



管理學 12^{EDITION} MANAGEMENT

STEPHEN P. ROBBINS • MARY COULTER 著

林孟彥、林均妍 譯



13 人力資源管理

- 13.1 人力資源管理程序的重要性，及影響該程序的外在因素
- 13.2 辨識並挑選適任員工的過程
- 13.3 不同種類的導覽和訓練
- 13.4 留住優秀且績效良好員工的策略
- 13.5 人力資源管理的當代議題



管理聚焦：管理者的工作

- ▶ 您會在求職履歷表上造假，好幫助您得到某工作？一項針對美國大學生的調查顯示，**70%**的學生說他們會！一位資深的人力資源主管表示，**53%**的履歷表造假，其中，**21%**的學歷是假的。很難以置信，不是嗎？**Scott Thompson**於**2012**年**1**月被任命為**Yahoo**執行長，在這之前，**Thompson**曾先後擔任過**PayPal**的技術長與總裁，並帶領**PayPal**成為一家很成功的公司。



管理聚焦：管理者的工作

- ▶ 正當Thompson要大力整頓Yahoo時，2012年5月他被舉報大學學歷造假，他雖然立即澄清卻愈描愈黑，這事導致他不久後黯然去職。類似的造假事件，曾發生於很多大公司的高階職位。在這類事件中，人力資源管理所扮演的角色究竟為何？



13.1 人力資源管理的程序

- 許多企業表示員工是最重要的資產，也認同員工在企業成功上所扮演的關鍵角色。
- 人力資源管理為何如此重要呢？有哪些外在因素會影響人力資源管理程序？



人力資源管理為何重要

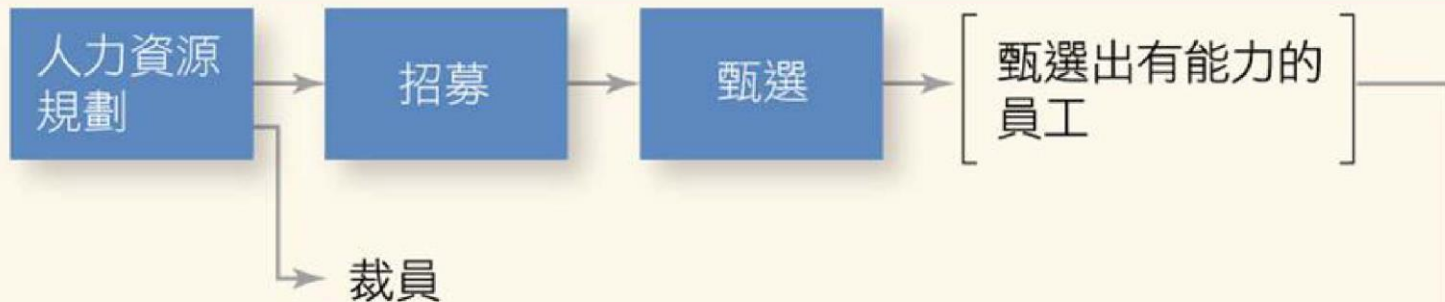
- 人力資源管理很重要的原因：
 1. 企業的人力資源常是競爭優勢的重要來源。
 2. 人力資源管理是企業策略的一部分。
 3. 組織對待員工的方式，對組織績效有很大的影響。
- **高績效工法**(high-performance work practices)：造成高的個人績效與企業績效的方法。

高績效工法的施行範例

- 自主的工作團隊
- 地方分權的決策方式
- 培養員工知識、技術與能力的訓練課程
- 彈性的工作分配
- 開放的員工討論
- 以績效論酬
- 招募適合組織及工作內容的人才
- 高員工參與度
- 授予員工更多決策權
- 讓員工更方便獲得資訊

人力資源管理程序

外部環境



外部環境



統計數字

Data Points



- ▶ **83%**的公司認為，招募最大的挑戰是人才短缺。
- ▶ **91%**的大學畢業生表示，出社會後的第一份工作，即使不喜歡也會儘量待超過一年。
- ▶ **52%**的人力顧問專家表示，不會透過社交網站來搜尋求職者的資訊。
- ▶ **85%**的填卷者表示，員工被解除工作合約的最主要原因是職場性騷擾。
- ▶ **6.25**秒是老闆花在「看履歷以判斷應徵者是否適合」的平均時間。



統計數字

Data Points



- ▶ **61%**的員工表示，他們上班從未遲到。
- ▶ **15%**的老闆表示，會解雇無正當理由而請假的員工。
- ▶ **36%**的填卷者表示，工作不適任最主要的原因是沒有足夠的工作技能。
- ▶ **39%**的人資經理表示，年度考績並不能精準反映員工的績效。
- ▶ **38%**的高階經理表示，在面試時應徵者最常犯的錯誤是對公司所知甚少。
- ▶ **82%**的員工表示，他們願意將**5%**以上的薪水當作退休基金。

影響HRM程序的外在因素

- 對人力資源管理來說，最直接影響的環境因素有
 - 經濟
 - 工會
 - 政府法律
 - 人口趨勢



經濟對HRM的影響

- 全球經濟不景氣對HRM造成的影響：
 - 終身雇用制已不存在
 - 企業的退休制度開始崩解
- 許多工作轉為臨時或約聘，有較佳保障與福利的全職工作愈來愈難得。
- 不景氣期間被裁撤的工作，有超過**840**萬個職位不會再恢復，而會被其他產業的工作所替代。

工會

- **工會 (labor union)** 是代表工人，並透過與資方協商來保護工人利益的組織。
- 在有工會組織的企業中，許多**HRM**協議是由工會與資方共同制定的。這些協議通常會界定招募的來源；雇用、晉升與解雇的標準；參加訓練的資格和懲戒作法等。

HRM的法律環境

- 政府的法律規範對人力資源管理的影響力最大。
- **平權法案 (affirmative action)**：一項組織性的計畫，用來提高受保護族群成員的地位。
- 平權法案減低許多就業歧視與不公平的案例，卻也大幅削減管理者在人力資源決策上的裁量權。

有關HRM的主要美國聯邦法律與規範

法律或規範	年代	說明
公平就業機會與歧視		
公平給付法	1963	禁止因性別差異而造成的同工不同酬。
公民權利法，第七款	1964（1972年修訂）	禁止對種族、膚色、宗教、國籍，或性別的歧視。
就業年齡歧視法	1967（1978年修訂）	禁止對 40 歲以上員工的年齡歧視。
職業復健法	1973	禁止對生理或心理殘障的歧視。
美國殘障人士法	1990	禁止對有生理、心理殘障或慢性病患者的歧視，並要求企業適當照顧這些人。
補償／福利		
勞工調適及再訓練通報法	1990	員工人數一百人以上的公司，在大規模裁員或公司關閉前六十日必須知會員工。
家庭醫療休假法	1993	員工人數五十人以上的公司，其員工得因家庭或醫療因素，而享有每年最多十二週的不支薪休假。
健康保險與義務法	1996	承認員工的健保可從一個雇主移轉到其他雇主。
李莉·李德貝特公平工資法	2009	員工可控告雇主在薪資上有性別歧視的期限延長至 180 天。
病患保護與平價醫療法	2010	醫療健保的全面改革。
衛生／安全		
職業安全與衛生法	1970	強制組織建立衛生標準。
隱私法	1974	讓員工有檢查其個人資料或介紹信的權利。
綜合預算協調法	1985	離職後的員工得持續享有醫療保險（個人支付）。

各國的HRM法規

- 加拿大：與美國相似，加拿大人權法(Canadian Human Rights Act)
- 墨西哥：員工加入工會的比例較美國高，聯邦勞工法(Mexican Federal Labor Law)
- 澳洲的歧視法規直到1980年代才上路，且內容主要規範職場歧視與女性平等就業。

各國的HRM法規

- 德國：兩種代表參與制
 - **勞資聯合委員會**(work councils)是一群提名或票選的員工代表，與管理階層共同組成的委員會，管理者在做任何人事決定前，都必須先徵詢勞資聯合委員會的意見。
 - **董事會代表** (board representatives)則是保障員工代表直接參與公司董事會，並由公司最高層來關注員工的權益。

人口趨勢

- 全球許多組織正在為嬰兒潮員工的退休預做準備，如鼓勵年邁員工延後退休計畫，以減緩短期間大量離職的衝擊。
- BMW位於德國巴伐利亞邦南部Dingolfing的動力廠中有2,500名員工，2007年公司開始擔心因員工老化，而產生必然的生產力下降問題。於是公司決定為年長的員工重新設計廠房。
- 有些公司則提出新的計畫，讓退休員工擔任顧問，並加強訓練讓年輕員工可以儘速填補空缺。
- 趨勢：女性將成為勞工組成中的多數族群。

人口趨勢

- 美國二十一世紀前半的員工組成趨勢因三個原因而受到矚目：
 - 1) 種族與民族的組成改變
 - 2) 嬰兒潮時期出生的人口年紀漸長
 - 3) Y世代員工人口成長



人口趨勢

- 職場上的四代同堂：

- 1) 年紀最長也最有經驗的員工(1946年前出生)占6%。
- 2) 嬰兒潮時期出生的員工(1946到1964年間出生)約41.5%。
- 3) X世代 (1965到1977年間出生) 約29%。
- 4) Y世代 (1978到1994年間出生) 約24%。

13.2 評估並選用有能力的員工

- 每個組織都需要有人從事「達成目標」所必須的工作，組織該如何找到這些人？該如何確認這些人是優秀而有才能的？
- HRM的第一個步驟包含了三項動作：
 - 人力資源規劃
 - 招募與裁員
 - 甄選

人力資源規劃

- **人力資源規劃**(human resource planning)：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。
- 可濃縮為兩個步驟：
 - 1) 評估人力資源現況；
 - 2) 評估未來的人力需求，並發展方案以滿足未來的需求。

評估人力資源現況

- 藉由**人力資源盤點表**來完成。人力資源的基本資料包括：員工姓名、教育背景、訓練情形、過去經驗、語言能力、特殊才能，及專業技術或證照等。
- 人力資源現況的評估也包含**工作分析(job analysis)** - 定義工作內容，與鑑定該工作所需的能力。
- 管理者根據工作分析所蒐集的資訊，來發展或修改工作說明書和工作規範。
 - **工作說明書(job description)**是描述工作的一份書面文件
 - **工作規範(job specification)**列出為了順利完成某項工作，員工所需具備最低資格的書面文件。

滿足未來的人力資源需求

- 未來的人力資源需求取決於企業的任務、目標與策略。
 -
- 根據對現況及未來需求的預估，管理者便可估計人力資源是否充足或過剩。

招募與裁員

- **招募(recruitment)**：尋找、確認，並吸引適任應徵者的過程。

管道	優點	缺點
網路	可傳達給大量的人選；可得到即時的回饋	會有許多不合格的應徵者
員工推薦	可透過現有員工對企業內部先行瞭解；由於員工的強力推薦可能會吸引相當優秀的人選	可能無法增加員工的多樣化
公司網站	傳播很遠；可以針對特定族群	會有許多不合格的應徵者
校園徵才	同質性高而大量的應徵者	僅適用於入門階級的職務
專業招募機構	瞭解產業的挑戰和要求	不會對特定機構有很多投入

- 大多數的研究發現，員工推薦的人選常是最優秀的。

招募與裁員

- **裁員(decruitment)**：減少企業的人力。

方式	描述
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，但可減輕企業內部職位供需的不平衡。
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

何謂甄選

- **甄選(selection)**：決定最能勝任工作之應徵者的步驟。



甄選

效度與信度

- 效度：甄選工具和某些準則間，必須存有經證實的關係。管理者必須證明，他所用的甄選工具與應徵者日後的工作績效是有關聯的。
- 信度：甄選工具在衡量同樣事物時，是否有一致性的結果。

申請表

- 廣泛使用
- 能夠有效蒐集資訊
- 可以有效預測工作績效，但要設計一份好的申請表並不容易

書面測驗

- 必須與工作內容相關
- 測驗類型有智力、性向、能力、人格與興趣測驗等
- 廣泛使用（如：人格測驗、性向測驗等）
- 對管理職位而言，是相當好的預測工具

績效模擬測驗

- 實際的工作測試
- 工作抽樣 - 測驗應徵者與該職位相關的任務；適於例行性或標準化的工作
- 評鑑中心 - 工作模擬；適於測量應徵者的管理潛能

面談

- 廣泛使用
- 必須瞭解哪些問題可以問，與哪些問題不能問
- 對管理職位而言相當有效

背景調查

- 查證背景資料 - 通常是很有價值的資訊
- 核推查薦函 - 通常不是很有價值的資訊

身體檢查

- 適用於對體能有特殊需求的工作
- 主要是為了保險的目的

甄選

實際工作預覽

- 在招募與雇用員工時，管理者必須注意如何談論公司及工作內容。
- 若應徵者得到誇大不實的公司資訊，則可能會給公司帶來負面的影響。
 - 1) 不適任的應徵者會繼續留在甄選程序中。
 - 2) 誇大的資訊會造成不切實際的期望。
 - 3) 當新員工面對預期之外的嚴酷考驗時，他們會感到期望幻滅，而減少對工作的投入。

13.3 提供員工所需的技術與知識

- 新聘員工必須適應組織文化，並在受訓後獲得與組織目標相吻合的工作知識。HRM可透過**員工導覽與訓練**，來完成這些調適的過程。



員工導覽

- **員工導覽(orientation)**：對新進員工介紹企業概況和工作內容等。
 - **工作單位導覽**：讓員工熟悉工作單位的目標、該工作對目標達成的重要性，以及認識工作夥伴等。
 - **企業導覽**：告訴新進員工有關企業的目標、歷史、哲學、程序和規定等，包含相關的人力資源政策，及參觀企業的實體設施。

員工訓練

訓練類型

類型	內容
一般	溝通技巧、電腦系統應用及設計、顧客服務、主管培訓、管理技巧與發展、個人成長、業績、監督技巧及資訊科技及知識
特定	基本生涯 / 事業規劃、創造力、顧客教育、多樣化 / 文化認知、寫作加強、變化管理、領導力、產品知識、公眾話術 / 演說技巧、安全、道德、性騷擾、團隊建立、健康及其他

- 大多數公司的訓練重點有：產業的特定訓練、管理技巧、法律相關資訊（如性騷擾、工作安全相關規定）及顧客服務等。

員工訓練

訓練方法

傳統訓練方法：

- 在職訓練 —— 在實際工作中學習，通常是接任新的工作時使用
- 工作輪調 —— 橫向的工作調整，讓員工體驗不同工作，並有機會接觸不同任務
- 顧問暨輔導法 —— 和資深員工一起工作，從有經驗的員工身上得到支持與鼓勵。常稱為學徒制度
- 經驗練習法 —— 角色扮演、模擬工作或其他面對面的訓練型態
- 工作手冊 —— 透過手冊的研讀來學習
- 課堂授課 —— 員工參與介紹特定資訊的課程

科技的訓練方法：

- CD-ROM / DVD / 多媒體影片 —— 員工觀看多媒體影片，來學習特定的技術或資訊
- 語音或視訊會議 —— 員工在訊息傳遞當下，即時參與現場的學習
- 電子學習 —— 讓員工在網路環境中，透過多媒體或模擬情境學習
- 行動學習 —— 透過行動裝置學習



中國海南航空的駕駛員及機組員，學習在緊急情況下，如何使用滑梯逃脫的照片。在危急訓練課程中，逃生滑梯、救生筏與機門的操作是最重要的。而由於在飛機上無法立即就醫，所以機組人員也需接受緊急救援的訓練，以處理在空中可能發生的疾病及傷害，如暈機、缺氧等。

13.4 留住有能力和高績效的人才

- 當組織投資足夠的資金於招募、甄選、導覽及訓練後，他們會希望能留住員工，尤其是那些優秀且高績效的員工。
- 兩項**HRM**活動扮演很重要的角色：
 - 員工績效管理，
 - 發展適當的薪酬與福利制度。

員工績效管理

- 績效管理系統(performance management system)：設立用來評估員工績效的績效標準。
- 管理者可以從以下七種不同的績效評估方法擇一使用，來幫助自己完成員工的績效評估。下頁起列舉各種方法的優缺點。

各種績效評估方法的優缺點

書面評語

由評估者寫下他對員工優缺點、過去表現與潛力的看法，也可提出改善的建議。

- + 使用簡單
- 似乎偏向衡量評估者的寫作能力，而忽略了員工的實際績效

重要事件

將評估者的考評，集中在能區分有效及無效工作表現的重要行為上。

- + 資料充足；根據行為來衡量
- 費時；缺乏量化

評等尺度

列出一組績效因素，然後針對各項因素，在尺度上給予評等。由評估者依序在各項因素上給員工評分。

- + 定量資料；較其他方法省時
- 未能提供工作行為的深度衡量

各種績效評估方法的優缺點(續)

行為依據衡量尺度(BARS)

這種尺度結合了重要事件法與評等尺度法的主要成分。評估者根據某些項目與尺度衡量員工，這些衡量項目都是真實的工作，而非一般的特質描述。

- + 針對特定與可衡量的工作
- 費時；尺度之發展困難

多人比較

是將特定員工的個人績效與他人的績效相比。

- + 將員工與他人比較
- 員工人數多時不易使用；法律上的疑慮

目標管理(MBO)

根據某特定目標的達成度來評估員工的工作表現。

- + 著重在最終目標；成果導向
- 著重在最終目標；費時

360度回饋

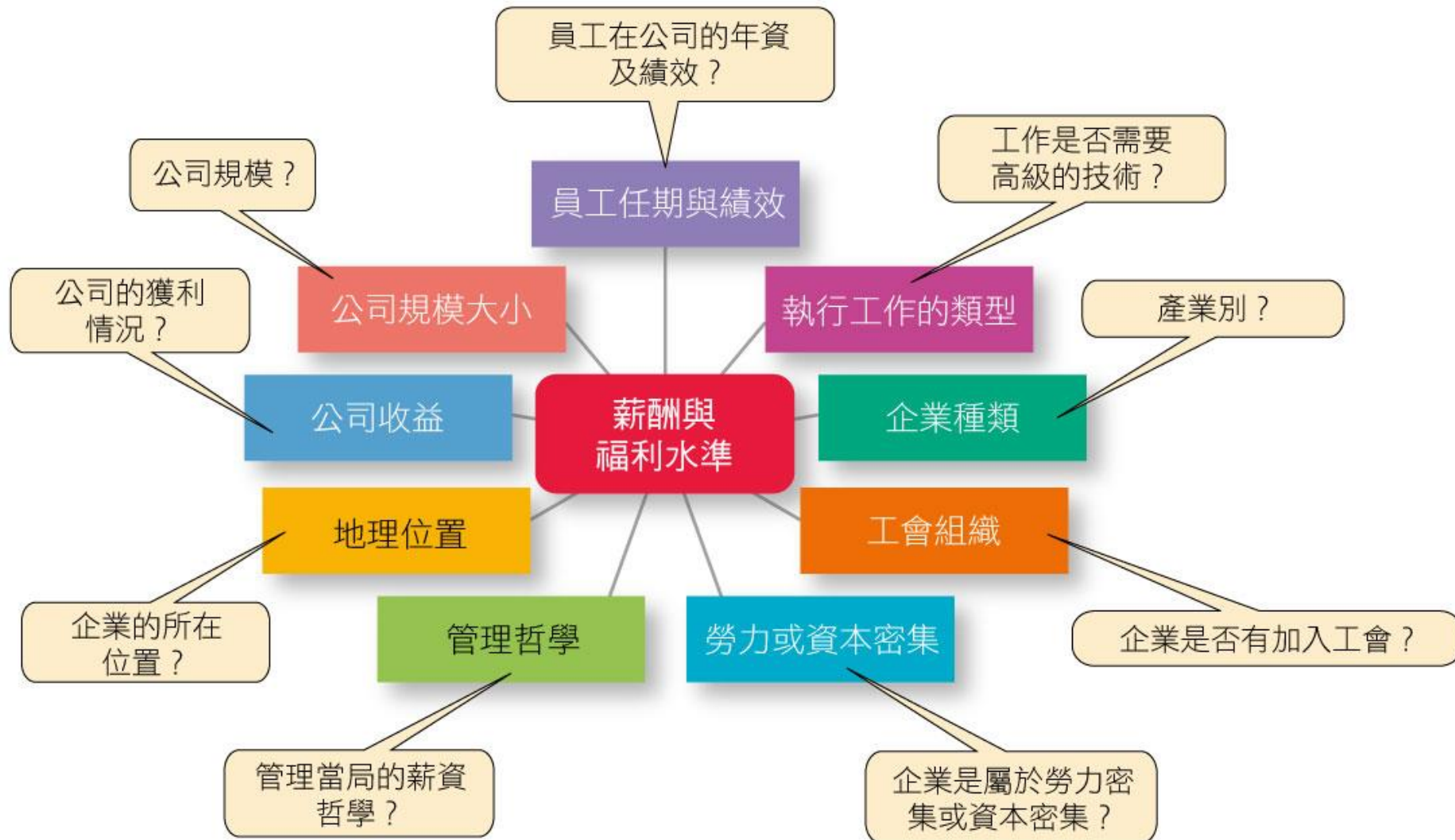
利用管理者、員工和同事的回饋來作為衡量依據。

- + 完整周全
- 費時

薪酬與福利

- 管理者必須發展一個能反映工作多樣化，並能使員工積極工作的薪酬系統。企業的薪酬包括許多不同形式的獎賞和福利，如：基本薪資、額外津貼、獎金等。
- 很多企業採用以下方法：
 - **技術基礎薪酬系統(skill-based pay)**：以員工之技術水準和能力來敘薪的薪酬系統。
 - **變動薪酬系統(variable pay)**：員工薪水會隨著工作績效而變動的薪酬系統。

影響薪酬與福利的因素



13.5 人力資源管理的現代議題

- 處理公司的縮減
- 性騷擾問題的管理
- 工作與生活的平衡
- 人力資源成本的控制



處理公司的縮減

- **公司縮減 (downsizing)**：指公司計畫性地刪減職位。

處理公司縮減的小祕方

- 尊重每個人
- 開誠布公的溝通
 - 及早通知被裁員的員工
 - 讓留下的員工知道公司的新目標與對員工的預期
 - 詳細說明裁員對員工的可能影響
- 遵守有關資遣的法律規定
- 對留下的員工提供必要的支持與諮商服務
- 根據員工的才能與經驗，重新安排工作
- 做好鼓舞士氣的工作
 - 讓留下的員工能安心工作
 - 持續做一對一的員工溝通
 - 參與整個縮減過程，並隨時提供必要的服務或說明
- 將空曠的辦公室空間重新整頓，避免讓留下的員工感到沮喪

性騷擾的處理

- **性騷擾 (sexual harassment)**：指任何有關性方面、非自願性，而會影響個別員工工作績效，或造成不愉快工作環境的行為。
- 性騷擾問題之難處理在於：如何明確判定性騷擾。
 - 美國公平就業機會委員會定義：「令人反感的獻殷勤舉動，要求性交的暗示，以及其他口頭上或身體上對性有所影射的行為，且會直接或間接影響個人的工作，嚴重妨礙個人工作績效，或使工作環境變得令人生畏、不友善或具侵略性。」

性騷擾的處理

- 企業該如何保護自己免於受到性騷擾控訴所帶來的損失？法院會查詢二件事情：
 - 企業是否知道，或它應該早就知道這類有關性騷擾的行為？
 - 管理者是否做了必要的防範來阻止其發生？

性騷擾的處理

- **職場戀愛**對公司可能潛藏很大的問題，除了分手後彼此間可能的衝突及報復外，更嚴重的是有性騷擾控訴的危險性，尤其是上司與下屬間的關係。
- 過去十年間，許多公司對職場戀愛的態度已轉趨彈性而教育員工有關職場戀愛所可能導致的潛在性騷擾問題，仍是很重要的。

工作與生活的平衡

- 家庭親善福利(**family-friendly benefits**)：為了照顧員工在工作與生活間之平衡的福利。
 - 如：就近照顧幼兒、夏令營、彈性工時、工作輪值、進修機會、遠距工作和彈性兼職。
- 今日的工作場所必須儘量符合多樣化員工的不同需求；而當員工能適當調配工作與家庭生活時，他們將有較高的生產力。

控制人力資源成本

- HR成本不斷升高，在美國主要是**員工健保**的支出，在其他國家則是**員工退休金**的支出。





管理議題之思考

1. 請探討外部環境中最直接影響人力資源管理的因素。
2. 有些評論家認為，很多企業的人資部門已沒什麼作用，因為其重點已不是幫助員工，而是協助公司避開法律的限制。您認為呢？公司有正式的人力資源管理系統，有哪些優缺點？
3. 請描述不同的甄選工具，並說明它們各自適合哪種工作的甄選。
4. 實際工作預覽(realistic job previews, RJP)有什麼優缺點？（請由企業與員工兩種角度來思考這問題。）



管理議題之思考

5. 請描述不同方式的導覽與訓練，並說明它們是如何進行的。
6. 哪些因素會影響員工的薪酬與福利？
7. 請描述不同的績效評估方法。
8. 就您的觀點，什麼樣的行為會造成性騷擾？企業如何將職場性騷擾降至最低？