

使自己立於不敗之地的不二法門

---談如何修讀「人力資源發展」這門課

/吳復新

美國華盛頓大學(在西雅圖)的兩位教授弗雷蒙特·卡斯特(Fremont E. Kast)與詹姆士·羅珍維格(James E. Rosenzweig)曾指出：人類所發展的社會組織乃是其獲致偉大科技成就(如登陸月球並安然返回)的主要因素。因此，他們認為「社會組織及其有效的管理係現代人類最偉大的成就之一。」那年我剛進碩士班，當讀到這段話時，內心興奮莫名；因為，就在前一年(1969)，人類才剛完成首次登陸月球的壯舉，而這段話正好為「人類的這一大步」(美國太空人阿姆斯壯在踏上月球的那一剎那說的第一句話就是：我的一小步是人類的一大步)作最佳的詮釋。由此，使我深深體會到「組織」的偉大與重要。

美國著名的鋼鐵大王安德魯·卡內基(Andrew Carnegie)(與卡內基訓練的戴爾·卡內基 Dale Carnegie 不是同一個人)亦曾有一段令人印象深刻的話，他說：「拿走我們所有的工廠，帶走我們所有的生意、交通設施以及金錢。只須留下我們的組織，四年後，我們就能重建一切。」(Take away all our factories, take away all our trade, our avenues of transportation, our money. Leave us nothing but our organization, and in four years, we shall have reestablished ourselves.)。在此，卡內基所說的組織，實即指「人員」而言。

1

另一則強調人力，特別是管理人員之重要性的故事頗值一提。1921年，當美國總統胡佛(Herbert Hoover)正擬從事一項解救一億六千萬士氣頹喪的蘇聯人民免於飢餓與疾病(斑疹傷寒)的艱鉅任務時，一位身旁的朋友，指著牆上一幅蘇聯的地圖，問這位總統是否能完成此項工作，同時又如何完成？胡佛總統的回答是：「這只是一個找一百五十位幹員的問題而已」(It is just a question of finding 150 able men)。這一百五十人當然是指管理人才而言。

以上三則「故事」都在說明人力資源的重要性！進一步言之，人力資源是組織運作的骨幹，是組織未來成長與生存的重要關鍵，更是組織競爭優勢的基礎。然而人力資源卻有「無法儲存以及必須不斷地維持或提升，才能保持其價值」的特性，所以，組織在引進人力資源之後，還有一項極為重要的工作，就是要盡量讓人力資源不斷的維持和提升，讓他們的價值能夠繼續保持下去，甚至創造更多的價值，這項工作就是所謂的人力資源發展。具體而言，人力資源發展的定義可從兩方面來界定：從組織成員的角度看，它是一種不斷學習的過程，而從組織的角度看，人力資源發展則是一項由組織所做的系統化與計劃性的安排。由此可知，對個人而言，**「人力資源發展」正是使自己能立於不敗之地的不二法門。**

本學期係本課程的第二次開設，為使選課的同學能掌握一些修讀的要領與訣竅，俾能輕鬆學而成績佳，筆者特提出以下諸項建議，供大家參考。

一、教科書的研讀訣竅

每門課皆有一本教科書，是空大的一項特色，因此，閱讀教科書自然就成為修習空大課程的主要方法。以下提出幾點教科書的研讀竅門，供同學們參考，相信必能產生事半功倍的效果。【筆者附言：本學期本課程的教科書已做了大幅度的勘誤，計有一百多處，故請同學們一定不要使用舊版的書】

（一）課前預習，課後複習

所謂「課前預習」是指同學們在每次收看電視（或網路）或收聽廣播課程之前，就預定的講次先仔細的閱讀教科書的內容，那麼，「上課」時必較能理解，甚至更能心領神會，因為你對老師所講解的內容已有初步的印象。另外，在事先閱讀的過程當中，如能進一步將不懂的地方或有所懷疑之處記下，在聽講時，便能針對這些地方特別注意，自然能把教科書的內容確實弄懂；如果還是不清楚，則只有留待面授時，向老師當面請教，或利用課業輔導的機會向老師請教（此點容後再述）。當然，在上完課後，如能在最短時間內，把該次的內容加以複習，那麼一定能記得更多；到了考試時，當然就不必抱佛腳、開夜車了。同學們如能確實做到「課前預習，課後複習」，那麼，相信你一定不會覺得空大的「書」很難「唸」。

（二）在閱讀每章內容前，務必先看該章的「摘要」

有的同學在看書時，不太在意每章之前的「摘要」部分；事實上，這是不對的，因為「摘要」是作者針對該章的主要內容所做的一種「大要式」的說明，讀者只要先看一下摘要，便

2

能把握全章重點所在，這是一種「提綱挈領」的方法，對於爾後的閱讀自然具有增強作用。花少時間，得大效果，何樂不為？教科書上有「摘要」，也是空大教科書的一項特色，值得善加利用。

（三）養成看「注釋」的習慣，同時注意書中以「楷書」印刷的部分

通常，在教科書的本文（或正文）中，作者均不太會對一些「題外話」做詳細的敘述，而會將它放入「注釋（或稱附註）」裡交代。然而，這些交代往往可以增進讀者對本文的瞭解或增加更多的訊息。例如，在教科書第四頁第一段最後一行結尾的右上方有注一，於是你可以到本章後面的「注釋」去看看寫了什麼。原來我是在此說明誰是第一位使用「人力資源」這個名詞的人。再如，在第七章的注二上，我特地引用了《論語》〈八佾〉篇上的一段文字，證明「不懂即問就是一種禮節」。此外，在第十二章的注一中，我把歐爾波特所說的「情緒宣洩」(catharsis)這個心理學上的名詞做了相當詳細而清楚的解釋。這可花了我很多的時間去查資料才寫出來的！至於第十章的注釋資料就更多、更精采了。同學們一定要去仔細的閱讀，不看可惜啊！所以如果同學們懂得閱讀每章後所附的注釋，便能多獲得一些其他相關的資訊。

另外，在教科書我所撰寫的章節（第一、七、十、十二章）裡，我幾乎都將每個重要的名詞或「關鍵詞彙」的定義（或意義），或者我覺得相當重要的觀念及說法等，以「楷書」（有別於一般的「明體」）字體加以強調。我所以如此做，無非是要引起讀者（同學們）的注意，希望他們能對此部分格外重視。當然，這些自然都是每個章節的重點所在。

(四) 「自我評量題目」絕對要做

在前面，我曾提及，讀書如能做到「課前預習，課後複習」的話，必然能獲致極佳的效果。而複習時，最重要的一件事就是：試做「自我評量題目」。每章後面附自我評量題目，可說又是空大教科書的另一項特色（在其他相似的教科書中似較少見）。自我評量題目所涵蓋的內容當然是全章的重點，所以，如果同學們對於每一問題都能「對答如流」，那就表示你對全章的重要內容已經甚為瞭解，而且記得很清楚；否則，你就該再讀一遍囉！由於作者在擬定自我評量題目時，無不殫精竭智（至少我是這樣），所以，往往是作業題目，甚至是考試題目的重要題庫（有經驗的同學一定深知此點），所以，同學們在讀完每章後，絕對要將自我評量題目「做」得滾瓜爛熟。能這樣，考試時自然會有意想不到的佳績出現。

(五) 書後「索引」，編製費工，但妙用無窮，應善加利用

凡是我擔任學科召集人(即教科書的第一作者)的教科書，我均堅持要在書的後面附加「索引」(index)，因為我認為這是一本具有水準之教科書應有的「配備」(國外的教科書幾乎沒有一本是不附索引的)。索引是一項相當有用的工具，無論是閱讀或是做研究。例如，在教科書第五章第二節「訓練方法」裡，作者許道然老師介紹了許多不同的訓練方法，如工作輪調(150頁)、師徒制(153頁)、企業經營競賽(157頁)與行動學習(160頁)等，此時如果你對這些方法不甚明白或者想知道更多，那麼，你便可以到後面的「索引」去看看，是否在其他地方尚有同

一名詞的說明。結果，你會發現，在其他章節裡，果然有另外的說明。經過了這樣的對照閱讀，相信你對這些名詞一定會有更深的印象。換言之，便能發揮相互參考(cross reference)、觸類旁通的效果；其實這也正是索引對研究最有幫助的地方。

(六) 勤於查考各種參考資料

「人力資源發展」是一門進階的課程(係從人力資源管理中抽出，再做更詳細的探討)，因此它必須應用一些其他學科的理論與概念。所以同學們無論在收看電視(或網路)、收聽廣播課程或研讀教科書時，如發現有不懂的名詞或觀念時，一定要不厭其煩的去查閱有關書籍或資料。就本課程而言，凡是在人力資源管理已出現過或論述過的名詞、概念或原理、原則以及學說、理論等，老師們都不太可能再重複講解。此時，同學們應主動去查閱相關的教科書或工具書，以便對所用的名詞或概念有更清楚的理解。例如，在第十章中，我提到「評鑑中心法」(assessment center method)在人力資源發展上具有許多重要的功能，此時，如果你對「評鑑中心法」究竟是什麼沒有一點概念，那麼你便應設法去查閱相關的資料(無論是教科書、工具書或上網)，以便對「評鑑中心法」有一個完整的了解。

好在現在已進入資訊科技時代，網路上充斥著各種資料，已經形成一個巨大的資料庫，透過搜尋引擎(如 google、yahoo 奇摩等)可以很容易找到你想要的資訊。由於空大的教科書有字數限制，因此，老師們在撰寫教科書時，有時候便無法暢所欲言，對部分內容必須割捨。此時同學們就可以到網際網路去搜尋相關資料予以補充，並且將它存到電腦裡，以建立自己的資料庫。其實，同學們唸到了大學，就必須建立一個觀念(或對自己的期許)，那就是

大學是研究高深學問的地方，只讀一本教科書當然是不夠的，必須廣泛閱讀、旁徵博引才能累積知識。幸好現在的網際網路是一個大型的知識庫，因此如對課本的內容有懷疑或一知半解的地方，都可以立刻很方便的搜尋到一些參考資料。

二、課程製作不易，成本昂貴，不看可惜

本課程的教學媒體是採用網路教材，呈現的媒體形式共有影音、語音、投影片和文字網頁四種，極具多樣性。同學們在進入本課程的教學平台後，會發現全書的文字內容已經依章節分成一百餘個講授單元，各個單元並依教材內容的性質選用最適當的媒體呈現形式，讓同學可以在不同的媒體教學形式下自我學習，增加新鮮感和變化性。教學課程電腦化之後，對學習者最大的好處就是可以依自己的速度來學習（術語稱為自我控速），具有非常大的時間彈性。

此外，本課程的三位學科委員為求課程講解能提高同學的學習興趣和注意力，莫不絞盡腦汁，使出渾身解數，力求在嚴肅的學術講授中，注入生動、活潑的學習元素，期能讓同學在深入淺出的教學中，感受學習的況味。例如，筆者在所負責的章節中，便常以本身在民營企業擔任人資主管的多年經驗，以各種實例解說，讓抽象的概念和學說能以極為生活化的方式呈現。

4

蔡秀涓教授則在訓練成效評估的單元中設計了戲劇表演，以戲劇方式呈現訓練成效評估的意義和目的，並以專訪方式與學者討論良師制（按：即師徒制，mentoring）的內容大意。而許道然教授則在介紹我國兩大公務人員培訓機構的單元中，出動外景小組，分別前往國家文官學院和公務人力發展中心訪問兩個機構的首長。

當然，為了提高教學節目的可看性，避免流於枯燥。學科委員在講授教材內容時，也都以口語化的方式進行深入淺出的解說，同時也輔以大量的影片和圖片（部分是因應本課程性質，特別出外景錄影或拍照的圖片），來提升節目的趣味性和生動性。

從以上的敘述，我想同學們不難瞭解一門課程的播出是多麼的不容易，何況製作節目的這些錢都是來自各位的學費，你說花了錢卻不享受，多可惜又浪費啊！此外，如果同學們對這些好不容易才製作成的節目，未加珍視而棄之不看（聽），豈不辜負了老師們的一片苦心！或許有同學會問：**真的一定要看網路課程嗎？**看教科書還不是一樣？何況，好像許多同學曾有從不看電視課程，只讀教科書，就能輕易過關的經驗。我的回答是：**真的一定要看。**因為在課程講授中，無論是主講者當時所舉的實例，或者是應邀助講的來賓靈機一動所觸發的idea，往往是教科書無法涵蓋，更是其他書中找不到、學不到的。而這些或許正能幫助大家解決搜索枯腸、百思不解的問題。何況，「以經驗為師」可以減少許多自己因摸索而走錯的冤枉路，當然更能節省因錯誤所浪費的時間與金錢。此外，這些實例或經驗在同學們考試時

說不定還能激發你的靈感。而節目上所補充的資料（這些都是教科書上沒有的），往往都是試題的來源。我在以往所開設的「人力資源管理」、「組織行為」、「考選與任用」以及「組織變革管理與技術」等課程裡，便經常在期中、未考的試題中，出一小部分（約占十五分）這種「課外」的題目，目的就是要督促同學們認真的收看(聽)教學節目，而不能輕易的「蹺課」。【按：空大的所謂「上課」，主要係指到學校的數位教學平台進行自我學習，一學期四次的面授只是輔助性教學而已。所以，空大學生應將上網「上課」視為學生應盡的義務，故理論上，不上網去看教學節目，即等同於「蹺課」。同學們千萬不可本末倒置，只重視面授，而忽略了網路課程。】

三、「輔助教材」是新知來源，又是考試的範圍

一般大專院校的老師，在每門課的第一堂課上，常會開列數本參考書籍，供同學們作為補充讀物（有的老師會嚴格要求讀哪幾本，有的則僅聊備一格，形式形式而已！）但是，以空大而言，我們有一份很好的輔助教材—《空大學訊》，裡面有主講老師或面授老師所撰寫的補充教材，這些文章有的是該學科最新發展趨勢的報導，有的則是針對教科書的內容做更詳細的補充，所以對於該課程的學習甚有幫助，何況，《空大學訊》的補充教材也是考試的範圍之一，同學們務必詳加研讀。現在，《空大學訊》已不再印行紙本的刊物，而是改為數位化，所以同學們很容易透過網路就可以閱讀到。

四、面授教學提供解惑的機會，務必全程參與

「面授教學」是空大課程設計中重要的一環，所以請同學們務必參加每個月一次的面授。面授教學的原意是：提供同學們在研讀教科書及收看電視(或網路)課程（或收聽廣播課程）後，一個向老師當面請益的機會。因此，面授的一個基本前提是：每位同學在參加面授前，都已把面授範圍的課程完成（包括看完教科書與收看或收聽教學節目），並且發掘了許多問題以便於面授時提出，請老師「解惑」。可是，實際的情況是：絕大部分的同學在面授前均未將所規定範圍的課程內容完成，以致在面授時便「沒有問題」可提（而不是真的沒有問題）。結果，許多面授老師在沒有機會解惑的情況下，只好以「傳道」—複習課程重點來「打發」時間。但是這種方式並沒有真正發揮面授的功能；換言之，並沒有充分運用面授老師的「人力資源」。所以，我希望各位同學在面授前均能將該次面授的範圍先行研讀，以便在面授時提出一些有水準的問題，包括實務上所碰到的問題，這樣面授老師才有機會發揮所學，傾囊相授，也才不枉費每次寶貴的兩個小時面授時間。

五、作業撰寫是複習（或預習）的最佳途徑

空大的教學基本上係採取隔空及自學的方式，因此，作業的撰寫便成為空大教學過程中極為重要的一環；原因是：寫作業乃複習或預習課業的最佳途徑，所以，同學們務必認真自己寫，千萬不能「假手他人」。當然也因此，作業成績在整個學業成績的評量上被賦予相當

重的分量。

雖然學校已將平時成績的考核方式由原來只依據「作業成績」作為唯一的平時成績，改為較多元的考核，例如，可由面授老師指定課外補充讀物報告、小組討論報告、個案研究，甚或隨堂測驗（或問答）等，但根據我的瞭解，撰寫作業（至少兩次）仍是絕大部分面授老師所採用的主要平時成績考核方式，可見作業的重要性仍未受到挑戰。至於作業要如何寫才能得高分呢？教務處為了使作業批改有較一致的標準；訂有批改作業原則供面授老師參考，而這項原則其實也是同學們作業成績高低的主要依據。為了讓同學們事先知道老師的**批改標準**，特在此將這些原則「披露」：

（一）作業有參考答案者（如選擇、是非、填充、簡答、解釋名詞、計算題等）：依各題配分，從實評給。

（二）作業無參考答案者（如簡答、申論、心得報告等），依以下原則給分：

- 1.提煉教材精義，輔以其他有關資料，並自抒己見允當，作答周延，結構合理者，視情況評給甲等至優等。
- 2.應予濃縮或摘選教材內容作答，而僅照抄原文，以致內容繁冗，然答案尚稱周延，態度認真者，視情況評給乙等。
- 3.隨意雜抄教材，作答欠周延者，視情況評給丙等。
- 4.不參考教材或有關參考資料，僅以己見隨意作答而欠周延者，視情況評給丁等。
- 5.答非所問者，評給零分。

6

上述等第之換算分數（以滿分一百分計）為：優等：九十分以上；甲等：八十至八十九分；乙等：七十至七十九分；丙等：六十至六十九分；丁等：五十九分以下。

由上述可知，要想作業得高分並非易事，必須下一番功夫才行。所謂下功夫，當然是指同學們要親自認真的把作業做好。例如，有的老師會出一些讓同學們自由發揮的題目。此時，同學們作答時，便應盡量根據自己的所見所聞及生活或工作上的經驗，並參酌自己的讀書心得（包括參考其他的資料），發表個人的獨到見解，這樣才能發揮學以致用及理論與實務相互印證的效果，而不能當「文抄公」，只是將書上的資料重新抄一遍。如果只是當「抄手（有的同學甚至是請別人代抄的！）」，那麼依據前述第三項原則，成績只能評給丙等。

以往，常有許多同學要求老師在批改作業時，分數打高一點，這樣做其實不是一件光彩的事。同學們只要肯在撰寫作業時，多下一點功夫、多花一點時間與心思，自然會得到面授老師的「賞識」，則作業成績豈有不高之理？

六、有問題如何尋求解答

同學們無論在研讀教科書、收看電視（網路）課程或收聽廣播課程時，如果有不懂或不清楚的地方，請務必馬上將它記下，然後，自己先嘗試運用各種途徑（如上網或到圖書館查閱相關工具書等）尋求問題的答案（這也是一位大學生應該具備的訓練）；最後，如果依然無解，那麼，同學們可利用「學習如何學習」網站中的本課程討論區（由空大首頁進入「教學

入口網站」，再進入「學習如何學習」網站即可進入「學習討論區」，將課程學習上的問題貼文上去，請駐版老師解答，同時同學們也可以藉此討論區互動，彼此交換意見，進行學習交流。另外，如當學期本課程設有「電話課業輔助」（每學期不固定設立）時，同學也可利用學校提供的免費電話，在固定時段打電話給課業輔助老師，直接而立即的在電話中討論功課。當然，我們三位主講老師更竭誠歡迎同學們與我們共同討論有關「人力資源發展」的問題。

七、考試問題的探討

最後，談談同學們最關心的考試問題。我想分以下兩點來討論：

（一） 考試採「開書考」方式的商榷

本系在招考員警專班之前，所有的科目極少採用過「開書考」(open book)的方式，亦即讓同學們在期中末考試時可以帶教科書進考場翻書答題。別的系亦從來不曾聽說有過。當然「開書考」對同學們最大的好處是：不必背許多書上的資料，但壞處是：從此就不再想去記東西了，反正到時候有書可抄，怕什麼！這幾年下來得到的經驗是：普遍而言，同學們的考試成績並沒有因「開書考」而較好，相反的卻是不及格的比例反而增加。其中的原因可能有：一、考試題目出得更靈活，光靠抄書不易得分，二、同學們以為只要有書可抄，考前不必看書也可過關，結果因為書未看或讀得不熟，難以作答。考試及格固然重要，但更值得關心的問題是：同學們到底從所選讀的課程中學到了什麼？這其實才是讀書求學最大的目的。在「考試時有書可抄」的前提下，絕大多數的人通常都不會認真想去把書中一些該記的東西記下來，

7

於是，考完試抄過書之後，書上的許多重要內容，例如，名詞、概念甚至是學說、理論便全部還給老師了！結果是：考試低空飛過，甚至成績可能還不錯；但腦子裡卻是記憶模糊甚至一片空白。之所以會這樣，原因是讀書不扎實，沒有下工夫記一些該記的重要東西。小學時，只要背過九九乘法表的人都知道，它對於心算絕對是有極大幫助的！不記一些古文、名句、成語甚至是詩詞，怎能寫好作文？所以，背一些重要的東西對於做學問還是必要的，畢竟，「背誦是最基本的學習方法」！（請參閱：「背誦是最基本的學習方法」，《聯合報》，101年8月31日A4版，作者：王道還）因此，**本科從本學期起，期中末考試將不再採用「開書考」(open book)的方式**，敬請同學們特別注意！至於是否公佈題型，則到時候再說。

（二） 考試的準備與作答

不管考試的方式為何，以下幾點應是同學們在準備期中末考時，務必做到的：

1. 看完網路上所有考試範圍內的教材，這樣絕對有助於考試的準備。
2. 閱讀課本應該做到「瀏覽、略讀和精讀」的功夫，也就是說考前最少要讀三遍以上。
3. 記得上述「教科書研讀訣竅」中所提的掌握每章的摘要及認真解答每章後面所附的自我評量題目，因為這些都是重點所在。

至於考試作答時則要字體力求工整(不一定要寫得多漂亮)(因為這樣可以減輕閱卷老師眼力的負擔)並保持試卷的清爽，注意有無寫錯別字，另外應注意試題上的「作答注意事項」。有關考試的準備與作答，學生手冊裡有幾篇文章不妨看看，或許能從別人的經驗累積實力。

八、後記

由於本書是由三位學科委員分工撰寫，三位老師的求學過程、學習經驗和引用的文獻並不相同，在各自撰寫所負責的章節之下，部分專有名詞以及外國人名、地名的中譯難免出現不一致的情形。舉幾個例子來說，如 *mentoring* 在書中就有「師徒制」與「良師制」兩種譯法，*overlearning* 則有「過度學習」和「超量學習」的譯名，另外 *learning transfer* 又分別譯為「學習遷移」和「學習移轉」。這些前後不一的中文譯名，雖然在從事勘誤時，筆者已盡最大可能加以修正，但人力有時仍有未逮之處，所以，相信其他中譯不一致的情形勢必還會有，這種情況對同學們的學習當然會造成一定的困擾，所以必須跟所有同學和讀者致歉。而因為教科書的內容已經全部製作成網路教材，因此即使教科書再版時可以設法將譯名加以統一，但網路教材仍不可能做修正。在這裡，只能請同學們在閱讀或上網觀看網路教材時多加留意，必要時自己加以注明，如還有疑問，則可以利用學校所提供的學習管道（面授、課程討論區等）提出來，請老師解答。

以上針對修習「人力資源發展」這門課的許多問題，苦口婆心地提出了不少「忠言」，但願不會「逆耳」，所以希望同學們能耐心地看完，並且皆能銘記在心、身體力行。若能如此，保證每位同學皆能入寶山而滿載歸！

最後，祝福各位同學皆能快樂學習、歡喜收割！

（作者為本科學科委員兼召集人）

（本文原載於《空大學訊》第 474 期，101 年 9 月 16 日出刊）