

壹、前言

一個組織的組成，「人」是最根本的要素，「人」為組織帶來生機，為組織帶來資源，為組織帶來無限的可能，人力資源發展（human resource development）在企業管理界是常被談論到的學科。人力資源發展就像是一種過程，藉由組織的發展及個人的訓練與發展，開發人們的專門知識或技術，以達到改善績效之目的（葉俊偉譯，2007）。而人力資源係指組織成員所擁有的各種知識、技能與態度，以及成員們在互動過程中所產生的人際互動網絡及組織文化等（溫金豐，2006）。

人力資源發展的最終目的是改善組織績效，相同地，教育組織、機構欲達到績效目標也可以發揮人力資源發展的精神。以學校為例，在教育市場化的趨勢下，學校必須提升競爭力，善用競爭優勢，進而提升辦學成效，以避免市場化下學校裁併的命運。企業界相信「人」是一個組織的生命核心，提供員工教育訓練，員工學習到工作相關的知識、技能及態度，以促成工作，進而達成組織的績效目標。國內學者吳秉恩（2002）認為，「賺錢容易，賺人難」是企業界在經營管理上常面臨的問題。企業是由人力、資金、技術、情報及設備等軟硬體要素組成的組織，這些投入要素必須配置得當、有效運用，才能獲取豐碩而卓越的產出成果。其中，人力是最具主導作用的核心要素，扮演著舉足輕重的靈魂角色。而向來重視「全人教育」的學校教育，是否能將目光轉移到行政人員的身上呢？學校最重要的功能是教與學，但支持教與學的是「行政」，也因為行政與教學的相輔相成，才能造就一所學校的順利運作。亦即，給予學校能量並使其運轉的不是只有教師與學生，行政人員也掌握著極為重要的力量。

近年來，為提升高等教育的品質而推動高等教育評鑑制度，使得各學校、系所憂心忡忡；為提升教學品質而爭取「獎勵大學教學卓越計畫」，為促進高等教育國際化而成立國際事務相關單位，並制定相

關機制使大學「國際化」，這些為求發展及辦學成效的措施都使得行政人員的工作量日以遽增，長期累積的壓力、工作倦怠感是可以想像的。面對辦學成效的壓力、行政工作量爆增的情況，行政人員要如何在有限的時間內，處理大量又繁瑣的工作？學校是否能提供解決之道因應環境的轉變？又是否能提供具體的應變措施，教導行政人員該如何如期完成工作並抵擋龐大的工作壓力？

湯堯、成群豪與楊明宗（2006）指出，公立大學的人事制度依附在政府公務預算的框架中，在中央集權的制度下，人事任免、升遷、調派等有關人員的福利、發展、權益事項大多由政府操控，亦即人事單位主管真正的上司可能不是校長，而是人事行政局長、教育部人事處長。而私立大學的人事單位對於職員人力發展的規劃，相較於公立大學公務體制的保守，顯然較具彈性的發揮空間，較能發揮人力資源效能，許多私立大學已訂有「人力資源發展計畫」，對於職員的考選進用、技能規劃、培訓進修、升遷，甚至組織認同及創新思考等，多有實際推行的作法。鑑此，在大學經費資源緊縮、人力不足的情況下，若現有的員工不能維持競爭力，就應檢討或制定人力資源計畫。

訓練與能力發展是人力資源的一環，為建立競爭優勢，因應知識經濟社會及創造組織理論，各國均重視之（李嵩賢，2007），許多實務界的成功案例也證明了訓練及能力發展可提升組織的競爭力，是故行政人員的訓練及能力發展對大學發展是必要的（Noe, 2008）。鑑此，本研究欲探討大學是如何帶領內部成員因應變化萬千的環境，亦即大學是否提供相關的訓練及能力發展措施，使行政人員能面對現實的挑戰；研究對象為公私立大學之行政人員，並藉由行政人員的親身經驗瞭解其對訓練與能力發展相關措施的看法、評價，歸納出影響大學推動行政人員訓練與能力發展之因素。根據上述研究動機，本研究之研究目的與問題如下：

- 一、瞭解大學推動行政人員訓練與能力發展相關措施之現況。
 - （一）行政人員訓練與能力發展之方案、課程為何？
 - （二）承辦單位如何規劃、實施行政人員訓練與能力發展方案及