

人力資源管理講義

第一回

305400-1



社團法
考友社
出版發行

人力資源管理講義 第一回 目錄

第一講 緒論·····	1
命題重點·····	1
重點整理·····	2
一、基本概念·····	2
二、人力資源環境·····	18
三、國際人力資源管理·····	26
精選試題·····	31

第一講 緒論

命題重點

- 一、基本概念
 - (一)人力資源管理
 - (二)人力資源部門的角色
 - (三)人力資源組織的設計
 - (四)人力資源管理者
- 二、人力資源環境
 - (一)外部環境因素
 - (二)內部環境因素
 - (三)環境改變的挑戰
- 三、國際人力資源管理
 - (一)國際企業
 - (二)國際人力資源管理

重點整理

一、基本概念

(一)人力資源管理：

1. 意義：

- (1)人力資源管理（**Human Resource Management, HRM**）或簡稱為人管，其最早稱為工業福利工作，後來又稱作人事管理，而這種名稱的變革與人管工作本質的改變有關。人管也由於人的價值與重要性，在社會與企業組織中逐漸被肯定而受重視。
- (2)人力資源管理在本質上既然屬於一種管理，就有其一套系統的知識範圍—即綜合了心理學、社會學、社會心理學、經濟學、管理學等學科，因此，管理者在實際處理人的問題時，除了必須有專業知識外，尚需依賴其直覺判斷、推理、想像或錯誤的嘗試。

2. 精神：

- (1)強調人力人性觀：現代人力資源管理乃是視人力為工作的中心，但是更重要的是人力才能的發揮，也就是以行為科學為基礎，以人群關係為增進方法，提高工作效率，達成組織目標。
- (2)強調人力之發展：現代人力資源管理是以廣泛的機構為目標，利用人員自我發展的願望，透過人才培育計畫，以工作或訓練，謀求人的成長與質的提高，再配合高素質的人力工作。
- (3)由恩慈主義轉變為參與管理：現代人力資源管理重視人群關係，也就是培養工作人員在工作中的滿足感，讓各級人員均可適度地參與管理，得到自我表現的機會，提高其工作的意願，發揮責任感，進而密切協調合作。
- (4)由僱傭關係轉變為交換關係：現代人力資源管理，認為工作者與公司之間，並非只是單純的僱傭關係，而是一種交換關係，亦即員工應致力於增進公司內所有人員的工作素質。本著權變的觀念不斷地調整其管理系統，去塑造一個有利於個人與組織發展的環境。

3. 管理原則：

- (1)發展原則：人事管理措施，須能適度滿足工作人員發展的需求。
- (2)民主原則：以個人為基礎，注重員工的需要與差異，並採民主式管理，尊重員工人格。
- (3)人才原則：發掘優秀人才，留置有用人才，尊定企業發展的基礎。

- (4) 人性原則：注意員工的向上心、自尊心、企圖心，以及情緒反應，使員工能自然接受管理措施，為工作效力。
- (5) 參與原則：給員工有參與的機會，充分讓員工有自主感和歸屬感。
- (6) 彈性原則：人事管理技巧，須因人、因事、因時、因地制宜。
- (7) 科學原則：將科學方法與技術運用在人事管理上，分析事實時，不單憑經驗或主觀判斷，而是用「六W發問法」來客觀分析每一事實。所謂六W發問法，即為什麼（Why）、是什麼（What）、何時（When）、何地（Where）、如何（How）、何人（Who）。
- (8) 功績原則：係指人事管理不是基於私人恩怨，而是基於績效。

4. 功能與活動：

(1) 人管功能意指組織中需提供與協調人力資源的任務與責任。人管既然是組織中對人力資源所作之策略性與操作性的管理，則人管部門除了扮演傳統幕僚功能的角色外，同時也需兼顧執行性的直線功能。前者與欲達成組織目標及影響各部門中個人與工作配合的相關事務有關，例如績效評估、招募、訓練發展、薪資福利、勞資關係等，涵蓋服務、諮商等工作；後者則與直接指揮、控制人管部門的員工，執行日常之管理工作有關。

(2) 活動：

① 人力資源規劃與招募選用，主要包括：

- A 進行工作分析，以建立組織中每項職位的具體資格與條件。
- B 預測組織欲達成目標的人力資源需求。
- C 發展及執行上述需求的計畫。
- D 招募組織欲達成目標的人力資源。
- E 選用組織中各項工作的人力資源。

② 人力資源之發展，主要包括：

- A 訓練員工。
- B 設計及執行管理與組織發展計畫。
- C 設計員工個別的績效評估系統。

③ 獎勵與酬償，主要工作為：

- A 設計及執行酬償與福利系統。
- B 確保酬償與福利之公平性與一致性。

④ 安全與健康，主要工作在於：

- A 設計與執行員工安全與健康計畫。
- B 設計懲戒與申訴系統。

⑤ 員工與工作關係，主要是：

精選試題

一、試述馬斯洛的需要層次理論。

答：美國心理學者馬斯洛於一九五〇年提出了需要層次理論，將人類的需要分成五個層次。

- (一) 基本生活需要：是人類最基本的需求。如食、睡、穿等最低層次的需要，為維持生命的所需。
- (二) 安全的需要：如生活、工作之安全感。
- (三) 愛與歸屬的需要：又稱為社會需要，爭取成為家庭及社會團體之一員，並成為重要份子的需求，例如被團體所接受，追求友情等。
- (四) 尊重的需要：即滿足自尊心與榮譽感。
- (五) 自我實現的需要：在工作上發現自己的潛能，或繼續自我成長的要求，希望成為創造性人物的需求等，屬於最高層次的需要。

馬斯洛認為人類只有在較低層次的需要獲得全部或部分滿足之後，才會產生較高層次的需要，也就是說，當一個人的某一個層次的需要滿足之後，便受次一較高層次需要的驅使。

二、何謂開放系統（open system）的管理概念？試說明影響人力資源管理的外在因素有那些？

答：(一) 開放系統是和外界環境有交流的系統，就企業組織而言，這些環境可能包括客戶、競爭者、工會、政府機構。惟該系統會平衡自己的亂度，即組織內部作適量調整或改變予以因應，以維持長期生存，甚至創造良好績效。

(二) 企業運作在特定的環境下，這些外在環境因素對整個企業的運作有直接影響，現將這些因素分述如下：

1. 產業結構：

- (1) 產業結構和競爭狀態，提供了企業整體經營競爭策略的主要方向，這項競爭策略也同時反映了企業本身的條件和能力。
- (2) 透過競爭因素的分析，企業可以認清自己所處的環境，了解企業應採取的策略和措施。
 - ① 這套競爭策略不只限於生產、行銷，它也包括人力資源的運用。
 - ② 這套人力資源提供企業要有什麼樣的管理文化，何種人力資源作業，以及適合的員工態度和行爲。

2. 勞動市場：

- (1) 外在勞動市場對人力供給和勞工價格水準有直接決定力。不但對企業的人力招募活動和報酬制度有直接影響，對企業的員工甄選策略和整體人力資源規劃上均扮演重要角色。
- (2) 就我國而言，目前有下列趨勢：
 - ① 女性大量投入勞動市場，勞動參與率提高。
 - ② 醫藥衛生發達，壽命延長，而我國重視長者的經驗，使工作年限略增。
 - ③ 工作時數將會逐漸減少。
 - ④ 教育普及，勞動力素質提高。
 - ⑤ 服務業擴充，勞動性工作人力欠缺。
3. 政府法令：政府法令規章主要建立在公平的基礎上，規範企業和員工的權利和義務，如勞基法規定工作時間、工資水準、工作安全和保險及員工福利等，政府也會站在消費者立場，制定消費者保護之相關法令，要求企業履行社會道德的義務和責任。此外，也規範了企業間之競爭行爲，如公平交易法，對聯合行爲等均有所限制。
4. 工會：員工藉由工會提出許多心願或訴求，對人力資源管理是一項挑戰。

三、當企業漸漸國際化，企業經理人在國際人力資源管理方向可能會面臨那些困境？應如何做有效的規劃與管理？

答：(一) 企業經理人在國際人力資源管理方面，可能面臨以下幾項困境：

1. 人力資源規劃未臻完善：與財務、行銷、生產等其他企業功能相比，人事管理容易被視爲支援性或不重要之功能，而未能對人力資源作妥善規劃。
2. 海外調遣之選擇標準不周全：海外調遣人員之資格常限於管理知識與語言培養專業訓練上，而忽略國際性人才最須要的人際關係能力，使挑選之標準不夠周全。
3. 未考慮家庭因素：海外調遣不單是派遣人員的個人問題，家庭因素常關係著績效表現之優劣，如妻兒的文化適應問題，小孩的教育問題等。
4. 對海外派遣缺乏適當的訓練：大多國際性企業對於派遣人員之訓練常是一頭霧水，使得派遣人員缺乏適切的訓練，當然展現不出應有的績效。
5. 海外調遣期間過短：企業多半求的是短期利潤與投資報酬率的績效，但海外經理人要有好的績效也須一段的時日，使得經理人無法在企業要求之期間內達成任務，而企業也因此頻頻更換調派人員。
6. 績效評估困難：海外業務之多樣化與複雜性，使績效評估不易完成。