



【文／教育人力發展中心編審 黃宇瑀】

【圖／教育人力發展中心提供】

人才是國家發展的根本，從各國有關人力資源的文獻中亦可發現，人才培育更是維持國家生產力及競爭力的重要指標。不論是政府、組織、機構、學校乃至私人企業，通常都透過教育或訓練的方式進行人才的培育。

傳統來由於受到科學典範的影響，有關人才的培育往往誤以為數量的擴充即代表效能的提升，殊不知品質才是價值和尊嚴的起點。過度偏重量能的展現而忽略品質的追求，結果只會導致量多質不精，不僅耗損資源也模糊了特色，這在高等教育人才的培育上如是，在專責培育人才的培訓機構更是如此。

從人力資源的觀點而言，人才培育最重要的是成員能力的提昇及觀念的改變。換言之，除了涵養知識、鍛鍊技能並能解決所面臨的問題外，還有一個關鍵的因素就是要有願意接受改變的心。尤其在全球競爭的壓力下，組織和成員正面臨來自工作性質的改變以及社會責任需求所產生的挑戰，如何讓成員有能力、具備新觀念與態度以面對隨時變遷的環境，便成為人才培育的思考重點。此外，良好的人才培育制度也必須要做好人力資源管理，如此不僅有助於個體職能提升，也有助於達成組織發展目標與願景。

以企業發展為例，目前國外企業組織對於社會企業責任的承諾包括產品、服務、觀念以及解決方案等方面。能夠橫跨所有市場並按照一致性的模式成功地傳送產品及服務，就需要員工在被雇用的過程及產品中有良好的訓練，訓練因而成為一種企業生活方式。例如美國銀行，將受過良好教育訓練的員工視為其最大的資產，因此，它快速地發展成學習型組織以應付市場的競爭性並且成為全世界都受到讚賞的組織。同時它也透過鼓勵提升軟實力（如人際溝通和關係的技巧、批判思考能力）的個人發展而採取了廣泛的學習觀點，使工作夥伴能夠更快地適應多元及快速的變遷環境，使團隊可以快速地形成並工作以便處理新的問題。在組織的所有層級中採取行動，提升員工對學習機會的瞭解以確保員工已準備好使用他們所需要的訊息以執行他們的角色及責任。

然而，如何進行人才的培育？以下試著從人力資源發展的角度提出個人看法：

一、建構明確的能力指標

全球化時代，工作性質已不同以往，以服務為導向的產業將成為市場新寵。在美國，SCANS（Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills），清楚定義了在所有層級裡成功所必須要的問題解決能力，包括：擬定計畫、使用及傳達訊息、選擇並應用科技、瞭解並掌控系統、以及人與人之間的互動。

二、營造終身學習的情境

組織成員需要發展新的技能並且適應工作場所改變的要求。在組織外部，成員需要透過 e 化學習、網路基礎訓練以及同步學習時事等管道進行學習；在組織內部，則需要充分利用正式以及非正式的學習機會，持續轉化個體生命以面對新的挑戰並保持競爭力。

三、透過策略聯盟的方式

結合屬性相近的機構或教育人員一起合作，預測未來工作，做什麼？如何做？有關未來技能需求的相關資訊也應該放入課程設計裡。不斷地重新檢視人才培育的目標，否則成員所學與工作需求之間將會產生嚴重落差。

四、發展成 CRM 管理模式

所謂 CRM 即客戶關係管理，它是改善機構與客戶間關係的一種管理機制，一般多實施於企業的市場行銷、銷售、服務以及技術支援，目的是要提供快速和優質的服務以吸引更多客戶。用在人才培育機構上，主要在於能針對客戶的需求，提供適當的課程和服務以滿足其需求，最後透過友善關係的建立確保學員滿意並建立口碑。好的 CRM 模式不但能獲得學員高的滿意度，同時也可以透過對業務流程的全面管理來降低風險並提高成效。

五、發展創新思維與態度

不論組織對人才培育的目標是要拓展客源或提供服務，很重要的是成員必須願意接受改變。成功最大的瓶頸之一就是改變員工有關創新的態度與行為，因此，成員要有開放的心、不斷學習探索的心，這是很重要的。

總之，未來充滿變數與挑戰，工作性質的改變也使得人才要有相應的培訓。從事人力資源管理以及人才培訓者可透過思考企業要如何訓練員工以及組織應如何培訓人才，以便將我們目前的處境轉化成未來的機會。

【參考文獻】

Packer, Arnold H ; Sharrar, Gloria K (2003) . Linking lifelong learning, corporate social responsibility, and the changing nature of work. *Advances in Developing Human Resources* 5. 3 (Aug 2003): 332-341.

Liyakasa , Kelly (2012). Transforming into a social CRM Enterprise. *Customer Relationship Management*, Jun2012, Vol. 16 Issue 6, p38-42.