

四、人力資源發展

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(三)

目錄：建立公務人員教、考、訓、用配合制度可行性之研究

章節：四、人力資源發展

所謂人力資源發展，有一種說法認為係指：「組織為了就業的目的，所從事技術發展及知識的取得。」此一說法係將人力資源發展限制為組織的人事管理實務。而另一由聯合國發展計畫（UNDP）的界定則是認為「人力資源發展乃是一種政策、方案，它能提供與支持公平的機會，使得技術和知識得以持續的獲得和應用，並且進而提升個人的自主性以及個人、社區和所處環境的相互利益」（Rao, 1996：25—27）。比較第一種以經濟發展、效率、競爭的目的觀點所界定的人力資源發展概念，後者是以公平、和諧、合作、生命共同體的精神，兼顧國家整體發展步調，來說明人力資源發展的內涵，故顯得較為周延，並且可以用之於國家層次的人力發展。T·V·Rao則兼顧個人與國家、社會整體發展的需求來界定人力資源發展，認為所謂人力資源發展，在於創造一些情境，使人們能夠藉以獲得自己與生命中的最佳表現；其目的在於培育才能（competence / capacity-building）以追求健康快樂的人生，進而提升家庭、組織、與國家的生活品質（Rao, 1996：15—17）所謂人力資源發展的情境則為：在一段特定的期間，雇主所提供的、有組織的學習經驗，用以改善績效、促進個人成長

（Nadler and Nadler, 1989：4）。他同時將人力資源發展區分為三個層次：

（一）個人層次：在於發展個人的能力，以確保快樂和健康的生活。此能力包

括具備良好的教育、技能基礎，以便增加收入及滿足其他社會需求良

好的所得基礎；自尊、安全、社會地位、幸福的家庭、社會歸屬感等。

（二）組織的層次：在於培養有能力、積極的員工來確保組織的高生產力獲

利率與成長。

（三）國家的層次：如何使人民活得長壽、活得快樂且免於疾病與饑餓，有足

夠的能力來謀取自己的生活與幸福，能夠決定自己的命運而備感

尊嚴且

有所歸屬：

從R a o的定義來看，人力資源發展的工作不只是個人及組織的事，更是政府的重要施政課題，當然，在做法及重點上也許三者有若干差異，但是目標則是一致的。因此，政府在規劃政府機關的人事政策時，不能只考慮公部門的人力需求與培育，而應從更廣義的角度，全面性的規劃公、私部門的人力發展，使得人才得以相互交流，各安其位、各盡其才。

要達到人力資源發展的目的，最重要的就是如何藉助於教育與訓練一項功能，使公務人力得到最佳的運用。Leonard Nadler and Zeace Nadler (1989: 4) 將人力資源發展的範圍區分為包括三個活動領域：訓練

(Training)、教育(Education)、發展(Development)

。其定義如下(張火燦，民85：二四〇～二四一)：

(一) 日訓練(Training)：乃是針對學習者目前工作所進行的學習

。是為了改善員工目前的工作表現，或增進即將從事工作的能力，以適

應新的產品、工作程序、政策、和標準等，以提高工作績效其

對工作的影響是立竿見影的；在性質上雖是一種花費，同時也可視為投資。

(二) 教育(Education)：針對學習者未來工作所進行的學習。是

欲培養員工在某一特定方向或提昇目前工作的能力，以期配合未來工作

力的規劃，或擔任新工作、新職位時，對組織能有較多的貢獻。對於公

部門的公務人員而言，比較強調在成為一位公務人員之前，應該具備什

麼樣的教育背景、專業能力，才是政府所需要的人才，其吸引至政府服

務。但是從廣義而言，教育也應該包括現職人員的教育或培育，以為組

織、個人未來發展之所需，因此，嚴格來說，公務人員的進修就是一種

教育的功能，其目的不在對目前的工作技術加以精進，而是對未

來提供

一種發展的潛能，機關與主管應該對其加以鼓勵，其積極的提供各種可能的管道。

(三) 發展 (Development)：不是針對學習者工作所進行的學習

，其目的在獲得新的視野、科技和觀點，使得整個組織有新的發展目標

、狀態和環境；除了組織發展外，也包括個人的發展，培養繼續學習的

意願，具備自我發展的能力等。

這三項活動在理論上各有不同的目的與功能，訓練適用於新進人員，各階層內接掌新工作者，最主要的目的在增強與目前工作有直接關係的能力；教育在就業前泛指個人長期接受的人格、專業養成教育，就業後則適用於各階層將晉升、轉換、或添加新工作者對未來發展性需要的培育；發展則包括個人與組織二方面，貫穿整個組織體系，適用於全體員工

(張火

燦，民85：二五二)。然而，在實際的應用上，由於三者目標一致、功能重疊、實施過程交錯，因此，經常不易嚴格的區分開來，而是同時進行

上述的三個活動領域，可以分別放在國家的總體層次、組織的個體層次、與人員的個人層次來分析。人力資源發展所指涉的範圍，因此構成了三個層次與三個活動領域的整體架構：而以追求健康快樂的人生，進而提升家庭的生活品質、組織的高度成長與國家的永續經營為中心。

從人力資源發展與組織的關係來看，人力資源發展的目的在使人力素質提高並獲致有效的運用，以成為機關組織發展的基礎，一方面須顧及個人在永業化過程中的能力及其任職的發展(如陸續升遷與成就)，另一方面亦須兼顧機關組織的利益與其管理目標的達成，故個人與組織的發展包括組織群體與個人自我的目標、需求、利益及成就相輔相成。也就是說，

人才訓練與培育及人力發展方案，都需符合組織的需求及未來發展的目標(許南雄，民86：三一四)。