國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

碩士學位論文

財產保險業外派人員職能重要性與表現度分析

研究生：陳泳霈

指導教授：李隆盛

中華民國一Ｏ八年八月

謝誌

回想在這段修習碩士學位的日子則喜則憂，因為就學過程中經歷了懷孕產子一事，因為家庭多了新成員，一度擔憂自己無法完成這個學業，慶幸遇到許多好同學及老師的幫忙與協助，大家一起同心協力互相督促、勉勵走到最後！

最是感謝的是李隆盛教授，總是不厭其煩的指導及提醒，在論文寫作的過程一直非常有耐心的協助與引導，每當我遇到瓶頸或是失去方向的時候，教授總是笑笑著說著建議，然後找資料給我參考，常常在心裡想著說，學生不才真的是讓老師費心了，除論文指導外，老師也會跟我們分享人生的經驗，鼓勵著我們，直至現在每當遇到困難或是不順心，都會想起老師說他因為小時候生活比較困苦，所以起步的晚，也是邊工作邊念書，但還是堅持過去了，所以也告訴自己不能中途放棄，一定要走到最後。

再來也非常感謝口試委員林坤誼教授及張文龍教授，給予我許多建議，使本論文能更加完善，也很謝謝我的好同學嘉兒姐跟妙妙姐，他們也一直支持我鼓勵著我，才讓我能夠熬過去，也因為他們我才能遇到李隆盛教授這個大恩人，讓我得以開創新的個人哩程碑。

最後謝謝我家人對我的支持與體諒，在寫作的時候照顧小孩，讓我能夠好好寫作，完成一直以來的夢想，成功拿到碩士學位。滿滿的感謝無法溢於言表。

財產保險業外派人員職能重要性與表現度分析

研究生：陳泳霈

指導教授：李隆盛

摘要

全球化及國際化快速發展，許多企業紛移向國外市場開拓經濟，因應海外市場拓展，但對於母公司外派至海外要找到合適的外派人員為公司開拓市場實是件不容易。本研究目的在了解財產保險業外派人員的角色與職責、應具備職能及職能缺口。本研究依文獻探討及專家審查法，借重美國勞工部就業訓練局(ETA)推動的職能積木模式，建立財產保險業外派人員職能重要性與表現度問卷，並以標的產業中近兩年市占率第一及規模最大之個案公司的 118 名外派人員為調查對象，採線上問卷調查法。回收問卷資料經分析各項應備職能之重要性及表現性，找出目前職能缺口，結果發現「自信心」、「解決問題」、「會談協商」和「利益談判」4 項職能缺口，需積極投入改善，以提升員工和部門績效。研究結果可供財產保險業未來在招募、訓練、考核外派人員與規劃其職涯發展時之參考。

關鍵詞：財產保險業、外派人員、職能

An Importance and Performance Analysis of the Expatriate's Competency in the Property Insurance Industry

Author：Yung-Pei Chen

Adviser：Lung-Sheng Lee

ABSTRACT

With the rapid development of globalization and internationalization, many companies have moved to open up their economies to foreign markets. In response to the expansion of overseas markets, the parent company is not easy to find suitable expatriates to open up foreign markets for itself. The purpose of this study was to understand the roles**,** responsibilities, competencies and competency gaps of expatriates in the property insurance industry. Based on a literature review and an expert review, this study employed the competency building block model promoted by the Employment Training Authority (ETA), U.S. Department of Labor to establish the competency importance and performance of the property insurance industry expatriates. A case company in the target industry, which has the largest market share in recent two years, was selected. The 118 expatriates of the case company were surveyed with online questionnaire. The statistical data of the questionnaires were used to analyze the importance and performance of each of the competencies. Consequently, the following competency gaps required active improvement to help employees and their departments increase their performance are found: self-confidence, problem solving , conversation negotiation and interests negotiation. The study results can serve as a reference for the future development of the property insurance industry in recruiting, training and evaluating expatriates and planning their career development.

Keywords: property insurance, expatriates, competency

目 錄

表 次

圖 次

第一章 緒論

本研究旨針對外派人才之職能及職能落差進行研究，藉此作為未來人才招募及訓練之參考。本章共分成四節，依序說明本研究之研究背景與動機、研究目的與待答問題、研究範圍與限制、名詞解釋等。

第一節 研究背景與動機

一、台灣保險市場飽和，需積極開拓海外市場，外派人才亟待養成。

由於全球化及國際化快速發展，且台灣保險滲透度為全球之冠，市場擴張有限，2017 年根據保發中心統計，台灣保險滲透度即保險費收入總額對台灣國內生產毛額（GDP）的比率為 20.5%，世界排名第 1，且國人每人平均保費支出即為保險密度居世界第 6 名。再看每人的保險費平均 15 萬 1,750 元，更是亞洲地區第 2 名，僅次於香港。從這些數據可以發現我國保險業發展已成熟，國內市場擴張空間有限已趨於飽和，未來保險業有必要積極開發海外市場。台灣產、壽險目前海外據點約 30 個，銀行則有 481 個、證券約 300 個，台灣保險業涉足海外相對較慢，建議應推動保險業國際擴張，搶占海外市場。

當全世界的經濟體系處於沒有時差的互通中，企業在母國獲利已達某些程度後，為獲取更高產品利潤及市占率，皆紛紛海外設置分公司；或是於成本及區域性考量時，不得不將部分資源移至其他國家以降低成本提高獲利。其實約在 1970 年代，許多西方國家的企業已紛紛移向國

外的市場開拓發展經濟，帶起了這樣的風潮，因此對能夠從事跨國企業管理的有能力的工作者，需求逐漸增加(Bania & Zeira,1987 ; Hodgetts & Luthans, 1993 ; Bjorkman & Schaap, 1994)。從而言之，我們可以得知跨國企業不論在現今或是未來都是不可或缺的趨勢，但相對的會衍生出人才的問題。

二、外派人員角色極為重要但養成不易，其職能有待釐清。

因應海外市場拓展多數使用當地人才及實施在地化雖為首要問題，但對於母公司外派至海外，剛面臨進入新市場的企業或是高階主管而言，選者母公司具有專業能力或管理能力之員工，其熟悉母公司之企業文化及組織結構發展，能夠確保母公司所執行之策略能符合當地需求（Aycan, 1997）。不過外派人員的需求從 1965 年至 1978 年間就有許多研究顯示出，在歐美跨國企業外派人員失敗率約在 25%~40%之間，部分研究更顯示出了外派的失敗率高達 70%（Arvey, Bhagat, & Salas, 1991；Bennett & Desatnick, 1978；Naumann, 1993；Tung, 1982），所以其實要找到合適的外派人員為公司開拓市場實是件不容易的事。麥肯錫公司曾經針對外派至中國的 59 位高階經理人進行調查，結果發現這些經理人們認為外派人員最重要的是第一有樂觀的特質，要能夠相信所有面臨到的挑戰一定有方法能夠克服；第二是需要有強烈的成就動機，去追求成功的熱情；第三要富有強大的適應能力，隨時在不確定的狀況及環

境下變動下，做出適當的決策。

而專業能力是需要支持決策的基本條件，專業職能的概念也廣泛運用於人力資源管理實務上（Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993）。越來越多跨國企業也發展建立職能模型來評量員工或是管理者否具備成功關鍵的職能，並且有計畫性的培育，可見外派人員的素質能力對企業影響的重要性，而外派人員相關職能及績效表現更是影響跨國企業投資事業成功的關鍵因素及經營成敗。因此，釐清外派人員角色及其職責以及職能更顯重要。

三、分析外派人才職能落差，可裨益後續人才招募與訓練。

近年全球市場環境動盪，使企業組織所面臨的競爭及挑戰更加嚴峻，業者為了追求成長，企業的國際化已是必然的趨勢。在企業國際化的過程中，人的管理是最為棘手的問題，亦是影響企業海外經營成敗與否的關鍵，因此國際人才的遴選跟培育成為企業在拓展市場時的重要議題之一。為此，本研究擬選定目前台灣財產保險產業市場第一之財產保險公司，了解該公司在外派人員招募上所面臨的困難：當該公司海外據點主管所提出之外派人才需求時，組織根據需求遴選出適合人選，卻因獲選人員意願不高而造成外派任務失敗；而遴選出外派動機與意願皆高的人選時，卻因適應力不足導致外派期程大幅縮短而選擇回任，上述之問題造成組織內部成本增加，而短時間內就、回任之狀況亦會影響其他

有外派意願人員之動機，導致目前外派任務執行不如預期，於此，本研究將運用「美國勞工部職業與訓練局」(ETA)於 2006 年 5 月為解決高成長產業遇到的問題所研究並發展為全國性跨產業之職能模式，並利用其職能模式分析出各階工作人員所需之各種才能，發展出積木職能模型架構，以期能創造更多新的工作機會或是帶動其他產險公司的成功，使勞工們能夠順應時代的變遷具備各項產業所需的技能(黃春長、陳世昌，2008)。美國訓練發展協會專員 McLagan (1980) 也認為職能模型主要是用來描述在員工執行某一特定工作時所需具備的關鍵才能，故可將之視為一種決策的工具。

本研究基於上述的背景與動機，先就個案公司外派人員之現況了解財產保險業外派人員角色及職責，並進一步整理出應備之職能，接著運用 IPA 分析出其各項應備職能之重要性及表現性，找出目前職能缺口，減少其職能落差，有助於財產保險業作為未來在招募、訓練、考核外派人員與規劃其職涯發展時之參考。

第二節 研究目的與待答問題

一、研究目的

本研究是基於上述研究背景及動機，主要研究目的及欲回答之問題分別如下：

(一)了解財產保險業外派人員的角色與職責。

(二)了解財產保險業外派人員應具備職能。

(三)了解財產保險業外派人員職能缺口。

二、待答問題

根據上述研究目的，本研究待答問題如下：

(一)財產保險業外派人員的角色與職責為何？

1.1 外派人員的角色為何？

1.2 外派人員的職責為何？

(二)財產保險業外派人員應具備的職能為何？

2.1 外派人員應具備基礎職能--個人效能為何?

2.2 外派人員應具備基礎職能--學術職能為何?

2.3 外派人員應具備基礎職能--職場職能為何?

2.4 外派人員應具備職業相關職能--職業專門知識領域為何？

2.5 外派人員應具備職業相關職能--職業專門技術技能為何？

2.6 外派人員應具備職業相關職能--職業專門要求技能為何？

2.7 外派人員應具備職業相關職能--管理職能為何？

(三)財產保險業外派人員職能缺口為何？

3.1 外派人員各項職能的重要性為何？

3.2 外派人員各項職能的表現度為何？

3.3 外派人員各項職能的重要性和表現度差距為何？

第三節 研究範圍與限制

由於各變項涵蓋範圍較為廣泛，本研究依研究目的界定各變項範圍如下：

一、研究範圍

(一)外派人員

本研究財產保險業或稱為產物保險業之外派人員，選擇成立歷史悠久也是台灣產物保險市場第一的產物保險公司為範圍之外派經理人為對象，涵蓋現行實際外派經理人或是曾經外派過的經理人，統稱為外派人員。

(二)職能

本研究依角色變項及職能變項並借重美國勞動部就業與訓練局(ETA)所推動的職能積木模型，將財產保險業外派人員之職能分為兩大區域與七個層次（1）基礎職能：包含個人效能職能、學術職能、職場職能。（2）職業相關職能：包含職業特定知識、職業特定技術、職業特定資格及管理職能。

二、研究限制

本研究所探討之財產保險業外派人員，由於本產業之海外市場尚屬開發階段，目前外派人員多以經理人為主，以致研究對象針對實際外派或曾經外派之人員，僅進行自我評估問卷調查而未採用 360 度回饋調查，由填答者單面向自評，可能有客觀性的限制。

第四節　名詞解釋

本研究為能界定其所使用之名詞意義，盡可能避免混淆性的可能，茲將重要名詞界定如下：

一、財產保險業

財產保險又可以稱之為產物保險，係指以各類財產或是責任為保險項目的保險。這是一種社會化的經濟補償制度，主要的目的是為了補償投保人或者是被保險人的經濟損失。本研究係以金融監督管理委員會保險局保險業公開資訊公開內容，2017 年度產險業業務概況中所列名錄之產物保險業廠商，總數共 20 家為範圍，本研究僅選取其中一家。

二、財產保險業外派人員

財產保險業之外派人員係指財產保險業或產物保險業跨國組織將母公司員工從某一國家的營運單位調派至另一國家的營運單位，但是員工的薪資結構仍留在原國家的單位中，即稱之為外派人員。一般而言，跨國組織欲在原國家以外的地方建立據點，需指派國內相關人才或管理者至他國，而其主要的任務就是要達成原組織即為母公司的目標要求。本研究之外派人員，係指財產保險業近 2 年市場占有率第一名之產物保險公司中曾經外派或現正外派中，稱之為財產保險業外派人員。

三、財產保險業外派人員職能

財產保險業外派人員職能是指為了讓財產保險業外派員工能夠更有效率的完成工作項目，而將其為完成工作所需具備的工作任務、活動、行為指標、工作產出、以及應具備的知識、技能、能力/態度和個人特質等內涵，加以詳細的將具體行為描述出來，作為判斷員工未來發展的依據。本研究採用美國勞動部就業與訓練局(ETA)所推動的職能積木模型，將財產保險業外派人員之職能分為兩大區域與七個層次：（1）基礎職能：包含個人效能職能、學術職能、職場職能。（2）職業相關職能：包含職業特定知識、職業特定技術、職業特定資格及管理職能。

第二章 文獻探討

本章根據本研究之目的及待答問題，分為下列三節探討如下：(1) 財產保險業外派人員之角色與職責；(2) 財產保險業外派人員之職能；(3) 財產保險業外派人員之職能缺口。內容呈現依序如下：

第一節　財產保險業外派人員的角色與職責

一、財產保險業公司組織結構

保險業之發展與整體經濟環境的關係極為密切，例如：政府政策、人口結構、消費者需求及科技發展等，均會影響保險業之經營策略及發展。由於政府推動金融自由化與國際化政策，保險公司家數大幅增加，且自 2002 年起政府實施費率自由化，過去任意汽車保險、商業火險、住宅火險等規章費率改由各家產險業者自行釐定，業者為了取得業務競相殺價競爭，使費率全面下滑，導致整體市場的簽單保費收入縮減。除了汽車保險市場競爭激烈之外，因受到國內外經濟金融情勢變化的影響，加上政府於 2016 年推動「新南向」政策，使其他商業保險如火險、運輸險等，因多數產業外移，導致保險標的成長受到限制。

此外，近年氣候變遷及社會環境改變，全球巨災事件頻傳，使產險公司所面臨的巨災風險提高，促使國際再保險市場緊縮承保及費率攀升，造成再保成本增加，間接影響產險業之經營。基於國內產險市場規模小、市場趨於飽和、產業外移等因素，造成經營環境日趨嚴峻，產險業者獲利不易，成長幅度有限，業者為了追求成長，將拓展海外市場列為解決方案之一，陸續在中國大陸、東南亞等國家設立營業據點，拓展版圖。因此在各家企業積極競逐海外市場下，外派人才

之培育及選才成為企業必然面對的課題。

本研究選定之個案公司是創立於 1961 年，創立初期以較為大眾所需的保險，如：火災、海上、汽車為主要營業項目，陸續推陳出新各項新興種類的保險商品，如：公共意外責任險、員工誠實保證保險、營造綜合險等，而經過不斷地檢討改進，以誠信為主旨，精心經營，個案公司每年呈現穩定成長。而於 2001 年個案公司以營業讓與方式轉換成立了金融控股公司並正式掛牌上市。透過金控組織運作方式，與集團間的關係企業商品整合及通路整合，在銷售上發揮廣大的綜效，而各項業務亦持續領先同業。目前個案公司服務據點遍布台灣各縣市，組織成高效率的服務網絡。此外，也為了提供台商在海外投資的相關保險諮詢服務，優先於東南亞地區及大中華地區成立辦事處；近年來佈局海外市場有成：並拓展到越南子公司，總公司於胡志明市開業，也陸續成立了河內、忓陽、同奈等分公司，服務據點已遍及越南各地；而大陸子公司也於 2010 年正式開業，積極深耕海西地區及重慶省份，並佈局東北遼寧及大連，現於中國大陸已設有 61 個服務據點。加上後來成立的泰國及菲律賓保險經紀人公司，以及北京、馬來西亞代表處，印尼辦事處等，版圖已遍佈亞洲。個案公司持續不斷擴展海外經營，與時並進，以國際的視野，在地化的經營，將專業保障及服務無限延伸，為企業及個人提供完善專業的海外保險服務。

為全面提升服務品質，擴大服務範疇；以追求客戶滿意為最大目標，對個人及家庭客戶，透過綿密的服務據點與迅速的專業現場理賠人員，給予即時到位的協助；對企業客戶提供專業的損害防阻服務與風險管理解決方案，並引進國際災後復原技術，協助客戶更快速地從災害中復原，減少營運中斷與財產的損失，讓技術服務從事前延伸到災後，整體企業客戶服務方案變得更加完整，由個案公司可見財產保

險業公司主要組成分為：

(一)營業單位的設置

由於產物保險公司所提供的乃是一種無形的商品服務，而此無形的商品又隱含一種低參與商品的特性，常要大量行銷人員的招攬解說，以刺激消費者的購買欲望；也就是說，係險行銷人員雖不能創造保險的需求，卻可經由其對商品的熟識，了解客戶需求找出現有可滿足相關需求之商品表單，而這些是財產保險業公司營運上重要的營業單位工作內容

(二)不同領域的專業部門

在財產保險公司經營的領域中，除了營業單位人員應該不同險種的長外，各種不同職務的人員也有不同的專業範韋，包括核保、理賠、風險管理、再保險及精算部門，此部門係為商品開發設計、企業承保、費率核算、客戶理賠服務相關；另還包含一般企業均備之會計、稽核、人力資源、資訊、財務等內容。

(三)不同領域及營業部門間的相互關係

財產保險公司的組織各部門間的職務些有相關聯，彼此間相互支援與溝通，達到公司良好的效率及高品質服務，創造公司的營運績效。而營業人員比核保人員更直接地與客戶接觸，因此需透過營業人員提供客戶更多的資料給核保人員做風險評估；理賠部門則是以高品質及有效率的服務，贏得客戶的信賴為營業人員留任客戶，也藉此創造好口碑招攬新客戶，而且理賠人員在賠案處理過程中，更能得知客戶所需求的損失控制是什麼，也能透過損失的接觸了解各行各業的風險損失頻率及幅度為何，進而提供核保人員參考。

二、財產保險業人員工作角色及職務

財產保險公司主要組成人員為核保人員 、理賠人員及營業人員，

其工作角色及職務內容說明如下：

(一)核保人員

核保是保險公司針對要保人的保險申請進行評估及分類其危險等級的過程，依據其危險等級予以受理或拒絕，若經評估為可接受之風險，則進一步向要保人收取保險費。凌氤寶、陳森松和康裕(2003)認為核保較完整的定義為「核保是一種危險鑑定及評估、選擇、定價及決定對危險的承保條件與範圍的過程」。

因此核保人員是依據公司的核保政策與核保準則，對保險對象進行評估與分類，以保留優良的保險業務並淘汰不良的保險業務，同時防止道德危險與逆選擇之發生，並使整體風險能維持在公司所預期的安全範圍之內。

(二)理賠人員

保險商品承保後，被保險人繳付完保險費，取得保險保障，當事故發生時，保險公司提供公平、迅速、公正理賠處理。優質的理賠服務是被保險人在續保的考量因素之一，也是保險公司營運成功的表徵，然後理賠過於嚴苛或寬鬆，皆會影響保險公司的營運績效，過於嚴苛，則會影響保險人的名聲與商譽；反之，浮濫的理賠，可能會導致逆選擇與道德危險，造成保險人經營不善，可見理賠人員如何在這中間衡量極為重要。

由於財產保險商品種類繁多，投保金額不等於理賠金額，需要看實際損失金額及肇事任而定，投保金額僅是最大理賠義務之參考，往往與客戶認知有極大差距，故理賠人員需具備專業知識及法律概念的相關知識，才不會造成無謂糾紛，而蘇文斌、林宏誠和陳明國(2007)認為理賠是保險人處理保險給付的具體展現，不僅是履行保險契約責任更可以透過理賠處理示核保的績效，提供保險人及被保險人規劃損害防阻計畫時

參考。因此，理賠人員的角色可謂重要，除了對商品本身要相當了解及熟悉外，也須對各行各業的特性及經營有所涉獵。

(三)營業人員

保險市場競爭激烈，行銷方式日新月異，而銷售財產保險或產物保險商品為主要業務的人即為財產保險營業人員，胡宜仁(2002)認為保險業務員是為提供客戶(即要保人)需要之保險相關資訊和風險管理服務、並提供適當保險計畫予客戶參考，執行要保相關服務、發揮教育功能、促使保險制度的功能能夠完善發展。由於保險是一種非有形的商品(鍾燕宜，2002)，且不是民生必需品，也就是說人們即使知道有這項商品但並不會主動購買(Kotler, 2003)，因此將需要營業人員主動尋找客戶銷售，以創造客戶潛在的需求，所以對保險公司而言營業人員是銷售績效非常重要的來源。

三、財產保險業外派人員角色及職務

現今在國際化市場的環境趨勢下，企業組織的營運漸漸開始走向跨國界經營，也正因如此，組織在轉換國際化的當下需面對的是選擇適當且有能力的員工，至海外分據點進行業務開發及組織管理的任務，這樣的員工相較國內經理人之下，增加的外派花費雖為昂貴，但外派人員對國際企業而言，是必要且重要的投資，其角色不僅是將協助母公司監督控管海外分據點的營運情況，最重要的是需將母公司之經營理念傳達及完成母公司所設定的目標。此外，組織在考量增加外派人員的數量，也可說是為了讓母公司能成功進入新市場，需要外派人員前往開拓，或是藉由外派的經驗讓員工培養國際性的管理能力(Ingemar, 1994)。

財產保險業外派人員的角色與職務依外派任務類型大概分為下列四種：

(一)外派工作的技術：子公司因需要母公司的技術支援，而需求外派人員，此類型之技術外派者，在海外工作項目大部分與在母公司執行之任務相似，這些外派人員不會和海外子公司的員工有密切的互動，職責很明確的是前往教導海外員工或是運用本身技術能力協助海外子公司，但就大部分的情況下看來，子公司所使用的技術經常會與母公司有所差異(Caligiuri & Lazarova, 2001)。

(二)外派海外工作具高潛力與高發展性：如果說外派人員目的是為了發展優秀人員的職涯、精進其工作能力，這類型的外派工作就是在母公司策略性人才發展計畫性下所進行的，希望被外派的員工能夠從外派任務中培養出具全球性管理能力，主要是為規劃員工的個人發展。

(三)外派工作具策略或主管性：策略性外派工作通常是因為母公司欲發展未來的接班人也是一般而言的高階管理者，這些都是組織在培養接班人計畫中的其中一部分，針對這類型的外派工作主要是能培養出全球性技能和國際觀，不僅是為員工個人發展，更需配合母公司的人力資源規劃需求。

(四)外派工作具關鍵性與功能性：主要是要填補子公司技術或是管理職缺，與上述的技術性外派屬性很雷同，唯一不同是為了成

功完成外派任務，此類外派人員需要能與海外子公司的員工互動密集，融入當地文化及環境。而此類的外派人員也需在外派任務中被期待能發展出未預期的新技能或是改善子公司目前不足之現況。

由上述文獻不難看出，外派人員對母公司是具重要性的存在，且足以影響母公司在海外發展及績效的關鍵因素，故其角色及職責將會因所外派之職務而有所不同。

第二節　財產保險業外派人員應具備職能

一、職能的定義

職能源自哈佛大學教授 David McClelland 於 1973 年所提出的“Testing for Competency Rather Than for Intelligence”「測量職能而非測量智能」論文，針對當時傳統高等教育和企業在甄選員工時普遍使用智力測驗成績的高低來評鑑學生或應徵者能力的作法提出質疑，McClelland 也指出決定工作或學習績效好壞的因素智力並不是唯一，而是卓越績效者實際影響績效的能力，即為個人深層的動機與性格，並從中提出與卓越績效相關的心理或行為特質，例如個人態度、認知與人格特質；Spencer (1973)也發現傳統的性向測驗、專業知識等在學成績與學習經歷，無法預測個人在工作或生活上的成功及表現，與 McCelland 同樣提出”Competence” 的觀點，將個人的能力及成就連結。McCelland 在發表其研究後並在 McBer 顧問公司發展出才能評鑑法(Job Competence Assessment, JCA)，有別於傳統的工作分析方法，此評估法專注於試圖從擁有高績效工作者身上找出導致卓越績效的關鍵能力因素。這些關鍵能力包括外顯可見的，以及內在隱藏的，也就是 KSAOs (Knowledge, Skill, Ability, Others)。

Spencer 和 Spencer（1993）認為職能(competency)指的是一個人所具有潛在的基本特質，這些潛在特質在人格中屬於深層且不易改變的，

即使在不同的工作或職務，這些特質都可以被用來預測未來績效與行為表現，讓人在工作上有較卓越的表現。由此可知，職能即是 KSAOs，這種能力可以延伸到個人在生活上或工作上各種不同情況，而且可以一直停留在個人身上很久的時間。

1982 年凱斯西儲大學(Case Western Reserve University)教授 Richard Boyatzis 首次提出職能(competence)的概念在於其著作“The Competent Manager：A Model for Effective Performance”中，並定義職能為會導致與影響個人在工作上表現更好、更有效率的工作績效及成果的基本關鍵特質，統稱為「職能」。近年來國內外學者對於職能的相關研究，作出許多不同的定義，其詳細定義彙整如表 2-1 所示

表 2- 1 職能定義

作者(年)	定義
McCelland (1973)	職能指可讓個人在生成工作卓越表現的某些基本特性，可用來預測工作績效，不因外在環境而受影響。
McLagan (1980)	職能是在有效率工作之下潛藏的專業知識以及個人特質。
Boyatzis (1982)	職能是個人所具備的基本特質，透過具備的基本特質能夠在工作上表現出更有效率以及卓越的績效。
Spencer & Spencer (1993)	職能是個人潛在之基本特質，這些特質不僅與所從事的職務有關，更可以此了解員工的實際及預期反應，也能夠影響個人行為表現與績效。其中包含特質、動機、知識、技能、自我概念五種型態。
Byham & Moyer (1996)	職能是指一切與工作成敗有關的行為、動機及知識的總稱；而這些行為、動機及知識是可以被分類的，因此將職能區分為：行為職能、知識與技能職能、以及動機職能等三類。

表 2-1 職能定義(續)

作者(年代)	定義
Cantano (1998)	職能是潛藏的成功與有效率的工作績效的能力、知識、技能和其他特質。
Parry (1998)	職能為隱藏於成功與有效工作績效的知識、技巧與態度等特性。此隱藏的特性是可以觀察與衡量以區分一般績效與卓越績效者，此特性也可以透過訓練與發展加以改善。
Hellrigel, Jackson, & Slocum (2001)	職能是意指一些知識、技術、態度和行為的組合，有助於提升個人的工作績效，進而帶動企業的經濟影響與競爭力。
賴春金和李隆盛 (2011)	職能既是在某一職業或產業中為成功執行重要的工作角色、功能所需的知識、技能和才能(其組合有時被稱為屬性/attribute, knowledge, skills and abilities, KSA)。
林燦螢 (2013)	職能是指在各種職位或職務所需的能力。包括：職位所需的基本職能(basic competencies)與能產生高績效的差異化職能(differentiation competencies)。

根據上述定義，本研究將「職能」歸納以下五點特徵：

(一)可預測工作績效。

(二)可幫助分辨一般績效和卓越績效的差異。

(三)可分為以個人或是工作目的職能，個人職能是透過工作職能所展現。

(四)是一種個人原本就存在的特質，內容包含動機、特質、知識、自我概念、技能。

(五)可透過訓練及發展加以改善與增強。

二、職能之內涵

(一)Spencer 和 Spencer (1993)根據 Freud「冰山模型」(iceberg model)，對職能的特質提出了「冰山模型理論」，其中包含五種基本特質：動機(motives)、特質(traits)、知識(knowledge)、自我概念(self-concept)、技能(skills)等。如下圖 2-1 顯示。

(二)動機 (Motives)：指一個人對某一種事物希望得到或達成，而付出行動的概念。

(三)特質 (Traits)：指個人特有的人格及對情境、資訊的習慣性反應。

(四)知識 (Knowledge)：指個人在工作或學術特定領域之專業知識。

(五)自我概念 (Self-concept)：指個人態度、價值觀或自我評價。

(六)技能 (Skill)：指執行特定任務的技能、專業技巧等。

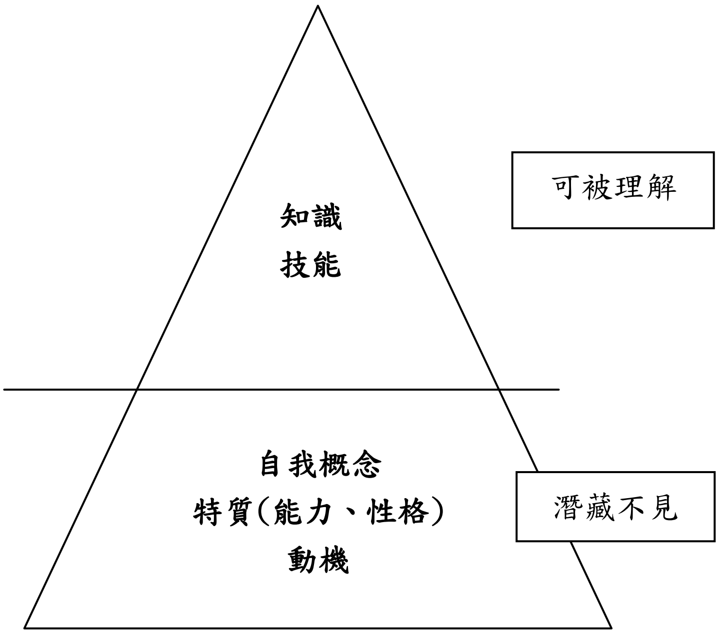

圖 2- 1 Spencer 和 Spencer 的冰山模型

資料來源：Spencer & Spencer (1993)

這五項特質可被區分為看得見及看不見上下兩個部分。上層看得見是經由後天學習而形成的，包括「知識」、「技能」且屬於較容易被外界所觀察的部分；下層看不見的「自我概念」、「特質」、「動機」，具有較隱密及深層的特性，屬於較不易被探索與改變的部份。

職能的類型對於不同的職能類型涵蓋不同的能力指標，進而影響職位的功能運作。一般來說，核心職能為公司每個員工都應該擁有的基礎職能，管理職能則用於管理階層，專業職能是用於專業人員，一般職能則與行政工作有關。不過，一個職位也可能具備多種職能類型。職能類型有下列的分類方式：

(一)核心職能 (Core Competency)

依組織願景、目標與策略以及核心價值等發展出的核心競爭力，能夠應用到所有的職位、功能和層級，而非特定的工作，是組織成員所共有的特質。例如：創造價值、分析思考、顧客/成果導向、組織承諾、團隊合作等。

(二)管理職能 (Managerial Competency)

為在達成管理的過程中的行為內容的涵蓋，能夠有效扮演管理者在工作職務上所需具備的知識(knowledge)、技能(skill)、態度(attitude)及人格特質(traits)；區分管理職能有助管理者去執行實現管理活動達成工作績效目的。

(三)專業職能 (Professional Competency)

依各工作內容設計及需求而定，每個工作所需具備的專業知能可具體反映員工的知識、技能、態度與特質，用來創造工作績效與表現（鄭晉昌、林俊宏、黃猷悌，2006）。

(四)一般職能 (General Competency)

依據工作性質的不同而應具備其所需之特定一般或基礎能力，這方面的能力指標多以庶務性工作如：閱讀、書寫、電腦操作等知識、技術與能力為主。

根據 Caligiuri 和 Di Santo(2001)指出了外派人員所需的三種核心職能為能力、知識和人格特質。研究指出能力與知識可以被訓練，但是人格特質是與生俱來不容易被改變或仿效，在能力的部分也有學者提出成功外派應且備的相關能力：工作層面上外派工作人員心理層面與當地任務的舒適程度(Black & Stephens, 1989)、個人能力對於潛在壓力處理的情形意指壓力容忍度(Mendenhall & Oddou, 1985)；整體層面上外

國文化模式與平常生活起居(Black & Stephens, 1989)、外派人員與當地不同群體能有效率的產生互動並與母國建立密切的關係意指關係能力(Tung, 1981)；互動層面即尊敬當地層民或員工的互動情形(Black & Stephens, 1989)、外派人員可以與陌生人開始一段有意義的對話，並且有效處理之間的誤解意指溝通技巧(Holopainen & Bjorkman, 2005)。從上述能力中，可歸納成心理、社會及語言三大面向解釋。而 David Harrison 和 Margaret Shaffer (2005)也認為外派人員的心理適應與工作績效有正向關連，所以在人力資源的配置與特定工作完成度也有相關。

而有關外派人員之專業職能，許多學者所提的分類方法略不同，依據文獻大概可歸納出表 2-2：

表 2- 2 外派人員專業職能表

作者(年)	研究對象	專業職能組成內涵
Oddou (1991)	外派人員	壓力管理、社交/適應能力、開放的心胸、自我信心以及家庭支持。
Adler & Bartholomew (1992)	中階海外經理人	全球視野、多元文化的地方回應、與差異文化同事一同學習、跨文化的適應能力、跨文化的互動能力、能和派駐地同事共同合作以及國外經驗。
顧鳳姿(1993)	海外經理人員	生活適應：如天氣、飲食、交通、醫療、休閒生活等。工作適應：如工作內容、同事間關係、社交活動、資訊溝通等。文化適應：如禁忌、習俗、價值觀與生活態度等。
Hullinger (1995)	外派人員	個人因性影響適應之原因：期望、先前外派經驗、動機、語文能力、處理不同文化與相同文化的人際關係、訓練與準備、外派人員的個性(如彈性、包容力、獨立性、冒險性、好奇心和耐性)等。
簡詩怡(2000)	跨國企業外派人員	根據不同外派任務需求訂定，較重要的內涵能力為：專業、語文能力、人格特質、人際關係、溝通協調能力、適應能力。
藍雅馨(2002)	外派人員	克服心理壓力的能力、溝通能力、建立關係能力、跨文化覺察能力、文化同理心、海外適應能力、工作生活及互動適應。

表格 2-2 外派人員專業職能表(續)

作者(年)	研究對象	專業職能組成內涵
李美芬(2003)	外派人員	國際營運領導力：管理能力、領導能力。海外專業知識技能：專業知識技能、語言能力。資訊科技能力。跨文化調適：跨文化適應能力、跨文化理解能力、跨文化轉換能力。跨國關係建立：人際溝通技巧、協調衝突能力、團隊合作能力。外派個人特質：彈性、情緒穩定性、開放外向性。
盧薇如(2004)	國際經理人	跨國整合能力：整合跨國企業內部資源、能有效傳達並建立母公司之文化。人格特質：強烈的企圖心及使命感、品德操守。地方回應：能有效因應地主國市場及客戶需求。人際關係：溝通能力、和國際團隊共事能力。個人背景：企業專業知識。
McCall & Hollenbeck (2004)	全球型專業經理人	開放的心胸、富有彈性的思考與戰略能力、文化好奇心及文化敏感度、具備處理複雜事務的能力、富於機智、樂觀進取且精力充沛、誠信與正直、穩固的個人生活、具有附加價值的技術與商業技能。
Ali & Saeed (2009)	國際經理人	聚焦顧客、團隊建立、管理能力、學習導向、對抗壓力、訓練與發展、自信心、說服力、分析能力、控制能力、責任承擔、溝通能力、目標實現能力。

總合上述，本研究之專業職能內涵，應包括個人特質，其中又包含人格特質及態度，以及為達成有效率之工作需具備之相關知識能力，包括技術性職能、社交性職能以及概念性職能，作為發展財產保險業外派人員職能模型之構面。

第三節　財產保險業外派人員職能缺口

為了解財產保險業外派人員的職能缺口，本研究將採用職能模型進行分析了解，說明如下：

一、職能模型

職能模型(competency model)是一個描述性的工具用來定義產業或組織中特定角色或工作所需要的職能 (Ennis, 2008)，職能模型在描繪一項工作時，需根據不同的工作內容和組織環境，通常需要使用到一組約七到九項的職能(Shippman, 2000)，另簡單來說職能模型是一種可以定義每種職業功能和工作的工作描述 (Fogg, 1999),。職能模型描述了員工可以有效率工作的細節，包含具體行為與技能的描述及個人特質(Mansfied, 1996)。職能模型是某一職業或產業所需的職能組合，每個職能模型內所包含的職能項目與類型，是依職業的本質、工作內容繁雜度與工作場所的相關文化與價值觀訂定。但職能模型中的職能項目需分析成為可當作人力資源校準之共通的語言與可用且有用的水準（賴春金、李隆盛，2011)。

管理者與員工都應該了解，並認識職能模型與工作的關係，運用它們選擇生涯發展規劃、人力資源規劃、招募以及其他會用到選擇的情況(McLagan, 1980)。組織應用「職能模型」對於人力資源管理功能各層面的影響，可以從組織及個人兩個層面來探討 (Lawson, 1996) 。企業可籍由員工實際能力與職能模型作對比，籍此評鑑員工是否具備優勢能力，將可達到適才適所的效果。

二、職能模型之功能

職能模型是為組織績效的重要指標，現行已經廣泛被運用在人才

遴選、職涯發展、教育訓練、績效考核及接班人計畫，並被視為人力資源發展與管理的基礎工具，大致含括下列六項(李右婷、吳偉文、盧仁傑、鍾帛糖，2006)：

表 2- 3 職能模型之功能表

職能模型功能	功能說明
獎酬激勵依據	藉由參考職能模型之知識、技術、行為標準內容，訂定薪資福利制度、獎酬與升遷制度，作為留用人才之管理工具。
掌握人力資源	透過職能模型可幫助企業迅速掌外組織成員所需特質，並運用訓練使人力轉化為企業人力資本。
培育接班人	根據職能模型之各項指標找出具有潛力之員工，培育其成為特定職務之接班人，與組織未來策略發展配合。
建立共識與價值	完善的職能指標，能促使企業成員有一致的共同價值觀，發展一致的行為標準，讓組織運作及溝通更具效率。
評鑑與開發人力資源	職能模型可作為員工訓練及績效評估之標準用。

表 2-3 職能模型之功能表(續)

職能模型功能	功能說明
分析與發展企業文化	透過職能模型發展出的知識、技能、態度及個人特質作為選、訓、育、用、留之指標；可同時協助企業組織文化的形成，凝聚組織向心力。

組織運用「職能模型」對於人力資源管理的各個層面影響力，可以從個人與組織的兩個層面探討（Lawson, 1996）。企業可藉由員工實際的能力與職能模型比對，依此了解員工是否具備優勢能力，以達適才適所之效果。

三、職能模型之種類

職能模型種類有許多，分別說明如下：

(一)美國人才發展協會(Association for Talent Development，ATD)

由於訓練與發展歷經許多年的轉變，ATD 的職能模型主要內容可幫助定義能獲得成功扮演訓練發展角色的最新職能、提供個人發展路徑給訓練發展領導者與實踐者、確認訓練發展技能的落差以及強化改善其不足，使個人與組織目標一致，定義出現在及未來成功培訓人員的技能和知識。

(二)Milkovich 和 Newman 職能模型

職能與產業環境、組織願景、競爭策略均有相關聯性，是一種混和體，組織職能是由組織內成員的個人職能累積而成，包括核心職能、職能群集、職能指標三個層級。

(三)Gorsline 之職能整合模型架構

為確定職能模型能夠發揮效用，Gorsline 將組織與績效做了一個整

合，其認為企業成員需運用個人能力進行組織職能的整合(包含了願景、策略等等)。

(四)Robert 和 Norbert 之卓越的內隱職能模型

此論點與組織系統觀結合，並以學習型組織以及知識管理等概念為基礎，認為人力資源管理職能體系、知識創新職能體系與組織職能體系三個系統來建置組織運作，並透過這三大系統進行互動，力求卓越，有助於企業發展(Robet & Norbert, 2003) 。

(五)積木職能模型

美國政府為特定的產業或工作場域客製化的技術能力標準建置技術，可建立產業一致適用的職能標準架構，並允許依特定需求，調整更新職能模型內容，據此可再發展成訓練課程之模組、績效之指標、技能標準與相關認證制度。

四、 重要性-表現度分析 (IPA)

本研究利用重要-表現程度分析檢視財產保險業外派人員職能的重要性與實際表現之間的關係。重要度績效分析(Important performance Analysis , IPA) 乃源自於 1970 年代，為加以評估運用於消費者對特定服務或產品屬性喜好的績效程度，提供評估於服務品質之屬性的重要程度，在用「重要程度」和「表現程度」把特定服務的排序優先分析，重要程度是該服務品質對消費者的重要存在，表現程度提供服務的業者對該服務品質表現程度的評估。由 IPA 的分析可以觀察出業者提供服務之品質優劣勢，並將重要程度與表現程度的平均值，繪製在二維陣列圖中，而 IPA 的觀念是將重要度與表現程度的總平均作為二維陣列圖的分隔點，重視程度為 X 軸，表現程度為 Y 軸，此二維陣列圖區分為四個象限，最後將各項總平均做為四個象限的分界線，繪製成「重

要-表現程度分析座標圖」，進而提出特定屬性的策略考量(Martilla & James, 1977)。其所代表的定義如下：

(一)第一象限：重要程度低但表現程度高，被稱為「過度重視」區，表示公司可能在其項目中過度開發或重視，因此可以考慮將此部份的資源重新調整分配運用至其他較重要的服務品質項目上。

(二)第二象限：是重要程度高且表現程度高，被稱為「持續保持」區，此部份的服務品質應保持不需更動，而且應該加強宣傳成為公司的競爭優勢。

(三)第三象限：是重要程度及表現程度皆低，被稱為「暫緩投入」區，故此部份的項目表現度較不重要，後續可暫時無需再投入資源。

(四)第四象限：是重要程度高但表現程度卻很低，被稱為「亟待投入」區，此部份應該是公司需要最先考量處理並改善的項目。。

IPA 分析意涵如圖 2-2：

高 ← 已經具備(表現程度) →

第I象限(優點) 過度重視 (重要性低、表現度高)	第II象限(機會) 持續保持 (重要性高、表現度高)
第III象限(弱點) 暫緩投入 (重要性低、表現度低)	第IV象限(威脅) 亟待投入 (重要性高、表現度低)

低 ← 應具備之職能(重要程度) → 高

圖 2- 2 重要-表現程度分析座標

經上述各職能模型之文獻探討，本研究擬採用積木職能模型進行職能分析，因其積木職能模型之職能架構可分為三大區塊九個層次，研究對象之職業可從個人能力的基礎職能，以至產業整體產業職能需求，再到該職業之專業職能，透過從個人到專業的職能架構呈現，另「美國勞工部與職業訓練局」 (ETA)建置一個「職能模型資訊交換站」(Competency Model Clearinghouse, CMC)網站，提供使用者註冊後，可按網站上提供的使用、發展與價值資訊來建構職能模型，使用者有百分之百的增刪權限，不會受到美國文化的影響(邱玉蟾，2012)，又職能模型是數個職能的組合，用來定義如何在特定工作環境中達到成功的績效。職能模型是人力資源管理中重要的功能，像是招募甄選、訓練與發展與

績效管理，職能模型可以為了特定工作、工作群組、組織、職業或產業而發展。ETA 的產業職能模型是讓雇主可以確認其工作所需要的知識和技巧，以及提供工作者建立成功職涯所需的教育及技能發展的一項資源。

綜上所述，本研究可借重積木職能模型了解且以簡明清楚的方式看出財產保險業外派人員的職能，也能完整與現行的外派人員及曾經外派人員的表現透過 IPA 分析，以了解財產保險業外派人員之職能缺口。

第三章 方法與程序

本章主要說明本研究方法、研究對象、研究工具、實施程序、資料處理。茲將上述分為五節討論如下。

第一節 研究設計

本研究為達研究目的採問卷調查法，在第一階段研究者將透過文獻分析草擬出財產保險業外派人員之角色與職責及應備職能，形成本研究問卷初稿，再透過指導教授及相關領域專家審查，發展出調查問卷；第二階段採問卷調查，透過線上調查問卷並回收，蒐集資料透過IPA(Importance – Performance Analysis)分析將重要程度與表現程度量化，分析出財產保險業外派人員應具備職能之重要性與表現度現況，並據此提出未來人才需求及培訓之規劃參考。

一、 文獻分析

研究者針對待答問題先蒐集國內、外相關期刊、論文、研究報告及相關網站資源等文獻，進行分析、統整及歸納，以了解相關理論，草擬出財產保險業外派人員之角色、職責和 33 項應備職能，再設計出問卷草案。

二、 重要性-表現度分析法(IPA)

本研究之調查問卷經文獻分析後產出設計初稿，透過指導教授及相關領域專家進行內容審查，機審查意見調整及修改問卷內容後，針對研究對象進行施測後回收並彙整，透過 IPA 分析將重要性與表現度量化，分析出財產保險業所具備職能之重要性與表現度現況，藉此找出人員職能缺口，並據此提出未來外派人員招募及訓練規劃之參考。

第二節　研究對象

一、　專家審查對象

為了解財產保險業外派人員之所需職能及職能缺口之議題，研究者在行問卷調查分析前，先透過文獻探討草擬財產保險業外派人員應備之職責、角色與職能後，再邀請指導教授及個案公司 3 名海外子公司之主管及人資主管 2 名為專家審查對象，目的在於確認財產保險業外派人員所需職責、角色與職能。

二、　問卷調查對象

本研究針對研究標的產業中近兩年市場占有率第一及規模最大之個案公司中的 118 名之現職外派人員(越南 5 名、中國大陸 69 名、菲律賓 2 名、泰國 2 名、馬來西亞 1 名、印尼 1 名)或曾為外派人員(共 38 名)做為時間樣本，進行匿名線上問卷施測，於 2019 年 4 月委請個案公司之人力資源部門或海外處代表主管提供名單或代為發放問卷與回收，本次問卷調查計回收 94 份，經可能性及邏輯性錯誤查核、遺漏等，刪除 3 份無效問卷，有效問卷為 96.81%。

第三節　研究工具

本研究所採用的財產保險業外派人員所需職能之問卷，主要先利用文獻分析出財產保險業外派人員所需的職能，再參考美國職業與訓練局(ETA)所開發的職能模式積木架構，包含個人效能、學術能力、職場能力、職業專門知識領域、職業專門技術職能、職業專門要求、管理職能之七層職能，初步歸納出相關職能如表 3-1：

表 3- 1 職能模型層級及與職能

ETA 職能模型層級	職能
個人效能	1. 自信心
	2. 成就導向
	3. 流動意願
	4. 責任感
	5. 樂觀進取
	6. 誠信正直
學術能力	7. 資訊管理
職場能力	8. 壓力管理
	9. 溝通能力
	10. 人際關係
	11. 決策能力
	12. 解決問題
	13. 積極學習
	14. 組織認同
職業專門知識領域	15. 外語溝通
	16. 全球思維
	17. 財產保險
職業專門技術職能	18. 專業技術
	19. 時間管理
	20. 業務開發
	21. 利益談判
	22. 會談協商

表 3- 2 職能模型層級及與職能(續)

ETA 職能模型層級	職能
職業專門要求	23. 跨文化團隊建立
	24. 危機處理
	25. 跨文化適應
	26. 跨國任務執行
	27. 獨立自主
	28. 外向開放
	29. 情緒穩定性
	30. 跨文化包容性
管理職能	31. 領導能力
	32. 目標管理能力
	33. 衝突管理能力

經文獻初步分析出財產保險業外派人員應備職能，並根據職能模型層級及與職能發展出問卷草案。繼而邀請二位專家學者針對各構面題項之內容、語意及措詞審視修訂，並依建議調整內容及加註說明文字後，以提示問卷填答外派人員清楚各項職能之意涵；最後再請指導教授全面審視指正，並運用 SPSS 23 統計軟體進行本研究問卷信度檢驗。在表 3-3 中呈現問卷 Cronbach's α 信度分析。由表可了解各項職能構面的 α 值，本量表各項構面之 Cronbach's α 係數皆高於 .6 之判斷標準內，顯示本研究問卷之各項職能構面的指標其內部一致性水準甚高。本研究用 Likert 五點量尺方式請研究對象填寫重要程度及表現度之調查。

表 3- 3 問卷整體構面之 Cronbach's α 係數

問卷構面	題項	重要性	表現度
	自信心	.980	.935
	成就導向	.980	.936
個人效能	流動意願	.981	.936
	責任感	.980	.936
	樂觀進取	.980	.934
	誠信正直	.980	.937
學術能力	資訊管理	.981	.936
	壓力管理	.980	.934
	溝通能力	.981	.936
	人際關係	.980	.983
職場能力	決策能力	.980	.935
	解決問題	.981	.936
	積極學習	.981	.936
	組織認同	.980	.934
	外語溝通	.981	.936
職業專門知識領域	全球思維	.980	.935
	財產保險	.980	.935
	專業技術	.980	.936
	時間管理	.980	.937
職業專門技術職能	業務開發	.981	.937
	利益談判	.980	.935
	會談協商	.980	.935
	跨文化團隊建立	.980	.934
	危機處理	.980	.936
	跨文化適應	.980	.935
職業專門要求	跨國任務執行	.980	.936
	獨立自主	.980	.935
	外向開放	.980	.935
	情緒穩定性	.980	.935
	跨文化包容性	.980	.935
	領導能力	.980	.935
管理職能	目標管理	.980	.935
	衝突管理	.980	.935

第四節　實施程序

本研究之研究流程，主要分為準備、設計、實施與撰寫結果等四階段，依進行流程及步驟可呈現如圖 3-1 所示：

一、準備階段

(一)探討相關文獻

擬定研究主題後，續透過圖書館館藏資料、國內外論文期刊資料及相關網站，蒐集及閱覽本研究相關之文獻資料，並加以歸納、分析、整理，形成本研究之理論架講及基礎。

(二)確立研究主題

本研究在與指導教授討論與溝通後，確立研究背景與動機，即開始蒐集及閱讀有關職能及外派人員角色與職責之相關文獻資料，釐定研究方向，進而確立研究主題，擬定本研究計畫。

(三)擬定研究計畫

初步研擬研究計畫，經與指導教授討論並修正，以完成研究計畫並提交，且透過論文計畫審查之指導，進行修正。

二、設計階段

(一)進行文獻分析

大量蒐集及閱讀文獻資料，分析出外派人員應備職能再結合產業需求，依積木職能模型架構研擬出問卷初稿。

(二)進行專家審查和修正

將擬定之問卷初稿，請指導教授及專家進行審查並依其所提供之

建議進行修正，以發展出正式問卷。

三、實施階段

(一)發送回卷及回收

2019 年 4 月將正式問卷以線上問卷方式發送給本研究對象，並於施測一個月內回收及催收。

(二)彙整問卷資料及分析

將回收的問卷進行彙整，進行本研究之相關分析，以利後續論文撰寫。

四、撰寫結果階段

(一)撰寫研究論文

經由問卷回收結果分析，結合歸納研究結果與發現，撰寫研究論文，並提交研究論文審查，透過論文計畫審查之指導，進行修正並完成論完撰寫，以提供後續研究者或相關單位參考。

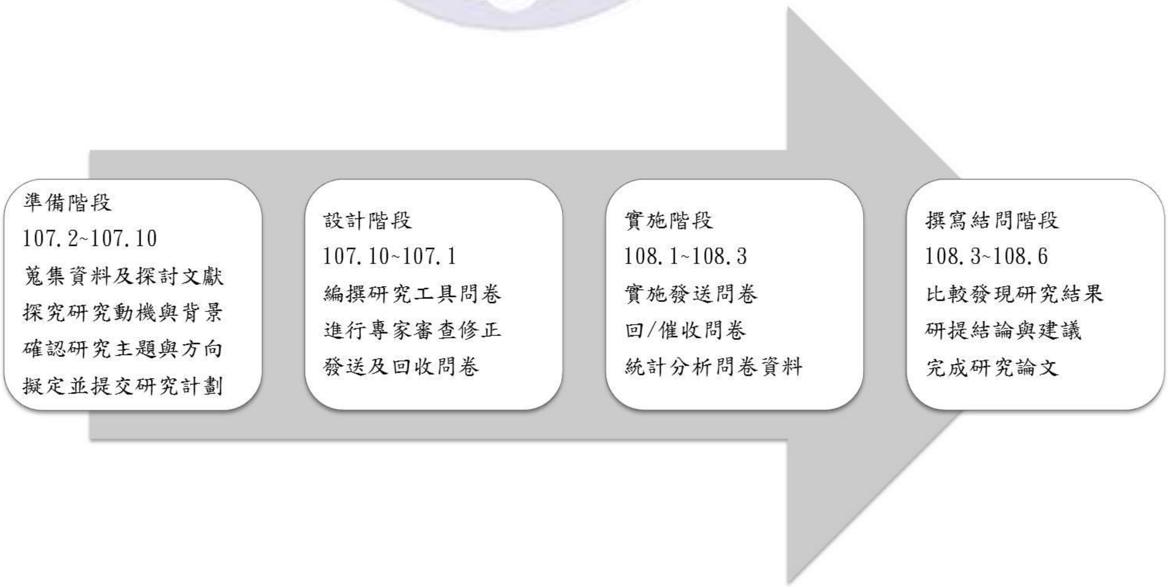

圖 3- 1 本研究流程

第五節　資料處理

本研究量化的資料處理採 Excel 套裝軟體與 SPSS 23 電腦統計軟體，進行相關資料之分析與驗證。詳細的分析方法說明如下。

一、　敘述性統計分析

主要為分析本研究樣本之基本結構，包含性別、年齡、學歷、服務年資、職務年資及部門員工數等相關變數，顯示出研究對象樣本的結構，進而了解樣樣資料之基本特性。

二、　效度分析

透過與本研究相關之文獻的資料整理，了解各變項的酌量標準與其思維，進而發展出本研究問卷內容，此外再邀請指導教授及個案公司海外子公司之主管及人資主管評議與修整，確認本研究問卷內容之描述說明。因此本研究所運用之問卷係有相當的內容效度。

三、　信度分析

信度分析是用以檢定調整各構面之題項，對此分析測量結果內容是否賜有一致性、穩定性或是估計測驗誤差的程度。本研究利用內部一致性 Cronbach'sα 係數作業信度評鑑標準。

四、　差異分析

本研究以「平均數分析」或「單因子變異數分析」考驗施測者對於財產保險業外派人員職能各構面與指標的重要性及施測者對當前外派人員在這些指標表現評估，是否因個人基本特性變項不同而有所差異。

五、　重要性-表現度分析 (IPA)

本研究利用 IPA 檢視及呈現財產保險業外派人員職能的重要程度與實際表現程度之間的平均得分，繪製成二維陣列圖來加以呈現，以重要

程度為橫軸即為 X 軸，表現程度為縱軸即為 Y 軸，並以積木職能模式架構之七大層級的平均值分數為座標，並將各項屬性標於二維空間中，以此排定職能優先順序。

第四章 結果與討論

本章將依正式問卷施測資料整理後輸入電腦，使用SPSS 23統計軟體分析，旨在發展財產保險業外派人員職能指標，並進一步探討當前財產保險業外派人員之職能缺口。本章共分為三節，第一節為樣本特性分析，第二節外派人員角色、職責和職能結果分析，第三節財產保險業外派人員職能重要程度及表現程度之比較分析。

第一節　樣本特性

樣本基本資料包含性別、年齡、最高學歷、在公司服務年資、擔任海外職務年資及目前所在海外部門的員工數等六項進行統計分析，有關樣本外派人員基本資料分布情形如以下說明及表4-1所示。

表 4- 1 本研究樣本外派人員基本資料次數占比分配表

n=91

基本資料	項目	次數	百分比%	累積百分比%
性別	男	56	61.5	61.5
	女	35	38.5	100.0
年齡	21~30 歲	34	37.4	37.4
	31~40 歲	39	42.9	80.2
	41~50 歲	16	17.6	97.8
	51~60 歲	2	2.2	100
最高學歷	大學	40	44.0	44.0
	碩士及以上	51	56.0	100.0
公司服務年資	1~5 年	55	60.4	60.4
	6~10 年	24	26.4	86.8
	11~15 年	4	4.4	91.2
	16~20 年	7	7.7	98.9
	21 年以上	1	1.1	100
海外職務年資	1~5 年	80	87.9	87.9
	6~10 年	10	11	98.9
	11~15 年	1	1.1	100
所在海外部門員工數	1~10 人	11	12.1	12.1
	11~20 人	27	29.7	41.8
	21~30 人	13	14.3	56
	31~40 人	3	3.3	59.3
	41~50 人	1	1.1	60.4
	51~60 人	1	1.1	61.5
	60 人以上	35	38.5	100

一、人口統計變項特性

(一)外派人員以男性居多

根據表 4-1 所示，樣本基本資料分析結果，其中顯示男性 56 人占樣本數 61.5%，女性 35 人占樣本數 38.5%，可見外派人員多數還是以男性居多。

(二)外派人員年齡多為 40 歲以下

經樣本資料顯示分析年齡在 21~30 歲 34 人占樣本數 37.4%，31~40 歲 39 人占樣本數 42.9%，41~50 歲 16 人占樣本數 17.6%，51~60 歲 2 人占樣本數 2.2%。

(三)外派人員最高學歷至少大學以上

填答的外派人員最高學歷以碩士及以上人數最多為 51 人占樣本數 56%，其次為大學 40 人占樣本數 44%，外派人員學歷至少都有大學學歷以上。

(四)外派人員在公司服務年資及職務年資以 5 年內居多

就樣本資料所顯示，填答的外派人員在公司服務的年資 1~5 年級距 55 人占樣本 60.4%，6~10 年級距 24 人占樣本 26.4%，11~15 年級距 4 人占樣本 4.4%，16~20 年級距 7 人占樣本 7.7%，21 年以上則 1 人占樣本 1.1%；海外擔任此職務的年資 1~5 年級距 80 人占樣本 87.9%，6~10 年級距 10 人占樣本 11%，11~15 年級距

1 人占樣本 1.1%。

(五)外派人員所在的部門員工人數分布在 60 人以上最多，其次為 11~20 人

就本次填答的外派人員所在海外部門的員工數顯示，部門人數在 11~20 人有 27 人占樣本 29.7%，21~30 人有 13 人占樣本 14.3%，31~40 人有 3 人占樣本 3.3%，41~50 人有 1 人占樣本 1.1%，51~60 人有 1 人占樣本 1.1%，60 人以上有 35 人占樣本 38.5%。

第二節　外派人員角色、職責和職能

將問卷調查結果彙整內容分析後，確認外派人員的角色與職責，並依所本研究所設定的職能層級項目，統計其平均值。就重要程度及表現程度進行單一 t 檢字以區分相對低、中、高程度，以了解其職能項目之重要性及表現性程度。

一、外派人員角色

外派人員角色依財產保險業組織的結構，至海外派任人員角色主要有核保人員、理賠人員、營業單位人員，以及為達成營運目標與母公司溝通連結的執行人員、技術指導人員及監督管理人員。

二、外派人員職責

外派人員的職責依角色內容需有足夠的自信心成功完成母公司交辦之任務、不斷的自我突破追求成就導向、接受母公司指派的流動意願、完成交付工作的責任感、用樂觀進取態度執行任務、以誠信正直的心態面對客戶及組織、應用資訊管理客戶資料、面對壓力管理自我情緒、良好的對內及對外溝通能力、建立內部及外部人際關係以開拓業務、面對事情需要有果斷的決策能力、要能夠發現並解決問題、願意主動且努力積極學習、需要有強烈的組織認同感、需因應派駐地學習不同的外語溝通技巧、應用全球思維的觀點接觸及理解不同派駐地文化議題、財產保險內容及相關法令規範、學習

並充分發揮專業技術、有效運用時間管理準時完成各項任務、掌握市場及產品資訊執行業務開發、掌握利益談判技巧爭取組織最大利益、運用會談協商技巧尋求折衷或雙贏的方案、跨文化團隊建立並帶領團隊完成組織交付的使命與目標、防範風險並妥善執行危機處理、承受改變並需盡快跨文化適應環境、整合資源完成跨國任務執行、面對問題發生需獨立自主作業、外向開放的態度接受不同人事物、面對外在環境的變化需保持情緒穩定性、擁有尊重及接觸不同的跨文化包容性、運用領導能力促使團隊成長、隨時掌握及定其進行目標管理以完成自我工作、在對立關係上需要能夠有效衝突管理

三、各層級職能重要性

本研究分析衡量尺度採 Likert 五點量表。各層級平均值以 .05 為顯著水準，針對各層級之職能項目重要程度進行單一樣本 t 檢定，據以了解各職能項目的重要性及相對性偏高、居中或是偏低的狀況。

以各層級的平均值進行單一樣本 t 檢定，以「責任感」、「壓力管理」、「溝通能力」、「解決問題」、「跨文化適應」五項職能平均數及顯著標準，所分析的外派人員對其重要性認同相對程度偏高，而以「跨文化團隊建立」該項職能項目平均數及顯著標準，所分析的外派人員對其職能重要性認同度相對程度偏低，如表 4-2 所示。

表 4- 2 各層級職能重要性分析

n=91

層級	項目	平均值	標準差	*t* 值	相對程度
個人效能	自信心	4.53	0.672	1.383	中
	成就導向	4.6	0.612	2.716	中
	流動意願	4.23	0.932	-2.04	中
	責任感	4.64	0.548	3.609***	高
	樂觀進取	4.54	0.62	1.668	中
	誠信正直	4.58	0.668	2.177	中
學術能力	資訊管理	4.26	0.664	-2.4	中
職場能力	壓力管理	4.64	0.587	3.369***	高
	溝通能力	4.8	0.453	7.844***	高
	人際關係	4.57	0.54	2.496	中
	決策能力	4.34	0.687	-1.24	中
	解決問題	4.63	0.551	3.401***	高
	積極學習	4.62	0.592	2.987	中
	組織認同	4.3	0.796	-1.6	中

$^{**}p < .05$, $^{***}p < .001$

表 4-2 各層級職能重要性分析(續)

n=91

層級	項目	平均值	標準差	t 值	相對程度
職業專門知識領域	外語溝通	4.21	0.925	-2.28	中
	全球思維	4.14	0.877	-3.13	中
	財產保險	4.43	0.669	-0.02	中
	專業技術	4.37	0.608	-0.88	中
職業專門技術	時間管理	4.36	0.606	-1.06	中
	業務開發	4.31	0.645	-1.81	中
	利益談判	4.51	0.565	1.274	中
	會談協商	4.49	0.584	1.053	中
	跨文化團隊建立	4.14	0.768	-3.565***	低
	危機處理	4.38	0.592	-0.73	中
職業專門要求	跨文化適應	4.57	0.58	2.326**	高
	跨國任務執行	4.2	0.734	-3.02	中
	獨立自主	4.49	0.503	1.224	中
	外向開放	4.48	0.603	0.847	中
	情緒穩定性	4.52	0.565	1.46	中
	跨文化包容性	4.38	0.628	-0.69	中

**$p < .05$, ***$p < .001$

表 4-2 各層級職能重要性分析(續)

n=91

層級	項目	平均值	標準差	t 值	相對程度
管理職能	領導能力	4.24	0.672	-2.67	中
	目標管理	4.36	0.691	-0.93	中
	衝突管理	4.4	0.594	-0.55	中

$^{**}p < .05$, $^{***}p < .001$

綜上述分析可知，在七層級 33 項職能中，外派人員對職能重要程度認同度相對高的項目有「責任感」、「壓力管理」、「溝通能力」、「解決問題」、「跨文化適應」共 5 項職能。表示外派人員因為長期派駐國外，不同於在母公司的工作，在資源與人力的運用及分配有限，且支身在第三國與自身習慣的環境有很大的差異，其可能遇到的文化問題、工作問題、人員溝通問題都需要自我尋求解決及排除方案，故在這 5 項職能被認同的重要程度相對偏高。

四、各層級職能表現度

針對各層級職能外派人員的表現度平均值以及 $p < .05$ 為顯著水準，進行單一樣本 t 檢定，據以了解各職能項目的表現度及相對性偏高、居中或是偏低的狀況。

以各層級的平均值進行單一樣本 t 檢定，以「誠信正直」、「責任感」、「積極學習」、「跨文化適應」、「獨立自主」及「外向開放」六項職能平均數及顯著標準，所分析的外派人員表現度相對程度偏高，而以「自信心」、「決策能力」及「業務開發」三項職能項目平均數及顯著標準，所分析的外派人員表現度相對程度偏低，如表 4-3 所示。

表 4- 3 各層級職能表現度分析

n=91

層級	項目	平均值	標準差	t 值	相對程度
個人效能	自信心	4.12	.73	-2.54**	低
	成就導向	4.25	.64	-.92	中
	流動意願	4.15	.82	-1.89	中
	責任感	4.45	.62	2.09**	高
	樂觀進取	4.33	.86	.16	中
	誠信正直	4.58	.60	4.27***	高
學術能力	資訊管理	3.92	.75	.00	中
	壓力管理	4.16	.85	.03	中
職場能力	溝通能力	4.29	.62	1.90	中
	人際關係	4.29	.67	1.76	中
	決策能力	3.91	.71	-3.36***	低
	解決問題	4.07	.66	-1.38	中
	積極學習	4.37	.71	2.85**	高
	組織認同	4.04	.87	-1.30	中

**p < .05, ***p < .001

表 4-3 各層級職能表現度分析(續)

n=91

層級	項目	平均值	標準差	t 值	相對程度
領域 職業專門知識	外語溝通	4.10	.82	.85	中
	全球思維	4.09	1.02	.58	中
	財產保險	3.89	.78	-1.66	中
職業專門技術	專業技術	4.13	.58	1.80	中
	時間管理	4.11	.55	1.53	中
	業務開發	3.85	.67	-2.52**	低
	利益談判	3.99	.71	-.45	中
	會談協商	4.03	.69	.15	中
	跨文化團隊建立	3.91	.81	-2.63**	低
	危機處理	3.99	.66	-2.13**	低
職業專門要求	跨文化適應	4.34	.70	2.78**	高
	跨國任務執行	3.80	.67	-4.75***	低
	獨立自主	4.29	.69	2.08**	高
	外向開放	4.32	.73	2.39**	高
	情緒穩定性	4.21	.72	.96	中
	跨文化包容性	4.23	.72	1.26	中

$^{**}p < .05$, $^{***}p < .001$

表 4-3 各層級職能表現度分析(續)

n=91

層級	項目	平均值	標準差	t 值	相對程度
管理職能	領導能力	3.85	.74	-1.50	中
	目標管理	4.05	.67	1.30	中
	衝突管理	3.99	.77	.32	中

$^{**}p < .05$, $^{***}p < .001$

綜上述分析與現況了解可見，外派人員在職能的表現度上，相對程度偏高的「誠信正直」、「責任感」、「積極學習」、「跨文化適應」、「獨立自主」及「外向開放」六項職能，即組織在決定外派人員時已將這幾項職能表現納入人才遴選之條件，所以在表現度上相對較高，而在「自信心」、「決策能力」、「業務開發」、「跨文化團隊建立」、「危機處理」及「跨國任務執行」六項職能偏低，仍因本次填答之外派人員角色有少數經理人、核保及理賠人員，多業專業指導並無直接面對客戶，而屬支援性質工作，故在這三項的表現度上略顯偏低。

第三節 財產保險業外派人員職能重要性及表現度

本研究所探討的職能構面以成對樣本 t 檢定，針對 33 職能項目，檢測受訪者對於職能的重要性與表現度，是否有顯著差異。由表 4-4 顯示，受職者對 7 層面 33 職能項目的重要性與表現度上具有顯著的差異。

表 4- 4 財產保險業外派人員職能之重要性與表現度分析

層面	項目	重要性		表現度		*t* 值	*p* 值
		平均值	標準差	平均值	標準差		
個人效能	自信心	4.53	0.67	4.12	0.73	6.96***	.000
	成就導向	4.60	0.61	4.25	0.64	5.74***	.000
	流動意願	4.23	0.93	4.15	0.82	1.31	.195
	責任感	4.64	0.55	4.45	0.62	3.62***	.000
	樂觀進取	4.54	0.62	4.33	0.86	3.78***	.000
	誠信正直	4.58	0.67	4.58	0.60	0.000	1.000
學術能力	資訊管理	4.26	0.66	3.92	0.75	5.78***	.000
職場能力	壓力管理	4.64	0.59	4.16	0.85	6.88***	.000
	溝通能力	4.80	0.45	4.29	0.62	8.43***	.000
	人際關係	4.57	0.54	4.29	0.67	5.22***	.000
	決策能力	4.34	0.69	3.91	0.71	6.44***	.000
	解決問題	4.63	0.55	4.07	0.66	9.2***	.000
	積極學習	4.62	0.59	4.37	0.71	3.95***	.000
	組織認同	4.30	0.80	4.04	0.87	4.24***	.000
職業專門知識領域	外語溝通	4.21	0.93	4.10	0.82	1.68	.096
	全球思維	4.14	0.88	4.09	1.02	.712	.478
	財產保險	4.43	0.67	3.89	0.78	8.05***	.000

**$p < .05$, ***$p < .001$

表 4-4 財產保險業外派人員職能之重要性與表現度分析(續)

層面	項目	重要性		表現度		*t* 值	*p* 值
		平均值	標準差	平均值	標準差		
職業專門技術職能	專業技術	4.37	0.61	4.13	0.58	4.4***	.000
	時間管理	4.36	0.61	4.11	0.55	4.97***	.000
	業務開發	4.31	0.64	3.85	0.67	7.1***	.000
	利益談判	4.51	0.57	3.99	0.71	7.71***	.000
	會談協商	4.49	0.58	4.03	0.69	6.72***	.000
職業專門要求	跨文化團隊建立	4.14	0.77	3.91	0.81	3.80***	.000
	危機處理	4.38	0.59	3.99	0.66	6.16***	.000
	跨文化適應	4.57	0.58	4.34	0.70	4.25***	.000
	跨國任務執行	4.20	0.73	3.80	0.67	7.35***	.000
	獨立自主	4.49	0.50	4.29	0.69	3.78***	.000
	外向開放	4.48	0.60	4.32	0.73	3.47**	.001
	情緒穩定性	4.52	0.56	4.21	0.72	5.53***	.000
	跨文化包容性	4.38	0.63	4.23	0.72	3.3**	.001
管理職能	領導能力	4.24	0.67	3.85	0.74	5.68***	.000
	目標管理	4.36	0.69	4.05	0.67	4.97***	.000
	衝突管理	4.40	0.59	3.99	0.77	5.97***	.000

$^{**}p < .05$, $^{***}p < .001$

為更了解財產保險業外派人員應具備職能與已具備職能的對比情形，採用 Martilla 和 James (1977)提出的 IPA，將重要程度與表現程度的平均值，繪製在二維矩陣中，「應具備之職能重要程度」之平均數設定為 X 軸，「已具備之職能表現程度」之平均數設定為 Y 軸，最後將各項職能總平均做為四個象限的分界線，繪製成「財產保險業外派人員重要-表現程度分析」，參見圖 4-1。

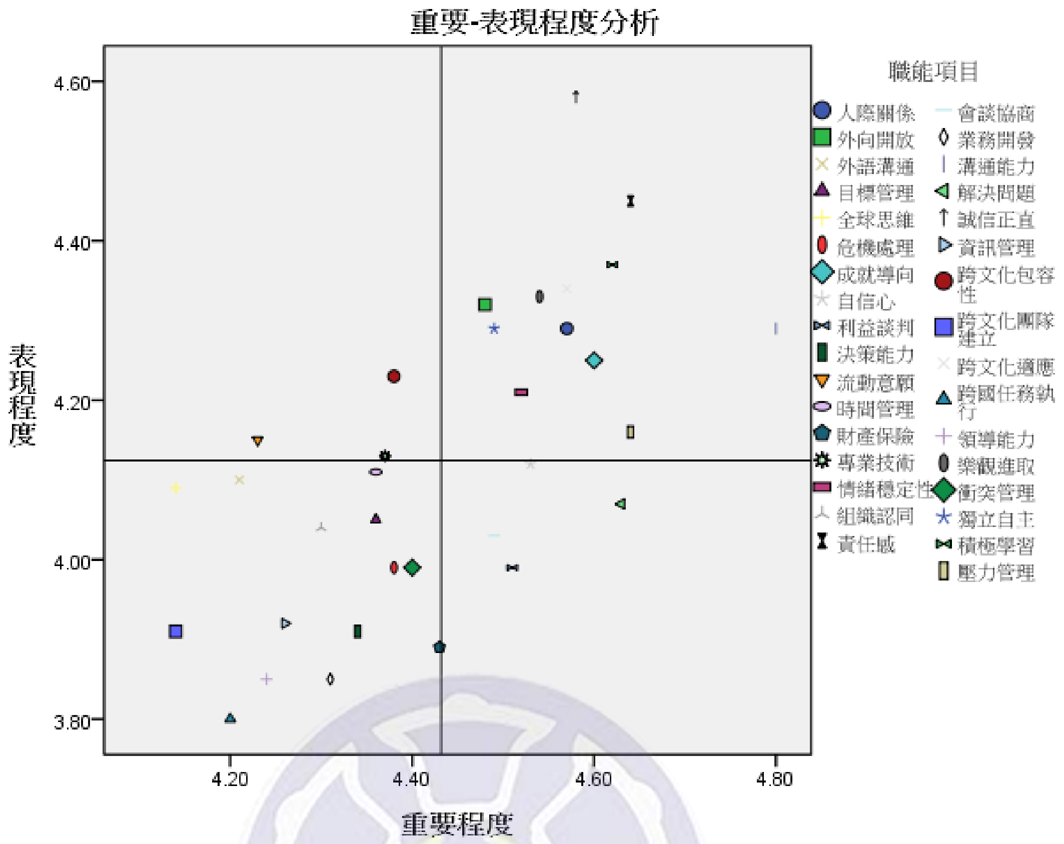

圖 4- 1 財產保險業外派人員重要性-表現度分析

根據各象限所代表之意義說明如下：

一、第一象限：過度重視區

表示財產保險業外派人員對此區的職能項目較不重視，但外派人員在表現程度上卻很高的程度，所以此區域象限的職能項目視為財產保險業外派人員之「優點」，作為公司跨國際競爭的優勢，項目落在第一象限「過度重視」的有「跨文化包容性」、「流動意願」、「專業技術」，共 3 項。

二、第二象限：持續保持區

表示財產保險業外派人員對此區的職能項目有很高的重要程度，且外派人員在表現程度的自評上也同樣有很高的程度，可將此區的職能項目繼續保持其水準，也可將其視為發展「機會」，項目落

在第二象限「持續保持」之項目有「責任感」、「誠信正直」、「積極學習」、「樂觀進取」、「外向開放」、「跨文化適應」、「獨立自主」、「人際關係」、「成教導向」、「情緒穩定性」、「壓力管理」、「溝通能力」，共 12 項，此結果顯示，外派人員這部份已經提供很好的職能，未來在不影響組織運作的情況下，可以減少此部分的資源浪費，以調節所需優先改善職能項目之資源。

三、第三象限：暫緩投入區

表示財產保險業外派人員對此區的職能項目並不重視，外派人員在表現程度上也沒有很高，可將此區域象限的職能項目視為財產保險業外派人員之「弱點」，可暫時先不需投入培育資源，項目落在第三象限「暫緩投入」之項目有「全球思維」、「外語溝通」、「時間管理」、「組織認同」、「目標管理」、「危機處理」、「衝突管理」、「跨文化團隊建立」、「資訊管理」、「決策能力」、「財產保險」、「業務開發」、「領導能力」、「跨國任務執行」，共 14 個職能項目，對於此象限的職能項目，在表現程度與預期重視程度皆為低的情況，因此，改善的優先順序是在第二象限職能過後，於有限資源條件的許可下，才需要進行的。但未來如果能夠針對該職能項目內容強化改進的話，將會更能全面性的提升滿意程度。。

四、第四象限：亟待投入區

表示財產保險業外派人員對於此區的職能項目具有高度的重要程度，但外派人員在職能項目的表現程度上不如預期，此部份應該是公司需要最優先處理改善的項目，可運用培育訓練加強改善其職能缺口，項目落在第四象限「亟待投入」之項目有「自信心」、「解決問題」、「會談

協商」、「利益談判」，是受試者對於外派人員職能的表現程度並未達到預期重視的程度。視為外派人員職能必需迫切加強改善的焦點，應盡快擬訂改善策略，提升員工、客戶及組織滿意程度。

由文獻分析可了解外派人員相關職能及績效表現是影響跨國企業投資事業成功的關鍵因素及經營成敗，所以在企業在考量增加外派人員的數量時，需依據外派人員所需的相關能力、知識及人格特質遴選，然其中能力與知識可以被訓練，但是人格特質是與生俱來不容易被改變或仿效(Caligiuri & Di Santo, 2001)。而上述亟待投入的職能項目中，解決問題、會談協商及利益談判屬能力與知識，是能藉由訓練強化的，但自信心即屬人格特質的職能項目，此部分仍需進一步了解外派人員自信心不足的原因，再擬定改善方案。

第五章 結論與建議

本章針對研究目的和結果歸納結論和提出建議。

第一節　結論

一、財產保險業外派人員有核保人員等角色，職責涵蓋業務開發、業技術指導及管理

本研究發現外派人員的角色係因應母公司海外拓展需求而增加職務，主要為業務開發、專業技術教導抑或是海外人員管理，也有部分人員是為配合母公司短期特殊專案執行前去支援，更有母公司為了培育接班人或及建全組織發展所派任。然而，財產保險業在配合母公司外派人員至海外子公司時，主要遴選人員的角色為營業、核保、理賠及管理，因應不同人員的角色。其職責則為：為財產保險商品開發市場及目標客戶，創造服務價值與建立品牌形象；核保人員需為商品把關，並了解派駐地之相關法令在銷售前為公司的利潤核算，並衡量風險，以正確估算保險費用；理賠人員提供客戶保險內容服務，當出險時能夠協助客戶取得保險賠償金額，及核實確保母公司理賠金，避免道德風險存在；管理人員主要為高階管理者，母公司為管理及掌握子公司營運狀況，且為達成公司策略發展所派任之關鍵人才。

本研究發現從海外部門員工數可見大多數外派需求單位較集中，且

平均學歷至少大學以上，從職能重要程度分析上亦可顯見外派人員主要是為開發業務及開拓市場所需。目前所需人才的部門也多以業務導向，由此可見，專業技術的人才即核保理賠人員，已逐漸轉由在地化人才，於海外當地聘僱。

二、財產保險業外派人員應具備 33 項職能，被認為相對重要性較高的

有責任感、壓力管理、溝通能力、解決問題、跨文化適應五項

透過本次研究分析，並借重美國勞工部就業訓練局(ETA)推動的職能積木模式，分為 7 層級 33 項職能項目說明，其中雖有部分職能落於第三象限暫緩投入區，但因各項職能平均值皆達高於李克特 5 分量表中的 4 分，即重要程度相對是高的，故保留各項職能，僅於資源有限狀況下擇序職能，財產保險業外派人員應具備的職能，詳述如下：

(一)個人效能的職能項目

1. 自信心：欣賞自己的價值並肯定自我能力可以成功完成組織所交付之任務。
2. 成就導向：追求自我能力實現及卓越工作表現，且不斷突破自我以獲得更多成就。
3. 流動意願：願意接受公司指派到各地工作的心向。
4. 責任感：對於工作願意投入自我努力的負責態度。
5. 樂觀進取：正向思考並相信眼前的挑戰未來一定能克服。
6. 誠信正直：為人坦誠，確實遵守組織規定及社會規範，信守承諾且言行一致，對於所承諾的事都能確實地執行。

(二)學術能力層級的職能項目

7. 資訊管理：應用相關資訊科技對組織進行各種管理活動。

(三)職場能力層級的職能項目

8. 壓力管理：有效抒發來自外在與內在壓力。

9. 溝通能力：傾聽、表達、協調、談判與說服他人。

10. 人際關係：建立組織內外部良好人際互動關係。

11. 決策能力：從各種備選方案中，果斷地選擇最佳方案，並將決策方案付諸實施。

12. 解決問題：發現、分析問題，並能採取對策執行以及評估成效。

13. 積極學習：願意主動且努力不懈地學習，面臨問題立即採取行動加以解決。

14. 組織認同：對組織有強烈認同感，了解組織對自我能力及價值上的要求，願意盡己所能投入並做出貢獻。

(四)職業專門知識領域層級的職能項目

15. 外語溝通：派駐當地之外語的聽說讀寫。

16. 全球思維：接觸及理解不同國家及全球政治、經濟、環境等共通議題，從全球觀點思考。

17. 財產保險：財產保險商品內容，以及保險法規及派駐地法令規範。

(五)職業專門技術職能層級的職能項目

18. 專業技術：掌握必要的專業知識，並能熟練運用專業工具和方法並有效發揮。

19. 時間管理：將時間有效運用在組織所要求的相關活動上，以及準時完成各項任務。

20. 業務開發：掌握市場資訊以及產品資訊，並開發新客戶與公關交際之業務拓展。

21. 利益談判：掌握外在情境並建立最有利的論點以爭取組織最大利益。

22. 會談協商：透過商談調節立場不同者各自要求以尋求彼此都願意接受的折衷或雙贏方案，並取得承諾。

(六)職業專門要求層級的職能項目

23. 跨文化團隊建立：建立組織文化共識，並帶領跨文化的多樣性團隊完成組織所交付的使命與目標。

24. 危機處理：防範潛在危機，並在危機發生時妥善處理。

25. 跨文化適應：承受環境改變而能適當調適生活、工作及心理。

26. 跨國任務執行：整合跨國企業內部資源，及時完成組織賦予的目標任務，並達到預期成果。

27. 獨立自主：面對問題或解決任務時，能從內在個人或外在環境中尋求資源以獨立完成作業。

28. 外向開放：樂於接觸外界的人事物或外在環境，以及接受不同意見或看法。

29. 情緒穩定性：。面對外在環境刺激能有效調解自我情緒以符合情緒表達之常理

30. 跨文化包容性：尊重與接觸不同文化的差異性，以及對文化差異性的理解和融入。

(七)管理職能層級的職能項目

31. 領導能力：個人領袖魅力，且能激勵、賦權並促使團隊成長及提升績效。

32. 目標管理能力：時刻為自己找到工作目標並定期檢驗成果及隨時掌握執行進度與內容。

33. 衝突管理：面對衝突情境能緩和雙方情緒，建立溝通管道以有效處理雙方之間的對立關係。

三、財產保險業外派人員相對重要的職能為責任感、壓力管理、溝通能力、解決問題、跨文化適應

依據本研究分析結果，外派人員對職能重要程度認同度相對高的項目有「責任感」、「壓力管理」、「溝通能力」、「解決問題」、「跨文化適應」，即在針對外派人員選才時，首要考量之職能，當這 5 項職能表現度偏高外派的成功率愈高，能夠有效提升組織在開拓海外市場及營運績效之成效。

四、財產保險業外派人員相對表現差的職能為自信心、決策能力、業務開發、跨文化團隊建立、危機處理、跨國任務執行

本研究分析外派人員表現度結果，相對表度較差的職能項目有「自信心」、「決策能力」、「業務開發」、「跨文化團隊建立」、「危機處理」、「跨國任務執行」，應配合考量組織營運計畫及人員角色職責，強化其表現度較差之職能項目，有效創造個人績效共同達成母公司營運目標。

五、財產保險業外派人員職能缺口為自信心、解決問題、會談協商及利益談判四項職能

本研究發現「亟待投入」之職能項目有「自信心」、「解決問題」、「會談協商」、「利益談判」，表示財產保險業外派人員對於此區的職能項目具有高度的重要性，但外派人員在職能項目的表現度上不如預期，此差異視之為職能缺口，為外派人員角色及職責之重要職能之一，應需立即藉由正式訓練課程和透過職場師徒制(mentoring)或績效指導(coaching)強化職能項目，減少缺口。

第二節　建議

本節根據研究結果，針對財產保險業外派人員的增能，提供財產保險業者參考建議，並且依結果對和續相關領域的研究提出建議。

一、對管理實務的建議

(一)善用已建立 33 項應備職能

根據本研究建立之 33 項應備職能，善用並連結人才管理機制，可依此職能模式先知人而善用之，除用於新任外派人員遴選方面外，應結合內部輪調、升遷及考核機制，客觀評核並了解人員現況所需，進一步協助關懷，藉此亦能達到留才之成效，降低組織因人才流失所造成的營運成本。

(二)加強遴選招募具自信心職能人才

在未來財產保險業外派人員甄選任用方面可參考此職能重要程度分析，將各層級職能與工作勝任要素中加以連結，設定選才機制及訂定甄選方法，力求適才適所。

(三)強化解決問題、會談協商及利益談判職能方面的培育，減少職能缺口

本研究已找出財產保險業外派人員職能缺口，並為減少職能缺口，可透過導師制度即主管或資深員工的教導，在工作中進行教學，從做中學習，或是公司安排相關課程培訓以強化員工自身學習及技能，以達到公司預期培育目標人才所需要的知識和技能，而企業協助把職能缺口補足，鼓勵員工自我學習，將有助於員工和部門的績效提升。

二、對後續研究的建議

(一)可針對不同職能程度人員檢證其績效高低

職能連結績效，未來可可針對不同職能程度人員檢證其績效高低，用以檢驗本研究所建立職能之妥適性。

(二)宜進一步採用 360 度回饋評估職能重要性和表現度

本研究僅進行自我評估問卷調查，由研究對象自我評估，建議未來可進一步使用 360 度回饋調查，使面向更多元、客觀。

參考文獻

一、 中文部分

李隆盛（2003）。工程與技術學院學生的核心能力。**技術及職業教育雙月刊**，74，2-8。

李美芬(2003)。**國際人力資本量表之發展**（未出版之碩士論文），義守大學，高雄市。

李右婷、吳偉文、盧仁傑、鍾帛煻(2006)。**建立職能分析能力課程規劃及運用試作之研究**。行政院勞工委員會職業訓練局泰山職業訓練中心。

邱玉蟾(2012)。國際文教行政人員職能分析之探討-ETA 職能模式之應用。**文官制度季刊，4-4**，87-126。

林燦螢(2013)。職能建構應用與績效連結 Step by Step。**能力雜誌總號第 690 期**，頁 34-42。

胡宜仁(2002)，**人身＆財產保險經營**。臺北市：平安文化出版。

凌氤寶、康裕民、陳森松（2003）。**保險學— 理論與實務**。臺北市：華泰。

黃春長、陳世昌（2008）**考察美國高成長工作訓練方案**。行政院勞工委員會職業訓練局，出國考察報告。

鄭晉昌、林俊宏、黃猷悌(2006)。**人力資源 e 化管理 理論、策略與方法**。新北市：前程文化。

賴春金、李隆盛（2011）。**職能分析的方法與選擇，國家文官學院 T&D 飛訊，114**，13。

盧薇如（2004）。**跨國企業國際經理人才遴選評估要素之研究**（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北市。

鍾燕宜（2002）。**銷售與拒絕情境 下心理量表的發展與評量－以壽險業務員為例**（未出版之博士論文）。國立交通大學，新竹市。

簡詩怡（2000）。**跨國企業外派人員跨文化能力內涵之研究**（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。

藍雅馨（2002）。**跨文化訓練實施程度、派外人員能力與海外適應之關聯性研究－以台商派駐大陸人員為例**（未出版之碩士論文）。中原大學，桃園市。

蘇文斌、林宏誠、陳明國(2007)。**保險學學理與實務。**臺北市：華立圖書。

顧鳳姿（1993）。**資訊業駐外經理海外調適之研究**（未出版之博士論文）。國立政治大學，臺北市。

二、 外文部分

Arvey, R. D., Bhagat, R. S. & Salas, E. (1991), Cross-cultural and cross-national issues in rersonnel and human resources management. *Research in Personnel and Human Resources Management, 9*, 375-407.

Adler, Nancy J. and Bartholomew, Susan（1992）, Managing Globally Competent People. *Academy of Management Executive, 6*（3）, 52-65.

Aycan, Z. (1997) Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: individual and organizational level predictors. *International Journal of Human Resource Management*, *84*, 454-456.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model of effective performance*. New York, NY: John Wiley & Sons.

Black, J. S., & Stephans, G. K. (1989). The influence of the spouse on American expatriate adjustment in Pacific Rim overseas assignments. *Journal of Management*, *15*(3), 529-544.

Bjorkman, I. & Schaap, A. (1994). Outsiders in the middle kingdom: Expatriate managers in Chinese-western joint venture. *EuropeanManagement Journal*, 12(1), 147-153.

Byham, W. C., & Moyer, R. P. (1996). *Using competencies to build a successful organization.* New York, NY: Development Dimensions International.

Cascio, W. F. (1992). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. New York, NY: McGraw-Hill.

CaNtano, V. M. (1998). Appendix 1: Competencies: A review of the literature and bibliography. *Canadian Council of Human Resources Associations.* Retrieved from http://www.chrpcanada.com/en/phaseIreport/appendix.asp

Caligiuri, P. M. & Lazarova, M. (2001). Strategic repatriation policies to enhance global leadership development. In M. E. Mendenhall, T. M. Kuhlmann, & G. K. Stahl (Eds.). *Developing Global Business Leaders*.(pp.243-256). Westport, Connecticut: Quorum.

Caligiuri, P. M., Phillips, J., Lazarova, M., Tarique, I. & Burgi, P. (2001) The theory of met expectations applied to expatriate adjustment: the role of cross-cultural training. *International Journal of*

Human Resource Management, *12*(3), 357-372.

Caligiuri, P., & Di Santo, V. (2001). Global competence: What is it, and can it be developed through global assignments? *Human Resource Planning*, *24*(3), 27–35.

Cardy, R. L. and T. T. Selvarajan.(2006). Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons*, 49, 235-245.

Desatnick, R. L. & Bennett, M. L. (1978). *Human resource management in the multinational company*. New York, NY: Nichol.

David A, Harrison and Margaret A. Shaffer. (2005) Mapping the criterion space for expatriate success: task–and relationship-based performance, effort and adaptation. *The International Journal of Human Resource Management*, *16*(8), 1454-1474. dio:10.1080 /09585190500220648

Ennis, M. R. (2008). *Competency Models: A Review of the Literature and the Role of the Employment and Training Administration (ETA)*. 1-24. Washington, DC：Office of Policy Development and Research, Employment and Training Administration, U. S. Department of Labor.

Fogg, C. D. (1999). *Implementing your strategic plan: How* *to turn "intent" into effective action for sustainable change*. New York,NY:AMACOM.

Hodgetts, R. M. & Luthans, F. (1993). U. S. multinationals' expatriate compensation strategies. *Compensation and Benefits Review*, *25*(1), 57-62.

Hullinger, H. (1995). *Antecedents of Intercultural Adjustment of American Expatriates in the People's* Republic of China. (Doctoral dissertation, Oklahoma State University). Retrieved from https://shareok.org/bitstream/handle/11244/34446/Thesis-1995D-H914a.pdf?sequence=1

Ingemar, T. (1994). Operative and strategic use of expatriates in new organizations and marker structures. *International Studies of Management & Organization, 24*(3), 5-17.

Kotler, P. (2003). *Marketing management (11th ed.)*. New York, N J: Prentice Hall.

Lawson, L. (1996). Critical competency and developmental experience for top HR executives. *Human Resource Management*, *35*(1), 67-85.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14.

McLagan, P. A.（1980）. Competency model. *Training & Development Journal, 34*(12), 22-26.

Mendenhall, M., & Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: A review. *The Academy of Management Review, 10*(1), 39-47.

Mansfied （1996）,Building competency models: Approaches for HR professionals. *Human Resource Management, 35*(1), 7-18.

Martilla J. A. & James J.C. (1977),Importance-performance Analysis. *Journal of Marketing*, *41*(1),77-79.

McCall, M. W.,(2004).Leardership development through experience.*Academy of Managerment Executive*, *18*(3),127-130.

Naumann, E. (1993). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment among expatriate managers. *Group and Organization Management*, *18*（2）, 153-187.

Oddou, G. R.(1991), Managing your Expatriates：What the Successful Firms Do, *Human Resource Planning*,*14*(4), 301-306.

Parry, S. B. (1998). Just what is a competency? (And why should you care?). *Train*ing, *35*(6), 58-64.

Robert, Z. J., & Norbert, T.(2003). Excellence through Implicit Competencies : Human Resource Management-Organization Development-Knowledge Creation. *Journal of Change Management*, *3*(3), 199-211.

Spencer, L. & Spencer, M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York, NY: John Wily & Sons.

Shippman, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J. Pearlman, K., & Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703-740.

Tung, R. L. (1981). Selection and training of personnel overseas assignments. *Columbia Journal of World Business*, *16*(1), 68-78.

Tung, R.L. (1981). Comparative Analysis of the Selection and Training Procedures of U.S., European and Japanese Multi- nationalsPaper. *Presented at the First International Symposium on Cross-cultural Management*, Montreal, Quebec, Canada.

Zeira, Y., & Bania, M. (1987). *Selecting managers for foreign assignments*. *Management Decision*, *4*(25), 38-40.

附錄財產保險業外派人員職能之重要與表現程度調查問卷

財產保險業外派人員職能之重要與表現程度調查問卷

問卷編號：

敬愛的外派同仁，您好！

本問卷目的在了解您對本公司財產保險業外派人員各項職能之「重要程度」和對您本身在各項職能之具備或「表現程度」的看法，敬請協助填答!

問卷所蒐集資料將在彙整後做統計分析和做出相關建議，個人資料會善盡保護之責(問卷編號僅為方便催覆尚未填覆者)，敬請放心填寫!。非常感謝，敬祝安康！

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系碩士班
研究生：陳泳霈
指導教授：李隆盛 2019 年 4 月

一、保險業外派人員應具備職能

請逐一圈選本公司保險業外派人員應具備職能的「**重要程度**」及您本身在該職能的**具備或**「**表現程度**」；1 表示很低，……，5 表示很高。		重要程度					表現程度				
		很低 ↔ 很高					很低 ↔ 很高				
個人效能	1. 自信心：欣賞自己的價值並肯定自我能力可以成功完成組織所交付之任務	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	2. 成就導向：追求自我能力實現及卓越工作表現，且不斷突破自我以獲得更多成就	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	3. 流動意願：願意接受公司指派到各地工作的心向	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	4. 責任感：對於工作願意投入自我努力的負責態度	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	5. 樂觀進取：正向思考並相信眼前的挑戰未來一定能克服	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	6. 誠信正直：為人坦誠，確實遵守組織規定及社會規範，信守承諾且言行一致，對於所承諾的事都能確實地執行	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

（續下頁，請翻背面填寫）

學術能力	7. 資訊管理： 應用相關資訊科技對組織進行各種管理活動	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
職場能力	8. 壓力管理： 有效抒發來自外在與內在壓力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	9. 溝通能力： 傾聽、表達、協調、談判與說服他人	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	10. 人際關係： 建立組織內外部良好人際互動關係	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	11. 決策能力： 從各種備選方案中，果斷地選擇最佳方案，並將決策方案付諸實施	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	12. 解決問題 發現、分析問題，並能採取對策執行以及評估成效	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	13. 積極學習： 願意主動且努力不懈地學習，面臨問題立即採取行動加以解決	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	14. 組織認同： 對組織有強烈認同感，了解組織對自我能力及價值上的要求，願意盡己所能投入並做出貢獻	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
職業專門知識領域	15. 外語溝通： 派駐當地之外語的聽說讀寫	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	16. 全球思維： 接觸及理解不同國家及全球政治、經濟、環境等共通議題，從全球觀點思考	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	17. 財產保險： 財產保險商品內容，以及保險法規及派駐地法令規範	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
職業專門技術職能	18. 專業技術： 掌握必要的專業知識，並能熟練運用專業工具和方法並有效發揮	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	19. 時間管理： 將時間有效運用在組織所要求的相關活動上，以及準時完成各項任務	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

（續下頁，請翻背面填寫）

	20. 業務開發： 掌握市場資訊以及產品資訊，並開發新客戶與公關交際之業務拓展	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	21. 利益談判： 掌握外在情境並建立最有利的論點以爭取組織最大利益	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	22. 會談協商： 透過商談調節立場不同者各自要求以尋求彼此都願意接受的折衷或雙贏方案，並取得承諾	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
職業專門要求	23. 跨文化團隊建立： 建立組織文化共識，並帶領跨文化的多樣性團隊完成組織所交付的使命與目標	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	24. 危機處理： 防範潛在危機，並在危機發生時妥善處理	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	25. 跨文化適應： 承受環境改變而能適當調適生活、工作及心理	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	26. 跨國任務執行： 整合跨國企業內部資源，及時完成組織賦予的目標任務，並達到預期成果	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	27. 獨立自主： 面對問題或解決任務時，能從內在個人或外在環境中尋求資源以獨立完成作業	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	28. 外向開放： 樂於接觸外界的人事物或外在環境，以及接受不同意見或看法	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	29. 情緒穩定性： 面對外在環境刺激能有效調解自我情緒以符合情緒表達之常理	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	30. 跨文化包容性： 尊重與接觸不同文化的差異性，以及對文化差異性的理解和融入	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

（續下頁，請翻背面填寫）

管理職能	31. 領導能力： 個人領袖魅力，且能激勵、賦權並促使團隊成長及提升績效	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	32. 目標管理： 時刻為自己找到工作目標並定期檢驗成果及隨時掌握執行進度與內容	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
	33. 衝突管理： 面對衝突情境能緩和雙方情緒，建立溝通管道以有效處理雙方之間的對立關係	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

二、個人資料(請逐一勾選或填寫)

1. 性別：□男　□女

2. 年齡：______________足歲

3. 最高學歷：□國中　□高中職　□專科　□大學　□碩士及以上

4. 在本公司服務年資：______________年(不足一年部分請以一年計算)

5. 擔任海外職務年資：______________年(不足一年部分請以一年計算)

6. 目前所在海外部門的員工數：______________人

本問卷到此結束，再次感謝您的協助！

請再檢查各題項均已填妥後寄回。