

HR十項職類職能分析 簡報

報告人：李威穎

發表日期：20111122

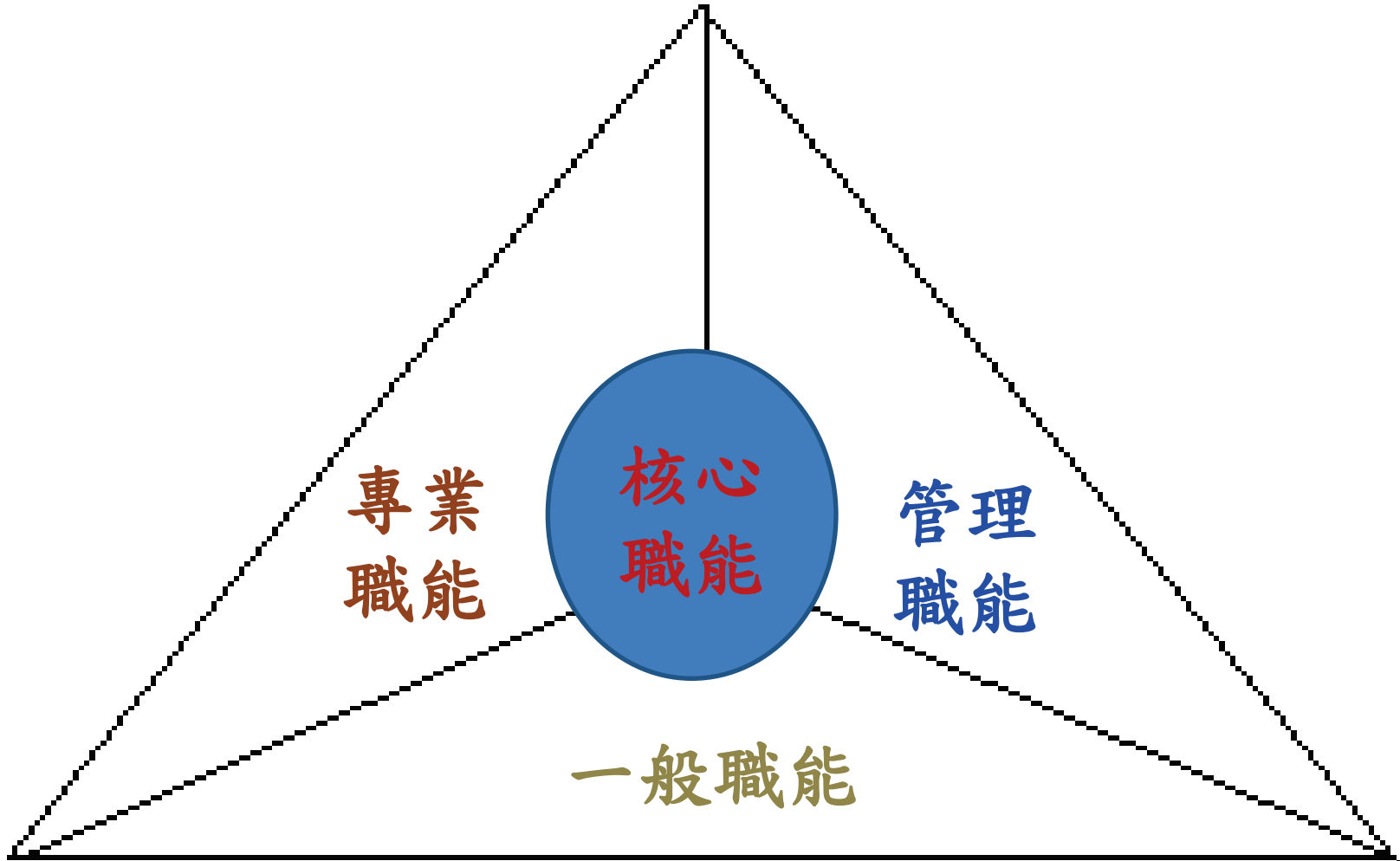
李威穎簡歷

1. 高雄市工業會總幹事
2. 財團法人聖淵啟仁中心(腦性麻痺)暨建準慈善基金會董事
3. 經濟部中小企業發展基金管理委員會委員
4. 職訓局台灣訓練品質系統TTQS評核委員兼高屏區計畫經理
5. 經濟部中小企業處創業顧問
6. 高雄市救國團團務指導委員
7. 職訓局國家人力創新獎初審及簡報審查委員

1. 職能的分類與運用



1.1 職能的分類



1.3 職能的概念

核心職能（組織能力）

根據組織的使命和長期目標來界定組織應具有的競爭能力，並且可適用於公司所有同仁，包括技能、知識及行為風格。

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：財務分析、產品知識、勞動法規、CAD/CAM、業務開發等。

一般職能（個人能力）

根據不同工作性質所需具備特定的一般或門檻能力例如：儀容談吐、教育程度、基本技能、體能狀況。

管理職能（主管能力）

根據組織的長期目標和使命來界定各階層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。

1.4 核心職能的概念

職能是指人、事物、機構所應有的作用。從人的職能角度講，是指把一定職位的人完成其職務的能力；指事物的職能，一般等同於事物的功能；機構的職能一般包括機構所承擔的任務、職權、作用等內容。**核心職能**是指最能反映一個人、事物、機構的基本內容和方向的那部分職能。例如可以讓公司產生創新的產品與延伸市場占有率、能夠為公司的客戶創造利益，創造競爭優勢，同時也可塑造出企業文化及價值觀等，皆屬核心職能範圍。

核心職能的內容對於個人來說，核心職能包括“管理核心職能”及“專業核心職能”。

1.5 核心職能的概念

管理核心職能是指擔任管理職務者，為有效達成管理目標所需具備的人格特質、領導管理觀念與技能；**專業核心職能**則是針對擔任某特定職務或從事特定工作，必須具備的特質、知識與技能，用以勝任工作，產生績效。

通過**核心職能的建構**，可以清楚知道企業要的文化面向與價值觀，並找出企業所要用的人。**所有成功的企業**有一個共同的特質就是能“**找到或培育對的人**”，因此在設定核心職能的項目後，若能更進一步的**建立行為**，此標員在並連結到人員的發展性評量上，使企業中的每一位人善達到長期想法的改變而成為能與企業文化同步的員工。

資料來源：瀏覽自MBA智庫百科20111110

1.6 組織核心職能Core Competence 的定義

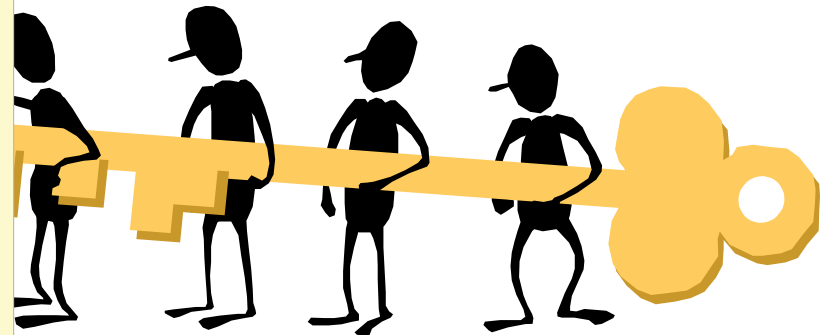
1. **Providing Customers distinctive values -- that others can not provide**
提供客戶“他人無法提供的”特殊價值
2. **Value perceived by the customer is the real core competence.**
能被顧客認知的價值, 才是真正的核心專長
3. **Whenever it brings you competitive advantage**
給企業或組織帶來競爭優勢

1.7 組織 Core Competence 的範例

組織核心職能

1. 顧客價值創造 Customers value creation
2. 顧客問題解決 Solutions Focus
3. 快速回應顧客 Fast Action
4. 建立夥伴關係 Building Partnership
5. 集中關注市場 Focuses on the market--

所有同仁皆須
展現各職能之
關鍵行為。



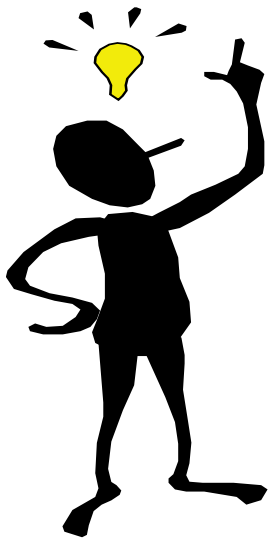
1.8 個人Core Competency 的定義

1. 個人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 ~*

1.9 個人Core Competence 的範例

個人展現他人無法達到這些職能的關鍵行為。



個人核心職能

1. 持續學習 Continuous Learning
2. 優質表現 Work Quality
3. 持續改善 Continuou Improvement
4. 創新能力 Innovation
5. 高工作標準 Work Standard
6. 建立正向工作關係 Building Positive Working Relationship
7. 服務客戶能力 Customer Service
8. 對團隊有貢獻 Contributing to Team Success

1.10 管理職能的概念

管理是人們進行的一項實踐活動，是人們的一項實際工作，一種行動。人們發現在不同的管理者的管理工作中，管理者往往採用程序具有某些類似、內容具有某些共性的管理行為，比如計劃、組織、控制等，人們對這些管理行為加以系統性歸納，逐漸形成了“管理職能”這一被普遍認同的概念。所謂管理職能，是管理過程中各項行為的內容的概括，是人們對管理工作應有的一般過程和基本內容所作的理論概括。

最早系統提出管理職能的是法國的法約爾。他提出管理的職能包括計劃、組織、指揮、協調、控制五個職能，其中計劃職能為他所重點強調。在法約爾之後，許多學者根據社會環境的新變化，對管理的職能進行了進一步的探究，有了許多新的認識。但當代管理學家們對管理職能的劃分，大體上沒有超出法約爾的範圍。

資料來源：瀏覽自互動百科20111110

1.11 管理職能的概念

古利克和厄威克就管理職能的劃分，提出了著名的管理七職能是：計劃、組織、人事、指揮、協調、報告、預算。哈羅德·孔茨和西里爾·奧唐奈里奇把管理的職能劃分為：計劃、組織、人事、領導和控制。人事職能的包含意味着管理者應當重視利用人才，注重人才的發展以及協調人們活動，這說明當時管理學家已經注意到了人的管理在管理行為中的重要性。特別是60年代以來，由於現代科學技術的發展和諸多新興學科的出現，管理學家又在管理職能中加進了創新和決策職能。

1.12 IBM 領導職能

成就客戶

- 一、Embracing Challenge (擁抱挑戰)
- 二、Collaborative Influence (合作力量)
- 三、Building Client Partnership (建立顧客夥伴關係)

創新為要

- 四、Thinking Horizontally (水平思考)
- 五、Informed Judgment (精明判斷力)
- 六、Strategic Risk Taking (策略風險作為)

誠信負責

- 七、Earning Trust (贏得信賴)
- 八、Enabling Growth & Performance (成長與優質表現)
- 九、Developing IBM People & Communication (發展員工與溝通機制)

1.13 專業職能的概念

專業職能指的是和工作內容及目標直接相關，能夠有效達成工作目標所必須具備的特定職務能力。**如何建構專業職能**，在專業職能方面，必須以結構化的方式從部門所被賦予的任務職掌去做所謂的組織能力的展開，透過組織能力的展開、分工之後，可以確定不同職位別的職能資格設定標準（包含員工要會什麼？會到什麼地步？）。

所以有效展開組織能力可以由應執行的工作內容來思考，要做好此工作應具備哪方面的知識能力，做為人才培育的課程規劃內容，專業職能一般可區分三類：**1、技法類**：指的是有效執行該項工作所需具備的學理基礎或工具運用或系統工具等。例如：質量異常處理所需的技法為“問題分析與解決”、“QC工具運用”等。

1.14 專業職能的概念

2、產出資料類：指的是執行該項工作所產出的紀錄窗體、工作報告等知識文件，其中累積了大量該項工作相關的經驗值。例如：質量異常處理所需的產出數據類為“質量異常處理單”、“質量報告”、“會議紀錄”等。

3、作業標準類或操作系統：指的是執行該項工作相關的作業標準。例如：質量異常處理所需之作業標準類為“質量異常處理作業標準”等或相關信息系統操作。三類用途不一樣，技法類項目內容可以轉變為訓練體系的專業職能訓練項目內容，可由人資統籌辦理的內訓課程或外訓課程。產出數據類和作業標準類，這兩者則是部門重要OJT(On Job Training：在職訓練)的方向。

1.15 人力資源經理 Human Resources Managers

／任務 Tasks 案例

1. 解決管理者與員工之間的問題、詮釋與管理契約以及協助員工解決所有關於工作上的問題。(工作規則)
2. 分析與修正薪酬和福利政策以建立有競爭力的方案計畫與確保法規的遵行。(職工福利)
3. 提供管理者關於組織政策事務方面的建議，例如平等的就業機會與性騷擾的問題，並提供必要的改善建議。(就服法、性平法)
4. 處理棘手的人事問題，包含員工人手不足、仲裁糾紛、員工的解僱和紀律程序的管理。(勞資爭議處理法、勞基法懲戒解僱、工作規則)
5. 針對組織的目標去計畫與實施新進員工訓練，以培養其積極的態度。(勞工安全衛生法-23安全衛生教育、訓練之實施)
6. 鑑別員工的缺額和招募、面試以及挑選申請者。
7. 對於部屬和員工的雇用、薪酬、勞資關係和勞雇關係等相關工作進行計畫、指導、監督和協調。(勞動契約、工會法、團體協約法)
8. 對組織中的人事、培訓或勞資關係活動進行計畫、組織、指導、控制或協調。(大解法與勞資會議實施辦法)
9. 做為人事聽證會和相關調查的組織代表。
10. 管理薪酬、福利與績效管理系統，並執行安全與休閒娛樂計畫。(勞基法、職工福利)

1.16 工作說明書-案例

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。

1.17 一般職能的概念

企業裡的各類員工如廠長、銷售、財務、研發或一般行政、幕僚人員所應該具備的才能，也就是從事這類工作必要的特性(通常是指知識或基本的技巧等)。根據不同工作性質所需具備特定的一般或門檻能力例如：儀容談吐、教育程度、基本技能、體能狀況閱讀、書寫能力、計算機操作技巧。

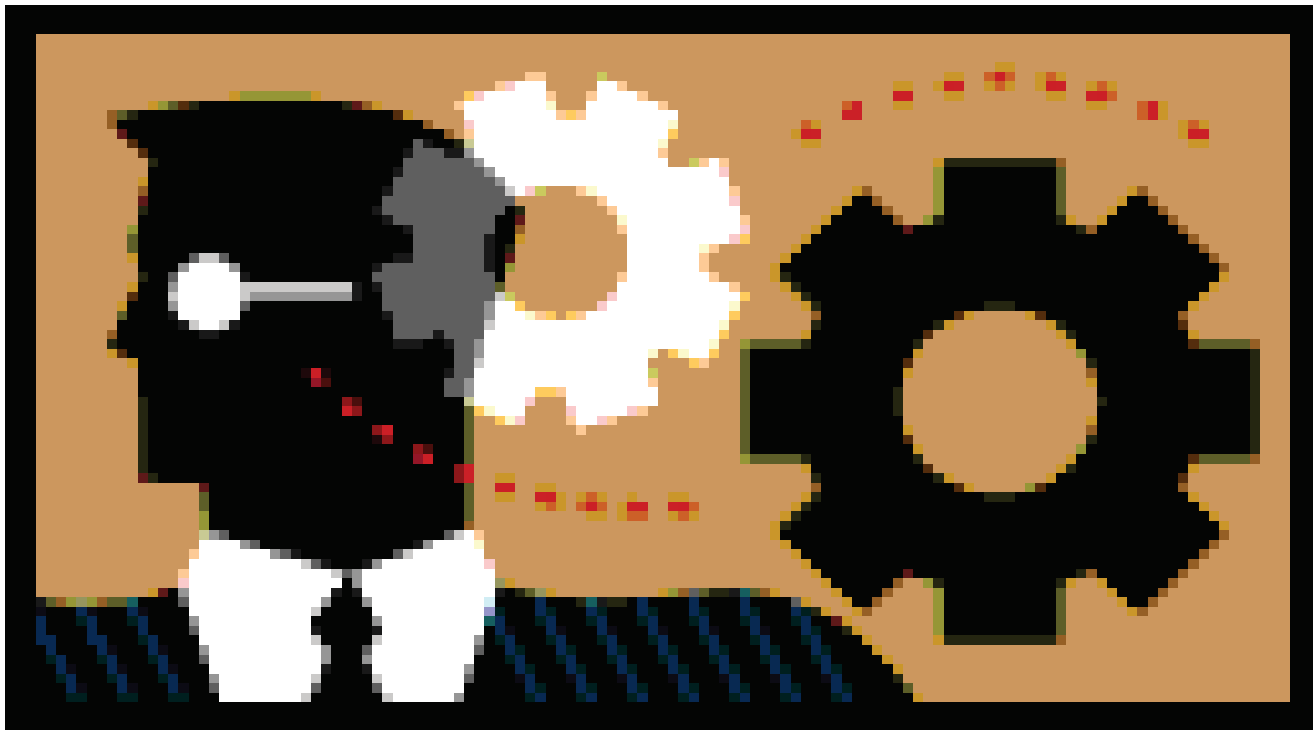
資料來源:瀏覽自互動百科20111110

1.18 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。

資料來源：李威穎20111112製表

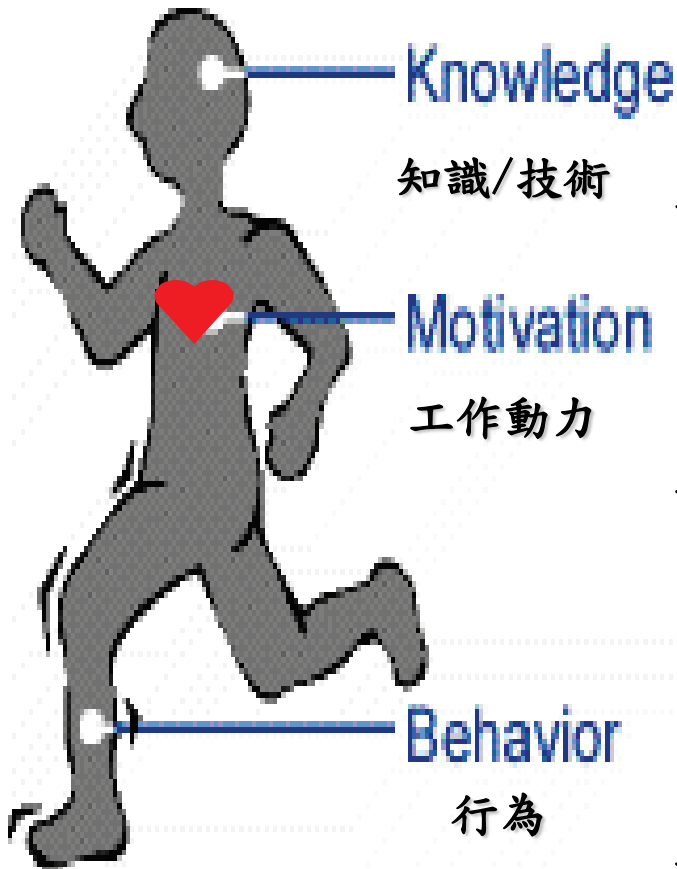
2. 職能與能力冰山模型的關係



2.1 職能與能力冰山模型的關係

- ◎ 「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。

2.2 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。

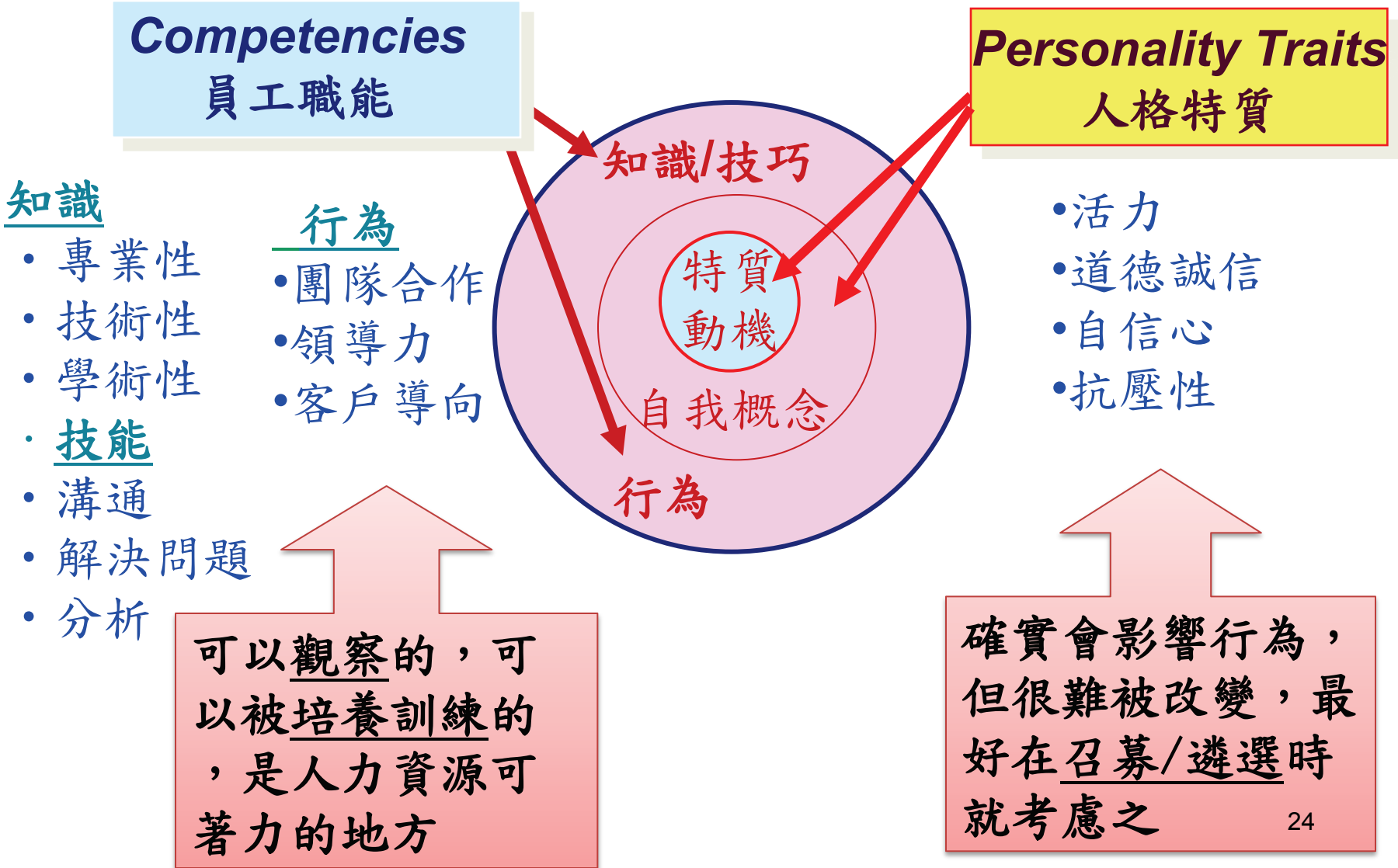
四、知識 (Knowledge)

指一個人在特定領域中所擁有的知識或資訊。

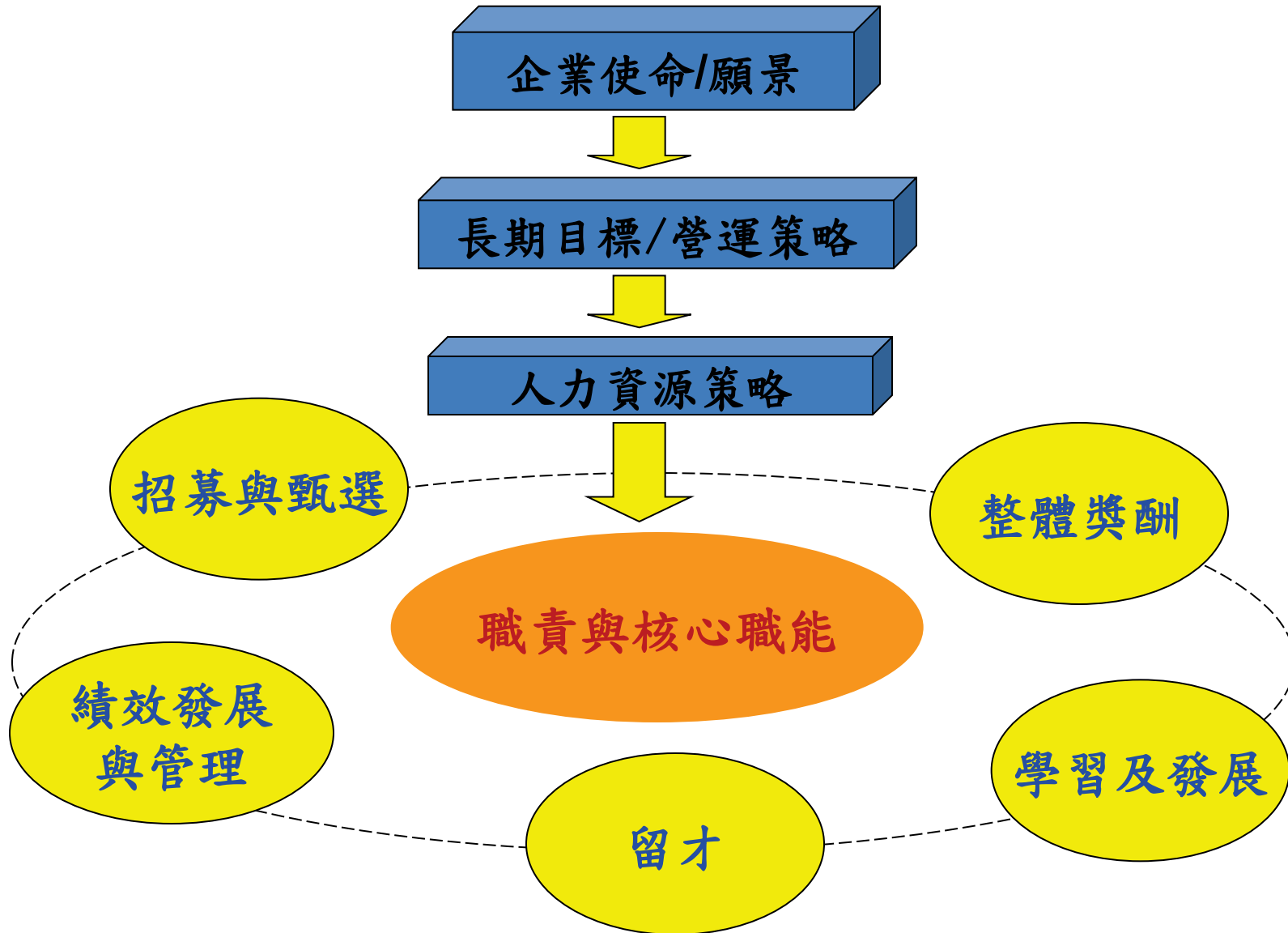
五、技巧 (Skill)

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，

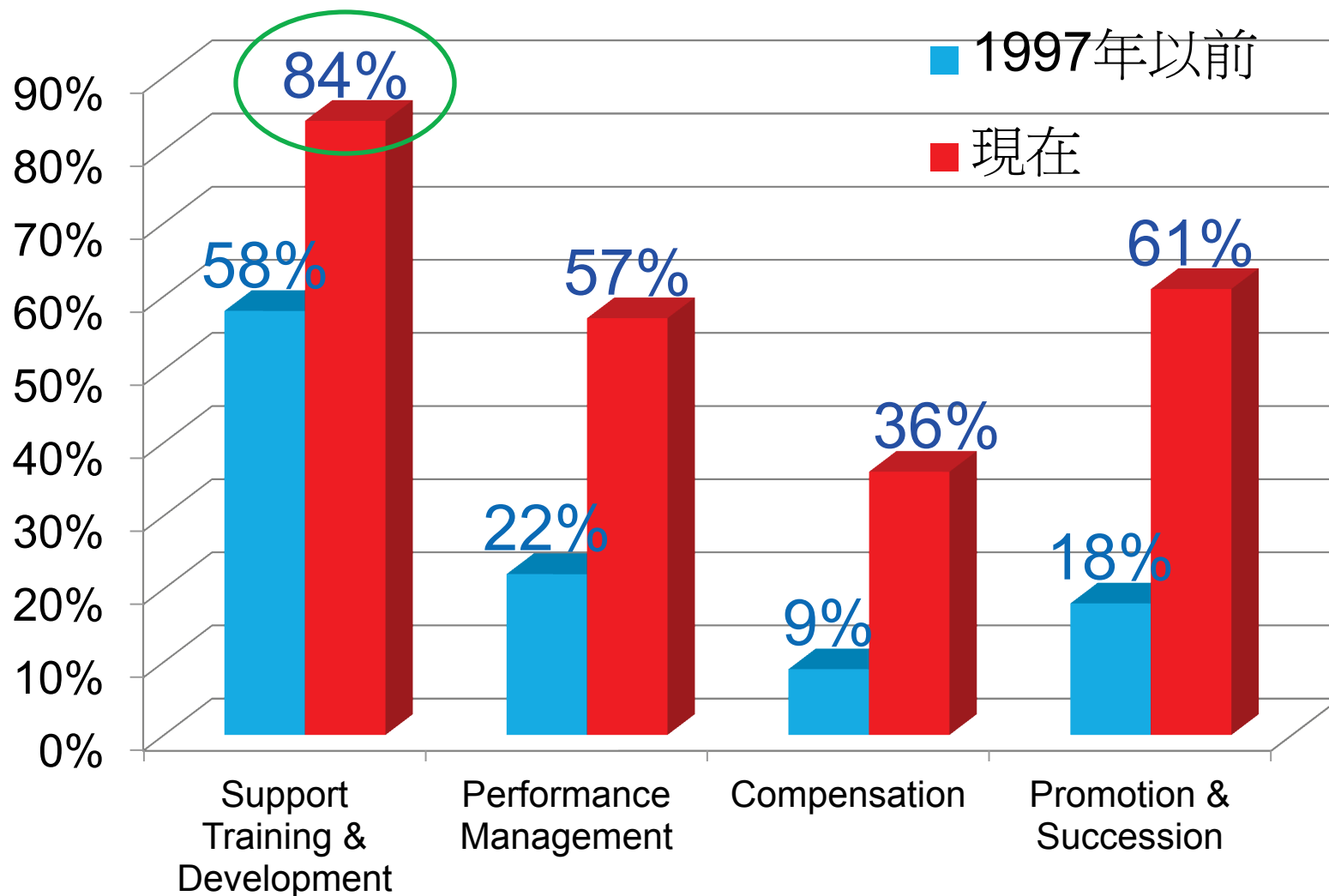
2.3 員工職能與人格特質



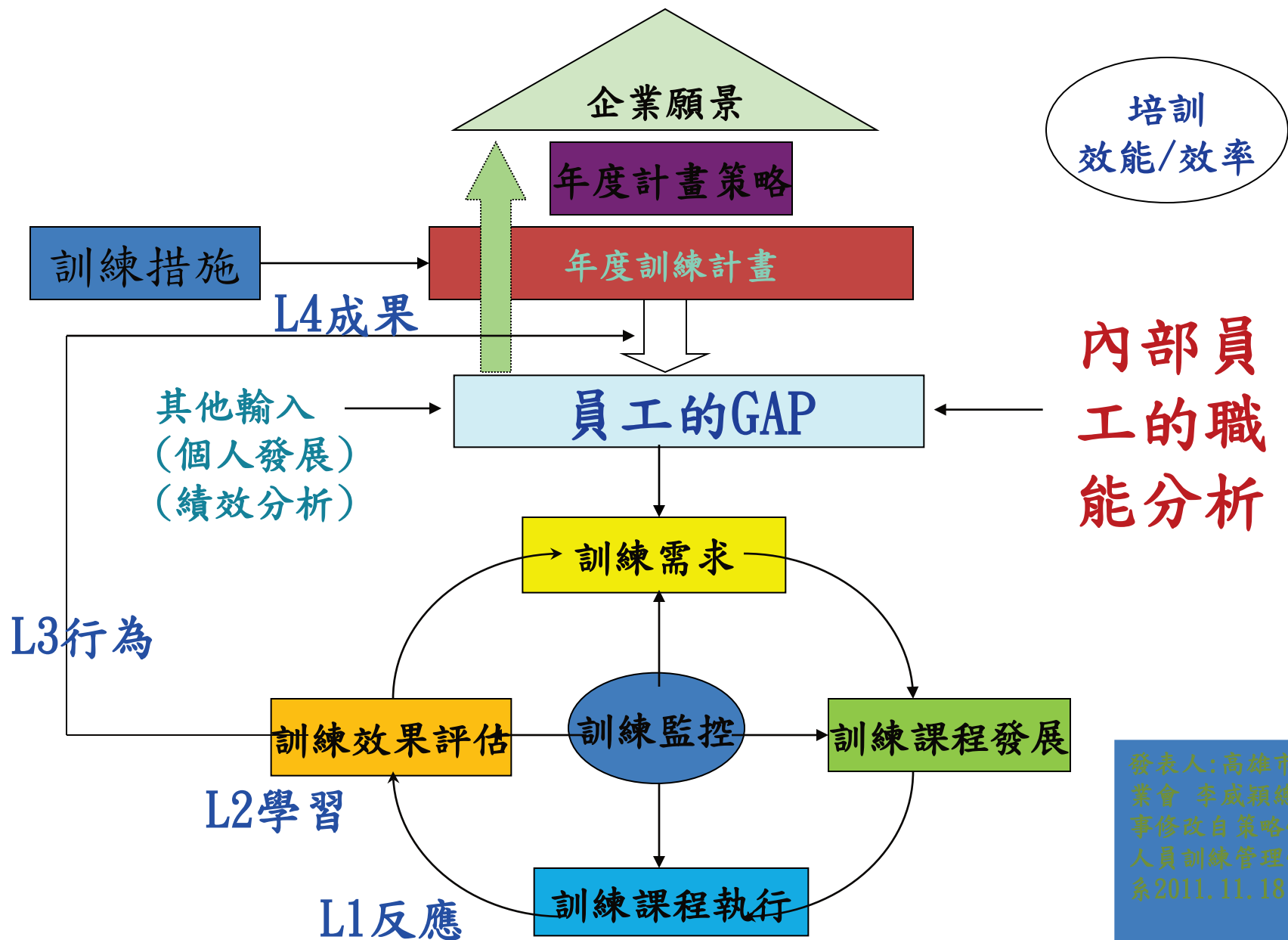
2.4 職能運用：HR的選訓育用留考



2.5 職能運用：HR的運用範圍



2.6 職能運用：策略性訓練管理體系圖



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
2011.11.18

3. HR十項職類的任務分析



1. 人力資源經理 Human Resources Managers

／任務 Tasks

1. 解決管理者與員工之間的問題、詮釋與管理契約以及協助員工解決所有關於工作上的問題。(工作規則)
2. 分析與修正薪酬和福利政策以建立有競爭力的方案計畫與確保法規的遵行。(職工福利)
3. 提供管理者關於組織政策事務方面的建議，例如平等的就業機會與性騷擾的問題，並提供必要的改善建議。(就服法、性平法)
4. 處理棘手的人事問題，包含員工人手不足、仲裁糾紛、員工的解僱和紀律程序的管理。(勞資爭議處理法、勞基法懲戒解僱、工作規則)
5. 針對組織的目標去計畫與實施新進員工訓練，以培養其積極的態度。(勞工安全衛生法-23安全衛生教育、訓練之實施)
6. 鑑別員工的缺額和招募、面試以及挑選申請者。
7. 對於部屬和員工的雇用、薪酬、勞資關係和勞雇關係等相關工作進行計畫、指導、監督和協調。(勞動契約、工會法、團體協約法)
8. 對組織中的人事、培訓或勞資關係活動進行計畫、組織、指導、控制或協調。(大解法與勞資會議實施辦法)
9. 做為人事聽證會和相關調查的組織代表。
10. 管理薪酬、福利與績效管理系統，並執行安全與休閒娛樂計畫。(勞基法、職工福利)

2. 培訓和發展經理 Training and Development Managers ／任務 Tasks

1. 編寫部門或組織的培訓預算。
2. 評估講師的表現與培訓計畫的成效，並提供改善建議。
3. 分析培訓需求以開發新的訓練計畫或調整與改善現有的計畫。(勞工安全衛生法-23安全衛生教育、訓練之實施)
4. 為員工進行或安排持續的技術培訓與個人發展課程。
5. 運用有效的方法規劃、發展及提供員工的培訓與發展計畫，如課堂訓練、示範、在職訓練、會議、研討會和專題討論。為新進員工辦理新進人員講習課程並安排在職訓練。(職訓法與勞安法)
6. 會商管理者並進行調查，以確定培訓需求係基於預計的生產流程、變化和其他因素。
7. 培訓講師與督導人員的技術與技能，以培訓員工及處理員工事務。
8. 發展並制定培訓手冊、多媒體視聽教學器材和其他教材。(勞安法25安全衛生工作守則之標準作業程序)
9. 制定檢測和評估的程序。(勞安法風險評估)

3. 組織心理學家 Industrial-Organizational Psychologists ／任務 Tasks

1. 發展與執行員工遴選和配置方案。(就服法與勞安13禁止僱用檢查後不適之勞工)
2. 分析工作需求和內容以建立人員分類、遴選、培訓和其他相關人事功能的標準。(勞基法7勞工名卡之置備暨登記與勞安法12)
3. 發展面試技巧、評量表與心理測驗來評估員工的技能、能力和興趣，據以實施員工的遴選、配置與升遷。
4. 提供管理者關於人事、管理、行銷策略與實行方面的建議及其對於組織效能與效率的潛在影響。
5. 運用統計方法分析資料，以評估職場計畫的產出和成效。
6. 評估員工的表現。
7. 觀察和面試員工以獲取生理、心理、工作所需學歷與工作滿意度等資訊。
8. 撰寫關於研究發現與意涵的報告，以建立一般性知識並對組織運作方面可能的改變給予建議。(勞工教育實施辦法)
9. 促進組織發展和改變。
10. 鑑定培訓和發展的需求。

4. 人才招募人員 Personnel Recruiters ／任務 Tasks

1. 面試求職者以獲取其工作經歷、培訓、學歷和工作技能等資訊。(個資法)
2. 為組織內的雇用單位審查或轉介求職者，並推薦聘用適當人選。(就服法)
3. 聯繫求職者以通知就業機會、薪酬和選拔。(就服法與勞基法)
4. 審查求職者的推薦資料和背景。(勞安法體格檢查過往病史與勞基法工作規則)
5. 向管理者和受雇者建議人事政策和程序。(勞基法勞動契約、營業秘密法)
6. 告知求職者組織中的相關設備、營運、福利和工作機會。(職工福利金條例)
7. 根據相關的工作準則，利用電腦資料、網路、網路招募資源、電訪、媒體、招募公司和員工推薦等方式篩選出符合的求職者。(勞基法工作規則與勞安法安全衛生工作守則)
8. 編撰並保持就業紀錄。雇用並批准求職者職位分配的文書作業。(勞基法)

5. 薪酬、福利和工作分析專員 Compensation, Benefits, and Job Analysis Specialists

／任務 Tasks

1. 確保公司遵守聯邦和州政府法律，包括報告的規定。
2. 評估工作職位、決定職級、責任的豁免與否以及薪資。(勞基法)
3. 針對員工的選擇、晉升、薪酬、評估與培訓的方法與技巧進行計畫、發展、評估、改善與溝通。(競業禁止)
4. 籌劃職位分類、工作說明和薪資級距。(勞安法25安全衛生工作守則之標準作業程序)
5. 針對職級和薪資投訴問題提供解決意見。(勞基法74勞工之申訴權及保障與勞動檢查法)
6. 提醒管理者和員工遵守州政府和聯邦政府的就業規章、集體協約、福利和薪酬政策、人事程序和方案類別。(就服法、團體協約法、職工福利、勞基法)
7. 撰寫報告(例如組織流程圖與職涯報告)以總結工作分析與評估，以及薪酬分析等資訊。(勞基法施行細則工資)
8. 執行多因素資料與成本分析，例如支持勞資談判協議的相關分析。(勞爭處理法)
9. 評估發展工作分析所需的工具與資料。(勞安法25安全衛生工作守則之標準作業程序)
10. 觀察、面試與審查員工並進行小組專題會議，以收集和工作、組織與職業相關的資訊。

6. 工資與工時管理人員 Payroll and Timekeeping Clerks ／任務 Tasks

1. 檢核考勤表、工作表、薪資計算和其他相關資訊以檢測並調和工資差異。
(勞基法)
2. 處理新進員工的文書作業並將員工的資訊登錄在薪酬管理系統。(勞基法
21工資)
3. 核對出勤、工時與薪資調整，並將資料登錄到指定的紀錄裡。計算工資和扣除額並將資料輸入電腦。(勞基法工時、休息、休假與勞保健保)
4. 紀錄員工資訊，像是所得稅減免、轉介和離職，以維護和更新工資紀錄。
(所得稅法、勞基法員工名卡)
5. 處理和核發員工薪資以及記載收入與扣除額的薪資結算單。(勞基法工資
與雇主聘僱外國人許可及管理辦法入國後之管理)
6. 追蹤請假時間，像員工的休假、事假和病假。(勞工請假規則)
7. 從工時表和其他紀錄去編制員工的工時、生產和薪資資料。(勞基法出勤
紀錄)
8. 在發放薪資的期間內發放和收集考勤卡。(勞基法23薪資發放與30出勤卡
保留)
9. 發佈和紀錄關於過去的錯誤或追溯增加所作的薪酬調整。(勞基法施行細
則工資)

7. 人資助理(不含計算工資與工時) Human Resources Assistants, Except Payroll and Timekeeping ／任務 Tasks

1. **處理、驗證和維護人員的相關文件**，包含人員編制、招募、培訓、申訴、績效評估、分類和員工請假等。(勞基法、勞工請假規則)
2. 對員工或求職者**說明公司的人事政策、福利和作業程序**。(就服法、職工福利)
3. 為每位員工**紀錄檔案**，包含地址、週薪、缺勤、銷售或生產的總額、績效報告和離職的日期與原因等資訊。(勞基法加班資遣、就服法離職通報)
4. 從其他部門或員工**收集人事紀錄**。(勞基法勞工名卡)
5. 檢閱員工檔案以回應質詢並**提供人事訴訟的相關資訊**。(勞基法勞工名卡與勞動契約保密協定及競業禁止)
6. **回答關於考試、資格、薪資、福利和其他相關訊息等問題**。(勞基法、職工福利)
7. 編輯和準備關於員工活動的報告與文件。(職工福利)
8. 向執法官員、前雇主或其他推薦人**請求資訊，以決定求職者的僱用接受度**。
9. 處理和審查雇用的申請書以**評估求職者的資格**。(勞基法、就服法、勞安法)
10. **安排廣告或張貼職缺**，並通知合適的員工所提供的職位。(就服法5)

8. 訪談人員(不決定符不符合與財務借貸) Interviewers, Except Eligibility and Loan

／任務 Tasks

1. 依照指示去詢問以獲取各項特定的資訊，例如姓名、地址、年齡、宗教傾向和居留狀態。(個資法)
2. 利用電腦或特定形式在訪問或調查結束後對結果進行編輯、紀錄和編碼。(個資法)
3. 聯繫並確認受訪者將於家中、工作場所或其他地點透過電話、郵件或親自接受訪問。
4. 確認和回報問題以獲取有效的資料。
5. 每天會見主管以回報所完成的事務與討論進展。
6. 為病患服務，像是接聽電話和協助患者財務與醫療問題。
7. 檢閱訪問所獲得的資料是否完整與準確。
8. 藉由和個人的保險提供者核對保險救濟金或制定財務選擇以確保服務費用的支付。(勞保、就保)
9. 協助個人填寫申請表或問卷。
10. 確定並列出地址和住戶。

9. 就業服務專員 Employment Interviewers

／任務 Tasks

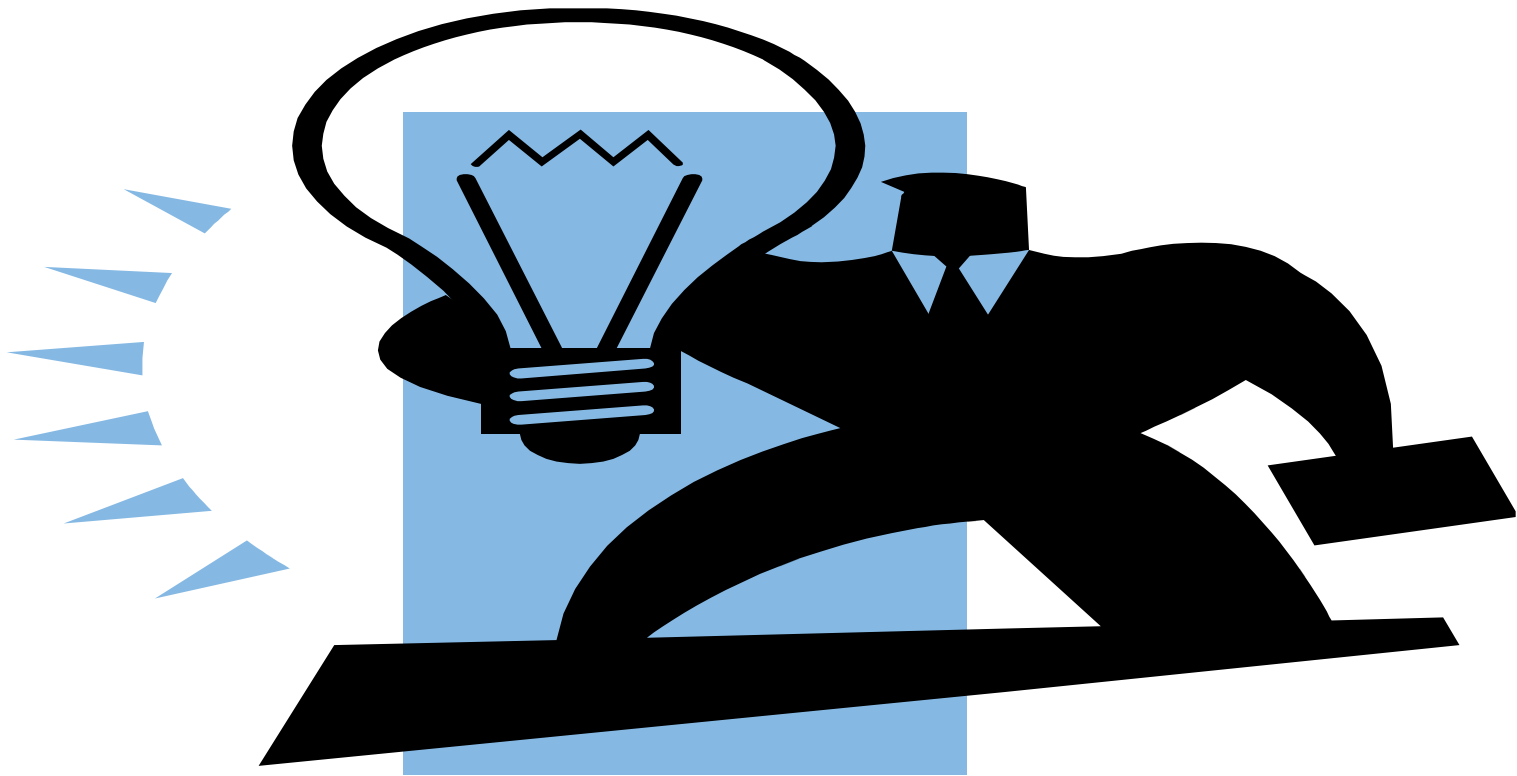
1. 通知申請人就業機會和相關細節，如義務和責任、薪酬、福利、時程表、工作條件和晉升機會。(勞基法)
2. 聯繫用人單位徵求職位空缺的指示，並確認用人單位的要求與紀錄相關資料，如工作說明。
3. 參閱申請者的申請資料與背景。
4. 面試求職者以確認其資格是否符合雇主需求，紀錄並評估求職者經驗、學歷、培訓與技能。(勞基法勞工名卡)
5. 使用人力或電腦文件去檢閱求職者的申請是否符合工作需求。(個資法)
6. 根據單位的政策為雇主篩選或轉介合格的求職者。(勞基法、就服法)
7. 提供求職者背景資料給用人單位並安排面試。
8. 提供履歷撰寫、個人外貌裝扮和面試技巧的協助以塑造求職者正面形象。
9. 維護未被雇用之求職者的紀錄。(個資法)
10. 藉由執行研究或後續追蹤以及會商管理與監督部門以評估選擇和測試的技術。

10. 文書專員 File Clerks

／任務 Tasks

1. 使用紀錄簿或電腦來保持或刪除檔案紀錄。(個資法)
2. 增加新資料到檔案紀錄裡並在需要時開啟新的檔案紀錄。(個資法)
3. 執行一般的行政事務，如打字、操作辦公室機器和分類郵件。
4. 追蹤被移動過的資料以確保被借出的文件能歸檔。
5. 收集各部門和員工的資料以建檔。(勞基法、個資法)
6. 根據如內容、目的、使用者標準或時間、字母和數字順序等準則去整理或分類資料。
7. 應授權的使用者要求去找到和檢索資訊檔案。
8. 掃描或讀取傳入的資料以確定資料分類與存檔的方式與位置。
9. 依據分類和識別的資訊將資料儲存於庫存櫃中，像是檔案櫃、檔案箱或抽屜箱等。
10. 指定和記錄或標記識別碼或代碼來為資料建檔編訂索引。

4. HR十項職類的知識分析



1. 人力資源經理 Human Resources Managers

／知識 Knowledge

1. 人事部門和人力資源 - 瞭解人員招募、選才、培訓、薪資福利、勞資關係協商及人事資訊系統的原則和程序。
2. 行政和管理-瞭解策略規劃、資源分配、人力資源模型、領導技巧、生產方法及人員與資源協調等相關業務的管理原則。
3. 英語-瞭解英語的結構與內容，包含字義、拼字、作文規則與文法。
4. 客戶和個人服務 - 瞭解提供客戶及個人服務的原則和流程，包括客戶需求的評估、符合品質標準的服務及客戶滿意度的評估。
5. 法律與政府-瞭解法律、法律規定、法庭程序、判例、政府法規、行政命令、代議規則和民主政治過程。
6. 心理學 - 瞭解人類行為和表現；個體的能力、個性和興趣的差異；學習和動機；心理學研究方法，以及行為和情感障礙的評估與治療。
7. 教育與培訓 - 瞭解課程和培訓設計的原則與方法、個別與團體的教學和指導，以及培訓效果的評量。
8. 數學-具有算數、代數、幾何、微積分、統計及其相關應用的知識。

2. 培訓和發展經理 Training and Development Managers ／知識 Knowledge

1. 教育與培訓 - 瞭解課程和培訓設計的原則與方法、個別與團體的教學和指導，以及培訓效果的評量。
2. 英語-瞭解英語的結構與內容，包含字義、拼字、作文規則與文法。
3. 行政和管理-瞭解策略規劃、資源分配、人力資源模型、領導技巧、生產方法及人員與資源協調等相關業務的管理原則。
4. 人事部門和人力資源 - 瞭解人員招募、選才、培訓、薪資福利、勞資關係協商及人事資訊系統的原則和程序。
5. 客戶和個人服務 - 瞭解提供客戶及個人服務的原則和流程，包括客戶需求的評估、符合品質標準的服務及客戶滿意度的評估。
6. 心理學 - 瞭解人類行為和表現；個體的能力、個性和興趣的差異；學習和動機；心理學研究方法，以及行為和情感障礙的評估與治療。
7. 傳播和媒體 - 瞭解媒體產品、傳播、傳播技術與方法，包含透過書面、口語和視訊媒介進行傳達與接收。
8. 社會學與人類學-瞭解群體行為與動態、社會發展的趨勢與影響、人類遷徙、種族、文化和歷史起源。
9. 銷售和行銷 - 瞭解產品或服務的展示、推廣及銷售的原則和方法，包括行銷策略和戰術、產品展示、銷售技巧及銷售控制系統。

3. 組織心理學家 Industrial-Organizational Psychologists ／知識 Knowledge

1. 心理學 - 瞭解人類行為和表現；個體的能力、個性和興趣的差異；學習和動機；心理學研究方法，以及行為和情感障礙的評估與治療。
2. 人事部門和人力資源 - 瞭解人員招募、選才、培訓、薪資福利、勞資關係協商及人事資訊系統的原則和程序。
3. 英語-瞭解英語的結構與內容，包含字義、拼字、作文規則與文法。
4. 教育與培訓 - 瞭解課程和培訓設計的原則與方法、個別與團體的教學和指導，以及培訓效果的評量。
5. 銷售和行銷客戶和個人服務 - 瞭解提供客戶及個人服務的原則和流程，包括客戶需求的評估、符合品質標準的服務及客戶滿意度的評估。
6. 行政和管理-瞭解策略規劃、資源分配、人力資源模型、領導技巧、生產方法及人員與資源協調等相關業務的管理原則。
7. 社會學與人類學-瞭解群體行為與動態、社會發展的趨勢與影響、人類遷徙、種族、文化和歷史起源。
8. 傳播和媒體 - 瞭解媒體產品、傳播、傳播技術與方法，包含透過書面、口語和視訊媒介進行傳達與接收。
9. 文書-瞭解行政和文書的程序與系統，例如文書處理、管理紀錄文件、速記和翻譯、設計格式和其他辦公程序與術語。

4. 人才招募人員 Personnel Recruiters ／知識 Knowledge

1. 人事部門和人力資源 - 瞭解人員招募、選才、培訓、薪資福利、勞資關係協商及人事資訊系統的原則和程序。
2. 英語-瞭解英語的結構與內容，包含字義、拼字、作文規則與文法。
3. 客戶和個人服務 - 瞭解提供客戶及個人服務的原則和流程，包括客戶需求的評估、符合品質標準的服務及客戶滿意度的評估。
4. 文書-瞭解行政和文書的程序與系統，例如文書處理、管理紀錄文件、速記和翻譯、設計格式和其他辦公程序與術語。
5. 行政和管理-瞭解策略規劃、資源分配、人力資源模型、領導技巧、生產方法及人員與資源協調等相關業務的管理原則。
6. 銷售和行銷 - 瞭解產品或服務的展示、推廣及銷售的原則和方法，包括行銷策略和戰術、產品展示、銷售技巧及銷售控制系統。
7. 心理學 - 瞭解人類行為和表現；個體的能力、個性和興趣的差異；學習和動機；心理學研究方法，以及行為和情感障礙的評估與治療。
8. 電腦和電子學-瞭解電路板、處理器、積體電路、電子設備以及電腦軟硬體包含應用與程式。

5. 薪酬、福利和工作分析專員 Compensation, Benefits, and Job Analysis Specialists

／知識 Knowledge

1. 人事部門和人力資源 - 瞭解人員招募、選才、培訓、薪資福利、勞資關係協商及人事資訊系統的原則和程序。
2. 英語-瞭解英語的結構與內容，包含字義、拼字、作文規則與文法。
3. 行政和管理-瞭解策略規劃、資源分配、人力資源模型、領導技巧、生產方法及人員與資源協調等相關業務的管理原則。
4. 數學-具有算數、代數、幾何、微積分、統計及其相關應用的知識。
5. 法律與政府-瞭解法律知識、法律規定、法庭程序、判例、政府法規、行政命令、代議規則和民主政治過程。
6. 客戶和個人服務 - 瞭解提供客戶及個人服務的原則和流程，包括客戶需求的評估、符合品質標準的服務及客戶滿意度的評估。

6. 工資與工時管理人員 Payroll and Timekeeping Clerks ／知識 Knowledge

1. 文書-瞭解行政和文書的程序與系統，例如文書處理、管理紀錄文件、速記和翻譯、設計格式和其他辦公程序與術語。
2. 人事部門和人力資源 - 瞭解人員招募、選才、培訓、薪資福利、勞資關係協商及人事資訊系統的原則和程序。
3. 電腦和電子學-瞭解電路板、處理器、積體電路、電子設備以及電腦軟硬體，包含應用與程式。
4. 英語-瞭解英語的結構與內容，包含字義、拼字、作文規則與文法。
5. 行政和管理-瞭解策略規劃、資源分配、人力資源模型、領導技巧、生產方法及人員與資源協調等相關業務的管理原則。
6. 數學-具有算數、代數、幾何、微積分、統計及其相關應用的知識。
7. 經濟學和會計學-瞭解經濟學和會計學的原理與應用、金融市場、銀行業務，以及財務分析與報告。

7. 人資助理(不含計算工資與工時) Human Resources Assistants, Except Payroll and Timekeeping ／知識 Knowledge

1. 人事部門和人力資源 - 瞭解人員招募、選才、培訓、薪資福利、勞資關係協商及人事資訊系統的原則和程序。
2. 客戶和個人服務 - 瞭解提供客戶及個人服務的原則和流程，包括客戶需求的評估、符合品質標準的服務及客戶滿意度的評估。
3. 英語-瞭解英語的結構與內容，包含字義、拼字、作文規則與文法。
4. 文書-瞭解行政和文書的程序與系統，例如文書處理、管理紀錄文件、速記和翻譯、設計格式和其他辦公程序與術語。
5. 行政和管理-瞭解策略規劃、資源分配、人力資源模型、領導技巧、生產方法及人員與資源協調等相關業務的管理原則。
6. 電腦和電子學-瞭解電路板、處理器、積體電路、電子設備以及電腦軟硬體，包含應用與程式。
7. 法律與政府-瞭解法律知識、法律規定、法庭程序、判例、政府法規、行政命令、代議規則和民主政治過程。

8. 訪談人員(不決定符不符合與財務借貸) Interviewers, Except Eligibility and Loan ／知識 Knowledge

1. 客戶和個人服務 - 瞭解提供客戶及個人服務的原則和流程，包括客戶需求的評估、符合品質標準的服務及客戶滿意度的評估。
2. 英語-瞭解英語的結構與內容，包含字義、拼字、作文規則與文法。
3. 文書-瞭解行政和文書的程序與系統，例如文書處理、管理紀錄文件、速記和翻譯、設計格式和其他辦公程序與術語。
4. 行政和管理-瞭解策略規劃、資源分配、人力資源模型、領導技巧、生產方法及人員與資源協調等相關業務的管理原則。
5. 電腦和電子學-瞭解電路板、處理器、積體電路、電子設備以及電腦軟硬體，包含應用與程式。
6. 電信學-瞭解傳播、廣播、轉接、控制和電信系統的操作。

9. 就業服務專員 Employment Interviewers / 知識 Knowledge

1. 人事部門和人力資源 - 瞭解人員招募、選才、培訓、薪資福利、勞資關係協商及人事資訊系統的原則和程序。
2. 英語-瞭解英語的結構與內容，包含字義、拼字、作文規則與文法。
3. 客戶和個人服務 - 瞭解提供客戶及個人服務的原則和流程，包括客戶需求的評估、符合品質標準的服務及客戶滿意度的評估。
4. 文書-瞭解行政和文書的程序與系統，例如文書處理、管理紀錄文件、速記和翻譯、設計格式和其他辦公程序與術語。
5. 行政和管理-瞭解策略規劃、資源分配、人力資源模型、領導技巧、生產方法及人員與資源協調等相關業務的管理原則。
6. 銷售和行銷 - 瞭解產品或服務的展示、推廣及銷售的原則和方法，包括行銷策略和戰術、產品展示、銷售技巧及銷售控制系統。
7. 心理學 - 瞭解人類行為和表現；個體的能力、個性和興趣的差異；學習和動機；心理學研究方法，以及行為和情感障礙的評估與治療。
8. 電腦和電子學-瞭解電路板、處理器、積體電路、電子設備以及電腦軟硬體，包含應用與程式。

10. 文書專員 File Clerks ／知識 Knowledge

1. 文書-瞭解行政和文書的程序與系統，例如文書處理、管理紀錄文件、速記和翻譯、設計格式和其他辦公程序與術語。
2. 英語-瞭解英語的結構與內容，包含字義、拼字、作文規則與文法。
3. 客戶和個人服務 - 瞭解提供客戶及個人服務的原則和流程，包括客戶需求的評估、符合品質標準的服務及客戶滿意度的評估。

HR十項職類別應具備知識職能比較表

資料來源:美國勞動部 O*NET網站由盧雅婷、李威穎、徐秀慧翻譯20111107 製表人:高雄市工業會 李威穎總幹事20111202

知識職能 \ 職務別	人力資源經理	培訓和發展經理	組織心理學家	人才招募人員	薪酬、福利和工作分析專員	工資與工時管理人員	人資助理	訪談人員	就業服務專員	文書專員
<u>人事部門和人力資源</u>	1	4	2	1	1	2	1		1	
<u>行政和管理</u>	2	3	7	5	3	5	5	4	5	
<u>英語</u>	3	2	3	2	2	4	3	2	2	2
<u>客戶和個人服務</u>	4	5	6	3	5		2	1	3	3
<u>法律與政府</u>	5						7			
<u>心理學</u>	6	6	1	7					7	
<u>教育與培訓</u>	7	1	4							
<u>傳播和媒體</u>		7	9							
<u>社會學與人類學</u>		8	8							
<u>銷售和行銷</u>		9		6					6	
<u>數學</u>	8		5		4	6				
<u>文書</u>			10	4		1	4	3	4	1
<u>電腦和電子學</u>				8		3	6	5	8	
<u>經濟學和會計學</u>						7				
<u>電信學</u>								6		

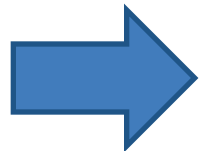
人事部門和人力資源

Personnel and Human Resources

- 瞭解人員招募、選才、培訓、薪資福利、勞資關係協商及人事資訊系統的原則和程序
- — Knowledge of principles and procedures for personnel recruitment, selection, training, compensation and benefits, labor relations and negotiation, and personnel information systems.

例：招募的程序可分為五大部份。1. 建立招募目標 2. 發展招募策略 3. 招募活動 4. 干擾／過程變數 5. 招募成果

例：薪資福利制度指薪資水準、獎金 / 紅利 / 補助、福利 / 保險 / 健康、休假 / 休閒、教育訓練。



行政和管理(Administration and Management)

- ◎ -瞭解策略規劃、資源分配、人力資源模型、領導技巧、生產方法及人員與資源協調等相關業務的管理原則— Knowledge of business and management principles involved in strategic planning, resource allocation, human resources modeling, leadership technique, production methods, and coordination of people and resources. **策略規劃**是指由高階主管負責規劃制定公司使命、組織目標、基本政策及策略，以規範達成該組織目標所需的資源使用管理。**策略規劃的內容** (一)要素；(二)評價；(三)選擇；(四)執行；(五)評估。**人力資源管理4P模型**就是指企業的人力資源管理必須圍繞企業戰略這個中心，以企業裡“人”和“崗位”為兩個立足點，進行素質管理(personality management)、崗位管理(position management)、績效管理(performance management)和薪酬管理(payment management)，以實現人與人、人與崗位、崗位與崗位、人與企業的匹配。

英語(English Language)

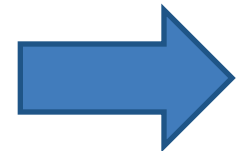
- ◎-瞭解英語的結構與內容，包含字義、拼字、作文規則與文法
- ◎ — Knowledge of the structure and content of the English language including the meaning and spelling of words, rules of composition, and grammar.



客戶和個人服務

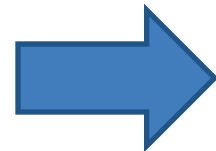
Customer and Personal Service

- ◎ – 瞭解提供客戶及個人服務的原則和流程，包括客戶需求的評估、符合品質標準的服務及客戶滿意度的評估。
- ◎ — Knowledge of principles and processes for providing customer and personal services. This includes customer needs assessment, meeting quality standards for services, and evaluation of customer satisfaction.



法律與政府 Law and Government

- -瞭解法律、法律規定、法庭程序、判例、政府法規、行政命令、代議規則和民主政治過程。
- — Knowledge of laws, legal codes, court procedures, precedents, government regulations, executive orders, agency rules, and the democratic political process.



心理學 Psychology

- ◎ - 瞭解人類行為和表現；個體的能力、個性和興趣的差異；學習和動機；心理學研究方法，以及行為和情感障礙的評估與治療
- ◎ — Knowledge of human behavior and performance; individual differences in ability, personality, and interests; learning and motivation; psychological research methods; and the assessment and treatment of behavioral and affective disorders. 例：一、心理學研究方法發展的幾個主要階段科學心理學所沿用的研究方法大致經歷了以下幾個發展階段：**1·自我觀察法**是一種對經驗的主觀主義研究方法；**2·實用主義**是機能主義心理學的方法論思想；**3·以操作主義和實證主義為方法論基礎**的行為主義心理學 **4·格式塔心理學的研究方法**探討現象學和場論 **5·以信息論**作為主要方法論的現代認知心理學；**6以整體論**作為主要方法論指導的人本主義學。

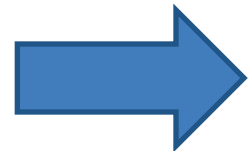
教育與培訓 Education and Training

- ◎ – 瞭解課程和培訓設計的原則與方法、個別與團體的教學和指導，以及培訓效果的評量。
- ◎ — Knowledge of principles and methods for curriculum and training design, teaching and instruction for individuals and groups, and the measurement of training effects.
- 課程和培訓設計的原則與方法可參考TTQS 桃竹苗區服務中心徐秀燕計畫經理教學系統化設計介紹與應用



傳播和媒體 Communications and Media

- ◎ – 瞭解媒體產品、傳播、傳播技術與方法，包含透過書面、口語和視訊媒介進行傳達與接收。
- ◎ — Knowledge of media production, communication, and dissemination techniques and methods. This includes alternative ways to inform and entertain via written, oral, and visual media.



社會學與人類學(Sociology and Anthropology)

- ◎ — 瞭解群體行為與動態、社會發展的趨勢與影響、人類遷徙、種族、文化和歷史起源。
 - — Knowledge of group behavior and dynamics, societal trends and influences, human migrations, ethnicity, cultures and their history and origins.)
 - **群體行為不同於集體行為**。集體行為是指在人群聚集的場合下,不受現有社會規範的控制,通常是無明確目的和行動計劃的眾多人的行為。**群體行為產生的事件往往是反覆出現的常規事件,各種社會管理機構和制度主要是針對這類常規事件而設立的。而集體行為的產生是由非常規事件導致的。因此,集體行為對社會的影響不容忽視。**
 - **群體行為決定著個體行為的方向,個體行為是群體行為的體現。**群體是由個體構成的,因此,群體行為離不開個體行為但群體行為並不是個體行為的簡單相加。其原因為:當某群體把成員個體凝聚在一起時,就具有該群體的意識和目的,並且具有其特定的社會性,該群體的活動效果反映著整個行為主體的狀況,而不再以個體的意

銷售和行銷 Sales and Marketing

- ◎ - 瞭解產品或服務的展示、推廣及銷售的原則和方法，包括行銷策略和戰術、產品展示、銷售技巧及銷售控制系統。— Knowledge of principles and methods for showing, promoting, and selling products or services. This includes marketing strategy and tactics, product demonstration, sales techniques, and sales control systems.



- ◎ 市場行銷策略是企業以顧客需要為出發點，根據經驗獲得顧客需求量以及購買力的信息、商業界的期望值，有計劃地組織各項經營活動，通過相互協調一致的產品策略、價格策略、通路策略和促銷策略，為顧客提供滿意的商品和服務而實現企業目標的過程，簡稱為4ps的行銷策略。其餘還有4cs的顧客策略、成本策略、方便策略、溝通策略；4rs的關聯策略、反應策略、關係策略、回報策略。4vs的差異化策略、功能化策略、附加價值策略、共鳴策略。

數學 Mathematics

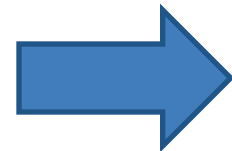
- ◎-具有算數、代數、幾何、微積分、統計及其相關應用的知識
- ◎ — Knowledge of arithmetic, algebra, geometry, calculus, statistics, and their applications.)



文書 Clerical

-瞭解行政和文書的程序與系統，例如文書處理、管理紀錄文件、速記和翻譯、設計格式和其他辦公程序與術語。

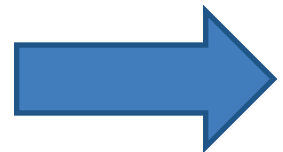
— Knowledge of administrative and clerical procedures and systems such as word processing, managing files and records, stenography and transcription, designing forms, and other office procedures and terminology.)



電腦和電子學 Computers and Electronics

-瞭解電路板、處理器、積體電路、電子設備以及電腦軟硬體，包含應用與程式。

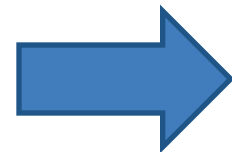
— Knowledge of circuit boards, processors, chips, electronic equipment, and computer hardware and software, including applications and programming.)



經濟學和會計學

Economics and Accounting

- ◎—瞭解經濟學和會計學的原理與應用、金融市場、銀行業務，以及財務分析與報告。
- ◎— Knowledge of economic and accounting principles and practices, the financial markets, banking and the analysis and reporting of financial data.)



電信學 Telecommunications

- ◎ - 瞭解傳播、廣播、轉接、控制和電信系統的操作
- — Knowledge of transmission, broadcasting, switching, control, and operation of telecommunications systems.

傳播是人們通過符號、信號，傳遞、接收與反饋信息的活動；是人們彼此交換意見、思想、情感，以達到相互了解和影響的過程；世界處處充滿了傳播現象，生命每時每刻都在進行傳播活動，生命不息，傳播不止。**傳播**一般可分為四大類：自然的傳播、動物的傳播、機器的傳播、人的傳播。郭慶光在《傳播學教程》中定義傳播是社會信息的傳遞和社會信息系統的運行。分為人內傳播，人際傳播，組織傳播，群體傳播，大眾傳播。



5. HR十項職類的技能分析



1. 人力資源經理 Human Resources Managers

／技能 Skills

1. 積極傾聽 - 全神貫注於別人的說話內容，花時間了解談話重點，作適當的提問，且不在不當的時間點打斷別人談話。
2. 人力資源管理 - 在工作中給予員工激勵、發展和指導，並確認最適合的人選。
3. 社會洞察力-能意識到他人的反應和理解他人所為。
4. 談話-有效地向他人傳遞訊息。
5. 協調 - 調整與他人的互動。
6. 批判性思考-使用邏輯和推理來找出問題的替代解決方案、結論或解決方法的優劣。
7. 閱讀理解力 - 瞭解與工作相關文件的文句和段落。
8. 判斷和決策-考慮潛在行為中的相對成本與利益以做出最適當的選擇。
9. 談判-集結眾人並試圖調解分歧。
10. 解決複雜問題- 識別複雜的問題與審視相關資料以開發和評估可能的方案並解決問題。

2. 培訓和發展經理 Training and Development Managers ／技能 Skills

1. 學習策略-學習或教授新事務時選用適當的培訓或教學方法與程序。
2. 談話-有效地向他人傳遞訊息。
3. 指導-教導他人做事。
4. 積極傾聽 - 全神貫注於別人的說話內容，花時間了解談話重點，作適當的提問，且不在不當的時間點打斷別人談話。
5. 協調 - 調整與他人的互動。
6. 批判性思考-使用邏輯和推理來找出問題的替代解決方案、結論或解決方法的優劣。
7. 主動學習-瞭解新資訊對當今與未來問題的解決與決策影響。
8. 人力資源管理 - 在工作中給予員工激勵、發展和指導，並確認最適合的人選。
9. 監控- 監控或評估自己、他人或組織的表現以進行改善或採取矯正措施。
10. 閱讀理解力 - 瞭解與工作相關文件的文句和段落。

3. 組織心理學家 Industrial-Organizational Psychologists ／技能 Skills

1. 積極傾聽 - 全神貫注於別人的說話內容，花時間了解談話重點，作適當的提問，且不在不當的時間點打斷別人談話。
2. 批判性思考- 使用邏輯和推理來找出問題的替代解決方案、結論或解決方法的優劣。
3. 解決複雜問題- 識別複雜的問題與審視相關資料以開發和評估可能的方案並解決問題)。
4. 判斷和決策-考慮潛在行為中的相對成本與利益以做出最適當的選擇。
5. 閱讀理解力 - 瞭解與工作相關文件的文句和段落。
6. 談話-有效地向他人傳遞訊息。
7. 寫作-有效地以書面向有需要的讀者溝通。
8. 社會洞察力-能意識到他人的反應和理解他人所為。
9. 系統評估-確認系統績效的評量方法或指標，並確認改善或修正關於系統目標的績效所需採取的行動。
10. 科學-運用科學的規則和方法來解決問題。

4. 人才招募人員 Personnel Recruiters ／技能 skills

1. 談話-有效地向他人傳遞訊息。
2. 積極傾聽 - 全神貫注於別人的說話內容，花時間了解談話重點，作適當的提問，且不在不當的時間點打斷別人談話。
3. 閱讀理解力 - 瞭解與工作相關文件的文句和段落。
4. 寫作-有效地以書面向有需要的讀者溝通。
5. 社會洞察力-能意識到他人的反應和理解他人所為。
6. 批判性思考-使用邏輯和推理來找出問題的替代解決方案、結論或解決方法的優劣。
7. 服務導向-積極地尋求方法幫助人。
8. 解決複雜問題-識別複雜的問題與審視相關資料以開發和評估可能的方案並解決問題。
9. 協調 - 調整與他人的互動。
10. 判斷和決策-考慮潛在行為中的相對成本與利益以做出最適當的選擇。

5. 薪酬、福利和工作分析專員 Compensation, Benefits, and Job Analysis Specialists ／技能 skills

1. 積極傾聽 - 全神貫注於別人的說話內容，花時間了解談話重點，作適當的提問，且不在不當的時間點打斷別人談話。
2. 批判性思考-使用邏輯和推理來找出問題的替代解決方案、結論或解決方法的優劣。
3. 閱讀理解力 - 瞭解與工作相關文件的文句和段落。
4. 談話-有效地向他人傳遞訊息。
5. 解決複雜問題-識別複雜的問題與審視相關資料以開發和評估可能的方案並解決問題。
6. 系統分析-決定系統應如何運作，以及情勢、營運操作與環境的變化將如何影響結果。
7. 寫作-有效地以書面向有需要的讀者溝通。
8. 主動學習-瞭解新資訊對當今與未來問題的解決與決策影響。
9. 判斷和決策-考慮潛在行為中的相對成本與利益以做出最適當的選擇。
10. 監控- 監控或評估自己、他人或組織的表現以進行改善或採取矯正措施。

6. 工資與工時管理人員 Payroll and Timekeeping Clerks ／技能 skills

1. 積極傾聽 - 全神貫注於別人的說話內容，花時間了解談話重點，作適當的提問，且不在不當的時間點打斷別人談話。
2. 閱讀理解力 - 瞭解與工作相關文件的文句和段落。
3. 談話-有效地向他人傳遞訊息。
4. 時間管理-管理自己和他人的時間。
5. 監控- 監控或評估自己、他人或組織的表現以進行改善或採取矯正措施。
6. 寫作-有效地以書面向有需要的讀者溝通。
7. 批判性思考-使用邏輯和推理來找出問題的替代解決方案、結論或解決方法的優劣。
8. 社會洞察力-能意識到他人的反應和理解他人所為。

7. 人資助理(不含計算工資與工時) Human Resources Assistants, Except Payroll and Timekeeping ／技能 skills

1. 閱讀理解力 - 瞭解與工作相關文件的文句和段落。
2. 積極傾聽 - 全神貫注於別人的說話內容，花時間了解談話重點，作適當的提問，且不在不當的時間點打斷別人談話。
3. 談話-有效地向他人傳遞訊息。
4. 寫作-有效地以書面向有需要的讀者溝通。
5. 批判性思考-使用邏輯和推理來找出問題的替代解決方案、結論或解決方法的優劣。
6. 監控- 監控或評估自己、他人或組織的表現以進行改善或採取矯正措施。
7. 服務導向-積極地尋求方法幫助人。

8. 訪談人員(不決定符不符合與財務借貸) Interviewers, Except /Eligibility and Loan/ 技能 Skills

1. 積極傾聽 - 全神貫注於別人的說話內容，花時間了解談話重點，作適當的提問，且不在不當的時間點打斷別人談話。
 1. 談話-有效地向他人傳遞訊息。
 2. 閱讀理解力 - 瞭解與工作相關文件的文句和段落。
 3. 服務導向-積極尋求各種方法來幫助人。
 4. 社會洞察力-能意識到他人的反應和理解他人所為。
 5. 批判性思考-使用邏輯和推理來找出問題的替代解決方案、結論或解決方法的優劣。
 6. 寫作-有效地以書面向有需要的讀者溝通。

9. 就業服務專員 Employment Interviewers ／技能 Skills

1. 積極傾聽 - 全神貫注於別人的說話內容，花時間了解談話重點，作適當的提問，且不在不當的時間點打斷別人談話。
2. 閱讀理解力 - 瞭解與工作相關文件的文句和段落。
3. 談話-有效地向他人傳遞訊息。
4. 社會洞察力-能意識到他人的反應和理解他人所為。
5. 寫作-有效地以書面向有需要的讀者溝通。
6. 服務導向-積極地尋求方法幫助人。
7. 時間管理-管理自己和他人的時間。
8. 批判性思考-使用邏輯和推理來找出問題的替代解決方案、結論或解決方法的優劣。
9. 監控- 監控或評估自己、他人或組織的表現以進行改善或採取矯正措施。
10. 主動學習-瞭解新資訊對當今與未來問題的解決與決策影響。

10. 文書專員 File Clerks／技能 Skills

1. 閱讀理解力 - 瞭解與工作相關文件的文句和段落。
2. 積極傾聽 - 全神貫注於別人的說話內容，花時間了解談話重點，作適當的提問，且不在不當的時間點打斷別人談話。
3. 談話-有效地向他人傳遞訊息。
4. 批判性思考-使用邏輯和推理來找出問題的替代解決方案、結論或解決方法的優劣。
5. 時間管理-管理自己和他人的時間。
6. 寫作-有效地以書面向有需要的讀者溝通。

HR十項職類別應具備技能職能比較表

資料來源：美國勞動部 O*NET網站由盧雅婷、李威穎、徐秀慧翻譯20111107 製表人：高雄市工業會 李威穎總幹事20111202

職務別 技能職能	人力資源經理	培訓和發展經理	組織心理學家	人才招聘人員	薪酬、福利和工作分析專員	工資與工時管理人員	人資助理	訪談人員	就業服務專員	文書專員
<u>積極傾聽</u>	1	4	1	2	1	1	2	1	1	2
<u>人力資源管理</u>	2	8								
<u>社會洞察力</u>	3		8	5		8		5	4	
<u>談話</u>	4	2	6	1	4	3	3	2	3	3
<u>協調</u>	5	5		9						
<u>批判性思考</u>	6	6	2	6	2	7	5	6	8	4
<u>閱讀理解力</u>	7	10	5	3	3	2	1	3	2	1
<u>判斷和決策</u>	8		4	10	9					
<u>談判</u>	9									
<u>解決複雜問題</u>	10		3	8	5					
<u>學習策略</u>		1								
<u>指導</u>		3								
<u>主動學習</u>		7			8				10	
<u>監控</u>		9			10	5	6		9	
<u>寫作</u>			7	4	7	6	4	7	5	6
<u>系統評估</u>			9							
<u>科學</u>			10							
<u>服務導向</u>				7			7	4	6	
<u>系統分析</u>					6					
<u>時間管理</u>						4			7	5

積極傾聽 Active Listening

– 全神貫注於別人的說話內容，花時間了解談話重點，作適當的提問，且不在不當的時間點打斷別人談話。

— Giving full attention to what other people are saying, taking time to understand the points being made, asking questions as appropriate, and not interrupting at inappropriate times.)



人力資源管理 Management of Personnel Resources

- 在工作中給予員工激勵、發展和指導，並確認最適合的人選。— Motivating, developing, and directing people as they work, identifying the best people for the job.
- 所謂激勵，就是組織通過設計適當的外部獎酬形式和工作環境，以一定的行為規範和懲罰性措施，藉助信息溝通，來激發、引導、保持和歸化組織成員的行為，以有效的實現組織及其成員個人目標的系統活動。
- 所謂發展(Development)是哲学术语，指事物由小到大，由簡到繁，由低級到高級，舊物質到新物質的運動變化過程。事物的发展原因是事物联系的普遍性，事物發展的根源是事物的內部矛盾，即事物的內因。唯物辩证法認為，物質是運動的物質，運動是物質的根本屬性，而向前的，上升的，進步的運動即是發展。發展的本質是新事物的產生和舊事物的滅亡，即新事物代替舊事物。
- 所謂指導是使用指導性技巧時，諮詢師應十分明確自己對求助者指導些什麼以及效果怎樣，敘述應清楚，要讓求助者真正理解指導的內容。



社會洞察力 Social Perceptiveness

—能意識到他人的反應和理解他人所為。

— Being aware of others' reactions and understanding why they react as they do.)



談話 Speaking

- -有效地向他人傳遞訊息。
- — Talking to others to convey information effectively.)



協調 Coordination

- 調整與他人的互動。
- Adjusting actions in relation to others' actions.

協調能力是指決策過程中的協調指揮才能。決策的領導者應該懂得一套科學的組織設計原則。應該熟悉並善於運用各種組織形式，還應該善於用權，能夠指揮自如，控制有方，協調人力、物力、財力，以獲得最佳效果。

協調能力包括人際關係協調能力和工作協調能力兩個方面。



批判性思考 Critical Thinking

- 使用邏輯和推理來找出問題的替代解決方案、結論或解決方法的優劣。
- — Using logic and reasoning to identify the strengths and weaknesses of alternative solutions, conclusions or approaches to problems.)
- **邏輯**本身是指是推論和證明的思想過程，而邏輯學是研究「有效推論和證明的原則與標準」的一門學科。作為一個形式科學，邏輯透過對推論的形式系統與自然語言中的論證等來研究並分類命題與論證的結構。
- **推理**是「使用理智從某些前提(premises)產生結論」的行動。以下三種推理是屬於哲學、邏輯、心理學和人工智慧等學門所感興趣的領域。有兩種主要的方式可以達成推理的結論：其一為演繹推理，給出正確的前提，就必然推出結論(結論不能為假)。演繹推理無法使知識擴增，因為結論自包含於前提之內。**邏輯學**中有名的三段論(syllogism)就是典型的例子：人皆有一死 蘇格拉底是人。所以，蘇格拉底會死。另一方面，在歸納推理當中，當前提為真時，可推出某種機率性的結論。歸納推理可以擴展知識，因為結論比前提包含更多的信息。**大衛·休謨**(David Hume)曾舉出一個歸納推理的範例：過去，太陽每天從東邊升起 所以，太陽明天將從東邊升起。第三類推理是溯因推理(abductive reasoning)，或者說推論到最佳解釋。這種推理方法的結構較為複雜而且可能包括演繹與歸納兩種論證。溯因推理的主要特徵是給出一組或多或少有爭議的假定，要麼證偽其它可能的解釋，要麼展示出贊成的結論的可能性，來嘗試贊成多個結論中的一個。

閱讀理解力 Reading Comprehension

- 瞭解與工作相關文件的文句和段落。
- Understanding written sentences and paragraphs in work related documents.)



判斷和決策 Judgment and Decision Making

- 考慮潛在行為中的相對成本與利益以做出最適當的選擇
- Considering the relative costs and benefits of potential actions to choose the most appropriate one.)
- 相對成本控制是指企業為了增加利潤，要從產量、成本和收入三者的關係來控制成本的方法。
- 機會成本是指在面臨多方案擇一決策時，被捨棄的選項中的最高價值者是本次決策的機會成本。機會成本又稱為擇一成本、替代性成本。機會成本對商業公司來說，可以是利用一定的時間或資源生產一種商品時，而失去的利用這些資源生產其他最佳替代品的機會就是機會成本。

談判 Negotiation

- 集結眾人並試圖調解分歧。
- Bringing others together and trying to reconcile differences.)



解決複雜問題 Complex Problem Solving

1. - 識別複雜的問題與審視相關資料以開發和評估可能的方案並解決問題
2. - Identifying complex problems and reviewing related information to develop and evaluate options and implement solutions.
3. 一個複雜度類裡面"最難的問題"代表這個複雜度類裡面所有的問題都可以歸約為這個問題。此外，歸約過程本身是這個複雜度或者比他更簡單的問題類別裡面。



學習策略 Learning Strategies

—學習或教授新事務時選用適當的培訓或教學方法與程序

- — Selecting and using training/instructional methods and procedures appropriate for the situation when learning or teaching new things.) 訓練方法竟有這麼多A案例培訓法 案例教學法 暗示教學法B佈雷德福的敏感性訓練理論 博覽式學習法 榜樣示範法C成果論培訓計劃 參與式培訓方法 參觀訪問 成就動機訓練 C5培訓法 呈現式培訓法 程式化教學法 初級董事會D讀書法 戴爾的70-20-10學習法則 調查培訓法 電子化培訓F方格訓練 模擬培訓G工作教練法 崗位成才法 共同情感訓練法 管理原理 貫徹法 溝通能力分析訓練法 個人心理治療法 管理人員訓練法 工作指導培訓 崗位培訓法 觀察學習 乾中學H函授教育法 互聯網培訓 惠普的嚮日葵培訓計劃J角色定位演示法 解決問題討論法
- 假想構成法 基本研討法 計劃學習法 講課法 監督能力提高法 基於電腦的培訓 交叉培訓 機械學習 互動式視頻培訓法 經營模擬訓練法KKAS培訓法 快速閱讀法 課堂培訓法L領導藝術自我提升法 離職外派教育法 錄像培訓法 輪崗培訓 理論培訓M冒險性學習 模擬訓練法 魔鬼訓練法 模塊式技能培訓 模擬培訓法 師徒式培訓 參觀訪問法 MTP培訓N內容強調理解討論法 內部培訓OOJT培訓 OPLP 培訓收益評價法 破冰遊戲R人才選拔法S授權下級法 實驗室培訓法 事件處理法 視聽教育法 沙盤 模擬培訓 商務模擬公司 實習 視聽法 商業遊戲法 斯金納的程式教學法 三明治式培訓 四環培訓法 生活事業規劃法 四階段教學法 實踐練習培訓法T脫產培訓 拓展訓練 團隊培訓 木桶說 團隊培訓 探險學習法 太太式培訓 團體建設法 替補訓練 體驗式培訓W溫情培訓X現場感受訓練 行動學習法 行為矯正訓練法 行為示範法 行為模仿 小組培訓 小組競爭法 項目教學法 虛擬培訓Y遊戲訓練法 野外步行競技法 遠程培訓 營造學習環境 員工心態培訓 壓力暴露培訓 操作示範法 遠程教育 遊戲培訓法 影視培訓法 演示教學法Z在職培訓法 最優學習法 直接傳授式培訓方法 線上學習 自我培訓 轉崗培訓 重點團隊法 自我指導培訓法 主題式培訓法 自上而級培訓法 在職體驗 終生學習 線上

指導 Instructing

-教導他人做事

— Teaching others how to do something.

教導是以一種或多種方式，對目標進行某些知識或經驗的教育和導向其能正確的理解或應用所傳授知識或經驗的一種行為。

有關培育與指導部屬之看法培育部屬三方式系統式培育方法（OFF JT）、機會式培育方法（OJT）、自主式培育方法（SDP）。



主動學習 Active Learning

-瞭解新資訊對當今與未來問題的解決與決策影響

- — Understanding the implications of new information for both current and future problem-solving and decision-making.)從問題解決歷程的理論來看，問題解決的能力包含了：①問題發現力、②原因分析力、③問題對策的假設力、④對策假設的驗證力、⑤解決問題的概念整理力。
 - 1. 問題發現力：**能感知任何不尋常的現象，或和過去經驗沒有『共振』的現象，換句話說，感知『該有的現象，卻沒發生，不該發生的現象，卻存在』。
 - 2. 原因分析力：**試著聯想（水平、類似.....）因果或作用，關係或多元關係，如關係的包含性（inclusion）或排他性（exclusion），或性質變化的判斷、歸納。
 - 3. 對策假設力：**以過去的知識或經驗來進行取代、擴展、重組、縮小、組合等推論，找出解決問題可能的方法或概念。
 - 4. 假設驗證力：**驗證方法的可行性或概念發展的合理性。
 - 5. 概念綜合力：**將類似可行的方法或合理的概念，找出共同的脈絡，整理，碰到類似狀況，可以省略原因分析、對策假設及假設驗證，直接用驗證過的方法或概念來解決問題。

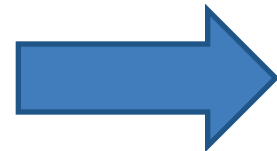
監控 Monitoring

- 監控或評估自己、他人或組織的表現以進行改善或採取矯正措施
- — Monitoring/Assessing performance of yourself, other individuals, or organizations to make improvements or take corrective action.)
- **矯正措施作業內容：**異常報告：發現品質異常狀況時，各單位承辦人應即會同相關人員查驗及討論改善措施，並填寫「品質異常處理單」，嚴重異常時應立即向公司回報。異常判別：由各單位承辦人負責研判異常現象與原因，並採取適當之矯正措施。矯正措施實施後，各單位承辦人依據檢驗標準進行檢驗確認，不合格者重新擬定改善對策後，再行矯正措施。嚴重之品質異常致無法立即採取矯正措施時，應暫時停工，待擬定解決方案後，再行復工。異常原因之調查：各單位承辦人應對品質異常之原因詳加調查，並正確分析以確認原因。矯正措施：各單位承辦人應對品質異常原因擬定出改善之對策，並據以執行，單位主管或單位最高主管亦須協助對策之訂定及執行。



寫作 Writing

1. -有效地以書面向有需要的讀者溝通。
2. — Communicating effectively in writing as appropriate for the needs of the audience.)



系統評估 Systems Evaluation

- 確認系統績效的評量方法或指標，並確認改善或修正關於系統目標的績效所需採取的行動。
- Identifying measures or indicators of system performance and the actions needed to improve or correct performance, relative to the goals of the system.)

績效評量 “If you can’ t measure it, you can’ t manage it.” 若您無法衡量企業經營績效，您便無法有效管理企業。



科學 Science

-運用科學的規則和方法來解決問題。

- — Using scientific rules and methods to solve problems.)
- 科學方法是人類所有認識方法中比較高級、比較複雜的一種方法。它具有以下特点：(1)鮮明的主体性，科學方法體現了科學認識主体的主動性、認識主体的創造性以及具有明顯的目的性；(2)充分的合乎規律性，是以合乎理論規律為主体的科學知識程序化；(3)高度的保真性，是以觀察和實驗以及他們與數學方法的有機結合對研究對象進行量的考察，保證所獲得的實驗事實的客觀性和可靠性。

科學方法是指：人們在認識和改造世界中遵循或運用的、符合科學一般原則的各種途徑和手段，包括在理論研究、應用研究、開發推廣等科學活動過程中採用的思路、程序、規則、技巧和模式。簡單地說，科學方法就是人類在所有認識和實踐活動中所運用的全部正確方法。

服務導向 Service Orientation

- 積極尋求各種方法來幫助人。
- Actively looking for ways to help people.)



系統分析 Systems Analysis

- 決定系統應如何運作，以及情勢、營運操作與環境的變化將如何影響結果
- Determining how a system should work and how changes in conditions, operations, and the environment will affect outcomes.)



時間管理 Time Management

- 管理自己和他人的時間。
- Managing one's own time and the time of others.)



分組討論與發表題目

- 第1組. HR的十項職類中每一項職務均有其任務，惟其分工甚細，請 貴組共同討論出10種任務，是台灣的企業或組織的人資主管（人員）目前應該具備的任務，並請說明為什麼？
- 第2組. HR的十項職類中每一項職務均有其應具備的知識，請 貴組共同討論出最重要的5至8種知識，是台灣的企業或組織的人資主管（人員）目前應該具備的知識，並請說明為什麼？
- 第3組. HR的十項職類中每一項職務均有其應具備的技能，請 貴組共同討論出最重要的10種技能，是台灣的企業或組織的人資主管（人員）目前應該具備的知識，並請說明為什麼？

感謝各位，敬請指教

e-mail: wayne@factory.org.tw

MB:0931721998