

第十章

人力資源管理



管理學：整合觀點與創新思維 2/e



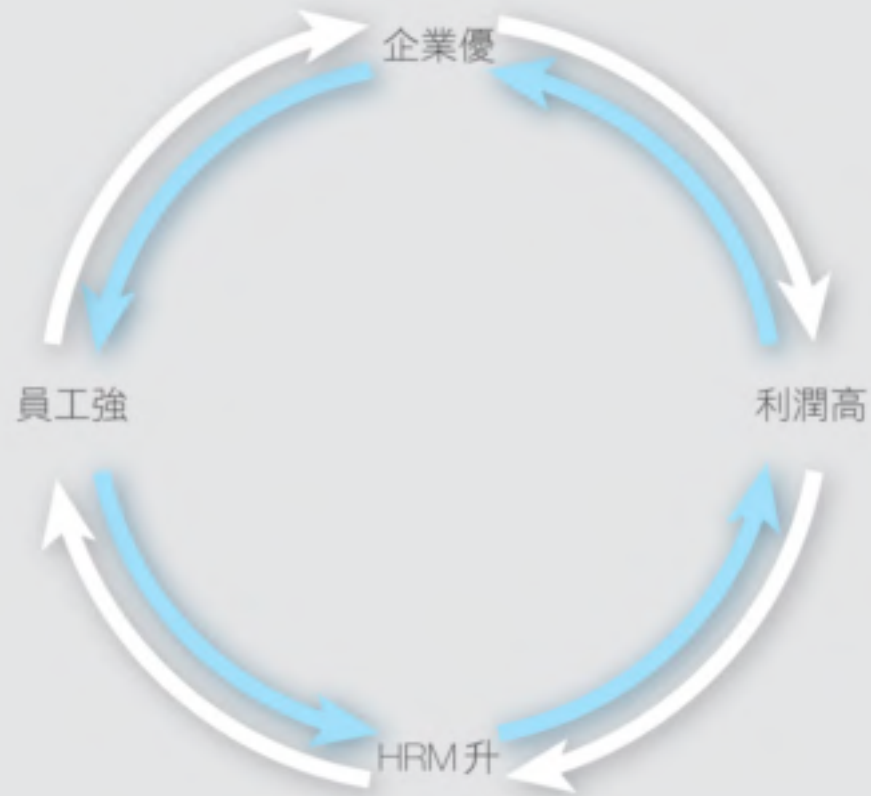
學習目標

- ✧ 瞭解人力資源管理的定義與內涵
- ✧ 組織人力資源管理與其競爭優勢的關聯
- ✧ 資訊科技對人力資源管理各項功能的影響
- ✧ 人力資源管理未來的發展趨勢

星巴克咖啡的用心經營「員工」



人力資源管理與企業績效關係



▲圖 10-1 人力資源管理與企業績效關係

人力資源管理的主要工作

- ✧ 工作設計與工作分析
- ✧ 招募與甄選
- ✧ 訓練與發展
- ✧ 績效管理與薪酬
- ✧ 離職管理
- ✧ 員工關係
- ✧ 策略性的人力資源管理
- ✧ 人力資源管理的發展趨勢

職業、工作與任務

✧ 職業

☞ 一個綜合性的說明，並不與特定組織有關

✧ 工作

☞ 必須與企業組織相連結

✧ 任務

☞ 工作上所必須履行的各項工作內容

工作設計

✧ 工作設計是決定或創造工作特質與品質的程序

✧ 工作設計有三種不同的方法

✧ 機械式方法

✧ 把工作詳細分析，切割成各個單純的任務，每項任務都有標準動作與規則

✧ 人因方法

✧ 設法設計機器設備，使之能符合人體工學的需求

✧ 動機方法

✧ 針對員工的心理需求來設計工作

工作特質與員工工作結果

表 10-1 工作特質與員工工作結果

核心工作特質	關鍵心理狀態	結果
技能差異性 (skill variety)		高出勤率
工作認同性 (job identity)	工作是否有意義	低離職率
工作重要性 (job significance)		高滿意度
工作自主性 (job autonomy)	能否對工作結果負責	高動機
工作回饋性 (feedback from job)	對所做所為的實際結果是否清楚知道	高品質工作績效

註：Hackman and Oldham, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1976.

提高員工工作滿意度

✧ 在動機方式的工作設計下，企業經常用來提高員工工作滿意度及提升員工素質的方式

- ✧ 工作輪調：員工每隔一段特定時間就換另外一個工作
- ✧ 工作擴大化：把工作水平式擴張，讓一個工作有更多同一性質等級的任務
- ✧ 工作豐富化：將工作垂直式地擴張，讓員工有更多的責任與自主權

工作分析

- ✧ 工作分析是描述與記錄工作行為與工作內容的過程
- ✧ 工作規範是工作者所需的知識、技能與能力
- ✧ 一個工作經過工作分析後，產生工作說明書
- ✧ 組織中各項職缺所需的工作規範會在說明書上明白呈現

表 10-2 營業管理副總裁的工作說明書

工作職稱	營業管理副總裁
向誰報告	全球營業服務部門資深副總裁
工作摘要	發展與執行全球化的政策，領導全球營業管理部門，邁向有效能的管理目標。
工作職責	<p>確認與增進生產、地區與顧客三者間工作程序的協調配合</p> <ul style="list-style-type: none"> · 界定企業管理績效衡量的標準 · 確立合約管理程序的標準化 · 確認最小 QBR 的需求 · 確認定價方式 · 建立最小的預測或規劃範圍 <p>保證提供不同地區及全球企業經理人最好的服務</p> <p>促進不同地區及全球的專業經理人達成有效的溝通與明確的負責態度</p> <p>促進與分析正確的行動，俾調整適當的工作流程與優先順序</p> <p>在全球的企業經理人間舉辦有效的討論會議，俾利其觀念與學習心得的交流</p> <p>建立全球企業管理委員會成員，以對抗 NCAR 現象</p> <p>參與全球企業專業經理人的績效評估</p>
工作衡量	<p>在不同生產、地區與顧客間，企業管理實務一致性的程度</p> <p>溝通的容易度以及接近 NCAR 的過程</p> <p>在不同生產、地區與全球企業管理，其間協調的程度</p> <p>解決問題的時間長短</p> <p>從時間與預算面來衡量企業管理的績效</p>
技術與需求	企業管理程序的完整知識；計畫管理與供應鏈整合

招募

✧ 組織發佈人力需求的訊息，以吸引適當的人才前來應徵的作為

招募的方式

✧ 內部招募

- ☞ 組織內部員工的生涯管理機制
- ☞ 內部晉升考試

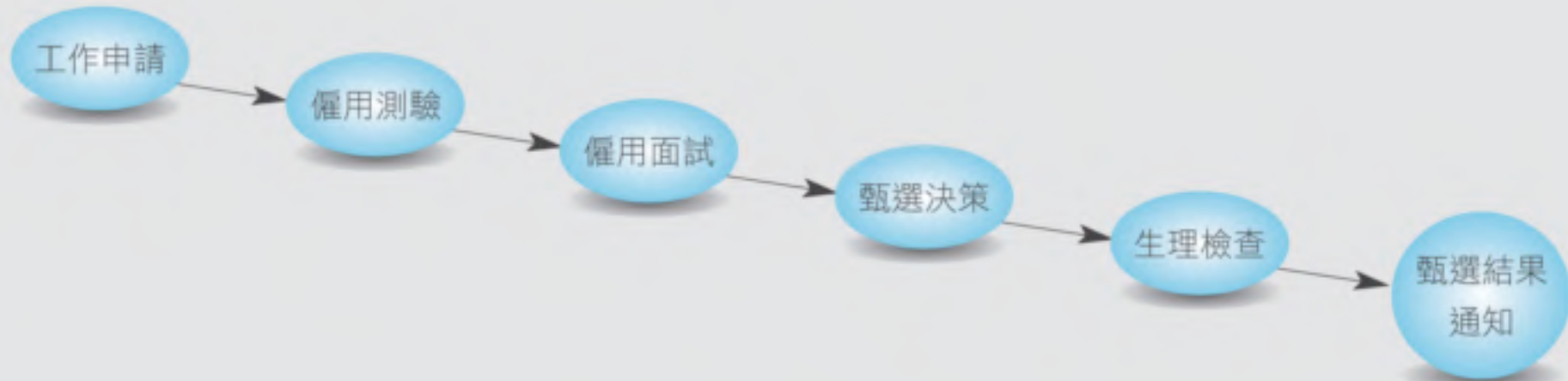
✧ 外部招募

- ☞ 員工推薦
- ☞ 徵才廣告
- ☞ 職業介紹所
 - ☞ 公立職業介紹所
 - ☞ 私立職業介紹所
 - ☞ 獵人公司
- ☞ 校園徵才

甄選 (1/2)

✿ 甄選是一個理性的決策過程

✿ 人員甄選的程序



▲ 圖 10-2 人員甄選的程序

甄選 (2/2)

✧ 工作申請

- ✧ 要求求職者填寫工作申請表格

✧ 僱用測驗

- ✧ 專業知識測驗
- ✧ 性向測驗
- ✧ 實作測驗

✧ 僱用面試

✧ 甄選決策

✧ 生理檢查

✧ 甄選結果通知

訓練 (1/3)

✧ 訓練是一個提供員工資訊，促進員工對公司及其目標瞭解的過程

訓練 (2/3)

✧ 新進人員訓練

✧ 提供公司的基本資訊給新進人員

✧ 在職訓練

✧ 員工被安排在真實的工作情況下，由有經驗的員工或主管傳授工作秘訣

訓練 (3/3)

✧ 角色扮演

☞ 可讓被訓練者自然的演練發生在人際關係中的問題，

✧ 講述

☞ 一種被動的學習方式

✧ 個案研究

☞ 以個案的方式，要求被訓練者分析實際的工作狀況

管理發展

✧ 管理發展常使用的方法

✧ 工作輪調

✧ 藉由將職位申請者在各個部門輪替，將其曝露在各種不同的組織環境中

✧ 導師制

✧ 導師是具有經驗的主管

✧ 特殊企劃案

✧ 公司指派特殊、非例行性的工作職責給職位申請人

績效管理 (1/2)

✧ 績效管理是由公司內各級主管來評估所屬員工的行為表現，是否符合公司目標的過程

績效管理 (2/2)

✧ 績效評估的基礎

☞ 特質基礎論

☞ 以個人特質作為評估績效優劣與否的標準

☞ 行為基礎論

☞ 以員工如何執行工作，作為績效考核依據

☞ 結果基礎論

☞ 以員工完成或生產什麼，做為評估的基礎

績效評估的技術 (1/3)

✧ 個別評估法

✧ 圖表評分尺度法

✧ 列出一些受評估的特質，評分者針對這些特質分別評分

✧ 強迫選擇法

✧ 評分者從一系列的員工描述中選擇

✧ 申論式評分法

✧ 將評分的尺度加以摘要，並討論不含評分範圍中的其他面向

績效評估的技術 (2/3)

☞ 重要事件法

- ☞ 要求評分者對受評員工好與不好的績效表現行為事件，做成日誌記錄

☞ 行為觀察尺度法

- ☞ 將注意力放在具有工作效率的重要事件上

績效評估的技術 (3/3)

✿ 多人評估法著重在將員工表現與其他人進行比較

✿ 排序法

✿ 要求主管依完整的標準將部屬的表現列出順序表

✿ 配對比較

✿ 在受評的員工中，任何二個人都應做比較

✿ 強迫分配法

✿ 評估者將受評員工強迫分配成常態分配曲線

績效評估的一些問題

✧ 對評估的反抗

- ✧ 特別是來自評分者主觀性所造成的不公平結果

✧ 系統設計與操作問題

✧ 評估者的問題

- ✧ 評估者評估標準不一
- ✧ 月暈效果
- ✧ 過於寬大或苛刻
- ✧ 個人偏誤
- ✧ 參照效果

薪酬 (1/2)

✧ 薪酬是員工從公司所獲得的薪資與福利，
是公司對其工作表現的回饋

薪酬 (2/2)

✧ 薪資對員工態度與行為的影響

- ✧ 薪水越高，員工滿意度就越高
- ✧ 薪資發放的公平與否，比薪資的多寡更會影響員工的行為
- ✧ 個人對所得是否公平的參考對象來自
 - ✧ 同一家公司中做同樣工作的人
 - ✧ 同一家公司中做不同工作的人
 - ✧ 不同公司中做同樣工作的人
- ✧ 當員工覺得待遇過低或過高時都會造成壓力

建立合理的薪酬水平

✿ 員工覺得其薪酬是合理的情況

- ✿ 內部一致性：同組織中做同樣事情的同事，其薪酬差距不大
- ✿ 外部競爭性：不同組織中做類似的工作，其薪酬差距不大
- ✿ 員工貢獻度：薪酬反映自己對工作的付出程度

✿ 針對上述目標的具體做法

- ✿ 達到組織內部員工薪酬的一致性 [表10-3](#) [表10-4](#)
- ✿ 達到組織對外員工薪酬的競爭性 [圖10-3](#)
- ✿ 員工薪酬與員工貢獻度的配適

實施工作評鑑的作業要領

表 10-3 實施工作評鑑的作業要領

標準	具體作法
一致性	工作評鑑時，人與時間必須要有一致性；即當二個人對同樣工作分別評鑑時，做出同等級的評分
排除偏見	評鑑過程不能考慮自己的利益，不能摻入政治考量或個人偏見
可修正性	公司必須提供修正不正確性或過時評鑑的方法
可表達性	所有參與評鑑過程的員工皆有權表達自己的看法
資訊正確性	執行評估的人必須要對評估的工作有相當的瞭解

註：Kleiman, L. S., Human Resource management : A tool for competitive advantage, South-western, Inc. ,1997.

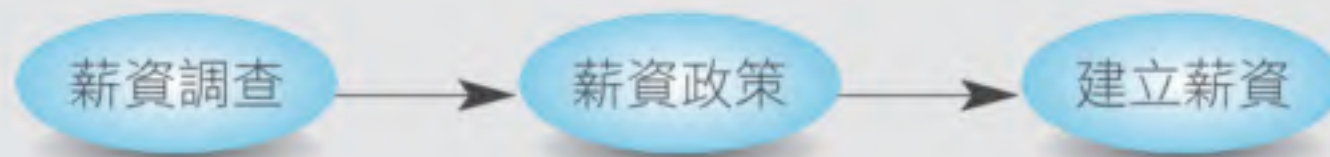
實施工作評鑑的報酬決定因素

表 10-4 實施工作評鑑的報酬決定因素

報酬決定因素	評估項目
技能、專業知識	教育程度、過去經驗與所需專業上的知識
努力	體力上的付出、精神上的付出
責任	判斷 / 決策範圍、錯誤發生的頻率、影響深遠的程度、監督的範圍、財務上責任
工作狀況	風險性、舒適度、體力上的要求

註：Kleiman, L. S., Human Resource management : A tool for competitive advantage, South-western, Inc. ,1997.

建立員工對外薪酬制度 競爭性的步驟



▲圖 10-3 建立員工對外薪酬制度競爭性的步驟

離職管理

- ✧ 離職是指員工服務未滿一定的年限，亦不符合退休條件，因故主動或被動離開組織者
- ✧ 離職程序大致包括結清薪資與欠款、公文移交、繳回相關證件與鎖匙
- ✧ 對於接觸到重要機密資料的員工，需防止其帶走公司重要資料
- ✧ 安排離職座談會，聽取離職人員的意見，及對組織的建議

工會

- ✧ 工會是員工關係維持過程中的媒介組織
- ✧ 工會存在的目的與雇主協商，以解決有關訴怨、勞資糾紛、薪資給付、僱用工時、及工作條件的問題

策略性人力資源管理

- ✧ 策略性人力資源管理是企業提升競爭優勢的途徑之一
- ✧ 策略性人力資源管理需探討三件事情
 - ✧ 企業需要何種人力資源，才能達成策略性目標
 - ✧ 企業需具有何種獨特的資源或機會，才能吸引或酬賞員工願為策略性目標來努力
 - ✧ 如何提升員工未來的競爭力

策略性人力資源規劃的步驟

✧ 確定組織的任務

☞ 明訂出公司的使命

✧ 檢視組織環境

☞ SWOT分析

✧ 訂定策略性目標

☞ 策略性目標應明確，並可加以衡量

✧ 訂定策略性人力資源規劃

☞ 未來人力資源需求清單

☞ 滿足這些需求的計畫

決定人力需求的方法

✧趨勢分析

✧未來的人力資源需求是依照某項業務因素過去的業務趨勢進行計畫

✧比率分析

✧計算某一業務因素與需求員工人數間的比率

✧迴歸分析

✧幾近於趨勢分析與比率分析

人力資源管理的發展趨勢 (1/5)

- ✧ 國際發展趨勢
- ✧ 社會發展趨勢
- ✧ 科技發展趨勢
- ✧ 企業經營發展趨勢

人力資源管理的發展趨勢 (2/5)

✧ 國際發展趨勢

- ✧ 建立多元文化管理制度
- ✧ 員工職涯路徑發展需與企業國際化同步
- ✧ 企業在遴選員工時，應重視倫理的個人特質

人力資源管理的發展趨勢 (3/5)

✧ 社會發展趨勢

- ✧ 使用網路科技與員工溝通、保護智慧財產權、重視人才的有效管理
- ✧ 將學習型組織與網路學習結合
- ✧ 制定規章、制度、約定，應考量企業安全與個人隱私的平衡點

人力資源管理的發展趨勢(3)

人力資源管理的發展趨勢 (4/5)

✧ 科技發展趨勢

- ✧ 將人力資源各功能逐步轉成E化
- ✧ 增強員工對科技發展所需技能的教育訓練
- ✧ 採行網路學習的方式來進行教育訓練
- ✧ 增強員工在知識管理的技術層次
- ✧ 建立相關制度以防範員工電腦犯罪

人力資源管理的發展趨勢 (5/5)

✧ 企業經營發展趨勢

- ✧ 人力資源功能的運作必須與企業營運速度結合，以產生綜效
- ✧ 人力資源部門在企業目標訂定、組織設計、工作評價以及招募決策時，均應與決策者密切溝通
- ✧ 適時修訂人資制度，人才運用宜講求彈性
- ✧ 組織設計與員額編制，應與企業的長期目標與策略相配合
- ✧ 重視員工的技術培養，可大量保持企業的核心技術不受外包的影響

[跨越兩岸]員工認知的文化差異

✧ 中國員工

- ✧ 個人利益凌駕於組織利益
- ✧ 組織與個人對績效評估標準的落差

✧ 相對下，台灣員工：

- ✧ 比較能從組織立場思考績效定義
- ✧ 先天上易於接受與融合多元的文化觀

留人比選才更難－華邦的留人政策

The screenshot shows the Winbond website's '薪資與福利' (Salary and Benefits) page. The page is divided into several sections:

- Winbond** logo and a photo of a person in a lab coat using a microscope.
- 薪資與福利** (Salary and Benefits) section with the sub-heading '優渥的薪資與福利，開創優質的生涯規劃' (Generous salary and benefits, creating a high-quality career plan).
- 薪資與福利** (Salary and Benefits) section with the sub-heading '優渥的薪資與福利，開創優質的生涯規劃' (Generous salary and benefits, creating a high-quality career plan).
- 薪資與福利** (Salary and Benefits) section with the sub-heading '優渥的薪資與福利，開創優質的生涯規劃' (Generous salary and benefits, creating a high-quality career plan).

Below the main text, there are three sub-sections:

- 薪資水準居業界領先地位** (Salary level is leading in the industry):
 1. 保障月薪14個月薪資，另職年滿一年者依比例發放。
 2. 依營運狀況及個人績效年度調整。
 3. 新進人員服務滿半年，即可依績效調薪。
- 獎金/紅利** (Bonus/Dividend):

獎金	含團體及個人績效獎金、營運獎金、特別獎金等。
員工分紅入股	員工到職當年即享有該年度盈餘分派之員工紅利及現金。
其他	公司辦理現金增資時員工享有認股權，員工亦有參與關係企業現金增資認股之機會。
- 保險** (Insurance):

為了保障員工生命財產的安全，華邦從每位員工報到當月開始，即為員工投保各項保險，提供完善的保障。

On the right side of the page, there is a sidebar with navigation links: 搜尋 (Search), 客戶登錄 (Customer Login), 選擇語言 (Select Language), 最新消息 (Latest News), 網站地圖 (Site Map), 聯絡我們 (Contact Us), 全球分公司 (Global Branches), 華邦資訊 (Winbond Information), and 首頁 (Home).

精選案例 問題研討

- ✧ 為什麼留才比選才難？
- ✧ 您覺得華邦公司的留才政策中，哪一項政策的效果最大？為什麼？
- ✧ 若您是一定企業的老闆，請問您如何將員工的生涯目標與公司的未來發展吉合起來，俾留住好的人才？