

國立政治大學商學院經營管理碩士學程

碩士學位論文

中華郵政人才發展機制探討

A Case Study on the People Development Systems
of Chunghwa Post



指導教授：邱奕嘉 博士

研究生：劉錫標

中華民國 101 年 12 月

誌謝

碩士論文完成，過程充實，不僅收穫甚多且心中充滿感激，不甚於言表。感謝指導教授邱奕嘉博士，這些日子來以愛心的關懷及悉心的教導，協助學生渡過學習的瓶頸，獲得專業成長與做人處事道理，感激之情，溢於言表，特置卷首。

最近上學從校園走向教室總是刻意放慢腳步，因為不捨的情緒已經慢慢在蘊釀滋長著。二年研究生生涯，讓我深刻體會出實務與理論相結合的重要，我真的得到很多，從個案研究、創意戲劇與管理、文化與創意、財務管理、策略管理、策略人才管理、策略品牌管理、高科技產業經營管理、科技與創新管理、創新經營模式與創業、創新採納與擴散、策略資訊管理、商業智慧...等等，讓我對「文化創意、科技與資通創新」，有深一層的認識。藉由政大 EMBA 的洗禮與淬鍊，提升了個人宏觀視野及應付經營變革的能力，推動我成長的政大，擴大我視野的政大，讓我完成夢想的政大，感謝您。

修讀 EMBA 的歷程中，除在專業領域上收獲豐富外，更領略了多元的人際網絡，也認識了各產業菁英。在人生的歷程中亦受益良多，機緣讓我停下了腳步思索現在的我未來要的是什麼，讓每日辛勤工作的我思索「一日一生」的意涵，也看到了「真、善、美」的人事物，原來人生有多重的揮灑空間，也許進入政大 EMBA 研讀，是燦爛人生另一個開始。

感謝我服務逾 27 年的中華郵政公司，給我一個再進修的機會，感謝長官及同仁給我在實務經驗上的教導及專業上的啟發，未來定發揮所長奉獻心力於郵政。最後，感謝家人、朋友、同仁及關心我的人，謝謝你們的支持。

中文摘要

本研究是以人力資源發展理論與趨勢為基礎，並參考業界的作法，探討中華郵政如何建構人才發展體系，提升人力素質，強化企業競爭力。

人才發展體系可歸納出功能及執行二個構面，其中功能構面包含訓練體系、訓練藍圖、職涯發展路徑及人才庫；執行構面包含學程學分制、學習管理、個人發展計畫及訓用合一等。而推展人才發展體系關鍵成功因素有三，一是擁有成熟訓練經驗的統籌單位；二是單位合作分工，與實務緊密結合；三是透過資訊科技整合運用。

在建置的步驟上依序為分析組織人力與人才需求；分析訓練與發展需求；規劃訓練體系架構及訓練學習藍圖；針對個人及組織發展建構員工職涯發展資訊與路徑及人才庫機制；以資訊系統將各項作業做系統性整合；透過個人發展計畫及學程學分制度強化人才培育效能。

建置人才發展體系所產生的效益如下：

1. 建置訓練體系及訓練藍圖：從公司角度，依員工職務性質規劃學習內容，提升訓練成效；從員工角度，主動規劃個人年度學習，獲得期望的工作技能與成長；從主管角度，緊密結合育才與用才，提升部門績效；從訓練規劃角度，有效簡化作業與縮短流程。
2. 建置職涯發展資訊與路徑：對公司，能支援組織的發展與活化人力資源；對員工，能有清楚的發展方向，提昇工作的動力與滿足感；對主管，能有效發揮部屬的潛力並增加人力配置的彈性。
3. 建置人才庫：對公司，有計畫的培育關鍵人才，有效支援組織中長期之策略性發展；對有高潛力的員工，能感受到有很好的職涯發展，更願竭盡所能為公司打拼。

關鍵字：人力資源、人才發展、訓練體系、人才庫

Abstract

The research is based on theory and trends about development of human resources. Referring to actual practice in the field, the research will discuss how to construct people development systems, to enhance quality of human resources and to strengthen enterprise competitiveness in Chunghwa Post.

People development systems can be concluded into functional and executive dimensions. The former includes training system, training map, career development path and talent pool, and the later contains program and credit system, learning management, individual development program & combination of training and employing. To promote people development systems successfully, there are several critical factors. Except owning an overall planning department with mature training experience, every department should work together and combine the work closely with practical experience following by integration of information technology.

Building steps for the system following with analysis of manpower and talent needs, analysis of training development needs, plan for training structure and learning map, construction of staff's career development path and talent pool mechanism in connection with personal and organizational development, integration of every operation by information system, and reinforcement personnel training performance through personal development plans and program & credit system.

Generated benefits from the above steps are as below:

- A. Buildup of training structure and learning map: from the company's angle, it enhances training effectiveness if the learning program designed by staff's duties; from the staff's point of view, they will obtain the desired working skills and growth through its annual personal learning programs; from the supervisor's point of view, it closely connects talent use and cultivation, enhancing sector performance; considering the training plan, it simplifies operations and shorten process.
- B. Buildup of career development information and path: for the company, it supports organizational development and activated human resources; for the staff, it provides clear directions, as well as promoting work motivation and satisfaction; for the supervised, it effectively develops the staff's potential and increase flexibility of placement.
- C. Buildup of talent pool: for the company, it cultivates key personnel, efficiently supporting medium-and-long-term strategic development, for the high-potential staff, it feels good career development, pushing them willing to work as hard as they can to the company.

Keywords: human resource, people development, training structure, talent pool.

目錄

| | |
|--------------------|------|
| 誌謝..... | II |
| 中文摘要..... | III |
| ABSTRACT..... | IV |
| 目錄..... | V |
| 表目錄..... | VIII |
| 圖目錄..... | IX |
| 第一章 緒論..... | 1 |
| 第一節 研究背景與動機..... | 1 |
| 第二節 研究目的與問題..... | 2 |
| 第三節 研究步驟與流程..... | 2 |
| 第二章 文獻探討..... | 4 |
| 第一節 人力資源發展..... | 4 |
| 一、人力資源發展的意涵..... | 4 |
| 二、訓練與發展..... | 5 |
| 三、職涯發展..... | 13 |
| 四、組織發展..... | 16 |
| 第二節 人才管理..... | 21 |
| 一、人才的定義..... | 21 |
| 二、人才管理的重要性..... | 21 |
| 三、人才管理之目的..... | 22 |
| 四、人才的分類..... | 22 |
| 五、人才管理制度..... | 23 |
| 六、訂定人才的遴選標準..... | 25 |
| 七、人才的遴選流程..... | 25 |
| 八、訂立與管理個人發展計畫..... | 26 |
| 九、運用與搜尋人才..... | 26 |
| 第三節 企業大學..... | 27 |
| 一、企業大學概述..... | 27 |
| 二、傳統培訓中心與企業大學..... | 29 |
| 三、企業大學的關鍵成功因素..... | 30 |
| 四、學程與學分..... | 31 |
| 第四節 學習管理系統..... | 36 |
| 一、學習管理系統簡介..... | 36 |
| 二、學習管理系統功能..... | 37 |
| 第三章 研究方法..... | 39 |
| 第一節 架構設計..... | 39 |

| | |
|-----------------------|----|
| 第二節 操作性定義 | 40 |
| 一、分析階段..... | 40 |
| 二、規劃設計階段..... | 40 |
| 三、實行階段..... | 41 |
| 第三節 研究設計與資料收集方式 | 41 |
| 第四章 個案說明 | 42 |
| 第一節 公司背景 | 42 |
| 一、沿革..... | 42 |
| 二、公司組織..... | 42 |
| 三、公司業務..... | 43 |
| 第二節 郵政訓練所 | 43 |
| 一、沿革..... | 43 |
| 二、職掌..... | 44 |
| 三、訓練類別..... | 45 |
| 四、訓練實施..... | 45 |
| 五、訓練概況..... | 47 |
| 第三節 郵政E大學..... | 48 |
| 一、郵政 e 大學概念..... | 48 |
| 二、郵政 e 大學作業平台 | 49 |
| 第五章 中華郵政之人才發展..... | 50 |
| 第一節 分析組織人力與人才需求 | 50 |
| 第二節 分析訓練與發展需求 | 53 |
| 一、職能別訓練需求..... | 54 |
| 二、一般性（主題性）訓練需求..... | 54 |
| 三、階層別訓練需求..... | 54 |
| 四、訓練需求訪談資料彙總分析..... | 55 |
| 第三節 規劃訓練體系 | 56 |
| 一、郵政訓練體系架構..... | 56 |
| 二、訓練藍圖..... | 58 |
| 三、學分制度..... | 59 |
| 第四節 建構職涯發展資訊與路徑 | 62 |
| 一、員工職涯發展計畫..... | 62 |
| 二、員工職涯發展計畫資訊需求分析..... | 62 |
| 三、職涯發展資訊與路徑..... | 63 |
| 第五節 建構人才庫 | 64 |
| 一、管理人才培育..... | 64 |
| 二、專業人才培育..... | 66 |

| | |
|--------------------------|----|
| 第六節 導入個人發展計畫 | 66 |
| 一、個人發展計畫管理流程 | 66 |
| 二、個人發展計畫實施流程 | 67 |
| 第七節 實踐人才發展-郵政E大學 | 70 |
| 一、人才發展中心 | 71 |
| 二、學習管理中心 | 72 |
| 三、知識分享中心 | 73 |
| 四、訊息傳播中心 | 73 |
| 五、人才發展之整合 | 74 |
| 第八節 實施成效 | 74 |
| 一、整體人才發展策略明確 | 74 |
| 二、整合資源與管理機制 | 74 |
| 三、落實個人學習成效 | 75 |
| 四、營造多元的學習環境，提升訓練績效 | 75 |
| 第九節 人才發展體系實施前後之比較 | 75 |
| 第六章 結論與限制 | 76 |
| 第一節 研究結論 | 76 |
| 一、人才發展體系的構面及發展步驟 | 76 |
| 二、推展人才發展體系關鍵成功因素 | 77 |
| 三、人才發展體系之效益 | 77 |
| 第二節 研究限制 | 78 |
| 參考文獻 | 79 |

表目錄

| | |
|---------------------------|----|
| 表 2-1 人力資源發展範疇..... | 5 |
| 表 2-2 教育訓練的推廣型態..... | 8 |
| 表 2-3 中油公司職能訓練藍圖範例..... | 13 |
| 表 2-4 職涯發展系統之組成要素..... | 14 |
| 表 2-5 組織發展的功能..... | 21 |
| 表 2-6 臺灣企業大學概況..... | 27 |
| 表 2-7 傳統培訓中心與企業大學..... | 29 |
| 表 2-8 王品大廳工作站評分表..... | 36 |
| 表 4-1 訓練業務類別說明..... | 45 |
| 表 4-2 84-100 年度訓練統計表..... | 47 |
| 表 5-1 儲匯處各科能力需求分析..... | 51 |
| 表 5-2 各級支局能力需求分析..... | 52 |
| 表 5-3 訓練需求訪談資料彙總表..... | 55 |
| 表 5-4 高層主管訓練藍圖..... | 58 |
| 表 5-5 行銷企劃訓練藍圖..... | 59 |
| 表 5-6 基金知識與招攬實務訓練藍圖..... | 59 |
| 表 5-7 員工職涯發展計畫表..... | 62 |
| 表 5-8 員工職涯發展計畫資訊需求分析..... | 63 |
| 表 5-9 人才發展體系實施前、後比較表..... | 75 |

圖目錄

| | |
|---------------------------------|----|
| 圖 1-1 研究流程..... | 3 |
| 圖 2-1 訓練的基本流程..... | 6 |
| 圖 2-2 年度教育訓練規劃與實施流程..... | 7 |
| 圖 2-3 教育訓練體系範例..... | 9 |
| 圖 2-4 中華航空公司訓練體系..... | 10 |
| 圖 2-5 中國鋼鐵公司訓練體系..... | 11 |
| 圖 2-6 個人職涯規劃與組織職涯管理之內容與關係..... | 14 |
| 圖 2-7 績效潛力矩陣..... | 23 |
| 圖 2-8 人才管理制度..... | 24 |
| 圖 3-1 人才發展構面..... | 39 |
| 圖 3-2 研究架構..... | 40 |
| 圖 4-1 中華郵政組織系統圖..... | 43 |
| 圖 4-2 中華郵政訓練組織架構圖..... | 44 |
| 圖 4-3 84-100 年度訓練平均時數走勢圖..... | 48 |
| 圖 4-4 92-100 年傳統與數位學習模式趨勢圖..... | 48 |
| 圖 4-5 郵政 e 大學架構圖..... | 49 |
| 圖 4-6 郵政 e 大學作業平台..... | 49 |
| 圖 5-1 人才發展流程..... | 50 |
| 圖 5-2 郵政訓練體系..... | 57 |
| 圖 5-3 管理人才培育流程..... | 64 |
| 圖 5-4 高層主管學程班實施流程..... | 65 |
| 圖 5-5 專業人才培育流程..... | 66 |
| 圖 5-6 個人發展計畫管理流程..... | 66 |
| 圖 5-7 個人發展計畫實施流程..... | 67 |
| 圖 5-8 郵政 e 大學選課中心..... | 68 |
| 圖 5-9 我的內訓課程..... | 68 |
| 圖 5-10 年度學習進度追蹤表..... | 69 |
| 圖 5-11 學習追蹤報表..... | 70 |
| 圖 5-12 郵政 e 大學系統架構圖..... | 70 |
| 圖 5-13 郵政 e 大學訓練體系架構圖..... | 71 |
| 圖 5-14 職涯發展資料查詢畫面..... | 72 |
| 圖 5-15 人才庫管理作業流程..... | 72 |
| 圖 5-16 學習管理中心概念圖..... | 73 |
| 圖 5-17 知識分享中心概念圖..... | 73 |
| 圖 5-18 人才發展系統流程..... | 74 |
| 圖 6-1 人才發展構面..... | 76 |
| 圖 6-2 人才發展體系建構步驟..... | 76 |

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

管理大師彼得·杜拉克在其鉅著「管理的實踐」(1954)一書中，提出企業資源中惟一能起擴大作用的只有人力資源，惟有人力資源才能帶來企業的成長和發展。換言之，在以知識為導向的時代，提升人才素質將成為影響未來勝負的關鍵。為了提升所屬員工的競爭力，許多公司藉由教育訓練和發展作為強化業務能力的工具，也就是以人力資源發展作為組織在競爭激烈環境下，持續生存的重要原動力。

洪如萍(2005)表示：「21世紀人力資源將成為企業成功的主要競爭武器，勞工的技能水準與團隊合作的工作方式將是勝負的關鍵。」由於環境競爭激烈，故企業會面臨人才難尋的困難，以及不易留住人才的窘境，企業不僅要改善工作環境及薪資而已，應該要協助員工發揮所長、擔任自己感興趣的工作、得到適當的訓練與指導。

綜合上述的論述，人力資源以及人力資源發展對今日企業競爭力有著關鍵的影響，張凱嵐(1999)更進一步指出：「為了使組織中所有成員皆能適才適所，減少不必要的人才浪費，必須仰賴有能力且能為組織帶來正面效益的人力資源發展(Human Resource Development)人員，因此人力資源發展人員在組織中的重要性不言而喻，其地位亦有與日遽增的情勢」。

中華郵政是百年歷史的國營企業，擁有最多存款戶的金融機構，其員工數高達2萬6千餘人，對於人力的培育自是責無旁貸。中華郵政一直堅信人才是企業最重要的資源，員工訓練是百年教育工作，也是紮根工作，希望透過「知識的灌輸」、「技能的熟練」及「正確態度的建立」，並配合「以客為尊」社會脈動的需求，使郵政人員不斷地獲取工作上所需的「新知識」、「新技能」及「新態度」，以造就優秀的郵政員工，建構高品質、高效能的郵政團隊，增進事業營運績效，並永續開拓郵政生存發展的根基。遂於民國54年即設立「郵政員工訓練所」(民國62年更名為「郵政訓練所」)，掌理郵政員工訓練政策之研訂及推行事項、各項訓練計畫之規劃與執行、員工訓練績效之檢討評核及運用等。

由於受社會快速變遷，資訊科技日新月異，以及經濟自由化、國際化等因素的影響，郵政總局為因應民營遞送業搶奪都會區郵件，以及金融、壽險業者激烈的市場競爭，並突破郵政經營限制，爰配合政府確定國營及郵儲壽三業合營等政策原則下，於民國91

年 7 月完成郵政法修正，並於民國 92 年 1 月 1 日改制成立由交通部持有 100% 股權之國營「中華郵政股份有限公司」。

中華郵政在轉型的過程中，經營環境快速變遷，業務推動日益競爭激烈，實體函件漸被電子化取代、微率時代壓縮獲利、業務經營受法令限制、同業競爭替代性高及超商開發代理業務，衝擊通路優勢。面對多重的挑戰，人才培育成為提升企業競爭力最重要的關鍵因素，而強化人力的競爭力必需訓練與發展並進。中華郵政雖有歷經超過 40 年不斷改善精進的穩固訓練執行機制，但已無法滿足企業轉型後之需求，其人才發展遇到極大的瓶頸，中華郵政如何在良好的訓練基礎上，與時俱進，由訓練擴展到職涯發展，逐步建構完備的人才發展機制，以提升企業之競爭力，為本研究主要之動機。

第二節 研究目的與問題

企業對員工實施教育訓練之目的，莫過於期望帶給員工成長及對企業營運產生最大的效益。中華郵政自行辦理員工教育訓練已有 40 多年的經驗，於民國 97 年以人力資源發展概念與大學學習機制整合，建構「人才發展機制-郵政 e 大學」，提供嶄新的員工訓練發展藍圖及學習機制。透過本研究，希望了解中華郵政如何運用人力資源發展概念及大學學習機制，解決人才需求問題。如何將傳統的訓練體系轉換為員工訓練發展藍圖，以符合人才之發展。如何結合學程學分制度，在新的發展藍圖下，以一致的模式管理員工個人發展計畫，使得員工與組織得以持續提升能力。如何透過職涯規劃的資訊與路徑系統，協助員工職涯發展與組織發展相連結。如何透過人才庫系統，及早培養中長期發展所需關鍵人才。本研究屬描述性兼探索性之個案研究，主要研究的問題如下：

1. 人才發展體系的構面及發展步驟
2. 人才發展體系推展關鍵成功因素
3. 人才發展體系之效益

第三節 研究步驟與流程

本研究之研究流程首先由研究動機確立研究目的後，接著界定研究範圍與對象並展開相關文獻之蒐集與探討，以確立與本研究相關之理論依據。在文獻回顧與建立研究架構後，開始蒐集資料，本研究是採質性研究方式之個案研究法(Case Study)，根據相關文獻資料以及實行結果之資料蒐集與分析，最後提出研究結論與建議，研究流程如圖 1-1。

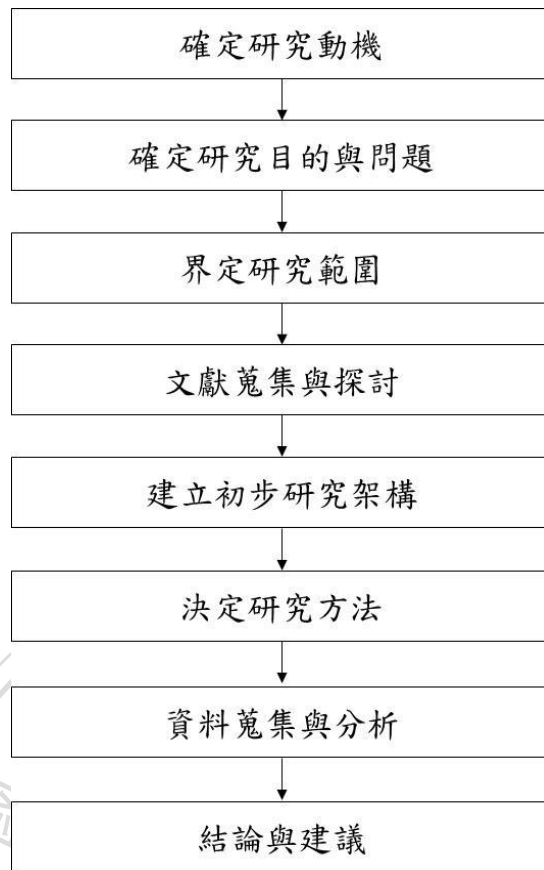


圖 1-1 研究流程

第二章 文獻探討

進行正式研究之前，先對相關的理論與文獻做整理與回顧。本章共分 4 節，第一節說明人力資源發展之訓練與發展、職涯發展與組織發展等 3 大功能的意涵；第二節說明人才管理的重要性、目的、定義、分類及其制度；第三節說明企業中以大學學制實施教育訓練之概況；第四節就 e 化訓練行政所需學習管理系統作說明。

第一節 人力資源發展

一、人力資源發展的意涵

人力資源發展 (HRD) 是一個正在擴增的專業領域，是從人力資源管理 (Human Resource Management) 所衍生出來的專業 (李聲吼，1997)。其基本概念是強調「人」的重要性，旨在提高「人」的素質，不但可以提升組織生產力，更可增進員工的工作滿意，促進職涯發展和提升生活品質 (張火燦，1997)。HRD 的涵義範圍廣泛，但基本上是以訓練與發展、職涯發展、組織發展等三個方向為主要的著眼與推廣目標。

李隆盛 (1990) 提出 HRD 是訓練與發展、職涯發展與組織發展三者的統合運用，訓練與發展是短程取向的績效改善活動，著重改善影響某一工作的知識、技能、態度與行為。職涯發展是較長程和複雜的績效改善活動，著重改善影響整體組織營運的員工能力。組織發展是最長程也是最複雜的績效改善活動，著重績效困難的綜合分析和績效改善技術的統合運用。

HRD 是人力資源管理中的一項功能，主要從事員工的教育、訓練與發展，除重視員工的能力培養與訓練外，更顧及個人潛能發揮與生活品質之提升，尤其是面對人才短缺與國際競爭，更易顯得重要。HRD 具備短程績效取向 (Performance oriented) 和長程績效取向 (Strategy oriented) 的學習活動，績效取向以員工個人和企業整體績效的提升為著眼，策略取向則是以企業長期發展並配合員工的職涯發展為重心 (簡建中，1997)。

李聲吼 (2001) 認為人力資源發展是以人才的發展與培育為重心，此外，對組織的成長也是人力發展的重點；再者，經由對個人發展和組織成長兩者相互配合的目的，生涯發展亦是人力資源發展的主要著力點。

綜合以上學者的研究發現，HRD 是以訓練與發展、職涯發展、組織發展三者為主要範疇，如表 2-1 人力資源發展範疇。

表 2-1 人力資源發展範疇

| | |
|--------|--|
| 訓練與發展 | 辨認、確保與透過有計畫性的學習來協助個人發展，執行現在與未來工作的關鍵能力。主要在改進員工個人的知識、技能與態度。 |
| 職涯發展 | 確保個人的職涯規劃與組織的職涯管理程序一致，以謀求個人與組織需求的最佳配合。 |
| 組織發展 | 透過員工態度、價值與理念的改變，從而改善組織達到變革目標的過程，亦即確保部門之間與部門之內的健全關係，以幫助團隊發動和管理變革。 |
| 人力資源發展 | 訓練與發展、職涯發展與組織發展間的整合運用，旨在改善個人、團隊與組織的績效。三個領域皆以「發展」為主要程序。 |

資料來源：DeSimone and Harris (1998)

二、訓練與發展

(一) 訓練與發展的意義

訓練 (Training) 與發展 (Development) 是組織為加強或擴充員工的學習經驗所採取的途徑。針對訓練及發展等二項活動，在目的功能上的不同說明如下(黃英忠、溫金豐，1995)。

1. 「訓練」是為了改善員工目前的工作表現或增強從事工作的能力，以適應新的產品、工作程序、政策和標準等，以提高工作績效。訓練工作對組織的影響較直接，重視工作技能的養成，是一個較為短期的投資，自然風險也較低。
2. 「發展」的目的在獲得新的視野，產生新的觀點，使整個組織有新的目標、狀態和環境。發展通常包含組織發展與個人發展，兩者有密切的關係，唯有個人能充分的發展，組織發展方能充分完成；同樣的，唯有組織不斷的發展，才能促進個人發展。

劉世勳、李然堯 (1995) 把訓練及發展視為教育訓練的內涵，認為「訓練」係偏重企業立即需求，以即學即用方式使個人獲得工作上的專業智能；「發展」則是經由長期薰陶，達到思想擴大與整體能力的提升。

吳美連與林俊毅 (1997) 也指出訓練是一種特定技藝或態度行為的模型，目標在於員工目前的工作，以「即訓即用」的原則，達到實際運用的目的；而發展則是以預定或未來的工作為目標，著重理論與知識的教導，以培養員工思考、學習與自我成長能力為目的。

綜合以上所述，雖然學者各有主張與看法，但訓練與發展的目的具有一致性，皆

是為達成組織績效與經營目標所做之學習行為，且亦會相互影響。

(二)訓練的功能

吳秉恩（1991）提出員工訓練體系，認為人才培育除了顧及環境與組織內部條件，其施行也必須兼顧解決問題的觀點，因此，員工訓練的合理程序包括下列五項：

（1）確定訓練的需求（2）決定訓練目標（3）製訂訓練計畫（4）執行訓練計畫（5）評估訓練成效。

黃英忠（1997）綜合各學者的論述提出教育訓練的過程模式，依訓練過程的順序予以有系統的進行，此模式所包括的是：（1）訓練需求分析（2）訓練計畫（3）訓練執行（4）訓練評估等四大步驟。

李聲吼（2001）提出一般較具規模的企業或行政組織都有一定的程序來進行訓練的活動。訓練要辦的有成效，就必須以長遠的觀點、有計畫及以整體性的觀念來貫徹。基本上，訓練執行的步驟，如圖 2-1 訓練的基本流程。

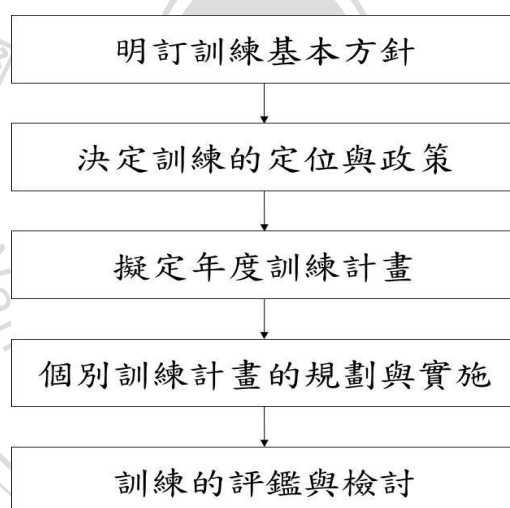


圖 2-1 訓練的基本流程

行政院勞工委員會職業訓練局，於 2001 出版了一本《企業訓練專業人員工作知能手冊》，提出了企業教育訓練的具體流程，如圖 2-2 年度教育訓練規劃與實施流程。

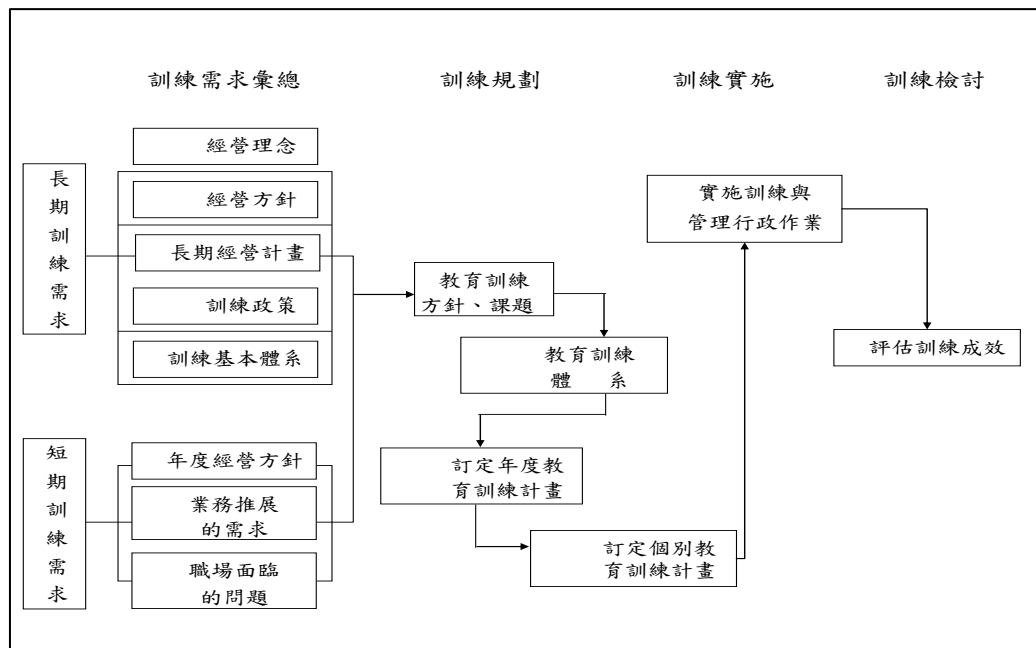


圖 2-2 年度教育訓練規劃與實施流程

資料來源：修訂自行政院勞工委員會職訓局（2001）

綜合學者與專家的論述，企業訓練的功能應包含：

1. 訓練需求調查與彙總。
2. 訓練政策與方針的製訂。
3. 訓練規劃，包括教育訓練體系的規劃、年度訓練計畫的訂定、個別教育訓練計畫的訂定。
4. 訓練實施與行政作業管理。
5. 訓練成效的評估。

(三)教育訓練體系規劃

1.教育訓練體系的意義與特色

行政院勞工委員會職業訓練局（2001）提出所謂教育訓練體系，乃是為實現人才培育的理念與方針，以企業的立場，明示該對誰實施何種訓練的整體推展圖，具有以下特色：

- (1)在組織裡的部門因階層不同，被期待的績效或被要求的能力就不相同。在組織裡的階層，可分為經營層、管理層及一般職員層3類。
- (2)採用等級資格制度的企業，以「等級」為基準。
- (3)以企業內訓練的推展型態（階層別訓練、職能別訓練、課題別訓練、自我

啟發)為基準。

(4)訓練體系為企業對內部員工明示培訓的綱領,故其內容應是有實施可能的,不得僅止於紙上談兵。

(5)訓練體系與訓練政策是一體的兩面。只有訓練體系而缺乏訓練政策時,僅是成為研習中心形式上的推展而已。

(6)訓練體系可做為編列訓練經費預算的計算基準。

2.教育訓練的推展型態

企業的教育訓練體系涵蓋階層別訓練、職能別訓練、課題別訓練、自我啟發、制度與活動等5種教育訓練的推廣型態,各型態的目的與特色如表2-2。

表 2-2 教育訓練的推廣型態

| 型 態 | 目 的 與 特 色 |
|-----------|---|
| 階 層 別 訓 練 | 以提升及強化企業各階層的人力素質為目的。以新進人員訓練、管理者訓練為主,然因訓練體系不同而有差異。 |
| 職 能 別 訓 練 | 為解決現場部門面臨的問題而辦的訓練,有基礎、專業訓練及問題解決等課程。 |
| 課 題 別 訓 練 | 有關企業或現場面臨的問題及可預期的問題之解決主題課程訓練。 |
| 自 我 啟 發 | 為協助從業人員的自我啟發而辦,有派遣參加公司外訓練、通信教育等。 |
| 制 度 與 活 動 | 為達成目標管理、TQC 制度等企業問題,於一定期間內推行的 CS 活動、小集團活動(QCC)等。 |

資料來源：整理自行政院勞工委員會職訓局（2001）

3.教育訓練體系的建構步驟

教育訓練體系的建構有下列3個步驟：

(1)決定哪些組織階層員工是訓練發展的重點；例如：管理職、督導職或一般職。

(2)決定哪些組織功能對組織策略目標的達成最具關鍵性；例如：銷售、服務、製造、品管或研發。

(3)決定哪些訓練發展方案是最需要的。

一般企業在進行設計教育訓練體系時(如圖2-3),首先要決定「垂直定義」與「水平定義」。垂直部分通常可以依職位管理辦法的職位分類,區分為一般職、

督導職、管理職、及經營職；或依職等、職位由低至高作不同的區分。水平部分則依部門功能區分為銷售、服務、品質、資訊……等；或依教育訓練的類別區分為管理發展訓練、專業職能訓練、品質訓練、資訊訓練、課題別訓練、自我啟發等，依企業訓練的重點不同而異。

最後再依據不同職等（或職級、職位）的發展階段，應接受不同的教育訓練重點，而完成教育訓練體系圖。

企業的教育訓練體系與年度訓練計畫的相關性，乃是從企業理念與經營方針，研擬出教育訓練的基本方針。再從各階層人員期待的能力開發，以及現有的教育訓練課程發展出教育訓練體系。最後根據訓練體系實施各階層人員訓練需求重點，並配合年度經營方針策略來制定年度教育訓練計畫。

| 職級 | 資格等級 | 職稱 | 階層別 | 職能別 | 課題別 | 自我啟發 |
|-----|-------|----|----------|------------------------------------|------------------|-----------------------------|
| 管理職 | 11 等級 | 經理 | 經理策略訓練 | 業務主管訓練 幕僚管理者訓練 | 績效評估訓練 目標管理導入 | 外語訓練 參加海外、國內學校進修 函授教育 |
| | 10 等級 | | | | | |
| | 9 等級 | 課長 | 課長訓練 | | | |
| | 8 等級 | | | | | |
| 督導職 | 7 等級 | 主任 | 主任訓練 | 業務人員應用訓練 產品知識 財務管理 TWI 課程 | | |
| | 6 等級 | | | | 資深員工訓練 | |
| | 5 等級 | | | | | |
| 一般職 | 4 等級 | 專員 | 新進員工訓練 | 業務人員基礎訓練 訓練 事務管理 | | |
| | 3 等級 | | | | | |
| | 2 等級 | 助理 | 新進員工職前訓練 | | | |
| | 1 等級 | | | | | |

圖 2-3 教育訓練體系範例

資料來源：行政院勞工委員會職訓局（2001）

4. 建構教育訓練體系的注意事項

企業中被明確化的員工訓練結構，即為教育訓練體系。該體系反映了經營組

織上各階層與各職能部門的職務、職能特性，而且是為了實現全公司訓練而設計。同時，為實現人才開發須與員工的職涯設計與資格制度、升遷或升級等人事制度結合。因此，在設計員工教育訓練基本體系之際，須檢討、考慮以下的基本課題：

- (1)教育訓練體系，須區分階層別、職能別與課題別，以整體性來觀察區分，使訓練活動、課程在體系上能保持平衡。
- (2)依據企業的員工訓練目的與基本方針，加上具體化的方向，來設計教育訓練體系。
- (3)教育訓練體系的設計，須在各職能部門的參與，或事前協議、檢討、承認之下進行。
- (4)密切結合其他的人事制度例如考核與晉升，以有效發揮功能。
- (5)與企業的資格證照制度及員工生涯規劃相結合。
- (6)以整體性來看，須以連貫性的各訓練活動、課程的方式來設計。

5. 中華航空訓練體系

中華航空的訓練體系架構，將訓練的型態分成三大類：集中訓練（Off-Job Training, Off-JT）、工作崗位訓練（On-Job Training, OJT）與自我發展訓練（Self-Development Training, SDT）。集中訓練再分為四類，包括一般訓練、專業訓練、管理訓練與外派訓練，其中專業訓練環繞在華航的核心業務或人力上，有航務、空服、機務、商務與地服等訓練；工作崗位訓練最主要是由員工的直屬主管負責，訓練單位最主要的工作是訓練直屬主管具備對所屬員工進行工作教導的能力；最後是自我啟發訓練，以進修課程及講座為主，如圖 2-4。

| 訓練類別 訓練對象 | OFF-JT 集中訓練 | | | | | | | | | | OJT 工作崗位訓練 | SDT 自我發展訓練 | | | | |
|--------------------|------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------------------|--|----------------------------|---|------|--------------------------------------|---|
| | 一般訓練 | | | | 專業訓練 | | | | | | | | 管理訓練 | 外派訓練 | | |
| 一級單位（含） 以上正副主管 | 通 識 課 程 | 工 作 技 能 講 習 | 個 人 電 腦 講 習 | 專 案 相 關 訓 練 課 程 | 航 務 訓 練 課 程 | 空 服 訓 練 課 程 | 機 務 訓 練 課 程 | 商 務 訓 練 課 程 | 地 服 訓 練 課 程 | 其 他 專 業 訓 練 課 程 | 管 理 高 級 課 程 管 理 中 級 課 程 管 理 初 級 課 程 | 管 理 單 元 課 程 | 管 理 、 專 業 外 訓 課 程 | 工作分配 | 自 我 發 展 專 題 講 座 | 管 理 、 一 般 進 修 課 程 |
| 二、三級單位 正副主管 | | | | | | | | | | | | | | 工作教導 | | |
| 督導（含） 以上幕僚及督導人員 | | | | | | | | | | | | | | 任務提示 | | |
| 一般人員 | | | | | | | | | | | | | | 課後習作 | | |
| 新進人員 | | | | | | | | | | | | | | 培育計劃 | | |
| | 華航與我課程 | | | | | | | | | | | | | 日常輔導 | | |

圖 2-4 中華航空公司訓練體系

資料來源：鍾士奇。中華航空公司 e-learning 之個案研究--以新進人員為例。
逢甲大學經營管理碩士論文(2005)

中華航空人資部門與功能部門在訓練的主要分工模式，通用性訓練的由人資部門負責，專業部分由各專業功能單位的訓練部門負責，詳細的分工與每個訓練涵蓋的主要主題如下：

- (1) 人力資源管理處下設商務訓練部、管理訓練部及教材研發部，分別負責票務、訂位、貨運、行銷及銷售、新進人員、管理人員及一般員工等專業、管理及通識訓練課程，促使新進人員迅速了解工作環境及性質；傳授一般工作技能及專業知識；並鼓勵員工自我進修；另開發並製作各類訓練 CBT 教材及推動 e-learning 以提升訓練效果。
- (2) 航務處航訓部依照民航局規定負責飛行人員基本學科、CRM、模擬機及飛行訓練，強化並提升飛行技術及前後艙組員協調溝通，以確保飛行安全。
- (3) 空服處空服訓練部負責空服人員語文、調酒、美姿美儀及各種旅客服務訓練，期能提供旅客最佳服務，得以旅途愉快。
- (4) 修護工廠機務訓練部負責飛機修護人員機體、發動機等修護訓練，基於修護人員維修技術之精良，除維修華航飛機外，尚可取得其他航空公司之代理維修權。
- (5) 地勤服務處地服訓練部負責營運人員訓練，提升一線營運人員服務品質，達成『以客為尊』的經營理念。

6. 中國鋼鐵訓練體系

| 類別 職位別 | 管理研修 | 專門研修 | 國內進修 | 國外進修 |
|---|--|---|-------------------|----------------------------|
| 高級研究 經理人員 一級主管 二級主管 三級主管 四級主管 工程師 專業工程師 管理師 技師 新進人員 | 專業經理人培訓 二級培訓 三級培訓 TWI 訓練 經營研討會 初任講習 初任講習 初任講習 年度政策管理訓練 專題講座、公司外研修 中鋼企業大學 新進人員講習 | 談判技巧 專案管理 問題分析與解決 簡報技巧 溝通技巧 輔導員訓練 手法訓練 資訊 語言 電腦 培訓 工安、環保訓練 在職訓練 公司外訓 中鋼企業大學 | 國內研究所研修 國立科技大學 | 管理課程研修 專案技術研修 日本短期大學 |

圖 2-5 中國鋼鐵公司訓練體系

資料來源：趙立功。中鋼人力發展暨教訓訓練實務分享

中國鋼鐵訓練體系(如圖 2-5)，是由其人力資源處人力發展組所規劃，人力發展組(含訓練中心)職掌為：

- (1)人力發展規章制度之訂定。
- (2)訓練計畫及訓練預算之編訂與執行。
- (3)管理人才之遴選與培育。
- (4)組織活力調查與改進。
- (5)國內外院校進修人員之甄選。
- (6)訓練中心教室及器材管理運用。
- (7)訓練教材之釐訂彙編。
- (8)訓練補助費之申請及發給。
- (9)知識管理及 e-learning 之規劃與推動。
- (10)中鋼企業大學課程規劃辦理。

僅以教育訓練體系來看，中國鋼鐵的訓練體系以管理研修、專門研修、國內進修與國外進修 4 個向度來規劃，與華航作對照，相同的部分有：

- (1)都有新進人員訓練與管理訓練。
- (2)都有一般與通識訓練，中華航空歸為一般性訓練，中國鋼鐵則歸為專業訓練。
- (3)都有外部較長期的訓練，中華航空稱為外派訓練或自我發展訓練，中國鋼鐵則稱為國內進修與國外進修。
- (4)都有在職訓練。

比較不同的則有：

- (1)在專業訓練上，中華航空將核心功能部門的專業訓練列入訓練體系，中國鋼鐵則未列入
- (2)中國鋼鐵另外設置有中鋼企業大學，專致於公司經營關鍵人才的培養

(四)職能訓練藍圖

職能別訓練，又稱為「專業訓練」。以職能(功能)部門別區分的為職能別訓練，而其規劃出來的訓練內容與學習次序則稱為職能訓練藍圖。以職能部門區分的職能別訓練，如表 2-3 為中油公司職能訓練藍圖範例。

表 2-3 中油公司職能訓練藍圖範例

| 學程別 | 第一階段(初階) | 第二階段(中階) | 第三階段(高階) |
|-----------------|-----------------|---------------|---------------|
| 化工操作學程 (303) | 石油煉製原理概述(6) | 石油煉製原理(12) | 觸媒化學(12) |
| | 煉油設備操作(18) | 製程技術研討(32) | 反應工程(12) |
| | 石油煉製與石化工場簡介(20) | 化工操作原理與應用(20) | 輸送現象(12) |
| | 設備保養與維護(12) | 工業儀器與控制(14) | 新建工場試爐規劃(20) |
| | 工業儀器與電氣設備介紹(15) | 設備安全與連鎖系統(14) | 最適化操作模式研究(12) |
| | 輸儲與公用系統介紹(12) | 設備保養與維護(9) | 熱傳導(8) |
| | 品保(10) | 結業與測驗(3) | 防蝕及材料工程(7) |
| | 安環(11) | | 石油經濟學(6) |
| | 結業與測驗(3) | | 結業與測驗(3) |
| 時數小計 | 107 | 104 | 92 |

資料來源：台灣中油公司企業大學網站(2012)

三、職涯發展

(一)職涯發展的意義

職涯(Career)是指個人對不同階段生活過程中，與工作相關的活動和經驗(Hall, 1976)。職涯發展強調確保個人職涯計畫與組織職涯管理的結合，以獲致個人需求與組織需求的滿足。職涯發展著重個人如何執行工作上的角色，實施方式是經由自我充實與訓練以增進知識、個人與組織的學習能力，最後促成個人與工作的整合(McLagan, 1989)。

(二)職涯發展的功能

以人力資源發展的觀點而言，職涯發展是兼顧個人與組織的發展，將員工都能安置在組織內最恰當的位置上，達成個人與組織目標(李聲吼, 2001)。Beach(1980)認為企業內員工的職涯發展系統分為兩大構成要素，一為員工職涯規劃，二為組織職涯管理，如圖 2-6 個人職涯規劃與組織職涯管理之內容與關係。

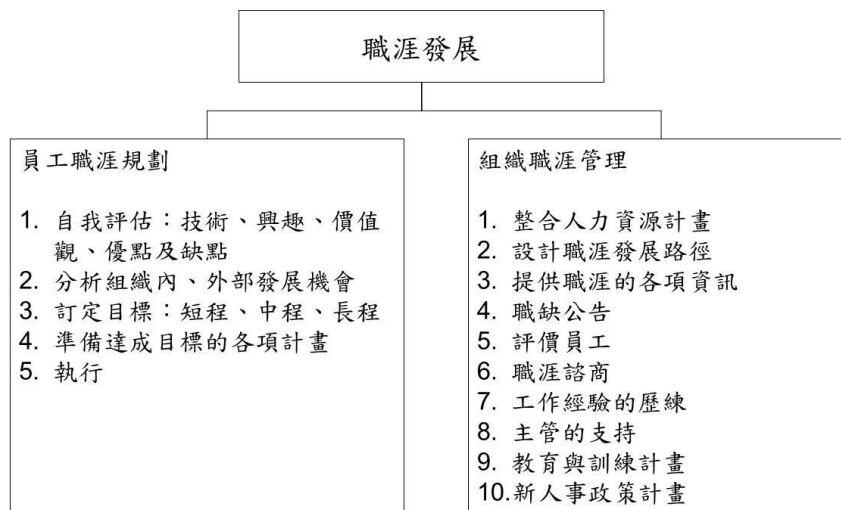


圖 2-6 個人職涯規劃與組織職涯管理之內容與關係

資料來源：Beach (1980)

蕭翌興 (2002) 則指出員工職涯發展活動包括：員工職涯諮商、經理人員職涯諮詢訓練、職涯資訊之提供、員工職涯路徑、員工教育訓練規劃與員工評估中心的設立等。組織職涯管理的內容包括：員工績效與潛力評估、個別化的員工職涯發展、組織人力資源規劃方案與組織教育訓練計畫；組織必須提供適當的職涯發展活動以幫助員工在組織中之職涯發展，因此在企業職涯發展的過程中，員工負責個人的職涯規劃，組織則負責組織的職涯管理，並且組織還要協助員工個人，將個人需求、興趣、訓練、技能等與組織的工作需求和機會相結合。如此一來，在個人方面，讓員工能瞭解自己及對職涯目標有清楚的定義，在組織方面，能減少優秀員工的離職率，並對員工也有較佳職涯機會的溝通。

蔡明田 (1999) 指出職涯發展系統之組成要素可分為個人職涯規劃與組織職涯管理兩大部分，如表 2-4 職涯發展系統之組成要素。

表 2-4 職涯發展系統之組成要素

| 職涯發展系統組成要素 | 著重之問題 |
|------------|--|
| 個人職涯規劃 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 對興趣、能力和價值觀的自我評估 2. 對生涯機會的評估，即對組織內外各種職涯資訊的收集與分析 3. 確定職涯需求 4. 建立職涯目標 5. 確定職涯行動計畫 6. 執行計畫 |
| 組織職涯管理 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 承認員工個人職涯規劃對組織的重要性 2. 提供員工所需要的職涯資訊，如組織的教育與訓練計畫、個人成長資訊、職涯講習會 |

| 職涯發展系統組成要素 | 著重之問題 |
|------------|--|
| | 3. 職涯發展路徑的設計。即組織根據工作分析、職位說明、工作評價、獎酬制度及員工異動資料所設計的職位遞補圖，以作為員工升遷的準備 (Crame, 1986) 4. 建立人力資源預測系統及員工的各項人事資料，以作為考評員工的依據 5. 發展有效的績效評鑑方法 6. 提供教育與訓練計畫 7. 與組織人力資源計畫的配合 8. 管理人員對職涯管理活動的支持 9. 塑造鼓勵職涯活動進行的組織文化 |

資料來源：林鈺玲 (1994)、蔡明田 (1999)

綜合 Beach (1980)、蕭翌興 (2002)、蔡明田 (1999) 等學者論述發現，職涯發展的意涵主要在於探討員工的職涯規劃以及組織的職涯管理之結合；個人需要對自我的興趣、能力與價值觀深度瞭解，並分析組織內外的可能機會，作出職涯發展目標的設定與職涯發展的行動計畫。組織的職涯管理主要功能是建立良好的職涯管理體系，包括：

1. 整合組織人力資源計畫。
2. 提供員工所需要的職涯資訊。
3. 公告職缺。
4. 設計職涯發展路徑。
5. 評鑑員工的績效與發展潛力。
6. 提供輪調與工作歷練機會。
7. 提供教育與訓練計畫。
8. 提供員工職涯諮商。

(三)個人發展計畫

林惠雯 (2009) 認為「個人發展計畫 (Individual Development Plan)」(以下簡稱 IDP) 最主要目的在於透過個人發展規劃建立專業 (職能別) 及一般管理 (階層別) 之才能，並激發員工發展潛力，使組織的人力資源能創造最大可能價值。員工個人發展計畫訂定，一般分為三個步驟：

1. 個人自我評估(Personal Assessment)

定義：藉由員工對自我在專長興趣以及激勵因素上的剖析，協助其訂立職涯發

展目標。

實際應用：引導員工藉由詳細描述個人優點、工作興趣、激勵因素，訂定出短、中、長期的職涯規劃以及對自身職涯發展的承諾。

2. 雙向技能評估(Skill Assessment)

定義：針對員工的能力及其對工作的重要性，建立起溝通的管道，瞭解主管與員工的認知差異，尋求主管與員工對於技能的共識。

實際應用：雙向技能評估由員工和主管共同完成，定義出員工的專長及發展需求。

3. 個人發展計畫(Individual Development Plan)

定義：參考個人自我評估及雙向技能評估之結果，由員工和主管共同確認員工個人專長及發展需要，並且選擇發展目標，決定行動步驟。

實際應用：在雙向技能評估結果定義出的員工專長及發展需求中，由主管及員工共同討論，確認員工當年度的發展目標。接著依據發展目標，參考組織可提供之資源及個人對發展之承諾以訂立實際的行動步驟，並且針對每一行動步驟訂出時間安排及衡量要件。

張瑞明(2008)則指出，員工個人發展計畫(IDP)之落實，員工的發展方法包括：

- 1.參加 HR 主辦的共同訓練課程
- 2.參加部門主辦的專業訓練課程
- 3.參加外部訓練課程
- 4.主管在職(On-Job Training,OJT)教導。而能力的養成，主管在職教導占 70%，訓練課程占 20%，個人啟發占 10%，以工作中隨時隨地的在職教導最為重要。

四、組織發展

(一)組織發展的意義

對組織而言，發展是一種組織的成長、文化變革和組織規劃的綜合表現。發展是一種有計畫的改變，始於一種決策，以一種有計畫的努力(Planned Change)，去改進一個系統，並借助外來的協助以獲得進展(Lippit, 1968; Nelisen, 1984)。

組織之所以要發展或改變的原因是經營環境的改變，而其中對組織較具影響性的因素包含(Peters & Waterman, 1992)：(1)在設計、製造或流通方向的技術創新，不論是製造業或服務業皆會面臨；(2)劇烈的國際競爭，不論是已開發或開發中國家；(3)企業的併購、重組或成立子公司；(4)消費者對產品的要求增加，不論是在多樣性、品質或方便性；(5)全球日趨緊密的貨幣、匯率與金融關係；(6)

企業員工對工作的參與、自主性與決策權力的需求增加；（7）社會大眾要求減稅的呼聲與對政府部門效率提升的要求。

綜而言之，組織之所以要變革的原因是遭遇到某些壓力，這些壓力包括（Levx & Merry, 1986）：（1）外在的危機：例如不景氣、技術創新、相關法規的改變或其他公司的競爭等；（2）內在的危機：諸如公司重組、主要部門人事調動；（3）外在的機會：例如新的市場或新的投資；（4）內在的機會：例如公司經營策略的改變、公司實施全體品質管理等等（李隆盛、黃同圳，2000）。

李聲吼（1997）指出為了要達成促進企業或組織的進步與提升服務品質，組織發展（Organization development, 簡稱 OD）乃應運而生。它是應用行為科學的知識，來幫助組織進行必要的改變或革新，以獲致較佳工作效益的過程；其內涵包括作品質的改善與生產力的提升。組織發展是一項由高階主管所支持，長程的努力與嘗試以改善或解決組織所面臨的問題。它特別側重經由正式的工作小組、暫時性團隊或外來的諮詢顧問應用行為科學或行動研究來有效的診斷或管理組織文化（French & Bell, 1990）。

根據上一段的定義，李隆盛與黃同圳（2000）進一步將組織發展之目的、重點及其主要特性整理如下：

1. 目的：組織發展的目的在於改變個人、群體和組織流程，以使組織更具適應力、應變力，同時能不斷的自我更新。
2. 重點：組織發展的重點在於改變組織中的人與組織之社會互動，尤其是個人的信念、態度、價值觀；工作小組互動的方式；以及組織的流程。
3. 特性：組織發展之主要特性有：
 - （1）系統性：組織發展應著重於系統性的檢視組織內部環境如部門間、個人間的互動，內、外部環境如組織與顧客、供應商、同業、政府、社區，乃至國外競爭者的互動，以改善組織文化、流程與結構。
 - （2）長期性、計畫性：根據研究，組織發展至少需為期一年以上才看得出成果，三年、五年亦是常事。
 - （3）運用行為科學：組織發展運用心理學、社會心理學、社會學、人類學、政治科學等學門之學理去研究組織內之複雜現象，以透徹地檢視問題，期望更周延地解決問題。
 - （4）全員參與：組織發展需要組織內全員參與含高階管理者的主導、主管的配合與

投入、全體員工的投入。

(5)強調過程：組織發展必然帶來變革，變革經常引發抗拒。抗拒常源自個人或群體的價值觀、信念、態度、慣性工作模式等受到挑戰。因此顧問需重視組織發展之過程，以行動研究的方式持續地觀察組織內之工作或互動現象，擬定適合之介入措施。

(6)重視組織效能：組織發展之終極目的為組織效能，在競爭加劇，資源有限的環境下，無法提升組織效能的活動便無法取得組織持續的支持。因此，組織發展應重視提升組織學習能力、自我更新能力以及自我變革能力。

歸納上述的論述，組織發展的定義與意義可說是：一種應用在組織策略、結構及運作過程上的行為科學知識，它的目的是經由有計畫、有系統的推展與增強，來促進組織的績效。

(二)組織發展的功能

組織發展是 1950 年代後期，1960 年代初期興起之組織改善策略 (French & Bell, 1995)，源於團隊動力 (group dynamics) 和計畫性變革 (planned change)，演變至今組織發展已成為一個相當完整的理論與實務架構 (Steward, 1996)。組織發展的對象為個人、團體、組織以及其互動。

在組織發展演進的過程中融合了團隊發展、工作設計、組織設計、管理發展，以及工業民主之理論與實務。簡單敘述如下 (李隆盛、黃同圳，2000)：

1. 團隊發展

團隊知識的增加以及團隊績效的要求，使得團隊發展成為組織發展的重要項目。

2. 工作設計

工作豐富化、工作擴大化、自主工作團隊等之觀念與作法亦影響了組織發展之介入技巧。如瑞典富豪 (Volvo) 汽車廠採多能工式小組生產，而非傳統直線式裝配生產之工作設計為組織發展之技巧。

3. 組織設計

包括系統理論 (system theory) - 認為組織是一個具有生命的有機體，與外界互動頻繁，組織內部各單位亦彼此相互影響，組織動力是互依的；社會技術理論 (socio-technical theory) - 認為組織裡有兩個子系統，即技術系統與社會系統，因此組織設計和個人工作設計等，均需考慮兩個子系統之互依、互容

性。如上述富豪汽車廠之自主小組生產，即考慮到員工追求工作多樣性之社會性需求；權變理論 (contingency theory) - 認為組織各有其特質與影響因素，如組織大小、歷史背景、產品、市場、生產流程、產業環境等，因此沒有統一之理想狀況，組織設計需依各企業不同的特性而調整。

4. 管理模式發展

組織發展重視主管與個人之價值觀，在許多管理發展的培育課程中均宣導了組織發展之理念，如參與式管理讓相關員工有表達意見、參與決策的機會；權變管理依據內、外在環境，員工成熟度進行管理；領導風格之高工作導向與高關係導向等。

5. 工業民主

工業民主強調人性化，認為基於互利互惠的原則，應該增加員工參與工作相關之決策，改善雇主與員工之關係，尊重彼此之權利與義務。工業民主之興起為組織發展作了鋪路的工作。

1980 年代以來科技的進步、併購的風潮、組織減肥、組織變革、跨國企業的興起、工商業民主化、法律的變更等，都使得組織發展的空間擴大，領導者與組織發展顧問之能力也因而面臨更大的挑戰，不少專家學者致力於組織發展理念與技術的創新與推廣，第二代之組織發展於此情境下漸漸形成，下列七項為第二代之組織發展或稱之為組織蛻變所強調的重點（李隆盛、黃同圳，2000）：

1. 組織蛻變

組織蛻變 (organizational transformation) 為「深層的變革 (second-order change)，且是多面向、多層級、不連續、質性 (qualitative)、典範移轉式徹底的組織變革」。組織蛻變需要更多高階主管的領導、更多的願景、更多的實驗、更多的時間，同時需要創造更多的附加價值。

2. 組織文化

如何定義、量測和改變組織文化隨著時代的改變越形複雜。組織文化著名的學者席恩 (Schein, 1985) 有不少論著教導領導者，如何辨識優或劣的組織文化，他認為可以序列性的檢視組織的表現，如辦公桌的排列、層級的象徵，隱含的價值觀，利用這些價值觀的基本假設去探究組織文化。其他學者亦建議使用問卷方式去探測組織期望的文化與實際的文化之間的差異，設定新的規範後努力地尋求改善。

3. 學習型組織

根據阿吉里斯 (Argyris)、雄恩 (Schon)、聖吉 (Senge) 的論著，人們對於個人、團體與組織如何學習越來越重視。阿吉里斯建議高階主管團隊研討時，除了學習策略擬定之外，亦應該學習如何辨識例行性防衛，以改善溝通和團隊決策品質。聖吉的系統觀念則宣導僅強調個人的工作而忽略了團體目標將形成組織學習的障礙，再者，若是一味的抱怨外在的競爭，而不主動的因應亦會阻礙組織的發展。

4. 團隊建立

自主組織發展興起以來，團隊工作與團隊組合一直是學者專家們注意的焦點。然而近年來對團隊的重視有加廣、加深的趨勢，如所謂的高績效工作團隊、跨功能團隊或自主團隊等。由社會技術理論延伸而來的自主團隊更是受到矚目，其目的為因應高品質、高彈性的需求，以減少層級、提升士氣。許多組織採用團隊建立 (team-building) 的方式協助跨功能團隊或自主團隊順利的運作。

5. 全面品質管理

全面品質管理廣受全球的重視，其與組織發展的關係為全面品質管理標榜全員參與，要求團隊合作，鼓勵決策權下放至基層，並降低人與人之間的溝通障礙，這些都符合組織發展之基本精神。成功的品質活動仰賴有效的程序，而有效的程序為組織發展的重要成果。

6. 共同願景

建立願景亦是組織發展專家呼籲的重點，新願景的建立可以利用各種介入技巧，去預測未來並解讀其對組織之影響。例如在研討會中每個人均思考組織之未來，寫下來供全體與會人士共同閱讀，分享結果，然後整合大家之意見擬定行動計畫，組成行動小組，分配任務。聖吉認為誰提出的願景並不重要，重要的是整合的過程中大家分享，一起擁有彼此所認同的願景。

7. 全系統的觀念：

將組織內所有系統的人聚集在一起討論，有助於澄清彼此之互動關係，較能全方位的思考問題，尋求較周密的解決問題途徑。組織可以運用設計情境、腦力激盪，激起團隊精神，建立共識，最後擬定行動計畫，提升組織效能。

歸納上面的論述，與訓練與發展、職涯發展是人力資源發展部門持續且例行的工作來比較，組織發展側重是一個專案式的工作，以長程的努力來嘗試改善或解決組織

所面臨的問題，因此在文獻上往往是功能與技術一併研討，整理第一代與第二代的組織發展，大致可歸納出組織發展的功能如表 2-5。

表 2-5 組織發展的功能

| 第一代功能 | 第二代功能 | 功能歸納 |
|--|---|---|
| 團隊發展 工作設計 組織設計 管理模式發展 工業民主 | 組織蛻變 組織文化 學習型組織 團隊建立 全面品質管理 共同願景 全系統的觀念 | 工作設計 組織設計 管理模式發展 共同願景塑造 團隊建立 組織蛻變管理 組織文化管理 學習型組織建立 全面品質管理 |

資料來源：整理自李隆盛、黃同圳（2000）

其中工業民主目前似乎已經併入到人力資源發展的員工關係功能中，全系統的觀念是一種觀念並非一種功能，所以並不入到彙總的功能項目中。

第二節 人才管理

一、人才的定義

所謂「人才」，必須符合兩項標準：a.傑出的工作績效表現，b.卓越的核心、管理或功能性職能表現。亦即人才的鑑別，應包含工作績效與行為潛能兩層（林文政，2006）。而美商惠悅（Watson Wyatt）企管顧問公司則認為「人才」是指有能力對企業或組織，現在及未來績效表現做出重要貢獻的個人；而針對某一年齡族群（通常為 35 歲以下，甚至更年輕的族群），且績效表現與潛力皆名列前茅者，一般稱為「高潛力人才」（High Potentials）（張玲娟，2004）。在實務上，例如匯豐銀行（HSBC）亦有類似的認定標準，其所認定的關鍵人才來自兩個面向：一是具有高潛力的人才；二是位居關鍵部門當中、具有企業成功而很難被取代的重要知識、技術者（許燕倩，2007）。

二、人才管理的重要性

依據美商宏智國際企管顧問公司（Development Dimensions International, DDI），在其針對「菁英人才」所發展的管理模式指出，邁入 21 世紀，全球各大企業之總裁皆面對同樣的困境：對於具領導才能者的需求遠超過市場上所能供應。許多人力資源專業人員表示，未來適合的主管將愈來愈難找，空降主管有文化適配性的風險，表現不一定

好，因應此人才短缺的現實，愈來愈多企業在人才策略上捨棄外求，開始有計畫建立內部人才庫 (Talent Pool)，培養內部管理人才，為自己儲備明日的領導戰力。該公司之研究認為進行「菁英人才管理」可以解決組織內部明顯的人才斷層，而從外部遴選空降主管，卻無法融合於組織文化，也無法為員工接受等問題，亦不會發生已被主管提名的潛力人選，卻不知如何規劃執行下一步發展的窘境。

Ready & Conger (2007) 兩位專門研究人才管理的教授亦強調，為重要職位物色人才的工作，已經成為企業的挑戰。而領導人才的培養，在策略上變得更為重要，如果作法有誤或是高階主管不在意，都會付出實質的代價。企業往往因為找不到人才來推動公司的成長策略，策略無法開花結果，結果與好幾億美元的商機擦身而過。然而，相形之下，有些企業卻不僅不懂得如何管理人才，還建立了所謂的「人才工廠」(Talent Factory)，因此他們能充滿信心地面對未來。

另外一份人力資源人員必讀的專業期刊《HR Focus》，在 2005 年與 2006 年元月份出刊的內容中，分別有一個預測該年度人力資源重要發展的調查報告，其標題分別為「2005 年人力資源頭條議題」以及「主導 2006 年人力資源的重要事項」，以企業人力資源主管與專業人員為調查對象，這兩篇研究結果顯示，兩年度的頭條風雲議題都是「人才管理」(Talent Management)，由此可知，人才管理已早被標竿企業列為首要的發展目標 (林文正, 2006)。

三、人才管理之目的

Berger & Berger (2003) 在其《人才管理手冊》(The Talent Management Handbook) 一書中強調，人才管理有以下三個最主要的目的：

1. 頂尖人才的辨識、甄選、培育發展、職涯規劃與獎酬留用。
2. 找出對組織現在與未來經營成功具有關鍵影響力的少數職位，並挑選或訓練發展公司所需要的高素質人才。
3. 根據每位員工對組織的實質與潛在價值，將員工分成頂尖人才、優越人才以及平凡者三類，並依其分類進行適當的人力資本投資。

四、人才的分類

林文政 (2006) 強調，由於人才係指在工作績效與職能表現兩方面都有傑出表現的人員，因此「工作績效」與「職能表現」就成為人才定位的兩個軸向。而「九宮定位法」即是依照績效標準與職能兩個軸向來對人才予以分類，然後依據不同潛力的人才，分別

訂定發展時程、發展計畫。

有些企業即以此種矩陣式的人才定位方法，作為發展組織整體接班人計畫中的一部分 (Charan, Drotter & Noel, 2000)。例如美國德州儀器 (Texas Instrument) 公司之「績效潛力矩陣」(Performance Potential Matrix, PPM) (如圖 2-7)，即以「九宮定位法」作為定位人才的工具，藉以找出組織裡的優秀人才，繼而為執行幫助員工成長的「個人發展計畫」(Individual Development Plan, IDP) 作準備。矩陣中其評估的兩項指標分別為「績效」與「潛力」，其中所謂的潛力是指當公司出現新的職位時，員工是不是可以勝任？易言之，潛力就是檢視當員工要往下個階層發展時，需要花多少時間以及需要接受那些訓練的可塑性 (人才資本雜誌，2007)。



圖 2-7 績效潛力矩陣

資料來源：人才資本雜誌，「落實績效管理系列二：德州儀器善用績效發展計畫讓員工適才適所」，第 10 期 (2007)

五、人才管理制度

林文政 (2006) 認為一套完善的人才管理制度應包括職能模式、人才評量、人才定位與人才發展等 4 個系統 (如圖 2-8)，而 4 個系統之間環環相扣、缺一不可，且在作業執行上應依序實施，不可倒錯。各系統之內容如下：

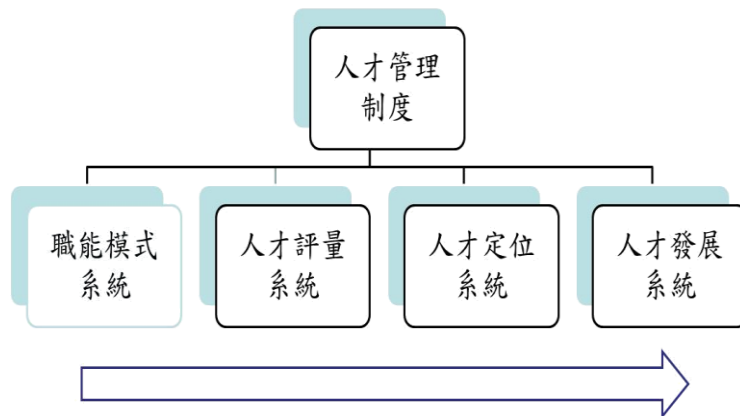


圖 2-8 人才管理制度

資料來源：林文政，留住頂尖員工的新關鍵字“人才管理”（Talent Management），人才資本雜誌，第 2 期（2006）

（一）職能模式系統

由於職能模式之主要的功能，在於確立企業在甄選、發展與晉升人才時，有明確的參照標準。即是要確認人才需具備那些知識、技術、能力或工作態度，亦即人才需要那些核心、管理與功能性職能。

（二）人才評量系統

藉由「傑出的工作績效表現」及「卓越的核心、管理或功能性職能表現」兩個面向來鑑別所謂的人才。其中工作績效的衡量，主要透過績效管理系統或平衡計分卡機制，對人員的工作目標進行規劃與評量。而行為潛能的衡量，主要可透過三種方式進行，包括(1)非結構化方式：主管以主觀的方式評估他的部屬未來的發展潛力；(2)半結構化方式：主管與人力資源專業人員，根據部屬現在的績效表現來預測他未來的發展潛力；(3)結構化方式：主管與人力資源專業人員，使用較客觀的各種工具，如評鑑中心或 360 度回饋，來評估部屬未來的發展潛力。

（三）人才定位系統

由於「工作績效」與「職能表現」為兩個人才定位的軸向，因此將個人實際工作表現的等第以及 360 度的職能評量分數，在經由管理團隊的討論進行集體決策後，使得每個員工在人才座標上都有其定位與歸屬。

（四）人才發展系統

透過上述機制將人才予以定位後，組織必須針對不同定位的員工，進行各種不同

的行動方案。這些行動方案包括職能訓練、導師制度、工作指導、跟隨學習、專案執行、短期派任與工作輪調等。而對於位在組織前 20%的關鍵人才，組織應有拔擢機制，使關鍵人才得以有立即或快速晉升的機會，如果尚未達晉升標準或因組織資源有限，而未能立即或快速晉升，組織應給予這些關鍵人才更多資源，提供更豐富的學習與發展管道與機會，使其在接班人計畫中，獲得更多的磨練機會，並提供給關鍵人才豐厚財務獎酬之外的非財務獎勵，以作為留才工具。

六、訂定人才的遴選標準

許慈倩(2007)訂出人才遴選的 4 項指標為：員工的考績、職務的重要性、特殊才能（例如其技術，全公司只有他懂或僅有少數人擁有）及是否為主管認同的接班人。利用這 4 項指標，來建立公司的人才庫。許慈倩(2007)亦提出人才遴選的指標為：

1. 個人績效：績效是客觀的指標，依績效評核是很重要的步驟。
2. 成長取向：個人成長的速度有快有慢，因此這個標準要考量的是「個人有快速成長空間」、「要有成長的能力」、「成長的方向是對組織的未來有價值的」。
3. 關鍵技術及影響力：他擁有的技術正是公司或組織全力發展的技術；此項技術培養不易；易成為競爭者挖角的對象；業界人才延攬不易。
4. 管理才能或潛能：組織的人際關係，溝通能力；對組織的向心力；行為模式符合企業文化。

七、人才的遴選流程

人才一般從三個層次來挑選（許慈倩，2007）：

1. 人才：對象通常是在公司 10 年以下、有潛力的員工，約占公司 10%左右。
2. 菁英：通常是較資深或經理位階者，人數也在 10%左右。
3. 經營管理者：為足以影響公司成敗的人。

人才既然對組織的經營績效有關鍵的影響，因此除了要有明確的遴選標準外，亦需要有嚴謹的遴選過程，可透過以下三道關卡來做好把關：

1. 單位主管：單位主管根據上述界定標準來提名，找出人才庫當中的名單。
2. 甄選委員會：透過委員會的目的是降低主管主觀認知，讓人才的產生更具代表性，且經過討論所產生的結果也會比較超然。
3. 董事長做最後的決定：由於經過多重關卡審核的機制，讓董事長在決定上更有客觀和完整性。

經過這三個關卡產生的人才庫，不但比較公正客觀，也可能避免遺珠之憾。產生的名單都是組織的明日之星，因此必須給予足夠的資源，協助其發展。而且評鑑的標準也要讓員工知道，員工才有準備的方向（許慈倩，2007）。

八、訂立與管理個人發展計畫

由於人才對組織經營具有決定性的影響，因此其個人發展計畫與一般員工是不同的，必須有更多元與周延的規劃，包括：

1. 師徒制：一般由直屬主管擔任其「師」，如果是層級比較高者，則由資深主管來教導。教導的方向包括提供人才參與或投入特殊計畫或專案的機會；親自傳授他某種技能；給他跨部門學習的機會；讓人才在許多場合有曝光的機會，增加它的榮譽感，以鼓勵他成長；讓他觀察主管如何做報告；參訪標竿企業；和外部顧問一同討論；閱讀並提交報告；職務輪調；給他機會去教導別人，從而獲得成長；擔任職務代理人；進行成果發表等。
2. 外部進修：一般的訓練課程可能無法滿足人才的成長需求，需要特殊的作法，例如讓人才參與國際研討會，或提供人才前往知名國內外大學如政大 EMBA 班進修，又或者透過合作計畫，讓人才有機會與世界頂尖的一流人才一起工作與進行研究交流。
3. 課堂上課：參加公司舉辦的管理或專業訓練課程。

九、運用與搜尋人才

人才庫的建議，一般最常見的應用是與接班人計畫結合，或與組織策略性的發展結合，例如國際化、開拓新事業等。人才運用的部分已超越了人力資源發展的範疇，有賴人力資源部門其他的配套措施，在人才庫系統主要的作用是在建立完成人才的資訊，可以很容易搜尋與掌握公司人才的狀況，因此人才庫系統應具備的功能包括：

1. 員工基本資料：員工編號、姓名、單位名稱、目前職務、主管姓名。
2. 遴選標準資料。
 - (1) 職務重要性。
 - (2) 績效：過去兩年評等。
 - (3) 特殊才能。
 - (4) 專業成長潛力評估。
 - (5) 管理潛力評估。

3. 遴選流程。
 - (1) 單位主管推薦紀錄。
 - (2) 甄選委員會評選紀錄。
 - (3) 董事長決策紀錄。
4. 個人發展計畫：允許記錄與追蹤多元的發展方案。
5. 搜尋：可訂立遴選條件，快速地找到符合條件的人才，同時觀看其相關資料。
6. 安全：確保資料的安全性。

第三節 企業大學

一、企業大學概述

隨著企業導入數位學習和知識管理的層次不斷提升與應用範圍的持續擴大，越來越多的企業開始思考建置自己專屬的「企業大學」。據 Brandon-Hall 和 CUX (Corporate University exchange) 顧問公司估計，從 1988 到 1998 年間，北美企業大學數量由 400 家暴增到 1,600 家，到了 2003 年已超過 2,000 家，2005 年之後企業大學的數量甚至將會超越傳統的大學，將成為未來成人職場教育及終身學習的主流(廖肇弘,2005)。

「企業大學」的概念起源於 90 年代中期，麥當勞在 1961 年所籌辦的「漢堡大學」(Hamburger University)為其濫觴。漢堡大學為麥當勞培育出了 65,000 名專業經理人，對麥當勞成功的全球化經營貢獻卓著；此外，1980 年代 GE 總裁 Jack Welch 強化 Crontonville 中心的功能，培育出無數高級人才，開創了 GE 的全盛版圖，更是為人津津樂道的典範。接著，許多跨國高科技業者也投入了這股風潮，如 IBM Global University、Motorola University、Oracle University....等，都獲致了相當不錯的成果(廖肇弘,2005)。臺灣企業大學概況說明如表 2-6。

表 2-6 臺灣企業大學概況

| 公司 | 名稱 | 說明 |
|-------|-----------|---|
| 台灣大哥大 | 台灣大哥大企業大學 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 2001 年成立。 2. 與台灣大學、中興大學及中山大學等院校，於全省北、中、南三地開辦「台灣大哥大企業大學」。 3. 需通過考試，取得正式學員資格，可修習企管或電信知識相關課程。 |

| 公司 | 名稱 | 說明 |
|--------|-------------------|---|
| 鴻海 | 鴻海企業大學 富士康IE學院 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 與清華、北大、中國科大、哈爾濱工業大學、上海交大、西安交大等多所知名大學聯合招生，學生佔這些高校的招生名額，入校即就業，所有學生都在富士康就業。 2. 設有在職專科部、大學部、碩士班、博士班、短期培訓班等完整學制及幹部培訓中心。 3. 專業設置涵蓋工業工程學系、品質工程學系、經營管理學系、物流工程(供應鏈管理)學系與製造工程學系(分沖壓成型、模具設計與製造、表面處理、自動化、機械加工、SMT等專業)。 4. 除了在深圳龍華建有中心校區，陸續在呼和浩特、瀋陽、北京、秦皇島、太原、營口、廊坊、煙台、上海、昆山、南京、杭州、武漢、南寧、中山等富士康基地建立分校。 |
| 友達 | 友達學院 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 於2001年成立「友達學院」，為內部之企業大學。 2. 依據友達核心專長，規劃：理學院、工學一院、工學二院、管理學院、品質學院、資訊暨自動化學院及法商暨語言學院等七大學院。 3. 定期提供七大專業領域的訓練，以職能導向的學習發展體系，配合實體、線上等方式進行訓練活動。 |
| 奇美 | 奇美企業大學 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 於2006年2月正式開辦「奇美企業大學」。 2. 主要目的希望達成年度經營目標、強化主管培訓，發展接班人計畫，推動講師制度，並推動能力導向的評核制度，透過持續訓練，強化公司競爭力。 3. 企業大學組織設計比照學校，依公司各專業分系組，除校長、教務長外，設立工程、品質與管理學院，共22系60組，由各學院規劃提報每年度課程，製作講義或錄製線上課程教材。 4. 為確保企業大學的願景能實現，特別設立教育訓練委員會，就各學院的課程設計、執行計畫與訓練成效進行考核審查。 |
| 全家便利商店 | 全家大學 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 全家大學自學界延攬講師，與有豐富輔導企業經驗的顧問公司合作。 2. 全家大學透過課程設計，傳遞集團的經營理念，未來朝學歷、證照制度發展，加強與大專院校合作，開設相關課程。學習完成後授予憑證，做為敘薪、考核、升遷或晉升下一階段課程的依據。 |
| 中華電信 | 中華電信企業大學 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 自2007年起，為加強人力資源的培訓，將原電信訓練所轉型為「中華電信企業大學」，共設網路、資訊、管理、行銷等四個學系。 2. 同時成立：外部訓練、網路學習、認證考試等三大中心，服務對象包含：中華電信的內部員工、子、孫公司、外包公司和微軟合作之認證考試中心。 |
| 中鋼 | 中鋼企業大學 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 2000年成立。 2. 辦理國際人才，管理人才，外語人才等培訓班。 |

| 公司 | 名稱 | 說明 |
|------|---------|---|
| 台灣人壽 | 台壽企業大學 | 1. 台壽企業大學設立經營管理、師資培訓、金融財稅、資訊應用，以及壽險行銷五大學院。 2. 開闢 e-learning 線上教學，以提升人員的競爭力。 |
| 聯電 | 聯電 e 大學 | 1. 2001 年成立。 2. 同仁於「聯電 e 大學」所修得的學分均能被認可並且記錄至個人學習履歷。目前仍以實體課程及數位學習課程並行之「混合式學習」(Blend Learning) 為主。 3. 採學院制分類，依照各部門及員工不同需求，分為：新進學員 e 學院、技術 e 學院、品質管理 e 學院、語言 e 學院、個人管理 e 學院、主管管理 e 學院、以及 OJT (On-the-Job Training) e 學院。 |

本研究自行整理

二、傳統培訓中心與企業大學

國內較積極培育人才的企業，約有三種主要的做法：一是強化員工教育訓練部門的編制，加強預算及人員等資源的投入；另一種方式則是成立一個專屬的人才培訓中心；最積極的則是籌辦自己的大專院校，如遠東集團的元智大學、台塑集團的長庚學院、長億集團的朝陽科技大學、慈濟功德會的慈濟大學、大同集團的大同工學院...等皆屬之。「企業大學」是一種全新的概念，絕對不是將傳統培訓中心的招牌換成「企業大學」那麼單純而已。在許多層面，企業大學都與傳統的培訓中心有很大的差異，如表 2-7 說明。

表 2-7 傳統培訓中心與企業大學

| 傳統培訓中心 | 企業大學 |
|----------------|---|
| 分散式的資源與管理機制 | 集中式的資源與管理機制 |
| 被動的接受員工訓練需求 | 主動的提出整體人才培訓策略 |
| 與功能部門的核心業務關係較淺 | 與功能部門的成長策略息息相關 |
| 針對課程招攬不特定的學員 | 針對部門別的需求，提出客製化的解決方案 |
| 屬於戰術層次 | 屬於策略層次 |
| 著重於教室環境的課程模式 | 善用不同的訓練工具和環境，提供實體訓練及 E-Learning 的整合學習環境 |
| 與企業文化無關 | 與改造企業文化的過程有很大關係 |
| 課程形式較固定 | 提供員工終身學習的機制 |

| | |
|-----------------|---------------------------------|
| 傳統培訓中心 | 企業大學 |
| 以技能訓練為主 | 強化各種高階人才培訓的課程，如領導能力、創造思考、解決問題方法 |
| 其他單位的認同度和配合度不高 | 管理者和員工全體支持 |
| 著重於個人技能的提升 | 著重於整體部門工作績效的提升 |
| 屬於員工層次的支援部門型態作業 | 以事業單位 (SBU) 的模式獨立營運 |

資料來源：整理自廖肇弘(2005)

三、企業大學的關鍵成功因素

廖肇弘(2005)認為企業大學的關鍵成功因素包括有下列幾點

(一)企業經營策略層次的定位

企業大學的設立應由 Top-down 的觀點而籌設。所有的規劃必須以公司長期發展以及人力資本的全盤考量來思考。企業大學的角色除了是支援各部門的人才發展績效提升之外，自己也必須以一個獨立的 SBU 來經營才能確保成功。

(二)高階主管支持與實際參與

高階主管必須參與企業大學的實質運作，而不只是提供財務支援或是精神領袖而已。最佳的做法是直接擔任課程講師，甚至親自負責挑選學員或是成績考核的執行工作，如此才有辦法帶動並激勵組織整體的學習文化。

(三)重視績效導向

企業大學必須扭轉培訓是員工福利的觀念，必須設計一套完整的學分制度，與企業內部的升遷與績效考核制度結合。例如，在企業大學修完某些課程後，必須由其直屬主管追蹤其績效上的表現才能評比出最後的成績，作為升遷的依據；要升任主管職務，除了必須通過某些課程的測驗之外，也要有數十小時的授課資歷。

(四)依據功能部門的實務需求，規劃核心學程與課程

企業大學必須是以客戶服務導向的方式來經營。企業內的各部門，如研發、客戶服務、行銷業務、智財權及法務...等，都有各自不同的課程與學程需求，企業大學必須分析各部門的短期、長期人才需求之後，制定出完整的學程，再提出課程計畫。

(五)積極與學校及外部機構建立合作關係

企業大學應該與國內外大學或是認證機構保持良好的合作關係。以往許多企業會

鼓勵員工到其他機構去接受訓練並給予經費上的補助，但這樣的做法只是加強員工個人的能力，不見得能為整體組織帶來多少實質的效益，尤其是員工若離職，更可能讓企業的投資白白浪費。

較佳的做法應該是將企業大學的學程與國內外大學的學分、學位、或認證機制相互結合，並聯名核發證書。讓員工在企業大學內即可取得學位學分或專業認證。此舉一方面可以強化員工的向心力，一方面較可以保障企業對於人才的投資，不致於因員工的離職而消失。

(六)善用數位工具，建構完整的學習環境

企業大學除了學程規劃及實體課程活動之外，透過 E-Learning 及 KM 系統的整合，建構一個全天候、突破時間及地理限制的學習環境，也是相當重要的一環。透過數位學習環境，可以保存學習紀錄及作為知識管理的經驗傳承之外，也能組織社群，強化員工的凝聚力。隨著企業規模的擴大或全球化的經營的擴散，整合 E-Learning 與 Classroom Learning 建構一個 Blended Learning 混合式的學習環境，已經是全球各企業大學的重要發展策略。

經營企業大學的真正重點並不在其有形的組織，而是其貫穿整個企業的無形組織文化及變革力量。企業要成功導入或經營「企業大學」，最高主管要先有組織變革的決心，高階主管能否全心全力投入，並將員工的績效與其升遷考核制度連結起來，激勵員工主動的學習意願，乃是其成功的關鍵。或許，當企業全體都成為學習型組織之後，根本就不需要籌設「企業大學」的獨立單位或組織，因為整個企業就像是一所企業大學，無時無刻都在進行著學習活動，無時無刻都在為企業培育人才。屆時，企業大學將不只是為企業訓練「精兵」的基地，更是企業不斷培育出「將才」的所在。

四、學程與學分

(一) 學分制

為了強化訓練的落實度與鼓勵員工持續學習，企業例如王品、震旦 ...等，紛紛將大學院校的學分制度運用到企業的訓練之中，以下將對學校之學分制度進行探討。

1.學分

學分 (credit) 係指學習份量的計算單位，或是計算學習時數之單位，一般而言，在學校體系，每學期 (semester) 或每季 (quarter) 每週上課 1 小時為 1 學分，但有些藝能課或實驗課，則是上課 2 小時或 3 小時稱為 1 學分。

2.學分制

學分制係由國家或地方教育行政機關，或由學校制度教學計畫，規定學生學習份量的一種課程修習制度。學生的學習份量以學分（credit）為計算單位，所需修習科目包括必修與選修兩部分。通常學分制與選課制是相聯結的，學生在選修科目的選習上彈性較大，在大學階段，有許多的國家採用此制，如我國、美國、日本等。唯上述國家中，我國全部學校與美國大多數學校均有學生修業年限的規定，故嚴格說來，其所採行的乃學年學分制。易言之，所謂學年學分制，係指一種既規定修業年限而又實行學分制之課程修習制度。現在實行學分制的國家基本上均採此制。少數不規定修業年限之學分制學校可像美國一些帶有普及高等教育性質的流動大學或開放大學等（中國大百科全書編輯委員會，1985）。

學分制係在選課制度發展的基礎上產生的，故其優點乃是學生可憑自己之興趣能力由大量的選修科目中，選習自己喜好之科目，惟其缺點則由於必修科目之規定較少，學生選課容易產生避重就輕之弊端，以致學生畢業之程度參差不齊。為改進上述缺失，實施學分制之國家，常採增加必修學分之比重，並規定基本的修業年限，以確保人才培養達到一定的水準。

3.學分制之必修科目

教育部訂定之課程標準，依各職業類科必須具備的一般科目與專業科目及具各校類科特色的科目作為學生必須修習的科目，稱為必修科目。

4.學分制之選修科目

學校依區域特色、學校發展目標及學生特質或需求所訂定的科目，供學生依需求選讀之科目，即為選修科目。

5.學分制之畢業標準

畢業標準包括修業年限符合規定、必修科目全修足且及格、總學分數達到畢業要求。

6.學分制之重（補）修

重（補）修的規定如下：

- (1)學期成績如有不及格科目，必修得重新再讀該科目，選修得重新再讀該科目或選擇其他選修科目。
- (2)各科目成績不及格或經補考後仍不及格，得向學校申請重修。
- (3)重修時間由學校另訂。

- (4)重修依學生人數得開辦重修班或隨班附讀。
- (5)重修成績考核採相同的成績考查辦法，成績及格即受予學分並登錄實得分數。
- (6)轉學或轉科學生，其原來不及格學分、不足學分或未修學分，均需利用時間補修學分，稱為補修。

7.學分制之學期成績不及格處理情形

學期結束，各科目成績經任課教師評定與結算結果，低於 60 分者，該科目即為不及格，不授予學分。學期成績不及格科目處理情形如下：

- (1)技能科目（如實習）不及格，不得補考。
- (2)其科目不及格成績在 40 分（含）以上者，得申請補考一次。
- (3)各科目經補考及格者，其成績以 60 分登錄，並授予學分。
- (4)補考以後仍不及格者不授予學分，但得以較高之成績登錄。

(二)學程學分

目前大專院校在學分制度下除了設定必修與選修課程外，另外有跨院系所的學分學程。根據國立臺灣大學跨院系所學程設置準則（2006），對學分學程的重要準則整理轉載如下：

1. 目的：為鼓勵學生有系統的修習跨領域課程，增加多元學習之機會。
2. 設置標準：各教學研究單位得依其教學研究發展需求，設置跨院、系、所學分學程或學位學程。
3. 定義：所稱學分學程，係指發給學分證明之跨院、系、所專業領域之課程設計及組合；所稱學位學程，係指授予學位之跨院、系、所專業領域之課程設計及組合。
4. 學程設計條件：學分學程課程規劃至少為 20 學分。學生修習學程科目學分，其中至少應有 9 學分不屬於學生主系、所、加修學系及輔系之必修科目，但各學程得為更嚴格之規定。
5. 申請：申請修讀學分學程，應依各學程之規定，向各學程設置單位提出申請。申請修讀學位學程，應依本校學則相關規定，向教務處提出申請。
6. 證書頒發：經核准修讀學分學程之學生，於修畢學程規定之科目與學分時，得檢具歷年成績表，向學程設置單位申請核發學程學分證明；經審核無誤簽請教務長、校長同意後，由學程設置單位發給。修畢學位學程規定之科目學分者，

其畢業資格之審核及學位證書之發給，依大學法及其施行細則、學位授予法及其施行細則暨本校學則相關規定辦理。

(三)震旦行學分制的實施

震旦集團教育訓練中心處長盧忠義（2001）表示，該集團教育訓練的理念希望能「訓用合一」，訓練內容能與員工的工作結合、跟成長結合、跟競爭結合，也因此與大學一樣實施「學分制」。

規劃教育訓練課程採「學分制」時，震旦行曾經參考了各大學的學分制度來設計課程。課程設計完全由教育訓練中心規劃，在課程規劃完成時，同時召集各事業部總經理開會會診，做一些調整，之後，每一年課程會有細部的調整，這方面仍由教育訓練中心邀集震旦行集團旗下 15 個事業部的各事業部人事主管來會診。

員工「修學分」的地點就在設有上課用的教室、宿舍、餐廳等設備的教育訓練中心，集團所有事業部的訓練都在這中心進行，而且同仁必須要修完該階層必修的學分數，才符合晉升的條件。

所謂學分制課程是將每一階層要修的課程學分都事先規劃好，要晉升就一定要先修完該修的學分，例如新進同仁需在兩個月內修完 10 個學分的職前訓練；襄理要升副理，就要修完固定的學分才有資格晉升。

教育訓練中心所開設的各項課程，有必修也有選修，但是跟大學不同的是，這裡可以越級修課，如擔任專員時可以進修主管、主任的管理課程，而且超修課程會列入學分紀錄中。

學分制的教育訓練也須配合公司的運作，所以每年上課的時數並不同，保持相當大的彈性。在教育訓練中心所上的課程內容分為兩部分，一種是教育訓練中心規劃執行的，另一種是事業部所規劃執行。事業部針對自己部門商品、營運特性做專業課程的規劃，而屬於一般共通性課程就由訓練中心負責規劃。

目前在震旦集團教育訓練的體系下，公司分有管理體系、營業體系、服務體系與幕僚，其中營業體系、服務體系與幕僚的新進人員都要參加職前訓練，才可成為正式職員，並進一步修課才能晉升到管理階層體系。課程的規劃延伸到公司的經理級，處長以上高階主管則無規劃。

但與其他企業做法不同的是，對高階主管的進修，震旦集團與台灣大學合作開辦 EMBA 的課程來提供處長級以上高階主管進修。在這方面則請台大為震旦行特別設計有關策略規劃、行銷策略、服務策略等的課程，且就在台大的教室上課。盧忠義表示，

高階主管在台大上課是震旦行教育訓練課程中少數的外訓部份，在台大校園上課，目的讓員工感受到在校園上課的氣氛，有重新當學生的感受。

台大的 EMBA 課程內容集企管之精選，教授也有相當的程度，台大 EMBA 課程有 36 個學分，每個學分需修滿 54 小時的課程，但震旦集團與台大合作的 EMBA 課程濃縮只有 24 小時的課程。雖然到台大修課的員工修完課卻沒有學位或學分證明，教育部也不認可，但收獲卻顯現在教育訓練的成果上。

由於十年來震旦行實施嚴密扎實的教育訓練，甚至花費巨資與大學合辦 EMBA 課程的訓練，現在震旦行在辦公設備、傢俱，甚至通訊設備方面都在市場居領先的地位，各事業部的競爭力因為教育訓練而明顯提升。

在課程安排上，通常教育中心安排的課程會分兩階段，一個階段上兩天課，過一、兩個月後，同一批人再回來上第二階段的課。因此第一階段課程上完時，都會安排家庭作業，讓學員回到工作崗位時，針對所學加以應用在工作上，並寫下心得或報告；等到上第二階段課程時，對這些學員的問題加以研究探討。第二階段課程等於是實例研討，但課程結束一樣有測驗。一般課程為八學分，分四天兩階段上課，如果學員未通過考試一樣要重修，沒有拿到學分則無法晉升。

(四)王品集團學分制的實施

楊美玲（2007）表示王品集團的經營組織架構共可分「店面」與「廚藝」兩大類：店面分為行政、接待、訓練、訂位、排班和維修等 6 組，而廚藝則分訓練、訂位、排班和維修等 4 組。基層同仁能修滿王品大學的「206 個教育學分」，從接待員、基本營運、魔鬼訓練、初中高階管理師等，都有一系列完整職涯教育的訓練制度，如從上課並通過「點餐技巧」考試，就可拿 3 個學分，要當上店長，就得拿到所有學分才行。以大廳工作站為例，要拿到所有的 33 個學分，就要通過 28 個評估表的評核，如表 2-8 王品大廳工作站評分表。

呂玉娟（2007）進一步指出王品規劃了完整職涯教育訓練制度，設計 206 個學分的課程。員工的職涯發展從工讀生、服務員／助廚、組長／三廚、主任／二廚、店長／主廚到區經理，甚至總經理，升遷的每個階段所要完成的學分，包含：店鋪技能、專業知識及教育訓練等課程，白紙黑字寫得清清楚楚。只要肯打拼，全職服務員最半年可升上組長，9 個月升上主任，10 個月升副店長，1 年當上店長不無可能。

表 2-8 王品大廳工作站評分表

| 編號 | 工作站名稱 | 制定日期 | 學分數 | 得分 | 通過日期 |
|-------|-------------------|------------|-----|----|------|
| L001 | 大廳組服裝儀容評分表 | 2005/11/29 | 1 | | |
| L002 | 尊貴服務七大用語及三大儀態評分表 | 2006/5/15 | 1 | | |
| L003 | 基本動作評分表 | 2005/11/29 | 1 | | |
| L004 | 桌面擺設評分表 | 2005/11/29 | 1 | | |
| L005 | 接聽顧客電話訂位評分表 | 2006/05/15 | 1 | | |
| L006 | 領檯工作站評分表 | 2005/11/29 | 2 | | |
| L007 | 帶位工作站評分表 | 2005/11/29 | 1 | | |
| L008 | 送水杯及濕紙巾工作站評分表 | 2005/11/29 | 1 | | |
| L009 | 點膳工作站點餐介紹 | 2006/06/26 | 2 | | |
| L010 | 送餐前酒工作站評分表 | 2006/01/9 | 1 | | |
| L011 | 送麵包工作站評分表 | 2005/11/29 | 1 | | |
| L012 | 送沙拉工作站評分表 | 2006/06/26 | 1 | | |
| L013 | 送湯工作站評分表 | 2005/11/29 | 1 | | |
| L014 | 送主餐工作站評分表 | 2005/11/29 | 1 | | |
| L015 | 送附餐水果/甜點/飲料工作站評分表 | 2006/06/26 | 1 | | |
| L016 | 桌邊服務工作站評分表 | 2005/11/30 | 2 | | |
| L017 | 切肉服務工作站評分表 | 2005/12/17 | 1 | | |
| L018 | 店鋪認識顧客工作站評分表 | 2004/06/17 | 1 | | |
| L019 | 收銀工作站評分表 | 2005/11/29 | 1 | | |
| L020 | 建議卡處理工作站評分表 | 2005/11/29 | 1 | | |
| L021 | 大廳清潔評分表 | 2005/11/30 | 1 | | |
| L022 | 代客嗶車工作站評分表 | 2005/11/29 | 1 | | |
| L023 | 開倒酒工作站評分表 | 2005/11/29 | 2 | | |
| L024 | 送玩具工作站評分表 | 2005/11/29 | 1 | | |
| L025 | 慶生/結婚紀念日工作站評分表 | 2005/11/29 | 1 | | |
| L026 | 第一次用餐顧客服務評分表 | 2002/11/22 | 1 | | |
| L027 | 特殊用餐日的服務評分表 | 2005/11/29 | 1 | | |
| L028 | 電話行銷工作站評分表 | 2004/06/17 | 2 | | |
| 學分數合計 | | | 33 | | |

資料來源：戴錦娥、蔡清玉、劉採卿，王品集團創業計畫書，逢甲大學學生報告(2007)

第四節 學習管理系統

一、學習管理系統簡介

對於企業而言，數位學習(e-Learning)的導入不但可以減少企業在專業訓練上的支

出，同時也能有效地增加員工的知識，使得企業更具有競爭力。不過，由於學習者具備相當大的彈性來接受訓練，所以傳統的方式已經無法管理 e-Learning 的相關事務，因此需要學習管理系統 (Learning Management System ; LMS) 來協助管理相關事務 (黃莉雯，2005)。

學習管理系統是一套軟體，主要的工作就是用來協助管理有關訓練的各項事務，如管理學習者資料、教育訓練場地之管理、發佈線上課程、追蹤學習進度，用以評量學習者之成效，並將相關之受訓資料匯集分析成各式的量表。此外，尚可與其他企業內部的既有系統進行整合，如 ERP、HR 系統，以有效率管理企業之教育訓練事務。

二、學習管理系統功能

林幸華、連麗真 (2002) 認為學習管理系統應具備下列十項主要功能架構：

1. 課程目錄：課程目錄可以讓使用者從各個課程分類中獲得課程資訊，並藉以做為選擇某一課程研習的依據。所以，一個學習管理系統應該允許使用者查詢各項課程資訊；例如：內容簡介、課程長度、先修科目、費用…等。同樣地，學習管理系統也應提供易於操作的管理及維護課程目錄的介面。
2. 線上註冊系統：不論是教室內的實體課程或線上課程都應該可以使用同一套系統註冊，以方便所有的使用者管理所有的選課。至於對企業而言，線上註冊系統應與企業的人力訓練計畫相結合，允許主管指定部屬修習特定課程而不需要使用者自行註冊。
3. 學習評量：學習管理系統應具備線上評量的機制，讓使用者在學習告一段落後，可以自行進行學習成果的檢測。同時，學習管理系統也應紀錄使用者所有評量成績，提供給課程講師做為進一步評估教材難易度的依據，並且提供管理階層有關員工的學習效果紀錄。
4. 診斷能力的工具：e-Learning 必須與企業的人力發展策略結合，才能夠判斷員工的職能發展狀況，因此，學習管理系統必須具備診斷使用者能力的工具，以此作為判斷使用者是否需要修習該課程以及評估學習效果的依據。
5. 追蹤使用者的學習進度：學習管理系統應紀錄使用者出勤紀錄、評量成績、作業繳交與線上討論的參與程度等等，除了提供系統管理者便利的進度追蹤之外，尚提供管理階層訓練成效考核之用，以及使用者做為自我監控之依據。甚至根據使用者的錯誤進行錯誤分析，提供更進一步的學習回饋與建議。

6. 教材管理：「重複再利用」是未來數位教材的趨勢。因此，資料庫必須能符合上述需求來存放教材。所以，學習管理系統必須具備易於查詢與維護的教材管理目錄，允許課程講師查詢現有教材的詳細資訊，並且藉由易於存取的介面，方便講師在課程中引用、整併教材。
7. 客製化的報告：學習管理系統必須具備某種程度的彈性，針對使用者、教材、作業、評量等產生各式電子或書面報表進行相關的統計分析，並同時符合人力資源以及部門主管的不同需求。
8. 整合知識管理資源：學習管理系統最好能夠與知識管理系統整合，才能鼓勵知識管理與持續學習的風氣、促進企業知識流通。
9. 支援合作學習與知識社群的建立：學習管理系統必須提供合作學習的機制，支援學習社群的活動和討論，以透過群體學習來提高學習成效以及使用者的認同感。例如：線上討論、即時會談、或學員分組作業、討論等，都是屬於知識社群運作的機制。
10. 系統整合：學習管理系統必須與企業的人力資源管理系統整合，才能發揮將學習評估結果回饋至人力資源管系統，以利人事資料、訓練計畫、績效評估等等各種資料的整合運用。

第三章 研究方法

本研究旨在探討企業內部訓練機構如何擴展現行的訓練功能，建構整合性的訓練與職涯發展機制，以符合企業人才之需求。研究方法以文獻分析及個案探討為主，研究方法說明分為：(1)架構設計；(2)操作性定義；(3)研究設計與資料蒐集方式等 3 節。

第一節 架構設計

本研究根據第二章文獻探討並參考業界之作法，歸納出人才發展之構面，如圖 3-1 所示。圖中說明人才發展分為功能及執行 2 個構面，功能構面包含訓練體系、訓練藍圖、職涯發展路徑及人才庫，執行構面包含學程學分、學習管理、個人發展計畫及訓用合一等。

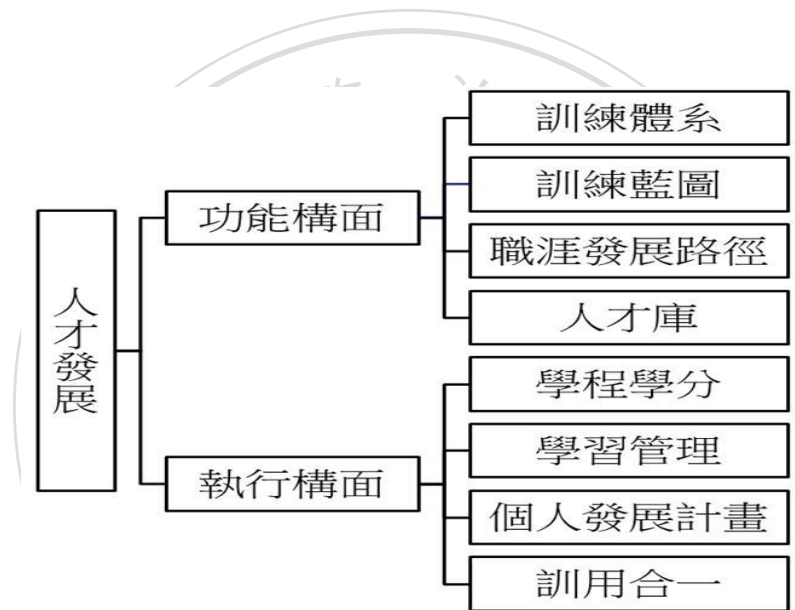


圖 3-1 人才發展構面

根據人才發展構面，設計出本研究架構，如圖 3-2 所示。研究架構分為分析、規劃設計、實行等 3 個階段。在分析階段包括分析組織人力與人才需求、分析訓練與發展需求；在規劃設計階段分兩個軸向進行，一個軸向為訓練與發展，包括規劃訓練體系與建構學習環境，另一個軸向為職涯發展，包括建構職涯發展路徑及人才庫，在實行階段，則實施學程學分制度，導入個人發展計畫，透過學習管理有效管理員工學習發展。

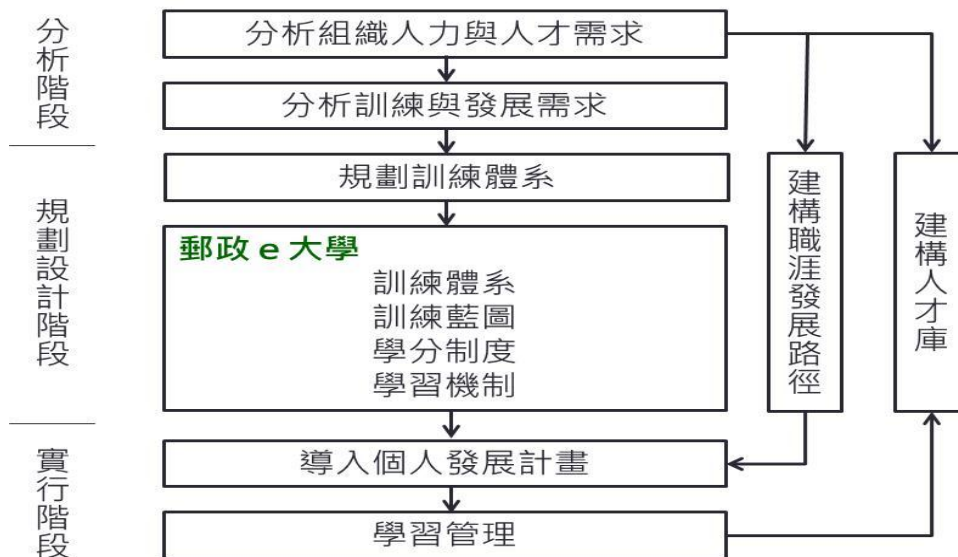


圖 3-2 研究架構

第二節 操作性定義

本節將針對研究架構中的各名詞加以定義，以釐清本研究的研究範圍，依序從分析階段、規劃設計階段與實行階段來分別說明。

一、分析階段

(一)分析組織人力與人才需求

分析階段主要是進行組織之人力與人才分析，在人力分析方面，設計訪談問題以瞭解總公司各單位、各等郵局、各級支局與各郵件處理中心是由那些主要人力(職類)構成，作為訓練體系規劃之基礎；在人才分析方面，亦設計訪談問題來瞭解那些管理職位與專業職位對郵政整體的經營績效有關鍵性的影響，以作為人才庫規劃之基礎。

(二)分析訓練與發展需求

依據組織人力與人才需求之分析資料，設計對主要人力主管之訪談問題，瞭解主要人力之集中訓練，包括職能別、階層別及主題別訓練之需求。

二、規劃設計階段

(一)規劃訓練體系

規劃訓練體系包含 3 個主要工作：

1. 規劃訓練體系：根據職訓局之訓練體系規劃手冊、參考業界的實務經驗及郵政現行訓練，設計訓練體系初稿，再根據訪談所蒐集到之資料進行修訂，並以企業大學的概念，將整個訓練體系以郵政 e 大學為名，將主要的專業類別以學院

稱之。

2. 規劃訓練藍圖：針對每個主要訓練，先根據目前訓練的現況，規劃出所需訓練藍圖的初稿，再根據訪談所蒐集到之資料進行修訂。
3. 規劃學分機制：參考大學院校之學分制度與業界實務作法，將訓練藍圖中的訓練時數轉換成學分。應用必修與選修課程的概念，以必修課程與學分數落實核心訓練，以選修課程與學分數強化多元與持續的學習。

(二) 規劃職涯發展

1. 建構職涯發展路徑

以文獻探討瞭解員工職涯發展的規劃步驟，以及員工職涯發展的資訊需求與可能路徑，設計出職涯發展資訊路徑之資訊系統架構，提供員工職涯發展規劃之整合性資訊。

2. 建構人才庫

以文獻探討、參考業界作法來制訂郵政人才的定義、人才遴選的標準、人才遴選的流程與人才訓練發展之管理機制。

三、實行階段

將規劃階段的產出，建置到學習平台，透過個人發展計畫的導入，統合規劃與管理每位員工個別化的訓練與職涯發展活動。

第三節 研究設計與資料收集方式

本研究依據研究架構依序展開，分析與規劃設計階段之研究設計與資料收集方式大致依循下列的模式進行：

1. 針對步驟主題，進行文獻探討，以建立理論的基礎。
2. 收集業界資訊瞭解業界將理論運用到企業的實際作法。
3. 綜合文獻探討與業界實務，規劃出郵政的實踐架構。
4. 設計問卷與設定訪談對象來蒐集郵政需求與現行作法資訊。

第四章 個案說明

第一節 公司背景

一、沿革

現代郵政創辦於清光緒 22 年（1896 年）3 月 20 日，初期係海關兼辦。清宣統 3 年（1911 年）郵政脫離海關，成立郵政總局。民國 19 年（1930 年）郵政儲金匯業總局成立。民國 24 年（1935 年）郵政法公布，郵政儲金匯業總局隸屬於郵政總局，同時開辦簡易人壽保險業務。民國 35 年（1946 年）臺灣郵電管理局成立。民國 38 年（1949 年）郵政總局自大陸遷臺，成立臺灣郵政管理局。民國 69 年（1980 年）臺灣郵政管理局因業務發展需要，改制為臺灣北、中、南三區郵政管理局。

由於受社會快速變遷，資訊科技日新月異，以及經濟自由化、國際化等因素的影響，郵政總局為因應民營遞送業搶奪都會區郵件，以及金融、壽險業者激烈的市場競爭，並突破郵政經營限制，爰配合政府確定國營及郵儲壽三業合營等政策原則下，於民國 91 年（2002 年）7 月完成郵政法修正，並於民國 92 年（2003 年）1 月 1 日改制成立由交通部持有 100% 股權之國營「中華郵政股份有限公司」。

二、公司組織

中華郵政公司隸屬交通部，其組織如下：置董事 11 至 15 人，組織董事會，依據法令及公司章程，為業務執行之決策單位。設董事會秘書室，掌理董事會相關行政事項。置監察人 3 人，依據法令及公司章程，監督財務及業務之執行。置總經理 1 人，依據法令與章程及秉承董事會之決議事項，綜理公司業務並監督所屬人員及單位；總經理下置副總經理 4 人及主任秘書 1 人，襄助之。設總經理室，置室主任 1 人，並視業務需要分科辦事。置總稽核 1 人，由董事會遴任，並設稽核處直隸董事會，掌理公司稽核業務，並定期向董事會及監察人報告。設郵務處、集郵處、儲匯處、壽險處、資產營運處、資金運用處、人事處、政風處、會計處、資訊處及勞工安全衛生處等單位。

為應業務需要，依營業規模設 23 個責任中心局，為行政督導單位，帶領所轄支局組成經營團隊。為應郵件處理業務需要，設 3 處郵件處理中心，整合郵件作業流程、郵運網路及收攬路線，運用高性能自動化處理系統處理郵件。中華郵政組織系統，如圖 4-1。

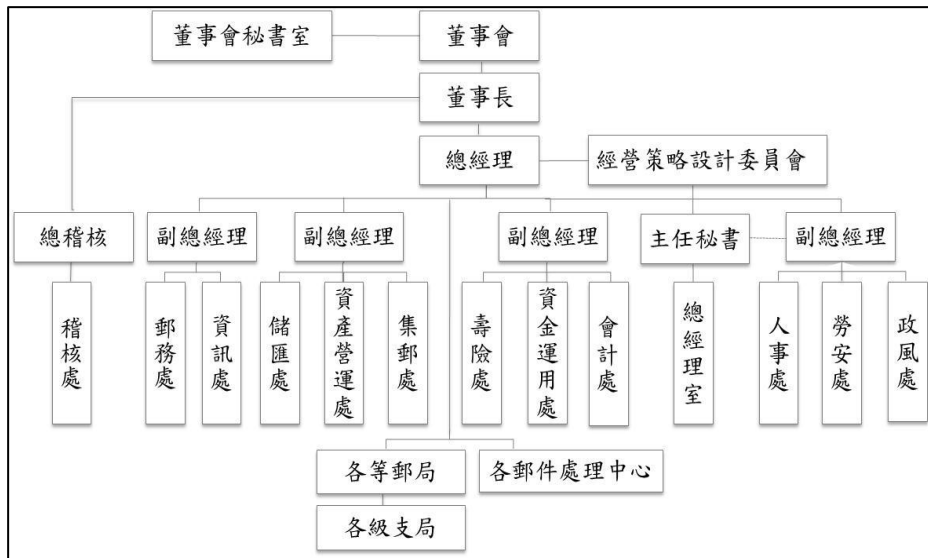


圖 4-1 中華郵政組織系統圖

三、公司業務

(一) 郵務業務

業務包括物流業務、快捷業務、函件業務、包裹業務、代售商品業務、集郵業務、優鮮配冷凍冷藏業務、便利箱袋業務、半日配快捷業務、傳真業務、影印服務、封裝服務、電腦列印封裝業務、代收聯邦快遞業務、代收貨款服務…等等。

(二) 儲匯業務

業務包含存簿儲金、定期儲金、劃撥儲金、師生儲金、薪資轉存、晶片金融卡、VISA 金融卡、匯兌業務、外匯業務、公債業務、網路 ATM、網路郵局及金融憑證網路轉帳服務、基金業務、轉帳代繳各項費用及稅款…等等。

(三) 壽險業務

業務包括各類型簡易人壽保險商品，分為主約商品及附約商品，主約商品：六年期吉利保險、美利人生利率變動型保險、金寶貝兒童保險、安康定期壽險、福安終身壽險…等等；附約商品：吉安傷害保險附約、金平安傷害保險附約、日額型住院醫療附約…等等。另針對保戶提供房貸及保單借款業務…等等。

第二節 郵政訓練所

一、沿革

郵政設置機構辦理員工訓練，於民國 54 年開始，在前郵政總局人事室的編制下設立「郵政員工訓練所」，專責辦理員工訓練工作。直至民國 62 年，由於郵政業務迅速發

展，員工人數日益增加，為促進郵政事業現代化、企業化經營，必須加強員工訓練工作，乃奉准從人事室之下劃分出來，獨立改制為「郵政訓練所」，直屬為郵政總局附屬機構之一，一方面擴大編制，積極擴充設備，一方面加強訓練功能，致力於培養郵政專業人才，以加速郵政事業的進步與發展。

民國 80 年奉交通部指示：「請加強郵政人員在職訓練，北、中、南區郵政管理局宜有訓練中心」，經審慎規劃，於民國 81 年 2 月底及 3 月初分別成立台灣北、中、南區郵政管理局訓練中心，負責執行各郵區基層人員訓練工作。

民國 92 年郵政改制為中華郵政股份有限公司，因組織精簡，郵政訓練所又重隸屬於本公司人事處之下；至台灣北、中、南區郵政管理局訓練中心改為台北分所、台中分所、高雄分所，並改隸屬於郵政訓練所之下。中華郵政訓練組織架構，如圖 4-2。

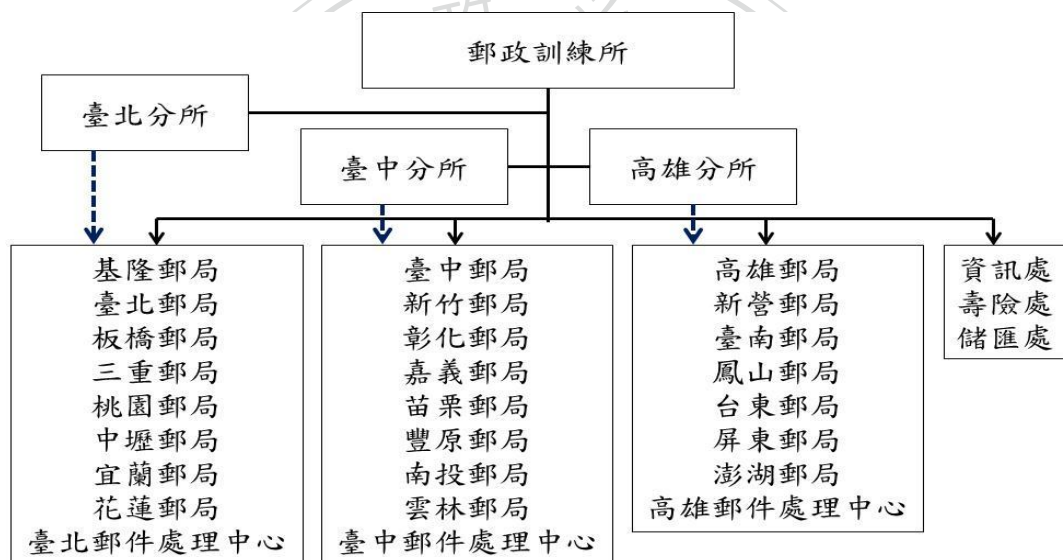


圖 4-2 中華郵政訓練組織架構圖

二、職掌

郵政訓練所依「中華郵政股份有限公司辦事簡則」第十三條規定，掌理下列事項：

1. 訓練政策之研訂及推行事項。
2. 各項訓練計畫之規畫、執行及評估事項。
3. 員工訓練績效之檢討評核及運用事項。
4. 訓練所訓練事務工作之辦理。
5. 中華郵政股份有限公司員工訓練要點。
6. 中華郵政股份有限公司訓練作業注意事項。
7. 中華郵政股份有限公司講座鐘點費支給標準。
8. 中華郵政股份有限公司網路教育訓練實施要點。

9. 郵政訓練所郵政訓練行政管理系統操作說明。
10. 郵政訓練所線上學習管理系統操作說明。
11. 郵政訓練所學員受訓成績考核要點。

三、訓練類別

訓練類別包括：新進人員訓練、主管人員訓練、專業人員訓練、業務技能訓練、電腦訓練、內部專業證照人員訓練、企業文化訓練、提升服務品質訓練、基層工作人員訓練等，相關說明如表 4-1 訓練業務類別說明。

表 4-1 訓練業務類別說明

| 訓練類別 | 訓練對象 | 訓練目的 |
|------------|--------------------------|---|
| 新進人員訓練 | 新進人員 | 協助新進人員早日熟悉本公司之企業文化、理念及工作狀況。 |
| 主管人員訓練 | 各層級主管或堪以培育派任之次級資深人員 | 養成訓練：培育初任及晉任各層級主管人員。 管理實務研習班：研習管理技能，加強溝通協調與領導能力。 |
| 專業人員訓練 | 承辦相關業務之員工 | 提升或培植承辦相關業務員工之專業知能，俾能具備擔任種籽部隊之功能。 |
| 業務技能訓練 | 從事郵務、儲匯、壽險及代理等各項業務之員工 | 讓員工熟悉擔任現職所需之作業方式及工作知能。 |
| 電腦訓練 | 郵政全體員工 | 施以電腦操作說明與應用訓練，以提昇工作效能 |
| 內部專業證照人員訓練 | 相關法規規定需受訓人員 | 配合公司化後，為符合相關法規規定，調訓相關人員 |
| 企業文化訓練 | 企業文化推行小組及執行小組之召集人、委員、輔導師 | 加強企業文化小組功能，協助各等郵局（中心）建立經營團隊，型塑學習型組織，提昇組織領導力。 |
| 提升服務品質訓練 | 窗口主管人員、工作人員及投遞人員 | 灌輸員工正確服務理念，充實業務知能，以提升服務品質及績效。 |
| 基層工作人員訓練 | 各等郵局及所轄各級郵局、各郵件處理中心非主管人員 | 灌輸其正確服務理念及全員行銷觀念，加強法紀教育，充實專業知能，提昇郵政服務效能，進而促進事業競爭力及永續經營。 |

四、訓練實施

(一)實體教學

採理論與實務並重，教學的方法則儘量採用啟發和參與的方式，以提高教學效果，各班期訓練視受訓學員的程度，運用「講授教學」、「視聽教學」、「實習教學」、「業務演習」、「參觀教學」、「表達教學」、「專題討論」、「個案研究」、「體

驗互動教學」、「意識會談」等各種教學方法，使每一學員在結訓後，都能具備其所擔任工作上應有的知識、技能與態度，以增進工作效能。

(二)線上學習

製作適用於線上教學之課程，置於線上學習平台上，供員工上網瀏覽學習，或供開班單位於訓練班別中播放。亦即運用網路建立一開放的線上學習網，傳遞多元學習途徑及創造「適時、適地、適人」之學習活動，使個人與組織達到更高績效。

(三)混成學習

1. 利用學習策略上的混成，統合不同領域教學理論為基礎，考量現存教學內容及呈現形式，提出最適學習模式，使得學習成效能獲得實質的提昇；也可依不同的學習族群及情境來調適。
2. 利用學習科技上的混成，以學習成效為基礎，考量現有媒體與科技技術的特質，規劃可行之方案。
3. 利用學習環境上的混成，使教室講授、網路數位教材、職場環境學習等環境均是學習的場所。

(四)訓練評估

為增進教學成效，除由講座在上課時以問答法、課堂作業或實作演練等方法了解學員學習情形外，並採下列措施：

1.學員成績考核

為激勵學員認真學習，發揮培育人才、發掘人才、薦用人才，以期用人唯才，訂定「郵政訓練所學員受訓成績考核要點」一種，考核受訓學員學習績效，成績優良者，頒發獎品，公開表揚，將成績函送人事單位，作為升遷派職之重要參考，以期用人唯才，促進訓用合一為目的。

2.學員意見調查

於結訓前均實施學員意見調查，就「教學方法及效果」、「採用教材及講授內容」、「課程規劃及時效」及「對工作上助益」等方面設計調查表格，送請學員不具名填報其滿意度及改進意見，彙總分析作為改進訓練之參考。

3.追蹤考核

為了解學員受訓後行為改變情形，抽樣選擇部分受訓學員，實問題卷追蹤考核。設計調查表格，逕寄學員之直屬主管辦理考核，再寄退回作彙總分析、評估，

作為改進訓練之參考。

4.線上學習評量

建置線上必修課程時，設定學習對象，對於必修課程學員之學習情形、測驗成績及作業繳交情形進行評量；亦適時檢討並運用評量成果，改進課程設計，以提升員工學習興趣。

五、訓練概況

表 4-2 為中華郵政從 84 年至 100 年訓練統計概況表，在 92 年公司化前，除 91 年大量作公司化宣導活動使平均受訓時數增加外，員工平均受訓時數均在 20 小時以內，公司化後由於人才培育需求增加，93 年後平均時數均超過 25 小時，97 年後平均時數更超過 40 小時。圖 4-3 說明近 17 年度平均訓練時數之走勢圖。

表 4-2 84-100 年度訓練統計表

| 年度 | 實體訓練 總時數 | 實體訓練 百分比 | 數位學習 總時數 | 數位學習 百分比 | 總平均 時數 |
|-----|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|
| 84 | 226,501 | 100% | 0 | 0 | 9.06 |
| 85 | 451,510 | 100% | 0 | 0 | 18.06 |
| 86 | 369,011 | 100% | 0 | 0 | 14.76 |
| 87 | 205,524 | 100% | 0 | 0 | 8.22 |
| 88 | 483,123 | 100% | 0 | 0 | 19.32 |
| 89 | 337,557 | 100% | 0 | 0 | 13.50 |
| 90 | 252,248 | 100% | 0 | 0 | 10.08 |
| 91 | 583,528 | 100% | 0 | 0 | 23.34 |
| 92 | 418,555 | 99.82% | 766 | 0.18% | 17.28 |
| 93 | 640,073 | 99.08% | 5,824 | 0.92% | 25.00 |
| 94 | 769,429 | 98.51% | 11,648 | 1.49% | 29.84 |
| 95 | 521,090 | 93.59% | 35,663 | 6.41% | 20.42 |
| 96 | 586,259 | 63.36% | 338,961 | 36.64% | 35.10 |
| 97 | 598,226 | 51.07% | 573,143 | 48.93% | 44.54 |
| 98 | 574,760 | 49.97% | 575,503 | 50.03% | 43.76 |
| 99 | 409,659 | 39.91% | 616,852 | 60.09% | 40.48 |
| 100 | 422,680 | 39.11% | 657,909 | 60.89% | 41.08 |

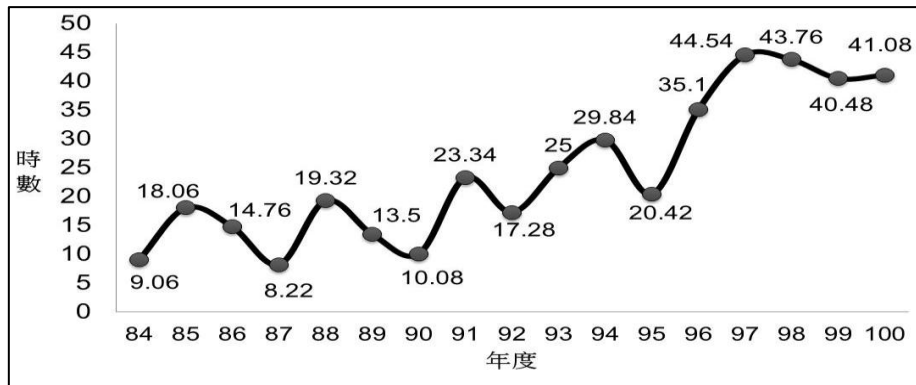


圖 4-3 84-100 年度訓練平均時數走勢圖

中華郵政於 92 年開始導入數位學習，導入初期員工並不熟悉此一學習模式，經過數位學習活動的推廣，自 96 年後學習有明顯的成長，98 年後數位學習之比率已超過實體訓練。圖 4-4 為傳統與數位學習模式趨勢圖。

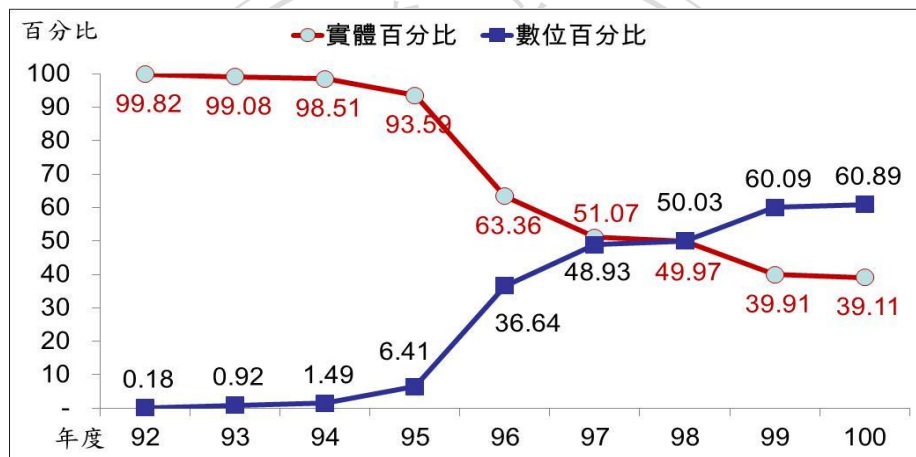


圖 4-4 92-100 年傳統與數位學習模式趨勢圖

第三節 郵政 e 大學

本節僅先對郵政 e 大學之概念、架構及現況作簡要說明，如何透過郵政 e 大學實踐人才發展體系將於第 5 章作詳盡說明。

一、郵政 e 大學概念

一般而言，大學是一個涵蓋多項專業和學門的機構，並且針對不同的知識領域設置各個學院和學系；接著，每個學系又可依據專業知識的深度或範圍加以劃分為數個學程，亦或直接轉化成每個學期必修和選修的科目；最後，學生只要依循著各個階段的學習課程，完成規定的畢業學分便可獲得畢業證書。

郵政 e 大學於 98 年 5 月建置完成，其主要目的為配合企業發展目標，規劃合宜的人才發展計畫，並且進一步將人才發展和訓練體系有效連結，讓人才發展規劃和執行能夠在單一系統上落實與管理。由於，郵政 e 大學是一個全面涵蓋多元教育訓練方式的管

理系統，提供全方位的學習環境，只要在一個學習平台裡面，就能進行多樣的訓練方式，這對於學員和管理者而言，毋須在多套平台上來去使用。再來，系統具備公開和透明的溝通管道，方便總公司快速佈達各項政令與規定，讓全體同仁即時得知郵政最新資訊。此外，系統還具備 Web2.0 的應用功能，提供多種易於分享的非正式學習工具，方便郵政專家將放在腦袋裡的知識，透過不同的型式具體傳遞給全體同仁，並進一步在郵政內部傳播、分享、再利用，得以留下專家或資深同仁寶貴的知識，避免在世代交替時造成斷層，達到有效傳承的使命。郵政 e 大學架構如圖 4-5。



圖 4-5 郵政 e 大學架構圖

二、郵政 e 大學作業平台

郵政 e 大學係建構在「參與、分享、創新」的精神之上，是一完善的人才發展機制。系統中訓練體系、訓練學習藍圖、學程學分制度、員工職涯發展資訊與路徑、個人發展計畫為訓練發展之主要軸心。透過實體訓練、數位學習、知識的分享、考試模擬中心等多元學習管道環境的營造，落實了員工及組織之訓練與發展。配合人才庫的機制，達訓用合一之目標。郵政 e 大學作業平台如圖 4-6。



圖 4-6 郵政 e 大學作業平台

第五章 中華郵政之人才發展

本研究旨在探討企業在轉型的過程中，內部訓練單位如何去擴展現行的訓練功能，建構整合性的訓練與職涯發展機制，以符合企業人才之需求。在文獻探討的理論基礎上，檢視個案的現況，透過分析組織人力及人才需求，強化訓練體系與訓練藍圖的規劃，以及引進學程學分制度，同時，新增並整合職涯管理的功能，導入個人發展計畫，透過郵政 e 大學嶄新的學習環境，整合各項學習活動，提供完善的人才發展體系。

依圖 3-1 的研究架構，發展出人才發展流程，如圖 5-1。內容包括：分析組織人力與人才需求、分析訓練與發展需求、規劃訓練體系、建構職涯發展資訊與路徑、建構人才庫等項目。並透過郵政 e 大學整合訓練體系、訓練藍圖、職涯發展、學程學分制度、個人發展計畫、學習紀錄及人才庫，最後探討實施後之整體成效。

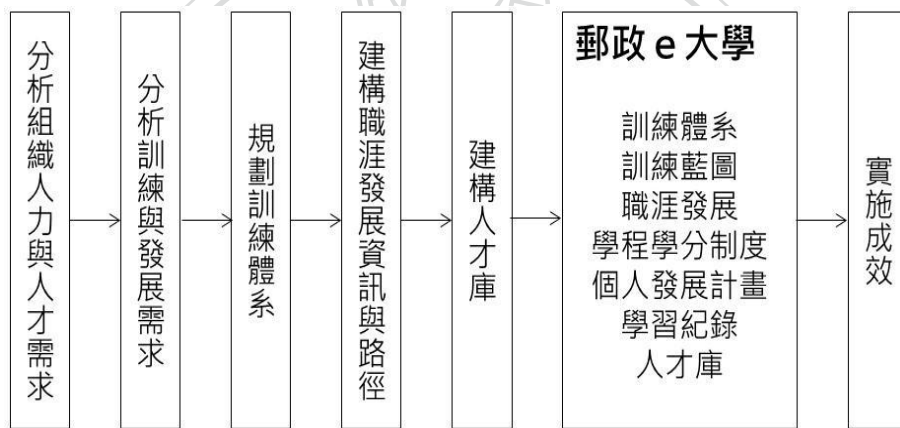


圖 5-1 人才發展流程

第一節 分析組織人力與人才需求

分析組織人力與人才需求的工作包括：1.訪談問題的設計；2.受訪者的選擇；3.訪談資料彙總整理。

1. 訪談問題的設計

分析組織人力與人才需求，最主要的目的在瞭解中華郵政人力的組織方式與分工合作模式，以及那些職位為郵政經營的關鍵位置，以作為訓練體系、職涯發展路徑與人才庫規劃的基礎，因此訪談的問題包括：

- (1)請問在目前的郵政組織架構下，總公司各單位、各等郵局、各級支局與各郵件處理中心間分別扮演什麼角色？之間是如何分工與整合的？
- (2)請問總公司各單位、各等郵局、各級支局與各郵件處理中心是由那些主要人力（職類）構成的？

- (3)請問那些人力佔總體人力的比率比較高？
- (4)請問總公司各單位、各等郵局、各級支局、各郵件處理中心有那些管理職位與專業職位對郵政整體的經營績效有關鍵性的影響？
- (5)依您的觀察，目前郵政對主要人力與關鍵人力的訓練發展有那些是最需要加強的？

2. 訪談問題的對象

本研究設定的受訪者，主要是六類：

- (1)人事處高階主管：熟悉郵政組織設計與人力配置，可以從整體的角度來回答問題。
- (2)最高級主管：為副總級以上的主管，實際在負責與督導郵政經營與運作，最深刻瞭解目前的現實狀況以及對未來強化的期許。
- (3)總公司處級主管：抽樣選擇數個具代表性的處，進行訪談。
- (4)郵局經理：抽樣選擇具代表性的郵局，進行訪談。
- (5)支局經理：抽樣選擇具代表性的支局，進行訪談。
- (6)郵件處理中心主管：抽樣訪談具代表性的郵件處理中心，進行訪談。

3. 訪談資料彙總整理

例舉 2 個單位能力需求分析訪談資料彙總結果。表 5-1 為儲匯處各科能力需求分析。表 5-2 為各級支局能力需求分析。無需求的部分以空白表示。

表 5-1 儲匯處各科能力需求分析

| 能力與訓練 | | 企劃科 | 行銷科 | 帳務綜核科 | 儲匯管理科 | 劃撥管理科 |
|-------|------|--------------|------------------|-----------------|----------------------|-------|
| 基本條件 | 學歷要求 | | | | 大專 | |
| | 科系限制 | | 法律相關 (法規人員) | 會計相關 | 金融、財經、法律相關 | |
| | 工作經驗 | 銀行實務與窗口經驗 | | | 窗口儲匯實務經驗(含其他銀行和郵局窗口) | |
| | 資格證照 | | 基金 4 個證照之 1(非必需) | 外匯證照、採購證照 | | |
| 專業訓練 | 郵務訓練 | | | | | |
| | 儲匯訓練 | 銀行作業相關法規、票據法 | 儲匯作業規章、基金 | 國際匯兌央行法規、內部作業規章 | 銀行相關的法令規章 | 劃撥規章 |

| 能力與訓練 | | 企劃科 | 行銷科 | 帳務綜核科 | 儲匯管理科 | 劃撥管理科 |
|-------|------|--|------------------------------|--|--|-------------------------------------|
| | 壽險訓練 | | | | | |
| | 資訊訓練 | 網路銀行 | | | | |
| | 其他訓練 | | 會計 | 文檔系統 | | |
| 管理訓練 | | 企劃行銷(市場敏感度) | 企劃能力(商品企劃) | | | |
| 一般訓練 | 政策法規 | 個資法 | 採購法、強制執行法 | 採購法 | | |
| | 語文訓練 | | 英文中等 | | | |
| | 電腦訓練 | | Excel (函數) | Office (熟Excel) | Excel | Office、E-mail |
| | 其他訓練 | 邏輯思考、文書表達、溝通協調、緊急應變(新聞稿寫作實務)、創新、肯學習、虛心請教、接受新挑戰 | 邏輯思考、文書技巧、溝通協調、客戶抱怨處理、行銷推廣技巧 | 公文處理、檔案管理、邏輯思考、溝通協調、文書表達(撰寫能力)、客戶服務和抱怨處理、學習熱忱、接受改變、虛心學習、細心耐心 | 文書處理、報表分析、公文寫作、人際溝通、團隊協調、互動、情緒/壓力管理、服務觀念與電話禮儀、客戶抱怨處理、危機管理(特別在面對客訴處理方面)、時間管理、細心耐心 | 邏輯思考、服務觀念與電話禮儀、客戶抱怨處理、危機管理、熱心、負責、細心 |
| 關鍵職位 | | 企劃 | 商品規劃 | | | |

表 5-2 各級支局能力需求分析

| 能力與訓練 | 郵務窗口 | | 儲匯窗口 | | 房貸經辦 |
|-------|------|---------|------|---------|----------|
| | 金南郵局 | 北門郵局 | 金南郵局 | 北門郵局 | 北門郵局 |
| 基本條件 | 學歷要求 | 高中(職)以上 | 高中以上 | 高中(職)以上 | 高中以上 |
| | 科系限制 | | | | |
| | 工作經驗 | | | | 3年(窗口經驗) |

| 能力與訓練 | | 郵務窗口 | | 儲匯窗口 | | 房貸經辦 |
|-------|------|----------------------------|--|---------------------|------------------------|-------------------------------------|
| | | 金南郵局 | 北門郵局 | 金南郵局 | 北門郵局 | 北門郵局 |
| 專業訓練 | 資格證照 | 簡易人壽業務員 | | 金融證照者佳 | 壽險業務人員、基金銷售人員 | |
| | 郵務訓練 | 郵政法、郵務營業規章、郵政規則（行政、訴訟文書處理） | 郵政法、郵務作業規章 | | | |
| | 儲匯訓練 | | | 儲匯作業規章 | 儲匯作業規章 | |
| | 壽險訓練 | | | 壽險作業規章、壽險招攬技巧 | 壽險作業規章 | 不動產抵押借款相關法規和實務 |
| | 資訊訓練 | 郵務作業系統 | | 儲匯壽作業系統 | | |
| | 其他訓練 | | | | | |
| 管理訓練 | | | | | | |
| 一般訓練 | 政策法規 | | | | | |
| | 語文訓練 | | 台語略懂、英文略懂 | 台語中等，英文略懂 | 台語路懂、英文略懂 | 台語略懂 |
| | 電腦訓練 | 中文輸入法 | 中文輸入 | 中英文輸入 | 中文輸入 | 中文輸入 |
| | 其他訓練 | 作業效率、情緒管理、溝通協調、服務熱忱、賓至如歸 | 客戶應對與溝通技巧、情緒管理、服務熱誠、品德操守、主動積極、學習能力高、團隊合作 | 壓力管理、溝通技巧、情緒管理、服務熱忱 | 客戶應對與溝通技巧、服務熱誠、EQ、主動積極 | 客戶應對與溝通技巧、服務熱誠、品德操守、主動積極、學習能力高、團隊合作 |
| 關鍵職位 | | | | | | |

第二節 分析訓練與發展需求

依據組織人力與人才需求狀況資料，進一步分析主要人力之訓練需求，做為規劃訓練體系以及訓練分工模式之基礎，進行方式仍然是以訪談為主。

一、職能別訓練需求

1. 訪談問題的設計

訪談的主要問題如下：

- (1) 請問貴單位各項主要人力經常性的內訓需求，在職能別（專業或業務技能）上有那些需求？目前提供的單位與方式為何？
- (2) 請問您對上述的職能別有何強化建議或期許？

2. 訪談問題的對象

訪談的主要對象如下：

- (1) 總公司各單位、各等郵局、各級支局與各郵件處理中心之訓練窗口：負責提出訓練需求與處理訓練作業的人員。
- (2) 總公司各單位、各等郵局、各級支局與各郵件處理中心主要人力之科長或股長：實際帶領主要人力的直屬主管。

二、一般性（主題性）訓練需求

1. 訪談問題的設計

訪談的主要問題如下：

- (1) 請問貴單位的人員，總體而言，那些主題有經常性的內訓需求？目前提供的單位與方式為何？
- (2) 請問您對上述的一般性的內訓需求，有何強化建議或期許？

2. 訪談問題的對象

訪談的主要對象如下：

- (1) 總公司各單位、各等郵局、各級支局與各郵件處理中心之訓練窗口：負責提出訓練需求與處理訓練作業的人員。
- (2) 總公司各單位、各等郵局、各級支局與各郵件處理中心主要人力之科長或股長：實際帶領主要人力的直屬主管。

三、階層別訓練需求

1. 訪談問題的設計

訪談的主要問題如下：

- (1) 請問基層、中層與高層主管在管理工作的目標分別為何？它們之間的是如何分工與整合的？

(2)請問基層、中層與高層主管的主要工作內容分別為何？

(3)請問為有效執行前述的工作內容，基層、中層與高層主管分別需要具備的 KSAs 為何？

(4)依您的觀察，目前基層、中層與高層主管最需強化的能力為何？

2. 訪談問題的對象

訪談的主要對象如下：

(1)現任高層主管：曾歷練過基層、中層與高層主管的工作，並且現在仍擔任高層主管工作與帶領基層及中層主管，可以有效地回答訪談問題者。

(2)最高級主管：為副總級以上的主管，為高層主管的直屬主管，可以從更上一階層的角度，提供高層主管工作分析的相關看法，也可以從組織發展的角度，分析基層、中層與高層主管最需強化的能力。

四、訓練需求訪談資料彙總分析

根據職能別、一般性(主題性)及階層別等訓練需求訪談資料，作彙總分析，歸納出如表 5-3 之各種訓練需求。

表 5-3 訓練需求訪談資料彙總表

| 類別 | 訓練需求 |
|------|--|
| 郵務訓練 | 各種郵務作業與規章。 |
| 儲匯訓練 | 金融法規、儲匯作業與規章、基金知識與招攬實務。 |
| 壽險訓練 | 壽險作業與規章、壽險招攬話術與實務、不動產抵押實務研討、核保理賠。 |
| 資訊訓練 | 系統分析、系統設計、程式設計、程式語言(VB、C++)、資料庫操作、網路架構與管理、防毒與資訊安全、電子商務、文檔系統操作、簽核系統操作。 |
| 管理訓練 | 企劃(含企劃書撰寫)、行銷企劃、銷售技巧、市場研究與分析、危機管理、問題分析解決、專案管理、(專案)報告撰寫、團隊建立與目標管理、策略規劃與管理、人際溝通與情緒管理、問題分析與解決、開發創意，開創新局…等等。 |

| 類別 | 訓練需求 |
|------|---|
| 一般訓練 | <p>政策法規部分有 - 採購法與採購實務、民法、消保法、刑法、行政程序法、行政訴訟法，其中採購法與採購實務的需求最高。</p> <p>個人電腦部分有 - Office、Excel (函數)、Access。</p> <p>其他有 - 英文書信、邏輯思考、文書技巧、公文寫作、文檔管理、新聞稿寫作、創意思考/創新改善、簡報技巧、人際溝通表達、團隊合作、服務概念與電話禮儀、國際禮儀、客戶抱怨處理、談判技巧、情緒/壓力管理、公務員心理建設、時間管理、生涯規劃、健康知識、個人成長等，其中公文寫作、人際溝通技巧、情緒與壓力管理、時間管理的需求最高。</p> |

第三節 規劃訓練體系

一、郵政訓練體系架構

從上節訓練需求分析中，獲得了職能別、一般性及階層別訓練需求，雖然具備了訓練體系的基本內涵，但如能參照業界的實務作法，將有助於訓練體系架構思考的完整性。依據文獻探討及勞委會職訓局之企業專業訓練人員知能手冊，在訓練體系規劃中界定了5種訓練型態與企業實務進行對照，發現：

1. 職訓局之階層別訓練，在中華航空與中國鋼鐵中直接以管理訓練或研修稱之。
2. 職訓局之職能別訓練，在中華航空與中國鋼鐵中直接以專業訓練或研修稱之。
3. 職訓局之自我啟發訓練，中華航空使用相同的名稱，中國鋼鐵則以國內進修與國外進修稱之。
4. 職訓局之主題別訓練，在中華航空稱為一般訓練，中國鋼鐵則歸到專業研修中。
5. 職訓局之制度與活動訓練，在中華航空與中國鋼鐵的訓練體系中均無明顯呈現。

綜合了職訓局與實務的對照，郵政的訓練體系規劃中訓練型態命名，將以較容易一看即理解的實務命名為之，而中華航空與郵政同為服務業，故採用中華航空的架構整合現行郵政之訓練，規劃出郵政的訓練體系，如圖 5-2。

| 訓練類別 訓練對象 | 集中訓練 | | | | | | 工作 崗位 訓練 | 自我 啟發 訓練 | | | | | | |
|--------------|--|----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|---|------------------|--------------------------------------|---------------------------------|
| | 一般訓練 | 專業訓練 | | | | 管理訓練 | | | 外派 訓練 | | | | | |
| 高層主管 | 通 識 訓 練 新 進 人 員 訓 練 | 服 務 品 質 訓 練 | 郵 務 訓 練 | 儲 匯 訓 練 | 壽 險 訓 練 | 集 郵 訓 練 | 資 訊 訓 練 | 其 他 專 業 訓 練 | 高層主 管核 心能 力訓 練 | 管 理 單 元 訓 練 | 管 理 或 專 業 外 派 訓 練 | 工 作 分 配 | 自 我 發 展 專 題 講 座 | 管 理 或 專 業 進 修 |
| 中層主管 | | | | | | | | | 中層主 管核 心能 力訓 練 | | | 工 作 導 師 | | |
| 基層主管 | | | | | | | | | 基層主 管核 心能 力訓 練 | | | 個 人 展 示 | | |
| 一般人員 | | | | | | | | | | | | 日 常 導 師 | | |
| 新進人員 | | | | | | | | | | | | | | |

圖 5-2 郵政訓練體系

郵政訓練體系的建構步驟如下：

1. 先確立縱軸訓練對象，包括新進人員、一般人員、基層主管、中層主管與高層主管等五類。
2. 再確立橫軸訓練之型態，分為集中訓練、工作崗位訓練與自我啟發訓練等三類，其中集中訓練又包括一般、專業、管理與外派四種。
3. 從現行訓練資料中，歸納出一般訓練的需求有新進人員、通識、個人電腦與服務品質等四項訓練。專業訓練以郵政的核心業務：郵務、儲匯、壽險與集郵以及資訊訓練為最多，其他專業訓練則較分散。
4. 管理訓練以高層、中層與基層主管核心能力訓練為主，搭配管理單元訓練例如專案管理、知識管理…等。
5. 外派訓練，依目前之外派訓練辦法辦理。
6. 工作崗位訓練，列出主要的內涵，並將主管從事工作崗位訓練的能力，設計在各層主管的核心能力訓練中，例如基層主管之工作輔導與激勵、中層主管之教導與高層主管之授權技巧。
7. 自我啟發訓練，目前以自我發展專題講座為主，希望能進一步規劃完整的管理與專業進修辦法。

郵政訓練體系在郵政 e 大學中呈現方式，如下說明。另將於本章第七節針對郵政 e 大學作詳細之介紹。

1. 一般性訓練不建立學院，以通識中心為名，涵蓋通識、個人電腦、服務品質與新進人員訓練等訓練藍圖。

2. 專業訓練以類別為名設立學院，但其他專業訓練由於分散且規模不大，暫不設立學院。
3. 外派訓練之管理訓練歸到管理學院的訓練藍圖層級，專業訓練歸到相對應之專業學院的訓練藍圖層級。
4. 管理單元訓練歸為管理學院之訓練藍圖層級。
5. 工作崗位訓練將訓練內容設計在各層主管的核心能力訓練中，不獨立為一個學院。

二、訓練藍圖

將依據所發展的郵政 e 大學訓練體系，以下列原則來建立各學院的訓練藍圖：

1. 訓練藍圖設計標準：針對受訓人數較多、訓練內容需有系統性安排、時數較長且每年有重複內訓需求之職位或主題來設計訓練藍圖。因此外訓或短時數訓練將不設計訓練藍圖，直接以單獨課程的方式呈現在所屬學院之下。
2. 訓練藍圖設計服務：對人數較少但期望規劃出訓練藍圖之職位或主題，郵政訓練所提供訓練藍圖設計之方法論，並協助訓練藍圖之設計。
3. 訓練藍圖之實施方式：實體與線上並重，以提升訓練的廣度與時效，所選擇之線上課程盡量有測驗功能，以確保學習成效。
4. 訓練藍圖的設計與修訂權責：郵務、儲匯、壽險等學院，由總公司各單位指派專人負責該學院所有的訓練藍圖之設計與修訂，訓練所提供方法論與必要之支援；管理學院與通識中心，則由郵政訓練所負責所有相關訓練藍圖之設計與修訂。

下列例舉 3 種訓練藍圖實例，分別為表 5-4 高層主管訓練藍圖、表 5-5 行銷企劃訓練藍圖及表 5-6 基金知識與招攬實務訓練藍圖。

表 5-4 高層主管訓練藍圖

| 藍圖名稱 | 高層主管 | | | |
|------|-------------|----|------|----|
| 目標對象 | 尚未派任高層之中層主管 | | | |
| 主題 | 課程 | 時數 | 訓練方式 | 備註 |
| 計劃組織 | 策略規劃與管理 | 8 | 實體 | |
| | 預算管理與成本效率評估 | 6 | 實體 | |
| | 商業決策 | 4 | 實體 | |
| 領導統御 | 組織變革管理 | 4 | 實體 | |
| | 授權與人才培養技巧 | 6 | 實體 | |
| 風險管控 | 風險預防及管理 | 1 | 數位 | |
| | 危機管理 | 4 | 數位 | |

表 5-5 行銷企劃訓練藍圖

| 藍圖名稱 | 行銷企劃 | | | |
|------|----------------------------|----|------|----|
| 目標對象 | 總公司及各中心局企劃行銷人員，以及需有行銷能力之人員 | | | |
| 主題 | 課程 | 時數 | 訓練方式 | 備註 |
| 行銷管理 | 行銷企劃 | 5 | 實體 | |
| | 行銷專案評估與分析 | 2 | 實體 | |
| | 行銷管理報告 | 1 | 實體 | |
| 行銷工具 | 廣告 | 4 | 實體 | |
| | 資料庫行銷 | 4 | 實體 | |
| | 網路行銷 | 4 | 實體 | |
| | 人員推廣與競賽 | 4 | 實體 | |
| | 公關與新聞稿寫作 | 4 | 實體 | |
| 行銷創意 | 行銷創意與案例研討 | 4 | 實體 | |

表 5-6 基金知識與招攬實務訓練藍圖

| 藍圖名稱 | 基金知識與招攬實務 | | | |
|------|--------------------------------|-----|------|----|
| 目標對象 | 窗口人員、基金經辦 | | | |
| 主題 | 課程 | 時數 | 訓練方式 | 備註 |
| 商品知識 | 投資理財 EASY GO - 第 3 章 投資工具認識-基金 | 2 | 線上 | |
| | 基金投資 | 1.5 | 線上 | |
| 作業知識 | 辦理基金業務應注意事項 | 0.5 | 線上 | |
| 銷售技巧 | 投資規劃 | 1.5 | 線上 | |
| | 理財規劃步驟與實務 | 1 | 線上 | |
| | 共同基金銷售教戰 | 1 | 線上 | |
| 產業知識 | 基金、投資情勢、S 投資法 | 2 | 線上 | |
| | 股票投資 | 1.5 | 線上 | |

三、學分制度

目前在大學院校普遍運用的學分制，大都結合了選課制度，用必修課程確保人才培養達到一定的水準，用選修增加學習的多元性，另外也有學分學程鼓勵學生有系統的修習跨領域課程，增加多元學習之機會，然而大學的學分制要如何運用在企業的教育訓練？本研究先參考已採用學分制企業的實務作法，再設計郵政的學分制度。

由文獻探討中的震旦行與王品集團的學分制來看，有以下幾個共同的特點：

1. 學分制的目的在「訓用合一」，即訓練內容能與員工的工作結合、跟成長結合、跟企業競爭力結合。
2. 落實的方法是將學分與晉升、職涯發展結合。
3. 訓練的實施採分階段，而非集中在一小段的連續時間完成。

4. 學分的取得除上課外，必須通過口試、筆試、測驗或實作評核。

但似乎也有一些值得思考之處，一為學習均強調與工作直接結合，比較看不到大學院校學分制鼓勵多元學習的精神，以及員工持續學習的鼓勵。二為強調晉升與職涯發展落實機制，對於有快速晉升機會的企業環境效用很大，但對晉升管道不是很快速的企業，可能帶來學員拼命修晉升的課程，但修完後卻遲遲等不到晉升的負面衝擊；或是晉升後到下一晉升需間隔一段期間，而產生這段時間的學習空窗期。

綜合文獻探討的學分制理論與參考 2 家知名企業的實務學分制，郵政學分制度規劃如下：

(一)學分目的

1. 訓練與工作、晉升及職涯發展結合，達到「訓用合一」，以提升員工個人的績效、職涯發展與組織的競爭力。
2. 鼓勵「多元學習」，增加工作的視野與見識，能為自己工作或組織帶來新觀念或貢獻。
3. 鼓勵「持續學習」，經由自發而有意識的選擇學習機會與方式，使個人在急速變遷的社會中，不僅具備適應環境的能力，且能充分發展潛能和促成自我實現。

(二)學分定義

原則上，每修習核定的實體訓練或線上課程 1 個小時則為 1 學分，但有些報告或實作，則不論時間均訂為 1 學分。

(三)學分制類別

學分制的學分規定分為核心學分、學程學分與學習學分等 3 類，其作法與目的如下說明。

1.核心學分

針對郵政 e 大學訓練體系中通識中心的新進人員訓練、管理學院的基、中、高層主管核心能力訓練與郵務、儲匯、壽險學院必修的訓練，訂定郵政主要人力要晉升至該職位所需要修習的核心課程與學分數，以達到「訓用合一」與促進員工職涯發展的目的。

2.學程學分

針對郵政訓練體系中通識中心的通識訓練、個人電腦訓練、服務品質訓練，以及管理學院的管理單元訓練，訂定修習的課程與學分數，以鼓勵員工有系統的

「多元學習」。

3.學習學分

針對員工每年的學習制訂要求的總學分數，並與績效制度結合，以鼓勵員工「持續學習」，上述的核心學分與學程學分都列入學習學分來計算。

(四)適用範圍

1. 核心學分與學程學分僅適用於郵政內部實施的訓練或經核可委託外部機構辦理的專班訓練，不含一般個別參加的外派訓練。
2. 學習學分適用於郵政內部有設定學分數的所有訓練，外派訓練則由需求單位提出，經訓練所核定方可記入學習學分。

(五)結業與證書頒發條件

學員必須修習完成核心學分或學程學分的所有課程，並且達到及格標準取得所有學分，才能結業，系統自動將每日整理出結業的學員清單，頒發電子證書，以肯定其學習，但學習學分不頒發證書。

(六)學分制之實施

1.學分與訓練對象設定

(1)專業訓練

郵務、儲匯、壽險等學院，由總公司各單位指派專人負責將該學院所有的訓練藍圖，依據必修與選修之精神，將必修之訓練藍圖指定學習對象，並設定為核心學分，選修之訓練藍圖設定學習對象，並設定為學程學分或學習學分。

(2)一般訓練

管理學院與通識中心，由訓練所負責將該學院所有的訓練藍圖，依據必修與選修之精神，將必修之訓練藍圖指定學習對象，並設定為核心學分，選修之訓練藍圖設定學習對象，並設定為學程學分或學習學分。

2.學分制之修習流程

郵政員工在郵政 e 大學體系，依據自己職位的專業領域，進入相對應的學院，從學院中瀏覽訓練藍圖與訓練對象，優先修習被指定之核心學分課程，再依據職涯發展之需求，修習該學院之學程學分或學習學分課程，或到其他學院修習所允許修習之學分。主管人員除了對應的專業學院外，另需瀏覽管理學院的訓練藍圖

與訓練對象來規劃學習內容。

第四節 建構職涯發展資訊與路徑

中華郵政面臨市場競爭加劇與員工平均年齡偏高，在組織發展上，需要鼓勵員工培養第二、第三專長，以強化組織的競爭力，以及提升員工多元的知能，因此職涯規劃之目的界定在鼓勵員工培養第二、第三專長，以強化目前工作的知能及預先培養從事未來工作的能力。為達到這樣的目的，並發揮郵政 e 大學體系與學分制度的效用，提供員工所需要的職涯資訊、設計職涯發展路徑、以及提供教育與訓練計畫。

本節最主要的目的在建構能連結員工職涯發展計畫與組織人力資源計畫的資訊系統，以輔助組織職涯發展之管理。

一、員工職涯發展計畫

將員工職涯發展需求表格化，讓員工及其直屬主管更容易彙總資訊來進行職涯規劃與追蹤執行狀況，格式如表 5-7。

表 5-7 員工職涯發展計畫表

| 員工職涯發展計畫表 | | | |
|-----------------------|----|--------------|------|
| 員工編號：_____ | | 目前職務：_____ | |
| 員工姓名：_____ | | 目前工作單位：_____ | |
| 1. 自我評估 | | | |
| 能力評量 | | 興趣 | 價值觀 |
| 強處 | 弱處 | | |
| 2. 職涯發展需求與機會評估 | | | |
| 需求 | 機會 | 可行性 | 說明 |
| 3. 職涯發展目標 | | | |
| 4. 個人發展計畫 | | | |
| 發展方式 | | 期望成果 | 負責人 |
| | | | 檢討時間 |

二、員工職涯發展計畫資訊需求分析

將員工職涯發展計畫表與組織職涯發展管理之內容，進一步進行整合，來分析員工進行職涯發展計畫所需要的資訊，如表 5-8。

表 5-8 員工職涯發展計畫資訊需求分析

| 員工職涯發展步驟 | | 組織職涯發展管理 | 資訊需求 |
|-------------|-----------|---|-------------------------|
| 自我評估 | 能力評量 | 評鑑員工的績效與發展潛力 | 績效與職能評量(現階段由員工自行表述) |
| | 興趣 | (無, 由員工自行表述) | 適性分析(現階段由員工自行表述) |
| | 價值觀 | (無) | 人際風格分析(現階段由員工自行表述) |
| 職涯發展需求與機會評估 | 需求 | (無, 由員工與主管討論) | (無) |
| | 機會 | 整合組織人力資源計畫 職缺公告 | 組織人力發展方向公告 職缺公告 |
| | | 設計職涯發展路徑 提供輪調與工作歷練機會 提供員工所需要的職涯資訊 | 職涯發展路徑 (含升等、晉升、輪調規定) |
| | | 可行性 | 提供員工職涯諮商 |
| 職涯發展目標 | 提供員工職涯諮商 | 員工職涯諮商內容與聯絡人 | |
| 個人發展計畫 | 提供教育與訓練計畫 | 訓練體系與訓練藍圖 | |

三、職涯發展資訊與路徑

根據員工職涯發展計畫步驟與員工職涯發展資訊需求分析，並考量郵政的特性，職涯發展資訊與路徑的系統所呈現內容將包括：

1. 職涯發展介紹。
2. 員工職涯發展計畫。
 - (1) 規劃職涯發展之步驟。
 - (2) 員工之責任。
 - (3) 直屬主管之責任。
 - (4) 員工職涯發展計畫表。
3. 郵政人力發展方向。
 - (1) 公司整體人力發展方向。
 - (2) 各事業單位人力發展方向。
4. 職缺公告。
5. 職涯發展可能路徑說明。
 - (1) 深耕目前工作。
 - (2) 升等。
 - (3) 晉升。
 - (4) 輪調。

- (5)進修。
 - (6)工作與生活平衡。
 - (7)退休。
6. 員工職涯發展諮詢。
- (1)職涯發展諮詢的意義。
 - (2)直屬主管之諮詢。
 - (3)人事處之諮詢與聯絡人。
7. 如何運用郵政 e 大學體系與訓練藍圖規劃個人發展計畫。

第五節 建構人才庫

中華郵政人才管理的設計，以人工作業流程與人才庫資訊系統來互相搭配，以取代職能模式、人才評量、人才定位等工具。依據人才管理所需具備的要素及目前郵政的限制，整體作業流程的設計包括確定人才之定義、訂定人才遴選標準、訂定人才之遴選流程、訂定與管理個人發展計畫、以及運用及搜尋人才。而本節僅就培訓之角度，來談管理人才培育及專業人才培育與人才庫結合之內涵。

一、管理人才培育

郵政 e 大學之人才庫系統，僅針對未來將升任基層主管、中層主管、高層主管之人員進行系統化管理。欲成為人才庫之成員需符合升任上一階主管之條件，透過單位主管的推薦，經過篩選後接受公司的培育，受訓之內容依據管理核能力訓練藍圖規劃設計，成績合格者則納入人才庫管理，之後結合個人發展計畫，連續 5 年接受不同的專業職能訓練，透過管理人員之培育及人力資源系統資訊之提供作為人員升遷之依據。管理人才培育流程，如圖 5-3。

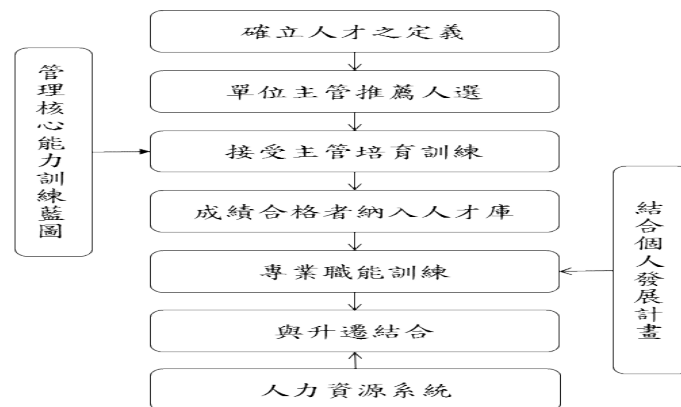


圖 5-3 管理人才培育流程

以將來升任高層主管為例，要成為人才庫之高層主管成員，需參加高層主管學程班。其過程為由各單位主管推薦，成為參訓學員後，先完成指定的數位課程，再參加二階段為期 5 天的實體課程，成績合格者納入人才庫管理，且未來 5 年每年接受不同的專業訓練。相關流程如圖 5-4 說明。

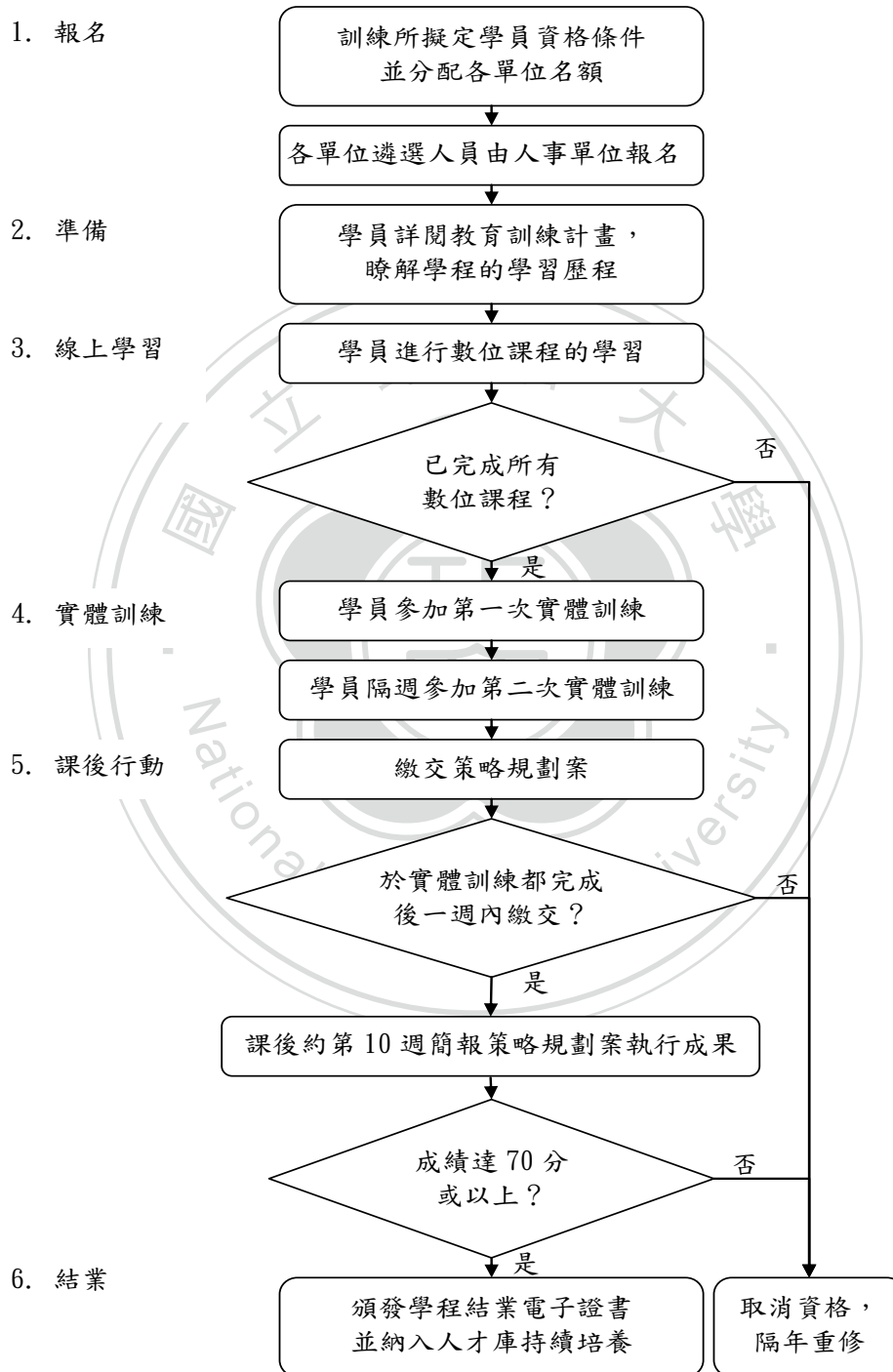


圖 5-4 高層主管學程班實施流程

二、專業人才培育

中華郵政之專業人才包含財務金融保險、風險控管、法制、產業研究分析、物流、資訊、物業管理等 7 大類別，每年均依專業訓練藍圖並配合業務發展需求，由單位主管推薦參加內部或外派的專業訓練，成績合格者，納入人才庫作為未來持續專業職能訓練之對象。專業人才培育流程，如圖 5-5。

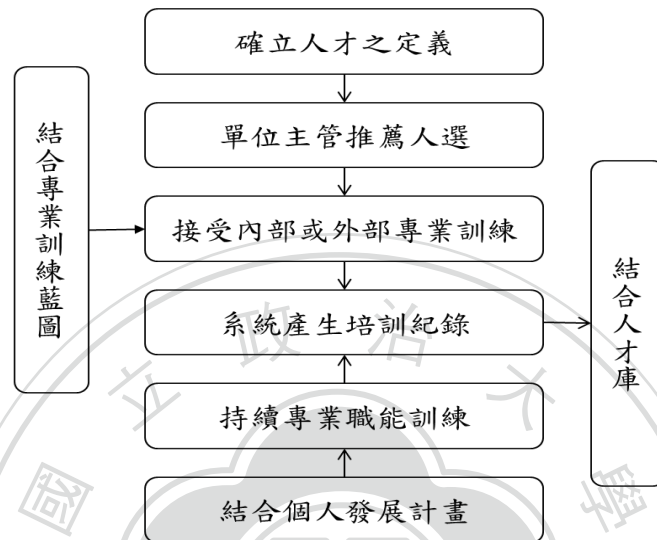


圖 5-5 專業人才培育流程

第六節 導入個人發展計畫

一、個人發展計畫管理流程

導入個人發展計畫為使郵政員工持續不斷更新個人的技巧與能力，以及對自己專業的發展負責，讓組織的人力資源創造最大可能價值。個人發展計畫管理流程分為規劃、執行與檢核三個階段，如圖 5-6 所示。



圖 5-6 個人發展計畫管理流程

在規劃階段，主要是將員工與主管在職涯發展或人才發展中所討論出的個人發展計畫由員工或主管鍵入到學習平台上，從郵政訓練體系與藍圖挑選訓練活動，及加入工作教導或其他的訓練發展活動，最後再由主管修訂與核可即告完成。在執行階段最主要的工作是進行學習，也就是員工依據個人發展計畫中所訂定的各項發展活動進行學習。在檢核階段最主要的工作是針對個人發展計畫中的發展活動追蹤員工的完成狀況與檢討學習的成效。

二、個人發展計畫實施流程

為掌握員工個人發展計畫，依據個人發展計畫管理流程，規劃出發展活動的實施流程，亦設計為規劃、執行與檢核等 3 個階段，如圖 5-7。

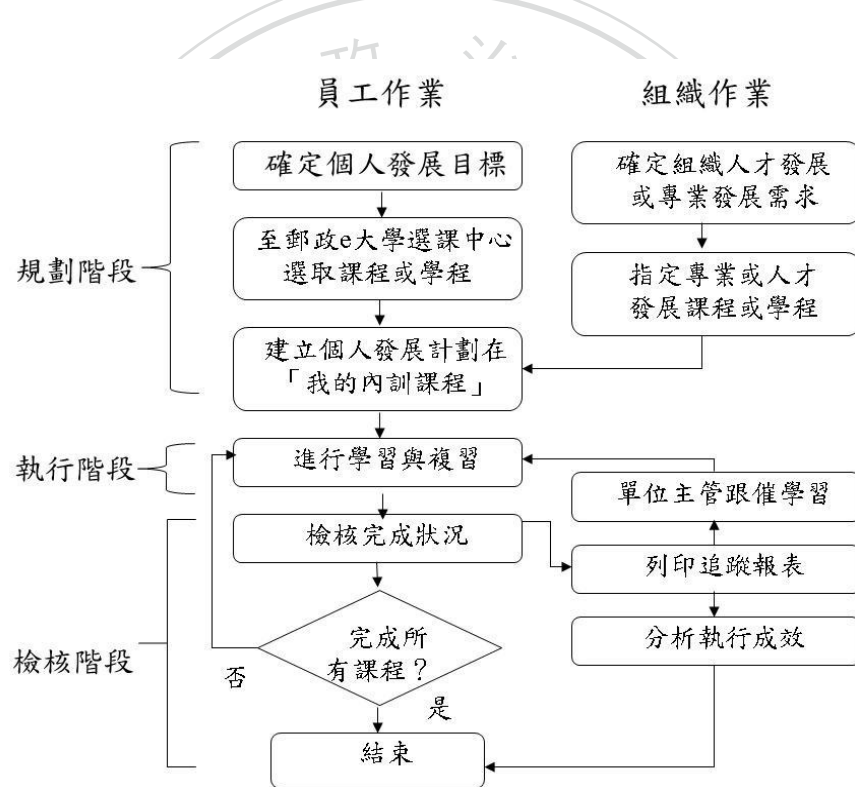


圖 5-7 個人發展計畫實施流程

(一) 規劃階段

個人發展計畫需要同時滿足員工個人發展的需求與組織發展的需求，因此規劃作業分為員工的作業與組織作業。

1. 員工作業

員工的主要作業首先要確定個人發展目標，然後就可到郵政 e 大學選課中心，如圖 5-8，從各學院或通識中心挑選符合個人發展目標的課程，這些課程或學程的清單將建置到個人在學習平台之「我的學習」中的「我的內訓課程」。



圖 5-8 郵政 e 大學選課中心

2. 組織作業

組織將因應組織發展的需求，包括法令遵循、專業能力提升與人才培養的需求，分別規劃訓練課程或學程，指定需要接受訓練的人員，系統就會將所規劃的課程或學程顯示在指定人員之「我的學習」的「我的內訓課程」中。

綜合了員工作業與組織作業，將員工該年度的個人發展計畫建置在「我的內訓課程」中，如圖 5-9。

我的課程表

劉錫標的內訓課程 課程複習 本年度學習進度追蹤表

政策法令學程(101年度)(本學程為選修學程，學程內之課程不可單獨退選，若僅要學習學程內的部份課程，請按右方【退選學程】鈕，再至「e大選課中心」選課)

| 課程名稱/班次 | 課程形式 | 選課方式 | 課程狀態 | 開始日期 | 結束日期 | 時數 | 目前得分 | 角色 | 功能列表 |
|----------------------|------|------|------|------------|------------|-----|-------|----|------|
| 性別主流化之意涵與訓練目的(101年度) | 線上課程 | 選修 | 上課中 | 2012-01-01 | 2012-12-31 | 2.5 | 1.298 | 學員 | 詳細 |
| 消費者保護法(101年度) | 線上課程 | 選修 | 上課中 | 2012-01-01 | 2012-12-31 | 2 | 0.286 | 學員 | 詳細 |

[退選學程](#)

圖 5-9 我的內訓課程

(二) 執行階段

執行階段主要為進行學習與進行複習兩個部分。

1. 進行學習

個人依據列在「我的內訓課程」之個人發展計畫，一一進行學習，課程有線上學習、實體學習與混成學習等三類。線上課程自行利用時間學習，運用個人電

腦連線到郵政 e 大學進行學習。實體學習則需要在指定時間到指定的教室進行學習，混成學習則需分別完成包含線上課程與實體課程。

2. 進行複習

為了讓個人第一次學習完成後，在需要時可以隨時再複習，以強化學習的效果，系統在個人完成線上課程後，會自動將原來列在「我的內訓課程」的線上課程顯現在「課程複習」，個人需要複習時，可以隨時進行複習。

(三) 檢核階段

檢核階段主要是追蹤所規劃的個人發展計畫是否有落實執行，此階段亦分員工作業與組織作業兩項作業。

1. 員工作業

目前企業推行員工應該為自我發展負責的概念，因此員工一旦規劃了個人發展計畫，就應該定期檢核自己的學習狀況並督促自己完成發展計畫。為了方便員工進行自我管理，系統提供了「本年度學習進度追蹤表」，如圖 5-10，將學習進度的狀況顯示出來，讓個人可以檢核目前狀況，瞭解完成了那些課程，以及還有那些課程需要完成。

| 劉錫標的內訓課程 | 課程複習 | 本年度學習進度追蹤表 | | | | |
|------------------------------------|------------------|--------------------------------|------|------------|------------|-----|
| 姓名: 劉錫標 | 員工編號: 263440 | 服務單位: 中華郵政股份有限公司臺南總公司人事處訓練所教務科 | | | | |
| 應完成指標性學分(小時): 18.0(小時) | 已完成學分: 16.00(小時) | 學習中學分: 12.50(小時) | | | | |
| 環境教育學程(101年度) | | | | | | |
| 課程名稱/班次 | 課程形式 | 選課方式 | 課程狀態 | 開始日期 | 結束日期 | 學分 |
| 節能減碳新生活 / 節能減碳新生活(101年度) | 線上課程 | 推薦課程 | 通過 | 2012/01/01 | 2012/12/31 | 1 |
| 愛臺灣就不要hot它 / 愛臺灣就不要hot它(101年度) | 線上課程 | 推薦課程 | 通過 | 2012/01/01 | 2012/12/31 | 1.5 |
| 生物多樣性創新生活實例篇 / 生物多樣性創新生活實例篇(101年度) | 線上課程 | 推薦課程 | 通過 | 2012/01/01 | 2012/12/31 | 1.5 |

圖 5-10 年度學習進度追蹤表

2. 組織作業

組織為了落實組織發展的需求，也必須定期檢核員工完成計畫的狀況，透過報表的功能，選擇指定的學習課程及單位，列印追蹤報表，如圖 5-11，檢核學習的完成狀況，一來可以提供單位主管，跟催所屬員工完成學習，二來可以分析執行成效，作為下年度訓練規劃的參考。

| 環境教育學程(101年度) | | | |
|----------------|---------------------|------|------|
| 服務單位 | 課程名稱 | 學習時數 | 是否完成 |
| 郵政總公司人事處訓練所教務科 | 節能減碳新生活(101年度) | 1.00 | 是 |
| | 愛臺灣就不要hot它(101年度) | 1.50 | 是 |
| | 生物多樣性創新生活實例篇(101年度) | 1.50 | 是 |
| | 是否全部完成: | | 是 |
| 郵政總公司人事處訓練所教務科 | 節能減碳新生活(101年度) | 1.00 | 是 |
| | 愛臺灣就不要hot它(101年度) | 1.50 | 是 |
| | 生物多樣性創新生活實例篇(101年度) | 1.50 | 是 |
| | 是否全部完成: | | 是 |
| 郵政總公司人事處訓練所教務科 | 節能減碳新生活(101年度) | 1.00 | 是 |
| | 愛臺灣就不要hot它(101年度) | 1.50 | 是 |
| | 生物多樣性創新生活實例篇(101年度) | 1.50 | 是 |
| | 是否全部完成: | | 是 |

圖 5-11 學習追蹤報表

第七節 實踐人才發展-郵政 e 大學

中華郵政人才發展體系包括功能構面的訓練體系、訓練藍圖、職涯發展路徑、人才庫，及執行構面的學程學分制度、個人發展計畫、學習管理及訓用合一等。透過資訊科技將功能與執行二個構面結合為一體，提供系統化的執行機制—「郵政 e 大學」，藉以實踐公司之人才發展。

郵政 e 大學含有人才發展中心、學習管理中心、知識分享中心及訊息傳播中心等 4 大架構，如圖 5-12 郵政 e 大學系統架構圖。各中心的功能運作均圍繞在「促進郵政人才發展，以達永續經營大業」為核心，每一個中心不但可以各自獨立運作亦能相互支援，為郵政奠定一個人才發展的最佳環境。



圖 5-12 郵政 e 大學系統架構圖

一、人才發展中心

人才發展中心之策略為：1.規劃提升客戶服務品質、作業效率與核心事業能力之訓練體系及職能訓練藍圖。2.結合郵政事業發展與員工職涯發展需求，規劃員工職涯發展制度，使得組織與員工互利互惠。3.建構人才庫，管理與善用郵政核心事業發展所需之專業人才。下列就各項功能說明如何於郵政 e 大學施行。

(一)訓練體系、訓練藍圖

根據郵政訓練體系內之訓練類別劃分成若干學院，目前有郵務學院、儲匯學院、壽險學院、管理學院及通識中心。每個學院底下，視不同的職位或層級，規劃具備相對應能力和知識的必修課程，此即為訓練藍圖，而課程則以學程的方式配合個人發展計畫實施。郵政 e 大學訓練體系架構如圖 5-13。

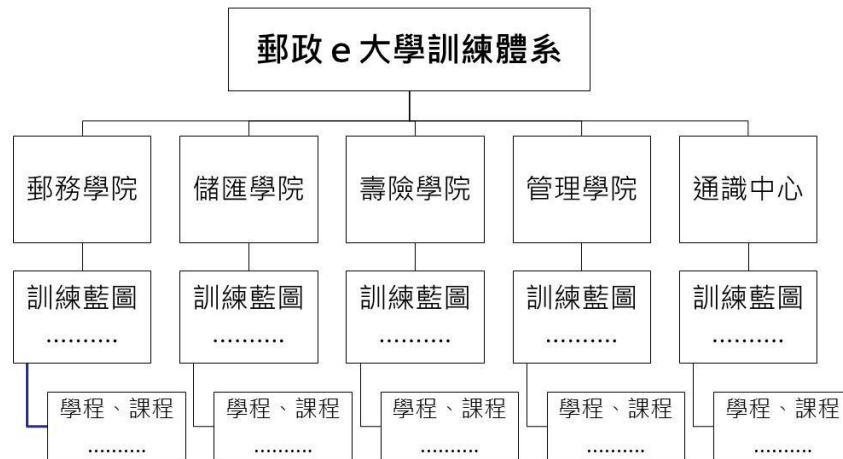


圖 5-13 郵政 e 大學訓練體系架構圖

(二)職涯發展路徑

將透過訪談及蒐集之資料彙總分析，將每一職務所需具備的能力及應修習的資訊建置於系統內，員工僅需透過使用者界面，依現職發展、垂直發展與轉任發展等構面去查詢相關應具備的能力及所應修習的學程或課程。

在現職發展部分，可查詢現職工作的說明與訓練參考，深化工作知能，可檢視 e 大選課中心之課程，培養多元知能。在垂直發展部分，檢視管理學院學程資訊，如從基層主管晉升到中層主管，則參考中層主管學程之訓練內容。在轉任發展部分，可透過個人欲轉任的工作類別及轉任的單位去查詢所應具備的相關能力或證照，配合個人年度的個人發展計畫，及早做好準備。如圖 5-14



圖 5-14 職涯發展資料查詢畫面

(三)人才庫之管理

中華郵政之人才庫對象包含專業人才及管理人才兩種類型，為一獨立之系統，每年度開始前，需將專業人才及管理人才資料作更新，讓資料庫內年度資料維持最新，對於專業人員僅供查詢用，並無年度培育機制，而管理人才則每年度配合專業學習藍圖給予不同的學習內容，實施學習考核之機制，於年度結束後，再作整體之成效檢討。對於成績不及格或已升任高層主管者，則從人才庫移除，相關作業流程圖如圖 5-15。

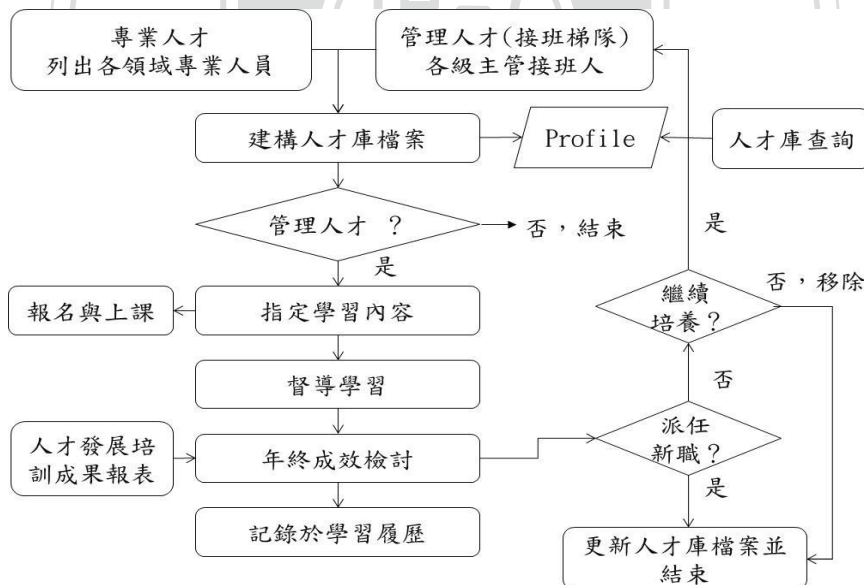


圖 5-15 人才庫管理作業流程

二、學習管理中心

承接人才發展中心的規劃內容，進而利用數位學習、教室訓練、混成學習、線上測驗...等各種方式執行培訓計畫，加速知識的擴散和提昇學習效率。就作業功能而言，包含實體課程學習管理中心、數位課程學習管理中心、金融證照考試模擬中心、學習履歷及證照管理中心等，如圖 5-16。

運用員工個人發展計畫之概念。每位同仁可將當年度應完成的課程，納入個人發展計畫內，如同每個人有專屬年度課程表，依照自己的專業需求和個人興趣來修習課程。運用學分與證書制度，當完成某一學程後，便會獲得一張資格證書，落實學習成效，讓能力或資格認定朝向系統化的管理模式。

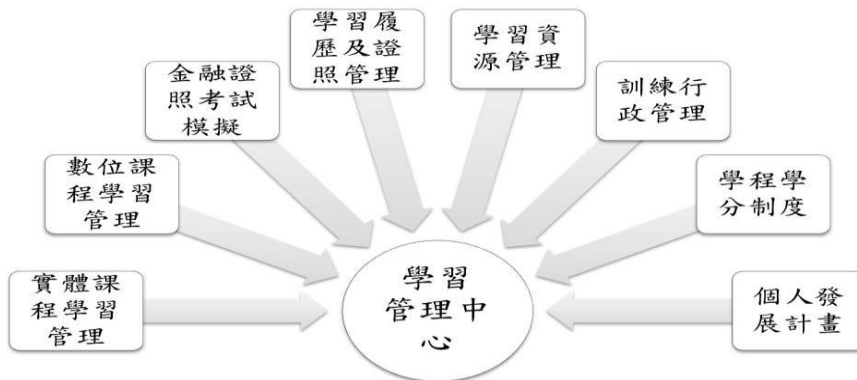


圖 5-16 學習管理中心概念圖

三、知識分享中心

利用互動、分享、創新的 Web2.0 特性，促進企業內隱知識外顯化，活絡組織內部專業知識流通，在協助郵政產出有價值的知識的同時，還能方便每一位使用者和全體同仁相互交流。知識分享中心建置的分享空間有：專家黃頁空間供郵政業務專家分享專業知識；實務社群空間不限主題由員工自由發揮；學習作品空間供訓練學員作品分享；講座分享空間供老師分享教材。知識分享中心概念如圖 5-17。



圖 5-17 知識分享中心概念圖

四、訊息傳播中心

協助同仁即時掌握學習最新資訊，讓郵政內部由上至下的溝通零時差，促進對話及合作的機會。

五、人才發展之整合

人才發展系統可歸納出職能發展、學習落實、職涯發展與人才管理等 4 個子功能，透過郵政 e 大學將各功能整合施行。

1. 職能發展：針對每一職務所需具備之能力，規劃「職能學習藍圖」，此部分係透過郵政 e 大學訓練體系作有效的整合，其內容包含學院、學程及科目之設計。
2. 學習落實：透過員工個人發展計畫、學分制與頒發證書去落實學習。
3. 職涯發展：配合個人及公司未來發展，建構職涯發展制度。
4. 人才管理：對象包括管理及核心事業人才。透過人才推薦、遴選及培育等方式，培養人才。

現職員工可配合目前工作的職能學習藍圖、公司部門指定的專業訓練活動、個人的職涯發展計畫等訓練活動，納入個人的年度個人發展計畫，於年度內完成各項設定的學習活動。學習紀錄納入人才庫資訊系統供公司用人之參考。人才發展系統流程如圖 5-18。

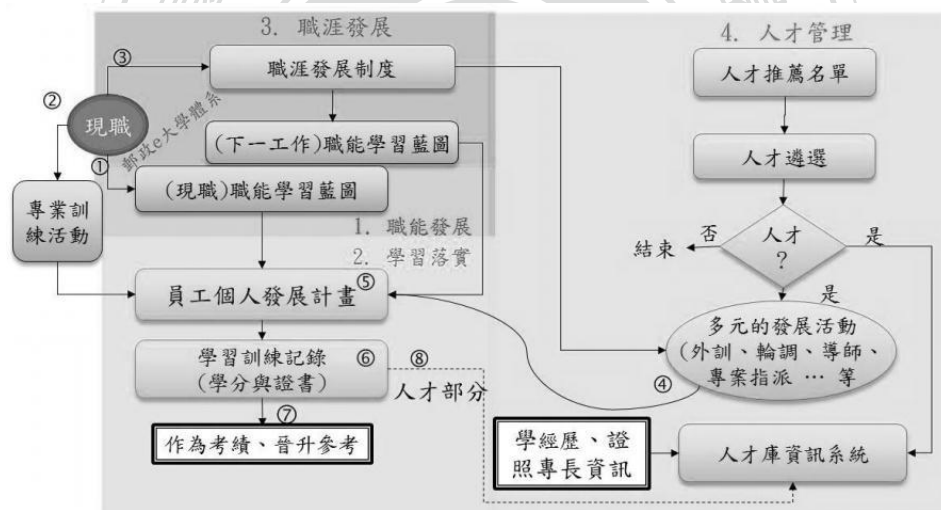


圖 5-18 人才發展系統流程

第八節 實施成效

一、整體人才發展策略明確

由於訓練體系及訓練藍圖係透過分析組織人力與人才需求，及分析訓練與發展需求而產生之結果，再配合員工及組織之職涯發展，因而人才發展之策略至為明確。並透過人才庫之管理以達訓用合一之目標。

二、整合資源與管理機制

將教材、講師、問卷等學習資源作有效的運用，並將實體訓練、線上學習、混成學習等學習模式及訓練行政作業整合在一起，並提供知識分享機制及模擬考試中心。透過平台的整合，提供郵政在全區 29 個開班單位辦理訓練，充分且有效的作資源之整合。

三、落實個人學習成效

透過個人發展計畫的實施，每人於年度開始均有個人的學習課程表，內容包含當年度公司指定必修的專業課程，及自己選修之成長課程，如此讓不熟悉使用電腦的員工，學習更加方便。主管可透過追蹤考核機制，落實訓練成效。

四、營造多元的學習環境，提升訓練績效

營造實體、數位、混成、知識分享、考試、知識庫、電子書等多元的學習環境，可依自己之特性選擇學習模式，經統計分析，員工完成年度指定學習時數之比率，已由 96 年的 33%，至 100 年提升至 95%，成效良好。足見人才發展體系產生綜效。

第九節 人才發展體系實施前後之比較

98 年完成人才發展體系之建置，實施至今已逾 3 年，茲將實施前及實施後在不同構面之比較，如表 5-9 為中華郵政人才發展體系實施前、後比較表。

表 5-9 人才發展體系實施前、後比較表

| 人才發展體系實施前 | 人才發展體系實施後 |
|----------------|--|
| 資源與管理機制較分散 | 集中式的資源與管理，提供整合性的學習管理機制。 |
| 被動的接受員工訓練需求 | 主動的提出整體人才培訓策略 |
| 與功能部門的核心業務關係較淺 | 與功能部門的成長策略息息相關 |
| 訓練體系未系統化 | 建構系統化的訓練體系 |
| 針對課程招攬不特定的學員 | 針對部門別的需求，提出客製化的課程。 |
| 著重於實體課程模式 | 善用不同的訓練工具和環境，營造多元的學習環境，提供良好的數位學習環境及強化混成學習的實施。 |
| 課程形式較固定 | 提供員工終身學習的機制 |
| 以技能訓練為主 | 強化各種高階人才培訓的課程，如領導能力、創造思考、解決問題方法、執行力、專案管理等。 |
| 著重於個人技能的提升 | 著重於整體部門工作績效的提升 |
| 未建構人才庫之訓練發展機制 | 建構人才庫積極培養郵政經營的關鍵人才，並與員工個人發展與組織發展結合。 |
| 單向的知識傳遞 | 建構知識分享環境，提供分享與討論機制，支援應用所學於實務工作上，萃取分享之知識，形成內部知識庫。 |

資料來源：本研究整理

第六章 結論與限制

本研究主要是從人力資源發展功能之文獻探討，以及研究者長期觀察郵政的訓練業務作法與特性，以訓練與職涯發展之整合為研究主題，配合企業人才需求，提出訓練體系、職涯發展與個人發展計畫之整合機制，以提升企業經營貢獻。本章共分 2 節，分別為 1.研究結論，2.研究限制。

第一節 研究結論

本節提出「人才發展體系構面與建構步驟」、「推展人才發展體系關鍵成功因素」、「人才發展體系之效益」等 3 項研究結論，依序說明於後。

一、人才發展體系的構面及發展步驟

(一)人才發展體系構面

透過文獻參考與本個案研究，將人才發展體系歸納為功能及執行二個構面，其中功能構面包含訓練體系、訓練藍圖、職涯發展路徑及人才庫；執行構面包含學程學分制、學習管理、個人發展計畫及訓用合一等，如圖 6-1。



圖 6-1 人才發展構面

(二)建構人才發展體系之步驟

建構人才發展體系分為 6 個步驟，如圖 6-2 說明。



圖 6-2 人才發展體系建構步驟

首要步驟為分析組織人力與人才需求，藉以瞭解企業人力的組織方式與分工合作

模式；依職能別、階層別及主題性作進一步分析主要人力的訓練需求；依訓練類別建立訓練體系、訓練藍圖架構；透過職涯規劃鼓勵員工培養第二、第三專長；透過人才庫以達訓用合一之目標；最後透過資訊科技建構人才發展實施機制。

二、推展人才發展體系關鍵成功因素

中華郵政人才發展體系之推展能夠順利完成，本研究歸納其關鍵成功因素有三，一是統籌負責單位擁有成熟的訓練經驗，二是單位合作分工，與實務緊密結合，三是透過資訊科技整合運用。

(一)擁有成熟訓練經驗的統籌單位

中華郵政自辦訓練已有 47 年的經驗，在不斷改善精進下已擁有成熟的訓練體制，透過具有訓練經驗的郵政訓練所統籌負責整體的規劃與建置，致使人才體系發展過程能夠順利推展。

(二)單位合作分工，與實務緊密結合

人才發展體系建置，係透過與各單位人員訪談及現有資訊的蒐集，並由業務單位負責專業訓練藍圖與學分之規劃，在合作分工的機制下，促使訓練體系、訓練藍圖規劃內容與實務緊密結合。

(三)透過資訊科技整合運用

應用人性化的資訊科技，將職能發展、職涯發展、學習管理與人才管理等功能整合為人才發展平台-郵政 e 大學，利用此機制執行各項學習活動，使人才發展體系的效能得以展現。

三、人才發展體系之效益

(一)訓練體系、訓練藍圖

1. 從公司角度，依員工職務性質規劃學習內容，提升訓練成效。
2. 從員工角度，主動規劃個人年度學習，獲得期望的工作技能與成長。
3. 從主管角度，緊密結合育才與用才，提升部門績效。
4. 從訓練規劃角度，有效簡化作業與縮短流程。

(二)職涯發展資訊與路徑

1. 對公司，能支援組織的發展與活化人力資源。
2. 對員工，能有清楚的發展方向，提昇工作的動力與滿足感。

3. 對主管，能有效發揮部屬的潛力並增加人力配置的彈性。

(三)人才庫

1. 對公司，有計畫的培育關鍵人才，有效支援組織中、長期之策略性發展。
2. 對有高潛力的員工，能感受到有很好的職涯發展，更願竭盡所能為公司打拼。

(四)個人發展計畫

1. 對公司，讓每個員工都獲得發展，提升組織競爭力。
2. 對主管，讓員工的學習與工作的安排互相連結。
3. 對員工，可以規劃自己的訓練發展，持續提昇自己的能力。

第二節 研究限制

人力資源發展涵蓋訓練與發展、職涯發展與組織發展等三大範疇，本研究雖對訓練與發展、職涯發展提出一些具體的作法，但受限於時間與資源，未能對組織發展進行研究，建議可作為郵政人力資源發展未來研究之方向，探討下列組織發展的功能，如何在郵政建置並發揮功效：

1. 工作設計。
2. 組織設計。
3. 管理模式發展。
4. 共同願景塑造。
5. 團隊建立。
6. 組織蛻變管理。
7. 組織文化管理。
8. 學習型組織建立。
9. 全面品質管理。

本研究僅針對中華郵政作個案之研究，並沒有與國內其他類似的企業作比較，若將研究結果推論到其他類似的大型企業，可能會有偏差的情形發生。

參考文獻

中文部份

1. 人才資本雜誌(2007)，「落實績效管理系列二：德州儀器 善用績效發展計劃，讓員工適才適所」，人才資本雜誌，第 10 期。
2. 中國大百科全書編輯委員會(1985)，中國大百科全書，中國大百科全書出版社。
3. 台灣中油股份有限公司(2012)，中油企業大學簡介，取自 <http://www.cpc.com.tw/>。
4. 行政院勞工委員會職業訓練局(2001)，企業訓練專業人員工作知能手冊，職訓局，台北。
5. 李聲吼(1997)，人力資源發展的意義與內涵，人力發展月刊，第 36 期。
6. 李聲吼 (2001)，人力資源發展，五南圖書，台北。
7. 李隆盛(1990)，人力資源發展，師大書苑，台北。
8. 李隆盛、黃同圳(2000)，人力資源發展，師大書苑，台北。
9. 吳美連、林俊毅(1997)，人力資源管理-理論與實務，智勝文化，台北。
10. 吳秉恩(1991)，策略性人力資源管理：理念運作與實務，中華經濟研究所，台北。
11. 林文政(2006)，「留住頂尖員工的新關鍵字“人才管理”(Talent Management)」，人才資本雜誌，第 2 期。
12. 林幸華、連麗真 (2002)，導入線上學習的第一步，漢智電子商務出版社有限公司，台北。
13. 林鈺玲(1994)，組織文化與生涯發展關係之研究，國立政治大學公共行政研究所出版碩士論文，P. 25-26。
14. 林惠雯(2009)，員工核心能力發展計畫探究-以高科技產業 Z 公司為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
15. 周日耀(2008)，員工對組織實施人才管理制度之認知與個人才能發展、離職傾向及生涯發展之關聯性探討 - 以個人成長需求為調節變相，中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
16. 許慈倩(2007)，關鍵人才管理系列報導—匯豐銀行以能力模型發展關鍵人才，人才資本雜誌，第 8 期。
17. 許慈倩(2007)，關鍵人才管理系列報導—集中資源，重點培育關鍵人才，人才資本雜誌，第 8 期。
18. 國立臺灣大學(2006)，國立臺灣大學跨院系所學程設置準則，修正第 4 版。
19. 黃英忠(1997)，人力資源管理，三民書局，台北。
20. 黃莉雯(2005)，數位學習管理系統與個人屬性對使用者滿意度之研究—台灣知識庫數位學堂為例，台中健康暨管理學院國際企業學系碩士論文。
21. 張火燦(1997)，策略型人力資源管理，揚智文化事業股份有限公司，台北。

22. 張玲娟(2004)，人才管理企業基業常青的基石，能力雜誌，581期(2004年7月號)。
23. 黃英忠、溫金豐(1995)，外在經營環境與企業教育訓練實施經營績效關係之研究，人力資源管理學報，(5)：41-60。
24. 蔡明田(1999)，高科技產業經營策略與人力資源發展互動對組織績效影響之研究，國科會專題研究成果報告。
25. 趙立功(2012)，中鋼人力發展暨教訓訓練實務分享，取自 [http:// www.ncsi.gov.tw/](http://www.ncsi.gov.tw/)。
26. 劉世勳、李然堯(1995)，情境式學習在企業員工教育訓練之應用，就業與訓練，第13期，頁44-48。
27. 廖肇弘(2005)，「企業大學」的關鍵成功因素，取自 <http://www.knowledgelite.net>。
28. 蕭翌興(2002)，軍事機關建構學習型組織與軍人生涯發展之關聯性研究-以聯勤司令部為例，私立大業大學工業關係學系碩士論文。
29. 鍾士奇(2005)，中華航空公司 e-learning 之個案研究--以新進人員為例，逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。
30. 簡建中(1997)，人力資源發展，五南圖書，台北。
31. 戴錦娥、蔡清玉、劉採卿(2007)，王品集團創業計畫書，逢甲大學學生報告。

英文部分

1. Beach, D.S. (1980), *The Management of People at Work*, New York.
2. Berger, L. A., & Berger, D. R. (2003), *The Talent Management Handbook: Creating 175 Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*, McGraw-Hill; 1 edition.
3. Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2000), *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company*, Jossey-Bass.
4. DeSimone and Harris (1998), *Human Resource Development*, 2nd Edition, The Dryden Press.
5. Hall (1976), *Career in Organizations*, Foresman, Glenview IL.: Foresman
6. McLagan. (1989). *Models for HRD Practice*. Alexandria: American Society for Training and Development.
7. Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007), "Make Your Company a Talent Factory", *Harvard Business Review*, June.