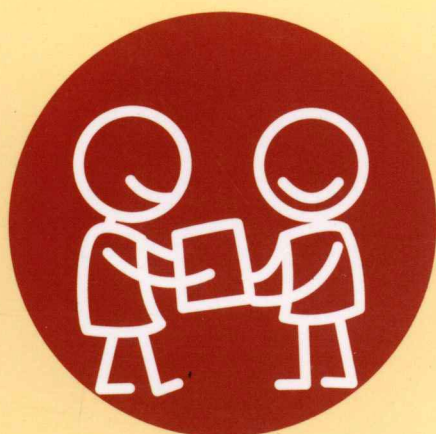


人力訓練與發展 二版

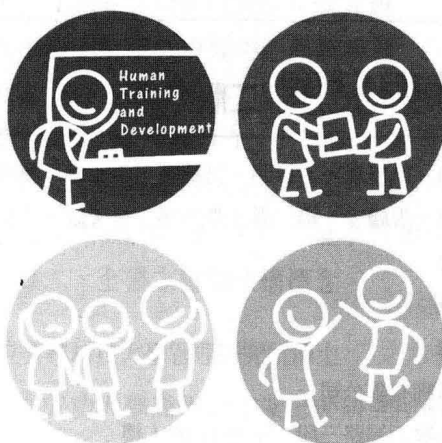
Human Training and Development



陳沁怡 編著

人力訓練與發展 二版

Human Training and Development



陳沁怡 編著

人力訓練與發展 二版

Human Training and Development

陳沁怡 編著



國家圖書館出版品預行編目資料

人力訓練與發展 / 陳沁怡編著 . -- 二版 . -- 臺北市 : 雙葉書廊 , 2012.09

面 ; 公分

ISBN 978-986-6018-26-8(平裝)

1. 人力資源管理

494.3

101016639

人力訓練與發展 二版

作 者 陳沁怡、吳桂森、方祥明、吳建明、李能慧、謝淑玲

李宜玲、張耀宗、楊仁壽、許月瑜、林美倫、李純誼

發行人 張福隆

責任編輯 郭振揚

封面設計 呂秀蓉

出版社 雙葉書廊有限公司

地 址 台北市羅斯福路三段 269 巷 12 號 1 樓

電 話 (02) 2368-4198

傳 真 (02) 2365-7990

網 頁 <http://www.yehyeh.com.tw>

讀者服務 pub@yehyeh.com.tw

登記證 局版北市業字第 239 號

出版日期 西元 2012 年 9 月 二版一刷

著作權所有◎侵害必究

ISBN : 978-986-6018-26-8

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回更換。

本書內文之翻譯文稿所有權為雙葉書廊有限公司所有，未經允許不得翻印、仿製或轉載。

人力訓練與發展

Human Training and Development

作者群簡介

陳沁怡 學 歷：美國南加大教育心理研究所博士
〔主編〕 現 職：國立雲林科技大學企管系副教授
經 歷：國立雲林科技大學學生輔導中心主任
教育部商業類專科學校評鑑委員
美國 Comp-U-Stat 研究公司研究員
高雄醫學院兩性研究中心諮詢委員

研究領域：教育訓練、情緒與壓力管理、人事測驗、性格測驗

對本書貢獻及文責：第一章〔1.3〕、第三章〔導引個案〕、第四章〔4.1.2.4、4.1.4.4、4.1.4.5、4.1.6、4.1.7、4.2、4.3、4.4〕、第八章〔導引個案、8.2.2 之學習結果效標、8.2.3〕、第十五章、第五篇〔第十六章、第十七章〕、附錄二、全書之總編架構概念。

吳桂森 學 歷：國立雲林科技大學管理研究所博士
國立成功大學商學院工業管理研究所商學碩士
現 職：嶺東科技大學財金系教授
經 歷：嶺東科技大學教務長
第十五屆全國技術及職業教育研討會總幹事
中華民國管理科學學會永久會員

研究領域：管理科學、作業研究、人力資源管理、科技管理

對本書貢獻及文責：第一章〔除 1.3 外〕、第三章〔除導引個案外〕、全書編輯格式。

方祥明 學 歷：國立雲林科技大學管理研究所博士
現 職：靜宜大學企管系助理教授
經 歷：中台科技大學行管系專任講師
龍邦開發股份有限公司人力資源部副理
嶺東科大、僑光技術學院兼任講師

雪霸國家公園義務解說員

研究領域：人力資源管理、組織行為、知識管理、創意管理、行銷管理

對本書貢獻及文責：第二章〔導引個案、2.1、2.2、2.5〕、附錄一、附錄三

吳建明

學 歷：國立雲林科技大學管理研究所博士

現 職：環球科技大學行銷系助理教授

經 歷：福懋興業資訊中心專員

研究領域：資訊系統導入與變革、人力資源與組織管理

對本書貢獻及文責：第十一章、第十四章

李能慧

學 歷：國立雲林科技大學管理研究所博士

現 職：國立金門大學企管系助理教授

經 歷：淡江大學資訊忠新程式設計員
教育部電子計算機中心訓練員

研究領域：組織行為、人力資源管理、知識管理、行銷管理、非營利組織管理

對本書貢獻及文責：第九章、第十章

謝淑玲

學 歷：國立雲林科技大學管理研究所博士

現 職：環球技術學院財稅系主任

經 歷：第一商業銀行領組

研究領域：金融機構管理

對本書貢獻及文責：第五章〔5.4、5.5〕、第八章〔8.1、8.1、8.2.2「學習結果效標」及8.2.3外、8.3、8.4、8.5〕

李宜玲

學 歷：國立雲林科技大學管理研究所博士

現 職：朝陽科技大學休管系助理教授

經 歷：東海大學餐飲管理學系兼任講師
靜宜大學推廣教育中心兼任講師
空中大學台中學習指導中心講師

東方工專觀光事業科專任講師

對本書貢獻及文責：第五章〔導引個案、5.1、5.2、5.3〕、第七章

張耀宗

學歷：國立雲林科技大學管理研究所博士

經歷：萬能科技大學企管系助理教授

研究領域：人力資源管理、組織發展、組織學習

對本書貢獻及文責：第二章〔2.3、2.4〕、第十三章

楊仁壽

學歷：國立中山大學企管研究所博士

現職：國立雲林科技大學企管系教授

研究領域：組織學習、組織變革、團隊效能、決策行為

對本書貢獻及文責：第十二章

許月瑜

學歷：國立雲林科技大學管理研究所博士

經歷：靜宜大學會計系助理教授

研究領域：財務管理、企業評價

對本書貢獻及文責：第六章

林美倫

學歷：國立雲林科技大學管理研究所博士

現職：台南女子科技學院會計系助理教授

研究領域：會計、財務、管理

對本書貢獻及文責：第四章〔導引個案、4.1.1、4.1.2.1、4.1.2.2、4.1.2.3、4.1.3、4.1.4.1、4.1.4.2、4.1.5、4.4〕

李純誼

學歷：國立中央大學企管研究所博士

現職：社團法人雲林縣勞動暨人力資源發展協會執行長

研究領域：組織行為、人力資源管理、組織學習

對本書貢獻及文責：第十八章、第一章〔導引個案〕、第十四章〔導引個案〕



二版序

「人力訓練與發展」乃筆者前作「訓練與發展」一書之更新，延續前書之風格與既有內容，添加新近之企業個案、證照實務和管理實務而成的新書，因本書較以人力資源管理的角度為觀點，故名稱上亦更名為「人力訓練與發展」。

本書之架構，採作者群共同腦力激盪完成，個人撰寫部分，均各自明列以示文責，感謝十位作者——楊仁壽教授、吳桂森副校長、吳建明老師、方祥明老師、李宜玲老師、謝淑玲主任、李能慧老師、林美倫老師、張耀宗老師、許月瑜老師——對於原書和新書的貢獻。筆者負責總編，對各作者之篇章，若覺需增補修訂之處，乃徵得作者同意之下增補修改，有些筆者極有興趣的主題，以及若干重要之章節，不親自撰寫不快者，則親力為之，或徵得同學同意列為第一或第二作者；末後並蒐錄若干位優秀的EMBA在職同學對自己組織人力管理之訓練與發展改造方案，幫助讀者聯結理論與實務。

本書網羅近年來與我多方合作的夥伴——李純誼博士，參與新書第十八章〔國內外人力資源證照簡介〕的撰寫，以及十四、十五章導引個案的蒐集，此外還要感謝雙葉書廊羅曼瑄主編的鼎力相助，協助市場分析與出版事宜，使得新書順利出版。

本書之完成還要感謝雲科大企管碩士班黃彥琛、黃怡禎同學的校打與資料蒐集、楊仁壽老師平日來之砥礪，以及尊師 戒力法師的精神鼓舞和敦促。願本書之出版，亦能帶給其他教授相關科目的老師和修習同學一些助益。

陳沁怡

謹識於雲林科技大學企管系

2011.11.04.

前言

「人力訓練與發展」(Human Training and Development)在傳統上一直被企業定位為「成本」、「花費」，有些組織甚至定位為是一種「不得不」或「酬庸」性質；時至今日，訓練與發展在角色功能上已有重大轉變，許多先進的企業體紛紛將人力訓練與發展視為「價值」、「資產」、「競爭力」，不論是顧客要求高品質的產品和服務、電腦工業技術不斷更新、組織發展新的工作設計以發揮員工潛能、以及企業全球化趨勢、團隊塑造、組織文化建立等，在在需要優質的員工訓練發展以因應環境挑戰，訓練發展已由被動的「配合」功能，轉為積極的「開發」功能。

而在角色方面，管理者除了以訓練課程設計為核心外，如何建立配套措施，亦即發展有效的激勵系統以鼓勵員工學習知識、創造知識、分享知識，也成為訓練發展者之重要課題。

再就勞資雙方來看，因為現代商業環境快速變動，企業體面臨利潤降低和技術更新，員工的性質由核心員工為主，慢慢轉變成短期人力、替代人力、派遣人力的比例提昇，而長期穩定的工作機會減少，甚或必須資遣員工，而員工可能也因此降低忠誠度和承諾，不願全力投入組織目標和價值，相反的，若員工和組織雙方均重視員工學習成長和生涯發展—組織可獲得的是動機強、生產力高、專業技術不斷更新、學習快的員工，而員工也願意不斷學習以符合組織利益和個人價值興趣，則雙方關係才能達到一個穩定的平衡。

◎涵蓋範圍

本書內容深入的探討了人力訓練與發展的核心學理，亦廣泛涵蓋了相關領域的重要議題。

第一篇導論部分，從巨觀角度〔大環境與組織層面〕來看，第一章介紹訓練發展在組織中之概況，包括人力訓練與發展在組織中的角色功能架構現況，以及有效的人力訓練與發展，亦即所謂「系統化的訓練發展」，

所應具備的觀念步驟；第二章是從「人力資源再造」與「組織競爭優勢」兩新穎的觀念來看，在瞬息萬變競爭激烈的環境中，企業欲保有其競能，必須仰賴不斷學習的員工、組織，以及策略性人力再造，人力訓練與發展正是幫助學習與再造的重要推手；第三章承續前面組織競能事業策略的觀念，深入探討策略性人力訓練與發展的思維，說明位於不同事業階段的組織中，人力訓練與發展的策略性實務與模式，期能實踐事業目標。

第二篇訓練規劃與執行，是從微觀角度解構訓練與發展，詳細論述訓練與發展的理論模式、原理原則、進行步驟，此部分其實可說是人力訓練與發展的專業核心知識。整篇內容環繞在「系統化訓練發展」觀念的深化：第四章廣羅人力訓練與發展相關的學理模式，作系統分類性的介紹，使學習者瞭解成功的人力訓練與發展背後如何運作，須注重什麼因素，有些理論在管理學上耳熟能詳的，介紹就儘量簡化，不著墨過多，而代之以多解釋這些學理在人力訓練與發展的實作應用和管理意涵。第五章探討需求評估，討論如何正確評估出組織、員工、任務方面的人力訓練與發展需求，第六章介紹人力訓練與發展的教學方法技術、特色和優缺點，第七章探討訓練遷移，也就是如何將員工訓練所學用在工作上，第八章探討如何評鑑人力訓練與發展成效並分析成本效益，作為人力訓練與發展規劃執行的追蹤考核。

第三篇生涯發展管理，是人力訓練與發展管理的縱貫化、長期化、終身化，第九章從個體角度介紹員工生涯發展的理論，第十章則從組織角度介紹管理員工生涯發展的理論實務，第十一章先呈現組織管理者與員工雙方對人力訓練與發展的幾個常見的思考邏輯，來反省這些思考邏輯所造成的負面障礙，並試圖整合雙方觀點滿足雙方需求。

第四篇訓練發展的趨勢與展望，主要從「學習型組織」、「知識經濟」、「e化科技」等方面來探究這些新興議題對傳統的人力訓練與發展思考所造成的衝擊。第十二章學習型組織著重的是「組織學習」、「群體學習」，

有別於傳統人力訓練與發展的「個體學習」，在學習型組織中每個個體如何以組織為中心，突破本位主義，充分內外溝通，建立「系統性」觀念，其實是現今臺灣企業組織與公營單位所應深切思維的。第十三章知識經濟探討新經濟體系下知識獲取、維持、累積的方式與管道產生改變而影響人力訓練與發展，其中一個最明顯的例子就是新科技的發展—e-learning，造成一個人力訓練與發展管理模式的新風潮，第十四章探討的就是 e-learning 的各種面貌、實例、正負影響和反思。第十五章指出人力訓練與發展在全球化趨勢之下所普遍面臨的挑戰，以及臺灣地區特有的挑戰，不論是民營化、中年失業、提早退休、企業購併、海外派遣人員、兩岸人力差異、外籍勞工等現象，所引發的員工訓練發展議題，在考驗著專業人員的智慧。

◎本書特色

本書第一個特色是實務與理論並重，每一章開始都以一個實際個案為例，導引出本章內容，以方便讀者理解，每篇後皆設有討論問題，幫助讀者統整通篇重點，應用於實務管理上。

本書第二個特色是內容涵蓋性，超越傳統人力訓練與發展的「訓練規劃與執行」思維〔傳統的人力訓練與發展思維即所謂的需求分析、訓練方案教材教法課程設計、學習環境、績效評估與追蹤考核等〕，但這並不代表傳統的人力訓練與發展思維不重要，相反的，傳統的「訓練規劃與執行」仍是人力訓練與發展的核心專業部分，不過專業經理人和人力訓練與發展人員現今面臨更多的管理問題，不可劃地自限，必須為員工福祉及長期生涯發展管理而努力，勇敢面對不論是組織學習、知識管理、技術更新、民營化、中年失業、提早退休、企業購併、特殊族群、海外派遣人員及跨文化管理、外籍勞工管理等現象的人力訓練與發展挑戰。

本書第一篇從大環境角度探討人力訓練與發展，並且特別獨立一章討論策略性人力訓練與發展，是為了讓訓練發展活動的規劃能夠密切配合事

業策略，雖然管理學院的學生對策略性管理較為熟悉，但是許多心理系、教育系的學生也涉足人力訓練與發展事務，任職人力資源發展師或訓練師，心理系或教育系的學生必須體認策略性 T&D 的重要性，規劃出配合事業策略的訓練發展活動。

第四章的人力訓練與發展理論基礎部分，也突破傳統訓練與發展專業書籍，除了「學習理論」之外，也介紹了「成人學習」、「系統理論」、「績效理論」、「組織發展理論」等觀點，觀念較以往更為多元。

本書第三大特色，是附有「實務篇」，包含國內外人力資源管理證照介紹、EMBA 實作所規劃的組織改造方案和企業企劃書範例，以及實務教學個案，以幫助同學學習完本書之後瞭解如何應用於實際的組織人力資源管理。

本書第四大特色，是書後附錄有訓練發展相關機構、期刊雜誌等網站資源，以及規章表格，以方便實務操作。

◎適合對象

研究所碩士班〔含大學部高年級〕與博士班同學以人力資源管理、人力資源發展、教育訓練為主副修者。尤其適合 EMBA 同學、MBA 同學、教育所、心理所、人力資源管理研究所、商業管理、商業教育相關院所等同學修習，亦適合博士班修習人力資源課程之同學參考；另外，對於已然在訓練與發展領域之實務工作者，也會發覺本書在邏輯思考和原理原則上的系統性及對自身理念的衝擊性。

陳沁怡

謹識於雲林科技大學企管系

2011.11.04.

目 錄

Part. 1	導論	1
第 1 章	訓練與發展概論	3
1.1	訓練發展概述	7
1.2	訓練發展扮演的角色	10
1.3	系統化訓練發展	12
1.4	訓練發展組織的架構	15
1.5	訓練發展現況	18
1.6	結語	21
第 2 章	人力資源再造與組織競爭優勢	25
2.1	人力資源管理的意義與演進	28
2.2	訓練發展與人力資源再造	33
2.3	競爭優勢的本質	35
2.4	建立組織競爭優勢	39
2.5	結語	42
第 3 章	策略性組織訓練發展	47
3.1	策略性訓練發展系統	49
3.2	訓練工作角色	52
3.3	訓練發展策略	54
3.4	訓練部門組織模式	60
3.5	結語	63
Part. 2	訓練規劃與執行	67
第 4 章	訓練發展的理論基礎	69
4.1	學習理論與行為科學理論	70
4.2	系統學習理論	94
4.3	績效理論	95
4.4	結語	103

第 5 章	訓練需求評估	111
5.1	需求評估概述	113
5.2	需求評估的參與者	115
5.3	需求評估方法技術	116
5.4	需求評估程序	119
5.5	能力本位模式	124
第 6 章	訓練方法與技術	129
6.1	前言	131
6.2	講述法	132
6.3	實作訓練法	135
6.4	編序教學訓練法	145
6.5	團體塑造訓練法	146
6.6	結合先進科技的訓練方法	148
6.7	如何進行訓練指導員或評估員的訓練？	153
6.8	結語	154
第 7 章	訓練遷移	159
7.1	訓練遷移概述	161
7.2	受訓者特質	162
7.3	訓練方案設計	162
7.4	工作環境因素	166
7.5	結語	170
第 8 章	訓練評鑑	175
8.1	訓練評鑑的發展	177
8.2	訓練評鑑的程序	182
8.3	評鑑訓練的成本效益分析	201
8.4	後設評鑑的實施	205
8.5	結語	207

Part. 3	生涯發展管理	211
第 9 章	生涯發展的理論與重要性	213
9.1	生涯發展	215
9.2	生涯發展理論	218
9.3	生涯發展對訓練發展的重要性	227
9.4	結語	228
第 10 章	生涯發展管理策略	233
10.1	不穩定的職業生涯	235
10.2	組織與個人生涯發展的互動	238
10.3	生涯發展與訓練發展	239
10.4	結語	242
第 11 章	從生涯管理觀點，再探訓練發展	245
11.1	企業「訓練發展」的思考歷程	247
11.2	加入生涯管理觀點的訓練發展	250
11.3	生涯管理與訓練發展互動的相關議題	251
11.4	結語	256
Part. 4	訓練發展的趨勢與展望	261
第 12 章	學習型組織	263
12.1	組織學習	265
12.2	學習型組織	269
12.3	邁向學習型組織	277
12.4	結語	284
第 13 章	知識經濟時代的訓練發展	289
13.1	知識經濟	292
13.2	知識經濟下的知識管理	297
13.3	知識經濟下的訓練發展	302
13.4	結語	310

第 14 章	e-Learning 對訓練發展衝擊的討論	317
14.1	e-Learning 的初探	320
14.2	e-Learning 的實際案例	323
14.3	e-Learning 的正面探討	325
14.4	e-Learning 的負面探討	327
14.5	電子化訓練的績效評估階段論	329
14.6	結語	330
第 15 章	訓練發展未來的挑戰	335
15.1	組織變革下的生涯發展管理	337
15.2	台灣地區訓練發展的特定議題	341
15.3	T&D 未來趨勢	346
15.4	結語	347
Part. 5	管理實務	351
第 16 章	組織改造方案範例	335
第 17 章	教學個案與討論	367
第 18 章	國內外人力資源證照簡介	373
附錄一	國內外訓練發展相關網站資源	385
附錄二	國內外訓練發展相關期刊	395
附錄三	訓練規章與表單製作範例	399
索引		413

Part. 1 導論

本篇是從「巨觀角度」（大環境與組織層面）來看 T&D 在其中的重要性與定位。

第一章介紹訓練發展在組織中的概況，包括 T&D 在組織中的角色、功能、架構、現況。第二章是從「人力資源再造」與「組織競爭優勢」兩個觀念來看 T&D 在大環境中的定位。第三章承續前面組織競能事業策略的觀念，深入探討策略性 T&D 的思維，說明位於不同事業階段的組織中，其 T&D 的策略性實務與模式，期能實踐事業目標。