

人力資源發展

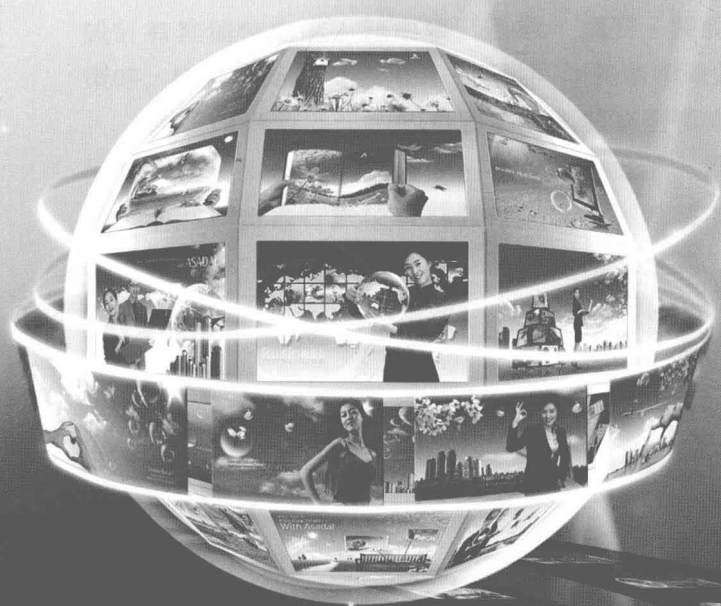
吳復新 許道然 蔡秀涓 合著



國立空中大學用書

人力資源發展

吳復新 許道然 蔡秀涓 合著



國立空中大學印行

人力資源發展／吳復新，許道然，蔡秀涓合著．

-- 初版．-- 臺北縣蘆洲市：空大，2011.01

面；公分

ISBN 978-957-661-890-1（平裝）

1. 人力資源發展

494.3

99023932

人力資源發展

合著者：吳復新 許道然 蔡秀涓

發行人：陳松柏

責任編輯：蔡玉女

校對：張錦玉

發行所：國立空中大學 www.nou.edu.tw

地址：新北市蘆洲區中正路 172 號

電話：(02) 22829355

行政院新聞局登記證局版台業字第 3759 號

設計印刷：冠順數位有限公司

地址：台北市和平東路一段 87 號 2 樓

電話：(02) 33222236

2011 年 1 月初版

定價：新台幣 540 元

I S B N：978-957-661-890-1

本書圖表資料由作者提供

版權所有・翻印必究



出版弁言

科技文化快速發展，知識的創新與傳播一日千里，終身教育已成為現代人生涯規劃的重要理念。本校自創校以來，即致力於推展成人教育與終身學習，期以多元之教學媒體，發揮「人人有書讀、處處是教室、時時可學習」的功能，提供終身學習者進修之良機，進而提升國家社會人力素質。

近年來，網際網路日益普及，網路教學與數位學習已是當前社會之所趨。本校除原有之電視、廣播、面授教學外，目前更積極投入發展網路教學，建構完善便捷的網路教學環境，提升多元媒體教學品質，突破地域及傳統教學的限制和瓶頸，將多元化的課程傳送到社會每一個角落，提供終身學習者更方便的學習管道。

在學習無國界、知識不分你我他的理念下，為提升競爭能力，確保競爭機會，本校戮力建構全方位學習環境，提供更方便、更有彈性的學習服務，以臻終身教育之完美境界。本校教科書之出版一向以符合社會脈動為宗旨，因此，教科書的編排設計有其獨特之處，藉由學習目標、摘要、關鍵詞彙與自我評量等單元，融合教學策略，推陳出新，與時並進，提供同學豐富精確的最新知識，達到自我成長的目標。

隨著現代傳播科技的發展，國人閱讀習慣亦隨之改變，建立教學媒體資料庫是提升本校競爭優勢的最佳途徑。在此前提下，目前已利用網際網路整合教科書資料庫，並將逐步進行數位教材製作與發行。希望本校發行的教材，除了提供本校同學學習使用外，更能透過校際或國際合作之交流，以達資源共享，將是本校未來的努力方向。

陳松柏 謹識

序

將自己所負責撰寫的全部四章文稿交給出版中心的蔡玉女小姐時，端午節剛過了一個星期。今年的端午節令我印象深刻，因為那天我無暇在家裏悠閒地等著午時立蛋、喝雄黃酒、插味道濃烈的艾草，而是坐在系裏新換的電腦前，努力地將已打好字的文稿，在螢幕上修改、統整。

「每逢佳節倍思親」，此刻，我的內心充滿了思念與感恩——母親離開我們已將滿三十四年，而父親也超過九年了。當年，若不是雙親對教育的重視與堅持，讓我一路從初中念到碩士（十多年後，我再去攻讀博士），今天，我便不可能在此寫這篇序言。記得我在第一本獨力完成，由華泰書局所出版的《人力資源管理：理論分析與實務應用》一書的扉頁上是這樣寫的：

謹以此書紀念

先父——吳炳漳、先母——吳鄭金治

他們是人力資源管理的先知先覺者

——不僅深知人力資源發展（即教育）的重要性，

更克服萬難身體力行

——讓我接受最好的教育

研究所畢業後的第一份工作，就是人力資源發展——美商台灣必治妥公司的人事助理，負責公司的訓練發展業務；一年後，我便升為人事部的訓練發展課長。

從懂事上學到第一份正式的工作，好像都脫離不了人力資源發展的範疇，因此，寫一本有關人力資源發展的教科書，似乎是再自然不過的事。很高興於退休之前，能有機會在兩位教授的鼎力相助下，完成這個心願。

人力資源發展對個人的重要性，在我自己身上已獲得了十足的體現，而對於組織，甚至是整體社會或國家的重要性又是如何？我在書上（第一章）曾舉了四位國內外知名學者的卓見，就請讀者參閱，在此不另贅述。

從組織的角度而言，人力資源發展的意義是：一項由組織所做的系統化與計畫性的安排，其目的在於透過各種訓練與發展的活動，使成員獲得工作所需的知識與技能、觀念與態度，以符合組織現在與未來的要求，達成組織的目標。

從此定義可知，一個完整的人力資源發展系統必須包括四大部分：（一）人力資源發展需求的鑑定；（二）人力資源發展計畫的擬定（設計）；（三）人力資源發展計畫的實施；（四）人力資源發展效果的評估。本書就是依據此一概念做內容的安排：第一章：



人力資源發展概論；第二章：學習理論與人力資源發展；第三章：人力資源發展需求的評估；第四章：人力資源發展計畫的擬定與設計；第五章：人力資源發展計畫的執行；第六章：人力資源發展效果的評估；第七章：組織社會化與引導訓練；第八章：技能訓練與專業發展；第九章：生涯管理與生涯發展；第十章：管理發展；第十一章：公務人員培訓制度；第十二章：組織變革與發展。全書可說已涵蓋了人力資源發展這門學科中最重要的理論與實務。至於每章的主要內容，請見第一章第四節的介紹。

感謝政大學妹東吳大學政治學系副教授蔡秀涓博士的跨刀相助。秀涓在忙碌的研究與教學之工作負荷下，仍勉力完成了四章（第三、四、六與八章）書稿的撰寫並及時交卷，此種負責認真、專業敬業的態度與精神，實在令人感佩，也足堪為今日年輕學子的楷模。

同樣要感謝本系同仁道然兄在主持系務的繁忙工作之下，慨允負責四章（第二、五、九與十一章）；不僅如期交稿，且內容又極為完備，此種無論工作或生活均能遊刃有餘的功力，著實令人欽羨。同仁允傑兄稱他為本系的「生活達人」，誠可謂妙哉斯言！

獲有本校雙學位（商學與生活科學）的校友張錦玉小姐已經擔任過本系三門課程的執行助理，其認真負責的敬業精神有目共睹，也常為其他老師所稱讚。此次，再度慨允相助，答應全力支援筆者書稿的打字工作，謹在此致上最深的謝意。

另外，系上兩位美麗的媽媽——助教劉嘉慈小姐與專案助理湯雅嬪小姐，在課程開設與資料蒐集等方面，亦給我們相當多的協助，尤其對書稿的如期完成更是功不可沒，自然也應向她們說聲“謝謝！”

最後，要向本校出版中心的編輯同仁，特別是負責本書的蔡玉女小姐，表達衷心的謝意，沒有他們的努力與付出，本校不可能出版這麼多深受歡迎與肯定的教科書。

本書是專為國立空中大學公共行政學系九十九學年度下學期新開的「人力資源發展」課程所撰寫的教科書，也是目前國內探討人力資源發展最新的一本教科書，希望能對公私部門在從事人力資源發展時，有所助益。當然，各位讀者以及所有選課同學的指正或高見更是我們最企盼與歡迎的。

學科委員兼召集人

吳復新 謹識

于康和春秋 啟思書室
二〇一〇年 七月七日



作者簡介

吳復新 ►

學歷：國立政治大學政治學（公共行政）博士

美國喬治亞大學、英國曼徹斯特科技大學研究

經歷：美商台灣必治妥公司等數家外商公司人事及人力資源主管

曾任：國立空中大學公共行政學系主任

現職：國立空中大學公共行政學系副教授

榮譽：美國喬治亞大學傅爾布萊特訪問學者

（Visiting Fulbright Scholar, 2000-2001）

行政院國家科學委員會國外研究獎助（1999）

（第1、7、10、12章）

許道然 ►

學歷：國立政治大學公共行政學博士

經歷：行政院人事行政局科員、科長

曾任：國立空中大學公共行政學系主任

現職：國立空中大學公共行政學系副教授

（第2、5、9、11章）

蔡秀涓 ►

學歷：國立政治大學公共行政學博士

曾任：銓敘部科員

現職：東吳大學政治學系副教授

台灣透明組織理事

（第3、4、6、8章）

目次

第一章	人力資源發展概論	1
第一節	人力資源管理與人力資源發展	4
第二節	人力資源發展部門的組織與角色	18
第三節	人力資源發展系統	28
第四節	本書的結構	34
第二章	學習理論與人力資源發展	45
第一節	學習與訓練	47
第二節	學習理論	55
第三節	學習循環與學習風格	63
第四節	提昇訓練及學習效果	69
第三章	人力資源發展需求的評估	83
第一節	訓練需求分析概說	85
第二節	訓練需求評估的方法	91
第三節	策略／組織分析	96
第四節	任務／工作分析	101
第五節	人員分析	106
第四章	人力資源發展計畫的擬定與設計	117
第一節	有效的訓練計畫設計應包含流程與議題	119
第二節	確定訓練計畫目標	122
第三節	選擇訓練者	125
第四節	訓練場所暨訓練教材	127
第五節	促進訓練移轉的因素	130

第 五 章	人力資源發展計畫的執行	141
第一節	訓練方式概說	143
第二節	訓練方法	146
第三節	混成學習	166
第 六 章	人力資源發展效果的評估	177
第一節	訓練成效評估概說	179
第二節	柯爾克派翠克（Kirkpatrick）四層評估模式	184
第三節	其他訓練成效評估模式	188
第四節	研究設計、資料蒐集與分析	194
第五節	訓練計畫成效評估報告撰寫與呈現	199
第 七 章	組織社會化與引導訓練	207
第一節	新進員工的組織社會化	210
第二節	組織社會化的過程	216
第三節	引導訓練的實施	228
第 八 章	技能訓練與專業發展	241
第一節	技術訓練	243
第二節	人際能力訓練	249
第三節	專業發展與教育	256
第 九 章	生涯管理與生涯發展	267
第一節	生涯的基本概念	269
第二節	生涯發展光譜：從生涯規劃到生涯管理	274
第三節	組織、員工、管理者及人力資源經理 在生涯發展中所扮演的角色	280

第四節	生涯管理系統	285
第五節	生涯發展階段	289
第六節	生涯發展的實務與活動	293
第七節	有關生涯的迷思	300
第 十 章	管理發展	309
第一節	管理者的工作——角色與才能	311
第二節	管理發展概說	321
第三節	管理教育——管理發展途徑（一）	326
第四節	管理訓練與歷練——管理發展途徑（二）	331
第五節	自我發展——管理發展途徑（三）	351
第十一章	公務人員培訓制度	363
第一節	概說	366
第二節	公務人員培訓的法制面	370
第三節	公務人員培訓的運作面	374
第四節	我國公部門文官培訓制度的檢討和改進建議	384
第十二章	組織變革與發展	393
第一節	環境變遷的事實與促發變革的原因	396
第二節	變革的概念	401
第三節	變革的各種理論	408
第四節	變革的本質以及變革的策略與技術	416
第五節	變革的執行——干預技術的實施	423
第六節	人力資源發展人員在變革中的角色	436
索 引		445

第一章

人力資源發展概論

學習目標

► 研讀完本章後，學習者應能：

1. 了解人力資源的兩種意義與人力資源的特性與重要性。
2. 知悉人力資源管理與人力資源發展的意義以及兩者的關係。
3. 明白學習、訓練、教育與發展各自的意義並分辨彼此之間的異同。
4. 清楚人力資源管理所屬之領域的內涵。
5. 了解人力資源發展所屬之領域的內涵。
6. 說明「人力資源輪」與「人力資源羅盤」的內容。
7. 明白人力資源發展部門的組織結構。
8. 說出人力資源發展人員的九種角色。
9. 明瞭人力資源發展人員所需能力的兩項研究——美國訓練發展學會（ASTD）的研究與能力模型金字塔。
10. 理解人力資源發展系統的內涵。

摘要

本章係本書的第一章，分四節就人力資源發展的概念做一個導論性的介紹。

第一節 人力資源管理與人力資源發展

首先，就人力資源的意義、特性與重要性加以說明。人力資源可分廣義的人力資源與狹義的人力資源。前者乃是一個社會所擁有之智力勞動與體力勞動能力之人們的總稱，它包括數量與質量二方面。後者係指一個組織所擁有用以製造產品或提供服務的人力。人力資源與硬體資源及財務資源合為任何組織所能運用的三種主要資源。人力資源與其他資源比較，具有四種重要的特性。人力資源是國家進步的根源、也是國家財富的終極基礎，更是後工業時代競爭致勝的利器，所以，人力資源無論對國家或任何組織而言都非常的重要。

其次，說明人力資源管理與人力資源發展的意義以及兩者的關係。人力資源管理是一個組織對人力資源的獲取、維護與激勵以及運用與發展的全部管理的過程與活動。而人力資源發展的定義則可從兩方面來界定：從組織成員的角度看，它是一種學習的過程，從組織的角度看，人力資源發展是一項由組織所做的系統化與計劃性的安排。而「人力資源輪」與「人力資源羅盤」則是了解人力資源管理與人力資源發展兩者之關係的最佳工具。從中亦可知悉兩者所涵蓋之領域的內涵。

第二節 人力資源發展部門的組織與角色

組織在規模逐漸擴大後，由於分工的需要，必須成立獨立的部門負責組織之整體人力資源管理的工作。此一部門即是人力資源管理（HRM）部門。人力資源管理部門（即人資處或人資部）所轄之人力資源管理功能單位的多寡（亦即分工的粗細），亦視整體組織的規模以及該組織經營階層對人力資源管理的重視程度與關心重點而定。例如，規模小一點的組織（像國內的中小企業），通常是在人力資源管理部（人資部）之下設一個訓練發展課或教育訓練課。當組織的規模擴大後，HRM 變成了「處」（division），則人力資源發展（HRD）便升格為部（department），而當整體組織的規模變得更大時，HRM 首長被提升為副總裁（Vice President, VP）的層級，則相對的 HRD 的主管也就可能水漲船高而被擢升為處長（director），所以 HRD 自然就稱為人力資源發展處了。HRD 部門發展到最後或者組織的最高主管極端重視人



力資源發展時，有可能與 HRM 形成分庭抗禮的局面，也就是 HRD 與 HRM 二個部門成為平行單位（即同級單位），而都向首長（如總經理）或組織的高級資深副首長（如資深副總經理）報告。

至於人力資源發展人員的角色，一般可分為 HRD 的高階主管／經理人員與 HRD 人員，後者所扮演的角色，一般以麥克雷根（Patricia A. McLagan）與蘇哈多克尼（Debra Suhadolnik）兩人在「人力資源發展實務模型」（Models for HRD Practice）的研究報告中所提出的九種角色為最重要。而關於人力資源發展人員的才能，同樣以上述研究報告中所提出的四大領域、三十五種能力最受重視。

第三節 人力資源發展系統

一般而言，組織的人力資源發展部門在從事員工的人力資源發展時，通常都有一套完整的辦法，也就是一項人力資源發展的系統。在這項系統中，明白確立人力資源發展的過程。

人力資源發展系統包括四大部分：一、人力資源發展需求的鑑定；二、人力資源發展計畫的擬定（設計）；三、人力資源發展計畫的實施；四、人力資源發展效果的評估。

第四節 本書的結構

本章在最後將本書的結構做了一個扼要的介紹。本書依據上述人力資源發展系統的內涵，安排了：人力資源發展概論（第一章）、學習理論與人力資源發展（第二章）、人力資源發展需求的評估（第三章）、人力資源發展計畫的擬定與設計（第四章）、人力資源發展計畫的執行（第五章）、人力資源發展效果的評估（第六章）、組織社會化與引導訓練（第七章）、技能訓練與專業發展（第八章）、生涯管理與生涯發展（第九章）、管理發展（第十章）、公務人員培訓制度（第十一章）以及組織變革與發展（第十二章）共十二章，全書可說已涵蓋了人力資源發展這門學科中最重要理論與實務。

第一節 人力資源管理與人力資源發展

壹、人力資源的意義、特性與重要性

台灣近幾十年來的經濟發展成就，在國際上被譽為是一項奇蹟，甚至曾與亞洲地區之韓國、新加坡與香港並稱為「亞洲四小龍」。創造此一奇蹟的因素很多；政府經濟發展政策和策略的正確固然是主要的原因之一，但人力資源的豐富與素質的優良，更被認為是關鍵的因素。然而，人力資源的真正意義為何？人力資源又具有怎樣的特性？其重要性為何？這些問題都值得我們加以深入的探討^①。

一、廣義的人力資源

(一) 人力資源的五種意義

人力資源（human resource）的意義，可從廣狹兩方面來探討。從整個社會的廣義角度而言，根據經濟學上的說法，可歸納為下述五種：（廖泉文，1991：1-2）

1. 所謂人力資源是指能夠推動整個經濟和社會發展的勞動者的能力，即處在勞動年齡的已直接投入建設或尚未投入建設的人口的能力。

2. 所謂人力資源是指一切具有為社會創造物質、文化、財富、為社會提供勞務或服務的人。

3. 所謂人力資源是指包含在人體內的一種生產能力。這種生產能力包括未發揮出來的潛在勞動生產力與已發揮的現實勞動生產力。

4. 所謂人力資源是指具有智力勞動或體力勞動能力的人們的總稱。

5. 所謂人力資源是指一個國家或地區有勞動能力的人口的總和。

上述這五種定義係分別從人力資源的不同角度去論述的。綜合而言，人力資源從廣義上說，乃是一個社會所具有的智力勞動與體力勞動能力的人們之總稱，它包括數量和質量二方面。



(二) 人力資源的內容

從上述人力資源的定義引申，人力資源的內容實包括下列四項：

1. **勞動者的體質**：這是指勞動者在身體方面所具有的特性，包括：身體素質、營養狀況、精神狀態、忍耐力、對疾病的抵抗力以及對自然環境和社會環境的適應能力。
2. **勞動者的智力**：這是指勞動者在心智上所具有的能力，包括：記憶力、理解力、思考能力、應變能力、接受能力、感知能力、幽默感以及條理性等。
3. **勞動者的教育程度與知識水準**：包括學校教育、家庭教育、社會教育和個人的教養。較具體的衡量標準有：最高學歷、知識與文化的總量、再學習的能力、創造力、洞察力、組織與管理能力、社交能力、語言與文字的運用能力等。
4. **勞動者的思想觀念**：這是指勞動者對國家社會以及所處的組織及工作的想法與態度，如認同感、奉獻心、忠誠感、工作倫理以及對工作的看法等。

二、狹義的人力資源

所謂狹義的人力資源，主要係從組織的角度而言的，亦即指一個組織（不論公部門或私部門）所擁有用以製造產品或提供服務的人力（manpower）；換言之，一個組織的人力資源就是組織內具有各種不同知識、技能以及能力的個人，他們從事各種工作活動以達成組織的目標。當然，不論狹義或廣義的人力資源，其所包括的內容都是一樣的，亦即均包含體質、智力、教育程度與知識水準以及思想觀念在內。

三、人力資源的特性

對任何組織而言，其所能運用的資源主要有三種：(一) 硬體資源，如土地、原物料與機器設備；(二) 財務資源，如資本與信用；(三) 人力資源，包含組織內外的人力。其中，人力資源乃居於主導的地位，因為唯有「人」才能運用其他兩種資源，使之脫離「純資源」的地位，而創造更高的價值。

但是傳統上，企業組織的營運重心常放在硬體和財務資源的獲得與運用上，反而忽略人力資源的特性與它所具的重要性。比較上述三種基本資源，人力資源實具有以下幾點特性：（簡建忠，1995：4-5）

(一) 人力資源的運用與發揮可達無限的境界

硬體和財務資源的運用方式與範圍有其一定的限制和功能，人力資源則基於「人」的特性，其所能產生的價值與影響常超出現有的疆界，或許「人類想像的界線」才是人力資源運用的極限！

(二) 人力資源無法儲存

土地可以閒置，原物料可以貯存，資金可以存於金融機構，但若「現在」不及時運用人力資源，就無法使人力資源產生應有的價值；另一方面，我們也不能將人力資源「保留」以待後日再運用。時間差（time lag）的作用會使「閒置」的人力資源逐漸喪失其原有的能力與價值。唯有前瞻性的、有計劃的與適時的運用人力資源，才能降低時間差的不利影響，否則必造成人力的浪費。

(三) 人力資源必須不斷地維持或提升，才能保持其價值

原物料有耗損，機器會折舊，人力資源也會老化。就實際狀況而言，即是體力、記憶力不如前，知識、技能與態度跟不上新時代的要求，而人力資源老化的結果將減損其所能創造的價值。只有依據組織與個人需求，持續地強化「人」的知識、技能與態度，才能面對內在與外在變革的壓力，發揮人力資源的價值。

(四) 人力資源的投資回收具高度不確定性

各種資源的投資固有其風險，而基於「人」的特性（善變、不穩定以及惰性 etc.），人力資源的投資回收之不確定性更高。強化人力資源的措施無法保證會得到「更新、更好」的人力資源，當然也不能保證強化後的人力資源能實際貢獻於組織的整體績效，而確保其人力投資的報酬。然而矛盾的是，如果不投資於人力資源，則又極可能喪失活力與競爭力，對組織的不良影響更大，甚至使組織面臨敗亡的危機；「又愛又恨」正是組織對人力資源之投資態度的最佳寫照。

四、人力資源的重要性

我國旅美經濟學者高希均博士曾以〈國家進步的根源：人力資源〉一文，闡述人力資源在國家經濟與社會發展上所扮演的重要角色（高希均，1985）。他說：「國家進步的根源在於人力資源的素質與運用。素質需要靠教育、訓練、工作經



驗等來提高；運用需要透過生產力的增加。」（高希均，1985：145）

美國普林斯頓大學哈畢森（Frederick Harbison）教授亦曾說：「資本及天然資源都是生產的被動因素，人方是累積資本、利用天然資源、建立社會、經濟及政治組織而促使國家進步發展的積極推動者。所以，人力資源實為國家財富的終極基礎（ultimate basis）」（Harbison, 1973: 3）。

被譽為「現代管理之父」的美國管理學大師彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）教授，亦曾一再的強調人力資源的重要性。他在民國八十三年十月七日第二度蒞台的演說中即明白指出：人的潛力是不可思議的，台灣只要擁有創新、不斷發展的人力資源，那麼依然可以有持續發展的遠景²。

另外，國內著名的企業管理學者許士軍教授亦曾論道：「在後工業時代（post-industrial era）裏，決定一國或企業的競爭因素，第一是資訊，誰掌握資訊，誰就有競爭力。第二是技術，或者說是知識，技術更新已成為企業競爭中成敗的關鍵因素。第三是創造力，也就是創新的精神；今天如果企業還是跟在別人後面，有樣學樣，不僅沒有競爭力，連生存都會有問題。企業要能創新，就必須培養自己的員工具備這種能力。不論是資訊、技術、知識或是創造力，都要靠人來儲存、開發與利用。良好的人力資源正是蓄積此種人力的必要手段，所以，人力資源是後工業時代競爭致勝的利器。」（許士軍，1994：87）。

上述四位學者關於人力資源之重要性的精闢言論，正足以說明台灣近幾十年來經濟發展的主要原因——人力資源的豐沛及其優良的素質。

貳、人力資源管理的涵義

一、人力資源管理的定義

人力資源雖有廣狹兩種意義，但是，一般在討論人力資源管理時，大都採取狹義的人力資源，亦即從組織的觀點；所以，人力資源管理（Human Resource Management，簡稱 HRM，以下同），簡單的說，就是組織中人力資源的管理。更具體的說，人力資源管理乃是指一個組織對人力資源的獲取、維護與激勵以及運用與發展的全部管理的過程與活動。