

第二章 文獻探討

第一節 人力資源管理及策略

一、人力資源管理

人力，是任何工作組織的關鍵資源，人力資源管理，更是一切管理的基礎。所謂人力資源（human resources）就是組織內所有與員工有關的任何資源而言，包括員工人數、類別、素質、年齡、工作能力、知識、技術、態度和動機等均屬之。就企業管理的觀點而言，是組織內部的「人」（員工），產生與組織有關的有形或無形的行為，例如知覺、技術、能力、態度、服務至有形的產品，泛指對組織可以有貢獻與「人」有關的資源；更廣義的解釋人力資源甚至可以擴大到「非物質資源」即屬之。

人力資源之所以與組織內其他資源相異，例如財物資源、硬體設備資源管理方法不同且複雜、多變，是因為「人力資源」的價值對於組織的意義與其他資源也截然不同，人力資源功能上的發揮可達無限的境界（非數量上之無限，種類多變及效用的無限），其不似財務、硬體設備的運用有其限制及特定功能；人力資源之所以與資金、原料之運用規劃不同，是因為資金可以儲存，設備可能被閒置，但人力資源卻無法將多餘的部分儲存，人力資源一旦閒置，隨著時間消逝無法保留，所以必須有計畫與適時的管理運用人力資源才能避免人力資源的浪費，將人力資源做最妥式的安排發揮最大的效用；原物料會消耗，機器會折舊，人力資源也會因時間流逝而過時，所以必須透過某些機制來提升或更新，這些機制通常就是「教育訓練」、「知識管理」、「績效管理」等人力資源管理項目的運用。

資金、設備投資回收有其風險，但人力資源投資風險更加難以評估且不確定性

風險高，然而若因風險高而不投資人力資源，組織是無法單靠設備及資金的投資增加競爭力及組織活力。資金及天然資源都是生產的被動因素，人才是累積資本、利用天然資源、建立社會經濟及政治組織而促使國家進步發展的積極堆動者¹。

人力資源管理（Human Resources Management），則為對組織內人力資源的管理問題。就字面上的意義而言，是指人與事密切配合的問題；亦即為組織中人力資源的發掘與運用的問題，但事實上人力資源管理不單是指人力數量多寡、產量多少的問題，而是如何將有限人力有效發揮效能的問題。簡而言之，人力資源管理涵蓋組織經營所需人力的取得與協調，運用各種管理技術，開發、培育使組織於營運過程中，對「人」方面的各項有形、無形資源獲得最大效益。廣而言之，人力資源管理是指組織內所有人力資源的開發、發掘、培育、甄選、取得、運用、維護、調配、考核和管制的一切過程和活動²。

人力資源管理學在發展過程中，受經濟學、社會學和心理學等的影響，並與組織理論的發展密不可分，由早先注重工作效率，轉而重視「人」的需求，進而兼顧「人與組織」的發展，以創造良好的企業經營環境。因此人力資源管理需負擔的角色有制訂政策、提供服務、稽核和創新等³。人力資源管理有四項組成要素（一）個人，包括其能力、個性、價值觀、知識與期望。（二）工作，包括工作之自主性、多樣性與挑戰性。（三）組織，包括其規模、結構文化、人力資源政策。（四）環境，包括經濟、社會、政治、科技、。人力資源管理在前述四項要素達到最佳的配合方可算是最佳人力資源管理運用，唯有在個人、工作、組織、社會四方都獲得協調滿足的情況下，才可發展出可長可久的人力資源執行方案。

。 ⁴

¹ Harbison, F. H., 1973, *Human resources as the wealth of nations*, New York: Oxford University Press, p.3.

² 林欽榮，2002，*人力資源管理*，初版，台北：揚智文化，頁 2。

³ 張火燦，1996，*策略性人力資源管理*，初版，台北市：揚智，頁 16。

⁴ 陳明漢，2000，*人力資源管理*，台北市：管拓，頁 45。

有關學者對於人力資源管理之定義，整理如下：

表 2-1：人力資源管理的定義

學者	定義
Milkovich & Boudreau(1994)	人力資源管理是影響勞工關係與組織效能間的一連串整合性決策 (integrated decision)
吳復新 (1996)	人力資源管理是指一個組織對人力資源獲取、維護與激勵以及運用與發展的全部過程與活動
郭崑謨 (1996)	人力資源管理之要旨在對於工作人力 (Work Force) 之重要性確切認知後，透過適切管理機能之運作，使其對組織目標之達成有所貢獻，同時，在運用人力資源過程中，確保人力資源對國家社會、組織本身、以及個人皆不虞匱乏。
黃英忠 (1997)	人力資源管理勢將組織內之所有人力資源做最適當之確保、開發、維持與活用，為此目的而做之計畫、執行、控制過程。
吳秉恩 (1999)	人力資源管理乃是人力運用之動態調適過程，旨在採取計畫、執行及控制基本程序與人力活動，亦即甄選人力、運用人力、培育人力、晉升人力及留住人力之循環，以達成適才適所目的，進而創造組織競爭優勢，促成組織目標之達成。
Cary Dessler (2002)	人力資源管理係指管理工作中，處理與人事有關的各項政策及相關實務。特別是探討企業如何招聘員工、訓練員工、評估員工、獎勵員工、以及提供一個安全且公平的工作環境。

資料來源：本研究整理

跨國物流業為服務業，提供物流之技術與處理物流相關流程之順利；物流業之人力資源管理相較於其他行業，在人力的獲取、維護與激勵更顯的重要，因為與製造業不同的是所有品質無法全部以機器設備來精進，許多重要的關鍵仍跟「人」的觀念、態度及執行細節的方法息息相關。在現今競爭的環境下，服務品質的提升一直被服務業者視為是一重要的競爭策略，尤其像物流業這樣一個結合了運輸功能及直接面對雙方客戶的組織，其維持競爭力的方式莫不在於提升顧客對其所提供的服

務品質能感到滿意。然而由於服務業無形性及難以標準化的特性，使得顧客在評估服務品質時，大多是靠其主觀的認知，因而也意味著傳遞服務的員工，其服務行為過程是一關鍵的因素，服務品質高度依賴著員工與顧客之間的互動關係是否良好。換句話說，像物流業這樣的服務業，其要促進服務品質，必須在員工與顧客互動之前，能先管理好員工的行為，也就是說，組織人力資源管理實行得當，才能激勵員工，並使員工有能力與資源去處理顧客的問題，最後達到提升服務品質的目的。所以跨國物流業在招募、訓練、評估、獎勵人員及人力資源相關議題，比其他產業更為重要。

二、人力資源管理策略及主要項目

人力資源管理策略是人力資源管理整合了公司的主要目標、政策及程序的規劃或模式。一個完整的人力資源管理策略有助於統合及分配組織的資源。根據各部門的特殊需求及優勢競爭力、外在環境的變化及競爭對手的行動等做最適切的安排⁵。因此人力資源管理策略可以說是較為長遠及全面的人力資源規劃方案，企業在追求目標時，對其內在與外在環境的適應方式，以解決人力資源相關問題的策略。

人力資源管理策略 (strategic human resource management) 可定義為「藉由連結人力資源管理與策略性目標，可改善企業績效與展出具創新和彈性的組織文化」。另一種說法是：「它是一種有計畫性的人力資源運用與活動之形式，可協助組織達成目標。」唯有透過人力資源管理的活動（如招募、甄選、訓練、及人事的獎勵等），才能達成策略性目標。

總而言之，人力資源管理策略即是將人力資源管理活動視為一種工具，組織目

⁵ Ivancevich, J. M., 2003, *Human Resource Management*, Irwin Professional Pub, p.17.

標及策略為一種目的，同時將人力資源目標發揮最大效能，人力資源目標發揮最大效能若無法與組織目標結合，並不能成為人力資源管理策略。例如招募、訓練成效超出預期，但招募的人數超過組織目標的需求，訓練的各項活動過程與成效皆非常成功，但訓練的方向無法與組織配合，仍不能算是成功的人力資源管理策略。如圖 2-1，就個人與組織關係而言，個人透過訓練、學習創造了本身的能力、競爭力組織並無法直接控制，只有影響力；而營業成長、獲利等事業成果為組織內人群之行為、競爭力之結果組織亦無法直接控制。經過針對營業成長、獲利等成果來分析評估可以產生新的事業策略例如開發新的市場、新產品、營運方向的變化、改善客戶服務，此為組織策略，組織可以直接控制，但其來源卻是根據前項個人競爭力評估而來，以組織之事業策略再結合人力資源功能，透過甄選、任用、績效考核、訓練可形成完整人力資源策略模型。

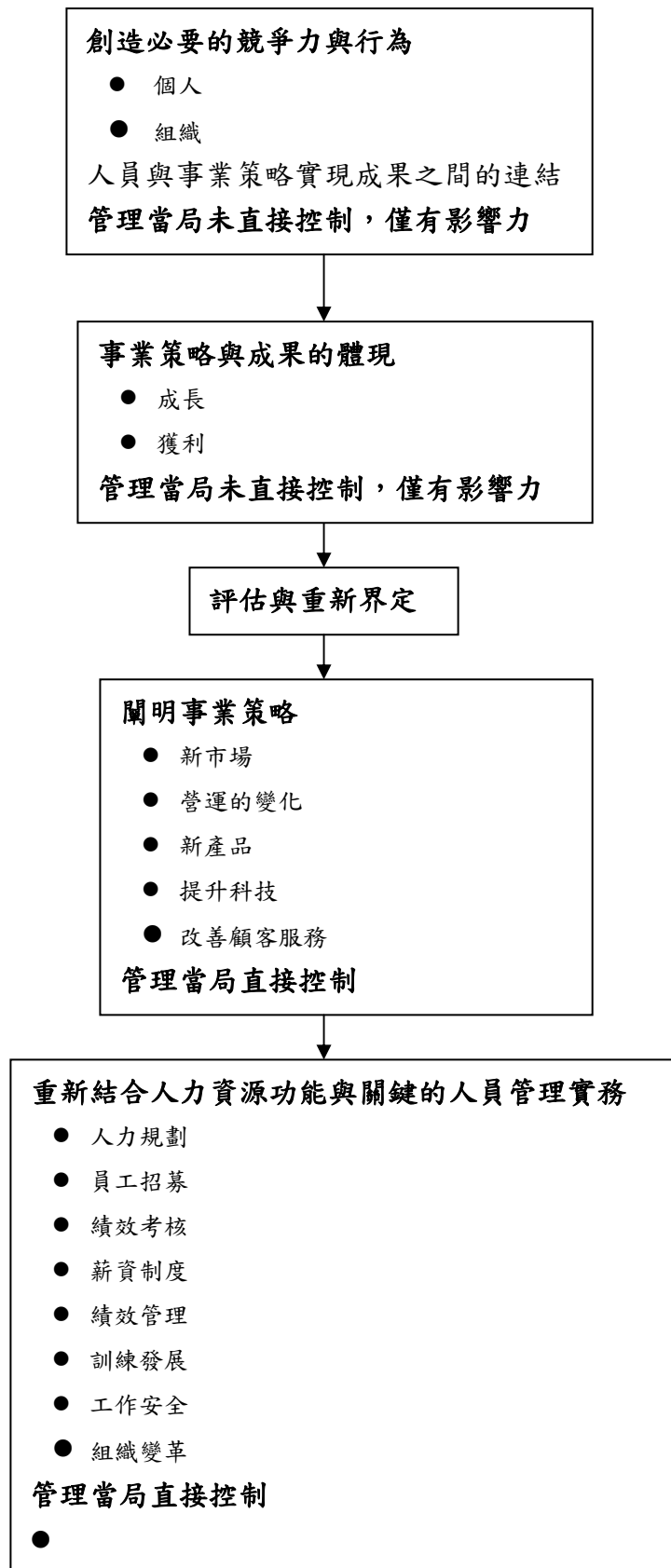


圖 2-1：人力資源策略模型之關鍵要素

資料來源：Marc Topoleski, "Human Resources Strategy", *Human Resources Magazine*, Mar., 1998, p101.

人力資源管理與發展是組織重要的工作，而人力資源主要策略項目執行的內容，更是引導企業組織朝發展優質的人力資本方向邁進，圖 2-2 所示人力資源管理策略主要項目內容分述如下表：

表 2-2：人力資源之主要策略項目

	項目	內容
一	人力規劃	計畫由組織各級提出有關人員發展目標的預期需求
二	升遷與生涯發展	由內部升遷所需人才，組織需有生涯發展及人才發展之措施
三	員工招募	組織永續發展中必須招募所需優秀人員
四	績效考核	組織以績效考核以檢討達成組織目標及考評員工之表現及工作能力，並予升遷及調薪相結合
五	員工薪酬	薪酬包括分紅及各種福利，並能驅使組織成員從工作薪酬獲得自我滿足的工作激勵
六	薪資制度	薪資政策需公開，員工會感受到公平及適當
七	訓練發展	訓練發展經由工作教導和諮商方式，並依需求及組織目標設定費用及執行計畫
八	組織變革	因應環境變遷，推動組織調整及工作再設計，能提升人力資源的效率

資料來源：整理自李長貴，1987，《人事管理學：人力資源的管理》，初版，台北市：臺灣中華。

三、國際企業人力資源管理

因為資訊科技、通訊技術、社會經濟發展的互相結合，創造了一個單一世界市場或全球市場，使企業經營邁向國際化而有國際企業的出現。國際企業雖然有許多型態，但其本質上並不是一種特定策略型態或是特殊的組織型態，也就是說跨國經營是一個達到經營目的的手段，企業本身並不會因為把跨國經營當成一個營業目的，而可能是達成經營目標的一個手段或過程；所以跨過企業僅是一種不同的管理

心態，組織上無異其他區域或單一國家的企業；事實上在現今的經濟社會裡，每一個企業組織都應具備跨國的雄心，實踐跨國的對策，因為單一國加的市場規模，漸漸無法與跨國企業競爭，在商業社會裡因為規模經濟大者恆大的趨勢，無法擴大經營，終究會被淘汰。

一般而言，任何起源於某一國的企業，在其他國家有穩定的經濟活動，有充分控制這些活動的權力，而在這些國家的所屬分支機構，每年營業總額占其總營業的百分之十以上，就可以稱為國際企業。Morgan (1986) 將國際人力資源管理定義為：「人力資源活動」、「員工類型」、「營運國家」這三個構面的交互作用（如圖 2-2 所示）。在人力的獲得、配置、運用上必須考慮人員國籍以及組織的母國、企業所在的地主國以及其他母國地主國以外的第三國家。因為依營運的國籍不同，員工的獲得方式、配置位置、運用方法也將有所差異，在員工國籍與組織企業國籍的交互影響下，形成了一個多變的管理運用。

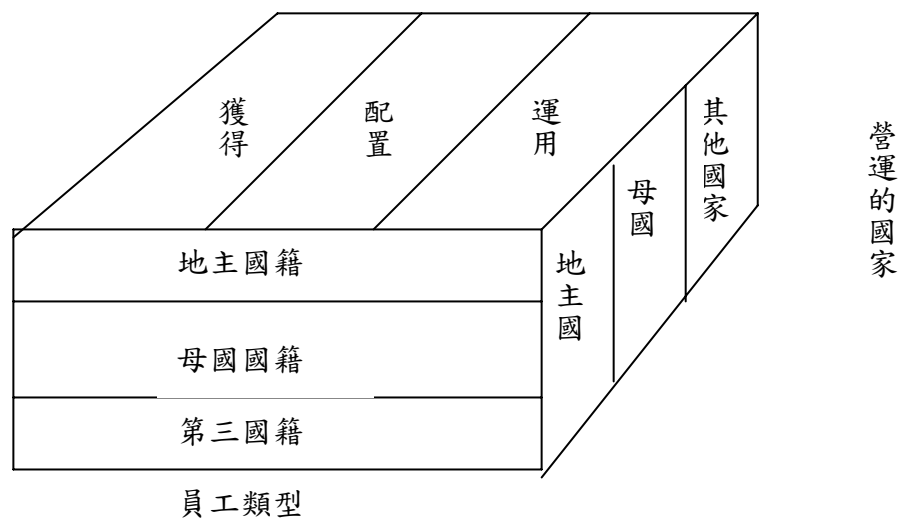


圖 2-2：國際人力資源管理模式

資料來源：Morgan, Patrick V., 1986, "International Human Resource Management: Fact or Fiction?" , *The Personnel Administrator*. Sep., Vol.31, Iss.9, p.44.

比起單一國家的人力資源管理，國際企業人力資源管理應該涵括更廣泛的層面，雖然彼此間仍有重疊之處，然而單一國家人力資源管理係指員工僅在單一國家疆域中營運。單一國家人力資源管理與國際企業人力資源管理最大的區別在於：「在不同的國家營運或是雇用不同國籍員工的複雜程度」，而不是在於所執行人力資源活動的差異。由於台灣國際企業的盛行，促使企業界及學者對國際人力資源管理（International Human Resource Management, IHRM）相關議題的重視。國際企業子公司分佈於不同國家，面對各國不同政治、經濟、社會、法律、文化等環境，為了要在當地獲得競爭優勢與吸引優秀人才，必須相當程度地考慮採用當地的人力資源管理實務政策，使其子公司在當地有競爭力。然而就整體組織觀點而言，母公司與子公司仍屬同一個事業單位，為共同目標努力，故海外子公司的人力資源部門需隨時掌握該國外部環境變動，同時必須遵守母公司推動的某些全球共通的人力資源政策（如知識管理、教育訓練、績效考核）。

一般而言，企業對於海外子公司經理的任用管理有「當地任用」與「選用管制」的考量。許多國際企業基於派遣經理人的失敗風險、成本較高與文化調適的原因逐漸走向「當地任用」，然而卻使海外子公司容易失去母公司的策略控制。因此國際企業也藉由對海外子公司的「選用管制」來確保子公司接受母公司的價值觀、企業目標與控制。「選用管制」可以被定義為「透過人力的篩選，使個人行動與組織利益相連結的過程」。國際企業必須運用策略的控制，指其子公司和母公司的資源、承諾、決策、組織目標結合為一致的型態，才能不斷的增加競爭優勢。「甄選」為國際企業對子公司的一項管制機制，藉著此管制機制，使得員工對組織有高度的認同。因此藉由甄選使具有所需技術能力、肯認同組織文化、肯為組織共同目標努力的人才能進入組織，這樣組織內人格特質與文化價值才不致出現衝突的狀況。國際人力資源管理若產生衝突，主要的平衡點共有以下三點：

1. 在地化與忠誠度：相信只要是跨國企業都面對這樣的問題，企業在他國設立子公

司，無法將母公司的所有制度特別是人力資源制度原封不動的跨國搬到其子公司實施，必須在很多方面作妥協或是更改，以適合當地的商業習慣、風俗民情、法律等等，所以許多中階甚至高階主管必須任用當地人力，但是許多重要位置仍由母公司直接跨國派駐。在地化是適應當地所必須推動的企業活動，但推行至極便會有忠誠度的疑慮，若忠誠度過度考量便無法成功推行在地化，所以必須在兩者間取得平衡。

2. 文化調整：任何派駐海外的工作人員都會在某方面感受到「文化衝擊」(Culture Shock)，其意義為一個人身處不同文化的環境時，因不熟悉或陌生的感覺產生的挫折或困惑。文化的一個重要特徵就是它是一個很複雜的過程，因此人們總是無法意識到文化對價值、態度的行為影響，不同的文化差異會表現在語言、食物、服裝穿著、衛生及對時間、工作態度上。適應當地文化為派駐外地工作人員首要的工作，因為文化的差異可能使一個在某個文化中認為理所當然的事，到另一個文化卻是完全相反的看法。

3. 公平的績效評估與基準：派駐海外人員可能有兩個負責報告的對象，一個是駐外辦公室的主管（例如子公司總經理），另一個是母公司相同功能的主管（例如亞洲區業務行銷主管），這兩位對駐外人員的績效認知、行為期望，可能會受到文化與資訊流動的影響而有所不同。當地的主管較易以當地的文化以及當地的同業比較作為績效評核標準，區域的主管則以區域內各國比較作為績效評核，以從業人員來說，這兩者的方向、執行方式有時候是無法兩全的。再加上一些無法比較的資料，例如品質檢驗標準各國均有差異，進口關稅、國民所得水準可能扭曲了價格結構，一個國家的機場罷工將無法預料地延誤另一個國家提供運送的服務，這些因素會使子公司績效評估的客觀標準產生問題，也會使得子公司績效管理執行時要考慮的問題更加複雜。

人力資源管理是維持全球競爭優勢的主要策略性工具之一，因此全球化的歷程

不僅使人力資源管理的功能更趨近於企業的核心策略，也改變了人力資源管理的功能範圍與內涵，例如從前國際任用的主要是專注於經理人跨文化的適應力，今日卻強調於經理人跨文化的適應力，今日卻強調經理人跨國界的快速學習能力；傳統國際訓練主要是跨文化的知識，今天卻強調發展多文化的工作團隊與網路。因此，人力資源管理與國際企業經營成敗有著密切的關係⁶。

第二節 知識管理

企業實施知識管理能夠獲取、儲存、分享、轉移、利用其組織內外及相關的知識，惟知識之價值在不同的情況下難以經濟衡量，各企業實施知識管理的經濟性、必要性及目的性各有不同，本節將以上述各點作以下分析。

一、知識經濟的定義

「知識經濟」(Knowledge Economy, KE) 這一個名詞，是聯合國研究機構與經濟合作暨發展組織 (Organization of Economic Cooperation and Development, OECD) 於「1996 年科學技術和產業展望」報告中首先提出來的。根據 OECD 的說法，所謂知識經濟，簡單的說就是以知識為基礎的經濟 (the knowledge-based economy)，也就是建立在知識與資訊的激發、擴散和應用上的經濟；創造知識、應用知識的能力與效率，其價值凌駕於傳統生產要素土地、資本、勞力之上，成為經濟不斷發展的重要動力。OECD 所指的知識是包括人類有文明迄今為止所創造的所有知識，而知識經濟相對於經濟發展史上農業、工業、資訊的概念，它是以人力資源的素質與創新作為其價值，與傳統的產品、產量、市場等價值衡量因素本質上不同，知識經濟是一種可以持續發展的經濟，導入創新、分享的機制，知識可以無限次被利用。

⁶ 趙必孝，1999，**國際人力資源管理**，高雄市：生合成出版社，頁 527。

行政院知識經濟發展方案對「知識經濟」的解釋是：「所謂『知識經濟』，係指直接建立在知識與資訊的激發、擴散和應用之上的經濟，創造知識和應用知識的能力與效率，凌駕於土地、資金等傳統生產要素之上，成為支援經濟不斷發展的動力」⁷。簡單來說，傳統產業是以公司有多少的土地、資金、廠房以及設備等來決定公司的價值或競爭力；但在知識經濟時代，公司的價值與競爭力衡量，更重視這家公司有多少知識、資訊的能量、有多少人才具備知識創新與價值創造能力，如此才能衡量這家公司在知識經濟時代有多少機會取得一席之地⁸。

知識經濟的源起，要起因於下列經濟社會現象的改變：

1. 資訊科技進步：由於知識資訊科技的進步，各項知識的創新速度成倍數快速成長中，除知識創新外，透過資訊設備，知識的分享、儲存、複製不需要靠大量的印刷技術，在最短的時間內可以用最低的成本複製分享知識，知識分享使知識發揮效能也是不可或缺，藉由網路通訊，不僅人類的溝通互動模式改變，也創造了更多資訊和知識的來源、分享管道。

2. 網際網路商業化：英特爾（Intel）前總裁葛洛夫曾預言：「未來五年將不再有網路公司，因為所有公司都將會是網路公司。」網際網路所提供的商業應用，已經普及到各行各業，既使該產業也許沒有直接的網際網路應用，但其上下游廠商一定無法全部置身與網際網路應用之外。網路除了傳播知識的廣度無遠弗屆，其速度更是達到即時反應知識的更新與變更，這項特性可以使得知識的利用達到時間差最短、範圍最廣、效用最大。

⁷ 行政院經濟建設委員會，2002，**知識經濟發展方案**，台北市：行政院經濟建設委員會，頁 12。

⁸ 陳永隆等，2003，**知識價值鏈**，初版，台北縣：中國生產力中心，頁 36。

3. 新行銷概念產生：過去的電子商業模式，以瀏覽查詢、銷售與交易為主，但知識經濟時代的電子商業主流將以客戶服務為中心，並利用網路技術積極發展出一對一客戶關係管理與動態式企業管理為主。因此企業 e 化的過程中，如何精確掌握客戶的需求，預測客戶未來的消費趨勢；如何透過資料庫建立一對一的行銷機制，進行客戶管理、分析、行銷、服務與經營，將是知識經濟來臨後，企業經營者必須面對的知識服務型產業的變革。

4. 企業經營方式改變：網路不僅帶來新經濟和知識經濟，也讓世代的更替速度加快，是大的特質與鴻溝越加明顯；X 世代、Y 世代、e 世代都會知識經濟帶來許多生活的變化。知識經濟來臨，最明顯的是網路世界的主要族群已經成為社會的主流價值。此外，企業與企業的互動也在改變，過去十年當中，受到數位經濟、網路經濟、知識經濟直接衝擊最大的是傳統產業，正逐漸面臨生存危機。

5. 消費者意識抬頭：依據美國經驗，要得到一個新客戶必須要花費 200 到 300 美元，但與現有個客戶做生意，成本只有開發新客戶的五分之一到十分之一，因此，客戶管理、建立網路社群，導入良好的客戶關係系統，維持客戶的忠誠度，比開發新客戶更有效率、更重要，同時也更經濟。

資訊科技 (information technology) 與網際網路 (internet) 攸關知識的創造、流通與應用，使善用資訊科技與網路成為知識經濟時代產業發展的必要條件。資訊是一種泛用型 (general-purpose) 技術，甚至於是現代技術經濟典範 (techno-economic paradigm) 的主要驅動力。而且以數位化為基礎的資訊科技與網路不僅催生了許多新科技和應用服務，而且大幅提昇人力處理知識與流通知識的能力。透過資訊科技網路使知識廣為流通，激化全球競爭，而全球化競爭策略須從整合軟、硬體角度思考。以網路為基礎形式的資訊科技網路是一個開放性的全球網路，可突破地理空間障礙，使資訊搜尋與交換得以跨越地理時區即時地進行。因此

廠商與經濟體間的互動關係得以強化，進而提升資訊和經濟全球化程度。

新經濟帶來一波強大的知識經濟與知識價值，隨著知識經濟在經濟活動與體制中的重要性日益加重，知識經濟的定義由建構在知識上的經濟基礎(knowledge-based)轉為更積極的呈現「以知識為驅動力量」(knowledge-powered)帶動經濟成長、財富累積、與促進就業」的特質。知識經濟不僅包含「新經濟」與「資訊經濟」的概念，且從高科技產業擴大至所有產業或部門均有逐漸朝向發展知識密集的趨勢，各產業所營運的核心項目，都可以成為其有價值的知識。

具知識經濟的知識型產業並不僅限於新興科技產業，各式各樣的產業均可根據知識管理之運用將其核心價值所產生之知識經濟儲存、運用。如表 2-3 所整理各項產業除了可透過專業技術、專業人力以及品牌、產品設計來創造各自產業的知識經濟價值。

表 2-3：知識型產業與知識內涵

知識行產業類型	知識內涵
新興科技產業	1. 專業技術（專利） 2. 擁有專業技能的工程師 3. 精密機械設備
既有產業科技化	1. 專業技術（專利） 2. 專業人力 3. 資訊科技的運用
去生產的企業	1. 品牌廠商 2. 產品設計 3. 行銷、服務 4. 管理作業制度 5. 整合型資訊系統
專業服務業	1. 品牌 2. 專業人力 3. 網路化、自動化服務 4. 加值包裝商品化的能力
知識（教育文化）產業化	1. 創作（著作權） 2. 作家、教師等專業人員

資料來源：吳思華，2001，〈知識經濟、知識資本與知識管理〉，《台灣產業研究》，第四期，台北：遠流。

二、知識管理的定義

許多人都認為「知識管理」是目前時髦的新興名詞，早在一九六五年管理大師彼得·杜拉克就曾提及，「知識」將取代機器設備、資金、原料或勞工，成為企業營運最關鍵的生產要素。因為所有傳統生產原素的運用都有數量或次數上的限制，唯有「知識」的運用可以無限的擴張。

一九九一年日本野中郁次郎（Ikujiro Nonaka）教授在『哈佛企管評論』提出隱性(Tacit)知識、顯性(Explicit)知識概念與「知識螺旋」(Spiral of Knowledge)理論，開啟了知識管理的研究領域。史丹佛大學經濟學家羅瑪（Paul Romer）認為，「知識」是世界上唯一無限的資源，而且會隨著使用而成長其資產價值。

在國內學者見解方面認為組織為了提升存活能力與競爭優勢，對於存在組織裡面，提出所謂知識管理（Knowledge Management，KM）；政治大學吳思華教授認為，是「在知識型企業中，建構一個有效的知識系統，讓組織的知識能夠有效的創造、流通與增值，進而不斷的產生創新性產品」。馬曉雲認為「知識管理就是核心能力管理，唯有將企業知識的管理與發展核心能力相結合，才能顯出知識的優勢」⁹。林東清則認為知識管理是：「組織為了提升存活能力與競爭優勢，對於存在組織內部的個人、群組或團體內有價值的知識，進行有系統地定義、獲取、儲存、分享、轉移、利用與評估等工作謂之。」¹⁰

⁹ 馬曉雲，2001，**新經濟運籌管理：知識管理**，初版，台北縣：中國生產力中心，頁 15。

而知識管理的定義，依據思考角度，可分為以下幾種：

1. 知識管理是透過知識的分享，促使整個企業、個人得以進步的一種管理模式。也就是說，企業可以將組織內的資訊加以分類、選取運用，以增加企業的獲利率與競爭力。
2. 有系統地管理與運用企業的經營智慧，包含有形的資產與無形的人才與經驗。
3. 知識管理就是核心能力管理，也唯有將企業知識的管理與發展和核心能力相結合，才能顯出知識的優勢。
4. 將組織內的經驗、知識有效的記錄、分類、儲存、擴散以及更新，並透過人的溝通，將知識不斷地發揮到淋漓盡致的境界。因為它是透過網路與資料庫的技術加以儲存，並作為營運參考的資訊亦可稱為 Knowledge Bank。

知識管理的定義，依據學者及年代整理如下：

表 2-4：知識管理定義

學者	年代	知識管理定義
Nonaka	1995	知識管理是經由創造、辨識、收集、分享、以及調整組織知識的一種複雜程序和活動。
Petrash	1996	知識管理勢將適當的知識，在適當的時間，給適當的人，使其能做出最佳決策。
Wiig	1997	知識管理是指組織有系統、明確地對其知識資產逕行充分地探索與運用，以提升組織內知識相關工作的績效，並達到報酬極大化。
Microsoft	1997	讓人們可以適時的存取資訊，並且利用該資訊來提供解決問題的方案以及把握商業機會就是知識管理。
Beckman	1997	知識管理是組織利用正式的管道獲取有用的經驗、知識

¹⁰ 林東清，2003，《知識管理》，初版，台北市：智勝，頁 18。

		與專業能力，使其能幫助組織創造新能力、提升績效、促進研發與強化顧客價值。
Hanley	1999	知識管理是一個能夠管理知識的創造、擴散和影響力，以實踐組織管理目標的收集程序。
Sarvary	1999	知識管理是一個商業程序，是公司創造和使用他們機構或集團知識的一個程序。
馬曉雲	2001	知識管理就是核心能力管理。
春田申太郎	2002	尋找一個最好的實踐方法，靈活運用在公司內部，就是知識管理。
林東清	2003	知識管理是：「組織為了提升存活能力與競爭優勢，對於存在組織內部的個人、群組或團體內有價值的知識，進行有系統地定義、獲取、儲存、分享轉移、利用與評估等工作謂之。」
劉常勇	2004	知識管理所包含內容為：有關知識的清點、評估、監督、規劃、取得、學習、流通、整合、保護、創新活動，並將知識視同資產進行管理，凡是能有效的增進知識價值的活動，均屬於知識管理的內容。

資料來源：本研究整理

根據以上，筆者認為知識管理必須要有企業內知識資料庫，但並不是只限於收集企業知識的集中資料庫，而是從各種不同資源（包括資料庫、網站、及合作夥伴）取得資訊，並有效地儲存、分享轉移、利用與評估分類。所以知識管理其實是有關傳遞資訊給企業內工作者、互相參與的企業文化、企業的運作流程，以及使企業及員工都能雙贏的運作流程。而從不同的角度看知識管理的意義及目的，知識管理在於有系統的取得核心知識，建立可自行創新知識的機制，將知識分類，易於搜尋，使知識擴散，將效用推至極致。

三、知識管理的目的

知識雖是企業競爭力的重要來源，知識價值的提升仍需仰賴管理技巧，唯有藉助資訊科技的能力及企業系統化的溝通與創造，知識價值才得以展現。許多知識密集企業在近幾年已可漸漸藉由股市績效觀其成功軌跡，例如軟體製造公司 SAP 的股市資本化已經超越福斯汽車公司；網路公司 Netscape 更超越蘋果電腦；微軟的市

值，更讓波音等產業巨人相形失色。

而實施知識管理的目的組織內部而言，有下列幾項目的，能夠保有知識、降低訓練成本、降低人力成本、及時提供所需資訊；以市場或廣義的角度而言，知識管理的目的分述如下列幾點¹¹：

1. 爭取資訊與商機：面對企業作業及產品生命週期越來越短的壓力，企業需要實施知識管理迅速取得所需資訊與知識，藉此獲得最新的商機，快速獲得知識的能力等於快速獲得商機的能力，因此迅速獲得知識的能力可以是為競爭力的指標。

2. 有效的溝通與建立共識：由於全球化的趨勢，促使企業在世界各地成立分支機構，而企業一旦實施知識管理，則各地的企業成員便可有效快速的分享經驗資源，如此企業擁有整合分散及共享資源的全球化競爭優勢。

3. 知識儲存與再利用：面對成員流動率升高，造成企業知識資本流失危機，企業需要有一套知識管理系統，將成員的知識有效儲存與再利用，降低人員流動所對企業帶來的衝擊與損失，使企業人員調度更加彈性。

4. 學習新知：面臨全球化競爭，全球化資訊網成為學習新知的重要資源，企業需透過知識管理將全球資訊網整合與日常學習過程，以便即時擷取所需的知識。此階段對於業務的明定及責任的界定十分重要，可以協助成員減少恐懼心理。

5. 服務導向：實施知識管理之後，企業成員可隨時線上存取必要的資訊，進行相關作業，同時許多知識庫的資料，可分享給客戶使用，減少客戶服務人員的工作負擔，有助於企業走向服務導向的目標。

知識管理可以清楚告訴我們如何理解流程的內涵以及相對應的管理功能價值，不但可以降低成本、增加收入，還可以提升顧客滿意度、忠誠度，強化市場競爭地位，回應市場瞬息萬變的競爭環境。

四、知識管理流程

企業推行知識管理，制度上需要產生的功能包括知識創造、知識取得、知識儲存、知識分享、知識擴散、知識加值、知識移轉，分述如下：

1. 知識創造：所謂知識創造乃指組織能創造新的知識，並且能將知識應用於企業生產活動或服務上，以提高競爭優勢，且能使知識運用至整個組織，而新的知識於組織擴散分享後，而使得組織不斷創新與進步。

2. 知識取得：擁有核心能力不一定享有競爭優勢，核心能力要能資本化受到組織內為因素影響，持久的優勢需要組織不斷投資、強化、升級其核心能力，保持優於競爭者的能力才能實現，而知識的取得將是影響其核心能力的關鍵因素。Helleloid, Duane & Bernard Simonin 認為企業核心能力是指「包含組織獨特人力、實體資源、組織資源與協調性資源的能力」，會隨環境的變動而佈署其資源。知識取得方式包括內部發展、外部來源、市場採購、合作、購併等方式。

3. 知識儲存：如果知識只能累積在員工的腦海中，無法有系統的記錄下來，容易因為人員的異動流失，所以創造、取得知識後，必須有系統的加以記錄下來，知識的儲存包括電腦化的資料倉儲（data warehousing）-電腦化的企業，有許多資料室

¹¹ 楊秉蒼，2004，**探索知識管理：入門、實作、應用**，初版，台北市：詹氏，頁 58。

儲存在資料庫當中，這些都是企業所擁有的資料資產。如果能將這些資料經過適當的分析整理，轉換成決策上有用的資訊，這些經年累月的企業智慧，是很寶貴的知識資產。

4. 知識分享：關於知識分享 (knowledge sharing)，不同的學者用不同的文字來描述，如知識交易 (knowledge transaction, Davenport & Prusak, 1998)、知識分享 (knowledge sharing, 美國生產力與品質中心 APQC, 2001)、知識轉移 (knowledge transfer, Despres & Chauvel, 1999)、知識傳播 (knowledge distribution, Nissen, Kamel & Sengupta, 2000) 等，雖然用字不一，但其所要表達的核心概念都是知識分享與交換，所以可將這些概念視為知識分享的同義詞。所謂知識分享，是指組織的員工或內外部團隊在組織內或跨組織間，彼此透過各種管道（例如討論、會議、網路、知識庫）交換、討論知識，其目的在透過知識的交流，擴大知識的利用價值並產生知識的綜效。

5. 知識擴散：是指「某單位將其知識有效率且能有效地傳播至組織其他單位，使期能共享及共用此知識活動。」知識本身具有「獨享性」，因此必須有公開的意願和能力，才能使知識擴散管道有效運作。知識擴散的容易程度，會受到共同知識的多寡與層次高低的影響，組織共同知識越多且層次越高，則組織知識擴散也容易。

6. 知識增值：在知識經濟時代，知識專業化是必然的趨勢，但能帶給顧客最大價值的產品與服務，是需要各種不同的專業知識的組合才能創造出來的，因此如何有效的整合各項專業知識，讓知識對人類生活產生最大效用，更是創新過程中所必須具備的。換言之，知識必須不斷創新、應用，才可稱上是一個「增值」的過程，才能成功的商品化，也才能帶給顧客價值。

7. 知識移轉：與知識分享的概念相當接近，廣義上都是指不同的人提供不同的知

識，並透過知識的外化、分享、互補及綜效作用，產生出對組織更有價值的集體知識，亦即將人力資本經過社會化，轉換成結構資本。然而在狹義上，知識分享比較強調非正式（偶發性）、水平式（非組織性）、自由式（無特定標的與對象）的學習實務團隊、腦力激盪、自由閒聊、BBS 上的知識分享；然而知識轉移比較強調具備由組織主導、較正式、有明確知識標的及提供者與接受者、有明確的流動方向類型的知識流動。

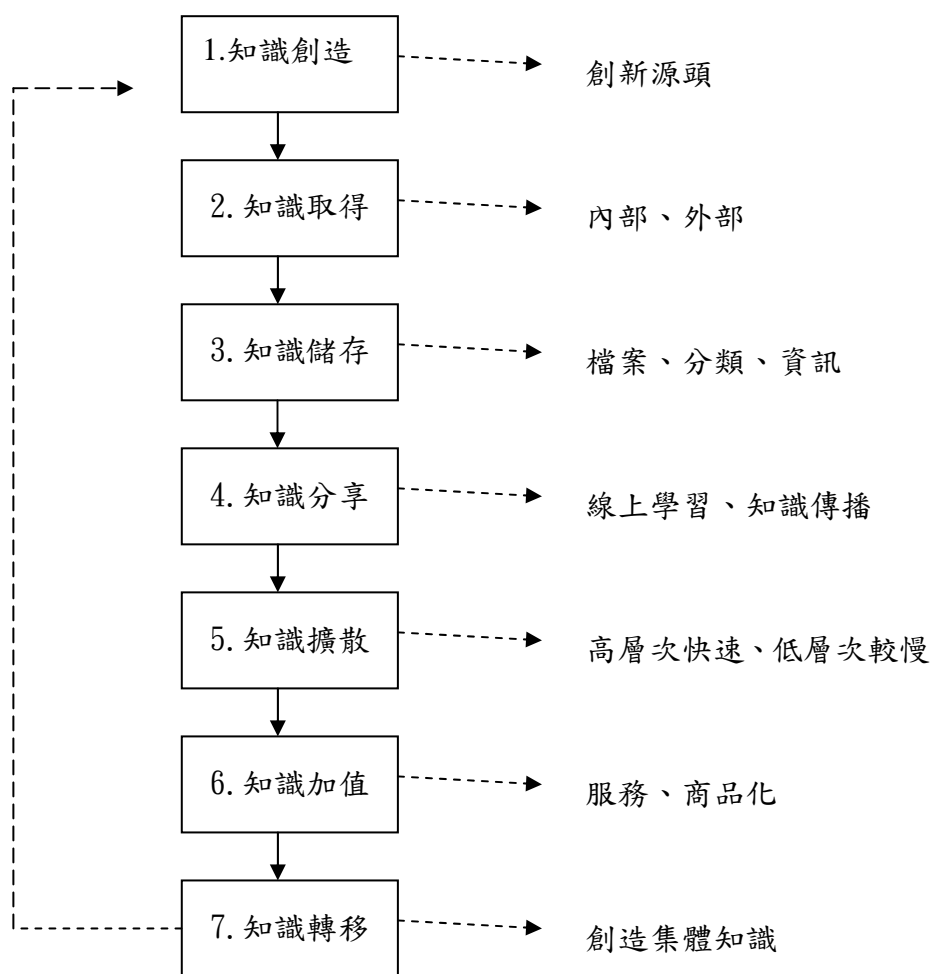


圖 2-3：知識管理核心流程

資料來源：本研究整理

第三節 教育訓練

一、教育訓練的定義

由於專業技術人才需求以及人事新陳代謝加速，使經營環境從業務競爭轉變由人力素質的競爭，因此人力是企業最大的資源，這個觀念已經普遍被大多數企業機接受，透過教育訓練的實施，增強員工工作上所需的技能與知識，並運用於工作場合中。

早期教育與訓練較傳統的說法是：「教育」是長期的知識技能的傳授，「訓練」為短期的傳授；「教育」是以培養基本的、一般的能力為主，「訓練」是以培養特殊的專業的能力為主。事實上兩者的區分並不如此截然分明，所以常將「教育訓練」並列¹²。

McGehee & Thayer (1961)對訓練 (training) 做了如下的定義，「一個公司用來協助員工學習，使其行為能有助於完成公司目的之正式程序」¹³。Goldstein(1986)則給訓練所下的定義為「系統性地獲取技術、規劃、觀念或態度，以改善工作績效」，因此訓練可以簡單定義為：「一個學習程序，使員工學習目前所擔任工作之相關知識、技術、能力和發展，以增進工作績效」。所以企業給予員工安排學習機會，除希望員工本身技能成長外，也希望協助員工在目前的工作上有優良的表現，並且為未來的工作做準備。

¹² 趙其文，2002，人力資源管理：理論、策略、方法、例證，初版，台北市：華泰，頁 295。

¹³ 黃英忠，2002，人力資源管理，台北市：三民，頁 91。

二、教育訓練的目的與功能

由於訓練的功能已被企業所肯定，所以任何一個注重現代管理的企業，莫不對員工投下鉅大的人力與財力，以求工作效率的提高，生產成本的降低。¹⁴

對企業來說，教育訓練可以達到下列目的：

1. 工作知能補充：企業員工如果以其一成不變的方法，長期從事某一項工作，往往熟練有餘，進取不足，初期或許可以按部就班，完成任務，終難期達到工作的高度效率。時日一久，工作效率因之低落。但是在職人員究竟是已具備處理業務之豐富經驗，如予終止任用未免可惜，補救之道，即實施教育訓練，灌輸新的知識，授予新的方法，使能力較差者迎頭趕上，使工作滿意者更進一步。以訓練跟上時代，並與時並進，較之起用新人，重頭訓練，事半功倍。當工作人員調升職務或責任加重時，其所需知能條件亦隨之提升，為期此人員調升能夠勝任，不致自行摸索，最好於調升前或調升後，施以工作知能補充訓練，方可適度發揮職位功能。

2. 藉訓練考核，發掘人才：在訓練一方面授予受訓者以新知能，一方面並可自受訓者獲得新的人事資料。在同一訓練課程中，集不同職務的人，擔任業務性質相似的職員一起活動，負責管理與輔導人員，有機會與他們做公平的比較，評定每個人有關知能、品行、及所具潛在能力等之可靠資料，再加上教師們所測定之課業成績，作為整個受訓成績。以這項較公平而具體的成績，列為今後遷調或改進工作指派時之依據，應該具有較高的可靠性及公信力。

3. 提高生產力：根據實際的經驗，有效的訓練，在生產貨品或提供服務時，能減少

¹⁴ 趙其文，2002，人力資源管理：理論、策略、方法、例證，初版，台北市：華泰，頁 295。

所需的時間，因而降低人力推銷成本，同時減少了材料的浪費和不良品產生的比率，因而降低了材料及供應成本，改進由工廠將產品或服務輸送到客戶手中的方法，因而降低了服務成本。

而教育訓練對員工來說，可以達到下列目的：

1. 提供員工學習工作所需之知識、技術、能力，以提升員工的工作表現。訓練的內容仍以目前工作或預期為來工作相關做準備，以績效的達成或工作職能做基礎提供相關知識訓練，最終目的在提高工作績效及表現。
2. 協助員工成長，並幫助員工面對新的工作挑戰或升遷。由於人力的調配與運用員工很難永遠在同一個職務做同樣的一件事，面對新的工作或升遷，必須給予新的訓練或協助，對員工來說是一個職務的成長，對企業來說是人力資源管理項目的一個執行。
3. 使員工因工作表現提升而獲得獎金、加薪、提升員工的滿足感。前項兩個目的可以達成的前提下，員工在更重要的職務上表現傑出，給予更豐厚的薪資肯定對企業的貢獻，取得員工與企業雙營的局面。
4. 提升員工之工作適應程度，降低流動率。無論是員工主動或被動調離職務，對於企業、員工本身都有一定的傷害，提升員工可以適應職務的訓練，減少人員流動可能造成的傷害。

有關學者對於教育訓練功能的見解，整理如下表所示：

表 2-5：教育訓練的功能

學者	教育訓練功能
張金鑑（民 68）	<ol style="list-style-type: none"> 1. 知識技能的補充 2. 經驗的傳授 3. 對組織的認識
傅占閻（民 75）	<ol style="list-style-type: none"> 1. 直接功能：一般技能強化、工作技能獲得、學校教育的補充、團體觀念的強化、技能經驗的傳授、主管人才之培養、人員士氣之激勵。 2. 間接功能：經濟、政治及文化方面
羅文基（民 77）	<ol style="list-style-type: none"> 1. 適應科技與知識的變遷 2. 配合組織領導與工作需要 3. 引導個人潛能的充分發展
彭台臨（民 78）	<ol style="list-style-type: none"> 1. 提高生產力，加速經濟發展 2. 協助弱勢具就業能力，有積極性社會福利措施與功能。 3. 提升勞工適應科技進步能力，減少結構性失業 4. 結合個人與組織目標，發展企業文化 5. 做為教育與就業市場的橋樑
林欽榮（民 83）	<ol style="list-style-type: none"> 1. 增進工作知識 2. 傳遞組織訊息 3. 傳遞工作經驗 4. 修正員工態度 5. 提高生產力 6. 減少意外事故

資料來源：本研究整理。

由以上可知教育訓練的功能，就內在而言，提升企業整體人力素質（知識與能力）、增加工作滿足感、促進自我實現（幫助員工個人生涯發展）、進而促進企業競爭力、永續經營，邁向學習組織的趨勢；就外在環境而言，可以突顯企業發展特色，維持產品品質及公司形象。

三、訓練計畫流程

一個合適的訓練計畫應包含五個步驟如表 2-6 所示。第一個步驟為需求分析（need analysis），其目的在確認達成特定工作績效所需要的技能，分需受訓練者

的技能與需求，以及發展具體、可衡量的知識與績效目標。(必須先確定績效為達成的原因可藉由訓練來加強績效，並非員工消極的不配合導致績效低落)。第二個步驟為引導性設計 (instructional design)，即訓練計畫之實際內容的編撰與製作，包括工作手冊、實習及各項活動等。第三個步驟為驗證 (validation)，此時依訓練計畫作簡報並由評審員來做鑑定。第四個步驟為執行訓練計畫。第五個步驟為評估 (evaluation) 與追蹤的階段，及評估計畫的成敗。

表 2-6：訓練計畫五步驟

項 目	內 容
步驟一：需求分析	確認改善績效與生產力所需的特定工作績效之技能 分析受訓者，以確定此訓練計畫適合其特殊教育、經驗，及技能水準，以及其態度與個人動機
步驟二：指導性的設計	收集指導性的目標、方法、工具、內容說明其順序、 範例、實習及各種活動等資料。將這些資料加以整合， 建構符合成人學習理論的訓練，並提供訓練計畫發展的 藍圖。 確定所有訓練器材、各項活動之補充材料等，都已清 楚，並能夠整合於訓練計畫之中，以符合預期的學習 目標。
步驟三：驗證	在指定的評審員之前，介紹與說明訓練的效果。根據 前測結果的最後修正，以確保訓練計畫之效能。
步驟四：執行	除了訓練內容外，在可能的情況下，為提升訓練與訓 練者的互動，應著重知識與技能與工作現場的展現。
步驟五：評估與追蹤	依據下列各項來評估訓練計畫的成效： 反應—學習者對訓練之立即反應的文件報告。 學習—利用回饋設計或前後測試的方式，評量學習者 實際學到的成果 行為—訓練完成後，留意主管對學習者績效的反應。 這是評量學習者應用新的工作技術與知識的一種方 法。 成果—決定工作績效改善的程度，並評估所需維持的 方式。

資料來源：整理自戴斯勒(Dessler, Gary)著，2001，方世榮譯，**現代人力資源管理**，第八版，台北市：華泰。

四、教育訓練與生涯發展

(一) 管理發展：

所謂管理發展，是指一種有系統地訓練與成長的程序，透過此種程序可使員工獲得效的管理知識、技能、見識與態度，從而加以運用。學者認為，管理發展乃是管理者學習如何管理的過程與步驟¹⁵。管理發展乃在增進管理者現在與未來管理能力和工作績效的過程¹⁶。綜合以上管理發展的定意可視為：以主管人員或具有潛力之非主管人員為實施對象，施予長期的訓練與培育，增進其知識與技能，並發展其管理才能，使其成為組織的中堅以及促進組織發展的原動力，增加個人現在與未來的工作績效，提升組織未來的營運績效。

而與教育訓練不同的是，教育訓練的範圍及目的較單一，容易用工作績效或其他評核工具及數字統計來測定教育訓練實施的結果，而根據其結果決定實施再訓練或是改變訓練方向。管理發展是長期性的工作，且很難運用統計數字來表示發展計畫的績效，惟管理發展的目的是：一、使組織得以永續生存；二、使管理階層人員得以綿延不絕；三、建立一個能力高強的管理團隊；四、提升個人發展。總之，企業必須隨時注意管理發展計畫，而發展計畫的長期目標在發展人才，它是一個緩慢的過程，不是一蹴可及的。

(二) 生涯發展：

人們常將訓練與發展混為一談，這兩個名詞的意思其實不一樣。訓練的焦點通

¹⁵ Koontz, H. & O'Donnell, C., 1972, *Principles of management : an analysis of managerial functions*, 5th ed., New York: McGraw-Hill, p.471.

¹⁶ French, W. L., 2003, *Human Resources Management*, 5th ed., Boston, MA: Houghton Mifflin Co., p.494.

常是提供員工特定的技能，或協助他們彌補工作表現的不足。例如，公司添置新的設備，員工可能需要學習新的工作方式，另外一種情況是員工對於工作流程的了解不足。這兩種情況下，訓練都可以彌補員工技能不足之處。相對的，發展是指培養員工公司未來所需要的能力。訓練的焦點在於目前的工作，發展則是以目前的工作和員工未來的可能工作為焦點，訓練的範疇是個別員工，發展的範疇則是全體員工。訓練是專注於公司當前的需求上，發展是有關員工技能的多樣性，訓練的目的在於迅速改善員工的績效，發展則是公司人力資源的提升。

表 2-7：訓練與發展比較

	訓 練	發 展
焦點	技能	公司需要的方向
目標	目前工作	未來工作
立即的	解決目前技能不足的問題	目前和未來工作
時間點	短期	為未來工作需求準備

資料來源：本研究整理

就企業的觀點而言，生涯發展能夠減少由於員工離職而造成的成本損失。根據最近人力資源管理協會的一項調查，超過 50% 的人不滿意他們現在的工作。如果一個公司願意協助員工去發展生涯計畫，將個人生涯發展與公司未來發展方向結合，這樣員工較不易離職，一個組織表現出對員工生涯發展的興趣，將會對員工士氣、工作績效造成正面的影響，在這種情況下，員工認為公司將他們視為整個計畫的一部份而不只是數字。

第四節 績效管理

一、績效管理的定義

企業引進績效評估制度，開始於十九世紀蘇格蘭地區的一家棉花工廠，當時是採用顏色等級制度來做為員工工作產出的評量標準；而早期的績效管理著重在員工個別的產出，其間經過任務導向科學管理時期的發展認為以金錢等誘因可促進生產，後有行為學派與特質學派的加入績效管理的行列。績效管理是運用有效的管理制度、方法及程序，把企業內所有的員工績效做有效的管理¹⁷。

績效管理（Performance Management）之定義，按照學者Harte（1944）的闡釋為：「一套有系統的管理活動過程，用來建立組織與個人對目標以及如何達成該目標的共識，進而採行有效的員工管理方法，以提昇目標達成的可能性」¹⁸。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，使部屬知道主管希望部屬做什麼？要如何做？工作標準如何？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。

綜合以上，績效管理的意義為：於某一段時間內對於員工工作表現結果之衡量評價，藉以作為薪資敘獎、任免、晉升、職務調整、工作輔導改進、決定訓練需求、員工生涯規劃等之參考依據，以提供員工工作回饋以及協助主管了解部屬改進其工作行為。其內涵是指依據所設定的標準並經由與員工溝通評估事項，針對員工的績效表現來做正式且有系統的評估，並確定一個工作人員對於組織的價值。

¹⁷ 黃英忠等，2005，**員工激勵與績效管理**，初版，台北縣：空中大學，頁 107。

¹⁸ 丁志遠，2003，**績效管理**，台北市：揚智文化，頁 5。

績效管理的定義簡而言之就是透過人力資源管理技術，將組織策略目標轉換成員工個別績效項目的制度與方法¹⁹。而上所述人力資源管理技術，一般而言就是績效管理的基礎工作「績效評估」，評估人為直接主管，被評估的人為員工本身，所評估的項目為員工在工作上的態度、行為、成果，而所評估的標準以員工職責為中心，事先設定目標；依筆者所觀察，製造業較容易有「量化」的評估標準，例如以某段時間所產出的生產成果或是生產某個數量所需的時間作為績效評估的標準，服務業的產品為所提供的服務，客戶的滿意度因客戶的要求不盡相同，很難有量化的評估標準。本文所研究討論的物流業所提供的產品「物流管理」也是一種無形的服務，但物流業有一套不同於其他製造業的績效評估，對於「時間」與「正確性」有更嚴謹的態度。

二、績效管理的目的

組織中績效評估有許多目的，根據前段所述績效管理定義，評估員工工作表現，利用績效評估結果，做出升遷、調職及革職的人事決策參考，還可以由此看出員工欠缺哪方面的技能或能力，以做為教育訓練的依據，同時比較教育訓練前後的績效表現，還可以評鑑訓練成效。

績效管理可以將績效評估結果回饋給員工，使他們知道組織對他們的期望、評價，透過績效管理將公司目標傳達給員工，所有員工的績效目標加總，便與公司目標結合。當員工的目標與公司的目標緊密結合時，每位員工將可以感受到本身存在於公司的重要性。所以績效管理雖然是達成公司營業目標的管理工具之一，此一管理工具必須融入公司文化以及公司營運之中，結合訓練發展、激勵、任用方可使績效管理制度成功，增加員工本身及其在公司的價值。

¹⁹ 丁志遠，2003，**績效管理**，台北市：揚智文化，頁5。

績效管理對於企業的意義或目的，大致包括下列幾項：

1. 達成企業目標：績效管理必須透過績效評估過程來達成，而績效評估對象為每一位員工，評估的內容為工作表現（performance），透過主要績效指標（Key Performance Indicator）的訂定與調整，確保所有員工工作上努力的目標與企業目標方向一致，員工在達成本身績效的同時，也在達成某一部份的企業目標。
2. 訓練發展：績效管理是可以確認員工訓練發展需求方向的重要工具之一。透過績效評估可以指出員工在工作上的優點以及待改進的缺點，以績效評估結果來發展出員工訓練需求並訂定員工訓練計劃，這樣除了可以確保所有訓練是經濟、有效的被執行外，並可以確保員工的工作能力不斷的往達成企業目標的方向在改善。同時訓練發展計劃與績效考核連結，容易評估各訓練計劃實施的成效。
3. 員工發展：透過績效考核的成果及回饋，員工可以了解自己本身在工作上的優點或缺失，這項評估成果可以當成員工增加自我體認，進而當成自己職業生涯發展方向的重要依據。
4. 溝通工具：在進行績效考核時，主管可以利用工作評估的數據作為基礎，對於員工之工作計劃、工作方式、工作內容及工作進展做必要的諮商、溝通，以瞭解員工的工作效率，並與員工討論工作中的問題所在，商討改善及解決的方法，並給予必要的協助。同時，員工也可以藉機與直屬主管溝通其看法。持續的績效管理系統簡單的說就是一種雙向的溝通程序，用來追蹤進度、找出達成績效的障礙，並且提供雙方成功所需的資訊。
5. 激勵：績效考核可以使組織內部呈現朝氣蓬勃的氣息，可以明確指出員工努力的

方向，激發員工潛能，對於企業發展絕對有正面意義。

6. 甄選與任用人員的決策參考：企業於甄選與任用人員決策時，績效考核的結果會被拿來與個人特質做比對，以確定這些特質和績效是否有關聯。同時在升遷、調遣、加薪等決策可以與績效評估相連結，這樣也可以鼓勵員工，激起力求表現的動機。

企業績效管理運用對於企業本身與員工可分為以下面向如圖 2-8，在評核性與發展性當中以企業而言可運用於人力升遷、調度的參考基礎，並可瞭解目前人力分派是否為最佳狀態，並預估未來人力之需要瞭解個別員工之優勢。對員工的評核及發展性而言員工可以瞭解過去評核期間的工作表現並且瞭解自己專長及有待加強的地方作為生涯規劃的參考基礎。

表 2-8：績效管理資訊對員工與企業組織效用

對象 功能	企業組織	員工個人
評核性	<ul style="list-style-type: none"> ● 對員工的任免、升貶決定提供基礎 ● 對員工的獎勵 ● 對企業政策的檢討 	<ul style="list-style-type: none"> ● 瞭解自己過去的工作表現
發展性	<ul style="list-style-type: none"> ● 瞭解企業現有的人力資源 ● 瞭解企業未來的人力發展需要 ● 瞭解個別員工 	<ul style="list-style-type: none"> ● 瞭解自己的長、短處 ● 瞭解自己需要改進之處

資料來源：何永福等，1993，《人力資源策略管理》，初版，台北市：三民。

三、績效管理與企業外在環境的關係

企業之經營隨著外在環境：包括產業環境、政治法律環境、激烈的經營競爭、

顧客需求的快速變化、經濟環境環保意識的提高、企業自由化和全球化的衝擊，以及企業內在環境的變化如專業經理人的任用、員工自主的需求提高、自動化及資訊化等影響，使得企業經營面臨績效經營的壓力²⁰，有關各因素之關係，可參見下圖 2-4。

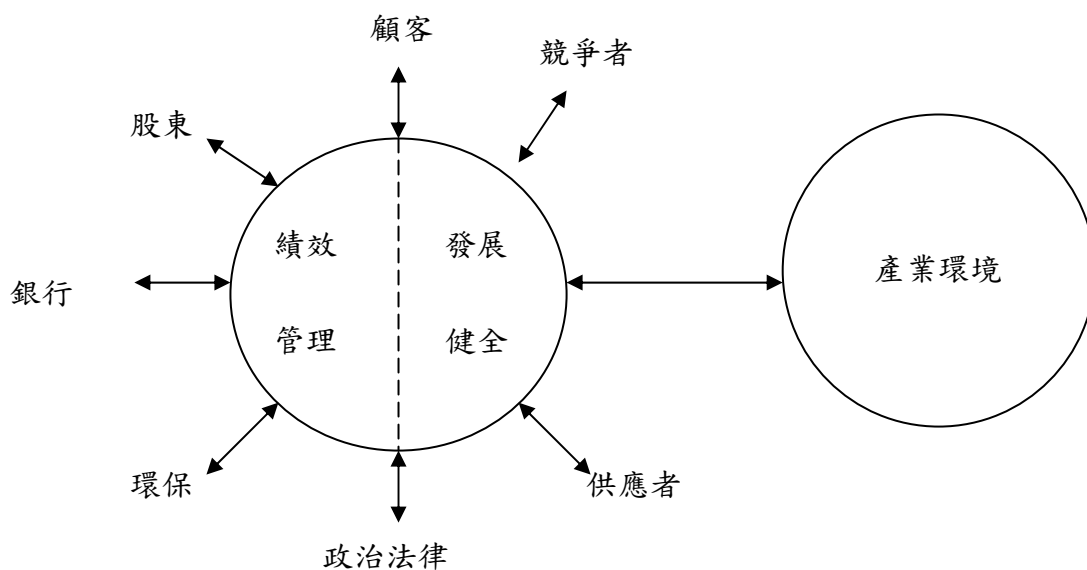


圖 2-4：企業與環境之互動模式

資料來源：陳國嘉，2001，《績效管理：全面提升利潤的評估制度》，初版，臺北市：書泉，頁 50。

企業營運過程中透過績效管理取得改進方向使企業營運漸漸走向發展健全，各項外在因素如競爭者、供應商、顧客、股東、法律、環保、往來銀行不斷的影響發展方向及績效管理，其中產業環境更可以完全左右整個企業走向。與其他人力資源管理功能相同，績效管理必須因外在因素修正或是將環境變數納入作為績效的一部份，例如 ISO 9001，OHSAS 18001 認證已將社會責任、環保議題列入對企業的評核項目，企業獲得該項認證必須負擔社會責任及注意環保，這些議題也會被列入企業績效評核項目中，除了傳統的個人工作評量，外在的議題也會加入企業績效評核項

²⁰ 陳國嘉，2001，《績效管理：全面提升利潤的評估制度》，初版，臺北市：書泉，頁 50。

目中。

四、實施績效管理困難的原因

實際觀察一般企業的作法，很容易發覺在許多企業中績效考核並未受到應有的重視，效果不佳的原因顯然在於不了解績效考核的真正目的及作法。根據中華徵信所的調查國內在績效考核上實施困難的原因有下列幾點：

1. 企業經營者本身並不重視績效考核制度：企業經營者即使建立了績效考核制度，也因固守集權式領導、不肯授權，導致績效考核流於形式。企業不重視績效考核的結果，當然員工也不會在意績效評估的項目與其工作的相關性，更遑論會注意其本身績效考核結果。

2. 績效考核標準的設計不良：企業各部門的性質、規模、目標皆不同，考核項目亦應有所差異，許多公司為考慮此點直接抄襲其他公司考核表，未考慮內容是否周延。不同的公司不同的產業所需要注重的評估點不一，既使相同產業相同規模的公司，因公司文化差異，其所需要的績效考核標準亦不盡相同，績效考核制度必須針對本身產業、規模、及其他相關制度配合。

3. 考核態度、方法不當，導致效果失真：考核者委託他人辦理考核工作或疏失不公，或為減少部屬不平委託他人辦理考核工作或疏失不公，或為減少部屬不平而採輪流分配方式，或私誼重於公義、人情優於公務都是使考核效果失真的原因。

4. 受評者對考核漠不關心：許多員工不瞭解考核的目的，得到考核結果之後常有被「整」被「報復」的感覺，這些員工通常採取消極不合作或不服從的態度，拒絕提

供相關的資訊供工作流程改進，對於考核的結果也不在意。

而對於績效考核實施困難原因最主要的解決方法，在於企業是否重視績效考核、企業是否信任各個部門之考核結果，次要的原因在於員工本身是否認為績效考核對於員工本身具有許多正面效益。唯有企業與員工雙方對於績效考核制度的支持，雙方合作互利這樣才可以是績效考核制度的推展或的順利，也可以使績效考核的結果讓企業獲得最佳營運績效員工獲得最佳薪資或最適生涯發展。