

<<人力資源管理的12堂課>>

图书基本信息

书名：<<人力資源管理的12堂課>>

13位ISBN编号：9789862168776

10位ISBN编号：9862168773

出版时间：天下遠見出版股份有限公司

作者：李誠 著

页数：416

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<人力資源管理的12堂課>>

前言

21世紀是一個高風險的時代，在2011年，我們看到百年不發生的大海嘯、大地震、大水災、大風雪連續在日本、泰國，土耳其，美國東海岸接二連三的發生，不但造成無數生命的傷害，還有巨大財產的損失，2008年發生的全球金融海嘯更造成1930年以來最嚴重的經濟衰退，影響數百萬人民的失業，無數企業的倒閉或虧損。

正當2010年下半年與2011年上半年，人民看到一點經濟復甦的曙光，殷切盼望苦日子可以過去的時候，歐債與歐豬五國（葡萄牙、義大利、愛爾蘭、希臘與西班牙）的嚴重財務問題又使經濟復甦蒙上一層陰影，第二次經濟衰退似乎又呼之欲出，世界銀行的總裁更預測此低迷的經濟將維持十年之久。

在此種無預警的大災禍不斷發生的時候，企業與人民辛苦所累積的財產可以在一夕間化為烏有，企業家與人民該如何去保護他們的企業與自己的財產，如何去因應這些無法預測接踵而來的風險？健全的人力資源管理是一個答案。

因為正如IBM前總裁華生（Thomas Watson）所說：「你可以搬走我所有的機器，燒毀我的廠房，但只要留下我的員工，我就有再生的機會。」

或如通用汽車前總裁史隆（Sloan）所說：「儘管取走我所有的資產設備，只要留下我屬下的成員，給我五年，我必將東山再起。」

換言之，面對各種天災、金融海嘯與經濟衰退，企業只要擁有傑出的人才，必然能把企業帶到頂尖的地位，也可以因應任何劇變，維護企業的永續發展。

同理，個人只要不斷累積與提升自己的人力資本，也有能力因應21世紀各種無法預警的風險。

這是為什麼在21世紀只有最落後的地區與不理智的政治領袖，如海珊與格達費等無知的狂人，才會去從事軍事戰爭，而導致本身的不得善終與人民的貧困。

其他地區的政治領袖無不在從事人才爭奪戰。

他們很清楚，只要能取得全球最優秀的人才，留住最優秀的人才，他們便可以取得贏者通吃的局面。

個人亦然，只要能不斷學習，不斷提升與累積人力資本，個人便有能力因應21世紀的各種風險，並成為各企業極力爭取的對象。

試看美國各大頂尖企業的CEO，外國籍人士比比皆是。

換言之，無論是國家，企業或個人，只要管好你自己的人力資源，你便可以因應21世紀的各種風險而永續經營與生存。

雖然人力資源管理是如此重要，但是台灣坊間並沒有一本深入淺出，可讀性很高的人力資源管理入門書，為因應此種需求，本書的主編在2000年邀請了人資界著名學者就人資管理最重要的十二個領域，以最淺顯可讀的文字，向中小企業主、人資界新進人士及一般民眾介紹人力資源管理的基本入門知識，出版以後，深受各界歡迎。

然而，人力資源管理的內容隨著經濟與社會結構的改變也沒停下腳步，本書也在第一版之後每隔三年便請各作者更新內容，以便趕上人力資源管理的最新發展。

在全書內容上，每一更新版也有若干調整，在第四版中，我們新加入了胡昌亞教授的「師徒關係與知識管理」，因為我們已進入知識經濟的時代，師徒制是一個非常重要的人才培育工具，此外亦加入了一章「人才管理」，因為近年來如何爭取、留住傑出人才是一個非常熱門的議題。

但為了維持原本的十二堂課，不增加讀者負擔，我們在第四版刪除了第三版的「領導與管理發展」，以及「如何成為一個稱職的人力資源主管」二章，對此題目有興趣的讀者可參考本書的第三版。

我們希望本書第四版可繼續提升企業主與人力資源新進從業人員，以及一般民眾一本最完整、可讀性高的人力資源管理入門書，也希望本書能繼續引起台灣各界對人力資源管理的重視。

最後，我要感謝各讀者及使用本書為教科書或參考讀物的教師對我們前三版所作各種建言，使第四版能以更完整的面貌與讀者見面。

也謝謝天下文化出版公司董事長高希均教授對本書的長期支持，各版責任編輯的全面投入，特別是第一版的責任編輯蔡慧菁小姐，她為確保本書的高可讀性，數次親自來中大與各讀者溝通，本書的得以暢銷，她扮演了一個重要的角色，也一併致謝。

當然，也對本書各作者犧牲撰寫學術論文的時間，而撰寫本書不能用作升等或學術獎金、但對人力資

<<人力資源管理的12堂課>>

源管理概念的擴展、對企業管理層次的提升有很大貢獻的文章，致以衷心的感謝。
沒有以上人士對本書的支援與投入，本書不可能維持到第四版。

李誠 國立中央大學講座教授 兼副校長 2011.12 於中壢

<<人力資源管理的12堂課>>

內容概要

9位人力資源管理領域的頂尖學者，傳授12堂最精華、最實用、聰明「選、育、用、晉、留」的人才管理知識，讓您深耕企業的創新資產、創造源源不絕的競爭優勢。

21世紀是一個高風險的時代，無預警的天災、金融海嘯與經濟衰退不斷發生，企業與人民辛苦累積的財產，可以在一夕間化為烏有。

企業與個人該如何保護自己的財產，如何因應這些無法預測、接踵而來的風險？

健全的人力資源管理是一個答案。

通用汽車前總裁史隆（Sloan）曾說：「儘管取走我所有的資產設備，只要留下我的人員，給我五年，我必將東山再起」。

企業只要擁有、留住最優秀的人才，必能因應任何劇變，維護企業的永續發展。

個人亦然，只要能不斷學習、提升與累積人力資本，便有能力因應各種風險，並成為各企業極力爭取的對象。

2000年，國立中央大學管理講座教授李誠邀集陣容堅強的人力資源管理學者，出版了《人力資源管理的12堂課》，廣受各界好評，不斷再版，持續更新。

今年再度推出全新修訂本，內容包括：
· 熱門人才培育方式：師徒制度
· 如何爭取、留住傑出人才
· 如何結合企業發展與員工個人生涯規畫
· 全球化的風潮下，國際企業如何做好人力資源管理
· 如何有效分析和處理員工的工作壓力，讓每一位員工發揮最大潛能？

提供更加全面性的人力資源管理知識，創造管理者與受雇者之間的雙贏策略。

<<人力資源管理的12堂課>>

作者簡介

李誠 美國麻省大學經濟學博士。

現任中央大學管理講座教授。

1970~1992年任美國明尼蘇達州大學經濟學教授。

李教授曾擔任台大、政大客座教授、中華經濟研究院副院長、國際工業關係協會常務理事、中央大學管理學院院長。

主要研究領域是人力資源管理、比較勞資關係、知識經濟與經濟發展。

主要著作除英文學術期刊論文數十篇外，編有下列重要書籍：《人力資源管理的12堂課》、《知識經濟的迷思與省思》、《從充分就業到優質就業》、《險渡金融海嘯》及《後ECFA時代台灣的經濟政策》。

黃同圳 雲科技大學企業管理系教授兼管理學院院長，曾任行政院勞工委員會勞資關係處科長、**中央大學人力資源管理研究所所長，**中央大學管理學院EMBA主任、副院長等職。

專長領域為策略人力資源管理、績效管理、薪資福利管理與人力資源發展，著有《大陸台商人力資源管理》、《人力資源管理：全球思維、臺灣觀點》等書，並發表多篇學術文章於《管理評論》、《中山管理評論》、《人力資源管理學報》、《International Journal of Human Resource Management》、《International Journal of Manpower》、《Long Range Planning》、《Personnel Review》等國內外著名期刊。

房美玉 美國康乃爾大學人事與人力資源管理博士，現為**中央大學人力資源管理研究所副教授。

研究領域與專題包含人力資源管理，招募與甄選、工作獎酬與工作動機、組織行為與工業心理學，和研究方法論等。

蔡維奇 美國明尼蘇達大學雙子城校區人力資源管理博士，現任**政治大學企業管理學系特聘教授兼系主任、**中央大學人力資源管理研究所兼任教授、財團法人光華管理策進基金會董事、台灣組織與管理學會常務理事及「人力資源管理學報」總編輯。

曾任**政治大學商學院副院長、**政治大學企業管理學系專任教授、副教授、**交通大學經營管理研究所專任副教授、**台灣科技大學企業管理系專任助理教授，獲國科會管理學門「傑出研究獎」、國科會「獎勵特殊優秀人才獎」、中華民國管理科學學會「呂鳳章先生紀念獎章」、政治大學心理學系「傑出系友獎」、政治大學「學術研究特優獎」、政治大學「傑出研究講座教授獎」、政治大學「教學特優教師獎」及政治大學商學院「教學特優教師獎」。

研究專長為企業訓練、招募與甄選、員工工作情緒、服務業員工情緒表達等。

林文政 學人力資源管理研究所所長、管理學院EMBA執行長、中華人力資源管理協會副理事長。

現任**中央大學人力資源管理研究所副教授、台灣大學工商管理學系兼任副教授、《經理人月刊》專欄作家、財團法人勞工研究資料中心基金會董事長、行政院勞工委員會「社會對話推行小組」委員，並曾獲中國人力資源年度「傑出人力資源教育精英獎」、中央大學教學優良獎、《Cheers就業情報誌》「EMBA最受歡迎教師」。

專長領域為薪資管理、國際人力資源管理、人才管理、訓練發展、團隊建立與領導統御。

著有《薪資制度與管理》、《國際人力資源管理》等教科書。

鄭晉昌 美國伊利諾大學香檳校區教育心理學博士，曾任美國德州西南研究中心（Southwest Research Institute）資料與模擬系統部研究員、淡江大學教育資料科學系（後改稱教學科技研究所）副教授、**中央大學人力資源管理研究所副教授、教授、所長。

國家型數位學習計畫分組共同召集人、全鋒科技董事長特別助理兼首席顧問、SAP系統HR模組授證顧問、ICF授證經理人教練，及國內數十家上市上櫃公司專案計畫顧問等職。

研究專長為人力資源資訊系統、領導與管理發展、績效與職能管理。

劉念琪 美國明尼蘇達大學人力資源與勞資關係博士，**中央大學人力資源管理研究所副教授。

<<人力資源管理的12堂課>>

研究與教學興趣主要為組織理論、組織變革發展、策略人力資源管理、員工獎酬、工作生活平衡等議題。

胡昌亞 美國喬治亞大學工業與組織心理學博士，現任**政治大學企業管理學系專任教授。曾任教於**中央大學企業管理學系與**臺灣科技大學企業管理學系。

並曾獲美國管理學年會職涯分會「最佳實務論文獎」、**政治大學商學院「教學優良教師獎」與「教學特優教師獎」。

研究專長為師徒關係、領導行為、工作壓力及量表發展等。

陸洛 英國牛津大學實驗心理學系心理學博士。

現職為**台灣大學工商管理學系、商學研究所特聘教授。

研究興趣主要圍繞著壓力（stress）、主觀幸福感（subjective well-being, SWB）「文化」、「自我」、和職場健康相關的議題展開。

曾獲國科會傑出研究獎，已發表中英文期刊論文100餘篇。

<<人力資源管理的12堂課>>

書籍目錄

第一課 知識經濟與綠色經濟時代的人力資源管理 - - 李誠
第二課 人力資源管理策略與企業競爭優勢 - - 黃同圳
第三課 員工招募、甄選與安置 - - 房美玉
第四課 員工訓練與開發 - - 蔡維奇
第五課 績效評估與管理 - - 黃同圳
第六課 薪資管理 - - 林文政
第七課 國際人力資源管理 - - 林文政
第八課 人才管理 - - 鄭晉昌
第九課 不確定年代下的組織變革 - - 劉念琪
第十課 知識經濟時代師徒制的功能 - - 胡昌亞
第十一課 人力資源e化管理 - - 鄭晉昌
第十二課 職場健康管理 - - 陸洛

<<人力資源管理的12堂課>>

章节摘录

（節錄自本書第十課） 知識管理的主要目的是適時提供員工在工作中所需的相關資訊，協助員工減少不必要的學習時間，以降低組織的管理成本。

因此，在組織中塑造有效的學習氛圍，是知識管理成功的關鍵。

透過師徒制，員工能以他人經驗為良師，藉由近在身邊的師父，隨時給予提點指教，達到在組織內傳承核心知識與技能之目的，因此有效的師徒關係是組織知識管理中不可或缺的元素。

以下將介紹實務工作場域中，企業內部推行師徒制的具體做法，以提供人資相關從業人員與研究者參考與應用。

1. 積極辨識員工需求，創造樂於分享的企業文化 對新人來說，即使在工作上遇到問題，往往會因害怕曝露自己的無知而不敢提問，此外，初次踏入人生地不熟的環境，因為並不了解各類工作的屬性或責任分派，新人在許多較專業的問題上可能會面臨無從問起的窘境，這些情況都會使員工的學習時間拉長，因此如何讓新進人員能即時獲得協助，是組織知識管理的首要任務。

事實上，無論是學術界或實務界都發現，「不知道新人的問題是什麼」是阻礙資深員工進行知識分享的主因之一。

在實務上，索尼（Sony）公司創辦人之一的盛田昭夫同時也必須肩負起教育員工的責任。依據此信念，索尼公司曾經推行一項協助新人的方案，讓新進員工在識別證上標示一個綠色小圓圈，這個小圓圈會提醒資深員工應該停下手邊工作，專心替新人解決問題，並分享工作中的訣竅與企業文化（Murray, 2001）。

同樣的，杜邦公司也秉持以員工為導向的觀念，將每位管理者的專業技能與過往經歷羅列出來，提供給所有員工參考，員工可以依目前的工作需求自行選擇適合的學習對象，由於杜邦公司的師徒制為自願性的活動，配對過程讓師徒雙方都能先釐清彼此的偏好與期望，使得師父與徒弟皆相信此關係深具價值，且能相互信賴與尊敬，對於組織內知識傳遞具有正面的助益。

克羅（Von Krogh, 1998）指出，信任與關心是知識分享的起源。

因此，當企業中有許多正向師徒關係時，這個企業的組織氣候會是員工彼此關心並且信任他人的。

德勤公司（Deloitte Touche Tohmatsu）是全球知名的會計師事務所，一向認為人是公司最大的財富，並致力於塑造重視與關心人的企業文化。

由於其澳洲分公司（Deloitte Touche Tohmatsu, Australia，德勤澳洲）認為師徒關係與知識管理密不可分，是知識管理的基石，因此將師徒關係、知識管理以及領導與學習三者結合，促進公司的知識創新。

首先，人力資源管理部門會邀請不同顧問共進午餐，促進員工彼此的互動。

此外，在午餐聚會中，除了邀請一位了解此會面策略意義的經理人擔任非正式的餐敘引導人

（facilitator），在人員安排上也考量不同顧問的個人特質與專長等特性，好介紹自己的工作重點，並確保在餐敘時每個人都有時間彼此互動，以建立更密切的關係（rapport）。

換句話說，德勤澳洲刻意創造一個知識創造的起始場地（Originating Ba, Nonaka, & Konno, 1998），讓員工願意開始分享並且談論知識。

德勤澳洲指出（Townley, 2002），良好的師徒關係是促使整個知識管理計畫的成功關鍵。

透過非正式師徒關係的發展，公司內認識彼此的顧問愈來愈多，而且互動關係良好。

當執行專案碰到問題，這些顧問不但知道該去問誰，也知道對方願意協助。

對於知識分享者而言，向他人分享知識往往是加入其他顧問計畫的敲門磚，因為提升顧問的產值，也對自己有利。

此外，透過師徒彼此之間的互動與經驗分享，員工也發展出說故事（story telling）的能力。

利用具吸引力的故事，將企業的核心價值與各種訊息有效傳遞給他人，此能力是重要的知識管理技巧之一，而參與師徒關係的員工，可透過知識分享與交流，提升這項知識管理技能。

整體而言，成功的辨識員工實際需求並給予適當的協助，能提供員工認為真正有用的資訊，而且員工對有價值的資訊會展現較高的學習動機，因此也會提升組織內知識傳遞的速度（Clark, Dobbins, & Ladd, 1993）。

此外，透過合適的設計讓員工間充滿著信任與關懷的氛圍，並建立強而有力的師徒關係文化，能將師

<<人力資源管理的12堂課>>

徒關係的知識分享效果擴大，不但建立員工彼此間的互信機制，讓員工習得知識分享的技能，並且增加個人產能，最後使得員工也樂於分享，創造新知識。

2. 運用不同類型的師徒關係，將知識管理與組織策略結合 為了面對競爭激烈的環境，知識管理的方向若能與組織策略目標一致，能高度展現企業內各項人力資本的優勢。

IBM就將師徒關係與組織營運策略結合，發展出所謂策略性師徒組合（strategic mentoring portfolio）（見圖表10.2）。

此種組合概念的師徒關係，強調各類師徒關係有其特性，因此，各經理人、事業單位、或人資專家可以根據不同的情境與需求，選擇最合適的師徒關係，進而促進知識管理與組織學習。

由於各類的師徒關係與組織的策略目標相呼應，因此員工不會將師徒關係視為額外的工作或特殊的專案，而會將師徒關係視為一種在全球IBM公司中，協助員工執行工作並且達成目標的一種工作方式。

有別於傳統的師徒關係方案，通常僅有一個師父與一個徒弟配對，IBM策略性師徒組合提供多種的師徒關係組合，強調師徒關係應該與組織策略配合，方能達到最大的成效。

從圖表10.2中可知，IBM認為師徒關係能夠與三種組織目標相結合：維持商業影響（sustaining business impact）、連結員工（connecting across people）、及建立組織智慧（building organization intelligence）。

（一）維持商業影響 在維持商業影響方面，IBM使用傳統的師徒關係，但是配合獎賞制度，讓優良的師父員工受到獎勵與認可。

例如IBM的行銷部門就設立了最佳師父獎，要求徒弟員工提名表現良好的師父，並且在提名的資料上清楚說明這位師父的良好作為，以實例說明具體幫助。

此種獎勵方式，不但讓其他員工了解這位優良的師父員工是某位領域的專家，更強調了公司對師徒關係的重視。

（二）連結員工 在連結員工方面，IBM認為不同師徒關係也提供了一個讓員工可以交流的媒介，進而促使員工彼此分享與交流知識。

舉例來說，在現在講求速度的時代，如何讓新進員工快速了解組織目標與專業技能，並且提高留任意願，是每個組織所面臨的挑戰。

有鑑於此，IBM將快速約會的想法（speeding dating）移植到師徒關係上，產生了快速師徒關係（speed mentoring）的做法。

當新進員工進入公司時，利用面對面互動或網路媒介，讓新進員工有約30分鐘的時間，在輕鬆的環境下，以個人或小團體的方式，跟高階經理人或資深的技術專家進行對談。

此種快速師徒關係的做法，不但讓許多新進員工快速了解組織的目標，並且讓高階經理人有機會與新世代交流，了解他們的價值觀與想法，進而刺激新的管理看法。

此外，由於傳統的師徒制度，多半是由資深員工將經驗與知識傳授給資淺的員工，然而時代日新月異，許多技術不斷推陳出新，因此產生了反向師徒關係（reverse mentoring）的需求。

反向師徒關係是由基層員工指導高階主管，在指導的過程中也能同時從高階主管身上學習。

此做法不僅在IBM中被視為連結員工的方式，奇異公司也施行過同樣的策略，1999年時，奇異的前任CEO威爾許（Welch）意識到公司的經營團隊對於網際網路技術十分陌生，便決定由一位非常熟悉網路的年輕員工擔任他的師父，同時也指示其他近百位的高階主管，也必須找到一位年輕的師父學習網路技術（Crawford, 2009）。

這種教導方法可以有效的讓資淺員工一窺組織高層的營運手法，並縮短新舊員工間經驗與知識上的差距。

反向教導可透過保密協定來建立互動的基本規則，由於年長的員工也時常會給予提點，所以整個過程會變成彼此互相教導，不但能改善雙方的工作效率，年輕師父可能會因為這樣的教導，使自己在高階主管群中有曝光的機會，教學的過程也有機會與高階主管深入熟識，留下良好印象，進而提升在組織中成功的機率。

<<人力资源管理的12堂课>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>