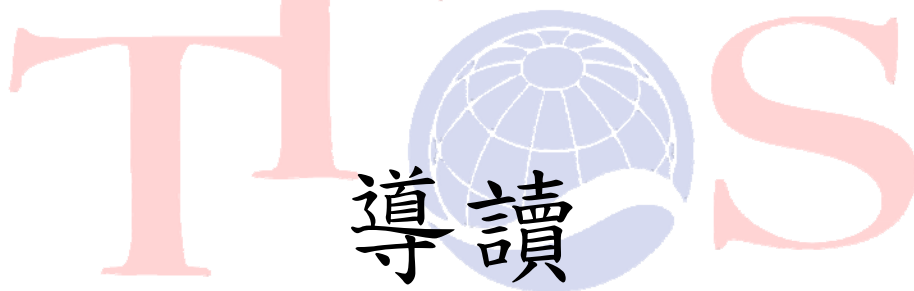





人力資源管理—進階篇



主辦單位：  勞動部勞動力發展署

承辦單位：  中華民國全國中小企業總會

進階篇導讀

從傳統凡事都照著來的「人事管理」(personnel management) 模式，轉化成為「人力資源管理」(human resource management, HRM)，再演變至今的「人力資本」(human capital)、「人力資產」(human asset) 的觀念，在人事管理演變的過程，說明了不同的時代背景對人的管理也會有不同的認知與對待，當人才被當成資產時，人的潛能 (capability) 就會被激發出來，勞資對立的關係也會相對降低，人力資產所受到重視的程度，已成為組織競爭力的關鍵因素。

策略，是企業經營中最困難的工作，但也是最重要的基石。根據包熙迪 (Larry Bossidy) 和夏藍 (Ram Charan) 合著的《執行力》(The Discipline of Getting Things Done) 一書中的看法，策略對企業有三大主要功能：提供「指引」，以界定企業的方向以及定位；提供「做法」，以提出行動的方案，讓領導者可以達到目標。策略終究會被模仿，唯一持久的競爭優勢就是「人」，它就能將同樣的策略做得比別人更好。所以，「人力資源」一向被認為是企業內部組織優勢的來源之一。

人力資源策略，乃是透過人力資源對諸多企業所面臨之問題進行反應，以達成組織人力運用的目標，並維持或創造企業的持續競爭優勢的政策方針。它是在組織策略開始形成時，以「前瞻性、宏觀性」的格局與觀察對於未來組織人力資源的需求、運用、佈局做全盤的考量與思考。

本篇共分為人力資本與發展、組織管理與變革、國際人才培育、薪資管理和績效管理五大單元，各單元的架構，係以詳實來說明策略性人力資源的實務操作面外，並引進最佳實務 (Best Practice) 的「標竿學習法」(Benchmark) 來相互印證本章的各項論點基礎。

一、人力資本與發展

人力資本，係指一個人帶到工作場所的知識和經驗，是知識經濟時代的活水泉源。人力資本管理分為兩種情況：個人的人力資本管理與企業（組織）的人力資本管理。本章節從經營策略與人力資源（第一節）、人力資本發展的重要性（第二節）、人力資本發展的基礎（第三節）、管理能力發展（第四節）、人力資本發展（第五節）、中小型企業的人力資本發展（第六節）和個案分享（第七

節)，來闡述透過人力資本與發展，以成就組織的成長、生產力的提昇和產業技術的發展，進而達成組織績效的目標。

二、組織管理與變革

美國考伯斯（Koppers）公司前總裁Fletcher Byron說：「組織要有極大的彈性，否則無法適應變化迅速的環境，接受新的作法。太固定的組織和規程，會阻礙進步，阻礙事業的發展。」因此，本章節從經營與組織趨勢與對策（第一節）、組織管理架構與內容（第二節）、組織特質與功能設計系統（第三節）、組織診斷、問題分析與決策管理（第四節）、組織決策與目標管理機制（第五節）、組織領導與組織關係運作（第六節）、組織發展與組織學習（第七節）、企業再造變革與最具效果組織精簡法（第八節）、組織績效管理與組織轉型（第九節）和個案分享（第十節），來闡述企業在組織管理方面的思維要項與作法。

三、國際人才培育

企業國際化的過程，以人的管理最為困難，亦為成敗關鍵。人才國際化是一家企業全球化是否成功的重要關鍵。本章節從國際人才培育（第一節）、駐外人員的職涯規劃（第二節）、外籍勞工管理（第三節）和個案分享（第四節），來闡述企業國際化過程除了要有正確的人力資源策略及人才甄選外，國際化人才的培養與外派人員的培訓也是企業國際化成功要件之一。

四、薪資管理

薪資管理的目的是發展和維持一套薪資政策和作業流程，讓組織可以吸收、留住和激勵所要的人才，並控制人事成本。本章節從企業薪資管理的策略（第一節）、企業薪資管理四個模組（第二節）、保健為基礎薪資（第三節）、職務基礎薪資（第四節）、績效為導向薪資（第五節）、技能基礎薪資（第六節）和個案分享（第七節），來闡述薪資設計的考慮四大構面與實務作法。

五、 績效管理

績效管理，對企業而言是要改進員工的素質與工作效率，提高生產力以及人力資源的開發與有效的運用，這些標的，就是要靠績效管理來逐步完成。本章節從績效管理基礎理論與系統架構（第一節）、績效管理制度設計、規劃與實施（第二節）、績效管理制度與人力資源管理和發展功能整合（第三節）、績效面談流程與價值（第四節）、績效管理未來趨勢與反思（第五節）和個案分享（第六節），來闡述績效管理與人力資源管理的各項核心功能的互相搭配，以達成組織績效的目標。

這次修訂版的特色是在五大單元中，各單元都有一節「個案分享」，這些個案除了初版的原有範例外，更採用勞委會勞動部勞動力發展署自 2005 年起舉辦的「國家人力創新獎」歷屆獲獎的企業的經驗分享案例，及參考負責這次修編者丁志達老師的「人力資源管理」系列叢書的一些經典個案，同時，在各單元的更採用「小叮嚀」的撰寫方式，在不改變原稿的寫作架構上，來補強這幾年來最新的人力資源管理的新知識，讓理論與實務能真正結合，符合企業組織之實際運用，以開拓出人力資源創新特色的視野。

由於本策略篇的原作者群係採用通俗性、普及化的寫作方法，致力推廣策略性人力資源管理的各項知識與運用，因而在引用各專家、學者之論述文章中，沒有採用完整的節錄文章段落的書籍出處與頁數的論文寫作規範，而以參考文獻來註明文章出處，故於此次修改增訂的資料中，則新增資料出處的詳細說明。對原稿未能在各章節及有關圖表所引用的資料，對未註明詳細出處的所有作者或譯者，敬致最高的謝忱。