	083
第六课	薪酬管理	林文政	116
第七课	国际人力资源管理	林文政	161
第八课	人才管理	郑晋昌	194
第九课	不确定年代下的组织变革		
	——建立兼容并蓄的组织能耐	刘念琪	216
第十课	知识经济时代师徒制的功能	胡昌亚	234
第十一课	人力资源数字化管理	郑晋昌	254
第十二课	职场健康管理		
	——化压力为动力	陆洛	274

# 第一课 知识与绿色经济时代的人力资源管理

- 产业环境的变迁与工作内容的改变
- 产业环境的变迁与就业机会
- 21 世纪人力资源管理的特色
- 学习绿色人力资源管理的益处
- 结语

---

**李诚** 美国麻省大学经济学博士。现任“国立中央大学”讲座教授兼副校长。1970—1992 年任美国明尼苏达州立大学经济学教授。李教授曾担任台大和政大客座教授、“中华经济研究院”副院长、国际工业关系协会常务理事、“中央大学”管理学院院长。主要研究领域是人力资源管理、比较劳资关系、知识与经济发展。主要著作除英文学术期刊论文数十篇外，还编有下列重要书籍：《人力资源管理的 12 堂课》《知识经济的迷思与省思》《从充分就业到优质就业》《险渡金融海啸》及《后 ECFA 时代台湾的经济政策》。



## 一、产业环境的变迁与工作内容的改变

第二次世界大战以后，特别在最近 20 年，交通与信息业及科技的快速发展，带动了全球社会、经济与文化结构的极大变迁。这些变迁的速度之快、幅度之广，比过去数百年累积的更迅速猛烈。造成产业环境如此快的变化，有以下几点原因：

### 1. 国际化、自由化与全球化

第二次世界大战后，交通与信息业，特别是信息和通信技术（Information and Communication Technology, ICT）的发展，使交通成本大幅度下降，速度大幅度提升，过去无法移动的生产资源（如资本、技术与人力）现在都能够快速、廉价地在全球各地自由流通。例如，人们可以在数秒之内将资金或信息传送到世界任何角落，因此造就了全球经济的自由化、国际化，与生产的国际分工。这样的变化也大幅转变了各国的职业结构与工作内容。

### 2. 中产阶级的兴起与产品需求的多元化

第二次世界大战后，全球各国都在努力从事经济发展，而经济发展的成功为全球带来了大批中产阶级。这群人需要的不只是满足基本生存条件的衣、食、住、行的产品，更要求多样的产品与精神上的满足。此种变化为企业带来新的压力，驱使他们生产多样与特殊的产品，以满足中产阶级五花八门的需求。

### 3. ICT 的发展使制造业与服务业得以整合

制造业的竞争优势不再来自低单位成本，而是像服务业一样，追求顾客的满意，应顾客的要求而生产。服务业也因为信息科技与新材料的发展，改变了过去生产与消费不可分割的特性。例如，人们过去只能在表演现场听歌，现在则可以通过 DVD、MP3 随时随地看到歌手，听到他们演唱的歌曲。ICT

的发展也使有形产品的重要性下降，而无形资产的重要性大幅度上升，如企业顾问、工程顾问与投资顾问的服务，以及新知识的传播等，都是无形却价值高昂的产品。

#### 4. 法律的松绑

为了提升企业在国际市场上的竞争力，各国开始修改现行法律，尽量松绑以提升企业管理上的弹性与应变能力。

#### 5. 政治民主化

经济发展提升了人民的教育程度与收入水准，这些拥有高教育水准和高收入水准的中产阶级，要求政治民主化。随之而来的是产业民主化，也为企业的管理、劳资关系与人力资源管理带来重大的改变。

#### 6. 知识工作者的兴起

创新是企业与国家竞争力提升的主要来源。创意来自知识工作者，但是知识工作者的工作程序无法标准化，也无法让他们的主管对其工作内容了如指掌。因此，企业无法再使用传统的监督方法去管理知识工作者，要管理自主与独立的知识工作者，必须用新的管理方法。

#### 7. 绿色工作的兴起

近年来因为地球暖化和气候变迁，各国政府开始注重环保，推动绿色经济，环保的绿色工作也随之兴起。绿色工作不但具有环保意识，工作环境与薪酬也都比传统工作好，属于优质工作，有重建中产阶级的作用。此外，绿色工作不局限于高级知识分子，还包括中、低层技术人员，因此是未来工作的主流。

## 二、产业环境的变迁与就业机会

ICT的发展造成工厂的自动化、蓝领工人的消失，代之而起的是白领的自动化机器，制造业就业人口因而大量减少。例如，台湾地区工业部门就业人口占总就业人口的比率，在1987年是42.77%（历史上的最高峰），到2010年下降到35%，其中制造业的就业人口下降得更快。新科技的发展不但使自动化机器代替了蓝领工作，也使生物工程师代替了农民，因为信息化与自动化的机器使耕种收成都不再需要大量人力。

以水果采摘而言，自动化机器可以先以风扇吹开树叶，然后利用机器的摄像头从水果的颜色、大小、香味来判断水果是否已成熟，是否可以采摘。此种技术比人工的判断还要准确。畜牧业也已自动化。某些大型养鸡场或养牛场已不需要将鸡或牛赶到户外吃草，而是在饲养棚内通过输送带直接将饲料送给鸡或牛吃。目前美国的养牛场更是在牛的身上植入一具小型监测器，以计算机监视每头牛的食量与健康状况。计算机的控制可以使畜牧业的饲养、屠宰到肉类的包装实现流水线作业，完全无须人工作业。以后大多数农民都会被生物科技工程师与研发人员所取代。

科技与信息业的发展也影响了灰领（百货柜员、仓库员工、邮局员工）、白领（职员）、粉领（女秘书）与金领（管理）阶层的工作。计算机、条码代替了接线员、文书助理、邮务人员、百货柜员。网络的发展使企业之间能够直接互相连线作业，省去许多文件印刷与传递的人员。网络作业不但减少了很多的作业时间，提升了工作效率，在无纸作业的情况下，很多与文件资料处理等相关的工作，也会随之大幅减少（包括伐木、运输、造纸、印刷、排版等）。iPad的出现，代替了纸笔、书报杂志，正式宣告无纸时代的来临。

ICT的发展也影响了专业人士的就业。例如，目前各校在推行的远程教学能使一位教授代替数十位或更多的教授，医生也可以通过网络作业进行远距离的诊治与手术，就连音乐演奏与作曲人员、电影明星、导演等人员的就业机会也无法逃避ICT的影响。

网络的发展使企业组织更为扁平化，省去了很多中层经理。换言之，新科技的发展使机器、计算机与条码代替了蓝领、白领、灰领，乃至金领的员工，开创了知识工作者，而环保意识的兴起与绿色经济的推动，将使知识工作与绿领工作成为 21 世纪的主流工作（见图 1—1）。

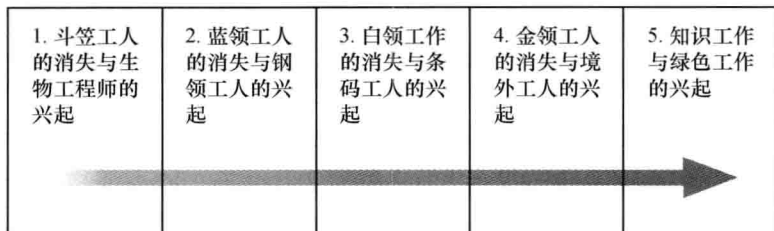


图 1—1 产业环境改变带来的工作内容的改变

### 三、21 世纪人力资源管理的特色

虽然新科技代替了很多现有的工作，使大量的蓝领、白领、粉领、灰领与金领的就业机会消失，但是计算机、网络与新科技无法代替人类的创意与想象力，因此在 21 世纪的就业市场中，需要的是计算机所无法代替、具有创意的知识工作者（Knowledge Workers），以及计算机与自动化的机器所无法代替的个人服务工作者（Personal Service Workers），这两种工作者的管理方法都与传统的蓝领、白领员工管理方法有极大的差异，现说明如下。

#### 1. 20 世纪工业化时代人力资源管理的特色：生产标准化、管理标准化、薪酬标准化

在工业化时代，企业家是以规模化的方法来降低生产成本，致力于用低成本来提升产品的竞争力。因此，工业化时代的企业家强调的是产品标准化，因为唯有标准化的产品才能量产，要量产，企业家又必须追求生产程度标准化、员工生产技术标准化、员工作息标准化，员工薪酬也要标准化，因此我们在汽车厂、纺织厂、制鞋厂、钢铁厂都可以看到数百名乃至数千名员工在

同一条生产线上从事相同的动作，生产相同的产品或配件，他们必须同时上班，同时休息，否则整条生产线都会停顿。既然是同样的技术，员工们自然领同样的薪酬，这就是所谓的“同工同酬”。换言之，在工业化时代，一切生产与作业都要求标准化。在此种情况下，人力资源管理并不重要，雇主只需对员工的工作有绝对的支配权，员工对雇主分配的工作不得有任何异议，但雇主必须保证员工就业稳定、就业安全，以及同工同酬、平等待遇，能享受到经济成长的成果。

如何保障员工的上述权利？在有工会的工作场所，员工通过团体协商与雇主义定工资、工时、工作条件、工作环境、雇用、升等、资遣、退休等员工福利。在没有工会的工作场所，由政府主动地通过劳工立法，保障员工就业稳定、就业安全，以及同工同酬、无歧视的工作环境，乃至经济成长成果的分配权利，如最低工资的劳动基准法、公平就业法的制定等。

从上述分析可以得知，工业化时代人力资源管理的特点是一切追求标准化，要做到标准化，劳资双方要重视外部承诺，而非内部承诺，见表 1—1。外部承诺是指工作、执行工作所需要的行为、绩效的目标、目标的重要性，都由他人界定。相反地，内部承诺是执行工作所需要的行为、目标的重要性由个人界定，绩效的目标则是由相关者共同界定。因此在工业化时代，没有人力资源管理部门，只有劳资关系部门或人事部门，他们的责任是把雇主与雇员间的关系权利义务典章化（通过团体协约、劳工法令或员工手册），然后双方遵守这些外部承诺，非标准化的管理被视为是没有规章、没有制度，是不良的管理。

表 1—1 外部承诺与内部承诺

比较项目	外部承诺	内部承诺
工作界定	他人界定	个人界定
执行工作所需要的行为	他人界定	个人界定
绩效的目标	主管界定	对个人有挑战性，由主管与个人共同界定
目标的重要性	主管界定	个人界定

## 2. 知识经济时代人力资源管理的特性

### (1) 知识使用方式的改变

到了高科技产业与知识经济的时代，企业环境的变化彻底地改变了企业人力资源管理的方法。在 ICT 的影响下，工业化国家的制造业走上服务化道路，加上高科技产业与知识经济的发展，企业更重视顾客的需求与顾客的偏好。企业主所强调的是产品的特殊化、顾客化，生产程序的个别化、弹性化，员工作息的弹性化，及薪酬的弹性化。在知识经济时代，不但知识的使用越来越重要，知识使用的方式也发生了改变。

#### 1) 从重复使用到一次使用

在农业时代，五谷的种植、施肥、灌溉都需要知识，但是这些知识都是世代相传的。每年种植时，农夫使用着同样的知识，千年不变。在工业时代，员工从工作手册、操作规范、经验的累积取得生产时所需要的知识，这些知识同样在生产时被重复使用，很少变革。但是在知识经济时代，知识工作者所使用的知识具有原创性与创新性，是一次使用而非重复使用。

#### 2) 从间接使用到直接使用

在工业时代，员工所使用的工作手册、操作规范等，是由工程师或企业聘请专人所撰写的，员工只是依规则操作机器，间接地使用他人的知识。在知识经济时代，知识工作者是最主要的生产要素，并且是知识的直接使用者。

#### 3) 从被动使用到主动使用

在农业与工业时代，员工在正常情况下不会主动使用知识。相反地，主管会要求员工照章行事，不要自作主张，员工只有在遭遇特殊事件或安全意外时，才会主动思考，使用知识来解决他们所面临的问题。但是在知识经济时代，企业起用大批的知识工作者，使用他们无形的知识，来改造生产程序、组织结构，创新产品，创造财富（详见李诚，2001）。

换言之，近年来产业环境的改变影响了就业市场结构的改变；人力资源管理的改变，是因为知识工作者与个人服务业工作者对企业的贡献，在于他们自身的人力资本与所发挥的内部承诺。没有主管可以强迫员工将其脑袋里

的知识贡献出来，为企业改造生产程序、创新产品，或以新的工作态度、服务来满足顾客的需求。员工的创新与内部承诺的发挥必须以激励方法来达成，必须使员工运用自身拥有的知识，自动自发地订立目标，设立行为，并发挥其内部承诺，以达成创新的效果。又因为创新需要新的知识，员工需要不断地学习新知识、新技术，以增加本身的人力资本。

简言之，在新的产业环境下，雇主必须改变其原有被动的、强调外部承诺的雇佣关系，将被动的员工转变成主动的员工和积极的人力资本投资者；雇主本身的功能也从被动的人事管理的角色，转变为积极的、有利于人力资本投资环境的营造者。绿色经济与绿领工作的兴起，使企业必须要追求金钱的利润、环境的利润与社会的利润最大化，因此，企业社会责任成为 21 世纪人力资源管理非常重要的一部分。

## (2) 知识工作者

### 1) 谁是知识工作者？

到底哪些人才算是知识工作者？很多人误以为凡是不用体力而用脑力工作的都是知识工作者。倘若如此，那所有的白领职员都是知识工作者，其实不然。例如，某位销售员的工作就是在办公室里为顾客填写订单、登记送货地点与记录付账事宜，这些都属于例行事务，并没有以现有知识创造出新的知识，解决新的问题，因此，这位销售员做的虽是非体力劳动，依旧不属于知识工作。但是公司里另一位营销经理则是知识工作者，因为他需要将市场资料、顾客意见以及其他相关信息消化与重组，再加上自己的判断，创造出该公司开拓新市场的营销策略，解决该公司所面对的新问题。

一般而言，知识工作者必须具有以下五种能力：

- 抽象思考的能力。
- 联想的能力。
- 延伸的能力，即从一个领域延伸到另一个领域，整合不同领域的知识并创造出新知识的能力。
- 传播知识的能力，即把新的知识清楚地介绍给他人的能力。
- 改变时间与空间的能力。例如，把世界三大男高音在北京的演唱制成

影音光盘，让全世界的人在自己最方便的时间与地点播放，且不限播放次数。

知识工作者与传统工作者相比，有诸多差异：知识工作者要有自主的工作空间，主管无法得知他们的工作过程且无法监督与指导他们的工作。再者，知识工作者的工作过程无法正规化、典章化，也无法像传统的工作那样通过操作规范、标准作业流程加以管理。知识工作者的知识、技术与经验难以用书本或讲义等外在的方式传授，这些知识、技术与经验的传授方式是靠观摩示范的师徒传授。

## 2) 如何管理知识工作者？

对这样一群独立自主、工作程序无从标准化的知识工作者，应如何管理呢？解决办法如下。

- 球员兼教练：传统工作中，主管扮演教导与监督的角色，犹如球队中的教练，本身不用下场打球。但是知识工作者的主管则不然，他也是知识工作者的一员，因此是球员兼教练，好比球队里的队长，在球场上踢球，但同时也在协调、指挥队友。

大学是知识工作者最多的场所，系主任、院长、校长都是知识工作者的主管，但是他们也要教学、研究，只是他们把部分时间拿出来领导与协调其他教授的教学与研究。医院的院长也看病，也有自己的病人，但他同时也在领导与协调其他医生、护士等不同部门的员工，共同发展医院的业务。换言之，知识工作的主管与下属是同事而非从属关系。

此外，知识经济时代的管理者也要从监督式、指导式的领导转变成教练式的领导，他不再对部下传授知识与技巧，因为知识工作者本身有很好的理论基础、知识与技巧。他们未能使用这些知识去解决问题，主要是因为他们“不识庐山真面目，只缘身在此山中”。主管要协助员工开拓思维视角，全面系统地思考问题，让他知道如何联想，从他们本身既有的知识与技巧来重组，找出解决问题的答案。

- 建构知识交流平台：知识工作者虽然需要独立自主的工作环境，但也需要与其他工作相关的人士来往，不是为了社交，而是要与不同领域，但工作相关的人士共同分享和交换知识。例如，汽车厂新车设计部门的工程师需



要与营销部门的经理来往，以便了解顾客的最新需求；他也要与大学研究材料的教授来往，以便得知哪些新材料可以解决新车设计上的问题。这些知识的交换，可以与工作有直接关系，但也可以没有直接关系。

因此，知识工作者的主管必须对其领导的领域有广泛的知识，同时要拥有良好的人际关系，知道谁在哪个领域擅长哪方面的专业，然后把这些相关人士组成知识分享的小组，定期或不定期地聚会，共同讨论、分享知识。知识分享小组可以面对面地聚会，也可以通过网络虚拟平台讨论与分享知识。

在今日全球化的时代，此种小组的成员可以跨企业、跨地区，也可以跨国。跨国知识分享小组在财务与工商管理顾问公司最为普遍，因为他们要分享不同公司中对某一企业或某一类企业问题的专业知识，以便解决顾客的问题。当前有很多跨国的律师事务所也在建立此种知识分享的小组。在制造业中，这类知识分享小组也不少，例如，美国克莱斯勒（Chrysler）汽车公司过去在内部有技术俱乐部的组织：按各种不同的需要成立不同的技术俱乐部，各俱乐部设召集人，把不同部门相关的人士聚集在一起，共同分享不同领域的知识，解决各自面对的问题。然而，在克莱斯勒与欧洲的戴姆勒（Daimler）汽车公司合并后，两地因文化差异太大而无法沟通，知识分享小组也因而取消。可见，知识分享看似简单，想要做好却非常困难，但这是知识工作者的主管最重要的工作之一。

- 减少行政干扰，创造有利于创新的企业文化：知识工作者非常厌恶企业官僚体制中的各种行政干扰，如填表、报告、行政会议。因此，主管必须担任行政与知识工作者的中介角色，尽量帮助他们隔绝行政干扰。美国的施乐（Xerox）与洛克希德（Lockheed）飞机公司都明文规定：主管要担任知识工作者与行政工作的中介，使最优秀的知识工作者将精力集中于他们的创新工作。

既然创新是知识工作者的主要工作，主管便要建立一个有利于创新的企业文化，例如，创造允许犯错的企业文化。管理界有所谓知识工作者的“5F”企业文化，即快速（Fast）、弹性（Flexible）、聚焦（Focused）、友善（Friendly）与有趣（Fun）的企业文化。具体而言，就是快速提供知识工作