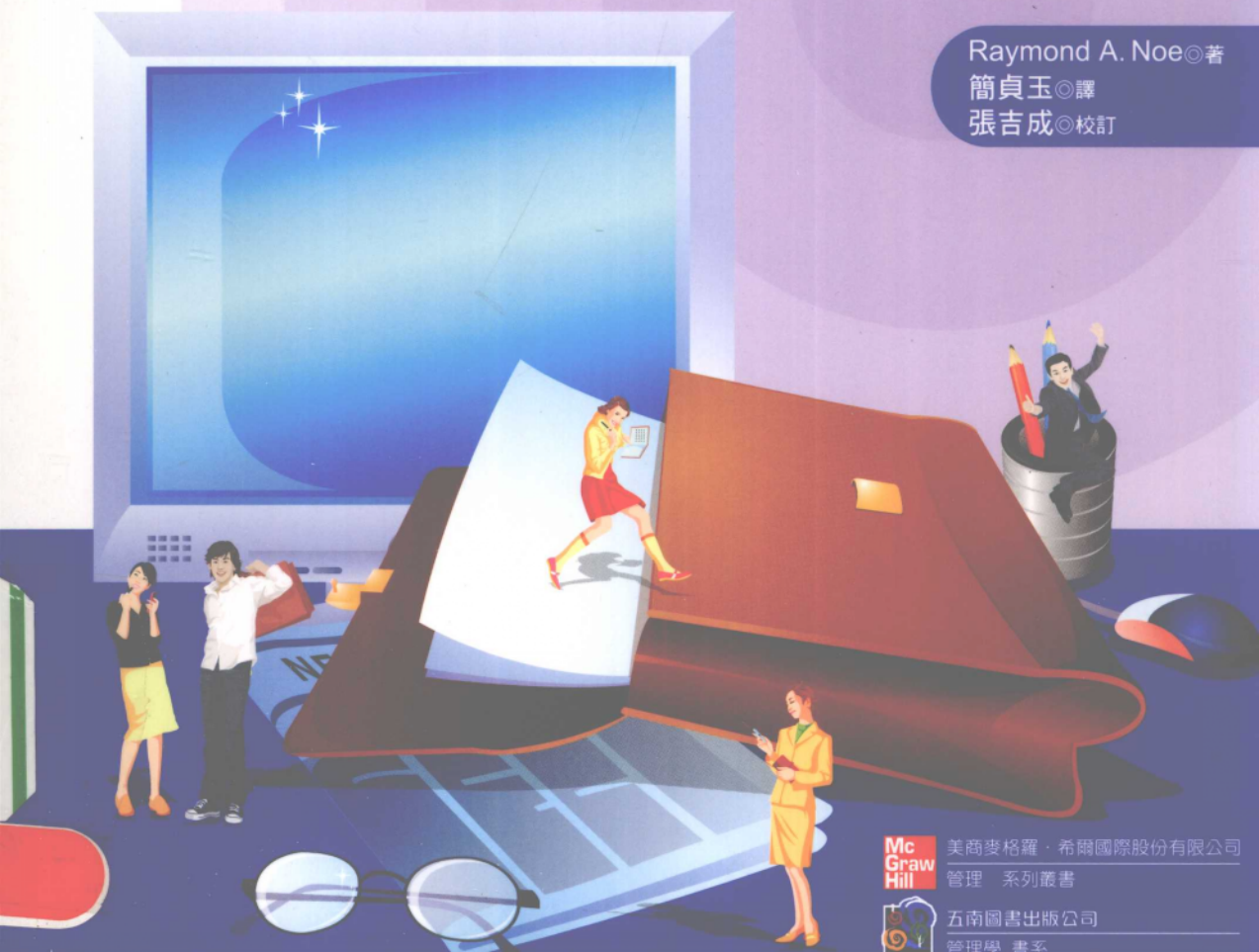


員工訓練 與能力發展

Employee Training and Development (3E)

- (3E)

張吉成◎校訂



McGraw-Hill Education

A Division of The McGraw-Hill Companies



員工訓練 與能力發展

Employee Training
and Development
(3E)

本書係就員工訓練領域最新的「熱門主題」逐一探討，例如：企業大學、職能、持續性學習、知識管理與數位學習等均涵蓋其中，每一章節皆包括最新的學術研究與公司實務。

本書亦特闢專章探討網路化教學、多媒體與數位學習等運用於員工訓練方面的新科技。不僅適合學生從事各種計畫，亦適合大學與研究所所開之員工訓練課程使用。

McGraw-Hill
全球智慧中文化
<http://www.mcgraw-hill.com.tw/>



五南文化事業

ISBN 978-986-157-396-0 (494)



9 789861 573960

五南圖書出版公司

第二版

張吉成◎校訂



員工訓練與能力發展 / Raymond A. Noe 著 ; 簡
貞玉譯. - 二版. - 臺北市 : 麥格羅希爾
出版 : 五南發行, 2007[民 96]
面 : 公分
譯自 : Employee training and development, 3rd ed.
ISBN 978-986-157-396-0(平裝)

1. 在職訓練

494.386

96005829

員工訓練與能力發展

© 2004 年, 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司台灣分公司版權所有。
本書所有內容, 未經本公司事前書面授權, 不得以任何方式(包括儲存於
資料庫或任何存取系統內)作全部或局部之翻印、仿製或轉載。

Original: Employee Training and Development, 3e
By Raymond A. Noe
ISBN: 978-007-287-550-8
Copyright ©2004 by McGraw-Hill, Inc.
All rights reserved.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 Y C 2 1 0 9 8 7

作 者 Raymond A. Noe
譯 者 簡貞玉
校 訂 張吉成
編 輯 施榮華
顧 問 財團法人資訊工業策進會科技法律中心
出 版 所 美商麥格羅·希爾國際股份有限公司 台灣分公司
台北市中正區博愛路 53 號 7 樓
TEL: (02) 2311-3000 FAX: (02) 2388-8822
<http://www.mcgraw-hill.com.tw>
發 行 所 五南圖書出版股份有限公司
台北市大安區 106 和平東路二段 339 號 4 樓
TEL: (02) 2705-5066 (代表號) FAX: (02) 2706-6100
劃撥帳號: 0106895-3
網址: <http://www.wunan.com.tw>
電子郵件: wunan@wunan.com.tw
總 代 理 五南圖書出版股份有限公司
出版日期 西元 2007 年 5 月 二版一刷
定 價 新台幣 690 元

ISBN : 978-986-157-396-0

謹以本書獻給一路上訓練我、開發我的人，
我的妻子：Caroline
我的子女：Ray, Tim 與 Melissa
我的父母：Raymond J. 與 Mildred Noe
許多觸動我的心靈、帶給我歡笑的朋友
不吝分享其智慧的良師
以及與我共事的研究生



序 言

在傳統的觀點裡，企業界並不認為員工訓練與能力發展是足可協助公司創造「價值」，並且能成功地應付來自外界競爭挑戰的活動。今天，這樣的觀點已有改變，比起那些不懂得運用創新訓練與能力發展實務的公司，凡是懂得成功運用這二項技巧的公司，其財務方面的表現大多比較突出，而員工訓練與能力發展亦可協助公司迎戰接踵而來的競爭壓力。例如，當公司試圖將新產品引入市場，並及時調整其服務時，員工就必須具備能夠迅速傳遞的知識與訓練。

須知顧客要的是高品質的產品與服務，因此員工必須要了解如何監控並改善產品與服務品質（即品質挑戰）。有許多公司在營運方面採取外包外製的作法，讓員工可以選擇在家工作、彈性上班時間與彈性工時。公司也會藉由新的工作設計（工作團隊）以及諸如電腦輔助製作過程等新科技，以更具效率的方式運用員工的才能（即高績效工作系統之挑戰）。雖然有許多公司對於採用高績效工作系統十分感興趣，但是員工卻可能不具備有效運作這些系統的技能。例如，員工可能缺乏在團隊中工作應有之人際關係技巧，更有甚者，他們連用在最基本的品質控制法的數學技能都沒有！

在協助公司應付這些挑戰方面，訓練發展扮演著相當重要的角色！要成功迎接挑戰，公司應訓練員工具備足可和各國不同文化薰陶下的員工共事的能力。像是網路化訓練與多媒體的應用等新科技的相繼問世，降低公司需派遣員工到訓練中心接受訓練的相關成本，而這些訓練方法亦同時涵蓋學習發生所需具備的各種條件（如練習、回饋、自訂進度等）。由於網際網路的迅速成長，電子商務的時代已然到來，企業界體認到必須設法修改其訓練發展活動以適應網際網路的需求，從而降低成



本、提升其效率，因而造就數位學習的發展。

員工訓練所扮演的角色可擴及訓練課程的設計，須知有效的教學訓練固然重要，但是公司愈來愈會要求訓練經理、人力資源專家與訓練人員創造出足可激勵員工學習、創造新知並與公司內部其他員工共享知識的新制度。員工訓練已從以往對於單一事件的重視，改為透過協同合作、線上學習、傳統教室訓練或是結合數種訓練法，以營造出學習發生的條件。

再者，員工—雇主的關係亦有改變。由於商業環境快速變遷，使得公司利潤迅速緊縮以及員工所需的技能產生變化等競爭壓力使然，公司對於提供員工工作安全感等措施，在態度上變得比較勉強、不情願，同時，當員工看到公司縮減編制（或者他們切身經歷過公司的縮編），他們原本對公司的目標與價值所持有的歸屬感亦會大打折扣，因此公司和員工開始關切未來技能的發展和生涯管理。站在公司立場，當然希望旗下員工具有高度的工作士氣和生產力、能隨時更換新技能、可以快速學習所需要的新技能以應付口味多變的顧客需求。而員工想要發展技能並不只是對他們目前的工作有用處，還要能符合他們個人的志趣與價值，員工希望發展的是可以保障他們目前的工作或者是能協助他們未來順利找到工作的技能。此外，由於工作的時間拉長，員工也希望能在工作與非工作的志趣之間取得平衡。

涵蓋員工訓練與能力發展之章節，反應出員工訓練與能力發展在組織內部所扮演的傳統與擴充性角色，本書第 1 章即介紹公司內部員工訓練與能力發展所扮演的角色。第 2 章〈策略性訓練〉裡，即探討訓練實務與組織的訓練功能如何支援商業目的的達成。因為公司希望成本能降低，是故資源的配置就取決於訓練發展的活動，究竟對公司商業目的的達成能有多少助力。與訓練課程之設計相關的主題則見第 3 章到第 6 章，在第 3 章〈需求評估〉中，係探討何時施行訓練才是恰當的時機。第 4 章〈學習：理論與訓練課程設計〉裡，則是討論學習的過程與



學習環境的特性，並針對確保學習發生之訓練設計提出一些實務上的建議。在第 5 章的〈訓練遷移〉中則強調，在訓練設計與工作環境方面，應採取何種措施才能確保員工會將在訓練課程中所學的一切應用到工作崗位上。第 6 章的〈訓練評估〉則是針對如何評估訓練課程進行探討，在本章將介紹一些足可達到成本效益的訓練，評估訓練與學習之投資報酬率，並了解與學習、行為，或是績效表現之達成相關的訓練成果。第 7、8 兩章探討的內容則涵蓋訓練方法的介紹，第 7 章〈傳統訓練法〉裡，探討簡報法（如講授法）、實習法（如工作崗位訓練、行為模仿）以及群體建立法（如冒險學習）。在第 8 章〈數位學習與科技在員工訓練上的應用〉則介紹目前逐漸廣泛運用於員工訓練中的各項新科技，這些科技訓練法有：網路化教學、多媒體遠距學習、數位學習與混合式學習。第 7 章與第 8 章的結語部分均是就成本、利潤與學習特性等觀點，比較各個訓練方法。

至於〈員工能力發展〉則參見第 9 章，本章介紹員工能力發展的方法（評估、人際關係、工作經驗與正式課程），諸如 360 度回饋與導師制等主題亦於本章一併作探討。〈員工訓練與能力發展之特殊議題〉則在第 10 章作探討，這些議題包括跨文化訓練、多元化訓練、學校職場銜接計畫與技能薪給制度等。第 11 章和第 12 章則是討論生涯與生涯管理。第 11 章〈生涯與生涯管理〉，強調多變的生涯與生涯管理的過程。第 12 章〈生涯管理之特殊挑戰〉中，則是就訓練人員與經理人所面對的特殊議題進行探討，這些議題包括技能過時、停滯期、職前訓練與社會化、工作—生活平衡、縮編、轉業與退休。最後，在第 13 章〈員工訓練與能力發展之未來〉則預測 10 年、20 年之後，員工訓練與能力發展可能會有的差異。

《員工訓練與能力發展》一書乃是本人教授研究所與大學的員工訓練與能力發展課程 15 年來之經驗累積，從這些經驗裡，我深深地體會到在不同領域中（包括教育、心理、商業與工業關係），經理人、顧問、訓練人員與職員均對訓練發展的



實務作出了貢獻。也因此，本書除引用各種學術研究外，亦按實務觀點加以撰寫，這本書不僅適合學生從事各種計畫，它亦適合大學與研究所所開之員工訓練課程使用。

本書的特色

本書有些別於其他教科書的特色。首先，我的教學經驗告訴我，如果不能讓學生看到研究與理論的實務面，學生的學習將會受挫，也因為這樣，本書的每一章節開始一定是先列舉與本章內容相關的公司實例，在本書中，每一章節的內容中更是穿插了許多實際的案例。

本書的第二個特色是主題所涵蓋的內容，有些章節和我所謂的教學設計（需求評估、訓練方法、學習環境、訓練遷移與評估）、員工能力發展與生涯管理有關。今天，教學設計仍是員工訓練中最重要、最基本的部分，但是當經理人與訓練人員的角色開始擴充之後，他們涉入員工能力發展與生涯管理的程度也愈來愈深。例如，經理人必須注意到知識管理、跨文化訓練、管理多元化、轉業、技能過時與 360 度回饋系統—這些都是教學設計領域之外的主題。

本書一開始先探討策略性訓練，這是為什麼？成功的訓練努力成果，和商業目標與策略是有關聯的，在一成功且具效益的員工訓練裡，所有的訓練層面—包括訓練目標、方法、評估、甚至由誰來執行員工訓練—均與商業策略有關。愈來愈多的公司需要訓練功能與訓練實務來協助達成商業目標，另一方面，員工訓練也有可能面臨組織委託外部機構負責訓練事宜或是訓練預算遭刪減的窘境。雖然商學院的學生已具備策略性思考的概念，但是就心理與教育層面來講，學生若想在未來成為訓練人員的話，則仍需了解策略性的觀點以及其和訓練功能與訓練類型之間的關係。

科技不只可以改變我們的生活和執行工作的方式，它也可能影響訓練實務。也因此，本書特闢專章探討網路化教學、多媒體與數位學習等運用於員工訓練方面的新科技。



本書係就員工訓練領域最新的「熱門話題」逐一探討，例如：企業大學、職能、持續性學習、知識管理與數位學習等均涵蓋其中，每一章節皆包括最新的學術研究與公司實務。

有助於讀者學習之設計

《員工訓練與能力發展》提供以下幾個有助於讀者學習的特色：

1. 每一章均列出學生應具備之學習目標。
2. 內文所引用的公司實例，包括服務、製造與零售等所有的產業。
3. 每一章最後的「問題與討論」，協助學生學習本章所提的觀念，並了解這些資料的潛在應用方法。
4. 運用於「員工訓練與能力發展」課題的重要名詞與觀念散見各章節，重要名詞亦會集中列在每一章的最後部分，這些專有名詞有助於學生了解員工訓練所引用的術語。
5. 「作業與應用」可以讓學生把各章節的內容融入實務，大部分章節中的「作業與應用」會要求學生使用全球資訊網。
6. 本章最後所附之「名詞解釋」有助於學生尋找重要的專有名詞。

感言

作者僅僅只是完成本書的眾多功臣之一，若沒有眾人的不吝付出與專業知能的傾囊相授，本書的第三版根本無法問世。John Weimeister 提供我所有需要的資源，讓我有足夠的空間得以揮灑，並且總是能隨時和我討論種種想法、回答我各種問題。他在專業會議中所表現出來的理解力、包容力，放眼出版界，根本無人能比。John 用的是一種老派的方式在經營他的事業——他會和作者建立良好的關係，因著這樣的信念，我和 John 發展出長遠的友誼。John 的助理 Trina Hauger 在協調各章節內容、協助選擇封面設計方面十分在行，然後把我的原稿整理妥當，送交編輯人員。專案經理 Marlena Pechan 與文字編輯 Karen Dorman 則負責確定我的著作能讓讀者一目了然。

我必須為本書的錯誤、遺漏或是事實引用的錯誤陳述負上完全的責任。然而，無論你對本書的觀感如何，若沒有諸多先



進的鼎力相助，本書根本無法如期付梓問世，在此特別感謝先進、先者在這段期間提供我種種相當具有建設性的建言，讓本書最後的版本能夠更臻完美。這些先進有：

Alton O. Roberts

University of San Francisco

K. Shannon Davis

North Carolina State University

Diane Hartman

Utah Valley State College

Warren Osterndorf

Rensselaer Polytechnic Institute

Glenda Barrett

*University of Maryland University
College*

Cathy DuBois

Kent State University

K. Peter Kuchinke

*University of Illinois at Urbana-
Champaign*

Raymond A. Noe



作者簡介

Raymond A. Noe 目前任教於俄亥俄州立大學（Robert and Anne Hoyt 學院），至今他已在十大盟校任教 18 餘年。在進入俄亥俄州立大學之前，他是密西根州立大學管理學院以及明尼蘇達大學卡森管理學院（Carlson School of Management）工業關係中心（Industrial Relations Center）的教授。他先在俄亥俄州立大學取得心理學士學位，之後轉赴密西根州立大學攻讀心理碩士、博士學位。Noe 教授畢生致力於從事研究，並教導程度各異的學生——從大學生到企業高階主管——學習有關人力資源管理、管理技能、量化研究法、人力資源資訊系統、訓練發展以及組織行為等知識。他的文章散見於 Academy of Management Journal《管理期刊學報》、Academy of Management Review《管理學會評論》、Journal of Applied Psychology《應用心理學期刊》、Journal of Vocational Behavior《職業行為期刊》以及 Personnel Psychology《人事心理學》等著名學術刊物。Noe 教授目前亦身兼 Personnel Psychology、Journal of Business and Psychology《商業與心理學期刊》以及 Journal of Organizational Behavior《組織行為期刊》等期刊編輯委員。除了《員工訓練與能力發展》一書外，Noe 教授亦與他人合著兩本教科書：Fundamentals of Human Resource Management《人力資源管理》以及 Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage《人力資源管理：贏得競爭優勢》，這兩本書均由 McGraw-Hill/Irwin 出版。Noe 教授因其在教學與研究方面的卓越成就，曾獲得許多獎項表揚，包括 1991 年的 Herbert G. Heneman Distinguished Teaching Award（赫尼門優良教師獎），1993 年 Society for Industrial and Organizational Psychology（工業與組織心理學會）頒發的 Ernest J. McCormick Award for Distinguished Early Career Contribution（麥考米克傑出青年貢獻獎），以及 2001



員工訓練與能力發展

Employee Training and Development

年 ASTD Outstanding Research Article of the Year Award（美國訓練與發展學會年度最佳研究論文獎）。他同時也是 Society for Industrial and Organizational Psychology（工業與組織心理學會）的會員，讀者若是有興趣，不妨進入 Noe 教授的網站（www.cob.ohio-state.edu），一窺他在訓練課程中所傳授的一切。

Contents 目錄

Chapter 1

緒論

●開啟企業成功之鑰：員工訓練.....	1
引言.....	3
何謂訓練？.....	5
設計具效益的訓練方案.....	8
影響員工工作與學習的因素.....	12
●全球化.....	12
●領導才能的需求.....	14
●知識經濟的重要.....	15
●吸引並留住人才.....	18
●顧客服務與品質的強調.....	21
●變動中的人口統計變數與多元化的 勞動力.....	26
●新科技.....	29
●高績效工作系統模型.....	32
●經濟改革.....	34
訓練實務概要.....	35
●有關訓練的實證與圖示.....	36
●訓練投資領導人.....	39
●員工訓練專家所扮演的角色與定 位.....	41
●誰提供訓練？.....	43
●誰負責訓練？.....	44
●為員工訓練預作準備.....	45

Chapter 2

策略性訓練

●在 Nokia，學習就是一種商機.....	55
引言.....	57
訓練角色的演變.....	60
策略性訓練與發展過程.....	64
●確認公司之經營策略.....	64

●確認支援商業策略之策略性訓練 發展行動.....	67
●提供連結策略性訓練發展行動之 訓練發展活動.....	71
●確認並蒐集衡量指標，以展現成 功的訓練.....	74
影響訓練之組織特色.....	76
●員工與經理人的角色.....	76
●高階管理人員的支持.....	78
●整合各事業單位.....	79
●全球支援.....	79
●經營條件.....	79
●其他人力資源管理實務.....	81
●工會化的程度.....	83
●員工參與能力發展.....	84
不同策略下之員工訓練需求.....	85
組織訓練部門的模式.....	89
●教授團模式.....	89
●顧客模式.....	90
●矩陣模式.....	92
●企業大學模式（企業訓練大學）.....	93
●虛擬模式（虛擬訓練組織）.....	96
●行銷訓練功能.....	100

Chapter 3

需求評估

●訓練需求盡在 Union Pacific Railroad	107
引言.....	109
何以需求評估有其必要性？.....	109
誰需要參與需求評估？.....	111
需求評估所運用的方法.....	114
需求評估的過程.....	117



員工訓練與能力發展

Employee Training and Development

● 組織分析.....	118
● 個人分析.....	123
● 任務分析.....	135
職能模型.....	140
需求評估之範圍.....	144
● 需求評估之實務面.....	145

Chapter 4

學習：理論與訓練課程設計

153

● 正面的學習環境為訓練注入無限活力.....	153
引言.....	154
何謂學習？學習到什麼？.....	155
學習理論.....	157
● 增強理論.....	157
● 社會學習理論.....	159
● 目標學習理論.....	162
● 需求理論.....	164
● 期望理論.....	165
● 成人學習理論.....	166
● 訊息處理理論.....	168
學習過程.....	169
● 心智與心理過程.....	169
● 學習週期.....	171
● 年齡對學習所造成的影響.....	173
● 教學之學習過程意涵.....	175
強調學習成果的教學.....	187
設計有效訓練課程應有的考量.....	189
● 訓練場所的選擇與準備.....	189
● 選擇訓練人員.....	192
● 訓練人員如何利用訓練場所與教學方式引導學習.....	193
● 課程設計.....	195

Chapter 5

訓練遷移

213

● KLA-Tencor 業務蒸蒸日上的不二法門：員工訓練.....	213
引言.....	214
訓練設計.....	217
● 訓練遷移理論的應用.....	217
● 自我管理策略.....	222
影響訓練遷移之工作環境特性.....	226
● 遷移氣氛.....	226
● 經理人的支持.....	228
● 同僚的支持.....	233
● 發揮所習得能力的機會.....	233
● 科技支援.....	234
營造一個有利遷移之組織環境.....	235
● 學習型組織.....	235
● 知識與知識管理.....	237

Chapter 6

訓練評估

249

● 在 Northwest Airlines，員工訓練正展翅高飛.....	249
引言.....	250
為何需作訓練評估？.....	251
評估過程總覽.....	254
運用於評估訓練課程的成果.....	255
● 認知成果.....	257
● 技能成果.....	258
● 情意成果.....	259
● 結果.....	261
● 投資報酬率.....	261
如何得知訓練成果孰好、孰壞？.....	262
● 相關性.....	262

✿ 信度	264
✿ 鑑別度	264
✿ 實用性	264
評估實務	265
評估設計	267
✿ 效度威脅：評估結果之其他可 能的解釋	268
✿ 評估設計的類型	271
✿ 在選擇評估設計時，應有的考 量	278
決定投資報酬率多寡的因素	280
✿ 成本的決定	281
✿ 利潤的決定	282
✿ 成本效益分析之實例	283
✿ 其他成本效益分析方法	286
✿ 判定投資報酬率之實質考量面 ..	287

Chapter 7

傳統訓練法 295

✿ 產品打入市場的推手：員工訓 練	295
引言	296
簡報法	298
✿ 講授法	298
✿ 視聽教學法	300
實習法	302
✿ 工作崗位訓練	302
✿ 模擬法	310
✿ 個案研究	311
✿ 企業競賽	314
✿ 角色扮演	315
✿ 行為模仿	316
群體建立法	319

✿ 冒險學習	321
✿ 團隊訓練	323
✿ 行動學習	326
訓練方法的選擇	328

Chapter 8

數位學習與科技在員工訓練上的運用 337

✿ 在 Cisco Systems，員工訓練暢 行無阻的利器：科技	337
引言	339
科技對於員工訓練與學習的影響	342
多媒體訓練	346
電腦化訓練	348
✿ CD-ROM，DVD，與雷射光碟 ..	349
✿ 互動式視訊	350
✿ 網際網路，網路化訓練與數位 學習	351
✿ 虛擬情境	367
智慧型教學系統	369
遠距學習	370
訓練支援之科技	372
✿ 專家系統	373
✿ 群組軟體	374
✿ 電子績效支援系統	374
訓練行政之科技	376
✿ 互動式語音技術	376
✿ 影像處理	376
✿ 訓練軟體應用	377
新科技訓練法的選擇	378



員工訓練與能力發展

Employee Training and Development

Chapter 9

員工能力發展

389

蓄勢待發的 PPG Industries 員工

工 389

引言 390

員工能力發展途徑 393

正式教育 395

評估 400

工作經驗 414

人際關係 422

能力發展規劃過程 430

企業提供能力發展之策略 431

數位學習與員工能力發展 434

Chapter 10

訓練與能力發展之特殊議題

445

本地人才資本化 445

引言 446

源於外在環境之員工訓練議題 447

法律議題 447

跨文化的準備 455

管理多元化勞動力 466

從學校到職場之銜接教育 479

在「從福利到就業」與其他「公私營部門」計畫中，員工訓練所扮演的角色 480

與公司内部需求相關的員工訓練 484

基本技能訓練 484

打破玻璃天花板 486

勞資聯合訓練課程 491

接班人計畫 493

反功能行為為經理人之能力發展 497

訓練與薪酬系統 498

Chapter 11

生涯與生涯管理

511

生涯管理是一項長期投資 511

引言 512

何以生涯管理如此之重要？ 514

生涯管理對生涯動機之影響 515

何謂生涯？ 518

多變的生涯 519

傳統生涯 vs. 多變的生涯 519

生涯發展模型 525

生涯階段 526

生涯管理系統 531

自我評估 531

事實查核 533

目標設定 533

行動規劃 535

生涯管理網站 536

員工、經理人、人力資源經理與公司

在生涯管理中的角色 539

員工的角色 539

經理人的角色 540

人力資源經理的角色 543

公司的角色 543

評估生涯管理系統 544

Chapter 12

生涯管理之特殊挑戰

553

思想的重要食糧：非工作之生活 553

引言 554

社會化與職前訓練 555