



海峽／商業界自修

5

企業人力開發

鄧世明／著



001

企業人力開發

鄧世明著

希代書版有限公司

企業人力開發 鄧世明著 定價190元

希代書版有限公司／出版／發行

SITAK PUBLISHING & BOOK CORP.

發行人：朱寶龍

社址：台北市中山區民生東路639巷25弄35號

電話：(02)7135272・(02)7135273

郵撥九折・郵票通用

郵政劃撥帳號：0017944-1號

行政院新聞局0779號

中華民國73年9月15日出版

本書已向內政部申請著作權、版權，請勿翻印

本公司聘請梁開天大律師為法律顧問



序言

人力資源是企業最有價值的財富，企業是否具有發展潛力，端賴其擁有的人力資源的質與量如何及是否已充分開發以爲斷。一般而言，企業經營者大都只關心成本的控制與利潤的追求，而忽略了對人力資源作有效的運用。殊不知企業營運，若不考慮使人力資源予以有效配合，則恐將嚴重影響企業目標的達成。

企業的人力資源可大略分爲：勞動人力、管理人力、研究人力，分別負責生產、督導與研究發展的工作，爲企業營運的三大支柱，乃推動企業不斷成長所必須。

爲了延攬與留住優秀的人才，企業必須有完善的人事管理制度，在甄選人才時才能做到唯才是用；必須要有嚴密客觀的考核制度，才能使表現優異、貢獻良多的人員得到應有的獎勵與晉升；更要有一貫的教育與訓練計劃，使內部人員能有不斷充實與成長的機會。上述的甄選、獎勵與教育訓練爲從事人力資源開發與運用的必要過程。

本書主要在探討企業從事人力資源開發的重要性、實際作法，與效果考核。其中着重在觀念的澄清，而避免探討艱深的理論；着重提示大體的作法，而避免細節的條列；強調未來的發展趨勢，而避免停留在過去的傳統案臼中。

本書計分勞動人力開發、管理人力開發與研究人力開發三大篇，分別就此三種人力的開發予以闡述。不論是人才的選拔、訓練與培育，或有效的獎勵措施的採用，以至於完善的有利於人力資源充分開發的制度的建立等，無不儘量參考廣泛的資料、徵求專家的意見，以及採用客觀的實際範例，使本書的內容能具有代表性、實用性與參考價值，也可藉此彌補筆者自身能力之不足。

際此工業升級的口號高唱入雲的今日，我國企業界在積極引進高級科技的同時，盼望也能引進先進國家的管理新觀念與他們從事研究發展的作法，使我國工業發展最弱的環節——管理紮根與研究發展能得到充實。且能積極延攬與開發這方面的人才，使我國的工業升級能作好紮根的工作，是所企盼。

鄧世明 謹識



目錄

第一篇 勞動人力開發 9

第一章 企業人力開發導言 10

一 人力開發的重要性 10

二 人力開發的方法 15

三 人力資源管理的系統化 26

第二章 企業的生產者——勞動人員 30

一 生產力的涵義與重要性 30

二 提高勞動生產力的有效途徑 38

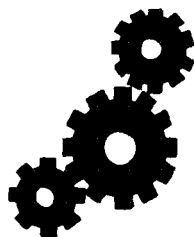
● 降低員工的流動率 39

● 訂立員工分紅入股辦法 48

● 推行簡易有效的獎工制 52

● 實施PAC制度 57

● 確立員工提案制度 66



● 加強廠內各項作業的標準化
 第三章 勞動人員的教育與訓練 72

一 教育訓練的準備工作 79

二 教育訓練的具體方法 87

三 訓練成功的因素與工作檢討 94

四 強化員工對企業的向心力 101

第二篇 管理人力開發 111

第四章 企業的督導者——管理人員 112

一 管理人員的素質要求 112

二 管理活動的五項機能 123

三 管理人員的層級劃分 141

第五章 管理人員的選拔與培育 156

一 管理人力開發的重要性 156

二 管理人員的選拔 158

三 管理人員的培育 172

四 管理力的提昇 193

第六章 制度發展與管理人力開發 202

一 今後的管理趨勢 203



二	中國式管理的改善	209
三	管理資訊系統的建立	217
四	採行有效的管理制度	232
第三篇	研究人力開發	255
第七章	企業的創新者——研究人員	256
一	企業與研究發展	256
二	研究人員的創新方向	269
●	新產品開發研究	271
●	行銷可行性研究	274
●	消費者習性研究	281
●	新技術開發研究	289
●	行銷戰略研究	299
第八章	研究人力開發的誘因	308
一	研究地位的肯定	308
二	薪資滿足	321
三	工作滿足	330





第一篇 勞動力開發

第一章 企業人力開發導言

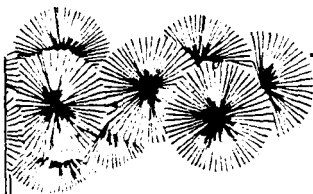
一、人力開發的重要性

經營卓越的企業，不但要有公平健全的人事制度，用來發掘與選拔人才，而且也要建立有效的管理制度，以培養企業內的人員公平競爭、唯才是用的風氣。更要有激勵的措施，以鼓勵人員貢獻所長，盡力發揮個人的能力。

企業中有關人力資源的控制與開發，已經逐漸受到經營者的重視。假若企業的經營者忽略了人力資源的有效運用，則對於利潤、成本以及其他具體因素等的衡量，將導致錯誤的結果。換言之，縱然數字的衡量相當重要，但若不考慮人力因素，恐怕將影響企業目標的達成。

企業要有健全的人事管理制度才能拔擢人才及留住人才。而健全的人事管理，貴在能有效的考核人員執行職務的能力和對公司的貢獻，並使能力卓越和貢獻較多的人，優先得到升遷的機會。然而，個人能力的高低與貢獻的大小，並沒有一套客觀的標準可供衡量，人事的考核便容易落入形式，而改以人員服從公司規章的累積記錄，作為衡量的標準。記錄優良的人，便有多加薪升遷的機會，而這些得以升遷者是否即是能力貢獻較大的人，很令人懷疑。於是，真正有能力、有幹勁的人因得不到適當的回報而離去或感到頹喪而變得因循苟且。這是個人的損失，更是企業的大損失。

爲了彌補考核上的缺陷，而有效延攬各類優秀人才，企業當局宜廣開甄選的管道，使那些具有卓越能力却不擅長表現或失志落魄的人才，得以被發掘而共同投入企業的經營。並且宜有適當的安排，使這些富有衝勁和創造力的人才，得以有發揮能力，貢獻常人所不能的機會。不要忘記：優越的人力資源是企業最寶貴的財富。



除了選拔與延攬優秀人才為企業服務外，如何使既有的人員能有繼續自我充實以及得到適時培養的機會，以發揮應有的能力，為企業人力資源開發的另一個重要課題。因為人力素質的優劣關係到經營的成與敗，而人力素質除了受先天遺傳的影響外，也受後天是否得到適當的培訓的影響。

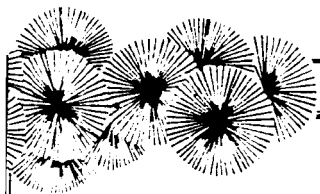
若將企業所擁有的人力資源大略加以區分，不外乎下列三類：勞動人力（實際從事生產作業的員工）、管理人力（即領班、組長、課長、處長、廠長、經理等，他們負責督導與協調的工作）、研究人力（即從事研究開發，使企業能不斷推陳出新的一批腦力工作者）。

勞動人力的開發主要經由教育訓練與力求工作的簡單化、專業化和標準化等途徑達成。勞動人力若能有效的予以開發，可收到下列好處：A 提高工作效率，B 減少督導管理人員，C 使作業量增加而精簡作業人員，D 減少錯誤的發生，因而降低不必要的報廢，以及E增加企業的營業收益。

管理人力的開發，可說是企業人力開發中最重要的一環，因為管理人員

爲企業的整合者與實際經營運作者。在企業剛建立之初，由於規模尚小，企業的經營主宰權完全操在投資者手中，隨著企業業務範圍的不斷擴充，投資者已無力獨自經營其資產，因而企業的決策主宰權遂漸落入管理階層手中。因此，若能充分開發管理人力，必能使管理人員有能力去順利推動其工作，將所屬員工更有效的結合在一起，並發揮其領導藝術，使員工體認到個人的目標須經大家的合作才能有效達成，因而讓員工能共享協調工作的樂趣。管理人力的有效開發，還可促使個人變成群體，並造成一個環境使努力、創造、革新及其他新技術的花朵在企業體內齊開。

研究人力的開發，乃企業不斷創新的源泉。舉凡有關產品品質的改進、改善能源利用效率、開創新的行銷策略、打開新的產品市場、提高作業安全性，以及其他有關生產系統化、電腦化、自動化技術的開發，都有賴研究人員去努力從事。因此，企業經營者應將眼光放遠一點，不但要重視研究發展工作的推動，更要積極培育研究人員的創新能力，使企業不致被時代潮流所



企業人力開發

淘汰。

處在現代這個變動不居的時代裏，企業不僅要求生存，更要求不斷的成長，爲了達到這項目的，就有賴企業全體員工的理性與腦力的充分發揮。由此可知，企業的人力開發是何等的重要。

二、人力開發的方法

✦勞動人力開發的方法

關於勞動人力的開發，主要有教育訓練與工作方法的改進兩條主要途徑。

而教育訓練是否舉辦其選定方法，有下列幾項：

1. 由負責員工教育訓練的有關單位全盤規劃應定期舉辦那些訓練活動與訓練課程。
2. 經由工作實際情況，分析研判每一位員工應該接受那些訓練。
3. 經由組織分析，研究應培養那一類人力，或需要舉辦那一類的訓練。
4. 經由定期的考評與測驗，發掘員工所欠缺的能力，而決定所應舉辦的訓練。

至於舉辦員工教育訓練的準備工作、教育訓練的方法與訓練效果的追蹤

考核等，留待第三章「勞動人員的教育與訓練」專章加以探討，在此不再贅述。

在工作方法的改進方面，主要強調工作的簡單化、專業化分工以及作業的標準化。

1 工作簡單化：實施工作簡單化的目的有：A 避免動作或手續上的浪費，B 減少工作時間的間斷與延擱，C 尋求最經濟的工作過程。而工作簡單化的作法，一般是把複雜性的工作變成單純性的，把變化性的工作變為固定性的，把多樣性的工作變為單樣性的。

簡單化的具體內容，在辦公室方面包括有表格改善、工作分配、工作程序、動作經濟、工作評估以及環境佈置等六項；若是在工廠內，還另外包括操作分析、人機配合、動作分解和時間區分等項目。

2 專業化分工：實施專業化分工有下列益處：A 加快工作速度，B 增加生產量，C 確保生產品的品質，D 可降低生產成本，E 減少間接費用，F 充