

## 第五章 研究結論與建議

本章共分兩個小節，第一節為研究結論，針對獲致的研究目的提出一個統整性的報告。第二節為本研究之建議，分別為對實務界實施現況做建議與後續研究的建議兩個部分。

### 第一節 研究結論

本研究採取質化研究方法之多重個案研究，先由訪談瞭解 TFT-LCD 產業生管人員所擔任的角色、職務及應具備的能力，並經過生產管理、職能文獻的探討後，發展生產管理人員的職能模式，找出模式中職能要素所涵蓋的層面，並依據所得結果探討企業需如何應用職能模式，來招募符合職務需求的生產管理人員。

一、生產管理職能要素共可分為成果與行動管理群、團隊領導與合作群、專門知識與技術群、人際溝通與服務群、個人效能群、個人認知群、培養與指導他人等七個群組（如表 5-1）。並以核心職能和表面職能來說明之：

表 5-1 生產管理人員職能編碼表

總編碼類別	中級編碼	初級編碼	代號
A 成果與行動管理群	1.成就導向	01 設定個人目標	A-1-01
		02 對標準的專注	A-1-02
		03 重視結果	A-1-03
		04 前瞻性	A-1-04
	2.重視次序與品質精確	01 監控及檢查工作資訊	A-2-01
		02 清楚角色及功能維持	A-2-02
		03 重視作業的次序	A-2-03
		04 持續追蹤	A-2-04
		05 降低不確定性	A-2-05
		06 建立作業標準	A-2-06
		07 重視精確	A-2-07
	3.主動性	01 行動果決	A-3-01
		02 快速反應	A-3-02
	4.資訊收集	01 收集工作所需資訊	A-4-01
		02 對市場的敏感度	A-4-02
	B 團隊領導與合作群	1.衝擊與影響力	01 目標說服
2.組織知覺力		01 瞭解組織概況	B-2-01
3.團隊工作		01 團隊合作	B-3-01
		02 跨部門合作	B-3-02
4.團隊領導		01 指揮大型專案	B-4-01
		02 群體管理與激勵	B-4-02
		03 真心關心部屬	B-4-03
C 專門知識與技術群		1.專業知識	01 TFT 產品知識
	02 品管知識		C-1-02
	03 語文能力		C-1-03
	04 TFT 製程知識		C-1-04
	05 專業學科知識		C-1-05
	2.專業技術	01 電腦文書與資料庫	C-2-01
		02 工廠 Layout 的技術	C-2-02
		03 生產排程的技術	C-2-03
	3.經驗	01 TFT 產業的相關經驗	C-3-01
		02 生管職務的相關經驗	C-3-02

表 5-1 (續)

D 人際溝通與服務群	1.人際溝通	01 溝通協調	D-1-01	
		02 運用口頭簡報	D-1-02	
		03 會議主持	D-1-03	
	2.顧客服務	01 對顧客關係的關切	D-2-01	
		02 協助與服務顧客	D-2-02	
		03 以顧客為焦點	D-2-03	
	3.關係建立	01 建立溝通網絡	D-3-01	
		02 資源利用	D-3-02	
	4.職位權力的運用	01 部門資源分配與控制	D-4-01	
		02 參與決策的能力	D-4-02	
	E 個人效能群	1.自我控制	01 抗壓性	E-1-01
			02 保持冷靜	E-1-02
03 積極度			E-1-03	
04 控制情緒			E-1-04	
2.自信心		01 願意承擔責任	E-2-01	
		02 能夠獨當一面	E-2-02	
		03 做事有自信	E-2-03	
3.彈性		01 適應力	E-3-01	
		02 做事保持彈性	E-3-02	
4.問題解決		01 提出改善對策	E-4-01	
		02 持續性的改進	E-4-02	
5.自我學習		01 學習熱忱	E-5-01	
		02 願意學習新知識技術	E-5-02	
6.組織承諾		01 以公司的利益為優先	E-6-01	
		02 瞭解公司願景	E-6-02	
F 個人認知群		1.分析式思考	01 分析問題	F-1-01
			02 邏輯思考	F-1-02
			03 組織能力	F-1-03
	04 規劃能力		F-1-04	
	2.概念式思考	01 定義問題	F-2-01	
		02 概念的使用	F-2-02	
G 培養與指導他人群	1.教育訓練	01 指導他人	G-1-01	
	2.成長與發展	01 重視部屬的發展	G-2-01	

### (一) 核心職能

核心職能包含了動機、特質和個人概念等，它是屬於深層且比較難以發現之人格中心能力。在本研究中這類的職能包含了成果與行動管理群、人際溝通與服務群、個人效能群、個人認知群等。

### (二) 表面職能

表面職能包含了知識、技巧等，它是屬於比較顯而易見的職能。而在本研究這類職能則包含了團隊領導與合作群、專門知識與技術群、培養與指導他人群等。

總結來說，屬於人格中心的核心職能比較難以探索與發展，所以可考慮利用「甄選」來選才，才會合乎成本效益。而位於表面的知識、技巧等職能，是比較容易發展，而教育訓練正可解決員工知識、技能的不足，是提升這方面能力的良方。

二、當職能模式確立之後，就可以依照職能要素的性質來進行甄選、訓練與發展、薪酬和績效管理等。而職能類型的不同，運用人力資源策略來增進該項職能的方式就不盡相同，可將之分成四大類，說明如下：

(一) 生產管理職能中的成果與行動管理群、人際溝通與服務群、個人效能群、個人認知群包含在動機、特質與自我概念這一類的職能中，它是屬於影響傑出績效表現、新進員工可能具備且不易培養的。

所以它可說是新進人員甄選時的重要關鍵之一，必須在甄選時就考慮到面試的新人是不是符合職位所需求的條件，如工作中能刻苦耐勞、抗壓等特質；因為這類的職能是很難在往後的工作中再培養的，必須在甄選的過程中將不適任的人選剔除。

而甄選的方式則可以透過行為事例訪談，利用職能要素的優先性

採加權的方式來給予計分，依分數高低來做取捨；或者是採用各種專業的操作性測驗（如主題式的分析測驗）和反應式的測驗（如特質問卷）等評量方式，可以看出受試者尋求答案和論證的能力。再者採用評量中心一系列的標準化測驗，都是觀察或是評量出受試者的能力和特質表現的方法之一。

（二）本研究所的專門知識與技術群是包含在知識與技巧這一類的職能中，它的特徵是新進員工很少具備，但屬於必備且容易培養的職能。

例如 TFT 的產品知識和製程知識，這對一個剛踏進 TFT 產業的新人來說，是不太可能具備的知識，因此可以透過新人教育訓練、在職訓練的方式來幫助他瞭解這方面的知識與技能。

在訓練規劃方面，因為 TFT 產業的工作壓力沈重，公司在實施新人教育訓練之後，工作上很少有餘暇可以再從事其他的在職訓練，這時採行師徒制就是一個很好的方式，因為每位新人會遭遇的困難不同，適應工作的速度也不一樣，新進員工可以在特定的時點遭遇問題之後，再逕向資深的員工請教尋求幫助，也不失為一個經濟又有效的方式。

（三）團隊領導與合作群及培養他人群的職能歸屬於一個進階的管理職能，這一類的職能可能導致傑出績效表現，新進員工可能具備且可以經由教育訓練來培養。

這類職能可以在他工作一段時間後施以進階訓練來增強。例如管理技能方面的訓練，這個範疇的職能是屬於需要一段工作經驗累積才能獲得的職能。

這類職能需求的工作內容大多是和領導現場製造團隊。新進人員教育訓練有關，這在沒具備 TFT 相關知識和現場工作經驗的前提下，

是很難達成的。

總結以上三點，要使用人力資源策略（如甄選、訓練、績效管理等）來增強職能所產生的績效，最重要的是辨別該職能的種類，正確的人力資源策略才有辦法對該職能產生正增強的功能。此外，如果發現職務上所發現的職能並不屬於前述三類的職能，例如是屬於新進員工很少具備、不易培養且必備的職能，那就要考慮進行工作/任務再設計（Job redesign）來進行職務的調整了。

## 第二節 研究建議

本研究建構了生產管理人員的職能模式，找出影響其工作績效的職能要素，並探討職能和人力資源的相關議題。因此，根據研究發現與結論，本節係對實務界及後續研究提出建議：

### 一、對實務界的建議

#### （一）企業對生產管理人員招募條件的設定仍偏向知識面與技能面

由先前的研究結論可知，特質、知識技能都是影響工作績效的重要因素。但是，一般公司的徵才條件，都比較注重知識技能這一方面。雖然有些公司也會強調刻苦耐勞、溝通協調、學習能力等特質方面的條件。但是大部分的公司還是忽略了其他職能面向對工作績效的影響力。

#### （二）企業應該利用各種特質測驗和面試之甄選技巧來選才

一般的企業都會以應徵者的學歷科系來檢視，衡量知識技能的條件，以適性化的電腦語言測驗（CAT）和口頭測驗，來測試其語言能力。但動機、特質類的職能，通常都是比較內隱的，不容易在面試的時候由外在談話來察覺。因此可能需要藉助各類的性向測驗和主管的面談技巧來找出應徵者背後的動機。此外，面試主管也可以藉由瞭解應徵者的生涯規劃，來試探其留任的意願如何，可以免去甄選和人才流動太快所帶來的成本耗費。

#### （三）不宜過度強調工作年資的需求

在工作經驗方面，在一般 TFT 產業生管職務的工作年資要求大多為 3-5 年，與 TFT 屬於新興產業的現況和現實職務的需求是否符合，需要再做進一步的考量。且個案受訪者有些也對經驗持負面的評價，認為工作經驗多，不一定會有好的績效表現。而有些轉職應徵者的工作年資雖然符合，但是以整體職能模式的考量來說，仍須找出轉

職的真正原因，並應列入考慮因素之內。

## 二、對後續研究之建議

本研究為生產管理人員職能的初探性研究，因此針對生產管裡職能的議題，研究者提出三點供後續研究者做參考。

### （一）針對單一職務做研究，加深所探討對象的研究深度

本研究所探討的生產管理職務範圍，涵蓋了生管、品管、製程管理、和現場管理等職務。因此，建議後續研究者如對生產管理的相關職務有興趣，可以針對單一職務做研究，加強研究的縱深，其所得到的職能模型也會更趨於完善。

### （二）選取更多生產管理職務來擴大研究對象的範圍

除了本研究所涵蓋的生管、品管等職務外，後續研究者也可以再加入生產管理範疇的相關職務，例如物管、採購、外包生產管理人員、及生產企畫人員等，更能擴充生產管理職能內涵。

### （三）建立量化的職能系統

本研究屬於前導性之研究，大多屬於概念性的描述，建議後續研究者可以依據每項職能的優先性與重要性來設定權數，將其發展為量化的指標，在甄選使用上將更具有實用性，並可藉由統計量數的使用和不斷的修正和測試，使其在實務上具有推論性，以建立更完備的職能模式。