

第 1 章 概論

1. 傳統的人事管理與現代人力資源管理有何差異？

Ans :

根據學者馬奇斯與傑克森(Mathis & Jackson)的論點，人事管理是一組活動，著重在組織中人力資源的持續性管理，故其重點在於持續性和例行性的工作。有些組織和管理者仍舊使用人事管理(Personnel Management)、員工管理(Employee Management)或勞工關係(Labor Relation)等舊名詞，但大部分具有前瞻性和積極的公司則使用意義更為深遠的名詞——人力資源管理。這樣名稱的轉變雖被有些人形容為舊酒裝新瓶(Old Wine in New Bottle)、國王的新衣(The King's New Clothes)或披著羊皮的狼(The Wolf in Sheep's Leather)，但一般學者普遍認為，人力資源管理與傳統的人事管理實際上仍有許多不同之處。

例如：史多立(John Storey, 1995)認為，現代人力資源管理相對於傳統人事管理的差異在於，現代人力資源管理係透過具有高度認同且有能力的勞力的策略性部署，並使用文化、結構和人力技術的整合配置，以達成競爭優勢。作者在貝爾德威爾和荷爾登(Beardwell & Holden, 1994)的基礎上，提出傳統人事管理和現代人力資源管理依據信念與假設、策略面、直線管理、主要工作等四大構面分別列出 28 項差異點，如表 1.1 所示。由此可知，傳統人事管理和現代人力資源管理確有不同之處。

Table 表 1.1 傳統人事管理和現代人力資源管理的二十八項差異點

構面	傳統人事管理	現代人力資源管理
信念與假設		
1.契約	正式的勞動合同	超過合同的心靈契約
2.規範	清楚明確的規則	打破規則，有效即可
3.管理行動的守則	程序化	成為公司的企業夥伴
4.行為準則	符合規範／風俗	使命／願景／價值觀
5.對員工的管理工作	監督	引導
6.關係本質	單方面的	多元化的
7.衝突	按照規則／法令	避免或導向雙贏
8.公司要求員工	忠誠	認同
策略面		
9.主要的關係	勞工管理	內部顧客
10.系統性	支離破碎	高度系統性且整合
11.公司地位	邊緣單位	納入核心
12.決策速度	慢	快
直線管理		
13.管理角色	事務型管理者	變革型領導者
14.主要負責人	人事管理者	直線主管
15.溝通	間接的	直接的
16.標準化程度	高	低
17.重視管理的技巧	談判	協調
主要工作		
18.遴選	切割的／管理的事務	整合的／主要的工作
19.薪酬	工作評價（薪資等距）	與績效結合
20.制約手段	分開磋商	和諧融合
21.勞工管理	集體談判契約／勞動條件	走向個別契約
22.任用		
23.工作分類和等級	非常多	比較少
24.組織溝通	受限的通路	增加管道
25.工作設計	勞工的分門別類	團隊合作
26.衝突處理	暫時性休兵	組織氣候和文化的經營
27.訓練和發展	制式化的課程	學習型組織
28.仲裁專注焦點	人事行政程序	廣泛的文化、結構和人力資源策略

資料來源：廖勇凱(2010)，修改自 Beradwell, I., & Holden, L. (1994), *Human Resource Management: A Contemporary Perspective*, London: Pitman, p. 21。

2. 人力資源管理的功能包括哪些？試說明之。

Ans :

(1)人力資源的任用

組織必須因事設人，而非因人設事，因此，需要在招募前做人力資源規劃。所謂的人力資源規劃是以一套系統化程序來確定何時需要招募多少員工，以及他們需要具備什麼樣的技能及專長來合乎工作的需求。依照人力資源規劃的條件，再透過許多有效的管道來吸引符合資格的優秀人士，鼓勵他們前來應徵工作，在經過篩選後，找到最適合於工作要求的人選予以錄用，以求得適才適所。

(2)人力資源的發展

人力資源發展是運用教育、訓練和發展的學習技巧與策略，來增強員工工作能力，並改進目前和未來工作表現的學習機會和程序，以幫助個人、團體和組織能因應組織生存的需求做出改變，且由組織績效目標的確定，使員工能在實現自我目標的前提下，達成組織整體目標。如果從個人生涯發展角度來看，組織必須提供適當且必要的生涯管理，並透過個人生涯規劃，來達成個人與組織的目標。

(3)人力資源的激勵

一套良好的報酬制度可以給予員工充足且公平的滿足，用來激勵他們所付出的勞力以及回饋他們的貢獻，進而達到組織的目標。一般來說，組織採用的報酬主要有以下兩種：

①財務性報酬：包括個人為因工作本身的因素所收到的直接性薪資，以及不是因為工作本身所獲得的額外財務性報酬，例如：勞健保費、三節獎金或生日獎金等。

②非財務性報酬：非金錢上的回饋，包括工作本身和工作條件的部分，例如：工作成就感、管理者的讚美或良好的工作環境等。

(4)人力資源的維持

在併購、裁員、組織重整及增加競爭力等活動頻繁的今日，傳統的員工忠誠度已不易維繫，取而代之的是要爭取員工的認同，因此，有必要建立雇主與員工之間的基本共識，以保留具有生產力的員工。此時，人力資源管理的主要任務就在於確保工作的環境是衛生、安全的，並且建立良好的溝通管道，以維繫勞資雙方的關係。

3. 東方的人力資源管理有哪些特色？

Ans：

說明：此題原意是以中國為東方之代表來陳述，但為避免學生混淆，教師可將題目改為中國的人力資源管理有哪些特色？

雖然中國在很早以前，就對人性的管理與領導統御有很深入的見解與探討，但多數均應用在政府管理與軍事活動上，對於被視為社會下層的商業活動並未有太多的著墨。此外，中國因為長期受到封建制度的影響，連帶地，思想也受到牽制，對於科學一直未予以重視與發展；然而，中國在人力資源領域中所提倡的許多觀念卻是歷經幾千年亦能符合時代潮流的，舉例如下：

(1) 己達達人

爲了要做好人性管理，儒家主張要先從自我管理開始做起，例如：「修己以安人，修己以治人，修己以官人」、「己立而立人，己達而達人」、「修身、齊家、治國、平天下」等。在企業中，管理者必須要自我發展，也要盡到培育部屬的責任。

(2) 無爲而治

在管理者領導方面，最重要的是「無爲」，意思是領導者爲員工塑造良好的工作氣氛，不干擾員工，讓他們把工作自動自發地完成，不會感受到領導者的壓迫或壓力，這是最高明的管理領導。所以，《老子·信論》說：「功成、事遂，百姓皆謂：我自然。」至於那些不會授權的管理者，則常常會干擾員工自動自發的工作意願與態度。因此，管理者應授權給部屬，使部屬能自發性地將工作做好，達到無爲而治的目的。

(3) 塑造學習環境

孔子認爲，「學習」是後天的成長環境和道德實踐，縱使人出生時本性接近，例如雙胞胎兄弟或姊妹，一旦在不同的環境中成長，或是經由不同的學習，就會形塑出不同的人，長大後的差異也會很大；換言之，人是可以透過教育與後天環境造就的，最顯著的例子就是「孟母三遷」，這個故事印證了「性近習遠」的道理。因此，企業的教育訓練尤其重要。

(4) 知人善用

《荀子·君道篇》言：「得其人，則存；失其人，則亡」，說明人才的選拔與任用是否得當，關係到國家社稷的興盛與安危，合適的人才使國家興盛，不合適

的人才則會使國家發生危機而滅亡，可見人才何等重要。因此，企業應該知人善用，找到適合的人才來幫助企業成長。

(5) 尚賢使能

《荀子·王制篇》說：「君人者欲安，則莫若平政愛民矣；欲榮，則莫若隆禮敬士矣；欲立功名，則莫若尚賢使能矣」，而尚賢使能必須「論德而定次，重能而授官」，可見中國的人才管理不單是工作能力與職位相匹配，還要重視其品性與操守。

(6) 激勵人才

墨子認為，義與利不是對立的，而是可以和諧統一的。做為管理者，對於表現良好的人員可以進行獎勵；而做為下屬者，則不能只顧追求物質獎勵，也應顧全大局。所以，企業與個人都必須兼顧大局與自身的利益。《墨子·尚賢篇》還認為賢良之士是國家的棟樑，所以，應該「富之，貴之，敬之，譽之」。中國在人才的激勵上，只要是人才，可以從多方面的激勵手段下手。

4. 人力資源管理部門與直線管理部門要如何分工合作？

Ans :

傳統的人事管理認為，人力資源管理的工作應由人事部門負責；而現代人力資源管理的觀念，則是以人力資源管理部門的幕僚角色輔助各事業部直線主管做好人力資源管理的工作，但在實務中，由於人的問題往往比想像中還要複雜，因此，人力資源管理部門與直線管理部門常常會發生衝突和磨擦。無論如何，倘若要將人力資源管理工作做好，雙方必須建立共識、分工合作。史庫勒 (Schuler, 1987) 認為，生產力高的公司在直線與幕僚的人力資源分工協調上必須相當密切，例如：人力資源管理者所初擬的計畫要和其他部門的經理溝通，公司各部門經理要分擔人力資源規劃的責任，而且公司內的相關人員也都必須承擔人力資源政策的制定與執行。如圖 1.4 所示。

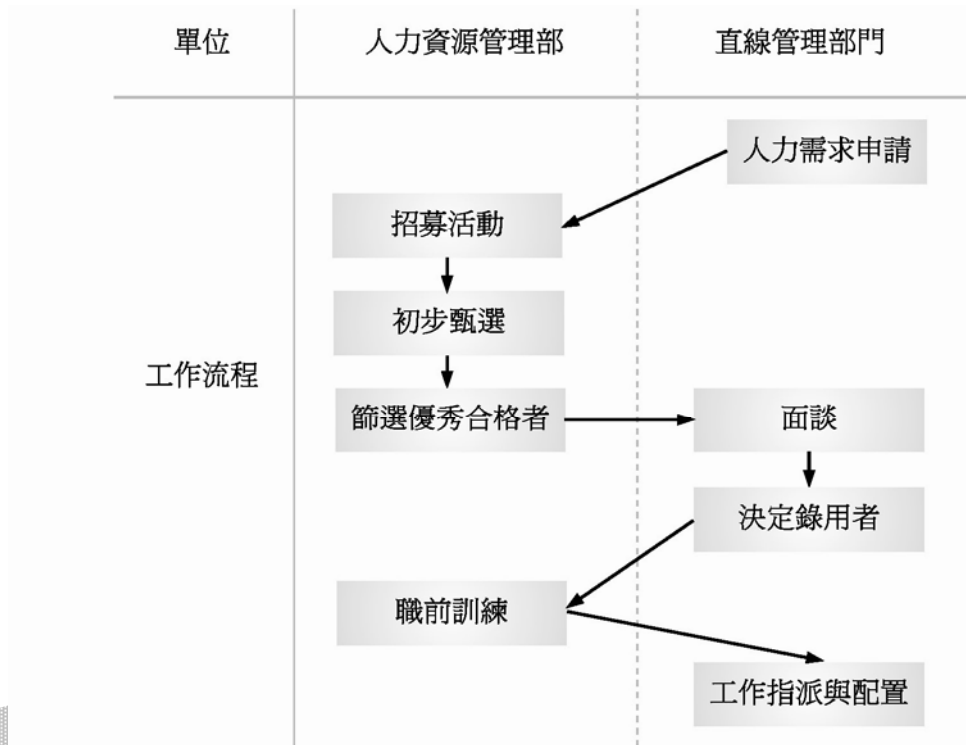


Figure 圖 1.4 直線管理部門與人力資源管理部門的分工案例