



修讀「人力資源管理」的要領

/ 吳復新

美國華盛頓大學（在西雅圖）弗雷蒙特·卡斯特（Fremont E. Kast）與詹姆士·羅珍維格（James E. Rosenzweig）兩位教授曾指出：人類所發展的社會組織乃是其獲致偉大科技成就（如登陸月球並安然返回）的主要因素。因此，他們認為「社會組織及其有效的管理係現代人類最偉大的成就之一。」那年我剛進碩士班，當讀到這段話時，內心興奮莫名；因為，就在前一年（1969），人類才剛完成首次登陸月球的壯舉，而這段話正好為「人類的這一大步」（美國太空人阿姆斯壯在踏上月球的那一剎那說的第一句話就是：我的一小步是人類的一大步）作最佳的詮釋。由此，使我深深體會到「組織」的偉大與重要。

美國著名的鋼鐵大王安德魯·卡內基（Andrew Carnegie）（與卡內基訓練的戴爾·卡內基〔Dale Carnegie〕不是同一個人）亦曾有一段令人印象深刻的話，他說：「拿走我們所有的工廠，帶走我們所有的生意、交通設施以及金錢。只須留下我們的組織，四年後，我們就能重建一切。（Take away all our factories, take away all our trade, our avenues of transportation, our money. Leave us nothing but our organization, and in four years, we shall have re-established ourselves.）」在此，卡內基所說的組織，實即指「人員」而言。

另一則強調人力，特別是管理人員之重要性的故事頗值一提。



1921年，當美國總統胡佛（Herbert Hoover）正擬從事一項解救一億六千萬士氣頹喪的蘇聯人民免於飢餓與疾病（斑疹傷寒）的艱鉅任務時，一位身旁的朋友，指著牆上一幅蘇聯的地圖，問這位總統是否能完成此項工作，同時又如何完成？胡佛總統的回答是：「這只是一個找一百五十位幹員的問題而已（It is just a question of finding 150 able men）。」這一百五十人當然是指管理人才而言。

以上三則「故事」都在說明一項事實，那就是：人力資源的重要性！而事實上，「人力資源管理」的確也是一門有趣且具體的學科；初學者只要用心，且懂得修讀的要領與訣竅，相信必能輕鬆學而效果佳，以下提出一些建議，供大家參考。

一、教科書的研讀訣竅

每門課皆有一本教科書，這是空大的一項特色，因此，閱讀教科書自然就成為修習空大課程的主要方法。以下提出幾點教科書的研讀竅門，供同學們參考，相信必能產生事半功倍之效。

（一）課前預習，課後複習

所謂「課前預習」是指同學們在每次收看電視（或網路 COD）或收聽廣播課程之前，就預定的講次（《空大學訊》刊有每週各科課程進度與講次主題）先仔細的閱讀教科書的內容，那麼，「上課」時必較能理解，甚至更能心領神會，因為你對老師所講解的內容已有初步的印象。另外，在事先閱讀的過程當中，如能進一步將不懂的地方或有所懷疑之處記下，在聽講時，便能針對這些地方特別注意，自然能把教科書的內容確實弄懂；如果還是不清楚，則只有留待面授時，向老師當面請教，或利用課業輔導的機會向老師請教（教務處在每學期開學前都會要求各系排定各科目的課業輔導老師與時間，並在網站



與《空大學訊》公布，同學們可以利用免付費電話，向輔導老師請教你的問題。）當然，在上完課後，如能在最短時間內，複習該次的內容，那麼一定能記得更多；到了考試時，當然就不必抱佛腳、開夜車了。同學們如能每次在收看電視（或收聽廣播）課程之前，依進度事先閱讀教科書的內容，並於上完「課」後，立即複習，那麼，相信你一定不會覺得空大的「書」很難「唸」。

(二) 在閱讀每章內容前，務必先看該章的「摘要」

有的同學在讀書時，不太在意每章之前的「摘要」部分；事實上，這是不對的，因為「摘要」是作者針對該章的主要內容所做的一種「大要式」的說明，讀者只要先看一下摘要，便能把握全章重點所在，這是一種「提綱挈領」的方法，對於爾後的閱讀自然具有增強作用。花少時間，得大效果，何樂不為？教科書上有「摘要」，可說是空大教科書的一項特色，值得善加利用。

(三) 養成看「注釋」的習慣，同時注意書中以「楷書」印刷的部分

通常，在教科書的本文（或正文）中，作者均不太會對一些「題外話」做詳細的敘述，而會將它放入「注釋（或稱附注）」裡交代。然而，這些交代往往可以增進讀者對本文的瞭解或增加更多的訊息。例如，在第一章的注 3，我便提到了是誰首先使用「人力資源」這個名詞；而在第六章的注 20，則有關於「三明治課程」的詳細說明。「三明治課程」這個名詞還曾是期中考「名詞解釋」的題目。再者，針對某一主題或名詞，如果有其他更進一步值得參考的資料，我也會在注釋中予以說明。例如，在第二章的注 3，我就寫道：有關「開放系統」的概念，可參閱：1.Fremont E. Kast & James E. Rosenzweig,



Organization and Management : A Systems and Contingency Approach (5th ed.), New York : McGraw-Hill, 1985, chap.1. ; 2. 吳定等：《行政學》，台北：國立空中大學，民 83，第 5 章第 2 節。所以如果同學們懂得閱讀每章後所附的注釋，便能多獲得一些其他相關的資訊。

另外，在教科書我所撰寫的章節（第一、二、三、四章）裡，我幾乎都將每個重要的名詞或「關鍵詞彙」的定義（或意義），或者我覺得相當重要的觀念及說法等，以「楷書」（有別於一般的「明體」）字體加以強調。我所以如此做，無非是要引起讀者（同學們）的注意，希望他們能對此部分格外重視。當然，這些自然都是每個章節的重點所在。

(四)「自我評量題目」絕對要做

在前面，我曾提及，讀書如能做到「課前預習，課後複習」的話，必然能獲致極佳的效果。而複習時，最重要的一件事就是：試做「自我評量題目」。每章後面附自我評量題目，可說又是空大教科書的另一項特色（在其他相似的教科書中似較少見）。自我評量題目所涵蓋的內容當然是全章的重點，所以，如果同學們對於每一問題都能「對答如流」，那就表示你對全章的重要內容已經甚為瞭解，而且記得很清楚；否則，你就該再讀一遍囉！由於作者在擬定自我評量題目時，無不殫精竭智（至少我是這樣），所以，往往是作業題目，甚至是考試題目的重要題庫（有經驗的同學一定深知此點），所以，同學們在讀完每章後，絕對要將自我評量題目「做」得滾瓜爛熟。能這樣，考試時自然會有意想不到的佳績出現。



(五) 勤於查考各種參考資料

「人力資源管理」可說是一門進階的課程，因此它必須應用一些其他科學的理論與概念。所以同學們無論在收看電視（或網路 COD）、收聽廣播課程或研讀教科書時，如發現有不懂的名詞或觀念時，一定要不厭其煩的去查閱有關書籍或資料。就本課程而言，凡是在管理學、行政學、組織行為，甚至是企管入門或行政學入門等已出現過或論述過的名詞、概念或原理、原則及學說、理論等，老師們都不太可能再重複講解。此時，同學們應主動去查閱相關的教科書或工具書，以便對所用的名詞或概念有更清楚的理解。例如，在第一章，提到人力資源管理的演進時，便出現了許多名詞，例如「科學管理」、「行為科學」、「系統理論」及「權變理論」等，關於這些名詞的意義，在管理學或行政學中都有詳細的介紹，同學們如有不懂，不妨去查閱一下。

二、課程製作不易，成本昂貴，不看可惜

本課程係以課程隨選系統（Course On Demand, COD）播出，我希望同學們務必依進度認真收看研讀。本課程原以電視課程播出，談到電視課程，我想在此告訴同學們一個你應該重視的事實，那就是：電視課程的製作不易，而且成本相當昂貴。以本課程而論，委請傳播公司錄製的費用是一個講次四萬六千元，播出費一個講次一萬二千元，本課程總共是三十六講，各位同學可以計算一下，這門課的成本有多高，這項費用還未包括主講費（本校專任教師只折抵教學時數，不領取主講費）及來賓的出席費。至於我們遠從台北到高雄去訪問企業界的實務專家，以及邀請學者前來助講所花費的心力與時間就無從計算了。從以上所說的，我想同學們不難瞭解一門課程的播出是



多麼的不容易，何況這些錢都是來自各位的學費，你說花了錢卻不享受，多可惜又浪費啊！此外，如果同學們對這些好不容易才製作成的電視（或廣播）節目，未加珍視而棄之不看（聽），豈不辜負了老師們的一片苦心！或許有同學們會問：真的一定要看看電視課程嗎？看教科書還不是一樣？何況，好像許多同學曾有從不看電視課程，只讀教科書，就能輕易過關的經驗。我的回答是：真的一定要看看。因為在電視課程中，主講老師們都會邀請一些企業界的實務工作者或學術界的學者們到節目中現身說法，把他們寶貴的實務經驗或研究心得貢獻出來，這是教科書無法涵蓋，更是其他書中找不到、學不到的。何況，「以經驗為師」可以減少許多自己因摸索而走錯的冤枉路，當然更能節省因錯誤所浪費的時間與金錢。此外，在講授中無論是主講者當時所舉的實例，或者是來賓靈機一動所觸發的 **idea**，也許都能幫助大家解決搜索枯腸、百思不解的問題。當然，這些實例或經驗在同學們考試時或許也能激發你的靈感。另外，電視上來賓所講的及主講老師所補充的資料（這些都是教科書上沒有的），往往都是試題的來源。我在以往所開的「人力資源管理」、「組織行為」、「考選與任用」及「組織變革管理與技術」的課程裡，便經常在期中、末考的試題中，出一小部分（約占十五分）這種「課外」的題目，目的就是要督促同學們認真的收看電視（或收聽廣播或點閱 COD）教學節目，而不能輕易的「蹺課」。

三、「輔助教材」是新知來源，又是考試的範圍

一般大專院校的老師，在每門課的第一堂課上，常會開列數本參考書籍，供同學們作為補充讀物（有的老師會嚴格要求讀哪幾本，有的則僅聊備一格，形式形式而已！）我會在本文最後列出幾本中外



文參考書，供有興趣的同學們參考。但是，以空大而言，我們有一份很好的輔助教材——《空大學訊》，裡面有主講老師或面授老師所撰寫的補充教材，這些文章有的是該學科最新發展趨勢的報導，有的則是針對教科書的內容做更詳細的補充，所以對於該課程的學習甚有幫助，何況，《空大學訊》的補充教材也是考試的範圍之一，同學們務必詳加研讀。

四、面授教學提供解惑的機會，務必全程參與

「面授教學」是空大課程設計中重要的一環，所以請同學們務必參加每個月一次的面授。面授教學的原意是：提供同學們在研讀教科書及收看電視課程（或收聽廣播課程）後，一個向老師當面請益的機會。因此，**面授的一個基本前提是：**每位同學在參加面授前，都已把面授範圍的課程研讀完畢（包括收看或收聽課程），並且發掘了許多問題以便於面授時提出，請老師「解惑」。可是，**實際的情況是：**絕大部分的同學在面授前均未將所規定範圍的內容研讀完畢，以致在面授時便「沒有問題」可提（而不是真的沒有問題）。結果，許多面授老師在沒有機會解惑的情況下，只好以「傳道」——複習課程重點來「打發」時間。但是這種方式並沒有真正發揮面授的功能；換言之，並沒有充分運用面授老師的「人力資源」。所以，我希望各位同學在面授前均能將該次面授的範圍先行研讀，以便在面授時提出一些有水準的問題，包括實務上所碰到的問題，這樣面授老師才有機會發揮所學，傾囊相授，也才不枉費每次寶貴的兩個小時面授時間。

五、作業撰寫是複習（或預習）的最佳途徑

空大的教學基本上係採取隔空及自學的方式，因此，作業的撰寫便成為空大教學過程中極為重要的一環；原因是：寫作業乃複習或預



習課業的最佳途徑，所以，同學們務必認真自己寫，千萬不能「假手他人」。當然也因此，作業成績在整個學業成績的評量上被賦予相當重的分量。

雖然從九十學年度上學期起，學校已將平時成績的考核方式由原來只依據「作業成績」作為唯一的平時成績，改為較多元的考核，例如，可由面授老師指定課外補充讀物報告、小組討論報告、個案研究，甚或隨堂測驗（或問答）等，但根據我的瞭解，撰寫作業（至少兩次）仍是絕大部分面授老師所採用的主要平時成績考核方式，可見作業的重要性仍未受到挑戰。至於作業要如何寫才能得高分呢？教務處為了使作業批改有較一致的標準；訂有批改作業原則供面授老師參考，而這項原則其實也是同學們作業成績高低的主要依據。為了讓同學們事先知道老師的批改標準，特在此將這些原則「披露」：

（一）作業有參考答案者（如選擇、是非、填充、簡答、解釋名詞、計算題等）：依各題配分，從實評給。

（二）作業無參考答案者（如簡答、申論、心得報告等），依以下原則給分：

1. 提煉教材精義，輔以其他有關資料，並自抒己見允當，作答周延，結構合理者，視情況評給甲等至優等。
2. 應予濃縮或摘選教材內容作答，而僅照抄原文，以致內容繁冗，然答案尚稱周延，態度認真者，視情況評給乙等。
3. 隨意雜抄教材，作答欠周延者，視情況評給丙等。
4. 不參考教材或有關參考資料，僅以己見隨意作答而欠周延者，視情況評給丁等。
5. 答非所問者，評給零分。

上述等第之換算分數（以滿分一百分計）為：優等：九十分以



上；甲等：八十至八十九分；乙等：七十至七十九分；丙等：六十至六十九分；丁等：五十九分以下。

由上述可知，要想作業得高分並非易事，必須下一番功夫才行。所謂下功夫，當然是指同學們要親自認真的把作業做好。例如，有的老師會出一些讓同學們自由發揮的題目。此時，同學們作答時，便應儘量根據自己的所見所聞及生活或工作上的經驗，並參酌自己的讀書心得（包括參考其他的資料），發表個人的獨到見解，這樣才能發揮學以致用及理論與實務相互印證的效果，而不能當「文抄公」，只是將書上的資料重新抄一遍。如果只是當「抄手（有的同學甚至是請別人代抄的！）」，那麼依據前述第三項原則，成績只能評給丙等。

以往，常有許多同學要求老師在批改作業時，分數打高一點，這樣做其實不是一件光彩的事。同學們只要肯在撰寫作業時，多下一點功夫、多花一點時間與心思，自然會得到面授老師的「賞識」，則作業成績豈有不高之理？

六、有問題如何尋求解答

同學們無論在研讀教科書、收看電視（網路）課程或收聽廣播課程時，如果有不懂或不清楚的地方，請務必馬上將它記下，然後，自己先嘗試運用各種途徑（如上網或到圖書館查閱相關工具書等）尋求問題的答案（這也是一位大學生應該具備的訓練）；最後，如果依然無解，那麼，就請依本校課業輔導辦法，於本課程課業輔導時間（有關課業輔導時間與輔導科目及輔導老師之資訊，請注意《空大學訊》上的報導）打電話或傳真，相信一定可以得到滿意的答覆，另外，也可上網至「學習討論區」提問（由空大首頁進入「教學入口網站」，再進入「學習如何學習」網站即可進入「學習討論區」。）當然，我



們三位主講老師也竭誠歡迎同學們與我們共同討論有關「人力資源管理」的問題。

七、本科設有獎學金，希望同學們認真修讀

為感念先父、先妣的養育之恩，我特地從九十學年度上學期正式設立「吳炳漳先生、吳鄭金治女士人力資源管理紀念獎學金」，獎勵修讀人力資源管理相關課程成績優異的空大、空專同學。本學期的名額有五位，每名新台幣八千元。希望同學們都能認真修讀本課程，以爭取獲獎的榮譽。詳細辦法將在本系網站與《空大學訊》上公告，請同學們留意。

以上針對修習「人力資源管理」這門課的許多問題，苦口婆心的提出了不少「忠言」，但願不會「逆耳」，所以希望同學們看完本文後，皆能銘記在心並且身體力行。若能如此，保證每位同學皆能入寶山而滿載歸！

最後祝福各位同學皆能「快樂學習，歡喜收割！」

（作者為本科目學科委員）