



人力資源管理－基礎篇

第四章 用才

主辦單位：  勞動部勞動力發展署

承辦單位：  中華民國全國中小企業總會

目 錄

第四章 用才	1
第一節 用才理念與用才趨勢分析	2
一、 用才理念與價值	2
二、 各國用才管理分析與應用	5
三、 綜整未來用才管理模式	7
第二節 用才架構與主要內容	10
一、 用才架構系統	10
二、 用才體系展開與主要內容	11
第三節 用才動向管理與主管條件能力	14
一、 用才動向管理之情報掌握	14
二、 帶才用才主管必備條件	16
三、 新時代用才之管理技能	17
第四節 用才工作分析與人力規劃	19
一、 用才工作分析	19
二、 用才之人力規劃	19
第五節 人才任用原則與有效用才管理	21
一、 人才任用原則	21
二、 有效之用才管理	23
三、 新員工之用才管理方式	24
四、 新人類之用才管理方式	25
第六節 用才之工作管理、工作執行與工作控制	26
一、 用才之工作安排管理	26
二、 用才工作展開之執行管理	28
三、 用才之工作控制管理	28
第七節 用才之升遷輪調管理與用才活化策略	30
一、 用才之升遷輪調管理	30
二、 用才管理之活化策略	30
第八節 衝突管理與團隊管理	34
一、 衝突管理	34
二、 用才之高績效團隊領導	36
第九節 用才績效評價與用才激勵	40
一、 用才之績效管理	40
二、 用才之激勵管理	44
第十節 個案分享	53
個案一：和泰汽車公司（培育全方位人才）	53
個案二：信義房屋仲介公司（不挖角策略）	55
第十一節 結語	57
參考書目	58

第四章 用才

人才是企業成長的動力，企業興衰，成敗在人。企業有了利潤，才能創造競爭優勢。有利潤，企業才能發展與創造優勢。在激烈競爭的環境下，中小企業員工面臨「企業外移與關閉、自動化與資訊化、高學歷與資訊的能力需求」下，造成工作被壓縮與裁員壓力；如何自救？執行層員工就必須改變上班的精神，每位員工本著「每天都是上班第一天，今日工作不努力，明日就必須努力找工作。」的心態，每位主管本著「每天都是晉升的第一天」心態，每位經營層本著「每天都是創業的第一天」心態，提昇經營戰略與風險管理、經營分析與體質改善、策略運用與資源開拓，避免經營虧損與時時提升經營利潤，建構永續經營的優勢堡壘。

2002 年獲頒美國總統布希授予的「總統自由勳章」的彼得·杜拉克（Peter Ferdinand Drucker）說：「企業中的商業機密和隱藏性知識，並不存在組織裡，而是存在員工的腦中。」人力資源蓋了組織之人力的確保（或獲得）、開發（或發展）、報償（或激勵）以及維持。就此而言，人力資源管理系統乃可分為人力的確保管理（acquisition management）、開發管理（development management）、報償管理（compensation management）與維持管理（maintenance management）等四項。

在組織裡，由於人員出生背景、興趣及聰明才智的迥異，職場衝突在所難免。衝突本身並不是問題，如何管理衝突才是一門很深的學問。組織產生衝突的原因往往是立場不同（個性不合），這時候管理者就不能陷入雙方的角度去看事情，而是必須跳到更高的一個層次去看問題，才有辦法將問題釐清，而有效的團隊合作，則能提升企業的競爭力，並達成高品質的決策；不過，合作失敗的團隊則可能造成「三個和尚沒水喝」的後果。

本章以用才理念與用才趨勢分析、用才架構與主要內容、用才動向管理與主管條件能力、用才工作分析與人力規劃、人才任用原則與有效用才管理、用才之工作管理、工作執行與工作控制、用才之升遷輪調管理與用才活化策略、衝突管理與團隊管理、用才績效評價與用才激勵、個案分享（和泰汽車、信義房屋仲介公司）為觀點來加以論述。

第一節 用才理念與用才趨勢分析

用才理念是一種管理藝術，更是理「才」哲學，組織內各級主管，有了正確的用才理念，將可帶動組織的革新與人質、人效之成長；相反地，若管理人員的用才理念落伍與不正確，將使組織的成效受損。因此，培養與建立正確用才管理理念原則，乃是面對全球化競爭市場之用才管理的基本。

有關用人理念的建立，至少要從人類需求與上班動機之人群關係、素養能力行為與管理技能發展當中去尋求。有效培養管理基本素養的領導水準，進而提升員工工作能力與工作意願，發揮員工整體潛能，創造用才之高績效思維。

一、用才理念與價值

松下幸之助用人的一個基本理念是「適才適用」，即不受年齡、性別的限制，完全憑才幹、品德、經驗來衡量，以決定升降。

(一) 企業之永續經營思考

工業時代的企業競爭模式無法在資訊與知識經濟時代競爭。企業之間的競爭在空間與時間更快速，企業要永續生存發展，必須發揮新的「用才」戰略管理。從美國《財富》雜誌每 10 年前 500 大企業的追蹤統計可以看出企業淘汰的速度，於 1970~1980 年 32% 的五百大企業已經消失了；1980~1990 年 47% 五百大企業已經消失了；1990~1998 年 54 % 的五百大企業已經消失了。用才競爭優勢，就必須內部素質意願整合與組織團隊，不只重視資本經營，更應重視人才「智慧資本」(intellectual capital) 的經營，提升企業體整體發展，發揮企業資源，動員組織整體人效發揮，企業才能永續經營。

小叮嚀

智慧資本的意義

智慧資本是一種對知識、實務經驗、組織技術、顧客關係和事業技能的掌握，讓企業或組織享有絕對的競爭優勢，或是能產生出超過公司帳面的價值之無形資產(intangibles)，都可泛稱為智慧資本。當智慧(wisdom)成為重要的資源時，企業終於承認，他們最重要的資產，便是「人」。

(二) 世界級企業家的經營戰略與用才模式

綜合整理國內外執行長（CEO）用才戰略的思考如下：

1. 合理化與數據化經營：

強化組織用人的工作基準，建構簡單化、標準化及組織化之三化用才經營體系，並及時評量組織經營成敗用人績效與主要缺失，合理化數據思考是發揮人力資源之用才戰略基礎。

2. 授權責任與霸勢經營：

有效建立組織系統，切割部門權責與主要工作清單，目標數據化與明確指揮系統，才能有效發揮本身職責權力，對於草創企業與重點工作之運作決策時，企業經營者應採霸勢經營之用才策略，以本身超宏觀角度來規劃未來，再移轉組織成員分工展開用才運作。

3. 體質成長與階段轉型經營：

針對企業體質，持續改變與創新，促進企業具備與大環境同步與同質之競爭水準，針對企業生命週期『導入期、成長期、成熟期、衰退期』進行各類轉型與企業再造之用才管理，確保企業發展與永續經營。

4. 人性授權與利益價值經營：

檢核組織工作條件與企業整體目標，盤點員工能力與水準，進行用才工作展開，並以企業整體利益與價值衡量工作成敗之基準。

5. 自然人文與宏觀經營：

用才管理不止考量企業獲利與永續經營，更應深耕企業，宏觀整體大方向與未來；有效結合綠色環境保護與人文科學，同步發展造就區域之文化資產與文化發展，確保企業經營與人文素養，即與自然資產同步結合，是企業經營的目的，更是大家應盡的責任。

(三) 中國數千年來之用才理念

《孫子兵法·謀攻篇》說：「知己知彼，百戰不殆。用兵之道，首在識才，能知人之長短，必能禮賢下士。」中國第一位平民皇帝劉邦，能夠創造豐功偉業，並非全靠機運；實際上有其道理在。剖析楚漢相爭，劉邦大獲全勝，主因在於他不爭名、不奪利，名利盡歸部屬，尤其懂得重用「人才」！他網羅各路英雄豪傑、文才謀士，不僅懂得集菁英之才識功夫，更懂得「禮才」與知人善任，使人盡其才，充份表現出「將將」之術。劉邦曾道出其開國成功的秘訣：「夫運籌

帷幄之中，決勝於千里之外，吾不如張良；領國家，撫百姓，給餉餽，不絕糧道，吾不如蕭何；帶百萬之眾，戰必勝，攻必取，吾不如韓信。此三人皆人中傑，吾能用之，此吾之所以取天下也。項羽有一范增而不用，遂為吾所擒也。」
（高祖本紀）

【資料來源：小欲哲哉網址：

<http://tw.myblog.yahoo.com/lucky-life/article?mid-134&prev-136&l-a&fid-8>】

小叮嚀

人力資本的效益

- 「量」與「質」的分析。
- 個人與組織行為之預測。
- 個人與組織之優弱勢掌握。
- 人力資源管理與發展之基礎。
- 員工關係管理。
- 建立並複製成功模式。
- 有效達成組織策略與目標。

【資料來源：<http://www.aak.com.tw/consultant/consultant02.php>】

二、各國用才管理分析與應用

世界各國企業的用才管理大同小異，本節以美、英、日及台灣地區加以比較。

(一) 美國式之企業用才分析

1. 以企業最大利潤為重：美國式用才機制與組織整體表現，均以企業高獲利報酬，以此思考用才觀點與用才依據；為了企業獲利，持續調整企業經營策略，調整組織人力，甚至不惜淘汰人員，故執行長快速陣亡率極高。
2. 強化個人能力主義：重視個人績效表現，職務劃分清楚，重視與強化個人績效成果，以個人成果表現評價，進行獎懲主義與升、留及退機制。
3. 本位主義與部門主義強：個人工作，採個人評價；高階決策失敗需下台負責，因而美國執行長，變更非常快速，部門主義重，較能整合運作與個別發揮。
4. 分層切割：採專業化之層級系統，職位與職務說明書明確，常態高階決策後，即需全員貫徹，落實推動，由上而下展開運轉。
5. 專門化主義：以財務報表分析高階貢獻評價，強化月報、季報、年報，從報表分析成效，確認專業水準表現，決定報酬高低與職位變化，完全以專業觀點為思考。
6. 追求民主：除了工會組織力量強，工會也是單一獨立的個體，為企業員工追求自由與法制為領導要件。
7. 負責盡職：對於本身工作均需獨當一面，負責盡職；因管理不講人情，只論對錯，是非分明，使員工有獨當一面的能力與勇於認錯的工作精神與態度。

(二) 英國之歐式管理分析與應用

1. 嚴守紀律：尊重既定規範與紀律，重視基準，不偏離法律規範準則，不自創自己想法與思維，以紀律法規為主導依循。
2. 守時守約：遵守承諾準時交貨或依循客戶要求確保品質，重視工作細節，追求客戶滿意度之服務與工作精神。

3. 專業精通：工作研究意願高，追求高科技之經營與管理體系，工作經驗豐富，肯學習專業，對技術之投入宏觀與紮根。
4. 重視訓練：科技之發達歸功於完整之教育訓練體系，職業教育與科技教育及學校教育充分之結合，並配合國家科技之發展教育，隨時可供應企業需求之人才。
5. 推行民主化：工作決策與勞工協商，再進行推動，民主體制互動與參與模式，有助於工作之落實。
6. 企業政府勞工三方整合：政府立法保障勞工，企業深耕現況經營與宏觀未來趨勢，員工投入意願高，才能創造歐洲許多的百年企業。
7. 生活浪漫習性：歐洲紳士與淑女，喜好追求浪漫情調，享受大自然與田野風光。

(三) 日本式之用人管理分析與應用

1. 團體主義：日本公司就是「會社」主義，強調整體與共同的機制，重視團體的管理與運作。
2. 終身雇用：日本企業保障員工，不輕易解雇員工，員工進入公司後，不輕易離職，穩定度高。
3. 重視教育訓練：建立教育訓練，規劃教育訓練預算，對新進人員規劃完整之訓練，灌輸知識、專業、標準、規章及精神等多元之教育訓練。
4. 參與決策：各階層運作重視參與和互動，決策時間長，運作細膩，員工推動與執行意願強，成功與成效相對提升。
5. 公開經營計畫與方針：讓員工非常清楚公司的經營方向，經營方向與重點公告，確保每位員工認同企業與了解企業發展方向，全體員工共同為實現企業未來而努力打拼。
6. 隨時考核、賞罰分明：全體員工重視整體企業發展與企業整體績效，也重視個人工作表現成效，不斷的追求進步；賞罰方面，依循公司評價與考核機制，賞罰分明並確實執行。
7. 年功俸機制：企業與員工建立長期之夥伴關係，強化員工穩定發展，企業採員工之年資，進行職位晉升與薪資之體系機制。
8. 良好之福利措施：除員工薪資穩定外，發放一定之獎金與紅利，景氣差

或公司經營無利時，不發放紅利，但不減少薪資；以良好福利厚生規劃，來充分關懷與照顧每位員工。

(四) 臺灣式之用人管理分析與應用

1. 家族皇親主義：以家族組織之核心領導，主要工作與決策均操在皇親國戚與家族成員之身上。
2. 開放組織：組織雖然有規劃，但權責交集不清，指揮系統重疊，充分表現英雄主義之指揮系統。
3. 應變能力強：各階層對於各種變化，如各式訂單條件，均能因應與讓客戶認同，確保多樣少量訂單之短交期快速因應。
4. 人情主義：重視關係與人脈，工作因雙方關係而決定，運作方式較偏離法規，人情考量優先思維。
5. 重視制度與表單建立：建構許多流行的認證機制與規章體制，實務推動較難整體紮根，制度之落實有偏頗情形。
6. 小集團多：企業中次級團體多，強化小團體中之關係。
7. 英雄主義：個人決定決策之主義，企業菁英人才在少數人身上，以少數人帶動組織之成長與發展。

三、 綜整未來用人管理模式

- (一) 健全組織：用人前應先針對企業現況規模，規劃組織系統才能依據現況員工能力水準，進行工作分析與能力盤點，依據組織成員每人的專長特色，安排最適任之工作才能各司其職，發揮個人的專長與應有的績效水準。
- (二) 指揮明確：臺灣中小企業所佔的比例高達 92%，許多企業高級主管的組成，不是家族成員，就是皇親國戚，對於公司的大小事情，大家均喜歡干預與指揮，形成多頭馬車的指導與指揮系統，造成企業組織成員無所適從，不止影響公司的運作體制，同時也影響組織績效與發展，若有明確之指揮系統，有助於家族轉型與創造更高效益。
- (三) 企業方針公開：大多數的企業，並未規劃企業年度經營計畫與部門方針，有些企業只是放在董事長或總經理的心中，企業組織的運作與管理各自展開；企業政策與未來願景，員工並不知曉，組織用人管理與工作展開，只是例行

公事，員工缺乏與高階同理心；方針目標公開，有利整體團隊運轉與功效發揮。

- (四) 部門目標數字管理：企業各部門，不論工業「產、銷、人、發、財、資、營」七大機能，或服務商業之「商流、物流、人流、情(資訊)流、創新流、經營流」六大系統主軸，均應建構定性與定量目標，做為各部門的工作方針與依循主項，企業各部職能效益充分展現。
- (五) 公告與宣導方針目標：組織運作與用才之工作展開，極易產生上有決策下有對策；企業政策與部門方針連結，將企業整體決策串聯至部門方針，較易促進員工發展與部門間的合作。
- (六) 人員訓練與輔導：確認部門工作方針與重點之後，衡量組織人員的能力，是否有不足情形，施以必要的教育訓練或工作重點告知，如此對工作展開更易進行，工作目標才能快速有效達成。
- (七) 工作基準建立：為減少工作驗收與實際需求標準落差，工作展開宣導，告知與提供員工基準或範例，才能推動自主管理與自主檢查，確保工作達成水準與基準需求一致。
- (八) 用人三適展開：企業在「規劃、組織、用人、指揮、協調、控制」之管理機能中，用才工作的展開應非常重視三適原則，才能讓人力資本價值充分展現與發揮；用人三適即：「適才、適所、適用」，針對組織現有人才，執行組織應依個人能力與個性盤點，依據每一位成員之專長特色與習性，安排其最適當職位工作，並賦予其應盡的責任與權力，以充分發揮其專長與特色，創造企業部門工作之最大效益，才是組織用才之主要目的。
- (九) 暢通溝通管道：工作協商與工作交流是必要的，工作中必要的溝通協商，可建立工作的認同度與執行的紮根力；暢通溝通協商管道，有助於組織整體的整合，進一步有效發揮團隊分工精神與組織整體的資源。
- (十) 問題快速排除：工作中建構回饋資料與回饋管道，快速整合缺失，做好支援管理工作，使組織中每位人才之工作，得以有效順利推動，確保工作目標達成與人效之成長。
- (十一) 成效顯示：工作中人才表現之水準，適時表現於工作報表中，更能分析其安排之妥當與不妥當，也可確保用才功效發揮。

- (十二) 定期評價：用才成效，必須分析其表現與好壞，即時做好人力資源之運轉體系，透過成效評價機制，可即時運轉人才訓練、人力支援人員調遷、人員發展、人員問題排除與人員定位與人效發揮。
- (十三) 發表與檢討：用才之成果，可分為績效表現與問題缺失；針對問題缺失，可建立缺失檢討會，以有效防止再發生；針對表現績優者，可進行成效發表，以確保整體成果之維持。
- (十四) 獎懲體制：組織部門與成員表現，除分析其優劣得失外；對於表現落差者，應施以必要的處罰，更應協助其轉型改變的技巧；對於表現優秀者，更應即時表揚與鼓勵，以求百尺竿頭更進化成長。
- (十五) 人之發展模式：組織中之成員，均應針對其專業與表現水準，進行評價；不只針對其工作績效表現定期評價，更應安排其後續學習與成長之規劃，確保企業中每一位員工發展的方向，即時連結其職涯規劃，以建立未來之發展方向。
- (十六) 組織發展：不論工業「產、銷、人、發、財、資、營」七大機能，或服務商業之「商流、物流、人流、情流、創新流、經營流」六大系統主軸，均應建構組織發展方向。
- (十七) 企業發展模式：企業發展與組織發展必須相互連結，規劃企業未來短、中、長之經營戰略與經營策略，確保企業如何在競爭的環境中生存與永續經營。
- (十八) 人才資料庫：建構企業全員素養才能資料，確保永續就業水準。

小叮嚀

無疆界領導力 (boundarylessness)

奇異前總裁捷克·威爾許認為，今天和明日的無疆界領導力，可以從四個「E」來定義其特質。

- 第一個「E」指活力 (Energy)。
- 第二個「E」指能激勵 (Energize) 他人的能力。
- 第三個「E」指優勢 (Edge)。
- 第四個「E」指執行 (Execute)。

第二節 用才架構與主要內容

企業隨便找人，等於幫了競爭對手一個大忙，因為不適用的人找進來容易請出去難，平白拉垮績效。激烈的企業競爭，成功關鍵都在於能不能找到志同道合、適才適所的員工（Right Person, not Best Person）。

一、用才架構系統

自古以來，用人是一門高深的學問；用人得當，氣象一新，用人失當，亂象必生。所以《雍正皇帝語錄》記載：「從古帝王之治天下，皆言理財、用人。朕思用人之關係，更在理財之上。果任用得人，又何患財不理乎？」。用才架構系統如圖 2-1：



圖 2-1：用才架構系統

二、 用才體系展開與主要內容

企業人才管理與運作，必需全面思考，並應同步展開，才能創造整體效益，人才之運作管理，包含八才體系，即「舉才規劃管理、用才功能設計、徵才管道及引才管理、育才管理、用才管理機制、晉才管理、保才管理、基才管理」，必須發揮整體連貫運作，才能創造組織效益，以輔導企業用才成功之觀點，建構以下八才運轉模式，是最具效果之方式：

(一) 舉才規劃管理

1. 組織規劃：依企業現況水準與企業發展思考，企劃目前組織需求的人才，建構組織人才盤點與需求之機制。
2. 用才功能設計：視企業規模大小經營特色，設計組織部門，組織主要功能結構，建立組織系統。
3. 工作說明與工作規範：工作部門與工作名稱，工作職務與工作職位，工作清單與工作基準，工作工具與工作設備建立。

(二) 徵才管道

透過公司門口張貼、公司同事、親戚朋友介紹、透過地方報紙、夾報徵才、中國時報、聯合報、自由時報、蘋果日報登報徵才、運用公司網路、透過網路人力銀行徵求、企業車廂（車體）廣告、主要媒體雜誌、專業產業雜誌徵才、與人力派遣公司結合契約式、在頂尖同業挖角高手、各縣市就業服務站、教育部青年發展署、軍中聯合徵才活動、校園聯合徵才活動、就業博覽會等。

(三) 吸引人才因素

公司薪資待遇與分紅機會、企業福利與環境、企業工作屬性與發展、企業學習成長機會與升遷機會、工作魅力、工作吸引力與符合興趣、區域公司形象與勞資關係、訓練發展機會、工作保障與公司所在地、直屬主管與組織氣氛等之設計與規劃。

(四) 育才方式

建立以下育才機制與訓練管道模式，如：

1. 訓練體系制度。
2. OJT訓練規劃。

3. 職能別訓練規劃。
4. 生涯規劃制度。
5. 自我啟發制度。

(五) 用才基礎管理機制

讓企業全體員工，在工作執行上，具遵守法源與管理制度，如：

1. 組織的設計。
2. 工作職務說明書。
3. 員工任免遷調辦法。
4. 員工離職辦法。
5. 退休與退職制度。
6. 組織發展。
7. 人才發展。
8. 心服重於力服，身教重於言教，以德服眾。
9. 多說服少處罰，多鼓勵，少責備；導正，不可誤導。

(六) 晉才管理模式

確保人才實力，以未來企業人才庫切入，如：

1. 工作輪調。
2. 組織運用。
3. 晉升制度。
4. 專案參與。
5. 會議參與。
6. 訓練提升。
7. 跨部門學習。
8. 跨母子公司與關係企業。

(七) 人才激勵方式

激勵是提升用才之績效手法，運用以下方法，可提升工作效益，如：

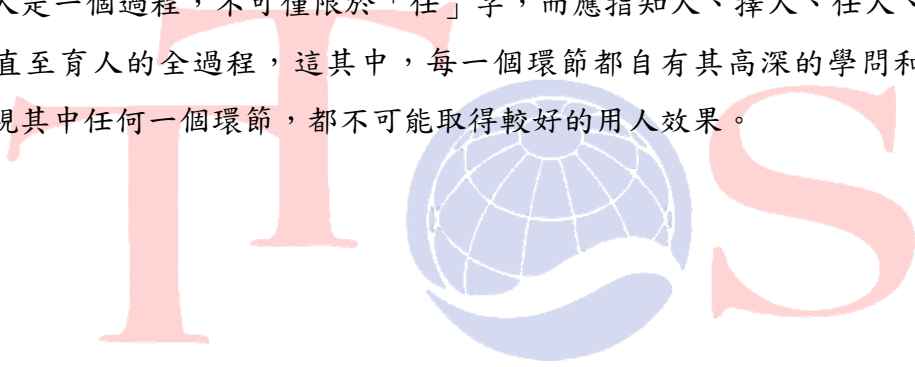
1. 尊重部屬，讓部屬充分參與互動。
2. 消除工作障礙與自卑心。
3. 適時解惑，協力排除瓶頸。
4. 適時讚美。

5. 疑人莫用，用人莫疑。
6. 物質與精神激勵。
7. 重視成長與利潤共享。

(八) 保才機制

1. 人類基本需求滿足分析：包含生理需求、安全需求、歸屬需求、被尊重需求與自我實現需求。
2. 一家人之組織活化水準、組織互動強、分工整合與充分發揮團隊精神。
3. 主管勇於負責與熱心指導部屬與訓練部屬。
4. 組織產生工作難題時，不推卸職責共同排除問題障礙。
5. 主管處事公平、公正、公開，不隨性處事。
6. 公司的產品與發展具有前瞻水準。
7. 個人有良好的學習環境與成長空間。

用人是一個過程，不可僅限於「任」字，而應指知人、擇人、任人、容人、勵人，直至育人的全過程，這其中，每一個環節都自有其高深的學問和奧妙可尋，忽視其中任何一個環節，都不可能取得較好的用人效果。



第三節 用才動向管理與主管條件能力

現代人價值觀改變，生活水平提升，人類追求更舒適與快樂休閒的生活，為提升用才成效，必須了解與掌握現代人需求，並提升本身管理實力，才能有效駕馭人才，發揮用才效果。

一、用才動向管理之情報掌握

(一) 人力資源價值與運作改變

1. 員工價值的改變：國家的進步，社會的進步，人類的文明帶給現代人生活的舒服，輕鬆的工作，價值觀念的改變。
2. 精緻化之組織團隊：過去年代，企業均是企業家胼手胝足草創而成，企業組織主要是高階一二人獨挑大樑與決策，隨著時代的演進，企業面臨國際競爭，在現今無疆界組織（boundaryless organization）的全球化市場下，企業組織與經營之運轉，就必須改變；過去組織運作即秉承由上而下集權規劃與控制，現已逐步改變成強調授權，加強部門責任與績效。
3. 工作設計與學習改變：工作設計由分工清楚的專項工作，變成多樣化與多層角色的工作；過去不訓練員工模式，變成「學習」及「引導」的訓練模式，並且更重視員工工作行為理念，與績效成長。
4. 績效管理改變：績效從目標管理變成更重視成果管理、學習能力、應變能力、行為、理念、工作觀之經營與管理模式。
5. 獎薪機制之調整：固定薪資改變成變動薪資，重視職位年資變成重視實質績效成果；過去升遷以重視年資與績效，現已變成重視學習能力、工作能力、做事能力。
6. 管理者從監督變成引導角色；高階經理人從領導變成輔導角色。

(二) 人類心理需求層次之提升

心理學家馬斯洛（Abraham Maslow）從基本生理需求，步入自我實現，針對馬斯洛觀點分析以下論點：

1. 生理需求

- (1) 生存慾望：從生存追求步入追求生活之價值與生命之意義。
- (2) 食慾滿足：從基本喝水解渴、食物溫飽、口慾滿足優先需求。
- (3) 休息空間：從工作時間、工作休息、疲勞度與放假多寡需求。
- (4) 住的環境：居有定所、舒服工作環境與溫馨的居家水準需求。

2. 安全需求

- (1) 安定慾望：工作的穩定度、工作之適應、就業空間等之需求。
- (2) 避免危險：上班地點、環境之安全、作業之安全與人身安全。
- (3) 所得滿足：經濟壓力與薪資所得之平衡，工作表現與所得水準。
- (4) 基礎發展：工作現況能力，能力表現與表現落差，有無工作興趣。

3. 社會(愛與歸屬)需求

- (1) 能力同儕：能力水準在組織人才之中有無領先，專業專才之地位如何。
- (2) 問題支援：遇到問題時，有無回饋管道，協助排除之人力。
- (3) 工作交流：工作經驗有無教導，組織成員是否共同分享專業技能。
- (4) 人際脈動：組織中有無志同道合朋友，有無小集團或受到派系之排擠。

4. 尊重需求

- (1) 自信需求。
- (2) 參與需求。
- (3) 規劃空間。
- (4) 事前認同。

5. 自我實現需求

- (1) 慾望需求。
- (2) 成長需求。
- (3) 創造空間。

小叮嚀

馬斯洛的需求層級

美國著名心理學家亞伯拉罕·馬斯洛（Abraham Maslow）用「5F」一詞來表現人類的基本需求，那就是性慾（fucking）、食慾（feeding）、群聚（flogging）、戰鬥（fighting）和逃走（fleeing），這五種需求為人類本能行為。人類在原腦（原始性腦）的水平一定擁有這種本能性需求，如果否定這些本能需求就無法生存。

人類的需求依階段式逐漸升高，亦即馬斯洛所說的「需求層級理論」（Need-hierarchy theory），這五大需求（生理的需求→安全的需求→愛與歸屬的需求→尊重的需求→自我實現的需求）就如同爬樓梯似的一階一階地從低層次往高層次攀登。

二、帶才用才主管必備條件

孫子兵法論「兵隨將轉，將帥無能，累死三軍」；有優秀的將才，就有優秀員工，欲培養優秀人才，得先建立優秀主管能力條件。

（一）優秀主管用才管理之條件如下：

1. 瞭解企業短中長期的人力規劃：人才之培育與發展與企業結合。
2. 協助企業建立組織體制：合理化企業運轉機制，是發展人才之基石。
3. 建立職務說明書與工作說明書：工作有效分工與有效發揮。
4. 暢通各種徵才管道：人才四面八方而來，集天下英才而用之。
5. 選用適當人才如同選女婿媳婦一樣慎重。
6. 建立人才培育手冊：培養一群人才，當主管的主管。
7. 參照職務階層，因材施教循序漸進培育人才。
8. 活用員工才能，創造企業生機；潛力充分發揮，創造績效主要來源。
9. 有效授權並激發員工工作潛能。
10. 激勵全員士氣，提昇全员的向心力與忠誠度，捨得激勵與鼓勵。
11. 暢通員工溝通管道與申訴方式，比員工更了解員工。
12. 化解勞資雙方對立，建造和諧的交流模式。
13. 健全晉升管道與提拔運用優秀人才；建構領導團隊，集思廣益同心協力。

(二) 服務業店長應具備能力

1. 有積極的性格：無論任何事情都積極地去處理。
2. 勇於挑戰：無論面臨任何挑戰，從不會想到要躲避困難。
3. 毅力與耐力：店內的活動能順利進行，辛苦和枯燥的時間很長，但依然有活力地進行正常的活動是很重要的。
4. 業績實力：優良的銷售技術，對於商品深入了解與循環運轉。
5. 良好人際關係與溝通技能：有圓滑人際關係的能力與八面玲瓏的協調。
6. 產業專長：具有能觀察市場消費者變化及零售業變化的能力；具有關於零售經營技術及管理技術的知識。
7. 外控能力：具有關於交易商、進貨商、有來往公司等知識；具有關於零售業的法律之知識。
8. 拉拔人才：建構商店知識資料，勇於與樂於培育新人。
9. 掌握情報：對於商情商品趨勢，同業競爭策略，商品來源，管理新知，掌控得當與運作得宜。
10. 績效管理：對於報表資料，隨即分析與運用，並適時調整商品結構、行銷方式、管理方法、展示陳列與動線管理等。

一位好店長了解自己的優點和缺點，充分發揮本身專長，並努力的改善自己缺失，無時無刻在思考商店資源，隨時發揮最有效的管理與用才方法，以得到部屬的愛戴尊敬，持續創造高業績。

三、新時代用才之管理技能

管理，是指跟別人一起或透過別人使活動完成得更有效的過程。為了確保做對事情，管理有一套運作方式將一連串的「決策」結合成系統，包括：規劃（planning）、組織（organizing）、領導（leading）及控制（controlling）等職能，協調相關資源以期更好地達到組織目標的過程。

(一) 領導者的權利基礎

1. 法源(正式)權：組織職位賦予的權利，法源依循規章執行。
2. 專家權：本身專業技能所創造的權利，擁有超人之特殊專長魅力。
3. 參照權：個人特質、背景影響；成功案例與塑造優秀典範之優勢。
4. 職位權：公司機制賦予的調遷、工作安排等權利，公司權責事宜。
5. 獎酬權：給予部屬獎賞鼓勵機制，以提昇部屬的工作意願與動能。

(二) 未來新興領導模式

1. 願景領導：1-1 領導者了解公司的願景
1-2 能向部屬表達願景能力
2. 魅力領導：2-1 強勢的支配力
2-2 對目標運作強烈的承諾
3. 轉換領導：3-1 充分授權，溝通達成目標
3-2 個別關懷與智能啟發
3-3 團隊機制超越本位主義
4. 交易領導：4-1 找出績效給予獎賞
4-2 找出問題要求改善
5. 知識領導：5-1 為企業的價值獻策
5-2 協助建構企業文化與願景
6. 意境領導：6-1 員工屬性領導
6-2 工作結構領導

小叮嚀

把事情做對

管理（行為）是有效地把事情做好，領導（思想）是確定做的事是否正確（做對的事）。管理是在成功的階梯上努力往上爬；領導則指出所爬的階梯是否靠在正確的牆上。管理是分析、推理、規劃、應用等左腦（主司邏輯思考與語言能力）所擅長的活動；領導是力道十足的右腦（執掌創造力與直覺）活動，有某種哲學為基礎而近乎藝術。管理的層次低於領導。因此對各行各業而言，領導都重於管理。

【資料來源：柯維（Stephen R. Covey）著，顧淑馨 譯（1997），《與成功有約（The Seven Habits of Highly Effective People）》天下文化，頁 94、125】

第四節 用才工作分析與人力規劃

組織工作繁多，僅靠主管自己之能力，難以適時達成，有效發揮組織成員力量，才能快速有效的達成目標；若要讓屬員明確清楚瞭解其負責的工作範圍，建立工作分析與人力規劃，是活力人才之先決條件。

一、用才工作分析

許多用才之所以會失敗，主要原因是沒有具體的工作分析。工作分析是整個用才工作的基礎工作，是完成任務，獲得工作者具責任與使命效果的前提。應該說，對各項工作具體分析是一項用才的重點工作；因此，對各個崗位的工作進行分析，工作才能順利、出色、有效地完成。工作分析的主要重點如下：

- (一) 工作人員做什麼：工作之主要目的、工作目標或工作使命。
- (二) 工作人員如何做：工作清單、工作流程、工作步驟及工作重點。
- (三) 工作人員為何做：工作順序、工作基準、工作表單及工作檢核。
- (四) 有效工作必備的技能：專業技術、作業能力、工作判斷與回饋。
- (五) 工作說明與規範：工作示範、工作講解、工作指導與問題排除。
- (六) 所用工具與設備：資訊設備、自動設備、儀器設備與特殊模具。
- (七) 給予或授權監督：對何人負責、指揮系統或監督體系等。
- (八) 工作條件資源：跨部工作、協商工作、整合工作及同步工作。

二、用才之人力規劃

人才規劃得先人才盤點，人才盤點是把公司現有人員的知識、能力、技術做地毯式的清點，以便找出全公司不同知識、能力及技術層次的人數作為未來需求及人力運用的依據；盤點資料的來源，是每一個人實力評估結果的彙總。針對每一部門與每一個人分析，在整體思考人力規劃與配屬，才能發揮用才效果。人力規劃主要重點如下：

- (一) 預測未來組織結構變化：公司短、中、長期之規劃。
- (二) 制定人力供需平衡計畫與人才庫開發管道。
- (三) 研訂人力處理計畫與制定人力增補計畫。

- (四) 制定人力發展計畫與建構直線與幕僚人員之發展機制。
- (五) 集權與分權管理模式。前者決策權多集中在高階手中，後者則將之下授給基層主管決定，集權與分權因最高經營者工作習性、人格特質有密切關係，主觀意識強的主管傾向於集權；能信賴部屬、講求效率的主管傾向於分權。
- (六) 控制幅度：控制幅度係指一個管理人員能有效指揮部屬的人數。

主管管理之員工愈多，則其控制幅度愈大；組織層級越少越能有較好的上下溝通、快速掌握問題和員工工作定位明確，由於電腦科技的進步，資訊快速取得分析，扁平組織規劃將成為組織規劃新趨勢。

小叮嚀

控制幅度

控制幅度（span of management），是指一位主管能夠有效直接監督幾個部屬，或向同一位主管直接報告的部屬人數。一位主管監督部屬人數愈多，控制幅度就愈大；反之，監督部屬人數愈少，控制幅度就愈小。一位主管之控制幅度應該多大，學者們一直未能達到共識。主管的控制幅度愈大，其底下管理階層愈少，可以降低成本、縮短溝通路線。但是幅度過寬時，主管在其管理的極限下，難以有效地監督其底下的每一位管理者。因此，最理想的控制幅度應該是能夠有效運作所有的人力資源。

【資料來源：劉明德譯（1993），《管理學》，桂出版冠；Robbins, Stephen P.著，李青芬、李雅婷、趙慕 譯（1995），《組織行為學》，華泰出版】

第五節 人才任用原則與有效用才管理

企業人才管理效益，在於工作展開之執行力，瞭解現代需求才能滿足現代人，有效工作分析與人力規劃後，必須選用最適人才，針對其條件培育規劃，再進行人才派遣；針對用才管理原則與人效領導機制，昇華主管本身管理實力，才能有效駕馭人才，發揮用才效果，有效發揮組織成員力量，才能快速有效的達成目標，就是活化人才與用才標的。

一、 人才任用原則

(一) 執行工作之人才來源

1. 人力資源訓練規劃：由公司人力資源部門來組織和協調各單位的培訓合作，可以有效地統一配置公司培訓資源，提高培訓效率；也可以由公司出面從外引進培訓資源，通過合作與交流增加培訓資源。
2. 總公司與連鎖總部人才供應：公司優先培育未來人才，領先企業架構需求人才，當各部門需求之時，總部再依各部門需求之人才條件進行分析，並選擇與安排適合人才至需求單位。
3. 專業機構校園合作：大專院校在理論研究與技術方面的研究具有優勢，提高培訓的有效性和檔次，同時將高校的培訓資源投入到企業，增加了培訓人才的有效供給。
4. 建立內外人才檔案：打破只用地人的藩籬，檢視公司重要人才資源，建立人才資料庫，建造機動人才金字塔，人才對企業經營與發展在人事檔案是必要的。
5. 界定組織中領導資產：分析管理階層核心之優勢及弱點，持續不斷吸收人才。
6. 內部募才管道：招收優秀人才與激勵優秀人才。
7. 接班人計畫：員工培訓檔案是企業人力資源訊息庫的核心，是企業人力資源開發與培訓規劃的基礎。
8. 提升吸引人才之要素：薪資待遇、升遷機會、符合興趣、公司形象、勞資關係、訓練發展機會、工作環境、共同工作的人員、工作保障、公司所在地、主管管理風範、行業前途、福利制度及休假。

(二) 專家對人才來源做法

麥肯錫公司（McKinsey & Company）提出全球「人才大戰」的十種形式：

第一招：吸引留學人員。

第二招：併購企業。

第三招：僱傭獵頭行動。

第四招：國外設立機構。

第五招：尋機「趁火打劫」，「掠奪」人才。

第六招：修改移民法規。

第七招：啟動特別計畫，超前招才。

第八招：利用網路管道，聚集人才。

第九招：出國訪問，順手牽才。

第十招：合作辦學，設獎學金。

(三) 人才任用原則

任用標準影響成效標準：產品的品質標準之一，是品質的可靠度。同樣，人力資源管理中的甄選任用標準，是決定甄選任用可靠度的先決條件。在部門績效中，任用好人才，公司同仁及主管善用時間加以輔導、協助，即可發揮用才績效。因此任用人才需考量以下重點：

1. 確定公司派對人與安排最適當與最能發揮之崗位。
2. 明確規劃員工的事業生涯與在公司之未來及前景。
3. 人才任用時，和他們討論工作內容，薪資福利，學習與挑戰項目。
4. 任用人才時，安排一位能夠穩定人員與願意傳承專業的認養人。
5. 鼓勵員工定時與主管交流，並建構人才互動和聯繫管道機制。
6. 讓主管了解任用員工之職責、工作目標與公司之期待。
7. 賦予員工職責與訓練其應具備之實力，確保能擔當任用此工作。
8. 提供員工學習環境，直接負責對象與願意協助排除障礙之人。
9. 鼓勵員工擔任其專長工作外，並學習新知識與樂於支援別人。

10. 員工任用期間，工作事項與工作協商，工作壓力提供諮詢服務。

二、有效之育才管理

有效之育才管理，以美國、日本兩國的例子作為說明。

(一) 美國式育才管理之參考與運用

1. 彈性能力（flexibility）：對不同文化及工作情境之調適能力。
2. 耐心（patience）：是否在工作步調不同的環境能耐心耕耘。
3. 好的傾聽技巧：願意及有效傾聽他人意見及感覺。
4. 語言能力（language ability）：運用當地語言溝通之能力。

(二) 日本式之育才管理

1. 培育國際化日本人的紮根（打底）教育。
2. 選拔、培育日本人的海外要員。
3. 積極活用從海外歸國的日本人。
4. 教育並活用人才，積極任用國內的外國人。

(三) 綜合育才之成功基本原則

1. 人才的盤點與人才庫的建立，資料確保與實力相當。
2. 工作盤整與條件分析，能力與確保工作發揮。
3. 滿足任用者之需求，任用者樂於工作之條件確保，才能發揮效力。
4. 適才適所適用之三適原則，育才得當始可確保工作績效之進化。
5. 尊重部屬，充分工作參與，有共識與認同度，執行成效更好。
6. 消除工作障礙與自卑心態，適時解惑，協力排除瓶頸。
7. 激勵士氣，適時讚美；疑人莫用，用人莫疑；重視成長利潤共享。

三、新員工之育才管理方式

指導新進員工如養育新生兒女，更是組織未來之合夥人之一，企業全員與企業幹部，應視新員工如己出兒女對待與指導，才能穩定新人，但許多企業的經營者或主管，對於新進員工的指導經常是「放牛吃草」的順其自然的發展方式，或是以「蜻蜓點水」點到為止的指導方式，在這種關心不夠，愛心不足的情形下，容易造成新進員工報到後，少則不到一天，多則不到一個月，這些新人就會離職，而被職場之文化所淘汰。

指導新人經驗，依下列作法，必有相當收穫。指導新進員工的步驟如下：

瞭解新人→瞭解工作→建構新人適應之工作順序→準備工作相關資料→安排適任之輔導員→全員親切歡迎→引導熟悉環境→說明企業沿革與未來→工作內容、工作規則→帶入認識組織成員→工作與學習程序與進展→輔導訓練→逐一交辦工作→適應單一工作→訓練再提升新項目→逐項擔當→組織人才

塑造全體員工對新人的態度，指導現有員工，接納新人，照顧新人，完全以一家人的心態從旁協助，使新人上班時，就感受到企業全員相處的氣氛融洽，就如同吃了一顆定心丸，灌輸其服務精神，鼓勵其參加聚會與活動融入團體的核心，培養組織團隊默契。

小叮嚀

注意兩類的新進員工

我最怕新進員工有兩種現象：第一種是自以為什麼都懂的人；第二種是不懂裝懂的人。因為這麼一來，問題都在偽裝之下，總有一天會爆發出來，錯過了事先防範的機會。主管對待新進人員，要採取主動方式，看到新人主動自我介紹，主動打招呼。

【資料來源：嚴長壽（2000），《總裁獅子心》，平安文化，頁 67】

四、 新人類之育才管理方式

- (一) 瞭解年輕人：新人類與新年輕族群，由於年齡上的差距，彼此的價值觀與看法差距大。了解年輕人的現代感、成熟社會所孕育的價值觀，對高科技的適應能力，在考試制度所養成的短思路，過度保護下造成的軟弱個性等，應建構合適的溝通機制與領導方法。
- (二) 認知企業與本身應負之責任：新時代年輕人，毫無工作經驗，必須從基礎教育做起，避免其好高騖遠；有效認識企業生存發展與企業文化。充分認識自己的工作權責、角色任務，必要之擔當。
- (三) 徹底教導基礎功：告知公司管理規章，部門制度；說明工作的組織與流程。
- (四) 嚴守紀律：教導新一代部屬遵守組織紀律、團體秩序與安定的規律。
- (五) 規劃式成長：從頭開始做起，紮根年輕人工作之基本工與馬步，管理者率先示範，是讓新一代獲得深刻印象的最佳培育態度。
- (六) 詢問新進人員工作不明白的地方，要求新進人員實際動手去做；即時糾正、指導錯誤；要求再做一次。

小叮嚀

共好精神

印地安人 (Indians) 的祖先得自中國人的傳說，而有了「Gung Ho」(共好)的生活智慧。共好是中文「一起工作」的意思。所謂共好，指的是人人以正確的方式做正確的事情，而且得到正確的報酬。企業要推行共好，應該一切都始於松鼠共同價值的凝聚，海狸的自律及和野雁團隊互相鼓舞的力量等精神。

第六節 用才之工作管理、工作執行與工作控制

用才之工作展開必須先掌握工作情報資料，分析情報資料之需求，工作優先順序，過去之缺失對策，客戶之滿足點與上司之企圖心；再進行整體衡量，確認優先順序，以整體優先順序，建構工作之目標，做好用才之工作安排與分工展開執行、並以各種用才之管理管制手法進行內控，以確保工作安排有效落實，以達成用才工作目標之順利進行。

一、用才之工作安排管理

(一) 工作安排之情報收集

1. 市場的趨勢：大環境之市場動向與科技發展，市場滿足與需求人才。
2. 消費的需求：市場客戶群主要發展動向，未來需求產品與人才條件。
3. 同業的水準：產業發展與同業優點分析，未來公司需求之多元人才。
4. 客戶訂單的要求：公司主力客戶群，訂單特色，安排在何部門作業與生產，哪台機械生產最適合，何人操作最好？何人服務最棒？如何能提升客戶滿意的服務與價值提升之用才機制。
5. 試作的缺失：商品開發之問題、確認之問題、試吃、適用及試作之問題，有無徹底檢討改善，安排哪些人進行運作。
6. 過去的障礙：針對客戶群之抱怨與生產之瑕疵，有無安排適當之主管，進行專案改善，其主要問題有無讓員工知道及如何避免未來再發生、防止之管制模式。
7. 客訴與服務：80%的客戶問題與抱怨，均是在企業內部未能進行有效改善與排除部門間之抱怨，造成企業之折讓、退貨、降價等損失，有效發揮部門間之滿意度與用才管理之水準將是主要重點。
8. 訂單與工作清單：彙總所有工作與訂單，安排優先順序輕重緩急。
9. 人力水準：收集每位員工之專業素養與能力水準，擔任適合工作。

(二) 用才之工作目標規劃

1. 經營目標：企業年度目標與年度預算，部門主要方針。
2. 管理目標：達成部門訂定的數值目標，單位主要工作要項。
3. 數值目標：即以營業目標、粗利益目標、庫存目標、商品迴轉目標等為基本，進而營業經費預算、營業利益目標，甚至連個人營業目標、個人粗利益目標等基本數值。
4. 行動目標：營業活動的無事故目標、新商品促銷活動的展開、新顧客開發管理、新服務的推行、員工知識的提昇、從業員的穩定力提昇、指導教育。

(三) 用才工作展開衡量重點

1. 瞭解本身的目標：讓每一位員工知道本身的工作量與工作目標。
2. 瞭解職務權責：認清自己的職責，承接何人工作與向何人負責。
3. 資源與條件：工作項目與組織資源、員工能力條件是否足夠。
4. 前置作業：主要的瓶頸與因應的對策，優先準備與缺失預防作業。
5. 變數如何安排：緊急的訂單，臨時分派的工作，特殊的工作，客戶變更事項，跨部門問題事項，如何規劃與有效安排。
6. 安排之投入水準：人員水準、機台水準、物料水準、技術水準、服務水準、流程環境、作業能力與檢測能力。
7. 部門整合：工作安排，有無達到部門間之分工整合，通力合作之團隊精神。
8. 運作機制：標準有無，情報有無，有無達到三互水準，即「資訊互通、資源互用、相互支援」之互動與運作機制。
9. 補充後勤：執行單位與展開人力，需求支援與協助之清單有哪些？協助後補充事項為何？均應清楚明瞭。
10. 外力的協助：工作展開時，本身能力與條件不足，透過外力協助與管理的重點有哪些？
11. 同步同質：整體用才工作展開，有哪些需求訓練與問題再排除項目有哪些？強化同步工程與同質能力之運作與事前工作。

二、 用才工作展開之執行管理

- (一) 執行組織工作制度、標準與法規。
- (二) 執行企業年度目標與預算及內控、內稽。
- (三) 總經理為本公司最高執行主管，執行達成公司年度投資報酬率目標的全盤經營工作。
- (四) 部門經理秉承總經理指示，負責執行各所屬部門的年度營利目標決心。
- (五) 總務人事：分別支援各部門的庶務、人事工作。
- (六) 財務會計：提供各部管理所需情報，協助辦理有關帳務及財務調度與收支。
- (七) 資材：提供商品、零件品、包裝材料等的採購與倉儲服務。
- (八) 修護：加強售後服務並為各部修護故障品。
- (九) 企劃：開發新產品，分析各部門的經營管理狀況，研究有效的經營管理方式，協助各部門提高其經營效能。
- (十) 會計經理：編制和執行預算、財務收支計畫、信貸計畫，擬訂資金籌措和使用方案，開拓財源，有效地使用資金；進行成本費用預測、計畫、控制、核算、分析和考核，督促本公司有關部門降低消耗、節約費用、提高經濟效益；建立健全經濟核算制度，利用財務會計資料進行經濟活動分析。

三、 用才之工作控制管理

- (一) 應用甘特圖(Gantt)：依工作清單項目與工作時間點結合，再以箭頭標示出此工作的起迄時間，進行每一項工作之管理，有落差之單位與員工，即可隨時支援與調整改善。
- (二) 應用看板管理(Kan-ban)：豐田式之管理與精實生產之作業體系，就是看板管理，看板管理就是看得見的目視管理，人人依循看板進度標準法則進行，即可達到快速又具效果之管理水準。
- (三) 應用檢核表(Checklist)：針對企業依每個人之工作重點與過去缺失之問題，建構一道保護牆，如電腦之保護牆，不只可控制重點更可即時檢查出問題點並快速排除，更是預防的防護罩。

- (四) 應用三角圖：在正方形中，劃一交叉線，此線即是目標線，依目標線檢核數值，落差者即可即時協助，超前者即可進行餘力管理。
- (五) 應用標準檢核：建立標準樣本，對照實體、照片與範例等比對。
- (六) 活用走動管理：用人管理中，主管在工作安排後，應強化即時走動管理，確認實際作業情形與作業水準。
- (七) 日報分析管理：透過企業各部門之日報，進行彙總與統計分析，即可找到問題與缺失。
- (八) 電訊管理：運用通訊、網路、視訊、數位、通聯與衛星影像，進行情報管理與用人機制分析。
- (九) 顏色管理：活用日常生活之紅綠黃燈，景氣信號燈，建立企業綠＞藍＞黃＞紅之重點模式進行優良、尚可、注意、危險等思維。
- (十) 儀器控制：企業與宇宙全人類大家均在追求精密水準，科學DNA，實際上應用人管理與操作工作，易疏忽與差異比重較高，透過儀器與設備檢測機制較佳。
- (十一) 會議管理：透過組織體系，整體交流運作，找出部門之落差點，及時進行部門改善與個人指導運作，以確保組織整體績效。

小叮嚀

高效率會議

沒有會議，任何企業都難以運作。然而無效率的會議所佔用的時間、人力，往往大量浪費企業有形無形的成本，甚至無法得到開會預期的效果。解決之道不是少開會，而是開更有效率的會議。假使每一個人都具備有效開會之道，會議將是經營上最有用的工具，也可以說，生產力的提高，要從會議開始。

第七節 用才之升遷輪調管理與用才活化策略

人才培訓應跟著組織的發展與部門的成長及輪調與升遷；有助於組織快速成長，人才源源不絕，人效持續創新與突破。

一、用才之升遷輪調管理

(一) 升遷輪調效益

1. 對於部屬：工作豐富化、擴大化、工作責任化、開拓成長之門、工作增加變化、對能力信心增強、被重視的感覺、能學習到不同領域與管理經驗、體驗主管的角色、增加才氣與抱負、減少失業無門。
2. 對於部門的效益：增加強兵、工作瓶頸得以協助、不怕流動、績效提升、人員調度容易、更多的專業人才、工作量或組織成長、服務更快速與周到、強化組織活性化、富將強兵高薪的基本政策。
3. 對於主管的效益：可做更多的事、工作可授權給部屬代理、工作增加時，不致手忙腳亂、增加自己的管理時間、主管拓展工作時，不致雜事纏身、可以運用人才的創意與技能、獲得適當的休息與進修、培育接班人與個人向上實力、增加績效提昇實力、建立組織發展基礎，讓自己具向上發展潛能。

(二) 用才升遷輪調的主要手法

目標管理、工作輪調、組織運用、晉升制度、專案參與、會議參與、訓練提升、短期代理、實習代理與企劃主導。

二、用才管理之活化策略

(一) 用才之個人活化策略

1. 職位輪調：是將工作人員在近似或不近似的工作職位上調動，這種調動是以數小時到數週的時間間隔，定期進行的。
2. 工作豐富化：是重新設計一個工作職位，把那種可以提升工作者心理參與感的任務或活動納入，這種設計包括重新安排工作任務和製程、加入新任務、增加任務的變化性，以及增加與別人接觸的機會。
3. 工作擴大化：是增加一位工作人員執行任務的範圍和多樣性，我們也可

以把它視為「工作豐富化」的變異方式。

4. 自治工作小組：是員工以成果為導向而組織的小組，多半可以在相當期間內不受外界的控制或影響。
5. 參與式管理：改善了管理人員與員工之間的傳統關係，使得員工可以採用許多方式來增加對組織整體方向的影響力。
6. 彈性工作時間：在這種制度下，每位員工都可以隨自己的喜歡而在任何時間上班或下班，只要他能在一定的時間內做滿某些工作小時就可以。
7. 事業發展：能使員工有機會評估自己的技能、潛力、和事業發展，從而為個人事業目標的推進擬定計畫。
8. 問題諮商：在某些公司組織中，有著嚴重個人問題或調適困難的員工，可以在問題諮商的方式下，從有經驗的專業人員那裡得到協助。
9. 減除緊張感訓練：是一種個人化的個人發展訓練，它把特殊技能教給員工和管理人員，藉此協助它們消除、降低，或是避免由於情緒而引發出來的緊張感。
10. 自主性溝通訓練：可以使員工和管理人員能夠在確認彼此的權力和需求之原則下，以直接的方式與別人辦理交涉。
11. 溝通分析：已經迅速成為實用心理學中的一個熱門體系，在這個體系可以使得大多數人了解和更有效地應付正常人類行為。

（二）用才管理之組織活化策略

1. 人力資源規劃：是採取有系統的方式，去分析一個組織目前的人力組合；再根據經營預測去分析它未來的人力需求；然後決定如何藉著甄選和培植來應付這種需求。
2. 史坎龍計畫（Scanlon plan）：是一種合作方案；勞工和管理階層在這一方案下，要逐漸提高生產力，同時也要維護工作的保障，並將部分節省下來的成本，以生產獎金的方式分配給員工。
3. 評鑑中心：是用來評估有前途的管理人員的一種設施，以便認出有潛力可以繼續大力培植和提升的管理人才。
4. 目標管理：是依據某一期間對公司、部門和個人目標的認同，而採取的管理方式。

5. 組織發展：是一種有計畫的更變過程，其中涉及為了建構更有效能的組織而設計的行為科學技術。
6. 平等雇用機會：是一種組織性全面努力，以便確使員工不致因為與工作能力無關的個人因素，而在雇用計薪，和晉升方面受到歧視待遇。
7. 行為調整：是訂定員工必要的目標行為，以及為了強化這種行為，使之更能持久，而對工作環境做有系統的安排與調整。
8. 人力資源會計：是採取金額記帳的制度，來登載一個企業或其他機構中所有人員的生產性能力。
9. 共同所有權制：並不只是把工人放入董事會中，或是把公司的股份給他們，它所代表的是共同控制。在這原則下，公司的營運應以在該公司中工作的員工利益為主要依歸，因此並不是以股東的利益為依歸。

（三）用才管理之企業活化策略

1. 依企業組織發展建構：以企業規模大小，短中長期發展規劃多少工作設多少人，不能因人設職，造成浮濫用人，人事成本提升外，效率隨之降低。
2. 依能力專業安排工作：個人專長與企業需求工作條件結合，需將專長配合組織與職務，才能發揮工作實力與潛能，除工作順暢外，效益更為提升。
3. 管理幅度適可：因每個人能力有限，發揮組織整體效益才是重點，依部門專業條件，確認適合之人力安排與適當之管理者才能有效控制，避免組織失控問題產生。
4. 大才不可小用，小才不可大用：大才小用，不只容易埋沒人才，績效不彰外，人才因無法發揮更容易流失；小才不可大用，就如「蜀中無大將，廖化作先鋒」，發揮不了作用影響企業工作效益，更影響企業發展，小才者，做大事，只會喪失時機，浪費公帑。
5. 不可專才通用：企業組織中，行政人員與幕僚人員是文官，技術人員與工程師是武將；文官有文官之條件與工作，武將有武將之條件與工作，萬萬不可將兩種混淆運用，如此管理工作勢必績效不彰，且有違用才管理配置。

6. 不能以偏蓋全：組織中有能行而不能言，有能言而不能行，不可因經營者本身重用無能之人，影響企業發展，背離用才機制。
7. 分配工作力求公平：企業中工作分配與用才，不可勞逸不均，主管安排工作一視同仁，公平、公正與公開分配，避免勞逸不均；從日報表與考核中，實際發掘工作落差與問題，並適時調整工作安排，即可避免此類情形產生。
8. 不可久任一職：久任一件工作，易形成習慣成自然，不肯再上進學習，易缺乏幹勁或支援調遷的不願意心態產生，也降低人員因乏味或缺乏新鮮感，無法吸收新知情形而求去，同時易產生不當之舞弊行為。
9. 避免同工不同酬：同工不同酬，企業人均易抱怨，有些人每天以年資及資深耍大牌，要求高待遇但實際能力與績效很差；有些員工雖然操作同樣機台，有些人創造高績效，有些人加班後之績效均比不加班的人差，若無效者要求高待遇是不當的；企業應以績效分析與績效評價，建立薪酬獎金機制，才是正確的。
10. 重用有能力之人：常言道「用人莫疑，疑人莫用」，重用他，就要相信他，疑東疑西，疑神疑鬼，深怕部屬能力不夠，效率不高，有能力的主管不怕部屬能力超越他，主管信任部屬能力，部屬工作自然全力以赴，發揮最大效益，更是主管與企業用才之主要目的。

小叮嚀

用人莫疑，疑人莫用

用人當出於公心。世人皆以「會用」「與不會用」論人，其實，此為次之事，而「真用」、「假用」方為用人之道。從事業出發，真心用人，必得用人之法；而從私利出發，不誠用人，即使用得一時之巧，也必失人無疑。

【資料來源：周平 著（1996），《古今用人要訣》，稻田出版，頁 3-4】

第八節 衝突管理與團隊管理

衝突管理的技能，美國管理學會針對中、高階主管的研究發現，20%時間是用來處理衝突，如能減少組織衝突，建構活性化組織團隊，更有助於企業整體發展。有效提升管理者之衝突管理技巧與決策、領導與溝通技能水準，為當務之急。

一、衝突管理

(一) 衝突觀念

衝突是指由於行為、知覺、感受到有不相容的差異存在，而導致某種形式的干涉或對立之表現。範圍從細微的、間接的、高度控制的衝突，到罷工、暴動和戰爭等的外顯行為。

(二) 衝突的三種觀點

1. 企業利益與基準落差：衝突都是不好的，只要共同一致共識避免。
2. 社會人群關係觀點：組織間衝突是自然而又不可避免的現象，可以轉化成正面的力量，多互動與交集可建構以群體為核心觀念。
3. 人與人之間觀點：有些衝突是組織運作所必須的，維持最低程度的衝突，可以保持組織的活力、自我批判的思考能力和創造力。

(三) 良性衝突 vs. 惡性衝突

1. 良性衝突（functional conflicts）可以促進組織目標的達成。
2. 惡性衝突（dysfunctional conflicts）會阻礙組織目標的達成，其可以鼓舞一個部門的衝突，卻可能同時毀了另一個部門，妨礙團體績效。

(四) 處理衝突的風格

管理者會因應情境而改變衝突的處理方法，但是管理者還是有其偏好，或是最常採用的衝突解決之道。但並不是所有的衝突都需要處理，事緩則圓。

(五) 衝突的來源

1. 溝通上的差異：語意—誤解—溝通管道中的噪音。
2. 結構上的差異：組織結構的垂直或是水平分工。

3. 個人差異：個人的意識形態和價值觀。

（六）降低衝突的方法

1. 迴避（avoidance）：有些衝突是無關緊要、情緒激動、潛在的破壞威力強大時，迴避（避免或是抑制衝突），反而是上策。
2. 遷就（accommodation）：將他人的需求和利益放在個人的利益之上，以維持和諧的關係。
3. 強迫（forcing）：犧牲他人以滿足個人的需求。
4. 妥協（compromise）：各方都必須放棄某些利益。
5. 合作（collaboration）：最佳的雙贏情況，各方都獲得了利益的滿足。

小叮嚀

預防衝突的管理方式

- 讓成員瞭解他們彼此間的差異，不要預期大家是「人同此心，心同此理」的一群。
- 訂定清楚明白的工作規則，共同遵循。
- 設法使每個人都積極參與討論，不會因自己意見與人不同而採取退縮或袖手旁觀的立場。
- 時時提醒各成員大家共同的目標。
- 提早設計議程，讓大家有足夠的時間加入廣泛的討論。
- 避免衝突變為個人間情緒化的敵對態度，導引大家就事論事，以產生互補的結果。

【資料來源：許士軍（2003），《許士軍為你讀管理好書》，天下文化，頁 23】

二、用才之高績效團隊領導

組織關係，在研究組織與組織間成員之行為互動與工作交集運作，組織如何分工，如何整合，如何達到組織人心的共識，組織成員樂於學習與學習分享，進而願意為組織目標共同努力，發揮每一個人能力與有效之合作關係，彼此工作協商，工作支援，工作激勵與工作改善，為達到組織之目標與使命之共同群體關係。組織中之成員不願學習，不配合工作，唱反調與放炮之行為，均是組織關係必須強化溝通與交流，以提升彼此共識，減少破壞組織工作的進展與團隊默契，進而改變這些影響組織成長之行為與心態。

（一）建構高績效組織團隊原則

促進組織中之人際關係與團隊，使組織成員樂於工作學習，全心投入工作，建構組織團隊可從以下方法進行：

1. 了解人性與重視每人需求：組織中的管理者，應了解人性，掌握組織中每一個人之需求，應用人的需求進行管理，才能發揮組織成員的實力，確保組織的工作效率。
2. 工作規劃得當：分析組織中每一項工作需求條件與執行工作者必備條件，再安排組織中適合成員執行工作，如此工作難易與組織成員能力相互結合，更能增進組織間適才適用與團隊運作之關係，確保組織人員的效能。
3. 重視工作參與共識：新時代整體環境變化快，許多運作，主管應避免獨裁，即時讓具專業與經驗之員工參與工作規劃，屬員受到重視，不止樂於提案，更樂於工作。
4. 組織中目標與考核項目公開。
5. 組織中的問題快速排除。
6. 避免形成組織之小團體。
7. 定期交流溝通。
8. 處事三公（公平、公正、公開）水準。
9. 適時組織激勵：適時激發組織之潛能，發揮每一位成員之實力，減少不必要之懲處；引導組織成員觀念改變，激勵員工之工作意願，樂於讚美員工與滿足員工需求，並即時處理其工作中之障礙，彼此尊重與肯定，

使員工不論在工作上、精神面與生活上，毫無牽絆時，員工就樂於工作，潛能就能激發，組織功效更易浮現。

10. 團隊共存共榮之領導：部屬與部屬間，同事與同事間，單位與單位間，充份分工合作，發揮組織整體能量。大家同心協力，團隊合作，分工合作，共同為達成組織目標，大家全力以赴，共存共榮，利弊共擔，福禍與共，組織中人人共同排除影響組織進步的絆腳石，追求組織的永續發展與分享組織的資源與利益。

（二）首創團隊領導新技能分享

1. 管理大魚法

- (1) 分析重點工作，安排忠誠度高之員工執行此工作。
- (2) 培育主要人員，針對優秀人員做好長期培育計畫。
- (3) 80/20 原則（80%的收穫，來自於 20%的付出）與ABC管理（乃是將物料依其存貨金額或耗用金額分為A類、B類及C類，藉以達成管理目標。）以更多心力投入績效工作。

2. 轉移乾坤法

- (1) 目標移轉滿足需求，不同人物採不同激勵條件。
- (2) 與員工互動交流，即時排除不滿情緒與干擾。
- (3) 鄉下小牛入欄法，大眾誘因與集體激勵表揚。

3. 面子裡子法

- (1) 針對表現優秀，又具示範效益之員工公開表揚。
- (2) 工作中有進化時，即時肯定員工與適時讚美。
- (3) 處世與工作安排管理，本著公正、公平與公開。
- (4) 針對表現落差員工，私下糾正與指導基準作業。

4. 律師法

- (1) 針對公司制度、流程、權責、規章、基準，執行管理工作。
- (2) 部門中重點工作，推動工作與易犯錯誤，公告宣導。
- (3) 針對部門累犯或新任工作，閱讀基準及簽名認同。

5. 成長法

- (1) 建構每一部門與員工，工作執行目標與改善清單。
- (2) 針對每一個人，推動成長幅度，實現自我成長管理。
- (3) 目標與定量性之指標，必須定期評價與即時賞罰。

6. 大學教育法

- (1) 針對問題員工與無效者，推動假日（夜間）成長教育。
- (2) 週績效表現落差幹部，推動週日成長教育。

7. 紅綠燈法

- (1) 工作表現，運用看板化管理，好壞即時顯示。
- (2) 針對違規與表現不良者，即時開單告發懲處。
- (3) 整體產生之錯誤，並非處罰，而是整體特別教育。

8. 定期法

- (1) 各種目標細分化，建構每一階段必須達成之目標。
- (2) 工作表現、工作瓶頸與工作心情，必須定期互動。
- (3) 針對表現管理，不可一季以上評鑑，應每周、每月定期評鑑。
- (4) 獎勵應採即時激勵，定期與不定期鼓勵，效益為主。

9. 成就式

- (1) 沒有目標與壓力無法成長，提供與建議部屬作法。
- (2) 以專家之水準，尊稱部屬與滿足部屬工作成就地位。
- (3) 協助部屬需求實現，即時排除部屬工作問題與障礙。

10. 參與式

- (1) 工作目標與工作基準建立，邀請員工共同協助建立。
- (2) 依工作性質特色，找部屬規劃工作，讓其當工作主持人。
- (3) 對於影響部門與當事人之工作，詢問主管與當事者。

11. 授權式

- (1) 隨時分析員工能力水準，安排員工最適任專長工作。
- (2) 針對表現優異與配合度高之核心部屬，培養成助理。

(3) 對無表現、無能員工，確認管制與安排不重要之工作。

12. 殺星劍法

(1) 針對特殊工作與專業工作，避免一人獨佔專長。

(2) 培育一位專業員工，不如培育一群優秀員工。

(3) 工作技術採用制度化標準化，以減少技術斷層。

小叮嚀

進行充分的授權

- 授權是事必躬親（凡事不假外求，寧可自己動手）與管理（注重制度，然後匯集群力共同完成工作）之間的最大分野。
- 知道自己的主要職務，並專注於你的最高目標和工作。
- 學習委派。
- 不要因為別人沒有做好份內的事或是沒有依照你的標準做事，你就把事情承擔下來。
- 不要以為什麼事都得完成，有些事並不重要。
- 當增加的職務威脅到你的績效時，要學會說「不」。

第九節 用才績效評價與用才激勵

績效管理係強調主管與員工間事先對工作目標設定的重要性，以職責為基礎，以工作表現為中心，透過主管與部屬之間經常的互動、諮商與檢討工作上的得失，使部屬知道主管要部屬做什麼？要如何做？工作標準在哪裡？依工作成果來衡量績效，並使員工不斷的經歷新的經驗、培養新的技術，在主管適時的協助下來完成工作目標，並累積工作歷練，成為企業的棟樑。

一、用才之績效管理

（一）創造企業內人力資源成長

1. 管理各階層充份支持。
2. 制度及辦法之設計應多加宣導。
3. 聽取及接納建議，以作修訂之參考。
4. 制度確定後，對管理者及參與者再作溝通，並做必要之訓練。
5. 實施時，不妨自上而下分段進行，使高層管理者示人以範，影響下屬。

在績效評估及追蹤中所獲得之資料，要充份運用在薪資、升等、辭退、轉調、組織變更、訓練需求等相關人事作業上，有效確保組織中人才水準持續提升與用才之人效發揮。

（二）導引員工重視整體績效

組織內的員工不可能均屬天才型；即使員工都是天才，其工作績效亦全非傑出貢獻者。因此，身為管理者應對員工的工作績效隨時加以評估，對所託付之工作與任務不時予以追蹤、輔導，以使其工作能適時、適切地加以改進，透過輔導使員工把工作做得更好。具體做法有下述各項建議：

1. 宏觀整體績效

一個組織固然重視個人的績效，但更重視整體的績效。有時個別員工的績效都很好，但著力方向不一，個人績效以致被抵消，整體效能亦因而未能形成。

2. 引導與激勵

在對員工績效作追蹤進而求其工作改進時，要以誘導與鼓勵的方式進

行，以免責備後形成員工的挫折感，使員工信心喪失，更加重其績效逆轉。

3. 輔助與引導

好的管理者原本就應該在部屬溝通時多聽少講。在與員工做績效追蹤時固然要耐心傾聽，但更重要的是適時提出對員工的援手，以便員工在工作改進時更順利。

4. 建立適當追蹤與改善協助

避免傷害良好的關係，對員工做績效追蹤及工作改進時，鼓勵協助與建議其成長之道。過份積極與不當言詞，可能有損彼此正常關係；關係一旦受到傷害，則日後彼此缺乏信賴及尊重，用才成效就不彰。

5. 創造員工績效

全員追求工作改進基本精神，其基本精神在使員工在工作執行過程中主管與部屬彼此一面相互學習，一面相互改進。

(三) 建構績效基本手法

1. 以競賽方式實施 3S

經營企業最基本的就是保持公司的整潔，因此為了落實整理、整頓、清掃（3S），以競賽的方式來進行，針對獲勝提供獎勵，可以提高工作的興趣，更能增強積極性和主動性。實施要點如下：

- (1) 時間不宜過長，以一至四週為一階段，重點式進行，再根據各部門得分數給予獎勵。
- (2) 實施時避開工作繁忙的時間。

2. 於部門設置意見箱與提案單

設置意見箱，廣泛收集員工們工作上的新構想、或是對公司提出改進意見，能激發員工對公司的熱愛和向心力，也可讓員工有機會參與公司的經營。意見箱設置在員工必經之處，多利用宣傳海報號召員工踴躍參加，提供的意見表不要太複雜，對於提出的建議，最好於一週內給予回答。

3. 協助處理顧客投訴與部門難題

現今這個時代，各商家在商品、服務品質、銷售方式等，並不占絕對優

勢，而為了和競爭對手拉開距離並擴大顧客群，就該著重於處理顧客的投訴，處理得當，就能拉開和競爭對手的距離，贏得更多主顧。

- (1) 不能流露出一不耐煩的神情。
- (2) 投訴提供我們改善服務品質，要感謝提出投訴的顧客。
- (3) 站在顧客的立場，耐心的傾聽。

4. 協助部門目標與控制分析，使用各項報表來診斷部門營運狀況，並做預警、改善之用。

(四) 用才績效評價

績效評估的目的是提供資訊作為人事決策及員工發展的參考。人資部可依企業的策略性目標，結合組織計畫，可分為短期和長期，根據工作分析，來確立個人的、團體的、組織單位的效標及效標時程。

決定評估內容後，接下來，我們要問何時評估？定期的方式對組織的管理較為容易，大多數組織每半年到一年進行一次正式的績效評估。用才績效評價管理方法如下：

1. 從公司不同層級、不同職掌，一個或數個的統一評估表格，演變為比較彈性，適用於不同工作、不同職級的評估方法。
2. 從程序導向到願景／策略導向。
3. 由上到下的推行方向，把公司目標、部門目標與個人目標連結在一起。
4. 從事後評分到事前規劃，從打成績到管理制度循環的建立與連結。
5. 目標管理導向，重視貫徹與落實執行力。
6. 把獎懲制度與績效成果連結在一起。
7. 強調質化與持續的改善行動。
8. 是一個雙向且不間斷的回饋落實。

(五) 績效評估指標

1. 總部績效評估指標，包含企業生產力、企業成長率及企業安定性。
2. 企業生產力：企業生產力＝總產出／總投入，藉由此公式，可算出企業之人效、坪效總資本獲利率。
3. 企業成長率：包含店家或營業額的成長情形。例如：業績增加率、毛利（率）、增加率、店數成長率、人事費用、存貨等，當服務品質之是否提昇及知名度之增加與否也是企業成長率評估時須考量的。

4. 企業安定性：這項評估指標，包含了連鎖店的資本結構健全性，如自有資產率、流動資產、固定資產比率、存貨比率、應付款比率、借貸比率等。
5. 營業額：營業額較去年同期成長情形如何，在此會牽涉到同期（月）間之社會環境的演變及節慶的影響。
6. 毛利（率）：店舖存活的重點：是否有賺錢，因此毛利（率）績效的評估更形重要；是否較去年同期，上月成長，是否領先業界？還是水平？還是在業界水準之下？
7. 商品迴轉率：迴轉率＝同期間銷售額／同期間庫存額，迴轉率可提高流動資金之運用。迴轉率低，資金易積壓。
8. 流動比率＝流動資產／流動負債，該比率各業態不同，但若低於 100% 表示負債>資產，是相當危險的。
9. 坪效：店舖的總業績／營業總坪數，當然坪效愈高愈好。
10. 人效：人事費用的高漲，常會侵蝕企業的安定性，因此控制得宜的人效也是企業績效評估重點。人效＝總業績／總人數（總工時）。
因此，提高人效，唯有從二點著手，提高總業績（有時非常不易）、縮減工時（可由人員工作效率之提高及主管工作分配得當來改善，此為較易達成之點）。
11. 庫存額：庫存額過高，企業極易產生調度困難，影響企業成長情況。一般常說要做到「零庫存」，是理想化太高，然而企業應該要懂得「適量庫存」，才能提高績效與避免資金積壓，產生公司資金流量不足，極易產生黑字倒閉現象。

藉由數字化的績效評估，才能有效管理企業，才能面對競爭日益的環境。

（六）績效檢討與改善

針對績效評估在水準以下之點，研究出可行性改善方案，或水準以上之點，能將其維持甚或更好之方案。大體而言，可分為業績、人事、庫存三大方向。

1. 業績之有效提高：業績與利潤之多寡是企業之生存命脈
2. 營業額：來客數 * 客單價
3. 來客數：流動人潮 * 入店率 * 交易比率
4. 客單價：購買商品數 * 平均單價
5. 提高營業額唯有從下列幾點著手：

（1）增加來客數：流動人潮的提昇，顧客入店率的提昇，以及交易比率的提

昇。

(2) 提高客單價：提高客單價也是提高業績之方法。

(3) 如何誘使顧客之購買件數提高。

(4) 如何誘使顧客之購買單價較高之商品。

(七) 庫存之有效管理

庫存過多將會產生資金運用之困難，同時滯銷品之無法即時汰換，產生空間之浪費，產品質量失控，料帳不一與跌價損失。所以有效即時地處理過多庫存品才能提高經營績效。

小叮嚀

人力資源衡量指標

人力資源衡量指標，涵蓋員工數、流動率、訓練、出缺勤、人力資本成本、員工滿意度、薪資獎酬、員工生產力等項目。建立人力資源衡量指標，不僅要讓企業可以逐年累計相關數據，清楚瞭解資本投入效益的現況，掌握組織的發展趨勢，還要透過內部不同事業單位或部門做比較，甚至是跟競爭者作比較，以作判斷。

【資料來源：黃麗秋（2010），〈珍珠戰爭誰能勝出 建置人才儀表板提升即戰力〉，能力雜誌總第 651 期（2010/05），頁 25-26】

二、 用才之激勵管理

激勵管理是站在心理學的觀點，提出目標與激勵的關係，各專家也提到了目標、激勵與績效成果的關係。其中，以需求理論、期望理論以及公平理論三種最能表示目標設定與績效管理之間的密切關係。

(一) 人員激勵與士氣領導

激勵是運用各種手法與技巧，提升員工的工作意願與興趣，進而達到身、心、靈滿足，確保工作績效。激勵與士氣提升，是有效滿足企業員工生理、心理、物質、精神、情緒、肢體、語言、工作上之各種不同需求，促使員工樂意工作與全力以赴的積極工作，並創造組織的績效與成果貢獻。

在傳統「人的管理」模式之下，希望透過對人員的激勵管理來提升工作滿足感與工作效率。然而，當人員異動時，這些人員不僅帶走了個人的智慧資本，也造成企業智慧資本的流失。企業透過招募新人、重新訓練培育，這些例行性人力資源管理的工作不停地重複發生。在很多方面來說，激勵是發展人力資源管理能否成功的關鍵。管理人員應致力於引導員工自我激勵的方法來改善其工作，而不是使用外力（例如強加規則或不停的改善服務條件）來提高其工作表現的水準。

（二）激勵管理的一般原則

1. 合理調整待遇、改善工作環境，滿足成員需求。
2. 保障成員工作、協助其對環境的瞭解，增進其安全感。
3. 建立和諧關係，培養良好組織氣氛，增進成員社會滿足。
4. 尊重、賞識、信任與授權，滿足成員尊榮感。
5. 運用成員專長，鼓勵其積極參與，以滿足其成就感。
6. 適當獎勵成員，維持其卓越工作表現。
7. 加強成員履行角色能力及意願。
8. 建立公平考核與合理報酬制度，提升成員士氣。
9. 制定明確組織目標，提供成員努力標竿。

（三）員工士氣激勵方法，主要有以下幾種模式

1. 精神面
 - (1) 活動場所：提升優美的工作場所、安全舒適、溫度空調等等改善。
 - (2) 遊旅聚會：定期舉辦各種活動、聯誼、聚會與國內外獎勵旅遊。
 - (3) 訂購書報。
 - (4) 鼓勵進修。
2. 工作面
 - (1) 工作的互動溝通：重視員工的意見表達與建議，不定期安排與員工互動溝通，強化組織成員互動，了解員工之需求滿足與不滿之及時處理，建構組織活化之溝通交流管道，提升組織整體共識。
 - (2) 工作內容：豐富工作內涵，讓員工獲得新知識與新技能，強化其專業水準之優勢。
 - (3) 職務調整：即時的輪調與調整工作內容提升職員工跨部門能力。
 - (4) 晉升晉級：對於持續表現優秀員工，除擔任內部輔導員與榮譽職委員之

外，更應應用職級之實質晉升，以達到有效綁樁效益。

- (5) 擴大工作範圍：增加學習空間與工作之廣度，觀察與培育有能力之人，更是日後用才之道。
- (6) 協助達成目標：幫助部屬工作上不足能力，共同排除工作上障礙進而提供達成工作目標之最具效果方法。
- (7) 重視默默耕耘與成長之人：對於組織中之幕後英雄，應投給讚美與鼓舞的眼神與感激的話語。
- (8) 獎懲分明機制：管理上除了重視工作權責分工以外，應避免多頭馬車指揮，加上依循獎懲體制，才能達到員工高水準表現。

3. 物質面

- (1) 獎金：臺灣企業長期經營以來，獎金均採用全勤獎金與年終獎金居多，並未有效建立獎金激勵制度，員工工作表現之達成率與成果績效表現，可不定期頒發變動的成果獎金，表現越好公司獲利越高即可頒發更好的獎金，達到即時有效的激勵。
- (2) 入股分紅：過去企業經營成果，均將獲利部分，大多數分發給投資之股東；但隨著時代演變，現代企業必須將提撥部分獲利，發放給辛勤員工，更確保人才之激勵與好人才之穩定。
- (3) 無息貸款：對於資深表現優秀之員工，在其生活需求資金照顧自己家庭時，應即時協助，提供無息貸款，讓其安居樂業，能全心投入工作與增加對公司之忠誠度。
- (4) 薪資：薪資變化是可激勵員工，但有錢能使鬼推磨，對於員工只是一時的激勵，若要長久激勵，公司薪資制度應合理化，工作職務（位）應與薪資結構連結，並且工作貢獻與績效之表現，以半變動機制更具持續激勵的效果。
- (5) 福利厚生：企業對於員工的照顧，除建立合理化薪資制度、發放績效獎金與紅利分享之外，更應提供員工更多的照顧，如餐廳、宿舍、活動場所、福利社、托兒所、特別假、退休金提繳、勞健保費、年度旅遊、育嬰假、生育補助、慶生祝賀、三節獎金、安全保險、進修機會，以及國內外見習實習等。

4. 肢體面

- (1) 臉色：不要面無表情如牛馬鬼，應具恩威並濟之臉色表現。
- (2) 讚美：對於表現優秀員工，應即時於公開場合讚美，才能適時激勵。

(3) 鼓掌：有進步之員工，適時鼓勵與掌聲讚美，員工心情更寬廣。

(四) 潛能激發

用才管理上想要激發員工的內在潛能，除了必須培養民主領導理念，採用符合人性化的管理外，尚必須注意員工的工作動機、工作精神與團隊士氣，才能真正地瞭解員工的工作意願。因此，人事管理必須從事員工工作動機的研究，了解員工為何要工作，如何才能激發員工動機，提昇其工作成果。此外，對員工工作態度的調查，也是相當重要的。員工態度是一種心理狀態，常影響其工作意願；尤其是它所匯集而成的團隊士氣，對工作目標的達成，更具決定性的作用。是故，欲激發員工潛能，必須從事員工工作動機的研究，並調查其工作態度與團隊士氣。

(五) 商店經營之獎勵模式

商店經營獎勵的辦法可以大略分為經濟性質及非經濟性質的獎勵兩種。在連鎖加盟企業中，大部分會根據加盟店和直屬企業員工屬性的不同，設計針對加盟店及直屬企業員工的獎勵方式。例如招待連鎖店的員工出國旅遊，連鎖店的反應就很好，所以可用的獎勵方法很多，但是基本上，加盟店主所要求的利潤、折扣和獎勵，仍是最受歡迎的獎勵方式。

1. 增加薪金的給付：在此薪金指的是本薪，但是大部分的獎勵不會用增加本薪的方式，而是以獎金或津貼的方式發放，除非牽涉到職位的晉升。
2. 獎金與津貼：獎金仍然是最有效的獎勵方式，一般以單一連鎖店或個人為單位，有所謂的業績獎金，亦即達到一定的業績，就可獲得定額的獎金；至於以全店為單位，有時是為了維護員工的良好關係，不至於產生惡性競爭的結果，即所謂的部門獎金或門市獎金。
3. 折扣優惠或員工價：與獎金類似的成本費用折扣，比如進貨折扣，這類折扣常用於經銷商及加盟店，雖然不是實質的現金，但是對於加盟店來說，仍然是利潤的增加，但是對員工吸引力不大。
4. 公司產品獎勵：有些時候以公司產品或其他獎品做為犒賞，獎品的表面意義比實際價值高，多半用來做為提高士氣之用。
5. 晉升發展機制：如果業績也做為考績標準之一，則職位的晉升也是一種獎勵方式，但是這類的獎勵是綜合績效的結果，不是對單純營業成果的獎勵。

6. 放特別假：商店員工，上班時間不定，週末假日是比較忙碌日子，對於持續表現之績優員工，給予放特別假，其激勵效用大於發放獎金。
7. 精神面之加持：可採用如獎杯、獎座或獎狀類的頒發，此類獎勵多半在重要集會中頒發，屬於非經濟性的激勵。業界的年終春酒都會不時頒發各種獎項，如麗嬰房有勞績卓越、業績成長等獎座的頒發。
8. 公開表揚獎勵：口頭獎勵或是記功，諸如每月優良員工，常在企業內部刊物或店舖中展示，其他的公文上的書面獎勵、晨會的鼓掌與公開嘉獎等。
9. 多元方式獎勵：有規模的連鎖加盟企業多採取獎金與非獎金混合的獎勵方式，視狀況需要給與不同的獎勵。
10. 不同商店差異之獎勵：加盟店與直營店有不同的獎勵項目，簡單的分別是加盟店對實際利潤取得較有興趣，而門市員工的獎勵項目範圍較廣。

連鎖加盟企業在營運績效的評估與獎勵，是以標準化與效率化為重心，由於加盟店與直營門市的通路性質與總部運作方式不同，對於績效評估與獎勵的方式也就有所差異。在績效評估方面，直營門市較著重整體效益的評估，加盟店則較侷限於財務的評估；獎勵方面，實質利潤及折扣類的獎勵比較受加盟店歡迎，直營店的獎勵方式除了獎金類的獎勵，非獎金類的激勵也是常用的獎勵方式。店舖自我審查是把各類績效評估應用在店舖內外條件、經營效率、管理系統及顧客等方面；唯有做好營運績效的評估與獎勵，並且落實店舖自我評估，才能使連鎖店的營運效益提升至最高點。

（六）發揮組織整體戰力的方法

1. 組織合理化：重新盤點企業人才能力，組織系統整合，配合公司現況需求水準與未來發展方向，確立需求的人力與發展條件，調整不需要的人力。
2. 部門功能整合：針對企業各部門的功能，不論「生產部、業務部、管理部、研發部、財會部、商流企劃部、物流體系…」等進行功能分析，確認其當下價值與未來部門的組織功能，合併與調整部門需要之人力。
3. 各課、組績效分析：針對企業每一單位，包含課與組，進行單位人力與實際績效分析比較，有無不當冗員或影響績效之人力，有效進行人力之調整與必要淘汰資遣。

4. 人效分析：針對每一位員工，工作的能力與工作的成果進行分析，能力落差者施以必要的訓練，績效不彰者其薪資與獎金受到影響，以確保單位每一位員工實際的素養水準，確保個人的工作效率與提升個人對組織的貢獻。
5. 推動目標管理：運用目標管理機制，強化各單位的組織目標數值與每一位員工的目標數值，以確保用人與組織之績效。
6. 工時管理：建立工作標準工時，確保工作之產能效率，減少不必要加班，並可建立合理的目標體系與獎薪體系。
7. 績效管理：建立每一位員工與每一部門之績效評價，施以定量與定性評估，並與公司之考核、升遷、薪資、獎金，以及福利等體制連結，以確保部門績效與用人績效。
8. 考核機制：企業必須對整體「組織」與「個人」進行考核，考核應每月進行為佳，因為年度或季之考核時間過長，部門與員工表現其季初與年初表現之好壞，無跡可查考核只是表面與應付公司制度。最具效果之考核應與企業整體政策、部門方針、組織目標、個人績效重點與改善成長清單連結，如此運用之考核模式，對組織與企業之人效更易有效發揮。
9. 培育員工專業：規劃員工教育訓練之體系，針對組織每一位成員績效表現與能力水準，安排教育訓練，才能達成企業人力的多能工與專業工水準，創造更多優秀的多元人才，組織即可達到富將強兵水準，更可創造公司優勢的組織戰力。
10. 部門組織用人預算管理：透過企業發展與當年之企業目標，規劃每一單位之人力與用人費用，以減少不必要之組織成員與管制不當用人政策。
11. 加班管制：依據標準工時與預算體系機制，進行合理的作業工時，管制不合理的加班與錯誤的工作安排，以減少不當工時的增加。
12. 組織彈性化：針對組織各部門工作與功能水準，檢核有無多餘人力與效率落差之流程單位，即時安排組織中短暫多餘人力，進行支援與協助，確保組織工作之同步工程，同時也可達到減少人力資源之浪費。

(七) 不景氣，避免公司倒閉之用人政策

1. 人力精簡：依公司現有訂單與現有獲利之落差，避免資金流量不足外，強化企業之強將與精兵，以維持公司之生存空間。
2. 出缺不補：當有人離職流動時，企業整體員工應共體時艱，銜接離職員工的工作，共同協助企業因應業績下降與不景氣，才能避免企業關廠之命運。
3. 一人多職：企業全體應有整體共識，平時即應加強自己的工作能力與專業水準，在不景氣與企業業績下降時，才有更多的擔當與表現空間。
4. 壓縮工作時數與天數：業績衰退時，針對現有訂單量進行工時分析，需求人力分析，以此標準進行企業之目標績效管理，降低不當加班與浮增之冗員缺失。
5. 降低固定薪酬：企業業績下降，為求生存與後續之發展，裁員與減薪固然是下策，但總比公司關掉好，公司存在大家就有飯碗可吃，所以固定薪資轉變為變動薪資是必要之決策。
6. 開發客戶：動員組織力量，發揮團隊效益，大家共同開發客戶與提升客戶的滿意度，增加客戶數量與下單意願，訂單增加就是避免裁員降薪之開源機制。
7. 引進與開發新商品：共同研究新商品或搜尋客戶需求商品，有效滿足市場客戶與未來客戶需求商品，才是客群來源不斷，訂單綿延不絕之策。
8. 成本改善：為避免企業關廠，除裁員外，另應進行成本改善；企業人力成本只占企業總成本5~20%，尚有其他80%的項目可進行成本降低改善，並非應用裁員降低成本。
9. 專案體系：針對企業不景氣與業績下降，可透過企業主力幹部，進行企業體質改善與活用大家腦力激盪，因應企業當下之難關。
10. 提案改善：針對企業業績下降、降低成本等工作，可透過企業全體員工進行提案改善與小組活動，進行整體改善機制。

(八) 企業共同強化用才之領導

1. 公開公司的政策方針與未來發展方向。
2. 鼓勵組織成員參與公司的教育訓練與提供最新的科技與經營知識。
3. 帶動部門間和諧氣氛，促進跨部門分工合作與團隊精神。
4. 主管親臨工作場所，了解實務整體作業與主要缺失瓶頸。
5. 依員工能力與素質水準，安排不同工作，有效授權，以培養員工工作實力。
6. 對表現優異的支援，除了公開表揚外，更應即時獎勵，才具示範。
7. 重視環境的舒適，作業環境的工作安全，提供家感覺的工作場所。
8. 員工之任何建議，應予鼓勵，才能帶動員工提案與反應意願。
9. 員工的抱怨與申訴，應即時互動交流並排除其心中之不滿與不平。
10. 員工反應之問題，主管應主動與員工互動，共同協商處理對策；若員工反應之問題為組織之問題時，應透過組織成員共同解決問題。最忌諱是反映問題者，尚要協助解決別人的問題，易造成員工看到問題而不反應之後遺症。
11. 協助員工排除工作中之瓶頸與障礙，即時安排人力協助與支援。
12. 了解每一位員工優缺點，充分發揚其優點，並教育與引導其缺失改善。
13. 公告與安排每日工作計畫目標，優先順序與輕重緩急。
14. 注意本身形象儀容，舉止行動，言語表達需重點簡潔有力。
15. 工作安排與命令下達，要讓員工充分了解重點與預防缺失。
16. 提供員工工作基準、參考樣本、參考規範與使用設備清單。
17. 走動管理確認員工之工作正確與否，有無缺失或忽略不當的地方。
18. 要求員工針對工作重點與工作基準，做好工作自主檢核能力。
19. 依循公司之規章紀律，公平要求每一位員工落實執行力。
20. 工作以身作則，身教重於言教，做不到工作，勿要求屬員。
21. 部門功勞，分享部門貢獻組織成員，部門缺失自己要優先承擔。

22. 針對主力樁腳屬員，經常鼓勵表揚，並以小禮物致贈激勵。
23. 應用賀卡、生日卡、謝卡、表達對員工的致謝與幫忙。
24. 定期與員工互動工作問題，宣洩不滿與缺失交流問題即時排除。
25. 以友善與幫助部屬成長之觀念，糾正部屬的缺失與不當之態度。
26. 考核績效評價項目，事前公告，並一視同仁的執行。
27. 員工表現優劣，即時糾正與登錄考核才有依循證據。
28. 提升優秀員工與考績薪資，視員工能力與績效表現。
29. 工作安排均衡原則，休假安排均一原則。
30. 沒有抱怨的上司與沒有不滿意的部屬。
31. 協助部屬問題改善能力、問題預防能力、防誤手法。
32. 強化部屬本質學能，引導專長發揮創造高績效與高獎金。

小叮嚀

任人之道

繁任，要提綱挈領，宜綜核之才；
重任，要慎謀能斷，宜鎮靜之才；
急任，要觀變會通，宜明敏之才；
密任，要藏機相可，宜周慎之才；
獨任，要擔當執待，宜剛毅之才；
兼任，要任賢取善，宜博大之才；
提任，要內外明朗，宜駕馭之才。

《資治通鑑》·司馬光

第十節 個案分享

個案一：和泰汽車公司（培育全方位人才）

和泰汽車公司於 1947 年創立，初期以貿易為主要業務，隨後陸續取得豐田（TOYOTA）、日野汽車(HINO)及橫濱輪胎(YOKOHAMA)等世界知名汽車品牌代理權迄今。創業以來不斷的強化身為汽車銷售服務業的核心價值——「提供超越顧客期望的服務」而努力。

（一）培育全方位人才

和泰汽車的人力資源策略，係以企業文化為出發點，分別透過與外部環境分析，擬定出合適的策略及目標，積極在「選」、「育」、「用」及「留」等各項人才培育作法上力求創新與改善。

在內部員工方面，係以「培育全方位人才」作為中長期人力資源目標，展開一系列創新培育作法。

1. 改變以往新進人員新生訓練就在公司內部埋頭苦幹的作法，安排新進人員到經銷商實習，透過與客戶互動的過程，實地掌握汽車市場的趨勢。
2. 規劃公司全體員工接受問題分析與解決（Toyota business practice）訓練，強化全員問題解決的意識，以持續改善工作流程。
3. 導入績效發展計畫，以確認每位員工的績效表現，瞭解訓練的成果。同時主管也可以透過此系統掌握部屬工作質與量，適時給於協助與建議。
4. 提供員工外派其他國家機構，培育具備國際觀的人才。
5. 導入職能發展中心，透過分析、演說等各種活動的設計與執行，觀察具有升遷資格的候選人是否具備公司所要求的職能，也作為留才的參考依據。

（二）經銷商人才培訓機制

和泰汽車對於下游經銷商，規劃了一套人才培育機制。

1. 協助經銷商導入人資整合系統，除了一般人資管理功能外，更加強教育訓練的行政管理功能，以呈現完整的學習記錄，並追蹤學習成效。

2. 推動生活形態（life style）的課程，安排經銷商負責凌志（LEXUS）汽車的銷售專員學習打高爾夫球、美食養生及品酒等課程，可以瞭解金字塔頂端客戶的生活形態，增加與客戶互動的話題，進而增進新車銷售成交的機會。
3. 創新培育工具，提升管理及學習成效。開發 TQE（Toyota quality experience）銷售管理看板，讓經銷商營業所主管可以利用看板來瞭解每位業務代表與客戶的商談過程與結果，並給於部屬具體的建議與回饋；另外也透過豐田（TOYOTA）模擬遊戲，讓學員瞭解及時制度（just in time）在物流作業的各項應用。
4. 改善道場及零件識別館，以及 TPS（Toyota production system）教育館等體驗式教學設施，將服務廠真實的環境與設施複製至訓練中心，讓學員在模擬真實的環境下接受訓練，藉此發揮最佳的訓練效益。

和泰汽車秉持豐田模式（TOYOTA WAY）中持續改善、人性尊嚴的精神，不斷投入大量資金在人才培育，以促使員工、經銷商的人員都能不斷精進與公司共同成長，因而榮獲第四屆（2008）人力創新獎的榮銜。

【註：行政院勞工委員會（2008），《人資創新 擁抱全球：和泰汽車公司—奏收人才培育 創新多元碩果》，行政院勞工委員會出版，頁 18-28】

個案二：信義房屋仲介公司（不挖角策略）

信義企業集團以信義房屋為起點，整合不動產上、中、下游產業，並朝產業、技術、資訊與客戶四個相關領域跨出多角化經營的腳步，已逐漸展開出自立而健全的經營體系。

（一）立業宗旨

信義房屋公司非常注重對新進員工的招募與甄選工作，特別強調「信義」的重要性，其立業宗旨揭示：「吾等願藉專業知識、群體力量以服務社會大眾，促進房地產交易之安全、迅速與合理，並提供良好環境，使同仁獲得就業之安全與成長，而以適當利潤維持企業之生存與發展。」

（二）校園或軍中徵才

信義房屋在招募時，有一個很特殊的原則，大量招募無仲介經驗的新人，並發展出一套創新的人才招募標準，採取不向同業挖角的用人政策。

信義房屋因為相信「乾淨的杯子才能裝乾淨的水」（無仲介經驗）、「鑽石才能琢磨鑽石」（大學以上畢業）、「長期共同發展的事業夥伴」（32 歲以下）的「慎始」取選條件，如果錄用曾在這一行業混久了的人，這種人容易養成一些陋規或陋習，要再透過教育訓練的方式去調教是很困難的，因此信義房屋特別指定新人可以無仲介經驗、須符合大學以上畢業、年齡在 32 歲以下的條件，才能如乾淨杯子般地予以培育。

因此，信義房屋喜歡到學校或軍中去徵才，就是希望進來的人是白紙一張，就可以清楚地把公司的經營理念傳達給員工，讓員工養成正確的觀念，員工在公司就能待得久、待得愉快，並且能夠有好的表現。換言之，信義房屋是透過有效的招募，篩選適合的人選進入公司，才能夠建立企業的優良文化（信義立業，止於至善）。

【資料來源：王秉鈞(2005)，〈人力資源管理〉，經理人月刊(MANAGER today)第 10 期(2005/09)，頁 143】

在選才上，每位新進員工在到職的 6 個月內，先參與觀摩學長的行程或請其陪同適時指導，不得單獨服務顧客，並且提供信義集團旗下的仲介、代書、鑑價等多元的職涯發展。

（三）用學習累積經驗

對於每位新進人員會給予前半年每個月至少五萬元基本薪資的保障，並接受完整的新秀養成訓練，不能單獨接待客戶，僅能從旁學習前輩的服務專業，並從繪製商圈地圖開始，培養經紀人的專業能力，如此邊做邊學，才能將基礎概念的馬步紮穩。

【資料來源：張元祥（2005），〈房屋仲介 信義房屋：先學善待客戶再談業績〉，遠見雜誌第 232 期（2005 年 10 月號），頁 240】



第十一節 結語

用人之道，概括而言，善任之要，一為因事擇人，使人適其事；二為因人器使，使各有所宜；三為因流而導，使各趨所適；四為因佐而構，使之相佐合鳴；五為用盡其才，使之竭才盡能。

【資料來源：周可 著（1996），《古今用人要訣》，稻田出版，頁 229】



參考書目

中文部分

山際有文。圖解部屬指導。日本實業出版社。

角尾真夫。圖解人事部。日本能率學會。

高興、周戰峰。管理能人。貞德圖書。

菊池英雄。小規模大企業。新月文化。

國富強。圖解管理者マニュアル。經營實務出版。

野口吉昭。問題解決の技術。PHP 研究所。

楠田邱。加奧主義人事考課。社会經濟生産性本部。

謝明堂。達成目標管理與績效考核。生產力中心。

謝明堂。有效考核與優質領導實務。金屬發展中心。

謝明堂。建立團隊領導與溝通協調。中衛發展中心。

謝明堂。服務業日常管理實務。企管顧問協會。

謝明堂。如何領導各類型員工。金屬發展中心。

謝明堂。落實本土 TWI 主管訓練班。工業會。

謝明堂。顧問師人事管理實務。逢甲顧問師班。

謝明堂。企業人力資源診斷實務。大葉大學財管。

謝明堂。連鎖店經營管理實務。僑光企管系。

謝明堂。工作安排與工作控制實務。工策會。

謝明堂。商店人力資源管理專欄。經濟日報。