



最新訊息

TTQS年會系列活動「人才高峰會議」開放報名

2014 TTQS年會系列活動「人才高峰會議」開放報名！免費入場，歡迎踴躍參加！

●時間 / 地點：11月26日(三)

公務人力發展中心2F卓越堂 (台北市新生南路三段30號)。

●名人專題演講：「人才的界定，從供給面？或從需求面？」

主講人：重量級管理學大師 - 許士軍教授。

●人才高峰會議：「臺灣人才發展之現況與展望」

邀請產官學三界與會進行議題探討及交流，詳細報名資訊請詳見TTQS官方網站。

知識講堂

P.2 關鍵人才管理：觀念與作法

國立中山大學人力資源管理研究所教授 溫金豐
搏飛人才管理顧問有限公司執行長 謝孟蓉

P.7 建構團隊知識以強化組織學習效能

中國文化大學勞工關係學系助理教授 康雅菁

案例分享

P.11 推動TTQS制度與精神，促進人才資產優化

京元電子股份有限公司人力資源處

名人專題

P.14 臺灣企業人才發展的演進與變革之研究—歷經三十年的推動與見證

明新科技大學教授、人事室主任暨法規及文管中心主任 陳水竹

培訓產業訊息

接軌產業創價值 培育創業新能量

●台灣科技能量在國際學術上的傑出表現與對應的產業應用價值一直存在相當大的落差，為有效地將科研成果轉化為產業創新能量，科技部於民國102年發起「創新創業激勵計畫」，著眼於強化學術研究成果產業化，...[詳全文](#)。

社會企業員工訓練課程規劃與展望

●社會企業在近年引起風潮，社會創業家以創新的精神解決現有的社會問題，並在解決問題的過程中造新的社會價值。我國將2014年視為社會企業元年，我國「公益公司法」也已經由民間起草研擬，...[詳全文](#)。

知識
講堂關鍵人才管理：
觀念與作法

國立中山大學
人力資源管理研究所教授

溫金豐

搏飛人才管理
顧問有限公司執行長

謝孟蓉

summary

人才管理是人力資源管理領域的重要趨勢，本文首先討論其與過去人力資源管理各發展階段之差異及其核心觀念，其次，說明關鍵人才管理之流程與實務作法，最後也討論人才投資的可能風險及因應之道，以確保組織能夠在舉才、育才及留才上，得到良好的效益。

壹、人力資源管理領域的最近趨勢

一、人力資源管理功能的轉變

近四、五十年來，人力資源管理（Human Resource Management）領域的發展迅速自不待言，其從以行政事務為基礎的「人事管理」（Personnel Management）觀念轉換到以專業（Professionalism）為基礎的「人力資源管理」，再於近二十年前，逐漸轉換到以企業經營績效為核心的「策略性人力資源管理」（Strategic Human Resource Management, SHRM）思維。這樣的轉變，其實主要的關鍵是：當企業面對越來越複雜而變動的環境，需要更好的人力資源來面對環境困境，於是提供專業意見與服務的人力資源管理功能及專業人員就越顯得重要。

那麼近幾年至未來的趨勢是什麼？我們認為「人才管理」（Talent Management, TM）可能是最多研究者及實務工作者熱烈討論的議題；我們可以先看看一些國際及國內相關領域的重要發展。

二、ASTD到ATD

在人力資源管理領域中，「人力資源發展」是其中一個非常有趣而重要的研究與實務領域，所以過去有許多專業人才投入在相關的領域中，並對很多的機構、企業及個人做出極大的貢獻。訓練與發展（Training & Development, T&D）則一直是人力資源發

展領域中最受到重視的一個次領域，許多企業、機構投入極多的資源在相關活動中，從業的HR專業人員也很多；不過，這個領域的趨勢也在轉變之中。

例如，「美國訓練與發展協會」(American Society for Training & Development, ASTD)於2014年5月6日更改了沿用七十年的名稱，成為「人才發展協會」(Association for Talent Development, ATD)。勞動部也隨之於今年(2014)七月正式將「台灣訓練品質系統」(Taiwan TrainQuali System)更名為「人才發展品質管理系統」(Talent Quality-management System，簡稱TTQS)。

觀察ASTD的改名，可以發現其將協會的地域範圍限制(移除「美國」字眼)，並以新觀念「人才發展」(Talent Development, TD)取代原有的訓練與發展；這樣的演變實際上其來有自。首先，在全球化環境，自限於美國為範圍實不足以充分發揮該協會的影響力，可以看出其未來對於推廣相關業務的企圖心。另外，訓練與發展二分觀念在管理上雖然有其意涵，並沿用數十年，普遍應用於各項提升人力資源的活動與實務中；而比較當今「人才發展」的觀念，由於更專注於「人才」(Talent)及「發展」(Development)，則點出此專業領域未來應更加聚焦於對企業組織有關鍵影響的「人才」上，而非一般的「人力資源」，另外，則要朝向解決更複雜、困難的「發展」議題，而非訓練(Training)。

貳、人才管理vs.人力資源管理

一、核心觀念—差異化管理

為什麼ATD要捨棄過去T&D適用範圍比較廣泛的概念，而更聚焦在Talent Development(TD)？難道原有的T&D觀念無法含括TD的觀念？個人認為主要原因是希望T&D專業社群更專注在特定的人才(Talent)，而非一般的人力資源或全體員工。畢竟一般企業或機構的資源有限，如果關注的對象過於廣泛，則往往影響投資效益，所以由人力資源管理或是策略性人力資源管理觀點，轉換為人才管理，所凸顯的就是「差異化管理」(Management of Differentiation)的概念，認為在原來的人力資源管理政策或制度之上，還應進行人才管理，將特定的「人才」挑選出來，並加以發展、運用、留任。所以我們以為，人才管理的觀念，應該是明顯不同於人力資源管理，其強調人才應該有一套特殊的政策與流程加以管理、發展；當然，人才管理和原有的人力資源管理觀念並不衝突，其通常是扮演進一步強化者的角色。

二、人才應該如何定義

過去對於企業或機構內的人才通常以「績效」及「能力」(或潛力)兩個構面來評估，評估方法很多，其中關於績效部分可以應用傳統的績效評估進行，績效評估結果一方面做為獎懲依據，一方面則用來考量升遷、發展決策；關於能力或潛力部分，除了一些技能及知識面可以用實做、測驗進行外，部分比較內隱能力(如人格特質、人際能力、決策力、領導力、工作動機等)則可以透過360度考核、評鑑中心(Assessment Center, AC)等有系統的進行。當然這些績效及能力的評估，如果是客觀部分，應儘量收集數字、資料為基礎進行，而如果是主觀的部分，則宜用多重指標(Multi-Dimension)、多元方法(Multi-Method)或多位評估者(Multi-Raters)進行評估，並以其形成之共識做為決策依據。

不過，除了上述兩個構面之外，我們認為僅是有人才仍不足以確保企業或機構的成功，因為良好的人才管理必須能夠找到「關鍵人才」(key talents)，就是那些能夠與企業長期發展相互配合的人才。過去對於策略規劃與管理的思維有二：其一，是比較偏向先設定策略性目標、訂定經營策略，然後再思考如何甄選、發展及應用人才；其二，則是看組織目前擁有人才的質與量，再決定未來的中、長期目標與策略。這兩種思維並不互斥，因為企業長期的經營決策雖然有其主動性，可以設定更高遠的目標，不過也常受現有資源的限制，必須在現有人才質量的基礎上，思考短、中期的目標。不過，無論如何，企業的中高階主管以及HR主管與專業人員，應該將企業內的人才管理（包括甄選、發展、考核、報酬、工作指派及留任等）密切與企業整體目標與策略規劃相結合。

參、關鍵人才管理流程

關鍵人才管理流程一般而言可以大概分為三個相關連的程序，以下稍加說明。

一、關鍵人才推薦與甄選

人才管理首重找到對的人才。所以建議企業可以透過主管推薦為主及員工自我推薦為輔的方式，對於可能的人才做初步篩選；這樣並行的做法，是避免主管掌控所有的推薦權力，造成某些優秀員工沒機會進入公司人才庫（Talent Pool）中。而經過推薦與自薦的員工，再建議經過縝密的評估過程（例如360度考核及評鑑中心）後，提請人才甄選委員會進行最後討論，確保進入人才庫的員工在績效、能力方面有優良表現，並能結合企業長遠發展的需要。

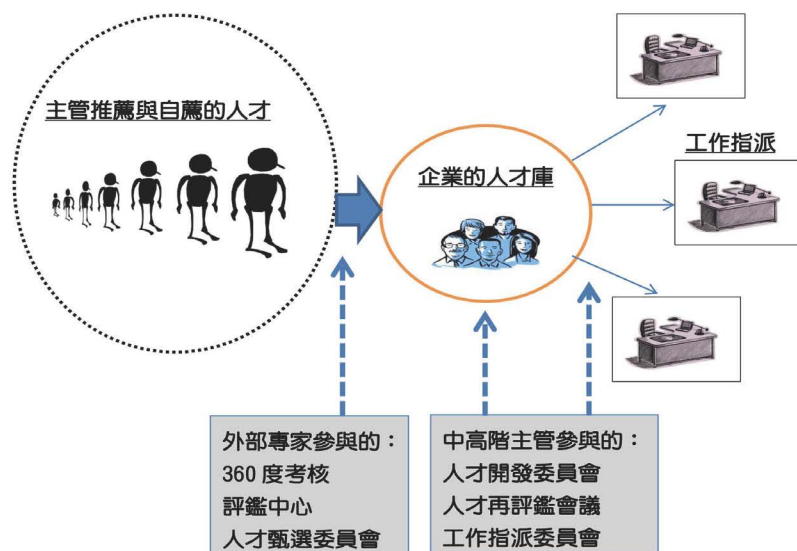
這些人才評估過程若能讓一些外部專家參與，並提供第二意見（Second Opinions），往往可以減少一些偏見或是盲點，也可以降低組織內政治力的直接影響，確保甄選的信度及效度。

二、關鍵人才發展

關鍵人才的發展，多重視其潛能開發及其延續性。所以，針對已經進入到企業人才庫的關鍵人才，一方面要強化其於各種實際任務中的學習外，也使人才能夠在各項任務中展現其可能的潛能；另一方面，則宜進行持續性的「再評鑑」，記錄所有人才發展的過程及成果，以做為持續發展的參考。企業亦可以組成人才開發與再評鑑委員會，並納入外部專家意見，以確保專業性及中立性。

三、工作指派

適當的工作指派可以使關鍵人才在工作中持續成長，並於工作中得到認同及成就感；對於企業而言，良好的工作指派不但可以展現人才發展的成效，也可以使人才得以留任。所以，通常對於關鍵人才的工作指派應該以集體討論，尋求共識的方式進行，必要時仍可以尋求外部專家參與表達意見。企業而言，良好的工作指派不但可展現人才發展成效，也可使人才得以留任。所以，通常對於關鍵人才的工作指派應以集體討論，尋求共識的方式進行，必要時仍可以尋求外部專家參與表達意見。



圖一 關鍵人才管理流程

肆、關鍵人才發展的投資風險

人才管理的核心活動是人才發展，就是要找到有潛力人才，並透過一連串的活動、專案或任務指派，開發其尚未充分展現的潛能；我們認為Development一詞，在中文中，以「開發」一詞或許更恰當，有探索及發揚光大之意。亦即，人才發展必須如千里馬之遇見伯樂，是一個發現、嘗試及成長的過程；而員工在不同的過程及環境中，因得到不同的啟發，進而可能成為不一樣的人才。

由此，我們可以知道人才發展的投資對於組織及個人都是非常有助益的。然而，在實務上，企業或機構是否都熱衷於人才開發的投資？往往不然。究其原因，可以發現人才開發投資過程常因一些因素，導致高度風險，以下做一些討論。

一、找到錯誤的人才

組織在進行高潛力人才（High-Potential Talents）甄選時，如果缺乏系統性的方法，則甄選的信度與效度會受到相當程度的影響；所以在推薦與自薦流程的設計上，應該要有周全考量；另外，則宜善用評鑑流程及方法。當然，企業內比較常見到的問題是「組織政治」（Organizational Politics）的運作；主管們為了建立自己的人才梯隊或小圈圈，往往過度介入推薦與甄選過程，此時高階主管、外部專家的中立角色可能就變得極為重要，應該以考慮組織整體需要及專業的觀點，強化正確甄選決策。

二、應用錯誤的發展方法與流程

人才開發一方面是希望使組織有源源不絕的未來人才，以配合組織運作及成長的需要，另一方面，則希望能讓每個人潛力得以被開發，使個人成長需求得到滿足。所以，人才開發活動必須兼顧組織及個人之需求，而這也使得人才發展的方法與過程有比較複雜的考量；最佳的情況是兼顧兩者，而如果必須兩者取捨，許多企業或機構在思考時往往是以滿足組織需求為優先，其次再考量人才的適性發展，但是這樣的作法則會忽略個人的部分潛力與特色，往往對個別人才的長期發展有礙，也可能影響其留任意願。

三、不當的人才運用與配置

前面提及，人才發展應該考量組織及人才需要，所以必須有適當的工作指派，致力使其適才適所。一般而言，所謂的適才適所，一方面應該考慮到人才能否勝任該工作，另一方面，則應考慮到人才是否有意願就任該工作，最後，則是需考慮到該工作對於人才未來的潛力開發及生涯發展有助益。不當的工作指派，則可能引起人才的工作績效不彰、意願低落，甚至離職。

四、關鍵人才無法留任

人才投資最大的風險就是離職；除了前述人才發展的諸多考量因素容易影響其留任意願之外，諸如績效管理、薪資福利、工作生活平衡、主管或同事互動、組織公平性 (Organizational justice)、組織目標與願景，及個人及家庭因素等，都可能產生莫大影響，所以對於關鍵人才的關懷與溝通非常重要。除了部門主管與HR專業人員的持續追蹤之外，部分企業也會設置導師制度 (Mentoring System)，對關鍵人才保持適當關心與協助。

伍、結語

我們關注人才管理的議題多年，發現很多企業仍未能建立良好的制度、程序，處理相關議題。究其原因，其實是許多中高階管理者對人才所有權 (Ownership of Talents) 的迷思；一個最基本的問題是：人才是公司的，還是主管的？如果高階主管以降，都將人才視為個人的社會資本 (Social Capital) 或是財產，則所有的人才推薦、能力評鑑、潛能發展與工作指派決策都可能以個人或小群體利益為主要考量，則以滿足組織及人才需求為核心的人才管理制度將無從建立。唯有中高階管理者無私的為企業舉才，並將這樣的觀念融入到主管們推薦人才、開發人才及留任人才的過程中，人才管理才可能成功。

Jack Welch 曾說他在擔任GE公司的CEO期間，約70%的心力用於人才培養；試想，如果CEO能關注人才管理的重要性，讓企業各階層都有最佳的人才為公司服務，解決各種困難問題，提供有價值的決策，那企業的未來一定發展可期。那麼如何讓所有高階或中階管理者積極的參與人才管理計畫？除了CEO的人才管理理念與風範之外，HR部門應建立一套適當的人才管理制度及流程，將人才管理納入中階以上主管績效考量中，對其識才、舉才、育才、留才，以及無私心等面向，都詳加考核、獎懲；如此，自然可以收上行下效、風行草偃之功。

(因篇幅有限，參考書目從略，若有需要，請洽作者。)

建構團隊知識以強化組織學習效能

中國文化大學勞工關係學系助理教授

康雅菁

summary

組織中透過建立團隊進行學習已是顯學，發展團隊成員互助信任實現共同目標的能力，在既有的經驗上達到同化與調適，以建構新知識。而藉由瞭解團隊中集體知識建構的方式，進一步改善、創造、儲存及擴散組織知識，有效地強化組織效能，增進組織競爭力。

壹、前言

知識由於人類的認知而存在，而社群持續累積經驗以運用專業知識的方式，是一種主動而創新的過程，和知識的儲存具有相同的重要性。由於社會上各領域均不斷地在大幅且快速的改變遠非個人所能掌握，要解決今日或未來複雜的問題，需要多元化的觀點，與他人進行交流與互動，以建構出嶄新的知識體。

從建構角度來看，社會事件、風潮、流行、文化甚或是公關活動，都是經由不同社會公眾參與，集體創造的社會知識。由於建構主義的學習模式，係以符號為核心，由學習者自我、媒體與他人四者之間的互動，形成學習（Fosnot, 2005）。而組織或群體當中的知識建構行為，可促使學習在社會建構中達成。團隊與群體概念類似，係指一群個體的組合，其主要差異為團隊成員工作內容類似，成員間彼此相互依賴與承諾，重視團隊整體目標之完成，對產出結果共同承擔責任，如同將微小的完整社會系統嵌入一個或多個大的社會系統中。

貳、社會網絡（Social Network）

依據Knocke與Kuklinski（1982）以及Emirbayer與Goodwin（1994），社會網絡可定義為一組連接著一組個體（人、團體、事、物）的社會關係；在網絡分析圖上，這些個體即節點(node)，這些關係用連接著點的線來代表，即社會網絡。亦即，社會網絡所指稱的是社會關係，而非社會關係所連接的個體（黃毅志，2002）。

社會網絡係指群體中，個人間特定的聯繫關係，其整體的結構可用來解釋該群體中個人的社會行為（引自黃清高，1985）。Walker、Macbride與Vachon（1977）將社會網絡定義為一套人與人之間的接觸，而藉此接觸個人能維持某種社會認同並且獲得精神上的支持、物質上的支援與服務，或取得並建立新的社會接觸之相關消息（高迪理，1991）。

歸納學者對社會網絡的定義，社會網絡指的是人與人之間的接觸所形成的社會關係，進而產生個人的社會行為。而Savery及Duffy (1996) 亦指出社會互動中的知識建構為：知識是從與環境的交互作用中產生、認知衝突的刺激是學習的重要來源並主導學習的本質，以及知識的演進應由社會協商 (Social Negotiation) 的過程逐漸發展。

參、團隊知識建構

一、知識建構之意涵

知識建構 (Knowledge Construction) 是建構主義學習理念中的一個核心概念，其主張知識的獲得不是學習者簡單接受或是複製的過程，而是知識主動建構的過程 (Vygotsky, 1978)。學習者在學習時是以前有的經驗做為基礎，對所接受的新知識進行同化 (Assimilation) 或調適 (Accommodation)，並改變其認知結構，對知識的理解滲透了個人的價值觀、知識經驗背景等。但個體建構的知識並不一定合理，需要透過群體內其他成員不斷協商，共同建構出合理知識，此即Piaget所稱之知識結構 (Knowledge Structure)。

二、知識建構之程序

為了促進個體在反思中學習，個體藉由清晰地表達自身觀點以反思學習的過程，在反思中看到自身學習的優點及不足，及時找到問題並提出，以求在反思中提升。而知識建構依循著主動原則認為知識並非由認知主體被動地接受而來，而是由認知主體主動建構而成 (Von Glasersfeld, 1989)，此觀點強化了認知及主動對於知識建構之重要性。

在組織的學習活動中，組織成員經由分享及討論，學習有效利用語言、文字、圖像等符號，以及媒體、科技等工具表達個人的思想或觀念，並學習理解他人並進行溝通，分享不同的見解與資訊。依據建構主義學習理論之設計理念，知識建構具有下列五項程序 (Fosnot, 2005)：

(一) 導向 (Orientation)

透過事前的規劃與設計，觸動學習者的學習興趣。

(二) 引發 (Elicitation)

藉由撰寫個人工作日誌或心得檢討單的方式，讓學習者闡述個人意見。

(三) 重組 (Restructuring)

應用團隊合作的方式，在互動討論的過程之中，當學習者產生各式各樣的概念時，可使團隊成員相互了解其他人員不同的想法，當產生概念衝突時，透過討論可以重組自己的概念。

(四) 應用 (Application)

針對問題導向的設計方式，用以解決實際的問題，使學習者在不同的情境下試驗新發展的概念，以擴增新的概念意義。

(五) 回顧 (Review)

使學習者省思或比較原有概念與新概念的差異，進而檢視自我學習的狀態。

三、團隊之意涵

團隊係由兩人以上組成，彼此適當互動以達成共同的、有價值的目標、目的或任務，團隊中的人被分派去執行制定的角色或功能，並在一定時間內有著成員關係（Salas, Dickinson, Converse & Tannenbaum, 1992）。Mohman等人（1995）認為，團隊係由一群共同工作的人組成，成員之間相互依賴，分享共同目標，透過彼此間的互動與合作達成目標，提供產品或服務，共同為工作的成敗負責。團隊成員相互依賴和支持，彼此在相互信任的氣氛下工作，能開誠佈公表達自己的想法、意見，與其他成員誠懇地溝通，對工作與單位能產生一種歸屬感，願意將自己的才能與知識完全奉獻給組織以達成團隊目標。

Maddux（1998）認為團隊應具有以下功能：

- （一）團隊成員相互依賴，且相互支援以達成團隊目標。
- （二）團隊成員對本身工作及所屬單位能產生一種歸屬感。
- （三）成員將自己的天賦與知識完全奉獻給組織，以達成團隊目標。
- （四）成員在互相信任的氣氛下工作，能公開表達自己的想法、意見。
- （五）成員能公開誠懇的溝通。
- （六）成員了解衝突的發生是互動時的正常現象。
- （七）成員會參與任何影響團隊的決定。

根據前述學者定義，團隊具有以下特點：成員人數在兩人及兩人以上，成員具有專業技能且能互補，成員間工作相互依賴、相互支持，在工作中相互溝通，彼此合作，具有一致的目標，並為達成共同目標而奮鬥。因此本研究定義團隊係由兩人及以上所組成，能夠專業互補、相互依賴，並願意為達成團隊共同目標而共同協作、溝通和努力。

四、團隊合作之意涵

合作（Corporation）指基於同一目的下，進行共同的努力。合作是競爭的反義詞，在當今競爭的社會中，員工不再獨自一人負責所有的工作與獨立完成目標，而必須透過與他人合作共同完成，合作就顯得更加重要。成功的合作必須透過團隊成員努力、溝通及協調，以達成預期的結果與績效（Kotlarsky & Oshri, 2005）。Sudstrom（1990）等人認為團隊合作就是小團體間相互依賴的個人，對組織產生利益的責任。是員工面臨較多且複雜的問題時，可以提供的解決衝突和作出協定的團隊（Daily & Bishop, 2003）。蔡如惠（2004）認為團隊合作係指由一群有不同技能、經驗與知識的成員所組成的團隊，相互依賴性、依存性高，彼此相互支援與合作，且在互信的氣氛下，公開表達想法、意見，重視誠懇地溝通、協調，為謀求團隊目標達成而共同努力。

綜上所述，團隊合作係指由不同專長、經驗與知識的成員，彼此相互依賴、信任與合作，注重溝通與協調，為謀求達成團隊目標而共同努力，團體中促進知識建構的主要機制是對話與反思（徐綺穗，2007）。

肆、組織創新與團隊學習績效

組織內的創新（Innovation）時常需要透過團隊來產生，因為許多有創意的想法與其後

續發展是需要團隊成員不斷討論始能成形（黃瓊億等，2013）。De Dreu（2007）曾針對46個跨功能團隊探討團隊合作性產出依賴（Cooperative Outcome Interdependence）、團隊資訊分享與團隊績效的關係，其中探討知識動機的調節效果，將團隊知識動機以任務反思（Task Reflexivity）進行衡量，結果顯示團隊合作性產出依賴與任務反思的交互作用會影響團隊資訊分享的程度，雖然研究沒有探討知識動機對團隊資訊分享的直接效果，但在該研究結果顯示上述兩者呈現顯著的正向關係，間接支持知識動機與資訊分享的直接關係。

企業管理應用領域之研究者Helleloid及Simonin（1994）提出企業組織的知識建構類型包含下列各種不同的呈現方式，例如：自行發展、外部輔導、市場採購、公司聯盟、合併及購併等類型，並認為知識建構對於企業組織成員學習、因應環境變遷、適應組織變革等組織行為構面，均有正向之助益。在競爭的環境中，組織能耐會隨著時間經過而演化，演化的方式會隨著組織本身的特質、知識建構社群與體制環境等因素而有所不同。因此，如何塑造一個有利於集體知識建構的組織平台仍是管理者的當務之急，而促進員工參與團隊學習，並共創組織學習成效，亦是組織創新之基礎工程。

（因篇幅有限，參考書目從略，若有需要，請洽作者。）

推動TTQS制度與精神，促進人才資產優化

京元電子股份有限公司 人力資源處

summary

京元電子致力於成為世界頂尖的IC測試服務公司，以持續不斷的投資製造技術與產能，提供顧客更高品質，更低成本及更快速之產品與服務，創造顧客最高價值。本公司榮獲勞動部TTQS評核金牌的殊榮3次，讓京元電子透過PDDRO五大構面的檢視與修正，使得訓練系統得以持續改善與精進，加上高階主管全力支持與高度參與，著重訓練評估的多元化與成效追蹤，進而促進訓練品質成效及強化人力發展之功能，並提升產業競爭優勢與服務品質。

壹、前言

京元電子股份有限公司成立於1987年5月，目前在全球半導體產業上下游設計、製造、封裝、測試產業分工的型態中，已成為最大的專業測試公司。本公司在半導體製造後段流程中，服務領域包括晶圓針測、IC成品測試及晶圓研磨/切割/晶粒挑等。產品線涵蓋Memory、Logic&Mixed-Signal、SOC、CIS /CCD、LCD Driver、RF /Wireless等，測試機台總數超過2,000台。本公司獲得在手機、無線通訊、LCD驅動IC、繪圖卡、特殊型DRAM、NOR Flash、消費性電子產品IC等市場裡的領導廠商給予認證暨下單，使得公司的營收快速成長，尤其2014年營收屢創新高，產品線結構也日趨穩固。並且從事設備自動化與提升效能，測試機台的零組件客製化，測試平台轉化開發及對客戶設備需求承諾持續投資的能力，是京元電子公司專業測試廠強大的競爭優勢。

貳、導入TTQS之緣由與經過

京元電子於2007年起參與職訓局的「協助事業處單位人力資源提升計畫」，透過政府的輔導與補助，在人力資源的規劃上持續進行不斷的改善以提高經營績效，使本公司在人才培育與學習發展等方面確實達到大幅的助益，故繼續推動TTQS訓練品質評鑑以求精進，京元電子獲獎實績:2010、2011、2013年度榮獲「TTQS訓練品質系統」金牌。

公司積極申請TTQS顧問輔導，希望藉由TTQS顧問的專業輔導，將TTQS的精神與制度融入本公司的教育訓練架構中，依此系統本公司得以持續改善，每年檢視各條款的持續改善與檢討，確保訓練品質成效以及強化人力發展的功能。高階主管不斷勉勵訓練單位，透過外部且公正政府機構來檢視我們的訓練體制，參與TTQS評核過程，評核委員專業的回饋與建議，都促進我們訓練系統的系統化與完整性，並且持續改善促進人才發展。

參、辦訓特色與分享

TTQS訓練品質系統PDDRO，總共包括規劃 (Plan)、設計 (Design)、執行 (Do)、查核 (Review) 與成果 (Outcome)，

透過導入TTQS的精神及方法，本公司期望能建構更完善之教育訓練系統。

一、高階主管訓練承諾，帶領學習風潮

TTQS評核指標2.明確的訓練政策與目標，以及高階主管對訓練的承諾與參與，在本公司高階主管的承諾與參與是辦訓成功關鍵因素，高階主管參與學習歷程，說明如下：

- (一) 企業文化：李董事長不斷在幹部會議傳達企業文化重要，期許各部門主管落實企業文化之具體作法。並在2013年6月24日經濟日報參訪，李董事長陳述對人才培育的理念，要樹立一個人文精神企業。
- (二) 總經理方針：每年的劉總經理策略方針裡，將人力資本列為年度經營管理七大指標之一，人力資源發展策略定調為經營績效的重點，要求人力資源發展方向與公司目標、策略必須緊密結合，每月主管經營會議查核執行培訓成果。
- (三) 開訓職責：高階主管樂於參與各管理課程開訓主管，每位開訓主管都能清楚公司人才培育方向，將高階主管理與人才發展理念傳遞至中階與基層主管，不論主管會議或課程，每位主管非常清楚公司發展與未來成長，人才將是重要關鍵因素。
- (四) 培訓評核：主管培訓學成的每半年評核會議，每位高階主管全程參與評核會議，檢視部屬半年學習成果與工作績效。

二、整合公司資源，訓練擴散效果

高本公司行政中心李副總經理更以提升高優質人力為重要使命，定期每季幹部會議將訓練重點列為報告議題，對部級以上主管佈達公司每季與每階段培訓計畫、重點方案與執行訓練績效。

公司整合全公司的行政資源，資訊技術單位開發CIP、專案管理與訓練相關系統，學員課程學習結束，運用課程手法，透過管理機制追蹤課程執行進度與學習成效，進行考核與評鑑的回饋及分析，讓訓練成效真正落實在工作績效的改善，最終反應在整體營運績效的提升。

三、著重學習成果移轉，促進營運績效

在規劃課程設計時，我們會思考課程的學員規範與學習成果，透過課程成果設計適當機制，促進受訓學員將課程所學運用於工作，以訓練A專案為例：

- (一) 輔導機制：對於課程未通過之同仁，安排重訓與輔導與再次驗收成果，以確保員工技能在工作運用之展現能力。
- (二) 課程成果：課程表現優異之同仁核發獎勵獎金，並在每月幹部會議表揚課程傑出之同仁，由總經理頒發獎狀，藉此鼓勵優秀員工在工作上的卓越表現，也確立模範之功用，讓其他同仁有效法之對象。
- (三) 組織效益：對於學習的擴散部份，課後進行上傳KM文件，對於運用課程學習內容的組織經驗或解決異常與問題分析之技巧，促進內部學習擴散效果。

肆、結語

導入TTQS的精神及系統方法，本公司期望能建構更完善之教育訓練系統，並以企業經營策略為核心，依此系統本公司得以持續改善，確保訓練品質成效以及強化人力發展的功能。

在本公司高階主管的全力推動下，全體上下主管皆一體共識重視人才的培訓。人力資源處更以績效方針管理制度，有效地整合行政資源，建構訓練學習系統。本公司也期望藉由最優秀的人力優勢，來持續提升經營管理及生產效率，讓本公司所提供全方位的整合性半導體後段服務，不論在品質與業績表現上皆蒸蒸日上，期許京元電子能成為全世界半導體業界測試業的標竿企業。

TTQS 小知識

您知道TTQS五大構面：P.D.D.R.O.的各項評核指標嗎？

- 一、計畫(Plan)之4項指標：明確性、系統性、連接性、能力。
- 二、設計(Design)之5項指標：訓練產品或服務的甄選標準、利益關係人的參與過程、訓練與目標需求的結合、訓練方案的系統設計、培訓產品與服務購買程序的規格化。
- 三、執行(Do)之2項指標：訓練內涵按計畫執行的程度、記錄與資訊系統。
- 四、查核(Review)之2項指標：評估報告與定期性綜合分析、監控與處理。
- 五、成果(Outcome)之5項指標：訓練成果評估的多元性和完整性、受訓員工的工作成效、訓練的組織擴散效果、特殊訓練績效、其他。

名人
專題臺灣企業人才發展的演進與變革之研究——
歷經三十年的推動與見證

明新科技大學教授、人事室主任暨法規及文管中心主任

陳水竹

Curriculum Vitae



學歷：中國文化大學人文暨社會科學研究所博士

經歷：前行政院勞委會中區職訓中心主任

明新科技大學主任秘書兼圖資處處長

啟台纖維關係企業總經理

明新科技大學企管系所教授兼主任暨所長

summary

有鑒於作者身歷其境人才發展研究、推動與見證將屆三十年。爰樂於聚焦回顧及詮釋臺灣企業人才發展之演進與變革，不啻匯集「人力資源管理發展」、「人力資本」、「人才發展」兼容並蓄的學術理論及實務應用，更充分體現企業人才發展策略策進組織營運增值的關鍵成功因素，並同步旁徵博引全球標竿企業的最佳典範。

壹、前言

自1985年「五一勞動節」起，作者選擇人力資源研究領域及從事人才培訓工作，2005年迄今投入催生臺灣的人才發展策略；不啻身歷其境企業人才發展的推動，更見證產業發展與永續性人才策略之演進與變革。將屆三十年之際，甫於今（2014）年2月17日升格為勞動部勞動力發展署，旋在8月18日鄭重宣佈：「訓練品質系統」（Taiwan TrainQuali System, TTQS）更改為「人才發展品質管理系統」（Talent Quality-management System, TTQS），與時俱進啟動臺灣人才發展的嶄新紀元。

回首四十餘年的職業生涯如一日，「凡走過必留下痕跡」，因緣際會曾任公家機關與私立機構負責人，也轉職民營關係企業總經理，負責政府職業訓練機構組織再造和整合集團經營策略，尚能得到轉型成功和轉虧為盈雙重評價。甚者，深刻體察人才培育及用人哲學攸關組織營運良窳，並印證「人力資源管理發展」（HRM&HRD）、「人力資本」（Human Capital）與「人才發展」（Talent Development），莫過於精進培植開發、激勵運用、維持留住所需「組織最適人才」（Organization-Person-Ability-Job Fit），加速催化網羅、拔擢、重用最優秀人才的出類拔萃與各擅勝場，引領組織運籌帷幄與持續競爭優勢、加速營運增值及維繫長期發展。

十五年前，作者轉入技術學院、科技大學任教以來，即負起人才培育的責任；現在屆齡延退期間，亦廣續受聘人事室主任，策劃科技大學最適化的經營規模、校辦企業與最佳化的人力佈局，仍參與中小企業「國家磐石獎」、「小巨人獎」、「技術密集策略聯盟計畫」等評審委員，TTQS主導評核委員，「人力資源提升計畫」與「在地輔導服務」顧問等行列，悉心奉獻學驗和智慧。當願：將屆齡七十告老還鄉之際，自始至終堅持永續性人才發展的執著、傳承和付出，特撰文見證且能劃下完美的句點。

到如今，特別罣礙的是，當年職訓中心盛極一時的光環，盡在有效彌補教育資源與實務應用技能之不足，兼具社會、教育、經濟等多元價值，現已不復存在，感觸最深。曾幾何時，高等教育量產畢業生暴增，技職體系瓦解，大學文憑不再是找到合適工作的保證，亟賴重啟訓練機構緊跟就業市場變化的步伐，積極發揮立竿見影的功能。殷鑒不遠，誠為不容漠視的人才發展課題。

貳、文獻回顧

一、企業人才發展演進之綜合觀察

（一）源於1980年代劇變及挑戰的「資訊革命」

1950至60年代「技能」(Skill)，盛行學習「一技之長，可以終身僱用」，並成為基層人力的核心。1970年代，電腦便受到廣泛使用和快速普及化，1980年(關鍵年)頓成技術變革的臨界點與管理思潮的分水嶺。繼之，帶動1980年代「資訊革命」(Information Revolution)，產業界競相大量挹注數位化、電腦化、自動化、無人化的「資訊平台」，「人力資源管理發展」所孕育的膽識與應變，才是優質企業迎合「品管」及「變革」年代之所以能夠勝出的源頭。

（二）創造1990年代優勢競爭力的「智慧革命」

1990年代科技發明與知識管理的推陳出新與高度應用，引燃產經世紀「智慧革命」(Intelligent Revolution)的起點，電子化、網路化、行動化、知識化的日新月異及推波助瀾，於焉形塑組織智慧資產的「知識平台」，OECD國家洞燭機先，宣佈1996年為新經濟知識管理元年。際此，優異的「人力資本」已凌駕有形資產之上，經理人靠著最適人才、最佳團隊和最大利潤建構優勢競爭力，始能安然脫穎而出、領先群倫。

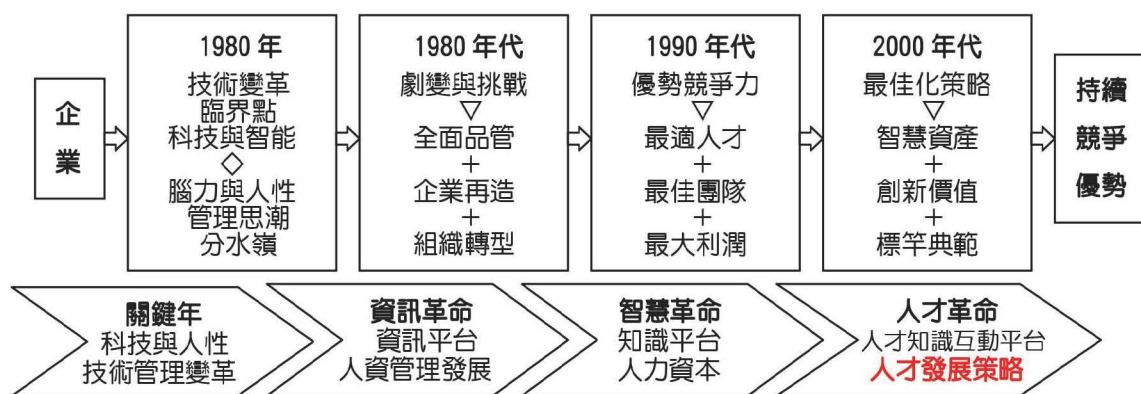
（三）邁入2000年代永續發展的「人才革命」

檢視21世紀的2000年代，資訊科技的登峰造極，知識經濟的大放異彩，「人才革命」(Talent Revolution)驅動「人才與知識互動平台」應運而生，「人才發展策略」席捲全球，已經後來居上。當今，全球化、開放化、虛擬化、雲端化的經營環境接踵而至，企業憑恃跨界移動人才、全球運籌人才及最優秀人才到位，遂無止息地匯聚智慧資產、創新價值、標竿典範等無限能量，期能為顧客與企業創造最大的價值與利潤。

（四）跨世紀企業持續競爭優勢的「最佳化人才策略」

綜觀1980年代至2000年代，前後貫穿跨世紀三十年產業發展的脈絡，不只超越工業化時代的二三百年，甚至每隔十年的成就，更遠勝於前面的半個世紀，堪稱產業經濟社會的總體發展，史無前例、規模最大、無與倫比的「產經革命」(Industrial and Eco-

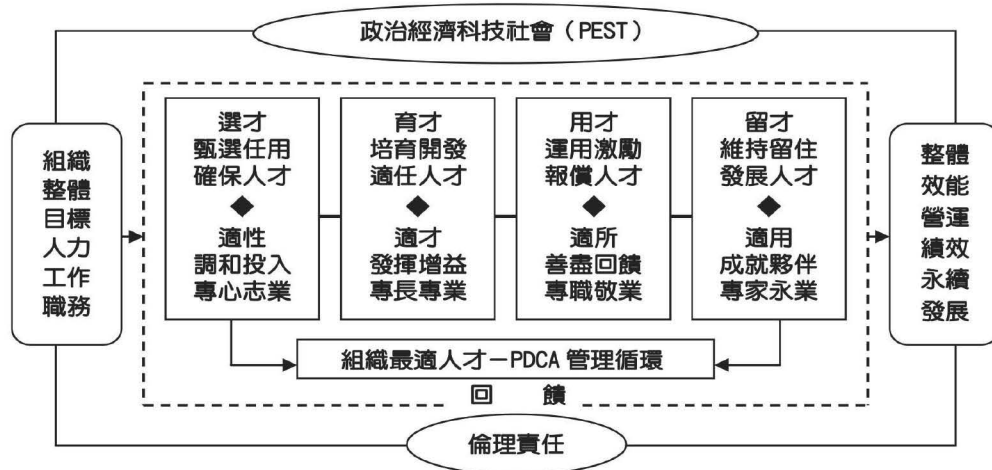
conomic Revolution)。為此，企業大舉展開「最佳化人才策略」，產業界相繼擁有70%運籌管理能力的知識工作者（Knowledge Workers），並投入了總資產70%的智慧資本（Intellectual Capital），同步創造總產值70%的知識產業（Knowledge Industry）。跨世紀企業持續競爭優勢的最佳化人才策略。



圖一 跨世紀企業持續競爭優勢的最佳化人才策略

二、人力資源管理發展造就組織最適人才

1960至70年代，HRM已經融入產業界，蔚然成風。1980年代，企業持續擴大經濟規模及拓展全球市場，加速延伸至「人力資源發展」（HRD），端賴專門技術範疇與用人哲學理念兼容並蓄的「組織最適人才」，促進組織的整體效能及永續發展。企業擅於優質的HRM及HRD，並結合PDCA（Plan-Do-Check-Action）管理循環體系，鑄鑄而成組織最適人才。



圖二 企業的組織最適人才之管理循環體系

（一）專門技術範疇：選才、育才、用才、留才

「選才」（Recruit And Select）- 甄選確保人才：精心規劃人力、職務設計、工作評價與招募甄選，確保界限防守機制，吸引及網羅組織所需的優秀人才和適任員工。

「育才」（Education and Training）- 培育開發人才：透過新成員的引導訓練、在職員工教育訓練、自我啟發及前程發展，落實開發人才的職能和潛能，提升人力素質，發揮組織績效。「用才」（Description and Compensation）- 運用報償人才：經由績效評估、升遷遣調與薪資福利，針對員工的表現績效與貢獻程度，提供合理、適當而必要的報償及激勵措施。「留才」（Detain and Partnership）- 維持發展人才：注重管理發展、品德倫理與社會責任，增進人際互動、勞資共識和創業合作，留住優秀人才奉獻心

力與深化健康和諧的組織氣氛。

(二) 用人哲學理念：適性、適才、適所、適用

「適性」(Personality-Job Fit) - 調和專心與志業：提升員工對組織的承諾，潛移默化員工的工作樂趣、價值、熱忱與投入高度的專心，皆把工作當做終身行願志業。

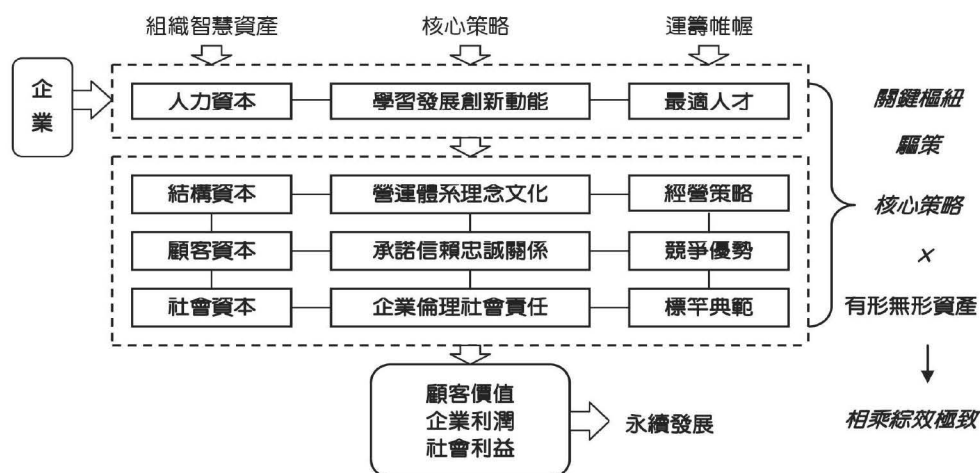
「適才」(Ability-Job Fit) - 發揮專長與專業：擁有勝任工作之專長的員工，才能精益求精，厚植跨界專業領域各擅勝場的佼佼者。「適所」(Position-Job Fit) - 善盡專職與敬業：唯有先促使員工能夠責無旁貸的專職之後，始能獲致來自於全體員工務實的敬業與回饋。「適用」(Professional-Job Fit) - 達成專家與永業：培養員工的終身成就感及專家特質，共同結為事業經營的合作夥伴，必定將能更永久安於職業生涯與事業的發展。

三、人力資本驅策組織智慧資產的相乘綜效

人力資源管理發展日益蓬勃發展之際，「人力資本」的理念亦步亦趨。Schultz (1961) 著有《人力資本投資》，認為教育投資是人力資本的重要泉源，亦可創造企業持久競爭力及經濟迅速增長的能耐，1979年榮獲諾貝爾經濟學獎，榮登「人力資本理論之父」。Becker (1964) 繼而出版《人力資本》，指出人力資本投資的邊際收入等於邊際成本，包括具有產能的勞動力，以及創造組織經濟價值的技能、經驗和知識的人員，終於1992年獲頒諾貝爾經濟學獎。

(一) 人力資本誠屬組織發展的關鍵動能

企業組織深具生命週期循環的資產與負債概念，意味著組織智慧資產所蘊含人力資本 (Human Capital)、結構資本 (Structural Capital)、顧客資本 (Customer Capital) 及社會資本 (Social Capital)，能夠加速催化組織持續不斷增值；否則逐漸轉變成負債；一旦組織的負債大於資產，就會導致營運週轉失靈而遭受淘汰。質言之，人力資本匯聚最適人才的學習發展與創新動能，獨樹理念文化、全球營運體系的經營策略，建立組織員工與顧客相互承諾、信賴、忠誠及新夥伴關係的競爭優勢，關注企業倫理道德與社會責任的標竿典範，從而創造最大顧客價值、企業利潤和社會利益。人力資本驅策組織智慧資產的相乘綜效。



圖三 人力資本驅策組織智慧資產的相乘綜效

(二) 學習型與教導型組織蔚為人力資本的核心樞紐

1980年代，學習型組織（Learning Organization）是企業永無終止的求知求新求變過程。人才會隨著科技創新與管理思維的改變而逐漸折舊，知識更會加速自我淘汰，也唯有「投資學習等於投資未來」，透過學習方能轉化心智、變換氣質、精進能量和連結進步之起點，擅於提升企業智商（CIQ）與改善組織基因圖譜（ODNA）的極致。

1990年代，教導型組織（Teaching Organization）為全體成員追求無止盡的向上修練。所有的領導管理者皆需勝任「教練」（Coacher）或「導師」（Mentor）角色，領導人真誠地支持、指導、協助與服務高階決策者，各階層管理者循序服務所屬主管，從而轉為關照與服務基層員工，貫徹「員工優先」與「顧客至上」崇高精神，共同加持「服務－領導」（Servant-Leadership）的良善循環，優化組織體現「人人教導、人人學習」的真諦。

四、人才策略永保組織的基業長青

二十一世紀全球人才競逐與流竄的年代，國際市場位移、產業版圖重組與全球化衝擊的來勢洶洶，企業「優秀人才」佔有率與運籌帷幄能力，尤賴以逐鹿全球市場版圖的競爭優勢。眾所周知，跨國企業已無止境地投資人才發展策略的關鍵績效指標（KPI），締建組織增值與人才發展兩者雙贏局面（Win-Win Solution）。

(一) 臺灣中小企業的人才發展策略

根據陳水竹（2012）研究，臺灣中小企業特別強調優質而豐沛的創業友善環境，並歸功於創業家、優秀菁英、關鍵人才、最適人才的最佳佈局，以及運用知識經濟產業標榜「簡單化」（Simplification）、「標準化」（Standardization）、「專業化」（Specialization）三原則，馴致價值利潤鏈（Value Profit Chain, VPC）的槓桿效應。創業家的創業精神與創業策略，擁有「創意服務」（Creative Service）、「創新價值」（Innovation Value）、「創業精神」（Entrepreneurship）的三創能量，擘劃創造新事業及創新經營增值。優秀菁英人才專注「成本領導」（Cost Leadership）、「差異化」（Differentiation）、「集中化」（Focus），涵括獨特性、豐富性、多元化與彈性化的「個別化」（Personalization）、「客製化」（Customization）、「全面品質保證」（TQA）、「國際標準認證」（ISO）、「企業識別系統」（CIS）。關鍵人才開發高附加價值產品與精緻行銷服務，建立自有品牌高值化產品、全方位「信賴標誌」（Trust Mark）。最適人才則深耕最優核心專精事業、資源整合與全球運籌發展契機。

(二) 大型化或集團化企業的人才發展策略

陳水竹（2008）的量化分析，大型化或集團化企業組織人才發展策略的思維和定位與時俱變，人才佈署的最佳化，屬於饒富動態與發展且高產值的移動能量，乃企業組織最具保值與增值的整體解決方案（Total Solution）。第一、領導人團隊：企業家人才資產－引領組織的整體發展。「領導人團隊」（Leader to Leader），充其量約5人至12人，涵蓋董事長與旗下關係企業的創業家，洞悉總體營運策略與產業發展的契機，同步展現集體領導、團體決策與授權賦能的乘數效果。第二、企業總部決策者：菁英人才資產－運籌帷幄轉型變革與轉投資創業。總部所匯聚的頂尖人才，不過是1%至2%。諸如：總裁、總經理、利潤責任中心負責人、跨功能團隊召集人等菁英組合，統籌產品多

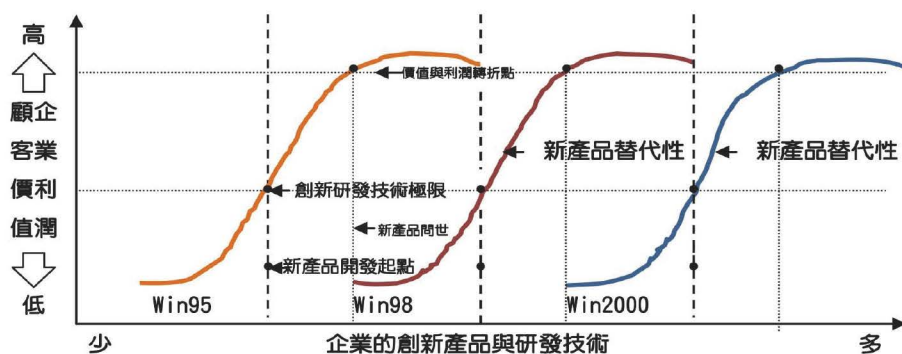
樣化、服務多元化、跨業多角化、精耕本土化與行銷全球化，並加以複製「企業內部創業」(Internal New Venturing) 的成功經驗。第三、各階層經理人：最優秀人才資產 - 事業營運發展的創新動能。大型企業嚴選2%至8%最優秀人才資產之佈署，蔚為驅策次集團或事業群的關鍵樞紐，並擅於拓展全球產銷新據點與其營運績效，累積向上晉升旗下事業負責人的國際能量。第四、適任員工：關鍵人才與核心員工人才資產 - 擴增產值與績效。15%至20%關鍵人才的投入態度、自主管理、團隊合作與優異貢獻，以及60%至70%核心員工擁有專精的知識與技術，以務實敬業的生產力和品質，善加滿足顧客的服務價值。

參、人才發展策略策進營運績效的最佳典範

一、美國Microsoft公司重用最優秀人才菁英策略

Microsoft公司創辦人Gates曾說：「若抽離20%最頂尖的人才，Microsoft就只剩下一家平庸的公司」，舉凡智商 (IQ) 最高與情緒智商 (EQ) 很高、具有學習、創意、創新、企圖心「最聰明的人」(the Smart People)，且能創新產品、制定新規格與商業模式，皆屬與眾不同；同時特別重用30餘位領導人團隊，前10%擁有「智慧容量」之「A級最優秀人才」的菁英策略，造就Microsoft縱橫全球的世界軟體巨擘地位。

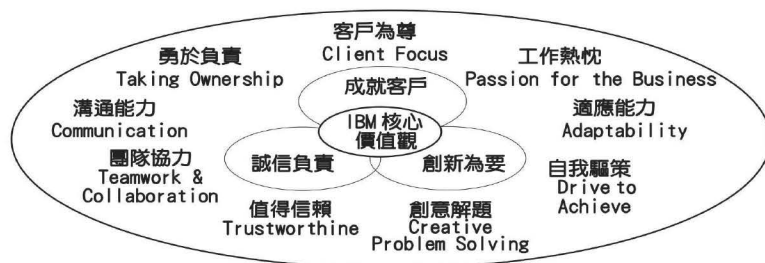
基於電腦軟體系統的創新研發技術有其極限，當研發新產品品質到80%時，便立刻商品化搶得市場商機，並宣稱隨即進入改善工作，唯有創新產品來取代原有產品，讓全球顧客跟著Microsoft的創新與品質一起升級。Microsoft公司創新產品和價值利潤的不連續性斜形S曲線如下圖所示。



圖四 美國Microsoft公司創新產品和價值利潤的不連續性S曲線

二、美國IBM全球整合型企業培植最優異的跨界人才

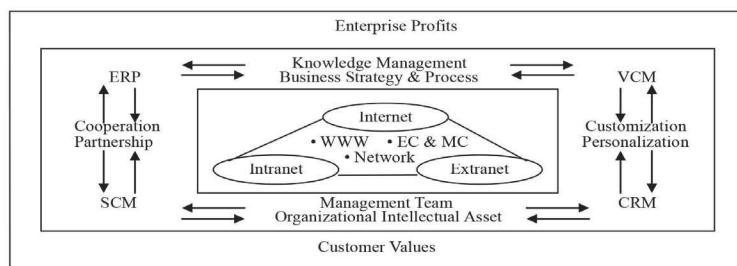
美國IBM公司1914年至2004年，長期擁有五位諾貝爾獎的科學家，主導全球的電腦資訊科技產業長達90年。2004年勇於拋售無法獲利的PC事業，隨即轉型「全球整合型企業」(GIE)，並將優秀人才的領導才能，定位於「成就客戶」、「創新為要」、「誠信負責」。2008年臺灣IBM公司創業半世紀的首位女性總經理、2011年美國IBM公司創業百年首位女性總裁，展現柔性領導風格，標榜「軟性製造公司」，在熟悉的範疇之外，培養「跨界」(Cross-Over)「深度 - 專業技術」及「寬度 - 管理思維」「T型」(T-Shaped) 的專業力、執行力、移動力與軟實力兼備人才。



圖五 美國IBM全球整合型企業深化跨界人才的關鍵才能

三、美國GE集團匯集全球運籌人才的移動能量

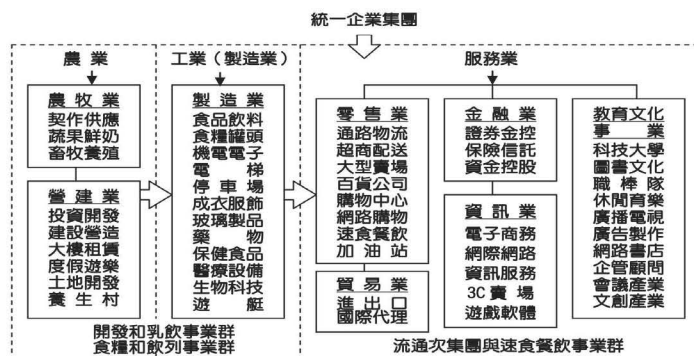
美國GE集團在前董事長Welch長達二十年CEO的領航，專注於發掘培養領導人才，且樂於網羅聰明才智勝於自己的人才，靈活運用「領導人團隊」(Leader to Leader)的教導型組織，仰賴全球運籌人才的移動能量，並務實向先驅企業標竿學習(Benchmarking)創造全球第一、第二的事業。甚者，徹底落實績效表現的「20/70/10」法則：最頂尖的20%優秀人才、居中的70%適任員工、殿後的10%立即解僱。美國GE集團全球運籌人才的移動能量體系如下圖所示。



圖六 美國GE集團全球運籌人才的移動能量體系

四、臺灣統一企業集團組織與經理人才共同創業絕佳範例

統一企業集團自始秉持「員工第一」(Put People First)及培養人才重於策略、資金與技術，伴隨著企業家終其一生的創新創業之路，自行孕育次集團與事業群專業經理人才輩出，更以優越資源條件槓桿核心專精事業(Focused)與委外服務業(Outsourcing)的極致，充裕的人才流、資訊流、金流、物流與網路人流的渦輪效應，大量複製組織與經理人才共同轉投資「內部新創事業」的成功典範，以及精耕最本土化核心價值商品延伸海外市場，並加碼大陸製造業及聚焦臺灣商業投資與觀光工廠，逐鹿兩岸的市場版圖。統一企業集團組織與經理人才共同創業的市場版圖如下圖所示。



圖六 美國GE集團全球運籌人才的移動能量體系

柒、結論與建議

一、結論

時至今日，人才策略無異是企業永續發展的最佳典範（Best Practice）。企業家、創業家與領導人團隊致力於廣納最優秀菁英人才的創新經營與創業精神，並深耕產品多樣化與服務多元化及跨業多角化，由本土化邁向全球化經營，皆能殫精竭智展現淋漓盡致，維繫組織持續競爭優勢的關鍵成功因素，推向高營收獲利的里程碑。為此，創業團隊領導人才引領總體發展經營策略與轉投資事業，高階經理人才策劃組織轉型變革、承擔盈虧風險責任及擅於全球運籌管理之極致，中階經理人才專注於財務槓桿及運籌帷幄事業的經營目標和營收獲利，關鍵人才則在各自領域展現創新創業的動能與產值，適任員工投入高度的學習樂趣、生活樂趣、工作樂趣轉化提升生產力與服務品質，終將驅策企業的持續競爭優勢，以及續創營運績效的高峰。

二、建議

臺灣當前產業界深陷人才短缺、科技創新及經濟發展的斷鏈困境，已浮現產經社會人才發展最大危機。「人才策略決定國家未來競爭力的希望工程」，如果廣設大學導致教育投資失衡，未能深化未來職場的人才能力加值效應，勢將加劇「學用落差」、「產學鴻溝」、「人才斷層」的嚴重現象。2012年取得博士學位32,731人、碩士183,094人，衍生「流浪教師」充斥、「高學歷、低就業」、「薪資停滯」的極端結果更是超乎想像。平心而論，人才缺口的因應對策，確無一蹴可幾的萬靈丹。任何企業面臨興衰存亡的關鍵時刻，當務之急就必須轉念於「人力資源管理發展」、「人力資本」與「人才發展」環環相扣的最適化佈局，並且持續不斷地投資事業、投資人才、投資員工，誠屬企業家、專業經理人永遠無法拋棄的社會責任。總而言之，作者如此長期守護和省思臺灣人才發展的寫照，當願與企業家、專業經理人、人才部門負責人共同分享，期冀志同道合的有識之士竭盡繼往開來的使命。

下期預告

感謝各位先進對於今年度TTQS電子專刊的訂閱與支持，敬請持續關注明年度TTQS的專刊資訊。