

從職能基準看領導幹部應具備職能之我見

發表人：

評核委員 林世安

壹：緣起

從 1920 年代，美國普林斯頓大學 Brigham 教授主張員工工作績效的好壞，是源於工作者先天智力高低來決定，遂導致當時有很多的企業在選擇員工，係採用智力測驗成績的高下作為選拔或晉升的依據。但在戰後卻出現有很多員工是高 IQ，但是工作表現低落的現象，於是就有人開始尋求是何原因及解決的方案。

1973 年美國哈佛大學的心理學家 McClelland 主張：工作績效的好壞是決定於工作者的「態度、認知、特質」，而這些概念就形成「Competencies」的基本原形。後來一連串的發展，有美國與英國的各種有關職能發展定義與解釋。在 1993 年「職能」最高為應用的定義是 Spence & Spencer(1993) “Competence at work” 一書中綜合過去的研究而提出的“冰山模型”概念。職能變成包含冰山以上顯而易見部分的“知識、技能”，以及冰山以下潛在未見的(自我概念人格特質與動機)部份，而其中內藏的個人特質部份，是影響個人表現的基本關鍵特性，與工作績效良劣與否有相當程度的因果關係

依此概念而發展出職能內含有①動機(Motives)——一個人的意向與慾望。②特質(Traits)——指個人與生俱來的生理特質以及對情境與資訊的一致性反應。③自我概念(Self-concept)——指一個人的態度、價值或對自己的想法。④知識(Knowledge)——指一個人在特定領域中所擁有的知識或資訊。⑤技巧(Skill)——指執行特定生理或心智工作的能力，可包括分析性思考與概念性思考。

綜合前述職能 = 知識 + 技能 + 態度，即 K.S.A

貳：我國目前職能基準的推動

(一)、當前我國普遍的認知是將職能依屬性分為專業職能、核心職能及管理職能三大類，分別簡述如下：

管理職能是指擔任管理職務者執行工作所需要的能力，例如：領導力、團隊建立等；核心職能是組織中每一位成員都需要具備的能力，這些能力會隨著組織策略及文化有所不同，例如：顧客導向、創新等；專業職能是員工從事特定專業工作（依部門）所需具備的能力，例如：機電整合能力、電路設計等。或如餐飲管理包含餐飲衛生、作業品質、成本、環境、專業及親切之服務，有效客訴處理等常備職能。

(二)、何謂職能基準（Occupational Competency Standard-OCS）

職能基準（Occupational Competency Standard-OCS）指產業創新條例第 18 條所述，為由中央目的事業主管機關或相關依法委託單位所發展，為完成特定職業（或職類）工作任務，所需具備的能力組合。此能力組合應包括該特定職業（或職種）之主要工作任務、行為指標、工作產出、對應之知識、技能等職能內涵的整體性呈現。在職能的分類上，是為專業職能，闡述專業職能是員工從事特定專業工作（依部門）所需具備的能力。產業職能基準的內涵中，

職能的建置必須考量產業發展之前瞻性與未來性，並兼顧產業中不同企業對於該專業人才能力之要求的共通性，以及反應從事該職業（專業）能力之必要性。因此，職能基準不以特定工作任務為侷限，而是以數個職能基準單元，以一個職業或職類為範疇，匯整出其工作範圍描述、發展出其工作任務，展現以產業為範疇所需要能力內涵的共通性與必要性。



職能發展示意圖

(三)、對企業而言

以職能基準為基礎，自行調整後作為內部人力資源選育用留的參考依據，協助中小企業或無能力發展企業個別職能模型者，以減低或消弭從無到有耗費時間人力金錢進行建置。其擬定之檢核構面與指標如下圖：



承上述，將McGrath (1964) I-P-O 模式整理分成需求面（Input）－流程面（Process）－成果面（Output）三大面向，各面向之重點要求如下所述：

1. 需求面：檢視發展職能基準的需求之合理性。

此構面主要在檢視職能基準是否依據產業與勞動力之需求發展，以及考慮未來應用效益。產業職能基準發展之初，應依據產業面重要性而定，例如：是否符合國內產業政策重點發展方向，或者有區域性產業發展之需求。

接著檢視該職能基準對於該職業是否具有重要性及影響力，例如：能提升所屬及相關產業產品或服務附加價值、與國際接軌或跨產業人才流動有幫助、具轉型或新興需求、人才缺

口或職缺成長率大等。

確定該職能基準發展之需求後，仍必須考慮未來應用的方式及可能影響的人員規模。

2. 流程面：檢視發展職能基準程序之系統性及公正性。

此構面主要在檢視發展產業職能基準的過程中，是否依專業屬性、職業工作性質、工作程序等選擇合適的職能分析方法，分析過程所規劃設計工具是否恰當，是否有具實務經驗的利害關係人參與，所設計之驗證方法及程序是否恰當等。

3. 成果面：檢視職能基準產出的完整性。

此構面主要在檢視產業職能基準產出項目是否完備，職能基準中的「工作描述」與「工作任務」是否符合該職業（類）實際現況，各項「職能內涵」是否應涵蓋從事該職業（類）實際所需之重要項目，「行為指標」是否能具體反應能力展現的程度，並作為成果評量的依據。

依據上開各項重點要求，爰就各品質構面發展審核指標，包含說明、要求條件、檢附文件，以及針對品質審查專家團隊審查作業之審核重點。

叁：職能內涵(KSA)與職能級別

(一)、職能級別

根據功能分析，職能內涵包括知識、技能、態度，而在企業的各級從業人員依各產業別之不同而有各產業所需的專業知識，建議各企業依規模、分工之不同，召集專屬的「職能會議」，利用腦力激盪完成各項的指標，以為後續運用的基礎。我國目前是參考新加坡、香港(兩者皆參考自實施分級成熟之澳洲資歷架構併調整運用)以及學理上較成熟之美國教育心理學家布魯姆(Bloom)，教育目標理論加以研析萃取為符合國情之職能級別如下表：

職能級別

級別	能力內涵說明
6	能夠在高度複雜變動的情況中，應用整合的專業知識與技術，獨立完成專業與創新的工作。需要具備策略思考、決策及原創能力。
5	能夠在複雜變動的情況中，在最少監督下，自主完成工作。需要具備應用、整合、系統化的專業知識與技術及策略思考與判斷能力。
4	能夠在經常變動的情況中，在少許監督下，獨立執行涉及規劃設計且需要熟練技巧的工作。需要具備相當的專業知識與技術，及作判斷及決定的能力。
3	能夠在部分變動及非常規性的情況中，在一般監督下，獨立完成工作。需要一定程度的專業知識與技術及少許的判斷能力。
2	能夠在大部分可預計及有規律的情況中，在經常性監督下，按指導進行需要某些判斷及理解性的工作。需具備基本知識、技術。
1	能夠在可預計及有規律的情況中，在密切監督及清楚指示下，執行常規性及重複性的工作。且通常不需要特殊訓練、教育及專業知識與技術。

肆：職能基準及有關共通技能(Soft skill)與態度部份的職能字典

(一)、職能內涵中有關技能(Soft skill)如下表：

項次	職能項目	定義
SS01	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。
SS02	分析推理	釐清能夠解釋事實、資料或其他資訊的規則、原理，視需要運用適合之方法技巧，分析資訊及做出正確推斷。
SS03	外部意識	具備一定的敏感度，可以瞭解及判斷經濟、政治和社會趨勢對組織與任務的影響。
SS04	正確傾聽	能根據特定的溝通目標與脈絡線索，正確解讀他人訊息。
SS05	合作協調	能利用人際互動方式強化工作目標的完成，且能在團隊產生糾紛時綜合各方訊息，透過討論獲得團體成員接受與支持。
SS06	成果導向	運用各種方法，以求務必在期限內完成目標。
SS07	有效聯結	指能從過去的經驗或現有資料，找出與目標相關之關鍵性資訊。
SS08	表達說服	透過有效方式傳達正確訊息，進一步能結合人際互動策略使對方接受某種觀念、服務或產品。
SS09	品質導向	執行工作任務時能持續不斷設計或應用回饋機制檢視及改善工作流程與結果，以確保產品或服務符合功能條件或品質保證的原則。
SS10	時間管理	有效規劃、分配及運用個人時間，且能檢討各項活動或工作的執行時間，調整無效或重複的作業流程。
SS11	問題分析	能在複雜或模糊不明的狀況下，系統化地找到關鍵問題所在。
SS12	問題解決	遇到狀況時能釐清問題，透過資訊蒐集與分析，運用系統化的方法，進行判斷評估，以提出解決方案或最佳方案供選擇。
SS13	組織計畫	能考量事件輕重緩急與組織可用資源，訂定可有效落實任務之計畫。
SS14	創新導向	不侷限既有的工作模式，能夠主動提出新的建議或想法，並落實於工作中。
SS15	策略性思考	在思考及判斷時，能預見其短、長期的潛在影響與衝擊，並透過邏輯性及周延性的分析與整合，採行相關的因應計劃。
SS16	溝通	主動表達自己的想法使他人瞭解，並努力理解他人所傳達的資訊。
SS17	價值判斷	能從不同的資訊準則，判斷各種方案的優劣價值。
SS18	彈性思考	能以不同角度界定資訊，並視狀況彈性轉換多元觀點進行思考。
SS19	影響力	能夠透過各種不同方式使他人認同、支持自己的意見、觀點、提案、計畫及解決方案。
SS20	衝突管理	以建設性的方式有效解決人之間的紛爭、不滿、對抗、意見不合，以

		降低負面的影響。
SS21	顧客導向	站在顧客立場，了解顧客的問題及需求，樂於提供資訊或協助、解決顧客的問題或滿足他們的期望。

(二)、職能內涵中有關態度(Attitude)如下表：

項次	職能項目	定義
A01	親和關係	對他人表現理解、友善、同理心、關心和禮貌，並能與不同背景的人發展及維持良好關係。
A02	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。
A03	正直誠實	展現高道德標準及值得信賴的行為，且能以維持組織誠信為行事準則，瞭解違反組織、自己及他人的道德標準之影響。
A04	自我管理	設立定義明確且實際可行的個人目標；對於及時完成任務展現高度進取、努力、承諾及負責任的行為。
A05	自我提升	能夠展現持續學習的企圖心，利用且積極參與各種機會，學習任務所需的新知識與技能，並能有效應用在特定任務。
A06	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。
A07	壓力容忍	冷靜且有效地應對及處理高度緊張的情況或壓力，如緊迫的時間、不友善的人、各類突發事件及危急狀況，並能以適當的方式紓解自身壓力。
A08	謹慎細心	對於任務的執行過程，能謹慎考量及處理所有細節，精確地檢視每個程序，並持續對其保持高度關注。
A09	追求卓越	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。
A10	團隊意識	積極參與並支持團隊，能彼此鼓勵共同達成團隊目標。
A11	彈性	能夠敞開心胸，調整行為或工作方法以適應新資訊、變化的外在環境或突如其來的阻礙。
A12	應對不明狀況	當狀況不明或問題不夠具體的情況下，能在必要時採取行動，以有效釐清模糊不清的態勢，完成任務。
A13	好奇開放	容易受到複雜新穎的事務吸引，且易於接受新觀念的傾向。
A14	冒險挑戰	在成敗後果不能確定的情境下，對成功機會少但成功後報酬高的事情勇於嘗試的傾向。

伍：從行為科學角度看領導幹部該具備的職能

(一)、企業的本質

企業是以營利為目的的事業組織。基於營利目的進行生產、行銷、人資、研發、財務的管理為必要手段，最終達成產品或服務的銷售而賺取利潤目標。全部事務的推動，端賴人員有效的執行，以降低成本、減少浪費或增加營收來完成前述目標。故其組織就有基層員工、初級幹部、中、高階幹部、決策層的金字塔管理模式，而初、中、高階幹部就肩負承上啓下的經營責任。

(二)、常見的領導幹部困擾項目

- 1.第一次擔任主管，不知道如何教人。
- 2.部屬不成材，苦於不曉得如何培育人才。
- 3.下屬總是無法獨立作業，老是得耳提面命。
- 4.擔任小組的組長，組員做事一直不如我意，到頭來自己全部包辦。
- 5.交代同事做事，最後搞砸了，一切從頭來過。

(三)、稱職的領導幹部該做的事

- 1.掌握下屬得工作動機和目標
- 2.讓下屬了解你人性化的一面
- 3.討論自己的失敗故事而非成功經驗
- 4.善用「教的技術」以縮短培育人才的時間
- 5.培育部屬成為能達成既定任務或業績的人
- 6.了解下屬的煩惱
- 7.在認定是下屬的錯之前請先反省自己

(四)、領導幹部如何教導部屬

- 1.將教的內容分為「知識」與「技術」
- 2.徹底的「分解」工作內容或步驟，逐項執行
- 3.以具體的語言指示或指導下屬
- 4.具體告知下屬應採取的行動
- 5.做個優秀的承上啓下的翻譯者
- 6.將目標換成具體的行為
- 7.不要相信“我懂了”這句話，將理解變成能夠做到
- 8.善用稱讚
- 9.明確知道「訓斥」和「生氣」是兩件不同的事
- 10.善用回饋指導部屬並強化成功的行為模式

(五)、領導幹部如何提高教導下屬的學習效果

- 1.引起注意
- 2.提示學習目標
- 3.先回憶必要知識再提示學習內容

- 4.提供學習輔導
- 5.技術部分要著重練習
- 6.提供適當的回饋
- 7.評估學習的成果
- 8.運用所學到日常工作並反覆練習

結語：

職能的推動，是國家當前重要的施政之一，從行政院勞工委員會職業訓練局為此成立專案辦公室可知，當然有些新措施的推動，從初始的規劃，到派員出國取經到回國之後一系列的研討會，學者、專家的參與規劃，投入的人力、時間、金錢，是值得去推動的。特別再加上 TTQS 的配合，建立我國的人力資源體系是可期待的。

對於專業職能的認定，在政府機構有眾多的資源可投入，建立制度較可行。在產業界要推動一系列的職能基準認定，到底走向如何及認定的標準所要採取的寬嚴程度會影響這制度建立的成功與否最大的關鍵，建議能召集各相關的產業工.公會、業者及學者共同投入，較易建制一套可行辦法。初期採取資格認定，就如同駕照的考試制度，分成學科、術科的考證制度，會有立竿見影的功效。至於六級認證制度，在何時能升級及時間的長短，就需要另有配套措施。衷心期待能在產、官、學、研的共同努力之下，完成此一提升我國人力資本、提升競爭力，再與國際接軌，最後才能達成國際化、全球化，促成國家經濟成長的最終目標。

參考資料：

- 1.高雄市工業會李威穎總幹事之職能分析專案報告
- 2.行政院勞工委員會職業訓練局之職能基準發展指引
- 3.日本社團法人行為科學管理研究所所長
石田淳所著—不懂帶人，你就自己做到死 孫玉珍譯