

以職能模式展開訓練地圖~以工研院主管學程為例

陳秀葉

工業技術研究院

產業學院訓練規劃師/人力資源管理師/知識管理顧問師

YvonneChen@itri.org.tw

摘要

在全球化的挑戰與新知識經濟時代中，國內企業面臨前所未有的困境，在此詭譎多變的競爭世代中，面對高科技技術倍速躍升的壓力，企業如何培育出公司團隊成員，變得愈來愈重要，如何讓公司的人力資本發揮到極至，創造公司經濟價值，如何將個人及團隊能力適才適所的展現，讓公司成為二十一世紀的卓越領導者，實為產業最重要的課題。本研究係為協助工研院建立卓越主管的高績效表現標準課程，藉由本次主管的績效研究，建置職能模式的訓練地圖方式，培育優秀主管人才。研究方法係將企業某類工作的高績效工作者所共同具有的職能因素歸納整理，找出此類工作的職能模式(Competency model)，用來描述在執行此類工作時所需具備的關鍵能力，亦即以職能模式來建置學習地圖或提升工作績效。本研究是從成功優秀的高績效表現主管的行為事例經驗中萃取出來，作為訓練或提升主管管理績效的方法。

關鍵詞：職能模式、訓練地圖

1. 前言

本研究係為協助工研院建立卓越主管的高績效表現標準課程，藉由本次主管的學程研究，建置職能模式的訓練地圖方式，培育優秀主管人才。

2. 研究方法

將企業某類工作的高績效工作者所共同具有的職能因素歸納整理，找出此類工作的職能模式(Competency model)，用來描述在執行此類工作時所需具備的關鍵能力，亦即以職能模式來建置或提升工作績效〔1〕。本研究是從成功優秀的高績效表現主管的行為事例經驗中萃取出來，作為訓練或提升主管管理績效的方法。

3. 主要內容

3.1 以職能模式展開訓練地圖

係以職能模式為基礎，依下列流程展開訓練地圖：從組織的願景策略、目標、核心業務的需求，做分析，配合經營策略的年度方針，並搜集業界相關資料及訪談結果，以工研院於90年12月所建立的基本管理職能及行為事例為主，發展主管訓練地圖及成效評估。

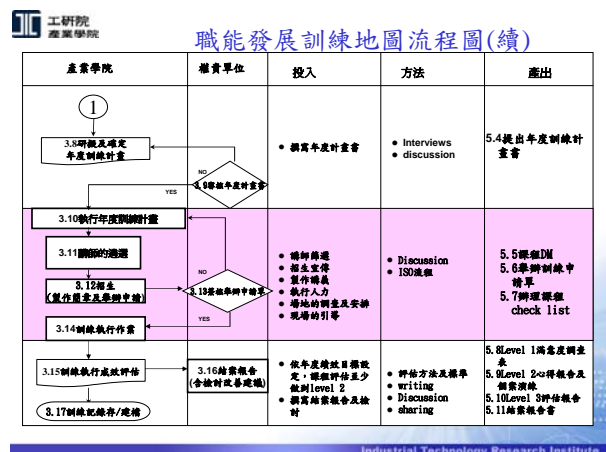
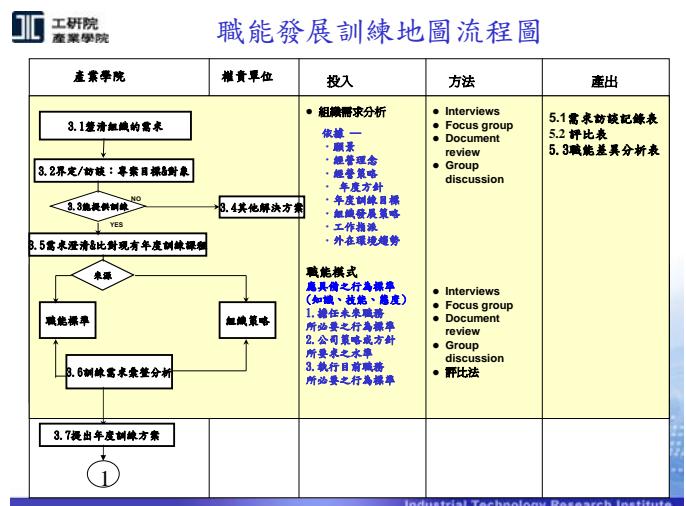


圖 3.1 職能發展訓練地圖流程圖〔03/2006 產業

學院內部教學設計訓練課程陳秀葉簡報檔，組長：溫瑰逸，小組成員有陳美智、陳舒婷、陳秀葉、黃文玲、韓敏芳）

3.2 職能的定義

在美商宏智DDI公司，在90年幫工研院定義職能，職能(Competency)是指在位者為了有效的擔任這份工作／角色，所必須展現的行為、知識和工作動力〔2〕。簡略說職能可歸納為三大類，即知識/技術、工作動力及行為。

3.2.1知識/技能：如：外語能力、電腦操作、奈米技術等，在一般情況下，需接受一段期間的專業訓練，才能學會這些技能。

3.2.2工作動力：同仁對工作的期望，員工的工作意願及能觸發其動力的原因，如：工作挑戰、成就感、人際關係建立、差旅等。

3.2.3行為：大部份的職能都屬此分類，如：創新、規劃與組織能力、問題解決、願景領導、策略領導、授權領導等能力。

3.3 職能的類型

職能亦可分為三種類型：

3.3.1 共通職能(Core Competency)：一般同仁及整個組織所共通需具備的職能。

3.3.2 管理職能(Managerial Competency)：管理職所需具備的職能。

3.3.3 工作相關特定職能 (Functional Competency)：或稱專業職能，和特定角色、部門、職務有關。

3.4 職能的其他相關研究

DDI公司在職能的相關研究缺漏的部份，但確是影響非常重大的關鍵因素，亦即個人特質與天賦能力的因子，這是潛在的能力，也是訓練無法達成的，尤其在主管的績效表現上更是需特別關注這兩個相關因子。

職能是適合職位(某一職位)的一組能力，這些特質和工作的績效表現，有高度的因果關係。具備這組能力的人，可以把此一職位工作做得最好或卓越，也就是說『正確的員工，決定企業的未來』。為什麼說：個人特質與天賦能力，在本研究中把它視為是非常重要的因子？我們可以從以下蒐集的資料及訪談者的行為事例中來佐證。或由3.2圖亦可說明天賦能力及個人特質的重要性。Dr. M. J. Kirton 在研究Kirton Adaption-Innovation Inventory (KAI)時〔3〕，有發現到每一個人的認知能力的不同，如天賦上是比較偏Innovation能力的人，或天賦上比較偏Adaption 能力的人，其基本上認知與思考的能力是具有非常有趣的差異性，例如：如果有一個人天生具有的亦即天賦上，他的Innovation比較強，如果把他擺在創意開發或研發前瞻創新的研究工作上，他在此工作職能上，可能是一位天生贏家，可以如魚得水很輕鬆就把工作做到「卓越」，M. J. Kirton的KAI理論，應該也可以印證了我所提出的：「人力資本的運用極至，除了個人的豐富經驗資歷背景，要以職能的「知識、技能、態度」考量外，更需關注「個人特質與天賦能力」這二個能力，才能有效發展人力，每個人適才適所，在工作上才能創造高價值，企業高績效團隊表現，才能讓公司成為卓越的企業。



Cognitive Function Schema

By M.J. Kirton, Dec. 1997

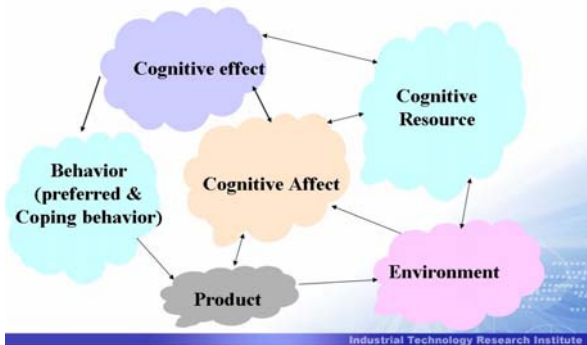


圖3.2 Cognitive Function Schema [03/2006 產業學院內部訓練陳秀葉簡報檔]

表 3.190.12.16 工研院的管理與核心職能

類別	中 / 英文名稱	全院同仁	基層主管	中階主管	高階主管
核心職能	創新 (Innovation)	●	●	●	●
	追求卓越 (Challenge Excellence)	●	●	●	●
	建立夥伴關係 (Building Partnership)	●	●	●	●
	規劃與執行 (Planning and Executing)	●	●	●	●
管理職能	才能發展 (Developing Organizational Talents)		●	●	●
	建立信任 (Building Trust)		●	●	●
	授權領導 (Empowerment Leadership)			●	●
	多元文化 (Valuing Diversity)			●	●
	策略領導 (Strategic Leadership)			●	●
	願景領導 (Visionary Leadership)				●
	企業洞察力 (Entrepreneurial Insight)				●

3.5 資料蒐集與訪談分析

3.5.1、資料蒐集

3.5.1.1 在「基業長青」一書中，柯林斯發現美國最長青的公司，與眾不同的地方是：長青企業往往致力於建構能永續發展的組織。他們能兼容並蓄，兼顧目的和利潤、延續性和改革、自由和責任等。有清楚的核心價值觀和目的，作為決策的依歸。

固守核心的同時，又設定明確動人、振奮人心的大膽目標，力求進步。

3.5.1.2 在「從優秀到卓越」一書中，柯林斯發現這些優秀公司到卓越公司的特點，特別強調：找對的人來做對的事。領導要具備第五級領導者的特質：宅心仁厚，但意志堅強；謙沖為懷，但勇敢無畏。不斷重複正確的做法。必須不怕承認自己的弱點，勇敢面對殘酷的現實，但同時絕不喪失信心。

3.5.3 在 90.12.16 工研院與 DDI 合作發展職能過程中，曾針對工研院主管提昇能力與績效上調查，調查約 1000 位全院績效甲等以上之同仁及主管，總計在管理職能上發展出高、中、基層主管所應對之六個職能：才能發展、建立信任、授權領導、多元文化、策略、願景領導、及企業洞察力。如表 3.3 工研院的職能(90.12.16 所訂定的)。

3.5.2 訪談資料彙總與分析

本研究訪談了四位業界副總經理以上主管、四位工研院優秀組長及經理級主管，針對他們的行為事例及提供意見整理如下：

3.5.2.1 公司績效提升，最主要的因素是：

- 3.5.2.1.1 主管的領導風格及誠信及決策能力
- 3.5.2.1.2 組織的定位要有明確的發展方向及策略
- 3.5.2.1.3 主管要大公無私或不循私，以身作則
- 3.5.2.1.4 關懷部屬
- 3.5.2.1.5 能提供給部屬問題困難的解決方案建議
- 3.5.2.1.6 組織穩定
- 3.5.2.1.7 獎懲制度公平。並加重高績效人員的獎賞。
- 3.5.2.1.8 公平公正績效的評核制度
- 3.5.2.1.9 組織的扁平與流程簡化
- 3.5.2.1.10 組織氣候與文化
- 3.5.2.1.11 執行力
- 3.5.2.1.12 經營團隊主管的共識
- 3.5.2.1.13 明確的目標

3.5.2.2 當一位卓越優秀的主管所須要具備的是：

- 3.5.2.2.1 專業能力
- 3.5.2.2.2 有眼光能找到方向
- 3.5.2.2.3 品德兼備
- 3.5.2.2.4 關懷他人
- 3.5.2.2.5 具有溝通、協調能力
- 3.5.2.2.6 高 EQ 的人，親和力強
- 3.5.2.2.7 高成就導向

- 3.5.2.2.8 知人善任
- 3.5.2.2.9 具有充分的資訊管道及市場的動察力
- 3.5.2.2.10 綜觀全局，瞭解自己的優缺點，藉由他人優點以補足自己缺點。
- 3.5.2.2.11 持續學習的動力
- 3.5.2.2.12 樂於工作
- 3.5.2.2.13 個人對生活、人、事的觀察力與敏感度
- 3.5.2.2.14 管理知能、目標導向、專業資訊
- 3.5.2.2.15 主管的策略方向
- 3.5.2.2.16 謙和的態度、卓越的組織能力、冷靜的決斷力
- 3.5.2.2.17 具備領導協調能力、洞悉市場能力、分析能力、策略規劃能力、行銷能力
- 3.5.2.2.18 重視團隊合作
- 3.5.2.2.19 問題分析與解決能力
- 3.5.2.3 如何讓員工願意為決策奉獻心力，團結一致的努力為公司打拼？公司大幅提昇績效作法是什麼？有哪些特質是別人所沒有的？
- 3.5.2.3.1 創造一個員工努力的環境，讓員工有內部創業的願景。
- 3.5.2.3.2 適度的獎懲
- 3.5.2.3.3 讓部屬心服口服
- 3.5.2.3.4 組織氣候要穩定，快樂和諧的氛圍
- 3.5.2.3.5 公司的創辦者，不能太斤斤計較
- 3.5.2.3.6 建立良好組織文化及氣候
- 3.5.2.3.7 激勵
- 3.5.2.3.8 尊重、互信、溝通
- 3.5.2.3.9 所長不定期發出“給同仁的話”，凝聚共識
- 3.5.2.3.10 洞察力與貫徹力的特質
- 3.5.2.3.11 建立主管績效考核機制，明訂量化目標與評分標準

3.6 需求分析

從資料蒐集及訪談資料結果分析中，我們可從表 2：訪談資料彙總與分析表的 KSA 分析及不可訓練原因彙總得知，高績效公司的表現或要成為一位卓越優秀的主管，除了需具備豐富的專業知識及技能外，主管的領導風格居排名的第一位，可見得主

管的特質、態度及品德是影響公司績效表現非常重要的一環。

3.7 當年度重點職能評比及年度訓練地圖的展開

本次評比法，採用訪談業界高績效表現主管及工研院三位組長級主管所做的重要職能排序，並將訪談者提出的重要因子，與工研院原訂定 7 項重要管理職能做評比；並考量當前工研院核心業務所須人才、策略及願景目標，發現下列表 3 中的主管職能排序，作為以職能模式為基礎展開訓練地圖〔圖 3.3〕並提出年度訓練方案〔表 4〕及年度訓練課程計畫〔表 5〕，有效養成全院主管在其職位上所應具備能力及凝聚組織文化共識。另將不可訓練之資料，提供給相關權責主管作為組織制度或組織氣候調整的參考。

3.8 訓練成效與績效評估

以職能模式為基礎所展開的訓練，因為係經由需求分析，較能針對主管或員工的所欠缺的知識能力，有效的加強或補足，以增加組織整體的生產力或效益，雖然組織績效的提升或許與訓練無關，不過可以從訓練前及訓練後，觀察主管的行為是否有改變，以及其在領導部屬的技巧行為或職務上的績效是否有改善來衡量與評估。組織可以依公司所訂定或公佈的職能行為指標，來設計訓練成效與績效評估表〔例如表 6〕，作為評估的工具，利用公開透明且有依據的具體行為事例評估方式，有效的將訓練的成效與個人的績效結合，除了能評估出個人能力是否有提升外，並可創造組織的高績效，

4. 結論

在「從優秀到卓越」一書中，柯林斯發現這些優秀公司到卓越公司的特點，特別強調：找對的人來做對的事。二十一世紀，優秀卓越的公司均以是擁有人才多寡為競爭的基石，運用創新訓練及發展員工能力的方法與做好人力發展規劃，將人力資本發揮到極至，讓員工有能力協助公司應付或面對本世紀快速變動的環境，成功的迎接各種挑戰，是人

力資源發展重要的課題，也是企業在競爭價值鏈中的重要環節，而掌握此一關鍵成敗的人，即是組織的領導人，及決策者，因此，培育符合組織所需能力的優秀主管，是刻不容緩的事。

參考文獻

- [1] 王鳳奎，2005，『工研院職能模式建構』簡報。
 [2] 周博儀，2001，『工研院的職能發展』簡報。
 [3] Kirton Adaption-Innovation Inventory (KAI) - Manual. 3rd Edition. KAI Distribution Centre, U.K., 1999 (reprinted with amendments 2005)
 [4] 劉偉師 (2003)，能力與能力發展策略。T&D 飛訓，14，1-7。
 [5] 藍美貞和姜佩秀 (譯)，Wood, R., & Payne, T. (著) (2001)。職能招募與選才。台北：商周出版：城邦文化發行。
 [6] Ulrich, Losey & Lake(著)，賴文珍(譯)，2002，

人力資源管理的未來(Tomorrow's HR Management)，初版，台北市：商周出版。

- [7] 陳秀葉，2006，「產業學院部門訓練簡報」。
 [8] 簡貞玉(譯)，Raymond A. Noe(著)(2002)。員工訓練與能力發展 (Employee Training & Development)初版。台北市：美商麥格羅希爾國際股份有限公司台灣分公司。
 [9] James Collins and Jerry I. Porras (著)，基業長青(Built to Last)，2001，台北：智庫文化。
 [10] 齊若蘭(譯)，Jim Collins (著)從A到A+。(2002)。台北：遠流出版社。

表 2：訪談資料集總與分析表

職能項目	可訓練的部份			不可訓練的部份
	知識(K)	技能(S)	態度(A)	
決策能力		✓		◇ 組織氣候的影響 ◇ 組織文化 ◇ 主管的親和力 ◇ 主管的品德兼備 ◇ 尊重、互信、謙和的態度 ◇ 公平公正的獎懲制度 ◇ 樂於工作 ◇ 公平公正的明確目標績效評核制度 ◇ 建立主管績效考核機制，明訂量化目標與評分標準 ◇ 責任歸屬清楚 ◇ 公司電腦化的程度 ◇ 主管的EQ要高 ◇ 經營團隊的共識 ◇ 以身作則
願景領導		✓		
策略領導		✓		
主管領導風格		✓	✓	
洞察力與敏感度		✓	✓	
持續學習			✓	
有效溝通與激勵同仁的能力		✓	✓	
團隊合作		✓	✓	
問題分析能力		✓		
專業領導	✓			
分析能力		✓		
行銷與策略規劃能力		✓		
協調能力		✓		
冷靜的決斷力		✓		
卓越的組織能力		✓		

計劃管理方法	✓			◇ 遇到問題要有追根究底的精神 ◇ 關懷同仁或他人 ◇ 建立一個幸福感的企業 ◇ 內部創業的環境或機制 ◇ 建立暢通的溝通管道與環境
管理知能	✓			
目標導向	✓			
執行力	✓	✓		
績效目標設定	✓	✓		

表 3：職能差異分析表

職能類別：管理職能

職能項目	原訂定職能	新蒐集需求職能	今年重點評比職能	評比排序	重要說明
決策能力		◎	◎	4	
願景領導	◎		◎	2	
策略領導	◎		◎	3	
主管領導風格		◎	◎	1	領導者的風格，影響組織氣候重大
洞察力與敏感度	◎		◎	9	
持續學習		◎			
有效溝通與激勵同仁的能力		◎	◎	5	
團隊合作		◎	◎	10	
問題分析能力		◎	◎	8	
專業領導		◎			
分析能力		◎	◎	7	
行銷與策略規劃能力		◎			
協調能力		◎			
冷靜的決斷力		◎			
卓越的組織能力		◎			
計劃管理方法		◎			
管理知能		◎			
目標導向		◎			
執行力		◎			
績效目標設定		◎	◎	6	

表 4：主管高績效訓練方案

下年度重點能力的排序	94 年度主管重點能力的培訓	建議下年度訓練方案	學習後需達到的職能(行為指標)
主管領導風格	未培訓	依 95 年重點能力的培訓，將主管高績效學程分為四大主題課程： 1. 單位主管課程 領導(含溝通、激勵與洞察力)與決策力養成 2. 組長級以上主管課程 a. 問題解決與分析課程 b. 績效目標設定課程 c. 團隊合作課程	願景領導 策略領導 (工研院未設定的職能行為指標，僅列為參考用，不作訓練後的評估)
願景領導			
策略領導			
決策力	未培訓		
溝通與激勵			
績效目標設定			
分析能力			
問題分析與解決能力			
洞察力與敏感度	未培訓		
團隊合作	未培訓		

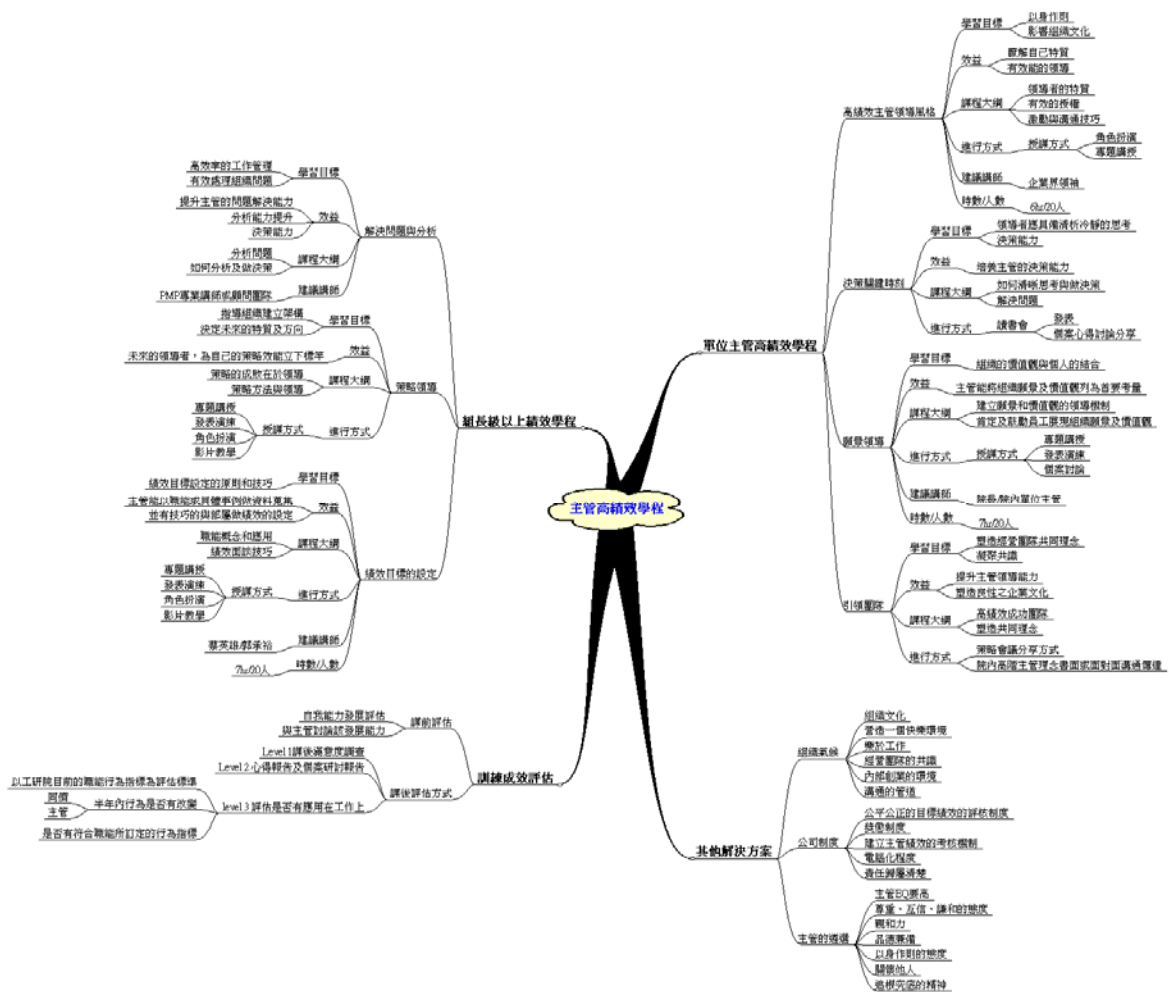


圖 3.3 訓練地圖

表 5：年度訓練課程規劃

學程	階層	職能						建議課程	必/選修	建議時數
		領導風格	願景領導	策略領導	企業洞察力與敏感度	決策能力	分析能力			
工研院卓越主管高績效學程	單位主管	◎						高績效主管的領導風格	必修	6
			◎					願景領導	必修	7
						◎		決策關鍵時刻	必修	7
		◎						引領團隊(成功領導)	必修	7
	組長級以上主管				◎	◎	◎	解決問題與分析	必修	14
				◎	◎		◎	策略領導	必修	7
					◎	◎	績效目標設定	必修	7	
總計									55	

備註：必修是以必須達到此階層所必須具備的職能為優先，(例如高階主管需要願景領導、策略領導，以達到這二個能力為優先)。

學習目標(需達到的行為指標)	效益	大綱(至少二項)	建議講師
以身作則及影響組織文化	瞭解本身的特質及有效能的領導者並建立卓越績效	領導者的特質及有效的授權與激勵及溝通技巧	擁有第五級領導人特質的企業界領袖
藉由加強行動和過程，來幫助其他人看到和感覺到組織的價值觀與個人和團體目標、緊密的結合。	促使主管在作決策時，能將組織的願景和價值觀，列為首要的考量	建立肯定機制以鼓勵員工呈現組織的願景與價值觀 建立以組織的願景和價值觀為主的領導機制	院長/院內高階主管
領導者應具備清晰冷靜的思考與決策能力	培養主管決策能力	如何清晰思考與做決策以解決問題	院外顧問
塑造經營團隊共同理念，凝具共識	提升高階主管領導能力，塑造良性之企業文化	1. 願景及價值觀經營團隊共同理念的塑造 2. 組織高績效的執行力	院長/院內高階主管
高效率的工作管理與處理整個組織的問題	提升主管問題解決與分析能力	分析問題、思考及如何分析、做決策	PMP 顧問團隊
指導組織建立架構，以決定未來的特質及方向	未來的領導者，為自己的策略效能立下標竿	1. 策略的成敗在於領導 2. 策略方法與領導 3. 個案研習	院內講師
績效目標設定的原則和技巧	主管能以職能或具體事例與部屬做績效的設定	1. 職能概念和應用 2. 績效面談技巧 3. 實例演練	院內講師

課程安排				授課方式					
人數	預計開班數	總人數	總時數	專題講授	體驗學習	發表演練	個案討論	角色扮演	影片教學
20	1	20	6	◎				◎	
20	1	20	7	◎		◎	◎		
20	1	20	7	◎		◎	◎		
20	1	20	7	◎	◎	◎	◎	◎	
30	2	60	28	◎		◎	◎	◎	
30	2	60	14	◎		◎		◎	◎
30	2	60	14	◎		◎		◎	◎
170	10	260	83						

表 6：主管績效的評估表

以訓練學習後半年，學員在工作上行為指標為評估依據，作為其績效評估的項目之一。

單位	部門	職稱	職級	姓名	評分
(被評人填寫)					
<u>願景領導</u> 藉由加強行動和過程，來幫助其他人看到和感覺到組織的價值關與個人和團體目標緊密的結合。促使他們在作決策時，能將組織的願景和價值觀列為首要的考量		<u>行為指標</u> ✓ 藉由展現對員工的承諾，來傳達組織的願景與價值觀 ✓ 將願景化為可量化的目標 ✓ 運用願景和價值觀來修正制度 ✓ 得到員工對組織的願景、價值觀、個人整體目標的認同 ✓ 建立肯定機制以鼓勵員工呈現組織的願景與價值觀 ✓ 建立以組織的願景和價值觀為主的領導機制			
1 問題：舉一實例說明您如何展現對員工的承諾，來傳達組織的願景和價值觀。 1.1					
<u>策略領導</u> 發展出足以配合組織願景的長期執行方案或設目標。策略焦距在未來的計畫，而部份計畫可利用目前機會和未來的趨勢，以及瞭解未來相關之複雜資訊。		<u>行為指標</u> ✓ 持續超越現狀，討論 3-5 年方向 ✓ 意識到驅動企業的關鍵成功因素 ✓ 善用財務資訊協助達成成功的企業成果 ✓ 規劃大藍圖，掌握住企業整體的藍圖要點 ✓ 認知風險和進行可被接受的風險行動 ✓ 將組織的願景和價值觀，與企業的策略相結合			
問題：(例句) 1. 談談您主動善用財務資訊協助組織達成目標，產生更好的成果改善建議，以及效果？ 1.1					
等級核定 優等 100—90 (含) 甲等 90 (不含) —80 (含) 乙等 80 (不含) —70 (含) 丙等 70 (不含) —60 (含) 丁等 60 (不含) 以下 總分：為職能行為事例加總之平均值。		總分	等級		
簽名：		簽章			
核准評語			覆核評語		
簽名：			簽名：		