



# 管理學

人力資源管理

8

1

人力資源規劃

2

人力資源外派

3

人員招募

4

人員遴選

5

人員訓練

1

2

3

4

5



- 光忙是不夠的，螞蟻也很忙，我們必須自問：我們在忙甚麼？-梭羅(美國作家)



### 影片連結

- 招募-鼎泰豐招募人才廣告

<https://www.youtube.com/watch?v=f-l6Fip0aOg>

- 招募-ASUS 招募校園CEO

<https://www.youtube.com/watch?v=AwCPwcAva0E>



### 學習目標

1. 了解人力資源規劃之三種方向概念。



### 學習目標

2. 了解外派人員成敗因素。





### 學習目標

3.了解人力招募之六種方式。



### 學習目標

4.了解人員遴選之六種工具。





### 學習目標

5. 了解人員訓練之七種方式。



### 企業留人有花招

企業要留住人才，必須要運用多種方法，只有加薪，恐怕不是唯一的方法。104人力銀行昨天公布調查，今年有28%企業有意給員工加碼福利，主要以「三節禮金」、「員工旅遊補助」、「特休假」三處著手，也有企業從知性充電下手，或讓員工吃到飽，全力滿足員工味蕾。



台灣麥當勞只要工作滿10年，可獲得付薪8周特休假；中華開發金控提供精緻多國料理自助式員工餐廳；晶圓大廠台積電則大方給特休假，只要員工到職滿三個月即可享有特休；



台灣手機品牌廠宏達電打出生日假及三節（春節、端午、中秋）前一天下午3點下班、員工餐廳由五星級飯店主廚掌廚、替員工量身打造結合飲食與運動的健康管理方案等優質福利。





## 8.1 人力資源規劃

人力資源規劃 ( **human resource planning** ) 是「招募足夠適合之人才，在正確時間妥當分配工作之過程」，又稱之為人事規劃 ( **personnel planning** ) 。人力資源規劃也可將之視之為調合內外人力供應，使能符合企業需求之作業(Rue and Byars, 2005) 。

1

2

3

4

5



### 人力資源規劃起始

#### 8.1 人力資源規劃

1

2

3

4

5

- 人力資源規劃，初期始於下列問題：
1. 企業外部環境有何新科技發明？
  2. 這些新科技會如何影響工作系統？
  3. 企業未來五到十年的經營規模可能為何？
  4. 企業未來五到十年的經營地區有何變化？
  5. 企業人員異動率為何種狀況？有辦法降低嗎？





### 人力資源規劃起始

#### 8.1 人力資源規劃

1. 在未來需要多少資深管理人員？
2. 需要何種型態之工程師？人數需要多少？
3. 現有人員工作技巧是否足夠應付未來工作所需？



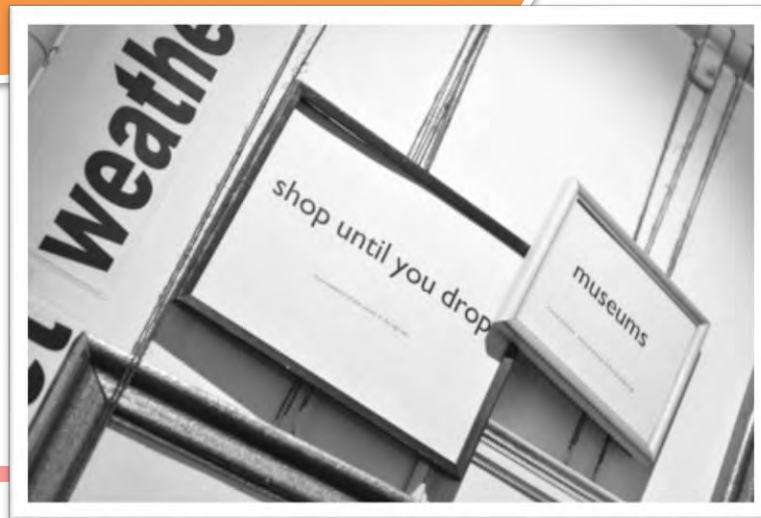
4. 如何加強人員之工作技巧與管理能力？
5. 未來需要多少位管理階層員工？由何而來？
6. 未來是否有使用兼職人員或外包，以完成企業各式各樣工作之可能性？



### 工作分析

#### 8.1 人力資源規劃

人力資源規劃，初期的基礎工作，企業必須先進行工作分析，所謂工作分析（job analysis）係決定工作的範圍和工作事項，以及成功執行工作所需之能力、技巧和專業知識。



### 8.1 人力資源規劃

#### 「工作說明書」和「工作規範」

工作分析後，企業可以此建立「工作說明書」和「工作規範」。

工作說明書（job description）係詳列工作之相關內容。

工作規範（job specification）則係完成工作員工所需條件（教育程度、技能、經驗等）。



### 圖8-1人力資源規劃

#### 8.1人力資源規劃

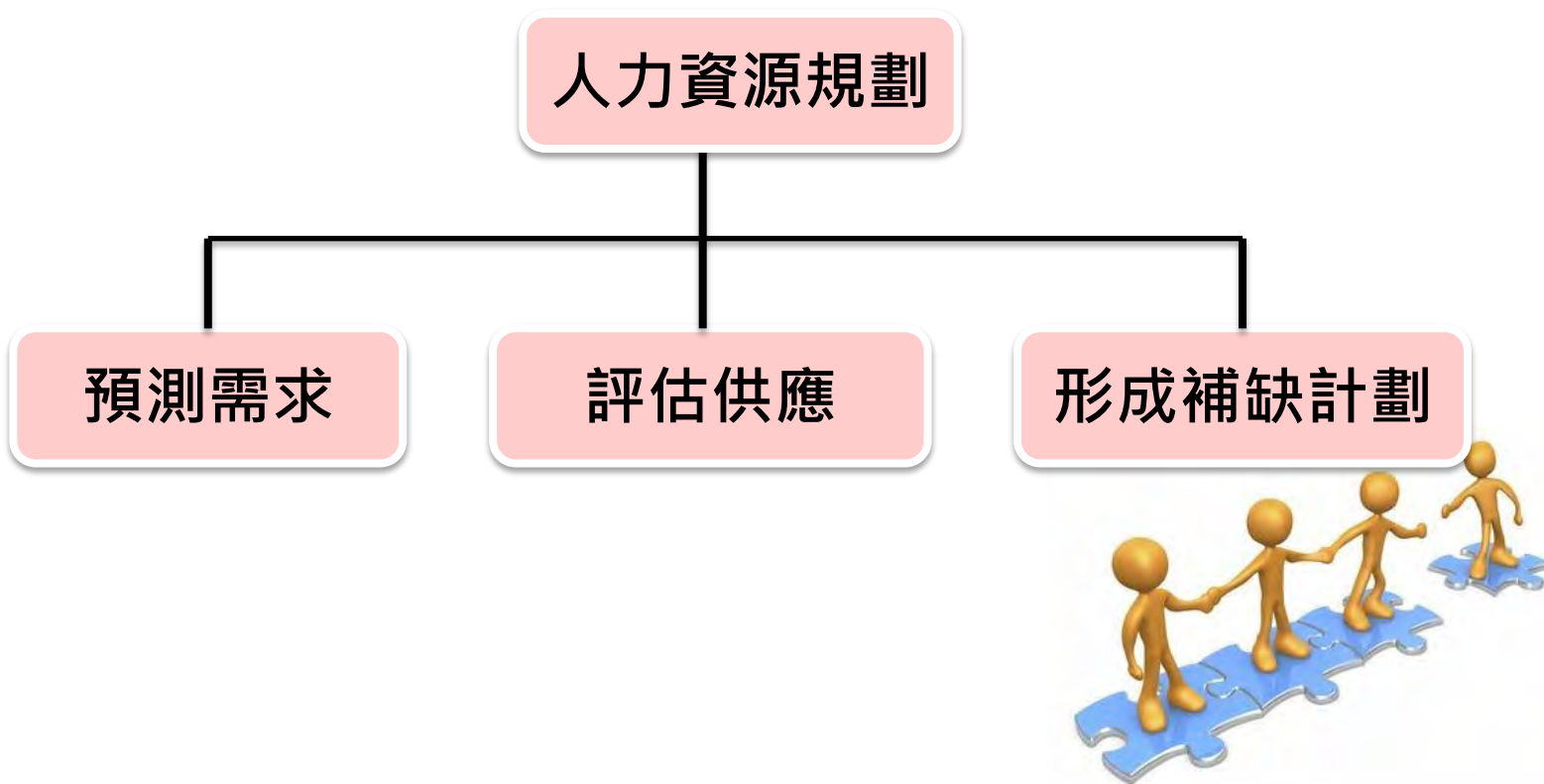
1

2

3

4

5



### 1. 預測需求

#### 8.1 人力資源規劃

預測需求（forecasting demand）係針對企業未來特定期間，所需之不同專長工作人員種類與人數，進行評估。

例如：企業在未來三年，將至中國投資設置三座工廠，則人力資源部門，就要根據設廠規模，需要之管理職和第一線作業員種類和人數，進行推估。

1

2

3

4

5



### 2. 評估供應

#### 8.1 人力資源規劃

評估供應（assessing supply）係企業在預測需求之後，需同時評估所需人員之來源和數量。



例如：企業若至大陸設廠，管理職幹部有多少需由台灣派駐？又有多少為在當地招募？而一般基層人員之招募，係由當地學校建教合作？或係由外界公開招募。





### 3. 形成補缺計劃

#### 8.1 人力資源規劃

形成補缺計劃 ( formulating fulfillment plans ) 係企業衡量「人力需求與供應」狀況後，進行人力缺口填補之計劃。

例如：前述之企業至大陸設廠，需要200名管理幹部和3,000名工人，在建廠初期，即可規劃管理職為150名由台灣外派，50名需在當地招募，而工人之來源，則委由當地地方政府，協助招募三分之二，其餘三分之一由與當地技職體系之建教合作，提供見習學生。

1

2

3

4

5

### 8.2 人力資源外派

全球化時代的來臨，企業必須要外派人員至國外工作，當公司採取母國人員為主的人事政策，由母國調派人員至海外任職時，外派人員到一全然陌生的國度工作時，一開始勢必無法如在母國工作般順利。

有的人或許適應力強，經過一段期間就能進入狀況，甚至比在母國工作時狀況還好，但也有不少人因為適應不良，而在此國或母公司之工作舞台上消失。



### 外派成功因素

#### 8.2 人力資源外派

美國學者S. Ronen將外派成功因素分為五大類十九項因素，可供企業界在踏入國際領域，遴選稱職成功外派人員之參考。



### S. Ronen外派成功因素-1

#### 8.2人力資源外派

1

2

#### 1.工作因素

包含技術技巧、了解地主國和母公司之運作、管理技巧、管理能力。

#### 2.關係構面

包含容忍含糊性(ambiguity)、行為彈性、先入為主觀念、文化同情性、人際技巧。



### S. Ronen外派成功因素-2

#### 8.2人力資源外派

1

2

#### 3.激勵狀況

包含對於任務之信念、與生涯之一致吻合性、對於海外經驗之興趣、對於特別地主國文化之興趣、學習新行為和態度之意願

#### 4.家庭狀況

包含配偶願意同往海外之意願、配偶的調適力和支持、穩定之婚姻關係。

#### 5.語言技巧

地主國語言、非語言溝通能力。



### 8.3 人員招募

根據企業各項工作需要進行工作設計，並擬定工作說明書和工作規範後，企業必須引進適當之人員，這在人力資源管理作業，係進行招募和遴選。



招募(recruitment)，係企業負責部門要區分並吸引適合之新進員工，投入企業工作；遴選(selection)，係進行應徵人員之篩選，以便錄用適合之員工。





### 8.3.1 招募金字塔觀念

#### 8.3 人員招募

企業進行招募作業前，必須先建立招募金字塔(recruiting yield pyramid)，也就是估算報名人數和最後錄取人數之比例。



### 長榮航空為例

#### 8.3 人員招募

例如:長榮航空2015年公佈預計招考100名機師，不限男女皆可報名。2015年並首次開放應屆畢業生及還未當兵的役男報考，通過測驗資格可保留。

如果你是長榮航空的人力資源部門主管，你預計會有多少人來報名參加?符合資格有多少了?體能測驗會刷掉多少人?筆試和口試又會刷掉多少人?

1

2

3

4

5



### 8.3.2 招募方式

#### 8.3 人員招募

企業招募方式，一般可先考慮內部招募 (promotion-from-within)，也就是企業內之現有人員調遷異動，不過，當有企業內人員調遷時，原有單位除非不補人，不然，還是會進行招募作業；大部分企業人員招募管道，還是傾向外部招募 (promotion-from-outside) 方式，也就是外界求才為主，補充新血。

1

2

3

4

5



### 1.工作張貼

#### 8.3人員招募

工作張貼 ( job posting ) 係在企業內部張貼工作職缺，由企業內現已聘僱之工作人員轉任，這屬於內部招募(promotion-from-within)。

工作張貼之優點，首先在於可節省刊登招募廣告成本；其次，內部人員多已了解企業文化與工作環境，異動率較低；第三，由人員以往之工作紀錄與主管徵詢，可了解該人員過往工作績效與表現，是否能勝任此職？



### 2.廣告

#### 8.3人員招募

廣告 ( advertisements ) 係在公眾媒體刊登尋人訊息，以招徠應徵人員。



採用廣告求才之優點，首先為可快速、大量傳播訊息；其次，可將徵人條件先行明列，以過濾不合格人員。而廣告之缺點，則是廣告金額費用高；其次，則是有時仍會收到不合格人員之函件，浪費人員處理時間。





### 3.人力仲介公司

#### 8.3人員招募

人力仲介公司 ( employment agencies ) 係由專業之仲介公司推薦，或企業主動委由人力仲介公司協助找尋。



此法之優點，在於人力仲介公司已充分了解企業所需人才條件，所以，所仲介推薦者會較為適合。而此法的缺點，在於可能無法有人才提供，尤其對於勞力階級或第一線工作人員，人力仲介公司一般並無資料庫，也無法馬上提供。



### 4.員工推薦

#### 8.3人員招募

員工推薦（employee referrals）係由企業內之員工，推薦候選人給企業選擇。

- 員工推薦的優點，首先在於招募成本低；
- 其次，員工推薦的人才，會較為適合公司，因為，員工會以本身在企業工作經驗，自行篩選適合之人才推薦；

1

2

3

4

5



### 4.員工推薦

#### 8.3人員招募

- 第三，員工對於推薦人之相關條件、背景都較為了解，可提升企業主考官正確遴選機率；
- 第四，員工推薦時，同時也陪上自己信用，所以，員工推薦選人時會更為審慎。

#### 內部員工推薦



### 員工推薦之缺點

#### 8.3 人員招募

員工推薦（employee referrals）係由企業內之員工，推薦候選人給企業選擇。



### 8.3.2 招募方式

#### 8.3 人員招募

- 員工推薦之缺點，在於企業所需之人力，可能無法完全由員工人脈推薦；
- 第二，員工推薦多半為親朋好友，人才之多元性不夠；
- 第三，若是多為員工親友，爾後工作舞弊成功可能性會大為提升；
- 且又會形成各自之小集團，影響企業組織之整體和諧。

1

2

3

4

5





### 5.校園招募

#### 8.3人員招募

校園招募 ( school placement ) 係企業直接至各級學校，面對面直接向學生進行招募。

此種招募，不論是針對大學或碩士生層級潛在人才，現在在歐美或台灣都極為普遍，每至畢業前兩、三個月，大學院校就會充斥各企業之校園招募活動。



### 5.校園招募

#### 8.3人員招募

而台灣的軍隊，亦有相同之「軍中招募」活動，部隊與企業協調好，在特定日期開放營區供企業至軍中尋才。





### 校園招募之優點

#### 8.3 人員招募

1

2

3

4

5

校園招募之優點，在於可選定欲招募之特定院校學生，如：台灣高科技業者，會針對「台成清交」這四所台灣科技人才培養重鎮；其次，校園招募成本相形之下，比在大眾媒體刊登廣告為低；

第三，校園招募可針對有意求職人員，先進行初步面試；第四，招募人員可留下學生連絡資訊，做為未來人才招募庫資料。



### 校園招募之最大缺點

#### 8.3 人員招募

而校園招募之最大缺點，則是在於無法募得「有經驗」或「主管級」人才，因為，大部分大學生都係社會新鮮人，所以，若是要徵求基層人員，方適合採取校園招募。



### 6.網路招募

#### 8.3人員招募

使用網路招募係網路時代，企業的另一新招募方式。

運用方式，可由企業直接在所屬「企業網站」，刊登求才訊息；另外，則可刊登在其他入口網站由專業之人力仲介網站，協助企業找尋人才，例如：台灣之104人力銀行，即為著名之人力網站，另有1111人力銀行、518人力銀行等，也是網路徵才盛行後，台灣所興起之人力仲介網站。



### 8.4 人員遴選

當上述招募管道，獲得應徵人資料後，企業即要進行「遴選」( selection )，由人員之能力、技能與其他特質，判斷是否合格錄用。



1

2



### 8.4.1 遴選步驟

#### 8.4 人員遴選

1

2

3

4

5

第一步驟為要求應徵人員繳交書面資料或填寫申請資料表；接著由企業進行初步篩選，就學歷、經歷等先行篩選出適合參加筆試、面試人員；

因應所需職位之性質，大部分的幕僚或基層人員會有筆試，以了解其基本學識和專業能力是否足夠？中高階層之管理者，則以面試居多；





### 8.4.1 遴選步驟

#### 8.4 人員遴選

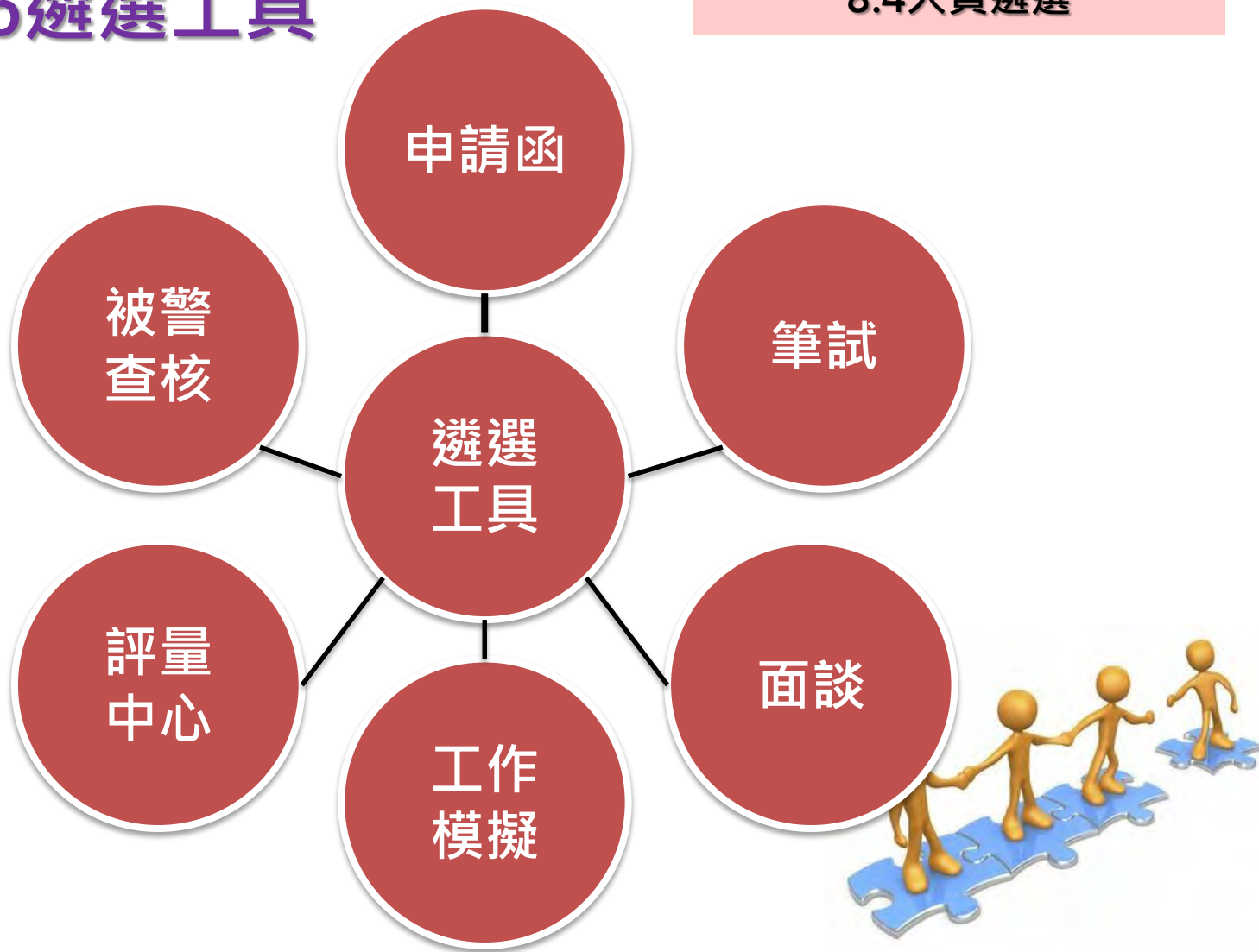
通過筆試和面試之應徵人員，若有推薦人，則企業人資部門必須進行查證，也就是說直接與應徵人之推薦人進行了解；當通過這些篩選步驟後，則是最後的聘用與否決定。





圖8-6 遴選工具

8.4 人員遴選



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

### 1. 申請函

#### 8.4 人員遴選

申請函 ( application form ) 係用來收集應徵人教育背景、經歷與其他相關工作背景資料。在美國，建議不詢問若干特定隱私或財務資料，例如：現在居住狀況 ( 租屋或自有 )，因為，少數民族或女性，一般較少擁有房屋，而有無房屋與工作績效也無直接關係 (Daft et al., 2004)。



### 2. 筆試

#### 8.4 人員遴選

筆試 ( written test ) 係針對應徵人之專業知識、興趣、性向等，進行書面測試。在台灣某些企業之基層幕僚作業人員，如：會計、貿易、採購、行銷企劃或是銀行櫃員等，都會舉行筆試。



### 3. 面談

#### 8.4 人員遴選

面談 ( interview ) 係由企業主考官與應徵人員，採取面對面方式雙向溝通，評量應徵人是否合格。面談幾乎是所有企業在遴選新人時，絕對會採取的一項方式，一般又可分為非結構式與結構式兩種(Hitt et al., 2005)。



### 面談方式

#### 8.4 人員遴選

1

2

3

4

5

非結構式面談（unstructured interview）係主考官並無結構式問題，此法會較缺乏效度，難以進行相同基礎比較；

而結構式面談（structured interview）係以事先構建之題庫，循序對每位應徵者詢問相同問題，如此，較有一公平且相等之比較基礎，效度會較非結構式面談為高。



### 主持面談技巧-1

#### 8.4 人員遴選

主持面談時，學者建議如下應注意的基本技巧：

- 1) 面談前先了解應徵者背景資料；
- 2) 準備好所欲詢問之問題明細；
- 3) 面談一開始，先以輕鬆話家常方式開頭；
- 4) 避免簡單的「是 / 非」答案問題；
- 5) 避免提示或暗示應徵者；
- 6) 在詢問問題後，應給予對方充分時間回答；





### 主持面談技巧-2

#### 8.4人員遴選

1

2

3

4

5

7)不宜直接打斷應徵者之回答；

8)問題宜有「針對性」，而非「一般性」。例如：  
「您有幾年工作經驗」？就不如「您在上個工作職位最有成就感的是哪件任務」？



### 主持面談技巧-2

#### 8.4人員遴選

- 9) 結束時，讓應徵者明確知道公司下一步驟為何？例如：「今天的面試已結束，公司會在十天內通知您面試結果」；
- 10) 應徵人員離開後，立即進行此人之評分，以免遺忘或記錯所有應徵人之面談表現。



### 4.工作模擬

#### 8.4人員遴選

工作模擬 ( work simulation ) 係要求應徵人從事與實際僱用後之真實工作環境工作項目，例如：應徵工廠之生產線生產工作，企業可要求應徵鈹金類工人，在工廠現場實作鈹金；而日產汽車在美國之新廠設置後，為招募線上之工人，也曾以要求在生產線上實地裝配零件，以觀察應徵人之工作靈敏度與熟練度。

1

2

3

4

5



### 5. 評量中心

#### 8.4 人員遴選

評量中心（assessment centers）係使用一連串經過設計之實作項目，以了解應徵人在工作所需之各項能力狀況。此項方法對於公司新招募人員或要往上晉升之企業內部人員，都相當有效。



### 6.背景查核

#### 8.4人員遴選

背景查核 ( background and reference checks ) 係確認應徵人所提出或撰寫之個人資料是否正確。依據國外調查，約有10~15%之應徵人員，對於個人資料撒謊或有誇大之嫌(Hitt et al., 2005)。

因而，企業必須對應徵人之資料，進行最後確認，以免所聘非人。





### 8.5 人員訓練

當企業經過招募和遴選程序，將合格之人員錄取進入企業工作後，企業接續之人力資源管理工作，係要進行訓練。



### 8.5.1 訓練方向

#### 8.5 人員訓練

人員之訓練，可依照期望達成之目的，分為4種訓練型式：

1. 技術類
2. 人際關係技巧
3. 商業知識
4. 問題解決 / 決策

1

2

3

4

5



### 8.4.2 人員訓練方法

#### 8.5 人員訓練

實際人員訓練方法，可採取圖8-7所示之方式。

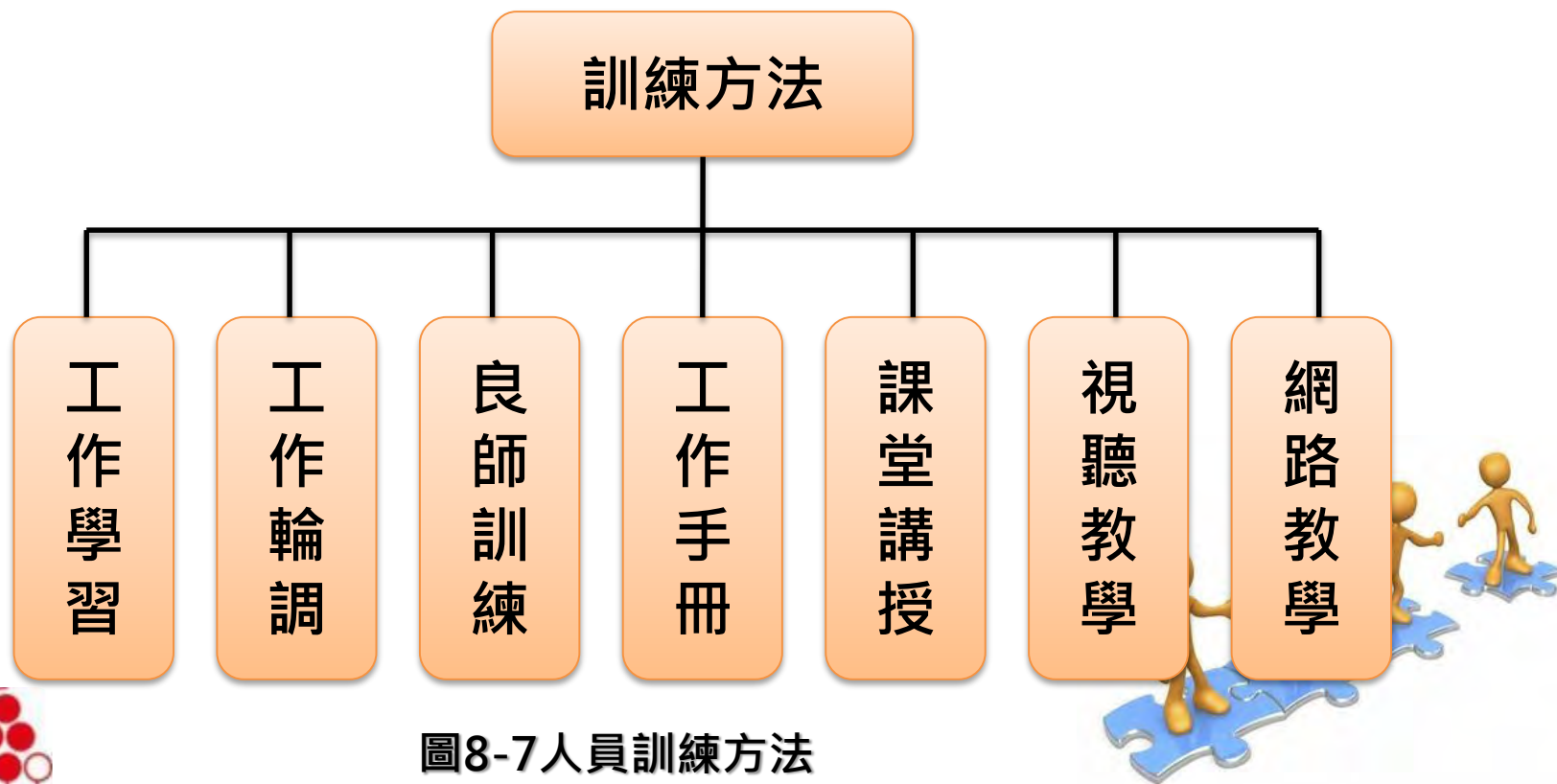


圖8-7 人員訓練方法



### 1.工作學習

#### 8.5人員訓練

當服務人員剛進入企業時，在工作中實際操作的工作學習(on-the-job)，就是最基本和最實際的訓練

一般而言，在主管或資深人員講解過後，新進人員即進行實做，再由旁觀觀察的主管，提示新人是否有誤或待改進事宜。



### 2.工作輪調

#### 8.5人員訓練

為了使服務人員熟練不同工作技巧，實施工作輪調(job rotation)可使人員感受不同工作特性，增加其他能力，並由不同工作提升對企業之認同和對其他部門立場之諒解。再者，企業內人員擁有不同工作專長，亦有助於臨時機動人力之調度。



1

2

3

4

5





### 3.良師教練

#### 8.5人員訓練

良師教練(mentoring and coaching)係由企業內資深員工，擔任另一員工之企業內老師。

此項良師教練可追溯至日本，在日本文化中，有所謂前輩後進和學長學弟之尊卑制度，前輩和學長指導、照顧後進和學弟，後進和學弟尊敬和服從前輩和學長。

1

2

3

4

5



### 4.工作手冊

#### 8.5人員訓練

1

2

3

4

5

工作手冊(workbooks/manuals)係服務工作之細節，將之整理、列示清楚成冊。

企業可根據工作特性，編製標準服務手冊，讓人員自行研讀，了解工作程序和各個服務步驟要點。



### 5. 課堂講授

#### 8.5 人員訓練

1

2

3

4

課堂講授(lecture)係集合人員進入特定地點，由講師以傳統課堂講授方式，進行特定課目訓練，這是企業經常採行之訓練方法。



而進行方式可由企業自行舉辦或委由外部專業機構辦理，至於講師人選也可由企業內、外延聘合適人士擔任課程講師。



### 6. 視聽教學

視聽教學(videotapes/audiotapes)係科技日新月異，以CD-ROM、DVD、錄影帶、錄音帶等預先錄好之教學課程，再交由學習對象自行學習，已成為時代趨勢。並且學習人員可自由選擇適合地點、時間進行研讀，學習彈性大增。

#### 8.5 人員訓練



甚至企業亦可要求員工自行拍攝錄影帶，做為公司衡量學習績效之考核管道。



### 7. 網路教學

#### 8.5 人員訓練

網路教學(e-learning)係遠距教學之一種，學員透過電腦網路，進行學習。



過往之遠距教學，係透過電視進行學習，而現在資訊時代，以網路來傳輸教學和訓練內容，學員則可由預先錄好之節目，經由電腦螢幕，了解各項專業知識。

