

行政院所屬各機關因公出國人員出國報告書

(出國類別：專題研究)

生涯輔導與人力資源發展研究

出國人員
服務機關：總 統 府

職 稱：編 審

姓 名：張 惠 玲

出國地點：美 國

出國期間：八十八年六月五日

至十一月二十八日

目 次

圖 次	3
摘 要	4
第一章 緒 論	8
第一節 人力資源管理基本概念及功能	8
第二節 人力資源管理理念之革新	13
第三節 本報告之研究架構	18
第二章 人力資源發展與生涯輔導	24
第一節 人力資源發展基礎概念與迷思	24
第二節 生涯輔導	34
第三章 結論與建議	40
參考書目	50

圖 次

圖一· 管理者訓練指導過程	18
圖二· 人力資源圓盤	21
圖三· 訓練發展規劃模式	28

摘 要

新世紀序幕已揭開，全球各國正面臨轉變期，在人口結構、產業經濟、資訊時代及國際競爭等多重因素刺激下，復以台灣之自然資源向極匱乏，近五十年以還，為謀台灣產業之快速提升，政府機關及各企業組織無不對於組織中之關鍵因素——「人力資源」問題，加以重視檢討，因唯有「人力」方是組織獲致優勢競爭力的主要關鍵。尤以現今全球刻處於知識經濟時代，知識管理思潮湧現，並為應陳總統水扁先生所提倡之「創新、速度、價值、進取」四大知識經濟內涵，致使人力資源管理問題益顯重要，而其管理重點亦與過去迥異，為符現今學習型社會之潮流，人力資源開發課題將可更積極地改善組織內人員的工作意願，並進而提升組織整體效能與競爭優勢。

人力之重要性，除表現在各種資源的運用外，更貴於自然資源是有限的，而人力資源的創意價值卻是無限的。人力資源本身具有自我生產的功能，是人自身所創造出來的；是以，在此知識經濟時代中，人力價值重新被定位，並期許能藉由人力資源的開發與訓練，創造組織與員工的雙贏局面。人力資源在組織中占有重要而關鍵的角色，為確保人力資源之適當運用，並幫助公私企業創造持續性的競爭優勢，人力資源逐漸成為組織或企業在管理經營上一

重要的課題。美國人力資源管理與發展專家 E. V. Vetter 在 1967 年首度提出人力規劃 (Human Resource Planning) 概念，其認為人力資源規劃的意義，貴於企業能在適當的時機，將具有適當技能與高昂士氣的人力投入工作，以期達成企業目標，並為企業與個人創造最大之長期利益。而在八〇年代受到美國企業界重視的人力資源管理 (Human Resource Management, HRM) 更擴大其功能，依各家學者之觀點，認為一有效率之人力資源管理應具有人力資源規劃 (招募、任用)、人力資源發展、薪酬與福利、勞資關係及績效評估等功能。人力資源的重要性，隨著「人」的因素對達成企業組織目標之影響力而備受重視，其中又以人力資源發展最具關鍵，因其為同時具備短程績效取向與長程策略取向之學習活動，因為只有對員工之不斷再教育與再開發，方得配合組織應付所處變化快速之內外在環境，並提升個人與組織之整體績效；也因組織目標的達成與員工的工作生涯實為密不可分的關係，致使愈來愈多的組織體認知到唯有深入了解員工個別的工作生涯規劃與目標，才得以做最適切的人力資源規劃與工作分配，並符組織之長程永續發展。

在現今變動快速的工作環境下，僅加強人力資源規劃運用，已無法跟上外在環境的變動速度，唯有對人力資源再開發，才能讓組織有不斷成長的空間，此時管理者即為

一重要靈魂人物，其同時扮演引導者與指導者的雙重任務，管理者在員工及組織間居中協調，一方面，讓員工可以完全了解組織之目標及組織對員工之期許；另一方面，亦藉由管理協調的過程讓員工得以達到組織的目標。

人力資源發展即是根基在管理者對員工個別工作生涯之了解與引導，在組織的願景之下，對員工進行有目的及有規劃之訓練，並藉由訓練與員工之生涯輔導，管理者可更加了解如何運用適合之員工來配合組織其他功能以達成組織目標；由於人力資源發展與組織發展實息息相關，故管理者除對組織之現在及未來的人力規劃能有一全方位考量，並能將員工職涯納入考量，方得對組織之永續發展及人力變革，有一完整之配合，而對員工之輔導所應運用之技巧與方法，更是目前一重要的研究課題。

值此網路化、資訊環境變動快速的 E 時代中，又適逢政府厲行「行政革新」及精簡組織員額之際，組織效能已蔚為革新重點，如何透過對員工生涯之開發及人力資源發展計畫，方得更加有效運用人力，提高行政效率，達到「事得其人、人盡其才、適才適所」之最佳境界。也唯有將公務員視為政府之資產，以共識之價值觀，施以績效導向之在職訓練，並以「建立共同願景」、「使成員具有企圖心」、「學習循環」、「自我超越」、「團隊學習」與「改善心智

模式一為基本概念，鼓勵終身學習，以轉變政府固有之僵化組織文化；同樣地，為求提升組織全面管理品質，組織中管理者的角色及管理的方向亦須隨之轉變，須由過去消極性之僵化管理規範，改為更積極、更具人性化之開發角度，將員工納入組織遠景內，改變組織文化，建立雙方互信，並以正面與高期望之態度，期能提高組織人員之生產力及組織之整體績效。

二十一世紀適逢學習潮流，終身學習洵乃網路資訊時代下之必然現象，策進公務人員終身學習亦為人力資源發展之重要基礎，審視各先進國家之公務人員終身學習制度，又以美國自二十世紀起，將終身學習觀念落實至各層面最為澈底，且前副總統高爾先生更於一九九九年一月十二日主持終身學習高峰會議，集合各公私部門代表研商，並設定終身學習行動方案，幫助人民獲得必需之技能，由此可見美國誠為一重視人力資源發展的國家。一他山之石，可以攻錯一，為面對國際社會快速變化之環境，及我國政府再造運動，藉由他國之經驗，或可提供我國公務人力發展方向上，可資借鏡與參考之處。

第一章 緒 論

第一節 人力資源管理基本概念及功能

組織是由「人」所構成的，「人」是組織中最具價值且具有不可替代性之資產。人力資源之不同於其他自然資源在於它無法在短期內取得，而是需要較長時間的培育與訓練，方可獲致。人力資源管理著重於組織中的人員課題上，其主要內容為人員的招募、遴選、培訓、激勵及維持等；而人力資源管理應包括四大功能：人力資源的晉用、發展、激勵及維持。傳統的科學管理學派及行政管理理論中，都僅將人力資源定位在附屬於組織下的一項固定資產，而只致力於對工作的分析、建立適當的工作流程，或試圖透過統一指揮、控制幅度、決策集權和管理權威的概念，提高員工的工作績效，進而提升組織的生產力。然而，人力資源的角色定位觀念，在一九八〇年代晚期有了重大的轉變，在現代管理思潮中，認為人力資源與組織之間，是處於一平等地位，並應為一策略性夥伴（strategic partner）的概念，亦即認為每個人都有主宰自己工作的權利，與組織之關係也已非如軍人對軍隊之絕對效忠觀念，

並可對自己的職業生涯加以規劃，也因個別生涯規劃考量之不同，而可彈性轉換工作組織，此表示人力資源已轉變為具市場取向之角色。

人力資源管理是組織在不斷變動的內外環境下，爭取競爭優勢不可或缺的一環；其概念亦隨著「人」的因素而做調整；但其目的不外乎在幫助組織規劃合乎組織目標需求之人力運作，並增加員工對組織之向心力。因此，組織在不斷變動的環境中，欲有效地運作，維持穩定與持續不斷地成長，即必須以人性的角度為考量出發點，加強對人力資源管理的重視。綜言之，人力資源管理應包括以下四項功能：

一、晉用功能：

晉用功能係源於策略性的人力資源規劃角度考量，其係指透過組織所處之內外在環境的評估，復依組織之實際需求，遴選出符合條件人員的一套有系統的規劃過程，藉此確定組織的策略性目標及人員需求，並平衡組織與人員間的供給與需求；其中涵括員工的招募、甄選及對員工的指導。招募為晉用之首要步驟，惟招募前需有一週詳之策略計畫，以組織結構及工作分析為考量基礎，針對組織中，現有及未來之人力需求及發展做一週延的探討分析，方能確認招募之實際需求與正確方向，遴選適任之人才，以協

助組織達成目標；其後為甄選，其目的在於依工作分析，挑選出適宜之人選，以達適才適所之效；最後為指導，管理者須幫助新進員工儘早適應新的環境，並了解組織之文化、願景及目標。

二、發展功能：

人力資源管理除了考量組織層面外，尚須留意員工之個別需求，其中又以人力資源發展最為重要，為配合組織目標，除須注重員工工作技能的培訓外，亦需顧及員工個人潛能之發掘及其生活品質之提升，間而提高員工之工作士氣與效能，達到組織整體效能之提振。故發展功能包括三項次功能：其一為員工訓練，其強調員工技能的增進，管理者除須促使新進員工之知識技能，以應工作所需外，亦應就環境變化，強化或增進原有員工之新技能，以健全組織功能，提升組織成長；其二為員工發展，其著重於為隨環境之快速變動，組織須有應變未來環境變化之計畫，以確保適當之員工的獲取，而「發展」的概念強調未來職務之所需，故須留意員工知識的獲致與加強，其中又以訓練與員工生涯規劃為主，員工之生涯發展目的在於聯結員工的個人長程目標與組織目標的達求，如此方得收事半功倍之效；其三為組織發展，其目標在於組織能隨時因應內外環境的轉變，而其中又涉及形塑員工之工作態度及組

織結構等課題。

三、激勵功能：

人之行為動機極為複雜而多元，為了提升組織之整體效能，唯有從員工之工作態度與士氣著手，該功能之首要目標為確認管理者激勵方式之使用是否允當，其中重要的議題包括：工作再設計、降低員工的疏離感、落實績效評估、回饋員工、取得報酬與績效等課題。此功能亦乃組織用來衡量員工工作表現與適當分配組織人員的一個標準，以達到適才適所、並可用以協助輔導員工生涯的方法之一。其評估結果可作為薪酬與工作調動的依據，是以，績效評估課題洵乃人力資源管理之一大重點，此涉及薪酬、福利、人力再規劃等相關問題。

四、維持功能：

此功能為人力資源管理之最後一階段，係用於提供一適宜之工作條件，以維持員工對組織之認同；具體之做法包括：提供有效之福利方法、建立安全及適宜之工作環境並確保暢通之溝通管道。薪酬是用以回饋員工對組織之貢獻，亦為組織評估員工工作表現的指標之一；對員工而言，薪酬亦是其評量是否繼續留任組織的指標之一；亦可藉此維繫良好之勞資關係，勞資關係是複雜而多元的，其良窳

攸關組織之整體表現，若能維持一良好之勞資關係，則對組織與員工雙方而言，均可受利；反之，則對雙方損害均很大。

總而言之，人力資源管理的各項功能，基本上是相互關連，緊環相扣。尤以組織係處於一變動快速的環境中，人力資源管理已不能再如過去強調靜態之制度典章規範，為確保能達到組織預期目標，實有必要著眼於整體策略性的動態觀點來對人力資源加以運用管理，方可彈性因應環境之變遷。現今組織已隨世界潮流轉化為學習型組織，其已不復如過去之組織型態，而最大不同點在於「不斷的學習」概念上，組織透過「組織學習」的途徑，以完成「轉化」的演進過程，而在員工不斷的學習過程中，創造知識、獲取知識，更轉化知識，以符組織之長遠目標。

第二節 人力資源管理理念之革新

人力資源管理的主要對象是組織中的「人」，但其影響層面卻牽動整個組織，且其功能亦隨著外在環境與組織的擴展而日顯重要。簡言之，其具體目標在選用人才、培育人才、有效運用人才及留住人才，並進而提高生產力、提升工作品質及促進組織整體績效。但傳統上，絕大多數組織機關多將人力資源管理之重心擺在靜態而單向的人事行政作業——「人力計畫」與「人力管制」二大項目上，亦即僅就現有人力及現時績效加以考核管制，而忽略動態且具發展的「人力溝通」及「人力開發」課題；惟現今由於政治、經濟及社會環境的急遽變遷，新時代的人力資源管理工作實須同步更新，而管理者亦應隨之轉化為以開發人力資源之積極策略性角色，以求提升組織效能，並使雙方獲致成長與發展。

盱衡目前民眾對政府之依賴度相對提高，因此公共事務亦隨之增加，政府機關一方面為有效處理日趨龐雜的公共問題，但在厲行行政革新及員額精簡的前題下，究應如何「有效運用」現有人力，已成刻不容緩之工作。在此二十一世紀之人力資源發展趨勢中，政府改造已蔚為風潮，如何由人力資源層面著手，從事政府合理之改造，使之成

為「小而美」、「小而能」之高效能組織，已被世界各國列為改革之首要任務。陳總統水扁先生在五二〇就職演說中，亦宣示未來政府功能之重建、組織之精簡及行政效率之提升等，均為新政府之首要工作，並朝「小而能」的目標前進。並復於日前在全國行政革新會議中，痛批行政效率不彰，應力求改進乙事，提出四大管理模式——「目標、成長、走動及危機」管理，其意旨期能以現今美、英、紐、澳等國政府之「新管理主義」，用以提振行政效率及生產力，是以，公共部門之人力管理問題已然成為現今最重要之課題。

惟管理組織就像駕駛船一般，為了讓船能啟動航向正確的目的地，我們除了需考慮船本身的結構外，尚須將現在海上的風向、速度及未來之氣候狀況列入考慮，而其中又屬與水手間之「即時有效」溝通最為重要，因為只要有任何一相關影響因素改變，船長即需迅予修正並指揮水手們配合採行因應行動；因此，為讓船得以順利達到目的地，除需有事前適當分配人力計畫外，保持彈性而動態修正概念是關鍵因素，此乃屬管理者之最大職責所在。

組織管理行為與問題，自古以來，向極複雜多元，變化萬端，而歷代之行政管理理論，無不企圖以各種不同角度，探討追求行政管理原則，以助行政人員有效管理。傳

統理論時期，以泰勒（F. Taylor）為主的科學管理學派，其研究重點在於以員工在完成工作之動作與時間的分析，以尋求最有效之工具、設備，以達成組織之目標要求。該時期發明了論件計酬、差別計件比率等制度，惟太過於強調生理層面，而忽略員工之心理社會層面，然該派著重凡事尋求最佳方法，以達最高生產目標，卻為至今之最高管理原則。行政管理學派則以費堯（H. Fayol）及韋伯（M. Weber）為代表，該時期理論仍從組織結構與權力之靜態角度，分析組織管理問題，提出分工合作、權責相稱之官僚體系，以為報酬、升遷及獎懲等考核依據；惟仍相同忽略員工之心理及外在環境對管理之影響，僅追求「最佳」之方法與手段，以達組織目標。隨後之霍桑實驗則開啟了行政管理之新紀元，其行為科學時期之研究焦點著重於激勵、溝通與領導主題，其中馬斯婁（H. Maslow）所提出之五大需求層次理論、賀滋伯格（F. Herzberg）提出之激勵保健學說及麥克里格（D. McGregor）提出之「X 理論」與「Y 理論」等，均從人性的觀點，強調組織成員之行為受其心理層面及組織中非正式組織之影響甚鉅。一九六〇年代後，系統管理學派興起，強調組織為一複合體，除注重自身之目標及達成目標之所需過程外，亦受外在環境影響，是以，權變理論應然而生，主張沒有唯一的最佳管理原則，強調彈性運用理論，其前題係乃將組織視為一開放系統，著重

系統與外在環境之關係，此雖更新了行政管理理念，但仍僅止原則之揭示，並未能提出具體落實之方法。

一九八〇年代中期，行動科學學派出現，其著重解決問題為取向，協助管理者領導管理問題，並冀於行動中建構有效之知識，此理論係乃為九〇年代彼得·聖吉（Peter Senge）所提出之學習型組織理論之根基，而其五項修練洵乃管理者當今所面臨管理問題的最根本解決之道，學習型組織之形塑方式為系統思考、改善心智模式、團隊學習、建立共同願景與自我超越等，如此組織內人員除了瞭解各系統間之相互依存關係外，亦不斷藉由團隊學習在組織的願景下，突破自我的能力，並發揮團體的總合力量；為能邁向此學習型組織，管理者之角色至為重要，除了須明確傳達組織信念外，亦必須了解員工之個別目標，此時管理者須改變長期官僚體系下之控制與領導方式，方得幫助員工工作更複雜之思考與學習。

惟如何拋去傳統的管理迷思，以面對「變動組織」之事實，Jerry W. Gilley 等學者即點出，大多數組織只停留在認知上的了解——「員工是我們最具價值的資產」，卻未能進一步對人力資源加以策略性的運用，大多數的組織只運用了現有人力的百分之二十之能力；其中最大的迷思，在於管理者只以「管理」及「傳達組織任務」的角度，而未以「開發」與「發展」來認知自己的角色定位。如此，

組織與員工間則難有正面的雙向互動，並可能造成人員績效不彰、降低組織整體效能的可能，因此，渠等提出了一新的省思方向：

一、改變管理者與員工為「上下隸屬」的觀念，而應以相對平等的觀念待之。

二、加強與員工關係，在員工及組織中創造「自我尊榮感」。

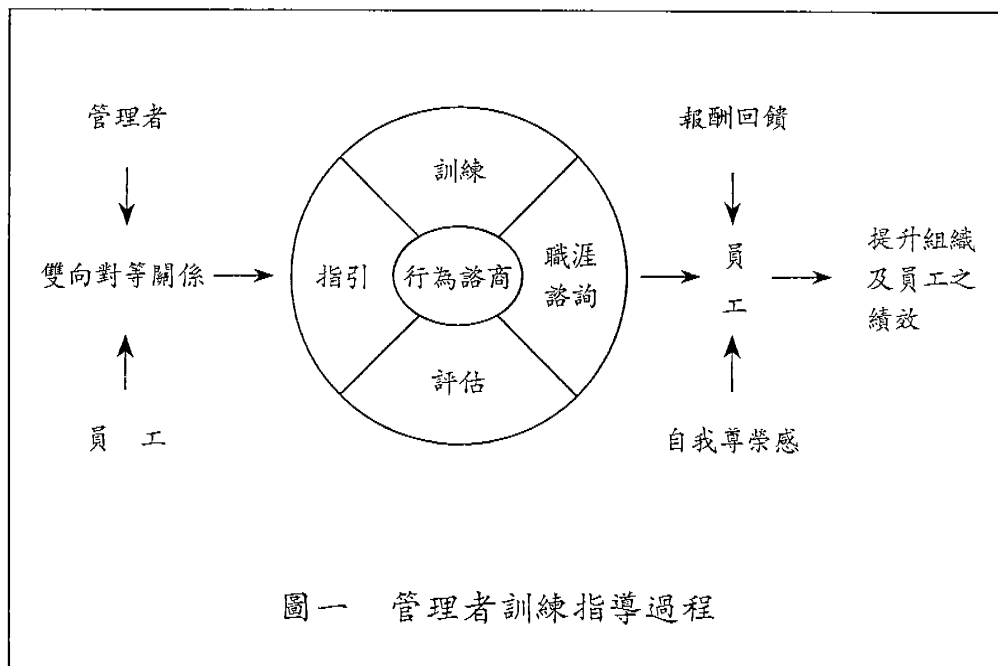
三、發展一新的人力資源發展哲學，並調整管理者對自身角色認定，管理者並非績效評估者，而是一績效開發者與生涯輔導者。

四、重新調整福利策略以刺激員工、改善績效。

在步入知識經濟時代的今天，我國所處的經濟環境已有很大轉變，也因面臨勞力結構變遷與經濟轉型期的挑戰與危機，致使現代人對社會價值及自我工作價值的巨大改觀，即使在公務機關，亦面對相同的人力運作與政府績效問題。自第二次世界大戰起，西方先進國家每三至五年即推動乙次政府再造運動，藉由固化組織結構的調整，以配合社會需求，重新為政府注入能量；政府刻正提倡「知識經濟」觀念，並特頒「知識經濟方案」，以精實政府職能，提升公共服務品質。因此，管理觀念勢必也須隨之做革新與調整，以符合現時潮流之所需，並求國家之永續發展。

第三節 本報告的研究架構

人力資源係組織中最重要且最根本之資產，值此知識經濟時代，人力資源發展更是創造知識與組織維持競爭力之動能，更是組織獲致競爭優勢核心基礎。過去人事管理者多半只將注意力放在管理制度上的計畫、協調、指導及控制規範層面上，但為能符合組織所面臨的外在環境之鉅然改變，並求員工有更好的工作表現，管理者必須重新調整身分與心態，以符合員工之所需，並進而提升組織整體成效。故本報告將由管理者之角度切入分析說明人力資源發展之重要性，並試以圖示來說明人力資源發展的基本概念及涵蓋面向。



由圖 1 可知，現階段的管理者與員工之間的關係及互動方式，已一改過往上下隸屬的直線單向關係，而以對等雙向的關係（synergistic relationship）代之；管理者同時扮演著訓練、監督、諮商啟發及生涯輔導者的多重身分，利用適切的技巧來鼓勵員工，建立一正向的工作觀念，並強化員工的自我尊榮感與自信心；同時，管理者也須藉由對員工進行生涯輔導，幫助他們深入了解其一生的工作計畫及期望，給予適當的訓練與啟發，獲得工作上的知識與技能，並結合組織與員工的需求，指派適任工作，進而提升他們對組織的貢獻；最重要的是，管理者負有創造一可提供員工個人成長與發展的工作環境與獎酬制度，以誘發員工能力的更大投入與發揮。基本上，人力資源發展是一可活化組織運作的觀念，也唯有在諸多因素的配合下，人力資源發展才得以順利運作。

美國訓練暨發展學會在 1987 年依據「卓越模式」(Model of Excellent)，而發展出人力資源圓盤 (Human Resource Wheel)，並依此將人力資源分為人力資源管理與人力資源發展兩部分，再細分十大項目來說明 (見圖 2)：

一、人力資源管理：意將組織內之人力資源做最適當之開發、維持與活用所為之計畫，並加以執行與控制的過程；簡言之，以科學方法，使組織中之人與事做最適切的合作，

發揮最有效之人力運用。其中包括組織—工作設計、人力資源規劃、遴選與任用、人力資源的資訊系統、獎酬福利制度、員工個人諮商及勞資關係等七項目。而其重點過去與現今亦迥異，過去管理重點在於組織任務的完成，以個人之價值觀、單一訓練為主，以年資為績效考核之憑據，並尋求工作之保障。新世紀之人力管理重點則著重在達成任務之過程，以組織之願景為共識之價值觀，並由績效導向之訓練，找出員工之工作最適性，並以績效導向為考核依據。

二、人力資源發展：依 L. Nadler 學者之定義，人力資源發展係指「雇主所提供之有組織之學習經驗，而員工在一特定時間內完成，以求組織整體績效之可能提升，或是可能的個人成長」；復依美國訓練發展協會定義為「整合訓練與發展、職涯發展，與組織發展，以增進個人與組織效率之作為」；故其主要涵括個人發展、生涯發展及組織發展等主要三項課題。為利建構優勢之競爭力，組織對於人力之必要資源實須予以詳細規劃，並宜就人力資源之中長期運用加以探討，唯有員工素質之提升，方得為組織未來之經營與發展之重要依據。一般而言，人力資源開發分為五個階段：第一階段為培訓與發展，此概念形塑於一九八三年，其主要工作為培訓人員的各項活動；第二階段為人

由上圖可知，人力資源管理與人力資源發展二者並非相同，人力資源發展係人力資源管理之一部分，其側重訓練發展。Gilly & Egglund 等學者就人力資源發展中的個人發展、生涯發展及組織發展三大項目，分別提出論點說明。

一、個人發展：管理者為完成組織任務，經確認實際需求並安排員工適切之訓練課程，以協助員工完成目前工作所需之工作技能；其中較注重知識、技能與行為的改進，以間而提高工作效能。

二、生涯發展：藉由計畫性的安排，結合員工與組織的未來發展，激發員工自動自發之學習，以達到對人力之最佳運用。此著重對個人興趣、價值、能力及對未來工作的配合做分析，並結合組織的長程規劃，同時加強組織效能與員工福祉。

三、組織發展：其目標在於增強組織結構、策略及人員之間的一致性；發展具有創造性的解決方案，並發展組織自我更新的能力。此面向在透過整合組織內人力資源的過程中，藉由對員工循序漸進之學習，使組織發展具有調適功能，以發揮對環境變動的應變能力，同時獲致勞資雙贏之佳境。

本報告將以管理者與員工雙向互動之新定位方式為探討基點，探討人力資源發展所應具備的概念及所涵蓋面向，

並期突破傳統管理之迷思，值此資訊豐富且多變的時代中，由學習型組織（learning organization）的角度切入分析，復配合員工之生涯演進過程，適時強化員工工作激勵因素，同時考量績效評估方式，以檢討策進，結合組織之長遠發展，以期改善行政效率，增強組織適應與革新之能力，亦助益提升組織總體生產力。

第二章 人力資源發展與生涯輔導

第一節 人力資源發展基礎概念與迷思

「人力資源發展」一詞，係於一九六九年由聶德勒（L. Nadler）在美國訓練與發展協會（ASTD, American Society for Training and Development）所召開的研討會上所提出的，渠在一九七〇年將人力資源發展定義為「在一段時間內，做有計畫、有目的的學習，以提高工作的表現」。人力資源發展對個人、團體及組織而言是一必備概念，因個人、知識技能、工作本身及組織皆處於變動狀態，為使組織整體運作更加有效，對員工工作上所需的知識與技能加以適切的訓練與發展，以習得所需的技能是絕對必要的，而且此訓練與發展概念須自員工一進入組織即須開始進行，並擴展至其生涯發展，以達到員工與組織雙方皆得利的目標。

惟仍有很多組織失敗或遭到淘汰，究其因乃未能對未來預作準備。組織管理者就像農夫種田一般，為能確保豐收，除了播種外，不外乎須對土壤加以施肥灌溉，以保土

壤能提供足夠的養分，而得期豐收之日。聶德勒(L. Nadler)並提出十項人力資源發展的未來發展趨勢(The Top Ten Trends in HRD)，其中包括為因應科技的快速變革，將持續提升對專業技術的需求、員工將接受更多的訓練、組織變革將影響訓練經費的多寡、訓練部門在規模及角色上將有戲劇性的轉變、科技的發展將造成訓練方式革命性的改變、訓練部門將轉換新的服務方式、訓練專業人員將特別著眼於績效的提升、整合性之高績效工作系統將大量產生、組織將隨時代潮流轉為學習型組織及人是組織中最大的資產等。綜觀之，未來對於組織中人力規劃將著眼於長期發展的面向，期以不斷之訓練方式，增進員工之技能，使組織能保不受淘汰之命運。

復佐以亞太經濟合作會議(APEC)的架構設計為例，其於一九八九年成立人力資源發展小組，可見其對人力資源發展之重視，該小組並於一九九七年一月所舉行之第五次人力資源發展小組會議決議八項中期工作策略性優先順序，並要求所有之提案均須以此八項優先策略為依據：

一、提供一定水準之基礎教育，尤其是普及受基礎教育之機會，以提升全體人民之教育程度。

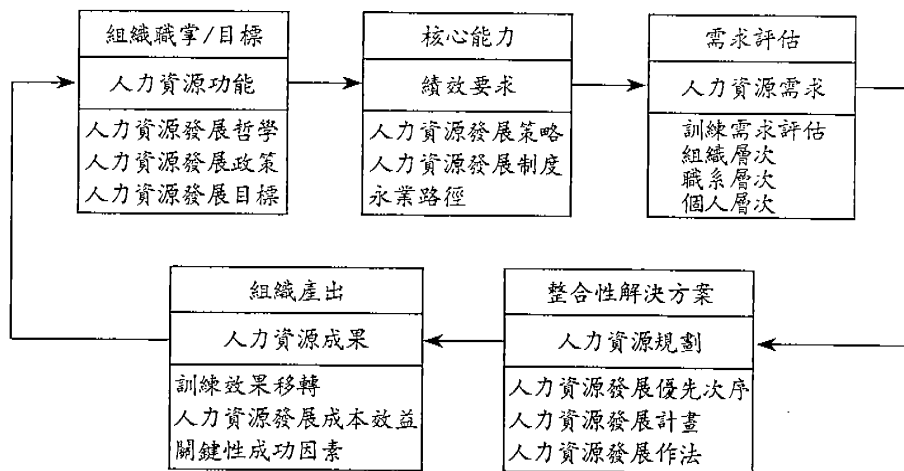
二、改善勞動市場資訊與分析，讓地區經濟成長與貿易投資頗有貢獻之勞動場，得以維持彈性與效率。

- 三、增強重要部門經理人、企業家與教師或訓練者的技能；並支援發展中小企業，及管理之續成長與發展所需之訓練。
- 四、提升並發展終身學習，以因應經濟體系快速變遷之技術需求，並配合個人為適應與提升教育程度、職業訓練、專業與技術性技能和管理發展之需求。
- 五、為邁向二十一世紀預作準備，應提升各階段教育、訓練與技術發展之課程、教學方法以及教材品質。
- 六、為利具資格之人員流通，不但可藉由技術與資格之相互承認，以彌補技術之短缺，並可增進人民獲得經濟成長與發展所需之技術機會。
- 七、加強各會員勞動力與工作場所之品質、生產力、效率與公平發展。
- 八、強化教育與訓練之合作，以支援貿易與投資之自由化與便捷化。

由上述八點優先順序可知，人力資源發展大都經由「訓練」、「教育」與「發展」三途徑來增強或擴充員工的學習經驗。「訓練」對工作本身而言，有立竿見影的效果，也因在短期的訓練後可立即獲知成效，組織所負的風險自然較小。「教育」則是欲培養員工在某一特定方面的能力，以期配合未來組織人力的規劃、擔任新職位或工作，對組

織有更多之貢獻；惟此屬中長期之訓練，所需之投資費用亦較多，若教育後，無法安排適當之職位，以供發揮，則形成教育投資之損失，因此組織對教育員工所負擔之風險較大。「發展」的目的在於讓員工能獲得新的觀念與能力，以期同步符合組織新的環境與目標，並進而使組織得以發展，也因「發展」重視的是組織的長期性目標，其結果常不易掌握抑或組織人員不預期之調動，致使組織所負的風險又更大。此三者是屬不同進程的學習活動，有共同的組織總目標，但因在實際運作上，很難予以嚴格劃分，且在功能上又交互影響，但因其個別的同等重要性，對組織而言，皆是相同的，並需結合三者的功能，使個人與組織得以共同持續發展。

美國聯邦政府人事管理局即提出「為將訓練發展規劃為機關策略管理之一環，整合人力資源發展策略與機關策略計畫各項活動之方法，藉此使人力資源發展的哲學、政策與目標得以支持機關職掌之達成」；而聯邦政府各機關相關高階人員成立人力資源發展學會（Human Resource Development Council）提出規劃模式（如圖三），即相當強調人力資源發展和機關發展間應加整合及終身學習概念，方得永續發展。



圖三

資料來源：Human Resource Development Council. Getting Results Through Learning (Washington, D.C. : HRDC, 1997), Appendix A.

在邁向二十一世紀的今日，由於社經環境丕變，價值觀轉換快速，資訊知識與科技的迅速擴增，此在在挑戰組織之生存，唯有訓練員工的專業能力，不斷地學習，培育人才，方得對組織有更大貢獻；亦即學習係乃一過程，而非一獨立事件，惟僅有創造一學習氛圍，方可延續組織競爭力。而一九九〇年，Peter M. Senge 所提出的「第五項修煉」(The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization) 乙書，即以系統思考模式的角度切入，探討改造組織理念，啟動組織生命力，讓人力資源發展的觀念，得到最極致的發揮與鼓勵，其主要中心思想，簡述如下：

一、系統思考：係指一套動態思考架構，該架構可輔助組織管理者認清整個變化情勢，確認形成問題的真正原因，間而有效掌握複雜變化的環境。此觀念強調組織處於一開放系統之下，故唯有確實環境之變化，方得了解組織所面對之問題癥結，迎刃而解。

二、自我超越：以員工自我強烈願景之建立，強化渠學習汲取新知之能力，期以使命感與責任感，激勵個人實現理想，超越自我的極限，並促使組織之成長與發展。

三、改善心智模式：心智模式攸關個人之思考與想法，為能求反省自我，透視自我，實需對思考方式多加著墨，以透視自我內心之真實感受。

四、建立共同願景：組織藉由管理者傾聽員工個人願景，並結合所有個人願景，形成共同願景與遠景，建立共同奮鬥之氛圍，激發員工積極投入，為共同目標而努力。此時尤應以組織之共同願景取代官僚體系下之控制與領導方式，以創造勞資雙贏佳境。

五、加強團隊學習：在學習思潮湧現之際，學習的基本單位是團隊而非個人；有效之學習乃組織內每個人皆熟悉思考、執行、評價與反思的循環路徑；而團隊學習的概念在於幫助個人加速成長的最有效方法，並強調集體的智慧高於個人的智慧，惟個人的加速學習與終身學習，方為團隊學習的基礎。

組織為求能建立一完臻之訓練體系，除需有以上之經營理念外，亦需將組織內員工之生涯發展與組織之人力資源規劃做適當且必要之結合，人力資源部門以組織未來之發展方向為始點，做人力需求預估，建立訓練策略與實施制度，協助員工在組織內部尋求生涯發展之路徑，同時搭配組織職務體系，結合目標管理與績效評估、晉升與輪調制度，落實訓練發展制度，並隨時檢視組織人力與職務之執行實況，以利做再配置之檢討。

惟現今，組織大都對人力資源發展有七大錯誤的觀念，致使組織未能達到預期的目標，以下略述如下：

一、訓練未能符合組織目標：

組織對員工所進行的訓練，絕大多數未能與組織目標結合，致使訓練未能達到解決組織所面臨的問題，此類訓練被稱為孤注一擲訓練 (hit-or-miss)，亦即某些訓練可以達到目標，但絕大部分卻不能符合工作之所需。

二、訓練究應重質或重量：

管理者常陷入訓練究應重質或重量的兩難選擇中，部分管理者將訓練界定為活動取向 (activity strategy)，認為訓練是對一可以將組織所賦予之任務圓滿達成的員工所施予的活動，這類的管理者大多將訓練視為對員工的一種福利，並將此視為評量員工價值的方法之一，他們認為

這些受訓練的員工，所受的訓練愈多，則愈能實踐組織的目標；惟事實上，卻常可見某些固定員工長期參加訓練，其因他們所被賦予之工作量較少。但部分管理者卻認為唯有透過訓練才能提升組織的效能，他們不在意每年所舉辦的訓練活動或有多少員工參與訓練活動，而注重透過訓練學習所得到的成果，並藉此來評量訓練的成效。值此學習時代的來臨，如何將短期成效之訓練轉化為長期終身學習之一環，實應多加思考。

三、不適當的訓練方法：

傳統的訓練方法對今日的組織而言，其實是一主要問題，通常訓練是集合部分員工在某一特定時間，所進行之技能的加強或傳遞，但此種訓練常是屬於一、二天的短期活動，此方法可能會造成反效果，因員工在一非自然的環境下，且又須在一短時間內吸收若干資訊，此訓練變得不實際且與組織效能無關，在此情況下，訓練只有增加對員工的負擔，且員工未並能將從訓練所得之資訊與技能，轉致工作上。

四、管理者非訓練者：

在傳統的訓練中，訓練者大多為該技能之專家，而非由管理者來擔任，如此的情況，可能造成訓練成為一真空狀態，訓練之目的在增進員工的工作效能，並間而提升組織的整體績效，但因訓練與管理分開，訓練者並不負責員

工的績效評估，此易造成訓練與實際之組織脫節，因此在現今管理上，皆提倡由了解組織現況之實際管理者來參與訓練過程，如此才能將訓練的目的與組織目標相結合。

五、缺乏績效管理制度：

大部分的管理者皆有一觀念—認為組織的問題在於缺少技識，但實際上，組織的問題在於未能建立起一績效管理制度及缺乏組織內部諮商系統。

六、管理者未能注重員工之個別差異，給予不同之訓練課程：

管理者或訓練者常有一錯誤的觀念，認為只要改進員工的弱點，組織的問題即可解決，也認為—如果我能做，你一定也能做到—、—如果你不能成功，那就一試再試，也可成功—，但正確的觀念是善加發揮員工的長處，加強員工的能力，並了解他們的弱點，而非減少其弱點，體認每個人皆是不同的，每個人有其不同的優缺點；因此不同的人應接受不同的訓練。

七、員工未能將從訓練所學來之技能與智識應用至實際工作上：

今日的人力資源發展都太注重於訓練本身，而遺忘了訓練的本意在於將從訓練所學之技能應用至工作上，但多數的受訓員工或因訓練與實際接觸工作的時間有差距，或因管理者的觀念—認為只要將工作完成即可，不一定要用

上訓練所學之技能，此舉已違背了訓練的設立目的。

總言之，人力資源發展的觀念涉及學習、組織理論、教育理論與實務、參與訓練、經濟學、心理學及社會學等多向層面；其中為讓此觀念得以有發展空間，猶須著重於發展訓練上，而此活動的規劃、傳達與評估又涉及組織員工的招募、初步訓練與在職訓練、及生涯規劃與發展。為求未來人力資源得以持續發展，對於當前趨勢—學習、組織、社會、經濟、科技等理論與實際對其之可能衝擊尤當注意，因以上數因素係乃環扣相接、交互影響。

第二節 生涯輔導

「生涯輔導」(career guidance)是一新舊意味兼具的名詞，其根源於「職業輔導」(vocational guidance)，現今則已超越了職業輔導的層面；生涯輔導觀念的出現代表了對員工個別差異的重視及發展觀念的形成。惟為能讓管理者從組織管理的角度來檢視，必須先理解生涯之特性，實具有獨特性、終生性、發展性及總合性等特性，而個人之生涯規劃係指一個人依其個人期望所訂定的前程目的及達到目的的方法，管理者之工作主要在協助組織內之員工在組織目標下，所可能達到之最好的目標實現。傳統的職業輔導大都以幫助個人選擇工作、安排工作及在工作上找到自我實現。而生涯輔導則進一步擴大了職業輔導的範疇，強調員工個別生涯決策能力的發展、自我觀念的發展、個人價值觀念的發展、注重個別差異及對外界變遷的因應。

在現今多數的組織中，管理者即扮演員工生涯的諮商者(career coach)，組織多要求員工須對自身之生涯有一規劃，另組織本身亦賦有生涯管理之責，由管理者擔任員工之生涯諮商者有其便利之處，因管理者對員工本身之績效表現相當熟悉，可以對員工之生涯做一可行性之建議；同時也因管理者熟稔組織整體目標，可以對個別員工進行

適時必要之激勵與發展，並藉由對員工之輔導，可幫助員工檢視其生涯選擇 (career option)、建議若干替代方案，並進而建立其未來的生涯發展方向 (career path)。

惟在管理者在進行員工生涯諮商輔導之前，首先須對可能影響員工生涯的因素加以了解，員工可能因其年齡或受限於其學識與技能，而間接對其生涯的規畫；學者舒伯 (D. E. Super) 認為可依年齡將每個人生階段與職業發展加以配合，他認為每個人在不同的階段皆有不同的目標與期許；基本上，他將生涯發展階段分為五個階段：成長期 (Growth Stage)、探索期 (Exploration Stage) 建立期 (Establishment Stage) 維持期 (Maintenance Stage) 及衰退期 (Decline Stage)。

成長階段，通常是指自出生至十四歲，此時藉由觀察、角色模仿及經驗的累積，開始發展自我的觀念；若轉換為職涯即為始業階段，該階段專業技能與工作多半經驗不足，此時須強化專業能力，增加員工對組織之認同感。探索階段，通常是指十五至二十四歲，此時自我概念與職業概念已成形，可透過自我檢視、角色嘗試，了解自我的需求及能力，並可落實至現實面。建立階段年齡介於二十五歲至四十四歲之間，此時藉由早期的試探與嘗試錯誤後，已可對自我的發展有一大致概念，並開始尋求工作上的穩定；

若轉換於職涯則為穩定發展階段，該階段工作壓力增加，員工面臨升遷瓶頸，對於新知有強烈之汲取慾望，此時宜施予適度工作輪調，增加工作豐富性，加強生涯輔導及多元發展；維持階段，此四十五歲至六十四歲之間，此階段為保持並持續上階段的工作成果，心態已漸趨保守，只在維持家庭及工作間的和諧，並開始為退休做準備；此階段以職涯論則將出現工作倦怠及生涯危機，缺乏工作挑戰感，此時管理者應適度給予工作豐富化之調整，並強化其生涯規劃之深度，以提高其工作意願；衰退階段，指六十五歲以上，此時身心狀況逐漸退化，達到退休的年齡，工作活動將改變，同時亦須發展另一新角色；轉以職涯論，則員工工作態度轉趨保守被動，學習意願低落，接受變化之意願多已不高，此時宜予以安排指導性、顧問性之職務，減少勞動性工作，並進行退休前之輔導。

舒伯的生涯發展理論可應用在輔導及觀察員工生涯上，基本上，員工自進入組織後，即開始其生涯發展階段，生涯發展階段是一持續性的過程，各階段之間並沒有明顯的區分，且各階段歷經時間亦因個人的個別差異及外在衝擊而有所區別，管理者亦須對員工個別短中長期之發展過程（development process）加以了解，才可對個別之員工進行不同之建議並施以不同之訓練，此時可讓員工就其個

人對未來的一、三及五年進行工作計畫，並就現有之工作能力及未來理想之工作需求技能與智識加以詳細描述，一方面可知該員工之個別所需，並可藉此與組織之發展加以比較，了解現有可運用人力及未來運用之道。

就組織而言，管理者對員工的生涯進行了解有多重好處，其一可經由更適切的人力分配，提升組織的整體績效，換言之，即可將適當的人安排在適當的工作上，也可避免對不適當之人員花費過多的時間與訓練費用；同時，也可經由對員工生涯的輔導，了解員工績效不彰的原因，如此員工可得到另一適合之訓練，而有較好的工作表現，此可造成員工及組織之雙贏局面。

基本上，管理者可依生涯輔導的過程的二代相關因素：組織中三種不同類型的員工及其生涯的抉擇過程，給予不同之諮商與建議。

一、三種不同類型的員工：

依 J. W. Gilley 的看法，組織內之員工可被分為以下三種類型：行動派 (movers)、中庸主義者 (middle-of-the-road employees) 及被動者 (stuck employees)。行動派將工作視為生活的全部，渠藉由工作來肯定自己的生存意義，這類的員工對於汲取新的技能及知識有極大的興趣，並多能將所學的新技能應用到工作上，他們傾向於將

工作視為一連串的挑战，藉由工作的挑战可為他們未來提供進一步的發展及晉升的機會，他們對其自身的工作生涯有長期的規劃，並為終身學習者。中庸主義者則視工作穩定為第一要務，他們不希望生涯的挑战改變其現況，他們認為工作輪調不是一發展的機會，反而是造成其生活脫序的主因。被動者通常對其生涯有負面的看法，此易造成他們對工作無法全心投入，也對自身缺乏自信心，對組織多有怨言及評論，因此他們的績效表現經常不佳。

身為一生涯諮商者，須對不同類型之員工給予不同之輔導，對於行動派的員工，須給予一些具挑戰性的工作指派，以激發潛能，並對其生涯規劃及發展方向有所了解，才能在指派的過程，給予其機會實踐理想。對於中庸主義者，管理者常以為中庸主義者為維持現況的穩定，而無生涯目標，事實上，此類員工只是不將升遷視為一主要的工作激勵因素，管理者可藉由增加其工作經驗（job enrichment experience）來給予其發展的機會，並進而提升其工作效能。對於被動的員工，管理者首要之務在於發掘可激勵員工的因素，而對此類型的員工而言，通常不會是工作本身，因他們對於組織的忠誠度很低，為了能提升他們對組織的認同，可從其家庭、嗜好及休閒活動著手，發展一策略來引起他們有更好的工作表現。

管理者在進行一個有效的生涯輔導前，首先須在組織內創造一互動式的溝通管道，此時管理的方式須由上下權威式（authoritarian）改為參與式（participatory），在輔導的過程中，以平等代替權威支配的方式以了解員工的生涯計畫，唯有以平等參與的方式才不致對員工造成威脅，並營造適合之溝通氣候（a positive communication climate），同時為能確實了解員工所面對的生涯瓶頸，並避免員工疑懼在輔導過程中之坦言造成其工作生涯的阻礙，溝通諮商氣候的營造是很重要的必要條件；管理者亦應學習心理諮商之必需技巧，諸如：聆聽、同理心、鼓勵等。做為一員工生涯諮商者與管理者而言，應同時可幫助員工做適切的生涯抉擇，讓員工更加了解自己及組織、並幫助他們自我實現，讓其可由自身之學習觀念的建立做起，了解自身與組織，乃至組織與環境皆處於開放變動快速之狀態中，如此方可樹立其終身學習之概念，並為組織做更適合的人力資源分配，減少遴選及任用費用，從而改善或提升組織整體工作績效。

第三章 結論與建議

結 論

面對國際社會競爭環境的日益激烈，為了能繼續保有競爭力，並能趕上其他先進國家，唯有活化組織，才得快速提升國家整體之創造力。李前總統登輝先生於民國八十八年一月二十五日「公務人力資源發展會議」時，即提出政府再造是國家現代化的重要工程，而政府再造包含了一「組織再造」、「法規再造」和「人力及服務再造」等三項；並期許政府部門全面整合各項人力資源，作最合宜與充分的運用，以期發揮政府領航功能，提升國家總體競爭力。也由於時代的快速改變，人民對政府的期待亦相對增加，為能提供人民優質的服務，也唯有從活化組織著手，並期以改變公務人員之思維。而活化組織之關鍵在於公務人力之靈活運用與調整，其中之靈魂因素復在於維護公務人員之權益，以激勵士氣；公務人員為國家之資產，並為政府再造之種子部隊，終身為國家的生存發展、為提供民眾優質服務而犧牲奉獻，故實須為其權益及生涯發展多所照顧。

由於時代的快速變遷，致使每個人對於一生之所求亦

快速變化中，在面臨鉅大變遷的環境，若組織仍維持原有之制度與觀念，則難以脫逃遭淘汰的命運。簡言之，為免遭淘汰，觀念的改造勢必無可避免。早期對於人力資源管理之觀念，多著重於靜態之人事制度的建立與維護，亦即僅將人力視為與其他固定資源相等之因素，故皆一視同仁以傳統權威支配之僵化制度與觀念對待，而未將人力資源視為一動態具變化之因素。近來之人力資源發展則一改固化之管理觀念，改由員工著手，以組織目標為始點下，以人性管理的方式，除注重員工之個別差異，輔之以不同之激勵與對待，此不僅可完成員工之自我實現外，同時亦成就組織之目標與願景。但其中最大之差異在於人事管理人員與員工之關係的改變，邇來已由上對下之監督控制對立角色，改為雙向且對等的關係，而人事管理人員之功能已不再僅止於達成組織目標而已，而是須注重組織內員工之個別差異與個別需求。

組織內人員之個別需求亦隨著個人之生長與接受之外在刺激而不斷地改變中，而其投入公務亦多半為其人生之精華階段，故在此邁向學習社會的時代潮流中，現今之人事管理實面對一動態而多變的過程；為能實際符合組織之需要，人事管理人員除了須破除傳統之迷思外，並須調整彼此關係，強化諮商輔導技能，期能更加了解組織成員，

並對其做最妥適之安排，以達最佳效果，並達成組織所賦予之任務。

人力資源發展之概念係以長遠之發展為重點，其包括訓練、教育與學習；而此涵括為符組織發展所施予之在職訓練，其中需先予目標評估及人員個別評估後，設定訓練目標與課程，及訓練後之表現評量，以期達到預設之目的，另員工之自我學習概念亦需鼓勵，因其學習動機來自內在因素，在此時代潮流下，實屬必要，亦乃人力資源發展之關鍵。而員工之生涯與公務人力資源發展息息相關，緊密相連，故能掌握員工之生涯發展傾向，輔之以激勵內在學習誘因，對於組織目標之達成，必可達到事半功倍之效。

建 議

在現今個人主義盛行之際，人力資源之相對於組織已非僅為一般之資源，而是實際上影響組織目標達成之關鍵因素；因此，組織人員之表現如果為支持組織，且亦為組織所接受，則可認同於該組織；組織理論家 Herbert Simon 曾道：「對組織的認同，成了員工積極朝向組織目標努力的主要動力，這不是利用賞罰所能強求得來的。」基於此點，欲分就組織體制、組織策略及績效評估三方面分述建

言。

一、組織體制：

組織管理制度之存在的原因，係乃欲提供一個公平、合理的制度，以處理組織內之複雜人事問題，惟其棘手之處亦在於管理者建立抽象的標準，並依此規定來統一管理，而無視組織內人員的個別情形之不同；但無可否認地，這些抽象標準有助於判別「公平」的評定標準，諸如考績之評定與年資之計算等。「公平」洵乃組織人員所最關心者，惟對人員採用一成不變的一致性分類，亦等同於否認他們的個人特色，此乃管理上最大之挑戰，而新的公平方法在於管理者以個案看待每一員工，並引導每一員工選擇其最適宜之工作與職位。體制洵乃不斷在演進，組織永遠有其難題與衝突之處，無法以一完善的設計來解決一切管理問題，惟若管理者以體制之建立係組織內人員全員參與之工程之觀念看待，則或可解決員工之實際問題。以下僅參考美國之公務人員訓練發展相關政策，臚列數項建議：

1．讓公務人員能明瞭行政院人事行政局及考試院之公務人員保障暨培訓委員會訓練權責之分際，以確保渠等於規劃職涯之際，能正確尋求訓練與進修學習上之資源。

2．訓練與學習係乃現今公務人力規劃上亟需改革之重點，惟訓練與學習之種類，或可分以必修與選修之概念看

待，諸如：職前訓練、在職訓練等須要求每一人員配合，惟仍加強學習之空間，諸如：可開放予各單位填列訓練需求後，再加統合辦理，此應可滿足組織人員之參與感，並可依個別職涯需求（專長轉換或知能補充）而擇。

3. 仿效美國聯邦各機關高階人員所成立之「人力資源發展協會」，該協會之成立宗旨在於配合政府改革，研提具體策略與建言，以協助政府推展公務人員終身學習。若該類似單位得以成立，則可跳脫單一管理體制，以另一新角度來檢視管理。

二、組織策略

誠如前述，現今之個人主義盛行，因此，此策略部分，乃從組織內部之角度切入，以管理者與人員關係的改變來看待管理思潮的演變與人員需求之丕變。

三十多年前管理採用「X 理論」，該理論將人做最壞的假設，認為人都是被動的，甚至以反抗組織為目標，因而須以獎罰制度來控制人的行為，故管理者明訂各項獎懲辦法，以規範組織人員之行為；此消極之想法，來自於管理方式與哲學的不當所造成的人員消極作為。因此，Douglas McGregor 提出了「Y 理論」，渠認為人不是天生就被動或反抗組織之目標，相反地，人們的動機與發展的潛力等因

素，時時可見，此時管理者僅須去發掘，並安排組織的情境及經營方式即可；亦即將人做最好的假設，同時也注意到組織內人員的個別差異，認為員工透過對組織目標的努力，最能達成其個人目標。

以上二種迥然不同之管理理念，現均存在於各組織之管理者經驗中，因渠所面對的人員均不盡相同，故在引導其個別職涯規劃之際，所施予之方法亦大不同；但在引導的過程中，讓員工對自身在組織內地位之認同感，誠乃員工積極朝向組織目標努力的主要動力，此並非以賞罰所能強求。綜言之，現今管理者與員工之關係已由上下隸屬的直線單向關係轉變為雙向對等（synergistic relationship）的關係；且管理者所為僅須建立組織願景，並明確為達成組織目標提供清楚之行動指導方針即可，為能充分整合員工個別生涯追求目標與組織之長遠目標，此亦凸顯雙方溝通之重要性。

此時，有效策略係關鍵因素，故管理者除須轉換角色與改變心態，以營造學習型組織為目標，並對組織之遠景以策略宏觀之角度做周詳規畫外，亦應以彈性隨機應變，因應員工個別差異，由組織之層面與員工個別之層面加以個別評估，並做有效之連結，以重視學習價值，凝聚彼此共識，鼓勵員工自我超越，並加強團隊之學習，在共同之願景下，以動態之系統思考觀，必可獲致雙贏結果。

三、績效評估

實質上，績效評估係屬組織管理活動中之控制功能；藉由此評估過程，方能得知人力資源之規劃與運用，有否符合組織原有之目標及與願景之差距；具體而言，有關遴才、依功斂薪、解職依據、訓練增加之實際需求等，均須以此參據。而該功能有其消極及積極意義，以前者而言，在於了解組織人力規劃之執行情形與進度，以適時採取修正之對策；就後者而論，則祈藉由績效評估制度，得以在事前或訓練活動進行之際，對於員工之個人決策與行為能產生導引作用，使其個人努力之目標與組織目標趨於一致，達到「目標一致化」(goal congruence)的作用。績效評估之所以可以產生積極作用，主要乃在於績效評估標準(performance measurement criteria)及激勵(incentives)手段之運用，前者之作用在於指引員工行為之方向，後者則在提供員工努力之動力。

績效評估除做為組織指引出組織的目標，讓員工明確了解組織之要求，提供員工行動之依據外，並藉此亦可讓他們有一思考回饋之徑，並結合以組織內其他管理機制，諸如以獎懲制度來促使他們改善工作態度、提升服務品質，並可激發他們接受訓練與學習誘因；而員工之行為表現並將進而影響渠對職涯之規畫，故績效評估的存在有其必要，

但因其涉及適性與實質業績之考核，其考核方式即可能影響甚鉅，也由於評估指標對績效影響至鉅，管理者實有將評估方式視為管理策略一環之必要。

傳統之評估方式雖較客觀，惟其亦有盲點，因為把評估方式固定後，相對地亦限制了員工行動；且因固定的評估方式提供了明確的規則，此齊頭式的平等，假以時日，必然造成形式意義大於實質意義，此時，評估方式已儼然為一具負面效果之遊戲規則。且其最特殊之處在於固定之評估方式多著重於結果，而不在乎過程，此相對於員工之長期努力，並不盡公平，同時也因績效評估多無法與組織管理功能中之晉升、調薪、教育訓練與工作輪調等相結合，則其公平性與可信度則明顯不足；換言之，績效考核之結果無法建立資源合理公平之分配，如此，必然無法燃起員工之工作意願。

因值知識經濟時代，傳統之評估方式實不符當前實際運作所需，是以，對於評估考核的觀念有了極大轉變：

一、由過去監督型轉為能力開發取向：評估考核不應只為判斷員工績效之好壞，而應找出員工表現不佳之原因，藉以找出加強教育訓練之項目，朝向開發員工能力的方向，方有其正面意義。

二、由過去綜合性（抽象性）的考評基準轉為以工作、績

效為主的評價基準：以往之考評多以員工之忠誠度、配合度、紀律、服從等為指標，惟類此指標太過抽象，實應以員工之實際工作表現為考評項目。

三、由以往由上而下之直線考評轉為多重考評：若能以傳統評估為主，並輔以其他之評估，諸如：由管理者依工作所需訂定不同的標準，並以短時間為基準評估點，復依員工之個別差異，訂定不同之行為表現標準，視其表現與其職涯規畫，施以不同之訓練，並鼓勵學習；此結果亦必須與升遷相結合，以資鼓勵，同時亦須注意員工之尊嚴與潛力。復由員工自行訂定不同項目，以長時間為評估基準點，評估渠是否逐步實現其職涯規畫，並由員工初步評比，復經組織所成立之考評委員會決定；兩者相結合，或可獲得較公平之適性評估結果。

邇來在企業中所提倡之「平衡計分卡」(balanced scorecard) 概念，結合了當今組織理論及終身學習理念，該概念讓管理者將服務對象、組織內部、創新學習及財務觀念納入考評，除可避免傳統考核無法指引管理者未來改進之處，並為組織現在及未來奠定成功之基石；各組織在其終極願景下，規劃適合員工之個別平衡計分卡，以為績效考評之依據；其中更應涵括員工之人格特質、工作能力及未來潛力等。

面對國際社會變化快速之環境、國內政府再造運動及精簡員額政策下，公務人力資源之發展實有其迫切性，惟僅有從公務人員心態與觀念的改造著手，重燃員工之學習慾望，建立「學習型組織」為基礎，復配合完備之法規制度，帶動整個公務人員團隊的集體改革意識，始得發揮功能，並方符合終身學習之世界潮流。

參考書目

英文部分

Jerry W. Gilley & Nathaniel W. Boughton (1996). *Stop Managing, Start Coaching!--How Performance Coaching Can Enhance Commitment and Improve Productivity*. McGraw Hill Company.

R. Wayne Mondy , Robert M. Noe & Shane R. Premeaux(1999). *Human Resource Management*. 7th ed. New Jersey: Prentice Hall,Inc.

Nadler, Leonard & Zeace Nadler (1989). *Developing Human Resources*. San Francisco, Ca.,Jossey-Bass Inc., Publisher.

Gilley, Jerry W. & Steven A. Eggland (1989). *Principles of Human Resource Development*. Weymouth, MA : Addison Publishing Company, Inc.

Lewis Newman, “*Career Management Starts with Goals,* ” *Personnel Journal* 68 (April 1989)

Jenny C. McCune, “*HR’s Top Concerns,*” *HR Focus* 74(March 1997)

Robert B. Campbell & Lynne M. Garfinkel, “*Performance Management: Strategies for Success,*” *HR Magazine* 41(June 1996)

Chris Lee, "*Performance Appraisal*," Training 33 (May 1996)

Bruce Tulgan, "*Managing Generation X*," HR Focus 72

(November 1995)

Robert G. Eccles, Nitin Nohria & James D. Berkley, (1995)

Beyond The Hype – Rediscovering the Essence of

Management

Senge P (1990) *The fifth discipline : The art and practice of the learning organization.* New York: Doubleday Currency.

中文部分

蔡祈賢（民 89）終身學習與公務人力發展. 台北市:商鼎文化出版社。

魏啟林（民 89）政府再造運動·.行政院研究發展考核委員會。

方美智譯（民 85）超越管理迷思—重新探索管理真諦. 台北市:天下文化出版有限公司。

張火燦（民 86）策略性人力資源管理.台北市:揚智文化事業股份有限公司。

杜拉克等著；高翠霜譯（民 89）績效評估. 台北市：天下遠見出版股份有限公司。

克利斯.阿奇利斯著；譚天譯（民 89）人力管理· 台北市：天下遠見出版股份有限公司

David A. De Cenzo, Stephen P. Robbins 原著；許士雨等合譯（民 88）人力資源管理· 台北市：五南出版社。

施能傑（民 88）美國政府人事管理· 台北市：商鼎文化出版社。

簡建忠（民 84）人力資源發展· 台北市：五南出版社。

黃英忠（民 78）現代人力資源管理，台北市：華泰出版社。

何永福、楊國安（民 82）人力資源策略管理· 台北市：三民書局。

魏惠娟（民 90）邁向學習型組織的教育行政領導· 引自

<http://www.epa.ncu.edu.tw>

李思恩（民 90）人力資源發展趨勢·引自

<http://www.fortunecity.com>

顏明祥（民 90）人事考核·引自 <http://www.members.tripod.com>