企業會財選修部分—商業管理單元—人力資源管理

課題M05：發展優質人力

**活動一：分組討論**

**「中六畢業生需要甚麼？」**



分成四至五人一組。

步驟一

今年暑假，你將要成為中六畢業生。請與組員討論你們認為中六畢業生可能需要甚麼，然後在下方列出所有討論結果。

步驟二

根據馬斯洛的需要階梯理論，將上述需要分成五個不同層次，並於空白處填寫答案。

1. 生理需要：\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. 安全需要：\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. 社會需要：\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. 自尊需要：\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. 自我實現需要：\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**活動二：個案研究**



**髮廊經理的挑戰**

你是一家髮廊的新任經理，髮廊經營超過十年，在不同地區均設有分店。

最近常常收到客人投訴服務欠佳。經過一星期的觀察，並與員工進行面談後，你發現員工士氣低落，原因如下：

1. 他們對基本工資偏低一事感到不滿。儘管公司在過往幾年都賺取豐厚利潤，但一直未有調整基本工資。
2. 「學徒」在公司工作五年以上，但仍然擔任助手的工作，只負責洗髮或染髮。
3. 員工的新主意往往遭到管理層忽視或否決。
4. 員工關係一般，下班後甚少私下聯絡。
5. 上月一名員工被風筒電線絆倒，她因此請了一星期病假，留院接受治療。

分成四至五人一組，回答以下問題。

**問題一**

根據馬斯洛的需要階梯理論，指出以上個案中員工的五個層次的工作需要。

1. 生理需要：\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. 安全需要：\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. 社會需要：\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. 自尊需要：\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. 自我實現需要：\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**問題二**

作為髮廊的經理，你會向老闆提出甚麼策略，以激勵員工及提升士氣和表現？

1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**活動三：約瑟的不愉快經歷**

約瑟是你最好的朋友。他去年從大學畢業，加入大公司ABC。昨晚，他和你共進晚餐，並分享了自己不愉快的工作經歷……

「……他們覺得我缺乏經驗，聊天的時候常常不理睬我。」

「……我所有的同事已在公司工作超過十年……」



「更離譜的是，我被安排在空調照明俱差的位置工作，這樣的工作環境令人很不舒服！如果電腦系統出現問題，我要等上至少一天，技術支援人員才能修復，白白浪費了我很多時間……」

「我在試用期後獲加薪5%，自此就未有再次獲得加薪。現在，我的薪金還遠低於市場水平。」

**課業一**

你能否從以上個案找出哪些因子是有所欠缺或不足，導致約瑟對工作感到不滿？

學生分成四至五人一組進行討論，然後在下方列出所有因子。

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

****

**課業二**

假如你是ABC公司的經理，你會採取甚麼行動，以(a)消除約瑟對工作的不滿，並(b)激勵約瑟更努力工作？

與組員進行討論，然後在下方填寫建議方法。

(a) 消除約瑟對工作的不滿的建議方法：

1.

2.

3.

4.

5.

6.

(b) 為約瑟帶來工作滿足感的方法是：

1.

2.

3.

4.

5.

6.

**活動四：角色扮演**

留心觀看同學的角色扮演，然後完成第二部分的課業。

**第一部分**

學校將要參加籌款活動，為非洲孤兒籌集教育資金。學生分組進行活動，每組經營一個攤位，售賣貨品和手工藝紀念品。

每個攤位都有一名組長，負責管理攤位運作和監督兩名組員。

邀請**九**名學生演出三個不同情景。教師給予各組一張角色扮演卡，每組有五分鐘時間準備演出。其餘學生負責觀察。

-----------------------------------------------------------------------------------

角色扮演卡（一）

**情景一：**

第一組——三名學生正在布置攤位。學生**A**飾演**攤位組長**，學生**B**和學生**C**飾演**攤位組員**。

學生B常裝作很忙碌，總是有很多尚未完成的工作似的，當旁邊沒有人的時候他會玩紙牌遊戲和講電話，組長回來時則假裝努力工作。

接著，學生A（攤位組長）捧著一疊資料過來，說：「B同學，麻煩你去儲物室拿一塊告示板，然後將這些資料放上去。」

學生B回答：「喔，組長，不好意思，我現在幫不了你。你看，我還有很多事情要做，現在非常忙呢。」

於是，學生A走向學生C，說：「C同學，麻煩你去儲物室拿一塊告示板，將這這些資料放上去。」

學生C回答：「好的，但我想用兩塊告示板，這樣就可以按主題展示資料。你想我甚麼時候把工作完成呢？」

學生A回答：「明天內完成便可以。」

學生C回答：「好。」

----------------------------------------------------------------------------------

角色扮演卡（二）

**情景二：**

第二組——三名學生正準備設計宣傳單張。學生**A**飾演**攤位組長**，學生**B**和學生**C**飾演**攤位組員**。

攤位組長學生A跟學生C說：「C同學，你好。老師常常稱讚你有創意，可以麻煩你設計單張，推廣我們的籌款活動嗎？」

學生C回答：「我不懂得製作傳單，也許你可以找B同學幫你，因為他比我能幹。我見過他設計的海報，都很好看！老師也十分欣賞他的作品。」

翌日，學生A去找學生B，說：「我們需要為籌款活動製作攤位宣傳單張，可以麻煩你幫忙設計嗎？」

學生B回答：「我有設計海報的經驗，但未曾設計傳單。我不確定自己有沒有能力去做這件事，但我樂意一試。」

-----------------------------------------------------------------------------------

角色扮演卡（三）

**情景三：**

第三組——三名學生正在籌劃攤位運作。學生**A**飾演**攤位組長**，學生**B**和學生**C**飾演**攤位組員**。

攤位組長擁有營運攤位的經驗，提醒學生B和學生C：「有很多來賓將出席開幕禮。為了提供優質的服務，我們最好再邀請六名學生義工幫忙，在當日協助營運攤位。」

攤位組長離開後，學生B跟學生C說：「C同學，組長的提議好像不錯，我們按他的提議統籌工作。我提議我們各自監督三名學生。」學生C回答：「不！不要更改組長的提議。組長建議邀請六名義工，但沒有叫我監督他們。最重要的是，我不喜歡監督工作，也不懂得領導其他人。或者由你來監督全部六位同學吧。」

學生B回答：「C同學，如果你真的不想監督其他人，就讓我來吧。我會監督所有人。」

----------------------------------------------------------------------------------

角色扮演結束後，觀眾應完成第二部分（課業一至二）。

**第二部分**

邀請學生／觀眾：

**課業一**

在每個情景中辨別哪些演員（學生A、B或C）具備X／Y理論管理人員所假設的性格。

**課業二**

根據麥格雷戈的理論，X理論和Y理論領導者通常會採用甚麼管理策略，以控制／激勵組員呢？

**課業一**

**情景一**

X理論 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

性格 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Y理論 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

性格 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**情景二**

X理論 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

性格 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Y理論 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

性格 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**情景三**

X理論 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

性格 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Y理論 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

性格 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**課業二**

X理論領導者採用的管理方法／策略：

1.

2.

3.

4.

5.

Y理論領導者採用的管理方法／策略：

1.

2.

3.

4.

5.



**活動五：個案研究**

明記是李先生十年前開設的港式茶餐廳，透過提供價廉味美的食物，業務蒸蒸日上，及後更發展成為連鎖餐廳，在香港和內地擁有合共十間分店。同時，李先生想進一步擴大連鎖餐廳。在某次會議上，人力資源經理珍妮報告：「即使我們支付的工資高於市場平均水平，但是前線員工的流失率仍然高企。除了透過提供具競爭力的工資，吸引年輕人加入茶餐廳工作外，我們還必須考慮滿足他們的成就感和個人成長。」

他的妻子李太也在十年前開了一間餅店，以高價出售秘製蛋糕，多年來銷量和利潤均保持穩定。然而，她留意到旗下售貨員甚少主動推銷蛋糕，或者與顧客互動以建立顧客忠誠度。

參考激勵理論，完成以下課業。

課業一：除了滿足生理需要外，應用馬斯洛需要階梯理論中的三種需要，說明明記可如何吸引年輕人加入連鎖餐廳工作。

馬斯洛需要階梯理論中的三種需要：

|  |
| --- |
| 1. |
| 2. |
| 3. |

課業二：李太太以優薪聘用員工，並提供良好的工作環境。根據兩因子理論中的激勵因子，建議三種可鼓勵售貨員主動與顧客互動的方法，以建立顧客忠誠度。

|  |
| --- |
| 1. |
| 2. |
| 3. |

**活動六：個案研究——易裳**

易裳是本地休閒服裝店，目標客群為兒童和年輕人。去年，服裝店經理退休，新經理山姆受聘。山姆上任以來，易裳銷量一直下滑。山姆在一次管理層的例會上匯報有關情況時，投訴售貨員難以管理，而他們表現欠佳是導致銷量下跌的重要因素。

總經理補充道：「我們收到很多顧客投訴售貨員服務惡劣，例如不理睬顧客、顧客提問時表現不耐煩、對顧客的問題避而不答等。平心而論，售貨員被投訴表現欠佳的理由可以多不勝數，而最直接的解決辦法是和他們溝通，以便找出客戶服務欠佳的成因。」

課業一

參考麥格雷戈的激勵理論，

1. 指出個案所述售貨員的類型；
2. 列出(i)的三個主要特質。

|  |
| --- |
| 1. |
| 2. |
| 3. |

課業二

解釋有效管理X理論售貨員的三個方法：

|  |
| --- |
| 1. |
| 2. |
| 3. |

課業三

建議三個可行的內部溝通計劃，協助山姆與售貨員建立正面的關係和積極互動。

|  |
| --- |
| 1. |
| 2. |
| 3. |

