

從TTQS談職訓局所屬職訓中心如何推動職能分析專案

報告人：高雄市工業會李威穎總幹事

發表日期：2010/04/06

目錄

1. 職能基本概念.....P6-63
2. TTQS與職能的關係.....P64-91
3. 職能分析建構程序.....P92-169
4. 準備Competency模型的應用方案.....P170-203
5. 職能分析與課程設計之實務應用.....P204-217
6. 結語與期許.....P218
7. 結語與期許的附件.....P219

前言(1)

- 牛頓在1676年給友人的信中寫道：「如果說我看的比別人更遠，那是因為我站在巨人的肩膀上（If I have seen farther than others, it is because I was standing on the shoulders of giants）。」巨人就是所有古代的哲人所留下的經典智慧，站在巨人的肩上，我們視野才能更加遼闊，知識是一種力量，千萬不要讓狹隘的目光和偏見，遮蔽了自己的眼界，讓自己喪失欣賞美麗風景的機會。
- 職能分析一直是企業或訓練中心想要推動，但很難付諸實現且工程浩大的專案，筆者對於企業如何推動職能分析，發現職訓局TTQS輔導團顧問—李坤處長，長期專研於如何在企業成功導入職能分析已有具體的績效與貢獻，日前因受台南職訓中心委託擬協助該中心推動職能分析，但因重頭開始去整理一份有系統的職能分析專案，相信所花的

前言(2)

- 時間一定非常的多，因此特別情商李坤顧問以其所發表的職能分析簡報檔為本，也參考江增常講師部分資料一併感謝，遵照勞委會職訓局五大職訓中心要推動職能分析的需求，去設計一份讓職訓中心能夠易於推動職能分析的參考資料。
- 以訓練機構版本可簡略分為政府機關的職訓中心、各大學推廣中心、財社團法人訓練中心、工商團體及產職業工會等，但不論如何均屬TTQS的訓練機構版或外訓版，五區職訓中心為政府在各轄區的職業訓練主管機關，本質雖類同一般訓練機構但卻在使命任務宗旨經營目標營運計畫與一般訓練中心迥然不同，但如以TTQS訓練品質評核表在計畫第4項能力4b訓練機構運作相關職能則完全一致，本份報告其以下論述均以五大職訓中心為範例探討如何依據TTQS標準 推動職能分析。

前言(3)

- 有關職訓中心要推動職能分析依據TTQS需要先導入願景使命任務目標經營計畫並訂出策略及KPI，本報告承蒙南區職訓中心蔡力強主任無私提供上項寶貴資料，對於繼續推動職能分析有相當貢獻。
- 本份資料最後的產出大部份歸功於如前所述，「**如果說我看的比別人更遠，那是因為我站在李坤顧問這位TTQS職能分析專家—巨人的肩膀上。**」，當然這完全符合TTQS有關於訓練績效的擴散，筆者誠摯的建議：勞委會職訓局推動TTQS時間並不長，但由於所有的評核委員、輔導顧問及訓練講師，無私的願意奉獻他們的講義及簡報檔，經由知識的擴散讓TTQS已經成為台灣的顯學，期待所有參與的專家對於TTQS這個攸關未來台灣推動人力資源能否成功，希望能有多一點的鼓勵與少一點的責難，將這些成功的果實與各界一起分享。

一、職能基本概念

1-1 職能的起源與學說

- 1920 年代，美國普林斯頓大學Brigham 教授主張員工工作成效的好壞，主要是由於工作者先天智力高低來決定。導致當時的許多企業在甄選員工時，係利用智力測驗成績的高低來作為選拔或晉升人才的標準。戰後，智力測驗普遍使用於員工甄選中。但是，出現了嚴重的問題！IQ的分數與個人在工作中成就表現，相關很低。WHY？
- 1963年，哈佛大學的心理學家McClelland主張：工作成效的好壞決定於工作者的「態度、認知、特質」，這些觀念已有Competencies 的雛形。

Competence (英國人的說法)

Competency (美國人的說法)

中文翻譯為職能、才能、能力、資格、勝任

英國人和美國人就喜歡在發音或拼字上搞點「差異化」，像是英國人筆下的評鑑中心為Assessment Centre，而美國人筆下的評鑑中心為Assessment Center一般的手法。

歐式體系的Competence著眼於技職，而美式體系的Competency著眼於行為事件，所以各別發展出兩套不同的系統。日本則翻譯為「優能」，日式把競爭優勢概念帶進去的翻法頗有味道，在意義上，如果說Ability是指能力，那Competency就是指比別人再優秀一點的能力。

職能的定義

❖ Competence

- ❖ 能力，相較於Competency時，係指能力的資格或要件。

❖ Competency

- ❖ Competence的古語，相較於Competence時，係指高績效者的行動特性。
- ❖ 高績效者係指穩定、經常維持高績效的人而言。
- ❖ 在美國最具代表性的Competency定義，即是與卓越的職務績效有密切關係而且持續的個人特徵。

❖ Competencies

- ❖ 即Competency的集合，有時是指Competency 模型。

❖ Competent

- ❖ 是形容詞，係指有能力的、能勝任的、稱職的意思。

Competence & competency

- Competence

 - 職能

 - 為職務上所需具備
 - 此能力要由組織設計專家來完成
 - 當組織職務有調整時該能力Competence也隨之調整
 - 一般企業會以職務說明書來呈現

- Competency

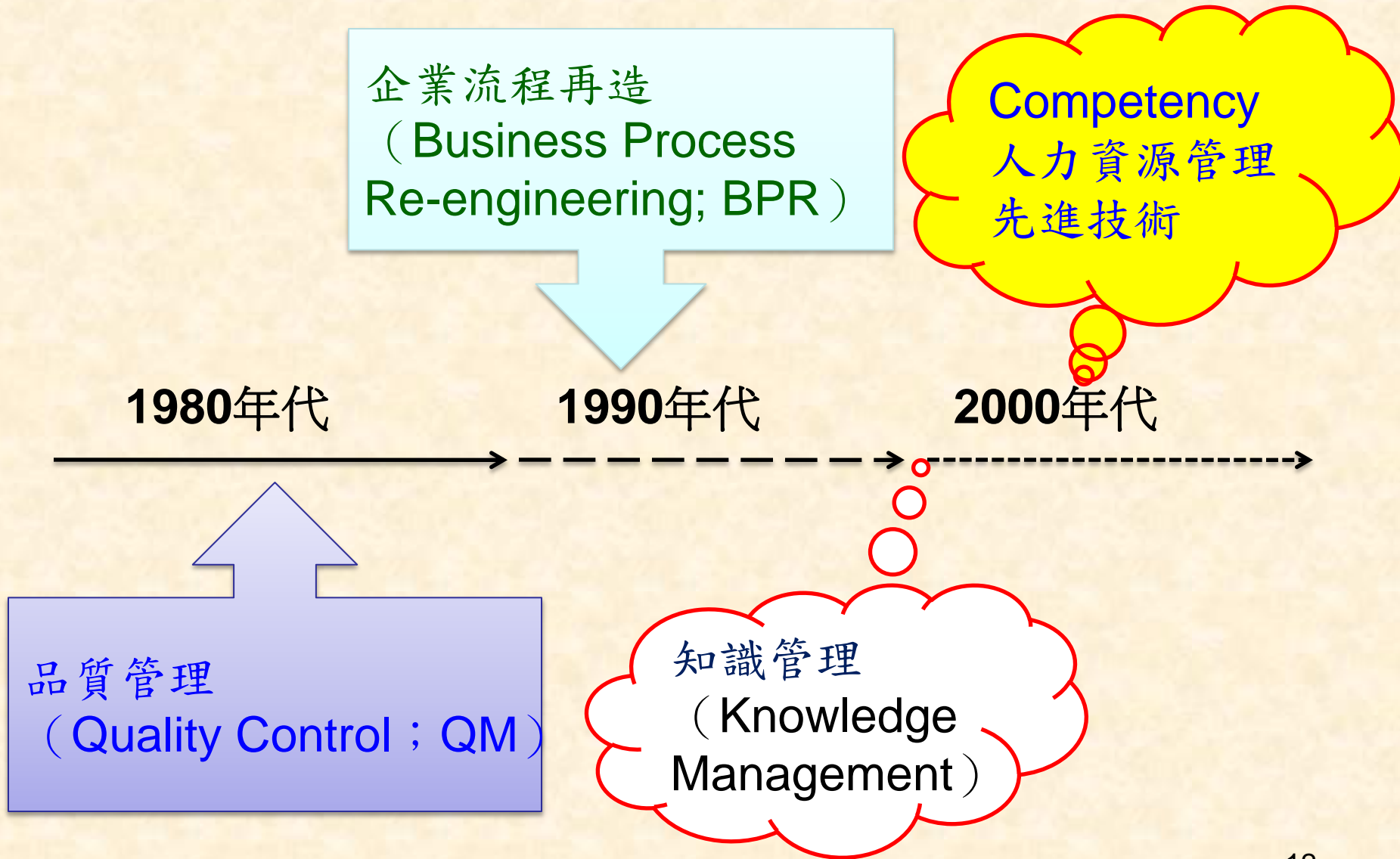
 - 才能

 - 是指個人所擁有的特質能力
 - 人資專家必須設法找到該項職務需要的個人特職能力者
 - 個人具有的職能是否與該職務所需要具有的能力相吻合？
 - Competence=Competency？

美英對職能與專業能力的比較

	職能competency	專業能力competence
起源	美國	英國
目的	確認表現優秀者	確認最低標準
焦點	人	工作/角色
摘要	個人特質	任務/產能
目標	經理人	每個人, 較少針對經理人

職能 (Competency) 背景與現況



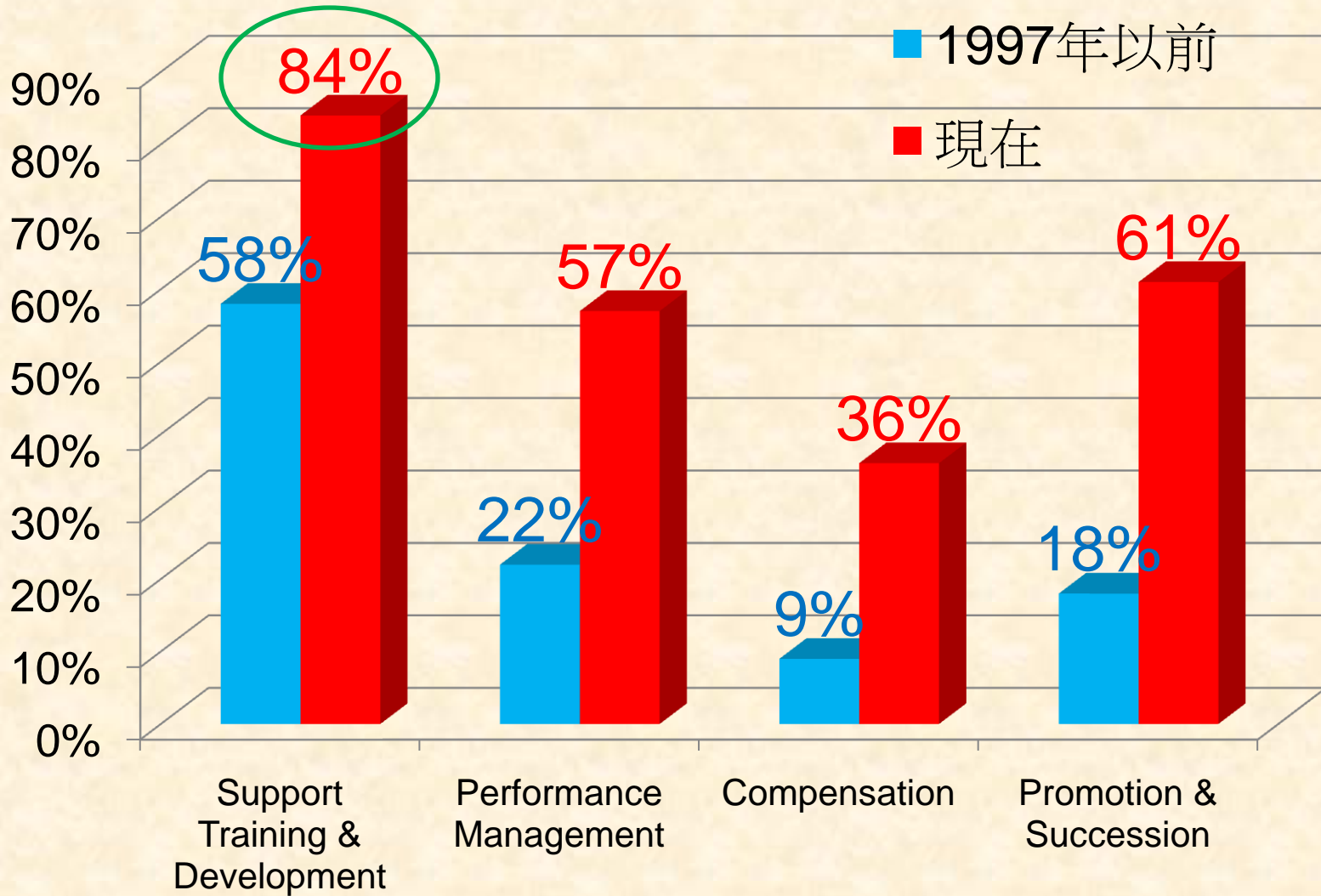
職能的定義與演進

McClelland 1973	職務上高績效者的行動特性高績效者係指穩定、經常維持高績效的人而言。在美國最具代表性的Competency定義，即是與卓越的職務績效有密切關係而且持續的個人特徵。
Boyatzis 1982	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、影響個人產生更高、更有效率的工作績效及成果的基本關鍵特性。
Yung, 1996	是指個人知識、技術、能力或其他特徵之綜合反應。
Timothy & Michael, 1999	為一組可觀察的表現向度，包括個人的知識、技術、態度與行為，與聯結高績效表現的團隊、程序、組織能力，可以提供組織持續的競爭優勢。
Prahalad & Hamel, 1990	組織核心職能指的是與市場競爭有獨特的智慧、流程或產品能力，指整個組織的集體學習或表現能力。
Lathi, 1999	把核心職能分成個人層級〔以個人為思維的主體〕及組織層級〔以組織為主體，指組織特有的優勢或才能。〕的核心職能。
Hellriegel Jacyson & Slocum, 2001	職能，指的是一組知識、技術、行為與態度的組合，有助於提升個人的工作成效；核心職能，指能使組織成為顧客創造獨特價值且又具有競爭力的優點，包括三種內涵：優異之科技能力、可靠之流程、外在關係人之緊密關係。
Cravan, 2002	<p>核心能力是指一組累積知識，透過組織的程序，使其能協調並善用組織的資產，為顧客創造獨特的價值。</p> <p>指出核心職能的組成包括：技能〔skills〕、累積的知識〔accumulated knowledge〕、協調的活動〔communication〕、資產〔assets〕及組織的程序〔organizational process〕</p>

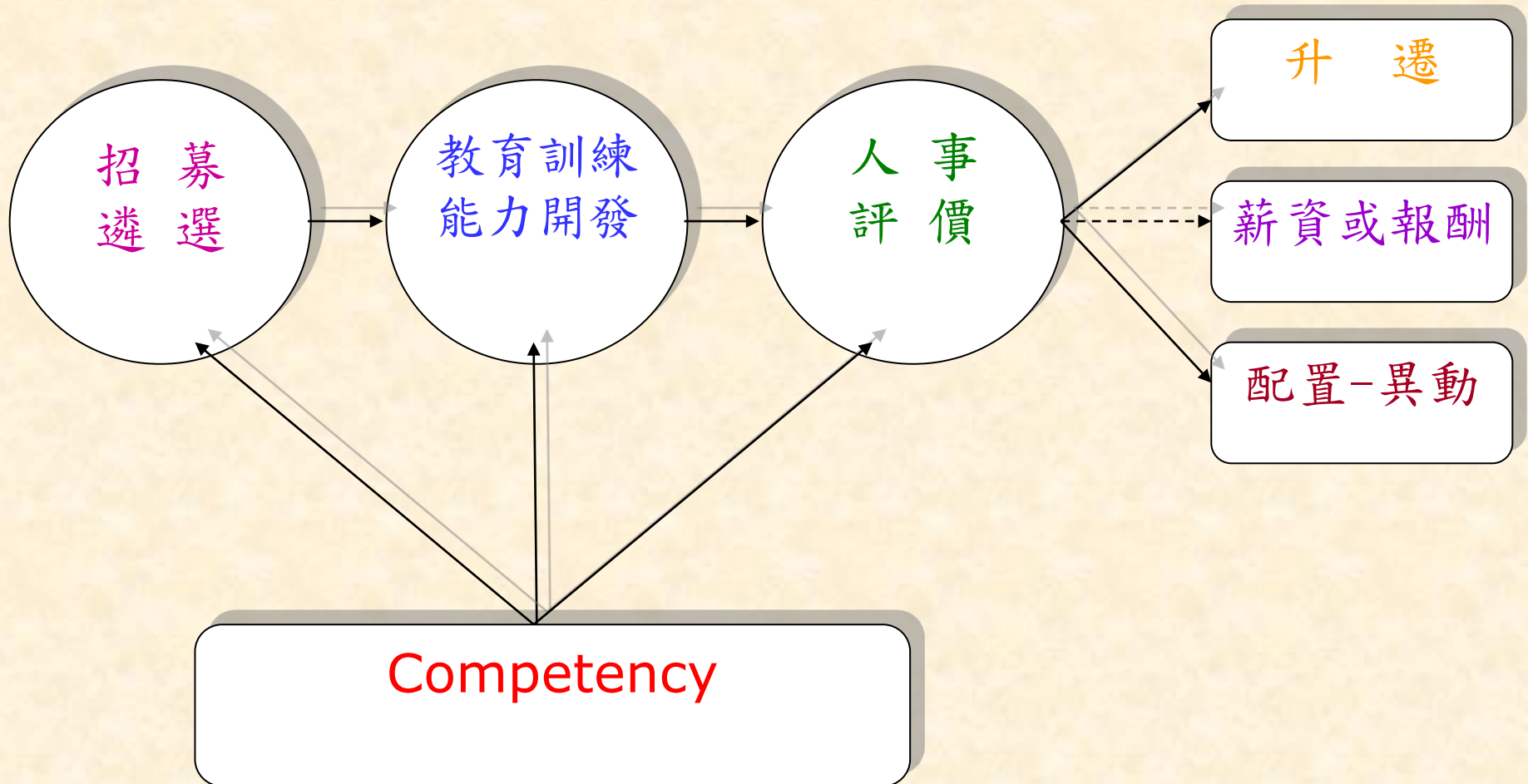
職能標準之發表與種類

<p>歐盟</p>	<p>2006年9月倡議「歐盟職能標準架構」(European Qualifications Framework) 指導方針，目的在提升國與國間人力品質透明度，有助於人才流動，並提供終身職能學習的明確目標</p>
<p>職訓局</p>	<p>共通核心職能標準(3C)、能力本位職業訓練規劃、職能分析能力課程規劃與運作、職前訓練課程發展模式建構及中華民國職業分類典等。</p>
<p>經濟部</p>	<p>資訊軟體人才職能標準、建立專業人才職能分析、重要產業關鍵職務專業職能標準及能力鑑定機制等。</p>
<p>青輔會</p>	<p>大專院校生就業核心職能標準。</p>
<p>衛生署</p>	<p>牙體技術師、檢驗師職能標準。</p>
<p>政府</p>	<p>在建構職能標準機制時，構思與證照檢定作結合。</p>
<p>我國民間企業或團體</p>	<p>實施職能制度者眾：如工研院、104人力銀行、友達公司、旺宏、中華汽車、三陽工業公司等，均在進行建置職能標準的工作或運用職能分析方式招募或教育訓練。</p>
<p>外商</p>	<p>如Philips (目前的NXP) 則有職能字典的建構。</p>

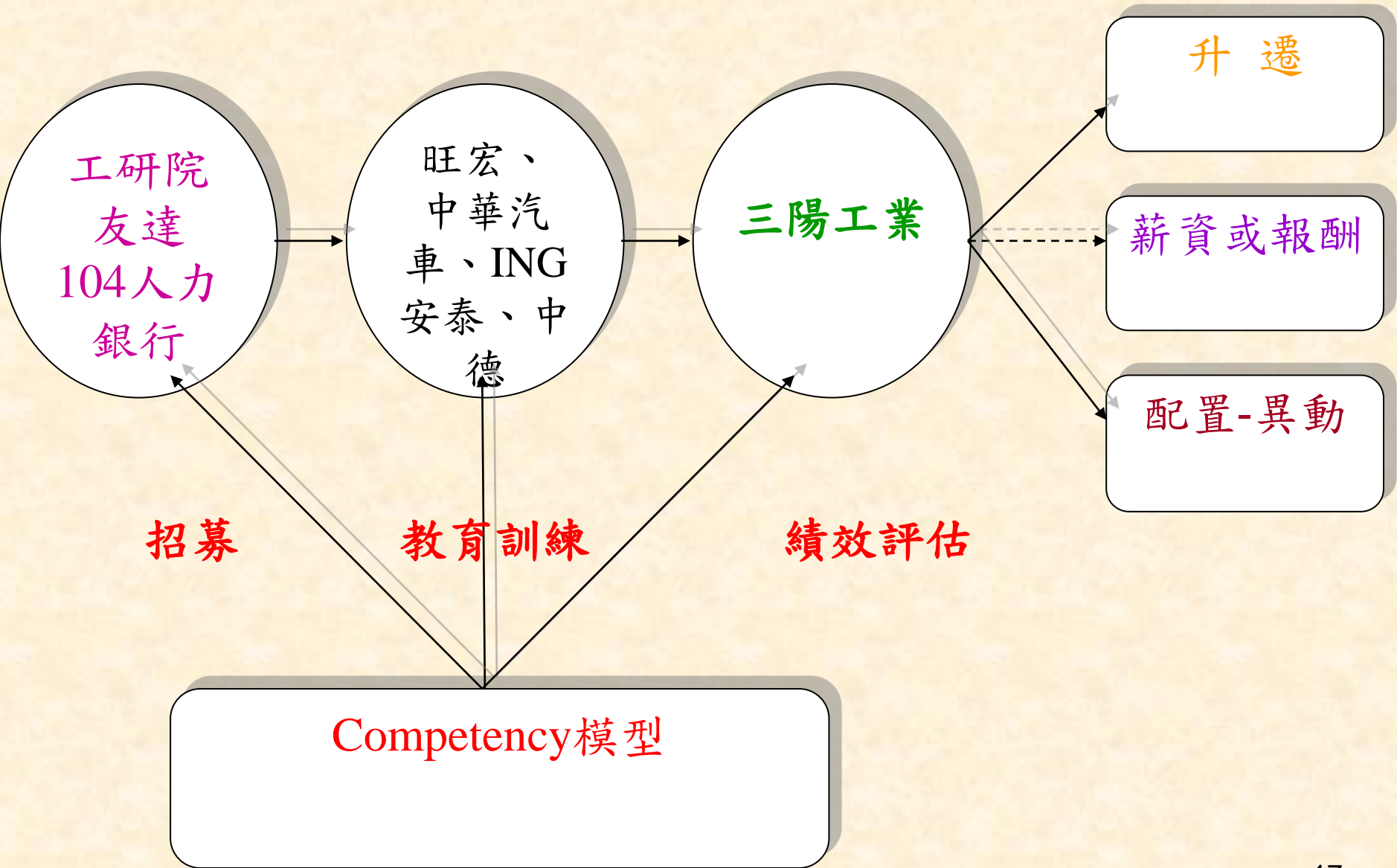
1-2職能的應用情形



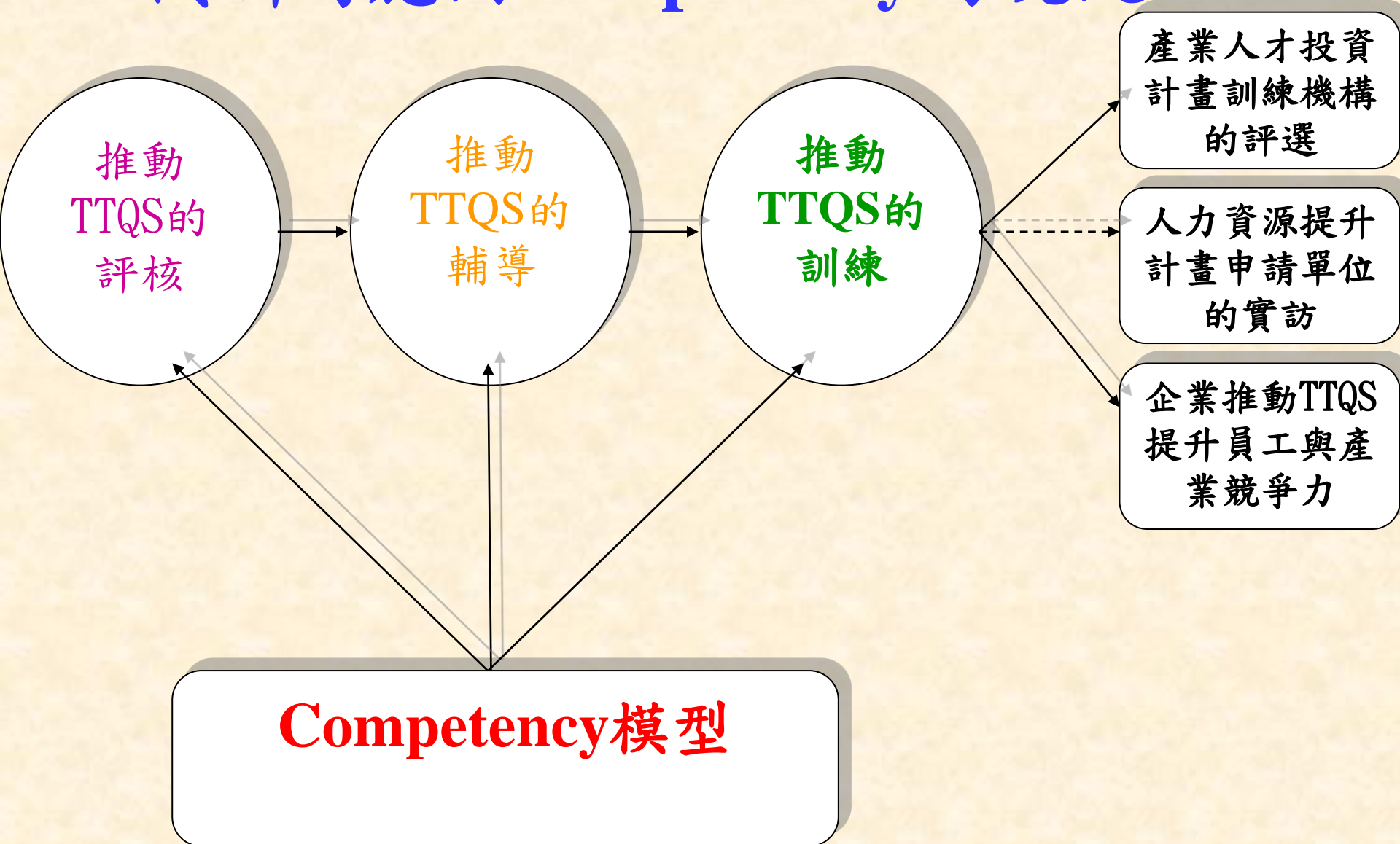
Competency應用人力資源領域



台灣企業HR應用 competency 的現況



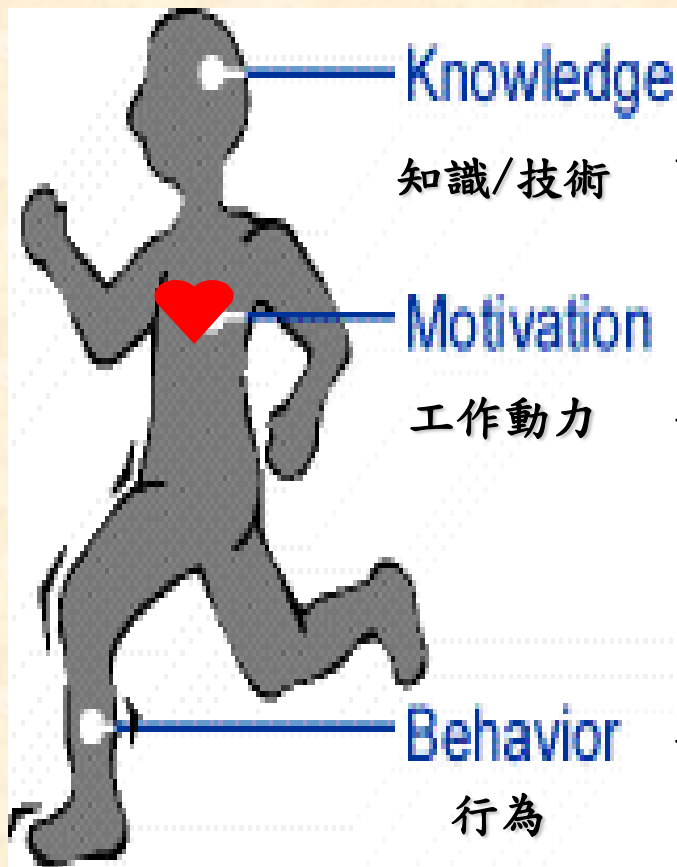
職訓局應用 competency 的現況



1-3 職能與冰山模型

- ◎「職能」最廣為應用的定義是 Spencer & Spencer (1993) “Competence at Work”一書中綜合過去的研究結果提出“**冰山模型**”概念。
- ◎職能包含冰山以上顯而易見部分（知識、技能），以及冰山以下內在隱藏部分（自我概念、人格特質與動機）。
- ◎內隱的「個人特質」部份是影響個人表現的基本關鍵特性，與卓越的工作績效之間具有高度的因果關係。

職能的內涵

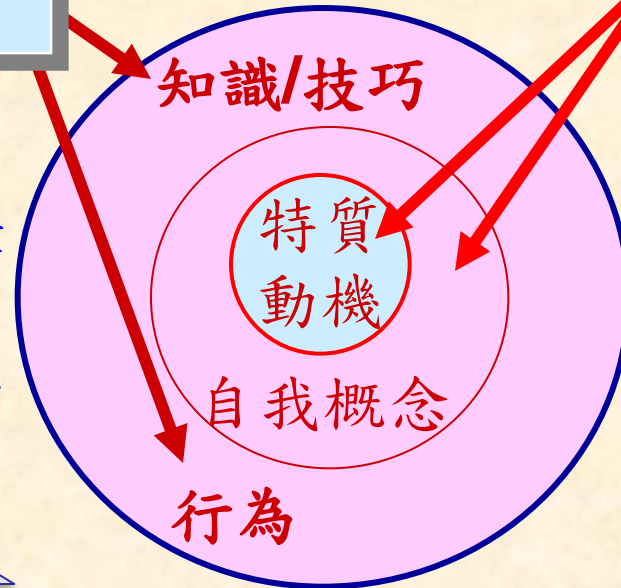


- 一、**動機 (Motives)**
一個人的意向 (thinks about) 或慾望 (wants)
- 二、**特質 (Traits)**
指一個人與生俱來的生理特質，以及對情境或資訊的一致性反應，例如反應靈敏與好眼力，
- 三、**自我概念 (Self-concept)**
是指一個人的態度、價值或對自己的想法，例如自信心。
- 四、**知識 (Knowledge)**
指一個人在特定領域中所擁有的知識或資訊。
- 五、**技巧 (Skill)**
執行特定生理或心智工作的能力，包括分析性思考與概念性思念，

職能vs. 人格特質

Competencies
員工職能

Personality Traits
人格特質



知識

- 專業性
- 技術性
- 學術性

技能

- 溝通
- 解決問題
- 分析

可以觀察的，可以
被培養訓練的，
是人力資源可
著力的地方

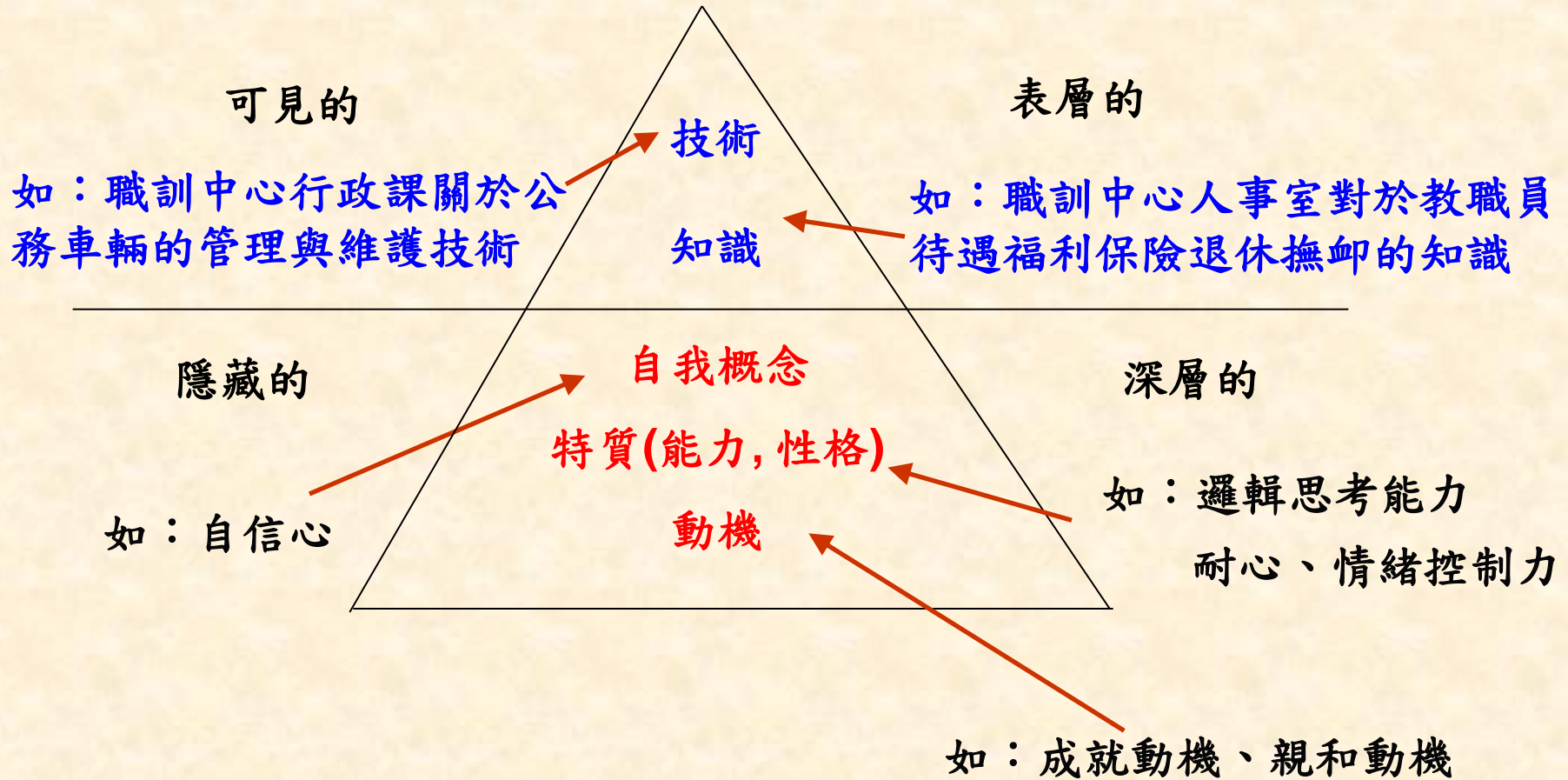
行為

- 團隊合作
- 領導力
- 客戶導向

- 活力
- 道德誠信
- 自信心
- 抗壓性

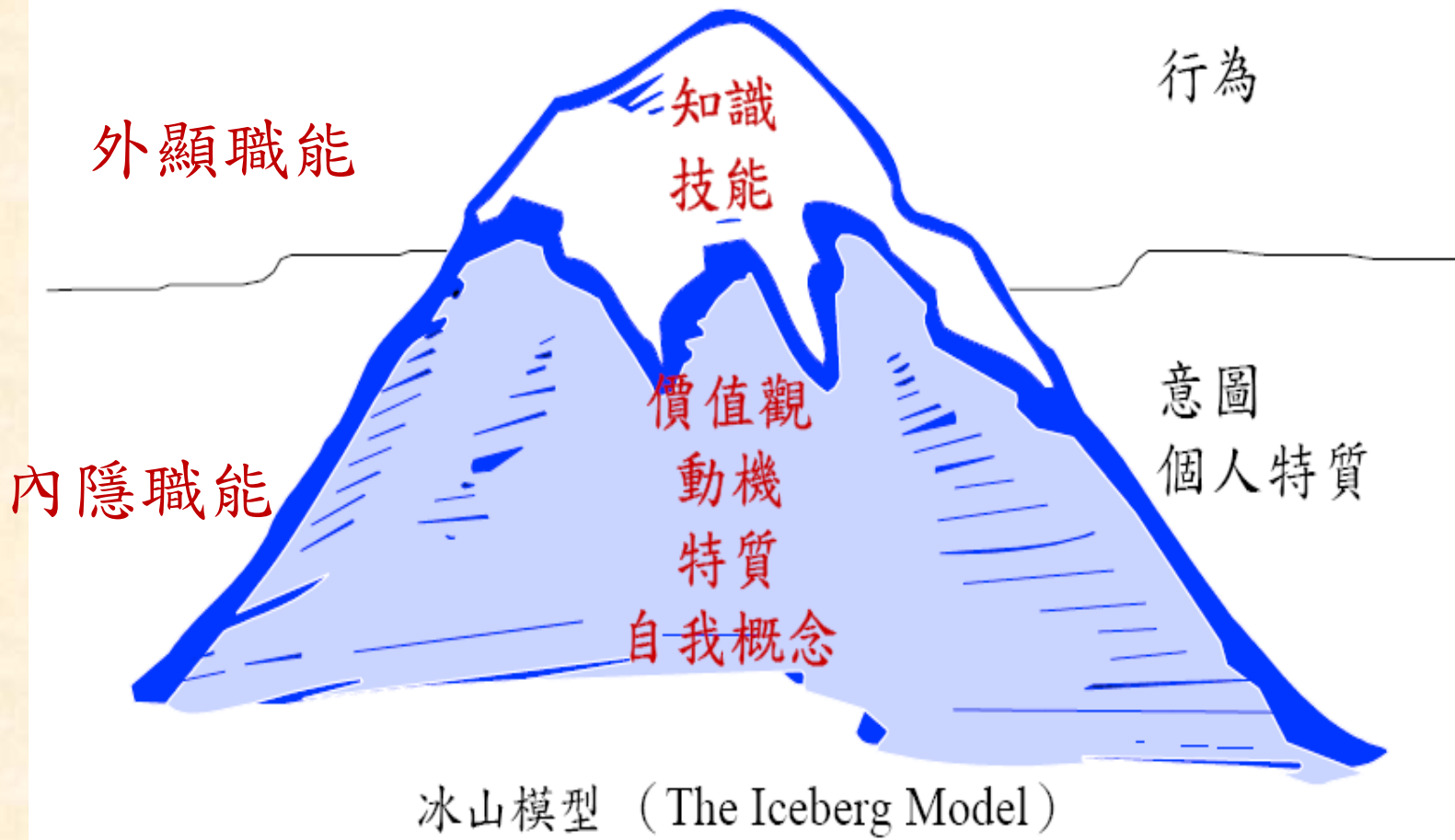
確實會影響行為，
但很難被改變，最
好在招募/遴選時
就考慮之

Spencer 的冰山模型表示職能特性



資料來源：Spencer & Spencer (1993), p.11.

職能(Competence)-冰山理論



職能(Competence)-冰山理論

冰山之上

容易確認
可以訓練

專業能力
專業證照 電腦能力
語言能力 管理能力

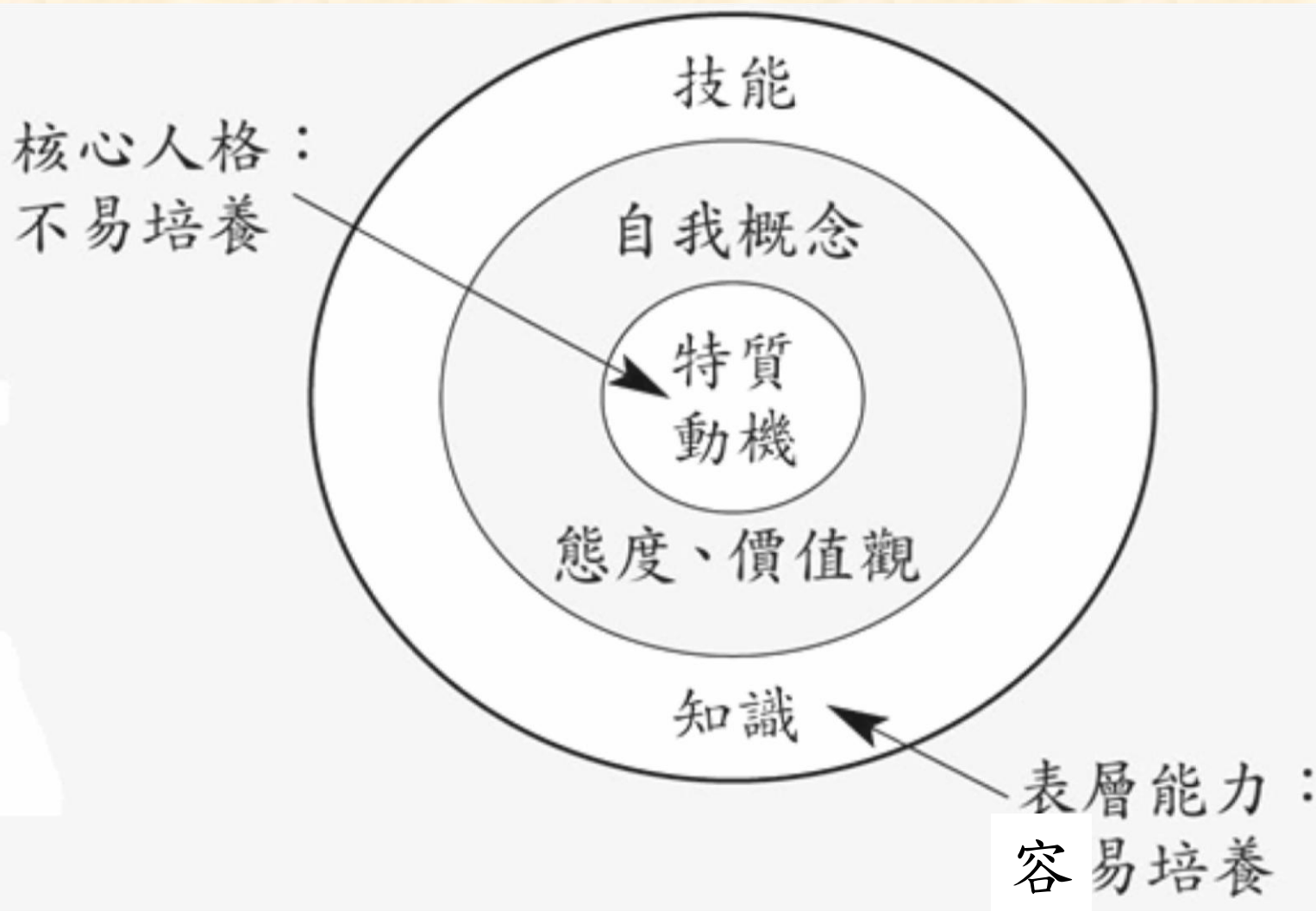
冰山之下

不易確認
很難訓練

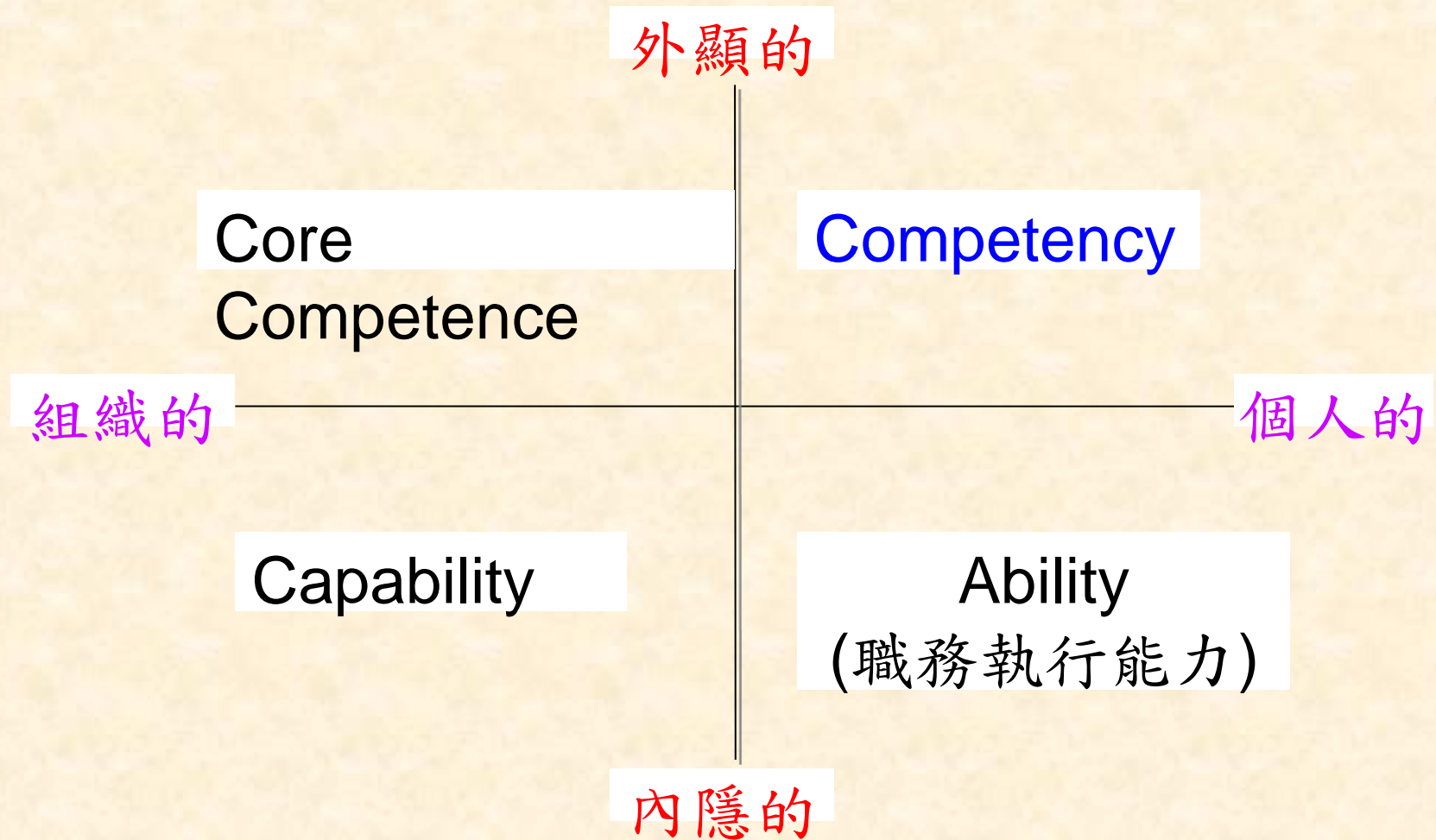
人際能力
個人特質
行為/態度
價值觀
動機

冰山模型 (The Iceberg Model)

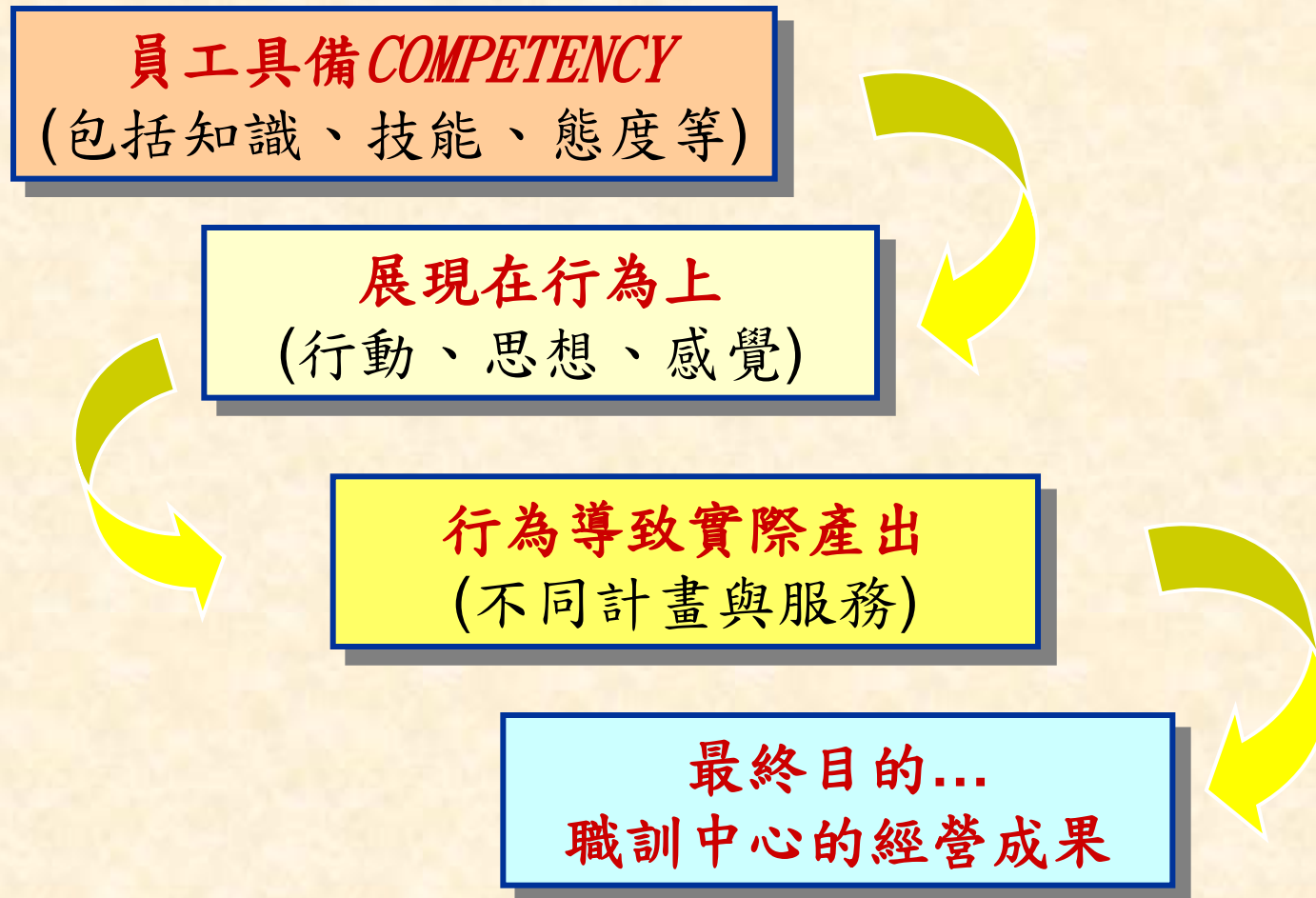
職能的同心圓模式



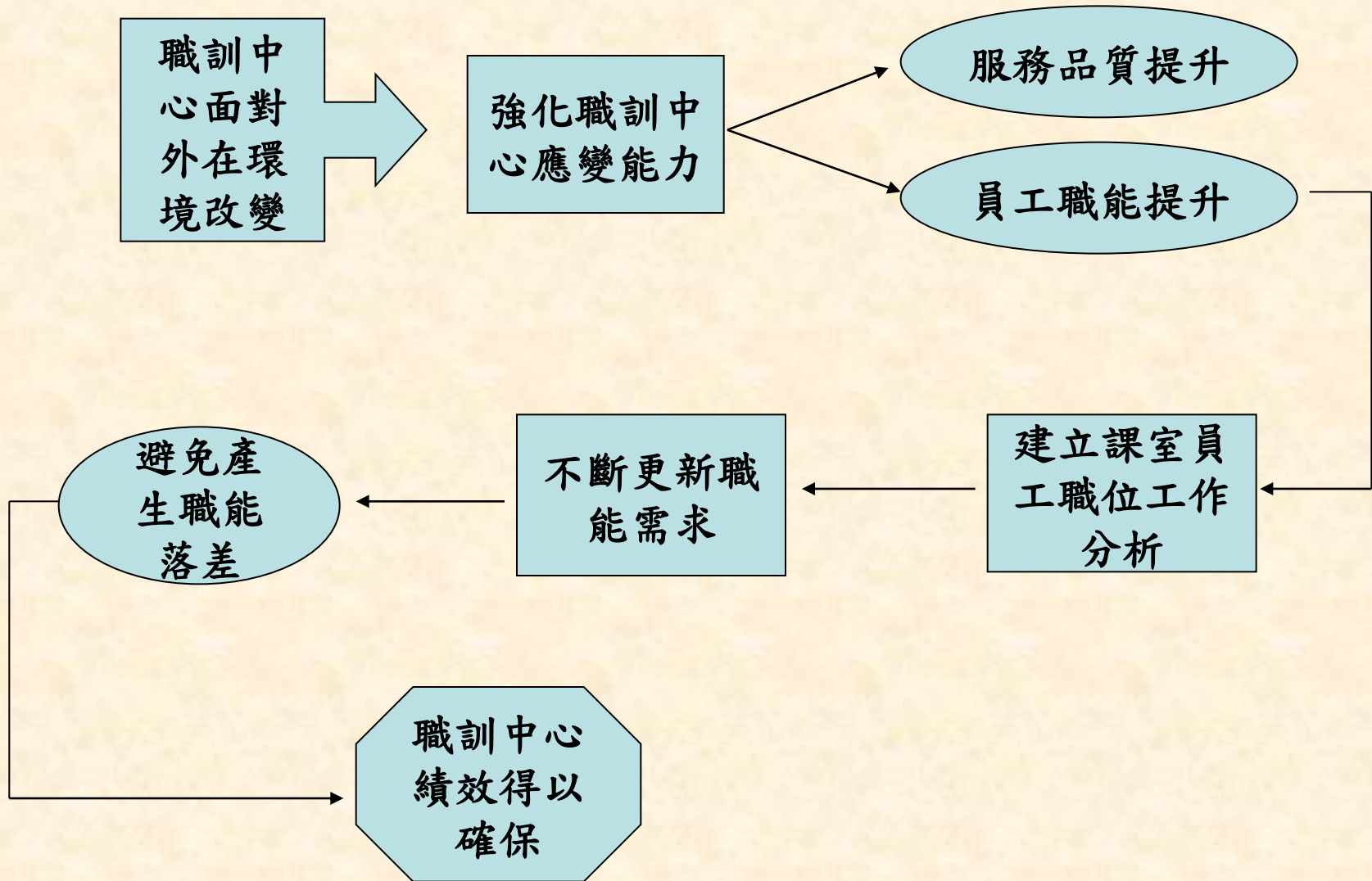
職能與能力地圖



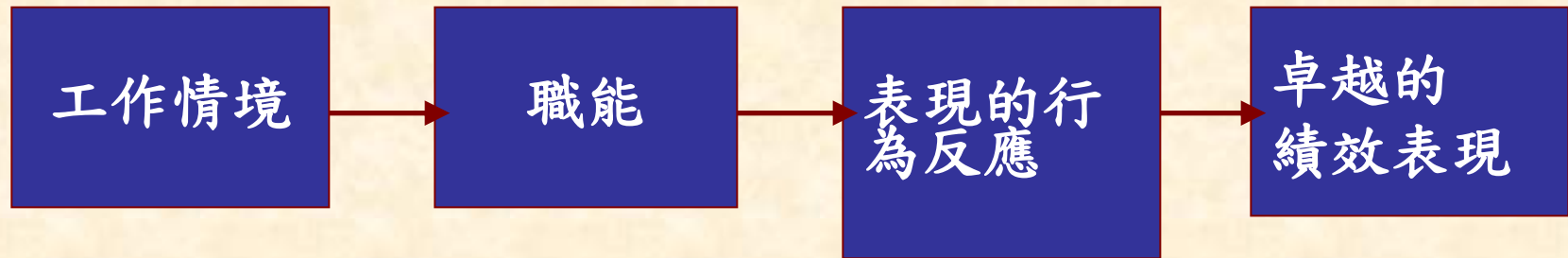
職訓中心運作職能的流程



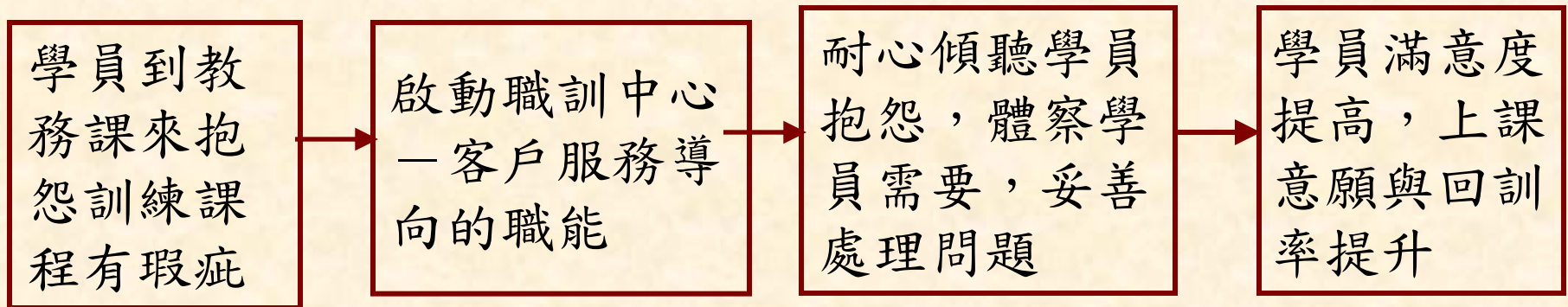
職訓中心之職能的變動與影響



職訓中心推動職能可導致卓越的績效



例：教務課課員的實例



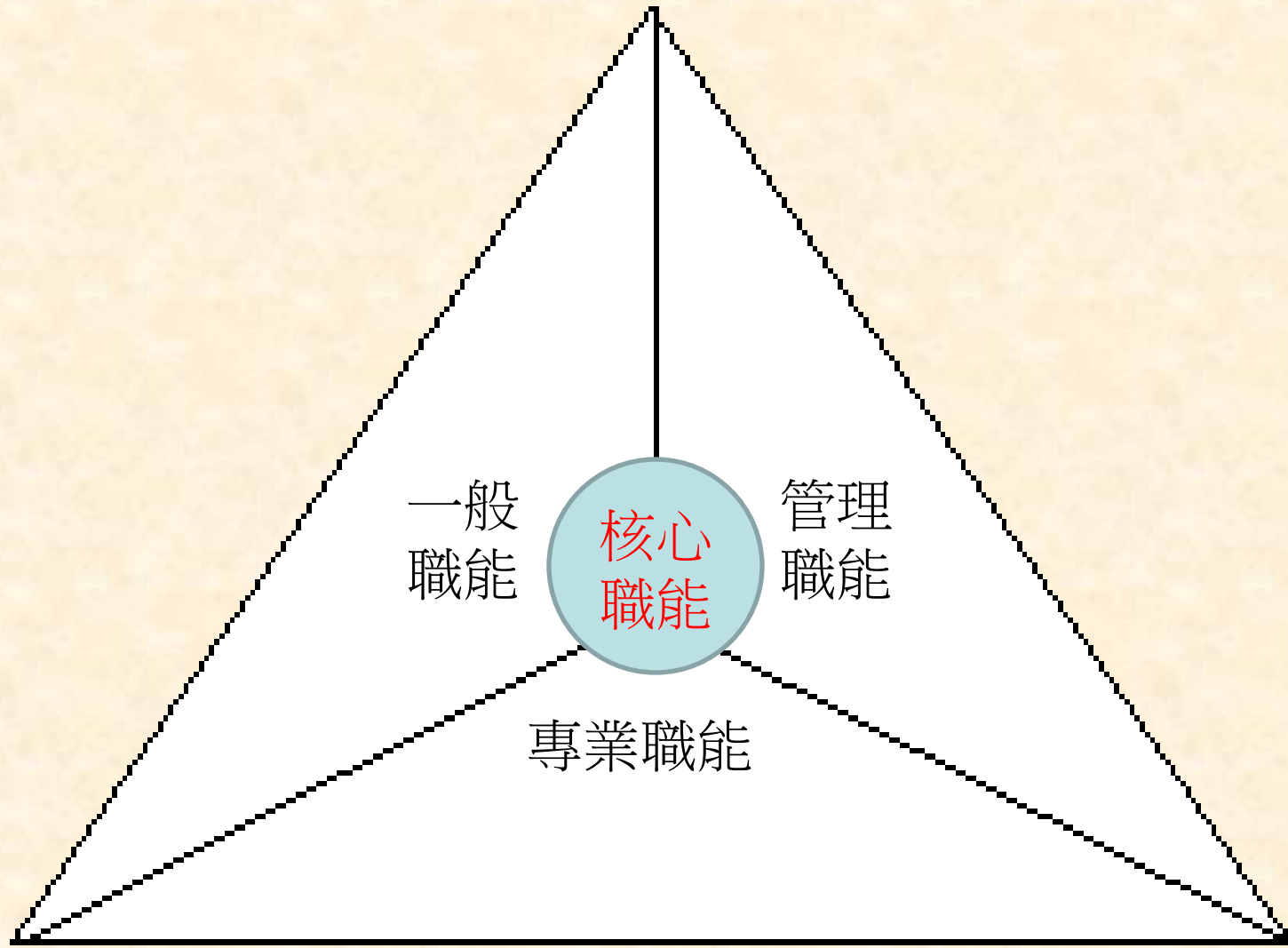
討論1:職訓中心如何運作職能的 冰山模式?

- 職訓中心因屬於政府機構，對於體系內的人力並不常流動，在運作冰山模式的訓練體系，經常會出現官僚體系的組織僵化，無法如企業界經常可以招募新進的人才來推動組織變革，因此在運作冰山模式上的知識與技術還比較容易推動，對於冰山下的價值觀、動機、特質與自我概念等不易改變的競爭力受限於公務體系的保障，因此在運作冰山模式更需要有獨特的作法，請問您有什麼想法？

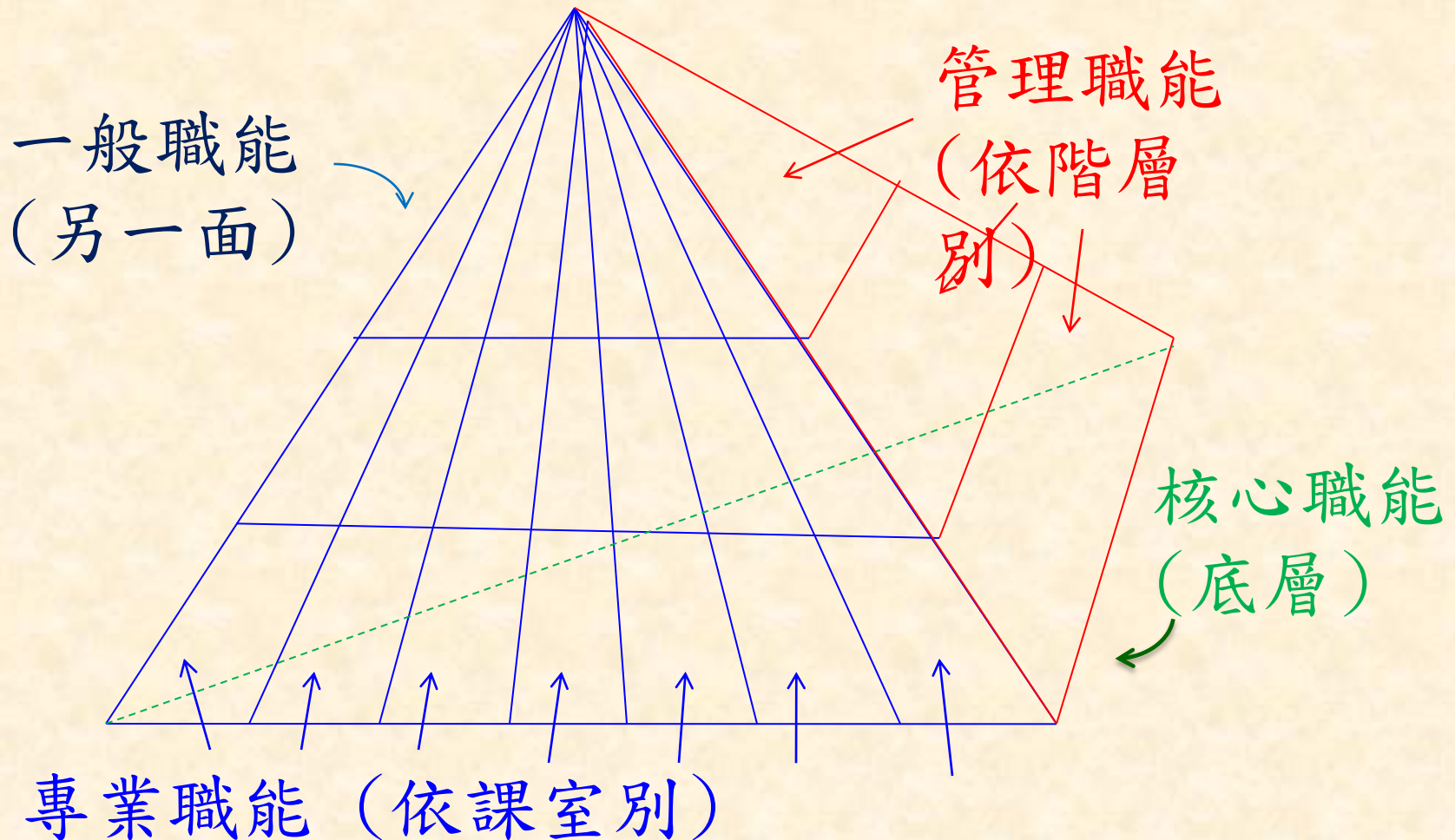
1-4推動職能分析之價值

職訓中心為了維持政府提供轄區內自辦、委辦、補助企業辦理教育訓練及推動技能檢定、以職訓中心豐沛的資源成為職訓局在地區的職訓整合平台，有必要提升內外部的競爭優勢，但這些競爭力必需來自於人力素質的高品質保證，才能創造更高的產品品質、有效能且有效率的完成工作任務，歸功於「人力資本」的創造。

定義職訓中心有關職能的分類(1)



職訓中心職能的分類(2)



人事、政風、會計、教務、行政、技檢、輔導、專案中心

職訓中心職能的分類(3)

核心職能（組織能力）

- 根據職訓中心的使命和長期目標來界定職訓中心應具有的競爭能力，並且可適用於中心內所有同仁，包括技能、知識及行為風格。
- 用以執行某項特定工作，所需具備之關鍵能力。藉由核心能力的掌握，可協助職訓中心降低投入資源與提升服務的績效價值，進而提升職訓中心之內外部競爭優勢。

專業/技術職能（個人能力）

- 根據不同工作性質所需具備特定的技術能力，例如：會計有關收支憑證的編制及行有關營繕工程的發包。

管理職能（主管能力）

根據職訓中心的長期目標和使命來界定各課室主管所需的管理能力，例如：危機管理、決策能力、專案管理、經營管理。

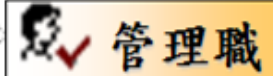
職訓中心的職能分類(4)

職能分類



管理職能

根據職訓中心的長期目標和使命來界定主任及課室主管所需的管理能力；例如決策能力、變革管理、專案管理等。



管理職

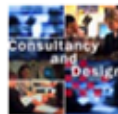


核心職能

根據職訓中心的長期目標和使命來界定應具有的競爭能力，並且可適用於中心內所有同仁包括技能、知識及行為風格。



員工



專業職能

根據職訓中心不同的工作性質所應具備特定的技術能力，如：會計統計、學員招訓、技能檢定。

職訓中心的核⼼職能

核⼼職能

創新能力

Innovation

高工作標準

Work Standard

持續改善

Continuous Improvement

主動進取

Initiating Action

服務學員及民眾能力

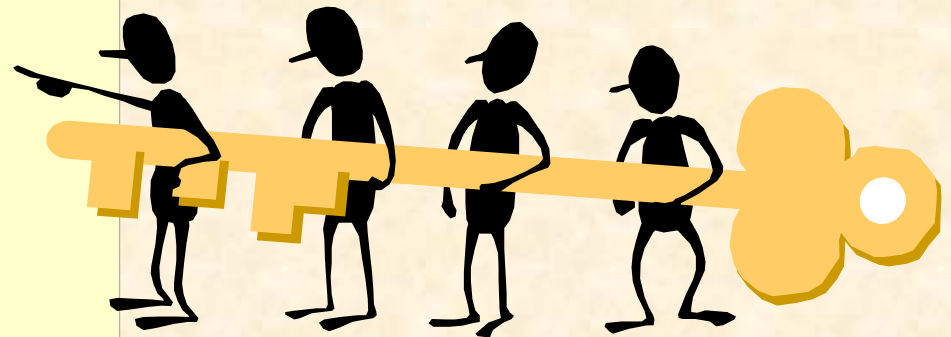
Customer Service

對團隊有貢獻

Contributing to Team

Success

所有同仁皆須展現各
職能之關鍵行為。



職訓中心的管理職能

所有帶人的主管
皆須展現這些職
能的關鍵行為。



管理職能

決策能力

Decision Making

授權賦能

Empowerment

顧客導向

Customer Focus

建立夥伴關係

Building Partnership

提昇績效

Aligning Performance to
Success

核心職能Core Competency(範例1)

- 建立正向工作關係(Building Positive Working Relationship)
- 持續學習(Continuos Learning)
- 客戶忠誠建立(Customer Loyalty Relationship)
- 全球敏感度(Global Acumen)
- 積極主動(Initiate Action)
- 創新(Innovation)
- 優質表現(Work Quality)

核心職能Core Competence(範例2)

1. Providing Customers distinctive values -- that others can not provide
提供客戶“他人無法提供的”特殊價值提供獨特價值
2. Value perceived by the customer is the real core competence.
能被顧客認知的價值,才是真正的核心專長
3. Whenever it brings you competitive advantage
帶來競爭優勢

如何確認核心專長(範例3)

1. 是否具有明顯競爭差異
2. 別人不容易模仿
3. 具有從現行事業轉換未來事業的可能性
4. 具有獨佔性價值,為顧客所認同

~ *A unique product or service that can NOT be easily imitated is the best weapon for any future competition* ~

Core Competency of Philips(範例4-1)

- Customers value creation--顧客價值創造
- Fast action--快速回應力
- Initiation--主動積極
- Innovation--創新
- Knowledge management--知識管理
- Solutions Focus--解答導向

Leadership competency of Philips(範例4-2)

- Demands top performance—要求最佳表現
- Determined to achieve excellent results--表現達成傑出成就之決心
- Develops self and others--自我發展與培育部屬
- Finds better ways--尋找更好的方法
- Focuses on the market--集中關注市場
- Inspires commitment--重視承諾

TSMC高階主管十項必備職能(範例5)

- 一、誠實(Integrity)
- 二、冒險的意願
(Willingness to take risks)
- 三、賺錢的能力
(Ability to make a profit)
- 四、創新的能力
(Ability to innovate)
- 五、實現的能力
(Ability to get thing done)
- 六、良好的判斷力
(Good judgment)
- 七、授權與負責的能力
(Ability to delegate authority and share responsibility)
- 八、求才與留才的能力
(Ability to attract and hold outstanding people)
- 九、智慧、遠見與洞察力
(Intelligence, foresight, and vision)
- 十、活力(Vitality)

IBM 領導職能(範例6)

成就客戶

- 一、Embracing Challenge
- 二、Collaborative Influence
- 三、Building Client Partnership

創新為要

- 四、Thinking Horizontally
- 五、Informed Judgment
- 六、Strategic Risk Taking

誠信負責

- 七、Earning Trust
- 八、Enabling Growth & Performance
- 九、Developing IBM People & Communication

伯依茲的二十一項職能(範例7)

- 目標與行動管理群
 - 效率導向
 - 生產力
 - 分析運用概念
 - 關注影響
- 領導群
 - 自信
 - 運用口頭簡報
 - 邏輯的思考
 - 概念化
- 指導下屬群
 - 啟發他人
 - 運用單向權力
 - 自發性

- 人力資源群
 - 運用社會化權力
 - 正面思考
 - 管理團體流程
 - 精確的自我評估
- 專注他人群
 - 自我控制
 - 認知的客觀性
 - 精力與適應力
 - 關注親密關係
- 專門知識
 - 記憶
 - 專門知識

企業普遍職能 for competency

magazine(範例8)

- 溝通
- 成就/結果導向
- 以客戶為中心
- 團隊合作
- 領導力
- 規劃與組織

- 彈性/適應力
- 培育他人
- 解決問題
- 分析性思考
- 建立關係

IRS職能調查報告-2004(範例9)

rank	Competency item	rank	Competency item
1	Team work	11	Decision-making
2	Communication	12	Change orientation
3	People management	13	Developing others
4	Customer focus	14	Influence & persuasion
5	Results-orientation	15	Initiative
6	Problem-solving	16	Interpersonal skills
7	Planning & organization	17	Strategic orientation
8	Technical skills	18	Creativity
9	Leadership	19	Information management
10	Business awareness	20	Quality focus

IRS: Industrial Relations Services

1-5如何定義職能的特性

- 職訓中心的專屬性 (Organization-specific)
 - 職能的建置必須具體反映職訓中心的核心價值、願景、使命與短中長期的經營策略
- 具體可觀察及可知覺的行為描述
 - 職能可分為行為導向(behavior-oriented)及特質導向(trait-oriented)之職能，其描述必須是可觀察(observable)或可知覺(perceptible)的行為
- 反映於高績效 (high-performance) 之工作表現
 - 職能評鑑結果可以直接或間接反映於員工的高績效工作表現

職訓中心之職務職能矩陣圖

類別	中/英文名稱	全體 員工	課室 股長	課室 主管	主任 秘書
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)				●

職訓中心職能細部分析案例(1)

<p>主題</p>	<p>規劃與執行</p>
<p>定義</p>	<p>想像為達成某目標所需採取的一連串動作，以及衡量所需資源、期望採取結構化、方法一致的行動。</p>
<p>行為指標</p>	<p>層級一-----課室股長</p> <ul style="list-style-type: none"> □管理自己的時間與個人活動 □將複雜活動分成階段性、便於管理的任務 □確認達成成就前可能的障礙 <p>層級二---課室主管</p> <ul style="list-style-type: none"> □未雨綢繆制定應變計畫 □預先估計達成目標所需資源與時間規模 □聯繫協調團隊活動,善加利用個人的技能與專長 <p>層級三---主任秘書</p> <ul style="list-style-type: none"> □確認營運計畫中長期的營運可能情況 □有效的計畫運用所有資源

職訓中心職能細部分析案例(2)

<p>主題</p>	<p>創新</p>
<p>定義</p>	<p>產生一些創新的辦法去解決工作上困境，嘗試用不同的和特別的方式來處理組織的問題，創造新機會。</p>
<p>行為指標</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 勇於打破框框，從不同角度去思考。 ✓ 與他人腦力激盪，想出創新的點子 ✓ 吸收他人的創新想法，並加以改良超越 ✓ 鼓勵並肯定他人的創新想法 ✓ 採取創新方案前，先評估其利益

職訓中心職能細部分析案例(3)

職能名稱



職能定義



主要行為

與事業夥伴(包括同/跨部門同事、主要廠商、策略夥伴等)互動時，能主動尋求對方意見，並表達自己的想法，最後共同發展出解決方案。

職能名稱

建立策略性夥伴關係

職能定義

使用適當的交際作風及溝通方式和事業夥伴(包括同/跨部門同事、主要廠商、策略夥伴等)有效達成共同的目標。

主要行為



104人力銀行職能測驗報表(4)

性格摘要

整體職務適合度: **64%**

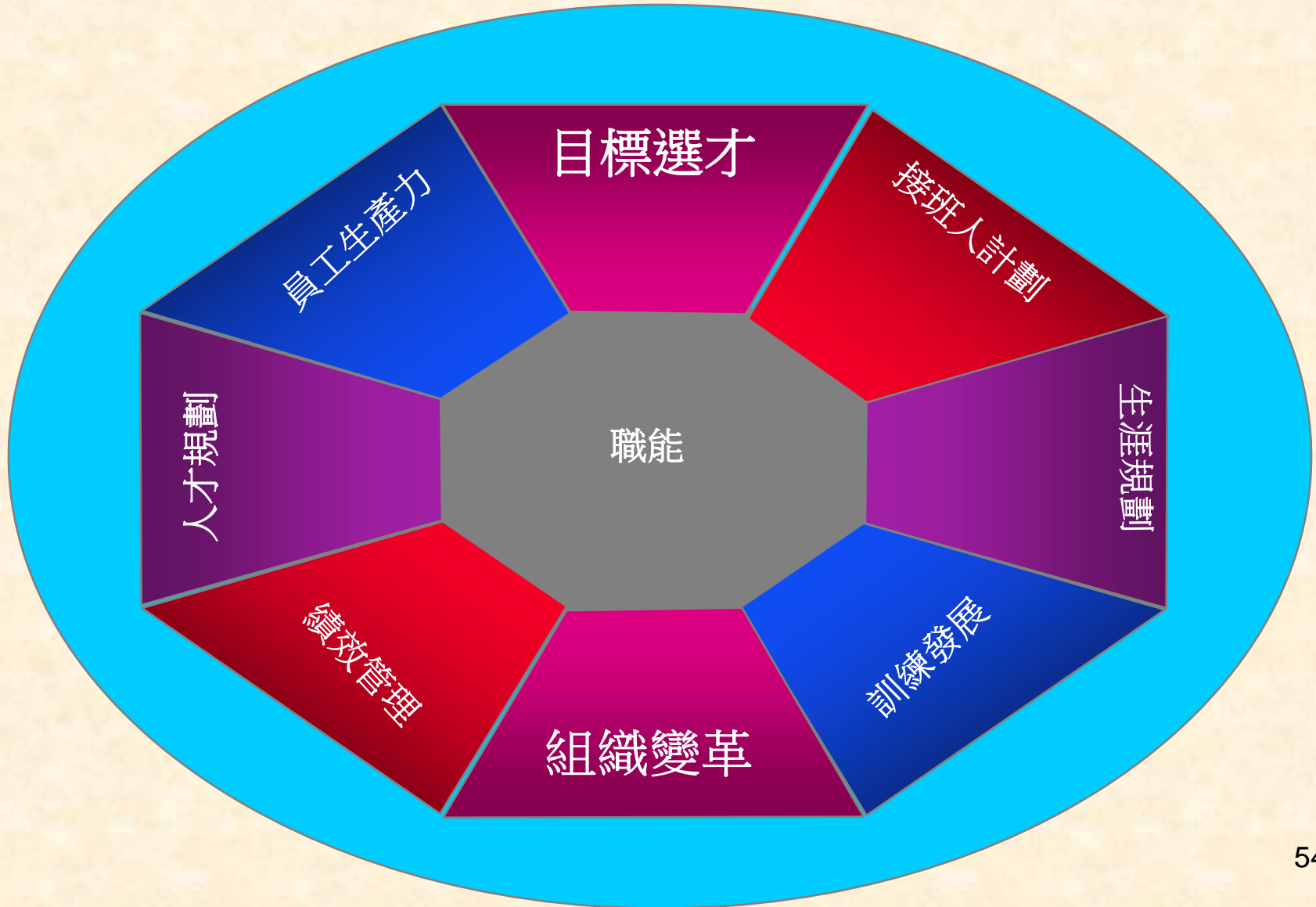
比對常模:

不分產業

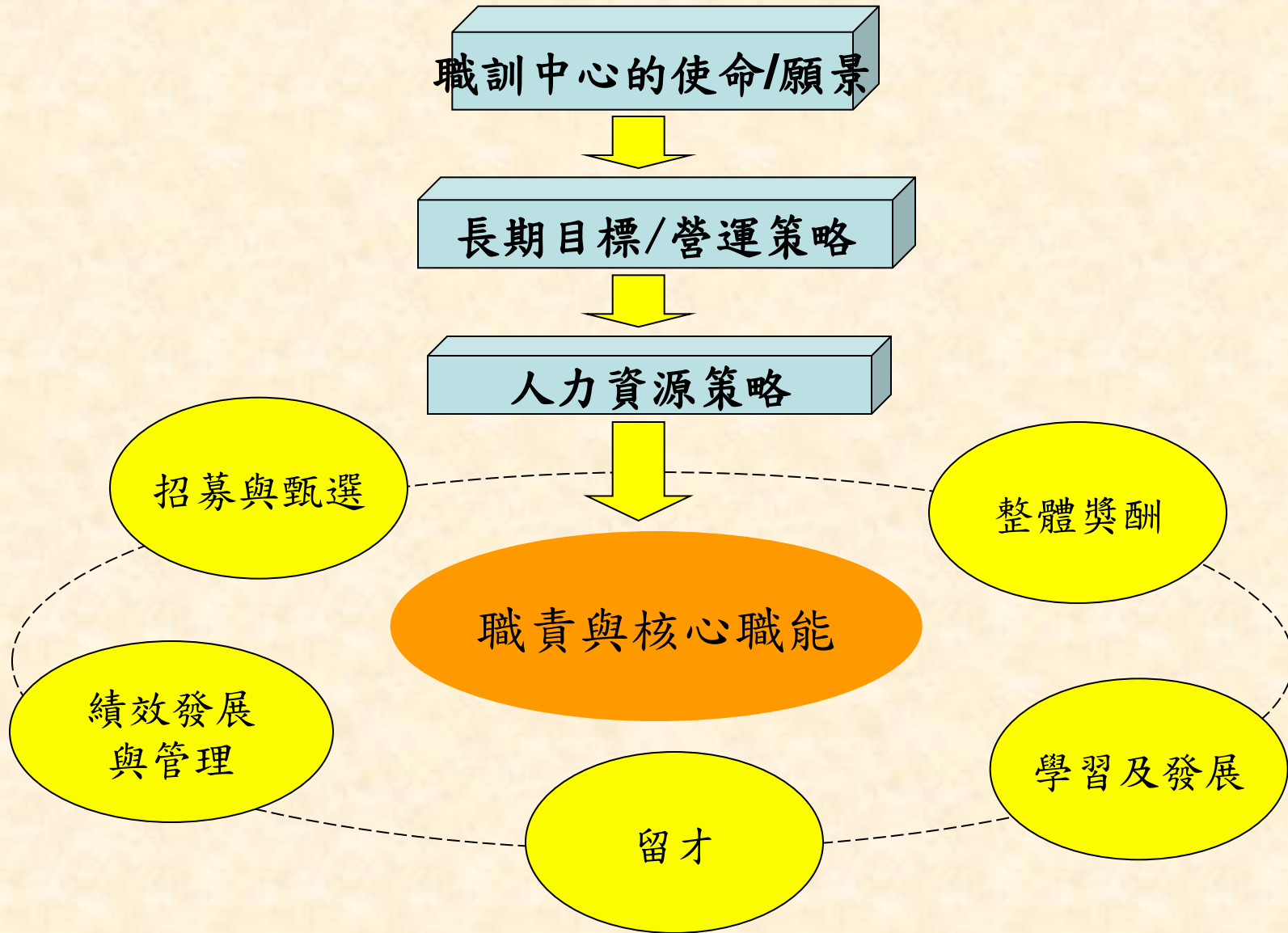
客戶服務類人員

因素	性格名稱	低分	0	25	50	75	100	高分	《因素及性格定義》
情緒穩定	★抗壓性	精神緊縮、多慮不安						從容不迫、冷靜沉著	
	★情緒調適	情緒平復慢、難以釋懷						心胸開闊、情緒平復快	
	樂觀性	態度悲觀、消極						思考正向、開朗	
	★適應性	以不變應萬變、適應緩慢						彈性應變、隨遇而安	
親和樂群	取悅性	剛正不阿、不逢迎拍馬						重視關係建立、身段柔軟	
	社交性	拘謹寡言、不喜交際						熱情、活躍、健談	
	合作性	重視個人成就、單打獨鬥						重視團隊精神、合群	
	互賴性	獨立、自主						依賴、重視他人意見	
	順從性	有主見、不易妥協						隨和、服從、配合	
勤勉審慎	循規性	隨心所欲、不拘泥世俗眼光						自律嚴謹、循規蹈矩	
	秩序性	大而化之、不拘細節						井然有序、完美主義	
	謹慎性	憑直覺行事、行動快速						三思而行、小心翼翼	
	★負責性	被動、做事隨性、輕易承諾						認真、可靠、有擔當	
	堅毅性	重視立即成果、習慣選擇容易事物						恆心、毅力、堅持到底	
外向實踐	活力	悠閒、步調緩慢						精力充沛、有幹勁	
	企圖心	安於現狀、平凡、知足						追求挑戰、超越他人	
	表現性	謙虛、不居功、不誇耀						引人注目、追求掌聲	
	領導性	習慣接受指示、扮演追隨者						喜歡主導、掌控事情	
	影響性	不會據理力爭、習慣保持沈默						堅持意見、說服他人	
	直率性	委婉、含蓄、圓滑						心直口快、仗義直言	

1-6 推動競爭力的職能模式



以職能為基礎的人力資源管理



職訓中心競爭力的來源

Mission, Vision, Value
使命、願景、價值觀

Goal, Strategies
目標與策略

Culture

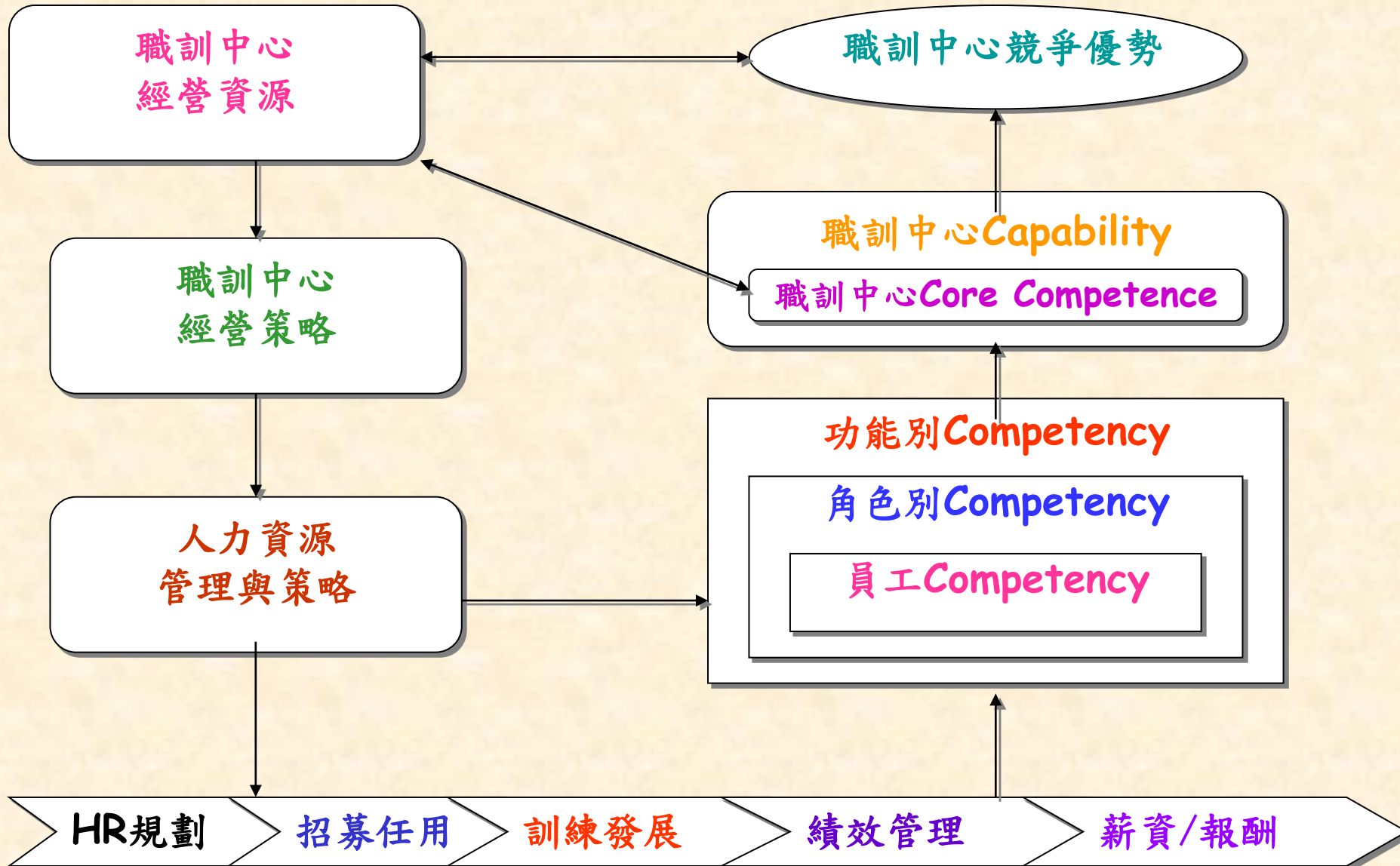
Organizational Competence 職訓中心核心競爭能力

Process
流程

Technology
科技

People
人力資源

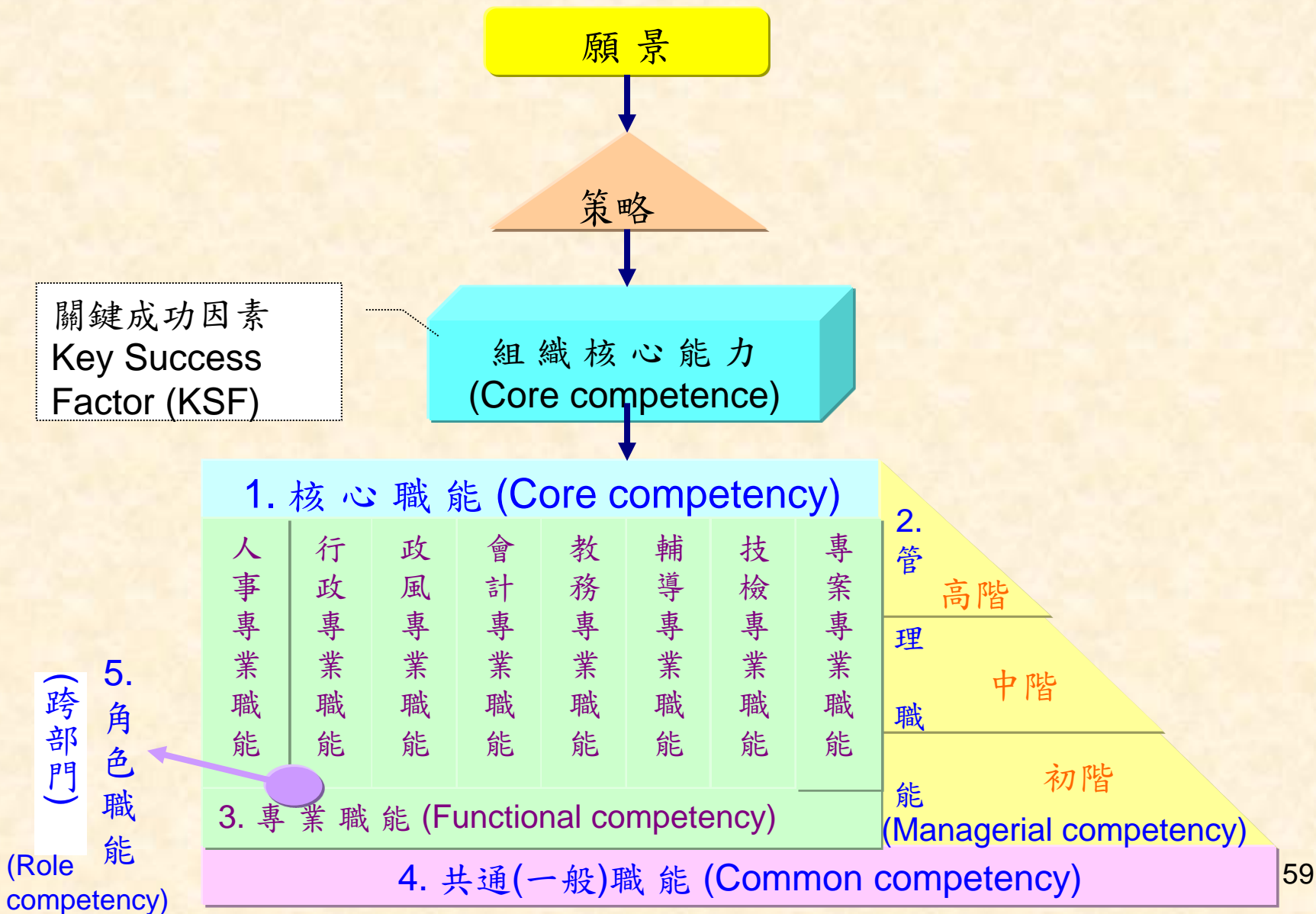
職訓中心競爭優勢與員工的Competency



透過營運策略的釐清，訂定職訓中心的核心職能



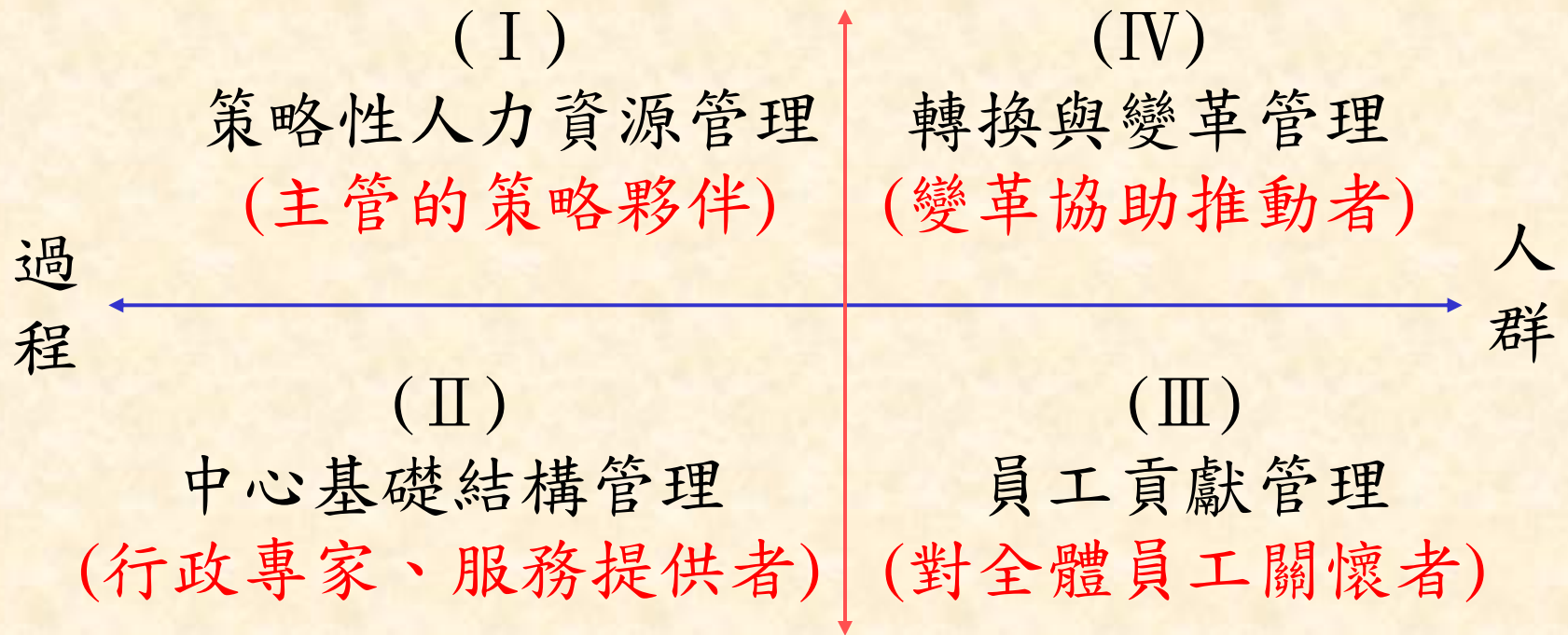
組織核心能力與個人核心職能





建構有競爭性職訓中心的HR人員其專業角色

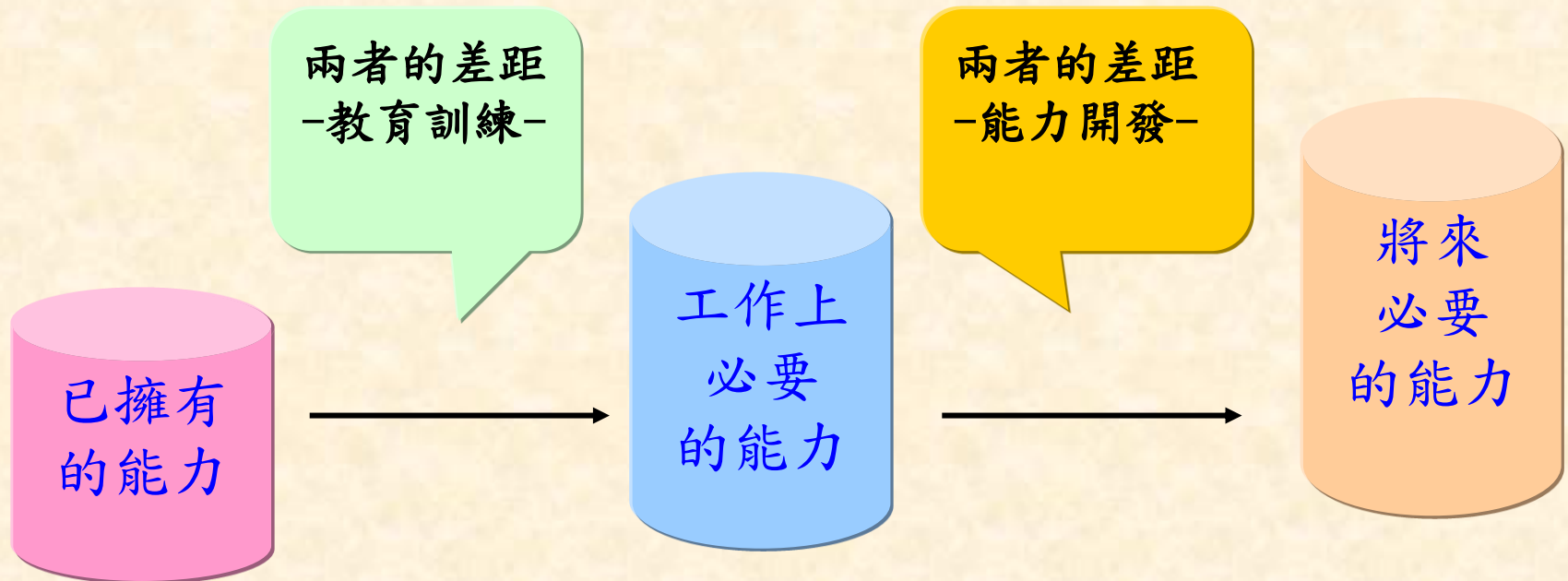
未來 / 策略性焦點



日常事務 / 作業性焦點

職訓中心HRD的教育訓練方法 (Training methods for HRD staffs)

- 教育訓練與能力開發



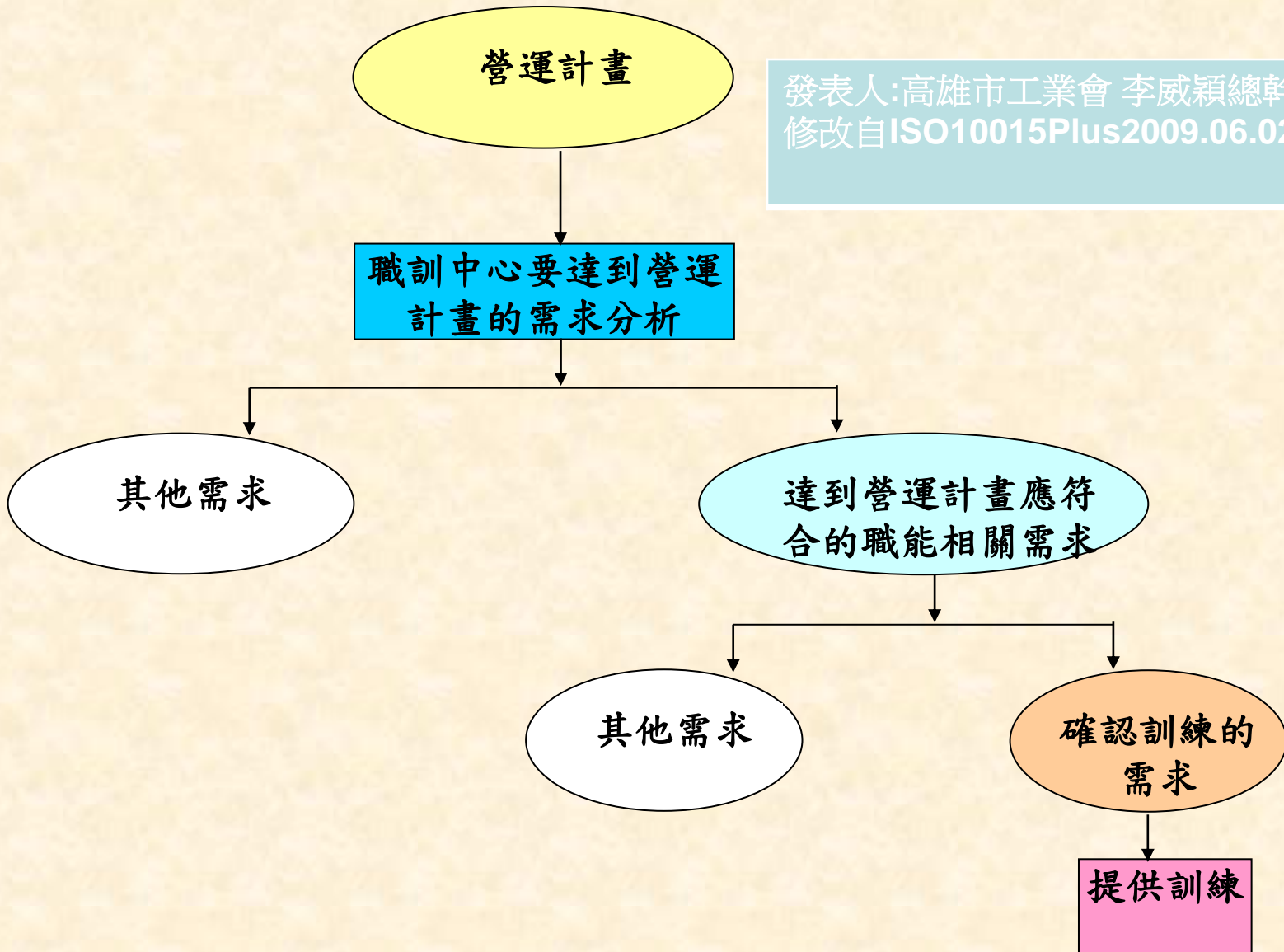
職訓中心HR人員個人的職能發展

- 選才 — 及時找到適當人才的能力
- 育才 — 達成TTQS之計劃、設計、執行、查核、成果之展現的能力
- 用才 — 能激勵良好人才的能力
- 留才 — 能規劃及執行留住好人才機制的的能力

二、TTQS與職能的關係

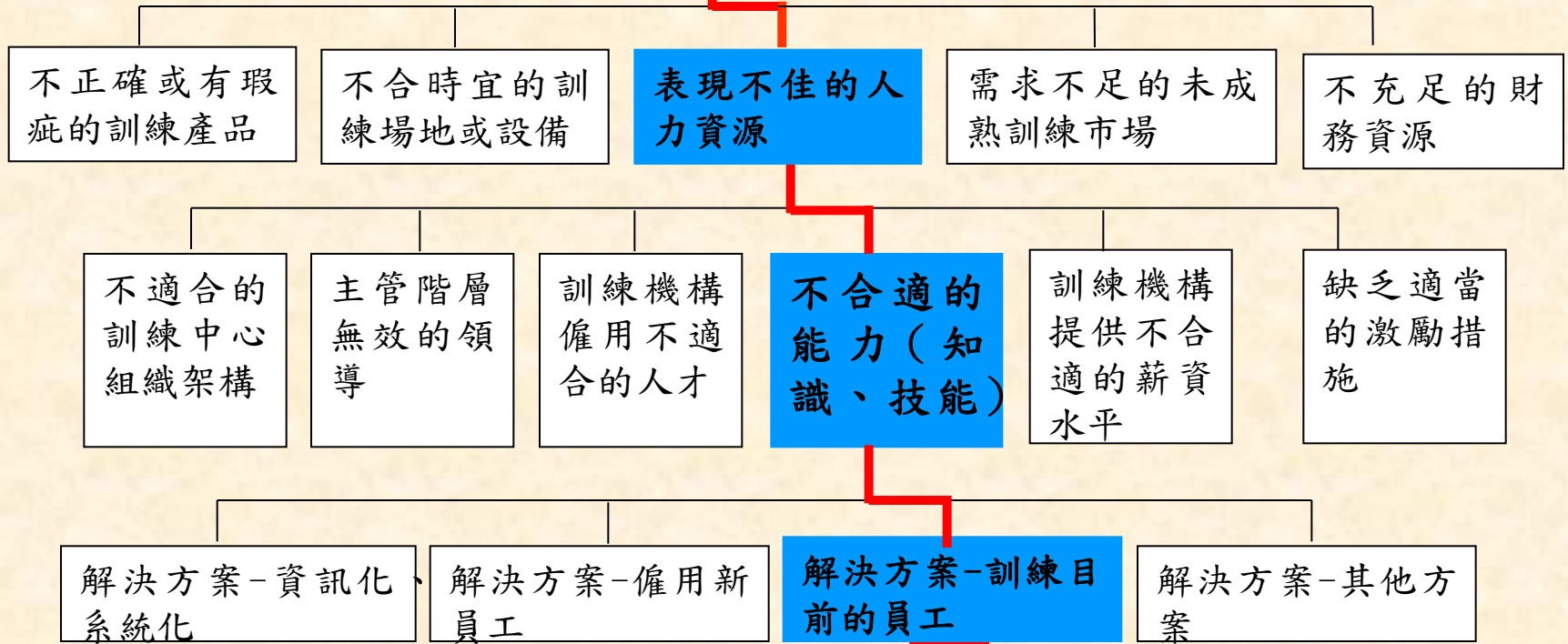
職訓中心依據TTQS運作訓練圖 圖1

發表人:高雄市工業會 李威穎總幹事
修改自ISO10015Plus2009.06.02

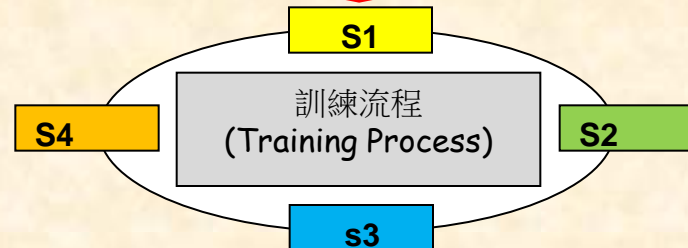


職訓中心運作績效差異分析圖 圖2

職訓中心績效不彰的原因

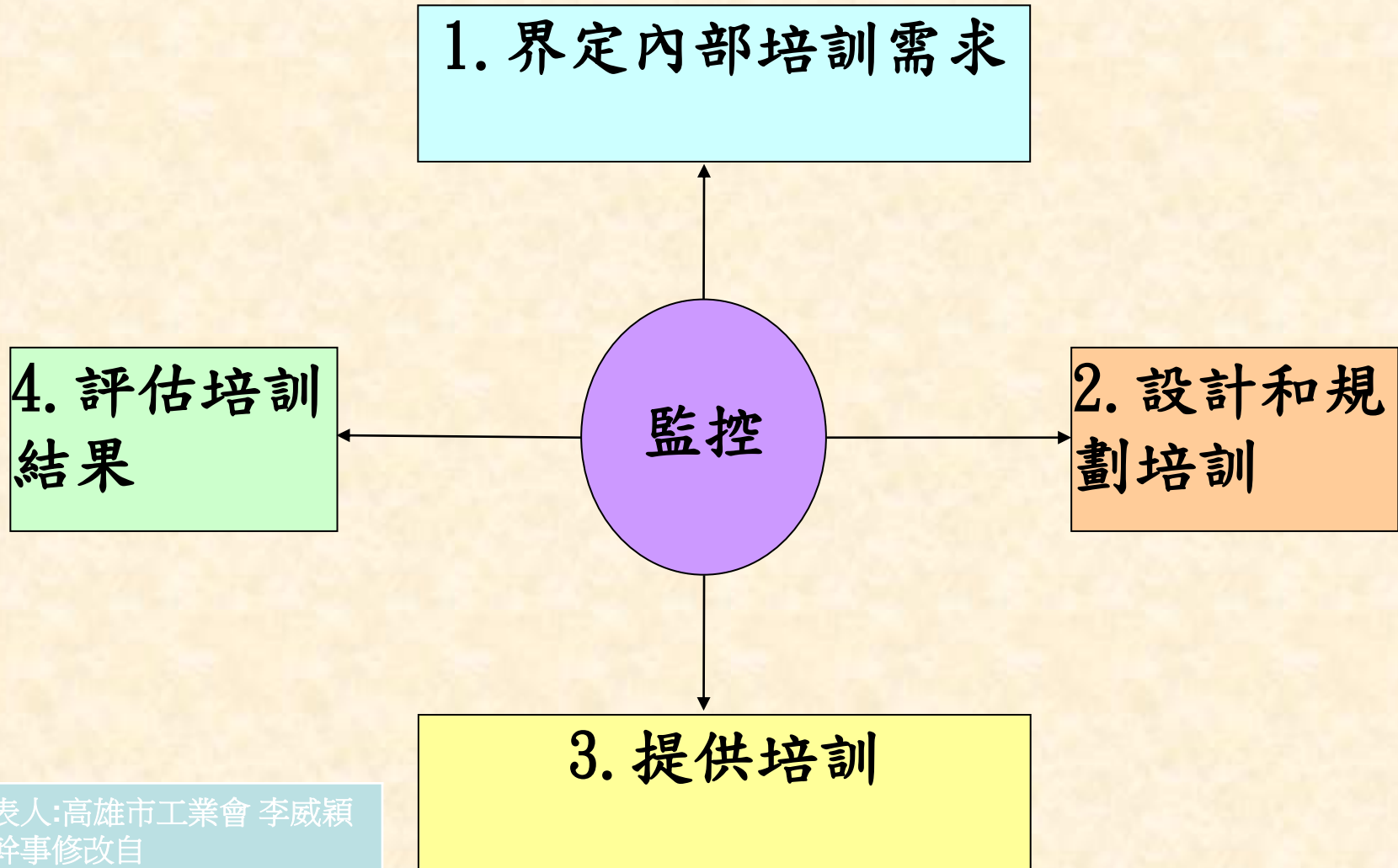


發表人:高雄市工業會 李威
穎總幹事修改自組織績效差異分析2009.06.02



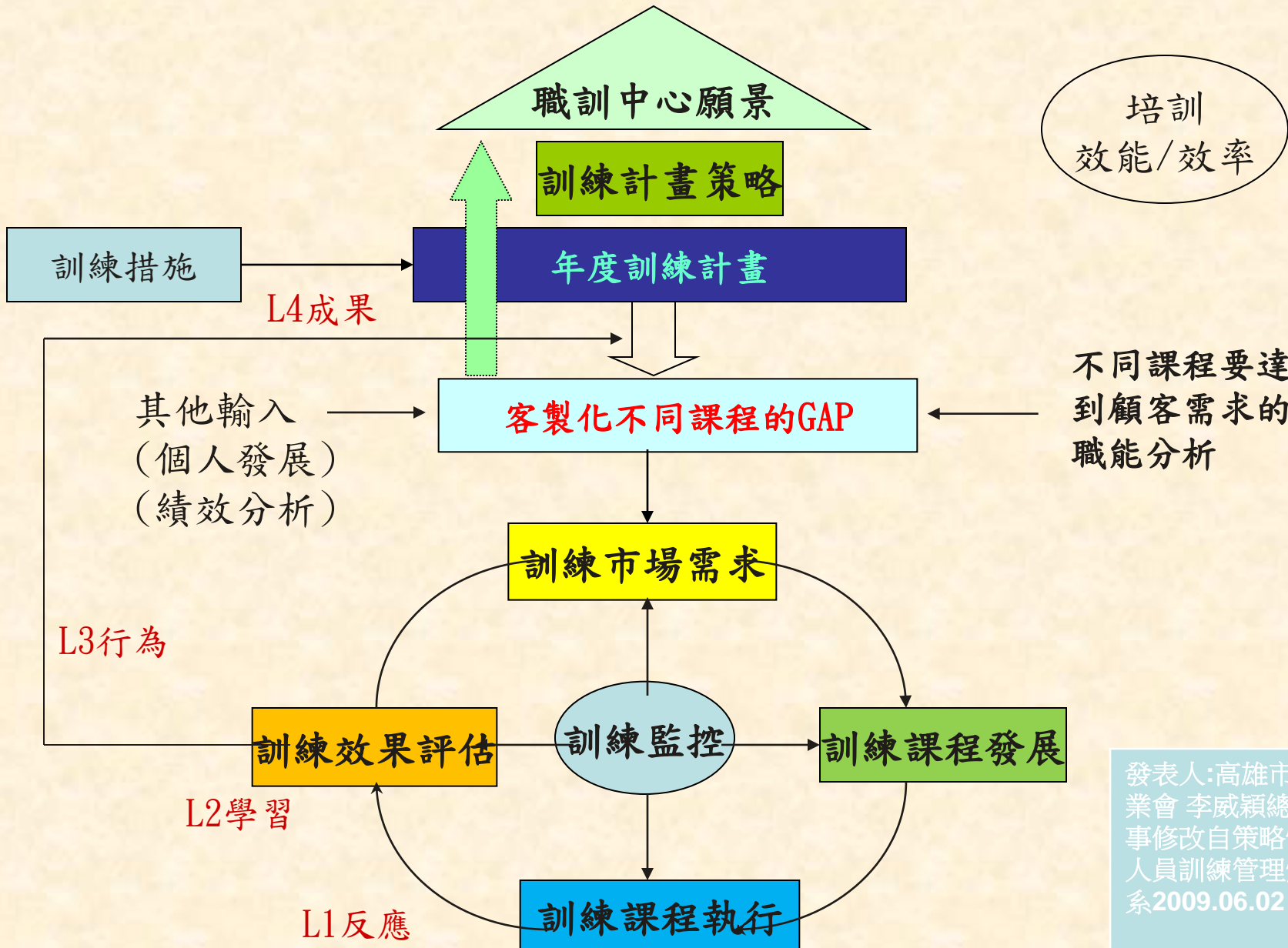
說明：
S1=需求分析
S2=設計規劃
S3=執行訓練
S4=查核評估

圖3



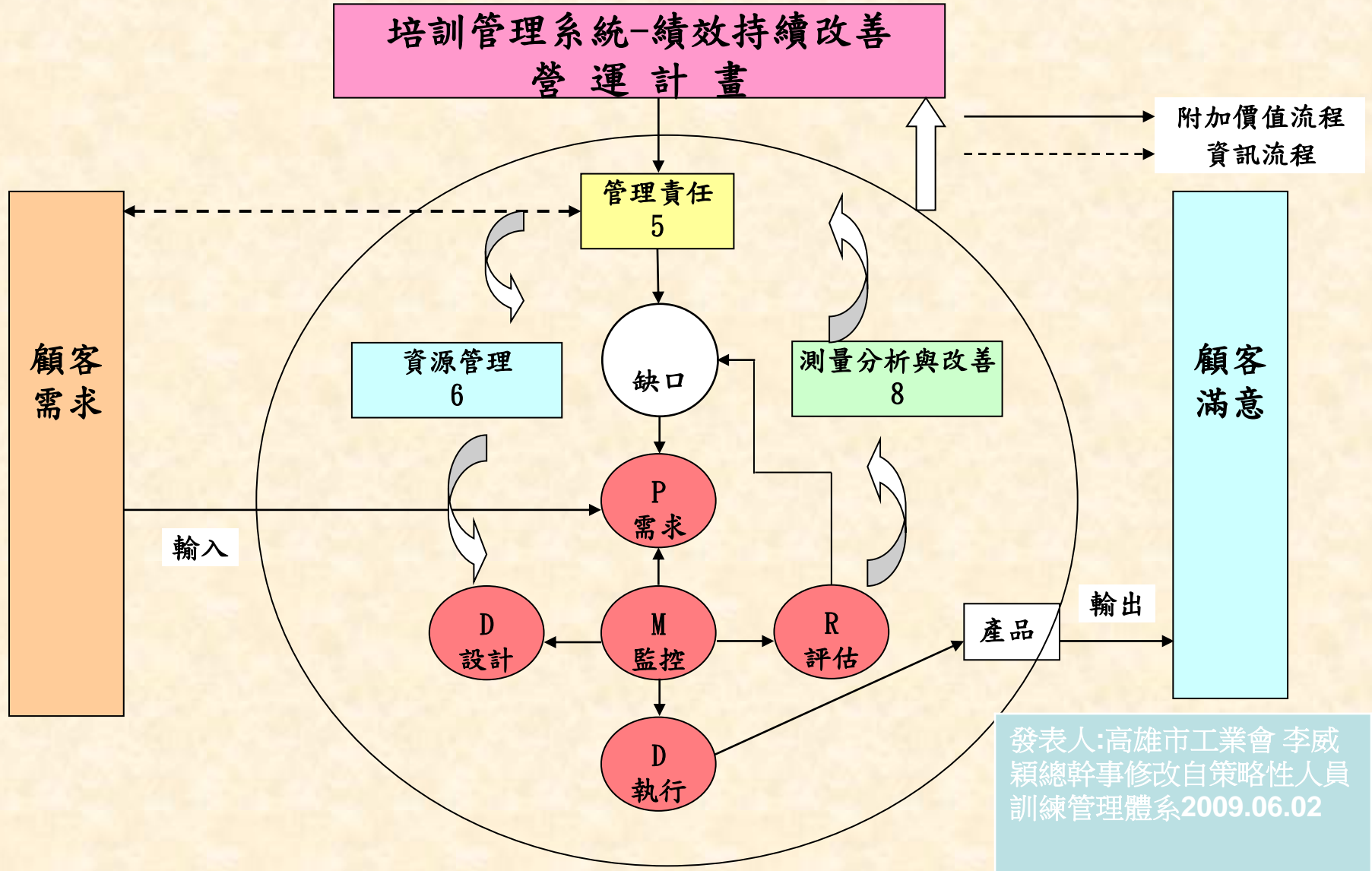
職訓中心應用策略性人員訓練管理體系執行外訓課程

體系圖 圖4



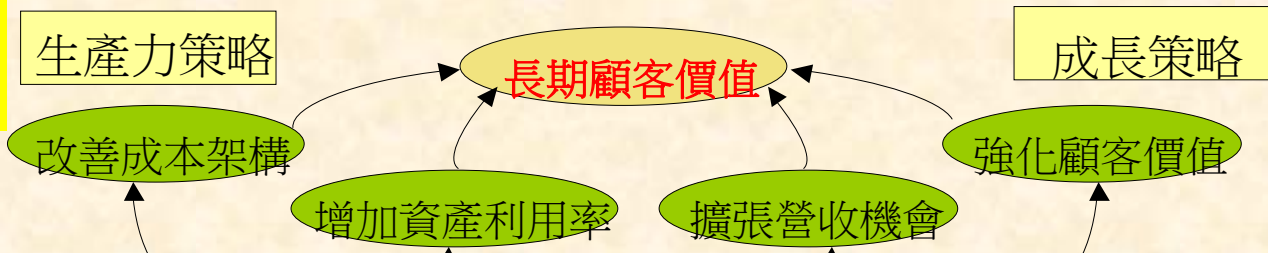
發表人:高雄市工業會 李威穎總幹事
修改自策略性人員訓練管理體系
2009.06.02

職訓中心依據TTQS培訓管理系統運作圖 圖5

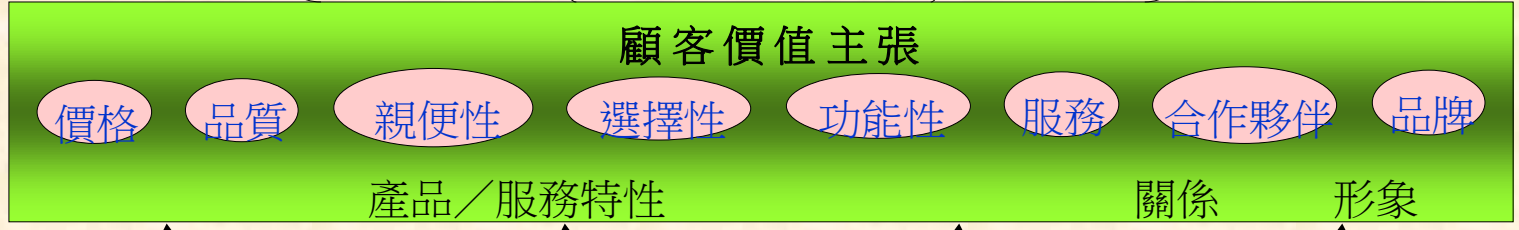


職訓中心創造
價值的策略地圖

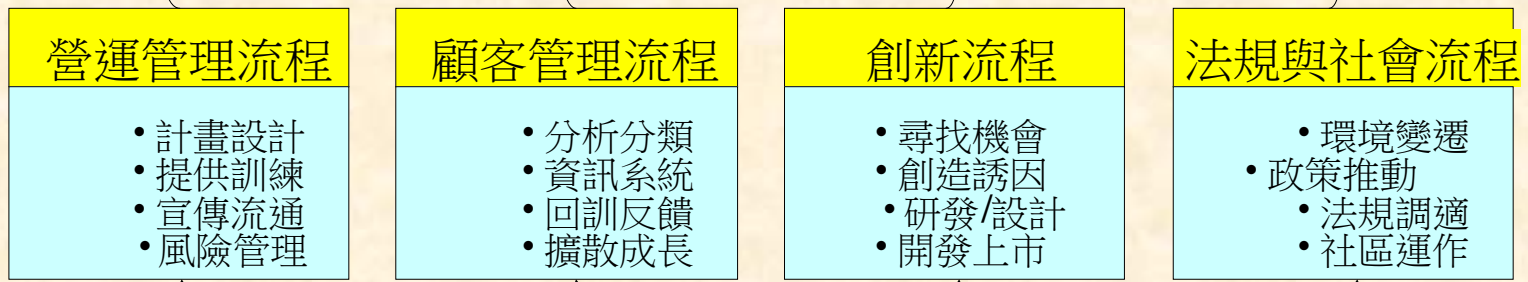
財務構面



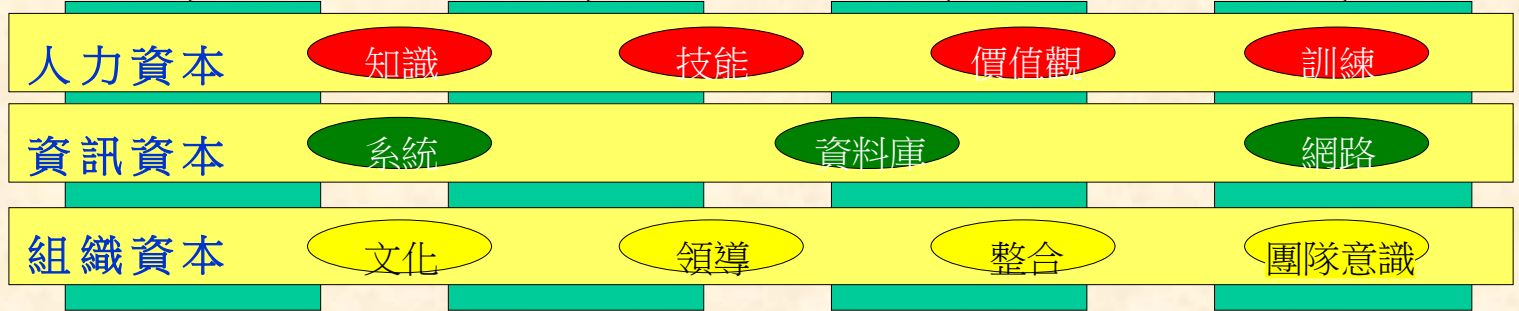
顧客構面



內部構面

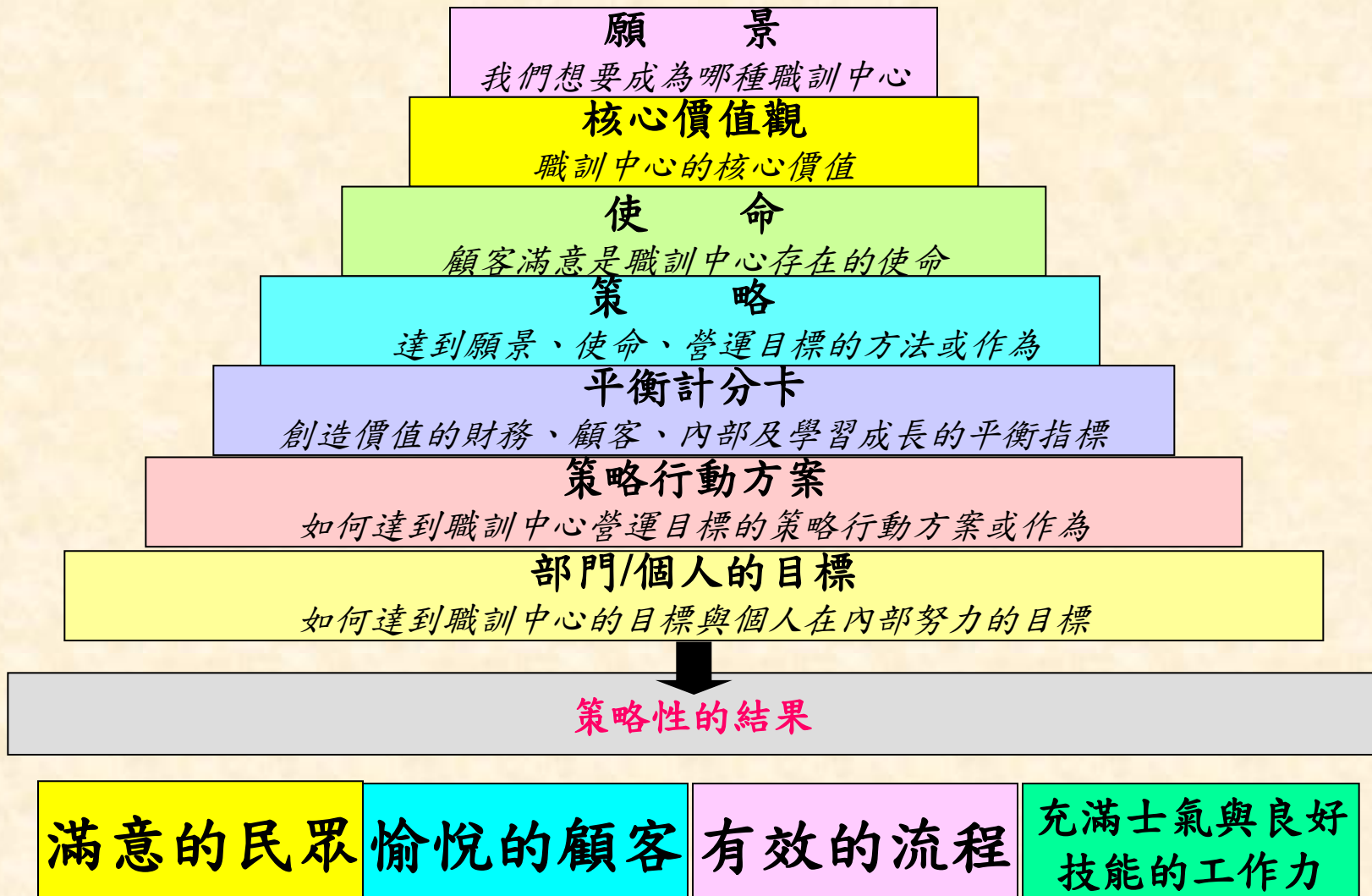


學習與成長
構面



職訓中心將願景轉化為實際的結果

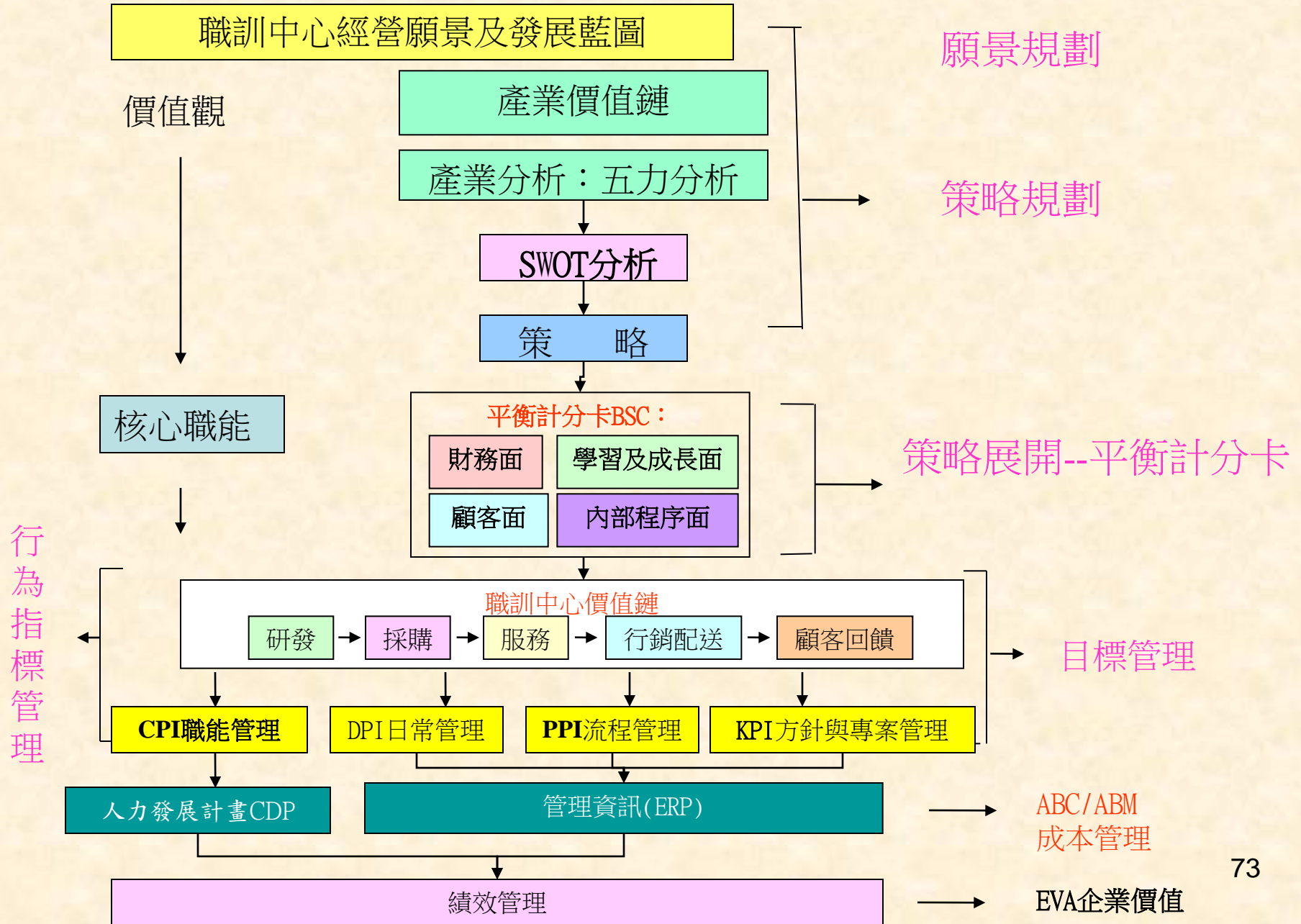
圖7



中英名詞對照

- CPI(Common/ Competency Performance Indicator)職能管理
- DPI(Dairy Performance Indicator)日常管理
- PPI(Process Performance Indicator)流程管理
- KPI(Key Performance Indicator)方針與專案管理
- CDP(Career Development Planning)人力發展計畫/個人職涯規劃
- ERP(Enterprise Resource Planning)企業資源計畫
- ABC/ABM (Activity-Based Costing Management) 作業制成本管理制度
- EVA (Economic Value Added) 企業(附加)價值

職訓中心經營管理系統垂直整合圖



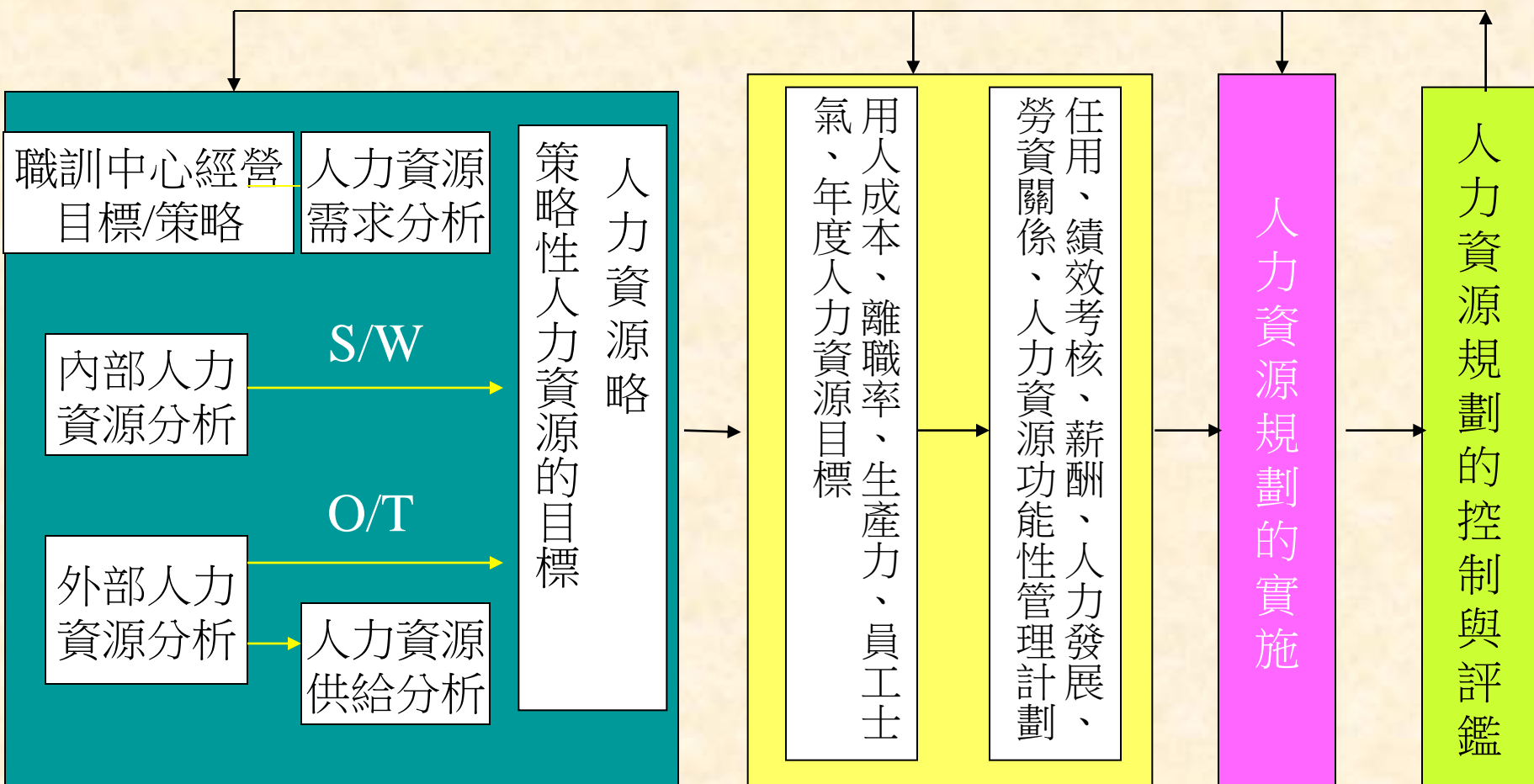
職訓中心策略性人力資源規劃的模式

策略性的經營規劃

營運性的經營規劃

規劃的
實施

規劃的
檢討與
評鑑



職訓中心職能的運用

Top down

組織需要的是什麼？

中心的願景使命

職能需求

Gap
Analysis

員工現有能力的

人力資源策略

員工能提供的是什麼？
Bottom up

SY職能運用

績效
評估

訓練
發展

招募

文化
變革

生涯
規劃
輪調
系統

薪酬
及任
用

(含360度領導
職能回饋)

範例:以南區職訓中心如何依據TTQS系統發展職訓中心願景、使命、任務、目標、營運計畫、KPI等擬定出該中心民國99-102年職業訓練發展方案簡報，提供做為案例參考。

使命 核心價值 願景

使命

- 南台灣人力開發與企業競爭力的推手

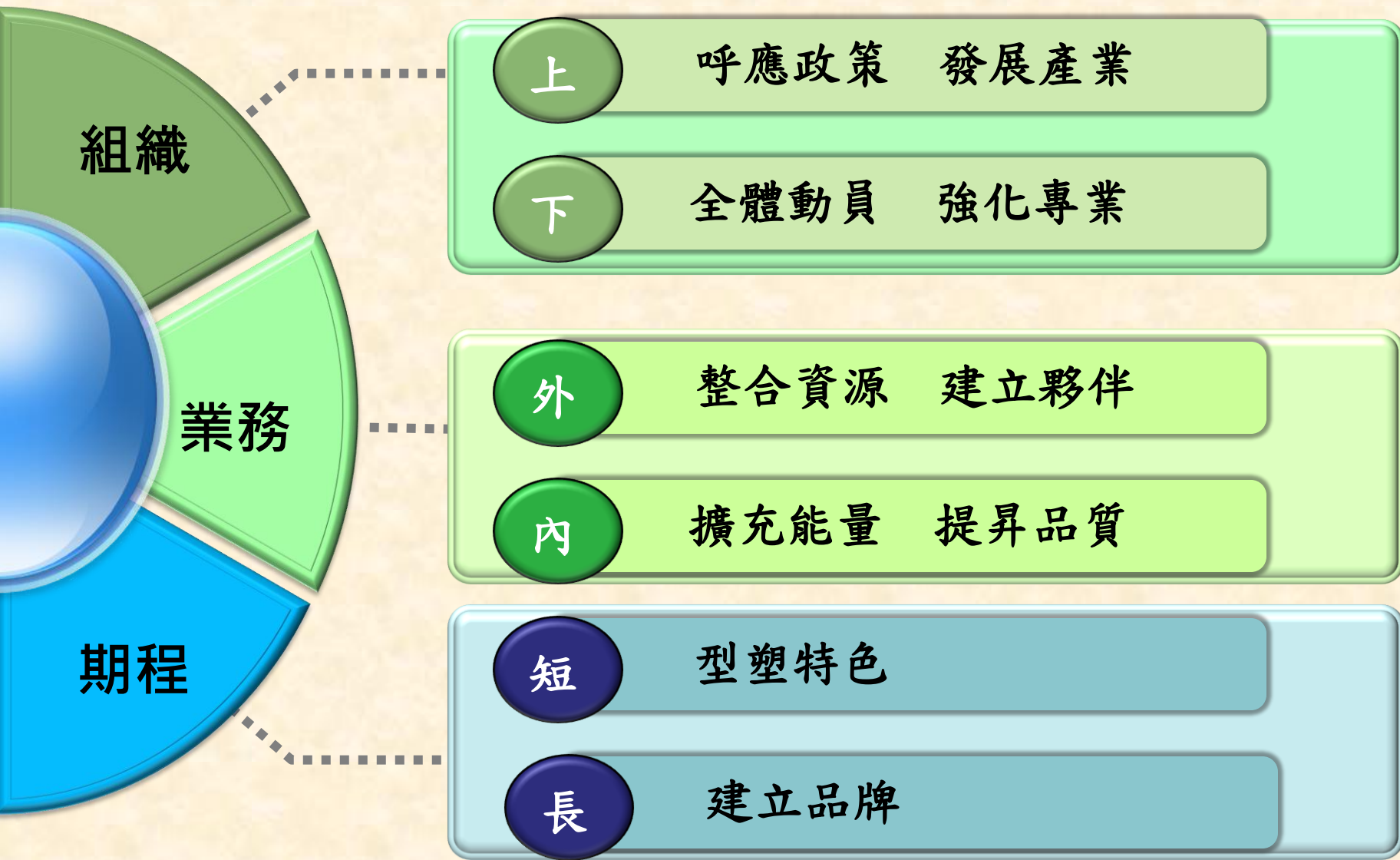
核心價值

- 客戶：專業 效率 服務
- 員工：學習 創新 合作 積極
- 中心：永續 技能 競爭力

願景

- 想要職訓 必到南訓

目標策略構面



上：呼應政策，發展產業

六大新興產業

1. 觀光 & 文創
2. 雲端科技

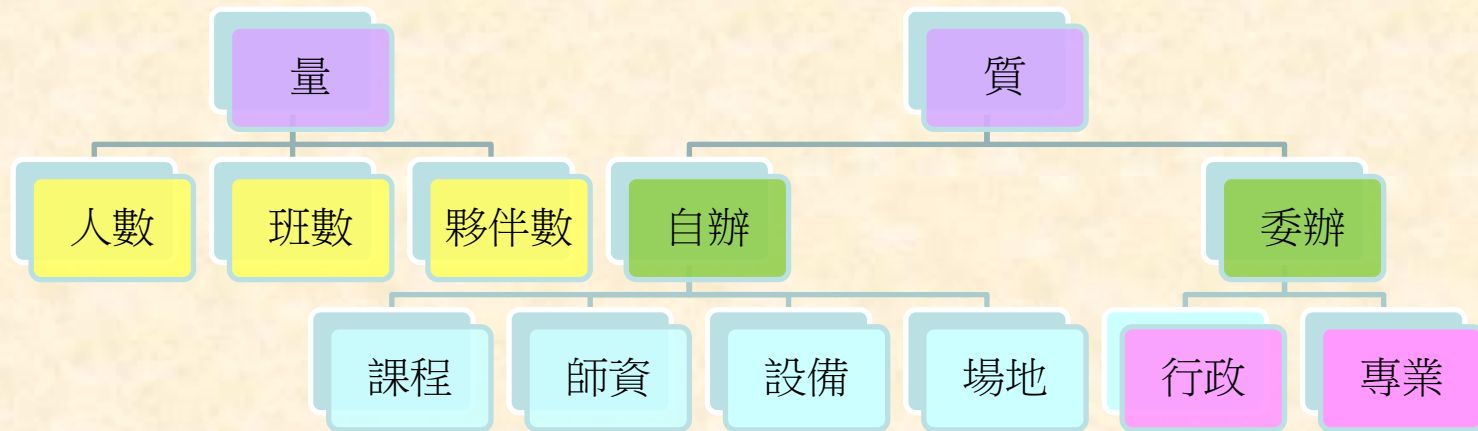
下：全體動員，強化專業

1. 十圈十美：工作創新提案
2. 浪頭拔尖：
 - (1) 新知研閱
 - (2) 機構及學校參訪
 - (3) 工作坊

外：整合資源，建立夥伴



內：擴充能量，提昇品質



<div style="text-align: right;">內部</div> <div style="text-align: left;">行動方案</div> <div style="text-align: left;">外部</div>	優勢(S)	劣勢(W)	
機會(O)	<p>SO :</p> <ol style="list-style-type: none"> <u>上</u>: 六大新興產業 (觀光 & 文創) <u>上</u>: 雲端科技計畫 <u>外</u>: 龍頭企業領航計畫 	<p>WO :</p> <ol style="list-style-type: none"> <u>下</u>: 浪頭拔尖計畫 <u>內</u>: 衝衝衝計畫 <u>內</u>: 訓練品質提升計畫 <p style="text-align: center;">善用機會、掌握優勢</p>	善用機會、彌補劣勢
威脅(T)	<p>ST :</p> <ol style="list-style-type: none"> <u>外</u>: 產學研訓合作計畫 <u>外</u>: 課程精進分級計畫 	<p>WT :</p> <ol style="list-style-type: none"> <u>下</u>: 十圈十美計畫 <p style="text-align: center;">善用優勢、克服威脅</p>	彌補劣勢、克服威脅

觀光 & 文創

說明：

觀光：台東、屏南、澎湖之觀光條件

文創：1. 原住民佔全國1/2強
2. 木雕、皮雕、琉璃珠、漂流木等手創產業

方法：

1. 區域需求調查評估報告
2. 產官學界焦點座談
3. 盤點轄區訓練資源

指標：

- | | |
|------------|-------------|
| 1. 課程規劃設計數 | 99年增加辦理3職類 |
| | 100年增加辦理6職類 |
| 2. 實際開班數 | 99年增辦6班次 |
| | 100年增辦12班次 |



雲端科技

定義：

- 三螢(電腦、手機、電視)
- 一雲(運算、平台)

方法：

- 機電整合自動化
- 資訊家電程控化
- 程式語言設計
- 網路工程架設

轄區資源：

- 高雄科學園區路竹基地
- 高雄軟體科技園區

指標：

- 99年增辦2職類2班
- 100年增辦3職類3班



十圈十美

方法：

- 1、成立十個工作圈
- 2、進行業務盤點
- 3、建立工作清單

指標：

- 1、99年成立十個工作圈
- 2、每年每圈完成2項工作創新提案



浪頭拔尖

方法：

- 1、新知研閱：
- 2、機構及學校參訪
- 3、辦理工作坊
- 4、提出創新提案

指標：

- 1、每年24篇新知專題報告
- 2、每年1次機構及學校參訪
- 3、每年辦理2場工作坊
- 4、每年2個創新提案



龍頭企業領航計畫

方法：

1、開發合作對象：

中鋼、台船、中油、台塑、鴻海、台電、燁聯、中美和

2、研擬合作計畫

3、職訓課程實施

指標：

99-102年建立與8家及其協力廠商之合作辦訓關係



產學研訓合作計畫

方法：

- 1、加強和公立學校合作
- 2、增加合作職類
- 3、加入研究或專業單位

指標：

- 1、99年-102年逐年增加至6所公私立大專院校及專業研究單位
- 2、99年-102年逐年增加至8職類



課程精進分級計畫

方法：

1. 進行課程檢討
2. 建立課程分級制（基礎、進階、專精）
3. 分級課程實施

指標：

1. 99年-102年完成20職類課程檢討
2. 99年-102年逐年完成20職類課程分級



量：衝衝衝計畫

方法

1. 開發新職類
2. 結合新夥伴
3. 增加訓練據點

指標：

99-102年訓練人數成長率

配合年度預算累計增加訓練人數2000人



內

訓練品質提升計畫

方法：

1. 課程:依據企業需求修訂課程內容
2. 師資:建立外聘師資汰換遴用機制
3. 建立職訓sop
4. TTQS評核 (委辦)

指標：

1. 修訂課程數，每年2職類
2. 訂定師資遴用制度，99年完成，100-102年評估改善
3. 99-102年逐年完成各項職訓業務sop制訂
4. 訓練品質評核結果每年分數平均遞增2% (委辦)



想要職訓
必到南訓

呼應
政策

深化專
業技能

擴大職訓
能量

強化客
製服務

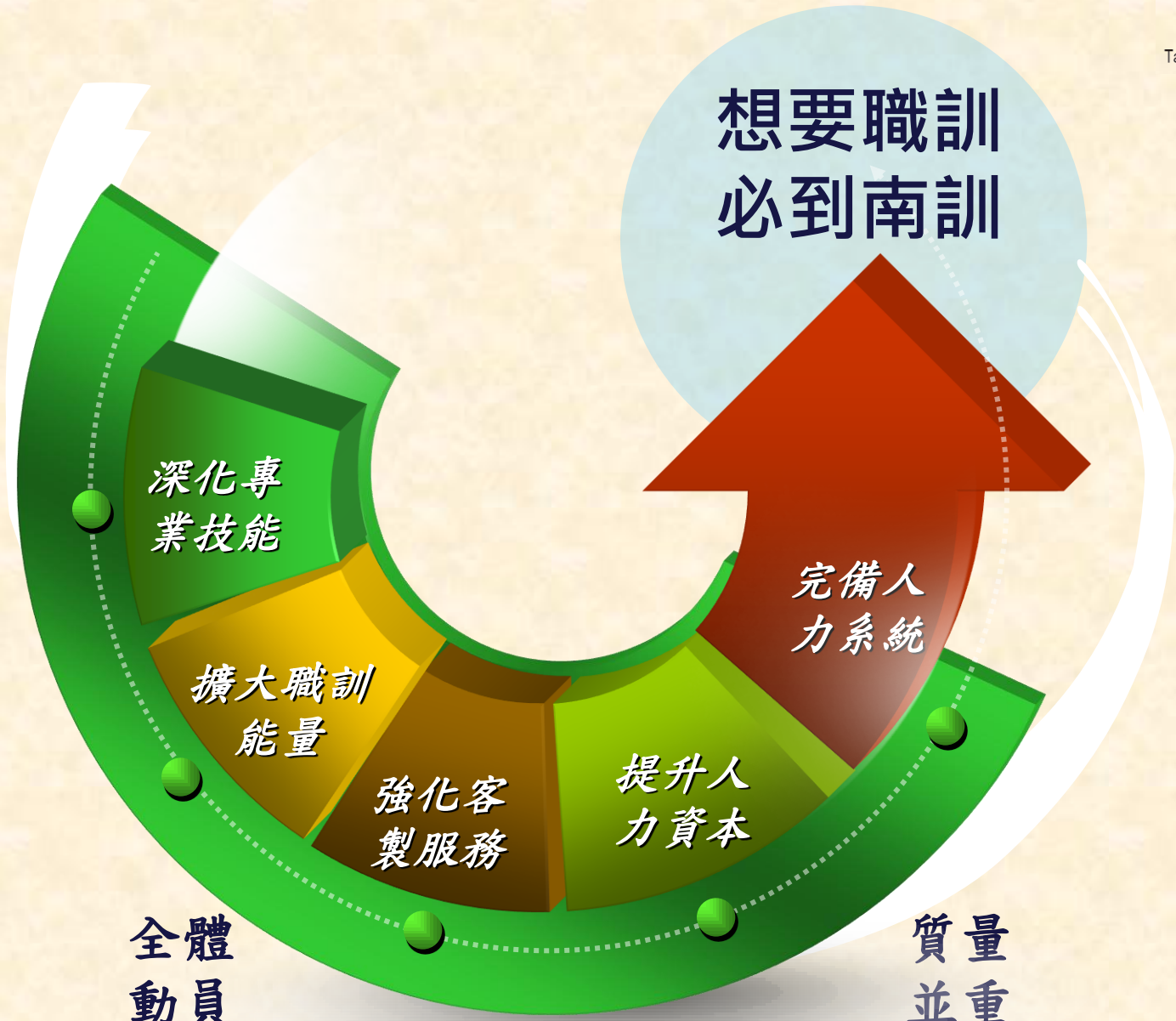
提升人
力資本

完備人
力系統

全體
動員

質量
並重

掌握
資源



三、職能分析建構程序

職訓中心職能建置的目的

中心建置職能大致可以分類為
三種目的：

- a. 未來力：實現願景策略
- b. 優質力：擴散內部典範
- c. 競爭力：強化競爭優勢

3-1 Competency 模型與建構

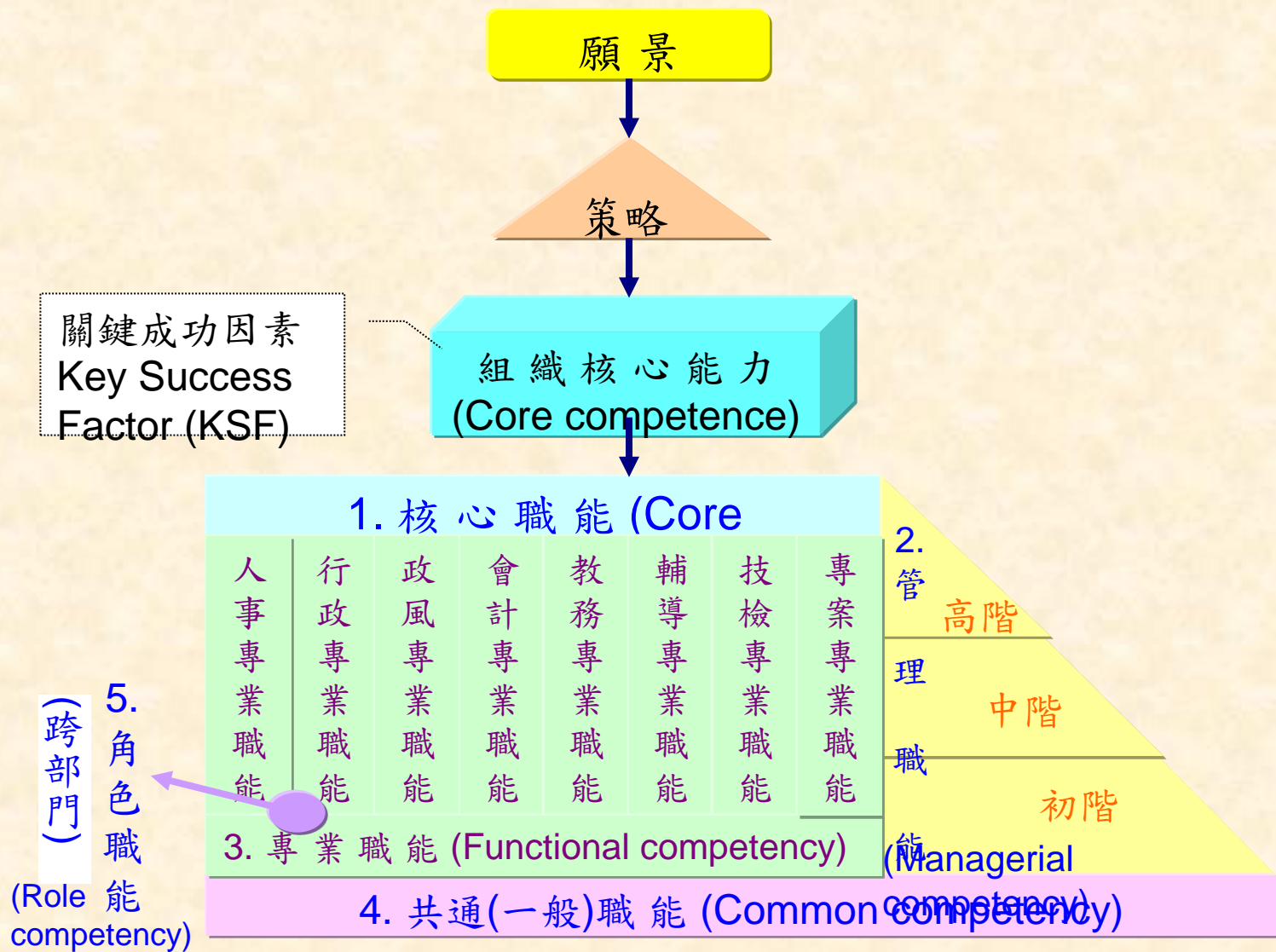
- (1) 「簡易法」係活用現成的文獻和範例等資料，自行製作企業的Competency模型；「簡易法」可以大為節省時間與成本。
- (2) 「嚴謹法」，則對業績卓越者進行實地的面談與調查，並且，經過嚴密地資料收集與分析等繁複的程序而製成；雖然，「嚴謹法」非常費時費力，但可有效地建立「特定的」Competency 模型。
- 各有優點與缺點，必須考慮目的之不同，以及重要性、時效性、經濟效益等評估原則，從而採取適合的建構方法。

職訓中心Competency模型的建構程序

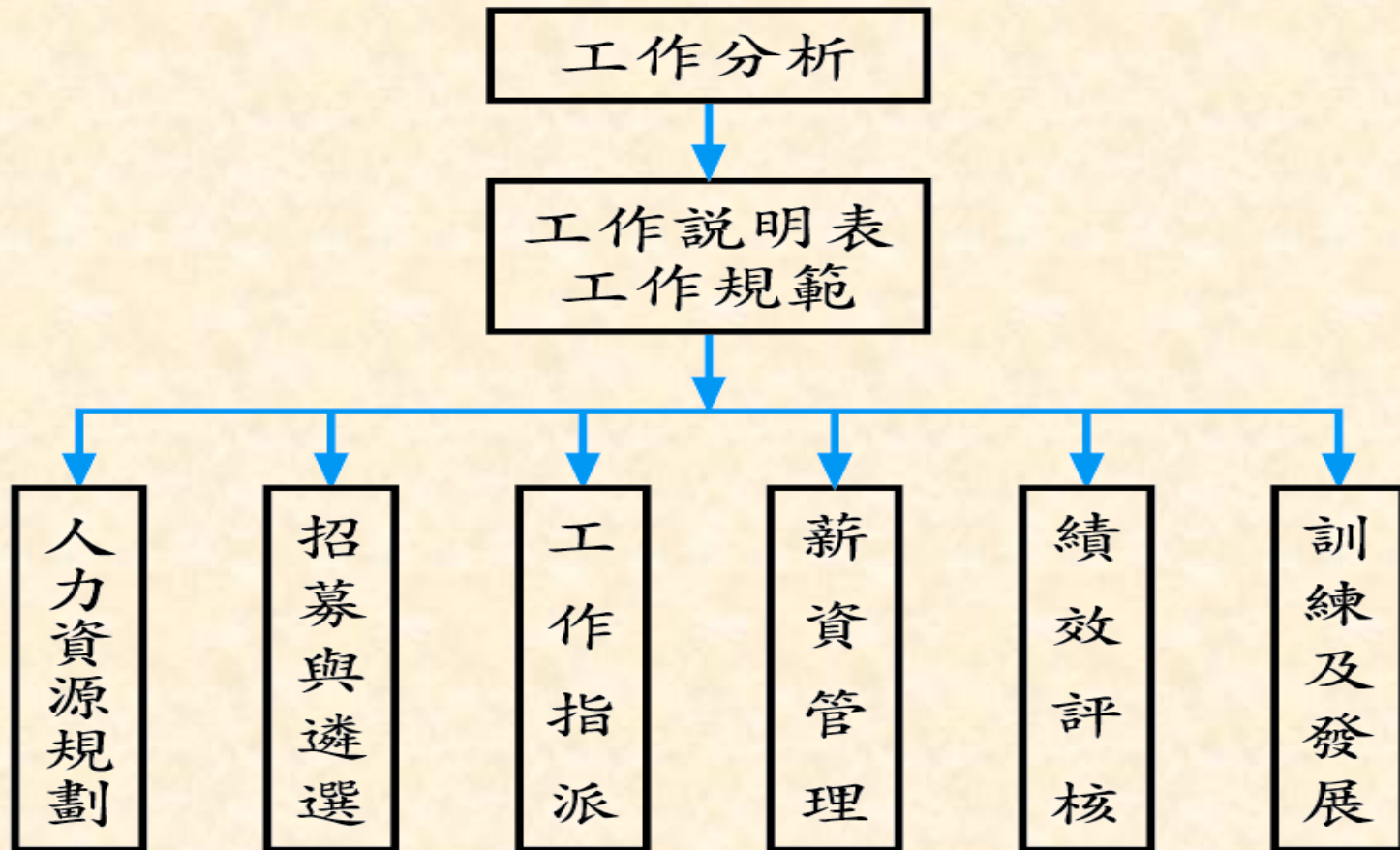
- (1) 定義職能**績效與評估準則**
- (2) 識別職能的**評估樣本**
- (3) **蒐集職能的資訊**
- (4) **分析資訊並發展Competency模型**
- (5) 驗證 **Competency模型**
- (6) 準備**Competency模型的應用方案**

資料來源:修改自Competency模型的建構程序
Spencer & Spencer (1993)

組織核心能力與個人核心職能



3-2 職訓中心職能的工作分析



定義職訓中心的工作分析

- 即將職訓中心中各項工作之內容、責任、性質以及員工所具備的基本條件，包括知識、能力、責任感與熟練度等加以研究、分析的過程稱之工作分析，又稱**職務分析**。

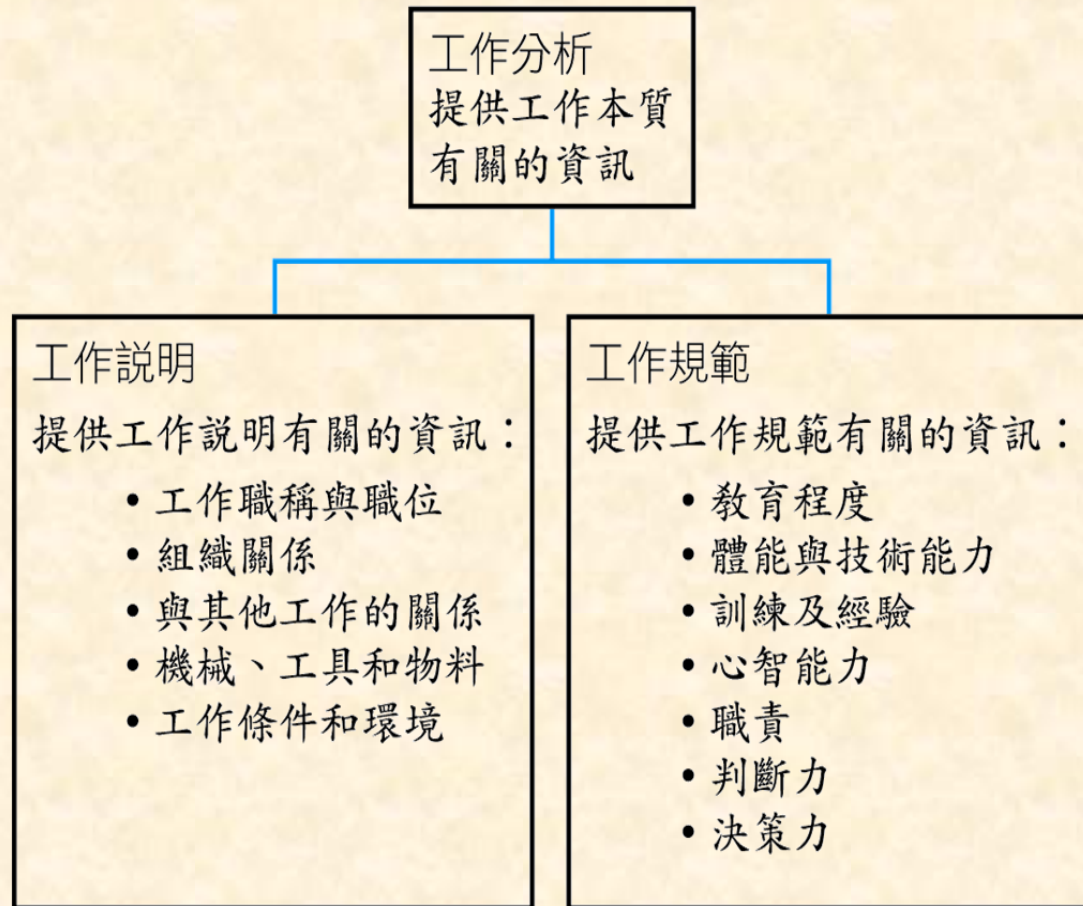
職訓中心工作說明書與工作規範

■ 工作說明書

- 載述關於某職位的人員做些什麼，如何做，與為何要做的書面說明。

■ 工作規範

- 說明一位員工為了將某特定工作順利執行，所需具備的資格與條件。



職訓中心工作分析公式 (Job analysis formula)

1. 員工為什麼要做？(目的；WHY?)
2. 員工要做什麼？(內容；WHAT?)
3. 員工如何做？(方法；HOW?)
4. 所需技術如何？(程度；SKILL?)。

5W1H：

Why、What、Where、When、Who、HOW

職訓中心運作工作分析方法-1

- 問卷 (Questionnaires)

問卷是典型快速且經濟的方式，工作分析師可以設計一個結構性的問卷給員工，確認他們所執行的職務。要求員工對各個工作單元做出反應，可能是最常使用來收集工作資訊的作法。問卷調查可大規模針對工作的特定觀點，例如困難度、頻率、訓練需求等收集相關情報。

職訓中心運作工作分析方法-2

• 觀察 (Observation)

當使用觀察法時，工作分析師通常是觀察工作者的職務表現並紀錄其觀察的結果。這個方法主要是用在收集工作強調的教導及操作性技能(Manual Skills)，如：電子館訓練師。它也有助於職能分析師確認電子館教學等職務間的關係。觀察法可以突顯最細微的工作行為，專家常常不會特別在意他們所進行的工作，因而不會特意去點出，透過觀察法可填補此項不足。

職訓中心運作工作分析方法-3

• 面談 (Interviews)

工作分析是與課員或專案同仁與課室主管的雙方面談，才能完全掌握及瞭解某項工作的內涵。通常職能分析師先面談工作者，幫助他們描述工作所需的責任，然後職能分析師再與主管接觸以獲得額外的資訊，以便確認工作者的資訊是否正確，並且釐清相關的事項。

職訓中心運作工作分析方法-4

- 員工紀錄 (Employee Recording)

某些情況下，工作分析的相關資訊是從員工的工作日記中所描述的工作活動來加以收集，這個方法可克服員工誇大其工作職務的重要性。

職訓中心運作工作分析方法-5

- 內容分析法(Document or Job sample Analysis)

從文件或其他印刷資料挑選出所需的資料
做出綜合整理、擬定概念、圖表與圖示等
等，也不失為另一項蒐集資訊的好方法。

職訓中心運作工作分析方法-6

- 幾種方法的結合(Combination of Methods)

通常職能分析師不會只用單一個方法進行分析，因此結合幾個方法是較為適合的。在分析不同性質工作者的工作時，問卷再輔以面談及觀察方法，可以提供必要的資訊。基本上，職能分析師會採用數種技術的組合來取得準確的工作規範及工作說明書。

職訓中心各同仁工作盤點表

工作盤點表

填表人：

年 月 日

工作內容說明	作業時間 (分/次)	周期(次)/ 日.週.月	需要打v 不需要打x		意見	SOP/W.I.	認為 重要性順序
			訓練	統一作法			
例行工作	1.						
	2.						
	3.						
	4.						
	5.						
	6.						
	7.						
	8.						
非例行工作	1.						
	2.						
	3.						
	4.						
	5.						
	6.						
	7.						
	8.						
	9.						
	10.						

訓練需求項目：

工作意見：

【職訓中心工作說明書】(範例1)

單位名稱：職訓局台南職訓中心

工作職稱：教務課課長

撰寫日期：民國99年4月5日

轄區：雲嘉南

撰寫者：教務課股長

核准者：中心主任

• 工作摘要：領導教務課屬員，從事職訓中心有關推動教務課各項業務職掌之作業流程。

• 職責：

- 1. 教學規章之研擬。
- 2. 職前訓練計劃之訂定及執行。
- 3. 學員之招訓、考核及結訓。
- 4. 學員在訓資料之建立及管理。
- 5. 訓練用品、材料及機具之申請、會同驗收、領發、使用、維護及管理。
- 6. 訓練方法、課程、教具之檢討改進及成效考核。
- 7. 實習工場安全衛生及環境清潔之佈置及維護。
- 8. 授課時數之核算。
- 9. 企業產訓合作訓練。
- 10. 輔導就業及追蹤。
- 11. 中心運籌人員職能提昇訓練及國際競賽選手外語培訓。
- 12. 本中心自辦訓練師資培育計畫與建立師資培育制度。
- 13. 國際合作訓練。
- 14. 接受廠商求才、職缺媒合。
- 15. 各班結訓學員訓後3、6個月就業成果追蹤調查。
- 16. 與轄區大專院校合作，辦理學分認證與簽訂學士後產業學分班。
- 17. 學校人民團體與機構參觀本中心之接待安排。

【職訓中心工作說明書】(範例2)

單位名稱：職訓局台南職訓中心

工作職稱：人事室課長

撰寫日期：民國99年4月5日

轄區：雲嘉南

撰寫者：人事室組員

核准者：中心主任

- 工作摘要：領導人事室屬員，從事職訓中心有關推動人事室各項業務職掌之作業流程。
- 職責：
 1. 組織編制、辦事細則擬議。
 2. 權責畫分、分責。
 3. 職員派免、遷調、任用、銓審。
 4. 職業訓練師甄選、聘任、資格審查。
 5. 約聘人員甄選、聘用、薪點擬議。
 6. 教職員訓練進修、差假管理、考核獎懲。
 7. 教職員待遇、福利、保險、退休、撫卹。
 8. 人事規章之擬訂。
 9. 教職員人事資料登記、保管及分析運用。
 10. 人事管理服務。
 11. 性騷擾申訴管道

【職訓中心工作說明書】（範例）

單位名稱：職訓局台南職訓中心

工作職稱：政風室主任

撰寫日期：民國99年4月5日

轄區：雲嘉南

撰寫者：政風室主任

核准者：中心主任

- **工作摘要：**領導政風室屬員，從事職訓中心有關推動政風室各項業務職掌之作業流程。
- **職責：**
 1. 員工貪瀆不法之預防、發掘及處理檢舉。
 2. 公務機密維護及機關安全維護。
 3. 落實政府採購法，續辦理公務人員財產申報作業。
 4. 預防危害或破壞事件之防範與疏處。

【職訓中心工作說明書】（範例）

單位名稱：職訓局台南職訓中心

工作職稱：行政課課長

撰寫日期：民國99年4月5日

轄區：雲嘉南

撰寫者：行政課股長

核准者：中心主任

- 工作摘要：領導行政課屬員，從事職訓中心有關推動行政課各項業務職掌之作業流程。
- 職責：
 1. 公文收發繕印及檔案之管理。
 2. 印信之典守。
 3. 公文之列管查催。
 4. 訓練材料、機具設備及辦公用品之採購。
 5. 公務車輛管理維護。
 6. 款項出納、票據之保管。
 7. 警衛、消防等安全管理。
 8. 各種會議會場管理及工作會報之紀錄。
 9. 辦公處所、員工宿舍及其他不屬各單位區域之環境清潔維護檢查。
 10. 技工、工友之管理訓練。
 11. 公共膳食管理。
 12. 財產及物料管理。
 13. 營繕工程發包及公共設施、水電維護。
 14. 員工之勞保及醫療保健。

【職訓中心工作說明書】（範例）

單位名稱：職訓局台南職訓中心

工作職稱：技檢課課長

撰寫日期：民國99年4月5日

轄區：雲嘉南

撰寫者：技檢課股長

核准者：中心主任

- **工作摘要：**領導技檢課屬員，從事職訓中心有關推動技檢課各項業務職掌之作業流程。
- **職責：**
 1. 全國技術士技能檢定術科測試。
 2. 中心職前訓練受訓學員專案技術士技能檢定學、術科測試。
 3. 營造類即測即評即發證技術士技能檢定學、術科測試。
 4. 全國技能競賽及國手選拔。
 5. 國家文官培訓所委託辦理公務人員基礎訓練。
 6. 職業訓練局職訓e網資料更新。
 7. 職業訓練績效評鑑。
 8. 事業機構委託提供技術服務。
 9. 技術服務研究發展。

【職訓中心工作說明書】(範例)

單位名稱：職訓局台南職訓中心

工作職稱：輔導課課長

撰寫日期：民國99年4月5日

轄區：雲嘉南

撰寫者：輔導課股長

核准者：中心主任

• **工作摘要：**領導輔導課屬員，從事職訓中心有關推動輔導課各項業務職掌之作業流程。

• **職責：**

- 1. 學員品德陶冶與精神教育。(中心內受訓學員輔導)
- 2. 學員生活輔導及考核。(中心內受訓學員輔導)
- 3. 學員就業輔導及追蹤服務。(中心內受訓學員輔導)
- 4. 學員體育、文康等事項。(中心內受訓學員輔導)
- 5. 學員獎懲、請假之核准、登記。(中心內受訓學員輔導)
- 6. 學員勞工保險。(中心內受訓學員輔導)
- 7. 學員輔導工作研究改進。(中心內受訓學員輔導)
- 8. 補助地方政府辦理職業訓練。
- 9. 委外職前訓練計畫。
- 10. 偏遠地區原住民、中長期及新移民等特定對象失業者職前訓練。
- 11. 中高齡失業者訓練就業。
- 12. 區域職業訓練業務宣導與成果展示。
- 13. 職業訓練生活津貼。
- 14. 控管區域運籌相關業務。
- 15. 辦理企業結盟相關業務。
- 16. 辦理職訓課程訪查及考核。

【職訓中心工作說明書】（範例）

單位名稱：職訓局台南職訓中心

工作職稱：會計室主任

撰寫日期：民國99年4月5日

轄區：雲嘉南

撰寫者：會計室主任

核准者：中心主任

- **工作摘要：**領導會計室屬員，從事職訓中心有關推動會計室各項業務職掌之作業流程。
- **職責：**
 1. 年度歲入、出預（概）算、決算之擬編。
 2. 預算之分配、控制、執行與經費之流用。
 3. 收支憑證之查核。
 4. 記帳憑證之編製。
 5. 付款憑單之編製及庫款對帳單之核對。
 6. 會計簿籍之登記、會計報表之編報及會計憑證之送審。
 7. 營繕工程、購置、定製、變賣財物之監標、監驗與合約之會簽。
 8. 財務上增進效能及減少不經濟支出之建議。
 9. 暫收、代收、暫付、代付之登記與整理。
 10. 內部審核。
 11. 訓練成本之分析與建議。

討論3:您已知道職訓中心運作職能工作分析的 工作規範，依據前項簡報請您自己完成您的工 作分析？

單位名稱：職訓局台南職訓中心

工作職稱：.....

撰寫日期：民國99年4月5日

轄區：雲嘉南

撰寫者：.....

核准者：.....

工作摘要：.....

職責：.....

- 1.....

3-3 職訓中心運作工作規範

- 工作規範是由工作說明衍生而來，著重在工作所需的個人特性，工作需技能和體力需要的主要書面說明與強調工作內容、性質之工作說明書有所不同。
- 良好的工作規範格式設計將特別注意到每一個特殊因素，如教育、經驗和工作環境等。
- 工作規範的型態，不必和工作說明一樣嚴格及正式因為它只是提供詳細的參考資料。

職訓中心工作規範撰寫原則

- 工作規範其撰寫原則可歸納為：
 1. 必須簡明扼要。
 2. 避免累贅。
 3. 偶然發生之職務應註明。
 4. 設備、設計等應予識別，用處亦須描寫清楚。
 5. 稱謂須統一。
 6. 工作事實所得之結論。
 7. 主觀裁斷之敘述必須和事實脗合。
 8. 應予執行者確認無誤。

職訓中心工作規範內容

- 工作規範內容上，通常列入工作所需條件的項目有：
 1. **工作鑑別**（和前述之鑑定工作類同）。
 2. **技能需要**，包括經驗、教育、智力運用、工作知識。
 3. **責任**，包括對業務職掌、儀器、辦公設備、服務內容、對他人工作、對他人安全之責任。
 4. **努力**，包括身體、智力和主見力之要求。
 5. **工作環境**，包括四周環境、工作危險、工作傷害等。

【職訓中心課室同仁工作規範】（範例）

- ❖ 工作職稱：輔導課專案同仁
- ❖ 教育程度：大專畢業或其同等學歷程度。
- ❖ 專業訓練：至少具有半年企業實務訓練；並受過打字及速記之訓練。
- ❖ 基本技能：熟悉個人電腦文書處理、中打三十字/分以上，英打四十字/分以上。
- ❖ 一般能力：打字、草擬文件、廠商拜訪、抽閱及保管文件檔案等工作。
- ❖ 特殊能力：熟悉課室及直接主管之工作性質，對事務之輕重緩急及外部策略夥伴之溝通協調能予勝任。
- ❖ 儀容態度：儀表端莊、態度誠懇、待人有禮、舉止大方、談吐文雅。

討論4:您已知道職訓中心運作職能工作分析的 工作規範，依據前項簡報請您自己完成您的工 作規範？

- ❖ 工作職稱：
- ❖ 教育程度：
- ❖ 專業訓練：
- ❖ 基本技能：
- ❖ 一般能力：
- ❖ 特殊能力：
- ❖ 儀容態度：

討論5: 職訓中心如何運作工作 分析?

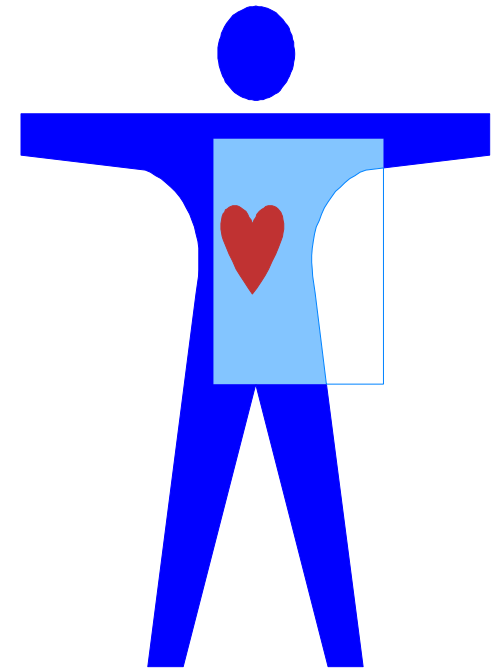
- 工作分析(job analysis)是成功地完成某項工作所需的技能 (skills)、知識 (knowledge) 和能力 (ability) 的評估試說明台南職訓中心輔導課專案同仁做那些工作? 需要那些基本的知識、技能和能力? 中心內的教務、輔導與技檢相對於專案有什麼差別?
 - **Skills**
 - **Knowledge**
 - **Ability**

3-4 定義職訓中心職能績效與識別

1. 績效評估標準引導員工的行為，
2. 可依據工作說明書，但對相同職位可能有不同的績效要求，
3. 績效標準，
4. 評估績效的指標，
5. 所要求的績效水準，
6. 目標管理：員工參與目標的設定。

職訓中心運作職能 (Competency) 發展的過程

- ❖ 定出價值觀
- ❖ 定出職能
- ❖ 找出關鍵行為
- ❖ 寫下行為實例 (STAR)



職訓中心Competency模型的建構程序

- (1) 定義職能**績效與評估準則**
- (2) 識別職能的**評估樣本**
- (3) **蒐集職能的資訊**
- (4) **分析資訊並發展Competency模型**
- (5) 驗證 **Competency模型**
- (6) 準備**Competency模型的應用方案**

資料來源:修改自Competency模型的建構程序
Spencer & Spencer (1993)

3-5 蒐集核心職能起源與定義 (1)

- 最早提出核心職能這項名詞的Prahalad 與Hamel 兩位學者，在1990 年發表於《哈佛管理評論》（Harvard Business Review）的〈公司核心能力〉（The Core Competence of the Corporation）一文中
- 乃是一組特殊的技能或科技，使公司能為客戶創造利益、產生創新的產品、延伸市場占有率、創造競爭優勢，同時塑造企業文化及價值觀；特別在企業轉型時，核心職能能夠培育學習的環境、影響工作流程及行為，甚至調整經營策略，引導企業邁向成功之途。

核心價值觀（2）

- 品格及行為準則、我相信什麼？
- 職訓中心行為準則：
 - 我們如何對待顧客民眾及策略夥伴
 - 我們與團隊成員各課室的互動關係
 - 我們要建立甚麼樣的職訓中心？
 - 對職訓中心與個人追求卓越的承諾
- 台積電的核心價值觀（**範例**）
 - Integrity(誠信)
 - Customer Orientation(顧客導向)
 - Innovation(創新)
 - Commitment(承諾)

組織常用的核心價值觀（3）

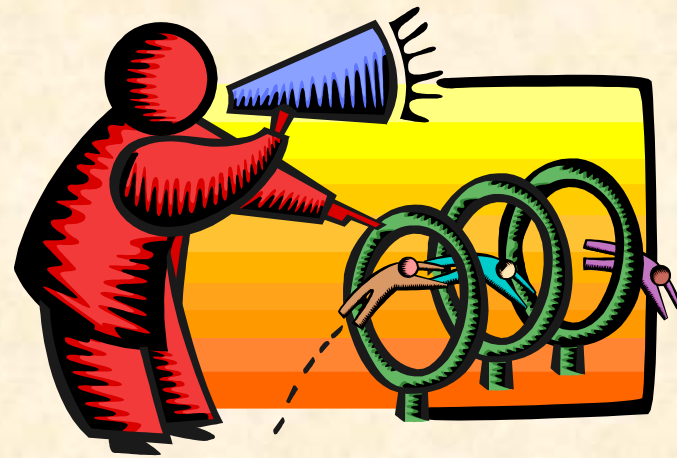
- 開創性的
- 讚美
- 高效能領導
- 高效能的生產力
- 創新研發
- 競爭優勢
- 高品質
- 團隊合作
- 彈性
- 熱誠
- 永續學習
- 持續成長
- 個人成長
- 互相尊重
- 精進
- 鼓勵參與
- 跨部門合作
- 安全健康的環境
- 多元文化
- 開放文化

透過營運策略的釐清，訂定職訓中心的核心職能



職訓中心建構職能的考量因素

- ❖ 配合職訓中心的經營策略
- ❖ 進行職位分析（工作分析）
- ❖ 結合培訓制度



3-6 職訓中心職能模型的建構步驟

Step 1
選出高績效人員

根據職訓中心的績效標準，
選出高績效人員

Step 2
面談準備

事前資料準備，
選擇適當面談場所

Step 3
進行面談

說明目的，面談1-2小時，
高績效人員的成功(失敗)經驗

Step 4
建立職能模型

整理高績效人員的行為特性，
建立行為特性的等級

職訓中心職能發展流程

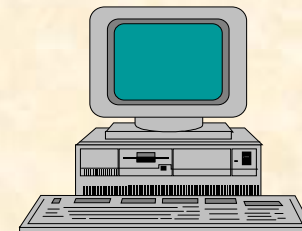


背景資料收集研讀

背景資料分析



課室主管面談



職能資料彙整

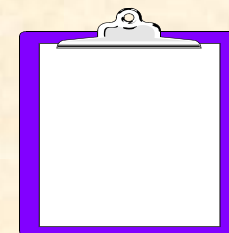
職能 Competency



職能決定研討會



職能資料篩選與職能初稿

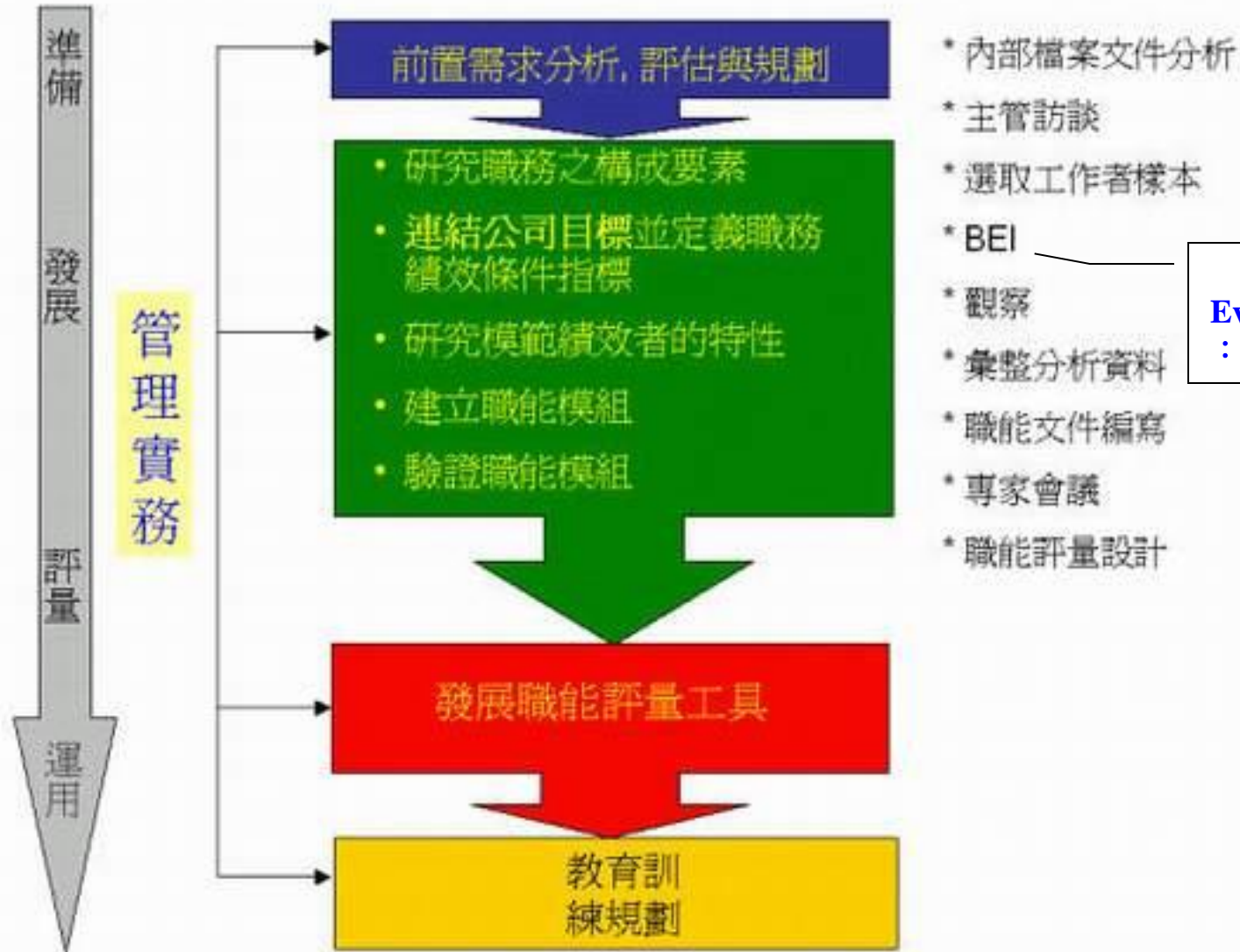


職能問卷設計

職能問卷調查

***不要忘了：需先進行職位或工作分析！**

使用職能建置人力規格



BEI (Behavioral Events Interviewing)
: 行為事件面談技巧

圖一 職能技術建置人力規格

職訓中心職能模型與建構

- (1) 「**簡易法**」係活用現成的文獻和範例等資料，自行製作企業的Competency模型；「簡易法」可以大為**節省時間與成本**。
 - (2) 「**嚴謹法**」，則對業績卓越者進行實地的面談與調查，並且，經過嚴密地資料收集與分析等繁複的程序而製成。
- 各有優點與缺點，必須考慮**目的**之不同，以及**重要性、時效性、經濟效益**等評估原則，從而採取適合的建構方法。

職訓中心職能模型設計的模式

- 條列式

- 溝通 (communication)

- 在互動的過程中，能夠傾聽他人；
 - 能夠運用口語或非口語方式來溝通協調；
 - 能夠瞭解及掌握溝通的時機；
 - 懂得如何化解對立與衝突；
 - 懂得運用方法說服他人；
 - 運用方法取信於人；
 - 懂得如何影響或移轉他人的情緒。

職訓中心職能模型設計的型式

• 層級式

➤ 成效導向 (Result Orientation)

- (1) 僅具粗淺概念；
- (2) 已入門，但需他人支援；
- (3) 能獨立，偶需他人支援；
- (4) 能獨立，並能支援他人；
- (5) 專家，能支援和教導他人。



專家，能支援和教導他人

能獨立，並能支援他人

能獨立，偶需他人支援

已入門，但需他人支援

僅具粗淺概念

職訓中心人員能力分級表(範例)

類級	描述
新手 (Novice)	依照字面意思，指的是一個人剛進入一個新的工作環境。通常的情況是，在此之前對於這份工作粗略知悉或是所知不多，反映這個人缺乏對該工作的知識與技能，為了勝任這份工作必須接受相當訓練。
專業技術者 (Specialist)	在沒有監督的情況下，可以信賴這個人圓滿完成某項工作單元但操作的範圍僅限於某份重複的工作。這個等級在很多時候需仰賴於外部的指導，以協助這些人達成最適當的工作表現。
資深專業技術者 (Experienced Specialist)	一個人能夠圓滿完成某項重複性的特定工作單元，而且是在相當輕鬆熟練的情況下完成。一個人處於這個等級的時間，可能延續一段相當的日子。
專家 (Expert)	對於一個特別的工作單元，這樣的人總是可以憑藉著豐富的知識與經驗順利達成任務的要求。這樣的人獲得眾人的尊敬，並且在同業中由於其完美的技巧與專業能力，受到高度的推崇。這樣的人也能毫不費力的處理重複性的工作，甚至突發的情況
大師 (Master)	這個人被尊稱為「專家中的專家」，或者是員工中「真正的」專家，在整個精英圈中這個人的判斷、其所設立的標準以及看法成為其他人遵循的標的。

表：修改自員工職能程度的層級(Jacobs, 2001; 2003)

職訓中心關鍵行為:問題解決能力

Definition

定義

在考量職訓中心的資源、限制及組織的價值下，選擇一個符合邏輯假設、確實資訊的行動方案後，承擔起所有此一行動的成敗。

Key Behavior

關鍵行為

定義決策準則，使問題解決有依據

考量可行方案

考量所有可能的實際狀況

評估可行方案的利弊得失及影響性

必要時告知他人，尋求協助或一同解決碰到的困難

對最適合的行動下承諾，以便取得他人的認同後，使問題解決得更容易

職訓中心關鍵行為:創新 Innovative

Definition

定義

產生一些創新的辦法去解決工作上困境，嘗試用不同的和特別的方式來處理組織的問題，創造新機會。

Key Behavior

關鍵行為

勇於打破框框，從不同角度去思考

與他人腦力激盪，想出創新的點子

吸收他人的創新想法，並加以改良超越

鼓勵並肯定他人的創新想法

採取創新方案前，先評估其利益

職訓中心關鍵行為： Customer Focus顧客導向

Definition

定義

積極盡力了解客戶(內/外部)需求，
建立永續的關係。

Key Behavior

關鍵行為

積極了解客戶環境、需求、問題。

與客戶建立密切與合作的關係。

職訓中心關鍵行為：顧客導向的服務精神

Definition

定義

認真傾聽並瞭解顧客，以積極熱忱的態度，建立良好的合作關係；滿足顧客目前及將來的需求；以滿足顧客為優先目標。

Key Behavior

關鍵行為

1. 尊重顧客
2. 明白顧客的需要
3. 達成或超越顧客的需要
4. 確保顧客的滿意程度
5. 傾聽並善意回應
6. 積極行動，以示負責

職訓中心核心職能評核表

核心職能 Core Competence	行為描述	員工自評	主管評核
客戶滿意 Customer satisfaction	能夠迅速、主動及敏感地回應內部及外部客戶的需求		
	能夠迅速、正確提供客戶滿意之服務		
共享 Sharing	資源分享		
	對所屬專業課程內部訓練或經驗傳承		
	建立內部資訊電子化或標準作業程序		
誠信 Integrity	願意承認個人的過失與錯誤		
	勇於面對及處理不合公司倫理規範的行為		
	即使在可能對己不利的立場,仍能誠實指出正確和合乎倫理道德的作法和主張		
核心職能整體評比等級			141

P
o
t
e
n
t
i
a
l
能
力

高

中

低

<p>定義： 符合工作基本要善</p> <p>行動建議： 1. 加強輔導。 2. 給與必要訓練工作專業度。</p> <p>Level 3</p>	<p>定義： 各項工作表現達到要求，且具高發展潛力</p> <p>行動建議： 1. 持續輔導，給與工作較大範疇的任務。 2. 重點Retain.</p> <p>Level 7</p>	<p>定義： 工作表現傑出，遠超過職位要求且具發展潛力</p> <p>行動建議： 1. 資深導師派任。 2. 派任跨部門專案負責或主要參與人。 3. 工作輪調安排，為未來預定職涯發展作準備 4. 重點Potential Retain. 對象</p> <p>Level 9</p>
<p>定義： 工作表現遠低於職位基本要求</p> <p>行動建議： 1. 加強輔導。 2. 給與必要訓練。 3. 若未達要求標準則列入bottom名單</p> <p>Level 2</p>	<p>定義： 工作表現佳，符合職位要求</p> <p>行動建議： 1. 持續輔導工作專業度 2. Retain.</p> <p>Level 5</p>	<p>定義： 工作表現優秀，且具發展潛力</p> <p>行動建議： 1. 派以其它相關任務，增加其橫向職務經驗。 2. Retain</p> <p>Level 8</p>
<p>定義： 無法勝任工作</p> <p>行動建議： 1. 加強輔導。 2. 若未達要求標準則列入bottom名單</p> <p>Level 1</p>	<p>定義： 符合工作基本要求</p> <p>行動建議： 1. 輔導其工作專業度加強。 2. OJT</p> <p>Level 4</p>	<p>定義： 工作表現佳，符合職位要求</p> <p>行動建議： 1. 持續輔導，維持其工作績效。 2. 相關訓練培育。</p> <p>Level 6</p>

低

中

高

→ 績效Performance

職訓中心各課室主管及同仁技能水準評估

單位：

姓名：

部門：

職位：

技能需求	技能水準			培育優先順序	備註
	部門需求	目前	差異		

面談「顧客導向」方面的問題

1. 有時候，我們難免碰到學員或民眾不合理的要求，談談您曾經必須面對學員或民眾無禮要求的經驗？
2. 有時候，我們希望能改善和學員或民眾的互動關係，談談您最近一次改善學員或民眾關係的經驗。
3. 有時候，我們和學員或民眾之間的互動關係並不能盡如人意，談談您最近一次不盡理想的交涉經驗。
4. 在您的工作上，你如何知道您的顧客是滿意的？
(請舉一個實際的例子)

★寫下行為事例：使用STAR記錄表

ST - Situation or Task

(情況與任務)

A - Action

(行動)


R - Result

(結果)



寫下行為事例：

使用STAR記錄表

	Name :	
	Date :	
STAR regarding..... <個人職能/STAR記錄表>		
Situation or Task 填入「情況與任務」(是採取某項行動及產生何種結果的理由)		
Action 填入「行動」(是達成任務所做的或所說的事)		
Result 填入「結果」(是採取行動後所得到的結果)		

Recorded by : _____

主管需定期查詢及審核：職能/STAR記錄

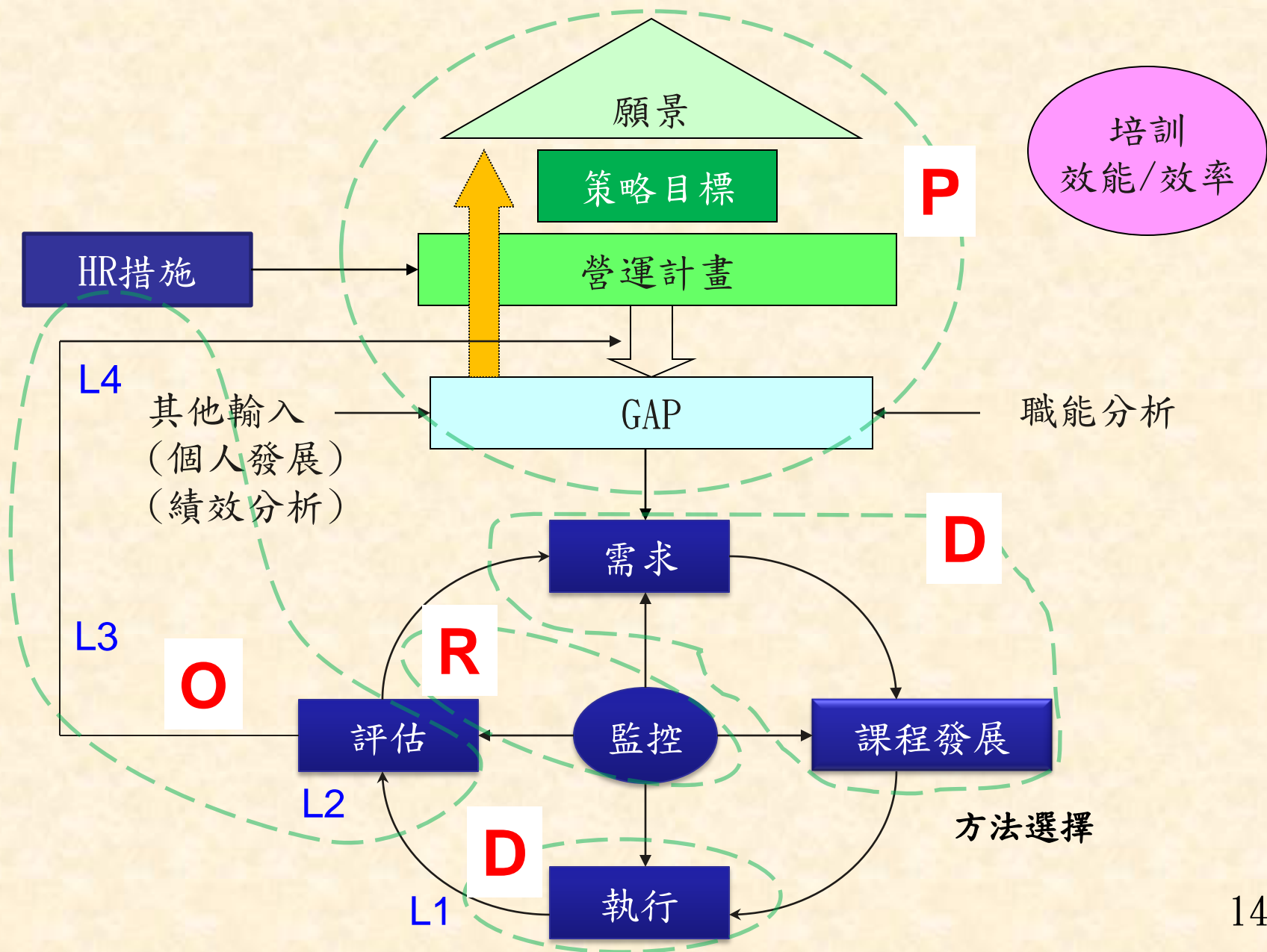
您個人核心職能為何？

- 創新
- 品質
- 團隊合作
- 顧客滿意
- 分享
- 溝通
- 人際和諧
- 遠見前瞻
- 策略佈局
- 規劃力
- 執行力
- 敏感力
- 組織力

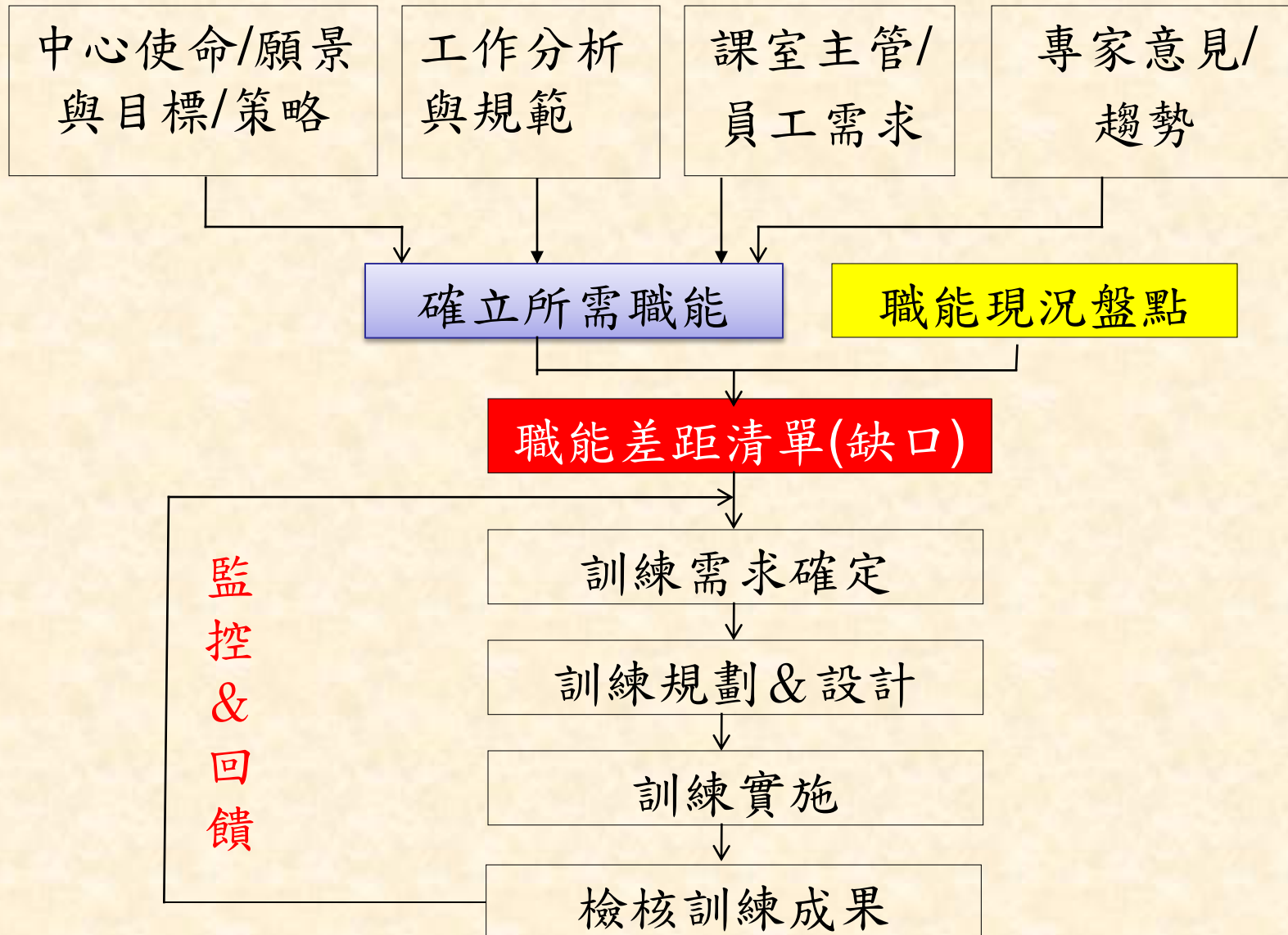
3-7 驗證核心職能評核表(範例)

核心職能 Core Competence	行為描述	員工 自評	主管 評核
客戶滿意 Customer satisfaction	<input type="checkbox"/> 能夠迅速、主動及敏感地回應內部及外部客戶的需求		
	<input type="checkbox"/> 能夠迅速、正確提供客戶滿意之服務		
共享 Sharing	<input type="checkbox"/> 資源分享		
	<input type="checkbox"/> 對所屬專業課程內部訓練或經驗傳承		
	<input type="checkbox"/> 建立內部資訊電子化或標準作業程序		
誠信 Integrity	<input type="checkbox"/> 願意承認個人的過失與錯誤		
	<input type="checkbox"/> 勇於面對及處理不合公司倫理規範的行為		
	<input type="checkbox"/> 即使在可能對己不利的立場, 仍能誠實指出正確和合乎倫理道德的作法和主張		
核心職能整體評比等級			

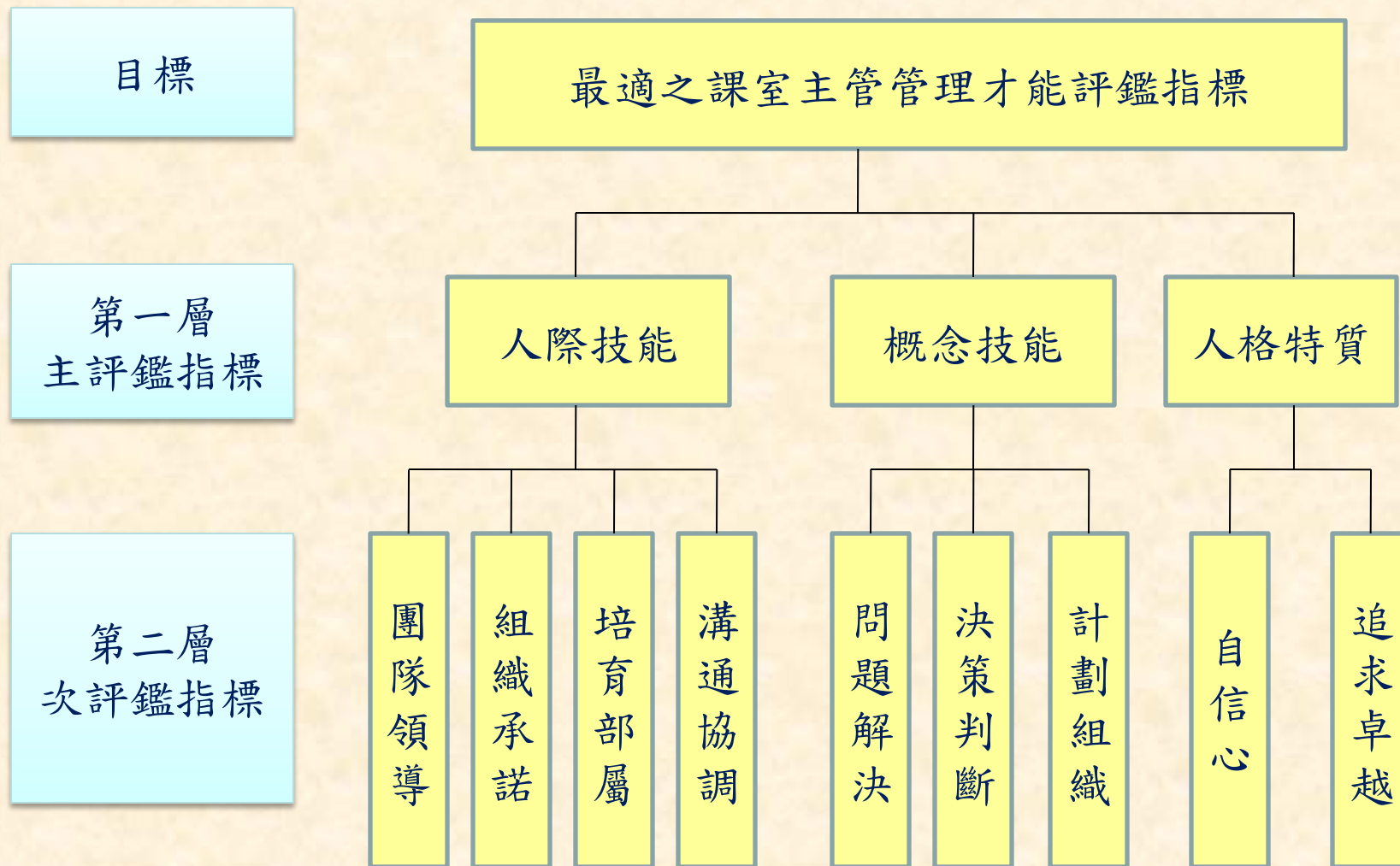
TTQS策略性人力資源培訓體系



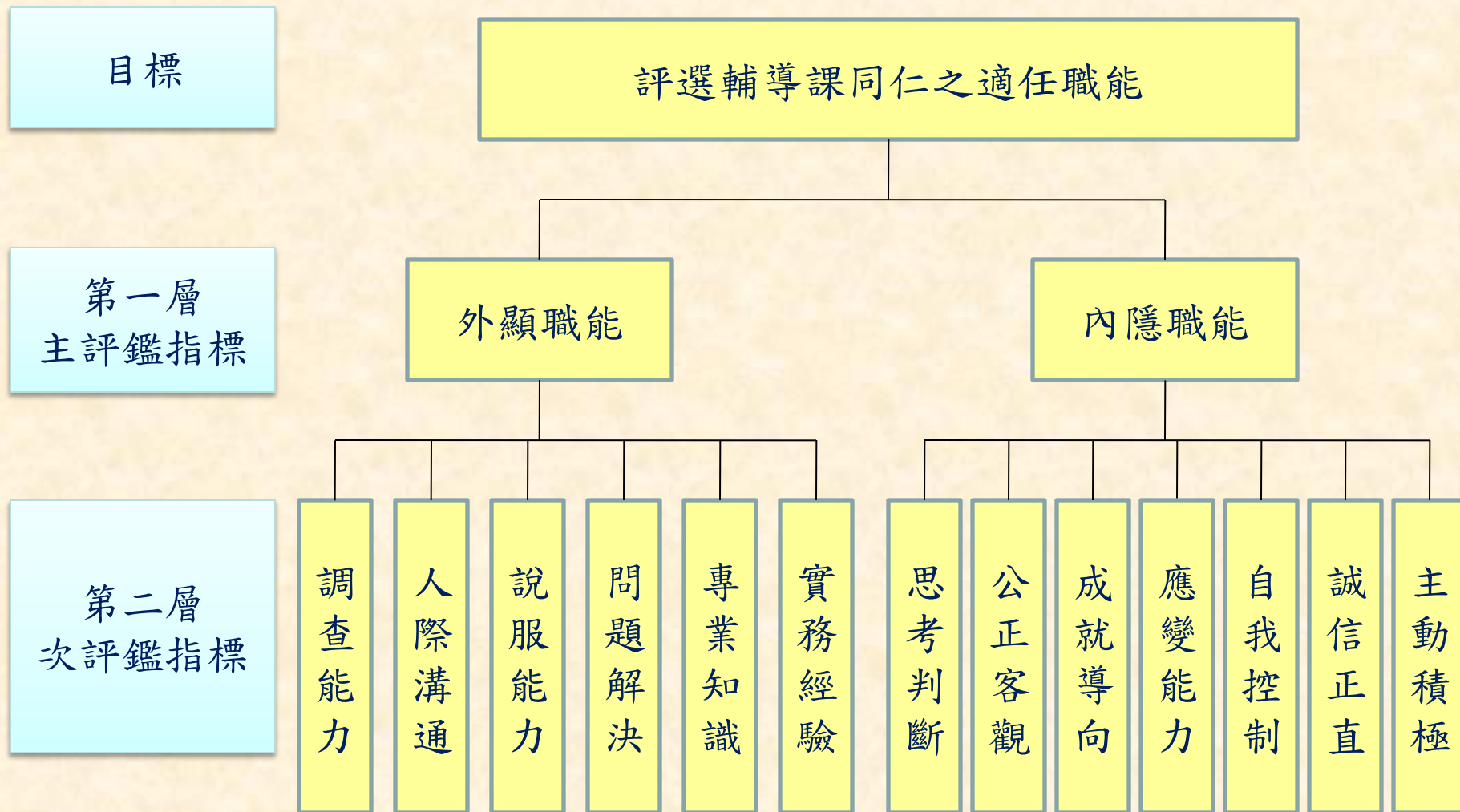
職訓中心職能在TTQS的角色



職訓中心課室主管管理才能



職訓中心輔導課同仁之職能



職訓中心各同仁職能

工作相關技能

- 人事
- 行政
- 政風
- 會計
- 教務
- 技檢
- 輔導
- 專案

(工作品質)

- 書面表達
- 問題分析
與決策
- 策略規劃
- 電腦運用
- 專案管理
- 檔案管理
- 企劃力
- 創造力
- 市場行銷
- 品質改善
- 成本管理

自我管理技能

- 前程規劃
- 時間管理
- 壓力管理
- 敬業倫理
- 自我實踐

(人際互動)

- 人際關係
- 團隊互動
- 會議主持
- 顧問諮詢
- 溝通協調
- 簡報演講
- 教導學習
- 談判技巧

是否具備四大思考能力

- **深度**：思考必須夠專業，能夠深入問題所在。**敏銳觀察力**
- **廣度**：思考必須夠廣泛，能夠涵蓋各層面來思考。**豐富想像力**
- **遠度**：思考必須能有遠見，預測未來的趨勢發展。**嚴密思考力**
- **速度**：思考必須能夠快速，立即反應。**果斷行動力**

職能分析的實際操作

- 職能有廣度、深度與權重。
- 不同職位的職能之深度、廣度與權重不一樣。
- 大部份可用訓練發展來補強。
- 少部份需回歸人才招募與人力規劃之管理面解決。

個人職能的廣度

NO	職能種類	分類與展開
1.	專業能力	生產、行銷、人資、財務、研發、資訊、營運等專業領域的能力
2.	專業證照	政府證照政府、授權證照(金融類)、民間證照
3.	電腦能力	文字處理與速度、應用軟體能力、簡報製作、網頁製作、電子郵件、系統分析、程式設計、運用e化軟體能力
4.	語言能力	英文、日文、德文、義大利文、希班牙文等
5.	管理能力	計劃、組織、用人、領導、控制、問題分析與解決、決策、跟催授權、激勵、專案管理等管理能力
6.	人際能力	表達、溝通、協調、談判、說服、激勵、團隊建立等能力
7.	個人特質	性向、興趣、習慣、態度、行為、智力、反應、價值觀、信仰、動機、人格特質等能力

個人職能的深度

職位能力可依其熟練與運用精緻予以分級如下

區分級數		職能級數說明	級數
1.	新手級	非常缺乏本項職位能力	E
2.	半熟手級	略具本項職能但需要在他人指導下才能完成工作	D
3.	熟手級	能滿足此職務在目前工作的需要	C
4.	教練級	不僅滿足此職務在目前工作的需要，並能有效指導他人	B
5.	講師級	不僅有效指導他人，並具發展教材與成為講師的能力	A

個人職能的權重

基中高階層的職位對同一能力有不同的權重：

NO	能力	基層職位	中層職位	高層職位
1.	專業能力	低	高	中
2.	電腦能力	高	高	中
3.	語言能力	低	中	高
4.	管理能力	低	中	高
5.	人際能力	中	高	高
6.	個人特質	中	高	高
說明		海外部語言權重高、業務與人資部人際權重高、研發部創新權重高等		

評鑑個人職能的差距

職能應有需求			職能供給現評		職能差距		加權 契合
類別	級數	權重	類別	級數	級差	契合	
1.專業	B	25%	1.專業	C	-1	80%	20%
2.電腦	A	20%	2.電腦	C	-2	60%	12%
3.語言	C	10%	3.語言	B	+1	100%	10%
4.管理	C	15%	4.管理	D	-1	80%	12%
5.人際	B	20%	5.人際	C	-1	80%	16%
6.個人	C	10%	6.個人	C	0	100%	10%
總計契合度							80%
說明：總計契合度在90%以下者，該職位的能力明顯不足，針對其不足部份，應安排系統性訓練予以補強之							

個人職能差距之適任性

分析個人職能與職位所需之契合度之建議

職位之職能分析情形		適任層次	發展需求
現有職務之職能契合度	契合度100% ↑ 等於或超越現有職能	非常適任	較低
	契合度85-99% 接近或符合現有職能	尚能適任	中度 較弱職能之訓練發展
	契合度71-84% 勉強接近現有職能	勉強適任	高度 較弱職能之訓練發展
	契合度70%以下 低於現有職能	不適任	向外安置或 輪調職務

職能分析與工作分析之結合

職務才能距陣 任用課長 工作項目與職責	職能項目									
	一般職能				管理職能				HR專業	
	電腦能力	規劃能力	數理能力	英文能力	口語表達	問題分析	溝通協調	情緒管理	諮商輔導	公關社交
1.執行國內外人才招募專案	3	3	4	4	3	5	4	4	3	4
2.辦理國內大型人才招募活動	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4
3.負責人員招募甄選面試、任用	--	--	4	--	--	--	4	4	4	--
4.離職管理與面談之工作	--	--	--	4	--	--	4	--	4	--
5.員工任用導入與異動調任									4	4
6.統計分析公司的人力資本現況				4	5					
7.統計與分析員工的離職原因				4	5					
8.招募網站平台之規劃與維護	5	4			4					
9.政府就服機構與相關廠商公關							4	4		4
10.外籍勞工的招募與管理						4	4		4	
11.資料彙整輸入與檔案管理	5	4								
12.其他上級主管交辦事項							4	4		

職能分析與職務之結合(1)

職 務 職能項目		職 務 別											
		中階主管	基層主管	營業職	行銷企劃	客戶服務	生產品管	資材採購	研究開發	財務會計	經營企劃	人力資源	總務行政
核心職能	1.彈性	5	4	4	4	4	4	4	5	3	5	4	4
	2.成果導向責任感	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
	3.主動積極	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
	4.顧客至上	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
	5.執行力	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	6.誠信	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
一般職能	1.電腦作業能力	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4
	2.基本專業能力	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
	3.學習態度	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4
	4.職業適性	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	5.團隊合作	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4
	6.服從與協調力	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
	7.情緒管理EQ	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4

職能分析與職務之結合(2)

職 務 職能項目		職 務 別											
		中階主管	基層主管	營業職	行銷企劃	客戶服務	生產品管	資材採購	研究開發	財務會計	經營企劃	人力資源	總務行政
管理職能	1.願景創造影響力	5	4								4	4	4
	2.成就動力	5	4	4	4		4	3	3	4	4	3	4
	3.學習導向	5	5										
	4.領導與變革能力	5	4								4	4	4
	5.溝通協調力	5	4	4	4	4					4	4	4
	6.培育部屬能力	5	5				4	5					
	7.問題解決與決策	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
專業職能	1.進階專業能力	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
	2.規劃能力	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	3.目標設定能力	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	4.風險管理力	5	4	4	4		4	4	4	4	4	4	4
	5.時間管理	5	4	4	4				4			4	
	6.交涉與談判能力	5	4	5	5			5	4	4	4	4	4

經濟部職能分析報告

資料提供：經濟部產業專業人才發展推動辦公室

職能基準	
工作描述	將此職務工作內容進行整體描述，包含最主要的工作內容及工作產出之重要成果。
入門水準	要擔任此職務之必要學經歷及能力條件。
主要工作任務 (Task)	此職務工作內容中，最主要的關鍵任務，會具體影響工作成果者，需具體描述工作及相關成果產出。
專業職能內涵	
知識 (knowledge)	指執行某項任務所需了解可應用於該領域的原則與事實。
技能 (skills)	指執行某項任務所需具備可幫助任務進行的認知層面能力，或技術性操作層面的能力。
能力 (ability)	指執行某項任務所需具備會影響績效表現的態度與持續性特質。
產業相關職能內涵	指於該產業工作應具備之職能，本基準發展出機械產業與工具機次產業之職能。
績效指標 (Performance Indicator)	用以評估員工是否成功完成工作任務之標準。需具體描述在何種任務情境下，有哪些應有的行為。
工作產出	指執行某職務最主要的關鍵工作產出，包含過程及最終的關鍵產出項目。

機電館訓練師職能基準(1)

機械設計工程師職能基準	機械設計工程師職能基準
工作描述	
根據顧客需求及市場需求，研究開發符合需要的產品，繪製出組立及零件圖面，在產品製作過程中與相關單位人員進行溝通，並在產品組裝完成後參與測試檢驗。	5. 力學分析:瞭解力學分析原理，於機台設計過程中，能夠經過適當之力學分析，達到所訂定之機台性能機械標準原理；瞭解工具機標準零件功能及規格以選用出合適之零件 6. 機構設計與分析:瞭解機構原理，能夠設計出符合需求的機構 7. 機械產品外觀設計(鈹金):熟悉工具機產品外型並瞭解鈹金特性，能夠設計出具備功能性及獨特的外型鈹金 8. 人機介面設計知識:瞭解機械操作特性及作業習慣，設計出安全有效的人機介面 9. 材料與熱處理:瞭解材料基本特性及熱處理原理，於設計過程中能夠選用適合的材料和適當的熱處理流程以達到設計的需求 10.公差訂定與誤差分析:瞭解各零件功能及公差配合原理，訂定合適之公差配合尺寸
入門水準	
1. 專科以上學歷 2. 機械相關科系 3. 基本機械識圖與繪圖能力【如:2D 電腦繪圖能力】	
主要工作任務 (Task)	專業職能內涵--技能 (Skill)
1. 產業與技術資訊蒐集:蒐集與瞭解市場、產品、專利、技術之新趨勢，並學習引進新技術。 2. 確認需求訂定產品規格:能夠根據客戶及市場需求與各國相關標準，進行產品規格之訂定。 3. 功能分析與可行性評估:依產品規格需求，進行技術分析及可行性評估報告，並根據報告決定最佳開發方案。 4. 整機(機械系統)模組配置:依據規格進行組合圖規劃與設計、動力系統配置、人機介面規劃及週邊模組規劃配置，完成組合圖繪製。 5. 整機(機械系統)分析:進行模組機構及整機結構分析，並依分析結果決定機構動力與傳動方式。 6. 結構分析與單元設計:依據機械系統模組規劃，運用工具進行分析與模擬，並進行元件選用及設計。 7. 週邊模組設計:配合各元件之規劃設計，進行產品週邊模組設計，包含潤滑系統、冷卻系統、水屑處理、油氣迴路...等 8. 訂定檢驗標準與設計改善:依據產品規格，考量各種檢驗與安規標準，完成驗證規劃書，並按檢驗標準進行測試，依測試結果提出適當的設計改善方案。	1. 機電整合能力:具備電控系統選用能力，於機械設計中能夠整合電控系統，作最佳之設計 2. 識圖能力:具備工程圖識圖能力，包含工程圖中的公差符號、加工符號、加工方式符號 3. 概念和構想的表達能力:具備電控系統選用能力，於機械設計中能夠整合電控系統，作最佳之設計 4. 視圖表達能力:具備視圖能力並且能夠清楚表達工程圖所標示之各項意義 5. 產品造型設計與搬運:具備工具機外型設計能力，並且熟悉機台搬運流程，於機台結構設計及外型設計中考慮搬運因素，如貨櫃空間限制、運送限制等 6. 工程設計分析軟體的使用能力:具備使用如 CAE、CAD、FEM 等工程軟體能力 7. 測試報告解讀能力:能夠瞭解機台相關測試報告並判別相關資料是否符合預定之目標 8. 專利檢索能力:具備找尋相關專利資料的能力，並且能夠判讀相關專利資料 9. 零件設計能力(拆圖):能夠依據組合圖拆出各零件圖，並標示合適的公差符號、加工符號、材料 10. 技術文件寫作能力:於設計開發過程中，具備書寫相關技術文件之能力 11. 溝通協調的能力:在個人或團體都能有效地(包括非語言的溝通)表達意見；依據不同對象的特點與需要，運用適當的語言或專業用語。 12. 資料蒐集及分析能力:具備蒐集工具機產品及廠商相關技術資料，且可以分析與應用
職能內涵	
專業職能內涵--知識 (Knowledge)	
1. 機械常識:瞭解機械基本常識，如機構學、機械設計或機械製造 2. 自有核心技術能力(技術盤點):瞭解公司產品技術特色，並能於設計過程中融入自有核心技術，發展出具有公司特色的產品 3. 機械加工製程與組立流程:於設計過程中瞭解零件加工特性及機台組立流程 4. 機械架構分析:瞭解機械基本架構，能夠分析並決定最佳之機械構型	

機電館訓練師職能基準(2)

機械設計工程師職能基準	機械設計工程師職能基準
<p>專業職能內涵—技能能力 (Ability:包含特質與態度等具他)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 團隊精神：積極參與並支持團隊，能彼此鼓勵共同達成團隊目標 2. 主動積極：不需他人指示或要求能自動自發做事，面臨問題立即採取行動加以解決，且為達目標願意主動承擔額外責任 3. 人脈建立：主動尋求有利於工作的人際關係或聯繫網絡，積極建立並有效管理、維繫彼此的合作關係 4. 自信心：在表達意見、做決定、面對挑戰或挫折時，相信自己有足夠的能力去應付，面對他人反對意見時，能獨自站穩自己的立場 5. 企圖心：會為自己設定具挑戰性的工作目標並全力以赴，願意主動投注心力達成或超越既定目標，不斷尋求突破 	<p>績效指標 (Performance Indicator)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 能夠蒐集並正確解讀市場、技術與產品資訊。 2. 能夠將新技術、產品、市場等資訊，轉換為參考依據，並訂定出符合客戶需求的產品規格。 3. 有效掌握公司自我技術能力，訂定合理的開發目標及量化開發指標 4. 能夠依據產品目標，進行可行性評估選用最佳開發方案 5. 善用工程設計分析工具，完成最佳化系統設計 6. 能依據設計需求選用適當元件，達成所需功能。 7. 能夠使用設計手冊與型錄或共用件，依照預定的時程與成本，完成符合規格的元件設計。 8. 善用工程分析工具，完成最佳化元件設計 9. 繪製正確符合規格的設計圖 10. 利用各種專案管理技巧，完成符合規格之設計專案或產品。 11. 了解機械產業現在與未來（產業面指標） 12. 熟悉次產業相關專業知識（產業面指標） 13. 熟悉機械業朝向精密化發展之相關知識（產業面指標）
<p>產業相關職能內涵--機械產業職能</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 市場型態：市場定義、市場範圍(供給量、需求量)、市場發展因素、市場阻礙因素、市場占有率、競爭者等資訊。 2. 產業未來發展及應用趨勢：產品或技術所屬產業之基本狀況、產業結構、市場與技術生命週期、競爭情勢、上下游相關產業與價值鏈等。 3. 各類國際品保與安全法規：包含安全標準及電氣標準，如:CE、EMC、EMI等。 4. 產業標準符號規範相關知識：如 ISO7000 等產業標準符號規範知識。 5. 安規與各項標準的檢測能力:具備運用檢測工具來確保所設計的系統符合各項安規及標準的能力。 6. 品質知識：如品質機能展開、可靠性分析。 7. 操作產品的能力：具備基本操作相關產品能力，以驗證開發之產品功能有否達到預期之規格。 8. 各項精密量測儀器操作使用：具備如雷射干涉儀之操作能力。 9. 專利搜尋與檢索：具備找尋相關專利資料的能力，並且能夠判讀相關專利資料，如專利搜尋、專利說明書撰寫、專利分析、專利佈局、專利地圖。 	<p>工作產出 (Sample output)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 市場調查報告 2. 同業競爭分析 3. 產品規格說明書 4. 產品開發進度表 5. 人力資源規劃 6. 可行性評估報告 7. 生產排程 8. 分析報告和設計報告 9. 組立圖 10. 零組件圖 11. 零件清單表 (BOM) 12. 驗證規劃書 13. 手冊 14. SOP 15. 採購規範 16. 會議記錄
<p>產業相關職能內涵--工具機產業職能</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 工具機基本知識：工具機的應用領域知識，各類工具機的使用特性。 2. 工具機結構知識:各種類型的工具機結構的特性及優缺點的相關知識。 3. 工具機特性及應用之分析能力：具備了解工具機操作特性。 4. 產品特性需求：各型工具機的應用範圍及操作特性。 5. 工具機進給驅動控制知識:工具機的路徑進給控制的方法及伺服驅動及伺服馬達控制的原理。 6. 自動換刀 (ATC) 系統相關應用知識：各型主軸的特性，主軸驅動系統及各類型 ATC 的規格及優缺點。 7. 調機軟體應用：具備應用軟體之操作能力。 	

機電館訓練師的學習地圖(1)

	初階	中階	進階
專業工具機課程	<div data-bbox="224 672 656 875" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 工具機實務 <ul style="list-style-type: none"> ●機工實習 ●數控工具機實習 ●工廠實習 </div> <div data-bbox="224 908 656 1110" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> 工具機概論 <ul style="list-style-type: none"> ●工具機概論 ●工具機操作 ●工具機製程簡介 </div> <div data-bbox="224 1143 656 1346" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> 設計分析軟體應用 <ul style="list-style-type: none"> ●CAD軟體應用 ●CAE軟體應用 ●運動模擬分析軟體介紹 </div>	<div data-bbox="697 386 1130 905" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> 工具機模組設計 <ul style="list-style-type: none"> ●工具機運用組件、零件知識 ●工具機相關週邊設備介紹 ●傳動系統元件設計 ●製程分析及製作流程 ●機械主件 ●鈹金件設計 ●關鍵零組件設計 ●公差原理 ●公差選用與分配 ●公差配合 ●人機介面設計實務 </div> <div data-bbox="697 938 1130 1140" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> 工具機整機規劃設計 <ul style="list-style-type: none"> ●工具機整機規劃與設計 ●工具機結構設計與分析理論 ●工具機人機介面 </div> <div data-bbox="697 1143 1130 1346" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> 工具機構造 <ul style="list-style-type: none"> ●工具機結構系統 ●工具機控制系統 ●工具機人機系統 </div>	<div data-bbox="1184 1158 1617 1329" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> 設計實務演練 <ul style="list-style-type: none"> ●工具機結構設計與分析實務演練 ●機電整合實作訓練 </div>

機電館訓練師的學習地圖(2)

	初階	中階	進階
基礎機械課程	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>機械製圖</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 2D/3D電腦繪圖 ● 機械製圖 ● 工程圖學 ● CAD軟體應用 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>材料選用技術</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 材料選用 ● 熱處理技術 ● 表面處理技術 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>結構分析技術</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 工具機結構分析 ● 有限元素分析 ● 力流分析 ● 模態分析 ● 剛性分析 </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>設計技術</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 機械設計原理 ● 機構設計原理 ● 最佳化機構設計 </div>

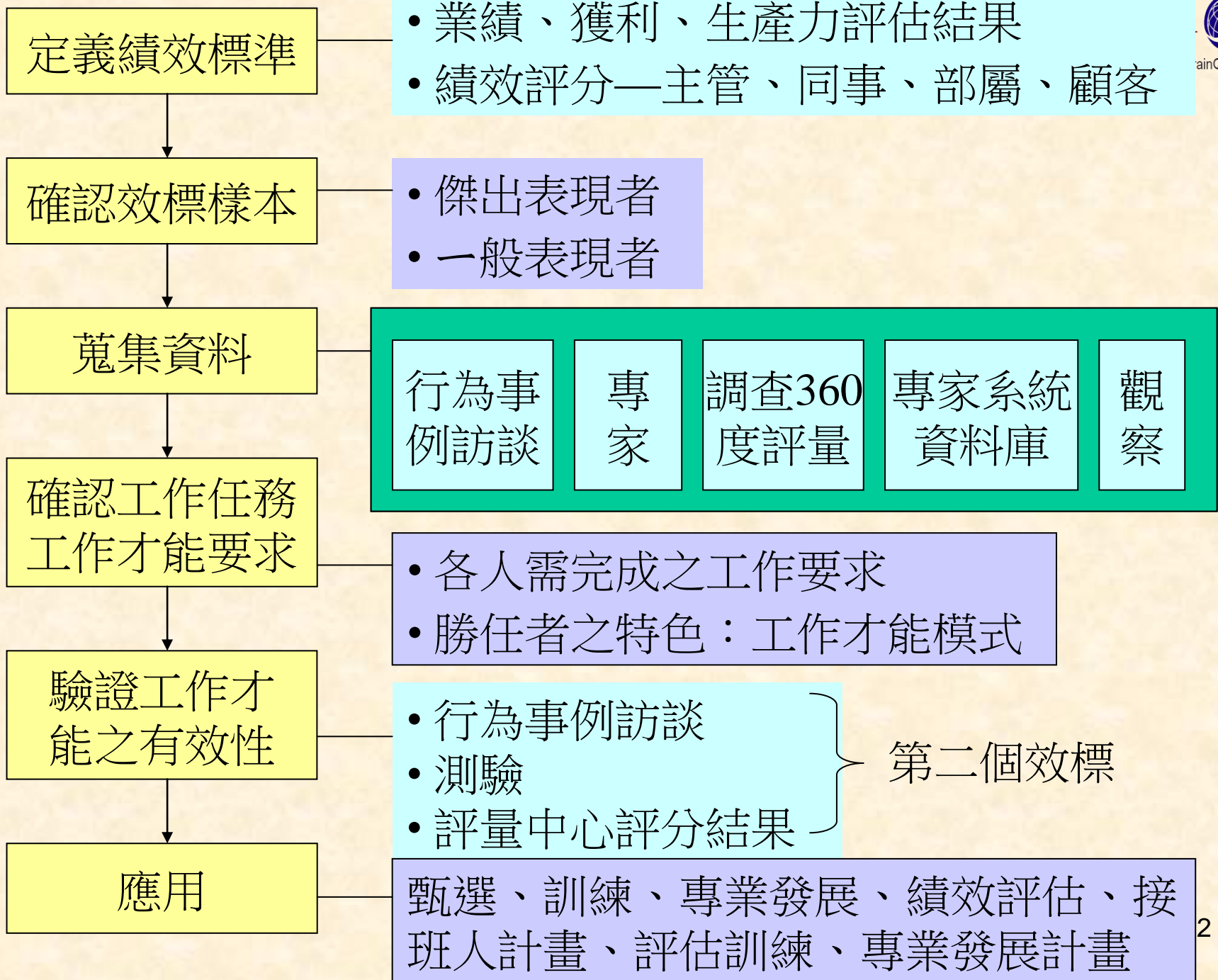
機電館訓練師的學習地圖(3)

	初階	中階	進階
基礎共通課程	<p>智財專利</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 智慧財產權 ● 專利解所與分析 ● 專利檢索技巧 ● 專利說明書閱讀與寫作 <p>品質控制</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 品質工程 ● 各國產品檢驗標準介紹 ● 各國安規標準介紹 <p>市場分析</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 市場資料收集 ● 工具機產業市場分析 ● 工具機產業應用趨勢 <p>產品設計</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 產品概念表達與設計 ● 產品造型設計與搬運尺寸之關係 ● 產品造型外觀設計 ● 色彩計畫 		

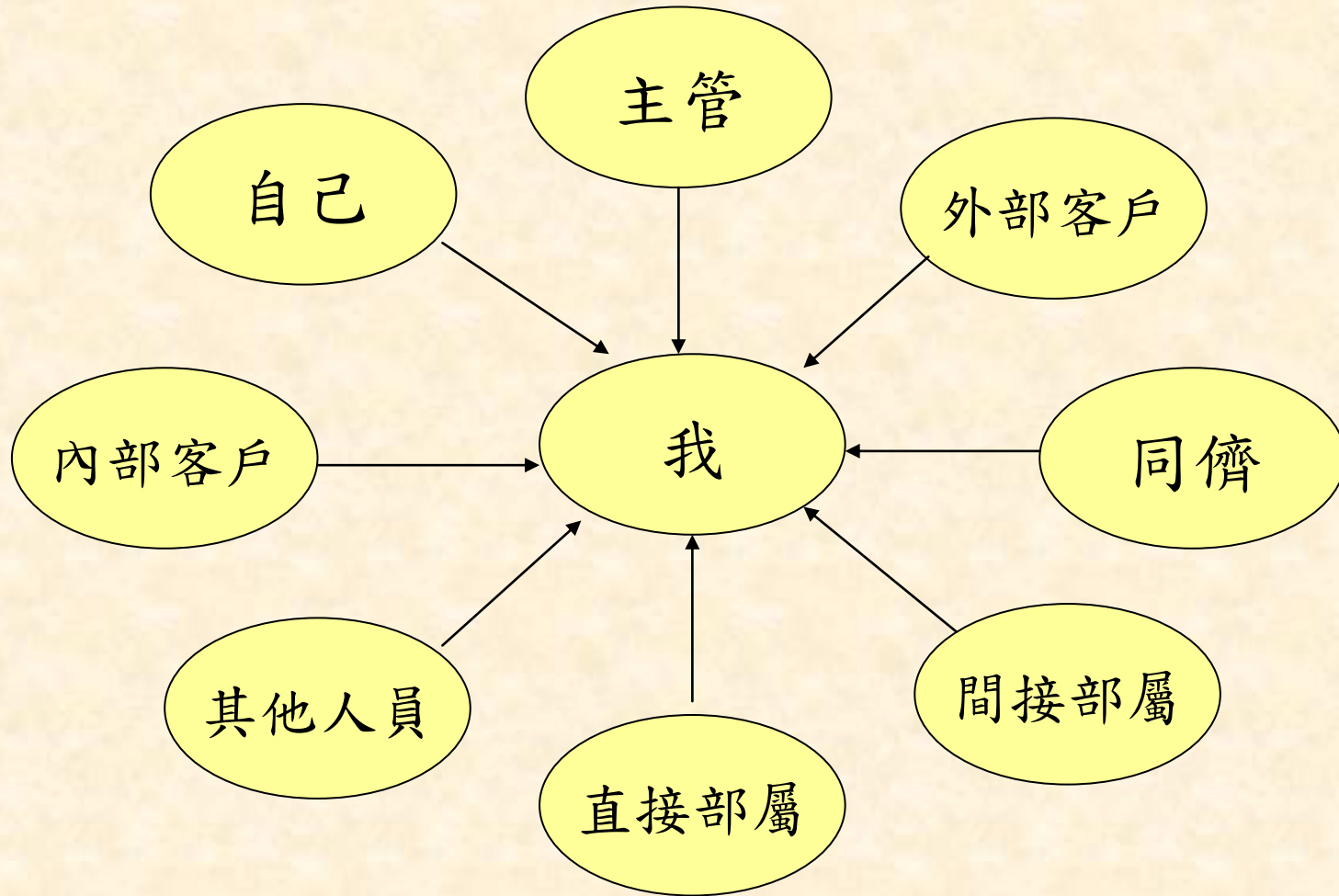
四、準備Competency模型的 應用方案

職能發展程序

- 1) 定義績效標準
- 2) 確認效標樣本
- 3) 蒐集資料
- 4) 分析資料、發展職能
- 5) 驗證職能有效性
- 6) 應用職能



360度評鑑



1) 定義績效標準

- 定義績效標準是直能發展的重要步驟，研究人員必須先瞭解目標職位的工作範圍，確認工作範圍中的作業項目與作業流程，然後確認流程顧客、上下游與主管，訪談這些人的聲音(VOC, Voice of customer)，定義績效表現(CTQ, Critical to Quality)，甚至可以找出該作業的績效指標(KPI, Key Performance Indicators)。
- 當目標職位是主管職時，研究人員必須確認組織、部屬與同仁對該主管職位的期許，一樣定義這些期許的CTQ。

2) 確認效標樣本

- 在定義完績效標準之後，研究人員必須根據績效標準找出效標樣本，所謂效標樣本亦即績效表現優異者。
- 確認效標樣本最簡單的方法即是衡量其工作績效指標 (KPI) 的達成狀況；如果組織並沒有較為客觀的績效評估系統，研究人員必須依賴訪談確認效標樣本。
- 理想上每個研究應該至少包含12名表現傑出者和8名表現平平者；但實際上，我們往往很難找到這麼多表現優異者。
- 確認效標樣本中常見的陷阱是組織提供給研究人員所謂表現優秀者不夠優秀。可能由於該員工受其他同仁所喜愛或是受某些外在環境影響，該員工的績效不錯。此時，研究人員必須謹慎比對其他組織的相關職位，確認該效標樣本的真正績效表現。

3) 蒐集資料的六種方法

- a) 行為事例訪談法
- b) 專家協助
- c) 調查
- d) 使用能力模組資料庫
- e) 工作任務或功能分析
- f) 直接觀察

4) 分析資料、發展職能

- 這個程序是最困難最需專業知識的步驟。研究人員必須深入比對在同一工作中表現平平者和表現優異者的區別，確認這些區別影響工作績效。
- 當某一組行為確認可以影響工作績效，研究人員便可以比對職能字典，找出此一組行為的職能定義。如果職能字典並無此一組行為，研究人員必須另行編入。
- 最後，就找到的職能與優異行為編列成為該職位的職能表與行為事例資料庫。

5) 驗證職能有效性

- 驗證職能可以運用3種方式。
- 第一種方式是找出第二組人員，同樣包含表現優異者和表現平平者，再次做行為事例訪談，判斷表現優異者和表現平平者之行為事例是否如職能表所預測。
- 第二種方法是將職能做成量表，運用量表對第二者人員進行測試。
- 第三種方法是改變表現平平者的行為，使之表現出具有和表現優異者相同的行為，再次評斷其工作績效。

6) 應用職能

職能通常被廣泛應用在底下四個項目：

- 招募—找到合適的員工
- **Coaching**—給員工真正缺乏的訓練
- 績效評估—不只評估目標達成，也評估個人表現。
- 組織文化—建立或改變組織文化。

較為簡易的職能發展程序

- 1) 召集專家
- 2) 進行行為事例訪談
- 3) 分析資料、發展職能
- 4) 驗證職能有效性
- 5) 應用職能

4-1 行為事例訪談法

BEI, Behavior Event Interview

BEI的用途

- 蒐集職能資料時訪談效標樣本，找出行為指標。
- 驗證職能有效性。
- 招募面談。
- 績效評估。

BEI的五個步驟

1. 自我介紹及解釋。
2. 瞭解工作職責。
3. 找出行為事例。
4. 總結工作需求的特質。
5. 結束訪談及資料整理。

1. 自我介紹及解釋

- 自我介紹及解釋的程序
 - 讓受訪者放鬆。
 - 鼓勵受訪者積極參與。
 - 強調訪談中的保密性。
 - 如果要錄音必須事先徵詢受訪者同意。
- 學理上認為此一階段約5~10分鐘，但事實際操作時通常需花費約3分鐘。

2. 瞭解工作職責

- 這一個過程主要是找出受訪者的工作內容，如果你在事前已經研究過受訪者工作或是相關ISO程序，此一步驟將會更順利進行。
- 研究人員必須在此一步驟定義受訪者工作內容以及績效指標。
- 此一步驟大約會花費10~15分鐘。

3. 找出行為事例

- a) 詢問工作情境或是工作任務。
- b) 詢問參與者。
- c) 詢問受訪者心中的想法。
- d) 詢問受訪者當時所做的行為。
- e) 詢問最後的結果以及過程中又發生了什麼。

4. 總結工作需求的特質

- 請受訪者做總結，你可以說「最後我想請教你，有哪一些必備的特質、知識及技術是做好你的工作所不可或缺的東西，如果你現在要訓練或招募一個接替你位置的人，你要找什麼樣的人，為什麼」

4-2 職能字典

什麼是職能字典

- 職能字典描述職能的行為指標，這是由心理學家所歸納，只要是透過行為之間的關連性所建立的。
- 職能字典最主要的功用是將相關的行為指標作分類，使職能研究者可以定義各種職位的職能。
- 學術界與各家顧問公司都會發展自己的職能字典以供發展職能運用。

常用的職能字典(1)

- 成就導向
 - 成就導向
 - 目標導向
 - 工作高標準
 - 主動性
 - 工作效率
- 協助與服務
 - 人際溝通與瞭解
 - 顧客服務導向

常用的職能字典(2)

- 管理
 - 培育部屬或培育他人
 - 團隊領導
 - 激勵他人
 - 維持團隊紀律
 - 與團對成員建立良好關係
 - 策略領導
- 認知
 - 分析與評估能力
 - 分析與問題解決能力
 - 專業技術職能

常用的職能字典(3)

- 個人效能
 - 自我控制
 - 自信心
 - 彈性
 - 組織承諾
- 影響力
 - 協議能力
 - 說服能力
 - 關係建立
 - 問題解決能力

常用的職能字典(4)

- 其他
 - 實踐學習
 - 計畫、組織與工作管理
 - 合作
 - 創新

職能確認工作表

職位名稱：

※相關性為1-5 (1-弱，2-少許，3-中等，4-大部分，5-強)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14

職能 主要工作職責	溝通能力	創新	追求卓越	領導能力	分析解決問題	規劃能力	工作品質	人才培育	彈性／適應力	創造成果	建立合作關係	組織認同	重視客戶的需要	策略思考
	相關性	相關性	相關性	相關性	相關性	相關性	相關性	相關性	相關性	相關性	相關性	相關性	相關性	相關性

作出個人發展計畫

才能/行為	發展性目標	行動計畫	所需支援/資源	衡量標準	執行成果

作出個人發展計畫(範例)

職能/行為	發展性目標	行動計劃	所需支援/資源	衡量標準	執行結果 (回饋)
<p>人才培育</p> <ul style="list-style-type: none"> · 提供同仁適當的輔導和回饋 	<p>能夠有效地觀察部屬並且依照績效行為表現給予回饋，並能設定部屬培育計畫</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 參加工作教導與回饋課程 · 在2個月內設定至少2位部屬培育計畫，提昇**能力每個月追蹤進度給予部屬適當回饋 	<ul style="list-style-type: none"> · 上課經費 · HR給與意見 	<ul style="list-style-type: none"> · 完成課程及部屬培育計畫 · 在一年之後，達成部屬**能力提昇的目標 	
<p>重視客戶的需要</p> <ul style="list-style-type: none"> · 以客戶的觀點(包括內外部客戶)為考量並滿足客戶的需要 	<p>在規劃執行2006年管理訓練時能運用有效的方式發掘主管需求以提升訓練的成效及滿意度</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 將訓練評估70分以下的課程重新設計強化主管的3項管理技巧 · 加強授課技巧使每個課程至少要包含符合成人學習原理的3種多元教學方式 	<ul style="list-style-type: none"> · 核可的訓練經費 NT\$*** · 講師培訓 · 資深講師給予回饋 	<ul style="list-style-type: none"> · 管理課程的滿意度提昇至80分以上 	

運用DACUM法作專業能力的分析

一、DACUM法係Developing A Curriculum的縮寫。

DACUM能力分析法之理論基礎有三：

1. 在職業界熟練之從業人員比其任何人更了解行業的技術與能力。
2. 任何行業中的工作具有足夠能力敘述該行業之必須能力。
3. 能力係由操作的技能、情意(如態度、價值等)與認知之總和，三者不可分且具有相輔相成之效。

二、基於上述之理論基礎，其分析方法與步驟如下

(一)、成立能力分析小組

能力分析小組由14至18人組成，小組成員中包括一位能力分析專家，10至12立行業界成功的技工，2至4人之工廠領班或廠長。

(二)、座談分析

座談分析過程中由能力分析專家擔任主持，參與的人無任何的壓力，自由思考，自由地表達，暢所欲言。

1. 只是引導座談會的進行，不要將個人的暗示或意見加入。
2. 必須具有敏銳的「聽力技巧」。
3. 必須具有善於處人的技巧。
4. 對DACUM分析技術應了解透徹。
5. 具有領導會議的能力。

- (三)、座談開始進行時，主持人首先對座談會做引言，使與會人員知道座談的目的與能力分析的一些基本要項，例如一些用於分析技術方面的用辭，何謂職責(Function)、何謂任務(Task)等。
- (四)、首先與會人員開始對特定「工作」的內涵進行敘述，這一步驟稱之為「工作說明」，主持人應有敏銳的綜合能力將與會人員的意見予以綜合，最後歸納成有系統一段文字敘述。

- (五)、「工作說明」完成後，接著主持引導與會人員進行「職責之分析」，所謂「職責」係指個人成功履行工作時之主要責任與活動，有的學者稱之為「一般主要能力」(General Area Competency)。例如對一個「會計室的會計」而言，「年度歲入」、「歲出」、「預算」、「結算」之擬編或預算之「分配」、「控制」、「執行」與經費之流用事項等。
- (六)、「職責」確定後，主持人將其排列整齊並請求與會人員將每一「職責」分別分析成「任務」，所謂的「任務」係指個人工中的最小單元，其包含有固定之目的，並可將其分析若干邏輯的步驟，「任務」通常係以動詞開始敘述。

- (七)、「任務」分析完成後，主持人對每一「職責」所分解成之「任務」逐一予以檢討、重組、刪除與修正，直到完成為止。
- (八)、「任務」分析重組完成後，接著安排其學習順序，學習順序的安排與傳統課程之安排略有不同，其安排學習順序時應注意以下五點：
1. 職業生活中越是早期需要的「任務」應優先學習。
 2. 小組人員認為容易「任務」應提前學習。
 3. 越具廣泛應用之「任務」應越早學習。
 4. 某一「任務」係另一「任務」基礎者應提前學習。
 5. 最後再調整各「職責」間所屬「任務」之垂直關係，某些有相關之「任務」應排在相近之垂直位置上。

電子館訓練師的職責

1. 教導診斷及修理電子器具
2. 教導閱讀電子線路圖
3. 教導底板規劃
4. 教導使用手工具
5. 教導檢查電子元件
6. 教導更換元件
7. 教導錫焊元件及接點
8. 教導認識儀表並使用
9. 教導對檢查數據之解釋與記錄
10. 教導如何校正儀器
11. 教導購訂電子元件
12. 教導如何急救
13. 教導保持並清潔工作崗位

討論6與發表

- 根據工作敘述(內容)討論出所需的職能項目
- 再就各職能項目，發展出相關的課程
- 將各組討論出來的結果書寫到海報紙上作發表

五、職能分析與課程 設計之實務應用

職訓中心職能模式建立

【第一階段】確立範疇及職能分析

- 確認開發職能類別(核心職能/ 階層別管理職能/ 功能別專業職能)→ 選擇職能模式開發方法 → 資料蒐集與分析。

職訓中心職能模式建立

【第二階段】職能模式開發

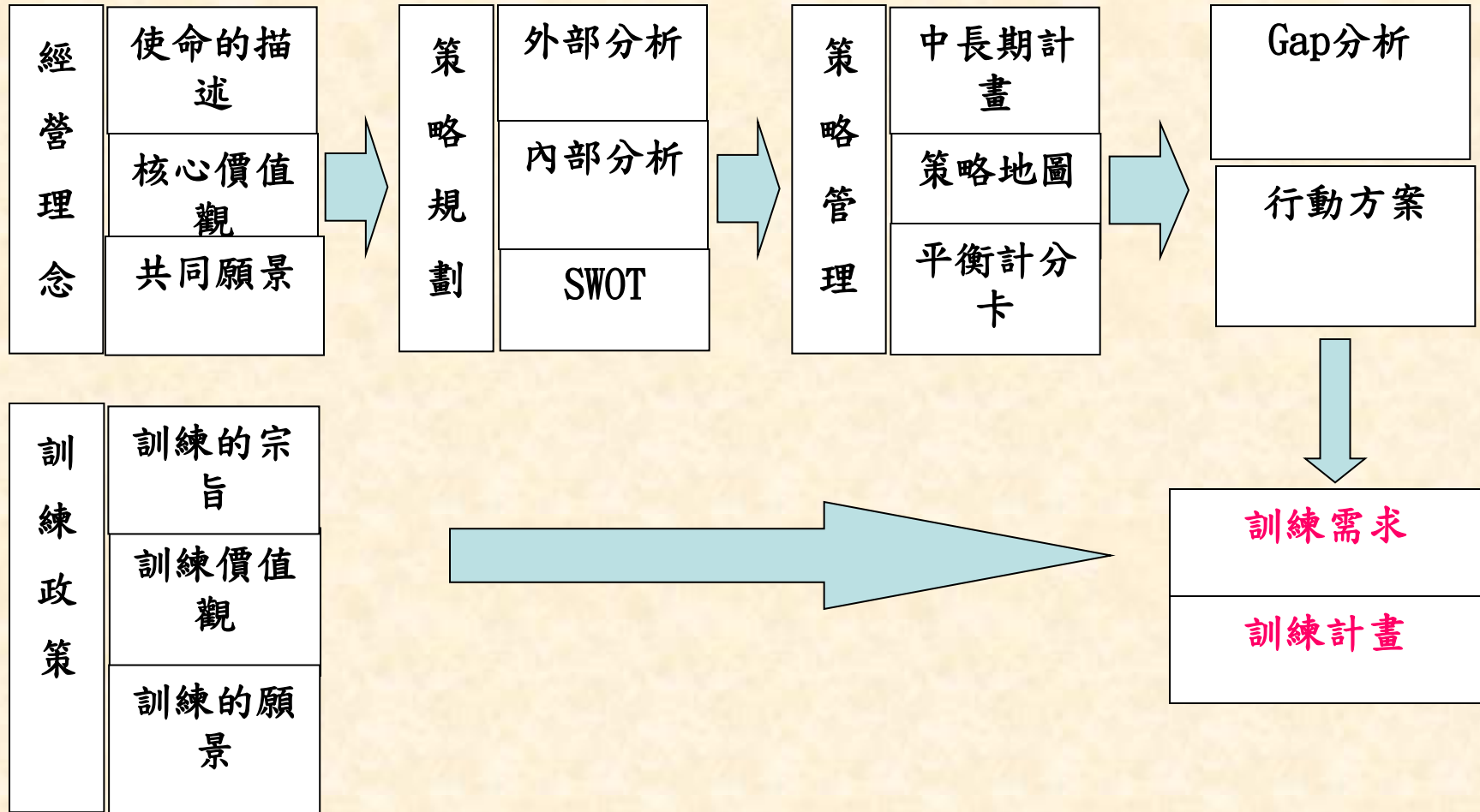
- 建立職能模式 → 確認職能項目 → 建立職能地圖 → 編寫職能辭典

職訓中心職能模式建立

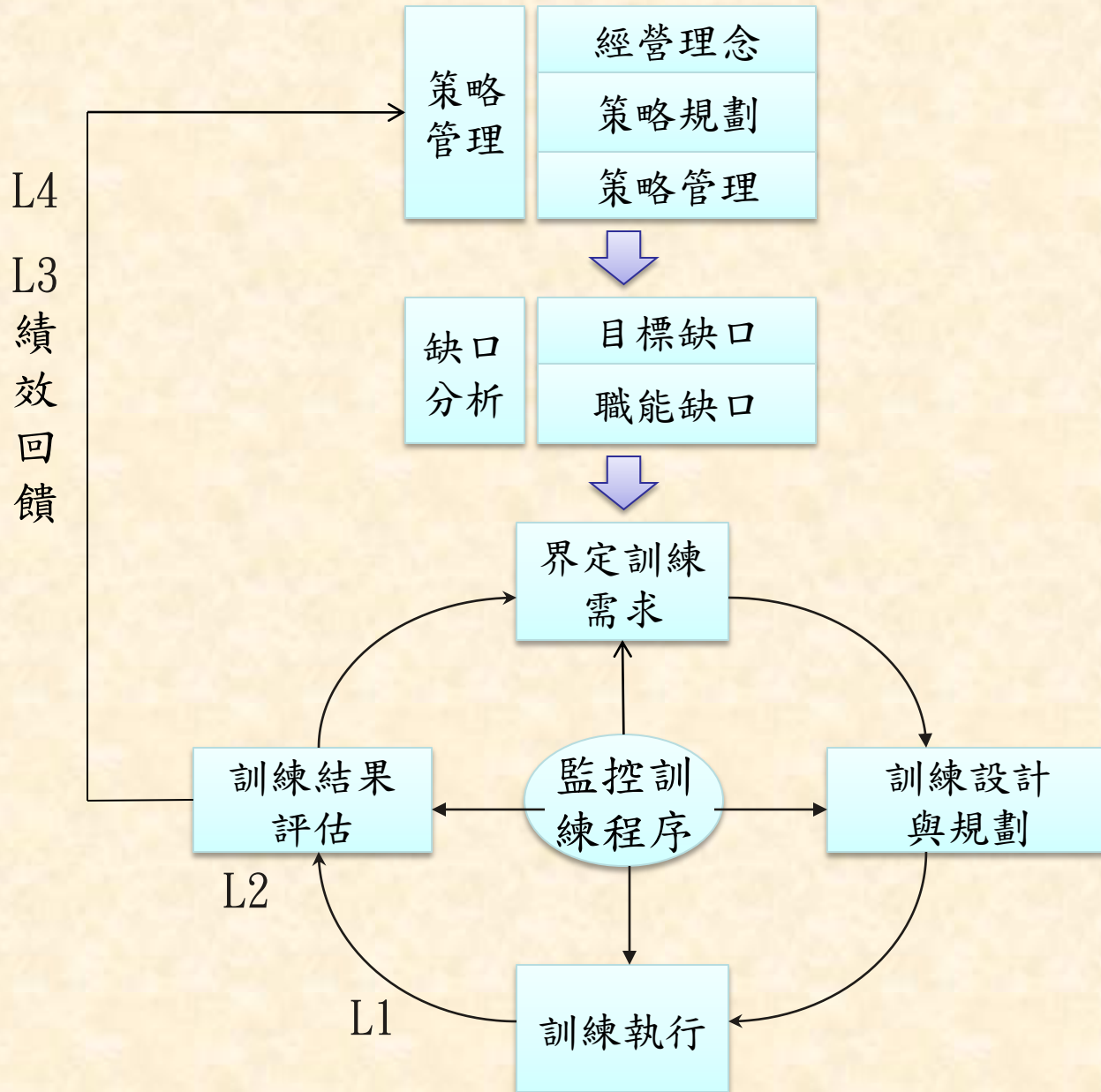
【第三階段】職能模式運用

- 選擇運用範疇 → 建立訓練規範及課程規範(Training Specification)/ 招募徵聘題庫/ 才能評鑑(Assessment Center)/ 接班人計畫(Succession Plan)

職訓中心依據經營理念訂定訓練政策



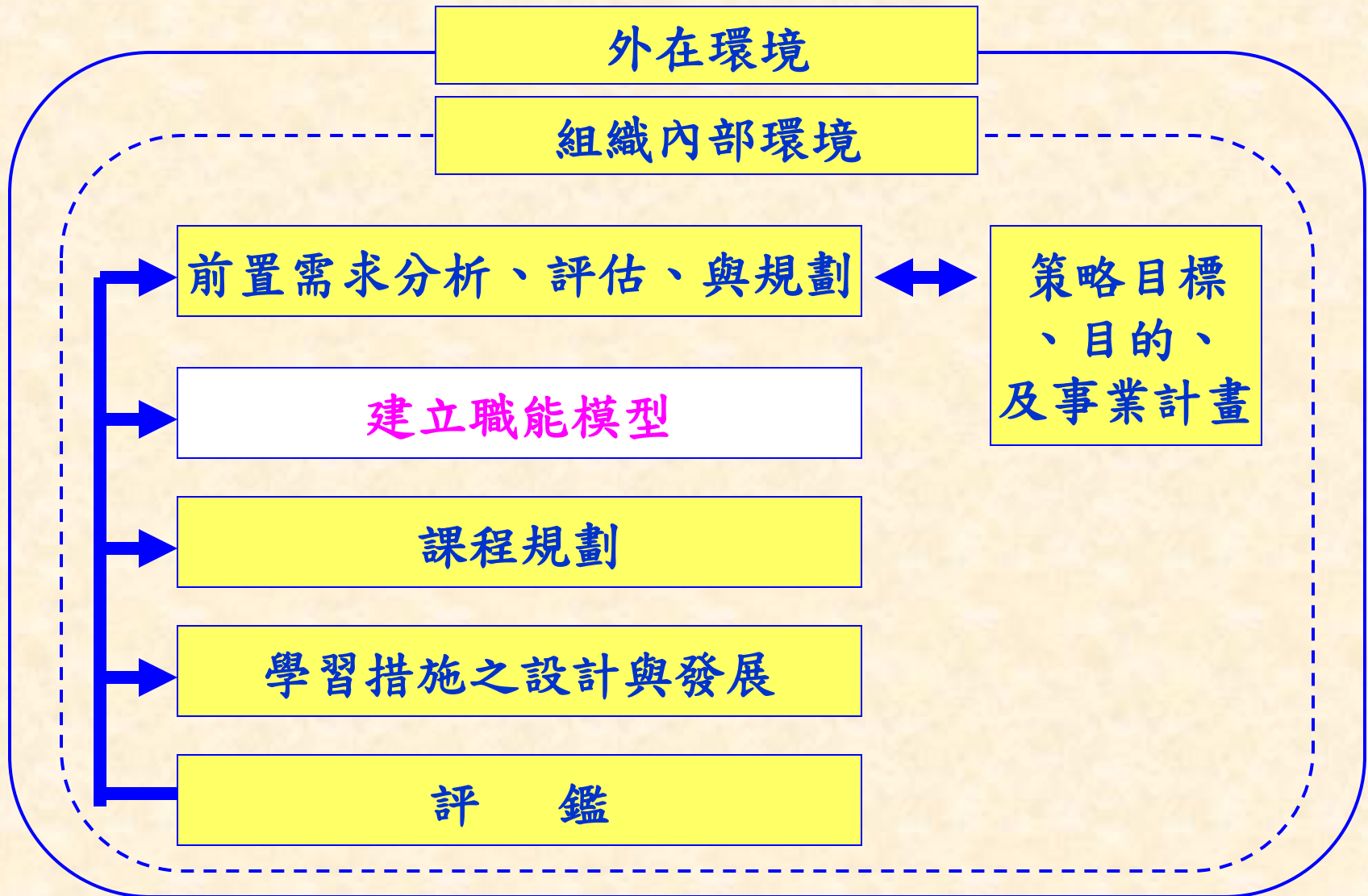
職訓中心策略性教育訓練體系



【職訓中心訓練需求分析內容】

組織需求分析	工作需求分析	人員需求分析
<ul style="list-style-type: none"> --職訓中心的目標分析 <ul style="list-style-type: none"> *中心的整體目標 *各部門、單位目標 --人力資源分析 <ul style="list-style-type: none"> *目前和未來有多少人需要訓練？ *與經營策略相結合 --績效指標分析 <ul style="list-style-type: none"> *計算實際績效與目標績效之差距 --職訓中心組織氣候分析 <ul style="list-style-type: none"> *如工作生活的品質、工作參與、工作環境等？ 	<ul style="list-style-type: none"> --有系統蒐集特殊工作或工作群的資料 --工作標準作業內容 --工作執行方法 --工作所需具備之知識、技巧、態度等 	<ul style="list-style-type: none"> --蒐集每位員工的工作表現 --分析什麼人需要訓練 --分析需要訓練的人選 --需要什麼內容的訓練

職訓中心職能評鑑與組織學習的相關性



職能分析與課程設計(範例)

以台南職訓中心為例

項目	策略規劃 &展開	目標設定 KPI	行動計劃	職能需求 (訓練目標)	課程設計
1	成為職訓局首 指的職訓中 心	加強教務 課及輔導 課的技能 訓練	開設有關於雲端科 技技能培訓課程 一年開6班	1. 培養各課室同 仁對有關新科 技的職能	1. ***基礎知 識介紹。 2. ***實務操 作與技巧 3. 案例與演練



產出2：職能發展策略報告

ING安泰人壽職能地圖(範例)

先從高績效團隊著手做起，由高績效團隊的能力來勾勒特定職務所需具備的專業能力。

職能建構的內容包括：

- 一、**職能模型的建立**：分成兩大部份，在**核心/管理職能**及**功能職能**兩部份。**核心職能**是採用由上而下(Top Down)的方式透過資料搜集、高階主管面談、資料彙整、職能分析、職能初稿、職能研討會等方式蒐集與建立；在**功能職能**部份，例如壽險諮詢等專業能力，則**透過由下而上(Bottom up)**的方式進行。

ING安泰人壽職能地圖(範例)

二、定義職能結構：包涵職能項目、定義、關鍵行為、發展方法等，特別是發展方法的部份將訂定員工發展此項能力的方式，是否需要運用課程或日常指導等，表一為保險及商品知識的職能範例。

【表1】 ING安泰人壽職能結構一 以保險商品知識為例

類別	功能職能／一般知識
職能項目	保險／商品知識
職能定義	瞭解保險原理與產業發展趨勢，且能清楚明瞭公司商品及其特色
關鍵行為	<ul style="list-style-type: none"> * 能瞭解此知識，並依規定作業 * 能應用此知識，並解決相關問題 * 能以口語流利表達說明此知識 <ul style="list-style-type: none"> * 能夠撰寫此知識相關說明文件 * 能融會貫通教導他人此項知識
發展方法	<p>【課程】投資型保險商品考照班 【閱讀】自我發展・日常指導・取得執照</p> <p>【課程】理財規劃人員考照班</p>

資料來源：2006年7月出版《人才資本雜誌》

ING安泰人壽職能地圖(範例)

三、職能模型在人力資源的應用：包括招募、績效管理、訓練與發展，可作為招募、績效管理、培育人才的工具，如圖1所示。

【圖1】職能模型的四大應用



ING安泰人壽職能地圖(範例)

四、發展培育藍圖：依設定的職務設計培育藍圖，例如新進人員的專業職能、師傅(Coach)、服務中心諮詢專員等不同角色的培育藍圖。以服務中心諮詢專員為例，在為期三個月的培訓規劃中，從新人上班的第一個月，諮詢專員必須具備產品與流程規定的知識，並透過一個月的練習、測驗、情境模擬等方式，讓新人能夠更快上手；第三個月，再透過線上實習與測驗快速提升該工作的能力，三個月的訓練課程中，都將融入「諮詢服務與溝通技巧」的課題。在訓練上則混合運用e-learning、教室學習、實作練習、主管指導、測驗考試等多種方式的學習與指導，才能在知識外不斷提升諮詢與溝通的能力，成為全方位的諮詢專員。請參考圖2，諮詢專員培育藍圖的規劃、培育內容、時間、及方式。

ING安泰人壽職能地圖(範例)

【圖2】ING安泰人壽諮詢專員的培育藍圖

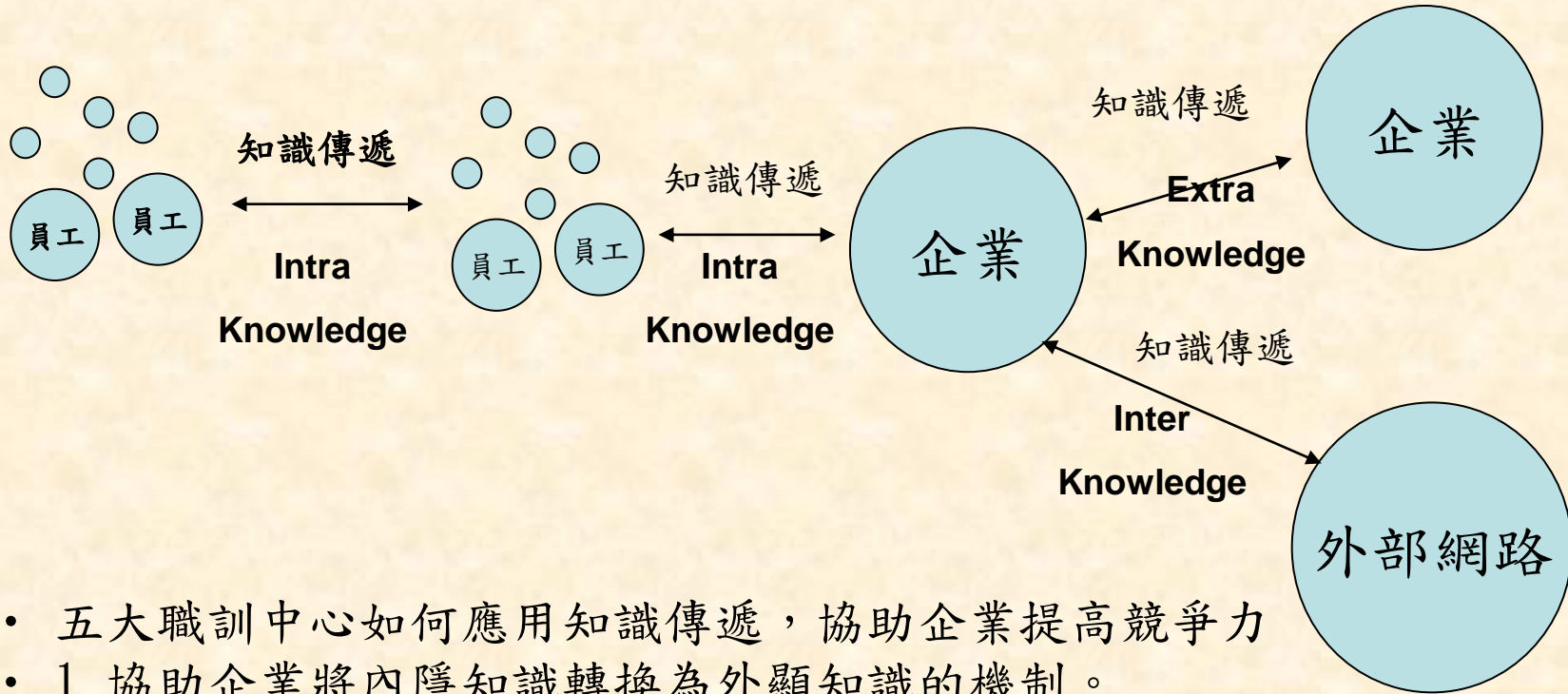


六、結語與期許

- 勞委會職訓局推動TTQS對於台灣提升整體人力資本投資及導引企業運用TTQS系統，短短幾年對於台灣的千大企業及學校、訓練中心與產職業工會，有宏大的績效與貢獻，身為TTQS的評核委員有一份責任，就是如何協助職訓局、職訓中心、訓練機構與企業提升教育訓練的品質。
- 本份資料還是要再次感謝李坤輔導顧問的學識專才，才能完成這份以五大職訓中心在推動職能時的參考資料，經由本份資料的完成未來期待TTQS的評核委員、輔導顧問、訓練講師及企業界的專家之一能完成訓練中心版本的職能分析推動計畫。

六、結語與期許的附件

從TTQS訓練品質系統談知識傳遞者的產業管理



- 五大職訓中心如何應用知識傳遞，協助企業提高競爭力
- 1. 協助企業將內隱知識轉換為外顯知識的機制。
- 2. 協助企業讓員工主動分享知識的機制。
- 3. 協助企業建立完整的企業智庫中心(包括實體與虛擬知識社群)。
- 4. 協助企業建立學習型組織，讓企業以決策創新品質提高競爭力。
- 5. 建立完整的知識傳遞通路。