

第四章 資料分析與探討

第一節 個案背景與其職能模式之簡介

此部分乃針對六家個案公司的基本資料，以及訪談資料所得之職能模式的架構、建置歷程與職能模式的應用等主題進行說明，以呈現各個案公司在研究議題上的重要背景資訊。

一、A 公司

(一) 基本資料

A 公司是歐洲也是全球最大的電子公司之一，在 Fortune 雜誌的全球 30 大電子公司排行榜上，A 公司名列第 9。從消費性電子產品到家電，從安全系統到半導體，A 公司活躍於約 60 種事業中。A 公司最早在 1966 年成立於高雄加工出口區台灣分公司，為台灣最大的外資企業。時至今日，除設在台北的總部外，其共計有二家位於中壢與高雄的工廠事業單位。深信企業的優劣是由人才決定的 A 公司，在人力資源方面的發展可說是不遺餘力，曾榮獲全國勞資關係優良事業單位獎、優良職工福利單位獎、勞動條件優良民營事業單位獎、以及社會團體安全工作評比績優單位獎等多項殊榮，而近幾年來，隨著台灣整體經濟環境改變，A 公司在台灣也由海外代工的角色逐漸轉型到國際生產中心，並以知識密集的角色定位出發，朝行銷、事業管理及競爭力中心等目標發展。(A 個案公司企業入口網站，2004/05/19，因不便顯示個案公司網址，故不列於此)。

(二) 職能模式的架構

A 公司將職能分為三大類別，分別為(1)核心職能—依據企業願景、使命、策略及理念而選定，具重要性的行為與技能，並且適用全體員工；(2)功能職能—依據功能別訂定，共定義 11 種功能，並且適用同功能員工；(3)領導職能—適用於主管人員，分為人、任務兩向度，並且適用全球公司內員工。其架構如圖 4-1 所示。

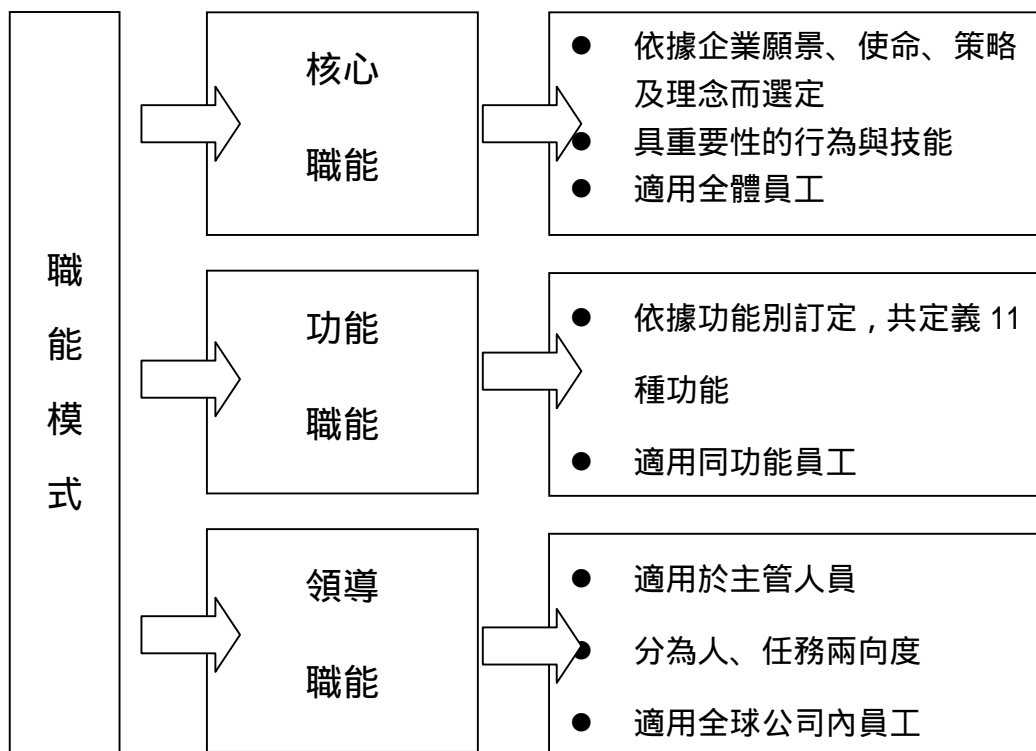


圖4-1 A公司之職能模式架構圖

資料來源：A公司內部文件，2004

(三) 職能模式的建置歷程

以核心職能發展為例：在年度策略會議後，依據SWOT分析之結果，將所需達成之策略目標，以所需的職能項目解構之，如圖4-2 所示：

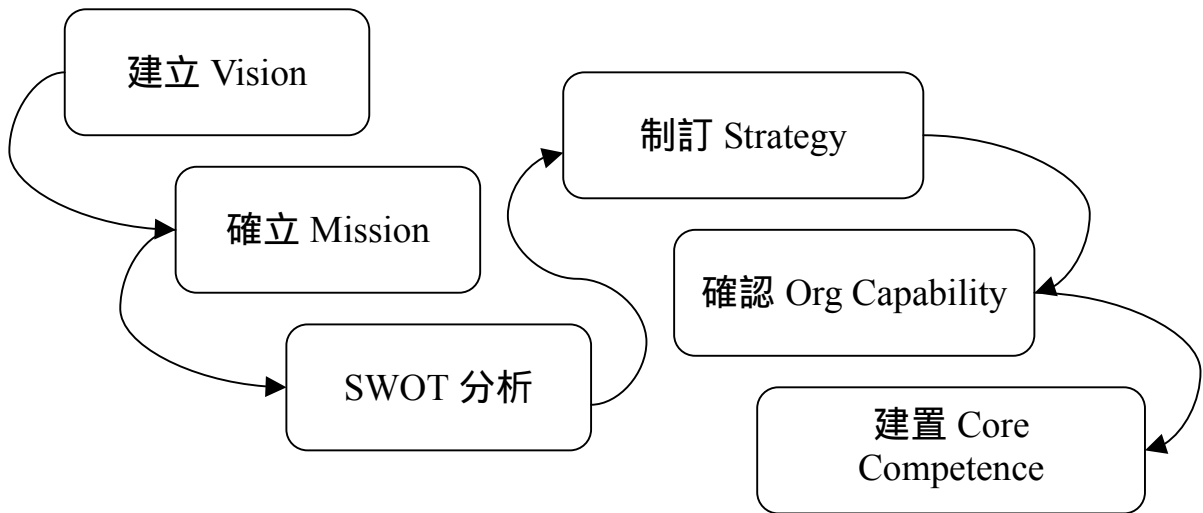


圖4-2.A公司之職能模式建置流程圖

資料來源：研究者依訪談資料整理

(四) 職能模式的應用

而其職能模式的運用目標大致分為短期與長期，詳細內容如圖 4-3 所示。

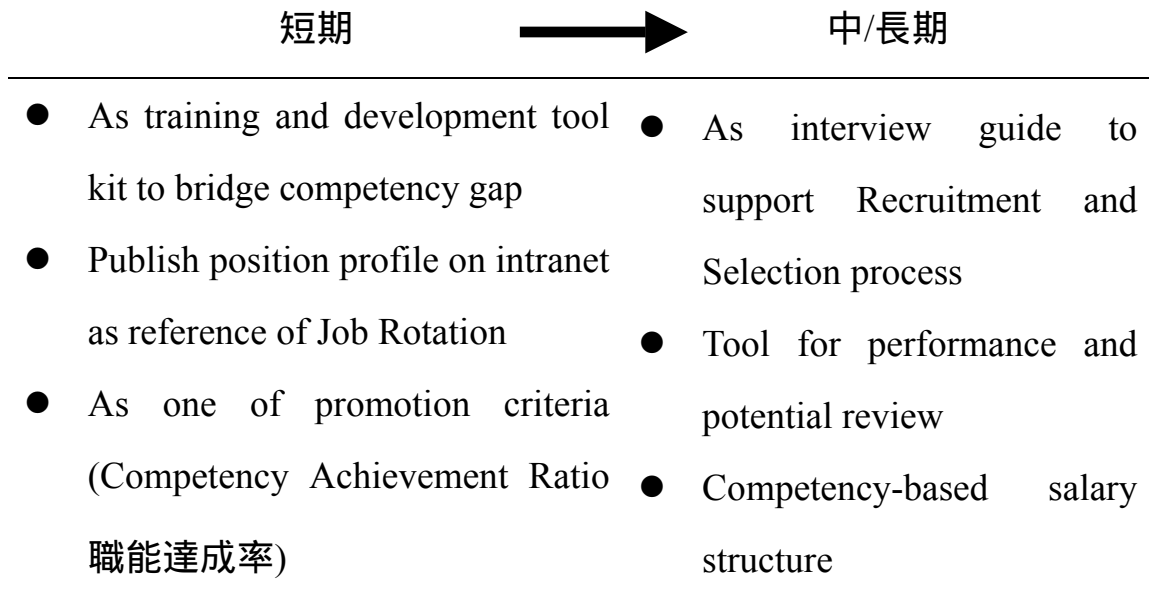


圖4-3 A公司之職能模式運用圖

資料來源：A個案公司內部文件

整個職能模式有涉入的人力資源功能包含招募甄選、績效考核、訓練發展升遷、職涯規劃、接班人計畫、整合型人力資源管理資訊系統、人力盤點...等項目。而 A 公司運用職能於訓練及發展的架構圖如圖 4-4 所示。

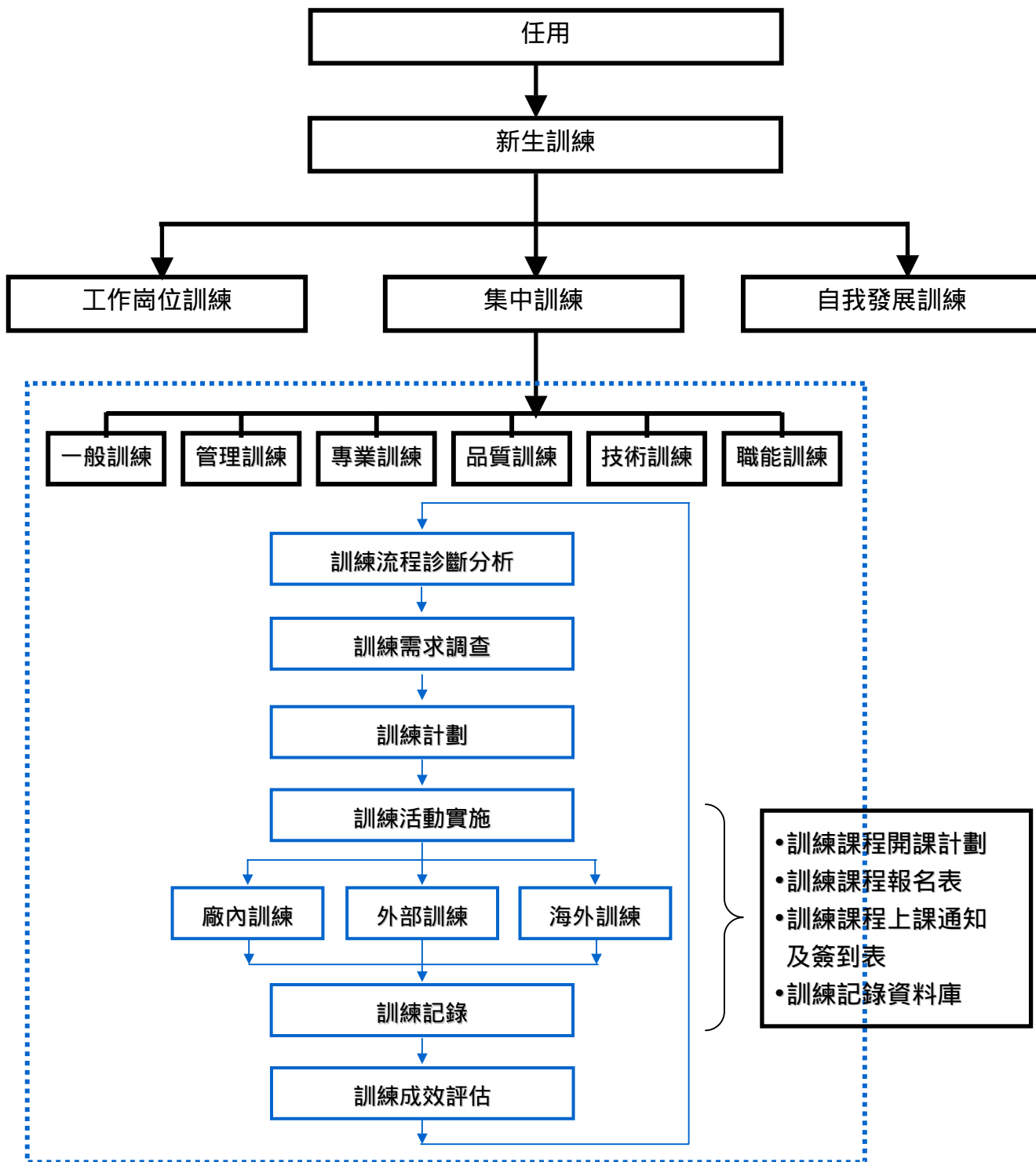


圖4-4 A公司運用職能於訓練與發展之架構圖

資料來源：A個案公司內部文件，2004。

二、B 公司

(一) 基本資料

B 公司成立於民國 58 年 6 月，為國內頗具規模的汽車製造廠商。其初期的經營模式乃是與日本汽車製造廠商進行技術合作，拓展台灣汽車市場。之後隨著生產規模與研發技術的不斷擴大與提昇，乃於民國 77 年正式從技術引進邁入自行開發領域，並連續數年蟬連國產汽車市場產銷冠軍。另外，B 公司在人力資源管理與發展方面的表現亦相當突出，曾多次榮獲經濟部所頒發的人力培訓績優廠商獎項、以及行政院勞委會所頒發的全國勞工教育優良單位獎項，並多次被評選為重視女性人力資源企業類優良事業單位。近年來，B 公司並積極與中國大陸汽車製造廠商進行合資設廠，將產品與通路擴展到中國大陸各個市場據點，同時也與歐美汽車製造廠商進行商業合作，期望以大陸的市場為基礎與歐美汽車製造的成功經驗，使公司在 2005 年成為亞太地區的模範汽車廠的願景成真。而該公司之經營理念，分別為和諧、創新、卓越為一環環相扣的理念，在和諧中不斷創新以求卓越，正是 B 公司存在的最高理念。三大理念化為英文，取其第一字母，合而為 HIT 代表不屈不撓的精神努力追求的過程及完善圓滿的成功，基於此等經營理念所衍生出的各類策略活動，如重視社會責任、人力資源管理、建立環境偵測系統、實施參與式決策及塑造高感度文化等，本著不屈不撓的精神，經由努力追求的過程，達到完善圓滿的成功。

(B 個案公司企業入口網站，2004/05/19，

<http://www.mitsubishi-motors.com.tw/>)

(二) 職能模式的架構

其發展的職能模式之架構主要分成三大職能類別：(1)核心職能，意指全公司所有同仁必須具備的能力；(2)管理職能，意指公司主管所需具備的能力，又可細分為課長級、副理級、以及經理級三種；以及(3)專業職能，意指各部門同仁所需具備之工作相關的特定能力。整體職能模式架構可由圖 4-5 所示。

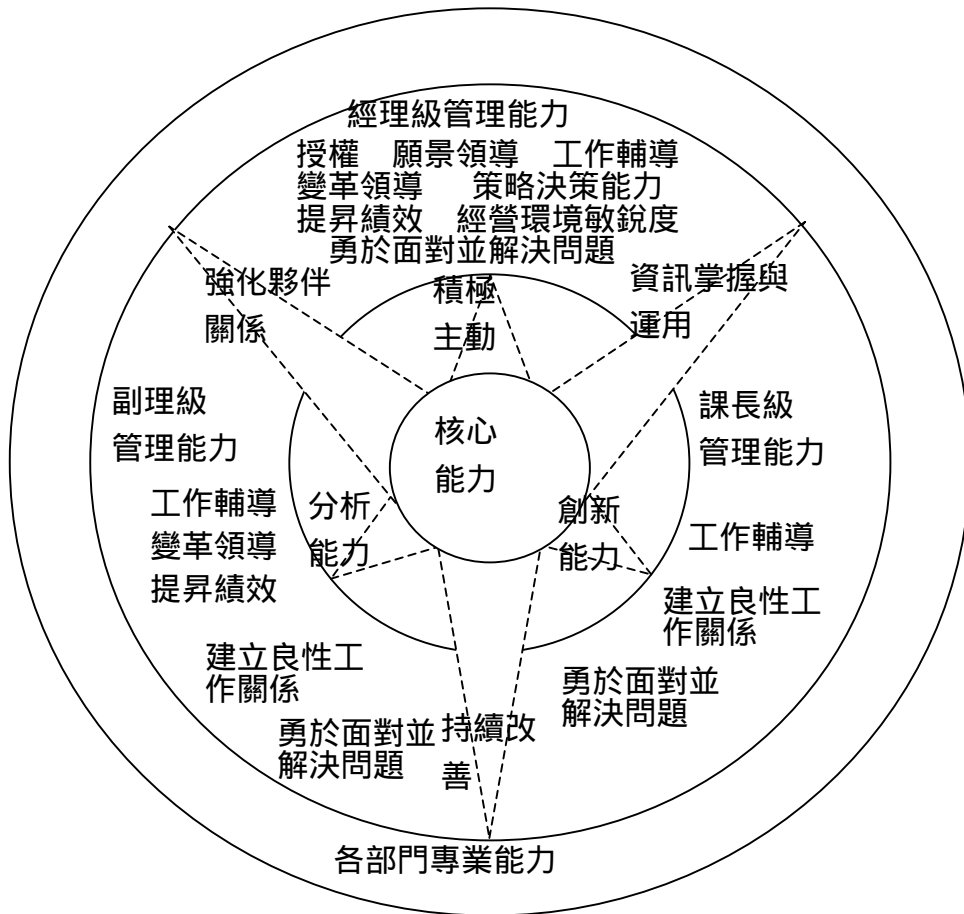


圖4-5 B公司之職能模式架構

資料來源：B個案公司內部文件，2004。

(三) 職能模式的建置歷程

B 公司決定職能的過程，詳見 4-6 圖。

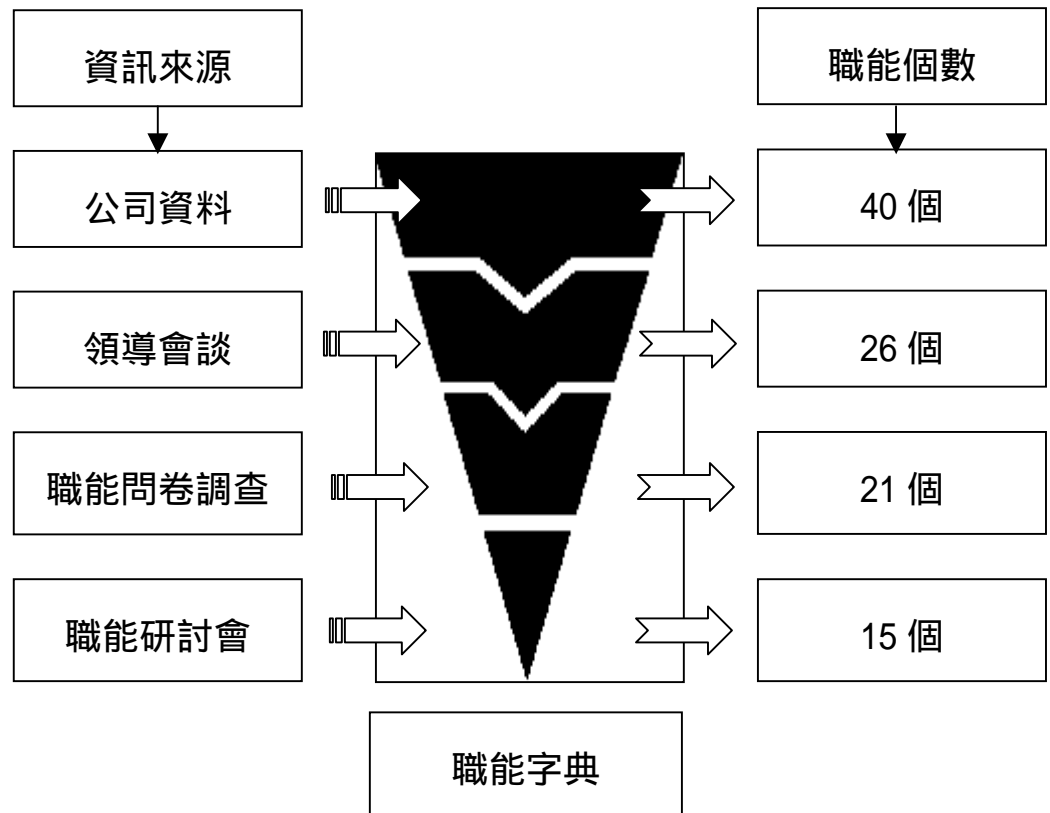


圖4-6 B公司之職能定義流程圖

資料來源：B個案公司內部文件，2004。

而 B 公司具體推動職能的時程，如圖 4-7 所示。

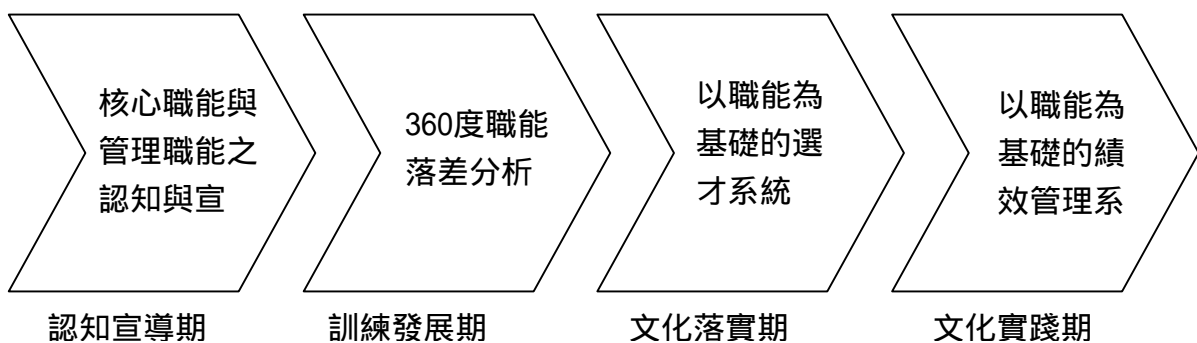


圖4-7 B公司之職能模式推動時程圖

資料來源：B個案公司內部文件，2004。

(四) 職能模式的應用 以職能為基礎之人資源發展策略

B 公司之人力資源策略是以職能模式為主而發展，其詳細關係如圖 4-8 所示。

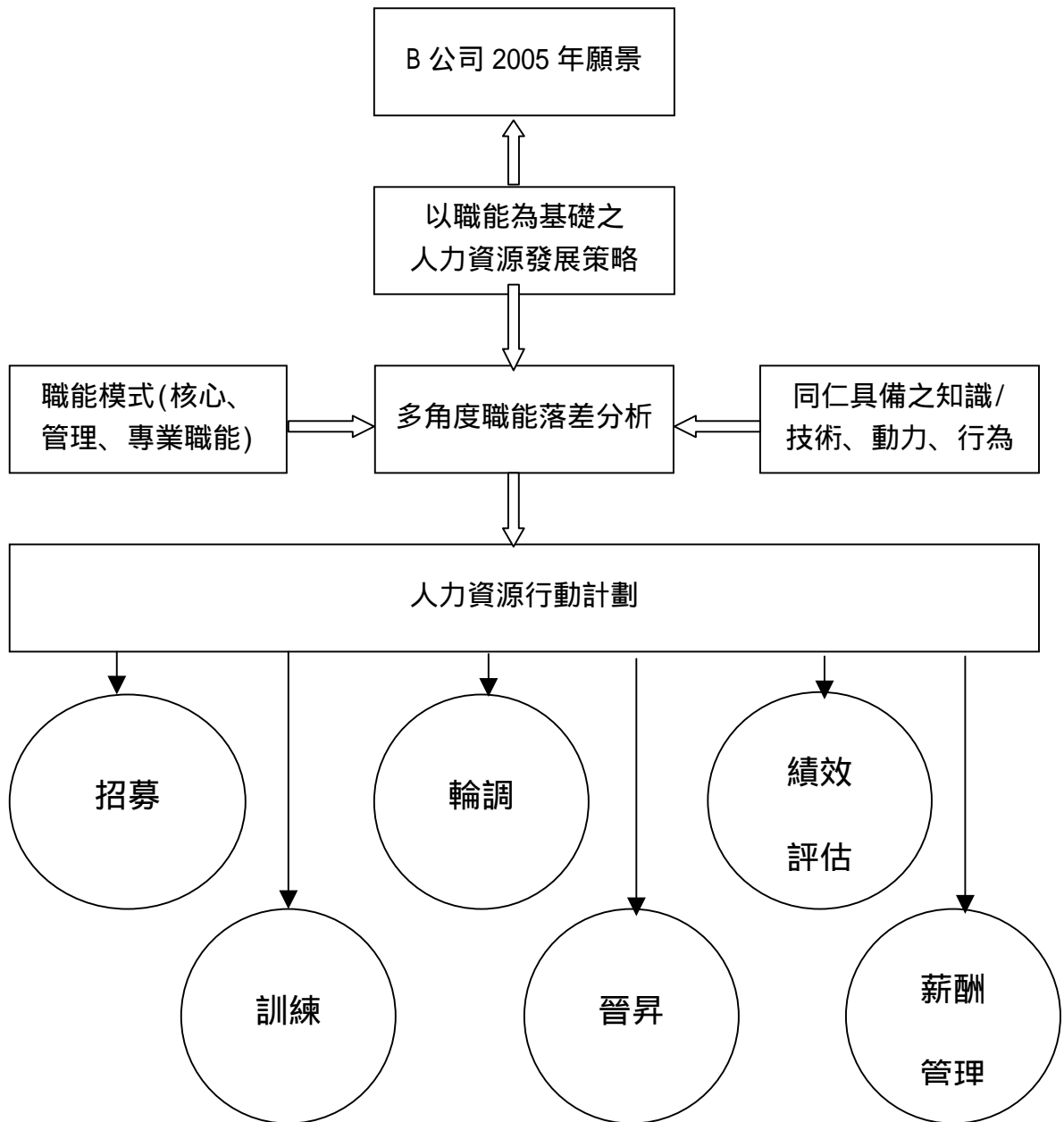


圖4-8 B公司之職能模式下人力資源發展策略架構圖

資料來源：B個案公司內部文件，2004。

三、 C 公司

(一) 基本資料

C 公司在 1845 年於荷蘭海牙成立。並於 2000 年時，為擴大亞洲與美洲的經營服務規模，陸續購併多家保險公司，成為全美前 10 大保險公司、亞洲第 2 大壽險集團。屬於全球知名的 Forbes 雜誌 2001 年「全球超級 50 大企業」排行第 5 名的某歐洲國際集團所有，而根據 2003 年 7 月份出爐的全球企業評鑑排行榜，B 被富比世(Forbes)雜誌「全球超級 500 大企業」排名中，以營收、資產、獲利及市值加總榮登第 13 名。同時，在財星(Fortune)雜誌公佈的「全球 500 大企業」中，名列第 17，此外在壽險業的排名，則高居保險業界第一位及歐洲第六大企業。C 公司深信優秀的人才是推動企業理念、傳遞服務的重要關鍵。故以不斷地為員工創造最好的工作環境為經營宗旨之一，更於 2000 年時將母公司成立已久的「business school」之概念引進台灣，正式成立企業大學。事實上，這種「投資於人」(developing people)，視員工為公司最重要資產，願意為員工投資最大資源創造一個終身成長環境的經營理念也正是 C 公司集團成為全球經營成功集團的原因之一。(C 個案公司企業入口網站，2004/0519，<http://www.inglife.com.tw/ingantai/>)。

(二) 職能模式的架構

C 公司將職能定義為—成功完成工作、任務，所需具備的能力→行為組合。而其發展的職能模式之架構主要分為三大職能類別：(1)核心職能 Core Competency —組織內每一個成員都要擁有的;(2)管理職能 Managerial Competency —分為高階主管、一般主管、管理職同仁所需要擁有的;(3)專業職能 Functional Competency —依部門功能內容區分所需擁有的特殊技能、一般知識、及通用技能。其整體架構如圖 4-9.所示。

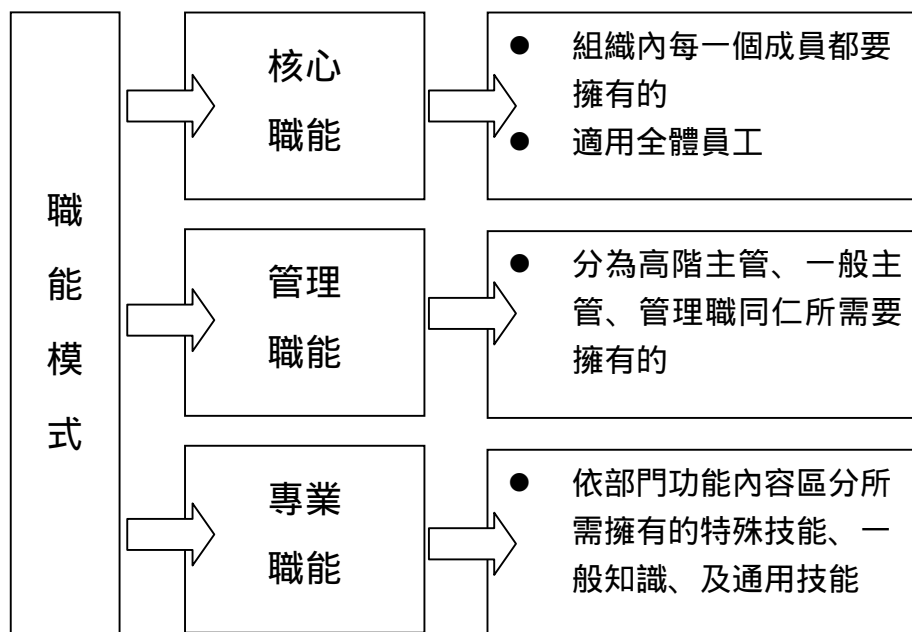
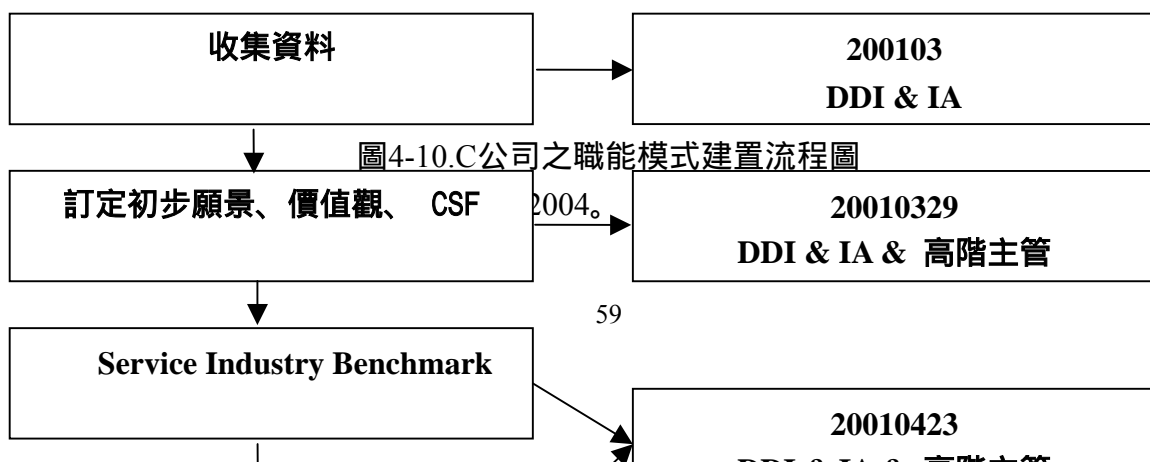


圖4-9 C公司之職能模式架構圖

資料來源：研究者依訪談資料整理

(三) 職能模式的建置歷程

C 公司職能項目的形成以及參與的人員，詳細流程如圖 4-10 所示。



註：IA為個案公司企業大學之代稱，DDI為一管理顧問公司之代稱

而 C 公司運用職能模式於人力資源各項功能上之順序流程，其具體呈現如圖 4-11 所示。

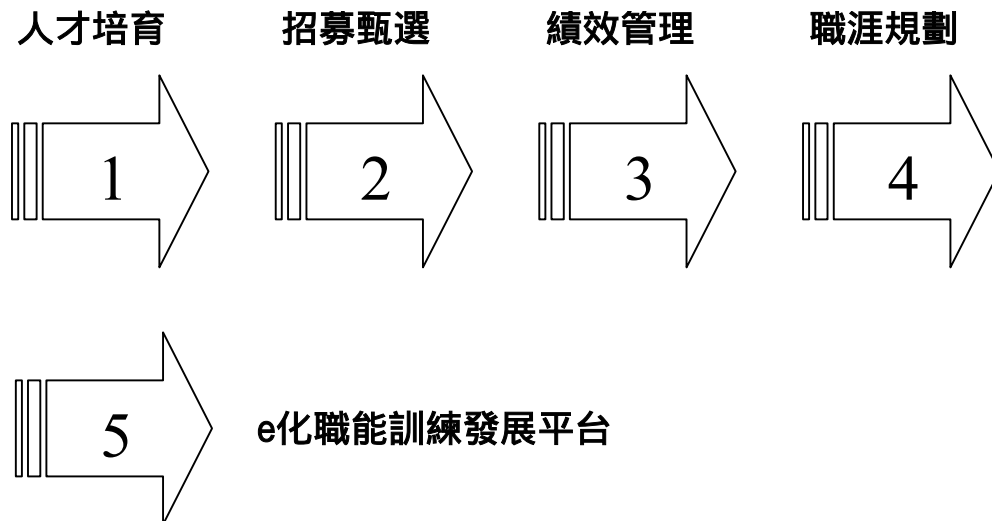


圖4-11 C公司運用職能模式於人力資源功能之流程圖
資料來源：C個案公司內部文件，2004。

四、D 公司

(一) 基本資料

D 公司創立於民國六十一年，為跨足機械、電機與電子高科技製造之集團與跨國之國際性公司，所生產的工具機是機械工業中附加價值最高的產品類型，主要以外銷美國與歐洲地區為主。30 年來，D 公司不斷地提昇產品品質，並且致力開發新產品，多次榮獲國家精品獎與設計獎，為美國 WOOD 雜誌評比為最有價值之產品。經營秉持重視研發與誠實、穩健、茁壯之理念，歷年營業額均持續成長，是國內股票上市 ISO9000、ISO-14001 認證與全國 500 大企業之一，也是台灣最大的 DIY 工具機製造商。而該該公司長久以來秉持的經營理念為「誠實」、「穩健」、「茁壯」，其內涵如下：

誠實：掌握現況，反省缺失，永續企業經營。

穩健：腳踏實地，追根究底，發揮團隊精神。

茁壯：全神投入，不斷改善，追求卓越成長。

(資料來源：D 公司入口網站，2004/05/19，因不便顯示個案公司網址，故不列於此)

(二) 職能模式的架構

D 公司將職能區分為三大類別，分別為(1)人際職能—以行為考核方式評估，包括人際關係、工作表現、個人特質，並且再細分項目；(2)商業職能—組織內共通的能力需求，適用於全體員工；(3)專業職能—利用工作執掌找出，並依部門功能內容區分。其架構如圖 4-12 所示。

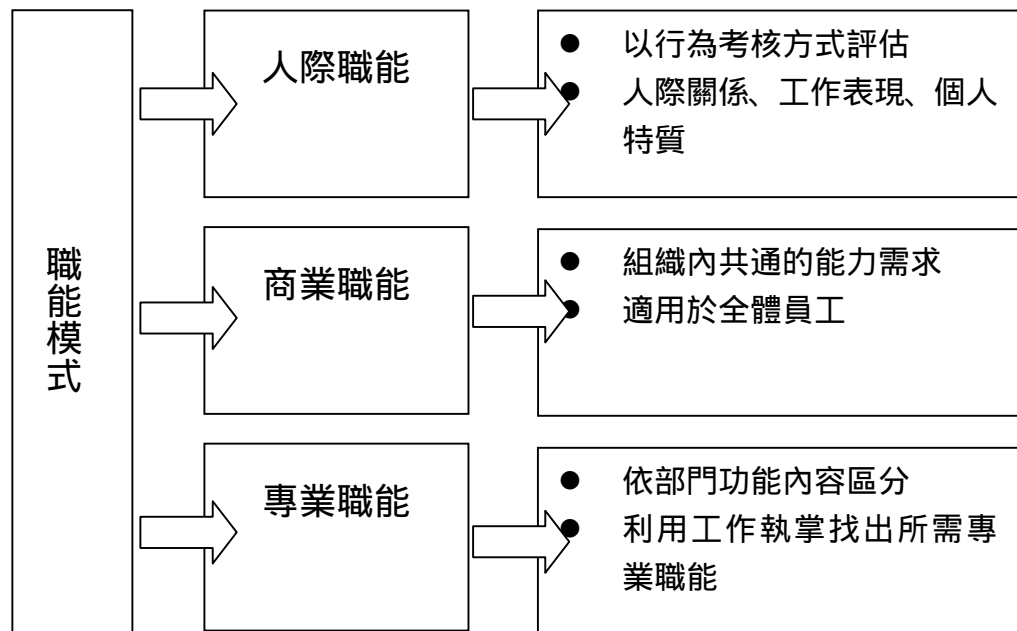


圖4-12 D公司之職能模式架構圖

資料來源：研究者依訪談資料整理

(三) 職能模式的建置歷程

D 公司導入職能流程，如圖 4-13 所示。

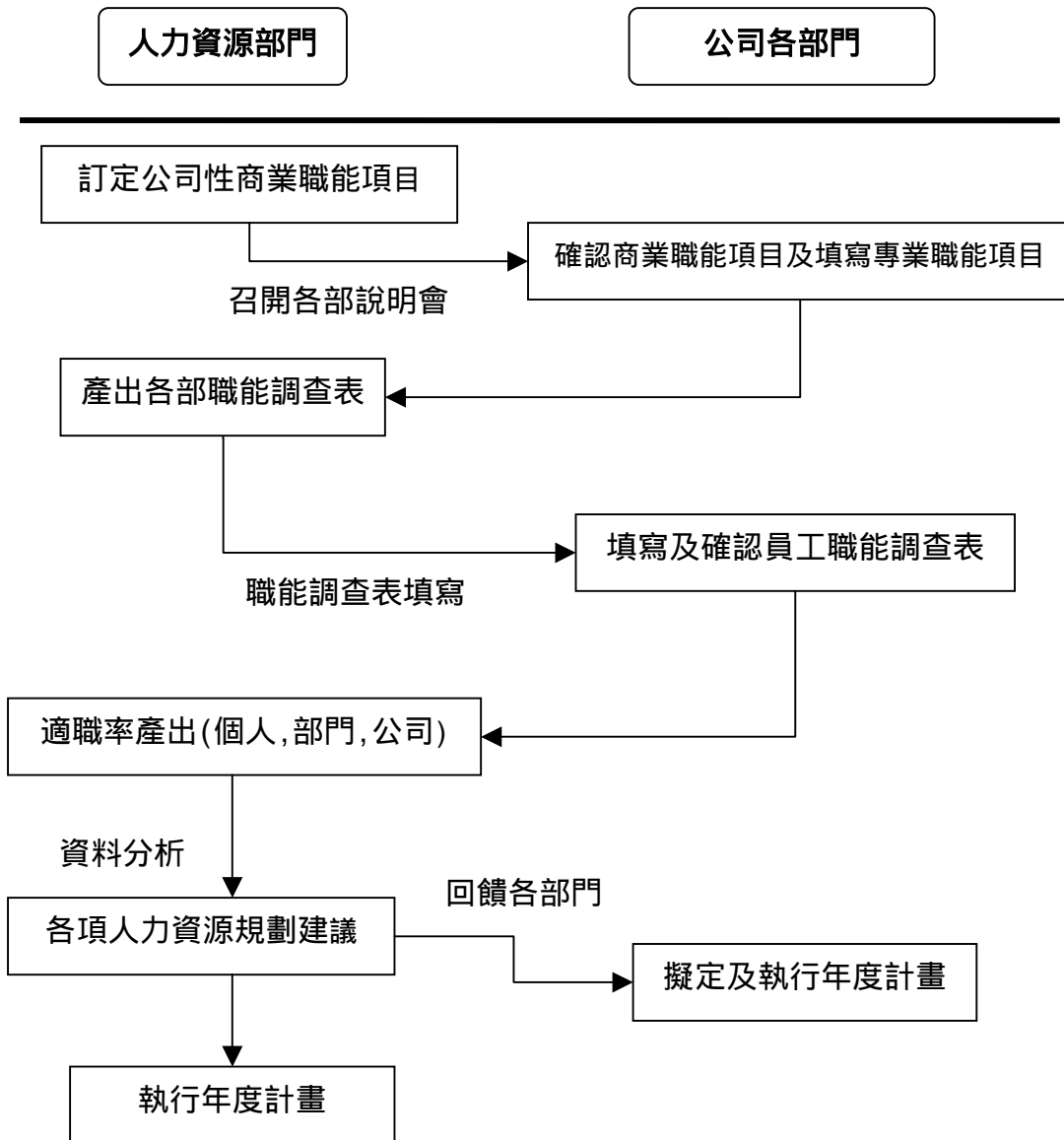
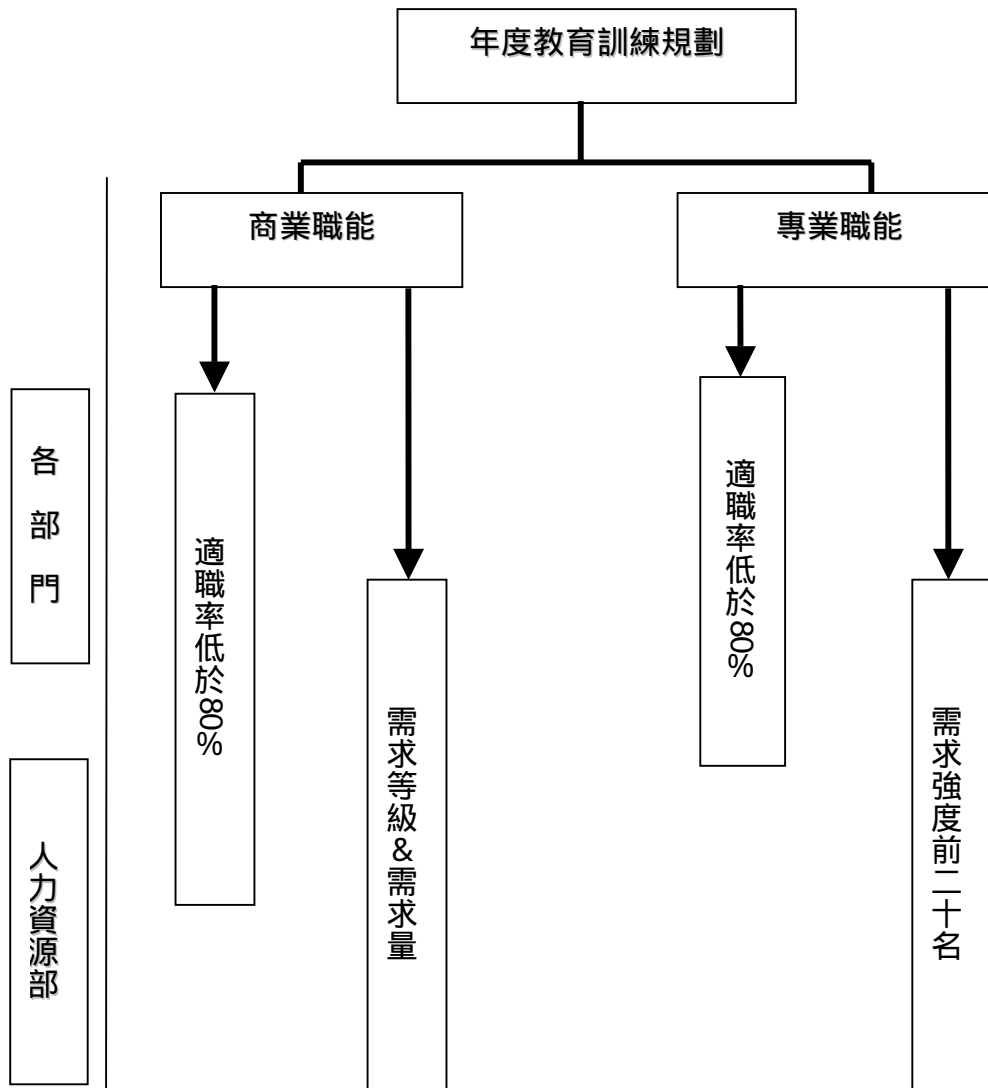


圖4-13 D公司之職能導入流程圖

資料來源：D個案公司內部文件，2004。

(四) 職能模式的應用 職能基礎的教育訓練需求來源架構



訓練需求強度=(1-該職能適職率)*現況不足人數

圖4-14 D公司之教育訓練需求來源架構圖

資料來源：D個案公司內部文件，2004。

五、E 公司

(一)基本資料

E公司成立於1976年，主要從事資訊行銷服務業，2001年員工人數約為4200人，其品牌事業營業額約新台幣630億元。主要的核心業務分別是資訊產品事業群、電子化服務事業群、經營暨投資管理事業群。而E公司在整體企業經營上表現優異曾於1997到1998年被亞洲商業週刊評選為亞洲最好的公司之一，並榮獲2001年國家精品獎一項金質獎與四項銀質獎，更獲得2003年「第一屆台灣企業獎」之最佳國際成就獎的肯定。而近年來E公司因為組織變革緣故也將經營策略由製造業轉向行銷服務業，由科技創新轉為創新關懷，希望藉由大量引進資訊服務及財務管理的人才、整合集團內e-Business單位之外，也能以創新的行銷、服務及積極的投資，成為知識經濟時代受讚譽的贏家。(E公司入口網站，2004/05/19，因不便顯示個案公司網址，故不列於此)

(二)職能模式架構

E 公司將職能分為三大項，分別為(1)核心職能—整合公司的核心價值、核心競爭力、願景、策略，包含獲利、服務、專業、效率和活力共五項，並且適用於公司全體員工;(2)管理職能—共包含授權、溝通、輔導下屬、賞罰分明和變革領導五個項目，適用於主管人員，並依據層級不同，績效考核的項目也有所不同;(3)專業職能—依據功能別訂定，適用於同功能員工。其架構如圖 4-15 所示。

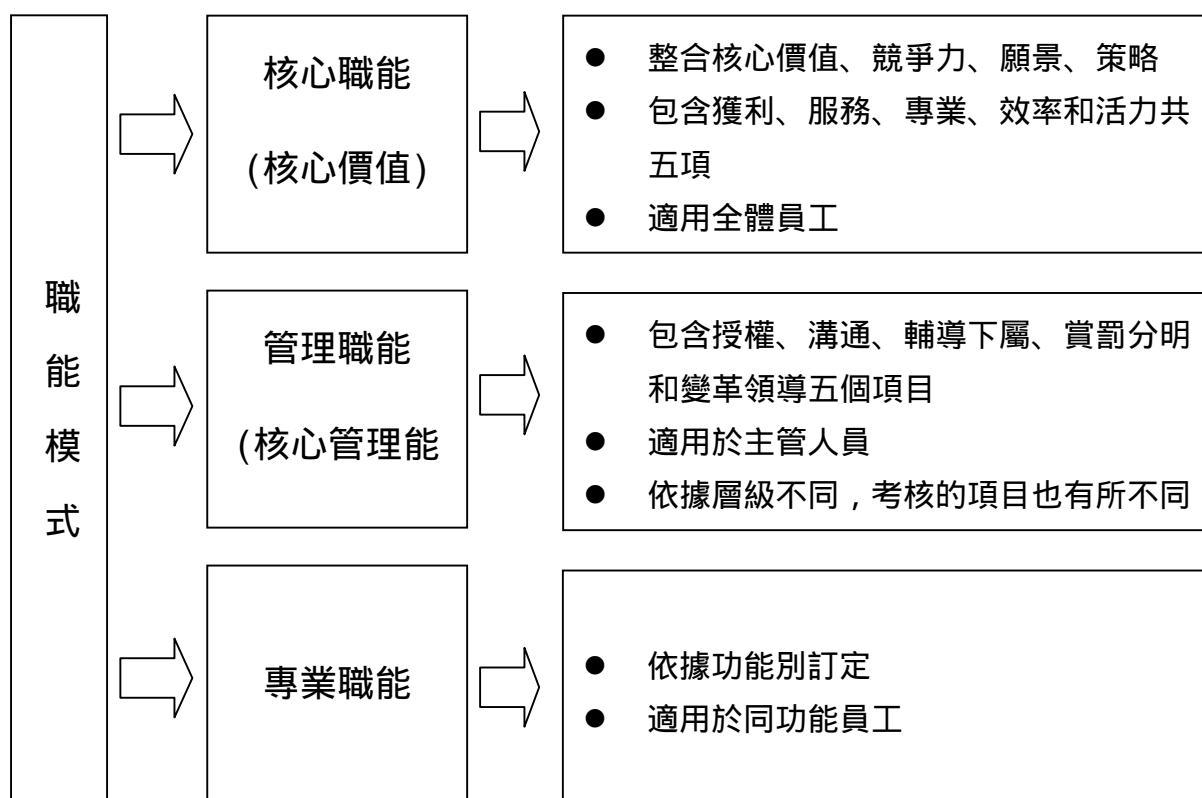


圖4-15 E公司之職能模式架構圖

資料來源：研究者依訪談資料整理

(三)職能模式的建置歷程與應用

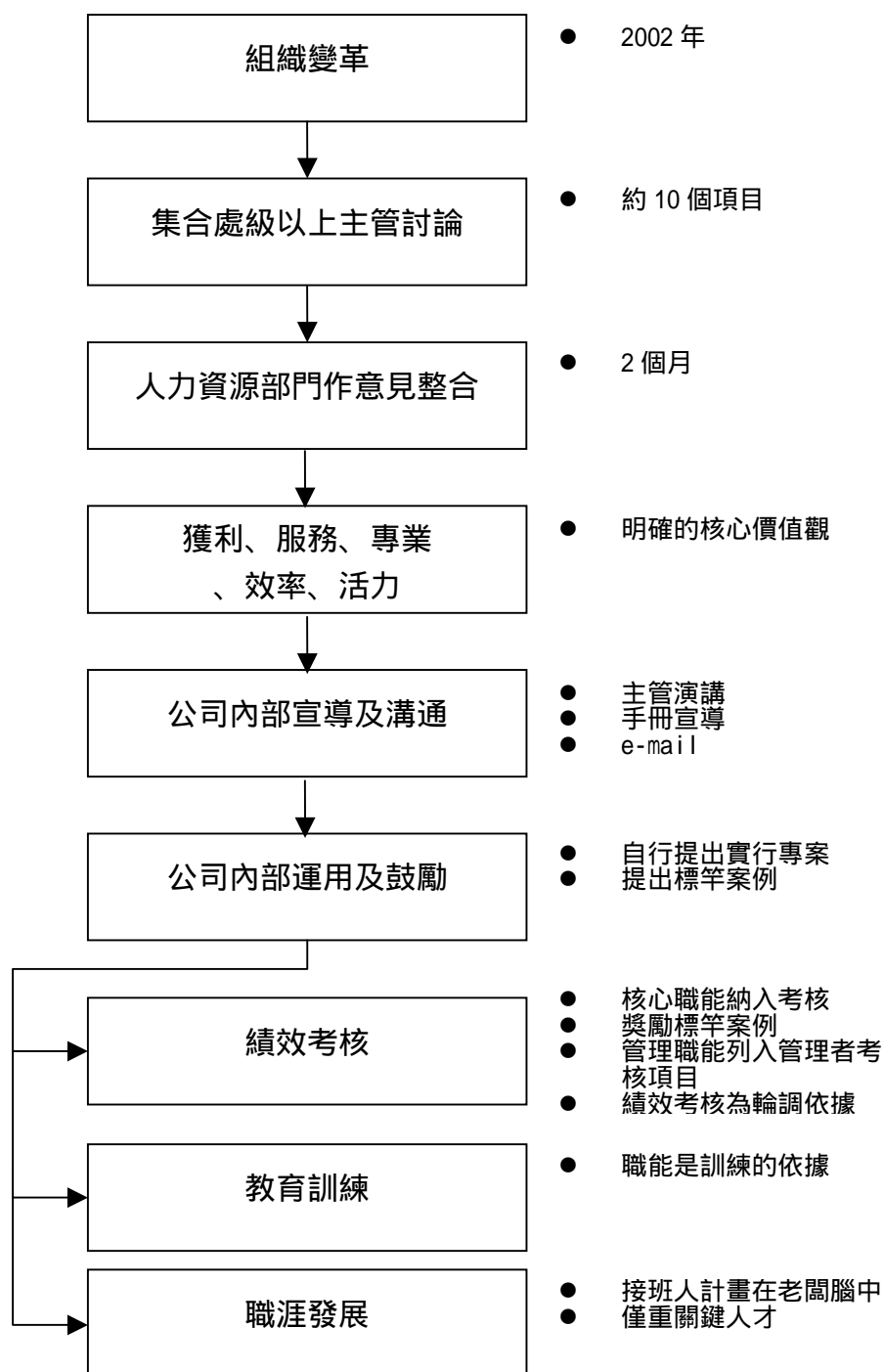


圖4-16 E公司之職能模式建置流程圖

資料來源：研究者依訪談資料整理

六、F公司

(一)基本資料

F 公司成立於西元 1903 年，原本只是美國底特律的一間小工廠，卻憑藉著傑出的設計和製造能力，在 1915 年突破了百萬的生產量，成為全球汽車主要供應商之一，並隨著銷售遍達 200 個國家，工廠分佈在 26 個國家，成為全球第二大汽車製造商。並且早於 1970 年代就極力爭取在台灣發展的機會，而在經過實地評估之後，與位於中壢的某汽車公司成為合作的最佳伙伴，並於 1972 年正式成立台灣分公司。另外，F 公司在品質與顧客滿意的追求亦相當傑出，因此早於 1996 年已領先國內汽車業界獲得第一家 ISO9001 品保認證，1998 年獲得了更嚴謹的 QS9000 品質系統認證，而 2003 年榮獲第十四屆國家品質獎。(F 公司網站，2004/05/19，<http://www.ford.com.tw>)。

(二)職能模式的架構

其發展的職能模式之架構主要分成三大能力類別：(1)個人職能，意指公司主管所需具備的能力，共有三大項目、十二細項；(2)組織職能，意指全公司所有同仁必須具備的能力；以及(3)專業職能，意指各部門同仁所需具備之工作相關的特定能力。整體能力模式架構可由圖4-17所示：

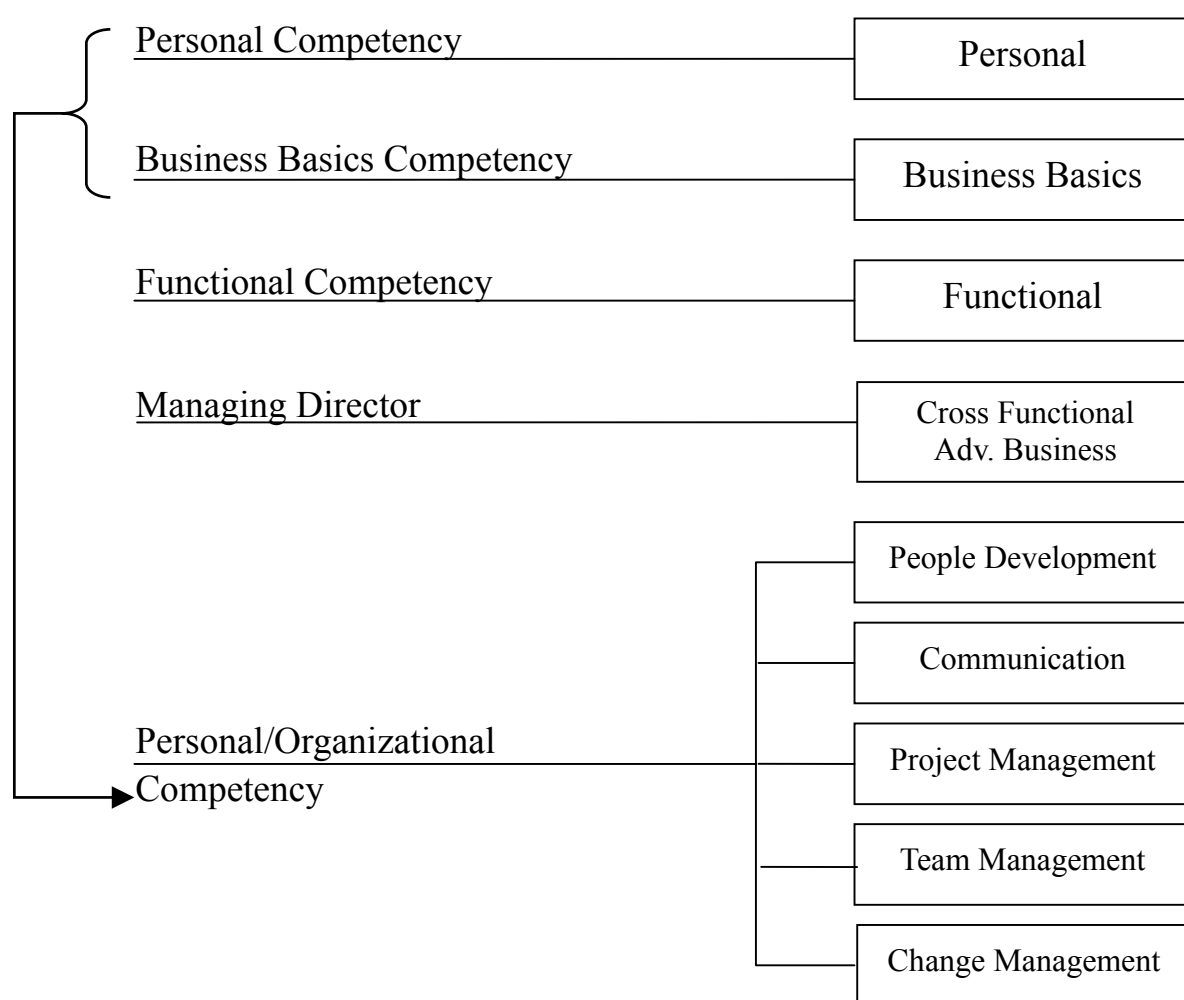


圖4-17 F公司之能力模式架構

資料來源：F個案公司內部文件，2004。

而領導職能項目又可細分為12項代表該職能項目的主要行為，如圖4-18所示。

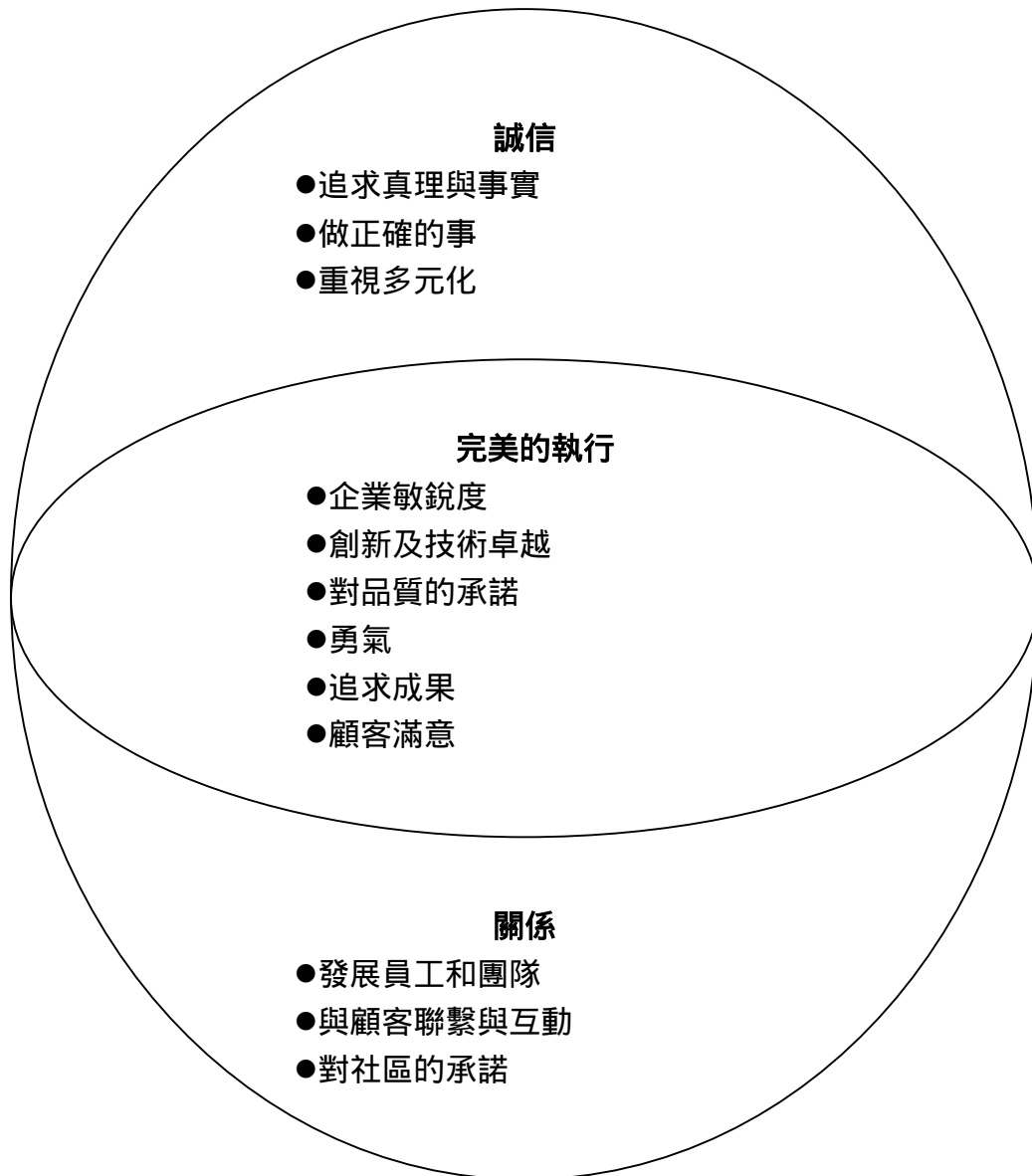


圖4-18 F公司之12項領導才能行為

資料來源：F個案公司內部文件，2004。

(三) 職能模式的建置歷程與應用

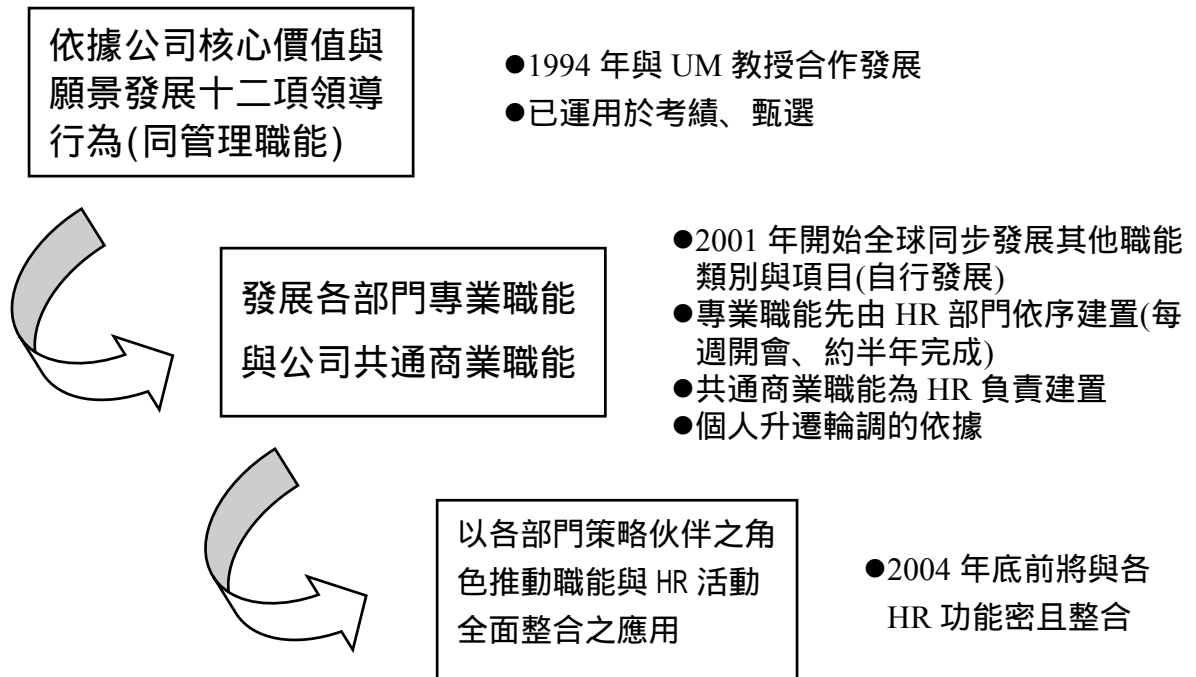


圖4-19 F公司職能模式建置歷程與應用

資料來源：研究者依訪談資料整理

第二節 個案分析與討論

經「資料編碼」與「分類整理資料」等資料處理的步驟後，本研究最後所歸納的編碼類別，對應研究目的與待答問題，主要可分為四個主題：(1)影響個案公司建置職能模式的因素，(2)影響個案公司應用職能模式的因素，(3)影響個案公司人力資源發展策略的因素，(4)職能模式下人力資源發展策略的執行成效等四個主題，共計11種範疇、涵蓋32項類別(可參見表3-4之整理)，依據主題分類整理如表4-1、4-2、表4-3以及表4-4所示。而本節將分別針對各主題與所屬的範疇及類別進行說明。

一、影響企業建置職能模式的因素

透過對於個案公司職能模式建置過程的了解，本研究將建置職能模式的影響因素歸納為五個範疇：

- (1) 建置的動機
- (2) 建置模式的關鍵成功因素
- (3) 專案小組成員的特質
- (4) 外部專家的協助
- (5) 對職能模式架構與內容的認知

各範疇與所屬類別整理如表4-1所示，並提出相關說明如後。

表4.1 研究編碼類別示意-影響職能模式建置的因素

四級編碼---研究主題	三級編碼---形成範疇	二級編碼---概念分類
甲.影響職能模式建置的因素	甲 1.建置的動機	甲 1-1.因組織變革產生需求
		甲 1-2.提升人力素質
	甲 2.建置模式的關鍵成功因素	甲 2-1.需要高階主管支持
		甲 2-2.先行發展的職能項目常與公司核心能力、重要價值、策略或願景相關
	甲 3.專案小組成員的特質	甲 3-1.不同職能類別需要專案小組成員的位階與學經歷背景亦不同
		甲 3-2.建置職能模式是一跨部門專案
	甲 4.外部專家的協助	甲 4-1.顧問公司協助發展部分職能項目
		甲 4-2.與外部的專家合作後需有專業技術的移轉機制
	甲 5.對職能模式架構與內容的共同認知	甲 5-1.常見的職能模式架構
		甲 5-2.核心職能與企業願景、策略、核心價值以及核心能力相關
		甲 5-3.管理職能即管理者領導統馭部屬時所需的能力
		甲 5-4.專業職能即各功能部門的專業能力

資料來源：本研究整理

(一) 建置的動機

根據訪談資料顯示企業內往往因組織變革以致企業對於組織內人力素質的需求產生改變，因此引發人力資源發展活動的改變，例如：需要更有效且與績效指標緊密結合的教育訓練，需要更有彈性且更精確的甄選流程與作法...等人資基礎作業工具或介面的改變需求，因此導入了職能的概念，進而誘發了職能模式的建置需求。其進一步資料的佐證可參見下述：

1. 因應組織變革產生需求

程度 公司	二級編碼-因應組織變革產生需求			
	強	中	弱	None
A 公司				*
B 公司	*			
C 公司	*			
D 公司		*		
E 公司		*		
F 公司				*

當企業面對組織再造或進行組織重整或合併之際，許多企業的核心價值或是經營策略都將面臨調整，也因此使得許多人力資源既有的作業模式或系統工具都將隨之發生改變，而職能模式具有承襲組織願景與策略的發展背景概念，因此建置職能模式將可以整合組織新的策略目標與新的願景價值。受訪者在這方面的想法如下：

(1) 搭配企業願景重建，發展職能模式整合 HRD 架構

而職能概念剛好可結合公司策略，將人資發展策略結合公司策略發展，這也是人資的重要功能，因此，在這樣的背景下，我們導入了職能系統。

(B0101)

(2) 職能需求源自企業合併

很重要的那個 timing 時機必須要能說服老闆這個為什麼要全盤去換我們 HR 的架構、philosophy 跟我的平台，因為那時候我們剛好 merge(合併)，這個是一個很重要的關鍵，(C0501)

2. 提升人力素質

公司 \ 程度	二級編碼-提升人力素質			
	強	中	弱	None
A 公司				*
B 公司	*			
C 公司				*
D 公司				*
E 公司				*
F 公司	*			

由於職能模式是以企業所需良好績效表現的能力為基礎而發展，因此，建置職能模式可以釐清公司內高績效工作者所需的能力為何，進而精確地養成與發展此等人才與能力。受訪者在這方面的想法如下：

(1)職能模式的發展動機為培養人才

動機當然是要培養人才，因為以前在發展人員的時候都是漫無目標，一直到大概三四年前開始比較清楚，因此導入了職能模式，目的是為了培養未來的領導人。而職能的部分需要建立一些架構、目標、做法等等。

(F0101)

(2)高素質人力落實核心職能形成核心競爭力

公司的核心競爭力應該是員工的態度、員工的素質，那所以講到核心職能應該是持續改善的能力(B0301)

在「職能模式建置動機」的資料分析中可以得知，企業之所要建置職能，大多數與企業本身所面對的環境改變或競爭需求有關，而此一結論與陳冠宇(2003)的研究中指出，職能基礎下的訓練活動可以提升員工能力達成組織績效目標，以及與

<Competency>雜誌 1996 年調查發現導入職能模式的十大理由之結果相符(前 1-5 名分別為績效、文化變革、訓練與發展、招募與甄選、以及企業目標/競爭力)。

(二)職能模式建置的關鍵成功因素

在經過個案公司訪談資料分析可知，整個職能模式的發展過程猶如進行組織診斷一般，需獲得各個部門主管的支持，以發展各專業部門所需的職能，在這一連串的人力資源架構調整與轉變的過程，並非由人力資源部門主管全權處理與下決策，因此在整個職能模式的建置過程需要高階主管跨部門的資源整合與人力調度；此外職能模式尚須與公司整體價值體系與核心競爭力緊密結合，方可使企業核心職能貫穿整個職能模式，進而形成企業競爭優勢。其進一步資料的佐證可參見下述：

1.需要高階主管支持

程度 公司	二級編碼-需要高階主管支持			
	強	中	弱	None
A 公司	*			
B 公司				*
C 公司	*			
D 公司		*		
E 公司				*
F 公司				*

承前職能模式建置動機所述，許多企業職能模式的建置源自於企業價值體系改變的需求，而整個建置的過程需與公司整體願

景、策略體系結合，因此職能模式貫穿整個企業的核心價值，所以職能模式的發展過程，需要高階主管的支持，且需與公司核心價值體系結合後，方有成效。受訪者在這方面的反應如下：

(1)高階主管發起

總經理鑑於國外分公司導入職能模式成效卓越，因此欲導入此一專案，其目的在於降低過往過於主觀依賴人治的結果來分配資源，希望能充分利用有限資源運用於最需要的地方，以提升人力素質連結公司策略，進而增強公司競爭力及組織績效。(A0102)

(2)推動職能模式首重高階主管的認同

跟高階主管討論我們為什麼要推出這個職能，為什麼我們導出的是核心職能，管理職能為什麼包含這些，核心職能為什麼包含這些，我們要讓高階主管 buy in。(C0407)

2.先行發展的職能項目常與公司核心能力、重要價值、策略或願景相關

公司 \ 程度	二級編碼-先行發展的職能項目常與公司核心能力、重要價值、策略或願景相關			
	強	中	弱	None
A 公司		*		
B 公司		*		
C 公司	*			
D 公司				*
E 公司		*		
F 公司	*			

根據訪談資料分析發現，大多數的企業在發展職能模式時大多先從核心職能導入，而這一部份又與公司整體核心能力、競爭優勢、重要價值體系或願景策略等緊密結合，究其原因可推知此等與企業長期目標或發展相關的方針，往往是此些個案公司的關

鍵成功因素，故在職能模式或職能項目的發展順位上常常是先行的。受訪者在這方面的想法如下：

(1)職能導入是有順序性的，由核心能力先做

它有程序性，譬如說我們事先 Core Competency 緊接著就是 Managerial competency，然後才開始推 Functional competency，(C0402)

(2)職能模式與公司願景策略整合

而在做的過程中，也把組織中大家共通要用到的一些核心能力歸納成 basic competency 抓出來，這些都是跟整個組織的願景啊、策略啊、目標啊都是有相關與連貫的。(F0302)

在「職能模式建置的關鍵成功因素」此一部份的結論與 Spencer 與 Spencer(1993)在「Competence at Work」一書中提到建置職能模式的歷程中的重要影響因素因素，如：高階主管的支持、需整合公司策略、願景與目標等作法一致。

(三)專案小組成員特質

1.不同職能類別需要專案小組成員的位階與學經歷背景亦不同

公司 \ 程度	二級編碼-不同職能類別需要專案小組成員的位階與學經歷背景亦不同			
	強	中	弱	None
A 公司	*			
B 公司				*
C 公司				*
D 公司	*			
E 公司				*
F 公司				*

職能模式中各類職能項目的發展所需要的專業與位階均不同，因此各個案公司在成立職能模式專案小組時，常依照職能類別而需不同的專案小組成員的參與。受訪者在這方面的想法如下：

(1)職能類別影響專案小組成員的組成

各部門高階主管與其 1-2 位重要部屬代表則於 PDP(Policy Deployment Workshop)中參與建置核心職能；再者，功能職能之部分則由部門主管指派適當人選負責發展之；而領導職能則以全球總公司發展之項目為沿用依據。(A0104)

(2)位階、教育背景與年齡是職能導入小組成員的考量因素

在 D 公司參與職能模式建置的幕僚人員一般都找 master，而經管組的人都有參加，或由各單位裡面有 master 或是偏向年輕、教育水準高的人來主導。(D0204)

2.職能模式之建置是一跨部門專案

公司 \ 程度	二級編碼-職能模式之建置是一跨部門專案			
	強	中	弱	None
A 公司				*
B 公司		*		
C 公司	*			
D 公司	*			
E 公司				*
F 公司				*

由於職能模式涉及的層面甚廣，且職能項目的需求與運用遍及整個企業體，因此職能模式建置的專案小組成員需涉入各部門的意見，並派駐代表或設有對應窗口以利整體模式建置與推動的需要。受訪者在這方面的想法如下：

(1)功能職能的建置需要各部門主管的協助與配合

我發現 Functional competency 它一定要有個完整的 OJT 去架構,才有辦法 work, 那你要去架 OJT system 的話, 很重要一點你一定要去跟 line manager 或 department head 合作, 那不是 HR 能夠獨立作業去完成的。
(C0404)

(2)職能項目的初稿須經跨部門的意見交換後方可核定

剛開始我們 HR 先訂一個公司性的商業職能, 訂完之後, 跟各部門召開說明會, 確認各部門主管有沒有什麼意見, 再讓其填寫各部門的專業職能, 可以產出一個職能調查表, 再開說明會教如何去填寫這樣的職能調查表, 再請他們重新修改, 最後再修一下。(D0205)

在「專案小組成員的特質」的分析中可知，受訪者所反映出來專案小組成員特質的概念，同於 McLagan(1990)所提到「彈性職能模式法」中，組成專家審查小組，以審核職能項目並發展具體行為事例時，而其建議的專家人選有資深組織領導者、經理人或是和研

究主題相關專家，而專案參與成員背景或位階多樣的特徵，亦與本研究
研究的分析結果一致。

(四)外部專家的協助

本次篩選的個案公司中有三家與管理顧問公司合作建置職能
模式，而與顧問合作的過程中，會牽涉到職能發展的的專業技術
的承接與後續應用時的發揮，此外，另外三家自行發展的個案公
司亦有請教外部專家或參考相關專業人士的建議，因此在建置職
能模式時，外部專家的影響或觀點亦是需考量的關鍵因素之一。

其進一步資料的佐證可參見下述：

1.顧問公司協助發展部分職能項目

公司 \ 程度	二級編碼-顧問公司協助發展部分職能項目			
	強	中	弱	None
A 公司				*
B 公司	*			
C 公司		*		
D 公司				*
E 公司				*
F 公司	*			

當個案公司與顧問公司合作，或引入外部顧問的專業技術
時，一般都會先以顧問提供建置流程範例，因此往往顧問案的初
期都會由顧問主導一些職能項目的發展，以建立內部職能發展典
範。受訪者在這方面的反應如下：

(1)外部顧問引導高階主管訂出核心職能

在建立的過程中，我們透過和高階主管訪談，瞭解高階主管對於公司願景的想法，認為公司的同仁需要具備什麼能力，之後透過問卷調查，彙整各階同仁的意見，最後從 DDI 顧問他們主持的高階主管會議中，篩選出現在我們所列的核心職能與管理職能。(B0105)

(2)由外部專家訂出個人職能

我們發展這個職能模式是全球同步的，當初十年前就有了個人職能，當初跟 UM(University of Michigan)一起合作出來，當初也是 benchmark 全世界最好的幾家公司像是 HP、BMW 等，再由一兩百個 consultant 做出來的，(F0105)

2.與外部專家合作後需有專業技術的移轉機制

公司 \ 程度	二級編碼-與外部專家合作後需有專業技術的移轉機制			
	強	中	弱	None
A 公司				*
B 公司	*			
C 公司	*			
D 公司				*
E 公司				*
F 公司		*		

個案公司與外部顧問公司或專家合作後，若無法將過程中的專業技術傳承或吸收，則日後調整模式或需重新建置職能模式便會遭遇阻礙，因此個案公司的專案小組均會設有特定機制以利顧問案後經驗與專業技術的移轉。受訪者在這方面的想法如下：

(1)外部顧問協助職能模式的發展與建置

我們導入的過程是請顧問公司來主導，因為我們還沒有這方面的技術，之前也有一些請顧問公司的成功經驗，所以整個架構是由顧問公司來建立發展，跟他們一起合作，公開場合的主持也是由顧問公司擔任。(B0202)

(2)與顧問簽約可確保承接技術

基本上我們會跟顧問簽一些約，例如：你怎麼樣去把職能很清楚找出來，那他就必須要有一套能力叫做 JA(job analysis)的動作，可是 JA 一般來講，在 DDI 裡頭是一套 base on competency 的 JA，那這套課程他沒有對外，他只有對內的 internal consultant 但是我們會要求他對我們公司內部的同仁開這樣的課程。(C0603)

(五)對職能模式架構與內容的共同認知

根據本研究中個案公司的內部文件或簡報資料中所呈現的職能模式架構與內容，以及訪談過程中所提及的相關資料分析後，吾人得知目前這六家個案公司對於職能模式架構與內容的認知有著許多相似之處。其進一步資料的佐證可參見下述：

1.常見的職能模式架構

公司 \ 程度	二級編碼-常見的職能模式架構			
	強	中	弱	None
A 公司			*	
B 公司		*		
C 公司	*			
D 公司				*
E 公司				*
F 公司	*			

從第一節個案公司背景與其職能模式之簡介和逐字稿資料分析得知，六家個案公司職能模式的架構幾乎是一致的，基本上都包含了下述三職能類別：與組織層級核心價值或核心競爭力相關的核心職能；中高階管理職所重視的管理職能；各功能部門特有的專業職能等三類。受訪者在這方面的想法如下：

(1)職能模式分為核心、功能與管理三種屬性

我們公司來講我們把它分成三種，核心、管理跟功能，核心就是全公司都需要有的，管理就管理職才需要有的，管理職我們分成高階跟一般管理職，我們叫領導職能跟管理職能，然後功能職能就是不同的 function 都要有的...(C0303)

(2)職能模式包含個人、部門與組織所需的能力

這十二項 leadership competency 對於 Ford 很重要，...其實還有公司經營上所需專業的 business basic competency，那時候並沒有，然後 functional competency、people/organization competency 也是這三年間才有的...(F0107)

2. 核心職能與企業願景、策略、核心價值以及核心能力相關

公司 \ 程度	二級編碼-核心職能與企業願景、策略、核心價值以及核心能力相關			
	強	中	弱	None
A 公司		*		
B 公司		*		
C 公司			*	
D 公司	*			
E 公司	*			
F 公司			*	

核心職能為職能模式中，與企業核心價值、願景策略或核心能力有直接連結的職能類別。受訪者在這方面的想法如下：

(1) 職能必與核心能力相關

職能與核心能力之間一定是有關係的啦！以 D 公司來說是以製造導向為優勢，所以需要製造上的能力，所以這方面的職能需求一定是有的啦！(D0606)

(2)核心職能源自願景、方向與策略

而五個核心職能從 business 來講，是源自於未來的願景 vision、方向、策略發展出來的五個，(E0802)

3.管理職能及管理者領導統欲部屬時所需要的能力

公司 \ 程度	二級編碼-管理職能及管理者領導統欲部屬時所需要的能力			
	強	中	弱	None
A 公司				*
B 公司			*	
C 公司				*
D 公司				*
E 公司	*			
F 公司	*			

各個案公司對於管理職能的認知一致。受訪者在這方面的

想法如下：

(1)管理職能由下屬評核最清楚

人才管理的能力，由下評上是最清楚明瞭的，不過並沒有作 360 度評鑑，但主管在績效考核中有一項人才管理，而該主管的上司也能清楚他在這五項能力程度，是否需要對他輔導(E0302)

(2)領導職能即領導行為

與職能的連結方面，我認為是跟那十二項領導行為連在一起的，十二項領導行為中...要有跨國的經驗，要有 diversity 多元化的觀念等,(F0504)

4.專業職能即各功能部門的專業能力

公司 \ 程度	二級編碼-專業職能即各功能部門的專業能力			
	強	中	弱	None
A 公司				*
B 公司				*
C 公司		*		
D 公司		*		
E 公司	*			
F 公司	*			

各個案公司對於專業職能的認知一致。受訪者在這方面的

想法如下：

(1)專業職能需做中學

那在專業職能的部分，大多就是靠他們在工作上面直接經驗或是學到的，或是送到外面考證照。(E0704)

(2)較重視與工作表現直接相關的專業職能

functional competency 方面，這部分比較會明顯影響到部門的績效表現。(F0204)

綜觀六家個案公司於「對職能模式架構與內容的共同認知」分析中發現與 Boyatzis(1982)的研究結果相似；Boyatzis 於其研究中指出職能模式之建立基礎，乃是其組織特有的核心競爭能力，並將組織核心競爭力的內涵延伸拓展為各部門乃至於各職務角色所應具備的具體職能內涵。

二、影響企業應用職能模式的因素

透過對於個案公司逐字稿資料分析後了解，企業在應用職能模式時均會採取某些特定作為以及考量特定因素，以期職能模式與既有組織活動能有最佳的配適度，因此，本研究將應用職能模式的影響因素歸納為三個範疇：

- (1)如何導入職能模式
- (2)職能模式的應用限制與考量
- (3)職能水準的區辨關鍵

各範疇與所屬類別整理如表4-2.所示，並提出相關說明如後。

表4-2.研究編碼類別示意-影響職能模式應用的因素

四級編碼---研究主題	三級編碼---形成範疇	二級編碼---概念分類
乙.影響職能模式應用的因素	乙 1.如何導入職能模式	乙 1-1.需要大量的溝通與宣導
		乙 1-2.從人力資源發展活動導入接受度較高
		乙 1-3.導入職能模式的主要成效在於建置了人力資源活動的共通平台
	乙 2.職能模式的應用限制與考量	乙 2-1.職能模式與薪酬管理不易整合
		乙 2-2.組織文化影響職能模式的應用範圍與作法
	乙 3.職能水準的區辨關鍵	乙 3-1.職能項目需具體行為事例以資衡量與評核
		乙 3-2.主管經驗判斷可補行為事例的不足

資料來源：本研究整理

(一)如何導入職能模式

一般企業在推動新的制度均需大量宣導，以使企業內同仁均可知悉此一變革為何，或瞭解整個制度建置的背景與相關資訊，如此方可使此一制度廣為同仁所接受，進而使新的制度或作法產生成效。而職能模式的導入亦需如此，自職能模式建置發展後，接下來便是需要導入至企業實務與日常作業之中，根據各個案公司逐字稿資料分析後，可知在導入階段需注意的重要關鍵有二；分別為大量的溝通與宣導以及從接受度較高的人力資源發展領域切入，茲將詳細概念陳述如後：

1.需要大量的溝通與宣導

公司 \ 程度	二級編碼-需要大量的溝通與宣導			
	強	中	弱	None
A 公司				*
B 公司	*			
C 公司	*			
D 公司				*
E 公司		*		
F 公司		*		

根據受訪者的陳述，吾人可知職能模式在進入實際應用階段前，需大量的宣導與說明以使組織成員能認知此一改變的緣由，進而降低組織成員對新變革的抗拒，而各個案公司對於全面宣導與溝通均有十分一致的共識。受訪者在這方面的想法如下：

(1)職能導入強調溝通與全員參與

辦了 20 幾場的說明會，是全員參與的，另外也辦了一些推廣活動，動態的活動，譬如職能大聲說、有獎徵答、猜一猜活動等。(B0201)

(2)推動職能需廣泛宣導

當你的職能字典都出來時，你就要開始做全面的宣導，因為你要讓主管他們去報告讓他們去 buy in, 我們就從 2001 年 8 月一直到 12 月，總共做了五十幾個場次我們所謂的 campaign, (C0502)

2.從人力資源發展活動導入接受度較高

公司 \ 程度	二級編碼-從人力資源發展活動導入接受度較高			
	強	中	弱	None
A 公司				*
B 公司	*			
C 公司		*		
D 公司	*			
E 公司				*
F 公司				*

透過研究過程中所蒐集之資料及逐字稿之分析後，發現六家個案公司在應用職能模式之初，大多選擇從教育訓練或是與個人發展相關的活動切入，其理由大多是因為從此等角度導入職能模式的衝擊較小。受訪者在這方面的想法如下：

(1)從 HRD 導入職能的接受度較高

以人才發展為切入點，因為比較沒有爭議，而人才發展要有焦點，因此進行 360 度職能落差分析，以找出較弱的職能，進行訓練課程或相關培育計畫，等大家對職能較熟悉，也知道如何運用了，再從招募及績效發展著手。(B0204)

(2)強調需先從 HRD 功能切入

這一定要從教育訓練開始做，如果能搭配招募也是可行，衍生的像也會到接班人能不能接受組織文化的概念，一般會偏向人力資源發展面的開始做，而不是偏向管理面去做，因為碰到一些比較敏感的問題，(D0601)

3.導入職能模式的主要成效在於建置人力資源活動的共通平台

公司 \ 程度	二級編碼-導入職能模式的主要成效在於建置人力資源活動的共通平台			
	強	中	弱	None
A 公司				*
B 公司	*			
C 公司	*			
D 公司		*		
E 公司				*
F 公司				*

根據逐字稿資料分析得知，大多數個案公司均認為導入職能模式對於整體人力資源活動有所助益，其主要共識在於職能模式能與大多數人力資源功能密切整合，也因此提供各種人力資源活動的共通平台與溝通語言，進而提高了資源的運用效率與效能。

受訪者在這方面的想法如下：

(1)職能模式可整合多項人資功能

結合績效發展，績效發展就會有一個 IDP，也就是說今年會在那一塊作強化。...招募面談會用到，人才培育體系以職能為主軸規劃，展現在每年的年度訓練計畫中。(B0504)

(2)職能是 HR 功能運作的共通平台

我們為什麼要引進職能，第一個就是說職能是一個平台，他跟以前的一些 HR 的東西是有點不一樣，簡單來說他就是一個元件，他可以用在很

多地方，所以他就是個平台，(C0704)

(二)職能模式的應用限制與考量

根據訪談資料分析後，研究者發現企業在應用職能模式時，會因組織文化的特性而影響其應用的範圍與作法，且大部分業也指出職能模式在與人力資源功能做整合時，也有些許限制，如不建議與薪酬管理整合，但整體而言，六家個案公司在職能模式的應用成效與調整方式均有一定的共識。其進一步資料的佐證可參見下述：

1.職能模式與薪酬管理不易整合

公司 \ 程度	二級編碼-職能模式與薪酬管理不易整合			
	強	中	弱	None
A 公司	*			
B 公司				*
C 公司	*			
D 公司		*		
E 公司				*
F 公司				*

一般而言，就一個已經成立多時的企業而言，薪酬管理制度的改變往往牽涉層面甚廣，且若因導入職能模式而改採職能薪，則會面臨有此職能水準但不一定有相對應的績效表現，尤其是一些個人態度面的問題，故貿然將薪資管理制度改為職能基礎，對企業整體而言尚須許多外在環境或組織文化的配合方可達成，因此現階段大部分受訪企業均未將職能模式與薪酬管理整合。受訪者在這方面的想法如下：

(1)HR 功能除薪酬外幾與職能模式整合

整個職能模式除因為薪酬管理較為敏感而沒整合外，與招募甄選、績效考核、訓練發展升遷、職涯規劃、接班人計畫、整合型人力資源管理資訊系統、人力盤點...等項目，均有密切結合。(A0202)

(2)職能不適合與薪資制度結合

但是跟 compensation 這塊就會比較有問題，因為你有這個能力不代表你會有那樣的產出(C0304)

2.組織文化影響職能模式的應用範圍與作法

公司 \ 程度	二級編碼---組織文化影響職能模式的應用範圍與作法			
	強	中	弱	None
A 公司		*		
B 公司	*			
C 公司				*
D 公司		*		
E 公司	*			
F 公司		*		

根據逐字稿資料分析得知，企業在應用職能模式時，會因個案公司既有企業文化的影響，而有不同的推動方式與運用順序。

受訪者在這方面的想法如下：

(1)公司文化影響職能模式應用順序

因為職能模式可運用在選、育、用、留各方面，在思考公司文化特質下，我們選擇從人才培育的角度切入，也就是先運用在人才發展發面，協助公司同仁成長，在職能概念逐漸為同仁所接受後，再逐步導入其他功能。(B0102)

(2)企業文化影響運用職能架構精細程度

在 E 公司的文化裡面不是說要做一個完美一百分的東西，但卻不好用，所以概念在這個地方，要簡單好用。(E0204)

(三)職能水準的區辨關鍵

根據訪談資料分析後，研究者發現職能模式在應用於各個人力資源活動時，均會面臨同一職能在其表現水準或行為層級上會有所差異與要求，也因此許多企業在應用職能模式時均會考量其職能項目中的區辨職能水準的關鍵。其進一步資料的佐證可參見下述：

1.職能項目需具體行為事例以資衡量與評核

公司 \ 程度	二級編碼-職能項目需具體行為事例以資衡量與評核			
	強	中	弱	None
A 公司		*		
B 公司		*		
C 公司			*	
D 公司	*			
E 公司		*		
F 公司	*			

根據逐字稿資料分析可知，職能模式的操作性高，乃是因為每一職能項目會有行為表現的層次差異，也因此應用職能模式於各個人力資源活動時，可以依此差異或是需求進行判斷。受訪者在這方面的想法如下：

(1)職能類別與項目要具體可衡量

在作職能分析要判斷一定要找可具體衡量的行為，可觀察的東西才能去作分析，不能衡量不能觀察的東西就不要去做了(D0103)

(2)一個職能項目包含定義、定義具體描述、具體行為事例與事例間的等級差異

一個職能的項目下會有它的定義，然後接下來會有定義的描述、還有接下來會具體該表現出來的行為，然後在行為上面可區分 4 個層次差異。
(F0304)

2. 主管經驗判斷可補行為事例的不足

公司 \ 程度	二級編碼-主管經驗判斷可補行為事例的不足			
	強	中	弱	None
A 公司				*
B 公司				*
C 公司				*
D 公司	*			
E 公司	*			
F 公司				*

承前所述職能項目的區辨關鍵在於具體行為事例，但根據逐字稿資料分析後可知，若遇該行為不易觀察或不易透過文字呈現或理解時，此時，仍須仰賴主管既有的經驗判斷，以利做出較為正確的判斷。受訪者在這方面的想法如下：

(1)人的行為難僅憑文字的陳述便做判斷

human behavior 那部分其實要靠言談，還有平常觀察、互動過程，不是單純用文字描述就可以，所以在考核時，主管的經驗判斷還是很重要
(D0201)

(2)外顯職能行為層級可由主管經驗判斷

每個項目有 1 到 5，他根據那 degree 他應該知道要打幾分，那我們不作那個什麼行為指標的，因為那個太複雜了，主管覺得作 judgment 就可以了(E0203)

三、影響人力資源發展策略的因素

透過對於個案公司逐字稿資料分析後了解，大多數個案公司在規劃人力資源發展策略時，會受組織內某些特定因素的影響，以期在人力資源的開發、養成與發展上，能滿足經營策略的目標與要求，因此，本研究根據訪談稿中較為一致性的影響因素歸納為下述兩個範疇：

- (1)經營策略的考量
- (2)企業重要的價值與文化

各範疇與所屬類別整理如表4-3所示，並提出相關說明如後。

表4-3. 研究編碼類別示意-影響人力資源發展策略的因素

四級編碼---研究主題	三級編碼---形成範疇	二級編碼---概念分類
丙. 影響人力資源發展策略的因素	丙 1. 經營策略的考量	丙 1-1. 組織生命週期的考量
		丙 1-2. 組織發展方向的考量
	丙 2. 企業重視的價值與文化	丙 1-3. 組織文化的影響人力資本的投資態度
		丙 1-4. HRDS 的目的在於改善人力素質以達成企業績效目標

資料來源：本研究整理

(一)經營策略的考量

根據訪談資料分析後，研究者發現各個案公司在規劃人力資源發展策略時，乃以達成企業經營策略為考量依據，也因此人力資源發展策略均會衡量組織所處產業或自身所處的經營環境，並進一步考量產品或組織生命週期的現況，而制訂人力資源發展策略。其進一步資料的佐證可參見下述：

1.組織生命週期的考量

公司 \ 程度	二級編碼-組織生命週期的考量			
	強	中	弱	None
A 公司				*
B 公司				*
C 公司				*
D 公司	*			
E 公司	*			
F 公司				*

根據個案公司逐字稿資料分析可得知，企業產品生命週期，將影響組織所處生命週期，而組織生命週期又會影響企業整體人力資源發展策略之規劃。受訪者在這方面的想法如下：

(1)HRDS 重點在找到與培養人的新技術與能力

為因應前面提到的組織生命週期的現況，我們目前的人力資源發展策略的重點算是在開發新的人力，找新的技術、新的人的概念，應該是偏向在 RD 方面(D0703)

(2)組織生命週期影響訓練策略

其實組織中切割很多不同事業群，有些很穩定有些變動很大，那我們訓練的策略就不同，那穩定的他們教育訓練需求就很低的，那新興的事業群則有些是根本沒有時間作教育訓練，常常是作中學(E0501)

2.組織發展方向的考量

程度 公司	二級編碼-組織發展方向的考量			
	強	中	弱	None
A 公司				*
B 公司	*			
C 公司				*
D 公司	*			
E 公司				*
F 公司				*

除前述組織生命週期影響人力資源發展策略外，從個案公司的陳述中，研究者亦發現組織發展的方向或是重點，亦是人力資源發展策略的重要考量因素之一。受訪者在這方面的想法如下：

(1)組織發展的需求是 HRDS 的重點

也許公司往那邊發展的時候，我們可以提出一些建議，拓展新事業我可以說我有這方面能力或應該怎麼作，所以之後我們可以反過來作一些策略性的引導，(B0402)

(2)經營策略與組織發展均會與 HRDS 結合

像我們 ODM 轉型成 OBM，這時候就會有新的策略出來，這塊就會被套進來，因為策略就是代表現在沒有的東西；應該是說我們這個職能最弱的地方，所以會是我們人力資源發展策略的重點(D0706)

在「經營策略的考量」此一部份的結論與高培峰(2000)於其研究結論中提到不同組織生命週期之企業，其人力資源策略亦不同之結果相同。(例如：組織於成立期應採用效用型人力資源策略；於成長期應採用協助型人力資源策略；成熟期則應採用累積型人力資源策略)，亦與 Gomez-Mejia, Baklin, 和 Cardy(1995)認為人力資源策略必

須與組織策略、外在環境、組織特徵與組織才能等四者相互配適，方能改善組織績效之結論吻合。

(二)企業重視的價值與文化

就逐字稿資料分析得知，另一個影響人力資源發展策略的因素乃是企業內所重視的價值體系，以及企業文化的考量。受訪者在這方面的想法如下：

1.組織文化影響人力資本投資態度

程度 公司	二級編碼-組織文化影響人力資本投資態度			
	強	中	弱	None
A 公司				*
B 公司	*			
C 公司		*		
D 公司				*
E 公司	*			
F 公司		*		

企業內對於人力資本的投資態度，往往主導了人力資源發展重點項目或對象，且也會關係著企業內可用發展資源的分配，而根據個案公司受訪者的陳述，研究者發現六家個案公司均反映出其個別組織文化對於人力資本投資態度的影響，進而也影響了整個人力資源發展策略的想法與作法。此方面的受訪者之代表性想法如下：

(1)人力資本投資多寡與職能模式無關，但與公司重視價值有關

我們有沒有導職能對於人力資本投資其實沒有影響，因為我們一直以來都很重視員工的訓練與發展，我們對於訓練是不太計成本的，我們光一個新人訓練就老師可能就比學員多，(B0403)

(2)針對菁英採重點主義式的人力資本投資觀點

基本上長期競爭還是要靠人，但畢竟資源還是有限，所以我們專注點還是在於 key talent 也就是重點主義，像我們每年會派 2-3 個人員去上 Thunder Bird(雷鳥)課程，這個課程最厲害的是 global management，像哈佛或史丹佛還沒那麼強(E0803)

2.HRD 的目的在於改善人力素質以達成企業績效目標

公司 \ 程度	二級編碼-HRD 的目的在於改善人力素質以達成企業績效目標			
	強	中	弱	None
A 公司				*
B 公司				*
C 公司	*			
D 公司		*		
E 公司				*
F 公司	*			

企業存在的目標便是獲利或是達成其特定績效目標，也因此企業內的日常營運作業或是人力資源相關活動亦是如此，而就個案公司逐字稿分析也可得知這一結果。受訪者在這方面的想法如下：

(1)HRDS 或職能發展的要務是改善員工的知識 態度與能力以達成績效目標

但對我們而言不管是人力資源發展策略上或是發展職能模式的考量其實很簡單，我們在教育訓練或者是說訓練發展其實就是要提升員工的能力或素質，也就是要改變人的三個東西，那三個東西便是知識、態度與能力，那為什麼要這樣呢？簡單來說就是要達成企業的目標---績效嘛！(C0203)

(2)HR 策略或活動的目的是建立維繫關係與達成績效

目的就是從策略面來看的，就是關係與績效，這兩個人力資源發展策略。(F1001)

在「企業重視的價值與文化」此一部份的結論與杜敏綺(2002)的研究結論一致，即不同企業文化的確會對各智慧資本(人力資本為智慧資本構面之一)之因素有所影響，且組織愈趨向彈性與開放的企業，在各智慧資本上的累積與重視程度愈高，因此，組織工作環境開放，對員工採取支持與信任的態度，重視員工創新性與挑戰性，將有助於其人力資本、結構資本與關係資本的提昇。且其研究中亦指出不論是整體製造業、傳統製造業或高科技製造業，企業文化、人力資本、關係資本與結構資本之間均具有顯著正向相關。

四、職能模式下人力資源發展策略的執行

透過對於個案公司逐字稿資料分析後了解，大多數個案公司主要會運用職能模式於人力資源發展的活動有個人發展計畫、教育訓練、接班人計畫、人才晉升指標的確認、績效評鑑與發展以及員工職涯發展，涉入層面幾乎涵蓋了整個人力資源發展領域，再進一步探討職能模式下的人力資源發展策略執行成效，研究者亦發現許多受訪企業均不約而同地指出職能模式與人力資源發展活動整合後所帶來的特定成效，因此，本研究根據訪談稿中較為一致性的影響因素歸納為下述兩個範疇：

- (1)人力資源發展活動的執行與成效
- (2)職能模式的中介效果

各範疇與所屬類別整理如表4-4.所示，並提出相關說明如後。

表4-4.研究編碼類別示意-影響人力資源發展策略的因素

四級編碼---研究主題	三級編碼---形成範疇	二級編碼---概念分類	
丁.職能模式下人力資源發展策略的執行	丁 1.職能模式下人力資源發展活動的成效	丁 1-1.個人發展計畫成效提升	
		丁 1-2.教育訓練成效提升	
		丁 1-3.使接班人所需的發展項目較為明確	
		丁 1-4.使人才晉升的指標明確且具體	
		丁 1-5.使績效評估與發展的指標明確且具體	
		丁 1-6.有利於員工規劃職涯發展	
	丁 2.職能模式的中介效果	丁 2-1.提高了整體企業資源配置效率與效能	
		丁 2-2.使人力資源發展策略的規劃與執行更能具焦於經營策略	

資料來源：本研究整理

(一)職能模式下人力資源發展活動的成效

根據訪談資料分析後，研究者發現各個案公司職能模式下的人力資源發展活動均有初步成效，且亦有多家個案公司在特定人力資源發展活動成效上有一致的看法。其進一步資料的佐證可參見下述：

1.個人發展計畫成效的提升

公司 \ 程度	二級編碼-個人發展計畫成效的提升			
	強	中	弱	None
A 公司		*		
B 公司				*
C 公司	*			
D 公司				*
E 公司				*
F 公司	*			

根據個案公司逐字稿資料分析可得知，大多數個案公司原先在推動個人發展計畫時，會遇到發展目標不明確因而流於形式，無法有確切成效，但在導入職能模式後，整合職能項目於個人發展計畫中，透過職能模式具焦發展目標與績效間的連結，可使個人發展計畫較為有效。受訪者在這方面的想法如下：

(1)職能模式易於 IDP 計畫的發展與執行

當他有這個想法的時候，他就可以跟他的主管去討論看看，並可以量身訂做他個人的 IDP(individual development program)，... 所以我們個人是透過資料公開化跟績效管理後端的 IDP 這樣的計劃去做 linkage 起來 (C1001)

(2)職能模式是 IDP 的基礎

所以工作與職能是用績效來連結，那人的發展與公司目標間的介面就是 IDP 計畫，那 IDP 計畫又是靠職能在建構的，所以這整個就是如此串在一起。(F0605)

2.教育訓練成效的提升

公司 \ 程度	二級編碼-教育訓練成效的提升			
	強	中	弱	None
A 公司				*
B 公司	*			
C 公司		*		
D 公司		*		
E 公司	*			
F 公司			*	

根據個案公司逐字稿資料分析可得知，大多數個案公司原先在推動教育訓練活動時，會遇到訓練需求不明確或訓練成效難以評鑑，因而使教育訓練活動成效不彰，但在導入職能模式後，透過職能模式聚焦訓練需求與績效表現間的連結，並透過行為事例的判斷，便可得知訓練成效是否顯著，可使整個教育訓練活動較為有效。受訪者在這方面的想法如下：

(1)職能基礎的訓練可有效整合既有訓練工具與媒介

我們有提供一個叫做同仁發展手冊，發展手冊裡面就有，譬如說這個職能要上什麼課這已經出來了，那你可以參加什麼活動、要念什麼書、或是主管如何指導你、或是你可參加什麼專案、或給你什麼樣提醒，依據職能模式我們會給他這樣的一個手冊參考，(B0503)

(2)職能是訓練需求的來源與課程的方針

所以根據你的五項 core value 再去作教育訓練或人力資源發展，也就是你教育訓練的 guideline 或基準，譬如人才管理五項能力衡量出來是高或低，就是下一年度教育訓練的指標。(E0304)

3.使接班人所需的發展項目較為明確

公司 \ 程度	二級編碼-使接班人所需的發展項目較為明確			
	強	中	弱	None
A 公司	*			
B 公司				*
C 公司				*
D 公司	*			
E 公司				*
F 公司				*

根據個案公司逐字稿資料分析可得知，若是該企業訂有接班人計畫，則在導入職能模式後，可以使整個接班人的發展項目或類別能較為明確地辨認出來，並以適當方式發展之。受訪者在這方面的想法如下：

(1)接班人計畫著重領導職能之發展

重點在於依據此份履歷上所呈現之不足或欲晉升職位之職能需求提出相關培育與發展方案，尤其更專注於該員領導職能上的發展，(A0304)

(2)職能適職率可用在界定與培訓接班人

那這時候我們就是依據他的職能適職率要在三個月、六個月裡面給他訓練，讓他可以達到這樣的適職率，可以準備去接班課長的職位，當然這邊不足的就是我們要 training 的部分了(D0503)

4.使人才晉升的指標明確且具體

公司 \ 程度	二級編碼-使人才晉升的指標明確且具體			
	強	中	弱	None
A 公司	*			
B 公司				*
C 公司				*
D 公司				*
E 公司				*
F 公司	*			

根據訪談資料分析後，研究者發現個案公司在應用職能模式後，由於職能模式的可操作性高，且職能水準的差異具有一定程度的區辨能力，因此，可使人才晉升標準明確且具體。受訪者在這方面的想法如下：

(1)職能模式使晉升制度的指標明確具體

針對待審的晉升員工進行 CAR(Competence Achievement Rate)的檢核，CAR 符合率需達 80%以上方可進一步由人評會進行合議，而 CAR 中所評的項目便是依據職能模式所發展出來的，且不同工作均有其特定的職能項目以及該員所需達成的績效指標。(A0402)

(2)專業職能個人晉升輪調的依據

我們目前重點在於 functional competency 的發展，簡單地說專業職能是我們在選人升遷輪調競爭的時候使用所使用的原則。(F0202)

5.使績效評估與發展的指標明確具體

程度 公司	二級編碼-使績效評估與發展的指標明確具體			
	強	中	弱	None
A 公司				*
B 公司				*
C 公司	*			
D 公司				*
E 公司		*		
F 公司	*			

根據訪談資料分析後，研究者發現大多數個案公司在應用職能模式後，由於職能模式的可操作性高，且職能水準的差異具有一定程度的區辨能力，因此，在績效評估與發展過程中有一明確且具體的參考指標。受訪者在這方面的想法如下：

(1)職能模式使行為面的績效考核較為明確具體

運用職能的時候，你就可以真正去評鑑你的行為，當你把它擺在你的績效考核裡頭的時候，你要去證明它有沒有去做好這件職能是透過什麼行為事例得到證明的。(C0803)

(2)職能模式是工作與績效的連結介面

所以工作與職能是用績效來連結，那人的發展與公司目標間的介面就是IDP計畫，那IDP計畫又是靠職能在建構的，所以這整個就是如此串在一起(F0605)

6.有利於員工規劃職涯發展

程度 公司	二級編碼-有利於員工規劃職涯發展			
	強	中	弱	None
A 公司	*			
B 公司				*
C 公司	*			
D 公司				*
E 公司				*
F 公司				*

根據訪談資料分析得知，應用職能模式於人力資源發展活動後，由於具有明確行為事例可供發展參考，且職能類別與項目均與企業目標相關，因此個人得以規劃較為明確且具焦的職涯計畫。受訪者在這方面的想法如下：

(1)職能模式可供員工職涯發展參考

個人可依此詳細清單比較自身所欠缺與下一個所欲轉調的工作做一比較，即可得知個人在職涯發展上所需強化的能力，進而搭配供淤所提供的教育訓練資源，逐步完成其職涯規劃的目標。(A0401)

(2)職能模式 e 化促使應用層面擴至個人職涯發展

透過我們整套的訓練發展 e 化的平台，我們的每個同仁可以透過網站進來，去查詢每個職位所需要的職能，...這個時候他就可以透過這套系統上下去看看他的上一層還需要那些職能，for next job 去做規劃，...所以他的職涯規劃就會比較踏實的去，而且也會比較有一些軌跡跟資料去參考，(C0904)

綜觀前述「職能模式下人力資源發展活動的成效」中幾項訪談資料分析所得，可知職能模式與人力資源發展領域的各類活動幾可密切整合且有成效，此一結果與美商宏智(DDI)管理顧問公司由William C.

Byham 及 Reed P. Moyer於1996年發表“Using Competences to Build a Successful Organization”一文中，所提到職能模式可以協助與促進組織發展，並整合於各項人力資源功能，使其有顯著成效的結果一致。

(二)職能模式的中介效果

根據訪談資料分析後，研究者發現在人力資源策略轉化成具體的人力資源發展活動時，職能模式可居中扮演促進與助益的功能，進而得以使人力資源發展活動成效提升，並使人力資源發展策略較能明確且具體的落實於人力資源發展實務。其進一步資料佐證可參見下述：

1.提高了整體企業資源配置效率與效能

公司 \ 程度	二級編碼-提高了整體企業資源配置效率與效能			
	強	中	弱	None
A 公司		*		
B 公司				*
C 公司	*			
D 公司		*		
E 公司			*	
F 公司	*			

由於職能模式下的人力資源發展活動均有較為明確的發展指標，因此大部分的受訪者也都指出，職能模式有助於提高企業資源配置的精確度。受訪者在這方面的想法如下：

(1)職能基礎的 HRD 有助於決定資源配置

在職能基礎下的訓練與發展部份，這些東西都是一脈相傳，當我知道要做什麼一定要找對人，有些人經過訓練後就可以勝任。但是有個差異就是我們開始就要去選擇是用 build 或者是 buy，第一個是全部自己來，後者就用買。(C1204)

(2)職能基礎的 HRD 有助於資源有效配置

至於資源稀釋的問題其實不會，我們這會以職能基礎去作訓練需求調查分析，可以比較明確的瞭解他需要怎樣的發展，在符合公司的績效目標下有效的給他訓練資源或協助。(F1101)

2.使人力資源發展策略的規劃與執行更能聚焦於經營策略

公司 \ 程度	二級編碼-使人力資源發展策略的規劃與執行更能聚焦於經營策略			
	強	中	弱	None
A 公司	*			
B 公司		*		
C 公司	*			
D 公司		*		
E 公司			*	
F 公司		*		

根據前述個案公司簡介中提及的職能模式建置歷程中，研究者發現企業在建置職能模式時，均會融入自身經營策略獲價值體系，且根據逐字稿分析資料也得知，職能模式基礎下的人力資源發展策略與企業整體經營策略的連結會更加明確，在執行人力資源發展策略時也能更加具體有成。受訪者在這方面的想法如下：

(1)職能模式使 HRD 活動與 HRDS 密切整合

前述提到的人力資源發展活動業已支持了此三項人力資源發展策略之需求，例如：依照公司經營策略下所需要的職能項目來設計訓練或是發展方案，再具體實現到個人發展計畫中短期技能訓練，中長期的職涯規劃以及接班人計畫等配套措施，(A0405)

(2)職能可強化 HR 與經營策略的關係

職能跟組織策略有什麼相關，其實簡單來說，以前 HR 要是跟策略扯上關係是比較困難，可是當職能出來之後，我們可以比較容易釐清這件事情，(C0305)

根據前述「職能模式的中介效果」之分析可知，職能模式可扮演人力資源發展策略落實於人力資源發展活動的平台，再者，由前段「影

響企業應用職能模式的因素」分析中得知，導入職能模式的主要成效在於建置了人力資源活動的共通平台，也使得人力資源發展活動與整體人力資其他相關活動更加緊密的結合，使各項人力資源活動間具有更加一致的目標與方向，也因此提升了整體人力資源發展功能的成效，亦即職能模式可以明確且具體地與人力資源發展活動整合，進而使整個人力資源發展策略的可操作性與可驗證性大幅提昇。