

人力資源管理能夠有效
提高員工的工作績效

MBA必讀 人力資源管理

譚地洲◆編著

--企業競爭是人的競爭--

The Course on Strategic
Management of MBA

因此一個企業的競爭力如何，
關鍵在於擁有什麼樣素質的員工。

管理能夠有效提高員工的工作績效，
進而提昇組織的效益。

追根究柢都是由人來完成，
因此一個企業的競爭力如何，
關鍵看它擁有什麼樣素質的員工。
人力資源管理能夠有效提高員工的工作績效，
進而提昇組織的效益。
The Course on Strategic Management of MBA

任何工作，從生產到管理制度的設計，
追根究柢都是由人來完成，
因此一個企業的競爭力如何，
關鍵看它擁有什麼樣素質的員工。
人力資源管理能夠有效提高員工的工作績效，
進而提昇組織的效益。
The Course on Strategic Management of MBA

任何工作，從生產到管理制度的設計，
追根究柢都是由人來完成，
因此一個企業的競爭力如何，
關鍵看它擁有什麼樣素質的員工。
人力資源管理能夠有效提高員工的工作績效，
進而提昇組織的效益。
The Course on Strategic Management of MBA

MBA

國家圖書館出版品預行編目資料

MBA必讀：人力資源管理 / 譚地洲編著。 -
- 初版。 - 臺北縣中和市：華立文化，2006
[民95]

面；公分

ISBN 986-7053-46-X(精裝)
1. 人事管理 2. 人力資源 - 管理

494.3

95010261

財經寶典 6

MBA 必讀 - 人力資源管理

作 者	譚地洲
出 版 者	華立文化事業有限公司 台北縣中和市建康路 130 號 4 樓之 2 TEL：(02)2226-3147 FAX：(02)2226-3148
劃 撥	戶名：漢湘文化事業股份有限公司 帳號：1697754-9
網路書店	www.101books.com.tw
執行編輯	黃心怡
美術編輯	曹 瑩
初版一刷	2006 年 8 月
版權編碼	T05
製作編碼	W50206
定 價	依封面價格為準

 選擇，重於一切
www.101books.com.tw
漢湘網路書店 • 超值贈品天天送

總經銷 朝日文化事業有限公司
台北縣中和市橋安街 15 巷 1 號 7 樓
TEL：02-2249-7714
FAX：02-2249-8715

中國大陸版權總代理
成都漢湘文化廣告傳媒有限公司
專業版權網：www.book4u.com.cn
版權專線：028-66625800
新馬總代理
諾文文化事業私人有限公司
新加坡代表電話：65-6462-6141
馬來西亞代表電話：603-9179-6333

版權所有・翻印必究

◆Printed in Taiwan◆

F070.92
200757

港台書

任何工作，從生產到管理制度的設計，
追根究底都是由人來完成，
因此一個企業的競爭力如何，
關鍵看它擁有什麼樣素質的員工。
人力資源管理能夠有效提高員工的工作績效，
進而提昇組織的效益。

The Course on Strategic Management of MBA

MBA必讀 人力資源管理

任何工作，從生產到管理制度的設計，
追根究底都是由人來完成，
因此一個企業的競爭力如何，
關鍵看它擁有什麼樣素質的員工。
人力資源管理能夠有效提高員工的工作績效，
進而提昇組織的效益。

The Course on Strategic Management of MBA

任何工作，從生產到管理制度的設計，
追根究底都是由人來完成，
因此一個企業的競爭力如何，
關鍵看它擁有什麼樣素質的員工。
人力資源管理能夠有效提高員工的工作績效，
進而提昇組織的效益。

The Course on Strategic Management of MBA

--企業競爭是人的競爭--



任何工作，從生產到管理制度的設計，
追根究底都是由人來完成，
因此一個企業的競爭力如何，
關鍵看它擁有什麼樣素質的員工。
人力資源管理能夠有效提高員工的工作績效，
進而提昇組織的效益。

前 言

任何組織的成功營運都與很多因素相關，其中最重要的有兩點：其一，是高層管理人員的英明領導；其二，是必須擁有一個由有知識、有方法、有能力、有敬業精神的員工所組成的團隊，來完成組織的目標。這就是任何企業、組織的核心——人力資源。

人力資源及其管理是近年來理論界和實業界所談論比較熱門的主題，也是企業乃至國家日益關心的重大話題。

有人說：「人力資源是第一資源。」；也有人說：「企業競爭是人的競爭。」；甚至有人說：「人才安全關係著國家安全。」等等。

的確，任何工作，從生產到管理制度設計，歸根究柢都是由人來完成，因此一個企業競爭力如何，關鍵看它擁有什麼樣素質的員工。人力資源管理能夠有效提高員工的工作績效，進而提高組織的效益，無論是技術競爭還是經營模式競爭、資本競爭，都是容易被競爭者所模仿的，唯獨人力資源的競爭很難模仿。由此可見，人力資源是組織發展並保持競爭力的特殊資源。

現代經濟理論認為：勞動者的平均技術水準和勞動效率的提高、科學技術的知識儲備和運用的增加，是經濟增長的兩個關鍵因素，而這兩個因素與人力資源的素質有密切的關聯。因此，一個國家經濟發展的關鍵在於如何提高人力資源品質，換句話說，

人力資源的開發是生產發展和經濟增長的最重要因素，也是社會進步的前提條件。毫無疑問，今後國際競爭歸根究柢是人力資源的競爭。

現代管理大師彼得·杜拉克曾經說過：「企業只有一項真正的資源，那就是人。」

IBM 公司總裁華生也說過：「你可以搬走我的機器、燒毀我的廠房，但只要留下我的員工，我就有再生的機會。」

而素有「美國執行長搖籃」之稱的奇異公司，更是把人才的投資放在第一的位置。前奇異總裁傑克·威爾許說：「我們的技術、規模和影響力根本不足以把奇異帶進世界最佳企業的行列，我們的優勢就是擁有最佳的人才——那些永遠想做第一的人才，他們成就了我們的輝煌事業。」

第一章 人力資源管理基礎

一、人力資源的內涵／12

1. 人力資源的概念、特徵和分類／12
2. 人力資源的特徵／14
3. 人力資源的分類／16
4. 「人才」的價值和作用／17

二、人力資源管理／21

1. 人力資源管理的基本職能／22
2. 人力資源管理與傳統人事管理的區別／24
3. 影響人力資源管理的因素／28

第二章 人力資源規劃

一、人力資源規劃基礎／34

1. 人力資源規劃的內涵／35
2. 人力資源規劃的作用／36
3. 人力資源規劃的內容／38

二、人力資源規劃的程序／40

1. 調查分析／42
2. 預測供需／42

3. 制定規劃／ 43

4. 實施評估／ 43

三、人力資源規劃的實施管理／ 44

1. 人力資源規劃的制定過程／ 44

2. 人力資源資訊系統／ 47

3. 人力資源供應控制／ 50

4. 人力資源的合理利用／ 51

第三章 人力資源補給

一、人員需求及供給預測／ 56

1. 人員需求預測／ 57

2. 人員供給預測／ 59

二、員工招聘的程序和方法／ 63

1. 招聘的程序／ 63

2. 招聘的方法／ 65

三、員工測試與選拔／ 67

1. 人員選拔的基本程序／ 68

2. 測試的內容及類型／ 73

3. 人員錄用的過程和原則／ 75

第四章 人力資源的配置

一、人員配置的系統方法／80

1. 影響人員配置的因素／81

2. 實施人員配置的手段／83

二、職務的設計／85

1. 職務的確定／85

2. 職務的職責和權力系統／87

3. 職務的分析和人選／90

第五章 人力資源的培訓

一、員工培訓系統／96

1. 員工培訓的前提／96

2. 員工培訓過程／97

3. 培訓需求分析／99

4. 培訓評估／102

二、培訓方法／102

1. 在職培訓／103

2. 其他培訓方法／107

第六章 薪酬激勵體系

一、激勵理論／ 113

1. 內容型激勵原理／ 113

2. 過程型激勵原理／ 117

二、激勵實踐／ 118

1. 工資／ 119

2. 獎金／ 121

3. 福利／ 123

4. 非經濟性報酬／ 125

三、激勵策略／ 126

1. 環境策略／ 126

2. 人際關係策略／ 127

3. 薪酬策略／ 129

4. 員工發展策略／ 132

第七章 工作績效評估與管理

一、績效評估及其過程／ 136

1. 員工的工作績效／ 137

2. 績效評估的過程／ 138

3.績效評估制度／141

二、績效評估方法／143

1.傳統的能力考評／143

2.按可核實的目標來考評／145

3.按員工的標準來考評／148

4.其他考評方法／150

三、績效評估的實施／152

1.績效評估的影響因素／152

2.績效評估的執行者／154

四、績效管理／156

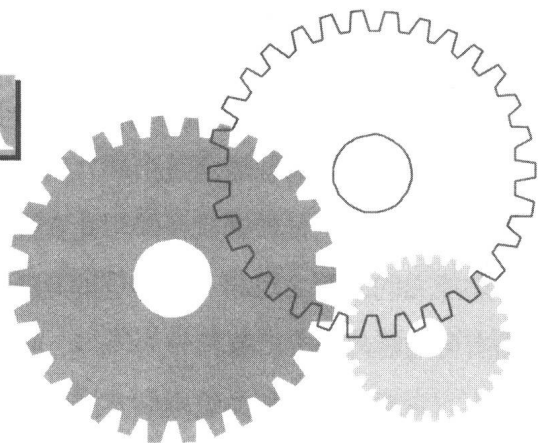
1.績效管理系統模式／156

2.績效管理的方法／161

第1章

人力資源管理基礎

MBA



「才」富論壇：

人才的重要

◎把我們頂尖二十個人才挖走，那麼我告訴你，微軟會變成一家無足輕重的公司。

——比爾·蓋茲

◎我們的技術、規模和影響力根本不足以把奇異帶進世界最佳企業的行列。我們的優勢就是擁有最佳的人才——那些永遠想做第一的人才，他們成就了我們的輝煌事業。

——傑克·威爾許

一、人力資源的內涵

1. 人力資源的概念、特徵和分類

廣義上的人力資源概念是指智力正常的人，而狹義上的人力資源概念是指能夠推動國民經濟和社會發展，具有智力勞動和體力勞動能力的人們之總和；也就是指勞動力資源，即一個國家或地區有勞動能力的人口總和。

人力資源由數量和品質兩個方面所構成。人力資源數量又分為絕對數量和相對數量兩種。人力資源的絕對數量的構成，從宏觀上看，指的是一個國家或地區具有勞動能力從事社會勞動的人

口總數，它是一個國家或地區勞動適齡人口減去其中喪失勞動能力的人口，加上勞動適齡人口之中具有勞動能力的人口。

	未 成 年 就 業 人 口	適齡就業人口				老 年 就 業 人 口	
		求業人口					
		就 學 人 口	家 務 勞 動 人 口	服 役 人	其 他 人 口		
		病殘人口					

0 歲少年人口 16 歲勞動適齡人口 55 ~ 60 歲老年人口

圖表 1-1 人力資源構成圖

人力資源的構成包括以下幾個方面（如圖表 1-1 所示）：

- 處於勞動年齡之內、正在從事社會勞動的人口，它占據人力資源的大部分，可稱為「適齡就業人口」。
- 尚未達到勞動年齡、已經從事社會勞動的人口，即「未成年勞動者」，或「未成年就業人口」。
- 已經超過勞動年齡、繼續從事社會勞動的人口，即「老年勞動者」，或「老年就業人口」。

第1章

人力資源管理基礎

以上三部分構成就業人口的總體。

- 處於勞動年齡之內、具有勞動能力並要求參加社會勞動的人口，這部分可以稱為「求業人口」或「待業人口」。它與前三部分一起構成經濟活動人口。

- 處於勞動年齡之內、正在從事學習的人口，即「就學人口」。
- 處於勞動年齡之內、正在從事家務勞動的人口。
- 處於勞動年齡之內、正在軍隊服役的人口。
- 處於勞動年齡之內的其他人口。

前四部分是實際的社會勞動力供給，這是直接的、已經開發的人力資源；後四部分並未構成實際的社會勞動力供給，它們是間接的、尚未開發的、處於潛在狀態的人力資源。

2. 人力資源的特徵

人力資源與其他資源相比較，它具有以下特點：

(1) 能動性

這是人力資源與其他資源最基本的區別，人力資源具有思想、情感和思維，具有主觀能動性，能有目的地、有意識地主動利用其他資源去推動社會和經濟的發展，因而它在經濟建設和社會發展中引起積極和主導的作用，其他資源則處於被動利用的地位。另外，人力資源還是唯一能引起創造作用的因素。

(2) 雙重性

人力資源既是投資的結果，同時又能創造財富，或者說它既是生產者又是消費者。

(3) 時效性

人力資源是存在於人的生命之中，它是一種具有生命的資源，它的形成、開發和利用都要受到時間的限制。由於每個時期人的體能和智慧不同，其各個時期的勞動能力便不相同，因而這種資源在各個時期的可利用程度也不一樣。

(4) 再生性

與物質資源相似，人力資源在使用過程中也會出現有形磨損和無形磨損。有形磨損，是指人自身的疲勞和衰老，這是一個不可避免的、無法抗拒的損耗；無形磨損，是指個人的知識和技能與科學技術發展相比的相對老化。但人力資源能夠實現自我補償、自我更新、自我豐富，持續開發。因此人力資源的開發與管理要注意終身教育，加強後期培訓與開發，不斷提高其素質水準。

(5) 社會性

每一個民族（團體）都有其自身文化特徵，每一種文化都是一個民族（團體）共同的價值取向，但是這種文化特徵是透過人這個載體而表現出來的。由於每個人受自身民族文化和社會環境的影響，其個人的價值觀自然不同。他們在生產經營活動、人與人交往等社會性活動中，其行為可能與民族（團體）文化所倡導的行為準則發生矛盾，可能與他人的行為準則發生矛盾，因此人