

銘傳教育電子期刊

創刊號 2009 年 6 月 頁 17 - 31

## DPM 評估系統在教育人力資源發展之應用研究

謝金青

國立新竹教育大學 人力資源發展研究所

### 摘 要

當前台灣地區國民中小學之經營因為外在環境的改變而面臨著嚴苛的挑戰，環境的改變衝擊正是導致組織需要變革的首要關鍵，而如何提升教師人力素質則是面對挑戰以因應變革的首要課題。

績效發展評估系統(Development & performance management 簡稱 DPM)是將組織發展與個人績效表現兩相結合之模式。本研究旨在以 DPM 評估系統模式為論述基礎，了解當前教育人力資源發展之現況，進一步解析教育人力資源發展系統存在之問題與困境，並嘗試評估可能之應用策略與模式。

本研究採用計質研究之方法，完成 10 位學者、行政人員、校長及教師之半結構性訪談，得到教育人力資源發展現況與問題之初步理解，並針對 DPM 評估系統模式應用於教育體系之可行性進行合理評估。

關鍵詞：人力資源發展、教師、績效發展評估系統(DPM)。

銘傳教育電子期刊

創刊號 2009 年 6 月 頁 17 - 31

## **Analysis for educational human resource development -Application research of evaluation system of DPM**

Hsieh, King-ching

Graduate Institute of Human Resource Development

NATIONAL HSINCHU UNIVERSITY OF EDUCATION

### **Abstract**

Organization change needs from environment change. There are great challenges on schools' management in Taiwan. It is important for creating an excellent school based from teachers who were being effectiveness in human resource quality.

Development & Performance Management (DPM) is a model which coupling organization development and human performance. This study wish for to analysis situation and questions from educational human resource development system, evaluate the application for DPM in school, and to establish an adaptation model on human resource development in schools.

Semi-structured interviews employed in this study and the subjects include 10 professors, Administrative officers, principals and teachers. This study Aggrandizement understanding the problem in educational human resource development and evaluate the application for DPM in educational system.

**Keywords:** human resource development, teacher, Development & performance management, DPM.

## 壹、緒論

### 一、研究動機

人力素質一直是組織經營成敗的重要關鍵，業界及非營利組織皆然(李隆盛，2000；李聲吼，2000；張火燦，1998；張添洲，1999；簡建忠，1995；James & Pamela, 2003；London & Wueste, 1992；Montana & Charnov, 2000)。

翻開管理思潮的歷史，1980 年時美國管理學會(American Management Association)將管理重新定義為：與其它人共同達成目標任務的實踐過程。此後，管理的觀念與傳統有三點重大的改變(Montana & Charnov, 2000)：其一是人的重要性被強調；其二是目標的實踐更勝於活動事件；其三則是個人目標與組織目標的整合。此種管理思潮的改變最重大的啟示來自於：建立在績效表現的基礎上，組織目標與個人目標是可以整合而達成的，此一宣示成為當代企業經營者的重要挑戰，也是組織經營成敗的重要關鍵。

組織績效評估(measuring corporate performance)的主題一直是產學界關心組織效能的焦點(Evelyn, 2001；Gilbert, 2004；Osama, 1996)，個人績效表現(human performance)則是員工薪酬論述的主要依據(Haring, Lindemann, & Reiser, 2000；London & Wueste, 1992；Sofo, 2000)，針對上述兩項主題的研究與論述散見於各種專書及論文中。不過，要能呼應美國管理學會的當代管理意涵主張，將組織目標與個人目標是整合而成的努力，業界的實踐遠比學界的討論更多(DeSimone & Harris, 1998；Kempton, 1995)。

1998 年，德州儀器人力資源處長鮑惠明於指導企業分析與診斷之學習社群時，發表了績效發展實務操演手冊一書(鮑惠明等，1998)，深入討論績效發展評估系統(Development & Performance Management\_DPM)在業界實務上的應用內涵，可以說是將業界實踐化為學術知識的重要一步。DPM 評估系統的概念不僅強調人的重要性，也重視目標的實踐，更將員工生涯發展目標的追求與組織效能目標的整合視為組織經營策略思維的核心價值。

焦點移回國內教育場域，隨著知識經濟時代來臨，學校面臨遠比過去更為嚴苛之挑戰，其成敗關鍵來自於教師人力資源的有效提升。時代變遷、社會需求以及家長要求提昇的大環境下，教育改革開始要強調教師成長與學校績效標準，教師終其職場一生，必需嚴肅面對素質條件以及教學表現水準不斷提升以符合社會期望的要求。易言之，教師從師資養成階段起始，一直終了教職為止都必須持續學習與研究，不斷發展專業內涵，始能維持專業素養，成功扮演教師專業角色(沈姍姍，1998；饒見維，1996)。

不過，相關研究結果卻顯示，學校教師取得教職後的專業發展有許多討論之空間，教師被動性的參加專業發展活動，與組織效能的關聯性不高(梁坤明，1998)。這些現狀顯示了學校基層要談組織興革與發展，仍然存在著不小的障礙。研究者認為，其中很重要的關鍵來自於學校組織缺乏適當的人力資源發展策略，無法將員工生涯發展目標與組織效能目標進行有效的整合，進而提升學校人力資源品質。

企業界一向將「人」視為是組織中最重要的資產，也是組織保有競爭力的重要關鍵因素。文獻顯示，多數企業均有人力資源發展活動，且半數以上設有訓練單位(簡建忠，1995)。不過，學校組織對於人力資源的問題未如企業界重視，缺乏適當人力資源發展策略，無法將員工生涯發展目標與組織效能目標進行有效的整合，進而導致學校效能整體表現不如預期。因此，如何從當前教育人力資源發展現況之問題著手，結合理論與實務，分析教育人力資源發展之條件、問題與障礙；並嘗試評估教育人力資源績效發展評估系統應用之可行性，誠為當前提升學校教育品質的當務之急。

## 二、研究目的

教育人力資源的良窳攸關學校經營表現的好壞，有效能學校的首要核心關鍵在於教師人力資源素質之提升，而其前提則在於對教育人力資源發展現況之了解，明晰教育人力資源發展之問題與困境，進而提出相應可能策略模式。綜上所述，本研究主要目的如下：

- (一)了解教育人力資源發展之現況。
- (二)分析教育人力資源發展之問題與困境。
- (三)評估 DPM 評估系統於教育場域應用之可能策略與模式。

### 三、待答問題

根據上述研究目的，本研究擬探討之主要有三個待答問題，並依序往下推衍為數個次待答問題如下：

- (一)教育人力資源發展之現況為何？
  - 1. 教育人力資源發展之現況如何？
  - 2. 教育人力資源發展現況是否達到令人滿意之水準？
- (二)教育人力資源發展之問題與困境如何？
  - 1. 教育人力資源發展現況有何問題？
  - 2. 教育人力資源體系之發展困境為何？
- (三)DPM 評估系統於教育場域應用之可能策略與模式為何？
  - 1. DPM 評估系統於教育場域應用時可行之策略為何？
  - 2. DPM 評估系統於教育場域應用之可行模式為何？

## 貳、文獻探討

DPM 評估系統於業界的發展來自於人力資源發展、教育訓練等理論與實務的穿梭與驗證，也是對傳統績效評估方法的檢討與回饋。DPM 評估系統是以員工績效發展與專業知能之培育為基礎，建構出組織及個人發展兩相結合的評估系統。研究者整合相關概念後將其意義闡述如下(鮑惠明等，1998)：

「DPM 評估系統係指組織單位主管和部屬共同參與工作目標的決定，針對達成目標所應具備的專長能力進行評估及計畫。進而由組織提供基礎架構及資源以協助個人及組織達成整體目標。」

DPM 評估系統是一種績效發展模式，講究組織績效及個人發展的雙贏，實務應用時需視情境而做適當調整。DPM 評估系統的應用在業界最為著名的實例是台積電

董事長張忠謀服務德州儀器時的故事。1961年，張忠謀任職的德州儀器評估其有角逐研發副總的潛力，提供學雜費及全薪的優厚條件，讓張忠謀到史丹福大學進修電機工程博士學位(張忠謀，2001)，唯一的條件是學成後需回饋服務五年。

DPM 評估系統主要有三個階段。圖 1 顯示，DPM 評估系統是從目標制訂開始的，然後進行第二階段的成果評估，第三階段則是員工個人發展，接續則再進行目標制訂的，其運作內涵說明如後。

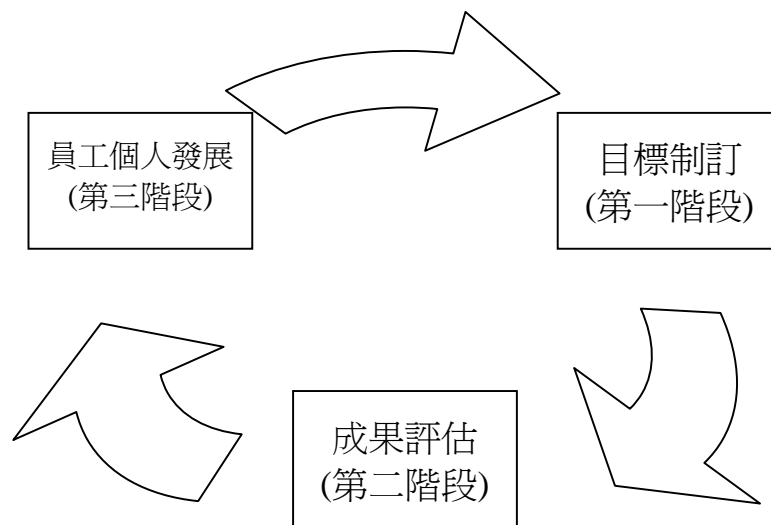


圖 1 DPM 評估系統流程圖

資料來源：改自「績效發展」(頁 17)。鮑惠明等(1998)。台北：科技圖書。

### 1. 目標制訂階段

DPM 評估系統的第一個階段是目標制訂。目標制訂的目的是要確定每個職位的工作任務與內容。職務工作任務與內容確定的第一步，是由擔負該任務的員工開始起草，由其依據組織年度目標為基礎，融入自我思考後填寫。初步完成後主管參與協助澄清及修正，並以達成共識為目標，即成為設定工作目標的依據。

目標制訂階段的過程中，單位主管除了參與評估外，可選擇與員工舉行目標面談，充份溝通以確定未來一年的目標標準。除此之外，主管尚需與員工共同努力找出良好的方法，以達到工作再簡化的目的。而為確保目標達成，亦需依工作週期安

排期中面談，隨時檢討偏誤並採取補救措施。

## 2. 成果評估階段

成果評估階段是屬期末的績效評估。首先透過員工及員工所屬主管或工作小組，兩方面分別自行評定績效，再將兩者的評定結果進行整合，以確定實際完成的工作事項。進一步則透過員工與主管對在過去期間內已完成的工作事項中，所學得的技能，進行確認，以了解員工已有的技能，並作為員工職涯規劃的參考依據。

## 3. 員工個人發展階段

經由目標設定，員工可依據為達成目標所需的專長能力及個人職涯發展的目標來評估目前所欠缺的技能，先自行訂定出一套適合自己的發展計畫(包括欲參與的教育訓練計畫)，而後再與主管針對實際可行的方式進行討論，並配合考慮公司的資源多寡，訂定出一套最適當、對員工最有助益的職涯發展及參與教育訓練計畫。也唯有使員工能在組織內獲得充份的學習與發展，組織才能有永續發展的遠景。

DPM 評估系統有別於傳統企業的考績表，有相應於各階段的應用表格，包括「工作任務表」、「工作目標表」、「自我評定表」、「主管評定表」以及「個人發展計畫」(鮑惠明等, 1998)，最終與整體薪資相結合而成為一個完整的人力資源發展評估系統。

## 參、研究方法

本研究採取計質研究(qualitative research)之概念，並以半結構性訪談(semi-structured interviews)為主要蒐集資料之方法。就內在效度而言，本研究採構念效度。研究初始來自於企業界應用之 DPM 評估系統，並以其理論概念為基礎而發展層面指標及半結構訪談問卷，因此應符合理論概念，具備有構念效度(林生傳, 2003; 段家鋒、孫正豐、張世賢主編, 1988)。其次，本研究採取「多樣化資料蒐集」、「工具嚴謹設計」、「深入描述」以及「研究人員自我檢核」等做法以提高研究之信度與效度。

研究者先將問題及文獻歸納所得整理為訪談問卷—「訪談主題淺釋」，主要有五項主要問題：一、學校師資人力是否有計畫性？甄審選才或教育訓練是否配合整體

人力規劃？二、教師之教育及訓練是否符合學校績效發展目標？有何配套之福利報償措施？三、教師接受教育及訓練後是否有進行績效評估？上述方案措施是否與教師生涯發展相結合？四、DPM 評估系統應用於學校場域之可行性如何？優缺點如何？五、DPM 評估系統應用於學校場域，校長教師的接受度如何？問題為何？如何克服？

隨後，研究小組擇定 10 位教授、行政官員、校長及教師為對象進行深度訪談。選擇受訪者的主要依據在於受訪者的學經歷背景、專業以及意願。10 位受訪者的來源管道為多方面，包括研究者曾經互動、專長評估以及其它研究人士之推薦，訪談之前並視需要先行將訪談題綱寄送受訪者，然後約定時間進行當面訪談。

每位受訪者基本上以訪談一次為原則。此外，為了有效蒐集、儲存和分析訪談資料，皆徵得受訪者同意後應用錄音筆進行全程錄音，並由研究助理轉譯成逐字稿。綜合以上，本研究之完整步驟大抵依下列程序進行：確認研究問題、選定受訪者、實施訪談、資料分析以及導出結論。

## 肆、研究結果與討論

### 一、教育人力資源發展現況

教育人力資源發展現況分析之第一個面向來自教育行政主管機關。首先就法令規章層面看，目前教育行政主管機關對教育體系內之人力資源發展有既定之政策與方向，重要性原則載於中央頒佈之「教師進修研究獎勵辦法」(教育部，2004)以及各縣市訂定「教師進修實施要點」中(臺北市政府，2002；臺中縣政府，2005)，至於具公務人員資格者則另有公務人員訓練進修辦法及施行細則規範之。不過，亦有部份縣市並未特別訂定相關之實施要點(如高雄縣、台東縣)。

從法令規章之條文內容進一步分析，教師進修研究有主動薦送、指派或同意進修研究等不同模式，而其審酌依據則有下列各款：學校發展需要、進修項目與教學專長或業務符合程度、人員調配狀況以及服務年資等。再進一步分析，各縣市對於學位或學分進修普遍規定進修系所學位須與學校發展需要、教學專長或業務有關，



較嚴謹之台北市更規定需提出研究計畫報核備查。

不過，受訪者就實務運作層面觀察，認為政策面落實於實務運作後流於形式者多。主要的障礙來自於政策方向缺乏系統性及完整性，相關法令規章缺乏聯結、散居各方，另一方面教育生態環境亦無法與之配合。例如，過去教育人員遷調頻繁，法規精神落實不易；其次，進修研究所提供之資源獎勵誘因仍屬有限；最後，學校校長之領導表現亦有關係。

不過，教育人員之進修研究學位對個人的確有實質之利益價值，最顯著者來自於晉級加薪，以及甄選主任校長之提升效益，因而獲得年輕教育人員的青睞，參與者相當踴躍。可惜的是，進修研究學位空有表面效度，對於組織發展與個人績效表現的聯結兩者相關與否及其程度則尚有討論空間。

至於甄審選才、教育訓練、福利報償、績效評估與教師生涯發展方面。受訪者認為，教育行政主管機關實際上有其政策方向，但是主軸並不清晰，也未實踐落實，此是許多學校績效表現參差不齊的主要原因。

教育人力資源發展現況分析之第二個面向來自基層學校。受訪者認為，基層學校一般難有人力規畫、甄審選才、教育訓練、福利報償、績效評估與教師生涯發展等之個別政策計畫，主要來自於大環境的限制，教育人員有相當的保護機制，反成推動之障礙。其次，一般基層學校難有充份的軟硬體資源當後盾。再次，校長對經營學校及人力資源之理解亦有落差。最後則是當前民主時代校長權力的限縮，精進人力資源多所掣肘。更有甚者，校務評鑑結果文件化與家長認知的辦學績效南轅北轍，也是基層學校人力資源發展之障礙。

## 二、教育人力資源發展之問題

教育人力資源發展之問題主要有三：其一是個人績效表現的問題；其二是配套措施的問題；其三則是個人績效表現與組織目標之聯結問題。

首先是個人績效表現的問題。受訪者之一認為，學校最重要的即是教學正常化，個人績效表現應與教學正常化結合。至於個人績效表現的衡量指標應簡單明瞭，勿

過於繁雜與學術化，以免曲高和寡落實不易。另外針對個人績效表現的問題也需顧及個人之期望與需求。

其次是配套措施的問題。教育人力資源發展應有其它配套措施之佐助。例如教師分級、教師專業評鑑、校務評鑑等等，類此政策推廣多年至今無法落實或見可觀成效，乃人力資源發展體系停滯的主要原因。

第三則是個人績效表現與組織目標之聯結問題。受訪者認為，大學體系實施障礙較小，因專業取向明顯，且中央單位可提供之資源充足。至於中小學則障礙較大，即便目前教師進修學位蔚為風潮。但從個人績效與組織發展連結之角度分析，進修研究所學位多數受限於大學系所課程師資與教學效能等之客觀障礙，因此皆難以彰顯進修研究對於個人與組織發展所可發揮之綜效。至於人力資源發展體系中之績效評估與教師生涯發展層面，目前法令規章中並無清晰之引導規範，成績考核流於形式，個人生涯發展則自行決定選擇，與組織之發展相關性低。易言之，就教育體系而言，個人績效表現與組織目標之聯結性相當薄弱。

此一情況，於教師參與週三短期研習及教育訓練格外凸顯。受訪者認為，目前教師參與週三學校本位課程或教育訓練之動機疲弱，抗拒抵制亦時有所聞。另一方面，教師參與規劃之進修研習課程則無法因應組織發展之需要，也不見得符合個人專業能力提升之需要。

### 三、DPM 評估系統模式應用之評估

DPM 評估系統是以員工績效發展與專業知能之培育為基礎，建構出組織及個人發展兩相結合的評估系統。此系統有三階段：目標制訂、成果評估、員工個人發展。第一階段是由組織單位主管和部屬共同參與部屬工作目標的決定，再針對達成目標所應具備的專長能力進行評估及計畫。最終由組織提供基礎支持架構及資源以協助個人及組織達成整體目標。

針對上述系統應用於教育系統之評估，受訪者普遍認為此一理念值得肯定，其模式有可行之處，惟應就現實條件略作調整：

(一) 目標制訂階段：目標制訂階段的首要是要確定每個職位的工作任務與內容。不同於企業界的做法，教育體系應由教育主管機關組成專案小組起草上層指標，再提供各校為制訂之基礎，後續則可依 DPM 模式之步驟進行。

目標制訂階段的成敗，學校校長有關鍵之影響，因其需要參與評估，專業能力、熱誠或溝通能力皆不可或缺。

(二) 成果評估階段：成果評估階段屬於期末績效評估。就學校體系而言，學期是適合的分段評估點。其次，績效評定參與者除個人之外，何人參與評定較為適合有其實務上之障礙。畢竟學校不同於企業，級任教師於教室中教學多半為獨立作業之歷程，如何進行成果評估有待進一步研究指標或量表。至於兼職行政教師則障礙較小，其直屬主管參與評定與業界相同。

(三) 員工個人發展階段：教師依為達成目標所需的專長能力及個人職涯發展的目標來評估目前所欠缺的技能，先自行訂定發展計畫，而後再與校長針對可行方式進行討論確認。此一階段的障礙在於，學校可提供之資源薄弱。

## 伍、結論與建議

根據上述文獻探討以及研究結果與討論所得，歸納研究結論如下：

一、教育行政主管機關對教育體系內之人力資源發展有既定之政策與方向，但政策未見落實。主要障礙來自於政策方向缺乏系統性及完整性，相關法令規章缺乏聯結，以及教育生態環境無法配合。

二、教育人員進修研究學位較獲青睞，參與者踴躍。不過進修研究學位對於組織發展與個人績效表現的聯結稍弱。

三、教育行政主管機關對甄審選才、教育訓練、福利報償、績效評估與教師生涯發展之政策方向主軸不清晰，目前也未實踐落實。

四、基層學校未有組織人力規畫、甄審選才、教育訓練、福利報償、績效評估與教師生涯發展等之具體政策計畫，主要來自於環境的限制及資源缺乏。

五、教師個人績效表現應教學正常化相結合，衡量績效表現的指標應簡單具體明瞭，並兼顧個人期望與需求。

六、教育人力資源發展應有教師分級、教師專業評鑑、校務評鑑等配套措施相輔佐，並強化個人績效表現與組織目標之聯結。

七、DPM 評估系統於教育人力資源體系有其應用之可行性，但有三點障礙需研議克服：1. 每個職位工作任務與內容的確定，應由教育主管機關組成專案小組起草上層指標，再提供各校作為基礎；2. 成果評估階段之績效評定參與者除個人之外，何人參與評定應審慎評估；3. 員工個人發展階段：台灣地區各級學校可提供之資源薄弱問題之克服。

綜合以上研究結果，本研究嘗試提出數項建議如下：

一、教育行政主管機關整合教育人力資源發展相關法令規章，明確甄審選才、教育訓練、福利報償、績效評估與教師生涯發展之聯結。

二、基層學校可針對個別條件資源，訂定合宜之組織人力規畫、甄審選才、教育訓練、福利報償、績效評估與教師生涯發展等之政策計畫，並將教師個人績效表現與學校經營效能目標相結合。

三、教師分級、教師專業評鑑、校務評鑑等配套措施應同時推動，以能發揮 DPM 評估系統之效益。

四、專案小組研議並評估 DPM 評估系統應用障礙之克服：職位工作任務與內容之分析；成果評估人員之選定原則；學校資源之充實及提供。

五、DPM 評估系統應用模式試擬

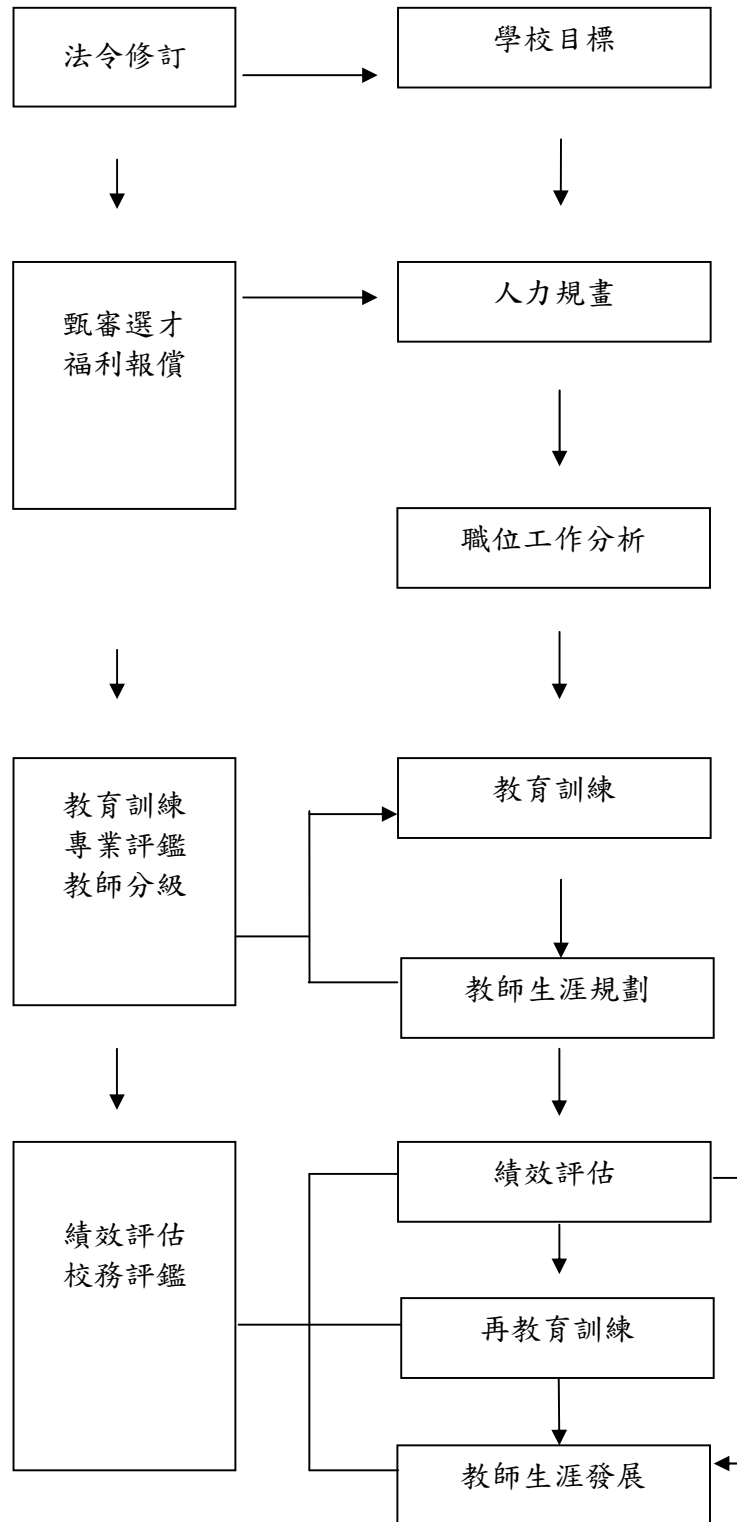


圖 2 DPM 評估系統應用之模式

## 參考文獻

- 李隆盛(2000)。科技與人力教育的新象。台北：師大書苑
- 李聲吼(2000)。人力資源發展。台北：五南。
- 沈姍姍(1998)。教育專業。載於陳奎熹(主編)：現代教育社會學。台北：師大書苑。
- 林生傳(2003)。教育研究法—全方位的統整與分析。台北：心理。
- 段家鋒、孫正豐、張世賢主編(1988)。論文寫作研究。台北：三民。
- 張火燦(1998)。策略性人力資源管理。台北：揚智。
- 張忠謀(2001)。張忠謀自傳(上)。台北：天下文化。
- 張忠謀(2001)。張忠謀自傳(上)。台北：天下文化。
- 張添洲(1999)。人力資源-組織、管理、發展。台北：五南。
- 教育部(2004)。教師進修研究獎勵辦法。2008年10月25日，取自  
<http://law.moj.gov.tw/fl.asp>。
- 梁坤明(1998)。台北縣國民小學教師專業發展態度、活動型式與實施成效之研究。  
國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 臺中縣政府(2005)。臺中縣縣立中小學教師在職進修實施要點。2008年10月25日，  
取自 <http://links.taichung.gov.tw/tcclaw/>。
- 臺北市政府(2002)。臺北市高級中等以下學校及幼稚園教師進修學位學分實施要  
點。2008年10月25日，取自  
<http://www.law.taipei.gov.tw/taipei/lawsystem/>。
- 鮑惠明等(1998)。績效發展。台北：科技圖書。
- 簡建忠(1995)。人力資源發展。台北：五南。
- 饒見維(1996)。教師專業發展理論與實務。台北：五南。
- DeSimone, R. L. & Harris, D. M. (1998). *Human resource development*. Orlando  
FL: Dryden.

- Evelyn, F. R. (2001). *Evaluation of constructivist pedagogy[electronic resource]:Influence on critical thinking skills, science fair participation and level of performance*. Mississippi State University.
- Gilbert, R. (2004). *Improving the lives of the poor by investing in citiesan update on the performance of the World Bank's urban portfolio*. World Bank: NetLibrary.
- Haring, G., Lindemann, C., & Reiser, M. (2000). *Performance evaluation: origins and directons*. NY: Springer.
- James, H. S. & Pamela, D. T., (2003). *Handbook on teacher evaluation: assessing and improving performance*. Eye On Education.
- Kempton, J. (1995). *Human resource management and development*. NY: John Kempton.
- London, M. & Wueste, R. A. (1992). *Human resource development in changing organizations*. London: Quorum Books.
- Montana, P. J. & Charnov, B. H. (2000). *Management*. Barron's Educational Series.
- Osama, F. A. (1996). *Budget, performance evaluation, and cost allocation as resource allocation mechanisms in colleges and universities: A descriptive and positive research study*. Syracuse University.
- Sofa, F. (2000). *Human resource development: perspectives, roles and practice choices*. Australia Warriewood: Robert.