

## 第五章 結論與建議

本研究旨在了解企業設置發展中心之需要性。藉由文獻分析的方法以架構出企業設置發展中心基本需求的同意程度與發展中心實際運作相關問題的需要程度，並據此發展企業設置發展中心需要性之調查問卷，且經由人力資源領域之專家學者審閱過問卷後，提供修正之意見，方完成本研究調查問卷之編製。

本章主要針對本研究之研究發現做出相關結論，並對企業設置發展中心之需要性與後續研究提出相關的建議，以供未來企業設置發展中心之參考。

### 第一節 結論

根據研究目的與第四章的綜合討論之後，本研究針對企業設置發展中心需要性之研究，歸納出以下結論。

一、企業界人力資源部門接受且認同發展中心的基本概念，然就台灣整體的人力資源發展的環境看來，對於人才發展機制的推動似乎尚未成熟，仍然有很大的空間需待觀念的教育與努力。

選、訓、用、育、留，為人力資源工作之重要循環，企業為因應未來人力發展的需求，考量組織未來發展與人才運用，無不積極培育、發展員工。唯企業因現實因素與資源所限，很難面面俱到，尤其是受大環境的景氣及人才流動等因素，使企業對員工訓練與發展的投資多有遲疑。依據本研究發現，企業界人力資源部門接受且認同發展中心的基本概念，然就台灣整體的人力資源發展的環境看

來，對於人才發展機制的推動似乎尚未成熟，仍然有很大的空間需待觀念的教育與努力。

**二、企業界普遍認同發展中心之運作模式與概念，且認為藉由一對一的回饋面談，鼓勵員工參與討論個人的工作及生涯規劃，共同提出具行動力的個人發展計畫，有助於員工未來工作績效的展現，更可進一步提升組織的競爭力。**

發展中心之運作是以參與員工在模擬活動中的行為表現來推測、評估其未來的能力，透過工作分析來確立標的職位所需之技能。以能力本位的概念，設計或選擇能讓參與員工顯現該等能力之模擬狀況或測驗，透過多種不同及與目前或未來實際工作情境相關之模擬演練活動，來觀察員工的能力、分析員工的優劣勢，衡量員工個人的績效與發展需求，並可以發掘訓練需求，使得未來發展的訓練更能符合員工所需。根據研究結果發現，企業界普遍認同發展中心之運作模式與概念，且認為藉由一對一的回饋面談，鼓勵員工參與討論個人的工作及生涯規劃，共同提出具行動力的個人發展計畫，有助於員工未來工作績效的展現，更可進一步提升組織的競爭力。

**三、企業界人力資源部門普遍認為系統性的規劃發展中心方案是需要的，然在實際的運作上仍受限於公司政策、人力資源部門的專業知能、組織編制及預算...等因素所影響。**

發展中心的活動方案須經過系統性的分析、設計/發展、實施與評鑑等步驟，在一系列嚴密控制的標準程序下進行才得以使方案的運作達到成效。因此，在分析階段必須有足夠的分析研究，方能設計或選擇能讓參與員工顯現該等能力之模擬狀況或測驗。在既定的

控制情況下，讓員工參與模擬實作或接受面談，每一個活動將由不同的觀察者進行觀察與評估。觀察者可在不同的活動進行中，就活動所設計的能力標準進行觀察，並記錄受測者的行為表現。活動過程的標準化程度愈高，則所得之結果的公平性也就愈高。活動後，彙總所有觀察者的記錄，將所得資料作有系統的整合，就各項工作能力撰寫評估報告，以使個人的偏見或評估時的偏誤降至最低，俾做為晉升、訓練與學習發展之參考依據。依據研究發現，企業界人力資源部門普遍認為系統性的規劃發展中心方案是需要的，然在實際的運作上仍受限於公司政策、人力資源部門的專業知能、組織編制及預算...等因素所影響。

#### **四、企業界人力資源部門普遍認同發展中心的內涵，對規劃發展中心活動的各環節亦表需要。因此，企業界實有設置發展中心之需要性。**

企業界人力資源部門普遍認為完善的員工發展機制將有助於企業人才之培育，並認為完善的員工發展機制將有助於人力資源體質之提升，更可進一步提升組織績效。依據本研究發現，企業界人力資源部門普遍認同發展中心的基本概念，且對於發展中心實施各階段的相關問題均表有其需要性，尤其以本身即具員工發展機制或專責員工發展單位之企業，對發展中心的需要性更具認同與需要。因此，為了促進員工工作績效與個人發展，企業界實有將發展中心列入組織編制中常設性或任務性單位之必要；充分應用發展中心之功能與特性來協助員工改善、增進其工作績效，並促進其肯定自我未來發展的價值，進一步提升企業優質人力，強化組織競爭優勢，以因應未來環境之競爭。

## 第二節 建議

根據研究結果，以下分別針對企業及後續研究者提出以下幾點建議。

### 一、對企業界之建議

#### (一) 引進並推廣發展中心之應用

優秀的人力是企業的競爭優勢之一。因此，企業如何透過有效的人才發展機制來培育、發展員工的能力更形重要。透過發展中心的有效運作，可準確分析員工的發展需求，提供具體的員工個人發展計畫，有效協助組織、員工達成績效目標和企業目標並提升企業之競爭優勢。

#### (二) 善用能力本位的概念與模擬真實工作情境的活動方案

以能力為基礎作為衡量員工績效的標準，結果較為客觀；使用愈多種模擬演練活動，則能涵蓋的工作情境愈完整；而所設計或選用之模擬活動，如愈接近真實工作情境，則預測該工作之績效的可能性便愈大。因此，企業可善用能力本位的概念與模擬真實的工作情境來設計/發展活動方案。

#### (三) 因應國情、組織規模、訓練環境及文化的不同，可先小規模地進行發展中心的運作

本研究對於發展中心之設計與運作多以國外實施的情形為主，但因各國的國情、組織規模、訓練環境及文化等現象多有不同，因此，建議企業人力資源部門可實際設計一發展中心運作模式，並小規模地進行企業個案實務模擬，以俾將理論實際應用於實務中。

## 二、給後續研究之建議

### (一) 擴大研究範圍

本研究係以天下雜誌 2002 年 5 月所調查的五百大服務業為調查對象，囿於人力、物力、財力等因素限制，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。因此，建議後續研究者可擴大研究範圍，對不同產業或其他本研究未討論之企業變項因素進行分析，討論其是否會造成對設置發展中心需要性之差異，則有待後續研究者進一步探討。

### (二) 將研究對象分層調查，以瞭解各級主管或一般 HR 職員之意見

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或一般職員分別作調查。因此，建議後續研究者可將研究對象分層調查，以瞭解各級主管或一般 HR 職員之意見是否有所差異。

### (三) 使用不同的研究方法，並進一步探討企業設置發展中心的可行性及影響可行性之因素為何

建議後續研究者使用與本研究不同的研究方法。可改採質化研究的方式，進行個案探討或與企業界、學術界的專家學者進行訪談，瞭解企業設置發展中心的需要性，並與本研究作比較，更可進一步探討企業設置發展中心的可行性及探討影響可行性之因素為何。

