

第一章 緒論

管理者是每一個企業活動力的要素，一旦缺少管理者的領導，「生產資源」就仍然只是資源，無法轉化為產品。更重要的是，管理者的素質和績效在處於高度競爭的經濟環境中，是企業唯一擁有的有效優勢。在一個競爭環境中，企業管理者的品質和績效決定了企業的成敗和存廢（Drucker, 1986）。由此可知生產管理者在企業機能中也扮演極重要的角色，其理由如下，第一、不管是哪一類型的企業，生產管理活動皆是企業組織中的核心。第二、企業的活動有百分之三十五和生產管理有關；如顧客服務、品保、工作設計、存貨管制等。第三、其他領域的活動：如財務、行銷、人力資源、採購等也和生產管理息息相關(Stevenson, 1999)。因此當公司生產線狀況穩定的時候，生產管理人員通常不會是受褒獎的一群；但是當生產的環節出現問題時，他們又會成為眾矢之的，由此可見生產管理人員是企業組織中極重要，但是又容易被忽略的一群。

第一節 研究緣起與動機

一、研究緣起

雖然台灣天然資源有限，但是供給各產業所需的優質人力不虞匱乏，因此政府將台灣未來的發展方向定位以高科技人力為導向的「綠色矽島」為施政主軸。而台灣在邁向科技島的目標中，除了有賴政府建立適合產業生存發展的條件外，更需藉由高科技產業的高效率生產與管理技能的發揮才能事竟全功。但所謂的高科技業，目前並無統一之定義，美國勞工局以科技人才/總雇員，以及研究發展支出/銷售額，同時大於全國平均值兩倍以上的為高科技產業（Davis, 1995），此外，Boretsky（1982）以研究發展經費佔總收入 10% 以上，或員工有 10%

為自然科學、工程及技術專家者為高科技產業。在實際應用上，台灣則以市場潛力、產業關連性、附加價值、技術層次、污染和能源依存度等六大特性，選出十大新興產業為高科技產業（經濟部工業局，1994）。

由於高科技產業具有資本、技術與人才密集之特性，受景氣循環的影響十分顯著，且產品生命週期較為短暫，需不斷投資與研發，因此受到全球競爭的壓力是十分沈重的。而台灣產業界在世界的定位素以製造能力見長。因此，在提昇高科技產業水準及確保其競爭優勢上，整體的製造與管理技術的提昇實為強化高科技產業競爭實力的重要課題。

而 TFT-LCD 產業是台灣在高科技產業中全力發展的重點產業之一，根據經濟部在 2001 年 6 月提出「兩兆雙星」的計畫，希望在 2006 年時，希望國內高科技產業中的半導體業產值和影像顯示產業產值（如 TFT-LCD），產值各達到一兆元以上。是台灣繼半導體產業後，另一項備受矚目，且有機會與目前居世界領先地位之日、韓等國並駕其驅的產業新焦點。

二、研究動機

人才、品質、成本、速度與彈性皆是高科技產業生存與競爭的利器。尤其人才更為強化競爭優勢的核心要素之一，唯有品質高、成本低、研發時程短、快速回應顧客需求及具備生產與管理彈性能力的企業方能在競爭激烈的產業環境中永續的經營下去。而在諸多管理方法中，生產管理觀念的發展與導入正是引導企業達成目的的一項指標。而使生產管理能夠充分發揮其效用的，「人」的作為實扮演最重要的角色，因為在生產的投入、轉換、產出過程中，生產管理人員肩負著管理功能中的計畫、組織、領導、控制等職責。（Stevenson, 1999）。

然而 McClelland 自 1970 年代初期提出職能(competence)的觀念以來，應用此概念所進行相關職務的研究，多集中於「管理能力」或「管理能力」等的範疇上；然而重要性如製造管理方面等專業技術人力之職能研究卻相對受到輕忽。

因此，本研究希望透過「職能模式」的運用，協助企業探討一個優秀的生產管理人才應具備哪些職能？試圖描繪出一個好的生產管理人才之形象，同時作為企業甄選、訓練時的藍圖，以及有志成為優秀生產管理的專業技術人才者，自我學習與努力的方向。

第二節 研究目的

基於前述的研究緣起與動機，本研究擬出兩項目的，分述如後：

- (一) 瞭解 TFT-LCD 產業生產管理人員所擔任的角色、職務及應具備的能力為何。
- (二) 發展 TFT-LCD 生產管理人員之職能要素。

藉由生產管理和職能文獻及相關實務議題的探討之後，可以瞭解實務操作上和理論上的落差為何？並進而發展與確認生產管理人員的職能要素。

第三節 研究範圍與限制

根據研究目的，本研所得之研究範圍與限制如下：

一、研究範圍

- (一) 本研究所探討的是以 TFT-LCD 產業的生產管理人員為主，其他產業或其他種類的工程技術人員不在本研究的探討範圍內。
- (二) 本研究要探討的生產管理人員，以公司中的「工程師」層級以上的主管（如製造部經、副理）、幕僚職人員(如生管工程師、IE 工程師)、現場主管（製造課長、帶線工程師）為主，其他現場作業人員(如作業員、領班、組長)則不在探討範圍之內。

二、研究限制

- (一) 本研究有關生產管理人員之職能要素，乃屬於初步的要素分析所得，未經過統計量數之檢驗。因此，僅適用一般招募、訓練、績效管理參考，不做為廣泛推論之用。
- (二) 研究參考的職務資料、訪談對象，至最終所獲得的結果，受各公司對生產管理職務類別的認知及工作設定的差異影響，未來的實務應用上需視情況修改後參酌使用。

第四節 重要名詞詮釋

在本研究中牽涉到的重要名詞包括下列各項：

- 一、高科技產業：我國依市場潛力大、產業關連性高、附加價值高、技術層次高、污染程度低、能源依存度低等六項認定標準，選取包括通訊、資訊、消費性電子、半導體、精密機械、自動化、航太高級材料、特用化學、製藥、醫療保健、污染防治等十項產業為高科技產業（經濟部工業局，1994）。
- 二、生產管理：亦稱為作業管理；一般將之定義為一個企業組織對生產物品或提供服務所需的直接資源之管理(Chase, 1989)。
- 三、生產管理人員：本研究將之定義為應用工程管理專業以解決企業生產與作業管理相關問題之人員，本研究係指生產管理主管及幕僚職人員。
- 四、職能：職能是指一個人所具有之潛在基本特質，而這些潛在的特質不僅與其工作及其所擔任的職務有關，更可以預期或實際反應、影響其行為與績效表現；包括了動機、特質、自我概念、知識及技巧等(Spencer & Spencer, 1993)。
- 五、TFT-LCD：即為薄膜電晶體液晶顯示器之簡稱（台灣 TFT-LCD 產業協會，2002）。