

一、文官訓練的學理面

書籍目錄：研究報告彙編

書名：考試院研究發展委員會專題研究報告彙編(二)

目錄：國家文官訓練機構建制之研究

章節：貳、文獻探討

（一）人力資源發展與訓練

人力資源發展（Human Resources Development, HRD）係屬人力資源重要的一部分（如附圖二），由於人力資源重視強調員工能力的發展和組織發展；因此，人力資源發展乃成為人力資源重要的一環。HRD 這門學科超自一九七〇年代，而於一九八〇年代蓬勃發展，到了一九九〇年代，乃至於前瞻二十一世紀，由於後工業社會趨向於服務導向的經濟，人力資源發展乃愈形重要（註五）。

然則一HRD的意義、內涵及與訓練關係為何？茲簡要敘述如下：

在意義方面，梅爾斯（Mayers）認為「HRD是員工準備去達到組織最大的效果和員工最大的工作滿足的過程」（註六）；賴德勒

（Nadler）認為「人力資源發展即雇主在一特定時期內所提供有組織的學習經驗，以促進績效的改進與個人的成長」（註七）；吉勒利和易格蘭德（Gilley & Egglund）認為是「組織為了改進績效並促進個人成長，以達改善工作、個人及組織成效目的之有組織化學習活動」（註八）；國內學者洪榮昭則認為是「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」（註九）。綜合上述說法，HRD似可界定為組織透過一套有系統的學習，使員工在組織中持續成長，以增加員工能力，有效達成組織目標的一種措施及作為的過程。

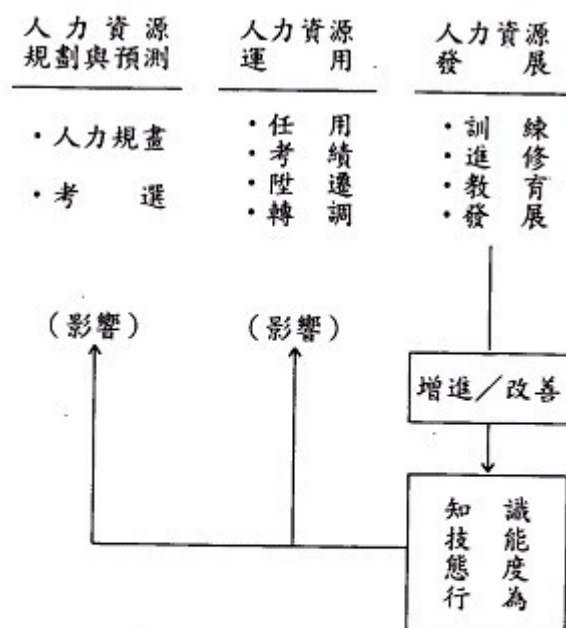


圖二 人力資源管理與發展圖

資料來源: Gilley & Eggland 1989 P.19

一般而言，人力資源概念涵涉的面向可分為人力資源運用、人力資源規劃與預測及人力資源發展等三部分，每一部份均有不同的目的，其關係及內涵如圖三所示：

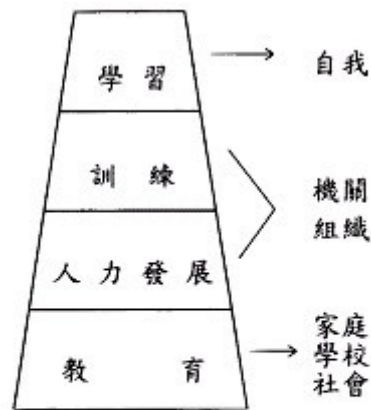
由圖三可看出人力資源發展的全部內容主要是以人員訓練為中心，所衍生的各種相關問題；詳言之，人力資源發展包括了訓練、教育、發展是透過人員的學習活動，以改進目前的工作技巧（訓練）、增進個人的能力（教育）、以及未來可能面臨的工作任務（進修及發展），使人員於知識、技術、態度及行為上提升改善，進而得以強化組織的功能與競爭能力（註十）。



圖三 人力資源概念圖

資料來源：Gilley & Eggland, 1989, P6, 並酌加修正

人力資源發展的目的，依據羅瑞（Lawrie）的說法有四：（一）訓練新進人員；（二）訓練人員使之具有完成新的任務及責任的能力；（三）改進現職人員的能力及技術；（四）協助人員陞遷及個人成長作準備（註十一）。由此，可瞭解訓練在人力資源發展中的重要地位；因此現代各國公私機關實施訓練，多與人力資源發展結合，訓練成為人力資源發展的主要途徑之一；而事實上，至目前為止據研究，在所有形態組織中，HRD最大之活動乃是訓練（註十二）。其實就人員之才能發展而言，「學習」、「訓練」、「發展」、「教育」四者都是相通的，僅在層次範圍廣狹不同，學習是指個人對週遭人、事、物之自我增強認知的行為；訓練指的是對特別的、詳細的及例行性技能的取得；教育則是對較廣泛、一般性知識之取得；發展乃指教育、訓練及成長的系統性過程，透過這些過程，一個人從中取得訊息、知識、技能、態度及認知。其關係如圖四所示：



圖四 人才訓練培育圖

資料來源：許南雄，1980年8月
頁221

從上圖方可以看出人力資源發展與訓練之密切關係，兩者都是機關組織培植人才之主要途徑。

一般而言，組織中的HRD之主要任務有三：（1）員工的工作效能達到最大化、（2）幫助員工勝任下一個分派工作的能力、（3）經由個人的學習成長，增加員工對組織的向心力（註十三）；總之，HRD必須提供團體與個人成長的經驗，以解決組織的問題和組織變遷。

從以上的說明，可瞭解由於人力資源發展對機關組織發展之重要，使得無論公私部門均將其列為首要工作，自然對達到人力資源發展目的之主要途徑—「訓練」也就格外的重視。處在多元化社會之現代政府機關對其文官訓練與發展自也不例外。

（二）管理發展與訓練

管理發展（Management Development）觀念的萌芽，可謂相當早。在我國古人即知勤讀四書五經，一則以中舉升科而進入國家管理階層，二則由書卷中求得治國平天下的知識，充實管理的技巧；在外國如美國林肯等人的自我進修發展，爾後終於成為美國的最高管理者。然而在這個階段，管理發展並未普遍地受到重視，更未被有系統地研究。一直到一九四〇年代時，由於二次世界大戰

爆發，大量的人力、物力投入了戰場，其中包括許許多多的管理人才，此時不管在政府、民間，都面臨著具有擔當能力的管理人才缺乏的窘境；自此管理發展遂成為大家關注重視的問題，各界均花費大量財力、人力來研究發展此一重要的課題。根據彼得·杜魯克（Peter F.Druker）教授在其著作——管理：使命、責任、實務（Management：Tast,Responsibility and practices）一書中，論管理發展與管理人才的培育即提到，自一九五〇年代以來，才有真正蓬勃的管理發展；在四十年代中期，當我首先注意到這個問題時，只發現兩個重視管理者的培育公司；十年後，即五十年代中期，其數目已增至三千左右；而如今，以各種形式從事管理發展與培育的公司已不可勝數，沒有注意到這種管理發展的公司，反而屬於少數；這種風氣並不只限於美國，也擴展到歐洲、日本，甚至連共產主義的國家，也有高級管理工作的發展。可見管理發展係自二次世界大戰以來，由於對管理人員的大量需要，才受各界重視並蓬勃發展起來（註十四）。

管理發展的定義在本質上難以明確界定，國內學者張潤書先生綜合了多位國外學者，對管理發展作了簡要的說明，似尚較周延，茲引述如次：管理發展是組織內一項訓練與發展的持續性活動，其目的在於促使負有經營管理責任的管理者，在知識、技能、態度及工作表現方面，均能有長期而不斷的進步，而組織亦隨之成長（註十五）。基本上，管理發展具有以下四個目的：第一、使組織得以永續生存；第二、使管理階層人員得以綿延不絕；第三、建立一個能力高強的管理團隊；第四、提升個人之發展（註十六）。

為達到上述管理發展之目的，管理發展所包含的內容便極其廣泛，它幾乎涵蓋了人力資源管理的全部活動，亦即從組織未來發展的預估到組織的成員的績效評估的一連串過程；其中包括：工作說明、管理人才庫以及甄補、任用、訓練發展等。但是，一般組織所實施之管理發展的計畫，所包含的內容，通常有以下兩項：第一、確立負責管理發展的單位，一般而言，這種單位通常為訓練發展部門或在人事部門下所屬之訓練分部門；第二、員工訓練發展計畫，這種計畫主要包括兩大部分，即計畫種類及訓練方法（註十七）。

從以上的說明，可瞭解管理發展是在促進高級管理人員之人力發展，而要達到這種發展之目標，訓練是不可或缺的主要手段。