

# BAFS

課題: 發展優質人力資源

專業發展培訓課程知識增益系列  
企業、會計與財務概論課程<選修部分>

# 學習成果

完成此課程後，教師應能：

- 解釋良好的僱員關係十分重要
- 描述在良好僱員關係中每一方
- 建立有效措施促進溝通以加強良好的僱員關係

# 學習成果

- 建立合適的紀律處分制度及申訴程序以維持良好的僱員關係
- 描述集體談判過程
- 應用解決僵局的不同的技巧，如調停，調解及仲裁以解決勞資糾紛
- 建立合適的職前輔導計劃以減低員工流失並加強與新員工的溝通

# 學習成果

- 定義何謂激勵
- 比較及對比以下各早期和現代的激勵理論
  - 馬斯洛的需要階梯理論
  - 赫茨伯格的兩因子理論
  - 麥格雷戈的 X 理論及 Y 理論
  - 弗魯姆的期望理論
  - 亞當斯的公平理論
- 應用以上激勵理論增加員工工作效率及降低缺勤及流失
- 評論有關激勵員工的時事

# 香港中學文憑試的課程

- 僱員關係
  - 解釋 集體談判，調停及仲裁在勞資糾紛中的功用(L1 & 2)
  - 建議 合適職前輔導及內部溝通計劃 (L4)
  - 解釋 處理僱員投訴及紀律處分程序 (L1 & 2)

# 香港中學文憑試的課程

- 激勵理論
  - 應用激勵理論增加員工工作效率及降低缺勤 (L2 & 4)
    - 馬斯洛的需要階梯理論
    - 赫茨伯格的兩因子理論
    - 麥格雷戈的X理論及Y理論
    - 弗魯姆的期望理論
    - 亞當斯的公平理論

# 課程大綱

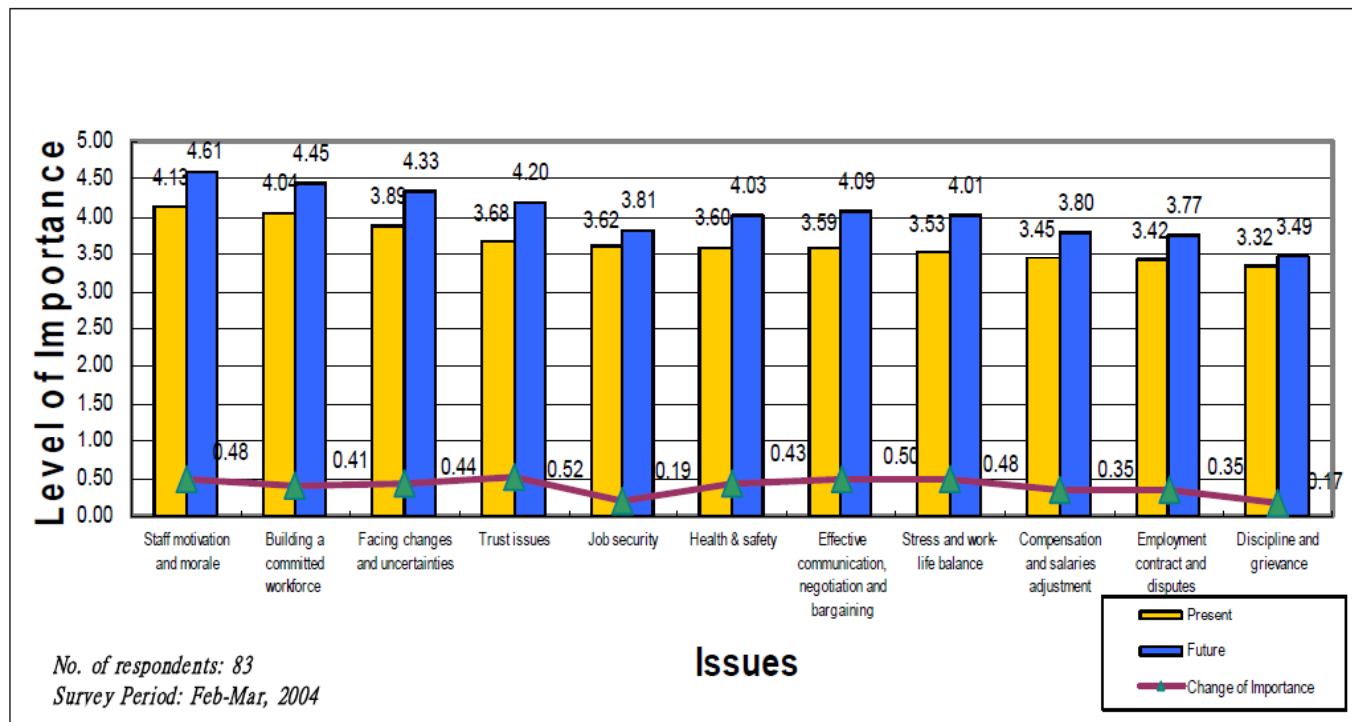
- 發展優質人力資源
  - 與良好僱員關係的議題
    - 溝通計劃
    - 清晰的處理僱員投訴及紀律處分程序
    - 集體談判的過程
    - 合適的職前輔導計劃
  - 五個激勵理論的應用
  - 與激勵員工有關的時事
- 個案說明
- 課後練習 – 選擇題

# 僱員關係

- 是人力資源管理中維持功能的其中一環
- 維持功能:
  - 安全及健康
  - 溝通計劃
  - 僱員關係 (ER)



香港人力資源管理學會 2004 僱員關係調查

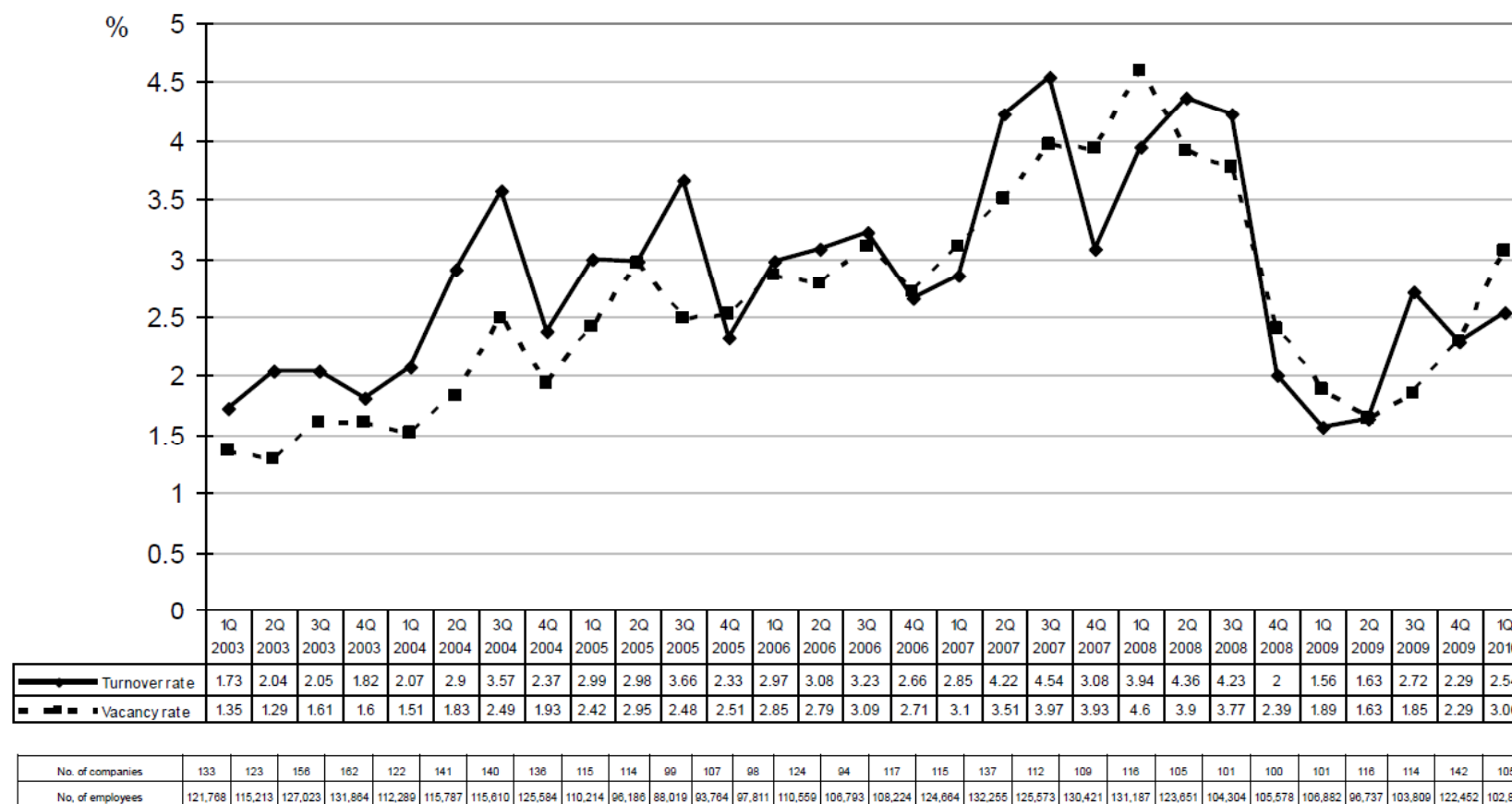


# 良好僱員關係的重要

- 保留高質素、能幹、適應力強、願意承擔，並對公司忠心的員工。

# 香港人力資源管理學會進行有關 僱員流失率的調查

Chart 1) A Summary of Turnover Rates and Vacancy Rates (First Quarter of 2003 – First Quarter of 2010)



資料來源：香港人力資源管理學會, 2010香港僱員流失率的調查

# 僱員關係

- 有關富士康僱員關係的錄影片段
- 什麼是良好的僱員關係?

# 建立良好僱員關係

建立管理層與僱員之間  
雙向的溝通渠道

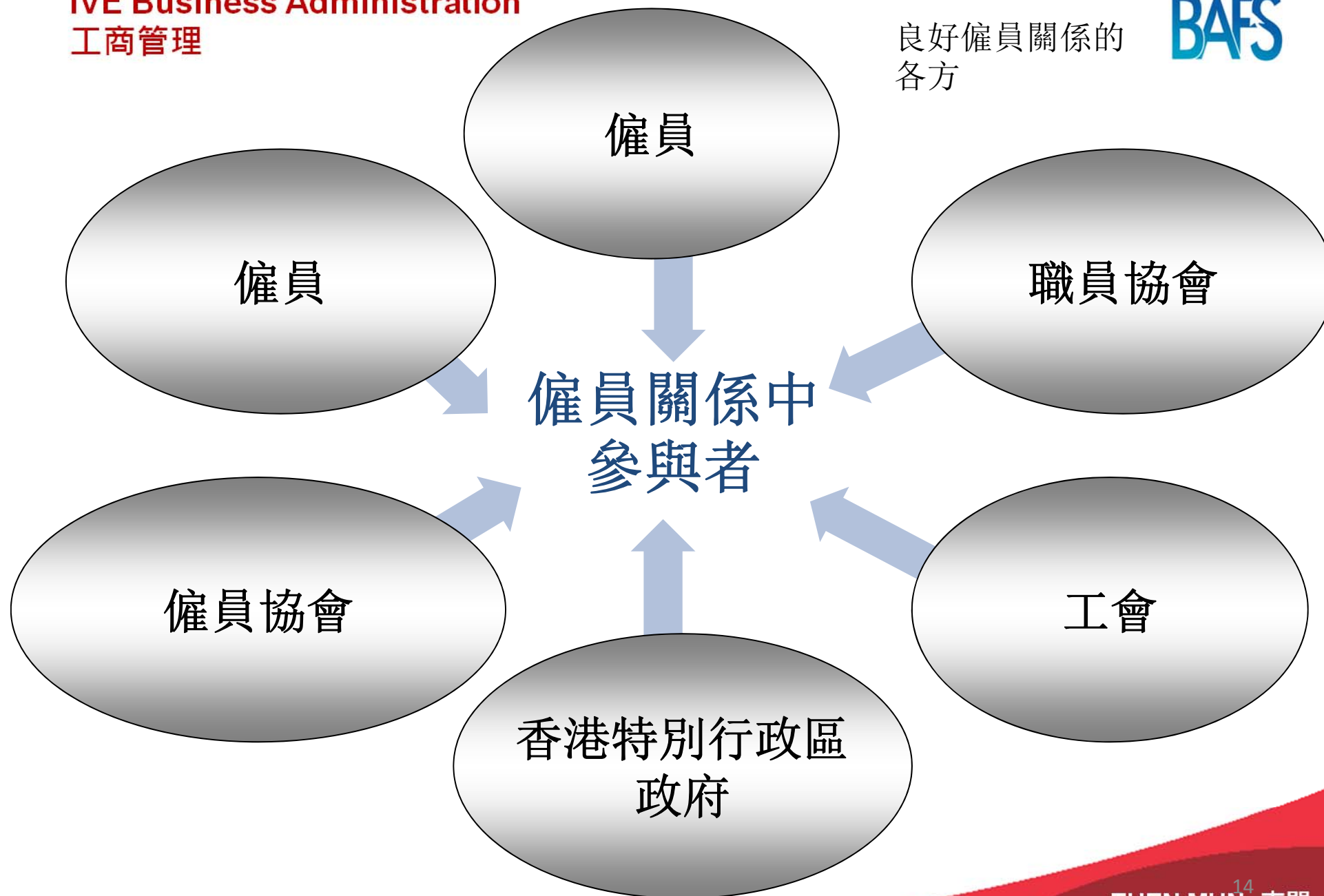
提供一個公平及有效的紀律  
處分機制及清晰說明的處理  
投訴程序

合適的職前輔導計劃

其他, 例如. 員工  
支緩及健康計劃

降低流  
失率?





# 有效的雙向溝通渠道

讓員工認知影響他們的制度和程序及其最新發展。

*(譯自 DeCenzo and Robbins, Human Resource Management, 10<sup>th</sup> ed. Wiley 2010)*

# 溝通計劃的重要元素





## 常見的溝通渠道

- 工作單位會議
- 簡報小組
- 內部研討會
- 協商委員會
- 離職面談
- 僱員態度調查

- 建議計劃
- 錄像演示 / 錄像會議
- 書面媒體 (介)
  - 僱員手冊
  - 傳閱文件
  - 書面告示
  - 業務通訊
  - 職工告示版
  - 互聯網, 電郵 & 內聯網



資料來源: Chan, Mak & Bannister, *managing HR in HK*, Thomson, 3<sup>rd</sup> ed. 2002

# 挑戰站 – Q1

- 什麼是職場上常見的紀律問題？

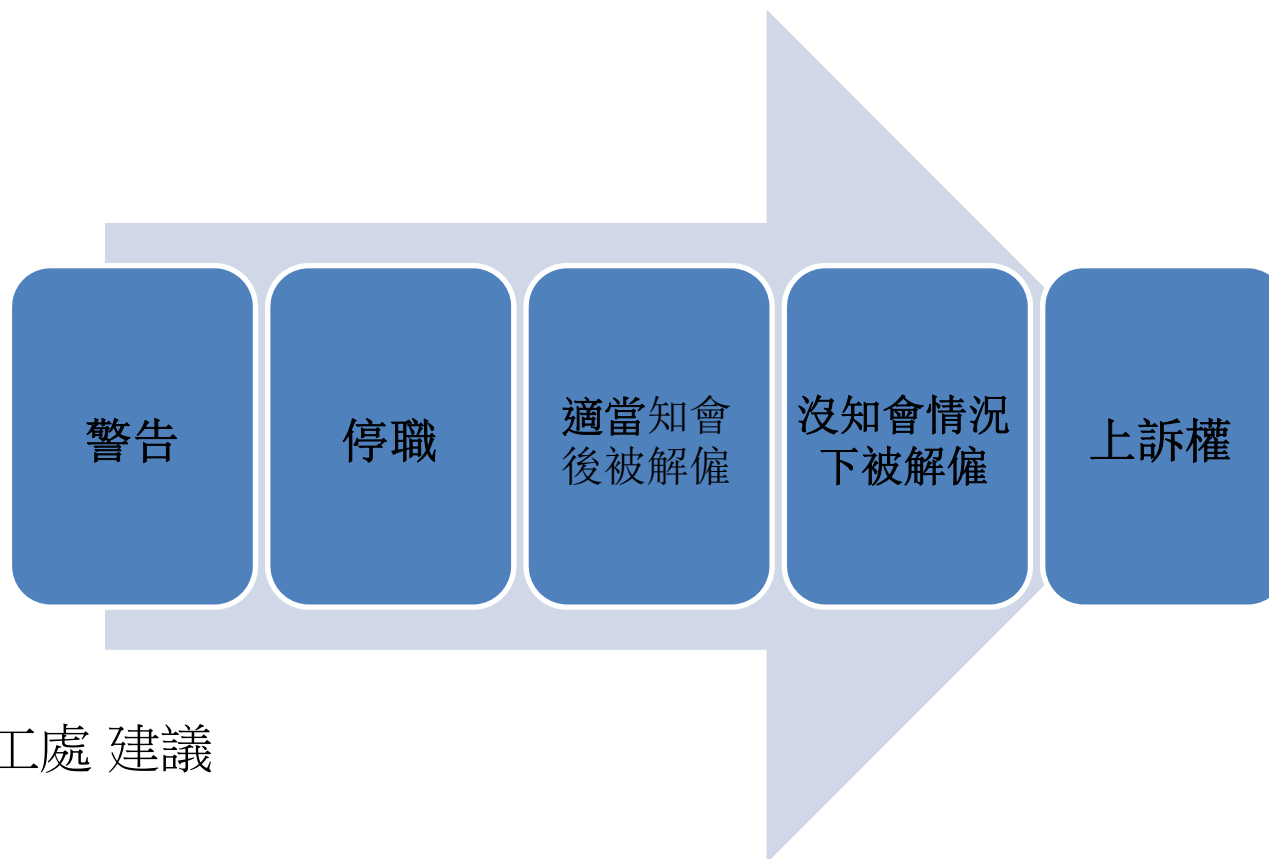


# 建議答案 - Q1

- 常見的紀律問題
- 出勤
- 在職行為表現
- 不誠實
- 工作以外參與的活動

(譯自 DeCenzo and Robbins, *Human Resource Management*, 10<sup>th</sup> ed. Wiley 2010)

# 紀律處分程序

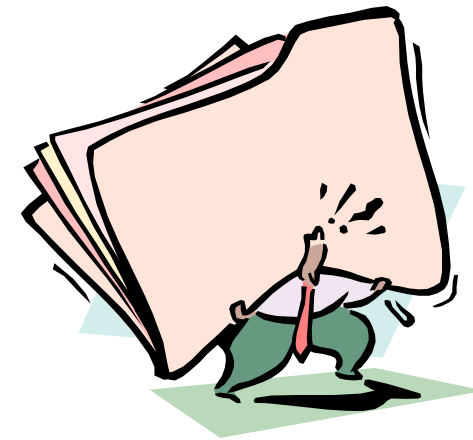


香港勞工處 建議

## 挑戰站 – Q2

# 紀律處分行動的個案

陳先生是某銀行分行的經理。  
保羅是他的其中一個下屬。近來  
陳先生發現保羅經常在星期一早  
上缺勤。因為知道保羅為人比較  
情緒化，陳先生有點抗拒面對保  
羅，怕會刺激他的情緒。  
陳先生該怎樣做？



## 建議答案 – Q2

### 紀律處分指引

- 確保紀律處分是要糾正行爲而不是懲罰性的
- 漸進式懲處
- 熱爐法則



(譯自 *DeCenzo and Robbins, Human Resource Management, 10<sup>th</sup> ed. Wiley 2010*)

# 處理投訴程序

- 就機構處理投訴程序的調查

*(Ng and Chan, 2000 in Chan, Mak & Bannister, Managing HR in HK, Thomson, 3<sup>rd</sup> ed. 2002)*

# 調查結果

- 訪問超過 150 受訪者, 當中只有一半有設定處理投訴程序



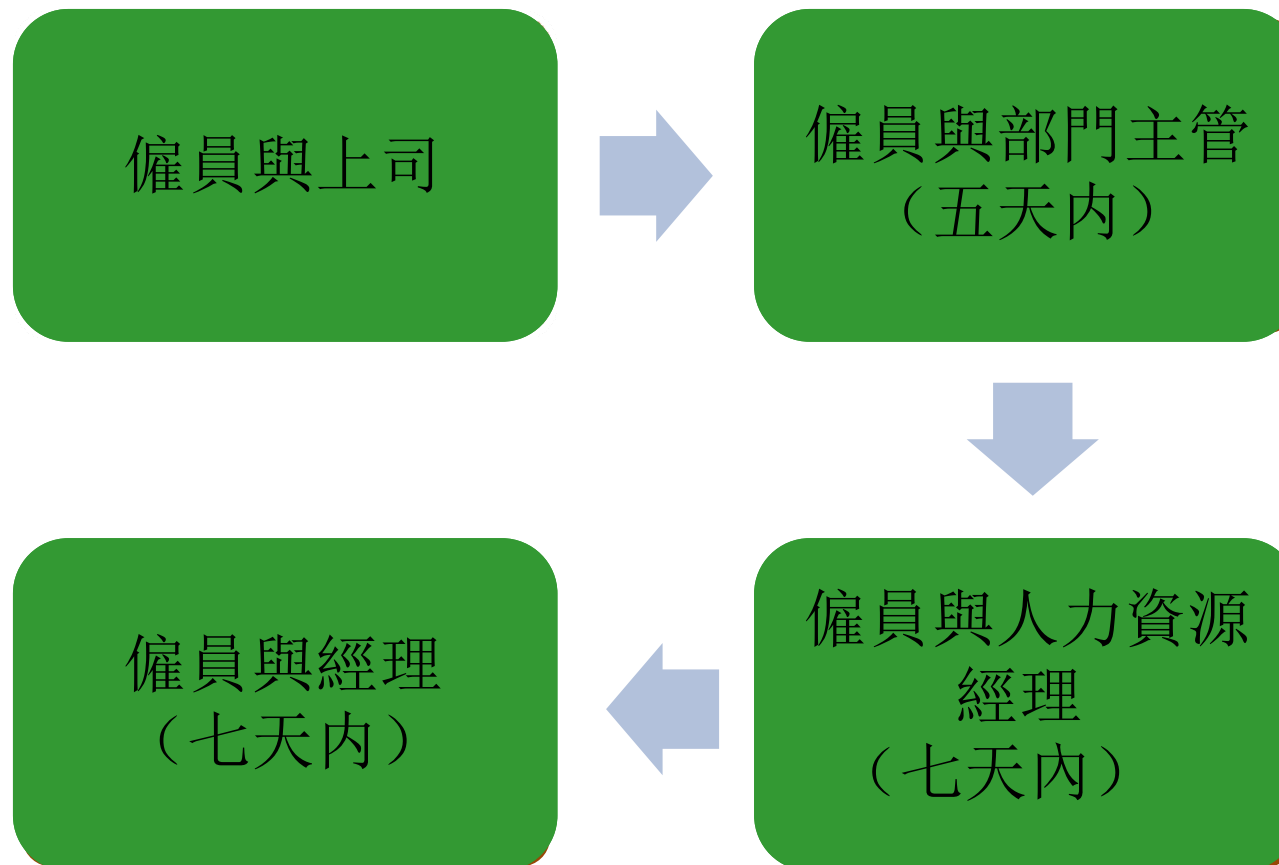
## 處理投訴程序

處理僱員的正式投訴或  
僱員對公司政策及/或不  
恰當管理方式的不滿。

(意譯自 Chan, Mak & Bannister,  
*Managing HR in HK*, Thomson, 3<sup>rd</sup> ed.  
2002)



## 勞工處建議的處理投訴程序程序



## 勞資糾紛個案

在過去的十一個月，維他奶公司的僱員多次提出以下的要求： -

- 尊重工會權力
- 要求舉行定期會議
- 爭取提高年薪
- 銷量上升, 要求合理的薪酬制度
- 薪酬增加7%, 分享繁榮
- 集體談判權



## 挑戰站- Q3 勞資糾紛個案

管理層拒絕承認公會或與他們會面，只在2011年6月18日提升薪金 5 %.

(資料來源: <http://cms.iuf.org/>)

- 個案中勞資糾紛的成因是什麼?
- 集體談判在香港是否受法律承認?
- 討論你會如何處理該勞資糾紛事件。



## 建議答案– Q3a.

- 年薪調整低於預期
- 僱員不滿現行的薪酬制度及工資水平
- 管理層拒絕與公工會會面商討僱員事宜

## 建議答案– Q3b.

- 在香港，沒有法律條款規管集體談判權及承認工會的身份。

## 建議答案– Q3c.

- 沒有統一的做法
- 負責的管理人應:-
  - 預備談判事宜：
    - 審視公司的形勢及外在因素
    - 明白公司的底綫
    - 評估爭議可能帶來的後果
    - 識別僱員代表
  - 在集體談判過程中，使用不同策略 來開始與僱員代表談判

## 建議答案– Q3c.

- 若勞工與管理層未能達成雙方滿意的協議，可尋求客觀的第三者協助。
- 考慮勞工處提供的調解服務
- 調解員是談判過程的中間人，他的角色是要促使談判進行。



## 建議答案- Q3c.

- 如談判沒有進展, 調停員 需要找出雙方的共同利益, 提出解決方案.
- 如僵局持續, 仲裁員 會介入, 提出如何解決勞資糾紛的決定。

(資料來源: DeCenzo and Robbins, Human Resource Management, 10<sup>th</sup> ed. Wiley 2010)

# 職前輔導計劃

從「局外人」成為「局內人」的過程  
社會化－熟悉及適應

## 相關人士:

- － 負責人力資源管理的員工
- － 僱員的上司
- － 高級管理人員



# 典型的職前輔導計劃



## 個案 - 職前輔導如何改變 AA 酒店的顧客服務?

AA 酒店在提供行政人員的顧客服務方面一直享負盛名。

在九十年代, 酒店是在招聘會中招聘前綫員工。酒店會選最優秀的應徵者, 各職位的薪酬亦高於市場水平。

- 這些新招聘的員工在上任的第一天先進行職前輔導。 首先會有一小時有關酒店福利的簡報, 然後, 在對組織使命還毫不認識的情況下便被派往工作。 雖然員工的薪酬較競爭對手為高, 40% 新加入的員工會在六個月內辭職。 此外, 顧客的滿意率低。



## 職前輔導如何改變 AA 酒店的顧客服務?

現在情況不同了，顧客的滿意度高。AA 酒店可兌現他們對商務旅客的承諾。登記入住酒店時間由十五分鐘縮短為三分鐘。AA 酒店做了什麼？

負責人力資源的同事重新設計了職前輔導計劃。新聘的僱員需接受九十日的職前輔導計劃。而課程的第一天，他們需參與八小時有關優質服務是什麼的環節，認識公司的文化，品牌，他們在酒店的特定角色如何助酒店成功經營。公司還會為員工提供豐富的迎新午餐作為歡迎新同事的加入。

每位新僱員會被安排一位指導員，為期三個月。指導員會與新聘員工一同出席進修班，從而加強員工對提供最佳顧客服務的承擔。在九十日輔導計劃結束時，新聘僱員及其指導員會被邀請出席晚宴，認同他們在過去幾個月所付出的努力。(意譯自 *HMA Administrator June 2010*)

# 挑戰站- Q4

- a. 舊有的職前輔導計劃有什麼問題?
- b. 為何新的職前輔導能有助提升顧客的滿意度?



# 建議答案 – Q4a.

## 組織

- 對公司的目標毫不知曉
- 對酒店認識不足

## 工作

- 可能會不懂得應付職務上的一些工作
- 不懂得回答顧客的問題或尋找協助

## 僱員

- 僱員難以感到勝任該工作
- 新聘僱員沒有機會表現自己，  
導致高員工流失率

↓

不滿意的顧客

## 建議答案– Q4b.

九十日 職前輔導 – 傳達管理層對新僱員的承諾，並讓員工知道公司願意投資在他們身上

指導員計劃 – 加強提供最佳顧客服務的承諾

午膳及晚宴 – 酒店願意獎勵僱員在參與職前輔導計劃期間付出的努力。

當新聘僱員清楚知道公司對他們的期望，他們便能發揮更佳的組織績效，從而達至較佳的顧客服務和更高的顧客滿意度。





## 香港城市大學 2011調查結果

- 一項有關僱參與的調查
- Y 世代的員工流失率是不同世代的工作群中最高的。

原因:

- 缺乏個人成長及發展的機會
- 不滿公司政策
- 少有獲得主上司讚賞

# 香港城市大學 2011調查結果

- Y世代 僱員想要什麼?
- 鼓勵Y世代僱員的五大因素:
- 與同事關係良好 (65.2%)
- 清楚明白評核工作表現的標則 (63.3%)
- 個人成長和發展機會 (60.8%)
- 吸收新知識的機會(50.7%)
- 工作具挑戰性 (50.7%)

# 激勵

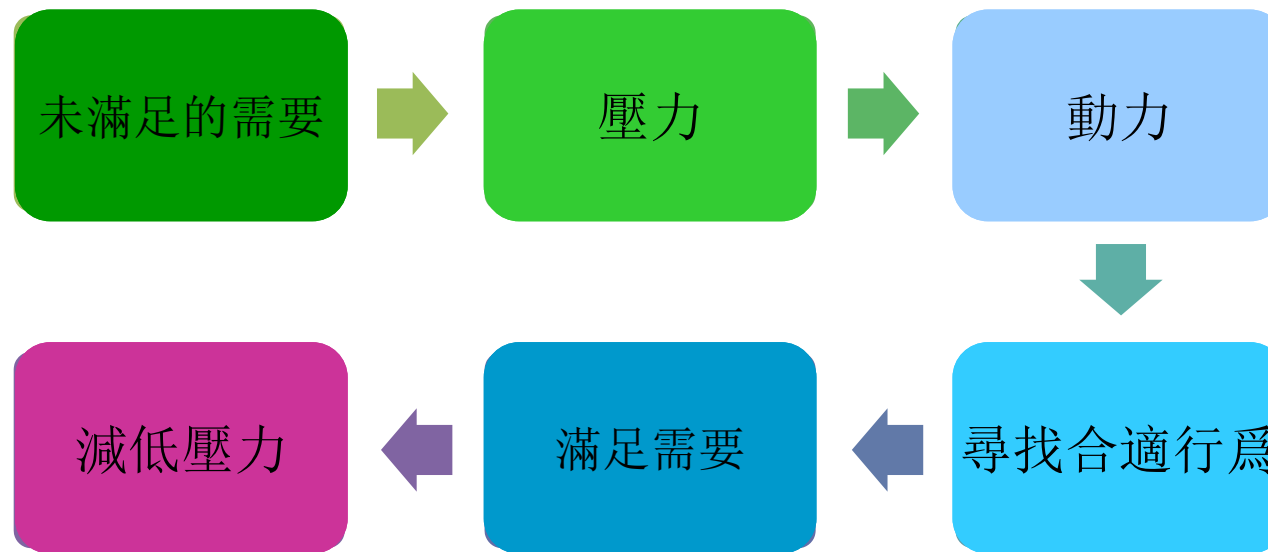
- 拉丁文 *'movere'* = 推動
- 為何管理層會關心僱員工作動機？



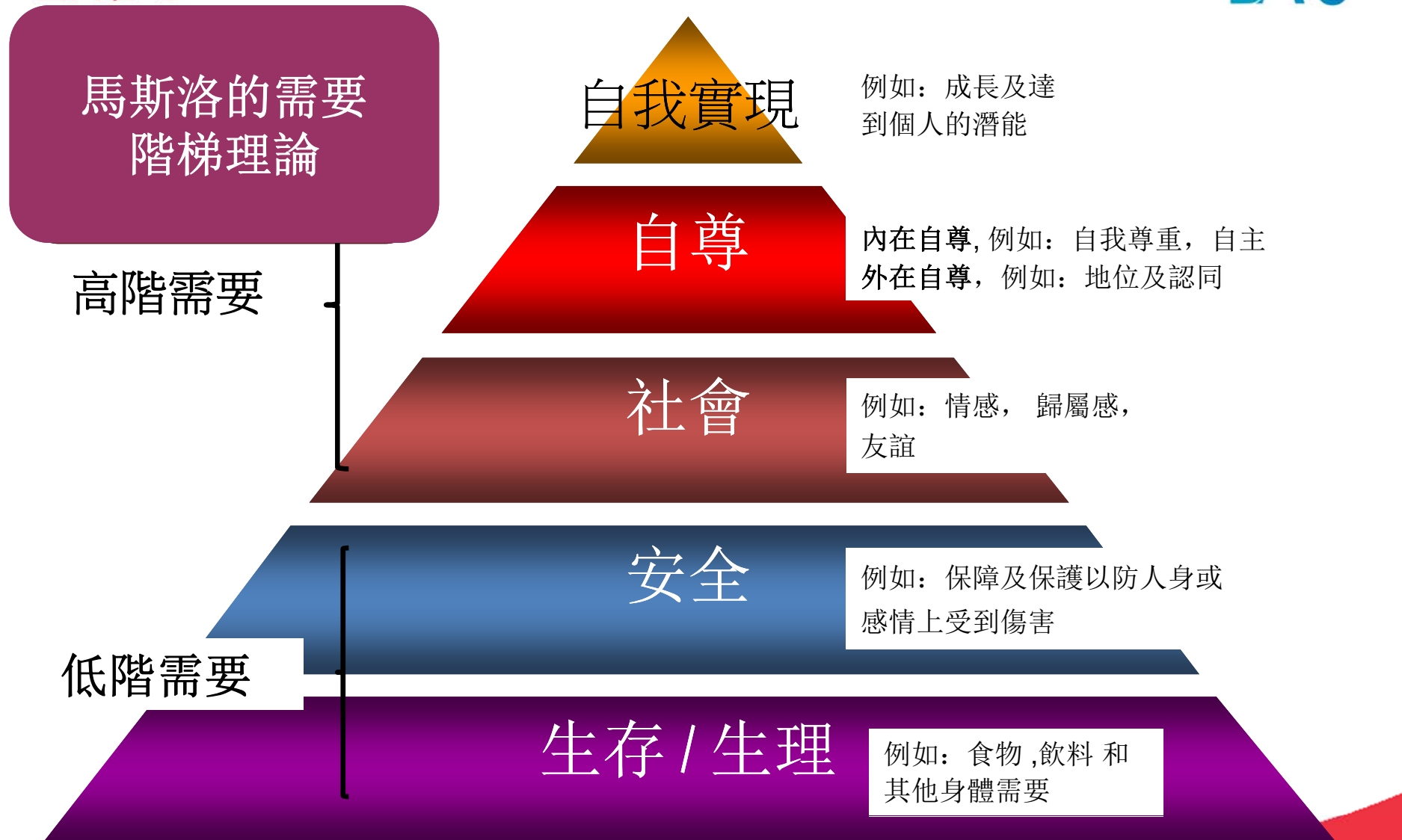
# 定義

- 動機是指願意付出很大努力去達到組織的目標，從而滿足個人的一些需要。
- (意譯自 *Robbins, 7<sup>th</sup> ed., Fundamentals of Management, Pearson, 2011*)

# 需要



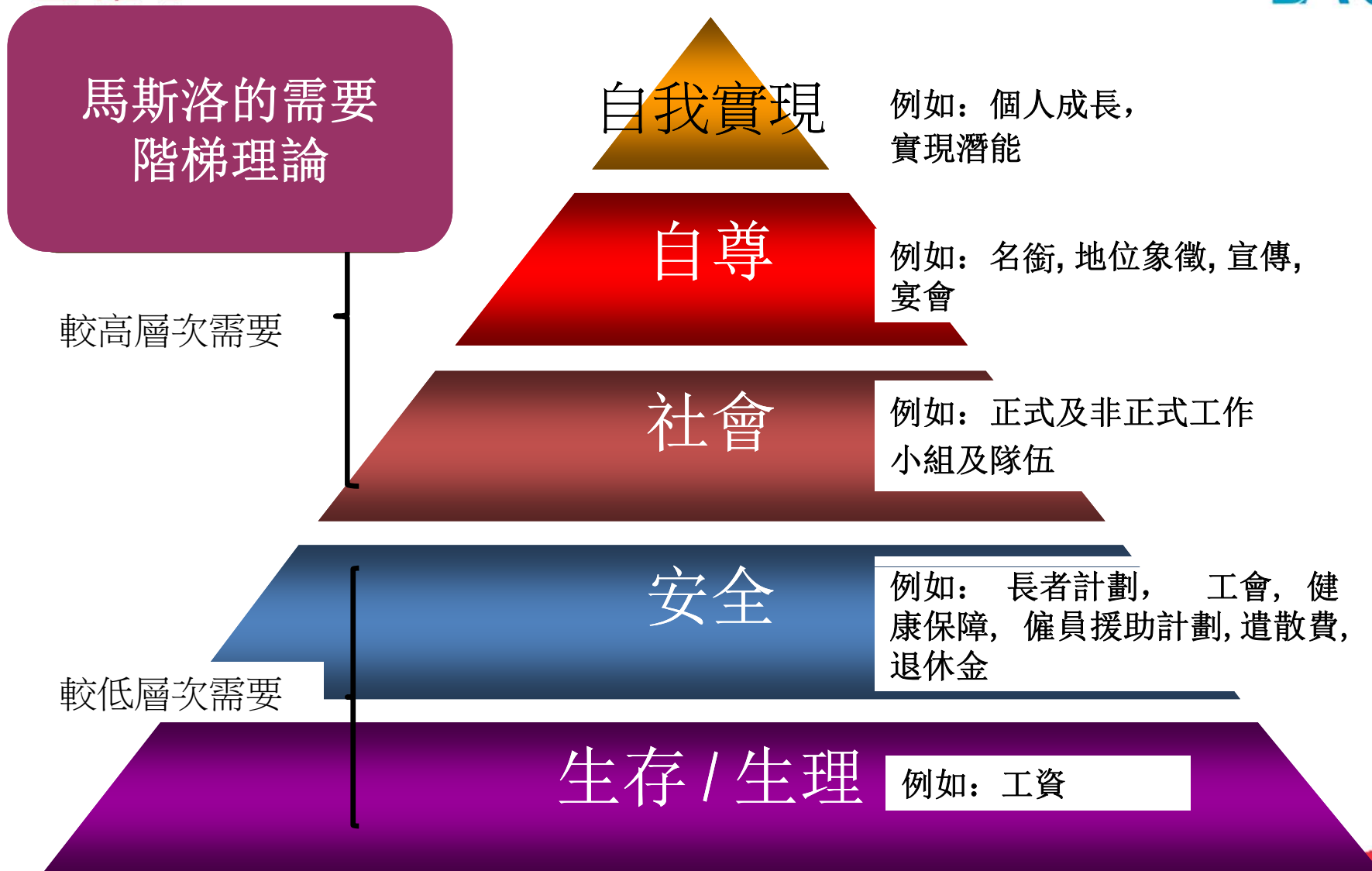
資料來源: Robbins & DeCenzo, Fundamentals of Management, 6<sup>th</sup> ed. ©Prentice Hall, 2008



# 激勵的含義

激勵是：

- 明白僱員的需要屬於哪一層的需要
- 集中滿足他們所需的或更高一層的需要





## 挑戰站- Q5

在以下的工作情境，管理層都忽視了馬斯洛的需要階梯理論其中一層。根據馬斯洛的需要階梯理論，什麼激勵方法在以下情況最有效？

- a. 湯姆是工廠主管，他想出了一套方法可減低生產時間。工廠經理採用了他的方法卻沒有給他答謝或讚賞半句。湯姆感到很奮怒。他向其他同事表示，認為公司應肯定他所作出的貢獻。

## 挑戰站- Q5

- b. 工廠裏有謠言指公司將會很快解雇一些機器操作員。機器操作員感到很懊惱，而且士氣十分低落。

## 建議答案– Q5a.

- 馬斯洛 把自我尊重的需要分爲兩類：
  - 內在價值
  - 外在尊重
- 湯姆在追求滿足自尊的需要，他希望能在自己的工作取得良好聲望。
- 工廠經理應讚賞湯姆研發出那套減低生產成本的新方法，認同湯姆所作出的貢獻，藉此來激勵他。

## 建議答案– Q5b.

- 機器操作員感到很懊惱因為他們有可能會失去工作。他們的保安需要十分強烈。
- 如那確實是謠言，工廠應立即通知僱員公司並沒有即時的解雇計劃，好讓員工對工作感到有保障。

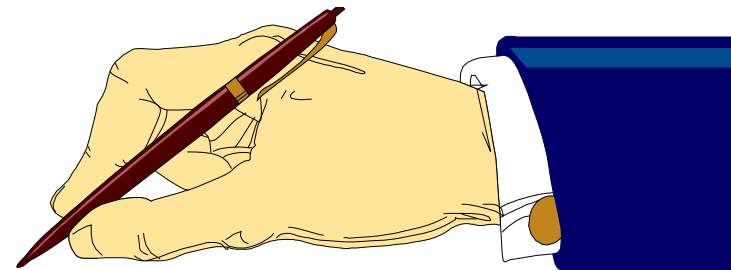
## 建議答案– Q5b.

- 如公司真的有意裁員，管理層應制定一套計劃，並盡早公佈。在可能的情況下，把部分員工調配到其他部門。  
在調配前，公司可為將被調的員工提供培訓。
- 這樣最少能讓留下來的員工對工作感到有保障。

# 活動一

## 人性的基本假設是什麼?

*(Halloran & Benton, Applied Human Relations,  
P.256)*



## X理論的假設 – 負面觀點

- 沒有太大的工作抱負
- 懶惰，不喜歡工作
- 想逃避責任
- 需受監管控制，或以恐嚇方式迫使他們努力工作

## Y理論的假設 – 正面觀點

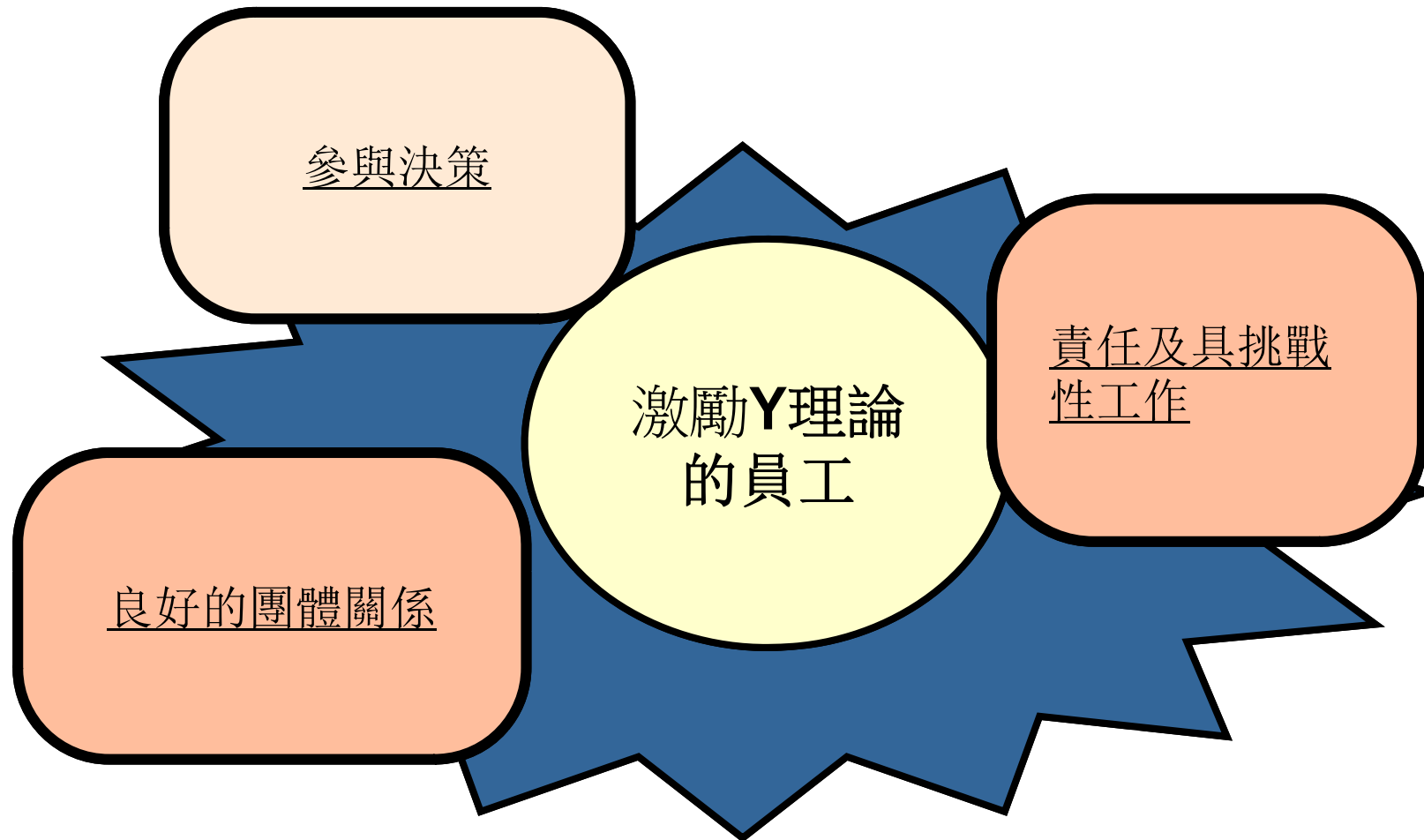
- 視作為玩樂或休息
- 有創意，享受工作
- 自己決定工作方向
- 主動承擔更多責任

# 與馬斯洛理論的對比

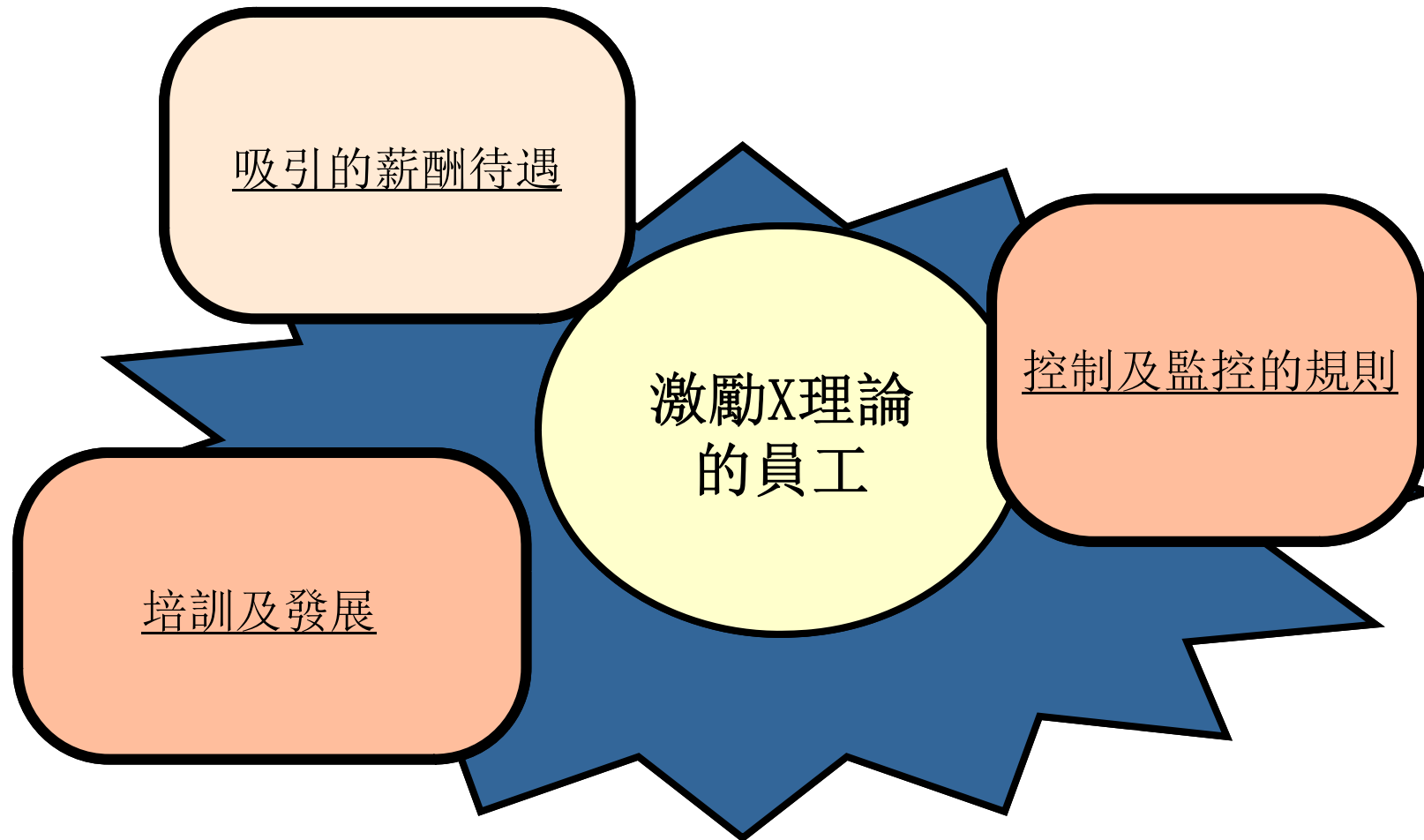
馬斯洛的需要階梯 理論	麥格雷戈理論 X and 理論 Y
較高層次需要	Y 理論
較低層次需要	X 理論



## 激勵的意義



## 激勵的意義



## 挑戰站- Q6

- 麥當奴連鎖店採用了哪種管理方式？什麼假設會引申出這種管理方式？

## 建議答案- Q6

- 主要是 X 理論
- X 理論成功的進展:
- 公司在質素，服務和清潔三方面的政策十分嚴格
- 提供嚴格的培訓課程給有潛質成爲經理的員
- 統一每間特許經營分店的結構
- 生產線方式服務
- 以自動化程式處理存貨

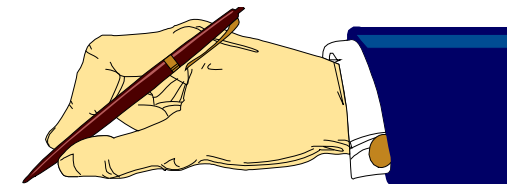
(資料來源: Halloran & Benton, *Applied Human Relations*, Prentice-Hall)

## 活動二

人希望從工作中得到什麼?

*(Robbins, Organizational  
Behaviour, 9<sup>th</sup> ed. P. 180)*

把每欄加上。你選擇保健因子還是激勵因子較多？哪些對你來說是比較重要？



## 弗雷德里克·赫茨伯格的兩因子理論

- 亦稱為‘激勵-保健理論’
- 內在因素與工作滿足感有關
- 外在因素與工作的不滿有關
- 激勵因子(工作的滿足因素) 與工作內容有關，而保健因子(對工作不滿的因素) 與工作環境相關

(意譯自 Robbins, *Organizational Behavior*, 11<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, 2011)

# 赫茨伯格的兩因子理論

## 保健因子

- ❖ 公司政策及行政
- ❖ 監督質素
- ❖ 與主管，同事及下屬的關係
- ❖ 工作環境
- ❖ 薪酬
- ❖ 個人生活
- ❖ 保障及地位

資料來源: Robbins, DeCenzo & Coulter, *Fundamentals of Management*, 7<sup>th</sup> ed. ©Prentice Hall, 2011

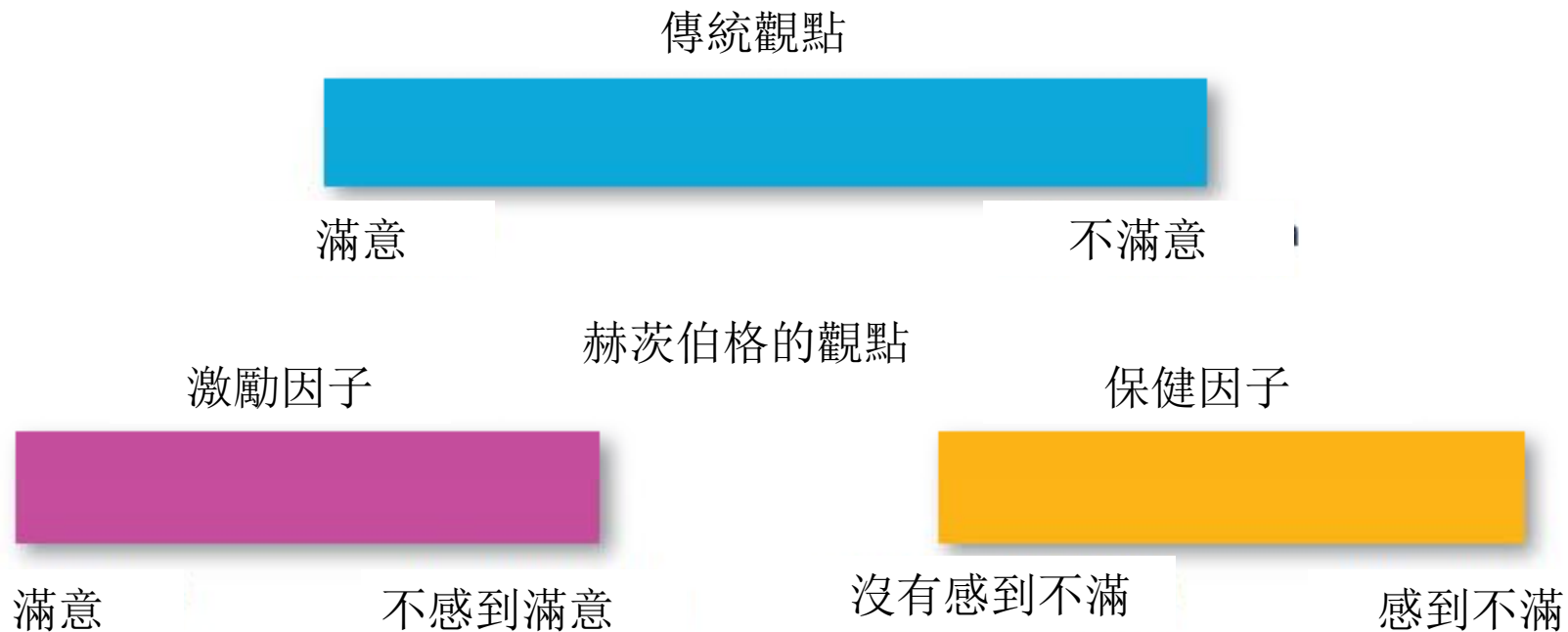
## 激勵因子

- ❖ 成就感
- ❖ 認同感
- ❖ 工作本質
- ❖ 責任感
- ❖ 晉升 或發展機會
- ❖ 個人成長



10-3

滿意和不滿意的相對觀點



資料來源: Robbins, DeCenzo & Coulter, *Fundamentals of Management*, 7<sup>th</sup> ed.  
©Prentice Hall, 2011



## 與馬斯洛和麥格雷戈理論作對比

馬斯洛的需要階梯理論	麥格雷戈的X理論和Y理論	赫茨伯格兩因子理論
較高層次需要	理論 Y	激勵因子
較低層次需要	理論 X	保健因子

# 激勵意義

- 保健是必要的，可為僱員提供和諧的工作環境。
- 激勵：
  - 重新設計工作內容，讓僱員有機會在工作中獲得成就感、被肯定、責任感，以及進步。 (工作豐富化)

## 挑戰站- Q7

- 根據赫茨伯格的兩因子理論, 管理層可如何激勵專業人士?

## 建議答案-Q7

- 專業人士通常與非專業人士不同
- 他們的動力主要來自工作本身

## 建議答案-Q7

- 管理層應給與專業人士新工作和具挑戰性的計劃以激勵他們。
- 例子:-
- 給他們工作的自由度 (讓他們自己工作，負上責任)
- 給他們教育機會作獎勵 (晉升及成長)
- 肯定僱員以示獎勵

(資料來源: Robbins, DeCenzo & Coulter, *Fundamentals of Management*, 7<sup>th</sup> ed. ©Prentice Hall, 2011)

# 弗鲁姆的期望理論

- 彼得是一國際銀行的分行經理助理。他快將結婚，想買一物業作新居。(個人目標)

# 弗鲁姆 的期望理論

- 他的上司告知他分行年尾會有一個職位空缺。假如他能付出更大努力於工作上，並達到某工作表現的水評，他有機會出任這工作。



## 弗魯姆 的期望理論

- 彼得相信如果他努力一點 (個人努力)，他可以達到優越的表現水平 (個人表現)，以致能讓他成爲分行經理。
- 當成爲分行經理之後，他能取得額外的薪酬 (機構獎勵)，而那些額外的獎勵可讓他達成購置新居的個人目標。 (達成個人目標)

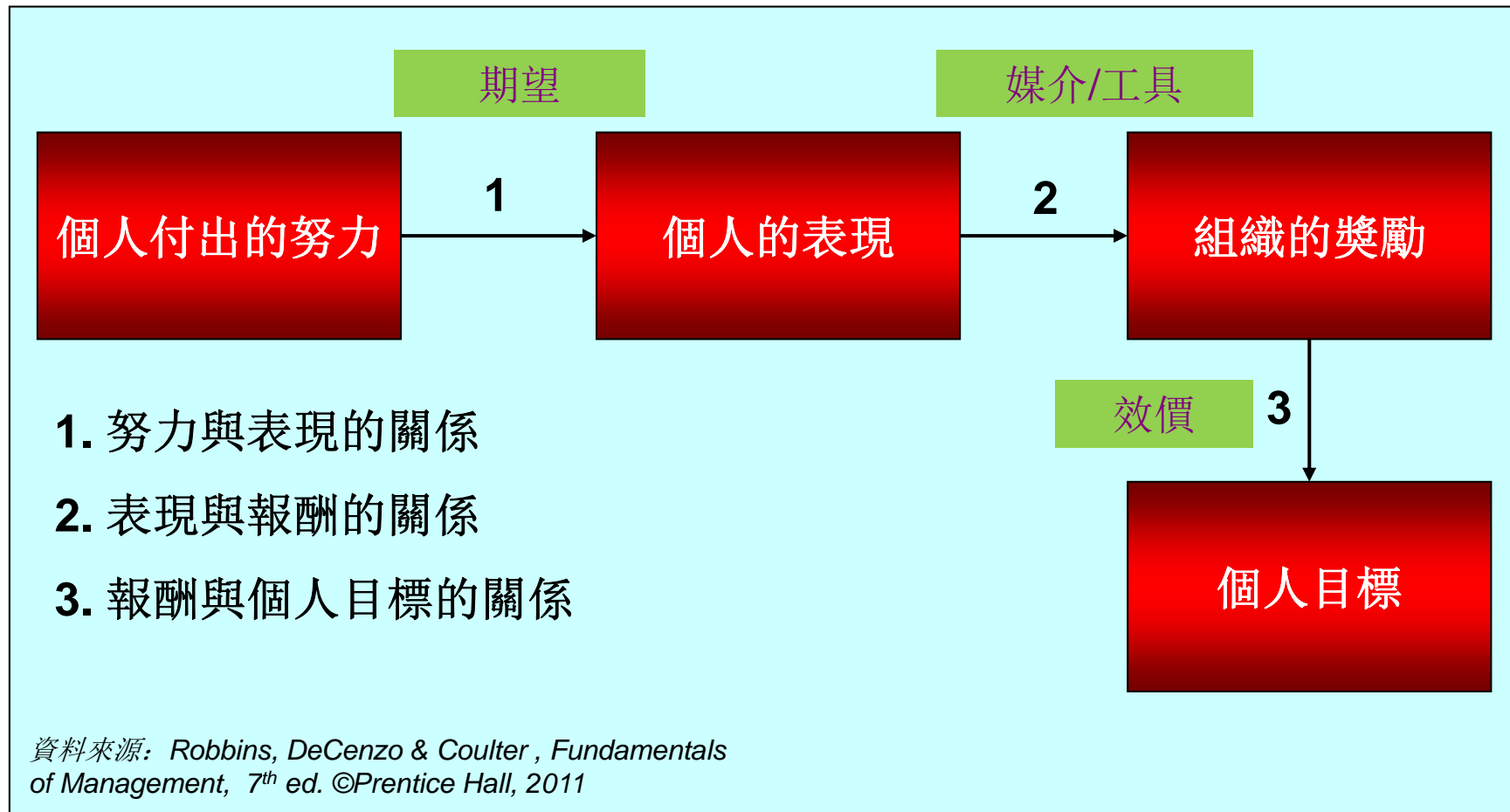


# 弗鲁姆 的期望理論

- 該理論指出人是傾向按自己的期望而作出某些行動，並相信這行動可能為他帶來某些成果，而這成果對他而言具有吸引力。

(意譯自 Robbins, DeCenzo & Coulter , *Fundamentals of Management*, 7<sup>th</sup> ed.  
©Prentice Hall, 2011)

# 期望理論



# 激勵意義

- 僱員對某事情的感覺或看法會決定他付出多少努力
- 該理論強調報酬要達之
- 激勵僱員方法：
  - 報酬能配合僱員的想要
  - 明白那種報酬具吸引力
  - 讓僱員知道公司對他們的期望，並實施公平的評核制度

## 挑戰站- Q8

- 參照彼得的個案,他在銀行工作,對銀行的表現評核制度存疑。根據弗魯姆的期望理論,彼得會被激勵而付出更大努力在他的工作上嗎?

## 建議答案-Q8

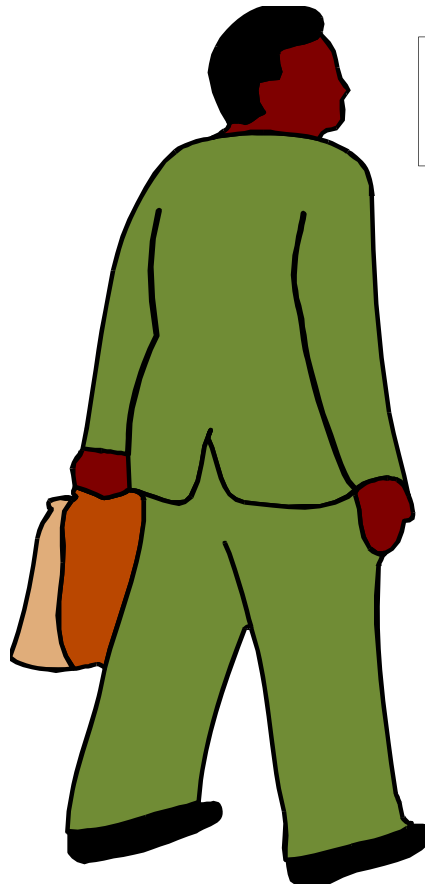
- 就算彼得他付出更大努力並達致某表現水平，他還是對公司用以判斷他的表現的準則存疑。
- 因此，表現與報酬的關係遭破壞，彼得可能會不被激勵。
- 如要被激勵，僱員需知道公司對他們的期望，以及他們會如何被評核。

# 亞當斯的公平理論


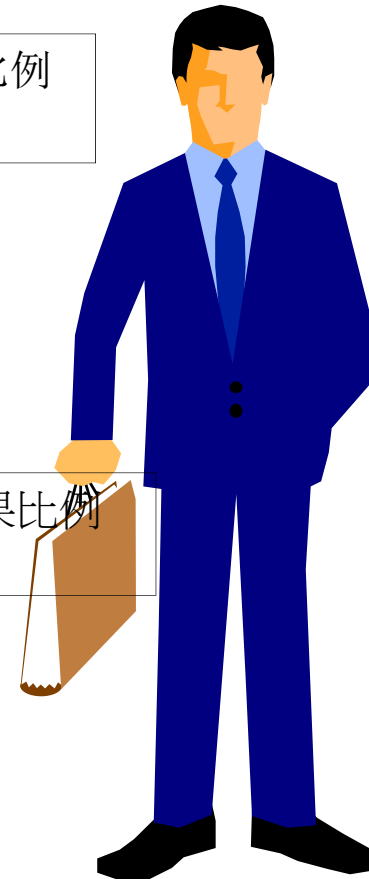
- 僱員傾向與他人作比較，而不平等的情況會影響他們在工作上付出的努力。當他們感到有不公平的情況，他們會努力爭取平等的待遇。
- 僱員認為他們在工作上所得到的（成果）與他們所投入的（輸入）是有關連的。然後，他們會把自己的輸入與成果的比例與其他相關人士作出比較。（個人,系統 和自己）。

(意譯自 Robbins, DeCenzo & Coulter , *Fundamentals of Management*, 7<sup>th</sup> ed.  
©Prentice Hall, 2011)


王先生 – 僱員 (A)




陳先生 – 參照比  
計較對象(B)



A 的 輸入/ 成果比例 = B 的 輸入/ 成果比例  
平等



A 的 輸入/ 成果比例 > B 的 輸入/ 成果比例  
不平等 (報酬過高)



A 的 輸入/ 成果比例 > B 的 輸入/ 成果比例  
不平等 (報酬過低)

# 激勵意義

要達到激勵員工的效果：

- 組織內的 整體公平性
- 報酬多少及其分配要公平
- 過程要公平
- 公平及不偏不倚地對待和尊重僱員



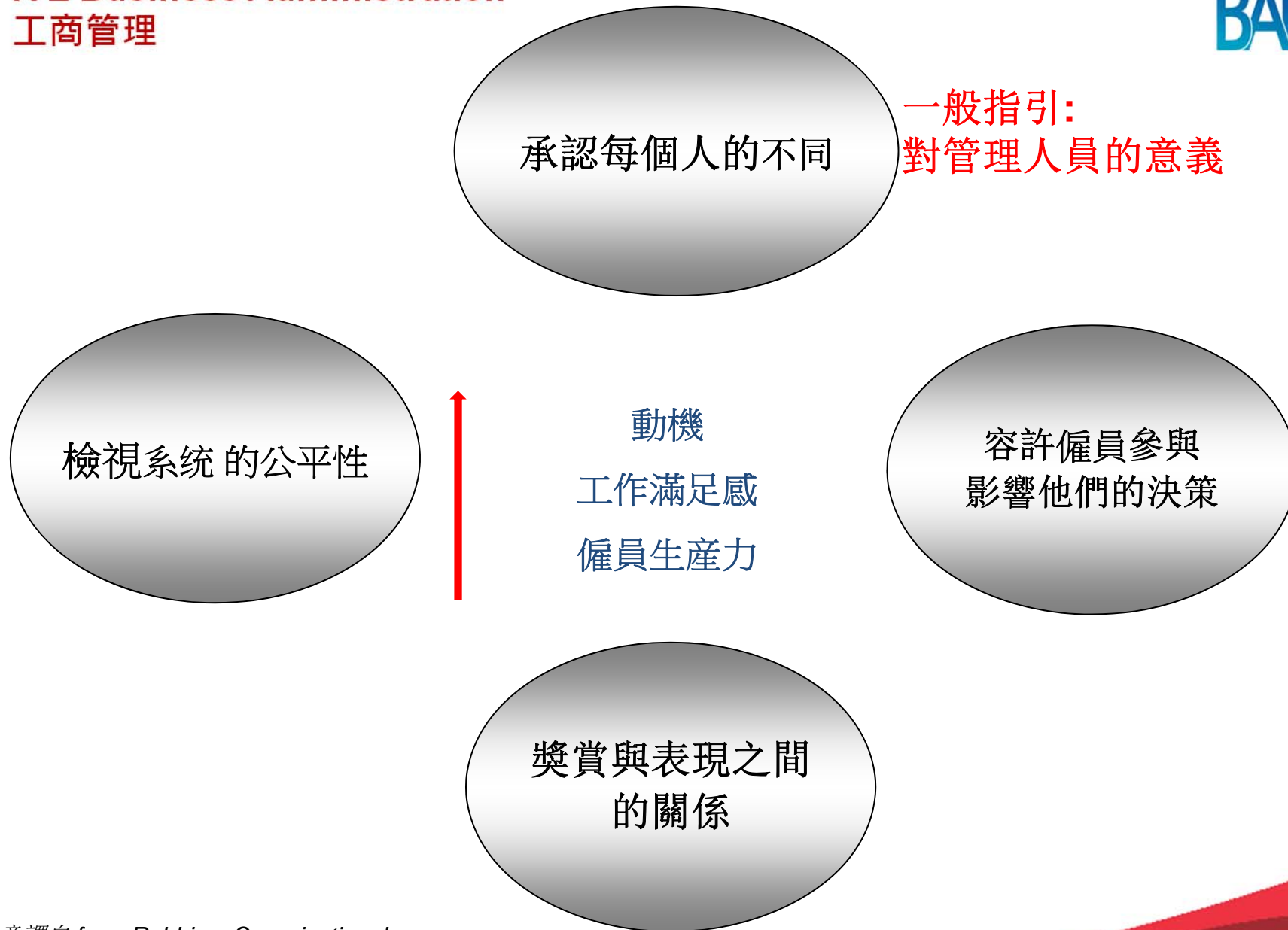
## 挑戰站- Q9

- 參照彼得的個案，銀行經理應如何改善銀行的整體平等情況？

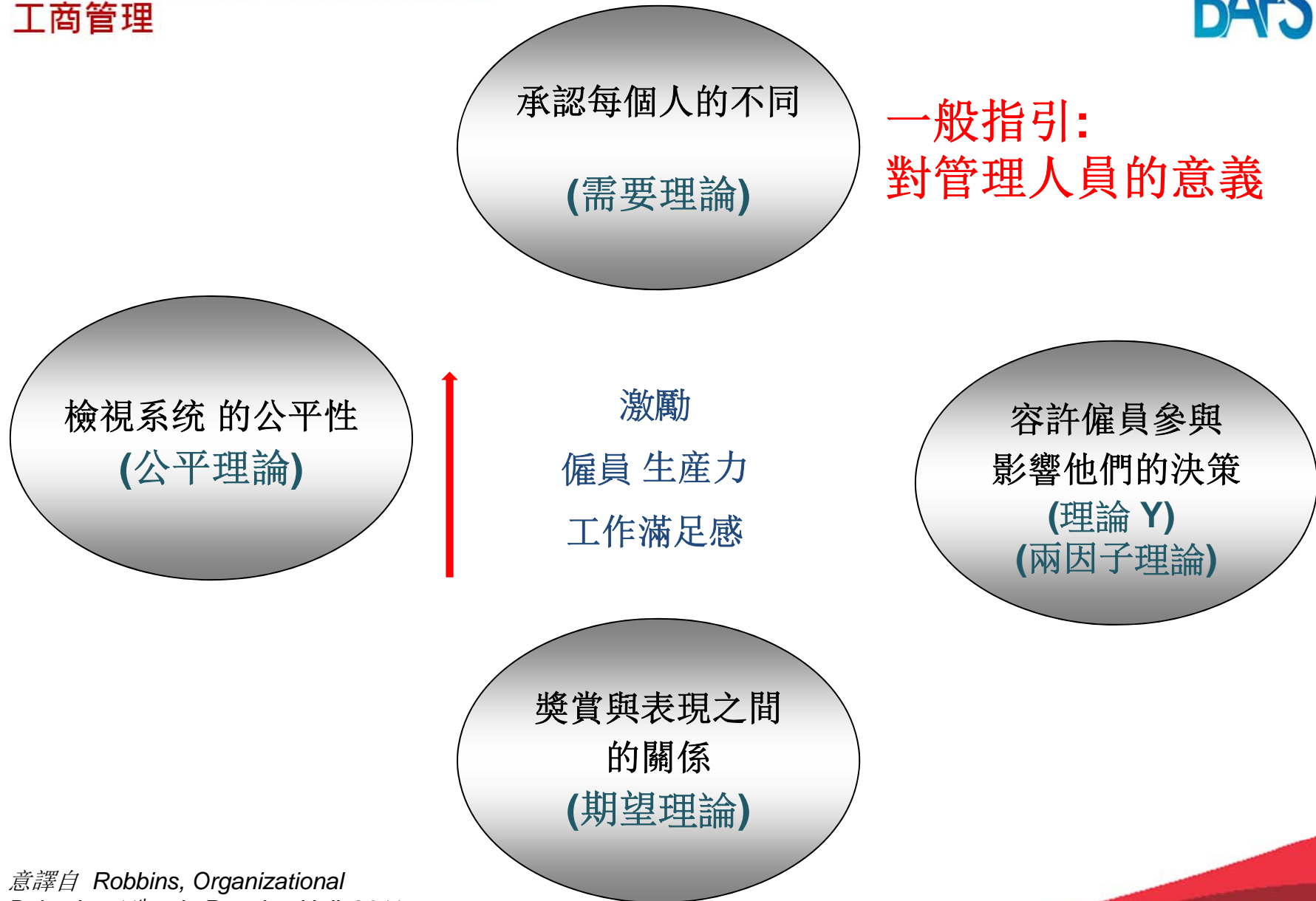
## 建議答案-Q9

- **組織公平**: 整體對何謂工作地方公平的看法
- **分配公平**: 讓僱員覺得在他們之間分配報酬的方式和分配多少是公平的。例子: 分配花紅的
- **程序公平**: 僱員對於決定成果的過程是否公平十分敏感。例子: 評核制度
- 僱員對於是否被有尊嚴地對待, 是否被受尊重十分敏感

(意譯自 Robbins, *Organizational Behavior*, 11<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, 2011)

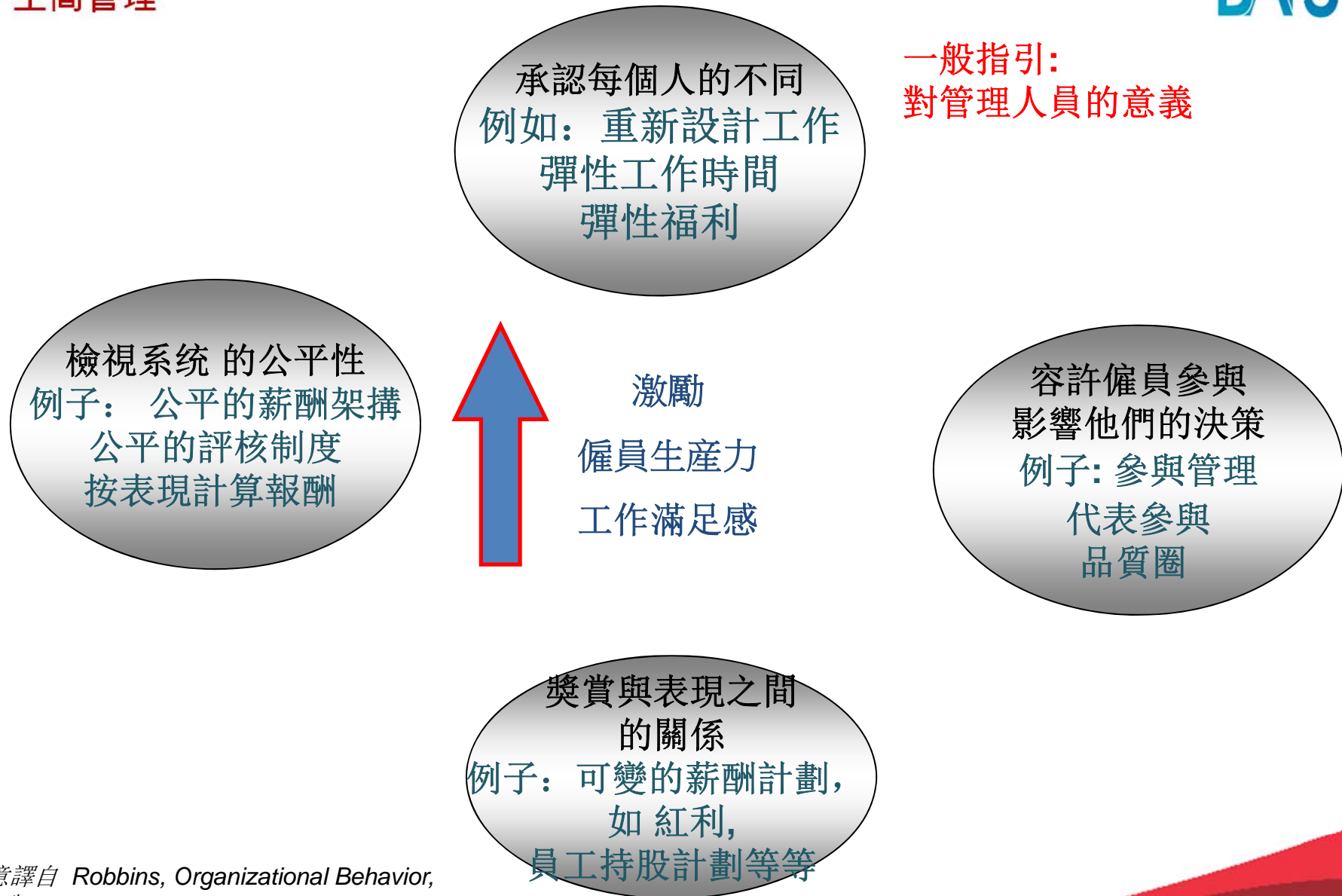


意譯自 from Robbins, *Organizational Behavior*, 11<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, 2011



意譯自 Robbins, *Organizational Behavior*, 11<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, 2011

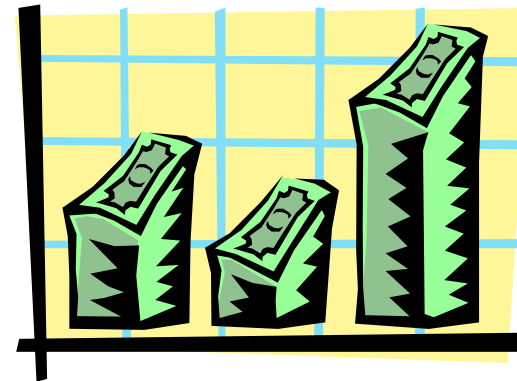
一般指引：  
對管理人員的意義



意譯自 Robbins, *Organizational Behavior*,  
11<sup>th</sup> ed., Prentice-Hall, 2011

最後，同樣重要的是...

別忽略金錢！



## 挑戰站- Q10

- 金錢在以下的激勵理論中的扮演什麼角色？
  - 馬斯洛的需要階梯理論
  - 赫茨伯格的兩因子理論
  - 弗魯姆的期望理論
  - 亞當斯的公平理論



# 建議答案-Q10

- 馬斯洛的需要階梯理論
  - 用於提供食物和住屋的生理需要及安全需要，以及自我價值的自尊需要
- 赫茨伯格的兩因子理論
  - 保健因子
- 弗魯姆的期望理論
  - 僱員意識到金錢報酬與他們付出多少努力有關
- 亞當斯的公平理論
  - 量度公平性

(意譯自 Robbins, DeCenzo & Coulter, *Fundamentals of Management*, 7<sup>th</sup> ed. ©Prentice Hall, 2011)



# 挑戰站- Q11

- 經理應如何鼓勵最低工資的僱員？



# 建議答案-Q11

- 很多經理相信金錢是唯一的動力
- 僱員 表揚計劃
  - 全年最佳僱員
  - 僱員獎頒獎典禮
  - 讚賞的力量
- 重新設計工作
  - 工作豐富化
  - 輪流不同工作崗位
  - 工作放大化



(意譯自 Robbins & DeCenzo, *Fundamentals of Management*, 6<sup>th</sup> ed. ©Prentice Hall, 2008)

# 挑戰站- Q12

- 個案問題

# 挑戰站- Q13

- 課後習作 – 選擇題

## 參考資料

- A survey on employee engagement, City University of Hong Kong 2011 in Hong Kong Institute of Human Resource Management website news digest
- BAFS Curriculum and Assessment Guide (S4-6), Curriculum Development Council and HK Examinations and Assessment Authority, 2007
- Chan, A.W., Mak, W.M. and Bannister, B.J., Managing Human Resources in Hong Kong, 3<sup>rd</sup> ed., Thomson 2002
- Chan, R., Human Resources Management, Pearson-Longman, 2010
- DeCenzo, D.A. and Robbins, S.P., Human Resource Management, 10<sup>th</sup> ed. Wiley 2010
- Experience Sharing in Teaching: Management Module: HRM & Marketing, Hong Kong Association for Business Education
- Halloran, J. and Benton, D., Applied Human Relations, 3<sup>rd</sup> ed., Prentice-Hall, 1987

## 參考資料

- HKAL Examination Report and Question Papers, HK Examination Assessment Authority
- <http://hma.hotelworldasia.com>, HMA Administrator 08 June 2010
- <http://cms.iuf.org/?Q=node/950>, Vitasoy Australia workers support fight for union rights in Hong Kong (9-6-2011)
- [http://edblog.hkedcity.net/te\\_bafs\\_e](http://edblog.hkedcity.net/te_bafs_e)
- <http://hk.apple.nextmedia.com> (Foxcom news, May & June 2010)
- [http://ihrmenews.netsoft.net/enewspreview.php?ecard\\_id=2901](http://ihrmenews.netsoft.net/enewspreview.php?ecard_id=2901), Hong Kong Institute of Human Resource Management - Surveys and News Digest
- <http://www.businessballs.com>
- <http://www.edb.gov.hk/index.aspx?nodeID=7513&langno=1>
- <http://www.keewah.com>
- Luthans, F. , Organizational Behaviour, 11<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill, 2008

## 參考資料

- Robbins & DeCenzo , Fundamentals of Management, 6<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, 2008
- Robbins S.P., DeCenzo, D.A. & Coulter, M. , Fundamentals of Management, 7<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, 2011
- Robbins, S.P. and Judge, T.A., Organizational Behavior, 11<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, 2009
- Robbins, S.P., Essentials of Organizational Behavior, 10<sup>th</sup> ed., Pearson Prentice-Hall, 2010
- Robbins, S.P., Organizational Behavior, 9<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, 2001
- Tse, W.L. & Ho, P.K.W., BAFS in the New World, Vol.5B, Pilot Publishing, 2010
- Woo, S.C.A, BAFS Exam Guide for HKDSE Business Management Module, Volume 2, Manhattan, 2010