

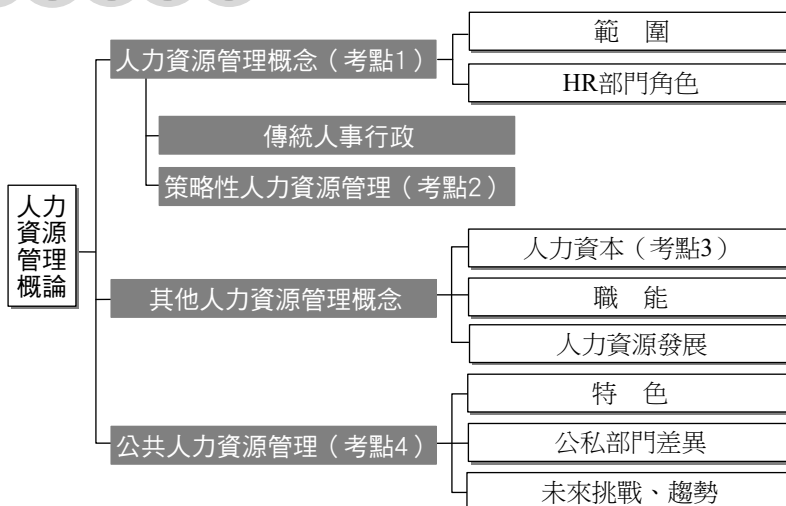
# 第1章

## 人力資源管理概論

### 前言

本章節非常重要，考生須多加準備，尤其考點2此類策略性人力資源管理與傳統人事行政之差異比較題型須注意，另有關人力資本、人力資源發展等概念亦須準備！最後考點4是針對政府部門人力資源管理，須注意其與一般企業之差別與特色為何。

### 心智架構圖





### 重點觀念大聲說

(一) 人力資源 (Human Resource) 意旨由組織成員所形成的所有資源，包含員工的人數、員工之年齡、性別、教育水平、動機、知識、技能、態度、工作經驗等<sup>1</sup>。

(二) 職能 (Competencies)<sup>2</sup>：

國內亦有學者稱之為才能，職能意旨員工於工作中所需具備之知識 (knowledge)、技能 (skills)、能力 (ability) 或其他個人特質與能力 (others) (下合稱為KSAOs)，此會影響到個人工作績效表現，而不同的職務所需之職能亦有所差異，且個人職能是可以透過訓練、學習予以加強。

(三) 人力資本 (Human Capital)<sup>3</sup>：

1. 定義：人力資本包含組織個別成員所具備之專業知識、經驗、技能、教育、人格特質、態度與價值觀等面向<sup>4</sup>。此概念係由美國經濟學者舒茲 (Schultz) 於1960年代所提出，舒茲認為高質量的優秀人才投入為當時美國的生產力得以快速增長主因之一，對於美國經濟發展帶來重要貢獻，而組織可透過提供員工進修教育、在職訓練或建立學習型組織 (Learning organization)、增設員工健康改善措施等方式來提升與投資其人力資本。

2. 概念內涵：從人力資本之觀點來看，人才象徵著組織無形卻難以

- 
- 1 吳瓊恩、張世杰、許世雨、董克用、蔡秀涓、蘇偉業 (著)，張世杰 (主編) (2005)，公共人力資源管理，元照出版。
- 2 黃積聖 (2013)，職能意涵與建構公部門人事人員職能模型之芻議，人事月刊，333期，15-27。劉念琪 (2020)，認識策略人力資源管理，載於李誠主編，人力資源管理的12堂課，五版，天下文化。蔡錫濤、林燦螢、鄭瀛川、王美玲 (2018)，人力資源管理理論與實務，二版，雙葉書廊。
- 3 黃良志、黃家齊、溫金豐、廖文志、韓志翔 (著)，吳秉恩 (審校) (2013)，人力資源管理理論與實務，三版，華泰文化。
- 4 Gary Dessler (2017) . Human Resource Management. 15<sup>th</sup>. Pearson.

被取代之資本與價值，員工不再被組織視為是「成本」或僅屬運作機器，而是組織得以運用之「資產」或智慧資本，然而人才本身具有流動性（如被挖角、跳槽等），組織需如何妥適運用、發展與留住其人才，以保留其人力資本，亦是對於每個組織須特別重視的課題。

(四) 人力資源管理（Human Resource Management，簡稱HRM）：

1. 定義：意旨組織為了達到組織目標，而所用以管理組織成員才能的機制與方式<sup>5</sup>，以利於員工、組織與社會；人力資源管理主要是組織用以管理與「人」之相關業務，實務運作上人資工作包括針對員工的「選、育、用、留」等面向，選才包含人力資源規劃、招募甄選等；育才包含員工訓練、職涯發展等；用才包含績效管理、薪酬管理與激勵等；留才包含員工健康與安全、勞資關係（員工關係）等面向。
2. 一個組織要能持續經營與生存，以企業來說，通常擁有以下五類資源：分別為財務資源、實體資源、市場資源、營運資源、人力資源等，於組織處於激烈的競爭環境中，人才往往被視為組織內最重要且有價值之資源，以為組織維持優勢。
3. 人力資源管理學門演進<sup>6</sup>：人力資源管理之學理概念深受當代管理學派之影響，有關各時期管理學之發展與人力資源管理學門之演進可分為以下各階段：
  - (1) 工業革命時期（18世紀末至19世紀末，被稱為古典管理階段）：
    - ① 以監督管理。
    - ② 生產取向。

5 Robert L. Mathis, John H. Jackson, Sean R. Valentine, Patricia Meglich (2016). Human Resource Management. 15<sup>th</sup>. Cengage Learning.

6 蔡祈賢（2008），公務人力資源管理，商鼎出版社。丘周剛、田靜婷、林欣怡、林俊宏、高文彬、徐克成、劉敏熙、羅潔伶（2018），現代人力資源管理——新趨勢與發展，三版，新文京。

③忽略人性需求與人性尊嚴。

(2)科學管理時期（19世紀末至1920年代，1900-1970年皆屬「近代管理」階段，強調人事管理而非人力資源管理）：

①學理基礎：泰勒（Taylor）科學管理，強調科學理性、和諧與合作。

②將員工作業方式與勞動時間科學化，開始以有系統性的方法（如工作內容標準化）訓練工人、專業分工，並會以科學方法衡量一段時間的工作成果。

③採用集權管理，並明確區隔出勞工階級與管理階級。

(3)行為科學時期（1920年代至1950年代，屬近代管理階段）：

①學理基礎：霍桑實驗、人群關係學派、McGregor提出X、Y人性理論等，開始探討人的行為與心理因素對於組織之影響，重視人性因素。

②主張員工的生產力會受到心理、社會因素之影響，如給予員工「非經濟性報酬（如公開表揚）」亦可激勵員工。

③組織重視員工參與及工會的地位，組織重視意見溝通與勞資關係和諧，亦承認員工行為會受到「非正式組織」所影響。

④人事部門負責處理組織內部相關人事行政業務與程序。

(4)系統理論時期（1950年代至1970年代，屬近代管理階段）：

①學理基礎：系統論，強調投入（input）與產出（output），將組織視為開放系統（而非封閉）且重視整體性，並強調除考量人性因素，亦須考量組織與環境、制度間之互動關係等因素。

②重視人力素質與潛能、員工需求、組織發展與管理哲學。

③美國經濟學者舒茲（Schultz）於1960年代提出人力資本概念。

(5)策略管理時期（1980年代起至今，又可稱為現代管理階段）：