

商業概論講義

第一回

30555A-1



社團法
考友社
出版發行

商業概論講義 第五回



| | |
|-------------------------|----|
| 第五講 人力資源管理 | 1 |
| 命題大綱 | 1 |
| 重點整理 | 2 |
| 一、人力資源管理的基本概念..... | 2 |
| 二、人力資源規劃..... | 3 |
| 三、人員招募、訓練與管理發展..... | 7 |
| 四、薪資與福利..... | 12 |
| 五、績效評估與獎懲..... | 19 |
| 六、國內勞工問題..... | 21 |
| 精選試題 | 23 |
| 第六講 財務管理 | 34 |
| 命題大綱 | 34 |
| 重點整理 | 35 |
| 一、財務管理的基本概念..... | 35 |
| 二、資金的運用與種類..... | 36 |
| 三、財務規劃與控制..... | 38 |
| 四、營運資產管理..... | 44 |
| 五、中長期資產的管理..... | 51 |
| 六、融資..... | 55 |
| 精選試題 | 61 |

第五講 人力資源管理



一、人力資源管理的基本概念

- (一)人力資源管理的意義
- (二)人力資源管理的發展
- (三)人力資源管理的目的
- (四)人力資源管理的基本任務
- (五)人力資源管理的業務內容
- (六)人力資源管理的原則

二、人力資源規劃

- (一)職位分類
- (二)工作設計
- (三)工作分析
- (四)工作評價
- (五)人力資源規劃

三、人員招募、訓練與管理發展

- (一)人員招募
- (二)員工訓練與管理發展

四、薪資與福利

- (一)薪資
- (二)薪工制度的原則
- (三)影響薪資水準的因素
- (四)薪工的計算方法
- (五)獎工制的主要方式
- (六)員工的福利

五、績效評估與獎懲

- (一)績效評估
- (二)員工獎懲

六、國內勞工問題

重點整理

一、人力資源管理的基本概念

(一)人力資源管理的意義：

- 1.人力資源的定義：是指在組織內任何與成員有關的資源，這資源包括有成員的年齡、學經歷、知識技能、成員數量及工作動機等。
- 2.人力資源管理的意義：在企業各項的資源中，人是最重要、最複雜且最難管理的資源，而人力資源管理主要在研究如何運用企業組織的調整，而使個人需求得以滿足，並進而得以使組織邁向既定的目標。

(二)人力資源管理的發展：

- 1.科學管理時期：由「科學管理之父」泰勒首創，重點在於如何運用科學方法，以求工作之合理化、增加生產、降低成本，故特別重視員工之甄選、訓練、獎工制度和工作方法的改善。而其他人力資源管理的問題則未受重視。
- 2.人群關係時期：始自 1927 至 1933 年間梅育教授主持的「霍桑研究」，開啓了個人行為與群體行為的探索，至今已演變為現代的行為管理思潮。該時期對人性看法的改變，導致管理上加強授權、實施員工參與、給員工更多的自主權、主張工作擴大化與工作豐富化，以獲取更大的成就之滿足。在試驗中發現「霍桑效應」，即員工對新環境的好奇和興趣，可以降低其心理焦慮，而會有較好的表現。
- 3.人力資源發展時期：自 1960 年代開始萌芽，重視生產效率極大化、管理制度合理化、管理措施人性化。在工作方面致力於工作分析、工作設計、工作評價等，加強技術效率與人機效率；在人員方面致力於員工選用技巧的改善、員工訓練的精進、改善員工在工作的人際關係、增進員工對組織的忠誠度；在管理實務方面，追求較高的工作生活品質，特別重視公平就業機會、工作安全與健康、員工福利等各種人事法規或准則的訂定。

綜上所述可知，科學管理時期以「事」為中心，重視工作效率的提升；人群關係時期以「人」為中心，強調人性價值與工作滿足；人力資源發展時期主張工作生活品質的提升，將「人」與「事」作綜合性、

整體性與動態性的研究。

(三)人力資源管理的目的：

- 1.減少人力浪費、增加企業利潤。
- 2.協調勞資關係、安定社會秩序。
- 3.改進管理技術、提高經營效率。
- 4.提升員工情緒、發揮工作潛力。

(四)人力資源管理的基本任務：

- 1.事得其人、人盡其才、才盡其用。
- 2.降低生產成本。
- 3.減少人事流動率。
- 4.促進員工合作精神。

(五)人力資源管理的業務內容：

- 1.選才：依據新增或出缺職務的特性，招募最適當的人才。
- 2.用才：求得人才後，應予妥善運用，使人人都能發揮所長。
- 3.育才：組織應提供各種員工成長的機會以培育員工，使員工能與時俱進，提升其生產力。
- 4.留才：組織應建立各種軟硬體措施，以滿足員工的需求，使員工願意留在組織內為組織效力。

(六)人力資源管理的原則：人力資源管理的目標是在使人與事配合，事得其人、人盡其才；更要使人與人的關係和諧，激發人的潛能，增進合作提高效率，所以人力資源管理的原則有下列幾點：

- 1.科學與人性並重原則：為了避免過度僵硬的制度與標準而影響員工士氣，企業在制定各種制度與標準時，應兼顧科學與人性的原則。
- 2.努力和報償對等原則。
- 3.最大滿足原則：員工除薪資以外，也希望在工作中得到成就感。
- 4.發展原則：各種管理措施，須能將工作人員的潛能開發出來，使員工有發展性。
- 5.參與原則：企業在可能範圍內，應儘量詢問員工有關決策及工作上的意見，充分讓員工有自主感和歸屬感。
- 6.行動原則：人力資源管理最忌空談，所以計畫訂定後，就須貫徹到底才能獲得成果。
- 7.彈性原則：企業面臨瞬息萬變的環境，所以制定各種標準與制度時，應保留適度的調整空間以為因應。

二、人力資源規劃

人力資源管理的工作內容，有選才、育才、用才、留才等四大項，而以

工作設計、工作分析、工作評價與職位分類作為人力資源管理的基本工具。

(一)職位分類：職位分類是將組織中的職位，按工作性質、責任輕重、繁簡難易，以及所需資格條件等因素，加以分析評價，做成有系統的分類與排列，作為人力資源管理之基礎。其目的在達成「統一職稱」、「適才適所」、「同工同酬」、「考核公平」、「權責分明」、「工作簡化」、「升遷有據」，使人與事密切配合，提高行政效率。

(二)工作設計 (job design)：工作設計是指制定工作的內容、方法與型態的活動過程。工作設計是一種改變工作職責及工作關係的過程，其目的在實現員工生產力和員工滿足的雙重目標。工作設計的精神在於設計或重新設計工作（即工作再設計），使工作的重要特性與員工的特性整合在一起，以實現員工個人與組織的目標。基本上工作設計亦為激勵員工的措施。

1.工作簡單化 (job simplification) 或工作專精化：將複雜的工作分為數個較簡單的工作單元，而由不同的工作人員負責。優點是員工不需太多的訓練，專業分工效率高，缺點是因工作單調而產生厭煩，使生產力下降。

2.工作擴大化 (job enlargement)：為了避免工作被過度細分，導致員工工作的單調與枯燥，工作擴大化即在員工現有的工作上，水平增加相關的工作內容（如增加員工操作相似類型機器的數目），以消除工作的單調。雖然可以克服缺乏多樣化的問題，但在使用上卻面臨熱忱不足的結果，很難為工作添加挑戰性與意義感。

3.工作豐富化 (job enrichment)：是一種垂直方向的工作擴大化，所以工作豐富化是垂直增加相關的工作內容（如原本負責操作機器的員工增加執行品質檢驗及工作進度的評估與自我控制），賦予員工較大的責任，由員工經由工作本身（工作內容）來維持及發展內滋的激勵，提高工作的滿足感。

4.工作輪調 (job rotation)：是在一定的訓練計畫指導下，使員工水平的依序輪流從事不同的工作，以達到員工能累積多種工作的知識與技能，增進員工對組織內部相關工作的了解而成為「多能工」，缺點是會使成本增加、調到新職位生產力降低，若輪調為非自願時間問題更多。

(三)工作分析：工作分析又稱「職務分析」，即將企業中各項工作的任務、責任、性質及工作人員的資格條件等項目，予以分析研究作成「工作說明書」與「工作規範」兩種書面紀錄，作為人事行政的基礎資料，使員工的選用、訓練、薪資、考核、調遷、獎懲等有所依據。

1.工作分析六項指標：是人事管理學上的 5W1H。

- (1)確定工作內容（What）。
- (2)標明工作的負責人（Who）。
- (3)指定工作崗位（Where）。
- (4)工作時間（When）。
- (5)分析工作的執行方法與程序（How）。
- (6)說明為何必須如此做（Why）。

2.工作分析的步驟：

- (1)設立專責分析單位。
- (2)擬定工作計畫。
- (3)工作分類：將企業的各项活動依分類標準加以歸類。
- (4)蒐集資料：可用的方法有
 - ①面談法：調查人員與工作人員直接面談，是獲取工作資料的通用方法。
 - ②觀察法：利用動作研究與時間研究，將作業分解成各種小動作，計算所需動作及時間。
 - ③調查表法：又稱描述法。採問卷調查方式，去歸納分析工作有關事項。
 - ④工作日誌法：要求工作者記下一日當中所從事的活動，從紀錄中來了解工作的有關事項。
 - ⑤綜合法：分析人員選擇上述各種方法，綜合應用，可獲得最佳結果。
- (5)進行工作分析：得到分析資料後再依據分類，為每一項工作決定擔任此一工作所需具備的所有條件。
- (6)撰寫工作說明書及工作規範：工作分析的結果，有兩種書面紀錄。
 - ①工作說明書：（工作本身的說明）是指用以說明每個工作的名稱、地點、性質、職責、所需使用的機器設備、所受的監督，以及其他與工作有關的說明。工作說明書包含下列項目。
 - A.工作識別：詳細記載工作的職稱、所屬部門名稱、直屬上司職稱及薪資水準。
 - B.工作摘要：描述工作的主要職能或活動內容及執行方式，有時也會包含所使用的儀器或設備。
 - C.工作上的關係與職責：說明工作者與企業內外其他人接觸的關係，例如向誰報告、負責督導誰、與誰配合工作等。而職務責任是指工作內容中所負的責任。



一、試述財務管理的基本觀念與功用。

答：(一)財務是指企業資金的籌措、分配、運用、管理以及其他有關事項的收付處理方法；而財務管理，是依據企業既定策略，對財務予以妥善的規劃、執行與控制，期以充裕低利的資金，創造最高的利潤。

(二)財務管理的功用：

1. 資金籌措：選擇企業有利的條件，向外募集資金，還需注意自有資金與外來資金的多寡，以避免舉債過多帶來的風險。
2. 資金運用：除考慮企業的獲利性外，應兼顧資金的流動性與安全性。
3. 資金管理：分為流動資金與中長期資金的管理，其管理是否得宜，關係到企業利潤的大小，也影響企業資金週轉的難易。
4. 財務的規劃與控制：財務規劃主要包含財務預測與財務報表分析兩項，係根據企業的長、短期目標，編製各時期的財務計畫；而財務控制主要是指預算工作，藉由各種事前至事後的控制方法，確保財務計畫的執行，並將實際績效與預算相比較，了解差異原因，並追究其責任及提出改善方案。
5. 財務分析：對財務狀況進行詳細了解、評估與檢討的一種方法。分析的目的在協助財務當局規劃並控制財務，亦可作為決策參考。
6. 處理特殊財務問題：如企業合併、擴展營業規模、宣告破產等特殊問題，財務管理人員需和會計師或律師共同配合處理。

二、試述財務管理的性質及其主要工具。

答：(一)財務管理的性質：

1. 計畫性：財務管理能反映現在與指引未來方向，其計畫的優劣，不但影響財務管理的成敗，也關係到整個企業的經營成效。
2. 控制性：財務管理提供的各種數據，除能幫助企業各部門了解營運績效外，尚能被用來當做評估與控制的基礎。
3. 綜合性：財務管理在配合企業相關的生產、行銷、人力資源活動，依照這些活動的需要提供適當的財務支援，因此財務管理有綜合其他企業機能的特性。

(二)財務管理的主要工具：

- 1.預算：即根據事先既定的計劃，以預測在某一段期間內，所要達成的生產、銷售與盈餘的目標，及達成目標所需的資金多寡、來源與運用而言。
- 2.會計：以有系統的方法，將企業的資產、收入、支出、負債、淨值等，以金額的方式予以記錄、分類、彙總、編表、分析。
- 3.成本會計：運用會計的原則，將產品在製造及銷售過程中的有關成本予以記錄和彙總分析，藉以了解產品的總成本與單位成本。

三、試述財務管理之目的。

答：財務管理是一切管理的基礎，亦是企業的中樞，企業的各项活動皆需有充裕的資金作為後盾，所以財務管理是一切活動的命脈。並且提供管理決策資料，反映各部門的工作績效，完整的財務資訊能反映企業營運績效並作為績效評估的基礎。茲將財務管理之目的整理如下：

- (一)確保財務安全：建立流動資產與中長期資產的管理制度，以確保資產的安全。
- (二)降低企業經營的風險：業務風險與財務風險的適當配合，使企業的總風險達到最低。
- (三)創造股東最大的財富：財務分析在降低風險與提高獲利間求一均衡，透過創造企業的獲利能力，以追求最大的利潤，而股東的財富以股價來衡量。
- (四)作為投資的決策依據：財務管理將各項投資所需的資本、風險及可能的收益做一事前的預估，以提供企業從事投資決策的依據。
- (五)維持適當的流動性：維持適當的流動性才不致於週轉不靈。

四、何謂資金？資金的種類有那些？請說明之。

答：資金是指專門提供企業生產及營利所使用的財產，是為企業創立的基本要素及營運的工具。狹義的資金所指的是自有資金，廣義的資金所指的則是自有資金及借入資金。資金種類依各種標準的不同可分為以下幾種：

- (一)依資金的用途或使用性質可分為固定資金、流動資金。
- (二)依資金的運用期限可分為短期資金、中期資金、長期資金。
- (三)依資金的所有權可分為內部資金、外部資金。
- (四)依資金的供給地可分為國內資金、國外資金。
- (五)依資金生產要素的特性可分為天然資金、人為資金。

五、試述使用資金的原則。

答：資金運用的原則在於穩健與靈活，亦即不冒險投機及運用調度講求靈活

，而為達到要求，在資金運用上必須符合以下原則：

(一)選擇資金來源的原則：

1. 根據資金的用途，選擇適當的方法籌措。
2. 衡量長期與短期資金之利弊，訂定出兩者之間適當的比率。
3. 長期資金的投資比例愈小愈好，短期資金的投資比例愈大愈佳。

(二)財務運用的獲利原則：財務運用以達成最高利潤為原則，並求最大利潤化；資本利潤愈大，則表示利潤愈高。

(三)財務運用的經濟原則：

1. 加速應收帳款之回收。
2. 提升存貨週轉率，使資金得以靈活運用。
3. 增加流動資金週轉率，勿使資金閒置。

(四)健全財務結構的原則：

1. 產品或原料之庫存量必須有最低之存量，以提升其週轉能力。
2. 必須有適當的固定資產與流動資金的比例。
3. 維持流動資產與流動負債間之適當比例（2：1）。
4. 固定資金不宜過多，使其週轉能力活絡。
5. 資金的週轉次數愈多，獲利機會愈多。
6. 應收帳款愈少愈好，以靈活週轉率。
7. 臨時性流動資金的需求以籌集短期資金為宜。
8. 固定資金及經常性流動資金的需求，以籌集長期資金為宜。
9. 財務的規劃處理應與產銷能力合而為一。

六、試述財務規劃的意涵與內容。

答：(一)財務規劃是企業將所擁有的財務資源，加以妥善配置、使用，並達到組織目標的一種過程。

(二)財務規劃的基本精神在於利潤規劃，就是使企業在面對未來的不確定因素時，能經由事先的評估，儘可能的預測各種不同情況，以設計各項必要的財務計畫，達成企業的利潤目標。

(三)較重要的經濟環境假設是利率水準，因為它會影響企業的投資決策及融資決策等。

(四)所有的財務計畫都根源於銷貨預測，而銷貨預測是以銷貨成長率為代表，亦可依成長率計算預測的銷貨量。

(五)根據預估的銷售額，透過與資產負債表及損益表各科目的關係，編製預估的財務報表。

(六)當銷售額增加時，必須有相對增加的固定資產（如廠房、機器設備等）及營運資金，所以必須編列各年度的資本預算。

(七)假設新增銷售額所增加的利潤不夠支應資產增加（廠房、設備、原料等）所需的資金時，企業就產生了對額外資金的需求，就必須計算所