



教育
训练
讲师
训练
班
讲义

视觉系统训练

一个成功教育训练讲师的特质



教育训练讲师十大守则：

- 1、 未经证实的资讯与知识不得传授。
- 2、 勿以主观或以偏盖全的概念对待学员以及周边的人事物。
- 3、 尊重讲师职业道德，不卖弄学问与权威。
- 4、 尊重学员，不得以个人喜好亲近或疏远学员。
- 5、 认真负责、耐心付出、用心观察、平易近人、学习、幽默。
- 6、 百分之百的付出，不得保留。
- 7、 不要随便批评学员与其他学者。
- 8、 这是爱心的事业，不是自我展现。
- 9、 怀着满腔的热沉与爱，去拥抱您的工作与学员。
- 10、 危机处理。

自我简介 **GAME** 心得：



MATCH GAME 火柴棒游戏心得；

视觉系统训练

成功教育训练讲师的静态肢体语言



静态肢体语言：

包含单一身体部位或静止的身体动作、举止、表情与行为。

1、脸部静态肢体语言：

- 一、喜、怒、哀、乐等情绪变化的脸部肢体语言。
- 二、痛、痒、吻、咬等接触性的脸部肢体语言。
- 三、望、抬头、是、不是、点头、摇头等的叙述性脸部肢体语言。

2、手部静态肢体语言：

- 一、1、2、3、4等数字式的手部肢体语言。
- 二、上下、左右、请等指示性手部肢体语言。
- 三、第一、倒数、是、不是、快速等的叙述性手部肢体语言。
- 四、拥抱、绑、握、烫手、温暖等的身体接触或感觉手部肢体语言。

3、脚部静态肢体语言：

- 一、等、焦急、无聊、快慢、轻快、沉重等的叙述性身体肢体语言。
- 二、走、跑、跳、踢、跌倒、摔倒等的脚部接触或感觉身体肢体语言。

4、身体静态肢体语言：

- 壹、怀孕、大肚、歧视（屁股朝向人）等的叙述性脚部肢体语言。
- 贰、弯腰、后仰、蹲、扭等的身体接触或感觉脚部肢体语言。

心得：



比手画脚**GAME**心得：

视觉系统训练

版权所有⁵翻印必究
余建中工作室

成功教育训练讲师的动态肢体语言



动态肢体语言：

包含多种身体部位或动态的连续身体动作、举止、表情与行为。动态肢体语言包含以下三种：

1 情绪型动态肢体语言：

因为种种情绪原因如激动、愤怒等引起的连续性的情绪变化肢体语言，比如说打架、晕倒、气急败坏等具延伸性叫情绪型动态肢体语言。

2、接触性动态肢体语言：

因为种种必须身体接触的原因而产生的连续性动态肢体语言，如握手拥抱、拥抱接吻、牵扯推拉、依偎等的叫接触性动态肢体语言。

3、叙述性的动态肢体语言：

叙述事物的进展与延伸而产生的连续性动态肢体语言，如赶飞机眼睁睁地看着飞机飞走，喝醉酒后所发生的一连串后续动态肢体语言。

心得：



哑吧与女强盗 GAME 心得：

听觉系统训练

教育训练内容编写训练

版权所有 7 翻印必究
余建中工作室

听觉系统训练

教育训练语言表达与使用方式



教育训练语言表达与使用方式注意事项：

- 1、 表达方式注意事项。。。。。。声音的抑扬顿挫。
- 2、 表达方式注意事项。。。。。。谦虚、诚恳、谨慎的措词。
- 3、 表达方式注意事项。。。。。。切忌批评、讽刺、斥责与强辩。
- 4、 表达方式注意事项。。。。。。专业、肯定的措词。
- 5、 表达方式注意事项。。。。。。肢体语言的扩张性。
- 6、 表达方式注意事项。。。。。。常说“请、对不起、抱歉、很好继续”。
- 7、 表达方式注意事项。。。。。。多鼓励与支持（掌声）。

心得：



赞美与回馈 **GAME** 心得：

听觉系统训练

成功者教育训练讲师的突发事件处理



教育训练讲师的突发事件处理注意事项：

- 1、 突发事件处理注意事项。 生理身体的不适。
- 2、 突发事件处理注意事项。 学员情绪不好（不高昂）。
- 3、 突发事件处理注意事项。 有学员抱怨或骚扰。
- 4、 突发事件处理注意事项。 忘记上课内容接不下去。
- 5、 突发事件处理注意事项。 回答不出学员的问题。
- 6、 突发事件处理注意事项。 学员上课守则声明。

心得:



学员与教师同理心应用**GAME**心得：

敏感度训练

教育训练讲师的现场沟通秘诀



何谓沟通：

你一句，我一句，以不中断对方说话为原则，是沟通的基本原则；聆听是达成沟通最重要的成功因素。

聆听注意事项：

- 1、 我说、我认为、或者说、你说是不是、你认为呢？
- 2、 某某人说、我听说、有人说？
- 3、 时间、地点、数字、颜色、人物、资料等。
- 4、 故事、比喻、假如、假设？可否？
- 5、 我们以前“都”？
- 6、 是吗？可以吗？难道非？一定要如此吗？
- 7、 同理心的应用。

心得：

敏感度训练

教育训练讲师的现场交流秘诀



交流是在彼此两者之间互相提供资讯达成促进、了解对方的意思，进而完成共识。

交流可分为单项交流与双向交流。

单项交流：是指只须对方回复，不必提出质询。

双向交流：是指除了可以回复对方，亦可提出质询。

交流GAME心得：

敏感度训练

教育训练讲师的现场咨询秘诀



咨询是指对方有所不解或请求帮忙所提供资讯的一种服务。咨询服务的应用必须利用聆听技巧，找出对方的需求，再进行交流与沟通的一种服务，而且是主动性的服务，力求完整与条理性。

注意事项：

- 1、 礼貌、谦虚、勿提出批评与质疑。
- 2、 同理心的应用。
- 3、 等对方完全说完后，才提出回复。
- 4、 不了解多问，问清楚后才回答问题。
- 5、 最后要礼貌性的“感谢对方提出咨询”。

咨询心得：

讲师实际演练

教育训练讲师实习



讲师实习心得：

教育训练讲师参考讲义

培育人才之本 教育训练的规划与计划

训练结束，人才走路！？

教育训练以往常常被企业界所忽略，其主要原因乃是因为企业界挖角成风，自己不愿意培育人才，而在有需要时再向外挖角。本人经常看到一些公司的经营者不愿花钱培养人才，认为把员工训练好之后，他们很快就会跳槽，何必再花冤枉钱。如果经营者皆如此现实，从业人员均如此短视，到头来，损失的还是企业界全体。

还好，近年来，此一现象已有改善的迹象，尤其是当经营环境日益艰困的今日，企业界正处于转型的关键时刻，需才孔急，更使得企业界体认到培养人才的重要，纷纷加强教育训练及人才的培育。其中，以大企业的态度最为积极，甚至有家大企业仿照摩托罗拉公司成立学院式的教育训练单位，来培育公司所需的人才。

教育训练是培育人才最根本、最有成效的方法，但若推行不当，欠缺妥善的计划，便会使得教育训练的效果大打折扣，甚至让经营者对教育训练失去信心、半途而废，那实在可惜。所以，如何做好教育训练的规划与计划是很重要的课题。

规划执行，达成目的

教育训练在举办的当时，参训人员无法参与生产，甚至还影响到公司的营运。因此，如果举办教育训练而毫无所获得话，相信没有企业愿意办理。

所以，举办教育训练时，要跟公司的经营目标、发展策略及员工的前程规划相配合，才能达到下面三个目的：

- 1、 使员工获得配合企业发展所需的知识、技术及能力；
- 2、 使员工能获得担任未来职务时所需的知识、技术及能力；
- 3、 培养员工健全的人格、正确的观念与理念，以及对公司的认同及团队精神。

教育训练欲达成这些目标并非易事。如果没有事先做好完善的规划、拟订适切的训练计划以及彻底的执行，则不易达成预期的效果。

目前国内企业的一些做法

一般中小企业比较忽略教育训练的重要，所以较少有公司设有专人来负责教育训练的一切事务，更遑论对教育训练做规划及计划。但大企业不同，通常有专人或专责单位来负责教育训练的规划、计划、执行及一切事务。通常比较常见的下列几种状况：

壹、每年均编有教育训练的预算

很多公司只编有年度的教育训练预算。各单位可在所分配的年度预算范围内自行安排所需之教育训练项目、实施方式、参与人员与人数，并经公司核可。每位干部也编有派外受训的年度预算，自己可在预算范围内选择公司外的教育训练，但需事先获得公司的同意。

这种做法由于没有经过规划，所开的课程比较容易有所偏颇。比如说，较会偏向于急需性的，而没有考虑到计划性的，比较偏向专业性的，而忽略了管理能力的提升，是段落式的，而非长期且有计划的。此种教育训练方式对人才的培育往往事倍功半，而且功效不大。所以，如欲借助教育训练达到人才培育，则需做长期的规划才行。

贰、由人事部门统筹各单位的教育训练

有不少公司是由人事部门配合各单位的需要做年度的教育训练计划。人事部门大约在十月左右对各部门做下年度的教育训练的需求调整，然后统筹进行全公司的下年度的教育训练计划。计划是依阶层别、机能（专业）别、能力别及组织共识四方面来进行的。除了公司内的教育训练之外，还编有派外受训、预算及出国考察学习等等。

国内企业能做到此层次的教育训练计划已是难能可贵了。但仍有不足之处：1、只做到年度计划而没有长规划，故无法与公司的长期经营策略相配合；2、未能与员工的升迁及工作轮调相配合。因此，需要加强长期的规划，让教育训练跟公司的经营策略与长期发展相结合。

参、开始对各职级人员做教育训练的规划

国内有几家美商公司，均已在进行配合公司的未来发展，而对各职人员规划出目前及未来所应接受的教育训练，并做成教育训练表，说明各职级人员所应接受的教育训练的课程。每年在十月左右对各部门做教育训练的需求调整，再将调查结果与拟好的教育训练表一并考虑，然后拟订出下年度的教育训练表并实施之。举例来说，一位刚升上来的经理，按规定需要在三年内接受领导统御、决策分析、问题分析与解决及目标管理等课程。则他可在三年内，配合自己的业务状况及需要来决定每年所要接受的训练课程，但有时候需配合年度计划而略作调整。

此种做法已可做到全面性及计划性的考量，但还不够理想。因为欠缺养成教育及配合工作轮调的教育训练，仍需要进一步的加强。

长程规划，不可或缺

做好教育训练的规划及计划是教育训练成功的基石；教育训练规划是拟订年度计划及编制个别教育训练计划的依据。欲做好教育训练的规划，必须从下面几个方向去考量。

壹、与公司的发展策略相配合

教育训练的目的不仅只要求员工做好眼前的工作，还要为未来的发展储备人才、培训人才，所以教育训练一定要与公司的经营策略、未来发展目标相配合。比如说，公司要往多角化方面发展，准备跨入新行业，则要在事前做好全面性的人才培训，切忌临时挖角。有不少公司在采用挖角之后，由于只有少数人有新行业的经营管理能力，大多数人未经训练，往往会产生许多经营上的问题。因此，在跨入新行业之前，应针对建厂、生产技术、产品品质、设备维修与行销策略等方面储备人才、培训人才。所以，在建厂之前两三年就要做好培训人才的教育训练的规划，再依此实施。

贰、与人力规划相配合

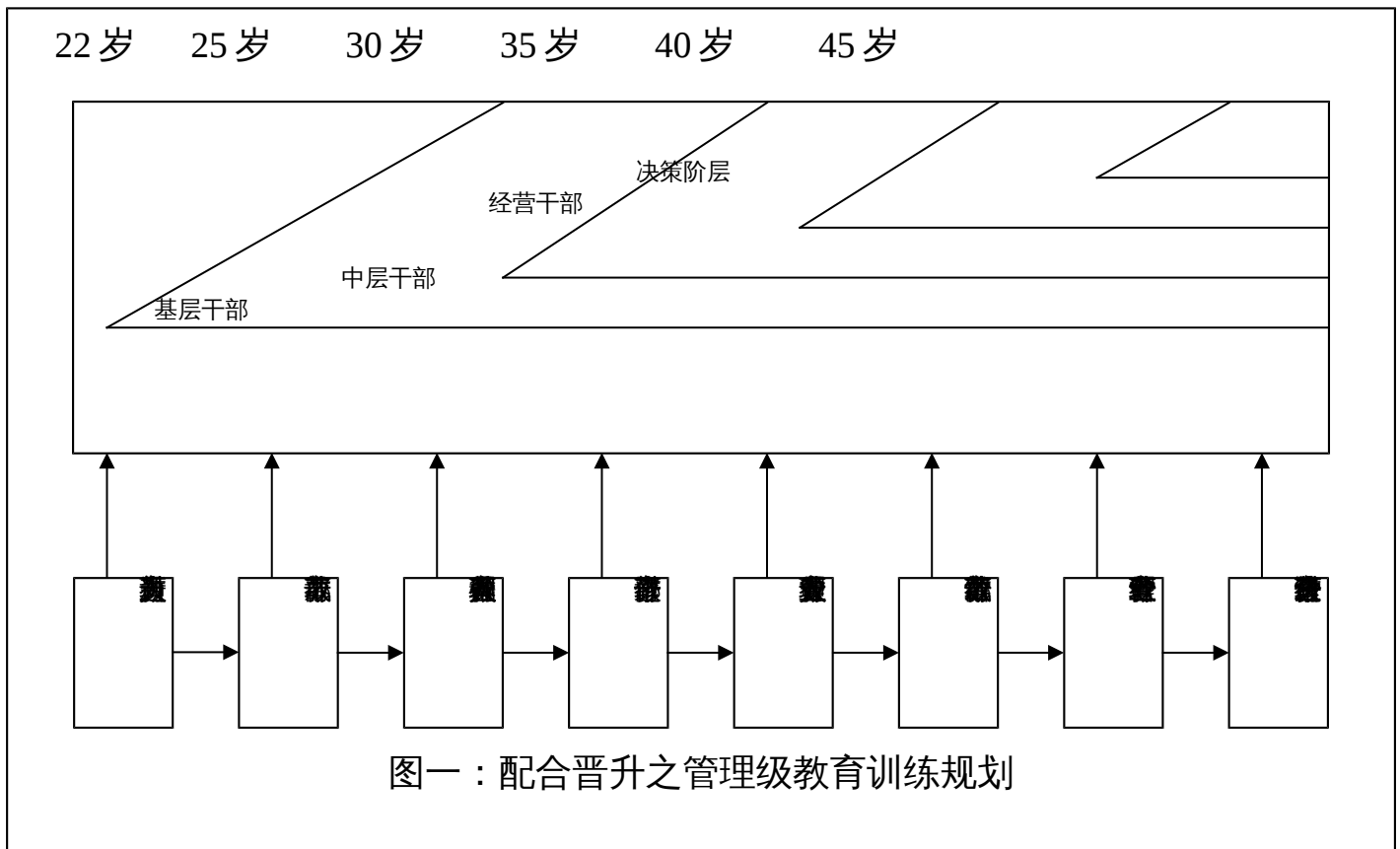
教育训练规划更需要与人力规划密切配合。下面我们分几方面来探讨：

1、与员工的升迁配合

员工进入公司之后会按部就班的往上晋升，以男性员工来说，不论是高中或大专毕业，大约在二十二岁左右进入公司，由基层做起，然后基层干部、中坚干部等等，一路往上爬升。公司应配合员工的升迁来做好教育训练规划，如图一所示。

在此教育训练规划中，特别重视养成教育，以事前教育的方式来培训较高等级的人才。比如说，针对准备升到股长的基层干部，安排干部进修的课程，以培养他们更多的管理能力，使他们一旦升到股长时能够胜任；管理能力应与专业素质皆重。

2、 在管理能力方面的教育训练规划



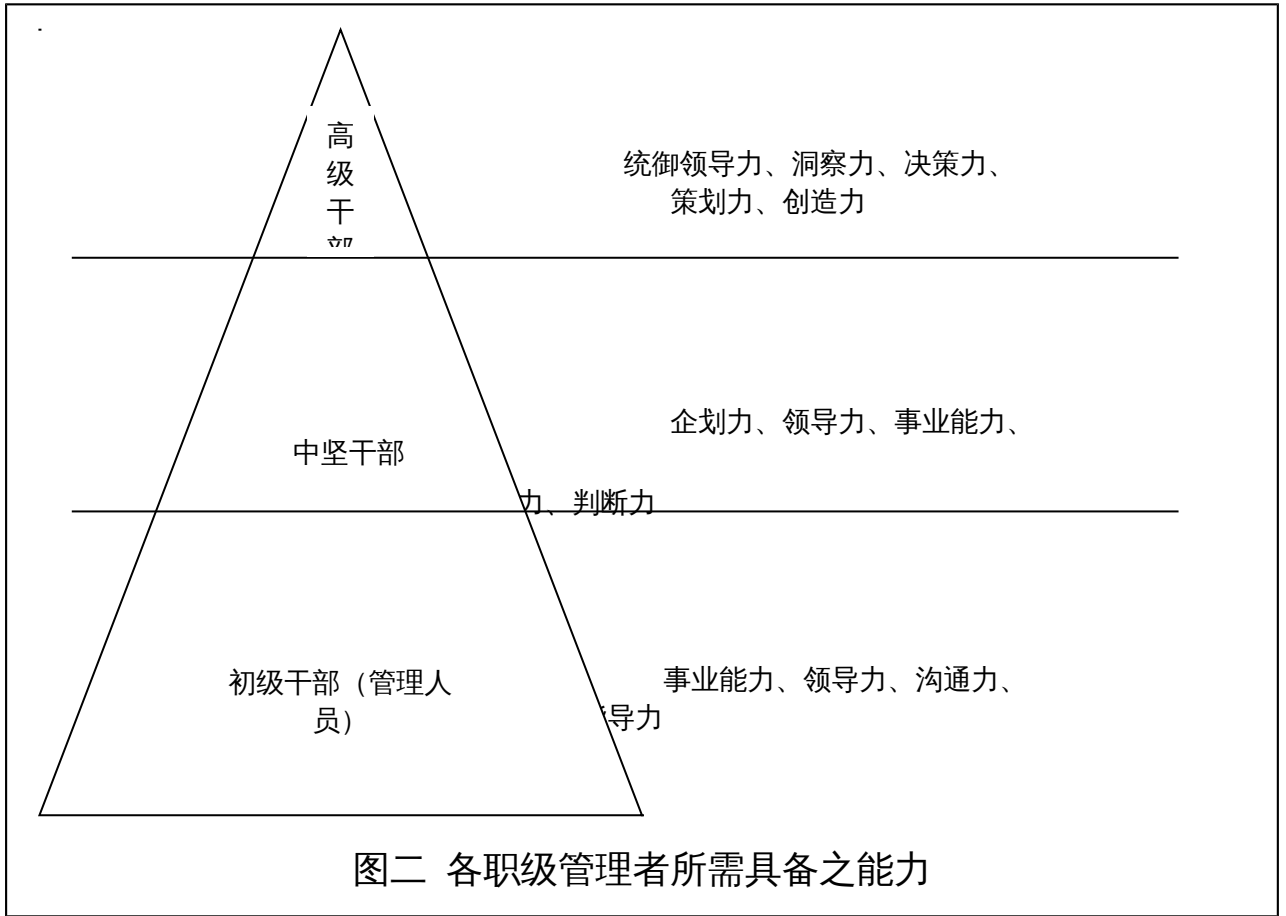
图三的设计主要是以卡滋教授之管理能力组成的主张为依据。不同的管理能力有不同的培养方式，所以对于教育训练的课程、训练方式及受训对象与训练时间等等，需做整体的规划。

3、 在专业教育训练方面的规划

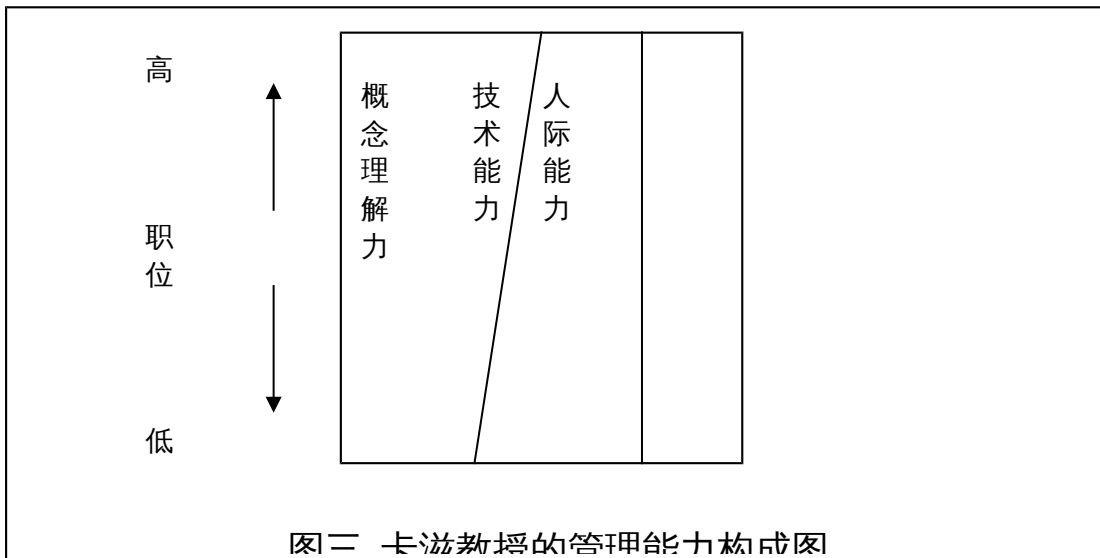
在专业教育训练方面也是要配合职级的升迁及职责的不同来做规划。以品管工程师（QE）为例，以图四说明如下：

在配合课程方面，主要着重于各层级之 QE 人员的执行职务及解决问题的能力与相关的应用知识及技术，同时配合工作（职位）轮调的实施而给予相关课程的教育训练。

图四虽然以品管工程师为例加以说明，但此模式适用于各类专业人员，尤其是研发人员。通常，高级专业人员的教育训练偏向高级专业讲座、研究发展与技术开发，中级专业人员的课程为专业的基础训练与执行，新进人员则偏于基本技术训练。



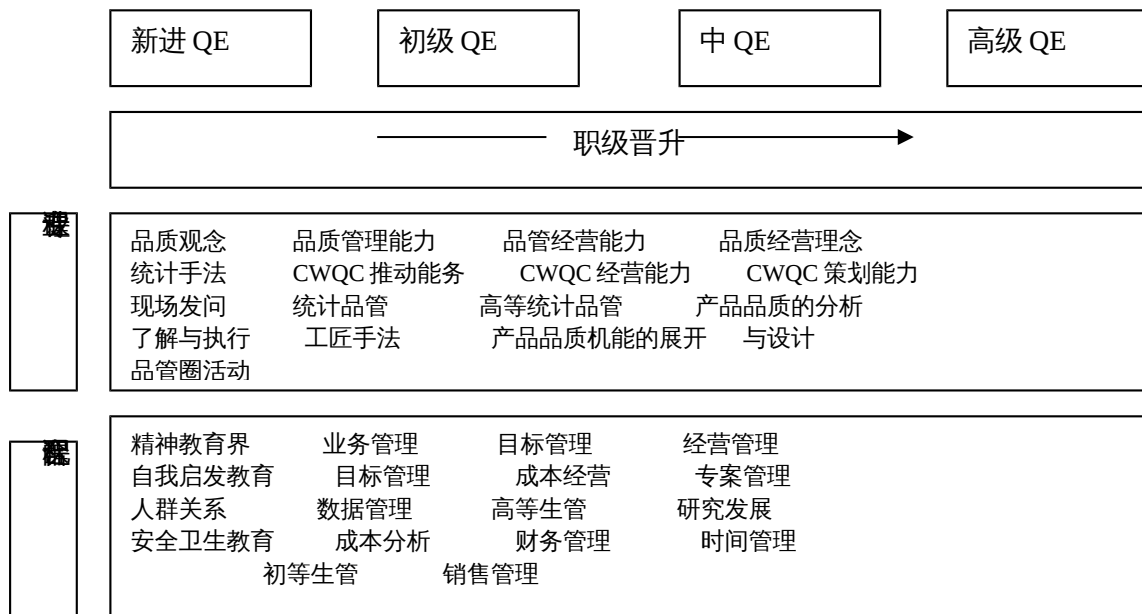
图二。此教育训练系统可作为不同级别教育训练的指导原则。



年度教育训练计划，包含广泛硕大繁重

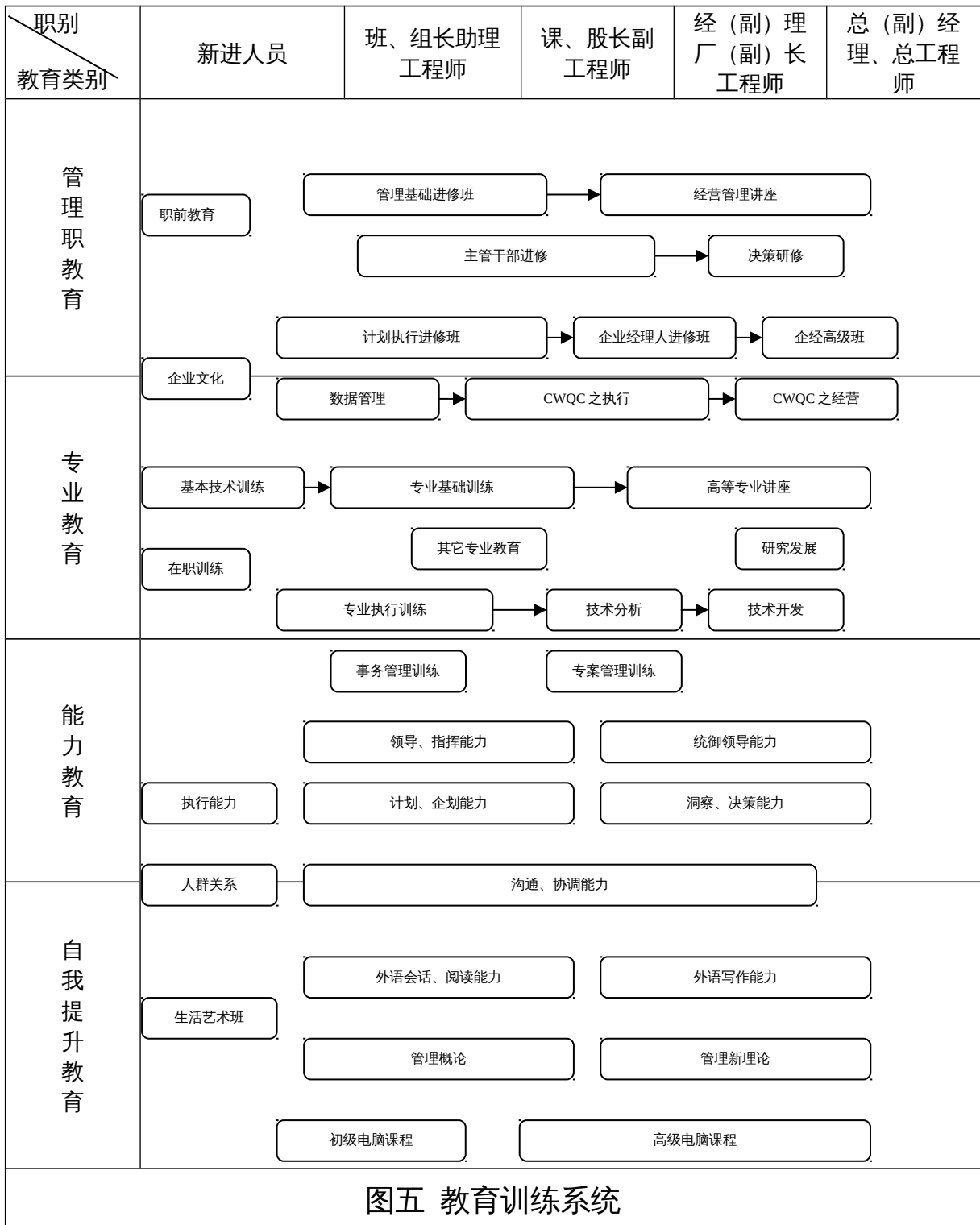
针对以上所谈的教育训练的规划，我们可归纳整理出各职级人员在管理职、专业别及管理能力诸方面，以及配合公司的未来发展所需的培训计划的各教育训练课程，然后排出优先顺序，逐年实施。依此，可拟订“各职级人员的教育训练表”，列出第一年、第二年等等的教育训练课程、训练方式及时数、受训期间等。此教育训练表是公司排订年度教育训练计划及编订教育训练预算的依据。

各职级人员的教育训练表编好之后，再以此根据来编订个别员工，尤其是管理干部及专业工程师的教育训练表。列出已受过的教育训练课程，本年度所应接受的教育训练课程、时数及受训期，好让该员工能事先安排职务，接着也要列出未来两、三年所应接受的教育训练之内容。此等工作非常繁重，最好能够在做好人事管理电脑化之后再来进行。



分门别类，配合需求

人事部门每年十月左右，对各部门的下年度教育训练需求做调查。各



图五 教育训练系统

部门在拟订年度需求时应参考部门内各员工的教育训练表。

人事部门把收集回来的需求调查表再与“各职级人员教育训练表”及“个别员工教育训练表”做对照，然后拟订下年度的教育训练计划，而此年度计划是依管理职、专业职、能力别及自我提升教育等分开来拟订。此年度教育训练计划如表一所示。

表一 年度（管理职 专业职 能力别 自我提升）教育训练计划表

职级别	课程名称及时数	训练方式	实施期间	受训对象及人数	预算
总 (副) 经理 (总工 程师)	品质经营现、理念 (6H)	研讨会	7 月份	总 (副) 经理 (6 人)	30000 元
经 (副) 理、厂 (副) 长、工 程师	CWQC 经营管理 (12H)	授课及讨论	8 月份	厂 (副) 长、品 管经理 (10 人)	150000 元
课、股 长、副 工程师	实验计划法 (20H0	授课与个案研究	9 月份	研发品管课股长 (30 人)	150000 元
班、组 长；助 理工程 师	统计品管 (12H)	授课	10 月份	现场班、组长 (40 人)	100000 元
新进人 员	统计七大手法 (6H)	授课	不不定期 期	基层新进人员 (50 人)	100000 元

训练方式有授课法、讨论法、个案研究法、模拟法、视听法等方式，不一而足。每一种教育训练都有其适合的训练方式，故需审慎选择，有时候可以数种方法一起使用。至于实施期间可找公司的淡季，业务较不繁忙或企划时间相配合者。至于受训对象只列出受训者之职级及人数，至于详细受训人员名单在“个别教育训练计划”中列出。预算方面，应把总预算跟年度预算做比较，有所差异时，应做调整。

个别教育训练计划，针对个别需求订定。

拟订好年度教育训练计划之后，要经由总经理批准，再交由人事部门来执行。年度计划中的各项个别教育训练均要在实施的两个月前做好计划。表二为一件个别教育训练例示。

在受训人数方面，主要是受到训练方式及场地大小的限制。讲师尽可能以公司内的干部为主，如果本身能力不足或欲引进新技术、新的专业知识及新的观念时，可以聘请外面的顾问师或大学里有实务经验的教授。课程内容要与训练目标相配合，各单元要排出上课的顺序，而日程表再依此顺序来排出，在此不拟列出日程表。

教育训练体系，有系统发展注重全体均衡发展

教育训练从整体的规划到年度计划，再到个别教育训练计划之间有非常密切的关连性。这些规划与计划虽然大部分是由人事部门来负责，但也要其他部门的协助配合，同时这些规划与计划也需要总经理或部门主管的核可。因此，我们可提出教育训练体系如图六所示。

表二 个别教育训练计划表例示

个别教育训练计划表

课程名称：统计七大手法

训练目标：了解传统的统计七大手法的方法与应用

主要内容：直方图、柏拉图、查检表、鱼骨图、推移图、散布图、层别法

训练方式：教授及实际演练

训练时数：8小时

讲师：林伯仲（品管课长）

受训对象：品管课新进人员及现场班长

受训人数：20人

日期：11月3日至4日

地点：第一训练教室

负责人：陈明和（品管组组长）

预算：讲义费 2000 元/茶费 1000 元/材料费 2000 元/ 讲师费 4000 元/杂费 2000 元/合计 14000 元

受训名单：陈东升、谢长寿……

附注：1、教育训练日程表见附件；2、受训人员会个别通知。

教育训练需持久且全面，培育人才要规划且落实

目前许多公司举办员工的教育训练经常是心血来潮，想到才办。这种做法，很难收到教育训练的真正效果，更甭谈人才培育了。做得比较好的公司也只做到年度规划，很少有做到长期规划的，因而使得人才的培训无法具体有效。教育训练要达到培育人才的目的，必需要持久的、全面的、有规划、有计划的实施才好。尤其是规划与计划是教育训练成功实施的基础，但以往却被大多数公司所忽略，实属不当。

本文是笔者依据平日的研究与构想，及参考几家大公司的做法所写成。主要目的在于提供有关教育训练的规划与计划的实际做法、系统架构及体系给企业界做为参考。期盼教育训练的规划与计划能受到企业界的重视并付之实施，促成教育训练能够长期而有规划的推行，以达到人才培育的目的。

版权所有²⁶翻印必究

余建中工作室

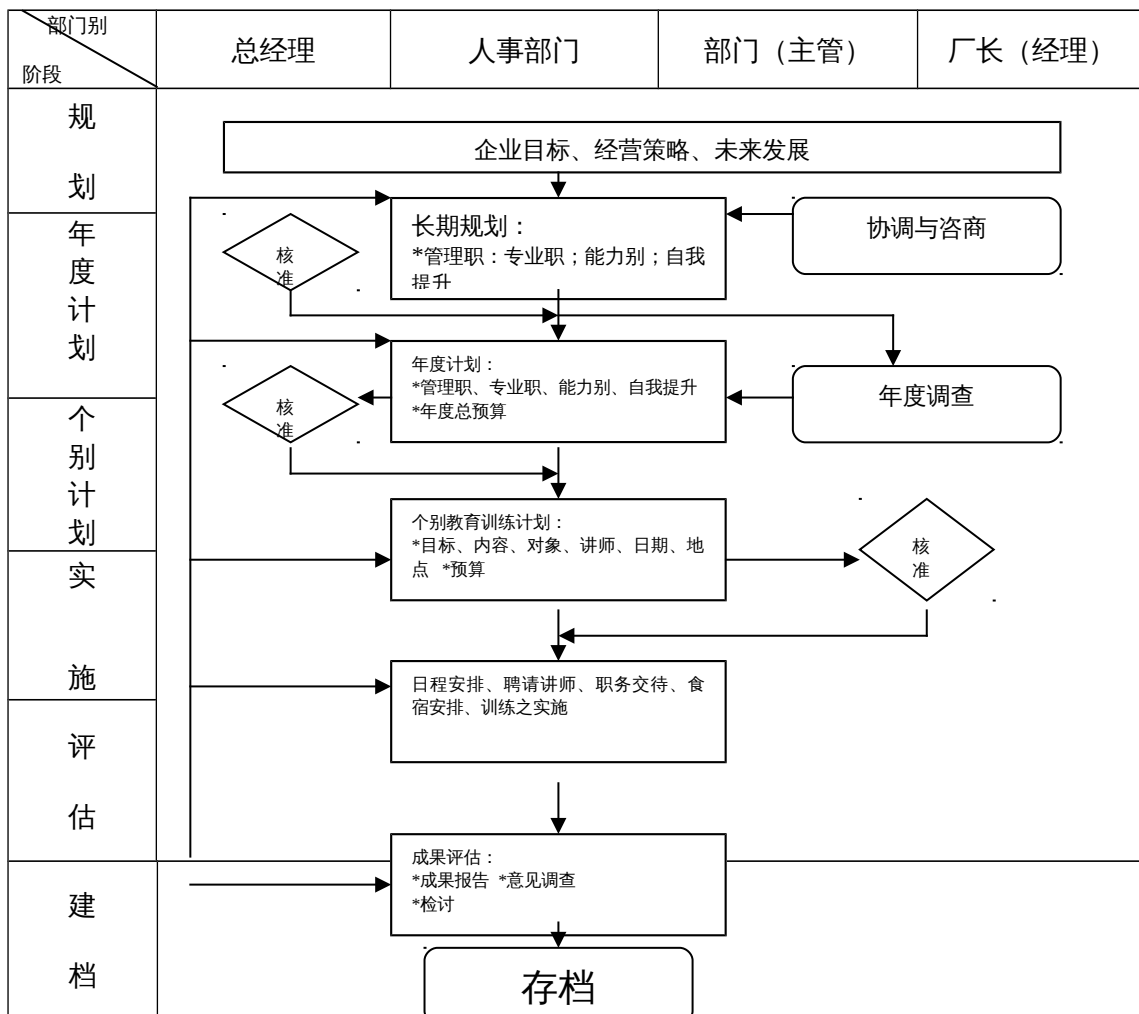
的。

人应终身不断学习

如何建立整体之人力发展体系

人力资源、天然资源、资本累积和企业管理是推动现代经济生产的基本要素。原料、设备、资金的短缺，都可于短期内设法解决，唯有人力资源非经长期培育不可。二次大战后，西欧和日本许多地方遭受战火破坏，许多大企业和所属工厂都被夷为平地，他们的企业虽遭受空前的变故，事业毁灭，但他们的人才仍然存在，在废墟上他们依旧重建起更大更新的工厂，那是一群打不倒的斗士，只要还有人在，便可以建立和实行良好的制度，使企业永不衰败。

企业的兴衰，而人力素质除受限于个人先天的遗传外，又受限于后天的教育训练，先天的遗传固然难以改善，但后天的教育训练却可大幅改进。



图六 教育训练体系

我们离开学校谋职就业后，展开另一段学习历程。从依赖别人、当别人的助手开始；次而能照顾自己，成为独立的作业者；再者能指引、辅导、影响别人，并为他人负起责任；最后则能行使权力，企划公司的发展方针。此一发展过程在在需要公司人力发展制度的配合。

人是企业的最大资产，但若不继续发展，不断的“增值”，提高其“可用性”，则人又成为企业成长的包袱，故欲使公司员工不但“资深”且“优”，得靠人力发展与训练来维持员工的成长。

人力发展的基本信念

一般而言，人力发展工作内容可概分为四大项：1、发掘训练需求，并规划各种训练方式与各类训练课程；2、有系统的安排员工的工作历练，有计划的扩大其工作经验；3、发掘具管理潜能的员工，并有计划的培育管理经营能力；4、创造并维持高生产力的工作气候，提高工作效率与士气。在未详细说明其内容前，拟先条列个人对人力发展工作的基本信念：

- 人是最重要的资产。
- 设厂前，必须先开发人力资源。
- 人力发展是长期的投资。
- 教育训练是一种费用，但缺乏训练则会增加成本。
- 训练必须以养成工作能力为标的。
- 人应终身不断学习。
- 学习内容应较其目前的工作内容广。
- 教育训练应以自我发展为核心。
- 教育训练是各级主管的主要工作项目之一。

人力发展的组织

在一个企业里面，负责推动人力发展工作的单位不外有人事处（含人力发展单位）、各个单位以及人力发展单位。这三个单位的职掌即共同拟定、执行与追踪：

- (1) 人力发展方针
- (2) 人力发展制度
- (3) 训练大纲与计划
- (4) 年度训练预算。

再按权责分工，分别推动上述三个单位之间的关系可以图一来表示：

人力发展工作的各种做法

一、发掘训练需求，并规划办理各项教育训练。常用的方法如下：

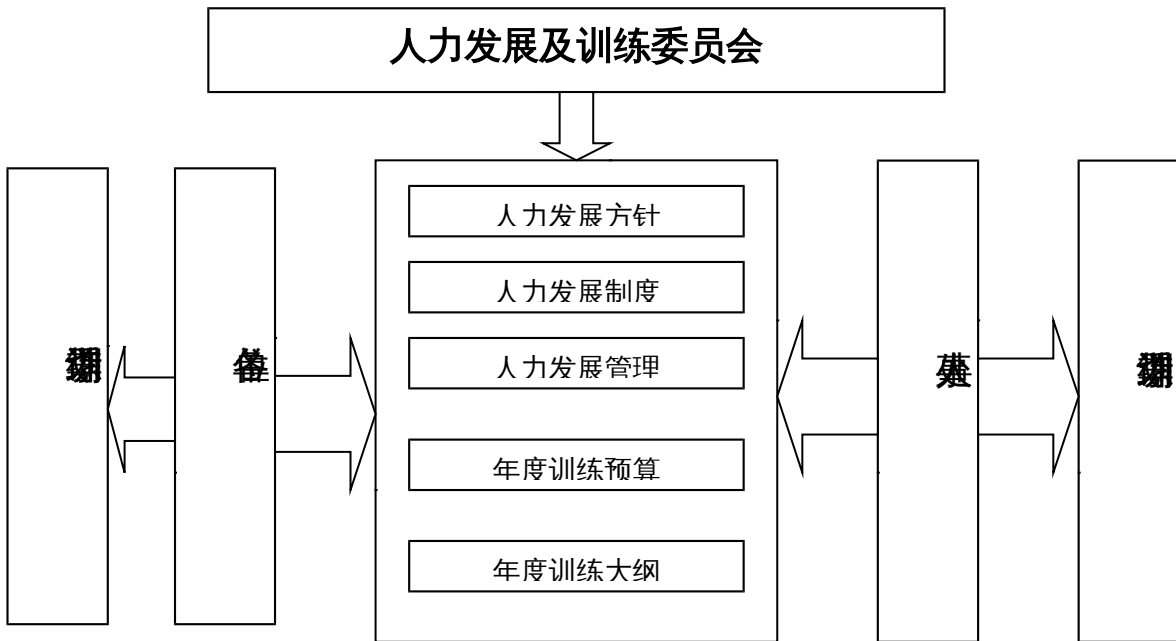
- 1、 由人力发展委员会决定应办何种训练。
- 2、 根据工作考评，决定何人应受何种训练；
- 3、 藉测验来发掘个人能力不足之处，决定应加强之训练。
- 4、 经由工作分析界定每一职位人员应接受那些训练。
- 5、 经由组织人力分析，发掘应培养那一类人力，及举办那一种训练。
- 6、 藉训练需求调查确定应办何种训练（问题调查、课程调查……）。
- 7、 藉组织调查，测知应加强或改进事项，及办理之训练。
- 8、 藉自我申告、自我启发了解同仁需要那些训练。

二、有系统的扩大工作经验。常用的方法如下：

- 1、 根据多能工训练原则轮调人员。
- 2、 由主管决定下一历练职位。
- 3、 由人事处公布出缺职位、候选资格，员工自行申调职位。
- 4、 实施制度化的轮调。
- 5、 个人自我申报拟调往之职位。

- 6、 藉咨商人员之帮助，决定调往单位。
- 7、 藉组成工作小组，增进工作历练。

参、 发掘并培育具潜能之员工，常用的方法如下：



- 1、 由主管推荐具管理潜能者。
- 2、 设定评选因素来核选具管理潜能者。
- 3、 藉人事调查来评选具管理潜能者
- 4、 藉心理测验来考选人才。
- 5、 藉实习或代理来遴选人才。
- 6、 由人评（委员）会来评选人才。
- 7、 藉考试来遴选管理人才。
- 8、 藉模拟评测来考选管理人才。

四、 创造高生产力工作气候。常用方法如下：

- 1、 各项人事制度的配合，例如考验、升迁、奖罚等等。
- 2、 建立组织活力指标，运用组织发展手段来推动必要的兴革。

如何建立公司之人力发展制度

俗云：“太阳底下无新鲜事。”但各种旧事在不同的环境下作不同的组合，也会开出各色各样绚丽的花朵。架构公司的人力发展制度亦是如此，于衡量公司的内外在环境及条件后，自上述四种方法中选择适合本公司的方式予以组合，即可产生四百万以上的制度，但能否开花结果，得视此制度适合公司的环境与否。

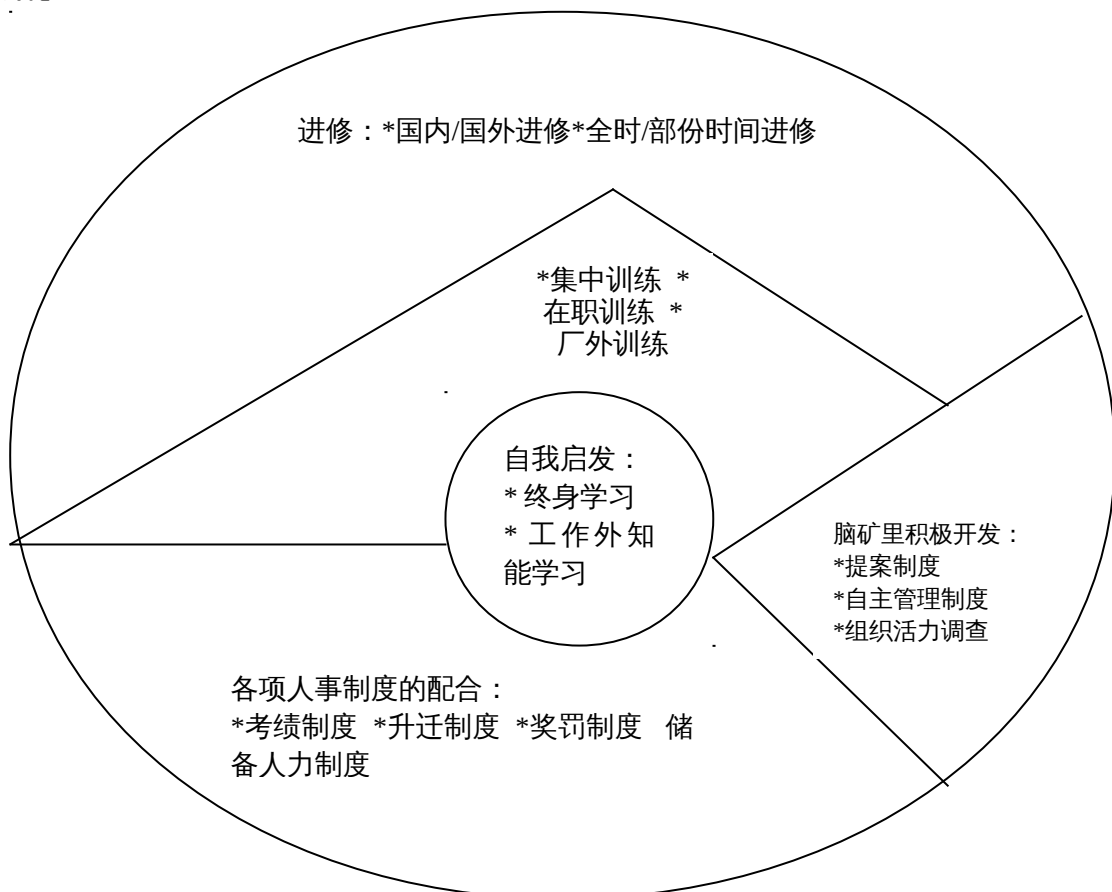
图二为人力发展制度的基本架构。

图三是教育训练的基本体系。

图四是课程内容之架构。

根据上述之体系与架构，进一步规划所应订立之办法、作业程序及电脑资讯系统。

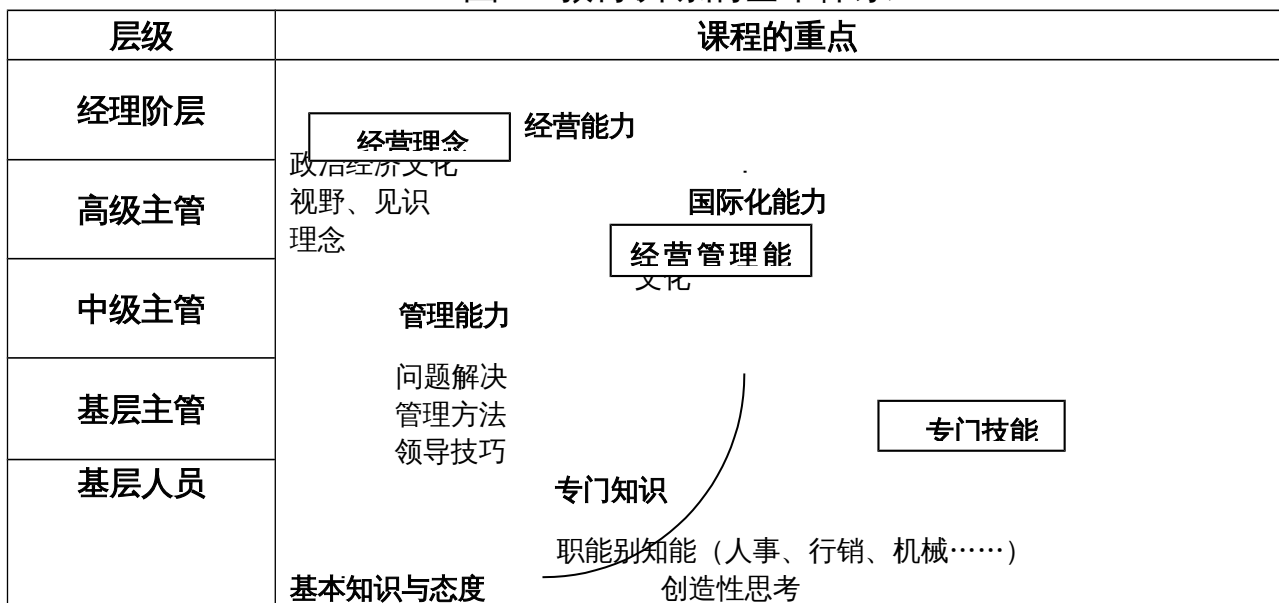
这是颇为复杂的问题，并不能给予单纯的答案。西元一七七六年亚当·史密斯（ADAM SMITH）出版“国富论”阐述国际自由贸易的优越性，这项经济自由主义源自洛克（JOHN LOCKE）在“政府二论”所主张的自由主义，亦即政府是经由被统治者的同意而获得合法性，如果政府不能保障个人的生命、自由与财产权，人民可以合法地改变他们的政府。这股革命浪潮成功地促成美国独立革命，但却造成十八世纪迄十九世纪的法国大革命及其动乱。



图二 人力发展制度的基本架构

层级	管理才能发展	入校进修	在职训练		厂外派训	语文训练
经理人员 一级主管 二级主管 三级主管 四级主管 基层人员 新进人员	*初任主管 人员调训 *久任主管 人员调训 *主管人才 的发掘培 训	高阶主管研习 企管硕士 研究所选读学分 技术专科学校进 修 工程硕士课程 大学院校进修	各单位 主办	人事处 主办	*大学、研 究机构、 顾问公司 *上级机构 调训	*语文测验 制度 *学费补助 办法
*储备人力训练*新进人员讲习						

图三 教育训练的基本体系



基本管理技巧 基本职务能力 企业人态度

保守主义与自由主义的纠葛

由于美国独立革命的成功，间接促成法国人对于自由与进步的殷切期望，不幸的是所有欧洲国家中，自由主义信念与法国现实社会冲突得最厉害，法国当时是个相当反对创新的国家，传统的独占事业与既得利益者（譬如贵族与特权）妨碍了经济进步，政府与教会的法规民禁令限制了社会阶层的流动，所以下阶层的被压制者起而推翻王朝，但因长期的君王专制使得法国人民及其革命领袖，缺乏处理政府事务的经验，再加上革命领袖间内部意见不和，使得法国大革命走上藉强制手段镇压异己的暴力政治，社会因而动乱不安。

一八一五年拿破仑“皇帝”败于滑铁卢，保守主义再度抬头，其主要影响人物为英国国会议员柏克（EDMUND BURKE），柏克于一七九二年出版“法国大革命的反思”，为保守主义思想奠定扎实的根基。保守主义者认为：自由主义者固执于创新，却未注意可能附带的社会成本，革新的痛苦可能超过所带来的快乐，而且人类永远不可能知道他们所必须知道的一切事物，所以，不能对人类的理性太过于高估与乐观。

然而我们亦相信：任何制度是不停地更新与腐坏，因此，有时候不得不采取非常的手段以恢复生机，譬如一六八八年英国人为保护其自由权不受王朝的暴政威胁，不得不放逐当时在位的君王，由于没有暴力色彩，故世称“光荣革命”。

组织管理就像历史的缩影，有的走上动乱革命，有的走上光荣革命，有的则独立成分公司。在企业竞争激烈的今天，保守的民营企业很难逃脱

关门的命运，保守独占的国营公司（如中油）亦很难逃脱被民众围堵抗议的命运，如何克服呢？颇为复杂，不能提供单纯答案，且听听“小史的困扰”，也许会带给您一些灵感！

小史是刚毕业的企管硕士，应征到一家中型食品公司工作，他对于他的一个工作抱着期待的心情，他希望能将他所学完全发挥，并分享他认为好的点子给公司内其他同仁。

然而，过不了多久，小史发现似乎别人对他的宝贵点，并没有兴趣。又过了九个月，小史终于肯定地发现，在公司内高升的人都是那些紧闭嘴巴，听从吩咐，而且表示忠心耿耿的人。每次开会总是皆大欢喜，人们胡说虚夸一阵，不管训示的人是如何地言者谆谆，而每次开会总是在谈类似的事情，甚至连议程的项目都完全相同。

公司同仁似乎喜爱他们的工作也爱他们的公司，大部份的人已在公司服务超过十五年，并且满意于目前的工作方式直到退休。每当小史尝试提出问题，并提供一些新建议时，他的上司总是抱着宽大的笑容说：他们喜欢年轻人的“热情”与新点子，他们会好好考虑这些建议。但是，小史从未再收到下文。

小史向太太提及工作上的困扰，他太太想要更确切地知道到底公司出了什么问题，这可难倒小史，因为很难把问题说清楚：公司同仁都对小史很好，工作进行顺利，未来似乎也有保障与安全感，每件事都恰恰“不错”，不过这也正是麻烦处。小史知道他想要更多的挑战、更多的刺激和更多的讯息交换与分享。小史不得不觉得他的公司无法长期地与强而有力的对手相抗衡，这些对手擅于观察市场动向，并生产吸引大众的新产品，因此小史开始重新认真考虑他的未来以及他是否适合现在的公司。

小史的公司若能针对其保守无创造力及对未来缺乏前瞻规划的缺点，设计一套策略加以因应，将能获益良多。小史的公司就像一位棒球队员已经变得“发福享乐”而渐渐跑不动了，虽然可暂时获胜，但迟早会被有强烈企图心的公司凌驾于前。许多情形会减损公司的效率，若采取正确的行动，可以有效管理这种缺乏想像力与创造力的腐蚀因素。

团队发展计划通常被设计来处理冲突、分裂、缺乏效率、不清楚的指

派或期望、领导等等问题，这些都是些需要去“修理”的问题，但是一些公司的情形，却不是这些未解决的问题，而是公司内部产生“做一天和尚敲一天钟”的刻板气氛，为了改善这种情形，便须朝着刺激更多想像力与创造力的方向进行努力。

组织气氛的诊断

如果下列的情形发生，组织内部需要考虑设计团队发展计划，以激励想像力与创造力。

- 1、 相同的人似乎年复一年地做着相同的事情，虽然有些情况已经改变。
- 2、 新进人员因组织气氛不具挑战性而纷纷离职。
- 3、 员工最引以为傲的是他们对组织的献身与忠诚。
- 4、 害怕或拒绝采取冒险行为或新尝试。
- 5、 按部就班的人获得组织的酬赏，开创新方法或新产品的人很少获得鼓励。

表一 创造力量表

1. 我的点子或意见，从未得到应有的聆听。	1 2 3 4 5 6 7	我的点子或意见，获得应有的聆听
2. 我觉得我的上司对我的点子没有兴趣	1 2 3 4 5 6 7	我觉得我的上司对我的点子很感兴趣。
3. 我没有获得鼓励在工作上求创	1 2 3 4 5 6 7	我获得鼓励在工作上求创新。
4. 在我的工作上创新改善，未获得奖酬。	1 2 3 4 5 6 7	在我的工作上创新改善，可获得奖酬。
5. 不鼓励部属之间产生不同的意见。	1 2 3 4 5 6 7	鼓励部属之间产生不同的意见。
6. 我很不情愿地告诉上司关于我的过错。	1 2 3 4 5 6 7	我很自在地告诉上司关于我的过错。
7. 我未被赋予足够的责任去做好我的工作。	1 2 3 4 5 6 7	我被赋予足够的责任去做好我的工作
8. 如果想在组织里成功，必须与上司有“关系”	1 2 3 4 5 6 7	组织中不流行人情主义。
9. 我比较喜欢做组织中的别的工作。	1 2 3 4 5 6 7	我在这个组织工作中，能做得最好的工作
10. 他们严密地监视我的工作。	1 2 3 4 5 6 7	他们信任我，不严密地监视我的工作。
11. 他们不让我在组织内尝试其他的工作。	1 2 3 4 5 6 7	我可以在组织内，尝试其他的工作，
12. 对于混乱与脱序等情形无法自在地管理。	1 2 3 4 5 6 7	对于混乱与脱序等情形，可以自在地管理。
13. 工作上的卓越标准很低。	1 2 3 4 5 6 7	工作上的卓越标准很高。
14. 我的上司不乐于接纳关于如何改善工作的建议。	1 2 3 4 5 6 7	我的上司乐于接纳如何改善工作的建议，
15. 我的上司评断自己的工作表现之标准很低。	1 2 3 4 5 6 7	我的上司评断自己的工作表现之标准很高。
16. 没有人要的提出如何服务顾客的建议。	1 2 3 4 5 6 7	管理部门想请我们提出服务顾客的建议。
17. 我的上司并不热心关切我们的工作。	1 2 3 4 5 6 7	我的上司热心关切我们的工作。

18、错误使自己惹上麻烦，他们未能从错误中学习。	1 2 3 4 5 6 7	错误不会使自己惹上麻烦且能从错误中学习。
19、其他人命令我应该完成的目标。	1 2 3 4 5 6 7	我可以设定自己的工作的目标。
20、组织中有太多的繁文规章。	1 2 3 4 5 6 7	组织中有足够适切的规章。

一个具有上述几种情况的工作部门，可能同事之间彼此信任且彼此尊重，觉得他们的上司很好，冲突与分裂情形亦很低，也很少发生严重的员工问题，因此有的人可能会以为这个“理想”的工作部门，不需要任何的团队发展计划。然而，如果仔细看看外在情境已经改变，新的需求已经产生，老方法已经赶不上时代，有进取心的年轻人纷纷跳槽，那么一项活化组织的团队发展计划可能是必要的了。

史泰纳（STEINER）曾经指出有创造力的组织一些特征如下：

- 1、 包容一些较不寻常的员工。
- 2、 开放的沟通管道。
- 3、 鼓励和外界资源保持接触。
- 4、 每件事都可试看看，实验一下新构想，而不是以“理性”标准预先给予评价。
- 5、 不会“硬梆梆”地处理事情。
- 6、 员工生活乐趣十足。
- 7、 有点子的人有奖赏。
- 8、 点子依据功绩评价而不是依据地位，亦即不是官大学问大。
- 9、 允许新方法的出现。
- 10、 冒险气氛，容忍而且期许试看看的态度。

表一可以帮助你诊断组织的创造力，下列两个问题亦值得注意：

壹、组织中的人通常会渐渐满足于外人看来是刻板安全而无创造力的气氛。

貳、组织中某些人企求改变与创新，但是另一些人则试图压抑与否认。

表一 团队参与感受的问卷

(1)	你对会议能够产生实质影响与改变的信心有多大？
	1 2 3 4 5 完全没 有一些 非常有 有信心 信心
(2)	你觉得大家真正想留在这儿，参与团队发展讨论的兴趣如何？
	1 2 3 4 5 不想留 有一些兴趣 参与讨论 在这儿 参与讨论兴趣很高
(3)	你觉得大家真正愿意朝着所建议的方向改变吗？
	1 2 3 4 5 不愿 有些愿 非常愿改变 意改变 意改变
(4)	你觉得你与其他成员愿意说出真正的感觉与关怀吗？
	1 2 3 不愿意 有些愿意 非常愿意

团队发展计划设计行动方案

壹、 搜集资料:

一个习惯于“标准”工作程序的部门，可能不觉得需要创新，因此需要搜集资料告诉部门成员老方法已不适用，创新与改善会获得鼓励。下列是可用的几种方法：

- 1、 搜集比较性资料，显示其他组织的相同部门，其工作表现更富创新。
- 2、 如果保守主义弥漫，则可以搜集来自其他部门的评语，让大家听听别人眼中的自己是什么德性。
- 3、 从访问资料中指出部份成员已经察觉情境改变，即使他们仍然乐不思蜀。
- 4、 对于既存的外在情境，管理阶层需要给部门成员一个诚实的评估。

如果大家不起劲，认为创造力只是某些人的烦恼，则可以藉著访问资料、创造力量表、问题讨论会、顾问的观察等等方式回馈这种情况。因此启动团队发展计划的正当性及其原因，必须在第一阶段即予明白揭示。

贰、 资料分享与诊断:

本阶段将所收集的资料做成摘要，请部门成员参与讨论为什么现在的状况是这样，有没有什么地方需要改变，未来改变的目标是否形成共识。

参、行动方案:

本阶段请所有部门成员规划行动方案，也可以指派一个工作指派一个工作小组专门针对创造力进行研究，并提出改善建议的方案。

脑力激荡与团对合作

由于这些改善创新的方法，部门成员可能不太熟悉，因此需要提出一些活动帮助成员刺激思考，活动如下：

- 1、办创造思考研习营。
 - 2、建立奖励制度鼓励提出有建设性的建议（如提案制度、分红奖励等）。
 - 3、供个人或团体一些自由时间，让他们可以从事创造性思考。
 - 4、设计新形式的幕僚会议，使会议过程中容易产生脑力激荡与新点子。
 - 5、成一个新而特别的短期聚会，让成员的思考可以彼此交流、彼此丰富。
 - 6、举办实验工作坊或成立“思想库”提供各种刺激思考的材料。
 - 7、进行绩效评估，凡创新行动与努力均给予支持和鼓励。
 - 8、执行一些政策，以降低因尝试创新而犯错的害怕。
 - 9、公开地告知员工，组织中一些需要解决的问题。
 - 10、对有创造力的个人，必须有酬赏与表扬的制度。
 - 11、邀请外面顾问观察组织改善的现况，并提出建议。
 - 12、利用特定时段，专门讨论如何改善有利于创造的气氛以及部门的外在表现。
 - 13、利用职位轮调，使旧职位由新组成的工作群来运作。
 - 14、设计工作丰富化计划，使员工可以在自己的岗位上设计新的工作方法。
- 上述活动均有助于整体性的行动方案。

此外，团体会议进行当中，亦可引介下述的新方法：

- 1) 给团体一段时间思考新产品、新服务及新的工作方式。
- 2) 来个脑力激荡，看看许多丰富而不同的点子源源而出。
- 3) 让成员有时间讨论他们想到的新点子。
- 4) 利用一些资源的帮助，进行团体创造力训练，花一天的时间练习一些活动，例如脑力激荡、类推法、象征法及各种团体解决问题的活动。

组织一旦陷入保守自满的困境，便很可能落入衰退的危险，禁不起强有力的竞争，因此必须想办法打破陋习，以组织的力量建立鼓励创新的制度，

提供新的工作方式与必要的训练。愈来愈多的研究者发现：组织绩效不佳或员工情绪不满的潜在原因并非权威型的上司，而是被动的上司与因袭保守的工作团体。当今社会，愈来愈多受过良好训练与拥专门技能的年轻人，从研究所或大学毕业，他们需要挑战性的工作环境，他们无法忍受被动而因袭保守的上司与工作环境，因此组织的创新与变革几乎是时势所趋的潮流。

性善的管理哲学

大家都晓得，人力资源管理的一个主要功能，在于善用组织的人力资源以达成组织的目标。换言之，如何“善用”人力资源，就是人力资源管理的一大课题。

在管理中创造情感

这个“善用”，实即有效管理。但这里所管理的，并非财力、物力，而是人。财力物力是死的，人是活的；财力物力有时而穷，但人的潜力却难以限量。由此，我们可以说，善用人力资源是“生产管理”、“财务管理”等组织管理活动中最为重要的因素，甚至可以说是企业组织成败的关键。日本新力公司创办人亚凯欧·莫李达（AKIO MORITA）在其自传“日本制造”（MADE IN JAPAN）中有一段发人深省的话，在其中，亚氏明确地说，该公司的成功关键，是由于它的人力资源管理得当。

对日本的管理者而言，首要的任务在与员工和睦相处，并在公司里创造出家族般的情感，即管理者与员工有福同享、有祸同当的情感。日本最成功的公司全都是有办法在员工身上创造出这种情感的公司。

在日本的管理哲学里，员工不仅是“为公司赚取利益的工具”，而是公司的好帮手，是公司这个大家族中的“成员”。他相信，新力的股东虽然很重要，但他们与公司的关系只是“暂时性”的，相对的，员工的重要性在于他们是公司“恒久性”的一部份。所以我们特别强调，每个员工都应该在工作中找到快乐，并决定是否要在新力公司服务终生。

]

积极人性，自动自发

在“把员工当作‘成员’、不把他们只看作谋利‘工具’、要他们在工作中找到快乐”等管理理念，隐约都预设了一种积极、正面的“人性”观。果真如此，我们可以说，一个企业组织的管理工作（尤其是人力资源管理）的好坏，甚至于组织的成败荣枯，乃取决于它自觉或不自觉地采取人生观，特别是正面积极或性善的人性观。

我们可借麦桂格（G.MCGREGOR）的“X理论”和“Y理论”来说明。所谓“X理论”和“Y理论”，分别是指两套有关人生的预设。

“X理论”认为：

- 1、一般人者不喜欢工作，能推就推。
- 2、由于他们本性就不喜欢工作，因此，组织必须用强迫、控制、乃至至于恐吓的手段，来驱使他们为达成组织目标工作。这样，组织给他们的薪资才得到公平的回报。
- 3、一般人总有规避责任的倾向，而宁愿被领导。他少有志向，他的需要大都在力求保持现状。

“Y理论”的预设则是这样的：

- 1、一般人都把工作视同游戏那么自然而然。在某些条件之下，工作既可以是满足的来源，但也可能是惩罚的根源。
- 2、外在的控制和惩罚的恐吓并非促进组织目标的唯一方法。组织人会自动自发去追求他承担的目标。
- 3、他们对达成目标的投入程度，与达成目标的奖励成正比。
- 4、如果有恰当的配合，个人不仅仅承担责任，而是自动自发去承担责任。
- 5、组织人员大都有解决组织的问题想像力、创造力，这些能力并非少数人的专利。
- 6、一般人的知识潜能无法在近代工业生活里得到充份扫挥。

很明显，“X理论”对人性持负面的看法，而“Y理论”则抱乐观、正面的态度。更重要的是，二者在管理上的有极为不同的意涵，我们可用图表来表示。

性恶管理，难收长久之效

不论就经验实例或直觉言，根据“Y理论”的人力资源管理的确较能“长久”地善用人力资源。在这里，“长久”一词的意义很重要。因为，以“X理论”乃至“性恶”认为基础的人力资源管理也许能收效于一时，却非组织长治久安之道。

我曾服务的一家公司，由老板到中低层主管都抱持“X理论”或“性恶论”的管理哲学（中低层主管之所以如此，是上行下效的结果）。而该公司最大的弊病，正在于：

- 1、老板不信任员工，投下大量人力物力来防弊；
- 2、员工在许多情境里人格受损，对公司的政策采取阳奉阴违的态度；
- 3、原本有心为公司服务的人才一一、挂冠他去，使得公司不断投下不必要的资本来重新招募、训练新员工。

一言以蔽之，该公司的主要弊病，在于：无法像新力公司那样，收服人心，厚植物织人力资源。因此，从人力资源管理的观点来看，“X理论”或性恶论的管理，乃是组织长期发展的绊脚石。

近年来，国内许多管理专家或者是企业家，也开始鼓吹“人性化管理”。什么是人性化管理？“人性化”一词中“人性”是指什么样的人性？就大家正面提倡“人性化管理”来看，“人性化”中的人性，当然是“善性之性”。目前国内电脑界有举足轻重地位的“宏碁”，在十几年后的今天，在全世界数以千万计的电脑公司中，该公司已挤进排名的前百名内，并预定在一九九一年成为多角经营的跨国企业，预期的收入是二十亿美元。

宏碁老板施振荣先生在一九八九年接受某外国杂志访问时表示，该公司所有今天的成就，主要归功于它把中国人在文化、生活上的一些基本态度与信念转化为特殊的中国式企业文化。而在这个特殊的企业文化中，有一个根本的管理理念是宏碁老板、高中低层管理者乃至全体员工所共同信奉的，那就是：“人性本善”。

性善管理，合乎国人文化

也许，人性本善在学理上还是个有待争论的问题，但就其对人力资源管理及组织发展贡献的实例来看，“善性的管理”是管用的，也合乎中国人文化信念。这种带有儒家色彩的管理哲学，在国内以往谈中国式管理上时，只注重孙臆领军作战术，或韩非以性恶为基础的驾御术的风潮中，至少能为中国的管理者提供另一个思考空间，另一个可供他们试验的管理理念。

生活规划，谁的事！？

晓梅兴奋的对大学同窗好友瑞宜形容她的新工作情况：“我跟你说，这回我不会轻易辞职了！你老说我像个无头苍蝇，到处乱撞，这次要不要跟我打赌，我一定可以做到适用期满，或者更久，甚至……一辈子。我真的感觉充满希望。”

瑞宜对晓梅这样的反应早就习以为常：“打赌？咱们谁输谁赢都没啥意义，我没兴趣。倒是说说看这个让你充满希望的新公司吧！”

“公司的人都很有礼貌啊；气氛不错，制度也很好，对我们新进人员照顾得蛮好的。一进去就让我们知道未来发展远景。喔！对了，我们还有”员工生涯规划与发展“的计划，感觉非常重视且尊重我们。”晓梅解释着。

“我还以为什么事这么吸引你，原来是这个啊！别做太多天真的预想啦！我待过的两家公司也都有什么生涯规划或是所谓的事业前程计划的，哎呀，都是虚幌一招，骗人的啦！表面上重视，其实谁管你那么多，能帮赚钱就是好的。”瑞宜颇不以为然，并以经验谈来分析。

晓梅则反驳：“那是你倒霉，我相信我们公司绝对是有心的！”

“那就拭目以待吧！希望不像我所讲的。”瑞宜见晓梅兴致那么高，便不忍再泼冷水了。

负责人事的陈专员和负责训练的廖科长二人私下互诉怨语。

陈专员：“自从经理交办要针对同事们的发展，提供一套适用的生涯规划系统，我就大伤脑筋。其实这个主意很好，现在也很‘流行’，我们不做，好像有点落伍了。可是做起来，吃力不讨好，一方面我自己也不够专业，边做边学，这不打紧；而另一方面要和不同部门、阶层的同事们沟通

这些，批评埋怨甚至不理睬的，大有人在，说什么多此一举，表面功夫……真浪费且辜负我们的好意。”

廖科长：“是啊，办训练也是，用心良苦的了解他们的需要，希望多给他们一些训练，可是有些人却说参加训练是浪费时间，公事也没人代办，还得花时间加班。真搞不懂他们的心态，又希望我们协助他们成长，又觉得参加训练是浪费时间，甚至还说是压力。”

陈专员：“一点没错，他们也抱怨要做生涯规划，公司替他们做就好，反正还不都是公司自说自话，自我安慰，到头来不过是例行公事，表面制度而已，他们懒得做，要做也是‘敷衍两句’，交差了事。我常常一个个地教他们怎么做，反而不领情，真不懂他们是怎么想的。”

企业组织，虚应故事！？

“生涯规划”的确是近二、三年来的一个流行名词。无论是各企业机构或是个人，都日渐重视它。

但却由于对它的认识及了解的不够，而流于形式主义或表面功夫，十分可惜。

属于个人的生涯规划当然主角是自己，而组织内部的员工生涯规划（或事业前程规划），则需要组织（包括各阶层或部门主管与人力资源单位），和个人共同来完成。如果各方面都秉持着诚恳、认真的态度来看待此一计划。

则规划生涯绝不是空口说自话，它的潜力无限，一定可以协助组织或个人“升级”。

但也常听到类似上述例一中的状况，对组织中的员工生涯规划，视为虚应故事，表面文章，无实质内涵，不表认同或信任。

的确有些组织未能言行一致、持之以恒，或寻求突破，使得员工失望或失去信心。究其原因，大致分为几项。

其一，停留在“想”的阶段，组织是有心无力为员工为之。也有的认为此非立竿见影的措施，经费或时间成本不划算，则仅具空象，无心也无力。其次，受到原有制度限制，难有改变。像是过高或过低的生涯阶梯，而其评量的尺度仅以年资、学历、而非能力，会使员工发展受限。即使手长脚长的人，也感绑手绑脚，无法跑快些。

另外，只注重组织本身发展，忽略员工能力及需求。员工不过是配合的“工具”。

还有，则是各单位踢皮球，像是人事单位认为是各部门主管的事，各部门主管认为是员工自己的事，员工则认为是组织该照顾好的事，互卸责任下，难于成事。甚至还有一些主管担心，替员工部属做好生涯规划，会不会有一天爬到自己头上了，由于害怕部属的凌驾发展，因而不热衷此事。

我的就是你的，你的也是我的！

要能落实员工生涯规划，需各阶层主管及员工具有正确求进步的心态，关心组织及个人的发展，其实两者乃互利共生的。

在组织而言，员工的生涯规划发展路径，应依时势、企业目标的改变，做弹性、客观的更动，切忌落入执行者或规划者主观或偏狭的意识中。参照员工个人生涯规划，定期或不定期的配合检核。

另外，在有任何变更之前，一定事先召告，以免员工误会而生不信任感。弹性的变更则应以员工发展最有利的方向为原则。

尤其，既然是长程规划，牵涉到人的一生发展，切不可存一蹴可及之心，否则员工将倍感压力，有“爱之适足以害之”之疑虑。

并且，能够普遍地了解员工特长、需求，协助在同体中有异质发挥的空间。员工在每个生涯阶段的需求均不太相同，像是较低阶的需求偏向安定、物质、福利……，较高阶的则偏重自由度、权力、决策力……等，应配合各异的员工，提供适用的规划方向，否则即很可能成为员工的压力。

舞台主角，还是自我

尽管组织有责任协助员工订定生涯规划，但自我仍是走过未来、承担未来的主角。

余老师有一次曾询问一所企业的总经理，给员工安排上生涯规划的课，难道不怕员工有了概念就“走路”了？这位总经理笑答：“不担心，只要在一一定的比例下，员工流动本是自然现象，更何况如果员工因为上了课，对自己有更进一步的了解，愿意更动发展路径，也是件有意义的好事啊！我们愿意见到他们发展得更好，不一定非在这儿不可！”

是段豁达开放的谈话，除了看出主事者的气度外，更可了解，个人生涯掌握在自己手中。

不利因素，有碍发展

不过，尽管自我知晓规划生涯的重要性，但仍常有些不经意的绊脚石，令人裹足不前。就算组织或主管用心引导，助益也不大。就如上述例二中人事主管们的感叹一般。常见到不利个人做生涯规划的因素，像是：

信心不足。担心自己做任何有别于现状的改变，会遭遇挫折或失败。于是一动不如一静，维持现状较安全、较容易，因此也不需再做规划。多半的时候对失败的恐惧，要大过对成功的期待，缺乏信心和自我激励，以致不愿做进一步的规划。

偏差的价值观。这种情形常发生在“依附型”成就的人身上。像是妻以夫为贵、父心子为荣，或是依附着组织，缺乏自主规划的心态。认为我这一生大概就这样了，把希望寄托在他人身上，做为推辞规划生涯的“藉口”。

不良的经验。像是在成长学习过程中，受到不当的责罚，因而对该情况产生畏惧或厌恶心理，不愿再接近或尝试。不良的经验常与外界评价有关，而非本身能力不足，但却很可能因此埋没一个人某方面的潜力，实为可惜。

缺乏学习或成长的习惯。日复一日的生活虽然少了些变化，但或许过

得轻松、无压力。如此的心态，日子愈久，年龄愈大，便愈难求长进。很多人出了校园，便极少看书、或寻求学习的机会。此时若有外力要求其做规划，对他来说，无疑是倍感压力，宁愿选择推卸或逃避。

缺乏目标或规划能力。常有些人提到年轻时的愿望时的愿望都达到了，对未来则不知还要做些什么。人一旦缺乏目标，生活便极易失去重心。也有人目标太多太杂，却没有规划能力及策略，亦容易落入徬徨、冲突、矛盾的情绪里，无形中也蹉跎了光阴，缺乏效益。

心动，不如马上行动

生涯规划是个动态的过程，而非静态的目标，它不是一旦决定了就不能再改的，而决定的因素当然在“人”。是人来控制及使用“规划”，而不是藉“规划”来驱役人。所以做生涯规划是使组织及个我更能发展及发挥，而不是以规划来指挥他们的脚步。

有人说：“伟大的心中有志向，凡人的心中只有愿望。”愿望是静态的，只停留在空想阶段；而志向则具有行动力，不但有目标，并且知道如何去接近它。心动更该采取行动！

前面所说的绊脚石会妨碍行动，因此只要搬开它们，便能畅行。首先要相信自己有能力改变现状，并相信可以从中获得些什么。憧憬和决心都是个我本向的内动力，会带来一些意想不到的结果，而这些不是他人或组织可以替代的。

一个人生涯的满足感，来自于其个人的方向感、行动力、共同累积出来的踏实、平和及快乐。其间失败难免，而避免失败却很容易，只要不做就无失败之虑，只有敢于一试的人，才有缺乏这虞啊！

因此，个人做生涯规划，其实不难，不必有过多的畏惧与规避。只要在心态上是认真对待自己、对于未知永不说太迟、了解获得与付出间的因果意义、逐步克服障碍，所有的未来充满了可能性。

组织个人，密不可分

而大部分的人在组织中成长茁壮，个人与组织的关系是密不可分的，如何使个人目标与组织目标适配性更佳，组织内的员工生涯规划扮演了极重要的角色。而如何做好规划工作，则组织与个人均责无旁贷，因为组织爱护员工，就是爱护自己；而员工尊重组织，也就是尊重自己。

那么到底员工生涯规划师谁做，答案自在其中。

同理心

从需求理论与激励理论谈员工管理

日本管理的成功举世称许，而且许多国家纷纷学习日本式的管理。有不少人认为日本式管理的成功主要是建基于日本的民族性、文化背景、社会型态以及教育的成功。但其实不尽然，只要深入分析与了解，可发现日本公司能做到劳资双方密切合作、共存共荣，主要关键是在于经营者与高阶管理者能深知员工的需要，并在生活上给予很好的照顾，在制度、福利、升迁、教育以及管理方面能与员工的需要相配合。

要怎么收获，先怎么栽

反观我国，劳力与资方很难彼此密切配合，甚至彼此猜忌。员工动辄要求加薪，此时老板会说，你们先努力工作，业绩提升了我再加薪。但员工却说，老板先加薪，我们再加倍努力工作。因此，老板与员工均要求对方能够先满足自己的要求，互不相让。如此一来，对公司的营运造成很大的伤害，所以，老板与员工需要共同来打开这个心结，才能共存共荣。但如何打开呢？比尔·史帝威尔（BILL STILLWELL）在一次有关激励的座谈会上说过“总之一句话，你怎么待人，别人就怎么待你，你迎合别人的需要，别人便会同样的回报你”。

公司有公司的要求，员工有员工的需要，而彼此均希望对方先迎合自

己的需求的情况下，必须有一方先迎合对方的要求，才能打开这个心结，彼此携手合作。

资方及经营者是扮演著大家长的角色，而且又是极少数的一群，意见容易整合，所以，应该“先迎合员工的需要，再要求员工回报”才是。这样做也正符合了我国一句含意深远的成语“同甘共苦”，公司的经营者必须先与员工“同甘”，然后才能要求员工与公司“共苦”。

当然，公司满足员工的需要，一定要是合理的需要才行，其次也要考虑到公司本身的能力。首先我们先看看什么是合理的需要？这一点可由马斯洛的需求理论来加以分析。

马斯洛的需求理论

马斯洛提出了五个层级的需求理论，即生理、安全、社会、自尊及自我实现等五个层级。我们就由这五个层级来剖析员工的需要。

壹、生理需求层：

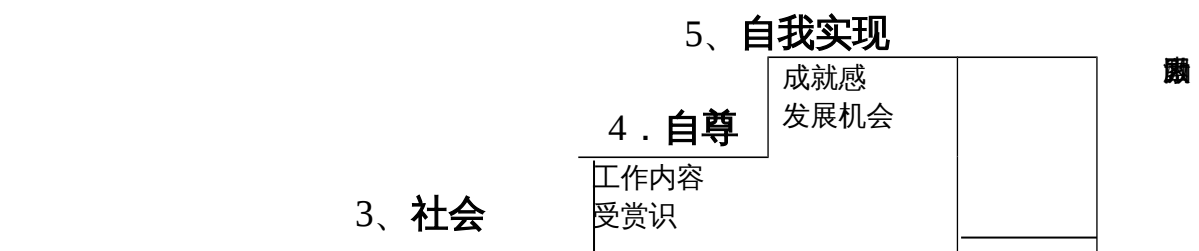
员工会提出优渥的薪资要求，希望生活上能得到保障，生病时有好的医疗照顾，工作时有舒适而干净的工作环境。

貳、安全需求层：

要求工作场所有完善的安全措施，有医疗保险、退休制度及遣散津贴，以及公司有稳定的经营政策，能够长期被公司雇用。

参、社会需求层：

员工要求同事之间相处融洽、人际关系良好、工作愉快，上司能够照顾部属，多听听下属的意见，使上下沟通顺畅。



<p>1 、生理</p>	<p>人际关系 领导式</p>	
<p>投资工作环境</p>	<p>2、安全 工作保障 安全感</p>	

图一 马斯洛的需求理论与赫兹伯格的激励理论之对应关系

四、自尊需求层：

员工希望自己的工作内容有挑战性、丰富且多变化，对公司有参与的机会，且能受到公司的赏识，自己的工作表现能受到上司的赞赏。

伍、自我实现需求层：

员工希望能在工作中获得成就感，对于未来有发展及升迁的机会。

满足不同员工的不同需求

通常，员工之间会有不同层次的需求，不同公司的员工也有不同的需求层次。有的公司，员工抗争是为了加薪，而一般工厂中的员工或干部的离职，为的是要寻求福利更好或较有发展机会的工作环境。

我国企业多属于家族企业，家族企业不易留住人才，就是因为没有公平的升迁制度，缺乏晋升机会与管道之故。有一次，笔者到杨梅一家工厂去做评估，该工厂一位课长谈到他来此工厂之前已待过不少工厂，来到这里之后才稳定下来。我问他为什么，他答称该工厂很重视员工的教育训练，让自己能够成长，而且自己很有发展的空间，未来也有很好的升迁机会。由此让我们了解到这位课长的需求层次相当高。

如果一家公司希望员工能够稳定的留在公司且勤奋的工作，绝不可把员工的需要囿在某个层级内，而且要在管理上、制度上尽可能地满足员工不同层次的合理要求，才有条件来要求及激励员工。谈到激励，就会想到赫兹伯格（HERZBERG）的激励理论。

赫兹伯格的激励理论

赫兹伯格在一九五〇年做了有关“工作愉快与不愉快的因素”的研究。

研究的结果，他把能够防止不满的因素，如工作环境、金钱报酬、人际关系、工作保障、上司的领导方式及公司的政策等等，称为“维生因素”。而对于能够带来满足的因素，诸如工作内容、所负的责任、上司的赏识、工作成就、未来发展以及升迁机会等等，称之为“激励因素”。这就是赫兹伯格的两个因素激励理论。

仔细一比较，可以发现到赫兹伯格的激励理论可以跟马斯洛的需求理论相配合。赫兹伯格的维生因素相当于马斯洛的前三个需求层级及部分的第四个需求层级，而激励因素则对应大部分的第四个需求层级与第五个需求层级。它们的对应关系如图一所示。

了解马斯洛的需求理论及赫兹伯格的激励理论的主要目的，在于知道员工的要求，以及公司如何在工作环境、待遇、管理及制度上来满足员工的合理要求。如此，不但能促使员工安心工作，甚至能激励员工的向心力及勤奋工作。

采取适当措施，满足员工需要

要让员工认同公司、努力工作，甚至于以厂为家、共存共荣，则公司方面非得有相配合的措施来满足员工的合理需求并激励员工不可。因此，公司应采取下列的相关措施：

壹、对员工生活的照顾

尽公司的能力给予员工合理而优厚的薪资待遇，使其在生活上无后顾之忧。此外，要办理劳保、订立退休制度以及福利津贴等制度。

贰、提供良好的工作环境

提供一个舒畅、洁净的工作环境，工作场所要有足够的亮度及清新的空气。重视工业安全与卫生及相关设备的投资、防止意外伤害的发生、为员工投保意外险及寿险，使员工的身体及生命有很好的保险。

参、经常举办联谊活动

经常举办员工的交谊、娱乐及旅游活动，纾解员工的身心，联络员工的感情。而且，要全员参与，藉此机会让上司与部属能够情感交流、彼此了解。

四、建立上下沟通的管道

建立由下而上的沟通管道，多听听员工的意见及想法，好的意见，应

尽可能采纳；不合公司的政策的意见，应加以疏导，让所有员工感受到自己受尊重。

伍、建立奖励制度

推动参与式管理，鼓励所有员工均能提出改善的建议，并有提案制度相配合，以激发员工的潜力，不但让员工感到公司对他们的重视，且较能在工作中获得成就感。

六、建立健全的人事管理制度

建立公平合理的人事管理制度，赏罚分明。有公平公正的升迁管道及未来的发展机会。

七、重视人才的培育

员工是公司最重要的资产，公司要成长，一定要有好的人才才行。而人才不是天生的，一定要公司来培养。培育人才一定要施以员工教育训练，配合公司的发展、员工的需求及未来的升迁，有规划地长期办理员工教育训练。同理，透过工作轮调，让员工有磨练及更上一层楼的机会。

珍视员工，激励成长

一家公司若能办好各项措施及制度，满足员工的需要，为了珍惜这良好的工作环境、为了满足自己追求成长与发展的需求，相信员工会安心的工作，甚至于做到以厂为家，为公司而努力。所以上面所提供的措施与做法确能与需求理论、激励理论及员工的需求相配合。参考图二所示。

马斯洛的需求层级	员工的需要	赫兹伯格的激励理论	公司的配合措施
自我实现	对于工作有成就感 有自我成长的环境 未来有发展及晋升的机会	激励因素	给予员工富有挑战性的工作 有计划的办理员工教育训练 公正公平的升迁制度 提供员工发展的空间及机会
自尊	对工作感到满意 受到上司的赞赏 对公司有参与的机会	维生因素	建立提案、奖功制度 对员工时时加以赞美 采取参与式管理

社会	与同事和睦相处 受到上司的关怀 下情能够上达		经常举办联谊活动 建立上下沟通的管道 采取人性的管理
安全	工作的保障 身体与生命的安全感 医疗的照顾 退休后的生活保障		办理并落实劳基法 建立福利及退休制度 重视工业安全与卫生及相关设备的投资
生理	生活上的照顾 好的待遇 舒适的工作环境		给予合理而优厚的待遇 照顾员工的生活 提供良好的工作环境

图二 马斯洛的需求理论（员工的需要），
赫兹伯格的理论（公司的配合措施）
对照表

人性管理，尊重信任

我们已了解到需求理论与激励理论，也知道了员工的需要及公司应配合的相关措施与制度。公司如果能够执行，自然就已落实了人性管理。但如今的劳工意识抬头、价值观改变，也有了民主平等的观念，因此，如果要让人性管理能发挥到极致，则管理者对于部属还要做到下列几点：

壹、关怀他：

观察部属的情绪，时时关怀他、帮助他。了解他的家庭状况、生活环境，并经常给予必要的协助，让他能有“以厂为家”的感受。

贰、尊重他：

处处尊重部属，对工作上的问题多尊重部属的意见，下班之后，以朋友相待，甚至经常向他请教。

参、重视他：

重视他的工作表现、重视他对公司的贡献、重视他的专业能力与知识，让他感到受公司器重。

四、赞美他：

员工有好的表现或工作卖力，应该当面立即的给予赞美，简单的一句赞美，往往会带来意想不到的效果。

伍、授权给他：

对部属要能充分授权。了解部属的能力之后，在他的职责范围之内一定要充分授权。部属被信任之后会受到鼓舞，对其工作定会全力以赴。

六、给他机会：

能力与经验是可以培养的，故应尽量给部属机会，经常交付他未做过的工作来训练他、磨练他，如此才能培养出优秀的干部。

中国人比较含蓄、刻板，而且猜疑心重，因此上面所提的一些作法实在不容易做到。但是，时代在改变，员工管理越来越不好做，身为管理者非先改变自己的想法与做法不可，否则不易做好管理工作。

日本能，我们也能

我们已了解到日本人在管理方面的成功，主要关键之一是日本公司很重视人性管理。日本的终身雇用制、年功叙薪制，加上健全优厚的福利制度、退休制度，对员工的生活、家庭及退休后的生活都有很好的照顾，而且对于工作也有周全的保障，才能使员工安心工作，并能以厂为家。

他们更视员工为公司最重要的资产，除了重用员工之外，还施以长期且有计划的教育训练，提升员工各方面的能力与知识，让他们有成长的环境。员工的成长自然也带动公司的大幅成长。

公平升迁，指日可待

日本公司都有公开公平的升迁制度，且有配合职务升迁的教育训练，再加上日本公司尽可能做到内升，避免空降部队。因此，一旦进入公司，只要努力工作、不断成长，每个人都有机会当上“社长”。

日本公司很重视由下而上的沟通管道，日本很普遍的小集团活动、品管圈活动不但能激发员工的潜力，对公司有参与的机会，更是缩短上下沟

通的管道。我们不难发觉到日本的管理特色正好能跟需求理论与激励理论密切配合。

我国企业做得好的当然也有，只是占少数，大多数公司的做法跟理想还有一段距离。但我相信，日本做得到，我们也应该能做得到。

“推拉”并行，激励员工成长

当然，公司方面满足了员工的需求，也希望员工能更卖力的工作，甚至能够以厂为家。否则，公司怎有能力继续维持好的待遇、好的福利。事实上有好的工作环境，任谁都会珍惜，也都想让公司成长，自然会卖力工作。公司推行了以上所提的符合需求理论与激励理论的措施与制度，至少是激励员工勤奋工作的“拉”力。如果能给员工压力，提供改善方案、订定目标，并鞭策员工努力达成目标，则此种“推”的力量与“拉”的力量相配合，定能激励员工奋发向上的意愿及行动，则公司的成长是可预期的。