





人力資源管理—企訓篇



主辦單位：  勞動部勞動力發展署

承辦單位：  中華民國全國中小企業總會

目 錄

第二章 計畫.....	1
第一節 策略管理與經營理念.....	2
一、 策略管理的類別.....	2
二、 經營理念（使命／核心價值觀／共同願景）.....	5
第二節 策略規劃及分析.....	11
一、 外部環境分析（確認產業的機會與威脅）.....	11
二、 內部資源分析（確認企業本身的優勢與劣勢）.....	21
第三節 策略管理.....	26
一、 平衡計分卡與企業策略管理.....	28
二、 策略地圖.....	32
第四節 策略執行.....	36
一、 營理念訂定訓練政策.....	37
二、 策略性的訓練需求.....	37
三、 策略規劃會議.....	39
第五節 文件化的階層.....	41
一、 文件化的階層.....	41
二、 訓練品質管理系統手冊之要點.....	42
第六節 職能分析之價值.....	44
一、 職能與組織的關連.....	44
二、 職能分析定義.....	46
三、 職能建置的導入流程.....	50
第七節 職能分析之應用.....	59
一、 職能基準.....	59
二、 職能分級.....	60
三、 職能分析方法.....	61
四、 職能發展及應用推動要點.....	62
五、 職能基準品質管理機制.....	64
六、 職能導向課程品質管理機制.....	65
第八節 個案分享.....	67
中租迪和公司（業審雙修制度）.....	67
第九節 範例.....	70
範例一 策略規劃新思維.....	70
範例二 各類分析量表.....	77
範例三 訓練品質管理系統手冊.....	86
參考書目.....	109

第二章 計畫

企業最終極的目標不可否認的是「永續經營」與「企業常青」。為此企業要不斷提升其競爭優勢並維持高的投資報酬率，策略管理正是一個提供將企業有限資源集中投入在最有效果的事務上的工具，以期創造永續的競爭優勢並達成組織的長短期目標。

傳統的企業內教育訓練是「把事情做對」，而沒有考慮是否是做「對的事情」，訓練需求主要的產生方法是利用問卷調查的方式，針對企業內各階層的主管做需求調查，將調查的結果做進一步的分析後產生訓練需求，此類需求的訓練項目並沒有考慮組織的目標；策略管理最主要的功用在於釐清組織應該做哪些「對的事情」，進而訂定長、短期策略目標，要達成這些目標所需的各項能力水準與組織現況能力水準之差距，使組織產生了各種構面的改善活動，其中要將人員的能力提升到所需的水準就必須靠教育訓練，這種由策略目標所引伸的教育訓練需求就是把「對的事情做對」的第一步，我們稱為策略性教育訓練需求。

管理學先前觀念PDCA，套用在TTQS上，即成為PDDRO概念。針對訓練五個流程以協助企業由訓練需求確認、擬定訓練計畫、選定訓練資源、課程實施、檢討和成效查核，以建立完整教育訓練流程，讓訓練更有績效。而訓練需求，係由公司的短、中、長期的目標與營運計劃而來，並檢視員工目前所處的績效與職能水準。二者其間的落差，即為績效或職能的缺口，若要藉由培訓來彌補該缺口，即為教育訓練的需求來源。

訓練的規劃與經營策略有效連結，須透過核心專業訓練，使員工職能達到實質提升。本章以策略管理與經營理念、策略規劃及分析、策略管理、策略執行、文件化的階層、職能分析之價值、職能分析之應用和個案分享（中租迪和）和三種範本為附件，協助企業導入TTQS系統後，訓練與組織文化的連結，達到持續改善與訓練效益擴散。

第一節 策略管理與經營理念

策略應用在管理學上認為企業策略與產品市場相互關連，企業策略引導企業改變組織結構的具體方針；策略是企業對於其目標及達成目標的政策與規劃。

一、策略管理的類別

企業界較常用策略管理規劃方法有兩種，一是Hill & Jones所提出的策略規劃流程，如圖 1-1 所示，本策略規劃流程之重點在於說明外部環境分析、內部資源分析、策略選擇（SWOT分析）及組織各層級策略等四個部分；另一是哈佛大學名師羅伯·卡普蘭（Robert S. Kaplan）及大衛·諾頓（David Norton）所提出以策略地圖（Strategy Map）及平衡計分卡（Balanced Score Card, BSC），為連結及聚焦工具的策略規劃管理工具，如圖 1-2 所示，Kaplan & Norton所提出的策略規劃管理工具，其重點在於運用策略地圖及平衡計分卡來連結（使命－願景－策略）與（部門策略行動及個人目標）、其特點是強調平衡性、可衡量並兼顧長短期之策略管理。

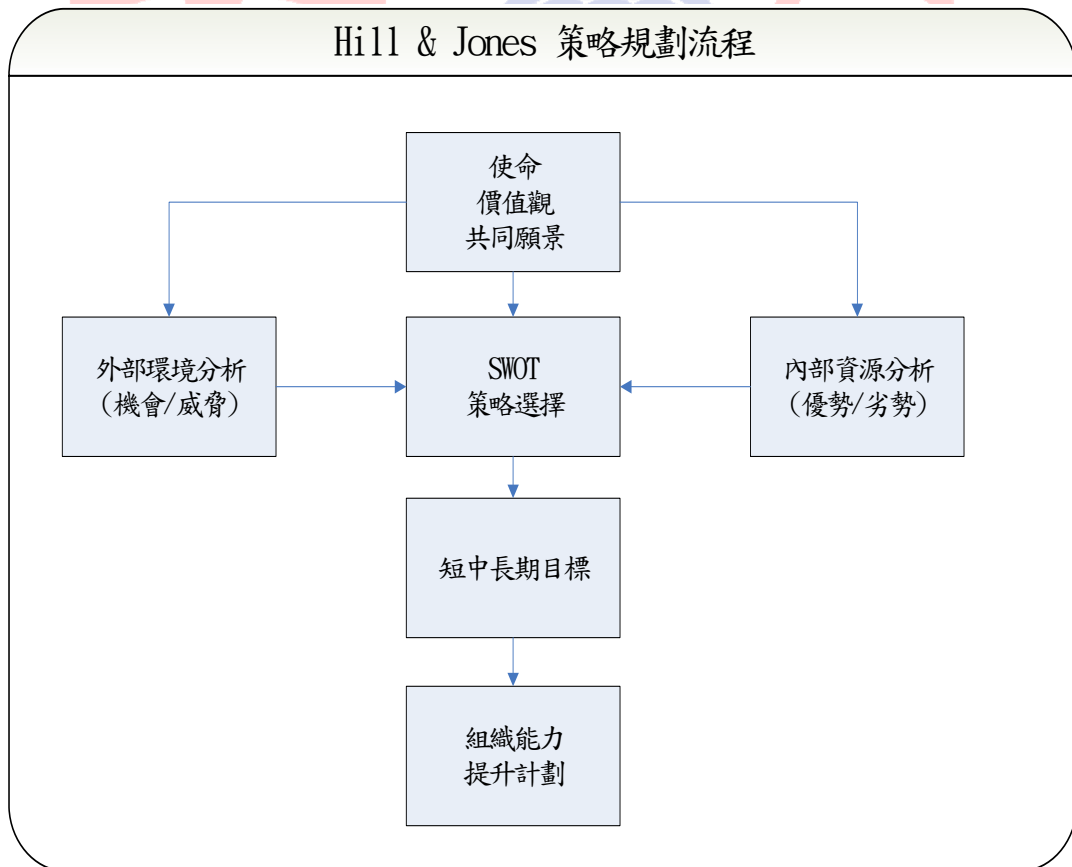


圖 1-1：Hill & Jones 策略規劃流程

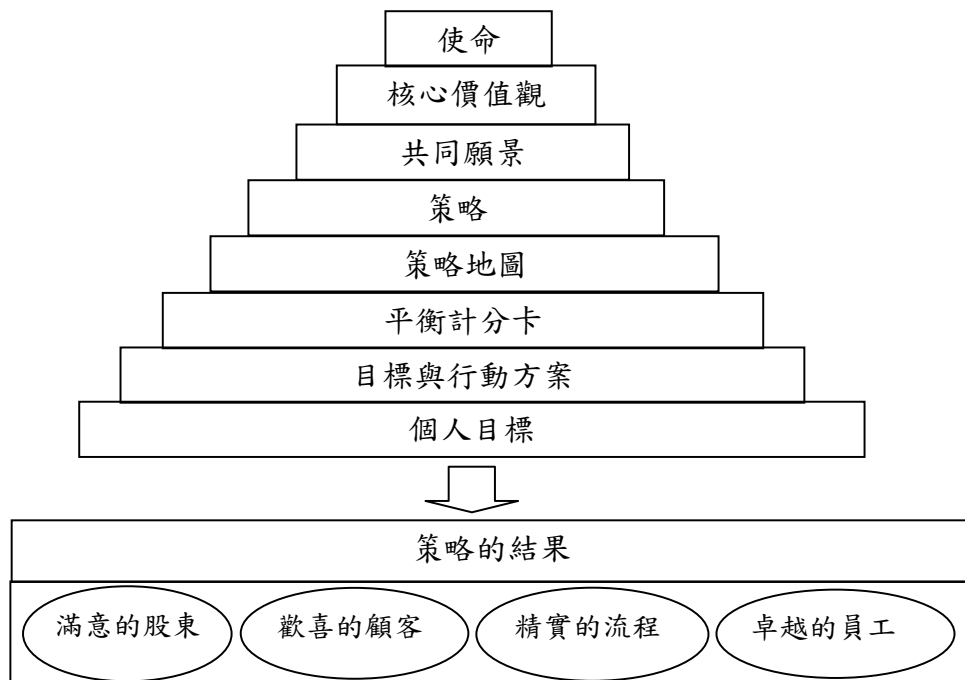


圖 1-2：Kaplan & Norton 所提出的策略規劃管理工具

Hill & Jones所提出的策略規劃流程及Kaplan & Norton所提出以策略地圖及平衡計分卡 (BSC) 為連結及聚焦工具的策略規劃管理工具各有所長，在實務上我們將上述的兩種策略規劃流程轉化為更詳細的步驟，以利實務之執行，主要步驟如下圖之流程，實務上操作說明將於下列章節中一一詳述。

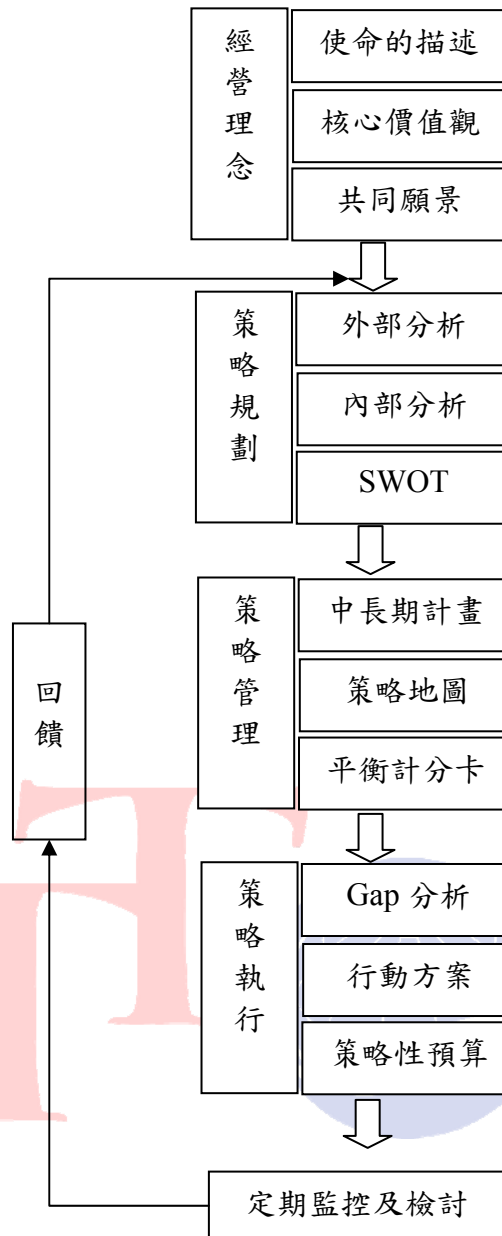


圖 1-3：策略管理的流程及步驟

二、經營理念（使命／核心價值觀／共同願景）

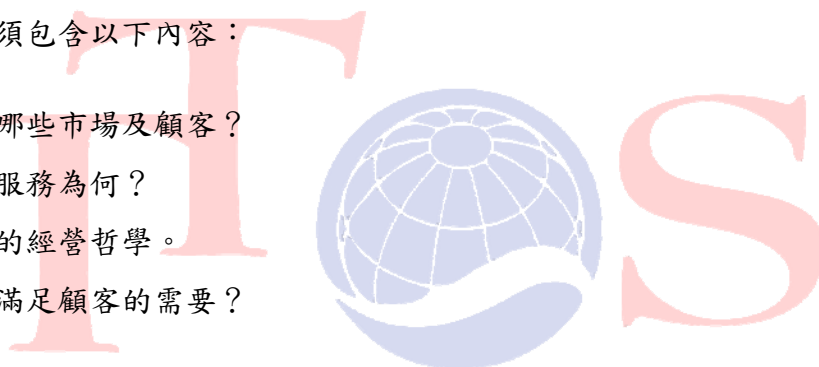
經營理念我們常常聽到企業的先進常常會提出下列的疑問：使命與願景如何區分、有何差別？經營理念與使命、願景又有何差別？我們從一些文獻及實務上探討，得到的結論是：企業的經營理念＝使命陳述＋核心價值觀＋共同願景。簡言之，使命陳述是指：「組織存在的理由、我是誰？」核心價值觀是指：「品格及行為準則、我相信什麼？」共同願景是指：「組織所有成員大家共同願望的未來景象」。

（一）使命陳述

使命陳述在於回答說明組織存在的理由，有些人窮其一生都試圖解答人存在的目的，一個組織如果沒有辦法回答此問題就會使員工不知所措，不知為何而戰。

使命陳述須包含以下內容：

- 滿足哪些市場及顧客？
- 主要服務為何？
- 組織的經營哲學。
- 如何滿足顧客的需要？



一個好的使命陳述，除了包含上述內容外，其特點是對目的做廣義的定義、是可長可久的、是應凸顯組織的獨特性質、是應指出服務項目及市場的範圍等四大特點。例如：XX資訊公司的使命：「讓快樂的專業團隊、提供前瞻的資訊整合服務、開拓全球市場、創造全贏的員工、客戶及股東」OO公司的使命：「藉由提供不斷創新的IT解決方案，激勵OO的使用者發揮最大潛能。」

小叮嚀

不論是生物的、機械的或是組織的系統，所有的系統都有一個基本使命或存在的理由。例如，一棵樹的使命是尋找陽光和水；而一個組織也為了一個基本使命而存在，譬如，迪士尼樂園（Disneyland Park）的使命是「教人開心」。

(二) 核心價值觀

組織的核心價值觀具有指引並規範組織成員的行為的功能，是組織成員互信的基礎，協助組織成員遵循組織使命，進而創造無法模仿的競爭優勢。

組織的核心價值觀需提及下列層面的行為準則：

- 我們如何對待客戶。
- 我們與團隊成員的互動關係。
- 我們要建立甚麼樣的組織？
- 對組織與個人追求卓越的承諾。

一般研究顯示具有清楚核心價值觀之組織，其組織成員會有下列正向的行為表現：

- 對組織、對主管及夥伴有較高度的信任感。
- 勇於嘗試及承擔風險。
- 自覺受重視。
- 更主動積極於學習與成長。
- 更願意全力以赴及奉獻所長。

一般組織常用的核心價值觀，如表所示：

表 1-1：組織常用的核心價值觀

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

※實例

台積電的核心價值觀（Corporate Values）是指 Integrity（誠信正直）、Commitment（承諾）、Innovation（創新）和 Customer Trust（客戶信任）。

1. Integrity（誠信正直）

誠信正直（Integrity）是最基本、也是最重要的基本價值。誠信正直的內涵是：我們說真話、不誇張、不作秀；對客戶不輕易承諾，一旦做出承諾，必定不計代價，全力以赴；對同業，在合法範圍內全力競爭，也尊重同業的智慧財產權；對供應商則以客觀、清廉和公正的態度進行挑選及合作；對公司內部，我們絕不容許貪污、不容許有派系也不容許公司政治。我們用人的首要條件是品格與才能，絕不是「關係」。

2. Commitment（承諾）

承諾（Commitment）是台積電堅守對股東、員工社會、客戶和供應商的承諾，並盡力平衡照顧這些利益關係人的權益。同樣地，台積電也希望所有利益關係人能對台積電信守承諾，比方我們提供員工有挑戰性且快樂的工作環境，也要求員工全心全力投入工作，若員工對公司有承諾，當然也會保護公司的智慧財產權。

3. Innovation（創新）

創新（Innovation）這是台積電鼓勵各方面的創新，以確保企業的高度活力，創新是我們成長的命脈。

4. Customer Trust（客戶信任）

客戶信任（Customer Trust），這是這是台積電對待客戶的最高指導原則。台積電優先考慮客戶的需求，視客戶的競爭力為台積電的競爭力，努力與客戶建立深遠的夥伴關係，成為客戶信任且賴以成功的長期重要夥伴。

【資料來源：陳碧珠（2012，1月2日）。張忠謀專訪/四核心價值 永遠的堅持。經濟日報。取自 http://yuanchin-news.blogspot.tw/2012/01/blog-post_01.html。】

(三) 共同願景

共同願景是「組織所有成員大家共同願望的未來景象。」也有些專家指出：「共同願景是所謂值得我們全心追求的目標。」

1. 共同願景描述

我們整理一些對共同願景很好且很具體的描述如下：

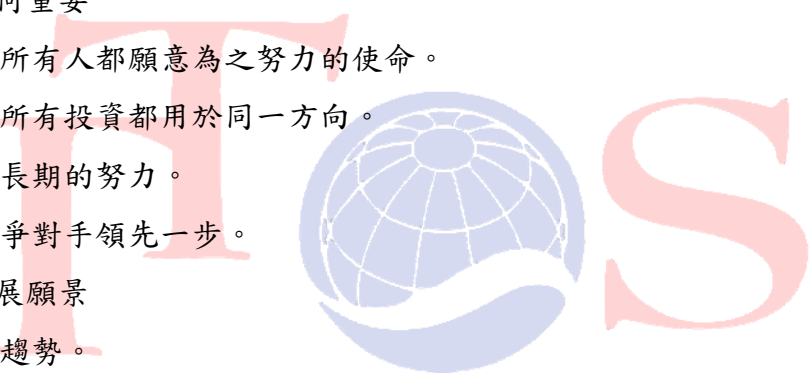
- 願景是心中的一幅圖畫，是一幅美麗新境界。
- 是聖經上，上帝對以色列人所說的流著奶與蜜的迦南美地。
- 共同願景是目的達成後之景象。
- 是夢想及前瞻性思考及對未來美景的展望。
- 對未來想像的具體描述。
- 宏碁的創辦人施振榮先生說：「願景是可實現的夢想、所有人都為之興奮、值得長期追求和不是短期目標，但也不能遙遙無期。」

2. 願景為何重要

- 培養所有人都願意為之努力的使命。
- 使得所有投資都用於同一方向。
- 累積長期的努力。
- 比競爭對手領先一步。

3. 如何發展願景

- 了解趨勢。
- 了解目標、事業範圍。
- 與重要幹部腦力激盪。
- 與所有員工溝通。
- 形成共識。



※實例

1. 台積電的願景

台積電的願景是要成為全球最先進及最大的專業積體電路技術及製造服務業者，並且與台積電無晶圓廠設計公司及整合元件製造商的客戶群共同組成半導體產業中堅強的競爭團隊。為了實現此一願景，台積電必須擁有一位一體的能力：

- (1) 是技術領導者，能與整合元件製造商中的佼佼者匹敵
- (2) 是製造領導者
- (3) 是最具聲譽、以服務為導向，以及客戶最大整體利益的提供者

【資料來源：台積電公司。取自<http://www.tsmc.com/chinese/aboutTSMC/mission.htm>。】

2. 台灣封測大廠的願景

「成為世界營運績效第一IC封裝／測試／材料大廠」

3. XX資訊公司的願景

「資訊服務的領導品牌」

表 1-2：XX資訊公司的經營理念

規劃大項	內容	XX 資訊公司
使命	<ul style="list-style-type: none"> · 滿足哪些市場及顧客？ · 主要服務為何？ · 組織的經營哲學？ · 如何滿足顧客的需要？ 	讓快樂的專業團隊、提供前瞻的資訊整合服務、開拓全球市場、創造全贏的員工、客戶及股東。
核心價值觀	<ul style="list-style-type: none"> · 我們如何對待客戶？ · 我們與團隊成員的互動關係 · 我們要建立甚麼樣的組織？ · 對組織與個人追求卓越的承諾 	TRUE 真誠 T：Team, Trust, Technical R：Reliability, Responsibility, Respect, Research U：Unit, Unique E：Effect, Efficiency, Enthusiasm
共同願景	<ul style="list-style-type: none"> · 可實現的夢想 · 所有人都為之興奮 · 值得長期追求 · 不是短期目標，但也不能遙遙無期 	資訊服務的領導品牌

小叮嚀

美國管理學會（American Management Association, AMA）於 2002 年對千餘家公司做過「核心價值觀」的調查結果顯示，在二十餘項「核心價值觀」中排名前三名的是：客戶滿意、誠信與當責（accountability）。價值觀代表公司的信仰，是引導公司達成願景的方法，界定何種行為是公司允許的。



第二節 策略規劃及分析

加拿大麥基爾大學(McGill University)管理研究教授亨利·閔茲格伯(Henry Mintzberg)說：「企業之所以需要擬定和規劃策略，在於策略可以設定組織的方向，促進組織成員的努力和協調，並且能夠減少不確定性，集中資源以提昇效率(efficiency)。規模再大，執行力再強的企業，如果在關鍵時刻選錯策略、踏錯步伐，也會損失慘重。」因而，日本知名趨勢專家大前研一就指出：「如果船頭朝著錯誤的方向，划得再辛苦也毫無用處。」

一、外部環境分析（確認產業的機會與威脅）

外在環境分析，是協助企業瞭解其身處的動態環境中有哪些機會可以掌握；有何種威脅（現在與潛在）必須消除或迴避，其包括總體環境分析與產業環境分析。由企業的角度來考量，外在環境因素變遷（政治、經濟、市場、社會、顧客、供應商、潛在競爭者、產業、替代品、文化、法律、科技、道德等）會直接或間接影響到企業的經營與發展。就人力資源的角度來考量，人口結構發展趨勢、勞動市場供需變動情況和勞動法規的訂定與調整等外在因素，自然而然構成企業人力資源策略規劃的基礎。

（一）五力分析

麥克·波特(Michael E.Porter)認為，產業的結構會影響產業之間的競爭強度，便提出一套產業分析架構，用來了解產業結構與競爭的因素，並建構整體的競爭策略。影響競爭及決定獨占強度的因素歸納五種力量，即為五力分析架構，如下圖所示。

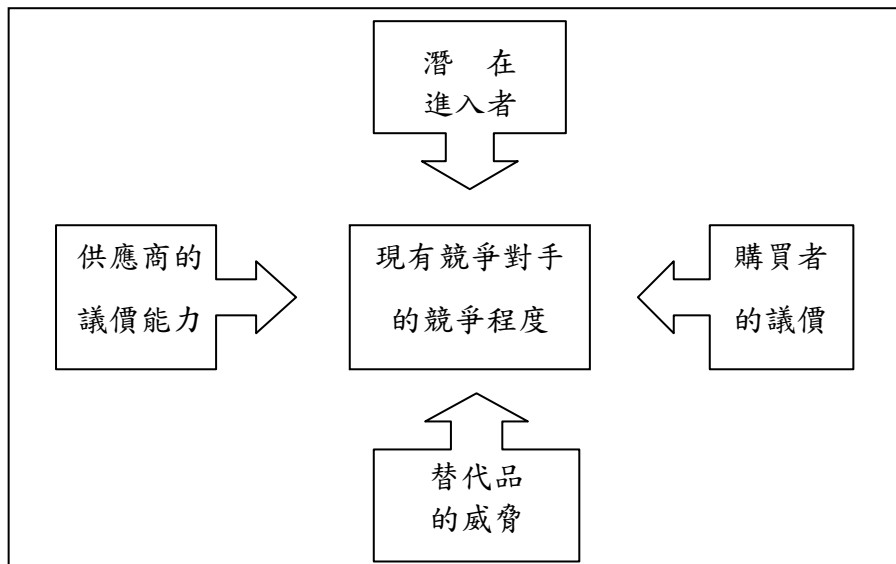


圖 2-1：Porter 之五力分析架構圖

這五種力量分別是：1.潛在進入者的威脅；2.供應商的議價能力；3.購買者的議價能力；4.替代品或服務的威脅；5.現有競爭者的競爭程度。

透過五種競爭力量的分析有助於釐清企業所處的外部競爭環境，並有系統的瞭解產業中競爭的關鍵因素，因此，波特認為這些力量愈強，就使公司產品的價格愈不易提高且有降價的壓力，進而導致企業利潤的下降，由此決定組織外部的機會與威脅。

五種競爭力影響了產品的價格、成本及必要的投資能力，它能夠決定組織的獲利能力、產業的結構、國家競爭力、經濟及技術等，其特質會決定每一種競爭力量的強弱程度。

以下說明這五種力量的構成要素：

1. 潛在進入者的威脅

潛在進入的競爭者就是目前與公司不在同一產業內競爭，此類競爭者進入後會帶來一些新產能，不僅會分割現有市場，造成市場的價格下滑，導致產業整體獲利下降。

現有公司通常會利用各種障礙阻止潛在競爭者進入產業，這些進入障礙的大小決定了潛在競爭者進入的風險及成本的高低。進入障礙愈大的產業，潛在的競爭者愈不敢貿然進入，因其失敗的風險愈高。一般進入障礙主要來源如下：

- 品牌忠誠度。
- 絕對的成本優勢。
- 規模經濟（economics of scale）。
- 使用者轉換成本。
- 政府政策及法規。
- 專利的保護。

2. 現有競爭對手的競爭程度

競爭是指產業內公司間爭奪市場佔有率所運用的各項行動，現有的競爭模式是運用價格戰、廣告促銷戰、產品設計及提昇服務品質等方式。

競爭激烈表示更低的價格或是更多非價格競爭武器上的支出，抑或是兩者皆是。當產業競爭行為太過極端激烈時，產業會陷入長期的低迷，同業間競爭強度受到下列因素影響：

- 產業內存在眾多勢均力敵的競爭對手。
- 產品需求成長的速度很慢或下降。
- 轉換成本高或缺乏差異化。
- 退出障礙。

3. 供應商的議價能力（bargaining power of suppliers）

供應商對產業下游成員調高售價、以相同價格提供低品質產品之議價能力和高議價能力之供應商會使組織的利潤被壓縮。因此，高議價能力之供應商是一種威脅。依據波特的研究指出，供應商在下列情況較具有高議價能力：

- 替代品品項很少。
- 供應商所提供之產品是寡占或獨占市場。
- 公司非供應商之重要客戶。
- 供應商的產品對購買者的成敗具關鍵地位。
- 供應商的產品對購買者而言，轉換成本極高。
- 供應商易向前整合。

4. 購買者的議價能力（bargaining power of buyers）

購買者擁有以低價格購買，爭取更高品質與更多的服務之議價能力，購買者若能有下列特性，則相對賣方而言有較強的議價能力：

- 購買者家數少且規模大。
- 大量採購之購買者較多時。
- 產品轉換成本極少。

- 購買者擁有此產品之生產能力時。
- 產品之提供者多時。

5. 替代品的威脅 (substitute products)

替代品是只能夠滿足相同顧客需求的不同事業或產業的產品。例如：咖啡、可樂、茶飲料等三種就是替代品。這類產品的飲料公司都在競爭，他們也同時和生產替代品的其他產業相互競爭，替代品的存在限制了一個產業的可能獲利，來自於替代品的威脅如下：

- 替代品有較低的價格。
- 替代品有較強大的功能。
- 購買者的轉換成本很低。

英特爾 (Intel) 前總裁安迪·葛洛夫 (Andrew S. Grove) 認為，除了波特的五力分析模式外，還需加入一項互補公司之力量 (complementors)。

互補公司，是指銷售可使產業中產品增加價值 (互補) 的產品之公司，這類產品是魚幫水、水幫魚，例如生產電腦硬體產品公司與設計軟體產品的公司就是互補公司。在互補關係中，該公司的產品與另一家公司的產品互相配合使用，可得到更好的使用效果。當互補公司中其中有一方有新技術、新方法或新科技的出現時，都可能改變互補公司間的平衡共生關係。在科技產業中第六力的影響最為顯著，因此在做外部環境分析時，業者須特別注意互補公司所造成之影響。

五力分析

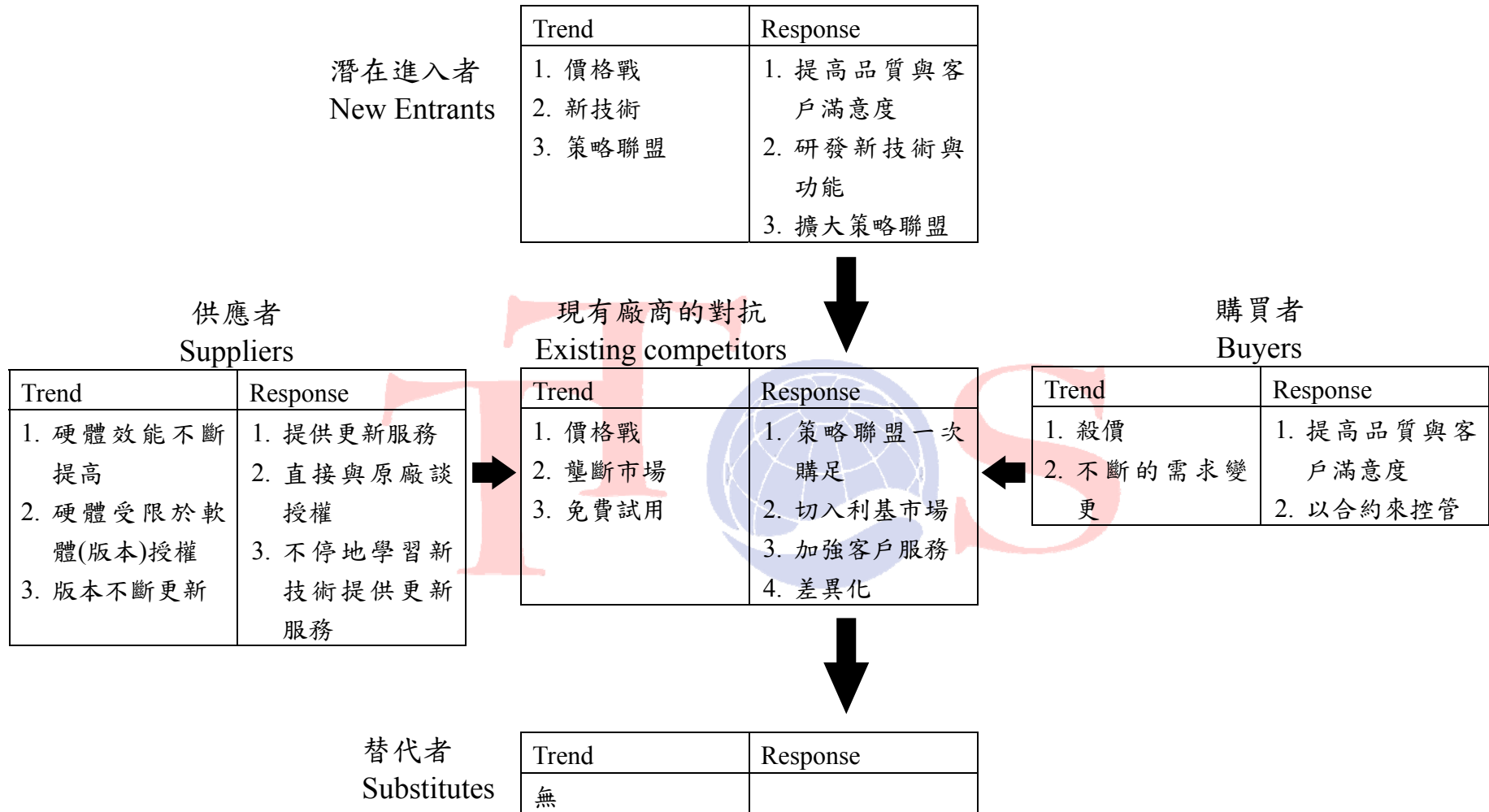


圖 2-2：五力分析之實例

(二) 企業策略定位分析 (BCG MATRIX)

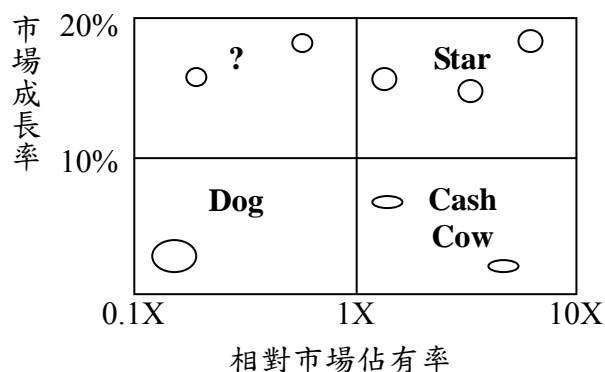


圖 2-3：BCG矩陣模型

波士頓顧問公司 (Boston Consulting Group, BCG) 於 1970 年提出 BCG 成長／佔有率矩陣—產品組合矩陣 (Product Portfolio Matrix)，將企業依其市場成長率與市場佔有率劃分為應思考如何擴張的事業、欣欣向榮的明星事業、保持獲利的金牛事業與苟延殘喘的落水狗事業，並建議各類型企業應採取不同的策略，如上圖所示。

BCG 的成長佔有率矩陣 (Growth-Share Matrix)，橫座標是相對於最大競爭者的佔有率，縱座標是該產品的市場成長率，其中的圈圈代表了每個產品在該市場上的銷售量。市場佔有率用以衡量組織的事業在市場上的強度。市場成長率即為該產品市場的年度成長率，用以衡量市場擴張的速度。

BCG 的成長佔有率矩陣可分為四個方格，每一個方格代表不同類型的事業。

1. 問題事業 (question marks)

係指公司的事業單位 (BU) 中高市場成長率，而低相對市場佔有率的事業。落在這個區域的產品，通常是處於高成長性的市場上，但是相對於最大競爭者市場佔有率很低，還未成長至可以與最大競爭者相抗衡，因此稱為「問題事業」。其策略重點為：提高相對於最大競爭者市場佔有率。

2. 明星事業 (stars)

圖中右上角這塊指的是「明星事業」，就是市場成長快、佔有率又是龍頭的產品。當「問題事業」若其相對於最大競爭者市場佔有率成長到大於 1 時，就變成明日之星的事業，可長可久。策略重點為：在於拉大與最大競爭者的差距，擴大立於不敗的領先優勢。

3. 金牛事業 (cash cow)

右下角這塊則是「金牛」事業，這些產品多屬成長率很低的市場這種產品就好像公司的乳牛一樣，是資源的供應者，因為它能夠為公司產生許多現金且特點是現金流量高，公司可以有利潤。公司的明星事業當其市場年成長率低於 10%，而公司仍擁有最大的相對市場佔有率，則該明星事業將變成金牛事業。策略重點為：創造新的需求以提升市場成長率和在原需求中延長收割的時間。

4. 落水狗事業 (dogs)

係指公司在成長率低且相對市場佔有率低的市場。公司應考慮是否有好的理由去繼續此苟延殘喘事業。策略重點為：評估結束此事業和事業再造計畫。

(三) 產業生命週期理論

大多數產業隨時間經歷不同階段，從萌芽、成長、成熟到衰退等階段，這些階段的競爭型態各有不同的涵意。波特所提的五種競爭力的本質和強度都會隨著產業的生命週期而產生變化。在產業生命週期的每個階段會產生不同的機會和威脅，其中對潛在競爭者和現有的競爭者的影響最鉅。企業經營者的重要任務是預先分析判斷，掌握產業生命週期各階段中每一個力量可能發生的改變，並研擬對應策略，去捉住機會，降低威脅的影響。

產業生命週期模式 (Industrial Life Cycle Model) 是分析產業發展各時期競爭力之影響。採用生命週期模型包含以下四種階段：

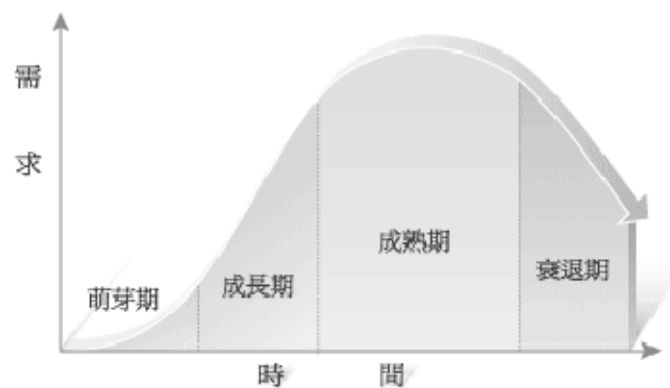


圖 2-4：產業生命週期階段

1. 萌芽期

萌芽期 (embryonic stage) 產業是指剛起步的產業，這個階段的市場的成長緩慢。因為購買者對此產業並不熟悉，企業也尚未達規模經濟效益，因此產品或服務的價格高，市場規模小、銷售通路未構建完全。這個產業萌芽期階段的最主要的進入障礙，是在取得關鍵核心技術，而不是顧客的品牌忠誠或低成本效益。如果在此時所需的關鍵核心技術很難取得或開發，進入障礙高，則現有市場的供應企業受到潛在競爭者的威脅相對較小。

2. 成長期

一旦此產品需求開始發生，這個產業生命週期會迅速發展為成長期 (growth) 產業。在成長期的產業中，許多新的消費者湧入這個市場，造成需求快速擴張。成長期的主要特點有消費者熟悉產品、價格規模經濟效益而下降、健全的銷售通路以及產業會迅速成長。當產業進入成長時期，以控制技術作為進入障礙的重要性開始消失，此時進入障礙已降低，且少有企業已達到顯著的規模經濟，或是產品差異化大到足夠保障其品牌忠誠度。在產業成長階段，由於需求的快速成長使得企業可以不用從競爭者手上奪取市場即能擴張營收及利潤，競爭程度較低，但來自潛在競爭者的威脅在此時最高。

3. 成熟期

當產業進入成熟期，市場趨於完全飽和，供需處在一種平衡的狀態，既有業者也達到規模經濟的情況，因此進入障礙高。潛在競爭者不易進入競爭，潛在競爭者的威脅自然就降低。在成熟期的產業，市場趨於完全飽和僅限於更換的需求。由於需求的減緩，組織為了維持市場佔有率，不得不降低了價格或提供額外的高水平服務，其結果就是價格戰；產業到成熟期後，能存活下來的企業都是各自擁有忠誠的顧客及低成本營運方式，而這兩種因素都構成了強大的進入障礙，新競爭者進入的興趣也逐漸消失了，使得大部分成熟期的產業多形成寡占市場。

4. 衰退期

在衰退階段，產業的需求變成負成長，企業為了生存，企業間競爭的程度會更加強烈，產品價格會下降、進而造成有一部分的企業會因虧損而退出市場，使市場自動重組。其原因包括殺手級新技術的興起、國際性的競爭、社會需求改變。

(四) 競爭優勢理論

波特（1990）認為產業的發展有特定因素，而不同的因素相互影響造成產業多變的形態。因此他在「國家競爭優勢」(The Competitive Advantage of Nations)一書中提出鑽石結構模式來比較並解釋產業在不同國家的發展情形，此理論模型如圖 2-5 所示。

波特認為國家是企業競爭優勢最基本的因素，因為國家能創造並加強企業的競爭條件。政府不但影響企業所做的決策，也創造並延續生產與技術發展的核心競爭力，此為一個國家內的某些產業之所以能在激烈的國際競爭中嶄露頭角的主要原因。此模型之因素可能會加強本國企業創造競爭優勢的速度，例如：台積電（IC）、資訊科技（IT）、薄膜電晶體-液晶顯示器（TFT-LCD）、光電等產業；也可能會造成本國企業發展遲滯不前的阻礙，例如：台灣的汽車產業。

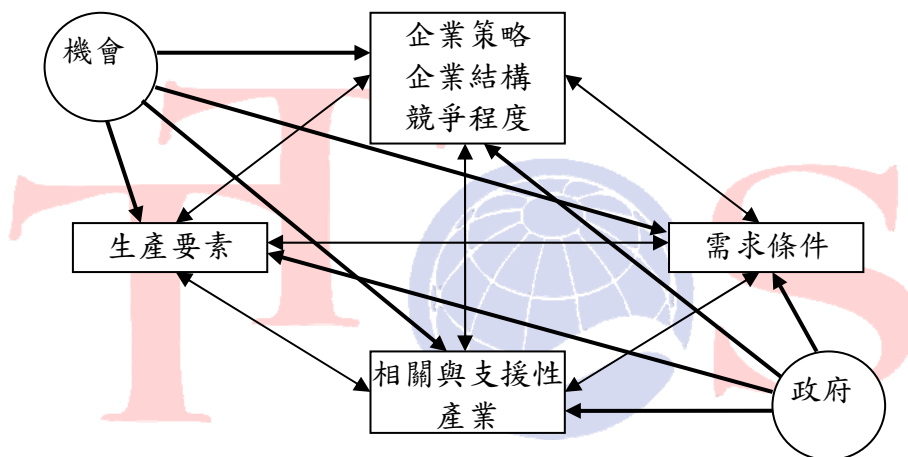


圖 2-5：鑽石結構模式

【資料來源：Poter, M.E. (1990). The Competitive Advantage of Nations (pp. 127). Free Press, New York.】

此一架構將產業發展的基本因素分為六個主要要素：生產要素、需求條件、相關與支援產業、企業策略結構與競爭對手、機會以及政府，分述如下：

1. 生產要素

國家在特定產業競爭環境中有關生產方面的特殊表現，例如：基本建設、自然資源、人力資源、知識資源與資本資源等優劣條件。

2. 需求條件

為本國市場對產業所提供產品或服務的需求大小。

3. 相關產業和支援產業的表現

指相關產業與上游產業是否具有競爭力，即為整合產業的供應鏈是否具

競爭力。

4. 企業的策略、結構與競爭程度

係指產業內企業的組織與管理形態，以及市場競爭的情形。

5. 機會

某些狀況發生會改變國家的競爭優勢與產業環境，如生產成本突然改變、全球金融市場或匯率的重大變化、科技突破或戰爭。

6. 政府

政府透過政策工具與施政手段會改變國內外產業的競爭環境與條件，如政府的補貼政策會影響生產因素；金融市場的法規或稅制會影響企業的投資意願，而產業的發展也會影響政府的投資意願與輔助態度。因此在分析政府的政策時，必須考慮其他條件的交互作用。

波特強調產業的優勢在於各項基本要素的互相配合，藉由這些關鍵要素配合的狀況，可以評估產業環境的變化與改變的效果。因此配合國家的特有資源條件與優勢，經過分析及評估，可以提供有效的策略，促使政府制定、規劃與執行最有利於產業發展的相關政策。

小叮嚀

五力分析 (Porter's five competitive forces) 由競爭策略大師麥克·波特 (Michael Porter) 所提出，其主要作用為釐清企業競爭態勢。波特認為，企業所屬的產業競爭強度，會影響企業的發展與策略的選定。

二、內部資源分析（確認企業本身的優勢與劣勢）

內在條件分析的目的，是在協助企業評析其自身的優劣點（強弱點）、面對的困擾與所受的限制等。

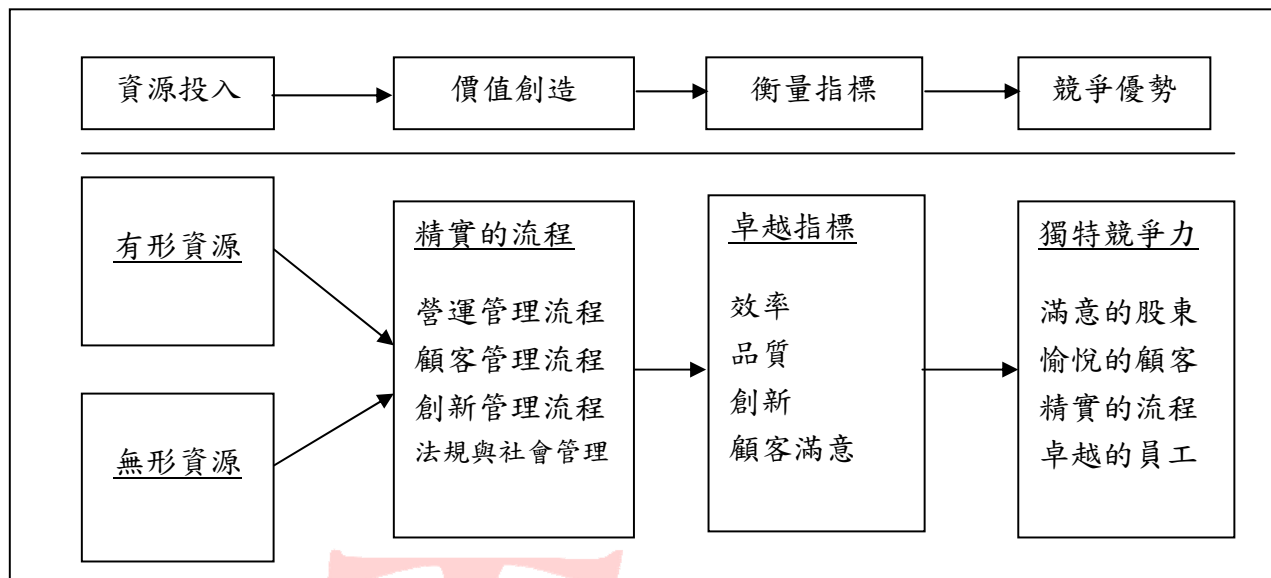


圖 2-6：內部優勢創造轉換流程

（一）價值鏈分析

價值鏈（value chain）是由波特於 1985 年所提出的觀念。所謂價值鏈是指企業創造有價值的產品或勞務以提供給顧客的一連串「價值活動（value activity）」，價值活動不僅為顧客創造價值（產品或勞務），並可為公司創造價值（利潤），也就是價值鏈是由許多價值活動所構成，而企業在分析價值鏈的個別價值活動之後，就可以瞭解企業本身所掌握競爭優勢的潛在來源。

價值鏈分析目的是為了降低成本和增進產品在顧客心目中的價值，因此，如何有效地分配、利用與管制一個組織的有限資源與能力，以達到上述的目的就非常重要。波特將價值鏈活動區分為主要活動（primary activities）與支援活動（support activities）。主要活動是指對產出有直接貢獻的活動，包括：投入後勤作業、生產作業、產出後勤作業、行銷與銷售和售後服務等。支援活動是指在企業中對價值創造有助益之輔助性活動，包括：公司基礎結構、人力資源管理活動、會計財務、技術發展活動與採購活動等。

產業的生產流程，基本上就是價值累積的流程，可以分割成許多不一樣的活動，靠這些活動的串連而形成產業價值鏈。由於產業內廠商的經營活動與作業內容不盡相同，因此在整個生產程序的附加價值流程也各有千秋。產業價值鏈可依

研究者主觀認知的差異，而有粗分與細分兩種。一般粗略的劃分，產業可分為原料、加工、運輸與行銷等主要活動。但為了獲得更深入詳細的產業資訊，產業價值鏈可採取更細部的切割，這種切割方式隨著各個產業而有所不同。大致上，細分後的產業價值鏈，通常還包括研究發展、零組件製造、製程技術、品牌、廣告、推銷與售後服務等。而有些產業可能將存貨、倉儲和訂單處理等活動，獨立出來成為產業價值鏈中重要的一環。

產業價值鏈除了隨產業不同而各異外，本身也可能是策略創意的結果。有些企業，在傳統的產業價值鏈中，策略性地增加一、兩種獨特的價值活動，因而形成策略上的競爭優勢。

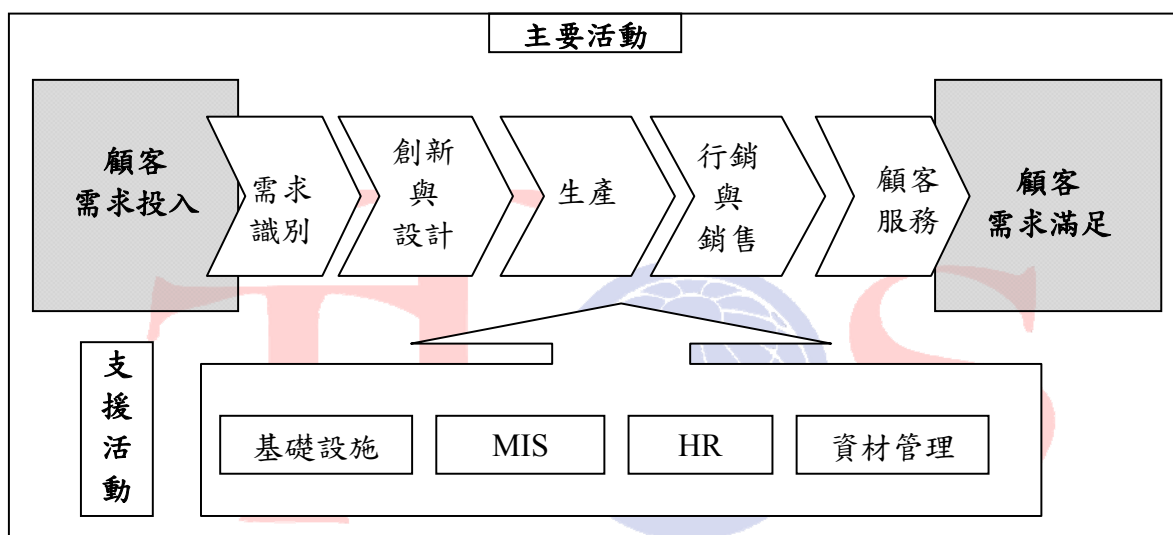


圖 2-7：價值鏈

小叮嚀

策略的形成，除了企業外在環境的影響外，企業本身的能力、資源也是策略規劃的重要基礎。波特認為，企業提供給顧客的產品或是服務，其實是一種一連串的支援活動與主要活動的結合，進而創造出彼此相關性高的價值活動。

(二) SWOT分析

SWOT分析屬於企業管理理論中的策略性規劃。包含了Strengths（優勢）、Weaknesses（劣勢）、Opportunities（機會）以及Threats（威脅）。應用於產業分析主要在考量企業內部條件的優勢和劣勢，是否有利於在產業內競爭；機會和威脅是針對企業外部環境進行探索，探討產業未來情勢之演變。此一思維模式可幫助分析者針對此四個面向加以考量、分析利弊得失，找出確切之問題所在，並設計對策加以因應。在進行SWOT分析後，學者Wehrich在1982年提出將組織內部的優、劣勢與外部環境的機會、威脅以矩陣（matrix）的方式呈現，並運用策略配對的方法來擬訂因應策略，如表2-1。

Wehrich所提出的SWOT矩陣策略配對（matching）方法包括：SO、WO、ST和WT策略。SO策略表示使用優勢並利用機會，即為「Maxi-Maxi」原則；WO策略表示克服弱勢並利用機會，即為「Mini-Maxi」原則；ST策略表示使用優勢且避免威脅，即為「Maxi-Mini」原則；WT表示減少弱勢並避免威脅，即為「Mini-Mini」原則。

SWOT分析程序常與企業策略規劃程序相結合，利用SWOT分析架構，將企業之S、W、O、T四項因素進行配對，可得到2×2項策略型態，茲說明如下：

1. 爭取機會（SO）策略

此種策略是最佳策略，企業內外環境能密切配合，企業能充分利用優勢資源，取得利潤並擴充發展，企業要專注此策略，大量投入資源創造競爭優勢。

2. 爭取機會（WO）策略

此種策略是在企業利用外部機會，來克服本身的弱勢。

3. 減低威脅（ST）策略

此種策略是在企業面對威脅時，利用本身的優勢來克服威脅。

4. 減低威脅（WT）策略

此種策略是企業必須改善弱勢並降低威脅，此種策略常是企業面臨困境時所使用，例如：必須進行合併或縮減規模等。

小叮嚀

所謂強弱機危綜合分析（SWOT 分析），主要是用來分析組織內部的優勢與劣勢，以及外部環境的機會與威脅，在市場營銷管理中經常使用此一功能強大的分析模型。



表 2-1：SWOT 分析實例

		內部分析	內 部 強 勢 分 析	
			強 勢 (S)	弱 勢 (W)
策略方案			<ol style="list-style-type: none"> 1. 電子製造業/化工業豐富的實務經驗 2. 穩定的專業團隊 3. 完整的資訊產品服務 4. 年輕有活力，學習能力強 5. 主管充分授權（信任） 6. 利基型服務 7. 合作廠商互助分工 8. 穩定的客戶關係（長期合作，持續的訂單） 9. 地理優勢（南部地區） 10. 良好的實驗環境 11. 擁有專業認證 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 技術人員培養不易 2. 專業教育訓練不足 3. 對商機敏感度不足 4. 缺乏專業的業務能力 5. 產品行銷能力不足 6. 技術人員專業服務態度不足 7. 缺乏透明化的財務制度 8. 缺乏標準化的作業流程與文件 9. 對公司產品了解不足 10. 品牌知名度不足 11. 未落實代理人及接班人管理
外部分析				
外部環境分析	機會	<ol style="list-style-type: none"> 1. 資訊委外趨勢 2. SAP產品在台市場持續成長 3. 全方位資訊整合服務的市場需求增加 4. 大陸市場開放與興起 5. 資訊維護服務市場有潛力，但同業相對少 6. 南台灣客戶增加，有趨勢優勢，有地區優勢 	<p>S1S2S3S10S11O1 複製成功經驗，幫助客戶快速導入</p> <p>S9O6 快速獨占南部市場</p> <p>S6S7S3O2O3O4 擴增與合作夥伴的合作廣度、深度、並打響華製的知名度</p> <p>S9S1S4O4S8 充分利用合作廠商的資源進入大陸市場</p> <p>S6O5 利用原廠行銷資源。擴展利基型服務市場</p> <p>S3O3 設計/提供目標市場之主要客戶一次購足的服務組合搭配</p>	<p>O1O2O3O4O5W1W2W3W4W5W6 定期的人員培訓(含技術、業務、行銷等)</p> <p>O3O5W8 建立標準的作業流程與文件</p> <p>O1O2O3O4O5O6W9 增加公司內部人員互動，並舉辦產品說明會</p> <p>O1O2O3O4O5O6W10 透過各種行銷手法如：電話行銷、e-mail</p> <p>O6W11 落實代理人及接班人管理制度</p>
	威脅	<ol style="list-style-type: none"> 1. 削價競爭 2. 同質性公司過多 3. 微軟/Oracle跨入ERP市場 4. 大陸和印度廉價人才的競爭 5. Free Lancer的競爭 	<p>T1S1S3S9S11S2S4S6 發展產品</p> <p>T2T3S6S7S8 加強策略聯盟</p> <p>T1T4T5S1S2S3S5 提升品質快速及時且完善的售後服務</p>	<p>T5T1T2T4/W1W2W4W5W6W11 完整且有系統的人員培訓（服務品質/專業態度/累積經驗）</p> <p>T2T3W5W9W10W3 （市場制度）找出利基市場，加強其行銷策略</p> <p>T2W7W11W12W8 （公司制度）制定明確的管理制度（時間/人才/績效/Cost）</p>

第三節 策略管理

羅伯·柯普朗 (Robert S. Kaplan) 研究發現許多組織之所以會失敗，原因並不在於沒有策略或是策略品質不好，而在於組織缺乏貫徹策略的執行力，策略與組織每個成員的工作相關度很低，因此柯普朗先後提出平衡計分卡及策略地圖 (Strategy Maps) 來解決以下策略管理及績效管理的問題。

策略管理之五大障礙

障礙一：願景與策略不知如何付諸行動

障礙二：策略未能銜接部門、團隊及個人之目標

障礙三：策略未能銜接資源分配

障礙四：戰術性而非戰鬥性之回饋

障礙五：傳統的績效管理之盲點 (只強調財務衡量指標)

柯普朗發現公司策略與員工的日常工作無法連結，如圖 3-1，需要一個轉化的策略管理工具來加以連結，將組織的整體資源及行動聚焦在策略上，使策略能有效率的被執行，如圖 3-2。這個策略管理工具就是平衡計分卡及策略地圖。

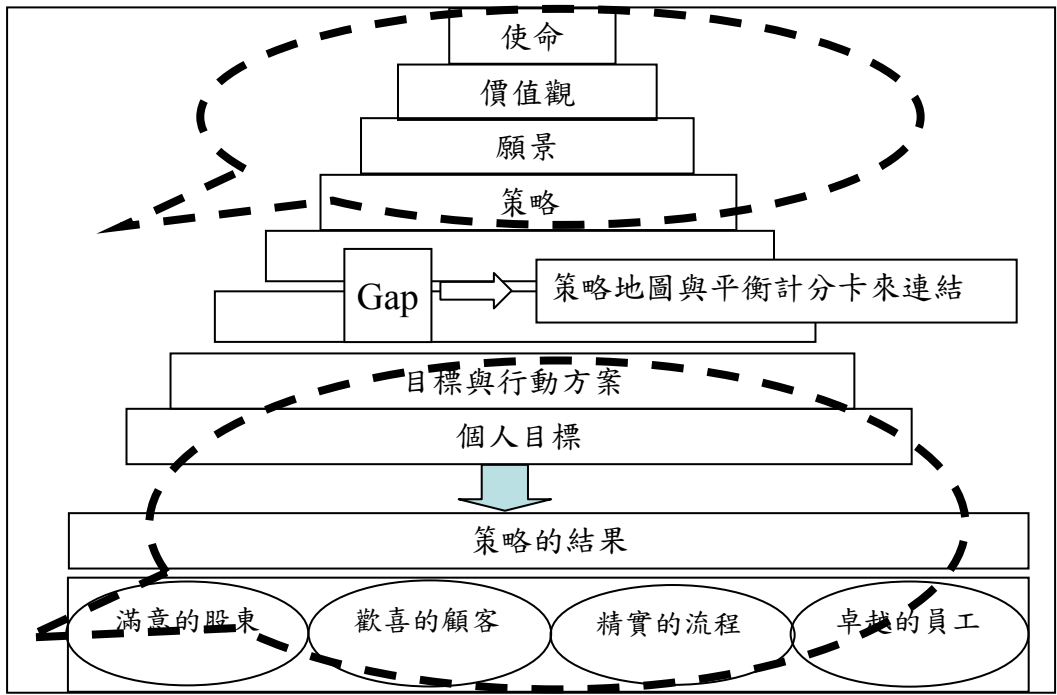


圖 3-1：（使命/願景/策略）與員工的工作間存在一個巨大的缺口

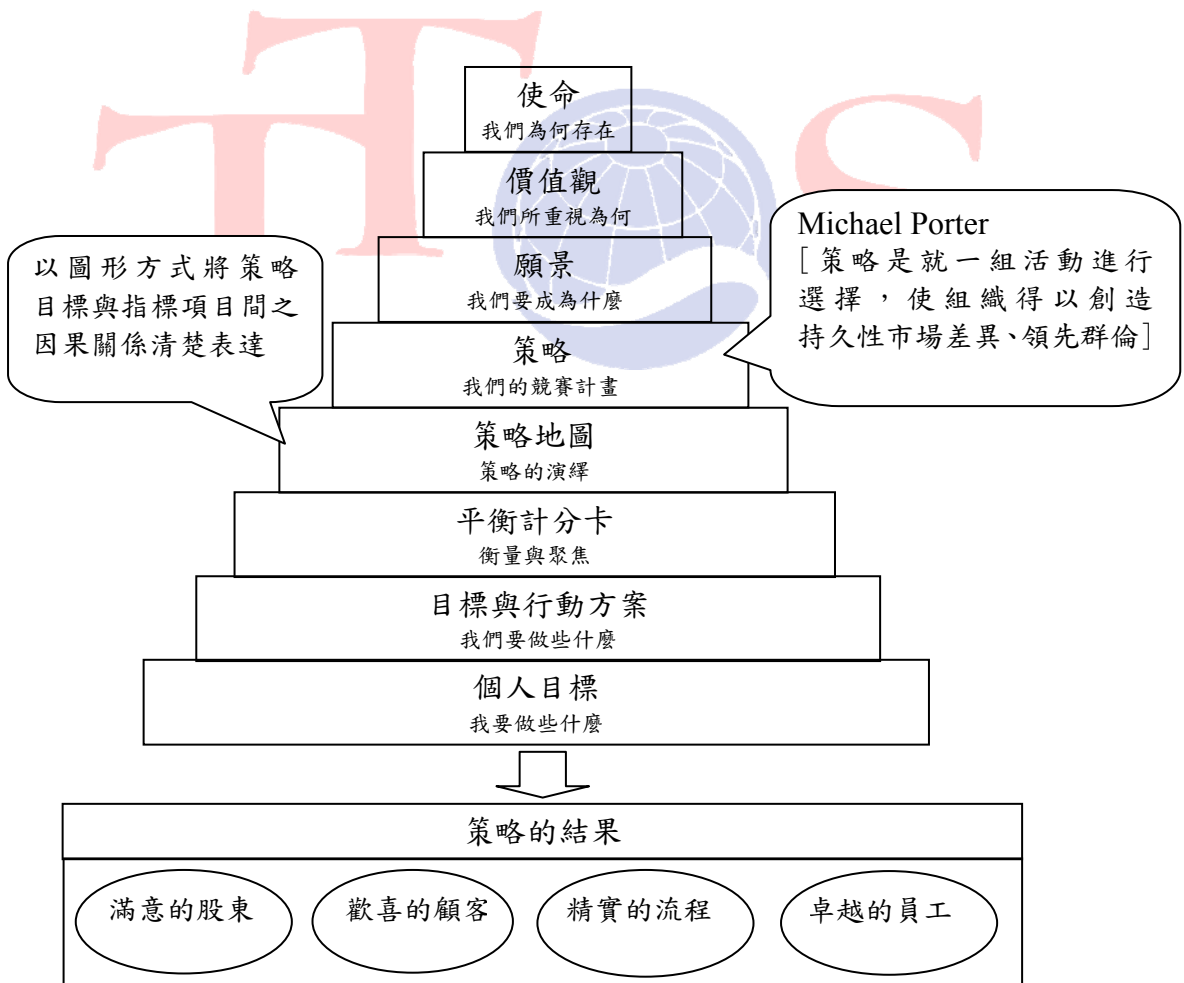


圖 3-2：使策略成為一個連續流程

一、平衡計分卡與企業策略管理

平衡計分卡（Balanced Score Card），係指企業多面向量化指標系統與載體，提供管理者從內部顧客和外部顧客、員工和股東的觀點來檢視公司績效的指標。

平衡計分卡是一個策略管理工具；平衡計分卡是執行策略而非制定策略的機制。以平衡觀念把企業願景與策略轉換成目標與量度，將策略轉化為營運的架構，透過財務、顧客、內部流程和學習與成長四個構面，來衡量組織的績效。

（一）平衡計分卡的平衡特性

1. 策略與行動之平衡。
2. 長期與短期之平衡。
3. 主觀抽象量度與客觀具體量度之平衡。
4. 財務性與非財務性之平衡。
5. 內部與外部之平衡。
6. 組織、團隊與個人之間的平衡。
7. 領先指標與落後指標之平衡。
8. 想、說、做與做到之平衡。

（二）平衡計分卡的四構面及聯結

1. 平衡計分卡之四大構面
 - (1) 財務構面
 - (2) 顧客構面
 - (3) 內部流程構面
 - (4) 學習與成長構面
2. 平衡計分卡的四種觀點
 - (1) 財務的觀點：我們在股東眼中表現如何？
 - (2) 顧客的觀點：顧客是如何看待我們？
 - (3) 內部的觀點：我們必須在什麼領域中有傑出專長？
 - (4) 創新及學習的觀點：我們能夠不斷改善及創造價值嗎？

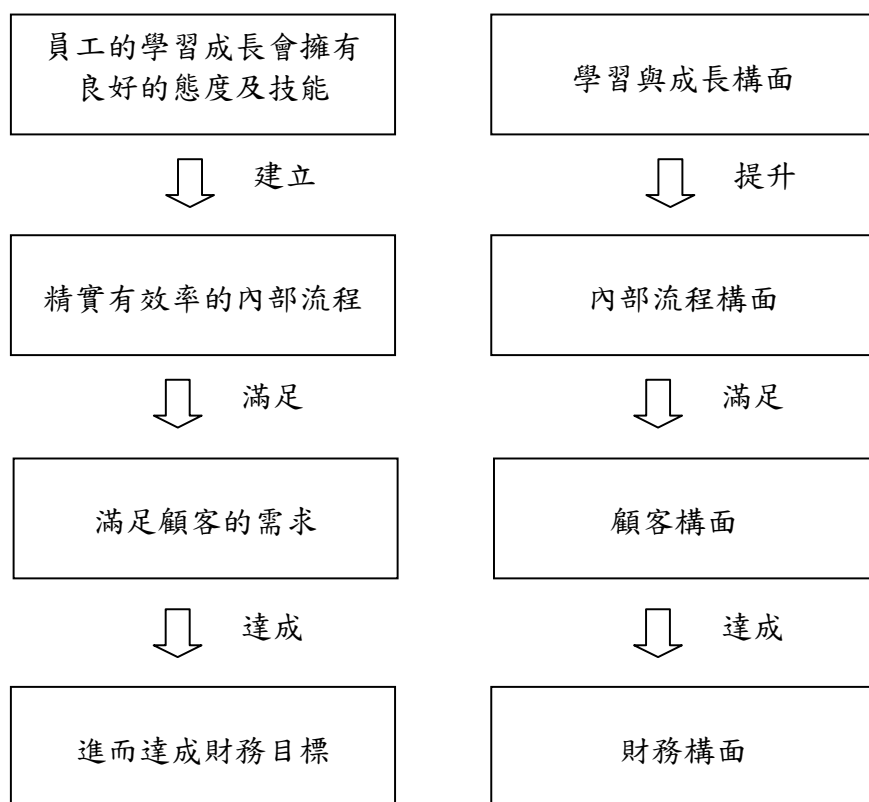


圖 3-3：平衡計分卡因果關係

(三) 以下分述平衡計分卡之四大構面

1. 財務構面

(1) 財務目標與事業單位的策略連結

A. 企業生命週期

- 成長期
- 維持（成熟）期
- 豐收期

B. 財務構面的策略主題

- 營收成長與組合
- 成本降低和生產力提高

(2) 營收成長與組合

A. 新產品

B. 既有產品的新應用

C. 新顧客和市場

D. 新關係：把跨事業單位的合作關係轉變為營收，創造綜效

E. 產品和服務的新組合：差異化與外包

F. 新訂價策略

- (3) 成本降低和生產力提高
 - A. 提高生產力
 - B. 精確計算及降低單位成本
 - C. 改善通路組合
 - D. 節省營業費用

2. 顧客構面

(1) 市場區隔

- A. 深度市場研究
- B. 市場區隔因素
 - 顧客價值主張
 - 產品和服務之屬性（功能、品質、價格、時間）
 - 形象與商譽
 - 顧客關係

(2) 核心量度

- A. 市場佔有率
- B. 顧客延續率
- C. 新顧客爭取率
- D. 顧客滿意度
- E. 顧客獲利率

3. 內部流程構面

(1) 內部流程的目的

- A. 確認顧客需求
- B. 滿足顧客需求

(2) 企業內部流程的價值鏈

- A. 創新流程（創造長期的價值）
 - 創新週期長短
 - 基礎和應用研究之量度
 - 產品開發之量度
 - 收支平衡時間（Break-Even Time）
- B. 營運流程（創造價值的「短波」）
 - 週期時間
 - 品質

- 成本
- C. 售後服務流程
 - 週期時間
 - 品質
 - 成本
- 4. 學習與成長構面
 - (1) 三個主要範疇
 - A. 員工的能力
 - B. 資訊系統的能力
 - C. 激勵、授權和配合度
 - (2) 員工能力的核心衡量標準
 - A. 員工滿意度
 - B. 員工延續率
 - C. 員工生產力
 - (3) 學習與成長的特定情況驅動因素
 - A. 員工技能
 - B. 科技基礎架構
 - (4) 學習與成長的特定情況驅動因素之關鍵促成因子 (Enablers)
 - A. 員工的技術再造與策略職位適任率
 - B. 資訊系統的能力
 - C. 激勵、授權和配合度
 - 衡量員工建言
 - 員工建言平均次數
 - 員工建言被採納次數
 - 衡量個人和組織之配合度
 - 員工認知程度
 - 衡量團隊績效

小叮嚀

所謂「平衡」，意指此手法是專注於四種均衡的績效。領先及落後指標均備，組織內部和外部同時考量。它能反映組織綜合經營狀況，使業績評價趨於平衡和完善，利於組織長期發展。

二、策略地圖

策略地圖 (strategy map)，係指達成特定價值主張之行動方針路徑圖。

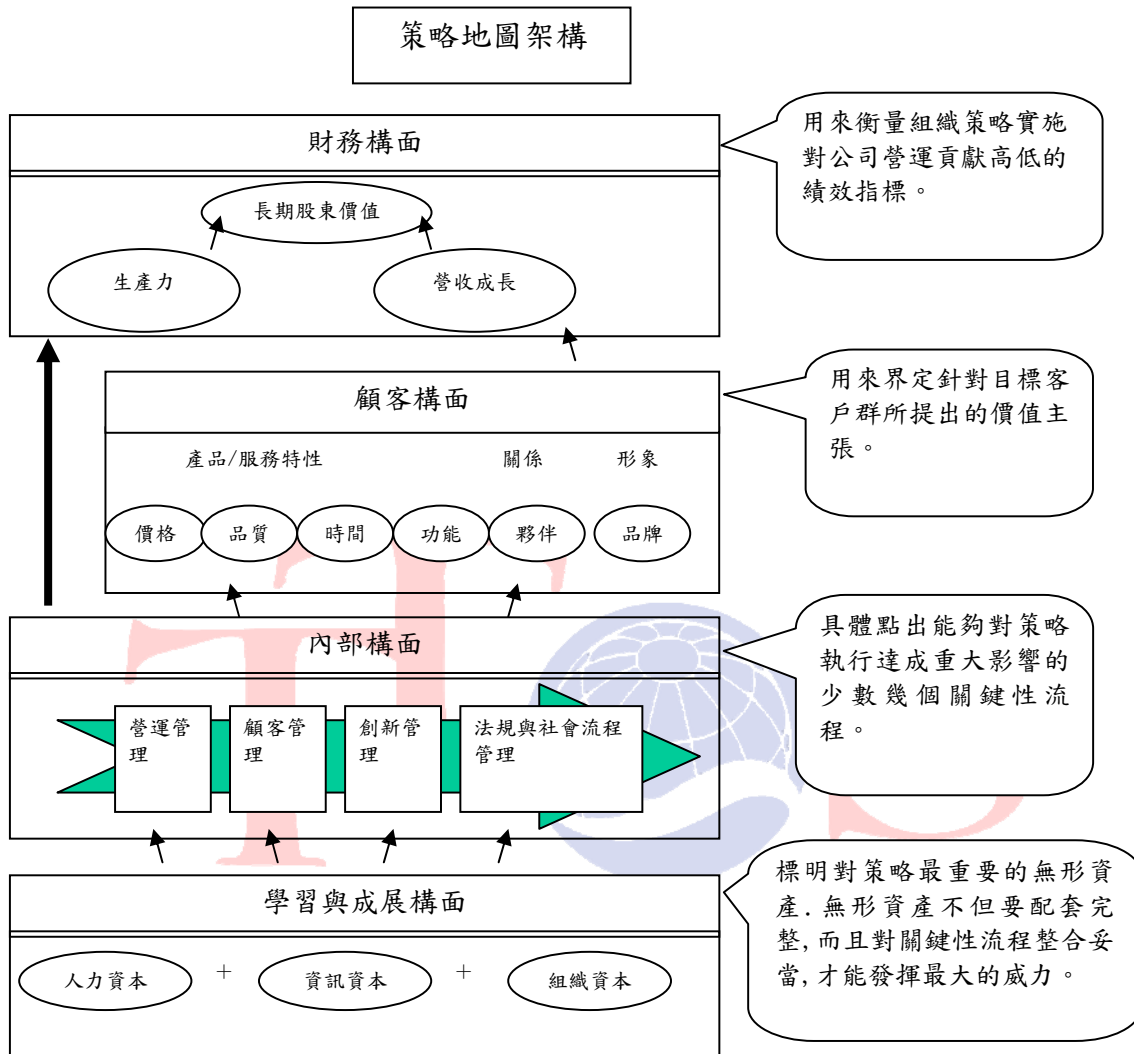


圖 3-4：策略地圖架構

實務作法：將 SWOT 所產生之策略主題轉化為策略地圖及平衡計分卡。

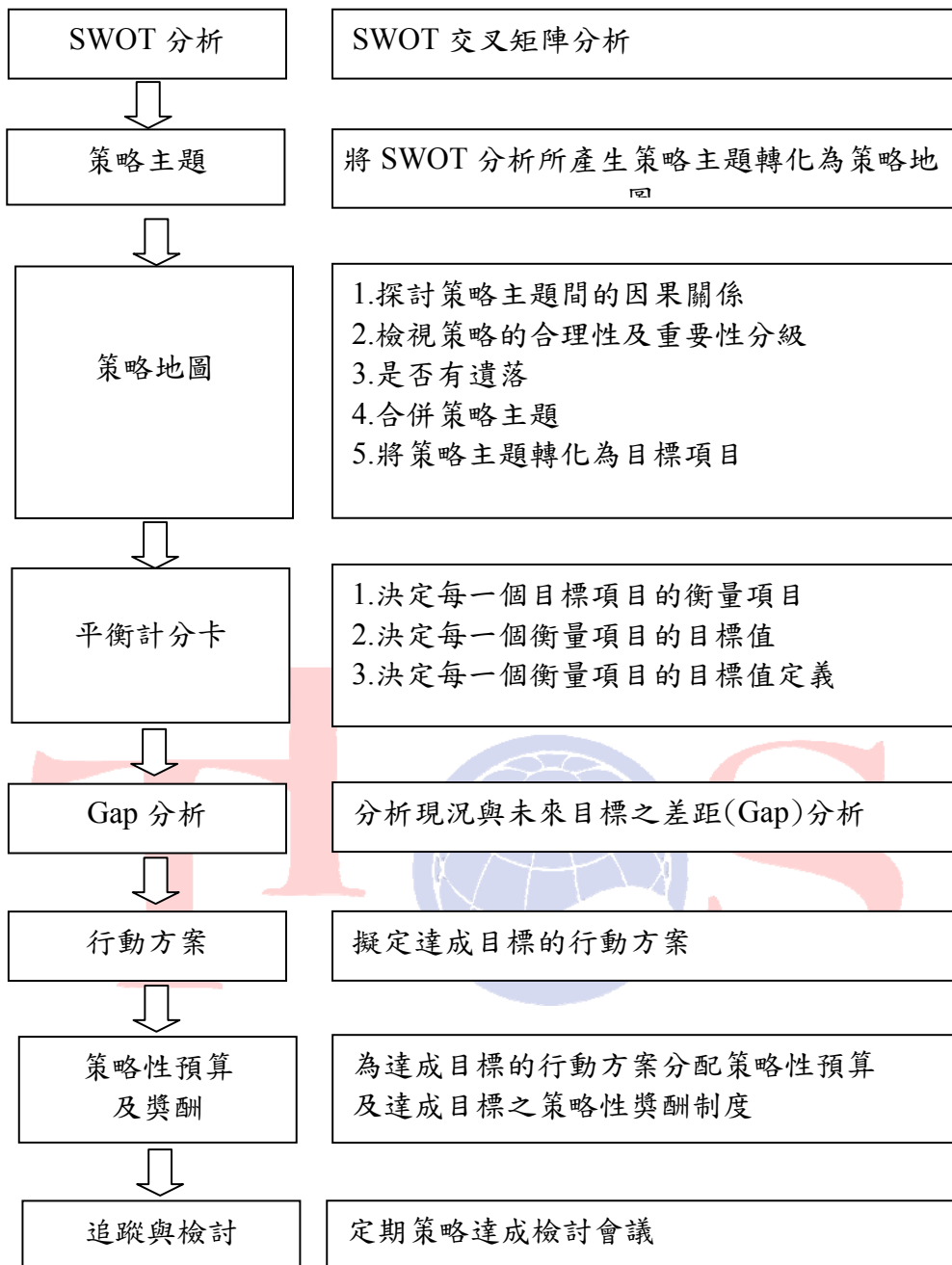


圖 3-5：由 SWOT 分析、策略地圖到平衡計分卡

我們可用下圖清楚表現策略地圖、平衡計分卡、行動計畫與策略性預算的關連。

策略地圖、平衡計分卡、行動計劃與策略性預算的關連

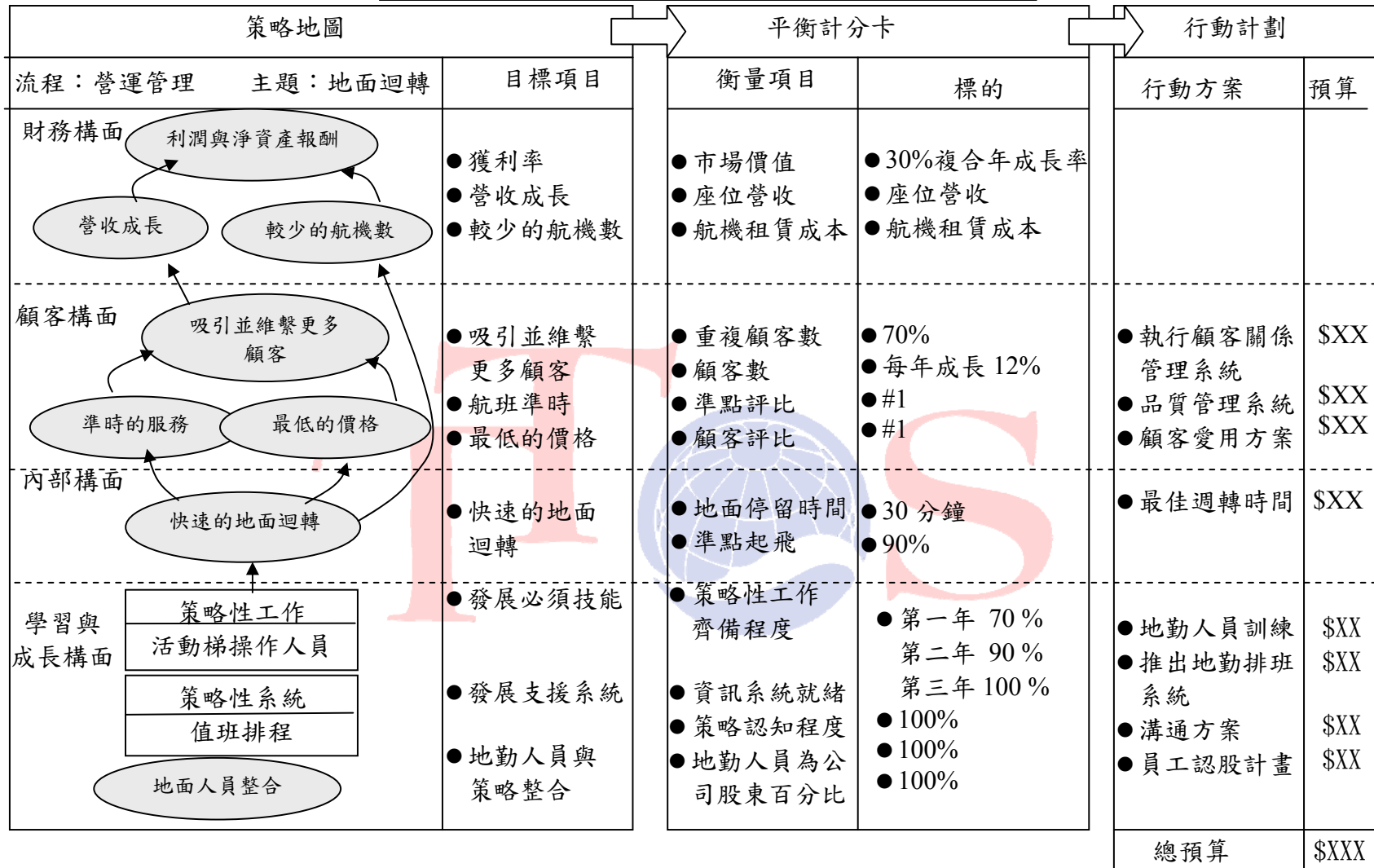


圖 3-6：策略地圖、平衡計分卡、行動計劃與策略性預算的關連

小叮嚀

策略地圖 (Strategy Map) 的主要重點有二，其一為策略，其二為地圖。羅伯·柯普朗 (Robert S. Kaplan) 認為，一張好的策略地圖要能告訴我們「策略的故事」，並且清楚地闡述策略的因果關係。企業依據平衡計分卡的四個構面設定好目標之後，必須用箭頭將所有的目標加以連接，已顯示其間的因果關係。因此，策略地圖可以理解為「達成特定價值主張的行動方針路徑圖」。

【資料來源：常昭鳴、共好知識編輯群 (2008)。PSM 企業策略再造工程。臺北市：臉譜。】



第四節 策略執行

具備完善的策略是企業成功不可或缺的條件。然而，好策略只有在徹底執行之後，才能展現真正的價值。依據策略需求及訓練需求，作出 Gap 分析，如圖 4-1。

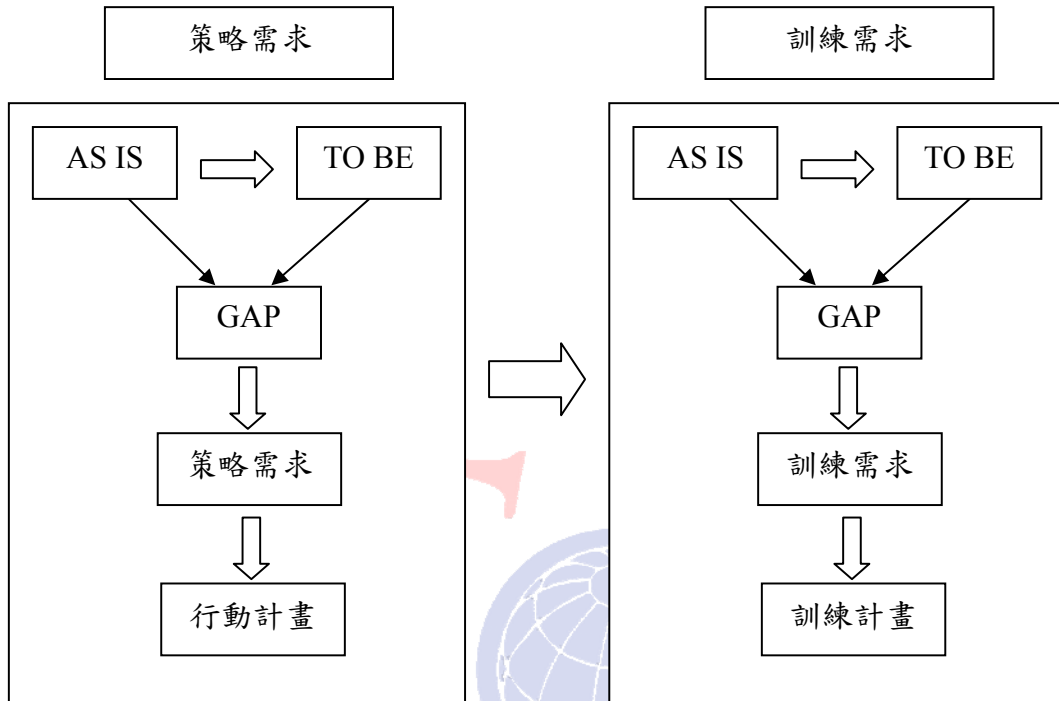


圖 4-1：依據策略需求及訓練需求，做出 Gap 分析

一、營理念訂定訓練政策

經營理念 (theory of business)，係指管理者追求企業績效的根據，是顧客、競爭者以及職工價值觀與正確經營行為的確認，在此基礎上形成企業基本設想與科技優勢、發展方向、共同信念和企業追求的經營目標。

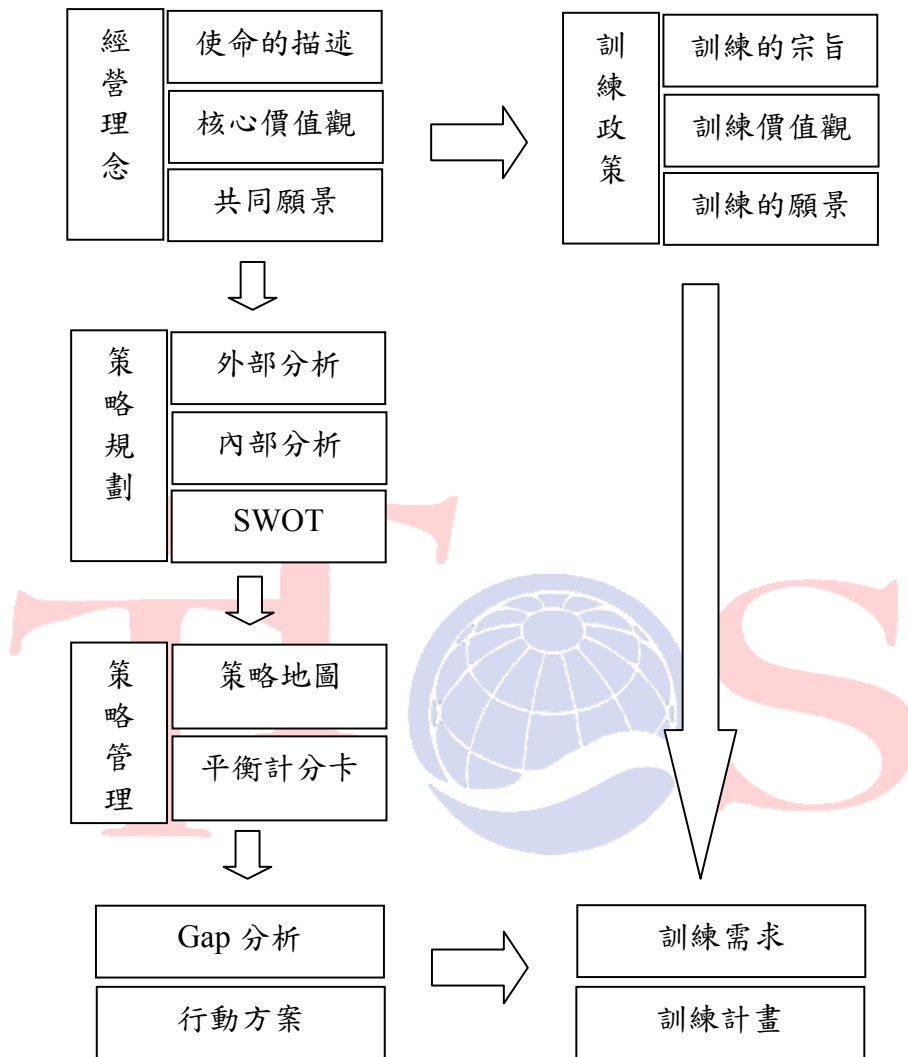


圖 4-2：依據經營理念訂定明確訓練政策

二、策略性的訓練需求

策略行動方案為的是要達成未來的目標（即為讓目標的缺口小於零），目標／現況缺口會產生一連串的改善或提升計畫，需要訓練部分就會產生訓練需求，如果這訓練需求主因是職能缺口，就會產生策略性職能訓練，若是非職能缺口的訓練稱為其他策略性訓練，其流程如圖 4-3 所示。

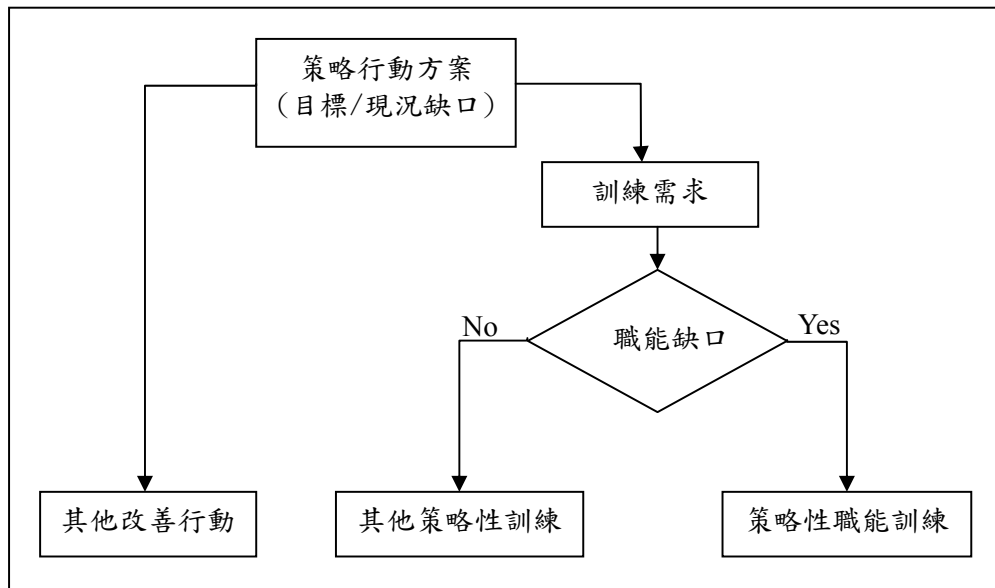


圖 4-3：策略行動方案的流程

一般企業內教育訓練體系依訓練類別的不同，大致可分為階層別、功能別、課題別與自我啟發別四大類別。由策略及 Gap 分析而來的策略性核心職能訓練，應將之融入企業內的訓練體系中，才不會令最高經營者有成本增加的問題，其實我們只是將與公司經營無關的訓練改變為支持達成公司策略目標最重要的支柱。

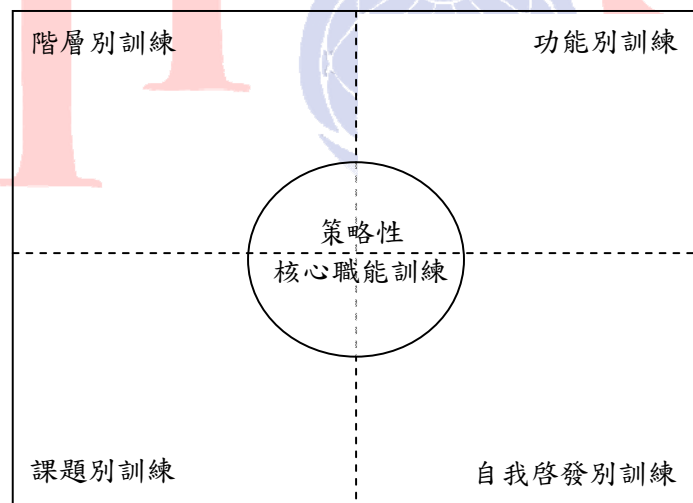


圖 4-4：策略行動方案的流程

小叮嚀

麻省理工學院教授梭羅（Lester Thurow）認為，21 世紀勞動力的教育與技能最終將成為主宰競爭優勢的利器。企業的永續發展全憑優勢人力資源，如何建構出優勢人力團隊，以創造競爭優勢，乃是企業在經營管理上所急於探討的課題。

三、策略規劃會議

策略規劃，引導各種規模大小不同的組織尋求長期管理的新方法。無論組織規模大小與經驗多寡，一個成功的策略規劃都須具備以下兩個要素：第一，規劃過程要透明，所有的經理人都要了解策略計畫的重要性與方法；第二，組織所有成員均必須全心投入計畫與規劃過程。

（一）策略規劃會議

策略規劃會議是策略管理的流程，從經營理念一直到行動方案產生的一個意識匯流的共識會議。

一個成功的策略規劃會議需注意以下幾點：

- 參與層級：不只是高階管理階層，需包含第一線經理層級才不會產生象牙塔般的策略。
- 方式及參與人數：採研討會（Workshop）及共識營的方式並分組，每組 8~10 人，開會地點最好在公司以外、可身心放鬆的地方且不可將例行公務帶到會議中。
- 最高經營層支持但盡量不發表意見。

（二）定期開經營績效檢討會議

- 時間：每月一次
- 主持人：總經理
- 開會內容：平衡計分卡（BSC）四構面之關鍵績效指標（KPI）達成情形
- 開會專注於策略而非例行公務

小叮嚀

沒有會議，任何企業都難以運作。然而無效率的會議所佔用的時間與人力，往往大量浪費企業有形無形的成本，甚至無法得到開會預期的效果。解決之道不是少開會，而是開更有效率的會議。假使每一個人都具備有效開會之道，會議將是經營上最有用的工具，也可以說，生產力的提高要從有效會議開始。



第五節 文件化的階層

對任何一個管理系統而言，文件化的架構通常分為四個不同的階層：手冊、程序書、工作指導書與表單。

一、文件化的階層

(一) 手冊

手冊乃為達成訓練政策之要求，所作成用來執行與維持訓練系統，為一有效性及適切性的基本指導綱要原則。

(二) 程序文件

程序文件乃維繫組織內各部門間與各機能間各項作業之銜接性，而將該作業之目的、範圍、權責與內容加以明文規定，以利各項作業進行和管制。例如：工作職能分析管理程序書、年度員工績效評估程序書、(年度)訓練需求與訓練規畫程序書、課程(學程)設計與變更程序書、教育訓練(實施)管理程序書、教育訓練結果評估程序、訓練流程監控與分析改善程序書、講師培育與認可分析管理程序書、核心職能分析管理程序書、年度教育訓練評估與改善管理程序書、年度目標與事業計劃程序書、文件管控制程序書、訓練紀錄與其資訊系統管理程序書、訓練採購管理程序書、內部講師培育與認可管理程序書、訓練相關人員訓練(職能發展)程序書、訓練設施、設備、教案及軟體管理程序書、不合格管控制程序書、內部稽核程序書、矯正與預防程序書與管理審查程序書。

(三) 標準書

標準書乃為落實執行訓練管理系統，而將每一項動作的基準加以詳細說明，包含適用範圍、使用工具、人員、時間、地點和方法等。例如：訓練方法選擇工作指導書、職能分析工作指導書、訓練設計工作指導書、核心職能工作指導書、訓練方法選擇工作指導書與教育訓練評估工作指導書。

(四) 表單

表單乃為記載品質管理系統落實執行之佐證資料所使用的空白表格。

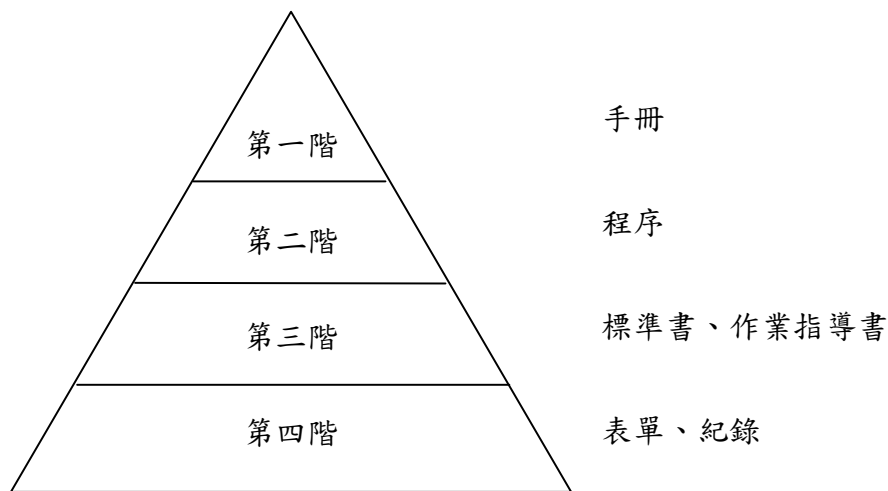


圖 5-1：文件化的四個不同階層架構

小叮嚀

將一種規定（制度）放在百種員工身上，可能會引起員工的反彈。不同的職務面對的情形可能非常不同，如果公司沒有注意其中的差異，員工會有被忽略的感受。

二、訓練品質管理系統手冊之要點

一本訓練品質管理系統的手冊應該涵蓋 ISO10015 有關的說明，並告訴使用者如何閱讀以及如何找到其資訊，所以當公司在發展訓練品質管理系統的手冊時，應該滿足下列需求：

（一）封面

告訴讀者這是什麼文件，及寫明為公司的訓練品質管理系統的手冊。

（二）手冊的範圍

告訴讀者手冊涵蓋什麼範圍，是包含整個公司或只是公司的某一個部門亦或僅是在公司範圍內特定的產品範圍。

（三）修訂的紀錄

以此做為最新版本的變更辨識，顯示文件發行狀況之代號，如 1.0，1.1....2.0。例如：1.0 表原版，1.1 表第一次修訂，餘類推。當內容大幅修改，須整份文件重新發行時，則直接跳至 2.0，餘類推。

小叮嚀

企業藉由 TTQS 系統的導入，能協助企業確立組織目標，並有效整理及運用既有資料，讓訓練課程的規劃能真正滿足員工需求，並提升組織效益，進而協助企業邁向永續經營的目標。



第六節 職能分析之價值

在今日快速變遷的全球市場中，企業為了維持在市場中的競爭優勢，組織開始重新思考能夠維持其競爭優勢的力量為何，最大的主因還是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該項工作任務，無形之中也替企業創造了更高的利益，進而增加組織能耐和達成組織的目標，可說是組織適應快速變遷的外在環境和創造組織競爭優勢的關鍵。由此可見，所有的元素仍然歸功於「人力資本」的創造，因此，企業如何充分運用其企業內部員工，成為企業組織一大重要的課題。

一、職能與組織的關連

企業若能發掘及歸納出組織內部員工的「職能」(Competency)，便能為組織與個人間建立連結，並為組織帶來效益。分成下列六點說明：

(一) 招募甄選

以現職表現優異的組織員工為標竿，建立各職務的常模，以便發展甄選測驗及工作說明書。透過面談及測驗的方式，易於瞭解應徵者的適任程度。找出對的人，作對的事，以提高員工工作表現與公司整體經營績效。

(二) 訓練發展

訓練需求的界定應建立在組織當前的和期望的需求分析基礎上，且需搭配與員工現有職能相比較。因此，透過測驗分析及面談員工的整體職能現況，並比對現職表現優異的組織員工，作為評估公司整體訓練需求，以此規劃並發展適當教育訓練課程，讓教育訓練課程有更具體而明確的訓練目標及高投資效益報酬，進而增加公司全球競爭力。

(三) 績效考核

需能夠清楚界定出績效考核所涵蓋的員工工作職責與目標設定達成，並且將考核制度也與公司願景、目標設定及職務要求更密切的結合，才能有效度地推動全面績效管理、建立透明化的報償制度和正確激勵並提昇人員與公司的績效表現。

(四) 員工關係

個人測驗的結果可協助當事人本身、各級主管及相關輔導人員瞭解當事人之個人情況，進而協助其解決問題，亦或規劃教育訓練的需求及可能的職涯未來方向。

(五) 組織發展

分析公司全體員工之職能現況，以便了解界定現有的和要求的職能之間的差距，將有益於公司更明確瞭解待發展強化之處，進而擬定具體的行動方案，如用訓練需求、輪調等方式，來增進組織的效能。

(六) 組織變革因應

在下列情況下，需有其重要價值：

1. 組織剛成立

工作分析得清楚地告知新任員工及主管，讓組織層級清楚知道公司重視分工的專業化制度，以防止日後員工以不清楚其工作職權作為藉口，推卸責任。

2. 有新的工作產生

新的職位設立或新派任的工作。

3. 工作因新方法、新程序或系統發生改變

工作分析系統能告知員工其工作任務是否有明顯差異改變，以便人員或訓練部門幫助解決問題及瞭解需求。

小叮嚀

哈佛大學 McClelland 教授對卓越的工作者做一研究，發現智力並不是決定工作績效的唯一條件。他找出一些因素，例如：態度、認知、個人特質等，稱之為「competency (職能)」。企業若能在甄選時，將職能中動機、特質與自我概念做為甄選標準，將可有效地為組織找到合適的人員，並減少因人員不適任所增加的組織成本。

二、職能分析定義

「職能」的定義在不同的學術文章裡有不同的詮釋，現今台灣廣為推崇的莫過於 Spencer & Spencer（1993）於「職能評鑑法（Competency at Work）」一書中綜合過去的研究結果提出「冰山模型」的概念，說明職能包含冰山以上顯而易見的部分（知識、技能）以及冰山以下內在隱藏的部分（自我概念、人格特質與動機），而這樣的「個人特質」係為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。

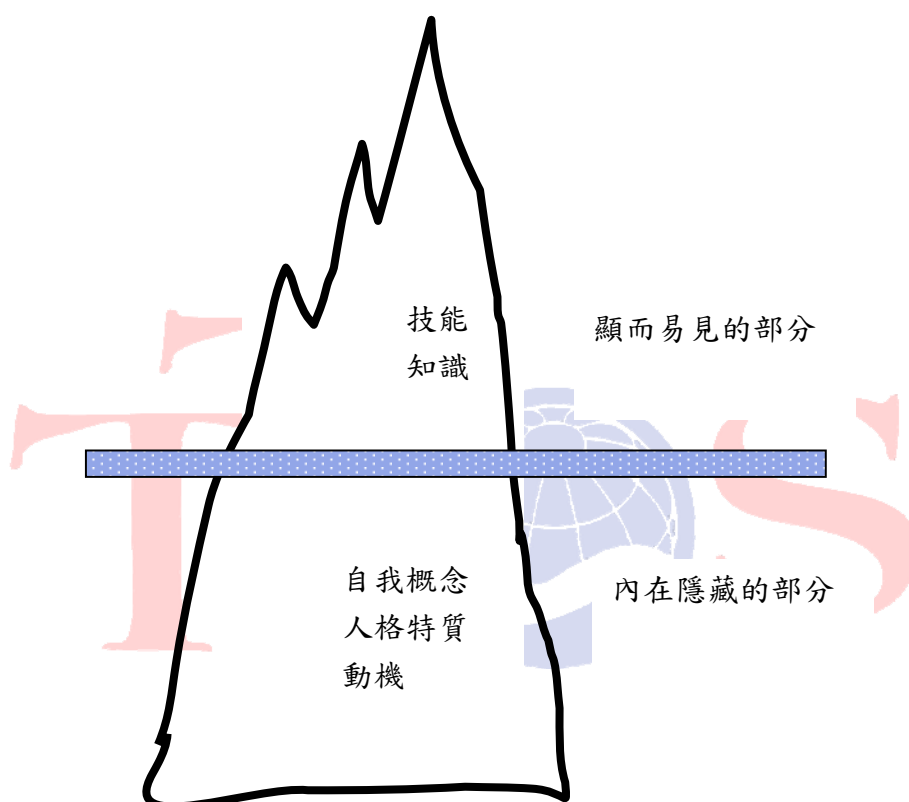


圖 6-1：冰山模型（Spencer & Spencer, 1993）

除了冰山模型之外，在人力資源發展的領域裡，許多人力資源發展學者對於「職能」(Competency)這個概念有不同的闡述。Swanson（1996）和 Parry（1998）定義職能是強調在與組織員工工作表現「直接」相關的專業知識（Expertise & Knowledge）、技術（Skills）及能力（Ability）；Swanson（1994）更進一步說明職能指一個員工能夠擁有且達成基本且可被接受的工作表現，不見得得擁有非常卓越優異的工作表現。

另一位學者 Jacobs（1997）提出一個更簡單而易懂的員工職能定義：「具有潛力執行特定工作所擁有的知識及技術。」這樣的定義易於被接受是因為在執行任何特定的工作任務時，每位工作者所表現的知識及技術也會有明顯程度上的不同，進一步的說，一個工作者並不可能在執行所有的工作任務，都能表現具有專家的程度；有可能只要有些微的改變，如機器設備更新，工作者可能就得重新學習起，其工作程度就會從原本所屬的層級降至最低的新手層級。



圖 6-2：專家與新手

Jacobs (2001; 2003) 把工作者分為五個層級，從最低層級的新手到最高層級的專家，定義其程度上之區別。

表 6-1：員工職能程度的層級 (Jacobs, 2001; 2003)

人員能力分級表	
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。

如果員工能夠擁有滿足需要的職能，企業組織就能隨心所欲地改變其工作並且具有應變的能力，也又是說公司的核心職能全仰賴組織內部員工的專業能力的發展與跟上更新的腳步。因此，一個公司對於每個職位的工作分析系統建立十分重要，當新的工作不斷地被創造，舊工作需要更新設定，以確保每位員工能夠了解新的工作任務，以便立即上手。

此外，組織應界定影響產品品質的每項工作任務，評估進行該項工作人員的職能需求，並制定計劃以彌補可能存在的任何職能差距。因此，公司維持一個有效的工作分析系統，來決定組織完成工作所需的技能及知識，能確實瞭解其工作內容。

需求的界定應建立在組織當前的和期望的需求分析基礎上，且需搭配與員工現有職能相比較。以便能夠界定員工現有職能與工作任務所要求的職能間的差距（Gap），才能決定差距是否能透過培訓彌補或是否可能需要其他措施，以防止不必要的支援或資源浪費，例如：與需求不匹配的培訓。

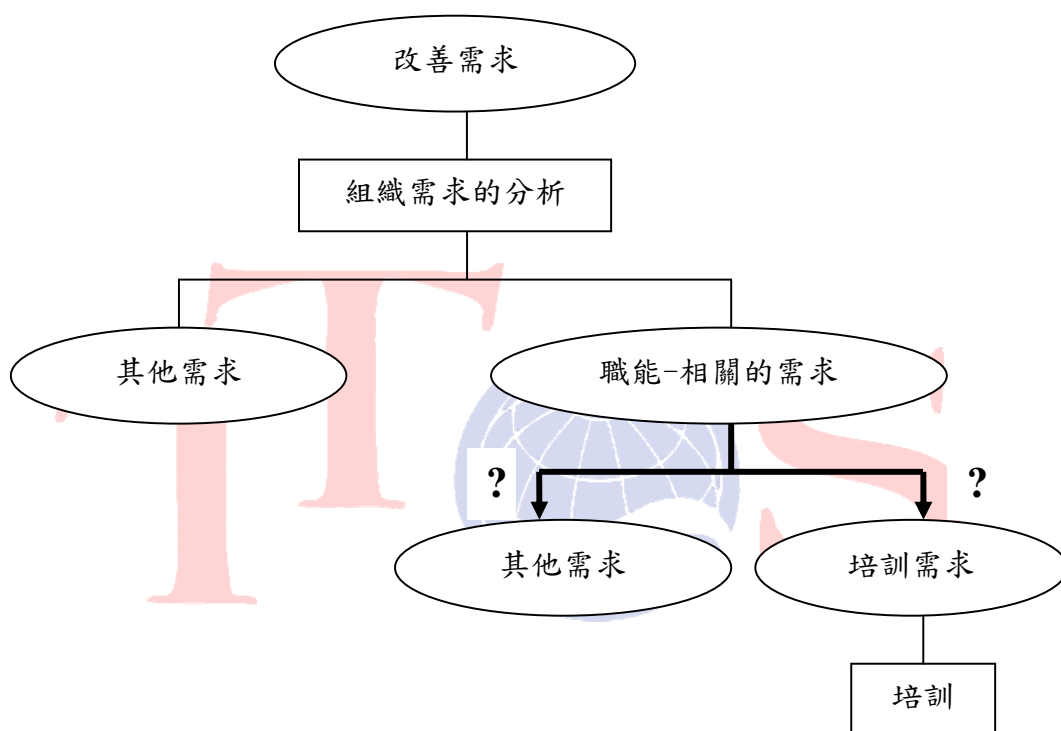


圖 6-3：以培訓改善品質

小叮嚀

《工作 EQ》(Working with Emotional Intelligence)一書的作者高曼(Daniel Goleman)指出，如果說優異的表現需要一分的才智與專業技能，那它就需要兩分的情緒管理，極高層主管成功要素中，有 90%來自情緒管理能力。

三、職能建置的導入流程

Spencer & Spencer (1993) 認為，職能是可以教導與學習的，並且可運用在教育訓練與能力開發上。

(一) 職能建置之分析工具

職能建置的導入流程必須建立在工作分析 (Job analysis) 的基礎上，工作分析是以系統的處理方式提供工作上的職責 (Duty) 與任務 (task) 的摘要，說明它與其它工作直接相關的專業知識、技能、工作行為的需求以及執行工作所需之工作狀態。

1. 工具一

工作分析一開始，必須從三方面下去考量

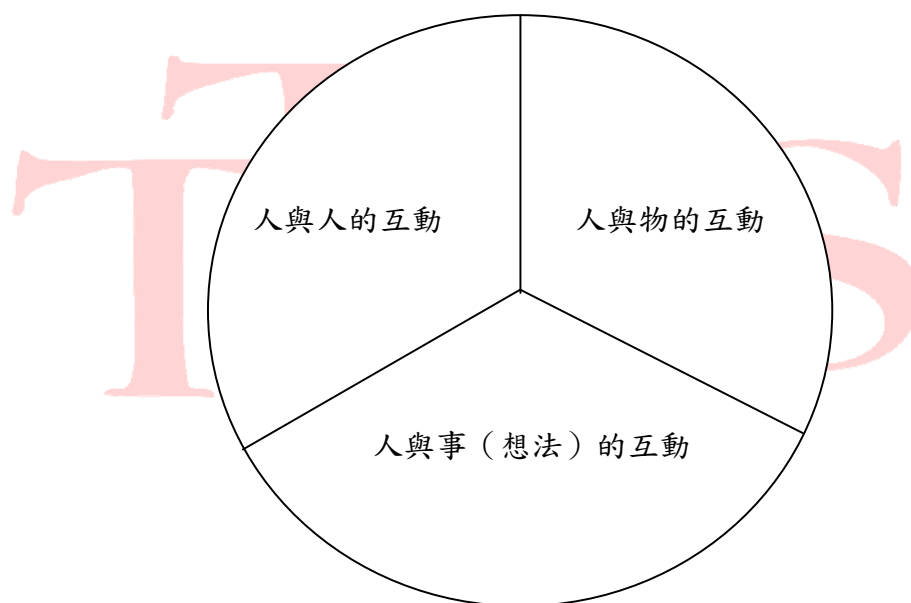


圖 6-4：以培訓改善品質

- 人與人之間的互動

必須先瞭解在執行工作時，需與哪些人有所接觸，這些人包含公司內部人員 (例如：主管、部屬)，以及公司外部的人員 (例如：廠商、顧問公司、顧客、專業人士、政府單位、學者專家)，從與人與人之間的這些互動中，去歸納出所需接觸的名單，以便在建置工作分析上有清楚的了解，這也是工作分析的第一步驟。

- 人與物之間的互動
瞭解所需接觸到實體物品（工具或設備），例如：電腦、傳真機、網路、剪刀等，這些工具或設備是能幫助工作完成所需運用到的東西。
- 人與事或想法之間的互動
事或想法是屬於非具體性的物品，它們可能是一個簡單的概念、工作上實際面臨的事件、情境及環境等，往往這些是最難以歸納的工作項目，因為其容易因情況或個人工作環境的不同，導致任務歸類上會有重疊的情況，難以劃分界線。不過這樣的情況，仍然需要靠在此職位的工作者釐清其細部任務不同的地方。

2. 工具二

針對各個工作分析項目，選用合適的資源和方法，對完成工作分析計畫有幫助。工作分析師不論採用任何方法，在進行工作分析之前，分析師應盡可能檢視組織流程圖並與熟悉工作的人進行研究，再運用下列提供的工作分析方式，這些方法的選擇乃是基於組織所能提供配合的方式及資源運用，交叉數個不同方式使用。

- 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。
- 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。這個方法主要是用於收集操作性技能的工作（Manual Skills），例如：機械操作員。它也有助於分析師確認物理及心理職務間的關係。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。
- 面談（Interviews）
工作分析是與工作者及主管的雙方面談，才能完全掌握及瞭解某項工作的內涵。通常分析師先面談工作者，幫助他們描述工作所需的責任，而後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。視情況而定，訪問專家是另一種收集資料的方法。

正式訪談的方法有下列幾種：專訪、小組訪談或藉用團體活動，例如焦點團體（Focus group）、名義團體法（nominal group technique）以及「蝶勘法」（DACUM, developing a curriculum）等。

- 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。

- 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。

- 幾種方法的結合（Combination of Methods）

通常分析師不會只用單一方法進行分析，因此結合幾個方法是較為適合的。在分析業務員和行政人員的工作時，問卷再輔以面談及觀察方法，可以提供必要的資訊。基本上，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。

在此提出一點建議，公司若缺乏這種專家，可以使用外包諮詢的方式來進行工作分析。此外，外包諮詢專家是組織以外的人員，編制內的員工較願意分享其工作內容，及較低的防備心，因此也較容易建立較健全的工作分析內容。雖然員工對工作的態度超過外包諮詢專家所能控制，但是諮詢專家必須試圖去發展雙方的信任。若無法達成的話，將會影響工作分析的成效。在完成工作分析之後，兩個基本的人力資源文件—工作規範與工作說明書，也宣告完成了。

（二）職能分析之分類架構

組織內部員工的專業職務能力的發展需建立在工作分析系統的完整上，工作分析系統能夠幫助專業人員可以更正確地描述他們的工作內容及有效的方法描述他們的工作任務。簡言之，工作分析的定義是指界定工作行為、績效表現成果、事先需要準備的條件、資源、安全考量、品質要求的訊息及其他相關性資訊來幫助了解工作的過程（Jacobs, 2003）。

工作分析的四個分類架構

- 工作（Job）

一整份工作，通常所指員工每天正規性的工作範疇。

- 職責（Duty）

指一些相關任務的總稱，通常每份工作有 6-12 種不同職責以「行為動詞」

描述大致工作範圍，包括一個動詞、受詞及一個或一個以上的特定物，為一獨立存在的敘述句（敘述本身就有意義，不必多靠其他工作解釋）。

- 任務（Task）

指明確而有意義的工作單元，是最小的工作單元且具有意義的成果，可和其他任務完全分開完成的，成果可能是產品、服務或決定。要很清楚的使用「行為動詞」描述任務，應只有一個動詞和受詞，通常有一個或一個以上相關的特定物的描述，敘述本身就有意義，不必多靠其它職責、任務解釋，其任務形容有清楚的起點和終點且在短時間內可完成的。

- 任務之構成要素（Task Components）

指明確詳細的方式或行動去執行任務，通常每份任務有兩種或兩種以上不同的步驟。

表 6-2：工作、職責、任務、步驟之實例

工作	- 家管
職責	- 準備餐點
任務	- 烤餅乾
步驟	- 買材料 - 看食譜或說明書 - 混合材料 - 調整烤箱熱度

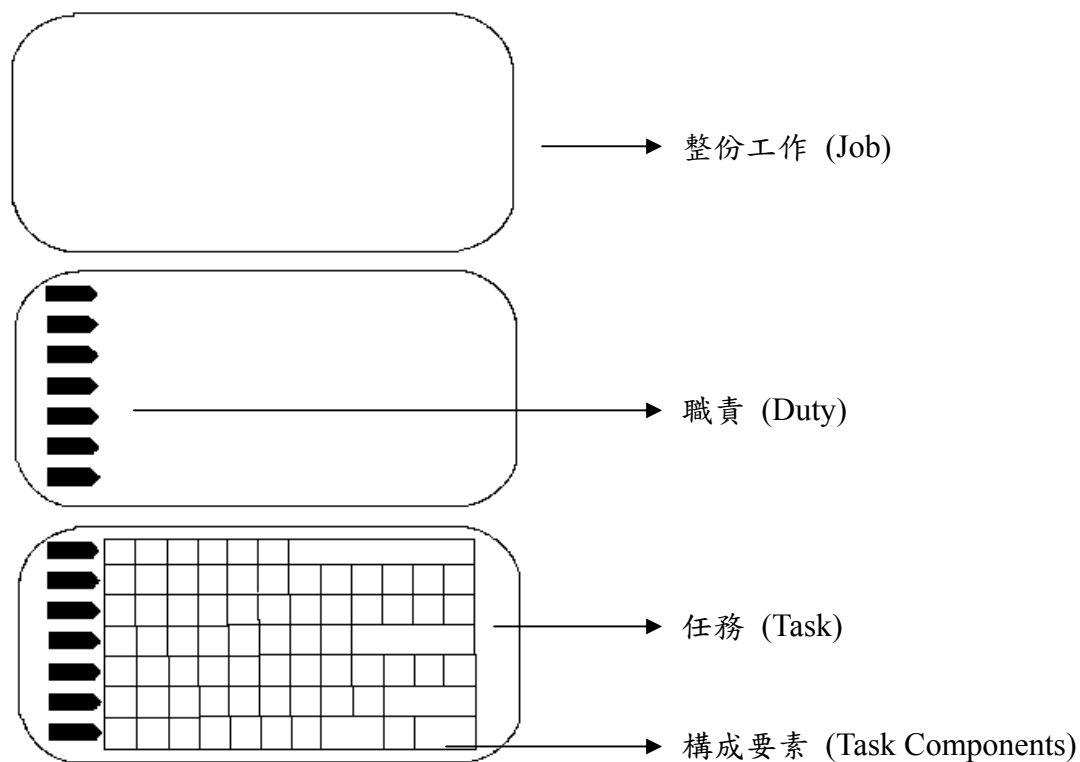


圖 6-5：任務之構成要素

小叮嚀

透過工作分析程序所得到的資料結果，可作成兩種書面記錄，一為工作說明書 (job description)，一為工作規範 (job specification)。前者說明了工作之性質、職責及資格條件等，後者則是由工作說明書衍生而來，著重在工作所需的個人特性，包含工作所需之技能、體力及能力等條件，這些皆是人力資源管理的基礎。

(三) 工作標準要求確立

工作標準是指一個員工為執行工作任務時，所產生的思想和決定，透過員工之「行為表現」付諸實現，其「執行結果」也需設立標準或準則，才能促使工作任務確實達成，且清楚地呈現每項工作任務結果。

1. 行為表現

行為表現是說明工作時最需詳盡分析的，由於工作單元內容各異，因此必須將其分析成不同形式的行為。例如設備零件的更換，員工只須依照既定指示一步步操作即可完成，這種情況只需做流程安排分析之工作行為模式；但鑑別故障零件則須另一套完全不同的行為模式，包括比對問題的徵候與可能成因，並且進行解決問題需要採取的行動等等，這種情況需做問題解決分析之行為模式。兩個工作單元：解決問題和替換零件，兩者之間雖然存在很高的依存度，但在實際分析時發現彼此差異頗大，其因在於每一個工作單元，對執行工作之員工行為，需求期望不同所致。

我們可以根據不同的工作單位決定它所適合的工作行為模式，再運用工作行為模式的審核表，便能深入剖析所需要的工作之標準細目。

表 6-3：工作行為模式 (Jacobs, 2003)

工作行為模式表		
行為模式	特徵描述	重要資訊
處理程序 Procedure	以特定的順序完成一系列的步驟	<ul style="list-style-type: none">· 程序中所包括的步驟· 要求的品質標準· 安全須知· 納入決策及其他有待解決的問題
問題解決 Troubleshooting	將既存的問題狀況和觀察指標，與可能原因互相參照，以便整理出可能解決問題的行動	<ul style="list-style-type: none">· 問題的現況與相關觀察指標· 造成每種不同問題的可能原因· 解決問題所應採取的行動
決策 Decision-Making	在特定情況下，根據各種形形色色的條件因素為基礎，決定所應採取的行動	<ul style="list-style-type: none">· 有關決策的各種條件因素· 決策應包括以上各種因素

	動	
審查 Inspiring	將成品或工作流程與原模型比對,找出兩者間是否吻合	<ul style="list-style-type: none"> 設定審查管制點 對於每一管制點訂定審查步驟 在每一管制點上進行總體檢查
調整/修正 Adjusting/ Revising	改良產品或步驟以符合標準的要求	<ul style="list-style-type: none"> 找出需調整與修正的步驟或部分 了解調整與修正後的可能效果 訂定調整與修正的步驟 成品的樣品
計畫 Planning	收集相關資料並採取適當的行動以達成目標	<ul style="list-style-type: none"> 找尋需要搜集的資料 可運用的資源 流程步驟 完成規劃所需的技巧與工具 訂定需要達成的目標
統計 Calculating	創建衡量價值的整體性方案	<ul style="list-style-type: none"> 備妥完整的資訊 建立統計的步驟 了解每個步驟的結果 分析結果解釋的意義 成為下一次的樣本
工作流程 Workflow	清楚指認出固定時間下,投入轉換為產出的過程	<ul style="list-style-type: none"> 建立行動的步驟 必要的決策 問題解決 監控 自動投入
理解 Comprehending	能清楚辨認各層級的想法、行動與事物	<ul style="list-style-type: none"> 可操作的定義 重要的特徵 變動的特徵 正面與負面的例子

上表歸納了九種工作分析中常見的行為模式。有些工作可能包括不只一種行為模式，例如程序處理過程中，也可能涉及決策的進行或問題的解決；

而工作流程這個行為模式則與其他人發生關聯，因此相關的工作人員，均必須對工作流程這個行為模式有一定的了解。

行為模式雖然擷取自特定工作單元，但往往與職務頭銜有關。例如：雖然高級技術職務的工作單元，其行為模式侷限於工具和設備操作，但管理與主管職務涉及的工作單元，諸如規劃與資源整合，則會影響到其他模式的進行。不過這樣的觀點在今天看來已經不合時宜，許多對工作的預期常有例外發生，換句話說，雖然許多管理者從事規劃與資源整合的工作，但高級技術人員對於工具的操作，也納入管理者工作的一部分。因此，無庸置疑的是，無論職務為何，有能力觀察並預見各種不同工作的行為模式，方是真正了解一項工作的重要課題。

2. 執行結果

有工作即有執行結果。執行結果闡釋工作行為所導致的結果，包含「量」與「質」兩方面：量是指可用產品的數量或服務的次數；而質則是產品或服務的品質，也因此藉由量與質的要求，評量各項任務之標準或準則。

(1) 「量」的多寡牽涉下列因素

- 總數：完成的數字
- 速率：一定期間所完成的數量
- 時間表：在期限內完成
- 生產效率：投入與產出的比值

(2) 「品質」牽涉到下列因素

- 精確性：模型和樣品間的吻合度
- 等級：顧客能察知產品或服務特色
- 新穎性：產品或服務的特殊本質

執行結果可協助界定工作行為是否恰當。如果預期的執行結果無法達成，原因可能出在員工的工作行為上，如不先檢視工作行為的執行結果，我們將無法判定一個員工的工作行為是否恰當。無可置疑的，這是一切工作績效分析過程的基礎。

小叮嚀

所謂職能，即是職務的遂行能力，強調產生高績效的能力。職務資格制度是要求具備遂行職務的能力與資格。

(四) 職能產出表格之建立

透過「工作說明」(work statement)的蒐集，我們將清楚的掌握，工作行為與其執行結果間的關係。工作說明是用以作為學員和訓練員對訓練內容及學習成果的溝通管道，並且可協助用來界定某特質工作單元和其他工作單元的界線。一份工作說明有兩個工作要素：代表動詞的行動動詞(action verb)及代表名詞的目標名詞(object noun)。行為動詞描述某人在做些什麼，而目標名詞則說明某人的行為目的，或行動所欲造成的影響。

工作職務分析量表(Task Analysis Inventory)是一種分析工作的方法。量表焦點放在工作任務上，用意是能完整整理出一張工作分析任務清單，以確保釐清該職務之必要執行工作職責及任務。工作分析表格可以與工作職務分析量表相互搭配。其餘表單則依任務工作之行為模式而選擇分析表單為應用方法。

小叮嚀

職能模型是一套能力指標系統，可以運用在人力資源管理中的招募遴選、人力配置、教育訓練、能力開發與績效考核等領域。將職能模型與人力資源系統產生連動，企業會獲得許多助益，例如：對員工職務與角色的期待明確化。

第七節 職能分析之應用

職能，指成功完成某項工作任務或為提高個人及組織現在及未來績效所應具備之知識、技能、態度或其他特質之能力組合；職能分析，指以系統化方式就完成某類型工作、職業或職類所應具備能力之分析。

政府為因應產業結構與技術快速變遷，學校、政府部門或訓練機構所提供之訓練，應能有效掌握產業與勞工的需求，避免產生學訓用落差之情形。

一、職能基準

職能基準(Occupational Competency Standard-OCS)，指由各中央目的事業主管機關或勞委會所發展，為完成特定職業或職類工作任務，所應具備之能力組合，包括該特定職業或職類之各主要工作任務、對應行為指標、工作產出、職能級別、知識、技能、態度等職能內涵。

職能基準，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，框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，如圖 7-1 所示：



圖 7-1

適切之職能分析方法，分析發展出完整之職能基準，其職能基準產出項目應包含工作描述、入門水準、工作任務、工作產出、對應知識、對應技術、對應態度、行為指標以及職能級別。

二、職能分級

職能基準為從業人員所需的職能組合。針對各職能進行分級之主要目的，在於透過級別標示，區分能力層次以做為培訓規劃的參考。職能基準表之職能級別共分為 6 級，分級之目的在透過級別標示，區分能力的層次以做為培訓規劃的參考。因此需要對於選定職業（類）之能力要求，做個整體性判斷。

職能級別與內涵說明如下：

表 7-1 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。

三、職能分析方法

常見之「職能分析方法」，主要有一般訪談法、調查法、集會類、和其他類型的十四個方法，如圖 7-2 所示。



圖 7-2 職能分析方法

各職能分析方法的重點，可包括三大部份：

- 方法簡介：簡介職能分析方法之定義。
- 進行流程：說明職能分析方法之進行流程與步驟。
- 優缺點：說明職能分析方法有哪些優、缺點

四、職能發展及應用推動要點

依據勞動部勞動力發展署發佈的《職能發展及應用推動要點》(中華民國 102 年 5 月 17 日勞職能字第 1020501323 號令)，對有關職業、職類、職能、職能分析、職能基準、職能基準單元、職能導向課程、職能基準課程之定義有如下的說明。

(一) 職業

指符合中華民國職業標準分類或中華民國職業分類典所列之項目。

(二) 職類

指應用相近技術、知識之工作或職務之集合。

(三) 職能

指完成某項工作任務或為提高個人與組織現在及未來績效所應具備之知識、技術、態度或其他特質之能力組合。

(四) 職能分析

指以系統化方式就完成某類型工作、職業或職類所應具備能力之分析。

(五) 職能基準

指由各中央目的事業主管機關或本會勞動部勞動力發展署所發展，為完成特定職業或職類工作任務，所應具備之能力組合，包括該特定職業或職類之各主要工作任務、對應行為指標、工作產出、知識、技術、態度等職能內涵。

(六) 職能基準單元

指組成職能基準之各主要工作任務及其所對應行為指標、工作產出、知識、技術、態度等能力組合。

(七) 職能導向課程

指以職能基準或透過職能需求分析為依據所發展之訓練課程統稱，包含職能基準課程、職能基準單元課程及職能課程等三類。

(八) 職能基準課程

指依本會勞動部勞動力發展署採認公告之職能基準所發展之訓練課程，其應涵蓋該基準所有職能基準單元，使學習者可習得各單元所應具備之職能內涵，並

具備能展現所有行為指標之能力水準。

(九) 職能基準單元課程

指依本會勞動部勞動力發展署採認公告之職能基準，其中部分職能基準單元為依據所發展之訓練課程。學習者可習得所對應職能基準單元應具備之職能內涵，並具備能展現所對應行為指標之能力水準。

(十) 職能課程

指因應產業或特定組織之需要，透過職能分析所建構的職能模型為依據所發展之訓練課程。其規劃需明確對應至全部或部分職能單元。學習者可習得所對應職能應具備之職能內涵，並具備能展現所對應行為指標之能力水準。

職能導向課程之規劃內涵，應包括課程名稱、目標對象、先備條件、引用職能內涵、課程地圖、課程目標、內容大綱、教學方法、教材教具、教學資源、師資資格條件、學習成果評量方式及證據等課程發展設計內涵項目。



五、職能基準品質管理機制

職能基準品質管理機制就是以確保職能基準品質為首要目標，透過職能基準審核指標對相關單位所產出職能基準進行指引、檢驗與確保其發展與影響應用之系統化過程。職能基準品質管理機制之推動，係針對符合品質要求的職能基準，給予認證標章，並透過平台公告，以利培訓單位、學校、企業等機構，可運用於該領域相關之人才培育發展與人力資源規劃，透過明確的產業職場所需能力規格的明確化，更能加速人力發展，符合勞動市場及產業的需求。

由於職能基準是連結職能缺口重要的推動工具，此系統化過程首要確認產業發展的需求程度、建置過程的嚴謹性與代表性、與產出成果的適當性與公信力。以 McGrath (1964) 輸入 (Input) -過程 (Process) -產出 (Output) 模式 (簡稱為 I-P-O)，作為指標構面，整理分成需求面 (Input)- 流程面 (Process)-結果面 (Output) 三大面向，各自面向之重點要求如表 7-2 所述：

表 7-2 審核指標

構面	審核指標	說明
1.需求面	1.1 產業與勞動力的需求	職能基準發展標的選擇應考量對它所屬產業或領域的發展具有明確具體的影響。
	1.2 應用效益	職能基準發展應考慮未來應用的方式及可能影響的人員規模。
2.流程面	2.1 方法工具選擇	職能基準發展應依照職業之專業屬性與職業工作性質、工作程序及相關知識技能等之專業屬性選擇適當之職能分析方法。
	2.2 分析流程	職能分析過程應循序漸進就各步驟做完整資料蒐集或記錄。
	2.3 驗證方法	職能基準發展應依照產業規模、專業屬性選擇適當職能內涵項目驗證方法。
3.成果面	3.1 產出項目	職能基準產出項目應包含工作描述、入門水準、工作任務、工作產出、對應知識、對應技能、對應態度特質、行為指標以及職能級別。
	3.2 工作任務	職能基準中的「工作描述」與「工作任務」應符合該職業(類)實際現況。
	3.3 職能內涵	職能基準中的對應知識、對應技能、對應態度特質應涵蓋從事該職業(類)實際所需之重要項目。
	3.4 行為指標	職能基準中的「行為指標」能具體反應能力展現的程度，並作為成果評量的依據。

六、職能導向課程品質管理機制

職能導向課程品質管理機制是以確保職能導向課程品質作為首要目標，透過職能導向課程審核指標對相關單位所產出之職能導向課程進行檢驗，以確保課程發展與訓練成果的過程，具有高品質的保證，且符合產業及勞工就業力的需求。目的即確認課程發展的需求程度、設計與發展的嚴謹性與適切性，實施與成果的有效性。

職能導向課程審核指標是掌握職能導向課程品質管理機制運作效能，對培訓產業的課程發展、建置、產出成果具有重要判準。依照 ADDIE 教學設計模型，即所謂的分析（Analysis）、設計（Design）、發展（Development）、實施（Implementation）、評估（Evaluation）五大面向歸納。

（一）分析

發展的課程應為產業、企業或組織有實質需求，故需透過具體的職能基準依據或職能分析過程，並應依據職能與需求分析，規劃有系統性的課程地圖。

（二）設計

為確保課程設計的合適性，應依據職能與需求分析以及課程地圖，設計合適的教學／訓練目標，並依此發展完整的課程內容。

（三）發展

確定教學／訓練目標、對象及內容後，決定適當的教學方法，以及選擇合適的教材與教學資源。

（四）實施

實際執行課程時，應保存實際課程辦理的資料證據，以確保設計與教學的一致性。

（五）評估

為確保課程成果的成效性，應設計合適且有效的評量方式，並針對學習成果提出證據，規劃一套自我監控的機制進行整體學習成效的評估，以提出未來改進的具體建議。

鑑於職能發展與推動為政府施政重要課題，職能導向課程發展辦理推動方式，係由勞動部勞動力發展署提供經費補助，協助各類訓練單位、學校或事業機構結合具產業或區域發展關聯性之學校或事業機構，於國內辦理職能導向課程，並設立「職能發展應用平台(iCAP)」的網站平台，以協助提升產業所需人才素質，並能成為國際間相互承認的職能資格證明。

【資料來源：職能發展應用平台(iCAP)」，網址：<http://icap.evta.gov.tw/about.aspx>】



第八節 個案分享

中租迪和公司（業審雙修制度）

中租迪和公司成立於 1977 年，提供多元性的財務金融商品與服務項目。以「全方位的金融服務、中小企業融資的好夥伴」為企業形象口號，為台灣租賃業龍頭，並以 3 大核心競爭力：業務行銷能力、審查風險控管能力與快速複製核心競爭力的能力，持續稱霸業界。

（一）完整訓練體系

中租迪和的教育訓練規劃採用結構化且漸進式的設計，從新進人員進入中租迪和開始，就會接受一系列系統化的訓練活動，各職系與職級也有不同的訓練與發展規劃，每個員工可享有多元且豐富的訓練資源，以成為擁有多元職能的中租人。

中租迪和透過系統化的培訓，保持高素質的人力資源。其教育訓練體系包含面授課程（課堂訓練）、e-Learning 課程與師徒制 3 大部分，構成一個整合式的教育訓練，讓員工可享有多元化的學習管道。在課程面向上，訓練教育課程可分成核心職能訓練（對象是全體員工）、管理職能訓練（對象是管理職主管）和專業職能訓練（對象是不同職位的同仁）三大項，因此不同職稱、職位的人，均可以接受完整的職能訓練。



圖 8-1：中租迪和訓練架構圖

(二) 業審雙修制度

中租迪和自 2005 年起推動業審雙修制度（具有業務跟審查雙專業能力的新人基礎培訓機制），緊密連結員工的選、訓、用、晉、留，除提升人力資源的品質外，更有效降低公司營運的信用成本。擁有業審雙專業，使業務人員面對客戶時多了一份因了解專業而帶來的信心；審查人員則因為明白業務同仁的辛勞，而能以協同的精神跨部門合作。如此一來不但提升人力資源的品質，更有效降低內部溝通成本，也等於中租迪和提供客戶另一項優越條件。

(三) 業審雙修實習作法

每位新人除了課堂上的課程外，還有 3 至 5 個整天的新人外訓，白天上公司規劃的課程，晚上則住在公司安排的飯店。完成課程開始至各單位報到後，新進人員還必須完成等於先修課程的「e-learning」課程，接著有 4 個月的業審雙修實習，1 個月在審查部門，3 個月在業務部門，進行實際的在職訓練（On the Job Training, OJT）；新人在審查部門與業務單位實習時，公司也各會指派 1 名輔導員

協助新人上手。此外，中租迪和還有在地化的訓練課程，各據點根據當地產業特殊性，搭配 1 位教育長在當地開課，提供最貼近當地文化的相關課程。

綜合來說，中租迪和的業審雙修制度，新進人員從進公司開始，便按照規劃完整的學習地圖進行 4 個月以上的學習。學習方式包括：線上 e-Learning 課程、傳統實體課程、定期測驗機制與在職訓練等完整且多元化的混合式學習模式（Blended Learning），而經過業審雙修 4 個多月的歷練，新人對於企業金融將有初步的瞭解，並能開始進行業務推廣工作，逐步朝全方位企業金融人員之路邁進。

【資料來源：行政院勞工委員會（2011）。創新人才 精彩 100：第七屆國家人力創新獎案例專刊--中租迪和公司。（頁 16-27），臺北市。】

美國企業管理顧問克里模（Jim Clemmer）指出，員工訓練失敗的兩個主要原因，都是出在訓練設計的問題上。問題之一是，訓練所採用的方法無法達到效果，也就是員工雖然知道了某些事情，但是卻沒有付諸實行，他們的工作態度或行為在訓練後並沒有改變；另一個問題是，訓練主題並不符合企業的整體策略，因此員工學的是一套，做得卻是另一套。例如企業費心設計了一套改變企業文化的訓練課程，結果員工在接受訓練後，卻發現公司仍然照舊制度運行，完全沒有重視企業文化這個議題，訓練當然化為烏有。

【資料來源：編輯部（2002）。訓練不是所有問題的解答。EMBA 世界經理文摘，191，126-127。】

所以，企業訓練規劃必須掌握 5W2H（由七個英文單字的第一個字母組成）原則，即 Why（目的為何？）、How Much（預算多少？）、Who（誰來訓練？）、When（何時訓練？）、Where（何處訓練？）、What（訓練什麼？）、How（如何訓練？）。

第九節 範例

範例一 策略規劃新思維

『以藍海策略代替以競爭分析為主的策略規劃分析』

一、前言

傳統的企業競爭模式，往往會使企業陷入到底要追求低成本？還是追求差異化的兩難局面，時常顧此失彼。一方提高服務品質，使顧客滿意度增加，來增加營收，卻必須投入更多的資源，也就是增加成本。另一方面還想要使價值提高，往往會採取價格戰，結果一方面提高成本，另一方面降低售價，致使利潤下降，漸漸就會由盈轉虧，這些企業在原是藍海中互相殺價競爭血流染海結果，把海水染成了紅色。而成功的企業會在紅海中擴展現有產業邊界，創造出尚未開發的市場空間，形成無人競爭的藍海。追求所謂的『價值創新』(value innovation)，因為這種策略不以打敗競爭對手為策略主軸，致力於為顧客和公司創造價值躍進，並因此開啟無人與之競爭的市場空間，把競爭變得無關緊要，價值創新正是藍海策略的基石（價值創新）。

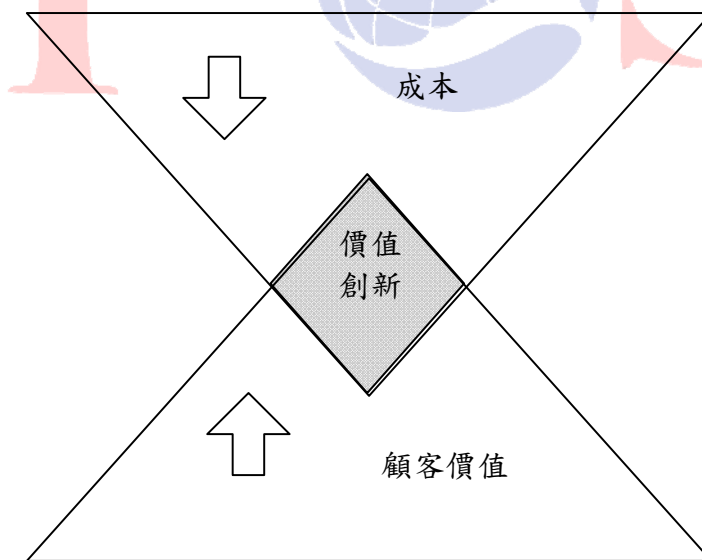


圖 9-1：同時追求差異化和低成本

表 9-1：紅海與藍海策略的對比

紅海策略	藍海策略
在現有市場空間競爭	創造沒有競爭的市場空間
打敗競爭者	把競爭變得毫無意義
利用現有需求	創造和掌握新的需求
採用價值與成本抵換	打破價值／成本抵換
整個公司的活動系統，配合它對差異化或低成本選擇的策略	整個公司的活動系統，配合同時追求差異化和低成本

二、 藍海策略規劃程序與步驟

(一) 藍海策略規劃程序如下：

步驟一：現有策略草圖（strategy canvas）畫製

描繪出產業內競爭群組及企業本身的價值曲線

步驟二：探討重建市場邊界，尋求藍海

1. 跨足另類產業
2. 探討策略群組
3. 破解客戶鏈
4. 互補產品與服務
5. 理性訴求與感性訴求
6. 看見未來趨勢

步驟三：超越現有需求之探討

步驟四：四項經營行動架構分析（four actions framework）

步驟五：描繪現有及未來策略草圖（strategy canvas）對照圖

步驟六：尋求現有顧客、競爭者顧客及非顧客的意見來進一步修改未來策略草圖

步驟七：新策略草圖之可行性評估

步驟八：對員工作未來策略草圖之價值溝通

(二) 藍海策略規劃的各個步驟

1. 現有策略草圖（strategy canvas）畫製

策略草圖提供了診斷及行動架構，將行業中所有企業營運狀態一項一項的列出比較，如價值及價格等，稱之為價值曲線。以期能與同行業中其他的企業的營運狀況作比較，再訂出一個與其他企業不同的曲線，以達到低成本，創新價值的藍海局面。

以價值曲線能窺出企業本體中的不必存在而一向自認顧客所須要的服務，也可以看出哪些服務是顧客不察覺但確實為其所必須的。下圖為1990年代末期美國葡萄酒業的策略草圖

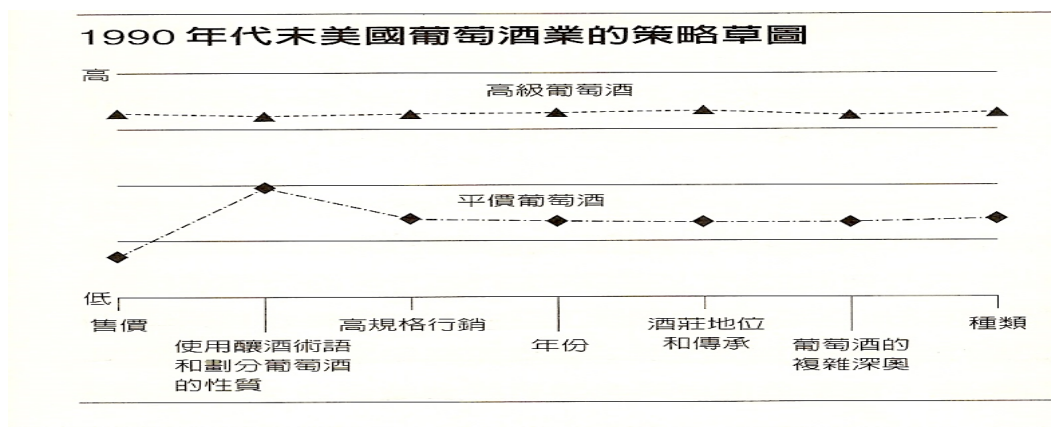


圖 9-2：同時追求差異化和低成本

2. 探討重建市場邊界，尋求藍海

在一個行業中長久經營管理下來，最後會逐漸埋首在本身行業事務中，無法看到行業市場的邊界外的商機，在激烈競爭的紅海中，惟有向邊界外發展，才有可能找到無人競爭的藍海，也就是重建我們經營市場的邊界。

重建市場的邊界有下列六大途徑：

- (1) 跨足另類產業
- (2) 探討策略群組
- (3) 破解客戶鏈
- (4) 互補產品與服務
- (5) 理性訴求與感性訴求
- (6) 看見未來趨勢

表 9-2：直接競爭與創造藍海的比較表

	直接競爭	創造藍海
產業	聚焦於產業內競爭對手	探討另類產業
策略群組	聚焦於策略群組內競爭定位	探討產業內的各種策略群組
顧客團體	聚焦於為顧客群加強服務	重新定義本行業內的顧客群
產品或服務範圍	聚焦於把本行業範圍內的產品和服務價值極大化	探討互補產品與服務
功能V.S感情定位	聚焦於改善本行業功能與感情定位內的價格表現	重新思考本行業的功能與感情定位
長期趨勢	聚焦於因應正出現的外在趨勢	參與塑造長期的外在趨勢

以本業為基礎去跨足另類的產業，以求更大的發展空間，是最容易成功的方式，否則多角化經營往往會失敗收場。長久的策略訂定下來，會使人盲目於在固定的模式下訂定策略，進口車的策略好像會被國產車商所忽略，宛如兩種不相干的行業般，不互相注意，這樣是很危險。

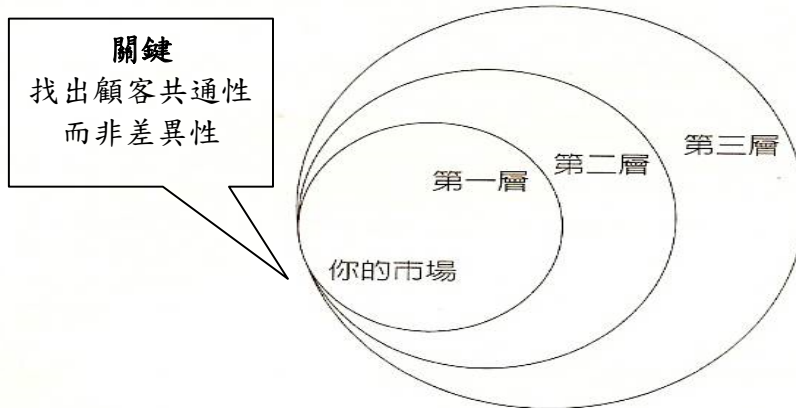
打破市場邊界用感性訴求或理性訴求也是一個方法，雖然在重建邊界中看見未來趨勢是遠見的表現，但有遠見，也要有自知之明，雖有遠見，但在不考慮自有條件之下，貿然行動可能會拖垮長年累積的基礎，使財務發生危機。

3. 超越現有需求之探討

要把企業創造的藍海擴展到極限，必須改變作法—不能只想到現有的顧客，企業不能在專注於顧客的差異性，而是要奠基於顧客價值的強大共通性（commonality），這樣才能超過現有需求，開發出廣大新顧客群。個別擊破三種非顧客：根據你的市場與非顧客的相對距離，可用三個層次區分，第一層非顧客（soon-to-be non-customer）最接近你的市場。他們位於市場邊緣，出於必要才對某個產業進行採購，這些人買的數量極少而且心理上不認為自己是該產業的顧客，隨時準備離去。第二層非顧客（refusing non-customer）拒絕使用你的產業所提供的產品，他們認為你的產品只是能滿足需求的一種選擇，而且已經被他們排除的選項。第三層非顧客（unexplored non-customer）離您的市場最遠，他們從來沒有想到把你的市場提供的產品視為一種選擇。藉著挖掘這些非顧客與原有顧客的

重要共通性，可以了解如何把他們拉進新的市場。

三個層次的非顧客



第一層：「即將成為」非顧客，位於你的市場邊緣，隨時準備離去。
第二層：「態度抗拒」的非顧客，刻意不選擇你的市場。
第三層：「未經開發」的非顧客，位於遠離你的市場以外的其他市場。

圖 9-3：三個層次的非顧客

4. 四項經營行動架構分析

四項行動架構 (four actions framework)，是要破除差異化與低成本的抵換關係，創造新的價值曲線，產業的策略邏輯與經營模式必須接受下面四個關鍵問題的挑戰：

- (1) 產業內習以為常的因素，有哪些應予消除 (eliminate)？
- (2) 哪些因素應降低 (reduce) 到遠低於產業標準？
- (3) 哪些因素應提升 (raise) 到遠超過產品標準？
- (4) 哪些未提供的因素，應該被創造 (create) 出來？

舉例而言，卡塞拉酒廠重新擬定美國葡萄酒業的策略組合，利用四項行動「消除」、「降低」、「提升」、「創造」開發出無人競爭的市場空間。將黃尾袋鼠定位為人人皆宜的社交飲料，創造出三個新的因素：容易入口、容易選擇、有趣並具冒險意涵；同時也消除或降低了所有其他因素，創造出較簡單的葡萄酒結構（白酒及紅酒）。

表 9-3：黃尾袋鼠案例：消除-減少-提升-創造表格

<p>消除</p> <p>釀酒術語和各種區別</p> <p>熟化品質</p> <p>高級行銷</p>	<p>提升</p> <p>與平價酒的價差</p> <p>加強零售商店的參與</p>
<p>減少</p> <p>葡萄酒的複雜深奧</p> <p>葡萄園的地位</p> <p>葡萄酒的種類</p>	<p>創造</p> <p>容易飲用</p> <p>容易選擇</p> <p>樂趣和冒險</p>

5. 描繪現有及未來策略草圖（strategy canvas）對照圖

尋求現有顧客、競爭者顧客及非顧客的意見來進一步修改未來策略草圖

藍海策略的次序

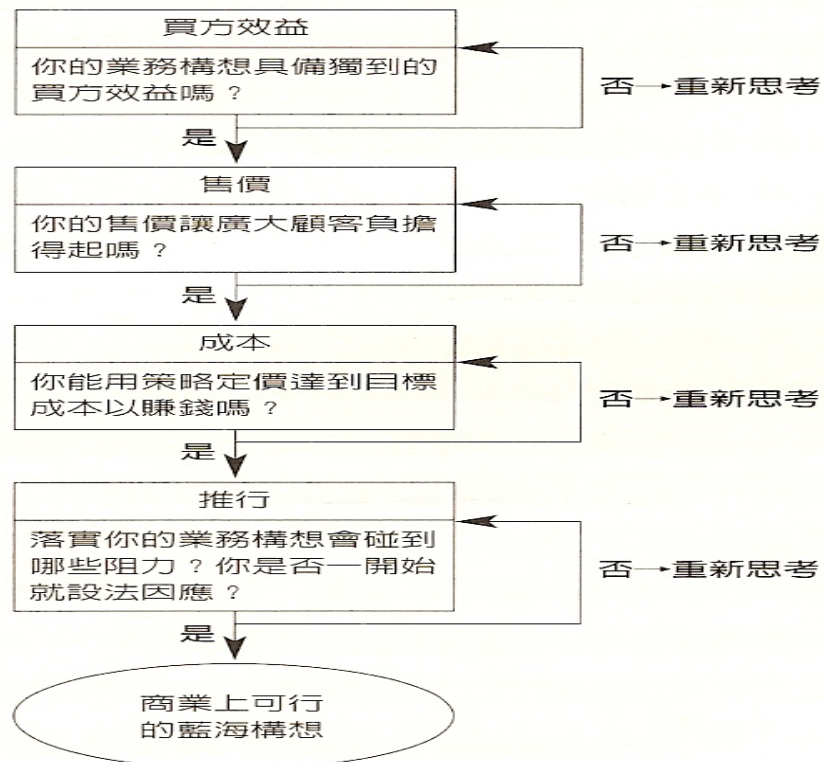


圖 9-4：新策略草圖之可行性評估

6. 對員工作未來策略草圖之價值溝通

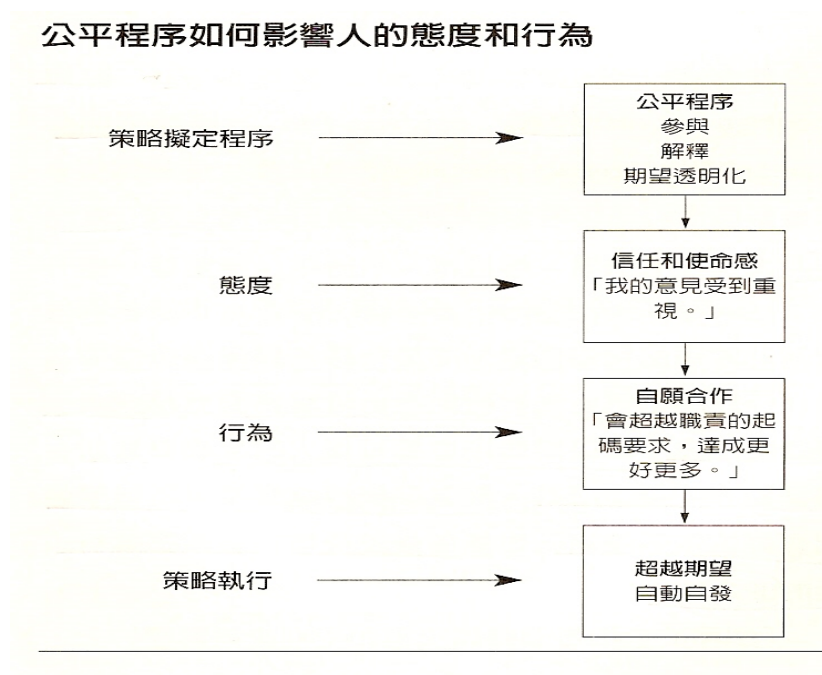


圖 9-5：新策略草圖之可行性評估



範例二 各類分析量表

一、 工作職務分析量表

工作職稱：_____

日期：_____

部門單位：_____

批准單位：_____

主管：_____

公司組織名稱：_____

人力資源：_____

生產：_____

分析人：_____

工程：_____

安全：_____

職責：

任務：

A. _____

B. _____

C. _____

D. _____

E. _____

F. _____

G. _____

二、 工作分析表格

工作職稱：_____

工作說明書：_____

職 責	任 務				
A.	1.	2.	3.	4.	
B.	1.	2.	3.	4.	5.
C.	1.	2.	3.	4.	
D.	1.	2.	3.		
E.	1.	2.	3.	4.	5.
F.	1.	2.	3.	4.	
G.	1.	2.	3.	4.	

三、 審查分析

工作職稱：_____

日期：_____

部門單位：_____

批准單位：_____

主管：_____

公司組織名稱：_____

人力資源：_____

生產：_____

分析人：_____

工程：_____

安全：_____

任務：

動詞運用：(例如：檢閱、觀察、檢驗、校對、判定)

檢驗管制點	管制審查步驟	準則／標準
A. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____	a. _____ b. _____ c. _____
B. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____	a. _____ b. _____ c. _____

四、 調整／修正分析

工作職稱：_____

日期：_____

部門單位：_____

批准單位：_____

主管：_____

公司組織名稱：_____

人力資源：_____

生產：_____

分析人：_____

工程：_____

安全：_____

任務：

動詞運用：(例如：調整、修改、改善、改良)

調整／修正點	修正點步驟	準則／標準
A. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____	a. _____ b. _____ c. _____
B. _____	6. _____ 7. _____ 8. _____ 9. _____ 10. _____	d. _____ e. _____ f. _____

五、 問題解決分析

工作職稱：_____

日期：_____

部門單位：_____

批准單位：_____

主管：_____

公司組織名稱：_____

人力資源：_____

生產：_____

分析人：_____

工程：_____

安全：_____

任務：

動詞運用：(例如：解決、解釋、計算、預測)

問題現況	不能造成原因	行動方案
A. _____	● _____	1. 2. 3.
B. _____	● _____	1. 2. 3.
C. _____	● _____	1. 2. 3.
D. _____	● _____	1. 2. 3.

六、 決策分析

工作職稱：_____

日期：_____

部門單位：_____

批准單位：_____

主管：_____

公司組織名稱：_____

人力資源：_____

生產：_____

分析人：_____

工程：_____

安全：_____

任務：

動詞運用：(例如：決定、選擇、確認、澄清)

如果	而且	然後實施方案
A. _____	a. _____ b. _____ c. _____	a. _____ b. _____ c. _____
B. _____	a. _____ b. _____ c. _____	a. _____ b. _____ c. _____

七、處理程序分析

工作職稱：_____

日期：_____

部門單位：_____

批准單位：_____

主管：_____

公司組織名稱：_____

人力資源：_____

生產：_____

分析人：_____

工程：_____

安全：_____

任務：

動詞運用：(例如：安裝、準備、起動、開關、拆卸、組裝、計算)

程序步驟	品質標準／安全須知	建議
1. _____	a. _____ b. _____ c. _____	_____ _____ _____
2. _____		_____ _____ _____
3. _____		_____ _____ _____
4. _____	a. _____ b. _____ c. _____	_____ _____ _____

八、 物體分析

工作職稱：_____

日期：_____

部門單位：_____

批准單位：_____

主管：_____

公司組織名稱：_____

人力資源：_____

生產：_____

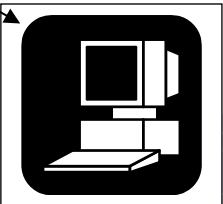
分析人：_____

工程：_____

安全：_____

任務：(物體全名)

動詞運用：(例如：設置、瞭解)

物體部分名稱	位置／場所	目的
A. _____		_____
B. _____		_____

九、 概念分析

工作職稱：_____

日期：_____

部門單位：_____

批准單位：_____

主管：_____

公司組織名稱：_____

人力資源：_____

生產：_____

分析人：_____

工程：_____

安全：_____

概念名稱：

動詞運用：(例如：理解、瞭解、定義、界定)

重要特性	變異特性
<p>_____</p> <p>_____</p>	<p>A. _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>B. _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>範例：</p> <p>非範例：</p>	

訓練品質管理系統手冊

發行日期： _____

管制版本： _____

修訂版次： _____

管制文件

不得任意翻印

目 錄

培訓管理手冊

培訓管理手冊管理

品質管理系統品質政策和品質目標

培訓政策和培訓目標發佈令

培訓管理者任命書

ABC 公司簡介

ABC 公司培訓管理系統組織結構圖

ABC 公司培訓管理系統職能分配表

1 範圍

2 引用標準

3 辭彙與定義

4 培訓指南

4.1 培訓：四階段過程

4.1.1 概述

4.1.2 有關培訓的產品和服務的採購

4.1.3 人員參與

4.2 界定培訓需求

4.2.1 概述

4.2.2 界定組織的需求

4.2.3 界定和分析職能要求

4.2.4 職能審查

4.2.5 界定職能差距

4.2.6 識別解決辦法以彌補職能差距

4.2.7 界定培訓需求規格

4.3 設計和規劃培訓

4.3.1 概述

4.3.2 界定制約條件

4.3.3 培訓方法和選擇準則

4.3.4 培訓計畫規格

4.3.5 選擇培訓提供者

4.4 提供培訓

4.4.1 概述

4.4.2 提供支援

4.5 評估培訓結果

4.5.1 概述

4.5.2 收集資料並準備評估報告

5 培訓過程的監控和改善

5.1 概述

5.2 培訓過程的確認



訓練品質手冊管理

本公司之訓練品質手冊，依 ISO10015 訓練品質管理系統要求建立，做為本公司最高指導原則，以維持本公司訓練品質管理系統之運作。

訓練品質手冊應定期於每年管理審查會議中審核，以維持其適切性。

訓練品質手冊若需對外發行，如客戶或驗證單位...等，依「文件及資料管理程序」之規定，提出申請總經理核准後並登錄；對外發行之訓練品質手冊，原則上不予更新，若有特定需求時，以個案處理。

本訓練品質手冊之制定、修訂與審查、核准及發行...等作業，均依「文件及資料管理程序」之規定，由訓練管理代表會相關權責部門制定，呈總經理核准後發行，並分發至相關權責單位與部門，其修訂亦同。

本訓練品質手冊第一版從 20××年××月××日起發行實施。



訓練政策和訓練目標

為確保所有影響產品品質的每項工作的職能需求被鑑別，使本公司的訓練活動具明確的方向，本公司特制定了訓練原則和訓練政策，用以作為整體訓練需求的輸入。

訓練政策

ABC公司致力成為精密光學自動量測生產系統市場公認的創新領導者，並且秉承公司願景努力成為全球業界的標竿。

我們相信唯有藉由堅持不懈的持續學習與訓練提昇員工職能與產品品質才能達成以上的目標及滿足公司客戶、員工與股東的需求及期待，從而達到領導者及業界標竿的地位。

我們相信每位員工皆有潛力透過訓練成為公司的人力資產，進而成為ABC公司的核心競爭力，促成公司成長與員工成長的雙贏。

我們承諾所有ABC公司員工，皆能獲得有系統與專業的訓練、培育與指導，ABC公司提供適當的資源，讓每位員工獲得有效執行公司任務的多重技術與知識，以做為生產力提昇的憑藉，ISO10015是我們的標竿，是連結企業策略與品質訓練培育發展的專業指引。

為使公司的訓練展開能滿足公司、工作與職能的需求，本公司制定了訓練目標如下：

- 一、 建立內部訓練教材資料庫和內部訓練案例，為後續訓練工作提供充足的資源。
- 二、 培育中高階主管、基層幹部及新進員工，以確保所有人員資格符合公司要求。
- 三、 重點推展第一線員工的技能訓練，提供優質人力資源，保證產品品質。
- 四、 每年進行工作專業資格認定，所有的工作在3年內全部更新認定。

20xx年訓練目標

- 一、中高級管理人員培養升遷至少 10 名
- 二、工作專業資格認定 120 個專業
- 三、技能訓練有效性 100%
- 四、新近員工訓練合格率 100%
- 五、建立訓練案例 168 個
- 六、管理類課題開發教材 120 類
- 七、三年內培育 20 位全面生產維護（Total Productive Maintenance，TPM）多能工

為達成本公司訓練管理系統適宜性，以及維持訓練品質管理系統有效性，進而提高整體的訓練品質績效，特訂定上述訓練政策和訓練目標。訓練管理代表和訓練實施者應在相關的工作上確實遵守，以確保公司的訓練政策和訓練目標得以實施。



訓練管理代表任命書

為進行本公司訓練管理系統的建立、實施與維持，決定任命人力資源開發中心主任王立功先生為訓練管理代表，履行 ISO10015 訓練管理系統的建立、實施和維持的職責：

- 一、確保訓練管理系統要求的流程得到建立、實施和維持，並予文件化。
- 二、向最高管理層報告訓練管理系統的績效和任何改進的需求。除履行上述職責之外，應負責監督下列階段：
 - (一) 確定訓練需求
 - (二) 設計和策劃訓練
 - (三) 提供訓練
 - (四) 評估訓練結果
- 三、負責訓練工作及驗證工作中對外溝通工作。

本公司人力資源開發中心和各單位訓練人員，應服從其領導，並予全力支持。



總經理秦大偉

20×× 年 ××月 ××日

ABC 公司訓練情況簡介

1.0 公司概况：

1.1 地 址：台南市新市區台南科學園區內○○路○號

1.2 創 立：2000 年 01 月 01 日

1.3 資 本 額：60 億元

1.4 員工人數：1500 人

2.0 主要產品：

精密光學自動量測生產系統設計製造

3.0 未來發展與展望

本公司希望藉由『ISO10015 訓練品質管理系統要求』，證實有能力提供持續滿足客戶要求和相關服務的法規要求的精密光學自動量測生產系統，為公司創造永續經營的有利環境，以擴展客戶、營業額、構築企劃管理水準提升之架構與成本降低之體制強化，以達世界領導者的品質水準，並製造令客戶滿意的產品與服務。

為求企業發展，本公司的訓練工作，將訓練的目標與企業發展的目標結合，並關注於企業發展不斷創新，根據企業發展策略，研發創新的訓練模式。並將訓練與人力資源開發緊密結合，以拓展訓練的深度和內涵。進一步激勵員工，建立學習型公司團隊。

為保證訓練的正常實施，ABC 將營造完善的訓練環境，如內外部訓練教師網路及專門訓練機構和場所，為訓練工作提供良好的資源。

本公司訓練管理系統涵蓋的範圍包括台南市新市區台南科學園區內○○路○號的所有單位，由人力資源發展中心負責公司整體訓練工作的推展以及公司中高層領導的訓練工作、基層領導幹部的培養；公司各單位設訓練主管負責本單位人員的訓練工作。

本公司員工每年在職訓練課程時不得低於下列時限：

- 中高階管理人員≥100 小時
- 基層員工≥20 小時。

訓練的最大特點是訓練方式分為：實體上課／線上學習／體驗式學習，透過對員工的行為、態度、技能與知識的訓練，提高每一位員工的素質，為公司進軍世界精密光學自動量測生產系統領導者，提供國際化人才。



ABC 公司培訓管理系統組織圖

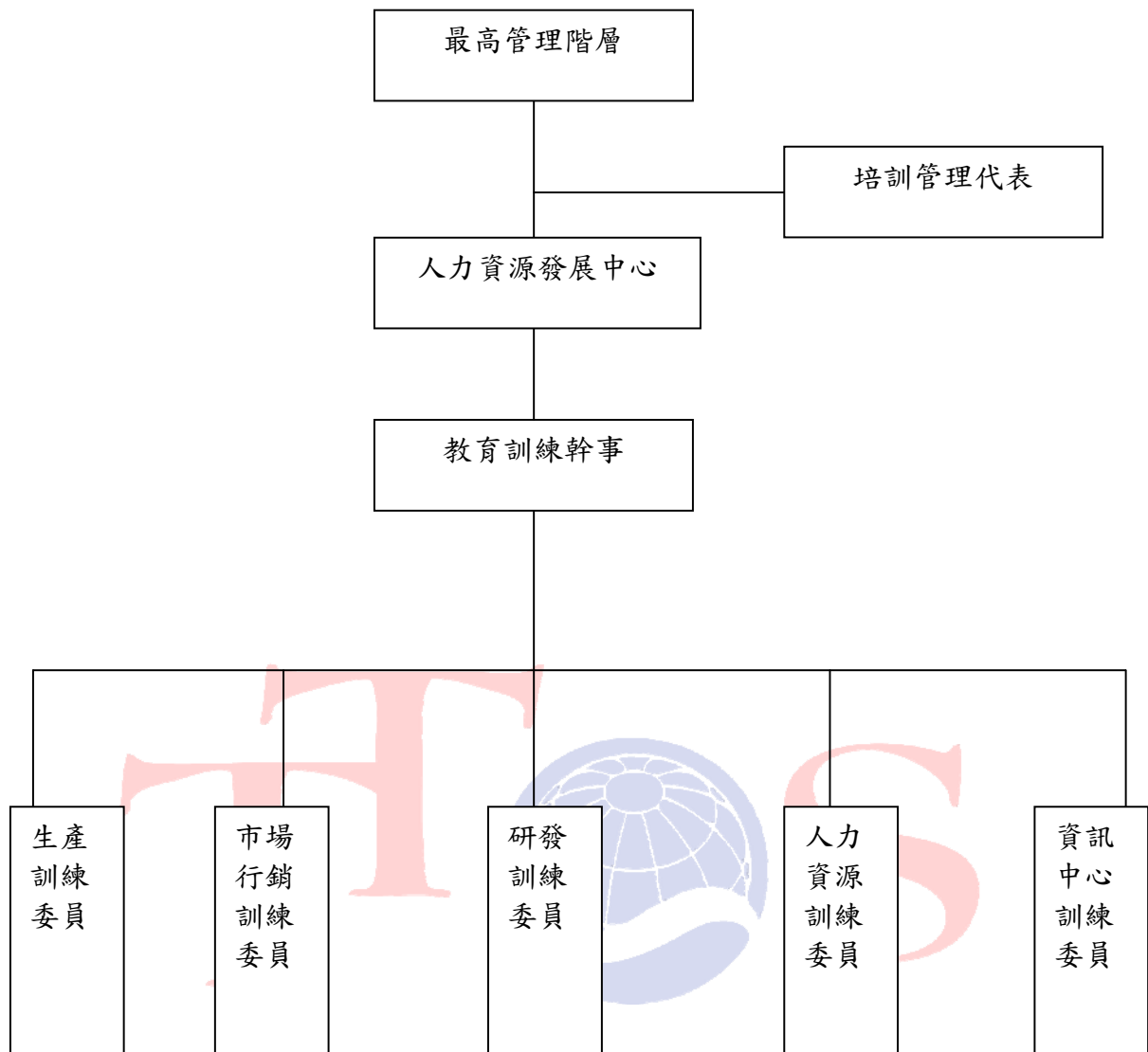


圖 8-6：ABC 公司培訓管理系統組織圖

表 8-5：培訓管理系統職責分配表

培訓管理系統職責分配表

序號	ISO10015 標準要求			最高管理者	培訓管理代表	人力資源中心處長	教育訓練幹事	各部門負責人	各部門學習委員	內部稽核員	
	過程	要求	程序文件名稱								
1	4.2 界定培訓需求	4.2.2 界定組織需求		★	★	★	★	★	★	☆	
2		4.2.3 界定和分析職能需求	界定與分析職能程序	☆	★	★	☆	★	☆	☆	
3		4.2.4 職能審查	職能審查程序	☆	★	★	☆	★	☆	☆	
4		4.2.5 界定職能差距	界定與解決職能差距程序	☆	★	☆	☆	★	★	★	☆
		4.2.6 鑑別解決辦法以彌補職能差距									
5		4.2.7 界定培訓需求規格	界定培訓需求規格程序	☆	★	☆	★	☆	★	☆	
6	4.3 設計與規劃培訓	4.3.1 概述	界定制約條件程序	☆	★	☆	★	☆	★	☆	
		4.3.2 界定制約條件									
7		4.3.3 培訓方法和選擇準則	培訓方法與選擇準則程序	☆	★	☆	★	☆	★	☆	
8		4.3.4 培訓計畫規格	培訓計畫制定程序	☆	★	★	★	★	★	☆	
9		4.3.5 選擇培訓提供者	提供培訓者選擇評估程序	☆	★	☆	★	☆	★	☆	
10		4.4 提供培訓	4.4.2.1 培訓前支援	培訓提供支援程序	☆	★	☆	★	☆	★	☆
	4.4.2.2 培訓支援										
	4.4.2.3 培訓後支援										
11	4.5 評估培訓結果	4.5.1 概述	培訓結果評估程序	☆	★	☆	★	★	★	☆	
		4.5.2 收集資料並準備評估報告									
12	5. 培訓過程的監控與改善	5.1 概述	培訓過程的監控與改善程序	☆	★	☆	☆	☆	☆	★	
		5.2 培訓過程的監控與改善									
備註		1. “★”為主辦 2. “☆”為協辦									

1. 範圍

1.1 概述

本訓練品質管理系統架構於 ISO10015 標準之下，強調人力資源管理和適當的培訓需求的重要性。我們認知顧客極可能關注和重視一個公司對它的人員的承諾。

所有階層的人員應該被培訓使本公司在快速變遷的市場裡提供必要品質的產品，以滿足顧客和不斷增加的需求。

1.2 應用

本品質管理將提供指引，以協助本公司以及員工關注於培訓相關之議題。

當本手冊任何提及“培訓”時可包含“培育”和“訓練”。

就持續改善而言，公司的目標包含它的員工的績效，也許是數個內部和外部的因素所影響，諸如行銷、科技、創新和顧客的要求，以及其他利害關係人的改變。上述的改變可能導致公司分析它的職能相關的需求。

下圖係說明訓練可被選擇做為滿足那些需求的有效工具。

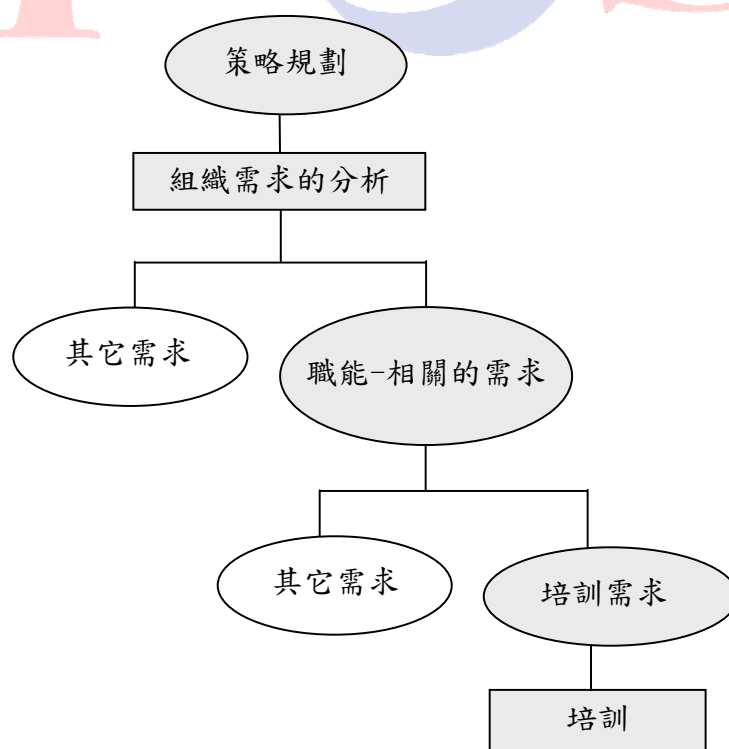


圖 8-7：訓練與需求的關係

2. 引用標準

本公司對選用的 ISO10015：1999 標準的要求未做任何排除。

本訓練管理系統適用於本公司內所有單位和人員，各單位應保證所建立之各級文件應與本手冊一致。

3. 術語和定義

3.1 訓練—提供和開發知識、技能和行為方式以滿足要求的流程。

3.2 職能—在工作中，知識、技能的應用和行為表現。

4. 培訓指引

4.1 訓練：四階段流程

4.1.1 概述

本公司對所屬的各級訓練所涉及的訓練流程都事先經過了嚴格和系統的策劃，對訓練管理系統所需的各個流程，及其在公司中的應用進行鑑別，確定這些流程的順序和相互作用，並確定了為確保這些流程的有效運作和控制所需的準則及方法；確保可以獲得必要的資源和資訊，以支援這些流程的運作和監控；對這些流程進行測量、監控、分析，並實施必要的矯正措施，以實現對這些流程所規劃的結果，和對這些流程進行持續改進，以幫助本公司改進職能並滿足品質目標做出貢獻。為選擇和實施訓練，以彌補所要求的職能與現有的職能之間的差距，訓練管理代表已對訓練流程進行了區分：界定訓練需求、設計和規劃訓練、提供訓練和評估訓練結果四個階段，並對上述四個階段的流程和結果進行監督。流程圖如下：

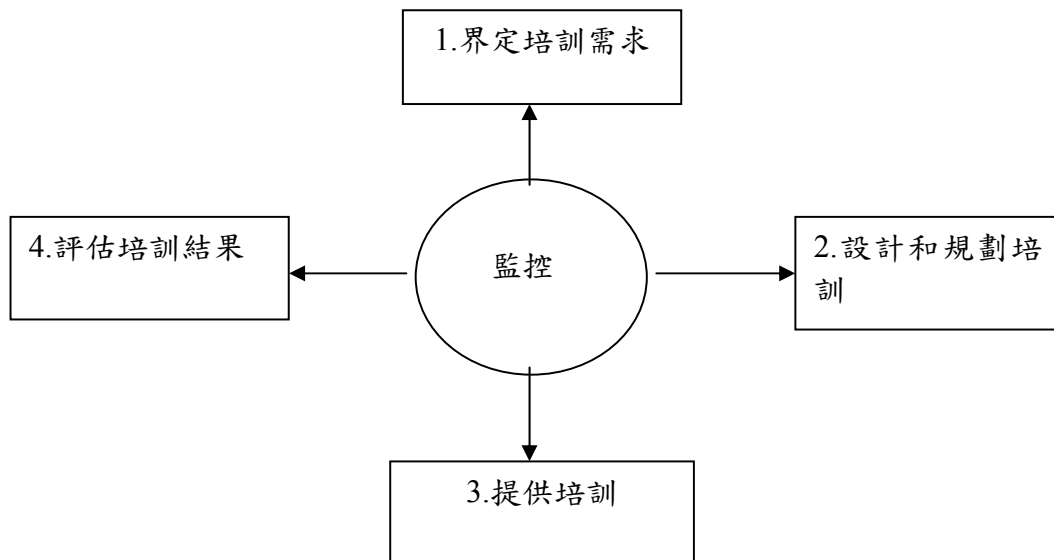


圖 8-8：訓練的四階段流程

4.1.2 有關訓練的產品和服務的採購

本公司訓練流程各階段所需的產品和服務的內外部採購和選用，以及對採購和選用流程的監督，訓練管理代表已做出妥善安排，並要求按照 ISO10015 品質管理系統中的《採購管理程序》執行。必要時得利用外部專家進行培訓需求分析。

4.1.3 人員參與

本公司進行訓練活動時，讓接受培訓的人員適當的參與 做為培訓過程的一部分，可使受訓人員增強過程的責任感，從而使他們為確保成功而能承擔更多的職責。

4.2 界定培訓需求

4.2.1 概述

本公司培訓過程應在已完成需求分析並已就相關職能的問題形成紀錄後開始進行。

本公司會界定影響產品品質的每項工作的職能需求，評估進行該項工作的人員的職能，並制定計劃以彌補可能存在的任何職能差距。

需求的界定應建立在對公司當前的和預期的需求，與其人員的現有職能相比較和分析的基礎上。

本階段的目的應達成：

- A. 界定現有的和要求的職能之間的差距
- B. 界定由於員工現有職能與工作所要求的職能不匹配需要的培訓
- C. 將特定的培訓需求形成文件

本公司會進行現有的和要求的職能之間的差距分析，以決定差距是否能透過培訓彌補，或是否可能需要其他措施。

4.2.2 界定公司的需求

本公司在開始進行訓練之前，會考慮將本公司經營計畫的要求和建立 ISO10015 訓練管理系統時，制定的訓練政策及資源管理、流程設計做為進行訓練需求分析的輸入，為此本公司所有各級訓練機構，每次實施訓練前，應確保所要求的訓練職能為滿足本公司的訓練需求而開展。

在公司的需求方面，根據公司事業經營發展策略要求及各單位需求，確定公司的需求，以及對各工作人員職能的需求，形成工作職務說明書或作業指導書，明確提出對各工作人員職能的要求。

人力資源發展中心每年 11 月底之前，各單位對下一年度的訓練需求進行調查，據此制定下年度訓練計畫。

公司內各單位訓練主管於每月月底，負責對各類人員進行訓練需求調查，並形成《職能差距及訓練需求說明》。

4.2.3 界定和分析職能要求

本公司對各工作人員職能的要求均作出明確規定和要求，並予以文件化，當工作分配完成及績效評估後，此文件可被定期審查。以確定具備何種素質和職能的人員承擔該工作的職責。

本公司未來需求的界定攸關其策略目標與品質目標，包括人員職能需求，可由各種內、外部資源取得。例如：

- 組織的或科技的變化以致影響工作流程或組織提供的產品性質
- 從過去或當前的培訓過程中記錄的資料
- 組織中執行特定工作人員的職能考評

- 人員的調整或季節性波動紀錄，包括臨時人員
- 為完成特定工作所需要的內部或外部驗證
- 鑑別對組織目標有貢獻的員工個人發展機會的要求
- 由於顧客抱怨或不合格報告引起的過程審查和矯正措施的結果
- 影響組織的法令、規章、標準和指令及其活動和資源
- 市場研究中鑑別或預測而得知新的顧客要求

為確保所有執行界定和分析職能要求具一致性與高績效，本公司制定了《界定和分析職能管理程序》。

4.2.4 職能審查

針對每個過程所明示的職能要求，本公司會透過對各工作人員的工作表現進行評估，確定該工作人員是否具備工作要求的職能，找出職能差距，以確保訓練之正確性。每位員工所具有的職能的紀錄，應實施定期審查且被文件化。

職能審查使用的方法可包括：

- 與員工、管理人員或經理面談和（或）問卷調查
- 觀察
- 小組討論
- 相關專家的介入。

職能審查與工作要求和 work 績效相關

為保證此一流程的有效實施，本公司編制了《職能評審管理程序》。

4.2.5 界定職能差距

本公司根據與員工、管理人員或經理面談和（或）問卷調查、觀察或小組討論；以及相關專家的介入將職能審查與工作要求和 work 績效相關加以分析，進行比較，以確定現有職能與工作 requirements 職能之間的差距，並以《界定和解決職能差距管理程序》加以管理。

4.2.6 鑑別解決辦法以彌補職能差距

在確定現有員工職能差距之後，本公司以鑑別並選擇訓練作為解決

職能差距的辦法，以彌補職能差距。因此我們編制《界定和解決職能差距管理程序》。

4.2.7 為訓練需求確定說明

本公司在已確定選擇訓練作為彌補員工職能差距的途徑時，把規定訓練需求流程的控制已形成了文件。該文件對訓練需求確定說明的流程進行了有效的規範，以保證提供職能要求、當前的職能差距、以前訓練的結果和矯正措施的要求，作為流程的輸入，進而輸出《職能差距及訓練需求說明》。

4.3 設計和策劃訓練

4.3.1 概述

訓練的設計和策劃由人力資源發展中心或各單位訓練主管負責。這一階段須依據已識別到的職能差距而採取的措施，進行設計和策劃；設計和策劃的內容應包括確保訓練順利實施的全流程、訓練效果的評估準則等，以便於訓練的順利、有效開展，並為實施評估和監督提供依據。

4.3.2 界定制約條件

本公司存在各種制約訓練開展和目標的不利條件，這些條件在訓練之前已被本公司進行了識別，它包含如下內容：

- A. 依法規定的各種要求（即為滿足法律法規要求而制定的有關規章和要求，構成了對訓練的約束條件）。
- B. 公司確定的政策要求，包括那些與人力資源有關的要求（即公司的政策和人力資源管理方面的要求造成的對訓練的制約）。
- C. 財務考慮（資金不足或不及時對訓練品質或目標所形成的影響或制約）。
- D. 時間和日程要求（訓練時間短暫、選擇的時間或日程不當造成對訓練的影響）。
- E. 接受訓練人員的可用性：所有準備接受訓練的人員均為本公司各類員工，但其在人力資源的可用性和開發性上，具有不確定性，可能造成訓練成本的無謂支出。

- F. 接受訓練人員的積極性：本公司實施即時性、互動性案例教學，所有在工作上出現品質瑕疵後，均有被要求或強制參加訓練的可能，被強制參加訓練的員工的訓練效果有達不到預期訓練目標的風險。考慮到本公司採用市場鏈機制，故參加訓練的人員，均有相當高的熱情和積極性。
- G. 接受訓練人員的職能：員工職能高低不同，將影響訓練教學效果的實現。
- H. 由於訓練成本控制的需要，訓練資源提供會受影響，在內部資源獲得上將受一定制約；聘請外部聲譽較好的訓練提供者亦受制約。

為使上述流程得到控制，我們編制了《確定制約條件管理程序》。

4.3.3 培訓方法和選擇準則

本公司已對滿足培訓需求的培訓方法進行了識別。培訓組織者在組織培訓時，可依據已界定的培訓資源、制約條件和培訓目標的需要選擇適當的培訓方法給予界定並實施培訓。選擇培訓方法實施《培訓方法和選擇準則控制》。

4.3.4 訓練計畫

本公司在訓練前已制定了《年度訓練課程計畫》，以便與可能的訓練承辦者協商具體訓練事宜，並透過《年度訓練課程計畫》的有效實施，創造通暢的溝通管道，以實現訓練目標。為保證訓練計畫充分而有效，我們特編制了《訓練計畫制定管理程序》。

4.3.5 選擇訓練提供者

對為本公司各級訓練機構提供訓練的內外部提供者，均進行了有效的選擇和評估控制，不能達到確定標準的訓練提供者，不得選擇其實施訓練。為確保證此流程已被管制，本公司已制定一份《訓練講師選擇評估管理程序》。

4.4 提供訓練

4.4.1 概述

訓練提供者的教學，須以本公司訓練機構制定的《年度訓練課程計畫》為依據，與訓練設計和策劃者進行充分有效的溝通，展開教學活動。本公司亦對訓練者、受訓練者和訓練提供者給予必要的支援，以保證他們能夠就訓練的教學活動展開服務。這些支持體現於資源保障、充分的授權和創造公開溝通管道的條件下，還包括訓練前支援、訓練支援和訓練後支援。

4.4.2 提供支援

提供支援分為培訓前支援、培訓支援和培訓後支援三個過程，本公司制定《培訓提供支援程序》作為實施訓練之依據。

4.4.2.1 培訓前支援

在每次培訓前，均應按下列內容提供培訓前支援：

- a. 向培訓提供者簡要介紹受培訓人員的職能要求、現有職能、職能差距、培訓需求說明。
- b. 向受培訓人員簡要介紹本次培訓的性質和準備彌補的職能差距。
- c. 提供接觸機會使培訓雙方能夠相互溝通。

4.4.2.2 培訓支援

每次培訓的培訓支援，應包括下列內容：

- a. 為培訓雙方提供培訓有關教學與學習的用具、設備、文件和軟體，必要時應提供食宿安排。
- b. 給受培訓人員提供恰當的和充分的機會，使其應用得以發展的職能。
- c. 應培訓組織者和受培訓人員一方或雙方，要求就當前的或過去的培訓所產生的工作績效給予回饋。一方面檢驗受培訓人員的培訓效果，另一方面檢驗培訓提供者的服務。

4.4.2.3 培訓後支援

每次培訓後均應按下列活動提供培訓後支持：培訓組織者以行

之有效的方式從受培訓人員中收集回饋資訊，並將回饋資訊提供給培訓管理者和培訓提供者、受培訓人員等參與培訓過程的人員。

4.5 評估訓練結果

4.5.1 概述

本公司採取必要的措施評估訓練結果，以確認公司目標和訓練目標是否已經實現，訓練是否有效。

訓練結果的評估原則是：由人力資源發展中心所提供之的技能訓練，由人力資源發展中心負責進行評估。各單位自行公司的技能訓練，由各單位訓練主管負責評估。

本公司所有長、短期訓練，訓練效果都必須進行評估。評估應從學員中獲得有關訓練方式，以及訓練所獲得的知識和技能的回饋資訊，包括課程結束後的現場評估和課題解決情況的追蹤。

評估方式分為反應、學習、行為和結果。分別對學員的滿意程度，學員直接主管的滿意程度，學員獲得的知識/技能、工作績效的改變，組織績效的改變作出評估。

評估應根據本公司制定的《訓練結果評估管理程序》進行。

評估過程應包括一些資料的收集，以及準備對監控過程提供輸入的評估報告。

4.5.2 收集資料並準備評估報告

培訓結束後，應形成文件化的評估報告。評估報告應包括下列內容：

- A. 培訓需求說明。
- B. 評估準則和對評估資訊來源、方法和日程的說明。
- C. 分析收集的資料並說明分析結果。
- D. 培訓費用是否充分，使用是否合理。
- E. 評估結論和改善的建議。
- F. 若存在培訓不合格應提出矯正措施的要求。矯正措施是為了消除培訓不合格產生的原因而採取的措施，是為了防止

不合格的再發生。

如產生與培訓計畫要求不符的，將被視為不合格，應由不合格產生的責任單位負責人對不合格產生的原因進行分析，制定矯正和改善措施，並填寫《培訓矯正措施處理單》。

在《培訓矯正措施處理單》中，應明定矯正措施實施人、矯正措施的內容及完成時間，責任單位負責人要進行檢查、督促，確保按矯正措施按要求完成。

矯正措施結束後，由責任單位負責人檢查，在《培訓矯正措施處理單》上簽署意見，並對矯正措施執行情況及其有效性做出評估。

5 訓練流程的監視和改進

5.1 概述

對於訓練流程中的四個階段，均應實施監督，以確保公司的訓練品質系統的訓練流程已依照要求進行管理和實施，提供滿足公司的訓練要求之有效的客觀證據。

監控應由有能力的人員依據本公司的文件化程序進行。可行時，這些人員應是獨立於他們直接參與的職務。監控的方法可包括：諮詢、觀察和資料收集。在培訓計畫規格階段，監控方法應已決定。

5.2 訓練流程的確認

本公司監控輸入可包括培訓過程中各個階段的全部紀錄。根據這些紀錄，可完成不同階段的審查，以發現不合格問題並採取矯正和預防措施。可持續收集這些輸入以提供培訓過程確認的基礎，以提出改善建議。

若遵照程序並符合規定的要求，則應更新人員的職能紀錄以反映此增加的合格證明。

若未遵照程序而符合要求，則應修改程序並更新人員的職能紀錄，以反映這種增加的合格證明。

若遵照程序而要求未符合，則可能需要採取矯正措施，以改善培訓過程或制定一個適當的非培訓方式的解決辦法。

總之，培訓過程的審查應為改善培訓過程的各個階段的有效性尋求各種機會。

所進行的各種監控與評估活動，獲得的結果及規劃的措施的適當紀錄應予以保持。

相關規定依《訓練流程監督改進管理程序》實施。



參考書目

中文部分

- 丁志達 (2012)。培訓管理。新北市：揚智文化。
- 丁志達 (2012)。人力資源管理診斷。新北市：揚智文化。
- 行政院勞工委員會 (2011)。創新人才 精彩 100：第七屆國家人力創新獎案例專刊 --中租迪和公司。(頁 16-27)，臺北市。
- 李右婷、吳偉文 (2003)。Competency 導向人力資源管理。新北市：普林斯頓。
- 李漢雄 (2000)。力資源策略管理。新北市：揚智文化。
- 朱道凱 (譯)(1999)。Robert S. Kaplan & David P. Norton 著。平衡計分卡。臺北市：臉譜。
- 常昭鳴、共好知識編輯群 (2008)。PSM 企業策略再造工程。臺北市：臉譜。
- 陳碧珠 (2012, 1 月 2 日)。張忠謀專訪/四核心價值 永遠的堅持。經濟日報。取自 http://yuanchin-news.blogspot.tw/2012/01/blog-post_01.html。
- 黃秀媛 (譯)(2005)。W. Chan Kim & Renee Mauborgne 著。藍海策略 (Blue Ocean Strategy)。臺北市：天下文化。
- 黃營杉、楊景傳 (譯)(2004)。Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones 著。策略管理。臺北市：華泰。
- 劉珊如 (譯)(2001)。Robert S. Kaplan & David P. Norton 著。策略核心組織。臺北市：臉譜。
- 編輯部 (2002)。訓練不是所有問題的解答。EMBA 世界經理文摘，191，126-127。

英文部分

- Jacobs, R. L. (2001). Managing employee competence in global organizations. In Kidd, J. Li, X, & Richter, F., (eds.). Maximizing Human Intelligence Development in Asian Business. New York: Palgrave.
- Jacobs, R. L. (2003). 結構化教育訓練. 中國生產力公司出版

- Jacobs, R. L & Washington, C. (2003). Employee development and organizational performance: a review of literature and directions for future research. *Human Resource Development International*, 6 (2).
- Lin, Y. C. (2006). The Perceptions of Human Resource Development Professionals in Taiwan Regarding their Working Relationships with Subject Matter Experts (SMEs) during the Training Design Process, Unpublished doctoral dissertation, the Ohio State University , Columbus .
- Noe, M. (2005) . 人力資源管理 (9th) . Pearson Prentice Hall.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Model for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Swanson, R. A. (1994). *Analysis for Improving Performance: Tools for Diagnosing Organizations and Documenting Workplace Expertise*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Swanson, R. A. (1996). *Analysis for Improving Performance: Tools for Diagnosing Organizations and Documenting Workplace Expertise*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Poter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations* (pp. 127). Free Press, New York.
- Parry, S. B. (1998). Just what is a competency? And why should you care? *Training*, 35 (6), 58-94.