

第二章 文獻探討

本章共分為四節，包括：第一節探討人力資源發展之意義，分別闡述人力資源、人力資源管理、人力資源發展之意義，及人力資源發展的未來趨勢；第二節敘述人力資源發展之內涵；第三節探討人力資源發展之相關研究，以下即分別闡述之：

第一節 人力資源發展之意義

本節共分為四部份來探討人力資源發展的相關概念。首先針對人力資源的概念作一釐清；由於人力資源包含人力資源發展與人力資源管理（human resource management, HRM）兩個概念（McLagan, 1989；Swanson & Holton III, 2005）。因此，第二部份即探究人力資源管理的意義；接著綜合國內外學者之見解，歸納出人力資源發展之意義、範圍、任務與目的；最後則探討推動人力資源發展時所可能面臨的困境與因應措施。茲分別說明如下：

壹、人力資源的意涵

一、人力資源的意義

人類自古即有組織活動，關於人力運用的問題早已存在，只是當時人力資源的問題並未受到關注與重視。但隨著環境變遷和人性需求的發展，人力資源遂逐漸受到廣泛的重視（廖勇凱、楊湘怡，2004）。「人」一向是組織的構成員與運作，將人視為一種資源，並非否定人的價值與尊嚴，而是認為人的工作能力是一種具有龐大潛力的資源，是對人的工作能力之整體觀（張秋鶯，無日期）。

人力資源（human resource）的概念源自於1960年代，且逐漸取代「人事」（personnel）或「人力」（manpower）等較狹隘的字眼。此種轉變係因西方工業國家在過度強調硬體與財務資源後，體會到「人」在企業組織中的關鍵地位，再重新予「人」的重新定位，並視人為企業組織最重要的資產（Nadler 和 Nadler, 1992；引自簡建忠，1995）。

所謂資源，係泛指可資利用的東西，包含物質資源與人力資源兩種。一般而言，組織所能運用的資源有三種：物質資源（physical resource），如土地、原料與機器；財務資源（financial resource），如金錢與融資信用；人力資源，包括組織內部成員與其所運用的外在人力（施貞仰，1990；簡建忠，1995）。其中人力資源是前二者（硬體資源、財務資源）充分發揮效用的基礎，身負統合其他資源的效益之重任，使之脫離「純資源」的地位，進而創造更高的價值。

段兆麟（2000）從廣狹義兩方面探討人力資源的意義，其認為就社會組織而言，廣義的人力資源乃一個社會所擁有的智力勞動和體力勞動能力的人之總稱；

而狹義的人力資源則是從組織或企業的角度觀察，是指一個組織所擁有用以製造產品或提供服務的人力。

簡建忠(1995)認為，人力資源可引申為「人」所具有的知識、技能、態度、創造力與理想等特質，以及統籌應用上述特質而獲得的所有作為。

何永福、楊國安(1996)指出，人力資源是企業內所有與員工有關的資源，包括員工的能力、知識、技術、態度和激勵。林欽榮(2002)則認為，人力資源是指組織內有關員工的任何資源而言，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。

Carnevale 從經濟的觀點，說明人力資源的特性與重要性有下列幾項(引自陳柳岑，2002)：

1. 人力資源主宰著經濟資源。
2. 受過教育的、健康的、有訓練的和有精神的人，是經濟成長的根源。
3. 人力資源是永不衰竭的。
4. 根據過去的歷史，人力資源已逐漸取代其他資源。此可由人力資源對 GNP 的貢獻，已逐漸高於其他資源而得知。
5. 生產力泉源是人，而非機械。
6. 未來可能短缺的是人力資源，而非自然資源。
7. 對經濟的成長與生產力「人的因素」的優勢性，將會持續和不斷的擴張。

由上述專家學者的意見可知，一個組織的成功與否，有賴於物質資源、財務資源及人力資源三者相互配合發展，而人力資源則居於主導的地位。換言之，人力資源是組織的有價值資產，具有生產性的能力。再者，人力資源較物質資源需要較長的時間去去網羅、培育與激勵，因此人力資源主導著組織的經濟成長。綜合上述，本研究採取狹義的人力資源觀點，即企業的人力資源觀，將人力資源定義為組織內與員工相關的所有資源，包括有形或無形能力，是員工所具有的能力、知識、技能、態度、創造力等特質的總稱。

二、人力資源的範圍

由於人力資源的範圍不易確定，加以人力資源發展常與其他的人力資源的功能相混淆，為了使人力資源的範圍更加清晰明確，美國訓練暨發展協會(the American Society for Training and Development, ASTD)於1983年經由一項大規模的實證研究後，依據研究結果發展出人力資源輪(Human Resource Wheel)，將人力資源的範圍劃分為九個領域，分別為：訓練與發展(training & development)、組織發展(organization development)、組織/工作設計(organization/job design)、人力資源規劃(human resource planning)、甄選及任用(selection & staffing)人事研究及資訊系統(personnel research & information system)、報酬/福利(compensation/benefits)、員工輔導(employee assistance)、工會/勞資關係(union/labor relations)。1987年，美國訓練暨發展協會開始修改人力資

源輪及其他剩餘的研究，不僅新增「生涯發展」此一領域，更將原先的人事研究及資訊系統更名為「人力資源研究與資訊系統」（鄭啟川，1991）。隨後又新增「績效管理系統」領域，將人力資源輪擴增為11個領域，如圖2-1所示，而各領域所強調的重點可參照表2-1。

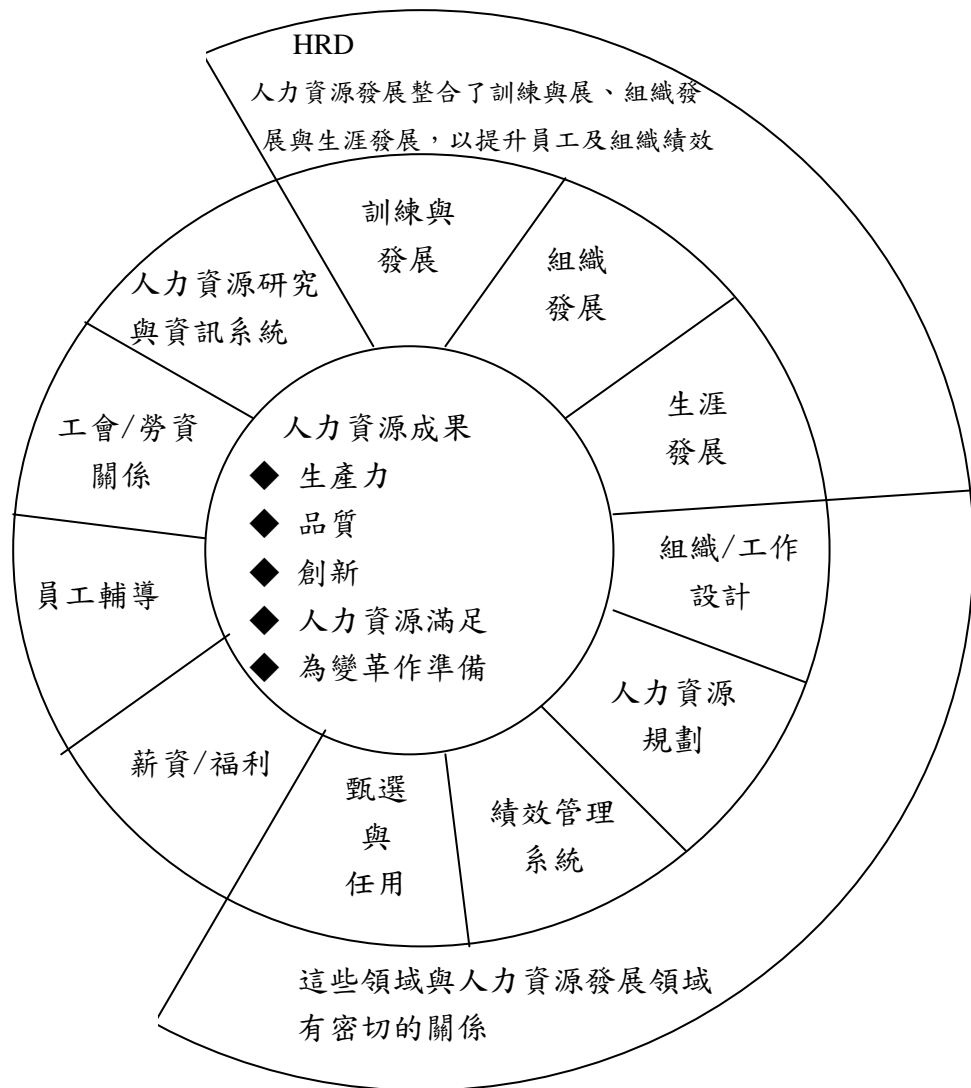


圖 2-1 人力資源輪 (Human Resource Wheel)

資料來源： Model for HRD practice,53,McLagan,P.A (1989),*Training and Development Journal*,41.

表 2-1 人力資源範圍表

| 領域名稱 | 主要重點 |
|---|---|
| 訓練與發展 (training & development) | 透過有計劃的學習來協助個人發展能力，以提升目前或未來的工作表現。 |
| 組織發展 (organization development) | 藉由計畫性活動建立健全的組織內外的關係，並協助組織內群體引發必要的改變，以達成組織進行及管理變遷。 |
| 生涯發展 (career development) | 將個人的職涯發展與組織的管理程序作緊密的結合，以符合組織與個人的需求。 |
| 組織/工作設計 (organization/job design) | 明確界定組織內各單位的工作、權限與系統，並跨越部門與工作，以整合工作體系。 |
| 人力資源規劃 (human resource planning) | 決定組織內主要的人力資源需求、策略與基本理念。 |
| 績效管理系統 (performance management system) | 確保組織目標與個人目標相互連結，個人的作為是為了達成組織目標。 |
| 甄選及任用 (selection & staffing) | 整合個人與生涯需求，使其和工作所應具備的能力、職位和工作內容緊密節合。 |
| 薪資/福利 (compensation/benefits) | 確保報酬與福利的公平性與一致性。 |
| 員工輔導 (employee assistance) | 提供員工問題解決與提供諮詢服務。 |
| 工會/勞資關係 (union/labor relations) | 維持組織與工會間良好的關係。 |
| 人力資源研究與資訊系統 (HR research and information systems) | 建立健全的人力資源資料庫。 |

資料來源：修改自：

1. 人力資源發展 (19)，李聲吼 (2000)，臺北市：五南。
2. 人力資源發展人員所需能力與角色之研究 (13)，張凱嵐 (1999)，國立東華大學國際企業管理研究所碩士論文，未出版，花蓮市。

美國訓練暨發展協會運用人力資源輪清楚的勾勒出人力資源發展的領域，人力資源發展整合了訓練與發展、組織發展與生涯發展，以提升個人和組織整體的績效。而其中的組織/工作設計、人力資源規劃、績效管理系統、甄選及任用等領域雖未將「發展」視為其最重要的程序 (張凱嵐，1999)，但卻與人力資源發展有密切的關係。

貳、人力資源管理的意涵

組織中的所有活動，小至簡單工作的完成，大至整個組織的運籌帷幄，均需要「人」來執行或管理（張添洲，1999）。優良的人力資源是組織競爭的利器，但由於人力資源的取得和開發不似物質資源那般容易，也無法像運用財物一樣快速與靈活，如何管理與善用人力資源，是組織維持競爭力的重要課題。由此足見人力資源管理對組織的成敗確實占有舉足輕重的地位，是組織提升績效不可或缺的一環。

人力資源管理（Human Resource Management, HRM）簡稱人管（吳美蓮、林俊毅，1999），此一名詞自 1920 年代開始出現，逐漸取代傳統「人事管理」（Personnel Management, PM）的名稱。這種名稱轉變與人力資源管理工作本質的改變有關。將人事管理與人力資源管理相互比較可發現，人力資源管理採取較為廣泛的觀點，除了傳統的人事管理工作（如員工任用、升遷、）外，也將安全與衛生、員工滿意度、壓力管理及勞資關係等議題也納入此學科的領域（黃同圳，2000）。

隨著資訊科技與知識經濟時代的到來，人力資源管理越來越受到組織的重視。在人力資源管理理論的演進過程中，已從早期的人事行政管理觀點，轉變為策略性管理的觀點（黃英忠，2003）。因此，人力資源管理的角色從事務性、管理性，一直提升到策略性的角色，亦即從人事管理、人力資源管理，演變成最近期的發展的「策略性人力資源管理」（Strategic Human Resource Management, SHRM）。這樣的轉變，究其原因，主要是組織開始意識到員工行為係組織是否達成目標的重要關鍵（廖勇凱、楊湘怡；2004）。策略性人力資源管理的基本理念為：組織內的所有人力資源管理策略均須與組織的目標與經營策略密切配合，使人力資源能有適當的分配與運用，以強化組織的競爭優勢。換言之，策略性人力資源管理是以長期性與整體性的觀點，來促進人力資源的成長與發展，以不斷提升其附加價值與整體績效，是屬於未來導向的管理（謝文全，2004）。

從字面上的意義來看，人力資源管理顧名思義是指對組織內人力資源所做的管理，管理對象主要是「人」，但卻影響了整個「組織」，其功能也隨組織的擴展而日益重要。張火燦（1997）認為人力資源管理的目標在於遴選人才、培育人才、運用人才與留住人才，以提高生產力、提昇工作品質和符合法規需求為目的。

黃英忠（2003）則是依據人力資源的功能與策略性的觀點，將人力資源管理的體系分為：人力之確保管理（acquisition management）、發展管理（development management）、報酬管理（compensation management）與維持管理（maintenance management）。其認為所謂人力資源管理，是指將組織內的所有人力資源做最適當的確保、開發、維持與活用，為此所規劃、執行與統制之過程稱之。換言之，人力資源管理即是以科學的方法，使企業的人與事做最適切的配合，發揮最有效的人力運用，促進企業的發展。

就人力資源管理的內容而言，David 和 Stephen（許世雨等譯，2001）指出人力資源管理具有下列四大功能：

（一）晉用功能

晉用功能 (inception function) 始於策略性的人力資源規劃，以確定組織策略性目標及人員需求，並平衡組織、人員間的供給與需求。此外，晉用功能尚包括員工的招募、選拔及對員工的指導。

(二) 發展功能

發展功能 (development function) 包括四項次要功能，其一為員工訓練，強調員工技能的發展；其二為員工發展，著重員工知識的獲得與強化；其三為組織發展，用意在於促進組織的轉變；最後為生涯發展，目的在連結個人的長程目標與組織需求。

(三) 激勵功能

激勵功能 (motivation function) 的首要工作在確認激勵技術的恰當與否。其他重要議題包括：工作再設計、降低員工的疏離感、提昇工作滿足感、落實績效評估、回饋員工、連結報酬與績效及應付問題員工等。

(四) 維持功能

維持功能 (maintenance function) 較相似於以提升績效為主的激勵功能，著重提供適宜的工作條件，並維持員工對組織的認同。具體作法包括：提供有效的福利方案、建立安全並健康的工作環境及確保適當溝通管道的存在。

上述四項人力資源管理的功能，乃是針對組織內部管理活動而言，事實上，組織並無法獨立於環境運作，會深受外在環境的影響而必須適時調整管理策略。因此，為了因應環境的挑戰與組織內部的變革需求，未來的人力資源管理應首重發展，其一為訓練，係針對員工目前工作所需要的知識、技能與態度加以訓練；其二為發展，意指員工在職後為規劃未來的生涯，所進行的發展性教育(江明修，2003)。

一般而言，人力資源管理的內涵包括人力規劃、安置、薪資福利、成員發展、勞資關係、績效與考核(簡建忠，1995)等內涵。相關研究亦顯示(呂宜靜，2004；黃宛莉，1997；黎珈伶，2004；謝宜倩，2002)，若組織或學校能有效整合選才、用才、晉才、留才和育才等策略，善用人力資源管理，則可提高組織績效，並強化成員的組織承諾與工作士氣，使人盡其才，將有助於競爭優勢的提升。

人力資源發展是從人力資源管理所衍生出來的專業，是屬於人力資源管理的一環(胡晏瑛，2000)。人力資源發展與人力資源管理二者之區別在於，人力資源管理則是關注組織中人力資源的招募、遴選、任用、預測、分派、薪酬報酬、升遷與發展；而人力資源發展著重個人與組織的學習與發展，代表個人與組織的學習與發展取向。換言之，人力資源管理強調選才、用才、晉才、留才和育才；而人力資源發展則著重於育才。

綜言之，人力資源管理強調組織導向，以科學方法來運用人力資源，以同時達到個人與組織的共同目標；而人力資源發展則是以教育訓練與組織學習的方式，來促進人力資源的學習與成長。儘管人力資源發展與人力資源管理各有所著重或廣狹不一，所採取的手段也不同，但兩者的最終目標都是促進組織績效的提升，因此二者實有必要協調一致、相輔相成，共同為提高組織績效而努力。

參、人力資源發展的意義、目的與策略

一、人力資源發展的意義

人力資源發展是一個新名詞，但卻是個老概念，它源自十八世紀的學徒訓練制，在歷經時代的不斷轉演變，使訓練方式和觀念也隨之轉變，直至 60 和 70 年代，專業的訓練人員瞭解到訓練若只侷限於教室中是不夠的，而必須超越場地的限制，利用各種機會對員工施予教導。此觀念之後擴大為強調員工的發展，遂使得美國的專業訓練人員成立了「美國訓練暨發展協會」(ASTD) 的組織 (DeSimone & Harris, 1998; 引自陳金貴, 1999)。

人力資源發展一詞，最早是由 Nadler 於 1969 年在「美國訓練暨發展協會」在邁阿密召開的研討會中首度提出 (鄭啟川, 1991)。關於此一名詞的定義眾說紛紜。曾有許多學者從不同的學術領域與專業角度來加以界定，遂導致此一名詞的意義言人人殊，定義紛亂。因此在探討學校人力資源發展之前，有必要先針對各學者對於人力資源發展之定義加以整理，以更清楚的了解此一名詞的概念，獲得較為整全的全貌。以下將國內外學者對於人力資源發展之定義分述如下：

創造人力資源發展一詞的 Nadler (1984) 認為，人力資源發展是在一限定時間內的有組織的學習經驗，用以增加改善工作表現與成長的可能性，其強調的是為求發揮組織人力資源潛能的一種學習系統。Nadler 同時將人力資源發展分為三種活動型態，即訓練 (training)、教育 (education) 與發展 (development)。

根據 McLagan (1989) 的觀點，人力資源發展是一種專業，透過整合並運用訓練與發展、組織發展、生涯發展等三要素，以作為增進個人、群體及組織績效的活動。因此個人與組織整體的發展被列為重點，同時考慮二者現在與未來的需求。

Harris、DeSimone 和 Werner (2000) 則將人力資源發展界定為：人力資源發展是組織所設計的一套有計畫和有系統的活動，以提供成員學習現在或未來工作所需技能的機會，而學習是人力資源發展的主要核心。

Jarvis 則認為，所謂人力資源發展是指透過工作的加深、加廣和組織發展，而使成員接受訓練與教育，達到不斷發展的目的。其通常在工作場所中實施，提供成員學習與成長的經驗 (引自黃富順, 1998)。

Gilly 和 Egglund 認為，人力資源發展乃是組織中安排有計畫的學習活動，以改進工作績效與增進個人的成長，以改善工作內容、個人與組織為目的 (引自張富翔, 2004)。

McLean 和 McLean 不僅只將焦點集中在組織上，更以國際觀點來看待人力資源發展，認為人力資源發展是社會與國家的原動力，其將人力資源發展定義為是一種過程或活動，不論是短期或長期，此過程或活動能夠讓成人發展以工作為主的知識、專業能力、創造力，以及滿足等潛力 (引自葉俊偉譯, 2005)。故人力資源發展是一藉由發展來提升人力資源能力，並提高個體、團隊附加價值的過

程。

Swanson 和 Holton III 將人力資源發展定義為：人力資源發展是一種過程，透過組織的發展和個人的訓練及發展，開發並解放人們的專門知識或技術，旨在改善績效（葉俊偉譯，2005）。

李聲吼（2000）認為，人力資源發展是一正在擴增的專業領域，是一種強調學習為主導的專業，其涵蓋範圍甚廣，但基本上是以訓練發展、組織發展、生涯發展等三個方向為主要的著眼與推廣目標。

簡建忠（1995）指出，人力資源發展兼具備短程績效取向和長程策略取向的學習活動，績效取向以員工個人和企業整體績效的提升為著眼，策略取向則是以企業長期發展並配合員工的職涯發展為重心。其認為人力資源發展的本質為「學習」和「成長」，而其重點則在於肯定人的尊嚴和價值，配合人在一生中不同的學習需求，使人不論在工作與生活均能獲得最大的滿足。

張火燦（1997）認為，人力資源發展的基本概念是強調「人」的重要，其目的在提高「人」的素質，不但可以提升組織生產力，更可增進員工的工作滿意，促進生涯發展並提升生活品質。

李隆盛（2000）將人力資源定義為：是教育與訓練（training & development, T&D）、職涯發展（career development, CD）與組織發展（organizational development, OD）三者統合運用，旨在改善個人、團隊和組織的效能。

洪榮昭（1996）認為人力資源發展強調「發展」一詞，包含個人發展、組織發展與生涯發展，是以一種策略方法來系統化的發展和人與工作有關的能力，以達成組織和個人的目標。

廖勇凱、楊湘怡（2004）則指出，人力資源發展乃是運用教育、訓練和發展的學習技巧與策略，藉以增強員工的工作能力，並且改進目前和未來工作表現的學習機會和程序的綜合方法。其功能在於幫助個人、團體和組織能因應組織生存的需求來做改變，並且由組織目標的確定，使員工能夠在實現自我的目標下，達成組織整體的目標。

黃富順（1998）特別強調人力資源發展與學習社會的密切關係，其認為人力資源發展泛指對組織成員人力的充分開發，導致個人與潛能的發展與自我實現，進而促進工作效率的增進與生產力的提升，使組織繼續不斷的進步與發展。

丁志達（2005）則將人力資源發展界定為：是指在一段時間內，雇主提供員工有計畫、有組織、有目的的學習，以提高工作的表現。使用行為科學有關的技術或理論，以增進員工的價值，作為組織的資源，以維繫企業生存與發展的基礎，也增進員工個人的成長。

根據鄭啟川（1991）的看法，人力資源發展是以改善工作、個人及組織為目的，組織為人員所安排在限定期間的計畫性學習活動，以增加改善工作績效或增進個人成長之可能性。

林愛玲（1998）則認為，人力資源發展是指由組織所提供之系統化的學習活動，用以提昇員工的知識和技能，以達到員工目前或未來工作績效的需求，此部

份國內通常稱之為「教育訓練」。此外，為了因應環境的快速變遷與勞動力趨於多樣化人力資源發展的功能更擴大至組織發展與生涯發展等領域，組織透過組織發展策略，提升組織績效並增進員工福利，並藉助員工生涯管理活動，將個體的生涯規劃與組織的長期發展需求相結合。

透過對人力資源發展定義之整理，可發現人力資源發展一詞之意義雖然相當分歧，但在目的上卻具有一致性。綜合上述可得知人力資源發展的策略包括教育、訓練與發展三部份，著重於員工目前的訓練需求與未來的發展需要，期藉由促進個人與組織的學習發展，提升組織績效。

綜合上述專家學者的觀點，本研究認為人力資源發展是指由組織所規劃的有系統的學習活動，並透過訓練、教育與發展的方式促進成員的學習與成長，進而整合個人發展、生涯發展與組織發展，以達成增進個人專業與發展與提升組織績效的目標。

根據上述之定義，可歸結出人力資源發展的特性如下：

1. 人力資源發展是一整合性的領域

人力資源發展從以往的訓練與發展領域，擴張到組織發展與生涯發展領域，故人力資源發展可說是一門整合性的專業領域，以達成更高層次的個人與組織效能。

2. 人力資源發展是由雇主或組織安排

人力資源發展的活動，通常是由雇主或組織提供給組織成員或員工，故人力資源發展的推動主體是雇主或組織。

3. 人力資源發展是一種計畫性學習活動

由於人力資源發展的目的在於改善個人和組織的績效，故組織必須透過有目的、有規劃、有系統的設計學習活動，即經由訓練、教育與發展方式，來發展個人本身的能力和與工作有關的能力，以增進個人與組織整體的成效。換言之，人力資源發展是對成員或組織安排的一種有計畫性與目的性的學習活動，提供成員學習與成長的經驗。

4. 人力資源發展以改善個人和組織績效為目標

人力資源發展的策略有三個焦點，即訓練、教育與發展。透過這三者的運用一方面可提升人力素質，激發創造力並促進個人的自我實現與滿意度；另一方面亦可增加組織的生產力與產品或服務的品質。因此人力資源發展不僅可以整合個人與組織的發展，更可促進個人與組織的成長與進步，進而提升整體績效。

二、 人力資源發展之目的

對於人力資源發展之目的，中外學者各有其關注的面向，茲分別臚列如下，再加以歸納：

Nadler 提出人力資源發展的目的在於（引自施貞仰，1990）：

- （一）提高學者者目前工作上的效率。

- (二) 促進個人於下一個可能的工作流動。
- (三) 組織藉由提供學習的機會，促使個人有所成長和改變，以提高員工的組織承諾。

McLagan (1989) 認為，人力資源的發展目的不外乎是希望能夠獲得下列成果：

- (一) 提高生產力。
- (二) 提稱產品的品質。
- (三) 革新能力。
- (四) 人力資源的自我滿足感。
- (五) 強化因應變革的能力。

簡建忠 (1995) 亦指出，企業組織與其成員針對人力資源上的努力，主要是希望能獲致下列諸項成果：

- (一) 提高工作生活品質。
- (二) 增加生產力。
- (三) 提升產品或服務之品質。
- (四) 提供「人」的自我實現與滿足感。
- (五) 激發創造力。
- (六) 促進人力資源質與量的發展。
- (七) 強化對變革的應變能力。

丁志達 (2005) 認為人力資源發展的目的主要有下列幾項：

- (一) 配合組織目標，吸收最適才適所的人才。
- (二) 建立良好的人際關係，營造合作的企業文化。
- (三) 有效的激勵、運用人力，發揮工作生產力。
- (四) 促使員工得到最大發展空間，貢獻才能。
- (五) 確保員工與企業同步成長，共享經營成果。

鄭啟川 (1991) 認為人力資源發展的目的可分別就組織和員工來看。就組織本身而言，是希望能提高組織工作績效、降低成本與改善品質，並做好人力規劃與準備，以因應環境的變遷，其最終目的在提升組織的生產力與強化市場的競爭力；就員工個人而言，是希望能提高目前的工作績效，事先做好職業生涯的規劃與準備，並滿足個人內在的成長需求，其最終目的是在提升個人整體的工作與生活品質。

綜合上述學者專家之看法，歸納人力資源發展的目的如下：

- (一) 提高成員的生活品質

經由人力資源發展提高工作品質的論點，源於英國與歐洲國家的社會科技理論（social-technical theory），其理念為若個人滿足對工作的體驗，將有助於組織生產力的提高；而組織生產力的提升也將回饋，增加個人對工作的滿足感（French & Bell, 1990；引自蔡祈賢，2000）。因此組織成員生活素質的提升，實有賴於人力資源發展促其實現。

（二）增加生產力並改善服務品質

就生產力的內容而言，通常包括產品或服務的數量與品質（簡建忠，1995）。提高生產力、追求最大利潤與優質的服務品質是每個組織極力追求的目標，而透過教育訓練或學習活動來增進員工的生產力與服務品質已有相當的成效，故有越來越多的企業組織投入人力資源發展的活動，以維持組織的競爭優勢，免於被淘汰的命運。

（三）提供成員的自我實現與滿足感

成人參與職業活動，除了經濟因素外，追求自我理想與心理滿足也是工作的主要動力。由於成員在組織中難免遇到許多難以應付的挑戰，故透過人力資源發展的活動，將可協助成員做好生涯規劃與準備，使其從工作中獲得自我實現與滿足感，並提高成員的組織承諾。

（四）激發創造力

面對競爭（competition）、顧客（customer）與變化（change）3C的挑戰，組織成員須具備應變與創造的能力，方足以適應競爭激烈的環境（蔡祈賢，2000）。人力資源發展是激發成員創造力的重要途徑，經由適當的訓練發展與進修學習，將可創發組織源源不絕的創新能力。

（五）強化對變革的應變能力

處在激盪多變的環境中，唯一不變的法則就是變。因此組織除了密切觀察變革的趨勢外，也要及早準備，才能化危機為轉機。組織變革的關鍵是人，若組織能重視人力資源發展，不僅可以降低推動變革時成員的抗拒力，更可強化組織靈活的應變能力，以適應環境的挑戰。

（六）促進組織發展

人力資源發展除了協助成員的成長與發展，提升人力素質與服務品質外，維繫組織的發展也是其重要功能。成功的人力資源發展可使組織避免停滯衰退，不斷發展與突破困境，以謀組織的永續發展。

三、人力資源發展的策略

從上述各學者的定義可知，達成人力資源發展的學習活動包括教育、訓練與發展。人力資源發展在不同的國家、不同的發展階段，所採用的策略或策略或許會有所不同，但主要方法仍在於訓練、教育與發展，其最終目的乃在於增強或擴充員工的學習經驗（黃富順，1998；張火燦，1997）。

欲了解人力資源發展的內涵，首先必須先了解人力資源發展與其他人力資

源功能之間的關係。Gilly 和 Egglan (1989) 提出組織中人力資源的概念包括人力資源運用、人力資源規劃與預測及人力資源發展，如圖 2-2 所示。由圖 2-2 可知，人力資源運用係指安置與運用人力資源，包括升遷、獎懲、調派與薪酬；而人力資源規劃與預測是指對於未來人力資源的預測及其招募、遴選、訓練和職涯進展的適切規劃；至於人力資源發展則是指為了準備當前的工作、未來的工作指派及個人的自我充實，經由訓練、教育與發展的途徑，用以增強或擴充員工的學習經驗的學習活動（李隆盛，2000；施貞仰，1990）。

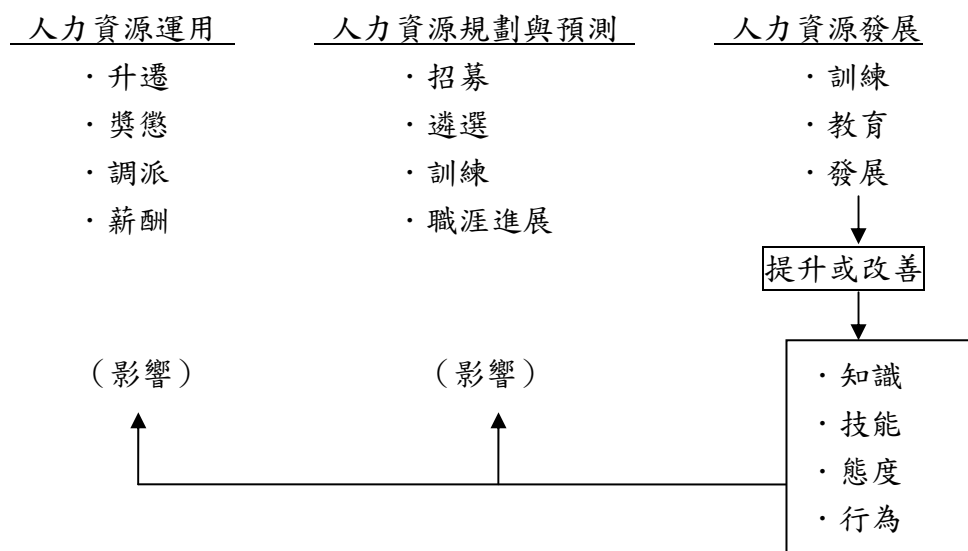


圖 2-2 人力資源的概念

資料來源： *Principles of human resource development*, 6, Gilley, J.W. & Egglan, S.A. (1989), Reading, MA: Addison-Wesley in association with University Associates.

由於訓練、教育與發展在性質或意義上不易劃分清楚，以至於國內和國外在使用時常有含混不清或交互使用的現象（張火燦，1997）。雖然訓練、教育與發展三者間有意義和性質上的差別，但對組織而言均有相同的重要性。了解訓練、教育與發展之意義，將有助於了解人力資源發展，職是之故，以下將針對訓練、教育與發展之概念加以說明（江明修，2002；李隆盛，2000；張火燦，1997；黃英忠，2003；黃富順，1998；簡建忠，1995；蔡祈賢，2000；Nadler, 1989）：

（一）訓練

訓練是指以改進目前員工工作績效為目的的學習活動，旨在「訓人之短，練人所長」，大多是因為實際的需要或問題所衍生出的，是一種有計畫、有系統的教導與指引，傳授員工事先預定的知識、技能與態度，其目的乃為了改善員工目前的工作績效，或增進即將從事工作的能力，因此其對工作的影響是立竿見影的，一般的組織或企業所舉辦的人員培訓大多屬於此一層級。由於訓練

通常以目前工作知能為著眼點，希望所學能即刻運用於工作上，故其層面較窄、目標較具體、較重時效。此外，因訓練後可立即使用，故在投資上所冒的風險較低。

(二) 教育

教育是指以預先員工在將來可能擔任的特定職務做準備為目的的學習活動，是針對學習者目前工作所進行的學習，是培養員工在某一特定方向，或提升目前工作的能力，以期配合未來工作力或擔任新職務時能對組織有較多的貢獻。教育所涵蓋的層面較廣，涉及生活各層面而非僅止於工作方面，主要在透過廣泛且系統的學習以激發個人潛能，達成自我實現，提升成員未來的工作能力，是一種比訓練較為長期的投資。換言之，教育兼重目前與未來生活與工作需要，目標是長程導向的，較不注重短時期的效果。然而，若在教育後未將員工安排至適當職位，或離職、跳槽至其他公司，將形成對教育投資的損失。故就投資報酬率而言，所冒的風險較訓練大。

(三) 發展

所謂發展，是指針對未來尚未認定清楚的工作所進行的學習活動，主要透過教育與訓練途徑來達成潛能的開發，有時也與「成長」一詞交互為用。發展是以員工一般性的成長為目的，是一種無關任何特定工作的學習活動，不僅強化組織適應環境變遷的能力，同時也滿足個人內在的成長需求。發展雖以組織為主，但也包含了個人的發展。唯有個人的充分發展，組織的發展方能達成；也唯有無組織的不斷發展，才能促進個人的發展。由於發展是一種長期性的目標，結果不易掌握與顯現，故是屬於長期性的投資，且擔負的風險最大。

為便於了解訓練、教育與發展三者間的關係，茲將三者之異同整理於表 2-2 所示：

表 2-2 訓練、教育與發展之異同表

訓練

教育

發展

| | | | |
|------|--|--|---|
| 定義 | 引起個人行為改變的歷程，以獲得目前工作上所需的知識及技能為主。 | 兼重目前與未來工作上的需要，獲得系統的知識或概念，以處理未來將擔任的職務或情境。 | 配合員工個人需求與企業成長，透過有計劃的教育訓練，使員工的個人生涯規劃與企業成長目標結合。 |
| 目的 | 改進目前員工的工作績效 | 預先為員工在不久的將來所可能擔任特定職務做準備 | 以員工一般性的成長為目的，與目前或未來工作職務無直接關係 |
| 導向 | 短期目標導向，以解決目前的實際要，是以目前工作為著眼 | 中長期目標導向，使將目前所學得以運用於未來，以將來工作為著眼 | 整合長短期目標，以配合組織及個人發展的需要，是以個人或組織成長為著眼 |
| 評量難易 | 較易評量對組織的效益 | 較難評量對組織的效益 | 較難評量對組織的效益 |
| 功效 | 多能應用所學於工作上 | 可能應用部分所學於工作上 | 工作上可能完全應用不到 |
| 期程 | 短期 | 長期 | 隨組織的永續經營 |
| 功能 | 配合員工工作上所需 | 培養組織未來所需人才 | 促進個人和組織發展 |
| 出發點 | 以工作為導向 | 以個人為主、工作導向為輔 | 以個人和組織為主 |
| 風險 | 較低 | 次之 | 最高 |
| 新趨勢 | 1. 教育融入訓練，以目前及將來的工作為著眼 2. 訓練是學習知識的手段，也是發展的一部分 3. 發展以組織的長程發展為主要著眼 4. 三者同為職涯發展及終身學習的方式與手段 | | |

資料來源：修改自：

1. **策略性人力資源管理** (240-241)，張火燦 (1997)，臺北市：揚智。
2. **員工教育訓練成效評估之研究-以本國銀行業為例** (9)，陳姿好 (1997)，中興大學企業管理學系碩士論文，未出版，臺中市。
3. **人力資源發展** (12)，簡建忠 (1995)，臺北市：五南。

以上的整理與比較顯示訓練、教育與發展三者間的在意義、目的與功能上有相當程度的區別。訓練是一種技能的改變；教育是一種知識的改變；而發展則是一種態度或價值的改變。發展植基於教育與訓練，並在此基礎上來提升員工的技能、知識與心智模式的轉變，透過三者的交互作用，將可使組織獲得創新和成長的動力 (王浩筑，2004)。雖然訓練、教育與發展三種學習活動在意義上有所差異，但因為三者目標上有其一致性，且在功能上亦有交互作用的影響，故在實

際應用上卻不易劃分（張火燦，1997）。實務上，企業對於訓練、教育與發展三者多無明確或嚴格的劃分，而多以「教育訓練」泛稱之，或稱「人力發展」、「訓練發展」，甚至簡稱「訓練」。

根據上述的論點，訓練、教育與發展三者間的關係，可以圖2-3表示。其中發展的層面被劃分為兩層面，即個人自我發展與組織發展。訓練、教育與發展三種活動不但可以分別實施，更可同時進行。由於企業或組織需要以訓練來完成目前工作；要以教育來培養未來所需之人才；要透過組織發展、生涯發展來促進組織的永續經營（張凱嵐，1999）。因此對企業或學校組織而言，三者缺一不可，必須整合三者的力量，互相搭配，方能匯集成一股整體的力量，個人和組織的發展才得以推動。

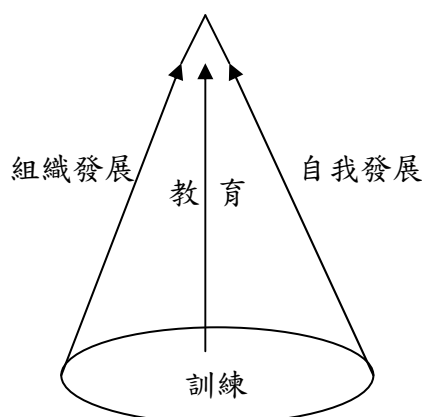


圖 2-3 訓練、教育與發展的關係

資料來源：策略性人力資源管理（241），張火燦（1996），臺北市：揚智。

四、人力資源發展的活動領域

美國訓練暨發展協會（ASTD）在一次大規模的實證研究後，將人力資源的範疇從原本的單一的訓練與發展領域，擴大到組織發展與生涯發展等三個活動領域，主要在強調經由組織學習與個人生涯發展，來增進工作的品質與效益，期透過訓練與發展、組織發展與生涯發展三者的整合運用，來提升個人和組織的績效。換言之，人力資源發展是根據「發展」的觀點，來探討個人與組織的成長與學習，並希望藉由適當的規劃，使二者相輔相成（McLagan, 1989）。

Gilley 和 Egglund（1989）亦持有相似的見解，其認為人力資源發展可分為三大領域，即個人發展（individual development）、生涯發展（career development）與組織發展（organization development），如圖 2-4 所示。這三者間的共同焦點為個人績效的改進。由於個人績效的改進是人力資源發展的核心，因此人力資源發展可被描述為這三大領域之間的「重疊一致的領域」（area of congruence），為個人發展、生涯發展與組織發展三面向的整合。

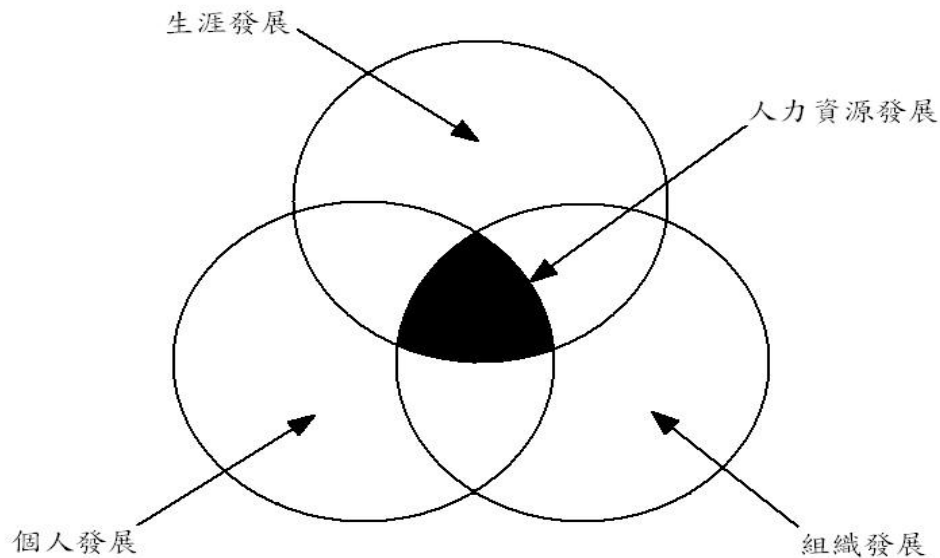


圖 2-4 人力資源發展活動領域圖

資料來源：*Principles of human resource development*,14,Gilley,J.W.&

Egglan,S.A.(1989), Reading ,MA: Addison-Wesley in association with University Associates.

Swanson 和 Holton III (葉俊偉譯，2005) 則將人力資源發展聚焦於兩個領域，其一為組織發展，另一個則是個人訓練與發展。如同字面上的涵義，組織發展主要關注組織的層次，並且和個人相連結；而個人訓練與發展則主要聚焦於個人層次，亦與組織相連結。此外，職涯發展、品質與績效改進等，也是人力資源發展理論與實務的重要延伸。

綜合上述學者之看法，可知人力資源發展強調個人發展與組織成長相互配合，其領域涵蓋訓練與發展、生涯發展與組織發展。以下將分述此三大領域之意涵（李隆盛，2000；李漢雄，2001；溫金豐、吳淑鈴，2003；蔡祈賢，2000）：

（一）訓練與發展

訓練與發展（training and development）著重於個人知識、技術和能力的改進，以增進個人執行目前或未來工作的能力。其中訓練是以一種有計畫、有系統的教學活動，來傳授相關的知識、技能或訊息，目的是為了改善員工現有的工作能力，以符合組織的需求。而發展則指個體透過教育、訓練的途徑而達成潛能的開發，著重於心理的成長與未來工作的準備。

（二）生涯發展

生涯發展（career development）的基本主張原自於人本思想，認為訓練發展不該只考慮到組織策略目標，同時也應關注員工的個人發展，故生涯發展是屬於較長程且較複雜的績效改善活動，主要在整合個人和組織的目標與任務，使成員

了解個人職位所須扮演的角色及未來發展的機會，並塑造組織未來發展的願景（vision），以凝聚成員向心力，使個人與組織同步成長。

（三）組織發展

組織發展（organizational development）是應用行為科學的概念有計畫的介入一個組織的結構、制度、文化等，藉以提升組織效益，屬於最長程且最複雜的績效改善活動，著重績效困難的綜合分析和績效改善技術的統合運用，其主要集中在整體的改善與組織結構、資源的重新安排，更包含組織文化、價值與目標的型塑，並透過集體的努力，使組織能成功轉型與變革，以適應環境的變遷。

肆、人力資源發展的趨勢

人力資源發展的基本觀點，在於整合訓練與發展、生涯發展與組織發展三面向，並有計畫、系統性的安排學習活動，以增進個人工作能力與組織績效。由於人力資源發展的焦點著重於訓練發展與生涯發展，主要在透過教育訓練來促進生涯發展與組織發展，並藉由生涯發展來連結個人與組織的發展，因此訓練發展與生涯發展為人力資源發展的主要內涵。

然而近年來，隨著知識經濟與資訊科技時代的到來，全球化、資訊化及技術科技的革新，處在此一多元化與複雜化的環境中，組織必須掌握人力資源發展的趨勢，才能夠突破重圍，出奇制勝。因此，本研究將探討人力資源發展之趨勢，試圖擴大人力資源發展之內涵，並做為未來組織在推動人力資源發展之參考。以下先分述人力資源發展的趨勢，再加以歸納：

Walton（1999；引自黃同圳，2000）認為，近年來人力資源發展的理論與實務有下列十大發展趨勢：

- 一、連結公司策略：人力資源發展應該逐漸被視為和財務、生產及行銷等核心策略一般重要，且相互關聯。
- 二、釐清可從學習獲益的人員：學習既裨益個人也增益組織的重要性，已逐漸被釐清。
- 三、強調個人為自己的學習負責：個人逐漸被視為是學習程序的顧客，也逐漸擴大個人的學習責任。
- 四、擴大人力資源發展利害關係人的範圍：人力資源發展的利害關係由傳統的組織內部員工，擴大到包含非員工。
- 五、重視團隊學習：團隊建置活動越來越重要，也越來越成為人力資源發展的焦點所在。
- 六、融入組織發展：人力資源發展越來越介入組織變革的管理。
- 七、融入職涯發展：人力資源發展越來越結合職涯的規劃與進展。
- 八、重視內容諮商：人力資源發展越來越扮演促進組織績效之內部諮詢的角色。

- 九、著重組織學習：適當組織學習氣氛的營造越來越受到重視，以使組織成員樂在學習，並學以致用，將所學運用於工作上。
- 十、連結企業知識管理和智慧資本：強調個人知識的取得與創生的管理，使之形成智慧資本。

Bassi, Benson 和 Cheney (1999) 在美國訓練與發展協會(ASTD)，所出版的《為未來的發展定位》(Position Yourself for the Future) 手冊中，提到人力資源發展的未來十大趨勢包括：

- 一、為因應科技的快速變革，將持續提升對專業技術的需求。
- 二、員工將接受更多的訓練，且未來訓練的層面將更為廣泛，也將朝訓練多能工方向發展。
- 三、機構的變革將持續促使經濟環境與型態有新的轉變，此改變所造成的壓力也相對影響著教育訓練的頻率及規模，而訓練活動經費的規模將隨著組織的大小成正比。亦即若機構的規模從大型轉換成中型時，訓練亦將隨之縮水。
- 四、訓練外包的情形將會逐漸的增加，訓練部門必須負起推動組織未來發展的責任，並以顧問的角色結合機構家的眼光，走在組織發展的前端。
- 五、科技的發展如硬體設備的進步、電腦網路的蓬勃發展、多媒體教學、視訊會議等，將帶來更快速的訓練，造成訓練方式革命性的改變。
- 六、有效利用現有環境的資源來從事訓練是必需的改變，因此未來的趨勢將不再把員工從部門中調派出來，做長時間的訓練，反而是會以鄰近員工的工作地點為考量。
- 七、訓練專業人員將深入著眼於績效的提昇。
- 八、整合的高績效工作系統將大量生產。
- 九、建立學習型的組織的概念將會成為趨勢，未來愈來愈多公司將會朝此發展，將組織轉變為以知識為基礎的學習型組織。
- 十、將會有更多具體的行動來驗證「人是機構內最重要的資產」的觀念。

Phillips (1999) 在針對國際訓練與發展組織聯盟 (International Federation of Training and Development Organization) 成員的三十五個訓練發展組織調查後，歸納出下列十六項人力資源發展的全球化趨勢：

- 一、訓練與組織的策略方向相結合。
- 二、需求評估和分析受到越來越多的重視。
- 三、訓練轉變為成果改進的角色。
- 四、企業大學持續獲得重視。
- 五、訓練傳遞越來越快速。
- 六、組織中其他部門共同負起訓練的責任。
- 七、系統性的評鑑過程可反應出成功的訓練。
- 八、訓練的成本效益評估逐漸增加。

- 九、為了管理資源與表示負責，訓練花費被準確的監控。
- 十、訓練與發展的功能被轉換為獲益觀念。
- 十一、訓練與發展的花費逐漸增加。
- 十二、學習型組織的概念逐漸被採納。
- 十三、負責訓練的成員與主管形成夥伴關係以追求相同目標。
- 十四、採用資訊科技的訓練方式發展迅速。
- 十五、越來越多的訓練被設計為在全球皆可運用。
- 十六、訓練逐漸外包。

2001年6月於美國佛羅里達州所召開的美國訓練與發展協會（ASTD）的年會中，曾提及新世紀人力資源發展的未來趨勢有以下若干點（李美雲，2001；張博堯，2002）：

一、透過組織發展提昇核心競爭力

在變動的環境中，組織常隨環境而變化，但應重視如何著手於正面的組織發展，不論組織結構設計如何改變，必須有效結合文化、科技、策略等因素，發展高效能之組織。

二、學習方式的革命—e-learning 的興起

電腦與網際網路科技的使用，可以超越時空，讓學習效果倍增。未來高科技將以驚人的潛力帶來更快速的訓練，並使教育訓練能更接近員工的工作現場（如遠距教學），帶來更直接而快速的功效。

三、核心專長導向的人才培育

組織的核心能力仰賴員工核心專長（core competence）之整合，因此公司或機構內培養人才著重核心專長之建立，且所有的管理制度及教育訓練也應致力於核心專長的提昇。

四、有效的激勵與留才愈來愈重要

僱主若欲吸引並留住頂尖人才，必須懂得策略性地運用在職訓練的機會，並善用激勵措施與留才策略，以建構一個穩定的高效能工作團隊。

五、知識管理與建構智慧資本

當新世紀來臨時，知識成為新的競爭武器，凸顯了智慧資本（intellectual capital）的重要性。組織應持續累積經驗及人才智慧，利用不同方法來推展行動學習，以建構完整的知識技能。

六、管理發展與接班人的培育

愈高階的主管愈需要再充實，一方面要思考未來組織發展藍圖中管理者應具備何種重要能力，另一方面則要思考管理者角色轉型，以提升管理效能。此外就組織長遠發展的角度來看，必須培養各種接班人，有計畫的發展其能力。

七、人才培訓者轉型為績效顧問

人才培訓者要與現實世界更密切的結合，思維及行動也不限於課堂內，而要去關心及了解工作流程及現實挑戰，將角色轉化為績效顧問（performance

consultant)，重視人性績效改善 (human performance improvement ,HPI)。

八、重視人才訓練績效之評估與改善

由於人才培訓之績效則不易衡量，因此應善用專業化的評量方式，如反應評估、學習評估、行為評估、成果評估。此外，有些專家著眼於人才培訓的長期觀點，指出以投資報酬率來評估人才培訓績效將是未來趨勢。

九、教育訓練發展要以提昇績效為導向

在全球激烈的競爭下，人力資源發展專業人員的注意焦點將由課程的時數，轉變成個人、組織的績效提升。人力資源的管理與績效管理的極大化，將在未來對組織有極大的意義。

十、組織學習需要有效的管理

建立學習型的組織的概念將會成為趨勢，未來愈來愈多公司將會朝此發展。許多組織將以知識為基礎，因此「學習」將會被推廣至不同的層級，如個人、專案團隊、部門等。

十一、以終身學習來協助員工生涯發展

由於變動的時代對生涯發展帶來很大的衝擊，因此應透過終身學習 (career learning)，不斷培養在組織變革下的生涯關鍵技能，以及學習接納新思維與新概念。

十二、國際化人才培育及運用

隨著無國界時代的來臨，未來如何建構國際化的人力資源管理系統、如何開發國際化人才培訓課程、如何延聘國際化課程講師等，將成為人力資源發展的重要課題。

鄭吉男 (無日期) 指出，近年來全球正在經歷一場激烈的知識革命，人力資源發展也受到巨大的影響，而必需作全新的思考及調整，其發展趨勢如下：

一、知識經濟時代的來臨

在知識社會中，知識是生存與競爭的關鍵資源，知識工作者 (knowledge worker) 將成為職場的主導者。因此培育成員成為知識工作者，為人力資源發展亟需要面對的課題。

二、數位時代所引發的學習革命

隨著數位高科技時代的來臨與寬頻技術的突破及普及，網路學習 (e-learning) 逐漸受到組織的重視，成為人力資源發展不可或缺的策略工具。

三、面臨全球化發展的挑戰

地球村的形成使科技、環保、經濟、文化相互依存關係越來越緊密。因此面對全球化的時代，培育成員與世界接軌的能力，是當前人力培訓的重點工作。

四、強調終身學習與組織學習

終身學習使學習成為一種生活，擴展人生的意義與目標，因此終身學習概念是人類進入二十一世紀的一把鑰匙。此外，未來出色的組織將是能夠使各階層人員全心投入，並有能力不斷學習的組織，而學習型組織將成為最成功的組織。

林基源（2000）指出，跨世紀的人力資源發展應有下列趨勢：

- 一、應該成為組織的重要功能。
- 二、建立功績制度。
- 三、發揮團隊工作與夥伴關係。
- 四、加強創意管理。
- 五、多層評估訓練的成效。
- 六、知識管理與學習組織的蓬勃發展。
- 七、訓練應以績效為導向。

面對知識社會的來臨與網路科技的衝擊，組織與人力資源發展人員面臨了前所未有的全新挑戰，未來如何掌握人力資源發展趨勢，有效吸引、發展與培育優秀的人才，共同開創組織的競爭優勢，是每個組織所應面對的重要課題。綜合上述學者與其他學者（張火燦，1997；游玉梅，無日期；龔文廣，2000）的看法，可將人力資源發展的趨勢歸納為：

1. 結合組織策略規劃

為了讓組織在不確定的環境中更具競爭力，人力資源發展必須配合組織策略，形成「策略性」的人力資源發展，扮演連結組織目標與策略的角色，協助員工取得未來生涯發展所須之新知識、態度與技能，並使員工與企業更了解自己的未來與目標。此外也應以前瞻性、積極性的策略觀點，規劃並管理未來長期的組織與個人學習活動，達成員工的學習目標與組織的成長任務，以充分發揮人力資源發展的最大功能。

2. 發展學習型組織

學習型組織的意涵與人力資源發展的概念，頗有相通之處。人力資源發展較偏重個人的工作表現，以促進組織的效益；學習型組織則除了個人的學習，還包括組織層面的學習與發展，二者之共同點，皆在於促進個人與組織的學習與成長（楊國德，1998）。透過學習型組織的理念提倡與實際推動，將可使人類潛能充分發展，並促成組織內人力資源發展的實現，因此學習型組織應是任何一個組織所應具備的理念。

3. 建立知識管理系統

知識經濟時代的來臨與知識的快速流通，使得知識取代了土地、能源與資金，在21世紀的經濟活動中扮演極重要的關鍵角色。因此，培育成員成為有效能的知識工作者，乃是人力資源發展急需面對的挑戰。知識管理系統的建立，將能進一步將組織成員所擁有的知識加以整合，有助於累積組織的智慧資本，並促使知識能有效的被運用、流通與分享，以提升組織的整體競爭優勢。

4. 重視績效導向的管理

人力資源發展是一項長期的耕耘與投資，然而因為資金有限，為了因應企業組織越來越重視投資報酬的趨勢，運用最少的資源獲得最大的利益，組織應做好績效管理，以因應變遷快速且競爭激烈的環境。

5. 運用資訊科技

近年來，在資訊科技及共享知識資訊觀念的帶動下，資訊與科技的應用已成為人力資源發展的重要趨勢。數位學習的方式帶來的新的學習革命，資訊與科技的運用不僅突破正規化的教育與學習的拘束，亦打破了時空的限制，可促使成員彼此分享與交流資訊，讓學習的效果倍增，更有助於提升組織成員的專業發展，

綜合上述，茲將本研究之研究向度歸納為訓練與發展、生涯發展、知識管理、績效管理與及資訊與科技運用等五個向度，將於下一節分別加以詳述之。

本節小結

本節主要說明人力資源發展的相關意涵。所謂人力資源發展是指由組織所規劃的有系統的學習活動，並透過訓練、教育與發展的方式促進成員的學習與成長，進而整合個人發展、生涯發展與組織發展，以達成增進個人專業與發展與提升組織績效的目標。

人力資源發展係人力資源管理的重要環節，亦是提升人力素質與組織的重要管理措施。因此為了因應知識經濟時代的來臨與組織內變革的需求，未來的人力資源管理應首重發展，並藉由教育與訓練，使人力獲得最佳的運用。

至於人力資源發展的目的與任務包括：提高成員的生活品質、增加生產力並改善服務品質、提供成員的自我實現與滿足感、激發創造力、強化對變革的應變能力與促進組織發展。

而人力資源發展的趨勢則包含結合組織策略規劃、發展學習型組織、建立知識管理系統、重視績效導向的管理及資訊與科技的運用。面對多元與複雜的環境，組織唯有以前瞻的眼光，了解人力資源的發展趨勢，才能掌握先機，出奇制勝。

綜言之，實施人力資源發展，提供成員發展的機會與學習經驗，使其具有足夠的能力與知識以協助組織達成目標，應是每一個組織責無旁貸的責任。

第二節 人力資源發展之內涵

綜合前節所述，本研究將人力資源發展之內涵歸納為訓練與發展、生涯發展、知識管理、資訊與科技運用及績效管理等五部分，茲分述如下：

壹、訓練與發展

在二十一世紀知識經濟的體系下，知識是促進生產力提升與經濟成長的原動力，知識的儲存、轉換、創新、轉移、運用與分享，是組織發展與運作的重要環

節。正因這些知識與智慧卻存在於人力資源中，必須透過教育訓練與發展活動，才能激發知識與智慧的展現與應用。因此教育訓練便成為人力資源最直接的投資工具。企業組織對於員工的教育訓練，不僅可提高成員的知識技能與生產力，更賦予其積極自我發展的動機，進而謀求組織的發展與績效（黃英忠，2003）。

一、訓練與發展的意義

訓練與發展（training and development, T&D）是人力資源發展中極為重要的一環，而人力資源發展也常被冠以發展、訓練、教育、員工訓練等名稱，企業界多以教育訓練作為人力資源發展的代稱（邱玉瑩，2003；簡建忠，1995）。

在一般的認知中，訓練與發展著重個人知識、技術和能力的改進。關於訓練與發展的定義，前已述及。總結來說，訓練是針對特定工作的學習活動，屬於短期的學以致用；而發展則除了增加員工目前的工作能力外，更著眼於個人未來能力的培養與提升，以獲得更嶄新的視野與觀點。

儘管訓練與發展的目的與內容可能不太一樣，但其所採用的規劃、執行與評估的方法，往往是相同的（沈介文、陳銘嘉、徐明儀；2004）。訓練與發展在觀念和本質上雖然稍有差異，但二者皆是透過教與學的方式來教育員工，以發展人力資源，因此二者關係密切，也常被混為一談。而在實務上所稱之「教育訓練」（或簡稱為「訓練」）即包括訓練與發展二項（吳美連、林俊毅，1999；洪維賢，2005）。基於此，本研究並不特別將訓練與發展分開說明，而是互相套用，將其與教育訓練視為同一個概念。

美國訓練暨發展協會（ASTD）將訓練與發展定義為經由確認、評估及協助發展的主要能力，並透過有計畫的學習活動，提高個人現在或未來的工作表現。

Harris、Desimore 和 Werner（2000）認為，訓練與發展始於新進組織的員工，常以員工適應與技能訓練的方式呈現，強調個人知識、技能與態度的改變或成長。

李錫勳（2004）認為訓練與發展強調經由有計畫的學習，增進個人的能力，以利從事現在或未來的能力，重點在於個人的工作角色上，是一種有計畫的個人學習。

Swanson 和 Holton III（葉俊偉譯，2005）則主張，訓練與發展是一種過程，在此過程中系統化的發展個人與工作相關的專業知識，其最終目的是改善績效。

而何永福、楊國安（1993）指出，員工的訓練與發展是為了要增進員工的知識、技術和能力，進而提高提高員工的績效水準。

丁志達（2005）認為，訓練不僅可以增進職員的工作技能，使其適應技術的快速汰舊換新，改善產品品質，提升工作績效，並能培育高素質的人才，強化企業經營績效與競爭力。

吳桂森、陳沁怡（2002）更以系統化的觀點來看待訓練與發展，其認為一個組織的訓練發展若欲達到有效性，則須配合組織發展與策略，以提升員工的知識、技能和態度與工作績效，促進員工的工作滿足、學習與成長。

其於上述，可知訓練與發展是組織對員工所實施的一種再教育方式，藉由有

計畫、有系統的學習活動，提升組織成員的知識、技術、態度和能力等，以改善目前或未來的工作績效。訓練與發展是人力資源發展的重點，在企業界的重要性與日俱增，無論企業界或學校組織均認為訓練與發展不可一日荒廢，必須積極投資於員工的培訓，才能使組織在瞬息萬變的環境中得以永續經營。

二、訓練與發展的模式

訓練與發展是人力資源發展最重要的一環，影響訓練成效的因素有很多，但其成敗關鍵在於訓練的計畫、執行與考核三大環節（陳岳，2002）。一個有規劃、有系統的訓練與發展方案應包括：（一）訓練發展需求的分析與評估；（二）訓練發展的設計；（三）訓練發展的執行；（四）訓練成效的評估（如圖 2-5 所示）。而這四個階段與 Shewahart 所提出的「計畫（plan）-執行（do）-檢查（check）-行動（act）」循環圈大致符合（Schultz & Parker, 1988），皆講究計畫、執行與考核的程序。以下分別就各階段做概述：

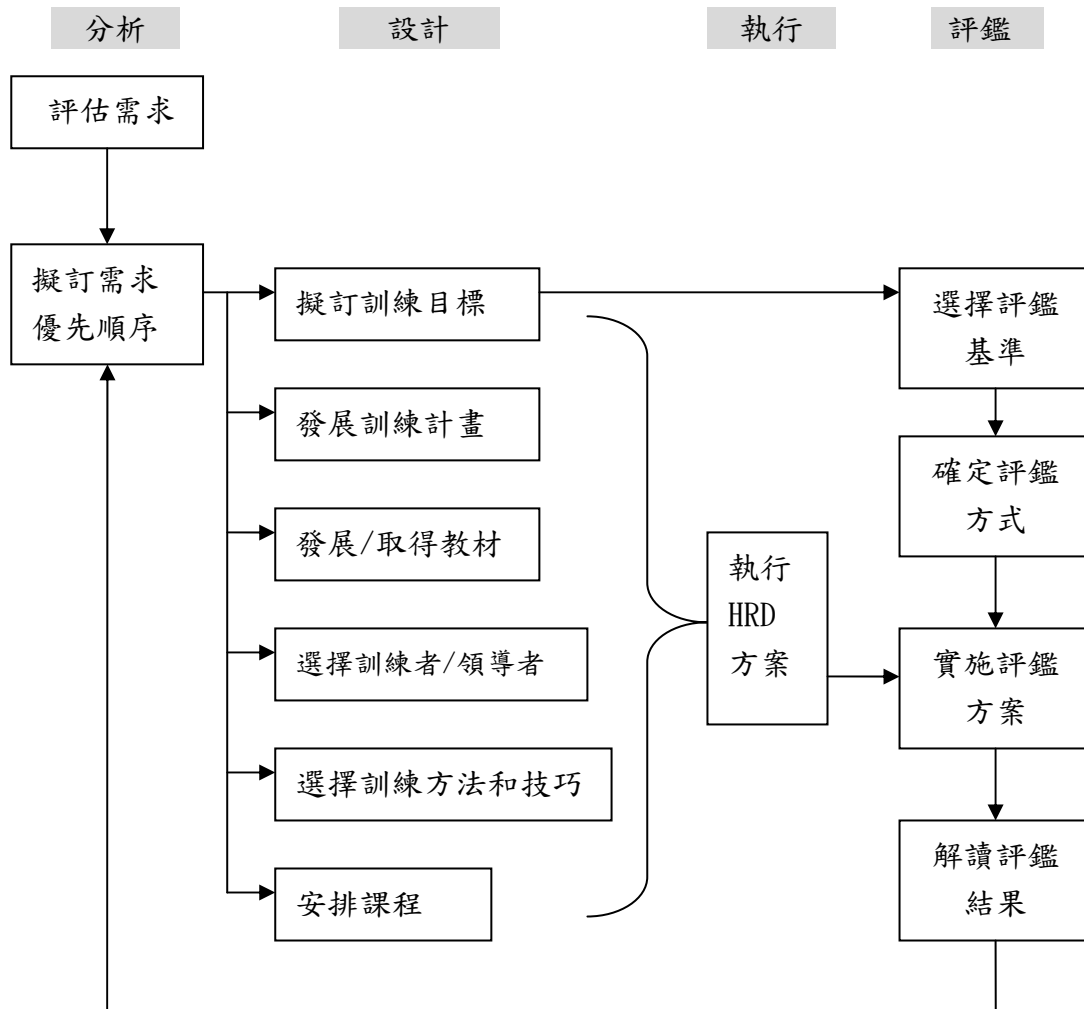


圖 2-5 訓練與發展的流程模式

資料來源：Human Resource Development (3rd ed.), 24, DeSimone, R.L., Harris D.M, Werner, J.M(2002). Fort Worth, TX : Harcourt College.

（一）訓練發展需求的分析與評估

對組織而言，訓練與發展是促成人力資源培育與開發的主要力量。企業之所以訓練其員工，其目的不外乎提高員工的工作能力與績效，藉以改善工作流程，提升組織和個人的績效。因此有效率的教育訓練，必須針對組織的需求而設計。所謂需求，係指組織「期待」的職務水準（包括知識、態度、技能）或績效與「實際」狀況間的差距，而需求評估的過程即是在確認組織的訓練需求為何，並評估需求的優先解決順序（李漢雄，2000；黃英忠，2003）。

訓練的需求評估是訓練工作上的首要任務，無論對新進成員或現職人員，組織都有必要先進行此一過程，以瞭解成員所需要和所想要的訓練。經由訓練需求評估的步驟，可以提供擬定組織整體發展方案所需的知識，而評估的結果可幫助組織確定未來的訓練方針，進而決定訓練的目標、內容與方式。因此此階段的徹底執行與否，影響訓練的成敗甚鉅（黃英忠，2003）。故人力資源發展專業人員必須審慎的分析組織、工作和員工的需求，並藉由相關資訊來規劃與實施訓練與發展方案，及建立評估的標準。

儘管訓練需求評估的重要性眾所皆知，然而因為其有困難度高與費時的缺點，大多數主管卻寧願憑經驗或直覺來決定辦理何種訓練活動，甚至以訓練本身為目的，為了訓練而訓練。何永福、楊國安（1993）即指出，企業不能為訓練而訓練，訓練發展的工作本身不是目的，必須與人力資源策略目標（即企業的目標、文化與策略）結合在一起，訓練發展才有層次，也才會落實。

綜言之，訓練的需求評估的主要目的是在了解企業組織是否有訓練的需求，若欲透過訓練提升組織績效，組織最重要的關鍵在於是否視實際需要來辦理訓練。一般而言，訓練需求評估可從下列三方面來著手，即組織分析、工作分析與人員分析（丁志達，2005；李漢雄，2000；李聲吼，2000；吳美連、林俊毅，1999；洪維賢，2005；黃英忠，2003）：

1. 組織分析

組織分析（organization analysis）是以系統的角度來分析組織，亦是訓練需求分析的第一步。組織在決定辦理訓練與發展活動前，必須先了解組織的目標、策略、特性與人力資源的概況，進而確定組織中哪些成員或部門需要訓練，以決定訓練的重點。換言之，組織分析的目的在於確定組織目標，藉由蒐集與分析組織的經營理念、人力資源策略、組織問題與顧客期望等資料，以找出組織所需要的訓練方向。

組織分析的內容一般而言包括組織目標、文化、結構、未來發展、人力資源組成與績效評估，分析的重點在於了解組織文化、確認績效問題、分析成因、辨別訓練與非訓練的問題等，以提供管理者與決策者作為設計訓練活動的參考依據。此外，了解與訓練有關的組織資源、組織氣候或環境限制，及主管的支持程度，均是影響訓練成效的關鍵因素。

2. 工作分析

工作分析（task analysis）又稱為職務分析，是人力資源發展的基本工作。所

謂工作分析是指將組織中各項工作的內容、性質、責任與員工所應具備的基本條件，包括知識、技能、態度與熟練程度加以研究與分析的過程。由於影響員工執行職務的主要因素，在於其是否具有執行職務所需的知識與技能，因此透過工作分析的過程，根據某職務來分析工作者所應具備的能力，將有助於掌握員工所需要的發展知能。

工作分析通常可用兩種方式來進行，其一為「工作內容分析」，是指由分析者以工作內容決定員工所需的技能與該工作應有的績效標準，再與員工現有的表現作比較，如此便可發現差距，若差距過大，表示該員工需接受訓練。另一種方式則是從員工平時的工作業務內容來看，將所有的工作內容依重要性排列，然後依據此重要性的排列來檢視是否應對員工加強訓練。

3. 個人分析

個人分析 (personal analysis) 或稱人員分析，是針對組織內所欲從事相關工作員工的基本與特殊背景資料，及其現有的知識、技能與態度加以分析，以了解員工個別的訓練需求，並作為決定訓練發展方向的參考基礎。

個人分析的對象包括現在執行職務的人員與未來執行職務的人員，針對其背景、資歷、學歷、年齡及工作能力等資料加以詳細分析，以作為訓練的基石。因此人員分析的主要內容不僅包括現有人力的評估，也包含了未來人力供需的預測。

個人分析是決定員工個別訓練需求的方式，可以透過績效考核、觀察、訪談、問卷調查或測量等方式，來了解員工的個別訓練需求及是否已經準備好接受訓練。而這些需求除了可以改善組織績效外，也可以為員工未來的生涯發展作準備。

綜言之，組織分析是對組織內部所為之整體性分析，包括組織目標、任務、文化與資源，都應進行研究；工作分析是針對目前與未來的工作所進行的了解與分析，以確定該職位須具備何種知識、技能與態度；而個人分析則是對員工個人的能力進行分析，進而了解哪些員工需要訓練及需要哪些訓練。

訓練的需求評估是進行訓練與發展的第一要務。為了確保資源能夠做最有效的運用，並使訓練的實施能與訓練的需求相配合，在規劃訓練前，有必要先透過組織分析、工作分析與個人分析來進行訓練需求評估，以指引訓練規劃與實施的方向，避免訓練的實施與實際運用產生脫節所造成的訓練資源浪費。由於訓練與發展會因組織經營策略或目標的不同而改變，因此負責訓練與發展的專業人員必須保持敏銳度，注意組織、工作與人員需求的變化，提供適當的訓練與發展方案。

(二) 訓練發展的規劃與實施

在確定訓練與發展需求後，第二步即是要依據需求評估的結果，著手訓練與發展的規劃，並提出具體的計畫做為實施的依據。此階段首先要先將訓練的需求轉換為目標。通常訓練的需求只是顯示問題或原因，而訓練的目標則是強調訓練所要達到的成果 (李漢雄, 2000)。易言之，訓練的目標可以指引訓練的方向與

預期的成果，做為訓練發展規劃的基礎。此外，訓練目標必須具體明確，否則訓練的效果日後便不易予以客觀的衡量與評估。訓練目標的設定可參考 SMART 原則，即目標的特定性 (specific)、可衡量性 (measurable)、可達成性 (attainable)、實際性 (realistic) 與及時性 (timing) (吳美連、林俊毅，1999)。

為了方便與周延起見，在發展訓練計畫時，可朝如表 2-3 所示的 7 個 W 的方向思考，其內容包括 (李大偉，1993；林愛玲，1999；黃英忠，2003)：為何要辦此活動 (Why)？誰負責辦理訓練？聘請誰來教？受訓對象為誰 (Who)？授課內容為何 (What)？訓練舉辦時間為何或多久時間 (When)？舉辦地點與場地 (Where)？以及如何實施訓練 (How)？費用為何 (How much)？

表 2-3 訓練規劃的內容項目

| 7 W | 規劃的內容項目 |
|----------|--------------------|
| Why | 名稱/目標 |
| Who | 師資/學員 |
| What | 課程綱要/教材 |
| When | 時間分配 |
| Where | 地點/場所 |
| How | 訓練方法/教學媒體/資訊之公布與傳遞 |
| How much | 訓練費用 |

資料來源：修改自如何建立企業內教育訓練體系 (68)，李大偉 (1993)，**就業與訓練雙月刊**，11(5)。

欲使訓練發展的實施能有效，除了完善規劃訓練發展活動外，還需考慮下列因素 (何永福、楊國安，1993；李漢雄，2000；吳美連、林俊毅，1999；陳沁怡，2002；廖勇凱、楊湘怡，2004)：

1. 講師

一般而言，講師可以分為內部與外部講師。內部講師的優點在於瞭解組織的情形，對於組織內部實務工作的熟悉度較高，但是品質與教學效果較參差不齊；而外部講師的優點則是熟悉理論與教學技巧，但課程內容較不符合組織與實務上的需求。講師的安排原則上應以組織內的適當人選為優先，若內部無適當的人員時，再考慮聘請外部講師。由於內外部講師各有其優缺點，因此在選擇講師時，應依據訓練目標、組織文化與課程內容多方考量後審慎選擇。

2. 對組織的相容性

訓練發展課程若與既有的組織文化相衝突，便容易引起員工的不信任感，降低學習效果。因此為了使訓練課程和組織文化相容，事先可以參考以前的訓練課程內容，或對訓練對象進行問卷調查，使課程適合組織文化。

3. 學以致用

員工在接受訓練發展課程後，是否能將所學的知識、技術或態度應用在工作

實務上，即是所謂的學習轉移效果，此乃訓練發展過程中最重要的關鍵。因此，為了使訓練效果能轉移至工作實務上，訓練規劃必須考量員工的學習效果，適時予以追蹤，最好能將實務問題納入課程內容中，以求理論與實務能相連結。此外，課程內容也應盡量與工作內容一致。

4. 高層或上級的支持

由於領導者的支持勝過一切，故訓練與發展的實施和評鑑宜先取得高層或上級的支持或授權，以減少在人力、經費、支援或溝通方面的障礙。

5. 要有績效管理與學習理論的概念

優秀的訓練與發展人員必定是個績效專家與學習專家，了解組織策略、課程設計與成人學習原理，營造正向的學習環境，並規劃完備的績效考核制度，以最小的成本創造出最大的組織效益。

為了提升員工的學習效果，在規劃與實施訓練內容時，除了組織內多項行政作業的協調與配合外，若能掌握以下的學習原則（principles of learning），將使訓練的效果事半功倍：

1. 適當的激勵是有效學習的先決條件，因此若能提供適度的學習激勵與回饋，例如與升遷制度結合或有額外的獎勵，將可強化學習者的學習動機並提高學習效果。
2. 提供操作或練習的機會，使學習者即時發現並改進錯誤，及增加熟悉度。
3. 課程設計應採理解大於記憶的原則，且須切實可用，與學習者以往的經驗相連結。
4. 重視雙向溝通，尊重學習者的需求與意見。

訓練發展的規劃與實施是訓練發展工作的關鍵所在，關係整個訓練成效的成敗，因此善用各項資源，切實且詳細的考量各種因素，按部就班實施並掌握有效的學習原則，才能發揮訓練發展的功效，達成訓練發展的目標。

（三）訓練成效的評估

David (1994) 認為，如果想將訓練與其他企業目標連結在一起，使訓練發揮最大效用，則「評估」(evaluation) 存在的重要性不可輕忽。倘若沒有對訓練與發展進行成效評估，那麼訓練工作等於只算一半，因為經由訓練所獲致的效果不得而知，更遑論據以提升工作績效（林麗惠，2002）。訓練對組織而言是一項投資，故組織莫不期盼在訓練實施後能收得成效，而為得知訓練是否與訓練目標契合，並產生效益，則有必要透過訓練評估加以知曉。李漢雄（2001）指出，適當的運用訓練評估對學員與主管而言，可協助其了解學員的學習與如何行為改變、發展狀況；對講師而言，可協助其判斷教材的適宜程度；對教育訓練人員而言，評估的結果可作為課程規劃與行政改善的依據；對企業而言，訓練評估可用來衡量訓練目標是否達成以及是否有助於績效改善（如圖 2-6）。

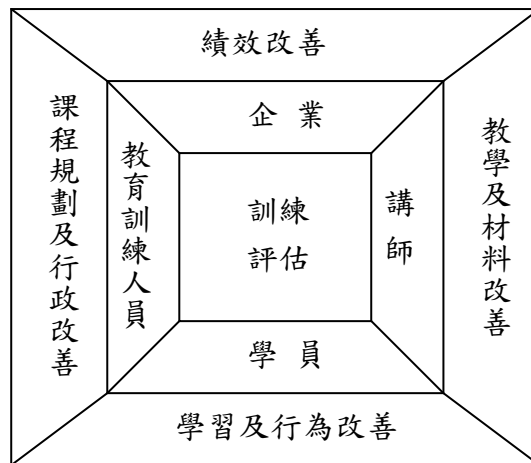


圖 2-6 訓練評估關聯圖

資料來源：人力訓練與發展（105），李漢雄（2001），臺北市：空大。

訓練發展的最後階段是對於訓練的實施成效進行評估，此階段相當重要，但往往容易被忽略（DeSimone, Harris, & Werner, 2000）。評估的主要目的，在於考核訓練發展的成效是否達成預定的目標與成果。從訓練結果評鑑中可獲得許多珍貴的資訊，例如學員對於課程的反應、吸收多少內容及是否將所學應用於工作中。

Philips 主張訓練評估除了用以改善人力資源發展方案外及決定方案是否採行外，評估的目的尚包括（林愛玲，1999）：

1. 判斷訓練課程是否達成其預期的目標。
2. 找出訓練計畫的優缺點。
3. 決定訓練的成本/效益之比率。
4. 決定未來的受訓對象。
5. 判斷訓練者的訓練成效。
6. 對受訓者強化主要觀點。
7. 蒐集相關資料以協助未來訓練活動的推廣。
8. 判斷訓練計畫是否適當，合於組織與員工的需求。
9. 建立員工能力的基本資料庫，以協助管理單位從事訓練的相關決策。

在評估訓練成效的評估過程中，評估模式最能為評估活動提供焦點與準則（李漢雄，2001）。評估訓練發展的方式有相當多種，但以 Kirkpartick 的四層級評估模式最常廣為被採用。Kirkpartick 認為要想知道一個訓練是否有發揮成效，可由下列四個評估層級來鑑定（林麗惠，2002）：

1. 第一層「反應」（reaction）

反應評估的目的在蒐集學習者對於訓練課程（如上課方式、教材內容、教學方法、環境與設備）的反應與感覺，以了解學習者對於訓練課程的觀感，在此層次關心的是員工對於訓練課程的感受，並未評估員工所學的任何知識或技能。一般多在訓練結束後以問卷調查學習者的反應，也因此層次容易評估，因此幾乎所有的訓練成效都會包括「反應」項目。

2. 第二層「學習」(learning)

學習評估的重點在於了解學習者對於訓練課程內容是否理解？是否有學到訓練目標所要求的知識或技能？換言之，學習層次的評估主要在評估學習者對資訊的了解、吸收知識的程度與技能的熟練度，以評估訓練本身的有效性。

3. 第三層「行為」(behavior)

由於訓練的目的在於能將學習內容轉移到工作實務上，產生學習轉移的效果，使行為或績效產生改變，因此行為評估主要在透過觀察來了解學習者的行為是否有符合訓練目標的期望？是否將訓練所學應用在工作上？易言之，行為評估的重點在了解學習者經訓練後工作行為的改變情形。

4. 第四層「成果」(result)

成果評估是從經濟效益的觀點出發，關心訓練的投資是否能夠回收？以及訓練的成果是否合乎投資報酬率？換言之，成果評估重視在訓練活動實施後，成員與組織的績效是否有改善。然而由於不易明確定義特殊訓練的成果為何、不易確定測量成果的項目與標準，加以影響訓練成效的因素眾多等原因，所以成果的衡量是所有層次中最難評估的部份，甚至 Kirkpartick 本人都建議只要測量到「行為」層次即可。

綜合上述，Kirkpartick 將訓練成效評估指標分為反應、學習、行為與成果四個層級，由於條理分明、層次井然，因此深受學術界與實務界的推崇。茲將 Kirkpartick 四層級評估模式與中心議題整理如表 2-3 所示。

表 2-3 Kirkpartick 四層級評估模式與中心議題表

| 評估層次 | 中心議題 |
|------|---------------------------|
| 反應 | 參與者是否喜歡或滿意該訓練？ |
| 學習 | 參與者從訓練中學習到哪些知識技能？ |
| 行為 | 基於訓練所學，參與者對於學習結束後是否改變其行為？ |
| 成果 | 參與者所改變的行為對組織是否有貢獻？貢獻為何？ |

資料來源：析論訓練成效評估及其挑戰與因應策略 (124)，林麗惠 (2002)，載於 T&D 飛訊論文集粹 (第四輯)。臺北市：國家文官培訓所。

評估的本質是一種為持續改善所做的努力 (李漢雄, 2001)，經由評估過程所蒐集的資訊可對訓練與發展的設計提供修正改善的依據，獲得如何改進未來訓練活動的訊息，並可將訊息回饋給參與者，使其了解訓練成效，進而提高訓練的品質。因此訓練成效評估在整個訓練與發展的過程中，實扮演舉足輕重的角色。

綜上所述，可知訓練與發展是人力資源發展中極為重要的一環，亦是人力資源最直接的投資工具。儘管訓練的成本高，但是不進行訓練的成本更高。人力資源是組織創新的來源，也是組織最具核心價值的重要資產。如何透過訓練與發展來強化成員的能力與潛力，是組織最重要的課題。

一般而言，組織在辦理訓練與發展活動時常會遇到為訓練而訓練或訓練未能

與組織目標配合等問題，因此一個有效的訓練與發展方案在實施前，必須先進行訓練需求分析，使訓練切合需要，避免訓練投資的浪費。再者也要有妥善的設計規劃與確實的執行，最後應透過持續不斷的評鑑，再將評鑑的結果回饋給組織中的相關成員，以作為改正或修正的依據，才能真正提高組織的訓練績效。職是之故，訓練與發展的過程從需求評估、規劃實施到成效評估，皆應有系統化的規劃與執行，適時做修正，此外由於訓練與發展是一項長期性的學習需求，應以長遠的觀點來從事訓練發展的活動，並結合組織的經營策略，才能展現訓練與發展的成效，獲得組織與成員的肯定。故在實施訓練與發展方案時，若能詳細考慮每個步驟，並謹慎實施與完善評估，將能使訓練與發展方案的成效達到組織與個人的目標。

三、訓練的種類

一般而言，訓練的種類依不同的標準而有不同的分類。若依受訓者正式就任職位的前後而分，訓練可分為職前訓練（pre-service training）與在職訓練（in-service training）。職前訓練是指組織在員工正式就任職務前所給予的訓練；在職訓練是組織員工任職一段時間後所提供的訓練。而若依在職訓練的學習場所來分，又可區分為工作中的訓練（on-the-job training, OJT）、工作外的訓練（off-the-job training, OFJ）（吳復新，2003；黃英忠，2003）。茲將教育訓練的種類說明如下：

（一）職前訓練

職前訓練又稱新人訓練或員工引導（employee orientation），主要是協助新進人員能順利且迅速融入工作環境所實施的訓練，使其能適應新的環境，了解組織文化、工作要求與績效期望（許世雨等譯，2001）。職前訓練對新進人員而言，不僅是技能上的訓練，更是激勵、精神及溝通上的訓練，藉由良好及完善的職前訓練，可使新進人員了解該工作所需的技術與能力，並感受到備受尊重與重視的感覺，對其在心理層次上具有相當大的鼓舞作用（周瑛琦，2005）。相關研究也證明，接受職前訓練的人員具有較高的忠誠度、工作滿意度與較低的離職率，因此職前訓練亦可加強新進人員的個人與組織績效（吳美連、林俊毅，1999）。

（二）工作中的訓練

工作中的訓練指的是員工在工作的同時，也接受指導和訓練。換言之，工作和訓練是同時發生的（何永福、楊國安，1993）。工作中的訓練可直接讓員工在實際工作經驗中學習工作所需之知識、技術與能力，一般常見的工作中的訓練法包括教導法、工作輪調、工作分派法，試分述如下：

1. 教導法（coaching）

教導法係指讓有經驗的同仁或主管擔任訓練者的角色，本著一定的目標與正確的方式將工作所需的知識與技能傳授給學習者，給予適時的指導、回饋與協助，並進行經驗傳承，使成員能經濟且有效的學習，並得到實際練習的機會，增加學習效果（周瑛琦，2005；廖勇凱、楊湘怡，2004）。因此組織必須以優秀的教練來帶領員工學習，使教導者與被教導者可以做多元化的交換，並協助成

員邁向更成功的職涯之路（歐怡秀，2005）。

2. 工作輪調（job rotation）

工作輪調指的是有系統並逐次將學習者分配到不同的工作中，使其接觸到工作的不同層面，以提高並增加職務能力的措施（丁志達，2005；何永福、楊國安，1993）。易言之，即是將員工定期實施人工作輪調制度，不但可使成員了解組織各部門的工作內容與困難所在，亦可促進個人專業與生涯的成長，避免工作倦怠。

3. 工作分派（special assignment）

工作分派是指刻意分派員工參與委員會、計畫案或特定工作。這種分派都是暫時與短期的，以讓學習者能接觸到日常工作範疇以外的問題（何永福、楊國安，1993）。

（三）工作外的訓練

工作外的訓練是指受訓者離開工作崗位去接受訓練，其地點可以在組織內或組織外，前者稱為「內部訓練」，而後者則稱為「外部訓練」（吳復新，2003）。舉凡組織內訓，參加組織外的研習或派員至國外研修均屬於之（張添洲，1999）。工作外訓練方法的種類相當繁多，以下茲列舉較常見的方法（沈介文、陳銘嘉、徐明儀，2004；吳復新，2003；周瑛琦，2005；廖勇凱、楊湘怡，2004；簡建忠，2006）：

1. 演講法（lecture method）

演講法是最典型且最常為組織所使用的一種訓練類型，也最為經濟，主要的優點是能在短時間內將知識有效且系統的傳達給大批受訓者，可讓受訓者快速、直接且清楚的掌握講授內容。此方法最大的缺點為，由於是採一對多的單向溝通方式進行，因此較難依員工不同的需求而進行訓練，受訓者多以被動的角色參與課程，不易獲致良好的訓練效果，教學好壞也無法立即獲得回饋。

2. 視聽技術法（audio visual training）

視聽技術法是採用投影片、幻燈片或錄影帶等視聽器材進行訓練，由於此法很容易吸引學員的注意，可提高學習動機，因此常配合講授法或其他訓練方法一同使用。

3. 研討法（conference method）

研討法又稱討論法，其形式包括腦力激盪法、分組討論法與團體討論法，此法是由訓練師與受訓者共同針對某個主題進行報告與討論，是課堂式訓練最常使用的一種教學法。研討法的優點在於符合心理原則，可使成員有積極參與討論的機會，增強學習效果，因此可以與演講法並用。然此法的缺點在於需要較多的時間，且成敗有賴於主持人的專業與人格特質。

4. 個案研究法（case method）

個案研究法是提供各種具體的實例或假設性案例，讓學習者處於某一特殊情境下從事思考或行動，其程序為：研讀個案、了解個案問題、尋求解決方式、提出解決方案，最後再評論解決方案。而透過個案研究法將可增進學習者的分析、

歸納、判斷與解決問題的能力。

5. 角色扮演法 (role playing method)

角色扮演法是源自戲劇的訓練模式，主要在透過學員了解並嘗試各種不同角色的思考模式與行為，培養同理心與敏銳的覺察能力。角色扮演完畢後，會由講師和學員共同檢討來加深印象。角色扮演法對業務人員（特別是直銷人員）甚為有效，其優點在於能讓學員有機會從他人角度看待事情，並從中修正自己的態度與行為。惟值得注意的是，角色扮演應盡量與實際情境類似，以使模擬情境符合實際上的問題。

6. 數位學習 (e-learning)

隨著資訊科技時代的來臨，近年來許多企業組織紛紛採取電子化教學來訓練員工。所謂數位學習是指結合電腦資訊科技，讓學習者透過電子媒介，如電腦、網際網路或光碟等電子儀器來學習，較常見者如電腦輔助教學 (computer-assisted instruction, CAI)、電腦化訓練 (computer-based training)、多媒體教學

(multimedia-based training)、結合科技資訊於模擬操作訓練的虛擬實境 (virtual reality) 與同步或非同步的音訊/視訊會議等。目前電子學習已受到廣泛的重視與運用。數位學習除能突破時空限制，較傳統訓練法節省大筆出差旅費外，也給予學習者較多的學習主導權，確保訓練課程品質的一致，惟系統的開發成本的花費龐大，是其缺點。

基於上述，可知教育訓練的方式相當繁多，然而不論哪一種方法，皆有其不同的優缺點與適用情形，組織應視不同的情境或目的採用不同的訓練方式，亦可將各種方式綜合使用。事實上，不管未來教學方法或教學媒體如何進步，以學員為中心、關注學習社群互動（學員對學員、學員對講師）與重視實際效益（能力轉移與績效）等核心學習理念將不致產生大幅的變動（簡建忠，2006）。職是之故，無論採用何種訓練型態，皆應考量學習者與組織的需求及訓練成效與狀況的評估，如此方能激發成員的學習動機，促進組織的學習與成長。

四、訓練與發展的困境

組織在辦理教育訓練時，難免會遭遇到許多問題與困境。綜合各學者（方昭明，2000；吳盛金，2001；張火燦，1997；張瑞濱、賀力行，2003；游玉梅，無日期；陳岳，2002；謝宜倩，2002）的看法，茲將組織在實施教育訓練時，可能遭遇的問題歸納如下：

（一）缺乏高階主管的支持

高層主管欠缺培育人才的觀念，是人力資源發展功效不彰的主因。而主管人員不重視人才的培訓，將會使成員缺乏積極進修的觀念，導致訓練資源的浪費，不利於學習型組織的推動。

（二）訓練未能與組織目標緊密結合

組織的發展往往無法脫離環境的影響，外在的環境變動皆會影響訓練發展策略的優先順序。因此若訓練無法與組織目標相結合，除了使成員無法學以致用、

浪費資源外，亦使人力資源展的功能無法與組織發展相配合。

(三) 未做好訓練前與訓練後的評估

組織在實施訓練前，若無針對組織需求或個人生涯發展的需要進行分析，將易淪於為訓練而訓練，偏離培育人才的意旨。而缺乏訓練結果的評估，將無法掌握訓練的成效，也無法檢視訓練成果是否達成預先設定的目標，容易導致訓而無用的情形。

(四) 訓練未能與員工的生涯規劃相配合

員工的生涯規劃是一連串自我檢視與自我評估的歷程，若個人的生涯目標不能與訓練有效結合，則員工在組織中便很難獲得工作的滿足感與自我實現機會。

(五) 缺乏激勵訓練的誘因

給予組織成員適當的激勵，對組織或個人均有益處。倘若組織未給予成員激勵訓練的誘因，且訓練對於未來晉升甚至薪水上未有實質的幫助，將使員工缺乏接受訓練的動機與意願，容易對訓練產生倦怠感。

(六) 缺乏有系統的規劃訓練方案

成功的訓練發展方案需要經過有系統的規劃，因此若缺乏系統性、計畫性的規劃與分析，將很難使訓練發展方案達到事先所預期的效果。

(七) 訓練經費的不足或缺乏成本效益觀念

訓練是培育人才的主要方法，有賴於充分資源的支援與配合。因此若缺乏充足經費的支持或組織未有成本效益的觀念，將導致巧婦難為無米之炊的窘境，形成培訓上的問題。

五、訓練與發展的因應策略

為解決上述辦理教育訓練所遭遇的困境，組織可善用以下之對策（丁志達，2003；李漢雄，2000；張火燦，1997；張瑞濱、賀力行，2003；陳金貴，1999；）：

(一) 爭取高階主管的支持

人力資源發展是由上而下，向外擴張性的工作，其成功與否須看高階主管是否支持，因此人力資源發展專業人員必須極力爭取高階主管的支持與參與，並重視績效導向的人力資源發展，以爭取較多的經費贊助，使人力資源發展工作能順利開展。

(二) 建立系統化的人力資源發展方案

認何人力資源發展方案的施行，從訓練需求的調查、訓練目標的訂定、訓練內容的設計與實施及訓練結果的評估都應作系統化的整合，才能穩定持續發展。

(三) 訓練應結合生涯發展

組織中個人的生涯發展與人力資源發展具有密切的關係，因此組織必須重視成員的生涯發展，提供成員生涯發展的資訊或舉辦生涯研習等活動，使成員能充分了解自我，並增進對組織的向心力。

(四) 形塑學習型的組織文化

人力資源發展的本質是學習，因此營造學習型組織是促進人力資源發展的一

項有效策略，組織應塑造學習型的文化氣氛，並鼓勵創新思考，建立有效機制促使個人、團隊甚至組織的學習。

(五) 訓練與升遷應密切配合

訓練的目的在於增加成員的工作知能，若訓練能與升遷制度相結合，將可提供成員參與訓練的激勵誘因，使其願意為組織長期奉獻。

貳、生涯發展

生涯發展 (career development) 的概念，自 1970 年代起即為人力資源專家所倡導，被專家公認為是人力資源發展的三大主題之一，與訓練發展、組織發展並列為人力資源發展的重要功能。由於人力資源發展強調個人與組織二者互相配合與成長，因此生涯發展是人力資源發展的主要著力點。在現今講求人性管理的時代，組織應使員工的成長與組織的成長相契合，以確保組織的永續發展，並增進員工的滿意度，共創組織與個人雙贏的局面。

一、生涯的意涵

生涯 (career) 依據牛津辭典 (Oxford Dictionary) 的解釋，原有「道路」之意，可引申為個人一生的道路或進展，因此這個名詞同時包括發展的概念 (李聲吼，2000)。對於生涯一詞的解釋，中外學者各有不同的見解。茲將國內外學者對於生涯定義之觀點分述如下：

Hall(1976) 指出生涯乃是涵蓋人一生中所認知到與工作有關的經驗和活動之連續態度與行為。

Supper(1976) 則認為生涯是生活裡面各種事件的演進方向及歷程，統整個人一生各種職業和角色，由此表露出個人的獨特發展型態 (引自林宜怡，2001)。

楊朝祥(1989)認為生涯就是一個人就在業前、就業中以及退休後所擁有的各種重要職位與角色的總和。

張火燦 (1992) 認為所謂生涯通常係指個人一生中與工作有關的活動和行為，包括態度、價值和抱負等。

羅文基於1991年認為生涯不僅包括一個人終身從事的工作，及所擔任的職業或角色，同時也涉及其他非工作或非職業的生活 (引自張添洲，1993)。

林幸台 (1989) 將生涯定義為：生涯包括個人一生中所從事的工作，以及其擔任的職務角色，但同時也涉及其他非工作或非職業的活動，亦即個人生活中所有衣食住行育樂之總和。

綜合以上學者之見解，生涯之意涵可以從狹義和廣義兩方面加以理解。從廣義的角度來看，生涯係指個人終其一生的各種發展歷程與生活層面，統合了人一生中各種職業與生活角色，並藉以發展出個人獨特的自我發展型態；而狹義的生涯則指個人一生所從事的工作或職業的總稱，亦即一般所謂的職業生涯。據此，金樹人 (1987) 認為，「生涯」一詞涵蓋了以下三個重點：(1) 生涯的發展是

一生中連續不斷的過程；(2) 生涯包括了個人在家庭、學校和社會與工作有關活動的經驗；(3) 此種經驗塑造了獨特的生活方式。本研究所採用的為狹義的生涯定義，亦即生涯之探討係以「工作」或「職業」為中心，著重於與個人的工作層面及與職業相關的活動與經驗。

二、生涯發展的意涵

生涯發展是人力資源發展中的一環，也是人力資源發展的主要著力點。就人力資源發展的觀點而言，生涯發展是兼顧個人與組織的發展，將員工安置在組織內最恰當的位置上，達成個人與組織的目標，改善工作品質，並獲得工作上的成功（李聲吼，2000）。生涯發展雖是針對個人而言，但在此發展的過程中，卻需要藉助外力來協助發展，年少時以家庭和學校教育為主，但就業後則以組織所負擔的人力資源發展的影響較大，此時生涯發展的運作除了個人外，還包括組織，兩者各有其所應負擔的發展任務（張火燦，1997）。

對於生涯發展之概念，中外學者亦有不同的看法。依 Super 的觀點，生涯發展包括了個人一生當中的所有生活事件，除了職業工作外，也包含了副業、家庭、社會與公民的角色與功能（引自陳珮琪，2003）。

McLagan(1989)認為，生涯發展強調個人生涯規劃與組織生涯管理的整合，以獲得個人和組織需求的滿足，並著重個人執行工作上的角色，其實施方式是透過自我充實與訓練以增進個人與組織的知識及學習能力，以促成個人與工作的整合。

蔡培村(1998)從廣義和狹義的角度來說明生涯發展之概念，其認為就廣義而言，生涯發展是指個人一生中與環境交互作用，且隨著時間產生連貫、統整的成長歷程或改變，不僅包括職業生活與發展，同時也包括其他非職業工作的家庭生活、公民角色、休閒與人際關係的經驗或活動。若就狹義而言，生涯發展係指個人一系列的職業生活與職業發展的歷程，並包括相關的職能訓練與教育的活動。

孫國華(1997)認為生涯發展係指個人選擇或決定進入某一行業時，為謀適應此一行業中的種種規範或要求，並扮演和學習該行業的工作角色，由低層級逐漸昇遷發展而到高層級(地位)的歷程。

綜合上述，可知生涯發展係一動態且連續的發展歷程，包含狹義與廣義兩種觀點，廣義的生涯發展涵蓋個人的家庭、工作與社會生活階段；狹義的生涯發展則僅針對個人工作角色的歷程，在企業界多以職涯發展或前程發展稱之。基於上述生涯發展的概念，生涯發展雖是以個人為著眼點，但仍必須要在組織中達成，因此一個完整的生涯發展計畫，應包含個人和組織兩方面（謝安田，1991）。因此，本研究所探討之生涯發展，將採取上述狹義的定義，僅從職業、工作層面來探討生涯發展，將生涯發展定義為個人職業發展的動態歷程，且透過由組織所提供之相關職能教育與訓練活動，以促進個人潛能的發揮。

三、生涯發展系統的意涵

生涯發展系統產生於 1970 年代以後，是結合個人需求與組織目標而設計的策略性計畫，包括個人生涯規劃與組織生涯管理兩部份（孔繁文，2001）。

Hall (1986) 曾提出「生涯發展活動光譜」(The spectrum of career development)來說明組織內員工生涯規劃與組織生涯管理兩者間的關係，其認為生涯發展系統為一連續體系，包括以員工為中心生涯規劃和以組織為中心的生涯管理措施，兩者關係是相輔相成的，如圖 2-7 所示。在此生涯規劃與生涯管理活動中，員工、管理人員和組織分別扮演不同的角色。

圖 2-7 顯示，以員工為中心的生涯規劃活動對於個人的影響與個人資訊的提供相當重要，如自我導向的工作手冊或卡帶與公司舉辦的生涯規劃講習會等，目的在協助員工個人的生涯規劃，並增進個人的生涯技巧。再者，以組織為中心的生涯管理，其最典型的活動為全體員工的接替計畫，主要是由高階主管參與設計，一般員工無法介入，因此這方面的措施對組織的影響和資訊提供較為重要。此外，Hall (1986) 也強調個人與組織的共同參與，使員工的生涯規劃與組織的生涯管理密切的配合。



附註：本光譜僅列出生涯規劃與生涯管理二者之關係，並不包括所有生涯發展的活動。

圖 2-7 生涯發展的活動光譜

資料來源：An overview of current career development theory, research, and practice, 4, Hall, D. T. (1986), In *Career Development in Organizations*, San Francisco, CA: Jossey Bass.

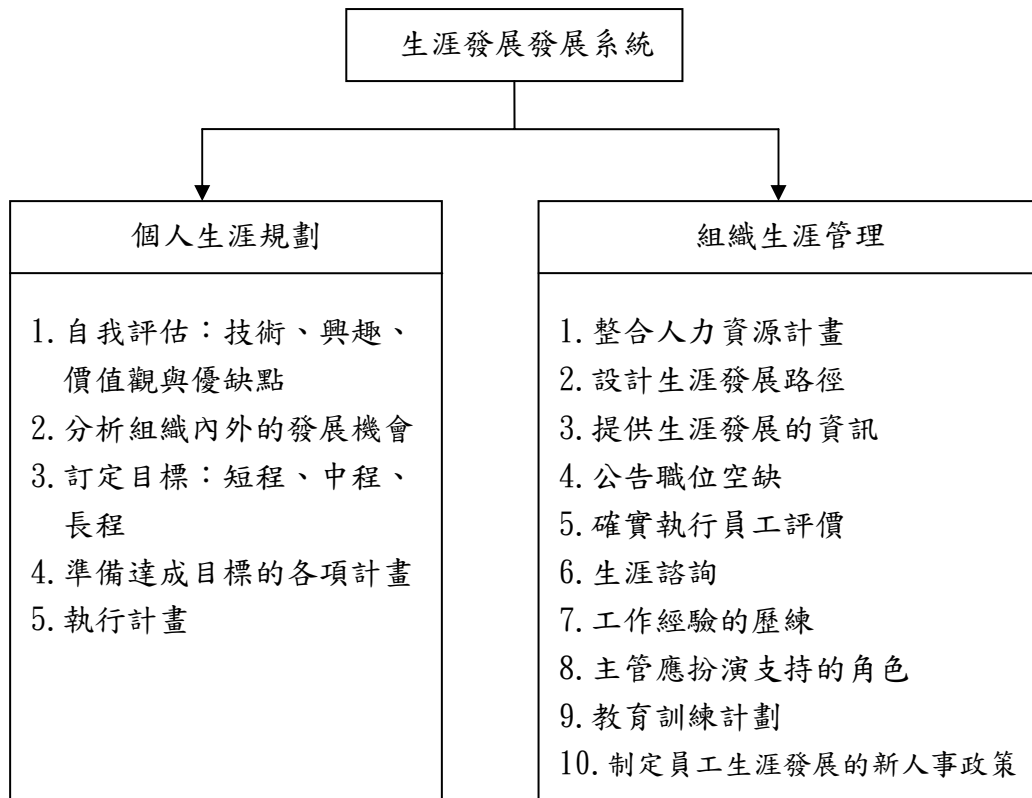


圖 2-9 生涯發展系統的構成要素

資料來源：*Personnel:the management of people at work*(4th ed),323,
Beach,D.S.(1980), New York : Macmillan.

基於上述，一套完整且有效的生涯發展系統必須透過個人的生涯規劃與組織的生涯管理，使員工個人的生涯期望與組織的需求互相配合，以促進組織整體人力資源的有效開發（羅文基、朱湘吉、陳如山，1991）。因此，以下進一步就個人生涯規劃與組織生涯管理兩方面加以探討：

（一）個人生涯規劃

生涯規劃是以個人為中心，在確實認識與評估自我及可能的發展機會與限制，據以設定個人的生涯目標，進而擬定一到可達成該目標的行動方案（吳秉恩，2002）。進一步而言，生涯規劃是指員工個人在專業人士或組織的協助下，評估其技術與能力，以便建立一個實際的生涯計畫（李嵩賢，2001）。因此，生涯規劃是成員安排自己生涯的整體過程，在此安排下，不僅能認清個人自我特質，更可發揮個人潛能，進而達成自我實現。

而員工的生涯規劃有下列四項步驟，如下所述（劉正中，2005；潘鴻文，2005）：

1. 自我評估：評估自己的興趣、能力、喜好、專長與價值觀等。
2. 檢視環境：從外界取得相關資訊，進一步分析任何在組織內的發展機會。
3. 目標設定：了解本身優勢能力與分析環境後，擬訂適合本身的目標。

4. 行動計畫：訂定達成目標的具體行動方案，作為生涯規劃的行動準則。

因此，員工在進行個人生涯規劃時，應先了解自己、企業外部環境與企業內部發展機會，妥善進行個人生涯發展計畫的擬訂。此時組織也應提供員工生涯規劃所需之資訊與協助，例如提供教育訓練活動、生涯發展路徑與生涯諮商等，並追蹤成員的發展計畫，於必要時協助其做適度的調整。

（二）組織生涯管理

為了促進員工在組織內達成自我實現，充分發展個人生涯，因而有生涯管理的概念與制度的產生，期藉由組織管理的運作，除讓員工實現個人生涯外，同時發展組織生涯（周瑞芝，1999）。生涯管理是指組織為了達成目標，將組織的政策與需求與員工之生涯規劃相結合，俾使雙方做更有效的決策，以提高彼此的計畫執行成果（吳秉恩，2002；羅文基、朱湘吉、陳如山，1991）。

石銳（1992）指出生涯管理應包含兩個特徵：（1）生涯管理是以組織為中心，公司與管理者依公司的政策與需求，與員工的生涯規劃相結合；（2）生涯管理是一種「不斷的過程」，同時是組織配合個人「共同達成」。因此，生涯管理是以組織為中心，由組織藉由特定的人力資源活動，來整合個人與組織的生涯目標。

組織生涯管理制度通常包含不同的活動，而一套有效生涯管理制度應包括以下範疇（李漢雄，2001；林宜怡，2001；廖永凱、楊湘怡，2004；Gutteridge, Leibowitz & Shore, 1993）：

1. 辦理生涯諮詢活動：生涯諮商主要目的在幫助員工分析其興趣、能力、人格特質與工作價值觀，以協助員工對自我及組織的了解，並以此作為擬定生涯計畫的基礎；而諮詢人員通常由人事主管或諮商專家擔任。藉由此活動，員工將可更了解自己優弱勢與在組織發展的機會。
2. 提供生涯資訊：員工若擁有的生涯資訊越豐富，便可越精確的訂定生涯計畫。因此組織應成立生涯資源中心，提供員工有關生涯所需的資料，或透過網路整合生涯資訊，讓成員可透過網站自由查閱，以促進自我了解，使員工成員生涯自助者。
3. 實施教育訓練：組織應針對成員生涯發展的需求給予適當的教育訓練，並提供員工所需的技能與知識，協助成員得以勝任其工作。因此在生涯管理制度上，組織可設計相關的生涯發展課程，以協助員工管理自己的生涯。
4. 設計生涯路徑：生涯路徑（career path）係指個人在事業上可能的生涯發展途徑，可為個人在生涯發展歷程中指引明確的方向。故組織應提供員工升遷與職務輪調的機會，並確保升遷制度的公平性。
5. 績效考核與回饋：績效考核主要目的在於評估員工過去表現，以作為組織提升績效和評估個人生涯發展決策的參考依據。經由績效考核一方面可使成員更了解自己，激勵其績效表現與對未來生涯發展的努力，另一方面可作為成員設定未來成長目標之參考。
6. 主管的支持：生涯管理活動的進行需要組織與個人共同努力，主管在組織中

扮演活動推動者與顧問的角色，因此主管的支持與否對生涯管理活動的實施順利與否有絕對的影響力。是以，主管應參與生涯管理活動，扮演教導者、諮商者與顧問的角色，以建立與員工間的信賴關係，使成員樂於參與生涯發展活動。

易言之，凡能幫助員工生涯目標成長、提供機會以及促進生涯了解之制度，皆屬組織生涯管理的範疇。

綜合上述，有效的人力資源發展策略可使組織發展與員工生涯規劃相結合。透過組織生涯管理，員工可更加瞭解自己的專長、能力及未來努力方向與目標，同時組織也可經由瞭解員工之能力與需求，配合組織長期發展的目標與策略，擬定適當之生涯發展制度，共創個人與組織的雙贏境界。

三、生涯發展的理論

生涯發展理論的了解，將有助於人力資源發展的認識與運作，因此以下將介紹 Super 的生涯發展論、Loevinger 的成人發展論與 Schein 的生涯動態論等三個重要的生涯發展理論，分述如下：

(一) Super 的生涯發展論

Super (1984) 的生涯發展理論是將 Ginzberg (1951) 的生涯發展階段理論加以擴展，並根據 Havighurst (1953) 的生涯發展任務綜合而成 (黃群豪, 2004; 葉晶雯, 2004)。Super 十分重視個人在生涯發展階段中，自我概念的發展及各階段的生涯發展任務。他以年齡為自變項，作為人生發展階段的劃分依據，並與職業發展配合，將人的生涯發展階段劃分為五個時期，如圖 2-10 所示。

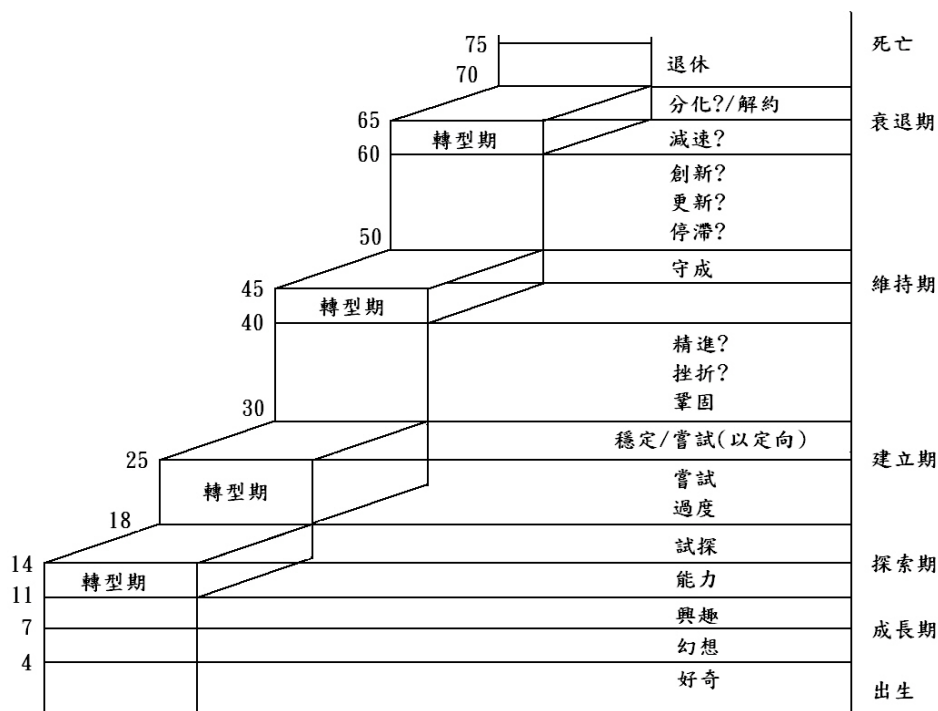


圖 2-10 Super 生涯發展階段與發展任務圖

資料來源：生計發展與輔導 (51)，金樹人 (1988)，臺北市：天馬。

茲將 Super 生涯發展階段論的五個階段與發展任務的內容說明如下（吳芝儀，2001；金樹人，1988；黃群豪，2004）：

1. 成長期（growth，出生-14 歲）：

成長期是指個人的成長時期，包括生理和心理方面的成長與發展，又可分為幻想（4-10 歲）、興趣（11-12 歲）與能力（13-14 歲）等三個時期。此時期的特徵為能力、興趣及與自我概念的發展。成長期的發展重點除了身體的成長之外，也包含個人對家庭、學校與社會的認同，並發展其自我概念、了解其工作社會，以作為試探與選擇工作與生活的依據。

2. 探索期（exploration，15-24 歲）：

探索期是個人對自我、職業工作、社會角色行為與休閒活動的探索與適應期，又分為試探期（15-17 歲）、過渡期（18-21 歲），以及嘗試期（22-24 歲）等三個時期。

3. 建立期（establishment，25-44 歲）：

建立期大致而言是個人工作生涯的正式開始，個人開始在職業上建立基礎，特徵為工作經驗的嘗試與穩動，其三個次階段為：穩定期（25-30 歲）、奠基期（31-35 歲）與晉升期（36-45 歲）。

4. 維持期（maintenance，45-64 歲）：

維持期約從 45 歲到 64 歲，但仍須視個人的生活適應、生理與心理的情況而定，此階段的任務是維持現有的事業地位，並為未來的退休做準備，可分為保持、符合時代要求與革新三個次階段。

5. 撤離期（disengagement，65 歲至死亡）：

撤離期係指個人逐漸從工作崗位上撤離或退休，其三個次階段分別為：衰退、計劃退休與退休生活。

（二）Levinson 的成人發展論

Levinson 與其同事剖析成人的生涯發展，並利用晤談法的方式研究成人發展的歷程，提出了一個四時期的生涯發展循環，包括前成人期、成人早期、成人中期與成人晚期（圖 2-11）。以下將 Levinson 成人發展的各時期說明如後（方崇雄，2000；葉晶雯，2004；DeSimone, R.L., Harris D.M., & Werner, J.M., 2002）：

1. 前成人期階段（pre-adulthood）

前成人期階段通常在 17 歲以下，是指兒童與青少年期。此期的主要活動包括生長、學習各種基本知識、技能及社會技巧。前成人期階段的個人尚無法獨立生存或形成自身的生命結構，而必須依賴別人的支持或寄託於別人（父母）的生命結構之中。

2. 成人早期階段（early adulthood，17-40 歲）

Levinson 將成人早期階段分為成人早期轉型期（17-22 歲）、進入成年早期的人生結構期（22-28 歲）、30 歲的轉型期（28-33 歲）與成年早期的人生巔峰期（33-40 歲）等四個時期。成人早期通常是人生中最具精力與壓力的時期，此

時期個人達到生理高峰，並努力達成目標與期望。而此時期的重要工作包括：發現個人在社會中的定位、獲得有意義的工作、了解生活方式、建立有意義的關係與構築自己的家庭。Levinson 指出，30 歲的轉型期會激起個人對目前生活結構的再評估，若轉型成功，則個體將會成為 Levinson 所謂真正的成人。

3. 成人中期階段 (middle adulthood, 40-60 歲)

成人中期階段始於中年轉型期 (40-45 歲)，包括進入成年中期 (45-50 歲)、50 歲的轉型期 (50-55 歲) 與成年中期頂點 (55-60 歲)。由於此時期的人們已具備相當的人生經驗，因此此時期最重要的任務是重新評估人生，但通常會伴隨相當大的混亂與苦惱。Levinson 認為若轉型無法成功，則會導致痛苦與停滯。

4. 成人晚期階段 (late adulthood, 60 歲-死亡)

成人晚期階段通常由 60 歲延伸至死亡，此階段包括成人晚期轉型期 (60-65) 與成人晚期。在此時期，個人會面臨更多的重要生活事件，包括退休、更進一步的身體衰退與家庭成員或友人的喪生。Levinson 提出此時期必須完成的發展性工作為「獲得生命的意義」，若在此點上能成功，個人在他的生涯晚期生活中便不會有太大的痛苦或絕望，並能從生活中找尋意義與價值。

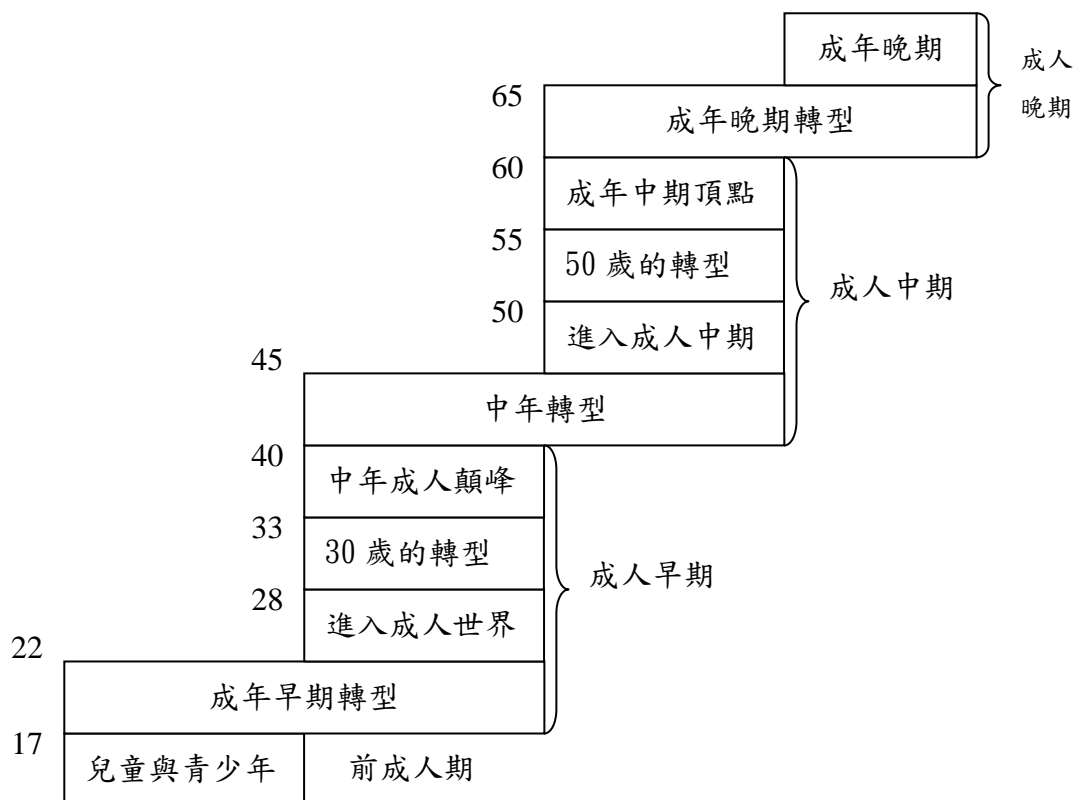


圖 2-11 Levinson 的成人發展時期模式

資料來源：Human Resource Development (3rd ed.),463,DeSimone,R.L.,Harris D.M,Werner,J.M(2002). Fort Worth, TX : Harcourt College.

(三) Schein 的生涯動態論

Schein (1978) 以動態的觀點研究生涯發展，將個人進入某一職業後的生涯發展分為四個階段，每個階段都各有發展的重點，茲分述如下 (葉晶雯, 2004):

1. 進入階段(entry stage): 在此階段的重點為選擇合適的職業，規劃未來的理想，並學習與工作有關的態度和價值觀。
2. 社會化階段(socialization stage): 此階段在學習工作環境中各種正式與非正式的典章制度與禮儀。
3. 中年生涯階段(midcareer stage): 此階段在回顧個人過去的發展，確定自己的生涯定位，後期則開始為退休生活作準備。
4. 晚年生涯階段(late-career stage): 在此階段，個人退出勞動市場，放棄扮演工作角色，並安排其他的角色活動，完成個人生命歷程。

上述各學者對於生涯發展階段的年齡劃分不盡相同，但從上述論點可看出生涯發展是一個持續變化且逐漸發展的連續過程，各階段均有獨特的需求與發展任務。因此，若個人能了解生涯發展的階段與各階段的發展任務，便可在特定的階段中，適當的發展其目標與策略。組織也能配合員工的生涯發展階段，設計更適合員工在生涯發展階段中所需要的發展計畫與經驗。

四、生涯發展的困境

成員在組織中的生涯發展歷程裡，或多或少會在某些階段遭遇到一些危機，某些危機會激發成員自我成長的潛能，有些則會造成生涯發展的瓶頸。而造成生涯困境的原因包括下列各點 (李能慧, 2002; 張添洲, 1999):

(一) 成員生涯發展停滯

所謂生涯發展停滯係指組織成員面臨生涯發展的瓶頸，無法進一步擴張其工作視野與能力範圍。導致生涯發展停滯原因多半是由於成員缺乏能力訓練、追求精進的慾望降低、組織結構限制其發展，或對於工作責任感到混淆等。

(二) 組織發展目標未配合個人發展目標

生涯發展不僅對成員未來的生涯深具影響，對於組織的未來亦極為重要。若個人與組織發展目標無法緊密結合，將會導致成員凝聚力的不足，缺乏對於組織的向心力。

(三) 未辦理成員生涯發展活動

組織未辦理成員生涯發展活動的原因，可能是由於缺乏專業人員指導與執行、主管不重視或認識不夠，或是不知如何著手等。組織若未對員工提供生涯發展的相關協助，或未為員工設計生涯發展進路等，將使員工缺乏生涯認識與生涯動機，對組織產生不利的影響。

(四) 缺乏整體制度的運作

許多組織對於成員的生涯發展缺乏一套整體且系統性的制度，形成只有「點」的運作方式，容易產生說到那裡做到那裡、視情況而做甚至沒做的現象，使生涯

發展流於形式。

(五) 偏重組織層面的生涯管理制度

組織若無明確的生涯發展理念，偏重組織生涯發展而忽略個人生涯發展，則容易將成員置於次要的地位，不利於成員個人的生涯發展進路。

五、推動生涯發展的有效策略

有效突破生涯發展困境的方法可包含下列幾項策略(吳思達、柯煒煜，2001；羅文基；2002；王桂蘭，2005；吳清山，1996)：

(一) 成員應做好本身的生涯規劃

瞭解自己是個人生涯規劃的第一步，因此成員可透過 SWOT 分析需充分認識與分析自身狀況。待對自己的能力、興趣與優劣勢有所瞭解後，可蒐集相關之生涯發展資訊，確定生涯發展目標，規劃生涯發展途徑，並採取實際的行動策略。

(二) 兼顧組織與個人發展目標

組織應了解成員在不同生涯發展階段的需求，將組織與成員的發展目標及需求相結合，使組織與成員的發展可以同步達成。

(三) 組織應協助成員生涯規劃

組織應啟發成員生涯發展理念，以個別諮商或團體研討的方式，或成立生涯資源中心，提供生涯諮詢服務，引導組織成員作生涯規劃。此外領導者也應多提供機會讓成員參與組織的事務，透過參與不僅可瞭解個人成長目標是否與學校發展的目標一致，亦可使成員有參與感，且讓個人的成長目標在組織發展中找到適當的定位。

(四) 建立職級體系

從生涯發展的理論可知，不同發展時期的個人具有不同的能力表現。因此學校對於教職員工的生涯必須予以妥善規劃，依據不同發展時期的學校成員之能力，予以不同的職務、職位與工作責任，建立職級成長體系或教師分級制度，以充分開發成員的潛能，促進生涯成長。

(五) 協助成員規劃退休生涯

退休員工的生涯規劃相當重要，有助於減輕退休人員在退休前的焦慮不安，組織應對屆齡退休的員工舉辦生涯研習，協做好退休前的心理調適，以及退休後的生涯規劃。

(六) 辦理教育訓練提升工作品質

在強調核心能力的今日，以能力為基礎的教育訓練是最佳的生涯發展途徑。此外組織也應依據成員的職位，妥善規劃結合理論與實務的教育訓練活動，並依據組織發展目標與成員之興趣與需要，辦理專業成長活動，將有助於提高工作品質。

參、知識管理

身處在這一波以知識為競爭優勢基礎的知識經濟時代，無論政府部門或企業組織莫不將知識視為組織的最大資產，如何有效開創、整理、開發與保存知識，遂成為組織提升競爭力與永續發展的重要議題。在知識社會中，知識工作者(knowledge worker)將成為職場的主導者，因此如何培育組織成員成為知識工作者，成為人力資源發展亟需要面對的課題。是以，人力資源發展必須善用知識管理，從知識的創造、搜尋、應用、轉換、分享與儲存等各層面，來有效累積智慧資本(intellectual capital)，並重視經驗的傳承與知識庫的建立(張博堯，2002)。

有效的知識管理藉由系統化的蒐集、整理、運用資訊與累積經驗，除了可以提高工作生活品質與服務品質，增加生產力，激發成原創造力，強化組織對變革的應變能力外，亦有助於人才的培育與人力資源附加價值的提升，其功能與人力資源發展所追求的成果不謀而合(游玉梅，1999)。因此，知識管理可做為人力資源發展的重要新策略。以下將概述知識管理的意義，並說明組織在推動知識管理可能遭遇的困境與有效推動策略，期能使組織正視此一趨勢，俾有助於開創人力資源發展的新方向。

一、知識管理的意義

知識是組織的最大資產，組織若想創造或維持知識的價值，就必須正確的管理知識。知識管理是以「知識」為核心的管理歷程，它是一種手段、一種方法，也是一種策略，涉及資訊、知識、科技、人、學習、組織與文化等層面(孫志麟，2004)。關於知識管理的定義眾說紛紜，尚無一定共識，綜合學者專家(吳清山、林天祐，2003；吳毓琳、張明輝，2002；孫志麟，2004)的意見，可將知識管理定義為：知識管理是指將組織內的資訊和人員作有效的管理和整合，並配合組織文化與結構，透過知識的取得、組織、擴散、轉換、分享、運用與創新等一系列的過程，使知識不斷累積、創造與再生，以創造組織的智慧資產，並提升組織因應外在環境與變革的能力。

知識管理係組織中一項系統性的變革活動，組織推動知識管理之目的在於知識管理有助於增進組織知識分享與交流的能力，加速知識使用效能，並增進組織、個人的成長和競爭優勢的提昇，故知識管理可說是一種提升組織績效的有效策略。

二、知識管理的過程

由上述知識管理的定義可看出，知識管理為一結合資訊科技的工具和知識分享文化的應用概念，是一種結合多種管理技巧的流程再造過程(呂貞儀，2003)。在知識管理的程上，約略可分為知識的擷取、知識的創造與轉換、知識的儲存、知識的分享、知識的轉移與知識的應用，茲析述如後(呂貞儀，2003；張榮發，2002；廖春文、石遠誠，2004)：

（一）知識的擷取

在此階段中，人員可以從組織的內外環境中擷取有用的知識來增加組織的競爭力，而如何擷取以及內容是否合適等皆涉及人員本身的智慧與技能。因此組織為了進行知識的擷取，必須採用一些人力資源管理作法來加以配合，例如選擇性雇用、工作輪調、教育、訓練與發展。

（二）知識的創造與轉換

知識的創造與轉換必須動員個人層次所創造和累積的內隱知識與外顯知識的互動並使其擴大，使知識呈現一種螺旋分享與創造的過程，稱為「知識螺旋」。因而組織的知識可藉由人際間的互動與教育訓練，進行共同化、外化、結合及內化，而不斷地創造知識。

（三）知識的儲存

知識的儲存是組織競爭優勢累積重要的一環，組織通常會採取以下方式來儲存知識：(1)知識擴散：如組織專案小組、建立師徒制或透過教育訓練方式，進行專知識的交流、合作和擴散；(2)部門機構化：如指定專人負責或成立專職部門來掌管和組織知識；(3)知識萃取：如利用建立公文電子檔或書面文件資料方式，使重要知識轉換為組織中的公開資訊。

（四）知識的分享

知識分享是一種溝通，在此過程中涉及兩個主體，即知識擁有者與知識需求者。由於知識分享並非天生自然的行為，因此組織必須建立誘因機制，建立信賴與分享的組織文化，來鼓勵成員將知識與他人分享。

（五）知識的轉移

知識轉移的過程可分為：取得、溝通、應用、接受及同化五階段，在轉移的過程中，皆涉及到人員的智慧、技能、溝通及吸收等能力。由此可知，人員素質之好壞影響知識移轉的成敗甚大，故對於人員的訓練與再教育實不可輕忽。換言之，在此動態過程中，教育訓練乃為組織進行知識移轉的重要方式。

（六）知識的應用

知識經過分享與大量傳播後，必須經實際應用，才能產生價值。此外也必須充分結合資訊科技，運用虛擬團隊運作與資源整合，並透過專業的知識行銷，將知識分享給有需要的個人，才能讓知識的價值真正產生，以協助組織取得競爭優勢。

從上述知識管理的流程可知，知識管理的成敗皆繫於組織中的成員，而教育、訓練與發展是整個知識管理活動的核心，在知識管理中扮演重要的關鍵因素。換言之，人力資源發展與知識管理間存有密切的關係，有助於知識管理的實現。

三、知識管理的困境

一般而言，無論企業會組織在推動知識管理時，皆可能會遇到一些障礙與問題，以下茲分別就人員與組織兩方面來說明組織在實施知識管理時可能遭遇到的

困境（吳清山，2003；吳毓琳、張明輝，2002）：

（一）人員方面

推動知識管理時，可能遭遇人員方面的障礙如下：

1. 觀念尚未建立：成員對於知識管理的觀念尚未建立，以致於對知識的取得傳播、轉換、共享、運用與創新的觀念並不普遍，都將影響知識管理的推動。
2. 成員能力不足：成員若未具備吸收知識、操作科技設備、處理知識能力或缺乏資訊知能，將會形成組織推動知識管理的障礙。

（二）組織方面

在組織層面上，可依組織結構、組織文化與資訊設備等三方面來說明組織推動知識管理時可能會遭遇到的障礙：

1. 就組織結構方面而言：

- （1）在組織知識的評核、分類與篩選的過程中，若分類編碼太細或太廣，皆不利於新知識的檢索與歸類。而知識若未經整理或精練，是否要放入知識庫也是個難題。
- （2）組織架構過於僵化，缺乏知識分享與轉移的管道，皆不利組織知識的流動，而知識無法擴散的結果，將造成知識整合的困難。
- （3）缺乏健全的在職進修管道，易使成員缺乏擁有勝任知識管理的能力，阻撓成員的學習與進步。
- （4）缺乏知識管理的專責單位或人員，會使知識管理缺乏詳細的規劃、設計與更新，將影響知識管理的品質。

2. 就組織文化方面而言：

建立知識流通、共享與創新的組織文化有利於知識的轉換及運用，因此若未建立知識共享的組織文化，將使成員缺乏知識管理的能力與意願，形成推動知識管理的障礙。

3. 就資訊設備而言：

知識管理的推動需要資訊設備的配合，若缺乏資訊科技設備，例如資訊網路建置不足；或是缺乏資訊設備的有效規劃，例如花費大筆金錢卻無妥善的配套措施（人員的訓練、事前的宣導），亦會對推動知識管理產生障礙。

四、推動知識管理的有效策略

成功知識管理的實施可包含下列幾項要素（呂貞儀，2003；吳清山、黃旭鈞，2006；吳毓琳、張明輝，2002）：

（一）發揮領導影響力

領導者在成功推動知識管理方面扮演關鍵性的角色，唯有領導者堅信並充分支持，才能產生示範效果，並激發成員對於知識管理的承諾。因此領導者必須大力宣傳與支持知識管理的作法，使成員願意分享、傳遞與創新知識。

（二）形塑組織文化

組織文化是知識管理的重要關鍵，對每位成員的行為影響甚為深遠。改變人

的行為是組織推動知識管理的最大障礙，而克服此障礙的最有效作法即是改善組織的氣氛與文化，讓成員間彼此互相信賴，樂意分享所知，並建立專業社群，使成員樂於學習、進修與創新，並相互合作，如此才能真正落實知識管理。

（三）良善的組織設計

擁有適合知識管理實施的組織設計是知識管理的成功要素之一，而組織設計包含為了知識分享的品質與動力的「知識考核標準制度」與「獎勵制度」；為落實知識管理流程與評估、過濾知識所訂定的「知識評選標準」；促進知識分享轉移的「知識轉移管道」，並設計一套確保成員擁有知識管理之觀念與實施知識管理能力的「在職進修管道」。

（四）善用資訊科技

資訊科技是知識管理的一大助力，有助於知識管理的推動，若缺乏資訊科技的配合，組織成員將難以進行大規模的知識分享。故舉凡資料庫的建立、網路的架設、搜尋工具與電子郵件系統等，都必須加以建置，以方便成員進行知識的交流、分享與創新。此外，在規劃與應用資訊設備時，應優先考量成員的需求與能力，事前妥善作好人力之教育訓練，以使昂貴的資訊科技設備獲得充分的運用。

（五）安排專責的知識管理人員或單位

知識管理導入需由專責人員或單位來負責推動、建置與經營，唯有透過專責人員或單位的設置，才能建立完善的策略目標，並適切的整合組織資源，進而落實知識管理。

（六）訂定明確的知識管理策略

組織在導入知識管理前，宜先確認組織目標與任務的優先順序，同時考量組織文化特性，以訂定明確的行動目標與方針，以利知識管理的推動，而知識管理的策略須與組織策略相結合，方具一致性。

基於上述，可知知識管理實為一項持續性的變革活動。由人力資源角度而言，知識管理不單只是簡單引進一個資訊系統，知識管理的導入將會造成組織內的連鎖變革，包含整個組織策略、組織結構、管理流程以及員工的行為的改變，因此除了要有效結合資訊科技與組織策略外，員工行為的改變也是知識管理成功不可或缺的條件，而教育訓練的施行則是化解員工對知識管理變革抗拒的良方（呂貞儀，2002）。故知識管理除了將資本投資於科技外，也應投資於人員的訓練與發展上。

過去組織在實施教育訓練時，常面臨訓練投資率不高的情形，亦即員工在接受訓練後，往往不能學以致用，將所學轉移到工作上。若人力資源發展能與知識管理相結合，不僅可解決訓練轉移的困擾，更可獲得快速且大量的知識，並降低訓練發展的成本，提升教育訓練的效率與品質。由此可見，人力資源發展與知識管理乃是相輔相成的。

在現今以知識與腦力為主導的知識經濟時代中，知識管理已成為公私立組織不可忽視的發展利器。因此，為因應知識社會所面臨的挑戰，人力資源發展在訓

練發展方面，應著重於知識的獲得與強化、注重具啟發性的思維模式、專業核心能力的培養、人際關係的建立以及心智模式的改造；在組織發展方面，建立學習型組織、實務社群以及發展具有以知識為導向的組織文化；在生涯發展方面，應使成員以知識工作者自許，建立共同的願景並提供組織成員生涯階梯，使其有更多自我實現的機會（張榮發，2002）。綜言之，人力資源發展必須重視知識管理，才能累積智慧，有效提升人力素質，以達成提升組織績效的目標。

肆、資訊與科技運用

近年來，資訊科技的發展將人類帶進了資訊時代，對人類的影響層面甚為深遠，也衝擊了各產業和組織。在競爭日益激烈的環境中，為提高經營績效與維持競爭力，必須仰賴資訊科技，因此資訊科技向來被視為組織的競爭利器，成為組織的重要策略及核心價值。由於資訊與通訊科技的推陳出新，衍生出許多在學習上的新應用，未來人力資源發展在科技的衝擊下，勢必產生質變與量變，可預見的是資訊科技的應用優劣將成為組織成敗的關鍵因素（游玉梅，無日期）。

人力資源發展的發展方向與資訊科技的方向密不可分，而就目前企業應用資訊科技的情形，人力資源發展已發揮下列功能（簡建忠，1995）：(1)提供電腦軟硬體的操作技能訓練，使員工更有效率的工作；(2)提供再訓練機會，使舊有工作被自動化系統所取代的員工能轉業，或做其他工作；(3)針對資訊科技而產生的工作，提供相關訓練，使員工能做得更好。

為了因應資訊科技的衝擊，許多組織已開始運用數位學習、知識庫、線上諮商、電子績效支援系統(EPSS)、系統模擬與虛擬實境等新科技，以快速有效的方式讓成員充實工作所需知能，並將學習資源與訓練課程建置在網路上，鼓勵成員自我學習，自行規劃學習進度（游玉梅，無日期）。因此組織應充分運用現有科技，使人力資源發展更多樣、迅速、普及且有效。

隨著資訊科技的日漸普及與網路應用的進步，數位學習成為一個蓬勃發展的趨勢，對傳統的教育訓練與學習的方式也產生了革命性的影響。以往的教學必須集合一群人在同一時間來進行，未來對不同人在不同時空的教學已成為可能，且可隨需求而有不同的學習，故數位學習（e-learning）與網站訓練實有必要納入人力資源發展的規劃中（張博堯，2002）。由此可見，以資訊科技作為人力資源發展的媒介，將日趨蓬勃與重要。

在數位革命的年代，資訊科技與網際網路的出現，不僅強化了行政流程的效率，同時也帶來員工教育訓練的新契機（李聲吼，2002）。數位學習的興起是源自於資訊科技、通訊科技和網路科技的高度發展，可視為一種以科技為基礎（technology-based）的學習，而這些科技運用不僅豐富了學習內容和增加學習的便利性，同時也帶動教學方法的革新（吳清山，林天祐，2005）。

數位學習的出現結合了電腦與網路的強大運算與通訊能力，改善了傳統訓練方式的缺點，諸如：(1)受訓者眾多，難以掌控訓練品質；(2)複雜的工作技

能無法在一次受訓中學會；(3)教材無法趕上知識與技能更新的速度；(4)知識來源侷限於講師；(5)教育訓練手續費時費事(張榮發, 2002)。由於數位學習已成為人力資源發展的重要途徑,故以下將數位學習的意義、優點與限制說明如後。

一、數位學習的意義

數位學習結合了程式化學習與電腦資訊科技,不僅突破時空的限制,也賦予學習者較多的學習自主權,使學習效果倍增。近年來在資訊科技風潮的帶動下,數位學習已逐漸取代傳統的教育訓練,成為人力資源發展的重要趨勢(呂貞儀, 2002)。

數位學習(electronic learning, e-learning),又稱為電子化學習或網路學習(web training),係指學習者透過網際網路的方式,在教學者於網站所提供的教材內容進行一種有系統的學習(吳清山,林天祐, 2005)。易言之,凡經由網際網路所進行的教與學的活動,即稱之為數位學習。由於數位學習以網路科技為重心,因此有些人便直接把數位學習視同為網路化訓練(web-based training)或線上訓練(on-line training)(鄒景平, 1998)。

數位學習有別於傳統課堂式的教育訓練,此種網路化、電子化的教學方式,不但可提供多樣化的學習內容,由於不受時間與空間的限制,因此任何人只要有意願,皆可上網學習,使學習更具彈性化與自由化,有助於提高學習成效。

二、數位學習的優點與限制

數位學習使傳統的訓練方式產生媒介與方式上的變革,且受到組織的日益重視,究其原因,乃是因為以網路為基礎的數位學習有以下優點(吳清山,林天祐, 2005;劉文卿、張孟元、張景堯; 2004):

1. 降低教學與訓練成本

電腦高科技所製作的教材有重複再利用的優點,而網路教學亦無須聯絡講師與成員的上課時間地點,可降低時間與高額成本。同時也可透過教學管理機制,掌握成員學習成果,並與人力資源發展作更緊密的結合。

2. 提高學習者的學習興趣

透過網路資訊科技與各式媒體的呈現方式,配合設計良好的教材,將可提高學習興趣,增進學習的持續性。

3. 同時學習新科技

透過網路學習除了可獲得各種知識外,亦可增加學習新科技的能力,並可藉由增進資訊科技的知識,免於被科技所淘汰。

4. 增加互動管道與上課彈性

數位學習可藉由網路跨時空的特性,由學員自行選擇時間與地點上網學習,透過與教師即時或非同步的討論方式,消除學員在課堂上因時間壓力或環境因素所產生的溝通障礙。

5. 自我掌控的學習機制

由於學習不再具有時空限制，學員可依據學習狀況、興趣或程度安排學習進度，選擇自己所需要的教材，讓學習者具有學習的主控權，達到量身訂做的學習效果。

6. 學習資源多樣化

透過網際網路互聯的特性，本身具有豐富多元的資訊，無論是教學者或是學習者，皆可經由上網得到最新的資訊。

7. 學習方式互動化

數位學習可利用教學平台，如討論區或聊天室的方式，達到師生或學習者與學習者之間的互動。

數位學習雖然有上述優點，但卻不是解決訓練的萬靈丹，仍存有一些限制，例如缺乏人際互動、導入成本過高、學習者注意集中、評量機制難建立、講師與受訓者須先學會使用網路工具和技術、教材內容的設計與研發等（吳清山，林天祐，2005；劉文卿、張孟元、張景堯；2004），這些都是在採用數位學習時所應注意的地方。儘管數位學習無法取代傳統的教育訓練方式，但仍提供學習者另一個學習管道，此外若可結合教室與網際網路教學，將可增進訓練成效。透過 e-learning，學習者可透過網路教學自主掌控學習的時間與進度，而管理者則可透過教學管理機制，充分掌握員工學習成果，並與人力資源發展做更緊密的結合（呂貞儀，2003）。

劉秀瑛（2004）指出，就學校經營而言，數位學習在人力資源發展的可行策略包括：

1. 領導者示範作用：校長或各處室主任應具備電腦基本能力
2. 校務行政電腦化：校務、學務、輔導、總務與圖書館等處室，透過電腦中新資料庫管理系統的運用，將使校務行政更有效率。
3. 建立研習分享制度：參加研習或研討會的同仁，可將學習心得、收穫分享與建議等，透過文書電子化上傳網站，供其他同仁閱讀。
4. 善用網路資源：定期更新學校網站資料，包含學校活動、相關訊息、各處室工作計畫與會議紀錄等，有助政令傳遞及經驗傳承分享。

二十一世紀是資訊科技的時代，尤其是網路科技(network technology)的運用，將徹底改變組織的基本結構與體質。張明輝（2001）指出，就目前現況而言，學校組織中網路科技的運用，在行政與教學方面已有日漸趨普遍的現象，例如教育行政系統、各學科網路教學資料庫、網站資源與非同步教學系統的建置與應用等，這些網路科技的應用均促使整體學校行政效能與教學成效之大幅提昇，並引領學校經營理念邁向另一新思維。

常見的組織內網際網路機制包含電子郵件、檔案傳輸、電子佈告欄、網路新聞、全球資訊網及選單式資料查詢（呂生源，1996；引自張明輝，201）。吳清山

(2003)指出，儘管教育部近年來積極推動資訊教育，但教師在資訊方面運用的素養，如文書處理、電子郵件傳送、網際網路等方面，仍有待加強，且學校互動式網頁建制不夠普及，也缺乏專任資訊管理人才，在硬體設備方面，基礎資訊工程仍不足，這些都是學校教師運用資訊科技的限制。

因此，未來學校應建置互動式且富有人性化的資訊網站並暢通資訊系統，爭取經費支援與軟硬體設備的支持，打造優質的資訊科技環境，並培養教師充分的資訊素養與知能，使行政、教學資訊化，以提高行政效率與教學品質。

資訊科技的運用無遠弗屆，在資訊科技時代中，資訊科技的角色與地位對每個組織而言日益重要，綜上所述，可知資訊科技是人力資源發展的一大突破，而組織也應持續關注資訊科技的發展，努力將資訊科技落實於人力資源發展的策略中。

伍、績效管理

人力資源發展本質上是一種有計畫的學習活動，最終目的在於提升組織的績效。雖然人力資源發展是一項長期的投資，但在每個短期階段仍然需要設定績效目標，利用績效管理的手法來掌握教育訓練的成效(張博堯，2002)。正如簡建忠(2006)所言，人力資源發展的短程績效取向(performance-oriented)便是在求取員工個人和企業整體績效的提升。

提高生產力與改進績效，長久以來一直是組織所追求的目標。近年來，人力資源發展逐漸與財務、生產及行銷等功能一樣，被列為企業的核心程序，且積極的扮演促進組織績效的內部諮商角色(嚴家瑩，2004)。在全球激烈的競爭下，使組織莫不關注於局勢的變化，並嚴格地檢視每一個工作及流程，對組織策略及目標是否帶來積極的效果，其中顯然也包括訓練部門，因此人力資源發展的焦點將由課程的時數，轉變成個人、組織的績效提升(李美雲，2002)。

洪淑葵(2002)的研究亦顯示，運用績效考核將有助於提升人力資源發展的效能。因此有效的員工績效評估，可說是組織落實人力資源發展的關鍵，特別是在組織越來越重視投資報酬率的趨勢下，績效若能與人力資源發展相結合，將可爭取成員與高階主管的支持與認同。

為了瞭解成員在工作預期上的目標與實際績效表現的落差，以作為教育訓練的參考，使成員了解自己本身的優弱勢與潛能，並協助員工做好生涯規劃，促進人力資源的有效運用，績效管理的實施有其必要性。因此以下將探討績效管理的意義、目的與新興理論，茲分述如後：

一、績效管理的意義

所謂「績效」是指目標達成的程度，就組織而言，有其組織績效與部門績效；就個人而言則有個人績效，由於企業願景的實現有賴於各部門目標的達成，而各部門的目標有賴於員工方能達成，因此為使企業有效運作與永續經營，企業必須

以系統化、邏輯化的方法管理「組織績效」與「個人績效」（袁芳煌，2002）。換言之，績效管理是「績效目標」與「管理機制」相互結合的管理方式，以了解組織與個人目標的實踐情形，以作為修正行動策略的依據（謝發昱，2004）。

績效管理（performance management）係指一套有系統且具循環性的管理活動，用以建立組織與個人達成該目標的共識，進而採用有效的員工管理，以提升目標達成的可能性（鄭瀛川，2004）。在績效管理的過程中，包括評估員工績效、評估前的準備工作及評估後的回饋與改善工作，其功能在於改進員工的素質與工作效率，並促進人力資源開發與有效運用。然而，績效管理不應只是針對過去員工工作結果的評估，更重要的是強調主管如何幫助部屬找出工作上的瓶頸並改善缺點，唯有如此，才是有價值、有意義的績效管理（丁志達，2005）。

二、績效管理的目的

績效管理是透過有系統的科學方法與步驟，將組織內所有成員的績效做有效的管理，以增進組織績效並達成組織目標。一般而言，績效管理的目的有下列三點（黃同圳，2006；黃英忠，2003）：

1. 管理性目的

績效評估的結果，可使管理者獲得正確而客觀的資料，一方面作為決策、員工升遷調任的依據，使人盡其才；另一方面可作為選用、留用或淘汰不適任員工的參考。

2. 發展性目的

從員工績效評估的結果與回饋，可獲得員工發展潛能的資訊，而這些資訊可用來規劃員工未來在公司的發展計畫，使組織與員工了解個人的優缺點，從而加以改善，並澄清員工職業生涯發展的方向，找出個人潛力。而組織亦可利用績效評估的結果，作為訓練與發展的依據與指標。

此外，Wexley與Yukl認為，績效評估在發展上的目的上具有以下的作用（引自黃英忠，2003）：

- (1) 可以發掘個人弱點，並透過正式訓練加以改進
- (2) 定期由主管針對個別工作表現與成員面談，以改進其績效
- (3) 藉由行為與績效目標的設立，增進個人工作動機
- (4) 可鼓勵主管人員觀察成員行為，並對成員的訓練與發展需求賦予關心
- (5) 指出組織成員過去的缺點，強化其個人的優點。

3. 策略性目的

策略性目的是績效管理最重要的目的，著重於將員工行動與組織目標充分結合。在策略的執行過程中，應明確訂定達成該目標所需的結果、行為方式與員工的特質，使員工能充分發揮個人潛能與特質，達成預定的目標。而為了達成此策略目標，績效管理系統宜保持一定的彈性，以便隨時因組織的目標與策略的變遷而調整。

由上述可知，績效管理不僅可以了解並強化良好行為，改善缺失，貫徹組織

目標達成，並可協助員工做好個人生涯發展規劃以發揮潛能。

三、績效管理的新興理論

在市場的激烈競爭下，許多企業紛紛開始思考經營方式，調整體質以求生存，開始重視績效管理的實施，目前在國內最受企業重視的新興績效管理理論包括平衡計分卡與360度回饋，茲分述如下：

(一) 平衡計分卡 (balance scorecard, BSC)

平衡計分卡係於1990年，由美國哈佛大學教授Robert Kaplan與諾朗－諾頓 (Nolan Norton) 公司總裁David Norton歷經長達一年，針對美國十二家公司進行研究計畫後所發展出的策略性績效管理工具。

平衡計分卡的主要用意在於克服傳統企業組織績效的衡量偏重財務構面的疏失，為了使績效評估機制更趨於完整，除了財務構面的衡量指標外，再加上非財務之顧客、內部流程、學習與成長等構面，彙整出一套多元的績效衡量系統(黃郁芬，2004)。

平衡計分卡的最大特色在於它是一種以策略為導向的全方位績效評量工具，內涵包括財務、顧客、內部流程、學習與成長四個構面，如下所述(林衢江，2004；鄭瀛川，2004)：

1. 財務構面 (financial aspect)

財務構面旨在評估企業過去的績效，可以顯示出其他衡量構面所形成的策略是否確實被執行，以及策略執行的結果是否反應在公司的營收上，其三大財務性衡量指標包括營收成長、獲利與價值創造。

2. 顧客構面 (customer aspect)

顧客構面使企業能以目標顧客和市場區隔為方向，調整自己核心顧客的成果量度，而成果量度包括市場佔有率顧客滿意度、顧客延續率、顧客爭取率與顧客獲利率。

3. 內部流程構面 (internal business process aspect)

就內部流程構面而言，在設計績效衡量指標之前，應從創新流程、營運流程與售後服務流程三方面先思考如何滿足顧客需求，才能真正建立達成目標的績效衡量指標。

4. 學習與成長構面 (learning and growth aspect)

學習與成長構面是組織創造長期成長與進步的基礎，為其他三個構面提供的基礎架構，也是趨使其他三個計分卡構面獲致卓越成果的動力。若企業欲達成長期財務成長目標，就必須投資於人員的技術再造、資訊科技和系統的加強，及組織程序和日常作業的調整。而學習與成長構面的衡量指標包括組織對員工技術與資訊能力專業成長的投資。

綜上所述，平衡計分卡的管理流程強調將企業的策略轉換為實際的行動，可將企業的短期與長期策略緊密連結，並協助組織將願景轉換為實際的策略，確保目標的達成。其不但保留傳統財務構面的指標，用來衡量有形資產，同時也建構

了顧客、內部流程及學習與成長三個構面的指標，兼顧衡量無形資產或智慧資本（洪秀雁，2006），可說是一項全方位的績效評估制度。

（二）360度回饋（360-degree feedback）

360度回饋是近年來相當熱門的績效管理工具，是企業界用來發展人力資源的一種方法，其評估的方法是將員工自己、上司、部屬、同仁、同事甚至顧客等，同時納入評估的體系中。換言之，360度回饋是以「全方位的觀點」來進行「人力評估」，從各個面向和角度來評估成員的績效表現，以協助個人成長、發展或作為評鑑個人績效的方法（吳清山、林天祐，2004；鄭瀛川，2004）。

360度回饋的運用可以讓受評者了解不同的評估者如何評價自己在各方面的表現，同時也可比較「自己眼中的我」與「別人眼中的我」兩者之間的差距，增進對自身的了解，有助於認清自己的優缺點，進而擬定自我發展計畫，增加工作技能與績效，因此360度回饋的結果可作為訓練與發展的基礎。根據英國人事發展協會（Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD）在一九九八年的調查發現，採用360度回饋的企業有92%用於評估主管的發展需求，80%用於主管績效指導的參考，僅有20%用於決定績效等級或薪資獎勵（Armstrong, 1999；引自黃同圳，2006）。從此研究的結果可以看出，360度回饋目前仍以發展性的用途為主。

一般而言，360度回饋常使用自我評量、同儕評量、部屬評量、客戶評量、主管評量與多主管、矩陣式的評量方式，而其實施的程序包括準備階段、設計階段、執行階段與評估階段。

360度回饋不僅可用於評量主管的表現，同時也用於評量個人的成長或績效、人員甄選、工作分配與組織改革（吳清山、林天祐，2003），其與傳統考核方式最大的不同之處，在於它提供了更為完整、正確、客觀與有效的評量結果，不但容易為組織成員所接受，舉凡人員甄選、訓練與發展、員工考核與激勵、接班人計畫、生涯諮詢、與組織發展等，皆可充分運用「360度回饋」的評量結果（張裕隆，無日期）。此外，360度回饋亦可作為訓練需求分析過程中，「人員分析」的重要參考，透過360度回饋評鑑的結果來規劃訓練課程，並根據每位成員的個別需求予以適當的訓練。

360度回饋制度提供了較為客觀的個人績效評量方法，實施360度回饋有助於達到下列幾項功能性的目標（黃同圳，2004；鄭瀛川，2004）：

1. 透過回饋，受評者可獲得對自己優缺點更加了解的寶貴資訊，以作為訂定個人未來生涯發展及能力補強之參考。
2. 協助規劃、評估、發展與訓練的方法。
3. 提供多方面的評估意見，而每個面向的觀點均提供相關且不同的訊息。
4. 能從不同評估者的角度與立場得到相關的評估資訊，可作為員工改進之參考。
5. 使員工得以就其他員工的技巧、行事風格與工作績效等面向產生認知，而藉由與其他員工之間相互比較，可獲得較為廣泛且客觀的績效評估相關資訊，

進而從事自我發展。

- 360度回饋的評估方式有助於促進組織元彼此間的溝通與互動，創造高參與度的工作團隊。
- 在時間、精力與成本花費較傳統評鑑方式更為經濟。

綜上所述，360度回饋結合了多元角度的評估，是一套相當客觀的評估方式。然而企業組織若欲導入此制度時，應事先了解該組織文化是否適合推行此一制度，並讓員工了解評鑑的目的在於協助個人了解自身的優缺點，幫助員工自我成長，進行生涯規劃。因此在導入360度回饋制度時，應與員工的「訓練與發展」制度相結合，而非另一種形式的績效考核，以免引起不必要的抗拒變革。

四、績效管理與人力資源發展

人力發展、人力任用、績效管理與報酬是人力資源管理的四大功能，而績效管理居於整合性的地位，其成敗對組織的生存發展與員工的工作動機與生產力影響甚為深遠（袁芳煌，2003）。績效評估對組織而言，如同一管理資訊系統，可提供各項資訊給人力資源管理各功能構面，且與之產生互動關係，如圖2-12所示：

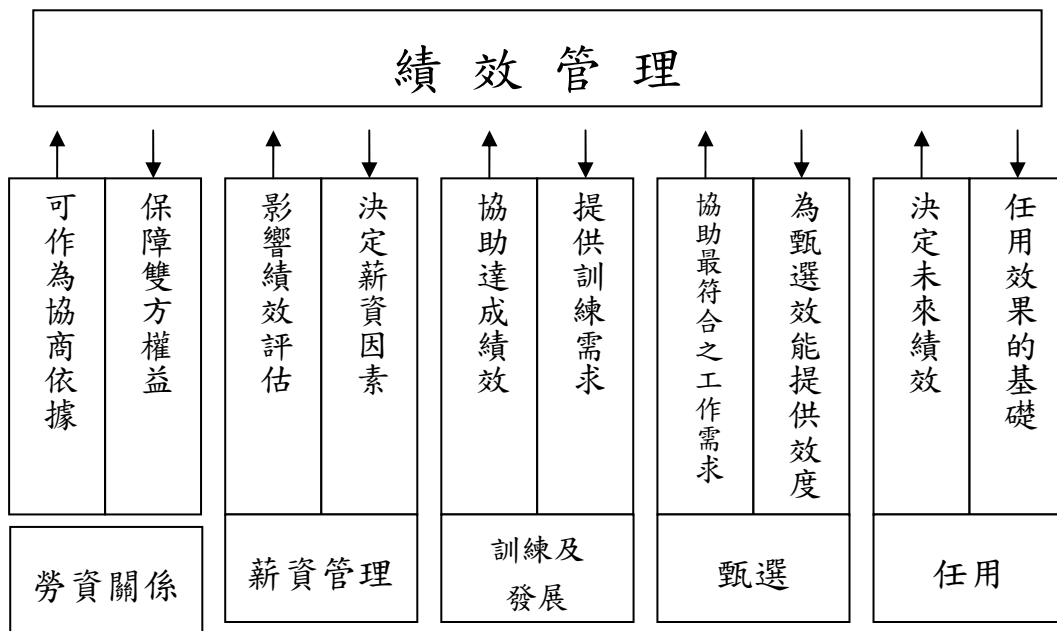


圖2-12 績效管理與其他人力資源管理功能關係圖

資料來源：人力資源與生涯實踐（69），石銳（1996），臺北市：風和。

由圖 2-12 可知，績效管理與人力資源具有密切的關係，績效評估的結果可應用於人力資源管理的功能上，如訓練及發展、勞資關係、薪資管理、甄選與任用等，作為提升組織目標的一種工具（石銳，1996）。

因此，績效評估的結果若用在訓練發展上，可使組織或管理者瞭解目前員工

的需求或缺乏哪些知識技能，人力資源發展部門就能夠針對不足之處設計訓練課程，發展適合組織的訓練目標，制定培訓計畫，同時亦可協助員工發展生涯規劃。成員在接受績效評估後，可了解自己的優弱勢與潛能，增進自我體認，從而制定自己最佳發展計畫，並增加參與訓練課程的意願。

綜言之，人力資源發展的實施有助於績效的提升，而績效評估的結果可作為人力資源發展之未來規劃方向。「沒有績效，就談不上發展」(石銳，2003)，故未來人力資源發展應強調績效與成果，以提高組織的競爭優勢。

五、績效管理的困境

績效管理的實施有助於將成員與組織的目標相結合，以促進組織整體績效的提升，然而在推動績效管理的過程中有可能會遭遇到以下的困境，而未能有效達成績效管理原先預期的效果，茲分述如下(丁志達，2003；謝發昱，2004；鄭瀛川，2004)：

(一) 組織策略目標不明確

績效管理過程的第一步，即是界定組織經營目標，並使成員的工作與組織目標有效結合。若組織缺乏明確的目標，將難以將目標轉換為具體可實施的行動方案，使組織各層級的目標無法有效加以連結。

(二) 評估標準不夠多元與明確

績效評估標準的設計應以受評者的工作內容與組織文化的重要向度為基礎，若評估的內容與向度未完整的評估到工作內容，則會因為難以完整的評估該工作而產生評估的偏誤。此外，評估標準的定義若不夠明確，難以確保每位評估者對同一標準有相同的認知與定義，也可能會產生偏誤的現象。

(三) 評估方式不科學

由於資料不齊全，或管理者在進行評估時持主觀態度或偏見，將難以對被評估者進行公正且客觀的績效評估，則評估結果難免產生偏誤，難以正確進行後續的績效管理工作。

(四) 績效管理宣導不足

組織建立績效管理體系後，若未對員工進行有效且充分的溝通與宣傳，將使成員因對其認識不足而造成誤解、排斥或漠不關心，進而影響績效管理的實施，甚至使績效管理流於形式。

(五) 管理者不重視績效管理制度

績效管理的實施有助於組織績效的提升。管理者若未重視績效管理，欠缺對績效管理的充分認識及專業的評估技巧，將無法掌握相關原則與程序，無法有效落實績效管理的運作。

(六) 評估結果未能回饋

組織不重視績效回饋，未將評估結果回饋給被評估者，將使被評估者無法了解應該改進與加強之處，或是成員不願意接受績效評估的回饋，如此的績效管理無法對員工產生激勵的效果。

（七）成員對績效管理的誤解

若對績效管理產生誤解，成員會認為績效管理是對工作表現的優劣評價，易產生不願與他人比較的想法而排斥績效管理。此外，成員本身的防衛心態，也會使組織績效管理制度難以推行。

六、績效管理的因應措施

為解決推動績效管理時所遭遇的問題，組織在實施績效管理時，可採行的有效因應措施包括（周瑛琦，2005；謝發昱，2004；鄭瀛川，2004）：

（一）界定明確的組織目標

為了使組織目標能有效轉化為各層級的績效標準，組織宜修正不明確的組織目標，並使全體成員對策略達成共識，進而依據明確具體的目標訂定可行的執流程。

（二）評估標準與方式多元化

組織應有多元化且明確的評估標準，以防止受評者因某種特殊的評估標準，得到過高或過低的評估結果。此外，善用 360 度回饋等多元化評估方式，可消除由直屬主管單獨進行績效評估的缺失。

（三）公正且客觀的績效管理

績效管理除了運用合適的方式外，管理者應秉持公正而客觀的態度進行績效管理的流程，避免以偏概全、過寬或過嚴的偏誤，以增加評估的正確性。

謝宜倩（2002）的研究顯示，目前國內教師受法律過度保障，獎勵與考評多流於形式，尚未建立出一套完整的教師評鑑方式或職涯進階機制以擇優汰劣。

（四）營造使成員安心的支持環境

進行績效評估前，應先讓成員了解評估的流程與程序，詳細說明評估的標準極可能產生的後果。此外也應暢通溝通管道，使管理者與成員產生良好的雙向互動與回饋，以降低成員對績效管理的誤解與排斥，容易接受他人建設性的回饋。

（五）提供成員教育訓練課程

為使績效管理能順利推行，組織可透過全員參與教育訓練的活動，了解績效管理的流程，建立成員正確的績效管理觀念，使其能迅速進入狀況。特別是對於評估者的訓練課程尤為重要。

（六）給予正負面的回饋

績效評估的結果應適時回饋給成員，以協助其針對不足或缺失之處加以改進。儘管在評估過程中有些負面的評價，但也應稱讚員工表現良好的部份，如同負面的回饋，正面的肯定也有助於員工了解其工作表現，激發工作士氣。

本節小結

本節主要說明人力資源發展之內涵，主要包括訓練發展、生涯發展、知識管

理、績效管理及資訊與科技的運用，並說明組織在推動時所可能遭遇的問題與因應措施。

訓練與發展是人力資源發展的重點，是組織對員工所實施的一種再教育方式，藉由有計畫、有系統的學習活動，提升組織成員的知識、技術、態度和能力等，以改善目前或未來的工作績效。訓練與發展的模式包含了訓練發展需求的分析與評估、訓練發展的規劃與實施、與訓練成效的評估。組織應建立起一套完善的訓練發展系統，並透過持續不斷的評估，才能有效開發成員潛能，使組織在瞬息萬變的環境中得以永續經營。

而訓練與發展的困境包括缺乏高階主管的支持、訓練未能與組織目標緊密結合、未做好訓練前與訓練後的評估、訓練未能與員工的生涯規劃相配合、缺乏激勵訓練的誘因、缺乏有系統的規劃訓練方案及訓練經費的不足或缺乏成本效益觀念。至於因應策略則為：爭取高階主管的支持、建立系統化的人力資源發展方案、訓練應結合生涯發展、形塑學習型的組織文化及訓練與升遷應密切配合。

由於人力資源發展強調個人與組織二者互相配合與成長，因此生涯發展是人力資源發展的主要著力點。一套完整且有效的生涯發展系統必須透過個人的生涯規劃與組織的生涯管理，使員工個人的生涯期望與組織的需求互相配合，以促進組織整體人力資源的有效開發。

造成生涯發展困境的原因則有：成員生涯發展停滯、組織發展目標未配合個人發展目標、未辦理成員生涯發展活動、缺乏整體制度的運作及偏重組織層面的生涯管理制度。而推動生涯發展的有效策略則包括：成員應做好本身的生涯規劃、兼顧組織與個人發展目標、組織應協助成員生涯規劃、建立職級體系、協助成員規劃退休生涯、辦理教育訓練提升工作品質。

知識管理系統的建立可解決訓練轉移的困擾，獲得快速且大量的知識，並降低訓練發展的成本，提升教育訓練的效率與品質。因此人力資源發展必須重視知識管理，才能累積智慧，有效提升人力素質，以達成提升組織績效的目標。

組織在實施知識管理時可能遭遇的問題為：人員觀念未建立且能力不足、組織架構僵化，缺乏在職進修管道與知識管理專責單位、未建立知識共享的組織文化、資訊設備不足。而知識管理成功之道則包含：發揮領導影響力、形塑知識管理的組織文化、良善的組織設計、善用資訊科技、安排專責的知識管理人員或單位、訂定明確的知識管理策略。

在資訊科技時代中，資訊科技的角色與地位對每個組織而言日益重要。資訊科技是人力資源發展的一大突破，使學習者可透過網際網路的方式進行學習，另一方面也強化了行政流程的效率。在學校方面，教師運用資訊科技的限制包括資訊科技素養有待加強、互動式網頁建制不夠普及、缺乏專任資訊管理人才及基礎資訊工程仍不足。因此，未來學校除建置互動式且富有人性化的資訊網站，暢通資訊系統外，更應爭取經費支援與軟硬體設備的支持，並培養教師充分的資訊素養與知能，使行政、教學資訊化，以提高行政效率與教學品質。故學校應持續關注資訊科技的發展，努力將資訊科技落實於人力資源發展的策略

由於人力資源發展的最終目的在於提升組織的績效，因此必須利用績效管理的手法來掌握教育訓練的成效，使績效評估的結果作為人力資源發展之未來規劃方向，以提高組織的競爭優勢。

至於推動績效管理的困境有：組織策略目標不明確、評估標準不夠多元與明確、評估方式不科學、績效管理宣導不足、管理者不重視績效管理制度、評估結果未能回饋、成員對績效管理的誤解。解決之道為：界定明確的組織目標、評估標準與方式多元化、公正且客觀的績效管理、營造使成員安心的支持環境、提供成員教育訓練課程及給予正負面的回饋。

第三節 人力資源發展之相關研究

本節旨在探討以人力資源發展為主題的相關研究。目前國內以人力資源發展為主題之研究共有 43 篇，且人力資源發展多運用於企業、服務業或政府公部門，探討人力資源發展運用於學校組織方面的論文僅有 2 篇。茲將現有研究分為「企業、服務業與公部門實施人力資源發展之相關研究」及「學校組織實施人力資源發展之相關研究」兩大主題，分別概述如下：

一、企業、服務業與公部門實施人力資源發展之相關研究

企業、服務業與公部門在實施人力資源發展的相關研究共有 31 篇，茲整理如表 2-4 所示：

表 2-4 企業、服務業與公部門實施人力資源發展之相關研究一覽表

| 研究者 (年代) | 研究主題 | 研究對象 | 研究方法 | 主要研究發現 |
|---------------|-------------------------|-----------------------|-------|--|
| 施貞仰 (1991) | 企業人事人員對人力資源發展態度之研究 | 辦理人力資源發展的實際推動及規劃之人事人員 | 問卷調查法 | 個人對人力資源發展的態度、組織對人力資源發展的支持行為兩者皆與實施成效有關聯性存在，且企業主事者的支持程度是影響人力資源發展辦理成功與否及實施與否的最重要因素。 |
| 蘇哲仁 (1991) | 人力資源發展架構之建立與運用——以個案公司為例 | 個案公司 | 文獻分析法 | 旨在建立一策略導向且符合大多數實務運用之人力資源發展架構，以協助企業開發其員工能力。 |

接下頁

表 2-4 (續)

| 研究者 (年代) | 研究主題 | 研究對象 | 研究方法 | 主要研究發現 |
|---------------|--|---------------------------------|-------|---|
| 鄭啟川 (1991) | 成人學習理應用 人力資源發展教 學策略之研究 | 企業 | 文獻分析法 | 旨在針對成人學習理論應用於 人力資源發展之教學策略上，提 出一套可行性的論證，使將來 的人力資源發展與成人教育之 活動有另一種研究及應用之途 徑。 |
| 陳建銘 (1996) | 全面品質管理方 法在人力資源發 展部門應用之研 究 | 國內民八十 一年民營製 造業之前三 十大企業 | 問卷調查法 | 公司可藉由推行全面品質管理 及高階給予適當的支持，促使 部門應用全面品質管理方法以 獲致人力資源發展的成效。 |
| 鍾文良 (1996) | 人力資源資訊系 統在人力資源發 展的應用及效益 之研究 | 國內企業人 力資源 單位 | 問卷調查法 | 人力資源發展部門進行人力資 源資訊系統 (HRIS) 的開發前， 應先考量組織的特性，並思考 所需提昇或改善的工作效益為 何，進而決定 HRIS 的使用層 次及應有之模組為何，方能使 HRIS 之規劃有所依循。 |
| 徐毓豐 (1997) | 平衡計分制度在 人力資源發展部 門中應用之研究 —以壽險業為例 | 壽險業 | 訪談法 | 旨在探討平衡計分制度在人力 資源發展部門的應用，並建構 人力資源發展部門之評鑑模式， 以供壽險業人力資源發展部門 實施評鑑時的參考。 |
| 呂碧茹 (1999) | 高科技產業企業 文化、經營策略 與人力資源發展 及組織績效之關 聯性研究 | 高科技產業 廠商之人事 主管 | 問卷調查法 | 不同企業文化與經營策略之產 業的人力資源發展與組織績效 構面因素上有顯著差異；主管 對教育訓練之支持及 OFF-JT 教 育訓練方法之使用頻率對財務 績效有正向影響，而人力資源 發展構面中之生涯諮商活動之 提供與主管對教育訓練之支持 也會對人力資源績效產生正向 影響。 |

接下頁

表 2-4 (續)

| 研究者 (年代) | 研究主題 | 研究對象 | 研究方法 | 主要研究發現 |
|---------------|-------------------------|--------------------|---------------|--|
| 吳培瑜 (2000) | 人力資源發展部門實施內部行銷作為之研究 | 企業 | 問卷調查法 | 臺灣企業人力資源發展部門已經運用內部行銷的觀念，來推廣其發展的訓練課程及服務，並藉此做為和管理階層溝通的工具，以提昇自身在組織中的地位，進而成為其他部門的策略夥伴。 |
| 李芳美 (2000) | 人力資源發展人員專業能力及專業表現之研究 | 企業界人力資源發展部門從業人員 | 問卷調查法 與訪談法 | 台灣企業對人力資源發展逐漸重視，並積極鼓勵全員參與進修學習，且終身學習有助於提升企業人力資源發展部門從業人員專業能力表現，故未來企業應與成人教育機構合作，共同推展人力資源發展工作。 |
| 洪毓澤 (2000) | 組織知識創造活動中人力資源發展專業人員角色研究 | 人力資源主管 | 訪談法 | 結果顯示人力資源發展專業人員在組織知識創造活動中的六種重要角色類型為：知識工程師、知識守門員、知識經紀人、知識媒介交換者、知識資產管理員與知識管理指導者。 |
| 張凱嵐 (2000) | 人力資源發展人員所需能力與角色之研究 | 從事人力資源相關工作之人士、在學學生 | 問卷調查法 | 業界與學生對人力資源發展人員所扮演的角色中，最重要之前五項為：人力資源發展經理、組織改變推動者、個別生涯發展指導者、需求分析者、訓練者/促進學習者等角色，欲從事人力資源發展工作之學生應加強對這些角色的瞭解，以符合業界之需求。 |

接下頁

表 2-4 (續)

| 研究者 (年代) | 研究主題 | 研究對象 | 研究方法 | 主要研究發現 |
|---------------|---|----------------------|-------------|--|
| 張凱嵐 (2000) | 人力資源發展人員所需能力與角色之研究 | 從事人力資源相關工作之人士、在學學生 | 問卷調查法 | 業界與學生對人力資源發展人員所扮演的角色中，最重要之前五項為：人力資源發展經理、組織改變推動者、個別生涯發展指導者、需求分析者、訓練者/促進學習者等角色，欲從事人力資源發展工作之學生應加強對這些角色的瞭解，以符合業界之需求。 |
| 張雅芳 (2001) | 人力資源發展人員的角色及專業能力之分析 | 資深人力資源主管、學者專家、人力資源發展 | 專家會議法與問卷調查法 | 旨在探討人力資源發展人員之角色類型及各角色相對應所需之專業能力。結果發現「需求分析者」、「人力資源發展經理」、「方案設計者」、「變革推動者」、「促進學習者」五項角色類型為人力資源發展人員最重要角色。 |
| 蔡慧如 (2001) | 基層農會推廣人員工作能力需求之研究-以人力資源發展工作者論之 | 基層農會推廣人員 | 問卷調查法 | 農業推廣人員是鄉村的人力資源發展工作者，若能輔導及辦理基層農會推廣人員進修或培訓機構，將可提升其工作能力。 |
| 陳春蘭 (2001) | 從策略性人力資源發展觀點探討公務人力培訓之研究—以台北市及高雄市政府為個案分析 | 人事人員或承辦訓練業務之人員 | 訪談法 | 在人力資源發展策略方面，中央應加速訓練進修法制化，寬列培訓經費，主管應積極支持人力資源發展功能，且培訓計畫應經由人力資源策略而與組織策略目標相連結。 |

接下頁

表 2-4 (續)

| 研究者 (年代) | 研究主題 | 研究對象 | 研究方法 | 主要研究發現 |
|---------------|--|----------------------|---------------|--|
| 張榮發 (2002) | 知識管理與公務 人力資源發展關 係之研究—兩個 個案之運作分析 | 公務人力 資源發展 部門 | 訪談法 | 人力資源發展對知識活動的 促進與連結扮演著最重要的 關鍵因素，公務人力資源發展 部門肩負培育高素質公務員 的責任，以傳遞知識為主要任 務，應做好知識管理，並配合 知識管理加以轉型。 |
| 李先宏 (2003) | 人力資源發展人 員的專業能力需 求之探討 | 國內製造 業 | 問卷調查法 | 人力資源人員在企業經營過 程中所擁有的角色相當重 要，企業在從事人力資源發展 時，可以優先考量訓練相關人 員的專業能力，使企業內部 的人力資源發展工作進行的更 有效率。 |
| 陳柳岑 (2003) | 知識經濟時代休 閒農業人力資源 發展之研究 | 休閒農業 | 問卷調查法 | 休閒農業組織應加強員工教 育訓練，鼓勵員工透過網際網 路獲取資訊，建構完整的知識 庫，並建立學習型組織，激發 員工的創新，以培育多元專業 人才。 |
| 林淑娟 (2004) | 國內職棒產業人 力資源發展與從 業人員工作投入 關聯性之研究 | 職棒產業 | 問卷調查法 與訪談法 | 結果顯示國內職棒之人力資 源發展策略與行政管理人員 的工作投入具有高度正相關。 |
| 洪淑葵 (2004) | 我國多國籍企業 總部支援、派外 人員績效評估與 人力資源發展關 係之研究 | 海外設有 子公司的 台商企業 | 問卷調查法 | 績效評估後的結果會與派外 人員的前程發展、教育訓練及 其生涯諮商方面產生互動關 係，而運用實質績效考核有助 於提升人力資源發展的效能。 |

接下頁

表 2-4 (續)

| 研究者 (年代) | 研究主題 | 研究對象 | 研究方法 | 主要研究發現 |
|---------------|--|---------------------------|---------------|---|
| 黃清彥 (2004) | 教育訓練在關稅 人力資源發展之 意涵及其理想模 式之研究-以台 北關稅局為例 | 台北關稅 局 | 問卷調查法 | 研究結論如下： 1. 員工對教育訓練活動之規 模傾向小班制。 2. 教育訓練的授課方式希望 採「分段式」辦理。 3. 教育訓練課程之時間最好 在三到五天以內。 4. 師資遴選希望能採行專家 與實務經驗人員併行。 5. 對辦理教育訓練活動之適 當時機，以組織人員調整後 的比例最高。 |
| 陳毓龐 (2004) | 績效導向的人力 資源發展訓練規 劃之研究 | 地方行政 研習中心 之受訓人 員 | 問卷調查法 與訪談法 | 地方行政研習中心現有人力 資源發展訓練規劃制度，在財 務構面與內部流程構面受限 於政府行政程序與法規，較不 能妥善運用。而在顧客構面與 學習與成長構面，受訓學員滿 意地方行政研習中心的訓練 規劃。 |
| 嚴家瑩 (2004) | 外包制度對人力 資源發展人員角 色與能力內涵影 響之研究 | 企業 | 問卷調查法 | 企業實施人力資源發展業務 外包後，人力資源發展人員將 同時扮演策略夥伴、行政管理 專家、員工鬥士及變革代理人 等多元化角色。 |
| 李錫勳 (2005) | 「精實案」後國 軍人力資源發展 之研析—延續管 理的觀點 | 國軍資深 績優之校 階軍官 | 問卷調查法 與訪談法 | 旨在以「延續管理」觀點探討 國軍「精實案」後人力資源發 展之知識移轉與訓練移轉，結 果顯示知識移轉與訓練移轉 是環環相扣的過程，必須建構 連結績效制度、獎酬制度與經 管培育的學習型組織文化，並 建構效率化的知識分享平 台，使國軍達到人力資源優質 化。 |

接下頁

表 2-4 (續)

| 研究者 (年代) | 研究主題 | 研究對象 | 研究方法 | 主要研究發現 |
|---------------|---------------------------------------|----------------------------|---------------|---|
| 謝忠武 (2005) | 政府人力資源發展機構組織創新指標體系建構之研究 | 公務機關 | 問卷調查法 與訪談法 | 旨在建構組織創新指標體系與相對權重，提供政府人力資源發展機構在推動組織發展時之參考，以提高管理效能，增益辦理公教人員教育訓練的成效。 |
| 王浩筑 (2005) | 領導者核心能力與人力資源發展策略之研究--以桃園縣政府消防局中高階主管為例 | 桃園縣政府消防局之中高階主管 | 問卷調查法 與訪談法 | 中階主管在「顧客導向服務」及「指導與經驗傳承」兩方面的核心能力表現突出，「知識管理與運用」及「目標設定與執行」表現較差；高階主管在「團隊激勵與領導」及「變革與危機處理」有極佳的表現，而「創意型塑願景」及「績效管理」兩方面的核心能力則有改進的空間。 |
| 張富翔 (2005) | 兒童福利契約委託機構社會工作專業人力資源發展之研究--以台北市為例 | 台北市兒童福利契約委託機構之機構管理者及社會工作人員 | 訪談法 | 政府應補助人力資源發展經費，扶植民間受託單位的組織生涯管理能力；機構本身應成為學習型組織，健全社會工作專業人力資源發展體系，並加強社會工作人員生涯規劃的教育。 |
| 洪如萍 (2006) | 企業轉型、人力資源發展與組織績效關係之研究 | 企業之人力資源主管 | 問卷調查法 | 企業轉型要透過人力資源發展中介作用而正向影響組織績效，且企業轉型會藉由教育訓練與組織生涯管理的中介作用而正向影響組織績效。 |

接下頁

表 2-4 (續)

| 研究者 (年代) | 研究主題 | 研究對象 | 研究方法 | 主要研究發現 |
|---------------|--|---------------------|-------|---|
| 張彥慈 (2006) | 社會資本、銷售 績效與人力資源 發展關聯性研究 | 國內酒商 的銷售業 務人員 | 問卷調查法 | 研究結果顯示社會資本對銷售績效無顯著的正向關係；公司所提供的人力資源發展制度對銷售績效亦無顯著的正向影響。但社會資本與銷售績效間的關係會受到人力資源發展的影響。 |
| 李翔龍 (2006) | 人力資源發展與 人力資本關聯性 研究—以社會資 本為調節變項 | 酒商公司 的業務人 員 | 問卷調查法 | 企業所規劃的人力資源發展活動可以幫助企業累積需要的人力資本，公司實行人力資源發展的程度越高，業務人員的人力資本就會越高。 |
| 標雅程 (2006) | 服務業人力資源 發展部門教育訓 練績效評鑑指標 建構之研究-以 人力資源計分卡 為基礎 | 服務業 | 問卷調查法 | 旨在發展符合國內服務業人力資源發展部門績效評鑑所適用之指標，藉以提供企業人力資源發展部門績效評鑑之參考依據。 |
| 蘇容萱 (2006) | 國營事業民營化 後人力資源發展 人員角色與職責 之研究 | 個案公司 的管理者 | 訪談法 | 國營事業民營化之後，人力資源發展人員被期望扮演的角色為： 1. 訓練評鑑者及員工生涯發展指導者的角色。 2. 配合組織發展，提供適才適所的人力。 3. 從傳統行政人員轉變為策略夥伴；工作職責從例行作業性質轉變為策略性的工作性質。 |

資料來源：研究者自行整理。

承上表，本研究將企業、服務業與公部門在實施人力資源發展的相關研究歸納如下：

(一) 研究內容方面

就研究內容而言，主要包括下列三個面向：

1. 整合人力資源發展與其他品管理論

陳建銘(1996)探究全面品質管理方法在人力資源發展部門應用；徐毓豐(1997)探討平衡計分制度在壽險業之人力資源發展部門中的應用；吳培瑜(2000)探討人力資源發展部門實施內部行銷作為的現況；張榮發(2002)則進一步探討如何透過知識管理使公務人力資源發展部門更有效能。

2. 分析人力資源發展專業人員的角色、專業能力與態度

李芳美(2000)、洪毓澤(2000)、張凱嵐(2000)、張雅芳(2001)、蔡慧如(2001)、李先宏(2003)、嚴家瑩(2004)與蘇容萱(2006)等人均深入分析力資源發展專業人員所應扮演的角色及所需之專業能力與職責；施貞仰(1991)則探討辦理與推動人力資源發展之人事人員對於人力資源發展的態度。

3. 探討人力資源發展之某一層面或實施現況

陳春蘭(2001)、黃清彥(2004)與陳毓龐(2004)將焦點集中於探討人力資源發展中的教育訓練層面；呂碧茹(1999)、洪淑葵(2004)、洪如萍(2006)與張彥慈(2006)則在探求人力資源發展與之績效關係；蘇哲仁(1991)、標雅程(2006)與謝忠武(2005)試圖建立人力資源發展指標或架構；陳柳岑(2003)、林淑娟(2004)、王浩筑(2005)、李錫勳(2005)與張富翔(2005)等人均著重於分析人力資源發展在組織內的推動現況。

(二) 研究方法方面

在研究方法方面，以問卷調查法、訪談法或兩者兼採為最多，文獻分析次之，專家會議法最少。

(三) 研究結果方面

由整合人力資源發展與其他品管理論、分析人力資源發展專業人員的角色、專業能力與態度、探討人力資源發展之某一層面或實施現況等三大研究面向之研究結果可知，人力資源發展在組織中是相當重要的關鍵因素，且人力資源發展的實施對於組織均有正面的影響，無論在企業、服務業或政府公部門，推動人力資源發展均可獲致一定的成效。此外，施貞仰(1991)、陳建銘(1996)、呂碧茹(1999)與陳春蘭(2001)的研究結果皆不約而同顯示：高階主管的支持程度是影響人力資源發展辦理成功與否及實施與否的重要因素。故組織在從事人力資源發展時，應優先爭取高階主管的支持，以使人力資源發展工作能進行的更有效率。

二、學校組織實施人力資源發展之相關研究

學校組織推動人力資源發展的研究共計有 2 篇，茲將其整理如表 2-5：

表 2-5 學校組織實施人力資源發展之相關研究一覽表

| 研究者 (年代) | 研究主題 | 研究對象 | 研究方法 | 主要研究發現 |
|---------------|---------------------------|------|-------|--|
| 邱玉瑩 (2002) | 國民小學人力資源發展模式之設計—行動研究方案之應用 | 國小教師 | 行動研究法 | 1. 學校人力資源發展對於學校教育目標的實現相當重要，以行動研究模式來提升教師教育專業知能有顯著成效。 2. 學校人力資源發展應配合獎勵措施及績效考核制度，並建立教師專業知識分享台，培養教師團隊學習文化。 |
| 馮曉雯 (2005) | 知識經濟時代國民小學教師人力資源發展之研究 | 國小教師 | 問卷調查法 | 所得結論如下：1. 教師人力資源發展的整體實施現況為中等程度；2. 教師人力資源發展具有高度重要性；3. 教師人力資源發展實施現況與重要程度有差異；4. 校長是實施人力資源發展的關鍵角色；5. 學校規模對於教師人力資源發展有部分影響；6. 學校地區與學校歷史對於教師人力資源發展沒有影響；7. 「初任教師的訓練與發展」、「教師專業成長」已普遍實施；8. 「教師知識創造、管理與分享」、「教師工作與生涯發展」、「學校行政組織運作」、「學校制度與文化」有待加強；9. 「學校資訊科技的使用」為急需改善的重點。 |

資料來源：研究者自行整理。

承上表，本研究將學校實施人力資源發展的相關研究歸納如下：

(一) 研究對象

目前相關研究均以國民小學之一般教師為研究對象，至於國中以上領域之研究目前則付之闕如。

（二）研究內容

研究內容包括規劃教師人力資源發展策略、建構教師人力資源發展模式，及探討學校教師人力資源發展的實施現況與重要程度。尚未出現探討學校實施人力資源發展時可能遭遇到的困境、問題與因應措施的研究。

（三）研究結果

上述兩篇研究結果均顯示，人力資源發展對學校組織而言具有高度重要性，有助於學校教育的目標實現，表示人力資源發展在學校組織中的實施確實有其必要性。

因此，本研究茲以國民中學教師為研究對象，除探究國民中學實施人力資源發展之現況、重要程度，及現況與重要程度間的差異外，亦探討國民中學在實施人力資源發展所可能遭遇的困境、問題與因應措施。

