

管理

叢書



Human Resource Management Diagnosis

人力資源 管理診斷

丁志達◎著



管理

叢書

Human Resource Management Diagnosis

人力資源 管理診斷

丁志達◎著



國家圖書館出版品預行編目 (CIP) 資料

人力資源管理診斷 / 丁志達著. -- 初版. -- 新北市 : 揚智文化, 2012.04
面 ; 公分. -- (管理叢書 ; 12)

本书中任何违反一个中国原则

1005400

的立场和内容词句一律不予承认

管理叢書 12

人力資源管理診斷

作 者 / 丁志達
出 版 者 / 揚智文化事業股份有限公司
發 行 人 / 葉忠賢
總 編 輯 / 閻富萍
特約執編 / 鄭美珠
地 址 / 22204 新北市深坑區北深路三段 260 號 8 樓
電 話 / (02)8662-6826
傳 真 / (02)2664-7633
網 址 / <http://www.ycrc.com.tw>
E-mail / service@ycrc.com.tw
印 刷 / 鼎易印刷事業股份有限公司
I S B N / 978-986-298-037-8
初版一刷 / 2012 年 4 月
定 價 / 新台幣 550 元

* 本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回更換 *

序

書之有序，所以明作書之旨也，非以為觀美也。

《文史通義·匡謬篇》·章實齋

國學大師胡適在〈治學方法論：國學季刊發刊宣言〉中提到，古人說：「鴛鴦繡取從君看，不把金針度與人。」單把繡成的鴛鴦給人看，而不肯把金針教人，那是不大度的行為。然而天下的人不是人人都能學繡鴛鴦的；多數人只愛看鴛鴦，而不想自己動手去學繡，而本人應該是屬於喜歡「動手去學繡鴛鴦」的人。

2000年，本人正式離開了「朝九暮五」的職場生活後，適逢台灣電力公司委託精策管理顧問公司從事「台電人力合理化專案」的研究，承蒙王總經理退昌先生的提攜，擔任此一專案的顧問團隊成員之一，在個人的職涯發展上，開始「轉軌」步入了「顧問服務業」，先後參與了數十項人資管理制度的「大案」，很榮幸有機會與目前兩岸人力資源管理界大師級的顧問：常昭鳴先生、徐振芳先生、方翊倫先生、吳萬吉先生共事，在其耳染目濡下，受益匪淺，本書有些精闢的論點，就是擷取這些顧問的智慧精華而來。

中國生產力中心每年定期舉辦「經營管理顧問師訓練講座」，自2007年起，個人榮幸受邀擔任「人力資源管理診斷實務」講座；2009年起，又接受共好管理顧問集團吳總裁正興先生的邀約，定期前往重慶擔任「人力資源總監班」課程講師，這二個班別的講授內容都屬於人力資源管理策略性的課程，在教學上，屢獲歷屆受訓學員好評，在教學相長下，本人乃不揣譾陋，決意撰寫本書，藉資貢獻。

自1996年起，個人編著了《人力資源管理》、《招募管理》、《培訓管理》、《績效管理》、《薪酬管理》、《勞資關係》、《裁員風暴：企業與員工的保命聖經》、《大陸台商人力資源管理》、《大陸勞動人事管理手冊》等九部書。作家賀姆（F. F. Hulme）說：「最甜美的葡萄吊掛

在最高的樹梢上」(The sweetest grapes hang the highest.)，這本《人力資源管理診斷》可說是上述九本書本中尚未深根探討的專題作一番更充分的解析，以期協助有關人士在決定人力資源管理策略與制度的運用上，能獲得事半功倍之效。

本書共分十三章，從宏觀面的願景領導與企業文化（第一章）論述起，再切入人力資源管理策略（第二章）、人力確保管理（第三章）、人力開發管理（第四章）、人力報償管理（第五章）、人力維持管理（第六章）、人力資源量化管理（第七章）、變革管理（第八章）、人力資源風險管理（第九章）、人事管理制度（第十章）、人力資源管理診斷實務（第十一章）、國際人力資源管理（第十二章），並以向標竿企業學習（第十三章）作為總結，具體理順了人力資源管理診斷的來龍去脈。

本書體系完整，敘述詳明，並提供豐富的圖、表、範例、附錄，這些資料皆可現學現用。個人深信本書的參考應用價值頗高，堪為企業界人力資源管理人士難得一見的一本工具書，亦適合於大專院校商學院各系所採用為相關課程的教科書，效益必鉅。

本書承蒙揚智文化事業公司慨允協助出版，在本書付梓之際，謹向葉總經理忠賢先生、閻總編輯富萍小姐暨全體工作同仁敬致衷心的謝忱。又，台南應用科技大學應用英語系助理教授王志峯博士、丁經岳律師、內人林專女士、詹宜穎小姐、丁經芸小姐等人對本書資料的蒐集與整理，提供協助，亦在此一併致謝。

由於本人學識與經驗的侷限，本書疏誤之處，在所難免，尚請方家不吝賜教是幸。

丁志達 謹識

目 錄

序 i



第一章 願景領導與企業文化 1

- 使命宣言 2
- 願景領導 7
- 經營理念 12
- 企業文化 16
- 社會和環境責任 28
- 結 語 29



第二章 人力資源管理策略 31

- 策略規劃 33
- 人力資源管理策略 46
- 策略性人力資源管理 51
- 人力創新作法 55
- 人力資源管理者的角色 60
- 人力資源管理者功能 62
- 結 語 67



第三章 人力確保管理 69

- 人力規劃 71
- 人力盤點 78
- 工作分析 85

人才管理	89
人力委外管理	94
結語	97

第四章 人力開發管理 99

知識管理	101
培訓管理	105
訓練品質系統	108
學習型組織	110
前程發展	113
人事異動管理	117
績效管理	123
360度績效評量制度	128
結語	133

第五章 人力報償管理 135

職位評價	136
薪資制度	140
薪資報酬委員會	147
激勵制度	150
福利制度	155
員工協助方案	157
結語	168

第六章 人力維持管理 169

人資未來學	170
員工滿意度	174
離職管理	180

勞動三權	189
員工申訴制度	197
結 語	201



第七章 人力資源量化管理 203

智慧資本與人力資本	205
組織績效	211
平衡計分卡	213
人力資源計分卡	219
人事成本分析	226
社會保險成本	233
結 語	236



第八章 變革管理 237

組織變革	238
變革管理	244
接班人計畫	253
裁員策略	256
結 語	265



第九章 人力資源風險管理 267

人事風險概論	269
倫理風險	274
人事風險類別與案例	278
人事風險管理步驟與對策	289
結 語	298



第十章 人事管理制度 299

- 制度的立法特性與原則 300
- 勞動法規與人事制度規章 303
- 人事制度規劃 306
- 人事制度規章設計 312
- 員工行為準則 318
- 提案改善制度 322
- 人力資源資訊系統 327
- 結語 332



第十一章 人力資源管理診斷實務 333

- 企業診斷概論 334
- 人力資源管理診斷 340
- 人力資源診斷方法 344
- 企業文化診斷 354
- 企業組織診斷 356
- 人力合理化診斷 365
- 人力資源管理診斷報告 368
- 經營管理顧問師 378
- 結語 380



第十二章 國際人力資源管理 381

- 全球化人資策略 382
- 培訓與發展 389
- 報酬規劃 394
- 回任管理 396
- 外籍勞工管理 398
- 結語 406



第十三章 向標竿企業學習 407

- 佛樂多萊氏公司（願景領導） 408
- 中鼎工程公司（人才培育創新） 410
- 中租迪和公司（人才供應鏈） 414
- 台灣水泥公司（擁抱改變） 418
- 英業達集團（人才學院體系） 423
- 和泰汽車公司（人力資源策略） 428
- 戰國策集團（寵愛女性員工的企業文化） 431
- 結 語 436

常用辭彙 437

參考文獻 453



圖目錄

- 圖2-1 策略地圖 35
- 圖2-2 策略規劃系統 38
- 圖2-3 經營策略與人力資源管理功能的運作 46
- 圖2-4 人力資源管理與發展 48
- 圖2-5 策略管理流程的模型 52
- 圖2-6 策略性人力資源管理的三步驟過程 54
- 圖2-7 人力資源角色模型 65
- 圖2-8 未來人力資源主管必備的條件 66
- 圖3-1 人力資源管理系統模型 70
- 圖3-2 人力資源規劃模型 74
- 圖3-3 人力盤點時考慮的因素 79
- 圖3-4 工作說明書製作程序 90
- 圖4-1 DIKI的概念 102
- 圖4-2 建立完整教育訓練體系的進程序 106
- 圖4-3 績效差距分析 109
- 圖4-4 員工績效評估與工作內容（流程） 123
- 圖5-1 職位評價制度的運用 137
- 圖5-2 整體薪酬計畫結構 144
- 圖5-3 企業員工持股信託框架 147
- 圖5-4 高階經理人薪資設計的基本架構 148
- 圖5-5 有效留才之激勵體制 152
- 圖5-6 員工協助方案服務輸送模式 166
- 圖5-7 （事業單位）員工諮商輔導運作體系 167
- 圖7-1 智慧資本的管理 205
- 圖7-2 公司財務結構示意圖 214
- 圖7-3 平衡計分卡之具體內容 215

- 圖7-4 平衡計分卡作為策略管理的架構 216
- 圖7-5 人力資源關連模型 220
- 圖7-6 人力資源成本分析 224
- 圖8-1 組織轉型的架構 243
- 圖8-2 創造重大改革的八階段流程 248
- 圖9-1 議題 / 風險 / 危機 / 災難變動鏈 270
- 圖9-2 某律師事務所員工盜賣客戶股票流程 275
- 圖9-3 風險對策的評估步驟 290
- 圖10-1 人事管理制度架構圖 312
- 圖10-2 eHR發展的演進 330
- 圖11-1 診斷概略類別 335
- 圖11-2 企業診斷進行步驟 337
- 圖11-3 企業診斷流程圖 339
- 圖11-4 人力資源管理專案整體進程序 341
- 圖11-5 人力資源管理診斷作業程序 343
- 圖11-6 人力資源管理診斷方向 345
- 圖11-7 企業生命週期 365
- 圖11-8 人力資源供需診斷體系 366
- 圖11-9 企業診斷及改善之程序圖 370
- 圖12-1 駐外人員訓練發展模式 393
- 圖12-2 (事業單位) 雇主聘僱外籍勞工流程圖 404
- 圖13-1 中鼎人資願景與策略示意圖 411
- 圖13-2 中租迪和訓練架構圖 415

表目錄

表1-1	使命宣言的九項要素	4
表1-2	企業願景描述	8
表1-3	使命與願景的重要區別	8
表1-4	企業文化的要素	21
表2-1	人資認知進化論	32
表2-2	競爭策略項目	36
表2-3	制定策略的目的	37
表2-4	策略的本質（策略九說）	39
表2-5	如何擬定策略計畫書？	40
表2-6	策略類型	42
表2-7	如何舉辦策略規劃會議	42
表2-8	人力資源管理策略和作業的關係	49
表2-9	人力資源策略管理的類型	51
表2-10	人力資源管理的發展過程	55
表2-11	策略性人力資源、人力資源策略及人力資源組織三者間的差異	61
表2-12	人力資源管理人員職能與角色	63
表2-13	人力資源部門活動項目	67
表3-1	人力資源預測方法	75
表3-2	人力資源計畫編寫步驟	77
表3-3	人力盤點方法	81
表3-4	人力盤點項目檢視	83
表3-5	定性的工作分析方法	88
表3-6	招募策略	91
表3-7	人才測評工具	93
表3-8	抹平世界的十輛推土機	97

表4-1	建置知識管理系統各階段的工作重點	101
表4-2	評估訓練後的成效（基本問卷調查）	107
表4-3	訓練課程設計報告書格式	107
表4-4	學習型組織的模式	111
表4-5	「MASTER」加速學習法的步驟	112
表4-6	實施雙梯階晉升路徑的優點	116
表4-7	組織公民行為向度與意涵	125
表4-8	量化人力資源績效指標	126
表4-9	360度回饋有利有弊	129
表4-10	績效評估時應注意事項	130
表4-11	不同考評主體參與考評的優缺點	131
表5-1	職位評價制度建置顧問輔導流程	139
表5-2	論功行賞 說到付到	145
表5-3	薪酬委員會組成及治理架構標竿作法	151
表5-4	八大激勵模式	151
表5-5	激勵理論整理表	153
表5-6	獎勵快速診斷表	155
表5-7	企業制定福利制度原則	157
表5-8	員工協助方案實施項目	163
表6-1	職場四個世代比較表	171
表6-2	留住好員工的方法	180
表6-3	離職面談可能問到的問題參考清單	181
表6-4	集體協商與工業關係的研究主題	190
表6-5	勞資爭議裁決涉及的法規	196
表6-6	有關勞工申訴的勞工法規規定	199
表7-1	財務性與非財務性績效指標	211
表7-2	部門具體量化指標	212
表7-3	人力資源作業效率評量指標（例行事務）	221
表7-4	職場衝突的成本	222
表7-5	事故成本分析	229



表7-6	勞工保險費負擔比例表	234
表7-7	二代健保保險費計算	234
表7-8	法定受益人順位	235
表8-1	面對組織變革的準備測驗	239
表8-2	最佳實務變革系統	247
表8-3	領導變革的關鍵性錯誤	250
表8-4	企業未來所需的人才	253
表9-1	企業風險來源及其威脅指數	268
表9-2	組織危機準備妥善程度測試表	271
表9-3	人事問題的偵測與預防	272
表9-4	過勞症狀和因素	288
表9-5	過勞死的意義	289
表9-6	危機處理策略	292
表9-7	支持懲戒決定所需要的文件證明	296
表9-8	企業因應員工不誠實措施	297
表10-1	人事管理功能與勞動法規對照	305
表10-2	建立人事制度檢討事項	311
表11-1	人力資源管理診斷訪談大綱	346
表11-2	人力資源快速分析表	355
表11-3	組織診斷的步驟	357
表11-4	影響力與可實行性具備的特質	360
表11-5	管理顧問師進行診斷工作的步驟	379
表12-1	全球化組織能力評估	385
表12-2	母公司的人力資源策略型態	386
表12-3	回任人員最在意的事項	398
表12-4	仲介引進外籍勞工提供的服務內容	402
表12-5	外籍勞工引進與管理措施的法規規定	405

範例目錄

範例1-1	使命、願景、經營理念、核心價值	3
範例1-2	拜耳集團的使命宣言	3
範例1-3	和信醫院使命	5
範例1-4	人力資源管理的使命	6
範例1-5	日本企業的遠景	11
範例1-6	年度經營目標、方針與策略	14
範例1-7	聯強國際公司的經營理念	16
範例1-8	獨創一格的企業文化傳統	17
範例2-1	策略是什麼？	34
範例2-2	沃爾瑪（Wal-Mart）的SWOT分析	45
範例2-3	台灣休閒產業的PEST分析	45
範例2-4	紐科鋼鐵與惠普科技的人力資源策略比較	53
範例2-5	企業總裁對人力資源的期許	59
範例2-6	人力資源部門的重要性	60
範例3-1	2012年行政部員額規劃統計表	80
範例3-2	福特汽車人力盤點成效	84
範例3-3	汽車製造業的工序	87
範例4-1	人力發展策略	100
範例4-2	雙梯階晉升制	114
範例4-3	升等報告	119
範例4-4	避免人才晉升副作用	120
範例4-5	小華盛頓棧的晉升制度	121
範例4-6	鼎泰豐師傅身高設限 升級超嚴	122
範例4-7	IBM的績效管理	127
範例4-8	IBM的領導能力	132
範例5-1	績效調薪矩陣表	145

- 範例5-2 非財務獎酬項目 154
- 範例5-3 臉書 (Facebook) 聘名廚 肥了員工 156
- 範例6-1 退休感言 171
- 範例6-2 蘋果公司執行長賈伯斯 (Steve Jobs) 辭職信 182
- 範例6-3 競業條款 宏碁告前執行長蘭奇 185
- 範例6-4 離職事件 187
- 範例6-5 麥肯錫校友錄 188
- 範例6-6 薪幅制團體協商約定書 192
- 範例7-1 企業反敗為勝的作法 204
- 範例7-2 市場價值架構 207
- 範例7-3 美國西南航空公司的營運戰略 218
- 範例8-1 「血冰棒」的啓示 242
- 範例8-2 百年老店IBM長青秘訣 245
- 範例8-3 組織改進各工作小組作業時程表 252
- 範例8-4 裁員的困難 256
- 範例8-5 罵「垃圾」氣走員工 要付資遣費 259
- 範例8-6 總經理給被資遣員工的一封信 260
- 範例9-1 C航空公司空難紀實 270
- 範例9-2 誠信測評的重要性 276
- 範例9-3 操守測試 277
- 範例9-4 iPhone少一台 富士康員工跳樓亡 279
- 範例9-5 解僱戴眼鏡女員工 罰飯店 280
- 範例9-6 星巴克拒錄用癲癇男 遭罰30萬 281
- 範例9-7 董事長秘書詐領公款事件 282
- 範例9-8 加薪不公風波事件 285
- 範例9-9 剛停職9分鐘 她射死2同事 286
- 範例9-10 替老闆挨刀卻被裁 開槍洩憤攜械投案 287
- 範例9-11 月報制度 293
- 範例9-12 強迫休假 非休不可 295
- 範例10-1 研究工作記錄簿管理辦法 307