

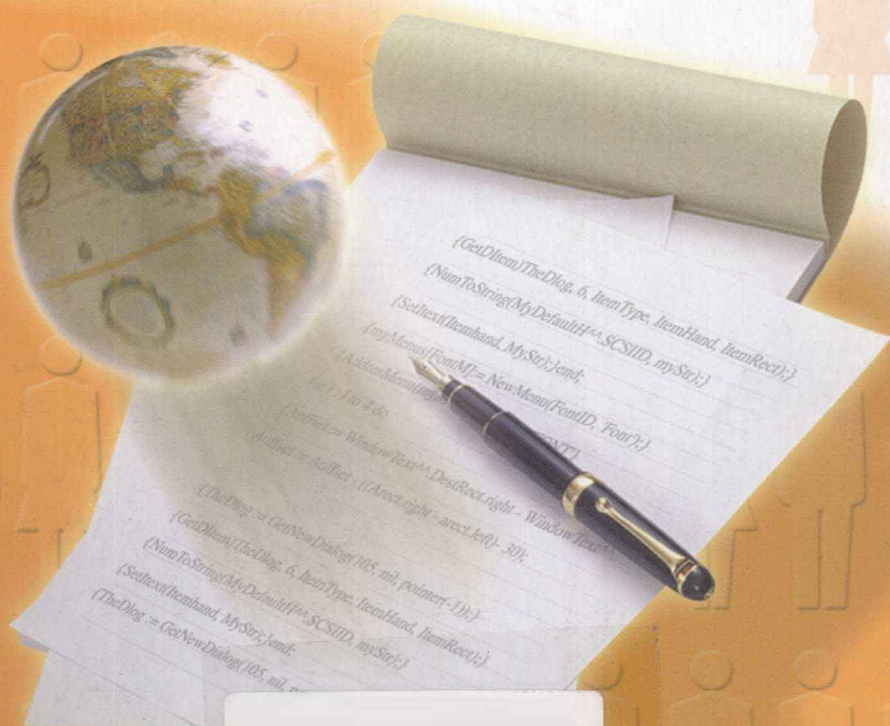
Management Series

人力資源發展

企業教育訓練完全手冊

● 洪榮昭 著

管理學書系



人力資源發展

—企業教育訓練完全手冊

洪 榮 昭 著

國立台灣師範創新管理學程召集人
國立台灣師範大學工業教育系教授

五南圖書出版公司 印行

國家圖書館出版品預行編目資料

人力資源發展：企業教育訓練完全手冊／
洪榮昭著．--初版．--臺北市：五南，2002
[民91]

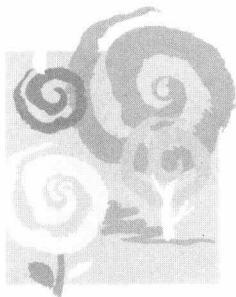
面；公分。

ISBN 978-957-11-2740-8（平裝）

1. 在職訓練 2. 人事管理

494.386

90022875



1FB8

人力資源發展 —企業教育訓練完全手冊

作 者 — 洪榮昭(163.2)

發行人 — 楊榮川

總編輯 — 龐君豪

主 編 — 張毓芬

責任編輯 — 黃嘉慧

出版者 — 五南圖書出版股份有限公司

地 址：106台北市大安區和平東路二段339號4樓

電 話：(02)2705-5066 傳 真：(02)2706-6100

網 址：<http://www.wunan.com.tw>

電子郵件：wunan@wunan.com.tw

劃撥帳號：01068953

戶 名：五南圖書出版股份有限公司

台中市駐區辦公室/台中市市區中山路6號

電 話：(04)2223-0891 傳 真：(04)2223-3549

高雄市駐區辦公室/高雄市新興區中山一路290號

電 話：(07)2358-702 傳 真：(07)2350-236

法律顧問 元貞聯合法律事務所 張澤平律師

出版日期 2002年3月初版一刷

2009年2月初版六刷

定 價 新臺幣450元

目 錄

第一章 人力資源發展的意義——1

- 第一節 人力資源對企業成長的重要性 3
- 第二節 社經變遷與人力資源的發展 8
- 第三節 整合訓練的意義與作法 16
- 第四節 訓練的系統觀念 19
- 第五節 受訓人員之遴選 23
- 第六節 安排訓練事宜 28

第二章 訓練需求的擬定——33

- 第一節 決定訓練需要的方式 35
- 第二節 一般調查法 37
- 第三節 未來趨勢研究 50
- 第四節 工作分析法 55
- 第五節 任務分析 64
- 第六節 面談與焦點分析 62

第三章 訓練目標與策略——73

- 第一節 訓練目標 75
- 第二節 訓練策略 78
- 第三節 新進人員之訓練策略 80
- 第四節 督導人員之訓練策略 85
- 第五節 派外人員之訓練策略 87
- 第六節 技術人員之訓練策略 91

第七節	高齡人力之訓練策略	98
第八節	業務人員之訓練策略	107
第九節	辦公室人員之訓練策略	111
第十節	研發人員之訓練策略	116
第十一節	訓練規劃之案例	125

第四章 訓練課程設計 133

第一節	課程選擇模式	135
第二節	課程的目標或標準	140
第三節	訓練方向與方式的選擇	140
第四節	訓練時間的計畫	150
第五節	訓練方法選擇模式	152
第六節	如何聘請講師	157
第七節	消除員工受訓抵抗性	161

第五章 訓練方法介紹 169

第一節	各方法特性簡介	171
第二節	各方法綜論	173
第三節	講演法	200
第四節	引導討論法	214
第五節	個案研究方法	222
第六節	商業遊戲法	229
第七節	管理遊戲法	243
第八節	角色扮演法	248
第九節	專案計畫訓練法	262
第十節	籃中（公事包）訓練法	271

☐第六章 訓練之評估——285

- 第一節 訓練成效的評估 287
- 第二節 訓練成本分析 293
- 第三節 如何進行教育訓練評估 299
- 第四節 教育訓練單位的自我評估 303

☐第七章 視聽教材之應用——313

- 第一節 為什麼要使用視聽媒體 315
- 第二節 決定何種媒體的應用 315
- 第三節 媒體之優劣點及使用原則 317
- 第四節 視聽教材的設計 331
- 第五節 視聽教室的準備 334
- 第六節 投影機輔助設備 335
- 第七節 視聽教材設備的核對 338

☐第八章 研討會議之舉辦——341

- 第一節 聽眾以及他的期望 344
- 第二節 演講者 347
- 第三節 演講廳 349
- 第四節 目的與主辦者 350

☐參考書目——367

人力資源發展的意義

- 第一節 人力資源對企業成長的重要性
- 第二節 社經變遷與人力資源的發展
- 第三節 整合訓練的意義與作法
- 第四節 訓練的系統觀念
- 第五節 受訓人員之遴選
- 第六節 安排訓練事宜

第一節 人力資源對企業成長的重要性

人力資源發展（Human Resource Development: HRD）這個名詞自 1970 年代以來，開始被廣泛的使用。目前在臺灣工商界，對這個名詞也不再陌生。美國許多公司成立人力資源發展中心，並由最高主管參與，以培育及應用人力。反觀我國對人力資源發展（HRD）朗朗上口者，仍只是一些負責訓練的中層主管。造成這種偏差的原因可能是由於對 HRD 這個名詞的界定不太熟悉。從英文字義而言，Human Resource 的 Human 是指人，Resource 是指財，是將人力當做一種財富的價值觀。具體而言，HRD 的定義是「一種策略方法來系統化的發展和人與工作有關的能力，並且強調達成組織和個人的目標。」有些人將人力資源發展（Human Resource Development）和人力資源管理（Human Resource Management: HRM）看成同一觀念。一般而言，HRD 是比較重視個人的發展，是從個人內在配合組織外在發展。而 HRM 是比較強調外在組織的需要，配合人力的提升與運用。更進一步地說，組織的成長是配合個人能力的發展。使人適其所，盡其才；物暢其流，盡其用，就是人力資源發展的要義。

基本上，人有人的價值，人的關愛及人對組織變化的作用。人的價值，就是指人的技術、潛力及能力改變其成長，上司能肯定「一樣米養百種人」，各人有各自的天份，善於組合應用，則工作能力、生產力是相乘作用，也才能發揮人的最高價值。

這裡所謂人的關愛是指上司對部屬的關愛，就是心理學家佛洛姆所講的關心與尊敬，當然組織的和諧就是基於大家相互的關心與尊敬。尊敬別人則惡言不出，關心別人，則怨言不起。惡言不出，怨言不起，則忠誠隨之，勤奮倍之。

人對組織變化的作用，就如同車子在好的路面和壞的路面前進一樣，必須調整速度，組織常因經濟情況之變化而調整其結構。如自動化的引進、組織的調整。這些調整的過程，引起工作的重新設計，也引起人們新適應的問題，而最根本的是，員工在任職中，常思考的是存在（在本單位）的意義，及認識外在的事實以因應組織的變化。

更進一步地說，社會經濟的變遷，會引起組織的變化，同時，也會引起員工價值觀的變化，組織也要因本身「存在」的特質，接受新的價值觀的體驗，或將不合宜的價值觀再教育，才能賦予組織新的生命。

表 1-1 是新舊價值觀的對照（洪榮昭，民 74，10，社教雙月刊）：

表 1-1 工作價值觀的新／舊對照表

舊價值觀	新價值觀
1. 強調工作	強調休閒
2. 強調財富累積	強調財富分散
3. 強調責任	強調權利
4. 強調競爭	強調保護
5. 強調男有分女有歸	強調男女平等
6. 強調犧牲奉獻	強調自我利益
7. 強調實力	強調投機
8. 強調冒險	強調刺激
9. 強調耐性執著	強調多樣善變
10. 強調團隊精神	強調自我決定

對於人的認識，也就是了解人的價值觀，是人力資源發展的第一個步驟，因而表 1-1 可做為培訓人才態度的發展依據。

事實上 HRD 在組織裡的功能，仍有待進一步釐清。按瓊斯（Jones）博士（1981）的解釋，主要包括五種活動：一是訓練，二是組織發展，三是人—系統計畫，四是教育，五是系統改變（如表 1-2）。

表 1-2 HRD 的組織功能

△訓練 行政能力 管理能力 督導能力 銷售能力 技術能力 個人能力 省力能力 諮商能力 教導能力	△組織發展 組織評估 小組配建 解決衝突 工作設計 工作簡單化 工作素質化	△人——系統計畫 操作評估 人力計畫 薪資政策 工作分析 工作分類 僱用解職 福利政策 勞資關係 健康安全
△教育 生涯發展	△系統改變 計畫轉變 組織設計 合併拆離	

這些活動的內容是比較廣義的，當然它不是所謂的標準模式，各種組織可以建立自己人力資源發展的模式，如以 SONY 為例，它的人力資源發展組織的模式，主要分成三個部門：一是人事，二是工業關係，三是技術教育中心，其主要架構與部門見圖 1-1。

不論組織模式是由什麼形式組成，最要緊的必須掌握人和組織間的配合。若是人的能力成長，而組織停滯不前，則人才難尋。反之，組織成長而人力資源未開發，則呆人成群，於是組織的成長，必受限制。因而企業應在組織開發成長中，對人力資源發展做相對的投資，才能確保利潤的成長。

因而姑且不論組織內的人力資源發展活動包括哪些，通常這些活動的實際做法，應注意到下列幾個要素：

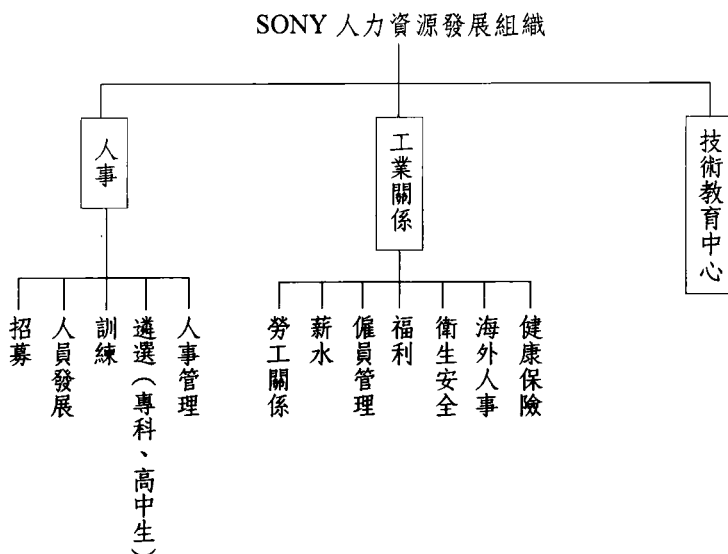


圖 1-1 SONY 人力資源發展組織

(一)資訊處理

1. 公開性：坦誠佈公，以取信眾人。
2. 包含性：不要有滄海遺珠之憾，或亡羊補牢。
3. 分權性：小組配建，組織設計，使多數人能參與決策。

(二)人事政策

1. 穩定性：僱用成熟度較高的人員，減少離職之措施。
2. 報償性：彈性的獎懲，要分明。

(三)訓練

1. 忠誠性：減少楚材晉用。
2. 互助性：減少訓練費用。

一般而言，人力資源發展的效果顯現於人事考核制度、提案制

度、申告制度、工作崗位變換制度、目標管理制度、休假制度等，實施中須配合訓練。如單純的人事考核，會產生高原期，使得員工的生產持平，如圖 1-2 所示。

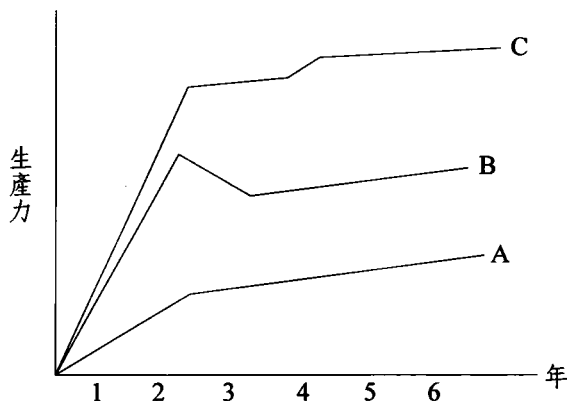


圖 1-2 人事考核與生產力

圖 1-2 僅是大略的估計，A、B、C 三種線段代表三種人事考核與生產力的關係的可能狀況，事實上因個人之差異，各有不同的線段。A 是代表某僱員，在同一種考核制度下，約三年後就進入高原期的生產力。B 是代表某僱員，在一種人事考核制度後，出現生產低潮，慢慢再回升；或公司見機轉舵，改變人事考核制度的結果。C 是代表某僱員在約三年後生產力開始進入高原期，但心境變化調適，漸回升，最後又持平。事實上，人事考核是必須的，但在高原期，若能搭配訓練，使僱員的工作能力更為增進，可能減少高原期持續長久的現象，是以訓練在組織開發中是人力資源發展最重要的課題。

第二節 社經變遷與人力資源的發展

Bertodo (1993) 認為新世代的產品生命週期，由十年轉化到四年。野口吉昭 (1994) 亦認為現代社會已由工業社會進入資訊社會，人類的生活每十年必有大變革。在這些變革中，人如何能掌握市場的變遷，開發自己的能力，實現「安居樂業」的前提，是國家發展教育政策所必須關注的。以日本而言，科技人才的培育是按著產業科技發展的預測，設定培養科技人才的方針，而我國當前技職教育扮演技術人才培育的角色，如何因應未來社會變遷是必須加以探究的課題，以為「人盡其材」先「育對材」的要件。

一、社會變遷的特質

社經變遷在戰後這五十年來有很大的變化，人民的生活從 1950 年代的維生期轉到 1970 年代之體力密集，到 1990 年代則是腦力密集，到了下一世紀則是典麗文化期。人的消費態度與社會變遷，在每個時期都有一些差異性，如在 1950 年代的維生期是克服貧乏生活型態，大家生活節儉，使用過的東西會重複使用（如教科書留給弟妹們）。第二階段，追求溫飽的生活型態，大家追求第一而不是唯一。到第三階段，是生活多樣化，追求差別性、獨特性亦即唯一而不一定要第一，最後階段是高雅生活型態，追求是優美安適的生活。換句話說，目前臺灣已有多人生活在第三階段，當然亦仍有少部分是生活在第一階段，同樣的亦有一些頂客族是自認生活在第四階段，當然社會的進展生活在第一階段的人愈少，而第三階段與第四階段的人愈多，則表示社會愈有活力與創意。

表 1-3 時代變遷與社會發展

年 代	時 期	社會型態	消費型態
2010's	典麗文化	優雅文化	隨心所欲
1990's	腦力密集	多樣化、獨特性 (唯一不要第一)	品牌導向 (機會主義)
1970's	體力密集	追求第一	充食，擁有 (擁有勝於有用)
1950's	維生期	節儉	克服貧乏 (重複使用)

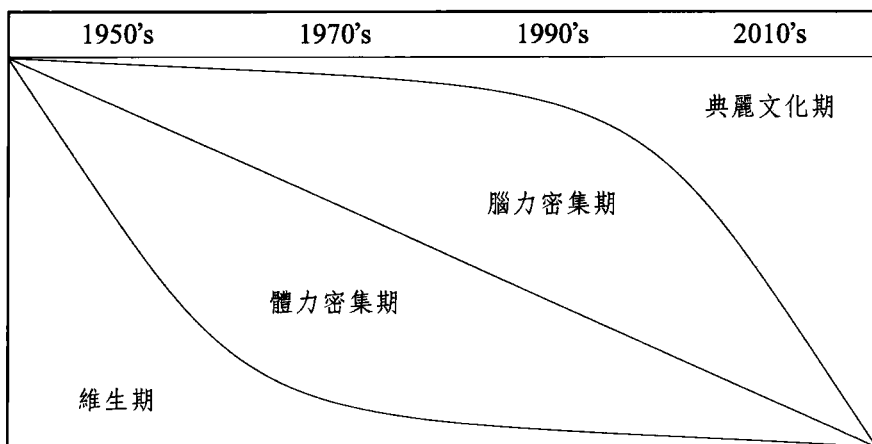


圖 1-3 時代變遷與生活發展

從表 1-3 與圖 1-3，可以看出我國社會轉型到以腦力密集型為主的社會形態。配合人民生活追求差別性、獨特性，產業製造之產品必須多樣化，而要多樣化的產品製造，企業需要更多的研發人力，生產方式亦愈需要彈性，才能達到產品多樣化的可能。因而從社會變遷來看，我國將需要更多以動腦為主的技術人力，才能使企業有能力應付消費市場的需求。

二、經濟發展的變遷

日本通產省（1992）一份調查報告「創造與革新的時代」將經濟發展變遷分成五個時期：(一)勞動力密集型產業；(二)小規模設備密集型產業；(三)中規模設備密集型產業；(四)大規模設備密集型產業；(五)營運中心，以取代勞動力密集、技術密集及資本密集的劃分。小規模設備密集型產業是工業革命後，一個製造工廠只靠兩三部機器便可生產做生意；中規模設備密集型產業是指一個製造工廠，一部分是人工，一部分是機器，有了十幾部機器，才能應付訂單。大規模設備密集型產業則指工廠必須應用大部分自動化機器，才能產出質與量俱佳的產品。最後營運中心就如上述的說明，在資訊應用、研發創新的能力超人之前。

該文又說明，亞洲國家在這經濟變革中的更替現象（如圖1-4）。1960年代亞洲四小龍屬於勞力密集型，在1970年代四小龍大部分仍屬於勞力密集，但有部分進入小規模機器密集。到了1980年代，臺灣、韓國已進入中規模機器密集（但有部分仍留在勞力密集）；同時間，馬來西亞是部分勞力密集、部分小規模機器密集。另大陸華南經濟圈與印尼亦開始勞力密集的經濟型態。到了1990年代，新加坡、香港致力於語言教育的多元化，已稍具營運中心的規模；而臺灣、韓國則部分發展到大規模機器設備密集，大陸華南經濟圈及印尼則部分發展到小規模機器密集。另大陸內地、越南則進入勞力密集，如此長江後浪推前浪，臺灣產業發展必須百尺竿頭更進一步，邁向亞太營運中心。同時亦須強化大規模機器密集，提升自動化規模，才可避免後來居上，失去國家競爭力。

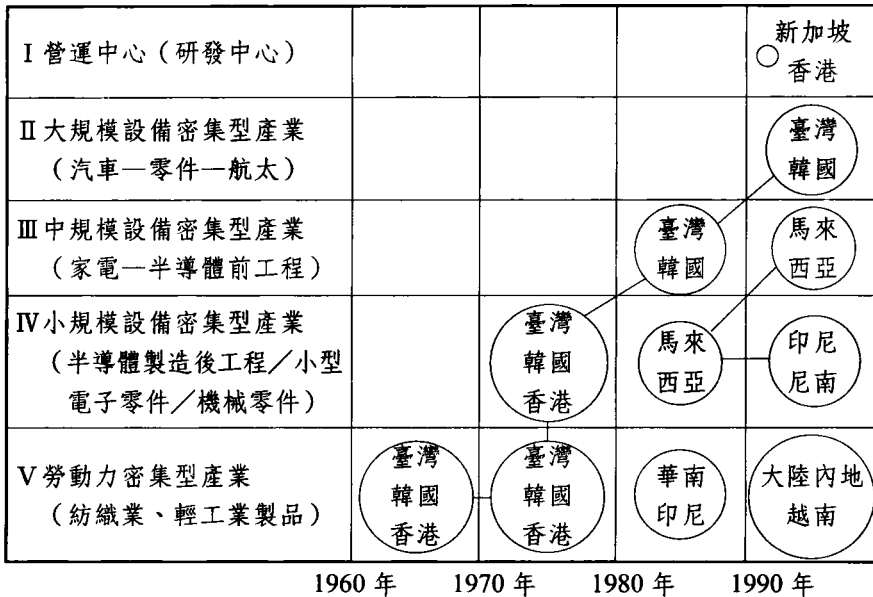


圖 1-4 亞洲新興國家的經濟發展變革

○：圓的大小代表規模

資料來源：通產省（1992）創造與革新的時代。東京：通產資料調查會。

三、產業發展與就業能力變遷

以機器規模的大小來劃分產業發展，可以配合宮野正克（1994）對產業發展與就業能力變遷來說明，勞力密集產業，產品由零件組合成成品階段，大多數靠手工完成，而零件是靠單一機器產生。小規模機器密集產業，則是每個工人有專用機器或單獨自動機械來生產零件或組合產品。中規模機器密集產業，是工人操作複合機器群或小規模自動控制機器來生產零件或組合產品。大規模機器群或小規模自動控制機器來生產零件或組合產品，大規模機器密集產業，是工人操作泛用機器群或中規模自動控制機器來生產零件或組合成品。營運中心是在變種變量的生產體系下，工人操作泛用機器群或完全自動控制機器群（如表 1-4）。