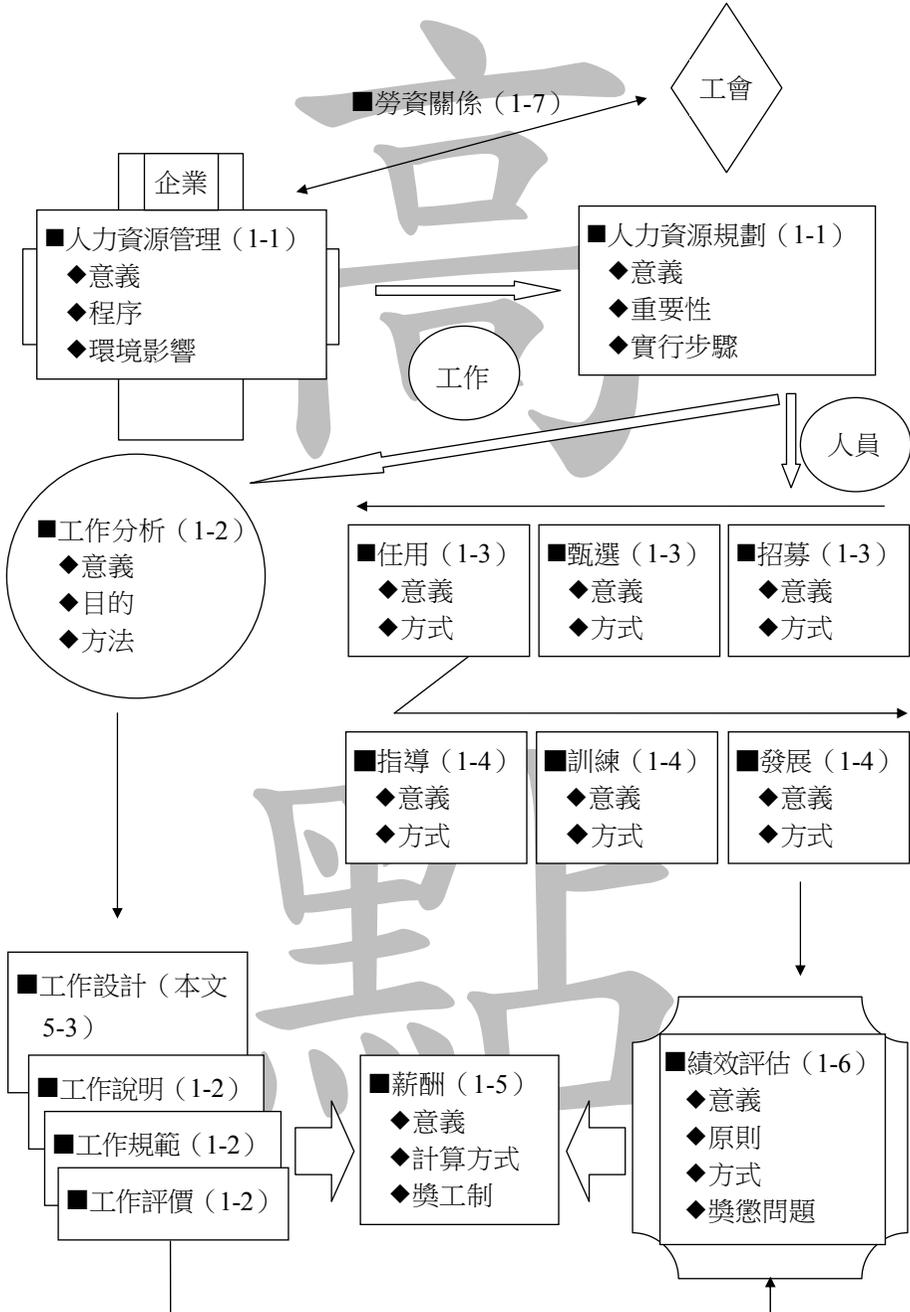




人力資源 管理

CHAPTER *1*

 觀念架構



第一節 人力資源管理之基本概念

一、人力資源管理之意義

所謂的「人力資源管理」(Human Resource Management, HRM)，可說是：「管理當局為確保在適當的職位上有各種適當的人才，並能夠以既有效率又有效果的方式完成各項任務，以幫助組織整體目標達成之一種程序。」HR乃依據不同員工的技能與意願，因時因地因事為其安排適當的職位，使員工能發揮所長，完成組織目標的一項管理活動。人力資源管理不但是企業功能之一，同時亦是管理功能「用人」(Staffing)的重要一環。

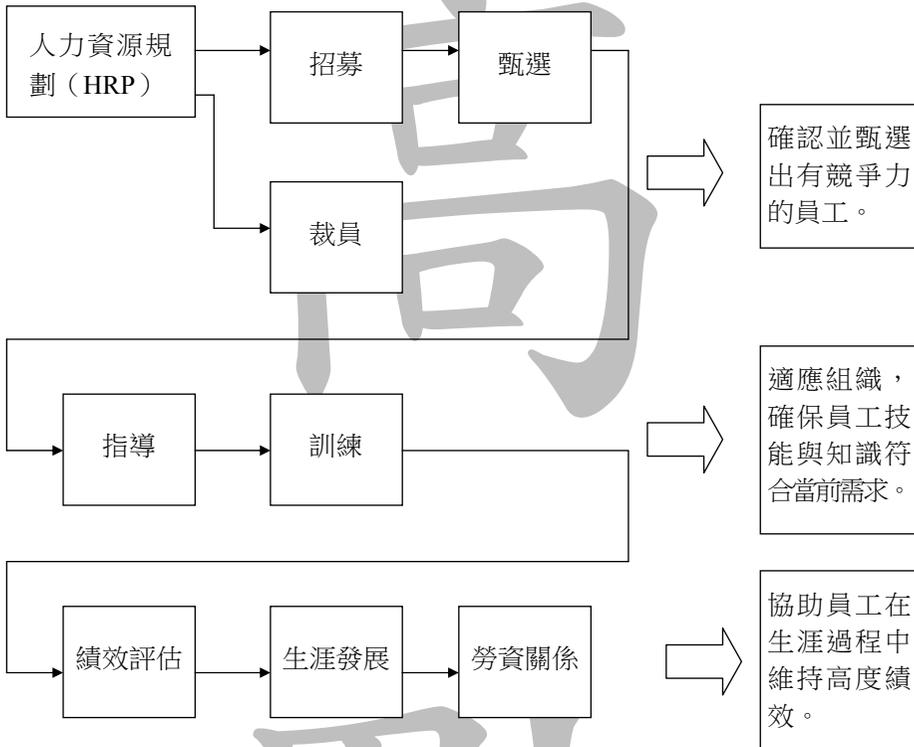
在早期的傳統理論時期，對所謂的人力資源管理只停留在「根據員工技能，給予適當薪酬」的觀點，對於員工的心理需求以及長期發展並未多加著墨。然而，自從行為學派以降，管理者轉而開始注重員工的心理滿足層次。今日的人力資源管理，不僅只站在企業的角度尋找合適的員工而已，更重要的是企業開始重視與員工的長期關係，所給予員工的不僅是薪資上的報酬，而是安全舒適的工作環境以及工作上的滿足與成就感。在知識經濟的時代，員工即是最重要的資產，而不是如過去一般單純的勞動力，而用人也不僅僅是人力資源部門的責任而已，如何透過人力資源管理將人與企業做最有效的結合，是今日企業管理最重要的課題。

二、人力資源管理之程序

依學者Robbins之說法，人力資源管理有以下程序：(見下頁圖)

前四步驟代表人力資源規劃，透過招募使員工增加，透過裁員減少員工；以及甄選，以便確認及選出有能力的員工。一旦獲得有能力的人，必須幫助他們適應組織，並確保其工作技能都能符合當前的需求，透過對新進人員的指導與訓練可達成上述這些目標。人力資源管理的最後幾個步驟，是用來確認績效問題和加以修正，並協助員工在

整個生涯過程中，維持高度的績效。包括的活動有績效評估、生涯發展，如果員工有工會組織，那麼還包括勞資關係。



本節將探討「人力資源規劃」的基本概念，下一節則介紹人力資源規劃的工具，包括工作分析與工作評價；至於其它的程序在之後的章節會陸續介紹。

三、人力資源管理的環境考量因素

許多的環境因素會對企業的人力資源管理造成影響，比較重要的包括：

(一)社會人力發展的趨勢：

1. 人口結構的改變：如老年人口增加率、婦女就業人口增加率。

2. 社會價值觀的改變：如員工對工作內容的要求、對薪資獎勵的要求改變。

(二)政府的法令規定：

1. 對弱勢團體（婦女、身心失能者）的保障。
2. 勞基法等相關法規的規定。

(三)外部團體的壓力：各種弱勢團體基金會、媒體等對企業的期待。

四、人力資源規劃之基本概念

(一)意義：「人力資源規劃」(Human Resource Planning；HRP)是一種「過程」，可使管理當局確保能擁有適量、適當品質的人才，並且適時適地的安置在適當的位置，使他們能夠有效地完成有助於達成組織整體目標的工作。所以人力資源規劃是將組織的目標，轉化成符合這些目標之員工的條件。

(二)重要性：

1. 確保組織運作的基石：運用科學的方法，甄選並任用適合的員工；企業的基本元素在「人」的運作，高素質的員工為企業成功之基石。
2. 減少不必要的成本：HRP為HRM的第一個步驟，有效的HRP能節省企業因選用不適任人選所產生的不必要之訓練、指導與人員流動的成本。
3. 分配組織內部人力並發揮最大效能：HRP的目的不只由外界招募優良人才，同時也對企業內部現有的人力狀況作徹底的清查，以決定內部人員的配置與部門的擴編或裁撤。

(三)步驟：HRP可概分為三步驟：評估目前的人力資源、評估未來人力需求、發展人力資源計畫。

1. 評估目前人力資源：

- (1)人力資源之「盤點」(Auditing)：包括組織內每位員工姓名、教育程度、訓練、經歷、使用語文、能力、特殊技能等。
- (2)進行工作分析與工作評價。

2. 評估未來人力需求：對人力資源的需求，是來自客戶對組織之產品或服務的需求。企業可以預估總收入作為基礎，推算要達成該筆收入所需要的人力資源數量與組合。在多數的情況下，組織的整體目標和收益預估結果，會決定組織人力資源的需求。
3. 發展未來人力計畫：在對目前能力及未來需求做過評估後，管理當局便能預測人力短缺的情形，包括數量和品質兩方面，以及找出組織中將會人力過剩的部門。接著可以發展一套計畫，與未來人力供給的預估相配合。因此，HRP不僅可以提供資訊，以引導當前用人的需求，同時也提供了未來人力需求及來源的預估。

高點



基本試題

1. 有關現代企業對人力資源管理的觀點，以下何者較適合？ (D)
(A)屬於人力資源部門的責任 (B)管理重點在合理的薪資報酬與發放方式 (C)勞資雙方為對立的關係 (D)將焦點轉為重視員工心理層次的滿足，並提供良好的工作環境，增進員工對企業的向心力。
2. 人力資源管理程序的首要步驟為： (C)
(A)甄選 (B)招募 (C)人力資源規劃 (D)訓練。
3. 可幫助員工適應企業環境，並確保其知識與技能能符合企業當前需求的人力管理方式為： (B)
(A)招募與甄選 (B)指導與訓練 (C)評估與考核 (D)與工會的協調溝通。
4. 「一種『過程』，可使管理當局確保能擁有適量、適當品質的人才，並且適時適地的安置在適當的位置，使他們能夠有效地完成有助於達成組織整體目標的工作。」以上的敘述為： (A)
(A)人力資源規劃 (B)管理資訊 (C)組織發展 (D)領導理論之定義。
5. 影響人力資源管理的環境因素包括：a.社會價值觀的改變； (C)
b.政府法令的規定；c.外部團體的期待；d.人力資源主管的意願；e.人口結構的改變： (A)abd (B)acde (C)abce (D)abcde。



試題解析

1. (A)所有主管均應負起責任；(B)此為傳統管理觀點所重視者；(C)追求和諧的勞資關係，勞資不應對立。
4. 人力資源規劃是將組織的目標，轉化成為符合這些目標之員工的條件。
5. 人力部門主管的意願雖有可能影響企業人力政策，但其為企業內部因素而非環境因素。

第二節 人力資源規劃的重要活動

在前一節已經說明了有關人力資源規劃的一些基本概念，本節中我們將探討人力資源規劃的重要活動，包括工作分析與工作評價。

一、工作分析

(一)工作分析的意義：所謂「工作分析」(Job Analysis)，是指決定工作特性的一種對工作系統研究的方法。它是一種用以定義工作與執行該工作所需能力的評估性活動。管理者針對組織各項工作之內容、性質並據以設定從事該項工作員工所應具備的知識、技能、經驗等，將其製成書面資料(工作說明書與工作規範書)後，作為工作分配的依據。

(二)工作分析的內容(7W分析)：

1. What (做什麼工作)：記載工作的內容及性質。
2. Who (由誰做)：記載應由具有何種知識、技能、年資與經驗的員工擔任。
3. When (何時工作)：記載工作的起始與完成時間。
4. Where (何處工作)：記載工作的場所與地點。
5. How (如何工作)：記載工作的步驟、程序及方法。
6. Why (為何做)：記載該工作欲達成的目標與結果。
7. Whom (為誰做)：記載該項工作所服務的對象。

(三)工作分析的目的：

1. 建立正確甄選及招募合適員工的準則。
2. 作為員工績效考核之基礎，或上司升遷、調動部屬之依據。
3. 提供員工訓練的目標及方法。
4. 可據以改進工作方法及程序。
5. 可作為工作評價的依據。

(四)工作分析的方法：

1. 現場觀察法：員工在工作過程中直接被觀察或錄影，並將工作過程記錄下來。但最好採用秘密進行的方式，且此法不適合以心智作業為主的工作。

2. 現場面談法：員工可單獨或成群的接受面談，可同時搭配問卷調查法，所得到的資料會更精確，但此法的成本通常較高。
 3. 問卷調查法：使用結構化的問卷，員工可由一長串可能的工作項目中，查核或評等所執行的工作。此法可迅速節省時間與人力，唯需注意因問卷設計不良所造成的填答者誤解缺失，最好能有工作人員從旁協助與解說。
 4. 技術會議法：利用會議中的「專家」—通常是對某項工作擁有豐富知識的主管—指出該項工作特有之性質。
 5. 活動記錄法：讓員工將其每日活動記錄在工作日誌或筆記本上，然後加以評估或是予以結構化成為工作活動。
- (五) 工作分析的結果：當完成工作分析後，必須將工作分析所得到的結果以書面文字保存下來，以利組織往後的利用。此書面文件包括「工作說明書」與「工作規範書」。
1. 工作說明書 (Job Description)：又可稱為「職位說明書」，為一項基本工作的簡短彙總，通常包括工作職稱、所做的活動與程序、工作條件、工時及工資等。工作說明書乃是人力資源管理部門用來訓練員工如何從事某項工作的依據。
 2. 工作規範書 (Job Specification)：工作規範書乃依據工作說明書所制訂而成的。為一特定工作所需工作者的資格之彙總，包括：專業知識、工作技能、員工背景、年資、相關經驗或個人特質等。主要用在招募或任用時。

二、工作評價

- (一) 工作評價的意義：「工作評價」(Job Evaluation)用以決定各種工作之間的相對價值。其目的在於用來計算員工薪資高低的標準，以達到同工同酬、異工異酬。工作評價的結果即可將工作依重要性予以排列等級，用以設定薪資及薪資尺度。故工作分析是工作評價的基礎，而工作評價則是工作分析的延伸。

(二)工作評價的方法：

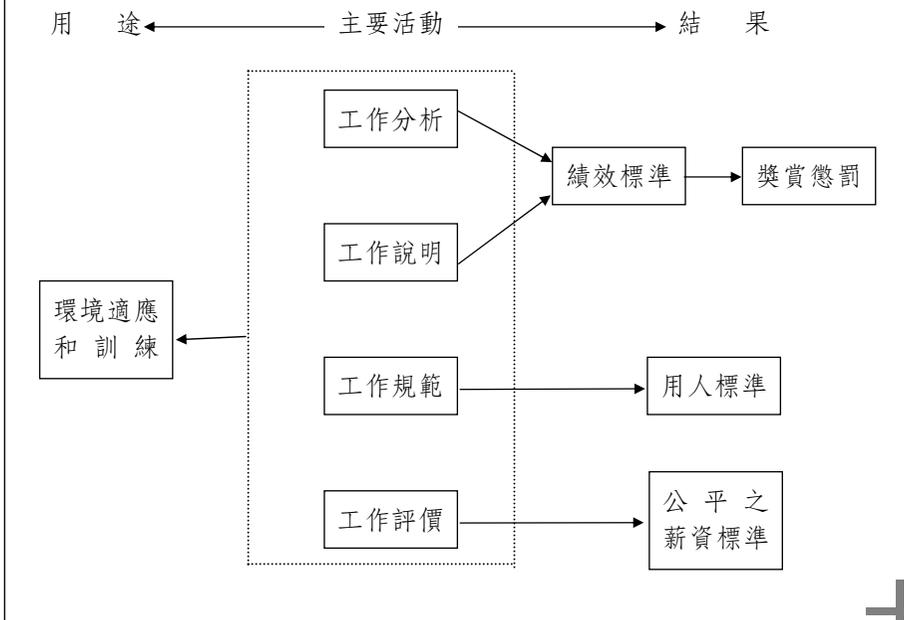
1. 排列法 (Ranking Method)：此法將組織內工作依重要性、執行困難度等予以排列並據此決定工作價值之高低，是早期較常用的工作評價方式。
2. 分級法 (Scaling Method)：此法為事先定義一套衡量工作價值的等級尺度 (Scale)，並對不同等級的意義加以詳細說明，再將工作說明書中的工作內容與等級尺度相比較，若某項工作符合某一特定等級尺度之定義時，將該工作歸類於該等級尺度。
3. 計點法 (Point Method)：此法為找出各相異工作間所具備的共通要素，如工作者應具備之年資、相關經驗、學歷程度等，再將這些要素依程度分為不同水準後，依程度的高低對某工作賦予特定的點數，再將該工作各要素所得之點數合併計算後，賦予該工作之工作價值。此法又可稱為評分法，是目前最常用的工作評價方法。
4. 要素比較法 (Factor Comparison Method)：此法為排列法與計點法之結合。首先找出各相異工作間所具備的共通要素，再將各項工作按照這些要素依序排列，按排列順序決定工作在某要素上可獲之薪資，最後將該工作所有的薪資加總，即為該工作的薪資總額。

黑點

觀念分析

工作設計的主要活動

在本節中所談到的工作分析與工作評價，本質上亦屬於「工作設計」(Job Design)的一部分，由於工作設計的觀念在「領導」一章會詳細說明，在此不予贅述。僅就工作設計的主要活動之間關係，以圖示法說明。





基本試題

1. 「對從事該項工作之員工需具備的專業知識、工作技能背景、年資、經驗與個人特質的最低資格要求。」稱之為：
(A)工作分析 (Job Analysis) (B)工作說明 (Job Description) (C)工作規範 (Job Specification) (D)工作評價 (Job Evaluation)。(C)
2. 用以決定「公平之薪資標準」的工作設計活動為：
(A)工作分析 (Job Analysis) (B)工作說明 (Job Description) (C)工作規範 (Job Specification) (D)工作評價 (Job Evaluation)。(D)
3. 在工作分析的方法中，比較不適用於「心智」或「腦力」作業工作的方法為：
(A)現場觀察法 (B)問卷調查法 (C)現場面談法 (D)技術會議法。(A)
4. 在工作評價的方法中，目前最廣為使用的方式為：
(A)排列法 (B)計點法 (C)分級法 (D)評分法。(B)
5. 「管理者針對企業內部各項工作內容、性質及從事該項工作員工所應具備的專業知識、工作技能、相關經驗等，予以分析研究，並製成書面資料，以作為人力資源分配的依據。」稱之為：
(A)工作分析 (Job Analysis) (B)工作設計 (Job Design) (C)工作研究 (Job Research) (D)工作評價 (Job Evaluation)。(A)



試題解析

1. 工作規範是對「工作者」的要求；工作說明則是對「工作本身」的要求。
2. 心智作業的工作不容易從外在觀察。
3. 計點法除了可決定不同工作間的順序，更可進一步決定工作間差異的大小，故被視為較優良的工作評價方式。

第三節 招募、甄選與任用

一、招募

(一)招募的意義：「招募」(Recruitment)係指尋找、確認並吸引符合企業所需資格的應徵者，來申請參與甄選員工的程序。

(二)招募的方式：

| 來源 | | 優點 | 缺點 |
|------|----------|---------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 內部尋找 | | 1. 成本低。 2. 提高員工士氣。 3. 候選者對組織熟悉。 | 1. 供給有限。 2. 可能無法增加來自受保護團體的成員。 3. 組織創新程度降低。 |
| 外部尋找 | 廣告 | 1. 散佈廣。 2. 可以針對特定團體招募。 | 可能產生很多不合資格的候選者。 |
| | 員工推薦 | 1. 節省成本。 2. 候選人因目前員工的推薦而增加對組織的認識。 3. 因推薦者的因素可能產生強勢的候選者。 | 可能無法增加員工的多樣性。 |
| | 公共就業服務機構 | 免費或成本極低。 | 候選者可能技能或訓練不足。 |
| | 私人就業服務機構 | 接觸面廣且篩選仔細，通常對績效有短期保證。 | 成本高。 |
| | 學校職業介紹 | 可產生大量且集中的一群候選者。 | 僅限於適合新鮮人的職位。 |
| | 臨時求助服務 | 符合臨時需要。 | 成本昂貴，且通常限於例行性或單純技術的工作。 |

(三)裁員：「裁員」(Decruitment)乃相對於「招募」而言。人力短缺時，企業進行招募活動；但如果人力資源規劃指出有人力過剩的情形，那麼管理當局就要減少組織內的人力供給，此一活動就是「裁員」。

裁員的可能方式如下：

| | |
|----------|-----------------------------------|
| 開除 | 永久的非自願性終止雇用。 |
| 解雇 | 暫時的非自願性終止雇用；可能只維持數日或長達數年。 |
| 自然消耗 | 不補充因自願辭職或自然退休而產生之空缺。 |
| 調職 | 水平調動員工或降級；通常無法降低成本，但能減輕組織內供需的不平衡。 |
| 減少每週工作時數 | 讓員工每週工作時數減少，或以兼職方式工作。 |
| 提早退休 | 提供誘因，使較年長或較資深的員工在正常退休年限之前退休。 |

二、甄選

(⇒) 甄選的意義：「甄選」(Screening) 本身是一種決策過程，其目的在將從招募而來的候選人中，根據工作說明與工作規範的要求，選出最合適該工作的人選。甄選透過「甄選程序」而完成，甄選程序指篩選申請者，以確保最合適的應徵者可以獲得工作的過程。

(⇒) 甄選的基礎：

1. 預測：

- (1) 甄選是一種預測的工作，預測那個應徵者最能勝任職位。
- (2) 任何甄選結果可能有四種結果，如下圖所示：

| | | | |
|--------|-----|------|------|
| | | 接受 | 拒絕 |
| 日後工作績效 | 成功 | 正確決策 | 拒絕錯誤 |
| | 不成功 | 接受錯誤 | 正確決策 |

如果拒絕了日後會有成功表現的應徵者（拒絕錯誤），可能導致的損失包括：由於須甄選更多的人，甄選的成本將提高；或者是遭受到歧視的指控。如果接受了日後表現不佳的

應徵者（接受錯誤），造成的影響包括：員工的訓練成本增加、員工能力不足造成成本增加或利潤減少，以及遣散成本和再次招募與甄選的成本。

(3) 甄選技術必須謹慎使用，使接受錯誤和拒絕錯誤的發生可能性降到最低，增加正確決策的機率。

2. 效度（Validity）：經理人使用的甄選方式必須有效，亦即，甄選工具與某些重要的標準之間必須有確實的關係。例如：除非有明顯的證據顯示，在某種測驗中分數高的人工作表現比分數低者為佳，否則管理者便不應使用這種測驗。

3. 信度（Reliability）：指不同甄選工具是否能對相同的事物，有一致性的衡量。例如：如果測驗是可靠的，在人的性格是穩定的假設下，任何人的成績在一段時間內都應該維持相當穩定。

(三) 甄選的工具（許士軍）：

1. 填寫申請表格及個人資料：一方面希望自這些資料中獲知申請者的一般背景及動機；另一方面，有些公司認為，可以自這些資料中，辨別哪些人值得進一步考慮，哪些人不值得進一步考慮。因此在於求職者人數眾多的場合，也根據這些資料淘汰部分求職者，以縮小選擇範圍。

2. 面談：這代表一份使用最普遍的方法，可以和求職者當面交談，有什麼疑問，可以當面查問，而且也給求職者提出問題的機會，這是其他甄選方法所不如的地方。和求職者面談的人，一般不限於一個人，而且包括公司人事部門以及未來單位主管在內。根據個人的面談結果，作為是否雇用的重要考慮。

3. 推薦信及背景調查：由這種途徑所得之參考資料（Reference Data），其內容可能因來源而異，如：求職者以前雇主所提供的，多屬於工作態度和經驗方面；而來自朋友和師長者，可能屬於個性和學業成績表現方面等等。

4. 測驗：除了「體格檢查」外，還可能要求申請者參加某些測驗，其內容種類甚多，如：智力、興趣、人格、技巧或知識等，視所將要擔任之工作性質而定。以我國情況而言，考試乃

是用人的最主要甄選方法。要能達到「人盡其才」的境界，考試不僅要能做到程序上的公平而已，還要能具有辨別真正合乎工作需要的人的能力才行。如：對於擔任高階職位的人，就不適宜採取一般的文字考試作為甄選方法。

5. **其他方法**：例如「檢核中心」（Assessment Centers）的方法，乃將一群人員（約12人）集居某地2~3天，在這期間，舉凡上述面談、測驗等方法都加以應用外，並舉行若干實際的演習活動，如：專題討論、企業模擬、企業競賽、角色扮演之類。也就是說，盡量多方面考驗、觀察參加的人選，除了客觀的成績外，還可就其自信心、領導及行政能力等加以評估。雖然此一方法在國外發現頗具效果，但所費人力及時間甚多，因此使用並不普遍，僅限於公司內部高層人員升遷之場合而已。

觀念分析

甄選工具的使用

1. 以上所提的各項甄選工具，可以單獨使用，亦可合併使用，依公司情況而定。
2. 若是合併使用，依情況不同，在甄選的程序中亦有不同的順序。大部分的企業均以審核應徵者的申請表格及個人資料為第一步驟，但以國內的公家機關或銀行的職務而言，有許多則以測驗為甄選程序之首；有的組織採先測驗再面談的方式，有的則正好相反，完全視實務狀況而定。
3. 究竟使用何種甄選工具較適當？必須依該職位的性質、階級的高低、成本的考量與文化的因素等情境因素而決定。一般而言，越偏向專業技術性的工作越適合採測驗的方式，而偏向做決策規劃的高階職位，則比較適合面談或檢核中心的甄選方法。

(四) 甄選的原則：

1. 設定適宜且實際的甄選標準：該標準不可過高，以免不切實際，徵才不易；亦不可過低，使應徵者眾，徒然增加甄選成本，而使甄選失去意義。
2. 不可因人設事：甄選乃基於工作上的需求，不可因人情的壓力而隨意安插不適任的員工，或者「因人設事」，造成組織冗員眾多或者結構龐雜的缺點。此亦為韋伯「層級結構學派」的中心理論之一。

三、任用

- (一) 任用（Placement）的意義：係指將員工依專長與能力將其安插在合適的工作職位上，其任用的對象包括了新進員工的任用及現職員工的升遷或調動。
- (二) 任用的原則：企業在任用人力時，必須依循下列幾項資訊，方能找到員工適合的工作位置：
1. 甄選或訓練紀錄：瞭解員工個人的「能力」。
 2. 員工個人意願：瞭解員工個人的「意願」。
 3. 工作分析：瞭解工作本身的「性質」。
 4. 直屬工作上司的意見：瞭解部門或團隊整體的「需求」。

重點補充

彼得原理（Peter's Principle）與帕金森定理（Parkinson's Law）

1. 彼得原理：一個表現好的工作者會一直升遷到其「無法勝任」的職位，代表其已無法勝任該工作。例如：一個好的業務員不見得會是一個好的業務主管。彼得原理暗示，即使是公平合理的升遷亦可能產生問題，如果員工喜好或適任原先的工作，應可復原或轉調至類似技能的職位。
2. 帕金森定理：一種當組織規模擴大後易產生的病態現象。
 - (1) 行政首長喜歡增加用人，以便顯示其權勢，造成組織冗員過多。
 - (2) 組織越擴大，人員素質卻越低落，因為行政首長多不喜歡任用能力比自己強的人。
 - (3) 芝麻綠豆定律（Law of Triviality）：委員會在討論問題時，常針對金額小或不重要的議案花很多時間爭議與通過；對重大的議題，卻很快的使其通過。
 - (4) 委員會人數越多，開會越無效率。
 - (5) 機關所在建築物外表越華麗，通常代表內部效率越低。

黑點



基本試題

1. 「吸引及找尋符合企業所需資格的候選人，來申請參與應徵員工之過程。」稱為： (A) 招募 (Recruiting) (B) 甄選 (Screening) (C) 任用 (Placement) (D) 訓練 (Training)。(A)
2. 內部招募員工的優點不包括： (A) 成本較低 (B) 對組織較熟悉 (C) 來源較廣泛 (D) 有助於提升士氣。(C)
3. 以下有關於「信度」(Reliability) 與「效度」(Validity) 的敘述，何者錯誤？ (A) 「信度」指對事物的衡量具有一致性 (B) 「效度」指用以衡量的標準或工具與所欲衡量的性質有確實的相關性 (C) 當相同的測驗對同一員工進行多次後，發現每次的成績相差甚大，我們稱此測驗不具良好的「效度」 (D) 當智商測驗的表現與員工日後工作績效有明顯的相關時，則稱智商測驗為具有良好「效度」的甄選工具。(C)
4. 當一跨國企業在甄選海外分公司的總經理時以下哪種甄選方式較不適用？ (A) 檢核中心 (B) 面談 (C) 紙筆測驗 (D) 以上皆是。(C)
5. 當對一個績效表現很好的員工予以升遷，卻將其安排到一個其能力無法勝任的職位。此種現象管理學者稱之為： (A) 彼得原理 (B) 帕金森定律 (C) 芝麻綠豆定律 (D) 霍桑效應。(A)



試題解析

2. 從內部招募員工的缺點在於來源不夠廣泛，同時無法為組織引進新血與創新。
3. 應為不具良好的「信度」。
5. (A) 此為彼得原理的意義。許多技術性工作者在技術性工作上表現良好，不代表其能勝任管理類的職務。

第四節 指導、訓練與發展

一、新進人員指導

(⇒)新進人員指導的意義：「新進人員指導」(Orientation)的主要目的，在於降低新進員工在展開新工作時的初期焦慮；使新員工能盡早熟悉工作、單位以及組織，然後融為一體，讓新手能進入狀況。工作指導可使員工在招募及甄選階段所獲得的資訊得以擴展。

(⇒)新進人員指導的方式：

1. 辦公室或工廠的參觀。
2. 有關組織歷史影片的觀賞。
3. 與人力資源部門代表的簡短座談。
4. 將新員工指派給一位資深員工，由資深員工為新人介紹組織內的種種措施與文化。

二、員工訓練

(⇒)訓練的意義：「訓練」(Training)係指針對員工現在所擔任的工作或未來可能將接任的工作，站在能提升組織利益的立場，提供有關知識、技能或觀念等方面的學習與塑造。訓練的對象可能是新進員工，亦可能是組織內已經任職的員工。

企業透過訓練，一方面可藉此增加員工對工作及技能的熟悉度與專業性而提升生產力，另一方面亦可降低員工職業傷害或心理不適應的機率，更可藉由不同的工作訓練，培養員工多方面的能力，有助於員工未來生涯規劃的開展。故工作訓練的實施對組織而言相當重要。

(⇒)訓練的方法：

1. 依訓練的時程區分：

- (1)職前訓練(Pre-work Training)：內容類似「新進人員指導」，係針對新進的員工在其就職前給予的訓練，包括：瞭

解其工作環境、任務的執行情序和方法、對企業的業務性質及組織架構之瞭解。

(2)在職訓練（**On-The-Job Training**）：為最直接、有效的訓練方法，乃針對現職員工給予技術性及非技術性的再教育。尤其當產業技術變化快速時，組織應對員工實施合宜的在職訓練，以維持員工的競爭力。重要的在職訓練方式包括：

①工作輪調（**Job Rotation**）：指橫向工作的調整，目的在於讓員工學習各種工作的技術，使其對於各種工作能有更深刻的洞察力和更廣的視野。

②見習制度（**Apprentice Training**）：亦稱「學徒式訓練」，是新進人員向資深員工學習的一種方式。見習生的工作是在資深員工的觀察之下進行，見習生模仿資深員工之工作方式。

(3)職外訓練（**Off-The-Job Training**）：需要員工離開工作崗位之訓練方式，如「檢核中心」。其他重要方式如下：

①教室教學（**Classroom Method**）：適合於灌輸特殊的資訊給員工們，可有效的增進員工技術上和解決問題的技能。

②入門訓練（**Vestibule Training**）：讓員工在同樣的設備裡學習他們日後的工作，只不過受訓的地方不是日後實際的工作地點。

③敏感度訓練（**Sensitivity Training Method**）：發展個人與組織工作中的敏感性和自我洞察力。

④行為塑造法（**Behavior Modeling Method**）：以錄影帶方式將一些真實問題的解決方法表現給員工看，讓員工學習。

2.依訓練的內容區分：

(1)技術性訓練（**Technology Training**）：以提升員工的工作技術為目標，如製造技術、銷售技術、文書處理技巧與設備的維護等。

- (2)人際性訓練 (Interpersonal Training)：培養員工具有良好的人際關係與溝通能力，如：表達技巧、傾聽技巧、衝突管理、情緒管理等。
- (3)思考性訓練 (Thought Training)：培養員工具有處理及解決日常與突發狀況問題的能力，如：邏輯思考能力、狀況推理能力、規劃及決策能力等。

觀念分析

此三種內容的訓練正好符合第一章的學者Katz所談的，管理者應具備的三種能力：技術性能力、人際關係能力、觀念化能力。

3.依訓練的方式區分：除了之前談到的一些訓練方式外，另外重要的訓練方法如下：

- (1)專家講授式訓練 (Expert Training)：由專家講師對員工說明或講解事實、觀念、原理，員工雖然可以發問，但主要扮演傾聽角色。類似職外訓練的「教室教學法」。
- (2)研討會式訓練 (Colloquium Training)：定期舉行會議或提出特殊的個案 (Case) 進行討論，利用會議方式以群體討論來解決某項問題，主持者的任務只是界說問題，並充分鼓勵與會者發言與參與。
- (3)程式化學習 (Programmed Training)：即利用一教科書形式或在電腦程式的控制下，使學習者透過下列步驟學習：
 - Step 1. 問：對學習者提出問題。
 - Step 2. 答：使學習者對問題採取某種反應，如：嘗試回答問題。
 - Step 3. 回饋：對於所做反應的正確性，提出回饋。
- (4)角色扮演 (Role-Play Training)：設計一種假想的情景，由參與受訓的員工扮演其中的角色，即將一個人置於一種實際

情況中，因而產生某種自然的反應，之後由參與者說出內心的感受，並由專業訓練者說明在各種情境下正確的處理方式及態度。

- (5)分組競賽（Group-Contest Training）：亦稱「經營競賽」或「管理競賽」（Management Contest），將受訓的員工分為五或六人一組之若干組，由主持者賦予各組一定目標，透過電腦設備及技術，模擬企業在經營過程中可能碰到的情境與問題，而後各組必須做成若干具體決策，其所做決策又彼此互相影響，最後比較各組的優缺點。

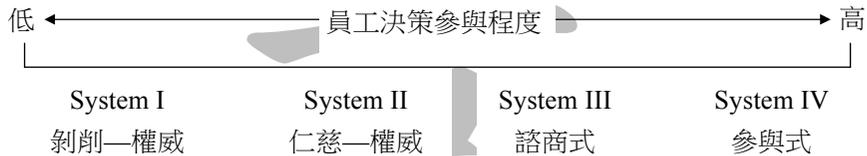
三、員工發展

(⇒)員工發展的意義：「員工發展」（Development）較員工訓練更著重於員工長期的成長，並提供員工管理知識及態度的塑造，幫助員工養成其職涯規劃及未來升遷時所應具備的能力。

(⇒)協助員工發展的方式：

- 1.工作輪調（Job Rotation）：培養員工多方面的能力，有可能是不同功能部門的互換（如行銷與生產），也有可能是經營地區的變動（如本國母公司與海外子公司）。
- 2.代理制度（Representation System）：由較低層級的管理者或是部屬暫時代理較高層出缺的管理職位，可使其熟悉高層的日常工作並培養其管理的能力，同時觀察其能力是否符合升遷的標準。
- 3.參與管理（Share Management）：
 - (1)意義：給予中低階員工有參與組織決策的機會，包括企業目標的設定，以及對進度與成果的評估。可以訓練並發展員工較高層次的管理與經營能力。
 - (2)李克特（Lickert）的「參與管理（Management by Participation；MBP）系統」：學者李克特根據六個構面：領導、動機作用、溝通、決策、目標、控制所得到的結果，可獲知員

工參與決策程度的高低。李克特認為可歸納為四種類型的管理系統（如下圖），並認為最有效能的管理系統為第四系統。



重點補充

生涯規劃與發展

組織應注意員工的生涯規劃並協助其發展個人職涯，有助於增加組織的生產力與員工對組織的向心力。有關生涯規劃的研究與探討眾多，在此採用學者Levinson的觀點來說明生涯規劃與事業發展的各個階段：

1. 萌芽（Pulling Up Roots）：

- (1) 17~22歲。
- (2) 試圖打破與家庭的連結、尋求獨立，但最終仍依賴家庭的經濟支援。

2. 進入成人世界（Entering Adult World）：

- (1) 22~28歲。
- (2) 完成教育，對未來做承諾，並選擇職業與生活方式。

3. 轉型期 I（Transition）：

- (1) 28~33歲。
- (2) 回顧個人過去的進展。若滿意則持續，若不滿意，則可能換工作或離婚以改變生活方式。

4. 安定（Settle Down）：

- (1) 33~39歲。
- (2) 全力投入工作、建立社會關係以為晉升。
- (3) 尋求能賞識自己的上司（Sponsor），以期「一人得道，雞犬升天」。

5. 轉型期 II (Mid-Life Transition) :

- (1) 40~45歲。
- (2) 再次檢視事業的進展，若不滿意，則產生「中年危機」，可能會做出重大的轉變。

6. 進入成年期中期 (Entering Middle Adulthood) :

- (1) 45~50歲。
- (2) 度過轉型期II，並建立新生活結構，此一新生活結構視前期成果而定。

高點



基本試題

1. 透過一系列的活動，使新進員工能夠延續在招募與甄選階段獲得的資訊，而更加瞭解其相關工作、組織與環境，可降低新進人員的焦慮感並減少離職率。以上活動稱之為： (A)生涯規劃 (B)任用 (C)人力資源規劃 (D)新進人員訓練。 (D)
2. 員工的在職訓練有許多方式，其中一種是由新進人員向資深人員學習，藉由模仿資深員工的行為而達成學習的目的。此種方式稱之為： (A)見習制度 (B)代理制度 (C)研討會式訓練 (D)教室教學法。 (A)
3. 工作輪調 (Job Rotation) 是一種常見的協助員工訓練與發展的方式，請問以下何者不為工作輪調可帶來之優點？ (A)訓練員工多方面的專業技術 (B)使不同部門的員工有交流的機會 (C)培養員工的管理與決策能力 (D)擴展員工的視野並減少因不瞭解而產生的組織衝突。 (C)
4. 「讓員工在同樣的設備裡學習他們日後的工作，只不過受訓的地方不是日後實際的工作地點。」此種訓練方式稱之為： (A)腦力激盪法 (Brain Storming) (B)入門訓練 (Vestibule Training) (C)角色扮演訓練 (Role-Play Training) (D)專家講習 (Expert Training)。 (B)
5. 訓練的內容各有不同的焦點，請問「敏感度訓練」或「角色扮演訓練」所著重的內容在於： (A)技術性訓練 (B)人際關係訓練 (C)思考性訓練 (D)財務性訓練。 (B)



試題解析

3. 工作輪調只是橫向的工作轉換，不一定能使員工獲得管理能力上的訓練，若是將工作範圍作垂直幅度的加深，將規劃、決策等工作亦交由員工進行，才可訓練員工的管理與決策能力，稱之為「工作豐富化」(Job Enrichment)。

4. 此為入門訓練的定義，又稱「輔導訓練」，是模擬訓練的一種，許多航空公司訓練機師便採用此種訓練方式。
5. 有關人際關係的訓練方式，有許多與「組織發展」(Organization Development) 有關，在後續的章節會有更詳盡的說明。

高點

第五節 薪酬問題

一、薪酬的意義

「員工薪酬」(Employee Compensation)是指企業對於員工因工作上的表現，所給予的薪資或報酬(Reward)。薪酬有如下涵義：

- (一)薪酬可以維持員工在社會中合理的生活水準。
- (二)薪酬可以使人願意參加工作，並繼續在這公司工作。
- (三)薪酬對於人在組織內的工作績效具有相當的影響作用。

薪酬依給付的方式可分為以下兩種：

(一)直接薪酬：

1. 基本薪資 (Basic Salary)。
2. 紅利 (Bonus) 或分紅 (Profit-Sharing)。
3. 購股 (Stock Purchase) 或分股 (Stock Payment)。
4. 認股權 (Stock Option)。
5. 退休金 (Pension)。
6. 保險 (Insurance)。
7. 延後支付薪酬 (Deferred Compensation)。

(二)間接薪酬：

1. 公司旅遊。
2. 公司補助教育訓練。
3. 私人停車位、辦公室、秘書。

究竟多少的薪酬才算合理？此一問題須是企業情況的不同而異，但基本上當企業訂定薪酬標準時，可考量以下幾個原則：

- (一)薪資或福利之水準或項目必須切合員工需求。
- (二)發放的方式應滿足公平公正之原則。
- (三)需考量企業競爭對手的薪資水準。
- (四)發放方式應簡單易行，不應徒增員工困擾或不滿。
- (五)盡可能使薪資發放發揮最大的激勵效果。

二、薪資計算方式

一般分為「按時計酬」與「按件計酬」兩種方式，其比較如下：

| 比較項目 | 計時制 | 計件制 |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 意義 | 以員工工作時間的長短做為薪資給付標準 | 以員工工作的產出量做為薪資給付標準 |
| 公式 | 薪資 = 每小時工資率 × 工作時數 | 薪資 = 每件工資率 × 生產件數 |
| 優點 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 人事費用計算簡單：企業可以預估薪資支出。 2. 品質穩定：員工不會為多賺錢而趕工，因此導致工作品質的下降。 3. 減少職災發生：員工沒有趕工壓力，會減少職業災害的發生。 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 公平合理：依員工生產力高低而有不同的薪資。 2. 提高生產效率：員工會努力於生產及提升生產技術與方法。 3. 成本易計算：單位產品的工資成本固定。使產品的單位成本較為精確。 |
| 缺點 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 公平性低：生產力高與生產力低的員工有相同的薪資水準。 2. 產出不固定：員工可能有怠惰苟且的現象產生。 3. 產品成本不易計算：由於產出不穩，故產品單位成本不易計算。 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 對新進人員較不利：新進員工生產效率通常較低，容易影響其情緒。 2. 品質要求被忽略：為了趕工，有時可能忽略品質的要求。 3. 易造成職業傷害：同樣也是趕工的後遺症。 |
| 適用時機 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 工作內容難以使用數量衡量時。 2. 產品品質比產品數量更重要時。 3. 產品內容差異化較大時（非標準化作業）。 4. 經營規模不大、管理者易於監督之企業。 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 員工工作狀況不易監督時。 2. 工作內容標準化程度高時。 3. 注重產品的生產數量及速度，相對品質要求較低時（如家庭代工）。 |

三、獎工制度

所謂「獎工制度」（Premium System），乃是一種輔助性的薪資制度，亦是為了鼓勵員工努力生產，提高生產效率的一種激勵制度。

當員工的表現比預期水準還要好時，除可獲得基本工資外，還可獲得獎工制度所給予的多餘獎勵。常見的獎工制度如下：

(一)霍賽獎工制 (Halsey Premium System)：

$$E = Ah \times R \quad (\text{當 } Sh < Ah \text{ 時})$$

或

$$E = Ah \times R + Pr \times (Sh - Ah) \times R \quad (\text{當 } Sh > Ah \text{ 時})$$

E：員工薪資

R：每小時基本工資率

Sh：標準工作時間

Pr：獎金率

Ah：實際工作時間

〔問題〕

某工作標準工作時間定為10小時，每小時基本工資100元，獎金率為工資率的1/2，A員工以12小時完成，B員工以8小時完成。請問A、B兩員工分別可領到多少錢？其實際的每小時工資為多少？

〔解答〕

A員工：

$$\text{總薪資} = 12 \times 100 = 1,200 \text{ (元)}$$

$$\text{實際每小時工資} = 1,200/12 = 100 \text{ (元)}$$

B員工：

$$\text{總薪資} = 8 \times 100 + 0.5(10 - 8) \times 100 = 900 \text{ (元)}$$

$$\text{實際每小時工資} = 900/8 = 112.5 \text{ (元)}$$

(二)歐文獎工制 (Rowan Premium System)：

$$E = Ah \times R \quad (\text{當 } Sh < Ah \text{ 時})$$

或

$$E = Ah \times R + [(Sh - Ah)/Sh] \times Ah \times R$$

$$= Ah \times R \times (2 - Ah/Sh) \quad (\text{當 } Sh > Ah \text{ 時})$$

E：員工薪資

R：每小時基本工資率

Sh：標準工作時間

Ah：實際工作時間

〔問題〕

某工作標準工作時間定為10小時，每小時基本工資100元，A員工以12小時完成，B員工以8小時完成。請問A、B兩員工分別可領到多少錢？其實際的每小時工資為多少？

〔解答〕

A員工：

$$\text{總薪資} = 12 \times 100 = 1,200 \text{ (元)}$$

$$\text{實際每小時工資} = 1,200/12 = 100 \text{ (元)}$$

B員工：

$$\text{總薪資} = 8 \times 100 \times (2 - 8/10) = 960 \text{ (元)}$$

$$\text{實際每小時工資} = 960/8 = 120 \text{ (元)}$$

(三)愛默生效率獎工制 (Emerson Efficiency Bonus System)：

$$E = Ah \times R \text{ (當工作效率未達標準的} 2/3 \text{，即} 67\% \text{以下時)}$$

或

$$E = Ah \times R + Pr \times Ah \times R \text{ (當工作效率超過標準的} 2/3 \text{，但未達} 100\% \text{時)}$$

或

$$E = Sh \times R + Pr \times Ah \times R \text{ (當工作效率超過標準} 100\% \text{時)}$$

E：員工薪資 R：每小時基本工資率

Sh：標準工作時間 Pr：獎金率

Ah：實際工作時間

〔問題〕

某工作標準工作時間定為10小時，每小時基本工資100元，A員工以12小時完成，B員工以8小時完成。請問A、B兩員工分別可領到多少錢？其實際的每小時工資為多少？

〔解答〕

A員工：

$$\text{工作效率} = 10/12 = 83.33\%$$

$$\text{總薪資} = 12 \times 100 + 0.05 \times 12 \times 100 = 1,260 \text{ (元)}$$

實際每小時工資 = $1,260/12 = 105$ (元)

B員工：

工作效率 = $10/8 = 125\%$

總薪資 = $10 \times 100 + 0.4 \times 8 \times 100 = 1,320$ (元)

實際每小時工資 = $1320/8 = 165$ (元)

| 工作效率 (%) | 獎金率 (%) | 工作效率 (%) | 獎金率 (%) | 工作效率 (%) | 獎金率 (%) |
|-------------|---------|-------------|---------|------------|---------|
| 67.00~71.09 | 0.25 | 89.40~90.49 | 10.00 | 101~101.99 | 21.00 |
| 71.10~73.09 | 0.50 | 90.50~91.49 | 11.00 | 102~102.99 | 22.00 |
| 73.10~75.69 | 1.00 | 91.50~92.49 | 12.00 | 103~103.99 | 23.00 |
| 75.70~78.29 | 2.00 | 92.50~93.49 | 13.00 | 104~104.99 | 24.00 |
| 78.30~80.39 | 3.00 | 93.50~94.49 | 14.00 | 105~109.99 | 25.00 |
| 80.40~82.29 | 4.00 | 94.50~95.49 | 15.00 | 110~119.99 | 30.00 |
| 82.30~83.89 | 5.00 | 95.50~96.49 | 16.00 | 120~129.99 | 40.00 |
| 83.90~85.39 | 6.00 | 96.50~97.49 | 17.00 | 130~134.99 | 50.00 |
| 85.40~86.79 | 7.00 | 97.50~98.49 | 18.00 | 135~139.99 | 55.00 |
| 86.80~88.09 | 8.00 | 98.50~99.49 | 19.00 | 140~149.99 | 60.00 |
| 88.10~89.39 | 9.00 | 99.50~100 | 20.00 | 150~160.00 | 70.00 |

(四) 泰勒差別計件率制 (Taylor Differential Piece-Rate System)：

$E = N \times R_1$ (當完成件數未達標準時)

或

$E = N \times R_2$ (當完成件數已達標準時)

E：員工薪資 N：產品完成件數

R₁：未達標準的工資率 R₂：已達標準的工資率

[問題]

某工作每日標準工作件數為產品100件，達到標準者每件工資為10元，未達標準者每件工資為8元，A員工當日完成80件，B員工當日完成120件。請問A、B兩員工分別可領到多少錢？

〔解答〕

A員工：

$$\text{總薪資} = 80 \times 8 = 640 \text{ (元)}$$

B員工：

$$\text{總薪資} = 120 \times 10 = 1,200 \text{ (元)}$$

(五)甘特工作和獎金薪資制 (Gantt Task and Bonus Wage system)：

$$E = Ah \times R \quad (\text{當 } Sh < Ah \text{ 時})$$

或

$$\begin{aligned} E &= Sh \times R + Pr \times Sh \times R \\ &= Sh \times R \times (1 + Pr) \quad (\text{當 } Sh \geq Ah \text{ 時}) \end{aligned}$$

E：員工薪資 R：每小時基本工資率

Sh：標準工作時間 Pr：獎金率

Ah：實際工作時間

〔問題〕

某工作標準工作時間定為10小時，每小時基本工資100元，獎金率為工資率的1/2，A員工以12小時完成，B員工以8小時完成。請問A、B兩員工分別可領到多少錢？其實際的每小時工資為多少？

〔解答〕

A員工：

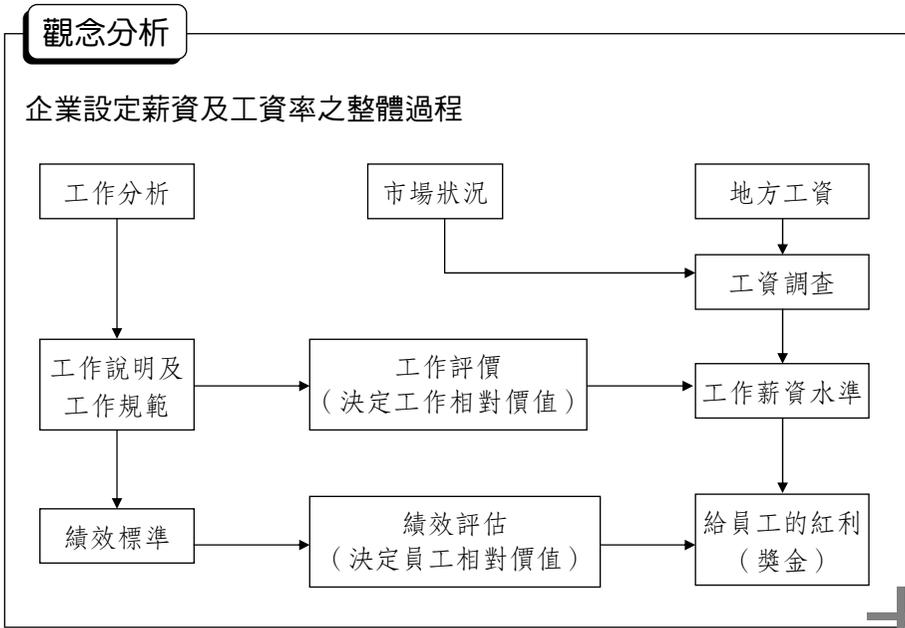
$$\text{總薪資} = 12 \times 100 = 1,200 \text{ (元)}$$

$$\text{實際每小時工資} = 1,200/12 = 100 \text{ (元)}$$

B員工：

$$\text{總薪資} = 10 \times 100 + 0.5 \times 10 \times 100 = 1,500 \text{ (元)}$$

$$\text{實際每小時工資} = 1,500/8 = 187.5 \text{ (元)}$$



黑點



基本試題

1. 以下何者不屬於「計時制」獎酬方式的特性？ (A)員工沒有趕工壓力，不易發生職業災害 (B)報酬方式不公平，生產力高跟生產力低的員工有相同的薪資水準 (C)對新進人員較不利，會打擊其士氣 (D)適用於生產內容差異大的工作。 (C)
2. 當員工的表現比預期水準還要好時，除可獲得基本工資外，還可獲得多餘的獎勵，此種制度稱為： (A)獎工制度 (B)薪酬制度 (C)公司福利 (D)員工認股制度。 (A)
3. 某工作標準工作時間定為10小時，每小時基本工資100元，獎金率為工資率的1/4，A員工以8小時完成，B員工以12小時完成。請問根據霍賽法，A、B兩員工分別可領到多少錢？ (C)
(A)A：800元；B：1,200元 (B)A：800元；B：1,000元
(C)A：850元；B：1,200元 (D)A：1,000元；B：1,000元。
4. 接上題，若根據甘特法，A、B兩員工分別可領到多少錢？ (B)
(A)A：1,200元；B：1,000元 (B)A：1,250元；B：1,200元
(C)A：1,200元；B：1,200元 (D)A：850元；B：1,000元
5. 企業決定一「工作」的薪資水準的因素來源不包括： (A)工作評價 (B)地方工資水準 (C)績效評估 (D)整體市場狀況。 (C)



試題解析

1. 此為計件制的特徵。新進人員多半技術較不熟練，從事計件制工作績效通常比資深員工差，影響新員工心情。
3. 霍賽獎工制的計算方式如下：

$$E = Ah \times R \quad (\text{當 } Sh < Ah \text{ 時})$$
 或

$$E = Ah \times R + Pr \times (Sh - Ah) \times R \quad (\text{當 } Sh > Ah \text{ 時})$$
 E：員工薪資 R：每小時基本工資率
 Sh：標準工作時間 Pr：獎金率

Ah：實際工作時間

故A員工可得 $8 \times 100 + 1/4 \times (10 - 8) \times 100 = \850

B員工可得 $12 \times 100 = \$1,200$

4. 甘特工作和獎金薪資制的計算方式如下：

$E = Ah \times R$ (當 $Sh < Ah$ 時)

或

$E = Sh \times R + Pr \times Sh \times R$
 $= Sh \times R \times (1 + Pr)$ (當 $Sh > Ah$ 時)

E：員工薪資 R：每小時基本工資率

Sh：標準工作時間 Pr：獎金率

Ah：實際工作時間

故A員工可得 $10 \times 100 \times (1 + 1/4) = \$1,250$

B員工可得 $12 \times 100 = \$1,200$

5. 績效評估是依據「員工」的表現據以決定其給付薪資，與工作本身設定的薪資水準無關。

高點

第六節 績效評估

一、績效評估的意義

所謂「績效評估」(Performance Evaluation)，是指評價個人以獲得客觀的人事決策的程序，組織透過公平合理的考核及評估制度，來衡量並考核個別員工的績效表現，可用以瞭解員工的潛力並做為獎懲及升遷的基礎。

績效評估的目的包括：

- (一)以評估員工訓練的成效。
- (二)決定員工的獎懲與升遷之基礎。
- (三)提供員工有關組織當局如何看待人員表現的標準。
- (四)指出員工目前的技能與訓練不足之處。
- (五)作為衡量甄選與發展計畫是否有效的標準。

二、績效評估的項目

有關績效評估的項目，依產業別、層級別或公司文化的不同，會有不同的標準；或者即使以同樣的項目作績效評估，也可能有權重上的不同。比方說，對於高階人員的評估，可能會比較著重在規劃、決策能力與溝通技巧方面；對基層人員的評估，則多偏重在工作完成率、出席率等比較偏技術層面的項目。又有的企業相當重視員工的道德操守表現，有的企業則比較沒有那麼要求。但一般而論，企業用以評估績效的項目多包括以下幾項：

- (一)工作精神：包括道德操守、團隊精神、缺席率與遲到率、學習態度、工作態度與其他人格特質等。
- (二)作業能力：在完成任務的過程中所展現的專業技術或處理能力。
- (三)發展潛力：包括創新精神、溝通能力及領導統御的能力等。
- (四)其他相關事件：有些企業會將員工的家庭背景、交友狀況等與工作較無關連的領域也列入考核的項目中，這些事件的確可能對員工在企業中的發展有重要的影響，但卻多半不會出現在正式的評估中。

三、績效評估的方法

(一)書面評語 (Written Essay)：

1. 內容：是最簡單的評估方式。用一份敘述性的文字，說明員工的長處、弱點、過去表現和潛力，並且提供改善的建議。書面評語不需要複雜的格式或密集訓練即可完成。
2. 優點：簡單易行。
3. 缺點：評估結果可能受到評估人員文筆技巧的好壞而影響其客觀性。

(二)重要事件評估法 (Critical Incident Method)：

1. 內容：使評估者將注意力放在重要而關鍵的行為上，而將有效或無效的工作表現加以區分開來。此法的重點在於：只摘述特定的行為，而非概括的描述員工個人的特質。
2. 優點：評估方式簡單、能激勵員工有創意及突破的表現。
3. 缺點：可能忽略員工平日的表現，以及所謂「重要事件」並無一定的標準，可能使員工失去努力的焦點。

(三)評定量表 (Graphic Rating Scales)：

1. 內容：又稱「評等尺度法」，為一最古老也最常用的評估方法。其作法為列出一組有關於績效的因素，如工作質量、工作知識、合作、忠誠度、參與度、誠實或主動性等等，然後評估者針對各項因素，分別在一個尺度上予以評等。在所有因素的評估上總和分數最高者，被認為擁有最好的績效。
2. 優點：
 - (1)有具體的評估內容與範圍，且評估標準較客觀。
 - (2)評估項目表格化，對評估活動的雙方而言均更簡單易懂。
 - (3)相較於書面評語或重要事件評估法，其可提供數量上的分析與比較。
3. 缺點：若評估者對被評估者沒有深入瞭解，可能產生「月暈現象」(Halo Effect)。

(四) 行為依據評等尺度法 (Behaviorally Anchored Rating Scales ; BARS) :

1. 內容：一種近年來廣受注意的績效評估方法，評估者根據由績效指標所發展的特殊工作行為來評量被評估者。其評量項目都是某一個工作上實際的行為，而非一般的特質描述。
2. 優點：此法結合了重要事件法與評定量表法的主要成分，可以更具體的評量一員工在其工作上的績效表現。
3. 缺點：仍然可能產生評定量表法的缺點，而且從工作的行為面來衡量績效，可能會忽略員工一些非外顯性的個人特質。

(五) 排列法 (Ranking Method) : 亦稱「多人比較」 (Multiperson Comparison) ，是將個人的績效與另一個人或更多人加以比較。其關鍵為一種「相對」的評估方式，而非「絕對」的評估方法。主要的排列法有以下三種：

1. 個別排列法 (Individual Ranking) : 或稱「個人評等法」。先訂出績效評估的項目，然後按照員工在不同項目的個別表現依序排列，再將各成績加總，即得員工之績效表現。將員工由表現最佳排至表現最差，但不可有平手的情況。
2. 團體次序評等法 (Group Order Ranking) : 或稱「分層排列法」。先將績效評估的標準分為幾個等級，而每一等級預先設好分配的比例，然後將員工依其工作能力表現依序排列到各個等級裡面。此一方法常用於研究所學生的入學推薦。舉例而言，如果評估者有二十個部屬，則「前五分之一」只能有四個，同時「後五分之一」當然也只能有四個。
3. 配對比較法 (Paired Comparison) : 各員工都要與比較團體中的其他每一位員工互相比較，並且被評定為該配對中的較佳者或較差者。再完成所有配對比較後，各個員工將可根據他所獲得「較佳」的次數，進行大致的評等。此一方法雖然確保了每位員工都與其他人相比較，但當比較人數過多時，此法便顯得過於複雜而難以運用。

採取排列法的優點在於簡單，適合用在人數不多或經營性質單純的企業；但其缺點則是評估方法過於籠統、客觀，易造成員工不服。

(六)績效評估委員會：

1. 內容：由各單位主管組成評估委員會，針對平時對員工評估的結果提出討論，以決定員工績效評估結果。
2. 優點：集思廣益，結果較客觀。
3. 缺點：當員工人數眾多，可能造成會議討論流於形式，無法達到個別評估的效果。

四、人員獎懲方式

當組織完成績效評估後，應搭配獎懲的手段，才能達到激勵或警惕的效果。一般獎懲的方式如下：

- (→)獎勵方面：1.升遷；2.職務晉級並加薪；3.獎金；4.記功；5.嘉獎。
(→)懲罰方面：1.解雇；2.降級並減薪；3.記過；4.申誡；5.口頭訓示。

在進行獎懲的時候，有一些重要因素必須考量：

- (→)時程問題：立即獎懲 v.s 固定時間獎懲（如月底討論會）。
(→)地點問題：公開場合 v.s 非公開場合。
(→)手段問題：實質性獎懲（如獎金、減薪，適用基層人員）v.s 精神性獎懲（如升遷、調職，適用高層主管）

五、績效評估的原則

(→)績效評估的盲點：

1. 標準不同：有的評估者習慣將分數一律打得很高，有些則傾向打的很低。
2. 新近記憶效應：主管只記得員工最近的表現，而忽略了過去的事跡或努力。
3. 月暈效應：又稱「暈輪效應」，也就是俗稱「以偏蓋全」的現象。評估者只根據員工某項個人特質，就據以推論該員工其他的人格特質或表現。

4.類己效應：評估者會以自己所具有的人格特質，來對員工作評價。例如能言善道的主管可能比較對口才比較好的部屬會有較高的評價。

對於前兩項盲點，組織可採MBO（目標管理）的方式補救（可參考第三章「規劃」第四節對「目標管理」的觀念分析）。

(二)績效評估的原則：

1. 評估標準必須事先設定。
2. 要採公平公正的態度。
3. 評估要客觀周詳。
4. 多注意員工平日表現。
5. 要搭配獎懲措施。
6. 要對員工有回饋（告知員工評量的標準）。

高點

基本試題

1. 以下何者並非績效評估的目的或可達成之效益？ (A)決定員工的獎懲與升遷之基礎 (B)作為衡量甄選與發展計畫是否有效的標準 (C)預測未來組織的人力需求 (D)評估員工訓練的成效。 (C)
2. 「列出一組有關於績效的因素，然後評估者針對各項因素，分別在一個尺度上予以評等。在所有因素的評估上總和分數最高者，被認為擁有最好的績效。」此為何種績效評估方式？ (A)書面評語 (Written Essay) (B)重要事件評估法 (Critical Incident Method) (C)團體次序評等法 (Group Order Ranking) (D)評定量表 (Graphic Rating Scales)。 (D)
3. 有關「排列法」的敘述，以下何者有誤？ (A)是一種「絕對」而非「相對」的評估方法 (B)適合用在人數不多或經營性質單純的企業 (C)包括個別排列法、團體次序評等法、配對比較法等均屬之 (D)過於籠統、客觀，易造成員工不服。 (A)
4. 對高階主管所採取的獎懲方式，以下哪一種較為適合？ (B) (A)獎金或減薪 (B)升遷或調職 (C)立即性且公開性的獎懲 (D)以上皆是。
5. 評估者會以自己所具有的人格特質，來對員工作評價。此種評估上的盲點稱為： (A)類己效應 (B)月暈效應 (C)刻板印象 (D)新近記憶效應。 (A)

試題解析

1. 此為「人力資源規劃」的功能與目的。
2. 此為最古老也最常見的評估方式；因為有具體的評估內容與範圍，且評估標準較客觀。
3. 是一種「相對」而非「絕對」的評量方式。

4. 獎金或減薪通常適用於較基層的人員；而立即性與公開性的獎懲有時會影響高階主管的領導效果。
5. 「月暈效應」指管理者依員工的某項特質而判斷其整體性格，有以偏蓋全之誤；「刻板印象」則指管理者依員工所屬團體來判斷該員工的特徵，乃「以全蓋偏」；「新近記憶效果」則指主管只記得員工最近所做過的事蹟，不夠客觀而周全。

高點

第七節 勞資關係

一、勞資關係與工會

- (一)勞資關係的意義：所謂「勞資關係」(Labor-Management Relationships)，就是指工會與組織管理當局之間正式的互動。而工會的目的則是在於代表工人，並透過集體談判來保障並提升工會會員的利益。當企業政策有重大改變時，員工往往會透過工會來表達他們的意見，並與企業進行協商，最後達成共識，簽訂協約，以做為雙方日後推動經營政策的法律依據。
- (二)良好勞資關係的重要性：對擁有工會組織的管理者而言，其人力資源管理大部分是由在勞工契約中的程序和政策所構成。有關在哪裡進行招募、如何甄選員工、誰來接受訓練、如何決定薪資、如何進行懲戒程序等方面的決策，都不再是管理當局單方面的特權。事實上，這類決策在勞工契約協商時就已經制定了。良好勞資關係的發展，可以在協商時為管理當局產生許多正面的成果。例如制訂工作規則，避免對管理決策造成不合理的限制，並減少耗費成本的罷工和工作停頓。

二、勞資關係之改善

- (一)勞資雙方應採取互諒的態度與建立互信的基礎。
- (二)企業政策應對勞工透明化，不論是制訂或有重大的改變，均應邀請工會代表參與討論，以避免不必要的阻力。
- (三)企業應盡力改善員工福利，包括工作環境的改善、實施員工健康檢查、定期舉辦公司旅遊或聯歡會、實施團體保險等，以增進員工與企業間的和諧氣氛。

重點補充

員工為何要加入工會（Robbins）？

1. 工會影響工資與努力的成果：工會能為其成員的工資、工時和工作狀況進行談判。談判的結果決定了工資的數額、工作的時數、在一既定時段內的工作量，以及工作場所的情況。
2. 工會建立員工保障系統：工會和員工之間有保障協議，它事實上定義了工會的力量。如：它可以控制雇主可以雇用誰以及員工是否可以加入工會。它也可以限制雇主將工作外包給其他組織。
3. 工會影響規章的管理：工會給予工人機會來參與決定其工作的環境狀況；工會也有特定的申訴程序，以抗議他們認為不當的工作狀況。
4. 工會對於國家及經濟具有政治上的力量：工會能毫不遲疑的運用其在立法上獲得的政治力量，來贏得他們無法在談判桌上得到的事物。工會也運用其遊說力量，來支持對勞工有利的立法。

黑點

 基本試題

1. 良好的勞資關係對企業可以帶來以下何種利益？ (A)降低罷工的機會 (B)訂定雙方同意的工作規則以減少耗損成本的紛爭 (C)增進員工滿意度以提升生產力 (D)以上皆是。 (D)
2. 以下對於「工會」的敘述何者有誤？ (A)工會對於國家及經濟具有政治上的力量 (B)工會由政府發起並籌辦，用以制衡資本家 (C)工會建立員工的保障系統 (D)工會代表工人，並透過集體談判來保障並提升工會會員的利益。 (B)
3. 以下何種方式無法促進勞資關係的和諧？ (A)邀請勞工代表參與企業政策制訂 (B)推行各項員工福利措施 (C)職缺的招募盡量採用外部來源 (D)設計並維護良好的工作環境。 (C)

 試題解析

1. 良好勞資關係的發展，可以在協商時為管理當局產生許多正面的成果。例如制訂工作規則，避免對管理決策造成不合理的限制，並減少耗費成本的罷工和工作停頓。
2. 工會是由政府立法保障勞工有自組工會以保障自身權益的自由，但並非政府發起與籌組，目的也不在於制衡資本家。
3. 採用外部來源的招募容易招致原有員工的不滿與反彈。



第一章模擬試題

1. a.招募；b.訓練；c.人力資源規劃；d.績效評估；e.甄選。請將上述重要人事活動依一般人力資源管理的程序予以正確的排列： (A)aecbd (B)caebd (C)eacdb (D)beacd。 (B)
2. 某項工作完成的標準時間為8小時，每小時工資為100元，獎金率為50%，A員工以10小時完成，請問根據歐文獎工制，A可獲得之工資為何？ (A)\$500 (B)\$750 (C)\$1,000 (D)\$1,250。 (C)
3. 評估者只根據員工某項個人特質，就據以推論該員工其他的人格特質或表現。以上這種績效評估盲點稱為： (A)投射作用 (B)刻板印象 (C)類己效應 (D)月暈效應。 (D)
4. 以下何者「不是」以書面方式表達的工作分析結果？ (A)工作設計 (B)工作說明 (C)工作規範 (D)以上皆非。 (A)
5. a.工作分析；b.工作說明；c.工作規範；d.工作評價；e.工作設計。以上哪一項與決定「一工作之相對價值」無關？ (A)ace (B)abce (C)ce (D)bde。 (C)
6. 以下何者不是屬於組織對員工進行績效評估的資訊來源？ (A)口頭報告 (B)書面報告 (C)個人觀察 (D)標準化測驗。 (D)
7. 外部招募作法可帶來的利益不包括： (A)提升員工士氣 (B)為組織注入新血 (C)使組織構成來源多元化 (D)可針對特定團體招募。 (A)
8. 近年來廣受注意的一種績效評估方式為“BARS”。請問“BARS”是指： (A)評等尺度法 (B)行為依據評等尺度法 (C)重要事件法 (D)配對比較法。 (B)
9. 甘特之所以又被稱為「人道主義之父」，主要因其提出： (A)差別計件工資制 (B)甘特圖 (C)工作及獎金制 (D)科學管理四原則。 (C)
10. 最古老也最常見的績效評估方式為： (A)計點法 (B)要素比較法 (C)排列法 (D)評定量表。 (D)

11. 以下何者不屬於「職外訓練」(Off-the-Job Training)? (A)
(A)見習制度 (B)行為塑造法 (C)敏感度訓練 (D)教室教學法。
12. 一種能降低新進員工在展開新工作時的初期焦慮；使新員工能熟悉工作、單位以及組織，讓新手能進入狀況的人力資源活動稱之為： (A)新進人員指導 (B)在職訓練 (C)甄選程序 (D)工作設計。 (A)
13. 在何種情況下企業比較適合採取「計時制」的獎酬方式？ (A)
(A)產品內容差異化較大者 (B)企業規模較大時 (C)重視產品的生產數量及速度時 (D)員工工作情形不易監督時。
14. 以下何者不屬常見的工作評價方法？ (A)要素比較法 (B)計點法 (C)分級法 (D)重要事件法。 (D)
15. 工會的功能不包括： (A)建立員工的保障系統 (B)維繫組織內的非正式組織 (C)影響組織的工資與規章制度 (D)擁有政治上的影響力。 (B)
16. 在工作分析的方法中，讓員工將其每日活動記錄在工作日誌或筆記本上，然後加以評估或是予以結構化成為工作活動的方法為： (A)問卷調查法 (B)現場觀察法 (C)活動記錄法 (D)面談法。 (D)
17. 在各種績效評估的方法中，最容易使主管產生「新近記憶效應」的方法為： (A)書面評語法 (B)評量尺度法 (C)分級法 (D)重要事件評估法。 (D)
18. 組織除了對員工施以工作上必要的訓練外，更應重視員工長期的職涯發展與規劃，以下哪種不是企業常用的員工發展方法？ (A)參與管理 (B)工作輪調 (C)再造工程 (D)代理制度。 (C)
19. 組織透過對目前人力資源的盤點，進而瞭解本身在人力上的缺口，並預估未來可能有的人力需求，進而發展未來人力計畫的程序稱之為： (A)人力資源規劃 (HRP) (B)人力資源管理 (HRM) (C)組織發展 (OD) (D)組織學習 (OL)。 (A)

20. 「找出所有工作要素之間相關的共同要素，再將工作按照這些要素依序排列，依照順序的大小，給予不同的薪資，然後將該工作所有的薪資加總，即為該工作的薪資總額。」以上工作評價方法稱為：(A)排列法 (B)計點法 (C)要素比較法 (D)分級法。



試題解析

- 根據歐文獎工制，當實際工作時數大於標準工作時數時，其薪資計算方式如下： E （總薪資）= Ah （實際工作時數） $\times R$ （工資率）。故A員工可得 $100 \times 10 = \$1,000$ （元）。
- 工作設計指組織對於工作內容、工作方法及相關工作間的關係加以界定。
- 工作規範是用來說明從事該工作的員工應具備之條件，主要針對「人」而非「工作」。
- 此為組織「甄選」的方法而非績效評估的方法。
- “BARS”即為“Behaviorally Anchored Rating Scales”，評估者根據由績效指標所發展的特殊工作行為來評量被評估者。其評量項目都是某一個工作上實際的行為，而非一般的特質描述。
- 甘特的工作及獎金制，修正了泰勒的差別計件工資率，在甘特的制度下，假如工人的工作成果達到當日的工作進度，就給予額外的獎賞，若沒達到標準，他們只能領到所規定的日薪但不會受到處罰，其觀點較具「人性關懷」層面。
- 其作法為列出一組有關於績效的因素，如工作質量、工作知識、合作、忠誠度、參與度、誠實或主動性等等，然後評估者針對各項因素，分別在一個尺度上予以評等。在所有因素的評估上總和分數最高者，被認為擁有最好的績效。
- 工作內容差異大時，採計件制沒有固定的標準，故較適合採計時制。
- 工會的主要目的是透過集體談判向資方爭取勞方的權益，至於組織內各種非正式組織的存在與運作並不屬於工會業務的範疇。

- 16.其他尚有現場觀察法、現場面談法、問卷調查法、技術會議法。
- 17.此法的重點在於：只摘述特定的行為，而非概括的描述員工個人的特質。但可能會忽略員工平日的表現，主管只會記得最近發生的重大事件。
- 18.再造工程是打破組織慣用的作業程序，以流程的觀點重新設計組織流程，與員工發展無關。

高點