




人力資源管理－基礎篇

第三章 育才

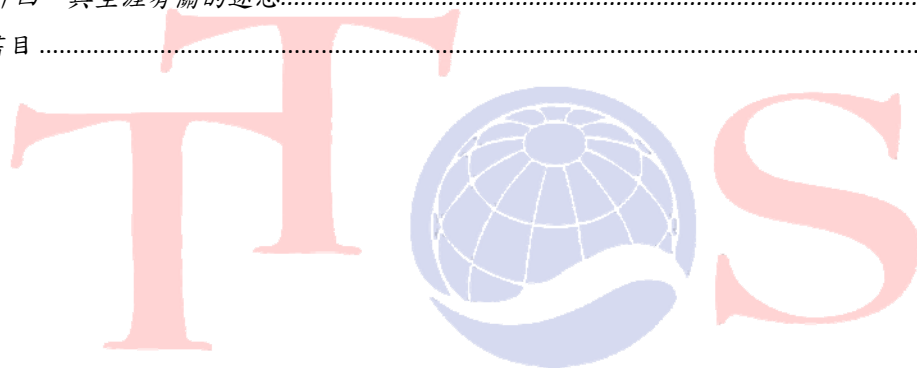
主辦單位： 勞動部勞動力發展署

承辦單位： 中華民國全國中小企業總會

目 錄

第三章 育才.....	1
第一節 育才的重要性.....	2
一、 企業重建.....	2
二、 學習型組織.....	3
第二節 人力資源發展的基本理念.....	6
一、 人力資源發展的模式與步驟.....	7
二、 訓練與教育以及發展的分野.....	8
三、 學習理論綜述.....	9
四、 學習曲線.....	12
五、 學習的轉移 (Transfer of Training)	13
六、 設計學習方案的準則.....	13
第三節 育才的規劃、實施與評鑑.....	15
一、 訓練模式.....	15
二、 導出教學目標.....	19
三、 訓練方案的發展.....	19
四、 設計一個學習的環境.....	20
五、 訓練前的準備工作.....	20
六、 學習條件的假定.....	21
七、 訓練成效的移轉.....	22
八、 退化的防止.....	22
九、 成人學習者的特質.....	23
十、 技術訓練 (Skill Training) 的方法.....	23
十一、 管理發展.....	29
十二、 訓練成果的評鑑.....	35
十三、 訓練方案何以會失敗.....	44
第四節 從實務面探討企業育才問題.....	46
一、 訓練人力資源的關係.....	46
二、 教育訓練以層次別或功能別.....	47
三、 新進人員的輔導.....	50
四、 訓練經費與預算.....	51
五、 如何建立起公司整體性訓練需求方案.....	51
六、 師資及教學資.....	51
七、 員工諮商.....	52
八、 人力資本.....	53
九、 能力本位的人力資源管理.....	56
十、 學習型組織管理.....	58
第五節 生涯管理.....	60

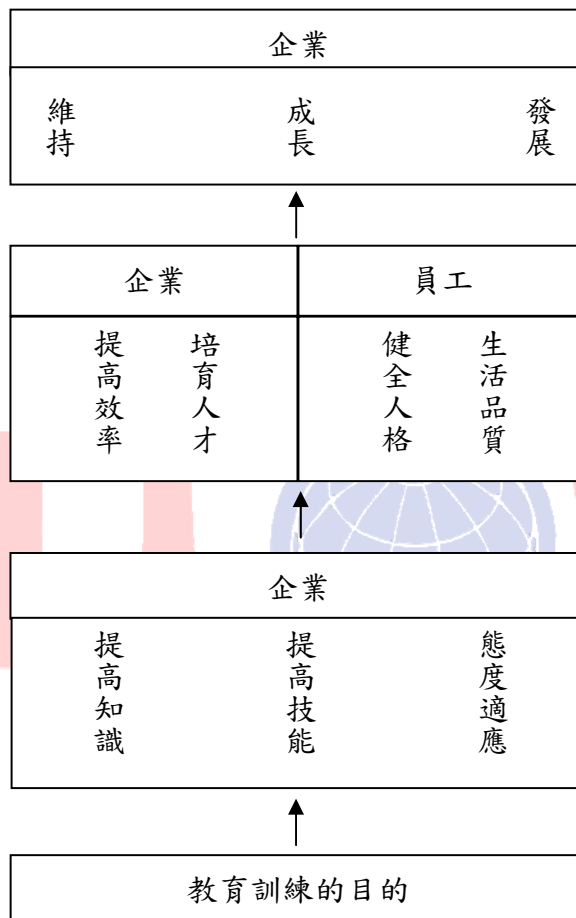
一、	生涯發展的過程.....	61
二、	有關的生涯發展理論舉隅.....	64
三、	個人在生涯發展所扮演的角色.....	66
四、	經理人員在生涯規劃所扮演的角色.....	66
五、	生涯諮商.....	67
六、	生涯管道.....	68
七、	高原期 (Plateau) 與中年轉變 (Mid Career Alternatives)	68
八、	外雇.....	69
第六節	個案分享.....	70
	個案一：玉山銀行 (希望工程師培育專案)	70
	個案二：特力屋 (雙軌職涯 留才不流才)	72
第七節	結語.....	74
附件	77
	附件一 訓練需求的評估.....	77
	附件二 學習者反應問卷範例.....	79
	附件三 新人引導過程的實際內容.....	81
	附件四 與生涯有關的迷思.....	83
參考書目	84



第三章 育才

育才，一直是企業內人力資源管理的重大挑戰之一，面對經營環境瞬息萬變，企業必須藉著人力素質的不斷提升，才能保持競爭力，維持成長與永續經營的成果。而事實上，育才亦為各級經營管理者的職責之一，能夠為企業育才儲才，方能使本身工作單位更具經營活力。

政治大學黃秉德教授將教育訓練目的做下列表述：



人力資源發展早已成為企業的資產，而非負債或消耗，誠如美國人力發展學會指出：「人力資源活動在一些企業中已不再如往常一樣視為各項經營管理偏遠的邊陲地帶。」本章以育才的重要性、人力資源發展的基本理念、育才的規劃、實施與評鑑、從實務面探討企業育才的問題、生涯管理、個案分享（玉山銀行、特力屋）等觀點加以論述。

第一節 育才的重要性

在這個多變的時代裡，唯一不變的就是一直在變。而當人們在驚愕之餘而又須坦然面對變局時，首先必須意會的是，我們每一個成員是否有足夠的實力與潛力來應付未來層出不窮的挑戰，我們又如何培育這些迫切需要的實力與潛力，企業界又如何積極地規劃執行育才的策略，俾藉不斷提升的人力陣容與整合這群優質的人力，並在整體經營運下將綜效（synergy）發揮，厥為現今人力資源發展（Human Resource Development, HRD）的最大挑戰。

今天在育才課題上已超出傳統思考的窠臼，無論是實質內容的廣度與深度上，均有明顯的變化，而人力資源發展為整體性企業人力資源管理的一環，應於快速演變的時代與遞換不輟的政治、社會、經濟與科技環境有所調整與順應。

越來越多的學者，已對企業內育才（亦即人力資源發展）上，提供更多的期許，如變革大師班尼斯（Warren G. Bennis）即希望透過人力資源發展完成組織領導（Organizational Leadership），而最負盛名的管理作家之一羅莎貝斯·莫斯·坎特（Rosabeth Moss Kanter）更期待人力資源發展能成為改變主導者（Change masters）。

一、企業重建

目前企業界正盛行的「企業再造」（Restructuring, Re-engineering），其成功的關鍵因素更是有賴「學習型組織」（The Learning Organization）的塑造。唯有學習型組織的模式得以成功地在企業內推展，企業內才能擁有能不斷進步革新的人力，並有能力在兼顧應付挑戰與成長上，達成永續經營的使命。

在學習型組織的基本定義而言，我們可以稱之為「能藉由吸取新的知識和經驗，而迅速地改變現行活動模式的組織」。為了達成學習型組織的理想，全球華人競爭力基金會董事長石滋宜指出，必須具備下列條件，其中包括：

- （一）勇於向新的事物挑戰（亦即從事與經驗的環境中反省）。
- （二）藉著標竿（benchmarking）的建立，從歷史或教訓中謙虛地學習。
- （三）擁有明確之解決問題的方式。
- （四）新的事物能夠迅速地在公司內推展（如迅速的人事調動）。
- （五）擁有能夠詳細預估學習結果的架構。

(六) 由資訊的共有化，使全體員工保持公司整體的觀點。

(七) 創造自由的工作氣氛。

前述七個條件，若能大體具備，實不啻企業內整體育才工作得以充分實現的準則，唯有企業充分了解建立起學習型組織的重要性，帶動全員進步，整合並發展人力資源，才有更璀璨的明日。

二、學習型組織

家樂氏 (Kellogg's) 澳洲公司更就學習型組織勾劃出下列的系統圖示。亦即以個別的育才為始，經由有效的發展層次，達成整體的組織有效性。

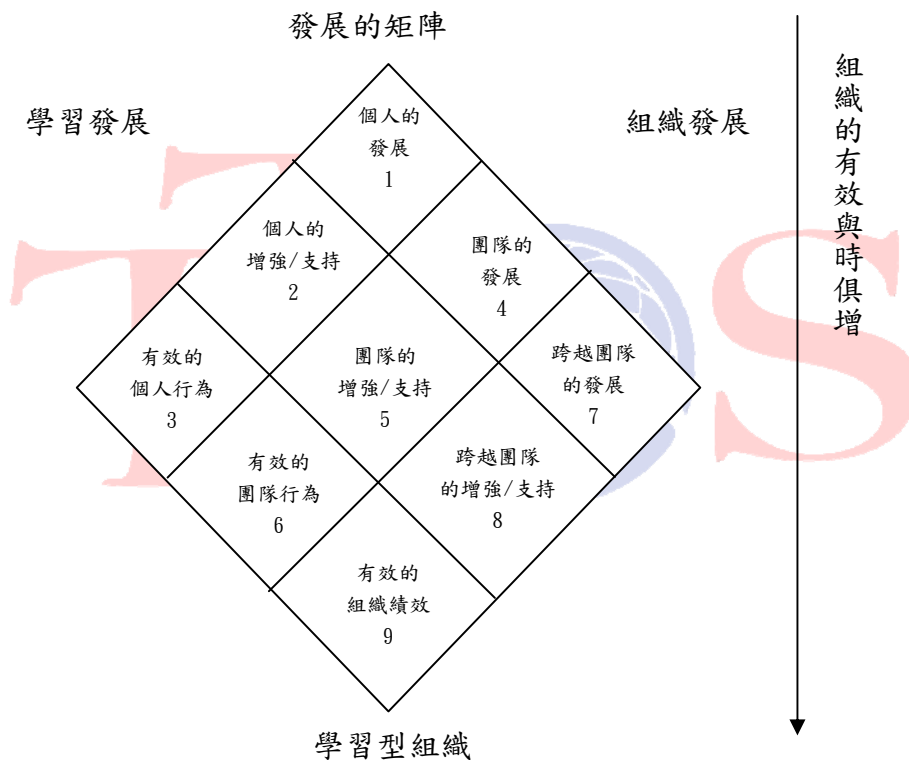


圖 1-1：學習型組織

就企業內育才而言，我們實可將之視為企業人力資源發展 (Human Resources Development, HRD) 實施，而人力資源發展的定義，洪榮昭教授的詮釋為：「人力資源發展的基本理念是一種策略方法，俾能有系統化的發展人與工作相關的能力，並強調達成組織和個人的目標。」

就以企業實際可預見的願景(vision)而言，我們已不難從各項端倪發現一些脈絡，諸如以前的講員只要琢磨一些課堂上的講課技巧，就可以被視為成功的教學，以及要召開什麼樣的課程內容來應付學習的需要，或者只是為了辦訓練，這日子早已成過去式，而我們所看到的是人力資源發展已不再是酬謝有生產力的員工一項手段，也不再是在生意蕭條時的一項打發行為，人力資源發展已成為生氣蓬勃企業最基本最具策略性的重要一環。而事實上，人力資源發展早已成為企業的資產，而非負債或消耗。在美國經濟中，與工作相關的學習之重要性已漸為人重視，正當美國許多企業面臨困境之際，只有賴技術與行為發展的貢獻，才能有助於企業整體績效進而復甦成長，就此方面的體認已漸明朗，因此人力資源發展的領域已漸漸地演進，從以往單純對員工傳授特殊工作技能，擴大到研習複雜的策略系統來解決組織的問題，以及在全球市場競爭中的應對。

這種體察對人力資源發展應有價值上的肯定與正面效果，但相對地，人力資源發展專業領域更應精進，方不負期許。事實上，人力資源發展已成專業早有所共識，而亦有愈來愈多的俊彥投入此領域發展，但很明顯的是，女性成員已佔很高的比重，而由於人力資源發展工作的特性，較偏愛有經驗及高學歷人士加入，因此初出茅蘆之士在一開始較難躋身其中。

企業界普遍日漸重視人力資源發展的重要性，但是若要達成藉育才的手段來為企業人力素質提升與運用的理想，仍得有賴人力資源管理的相配合，從公司整體經營目標，願景的設立，乃是人力資源規劃、招募、遴選、薪酬、福利、員工與勞工關係等，均必須環環相扣，構成一整合性的體系。

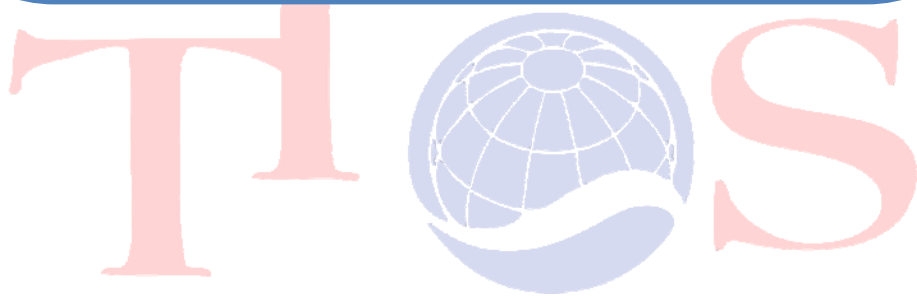
我們可將訓練視為對行為與技術的快速改進與提升的一項努力，將教育做為長期性的人力資源發展的改善活動，而發展則做為培育未來實力的一項過程。

一生之中最大的遺憾是選錯了職業

美國有一家著名的管理顧問公司對 100 位退休老人做過一次問卷調查，其中問到：「回顧你的一生，你最大的遺憾是什麼？」，你絕對想不到這些白髮蒼蒼的老人是怎樣回答的，也絕對想不到對於他們來說一生最大的遺憾是什麼。

他們之中竟然有 90% 的人這樣回答：「我一生之中最大的遺憾是選錯了職業！」這些風燭殘年的老人在回顧自己人生的時候，沒有抱怨自己掙錢太少，也沒有抱怨婚姻和家庭的不幸，但對於自己的職業選擇卻始終耿耿於懷。

這是一張令人驚訝的人生問卷。這些知天命的老人們終於參透了天機，明白了人生最重要的是發現自己最適合做的工作，實現自我的價值。但是，人生苦短，他們已無力改變了。



第二節 人力資源發展的基本理念

根據 Jones M.A 於美國人力資源管理年會中曾指出，人力資源發展（Human Resource Development, HRD）應可區分為下列五種活動：1.訓練；2.組織發展（Organizational Development）；3.人與系統的整合；4.教育（含生涯發展）；5.系統（Transition），包括計畫轉變、組織設計、組織變革，以及時下流行的企業再造（Re-engineering）均屬之。

而企業界亦在體察人力資源發展重要性之時，亦對 HRD 的實際執行內容，有實質的演變，根據著名的作家、演說家和商業諮詢顧問肯·布蘭佳（Ken Blanchard）稱有下列因素影響企業對 HRD 內涵的改變。

就實質意思而言，人力資源發展儘管不限訓練為一端，但多半與發展與教育訓練相關，亦即不斷強調學習經驗與過程。

表 2-1：影響 HRD 內涵的因素

因素	HRD 內涵
持續不斷的全面性及國內性競爭	有鑒於競爭策略需求的迫切，員工及管理人員均有待急速提升他們的技術與管理實力，以強化其生產力。
科技及電腦化的快速改變	員工不僅要具備使用科技的能力亦得要因應操作（operation）、工作設計與工作流程上的改變。
勞動力組合上的改變	由於勞動力因更多少數民族、婦女殘障者、老年人，以高教育程度的加入，他們往往較以前更重視自我發展與個人成長，管理人員須有能力來因應多元化的環境，而且還得鼓勵員工參與公司的決策。
管理人員對時間運用要求更有效化	管理人員要被訓練成能更迅速、更精確的經營決定。
愈來愈多的企業併購與分治多元化	配合公司經營計畫與策略的長程訓練計畫，其需求性更為迫切。
某些職種的衰疲與某些新職種人才的匱乏	職種間的快速變化（經濟性質的改變，從製造業至服務業的轉變，研發與新科技出現的影響）均需要有較具彈性的 HRD 政策來防止生產力的降低與流動率。

一、 人力資源發展的模式與步驟

人力資源管理的體系包含：人力資源規劃、招募與遴選；人力資源發展；薪酬福利；安全與健康；員工與勞工關係；以及人力資源研究。

其中就以人力資源發展來說明，它包含了教育訓練、管理發展、生涯管理、組織發展，以及人力資源規劃有關各項活動，由於其涉及深度、廣度越來越突顯，許多著名的企業均已將 HRD 單獨設立部門或置於較重要的層次。

根據查洛夫斯基（Chalofsky）與林哈特（Reinhart）兩位人力資源管理專家曾對有效的 HRD 改進過程勾劃下列體系：

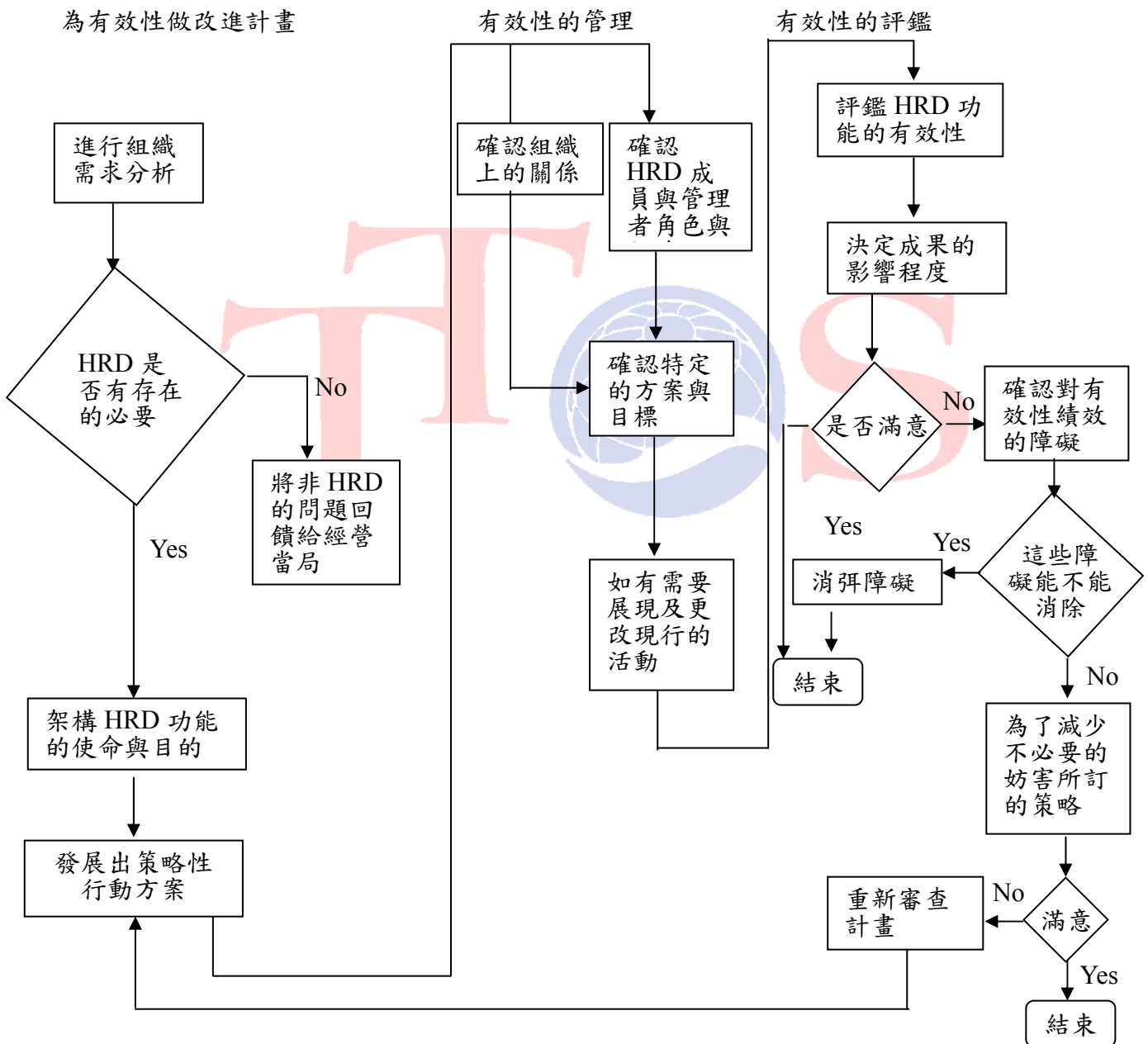


圖 2-1：HRD 改進過程與體系的建立

亦即整體性的人力資源發展以計畫開始管理過程最後以評鑑結束。

二、訓練與教育以及發展的分野

根據米勒 (Miller)曾將訓練、教育與發展三者加以比較如下：

表 2-2：「訓練」、「教育」、「發展」的比較對照

	訓練	教育	發展
定義	改變個人行為的過程，通常是為了適應目前及未來工作上所需要的資格和技能。	有計畫、有順序的學習和獲得知識，是一種處理資訊的邏輯系統。	是成長的過程，由企業組織擴大學習活動的本質更趨現代化。
目的	提供特殊的技能、知識或態度以配合組織的目標(通常是為了執行某些特別生產標準的工作任務)。	在一個文化系中，提供生活上所需要的知識、技能和價值，並且有能力、有效率的處理新的資料面對變遷的情況。	確保組織可用的人力、科技和設備，均能達成先前所設定的目標。
期望的結果	一個人(或一群人)可以執行特殊標準的工作任務，以達成先前決定目標。	一個人(或一群人)能不斷地，有能力和有效率的處理新的資訊。	組織將參與新的過程和新產品，所以需要適當的系統、材料、人力來維持運作。
範圍	處理主要問題的工作任務。	處理一組複雜的態度、技能和價值。	在整體經濟或主要部門下，必須具備的複雜任務和資格。
關係	如同教育，還包括直屬經理、受訓員、和訓練專家之間的關係。	如同發展，還包括學習者和教師在回應過程間的關係。	目標設定者、人力規劃者、社會學家、和教育學者之間的諮商和管理。
責任	組織內所有階層的領導者；特別是受訓員的直屬上司、和所有類型的訓練專家。	如同發展，特別是教育部長和學校的管理者。	國家、代理商、部門或企業的領導者；特別是人力規劃者必須擔負更多的責任。
時間結構	通常是短期，滿足目前的需要和立即應用。	長期導向，現在學習未來應用。	長期或短期均有，視計畫所需。

【資料來源：Miller, V. A. (1994) Guidebok for Global Trainers. Amer-hest, MA HRD Press. (p.5)】

而張火燦教授亦將訓練、教育與發展三者關係以圓錐關係圖示之，而視訓練為三者的基礎。

我們大可將訓練視為對行為與技術快速改進與提升的一項努力，將教育做為長期人力資源發展的改善活動，而發展則做為培育未來實力的一項過程。

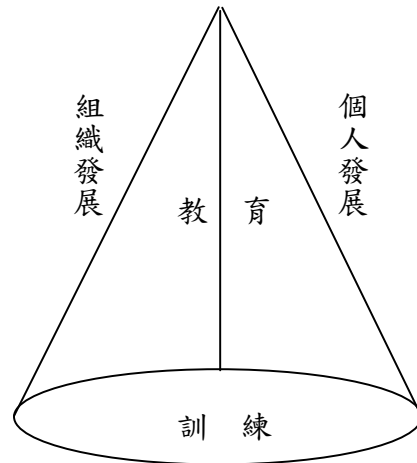


圖 2-2：企業中的訓練、教育與發展

【資料來源：張火燦（民 77），「企業界訓練與發展的概念模式之建立」，就業與訓練雙月刊，第 6 卷，第 1 期，頁 66。黃英忠（民 72），產業訓練論，台北：三民書局】

三、學習理論綜述

學習理論有很多，僅用行為理論（behavioral theory），社會學習理論（social learning theory），以及認知（完型）理論（cognitive theory）來說明企業內育才上的學習理論基礎。

（一）行為理論

行為理論是學習一個「嘗試與錯誤」（trial and error）的過程，當人們意識到有必要回應一個刺激（stimulus）時，人們往往會試著做出不同的回應，這些回應是要求有些行為可以重述，但有些則應革除。行為學習理論的中心思想是增強（reinforcement），增強的行為即是制約的行為（conditioned behavior），即一旦學員學習到正確的回應，將繼續自動地表現，而不必再以有意識地去思考應如何去做。

有效的訓練可以減少嘗試與錯誤的數量，亦能確保新學習到行為的成效。就有效的訓練而言，行為學習理論者主張採用下列的學習原則：

1. 較細分的訓練單元：學習的素材應以較小的單元呈現，而且要让學員很快得到回饋，俾應他們了解到他們學習成功的程度，回饋是成功行為學習上非常重要的增強因素，也是減少不當行為的一項有力因子。
2. 積極的參與：學員應有機會參與訓練過程，來體驗為什麼有些行為可以奏效、有些適得其反，而且得以進一步了解如何才能使之有效。
3. 練習（Practice）：學員必有充分的機會去練習上課時所教的技巧，學員藉著練習，不僅可以改進績效亦可持續其所學，但練習是究竟以分段分時為之，或是從頭到尾一氣呵成，端視所學習內容複雜程度而定，並無固定法則。
4. 習慣成自然（Over learning）：為了使學習成果得以長久持續，學員必須練習一直到純熟為止，而成為相當恆久性的行為改變，甚至成為本能性與習慣性的行為。

在日常生活例子中，行為學習理論的例子不少，從背九九乘法表至學開車均是很常見實例，一旦這些技巧成為自然的行為習慣，大都不會再喪失這些技巧了。在企業界中，採用行為學習理論對教導特定或較狹小範圍的技術特別有效。

（二）社會學習理論

此理論肇自部份行為理論學習者並不十分滿意其立論而另創此說，他們認為所有的學習成果，固然有來自直接的經驗，但也有的是來自觀察別人的行為以及別人行為所產生的結果有所領悟與啟發，進而影響到其本身行為的改變。根據著名學習理論專家班杜拉（Bandura）所言，預期經由學習的行為改變是否能成功，視學習者是否重視新學到的行為及其附帶的成效，相信新學習到的行為能帶來所期盼的成效，確信他有能力執行這新學來的行為，就其前述的假設，與期望理論（Expectancy Theory）並無軒輊。

社會學習理論可以導出下列訓練法則：

1. 模塑（modeling）讓學習者有機會觀察到某一典範式的人物行為，他可以展示預期的行為，並被報償表揚之。
2. 建立信心，首先是藉著鼓勵，輔導以及回饋來讓學習者得以很快地知道他們學習到的行為。
3. 學習成效的應用，讓學習者確信新學習到的行為是有意義的，而且可以帶來所期盼的成果。

社會學習理論的應用已漸普及，尤其以1971年在美國奇異電氣公司(General Electric Company, GE)首先採用的行為模塑(Behavioral Modeling)方案最為著名。該方案旨在對一些表現欠佳而又不穩定的新進員工施訓，以減低流動率。這些員工一般而言並無多少技術，而且教育程度頗低，往往在婚後還要養育眾多子女，平均失業已達一年半左右，因此奇異電氣推出此行為模塑方案就在協助這些員工學習到適當的技術，能在工作崗位更能適應，在實施此方案的同時，為了更落實訓練成果，他們的直接主管亦接受平行式的訓練。這個方案結果被證實非常成功，經過六個月下來，流動率已降至先前的28%，也正因此行為模塑方案的初步成功，鼓舞了奇異電氣當局，已將此方案推展到第一級主任層次。而一些頗具規模的企業，亦群而效仿之，如：IBM、貝爾實驗室等，也都採取行為模塑法來培訓主管。

(三) 認知(完型)理論

此理論視學習並不只侷限於取得新知或新的反應。此理論亦有助解釋學習者如何回應新的環境。此論點將學習視為心理上的解體過程(Psychologically disruptive process)經過認知來達成他個人整體人格的蛻化，然後重新回返心理上平衡狀態，亦即每個人想將其個人心理狀態朝向健全的完型狀態—正常、簡化與穩定，學習中就已損及原先平衡(即健全的完型)。

1. 認知理論者認為學習會受下列因素的影響

學習者的文化與次文化的經驗；此訓練需要性來對學習者的意義有多大；此訓練的情境是否含混不清；學習者是否認為此訓練有助於他個人的成功。

2. 認知理論提出的學習原則

特定化的訓練方案，訓練的方向必須針對不同群組而有所不同，如婦女、少數民族、老年或青少年員工等；對於個別差異應保持敏感性，達到因材施教的原則；整體一分段的教學過程，這包括在事先就應對學習者清楚地界定學習的目標，並告知其學習的整個輪廓(overview)何時實施學習、如何學習，以及片片斷斷的學習經驗如何整合起來達成學習的目標。然後依序教學直到全部完整課程授畢為止，當然認知理論也強調回饋的重要性。

認知理論的運用，最常見於新人始業（orientation）訓練，生涯規劃與發展，較具體的知識與技術性訓練。

在整體性學習（Whole Learning），乃認知理論的核心所在，他們主張應先對學習內容有全盤的了解，而非貿然地立即從每一細節孜孜教授之，當然在學習者接受前所提及的全貌以後，所有的教材仍宜分成若干有意義的章段施教之。

四、學習曲線

近年來，企業管理界的熱門話題「學習型組織」（learning organization），是管理大師彼得·聖吉（Peter M.Senge）的經典巨著《第五項修煉—學習型組織的藝術與實務》（The Fifth Discipline-The Art and Practice of Learning Organization）書上點破一個新觀念，未來企業競爭優勢來源並非單純的新產品、研發市場拓展或降低成本，唯一能夠持久的競爭優勢是組織學習的速度。

學習曲線理論的基本概念，是在 1936 年被著名經濟學家 Wright 在飛機製造的時候中確定的。Wright 證明出產品每翻新一次，每架飛機的成本便會有一定程度（例如 20%）的下降，員工通過學習，可以實現上述效果，但是不同工業部門的「學習效應」不一樣，具體的學習曲線也因此有極大的差別。

學習過程往往開始時會有較明顯的進步，但經過一段時間會有瓶頸（Bottleneck），高原（Plateau）甚而至會有迴轉現象，如何注意此一現象及早匡正之，也是我們應重視之處。

五、學習的轉移 (Transfer of Training)

學習者必須將新學習到的行為轉移到實際工作環境，才算學習完成，在此之前必須把握三個要點：1.讓學習者將所學的行為習慣成自然 (over learned) 的境界；2.學習者對進行其所需的能力，應建立起其信心；3.確定讓組織報償學習者的新行為，以增強其效果。

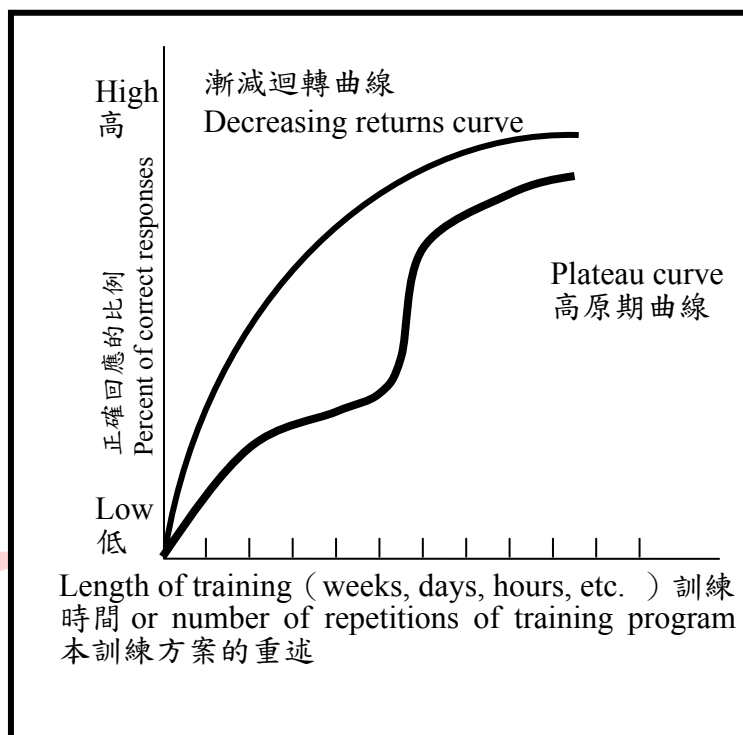


圖 2-3：Learning Curves 學習曲線

六、設計學習方案的準則

綜上所述，我們應根據前文所提的學習原理，來探討制定訓練方案的準則：

(一) 在訓練實施前的應決定事項

1. 為不同文化群組的學習者設計不同訓練方案。
2. 就個別學習者，就其學習新事物方式選用訓練方式。

(二) 訓練的架構

1. 確認訓練目標
2. 要設計什麼內容，何時教，如何教授等提綱挈領地告知學習者。
3. 把訓練方案架構，分成幾個小單元實施，由簡入深，構成完整的體系。

(三) 學習過程的進行

1. 要讓學習者確信學習新的行為與技術可以導致正面的預期結果。
2. 讓學習者有機會觀察到典範 (Model) 人物，並了解到他所展示出一如預期的正面行為以及因此得到報償。
3. 讓學習者有機會練習新的行為，一直到習慣成自然為止。
4. 讓學習者得到認知的回饋，隨時了解到他們學得多好多進步。

總而言之，好的學習除了學習目的明確與教法得當之外，學習的動機幾乎是成功之鑰，而學習的企圖心 (intention) 往往來自下於列諸端：成就動機 (achievement)；進步 (advancement)；權威地位 (authority)；同儕間的影響 (co-workers influence)；要了解其中絕竅 (comprehension)；創造力的提升 (creativity)；好奇心 (curiosity)；對失敗落伍的憂懼 (fear of failure)；專案認可 (recognition，如會計師、資訊人員)；社會地位 (status) 等，都能針對人們學習的不同目的，加以適當的鼓舞，必能誘發其動機。

人力資源專業人員必須以學習者的情況與課程標準規劃學習環境，學習的原則尤需在制定課程方案前，仔細審查並與訓練方案與教材整合。

小叮嚀

學習型組織的定義

1. 學習型組織是為了其成員提供良好的學習環境，促進其所有成員學習，並不斷改造自己以實現自己的戰略目標的組織。
2. 學習型組織是一個具有很強的創造知識、獲取知識和傳遞知識的技能，並能夠不斷根據新的知識和觀念來修正自身行為的組織。
3. 學習型組織就是一個從個人學習到團隊學習，到組織學習，再到全局學習，這樣一個不斷進行學習與轉換的組織。
4. 學習型知識指通過培養瀰漫於整個組織的學習氣氛而建立起來的一種符合人性的、有機的及扁平化的組織，這種組織具有持續學習的精神，是可持續發展的組織。

第三節 育才的規劃、實施與評鑑

確定訓練的需求後，規劃訓練方案就需考慮可用的資源。而訓練方案的管理是依據訓練方案規劃的結果，進行訓練方案的設計、實施與執行評鑑。

一、訓練模式

儘管訓練因企業的規模與特性而異，但是基本過程卻大同小異。下圖展現發展的基本步驟：

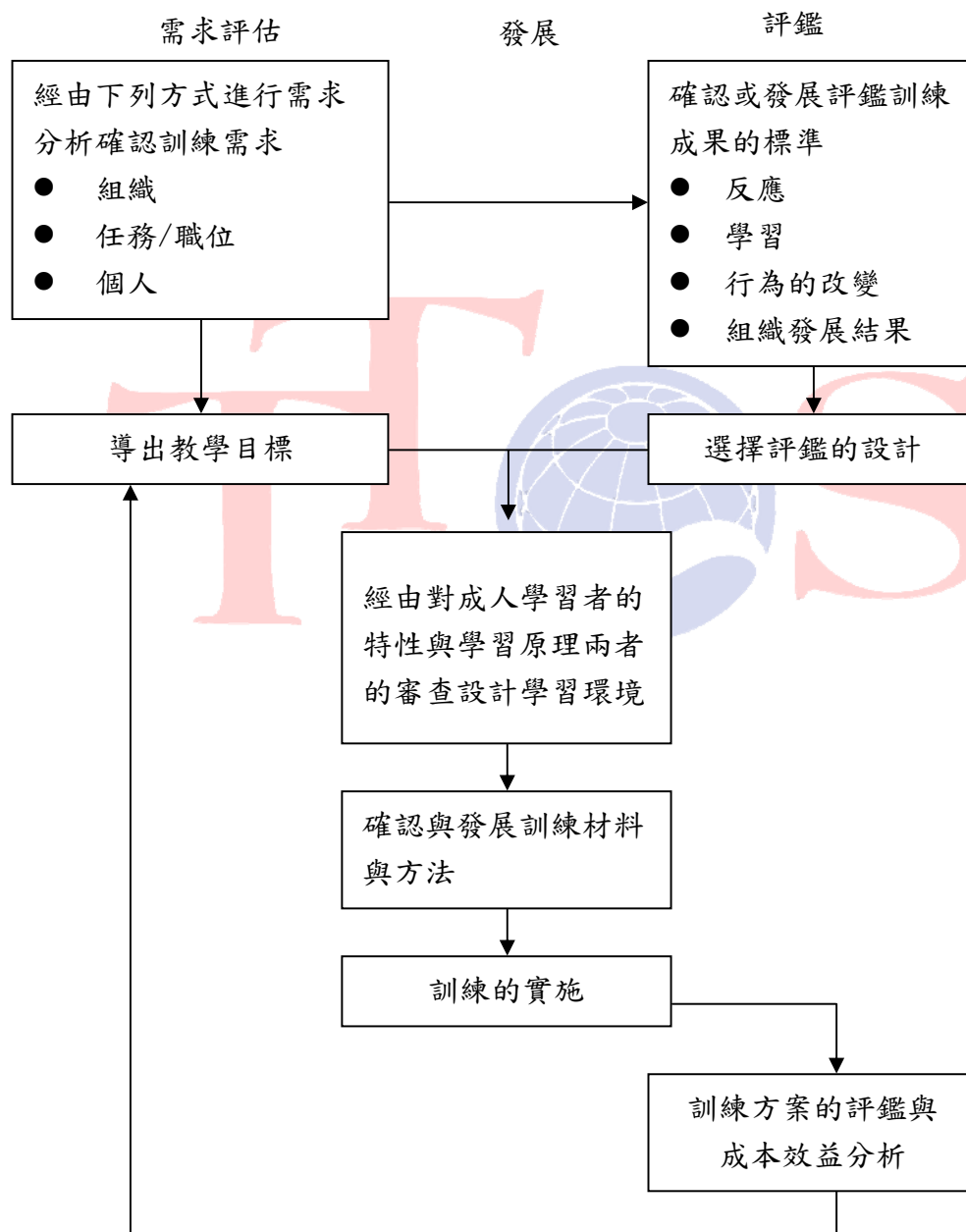


圖 3-1：訓練發展的基本步驟

就訓練需求分析可從組織、任務與職位以及個人分別思考。

(一) 組織分析

利用組織分析乃是在尋求企業發展重點何在，以及有那些因素會影響到訓練，為了達成此目的，人力資源專業人員應該審查公司的目標，內／外部環境評估，內部人才庫 (personal inventory) 與競爭對手的評估等，而且還得將勞動市場供應與差異分析等人力資源規劃等因素一併列入考慮。

英國萊斯特大學 (University of Leicester) 的勞工研究所甚至提出根據企業的特性及其需要，提出是否應提升訓練 (up-skilling) 與減少訓練 (de-skilling) 的論點，它們指出由於某些企業非常倚重科技的提升，因此必須藉提升科技訓練來維持或提升科技水準，來保持其競爭力。相對地，有些企業必須要依賴大量生產，較低廉人力成本來維持其營運 (如量販店)，若予太多的訓練反而會造成成本上升的顧慮，而對實際的營運亦無多大貢獻，因此訓練是否有必要就有待商榷。而有些公司，為了強調其特性或針對其經營方針而實施特定的訓練方案，如摩托羅拉公司特別推廣全公司性的 6 標準差 (又稱 6 σ) 訓練，俾提升其品質水準，而美國全錄公司亦以品質領先 (Leadership through quality) 為全公司訓練重點。

許多企業藉對員工調查做為施訓需要的參考，如 IBM 及摩托羅拉均曾實行過每年一度的訓練需求調查。當然針對公司的短程與長程目標，以及公司特定目標 (如顧客滿意度的提升、員工工作生活品質的改善及生產力的加強)，亦是訂定公司訓練計畫的有效依據。如美林證券公司為了昭信大眾，杜絕偽劣行為，新任執行長堅持將企業倫理列為公司訓練內容之中，而為了減少資遣給員工帶來的衝擊，IBM 及迪吉多 (1998 年被康柏電腦收購) 兩家電腦巨擘均曾對工程與製造部門員工實施轉業為營業代表的訓練。

根據人力資源規劃所預測的員工流動、退休及離退等數據，亦有助決定訓練需求，而愈精細的內部人才庫，亦可有助了解企業內員工在各項知識技能的群組的人，而可將之與人力資源規劃所需特定技術的人數加以比較，其差異可以互見，而做為訓練的依據。舉例言之，福特汽車的製造系統部門為了強化顧客需求，已決定採行新的程式語言以應未來之需，其第一步驟即為先確定現行人員是否具有使用這種語言的能力，而其內部人才庫就可以立即顯示出究竟有多少員工具備使用此種語言的能力與經驗，進而根據此數據，再訂定訓練計畫。

企業組織氣候（climate）亦是確認企業問題，進而做為訓練需求的準繩之一。氣候指數包括了工作生活指數、流動率、訴願、缺勤率、生產力、意外事故、勞資爭議以及態度調查等。而效率指數也是另項有力的依據，包括了勞動成本、物料與物流、產品品質、閒置時間、耗費、遲交、修護，以及設備利用等。企業本身體制對訓練的限制亦是一大考量，如果訓練所帶來的利益無法取信高階層管理人士，他們也許有可能在預算與計畫上多加掣肘，而管理人員往往也會忽略了評鑑及獎勵經理與員工經由訓練所做的行為改變，這不啻無法正面肯定訓練的努力，以及其所帶來的成效。

(二) 工作（職位）分析

經由工作分析，我們可以清楚地了解，訓練要教些什麼才能使擔任該職務的員工表現成功。工作分析除了要界定任務與責任外，亦得明載完成此職位有關的因素，尤其是知識、能力、技術，以及其它特質務必要明白地交待。當依據工作分析來決定訓練需求時，員工導向（Worker Oriented）以及任務導向（Task Oriented）這兩項思維方向會被用到。前者可以了解該職位所需的技術與能力，後者亦可根據職位特性，規範出與任務有關的課程方案。

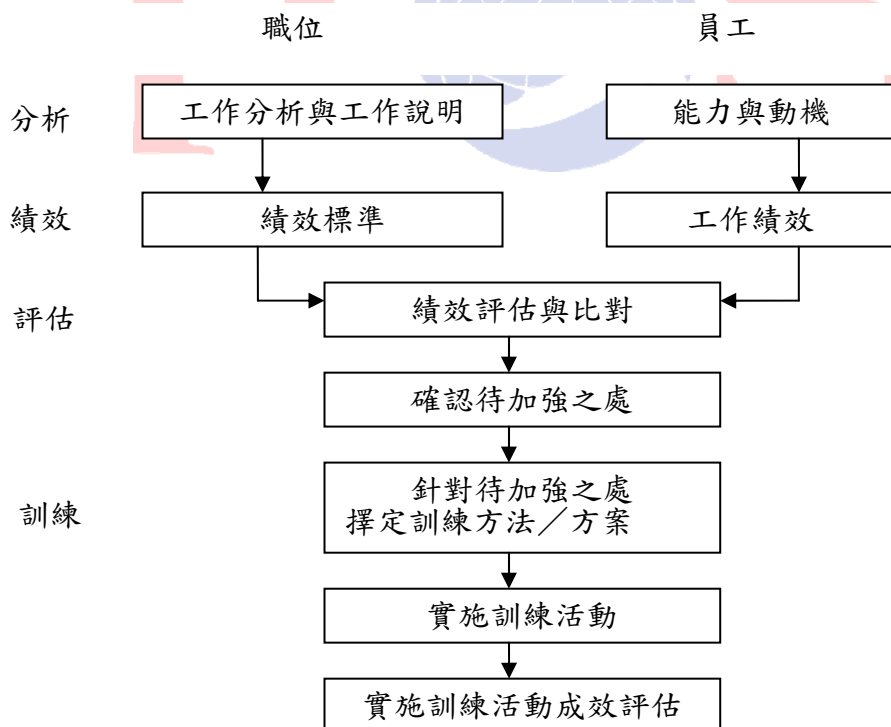


圖 3-2：工作（職位）分析

(三) 個人分析

透過個人分析可以了解該員工究竟需要何種訓練，因此個人資料，績效評估以及評鑑中心（Assessment Center），甚至生涯規劃，接班人計畫（Succession Plan）均可做為進行個人訓練方案的依據。圖 3-2 說明工作分析的方式，利用工作績效來分析訓練需求。

此外許多企業亦積極發展自我評估的方式來做為訓練需要的依憑，福特汽車為了決定是否要對員工實施新程式語言訓練，曾對員工做過自我評估的問卷調查，美國大陸銀行，IBM、美國無線電公司（Radio Corporation of America，簡稱 RCA）、聯邦快遞、世界銀行以及美國聯邦航空總署（Federal Aviation Administration, FAA）更實施了部屬及同僚調查方式，來做為經理人員訓練需要的部份依據。而福特汽車更要求每位主管要為其部屬制定個人發展計畫，且規定要與部屬共同為之。更有少部份企業依據其客戶的反應做為其個別營業人員受訓的參考依據。

當然測驗亦是種決定個人訓練需求的依據之一。茲將決定各種訓練需求的數據來源列於後：

表 3-1：訓練需求分析的三個向度

組織分析	工作分析	個人分析
<ul style="list-style-type: none">• 組織目標與目的人才庫（技術庫）• 組織徵信指數• 系統與次系統的改變（如設備）• 經理的需求• 離職面談• 顧客調查• 員工滿意度調查	<ul style="list-style-type: none">• 工作說明• 工作規範• 績效標準• 工作執行狀況• 工作樣本（Work Sample）• 對職位有關文獻的檢審與職位有關的問卷• 訓練委員會• 營運問題分析	<ul style="list-style-type: none">• 績效數據與評估• 工作樣本• 面談• 問卷• 測驗• 顧客/員工態度• 調查• 訓練進展• 重大事故法• 日誌法• 經設計的情境（角色扮演）• 評鑑中心• 目標管理與工作計畫系統

二、 導出教學目標

根據前述三種類型的決定訓練需求後，人力資源專業人員就得依此發展出教學及學習目標，學習目標意指您期求學習者在受完這項訓練後可以提昇的績效。一份詳盡的學習目標往往包括：可以經由觀察得到的數據（時間性的改善目標—受訓前後相比以及要多少時間才能完成某一任務，失誤率的減少）可以衡量的標準（正確率）以及績效的條件（特別正確行為）。麥吉（Mager）特別提到制定訓練目標一定要將下列三因素列入考量：

1. 學習者在受訓後會應有多大改進？
2. 學習者要在什麼狀況下才能表現出其所學習到的行為？
3. 期盼學習者要看見新行為到什麼程度？

在發展教學目標，尤其要考慮到如何評鑑訓練成果。

三、 訓練方案的發展

在發展需求與教學目標確定以後，人力資源專業人員就進入訓練方案發展階段，發展方案的設計可由公司內部人員或外來顧問為之。許多大企業也擁有自己的訓練中心，如福特汽車、奇異、聯合碳化、IBM、全錄、固特異以及我國的中鋼、台塑、聲寶、華航、長榮、震旦行、頂新均有很完善的訓練單位專司其職。

下圖亦是制定訓練目標思考型態：

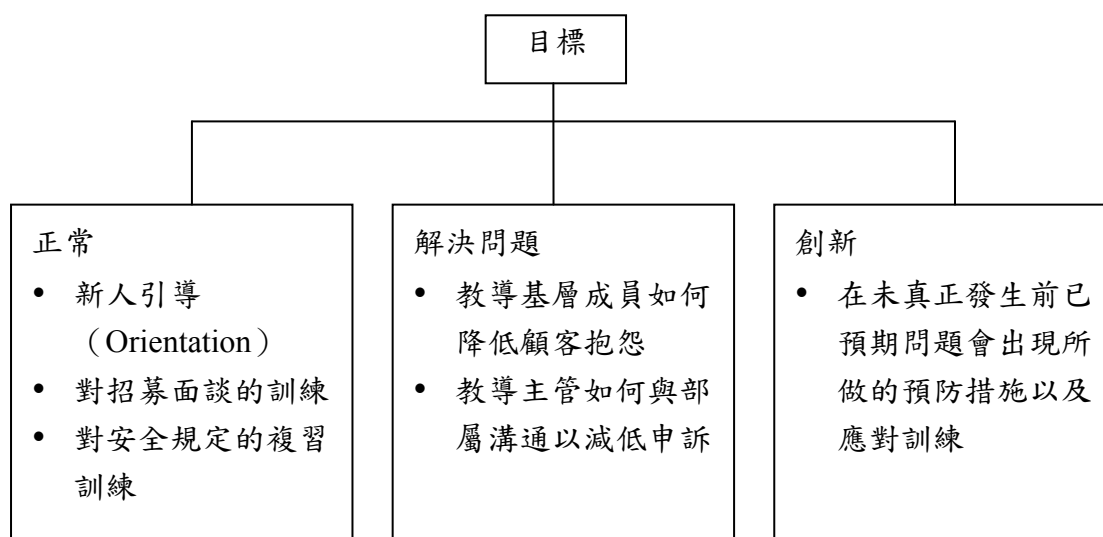


圖 3-3：訓練目標的型態

四、設計一個學習的環境

在此階段，人力資源專業人員必須以學習者的情況與課程標準規劃學習環境。首先必須對事先條件設定清楚，好讓學習者得以在心理上適應並配合此訓練方案的進行，學習的原則尤需在訂定課程方案前，仔細審查並將訓練方案與教材整合，亦應慮及如何能充分讓學習到的行為轉移到工作上，並得以發揮。而在企業受訓者，俱為成年學習者，針對此特質，訓練工作者(包括教師及教場人員)，亦應在課程設計上有所增刪，俾符實際需要。

五、訓練前的準備工作

學習者一定要在正式受訓前有所準備，因此人力資源專業人員必須確定學習者是否有能力或動機學習，而在正式施訓前，人力資源專業人員亦應儘可能的取得學習者及其主管的支持。

(一) 可訓練性 (Trainability)

它還可從能力與動機兩方面討論。在能力方面，學習者對教材與教學方式所要求的知識與技術條件均能符合，其中最實際的方法，乃提供學習者工作樣本(在執行某職位所要的技術型態)，然後衡量他們將此教材學習得多快，及他們能將此技術展現得多好。

在訓練前，評估學習者的學習能力已逐漸受到重視，美國嬌生公司前任執行長曾感嘆地說，現今許多成年學習者並不具備學習的能力，因為日趨下降的學習力已使早期實現美國成功之夢想成為噩夢之虞。由於美國是先進的科技大國，許多職種均需具備相當的知識、技能方能勝任，但是許多美國的初級職位，也不容易找到理論與經驗具備之士來擔任，而一方面市場卻有不少無足夠技術與教育背景的年轻人引頸相待，希望能夠找到糊口的工作。而南方貝爾公司的一位主管甚至悵然指出在上世紀90年代，只有不到百分之十的求職者，能符合該公司在銷售、服務與技術職場的需求。美國已經普遍受缺乏技能工作者之苦，不僅影響其競爭力，而在訓練上亦遭逢孺子難教之憾，美國的殷鑑不遠，我國正值全面提升科技之際，亦應未雨綢繆，及早重視可訓練性的問題及其影響，並在教材、教學方法上能針對學習者實際的學習能力來有所裁量，俾能發揮訓練的成效。

不僅是學習能力，學習的動機亦很重要，兩者缺一不可，檢視動機最有效的方法之一，即是學習者對其本身職位介入，以及他們對生涯規劃的努力程度。因

為當他們對職位介入愈深，就愈有學習的動機。當然重賞之下，必有勇夫，有些公司還將學習者完成訓練與薪酬相結合，譬如在福特汽車公司，員工每年必須從選課表所列課程中，參加四十個小時的訓練，一旦完成後，即有得到加薪的機會。

(二) 取得學習者及其它相關人員的支持

除非學習者深切體會學習的意義與價值，否則他們將很難有心把新的行為學好並應用到工作崗位上，因此在訓練之前告知學習者從學習中可得到的成效與利益，實有必要。為了進一步取得學習者的支持，教師必須闡述預期在訓練成功後所帶來的內在（如個人成長）及外在（如升遷）實質成就，以進一步激發他們學習的動機。而尋求對學習者主管、同僚以及其部屬的支持亦是必要的，主管的態度非常重要，從安排時間供學習者學習，以及對學習者學到的技術予以獎勵等，莫不需要他們積極的支持，相對地如果周遭同事或其部屬嘲弄這種學習的機會，也會減低他們學習的意願，因此人力資源專業人員就得特別在時間、地點以及課程有關的細節事先與學習者主管其相關人員取得諒解與支持，讓學習者助力愈多愈好，阻力愈少愈好。

六、學習條件的假定

(一) 整體或區間學習 (Whole V.S. Part learning)

如果課程較難，就宜將其區分成有意義的單元來讓學習者分段學習，而且由淺入深，循序漸進，但整體性的目標與原則仍應掌握，以免有見樹不見林之虞。學習者終得將所有學到的行為全部練習，而且能連接成為整體的意義。

(二) 一次性或分段性學習

大多數學者均支持分段式學習的效果會大於一次性 (Massed V.S. Spaced learning)，尤其是動作性的學習為然，但學習者持續長時間的學習而無間歇，其學習的效果與維持均會有所損及。

(三) 習慣成自然 (Over learning)

有些技術如飛行、駕駛必須學習得幾乎成「本能」的程度，俾能隨時應付各種突發狀況。

(四) 學習成果的回饋

為了提升學習成效，學習者宜定期被告知其學習成果，此種回饋往往兼具資訊與激勵性的雙重效果，學習者可以很快地了解他與所期求的表現有多大的差距以及如何匡正，而他們如果了解自己表現已漸符合要求時，也是一大激勵。

(五) 提供專心學習的環境

除了舒適（照明、溫度及座位）外，對於在干擾的隔絕（上課時不接電話）亦應考慮，而讓學習者熟悉及接受教學目標亦是達成專心學習的有力方式，教師可以問學習者一旦完成此項學習，可否解決他們在工作上所發生的問題，如果學習者能將學習目標與工作相關的問題聯想在一起，他們課堂上用心學習程度自然會相對提高了。

(六) 維持

學習上的維持能力當然與學習的成效有密切的關連，教材對學習者愈有意義則學習者更易了解並記憶它，要檢視意義化，可經由下列途徑：1.給學習者一個大綱，告知全部的上課內容及目的，他們可因此對此課程的梗概有所體悟；2.使用學習者熟悉的案例與辭彙；3.把教材規劃的由淺入深。

七、 訓練成效的移轉

訓練最終的目的是要將訓練結果轉移至工作上，為了充分發揮這個目的，我們必須注意：1.訓練內容儘量與工作實質內容類似；2.要求在學習新行為上多做練習，甚至要到習慣成自然的地步；3.在練習時設計一些刺激的情境，俾讓學習者有更多機會利用他們的知識與技術；4.在學習的關鍵與重點所在，應予特別標明，讓學習者特別注意。

八、 退化的防止

儘管教師孜孜不倦的希望學習者在學成後能將學習成果轉移到工作上，但時日一久，學習者往往對維持所學的新技術與行為上仍偶有困難，甚至復萌原先的行為。

九、成人學習者的特質

由於企業內的學習者絕大多數均為成年人，其學習的特質與一般學校學生並不相同，茲列表說明如後：

表 3-2：成年學習者的特質與訓練內涵

成年學習特質	訓練內涵
自我意識觀念、自我引導的觀念頗強，亦期盼周遭人士也有此特質。基本上，成年人的主觀意識較強，這也會影響到他們是否真心願意接受訓練，以及他們學習感度。	以開放與尊重的態度與學習者相對，有助於確認他們學習的需求，成年學習者偏好依他們自己學習的經驗來規劃與進行訓練，若能依其擇定的訓練目標，評估週程，方能更具訓練成效。
1. 經驗 (experience) 成年學習者會將過去的經驗帶入訓練情境中，年輕人把經驗視做發生在他們身上的一種歷程，但對成年人而言，經驗是意指已定型他們。	不要使用傳統式的傳授技巧，多採行經驗與自我引導方式上課，藉以發掘成年學習者之學習經驗，即便有錯誤也可作為學習的殷鑑（可以藉此了解如何改正及確保不再重蹈覆轍）。
2. 學習的備妥性 (readiness) 成年發展的任務多半以社會性與職業角色等能力的培養為主，較不易像在年輕時期一樣接受體能性發展（如駕車、飛行）的學習。	成年人必須有機會去確認他們是否已具備他們所需的社會及職業角色能力。成年人最容易學習以及最好教的時機，是在他們確信有此需要之際。
3. 時間效用概念 年輕人視教育為累積知識的過程，以在未來有所施展。但對成年人則把訓練看做協助其解決眼前問題的一劑良方。	成年學習者比較側重解決問題的教學內容，比較不喜歡理論課程，與其排定正式課程，還不如先找出他們的需要再因材施教，並給予他們有應用及試作所學的機會。

十、技術訓練 (Skill Training) 的方法

訓練的方法有很多種，其中就以技術訓練而言，可以分為傳授性 (informational)，經驗性 (experiential) 兩者。

(一) 傳授性教學方法

傳授性的方法很多，舉較常見者說明之。

1. 課堂講授法 (Lectures)

此方法乃使用最廣的教學方法，近年來已利用到視聽電腦輔助教學討論等活動，來增強教學效果。

課堂講授優劣點互見，最大的好處，可以同時對較多的學習者授課，成本比較經濟，而且也可以在課堂發問中立即知道學習者學習效果與反應，這往往比事後的測驗實際，此法最大遺憾處是在受訓者的參與感會相對的減少，課堂講授方式也不一定能與學習者的實際工作環境相吻合，而且較不容易按照個別的學習速度來進行教學活動，通常教師是以學員的平均程度來教課，因此，對程度好或學習能力較佳的學習者會產生枯燥厭煩甚而至有負面的效果，儘管有時可採用隨堂問答方式來了解學習者的反應，但是如果無法控制得宜，有些人會藉此陳述自己偏執的論點或吹噓而已。

2. 編序教學法 (Programmed Instruction)

編序學習是已架構好的自我學習方法，其方式為：

- (1) 先界定要學習的內容。
- (2) 把教材細分成較少的單元。
- (3) 要求學習者在學習每一個學習單元後有所回應。
- (4) 於每一單元學習結束後，均要舉行測驗。
- (5) 立即將其學習成果回饋給學習者本人。
- (6) 在整個學習完畢後，仍要給學習者做總測驗。

編序教學法無論在技術與非技術性的學習均已很廣泛地使用到，已有些公司利用此法來教導主管人員如何激勵部屬，及教導基層單位的主任如何提升他們安排任務、召開會議、交待任務以及做報告的能力。而有些外國大學對海外學生實施的遠距教學 (distance learning)，如英國萊斯特大學亦多半採用類似此法教育學生。

編序教學法有很多好處，它要求學習者的積極性參與，並供學習者立即的回饋，由於它強調個別的學習，因此學習者在學習的過程中較不受其他人的干擾，可以依自己方便及偏愛方式學習之。它也較少需要教師的協助與介入，而且資料顯示其學習效果往往不比課堂講授方法遜色。但編序法最大的困難是開發教材耗時耗費不貲，而且較不易有互動。

3. 自我引導學習法 (Self-Directed Learning, SDL)

動態擇定學習主題、學習目標、學習資源、進度、學習策略、學習成果以及教學媒介，在這種前提下，企業內的訓練中心只是站在協助、指導以及資源提供的角色，因為大部份的主導權乃操之在學習者本人。

而以函授為主的學習方式，亦為此SDL方式的衍伸，美國萬國函授學校（International correspondence school）以及安柏瑞德航空學院（Embry-Riddle Aeronautical Institute）的函授班次亦已漸朝此方向來發展其課程。

謹將傳授性學習方法綜述於後：

表 3-3：傳授性學習法的優點與限制

方法及利用	優點	限制
1. 課堂講授法 <ul style="list-style-type: none"> • 學習新知 • 具體呈現教材內容 	<ul style="list-style-type: none"> • 與編序教學法及視聽教學法具相同功效 • 成本低廉 • 可同時傳達給較多的學習者 • 學習者通常可以接受此方式 	<ul style="list-style-type: none"> • 學習者是被動的 • 較不易達到轉移效果 • 受訓者的學習能力才是決定此法成功與否關鍵因素 • 較難適應個別學習者的需求，達到因材施教目的
2. 視聽教學法（Audio-visuals） <ul style="list-style-type: none"> • 學習新知 • 可以達成專注目的 	<ul style="list-style-type: none"> • 可同時傳達給更多的學習者 • 可以隨時重新播放，較多學習上的彈性 	<ul style="list-style-type: none"> • 無法滿足個別化需求 • 一定要不斷更新教學內容 • 學習上較被動
3. 自我引導學習法（SDL） <ul style="list-style-type: none"> • 學習新知 • 完成預期效果延伸教育 	<ul style="list-style-type: none"> • 允許學習者按其學習方式與進度來學習，相對地可以減少學習時間 • 減少自我發展努力的成本 	<ul style="list-style-type: none"> • 圖籍資料成本會增加 • 教材的發展必須符合不同學習者的需求 • 學習效果因人而異 • 並不是所有職種均適用此方法
4. 編序教學法 <ul style="list-style-type: none"> • 學習新知 • 做為重劃的準備，俾令所有的學習者具備相同的背景 	<ul style="list-style-type: none"> • 可讓學習者依其自訂進度學習 • 可以期許會達到某一程度，也鼓勵了學習者的參與 • 可以提供立即的回饋 	<ul style="list-style-type: none"> • 開發課程費時耗日而且成本較高，也不是所有教學任務（如認知）可採此法教學 • 不見得會比講授法更具成效

(二) 經驗性教學方法

經驗性教學方法主要的是教導體能性與認知性的技巧與能力，它有下列幾種方法：

1. 在職訓練 (On the Job Training, OJT)

大多數的企業均採某程度的在職訓練，而且所涵蓋層面甚廣，從各種新進員工一直到主管階層均存在著不同形式的在職訓練，最常見的是一個資深的同仁帶領新進或資淺員工邊做邊學，然後這資深者在教導之餘，還得隨時觀察與糾正，一直到這名學習者純熟為止，這種訓練有時候會請已退休的同仁來擔任之，如美國康寧公司及華航均有延請退休優秀員工來擔任OJT的例子。

美國第二次世界大戰期間引進的主管人員訓練 (Training Within Industries for Supervisors, TWI) 課程，區分為工作教導 (Job Instruction, JI)、工作方法 (Job Method, JM)，及工作關係 (Job Relation, JR)，自實施以來，一直受到企業界的歡迎，而延傳至今仍頗受到企業界重視。雖幾經修訂，但萬變不離其宗，其中工作教導仍被業界列為在職訓練圭臬，圖解說明如後：

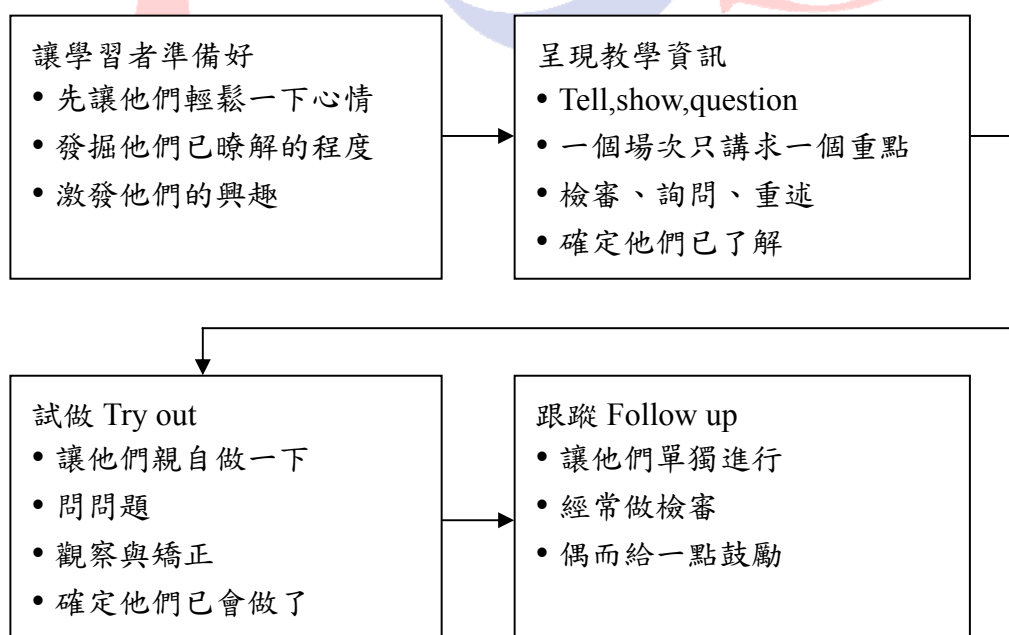


圖 3-4：在職訓練的過程

2. 工作輪調 (Job rotation)

藉著工作輪調，也能夠在歷練不同工作崗位後，學習到新的技術與行為，有些公司更結合個人成長與工作豐富化 (Job enrichment)，將工作輪調意義更擴大化。

工作輪調亦有在職訓練的性質，其成功與否關乎學習者的現場教導者與學習環境是否理想。但工作輪調者本身亦應將此視為自我學習的好機會，藉著不斷地嚐試與錯誤中成長，其它有關工作輪調上應考慮的事項還有：

- (1) 工作輪調本身是既費錢又費時的「大事」。
- (2) 在技術上較難有條不紊的做系統性安排。
- (3) 有可能學到或加強了不該有及無關的行為。
- (4) 一旦所學不符要求，對其職務反而有負面性的影響。

工作輪調在許多大企業中，不乏成功的例子，固特異公司對其新進同仁往往有長達十八月的輪調學習，新進人員不僅可以在各單位中實際體驗公司各種不同的經營功能，而且也可以讓各單位有機會觀察這些新進人員的表現。

3. 學徒訓練 (Apprenticeship training)

學徒訓練 (技術生訓練)，係指結合教室與工作現場的在職訓練為之，在歐美各國普遍行此制度。參加此訓練方式的學習者，一方面在工作現場接受資深人員的教導，另一方面參加課堂訓練，俾在理論上有所精進。

4. 前引性訓練 (Vestibule training)

前引性訓練是工作輪調的變型，基本上其訓練場所與工作現場並無區別，只是有教師在教導，而學習者可以在較少壓力下學習，一俟其技能達到合格水準，即可將學習者移至實際工作現場，參加實際生產作業。儘管此方法成本較昂貴，但通常訓練所費時間較少而學習效果因較接近實際狀況會好很多。

5. 電腦科技的應用

愈來愈多的企業會利用資訊科技技術來進行訓練，早在十年電腦輔助訓練（Computer-Based Training, CBT）技術即已流行，當時已將Word-Perfect, Word Star等套裝軟體應用到訓練上，而近期各家上市電腦公司更不斷地推陳出新，用改進的軟體來做為訓練的工具。而有些企業更將電腦科技應用到編序教學法上，人們將之稱為電腦輔助教學（Computer-Assisted Instruction, CAI），現在更已進步到利用虛擬實境（Virtual reality）來實地訓練。

6. 模擬（Simulations）

有些公司會利用模擬機器設備來訓練其員工，航空公司往往有各種不同機型的模擬機供飛行人員、空服人員及機械人員操作實習，這種方式的教學有下列好處：(1)與真實狀況接近或一致；(2)可以設定各種不同的狀況；(3)安全性高；(4)學習效果佳。

7. 經營演習（Business Game）

乃模擬真實經營實況供學習者本人或小組進行實際的演練，由成員分別扮演公司主管角色，然後賦予有關經營的資訊與假設，供其討論、演練及研究，最後做出經營決策，此對訓練中層以上經營管理人員尤其有效。

8. 個案討論

哈佛商學院即以個案研究馳名於世，由於有實例的提供，學習者可經由研究這些個案來界定問題，分析原因，發展可行的解決方式，以及選擇他們所認為最佳的解決之道，這種個案學習可以透過學習者們的討論，也是個別學習者建立起如何辯護及表達其分析與判斷能力的最佳機會，在有限訊息下做出決策，這無疑的是最好的訓練方式。

9. 角色扮演（Role Playing）

要求學習者藉扮演其他人角色，來達成互動的目的，這種學習方式對於如何增加口語傳播、人際技巧、領導風格績效評估回饋的面談及晤談技巧等特別有效。譬如，一個學習者可能被要求在績效評估面談時扮演主管角色，另一名學習者則扮演其部屬，其他學習者就可以在旁觀察這種角色扮演，並對哪些是有效，哪些是無效的行為提供意見

，全錄公司即曾採用此法訓練其經理人員來處理部屬間文化差異的問題，迪吉多電腦亦用此法來討論性騷擾問題。

10. 行為模塑法 (Behavior Modeling)

行為模塑法已在大公司間，如：艾克遜美孚石油、西屋及美國聯合碳化物等盛行，此法有五大步驟：

- (1) 模塑 (觀察某一個人執行一些行為，通常以影像記錄為之)。
- (2) 回溯 (協助學習者維持所觀察到行為的記憶與印象)。
- (3) 行為預演 (利用角色扮演來練習新行為)。
- (4) 回饋或增強 (讓他們了解觀察者他們行為的印象)。
- (5) 學習的轉移。

11. 敏感性或實驗室訓練

此乃以小組 (8~14 名成員) 方式，來發展人際及團際建立的一種訓練；在未經組合好的架構下，受訓者集中在此刻時 (here and now) 的情景下，敘述他們的興趣或關切所在，並經由不斷的討論，學習者藉互動中而能了解對方，進而增進人際技巧。

12. 公文籃 (In-basket) 訓練

訓練主管如何從眾多的公文、報告、備忘錄以及其它往來信件中擇定優先順序以及處理的訓練，通常此法伴隨評鑑中心 (Assessment Center) 方法為之。

十一、管理發展

並不是每一個績優或潛力夠的員工均能有朝一日得躋身於管理階層，而且管理人員除了極少數的例外，並沒有太多的人與生俱來就有管理能力，因此公司必須有周全的管理發展方案俾應付現在與未來的需要，公司必須洞燭機先，供管理者及一般員工教育及發展的機會，而且要求每位有發展潛力之人均應要有超越現職所需技術的意志準備，而管理人員尤應在心理上對新的任命有所準備，而且也要有能力應付現代企業生活的複雜情境。

美國管理學會早在上世紀 80 年代即已指出各級主管最需要的能力，謹列於後，供做管理發展的參考：

表 3-4：各級主管人員最需要的能力

最高經營、管理主管	中階管理人員	基層主管
1. 時間管理	1. 評核部屬	1. 激勵他人
2. 團隊建立	2. 激勵他人	2. 評核部屬
3. 組織與規劃	3. 設定目標及優先順序	3. 領導
4. 評核部屬	4. 口頭溝通	4. 口頭溝通
5. 應付壓力	5. 組織與規劃	5. 了解人群行為
6. 了解人群行為	6. 了解人群行為	6. 發展及訓練部屬
7. 自我分析	7. 文字溝通	7. 扮演好主管的角色
8. 激勵他人	8. 時間管理	8. 設定目標與優先順序
9. 財務管理	9. 團隊建立	9. 文字溝通
10. 預算	10. 領導	10. 紀律要求
11. 設定目標及優先順序	11. 決策	11. 組織與規劃
12. 有效地召開會議	12. 有效地召開會議	12. 時間管理
13. 口頭溝通	13. 授權	13. 諮商與教導
14. 勞資關係	14. 發展及訓練部屬	14. 遴選新進人員
15. 決策、發展策略及政策	15. 遴選新進人員	15. 決策

(一) 成功的管理發展方案應具備的條件

1. 尋求最高主管的充分支持：當最高主管體認管理發展的重要性，其它管理階層必然會群起響應，人力資源單位有責任告知高階層主管關於管理發展方案的意義，並請他們在每一重大過程中參與，適時報告過程與成果有其必要。
2. 在引入新方案有影響目前組織規範時，尤其得當心處理，以免造成不當的障礙。
3. 對於個人訓練、組織架構及體系間的巧妙平衡，與關連性尤應重視。許多發展方案之所以無法奏效，即肇因忽略此一因素的重要性。有鑒於此，美林證券即與高級主管討論擁有管理潛力員工的個別狀況，並偶而輔以導師及顧問委員等協助之。
4. 充分利用現有的資源，包括訓練方案、資訊系統及現有人員，這亦有助控制成本及建立一個支持性的氣候。
5. 建立多重回饋網。

(二) 在職發展方案

1. 教練 (Coaching)

教練係指由主管帶領部屬的經常性協助活動，教練者往往要設定挑戰性目標，告知對學習者的期求，並且評估他們的進度，教練者亦要以正常與有目的性的方式來對學習者做績效評估，並以增強與正向回饋兩者交叉使用來支持鼓舞學習者已改進的行為。教導者偶亦會不在工作崗位時，由學習者代理以便讓他們隨時準備升遷。

2. 輪調與調職

主要是讓他們有歷練更多新職務的機會，擴大他們的視野，建立更廣闊的人際網，而這類人事異動多半是以平行調動為原則，而且不一定侷限於他的專長範圍之列，舉例來說，一個人事經理有可能去擔任生產部的主管，而是藉此難得的經驗，將來重返人事工作崗位時，在招募、訓練與紀律的政策設計和建議上，會更允當與切合實際。

3. 在指導下學習 (Understudy)

即資淺管理人員擔任資深主管的助手 (即 Assistant to)，這位資深主管不一定與學習者專業相同，但資深主管一定是有心教導者，其最終目的是讓資淺管理人員能具備與資深者相同的實力。

4. 初級管理會 (Junior board)

由資淺管理人員參與某些特定的管理委員會，由他們先擬出有關的解決方案，再送呈審核，這樣亦能讓他們提升管理決策能力，有時甚至讓他們直接參與正式委員會，他們就有機會直接得悉高級主管的決策思維方法與過程。

5. 導師 (Mentoring)

與教練 (Coach) 稍有不同的是，導師不一定是資淺管理人員的直接主管，而且所扮演的責任亦遠超過教與學，而與生涯發展有關連。

(1) 導師得扮演下列角色：

- A. 保證人 (Sponsor)：經由特定的任務派遣來擴大他未來發展機會。
- B. 教師：協助其解決真正的問題，並以假設性的問題來締造新的學習情境，以及協助其融入公司文化中。

- C. 後台支柱 (Devil's Advocate): 給他挑戰, 以及他可以用更進取的理念來創造他的影響力。
- D. 教練者 (Coach): 支持學習者, 讓他發掘何者對他具重要性, 他們擁有多少技術, 他們擁有的具長期眼光的雄心壯志何在以及是否合適。

(2) 下列幾點是成為一個好的導師準則:

- A. 要確定此導師是志願為之, 而這導師對擔任此額外職務要花的時間以及可能會出現的問題已了然在心。
- B. 將擔任導師角色的相關資料提供導師, 但亦鼓勵他們為此發展自己的風格與方向。
- C. 鼓勵導師與學習者共同研商出真實的期待, 並鼓勵導師事先澄清何者努力可行, 何者不可行。
- D. 認同與讚揚導師。
- E. 要與學習者的主管保持密切連繫。

(三) 非在職的管理發展方式

1. 研討會與課堂講授

許多管理人員會以研討會與課堂講授做為發展的方式, 兩者均可同時聚集一些經理級的學習期者共同學習, 只是前者人數通常較少, 在研討會中教師或召集人會致力於協調或鼓舞與會者熱烈參與討論, 至於其主題可從管理主題 (如面對衝突、企業重建等) 一直到單純的書報討論, 而課堂講授通常是針對知識的汲取, 但許多類似的課堂講授 (包括專題演講), 為擴大學習效果, 會在演講結束後輔以研討, 甚至還有一段影音的播放, 最後還會交上小組報告。

2. 實驗室訓練

實驗室 (laboratory) 訓練可被視為以經驗學習為主的學習工作坊, 主要是強調教師與學習者的互動關係, 而使用電腦輔助的情形亦已日漸普遍。這種訓練通常是將學到的特定管理技巧應用到實際或經模擬的工作現場上, 學習者在學習地點往往被要求做出各種不同型式的決定, 然後經由協助, 得以了解到做出每個決定後的結果, 當然這種訓練亦可由課堂講授或研討會為之, 但是實驗室法應更能接近實際狀況。

實驗室法有時還會進一步用到下列二個方式來學習：

(1) 電腦模擬模式 (Computer Simulation Models)

利用電腦來發展出模擬真實狀況的經營情境，通常電腦會提供一些假設情況讓學習者試著根據這些資訊做出決定，譬如一些進口原料的現在價格與未來發展趨勢等商情預測資料，學習者分析這些情境後再做出一些決定，在收到學習者的回饋後，這電腦的模控程式會計算出其所做決定產生的結果，儘管電腦不可能完全模擬出真實的經營情境，但它確能讓學習者得以參與並執行類似實際狀況的運作，而不擔心會造成公司真正的風險與中斷干擾公司的營運。

(2) 個案研究 (Case Studies)

個案研究是以書面或光碟片提供決策情境的真實敘述，學習者必須分析每一個案，然後做出適當的決定，當然也伴隨著評語。而個案法中有一種稱為重大事件法 (the incident process)，是由教師將經營問題與困境提出來，然後在老師的詢問中，提出這些問題的癥結所在。

3. 角色扮演

角色扮演也是加強人際關係的一種學習方式，在分配每一個學習者所扮演的角色裡，可以藉觀察與分析進一步了解其角色的責任與適當的行為，由於每一位角色扮演者均可能將其個性本質帶入扮演的角色中，所有的學習者更容易體會在真實情況中的各種不同處理方式。

4. T-Group或敏感訓練 (Sensitivity training)

它是事先未經架構好的自我表敘，經由不斷地互動過程，進而了解彼此間的感受，進而達成團隊學習的目的。

5. 人際溝通分析 (Transactional Analysis, TA)

TA 假設每個人內心世界有三種不同自我狀態—父母(P)、成人(A)、與孩童(C)。在父母狀態中，比較處於支配指使的性格，而在孩童中比較屈從，依賴與尋求他人的贊同，這兩者如果過份偏重會在人際關係與工作績效遇到困難。而成人狀況較能以理性的心態，接受別人的想法，進而發展出較健康的人際關係，使他與人相處更成熟與理性化。利用 TA 可以使管理學習者更能敏銳地體會與其他人互動的關係。譬如由於了解 TA，銷售人員更容易增進他們與顧客間的關係，而經理

人員也可以與部屬溝通時，儘可能將整個狀態引入成人的理性世界。總而言之，TA 可以協助個人及團隊中改善溝通的品質。

6. 行為模塑法

它是將一特定行為或處理事物方式展現給學習者，讓他們在心領神會後並經模仿練習，帶回到原來的工作現場去操作。譬如在一個處理員工申訴（Employee complaints）的訓練中，可由模塑人物展現及角色扮演中，不斷地練習此行為，通常是連續幾週，每週兩到三個小時來討論六至十二個同一主題但不同處理方式的模塑。

在角色扮演時，行為模塑所強調者，乃為適當行為的不斷增強，與其它經常強調區分什麼是有效，什麼是無效管理的訓練模式。不同的是，行為模塑通常只教授有效及有用的模式。

7. 公文籃訓練（In-basket Training）

如前文提及，公文籃訓練主要是訓練及考驗公文處理的能力，學習者必須要回應：(1)何以要某一問題決定處理之急緩；(2)何以要將此問題轉移給其它人或其它部門處理；(3)如何做出決定，在這不斷的反覆練習中，的確能提升其管理公文的能力與技巧。

公文籃訓練的確可以讓學習者學到哪些決定必須很快做出，哪些必須要延遲處理，哪些必須知會其它人，此項訓練既能使管理更具效率，也可以有助時間管理。

8. 戶外及郊野研習（Outdoor and Wilderness programs）

這種在戶外郊野學習，已愈來愈普遍，特別是高層管理人，他們往往利用遠離塵囂的機會，學習如何加強個人的成長與發展，增進自信與應付危機，以及建立團隊或團隊技巧，當然在訓練期間一些戶外休閒活動亦是不會少的，如利用登山、泛舟或障礙超越，可在娛樂之餘建立起團隊的默契。有時候公司會將此類活動分成好幾個階段。如通用食品公司就把最高主管的領導能力訓練方案分成每期五天的五個階段，而預期在 18 個月之間完成。這五個階段包括講堂課程、藉戶外活動來發展團隊精神、自我評鑑、同儕教導，以及團隊建立對公司的重要性等。

9. 參觀見習 (Tour study)

藉由參觀同業或展覽來增益自己的見聞，他山之石可以攻錯，而事實上藉著此類活動，可以很快了解別人的優點以及可供參考之處。

10. 學校進修

我國在職進修的企管碩士或進其它研究所研讀的機會，已越來越普遍，而一些非以學位為目的的進修班更是林立，如台大、政大、中興、中原、淡江、文化等大學均設有企研所學分班，而外國大學如安德魯、英國萊斯特、威爾斯大學來台設立碩士班，以遠距教學方式提供企管碩士的進修機會。管理人員一旦有機會進修，他通常會在汲取新知後，更加體認提升人力素質的重要性，而在取才培訓方面，會在心態與行動上，表現得更積極。最重要的是，管理人員藉進修可以提升管理能力，真正有所裨益的，還是企業本身。

十二、訓練成果的評鑑

訓練評鑑的工作必須自訂定訓練目標開始即應進行，而評鑑的方向，不僅是在過去的成果，更應做未來改進努力的章本。下表可供評鑑的整體輪廓，提供一簡要的說明：

表 3-5：訓練成果的評鑑

訓練的成本與效益	評鑑教學效果
<u>成本</u>	<u>效益</u>
教師的薪酬	產能產加
教材	誤失減少
施訓者與受訓者的生活費用	流動率的減少
場地的成本	對主管監督程序的減少
設備	自我進取能力的加強
交通	新技能的引入可擔任更多更重的職責
學員的薪酬	態度改變
損失的生產 (機會成本)	
準備時間	

* 評鑑的層次

- 反應—學員是否喜歡此項訓練？
- 學習—學員對在受訓期間所學到的事實、原理與方向所學習的心得如何？
- 行為—學員是否因接受此項訓練已有很顯著的行為正向改變？
- 效果—我們究竟自此訓練獲得何種成效？（成本的減少、降低流動率或改進產能）

* 評鑑的設計

- 事後衡量：
訓練——衡量績效
- 事前 / 事後衡量：
衡量績效——訓練——衡量績效
- 以控制組方式進行事前 / 事後衡量：
試驗組：衡量績效——訓練——衡量績效
控制組：衡量績效——衡量績效

* 各種評鑑至少應包含下列五項目的

1. 確定此項訓練方案是否與原先訓練目標相符。
2. 確認訓練過程的優點與缺點所在。
3. 計算出訓練成本與效益比較率。
4. 衡量什麼樣的學習者獲益最多，並解釋何以如此。
5. 為未來的訓練發展建立起資料庫。

根據資料顯示，儘管訓練的需要與其重要性已為大多數企業界肯定，但真正執行訓練評鑑的並不多，五百大的企業有完整訓練評鑑制度者還不及三成，另一項對 285 家公司所做有關基層主管人員訓練的調查中，也只有不到 12% 的公司做過類似的評鑑。

但有些著名的企業的確認真地定期做教導與訓練的評鑑，如摩托羅拉、全錄、默克以及聯邦快遞，這些公司深切體認要進行評鑑的必要性，不僅可以檢討過去策勵將來，而且可以進一步防止技術的退化。

即使有些公司已在做訓練評鑑，但多半仍停留在學習者對訓練反應的這個層面，有一項調查發現 77% 的有做過評鑑訓練成效的公司，只是唯學習者的反應為賴，學習者反應對改進未來訓練方式有很大的參考功用，但光憑這反應資料，無法足以了解學員是否真正地「學成」，並有能力將之在工作上有所施展。

早先德州大學奧斯汀分校 (University of Texas at Austin) 只用滿意指標 (Happiness Questions) 來評鑑有關企業內溝通技巧的課程，由於此項指標不夠周全，該校後來增加學習與行為的衡量，做為學習者反應的補足，結果確能把訓練成果評鑑上做得更周延。

(一) 訓練成果的評鑑層次

1. 學習者反應

學習者的反應設計成評估學習者可以有效地提出對訓練方案的意見，通常藉著問卷，學習者可用封閉式問卷表達他們對教師、教材主題與內容，教學環境的滿意程度，他們也可對所開課程中遴選出什麼是最喜歡，什麼是最不喜歡的或最不適用的。

對課程正面的回應並不意味著學習一定能發生效果，或者是正確行為已被採行。但是學習者的回應，可以達成下列目的：(1)了解到學習者對此訓練滿意程度；(2)是否要對此訓練方案有所增刪；(3)確定其他學習者是否亦能接受此方案；(4)學習者必須有充裕時間在訓練結束後完成此問卷，有時候人力資源工作者亦會在受訓過一段時間後才對學習者再做調查，以決定他們是否學得此訓練與他們工作相關。

2. 學習成效

藉學習成效的衡量，可以評估學習者是否已能掌握了整個方案所施教的觀念、知識以及技能，通常衡量方式有筆試 (簡答題及多重選擇題)、成效測驗以及模控演習，這些測量方式必須以學習方案及其內容為基礎，這樣一來衡量才不會離譜失真，往往學習者在學習前與學習後要測驗，才能更精確地確認他們所學習的效果。

3. 行為改變

受訓前後對學習行為改變的觀察與評鑑，也是一項有效的學習評鑑方式，由於訓練的目的之一，本來就是改進在職的行為或績效，因

此做此評鑑，就格外有意義。

美國聯邦航空總署的主管們，在前往佛羅里達的國家訓練中心之前，得先繳交他們部屬對其主管的行為評估資料，而在其主管受訓歸來後六個月，部屬們得再做一次類似的測驗，俾檢視他們的主管在接受此項訓練後，是否已見成效。

4. 組織成效 (Organization results)

蒐集組織成效數據的目的，就是要檢審訓練對員工團體甚至整個公司的影響，資料的蒐集範圍可以包涵至廣，包括訓練前後的生產力、流動率、缺勤率、意外事故發生比例、員工訴願、品質改善、報廢、銷售以及顧客滿意程度等的比對，人力資源專業人員有責任去展現任何改變的數據並加以詮釋，但這些數據以及檢查標準的設計一定要仔細的規劃，因為許多數據的改變有可能是其它因素造成的，舉例來說，某公司最近業績的上升，也許不全然是新舉辦的業務技巧訓練使然，也許公司剛才頒佈了新的獎勵方案，才是其中重要因素。

(二) 訓練評鑑工具的設計

1. 在決定以何標準來衡量訓練方案後，人力資源專業人員得擇定採用實驗設計模式來進行教學方案的結果評估，通常這些設計必須要符合兩個目的：
 - (1) 根據這些標準（學習、行為或組織成效）來了解是否達成改變的目的？
 - (2) 這些改變是否經由訓練而造成？

這種實驗設計必須採下列兩種策略層面去思考，首先是學習者受訓前與受訓後的比較，俾能了解在學習、行為或組織成效的改變，但儘管可以有辦法了解改變是否已發生，若無進一步的工具去了解這些改變是否是由於訓練造成，仍會有美中不足之處，因此針對後者，有些專家就把測驗對象區分為一組已受過訓，另一組完全沒有受過訓來做改變的情況。最有效的測驗方式是兩種並用，即前後衡量加上控制團體方法的使用，如此一來兩個層面的問題均可得到較正確的回答。

2. 常見的測驗設計方法

(1) 一次性訓練後測驗設計 (One-shop post-test-only design)

許多企業均沒有在訓練前做測驗，舉例來說，如果業務經理決定讓他的全部屬員去上一個名叫「有效的顧客關係」這個課程，而只在受訓完畢後對學習者做訓練成果測驗，這個測驗模式乃為

訓練——量測

在前文提及的四種標準—反應、學習、行為，以及組織成效中的任何一種，我們均可視為事後量測，在沒有先前資料下，利用測驗來發現是否有改變，的確是很難，而且由於缺少與其他未受訓人資料可供比對，更難判定任何的改變是由於訓練造成，因此此法甚可取。

(2) 一個受訓團體事前與事後測驗的設計 (One-group Pretest-Post-test design)

在同一受訓團體在受訓前後分別測驗，其模式為：

量測——訓練——量測

這方法可以根據一些既定的標準（學習或行為）來量測一個團體在訓練前後的改變。但由於沒有控制組（Control group）的存在，仍很難判定，即使是有所改變，而這個改變是不是可以歸功於訓練造成。

(3) 僅做控制組事後測驗的設計 (Post-test-only control group design)

這個模式為：

團隊 1—R：訓練——量測

團隊 2—R：沒有訓練——量測

在這個設計中，我們要使用兩個團隊，但其成員係由隨機方式組成（每一個人均有機會被選中為第一組或第二組），因此兩個團隊大體上就有較高的同質性，以確保未來在受訓完的測驗結果，兩組間的差異是由於有沒有訓練，而非團隊間的能力，動機與經驗有別所致。

僅做控制團體事後測驗的設計往往是因為事先蒐集困難，一旦經由隨機而組成的團體，既已分成實驗組與控制組，經由比較他們彼此

之間已較能客觀地呈現出訓練成效了。

但自企業的實際利益觀點，如實驗組的訓練成果證明是成功的，那麼控制組也得在日後接受此項訓練才是。

(4) 控制組前、後均做測驗的設計 (Pretest-Post-test Control group design)

團隊 1-R：量測——訓練——量測

團隊 2-R：量測——沒有訓練——量測

與前項一樣，每個人均以隨機方式被劃分成兩個團隊，而實驗組與控制組均在受訓前與受訓後進行測驗，然後加以比較，如果團隊 1-R (實驗組) 有顯著的改變，而團隊 2-R 並沒有改變，我們幾乎可以確認這改變是因為訓練造成。

(5) 多重時間系列設計 (Multiple time-series design)

團隊 1-R

量測—量測—量測—訓練—量測—量測—量測

團隊 2-R

量測—量測—量測—沒訓練—量測—量測—量測

同樣地以隨機方式將個人分配到兩個不同團隊中，但在訓練前、後均要做好幾次的量測，這可以較長的時間來觀察改變後的變化情形，採用此種分法勢必要有來自管理當局強有力的支持才行。

根據以下衡量訓練功效表，可以理解，不論以何種思維，何種方式來評估訓練成果，必須要有雙贏（企業與個人）的結果，才是成功的訓練。

表 3-6：衡量訓練功效的舉隅

訓練產出	
造就學生數	成就水準（精確速度）
學生完成時間	訂正時間
測驗時間	失誤率
開發時間	訓練期間缺勤率
維持時間	訓練期間事故率
態度改變	練習次數
操作性產出	
產量／品質	品質／服務速度
銷售總額	意外事故
設備失敗率	工作專業水準
職位流動率	顧客員工意度

(三) 訓練成本與效益的評估

要做成完整周詳的訓練方案評鑑，與此方案有關的成本效益評估也是不可或缺的，儘管制定此類分析有技術上的困難，但都往往是最高主管衡量訓練是否有價值的最主要依據。

如果一個銀行主任經過訓練後，可以在五年內增加 15 萬元的效益，則以此攤收的假設下，做為他的主管要不要薦送他去受訓的依據，也就是訓練成本理論上要低於 15 萬元才值得如此去做。

有些人還把訓練成本項目包括訓練需求分析的成本，訓練方案設計的薪資，訓練器材設備的購置，課程方案的開發成本、評鑑成本、教師成本（薪資、旅行、住房以及膳飲等）、場地租金以及學習者因不上班而仍需給付的薪資等。下表可以說明訓練成本的計算方式：

表 3-7：在公司外舉行經理人會議的成本分類

項 目	總成本	每一與會者每天成本
1. 開發此方案成本（以年度計算）		
2. 訓練單位行政費用		
3. 訓練成員薪資		
4. 外來顧問的利用		
5. 會議中使用的設備與材料		
小計	\$100,000	(1) \$100.00
與會者成本（以年度計算）		
1. 與會者的薪資福利（以平均數計算）	\$20,000	
2. 對每位與會者的資本性投資	<u>\$25,000</u>	
小計	\$45,000	(2) 190.68
20 位與會人士的輸送成本		
1. 設施費用		
· 旅館	\$1000	
· 一日三餐	800	
· 中途休息的茶點	60	
· 小費、電話	200	
· 接待	<u>200</u>	
小計	\$2,260	(3) \$56.50
2. 會議費用		
· 房間租金		
· 視聽設備租金		
· 秘書服務		
3. 交通	\$2,500	(4) <u>\$62.50</u>
合計		<u>\$119.00</u>
每一個與會人士的每日成本		
開發方案成本	\$100	
與會者成本	190	
輸送成本	<u>119</u>	
合計	<u>\$409</u>	

註（1）公司預算每年經理會議是 10 萬元，預計舉行十天，因此每日是一萬元，再除上經理人參加會議人數 100 人，因此每次經理人每一會議，每日成本是一百元。

註（2）經理人平均年所得及相對資產投資是 45,000 元，除上一年中 236 工作天，因此平均每一工作日所得是 190.68 元。

註（3）把整個成 2,260 元除上 20 位與會人士是 125 元，因會議 2 天，所以是每日 62.5 元。

以上數字還不包括工時損失在內。

我們在做成本效益分析，實際上是兩項數字的相較，其中一個思考方向是估算學習者在接受訓練後的績效，其金錢價值（dollar value）是否大過至少等於訓練費用，另一項考量是訓練成效發揮的時間能持續多久，以及是否能長久維持下去，持續地在工作上表現甚至有更多的成長，這才是最彌足珍貴。最重要的是，在企業界培植人力，並提升士氣向心力，這也是無形但非常重要的人力投資。訓練成本效益分析已成為人力資源會計（Human Resource Accounting）的重點所在。

訓練成果的評鑑一直是企業主辦訓練與人力資源工作者一大挑戰之一，唯有正確有效的評鑑，才能夠在訓練上更趨合理與專業化。事實上，從需求分析到制定訓練計畫，執行訓練以及訓練結果評鑑，乃一完整體系，不能有任何偏廢。

表 3-8：訓練評標準與衡量

我們要了解	可用來衡量的	衡量的角度	應注意的 (資訊來源)	資訊 蒐集管道
1. 受訓者是否滿意 - 觀念無相關 - 課程設計 - 受訓練者未能適當地「安置好」	• 受訓者在課室中的反應	• 相關性 • 威脅 • 容易學習的程度	• 受訓的評語 • 講師的評語 • 練習中的問答 • 學習中的行為	• 觀察 • 面談 • 問卷
	• 受訓者在受訓後的反應	• 感到有價值 • 相關學習的動力	• 行為 • 問答	• 觀察 • 面談 • 問卷
2. 教材是否已闡明了觀念？假如沒有為什麼？ - 課程架構 - 課程（陳述、示例及練習）	• 受訓者在課室上的表現	• 理解 • 應用	• 學習時間練習時的表現	• 觀察 • 檔案審查
	• 受訓者在受訓後的反應表現	• 理解 • 應用 • 設施 • 清晰度	• 行動方案 • 工具使用 • 陳述	• 觀察 • 檔案審查 • 面談 • 問卷
3. 這些上課觀念可用得到嗎？如果不行為什麼？ - 觀念（無相關、太複雜、	• 績效改進方案	• 分析 • 行動 • 結果	• 討論 • 檔案 • 結果	• 觀察 • 面談 • 檔案審查 • 問卷（重大事故）

太瑣碎) - 不適當的工具 - 環境無法配合	• 問題解決技巧	• 問題 • 建議的行動 • 所採取行動	• 討論 • 檔案 • 結果	• 觀察 • 面談 • 檔案審查 • 問卷 (重大事故)
	• 持續管理的方向	• 傳播 • 言詞表達 • 對人的管理過程	• 討論 • 會議 • 檔案	• 觀察 • 面談 • 檔案審查 • 問卷 (重大事故)
4. 這些上課得到的觀念是否能有效地裨益公司？如果沒有為什麼？	• 問題解決	• 問題的確認 • 分析 • 行動 • 結果	• 討論 • 文獻 • 結果	• 面談 • 檔案審查 • 問卷 (重大事故)
	• 問題預測與防止	• 潛在問題 • 確認 • 分析 • 行動	• 討論 • 文獻 • 結果	• 面談 • 檔案審查 • 問卷 (重大事故)
	• 績效衡量 • 針對特定課程的規範	• 產出 • 中期或診斷式的衡量	• 績效數據	• 檔案審查

十三、訓練方案何以會失敗

根據調查訓練方案失敗的原因比重如下：

表 3-9：調查訓練方案失敗的原因（依百分比排序）

訓練方案何以會失敗	比率 (%)
訓練所學得的技術與行為沒有得到適當地工作報酬	58
因時數不足無法完整地執行訓練案	55
現實工作的環境無法提供所學得新行為得以發揮的條件	53
員工本身缺乏動機	47
不夠精確的訓練需求分析	40
在訓練方案實施後又頻頻更改訓練需求	35
主管未能悉心支持訓練方案	30
沒有足夠財力來執行訓練方案	21

因此訓練單位一定要深切了解，要確保訓練成功，儘量避免上述原因存在，力求匡正，才能使訓練工作進行得更順利。

公司在人力資源政策的制定上，除了充分支持訓練發展的使命外，應在執行上賦予訓練發展的有利發展空間，並在各方面密切配合。

小叮嚀

學習型組織的五項修練

- 建立共同願景（building shared vision）：打造生命共同體。
- 自我超越（personal mastery）：新眼光看世界。
- 團隊學習（team learning）：激發群體智慧。
- 改變心智模式（improved mental models）：實現心靈深處的渴望。
- 系統思考（system thinking）：見樹又見林的藝術。



第四節 從實務面探討企業育才問題

人才將是決定企業成敗的關鍵因素，人才也是企業最重要的資產，企業為了網羅精英，紛紛投入人才培育競賽。

一、訓練人力資源的關係

美國訓練發展學會曾將人力資源與訓練之間的關係以輪狀圖表示如下。訓練與發展在理論上及為人力資源的一環，與其它功能息息相關。事實上，人力資源規劃不僅要與招募遴選有關，訓練與發展更與人力資源規劃中內部來源以及外部來源有直接的關聯，藉著內部育才活動不僅可以提升內部人才的素質，亦可藉降低外來人力來源不足的壓力。

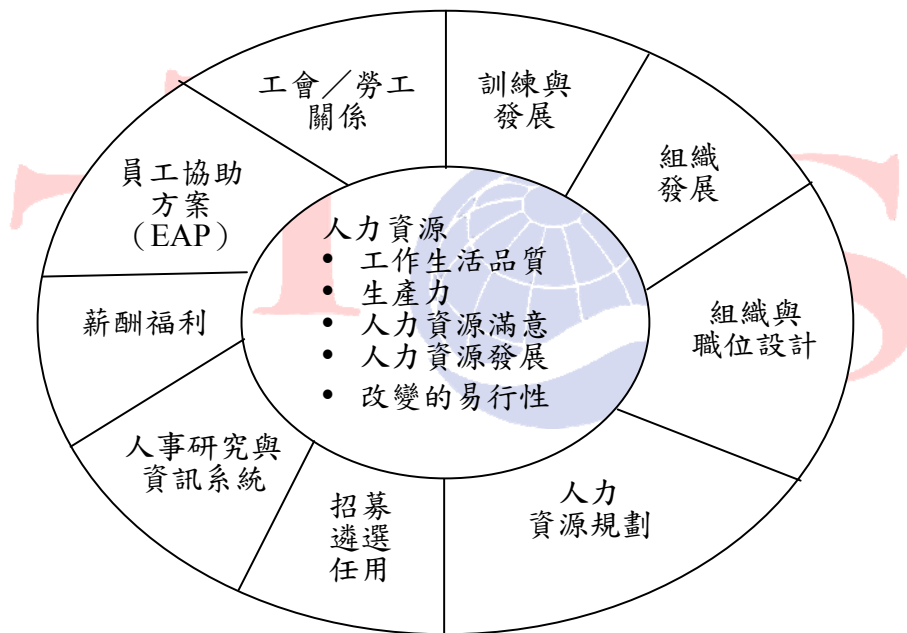


圖 4-1：人力資源與訓練間之關係

此外員工協助方案（Employee Assistance Program, EAP），從廣義的定義而言，也是訓練與發展的一部份，對於育才是有密切關連的。

大多數的大型企業均在人力資源單位之下設立了訓練與發展單位，但也有少數單位將之獨立設立，如華航訓練中心，摩托羅拉自設的大學等。

而教育訓練或訓練發展單位，究竟採集中式或分權式，其實各有利弊，以中華航空與長榮航空為例，中華航空公司早期是集中式，其教育訓練中心集航務、

空服、商務、機務、模擬機及管理各種訓練，後來無法滿足專業要求，於是將航務、機務、空服與模擬機劃歸專屬單位負責，訓練中心僅負責商務與管理，而長榮航空則將所有訓練置於一個中心統籌管理，這兩家公司的訓練對此安排，內部大體均能接受，而且運作正常。

台商在大陸投資最成功的企業之一頂新國際集團，儘管它已設立了頗具規模的教育訓練中心，但原則上集團僅負責管理進階訓練，專業技術訓練仍由其旗下各單位承擔之。

而為了使訓練功能得以更加落實，許多人力資源管理制度亦應落實，以工作分析、職位分類、人才庫、技術庫（skill inventory），績效評估，員工接班人方案（succession plan）以及生涯管理制度，如能大體完備，對於訓練發展的推動，必有推波助瀾的功效。

例如摩托羅拉公司當時一馬當先，舉行全公司性的6標準差(6- σ)訓練，來達到全面品質經營的理想，公司當局除了給予訓練單位（摩托羅拉大學）充分配合之外，亦響應順流而下（water fall）的教育方式，即由公司上層主管率先接受6標準差(6- σ)訓練，然後由他們授與中層主管，再由中層主管教基層主管，基層主管再教一般員工，而在學習成果評鑑時，都是由基層人員開始，溯流而上，一直追蹤到最高主管，這種認真執著的態度，亦使得摩托羅拉在生產力與品質受業界的肯定與推崇。

二、教育訓練以層次別或功能別

許多公司均在徘徊在究竟功能別與階層別孰重孰先的問題，一般而言，基層教育訓練的重點是應以功能為重，但在高層就應以階層別來考量，畢竟在高層次多半著重管理能力的培育。

而在專才與通才的分野上，我們亦以職位及個人方面雙重考量下為之，畢竟不是每個人均適合朝專才或通才途徑去發展。

柯達公司則是兼顧階層與專業別訓練的典型，茲圖解於下：

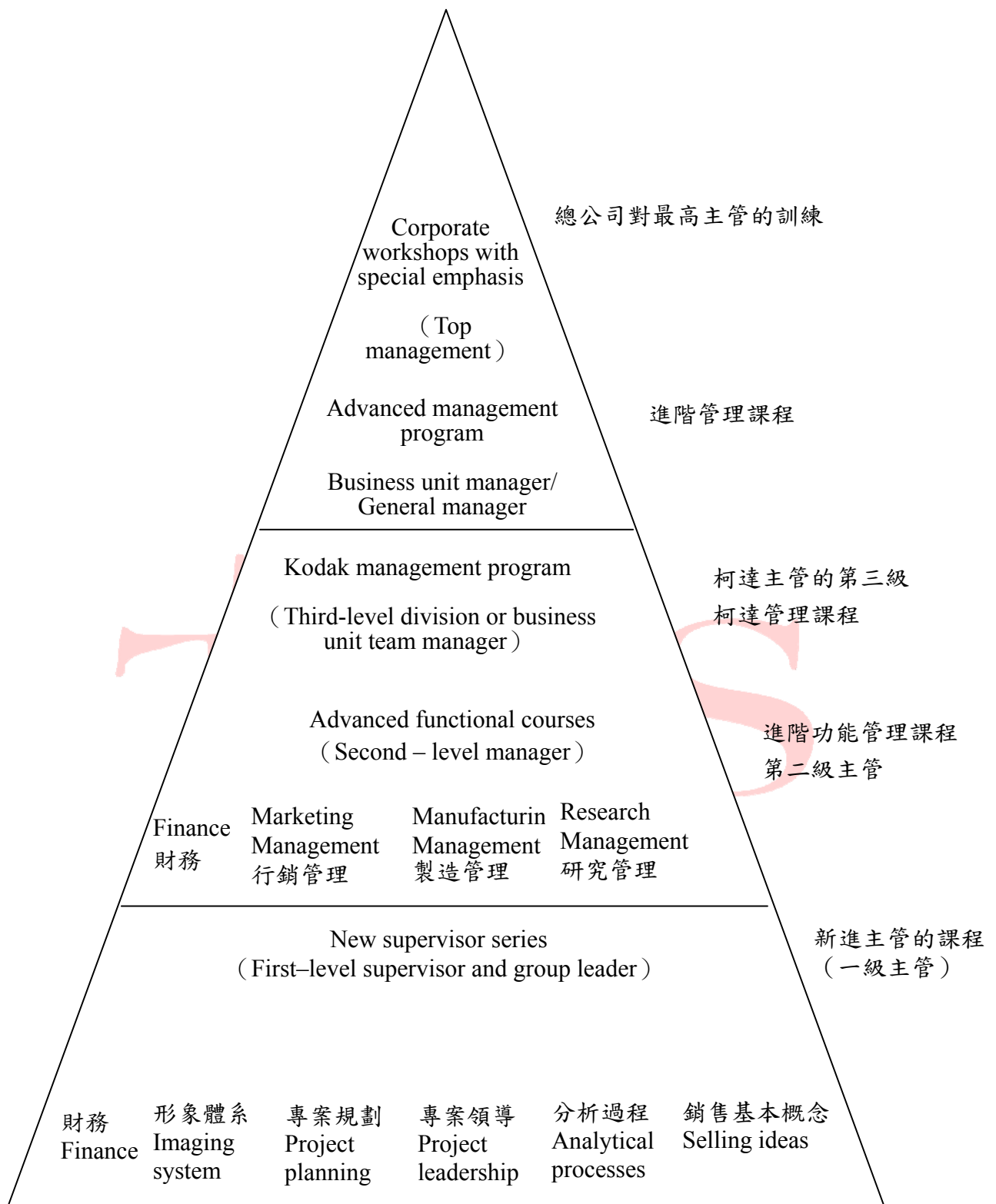


圖 4-2：柯達公司對經理人員的訓練

【資料來源：Adapted with permission from Eastman Kodak Company. Rochester. New York.】

藉由教育訓練 開發公司全體 員工的能力	各種教育技法 的活用及實施	根據不同目的訂定的計畫內容
階層 別研習		
經營幹部 研習	各種教育技法 的活用範例	(1) 訂定教育計畫 (2) 各公司幹部研習教育計畫範例
管理人員 (課長)研習	//	(1) 解決問題教育計畫 (2) 銷售經理教育計畫
新任管理者研習	//	(1) 管理原則教育計畫 (2) 指導部屬技術教育計畫
中堅員工研習	//	(1) 扮演角色意識訓練計畫 (2) 銷售負責人教育計畫
女性員工研習	//	(1) 女性領導者教育計畫
新進員工研習	//	(1) 進入公司前實施的教育計畫 (2) 追蹤教育計畫

圖 4-3：依階層別、目的別研習訓練計畫及各種技法的運用法

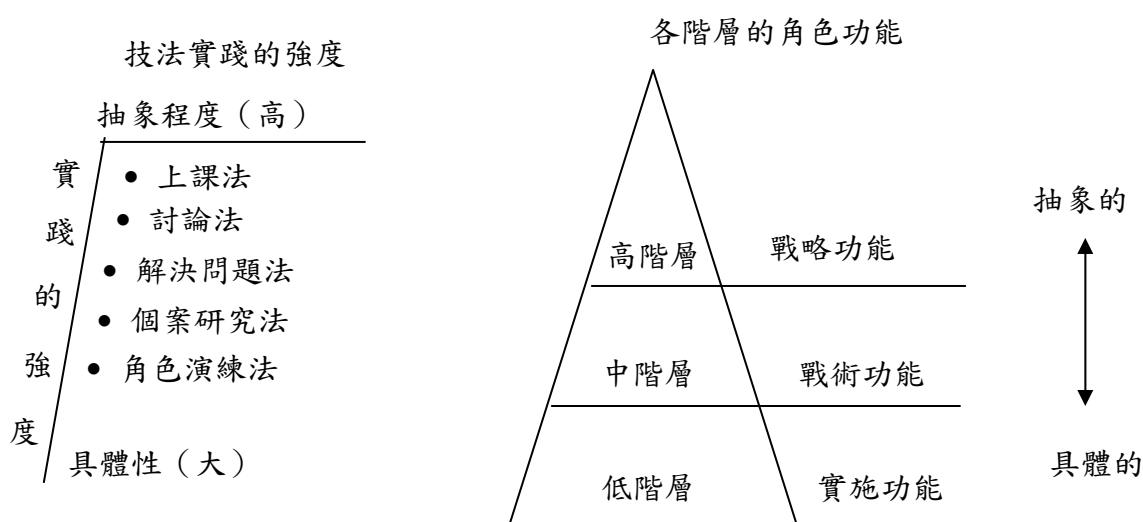


圖 4-4：各種教育技法與各階層的角色功能間的關係

三、新進人員的輔導

新進人員往往會遇到兩種心理上的困境，一是因環境文化陌生所引起的焦慮，即首日焦慮（the first day jitter），另一種是來自自我期許的差異，即期望落差（the gap of expectancy），許多企業均有很周全而且正式的新人引導制度（orientation）。

新人輔導顧名思義是讓新進員工減少焦慮與疏離感，及早了解公司、工作單位及同僚的一種活動。而新人引導有些是有正式制度，亦有的是非正式方式為之，不論如何方式進行，都是加速新進人員社會化（socialization），融入公司的一個過程。為了讓新進人員快速了解公司文化與實際工作情形，人力資源單位與其部門均應共同為之。

新人引導過程中除了安排正式新人訓練外，最好由公司指定專人輔導之，這個專人很可能是直接主管，但也可以由資深人員擔任之，俾在新人適應期中既能得到親切真摯的照顧，而且也可以讓他取得立即而且真實的資訊，不致被訛傳失真的消息扭曲。

有些較具規模的公司，在新人引導的過程中還有手冊、檢查表（checklist）等書面資料，俾使訓練成果更加落實，除了力求新人引導制度化，定期的追蹤（follow up）與檢討更是不可少的。

小叮嚀

Y世代生涯發展技巧

- 找一位可以讓你從中學學習的導師。
- 增加經驗（參加重要會議、發揮才能與自動自發）。
- 擴展專業能力。
- 追隨那些擔任的工作是你很感興趣的人。
- 追求最高、最廣的教育程度。
- 增加個人的曝光率並建立人際網路。
- 不要太在意投資報酬，尋找學習機會。
- 瞭解四十歲主管的想法與心態。
- 體認世界上沒有所謂「正確」的生涯選擇。

【資料來源：未來工作像什麼 芭芭拉·磨西絲（Barbara Moses）著 陳美岑譯】

四、訓練經費與預算

許多公司將訓練經費由總部集中掌控，而在預算編列上亦採由上而下的方式，這種方式對整合資源凝塑公司文化以及訓練整體化、標準化目的是有相當作用的。但相對的，如果企業規模龐大，或經營性質複雜而且專業化，過份講求集中式的經費與資源控制，恐有顧此失彼之虞，相對地，各單位也會對這種集中式的訓練制度，可能造成不夠積極支持與漠然被動的態度。

有些公司將訓練單位視為成本中心，各單位如使用訓練中心的資源，一律收費，亦有可能造成單位因預算控制而裹足不前，訓練的效果也會大打折扣。

震旦公司曾提出由各單位自行編列預算，但有相當大的比例在制定年度預算後撥交訓練中心集中利用。各單位如在年終未用完這筆提撥出來的預算，亦無法再行計算整年度費用的擲節。這種構想的確能針對前述兩者優缺點來做實際的修正。

五、如何建立起公司整體性訓練需求方案

在公司目標長中程及年度計畫確定以後，企業內應由高階層組成訓練委員會（或稱人力資源發展委員會），從公司整體性的目標到各部門需求，課程內容的安排，學習者資格要求，以及定期的檢討，均可列入委員會的職掌，但是這委員會的位階必須是跨越部門的，而且有決定權或相當程度的建議權，人力資源或訓練單位在此委員會所扮演的角色，宜以執行秘書或協調者（coordinator）較佳，但在整個計畫評估過程中，他們可以站在專業性的地位發言。

六、師資及教學資

很少公司會齊備所有現成的師資與教學資源，即令是有規模龐大的訓練中心亦很難做到。但有規模、有制度的企業多半會建立起自己的師資人才庫，亦有完善的內部師資培養與獎勵制度。

許多人有一個誤解，以為最績優的員工必然是好的師資，事實上會做不會教的大有人在，更何況如果從績優人員轉任教師，也有可能影響到工作場所的生產力。

但是一旦被選上成為教師，公司就應給予適當的教師訓練（trainer's training），以確使這些教師了解教學目標，教學方法及學習原理，教學資源的準備與使用等。有些公司亦建立了公司師資的評鑑制度，而且也有獎勵辦法，以報償認真教學而成果卓越的教師。

外部師資及訓練機構所提供的課程來源，多半是在某一領域學有專精，而補本公司不足者，但企業宜就上課目的，內容與學習者的資質與期待能事先與講師溝通，俾使上課內容能更切實際。並不是所有企業均要有內部的訓練措施才能辦好育才工作，許多企業亦利用旅館、渡假中心、企管顧問公司、學校舉辦訓練，成績斐然，足見事在人為。

七、員工諮商

除了正式訓練方案之外，企業亦應對員工尤其是經理人員提供諮商的機會，因家庭、法律、財務以及其它因職位引發的焦慮與壓力，必會有經理人員施展其能力，展現其績效。員工諮商有助於此壓力與焦慮的舒解，進一步協助其重視活力。諮商宜有專業者為之，但主管如經過適當的提示或訓練，往往也能表現得很稱職。

許多企業更將諮商與員工協助方案（EAP）相結合，使其體系更完整。美國人事行政學報（Personnel Administrator），曾就 97 家公司的員工諮商調查結果：

表 4-1：員工諮商與員工協助

諮商型態	目前仍在執行	預備在一年內實施	過去做過但現在停了	目前不考慮做
生涯	73	10	2	12
雙生涯（Dual Career）	11	2	0	53
外雇（Outplacement）	60	4	1	20
退休	63	12	2	11
酗酒／嗑禁藥	63	7	1	15
個人問題	71	6	0	11

八、人力資本

全球經濟快速起飛，資金、人才與技術不斷地在各地區流竄，企業競爭環境比往昔更加激烈與嚴峻。企業為避免在這股競爭的洪流之中被吞噬，必須利用人力資源管理來開發「人力資本」(Human Capital)。愈重視人力資源管理的企業，資本報酬率會愈高，且經由有系統的投資開發與累積、持續不斷地學習和成長，才能蓄積高品質的人力資本。

(一) 人力資本管理兩種情況

人力資本也就是一個人帶到工作場所的知識和經驗，是知識經濟時代的活水源頭。一般而言，人力資本管理分為兩種情況：個人的人力資本管理與企業（組織）的人力資本管理。

1. 個人的人力資本管理

個人的人力資本管理，是指每個人對自己人力資源的投資、收益（包括物質收益與非物質收益）組合的選擇與決策。每個人根據自己的經驗、經濟條件和其他方面的因素，決定自己在累積人力方面投入的貨幣成本、時間和心理成本大小，決定投資的專業方向，決定自己工作的時機、地點、產業以及工作職位，並決定個人休閒的時間及其長短等。

2. 企業的人力資本管理

企業的人力資本管理，簡單的說，是指企業（組織）對其有用的人力資本進行合理配置和有效利用，或者說是既包含對員工知識、技能和體能的管理，也包括對擁有這些知識、技能和體能的人的管理，因為人力資本與其承載者不可分離。

人力資本管理不只簡單地培養和吸引人才，最關鍵的還是在於用適當的人和創造良好的有利於人才成就事業的條件，這樣才能穩定真正的人才和發揮人才的巨大作用。

(二) 企業人力資本管理的內容

在企業組織裡，人力資本主要包括人力資本的配置與利用兩大項。

1. 人力資本的配置

人力資本的配置，就是給合適的工作職位找到合適的人力資本，包括研究組織競爭策略、競爭優勢、核心競爭力以及組織績效與人力資本之間的關係。根據組織發展的策略目標，確定人力資本的發展規模，確定組織工作職位設定，確定每個工作職位需要的人力資本的價值大小和專業方向的標準，以及員工應該具備的知識、技能和體能，如何獲得這些人力資本，是在市場上獲得，還是在組織內部配置，要獲得這些人力資本就需要對其是否具備一定的條件或者擁有要求的知識、技能和體能進行價值計量，對於那些不能完全滿足職位要求的人，為了使其能夠勝任工作，要對人力資本者進行職前訓練等。

2. 人力資本的利用

人力資本的利用，就是讓每個人力資本擁有者，將其對組織有價值的人力資本最大限度地貢獻給組織，包括對人力資本的知識和能力的整合，合理分工與合作、激勵與約束、績效評價、收入分配、員工保持、在職訓練及價值計量等。

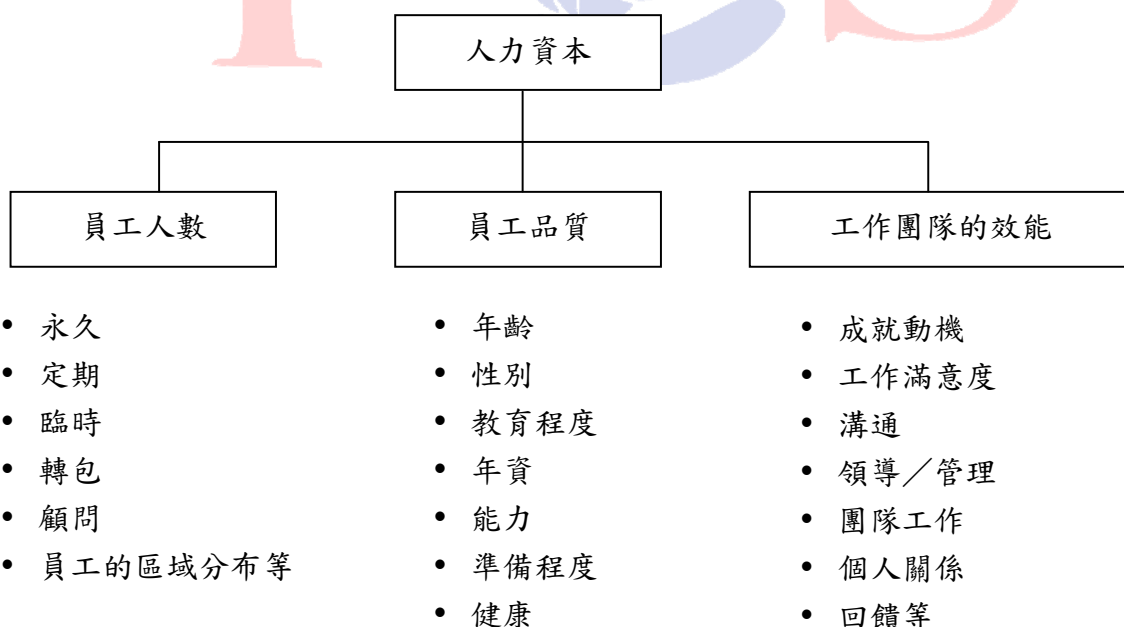


圖 4-5：人力資本的結構因素

【資料來源：潘提·許丹曼拉卡（Pentti Sydänmaanlakka）著，余佑蘭譯（2002）。《建構智慧型組織》。中國生產力中心，頁 20】

(三) 核心職能

人力資源管理工作者最核心的工作內容，是為職位找到最合適及最具核心職能的人。經濟學家發現，在職訓練、個人天賦、儀表、語言能力等均能影響一個人人力資本的多寡，因此，將這些變量因素列出如下的方程式：

$$HC=[(K,S,Ta)+B] \times B \times T$$

HC：人力資本的總量

K：員工的智識

S：員工的技術

Ta：員工從事某項工作的天賦才能

B：員工從事某項工作所需要的行為

E：員工從事某項工作的努力程度

T：員工投入某項工作的時間

由方程式可以得知，一個員工人力資本的多寡，是受本身的知識、技術程度及工作天賦來決定。同時，正確的行為、工作的投入與努力也是人力資本的一項決定性因素，因為一個員工就是具有最新的知識與技術、最適當的行為及最具該職務的天賦才能，但是如果他沒有努力去使用這些智識、技術與才能，他與沒有這些智識、技術和才能的員工沒有差別，不具人力資本。

由此可知，一個人的人力資本可以隨時因其投入程度的改變或能力、智識、技術的改變而改變。所以，如何為職位找到合適的人，並使該員的人力資本最大化，就成人力資源管理者的重要工作。

小叮嚀

電通鬼十則

- 工作自己找，不要等指派。
- 做事搶先再搶先，不要消極被動。
- 與「大工作」為伍，小工作徒使格局狹隘。
- 以狼般的飢渴向艱難挑戰，唯有完成艱難的工作才有進步。
- 一但動手未達目標之前，見鬼殺鬼，遇佛滅佛，即使被殺也絕不罷休。
- 要當周遭的推手，推與被推之間，日久差如天地。
- 謀定後動，有長遠謀略，就會有耐性肯下功夫，自然產生正確的努力方向及希望。
- 有信心。沒有信心，工作無魄力，無定性，無深度。
- 全方位留心關照，絞盡腦汁不鬆懈，唯有如此才能稱做「服務」。
- 不要害怕摩擦，摩擦是進步之母，積極的肥料，否則你將卑躬曲膝，軟弱無能。

【資料來源：植田正也 著，劉錦秀譯，《電通鬼十則》，商周出版】

九、能力本位的人力資源管理

多數觀察家認為未來的商業環境將有以下特色，這些趨勢將使得需求最迫切的知識勞工市場緊縮：

- (一) 科技改革與社會變遷加快。
- (二) 資訊經濟的更加成形，使高技能與高知識的勞工需求增加。
- (三) 全球競爭加劇。
- (四) 多元化一員工與顧客來自世界各地的種族、性別、國家與文化。

與此同時，美國勞力將出現以下情形：

- (一) 教育程度更不足以承擔資訊經濟的技術性工作。
- (二) 工作意願降低，轉而著重「平衡的生活方式」，強調家庭與休閒生活。

企業組織需要因應這些改變，不僅要加快創新腳步，也要持續改善服務、品質與生產力，並且需要延攬、管理與激發更多元化的員工。成功的組織結構將更為精簡，責任與決策也將下放至最接近顧客與生產的員工階層。多數的工作將由被賦予授權、由具有知識的員工，形成跨部門的臨時小組來完成。

企業組織的執行主管、經理與員工未來必備的能力包括：

表 4-2：企業組織成員必備的能力

對象	能力
執行主管	<ol style="list-style-type: none">1. 策略性思考2. 改變領導風格3. 關係管理
經理	<ol style="list-style-type: none">1. 彈性2. 改變方針管理3. 企業創新4. 人際關係的瞭解5. 賦予授權6. 團體引導7. 適應性
員工	<ol style="list-style-type: none">1. 彈性2. 追求資訊的動機與學習能力3. 成就動機4. 面臨時間壓力時的工作動力5. 合作精神6. 顧客服務取向

十、學習型組織管理

學習型組織 (Learning Organisation) 始於美國管理大師彼得·聖吉 (Peter M. Senge) 在《第五項修練－學習型組織的藝術與實務》一書中所提出的概念，強調透過學習，使心靈與意念產生根本的改變，進而培養積極、創造發揮的特性，它可協助企業組織與個人在快速變遷的環境裡立於不敗之地。

這個概念衝擊著傳統企業領導的思維模式。彼得·聖吉並認為只有透過個人學習，組織才有學習，因為企業最重要的活力來源於人，而學習的過程也將由個人擴散至團隊與整個組織，這時組織成員才得以被激勵去挑戰成長目標，成就組織的成長、生產力的提昇和產業技術的發展。

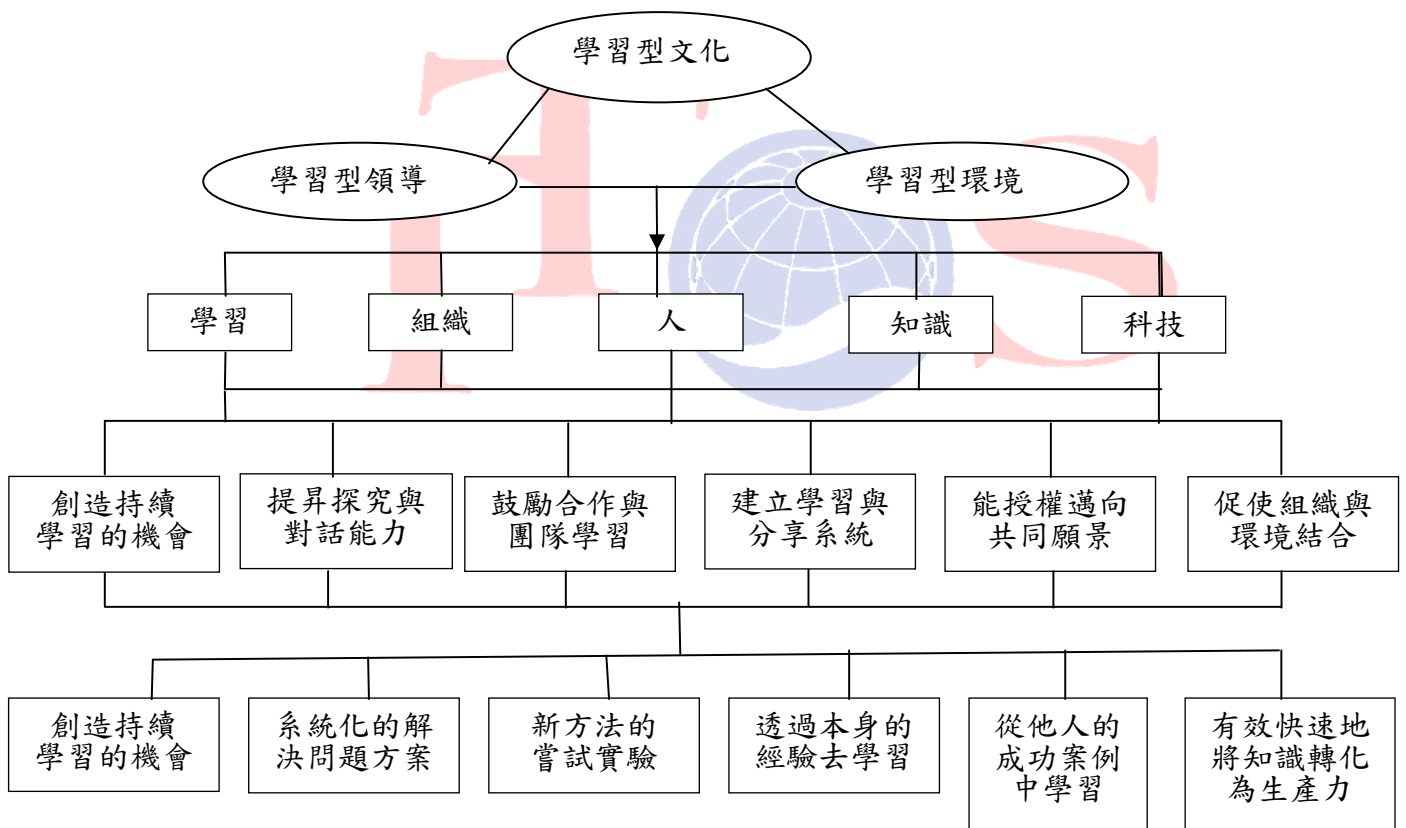


圖 4-6：學習型組織管理

(一) 學習型組織的特點

1. 組織內的每位成員都願意實現組織的願景。
2. 在解決問題方面，組織成員會揚棄舊的思考模式，以及其所使用的標準化作業程序。
3. 組織成員將環境因素視為唯一與組織程序活動功能等息息相關的變數。
4. 組織成員會打破垂直的、水平的疆界，以開放的胸襟與其他成員溝通。
5. 組織成員會揚棄一己之私與本位主義，共同為達成組織願景而努力。

(二) 構建學習型組織的步驟

1. 擬定策略（組織變革策略）
管理當局必須對變革、創新及持續的進步做公開而明確的承諾。
2. 重新設計組織結構
正式的組織結構可能是學習的一大障礙，透過部門的剔除或合併，並增加跨功能團隊，使得組織結構扁平化，如此才能增加人與人之間的互信，打破人與人之間的隔閡。
3. 重新塑造組織文化
學習型組織具有冒險、開放及成長的組織文化特色。管理當局可透過「所言（策略）」及「所行（行為）」來塑造組織文化的風格。管理者本身應勇於冒險，並允許部屬的錯誤或失敗；管理者應鼓勵功能性的衝突，不要培養一群唯唯諾諾，不敢提出異議或新觀念的應聲蟲。

第五節 生涯管理

生涯 (career)，顧名思義即是一個就業的開始至結束，但人們在就業前有準備時期，而在就業結束後，亦有退休階段，因此就廣義而言，生涯幾乎是等於人的一生。

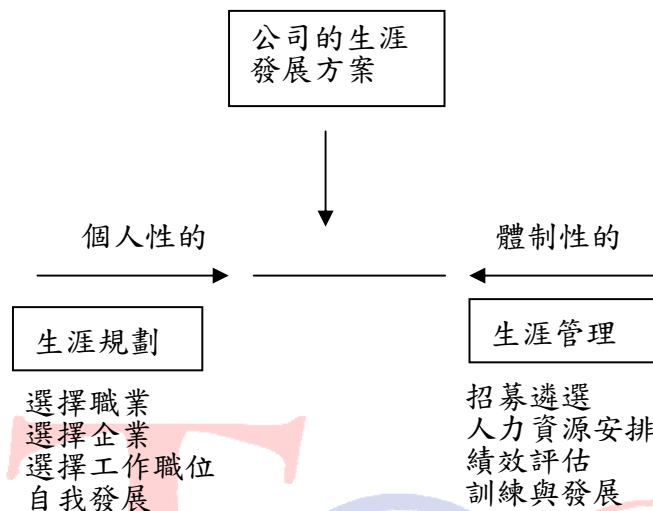


圖 5-1：生涯發展的基本架構

- 生涯內在意義乃在一個人如何來衡量其生涯的意義，外在意義是如何就業上的擇定與前展。
- 生涯規劃 (career planning)，乃指經由個人精心擘劃，在了解其技術、興趣、價值、機會與選擇之後，如何將之發展與調適，俾能在確定其生涯方向以後，更能與其就業能力結合。
- 生涯管理 (career management)，乃指企業內持續性的過程，俾能協助個人有效地準備進行生涯規劃，最後能將其個人發展方向與公司發展方向相結合。

就上圖我們可以了解生涯發展是公司與個人共同的職責，而且真正的主導者仍應是員工本人。而在實際層面的運作，康寧 (Corning) 公司就其架構發展了實務的方向，謹列於後：

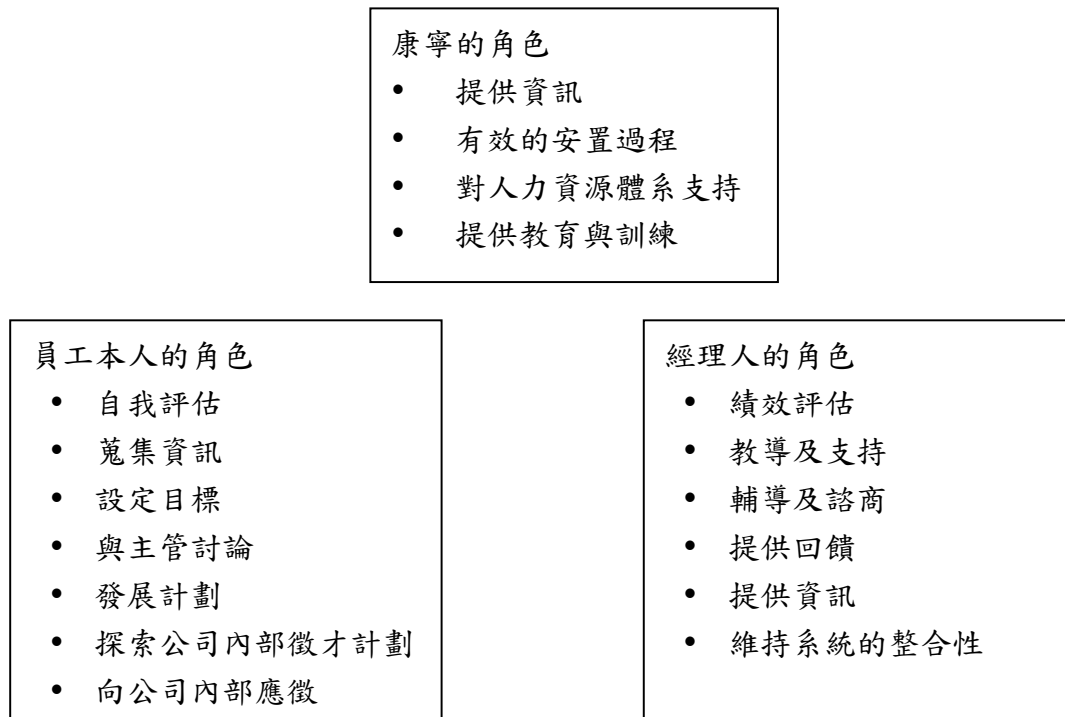


圖 5-2：生涯管理中，不同角色所形成之架構

一、生涯發展的過程

生涯發展可分為下列幾個階段：

(一) 成長期 (Growth Stage) 【10—14 歲】

這期乃在人格與生理的成長，在幼兒及少年期的成長，最應重視自己人格 (Personality) 的培養與學習活動經驗的取得。

(二) 探索期 (Exploration Stage) 【15—25 歲】

此時期正值青春期，大多數處於這段時期會有些迷失與惶恐，但往往這段時期卻是最需建立職業興趣與偏好 (vocational interest and preference)，學習職業能力，塑造自己價值觀與確定人生方向的關鍵期。

(三) 成就與進步期 (Establishment and Advancement) 【25—30 歲】

從開始找工作有段嘗試 (trail) 之外，大部份均以在職場上藉努力以專業表現，得到晉升或發展的機會。這段期間，除了要專業投入之外，亦得注意到人

際關係及網路的建立並多做進修，尤其要在管理能力方面亦應有所觸及，才能使他更具前展的實力。

(四) 中年期 (Mid-Career) 【35—50 歲】(亦有人認為此期應 40 左右才開始)

這段時期許多人而言，均算頗尷尬，儘管他們有些人頗有些「成就」，但越往金字塔上端移動就會越發現他們是鑽牛角尖，而且在定型以後，對其它職種的轉型亦會愈來愈困難，尤其是面對後起之秀的挑戰，往往更令他們忐忑難安，加上體力與工作熱忱大不如昔，人生目標亦不明顯，他們愈來愈有危機意識，亦即通稱的中年危機 (mid-career crisis)，事實上許多人甚且長期處於高原期 (plateau)，無法發展，他們不是安於現狀，即是動彈不得。

許多公司會用平行調動 (lateral transfer) 來協助中年期的員工藉職位調動後的新鮮感與挑戰性，促使他在心理上又重現生機，或要求他們將多年工作經驗傳授後進，也可以促使他們對自己專業的更加肯定與更具自信，而成為另一個人的導師 (mentor)。

也有人在此階段重新開創他們新事業—第二春 (second career)，但第二春的選擇，不僅要仔細規劃，而且最好能將以往的經驗與未來發展方向相近，如公司的品保經理轉業成為品保顧問就是較貼切的改變。

最令人擔心的是，有些中年人在耗竭 (burn out) 後成為被淘汰者 (obsolete)，這就得有賴生涯諮商者的努力，才能協助他們度過中年危機。

(五) 後生涯 (Late Career) 【51 歲—退休】

一旦中年危機度過，這個年紀的在職人員通常會比較坦然愜意，由於老成而在企業內成了有影響力的人物 (the elder state person)，而處處受到尊重。

在這個時期，他們的生涯重點不再是學習，或如在青年時代那樣力求在工作崗位上的表現，而是要借他們累積多年的經驗所展現的睿智與判斷力。

儘管他們之中在過去有停滯 (stagnation) 或退化 (deterioration) 的慘痛經驗，在這段時期他們大部份均能坦然以待，他們早已不會汲汲於營的拼鬥，而已開始盤算如何在退休後安養天年，以及尋求其它有意義的事物來做。

但是此時期最值得做的事，莫非成為下一代真正的導師 (mentor) 提攜後進，並將專業與經驗傳給新一代，不僅嘉惠後學，也裨益回報於公司。

(六) 衰退期 (Decline)

身處此期對某些人士會有難捱的感受，特別是早期曾飛黃騰達的人，多半會有些挫折與失落感。因此應設法調整這個心境，長江後浪推前浪，江山代有才人出，而公司亦應有所協助的相應措施。

許多公司會組成退休協會，定期歡迎公司已退休的元老回來公司訪問，甚至分享公司康樂及文教設施，亦有借助他們的經驗，賦予上課或短期臨時性任務，好讓他們有更多的社交機會。

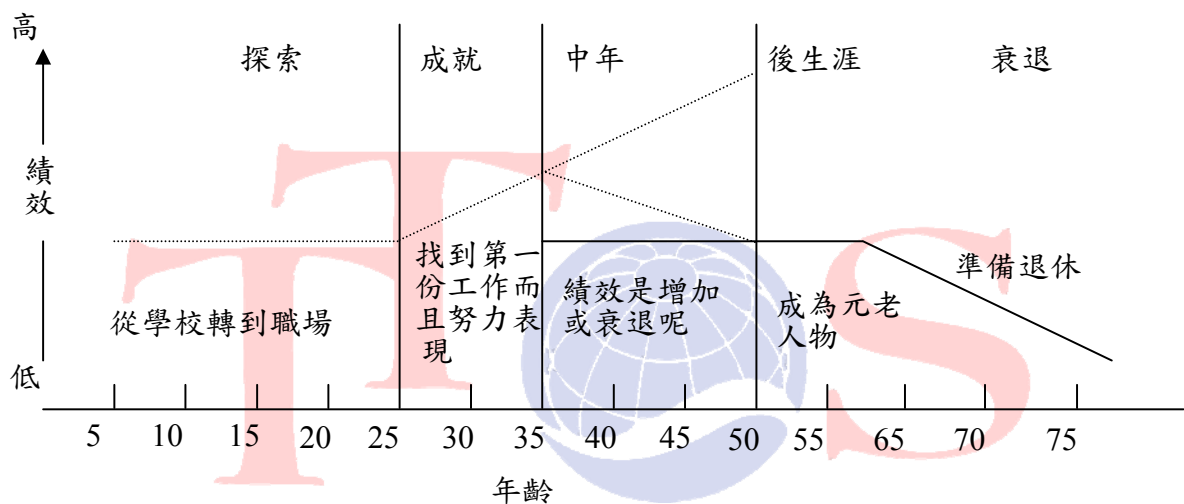


圖 5-3：生涯發展各個階段

二、有關的生涯發展理論舉隅

生涯發展理論論著頗多，本文以職業興趣模式、薛恩職業定向理論和榮格的人格理論加以說明。

(一) 職業興趣模式

美國學者何倫(John Holland)發展職業性向偏好模式，他將每個人職業興趣偏好以六角型展示如後：

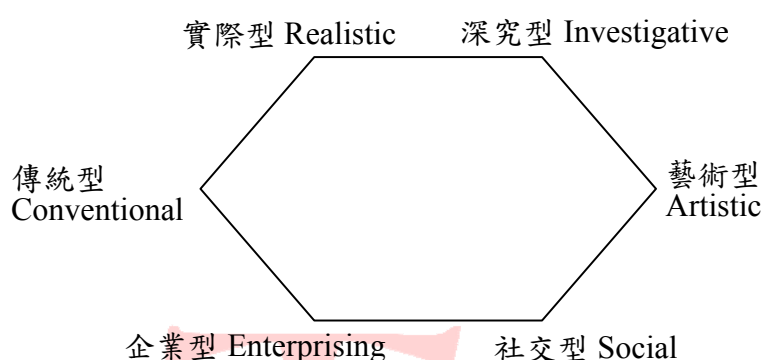


圖 5-4：職業興趣偏好模式

實際型：粗曠、實務、喜歡直接處理事物而非人際，適合的工作有農牧、冒險、軍事、機械或工匠等職業。

深究型：科學化思維、任務導向、喜歡抽象的問題，喜歡解答問題遠超過動手去做它，較適合的工作有科學家、數學家或醫務人員。

藝術型：喜愛自我的表現，不喜歡高度架構的情況、性格敏感、情緒化而且獨立性強，較適合的工作有音樂家、戲劇家、藝術或寫作。

社交型：較關心別人的利益，對發展與教導別人頗為喜歡，外向，善與人交往，較適合在社會服務、運動、宗教或教學界發展。

企業型：喜歡推銷與領導，充滿活力、外向、積極性、也很喜歡說服別人，適合擔任公共演說、法律政治、商業或企業管理的工作。

傳統型：喜歡有規律以及體制性的工作，喜歡在大型機構工作俾得到穩定與依賴感，最適合當公務員或辦公室職員。

唯有找到適合自己興趣的工作，才能令其更具生產力，許多人之所以無法表現良好或頻頻換職業，亦多半有可能是他的志趣不合，應用 John Holland 圖示分析，可以讓我們較易了解興趣的所在，以及較適合擔任那些工作。

John Holland 還指出，如果一個人有兩個以上的興趣，則相連在一起的較易整合，如實際型加上深究型可以朝向工程師方向發展，反之如果不相連，如實際型加上社交型，在尋求職業向就困難多了。

(二) 薛恩職業定向理論

薛恩 (Edgan Schein) 以價值觀來做職業定向的依據，他例舉了下列五類：

1. 技術—功能能力：即以技術專業為其就業價值所在。
2. 經營管理能力：即強調經營管理，以企業經營為導向。
3. 穩定—安全：即重視職業保障，不希望有風險。
4. 創造力：希望有一能發揮其創造力的職務。
5. 自主—獨主：不希望有上司雇主的職務，如律師或醫師等。

(三) 榮格的人格理論

榮格 (Carl Jung) 將人格分成內向與外向 (Extroversion-Introversion, EI)，體會與直覺 (Sensing-Intuitive, SN)，思想與感覺 (Thinking-Feeling, T.F)，判斷與認知 (Judging-Perceiving, J.P) 四種象限，而將人格理論與 John Holland 興趣理論對照，還的確有理論體系上的關連。而榮格對內向、外向與體會、直覺組合，印證企業文化型態，亦有吻合之處。

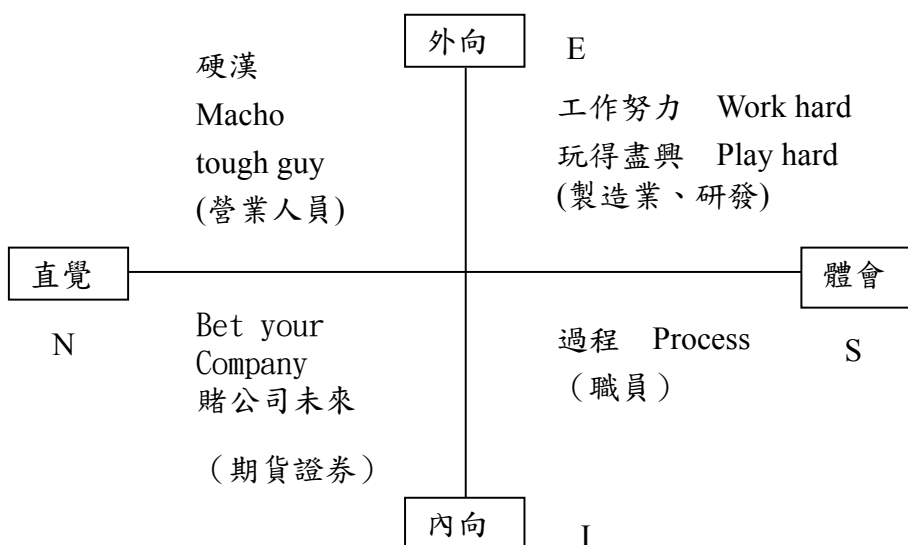


圖 5-5：榮格人格理論的四種象限

三、 個人在生涯發展所扮演的角色

美國德瑞克大學 (Drake University) 的萊爾 (Gorge Lair) 教授曾指出在規劃個人生涯發展上，每個人必須經過：自我認知 (Self-Awareness)；自我接受 (Self-Acceptance)；自我實現 (Self-Actualization) 三個階段。事實上，我們還得在過程中，加上自我肯定 (Self-Assertiveness) 與自我調適 (Self-Adjustment)。

在自我認知階段，企業界可提供各種的協助 (從手冊到講習會)，以及資源提供，測驗生涯諮商等，使得員工能夠更加深入的了解自己。

公司在提供自我認知的資源方面，宜從下列方向去思考：

- (一) 了解該員工的技術、能力與偏愛。
- (二) 評定員工的能力究竟是適合朝技術或朝管理方面發展。
- (三) 必須考量該員工是處於何種生涯階段，一個 25 歲的年輕員工，其向上的機會，比 50 歲已屆高齡期的人來的大。
- (四) 鼓勵探索與尋找機會：締造一有利的環境俾讓他們探索他們生涯選擇與尋求改變。
- (五) 了解並坦誠地呈現企業內以企業外成長與發展的機會：在公司內發展機會有望時，亦要讓他們了解也許公司外亦別有洞天。

四、 經理人員在生涯規劃所扮演的角色

美國學者李博維 (Leibowitz) 與許洛斯 (Schollossberg) 曾就經理人員在生涯規劃所扮演的角色做下列的剖析：

(一) 通溝者 (Communicator)

主要的是能開誠佈公的與員工討論他個人的期盼與關切，並且提供必要的訊息。

(二) 諮商者 (Counselor)

協助員工確認與生涯發展有關的技巧、興趣及價值，幫助他們做出生涯選擇，協助其規劃策略俾達成彼此同意的生涯目標。

(三) 評估者 (Appraisal)

評估員工並根據績效評估結果，與其討論應修正之處，使其更能朝生涯目標邁進。

(四) 教練 (Coach)

傳授與職務有關的技能，增強其所需行為，建議其改進方向。

(五) 導師 (Mentor)

安排員工參與深具前瞻性的活動，提供員工行為模式，提攜及展現員工的績效。

(六) 顧問 (Advisor)

提供適當的建議及資訊，俾能讓員工更能正確掌握其生涯方向。

(七) 仲介者 (Broker)

將一些有利員工生涯發展的人員聚攏在一起，彼此互為奧援，協助其排出生涯發展的障礙。

(八) 推薦媒介 (Referral Agent)

協助其確認生涯的問題（如生涯、個人健康），提供資源與經驗上的支持。

(九) 支持者 (Advocate)

在高階層單位對其員工做有力的支持。

五、生涯諮商

在 1980 年代，生涯諮商已逐漸在美國企業界重視，做為協助生涯發展的主要方式，有時候生涯諮商會伴隨績效評估為之，以協助員工確定在專業領域成長方向。生涯諮商著重下列四個內容：

- (一) 在未來五年或更長時間中，員工的生涯目標，雄心與期盼是什麼？
- (二) 就管理階層而言，這名員工的雄心是否切合實際？
- (三) 為了符合新機會的需求，這名員工在自我發展上要做那些努力？
- (四) 為了新的自我發展活動與新的職位指派，該員工要做那些努力才能完成？

生涯諮商是雙方共同理解與接受的過程，有些企業會借助於專業諮商人員，協助主管完成此一重責，更有效的方式是讓主管人員也接受些諮商技巧訓練。

六、 生涯管道

生涯管道 (career path) 乃生涯展中非常重要的部份，我們將生涯管道分四大步驟：1.對個人能力及興趣生涯目標的評估；2.組織對其個人能力與潛力的評估；3.在組織內就其生涯選擇與機會做溝通的動作（如協助其應徵內部職缺）；4.藉生涯諮商設定實際的目標及實現目標的計畫。

(一) 個人的評價 (Individual Assessment)

目前已有不少工具可以較精確地評估自己能力志趣與生涯目標，而自我評價亦不能受到目前資源與能力的限制，因為較具體的生涯規劃，往往需要個人從事更多充實自己的努力。

(二) 組織評估 (Assessment by the organization)

通常組織評估最有效工具是績效評估與評鑑中心 (Assessment Center)，以及其它人事資料 (人事記錄、人才庫)，藉著組織評估，我們可以了解其個人真實能力志趣是否能與組織發展之方向配合。

最重要的是生涯管道由單一直線逐漸發展成多元管道，而且即令是不朝管理方向去發展，在專業上一樣有不少機會，迪吉多電腦將總工程師 Sr. Consultant Engineer 列為副總裁級，即是其中一個例證之一。

七、 高原期 (Plateau) 與中年轉變 (Mid Career Alternatives)

企業面臨的人力資源困難之一，即是如何處理高原期 (Plateau) 員工，通常這些員工已擔任重要職位，但在生產力已處於停滯或退化狀態，而最常見的做法是將其轉調成次重要的職務或予以再教育，無論如何，高原期的產生亦與公司久缺周詳的人力資源規劃，與當事人未曾做妥善的生涯規劃都有直接的關連。與高原期相同的是公司內部人力，因績效與前瞻發展性所引發出的高原問題。

根據弗瑞斯 (Frence)、斯東 (Stoner) 和華倫 (Warren) 三位學者的論述，將經理人分類如下：

表 5-1：經理人的當下與未來

目前績效	是否有升遷的遠景	
	低	高
高	苦幹實在的公民 (有效的高原期者)	明日之星
低	朽木 (無效的高原期者)	學習者

事實上真正令人困擾的是如何將朽木 (Dead Wood) 加以改造，而非要再花太多心於提升苦幹實在的公民 (Solid Citizen) 身上。

八、外雇

外雇 (outplacement) 係協助離職員工在外面的企業找到工作，而使公司及員工本人均蒙其利，公司可在員工成為朽木造成公司負擔之前，先予終止雇用，而員工可在推持其顏面與自尊下在外面重新開拓前程。

一如正常覓職情況，公司要協助員工建立起新的生涯目標，準備及遞送應徵資料，對他們進行面試訓練等，均是外雇服務的一部份，其它更進一層的服務還包括了技職訓練、辦公室支持、配偶的參與以及心理諮商。

也有公司尋求專業的外雇顧問協助，俾令外雇更加專業化、效率化。

第六節 個案分享

個案一：玉山銀行（希望工程師培育專案）

「專業、服務、責任」是玉山銀行的經營理念，以完整的訓練制度培育人才，連續以「希望工程師培育專案」、「玉山新鮮人培育專案」分別榮獲金融研訓院的「最佳人才培訓獎」，2007年榮獲行政院勞工委員會主辦的第三屆「人力創新獎」。

（一）希望工程師培育專案

玉山銀行以專業引領、經驗傳承、培育掌握關鍵工程的「希望工程師培育專案」成為玉山未來經理人的搖籃。訓練主軸包含了管理、專業與行銷三要素，形成金三角培育模型。

訓練方式以活潑多元，結合了專業授課、專書研討、個案研究、分組討論與角色扮演，打破傳統的純制式講授，以創意的團隊合作過程，從不同面向來培育中階主管的領導力。

主要課程包括：領導統御與主管修為、顧客滿意與服務禮儀、銀行業務與行銷管理、金融法務與有關知識、資訊系統與管理、自行查核主管訓練等六大類。為培養中階主管卓越的領導能力，相關的細項課程設計如：成功主管應有之素養、員工問題與處理、如何輔佐上司、激勵與領導、紀律與風險管理、商業談判實務等。至於講師陣容則約有八成聘請外部業界與學界講師來擔任。

（二）個案研究（課堂討論真實個案，為危機處理能力打底）

在正式受訓前，每位學員須提出曾經遇過最棘手的個案，以及當時的處理方法，做為課堂討論的素材。經學員交流及分享之後，各學員再上台報告日後可行的最佳處理之道。同時，經「希望工程師培訓班」精選出來的代表性個案，人力資源部門還會加以彙集，做為日後全行的訓練教材。

（三）角色扮演（學員分飾不同角色加深學習效果，激發創意潛能）

在訓練過程中，某些課程會由學員分別飾演顧客、服務人員及主管等不同角色，模擬真實情境演出；也有些學員善用視聽影音科技，將實際銀行大廳的服務情況拍攝下來做為上課教材。這種角色扮演的上課方式，不僅使課程更加活潑，

更能激發出學員的創意與創新能力。

(四) 持續追蹤 (全面評估學習效果)

在「希望工程師培育班」開辦的前後會進行三次的考評，以瞭解希望工程師的學習效果。以反應面 (reaction) 來說，是經由問卷勾選，引導思考專案規劃與提出創意的動機；學習面 (learning) 則是透過第三者，如同儕角度評鑑學員發展或改善了那些技術、改變了那些態度；行為面 (behavior) 由單位主管進行評核與案例輔導，發現問題、討論缺失；最後的效果面 (result) 則是透過一份包括領導、行動、專業、認同與潛能等五大象限的「自我評估報告書」，為學員的學習成果做一總結。同時，人資單位也會透過電腦統計分析，將學員的訓練成果具體呈現。

被譽為國內資產品質最佳、逾放比率最低的玉山銀行，可說是臺灣金融市場的模範生，這都有賴背後優秀的人力素質所締造。

【資料來源：玉山銀行 希望工程師，培養主管種籽，工研院產業學院，網址：
<http://hrd.college.itri.org.tw/article.aspx?id=114>】



個案二：特力屋（雙軌職涯 留才不流才）

特力集團致力構築一個全球整合型企業，為一個橫跨貿易、零售、電子商務、商品設計、製造及營建等全方位的大型事業體，在全球 16 個國家地區設有 22 個據點。特力集團的願景是構築一個全球整合型企業。

（一）人資創新不停歇

臺灣最大的DIY（Do It Yourself，自己動手做）連鎖大賣場「特力屋」，自 1999 年成立訓練中心；2000 年成立專員檢定，並引進人力資源診斷系統（Professional Dynametric Program, PDP）製作教學影帶、DIY巡迴教室等；2005 年編制商品標準畫教材，提供專案管理師訓練；2003 年成立特力屋大學，進行大規模顧客服務訓練；2005 年試行人力資源關鍵績效指標（Human Resources Key Performance Indicators, HR KPI），建立自行發展店長評估中心、成立營運協會、專業俱樂部等，全面提升各店專業管理與服務水平，透過各項專案檢定、商品認知與讀書報告等，提供員工更多學習空間與夢想規劃。

（二）人力資源關鍵績效指標

人力資源關鍵績效指標，是一套數字化的績效指標，提升分店之人力資源管理水準。特力屋分店的人力資源管理包含分店人員之招募（基層人員）、基本訓練、薪資及考勤等，皆根據人力資源部所定之制度、規範與流程進行。為了確保這一些制度、規範流程被分店有效執行，特力屋人力資源部建立HR KPI來控制其實施品質。

特力屋人力資源部每季統計及公布HR KPI分數，並連結店長的績效考核。2005 年實施以來，分店人力資源管理水準由 5.2 分提升至 6.7 分（滿分 10 分），有效鼓勵分店招募與培訓人才、重視員工滿意度與薪資作業品質。由於各項人力資源管理水準的提升，配合「技能晉升路徑」的實施，使得員工樂於在公司服務，分店離職率巨幅降低，達到業界最低水準。

【資料來源：行政院勞工委員會 編（2009），《人資創新 企業起飛：特力屋：人資創新不停歇 員工攬牢牢》，頁 26-34】

(三) 人才培育

特力集團相信使公司持續成長的動力是公司的每一位員工，員工的持續學習發展，是強化公司競爭力的基石。從員工入職的第一天，就投入豐富的資源培訓員工。在不同階段，採取不同的訓練發展計畫，結合晉升與考核，達到提升競爭力的最佳的效果。特力集團完善的訓練與發展架構，是根據公司願景策略與文化價值觀，領導、通識及管理職能，加上個人績效計畫等面向進行訓練需求調查與分析，規劃出整體公司訓練發展課程與活動。

(四) 特力零售學院

2011 年特力屋教育訓練體系，從原來的「特力屋大學」中獨立出來，成為「特力零售學院」，以提供完整的訓練課程，建立專屬零售人才，積極運用公司的學習資源取得認證。

特力屋利用自發性學習與配套機制，鼓勵員工進入專業或管理技能分線的雙軌職涯發展計畫，提供員工在專業或管理技能方面適才適性的選擇。針對中高齡的資深業者，採取特別的訓練課程，例如：定期舉辦「老將座談會」，以瞭解資深員工的適應狀況，並根據其狀況提供適當的教育訓練，適時調整其工作內容。不論是中高齡的資深員工、尋找事業第二春的就業者或是一般員工，特力屋的兼容並蓄以及客製化的教育訓練，讓員工得以在職涯發展的道路上，有不一樣的選擇。

【資料來源：楊雅筑，《特力屋：雙軌職涯留才不流才》，能力雜誌總號第 670 期（2011/12），頁 58-64】

第七節 結語

企業內育才，正如學校教育一樣，乃永無終止的努力過程唯有如此才能確保公司的永續經營，而使公司在人力資源的提升上呈現出蓬勃的生命力。下表正可說明，近年來的育才內容改變。

表 9-1：訓練各個風潮之目標、重點、理論、與實務的演變

各風潮與其追求目標	盛行的觀念、模式和理論	相關科學、實務與科技	重要訓練方法與技巧	重要訓練實施系統	企業內部訓練功能	企業外部系統或誘因
50s—70s 工作技能訓練 - 工作技能 - 專業知識	<ul style="list-style-type: none"> ●企業生產線模式 ●人是生產線的小齒輪 	<ul style="list-style-type: none"> ●工讀計畫 ●工作測量 ●行為心理學 ●行為科學 	<ul style="list-style-type: none"> ●工業服務訓練 ●技能分析訓練 ●編序教學 	<ul style="list-style-type: none"> ●職內訓練 ●技能訓練講習會 ●自我學習 ●視聽模組 ●訓練影片 	<ul style="list-style-type: none"> ●訓練為企業重要功能 ●領班技術專家為講師 	<ul style="list-style-type: none"> ●職業訓練 ●基礎訓練系統 ●生產力顧問
60s—80s 管理監督訓練 - 態度 - 個人工作技巧 - 人際關係技巧 - 人格特質	<ul style="list-style-type: none"> ●企業人道主義模式 ●一般管理技能的理論 ●學習過程重成果的觀念 	<ul style="list-style-type: none"> ●人文心理學 ●認識心理學 ●社會學 ●管理風格 ●成人學習理論 ●團體動力學 	<ul style="list-style-type: none"> ●敏感性訓練 ●參與式訓練 ●交替式分析 ●格式管理論 ●個案研討教材 	<ul style="list-style-type: none"> ●無領隊團體 ●輔導式教學 ●儀器練習 ●個案研討教材與視聽影片 	<ul style="list-style-type: none"> ●訓練為附屬功能 ●管理者、設計者與講師的專業訓練 	<ul style="list-style-type: none"> ●管理學派與顧問的成長
70s—90s 組織發展與績效科技 - 組織氣候 - 團隊合作 - 績效 - 領導統御	<ul style="list-style-type: none"> ●企業人工智慧模式 ●特殊企業管理之理論 	<ul style="list-style-type: none"> ●一般系統理論 ●團體心理學 ●績效科學 ●組織科學 ●電腦科學 ●實驗學習理論 ●進化理論 	<ul style="list-style-type: none"> ●團隊建構 ●角色扮演 ●模擬/遊戲 ●品管圈 ●自我發展 	<ul style="list-style-type: none"> ●結構式團隊 ●影片示範/回饋 ●互動式影音教學 ●自我導向學習系統 ●電腦輔助教學 	<ul style="list-style-type: none"> ●訓練為主要或附屬的功能 ●多方位組織發展和顧問小組 	<ul style="list-style-type: none"> ●組織發展顧問的成長 ●政府提供誘因
80s—2000 資訊、知識、智慧 - 新科技應用 - 接受變革 - 以學習協助學習 - 成本/效益觀念 - 成本/效率觀念	<ul style="list-style-type: none"> ●企業資訊系統模式 ●知識即力量 ●知識的管理即智慧 	<ul style="list-style-type: none"> ●認知科學 ●資訊科學 ●知識淬取、呈現與工程 ●人力資源管理 ●反省式學習 	<ul style="list-style-type: none"> ●模式操控 ●資訊網路 ●知識庫搜尋與建構 ●自治團體學習 	<ul style="list-style-type: none"> ●專家系統 ●地區資訊網路 ●資訊工程 ●隔空互動式學習 	<ul style="list-style-type: none"> ●訓練將不限於組織任何階層 ●訓練的規劃將是高階管理者的分析工具 	<ul style="list-style-type: none"> ●資訊捐客的成長 ●政府將推動資訊網路工程

【資料來源：簡建忠（民 84），人力資源發展，台北：五南圖書公司，頁 2】

而根據筆者多年來在人力資源界工作的親身體驗，未來企業訓練與發展的趨勢及其思考方向，約略可得下列結論：

一、Upskilling(強化技能)與 Deskilling(減低技能)的吊詭

企業一方面要維持高度競爭力，必須要藉不斷的訓練發展，來提升人力素質，此即 Upskilling 立基所在，但同時為了基於成本效益的考量，對部分職種的訓練會相對減少，此為 Deskilling 的理由。

二、生涯發展－包括專業與管理能力的培育

目前生涯發展已逐漸揚棄早先階段式 (Career ladder)、管道式 (Career Path) 的思維，而著重個人成長，尤其不再以管理能力的培育為重點，而採專業與管理能力齊頭並進的方式。

三、終生學習－成人與延伸教育

知識爆炸的今天，成人與延伸教育已成為現代人所不可分的活動，終生學習不僅不是口號，更是企業人求生存與成長的法則。

四、綜合能力 (Competency) V.S 一般能力 (Capability)

除了學識與專技能力之外，每一個現代人還得具備最佳的判斷及分析能力，方足以勝任未來更多的挑戰，掌控變化不斷的情勢。

五、學習型組織 (Learning Organization) －第五項修練

唯有全員帶動並響應的組織，才能蔚成風氣，全面進步，全面提升競爭力。

六、全面品質管理(Total Quality Management, TQM)教育

全面品質管理早已成為公司榮枯存亡的關鍵所在，所以 TQM 教育應成為所有員工必備的知識。

七、資訊教育與資訊利用

資訊已成為現代非文盲必備技術之一，亦必須為全員教育的一環，而利用資訊達成教學效果，更是未來的重要課程。

八、績效管理 (Performance Management)

藉由績效、生產力及個人發展的結合改進訓練發展的方向與內容亦是趨勢。

九、人際關係技巧 (Interpersonal Skill)

人際關係在職場的重要性，已大於管理與專技，因此每位成員均要重視此項教育，並視人際關係的改善為未來成功與否的要素之一。

十、人力資源管理與其它功能相配合，使訓練發展工作更加切合實際上的需要。

我國正面臨全面科技與經濟起發之際，育才幾乎已成為企業生命所繫，唯有成功的育才，才能確保企業人力素質能跟得上公司的成長目標向前邁進。



附件

附件一 訓練需求的評估

(一) 組織分析

1. 公司營運計畫。
2. 內部對外部環境評估。
3. 競爭對手的評做。
4. 內部資料—員工申訴，意外事件記錄、觀察、離職面談、顧客抱怨、設備利用率、訓練委員會的觀察、棄置／浪費／品管的數據。

(二) 成員分析

1. 問卷。
2. 工作知識工具。
3. 技術測驗。
4. 態度調查。
5. 最重要的仍是績效評估資料。
6. 意外事件記錄。
7. 評鑑中心報告。
8. 角色扮演結果。

(三) 決定訓練優先程度

1. 上層主管的抉擇。
2. 時間。
3. 訓練資源—師資教材、預算。
4. 對明顯易見效的期盼。

各種訓練需求評估方法的比較

技術	有可能參加者的參與	經理人參與	所需時間	成本	相關數據
顧問委員會	低	中度	中度	低	低
評鑑中心	高	低	低	高	高
態度（意見）調查	中度	低	中度	中度	低
團體討論	高	中度	中度	中度	中度
與有可能受訓者面談	高	低	高	高	中度
經理人的要求	低	高	低	低	低
行為觀察（在職績效）	中度	低	高	高	中度
績效評估	中度	高	中度	低	高
績效檔案	低	中度	低	低	中度
重大事故法	高	低	中度	低	高
問卷調查	高	高	中度	中度	高
技能測驗	高	低	高	高	高
根據舊有資料重新評估	中度	低	中度	低	高

附件二 學習者反應問卷範例

評鑑問卷

(請將此問卷作答後，不要簽名請交給訓練與發展部門)

1. 總體而言，您如何評定此訓練方案？(請勾選其中一項)

不滿意_____滿意_____好_____非常好_____

請解釋您為什麼勾此答案的原因：_____

2. 就您個人期待而言：

超乎地好_____符合_____比期待的差_____ (請勾選其中一項)

3. 您是否會向您部門中其它同仁推薦此一課程方案？

會_____不會_____。

如果您回答是，請將您想推薦的人選職稱列在下面：

推薦人_____

4. 請將訓練方案中的各種單元教學，就您心目中的相對價值逐一標列：

(1=非常有價值，2=值得，3=沒多大價值)

錄影帶_____ 角色扮演練習_____

工作手冊_____ 演講_____

小團體討論_____ 閱讀_____

個案_____

5. 請評定主要演講者(1=無多大功效，2=有點用，3=很有效用)

溝通能力_____

能否抓往重點_____

視聽助教_____

講義_____

6. 請就下列的案例、閱讀物、錄影帶加以評量：

項 目	優	良	可	劣
克服對改變的抗拒				
檢審績效目標				
設定績效目標				
處理員工申訴				
改進員工績效				
Slade 公司 (案例)				
Superior 石板公司				

麥格里格 X 與 Y 理論				
亨利營造公司				
第一聯邦存款公司				
克萊榮工業				

7. 這些演說與個案有關連嗎？高_____好_____低_____

8. 這些錄影與您的工作是否有關連？（請勾選其中一項）

對我工作的大部份_____

對我工作中有些部份_____

與我工作毫無相關_____

9. 為了有助公司在未來發展訓練方案上有所改進，請坦率地指出每一個案討論主持人是否有助您的學習。

	非常好	超過一般水準	普通	比普通差	很差
張 三					
王 五					
趙 六					
王大同					
李麥克					
鄭成功					
柯必勝					
游美女					
林美麗					

10. 您會如何評定此一訓練方案？（請勾選其中一項）

整個方案的功課負擔：太重_____剛剛好_____太輕_____

準備個案：太重_____剛剛好_____太輕_____

家庭作業：太重_____剛剛好_____太輕_____

11. 您對此方案是否還有其它的改進意見？

附件三 新人引導過程的實際內容

下表可以分別標列出人力資源單位與所屬單位在新人引導過程的實際內容。

一、部門對新進員工引導方案
1. 部門功能 <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 目標及優先順序<input type="checkbox"/> 組織圖<input type="checkbox"/> 營運活動<input type="checkbox"/> 與其它單位的關係
2. 工作職掌 <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 根據工作說明詳述其工作內容與要求<input type="checkbox"/> 工作上常出現的問題及如何克服它們<input type="checkbox"/> 績效標準<input type="checkbox"/> 分發設備及工具及使用規則
3. 部門內有關規定 <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> 單行法規及特殊規定<input type="checkbox"/> 緊急及意外事故處理<input type="checkbox"/> 安全與衛生<input type="checkbox"/> 午餐及作息時間
4. 參觀部門各設施及單位
5. 將新同事介紹給同仁

二、公司的新人引導方案（由人力資源部門負責）	
1. 公司概況	
<input type="checkbox"/> 歡迎詞	<input type="checkbox"/> 產品服務及顧客對象
<input type="checkbox"/> 公司簡介	<input type="checkbox"/> 經營活動及範圍
<input type="checkbox"/> 傳統、習慣、規範、標準	<input type="checkbox"/> 重要幹部介紹
<input type="checkbox"/> 組織系統圖	<input type="checkbox"/> 社區關係、期待及活動
2. 重要政策及規章	
3. 薪酬	
<input type="checkbox"/> 薪資率及薪幅	<input type="checkbox"/> 購買公司產品折扣優待辦法
<input type="checkbox"/> 加班	<input type="checkbox"/> 預支薪資
<input type="checkbox"/> 假日薪資計算辦法	<input type="checkbox"/> 貸款
<input type="checkbox"/> 輪班津貼	<input type="checkbox"/> 零用金申報
<input type="checkbox"/> 薪資發放辦法	
4. 福利	
<input type="checkbox"/> 保險	<input type="checkbox"/> 退休
<input type="checkbox"/> 醫療、牙醫	<input type="checkbox"/> 在職進修
<input type="checkbox"/> 壽險	<input type="checkbox"/> 諮商輔導服務
<input type="checkbox"/> 殘障險	<input type="checkbox"/> 餐廳
<input type="checkbox"/> 全民健保及勞保	<input type="checkbox"/> 娛樂及社交
<input type="checkbox"/> 假日及特休假	<input type="checkbox"/> 其它的福利
<input type="checkbox"/> 請假計算薪資辦法	
5. 安全與意外事故的防止	
<input type="checkbox"/> 填妥緊急事故通知資料卡	<input type="checkbox"/> 意外事故報告
<input type="checkbox"/> 健康與急救診所	<input type="checkbox"/> 火災防止及控制
<input type="checkbox"/> 健身設施	<input type="checkbox"/> 意外事故處理規則及報告
<input type="checkbox"/> 安全預施	<input type="checkbox"/> 體檢規定
<input type="checkbox"/> 安全預警	<input type="checkbox"/> 酒精毒物禁用規定
6. 員工及工會關係	
<input type="checkbox"/> 顧用條件任期	<input type="checkbox"/> 與主管及工會的關係
<input type="checkbox"/> 任職、轉職、升遷	<input type="checkbox"/> 紀律處分行動
<input type="checkbox"/> 試用	<input type="checkbox"/> 申訴
<input type="checkbox"/> 病假、早退之申請	<input type="checkbox"/> 勞動契約之終止
<input type="checkbox"/> 員工權益與職責	<input type="checkbox"/> 工會條款
<input type="checkbox"/> 主管權責	<input type="checkbox"/> 溝通管道
7. 實施措施	
<input type="checkbox"/> 參觀廠房	<input type="checkbox"/> 急救
<input type="checkbox"/> 餐廳	<input type="checkbox"/> 廁所
<input type="checkbox"/> 停車場	<input type="checkbox"/> 供應站

附件四 與生涯有關的迷思

1. 在最上層的職位中總有些空缺。

There is always room for one more person at the top.

2. 成功的要訣是在適當的時機得到適當的工作機會。

The key to success is being in the right place at the right time.

3. 好的部屬造就了好上司。

Good subordinates make good superiors.

4. 生涯規劃與發展是人力資源部門的功能與職掌。

Career planning and development are function of the human resource department.

5. 好事總會降臨到工作時間長而且勤奮的人。

All good things come to these who work long, hard hours.

6. 經由生涯管道的設計安排而得以快速的推展，主要是靠經理人的主持所致。

Rapid advancement along a career path is largely a function of the kind of manager one has.

7. 您之所以能夠向前邁進是先找出您的弱點然後努力匡正它們。

The way to get ahead is to determine your weakness and then work hard to correct them.

8. 把家庭生活與工作生活截然分開乃是上上之策。

It's wise to keep from life and work life separated.

參考書目

中文部分

- 丁志達 (2005)。人力資源管理。臺北市：揚智文化。
- 方至民 (2006)。國際企業管理—建構全球營運優勢。新北市：前程文化。
- 石滋宜。企業重建。新北市：中國生產力中心。
- 行政院勞工委員會職業訓練局 (編)。育才手冊。
- 洪榮昭 (1986)。人力資源發展。臺北市：遠流。
- 郭進隆 (譯) (2004)。Peter M. Senge 著。第五項修練 (The Fifth Discipline)。臺北市：天下文化。
- 張火燦。現代企業人力資源管理。
- 簡建忠 (1995)。人力資源發展。臺北市：五南。
- 魏梅金 (譯) (2002)。Spencer, L. M. & Spencer, S. M. 著。才能評鑑法—建立卓越績效的模式。臺北市：商周。

英文部分

- Rabey, Jordon (1989). Training and the trainer. Singapore Institute of Management Donaldson.
- Lesd scannel, Edward (1986). Human Reserouce Developm ent Addison.Wesley Publishing Company.