

緣起

行政院勞工委員會職業訓練局自 94 年起參酌「ISO9000」系列之人力資源發展指引「ISO10015」、英國人力資本投資促進方案「Investors in People, IIP」，並加入國際間對於訓練成果之重視與高階人員參與之要求，制定訓練品質評核系統（Taiwan TrainQuali System，簡稱 TTQS）。

TTQS 有助於評估事業單位、訓練機構、工會團體、及其他非營利組織訓練品質管理系統之成熟度。藉由 TTQS 推動實施，將訓練與組織經營策略及願景連結，並依 PDDRO 評量流程循環，建立一套完整且系統化的策略性訓練管理體系，循序推動訓練品質持續改善機制，提升人力培訓體系之運作效能，強化國際競爭力。

新修訂的 TTQS 訓練品質評核表，預定於明年（101 年）開始實施，其中有關職能的要求有明確的條文規定。如下列兩個條文所示。

第六條、訓練單位與部門主管訓練發展能力與責任--部門主管包含事業部、利潤中心及功能性（研發、財務、行銷、業務、人資與其他等）部門主管：

1. 展現訓練單位有適當的分工及人員有足夠的訓練相關職能。
2. 展現部門主管對人員發展之責任且具備適當的人員發展能力。

第七條、訓練需求相關的職能分析與應用：

1. 展現課程設計過程中有進行適當的職能落差分析。
2. 展現職能分析之方法及紀錄。

其中職能的要求比重佔分數（10%）很高，且分配於計劃及設計兩大構面。

可見職能在整個訓練體系中佔有舉足輕重的角色。今就『職能』此一議題從理論的演進到實務的應用做一個全面性的說明，以利企業在準備 TTQS 評核能夠清楚了解並運用於訓練的體系中。

理論發展

「職能」(Competence) 的概念近年來被企業廣泛的運用於人才的招募徵選、職務的訓練發展和績效評估上。

此一名詞是 1973 年代由美國哈佛大學 McClelland 教授率先提出的，他強調職能比智商更能影響學生學習的績效，因此對以往高等教育以「智力」作為篩選新生的標準提出質疑與挑戰。McClelland 對優越的工作者做了一連串的研究，發現智力不是決定工作成效好壞的唯一因素。他找出一些帶來卓越績效行為背後的態度、認知、及個人特質...等等，稱之為 competency--職能。

- 一、Knowles(1980)為「職能」(Competency)一詞提供了廣泛的定義：「執行特定功能或工作所包含的必需知識、個人價值、技能及態度」。
- 二、McLagan (1980) 認為職能是：足以完成主要工作結果的一連串知識、技術與能力。
- 三、Peak & Brown(1980)亦將「職能」定義是「為求成功的執行各項任務，所應有的相關技能、認知及態度」
- 四、Boyatzis(1982)提出職能的定義：一個人的才能是指一個人所具備的某些基本特質，而這些基本特質即是導致及影響個人在工作上，能表現出更好、更有效率及成果的關鍵基本特質。
- 五、Spencer & Spencer (1993) 認為職能的定義為：職能是指一個人所具有之潛在基本特質(underlying characteristic)。基本特質是指個人個性中最深層與長久不變的部分，即使身處不同的職務或工作中，都可以藉由這些基本特質預測個人可能會有的思考與行為表現；換言之，這些潛在的基本特質，不僅與其工作所擔任的職務有關，更可以瞭解其預期或實際反應，以及影響行為與績效表現。



冰山模型

資料來源：Spencer & Spencer(1993), Competence At Work: Models for Superior Performance, p11.

Spencer & Spencer 根據佛洛伊德的「冰山原理」在 1993 年提出了「冰山模型」的概念，認為職能是指一個人所具有的外顯特質與內隱特質的總合。其將職能區分為五大基本特質：

〈水平面下內在隱藏的部分〉

1、動機(Motives)

是指一個人的意向(thinks about)或慾望(wants)，最後可能會導致行為的發生，例如具成就動機的人會為自己設立具挑戰性的目標，賦予自己完成目標的責任感，並不斷修正以做得更好。而具有人際交往動機的人則會與人有良好的互動，在人際關係上有特殊的技巧。

2、特質(Traits)

指一個人與生俱來的特質，以及對情境或資訊的一致性反應，例如正直、誠實、責任心。

3、自我概念、價值觀(Self-concept)

是指一個人的態度、價值或對自己的想法，例如自信心、樂觀、合作、奉獻。

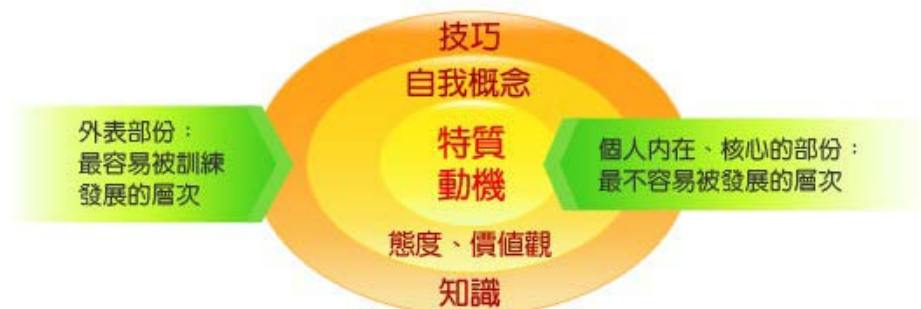
〈水平面上顯而易見的部分〉

4、知識(Knowledge)

指一個人在特定領域中所擁有的知識或資訊，而這些知識是使一個人「能做」某一件事，而非「想做」某件事，例如管理知識、財務知識、商業知識等。

5、技能或技巧(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考，例如表達能力、組織能力、決策能力及學習能力等。其中技能與知識是屬於個人外顯特質的部分，這個部分的能力是可以透過訓練的方式來提升，而自我概念、動機和特質則是被歸為是個人的內隱特質部分，屬於冰山的底層，是比較難以探索與發展。



資料來源: Spencer & Spencer 1993

Spencer & Spencer 定義職能是個人隱藏的特性，可以預測工作或情境上有效或卓越表現的參考標準，職能是以思考或行為，情境反應的方式表現出來，具有持久性。所以這個定義包括二件事情：首先，職能是以工作績效作為效標的；再來，職能是一個複合的概念。

進一步探討的話，Spencer & Spencer 認為職能其實就像冰山一樣，包含了水面上明顯可見的行為層面以及隱藏於內在的心理特質。職能可以分成動機、特質、自我概念、知識和技巧五種特性。整個職能對工作績效的影響途徑則是從「意向」影響了「行動」進而產生「結果」，其中「意向」即為個人特徵部分，包含了前述的動機、特質、自我概念、知識等四者；而「行動」就是指外顯行為層面，即是技巧的部分，而所謂的「職能」則同時包含了「意向」與「行動」二個部分，最後的「結果」當然即為我們最關心的工作績效了。而且 Spencer & Spencer 真對職能的測量也提出了一些看法，包括行為事件面談法或是觀察法，都是奠基於 Spencer & Spencer 的概念。

- 六、Mansfield (1996) 認為職能是：精確、技巧與特性行為的描述，員工必須依此進修，才能勝任工作，並提升績效表現。
- 七、Raelin 和 Colledge(1995)則強調職能的範疇必須涉及創造力、敏感性及直覺等不容易觀察到的人格特質，同時涵蓋「學習去學習」的有機能力；且職能若不能被持續的練習與提升，將逐漸失去其效能。
- 八、Parry(1998)認為職能是：
 1. 一個包含知識、態度以及技能相關群體集，即影響一個人工作的主要因素；
 2. 與工作績效有密切的相關，且可以藉由一個可接受的標準衡量；
 3. 職能是可以藉由訓練與發展加以改善、增強的。

實務應用

職能的分類

根據 Spencer & Spencer(1993)的「職能字典」，常見的職能可分成六大類：

- 一、成就與行動 (Achievement and Action)
 1. 工作時具備成就導向 (Achievement Orientation)
 2. 對於秩序、品質、及準確性的考量 (Concern for Order, Quality, and Accuracy)
 3. 主動性 (Initiative)
 4. 訊息搜尋 (Information Seeking)
- 二、助人與人際服務(Helping and Human Service)
 1. 人際瞭解(Interpersonal Understanding)
 2. 顧客服務導向 (Customer Service Orientation)
- 三、衝擊力與影響力(The Impact and Influence)
 1. 衝擊力與影響力 (Impact and Influence)
 2. 組織覺察力 (Organizational Awareness)
 3. 關係建立 (Relationship Building)
- 四、管理(Management)
 1. 發展他人 (Developing Others)
 2. 指導力：決斷與政治權力的使用 (Directiveness: Assertiveness and Use of Political Power)
 3. 團隊工作與合作 (Teamwork and Cooperation)
 4. 團隊領導 (Team Leadership)
- 五、認知(Cognitive)
 1. 分析思考 (Analytical Thinking)
 2. 概念思考 (Conceptual Thinking)
 3. 技術/專業/管理知識 (Technical/ Professional/ Managerial Expertise)
- 六、個人效能(Personal Effectiveness)
 1. 自我控制 (Self-Control)
 2. 自信 (Self-Confidence)
 3. 彈性 (Flexibility)
 4. 組織承諾 (Organizational Commitment)

另外依據 Hellrigel, Jackson & Slocum(2001)的管理書中，認為職能是一組知識、技能、行為與態度的組合，能夠幫助提昇個人的工作成效，進而帶動企業對經濟的影響力與競爭力。針對職能探討與整理，可分為以下四幾種：

一、核心職能 (Core competency) 為企業組織內所有員工必須具備的工作行為模式，具體反映所有員工必須具備的知識、技能、特質與態度。可以讓公司產生創新的產品與延伸市場佔有率、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。Lahti R.K.(1999)把核心職能分為個人層級的核心職能（Individual Level CoreCompetencies; ILCCs）以及組織層級的核心職能（Organizational Level CoreCompetencies; OLCCs）。

組織層級核心職能代表著組織核心活動的基礎，也代表組織特有的優勢或才能，包括了組織內部不同的生產技能與各式科技的協調成果。這些組織層級的核心職能對於組織獲利能力有著重大的影響，同時也必須建立競爭者模仿上的障礙。這些獨特的 OLCCs 搭配上組織內部獨特的價值創造流程，就形成了組織的核心商品（core product）。

個人層級核心職能，是指組織裡每一個個體所擁有，並展現出來的關鍵優勢能力。ILCCs 不只是個別的知識、能力、技術，同時更是這些特質的交互作用。

二、專業職能（Functional Competency）是指與工作職掌及目標直接相關，是為有效達成工作目標所必須具備與工作相關之特定職能，也就是個人要有效達成工作目標或提升工作績效，所必須具備的工作相關特定職能。

三、管理職能（Managerial Competency）是指主管這樣的特定職務或角色，例如：基層主管、中階主管或高階經理人等，所需具備的工作相關特定職務能力，具體反映管理人員的領導與管理的知識、技能、特質與態度。

四、一般職能（General Competency）指企業裡的一般行政、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，如閱讀、書寫能力、電腦操作技巧等）。

Catano 曾經蒐集各家學者對職能的定義，歸納出職能的三個共通點為：

- 一、職能是隱藏在有效與成功工作績效的 KSAOs 中。
- 二、職能是可以觀察與衡量的。
- 三、職能是可區分一般與卓越績效者。

ISO 29990:2010 定義其相關人員的職能：在工作的環境中以及專業或個人的發展上，明顯可觀察或可量測的應用與熟練的專業知識（konw-how）、知識（knowledge）、技術（skill），態度（attitude）。

並將職能區分為：

一、個人職能（personal competencies）

1. 有效地傾聽與溝通。
2. 執行展示表現。
3. 激勵人員。
4. 協助、促進。
5. 管理衝突。
6. 持續的專業發展。
7. 有效地使用資訊科技。
8. 品質與差異議題的敏感性。

9. 遵循價值的引申或陳述的要求。
 10. 跨文化的職能。
 11. 指導，諮商與教導。
- 二、技術職能（technical competencies）
1. 應用學習理論（theory）。
 2. 應用學習方法論（methodology）。
 3. 選擇並使用學習支持的材料。
 4. 處理特別的需求與差異。
 5. 評估學習。
 6. 作為主題專家。
 7. 發展課程。
 8. 鑑別學習需求。
 9. 應用學習技術（technology）。
- 三、企業職能（business competencies）
1. 變革與使用緊急應變技術。
 2. 商業快速決策能力（決策、預算）。
 3. 利益關係人的管理。
 4. 公式化與規格化學習政策。
 5. 利益管理人的網絡活動，例如連結並建立關係。
 6. 企業績效的管理。
 7. 了解工作本質的各式改變，例如社交的、技術的、工業的、政策的、文化的。
 8. 使用技術管理通訊。
 9. 持續執行組織的發展與效能。
 10. 學習的行政管理。

行政院勞工委員會職訓局對職能的相關定義：

全民共通核心職能課程包括：

- 一、動機職能（Driven Competencies）
 - 二、行為職能（Behavioral Competencies）
 - 三、知識管理（Knowledge Competencies）
- 等三類其為培育九大個人的就業軟能力，包括：
1. 工作倫理能力
 2. 工作效能能力
 3. 自我管理能力
 4. 溝通能力
 5. 團隊合作能力
 6. 衝突化解能力

7. 創新能力
8. 成本控制能力
9. **問題解決能力**

等軟能力項目，並可轉化為個人的就業力。

職能的應用近幾年來已經變為顯學，其原因為企業的競爭日益激烈，對資源的利用已經從土地、設備、資金等可見的項目，擴大到不可見的人力資源的運用上，所以對人力的提升也就從被動的工作說明書發展到主動的職能培訓系統。企業為了提升營運的績效，不得不從人力資源運用上來提升效能，以增加競爭力。本文希望能夠透過整理理論及實務的應用，介紹給讀者全面性的了解職能的內涵，俾便在工作上發揮功能。