

論公務人員生涯、學涯與職涯之 調和與發展策略

◆ 林逸舒

(國立嘉義大學專員)

壹、前言

隨著知識經濟、學習社會、資訊科技及後現代主義時代的來臨，使得我們的生活及工作環境、社會主流價值體系及政經背景隨之迅速變遷與解構，讓生長在這個時代的人們時常覺得「忙、茫、盲」，忙於工作與生活，茫於周遭的複雜與無常，更盲於未來的願景與希望。而有著相對穩定工作保障的公務人員更在政府一片組織、服務與人力再造的宣誓與措施以及民粹主義的興起風潮中，面臨到前所未來的挑戰與衝擊，既有的知識與技能、從業價值與態度及自我認知與效能都必需要有一定程度轉化與調整，方才能有效擔負及勝任其應有之責任角色與時代使命。

行政院經建會(2001)之新世紀人力發展方案以「知識化」新經濟、「公義化」新社會及「永續化」新環境的規劃理念，希望培植具創新能力及人文關懷的優質人才，積極提升國家整體人力資源發展。而為數一百二十萬的公務人員(銓敘部：2000:5)在其推動過程中既要扮演推動者與演化者的角色，更要擔任起示範與領銜的任務，且須

承擔起最後成敗的責任。因此，新世代的公務員實應確實體認政府角色之轉化，瞭解其任務之多元與廣泛，方能在新時代中營造出一個屬於自己既前瞻又協調的生活、學習與工作環境。

因此，我們必須瞭解到當代公務人員其工作角色是多元且具挑戰的；其工作內容是整體性、整合性、前瞻性與策略性的；而其工作要求與績效評估更是要突破舊的框架與思維模式，以求創新、求變善及求更好的思維來作做為衡量標準。準此，公務人員實應要有一套足供其憑恃與參照的生涯構架與模式，來做為規劃與妥適人生、發展與提升人力資本、適應與準備職業階段的工具，以為發展及調和其各階段的生涯、學涯與職涯路徑。

貳、公務人員生涯、學涯與職涯的意義及相關性

一、公務人員生涯、學涯與職涯之定義

有關生涯、學涯與職涯之定義，眾說紛云，綜合各家學說，生涯大體上是著重於全人生所有生命角色、經驗與活動時程統合之探討；學涯則為確認生命歷程中所有的學習內容、階段與活動；而職涯則指為在工作階段有關之工作選擇、轉換、晉陞與調職等活動。而本文係基於公務人員之職業特性（如工作權之相對保障、身份限制、組織文化等）族群特徵（如工作作息較正常、行事風格較保守謹慎等）與生活條件（如大部份皆為小康家庭、經濟來源固

定且可預期等)等通識背景,來定義以下公務人員之生涯、學涯與職涯:

(一) 公務人員之生涯:係指公務人員各種生活事件的演進方向與歷程,包括擔任公務人員前之成長期與探索期、任職公務人員期間之建立期與維持期及退職後之衰退期,其相對其他職業族群則較具有方向性、時間性與主動性。

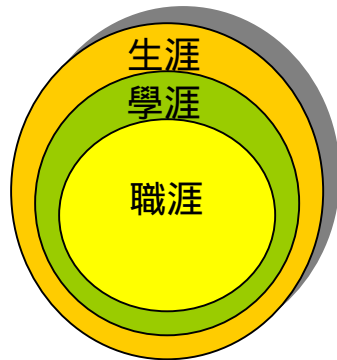
(二) 公務人員之學涯:為擔任公職前後之各種正式及非正式學習管道、活動與歷程及退休後各種自發性的學習活動。

(三) 公務人員之職涯:係指任公職期間之職位輪調、調職及升遷等歷程,概括了心智成長、知識增進與權位提升等意涵(吳秉恩,1999)。

二、公務人員生涯、學涯與職涯範疇之相關性

公務人員的生涯、學涯與職涯的規劃、管理與發展實係為一體相關之多重構面結構,從縱向的角度觀察,三者之發展係一連續演進歷程,在人生的許多階段同時並存並行;從橫向的角度理解,則三者之發展缺一不可,具有相輔相成、互補互用之綜效。茲為對三者之相關性有一輪廓清楚之意像,本文試以廣度與時間兩基礎原素、輔之以舒伯(Super,1972)之生涯選擇五階段(成長期、探索期、建立期、維持期及衰退期)來探究三者之相關性。

(一) 從廣度面向觀察：由上一小節對公務人員生涯、學涯與職涯的定義可得知公務人員之生涯面向係涵括生命歷程之種種活動，貫穿了生涯選擇五階段，面向最廣；學涯則為任職公職前後至退休後之所有學習活動，範圍次之；而職涯則僅限於擔任公職期間與工作相關之事務，面向最窄，三者之關係如圖一所示。



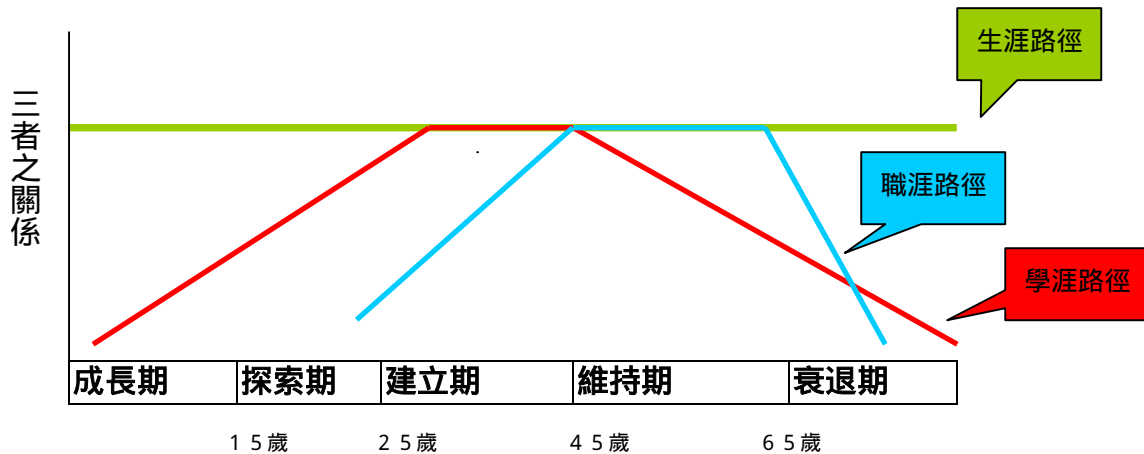
圖一：公務人員生涯、學涯與職涯三者之廣度面向關係

資料來源：作者發展

(二) 從時間面向觀察：公務人員的生涯、學涯與職涯在大部份的時間是並行不悖的，只有程度上與重要性之差異。在成長期（從出生至 14、15 歲）生涯態度與價值之塑造與成形，可能決定學習興趣與職業動向的選擇；在探索期（15 至 24 歲）學習路徑的選擇，可能影響到建立期之職業從事與轉換；而在建立期職業成就順遂與否，亦可能對生涯目標之調整產生連鎖效應。三者之關係其實是在時間之關係其實是相關連動，且互成影響效應的，其關係可以基於相關生涯路徑、學習發展與職業發展理論以圖二來表示。

由圖二可以瞭解到公務人員生涯是全人生發展的；而學涯則

隨著年齡的增長呈現出類似拋物形曲線；職涯則是起於探索階段末期（22 至 25 歲間），而呈現梯形狀之曲線發展。值得注意的是



圖二：公務人員生涯、學涯與職涯三者之廣度面向關係

資料來源：作者發展

學涯大致上會在建立階段中期達致高峰，並延續至維持階段初期，而職涯則會在維持階段初期達致高峰，延續至維持階段末期，而生涯、學涯與職涯之交會點大約會在維持期初期（約 45 歲前後），此時，無論個人之身心調和、經驗學識或職業成就皆已達致相當程度之發展。

參、公務人員生涯、學涯與職涯之規劃流程

相對其他職業族群而言，公務人員具有相對之生涯方向性、確定性與穩定性，因此，有關生涯、學涯與職涯目標與路徑的選擇、整合與規劃亦較易以簡單明確的輪廓來呈現，而本文擬試以參照李隆盛(2002)發展之 A-PIE 模式(Analysis 分析-Planning 規劃-Implementaion 實施-Evaluation 評鑑) 建構圖三之流程圖來說明公務人員生涯、學涯

與職涯之規劃流程，做為公務人員規劃時之參考。



反饋

圖三：公務人員生涯、學涯與職涯三者之規劃流程圖

資料來源：作者發展

一、規劃的進程：依照規劃程序的實務需求與完整性，本文以(一) 規劃之需求分析；(二) 長期規劃策略之擬定；(三) 短期行動方案之制定；(四) 規劃方案之實施、管理與控制；(五) 規劃成果之評鑑等五個步驟做為公務人員生涯、學涯與職涯規劃之進程。

二、規劃的原則：原則係針對階段目標與任務的不同而設計，各進程之規劃原則皆有其階段任務與功能。如在規劃之需求分析進程中，首要之務便是要進行自我探索、環境評估與確認生涯總目標的工作，以為客觀周延的為下一進程之長期規劃策略提供詳實正確資料；又如在規劃之成果評鑑進程中，便要依據規劃之需求分析所設定之總目標進行各項方案實施成果的評鑑（如ROI評鑑、自我成長評鑑等），以作為修正與調整各進程原則之依據。

三、規劃的內容：其係以規劃目標為中心理念；以規劃進程為運作時期及以規劃原則為操作範圍，做為達成各階段目標之操作性工具。如在長期之規劃策略擬定的進程中，其規劃原則為確立規劃的層次、方向與途徑，而作為其規劃原則操作性工具之內容便應為：(一) 務實瞭解規劃策略的層次等第及困難度，預期達成目標所須努力與付出程度；(二) 確定策略性規劃的類型，釐清三者未來努力與整合的方向以及(三) 探索規劃策略各階段可能遭遇問題及預定達成目標，確立三者之發展與整合路線。

基本上，公務人員生涯、學涯與職涯的規劃程序是一個動態的歷程，各規劃進程、規劃原則及規劃內容相互為用、相互影響，缺一不可，其係為一牽一髮而動全身之有機架構。

肆、公務人員生涯、學涯與職涯的調和策略

公務人員扮演生涯、學涯與職涯中之角色，在許多時候是同時並存並行的，因此，基於時間利用與空間轉換之限制性、角色混淆與角色衝突之迷惘性以及理想與現實之落差性等因素，公務員在履行與實踐其生涯、學涯與職涯規劃歷程中難免會遭遇困難，而有左支右絀、捉襟見肘之感。因此，實有必要針對其三者之功能、方向與途徑做一總體性、整合性與策略性之調和，務求以有限的資源達致無限發展之可能。爰本文擬提供以下四種方法提供公務人員調和其生涯、學涯與職涯之參考。

一、以 5 W 1 H 確認公務人員生涯、學涯與職涯之向度與廣度

公務人員生涯、學涯與職涯之發展方向與範圍是調和其三者首應考量之處，爰此，以 5W1H 模型來建構三者之方向與範圍，應可提供一個較為明確之發展意像輪廓。

(一) 三者(生涯、學涯與職涯)之目標為何(WHY): 首先要確認生涯的目標。生涯目標是要建立自我實現的人生抑是創造幸福美满的家庭? 是要累積眾多財富抑是獲得人們敬重與稱羨? 再復以

確認學涯與職涯所相對應之達成目標，如此，三者整合方向與範圍明確，方能確立未來之發展途徑。

(二) 三者之主要發展內容為何 (WHAT): 釐清與歸納三者之發展內容亦是調和三者之重要步驟。三者之發展途徑有何異同？是否有明確的方向可循？如在知識經濟時代，要累積財富便要有終身學習與自我淬勵的認知與精神，因此，學習生涯便成為整體生涯規劃的主要內容，一切生活中與職業上的活動與歷程當然應以學習及創造新知識及技能為首務，如此，三者調和方向自然因應而生。

(三) 三者在時間上起點、終點為何 (WHEN): 生涯的時程是全人生的；學涯也有傾向終身學習之勢；而職涯則大抵在完成正規教育後才開始。因此，在什麼時間點切入、補強、傾力及結束三者階務性路徑之起始與終結點，以最有效率及效能的方法完成階段性任務，是三者調和發展的另一重點。

(四) 三者在什麼地點發展最合適 (WHERE): 係指依據三者的目標決定在什麼地點來履行規劃方案最適合。例如生涯目標為追求高品質且寧靜生活，其住所之選擇理以郊區為宜；又學涯目標為追求高深且專門學問，研究型大學進修應為其最佳選擇；又其職涯目標追求的是有發展願景且升遷機會之公務單位，然此等公務單位皆為大型機關且多位於市區。而為兼顧其三者之目標及調和三者發展

地點之衝突，顯然必需以策略性觀點與比較利益法有所取捨，來尋覓合適地點，方能如願以償兼顧三者之發展目標。

(五) 三者之最佳伙伴為何 (WHO): 要怎麼尋找良師益友? 要怎麼發現學習標竿與榜樣? 是三者伙伴關係調和的焦點。人類是群居且高度社會化的，因此，無論生活、就學與工作無時無刻不在學習與模仿，準此，有學習標竿與良師益友在伴，潛移默化，許多疑難問題自然迎刃而解，三者之調和自然水到渠成。

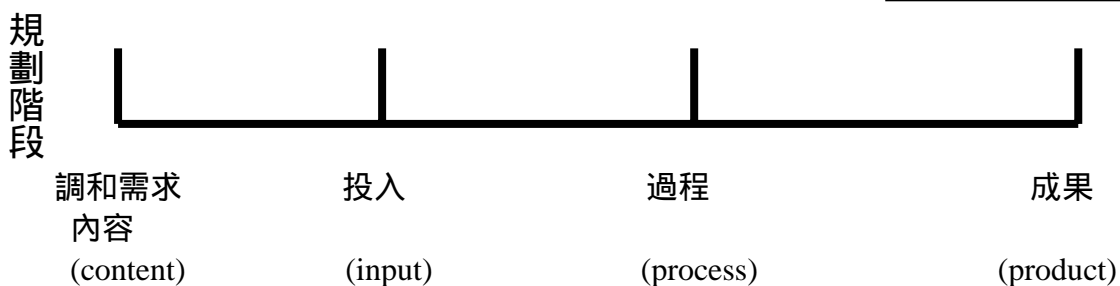
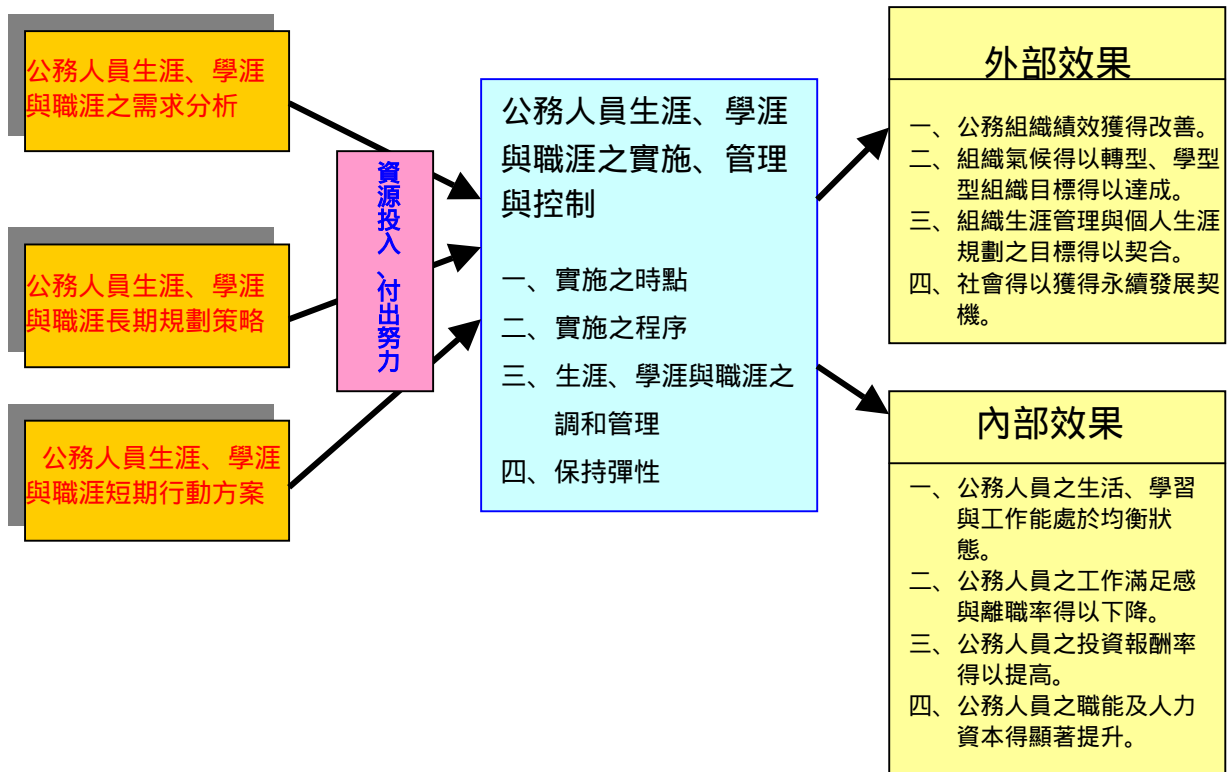
(六) 如何將三者整合成一致性的路徑與方向 (HOW): 「如何」強調的是方法的使用，是要用歸納或演繹找到三者的異同；抑是要用內容分析或行動研究從實務中找出一致性的路徑與方向，皆可因個人實際需要，適時適當的運用。

二、 建構 C I P P 流程圖界定公務人員生涯、學涯與職涯之路徑與效果

CIPP(content 內容 - input 投入 - process 過程 - peoduct 結果) 講求的是投入與產出的關係，透過適當資源的投入與正確方法的轉換，以期產生預期的成果。在公務人員生涯、學涯與職涯的調和方案中可利用 CIPP 之架構（如圖四）清楚的界定三者共通之路徑及內外部效果，以為履行及調和三者規劃方案之參考架構。

由圖四可瞭解到透過對公務人員生涯 學涯與職涯的規劃需求

分析、長期策略性規劃及短期行動方案等資源的投入與努力的付出，並經由三者之實施、管理與控制的轉化的過程中，可產生與



圖四：公務人員生涯、學涯與職涯調和方案之C I P P架構圖

資源來源：作者發展

原始規劃目標相結合之內外部效果，其可產生之外部效果諸如公務組織績效得以獲得改善、組織生涯管理與個人生涯規劃之目標得以契合、社會得以獲得永續發展契等；內部效果如公務人員之生活、學習與工作能處於均衡狀態、公務人員之工作滿足感與離職率得以下降及

公務人員之職能及人力資本得顯著提升等。

三、 運用 S W O T 模型即時修正公務人員生涯、學涯與職涯之管理方案

SWOT(strength 優勢 - weakness 劣勢 - opportunity 機會 - theraten 挑戰)主要可分為內外二部份，其內在部份係著重個人條件與外在環境交互作用產生之競爭優劣勢狀態；而外在部份則是強調環境所提供之機會與挑戰及其與個人人力資本媒合之程度。

公務人員在調和其生涯、學涯與職涯的規劃與行動方案時，首要之務當為謹慎周延評量自身之主客觀條件，自己的學識、技能、態度、價值與興趣是否能產生競爭優勢；自己那些個人特質最能適合自己生涯路徑之發展。再者便是搜集外在環境的資訊與資料（如生活資訊 - 物價及消費指數、房市及股市水準等；學習資訊 - 主流知識、學習方法及學習機會等；就業資訊 - 就業市場的任用條件、人力供需情形、薪資水準、失業率狀況及產業發展現況等），衡量自己與機會的落差程度，瞭解解決挑戰困難的癥結與方法。如此，在有了內外週延客觀的分析後，隨時修正調整自己的實施管理方案，生涯、學涯與職涯路徑之選擇與規劃便會較正確務實，不易與現實情況脫節，其三者之調和程度自然較理想情境中之規劃案為高。

四、公務人員生涯、學涯與職涯之規劃方案必需兼具信度與效度

信度 (reliability) 係為指標值經過一段時間產生一致結果或信賴的程度；而效度 (validity) 則為表示一種指標分數 (如規劃的策略或行動方案) 和準則 (實際操作情形及產出成果) 間的關係 (Randall S.Schuler, 2000)。在公務人員生涯、學涯與職涯規劃方案的信度中，由於每個人發展途徑皆是獨特性與單一性，無法以時間點前後比較是否具一致性，因此，其可參照及修改再測信度 (test-retest reliability) 之方法，設法找出類似生涯發展路徑個案各階段之指標值，選擇適當時程以經驗個案之實際運作與產出成果，與自己當前現況之指標值做比較，檢視其一致性程度，以測量己身規劃方案之信度。另在效度方面，則可將規劃之行動方案數值化以為可測量之問卷或量表，並在規劃之初即先測得本問卷所得之分數，最後在經過一段時間後將實施之成果績效做統計上之相關考驗，即可得規劃方案之效度。值得注意的是，通常信度最低係數的可接受值為 0.7；效度為 0.2 至 0.5 間 (房美玉, 2003)，若所得低於此數值，則表示所規劃的方案不具信度或效或，那就有再修正與檢討的必要了。

伍、公務人員生涯、學涯與職涯的發展策略

策略代表為達成某特定目的所採取的手段，具體表現為對重要資源、功能及特色的調配與運用，基本上係一動態的歷程 (許士軍，

2002)。選擇及運用「對」的策略可達事半功倍之效，反之則可能使資源配置錯誤，而陷規劃方案之系統於空轉。

一、以策略性觀點經營自己之生涯、學涯與職涯

策略講求的是與目標做總體性與整合性的結合，其主要作為為透過理性分析、長短期規劃及整體考量的方法，將系統裡的各項功能與資源做整合性運作，以達致預期之目標。準此，在公務人員之生涯、學涯與職涯之範疇裡，各有其主次要目標、功能及投入資源。而為達致整體預期目標，實須運用策略性觀點，將三者之目標、功能及投入之人力、物力、財才做一前瞻性、整體性及周延性的整合，使之與各長短期目標結合，如此，方能使總體目標井然有序，循序漸進的完成。

二、妥善運用時間管理、壓力管理、資訊管理與目標管理之方法

時間管理的內涵為運用科學及效率的方法，妥善安排及規劃各種事件流程（楊國賜，2002）；壓力管理之目的在擅用覺察、情感與自我調適的本能，循中庸之道，以激發自我成長的動力及潛能（人事行政局，2002）；資訊管理則是強調運用資訊科技及組織能力，將各類資料分門別類，有效管理（楊智傑，2003）；目標管理則是以系統方式將許多主要活動予以整合，以有效達成全面管理系統（王士峰、王士紘，1999）而公務人員在履行實踐其生涯、

學涯與職涯歷程中，實應體認到時間之珍貴性、資料與資訊搜集、篩選與重整之重要性及目標達成方法之整合性。妥善安排與利用規劃時程之時間、轉化壓力為再出發之動能、熟稔運用資訊科技搜集篩選整合資料與資訊之技巧、並培養系統思考能力，整合性運用可用資源，以達發展目標。

三、體認終身學習與知識管理技能是生涯、學涯與職涯發展的核心

終身學習與知識管理是沛然莫禦之時代潮流，同時也是個人心智及知能成長之核心工具。就終身學習而言，人類無論生活、就學或工作，其本質皆是不斷的學習。而生涯是貫穿全人生的活動，愛學習對個人而言，理應也是終身拌隨的；而知識管理強調是知識獲得、整合、儲存、累積、分享、應用與創新，著重新思維、新知能與新文化的產出。而公務人員身為知識工作者（knowledge worker），為貫徹其生涯、學涯與職涯目標的實踐，實更應為終身學習與知識管理的服膺者，以為提升己身之人力資本、累積組織之智慧經驗庫及發展國家社會之人力資產。

四、維持健全的身心與樂觀進取之價值觀

健全的身心與樂觀進取的態度是活化所有動能的泉源，有了活力與希望的生活，生命才是彩色的；又人生不如意之事，十常八九。因此，公務人員在發展其生涯、學涯與職涯的抱負與理想時，難免會遭遇挫折與困難，而使其發展路徑產生遲延，此時若當事人能有豁達

的心胸、樂觀積極的價值觀與充滿希望活力的身心，則必能化危機為轉機，化阻力為助力，蓄積蘊釀再出發的動能，為下一次的機會與挑戰做好充足萬全的準備。

五、營造建構和諧多元的人際關係及俱備「與人為善」的心神與態度

人不能離群而居，人類是群性的族群，因此，在人與人的互動過程中，人們因而獲得歸屬與認同感；在與人交往的關係網絡中，人們因而獲得自我滿足以及學會尊重他人與自己。同理可言，公務人員在履行其生涯、學涯與職涯發展策略的過程中，同樣需要他人的支持與鼓勵，以為增強其繼續努力之動機；也要需求他協助與輔佐，以為增長及修正其思維模式；更需要他人的反射與學習，以為探索己身心靈深處之本我面貌。因此，和諧多元人際關係的建構以及與人為善心神與態度的俱備對公務人員實施、管理與控制其生涯、學涯與職涯發展方案是絕對必要的。唯而如此，方能使其在遂行人生理想的大道中，左右逢源，處處逢貴人相助。

陸、結論

所謂「人在公門好修行」之意，便是提示所有公務人員要珍惜在公部門服務的時間與機會，除了在修行、修德要有所著力外，更要在自己的生活、學習與工作中求進步、求發展與求圓滿，而其對生涯、

學涯與職涯規劃與調和之履行實踐，正是完成上述目標之最佳工具與準據。又值時序運轉至高度 e 化與專業分化之新世紀，全體公務人員唯有建構起自己生涯、學涯與職涯之發展路徑，確認一己之競爭優勢與存在價值，方能在日趨千變萬化的大千世界打出一條光明大道，創造出屬於自己的美麗璀璨人生。

參考書目

行政院人事行政局，2003，公務生涯諮商與輔導手冊，台北：行政人事行政局。

行政院經濟建設委員會，2001，新世紀人力發展方案 2001 - 2003，台北：行政院經建會。

吳淑華、黃曼琴譯，1999，人力資源管理，台中：海滄書局。

許士軍，2000，管理學 - 第十七版，台北：東華書局。

楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園，1991，社會及行為科學研究法，台北：東華書局。

楊國賜，2002，「生涯規劃與發展」，台北：國家文官培訓所。

郭生玉，1993，心理與教育研究所 - 第十一版，台北：精華書局。

李誠，2003，人力資源管理的 12 堂課，台北：天下遠見出版公司。

王士峰、王士紘，1993，企業管理，台北，五南圖書公司。

張火燦，2001，策略性人力資源管理，台北：揚智文化事業公司。

李隆盛、賴春金，2002，科技與人力教育的變革，台北：師大書苑。

張榮發，2002，知識管理與公務人力資源發展關係之研究，台北：國立政治大學碩士論文。

陳怡靜，2001，知識工作者職涯發展歷程及其影響因素之研究，台北：國立臺灣師範大學碩士論文。

林逸舒，2002，「我國地方政府公務人員訓練實施之探討」，南投：研習論壇月刊社。

楊智傑，2002，「知識社會中公務人力之專業成長」，台北：國家文官培訓所。

林麗惠，2002，「人力資源發展與成人教育的關係」，台北：國家文官培訓所。

作者簡歷

姓名：林逸舒

學經歷：1、國立中正大學勞工研究所碩士。

2、八十六年公務人員高等考試及格。

現職：國立嘉義大學專員。

聯絡電話：(0)05-2717111

(H)05-3790929或0917683028

通訊地址：嘉義縣朴子市安福福20鄰天星新村217號。