1 管理人力資源

我該了解什麼？

讀完本章後，你就可以：

- **LO 1-1** 說明人力資源管理的定義，並指出人力資源管理如何對組織績效發揮貢獻。
- **LO 1-2** 確認人力資源部門的職責。
- **LO 1-3** 簡述人力資源管理所需的各種技能。
- **LO 1-4** 說明其他部門主管在人力資源管理過程中應扮演的角色。
- **LO 1-5** 討論與人力資源管理有關的道德議題。
- **LO 1-6** 描述人力資源管理領域常見的職涯發展方向。

著作權所有 侵害必究

導言

IQTalent Partners 執行長 David Windley 表示，現在是從事人力資源管理工作的絕佳時刻。以網際網路為基礎的資訊科技，正改變人們工作的方式，許多過去仰賴人力完成的任務都逐漸自動化。正如 Windley 所言，這將使得組織需要成員具備創造力和思辨力，而不是執行例行性、重複性任務的能力。讓機器負責從事日常例行工作，需要具較高道德標準和強大技能的專業人員，將數據應用於複雜情況。能夠做出差異化的公司通常擁有最優秀的員工 —— 最有創造力、最具洞察力，以及一個讓他們能夠並願意做出貢獻的環境。

對於專門從事人力資源的工作者來說，這些變化使得他們成為提供人才、留住人才和發揮人才優勢的關鍵角色。Windley 也清楚這一點，因為他自己的職業生涯就是投入在人力資源領域。



▶ 當資訊科技改變工作方式，人力資源管理將成為公司策略發展與執行的重要夥伴。
照片來源：Fizkes/Getty Images.

27 歲時，他的第一份工作在一家名為 Mediagenic（現為 Activision）的公司擔任人力資源部門主管。後來，他在 Intuit、微軟、雅虎等公司擔任高階主管職務。Windley 說，他面臨的最大挑戰之一，就是在一家公司中實施文化改革，說服那些

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

習慣把他們各自部門視為獨立王國的經理們，為一共同目標團結起來。

Windley 擁有商管學士和碩士學位，他說他選擇人力資源管理作為職業是因為「商業領域中的人」是他最感興趣的部分。他在很年輕的時候便察覺到，相較其他資源，在聘用和管理人員方面是否有做好，對企業成功有很大的影響。現在他經營自己的公司，透過傳遞人力資源專業知識給客戶，幫助他們尋找人才。Windley 仍然活躍在人力資源領域，擔任人力資源管理協會理事長。[1]

人力資源管理 (HRM)

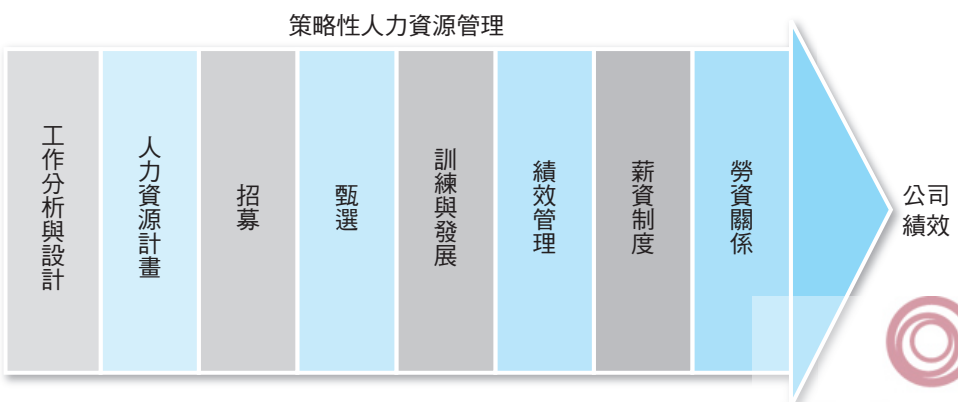
影響員工行為、態度和績效的政策、方式和系統。

像 David Windley 這樣的企業領導人從經驗中了解到，公司的成功有賴於出色的人力資源管理 (human resource management, HRM)：制定會影響員工行為、態度和績效的政策、方式及系統。很多公司認為人力資源管理只是管理「人的事情」。圖 1.1 顯示能支持組織經營策略的人力資源實務：工作分析與設計、決定公司需要多少的特定技能員工（人力資源計畫）、吸引有潛力的員工（員工招募）、選擇適合的員工（甄選）、教導員工如何完成工作與為未來做準備（訓練與發展）、評估表現（績效管理）、獎勵員工（薪資制度）和建立良好的工作環境（勞資關係）。如果每個部分都能運作得宜，組織將能展現最佳績效。企業如能有效管理人力資源，其員工與顧客滿意度、企業創新精神、生產力與公司聲望往往能高於同業。[2]

本章將介紹人力資源管理的範圍。討論將由「為何人力資源管理是影響組織成敗的重要因素」開始，隨後轉向管理人力資源的要素、有效人力資源管理的角色及專業技能。接下來的章節將討論所有管理階層（不單單只是人資管理人員）應如何參與人力資源管理，及人力資源管理過程中可能面對的企業道德問題，並簡述專業人力資源管理人員的職涯規劃。本章總結部分，則將重點整理本書所涵蓋的人力資源管理實務做法。

著作權所有 侵害必究

圖 1.1 人力資源管理實務



華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

1.1 人力資源與企業績效

LO 1-1
說明人力資源管理的定義，並指出人力資源管理如何對組織績效發揮貢獻。

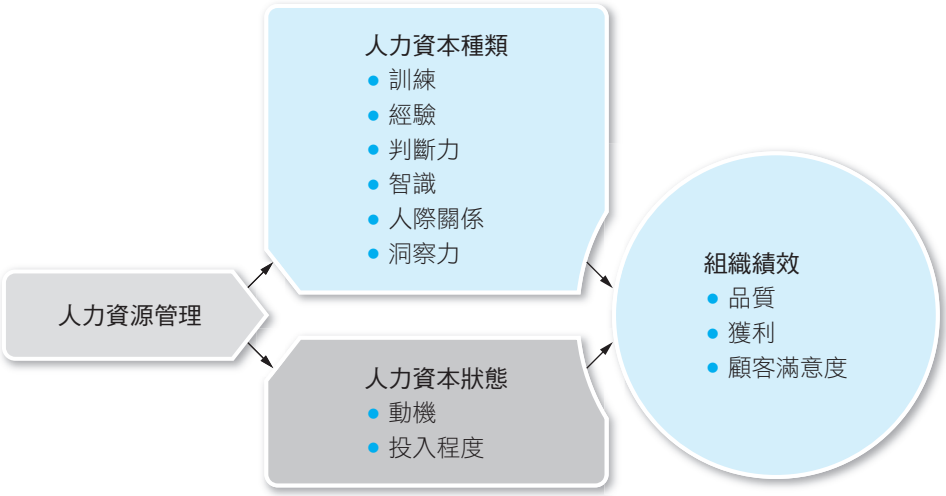
傳統上，管理階層與經濟學者均視人力資源管理為組織的必要支出，而非獲利來源。大家常把經濟價值 (economic value) 與**資本** (capital) —— 資金、設備、技術與器材聯想在一起。然而研究顯示，進行人力資源管理也會產生經濟價值。[3] 例如，聘用何人、如何給薪、給予何種教育訓練，以及如何評估員工績效等決策，會直接影響員工提供產品及服務的動機與表現（而這正是顧客在意的重點）。因此除了投資研發新技術與全面提升組織品質之外，企業也必須發展最先進的人員聘用、教育訓練及薪酬制度等相關方式，才能達到提升競爭力的目標。[4]

「人力資源管理」的概念即指出員工也是企業資源。從資源的角度來看，人力資本 (human capital) 是指以組織內員工所受教育訓練、個人經驗、判斷力、智識程度、人際關係及洞察力等員工特徵作為基準，而建立出的組織經濟價值。換句話說，不論本業為汽車製造或氣象預報，組織想在該產業占有一席之地，絕不能缺少受過專業訓練並擁有實戰經驗的員工。這也說明「員工」既是現代企業成敗的關鍵，也是組織系統中不可互換或隨意取代的部分。人們常將「產品或服務的品質、企業獲利能力與顧客滿意度」等因素當作衡量組織表現的基準。由於人力資源管理決定誰為組織工作以及**如何工作**，因此自然也會左右組織在前述基準上的表現結果。圖 1.2 即在表現這種關聯。

人力資本
以組織內員工所受教育訓練、個人經驗、判斷力、智識程度、人際關係及洞察力等員工特徵作為基準，而建立出的組織經濟價值。

著作權所有 侵害必究

圖 1.2 人力資源管理的影響



華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

惡名昭彰的美國廉價零售商刻意壓低勞工成本，只付低廉的薪資、只用兼職員工（幾乎不提供員工福利），並常常臨時調整班表來精簡人力，但是隨著過去幾年對員工的需求增加，這些公司往往會流失他們最好的員工，使員工跳槽到競爭對手公司。因此有些零售商致力成為最佳雇主，例如，2020 年 3 月，折扣零售商 Dollar General 宣布將發放 3,500 萬美元的獎金，給公司所有門市、配送中心和自家貨運車隊的員工，以感謝這些員工在 COVID-19 大流行高峰期的六週時間裡仍堅守崗位。[5]

人力資本的部分特性與其價值，讓人力資源管理對組織成敗舉足輕重。就商業策略面來說，組織的成功在於是否具有**持續性競爭優勢**（在某些方面優於競爭對手，並能在一定時間內確保該優勢）。如前所述，組織需要足以提供競爭優勢的資源，而人力資源恰好具有以下這些特性：

- 人力資源具有**價值性**：如果組織內員工都適才適所，將能提供顧客所要求的服務品質。
- 人力資源具有**稀有性**：因為具有高度知識技術的工作者並不常見，組織可能得花費數個月的時間，才有辦法找到有經驗的管理人才或技術人才。
- 人力資源是**無法複製的**：要複製強勢競爭對手的人力資源，你必須先知道究竟是哪位員工提供該組織優勢，以及以何種方式提供這樣的優勢。之後你可能要聘請能完全發揮同樣功能的員工，並且建立可與競爭對手媲美的系統。
- 人力資源是**難以替代的**：當員工獲得良好的教育訓練及充分激勵，他們就能學習、發展個人能力，並且懂得重視顧客。既優秀又認同公司的人才是公司的資源，要想出可與其媲美的資源並不容易。



▶ Google 公司重視讓員工感受到自身價值、充分受訓及獲得合理報酬。因此，公司的員工流動率低且滿意度高。
照片來源：maglara/Shutterstock.

這些特性顯示人力資源可發揮無限的潛力，組織在進行人力資源管理實務時便可明白。反之，一旦沒有及時發揮人力資源實務的專業能力，就是錯過了實現人力資源潛力的機會，如「HR Oops!」專欄所述。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

HR Oops!

高階主管對人力資源部門所重視的員工體驗表示懷疑

Mercer 人資諮詢顧問公司對高階主管進行的一項調查發現，人力資源經理的首要任務是「員工體驗」── 員工對職場生活是否符合期望的看法。這種體驗始於新員工第一次到公司，了解工作流程、同事、公司價值觀以及工作條件，包括工作量和薪資福利發放程序。而主管的反饋、培訓機會，以及工作場所的健康和安全，都是員工體驗的其中一部分。然而，員工所關注的事物受環境變化而有所不同，例如，在 COVID-19 疫情期間，個人的健康優先受到員工重視，而在此之前，於競爭激烈的就業市場上，員工更在乎工作是否有意義。

人力資源專業人員皆體認到，如果員工有正向的員工體驗，他們會有更好的表現，也更願意留在組織中。然而，其他的主管們 ── 如負責生產製造的經理 ── 則對員工體驗的重要性表示懷疑，幾乎不到四分之一的人認為改善員工體驗會帶來投資報酬。這種認知上的差異，意味著人力資源專業人員在證明他們的工作為何重要上還有很長的路要走。

為了贏得信任，人力資源專業人員應該思考如何讓員工體驗成為企業案例，他們可以從改善成果可量化的體驗開始，比如讓員工更容易管理他們退休儲蓄和健康保險福利；或建立一個容易使用的自助服務系統，讓員工不會為解決疑問和問題，占用人力資源人員的時間。人力資源部門可以為這個改變設定可衡量的目標、蒐集數據、展示成果。同樣，對於培訓計畫或績效回饋的改善，組織可以在專案啟動前後蒐集績效數據，當專案讓業務經理看得見成果時，他們就會感興趣。

問題：

1. 在你目前或最近的工作（或你想擁有的工作）中，有哪些正向的體驗？不妨可以思考看看，例如：公司的政策、你必須遵守的工作流程、與上司和其他人的關係、工作性質，以及你所獲得的報酬等。
2. 為什麼人力資源計畫的影響具可衡量性是很重要的？

資料來源：Mercer, *Win with Empathy: Global Talent Trends 2020,* https://www.mercer.com, accessed April 7, 2020; Chris Voce, "Why Employee Experience Matters Now More than Ever," *Employee Benefit News,* March 25, 2020, https:// www.benefitnews.com; Mary Ann Sardone and Lauren Mason, "Building a Better Employee Experience," September 20, 2019, https://www.mercer.com.

著作權所有 侵害必究

有效的管理人力資源是建立高績效工作系統的基礎。**高績效工作系統** (high-performance work system) 是指技術、組織結構、人員與工作程序都能妥善搭配運作，並且在競爭環境中提供組織優勢。當科技改變組織的生產製造、運輸、溝通及掌握資訊的方式，人力資源管理者必須時常確認：組織是否仍具有面對新挑戰、達成目標所需的適當人力。要讓一個組織強大到足以撐過最近的景氣衰退風暴，並在經濟緩慢回升時保持獲利，高積效工作系統在這過程中至關重要。為維持高績效工作系統，組織必須發展教育訓練課程、聘用具備新技能的人才，並依據個別員工在團隊合作、個人彈性及學習

華泰文化 HWA TAI PUBLISHING

能力上的表現，給予合理報酬。第 2 章將介紹人力資源管理在這方面進行的若干轉變規劃，第 9 章將針對高績效工作系統做更詳細的說明。

LO 1-2
確認人力資源部門的職責。

1.2 人力資源部門的職責

在正常情況下，除非組織規模小到無須建立專責的人力資源部門，企業的人力資源部門應擔負所有與人力資源管理相關的工作。平均來說，每 100 名員工即需搭配 1 ～ 2 名專職人力資源人員。[6] 若要界定人力資源部門的權責，可以將人力資源想成是一間有三條不同生產線的公司：[7]

1. **行政服務和事務**：有效處理行政工作（如：招募員工、回答福利相關問題）。這些工作需要特定領域的專家。
2. **企業夥伴服務**：發展有效的人力資源系統 (HR system)，吸引、留住和訓練員工擁有必備技能，進而協助公司達成目標。為使系統有效運作，人資人員必須了解公司現況，以便分析公司所需。
3. **策略夥伴**：透過了解公司現有及所需的人力資源及人力資實務方法，提出適當政策，以為公司競爭優勢、策略做出貢獻。為使策略有效執行，人資人員必須了解公司的產業特性與競爭對手。

另一種理解人資職責的方法是用特定活動的觀點區分。表 1.1 詳細說明人力資源部門的職責範圍，包括圖 1.1 所列的實務工作項目以及兩塊支援這些項目的責任區域：(1) 建立及執行人事政策；(2) 確認組織運作符合相關勞工法律規範。

著作權所有 侵害必究

表 1.1 人力資源部門的職責

功能	職責
工作分析與設計	工作分析、工作設計、工作說明
招募與甄選	招募、職缺公布、面試、測驗、適當僱用短期員工
訓練與發展	職前訓練、技能訓練、職涯發展計畫
績效管理	績效評估、績效評估的準備與行政作業、回饋與訓練、規範準則
薪酬與福利	薪資管理、激勵制度、保險、休假管理、退休計畫、獲利分紅、健康和福祉、配股計畫
勞資關係	員工態度調查、勞工關係、員工手冊、公司出版品、遵守勞動法令、外派與轉職服務
人事政策	政策制定、政策溝通
員工資料與資訊系統	資料紀錄維護、人資資訊系統、勞動力分析

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

表 1.1　人力資源部門的職責（續）

功能	職責
遵守相關法律	確保政策符合相關法令、公開報告、公告資訊、安全檢查、無障礙設施
支援公司策略	人力資源計畫與預測、人才管理、變革管理

資料來源：“Human Resources Managers,” *O*NET OnLine,* https://www.onetonline.org, updated April 7, 2020; Society for Human Resource Management, “SHRM Essentials of Human Resources,” https://www.shrm.org, accessed April 7, 2020; SHRM-BNA Survey No. 66, “Policy and Practice Forum: Human Resource Activities, Budgets, and Staffs, 2000–2001,” *Bulletin to Management,* Bureau of National Affairs Policy and Practice Series (Washington, DC: Bureau of National Affairs, June 28, 2001).

雖然前述項目都屬於人力資源部門職責範圍，但許多任務常由「各部門主管」或「其他組織內外部單位」代為完成。由於組織規模、員工特性、產業及管理者價值觀有別，不同組織內的人力資源部門所扮演的角色也不盡相同。有的人力資源部門必須處理表 1.1 所列的所有事項，有的人資部門則會與財務、行政或資訊部門主管在角色與責任上進行分工。有的人力資源部門會主動提供管理高層建言，也有的人資部門僅回應管理高層的政策決定，並根據公司方向與策略去執行員工招募僱用、教育訓練及薪酬制度。



▶ 人力資源部門的職責包括行政工作、企業服務，以及作為組織內的策略合作夥伴。
照片來源：Rido/Shutterstock.

侵害必究
著作權所有

讓我們來概述一下人力資源管理的重要功能和常見做法：人力資源管理包含了選擇使用哪些策略，以及執行策略時要進行哪些活動。至於對各功能更詳細的說明，將在本書稍後章節中逐一詳述。

工作分析及設計

公司為提供產品或服務（或兩者結合），需要員工執行不同任務。每項任務經過不同組合後會成為各種工作。理想上，任務的組合以能有效協助組織運作，且能找到符合相關資格條件的員工為考慮重點。工作分析及工作設計就是達成上述活動的方法。工作分析 (job analysis) 是指取得關於工作詳細資訊的過程。工作設計 (job design) 則是定義工作完成的方式及相關任務的過程。

工作分析
取得關於工作詳細資訊的過程。

工作設計
定義工作完成的方式及相關任務的過程。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING



▶ 自 1998 年《財富》開始評選「前百大最佳就業公司」榜單以來，REI 是年年皆上榜的五間公司之一。這間戶外裝備及配件的公司提供所有上班時數超過每週二十小時員工全額的退休補助及健康照護保險。各位是否認為這樣的做法能提升工作場所的士氣？

照片來源：Matt Peyton/REI/AP Images.

一般來說，工作可以是小而簡單到大而複雜、需要多種技能的任務。簡單的極端例子像是家禽處理工廠生產線上作業的工人；而複雜的極端例子就像是在急診室工作的醫生。過去幾年，許多公司強調專業分工，認為範圍較小、內容簡單的工作，效率會較高，且公司徵才容易，可以快速訓練上手，薪水相對低廉。然而，在市場對創新與品質更加關注的趨勢下，公司已轉向擴大定義工作內容。在第 2 章及第 4 章裡，還會提到某些企業在指派工作時，甚至將工作內容擴大到以團隊而非個人為對象。

招募及聘用人員

招募

組織為其內部職缺尋找可能受聘應徵者的過程。

甄選

組織確認應徵者是否具備協助組織完成目標所需的知識、技術、能力及其他特質的過程。

根據工作分析及設計決定所需的員工類型，組織會完成招募及聘用人員的程序。**招募 (recruitment)** 是指組織為其內部職缺尋找可能受聘應徵者的過程。**甄選 (selection)** 則指組織確認應徵者是否具備協助組織完成目標所需的知識、技術、能力及其他特質的過程。組織進行甄選決策是為了增加受僱員工以提升勞動力，或是為現有員工安排新的職務。

招募與甄選的方式不一而足，有的組織積極從外部招募，在網路上公布職缺訊息、社群網路平台，或參與校園徵才等活動來招募人才。有的組織則極度依賴內部升遷，由現職員工推薦應徵者，及從企業內部尋求具備所需技能的人才。

有些組織在甄選人才時特別注重應徵者有無特殊技能，例如，是否熟悉特定程式語言或使用某種特殊設備的經驗；有些組織則重視團隊合作、能否提出創造性解決方法等通識性能力。組織的選才偏好影響組織評估能力的方式、面試詢問的題目、徵才地點的選擇等。表 1.2 所列的是求才單位最想從求職者身上找尋的五項特質。

表 1.2　求才單位最想從求職者身上找尋的特質

1. 問題解決能力
2. 團隊合作能力
3. 強烈工作熱情
4. 分析／量化數據能力
5. 書面溝通表達能力

資料來源：Based on National Association of Colleges and Employers, "Key Attributes Employers Want to See on Students' Resumes," January 13, 2020, https://www.naceweb.org.

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

教育訓練及員工發展

雖然組織都是依據應徵者既有的條件決定錄用與否，大部分組織還是會提供員工增進個人知識、技術與能力的管道。因此，公司會提供員工教育訓練及發展。教育訓練 (training) 是指為使員工習得工作相關的知識、技能與行為所做的計畫性努力。舉例來說，許多組織會提供安全教育訓練，以培養員工安全的工作習慣。發展 (development) 則是指使員工獲取改善其既有能力，以達成目前或未來新型態工作挑戰的知識、技能與行為，其中包含滿足客戶需求的變化。發展計畫通常著重在為員工做好管理職責的準備；相同地，倘若公司決定成立生產某項商品的工作團隊，可能就會為員工提供一套學習進行有效團隊合作的發展計畫。

教育訓練

為使員工習得工作相關的知識、技能與行為所做的計畫性努力。

發展

使員工獲取改善其既有能力，以達成目前或未來新型態工作挑戰的知識、技能與行為。

與教育訓練及發展相關的決策，通常反映在組織對員工的期待為何？是希望增強員工完成目前工作的能力，或是重視培養員工完成未來工作的能力，亦或是兩者並重。某些組織只提供訓練發展計畫給某些特定的人才，也有組織認為全體員工接受訓練才是正確的做法。有些組織（通常是規模較大者）提供正式密集訓練，從課堂講授到線上教學等，有的組織則傾向較簡單、彈性的方式，在確認員工訓練和發展計畫需求後，鼓勵員工參加外部的教育訓練課程。

著作權所有 侵害必究

績效管理

追蹤員工在工作及職務上的表現，也是管理人力資源的工作重點之一。確認員工活動及產出對組織目標是否有貢獻的過程，即稱為績效管理 (performance management)。績效管理包含明確指出對組織成功有貢獻的工作任務及產出，並定期以各式方法評量員工績效表現（包括預期與實際的績效表現）。為了鼓勵績優員工，組織通常會提供額外的獎金或報酬（這個部分在以下將有進一步的說明）。

績效管理

確認員工活動及產出對組織目標是否有貢獻的過程。

人力資源部門必須負責製作或進行問券調查，或使用其他工具來評估績效。績效評估的重點可能在於能觀察到的行為（如：是否在鈴響第二聲前接起電話）或者結果（顧客的抱怨或稱讚次數），也可能兩者並重。如果績效評估人員對特定職務的工作內容細節不夠熟悉，用結果來評估員工績效的方式就會比觀察特定行為來得容易。[8] 評估時間可以是長期或者短期，評估對象也可僅針對個別員工或者就團隊進行。典型的績效評估係由員工的直屬主管完成，組織常常會請員工做自我評估，而有的組織也會請同儕及部屬參與評估。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

規劃與執行薪資福利

員工的薪資與福利在激勵他們上扮演著重要角色，尤其獎金多寡依個人或團體績效而訂時更是如此。組織在其他面向的策略，也會影響薪資福利的決策，舉例來說，如果公司要提供比競爭對手更棒的創新產品或服務內容，可能就認為開高薪網羅人才是值得的。相對地，如果公司企圖以低價位策略取勝，就只會支付員工符合業界行情的薪資。

就組織決策而言，薪資與福利常是牽一髮而動全身的複雜規劃。主事者必須對相關法律規定有一定的認識。決定各項薪津（如：薪資或本薪、一般獎金、佣金或績效獎金）的支付方式與比例，或者決定該以何種形式（包括退職金規劃、各項保險及給薪休假）提供福利，都是規劃時會面臨的重要決策，薪資決策反映組織經營的重點，也牽動與影響員工的工作動機。

薪資福利制度的執行則是另一項重責大任，組織需要一套系統能追蹤、了解個別員工薪資福利狀況，員工需要知道各項與福利有關的最新資訊（如：健檢規劃、退休方案等），這些資訊的掌握需要長期且全面地記錄，並定期對相關人士（如：管理階層、員工、政府等）提出報告。

維持和諧勞資關係

組織常依賴人資專業人員協助維持和諧的勞資關係，許多組織會編寫發送內含公司政策的員工手冊，大型組織甚至會出版公司月刊或建立公司內部網站，促進組織與員工的溝通，這也屬於人力資源部門的日常工作。

至於個別員工的溝通問題，也是由人力資源部門負責處理。當員工想了解公司福利或政策、覺得自己被歧視、發現危險狀況，或者對主管處理問題的方式感到不滿時，都可能會到人力資源部門尋求協助，而人力資源部門必須隨時準備好處理這類問題。對於其中的一些溝通方式，愈來愈多人力資源專業人員使用社群媒體工具來交流，如「人力資源管理社群」專欄所述。

在員工自組工會的組織裡，勞資關係的責任範圍更廣。公司會定期與工會成員進行勞動契約內容的團體協商；人力資源部門則必須與工會代表維持良好溝通，並確認工會提出的問題有被妥善解決。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

人力資源管理社群

人力資源專業人員的社群媒體工具

當人們想到社群媒體時，他們往往首先想到的是社群網站，像是 Facebook、Instagram 或是 Twitter。網站用戶註冊個人資料，與他人建立網絡的聯繫，並且發布和瀏覽訊息。事實上，社群媒體更廣泛的定義是：無論是在遊戲、工作中，或是在編輯協作文件（如：維基百科）時，讓用戶可以分享內容、與他人協作的網路應用程式。對於人力資源專業人員來說，他們可以參與包括專業相關及組織內外部的網絡。

為了建立人資專業網絡，人力資源專業人員可以參與像 LinkedIn 這樣的社群網站，那裡有些專門針對該專業所創立的團體。例如，美國人力資源管理協會 (SHRM) 為其成員們建立了一個社群網路小組，還有一些專業人士在 HR Open Source 和 Google 的 re:Work 等網站上建立開源協作平台。用戶可以分享創作，如非正式的樣本檔和成功專案案例，其他人則可運用這些資料來創建他們自己的組織計畫，但必須注意不要在公開網站上發布機密資訊。

在組織內，社群媒體是一種與員工溝通的實用工具，公司可以為員工提供一個社群網路應用程式或專案管理系統，讓他們在專案上進行協作、分享想法，用戶可以搜尋內部專家來加入團隊、擔任導師或是回答問題。人力資源部門可以發布公告或傳送提醒訊息，如員工福利申請期的通知、新培訓計畫的連結。

在組織之外，人力資源部門希望向未來員工展示良好的公司形象，公司可以為此建立部落格，介紹組織的價值觀、專案項目和員工的故事。許多組織參加了產業或職業相關的社群網站，以及使用 YouTube 和 SlideShare 等內容分享網站，透過發布影片來豐富他們的社群媒體。

問題：

1. 這裡提及的社群媒體當中，哪些你已經使用過了（如果有的話）？你是否看過來自雇主或同事的訊息？
2. 根據這裡的敘述和你使用社群媒體的經驗，簡要描述社群媒體可能幫助你開始或發展職業生涯的一種方式。

資料來源：Carol Patton, "Does Social Media Hurt or Help Your Recruitment Efforts," *Human Resource Executive,* February 14, 2020, https://hrexecutive.com; Nathan Resnick, "Why Social Media Is Key to Keeping Employees Engaged at Work," *The Next Web,* July 11, 2019, https://thenextweb.com; "The Importance of Social Media in HR," *Society for Human Resource Management* (South Asia blog), May 2, 2018, https://blog.shrm.org; Stephen Baer, "Social Media Proves to Boost Employee Engagement," *Forbes,* February 13, 2018, https://www.forbes.com; Tamara Lytle, "The New Sharing Community," *HR Magazine,* June/July 2017, pp. 100–106.

建立與執行人事政策

就本書所討論的各項人力資源活動來說，需要公平且一致的決策，及清楚的文字紀錄，組織依賴人力資源部門協助建立招聘、獎懲、升遷、福利等人事相關政策。舉例來說，如果公司訂定「酗酒者立即停職」的政策，那麼處理結果就會比「依個案情節決定處分」來得公正且客觀。公司仰賴人資專業人員協助發展並向每一位員工溝通政策，讓所有員工明白相關政策的重要

著作權所有 侵者必究
華泰文化 HWA TAI PUBLISHING