

人力資源發展 10/02

授課老師：李怡佩

Chapter - 1

人力資源發展概論



第一節

人力資源管理與人力資源發展

1 人力資源的意義、特性與重要性

一. 廣義的人力資源（從整個社會的角度）

➤ 人力資源的五種意義

1. 能夠推動整個經濟和社會發展的現有與潛在勞動者能力
2. 具有為社會創造物質、文化、財富以及為社會服務的人
3. 包含在人體內的一種生產能力（含已發揮的勞動生產力及潛在勞動生產力）
4. 具有智力勞動或體力勞動能力的人們總稱
5. 一個國家或地區有勞動能力人口的總和

1 人力資源的意義、特性與重要性

一. 廣義的人力資源

➤ 人力資源的內容

1. **勞動者的體質**：如身體素質、精神狀態、忍耐力、對疾病抵抗力、對自與社會環境的適應力等
2. **勞動者的智力**：勞動者在心智上的能力，如記憶力、理解力、應變能力、思考能力、感知能力等
3. **勞動者的教育程度與知識水準**：衡量標準有最高學歷、知識與文化總量、再學習能力、創造力、社交能力、組織管理能力等
4. **勞動者的思想觀念**：勞動者對國家社會及所處組織及工作的想法與態度，如認同感、奉獻心、忠誠度、工作倫理等

1 人力資源的意義、特性與重要性

二. 狹義的人力資源（從組織的角度）

◆定義～

- 一個組織所擁有用以製造產品或提供服務的人力
- 組織的人力資源指的是組織內具有各種不同知識、技能及能力的個人，他們從事各種工作活動來達成組織目標。

◆人力資源的內容～

- 無論是廣義或狹義的人力資源，其內容都包含勞動者的體質、智力、教育程度與知識水準，以及思想觀念。

1 人力資源的意義、特性與重要性

三. 人力資源的特性

- 組織資源主要有三種：硬體資源（土地、設備、原物料）、財務資源（資本與信用）、人力資源（組織內外的人力）
- 人力資源相較其他兩種資源，具有下列特性：

1) 人力資源的運用與發揮可達無限境界

- 硬體和財務資源的運用方式與範圍有其限制，唯有人的知識與創造所產生的影響與價值可超出現有疆界(想像力無限)

1 人力資源的意義、特性與重要性

三. 人力資源的特性

2) 人力資源無法儲存

- 土地可閒置、資金可暫存金融機構，但人力資源「現在」不使用就無法使之產生應有價值
- 人力資源也無法「保留」以待日後使用。時間差會使閒置的人力資源逐漸失去其原有能力與價值

1 人力資源的意義、特性與重要性

三. 人力資源的特性

3) 人力資源須不斷維持或提升，才能保持其價值（即HRD）

- 隨著人力資源老化（體力、記憶力不如前；知識、技能跟不上新時代要求），將減損其創造的價值
- 依據組織與個人需求，持續強化「人」的知識、技能與態度，才能應對內在與外在變革壓力，發揮價值

1 人力資源的意義、特性與重要性

三. 人力資源的特性

4) 人力資源的投資回收具高度不確定性

- 基於「人」的特性（善變、不穩定及惰性），人力資源的投資回收不確定性更高
- 強化人力資源的措施無法保證得到「更新、更好」的人力資源，也無法保證能實際提升組織整體績效
- 然而不投資於人力資源，極可能喪失活力與競爭力，對組織影響更大，甚至造成組織滅亡危機（常讓組織對人力資源投資又愛又恨）

1 人力資源的意義、特性與重要性

四. 人力資源的重要性（各學者觀點）

- 人力資源在國家經濟與社會發展上扮演重要角色。
- 人力資源是國家財富的終極基礎。
- 人的潛力是不思議的，台灣只要擁有創新、不斷發展的人力資源，就可以有持續發展的遠景。
- 後工業時代，決定一國或企業的競爭因素有資訊、技術（知識）及創造力，這些因素都要靠人來儲存、開發與利用。

2 人力資源管理的涵義

一. 人力資源管理的定義

- 人力資源管理（HRM）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過程與活動。

二. 人力資源管理的範圍

- 人力資源**獲取**：人力資源規劃、工作分析、招募與考選。
- 人力資源**維護與激勵**：訓練、薪資與福利、績效管理、勞資關係。
- 人力資源**發展**：生涯發展、組織發展與管理發展。

3 人力資源發展的涵義

一. 人力資源發展的定義（各學者觀點）

1) 聶德勒(Leonard Nadler)

- 在一段確定時間內的有計劃學習經驗，目的在於增進工作績效成長的可能性。

2) 柴洛斯基(Neal Chalofsky)

- 透過以學習為基礎的干預措施之發展與應用來增加個人、團體、集體與組織的學習能力，進而達到使人類與組織成長與效能極大化之目標的一種研究與實務。

3 人力資源發展的涵義

一. 人力資源發展的定義（各學者觀點）

3) 麥克雷根(Patricia A. McLagon)與蘇哈多克尼(Debra Suhadolnik)

- 一項訓練與發展、生涯發展以及組織發展的整合性運用，以改進個人與組織效能。

4) 史萬森(Richard A. Swanson)與霍爾頓三世(Elwood F. Holton III)

- 一種透過組織發展與人員訓練發展來開發與釋放人們的專門知識或技術，以改善績效的過程。

3 人力資源發展的涵義

一. 人力資源發展的定義（各學者觀點）

5) 渥納(Jon M. Werner)與狄西蒙尼(Randy L. DeSimone)

- 一套由組織所設計具有系統性與計劃性的活動，以提供其成員學習符合目前與未來工作所需技能的機會。

3 人力資源發展的涵義

一. 人力資源發展的定義（各學者觀點）

～綜合觀點～

1. HRD是一種學習過程（組織成員角度）

- 一種為增進個人工作知識、技能、改變工作態度、觀念以提高工作績效的學習過程。

2. HRD是一項由組織做的系統化與計劃性的安排（組織角度）

- 藉由各種訓練與發展活動，使成員獲得工作所需知識與技能、觀念與態度，以符合組織現在與未來的要求，達成組織目標。

3 人力資源發展的涵義

二. 學習、訓練、教育與發展

➤人力資源發展的定義中，下列四名詞之說明與比較

1) 學習

- 學習是持久性的改變
- 學習是教育、訓練或非正式的一些經驗產生的結果
- 學習是知識、態度或行為的改變

3 人力資源發展的涵義

二. 學習、訓練、教育與發展

2) 訓練

➤訓練是與目前工作有關的學習，具有下列特性：

1. 訓練通常具有一項或多項特定目標
2. 訓練的時間通常較短暫
3. 訓練偏重員工工作上的考量
4. 訓練較強調立即效果
5. 訓練較講究某些特定方法
6. 訓練較著重以團體方式實施

3 人力資源發展的涵義

二. 學習、訓練、教育與發展

3) 教育與訓練之區別

1. 教育是立身處世各種事理與方法的學習與傳授；訓練是某種特別事理與方法的學習與傳授
2. 教育重在成全基本能力之發展；訓練著重特種能力的致用
3. 教育的目的以適應人生一般需要為主；訓練以適應人生特殊之需要為主

教育具有廣泛性、基礎性與啟發性，可讓人增進一般知識並奠定自我發展基礎

3 人力資源發展的涵義

二. 學習、訓練、教育與發展

4) 發展

- 發展著重個人未來能力的培養與提升，除了傳授新技能、新知識，更在於培養新觀點，對未來可能面臨的情境預做準備。

教育、訓練與發展是人力資源發展的主要構成部份

4 人力資源管理與人力資源發展

一. 人力資源輪

➤從圖1-1可知，HRD包含三大領域：

1) 訓練與發展（個人發展）

➤涉及個人知識技能與態度的改變或改進。

➤成員一進入組織，訓練與發展活動隨即展開，如引導訓練（新人學習組織文化、規範）、技能訓練等。

4 人力資源管理與人力資源發展

一. 人力資源輪

2) 組織發展

- 是一種透過來自社會與行為科學知識的干預措施之運用，來增進組織效能並促發個人與組織變革的過程。
- HRD人員在組織變革與發展的干預技術中擔負變革推動者角色（協助直線人員從事變革計畫推行），有時也擔任促導者（為負責變革推動人員舉辦訓練，教導變革相關理論或實務）

4 人力資源管理與人力資源發展

一. 人力資源輪

3) 生涯發展

- 生涯發展是確保個人生涯規劃與組織生涯管理之間的密切結合，以達成組織與成員間彼此需求的最佳配合。
- 生涯發展包含「生涯規劃」與「生涯管理」
 - 生涯規劃：個人在HRD人員、直屬主管或其他輔導人員協助下，針對自己的能力與技術評估，以擬定務實可行的生涯計劃。
 - 生涯管理：組織為實現員工的個人生涯規劃所必須從事的作為與採取的步驟。

4 人力資源管理與人力資源發展

二. 人力資源羅盤

- 人力資源羅盤（圖1-2）將人力資源區分為：人力資源發展 (HRD)、人力資源發展與人力資源管理（HRD&HRM）、人力資源管理（HRM）三部份。

4 人力資源管理與人力資源發展

二. 人力資源羅盤

1) HRD部份

1. 個人發展～包含技能發展、人際技能及生涯發展
2. 職業與團體發展～跨功能團隊成員或特定職業成員的發展
3. 組織發展～為了增進組織的效能與健全進行的組織變革與發展

4 人力資源管理與人力資源發展

二. 人力資源羅盤

2) HRD與HRM部份

➤此部份包含五個HRD與HRM整合的領域

4. 組織設計～

- 將人力資源、組織結構及生產/服務的各種系統以有效的方法整合，以達成組織目標。
- HRD人員要確保組織各類成員能接受適當訓練與發展，HRM人員則須設計合適的組織結構使各類成員各就各位，為達成目標努力。

4 人力資源管理與人力資源發展

二. 人力資源羅盤

2) HRD與HRM部份

5. **工作設計**～組織設計著重各角色與工作任務的整合；工作設計涉及個別工作的職掌與其產出多寡。
6. **人力資源規劃**～評估組織的人力資源需求，擬定適當的人力資源計畫。
7. **績效管理**～涵蓋目標設定、績效考評、績效回饋與發展以及報酬制度四大工作，其中「績效回饋與發展」與HRD關係密切，其餘屬HRM範圍。

4 人力資源管理與人力資源發展

二. 人力資源羅盤

2) HRD與HRM部份

8. 招募與考選～主要屬HRM範疇，HRD則關注於從事招募與考選的人員是否具備所需的KSAs（知識、技能、能力），能達成組織賦予的任務。

4 人力資源管理與人力資源發展

二. 人力資源羅盤

3) HRM部份

- 9. 報酬制度～對HRM而言，報酬制度的設計與管理是攸關組織成敗的重要因素；HRD可藉由訓練實施來改善生產力，進而提高員工報酬。
- 10. 員工協助～確保員工身心建康是HRM的主要項目。透過員工協助計畫，能及時幫助員工解決私人問題，不致防礙工作績效。

4 人力資源管理與人力資源發展

二. 人力資源羅盤

3) HRM部份

- 11. 員工關係～涉及資方與勞方的利益問題，如雙方同意的遊戲規則、衝突解決辦法等。雖屬HRM範圍，HRD可提供員工關係、工會與談判技巧方面的訓練課程。
- 12. 研究與資訊系統～人力資源資訊系統是人資部門運作不可或缺的一項工具，可協助HR流程的自動化與管理以及人資相關資訊的儲存。



第二節

人力資源發展部門的組織與角色

1 人力資源發展部門的組織結構

■依組織規模大小以及該組織對人力資源管理的重視程度與關心重點而有所調整

➤規模較小組織（如中小企業/500人以下）

- 在人力資源部下設置訓練發展課或教育訓練課（圖1-3）。

➤規模較大組織（500人以上）

- HRM變成人力資源處，HRD升格成訓練發展部（圖1-4）。

1 人力資源發展部門的組織結構

■依組織規模大小以及該組織對人力資源管理的重視程度與關心重點而有所調整

➤規模更大組織（如跨國性企業）

- HRM首長提升為副總裁，HRD也提升為人力資源發展（圖1-5、圖1-6）。

➤若組織最高層極度重視人力資源發展時

- HRM與HRD可能成為平行單位，例如除了設置人力資源處，另設置人力資源發展中心，兩單位同時隸屬於總經理（圖1-7）。

2 人力資源發展人員的角色

一. HRD的高階主管/經理人員

- 負責掌理所有HR活動的主要責任，負責將HRD方案與組織目標與策略結合，以完成組織使命。
- HRD高階主管的重要任務是闡揚人力資源發展的價值：HRD是確保組織成員擁有工作（現在或未來）所需能力的主要途徑。
- 若組織高層不了解HRD價值，可能在景氣不佳時優先刪減HRD經費（如訓練經費）。HRD高階主管須用事實（成效評估結果）證明HRD措施為組織帶來的效益。

2 人力資源發展人員的角色

二. HRD人員所扮演的角色與產出（貢獻）

角色	產出
1. 人力資源的策略顧問	人力資源計畫及教育訓練計畫的策略性規劃
2. 人力資源的制度設計與開發者	人力資源方案的設計、干預策略及人力資源方案的執行
3. 教育變革推動者	更有效率的工作團隊、品質管理、干預策略與執行以及變革報告
4. 教學設計者	教學方案目標教學計畫及干預策略
5. 個人發展與生涯顧問	個人評鑑研習課程、研討會舉辦、生涯指導

2 人力資源發展人員的角色

二. HRD人員所扮演的角色與產出（貢獻）

角色	產出
6. 績效顧問	干預策略、指導計畫與執行
7. 組織設計顧問	干預策略、工作設計的各種選案與執行
8. 講師/帶領者	合適的教學方法與技術的選擇及真正的人力資源發展方案
9. 研究者	研究設計、研究發現、研究建議及完整報告

3 人力資源發展人員的才能

一. 美國訓練發展協會（ASTD）的研究

- HRD人員應具備四大領域的35種才能
- 四大領域：技術性才能、業務的才能、人際的才能、思維的能力
- 各領域細項才能參考p.24-25，標註「*」者為核心才能

3 人力資源發展人員的才能

二. HRD的才能模型金字塔（圖1-8）

- 金字塔底層～三個領域的「基礎能力」：個人的才能、人際的才能以及專業與管理才能。
- 金字塔中間～運用基礎能力所發展的「特殊專業知能」
- 金字塔頂層～四項HRD人員的關鍵性角色：學習策略家、業務伙伴、專案經理、專業的專家（HRD高層主管多半扮演前兩種角色）



第三節

人力資源發展系統

1 人力資源發展需求的鑑定

一. 鑑定人力資源發展需求的途徑

1) 組織分析

- 了解要維持組織存續、提升組織效能以及強化組織文化認同須進行什麼樣的訓練或教育

2) 任務/工作分析

- 經由工作分析，可了解每個職位須具備何種知識、技能及態度

3) 人員分析/個人工作績效分析

- 經由員工個人工作績效的評核及檢討，可了解每一員工要做好目前工作尚欠缺什麼，以及為了未來發展需增加什麼

1 人力資源發展需求的鑑定

二. 鑑定需求的技術

1) 資料分析法

- 依現有收集的各種資料加以分析

2) 觀察法

- 管理當局到各部門去觀察、訪問，找出缺點與不足之處。

3) 實地調查法

- 實際從事實況或意見調查，可分為問卷調查法及結構化面談

2 人力資源發展計畫的擬定（設計）

一. 參加者的選擇

1) 受訓者受訓的能力

- 受訓者須具備參加該項訓練的基本必備能力

2) 受訓者的動機

- 受訓者對於訓練的動機高低會影響訓練的績效

3) 受訓者的時間

- 訓練課程常需一段較長且專心的時間，因此派訓時應考量受訓者能否撥出這段時間專心受訓，不致因工作被打擾而無法專心學習

2 人力資源發展計畫的擬定（設計）

二. 人力資源發展目標的確立

➤HRD的目標大致分為下列幾種：

- 1) 知識的獲得
- 2) 態度的改變或增加
- 3) 技術的取得
- 4) 工作績效的改善

2 人力資源發展計畫的擬定（設計）

三. 課程設計

- 由於受訓者大部份為具有相當生活與工作經驗的成人，須依據成人學習的特性與原理來進行課程設計

四. 方法的選擇

- 選擇適當的訓練發展方法進行訓練

五. 預算的編擬

- 將該計畫所需預算列入HRD部門預算中，以利爾後經費的撥用

3 人力資源發展計畫的執行

➤執行是訓練發展的核心工作，可能包含的工作項目

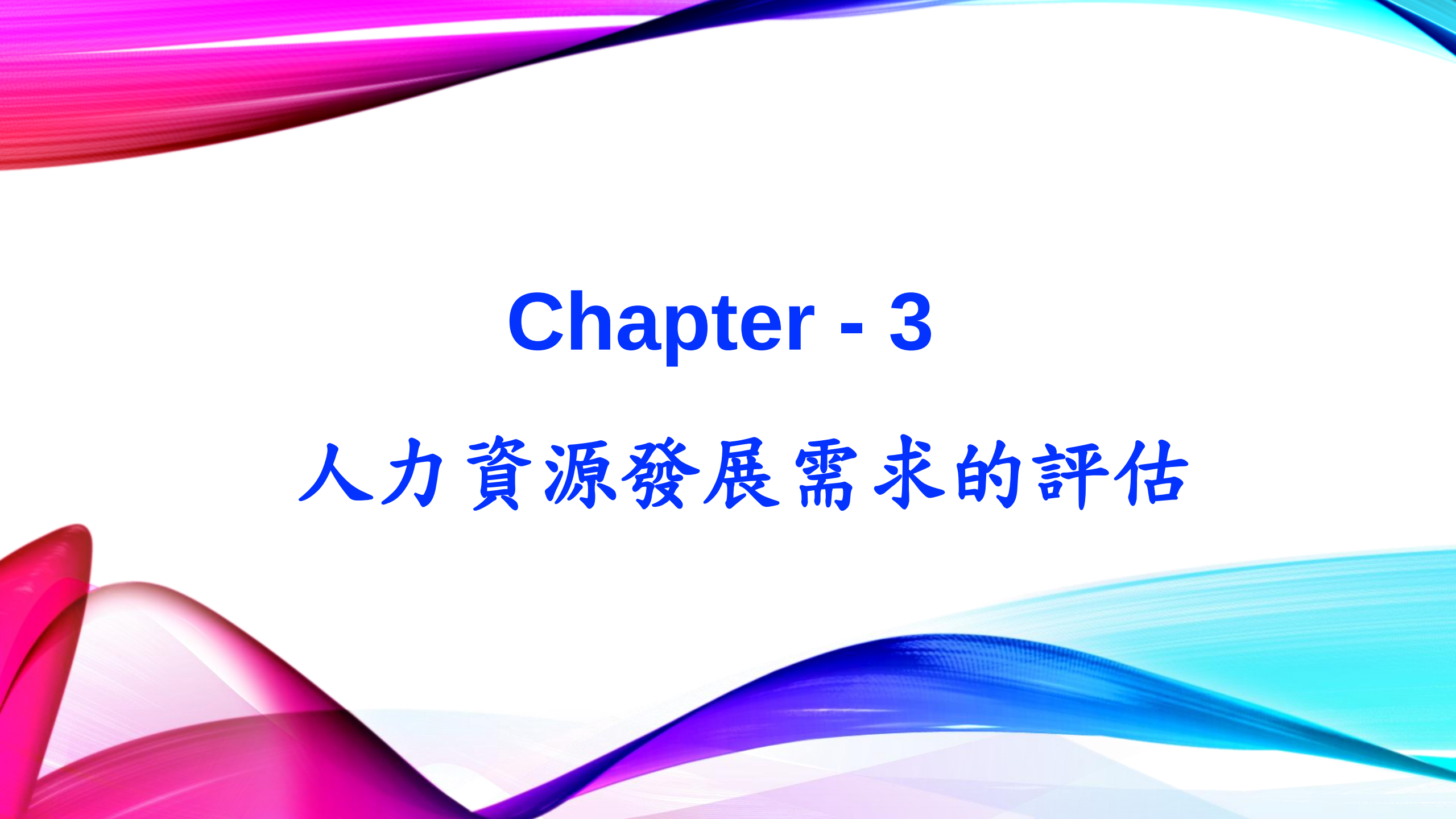
- 1) 日期安排
- 2) 地點擇定
- 3) 講師聘請與接送
- 4) 場地佈置與訓練器材準備
- 5) 食宿安排
- 6) 訓練資料印製與分發
- 7) 訓練費用支付

4 人力資源發展效果的評估

➤是人力資源發展系統的最後一部份，第六章會詳述

第四節 本書的結構

■ 請自行參考



Chapter - 3

人力資源發展需求的評估



第一節

訓練需求分析概說

1 訓練需求評估的定義

1. 透過各種科學的資訊蒐集方法，確認組織有哪些問題可以透過訓練來改善，以此確認訓練需求。
2. 針對訓練需求決定訓練目標、選擇訓練對象與方法。
3. 設立訓練評估指標以及進行訓練方案的評估。

2 訓練需求評估的重要性

- 可以幫助組織管理者界定組織、工作部門與個別工作者真正的問題所在，並確認誰應該參與訓練方案、應採取哪些干預策略，以及設定判別訓練方案成效的標準。
- 具體的重要性說明請參閱p. 86

3 訓練需求評估的錯誤認知

➤ 訓練需求評估的重要性無庸置疑，但並非每個組織都會進行的原因在於下列錯誤認知：

1. 訓練需求評估需針對組織各層面進行分析，被許多管理者視為是一項困難、耗時的過程。
2. 有限資源下管理者傾向儘速發展訓練方案，不進行事前研究。
3. 管理者認為既有資訊已足夠確認組織需求，不需再進行分析。
4. 組織對訓練需求評估不支持，管理者未感受到訓練需求評估的重要性

4 訓練需求評估的壓力點、系絡與結果

- 組織進行訓練需求評估最重要的目的是找出組織績效缺口
- 績效缺口的前因來自於組織經營環境中，迫使績效須進一步提升的壓力點，透過績效壓力點的掌握，即可確認訓練方案的目標、對象及內容。
- 包含前因、系絡與結果三面向的訓練需求因果檢核模型（圖3-1）是目前最廣為接受的訓練需求評估模式。

4 訓練需求評估的壓力點、系絡與結果

一. 壓力點

➤ 會造成組織績效須加以改善或提升的壓力點主要有下列幾項

1. 相關法規、命令或制度的改變	5. 消費者要求
2. 缺乏基本技能	6. 推出新產品
3. 績效不彰	7. 追求更高績效標準
4. 新科技的發明	8. 新工作

4 訓練需求評估的壓力點、系絡與結果

二. 訓練需求評估的系絡

➤ 會從組織分析、任務分析與個人分析三個不同層次的脈絡進行

1) 組織分析

➤ 關注如何透過訓練增進組織整體目標，以及訓練方案如何支持組織策略

2) 任務分析

➤ 關注在哪些任務或功能需要被訓練，以提升組織在某一類工作的績效或某一部門的競爭優勢

3) 個人分析

➤ 關注在哪些人需要被訓練？應接受哪些訓練？

4 訓練需求評估的壓力點、系絡與結果

三. 訓練需求評估的結果

➤可以協助組織確定以下幾項與組織訓練方案設計有關的議題：

1. 需要學習什麼
2. 誰應該接受訓練
3. 訓練的種類
4. 訓練的頻率
5. 訓練方案要外包或組織自行建構
6. 要採取訓練方案或其他HRM措施，如招募人才、工作再設計
7. 訓練方案成效應如何評估

5 訓練需求評估的參與者與關注點

～參與者～

➤ 高階管理者、中階管理者、訓練者

～關注點(表3-1)～

■ 高階管理者

組織分析	訓練對組織業務目標達成是否重要？訓練可以如何支持組織策略？
人員分析	哪一功能（部門）或單位需要訓練？
工作分析	人員是否具備市場競爭所需的知識、技術與能力？

5 訓練需求評估的參與者與關注點

～關注點(表3-1)～

■ 中階管理者

組織分析	我願意花多少錢做訓練？
人員分析	哪些人應接受訓練：經理人？專業人員？或核心員工？
工作分析	哪些工作透過訓練可以在產品品質或消費者服務造成明顯差異？

■ 訓練者

組織分析	我是否有購買訓練方案的預算？管理者是否會支持我？
人員分析	我如何確認哪些員工需要接受訓練？
工作分析	何種任務需要被訓練？哪些知識、技術、能力，或其他特質是必須的？

6 訓練需求評估應注意議題

- 進行訓練需求評估時，應避免落入5項陷阱
- 請自行參閱p.90



第二節

訓練需求評估的方法

可採用的9種訓練需求評估方法

- 1) 觀察法
- 2) 問卷調查法
- 3) 關鍵人物諮詢法
- 4) 文件分析法
- 5) 訪談法
- 6) 小組討論
- 7) 測驗法
- 8) 紀錄/報告分析法
- 9) 工作樣本法

各方法簡介及優缺點，請自行
參閱第二節內容



第三節

策略／組織分析

1 策略/組織訓練需求評估內容

一. 組織目標

➤ 了解組織目標與策略有助於確認組織效能，相關議題如下：

1. 組織哪些領域已符合目標毋須訓練，但須持續監控並發掘潛在問題
2. 組織哪些領域的績效可做為其他領域的學習標竿，並透過訓練方案達成
3. 組織哪些目標尚未達成，須進一步檢視，並透過HRD或其他HRM措施加以改善

1 策略/組織訓練需求評估內容

二. 組織資源

➤ 相關議題如下：

1. 組織可分配在HRD的經費有多少？
2. 組織對於其設備、物料與專家等知識了解多少？對HRD方案有何影響？
3. 組織有多少資源可用於訓練與發展方案？

1 策略/組織訓練需求評估內容

三. 組織氣候與文化

- 是組織整體成員的表現，可從組織設備（如辦公室設計）、組織政策、法規制度、習慣或組織形象被認知。
- 組織氣候與文化若不支持訓練方案，參訓員工接受訓練的動機會降低，各級管理者也可能對是否舉辦訓練及訓練成效持不同意見，造成人力資源發展成效嚴重降低。

1 策略/組織訓練需求評估內容

四. 組織限制

- 限制是指組織所遭遇的威脅，包含組織所面對的法律、社會、政治與經濟等面向。
- 進行訓練需求評估時，應考量是否有來自法律、社會、政治或經濟因素的正式或非正式要求與期待，必須成為訓練方案內容。

2 策略/組織訓練需求資料來源

一. 組織目標與目的

- 可提供規範性的標準與組織期待，以供訓練方案思考訓練重點。

二. 人力資源調查

- 調查提供的重要員工人口統計資料，可讓組織透過訓練方案填補因退休、離職造成的人力缺口。

三. 技能調查

- 調查員工的技能種類、知識技能水準、技能受訓狀況有助於確定訓練內容。

2 策略/組織訓練需求資料來源

四. 組織氣候指標

1) 勞工管理資料

- 包含罷工、停工、申訴抱怨、離職、建議、生產力、工安意外、病假及其他員工行為等項目。
- 上述項目與工作投入及生產力有關，可讓組織了解績效缺口相關原因所在，以及希望員工改善的工作績效與態度項目。

2 策略/組織訓練需求資料來源

四. 組織氣候指標

2) 態度調查

- 有助於了解組織的目標與績效期待，與現有組織員工相關態度的差距。

3) 消費者申訴

- 消費者申訴的相關資訊，如申訴比例、申訴案件類型以及不斷被申訴的案件，都是確認訓練需求的重要基礎。

2 策略/組織訓練需求資料來源

五. 效率相關指標的分析

- 包含人力成本、物料成本、產品品質、設備使用效益、銷售成本、延遲交貨及浪費掉的資源等資訊。
- 這些指標可看出理想與實際績效間的差距，是訓練需求評估的重要參考。

六. 製程系統或次級系統改變

- 當組織有新的製造設備或製程系統有所改變，就需要訓練方案來協助員工適應新設備或流程。

2 策略/組織訓練需求資料來源

七. 管理要求

- 訓練組織總體員工符合管理方面的要求是HRD最重要的功能之一，所以是確認組織訓練需求的重要來源。

八. 離職面談

- 藉由對離職員工進行面談，可了解組織潛在、不易察覺的問題，是診斷組織問題與確認訓練需求的重要資訊。

2 策略/組織訓練需求資料來源

九. 目標管理、工作計畫與審核制度

- 上述項目的相關資訊，如績效審核、組織長期目標、未來發展潛力等，均與組織目標及績效面向有關，因此是確認策略/組織層次訓練需求的重要評估資訊。



第四節

任務／工作分析

1 任務/工作訓練需求評估內容與步驟

一. 任務/工作訓練需求評估內容

1) 任務與工作

- 工作由許多任務所組成。例如，銀行辦事員～工作：臨櫃第一線，協助顧客完成基礎金融業務；任務：帳戶開立、儲匯業務、外幣買賣等。

2) 知識

- 包含完成任務與工作應知的內容，通常以特定學科呈現，例如金融知識、法律知識、電腦知識。

1 任務/工作訓練需求評估內容與步驟

一. 任務/工作訓練需求評估內容

3) 技術

- 完成某項任務的專業技能（具體、可透過學習擁有的專業），例如金融商品銷售技能、溝通技能等。

4) 能力

- 完成某項任務所需的才能（通常是抽象、整合與分析的高密度運用），例如獨立思考能力、問題解決能力、創新能力

1 任務/工作訓練需求評估內容與步驟

二. 任務/工作訓練需求評估步驟

1. 選定要分析的工作
2. 發展選定分析工作的任務清單（可透過訪談、觀察或討論方式完成）
3. 確認任務清單的正確性（可藉由專家會談或意見調查完成）
4. 任務種類確認後，確認成功完成每項任務所需的知識、技術、能力與其他特質（KSAO）

2 任務/工作訓練需求評估模式

一. 工作內容導向的評估模式

- 此模式先建立分析架構，再逐步蒐集資料補充工作內容。
- 先藉由以往訓練教材或檔案記錄列出工作內容，再訪問相關員工與專家，確認工作內容的重要性。
- 再進一步蒐集資料進行分析，確認哪些任務未達標準，以及應以何種訓練加以改進。

2 任務/工作訓練需求評估模式

二. 組織發展策略導向的評估模式

- 此模式以組織未來發展為基礎，建立完整的策略性工作評量表，藉此確認需要訓練的任務/工作。

策略性工作群組	目前任務/工作重要性 (5點量表)	未來重要性 (5點量表)
詳見表3-2 例：組織目標、計畫		

2 任務/工作訓練需求評估模式

三. 職能導向的評估模式

➤此模式的訓練需求評估重點主要有以下幾項：

1. 何人在做此工作？
2. 此工作包含哪些活動？
3. 此工作需達成哪些結果？
4. 完成此工作需要哪些設備與工具？
5. 完成此工作需要哪些指導？

2 任務/工作訓練需求評估模式

四. 能力本位的模式

- 此處的能力是指足以讓員工成功完成工作所需的能力，可以是知識、技術、態度、價值觀或其他個人特質。
- 能力模式主要是確認員工是否具備成功完成工作所需的知識、技術、人格特質，藉此確認訓練重點方向。

3 任務/工作訓練需求資料來源

一. 工作說明書

- 工作說明書重點式描繪出某項工作典型的義務與責任，有助於確認績效缺口。

二. 工作規範或任務分析

- 針對某項工作列出包含的每項特定任務，比工作說明書更具體仔細。

3 任務/工作訓練需求資料來源

三. 績效標準

- 用來判斷特定工作之任務是否達成目標，有助於確認是否有績效問題，以及是否要透過訓練改進。

四. 工作表現

- 確認特定任務是否達到標準最有效的方法。

五. 觀察工作樣本

- 藉由觀察來了解完成該項工作的任務與績效表現程度。

3 任務/工作訓練需求資料來源

六. 檢閱相關工作的文獻

- 有助於了解一般性議題與情形，但對於特定組織與特定績效要求之工作結構與任務確認幫助不大。

七. 詢問現職工作者

- 透過現職者意見分析，對有效完成工作所需的任務有一手資料。

八. 訓練委員會或會議

- 來自相關委員會或會議的觀點，可反映出訓練需求或期待。

3 任務/工作訓練需求資料來源

九. 操作問題分析

- 包含各種報告、延遲交貨、品質管控等相關資訊。

十. 工作重要性排序

- 了解各項任務對於執行工作的相對重要性。



第五節 人員分析

1 人員分析的種類與步驟

一. 人員分析的種類

1) 總結式人員分析

- 決定個別員工總體績效是否達成，以及將員工績效分為成功或失敗兩類

2) 診斷式人員分析

- 找出員工績效好或不好的原因，尤其是有關知識、技術、能力、其他特質，以及任何與總體績效結果有關的因素。

1 人員分析的種類與步驟

二. 人員分析的步驟

➤人員層次的訓練需求評估，是以個人績效評估為基礎，可遵循以下步驟進行：

1. 正確評估個別員工績效
2. 確認員工的行為、特質，及其他足以產生有效績效的面向，目前與應有水準間的差距
3. 確認造成差距的原因
4. 選擇能夠有效解決差距的干預技術或方案

2 人員分析的內容

一. 個人特質

- 個人特質的評估包含員工應有基本技能（如認知能力、表達能力等）、員工態度與動機、對訓練需求的覺知、對生涯的興趣與目標，員工自我效能感的評估也很重要。
- 員工對訓練的自我效能感越高，參訓過程會較投入，受訓成果也較佳。

2 人員分析的內容

二. 輸入

- 包括內外環境的限制，如設備、法規、資金等，以及社會支持（例如管理者與同儕支持）。

三. 輸出

- 當員工已擁有所需能力卻無法達到績效要求時，原因可能在於不知道組織與管理者期望的績效輸出標準。

2 人員分析的內容

四. 結果

- 員工須清楚知道績效表現好壞有哪些相關結果（如訓練與職位升遷之關係），將有助於提升員工參訓動機與投入。

五. 反饋

- 訓練者與受訓者須持續溝通，以確定訓練是否有效。
- 若受訓後員工已具備完成工作所需KSA，但績效仍不佳，表示訓練並非最佳解決方案。

3 人員分析的資料來源

一. 績效資料或評估指標

- 包括績效問題、績效缺點、生產力、出缺勤記錄、延遲交貨、生產品質、設備使用、消費者抱怨等資訊，有助於決定績效缺口及訓練需求種類與主題。

二. 工作樣本觀察

- 此方式可提供員工行為與行為結果等資訊。

3 人員分析的資料來源

三. 訪談

- 員工自身最了解應接受訓練的人，納入員工訪談意見可獲得重要的訓練需求資訊，也可藉由參與激勵員工，提升訓練成效。

四. 問卷調查

- 同樣可讓員工參與人員分析，且易於進行量化分析。但問卷題目設計會影響分析結果。

3 人員分析的資料來源

五. 測驗

- 透過對員工的知識、技術、能力進行測驗，可了解員工的績效是否符合工作標準以及是否具有工作所需特質。

六. 態度調查

- 有助於了解員工工作士氣、動機、滿足感等工作績效結果面向。

七. 技能清單或訓練進度圖

- 個別員工的最新技能清單有助於確認每一工作的訓練需求。

3 人員分析的資料來源

八. 評等尺度

- 員工的績效評等有助於了解員工績效情形。

九. 重大事件

- 觀察對工作績效成敗有重大影響的行動或行為，可迅速掌握員工績效狀況與訓練需求所在。

十. 工作日誌

- 員工的工作日誌可以了解員工工作績效相關資訊。

3 人員分析的資料來源

十一. 經設計的情境

- 藉由角色扮演、個案研究、企業競賽等，均有助於了解工作領域所需的知識、技術與態度。

十二. 績效診斷的評等

- 透過因素的分析可產生有助於績效診斷的資訊。

十三. 評鑑中心

- 包含多種評鑑工具的評鑑方法，有助於確認管理職務的績效。

3 人員分析的資料來源

十四. 教練制

- 類似於一對一訪談，透過一位教練對員工進行績效問題討論與指導，確認員工訓練需求。

十五. 目標管理、工作計畫與審核制

- 上述項目的相關資訊與組織的目標與績效面向有關，因此可提供員工分所需的績效事實，並確認員工訓練層次的需求，以與組織績效連結。