

專業人員職能指標之建構基礎

南台科技大學企管系方妙玲、南台科技大學人資所王秉承

職能(competency)概念於人才培育領域雖已發展多年，然其受到關注的程度持續升溫，在全球化的人才競爭下，企業越來越重視員工職能發展，以職能為導向之人才培育與鑑定已成為主流，而勞委會職訓局在這幾年更投注大量經費，協助企業組織建構晚整的職能體系。

根據工研院產業學院副研究員歐宗霖(2012)於『職能導向評鑑之驚喜與隱憂--情境式判斷測驗』一文中指出，經濟部於99年5月制定公布的「產業創新條例」第十八條明訂「除法律另有規定外，各中央目的事業主管機關得依產業發展需要，訂定產業人才職能基準及核發能力鑑定證明，並促進國際相互承認。」，因此這也象徵著職能基準建置工作，將成為未來因應產業需要，以及協助提升產業人才能力素質的重要參考。勞委會為促進產業發展與國民就業，於2011年11月修訂職業訓練法，以有效整合、運用各中央目的事業主管機關訂定之職能基準、能力鑑定規範，換言之，國民就業所需之職業訓練與能力鑑定須以職能為基準。此外，經濟部產業專業人才發展推動辦公室為促進政府資源發揮最大效益，特別建置「經濟部產業職能基準及能力鑑定資訊專區」，針對學生、培訓機構、個人及企業提供不同種類的協助。

林文政(2006)在人才資本雜誌第一期中指出，職能管理之所以會受到全球企業高度重視，必然有其企業的歷史發展過程。過去特別重視生產的時代，在人力的運用上，企業必須依賴可以確保效率與速度的「職務」系統，以工作分析與工作說明書為核心，強調工作職責與工作內容；而在特別重視創新與研發的現代，企業則必須依賴得以確保彈性與知識更新的「職能」系統，以職能項目與關鍵行為為核心，強調執行工作所需的知識、技術、能力和特質。他進一步論述，職能有一個在學術與實務上較被共同接受的定義為達成工作績效所應具備的知識、技術、能力與其他特質。根據這項定義，職能設定的目的，是要達到工作績效的目標，因此如果職能與績效無關，即為無效的職能。然而職能管理制度最重要的部份在於職能模型的建立，只要職能模型建立後，就可達成職能管理制度的目標，進而提升員工的職務能力。

論述職能之重要性之後，本文整理職能的相關理論與研究，提供各企業組織

建構職能架構之參考依據，相關理論與研究包含職能的定義、職能理論以及職能的應用。

一、職能的定義與內涵

有關職能的定義，各家學者所持觀點不同，例如 Knowles(1970)定義職能是執行特定功能或工作所需的知識、個人價值、技能及態度。Sanghi(2007)認為職能是工作上可觀察到的行為，包括知識、技巧、能力、態度、個人適切的行為及影響工作的表現。Athey & Orth(1999)提出的論點認為職能是一組可觀察而得的績效構面，包含個人的知識技能、態度和行為，以及可連結高績效的團隊、流程和組織的能力，它可帶給組織持久的競爭優勢。職能須以有效且優越的差異化表現來做為界定卓越者和一般工作者區別的標準。Guglielmino(1979)將職能區分成概念、人際以及技術三個層面，其中概念著重於決策力、創新力、競爭力與思考力，人際方面偏重溝通、談判及自我成長，而技術方面則偏重在個人事業及自我時間的掌管能力。Hager & Gonczi(1980)指出職能應包含知識、技能及態度三項因素，這三個因素將相互影響。Zemke(1982)界定職能為個人的職能，是知識、技能、智商三者在工作上的應用，與卓越的工作績效相關。Glosson(1985) 闡述職能為成功扮演某一職位或角色所需的能力、知識、技能、判斷、態度及理性。Spencer & Spencer(1993) 則認為職能是一個人所具有潛在的特質，包含表現力及思考力，這些潛在的基本特質與工作績效表現有關。Byham & Moyer(1996)定義職能為一切與工作成敗有關的行為、動機及知識，他們更進一步將職能區分為行為職能 (behavioral competencies)、知識與技能職能(knowledge/skill competencies)、以及動機職能(motivational competencies)三大類。

從上述多位學者對職能的定義中可了解，職能是一種知識、技能及態度之相關的綜合體，包含各種先天及後天塑造而成的特質及行為，而這些職能項目與個人工作表現或績效有密切的相關，大多是可藉由專業課程的學習與提昇實戰經驗的訓練與發展。

二、職能理論

廣受應用的職能模式，常見者包含 Spencer & Spencer 的冰山模型、Darrell & Ellen 的職能模式以及 Sparrow 的職能模式等，說明如下。

(一) Spencer & Spencer 的冰山模型

Spencer & Spencer(1993)應用冰山理論(iceberg theory)建構冰山模型，將職能區分四大基本構面，其中知識(knowledge)以及技能(skill)，彷彿顯露在水面上的冰山，是很容易辨識出的因素，而動機(motives)及特質(traits)則沉於水平面之下，若不費一番功夫，則無法輕易了解。

- 1.知識(knowledge)：意指員工個人在特定領域的專業知識，而這些知識是執行任務所必須具備的能力。
- 2.技能(skill)：意指員工個人在執行任務時必須具備的操作能力。
- 3.特質(traits)：意指員工個人的人格特質以及特性，這些特質與執行任務的績效息息相關。
- 4.動機(motives)：意指驅使員工個人對某種事物渴望，進而付諸行動的思考模式，包含態度、價值觀以及自我概念(self-concept)。

上述五種特性可歸納為外顯與內隱兩大類，外顯屬於表面性職能，易於觀察，例如知識與技巧這類的職能，通常可透過訓練與發展來獲得或提升該職能；然而內隱職能屬於潛在性職能，包含自我概念、特質及動機等，則除了訓練發展，更需要工作條件及組織環境多方配合方能獲得或提升。

(二) Darrell & Ellen 的職能模式

Darrell & Ellen(1998)將職能分成四種類型，包括核心職能、功能職能、角色職能以及工作職能：

- 1.核心職能模式：屬於公司全體員工皆被要求應具有的共通職能，通常與組織願景、價值觀結合，也反映出組織文化。
- 2.功能職能模式：以企業功能觀點建立，換言之，依據製造、業務行銷、行政、財務等各種不同的功能，建構各功能所屬員工應該具備的職能。
- 3.角色職能模式：針對組織中個人所扮演的某特殊角色，建構其應具備的職能，例如：主管、工程師、技術員、秘書等應有其被期望的職能架構。
- 4.工作職能模式：依據員工所屬工作建構其應具備的職能，該各項職能皆與員工的工作績效有直接關聯性。

(三) 其他職能模式

Sparrow(1996)主張職能必須與組織的目標與任務結合，因此將職能畫分為組織職能(organizational competency)、管理職能(managerial competency)以及個人職能(individual competency)三大類。

Schoonover(1998)將職能區分為核心職能(core competency)、層級別職能(level-specific competency)以及角色別職能(role-specific competency)三大類。

Robert Wood & Tim Payne(1998)提出十二項職能，包含客戶導向、團隊合作、領導力、彈性、培育他人、適應力、溝通、成就導向、關係建立、分析性、規劃與組織、問題解決。

Zwell & Ressler(2000)兩位學者則歸納出可以創造高績效的關鍵性職能，做為企業衡量成員是否具備該職能之參考。關鍵性職能計分為三大類：(1)共通關鍵職能：為每一位員工皆應該具備的職能，包含重視品質、維持彈性、發揮影響力、誠信品德、以客為尊之服務導向、積極主動等；(2)管理者職能：使部門員工的目標與組織目標有一致性，協助部屬善用資源達達成組織目標；(3)高階管理者職能：偏重在變革管理及策略性思考等能力。

綜合上述各職能模式，職能模式可謂是一套行為概念和特定職位的關鍵行為要素，即是個人對於某一特定職位上能否達成任務所應具備的專業知識、技能、特質等綜合性能力。一般而言，職能模式可概分為核心、專業及管理職能。核心職能屬於「態度意願」構面，是組織內每一個人所擁有價值性、特殊性的重要關鍵能力，或是可以直接影響組織競爭優勢的成功關鍵能力；專業職能與管理職能則屬於「能力」構面，專業職能是從事不同專業的人員所具備與工作職位有關的知識、能力與態度，管理職能則為管理者在管理職位上所需具備的專業知識、才能和特質及所表現的管理行為。

三、職能的應用

職能模式可運用於人力資源管理各項業務，如圖 1 所示，諸如人才甄選、員工教育訓練、人才發展、績效管理、接班人計劃、任用升遷、工作設計以及薪酬管理等，皆適合以職能架構為基礎，進行各項人力資源管理業務的設計及執行。

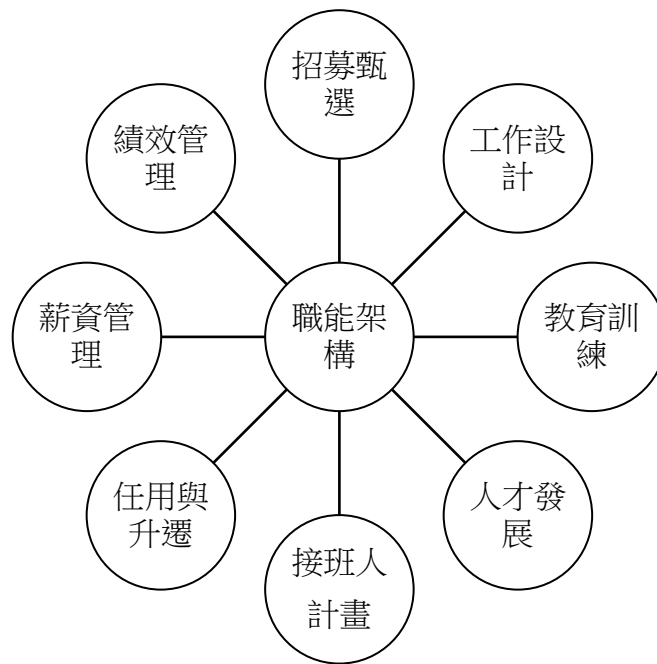


圖 1 職能模式於人力資源管理之應用
資料來源：本研究

1. 招募甄選：經由職能量表來辨認應徵者是否符合資格，除了有助快速且有效的找出適合的人選，並可用來預測應徵者未來的工作表現。
2. 工作設計：若能掌握執行每一項任務所需的職能項目，則可據以進行工作設計，讓具資格的員工得到足夠的資源及正確有效的方法達成任務。協助企業建立每項職務之工作說明書與規範，確立各項職務之工作條件，使員工了解組織對該職務的要求。
3. 教育訓練：依據職能基準建立訓練地圖，以確保有效的系統化學習。企業組織藉由職能落差分析，了解員工欠缺的職能，進而規劃進修課程或活動，以增進員工的績效表現。
4. 人才發展：建構每一項工作之職能項目，員工可以具體了解在職涯發展的路徑中，自己已具備那些職能而尚欠缺哪些職能，進而為自己即將擔任或企圖爭取的職務作準備。
5. 接班人計劃：藉由職能模式進行系統性評估，包含選定候選人名單以及培訓候選人，不僅可快速選定適當的評估方法來辨認最適接班人，並可藉由系統性訓練地圖，對候選人提供循序漸進地培育。
6. 任用與升遷：結合職能地圖與任用升遷制度，以達適才適所之效。

- 7.薪資管理：建構完整的職能架構，可提升工作評價(job evaluation)之有效性，進而使企業更具內部公平性。
- 8.績效管理：職能可直接反映工作的績效因子，據此可具體制定評估指標，包含產出指標及行為指標。

參考文獻

- 林文政(2006)。留住頂尖員工的新關鍵字「人才管理」(Talent Management)。人才資本雜誌，第2期。
- 歐宗霖(2012)。職能導向評鑑之驚喜與隱憂--情境式判斷測驗。經濟部人才快訊，第8期。http://itriexpress.blogspot.tw/2012/08/blog-post_8679.html
- Athey, T. R., & Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management*, 38(3), 215-225.
- Byham, W. C., & Moyer, R. P. (1996). Using Competencies to Build A Successful Organization, *Development Dimensions International*, Inc. Campbell, D. J.
- Glosson, L. R., & Schrock, J. R.,(1985). Competencies needed for articulation among and between post-secondary vocational food technology programs in Texas, ERIC Document Reproduction Service No. ED 266262.
- Guglielmino, P. J., & Carroll, A. B. (1979). The hierarchy of management skills: future professional development for mid-level managers. *Management Decision*, 17(4), 341-345.
- Hager, P., & Gonczi, A. (1980). What is competence? *Medical Teacher*, 18(1), 15-18.
- Knowles, M. S. (1970). *The Modern Practice of Adult Education: A Systematic Approach to Education*. NY: Holt, Rinehart & Winston, Inc.
- Sanghi, S. (2007). *The Handbook of Competency Mapping*. Thousand Oaks: Sage.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*: John Wiley & Sons, Inc.
- Zemke, R., (1982). Job competencies: can they help you design better training. *Training*, 19 (5): 28-31.