

# 「加」三 員工生涯規畫的

企業雖然漸漸重視員工的生涯規畫，但此項人力資源開發程序，絕不是單一方面或個人所能完成的，必須透過三「加」一的「結合」，方可收到預期的效果。

文/王遐昌 圖/湯 姆

## 生

生涯規畫是七〇年代的產物，但西風東進得並不如衣著服飾流行來的那麼快，受到國內廣泛重視，祇不過是最近兩三年的事；現在，不僅出版界的朋友們不斷地推出各種作品；大專院校推出生涯規畫的課程；許多公益或管理顧問公司推出訓練課程；許多企業也開始重視這項對雇主及員工互蒙其利的人力資源管理工具！

但是這並不意謂著企業家的「仁慈」與「德政」，而是勞動市場上所形成的強勢資方市場，迫使企業界不得不對一些白領族所關心的事作些回應。根據本刊上期所做的調查結果顯示，「給予員工在職訓練、生涯規畫」在員工最關心的福利事項中，僅次於名列第一的「待遇優渥」。

不過，企業雖然漸漸重視員工的生涯規畫，但此項人力資源開發程序，絕不是任何單一方面或個人所能完成的，必須透過三「加」一的「結合」，方可收到預期的效果。所謂三「加」一，係指企業負責人、單位主管、參加生涯規畫的員工，再「加」上人力資源專業人員。

### 從企業負責人談起

一、具有開闊的胸懷：許多企業負責人對員工的生涯規畫有兩種看法，其一為員工生涯規畫對員工是「利多長紅」，但對雇主卻「祇有投入，鮮見產出」；另一種看法認為，員工生涯規畫是一種「媽媽抱孩子」的做法，等員工「長大成入」後，「孩子」

是別人的。其實對員工的生涯規畫，雇主與員工能否互蒙其利，端視其員工生涯規畫的作業與執行過程是否專業；企業內其他管理工具及組織氣候是否配合。即使對員工生涯規畫的結果確是「媽媽抱孩子」——最後是別人的，也應自我檢討企業內的缺失，以開闊而坦然的氣度，體認「為他人種樹」本來就是企業倫理中社會責任的一部份。

二、要言行一致，持之以恆：正如前文所提，近兩年來許多企業負責人不知知道什麼是員工生涯規畫，而且「願意」為企業內員工做生涯規畫，但僅停留在「願意」階段，說得多，做得少；員工仍然停留在「期待」當中，對企業本身不獨難以獲致實質的效果，反而使員工因期待而形成失望，以致對企業體失去信任。筆者常常提醒主管們，對部屬凡事一定要言行一致，持之以恆，因為身為主管，一旦失去員工的信任，將來付出雙倍的代價也難以換回原有的敬重。

三、應全力以赴，始終支持：許多已實施員工生涯規畫的企業，不僅負責人，即連其他各級主管，始終認為這是人力資源部門的工作，「干我何事？」其實，為員工工作生涯規畫，為企業培育人才，是整個企業各級主管的共同責任；人力資源部門是這項業務的規畫與推動者。其執行責任應落在各級主管的肩膀上。因此，企業負責人對員工生涯規畫這份「為企業種樹」的工作，應透過其自身的影響力，表現其全力以赴、支持到底的決心。如此，方能帶動整個企業主管共

同努力，為企業奠定人力資源規畫功  
能性基礎。

四、視為企業長期投資的一部份、  
容忍及消除可能缺失。在為員工生  
涯規畫過程初期，可能發生以下缺失

- 工時損失，增加成本。
- 因執行障礙，管理階層產生挫  
折。

• 在勞資不和諧組織中，訓練與發  
展場合，成為部份資深員工抱怨機

會。

• 企業內如無發展機會，員工會走  
為上策。

- 缺乏自我提昇主管，面臨挑戰。
- 人力資源單位工作加重，專業知  
識需求增加。

• 企業內如各單位過份本位，因規  
畫所需之員工工作調動不易，規畫難  
以執行。

在面對執行中的缺失，企業負責人  
應當負起投資過程初期應付的代價；

千萬不可遷怒於此一制度，而忽略長  
期目標。應秉持堅毅不拔的精神，勇  
於承擔初期的過渡性挫折，以換取企  
業長治久安的根基。

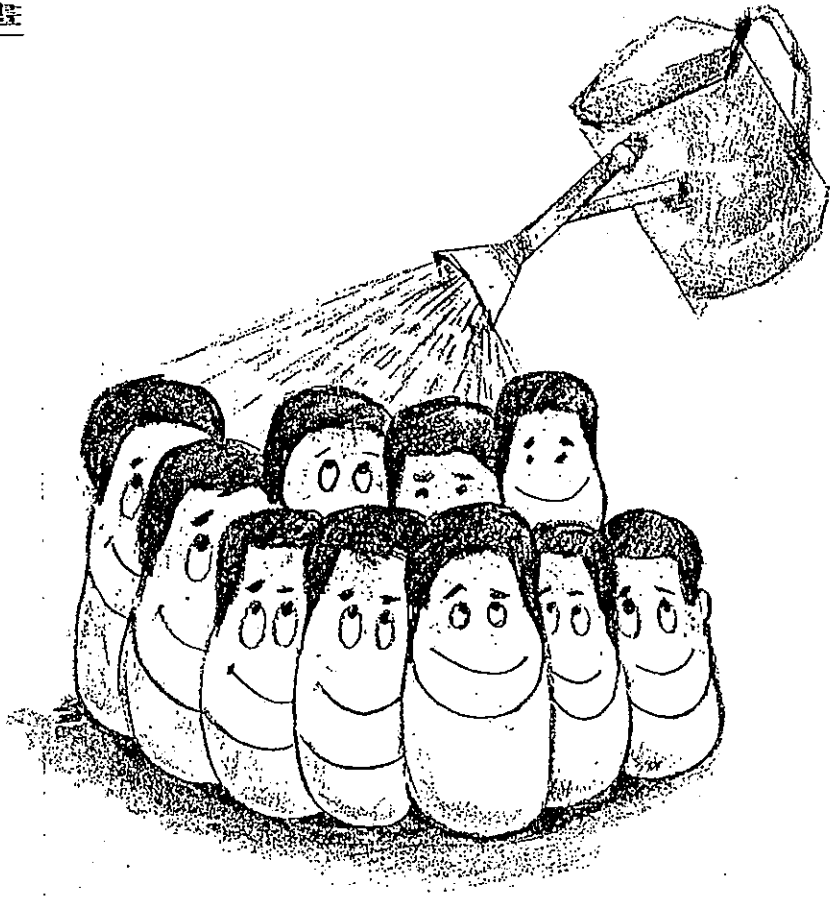
### 從各級主管來看

一、應體認員工生涯規畫是各級主  
管的重要職責之一；不可把這份責任  
「送還」給企業負責人，更不可委之  
於人力資源部門。因為企業內員工生  
涯規畫主要執行者就是各級主管。如

果主管們不能全力配合，真心執行，  
企業內員工生涯規畫不可能成功。因  
此，各級主管依據企業透過溝通而訂  
定的員工生涯規畫制度，與員工工作自  
我評估、分析發展機會、擬定發展目  
標、訂定與企業發展一致的員工發展  
計畫，而後協助員工執行、檢討、評  
估、並做修訂，期使整個員工生涯規  
畫能適時及順利進行。

二、應體認有好的部屬才有好的主  
管；企業內有些主管因其個人發展潛  
力所限，對部屬之生涯規畫不是缺乏  
概念，就是對員工生涯規畫視為自身  
將來的潛在威脅，因此在對企業此項  
制度的配合與執行上顯現保守與冷漠  
的心態。其實，主管應瞭解，真正  
的人才難得，不如透過生涯規畫  
而使部屬成長，不獨員工因感激而愈  
發尊敬，且因有好的部屬驅使自己不  
能不更上層樓；更因好的部屬所形成  
單位績效的提昇，會使主管雖不一定  
水漲船高，亦可因部屬的成就，而分  
享之。

三、各級主管應透過參與、溝通、  
激勵來執行員工生涯規畫制度；員工  
生涯規畫制度與企業及員工雙方的未  
來均息息相關。因此，主管雖然在執  
行過程中應使其與企業的人力資源規  
畫、人力資源需求、繼承人計畫、員  
工工作評估、及薪資管理制度相配合  
，但員工生涯規畫制度亦應與員工個  
人價值觀的分析、興趣、個性、利基  
、生涯的選擇、可動員之資源、以及  
投入程度結合在一起。各級主管在將  
員工工作生涯規畫與上述資訊結合時  
，必須與員工溝通，鼓勵其投入，再  
透過激勵性功能，以增強其個別成功



## 從員工立場看

一、積極參與，主動投入：員工應認清，一個企業對員工的生涯規畫固然有利於企業的長期發展，但企業從此一制度所獲致的報酬，對員工來說應僅屬附加價值，直接及長期獲益者仍屬員工。因此，當企業為員工工作生涯規畫時，應表現其主動參與、積極投入，與主管之間作毫無保留的配合；此種配合，對主管而言也是一種無形的鼓舞與成就感，以激勵主管與企業負責人做更多的努力與投入。

二、自我成長，捨我其誰：員工的個人生涯規畫固然有賴企業的協助與支持，但員工應瞭解，此項規畫仍為雇主對員工自我成長的投資。因此員工應建立基本捨我其誰的理念，凡事不可依賴主管與企業，因為關心自己未來及決定自己未來的人仍是「自己」。

三、殷切期待，但理性面對挫折：任何構想都有其難以實現的一面，任何規畫都不可能一帆風順，均有其挫折與失望的時刻。在生涯規畫進行過程中，員工固然要參與、投入、全力以赴，但有時內外環境的變化及無法預期事件的發生，均可能影響到最初的規畫。此時，員工應以隨機應變代替挫折感，要以修訂規畫代替失望，期使生涯規畫隨時都具有最大可行性。

## 人力資源管理部門

談完企業負責人、主管，及員工本人後，不能不談的部門，是人力資源

管理單位；否則「三缺一」不可能成爲一個成功的「牌局」。

一、具備專業知識，吸收專業經驗：員工生涯規畫不獨影響企業長期發展既深且巨，對企業的信譽度，以及員工未來的成長均有其重大影響。因此，人力資源部門在執行此一規畫之前，應自我評估，確定不獨具有專業知識，而且自其他組織體吸取足夠的經驗，不然亦應借重他人的KNOW-HOW，否則喪失員工對自己專業的尊敬固然可惜，使企業遭致只有短期可信度，而卻有長期發展性的負面結果，那就罪不可赦。

二、擬定計畫，不可閉門造車：現代的管理，就是參與式管理，員工生涯規畫在擬定計畫過程中，應多讓各層次管理者參與，提供意見，使此項計畫成爲各級管理者共有的計畫，增加其將來執行意願，強化成功機率。除去各級主管外，在開始執行前與員工的溝通、訓練亦不可缺；應由人力資源部的專業人員妥爲講解及說明，以擴大其對此一計畫的忠誠度，增加將來實施時的順利性。

三、提供充份資訊，避免親自下海：人力資源部門是一幕僚幕，基本的功能在於透過溝通以擬定計畫，訂定制度，透過直線主管加以執行。在執行過程中，以其專業知識及經驗對各主管提供充分之資訊，使員工生涯規畫及生涯管理均能進行順利；但卻應設法避免親自下海操作，因爲透過員工生涯規畫，以培育員工爲直線主管的職責，人力資源管理者沒有必要越俎代庖。（作者爲精策管理顧問公司總經理）