




# 人力資源管理—進階篇

## 第一章 人力資本與發展

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

第一章 人力資本與發展.....	1
第一節 經營策略與人力資源.....	2
一、 經營策略.....	2
二、 經營策略之意義.....	3
三、 新策略典範及制訂策略的步驟.....	4
四、 經營策略與人力資源之關係.....	6
第二節 人力資本發展的重要性.....	12
一、 人力資本（人財）時代與知識經濟.....	12
二、 人力資本與人力資源會計.....	16
三、 個人計分卡.....	17
四、 未來人力資本發展的趨勢.....	21
五、 人力資本發展的體系.....	24
第三節 人力資本發展的基礎.....	28
一、 組織與企業文化.....	28
二、 人力資本規劃.....	31
三、 職位設計與職位分析.....	33
四、 績效評估.....	35
第四節 管理能力發展.....	36
一、 管理發展的模式.....	36
二、 企業國際化全球化的管理發展.....	38
三、 學習型組織.....	43
第五節 人力資本發展.....	56
一、 職涯發展與學習.....	56
二、 專才與通才.....	63
三、 高齡者的職涯發展與能力重塑.....	66
第六節 中小型企業的人力資本發展.....	69
一、 中小型企業特質.....	69
二、 有效地發展人力資本.....	70
三、 人力資本開發後如何持續保持.....	72
四、 員工發展.....	72
第七節 個案分享.....	77
個案一：台茂家庭娛樂購物中心（人力資本發展）.....	77
個案二：台灣積體電路公司（人資管理轉型策略）.....	82
個案三：日月光半導體公司（人力資源的範疇）.....	88
第八節 結語.....	91
參考書目.....	92

# 第一章 人力資本與發展

現代管理學之父彼得·杜拉克 (Peter Ferdinand Drucker) 說：「我們正進入一個知識社會，在這個社會當中，基本的經濟資源將不再是資本 (capital)、自然資源 (natural resources)、或是勞力 (labor)，而將是知識 (knowledge)，知識員工將成為其中的主角。」在過去，企業的競爭力關心的是企業財務資本的雄厚與否，但 21 世紀企業經營，面臨科技迅速演變，更應關心如何厚植企業的知識資本，才是擁有競爭優勢的企業。聯合國經濟合作與發展組織 (Organization for Economic Co-operation and Development, OECD) 出版的《論以知識為基礎的經濟》乙書中指出，人力資本、技術知識是經濟發展的核心。

世界高新技術革命和進步的浪潮，已把世界各國的經濟發展從自然資源競爭、資本資源競爭推向人力資源競爭。人力資源的開發、利用、管理已成為人類和社會經濟發展的關鍵因素之一。企業擁有人才，就具有競爭能力，就等於擁有了市場。為了留住和爭取人才，人力資本與發展必須加以重視。

人力資本，是指可以把人的綜合能力作為一種資本投入到企業的生產經營中去，並且可以獲得基於所有權收益的報酬。因此，新時代的培訓模式逐漸邁向核心專長導向的訓練，從顧客滿意度之角度思考所需具備的核心專長，規劃員工核心專長架構，評量員工核心專長之具備程度，激發企業內員工無窮潛能，爆發工作能量，貢獻產值。愈重視人力資本與發展的企業，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。

企業成功必須靠創新的精神和創新的能力，而創新的泉源是企業內部所擁有的 人力資本及人力資源的開發與管理。本章以經營策略與人力資源、人力資本發展的重要性、人力資本發展的基礎、管理能力發展、人力資本發展、中小型企業的人力資本發展和個案分享 (台茂家庭娛樂購物中心、台灣積體電路、日月光半導體公司) 等觀點加以論述，以供參考與有效的運用。

## 第一節 經營策略與人力資源

要能夠有效的運用資源，就必須有一套整體的思考，尤其是在目前競爭激烈的環境中，如果不能夠綜觀全局，因時、因地制宜，採行適當的策略行為，則企業很難有持續成長的機會。

業界都有這樣的共識：企業擁有雄厚競爭力時，人才的取得及留置，應該較為容易。換句話說，當我們在為人才留不住的問題而大傷腦筋之時，讓我們仔細思考一個問題：公司賴以自豪的優勢是什麼？從損益平衡表與資產負債表固然可以一目了然的看出公司經營成果，但當業績衰退、獲利降低之時，可能全公司都陷入業績要突破、成本要降低的困境，卻往往忽略了整個決策評估過程與落實執行方面是不是出了毛病。當然，我們看見企業救亡圖存的方法很多，很多企業透過人員與費用精簡、聘請企管顧問或者裁撤不賺錢的部門或生產線等方式，卻不見得真的有效。

### 一、經營策略

市面上最近出版了許多將「孫子兵法」套用在行銷以及企業經營上的書籍，報章雜誌也以相當多的篇幅報導各企業獨特的謀略，顯然策略的運用越來越受到重視。雖然運用各種管理手法，企業能以最經濟的規模來經營，節省不當的費用與人力，但如果要在企業競爭中出類拔萃，一定要在策略運用上有過人之處，也就是英代爾（Intel）創辦人安迪·葛洛夫（Andy Grove）所著《十倍數時代》（Only the Paranoid Survive）這本書所述，企業的成功往往都是在每個轉折點運用謀略得當；也如同蓋瑞·哈默爾（Gary Hamel）與 C. K. 普哈拉（C.K. Prahalad）合著的《競爭大未來》（Competing for the Future）這本書中提到的，企業除了變小、變好、變快外，企業還必須能夠自根本上重新審視自己，重新設定核心策略，為其產業賦予新生命。簡言之，企業必須能夠變得不一樣，如圖 1-1。

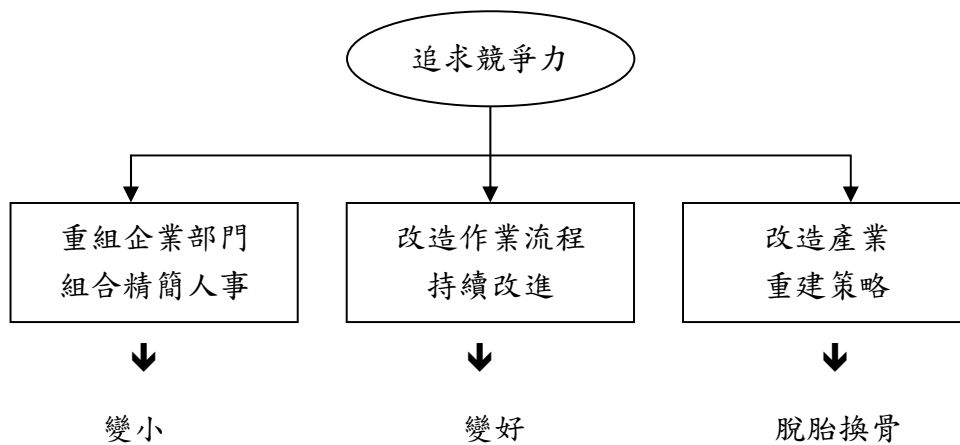


圖 1-1：追求競爭力

## 二、經營策略之意義

吳思華教授在《策略九說》書中對經營策略有了明確的定義：任何一個企業或組織所擁有的資源均是有限的，成功的企業經營必代表他們能夠妥善運用這些資源。因此，思考企業未來的發展方向、勾勒發展藍圖、採取適當的經營作為，便是任何一位企業主所應關心與重視的課題，這些決策可以統稱是企業的「經營策略」。

在下圖中，清楚的說明了企業營運循環。

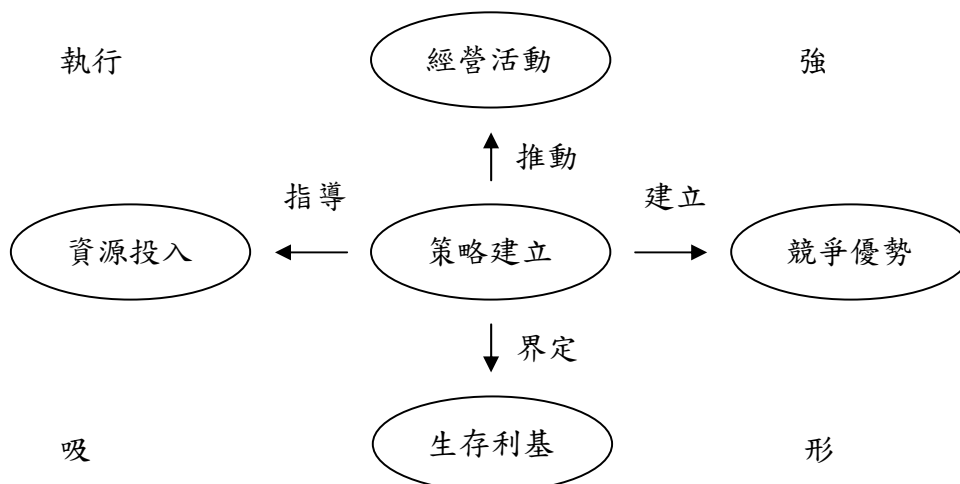


圖 1-2：企業營運循環

【資料來源：《策略九說》】

### 三、新策略典範及制訂策略的步驟

在清楚介紹經營策略之意義及企業營運循環之後，我們要更清楚的訂出策略運用的作法，《競爭大未來》這本書提供了「新策略典範」，可以做為參考如表 1-1 所示。

另外，在邱義城先生所著的《策略聖經》中，以圖表方式（如圖 1-3）清楚的介紹了制定策略的步驟。對於人事單位來說，企業經營環境的分析與管理，將有助於制定人力資源政策，而以留才的主題而言，可藉此清楚的分析目前公司經營的優勢及競爭能力，以及選定該採取什麼策略。

表 1-1：新策略典範

類別	既能	又能
競爭挑戰 方面	<ul style="list-style-type: none"> <li>改造流程</li> <li>組織轉型</li> <li>為市場佔有率競爭</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再創新策略</li> <li>產業轉型</li> <li>為機會佔有率競爭</li> </ul>
找尋未來目標 方面	<ul style="list-style-type: none"> <li>以學習為策略</li> <li>以策略為定位</li> <li>策略計畫</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>以遺忘為策略</li> <li>以先見之明為策略</li> <li>策略架構</li> </ul>
為未來動員 方面	<ul style="list-style-type: none"> <li>以配合為策略</li> <li>以資源分配為策略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>以勉為其難為策略</li> <li>以資源累積與借力使力為策略</li> </ul>
決勝未來 方面	<ul style="list-style-type: none"> <li>在既有產業結構內競爭</li> <li>為產品領導地位競爭</li> <li>個別競爭</li> <li>擴大新產品的「命中」率</li> <li>縮短產品上市時間</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>為塑造未來產業競爭</li> <li>為核心專長的領導地位競爭</li> <li>結盟競爭</li> <li>擴大新市場知識的學習率</li> <li>縮短取得全球先機時間</li> </ul>

【資料來源：邱義城著《競爭大未來》】

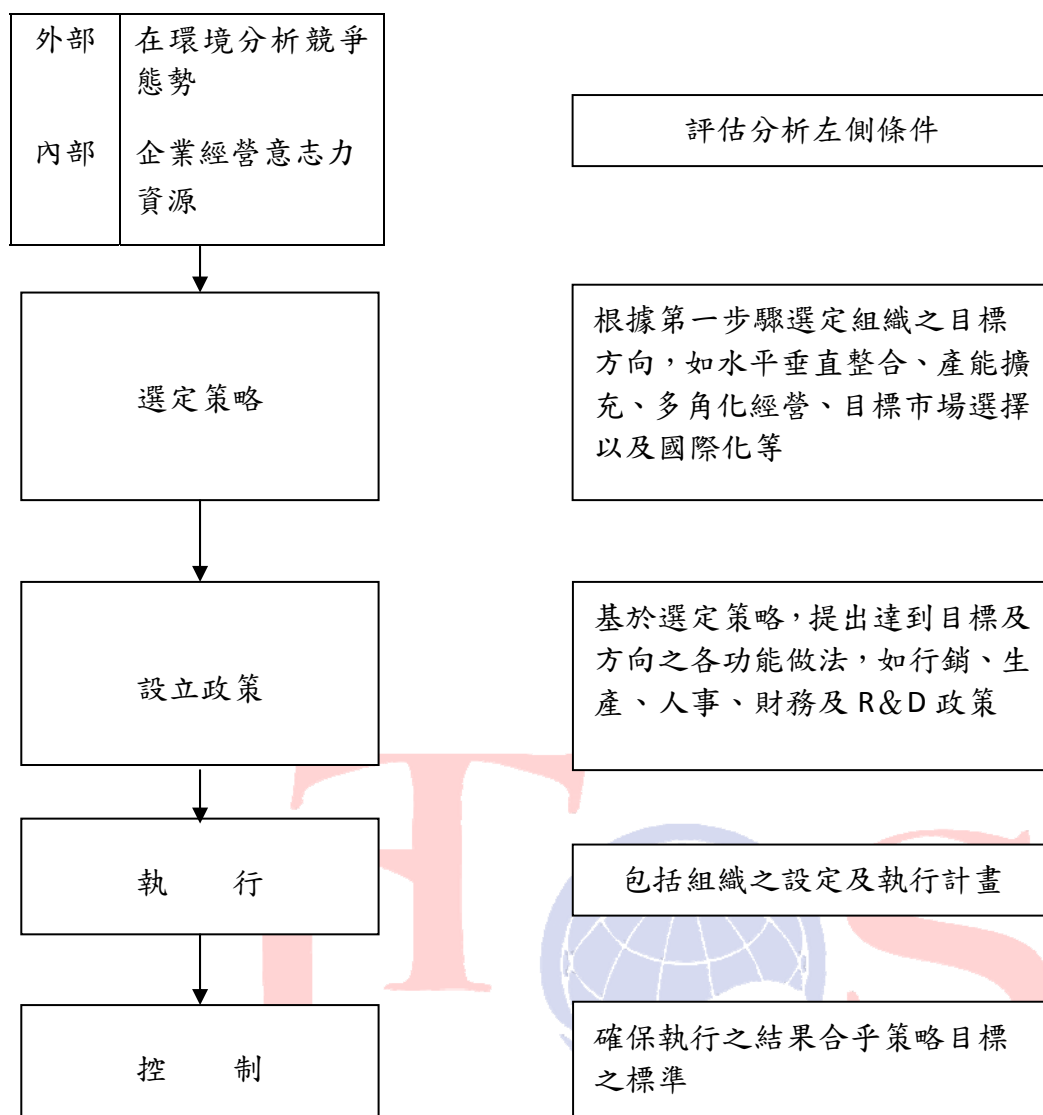


圖 1-3：制定策略的步驟

### 小叮嚀

#### 策略規劃 (strategic planning)

它是描述現在企業的樣子，並思考這樣的型態如何持續或改善；同時也思考將來想發展的模式是什麼？最後應該採取什麼樣的活動達成這些設定？

(司徒達賢)

#### 四、經營策略與人力資源之關係

在介紹完經營策略之意義及制定過程後，以下說明經營策略與人力資源間的關係如圖 1-4 所示。

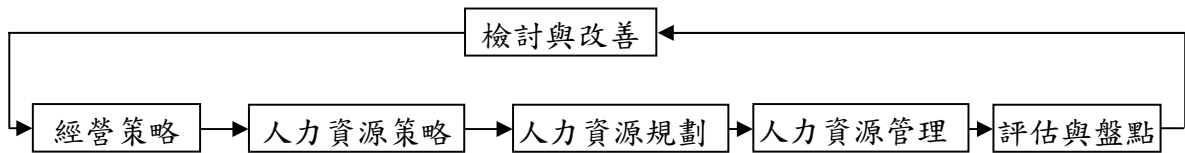


圖 1-4：經營策略與人力資源關係

經營策略決定公司營運方向與目標，據此訂定人力資源策略，進行人力資源規劃後，再訂定各項人力資源管理制度，而評估與盤點將作為檢討與改善之基礎，最後再回饋到經營策略上作為修正之重要參考。

例如公司的經營策略是以國際化降低生產成本，在人力資源策略上就要著眼於因應公司國際化之後對組織結構與企業文化之影響；在人力資源規劃上，應思考如何提供國際人力之需求與教育訓練，而面對這些國際性的人力結構，如何訂定完善的管理制度、如何透過跨文化訓練增強適應能力以充分發揮效能；在評估與盤點時，須分析目標的達成狀況，再檢討缺失與加強改善，協助經營策略之達成，並作為將來規劃經營策略之參考。

在說明經營策略與人力資源一脈相承的關係之後，人力資源的發展，有著下面的改變：

##### (一) 策略性人力資源管理的重視

事實上，許多人力資源的決策是企業在追求目標中，對環境改變的反應。因此，在經營策略的概念中，應包括傳統所重視的產品市場之外在策略，以及重視企業本身和人力資源等的內在策略，兩者相互配合，方能通盤考慮產品或服務市場的潛在需要、環境的機會與威脅，以及企業的優弱勢等變數。（張火燦，民 86）

##### (二) 發揮人力資源單位的效能



人力資源單位在過去的工作內容大多偏向執行與監督，往往被定義為費用單位，而由於經營環境等因素的影響，企業開始從策略面將人力資源的問題納入其中，因此人力資源單位的角色與功能開始起了變化。

### 1. 現代人力資源管理對於企業經營的意義與功能

表 1-2：現代人力資源管理對企業經營的意義與功能

名 稱		意義與功能
1	總體目標	提高員工人力產值貢獻，建立明朗愉快工作環境，策略性的人力資源發展，激發員工想像創造能力，強化公司人力素質、吸引外界優秀人才加入、創造勞資雙贏的滿意度，讓企業組織能有效運用人力，為企業謀求最大的利潤。
2	人力資源規劃	透過人力需求預測、人力供給計畫與人力盤點，提供企業所需的合適人才，同時讓人員能夠適才適所，充分發揮其人力效益。
3	招募與任用	透過制度化與系統化的招募與任用管理，尋找並提供企業所需及欠缺的人才。
4	薪資與獎酬	透過工作分析、工作說明書、工作評價、薪資管理與獎金制度的設計，滿足員工的基本生活，並藉由薪酬獎金的設計規劃，激勵員工的動能、工作意願與提昇工作效率，達成組織的總體目標。
5	教育訓練	透過適當的教育訓練措施與工作輔導，提升員工的工作技能與專業知識，減少工作錯誤的發生，強化員工的視野，有利於組織培育未來經營所需之人才。
6	績效管理	建立良好的績效管理制度，讓組織人員的敘薪、晉升、調薪、獎金分配及分紅給與等，能有所依循，並藉以提昇員工的工作績效。
7	員工福利	為吸引外界人才的加入與留住內部人才之需要，運用商業保險、有薪休假、退休金、分紅入股及員工協助等福利措施方案，達成組織吸引人才與留才的目標。
8	員工關係	透過勞資會議、員工滿意度調查，建立良好的勞資關係，有利於組織推行各項重大經營策略與目標達成，達成勞資雙贏（Win-Win）的目標。
9	前程規劃	透過良好的員工前程規劃，讓每位員工皆可在公司內部看到未來其個人發展的方向，並建立自我的前程發展願

		景 (vision)，讓員工對公司充滿信心，有助於工作士氣的提昇。
--	--	-----------------------------------

## 2. 人力資源單位角色的改變

表 1-3：人力資源單位角色的改變

	角色	功能
過去	費用單位	(1) 人事行政 (2) 法令執行 (3) 服務提供 (4) 員工代表
現在	精簡費用，創造利潤	(1) 組織診斷 (2) 組織設計 (3) 組織改造 (4) 溝通橋樑

### (三) 人力規劃作業之目的

透過有系統的人力計畫與分析作業，讓組織的人力運用得以和企業營運策略做相互密切配合，達成組織持續成長並強化競爭力、達成永續生存的目標。人力規劃 (Human Resource Planning, HRP) 是企業為因應外在競爭環境的改變與自身組織策略目標的達成，充分發揮組織內部人力資源的有效開發與運用，透過人力需求計畫的分析，用以預測組織短、中、長期各階段發展所需的人力資源需求與供給現況衡量，發展滿足以上人力需求的各項人力計畫策略，確保企業能夠適時和適地的獲得「適量」及「合用 (素質)」的人力。

1. 依據企業經營的願景、策略和目標，公司在未來三到五年內需要僱用多少位員工？要僱用的是何類員工？（行銷、業務、生產、研發或行政後勤）。
2. 依照公司經營發展階段目標，所需要的員工類別應該在什麼時間點僱用？其任用資格，如學經歷、技能、專業、證照等的條件為何？
3. 公司在未來三年內需要僱用的員工類別，現在公司內部是否已經有適當的人選？

### (四) 人力規劃管理的目的

1. 促使工作負荷更能公平及合理化；讓人力運作更具彈性化，讓組織人力資源管理發揮最大效益。
2. 透過人力分配合理化的措施，可以獲知組織人力的質與量問題及內部人才發展的瓶頸，做人力體質的檢驗，並謀求解決改善對策。
3. 從人力分析到重新檢討組織的作業流程，達成人員與流程簡化的目標，讓企業生產運作更加敏捷、快速。

#### (五) 人力規劃的基本思維

1. 人多不一定好辦事，一個兵可以做「將」用；但沒有足夠的人做事，事情一樣做不好，工作無法有效被執行。
2. 因「事」而「謀」人，非因「人」而「謀」事。

#### (六) 策略性人力計畫發展

##### 1. 過去的模式 (HRM Plan)

企業組織的人力計畫通常由各單位負責提出員額編制及人員增補需求作業，交由人力資源單位負責招募；無法有效將組織的目標與策略、戰略相互連結，人力配置計畫流於形式。

##### 2. 現在的模式 (Strategic HRM Plan)

- (1) 各單位主管與人力資源單位同為「企業策略管理團隊」中的一員，組織的人力規劃並非只是人力資源單位的事情，各單位主管應須深入參與其中。
- (2) 各單位的人力計畫應該與企業的經營策略目標、預算制度相結合，將人力產值與績效管理概念融入其中。
- (3) 人力計畫不只是人力分配或是工作分配，它至少包含：
  - A. 透過組織診斷與人力盤點，對於組織內部成員的人力素質做一診斷，並提出確實可行的改善對策，如圖 1-5。
  - B. 將企業策略目標轉換成組織內部人力發展的短、中、長期計畫中，以達成組織整體的策略發展目標。

#### (七) 人力計畫的項目

完整的人力計畫應該包括：

1. 年度單位的人力編制計畫。
2. 依公司經營發展所需的對外人力招募計畫。

3. 人才培育與接班人計畫。
4. 人力淘汰與人才留續計畫。

在人力需求的增補執行過程中，傳統的作法會透過招募方式取得內部不足所需之人才，此為購買（Buy），但現行的方式已為彈性的方式所取代，此為人力計畫擬訂的過程中必須特別思考、注意的問題，例如：借用取得人才、委任取得人才、承攬取得人才、外包取得人才，以及專案合作取得人才等。

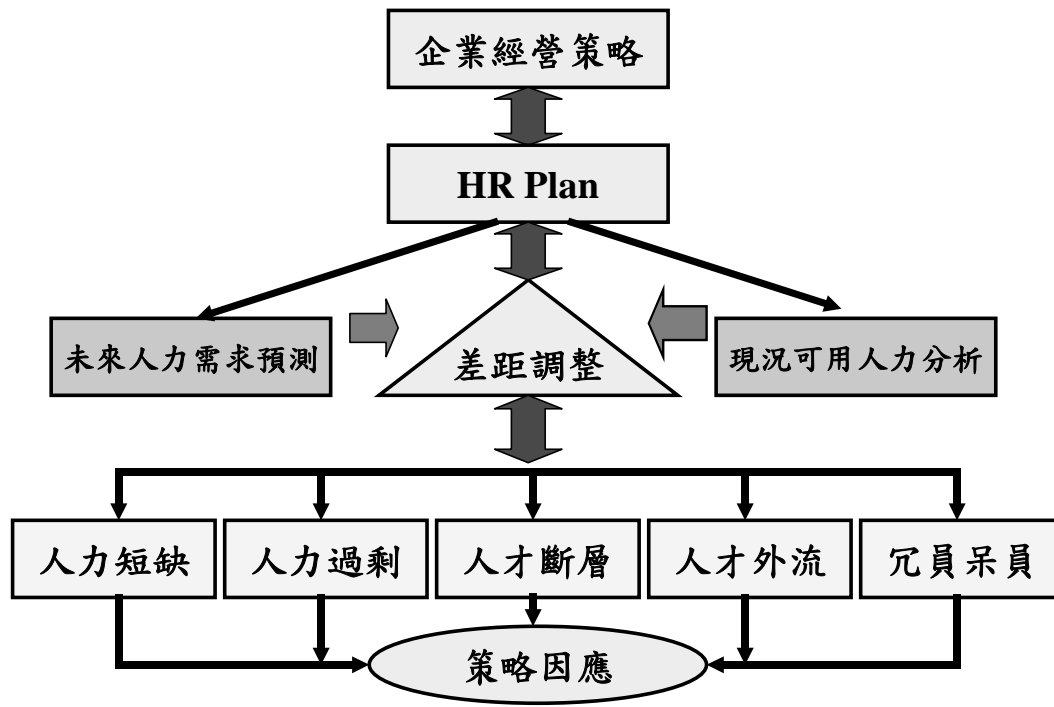


圖 1-5：組織診斷與人力盤點概念圖

#### (八) 有效擬訂人力需求計畫的步驟

人力需求的有效界定（Define Human Resource Requirements）之建立，應為下列二大步驟：

1. 確認目標與需求類型
  - (1) 主事者必須明白、且清楚的瞭解，確認組織的發展目標策略為何。
  - (2) 從清楚瞭解組織的發展目標策略下，確認人力需求的類型與數量，主事者具備理解能力是相當重要的。

#### 2. 現行人力診斷

從前項的步驟中，主事者為配合組織目標的發展策略，已明確知道所

需的人力素質與人力數量。此時，就應該對現行組織人力進行診斷。

### 小叮嚀

#### 策略地圖 (Strategy map)

策略地圖的主要重點有二，其一為策略，其二為地圖。平衡計分卡策略執行工具的共同發明者羅伯·柯普朗教授 (Robert S. Kaplan) 認為一張好的策略地圖要能告訴我們「策略的故事」並且清楚地闡述策略的因果關係，企業依據平衡計分卡的四個構面(學習成長、內部流程、顧客、財物)設定好目標之後，我們必須用箭頭將所有的目標加以連結，以顯示期間的因果關係。因此，策略地圖可以理解為「達成特定價值主張的行動方針路徑圖。」

【資料來源：常昭鳴 編著 (2008)，《PSR 企業策略再造工程：策略規劃 P-D-C-A》，臉譜出版，頁 58】

## 第二節 人力資本發展的重要性

「人」代表了觀念、品質、技術、以及行銷能力、人際網路，而透過人才能使企業更具價值與生命力。因此，有具體願景的企業莫不致力於延聘優秀的人才及提供一個有激勵性的成長環境，使每個人能盡其才。

### 一、人力資本（人財）時代與知識經濟

目前正是亙古以來未曾經歷的劇變時代，而已邁進「後工業時代」的知識經濟體系，早已焉然成型。在知識經濟時代裡，資訊取代了實體財貨與財務資源，而成為企業活動最重要競爭優勢。人力資本（Human Capital，又稱人財，日本人稱之為「智價」）已逐漸成為企業成功的最關鍵因素，其重要性早已凌越土地與資本等有形資產。

傳統上，經理人與經濟學者對人力資源管理的看法似較偏向必須發生的費用，而對人資在組織上的價值較少著墨，但人力資源是可以量化成價值取向的，而人力資源會計（Human Resource Management Accounting）的興起，雖還停留在成形階段，但正足以說明人力資本的概念無論在理論上還是實務上，均有實質的提升與突破。

根據Noe、Hollenbeck、Gerkant、Whight四位學者的詮釋，人力資本為員工透過（1）有效的訓練；（2）經驗的積累；（3）判斷力的提升；（4）智能的加強；（5）關係的堅固；（6）洞察力的具備，實際增益於企業組織的經濟價值。易言之，員工必須具備某種足以勝任職務與任命的素質，方足以保證企業的成功。

人力資本和人力資源在操作性定義上，固有重疊性的雷同，但仍具有獨特性。人力資本是透過增值的努力（譬如訓練與激勵）而提升，企業內「人」的經營實力，而人力對利用及增值與成本控制兩者之間的平衡有密切的關聯。（見圖2-1）

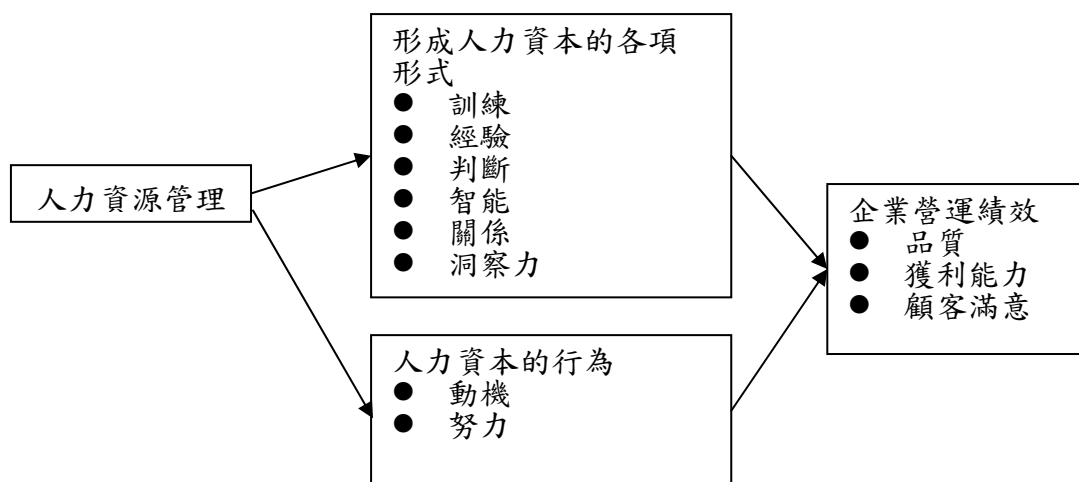


圖 2-1：人力資本

人力資本的估算雖有脈絡與原理可循，但畢竟人本身的價值是較難完全量化的（譬如考績不同，畢業學校，年資間的量化，其間差異的客觀性就會難有所完全客觀的見解，更何況效率產出績效的變動性）。

「人」代表了觀念、品質、技術以及行銷能力、人際網路，而透過人才能使企業更具價值與生命力。相對地，企業也應對人力資源發展上多賦予關切，並將之列為經營策略重點，才能促進企業的永續經營與崢嶸。

身為企業的成員，亦必須對成長進修之事挹注更多的努力，使自己的人力資本（Human Capital）有所增值才是。在工業經濟社會邁入知識社會時，我們許多的環境變動因素亦將順應才是，無論思維方向、經濟規模、社會體系乃至政治環境均將迥異於往日，而表現在人力資源發展模式也應有所變革才是。從工業社會轉換成知識社會的演變過程可自表 2-1 得知。

表 2-1：工業經濟和知識經濟基本企業精神的比較

工業社會	知識社會
多數人希望經濟上的成功，因此激勵的方式是經濟上的獎勵。	一旦生活的基本需求滿足，單是經濟上的獎勵不足以激勵員工。
大多數人所做的事都是固定、重複和標準化的工作。	工作多變化，非重複性，有責任性，挑戰個人的判斷力。
公司越大就越好，越穩固，越有利潤。	不論公司組織或政府，規模都有極限。
勞力、原料、資金是生產要素。	資訊和知識是生產要素。
產品是標準化的商品，服務品質比逐一生產、個個不同的手工藝工業有效率。	以資訊和科技為基礎的新型手工業或電腦業，其產品和服務比量產的商品有效率。
官僚制度是最有效的管理組織，每一個組織有一個永久而明確的階級。官僚制度是標準化的組織機器。	最好的制度是委員制度而非官僚制度。多頭組織裡，每一個成員都不可或缺，每一個單位又和其他橫向單位相互影響，決策是客戶取向，而非標準化思考。
先端科技協助標準化產品，引導進步。	先端科技不一定能帶來進步，除非小心應用，否則會摧毀所有的成果。

【資料來源：整理自克勞福人財時代（中國生產力中心）】

而表現於工業社會與知識社會上的企業精神，我們亦可以瞭解知識社會所依賴的是人所表現出來的資訊與知識，而更突顯人力資本的重要性與人力資源發展的高度需求。在科技的利用上，隨著電子化的出現，我們已能以更少的能源來達到更佳的效果（如光纖，寬頻），而生物科技的突飛猛進使得農業的精緻化與大量複製也有可能實現，尤其是網路的出現，使得人與人、人與資訊庫之間的溝通距離不僅拉近，而且更為有效。

在迎接全球化時代的來臨，無論領域的差異與傳統因國際不同而設下的人為障礙應逐漸消弭，在全球化的需求上，我們更應以恢宏的氣度去深入探討全球性經濟，而不能侷促自己的角隅，思維無限外部空間，因此人力資本發展上納入國際觀的培育，殆有其必要。

伴隨組織再造所帶來的精實化結果，企業界對用人成本與效益的關連性，必定是更加錙銖必較，因此，每個人在專業通才職涯發展方向上，宜保持彈性適應



的態度，朝多職能（Multi-Functions）方向成長，更能逢源多端。而知識社會所帶來的社會性影響，更對人力資本發展帶來莫大的衝擊，在「個性化」與社會價值多元化的今天，人力資本的發展亦宜切中此兩重點多予著墨。知識社會更大的特色，是參與管理與藉知識的闡揚，來增更多的知識，因此，系統性思考方法及有效的學習也被人們再三提及。

綜上所述，我們約略可以歸納在本世紀中，人力資本發展可能會朝下列方向發展：

- （一） 適應個人化（Individuation）成長需要，而不如以往般的過份重視整體化、制式化。
- （二） 科技的引入，e-Learning 不僅有助於突破時空的限制，更改善了教學之見與方法。
- （三） 組織與個人發展並進，而且相輔相成。
- （四） 全球性思維與國際化。
- （五） 績效的重視。
- （六） 管理能力的加強。
- （七） 核心職能（Core Competency）的強調。

#### 小叮嚀

智慧資本（intellectual capital）是一種對知識、實務經驗、組織技術、顧客關係和事業技能的掌握，讓企業或組織享有絕對的競爭優勢，或是能產生出超過公司帳面的價值之無形資產（intangibles），都可泛稱為智慧資本。當智慧（wisdom）成為重要的資源時，企業終於承認，他們最重要的資產，便是「人」。

## 二、人力資本與人力資源會計

人力資本的量化，主要是以人力會計方式展現。根據美國會計學會（American Accounting Association, AAA）人力資源會計委員會將人力資源會計定義為：「人力資源會計是鑒別計量有關人力資源的資訊，並溝通這種資訊給相關人員的程式，因此透過它，我們決策人員得以展現、預測、分析任何有關人力資本的訊息，幾乎均可透過採取人力資源會計觀念與方法取得。」

大體而言，人力資源會計的內容儘管在理論與實務還在萌芽階段，尚未趨於完整，但就其範疇大略可以包括：

- (一) 透過人力資源管理活動（招募、訓練、員工關係、薪資、福利）來核計成本效益。
- (二) 根據上述資訊來做為企業在人力資源決策與發展的依據。
- (三) 就實務性操作，人力資源會計可進一步分為：
  1. 人力資源投資會計——即人力資源發展（尤其是訓練與發展上）上所展現的實際增加的價值。
  2. 人力資源成本會計——即人力資源活動的成本效益分析。
  3. 人力資源價值會計——即企業內外人力資源實力的評估。
  4. 人力資源權益會計——即勞動力本身讓渡的價值。

就人力資源價值會計為例，試舉以一般會計上沿用的「非購入商譽法」來討論人力資源群體價值。根據該觀念的倡始者赫曼森認為，企業獲得的超額利潤，即超過企業平均水準利潤，其中一部分可以視為人力資源的貢獻，這部分超額利潤應通過資本化程式確認為人力資源價值，其基本公式為：

$$\text{人力資源價值} = \frac{\text{本企業超額收益的一部分}}{\text{企業平均資產利潤率}}$$
$$\text{或 人力資源價值} = \frac{\text{本企業實際淨收益}}{\text{行業平均資產利潤率}} - \text{本企業總資產}$$

而人力資本模式是由美國舒茲教授提出，他認為資本總價值是甚至退休前收入的總貼現值。

$$V_y = \sum_{t=y}^T \frac{l_f}{(1+r)^{t-y}}$$

$V_y$  年齡為  $y$  的員工人力資本價值， $l_f$  表示該員工在第  $f$  年的預計收入， $r$  為貼現率， $T$  表示退休年齡， $y$  表示該員工現在年齡。

根據此公式後來又修正加入死亡機率。

此兩例僅足以說明人力資本量化的複雜性與難以全然精確，尚未趨統一，在理論模式與邏輯上，其假設遠超過實際操作。

### 三、個人計分卡

近來由平衡計分卡衍生導入的個人計分卡制度，使得人力資本的管理更具突破性思維。

個人計分卡基本有四個象限：（一）員工成功；（二）領導和員工行為；（三）員工勝任度；（四）員工心態與文化。這四者是互相關聯的，也經由此才能期望達成財務、客戶、經營績效的預期成果。而若欲有效實施一個人的計分卡制度，我們必須與平衡計分卡一樣，一定要將指標衡量標準及預期成效能夠有效的建立。（圖 2-2）

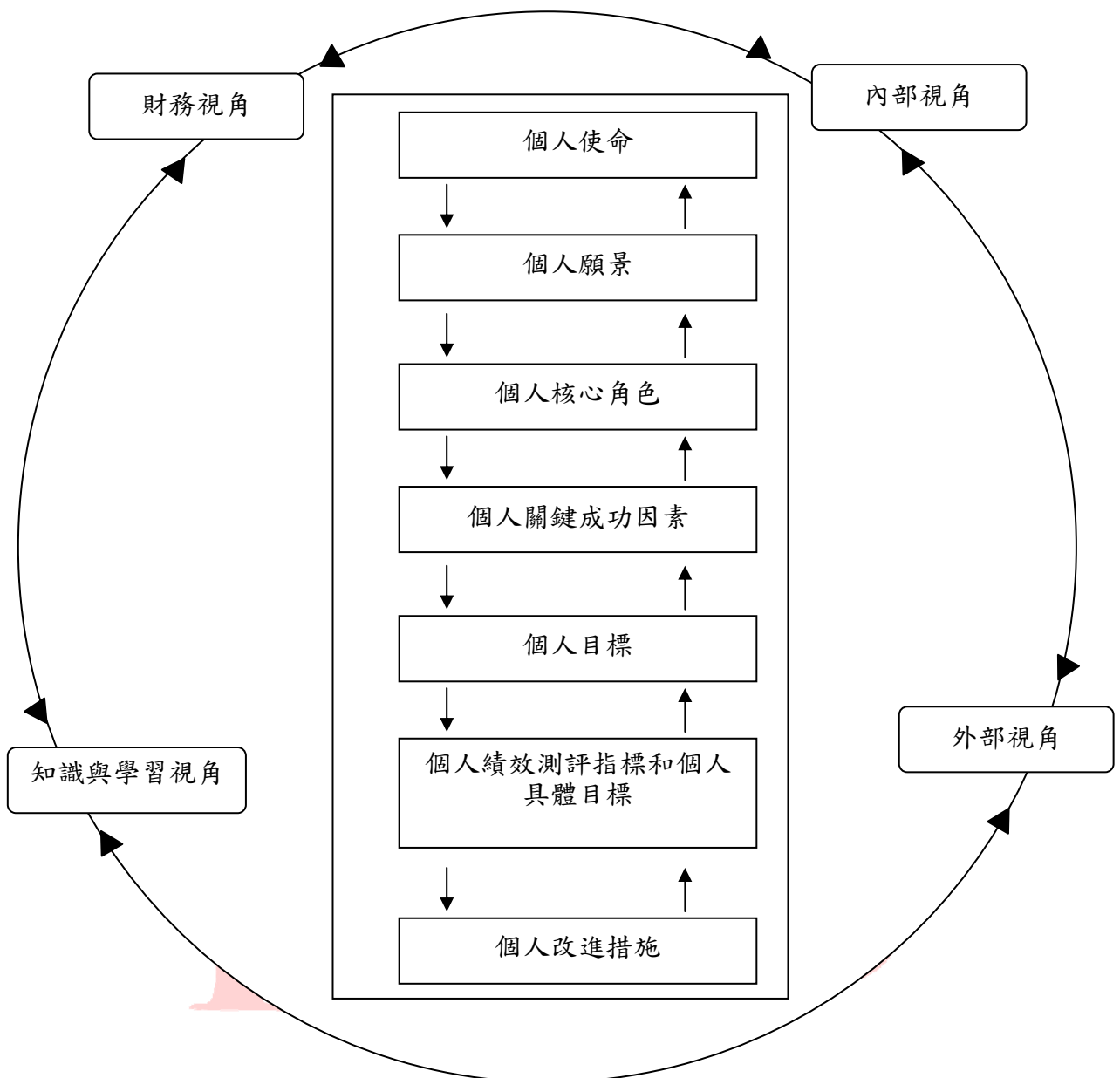


圖 2-2：個人平衡計分卡模型

(一) 人力資源計分卡的理念

為執行經營策略而進行人力資本管理，如圖 2-3 所示：

		客戶成功 必須滿足什麼具體客戶需求和期望？	財務成功 必須兌現什麼具體的財務承諾？
	領導和員工行爲 領導團隊和員工隊伍一直在採取能導致實現我們策略目標的行爲方式嗎？	員工成功 員工已經實現本企業的關鍵策略目標了嗎？	經營成功 必須強化什麼具體的內部經營流程？
人員資源系統 <input type="checkbox"/> 調整 <input type="checkbox"/> 整合 <input type="checkbox"/> 差異化	員工心態與企業文化 員工理解我們的策略並且信奉它嗎？我們有支援策略執行所必需的文化嗎？	員工勝任度 員工，特別是關鍵職位或“A”職位上的員工，擁有執行我們的策略所必需的技能嗎？	
人力資源員工的勝任能力 <input type="checkbox"/> 策略夥伴 <input type="checkbox"/> 變革代理人 <input type="checkbox"/> 員工關懷者 <input type="checkbox"/> 管理專家	人力資源實踐活動 <input type="checkbox"/> 工作設計 <input type="checkbox"/> 人員配置 <input type="checkbox"/> 發展 <input type="checkbox"/> 績效管理 <input type="checkbox"/> 報酬 <input type="checkbox"/> 溝通		

圖 2-3：人力資源計分卡(HR Balanced Score Card)

【資料來源：Huselid, Becker, Beatty (2005). The workforce Scorecard: Managing Human Resource Capital to Executive Strategy. Harvard Business School Press.】

即以其中以員工成功爲例，可以看出這四個因素的彼此關聯性。

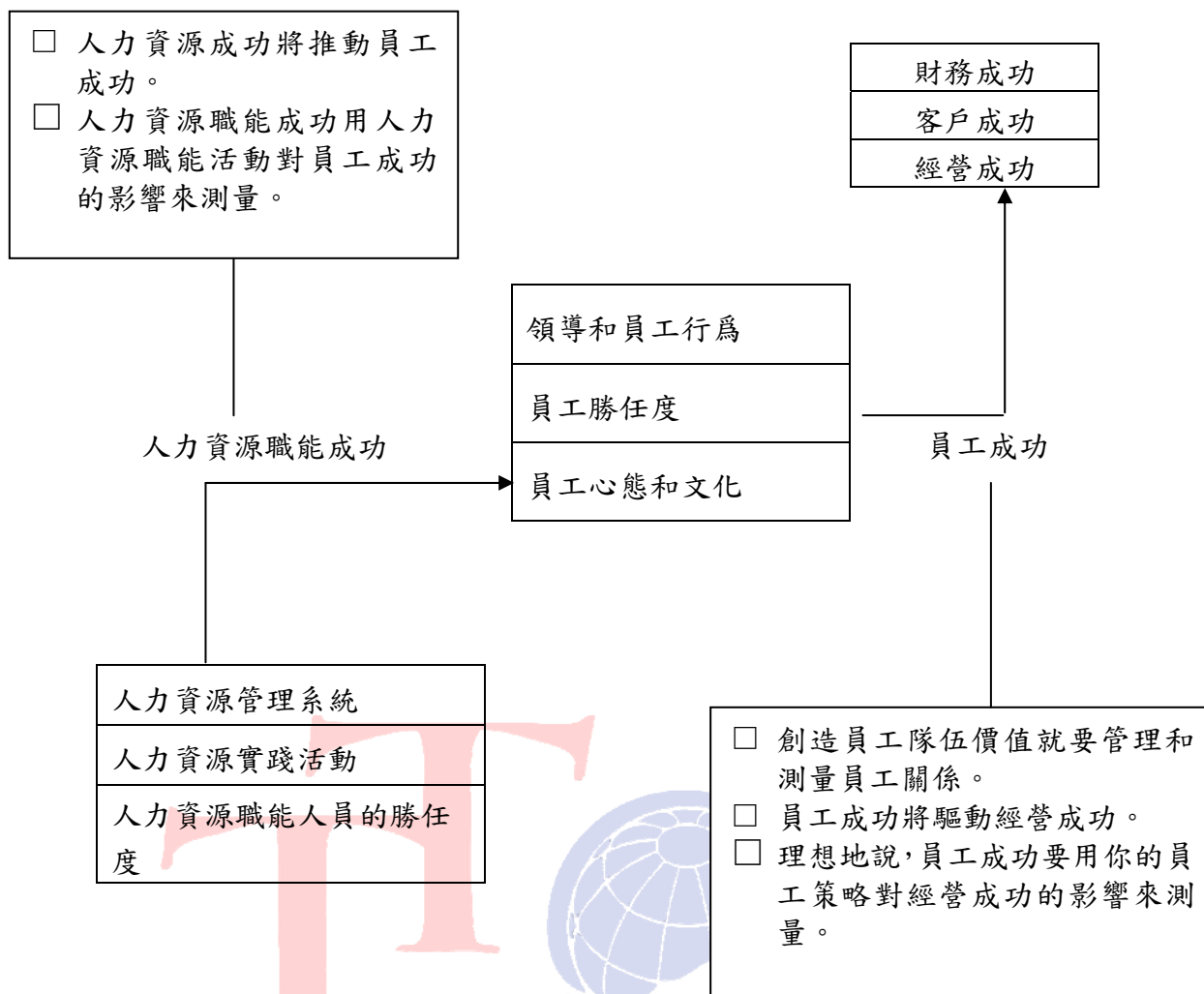


圖 2-4：員工策略對經營策略執行的影響

即以有效的員工為例，我們就應顧及三大測量指標。

表 2-2：三大測量指標

觀念的挑戰	我們所有的經理人員都瞭解員工能力和行為是如何驅動策略執行的嗎？
測量指標的挑戰	我們確定（並收集）了測量員工成功、領導和員工行為、員工勝任度、員工文化和心態的適當指標嗎？
執行的挑戰	我們的經理人員有途徑、能力和動機去利用這些資料傳達策略意圖，並監控我們在策略執行方面的進展嗎？

### 小叮嚀

企業常用財務績效數據，例如營收、獲利等來衡量一家企業的成長潛力，未來人力資源數字將更為重要，包括員工滿意度、生產力、流動率、雇用成本、訓練成本、客戶管理等，這就是人力資源部門展現價值所在。

## 四、未來人力資本發展的趨勢

在全球化與知識經濟及整個就業與生涯發展生態朝向M型模式(中產階級相對減少，朝向高層與低層兩極化發展)等因素，未來人力資本發展趨勢已有下列將出現的變化：

### (一) 變革管理必將成為常態

在快速變遷的時代裡，企業為求生存及永續發展，必須適時適度的進行變革，方能浴火重生與時推移。但變革的推動，所講求的是針對經營環境的變化與對未來的預期來制定求新求變的策略，以及周延的實施方案，因此，必須顧及全面前瞻與可行等要素。變革不只是轉變 (turnaround)，而是希望能達成變革所期求的轉型 (transformation)。就此層面而論，人資地位的角色必隨變革方向而有所蛻變。

根據尤瑞奇 (Ulrich) 的分析，人力資源管理在建立競爭力組織中扮演的角色，依所處情景為：

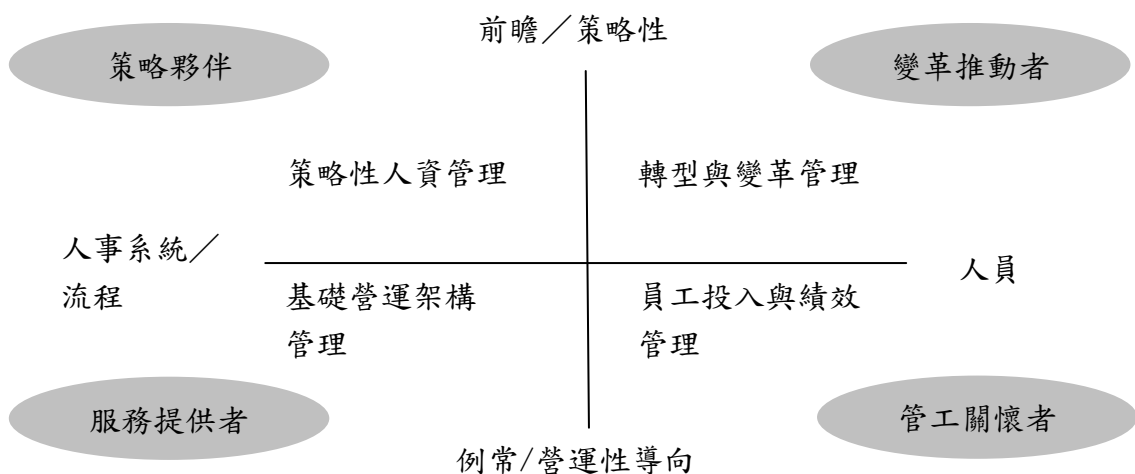


圖 2-5：人力資源管理在建立競爭力組織中扮演的角色

在變革管理中，所側重的是前瞻性與人員的調整適應。我們就人力資本的觀點來論，勢必要在變革實務（包括創新管理，領導變革，組織再造…）、文化革新、思維模式（Paradigm）、團隊塑造（Team Building）以及學習型組織上有所因應。

## （二）各種新進管理方案不斷出現，均與人力資本提升的有效利用有關聯

自 1980 年迄今，各項經營管理的新方案均陸續問世，如企業流程再造（Business Process Re-engineering, BPR），企業重建（Restructuring），作業基礎成本（Activity Based Costing, ABC），週期縮短（Cycle Time Reduction, CTR），全面品質管理（Total Quality Management, TQM），六標準差（Six Sigma），平衡計分卡（Balanced Score Card），促其實現（Work Out）。豐田生產系統（Toyota Production System, TPS），全面生產力維護（Total Productive Maintenance, TPM）等方案的出現與交互使用，使得多數企業（但不是全部）得以轉型成為更佳的经营體質。而若欲要妥善實施上述方案，無論在觀念建立、實施訓練、推展過程以及績效評估上，均必須建立在健全與高素質的人力資本基礎上。

## （三）知識管理的體系建立與應用

知識管理（Knowledge Management）藉由資訊的發掘、收集、分類、篩選、類別、整合發揮綜效與傳播保存……等活動，並將隱性知識轉變成顯性知識，個人化知識轉變成集體化知識，均可將知識發揮在管理升級與市值的經驗效益上，而知識管理的成效更是唯人才是才。

## （四）企業人力發展模式的革新

為順應時代的劇變，企業內本身亦在人力發展上的思維有所突破，較顯著的有：

1. 核心職能（Core Competency）的強調。
2. 企業內外人力資源發展資源的結合，如引進線上教學、遠距教學。
3. 企業大學的創辦，如摩托羅拉大學，標竿學院與宏基學院，奇異電氣的克隆頓維利學院...俾以進一步落實企業內學習體系。
4. 管理發展、組織學習與企業文化等柔性發展方案更受到重視。
5. 人們要求終身學習的觀念與價值已漸普及。



## （五） 全球化人力資本體系的建立

全球化不僅建立在制度與思維上，就「世界是平的」觀念延伸，在人力資本的角度而言，更建立在多元化文化與跨越國界的運作與價值鏈上。

一個橫跨歐美亞的研發產業，若能夠結合三地研發團隊，利用時差將研發過程可以做到 24 小時無間斷進行，而一個跨國製造業也可以利用在美國紐約作為總部，英國倫敦作為財務中心，印度為資訊中心，中國上海為製造中心，而虛擬團隊的經營更是打破疆界（boundaryless）與公司內外藩籬，在最經濟有效情況下，整合各方資源，使得全球化的功效發揮淋漓盡致。

### 小叮嚀

企業大學（corporate university）這一術語，是廿世紀五十年代由沃爾特·迪士尼（Walt Disney）公司首先採用的。優秀的企業離不開對優秀人才的培養，而卓越的企業一定會通過建立企業大學來促進人力資源戰略和企業發展戰略的實現。根據美國管理協會對企業大學的定義是說：「企業大學實際上是一個教育實體，也是一項策略性的工具。設計目的是協助母體組織完成企業任務，並且帶領三項企業活動：培養個人與組織的學習、知識與智慧。」。

## 五、人力資本發展的體系

人力資本發展，乃人力資源管理功能下非常重要的一環，但人力資源管理所有的活動，幾乎均與人力資源發展有密切的關連。自圖 2-6 可勾勒人力資本發展的關係。

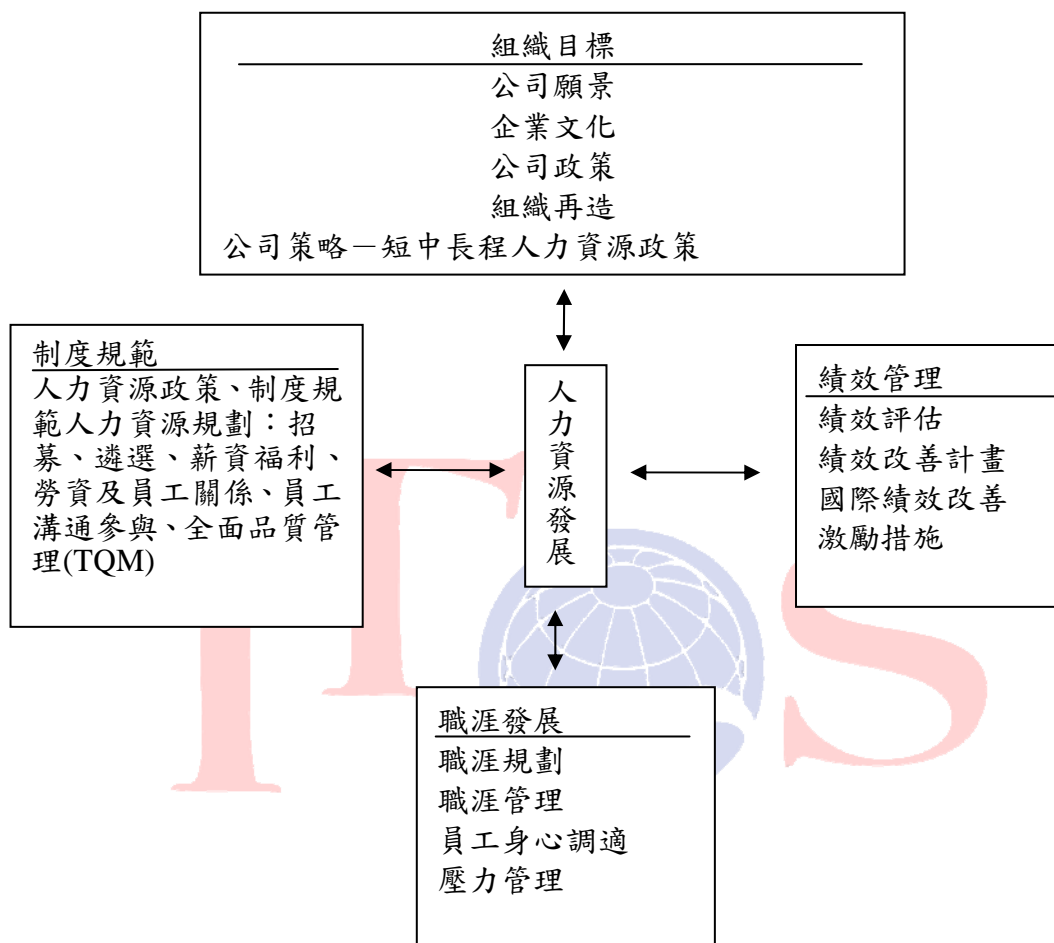


圖 2-6：人力資本發展

首先，企業界在組織目標的規劃與制定過程務必把握可行性，具體而兼有前瞻等原則，然後從願景、政策、策略循序導入，最後衍生出人力資本發展的整體政策。而企業人力資本的制度，必須依照公司的政策詳加規劃，不僅表現在人力資本的規劃、招募、遴選上，而對薪資福利、勞資與員工關係、員工溝通參與，亦得依據公司的經營方向，詳加制定。

人力資本發展還得將員工的職涯發展融入，藉著有效的職涯規劃與管理，對員工身心的調適，以及壓力管理的配合，有助於員工個人素質的提升與持續性，並將員工個人與公司目標整合。

人力資本發展其目的，乃在提升績效，因此績效管理的成效與人力資本發展互為表裡，相輔相成。

綜上所述，人力資本發展是一互動性的人管活動，必須與其他功能相搭配，才能期許它有所成效。

一般而論，人力資本發展頗受各種內外因素，以及人力資本管理的目的所影響。（如圖 2-7）

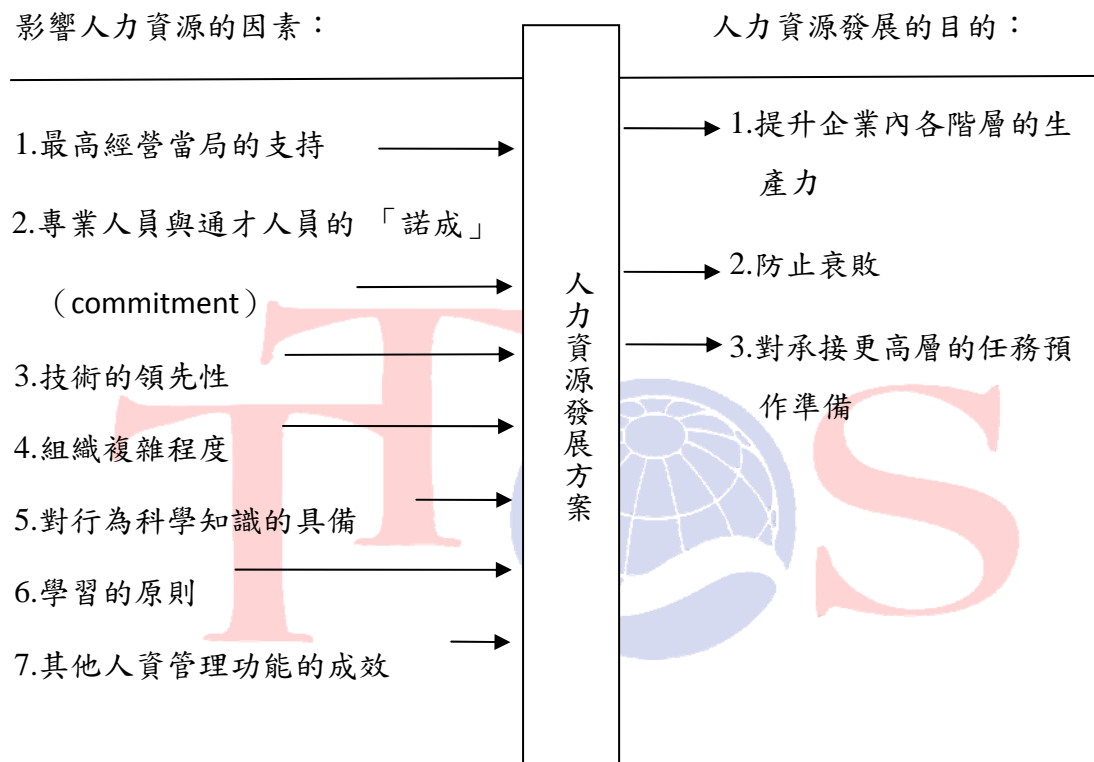


圖 2-7：人力資源發展方案

【資料來源：根據Mondy及Noe III人力資源管理第五版】

一般而言人力資本發展的過程如圖 2-8。

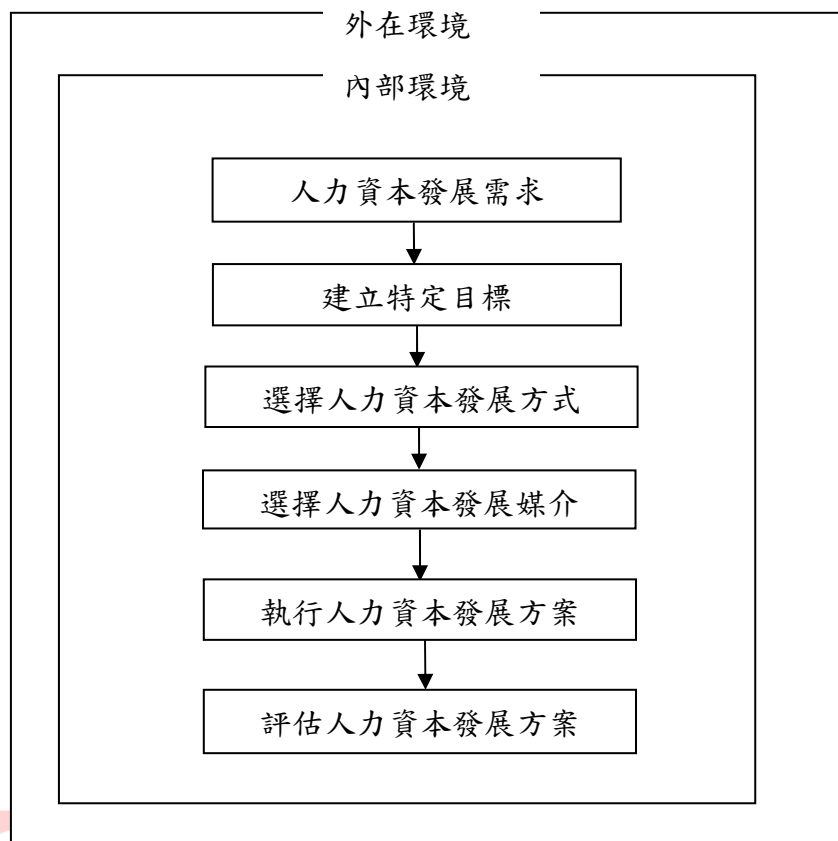


圖 2-8：力資本發展的過程

為了對企業外在與內部環境的改變有所因應，組織勢必在組織發展，如企業再造（Re-engineering）及人力資本發展有所變革，一旦變革需求被確認，接下來就得決定教育、訓練以及發展的需求所在。原則上，我們得就下列問題來深入探討：

- (一) 我們訓練需求是什麼？我們需要發展出什麼樣的人才？
- (二) 透過人力資本發展活動的努力，我們想期求什麼？此目標可大可小，小到僅僅是對某位經理現場管理能力的提升，大至整個企業目標（如全面品質管理）的達成。

在目標被確定以後，管理者不僅得就方法與媒介有所斟酌，還得依據公司的目標期許乃至資本來做章本，要在既定目標的執行與評估完成後，才算整個過程的完成。但必要時，還得就評估結果，做為回饋，俾做日後人力資本發展方案的參考。

就人力資源工作者的本身看法而言，人力資本發展在執行的過程中，由專業單位實施訓練占很大的比重，而被視為利潤單位。有些企業更將其訓練單位對外開放，如震旦、宏碁的標竿學院均已對外營運，有些公司亦將顧客使用其產品的訓練，列為營業項目之中，如惠普商用電腦銷售中心的一位訓練經理，即以其單位如同其他營業單位一樣承擔著營運的績效，而且不僅有助營收，更因此提升顧客使用公司產品的效率與品質。

### 小叮嚀

全面品質管理(Total Quality Management, TQM)的創始者戴明博士 (Dr. Deming)，自 1950 年就開始在日本從統計品質管制開始，直到 1980 年才看到日本的品質水準大幅超越歐美先進國家。所以 TQM 是將品質提升到經營層面，以滿足顧客為最終目標，意即以品質來經營企業、塑造新企業文化。



### 第三節 人力資本發展的基礎

人力資本規劃，係指有系統檢視企業內人力需求的過程，其目的旨在確認可以供應所需的人力及其技能。就實際運作而言，人力資本規劃時，根據人力需求的預測而就內外人力供應連綴整合。

#### 一、組織與企業文化

組織的發展與文化特質實與人力資本發展有互為表裡密不可分的關係。就企業文化而言，根據甘迺迪（Allen Kennedy）與彼得斯（(Thomas J. Peters) 合著的《企業文化》(Corporate Culture) 一書中內容，加上榮格（Carl Jung）人格發展的理論，約略可以歸納企業文化與人力資本發展的關係。（如圖 3-1）

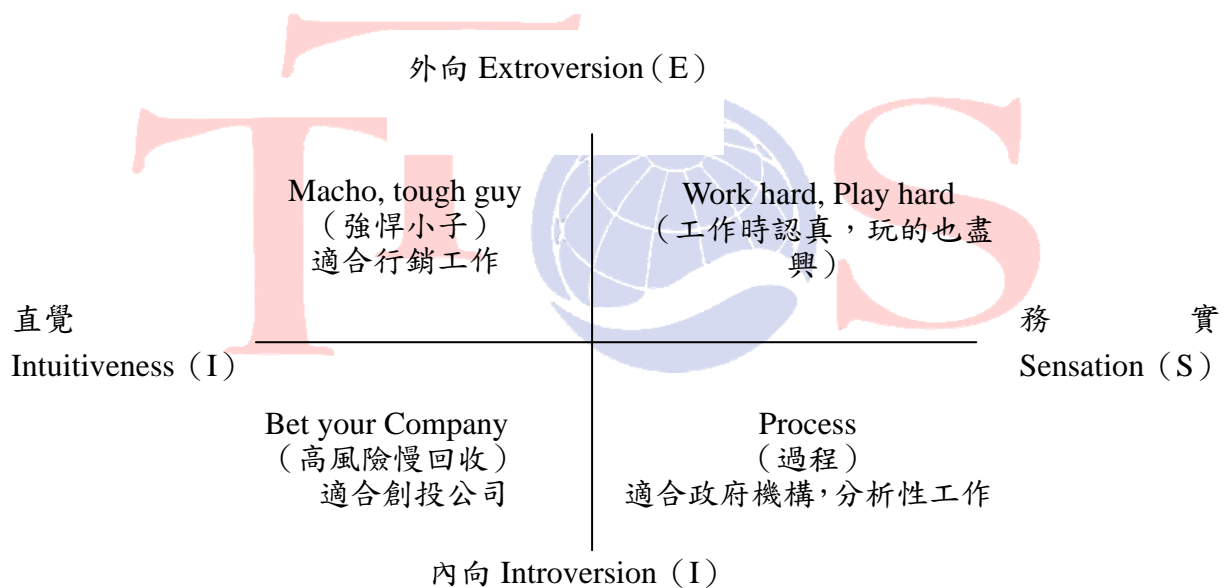


圖 3-1：企業文化與人力資本發展的關係

大凡性格外向而偏向務實的人較適合在「工作時認真，玩的也很盡興」的企業文化中成長，也就是工作與休閒兩個時段可以較完整的分割，麥當勞的企業文化大致是與此吻合的。外向而又偏向直覺的人通常是希望一分耕耘就要一分收穫，而且是立即的收穫，而對成果的得失亦有立即期待的心態，希望賞罰能劍及履及。

個性內向而又偏向務實型的人，較適合一切依現有既成的體系下運作，舉凡一切思維方式與行為莫不於此，依章行事，這種類型的人多半不逾矩，但也顯得保守少有創新，企業內一般行政與後勤支援的單位常會出現此種類型的人。而個性直覺而又偏內向的人，較適合加入高風險慢回收的企業型態。他們往往喜歡憑自己直覺做成判斷以後，以內向思考方式蒐集資料來支持他們的論點，有人戲謔他們是「探勘油井」的人，為公司帶來不是大好（凱旋）就是大壞（浩劫）。期貨公司、創投公司均可以見到此類文化類型人的特色。

各種不同型態的企業文化，也應有不同的人力發展重點：

(一) 「工作認真、玩得也盡興」

必須根據其就業環境如工作生活品質（Quality of Work life, QWL），實際操作訓練，全面品管（TQM）等。

(二) 強悍小子

如情緒穩定與壓力管理，策略規劃，人際關係技巧等。

(三) 過程

對於一切依章行事的人，宜多灌輸求新突破的觀念，如創新管理就當列為重點。

(四) 高風險慢回收

如財務，風險管理策略方針制定。也因為他們有大冒險犯進的傾向，我們亦得提供「控制閥」訓練。

我們所要強調的是，除了不同文化應有不同人力發展訴求外，而事實上企業文化本身的形成加強，亦是人力資本發展的重點。

根據米偉（Mirvis）與馬可（Mark）兩氏在 1992 年研究同為資訊產業的惠普（Hewlett-Packard）及阿波羅（Apollo）兩公司的文化，發現其區別如表 3-1。

表 3-1：工業經濟和知識經濟基本企業精神的比較

文化因素	惠普	阿波羅
行為準則	計畫與協調 專業導向 對成員關切	危機處理 企業經營成效 導向艱苦卓絕
規範	小心翼翼地制訂目標	自訂工作進度
主要的價值	品質／信譽類型齊備的公司	及時送達·講求時效·系統整合
經營哲學	彈性的官僚體制 功能化／矩陣化結構	臨時性應變性 功能化／整合性結構
運作模式	解決問題 專業 長期任用	只有贏家才算數 (winning is everything) 通才 工作變換頻仍
員工感受與組織氣候	深受工程及行銷的影響合宜 力求和諧，步調一致	深受研發／工程的影響不反對 衝突 准許歧異出現

通常企業會藉著故事 (Stories)，儀式 (Rituals)，實質象徵 (Materials Symbols)，以企業內部語言 (Language) 來培育員工接受企業文化。

惠普就會在人力發展政策與執行上，特別標榜對人性的尊重，提供專業培育與品質的機制，而在日常運作的實務演練上，亦特別重視團隊與溝通的技巧，尤其是塑造員工長期任用的氣氛更是不遺餘力。相對的阿波羅就刻意突顯個人跨功能才能的發展，而對具備特殊才能的成員，更刻意講求輪調，擴大個人閱歷來達成任務。事實上，相對於惠普的規模，阿波羅本就稍嫌迷你，所以通才或多職能發展方向，亦有其必要性。



### 小叮嚀

企業文化（corporate culture），是指企業的精神文化，也就是在長期的生產經營活動中所形成的理想、共同持有的信念、價值觀、行為準則和道德規範，以及體現這些企業精神的人際關係、規章制度、廠房、產品與服務等制度和物質因素的總合。

## 二、人力資本規劃

人力資本規劃，係指有系統檢視企業內人力需求的過程，其目的旨在確認可以供應所需的人力及其技能。就實際運作而言，人力資本規劃實根據人力需求的預測而就內外人力供應連綴整合。

根據蒙迪（Mondy）及駱（Noe）的分析，可用圖 3-2 來剖析人力資本規劃的過程。根據段樵教授所說，人力資本規劃實際可分為調查與展現（Investigating and monitoring）、預測（Forecasting）、規劃（Planning）以及人才利用（Utilization）四個階段。

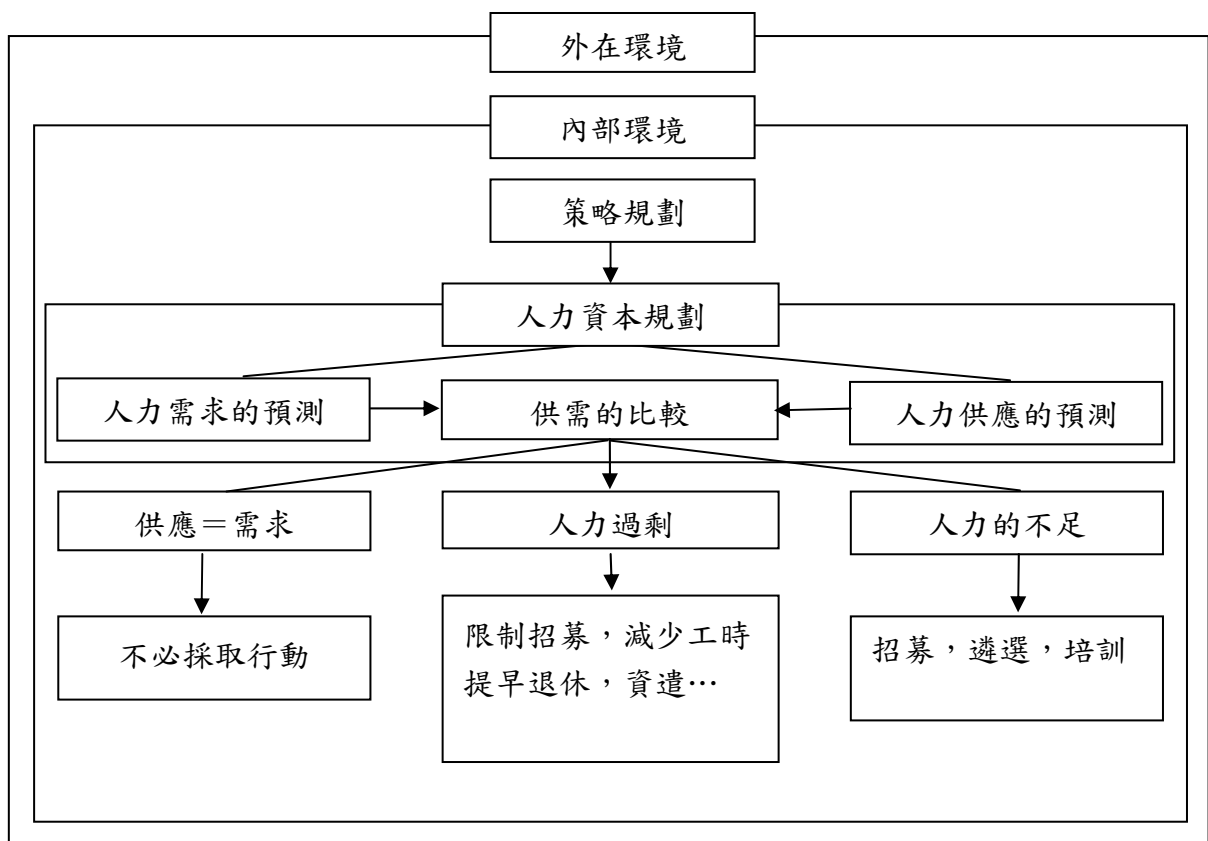


圖 3-2：人力資本規劃的過程

綜合前兩家之言，人力資本規劃與人力發展更是息息相關，互為表裡。首先企業內外環境的特質與地位，往往制約了可供應人力來源，譬如在高薪高配股的激勵條件下，一般傳統產業的招募成效較諸高科技產業高下立見，實難望其項背，使得傳統產業勢必要更加重視內部培訓，及加強人力資本發展的具體措施作為因應。而在預期人力會有明顯不足之處，除了努力招募新人外，加強內部現有職工的發展，預為儲備，使其早有因應。而在調查與展現階段中，如能根據員工的專長特質，發展成員工個人才能庫 (Skill inventory)，管理人才庫 (Management talent inventory)，各種人力盤存 (Manpower data bank)，使人力資本發展的工作更易落實。甚至在人力過剩，若其現象乃為短期性、過渡性，企業亦可利用多餘的工時來加強培訓工作，做好未雨綢繆的準備。

即今是企業面臨被迫人力緊縮動作，有些企業也會考慮為遭到資遣厄運的員工提供轉業訓練，作為外雇服務 (Outplacement Service) 的一環，俾令他們在離開該企業以後能夠找到新契機。美國汽車聯合工會 (The United Auto Workers,

U.A.W.) 甚至在其團體協約中提出所謂的讓步條款 (Concessional clause) ，即不僅不要求加薪，反允許在合理範圍內減薪，但前提是必須要儘量保障工會會員的就業權力，即便是被迫歇業、資遣，也得對被資遣的會員提供適當的訓練，俾使其轉業順利成功。

### 小叮嚀

人，是組織的最大資產。過多的人力，會造成組織資源、成本的浪費；而人力的不足，卻又讓組織的功能無法彰顯。因此，在人力資源管理的範疇中，企業要不斷尋求人力的合理化。進而追求組織的「最適人力」。若能達到組織的「最適人力」，則可以產生「花最少成本，卻有最大效益」的功用。

## 三、職位設計與職位分析

職位設計主要係根據企業的需求乃決定何種職位應存在，即應擔負起何種功能。

職位設計，乃關乎該職位應否存在；職位分析（工作分析）乃針對該職位實質內容及執行上所需的條件加以分析，產出的職位說明（Job Description），則是對職位內容的界定，屬任務導向（Task oriented）的分析，它的實質內涵包括了任務（Task），責任（Duty），以及職掌（Responsibility），簡稱為TDR，而職位規範（Job Specification）則屬人導向（Person oriented），它們內涵包括了技術（Skill），知識（Knowledge）與能力（Ability），簡稱為SKA。

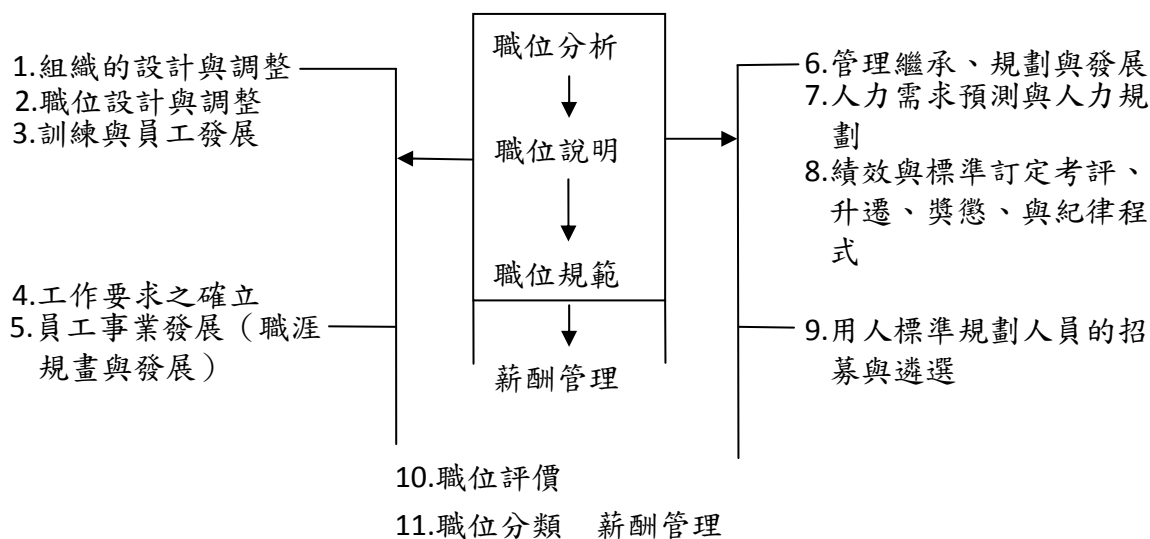


圖 3-3：職位分析與人力資本管理

【資料來源：段樵工作分析與企業人力規劃】

就以職位設計而言，它揭示該職位原本的目的，我們可以此做為長期發展上，該職位所需人才的章本，而職位說明更就職位所需的實質內容來討論執行該職位所需的TDR，得以依此更詳盡、更實際地規劃訓練發展的內容，而職務規範本身就是探討該職位所需的條件，更是人力發展最有效的準繩。

### 小叮嚀

二十世紀初期，在泰勒（Frederick Winslow Taylor）的科學管理學派（scientific management）的影響下，許多製造業都對生產流程進行任務分析，希望能設計出最有效的工作安排。隨著企業經營環境與觀念的改變，工作設計當然不限於生產流程而已。事實上，這些年所流行的賦權（empowerment）、企業瘦身(精簡)(downsizing)、企業流程再造(business reengineering)、組織扁平化(horizontal organization)等管理理論的推動，都必須重新進行系統性的工作分析與設計。

## 四、績效評估

企業是追求利潤與成長講求績效的機制，而績效的形成實係於動機與能力。可以用下列公式說明之：

$$P \text{ (Performance) 績效} = A \text{ (Ability) 能力} \times M \text{ (Motivation) 動機}$$

績效評估 (Performance Appraisal)，乃藉著系統化的定期或不定期評量個別員工或工作團體的績效，其目的除了滿足人力資本管理的目的（如人事調動、薪酬）之外，更重要的是績效評估也在人力資本發展上扮演著很重要的功能。我們僅將績效評估的兩種目的——「人力資本管理的決定」與「員工發展」以表 2-4 做一比較。

績效評估亦有助人們重新釐定職涯規劃與學習方向，而且對經理人發展部屬而扮演教練者 (Coach) 角色時也有所依循。

表 3-2：績效評估的兩種目的

類別	人力資本管理的決定	員工發展
評估的格式	其設計用來評估整體表現並依員工績效序等排名	其設計用來評估較細部逐項的績效，其目的係找出部分績效欠佳的原因並設定改進的方向與進度
時機	年度調薪時	有必要改進績效時
分配	與同僚一起分配調薪額度	與自己和自己做比較
面談	主要在討論調薪的結果，而績效改進則為次要目標	討論改進內容與計畫

### 小叮嚀

績效管理 (Performance management) 是人力資源管理的核心功能之一，許多人事決策 (例如升遷、輪調、調薪、獎懲、訓練發展) 都必須根據績效評估結果才能做出正確的判斷。

## 第四節 管理能力發展

企業不可能僅賴少數上層的經理人的睿智與努力即可以成長，必須依賴全體員工，尤其是基層單位的每一個成員去瞭解新的營運機會，找出問題癥結所在，並很快的提供分析與建議，有鑑於此，終身學習以及學習型組織乃為必要。

### 一、管理發展的模式

企業為求永久經營，必須維持很有效而且遠見的經營團隊，而管理發展尤為儲才、育才的標準。因為管理者的才能並非一蹴可及，其經驗態度、技巧需要經過長時間有系統培育的。管理發展的模式以圖 4-1 得知。

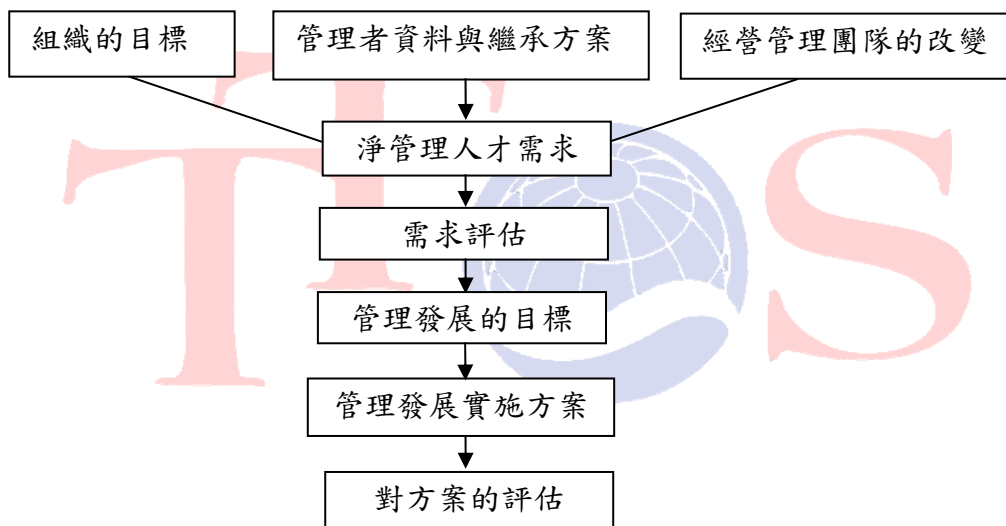


圖 4-1：管理發展的模式

管理發展的方式很多，茲舉例說明如下：

#### (一) 在指導下的任務學習 (Understudy Assignment)

由資深人員「導師」負責督導資淺人員的學習，資淺人員擔任某特定任務的指派工作，如推動ISO-9000 系列，讓其在「導師」指導下，一面學習一面執行任務，最後有可能成為品保經理。

#### (二) 教練 (Coaching)

由資深經理人以現身說法的方式，將其寶貴經驗親授指定的學習者，承其衣鉢。這種師徒關係，不僅有機會盡得真傳，而且可以發展成很好的企業人脈。

### (三) 工作輪調 (Rotation)

藉著定期更換不同職位，累積其工作閱歷與視野，也擴大了他的人際網路。固特異 (Goodyear) 公司及福特 (Ford) 汽車公司均曾要求基、中層幹部必須歷練各種不同職位，此制度對培育未來管理幹部成效甚鉅。

### (四) 特別委員會或專案指派，或擔任專案助理的職務。

可從頭至結束經歷一個專案或特定任務，使其得以體會管理方案的全貌。

### (五) 課堂訓練

包括了演講上課、個案討論、角色扮演、籃中學習、企業經營研習、行動學習 (Action learning)，臺灣的IBM甚至派其員工赴北京大中華訓練中心學習。

### (六) 與大學合作。

許多有遠見的企業如台積電、聯華、日月光、遠東、台塑莫不積極鼓勵其幹部前往大學進修，就讀高級學位。而不論是國內大學或外國大學開辦的EMBA班，均不乏原先已具碩、博士學位者的加入。歐美有些公司甚至提供長期放假 (帶職帶薪) 的獎勵，鼓勵有潛力的員工前往大學攻讀學位。

### (七) 公司自辦高級訓練班次

### (八) 繼承方案 (接班人計畫)

管理發展方案通常必須佐以繼承方案 (Succession plan)。繼承方案仍是根據各經理的可升遷程度與績效兩項因素總和考量，除了在人力規劃有所依憑外，亦可做管理發展的優先順序與需求來決定的參考。

### (九) 組織發展

組織發展亦為管理發展的另一課題，乃以介入 (Intervention) 為起點，佐以行動研究 (Action research)，調查回饋 (Survey feedback)，敏感度訓練 (Sensitivity

training），團隊塑造（Team building），管理矩陣（Managerial grid）來使組織更具活力。

### 小叮嚀

接班人計畫（succession plan），按字面上來看，無疑是在一般工作職缺、或高階職位上尋找一位適合頂替的人選。選擇接班人是困難的，因為這個決定猶如一場賭局。一個人是否能勝任高層管理職務，只有讓他試了才知道，而這是無從準備起的。

## 二、企業國際化全球化的管理發展

當我國正以快速成長的步伐邁向國際化之際，相對地國際化的管理人才培育與發展就成為刻不容緩的課題。站在管理發展的角度，國際化、全球化係包括兩個方向：

- （一）如何培育與發展國際化經理人；
- （二）如何令海外分支機構的經理人與每公司整合。

國際化並非單指具備語文程度與文化適應能力而已，還應代表大格局、大視野，也就是全球性的思維（Think globally）。當然培育經理人能夠承擔海外任命，至少他應具備體認文化差異（Cultural dimensions）與價值差別（Value differences）的先見，並加以尊重，實乃具備海外派遣條件的開始。（圖 4-2）



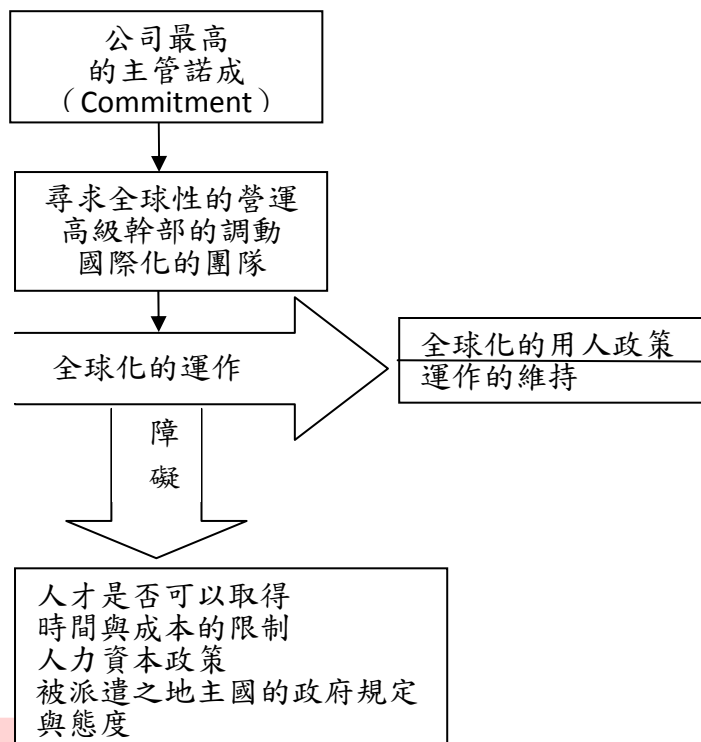


圖 4-2：全球化的過程

因此在人才取得（招募，培訓）、人力資本政策，以及國際化團隊的組成，人力發展均承擔其重責大任。一般而言，派赴海外工作，必須在情感上對公司有相當程度的認同，在管理能力上亦得具備：

- (一) 包容性強；
- (二) 有通才的傾向；
- (三) 溝通協調能力強。

如被派出去的人，事先無法具備這些條件，至少為他提供一些補強訓練，使他很快可以就緒。根據威爾許（Welch）、亞當斯（Adams）、貝齊雷（Bechley）以及霍華德四位共撰的「Expatriate Management and Public Company」一文中，提出成功海外派遣模式，如圖 4-3。

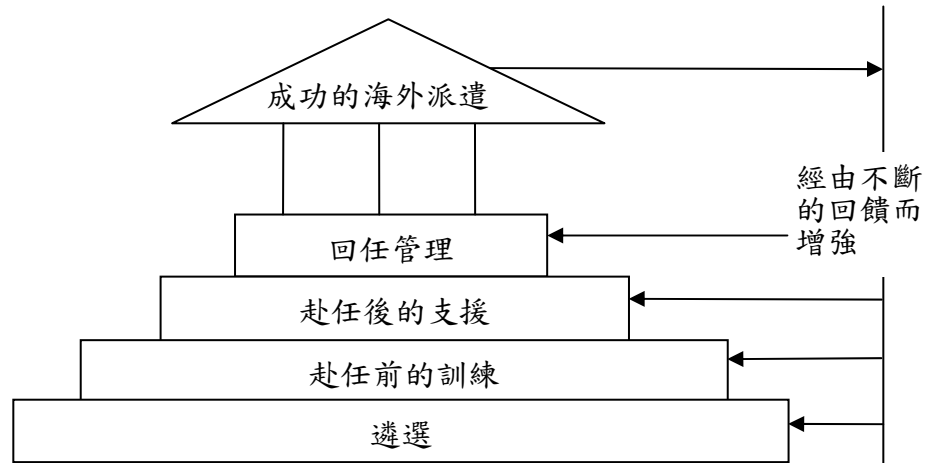


圖 4-3：成功海外派遣模式

圖 4-3 是勾勒出必須包括從行前至返任均應不斷地支持，在赴任前必須給他們就派往國家風土民情制度，以及跨國的管理加以有系統的訓練，如尚有所不足，亦可俟赴任後加強之。以生產康師傅速食麵為名的頂新集團，即對每一位頂新的台籍幹部施以密集的講習，告知大陸的各種動靜態資料，俾利在工作崗位上執行業務有所依憑，不致踰矩，而上海著名的中歐管理學院，更正式開設「認識中國」的班次給對初到此地的外商。

許多派赴海外的經理人，均有可能面臨技能加速折舊的困擾，因此每家公司有義務來持續為派往海外者提供成長的機會，實有其必要性。而久居海外者，一旦返任亦會偶有近鄉情怯的生疏，甚至還有文化衝擊（culture shock）難以適應之虞，因此加強對返任者的諮商與培訓，亦當是需要為之。

有些公司甚且鼓勵員工駐在海外的機會，在不妨害正常工作下，在當地進修，美商詮恩科技（Trane）及華航均已先例可援。華航派駐海外的幹部不少在駐在當地國修得學位，對推動華航的國際化上厥功至鉅，Trane更是對旗下員工在當地進修的鼓勵不遺餘力，一位派駐上海太倉的台籍幹部即在公司的支助下，完成上海交通大學的碩士學位，對派駐派外人員提供進修上的協助，不僅有助員工本人的成長，也對有意被派往海外工作者，也不啻是項鼓舞。而就實際運作，派駐海外失敗的例子卻屢見不鮮，其中在遴選以及後續的訓練不足，應是主要原因，但相對地許多公司如：道康寧(Dow Corning)，高露潔(Colgate-palmolive)，喜巴藥廠(Ciba-geigy)卻以發展出非常成功的海外經理人發展計畫，歸納其成功的因素，不外乎：

- (一) 他必須在教育背景與派駐海外有相關，尤其是對不同文化的適應能力，更是必備要件。
- (二) 他及他家人就性格上能接受不同文化的衝擊。
- (三) 公司一定要將海外派遣的政策與任用條件事先言明。
- (四) 提供他與家人學習新環境文化與語言的機會。
- (五) 在總公司為他找到導師 (Mentor) 來隨時關注他在海外的生涯發展，並提供一切與公司有關的訊息與人際網路。
- (六) 在返任上亦提供重新調適 (Readjustment) 的機會。

台商在海外發展，給人的印象是衝勁活力有餘，但對派往海外者成長培訓機會普遍不足，更遑論受雇的當地人有機會接受培訓的機會。

以上海最近對青年的調查顯示，年輕人嚮往加入台商的比例已有下降的趨勢，箇中要素固然很多，但對生涯規劃與員工培訓不足是原因，而我們派往海外幹部亦較強調專長而少講求管理發展，亦必須多加匡正才是。而在海外各公司如何藉著管理發展與母公司連接，可從母公司對子公司管制模式瞭解，如表 4-1。

表 4-1：國際企業對子公司的人力資本控制

人力資本控制型態	人力資本管理活動
輸入控制	1.甄選控制：嚴格甄選子公司經理人。母公司具有任用經理人決策權。 2.訓練與社會化：重視經理人國外訓練，加強經理人訓練，經理人與專業人員國外訪問。
過程控制	3.官僚行為控制：外顯性正式化評估經常性回饋，重視行為過程評估，母公司制訂考核方案。 4.文化行為控制：派遣經理人，決策自主，不重視程式績效回饋緩慢。
產出控制	5.獎賞：以產出為評估標準，獎賞與績效相連，本土外部公平性報酬

若總公司是以輸入控制，則訓練是必須的，事實上若採打破藩籬無分國籍的區域性（Regiocentric）與全球性（Geocentric）的用人政策，對散佈各國分支機構高級幹部施以較一致化、系統化的管理發展方案尤有其必要性。Philips、IBM、優比速（UPS）、聯邦快遞（Fedex）等著名公司均有類似的完整計畫，迪吉多亦曾與INSEAD合作，培訓派駐各國及當地優秀的管理人才，相對於此，儘管我國企業已朝國際化發展，但對於國際化的管理發展，似仍未見普及。而管理發展的國際化亦與落實本土化息息相關。海外分支機構本土化宜朝下列方向發展，並亦應列入管理發展內容之中，以落實本土化。

- （一） 用人及人力資本政策應兼顧當地特性。
- （二） 尊重當地的文化與制度，而在培訓內容上尤應將其文化特質納入。
- （三） 多國性派遣—包括對當地人士的海外派遣及輪調，盡量做到海外派遣者與當地人士能有同等機會接受訓練。
- （四） 將訓練與發展融入本公司及海外各分公司的哲學。
- （五） 員工參與和員工投資，一定要與人力資本發展政策相結合。
- （六） 參與社區服務，包括社區教育與訓練活動。
- （七） 母公司與分公司應力求達到休戚與共的願景（Vision）。

所謂本土化不應單只以錄用當地人士與配合當地政法、政策，更重要的是類化（Assimilation）、融化（Integration）精神的融入。

#### 小叮嚀

人才國際化是一家企業全球化是否成功的重要關鍵。例如飛利浦（Philips）外派遴選幹部的條件必須具備：專業技術、生意眼光、心胸開闊、親和力、溝通技巧，及對當地社會發展有充分瞭解的人。

### 三、學習型組織

企業不可能僅仰賴少數上層的經理人的睿智與努力即可以成長，必須依賴全體員工，尤其是基層單位的每一個成員去瞭解新的營運機會，找出問題癥結所在，並很快的提供分析與建議。有鑑於此，終身學習以及學習型組織乃為必要。學習型組織強調全員學習，而期盼藉有效的汲取新知與經驗而得以改變思維模式，迅速提升企業的结构。一位前任荷蘭硯牌石油公司高級主管曾慨然指出：「一個企業唯一能保持持續競爭優勢的實力，是在於他能否有能力較它的競爭對手學習得更快。而知己知彼亦為致勝因素，不僅要學得快，而且要瞭解對方優劣，制敵先機才是。」

#### (一) 組織學習的定義舉隅

組織學習，是指透過較佳的知識和理解來改善行動的過程。—引自費奧（C. Marlene Fiol）和萊爾思（Marjorie A. Lyles）所著的《組織學習》。《管理學院評論》

經由組織處理資訊的過程，如果改變了組織潛在行為的範圍，那麼組織就是在學習。—引自休伯（George P. Huber）所著的《組織學習：促進學習的過程和文獻》。

組織學習是將解讀歷史所得的結論，融入引導行為的例行工作中。—引自樂維（Barbara Levitt）和馬其（James G. March）所著的《組織學習》。組織學習是尋找並更正錯誤的過程。—引自阿奇利斯（Chris Argyris）所著的《組織的雙循環學習》。

組織透過分享見解、知識和心智模式來學習而且以過去的知識和經驗（也就是記憶）為基礎。—引自史塔達（Ray Stata）所著的《組織學習：創新管理的關鍵》（史隆管理評論）

葛文提出（David A. Garvin）提出「學習型組織擅長創造、取得、傳遞知識，並且配合這些新知識和見解而改變行為。」這個定義根據的是個簡單的事實：要學習新想法很重要。不過單靠想法並不能建立學習型組織，如果沒有配合調整工

作的方式，新想法就只是創造了改變的可能性，而非真正造成改變。

## (二) 學習型組織基本意義

企業內凡是能使企業成功的事都要學習，例如：知識技術、決策領導、思維模式、企業文化、生產能力、生涯規劃、問題解決、外語能力、品質管理及情緒智商（Emotional Intelligence, EQ）訓練等，都是企業內組織學習的重點。由此可知，未來的學習社會，企業將是教育的重要領導勢力，企業除了與學校合作學習外，本身也可以利用學習機會的擴增，使學校教育擴展至企業內部，發展成為終身學習場所。對企業而言，如能「藏智於民」，讓員工更有能力與智慧，則對企業競爭力更有幫助，企業不妨對下列問題做進一步省思：

- 員工的個人學習障礙在哪裡？如何協助？
- 組織如何建立終身學習環境？
- 如何激發終身學習的迫切感？
- 如何使終身學習成為提高企業生產力的工具？

## (三) 建立學習型組織

建立學習型組織之前，選擇一個合理、可用的學習定義是建立學習組織前的必要步驟之一。其次，企業需要更清楚的實行指導方針，建議出可行的管理方法，而不是高速的理想。接著，企業需要更好的工具來評估組織的學習速度及程度，以衡量組織的學習計畫是否正確、是否需要修正，或是組織是否需要改進。

學習型組織的主要五項活動，包括：

- 系統化的解決問題；
- 實驗新方法；
- 從自己經驗和過去的歷史學習；
- 學習別人的經驗和最佳做法；
- 迅速、有效地將知識傳播到整個組織。

### 1. 系統化地解決問題

在企業中，許多訓練課程是以案例進行演練，著重訓練解決問題的技

巧。此種訓練方式固能直接的教導員工面對問題時應變與處理，但卻較難發展員工獨立思考。所以，為了使學習能更正確、精準，員工的思考必須更有條理、更注意細節。除了表像外，還得進一步的瞭解潛在的因素，若只受限於事實的表面或不夠嚴謹的態度，可能無法達成學習全面的效果。

影印機產業龍頭全錄（Xerox）公司，在一九八三年由資深主管實施「品質領導」活動，從此，所有員工都透過小團體的活動學習解決問題的技巧。全錄採用一定的問題解決流程，並提供流程中可使用的方法，讓員工演練這些方法。在受訓時，同一部門或專業單位的員工分成許多「家族團體」，運用訓練所學習到的方法解決各個團體本身所面臨的真實問題。所以，在訓練之後，大家有相同的方法、語言與原則，面對問題時，也都朝相同的方向去尋求解決之道，也減少了溝通與協議上的困難。

## 2. 接受並實驗新方法

企業要持續地經營，必需要有創意及新知識的加入，實驗出新方法亦是要藉由有系統化的追尋與研究，與系統化的解決問題不同的是，實驗的動機往往是因為出現新機會和擴大業務的需要，並非因為遇到的困難。實驗主要分為兩種：持續性計畫及示範性計畫。

持續性的計畫顧名思義就是進行一連串、維持一段期間的實驗，以逐漸累積實驗的結果而有新產品或新發現。示範性計畫多只進行一次，但其規模通常比持續性計畫的規模還大，也更複雜。通常會牽涉到全面、整個體系的改變，選定某個單位實施，以發展新的組織能力。這類的計畫往往造成徹底放棄過去的做法，而從頭做起。

## 3. 從自己的經驗和過去的歷史學習

不論是成功或失敗的經驗，對企業來說，都是日後學習及指導的借鏡，將企業過去的經驗所取得的教訓記錄下來，提供給員工，可作為執行的參考，也可避免重蹈覆轍。例如：IBM 的 360 系列電腦是有史以來最受歡迎、獲利最高的產品之一，但它的技術突破居然是根據之前推出失敗的 Stretch 電腦改進而成，往往是發生在無意間的或失敗反而有所啟迪，但若不能記取失敗中的教訓，也就不會有日後的成功。企業應當將企業的改進產品歷史記錄下來，讓後人能從錯誤中學習，從成功中得到經驗。

4. 標竿學習 (Benchmarking) (學習別人的經驗和最佳做法，三人行必有我師) 學習不是只能靠自我檢討、失敗中求成長，必須研究外在世界、接觸不同環境來激發更多的新創意。肯普 (Robert C. Camp) 曾提出：「標竿學習 (Benchmarking) 是一項持續研究和學習的經驗，分析、採用、實施是產業界最佳作法。」標竿學習是一個有系統的過程，搜尋成功的企業及資料，然後研究成功的原因及作法，接著有系統地參觀現場、訪談，最後分析並擬定改進計畫，再執行。

標竿學習的對象是同業或相當企業，而顧客也是一個學習的好對象，而且企業生產最主要的目的就是滿足顧客的需求，與顧客做更進一步的交談、溝通，可以知道自己有哪些方面需要改進、哪裡做得不錯。

5. 迅速、有效地將知識傳播到整個組織

一個成功的團隊或部門，若無法將其成功的因素及方法分享給其他部門甚至全公司的員工知道的話，即使該團隊或部門再成功，還是無法造成整個公司的學習與進步。所以迅速、有效地將知識傳遞整個企業，學習將不再是個別部門的事。

知識的傳播方法有許多，包括利用文字、影像的口頭報告，還有現場參觀、輪調制度、教育訓練及標準化，也因為網路的發展，有許多的企業陸續成立了能讓公司內部交流資訊、知識的網路系統，這些都是促進知識傳播方法。

學習型組織的成長成功條件繫於下列數端：

1. 全員 (組織) 均要凝聚共識，並一起分享願景。
2. 資訊的取得傳播得以系統化。
3. 學習成為風氣，原動力而且勇於接受挑戰。
4. 有評估學習結果的機制。
5. 人際關係網路有助於學習環境的發展。
6. 最重要的乃是組織發展方向會蛻化成心物聯合體。

#### (四) 學習型組織的實務

目前許多企業均意識到為了永續經營，勢必要建立全員學習與組織成長的企業文化，宏碁以成立的標竿學院是開此學習型組織的先河，而標竿學院的主持人



楊國安先生亦擔任宏碁集團的學習執行長（Chief learning officer）。

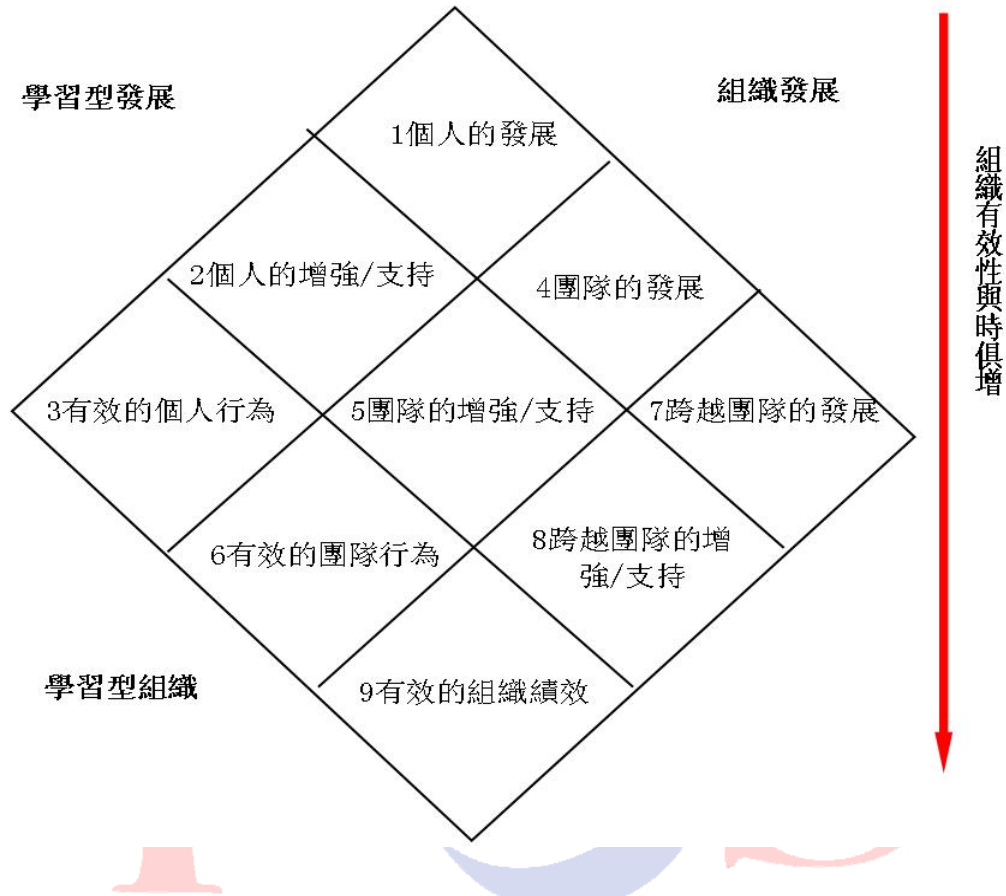


圖 4-4：學習型圖組織矩形圖

美國彼得·聖吉（Peter Senge）曾出版「第五項修練」，掀起了學習型組織的高潮。五項修練分別為：

1. 自我超越（Personal Mastery）  
藉學習不斷「釐清」及加強個人的真正願望，進而在瞭解自己學習需求以後，得以專心致志，全力以赴。
2. 改善心智模式（Improving mental models）  
鼓勵在有願景、價值觀及心智模式的共識下，多抒發自己的觀點，亦能激發共識，也有人將之比做實驗進行階段。
3. 建立共同願景（Building shared vision）  
可藉經驗學習而衍化之。

#### 4. 團隊學習 (Team building)

自深度會談 (Dialogue) 與討論開始，來找出並排除有礙學習的原因，進而建立互動學習 (Learning from others) 的模式。

#### 5. 系統思考 (Systems thinking)

以線性整合周延思考來取代固定一成不變與片段的思維方向。

基於管理發展的立場，首先在自我超越上，我們將不再僅憑臆測或診斷方式來面對問題，而改強調以較科學的方法來做自我突破朝向更高境界邁進。自我超越乃是境界，而其具體表現乃問題解決，面對問題尋求系統化解決問題並非易事，全為此發展出四種技能學習的領域：

- 利用面談與調查來激發創意與蒐集資料；
- 經由特別設計的共識凝塑 (Consensus building) 技巧來尋求共識的達成；
- 經由較簡易的統計圖表，來分析展示所蒐集得來的數據；
- 利用特定計畫圖表，規劃出解決問題的行動方案。

而在改善心智模式，乃針對新知識的試練做有系統的搜尋，康寧公司就是以持續的實驗其新配方，以提升其玻璃產品的產量與品質等級。而若要更進一步改善心智模式，擴大視野，如加伯雷鋼鐵 (Chaparral Steel) 及奇異電機均大力派送其幹部至海外國際性知名同業參觀取經，在建立共同願景上，他們會鼓勵員工檢審他們成敗的經過與原因，並且仔細再分析，做為願景建立的依據。而系統思考皆為學習型組織最高境界，能將知識轉移到其他地方，成為知識管理的具體表現。

而今日企業界在學習型組織所追求的具體階段性成果，還有核心職能 (Core Competency) 與知識管理兩端。

#### (五) 核心職能訓練

核心職能乃強調擔任該職務所需的核心專長，每個職務所需的專長可分為三個層次：

1. 一定要具備 (Must have)；
2. 應該具備 (Should have)；

3. 最好具備 (Better have)。

而核心專長乃涵蓋所有一定要具備與大部分應該具備的。

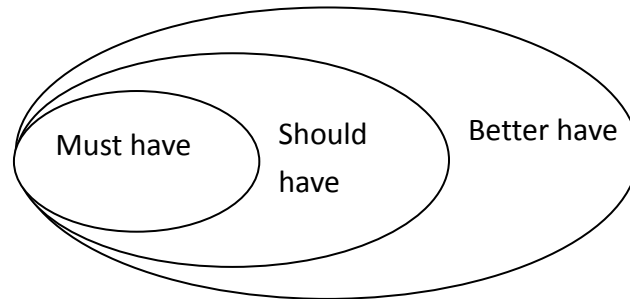


圖 4-5：核心職能

根據傅麗琪 (Shirley Fletcher) 在所著《核心職能導向訓練之設計》(Designing Competence based training) 一書中，乃集中針對擔任職位所需的核心理技能加以說明，而該書即以英國式的觀點標示出核心職能導向的訓練模式，如圖 4-6。

核心職能訓練基本上是明確的，而且有以成果導向的標準來衡量學習成效，而且一旦通過核心職能標準，即可預期該員工在執行該職務的能力已大體具備。

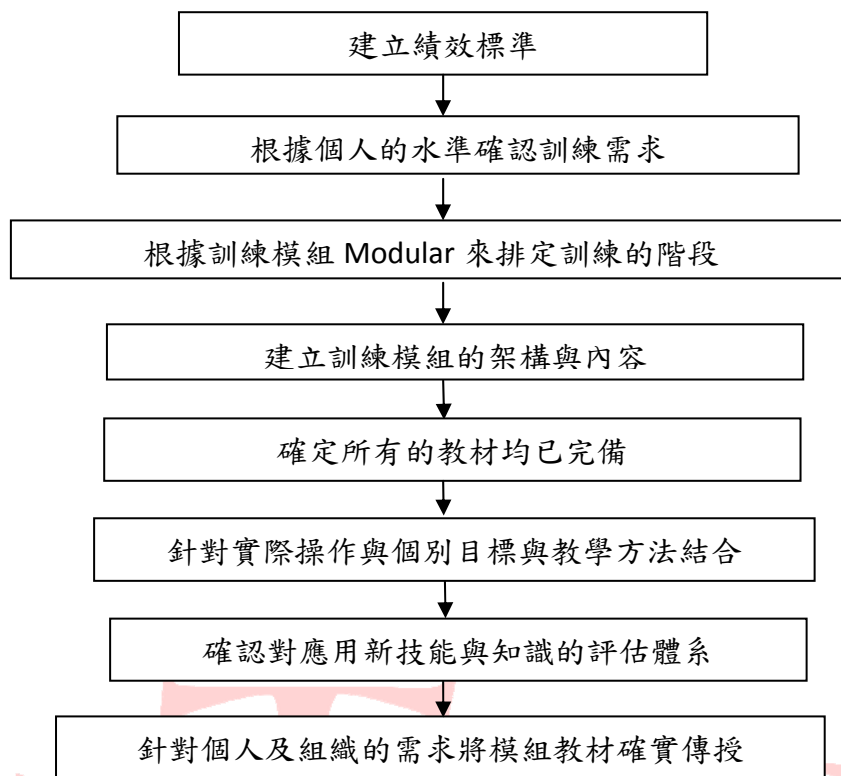


圖 4-6：核心職能導向的訓練模式

#### (六) 知識管理 (Knowledge Management)

知識管理乃知識經濟時代的產物，而將知識定義為將資料與資訊轉化成行動的能力。事實上，我們大多數人均有機會接近取得資訊或資料，但如何利用他們轉換成知識，進而化為動力，創造及提升價值，才應是知識管理的重要功能之一。

1. 知識管理的基本架構（如圖 4-7）

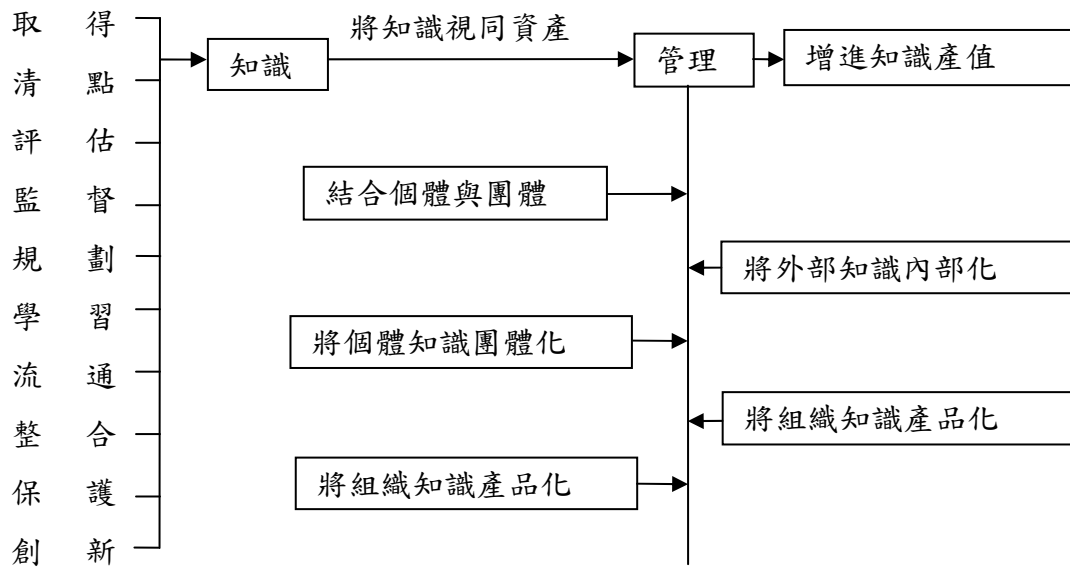


圖 4-7：知識管理的基本架構

2. 知識的形成過程（如圖 4-8）

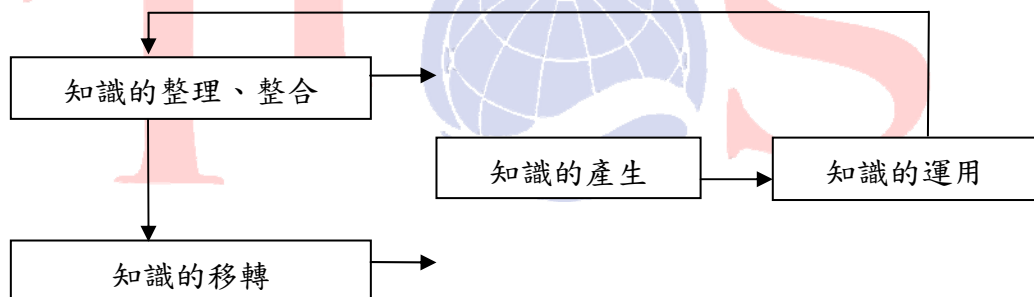


圖 4-8：知識的形成過程

企業獲取知識與技術的來源一般有兩種，一種是由企業內部自行投入人力、物力、資金進行研究發展，另一種則是向企業外部購取，例如：合併、租用、購買專利、合作等等。若要有比較大幅度的創新或是克服本身的能力限制，一般企業都是以向外部購取的方式取得其所需要的知識與技術，但是要從其他企業移轉知識並不是一件容易的事，特別是核心的知識和技術，因為知識的本身是無形的，並且其具有內隱、複雜、可分割等特質，所以很難用簡單的方式加以移轉、累積。

知識在企業形成的過程是當企業內的知識整合整理後，會在企業內進行移轉的作用，此時如果企業外部的知識再加入的話，便可不斷的創新知識，並運用知識；同時企業在運用新知識時也會產生知識的重新整理與轉移，創造源源不絕的新知，幫助企業不斷的向前進步，這就是知識產生能量。

### 3. 知識管理 6C 觀念 (如圖 4-9)

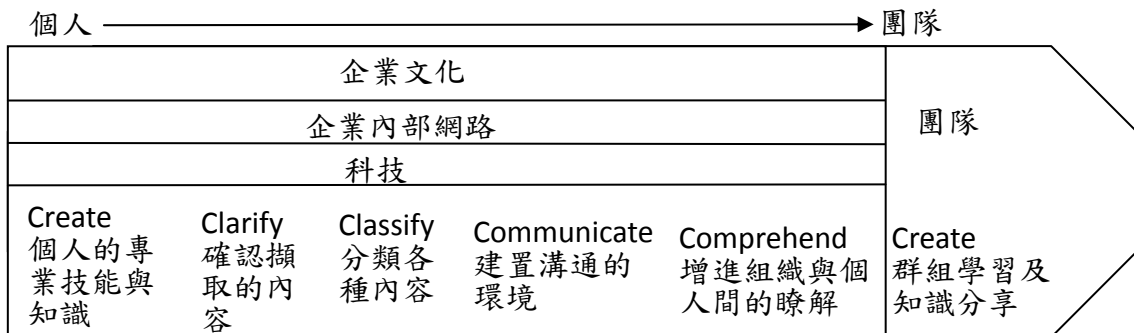


圖 4-9：知識管理 6C 觀念

根據 (Wilf Greenwood, 1998) 指出知識管理步驟可以 6C 剖析之：

- (1) Create from Individual：將個人的專業技能、知識累積並收集起來。
- (2) Clarify：確定所要擷取的知識內容，將各種資訊去蕪存菁。
- (3) Classify：分類各種內容，以方便未來檢檢索或搜尋。
- (4) Communicate：知識管理最重要的功能之一就是建置一個完備的虛擬溝通環境。
- (5) Comprehend：經由充分及開放的溝通增進組織與個人間的瞭解。
- (6) Create from Group：經由分享及組織整體的學習，提升整體的能力。

#### (七) 知識管理的實際運作

首先企業界必須在策略上要建立新思維轉換 (Paradigm Shift) 的共識，而由傳統的資料管理 (Data Management)，透過科技組織系統與使用者的共同努力蛻變成資訊管理，最後達到知識管理的境界。而能建立一個有效的流程，並綜合了資料資訊建立有效的管理編輯檔案，而能轉移、分享與智慧地複製 (Smart copy)，甚至利用現有智慧庫存而因有效地利用，可以激發更多創意，整合出更多附加價值的新知識基礎。

勤業公司（Arthur Aderson）曾將知識管理提出 $K = (P+I)S$ 的公式，K代表有系統有組織的知識（Organizational Knowledge），P則為人（People），I代表資訊（Information），+代表技術（Technology），S代表共用，亦即「組織知識的累積，必須透過科技將人與資訊充分結合，而在分享的組織文化下達到乘數的效果。」

知識的取得除了蒐集、資料探勘(Data mining)、專人整理、整合之外，資訊科技（IT）包括網路的利用，尤承擔了槓桿功用。而在整理知識上，尤應把握系統（檢索歸納）與整合兩大原則，而知識轉移、傳佈以及供人學習利用，尤其來得重要。

IBM已在內部實施教學，每個人均有機會參與上課分享學習，惠普公司即就其分權架構的組織特性，充分發揮其知識管理的效果，而成為知識管理的先驅與典範。

惠普公司首先以Lotus Notes建立了教育訓練有關的套裝教材：

1. 學習者專業站（Trainer's Trading post）集中在訓練主題的討論；
2. 訓練用教材庫（Training Library）專門做教材庫用；
3. 訓練服務（Training sevice）蒐集眾學習者滿意程度，這樣的整合，對其訓練績效的確大幅提升。

惠普公司亦利用Web-based及其相關資料庫建立了專家網路，對人才的取得，尤其是蒐集專業知識來源及擷取更是裨益匪淺。在產品研發上，惠普公司更是充分運用了其見長的Web-based的介面來瞭解競爭者，研究發展所需的資訊以及市場趨勢。

#### （八）知識管理的成功因素

組織若要成功的管理知識，必須將重點放在下列五項工作上（Anonymous，1995）：

1. 知識的產生（Generate knowledge）；
2. 知識的存取（Access knowledge）；

3. 知識的表現與記憶 (Represent and embed knowledge)；
4. 知識的方便性 (Facilitate knowledge)；
5. 知識的轉移 (Transfer knowledge)。

Davenport 等人 (1998) 就將三十一個實施知識管理的專案歸納出八個成功的關鍵因素如下：

1. 將知識管理與經濟效能或產業價值相連結 (Link to Economic Performance or Industry value)：

組織引用知識管理，就是希望能達到節省成本與增加收入的目的，但知識管理獲利的計算可能不是直接可以得到的，正因知識管理是昂貴的，若能與企業本身的經濟利益或競爭優勢相連，則其成功的機率必定大增。

2. 知識管理是組織和技術的基礎建設 (Technical and Organizational Infrastructure)：

若將知識管理廣泛的建構在技術和組織的基礎建設之中，產生一個普遍可操作的環境，讓知識能在組織內達到共用的目的，則其比較容易成功。

3. 建立一個具備標準且具彈性的知識結構 (Standard, Flexible knowledge Structure)：

知識是經常變動的，很難去產生規則，所以要更新或修改其結構非常不易，如果知識倉儲是無結構的，就很難自其中萃取出來，因此若要達到常常改變、更新的目的，勢必要建構一個有標準且具彈性的知識結構，則其成功機會就比較大。

4. 建立一個對知識友善的組織文化 (knowledge-Friendly Culture)：

如何建立一個讓組織成員對知識有正面想法、不排斥知識的分享、讓知識管理與現存的文化相契合 (或準備長期性改變組織文化的計畫)，是知識管理專案成功最重要的因素。

5. 知識管理需有清楚的目標和語言 (Clear Purpose and language)：

知識 (Knowledge)、資訊 (Information)、組織學習 (Organizational learning) 三者都有不同的解釋及使用主題，因此在專案實施時，有必要將知識管理的目標用適當的語言定義清楚，這是特別重要的一個成功因素。

6. 知識管理需引導實施動機的改變 (Change in Motivational Practices)：



創新、分享與使用知識，是導致知識管理專案成功，不可或缺的無形因素。

7. 需建立知識管理的多重管道 (Multiple Channels for Knowledge Transfer)：如此，才能在知識轉移的不同管道，產生知識管理綜效 (synergy) 的結果，加強知識的使用。
8. 需要高階主管的支援 (Senior Management Support)：其範圍包括：
  - (1) 傳達「知識管理與組織學習是公司成功的關鍵」的訊息；
  - (2) 提供財源或其他資本來建構知識管理的基礎建設；
  - (3) 澄清何種知識是公司內最重要的型態。

總之，知識管理的意義與內容可以由圖 4-10 瞭解之。

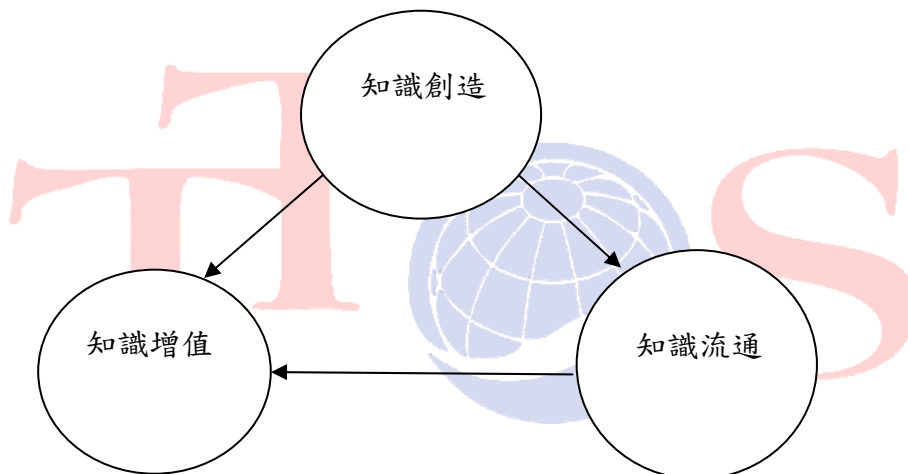


圖 4-10：知識管理的意義與內容

知識管理不僅是由資訊管理提升至知識的取得、編輯、整合、利用、創造更多的價值，它更代表了經濟效用、遠見與格調。

#### 小叮嚀

20 世紀，企業最有價值的資產是它的生產設備，但在環境多變的 21 世紀，企業最有價值的資產是知識工作者和其生產力。知識管理 (Knowledge Management) 是為了達成組織目標，而對知識的產生、傳播與運用加以管理的程序與機制，其主要目的在於使組織成員分享所創造的知識並加以運用，以提升組織競爭力並創造利潤。

## 第五節 人力資本發展

企業必須與員工密切溝通，協助員工尋求職涯方向以及規劃職涯發展的步驟，而且也要提供有關與職涯發展有關的企業資訊，如企業的策略與職缺、升遷管道…。而其中尤以提供他本人的績效評估的資訊，讓他能夠更真確的瞭解自己。

### 一、職涯發展與學習

職涯發展的趨勢是將企業與員工的期望與需求加以結合，成為夥伴關係，儘管職涯發展的最終責任是由員工本人主導，但企業提供環境與引導的功能是責無旁貸。企業必須與員工密切溝通，協助員工尋求職涯方向以及規劃職涯發展的步驟，而且也要提供有關與職涯發展有關的企業資訊，如企業的策略與職缺、升遷管道…。而其中尤以提供他本人的績效評估的資訊，讓他能夠更真確的瞭解自己。

#### (一) 職涯前展 (Career Progress)

就企業職涯前展 (Career Progress) 的運作而言，我們可就凱西歐 (Cascio) 的圖示來說明。

1. 第一階段—對各個職位分析並找出他們之間的異同，必做職位分類與歸屬 (Job classification and Category)。
2. 第二階段—將類似的職位行為所需要 (behavior requirements) 結合在一起，做成職位組體 (Job family)。
3. 第三階段—就職位組體內或其間的關連性發展出職涯管道 (Career path)。
4. 第四階段—整合所有職涯管道資訊，發展出完整的職涯體系。

表 5-1，我們可依員工本人志趣以及企業需求為其規劃做努力方向與培訓需求。

表 5-1：職位組體與職位前展

初任職位	職位歸屬	職涯發展方向
新進大學畢業生 主修文書管理 辦事員	檔案專員	往知識管理發展
	秘書	往行政管理發展
	人資助理	往人力資源發展
新進大學畢業生 主修電子工程 測試助理工程師	品管工程師	往品保發展
	研發工程師	往研發發展
	校正工程師	往校正發展
	材料檢驗工程師	往採購材料發展
	製造工程師	往製造發展
		設備維護

就職涯發展的過程中，我們並非每一階段均是一直往前發展的，我們有可能在垂直與水平流動遊移，如圖 5-1。

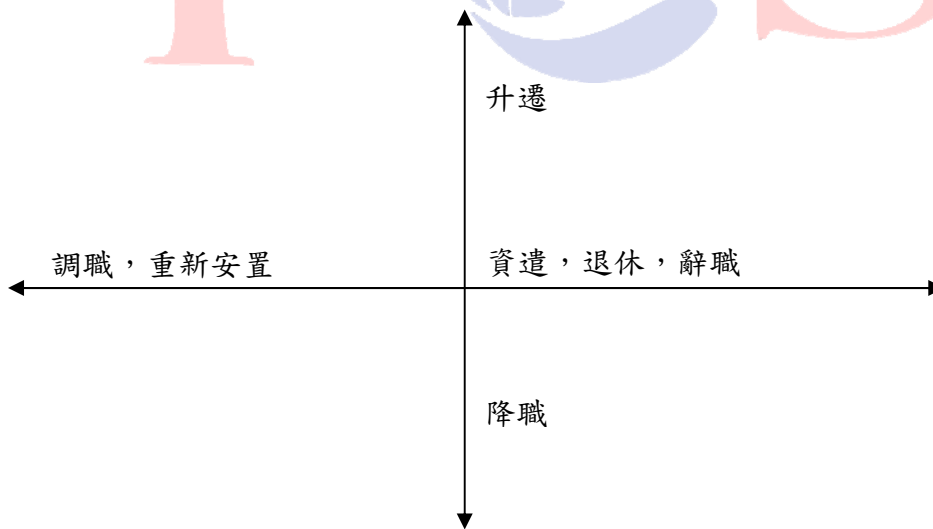


圖 5-1：職位組體與職位前展

每一移動均代表著心理上的調適與對異動的重新定位與學習，必須已有系統的思考方向，嚴肅地看待。

## (二) 各職涯階段之學習

就人力資本發展的觀點而論，職涯規劃及生涯發展重點，乃在協助個人確定其主要目標，以及達成這些目標所需的條件。我們是從職涯階段來剖析學習的分段重點：

### 1. 探索期 (Exploration) (16 歲至 25 歲)

此階段是指我們進入就業市場前的所有準備，成功的職涯探索策略應多方嘗試各種領域 (Try out) 找出自己興趣能力所在，在求學中的實習即是很有效的方式之一，同時我們也應努力發掘性向，建立專才初期所應具備的能力。在探索階段，我們的價值觀焉然成行，而我們也會逐漸發展出對工作領域的興趣 (Vocational Preference Interest)、工作的態度以及社交關係的主要型態。探索期可被視為職涯準備期。

### 2. 確立期之學習 (Identity) (26 歲至 35 歲)

它是指一個人初入職場的階段，此階段經驗將提供個人在組織內奠定基礎，並確立方向。在確立期生涯中，個人必須努力學習職業技能，建立起核心職能與專技地位，發展人際關係及職業倫理，即展示其能力，以使在組織中表現績效。

學者建議了在確立期的主要任務，如下所述：

#### (1) 適應組織

- A. 學習和遵行企業規則與政策。
- B. 著實體認企業文化並融入其職業行為之中。
- C. 保持良好工作習慣與態度。
- D. 發展和諧的工作中人際關係 (Interpersonal net)。
- E. 盡量將個人價值與組織的價值相配合。

#### (2) 加強責任感與績效

- A. 努力學習新的技術觀念與有用的行為，包括企業內外的學習充實。
- B. 積極參與各項在職訓練。

#### (3) 就個人的目標及升遷機會相比較，來重新釐定較切實際的職涯規劃

- A. 評估目前的職業選擇與願景。

B. 重新檢視職涯發展計畫，包括是否要更換職涯跑道。

(4) 為升遷或職位改變執行計畫

除了專業方向與升遷外，在工作環境中建立和諧的人際關係，適應組織的規則與規定，與展現令人滿意的表現，皆為早期職涯的一般性具體工作。

(5) 而在專業上更專精，或使職位上的被認可，尤為地位屹立不搖與發展建立基礎。專技、人際關係、管理能力、遠見、健康，均是確立期的重點。

3. 前中年期生涯（36歲至45歲）

步入前中年者往往會感受來自年輕、受過較高教育、擁有旺盛企圖心之後進的「威脅」，尤其這個網路科技組織扁平化加速的時代，身處此階段中者更應該與時推移努力充實自己，方能趕上時代的步伐不被淘汰。

或可從工作中再學習，或回學校進修。而就目的而言，大體上可分為工作而學習，或純粹為學習而學習。不論是參加企業或政府提供的在職進修，或是到學校參加各種學習行為（上課），延伸性教育成功終將屬於有能力學習、調適、參與以及與時俱進的人，而「學習」本身就像是其他任何技巧一樣，也需要不斷地學習。

企業應責無旁貸協助前中年期人員成長，就幹部而言要培養其對整體策略性思考以及勇於創新的能力，俾能在最短時間內做出最正確的決策；培養其確實掌握資訊及運用的能力，以便在瞬息萬變的環境中掌控自如。而對專技人員亦應更上一層樓，使其能汲取新知，瞭解科技發展的趨勢。

而對心靈的成熟、人文藝術、休閒、宗教的陶冶也很重要，而健康的維持尤其是值得關注項目之一。事實上，任何學習都要靠內、外部環境的互動，除了來自企業培育驅使力外，自我學習的觀念，更是成長的動力源所在，不拒絕學習與改進員工，快速的熟悉其工作環境。

身處前中年乃事業高峰期，可說是一切蓄勢待發，因此不斷地突破進而求其完美圓融，乃奔向成功的重要因素。

4. 後中期（late mid-career）生涯（46歲至55歲）

在此期，一個人生活的主要重心所在是組織內外活動的兼顧。也就是有如無法居於組織核心的地位，宜發展外在的興趣以求平衡，並開始在心裡上

做好從組織中逐漸淡出的準備。此階段含有退休前考量的特性，在組織中個人準備釋放責任，將重責交棒給後輩。在後中期職涯中，一項主要的調整是，學習適應一個日漸褪色的工作角色，並將焦點從一高度涉入的角色認定中掙脫離開來。晚中期職涯的情感支援，主要是來自同輩，尤其是老友故舊，並力求從後浪推前浪的壓力重新自我定位，平復過來。但保持平衡並非放棄或消沈，反而應更積極地面對未來。

至於仍在高職位上，他們要傾向專注於更宏觀的問題，例如：組織的整體性，及他們職業或工作的未來，而仍在較低層職位者，則宜建立達觀的人生觀與熱忱。

由於後中期職涯的工作者會有上述的特徵，因此在學習上應持下列心態為之：

(1) 保持再學習的心態

中年以上的員工對組織的價值主要在判斷力、經驗及工作中所累積的知識，因此，身處此階段的人士可以利用他的知識與寶貴經驗在組織中擔任指導（Coach and Mentor）的角色，幫助年輕人成長不啻為個人重生的階段。協助他們成功，亦即等於指導者本身與有榮焉，得分享成就感也是職涯的贏家。以這種方式提高本身對別人的價值，相對的也提高了對自己的價值。而以一個新的方式來取得自尊和創造挑戰。

(2) 學習新科技

在科技發達的今天，是面對資訊的快速成長，要迎頭趕上究非易事，首先要克服的是心理上的障礙，不必擔心自己不如人或會被別人取笑，面子上掛不住：「聞道有先後，術業有專攻。」並沒有誰不如誰的問題，「活到老、學到老」，就是最有智慧的人。

就以上網而言，學習新的資訊科技並不困難，最重要的是須要克服心理上的障礙，其次，須要清楚自己需要的是何種新的科技，並且有方法地、持續地學習。

(3) 提攜後進扮演導師（mentor）的角色

中年人在學習中，如遇一些需要靠高度感覺和運動協調技巧課程時，往往會有某種程度的力不從心感，加上自己意願本就不高，學習效果

自然難期理想。因此一定要努力克服自己在心理上的抗拒，以期能達到終身學習的目的，才能在工作崗位上更稱心。

#### (4) 擴大生活圈

多參與社交活動，可從周遭做起。多參與社區舉辦的活動，應該是參與社會的起點，後中期的人必須力求扮演導師角色，繼續在本身資質上精進，而以此啟迪後輩。

### 5. 退休前的準備期（Pre-retirement）（56歲至65歲）

退休是另一種形式社會生活的展開，若未準備好學習去調適，退休前後兩種截然不同的生活，很容易形成「角色中斷」，引發適應的困難，身處後中年期人士必須以積極的態度去準備，並學習揣摩如何適應退休生活。

#### (1) 健康

成年人的健康準備主要是在防止慢性、漸進性疾病對身體的侵犯，因此須要對飲食習慣、運動習慣以及睡眠方面多做協調，同時也要對工作壓力、時間調配多做修正，以免過度耗損身心，因此如何有健康的作息、過健康的生活是中年人應有的準備。

#### (2) 自我角色的改變

後中年時期可學習一些新的知識和技術，在未來可以繼續服務社會，如近年有鼓勵中、老年人投入志工的行列，已體會在培育志工的過程中，有許多新的知識和課程都豐富了生活，而且因為參與社會服務和社會關係將有更密切的連結，而扮演一個更積極參與社會的一份子。

#### (3) 重心的轉向

退休意味著休閒時間會變多，不妨在後中期職涯階段開始培養一些新的興趣，多參與一些社團活動，使得未來這些興趣或活動可以替代工作成為生活的重心，而終生伴侶與親近朋友也是退休後互動最好的對象。

#### (4) 重新調配家庭生活的充實安排

面臨空巢期與逐漸退出職場的現實考量，一切均應在生活財務及社交上多做斟酌未雨綢繆才是。如家人關係的調適，與子女及孫子女間的互動，以及保險儲蓄等實際問題，均應有較縝密的規劃。

#### (5) 繼續依興趣學習

此時期我們不僅不應停止或延緩學習，反而應該根據興趣來增強我們的學習努力。固然在本身專學有所精進，繼續鍥而不捨是一端，然而就投自己所好的學習，甚而至年輕時期想學而未學的事物或學問，這種非功利性的學習往往是較快樂而又有功效的。

如果尚未決定學習的方向，也可以從最接近與最有興趣的事做起。「歌洛克福爾摩斯的履歷表」的日籍作者和村幹夫，據說是為了學習英語而開始閱讀英國偵探小說福爾摩斯系列的英文原文版，結果居然成為福爾摩斯與推理小說的專家，這就是往往先踏出了第一步，就可以陸續找到新的樂趣，而達到深入研究的境界。在社會寬廣的學習領域，由於早已歷練過現實人生，再回頭讀一點文學、哲學、美術、植物、攝影、自己動手作（Do it yourself, DIY）…，其實會更容易領悟，走到大自然中，處處也都是值得重新學習的事物。總之，「後中年期」的學習重點，乃在心境的重新調適、發展自我興趣、學習、以及預做退休的準備。

## 6. 退休期（65歲以後）

### (1) 退休是工作的退休，而不是人生的退休

在歐美，一般將退休稱為「Happy retirement」—認為退休是長久人生辛苦後，一件最可喜的事情；一旦面臨退休時，莫不以明朗的心情來迎接這一天的到來。周遭的人亦往往以羨慕的眼光來歡迎身歷此階段的人士，歐美人對退休所持的心態，值得效法學習。

### (2) 不是「只剩」而是「還有」的想法

在步入老年階段時，就益發體悟光陰易逝，世幻無常，甚至於對將來產生晦澀的感覺，因而對其他事物，都會持上負面看法。人到六十五歲退休之日，若將「只剩」若干歲月的想法改變為「還有」，心境可以更有舒坦充裕，若想到人生還有至少三十年的歲月，雄心壯志就會不斷地湧現。而宗教、休閒、文藝尤值得在此時期多所著墨。

### (3) 在心態上應抱持生命是不斷學習的歷程—活到老、學到老

進學校有「畢業」的時候；但是學習是沒有畢業期限的。整個生命就是一個不斷學習的歷程。一個人只有在其生命終了時，才會停止學習。任何時候開始學習，都不會嫌晚，但仍得要有周詳的學習計畫。每個



人均得瞭解評估自己的情況；包括興趣、已有的經驗、目前的生活環境、健康情況、經濟能力…等，同時也要研究目前學習的環境，才做適當的選擇。

當我們走出自己、投入人群的時候，又何嘗不是年華再生的契機？學習的本質其實非常簡單，也就在於如何把「學習」轉回到對自己生命的關心。退休不服老、不甘寂寞，多尋快樂才會更有意義。

### 小叮嚀

職涯發展（career development），係基於員工個人職業前程與企業組織目標達成的原則下，相互結合，彼此互惠，不斷地進步與發展，以實現其理想的過程。前程發展概念萌芽於 20 世紀的前半葉，而企業重視員工職涯發展則晚至 20 世紀後半葉。初期單純地用於協助員工認識自己的興趣與特長，進而順利達成他們在企業內部的目標，後來才演變成顧及企業整體性需求，又尊重員工個別的意願，亦即職涯發展結合企業願景，共同發揮動能，達到勞資雙贏的理想。

## 二、專才與通才

每一個企業的成員無前可能面臨成為專才與通才的抉擇的困難。一般而言，成為專才（Specialist）其最大的優勢為：

- （一） 其專業及技能會較易受到肯定而且會受到企業的重視。
- （二） 在其專精的範圍內成長，目標與資本皆易掌握，不致耗費。
- （三） 職業的保障性較高，尤其是在成為不可或缺者之後。
- （四） 通常他們的薪資待遇，較同級為優渥。

但也有顧慮：

- (一) 人們必須不斷精進與自我提升，才有機會為人肯定，專技程度的優劣，在對比下幾乎可以立分高下。
- (二) 正因為太專精反而會造成轉業的困難，太過專業不是隔行如隔山，以致藏諸深山無人識，就是由於無人可替代他，使得他無轉業的機會。
- (三) 在朝向管理之路必須要多加些琢磨。往往專技人員對管理之路所需的知識是頗陌生甚至是漠視的。

因此在專業的發展上來得專精地位，我們宜朝向專業認可，如加入協會，考取證照技師與專業技術人員特考研究所進修等去發展，但如有必要，也可以給他們接受管理訓練，發展人際關係或根據職位組織建立第二專長，從垂直發展成水準的機會。

相對地，成為通才（Generalist）也有所好處：

- (一) 水準與垂直調動的管道較暢通。
- (二) 有較多機會擔任主管。
- (三) 對於類通性的職位適應力較強。

他們也有些顧慮：

- (一) 相較於專才，通才者就業的安全性較低，他們被取代性的機會也較大些。
- (二) 如果沒法子得到正常升遷的機會，他們很快地就會被淘汰或被忽視，通才的需求有年齡和資歷的講求。
- (三) 在企業的重建階段，通才人員組織因精減瘦身，會更亦岌岌不保。

對於通才者，除必須再發展管理技能（從TWI一直到EMBA）之外，亦得建立一些專技（Domain）才能有更好適應與發展機會的。

最理想的是建立雙軌或多軌的發展管道，俾結合專才與通才的發展管道，供專才與通才均能有所成長。

斯卡伯（Scarpello）與呂德文（Ledvinka）以圖 5-2 例示之，可知其理念。

未來的趨勢複合型或多功能專長（Multiskill）必也將大行其道，每個人除本身專長之外，多兼習一項興趣能力必然能更受歡迎。

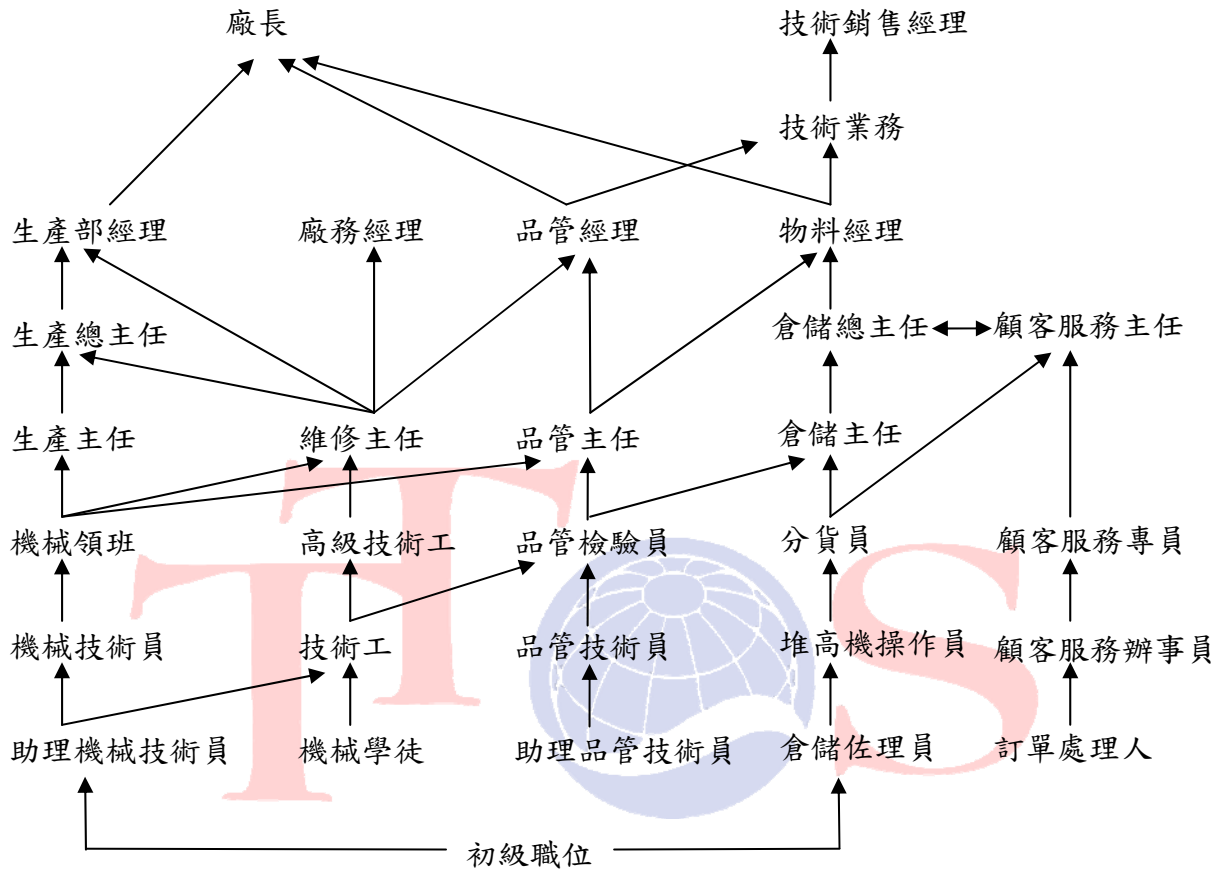


圖 5-2：建立雙軌或多軌的發展管道

### 小叮嚀

人才管理(talent management)，是指一系列的組織流程設計，來吸引、管理、發展與留住關鍵人才，主要功能包括職能管理、人才評量與接班人計算等。而關鍵人才，指的是對自己工作使命資源很清楚的人，溝通能力佳，具有想要贏，積極的心態，可以在挑戰有壓力的環境中發揮工作能力，並且願意承擔合理的風險，以及完成所交代的使命的人。

### 三、高齡者的職涯發展與能力重塑

我國正已邁入高齡化社會，而中高齡者也構成了相當比重的勞動力，但中高齡者往往被視「為無法成長者」(Obsolete)，甚至無多大用處者 (deadwood) (日本人亦有「窗邊族」之稱呼)。

中高齡仍有可以「再造」的機會，他們的睿智，經驗的累積，加上專業的成果，如善加利用，仍是企業永續經營最寶貴的資產。一般而言，企業界對中高齡就業者的印象是正面的：

- (一) 經驗成熟，專業知識強
- (二) 應變能力強
- (三) 處事圓融

- (四) 韌性強

負面的有：

- (一) 生理與心理的老化
- (二) 早年未能有機會接受較多教育的機會，以致學習能力與知識相對地不足
- (三) 相較於年輕人，他們的人工成本較高
- (四) 較缺乏進取心

因此我們若要說中高齡者的能力重塑，首先必須盡量減除其負面而加強正面之處。

首先我們宜在其本人專才與通才的屬性加以再釐清，才可以使我們對其能力得以再培訓與利用上有所依循。

再者，我們必須考慮中高齡者的學習乃是成人學習的事實：

- (一) 自我觀念與自我引導觀念強

(二) 經驗的正面與負面的影響

(三) 學習的容易性會因訓練項目與層次而異

(四) 時間效用觀念尤應考慮

根據所述，日本對資深現場操作人的培訓重點，是在提升他們對公司的關懷，與對現有新技術的熟悉度，而對管理人原則側重重拾自信，自我成長與建立有效工作團隊等。

而根據日本勞動省調查，企業對中高齡者職涯活力亦很關切，俾令其在退休前能對企業多行貢獻，退休後能有所調適。

表 5-2：與生涯教育有關的高齡者研修

研修種類	全體、中高齡比率別			
	全體	20%以下	20-30%	30%以上
為再就職準備的專門知識、技能研修	7.6	5.3	10.6	8.2
為再派任或在雇用所必須要的知識、技能研修	10.0	14.2	12.3	8.7
對退休後的生活設計能強烈自覺的研修	17.2	14.1	20.2	18.0
使退休後的生活設計能強烈自覺的研修	9.2	7.4	12.3	9.7
協助取得資格證書的函授教育	23.5	20.4	30.8	20.1
對各種自願性、地區性奉獻活動的獎勵	0.7	0.7	1.1	0.5
尚未實施	46.0	50.5	41.5	44.5

【資料來源：江幡良平著，陳鬱然：推功企業的人脈。】

能將中高齡者發揮餘暉的貢獻，並對退休後又更好的安排，皆為其人力發展重點。

而就前表所述，確值得我國有志人士參考。

### 小叮嚀

中高齡者若想開創職場第二春，要用心自我探索，可以向父母、親人、朋友、師長請益，或運用專業的職業心理測驗，準確地掌握自己適合的工作性質及興趣。唯有儘早透過各種專業管道，瞭解自己的興趣、專長及潛在的能力、人格特質，評估自己對未來的選擇及期望，才能選擇一份適合自己的工作。



## 第六節 中小型企業的人力資本發展

中小型企業的訓練宜自局部、短期效果做起，俟有成效，再推展至全部、中長程的訓練。而在留才方面，宜自激勵著手，並且以「非金錢」與「金錢」因素兼用的方式為之。

### 一、中小型企業特質

我國中小型企業素稱活躍蓬勃，中小型企業的特性，根據賀傑資（Hodgetts）與辜瑞國（Kuratko）的描述，至少有下列幾端好處：

- （一）獨立。經營者自己可以做大部分的企業決定，較少受到羈絆。
- （二）財務機會。以少數資金投入，通常可以掙到比上班更多的收入。
- （三）較穩定不虞失業。
- （四）全家投入。
- （五）挑戰性較高。

當然中小型企業也有缺憾處。

- （一）銷售不穩定。
- （二）競爭大，對手很容易進入競爭市場。
- （三）不易延攬及留任優秀員工。
- （四）風險很大。

就人力資本發展而言，中小型企業在人力取得上，較不必受到如大企業般的繁文縟節的規章限制，但相對地會影響到人員素質，中小型企業分工不大也不細，通才或複合性專才較為常見。

### 小叮嚀

管理人員沿著管理梯階的提升，意味著員工有更多的制定決策的權力，同時要承擔更多的責任。技術人員沿著技術梯階的提升，意味著員工具有更強的獨立性，同時擁有更多的從事專業活動的資源。在兩條路徑的平行層級結構中，相同級別的人員具有同樣的地位、報酬和獎勵。

## 二、有效地發展人力資本

中小型企業正因在一開始不易招來最頂尖的人才，而且對用人具有多職能（Multi-functional）的需求，因此在人力資本發展上宜朝下列發展：

- (一) 基於成本與立即見效的考量，宜以專長及職訓為重點，多建立員工在現職所需的技術，而非以潛力發展為目的，員工至學校進修學位固是以提升素質的捷徑，在相對的優先度，就不是那麼高了。
- (二) 多利用政府的職訓資源，除了各種訓練班次外，勞委會勞動部勞動力發展署對於中小型企業自行舉辦訓練也有獎助辦法。
- (三) 應建立員工受訓歸來後，將其講義教材複製建檔及對內部同仁報告學習內容重點，提供為轉移訓練（transferring training）的執行。
- (四) 鼓勵員工報考專技證照，俾在通才中也有專業認可的實力。
- (五) 必要時與同業合辦訓練，以共同分擔訓練成本，譬如紡拓會與製衣公會即集合眾多同業公司之力推行訓練成效良好。戴思樂（Dessler）建議中小型企業的人力資本發展方案，就訓練一節，可依下列順序為之。
  1. 設立訓練目標——一定要明確  
如減少浪費，譬如如何讓一位新進員工在兩週內趕上正常進度，就是一例。
  2. 把職位說明（Job Description）詳細標示出來  
就以訓練而言，詳盡的職位說明乃最有力的依據。也就是說職位說明要包括該職位要做什麼及如何去做，中小企業可依此發展出職業訓練目標。



3. 發展出簡明的任務分析記錄／表格（Abbreviated Task Analysis Record Form）

此表格可分為四個欄位：

- (1) 標明「任務」（包括在許多主要任務應做些什麼？即每個步驟的細節）。
- (2) 要標明績效標準（Performance Standard）（如數量、品質、精確度）。
- (3) 可以訓練的所需技能（Trainable Skills），員工一定要具備的特殊技能。
- (4) 性向需求（Aptitudes Required），指人類行為的需求（如機械綜合能力，對困擾問題的認知能力）

綜合上述四欄，已足以瞭解該項職位所需的訓練，以及何類員工適合參與此項訓練。

- (5) 發展職位教導表（Job Instruction Sheet），表列授課的每一步驟與要點，並編定教學單元目標與進度。
- (6) 就該職位準備訓練方案（Training Program），準備所有教材及工具，成為講師教材（Trainer's Manual）的部分。

以上乃內部訓練的過程，如要運用外來資本，戴氏建議多與訓練公司合作，訓練公司開設的課程雖非適合個別公司，但在成本與互動上也許反而是個正面的效果。

#### 小叮嚀

職涯發展是一種正式的，由組織來進行以確保在必要時有合格及具經驗的員工可供運用的方法。所以，職涯管理（career management）必須重視其效益。職涯管理對組織及員工雙方均有其益處，因為合宜發展的員工具有提升組織價值的能力。

### 三、人力資本開發後如何持續保持

中小型企業最大的困擾是在培訓人力後，能夠不流失，避免造成楚才晉用的遺憾，而期盼員工接受訓練後，仍繼續在原企業效力。

留才的方式很多，如：

- (一) 賦予更重的責任，包括調升在內。
- (二) 對其所訓練成果，盡量給予發揮的機會。除了在崗位上，亦給予實施轉移訓練的機會。
- (三) 如屬較高的訓練成本，則簽訂勞動契約，明定權利義務及賠償條例，亦屬可行之法。

#### 小叮嚀

職務輪調(Job rotation)，是指定期給員工分配完全不同的一套工作活動，即從一個部門(職務)調到另一部門(職務)，以增廣對企業各部門或職務的了解。所以，工作輪換是培養員工多種技能的一種有效的方法，既使組織受益，又激發了員工更大的工作興趣，創造了更多的前途選擇。

### 四、員工發展

今天社會變遷過速，知識爆炸與瞬間變幻的現象早已形成，許多在學學生所學內容未及畢業，就已過時，因此延伸教育有其必要性。自我成長的原動力，乃在個別的意願與需求以及興趣，唯有當他意識到他有迫切的需要才會積極投入學習的行列。

人力資本發展分析目的，乃在提升人力素質，俾能在有激勵有能力的前提下為企業所用。訓練毫無疑問地是人力資本發展體系中最重要的一環。

根據戴思樂(Jary Dessler)的詮釋，訓練乃教導員工為執行任務所需技能的過

程，准以此定義訓練乃在改變受訓者的行為與提升其技術，並期望在最短期限內在工作崗位上有所發揮。

因此，訓練的內容就可以分為職能別與階層別以及泛公司別（Company-wide）訓練。黃英忠教授即根據職能別與階層別的訓練體系表列於圖 6-1。

至於泛公司別的訓練亦不乏成例，如TQM、5S運動、Six Sigma、TPM的訓練早已盛行。摩托羅拉為了推動全面品質經營，曾在其全球旗下各公司推行6-Sigam訓練，並採「順流而下」(Water fall)方式教導其員工，先由高階主管接受該項訓練，然後由其轉授中階主管，中階主管在依序向基層人員及幕僚傳播，依此類推，直至全體員工均有機會接受該項訓練為止，而論及驗收其教學成效，則逆流而上，先至基層評估起，在至中層主管最後到達高層主管。

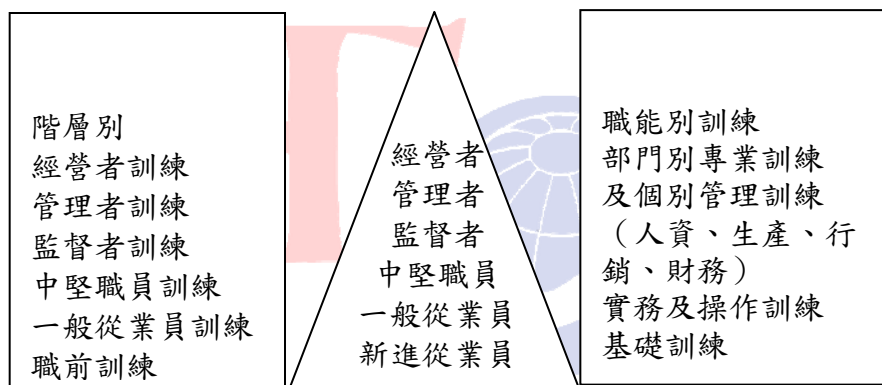


圖 6-1：訓練體系

根據卡羅藍（Mary Catolan）在其「金科玉律」(Some New Golden Rules，1993)一文指出。訓練與發展的五大步驟如下：

#### （一）需求分析（Need Analysis）

1. 根據績效與生產力標準來確認特定職位所需的技能。
2. 對學員做分析，俾使設計的課程能與學員的教育背景技術、經驗相接近，使他們在態度與動機上更能接受。
3. 發展出可衡量的知識與績效目標。
4. 根據特定職位所需的特殊技能來與擔任此職位者做對比，如一名商務業務人員所需報關實務、海關法規、國貿實務……而擔任此職務者，若不具此

專技者就應接受此訓練。

5. 全公司的策略方向：如：TQM、CIS、知識管理等。

## (二) 教學設計 (Instructional-design)

1. 蒐集教學有關的目的、方法、媒介、以及教學內容、範例、練習的說明與順序。並將成人學習理論融入其中，將之編彙成可用的學習教材。
2. 確定所有教學教材包括視聽素材，教師手冊，學習者講義均能互相關聯，沒有疏漏與矛盾在，並與將學習目標相吻合。
3. 確認教材的品質與有效性。(包括教學方式的探討)

## (三) 確認其有效性 (Validation)

在正式施教前，必須有所預測、試教，務期盡善盡美。

## (四) 執行 (Implementation)

盡可能加強教學者與學員間的互動學習過程，除了教學內容本身之外，亦應加強教學方法知識與技巧。

## (五) 評估與追蹤 (Evaluation and Follow-up)

採下列四原則來衡量教學成果與品質。

1. 反應 (Reaction) → 將學員立即反應歸檔整理。
2. 學習 (Learning) → 根據學習前後，控制實驗做比較。
3. 行為 (Behavior) → 主管對其屬員受訓後所展示的實際成果所做的觀察與評估。
4. 效果 (Results) → 評量其在工作崗位展現績效改進的程度，及探討維持績效的方法。

而教學的場所可分為在職 (OJT) 與非在職方式 (off-the job training) 兩種方式。

至於教學方式有多種，茲引史加伯 (Scanpello) 與呂文凱 (Ledvinka) 兩氏所

提供教學媒介比較表，如圖 6-2。

<p>提供資訊</p> <p>資訊提供的方法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎上課（演講）</li> <li>◎會議</li> <li>◎編序教學（Programmed Instruction）</li> <li>◎獨立學習（Independent study）</li> </ul>	<p>評估學員的反應時間</p> <p>模控（Simulation）的方法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎個案分析</li> <li>◎重大事故法（Incident Method）</li> <li>◎角色扮演</li> <li>◎籃中學習（in-basket exercise）</li> <li>◎企業經營演習（Business game）</li> <li>◎觀摩學習（Observational learning）</li> <li>◎網路及遠距教學</li> </ul>	<p>提供職場實務觀察的機會</p> <p>在職訓練的方法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎工作輪調</li> <li>◎模擬現場訓練（Vestibule training）</li> <li>◎委員會／任務小組</li> <li>◎在職教導（on-the-job coaching）</li> </ul>
--	---	---

圖 6-2：訓練目的與方法

如今訓練體系已發展成為結合政府（如勞委會勞動部勞動力發展署）、社會資本、學校、企業以及員工本人與家屬的各種資本，構成一完整的學習環境。

訓練體系乃終身學習與成人學習的結合，以往以技能與行為為主體，目前雖為減退其份量，但也逐漸增添生活美學、人生價值觀、人文及藝術素養等課程。

而在視野上亦宜走出單純的本土意識而朝向更開闊的世界觀邁進，方能期使國人與世界齊步。

### 小叮嚀

人力資源管理的一個基本觀念，就是企業既要最大限度地利用員工的能力，又要為每一位員工都提供一個不斷成長，以及發掘個人潛力和建立成功職業的機會。這一觀念使得職業生涯管理成為人力資源管理有別於人事管理的最重要特徵之一。闡釋職業生涯(career)必須涵蓋員工角度的「職涯規劃(career planning)」、企業角度的「職涯管理」(career management)，以及撮合雙方的「職涯發展(career development)」，才足以描述職業生涯的全貌。



## 第七節 個案分享

### 個案一：台茂家庭娛樂購物中心（人力資本發展）

台茂（TaiMall）的人力資本發展特色乃在籌備期間即已投入人力、物力從事儲訓工作，而針對其大型購物中心的特性，將行銷、銷售、資訊科技、管理整合，而對管理經營訓練更是層次分明。

位於桃園南崁的台茂家庭娛樂購物中心是民國八十八年七月四日正式開業，成為國內第一家大型購物中心（Shopping Center）。

由於台茂家庭娛樂購物中心乃國內首創，人力市場上並無完全相關的人才可用，必須賴自行訓練人才方能維持企業崢嶸成長。因此在籌畫之初，即以自行培育人才為初期準備工作的重點。台茂標榜國際化、人性化、科技化，因此所需的人力資本發展內容亦順應公司既定政策為之。

#### （一） 訓練中心組織

為了使基層工作得以步入品質化，該公司一開始即延聘外來專家為新進同仁實施銷售時點情報系統（Point of Sale, POS）、電腦操作、禮儀、公差訓練，這是全面教育訓練方案，並引進ISO及TQM的觀念來加強並擴大訓練的效果。

該公司的訓練中心初步編制上，僅有四員，由於講員多半是外來或集團內現有資本，所以訓練中心職員只擔任規劃、行政及協調工作、授課並非主要任務。而且將教學行政範圍界定在資訊科技與行銷管理兩大項。

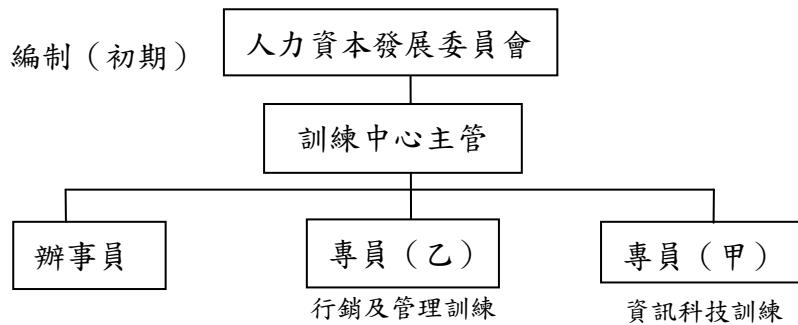


圖 7-1：該公司訓練中心初期編製及任務

## (二) 訓練體系

### 1. 說明：台茂家庭娛樂購物中心針對管理人員所制訂訓練層次構想

- (1) 所有的領班及基層主管，均需接受基本的管理訓練，初步暫以「企業內基層主管訓練」(Training Within Industries For Supervisors. TWI.) 為基本內容，並輔以報告撰寫、口語溝通，以及激勵部屬的訓練。



圖 7-2

- (2) 所有的初級主管除了要接受督導人員訓練 (Training Within Industry ,



TWI) 外，還得參加四階段訓練。

A. 專業核心課程 (Professional Core Programs)。除了財務基本概念、形象體系 (Imaging System)、分析過程 (Analytical Process)、銷售基本概念以及全面品質管理 (Total Quality Management, TQM)。

B. 進階課程：專業領域

- (3) 功能性經理訓練課程 (Manager Program)，指組長 (Section Head) 以上的課程，以全面生產管理 (Total Productive Management, TPM) 為主，著重線性邏輯思考，但必須參加討論會及撰寫專題心得報告方式為主，著重直線運作 (combat) 思維導向，以運作 (operation) 為主。
- (4) 高級經理課程 (Advanced Management Program)，著重於戰術層次，以 TMP 為基本架構並著重組織發展。目標管理 (Management By Objective, MBO) 與人際技巧 (Interpersonal skill)，並兼顧策略性思考層次。
- (5) 特定主題集團主管課程 (Corporate Workshop With Special Emphasis)，著重策略層面，俾讓參與者具備策略規劃與建立願景 (vision) 能力。基本上除了集體討論 (Group Discussion) 之外，應妥善利用外界資本前來授課。

## 2. 新人訓練

台茂的新進人員引導與訓練，因屬新創事業，萬象更新，故對新人訓練格外重視。

### (1) 新進人員引導 (Orientation)：

一旦完成員工招募之後，下一個步驟就是引導與訓練新進人員，這時必須提供他們所需的資訊及技能，使他們能順利完成工作。

A. 定義：引導即是新生訓練，協助新進人員瞭解工作的內容及相關條件，使員工熟悉並適應組織的一切，以便及早進入工作狀況。

B. 目的：引導是一種社會化的過程，目的在建立員工承諾。

為了減少新進員工對新環境的不確定感、恐懼感，及避免不切實際的期望，降低現實震撼，台茂對新進員工三個月試用期中，為其舉行一~二天的新生訓練，它是召集各個部門的新進人員一同舉行的課程，

主要的內容是發給員工手冊，並介紹公司的政策、方針、主要股東、各個樓層的營業、管理等。

(2) 訓練

即提供員工執行工作所需的技能。

3. 員工訓練

台茂對於員工的訓練非常重視，新進員工自試用期間起，即有正式員工訓練的福利。而新進員工的主要訓練方式，即是在職訓練及資深員工給予工作上的指導；主要著重在職位上所需的技術與技能方面，與工作具有高度的相關性。例如：學習公司背景，單位事業部門的制度，和其他事業部門的運作方式，最重要的是學習溝通和協調，因為台茂是服務性的產業，和顧客及廠商直接及間接接洽的機會很高，所以台茂對各個部門的新進員工對此極為強調。

4. 訓練的基本過程

新進員工在三個月試用期滿時，公司發給新進員工試用期滿的通知單，通知單上會告知員工在訓練期間的評分表現和最後的結果。

(1) 評分：新進員工試用期中的考核表現，評分方式主要是表格制式，其內容包括：

A. 自評（初評）：自己列舉考核期間所做的事情，工作的滿意度、人際關係等。

B. 主管（複評）：主管認為其考核期間學習事情，工作的滿意度、人際關係等。

若自評和主管的考核分數相差甚多，員工可以主動要求和主管面談，以保障自己的權力。

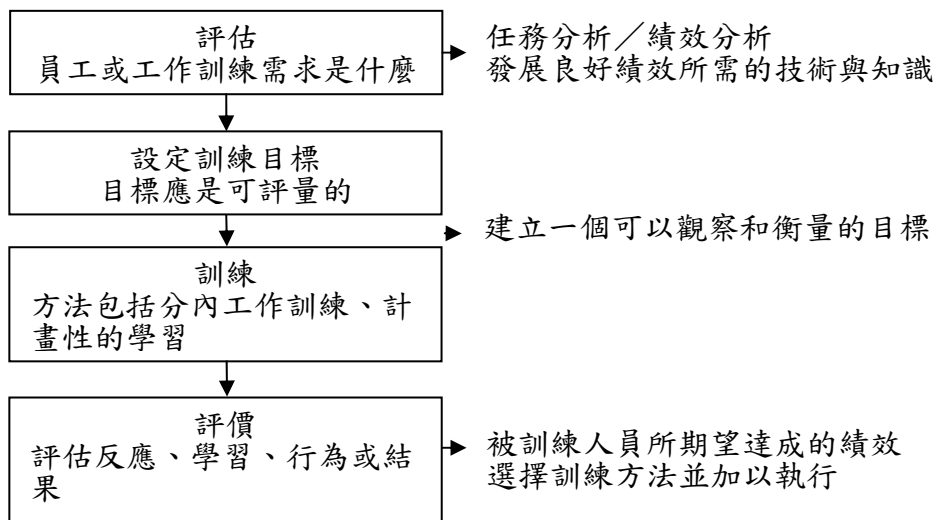


圖 7-3 訓練的基本過程

- (2) 結果：若是順利升職為正式員工，其通知單上亦附有薪資的調整，否則可能是延長考核的通知，最長可達六個月，甚至是辭退通知。

台茂認為自人員招募至人員篩選，到員工的評估，每一階段的評估都應該是相當謹慎的。

台茂的人力資本發展特色，乃在籌備期間即已投入人力、物力從事儲訓工作，而針對其大型購物中心的特性將行銷、銷售、資訊科技、管理整合，而對管理經營訓練更是層次分明。

## 個案二：台灣積體電路公司（人資管理轉型策略）

身為國內半導體龍頭的台灣積體電路公司（TSMC），該公司的人力資本發展亦足以傲人。

首先該公司在企業文化上一向有堅持，影響所及，在人力資本發展政策上也有所依憑，並力促內化在每個人心中。

### （一） 台積電經營理念

1. 堅持高度職業道德。
2. 專注於「專業積體電路製造服務」。
3. 放眼世界市場，國際化經營。
4. 注意長期策略，追求永續經營。
5. 客戶是我們的夥伴。
6. 品質是我們工作與服務的原則。
7. 鼓勵在各方面的創新，確保高度企業活力。
8. 營造具挑戰性、有樂趣的工作環境。
9. 建立開放型管理模式。
10. 兼顧員工福利與股東權益。

亦即展現出學習型組織的特色，既要注重技能與職能的加強，也要重視心靈的成果。

與其他先進企業目標，台積電也重視職能的加強與成長，該公司一直在探討為完成他們策略目標所需的職能為何？亦在隨時檢討他們未來所需職能與目前的差異安在，而以訓練與發展的方式達成。

在職能上，台積電分為專業性（知識、技術、能力）與區別性兩類，以符合各種職位元及情境的需要。但值得一提的是在課程設計上，他們是將個人職能提升與能力成長相提並論之的。

而該公司推出能力本位與發展為導向的績效評估制度：績效管理與發展（Performance Management and Development, PMD），亦是另項人力資本發展的重

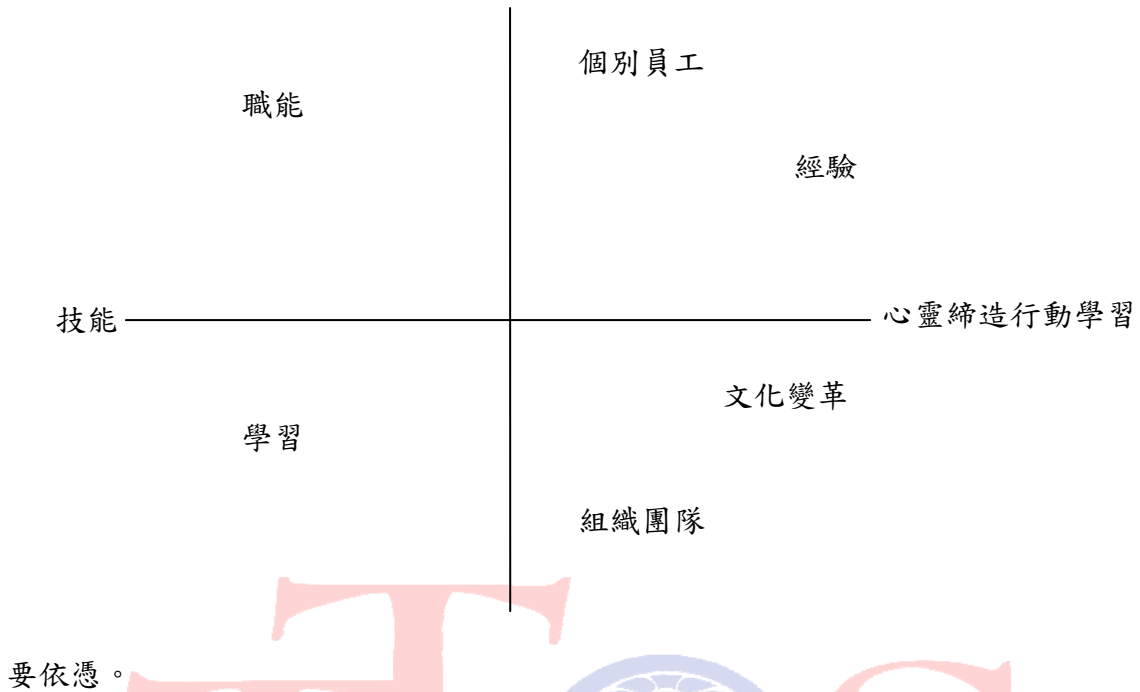


圖 7-4：台積電

1 簡化傳統行政工作	2 將服務推到最前線	3 強化績效諮詢	4 管理人資資產
<u>員工及主管自助服務</u> 1.1 e-HR 自助服務系統 1.2 電話服務中心 1.3 HR 流程再造外包 1.4 外包低附加價值及非核心能力的業務 1.5 與外包廠商的策略合作關係 1.6 外包廠商管理	<u>以提供服務為導向</u> 2.1HR 服務客戶代表 2.2HR 客戶策略規劃 2.3HR 資產發展管理 <u>商務導向</u> 2.4 附加價值創造與成本效益分析 2.5 瞭解內部與外部客戶需求與期望 2.6 投資回報率與人力資源生產力	<u>組織效能與發展</u> 3.1 團隊效能評估與稽核 3.2 塑造組織文化 3.3 團隊合作與組織發展 <u>績效諮詢</u> 3.4 個人發展與生涯規劃 3.5 組織規劃與接班人計畫 3.6 內部諮詢顧問	<u>知識管理</u> 4.1 人才資產“索引”（Yellow Pages） 4.2 知識轉移機制 4.3 組織網路的建立 <u>人力資產策略</u> 4.4 核心能力管理 4.5 人力資源規劃與會計 4.6 人力資產管理

圖 7-5：台積電人資管理轉型的塑身策略

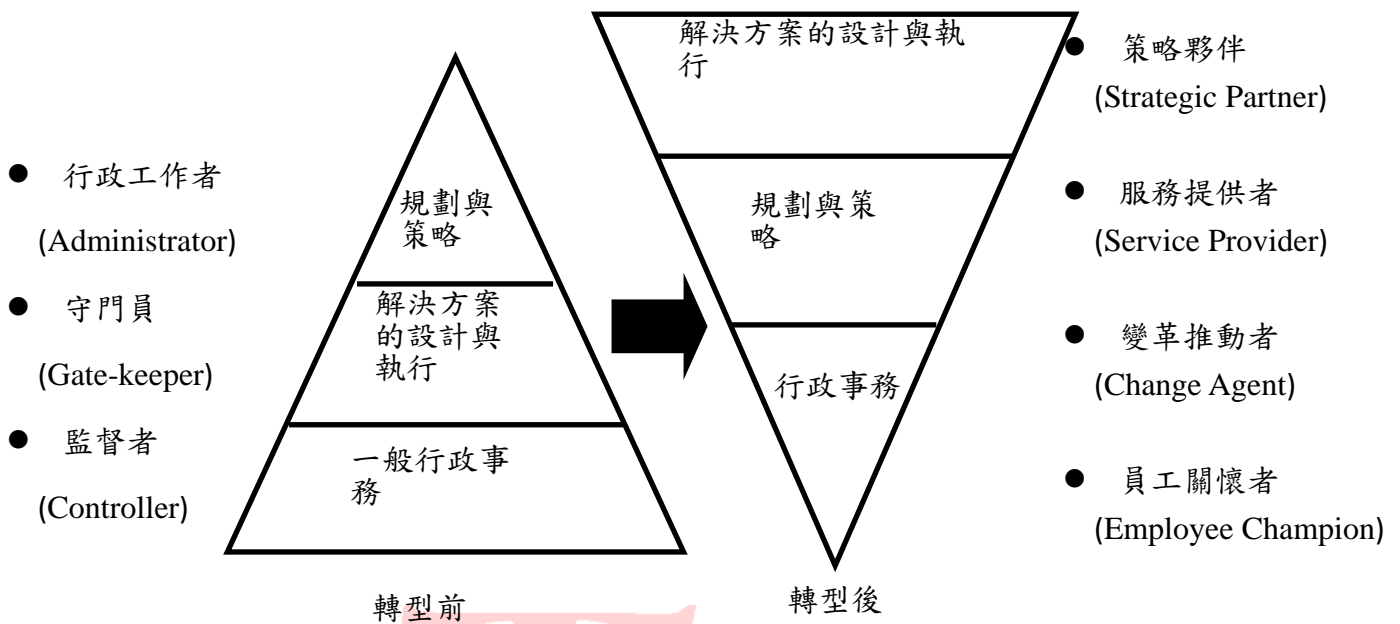


圖 7-6：台積電人力資源的轉型與重新定位

## (二) 晶圓代工專業地位

在將台積電的定位在晶圓代工的專注，而非如以往由整合元件製造商 (Integrated Device Manufacturing, IDM)，在IDM經營型態瓦解以後，台積電的晶圓代工執世界牛耳地位焉然成立，以往IDM囊括全部的局面也衍化成IP、設計服務、元件庫、晶圓代工服務及系統五個專業領域，而形成台灣半導體垂直分工與整合的大局面。

## (三) 人力發展

台積電積極延聘海外高級人力，並加速本土人才培育的步伐作為目前人力發展的方向。

儘管國內工程學府所造就不少工程界新血輪，而政府國科會等單位也不斷地與學術界合作成立各種研習班次，如與交大成立次微米中心，但是就整體而言，台積電仍嫌不足，因此他們一直在延攬海外專業人才方面不遺餘力，定期與不定期地赴海外徵才，而加入美國Sematech，投資Wafertech，更是為尋覓更多優秀專

業人才的具體手段。

目前台積電所面臨的另一挑戰是在人力資本發展上幾乎是無先例可循，而且過於先進，必需要以更創新、更專業的投入方法使可達成使命。而另一個重大的挑戰是，高科技儘管代表的先進科技與原創性，以及不斷的變化，相對地，就半導體工業分工過於細膩瑣碎，已有為數不少的工程師深感沈悶單調，在累積因股票帶來的高額積蓄之後，而萌生退志，造成早期中年志願性提前退休或轉業的現象，這固有助於新陳代謝，但若無適當對策與輔導諮商措施，對公司、對社會均是損失，如何留住人才繼續以高昂的士氣為台積電的未來效命打拼，同時對堅持離去的員工加以適當的協助，皆為台積電目前在人力資本發展另一重要課題。

#### (四) 知識管理

就台積電的知識管理而言，首先是強調願景的重要性，台積電董事長張忠謀強調領袖的首要任務是為組織設定願景，帶領大家往目標走。

目標確定，員工認同領袖揭櫫的願景之後，同仁們才會確知要累積什麼要的知识？台積電在遠景建立上要成為世界級的企業，台積人均瞭解到必須向世界級的標竿學習，累積全世界建立晶圓專業代工工廠的知識。

張忠謀接受《遠見》專訪時就明白指出：「我最深惡痛絕的是把資訊佔為己有，恐怕讓人知道，自己的地位就沒那麼重要。」

資訊科技的發達，打破了管理者過去壟斷資訊的偏狹心態，未來再也沒有中階管理者可以壟斷、獨佔資訊。

只做資訊的中繼站的管理者的時代已經過去，資訊導向型組織會越趨扁平化。

對台積電而言，他們共同的知識管理最大資產就是累積多年的知識檔案，並且這些知識可以不斷地傳承給新人，新人可以站在台積既有的基礎上，以接力賽跑的型態繼續成長，而不是百米賽一切由零開始。

而台積電除了在知識管理體系的建立上又有所獨擅，藉企業資源規劃

(Enterprise Resource Planning, ERP) 系統的建立，與外在顧客結合，使得顧客可以隨時查詢其訂單結果與進度。

台積電的知識管理，根據莊素玉與張玉文等撰的台積電董事長張忠謀的知識管理（遠見 2000.1 月）一文中可略知一二，僅整理綜述於後。

台積電放眼的是世界最好的企業，不斷地標竿學習，不斷激盪出最好的知識。

### (一) 創造知識

台積人以隨時把學到的新技術應用在工作中為榮。分享知識的風氣早已蔚成。張忠謀隨時會與同仁分享他的閱讀心得並推薦好書，即使出國，也常常在資料探勘 (data mining)。

某個工廠操作某個機器達到最佳效果，一定會詳細的記錄下來，提供台積電的工廠學習。而跨部門的溝通也十分積極，要做到多溝通，化解歧見 (more communication, no complain)。

### (二) 檔案中心

如同許多先進企業如 HP、華通、IBM、福特和台積電有個檔案中心 (document center)，專門列管相關資料，甚至每個開會討論出的結果，都會列入記錄，再分門別類列入至相關檔案，並加以系統化的整理讓後人也可參閱資料，避免發生相同錯誤。台積電累積了各種建廠專業知識，並且也系統地建檔，將各種作業整合成標準化流程，並存入電腦檔案。

而在南科成立新廠的台積電，有因為原先在竹科建廠的實際寶貴經驗轉移過來，不僅可以提升計畫的效率，也可以減少不少成本與時間。

### (三) 記錄並儲存知識

台積電最典型的一套知識管理代表作是幾年前，由前營運副總經理蔡力行推動的「技術委員會」。他成立幾個以晶圓製造流程為分類的委員會，譬如廠務、照相區、爐管區等八個技術委員會。每個工廠的相關人員都加入相關委員會做資



訊交流及溝通，大家共同討論出哪幾個機台最好用，日後擴建新廠就採用大家認為最好的機台。而為體現知識管理，台積採下列措施實踐之：

### 1. 聰明複製

台積電把最好的機器設備、材料以及製程記錄成為可以共用的技術性知識(Know-How)，並且把這套知識快速移植到新廠，「讓客戶覺得把訂單放在台積電哪一個廠，都可以獲得同樣好的品質。」台積電用中央檔案（central team）的概念來做聰明複製（smart copy），也有所謂的複製主管（copy executive）來確保其他廠的人是否做到正確的複製（copy），內部也有教戰手冊，只要工廠一建好，機器一搬進來，新技術員很快就可以上機生產。「要先知道什麼時候會出問題，出問題要如何解決」，「等於是把既有經驗紀錄與傳承下去，不會因為有人離開而讓經驗中斷」。

### 2. 資訊科技扮演重要角色

支援台積電做好知識管理的一大工具是資訊科技（Information Technology, IT）。台積電資訊科技部門會主動替客戶思考事情要如何完成，想辦法讓電腦可以做到電腦可以做的事情，讓人只做電腦無法取代的判斷、決策的事。

### 3. 實現虛擬工廠（virtual lab）

遠在歐、美的客戶可以透過台積電網際網路提供的即時資訊，立即瞭解他們下單的進展情形，這種及時與便利，讓遠在歐、美的客戶覺得該機器新竹的工廠就好像在隔壁，不用自己設晶圓製造廠，讓台積電代工就好了。

### 個案三：日月光半導體公司（人力資源的範疇）

日月光半導體公司在 1984 年係以小規模的封裝起家，歷經不斷的變革，已成為跨越封裝、測試、封裝材料與提供經濟規模及全球各地的電子專業代工製造服務（Electronics Manufacturing Service, EMS）的綜合經營體，在美國、歐洲、東南亞及大陸均有投資。而且在 1999 年購併摩托羅拉封裝部門，2004 購入 NEC 在日本國內的封裝廠，使其全球化的佈局更加穩健。

日月光半導體公司的人力資源上，做如下相對應的配合公司的成長：

- (一) 力資源單位的整合：譬如日月光高雄廠將原先以事業經營單位的人力資源結構，集中置於一位副總之下，使資源整合、思考，制度也能朝向統一的方向邁進；
- (二) 日月光的企業文化的建立—誠正、自省、積極、互信，已在內部形成共識；
- (三) 公司在實現策略目標上，人力資源就必須推動年度方針目標（Annual Objective Development, AOD），績效評估（PA）與在職訓練(OJT)三大內容有所著力。（如下圖所示）

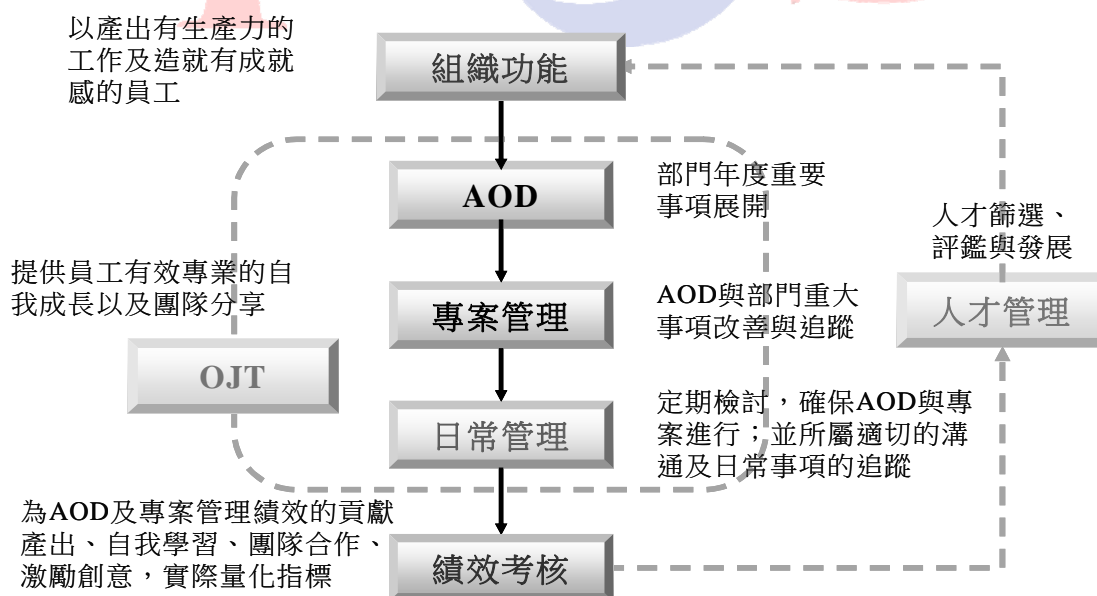


圖 7-7：人力資源工作典型流程圖

(四) 對於各級主管的職責，除了一般業務的規劃、領導與執行外，還提出下列要求，並由人力資源負責推動。

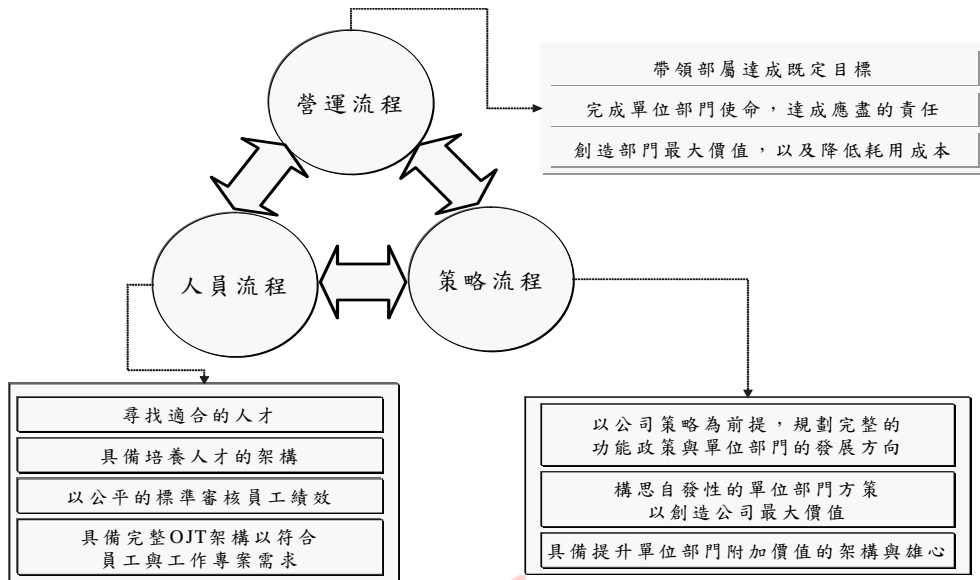


圖 7-8：年度計畫 AOD

日月光亦藉著績效管理推動其企業內變革與不斷成長的各項方案。其績效管理係以年度計畫AOD(Annual Objective Deployment)，日常管理與在職訓練為主軸，而AOD其實就是已將變革的內容包含在內。而在年度開始時，將變革的內容與方向和員工一起訂定，而採由上至下（Top down）與由下而上（Bottom up）雙向交流，其間也討論到在變革過程所需要的資源提供與支援。如有需要學習則配合公司內外的教學資源，以在職訓練的方式加強之。在企業文化形成，日月光也著力甚深。



圖 7-9：日月光公司的願景與企業文化陳述

日月光在全球佈局上，除了到著名大學，網羅菁英加入該公司外，對於員工進修、跨國跨廠交流學習，以及鼓勵員工取得證照，每季讀書會，均有其獨到之處。而有鑒於大陸地區需要菁英人才頗殷，該公司一改傳統「獵才」(Hunting People) 方式深化到「植才」(Farming People)，即到全國著名大學相關工程資訊科系自大學部學生就讀期間即行展開訪才行動，除提供獎學金、假期及畢業前實習機會外，並在初任時從優敘薪，使其能在求學階段即可成為日月光的種子。

任何企業莫不將績效管理視為人力資源管理與發展的一項極重要的工具，績效管理的側重面與使用目的，必須與企業變革的策略與內容相結合。日月光也將創新列為其年度目標與績效評估的項目，造成有利的變革推動的環境。

## 第八節 結語

目前是人財時代，其相對應的就是知識經濟的社會轉型。面對時代的巨變，表現在企業裡，我們更得在人力的發展上多所著力，保持省思惕勵，隨時不斷地淬煉自己，並洞燭變化於機先，保持正確的方向，全力以赴，才能應付瞬息萬變而又錯綜複雜的局面。實際上，人力發展的成果，往往是企業組織與員工兩者共同努力的結果；唯有企業重視人才培育，並視為不斷提升永續經營不可或缺的過程，而員工本身也確實體認學習與成長的重要性，人力資本發展才能成為共識。

人力資本發展雖以個人的成長為起點，但其結果卻反應在整體企業的經營績效上，因此如何整合個人的成長，將之貢獻於企業，並將整個組織構建成學習型組織，進而帶動全面進步的契機，實為目前企業界的一大使命。

召集人力資本發展不僅僅是企業成長命脈所繫，更是國力所在。如北歐的瑞典、芬蘭，南太平洋的紐、澳，以及新加坡等國，朝（政府）野（企業）莫不齊心協力以推動人力發展為職志。我國素稱人力充沛，但人力整合與利用較諸先進國家水準似猶待努力，必須要舉國上下共同奮鬥，方能保持不墜之地位。

## 參考書目

### 中文部份

- 丁志達 (2009)。培訓管理。新北市：揚智文化。
- 丁志達 (2012)。人力資產診斷。新北市：揚智文化。
- 丁志達 (2012)。人力資源管理 (第二版)。新北市：揚智文化。
- 克勞福：人財時代 (中國生產力中心)。
- 胡瑋珊 (譯)。戴文坡、普賽克合著。知識管理 (中國生產力中心)。
- 張玉文 (譯)。杜拉克著。知識管理。天下。
- 張忠謀與台積的知識管理。天下。
- 黃英忠。現代人力資本管理。華泰。
- 劉向上 (譯)。專業人員的管理。清華。
- 段樵。工作分析與企業人力規劃。中興顧問。
- 陳郁然 (譯)。江幡良平著。推動企業的人脈。台英社。
- 再創企業活力—如何進行員工培育。職訓發展中心。
- 楊又蘭 (譯)。韓默、錢伯合著。改造企業。牛頓 Training (Kogam Page)。
- 霍士富 (譯)。TQM 推行實務。超越。
- 郭進隆 (譯)。聖吉著。第五項修練。天下。
- 王成豪 (譯)。系統思考手冊。世茂。
- 孫王甫。人力資產定價。上海立信會計出版社。
- 李芳齡 (譯) (2001)。戴瑞奇著。人力資源最佳實務。商周。

## 英文部分

Don Harvey & Robert Bowin Human Resource Management (1996 Prentice Hall) .

Sascio : Managing Human Resources 4th Edition (McGram Hill) .

Chalobsky & Reinhant : Effective Human Resource Development (Jossey-Base) .

Gary Dessler : Human Resource Management 7<sup>th</sup>.

Mejia, Balkim, Cardy : Managing Human Resource 2nd Edition (Prentice Hall) .

Byars & Rue : Human Resource Management 4th Edition (Irwin) .

Fletcher : Designing Competence-based.

De Cenzo & Robbins : Human Resource Management 5th Edition (Willey) .

Hodgetts & Kuratko : Effective Small Business Management 3rd Edition (HIBT) .

Noe, Hollenbeck, Gerkart, Wight : Fundamentals of Human Resource Management  
2004 Mc Graw Hill .

Pfeffer : The Human Education: Building Profit by Putting People First 1998 Harvard  
Business School .

Huselid, Becken, Beatty; The workforce Scorecard; Managing Human Resource  
Capital to Executive Strategy 2005 Human Business School..

Rampersad : Personal Balance Scorecard 2005 CITIC..

Reid, Barrington, Kenny : Training Interventions - Managing Employee Development.  
Institute for Personnel Management 1992, UK.