

第一章 緒論

本研究旨在探討企業設置發展中心 (development center, DC) 之需要性，並歸納研究所得，提出結論與建議供企業實務之參考。本章共分為四節，分別為研究背景與研究動機、研究目的與待答問題、研究範圍與研究限制及重要名詞釋義。

第一節 研究背景與研究動機

壹、研究背景

人力資源一直是競爭優勢中價值鏈 (value chain) 的重要環節，因此，誰能掌握人力資源極致化原則，誰就可以在競爭劇烈的市場上擁有競爭優勢 (王瑞，2000)。許多學者均主張優秀的人力資源是組織最重要的競爭優勢之一 (Borosky, 1990; Dyer, 1993; Walker, 1994; Ulrich & Lake, 1990)，而人力資源管理的品質更攸關著企業的經營績效 (Delaney, Lewin & Ichniowski, 1989; Delery & Doty, 1996; Youndt, Snell, Dean & Lepak, 1996)。

吳秉恩 (1994) 認為企業內員工才能的表現與發揮，為企業經營成敗的關鍵之一。人力資源在組織的經營績效上，以及組織是否能在競爭劇烈的市場上擁有競爭優勢，扮演著關鍵性的角色。尤其是處在國際競爭激烈之際，人力資源部門更應不斷地吸取新知，提供新的技術和方法來解決人力資源的問題。而遴選、培育、運用和留住人才也就成為人力資源管理的具體功能。這也反映出現代的人力資源部門應積極地從事人力資源的開發與管理，不是被動地配合而是主動地參與，以積極、前瞻的規劃，確保人力資源策略與組織

策略的密切配合，使組織策略得以順利推展（張火燦，1992，1994，1997）。人力資源部門所扮演之管理與策略層次的角色已逐漸受到企業高層決策者的重視（黃家齊，1998），是以，人力資源管理的角色已明顯地由作業性角色逐漸朝向策略性角色邁進（簡志文、蔡錫濤，2001）。因此，人力資源部門應瞭解組織中人才的優缺點，評估組織內員工所欠缺的才能、進而加以培養、補強，才能克敵致勝（陳榮宏、吳玫螢等人，2000）。

傳統上選訓主管幾乎是黑箱作業，一旦被選任為主管時，不管員工是否已作好準備，總是在背負眾人的期望下匆促接手，當表現不盡理想時，不但組織必須承受時間與財務上的損失，對員工個人而言，也遭到不該有的挫折。這些現象背後的隱憂是組織缺乏人才培育的觀念、不適當的主管遴選方法與無接班人計畫或制度所致（林燦螢，2002）。吳復新（1992）認為管理人才的辨識與評鑑如不受重視，將出現管理人才斷層的危機，而發展和訓練則可為組織培養未來的管理人才（吳劍雄，1997）。

企業之經營與組織之發展，皆需要充沛的人才庫，但大部分的組織在成長的過程中，往往出現人才培養斷層與人才失調的現象。簡建忠（1994，1995）認為企業必須將人才培育視為重要的投資，長期發展員工潛能，才能造就出一批批具高水準、高忠誠度且能與組織發展相配合的員工。而有效的人才遴選、發展工具更成為企業追求成長的關鍵因素之一（莊財安，1991）。

貳、研究動機

由於產業結構所產生的轉變，已逐漸朝向資本密集、高科技產業與新興的服務業發展，且服務業目前已為國內最大經濟體系之產業（行政院主計處，2003）。隨著服務業專業人力的需求日益擴增，高素質的人力是服務業吸收外來新知並加以創新應用的必要條件之一（楊家彥，2002）。因此，如何開發大量優質的人力，是服務業人力資源部門當前最重要的任務之一。

莊財安（1991）認為傳統做中學（learning by doing）的人才培育方式早已不敷時代需求；而達爾文式的人才考選方式（藉由時間的考驗或工作績效的考評），僅能衡量一個人精通目前工作之程度，而不能評量其潛能、發掘其優劣點，更無法清楚知道明確的訓練目標為何，以致無法達成組織預期的目標。然而，發展中心對員工個人而言，提供了個人技術及能力方面的精確資料；對組織而言，不僅可稽查員工的技能，並可做出適當的協助方案與活動，用以縮短員工在達成特定工作績效時的落差，對企業人力資源體質與競爭優勢均有相當正面的幫助（Lee & Beard, 1994）。

綜上所述可知，優質人力是企業的競爭優勢之一，從 1970 年代開始，發展中心的運作模式已在歐洲、美洲及遠東地區廣泛地被企業所運用。其運用發展中心詳細的分析結果，不僅可提供資料的驗證，對於人力資源的管理也是一項豐富的資料來源（Lee & Beard, 1994）。透過發展中心的有效運作，將可以協助員工改善並增進其工作績效，促進其肯定自我未來發展的價值，更可有效提升組織的績效、發展與競爭力。發展中心的概念在國外已提出多年且有多位學者進行相關的研究（Goodge, 1991, 1994, 1995, 1997; Griffiths & Goodge, 1994; Hay, 2000; Karren, 2001; Keer, 1991; Keer & Davenport,

1989; Lee & Beard, 1994; Moses & Byham, 1975) ; 然而，在國內人力資源的學術領域中，對於發展中心的探討則相對闕如，且無直接相關之研究，故引發本研究之動機，希望能深入探究國內企業對設置發展中心的需要性。

第二節 研究目的與待答問題

壹、研究目的

基於上述研究動機，本研究主要在探討企業設置發展中心之需要性，並希望能藉由本研究的發現供企業實務參考。本研究欲達成下列五項具體目的：

- 一、瞭解國內企業對設置發展中心基本需求背景的同意程度。
- 二、瞭解不同企業變項對設置發展中心基本需求背景同意程度的差異情形。
- 三、瞭解國內企業對發展中心各階段實際運作相關問題的需要程度。
- 四、瞭解不同企業變項對發展中心各階段實際運作相關問題需要程度的差異情形。
- 五、根據研究結果提出結論與建議，供企業設置發展中心之參考。

貳、待答問題

更具體而言，為達成前述各項研究目的，分別擬出下列各項待答問題：

- 一、針對研究目的一之待答問題：
 - (一) 企業對設置發展中心基本需求背景的同意程度為何？
- 二、針對研究目的二之待答問題：
 - (一) 企業類型對設置發展中心基本需求背景的同意程度是否有差異？
 - (二) 企業規模對設置發展中心基本需求背景的同意程度是否有差異？

- (三) 經營時間對設置發展中心基本需求背景的同意程度是否有差異？
- (四) 總部所在地區對設置發展中心基本需求背景的同意程度是否有差異？
- (五) 發展機制對設置發展中心基本需求背景的同意程度是否有差異？
- (六) 專責員工發展單位對設置發展中心基本需求背景的同意程度是否有差異？

三、針對研究目的三之待答問題：

- (一) 企業對發展中心各階段實際運作相關問題之需要程度為何？

四、針對研究目的四之待答問題：

- (一) 企業類型對發展中心各階段實際運作相關問題之需要程度是否有差異？
- (二) 企業規模對發展中心各階段實際運作相關問題之需要程度是否有差異？
- (三) 經營時間對發展中心各階段實際運作相關問題之需要程度是否有差異？
- (四) 總部所在地區對發展中心各階段實際運作相關問題之需要程度是否有差異？
- (五) 發展機制對發展中心各階段實際運作相關問題之需要程度是否有差異？
- (六) 專責員工發展單位對發展中心各階段實際運作相關問題之需要程度是否有差異？

第三節 研究範圍與研究限制

壹、研究範圍

為掌握本研究的範圍，藉由研究對象與研究內容兩方面來界定。

一、研究對象

隨著產業結構的改變，創造就業機會最多的部門以漸次從製造業移至服務業（羅華美，2001）。服務業目前已為國內最大經濟體系之產業（見表 1-1）。為符合社會脈動與時代發展所趨，服務業人才之發展，實有其必要性。

表 1-1 台灣地區產業/就業結構比

年別	產業結構比（家數）			就業結構比（人數）		
	農業	工業	服務業	農業	工業	服務業
1999	2.6%	33.2%	64.3%	8.3%	37.2%	54.5%
2000	2.1%	32.4%	65.5%	7.8%	37.2%	55.0%
2001	2.0%	31.1%	67.0%	7.5%	36.0%	56.5%
2002	1.9%	31.0%	67.1%	7.5%	35.2%	57.3%
2003(1-4月)				7.4%	35.0%	57.6%

資料來源：

- 1.產業結構比：行政院主計處（2003）。91年社會指標統計-產業結構表。
- 2.就業結構比：行政院主計處（2003）。重要經社指標速報（92年6月11日）。

本研究的研究對象是以天下雜誌 2002 年 5 月所調查之五百大服務業作為抽樣母體，以隨機抽樣的方式從研究母體中抽取 217 家（詳見第三章第四節）企業作為樣本，問卷的填答對象則為樣本企業之人力資源部門人員。

二、研究內容

本研究係以發展中心為研究範圍，亦即 Goodge（1994, 1995, 1997）所提出之第二代評鑑中心。部分文獻的論點或主張已屬發展中心之內涵，雖仍沿用評鑑中心之名，然本研究在引用該文獻內涵時，即以發展中心稱之。

貳、研究限制

一、推論的限制

本研究係以國內企業為主要調查對象。囿於人力、物力、財力等因素限制，以天下雜誌 2002 年 5 月所調查的五百大服務業為抽樣母體。因此，研究結果能否推論於研究範圍以外之企業，為本研究限制之一。

二、填答對象的限制

囿於時間有限及樣本取得不易，未能針對企業人力資源部門之主管與一般職員分別作調查，故研究結果無法代表各層級主管或一般職員之意見，此為本研究限制之二。

三、應用的限制

由於文獻探討以國外實施的情形為主，但因各國之國情、組織規模、訓練環境及文化等現象多有不同，企業仍須視其特性而有所調整。因此，在研究結果應用的延伸上有其限制。

第四節 重要名詞釋義

一、發展中心（development center, DC）

本研究所指之發展中心，係指組織為了促進員工工作績效與個人發展而設置之常設性或任務性單位。其運作主要係利用能力本位（competency-based）的概念，透過評估方案及多種評鑑工具的運作，來衡量員工的績效與發展需求，並據以提出可行的員工個人發展計畫（individual development plan, IDP）。透過發展中心的有效運作，將可以協助員工改善並增進其工作績效，促進其肯定自我未來發展的價值，更可有效提升組織的績效、發展與競爭力。

二、評鑑中心（assessment center, AC）

評鑑中心主要係用於遴選，尤其是外部應徵者。其係針對多種來源的行為所作之標準化評估，運用標準化的甄選流程及多種的評估技術，讓應徵者表現工作所需的各種技能，並就應徵者在模擬演練中的行為表現加以判斷，但最後只將錄取與否的結果告知應徵者，不提供評估後的回饋機制。

三、需要性

本研究之需要性係指同意程度與需要程度二個構面。在本研究中主要是指企業對設置發展中心基本需求背景的同意程度與發展中心實際運作相關問題的需要程度。本研究問卷採李克特五點量表（Likert five-point scale）精神設計，其同意程度與需要程度的數值愈高，表示企業對設置發展中心的需要程度越高。

