

自來水從業人員的培育與管理

林正旺*

摘要

人事管理的研究目的之一，乃在發掘與運用人力資源。通常自來水公司的人力資源來自內部升遷或申請分發考試及格人員，亦可運用公開甄選合格人員予以擇優遴用，不管員工的任用是來自公司內部或外在環境，都得依賴人事手段的適當運用。諸如人力的規劃訓練、給與合理的考績及激發工作意願等，皆在研究如何有效地為公司羅致、發展、運用，並維護其人力資源。

因此，人力資源是公司的最大資產，當公司能充份地發掘人才，培育人才，建立完善的管理制度，可說已奠定了經營成功的基礎。針對上述問題，本文將依序探討下列內容：

一、人員培育方面

1. 培育的目的

在面臨低度成長，又無法避免必須提高生活水準(薪資)情況下，提高經營效率是公司生存的絕對必要條件。換句話說，如何適切組合經營資源(人、金錢、事、資訊、時間)以獲得必要利潤，成為經營

1. 國立交通大學工業工程研究所碩士

2. 84年高考工業工程組榜首

3. 84/12/14分發第十二區勞安課任勞安管理員

的重點，其中人的運用更是重要的課題，因此公司管理者必須充份認識為何培育員工？培育何種員工？

2. 培育的計劃

公司經營的環境一直在變，尤以最近幾年為甚，過去的管理知識或生產技術必須做對應的淘汰與更新。為使員工能接受新知識或改善其工作能力，都應隨時施與教育訓練。因此，擬定有效的教育訓練來培育與運用人力是重要課題。

二、人員管理方面

過去人事管理強調公司的紀律，認為紀律的維持足以維護公司體制的完整，免於工作程序受到破壞，而把紀律視為公司賴以維繫不墜之要件。但公司是人們所組成的，人類不是機器，人有人格價值。人性是機動的，尤其具有內在的工作潛能。此種能力的發揮，必須採用激勵的管理手段，才能達到生產質量的最高標準；而制裁的方式，卻只能維持最低的工作標準。因此現代人事管理應由消極的紀律制裁，進而採用人性激發的積極原則，側重人格的價值與尊嚴，此為自來水公司管理上控制方式應追尋的目標。

目 錄

摘要

壹 前言

貳 公司人員培育與管理的弱點

- 一、對人力資源培育的盲點
- 二、員工士氣及權益價值觀念之變動
 - (一)、員工能力問題
 - (二)、事業發展問題
 - (三)、家庭生活問題
 - (四)、心理狀態問題
 - (五)、人際關係問題
- 三、科技發展使人力資源運用面臨挑戰

參 公司人員培育與管理應努力方向

一、育人

- (一)、訓練與培育工作的釐清
- (二)、辨認人才因材施教
- (三)、利用電腦輔助教學增進訓練績效
- (四)、設計並訂定人員訓練及培育的制度架構及獲得的機會
 1. 訓練的準備
 2. 訓練的實施
 3. 員工訓練的評鑑

二、用人

(一)、健全升遷管道，讓員工對前途有信心

(二)、讓員工發揮潛能

(三)、重新設計工作，避免機械呆板的工作

三、留人

(一)、事業前程規劃讓員工認識自己，也了解未來

1. 生涯機會之確認

2. 個人生涯路徑

(二)、公司文化是員工向心的源頭

肆 結論

參考書目

壹、前言

一個公司的成功，或許是主持人的睿智毅力，或許是技術的獨步創新，也可能是品質精良、信譽卓著，但是這些可能的原因無一不是和人有關。領導者的成功是人的因素，技術的日新月異也和研究發展人員的投入有關，而品質的維持和對公司信譽的重視和堅持，更是需要公司每一份子同心協力才能做到。尤有甚者，公司中其他資源的短缺，都可在短時間內想辦法獲得，不論是原料、設備、資金、技術等，唯獨人才必須花費較長時間去羅致、培育，進而有效的激勵他，使其願意貢獻才能，發揮潛力讓公司的目標能順利達成。

現今經濟實力之強弱，仍視生產力之高低而定，而提高生產力之主要手段莫過於培育人才。日本經營之神松下幸之助先生曾說：「吾經營之道無他，只是對員工多一份愛心與關注而已」，此之愛心與關注就是不斷地透過教育訓練，充實員工之新知識與專業技術，改變其工作態度，增進其成就動機，以自我展現才華，並培養其對公司之忠誠心。

個人和公司之間的關係，在現代環境的衝擊下，變的愈加密切，公司必須擁有足夠的人力資源才能度過衝擊，進而成長茁壯，另一方面個人也能在公司中實現自我，讓個人理想能得到發展，這是人力資源逐漸受到重視、肯定的原因。在「追求卓越」探索美國傑出企業成功的秘訣中，或「日本第一」、「Z理論」追尋日本企業的獨特經營哲學，都可發現無論是企業文化或卓越管理，其根本仍源自人力資源的有效運用和發揮，雖然企業經營的成功或失敗所涉及的因素很多，

但是最主要的決定因素還是人。

我們的臨國日本在過去三十年中，在自然資源極其貧瘠的境遇下，經歷相同的衝擊但反而越戰越勇幾乎是一枝獨秀，而究其成敗關鍵，這其間的道理又在那裡？”人員培育與管理”的執行與運用得當，是其致勝的最重要原因之一。如果我們將人員的培育當做是管理功能中完整的一項「裡與表」來看，那如何使這裡表之間能相互為用而相得益彰，對我們公司所有管理者而言，這是必要的認識，也是給自己的一種挑戰。

前面所舉的例子，目的不在強調日本的成功，而只是希望用日本成功的這一事實，來強調員工培育與管理的重要性。

貳、公司人員培育與管理的弱點

解決問題猶如醫師治病一樣，必須尋找病因，然後始能對症下藥，以求藥到而病除。在探討如何培育管理公司員工時，我們應先研究其弱點的癥結所在，並歸納出下述許多因素，茲分別敘述於后。

一、對人力資源培育的盲點

人力資源的投資，很難在短期看出成果，但正如古謂：「養兵千日用兵一時」，當公司需要人才時才去找人，經常都會延誤，而正由於對人力訓練的投資是長期的，很難估算報酬率的，因此公司經常會忽略了人力培訓的投資。IBM對人才訓練的投資，大部份員工幾乎每天都要接受訓練，而使該公司在電腦業中始終保持領先。而中鋼公司

在建廠之初就建立自己培訓未來人才的長期計劃，不惜花費鉅資把數以百計的年輕工程師選送到國外接受完整的訓練，這些人才是中鋼能在建廠後營運便很快上軌道的主要利器，而且在經過三期的擴廠計劃之後，所源源不斷培養的人才，也是後來各民營鋼鐵業的人才庫。

員工訓練及培育能否有效，除了一般管理人員的基本態度外，員工整體對人員訓練與培育所抱持的認同與信賴也是一項主要的考慮。我們經常可以看到即興式，時斷時續性的訓練和培育作業，如果員工經常所感受到的是可有可無的，公司有錢則辦沒錢可免，甚而是主管看中意的纔辦或視訓練與培育是給員工的一種福利事項時，則訓練與培育的有效性似乎已所存無幾了。

在好的人力資源管理制度，如果不能落實到經由人員工作績效提升，進而達成公司整體經營目標，則無疑的將造成管理的無效和投資的浪費。但不幸的是我們看到太多失敗的例子：當公司需要人才的時候而人才不繼，於是乎“揠苗助長”，“濫竽充數”及“從天而降”的各種人力失調險象層出不窮。反之，當人才已然充份成熟，但公司的發展機會厥如，於是造成員工的挫折沮喪，進而導致人才外流。

因此，成功的人員訓練與培育，必當建立在一個系統而整合的架構上。如果能在開始之前就有一個整合的考慮，應當是一個有效的作法。展望未來的人力資源管理，原本即應具備：前瞻、整合、適人等特性，人員的培育自不例外。

二、員工士氣及權益價值觀念之變動

社會之富裕常使從業人員對職業價值觀念發生變化，以往謀得一

三、科技發展使人力資源運用面臨挑戰

工業革命之後，可說是工業社會時代，而自一九五〇年代電腦的興起，帶領整個世界步入資訊社會。透過電腦的幫助使科技進步，「上窮穹蒼，下黃泉」，由太空科技至生物科技，無不日以千里。而透過資訊網路使得資訊交流更方便迅速，這是環境的一大變革。

科技發展也促使公司內部自動化電腦化之加速進行，所需科技性工作多已不是原有傳統人力所能勝任，如何將原有多餘之人力加以適當訓練成為可用之人才，並使新進人員與原有人員能夠協調配合，均是今日人力培育與管理上所面臨之問題，所以在科技升級之期間，一個人事管理之工作人員已不僅擔任人事管理之幕僚工作，在制定經營方針及策略時，對未來人力消長及供求亦必須提出長遠之計劃。

從以上敘述的各種因素，決定性關鍵在人。因此公司如何能在適當時機，獲得足夠、適質的人才，便取決於人力資源管理，只有那些重視人力資源，重視員工訓練，讓人才在公司中成長發展，實現理想，才有足夠誘因讓人有好的工作表現，讓公司有高的經營績效。世界上各行各業的翹楚，例如 **IBM**、惠普、麥當勞、**INTEL**、柯達、杜邦、**AT&T** 等，和我國大學畢業生最嚮往的中鋼、宏碁、台塑等公司，他們共同的特性就是重視人員的培育與管理。

參、公司人員培育與管理應努力方向

如何使公司在當前環境中能有效掌握適當人才，以提升公司水

準，達成永續經營和員工需求獲得滿足的目標，人事管理者如何擺脫以往消極的管理巢臼，而扮演著了解員工心理、配合公司目標，發展人力資源的積極性角色，下面從育人、用人、留人三個管理環節來談公司應有的努力方向。

一、育人

人員培育是人力資源管理的主體之一，而育人便在如何使個人的發展配合公司的發展而成長。為了維持培育工作的成效，在推動工作之前需具備一些基本的認知：

（一）訓練與培育工作的釐清

關係到員工訓練與培育成敗責任歸屬的主體甚多，情況不一，但經常我們較多看到的是熱心推動的高階主管及人事訓練等單位，但卻看到更多無動於衷的一般主管，每每以工作太忙或趕業績等為由而橫加阻攔；當然，我們也看到不少各級主管熱心倡議訓練和培育的重要，但卻被高階主管以費用過巨、成效模糊等為緣由而予以漠視，這些都是似是而非而令人惋惜的藉口。

員工訓練與培育之能被各級主管接收和支持的最重要關鍵，取決於做直屬主管能否感受並肯定對屬下訓練與培育工作的投入。為了強化各級主管人員對員工訓練與培育的認同，其方法大致可以包括：

1. 加強各級主管在整體人力資源發展方面所必需的技能，尤其是工作設計、工作輔導、績效及潛能評估，員工個人事業歷程諮商規劃及公司職務繼承計劃等方面的瞭解及訓練。

職可得溫飽，已是心滿意足，但現代人對職業之看法不但是謀生的工具，更是一生事業之所附，必須追求自我成就。已往在經營困難時代，從業人員常能犧牲個人便利來達成公司目標，現今大家為了對個人權益之追求常忽視了整體利益。如何建立公司文化，倡導公司倫理，使從業人員瞭解到個體與整體利益實為一致，在人員的培育與管理上也是一重要任務。

員工行為不符合公司要求，通常是績效或士氣下降，也可能心存怠惰，這正是員工問題表現了力有未逮、心有不願及行有抗命之癥兆。但究其原因，可由下列方式分析，並藉此了解這些問題相互影響關係。

（一）員工能力問題

譬如員工在從事工作一段時間之後，基於才識、精力及時間限制，無法配合工作需求，產生「彼得現象」，力不從心，無法勝任工作。不少員工一方面抱怨晉昇緩慢或擢升不公，未能雀躍中屏；一旦榮昇，卻又擔心難擔大任，這是最典型彼得現象之傾向。這種情形若細心觀察，成立越久的公司，缺乏訓練的公司最容易產生。其次則有些員工工作意願低落，無心戀職，尤其屆退年齡的員工，最容易發生這類情事，此時藉口最多，但無一是承認自己錯誤的，其實這是彼得現象後之退化，尋求合理化解釋之障眼法。

（二）事業發展問題

一般而言，每位員工都有追求事業發展之慾望，但經過 **25** 歲至

34 歲之奮鬥努力，常面臨生涯之十字路口，難以抉擇，一方面是人生目標之再思索、重定位，另一方面則是多重角色調適而發生的迷惘、矛盾、焦慮與困頓如影隨形。

（三）家庭生活問題

員工在工作能力表現或許相當傑出，但難免因投身工作而疏忽家庭，因而產生家庭糾紛，譬如婚變；或由於家人變故的打擊，進而影響工作表現，這是「事業」與「家庭」未能得兼之困境。

（四）心理狀態問題

員工由於上述工作能力、事業發展及家庭壓力而引發心理失衡之情事，根據國外研究，有越來越多之趨勢。但心理學家也提出警告，這些表面源於外來壓力而引起心理病態，常是「自尋苦惱」，也就是說，其根因是「知覺」而來，不過這也是長久以來，處理員工問題最困難的地方。

（五）人際關係問題

員工維持與同事、上司良好人際關係，是必備能力之一，也對工作績效會有幫助。然而，公司中也經常發現同仁之間因立場不同，本位主義過重，難以共處。直線幕僚間之相互批擊，直線人員抱怨幕僚人員閉門造車，幕僚人員批評直線人員優越傾向，同事間相互指摘也到處可見。至於因私人問題，情感糾紛而相互仇視也所在都有。

2. 政策性的強調員工訓練與培育的重要性，並將對屬下工作人員的訓練與培育成效訂做為各級管理人員本人的定期考評重點事項。管理者尤應扮演關鍵性的帶動角色。

（二）辨認人才因材施教

「水可載舟，也可覆舟」，人在組織裡也是如此，若人才辨認不當，則公司內冗員自然增加，組織效率也會被打折扣。人才既然得來不易，對有發展潛力的人應有詳盡方法加以辨認，施以必要訓練，配合工作歷練，以讓人才出頭，而避免訓練的浪費。我國中鋼已引入評鑑中心制度，來培育三級主管，效果良好，便是增加育人效率的一種好方法。

（三）利用電腦輔助教學增進訓練績效

目前電腦所能勝任工作，已伸入育人的行列之中，在國外已充份運用電腦設備，將公司的各種訓練課程內容，編成電腦軟體，不但隨時隨地可以訓練，而且還包括各種可能遇到困難問題的解答，藉著這種電腦輔助教學系統，以及其他新穎教學設備，使訓練效率和效果更能提高，對公司訓練的時空限制有很大幫助。

（四）設計並訂定人員訓練及培育的制度架構及獲得的機會

公司組織的結構及每個主要職務的設計，對人員訓練的需求及培育的機會都會產生相當關聯性的影響。因此，在不盲目的膨脹職位及維持有效的組織層次下，在每一個層次間及每一個職系中，都應給予

必要的發展空間，從而制定出各種有關的辦法：如晉昇、輪調、職位的職常及異動的年限等。

人才培育的大問題，便是為訓練而訓練，常有該訓練的對象沒有訓練（工作太重或部門的不協調），反之又有某些每訓必參加的「訓練專家」，問題便在培育計劃不落實，使得育人的目標落空。而培育計劃是否與員工前程規劃相結合，以及公司以組織發展方向來指引培育人才的策略，應是解決人才培育問題的途徑。

員工訓練的推行，一般而言，大致可分為三個主要階段，即訓練的準備、施教和評鑑如圖一。

1. 訓練的準備

訓練準備的重點在鑑定訓練需求，由於訓練的投資愈來愈昂貴，除了金錢之外，與心智時間的投入更代表了工作產出的虧損。因此為了能使訓練的投資落實，訓練準備階段的工作就變得格外重要。整個工作基本上圍繞在以下幾個問題：

(1) 公司組織的需求

訓練的目的在藉個人工作績效的提升而最終達成公司經營的目的。因此，公司目標與公司內人員的素質在達成上有何問題等徵兆應予重視。

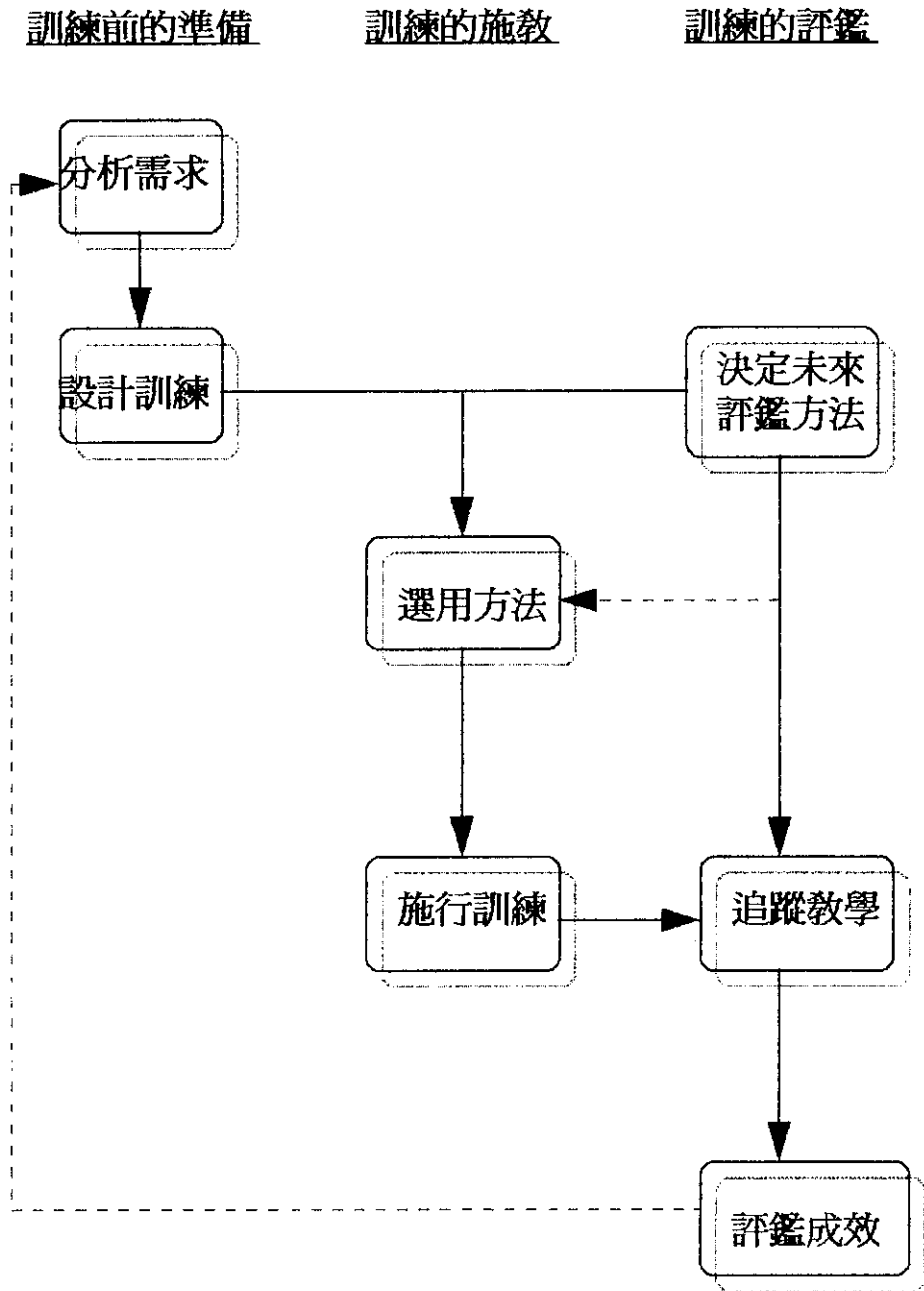
(2) 職務的需求

職務設計的本身，都有就達成所需或工作上所必要的條件，如對某些專業知識、技能體能或甚而態度方面的需求。

(3) 個人的需求

員工本人在達成公司所付與的工作上是否有問題，這是在鑑定經

常訓練需求上最基本的出發點。



圖一 人員訓練程序

2. 訓練的施行

(1) 職內訓練

職內訓練也被稱作在崗位上訓練，所強調的是直屬主管日常所經由實際的工作中可施與的訓練，亦即做屬下的每天透過與上司的共事關係中，所點滴累積的各種學習機會。在公司中所施與一般人員的訓練，高達百分之八九十都是藉由這種方式所獲的。因此，在現代的 management 理念中，直屬主管所扮演的角色甚多，但扮演一個教練或導師的角色確是非常重要的。職內訓練的方法很多，較常用的包括：

A. 工作授權

工作授權是上司與下屬工作關係中最堅實的一部份，主管為了完成公司所交付的工作，授權自是必要的，而做屬下的則從中得到歷練和成長的機會。但好的工作授權必須建立在良好的溝通關係，主管和屬下之間都有完整和正確的權責意識。

B. 績效評估

根據所授的職權，上司與下屬每年定期訂定工作目標、評估標準，及時的提供績效回饋。這種以目標管理式為基礎的績效管理制度，在現階段的人力資源整合管理的實務中，佔舉足輕重的地位。從績效評估定期評估與回饋過程中，這是持續人力資源管理資訊主要的來源。

C. 工作輔導

工作輔導是現代以目標管理式績效管理中非常重要的一部，幾乎無時不發生在上下屬間的工作情境中。做主管的根據屬下所達成的工作指標與原訂的績效指標間的差異狀況，提供回饋並協助提升其工作

效能的做法。是職內訓練中最鮮活有效的一種。

D. 職務輪調

職務輪調指的是公司內的人員在不同工作領域中作水平移動，以擴張專業歷練和領域的一種做法，是近年來在個人培育規劃中最常被用到的方法之一。輪調的時間可以從幾個月到幾年。為了使受輪調的人能確實對新工作有深入瞭解並從而發揮新潛能，主管宜謹慎從事。

以上所舉為現代職內訓練中最常用的方法。此外，職務代理、專案小組、研究報告、特別指派或工作小組等，也都是有效的方法。

(2) 職外訓練

與職內訓練相對，職外訓練指的是經由訓練專家而施於工作崗外的訓練，經常所發生的型式大約有以下數種：

A. 公司內訓練

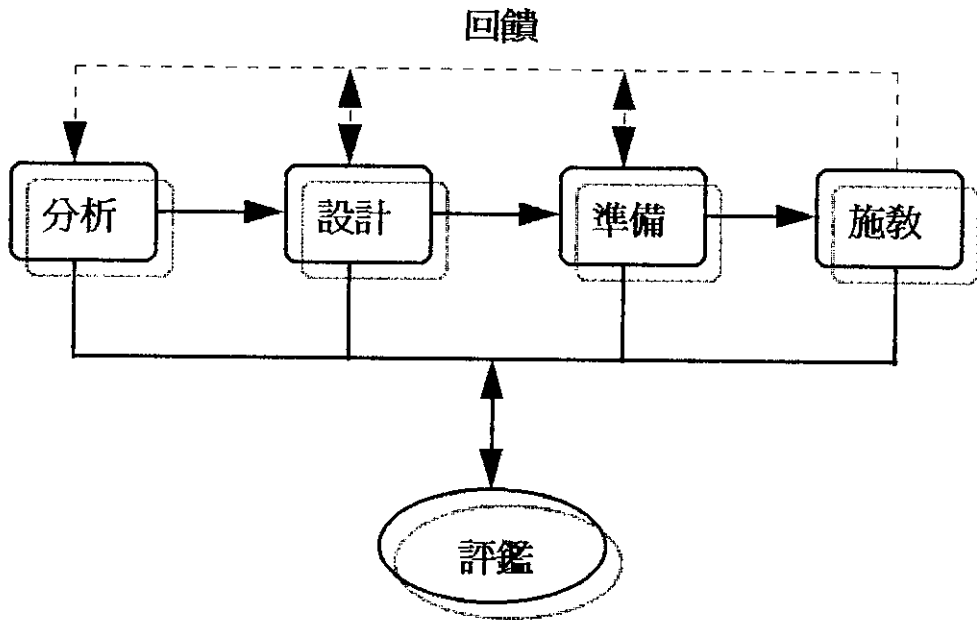
特指專為本公司內人員而舉辦的，可以是某種專業訓練或管理訓練，師資的來源可以是公司內的專業人員或主管，必要時可邀請外界人士擔任。

B. 公司外訓練

公司外訓練則泛指由外界之專業或學術機構等所舉辦的訓練活動。必要時，公司可以指派必要人員參加。

3. 員工訓練的評鑑

有效的訓練評鑑取決於事前是否有完整的計劃，亦即在訓練準備階段應預做考慮，決定訓練施行後的考量方法。圖二所示在強調訓練推展過程中的每一步，都應給與階段性的評鑑，以確保訓練效標與績效目標間的一致性。

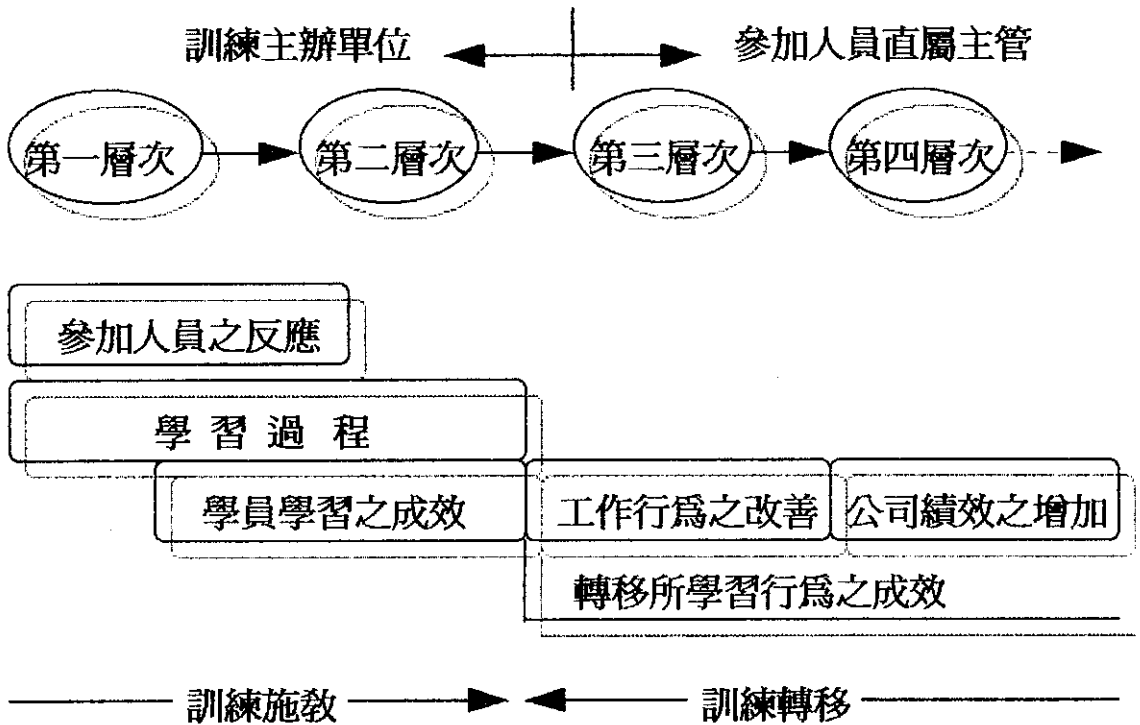


圖二 成效訓練評鑑模式

此外，訓練課程在設計過程中，應確定訓練在施教上能兼顧以下四項：

- (1) 訂有明確的訓練目標和衡量成效的標準
- (2) 所傳授的訓練有實際轉移到工作情境的可能性
- (3) 在訓練過程中有給與適量參與學習的機會
- (4) 在訓練過程中能給與適時的學習及成效回饋

訓練的成效應止於學習有效的轉移並持續的應用在其各自的工作上。近十多年來專業的訓練人員都採行以下的四段訓練成效評鑑法如圖三所示：



圖三 人員訓練成效的轉移

- 第一層次：重點在強調學習過程中的成效
- 第二層次：重點在強調學習完成時的成效
- 第三層次：重點在強調學習後工作行為之改善
- 第四層次：重點在強調行為改善後之工作績效改善

就一般而言，第一及第二層次訓練著重於施教的成效，如屬職外訓練，訓練單位應負最後的責任，否則應由直屬主管自行負責。而第三及第四層次屬訓練轉移階段，如果訓練的教學效標已達成，則大部份應由直屬主管負責。因為轉移之能否有效完成，大體取決於主管是

否協助並製造轉移學習的工作環境。

由此可知，人員訓練能否提升公司及公司員工的績效和提供成長機會，實有待各級主管的相互體認與合作。

人員訓練從某個角度來看，確實是花費高昂，但畢竟不是全貌。國內頗多公司常以沒錢、缺乏師資而無法辦理員工的訓練，實在是一種因噎廢食的想法。如果真能深入領悟人員訓練的真義，則更有利訓練的推行，因此更要緊的是，加速落實員工訓練於整合訓練培育的政策及制度的建立，人員訓練更須要的是管理人員經常的關注和身體力行。

二、用人

（一）健全升遷管道，讓員工對前途有信心

儘管在升遷的決策中，難免有大部份屬於黑盒子裡的，但是如果能讓員工知道未來的發展，有比較明確的升遷途徑，並且在升遷時有客觀、有效的績效評估作為依據，那麼在這樣的公司中，員工對前途才能有信心。這裡似乎涉及二個人事上的問題，升遷與考核，但實際則是一個「努力工作與適當回饋的激勵問題」，考核是評估工作績效，而升遷則是對績效優越的必要獎勵，這些都是用人的關鍵。公司用人的不二法門，不正是有效的掌握員工的工作表現？而對人員管理的挑戰，便是如何去把升遷和考核的黑盒子打開來，讓每位員工願意為公司所用。

（二）讓員工發揮潛能

根據研究，在工作上或團體中，一個人所發揮的能力大概只有百分之十至百分之三十之間，在人力充沛的往昔，這種人力資源未充份運用的問題也許不在乎，但面對當前挑戰，這種「就業中的失業」，則是公司的一大危機。公司的人力運用不佳，除了缺乏人性化、民主化的激勵之外，主要是工作環境有無提供機會，使個人潛能得以發揮。我們固不能只有「X理論」，把員工都置於嚴格管理之下，扼殺個人創造力，也不能把每個人都以「Y理論」看待，忽略了人性中自私、因循的一面。因此公司必須允執其中，重視每一個人的意見，給他機會，幫助他成長，而同時確立目標，測量成果，讓公司經由員工的成就和滿足，得到目標的達成。

（三）重新設計工作，避免機械呆板的工作

運用工業工程、心理學與現代辦公室自動化設備，重新設計工作型態，結合品管圈、工作豐富化，讓工作不再侷限在單調、機械式的動作，考慮到「效率」之外的人性面，藉著工作讓員工有動腦、參與決策、團隊精神的機會，而不會只是鎖螺絲的機器人。

實施工作豐富化就是透過良好的工作設計，賦予員工更具挑戰性的工作內容以及對工作之自主性，以提高員工個人的工作績效與工作滿足感，進而幫助員工從工作中達到自我成長與發展的目標，工作豐富化是最能發揮激勵作用的一種方法。

三、留人

（一）事業前程規劃讓員工認識自己，也了解未來

人力資源在配合公司發展上，需要「老幹新葉，繼往開來」，然「人心節節高於天」，從個人而言，自我超越，追求成就，才會顯現出生命的意義。因而如何兼顧公司而「脈脈相承，繼往開來」，與個人的「自我超越，追求成就」，就是要對員工前程事業做個規劃，也稱生涯規劃，包括兩個動作：

1. 生涯機會之確認

主要是確定公司內向上的生涯途徑，就對某些公司而言，生涯途徑的規劃，就是年資等於升遷，事實上，生涯路徑的規劃有更廣的意義：

- (1) 檢驗生涯階梯間的高度，適合本公司員工與否（大公司階梯間是高的愈高，反之則愈小）
- (2) 在生涯階梯各階上確認進/出點
- (3) 確認進入各生涯階梯所需的能力（如教育、工作經驗、訓練、人際關係）
- (4) 確認進入各生涯階梯所需的時間

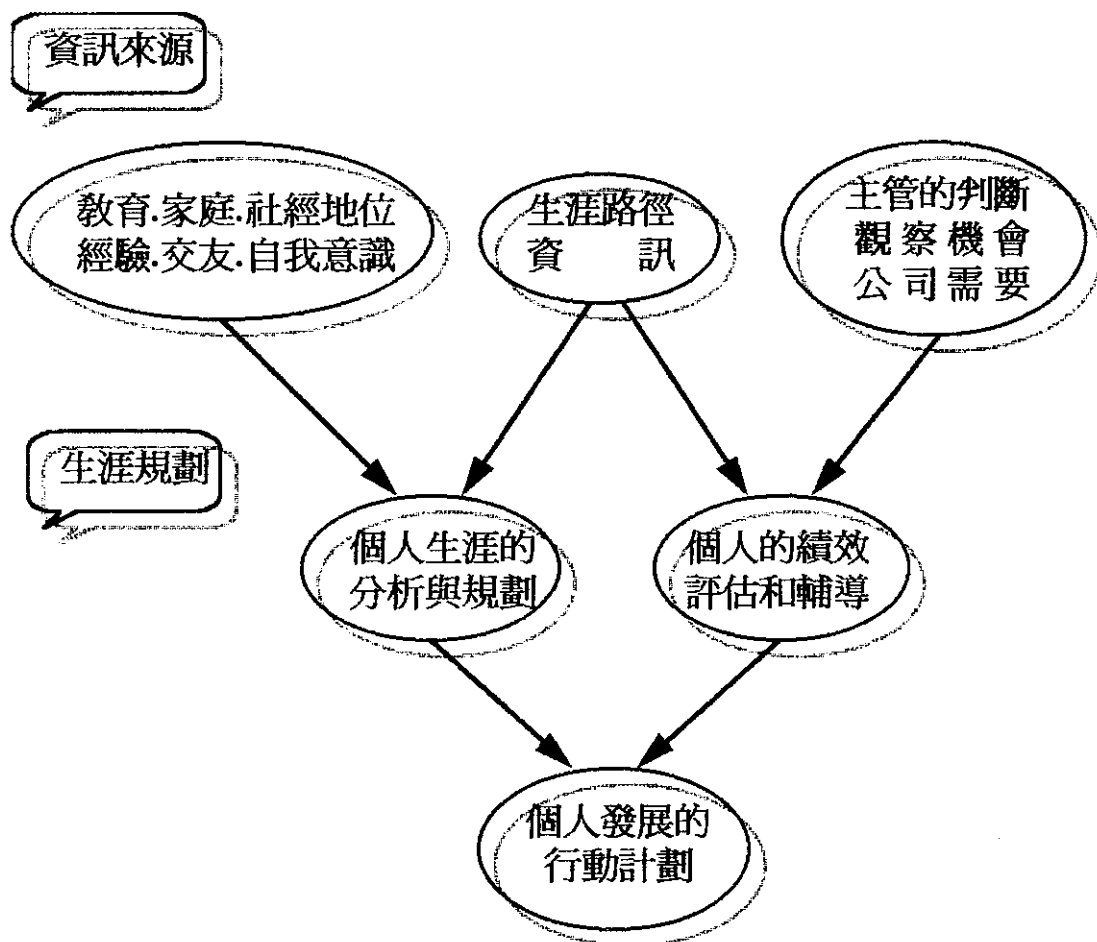
一般而言，在公司第一次要建立「員工事業前程規劃」時，大都是由自己寫下生涯發展的過程，做為規劃的依據，這種主觀的做法，雖可「救急」，但在一個變動、多元的社會裡，「前浪」和「後浪」所受的教育和社會意識的薰陶，「非長久之計」，也因為如此，生涯規劃應具有客觀性、持續性，必須釐清下列兩點：

- (1) 真正生涯進展，不管平行或向上，都應有常模，但不應有固定化的進展速率。

(2) 生涯規劃要配合公司發展、管理需要及工作內涵，且在持續中要有彈性，才能讓腿長的人走的快，能力強且積極的人晉昇快。

2. 個人生涯路徑

如何將公司的職位和個人生涯路徑配合，使得人能盡其才，安其所，為公司效力，是規劃生涯路徑後的第二個動作。圖四是說明生涯路徑資訊的提供有助於個人生涯發展與公司生涯規劃的配合。



圖四 個人與公司生涯的配合

從圖中可看出，個人生涯發展是一股趨力，在能力、背景上做分析，以為生涯衝刺。另一方面，主管則評估個人的能力，把每個人放在不同的軌道上，讓大家衝刺。整體而言，個人的生涯發展仍是由員工個人來決定，從個人對行業、公司、工作的選擇而進來公司，乃至進來公司後的表現，也是個人的一種選擇。因而個人生涯的發展，不應太強調由公司來配合規劃，但從另一個角度而言，公司採取何種方式培育、訓練人員，也會影響到個人對公司的選擇。公司以何種方式提供人才表現機會及協助個人發展潛能，也會影響個人工作表現和發展的省思。下面有幾個方式是公司可以協助個人在公司內做好個人生涯規劃：

(1) 提供員工自我瞭解公司內生涯路徑的資料

(2) 輔導員工，探索生涯路徑，經過探索過程後的生涯路徑決定，對未來個人的生涯規劃比較有持久性，其輔導方式通常是藉由員工人際互動來自我意識各生涯路徑的安排及其價值。

孔子曰：「見賢則思齊」，有人說用於生涯發展，心想別人幹什麼職位，自己也理所當然「思齊」，要追求同等、同類職務。公司裡這種人多了，甚至「寧為雞首，不為牛後」，便會造成匿名信滿天飛，人事傾軋不已。為避免這種現象，就須做好「員工事業前程規劃」，讓員工意識到自己的潛能何在，自己的人格特質何在，才不會大家不分皂白，一頭熱搞的雞犬不寧。

(二) 公司文化是員工向心的源頭

公司文化是公司內部員工在經營活動過程中所建立的一種管理風格，作業制度及價值觀，它涵蓋了公司理念、員工使命感、領導方式、溝通等。透過公司中每一份子的努力，達成公司目標之後，當會發現在努力的過程中，凝聚了每一份子的心力與精神，這種形式之上的公司文化，如果妥善規劃運用，將是吸引員工的一項誘因。

肆、結論

人員的培育和管理在現階段及可預見未來的人力資源管理範疇中，是非常重要的部份。除各種理論的基礎外，需要更多的歷練而後累積必要的經驗。其中相互影響的因素極多，可以因不同的經營管理理念，不同公司員工而有所差異。猶如水之冷暖，非親身經歷而不從了解。

因此，有效的人員培育與管理需要各級主管人員，管理人員的相互認同合作才能獲得所預期的成效。本文所陳各節，均為作者從個人的實務經驗中所衍生的看法，難免有斷章取義或以偏蓋全之嫌，若有指陳失真之處，尚祈先學多予指正為感。

參考書目

London, Manual.

1988 Chang Agents: New Roles and Innovation Strategies for Human Resource Professionals. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc., Publishers.

1989 Managing the Training Enterprise: High-Quality, Cost-Effective Employee Training in Organizations. San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc., Publishers.

Pace, R. Wayne, Phillip C. Smith and Gordon E. Mills.

1991 Human Resource Development. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.