

籌備期的職能分析與訓練規劃之個案研究 — 以某流通服務業為例

A CASE STUDY OF COMPETENCE ANALYSIS AND TRAINING PROGRAM IN THE PREPARATORY PHASE — THE EXAMPLE OF DISTRIBUTION SERVICE INDUSTRY

黃培文

南台科技大學技職教育與人力資源發展研究所 副教授兼所長

王志蓮 林佳蓁 張維真 李永信

南台科技大學 技職教育與人力資源發展研究所 研究生

Pei-Wen Huang

*Technological and Vocational Education & Human Resource Development
Southern Taiwan of University*

Chih-Lien Wang Chia-Chen Lin Wei-Chen Chang Yong-Xin Lee

*Technological and Vocational Education & Human Resource Development
Southern Taiwan of University*

摘 要

本研究案為個案公司「人才開發與訓練發展」，主要目的乃是為個案公司籌備期提出以職能分析為導向的訓練規劃體系建議，使組織成員能配合組織發展的需求，以提升組織競爭優勢。本案執行期間自 2006 年 7 月 21 日至 9 月 14 日止。本研究結果包括：(1)建立教育訓練基本理念與目標；(2)規劃教育訓練體系；(3)建構教育訓練執行流程與規範；(4)編製各部門「職務 KSA」以及「專業相關知能表」與「訓練課程與專業知能對照分析表」；(5)提供教育訓練執行相關辦法與表單設計；及(6)籌備期與營運期的教育訓練課程規劃總表。

關鍵詞：職能分析、訓練規劃

ABSTRACT

A case study of providing "the talent development and training development" project to particular company has been presented in this study; the main purpose is arranging a suggestion of competence analysis oriented training program system for the particular company. The target of this study is let the members of organization can meet the needs of organizational development and enhance the competitive advantage of organization. During the execution of the case since July 21, 2006 to September 14, 2006, the case study produced several achievements, results of this study includes: (1)establishing ideas and goals of basic education and training; (2)Planning education and training system; (3)constructing the education and training process and the standards of implementation; (4)establishing "a position KSAs of competence analysis ", "the table of professional knowledge, skill, and attitude " and "the synopsis analysis table of training curriculum plan and professional competency" of particular departments of company; (5) providing education and training plan in practical phase and the related form designing; and (6) producing complete plan for the preparatory phase and the operational phase of education and training plan.

Keywords: Competence Analysis, Training Program

壹、緒論

企業面對強大的競爭與挑戰，需要有充裕的人力資源才能順利達成其目標；而企業往往藉由人才開發與訓練發展來注入企業核心價值並培養員工的專業知能與態度，並開發其潛能，目的是使員工能配合公司組織發展的需求為企業增加其競爭力。在台灣，隨著經濟結構不斷的改變，逐漸由勞力密集走向知識技術與資本密集的產業，對於訓練與發展也日趨重視，而這種情形在大型企業間也更是明顯（Farh, 1995）。所以健全的訓練規劃體系即扮演了人力培訓的重要角色。而訓練的內容是否能符合組織實務需要乃是直接影響人力發展，以及組織效能。

當人力結構由勞力密集走向知識經濟，對於技術與管理專業化要求也日益提升，因此對於組織成員的能力也更加的重視，以及其能力與工作績效之間的關係。爲了要使組織訓練規劃、與各部門職位之職能、以及組織績效能環環相扣，因此有必要對職位進行職能分

析,以了解核心能力,並依據其核心能力之項目規劃訓練課程。本研究將以職能(competence)概念為基礎,針對個案公司進行職能分析之訓練需求調查,並提出訓練規劃體系建議。

所謂「職能」乃是指個人對執行一項職務所需具備的核心能力,並且具有提昇工作績效的特性,包括知識、技能、行為。自1980年代以來,職能相關研究數量相當的豐富(如Burgoyen, 1993; Ledford, 1995; Mansfield, 1996; Delamare Le Deist & Winterton, 2005),而這些研究的目的是希望能了解核心能力與工作績效之間的關係,並進而透過核心能力的釐清與確認,尋找出訓練實施的關鍵要素。藉由掌握關鍵要素,訓練能有效的提升組織成員的核心能力,進而改善其工作績效,提升組織競爭優勢。

本研究之個案公司為流通服務產業之購物中心的型態,購物中心是集合購物、休閒娛樂、教育文化、餐飲、會議、展示於一體的商業中心,擁有商業、文化、休閒娛樂於服務四項功能,並以綠地、停車場、公共設施貫穿於期間,形成一個多元化的現代消費中心(謝其森, 2001)。在進行個案研究時,個案公司正處於籌備期,尚未正式營運,經由多次與人資主管訪談,了解其組織架構以精簡人力為其前提,舉凡組織圖、功能部門、職位說明書、人力配置等,皆在草擬當中,尚未定案,目前亟需要建立一套完整的訓練規劃體系。因而在此人力結構條件下,個案公司對於人力資源充分運用上,職務核心能力的建置也就顯得特別重要。

本研究依個案公司籌備期,組織以扁平化為原則,並以team(團隊)的編制為最大特色,共有8個部門,53個職位。本研究以職能模式為基礎,針對該公司之產業型態,蒐集產業相關文獻、內外部資料等,並依據個案公司職位說明書內容進行以「職能分析」為導向的訓練需求調查,以尋找出核心職能項目,並提出訓練規劃建議。調查職能的方法很多,包括:面談法、問卷法、焦點團體、專家座談、參與觀察法等。本研究在執行期間,採用需求問卷調查法及主管專家座談的方式蒐集資料。

為達到個案公司之需求,進行個案公司需求分析調查,建議符合訓練規劃體系之訓練課程,並進而了解個案公司職務之核心能力。本研究透過對個案公司現況了解、主管專家訪談,透過以「職能模式」為導向,並對個案公司訓練規劃體系作有系統的整理,以作為個案公司建構「人才發展與訓練發展」參考。在人力資源運用上,以作為企業甄選、人才訓練發展、績效考核等參考,以及提供有志成為優秀的專業人才者,自我要求與努力的方向。因此,本研究目的為個案公司籌備期,建立訓練規劃體系,進行內容有:教育訓練組織及執掌、教育訓練方針與訓練重點、教育訓練體系、訓練需求調查、訓練課程設計、年度課程規劃與建議、教育訓練相關辦法及表單建議等。

貳、文獻探討

一、職能發展與定義

職能 (competency) 此一名詞，首先是由美國哈佛教授 Dr. McClelland 在 1970 年初期所提出，其針對高等教育普遍使用智力測驗來篩選學生的現象提出挑戰，他強調應該注重實際影響學習績效的能力 (competency)，而非僅依智商作為甄選人員的依據 (McClelland, 1973)。並進而發展出工作能力評估法 (Job Competence Assessment Method)，試圖改變以往對工作分析、工作說明書的重視，而希望從主管人員及高績效工作者身上，找出達成高績效的職能因素 (Spencer & Spencer, 1993)。進而將這些高績效工作者共同具有的能力因素加以歸納整理，即可找出此項工作的職能模式 (competency model)，而此模式主要是用來描述在執行某項特定工作時所需具備的關鍵能力 (林文正，2000)。

Spencer and Spence(1993)認為「competency」是一個人所具備潛在基本特質 (underlying characteristic)，而這些潛在的基本特質，不僅與其工作所擔任的職務有關，更可了解其預期或實際反應、以及影響行為與績效表現。Ryham and Moyer (1996) 對職能定義為：是所有與工作成敗關係的行為、動機與知識，而這些行為、動機與知識是可以被分類的，分為：行為職能、知識與技能職能、以及動機職能。Parry (1998) 認為職能係包括一個人的知識、態度及技能，是影響一個人的工作最主要的因素，職能可以藉由一個可接受的標準來衡量，並可經由訓練與發展加以提升。

綜上所述，從學者的論點都指出，工作「職能」不單是定義或要求個人應具備的知識與技能，也可以發現「職能」是一個知識、技能、以及態度之相關的綜合體，包含各種先天與後天塑造而成的特質及行為，而這些職能項目與個人工作表現或績效有密切相關，同時職能的具備與否是依照工作者是否在工作中展現而定。

二、教育訓練意義與範圍

永續發展是企業不斷成長的原動力，在環境快速變遷與國際競爭日趨激烈之下，就必須不斷增強擴充員工知識、技能、態度，而組織提供良好的教育訓練環境就是最好的方法。透過教育訓練不但可以增強其專業知識與技能，更藉由教育訓練改變工作態度、增強其工作動機。所以，教育訓練已成為組織經營管理的重要課題。Nadler (1984) 認為人力資源發展應包含訓練、教育、發展三者，將其意涵與功能差異說明如下：

(一) 訓練：提升某項工作能力與適應工作內容的改變，指加強個人現有工作的學習。

- (二) 教育：培養個人的實力及發掘其潛能，為某些未來的工作指派而儲備員工。
- (三) 發展：由企業或組織的每個成員能發揮其生產力而達成，指針對受訓者本身成長的學習，為直接與現在或未來的工作績效相關。

訓練教育與發展這三個概念，雖然其意涵、目的及功能上有所不同，但是三者間具有相當程度的關聯性，並非相互獨立可以清楚劃分的。李大偉（1993）認為訓練、教育、發展三者用 Nedler 所提的進修訓練之概念架構來說明，正好構成一個由「點」而「面」至「體」的關係，如圖 1 所示。目前的新趨勢，將訓練、教育、發展視同為職涯發展及終身學習的方式與手段（簡建忠，1993）。

本研究將教育與訓練合稱為「教育訓練」，不再區分為兩者不同。並將教育訓練解釋為「企業為增強員工解決問題之能力，並提升其工作績效以達成組織目標，所提供相關知識、技能、態度之訓練活動」。

三、訓練規劃體系

教育訓練體系就是實施教育訓練之系統，此系統包含組織內部之相關軟、硬體，和實施教育訓練的詳細程序（簡建忠，1993）。一般來說，教育訓練體系包含了五個重點，分別是：分析、計劃、發展、實施、評量。說明如下：

- (一) 分析階段：培訓的需求分析是擬定培訓方案辦理的前置作業，需求分析應針對組織、工作及個人三個層級進行分析（李嵩賢，2001），說明如下：
1. 組織分析（organizational analysis）：是瞭解組織特性，從而決定培訓的重點以及培訓執行條件的過程。根據 Goldstein 的看法，組織分析應確認組織目標、組織資源、組織氣候、環境拘束等四個因素，以作為擬訂與發展計畫之參考。
 2. 工作分析（task analysis）或稱為運作分析（operation analysis）：是有系統的蒐集特定職務相關資料，決定員工應該培訓的內容，以達到最理想的工作績效。作業分析會產生績效標準、達到績效標準的作業方法以及決定員工要符合績效標準應具備的知識（knowledge）、技術（skill）、與能力（abilities）—知識、技術、能力總稱為 KSAs。
 3. 個人分析（person analysis）：是探討哪些人應接受訓練以及訓練什麼。McGehee 與 Thayer 認為個人分析包括綜括式個人分析（summary person analysis）與診斷式個人分析（diagnostic person analysis）兩種。前者在決定個別員工工作表現的整體成敗，後者則在

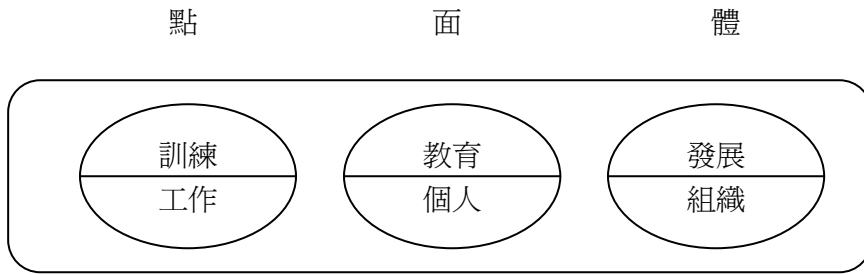


圖 1 Nedler 進修訓練之概念架構 (資料來源：李大偉，1993)

了解績效成敗的理由。兩者合在一起，以決定哪一員工工作或成敗及其成敗理由，就是個人分析。

- (二) 計劃階段：經由分析階段確認後教育訓練需求，接下來就是擬定教育訓練計畫。教育訓練計畫的內容包括接受教育訓練的對象、教育訓練負責人、教育訓練內容、教育訓練的時間與進度、教育訓練的地點、教育訓練的方法等六項。
- (三) 發展階段：此階段最主要的目的是將先前計劃階段的內容由書面規劃轉化為實際的事物。包括教育訓練內容的確定、教材的編制、講師名單的確認、確定訓練場地與時間及所採用的訓練方法等。
- (四) 實施階段：實際進行教育訓練課程的階段，在實施階段主持人及講師應注意下列要點：使學員互相認識、向學員說明訓練目標與課程之價值、強調學員參與之重要性、並說明訓練時間之安排。
- (五) 評量階段：教育訓練成果的評量，是教育訓練中不可或缺的一環。關於教育訓練的成效評估最著名且最廣為使用的就是 Kirkpatrick 教授於 1959 年提出的四個評估層次分別為：反應 (reaction)、學習 (learning)、行為 (behavior)、結果 (result)。

良好的教育訓練必須顧及受訓員工以及其直屬主管高階主管，更需顧及組織整體的需求，由於牽涉的層面很廣，所以有系統的分析教育訓練是非常重要的工作(黃誌瑩，2001)。本研究個案公司為籌備期間，主要為訓練規劃體系建立，所以將重點放在分析階段，並藉以「職能」分析為導向，進行訓練需求調查分析。

四、職能模式、訓練規劃與人力資源之關係

職能基礎的發展模式 (competence-based model) 在實務界的運用相當廣泛，舉凡招募、甄選、教育訓練、薪酬獎勵、績效評估、晉升考核等等，都有其發揮的空間，因而相當受到學術界與實務界的重視 (吳佳儒，2000)。美國訓練發展專員 McLagan (1980) 認為職能是一種解決決策的一種工具，它比工作說明書更具有效力，更能產生卓越的工作績效，因此也引發了學術界與實務界對職能在企業組織中、各項職位、工作上應用發展的興趣。McLagan (1983) 認為職能評估與分析，具有八項功能，分別為可以徵選人員、評估工作、規劃個人發展、設計課程、計畫個人職涯發展、作為教導、諮商與贊助之用、計畫職位的接替與認定具有高潛能者、及擬定職業生涯途徑等。Spencer and Spencer (1993) 提出職能模式運用對組織與成員之影響，說明如下：

(一) 在組織層面

1. 組織競爭策略與整體績效的介面：建立一套職能模式時，工作分析為首要工作之一，就是要釐清組織的目標與核心能力，而該模式可以將組織策略規劃所需核心職能與個人職能做緊密結合，指出組織所需要與員工所具備能力之間的差距，藉由訓練或甄選來達成雙贏的局面。
2. 能力資料庫的應用：將員工個人職能資料建檔，成立組織能力資料庫。在組織面對調整時如外派、專案、接班人計畫時，能利用此資料庫迅速找出適當人才加以應變。
3. 學習型組織的實踐及契合人力資源發展需求：學習型組織盛行及知識工作者時代來臨，企業人力素質需不斷提升，透過職能模式與個人績效回饋系統的結合，將可以協助員工建立目標學習，更新人員所擁有的知識、技術與能力，才足以因應組織高附加價值的資源投入，進而對組織貢獻高度的經濟效益。
4. 人力資源功能的整合：人力資源管理資訊系統的整合，將人資各功能面整合運用，可讓組織資源、資訊之使用與傳遞更有效率，並提升人資部門整體績效與專業形象。

(二) 在個人層面

1. 個人潛能的開發：職能模式提供員工一個明確的最佳學習典範，讓員工清楚如何邁向成功與卓越，能以積極態度幫助個人不斷地激發潛能，進而提升員工工作效率、生活品質與工作滿意度。
2. 專業能力的發展：建構完整的職能模式除了釐清組織能力與一般能力，也著重於個人專

業能力的發展。而組織中的每一位員工的專業能力，將會在職能模式的評估與回饋中不斷地調整愈趨於完善。

3. 生涯定位的探索：當組織建立了職能模式後，透過主管的協助之下，員工經由能力評鑑分析和對自我能力的檢視後，可提升對專業能力、生涯規劃與潛能開發等，進展個人的生涯發展與尋求解決可能途徑行動。

總而言之，核心職能是落實組織內員工所必須具備的關鍵能力。以核心職能為基礎，進行「人才開發與訓練發展」，才能真正符合企業所需，提升員工競爭力，提高顧客滿意度，為組織創造更高的績效與價值。所以職能模式幾乎可以應用於人力資源管理的所有工具上，如選育用留，成為人力資源發展與管理活動上的共同平台與語言，而訓練體系導入職能模式，亦更能使組織集中並有效地運用資源進而能達成組織策略與目標。

參、調查方法與流程

一、調查方法與訓練體系規劃之流程

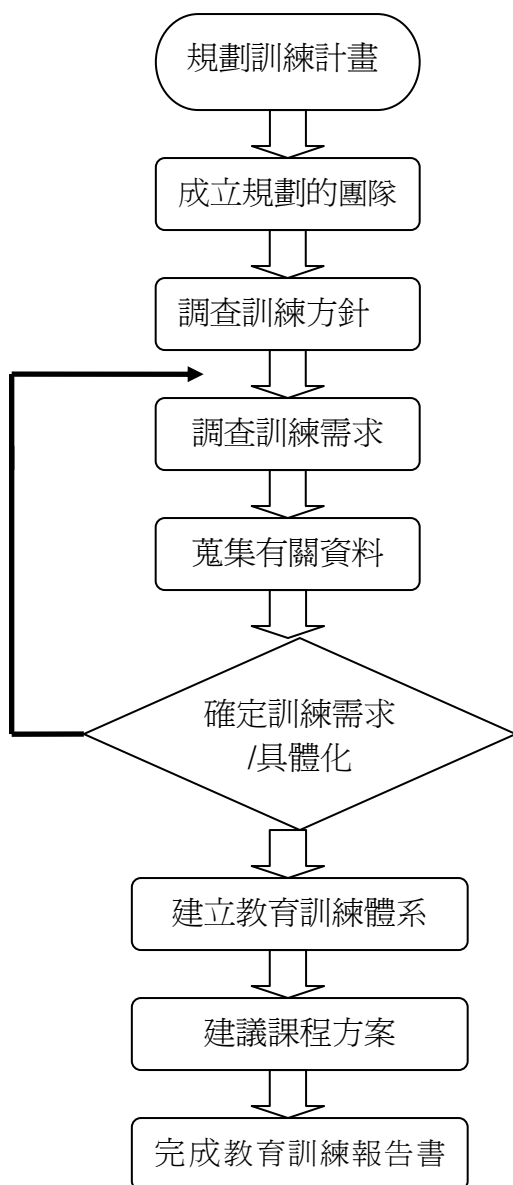
本研究之執行依據三個方向來進行資料蒐集與分析：文獻探討與內容分析法、訓練需求調查法、以及主管專家訪談法，以及進行訓練體系規劃之流程（如圖2）。

（一）文獻探討與內容分析法

透過文獻探討及相關文件之內容分析，了解該個案公司所需職務之發展與現況。蒐集的資料包括：公司內部文件資料如組織圖、訓練文件、職位說明書等；外部文件資料如期刊、雜誌、書籍、網路中與該職務核心職能相關文章，各訓練中心或機構目前的課程計畫或各學校相關科系之課程等均列為本調查之參考資料。本調查以這些資料為基礎，發展需求問卷設計及訪談問題。

（二）訓練需求調查法

依據組織分析、工作分析、以及個人分析進行職能分析導向之訓練需求調查，需求調查對象（範圍）分別為：(1)總經理、副總經理、營運處長（第一層級主管）；(2)各部門主管（第二層級主管）；(3)基層幹部及第一線員工。首先在調查訓練方針方面，訪談內部第一層級主管，目的為了解企業現況如：企業文化、經營層對教育訓練看法及訓練資源等。訪



說明：

訓練體系規劃流程重點在「確定訓練需求」，依照組織的訓練方針，進行訓練需求調查，即是在確立具體的訓練需求，以建立正確有效的訓練體系，才能提出適宜的課程方案建議。透過教育訓練體系的規劃，能促成企業教育訓練的投入與企業經營理念、戰略方向一致，也就是說教育訓練能成為達成企業戰略的一個子系統 (subsystem)。因為建構教育訓練體系的重點是本著配合企業的方針、策略及重點目標、發展企業核心能力、提升企業的競爭優勢、改善員工的績效等四方向來協助企業「人才開發與訓練發展」。

圖 2 訓練體系規劃流程

談大綱有四個項目，分別為：企業文化、經營理念、營運目標及工作態度等，詳細內容如表 1 需求構面欄位說明。

其次，在調查訓練需求方面，訪談內部第二層級主管，目的為了解功能部門專業特性，並蒐集內部教育訓練相關文件資料。訪談項目內容如：各功能部門應強化哪些管理、現存有哪些問題、效率提升、有哪些年度目標課題（籌備期／營運期）、訓練課題、共識凝聚等（如表 2 訪談項目欄位說明）。訓練需求調查架構如圖 3 說明。

(三) 主管專家訪談法

為確認個案公司各功能部門職能的項目，首先將問卷調查回收後進行需求調查結果整理後，並於個案進行期間與主管專家進行訪談作業，並完成檢核項目確認作業。本調查以這些資料為基礎，發展訓練體系各階層別與職能別所需「相關知能表」、以及提出課程建議之「訓練課程與知能對照分析表」（請見表 1~表 6）。

肆、研究成果

本研究依據相關文獻探討、內容分析、以及主管專家訪談之蒐集結果，綜合歸納擬定了個案公司教育訓練體系的初步模式，並將個案公司教育訓練體系分為以下七個部份來進行，分別為：教育訓練組織及執掌、教育訓練方針與訓練重點、教育訓練體系、需求調查、訓練課程設計、年度課程規劃與建議、教育訓練相關辦法及表單建議。

一、教育訓練組織及執掌

在個案公司組織架構中，員工人力培育與發展事項是由人資部門負責、統籌、規劃，其個案公司教育訓練組織及執掌初擬如表 7。

二、教育訓練方針與訓練重點

內部文件分析瞭解企業現況如：企業文化、經營層對教育訓練秉持的看法、公司對教育訓練擁有的資源等。藉由與高階主管、部門主管及人資部門訪談訓練方針思考的方向為：1.經營理念—公司的文化及精神；2.營運目標—營業額、市場占有率、消費者人數等；3.部門的目標—各功能部門的首要任務；4.人員的職能缺口—員工的知識、技術、能力及態度

表 1 組織分析—訓練需求調查整理

需求構面	發現摘要	訓練需求（或目的說明）	理念與方針
企業文化：組織信念、價值觀、組織氣氛、故事	1. 文化的推動。	1. 強調三力（決策力／反省力／學習力）的概念。 2. 鼓勵員工要說實話並且要有負責任的態度。	1. 說實話、負責任；能接受挑戰。 2. 三度（個人對公司的價值）：貢獻度、乾淨度、忠誠度。
經營理念：企業的價值觀	1. 無集團化的概念。 2. 組織設計將有大幅的調整（營造—營運的組織架構調整）。	1. 建立集團資源充分利用、資源共享的概念 2. 凝聚共識（人力精簡獲利共享的概念）	1. 精兵制度、充分外包、充分運用集團資源。 2. 在企業內得到一個好的發展，永續的人力發展。
營運目標：企業的未來挑戰與課題、企業的核心能力	1. 原組織人力規劃編制 308 人而擬縮編為 150 人。 2. 人力以轉換為優先考量（轉任／轉職）。	1. 凝聚共識（組織目標獲利共享的概念）。 2. 強化人員的專業。	1. 三年內達到獲利目標。 2. 對顧客、廠商、員工及股東提供最好的服務與價值。
工作態度：工作表現、組織公民行爲	1. 管理領導風格轉變（以自我管理、自我挑戰為管理基礎）、員工互動關係良好。	1. 鼓勵員工要說實話並且要有負責任的態度。	1. （全員）—說實話、負責任；能接受挑戰，自我能力提升；肯犧牲、不計較。 2. 四全湯（主管修為）—全心投入、全神貫注、全力以赴、全盤掌握。

需求調查整理說明：

調查的對象／範圍：總經理、營運處營運長／第一層級主管。

表格設計說明：訓練的需求是無限的，但企業的訓練資源是有限的，組織面透過廣泛的問題導向從四大構面來思考，並進行內部訪談或調查，去發現組織問題，確認需求並設定目標，成效將比較容易達成。

的訓練需求等。並擬定教育訓練方針與訓練重點作為個案公司進行課程規劃準則依據（如表 1 理念與方針欄位說明；表 2 各部門訓練重點欄位說明）。

三、教育訓練體系

教育訓練體系圖是建構企業的訓練架構，讓企業能很迅速地掌握住教育訓練的全貌，體系圖內的課程是企業訓練的重點課程。教育訓練體系依職位等級區分為經營層、管理層與一般員工等，並分在職訓練（on-job training, OJT）、職外訓練（off-job training, OFF-JT）

表 2 工作分析－訓練需求調查整理

資料蒐集途徑	訪談項目
功能部門的專業特性	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 各功能部門應強化哪些管理？ ◆ 各功能部門存在有哪些問題？
組織圖、執掌（工作說明書／規範）、功能部門專業、部門主管對教育訓練秉持的看法、公司擁有的教育訓練資源等。	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 各功能部門哪些事物應該更有效率？ ◆ 為達成今年度的重點目標，各功能部門有哪些課題？（籌備期/營運期） ◆ 教育部門有哪些訓練主題？ ◆ 教育訓練有哪些課題需要即時強化？ ◆ 哪些共識需要凝聚？
各部門	訓練重點
營業部	承租戶管理、專櫃人員的管理、服務理念、銷售技巧等
行銷部	創新思維培養、創意美學、流行時尚認知、創意的溝通與協調、商品陳列美學、視覺美學、會員管理、卡務管理等。 服務理念、服務品質提昇、客訴危機處理、顧客管理、服務禮儀等。 購物中心行銷策略的擬定、營運相關資料數據分析、預算管理、市場調查等。
物業部	物業管理原則及概念、外包廠商管理、設備操作與維護、維修技術增進、賣場管理等
經營企劃室	資源整合能力培養、資料的分析與整理、策略的制定與執行、知識管理、公司理念與文化的形成等
總務部	總務與財產管理制定與維護、採購發包、庶務管理、資訊硬體發展趨勢及認知、最新軟體設備及知識介紹、MIS 系統操作訓練、軟硬體相關認證、網路管理、資訊權限管理原則等
財務部	會計、財務、稅務、出納等相關制度和法規的介紹、收銀人員的訓練等
人資部	薪資管理、相關勞動法令認知、晉昇管理、招募技巧、績效評核、員工激勵等

需求調查整理說明：

調查的對象／範圍：各部門主管／第二層級主管。

表格設計說明：以部門別為單位來進行調查，可了解功能部門的專業 know-how 及因應的組織目標，去發現部門問題找出需求來並設定目標將比較容易達成。

、自我啓發（self-development，SD）等三大訓練系統。

四、訓練需求調查

訓練的需求是無限的但企業的訓練資源是有限的，因此訓練的優先順序及採取何種手

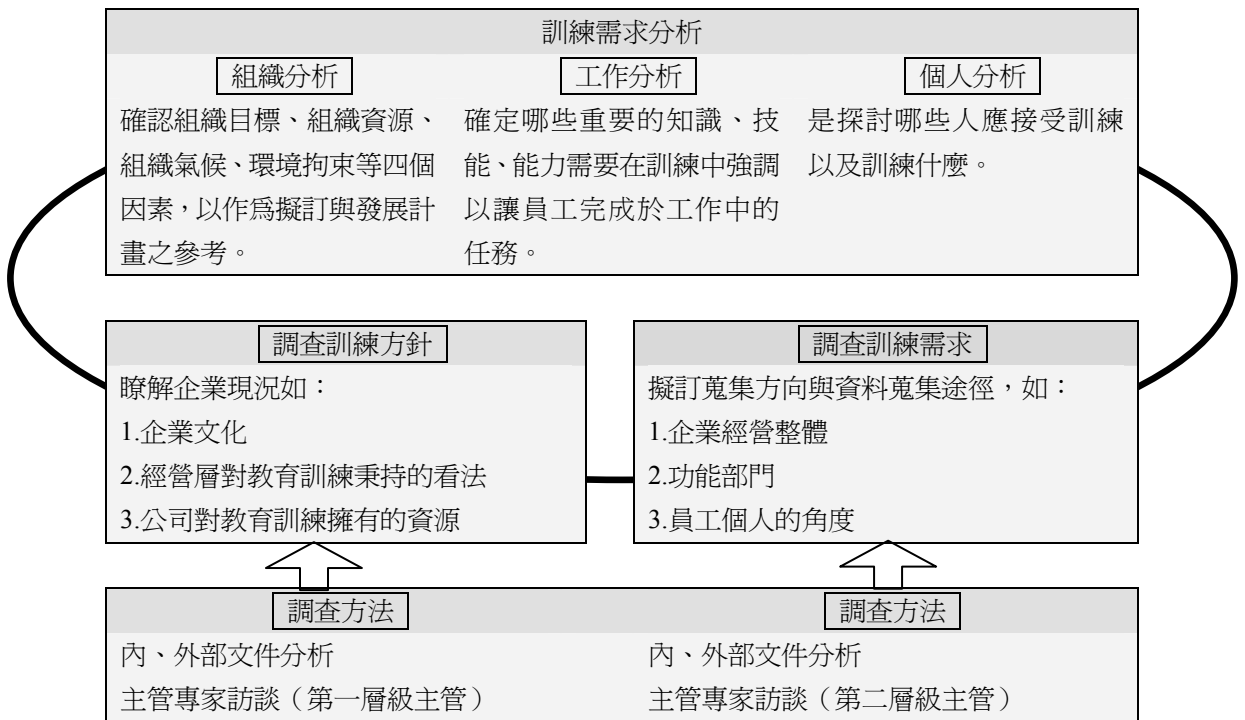


圖 3 訓練需求調查架構

表 3 個人分析－訓練需求調查整理

職務：財務部經理

職位功能	工作內容／項目	必備的技能	必備的知識	必備的態度
建立公司年度預算目標，協助公司短、中、長期營運目標之擬定，並適時提供允當表達之財務報表供決策參考、提供符合上市母公司要求之合併報表。維持適當的	規劃並建立公司年度預算目標，協助公司短、中、長期營運目標之擬定 適時提供允當表達之財務報表供決策參考、提供符合上市母公司要求之合併報表，必要時向董事會報告事宜 維持適當的金融機構往來關係並做好財務金融工具之運用	能規劃並提出財務政策分析與建議 會計制度研擬與修訂、各類財務報表建立與分析、能做好轉投資公司之帳處理及稅務規劃及督導能力 能做好督導、規劃、審核公司財務計畫與資金運用能力	財務會計、管理會計、財務政策、審計學、年度預算編制與控制 精熟公司財務相關規定、作業流程、財務系統知識、財務報表分析、稅務會計、財務相關法規 國際金融、金融商品投資分析、金融機構作業知識	具積極性、責任感、細心等特質，能有效激勵並培育部屬，熟悉專業領域知識專家，並具問題解決之能力。 全員：說實話、負責任、能接受挑戰、自我能力提升、肯犧牲、不計較

續下表

續表 3

職位功能	工作內容／項目	必備的技能	必備的知識	必備的態度
金融機構往來關係，並做好財務金融工具之運用及建立最佳的稅務規劃機制，俾股東權益極大化。協助建立營業單位之信用及帳款政策。董事會報告事宜。	建立最佳的稅務規劃機制，俾股東權益極大化	能規劃與指導公司各項稅務作業與問題解決之能力	稅務會計、稅務法規	主管修為（四全湯）：全心投入、全神貫注、全力以赴、全盤掌握
	協助建立營業單位之信用及帳款政策	規劃制定營業單位之信用及帳款政策	商事法、公司法、證券交易法	
	普通會計、傳票、固定資產、月結帳、行銷活動等會計作業	能正確的處理公司財務流程作業，並定期提出報告與檢討建議	公司財務作業系統、作業流程知識、會計帳務管理	
	會計師查帳、營業稅申報、各類所得稅申報	能正確的處理公司稅務相關作業問題	精熟會計師查帳作業流程、稅務申報作業	
	進駐廠商帳務結算、銷售帳務作業	能正確的處理進駐廠商帳務結算與銷售業務能力	廠商會計帳務管理、收銀帳務作業管理	
	*本欄由員工個人來填寫	*本欄由單位主管來填寫		

需求調查整理說明：

調查的對象／範圍：基層幹部及第一線員工。

表格設計說明：以職務別為調查單位，可了解該職務員工個人能力及部門主管期望提升的能力（必備／不足）以因應組織目標，去發現員工個人問題，找出需求並設定目標將比較容易達成。

段達成是每位訓練人員都要注意的課題。企業訓練與個人訓練需求若能結合為一，訓練目標將比較容易達成。依據組織分析、工作分析及人員分析，來展開訓練需求調查，調查的對象／範圍分別為：1.總經理、副總經理、營運處處長／第一層級主管；2.各部門主管／第二層級主管；3.基層幹部及第一線員工。（本研究主要目的乃為個案公司籌備期提出以職能分析為導向的訓練體系建議，因篇幅關係，僅提供經彙整後部分代表性之相關表單，如表 1 組織分析－訓練需求調查整理；表 2 工作分析－訓練需求調查整理；表 3 個人分析－訓練需求調查整理）。

五、訓練課程設計

依所蒐集內外部相關文獻資料及需求調查表等，經探討與內容分析整理後，完成訓練課程與能力對照分析建議，並請主管專家檢核確認訓練規劃體系內容之職位訓練說明書，其內容包括有五個部份，分別為：1.教育訓練體系相關能力總表；2.階層別所需「管理相關知能表」；3.各部門所需「專業相關知能表」；4.各部門「職務 KSA」；5.階層別／通識、自

表 4 階層別所需「訓練課程與管理能力對照分析表」(整理)

	課程名稱														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
管理能力	管理者的理性決策與系統思考	企業經營會議與策略規劃	公司MB O& KPI / 財務管理	成功的團隊建立與領導	主管績效面談與工作談實務	人力規劃與人配置 / 人性化管理	成功的團隊建立與領導	領導統御與情境領導 / 溝通協商	企業主管如何與專案部屬管理	工作計畫與專案管理	日常管理與績效管理	優質工作企劃書擬定與執行實務	創新思考 / 問題分析與解決能力	企業主管如何提昇執行力與品質管理	顧客關係 / 服務品質管理
高階管理能力															
1	建立願景	●	●	●											
2	洞悉外部環境		●	●											
中階管理能力															
1	規劃與評估	●	●	●		●				●	●	●			
2	顧客導向		●												●
3	人才培育				●	●	●	●		●				●	
4	創新與思考	●						●				●	●		●
5	內部控制整合		●	●	●	●	●				●				
6	財務管理			●							●			●	
7	科技管理									●	●	●		●	●
基層管理能力															
1	衝突管理/危機管理	●	●					●							
2	團隊建設			●		●	●								
3	溝通技巧/說服與協商				●	●		●						●	●
4	人力資源管理/多元化人員管理	●				●	●			●					
5	領導力	●	●	●	●			●			●				
6	應變力	●	●				●	●			●		●	●	●
7	決斷力	●	●								●			●	
檢核項目								是否符合							
1. 所列的知能已包括在訓練課程之中								是■ 否□							
2. 所列訓練課程可以統整職責任務或知能								是■ 否□							

說明：本表所示階層別訓練課程項目分為經營理念、策略規劃、管理才能、管理實務等面向，目的是培養管理核心能力與組織發展，作為課程設計方向。而對照表所示「●」，係依所蒐集內外相關文獻資料及需求調查表等，經探討與內容分析整理後，完成訓練課程與管理能力圈選對照建議，並請個案公司主管專家（第一層級主管）檢核確認。

表 5 通識與自我啟發—所需「訓練課程與管理能力對照分析表」(整理)

		課程名稱														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
		全 員 共 識 研 習	C I S 理 念 宣 導	企 業 文 化 教 育	目 標 管 理 實 務	問 題 分 析 與 創 造 力 開 發	行 銷 管 理 概 論	情 緒 管 理	消 費 者 心 理 學	服 務 業 如 何 做 好 服 務 品 質	團 隊 動 力 激 發 訓 練	電 腦 課 程 / 文 書 / 簡 報	美 、 日 語 課 程 / 初 級 會 話	部 門 讀 書 會	自 我 修 練	
基本能力																
基本能力																
1	文字表達											●			●	
2	上台發表											●			●	
3	資料組織彙整					●									●	
4	自我激勵							●		●	●		●	●	●	
5	學習新知			●			●		●	●		●	●			●
6	自主獨立性			●	●											
7	人際技巧							●	●				●			
8	問題解決技術能力			●	●					●	●	●				●
工作態度																
1	員工—說實話、負責任；能接受挑戰，自我能力提升；肯犧牲、不計較。	●	●	●	●	●	●		●	●		●	●	●	●	●
2	主管修為（四全湯）—全心投入、全神貫注、全力以赴、全盤掌握。	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●
檢核項目																
1. 所列的知能已包括在訓練課程之中		是 <input checked="" type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>														
2. 所列訓練課程可以統整職責任務或知能		是 <input checked="" type="checkbox"/> 否 <input type="checkbox"/>														

說明：本表所示通識與自我啟發訓練課程項目分為企業經營理念宣導、人文藝術、社會科學、自然科學等面向，目的是培養員工工作態度與自我成長作為課程設計方向。而對照表所示「●」，係依所蒐集內外部相關文獻資料及需求調查表等，經探討與內容分析整理後，完成訓練課程與基本能力、工作態度圈選對照建議，並請個案公司主管專家（第一、二層級主管）檢核確認。

表 6 職能別所需「訓練課程與專業能力對照分析表」(整理)

		課程名稱 (部分)														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
財務 team 專業知能	公司財務系統應用	●														
	稅務法規研習															
	現金流量編列與判讀															
	管理會計制度應用															
	存貨管理與落實盤點															
	預算編制與執行控制實務															
	企業危機預防與風險管理															
	財務流程管理與防弊設計															
	流通業會計制度實務															
	建立利潤中心															
	金融商品投資															
	財會公報研習															
	勞退及勞健保															
專業技能																
	1 公司所使用的財務系統與相關系統應用	●														
	2 瞭解財務程序工作		●													
	3 公司稅務處理能力			●												
	4 財務政策分析與提案				●	●			●	●			●			
	5 財務報表建立/帳務處理能力					●						●				
	6 規劃制定營業單位之信用及帳款政策						●	●				●				
	7 能處理稅務相關法規問題能力			●												
	8 能有效處理部門協調工作	●	●													
	9 金融商品分析與運用提案	●												●		
專業知識																
	1 購物中心/流通業財務管理			●								●				
	2 高級會計/審計學/稅務會計學				●		●	●		●		●				
	3 國際金融/投資學														●	●
	4 財務報表分析				●	●										●
	5 稅務法規			●												
	6 公司財務相關規定知識	●	●													
	7 預算編列管理								●							
	8 財務政策規劃/管理會計				●	●				●	●		●			
	9 資金調度/金融商品投資				●									●		
	10 票據法/商事法/公司法/證券交易法			●												
	11 零用金管理					●										
	12 會計師查帳	●	●	●								●			●	
檢核項目		是否符合														
1. 所列的知能已包括在訓練課程之中		是■ 否□														
2. 所列訓練課程可以統整職責任務或知能		是■ 否□														

說明：本表所示職能別訓練課程項目分為職位功能部門專業知識、能力等面向，目的是培養員工在該職位所應具備的專業與能力作為課程設計方向。而對照表所示「●」，係依所蒐集內外部相關文獻資料及需求調查表等，經探討與內容分析整理後，完成訓練課程與專業知能圈選對照建議，並請個案公司主管專家（第二層級主管、基層幹部）檢核確認。

表 7 個案公司教育訓練組織及執掌

規劃	確立公司教育訓練發展政策
	公司教育訓練與發展需求之調查與檢討
	年度訓練計畫與訓練重點之擬定
	訓練課程規劃設計
	公司內部講師之發掘與培訓並建立外部訓練資源
實施	推動公司內部各項訓練與發展活動
	協助各部門設計在職訓練（OJT）計畫以訓練在職員工
	同仁訓練績效報告及教材之建檔管理
確認	建立訓練成效評核方法，並實施績效統計、分析、檢討與定期報告
	稽核各部門在職訓練（OJT）之實際情形
	審核訓練預算使用情形
處置	教育訓練檔案與個人訓練履歷之建立、運用與維護
	建立公司內部講師制度，並培育、激勵
	推廣重點課程
	提出訓練檢討報告

我成長共識別／各部門「訓練課程與能力對照分析表」等。（本研究主要目的乃為個案公司籌備期提出以職能分析為導向的訓練體系建議，因篇幅關係，僅提供經彙整後部分代表性之相關表單，如表 4 階層別所需「訓練課程與管理能力對照分析表」（整理）；表 5 通識與自我啟發-所需「訓練課程與管理能力對照分析表」（整理）；表 6 職能別所需「訓練課程與專業能力對照分析表」（整理）。）

六、擬定年度課程規劃與建議

本研究依訓練需求調查與訓練課程設計，提出個案公司年度訓練課程實施計畫建議，其內容包括有類別、訓練課程、對象、時數、預估經費、訓練方式、規劃時程月份等。能讓組織更清楚地知道，執行整體教育訓練體系在年度中要投入多少人力、物力等資源，同時能評估這些資源的投入對公司整體擴展有多大的助益，是否投入過量的資源或投入不足；當計畫認可後就能當做年度訓練執行的藍圖。

七、擬定教育訓練相關辦法及表單建議

本研究依所蒐集內外部訓練相關文件，擬定個案公司教育訓練相關辦法如：員工教育訓練辦法、員工派外訓練施行細則、教育訓練單位組織及職責、職位訓練辦法、各單位人才培育管理辦法、教材及教案編寫辦法...等。表單建議如：需求調查表、訓練申請表、年度訓練計劃表、自我進修申請書、派外訓練申請表、部門 OJT 培育計劃表、教材評審表、請假單、課程簽到表、訓練紀錄表、結訓報告書、課程評估與問卷表、教育訓練統計表、心得報告表、訓練績效評估表、訓練總結報告...等。

伍、結論與建議

一、本計畫研究之結論

個案公司在籌備期間，其教育訓練皆由人資部門來負責，對於「教育訓練體系」制度方面尚未建立完整。另外，所有訓練課程之執行乃為主管指派一人負責，而無較完整的「訓練需求分析」，「訓練課程」也尚在草擬當中。故本研究主要目的是建立個案公司之教育訓練體系制度模式，使其在教育訓練方案規劃、實施上能有所依據，並以系統性的方式以職能分析導向評估訓練需求、設計訓練課程，使教育訓練的功能極大化。

在教育訓練體系規劃部分，本研究經過文獻探討、個案內部文件資料蒐集整理、需求調查、及主管訪談等方法，擬出教育訓練體系初步模式，再經由相關部門主管與專家檢視確認，獲得個案公司的共識而確立該體系。並依個案公司之需求，本研究提出成果其內容包含：1.建立教育訓練基本理念與目標；2.規劃教育訓練體系；3.建構教育訓練執行流程與規範；4.編製各部門「職務 KSA」以及「專業相關知能表」與「訓練課程與專業知能對照分析表」；5.提供教育訓練執行相關辦法與表單設計；及 6.籌備期與營運期的教育訓練課程規劃總表。

最後，在專案期間本研究也發現到，籌備期公司的一些特性，並從三個方面來說明：(1)籌備期的變動性：從組織結構建構組織圖開始，循環在建構與再重整當中，整個組織的從屬關係、機動性，也反應公司人力結構的彈性運用，如何在動態變動與重組中取得維持動態的平衡，考驗著組織當局對變動的應變能力；(2)籌備期的可塑性：在一切歸零的情境下，企業願景重塑，而其背後最高指導原則也是最重要基石，就是企業的經營理念與方針，它們是營造所有策略與戰術的原動力；以及(3)籌備期的共識的重要性：事情是要藉由人力去完成的，組織處於不斷形成結構與制度之下，組織與成員間的共識也就特別的重要，如

何達成雙方共識與和諧關係，考驗著組織當局凝聚向心力的功夫。

二、本研究對個案公司之建議

本研究對個案公司的建議，說明如下：

- (一) 個案公司組織圖中包含人資部，但是人力資源活動包含眾多。建議應有專責之人來執行教育訓練的體制，使其教育訓練的功效能最大化。
- (二) 本研究完成相關的職位訓練說明書，並對各個職位在課程設計與知能有做詳細對照分析說明，故可做為設計課程的相關資訊；但其分析的方式仍依照一般性的流通業為範本，故往後可根據實際情形加以調整以求最適性。
- (三) 個案公司仍處於籌備期，本研究所做的相關成效未必能完全符合其需求（尤其在公司文化的建構上），故日後可依據實際執行時，對於面臨的問題而做部分修正以達最佳化。

參考文獻

一、中文部份

1. 吳佳儒(2000)，HR 專業人員才能需求模型之建立－以個案公司為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
2. 李大偉(1993)，如何建立企業教育訓練體系，就業與訓練雙月刊，11(5)，62-71。
3. 李嵩賢(2001)，人力資源的訓練與發展，臺北：商鼎文化。
4. 林文正(2000)，製造業人力資源專業職能之研究，中山管理評論，9(4)，621-654。
5. 黃誌瑩(2001)，教育訓練制度規劃之個案研究－以 K 公司為例，國立中央大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。
6. 謝其淼(2001)，購物中心的經營策略，台北：詹氏書局。
7. 簡建忠(1993)，績效豈僅花錢可得，管理雜誌，227，44-48。

二、英文部份

1. Burgoyne, J. G. (1993). The competence movement: Issues, stakeholders and prospects.

- Personal Review, 22(6), 6-13.
2. Delamare Le Deist, F., & Winterton, J. (2005). What is competence? Human Resource Development International, 8(1), 27-46.
 3. Farh, J. L. (1995). Human resource management practices in Taiwan. In L. F. Moore & P. D. Jenning (Eds.), Human Resource Management on the Pacific Rim: Institutions, Practices, and Attitudes (pp.263-294). NY: Walter de Gruyter.
 4. Kirkpatrick, D. L. (1959). Teaching for evaluating training programs. Journal of American society of Training Directors, 13, 3-9.
 5. Ledford, G. E. Jr. (1995). Paying for the kill, knowledge, and competencies of knowledge workers. Compensation and Benefits Review, 27(4), 55-62.
 6. Mansfield, R. S. (1996). Building competency models: Approaches for HR professionals. Human Resource Management, 35(1), 7-18.
 7. McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist, 28(1), 1-24.
 8. McLagan, P. A. (1980). Competency model. Training & Development Journal, 34(12), 22-26.
 9. McLagan, P. A. (1983, June). Models of excellence: the conclusions and recommendations of the ASTD training and development competency study. Paper presented at the annual ASTD conference, Washington, DC.
 10. Nadler, L. (1984). The handbook of human resource development. NY: John Wiley & Sons.
 11. Parry, S. B. (1998). Just what is a competence? and Why should you care? Training, 35(6), 58-64.
 12. Ryham, W. C., & Moyer, R. P. (1996). Using competencies to build a successful organization. PA: Development Dimensions International Press.
 13. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at work: Models for superior performance. NY: John Wily & Sons.

2007年12月31日初審

2008年06月06日複審

2008年07月22日接受