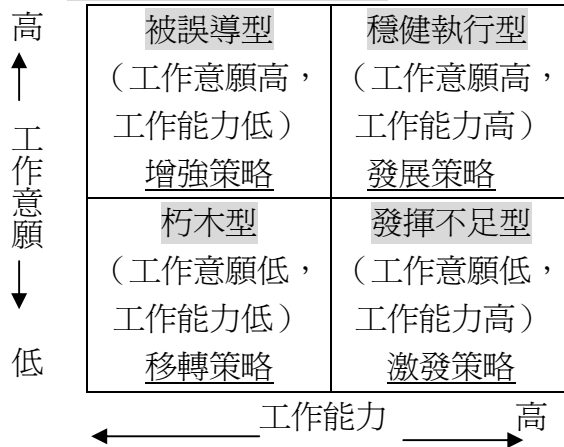


「人力資源管理」第一次上課大要

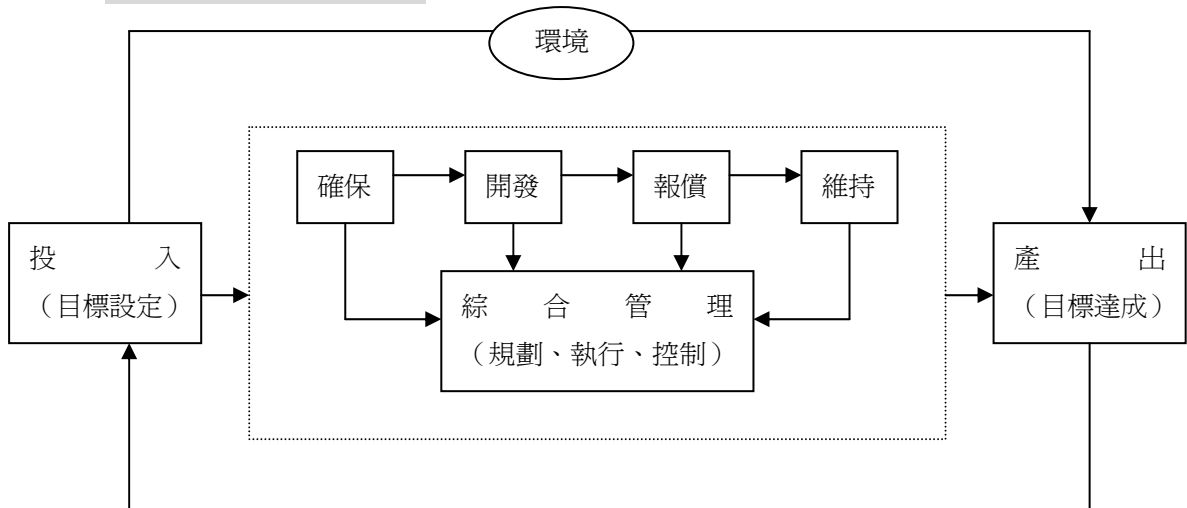
- 一、 **人力資源的定義** (P: 3-4)
 - 廣義：指一個社會具有的智慧、體力勞動能力人們的總稱，包括數量與質量二方面。
 - 狹義：指組織內所擁有用以製造產品或提供服務的人力。
- 二、 **人力資源的特性** (P: 4-5)
 - (一)運用與發揮可達無限的境界 (二)無法儲存 (三)必須不斷地維持或提升，才能保有其價值 (四)投資回收具有高度不確定性
- 三、 **人力資源管理的定義** (P: 5)：指一個組織對人力資源的**獲取、維護、激勵、以及運用與發展**之全部管理的過程與活動。
- 四、 **人力資源管理的演進** (P: 5-7)
 - (一) 工業革命時期(約 18 世紀中葉到 19 世紀中葉)：經濟人、僱傭管理。
 - (二) 科學管理時期(約 19 世紀末至 20 世紀初)：標準化作業、直線權威。
 - (三) 行為科學時期(約 20 世紀 20 年代至 50 年代)：行為科學、非正式組織。
 - (四) 系統理論時期(約 20 世紀 50 年代至 70 年代)：人力資源管理概念取代「人事管理」概念(重視人力與組織的發展)。
 - (五) 權變理論時期(約 20 世紀 70 年代迄今)：策略性人力資源管理(重視員工工作品質、生涯發展、生產力的提昇)。
- 五、 **臺灣人力資源管理的發展過程** (P: 7)
 - (一) 萌芽期 (1945-1960)； (二) 成長期 (1961-1974)；
 - (三) 蓬勃期 (1975-1984)； (四) 精緻期 (1985-2000)。
- 六、 **人事管理與人力資源管理區別**：姚燕洪先生的觀點 (P: 9)
 - (一) 人事管理是作業取向；人力資源管理是策略取向
 - (二) 人事管理是規章管理；人力資源管理是變革管理與人性管理
 - (三) 人事管理是反應式管理模式；人力資源管理是預警式管理模式
- 七、 **人力資源管理之特性** (P: 9)
 - (一) 行動取向；(二) 人員取向；(三) 全球取向；(四) 未來取向
- 八、 **人力資源管理之重要性** (P: 9-11)
 - (一) 積極方面：
 1. 良好的人力資源管理措施可激發員工的潛力。
 2. 人力資源管理是後工業時代競爭致勝的利器。
 3. 組織與勞動力之各種變遷，使人力資源管理益形重要。
 - (二) 消極方面：人力資源管理措施不良，可能產生 1.員工流動率增加；2.意外事件頻傳；3.工作習慣與態度不佳；4.選錯人才；5.組織氣候不佳。
- 九、 **人力資源管理的目標** (P: 11-13)

- (一) 協助組織達成既定目標。
- (二) 有效地運用人員的技術與能力。
- (三) 使組織擁有一群訓練良好、士氣高昂的工作人員。
- (四) 增進員工最大的工作滿足與自我實現。
- (五) 發展並維持一種工作滿足，使員工樂於工作。
- (六) 協助維持合乎倫理的政策與行爲。
- (七) 從事對個人、團體以及組織均有利的變革。

十、**人力的類型與管理策略** (P: 13-14)



- 十一、**增強策略做法** (P: 15): 教育訓練、公平合理的績效評估制度。
- 十二、**移轉策略做法** (P: 15-16): 人力異動、離職管理、紀律管理、輔導面談。
- 十三、**發展策略做法** (P: 14-15): 前程發展、積極激勵、教育訓練。
- 十四、**激發策略做法** (P: 15): 前程發展、積極激勵、工作再設計。
- 十五、**人力資源管理系統模型** (P: 16)



- 十六、**人力資源管理的責任歸屬** (P: 27): 落在各級主管身上。
- 十七、**人力資源管理措施落實的途徑** (P: 27-28)
 - (一) 確立人力資源管理的政策: 以書面定出決策的準繩與原則。
 - (二) 擬定人力資源管理規章與程序: 經全體員工共同研訂行動的具體指引。

- (三) 做好溝通。
- (四) 維持人力資源管理人員在組織內的良好形象。
- 十八、**人力資源管理日常的工作** (P: 29)
 - (一) 溝通管道的確立與運用：事前溝通、事中協調、事後檢討與回饋。
 - (二) 應有的做人處事原則：服務觀念的確立、人群取向的態度、超然的人際關係、任勞、任怨、任謗。
- 十九、**人力資源管理的運作環境** (P: 30-31)
 - (一) 一般環境：政治、經濟、社會、技術環境。
 - (二) 特定環境：政府、公共壓力團體、競爭者、工會。
- 二十、**人力資源管理部門的功能** (P: 32-34)
 - (一) 負責組織的界限防守：防止不適任的人員進入組織。
 - (二) 協助創造良好的工作環境：建立良好的人際關係、確立合理的薪資制度與福利措施、建立公平的績效考核制度與考績制度、實施公平的升遷與獎懲制度、提供有效的訓練與發展機會、暢通全面溝通管道。
 - (三) 以超然中立的地位提供各級主管的建議與諮詢。
 - (四) 履行監督與制衡的功能。
 - (五) 參與組織策略的制定與執行。
- 二十一、**策略性人力資源管理的定義** (P: 34)：係指人力資源管理與組織之求生存圖發展之策略目標相連結。目的在於改進組織績效以及發展一種能夠促進創新與彈性的組織文化。
- 二十二、**人力資源管理者的角色** (P: 34-36)
 - (一) 諮詢者：接受業務部門及員工專業諮詢。
 - (二) 服務者：支援或協助業務部門及員工。
 - (三) 積極變革者：發揮創意、擬定政策或規劃策略，積極推動組織變革。
 - (四) 調解者：調解部門或員工間之差異與衝突，以助於組織目標之達成。
 - (五) 稽核者：含組織之安全衛生、薪資競爭力及公平性、訓練成效、考選與升遷之良好信度與效度、人事作業之公平、員工生涯規劃之達成。
 - (六) 問題解決者：針對狀況，循求問題解決途徑。
 - (七) 專家與通才：以專業知識及開闊的視野，扮演好自己的角色。
 - (八) 組織策略之制定與執行的參與者：提供環境掃描及組織優劣勢資訊。
- 二十三、**人力資源規劃的意義** (P: 44)：係指組織依據其內外環境及員工的事業生涯發展，對未來長短期人力資源的需求，做一種有系統且持續分析與規劃的過程。所以其為組織整體規劃的一部分。
- 二十四、**人力資源規劃的目的** (P: 45)
 - (一) 確保組織長短期所需人員之數量與品質。
 - (二) 有效運用組織的人力資源。
 - (三) 預防環境變動對組織人力所帶來的衝擊。
 - (四) 避免管理人才的斷層：人才接續計畫。

(五)提供組織生涯規劃與管理的基礎：提供充分資訊作為規劃依據。

(六)提供一個檢視、評鑑現況並確認未來需求的方法。

二十五、人力資源規劃的過程 (P: 46-47)

(一)人力需求的預測：考慮產品及服務的需求、外在的經濟情勢、技術的精進、機關財力、員工流動率及缺勤率、組織的成長率、組織經營管理哲學。使用趨勢分析、比率分析、相關分析、管理者的判斷、德飛法等預測方法。

(二)人力供給的分析或預估：

1. 內部人力的分析：包括現有員工的技能存量檔、管理人才存量檔以及主管遞補圖等。
2. 外在情勢分析：包括人口結構的變遷、經濟景氣狀況、未來市場狀況、政府政策以及就業市場狀況等。

(三)人力計畫的實施：依據人力供需分析與比較，擬妥必要的人力計畫並加以實施。

二十六、人力需求預測應考慮因素：(一)產品(或服務)的需求(二)外在的經濟因素(三)技術(四)財力(五)人員的流動率與缺勤率(六)成長率(七)組織的經營哲學。(P: 47-48)

二十七、人力需求的預測方法 (P: 49-51)

(一) 趨勢分析：依據過去員工人數之變動趨勢，以目測或數學方法預估未來人力需求。

(二) 比率分析：以生產量、銷售量等因素與所需員工人數之比例所做的預估方法。(註：直接人員與間接人員的比例，簡稱直間比例)

(三) 相關分析：是一種研究自變數與依變數間相關程度的統計技術

1. 散佈圖
2. 簡單線性迴歸分析

(四) 管理者的判斷

(五) 德飛(菲)法

二十八、人力供給之分析 (P: 54-58)

★內部的人力分析

(一)員額編制表：組織所有職稱及現職人員數目以及未來的僱用需求圖表

(二)電腦化技能存量檔與管理人才庫：將組織成員的工作經驗、產品知識、行業的經驗、學歷、訓練課程、外語能力、異地工作的限制、事業前程規劃、考績資料、興趣、特殊技能等彙整成一套有系統的檔案，稱為電腦化技能存量檔。而存量檔的對象由一般員工改為管理人員時，變成管理人才庫。

(三)主管遞補圖：主管職位遞補之優先順序組織圖。

★ 外部人力供給影響因素：(一)人口結構的變遷(二)經濟景氣狀況(三)未來市場狀況(四)就業市場狀況。

二十九、人力計畫之決策 (P: 58-61)

人力情況	可採取之措施
需求大於供給	鼓勵加班、僱用兼職或臨時人員、訓練、外補、內升、委託外包、運用閑置人力、與學校建教合作、鼓勵延後退休、企業間彼此支援、僱用外勞、外聘、運用志工
供給大於需求	遇缺不補、縮減工時、實施工作分擔制、減薪、鼓勵提早自願退休、鼓勵離職、解聘臨時人員、收回外包工作、第二專長訓練、降級、資遣
供需平衡	內升與外補並重、內部工作輪換

「人力資源管理」第二次上課大要

一、人力需求的預測方法 (P: 49-51)

(一)趨勢分析：依據過去員工人數之變動趨勢，以目測或數學方法預估未來人力需求。

(二)比率分析：

(三)相關分析

1. 散佈圖

2. 簡單線性迴歸分析

(四)管理者的判斷

(五)德飛(菲)法

二、人力計畫之決策

人力情況	可採取之措施
需求大於供給	鼓勵加班、僱用兼職或臨時人員、訓練、外補、內升、委託外包、運用閑置人力、與學校建教合作、鼓勵延後退休、企業間彼此支援、僱用外勞、外聘、運用志工
供給大於需求	遇缺不補、縮減工時、實工作分擔制、減薪、鼓勵提早自願退休、鼓勵離職、解聘臨時人員、收回外包工作、第二專長訓練、降級、資遣
供需平衡	內升與外補並重、內部工作輪換

三、資料來源：引自黃英忠、吳復新、趙必孝合著，人力資源管理，第 58-61 頁

四、工作分析與人力資源管理功能之關係

人力資源管理功能	工作分析資訊之運用
人力規劃	(一) 確定所需人力知種類及條件 (二) 建立員工遴補計畫
招募與考選	(一) 確定考選方法 (二) 從事考選方法的效度考驗
訓練與生涯發展	(一) 鑑定訓練需求，選擇訓練方法 (二) 評量訓練效果，確定升遷管道與生涯路徑
績效考核	確立考核標準
薪資管理	(一) 工作評價 (二) 獎金發給標準規定
衛生與工作安全	(一) 安全防範措施之分析 (二) 意外及職業災害之分析
員工紀律	建立工作規則與程序
勞資關係	(一) 工資談判 (二) 訴怨處理(救濟程序)

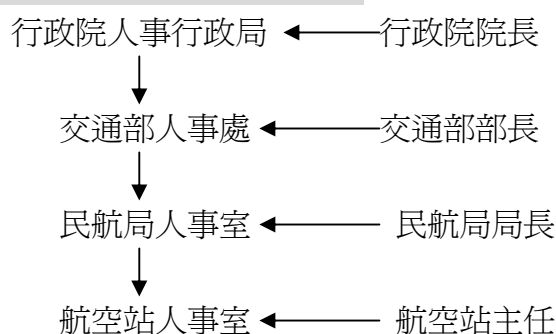
資料來源：引自黃英忠、吳復新、趙必孝合著，人力資源管理，第 69 頁

五、職務：係分配同一職稱人員所擔任之工作及責任(任用法 3 條 3 款)

六、職系：係包括工作性質及所需學識相似之職務(任用法 3 條 3 款)

- 七、工作說明書（職務說明書）
- 八、公務人員陞遷調動必須依據符合「職組暨職系名稱一覽表」
- 九、未來人力資源主管必備之七大技巧（引自人力資源管理的未來，第 129-137 頁）
- （一）透視前景、預測方向
 - （二）大膽地前進
 - （三）獲取 MTV 新生代的信任
 - （四）抱持樂觀主義
 - （五）推動合作與共享
 - （六）擅用平衡計分卡：確保目標設定、績效管理、薪資、升遷，以及後續系統都包含在記分卡的項目中，不是只有財務績效。
 - （七）建立 3C 模式：信用（credibility）、能力（competence）、勇氣（courage）
- 十、傳統上關於工作安全、終身僱用、忠誠度等觀念已經落伍了，代之而起的強調受僱能力（employability）的新型態雇主與員工的關係。（引自人力資源管理的未來，第 132 頁）
- 十一、古老的名言：「不要循著前人的腳步走，往沒有路徑的地方走去，開創你自己的路，然後留下你的足跡」。（引自人力資源管理的未來，第 137 頁）
- 十二、組織運作原則：「整體的力量大於個別的總和」（引自人力資源管理的未來，第 132 頁）

十三、人事行政機關「雙重隸屬關係」情形：



十四、『策略性人力資源管理』與『人力資源管理的策略』區別

- （一）前者範圍廣；後者範圍較狹窄
- （二）前者為面；後者為點或項目
- （三）前者具計畫性，系統性；後者具手段性

十五、人力資源管理（或人事管理）的政策包括考試、任（僱）用、陞遷、待遇、保障、考績、獎懲、退休、撫卹等法令規章、程序與處理原則。

十六、投射測驗：投射測驗主要用於對人格、動機等內容的測量，其要求被測試者對一些模稜兩可或模糊不清、結構不明確的刺激做出描述或處理。但投射測驗在計分和解釋上相對缺乏客觀標準，對測驗結果的評價帶有濃重的主觀色彩，所以對主試和評分者的要求很高。

十七、收文籃測驗（in-basket tests）：係指將主管日常處理的書面文件抽樣選出，並要求參與測驗的人員在一定的時間之內，寫出處理行動，藉以瞭解其能力的一種方法測試方法。

十八、人員招募的步驟

- (一) 擬定招募計畫：(1) 預測需求 (2) 配合業務消長 (3) 決定招募類別及人數 (4) 擬定招募策略
- (二) 準備招募資料
- (三) 尋求招募途徑：(1) 間接法 (2) 直接法 (3) 第三者

十九、甄選

- (一) 甄選程序：(1) 決定甄選日期 (2) 報名 (3) 審查資料 (4) 考試或面談 (5) 身體檢查 (6) 主管批示
- (二) 甄選方法：(1) 筆試 (2) 口試 (3) 實作測驗 (4) 心理測驗 (5) 管理評鑑中心

二十、招募與甄選的原則 (錄自林燦螢上課講義, p: 25)

- (一) 選擇最適合的人，而非最優秀的人
- (二) 選擇最適合的人，而非最想要此一工作的人
- (三) 選擇最適合的人，而非薪水要求最低的人
- (四) 選擇適合的人，但不要選薪水要求過高的人
- (五) 選擇敬業的人，不要選時常換工作的人
- (六) 選擇具有發展潛力的人
- (七) 選擇具有團隊精神的人，而非單打獨鬥的明星
- (八) 避免選擇太多相似背景的人，以免組織同質性過高、學習意願低落

二十一、面談程序 (錄自林燦螢上課講義 p: 26)

- (一) 寒暄 (二) 閒話家常 (三) 前導的問題 (與公司接觸相關) (四) 進入正題 (經驗、求學、興趣) (五) 工作經驗 (六) 教育背景 (七) 活動與興趣 (八) 優點彙總 (九) 缺點彙總 (十) 結束面談，親切熱誠送客

二十二、參加面談要領

- (一) 注意服裝儀容 (二) 上網瞭解應徵機關職掌等內容 (三) 準備簡要的自我介紹 (四) 保持笑容 (五) 語詞清晰 (簡潔有力) (六) 表達誠懇 (七) 避免東拉西扯 (八) 時間掌握洽當

二十三、配置

- (一) 報到引介
- (二) 職前訓練
- (三) 試用：3 至 6 個月，亦有多達一、二年者
- (四) 考核：相關性、不偏性、顯著性、實際性
- (五) 正式僱用

二十四、教育與訓練之比較 (人力資源管理, p: 107)

項 目	教 育	訓 練
目的	獲得基本知識	獲得專業知識與技能
基礎	以個人為主	以工作為主
範圍	較廣	較狹
時間	較長	較短

功能	發展	培養專才
----	----	------

二十五、教育訓練之目的：

- (一) 累積技術，培育人才
- (二) 補充能力之不足
- (三) 流暢溝通，促進合作

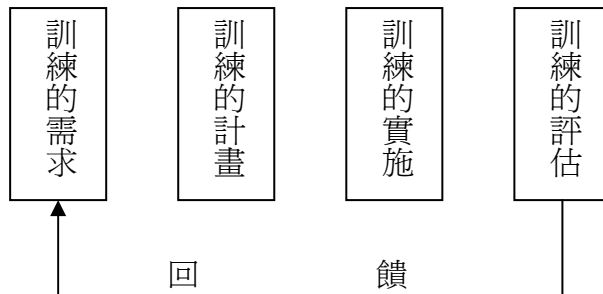
二十六、**診斷性測驗**：主要用於測量閱讀和數學能力，其可以顯示出受測者在各種技能上的優勢和不足，但不能解釋原因。

二十七、**管理評鑑中心**：並不是指實際成立一評鑑場所，而是使用不同的行為評鑑方法（如團體討論、情境模擬、收文籃訓練、360 度評量等），對於評鑑對象進行已界定好的才能項目進行評鑑，藉以預測受評者在這些才能項目的日後表現。

二十八、**辦理訓練業務之要領**

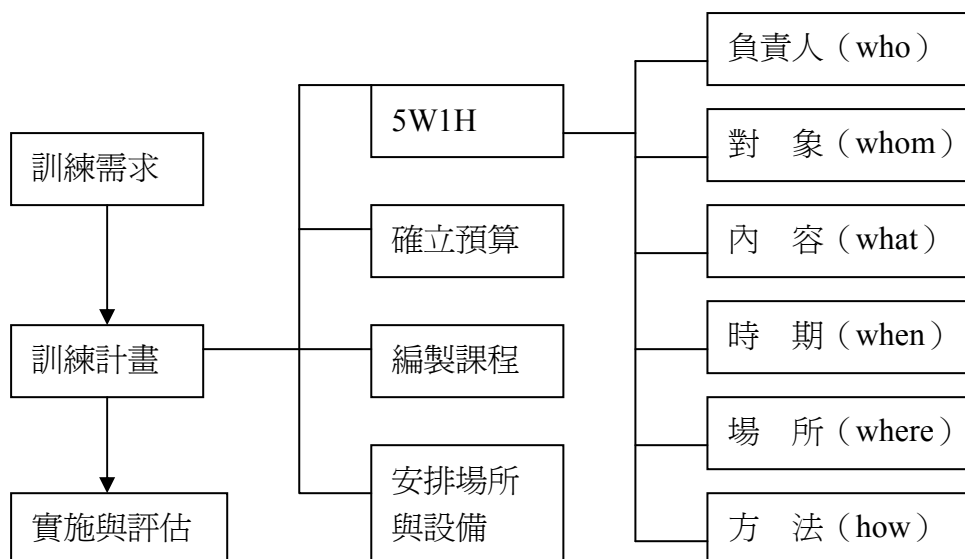
- (一) 蒐集資料研訂計畫，依序進行
- (二) 擬妥課程配當表、受訓人員報名表備用
- (三) 蒐集各類科講師名單及聯絡方式
- (四) 派訓人員充當講師種子
- (五) 可請參訓人員寫下簡要心得報告
- (六) 辦理訓練完畢須要檢討，以為下次辦理之參據

二十九、**教育訓練之程序**（人力資源管理，p：109）



三十、**評估訓練需求的方法**：(1) 觀察 (2) 面談 (3) 問卷調查 (4) 邏輯推理 (5) 績效評估 (6) 人事紀錄分析 (7) 人事測驗，包括性向測驗、成就測驗、人格及興趣測驗等 (8) 人力資本衡量結果（人力資源管理，p：111）

三十一、**教育訓練計畫之體系**（人力資源管理，p：113）



三十二、訓練方式

- (一) OJF
- (二) OFF JT
- (三) SD
- (四) E-Learning

三十三、『自我評量題目』—第六題【簡單線性回歸分析】

醫院病床數 (x)	護士人數 (y)	$(x_i - \bar{x})$	$(x_i - \bar{x})^2$	$(y_i - \bar{y})$	$(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})$
200	250	-200	40,000	-170	34,000
300	270	-100	10,000	-150	15,000
400	450	0	0	30	0
500	490	100	10,000	70	7,000
600	640	200	40,000	220	44,000

<解答>

$$\Sigma x_i = 200 + 300 + 400 + 500 + 600 = 2,000$$

$$\Sigma y_i = 250 + 270 + 450 + 490 + 640 = 2,100$$

$$\bar{x} \text{ 平均值} = 2,000 \div 5 = 400$$

$$\bar{y} \text{ 平均值} = 2,100 \div 5 = 420$$

$$\Sigma (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y}) = 34,000 + 15,000 + 7,000 + 44,000 = 100,000$$

$$\Sigma (x_i - \bar{x})^2 = 100,000$$

簡單迴歸程式： $y = a + bx$ (b 是斜率，a 是截距，x 為 700)

$$b = 100,000 \div 100,000 = 1$$

$$a = \bar{y} - b\bar{x} = 420 - 1 \times 400 = 20$$

$$y = 20 + 1 \times 700 = 720$$

當醫院病床數增加到 700 床時，所需護士為 720 人

「人力資源管理」第三次上課大要

- 一、**績效考核的意義**：以工作目標為導向，以工作標準為依據，對員工在工作過程中的行為及其成績進行評定的過程。(P：131)
- 二、**為什麼要進行績效考核**：(P：132)
 - (一) 解決管理的問題：建立員工共同的標準，以決定誰應該晉升、誰應該降薪、誰應該得到獎金、誰應該進行調動。所以績效考評是獎勵與懲罰、晉升與降職、調薪之依據。
 - (二) 員工發展問題：幫助績優者持續發展，鼓勵落後者前進。決定誰是合作什麼工作、誰需要補充基礎知識、誰需要學習新的知識。所以績效考評是考評員工人與事配合程度、能力特點與能力提升之程度。
 - (三) 企業策略問題：以員工目標與企業目標為前提，避免員工對工作不負責任、好的員工不流失，以及避免員工工作效率低落。所以績效考評是要提升員工責任感、企業凝聚力，以及提高工作效率。
- 三、**績效考核目的**：確認員工工作成績、改進工作方式、獎優罰劣、提高工作效率和經營效益。(1.可作為工作改善的基礎。2.可作為員工薪資調整的標準。3.可作為員工調遷的依據。4.可作為員工訓練的參考。)(P：131-132)
- 四、**績效考核之程序**：(P：132-134)

建立部門間、主管與部屬間之共識 → 成立考績委員會 → 進行考評 → 考績委員會審議 → 首長核定 → 發布考核結果 → 行政救濟 → 考核結果之回饋
- 五、**績效考核的型態**：(P：134-135)
 - (一) 員工自我考核
 - (二) 員工相互考核
 - (三) 主管考核
 - (四) 部屬考核
 - (五) 全方位考核
 - (六) 考核委員會的考核
- 六、**績效考評的方法**：(P：135-142)
 - (一) 過去導向評核制：
 1. 評核尺度法：以 A、B、C、D、E 或 1、2、3、4、5 等級評分，再加總。優點：簡單、有明確範圍；缺點：易趨主觀、不易適合受考核者特性。
 2. 查表法：以文字敘述受評者表現，再就問題在工作上之價值與重要性，依不同權數或分數，予以統計或平均。優點：只須對事實作分辨，易作肯定判斷；缺點：考核項目之問題不易涵蓋，考核者常難針對工作考核。
 3. 重要事件法：考核者將受評者平日工作表現之重要或特殊事件記錄作為考核依據。優點：給予與工作有關的回饋，提供輔導之參考；缺點：因記錄不良行為會影響員工工作情緒，並缺乏客觀的計量比較。
 4. 人員比較法
 - (1) 排列法：成績序列法。將考評因素逐一評定等次，再依序位高低定其優劣。優點：簡單；缺點：易受暈輪效果及接近誤差影響。
 - (2) 配對比較法：每位員工與其他員工逐一比較，以決定優劣。

(3) 人與人比較法：先選定受評者之代表人及評定要素為考評對象及標準，其他受評者與代表人依考評要素逐項比較，以評定受評者成績。優點：較客觀；缺點：較繁雜，考評者須對受評者充分了解。

(4) 強迫分配法：事先規劃考評要素等級比例，將受評者按規定之比例分配其成績。優點：符合常態分配；缺點：強迫比例分配有失公平。

(二) 未來導向評核制

1. 自我考核法：員工自設未來目標，自我要求及自我發展的方法。優點：避免暈輪效果等誤差；缺點：易對自己寬容，致成績常偏高。

2. 心理評估法：以心理專家與員工深入交談，並作心理測驗，以預估未來表現。優點：主要用於年輕主管的任用與發展；缺點：須有專門心理學技術。

3. 目標管理法：由各階層主管與員工一起設定未來的工作目標，工作績效與之比較，作為評核的標準。

4. 評鑑中心：將受評者集合於作業場所以外的地點，在一段期間內，運用各種方法對每一位受評者做不同的測驗，對受評者未來潛力作客觀分析。

七、績效考核實施上的問題點：(143-144)

(一) 考核要素的選定：常忽略了其他相關因素，造成考績結果的偏差。

(二) 考核時機：一年考核一次，不易獲得完整資料，使考績流於形式化。

(三) 考核者的態度：

1. 暈輪效果：考核者評分時，常受被考核者某一特性之影響而歪曲考核結果。

2. 接近誤差：考核者評分時，常受被考核者最近表現印象最清晰的某一工作表現影響。

3. 趨中傾向：不高不低的評分，使分數差距不大，而失去評比意義。

4. 慈悲情懷：對員工表現給予很高的評等，表現差者亦得中等分數。

5. 推理錯誤：誤認特質之間的相關性。例如認為專業知識好者也具一般常識。

6. 標準誤差：以自己本身作為評估他人的標準。

(四) 人際關係的干擾：為使人際關係和諧，考績一視同仁或採輪流方式。

(五) 考核結果的回饋：考核結果是否公布，或是否反應於升遷調動，造成困擾。

八、績效考核問題解決之道：(144-146)

(一) 考核要素之內容要合理設定

(二) 平時工作紀錄，採期中及期末考核

(三) 可先自我評估，再同事相互評估，最後由直屬主管根據該兩項資料評估。

(四) 考核應通知本人，員工如有不服，應予申訴機會。表現不佳者，應予面談。

(五) 考核結果應與賞罰措施、人力異動及前程發展配合，反應到升遷、降調等。

九、薪資管理之意義 (張火燦，策略性人力資源管理：P185)：

(一) 就個人而言，不僅是工作的回饋，亦代表個人能力或成就的肯定。

(二) 對組織而言，不僅是成本或花費，也是爭取競爭優勢的利器。

(三) 對社會而言，不僅影響財富的分配，亦是社會公平與正義的表徵。

十、薪資管理之目的 (P：151-152)

- (一) 最佳勞動力之確保：員工足夠收入，無後顧之憂，對工作會全力以赴。
- (二) 企業的均衡發展：企業支出與企業價值保持平衡，以健全組織發展。
- (三) 勞資關係的和諧：報酬合理，可促進合作。

十一、薪資管理的原則 (P: 152)

- (一) 公正性的原則：絕對薪資：員工所獲薪資，可以保障基本生活、社會經濟地位及商品購買能力；相對薪資：員工本人與其他員工相比較覺得公平。
- (二) 勞資互惠的原則：勞動者與雇主相互合作，共謀企業繁榮。
- (三) 給付效率的原則：薪資制度應能具有激勵員工作用。

十二、薪資體系 (P: 153-154)

- (一) 基本給：年功給 (學歷、年資或經驗)、職務給 (責任度、困難度、危險度、複雜度)、職能給 (工作表現、貢獻度、潛在能力、顯在能力)
- (二) 津貼：主管加給、危險津貼、地域加給、專業加給、特殊勤務加給
- (三) 獎金：績效獎金、考績獎金、工作獎金、提案獎金、全勤獎金、年終獎金

十三、薪資結構 (P: 154-158)

- (一) 薪資等級：單一薪率 (每一職等僅一薪額)、可變薪率 (每一職等有若干等級)。
- (二) 薪資格差：無涵蓋薪額幅度、有涵蓋薪額幅度

十四、薪資給付方式 (P: 158-163)

- (一) 計件制
- (二) 計時制
- (三) 獎工制
 1. 泰勒差別計件制 (Taylor differential piece rate plan)：將工作區分難易，分別訂定不同的完成時間及份數，再適用不同的薪資率。
 2. 海爾賽獎工制 (Halsey premium plan)：保障最低薪資，以節省時間為計算基礎，依節省時間的二分之一薪資率作為獎金。
 3. 艾墨生效率獎工制 (Emerson efficiency plan)：設定一定期間的工作標準，未達標準者發給基本計時薪資，達成工作效率 (66% 以上) 者給予獎金，工作效率超過 100% 以上者給予超額獎勵。

十五、薪資政策之要件 (P: 163)

- (一) 政策的確實性：達到預定目標，貫徹到底。
- (二) 政策的適應性：與時俱進。
- (三) 政策的簡明性：通俗、明確，讓員工明瞭並接受。
- (四) 政策的公平性：合理的薪資結構，員工獲得應有之報酬，產生激勵，提高生產力。

十六、薪資水準的影響因素 (P: 163)

- (一) 內在因素：職務的責任、工作的時間性、知識與技能、工作的危險性
- (二) 外在因素：勞動市場、社會均衡、基本生活費、企業的支持能力、工會的力量、政府法令、經濟環境、風俗習慣、物價指數、同業薪資水準

十七、組織核心能力的特性(P:173-174)

- (一)維持組織競爭的優勢：組織文化、組織學習、組織慣例、企業家精神。
- (二)組織獨有的能力：產品技術、過程、人際關係、知識。
- (三)異質化：不平均的被分配和配置在充滿競爭環境下的組織之間。這些能力能使組織具有開發機會或去除威脅，且只有少部分組織擁有這些能力。
- (四)不能移動、模仿或替代。

十八、組織核心能力的內容(P:175-179)

- (一)管理的能力：策略領導者清楚表達組織願景，並具有設定組織和環境間有益關係之獨特能力。
- (二)以輸入為基礎的能力：將物質的資源、人力資源、知識、技術、和能力，轉變為創造和傳送對顧客有價值的產品和服務。
 1. 開發勞動市場上的不完全性：以產品之差異性，獲取超越正常的報酬。
 2. 創造內部勞動市場：以人力資產的特殊性，作有效的配置和利用。
 3. 投資在組織特殊的人力資本。
- (三)轉變的能力：
 1. 促進創新和企業家精神：[創造性的毀壞]是指執行新組合的資源、方法、系統、和過程，去產生新的產品和服務，使之有效的去滿足顧客實際上和潛在的需求。
 2. 培育組織學習：多使用雙圈學習。
 3. 提升組織文化。
- (四)以產出為基礎的能力：對公司的評價、形象、產品服務品質、顧客忠誠度。

十九、人力資源系統如何增進組織能力(P:179-182)

- (一)活化高階管理能力：
 1. 使人力資源議題成為策略願景與使命的核心。
 2. 使高階主管重視人力資本。
 3. 提升高階主管策略性人力資源管理能力：人力資源議題 SWOT 分析。
- (二)對於以輸入為基礎的能力之獲得與活用：
 1. 以組織整體觀點僱用員工：與管理者的特質和組織策略的需求配合。
 2. 利用外部勞動市場的不完全性：強調人力資源規劃，儲備人才。
 3. 創造內部勞動市場：訓練、教導、社會化提升。
 4. 投資公司特有人力資源：透過甄選、訓練、績效評估、和公平的報酬執行，較易成功。
- (三)開發轉換的能力：
 1. 提倡創新和企業精神。
 2. 培養組織學習。
- (四)開發以產出為基礎的能力：
 1. 增進員工的組織承諾。
 2. 培養組織內外部相關人員的相互價值。

二十、**人力資本的定義** (P: 183-186): 組織內員工所擁有的專業知識、技術、能力、工作態度, 以及對機關的向心力、歸屬感、奉獻度。

二十一、**人力資本指標** (P: 187-194)

(一)組織對人力資源的投資程度: 1.招募成本 2.招募時間花費 3.訓練費用 4.訓練時數 5.每年訓練平均時數 6.儲備幹部培訓 7.全職員工訓練、通訊及支援計畫成本 8.外務員之支援計畫成本 9.員工薪資水準 10.員工健保投資成本 11.福利報償佔收入比例 12.平均對大專學歷員工的投資成本 13.組織人才庫內容 14.組織主動瞭解員工想法的意願和行動力。

(二)組織對人才的吸引與維持能力: 1.離職率 2.應徵者的學歷及人數 3.員工組織承諾比 4.員工滿意度。

(三)組織人力結構: 1.全職、約聘、兼職人員比例 2.員工平均年資 3.員工平均年齡 4.組織層級 5.女性主管人數 6.學歷分布 7.高學歷所佔比例 8.年資分布 9.資訊技術員工比例 9.SOHO 族比例 10.員工持股比例 11.人才國籍分布 12.文化背景分布。

(四)組織人力資本投資報酬:

1. 員工生產力: 平均員工收益、人力資本投資報酬率。
2. 人力資本的財務性觀點: 人力資源規劃是否具有競爭力、企業是否有效管理流動率成本。

(五)組織人力資源潛在價值: 組織學習、知識移轉、管理可靠性、智慧敏捷性(求新求變)、資訊流通性、決策自主性、策略執行品質、創新、管理經驗、知識領導力、激勵等。

(六)組織人力資源效能: 1.員工提案執行比例 2.卓越的招募 3.清楚的獎賞及責任歸屬 4.平等共事及彈性的工作場所 5.溝通整合性 6.策略性人力資源管理效能 7.技術性人力資源管理效能 8.人力資源管理部門的價值。

(七)組織之人力資源才能:

1. 員工普遍才能: 團隊合作、關心品質、服務導向、彈性、影響力、主動、整合力與誠信、結果導向。
2. 高階主管願景領導力指標: 領導達成任務之能力。
3. 管理者才能: 適當分配資源、協助部屬發展能力、動員達成組織目標。
4. 高階領導者才能: 變革管理、長短期競爭策略性思考。
5. 專業性人力資源管理才能: 預劃內外部衝擊影響、定義及溝通願景、勇於承擔完成目標之風險、專注於人力資源服務品質、語言等相關能力。
6. 組織相關才能。

「人力資源管理」第四次上課大要

- 一、外籍勞工的人力資源管理（201-205）
 - (一)甄選管理：1.自行招募 2.國內人力仲介公司 3.外國人力仲介公司。
 - (二)訓練：職前訓練與工安講習。
 - (三)行為績效評估：嚴格監督與行為評估。
 - (四)生活與文化調適：順應其宗教、文化、飲食、住宿的特性，避免觸犯其禁忌。
 - (五)薪資激勵：以 MASLOW 的需求層次吸引外勞，並以公平理論作為薪資公平性回應。
- 二、女性工作中的特別歧視（P：207-210）
 - (一)僱用歧視：先入成見。
 - (二)薪資歧視：同工不同酬。
 - (三)升遷歧視：玻璃天花板。
 - (四)訓練機會歧視：機會不均。
- 三、身心障礙者之限制：行動能力、自我照顧能力、溝通能力、社會行為能力。（P：211-212）
- 四、身心障礙者可能受到之影響：家庭因素、社會支持、社會接納程度、社會團體的協助、宗教等。（P：214-215）
- 五、身心障礙者職務再設計：（P：216-217）
 - (一)工作環境方面：身心障礙者停車位、廁所等設施。
 - (二)工作機具方面：輔助機具設計。
 - (三)工作條件方面：工作時間調整等。
- 六、高齡者之個人特質：（P：218）
 - (一)生理功能之改變：反應速度較慢。
 - (二)健康與疾病：視、聽障礙及慢性病。
 - (三)態度與健康：認為自己沒用，不想學新事務，萎縮鬱悶使身心變遲鈍。
 - (四)智力與認知：操作智力和語文智力普遍降低。
 - (五)人格與適應：敏感、頑固與常有不是真正病變的訴苦。
 - (六)問題解決能力：反應速度較慢。有解決能力者決策價值高。
- 七、高齡者工作生活需求及特質：（P：219）
 - (一)身體健康狀況：決定於先天遺傳及後天保健。
 - (二)個人自我感受：個人意志力決定工作能力。
 - (三)工作角色的適應：須有天生我才必有用的自信。
 - (四)社會的認定：人的壽命普遍延長，應多給高齡者工作機會。
- 八、高齡者工作價值觀：工作可以使自己感覺有價值，對家庭及社會都有所貢獻，凡不必快速、不須體力者都適合高齡者。高齡者需要社會關心、肯定與尊敬。（P：220-221）

九、高齡人力的職務再設計：(P：222-223)

(一)設計策略：

- 1.以激勵的方式使高齡者感覺繼續工作較退休為佳。
- 2.調整工作使能更適合高齡者的特質或需求。
- 3.提供訓練機會，以改進勞工流動率、適應力及生產力。

(二)設計範圍：

- 1.設計全人生涯工作。
- 2.重新設計工作，使其適合老人身心狀況。
- 3.開發新的工作。

(三)政府政策：建議由下列方向進行

- 1.獎助僱用高齡者。
- 2.運用高齡者就業的資訊網路，其中資訊包括工作調整的內容。
- 3.增設專門幕僚，負責研究、調查、企劃、售後服務、訴怨處理、訓練等專案工作。
- 4.調整薪資制度，使達某一年齡後，總薪資之年功薪部分會減少，職務薪因而大於年功薪。
- 5.延長退休年限，但修改退休金制度，使延長部分無退休金。

十、已開發國家人力資源的特色：(P：231-232)

1. 生育率偏低。
2. 女性勞動參與率偏高。
3. 失業情形日益嚴重。
4. 中老年員工提早退休，因平均壽命增長，使得第二事業生涯規劃益顯重要。
5. 高科技人才缺乏。
6. 生產力及報酬較高，造成大量移民，但非法移民已造成人口壓力及社會問題。

十一、開發中國家的人力資源發展必須配合之措施：(P：232)

1. 吸引外國投資，引進技術，大幅提升員工生產力，提升所得水準。
2. 增進婦女受教育的機會，提升其工作能力。
3. 重視教育投資，增進外資引進後的就業能力。
4. 實施獎勵投資制度，鼓勵民間興業投資。
5. 提倡勤勞節儉的價值觀，強調家庭與社區的重要性。

十二、人力跨國移動之原因：(P：233)

1. 當已開發國家勞力市場緊縮或變得更專業化，許多雇主開始對國外招募。
2. 已開發國家人力需求朝向移入高技術或年輕的勞動力。
3. 勞動力從開發中國家移向已開發國家時，勞動力會提升其生產力。
4. 先進國家引進勞動力，會促進該國的經濟成長。

5. 開發中國家的領導者會擔心大量高技術及人力的流失，會傷害到國家經濟，事實並非如此。
6. 開發中國家由於大量的勞動力出口，配合財政支援與經濟政策，使經濟得以成長。

十三、勞動力全球化下多元文化管理要求：(P：233-234)

1. 提供文化認知的訓練。
2. 加強語言訓練。
3. 對於能融合不同文化員工的經理人，給予獎勵。
4. 提供條件較差員工額外的訓練。
5. 設計對不同語言使用需求較低之工作。
6. 針對不同群體的文化價值給予適當的報酬。

十四、子公司策略的不同型態：(P：240-241)

- (一)聽命性子公司：整合程度高，本土化程度低。
- (二)主動性子公司：整合程度高，本土化程度高。
- (三)自主性子公司：整合程度低，本土化程度高。

十五、國際人力資源策略型態：(P：240-241)

- (一)母國中心型人力資源策略：高度全球整合，低度地方差異性。
- (二)多國中心型人力資源策略：低度全球整合，高度地方差異性。
- (三)全球中心型人力資源策略：高度全球整合，高度地方差異性。
- (四)區域中心型人力資源策略：中高度全球整合，中高度地方差異性。

十六、國際企業人力資源策略：(P：242-243)

- (一)專特性人力資源策略：同時具有低度之一致性及本土化需求。
- (二)分權化人力資源策略：低度之一致性及高度本土化需求。
- (三)全球性人力資源策略：高度之一致性及低度本土化需求。
- (四)傘狀性人力資源策略：同時具有高度之一致性及本土化需求。

十七、國際人力資源策略的動態分析：(P：246-247)

- (一)有些任務工作，特別需要中央的整合協調，另有些任務，則可以授權地方。例如研發經理人員訓練，需接受中央的整合協調，銷售人員的招募與訓練，則應因地制宜，授權給地方。
- (二)國際化初期，較強調全球整合，而不重視地方回應，固多採母國中心型策略。但隨著各國子公司資源的自主性提高，漸採多國中心型策略。爾後在經營策略上，需同時重視全球整合與地方回應，而改採區域中心型策略或全球中心型策略。

十八、學者林建安對品質管理的哲學整理：(P：263)

- (一)要全員投入
- (二)強調顧客
- (三)運用團隊
- (四)全員熱忱學習
- (五)工具測量進度並追蹤
- (六)企業的轉型並永續維持
- (七)奠基於事實。

十九、全面品管中人力資源管理活動的基本原則 (P：264)

- (一) Bowen & Lawler (1992) 設立五原則：

1. 著重於組織整體而非單一工作。
2. 支持團隊績效甚於個人績效。
3. 持人人平等主義，縮短權力差距。
4. 強調變革的重要性。
5. 強調員工參與，而非命令與控制。

二十、Clinton 等人提出人力資源配合全面品質管理原則 (P: 264)

- (一) 著重於內部顧客需求
- (二) 著重於問題的預防
- (三) 持續改善，以最快速度回應顧客需求
- (四) 訓練員工
- (五) 應用工作團隊與問題解決方法。

二十一、人力資源管理配合全面品質管理實行之方法 (P: 265-268)

- (一) 溝通：善用組織策略相關資訊與品質的回饋系統。高階主管必須為組織建立願景，以身作則，讓員工「認同」。
- (二) 員工的聲音與參與：重視員工意見，建立上下溝通管道。
- (三) 工作再設計：強調創新、創造力及解決問題的能力，達品質最大化，因此擴大工作內容、接受跨功能教育訓練及建立自主性工作團隊是必須的。
- (四) 訓練：著重品質教育。要 (1) 增進員工工作品質態度，導正品質觀念 (2) 增進員工品管知識與技能，使其擁有品管技術與方法 (3) 增加員工對組織內訊息之瞭解與共識，建立品管制度及資訊系統的應用 (4) 提供員工自我發展的機會，讓其參與品質激勵活動及各項品管資格認證。
- (五) 績效評估：強調團隊的考核方式，評分者包括直屬上司、同儕、顧客及自己。
- (六) 報償系統與表彰計畫：獎賞的對象以工作團隊為主，因此薪資報償系統必須重新設計。利潤分享如分紅入股亦為激勵員工的重要方式。
- (七) 甄選、陞遷與生涯發展：甄選有助團隊工作的成員，水平流程的工作設計，輪調式的生涯路徑，以配合工作團隊合作的方案運作。

解釋名詞：

- 一.組織核心能力：組織強於其他競爭者的特定優勢，是其他組織不可比擬的能力。具有持久性、非轉移性、不可仿造性。
- 二.組織學習：組織中的成員，卸除個人心理防衛機智，充分發揮自我，彼此間凝聚一股相互依存的關係，創造共同的願景，以適應外在的環境變化，稱為組織學習。所以組織學習不等於組織中個人學習的總和，而是成員心中建立一種為實現共同願景真誠的行動力量。(P:269)
- 三.學習型組織：組織成員持續不斷的學習，並擴展能力，再以團體合作之方式，促進組織基礎架構之變革，進而強化組織成長及創新能力。所以其強調個人學習的重要性，意謂著“心靈的轉變”。(P:270-271)
- 四.單圈學習：又稱單回饋圈學習(single-loop learning)。組織成員僅修正其行動策略和手段，來達成組織目標，而不涉及行動背後的價值問題，稱之。(P:270)
- 五.雙圈學習：又稱雙回饋圈學習(double-loop learning)。組織成員除了修正其行動策略和手段外，進而質疑組織目標及其規範，且做必要的調整，以使組織適應新情勢。(P:270)
- 六.組織承諾：組織成員對組織之向心力及心甘情願為組織奉獻的程度。

- 七.零和(zero-sum)：雙方產生的正負所得等於“0”。
- 八.人力資本：人言言殊，綜合各家之言，其意為：屬於智慧資本的一部分，被視為組織中人員專業知識、智慧敏捷性、技術、變革、創新、調適、價值觀、文化、證照以及工作相關才能的總和。
- 九.自我概念：一個人對自己行為、能力、或價值觀的感覺、態度及評價。Carl Rogers (羅吉斯)認為在個人思想和經驗中最重要的部份是對"我"的看法，即自我概念。它會影響個人如何去認知周遭的世界，進而影響一個人的行為。自我概念(self-concept)的含意較自尊(self-esteem)廣，它包含個體看自己的各種角度，涉及所扮演的各種角色，對自身所有的標示與描述，如認為自己是誠實的、溫暖的、具魅力的、過胖的。自尊則較自我概念範圍狹隘，自尊指的是對自己的想法或評價。若認為自己是有價值的，則自尊較高；反之，對自己有許多懷疑，不肯定自己的價值或不喜歡自己，則自尊的程度較低。