

第 8 章

人力資源管理



Management

學習重點

1. 人力資源管理(HRM)的重要性
2. 影響人力資源管理的環境因素
3. 甄選工具的類型
4. 現代的人力資源管理議題

人力資源管理(HRM)的重要性

管理的組織功能中不可或缺的一環

- 管理者必須甄選、訓練員工，並評估工作績效

一項重要的策略性工具

- 人力資源管理可以幫助企業建立持續性的競爭優勢

增加企業的價值

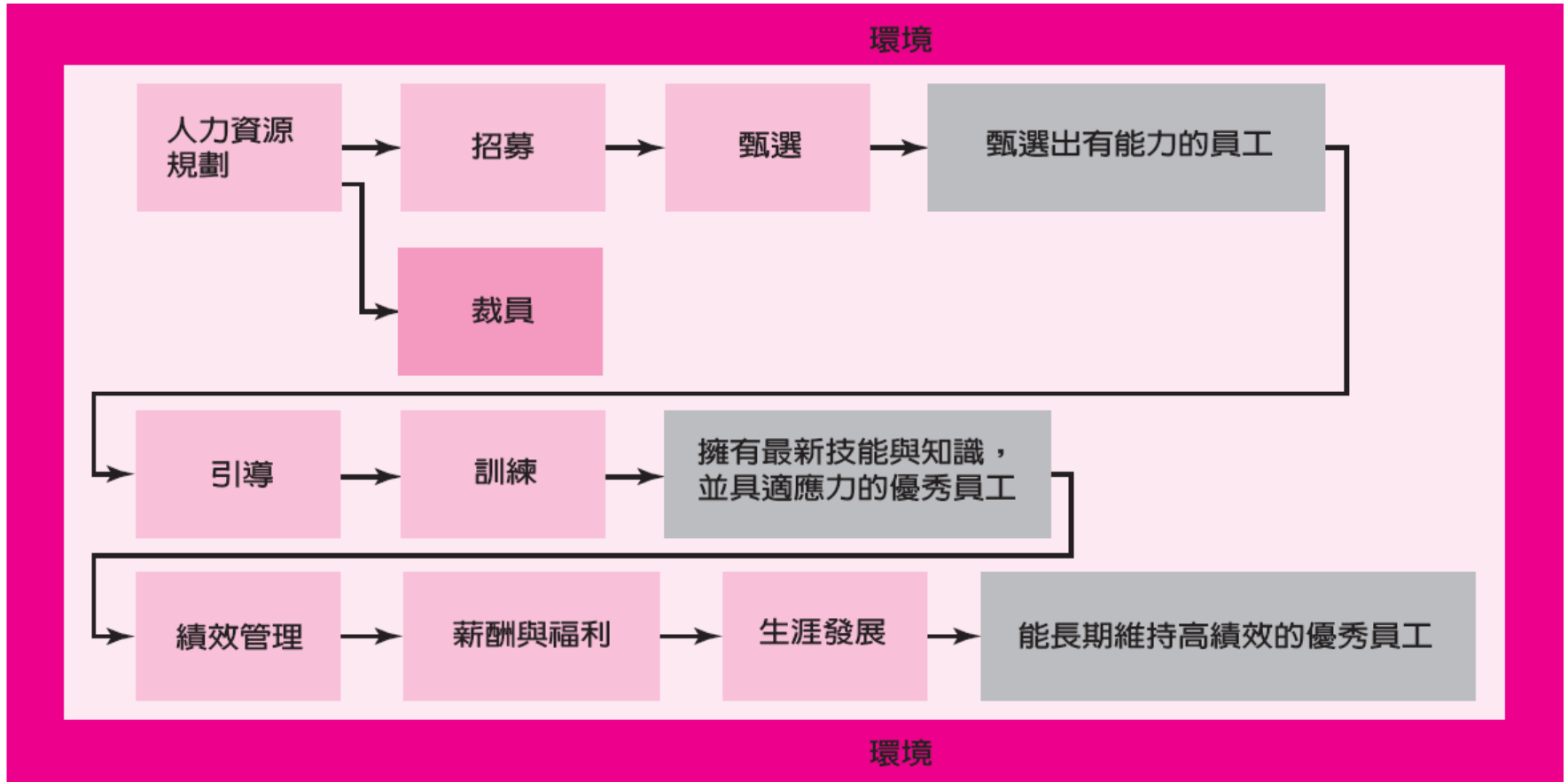
- 高績效工作實務的實施，可帶來高的個人績效與企業績效

高績效工作實務的施行範例

- 自主工作團隊
- 員工建議
- 工作輪調
- 以績效論酬
- 高階的技能訓練
- 指導與訓練
- 問題處理團隊
- 大量的資訊分享
- 全面品管的手續與過程
- 跨部門的整合
- 廣泛的員工參與和訓練
- 完善的人才招募與甄選過程

Sources: Based on M. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance," *Academy of Management Journal*, June 1995, p. 635; and B. Becker and B. Gerhart, "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects," *Academy of Management Journal*, August 1996, p. 785.

人力資源管理程序



影響人力資源管理的環境因素

工會

- 代表勞工，透過集體協商方式來保護工人利益的組織

集體協議

- 由資方與工會代表所共同制定的協議，用來界定：
 - ❖ 薪資、工時與工作條件

影響人力資源管理的環境因素（續表）

承諾行動

- 企業在任用員工時，排除種族、性別、宗教、年齡、膚色、國籍或殘疾等因素，確保弱勢團體的充分就業機會

法令與規範

- 使管理者對於員工的雇用、升遷或解雇更為謹慎

管理人力資源

人力資源規劃

- 指管理者為確保有效完成組織任務，而「適質適量」與「適時適地」配置員工的過程
- 可避免人力資源一時的短缺或過剩
- 人力資源規劃的步驟：
 - ❖ 評估人力資源現況
 - ❖ 評估未來的人力需求
 - ❖ 發展方案以滿足未來的需求

人力資源現況評估

人力資源盤點

- 重新檢討組織人力資源的構成現況
- 工作分析
 - ❖ 用來定義工作內容及其所需步驟的一種評估工作
 - 知識、技術和能力(KSAs)
 - ❖ 可透過下列方式取得資料：直接觀察或拍攝員工工作情形、約談一位或一群員工、讓員工填寫結構式的問卷、讓專家（通常是管理者）列出工作的特質，或讓員工記錄每天的活動

人力資源現況評估（續表）

工作說明書

- 記載工作內容、方式及原因的書面文件

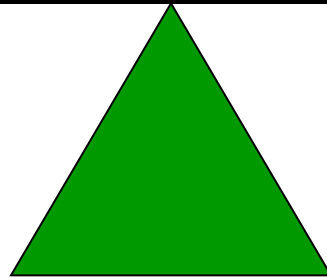
工作規範

- 列出為達成某特定工作，員工所須具備的最低資格，同時也列出有效完成該工作所需的知識、技能與態度

未來人力資源需求的滿足

員工的供應

對員工的需求



影響員工招募的因素

策略目標

企業對產品和服務的要求

知識、技術和能力的可得性

主要徵才管道

管道	優點	缺點
網路	徵才對象眾多，可迅速得到許多回應	應徵者多資格不符
員工推薦	員工推薦的人才通常不會太差，了解公司內部狀況	容易導致公司員工同質性過高
公司網站	瀏覽人次多，可鎖定特定族群徵才	應徵者多資格不符
校園徵才	可同時找到多位應徵者	只限新進職位
人力資源公司	了解產業需求	對組織缺乏向心力

招募與裁員

招募

- 尋找、確認並吸引適任應徵者的過程

裁員

- 減少組織中多餘人力的過程

網路徵才

- 透過網路招募員工
 - ❖ 公司網站
 - ❖ 人力資源網站

裁員的方案

方式	說明
開除	永久而非自願性的終止雇用
暫時解雇	暫時而非自願性的停止雇用：可能只有數天或長達數年
遇缺不補	因自願辭職或自然退休而產生之缺額不予遞補
調職	水平調動員工或降級：這種作法通常不能降低成本，但可減輕企業內部供需的不平衡
減少每週工時	減少員工每星期工作時數，共同分擔工作，或以兼職方式上班
提早退休	提供誘因讓較年長或資深的員工在正常退休年齡前退休
工作分攤	讓數個員工們分擔一個全職的工作職務

甄選

甄選程序

- 篩選應徵者，以確保最合適的人能獲得雇用的過程

何謂甄選

- 甄選是一種預測的活動，試圖預測哪一位應徵者在獲得聘用後能勝任工作，在企業現行的績效評估準則下有良好的表現
- 甄選決策的錯誤：
 - ❖ 拒絕了能勝任工作的應徵者（錯誤的拒絕）
 - ❖ 接受了後來表現並不佳的員工（錯誤的接受）

甄選決策的結果

		甄選決策	
		接受	拒絕
後來的 工作績效	良好 (勝任)	正確的決策	錯誤的拒絕
	不佳 (無法勝任)	錯誤的接受	正確的決策

效度與信度

（預測的）效度

- 甄選工具和相關的工作績效準則間，必須存有可證實的關係
 - ❖ 甄選分數高，等同於好的工作表現；甄選分數低，等同於差的工作表現

（預測的）信度

- 甄選工具在衡量同樣的事物時，是否有一致性的結果
 - ❖ 某項甄選工具所測得的個別測驗成績，在不同受測者所測得的結果應有一致性

甄選工具的類型

申請表

書面測驗

績效模擬測驗

面談

背景調查

身體檢查



進行面談時的建議

1. 對所有應徵者問一套固定的問題
2. 對面試者所應徵的工作需有詳細的了解
3. 盡量減少對應徵者背景、經歷、興趣、測驗分數，或其他特質的先入為主觀念
4. 盡量問應徵者需要詳細描述實際工作情形的問題
5. 使用標準化的量表
6. 在面試中做筆記
7. 避免過於簡短的面試所導致的草率決策

其他甄選方式

實際工作預覽 (RJP)

- 向應徵者說明工作的正面及負面資訊的過程
 - ❖ 鼓勵不適任的應徵者退出
 - ❖ 使應徵者對實際工作有較實務的期待；減少離職率

甄選工具的預測品質

甄選工具	職務			
	高階管理者	中基層管理者	複雜且非管理性	例行性工作
申請表	2	2	2	2
書面測驗	1	1	2	3
工作抽樣	—	—	4	4
評鑑中心	5	5	—	—
面談	4	3	2	2
應徵資料審核	3	3	3	3
推薦函查證	1	1	1	1
身體檢查	1	1	1	2

註：效度之衡量尺度由數字5（最高）到1（最低），「—」代表不適用。

職前引導

帶領新進員工進入組織

➤ 工作單位職前引導

- ❖ 讓員工熟悉工作單位的目標
- ❖ 說明其工作對單位目標的貢獻為何
- ❖ 介紹新工作夥伴

➤ 企業職前引導

- ❖ 告訴新進員工有關企業的目標、歷史、哲學、程序和規定
- ❖ 應包含相關的人力資源政策和福利
- ❖ 參觀企業的實體設施

員工訓練方法

傳統訓練方法

- 工作中訓練
- 工作輪調
- 師徒傳承及指導
- 情境練習
- 工作手冊／使用手冊
- 課堂授課

以科技為基礎的訓練方法

- **CD-ROM／DVD／錄影帶／錄音帶**
- 視訊會議／電話會議／衛星電視
- 線上學習或是其他互動式學習模組

員工績效管理

績效管理系統

- 設立績效標準與評估員工績效，以達到客觀的人力資源決策，並提供能支持上述人力資源決策之必要文件的過程

績效評估的方法

書面評語

重要事件

評等尺度法

行為依據衡量尺度 (**BARS**)

多人比較

目標管理 (**MBO**)

360 度回饋

薪酬與福利

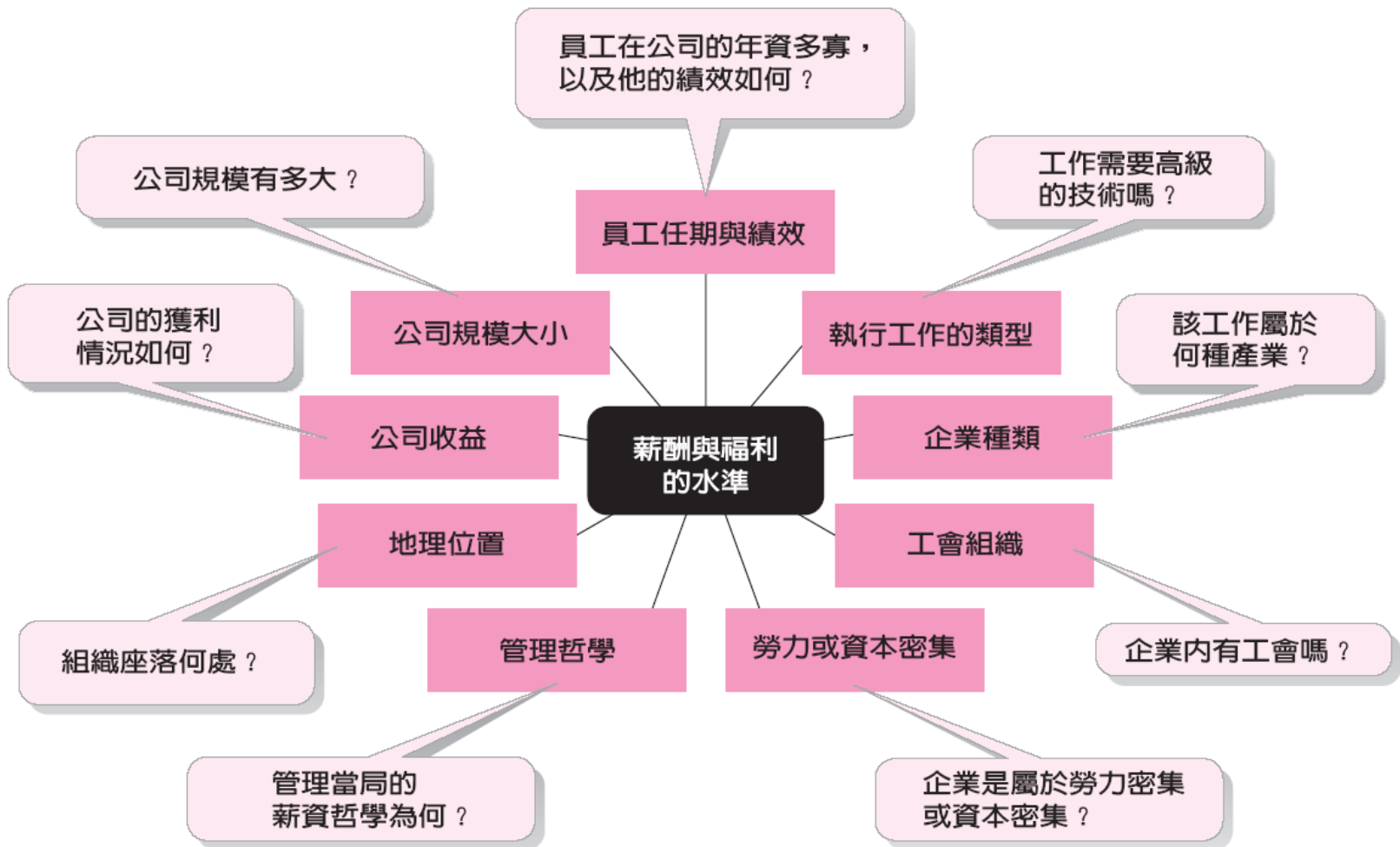
一個公正、有效而適當的薪酬系統的好處

- 可吸引和留住有能力的人
- 對企業的策略績效有很大的影響

薪酬的類型

- 基本薪資
- 額外津貼
- 獎金
- 技能基礎薪酬

影響薪酬與福利的因素



Sources: Based on R.I. Henderson, Compensation Management, 6th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1994), pp. 3–24; and A. Murray, “Mom, Apple Pie, and Small Business,” Wall Street Journal, August 15, 1994, p. A1

職涯發展

職涯的定義

- 一個人一生中所經歷的一連串職位

職涯發展

- 提供資訊、評估與訓練
- 有助於吸引和留住優秀人才

無疆界的生涯

- 是指由個人（而非企業）決定自己的職涯進度與企業忠誠

大學畢業生認為工作最重要的十項因素

1. 享受工作
2. 學以致用
3. 個人發展的機會
4. 感覺他們所做的是很重要的
5. 福利
6. 對良好績效的認可
7. 友善的工作夥伴
8. 工作地點
9. 高薪
10. 團隊的工作
(依重要性排序)

Source: Based on V. Frazee.
“What’s Important to College Grads
in Their First Jobs?” Personnel
Journal, July 1996, p. 21.

成功管理職涯的建議

發展網路

持續提升本身的技能

考量橫向的生涯轉換

保持動態

支持你的上司

尋找良師益友

不要在第一份工作待太久

讓各級主管能看到你

掌握組織的資源

了解權力的結構

表現出正面的形象

把工作做好

慎選第一份工作

現代的人力資源管理議題

多樣化工作團隊的管理

- 多樣化的招募管道
- 甄選過程中避免歧視的現象
- 有效的引導與訓練

現代的人力資源管理議題（續表）

性騷擾

- 是指任何有關性方面、非自願性，而且會影響到個別員工工作績效的不愉快行為
 - ❖ 令人厭惡的示好、性要求，以及其他口頭或身體上有關性方面的行為，屈從或拒絕這類行為，將直接或間接影響員工的就業機會
- 具冒犯性或有敵意的環境
 - ❖ 使人受到性方面因素所影響的環境

現代的人力資源管理議題（續表）

工作與生活的平衡

- 員工不會因工作而拋開家人或私人生活
- 許多企業已愈來愈注重配合員工的某些需要，因而提供了家庭親善福利：
 - ❖ 幼兒照顧
 - ❖ 夏令營
 - ❖ 彈性上班制
 - ❖ 工作分攤
 - ❖ 請假處理私事
 - ❖ 彈性工時