

主管核心職能模式及評鑑系統之設計-以 Z 公司為例

劉曉雯

中央大學人力資源管理研究所研究生

鄭晉昌

中央大學人力資源管理研究所助理教授

摘要

近來由於「學習型組織」、「組織再造」等概念的提出，企業界開始重視組織內部的競爭優勢，亦即如何發掘組織的核心能力與發展組織內個人的能力，也因此工商界越來越重視『職能』-這個連結了組織與個人的概念。

個案公司為著重於研發導向的高科技產業公司，技術領先和品質卓越使得個案公司在目前全球連網設備市場佔有重要一席之地。

本研究的目的是要建立個案公司主管核心職能模式及評鑑系統之設計。經由收集相關文獻、焦點團體的討論、與高階經理人的訪談，找出個案公司之主管核心職能，並加以定義，個案公司之主管核心職能具有六個構面分別為：“以人為中心”之領導(People-centered leadership)、全球化之策略創新(Globalized strategic innovation)、迅速應變之行動力(Flexible and prompt reaction)、高效率之情緒管理(effective emotional management)、高品質之組織溝通(Quality organizational communication)、客戶導向之企業思惟(Customer-focused business view)。每個構面皆分為四個層次，對應到個案公司主管人員所應具備之職能，主管階級包括課長、副理、經理與協理。

並加以發展主管核心職能量表，採 360 度回饋方式，包括自我評核、主管之長官、同事、部屬評核，所得到的結果可以提供人力資源之績效、薪資、訓練、招募甄選以及續承計畫活動結合或參考之用。評鑑方式採電腦介面施行，將更節省時間以及成本，並提高員工配合意願。

後續將進行信度與效度驗證主管核心職能量表，以作為客觀的評估標準，並連結招募甄選活動，發展結構性面談電腦系統。

第一章 序論

近來由於「學習型組織」、「組織再造」等概念的提出，企業界開始重視組織內部的競爭優勢，亦即如何發掘組織的核心能力與發展組織內個人的能力，也因此工商界越來越重視『職能』-這個連結了組織與個人的概念。

但是關於職能(Competency)的研究並非最近才開始的，它出現於1970年之初期，哈佛大學McClelland教授對卓越的工作者做了一連串的研究，發現智力並不是決定工作績效好壞的唯一要素。他找出一些帶來卓越績效行為背後的因素，例如：態度、認知、以及個人特質…等等，稱之為「competency」，McClelland教授並進一步發展出「工作能力評量方法」(Job Competency Assessment Method，簡稱JCAM)有別於傳統的工作分析方法，此一評估法專注於從「高績效工作者」身上試圖找出導致卓越績效的關鍵能力(Spencer & Spencer, 1993)。

剛開始時，職能被當作「人格特質」在研究，經過深入探究，有學者如Ghiselli提出對人格特質與工作績效之間是否具相關性的質疑，因此逐漸呈現多元化的研討(A. Mitrani & M. Dalziel & D. Fitt, 1996)，之後隨著師範教育、職業教育、以及管理能力等領域的發展，管理界也逐漸接受「職能」此一概念後，有關職能的範疇與意義的討論，才開始大幅度的增加，並且逐漸開始應用於人力資源管理之上(Spencer & Spencer, 1993)。近年來整體的研究方向已從過去認為是個人已具備的特質、知識、技巧，到目前認為應該包含個人已具備與未具備，並需要去學習的觀念。

學者們多會討論到知識、技術、動機、態度、工作績效等面向，其中以與工作範疇相關的個人已具備之特質最被注意，這也是傳統上對能力常有的認知。然而，現今的組織為了保持快速的反應能力，賦予組織內的個人更高的自主性與彈性，工作不再被分割成一個個明確範圍的職位，以職能為基礎的人力資源管理模式也應運而生(民89，吳政哲)。

第二章 文獻探討

第一節 職能的涵義

職能定義為個人潛意識特徵，與有效及優秀的工作績效有因果關係存在。職能是人們潛在的心理特徵，意指行為的方式、思考的方式、情境的類化等，而這是可以持續一段時間，不會一直改變。組織可藉由職能從表現具有平均標準水準的員工中，篩選出工作表現較傑出者。一般描述或測量職能，可從五個方面著手，分別為：動機、特質、自我概念、知識、技巧。分別說明於下：

1. 動機：是指潛在的需求或思考模式，驅使個人選擇或指引個人的行為。
例如：成就感。
2. 特質：個人的某種傾向而導致某些行為表現。例如：自信、壓力忍受度。
3. 自我概念：從測驗中可以了解個人對事件或事務抱持的態度或價值觀為何。
4. 知識：處理的程序或專業的技能或人際處理方式，但大部研究顯示，知識較無法從中區分出較優秀的工作表現者。
5. 認知與行為技巧：包括隱藏的或可觀察到的，例如：演繹或歸納能力、傾聽能力等。

若以冰山來比喻，知識與技術位於海平面上，是顯而易見的且可自我充實、易於改變；而自我概念、特質與動機則是位於海平面下，是較難發覺且不易改變的。如下圖所示：

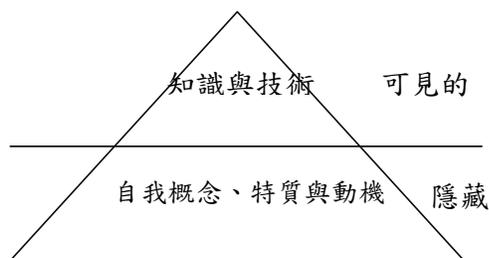


圖 2-1 職能的五大向度

若以同心圓來表示職能的五個向度，從外圈到內圈順序分別為技術與知識、自我概念與態度和價值、特質與動機，位於外圈的較容易發展，因此藉由訓練與發展便能達到工作說明書的要求，但位於內圈的特質與動機，屬於人格的一部份，較難加以改變，若要改變必會花許多成本、時間，對公司而言並不符合效益，

因此在甄選時，基於成本考量的原則，應先定義出此職位的職能，而後先甄選出具有適當特質與動機的人，至於知識與技術面的不足再以訓練加以補足；然而大部分的公司，在進行甄選之時皆本末倒置，先利用教育背景甄選出具有高度知識與技術的人員，接著才進行特質與動機的塑造，這樣不僅耗時、耗力，且花費的成本也頗大。因此根據職能甄選適合的應徵者，應先考慮位於內圈的職能，再考慮知識與技術層面，如此將減少訓練之成本，而增進組織效益。應用職能甄選適合的人選，可發現為公司帶來的價值將大於雇用或訓練此人的成本效益，採用職能模式不僅是現今的趨勢，也是正確的抉擇。

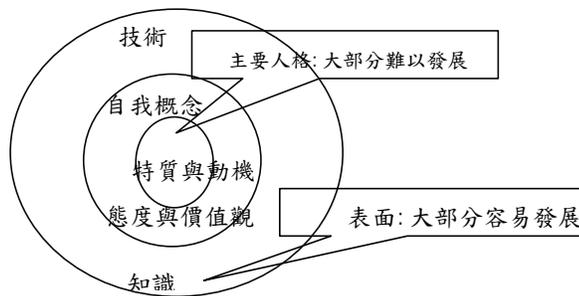


圖 2-2 同心圓表示職能五向度

職能與工作績效之間有簡單的因果關聯性存在，指出藉由動機、特質、自我概念、與具有之知識，在某個特定情境中，可以預測其技巧性的行為反應，當然也可以預測到工作表現的優劣。職能包含三個階段，分別為意涵階段、行動階段、與結果階段。

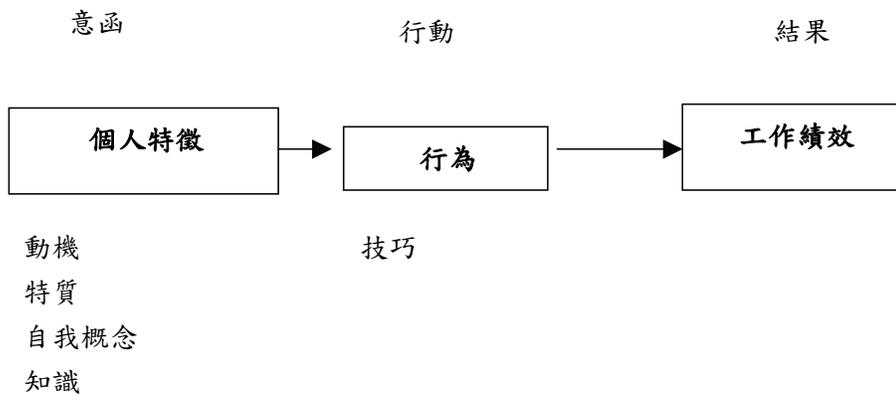


圖 2-3 職能與績效的因果關聯性

這裡必須要注意到，只有特徵存在並不是職能，除非可以造成真實情境的有意義之預測。也就是說職能必須要具有效標關聯性存在，在職能研究中，常使用的效標關聯為傑出的表現（superior performance）、有效的表現（effective performance）。

1. 傑出的表現：是找出工作績效優於平均水準者，在統計學上大約是大於平均數一個標準差或是排名前 10% 的人，藉由這些表現優秀的工作者，找出不同於其他員工的職能是哪些。
2. 有效的表現：這通常是指找出工作可接受的最低標準，若不超過這最低的限度，則不具有執行這項工作的職能。

當然，我們也可以將職能劃分成兩種類型：閾限職能（Threshold competencies）、區分性職能（Differentiating competencies）。

1. 閾限職能：是指訂定最小的有效性範圍，但不能區辨出較優秀的工作者。例如：找出重要的特質，知識或技術，汽車業務員便需具有車輛的相關知識。
2. 區分性職能：是指可以區別出較好的績效表現工作者。例如：具有良好時間管理能力的主管，可以表現出較優秀的工作績效。

第二節 職能的優勢

自 1990 年開始，P·Senge(1970)與 Hammer & Champy(1993)相繼提出學習型組織(Learning Organization)與流程再造(Reengineering)等概念後，過去組織競爭優勢來源訴諸於外部的理論受到某種程度的挑戰，無論是學術界或是實務界均重新思考由企業內部獲得競爭優勢之可行性（李漢雄、郭書齊，1997）。

因此，當企業檢視內部優勢時，更需要注意如何發掘組織的核心能力與發展個人（尤其是高階管理者）的能力，以追求更卓越的表現。由於職能能夠為組織與個人間建立了連結，進而增加組織能耐、達成組織的目標，可說是組織適應快速變遷的外在環境、創造組織競爭優勢的關鍵。

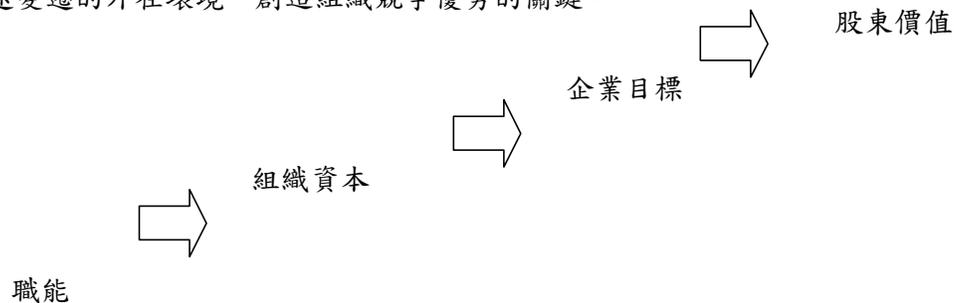


圖 2-4 職能對企業之益處

職能的確認與發展近幾年來已成為人力資源發展學領域的熱門研討主題，主要的原因有二：

(1) 提升績效：

在契合公司策略與組織文化的前提之下，透過確認及發展執行工作時所需的職能（包括知識、技術、態度或其他特質），讓人員得以更具效率的工作投入方式完成其工作目標，獲得更加的工作績效，並進一步善用組織整體的人力資源，促進組織經營績效的達成。

(2) 契合人力資源發展需求：

隨著『知識工作型』競爭時代的來臨，企業的人力資源素質必須不斷的提升，透過更新人員所擁有的知識、技術與能力，才足以成為組織高附加價值的資源投入，對組織貢獻高度的經濟效益，而職能的確認與發展正足以契合此長期的需求，使人員於職涯路徑上所具備的相關知識、技術與能力，能夠系統性、長期性的加以發展（民 89，吳政哲）。

我們可由兩個角度來看發展組織內的職能模型可能會產生的益處：

(1) 從管理的角度來看：

由於企業必須對員工明確地提示職涯發展，以及重點式地提示員工應該具備的知識，可以促使員工積極地參與和學習。而職能模式便是為了達成組織的使命，將績效傑出之優秀人才的具體行為特型與以概念化，並將人才應具備的既能和知識體系與以模型化，透過管理職能模型，員工便可以共享所需的能力和目標等相關資訊。

管理職能模型亦可成為一個培育對於達成組織使命、有所貢獻之人才的知識體系，員工藉由意識到這個模式而主動學習，或者經由此模式評估後在進行回饋，使自己獲得成長；員工便可以此職能模型為方針，藉由一個類似知識管理的流程，得知如何善用、學習和累積知識（民 89，鄧國宏）。

(2) 從整體組織績效的角度來看：

組織運用職能為整合人力資源管理的基礎，讓這些能力更可以符合計畫、決策、和甄選的需要，而發展出卓越表現的組織。運用職能為基礎也是促使組織完成目標相當好的一種方式，可以明確地指出組織的需要與員工所具備能力之間的差距，並藉由訓練或甄選來造就雙贏的局面（民 89，劉宜靜）。

另外也有許多專家學者提出過職能對組織績效可能產生的影響：

Spencer & Spencer（1993）認為職能是指一個人所具有之潛在基本特質（underlying characteristic）而這些潛在基本特質，不僅與其工作及所擔任的職務有關，更可預期或實際反應、影響其行為與績效的表現。

Boyatzis 對職能的定義亦提到：「一個人的職能是指某個人所具備的某些基本特質，而這些基本特質就是導致、影響個人產生更好、更有效率的工作績效及成果的基本關鍵特性。」（Yeung，1996）。

Mansfield（1996）則認為職能指的是精確、技巧和特性行為的描述，員工必須依此進修，才能夠勝任工作提升績效。

Spencer & Spencer（1993）指出「職能因果模型」，主張職能應該是一個綜合性的產出，而職能最後的結果即是工作者工作績效的成果表現。

陳玉山（1997）即提出職能是一種結果取向的概念，也就是構成工作績效的關鍵性要素。

整體而言，各家學派對職能的描述，都指向「職能」是執行工作職務應具備的要素，其與工作績效之間具有正向因果關係，因此我們知道如果企業（包括管理者與一般員工）具備工作上所應具備的才能，則必定會產生一定的工作績效水準（民 88，劉怡君）。

第三節 職能與人力資源管理功能面的關聯性

職能模式與人力資源管理功能面上的連結，可簡單分為四個部分，分別為招募與任用、安置與續承計畫、薪資設計、與職涯規劃與發展。以下分別說明之：

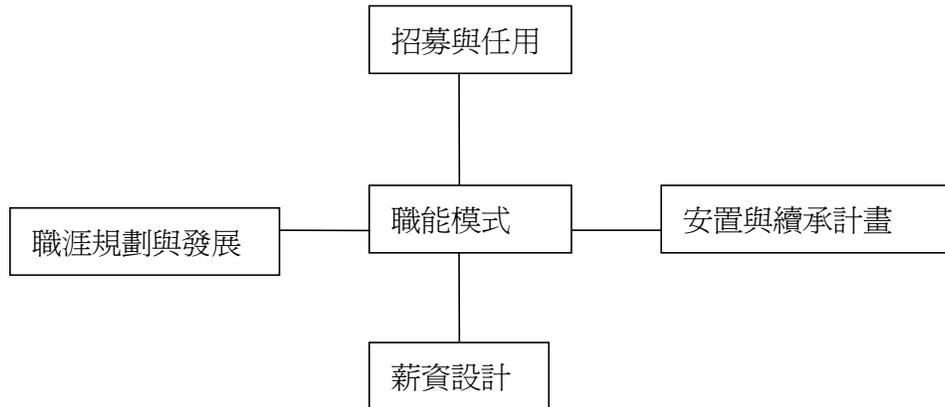


圖 2-5 職能模式與人力資源管理之整合

事實上，職能可活用在人力資源管理的各項業務上，諸如人力資源規劃、招募與任用、訓練與發展、績效評估、報酬與誘因等，只因目前職能在實際的運用上，較常應用在教育訓練的層面，其他方面的應用則是困難度較高（尤其是薪資管理），並非不可行。例如美國運通銀行將 Competency 運用在人才選用和人才培育，摩托羅拉則應用在人事評價和升遷；日本的武田藥品將 Competency 運用在職務分析和人事評價，東京電力是應用在職能等級制度，富士通是應用在職責等級制度，參天製藥則是應用在績效獎金等等。(李右婷、吳偉文，2000)

運用職能模式在人力資源管理上的招募及任用，可以從一大群應徵者中快速且有效地甄選出適合的人選。這樣的系統強調幾個標準，所要求的職能應徵者已經具有或已經在工作環境中表現突出、可以藉由職能預測應徵者在未來會有優秀的工作績效且這樣的職能難以藉由訓練或工作經驗中得到、可以藉由行為情境面談法了解應徵者是否具有該項職能。

安置與續承計畫主要焦點在於組織的高階主管上，藉由職能系統的評估可以加以了解候選人是否具有需要的職能，以便加以安排適當的職位。這樣的過程需要先確認職位上所需的職能、選定候選人名單、選定適當的評估方法，可藉由情境面談法、測驗、評量中心、績效評估等方式來衡量職能，需要的職能也可以依據所需程度之不同而以權重計分，甄選出適合人選，並追蹤此過程以確保系統的

有效性，確認選出的是最適合的人選。

職能為基礎的績效管理系統，適用於績效的結果較無法自行控制，而可藉由員工達到職能的某一行為層次而給予獎酬，通常決定於技巧或技術的發展。舉例而言：我們必須先確定達到高績效的職能行為為何，若一位主管在領導的職能方面，欠缺團隊的領導能力，便必須建議主管參與領導課程的訓練；相反地，若此主管已經達到高績效表現的領導職能行為，便可以依據具有這樣的職能給予獎賞。

職能運用在職涯規劃及發展上，員工可藉由職能的設計及評估結果，了解自己所欠缺的職能為何，進而參與所提供的進修課程或特殊活動，以增進職能改進績效表現；或者是增加自己的職能，預先為自己將來所擔任的職務作準備。以組織的角度而言，在晉升制度上，不再經由年資的累積而擔任較高階級的職務，而是藉由職能評估了解候選人所具備的職能為何，選擇最適合的候選人。

藉由職能發展過程，可以獲知自己到達職能的哪一個行為層次，這樣的過程包括下列階段：

1. 確認：參與者要經由個案討論或其他方式，了解哪些職能是可以導致高績效表現，並加以學習的。
2. 理解：經由特殊的教授，包括行為典範模式，了解職能為何並知道如何應用於工作上。
3. 評估：參與者經由回饋知曉自己職能的行為層級，並了解與高績效者之間的職能差距。
4. 練習與回饋：參與者練習如何達到高績效的職能行為，並在回饋中不斷改進。
5. 工作實際運用：參與者設定目標並發展特殊行動，在真實生活上運用職能。

第四節 確認職能之方法

職能會因公司文化、組織特性之不同，而有改變，因此收集及確認職能之方法有下列幾種：

一、訪談法

藉由與公司相關人員訪談，找出公司能促成組織績效的職能為何。訪談法之優點為能深入公司內部了解員工之想法，與公司之文化等內涵之影響因子；缺點則需耗費許多時間與成本。

二、問卷法

藉由問卷的設計，及評量方式，以客觀的方式，獲取資訊。問卷法的優點是可以大量的收集相關資訊，成本較低，並能了解大多數成員的想法。缺點是資料可能是較表面的，無法問到較深層、與公司相關的資訊，且問卷的設計必須嚴謹，並要具有效度與信度，這樣藉由問卷收集到的資訊才有意義。

三、觀察法

觀察法包括行為的及非行為的活動與情境等等多層面的監控。非行為層面的觀察包括歷史性或目前的資料紀錄分析。行為層面則包括語言、肢體、人際互動等的觀察。觀察法的優點是可以在自然環境下，實際地參與或記錄到現場發生的狀況；缺點為成本的耗費較高、且可能觀察到的現象是不具重要性的、且觀察法較具主觀性。

四、焦點團體法

焦點團體法是經由領導者的帶領，使小組討論相關的議題。因為一次參與的人數較多，比起訪談法能減少成本的耗費，且又能收集到較深入的資訊。

第三章 研究方法

第一節 個案公司簡介

一、 公司介紹

個案公司位於台灣新竹園區內，為一間股票上市公司，一九八九年八月十六日創立，目前資本額為新台幣二十三億元。海外據點遍佈於美國、歐洲、亞洲等地，包括了一九九一年在美國成立的美國子公司，以及一九九八及一九九九年於丹麥、挪威、瑞典及德國成立的四個歐洲營運據點。二〇〇一年由於亞洲營運大幅成長，因此於中國大陸再添新據點。目前有六百六十名員工，在全球七十餘國設有代理商，產品觸角延伸至五大洲一百五十餘國。海外據點分布圖如下：



圖 3-1 個案公司海外據點分布圖

個案公司為著重於研發導向的高科技產業公司，技術領先和品質卓越是此公司在目前全球連網設備市場佔有重要一席地位的主要原因。歷年來，一向以擁有領先同業的獨創性關鍵技術而獲得各界極高度評價，除了技術上的領先優勢外，所具有的設備產品線也是最完整的廠商之一。由於擁有高度的技術自主能力，使公司能針對不同的區域市場提供量身打造的产品。優越的技術能力以及獨特的產品功能，使得個案公司成為台灣少數能夠以自有品牌銷售為主的廠商，與國際網路設備大廠如思科及 3Com 並列領導之林。

從高比例的研發經費及研發人力編制，亦顯示個案公司對於創新研發的重視。個案公司每年平均投入總營收的十%為研發經費，研發部門人員更佔總員工

四分之一以上。十餘年來的專注研發，讓公司累積可觀的智慧財產以及源源不斷的創新動能，在瞬息萬變的網際網路領域展露鋒芒。

個案公司的企業使命(mission)是「創造全方位的連網解決方案，讓人與人的訊息交流更暢快、組織運作更有效率。」這是因為個案公司認為企業成功的關鍵在於創新和提供顧客更高的附加價值，而非大量代工生產的能力，因此「創造」成為個案公司企業使命的最重要關鍵。個案公司選擇了連網解決方案的市場區隔切入，並專注於新技術的研發，因此有能力以自有品牌提供量身打造、高附加價值的連網設備給全球客戶。

個案公司對於未來的企業願景，則是希望能在新的世紀裡，可以躋身成為世界一流的網路公司，讓世人的網路生活更豐富多彩。因為置身快速變遷的網際網路產業，個案公司已經掌握了世界品牌、完整產品組合、領先的技術及市場地位等優勢，希望藉此優勢以搶佔未來的致勝先機，躋身成為世界一流的網路公司。

二、 公司主要產品

1. DSL 寬頻用戶端及局端連網設備
2. 寬頻網路保全設備
3. 路由器
4. ISDN 終端配接器以及數據機

第二節 研究對象

本研究主要課題為主管核心職能模式之建立，因此主要研究對象為個案公司台灣總部各部門之課長級以上的主管，各部門分別為

1. COE 產品事業處業務行銷處 CPE 產品事業
4. 品保處
5. 產品事業
6. 工安環保部
7. 財務管理處
8. 及行政處

課長級以上的主管為

1. 課長
2. 經理
3. 副理
4. 協理

由於此研究之核心職能模式之建立採 360 度回饋方式，因此針對每位主管會再邀請主管之直屬上司、業務接觸上之同事、及所帶領之部屬，針對該主管具有之核心職能做評估。評估之結果可作為主管訓練、績效評核、續承計劃之依據。

第三節 研究流程

本研究實施的步驟經整理，列舉如下：

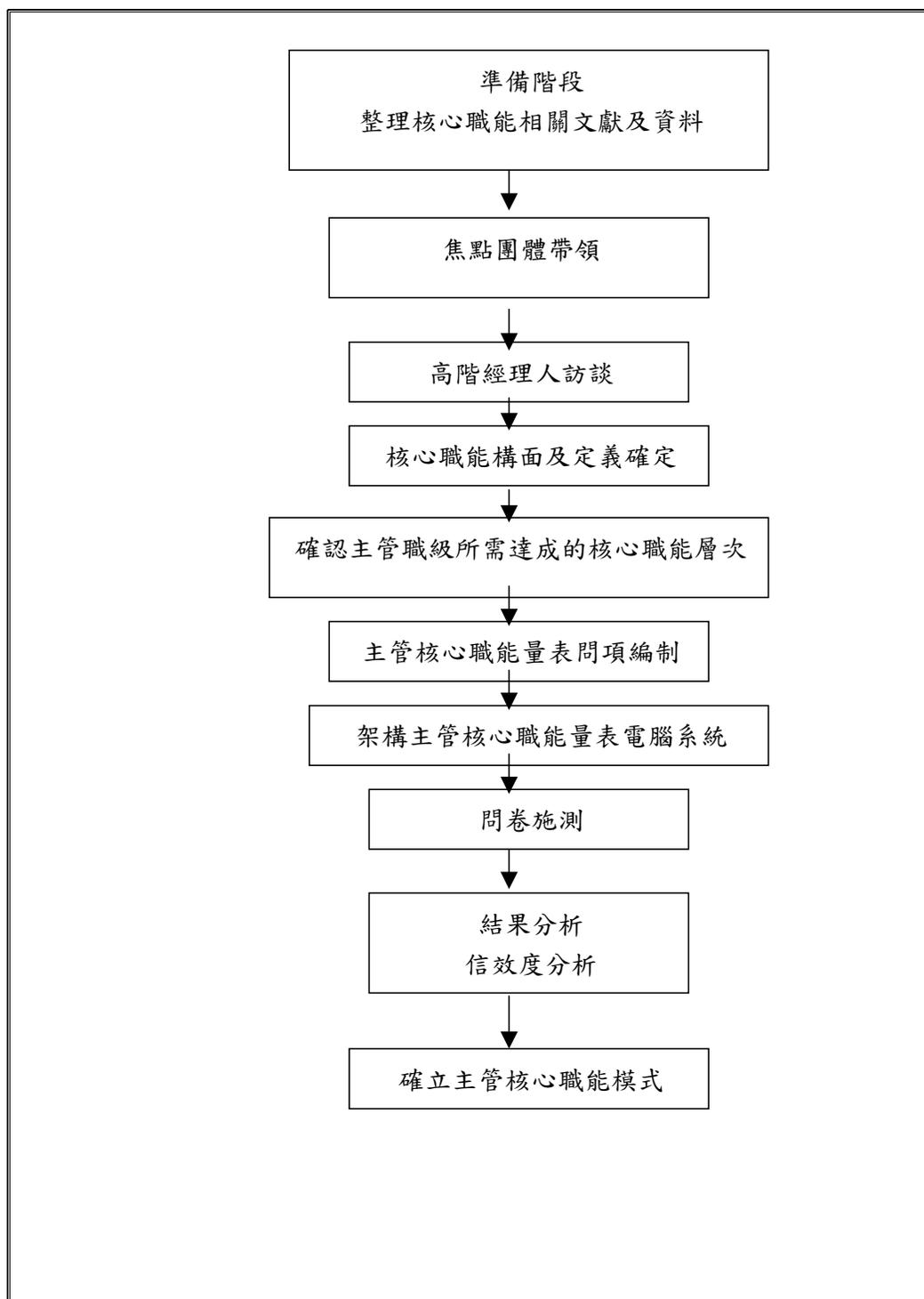


圖 3-2 研究流程圖 資料來源：本研究整理

一、準備階段--整理核心職能相關文獻及資料

根據公司的願景、企業策略、及國內外有關管理職能的定義及涵義之相關文獻及資料，予以歸納及整合於下表：

表 3-1 管理職能類別級定義

管理職能	說 明
溝通	意念的傳達與瞭解，使傳訊者和收訊者之間有效互換訊息並推斷訊息之涵義。
創新	不墨守成規，採取新想法與新做法能力，包括任何能改善產品、程序、勞務的新想法。
顧客導向	顧客利益為優先考量，時時考量顧客需求。
團隊工作	營造團隊氣氛，鼓勵成員參與訂定目標與工作計畫，並與團隊成員建立共同的願景。
領導	對別人產生影響的過程，亦即透過方法或技巧來改變他人的行為，以達到預期的目標。
問題解決	周詳分析，徹底解決問題的能力。
決策力	在眾多方案中作出最佳選擇與判斷。
員工發展	協助部屬培養自我能力與自我生涯規劃。
規劃/組織	系統性的找出完成目標的步驟
彈性	因應環境改變作出適當調整，不固守陳規。
成就/結果導向	朝向目標，快速採取行動與執行任務的能力
洞悉力	釐清所處定位與環境關係及機會與威脅
人際能力	運用人際網絡、支持他人、協助團隊運作。
自信心	有信心，相信自己能力足以完成任務。
說服力	與他人想法不同時，能改變他人，轉為贊成自己。
激勵能力	慶祝成功與分享榮耀，讓他人產生熱誠能力
策略性思考	具策略思考、分析議題與革新的能力。
精力充配	充滿幹勁與熱忱，能帶動團隊氣氛
勇氣	勇於面對挑戰，及不確定性高的事件。
抗壓性	對風險容忍度、對繁重任務的接受度

主動性	積極並可針對可能的機會隨機而動
自我管理能力	能控制情緒、管理負面行為的能力
協調能力	具統整及妥善處理各項意見之能力
情緒穩定性	體察自己情緒、控制情緒，甚至化解自己不良情緒的能力
衝突解決	瞭解管理與協調差異與衝突，並透過談判與協商調和利益
資訊處理能力	同時處理大量且多樣資訊或帶領多個團隊
資源分配能力	依人事物重要性配置資源以達成組織目標
支持與同理	適時支持同僚、部屬及主管並能將心比心，設身處地去感受、去體諒他人。
公正公平性	操守廉潔、處事公平，不會有偏袒之行為
組織承諾	堅定組織目標，願意為組織努力與奉獻
專業知識	具備該領域的專業知識

資料來源：本研究整理

另外，經由文獻及相關資料也彙整出一般企業核心能力建構之主要步驟，本研究也依據下列步驟，建構個案公司的主管核心職能模式，現將彙整之資料以下列表格示之：

流程	說明(以 3M 公司為例)
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">企業願景(mission,vision)</div> ↓ </div>	步驟一：企業願景之確認 3M：Creating Innovative Solution That Meet Customer's Need.
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">企業策略(strategy)</div> ↓ </div>	步驟二：企業長期目標與策略之確認 3M：探勘者策略 (Prospector)，不斷的開發新產品或進入新市場
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">成功關鍵因素(KSF)</div> ↓ </div>	步驟三：達成企業策略之成功關鍵因素為何 3M：滿足顧客的多元需求、快速研發、持續的改變與創新
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">核心能力(competency)</div> ↓ </div> (Knowledge, Skills, Behaviors, Traits)	步驟四：關鍵因素中所需要員工之核心能力為何 3M：創新 (Innovation)、顧客導向 (Customer focus)、主動積極 (Initiative)
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">核心能力之權重</div> ↓ </div>	步驟五：決定核心能力之權重 (optional) 1. 創新 (50%) 2. 顧客導向 (30%) 3. 主動積極 (20%)
<div style="text-align: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">核心能力的層次(level)</div> ↓ </div>	步驟六：決定核心能力之層次 創新構面 高階主管：企業新方向與策略之規劃 中階主管：產品創新、開發 低階主管：作業方法之改善

圖 3-3 主管核心職能建構圖

二、焦點團體帶領

對於核心主管職能與公司成功關鍵要素之確認，本研究採焦點團體法，邀請各部門及各職級之員工與主管參與，先解釋職能之義涵，再由小組討論及發表各組認為主管應具備的核心職能為何。最後統整各組資料，並由各組成員定義該項職能意涵為何。

三、高階經理人訪談

由於主管核心職能模式之建立，公司的策略及願景是部份的影響因素，而高階經理人對於公司策略及願景之形成，有決定性的影響，因此本研究對個案公司的高階經理人再進行深度訪問，了解高階經理個人對主管核心職能的看法。訪談的題目如下：

1. 您認為”目前”主管人員最需要的三項核心或管理才能為何？
2. 您認為”未來”主管人員最需要的三項核心或管理才能為何？
3. 您對現在與未來的管理才能之看法為何不一致(或始終一致)？

四、核心職能構面及定義確定

根據焦點團體帶領及訪談高階經理人的資料，整理出個案公司的主管核心職能有六大構面，分別為：”以人為中心”之領導(People-centered leadership)、全球化之策略創新(Globalized strategic innovation)、迅速應變之行動力(Flexible and prompt reaction)、高效率之情緒管理(effective emotional management)、高品質之組織溝通(Quality organizational communication)、客戶導向之企業思惟(Customer-focused business view)。

五、確認主管職級所需達成的核心職能層次

根據焦點團體成員之職能定義，依所需達成職能之層次不同，分為四個層級，並與個案公司人力資源部協理及專員討論，各級主管所應具備之核心職能層級為何。

六、架構主管核心職能量表電腦系統

由於個案公司為電腦相關產業，加上處於高科技之世代，故本研究利用科技之便，將核心職能之發展工具建構於電腦系統上，與人力資源相關系統整合，以利晉升、訓練、績效評核等人力資源相關活動之進行，而核心職能系統之架構圖如下所示：

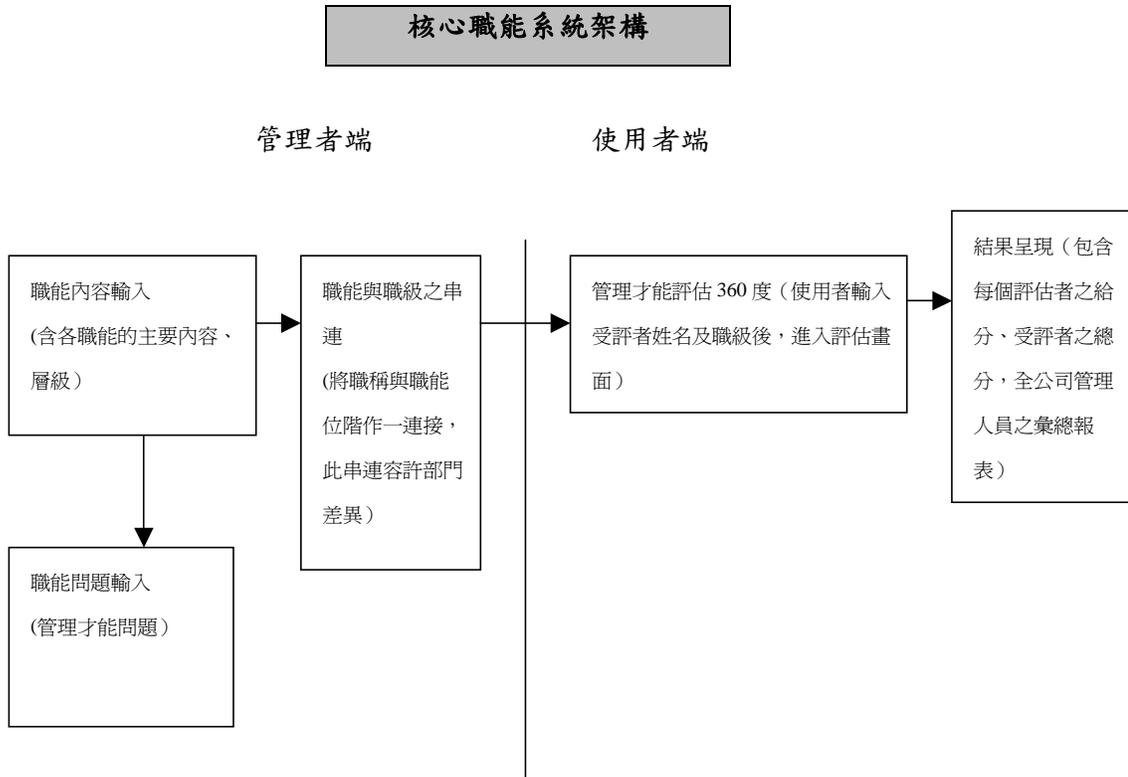


圖 3-4 主管核心職能系統架構圖 資料來源：本研究整理

第四章 研究工具之設計及信效度分析

根據研究流程發展出適合個案公司的主管核心職能量表，並以 360 度評核之方式，建立其職能模式。並加以驗證此研究工具之信度及效度，以下分別說明研究工具之設計及信效度分析之方式。

第一節 主管核心職能量表之構面

經由焦點團體帶領、深度訪談並與人資專業人士共同討論後，個案公司主管核心職能必須具有六個構面，每個構面具有四個層次，依職級之不同，需具備的主管核心職能之層次也就不同。以下舉第一構面為例：

表 4-1 主管核心職能量表之構面與定義

1.“人為中心”之領導 (People-centered leadership)	
定義	擁有團隊管理及領導的能力，能夠發展團隊共同願景，營造良好的團隊合作氣氛，鼓勵團隊成員參與訂定工作目標與計畫，適時給予員工工作上的建議，凝聚團隊成員工作士氣，成為超越目標之高績效團隊。
層次	一 (知人善任，協助成長) 了解下屬的專長及特質，讓每位下屬能夠發揮所長。能夠運用個人專業協助下屬，適時給予回饋，使其能夠自我成長，自我肯定及貢獻。
	二 (以身作則，鼓舞士氣) 身先士卒，鼓舞士氣，能夠促進團體之意見溝通並給與團體運作上的建議，使團隊成員同心協力，達成共同目標。
	三 (溝通協調，凝聚共識) 強調遠景，使團隊確保彈性與活力，維持長期的競爭優勢。並能將願景展化成團隊成員一致的共識，秉持共同信念，完成組織所付予的任務。
	四 (不斷超越，提升價值) 引導團隊在競爭激烈的環境中生存與發展，增添其在組織中之價值，帶領組織不斷地超越顛峰，面對挑戰。

第二節 量表之編制

一、量表題項之編制

問卷之編制是依據主管核心職能量表之各個構面及層次，呈現符合該層次之行為描述，由主管自評以及同事、長官、部屬他評符合行為描述之程度。於電腦上直接評鑑給分，而電腦畫面會隨著主管職級之不同與所在部門之不同，呈現不同的評鑑題項。以下舉第一構面為例：

表 4-2 主管核心職能量表各構面題項

1. “人為中心”之領導 (People-centered leadership)	
層次	題項
1 (知人善任，協助成長)	能夠了解部屬所適合的工作內容與興趣 能夠協助部屬釐清及訂定工作目標 能夠協助部屬瞭解各項工作之作業流程、規範及本身的工作執掌 能夠在工作上適時地提供建議給部屬 能夠為部屬安排適當的訓練及進修計畫，協助部屬職涯發展 能夠根據部屬不同的工作表現，給予適當的回饋 能夠適時激發部屬工作上的潛在能力 能夠適時的授權部屬
2 (以身作則，鼓舞士氣)	能夠成為部屬在專業上的學習對象 確實掌握部門團隊的年度工作目標 能夠帶動本部門團隊員工的工作士氣 重視整個行政團隊的績效更勝於個人績效 能夠主導整個部門團隊行政工作上的作業流程 能夠身先士卒，在專業工作上帶頭示範
3 (確立願景，凝聚共識)	能夠凝聚部門同仁專業上的見解與共識 能夠根據企業願景，有效整合部門內各種不同的意見 熟悉整體企業的運作模式與部門所應扮演之功能角色 能夠根據企業整體策略，確立部門近期發展目標 能夠確實掌握整個部門的運作模式 知道如何有效帶領部門配合達成整體企業的經營策略
4 (不斷超越，提升價值)	能夠隨時檢討，不斷的改善部門的運作模式 針對工作上的問題，能夠不斷提出新的解決方法 能夠激勵並指導部屬，持續學習並超越自我 能夠有效的化解各種阻力，帶動並促進部門變革 能夠配合組織未來的方向進行部門變革 帶動部門團隊成員共同面對新的挑戰，持續超越

資料來源：本研究整理

二、量表記分方式

本量表之計分方式採四點量表，以避免趨中現象出現，並採反向方式計分，得分值愈高，代表該主管所具備此項核心職能程度愈高，問卷之行為描述得分如下：

表 4-3 量表評估之等級

等級	敘述	涵義
1	受評者在該項主管核心職能之行為表現	確實充分表現
2	受評者在該項主管核心職能之行為表現	關鍵時刻表現
3	受評者在該項主管核心職能之行為表現	偶而表現
4	受評者在該項主管核心職能之行為表現	未曾表現

資料來源：本研究整理

本研究所建立的主管核心職能量表採電腦系統作業方式，假設該受評者之職級為副理級，所需達到之構面層次為第三層，我們相信該受評者在第一、二層次之行為是已經具備的，因此設計在電腦評鑑系統上只會呈現出該構面的第三層次之行為描述。另外，各問項因部門業務之不同，而在行為描述上略有更改。各層次題數為 6-8 題。本量表採 360 度評核，各構面層次對應到之職級舉例如下所示：

表 4-4 360 度評核職級及層級對照表

主管核心職能構面	層級	需達到之職級
“人為中心”之領導 (People-centered leadership)	一(知人善任，協助成長)	課長
	二(以身作則，鼓舞士氣)	副理
	三(溝通協調，凝聚共識)	經理
	四(不斷超越，提升價值)	協理

資料來源：本研究整理

第三節 信度分析

本研究針對量表的六項構面進行內部一致性分析，採用 Cronbach Alpha 值分析法，並檢視六個構面之 Cronbach Alpha 係數以及各層次題目與其所屬構面層次其他題目之相關係數。

第四節 效度分析

本研究之效度分析採效標關聯效度，效標關聯效度主要是在分析受評者之主管核心職能量表得分與衡量效標之間的相關程度，在本研究中，效標選擇受評者的當年與前一年績效的平均分數，兩者間的相關係數之高低便代表主管之核心職能與績效表現的相關性。

第五章 參考文獻

一、中文部分

1. 李右婷、吳偉文(2000. 11), 「新經濟時代下運用 Competency 提昇競爭優勢」, 新經濟時代下財務金融決策研討會, 1-7 頁。
2. 吳政哲(民 89), 高科技產業工程專業人員職能需求分析~以某半導體公司為例, 國立中央大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。
3. 鄧國宏(民 89), 主管管理才能評鑑量表之建立與信、效度分析—以某商銀為例, 國立中央大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。
4. 劉宜靜(民 89), 高階行政人員核心能力分析--五國的經驗與啟示, 國立政治大學公共行政學系未出版之碩士論文。
5. 劉怡君(民 88), 製藥業中高階管理者「管理才能」評鑑量表之建立, 國立中央大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。
6. Robert wood & Rim Payne, 職能招募與甄選, 台北: 商周出版社。

二、英文部分

1. Al ain Mi trani Murray Dal ziel & David Fi tt(1992), "Competency Based Human Resource Management", London: Kogan Page Li mi ted.
2. Spencer, LM, TR, PHD & Spencer, Si gae M, (1993), "Competence at work", John Wi ley & Sons, Inc.
3. Green, Paul (1997), "Building Robust Competencies", San Francisco: Jossey-Bass Inc.
4. Lucia, Anntoinette D., "The Art and Science of Competency Models", San Francisco: Jossey-Bass Inc.
5. Ni ck Boul ter, Murraqy Dal ziel & Jacki e Hi ll "People and Competencies", London: Kogan Page Li mi ted.