



五南商学Top

经营管理②

人力资源发展

李声吼 著



中国财政出版社

人力资源发展

李声吼 著



中国税务出版社

图书在版编目(CIP)数据

人力资源发展/李声吼著. —北京: 中国税务出版社, 2005. 6

ISBN 7-80117-811-4

I. 人... II. 李... III. 劳动力资源—资源管理

IV. F241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 044116 号

本书为(台湾)五南图书公司授权中国税务出版社在
大陆地区出版发行简体字版本。

著作权合同登记号图字:01-2005-2644 号

版权所有·侵权必究

书 名: 人力资源发展

作 者: 李声吼

责任编辑: 刘 莉

特约编审: 杨天赐

责任校对: 孙荣杰 刘 坤

出版发行: 中国税务出版社

经 销: 北京中税五南文化发展有限责任公司

地 址: 北京市宣武区宣武门西大街 28 号大成广场 9 号门 1904 室

邮 编: 100053

电 话: 010-63601825 转 604/606

传 真: 010-63601825 转 601

e-mail: wunan@vip.sina.com

印 刷: 北京雷杰印刷有限公司

规 格: 720 毫米×1000 毫米

印 张: 22.625

字 数: 294 千字

版 次: 2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月北京第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-80117-811-4/F.733

定 价: 48.00 元

如发现有印装错误 可随时寄经销处调换

修订版序

面对跨世纪电子商务科技与知识社会的莅临，许多不同领域的专家都在描绘未来组织的轮廓。美国微软公司比尔·盖茨认为未来电脑科技的进步会影响到人类的工作与生活方式；例如电脑将成为每个家庭与个人必备的工具，企业会使用数位神经系统调整工作流程以适应环境的需要……

为了能适应未来工作环境的变化，人力资源发展专业人员应扮演积极的角色，启动个人与组织的成长，从核心能力的建立、促进组织学习、洞察力的培养、维持高效率工作表现、增进组织沟通、运用网络学习增进生涯发展、顾客导向服务以及终身学习、独立思考习惯的建立等方面来努力，打造个人与组织发展的远景。

本书在二版中增加了三个章节，分别为：第九章中小企业训练、第十章沟通的艺术以及第十一章人力资源发展的未来展望等三个主题。另外，本书亦将各章节的内容做了小幅的调整与增替，例如，第三章训练与规划、第四章十倍速时代的竞争、第五章企业人才培育、第六章情绪的涵养、第七章团队冲突管理等内涵。

感谢家人的支持及学校同仁的协助，柯盈瑜、林婉婷小姐帮忙校稿，使个人能在工作中成长学习与历练，充实个人生活的体验。希望这本书可以提供人力资源发展从业者或有心从事人力资源发展领域者参考之用。

序 言

人力资源发展 Human Resource Development (以下简称 HRD) 是一个正在兴起的领域。在即将踏入 21 世纪的今日, 各国的行政与企业组织都在力求革新与发展, 从全面品质管理 (TQM), 企业减肥 (down-sizing)、企业再追 (reengineering)、学习型组织 (learning organization)、有效沟通、情绪智商 (EQ) 的提升, 非营利组织人力资源运用等一系列新观念与做法的显现, 可以看出不同型态组织在增进效率、提升竞争力等方面所做的努力。在服务业逐渐成为台湾地区经济主导力量的趋势下, HRD 在组织内的影响力与日俱增。

在学术界, 台湾地区已有许多 HRD 专家学者提出个人对人力资源发展的看法与理念。台湾师大洪荣昭教授以及中正大学简建忠博士均有这方面著作。因此, 作者将从不同的切入点来阐述 HRD 的相关概念。本书基本上可区分为三大部分。第一部分 (第一、二章) 旨在界定 HRD 的意义与内涵; 并以能力与角色的观点, 说明人力资源专业人员在组织内服务所应具备的能力、扮演角色、影响因素以及应遵守的职业道德。第二部分是介绍 HRD 的主要内涵。其中, 第三章是介绍训练的规划、实施, 与成效评估的方法。第四章是探讨组织发展所牵涉到的相关理念, 诸如企业再造、学习型组织、组织发展的方法等等。第五章是介绍生涯发展对个人与组织的影响, 主要是借由个人生涯规划与组织生涯管理的整合来探讨认识自我、发展自我的重要性。第三部分的主题是探讨如何增进工作效率, 内容包含工作压力管理、工作团队的建立以及问题解决能力。第六章介绍工作压力的调适, 以及时间管理、冲突管理的基本原则。第七章是说明如何应用团队 (team) 或特别工作组来协助效率与竞争力的提升。第八章则是以创造性的观点来探讨解决问题的能力、大脑思考模式以及影响思考的因素。

作者才疏学浅, 在资料搜集与撰写过程中深感知识之浩瀚, 尚祈海内外诸位先进不吝赐教, 砥励作者精益求精。再者, 五南出版公司杨荣川先生慨允出书; 内人刘梅樱女士操持家务, 使作者得以抽暇专心著述, 谨此一并致谢。

目 录

修订版序

序 言

第一章 人力资源发展的意义与内涵	1
第一节 人力资源发展的重要性	3
第二节 人力资源发展的意义	12
第三节 人力资源的范围	15
第四节 人力资源发展的趋势与职业道德	17
第二章 人力资源发展的能力与角色	25
第一节 人力资源发展专业人员能力	27
第二节 人力资源发展专业人员的角色与工作指标	42
第三章 训练与发展	55
第一节 训练的内涵	57
第二节 训练规划基本概要	60
第三节 企业训练方案规划	72
第四节 训练课程规划实务	76
第五节 教学系统设计	80
第六节 训练成效评估	83
第七节 绩效导向训练	90
第四章 组织发展	99
第一节 组织发展的概念与趋势	101
第二节 学习型组织	107
第三节 企业再造	114

第四节	组织发展的方法	117
第五节	组织的扩张	122
第六节	十倍速时代的竞争规则	125
第五章	生涯发展	133
第一节	认识自我	136
第二节	自我发展	139
第三节	简单地生活	145
第四节	生涯目标的制定	150
第五节	组织生涯发展	153
第六节	人力资源规划的意义与内涵	160
第七节	企业人才培养	167
第八节	专业经理的生涯管理	169
第六章	压力管理	175
第一节	自我肯定训练	177
第二节	工作压力管理	179
第三节	工作情绪管理	192
第四节	职场人际关系	200
第五节	情绪的涵养	204
第六节	职场情绪能力	207
第七章	工作团队	217
第一节	团队发展的基本历程	219
第二节	增进团队效益的基本能力	220
第三节	团队的种类	227
第四节	团队成员的基本角色	229
第五节	决定团队成功的要素	234

第六节	团队的行为塑造与改变	236
第七节	团队领导者的基本能力	240
第八节	团队冲突管理	245
第八章	创造性思考与问题解决	249
第一节	创造的基本概念	251
第二节	四种不同类别的思考能力	258
第三节	思考模式与学习形态	267
第九章	中小企业人员训练	275
第一节	企业训练面临的问题与转机	277
第二节	台湾地区中小企业现况	279
第三节	中小企业训练形态	283
第四节	中小企业训练人员专业能力	285
第五节	中小企业训练问题与对策	293
第十章	沟通的艺术	303
第一节	组织内沟通的艺术	305
第二节	组织间沟通的桥梁	312
第三节	负面回馈处理	314
第四节	谈判与协商	318
第十一章	人力资源发展未来展望	323
第一节	知识社会的来临	325
第二节	新世纪的工作伦理	332
第三节	未来社会的脉动	335
第四节	人力资源发展的远景	338

Chapter 1

人力资源发展的 意义与内涵

第一节

人力资源发展的重要性

一、人力资源的重要性

自彼得·杜拉克提出“知识社会”的观念之后，引起许多讨论。在今后的世界里，工业社会中应用知识的方式已不再适用了。大量标准化的产品无法适应多元而速变的顾客需要，以及日益缩短的产品生命周期。在过去，企业所赖以竞争的主要因素，如工资成本、土地、资金，甚至技术虽不可或缺，但随着国际化和资讯化之发展，很难给予企业持久的竞争优势。未来工作的实际运作大部分将由知识工作者所掌控，企业成败之关键不再是管理阶层，而是仰赖设计、行销、财务等知识工作者之努力以满足顾客之需求。知识工作者可以通过资料库与网络获得决策所需的资料（杨幼兰，1996）。在知识社会中，真正的生产者不同于以往工业社会的蓝领或白领工作者；他们并非完全依照规定办事，也非听命于上级的命令来工作，而是有发掘问题与解决问题能力的工作者。

要提高知识型员工的生产力，就应采取不同的做法。主管应该让员工们从事最适合个人能力的工作。同时，不应该刻意加以控制或主导，而应该从旁协助及鼓励。除此之外，也应该让他们在工作的时候，能得到必要的工具，拥有自我发展的机会。

未来网络世纪主管的责任，就是要开发员工的潜力，也就是说，要让员工在知识、技术、工作纪律以及动机方面都能获得提升，并且充分地运用所有的人力资源。不过，这是很难做到的。这些知识型的员工，往往被分派到不适任的工作岗位上，既不能担负什么责任，也没有必需的资源。

在 21 世纪，各种形式的工作训练也会逐渐成为终身学习的一



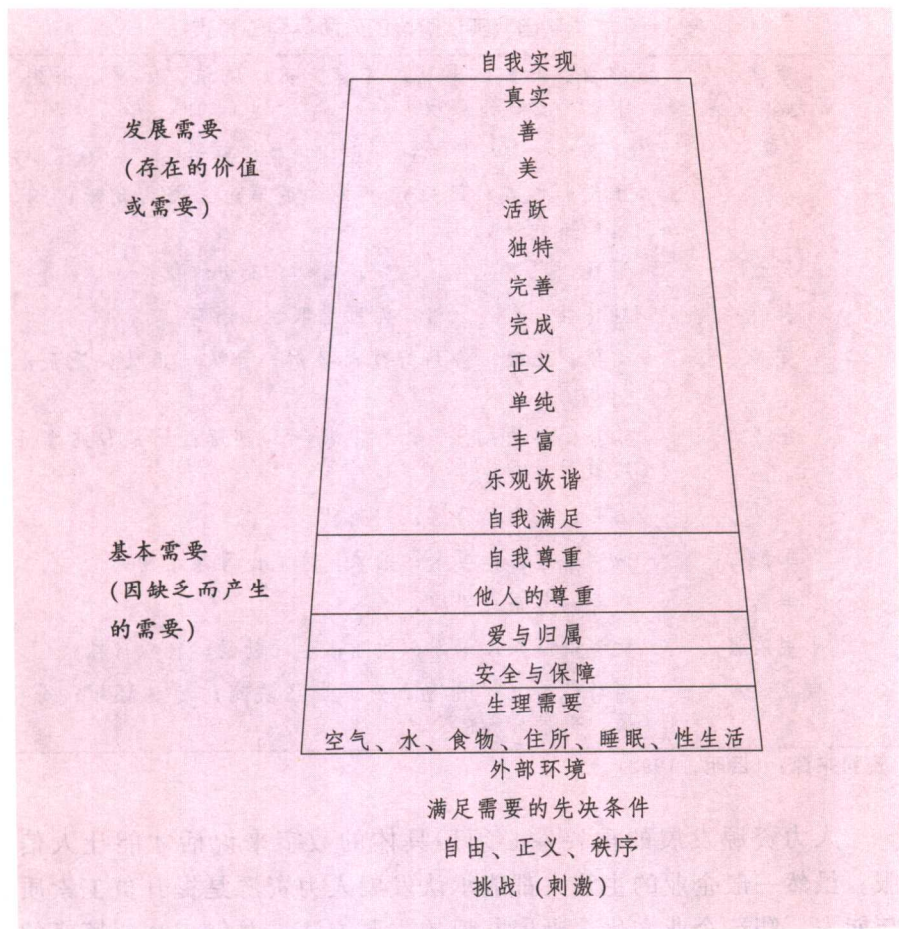
环。成年人，特别是有高等知识的成年人，将来会逐渐的扮演训练师与训练生的角色。在美国，不论是企业、政府或是军方，雇主花在训练成年员工的投资，几乎已经相当于美国政府花在教育年轻学生的投资。

未来社会将出现学校与雇用机构的合作关系。安排学校与雇主合作训练年轻学生，德国实施这种建教合作制度至少已有 150 年之久。但是，学校与雇用机构在未来必须学习将合作延伸到成年人并提供进修教育，这种工作将会逐渐由学校与其他机构用各种方式来做。学校需要积极主动跟成年人与他们的雇用机构合作，而成年人与他们的雇用机构也需要积极主动跟学校配合。

近年来台湾地区的企业界对组织内的人力素质提升，虽已渐有共识，但是对于如何来规划企业的人力发展、如何设计有效的课程来帮助员工提升工作的相关知识技能、如何使训练配合公司的营运目标等影响因素，却缺乏明确的认识，使得提升人力的工作效果大打折扣。有鉴于未来社会的趋势对人力资源发展的期待，将不仅止于发展训练而已，人力资源发展专业人员亦必须扩展自己的角色，以协助组织增进绩效。因此本章拟从人力资源发展的重要性、本质、意义、范围、趋势与职业道德等方面来进行探讨，希望有助于人力资源发展专业人员增进其工作知识，或加强专业技能以帮助企业内员工发展自我，并提升组织效率。

20 世纪初期，美国著名心理学、哲学家威廉·詹姆士曾说：一般人只用了全部潜力的极少部分，大多数人只苏醒了一半，人们只运用了头脑和身体资源的极小部分（吕明，陈红雯，1992）。通过对全人类少于百分之一的精英所进行的研究，马斯洛（Abraham Maslow）发现大多数人都有自我实现的需要和倾向，但只有极少数人达到自我实现的境地。其原因部分是人们对本身的潜能并不了解。在马斯洛的需求理论中，以基本的需求为基础，他发现了以发展的需要，也就是由满足生理的需求开始，逐步向更高的需求迈进（图 1-1），并且因更高的需求而产生发展动力。

马斯洛认为人的本质中有一种发展的趋势，但是人们也必须承



注：图上所列之发展需要是同样重要的，彼此无等级之分。

图 1-1 人类的基本需要与发展需要

资料来源：(吕明，1992)

人们也有另外一种相反的倾向，就是倒退，害怕发展，不能自我实现的趋势。马斯洛相信，人类有绝大部分的潜力未加以利用，他认为人从幼儿时期开始，就有发展的潜力和需要。马斯洛认为能达到自我实现阶段的人大多具有如表 1-1 所示的特质。

表 1-1 达到自我实现阶段的人所具有的特质

真实 (诚恳、现实)	坦白；单纯；丰富；应该；美；纯洁、干净、不掺假；完全；重实质。
善	正确；合意；应该；公正；仁慈；诚实。
美	正确；形式；活跃；单纯；丰富；完整；完成；独特；诚实。
活跃	过程；不沉寂性；自发；自律；充分作用。
独特	独特性；个人风格；无可比拟性；新奇。
完善	必要；正确；恰到好处；必然；合适；正义；完全；“应该”。
完成	结束；终结；公正；“完成了”；实际；结尾与终端；定数；命运。
正义	公平；秩序；合法；“应该”。
单纯	诚实；坦白；要素；抽象；本质；骨架结构。
丰富	差异；复杂；错综。
乐观诙谐	玩笑；高兴；逗趣；欢乐；生气勃勃；轻松自在。
自我满足	自动；独立；随遇而安；自己决定；超越环境；分离；按自身规律生活。

资料来源：(吕明，1992)

人力资源发展的重要性必须用具体的数字来说话才能让人信服。虽然一般企业的主管大都能承认发展人力资源是提升员工素质与能力、塑造企业文化，凝聚共识的主要方法，并促成企业繁盛的主要原因之一 (Swanson, 1988)。然而，部分企业组织的领导者则由于成本效益的观点往往将人力资源发展视为支出而非投资，其主要原因一方面是由于未将人力视为一种资源，另一方面则是由于经人力资源发展所产生的效益不易在财务报表中很明显的看出具体的结果所致。因而，管理阶层对人力资源发展部门所提出的预算与企划问题常是：下年度的人力资源发展要花多少钱？去年的人力资源发展支出是多少？换句话说，许多企业领导者并不了解有效人力资源发展对企业所带来的长远效益。

从另一个角度来看，管理阶层对人力资源发展是支出而非投资

的误解其来有自。因为企业经营是以利润为中心；如果人力资源发展部门主管无法提出有力的证据说明人力资源发展确实对企业与员工有帮助，则不易获得主管阶层的支持。因此，如何量化人力资源发展绩效，使人力资源发展的成果明显而具体则成为人力资源发展专业人员的当务之急。

麻省理工学院管理学院院长理斯特·梭罗（Lester Thurow）提到：在 20 世纪的时候，企业要成功，需要仰赖四大因素：自然资源、资金、技术、人力。换句话说，成功的企业特征就是要有丰富的天然资源、充裕的资金、先进的技术以及高素质的人力。但是到了 21 世纪，自然资源与资金已不再是优势；而技术方面，除了研发之外，产品的改善也是企业致胜的重要因素（周慧菁，1994）。在 21 世纪人力资源将成为企业成功的主要竞争武器。劳工的技能水准与团队合作的工作方式将是胜负的关键。因此，劳工必须能够自我充实、主动学习，才能不断地进步、创新以提升品质。梭罗认为，人力资源将是改良生产过程提升品质的主要因素。当企业竞争的重心在于新产品开发时，所需要的教育或训练制度是培养劳动力前 25% 的优秀人才，因为这些人有能力发明新产品。反之，当竞争的关键转移到生产过程的改良时，胜负的关键就在劳动力的后 50% 的人力是否受过适当的教育或训练，因为他（她）们是负责生产过程的人。梭罗提到一项各国研究发展的比较研究，他发现：美国企业将 2/3 的经费用在研发，1/3 用在生产过程。日本的做法是 2/3 用在产品改良，1/3 用在新产品发明。德国则是各半。由于 20 世纪 90 年代的企业致胜要素是生产过程的改良，因此，日本在一般办公室与家电制品上的业绩遥遥领先。

由以上所探讨的知识社会、需求与发展理论，以及未来 21 世纪对自我充实与学习的重视，可以预见对人力资源发展未来的展望。

二、人力资源的本质

（一）人力资源的特质

员工是一个“全人”，不是机械。所谓“员工”（worker &

employee), 从基层工人到公司的副总经理均包含在内。管理者应将他们视为一个活生生的人; 他们有成就感和参与感等需求, 希望能在工作职务中获得满足, 而不只是一只工作的手, 只要凭着工作结果支付薪资即可打发。

企业组织经营者必须将工作者当作一个“全人”看待, 在管理他们时, 除了要注意他们的能力之外, 更要关怀他们的心和脑。也就是管理要符合人性, 创造能够激发积极工作动机的环境, 这是管理工作者在 21 世纪所面临最重要的任务。

人不同于机械或其他物质资源, 人力资源是可以培育发展的。传统上所谓的“公平劳力换取公平报酬的观点”对于员工和公司都是不适当的, 因为这种想法和做法, 并不能激发员工的工作动机或绩效成果。组织应该给予员工具有挑战性的工作以帮助员工的自我成长, 这也是管理者的主要任务 (王嘉煌, 1994)。

当我们讨论对员工和工作的管理时, 一般企业会将员工视为人力资源。而人力与资源两者具有不同的概念。如果我们视员工为一种资源, 除了他是“人”这件事以外, 与其他任何资源没什么不同, 我们所要做的就是: 找出如何最有效地利用这种资源, 就像我们把金属原料或水力当作特殊资源时所用的方式一样。这是一种工具性观点, 它考虑的是什么是人力所能及与人力所不能及, 目的在于使人力资源的优点与限制能与整个组织的工作相互配合, 以求最有效地利用这一特殊资源。

但是, 我们也必须将工作的个体视为“人”, 换句话说, 我们应该重视“人性”。这种观点把“人”视为道德和社会的动物, 要求组织设计符合人性的工作。作为一种资源, 人可以被“利用”。然而作为“人”, 他却能发展自我。

人的特质是独一无二的, 不同于其他资源, 对于工作具有绝对的控制权。强迫一个人并不能使其完成工作, 完成工作靠的是“动机”。二次世界大战结束后, 一份来自于“马歇尔计划”的报告提到: 一个由欧洲技术人员和管理者组成的访问团, 到美国研究美国生产力发展的因素。这些访问团期望能够找到某种机器、工具或技

术等方面的原因。但他们很快就发现这些因素对生产力起不了什么作用，而真正影响生产的因素是：管理者和员工的基本态度。生产力取决于态度，这是他们全体一致的结论。换句话说，是员工的“动机”掌控了员工的产出。

人有别于其他资源的是，人的自我发展并不是外界所给与的；它并不是利用现有资产的另一种方式。人力资源的发展是一种成长，而成长往往是从内部发生的。因此，企业必须鼓励并引导个人成长——否则就不能充分利用人力资源的特长。

（二）企业对员工的要求

企业必须要求员工主动地为企业的目标而努力。它的要求必须是一种超越公平的自觉奉献，它不能仅以获得正常绩效为满足，而且必须以建立积极的“团队精神”为目标。企业必须激励员工不再被动接受指令，而是主动对企业的成败负责。同时因为人具有在高要求之下产生最佳表现的特性，所以人的生产能力主要是取决于企业对员工的期望水平。

企业对员工的第二个要求是：具有接受变革的意愿。创新是企业的一项必要的功能，也是它的主要社会责任之一。然而，创新要能使员工改变现有的工作、习惯和整体关系才会奏效。

人拥有改变的能力，这是其他动物所不能及的，然而这种能力仍是有限制的。首先，当员工能够相当快速地学习时，他忘记所学的比率就很低。学习能力并不会随着年龄的增长而消失，但是一个人学得越多，他就越难跳出旧有观念。换句话说，“阻碍学习新事物的是旧知识而非年龄”。而克服障碍的方法就是通过学习来改变行为或思考的模式，这也就是彼得圣吉所谓的心智模式。企业的培训计划应针对创新与解决问题的方向来规划，才能使学习的效果显著。

改变不仅是心智的历程，也是一个心理的历程，许多心理学家断言“人”的本性是拒绝改变，这并不正确。人具有求新求变的本能。只是人对变化的适应需要一些条件，改变必须是合理的。变化必须是改进现状的，并且不能太快、太大，以至于打破了使人觉得自在的心理界限。例如他对工作的理解，他与工作伙伴的关系，他