

公務倫理的強化與人力資源發展*

蕭武桐**

摘要

廉能政府的建立，除了公務倫理的外部控制及建立倫理的組織外，尚要配合人力資源發展，從公務人員的「明德」功夫，內心自我覺醒著手。鼓勵組織成員，深入體會生命存在的內在價值意涵，便能活出創造型生命力。透過事業生涯發展的策略，使公務員了解自己的幸福與他人幸福，有非常密切的關係，竭盡所能為民眾，主動積極謀福利與提供服務。

公務倫理的強化，必須單位首長的親自參與與支持，以建立公務員正確的事業生涯價值觀，適當地整合自我。工作及家庭發展的相互平衡，永續的流程管理及改善方案，透過人力資源發展，使公務員永續的學習與進步，如此廉能政府的目標就自然而然地達到了。

關鍵詞：人力資源、事業生涯發展、事業之鑄

* 本文初稿曾發表於八十七年一月考試院主辦之「文官制度與國家發展」學術研討會。

** 作者為國立政治大學公共行政博士，現任國立政治大學公共行政學系教授；國立空中大學公共行政學系「行政倫理」學科委員。

Enhancement of Public Administrative Ethics and Development of Human Resources

Wu-Tung Hsiao*

Abstracts

Setting up an incorruptible and competent government requires external control of official ethics and establishment of ethical organizations. It also requires development of human resources through the practice of self-enlightenment on the part of government officials. By encouraging organization members to learn the intrinsic worth of human existence, we can make them live in a life full of creativity. Through the use of career development, we can make government officials realize their happiness is closely related to that of others, so they must do their best to render services to the public and work for the welfare of people.

To enhance official ethics, we must have the participation and support of the government chiefs concerned, let government officials establish correct values for their career, make them obtain balance between family and work, and present a scheme for follow-up flow management and betterment. If government officials can continue to learn and make progress through development of human resources, the aim made for an incorruptible and competent government will be easily achieved.

Key Words: human resources, career development, Career Anchors

* Ph. D., Associate Professor, Department of Public Administration, National Chengchi University.

公務倫理的強化與人力資源發展

壹、前 言

中國傳統上重視人倫秩序，講究以禮俗感化天下。但近年來台灣整個社會由於快速的經濟發展，逐漸步入所謂「超工業社會」(post-industrial society)時代。快速的都市化和工業化形成了大規模的群體關係，可是民眾並沒有因所得增加，而養成守法的習慣，反而為求個人身家之利，不惜巧取豪奪，做出種種破壞社會紀律的行為，如：公害汙染、經濟犯罪、盜印仿冒、交通紊亂、動物保育、社會治安等問題層出不窮。使得台灣獲得「貪婪之島」或「野生動物終結者」的惡名。從現代社會變遷的趨勢發展，政治系統在整個社群系統中，所扮演的角色越來越重要。因為許多社會衍生的問題，非政府的力量不能管制；政府的角色更由消極被動，轉變成積極主動，為民服務的精神。因此，在建立現代社會倫理中，如何建立公務倫理，以全面提高公務員的清廉名譽和工作效率，提昇行政機關的生產力，尤屬當務之急。

前行政院連戰院長兼副總統指示各機關「行政革新」方案之重點，在於「廉潔、效能、便民」；目標在於建立「廉能政府」。連副總統所強調的正是公務倫理的重建與整合，「檢肅貪瀆」是消極的公務道德規範；而「增進行政效能」及「加強為民服務」才是積極的公務倫理要求。期使公務員在行政革新要求下，能自覺的反省，以發揮公務倫理的功能。

人力資源專家主要是協助公務人員，發展一種倫理面向的自知之明。目前集中在二項特定標的：

1. 人力資源專家必須發展一種組織，可以激勵及支援個人的倫理行為。
2. 人力資源專家必須提供針對公務人員，在公務場所面臨的倫理問題時，如何處理及解決的方法(Gortner & Plant, 1990: 243-244)。

可知人力資源的角色及功能，在當今內外環境迅速變遷的社會中，益形重要，要能主動積極幫助引導公務人員的倫理行為，並且要在公務體系當中建立公務人員倫理的自知之明。

貳、倫理的研究途徑

依據 John A. Rohr 的看法，對於公務倫理的研究途徑，共有三項(1989:60-68)：

一、高層次途徑(The High Road)：是由新公共行政學者所倡導，追求所謂社會公道(social equity)，受政治哲學及人本心理學影響很深。政治哲學所關注的是透過嚴格的反省哲學的傳統，提出新課程修正，而逐步形成如 David Hart 所說的行政哲學的新傳統。人本心理學最主要是，針對社會公道及新公共行政許多突顯的價值，提供規範的基礎。如 Lawrence Kohlberg 所提出的一個人的道德發展，共有三個層次：

1. 成熟前期：個人的道德以自我利益為中心，且服從權威。
2. 成熟期：道德行為的控制，是和他人和平共處。
3. 成熟後期：道德的發展是以價值的自知之明，道德和法律的權利、社會職責、良心，及以全人類利益為中心來考慮。

二、基礎層次途徑(The Low Road)：針對公務人員在其生涯(career)過程當中所遭遇的倫理問題，提出特定批判評估。透過公務人員所服務單位的各種法令規定，如美國農業部(USDA)的工作訓練手冊——倫理和行為，來建立這種途徑。目前我國亟需制定此手冊。

三、政體的價值(Regime Values)：Rohr 教授認為以憲政的價值去整合倫理研究，變成公共行政課題，是最適當且能落實的方法。憲政的價值基於以下三種考慮：

(一) 倫理規範的考慮將脫胎於憲政的主要價值。

(二) 這些價值對於科層體系的公務員(bureaucrats)是具有規範作用的，因為公務員都曾宣誓支持憲政的價值。

(三) 這些價值將被納入憲政的公法當中。

但是如何將憲政價值和倫理面向環環相扣，必須透過公務員的專業的教育(Professional Education for Bureaucrats)，由此可知專業的教育，對於公務人員是相當重要的。因此可結合人力資源發展的技術，將憲政的重要價值，融入公務員的人格中，進而培養公務員在倫理行為的自知之明。亦就是建立文官體制的倫理，照顧公務人員權益，鼓舞士氣，激發公務人員的潛能(蕭萬長，民86：35)。

參、人力資源和倫理：情境理論的應用

公共人力資源專家，有責任協助並發展組織，去激勵公務人員倫理的行為，在最近美國人事行政的革新當中，強調在社會科學中要注入主要的價值信仰，就是著重於積極的倫理教育。依照積極教育的價值信仰，人事部門的角色，在創造或幫助形成個人的倫理行為，透過訓練、教育及實驗的學習設計，產生自覺的自知之明。透過不同的價值去從事困難的決策，而不需去告訴他什麼能做或不能做，或在公共行政的情境當中，什麼是正確的行為及錯誤的行為¹。

為了發展及維持公務人員的倫理多元功能，Jeremy F. Plant 及 Harold F. Gortner 兩位學者提出四個變項，給公務人員考慮他們的情境(1990:247-249)，如表一所示：

- 一、從動態行為面分析：包括在個人的自我發展和情境中，正確行為意義的了解，及對工作壓力的自知之明，且對民眾需求有所回應，組織生活的民主化等來界定倫理問題。
- 二、法規正式面的分析：強調倫理守則對於行為的正式限制；及專業守則，對政治活動的禁止，個人財務處理的限制。
- 三、微觀的個體觀點：個人在某一特定情境下，知道什麼行為是正確的。
- 四、巨觀的整體觀點：是從整體系統及社會方面，考慮部屬的感覺及公務員個別的慾望。

這四個變項可配成四大部分，第 I 部分表示動態的個體行為面——強調人力發展與改進，主動積極地使公務員的人力資源，能夠自覺理性的發展。第 II 部分表示動態整體巨觀行為面——強調社會公道及回應，為公共行政學者所重視，尤其 John Rawls 所倡導的社會正義更是代表。第 III 部分個體的法律正式制度面——強調倫理守則，解決政府實際面臨的倫理問題，這就是前述 John A. Rohr 所提倫理的基層途徑。第 IV 部分是整體的法律正式制度面——民主社會的功利主義，為多數人謀取更多的福利，但目前受到許多的質疑，尤其是新公共行政學者的質疑。

¹ 美國各級政府透過：**①**探討行政權力**②**澄清多元價值**③**了解制衡機關的控制**④**參與個案分析。可塑造公務人員一種自覺理性的建立，幫助公務人員有效地建立發展成熟之倫理行為，並逐步形成公務倫理行為指南之基礎。

表一：行政倫理的變項表

		關切的重點	
		個人(微觀)	社會或系統(巨觀)
倫理界定的途徑		I (內部覺醒) 人力發展與改進 (Human Development and Improvement)	II 社會公道和回應 (Social Equity and Responsiveness)
動態的／行為的		III (外部控制) 行為守則及倫理 (Codes of Conduct and Ethics)	IV 功利主義 (民主的社會) (Utilitarianism)
法律的／正式的			

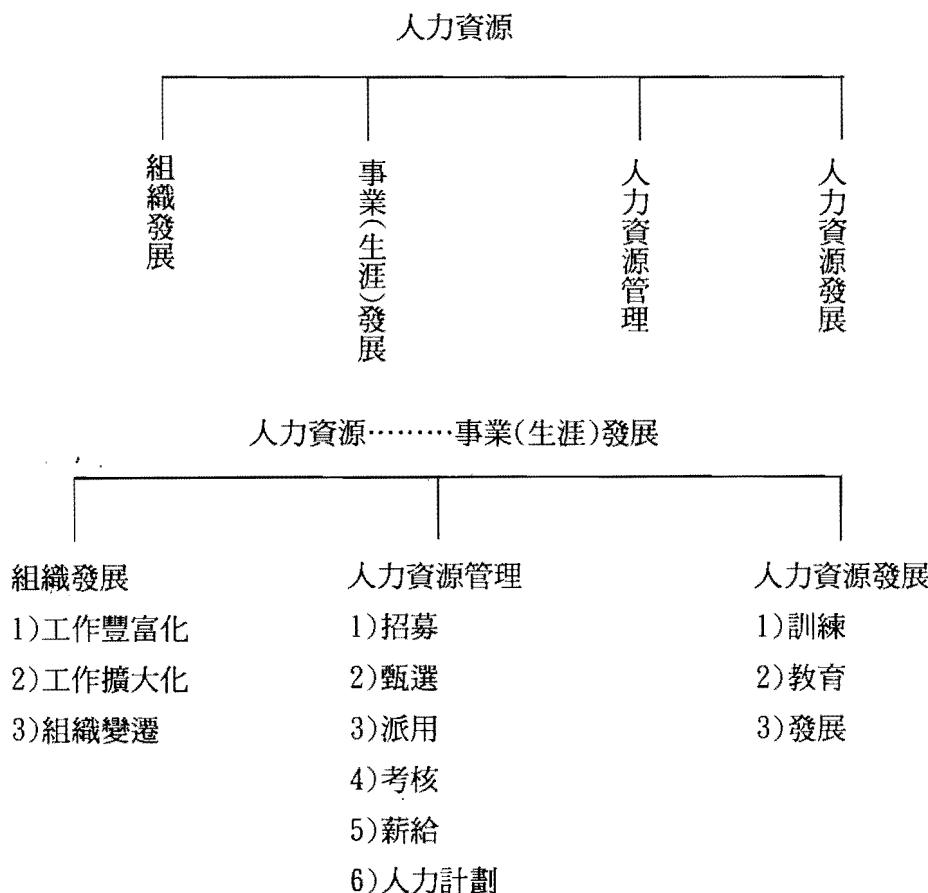
從個人微觀的焦點及倫理界定的途徑，由這二者的動態行為面，交織而成的人力發展與改進方法，非常適合目前環境變遷之需求及公務人員應盡責任之規範，主要是在於這種途徑，能積極提供及支援公務人員倫理的訓練及教育。因此，公務體系必須整合人力資源模式，以利廉能政府的建立。使公務人員能體會到顧客的重要，而導致服務態度的改變，體認到提昇顧客的滿意度，是為民服務的主要目標(Lengnick, 1996:795)。

人力資源發展(HRD)在美國正以極快速的速度成長，政府投資在 HRD 的方案就達 600 億美元，工作中正式及非正式的訓練費用估計，更高達 1800 億美元(Gilley & Eggland, 1989:347-348)。而目前我們政府正在大力推動行政革新，但是行政革新最重要是「人」，所以要讓公務人員有機會來提昇自己的能力和效率(關中, 民86:5)。因此更要重視人力資源的教育與發展。

肆、人力資源模式

人力資源的模式有以下二種(參見圖一)(Leibowitz, 1986:214-215)：其目的在組織內組織的學習活動安排，為求績效改進和個人成長，達到改進工作及個人及組織發展的目標。管理活動隨著環境脈絡的變化，所強調的重心亦有所轉變，從早期的生產導向，演變至行銷導向，再變成財務導向，現在則注重於人力資源的導向。因為人是管理哲學的核心概念，管理活動是人類特有心智的實踐活動。管理組織是人的組織，管理行為是人的行為，人既是執行管理的主體，又是被管理的客體，角色及地位是雙重的，任何客觀事物的管理，都要通過「人」，才能實現(蕭武桐，民84:207)。

圖一：人力資源二種模式

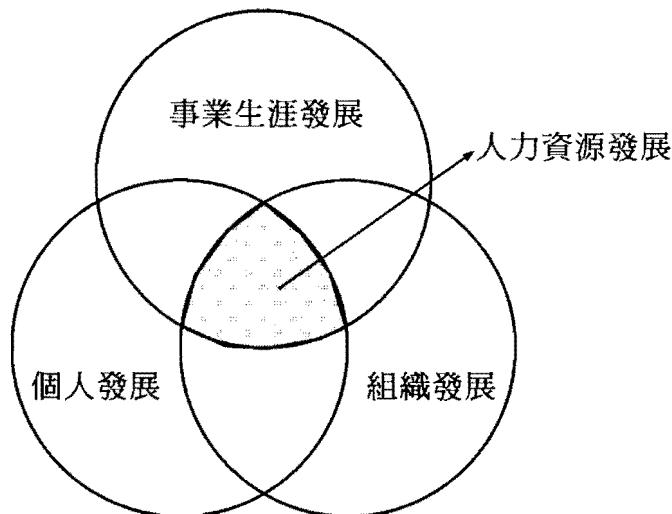


從以上人力資源的模型，可了解人力資源管理(Human Resource Management)，其實是源自於人事管理(Personal Management)，這兩者本有相通之處，只是為適應整體內外環境變遷之需求，而較強調訓練與教育的發展而已，因此很多學者仍將此一方面的學科融合，而併稱「人事與人力資源管理」(Personal / Human Resource Management)。

人力資源是指被組織雇用的人，人力資源與組織中其他二種資源——財與物資源(financial & physical resources)同等重要。所謂發展是指組織中的成員，在知識、技能及能力各方面的改進，及其組織中行為的改進。此種發展除具有提昇組織成員的智能，及協助組織成員事業生涯發展(career development)外，並可增進組織效能，有效達成組織目標。所謂人力資源發展是指：為提高組織效能，有效達成組織目標，並促進組織成員，個人智能之增進及工作事業生涯之發展，經由組織的安排，透過有計畫的學習活動，達到成員行為的改變(Nadler, 1980:207)。

人力資源發展最主要是透過訓練、教育及發展，來整合事業生涯發展(Career Development)及個人發展(Individual Development)及組織發展(Organizational Development)，如圖二所示 (Gilley & Eggland , 1989 : 14)：

圖二：人力資源發展圖



人力資源集中在由組織提供學習的經驗，以達到組織的目標，透過以下四個面

向：1. 焦點(focus) 2. 時間運用(time utilization) 3. 財務資源(financial resources) 4. 風險(risk)來分析人力資源發展的活動，公務機關藉著人力資源發展的觀念，可以提供公務人員各種不同的訓練、教育及發展課程，以滿足公務人員的需求。如訓練(training)重點在目前的工作；而教育(education)卻是在提供學習經驗，給個人去從事將來所從事不同的工作。而發展的觀念，是針對整個組織未來的發展與變遷，提供學習的經驗，幫助個人適應組織整個的發展。John Garder 認為個人必須自我更新(Nadler, 1980:22-26)，例如將顧客導向，視為一種組織策略的建立，使公務人員均能夠對於提供顧客較佳的服務，擁有共享的承諾，使公務人員了解較佳的服務，基本上符合自身的利益(Densatnick & Detzel, 1993:66)。人力資源活動範圍如表三所示：

表三：人力資源活動範圍表

分類	焦點	應用時間	財務	風險
訓練	目前的工作	現在	消費	低
教育	未來的工作	不久	短期投資	中
發展	整個組織	不固定的一時間	長期投資	高

資料來源：Nadler, Corporate Human Resource Development(1980), P. 23.

伍、事業生涯發展(CD)動態性分析

目前員工的價值觀，是要在工作中追求自我實現，並非只是為獲得待遇而已，對生活與工作之間的關係也有所改變，從為生活而工作，到為工作而工作，再進展至工作只是生活的一部分而已。由於工作價值觀的改變，幾乎使得各機關的人力資源執行者無所適從，而以前我們政府亦不太重視生涯規劃(關中，民86:13)。而人力資源中的事業生涯發展的觀念，或許可協助面對內外環境的變化，進而整合各種不同的管理功能，為組織建立一完整的體系架構，並完成個人的事業目標。以下就事業生涯及動態性，分析說明如下：

一、什麼是事業生涯(Career)?

依照美國訓練發展學會1987年出版的訓練及發展手冊，有關事業的定義說明如

下：

1. 終身生涯規劃(Life Planning)：個人一生當中，工作家庭、閒暇、教育、及精神層面的自我分析過程。
2. 事業(Career)：在人的一生之中，有關個人工作的活動，行為態度及志向活動之結果。從這個定義中，可以了解「事業」包含二大部分：一是客觀的情境，像工作的職位、職責活動、及有關工作的決定；另一是對於工作的主觀理解，如特定工作經驗的期望、價值、志向及需要等。
3. 事業規劃(Career Planning)：為達成一個特定目標，去了解自我、機會、限制、選擇及結果等。
4. 事業管理(Career Management)：個人或組織為事業的規劃，作準備、執行及檢視的過程。
5. 事業發展(Career Development)：基於組織和個人的需求，所追求之事業計劃結果，包含個人的事業生涯規劃及組織制度的事業管理二大部分。

二、事業生涯動態性分析——個人及組織的觀點(Greenhaus, 1987 : 9-13)

以動態性的角度來分析事業生涯要求是相當重要的，它包括「個人」及「組織」二方面。個人與組織是小我與大我的關係，二者密不可分。從個人角度分析事業生涯，可以幫助個人有效地管理及運作，滿足個人需求；而從組織的觀點分析，則可因應員工的需求，了解事業決策的過程及困境，直接提高組織的生產力。

(一) 從個人觀點分析

目前組織中的成員，對於自主性及主動性的要求越來越高，加上環境變數(如經濟、社會、科技及法律)的推波助瀾，促進員工人人想當一位主動且具有活力的角色。因此成功的事業規劃及管理，對於當前的社會及工作者產生重要的影響。什麼是成功的事業？其標準因人而異，但有許多特質有其相同性，我們可以歸納如下：

1. 個人逐漸強調內在事業精神：傳統上認為事業成功，就是代表擁有高的職業地位及財務報酬；但近年來，所謂「成功的事業」內涵正產生明顯的改變。雖然金錢地位還是重要，但員工逐漸的關切從工作中，所獲得之精神及心靈的報酬。管理者界定「成功」有二項指標：目標的達成及自我實現。而 Renwick 及 Lawler 兩位教授提出五項衡量指標：(1)工作民主性(2)技術及能力的發

- 展性(3)學習新事物(4)完成有價值的事(5)做些善(good)事。另外 Yankelovich 及 Immerwahl 教授認為事業的發展是一種內在感情表現的活動，而不再是單純的外在物質條件所能衡量的（如住高級住宅區，開昂貴的轎車，或穿著華麗的衣服），而所強調的是個人的能力及潛力的發展表現。
2. 對於事業生涯的期望及應享權利的重視：組織中新的員工對於工作的期望，經常趨向於自大或不切實際。尤其近年來員工普遍存有一種觀念，認為工作應享有的權利及報酬，組織應有主動提供的義務。這或許是受到消費者意識逐漸覺醒的影響。這種權利享用的心理，使員工對組織提出一連串的要求。如工作要符合本身性向、決策參與、未來安全保障、公平及公正的地位等。為了結合員工的期許及實際工作經驗，事業管理扮演了相當重要的角色。將使組織中成員能成功地擴展事業，縮短工作與期望的差距。
3. 關切整體的生活方式：組織成員不但追求有意義及挑戰性的工作，而且關切個人工作的生活方式。他們不願意一天工作14小時或一星期工作7天；可能拒絕升遷後永無休閒的職位。因此，Tarnowieski 教授認為管理者必須使家庭工作及個人需求相互平衡，以利於彼此的和諧安寧。另外，John Van Maanen 和 Edgar H. Schein 兩位學者研究分析事業發展架構應有三部分：(1)自我發展(2)家庭發展(3)事業工作發展。追求成功的事業生涯三者缺一不可。
- 但要追求三者之間互動的平衡，造成員工心理的矛盾，一方面報酬高，有挑戰性及有興趣的工作，是大家夢寐以求的；可是另一方面休閒、家庭及自我發展亦是不願捨棄的活動。由於員工普遍有這種意識，形成大家追求一種工作上有限度的投入(bounded involvement)，也就是說，對於生活，大家劃定了範圍界限，使工作不致於侵入生活的其它部分，事業生涯的管理決策，可使員工在工作及工作以外的需求之間獲得均衡滿足。
4. 性別角色的界限逐漸消失：男女工作別已逐漸變成可任意的調整，尤其在職業性別特殊的行業更為顯著，例如女性進入法律、醫藥及企業專業性的比例不斷的增加，更進入了以男性為主導的職業領域。在職業性別逐漸模糊時，女人察覺到事業的參與範圍擴大了，因而更需要善於選擇，以滿足需求。所以對如何有效地發展事業生涯，更覺得有迫切需要，當然男人亦同樣要考慮從事女人所主導的事業。

尤其當女人婚後繼續工作時，雙重生涯事業的角色，對職業婦女形成巨

大的壓力，對於丈夫及妻子如何均衡他們的工作及個人需求，和家庭責任的分擔是一大挑戰。工作及家庭間的互動，形成男女員工的衝擊，使得有效的事業生涯發展的重要性日益增加。

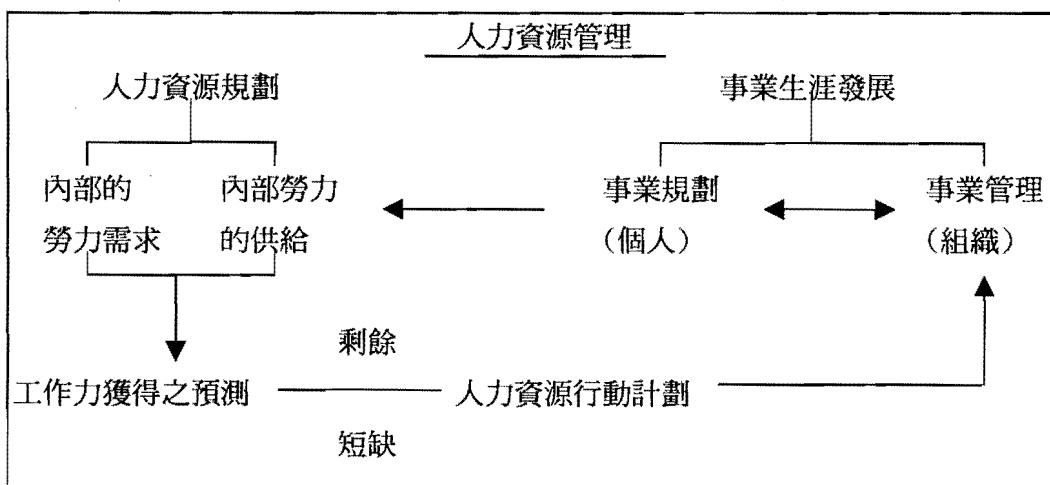
(二) 從組織的角度分析

組織面臨個人價值的轉變，必須調整角色，了解組織及個人互動性，進而幫助個人成功性的扮演多重角色，滿足整體生活方式，追求內、外在事業生涯的成功，促使個人參與更有效的事業管理，組織更具有誘導的力量。如果組織能積極規劃，更能促成生產力提昇，增進員工的創造力及從工作及家庭自我發展中得到滿足。

人力資源發展和事業發展的關係密不可分。許多組織同意員工在資源中是最重要的資產，如果員工人事不相適時感到挫折時，會阻礙成長及發展，最後變成了負債。因而組織最迫切需要實施的計劃，是幫助員工如何管理事業及發展事業了。

人力資源管理，是針對組織的人力資源運用，做一種策略及整合的研究途徑。它包含事業生涯發展和人力資源規劃二大部分。人力資源規劃提供整個組織人力需要與分析；而事業發展，則在使特定的事業機會以及個人需求和興趣，能一致含有事業規劃(個人)及事業管理(組織)二大部分，其關係如圖三(Nadler, 1984:30.7-30.8)：

圖三：事業生涯發展和人力資源管理關係圖



陸、事業生涯階段(Career stages)

大部分人是透過大學及職業學校的教育和訓練，為未來職業預作準備，畢業後依勞動市場及個人目標和組織政策分析，選擇固定工作。依照 Daniel J. Levinson 教授研究大約十年時光，是影響個人事業生涯發展改變的重要階段。他將事業生涯分成以下幾個重要階段：

1. 建立基礎(16~22歲)：建立個人獨立性及自我信心的階段，要努力充實基本學養及技能。
2. 進入成年(22~29歲)：選擇自己生活方式的事業，建立工作目標和面對第一次事業成功和失敗的階段。
3. 改變適應(29~32歲)：事業逐漸成熟，許多人透過一連串工作更換及生活方式再調整，確定和強化個人的價值及生活方向的階段。
4. 事業前進(32~39歲)：工作是個人生活最主要項目，組織的技術也達到最高峰，不幸的是常遭遇到家庭壓力及社會重新再適應的困難階段。
5. 中年危機(39~43歲)：有些人回顧以往不如意，但並非每人都視為危機，有些人將目標及成就重新再更新，嘗試做一些根本的事業及生活方式改變的階段。
6. 開放發展(43~50歲)：大部人事業已達顛峰，能力及信心已獲得充分發展，重新更換工作活動興趣的階段。
7. 維持回憶(50~退休)：許多人繼續發展，增進自我了解，但有些人面臨衰退的階段。

另依據 Douglas T. Hall 研究事業生涯階段，分成以下四個階段：

1. 摸索階段(15~25歲)
2. 嘗試階段(25~30歲)
3. 前進階段(30~45歲)
4. 轉變階段(45~65歲)：不是成長就是停滯，如果維持舊有局面，就變成逐步的衰退現象。

比較以上兩種事業生涯階段分法是大同小異，而主要缺失是較少言及事業生涯發展過程中，內在的事業生涯心路歷程。而孔子在七十多年的生涯裡，走過什麼心路歷程，剛好可作為公務人員內在的事業生涯之參考。

子曰：「吾十有五而志於學，三十而立，四十而不惑，五十而知天命，六十而耳順，七十而從心所欲，不踰矩。」這一段話相當於孔子的生涯發展，時間的劃分和 Hall 教授大同小異。以事業發展來說，不惑之年應該是中間幹部了，事業成就正處於顛峰狀態。以人生來說，這是決定成敗的關鍵。

子曰：「後生可畏，焉知來者之如今也。四十五十而不聞焉，斯亦不足畏也。」孔子的意思是說，年輕人應該趁早充實自己，如果到了四、五十歲，仍然沒沒無聞的話，那就不可能有多大的成就了。目前人力資源專家也認為四十到五十歲是中年的危機，必須有所轉化提升，否則就會被淘汰出局。

孔子到了七十歲從心所欲的活動，卻不致於超乎常軌。總之，這是大徹大悟的境界。這和《六祖壇經》：「心平何勞持戒，行直何用參禪」是一致的。

另外《論語》裡還有一句話甚為膾炙人口的話：「朝聞道，夕死可矣。」這句話的意涵有許多不同的解釋，我認為孔子到了晚年已參透生死，任運自在，因而這種感懷由自性自由地流露出，這真是「成功的生涯志業」最佳的榜樣，可彌補及充實西方事業生涯的內在價值的生命。(蕭武桐，民82:95-96)

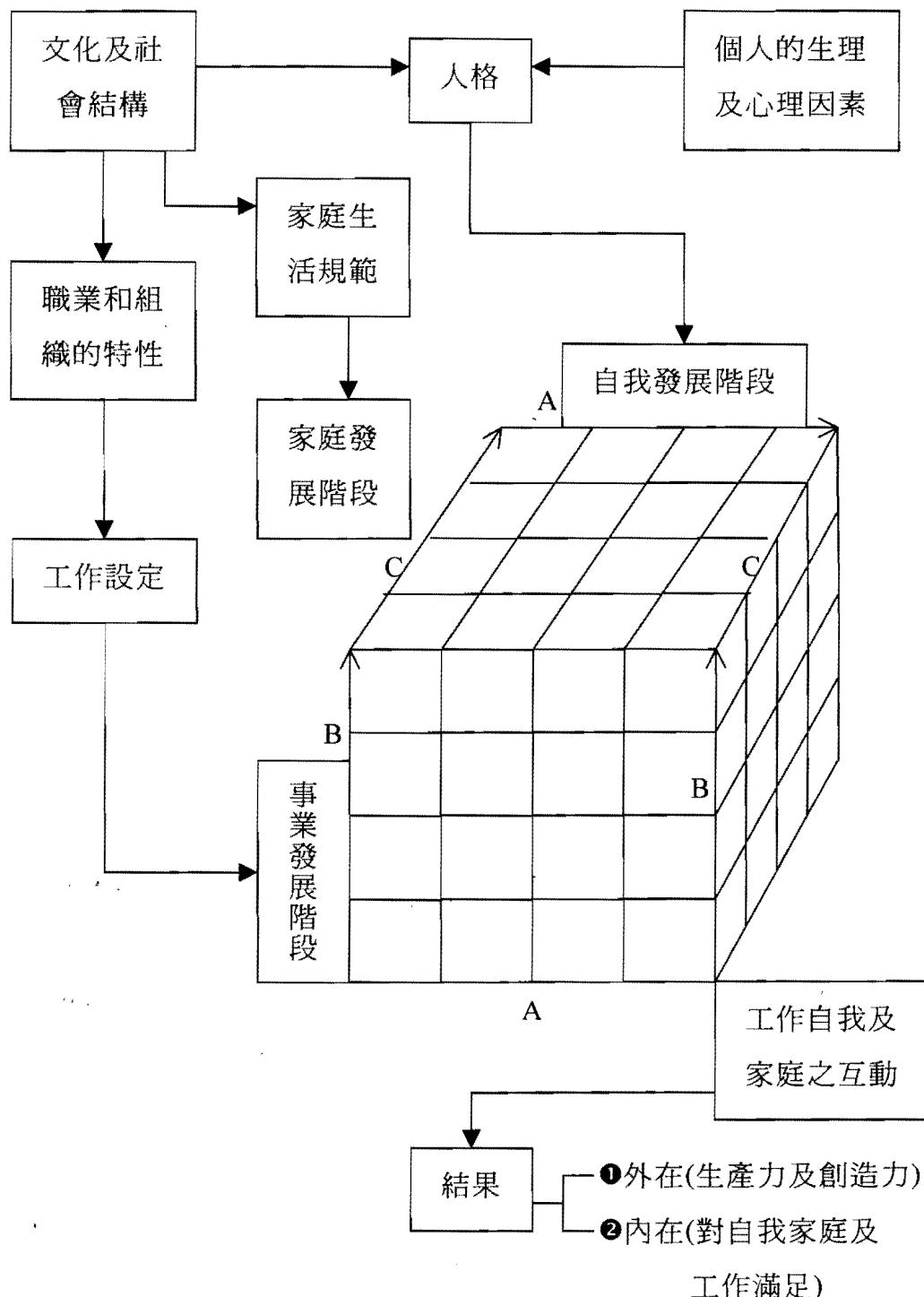
柒、事業生涯發展架構與步驟

事業生涯發展之構成，依照 John Van Maanen 及 Edgar H. Schein，兩位學者之研究，有自我發展及工作事業發展和家庭發展三項相互運作，導致各種內在及外在的結果，如圖四所示：

由圖四可清楚地了解事業生涯發展有主要三個構面：

1. 自我發展：此階段的發展受個人人格影響非常大，因而人文思想的教育是相當重要，能了解人的價值、生命終極目標，及如何關心自我以外的事物。
2. 工作發展：從摸索期到衰退期，受職業及組織的特性和工作目標的設立影響，必須不斷接受新挑戰，自我繼續教育，從事自我事業生涯管理及重新評估事業生涯。
3. 家庭發展：受家庭及生活規範及文化及社會結構影響很大。文化及社會結構深深地影響自我、工作及家庭發展三個構面，文化及社會因素界定擔任各種事業之職業結構及誘因。技術的因素創造了自動化工作，經濟和政治力量在勞動市場產生了壓力，進而決定需要何種職業。社會決定了法律去管理工作

圖四：事業生涯發展架構圖



時間、待遇、安全、平等工作機會、退休、撫卹等問題。文化決定了基本家庭之規範，法律及社會的制度影響結婚、離婚、小孩教養及其他家庭穩定性問題。可見文化及社會結構的影響，是何等之深遠。

每個組織有不同的文化及需求，因此各組織有不同的事業發展架構及步驟。事業生涯發展的步驟有三(Leibowitz, 1985:29-32)：

1. 分析需求：使組織及個人需求配合人力資源發展計畫，並且要能深入分解，使其亦能配合組織文化的運作。因此自我的分析與了解，對於整個人生事業生涯的發展是一重要起點，因起點正確，要逐步地努力前進，定能達到終點。現代人常捨本逐末追求外在事物，忽略了內心精神層面，導致了許多不正常的現象，最後回饋至自我產生不平衡現象，影響整個事業生涯規劃。我國文化中對於自我的內省及肯定有良好的基礎，應結合心理分析技術來分析需求。
2. 建立模型：建立適當事業生涯發展模型，制定計劃及設計多元發展途徑及方法。
3. 執行及發展策略：取得高階管理支持及管理者參與後公佈實施，先從計劃開始，實驗後評估在重新設計。

捌、事業生涯之錨

個人在事業早期階段透過不斷學習，接受工作挑戰，使其價值能配合組織發展，因「本立而道生」，首先要不斷發展出自我知識及清楚自我職業觀。Edgar H. Schein 命為事業之錨(Career Anchors)。亦就是了解自我、分析自我，使自己能敏銳地覺察目前所處環境的有關各種現象。亦是大學所說：「在明明德，在新民，在止於至善。」之明明德與自知之明的功夫。

事業之錨是自我察覺能力、價值及動機綜合的組成，並能穩定給予事業定向之決定。重要三部分是：(1)自我察覺能力，(2)自我察覺動機和需要，(3)自我察覺態度和價值。透過家庭及工作之互動，不斷顯現自我察覺之重要，尤其在問題分析及決策過程，自我察覺能力更是重要，如果察覺差距(perception of the gap)必須知道差距察覺，受一些指涉架構影響，如規範、價值、人格、態度等。必須了解問題的察覺，是一種主觀的過濾過程，所以要透過自我分析，肯定自我的發展(Schein,

1978:20-146)。目前發展的自我發展工作表，可作為實踐指導，依下列步驟逐項檢討分析調整，必有助於事業生涯的發展：

1. 在我的工作中何者未能如我所願？
2. 哪些是保證我未來工作愉快所必須的？
3. 哪些東西使我停滯不前(內在或外在障礙)？
4. 那些達到我所想之目標的人，是如何地實踐(見賢思齊)？
5. 我現在的感覺和行為，與我的偶像有何不同？
6. 在哪些方面我必須要改變，以提高成功的機會？
7. 我要採取哪些步驟去改變？
8. 哪些學習活動可以幫助我獲取這些技能？
9. 我如何才能紀錄自己的發展？
10. 哪些可用之資源，可幫助我獲取新技能？
11. 我如何才能獲知我的自我發展計劃是切合實際的？

九、公務人員事業生涯發展之步驟

事業發展可以使人在組織中，達成獲得個人及事業之目標，但必須要充滿活力地從事自我事業之管理；從自我分析中，了解自己需要什麼？進一步去規劃發展，透過自我發展工作表，認真去實踐，使希望理想成為真實。總之，採用以下步驟去從事事業生涯之發展，定能充分發揮人力資源，達到自我、家庭及事業工作發展三方面的滿足。

- 一、認識自我：「知已知彼，百戰不殆」乃古之兵家名言。個人必須深入的知道本身價值觀，個人所要追求的目標；了解自己的優缺點及好惡。因「惡而知其美，好而知其惡，天下鮮矣！」為了避免自己主觀的判斷，要努力自我反省。如果我們知道自己所喜歡及想要的事業，就朝著目標，充實自我系統的能力，去從事事業發展，必定會有獲得工作滿足感的事業機會；否則只是誤打誤撞，隨著事業任意發展，都不去詳細規劃，一定不易有工作滿足的機率。
- 二、不斷去評估每個生活階段：在生活各階段要不斷去自我評估分析，採取各種方法、途徑，去克服內在或外在的障礙，如透過組織發展(OD)之技術，改變自己行為上的缺失。

三、整合自我、工作及家庭發展：一位真正事業管理之成功者，更需要在自我、工作及家庭三方面均衡地發展。其中任何一項失調，都會對其他兩項發展產生重大影響。必須要保持事業發展內在及外在之適應模式，均衡地互動與滿足。

四、要確定自己事業之錨：察覺自我需要和價值觀的，能力是事業之錨的基礎。職業如果能和個人的需要和價值觀配合一致時，工作必然會傾向於滿足；反之如果不一致時，就會對工作產生工作不滿足感。而工作滿足卻是長壽健康之最佳指標。

五、積極發展自我的基本能力：必須要不斷執行自我評估，收集新的專業知識，有計劃地重新分析設定自己的目標，並能規劃達到目標之最好活動的手段。當面對衝突及兩難問題時，有能力運用問題分析及決策。這些發展自我的基本能力要不斷去學習充實，透過人力資源的訓練、教育及發展，去獲得自我發展的基本能力。

六、自我管理事業的生涯發展：確實地透過自我事業發展的工作分析表，積極開拓自我事業領域，歡喜樂觀的享受工作樂趣，別把工作當作代罪羔羊怨天尤人，而是知福惜福地開創美好的人生。

公務體系如果能依照各類型機關組織的特性及層級，並且重視公務員本身主客觀的條件，使得公務員都能逐步透過事業生涯管理及發展，去檢視以下各要項：

1. 澄清自我的價值，檢討反省是否適合在公務體系中發展。
2. 建立公務生涯歷程，透過組織整體的事業生涯管理(Career Planning)，不斷地評估調整自我盲點，改變行為上的缺失，克服內外在的障礙。
3. 適當地整合自我、工作及家庭發展，形成三位一體，緊密相扣，自然可減少工作的壓力，進而得到內外在事業的滿足及提昇創造力及生產力。
4. 依事業生涯發展階段在30歲左右，就必須確定自己的事業之錨，認同公務體系的價值，全心投入公務生涯的發展；否則就要趁早離職，以免機關組織及個人雙受其害。
5. 透過訓練、教育，積極地發展自我潛在的能力，積極進取任運自在，開拓美好圓滿的人生。

拾、結 論

總之，公務體系也能逐步採用人力資源模式裡，事業生涯發展的策略，則公務員個人的事業生涯規劃及組織的事業生涯管理，二方面可相得益彰，如此公務員便能懷有「千里馬遇伯樂」的知遇之恩，而在自己的崗位上發揮所長，竭盡所能為民眾，主動積極謀福利與提供服務。正如 John S. Mill 主張透過教育的力量，使個人了解自己的幸福與他人的幸福有著一種不可分離的關係，從而培養一種高尚的性格——在促進他人的幸福中，去實現個人自己的幸福(李常井，民70:21)。所以高倫理標準及高素質的工作，是個人成功及組織成功的基石(Bruce，1994:241-251)。

目前西方國家除了加強倫理的教育，當作提昇倫理的實務運作外，尚強調要建立一倫理的組織。它能反省整體組織架構的信仰，進而設計支持個人，在組織運作和程序中個人的倫理判斷，使得倫理的合理化行為提昇。建立倫理的組織值得我們加以重視，如科蘭比雅斯基(Golembiewski，1992:99-103)教授亦認為組織是一種道德的問題，不只過去是及現在是，未來更是道德的問題，因為價值總是指引我們對於組織結構、政策、及實務的選擇，因此組織的道德問題，不只在現在顯得重要，在未來更是重要。

廉能政府的建立，除了外部控制之外(Cooper，1986:97-117)，尚要配合人力資源發展，從公務人員的內心自我覺醒一心靈開展著手(蕭武桐，民86:30-36)。Peter Senge(1996:96-104)的第五項修練中，首要便是自我精進(mastery)，鼓勵組織成員，要能體會生命存在的價值意義，便能活出創造型生命力，此和孔子內在生涯不謀而合。公務倫理的強化，必須單位首長的親自參與與全力支持，以建立公務人員正確的生涯價值觀，整合公務人員生涯歷程，適當地整合自我、工作及家庭發展，永續的流程管理及改善方案，及早確立事業生涯之錨。透過訓練、教育及發展，使公務人員永續的學習，積極發展公務人員自我潛在的能力，如此廉能政府就自然而然的建立了。

《參考書目》

Bruce, Willa .1994. "Ethical People Are Productive People," Public Productivity & Management Review, Spring, Vol.XVII, No.3.

- Densatnick, Robert L.1993.Managing to Keep the Customer: How to Achieve and Maintain Superior Customer Service Throughout the Organization, San Francisco:Jossey-Bass.
- Gilley, Jerry W.and Steven A. Eggland, 1989. Principles of Human Resource Development. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Golembiewski, Robert T. 1992. "Organization as a Moral Problem", Public Administration Review, Vol.52, No.2.
- Gortner, Harold F. and Jeremy F. Plant. 1990. "Ethics and Public Personnel Administration." in Steven W. Hays and Richard C. Kearney, ed., Public Personnel Administration.Englewood Cliffs,N.J.:Prentice Hall.
- Graig,Robert L.1989.Training and Development Handbook:A Guide to Human Resource Development. New York: McGraw-Hill Company.
- Grenhaus, Jeffrey H. 1987. Career Management. New York: The Dryden Press.
- Hall , Dowglas T. 1976. Career in Organization. Pacific Palisades, CA: Goodyear.
- Lengnick Hall, 1996. "Customer Contributions to Quality:A Different View of the Customer-Oriented Firm," Academy of Management Review, Vol , 21. No.3.
- Leibowitz, Zandy B.etal, 1986. Designing Career Development Systems. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Leibowitz, Zandy B, etal, 1985. "The 12-Fold Path to CD Enlightenment," Training and Development Journal, May.
- Levinson, Daniel K. etal, 1978. The Seasons of A Man's Life. New York: Knopf.
- Nadler, Leonard.1980. Corporate Human Resources Development. New York: Van Norstrend Reinhold Co.
- Nadler, Leonard. ed.,1984. The Handbook of Human Resources Development. New York: John Wiley and Sons.
- Peter Senge, 1996. "Building Learning Organizations." Engineering Management Review, Vol. 24, No. 1.
- Rohr, John A.1989. Ethics for Bureaucrats : An Essay on Law and Values. New York: Marcel Dekker.
- Schein, Edgar H.1978. Career Dynamics: Maching Individual and Organizational Needs. Reading, Mass: Addison-Wesley.

李常井，民70年，「杜威的倫理思想」，中研院專題選刊，44期。

江明修，民86年，公共行政理論與社會實踐，五南圖書公司。

蕭武桐，民82年，禪的智慧 vs. 現代管理，佛光出版社。

蕭武桐，84年，行政倫理，國立空中大學。

蕭武桐，民86年，「心靈開展與自我肯定」，公務人員月刊，12期。

蕭萬長，民86年，「八十七年度委任公務人員晉升薦任官等訓練配合開訓典禮致詞」，公務人員保障暨培訓委員會 編印。

關中，民86年，「八十七年度委任公務人員晉升薦任官等訓練配合開訓典禮致詞」，公務人員保障暨培訓委員會編印。