

劉嘉雯、林嵩麟、王志鵬、羅健原、陳國課，2013。建構衛浴五金產業關鍵人才培訓計畫。2013 職場健康與心理諮商對話學術研討會。臺中：國立臺中教育大學。

---

## 建構衛浴五金產業關鍵人才培訓計畫

劉嘉雯<sup>1</sup>、林嵩麟<sup>2</sup>、王志鵬<sup>3</sup>、羅健原<sup>4</sup>、陳國課<sup>5</sup>

<sup>1</sup>嶺東科技大學；訓練品質系統評核委員

<sup>2</sup>大葉大學；杜果科技公司總經理

<sup>3</sup>職訓局訓練品質系統評核委員

<sup>4</sup>臺中縣工業會主任

<sup>5</sup>職訓局訓練品質系統輔導顧問

### 摘要

衛浴五金產業從民國 60 年發展至今，目前有部份企業已面臨傳承或接班問題。本研究首先透過瞭解衛浴五金產業之現況、策略發展方向等，以作為關鍵人才應具備職能的分析基礎。其後，本研究以德爾菲法(Delphi Method)進行關鍵人才所需之職能的分析，經由各實務專家的意見與看法以建構出適合關鍵人才職能提升之培訓計畫模式，期能作為衛浴五金產業日後選才與規劃關鍵人才訓練發展的參考依據。本研究經過三期之德爾菲法分析，歸納出重要的關鍵人才培訓計畫；最後，本研究依據研究結果與實務運作之狀況提出結論與建議，期能幫助衛浴五金產業之關鍵人才學習企業主之策略思維與做事方法，協助衛浴五金產業持續地發展。

**關鍵字：**衛浴五金產業、關鍵人才、培訓計畫

## 一、緒論

彰化縣鹿港鎮頂番里（俗名：頂番婆）一帶是現今臺灣衛浴五金產業的重要生產基地，以頂番里為中心的方圓 20 公里內，廠商分布涵蓋在鹿港鎮、秀水鄉及和美鎮等鄰近鄉鎮。

近年來，隨著國內工資大幅上漲，環保意識抬頭，業者開始出走，工廠紛紛外移東南亞及大陸等地，至今僅存約 300 家廠商留在當地打拚。為推動地方群聚產業的發展，在地廠商與企業主們自發性地創立「彰化縣水五金產業發展協會」，目前擁有 194 家之事業單位的會員，協會主要在協助業者持續地提升技術、產品品質、研發創新與產銷能力等，幫助產品往高質化發展，期能重振衛浴五金製造龍頭的地位，持續揚名國際，並讓國外人士聽到水龍頭就會想到台灣(Made in Taiwan)；長久目標更是希望能透過衛浴五金產業來帶動與發地方文化特色，並透過衛浴五金故鄉在臺灣之宣傳，吸引國內外商機。

然而，衛浴五金產業從民國 60 年發展至今，目前有部份企業已面臨傳承或接班問題，企二代背負著傳承的使命，即便企二代有意接班或願意培養關鍵人才，卻也常因經驗不足而不知所措，倘若能發展出一系列適合衛浴五金產業所需的職能課程，並透過課程教導衛浴五金產業關鍵人才學習相關的知識、技能等，將有助於幫助企二代或關鍵人才更順利地承接公司業務與推動產業發展。因此，本研究以德爾菲法(Delphi Method)進行關鍵人才所需之職能的分析，經由各實務專家的意見與看法以建構出適合關鍵人才職能提升之培訓計畫模式，期能作為衛浴五金產業日後選才與規劃關鍵人才訓練發展的參考依據。

## 二、文獻探討

### (一)衛浴五金產業之現況

何謂衛浴五金產業，意指能控制水的器具，從水的源頭水庫、自來水公司、家庭、工業、商業、農業、消防用水等，最後，經使用過後而排放產生之廢水等過程，都需使用到衛浴五金產業。近年來，因人們日漸重視生活品質，並將其顯現在衛浴用品的功能性與設計感上，因而由早期的水五金產業逐漸地轉型為衛浴

五金產業。換言之，從前的水龍頭僅具備單獨給水功能，今日的水龍頭不僅是居家設計的重要元素，甚至在各大建築中也能見到結合各式高科技的產品，包括：電子感應式、恆溫控制等高功能與高附加價值的水龍頭，因此，目前頂番地區的產業重心除了堅持產品品質，也同時兼顧了造型及功能，並持續地為產業轉型及維持供應鏈之完整而努力。

而衛浴五金主要的材料，包括：銅、鋅合金、不鏽鋼、鋁、鑄鐵、塑膠、橡膠、陶瓷、木材等，因此，多數衛浴五金產業的公司是屬於金屬製品製造業或塑膠製品製造業，由此可知，衛浴五金之產品範圍非常多元。在衛浴五金之產業鏈與製程中，衛浴五金之主要製程為：材料、熔鍊、鑄造、伸拉（棒材、管材）、鍛造、沖壓、成型加工、切削加工、壓鑄、射出、表面處理、雷射雕刻、組裝、測試（裝配、試水）、包裝等過程，也因為過程繁複，使得彰化縣形成群聚的產業鏈結，產業分工且各司其職，使彰化縣儼然成為一條巨型的衛浴五金生產線，目前僅存約 300 家廠商留在當地打拚，在彰化縣鹿港鎮、秀水鄉及和美鎮等鄰近鄉鎮形成明顯的產業聚落。

## (二)產業之職能需求

人力資源可以創造組織良好的競爭優勢，其原因在於組織可以透過人力資源政策尋找到相較於競爭者而言更為優秀的人才，而這些優秀人才除了可以在價值鏈發揮效能外，在支援活動上也會產生貢獻(Porter, 1985)；因此，在企業追求成功的過程中，透過人力資源之投資，將有助於培養或取得較競爭者更為優秀的人才來協助企業永續發展(Pfeffer, 1994)。

而職能(competency)的概念是在 1973 年由哈佛大學 Dr. McClelland 教授所提出，他與美國管理學會進行 5 年之研究，分析 1800 位經理人的管理能力，其採用工作能力評估(job competence assessment)及行為事件面談的方式，研究結果顯示，會實際影響表現的態度、認知與個人特質等就是職能 (McClelland, 1973)；換言之，職能是可以透過個人能力轉換成工作職能的方式，並將其展現在工作上。在職能管理中，Spencer 和 Spencer (1993)的冰山模型廣為學術與實務界所重視，他們認為以工作職能模式作為工具，可以客觀地運用在甄選招募、績效管理、接班人計畫等人力資源管理的活動上，意即運用工作職能模式可以使組織在進行

人力資源管理工作時更加適才適所。

然，無論是公司全體成員所必須擁有的「核心能力」或是管理階層所必須具備的「管理職能」、不同職務所個別擁有的「專業職能」，皆需透過個人在組織中的學習才能慢慢地發展而成，這些係無法輕易被模仿與取代的能力，其對組織的競爭力具有顯著的貢獻（柯文珍，1994）。而透過職能模式將有助於評估、培訓組織內部具有潛力的員工，以協助這些員工具備現在或未來所需的關鍵能力。

因此，本研究以德爾菲法(Delphi Method)進行關鍵人才所需之職能的分析，經由各實務專家的意見與看法以建構出適合衛浴五金產業關鍵人才職能提升之培訓計畫模式，後續，期能透過這一系列的培訓計畫以培養關鍵人才具備執行任務所需之工作能力，包括：知識、技能、態度及行為等。

### 三、研究方法

本研究首先蒐集衛浴五金產業關鍵人才所需之職能的相關資料，擬定進行關鍵人才職能需求之訪談問項，並於訪談前先與衛浴五金產業之從業人員接洽，討論訪談之題項是否適當，再將修改後之問項與衛浴五金產業之企業主確認後始進行深度訪談。本研究採用半結構式之深度訪談(semi-structured in-depth interview)，透過與衛浴五金產業之公司主管、顧問及人資部相關人員等進行深度訪談，以瞭解現階段衛浴五金產業對於關鍵人才的期望與職能定義，並參與建立關鍵人才之職能定義與初步關鍵人才之職能選定等，其後，將初步選定之 40 項關鍵人才所需之職能訓練課程透過德爾菲法進行調查分析，經由各實務專家的意見與看法以建構出適合衛浴五金產業關鍵人才之培訓計畫。

本研究透過各實務專家的意見與看法針對衛浴五金產業關鍵人才的職能進行調查，以 7 點尺度之量表透過德爾菲法以蒐集專家們的意見。本研究原邀請 12 位產業專家參與調查，最後，有 10 位產業專家完程三期德爾菲法之調查分析。經由反覆三次的調查分析以讓專家們之意見趨於一致，最後找出適合衛浴五金產業關鍵人才之培訓計畫內容及其排序。

## 四、研究結果

本研究經過三期之德爾菲法分析以進行關鍵人才所需之職能的分析，經由各實務專家的意見與看法以建構出適合衛浴五金產業關鍵人才之培訓計畫。以下分別說明各期之調查分析結果。

在第一期之作業中，本研究由四十項訓練課程刪除平均數為 2.7（含）以下之十個課程，剩下三十項訓練課程之平均數和標準差如表 1 所示。

表 1 第一期關鍵人才意見調查結果

評測項目	平均數	標準差
1 人力資源管理	4.6	2.07
2 工作團隊與團隊協作方法	4.6	2.19
3 工作夥伴關係與衝突化解能力	3.8	1.10
4 生產管理與流程改善	3.6	1.82
5 企業經營管理實務	4.6	1.67
6 企業價值觀的培養與建立	4.8	1.79
7 危機處理與問題解決能力	4.8	1.48
8 同業與異業生產流程與實務探討	3.6	1.14
9 同業與異業學習服務流程與實務演練	3.5	.84
10 研發管理之創新思維	3.4	1.52
11 國際行銷手法創意實作	3.8	.84
12 國際行銷與會展推廣	4.0	.71
13 國際貿易理論與實務	4.8	1.10
14 採購管理與策略實務	3.8	1.10
15 產品專利申請與國際標準規格認識	5.4	1.52
16 成本管控與企業獲利分析	2.7	1.64
17 產業傳承與變革	4.8	2.05
18 解析同業之成功營運模式	3.2	1.48
19 預算編製與執行技巧	3.1	2.10
20 時間管理與工作管理	3.4	1.24
21 電子商務行銷管理	4.4	1.52
22 衛浴五金國際市場趨勢分析	3.6	1.67
23 QC 七大手法（品質管制系統）	2.8	2.21
24 學習異業之創新管理思維	3.1	1.82
25 人際溝通與衝突管理	3.1	1.32

表 1 第一期關鍵人才意見調查結果(續)

評測項目	平均數	標準差
26 職場與職務之認知與溝通協調技能	4.4	1.14
27 工作指導技巧	2.8	2.10
28 關鍵人才向心力凝聚	4.2	1.64
29 顧客滿意與經營技巧	3.2	1.86
30 關鍵人才接班能力分析與調整	4.6	1.52
<b>總平均</b>	<b>3.8</b>	<b>1.54</b>

在第二期之作業中，本研究刪除平均數為 3.0 (含) 下之七個項目，分別為：成本管控與企業獲利分析(2.4)、QC 七大手法(2.7)、工作指導技巧(2.8)、預算編製與執行技巧(2.9)、人際溝通與衝突管理(2.9)、時間管理與工作管理(3)、顧客滿意與經營技巧(3)等七個項目，留下的二十三項訓練項目之平均數和標準差如表 2 所示。

表 2 第二期關鍵人才意見調查結果

評測項目	平均數	標準差
1 人力資源管理	4.4	1.82
2 工作團隊與團隊協作方法	3.2	1.52
3 工作夥伴關係與衝突化解能力	3.1	1.79
4 生產管理與流程改善	4.2	.89
5 企業經營管理實務	5.1	1.10
6 企業價值觀的培養與建立	4.2	1.10
7 危機處理與問題解決能力	3.6	2.19
8 同業與異業生產流程與實務探討	4.0	.71
9 同業與異業學習服務流程與實務演練	3.2	.97
10 研發管理之創新思維	4.6	.89
11 國際行銷手法創意實作	4.6	1.30
12 國際行銷與會展推廣	4.8	1.30
13 國際貿易理論與實務	3.6	1.82
14 採購管理與策略實務	3.9	1.14
15 產品專利申請與國際標準規格認識	5.4	1.14
16 產業傳承與變革	5.2	2.17
17 解析同業之成功營運模式	3.3	.84

表 2 第二期關鍵人才意見調查結果(續)

評測項目	平均數	標準差
18 電子商務行銷管理	4.8	1.64
19 衛浴五金國際市場趨勢分析	5.0	1.22
20 學習異業之創新管理思維	3.1	1.94
21 職場與職務之認知與溝通協調技能	3.2	1.30
22 關鍵人才向心力凝聚	4.6	1.14
23 關鍵人才接班能力分析與調整	4.6	1.14
<b>總平均</b>	<b>4.3</b>	<b>1.35</b>

在第三期之作業中，本研究留下的十六項訓練項目之平均數和標準差如表 3 所示。

表 3 第三期關鍵人才意見調查結果(16 項課程的排序)

評測項目	平均數	標準差
1 產業傳承與變革	5.6	1.41
2 產品專利申請與國際標準規格認識	5.5	1.67
3 關鍵人才向心力凝聚	5.2	1.48
4 關鍵人才接班能力分析與調整	5.1	1.38
5 企業經營管理實務	4.9	1.41
6 國際行銷手法創意實作	4.8	.84
7 國際行銷與會展推廣	4.8	1.10
8 採購管理與策略實務	4.8	1.30
9 電子商務行銷管理	4.6	.84
10 研發管理之創新思維	4.4	1.14
11 衛浴五金國際市場趨勢分析	4.4	1.14
12 人力資源管理	4.2	1.52
13 生產管理與流程改善	4.2	1.52
14 企業價值觀的培養與建立	4.0	1.92
15 國際貿易理論與實務	3.8	1.48
16 危機處理與問題解決能力	3.6	1.21
<b>總平均</b>	<b>4.6</b>	<b>1.34</b>

在第三期之作業中，本研究刪除平均數為 3.6（含）以下之七個項目，分別為：同業與異業生產流程與實務探討(3.5)、解析同業之成功營運模式(3.3)、職場

與職務之認知與溝通協調技能(3.1)、工作團隊與團隊協作方法(3.3)、工作夥伴關係與衝突化解能力(3.2)、學習異業之創新管理思維(3.2)、同業與異業學習服務流程與實務演練(3)等七個項目。

## 五、討論與建議

本研究經調查分析後，以下分別說明研究討論與研究建議。

### (一) 研究討論

本研究以德爾菲法進行衛浴五金產業之訓練課程需求項目的分析，以建構適合衛浴五金產業關鍵人才之培訓計畫內容及其訓練項目之排序。本研究經過三期之專家意見調查，聚焦出十六個最重要的關鍵訓練項目，其中，最重要的前五項訓練項目分別為：（1）產業傳承與變革、（2）產品專利申請與國際標準規格認識、（3）關鍵人才向心力凝聚、（4）關鍵人才接班能力分析與調整、（5）企業經營管理實務。再者，為更符合衛浴五金產業關鍵人才之培訓目的，本研究諮詢產業專家之專業建議，為其規劃相關課程之重點培訓方向，分別說明如下。

在產業傳承與變革方面，本研究建議課程之訓練方向包括：關鍵人才面臨接班企業時，教導其如何決定是否大刀闊斧改革或沿襲舊習；世代交替所產生的觀念與溝通問題，透過衛浴五金產業父執輩進行經驗與傳承，並教導其平衡利害關係人的衝突；同時，教導關鍵人才在領導團隊時，即便遇到困難，要學習展現領導力，做個有魅力的領導者。

在產品專利申請與國際標準規格認識方面，本研究建議課程之訓練方向包括：教導關鍵人才認識並瞭解衛浴五金產業規格多樣，帶領關鍵人才精準地辨識相關國際標準規格，並將其知識與技術運用在產品之研發與製造上。在關鍵人才向心力凝聚方面，本研究認為為激發關鍵人才對公司之向心力，需透過衛浴五金產業父執輩之帶領與經驗分享，如此不僅可引薦關鍵人才相互認識，並在課程中讓關鍵人才瞭解共心努力之重要，透過互動讓關鍵人才建立起情誼與共識，開啟關鍵人才交流互信的連結。

在關鍵人才接班能力分析與調整方面，本研究認為有鑒於臺灣的企業家對於



關鍵人才的教導，最常見的是拉在身邊培訓，這個做法說明了「做中學」這樣的苦功夫是企業經營的必修課，透過衛浴五金產業父執輩之教導以培養關鍵人才成為專業經理人，此為關鍵人才急需要好好學習的一堂課。在企業經營管理實務方面，為培養關鍵人才成為專業經理人，關鍵人才更需要快速地瞭解企業經營管理之專業理論與經營實務，因此，本研究建議課程之訓練方向包括：企業經營管理與實務、企業組織變革與管理、經營績效與評估、風險管理與策略管理等。

## (二) 研究建議

建議衛浴五金產業能為關鍵人才提供更多的內部或外部之訓練機會，且過程中，透過企業主本身之專業知識與寶貴經驗的教導，以落實產業知識之傳承。同時，鼓勵年輕新血加入衛浴五金產業，並透過本研究一系列之關鍵人才培訓計畫的培育，循序漸進地教導年輕一輩的從業人員學習產業之專業知識與技能，以促進產業活化，持續地為在地產業培育出優秀的關鍵人才。

再者，建議衛浴五金產業能透過產學合作與學校建立連結，目前行政院勞工委員會職業訓練局有多項促進學界與產業相連結之產學合作計畫，包括：雙軌就業旗艦計畫、產學攜手合作計畫、產學訓合作訓練計畫等，透過產學合作，不僅能讓學生及早認識未來之工作場域、體驗職場生活，且能培訓學生具備一技之長，以幫助學生畢業即就業。此外，透過產學合作，亦能有效地幫助廠商解決缺工問題，並能在計畫培訓的過程為公司留下優秀的人才，如此都能有助於創造產業、學校與學生間的三贏模式。

## 六、參考文獻

- 柯文珍 (1994)。組織核心能力與競爭優勢－資訊科技之策略性運用。國立政治大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-24.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people: Understanding the power of force*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*, New York: The Free Press.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.