

## 第二章 文獻探討

在國內文獻探討中可發現“competency”的翻譯大致分為職能、能力及才能三種，但在業界較多使用「職能」一詞來敘述“competency”，為了名詞的統一，本研究皆以「職能」及「職能模式」來代表“competency”和“competency model”。本章共分三節，分別為職能的意義、職能模式的意義及其運用與影響、職能本位的人才甄選。

### 第一節 職能的意義

本節分為兩個部分，分別為職能的意義與職能的分類來加以說明。

#### 壹、職能的意義

職能（competency）的概念，可追溯到早期的羅馬人，試圖建立好羅馬士兵的屬性開始（Kierstead,1998；Spencer 和 Spencer,1993）。而職能的研究是直到 Hay-McBer Company 的創始人，美國哈佛大學教授 McClelland (1973)首先提出的概念，是指個人具有可區辨卓越績效與一般績效，並經由實證而得的能力，這種能力不容易造假也不易模仿，因此也稱之為職能（competency），且定義職能是可以預測工作績效，不會因種族、性別或社會經濟所影響。

Boyatzis（1982）在其著作 *The Competent Manager* 中提出個人職能是有效執行工作所必需但非充分的特質，同時擴大職能的定義為促使個人有效執行工作的潛在特質，這些特質包含個人動機、特質、技能、自我形象以及社會角色或是知識本身。Boyatzis 界定的職能是一般性的，指的是一個人所具備的某些基本特質，而這些基本特質即是導致及影響個人在工作上，能表現出更好、更有效率及成果的關鍵基本特質。有別於 McClelland 的個人職能，Boyatzis 認為潛在特質可能是無法直接知曉或說明的。發展至此，職能定義，各家學者已各有論述與主張。

Woodruffe (1991) 區分了職能的範圍 (area of competence) 為個人藉由個人職能達到勝任工作的活動。這定義釐清了以工作為本位的職能 (job-based competence) 及 McClelland 定義之以個人為基礎的職能 (person-based competence)。

另外，Spencer 和 Spencer (1993) 依據 Boyatzis 的樣本原始資料再重新解碼、分析及整合，並定義職能是個人隱藏的特性，可以預測工作或情境上有效或卓越表現的效標參照，並提出職能是以思考或行為，情境反應的方式表現出來，具有持久性。此外，Spencer 和 Spencer (1993) 依據了 Freud 的「冰山原理」提出了「冰山模型」的概念，其認為職能是指一個人所具有的潛在特質 (underlying characteristic)，而這些潛在特質是指個人個性中最深層、長久不變的部份，即使身處不同的職務或工作中，都可由這些基本特性來解釋或預測其思考或行為表現。

以下就 Spencer 和 Spencer 所提出的五種型態的職能特質做一簡單的描述，分別為動機 (motive)、特質 (trait)、自我概念 (self-concept)、知識 (knowledge) 及技巧 (skill)：

- 一、動機 (motive)：指個人對某種事物持續渴望 (thinks about or wants)，進而付諸行動的念頭，因此動機可以驅使個人去達成特定的行動或目標。
- 二、特質 (trait)：指個人與生俱來、生理上的特質 (physical characteristic)、以及對一些情境與訊息的持續反應。
- 三、自我概念 (self-concept)：是指個人的態度、價值觀及自我印象。
- 四、知識 (knowledge)：指一個人在特定領域的專業知識，而這些知識是一項複雜的能力，只能了解到一個人目前能做到什麼，並不能預測未來真正與實際運用在工作上的表現。
- 五、技能 (skill)：是指有形和無形的能力，包括分析性思考及概念性思考。

動機、特質及自我概念為潛在下面看不見的冰山，也可說是較為隱密、深層且位於人格中心的能力；知識與技能則是較為表面的、容易發展的，屬於看得見的冰山。表示如圖 2.1。

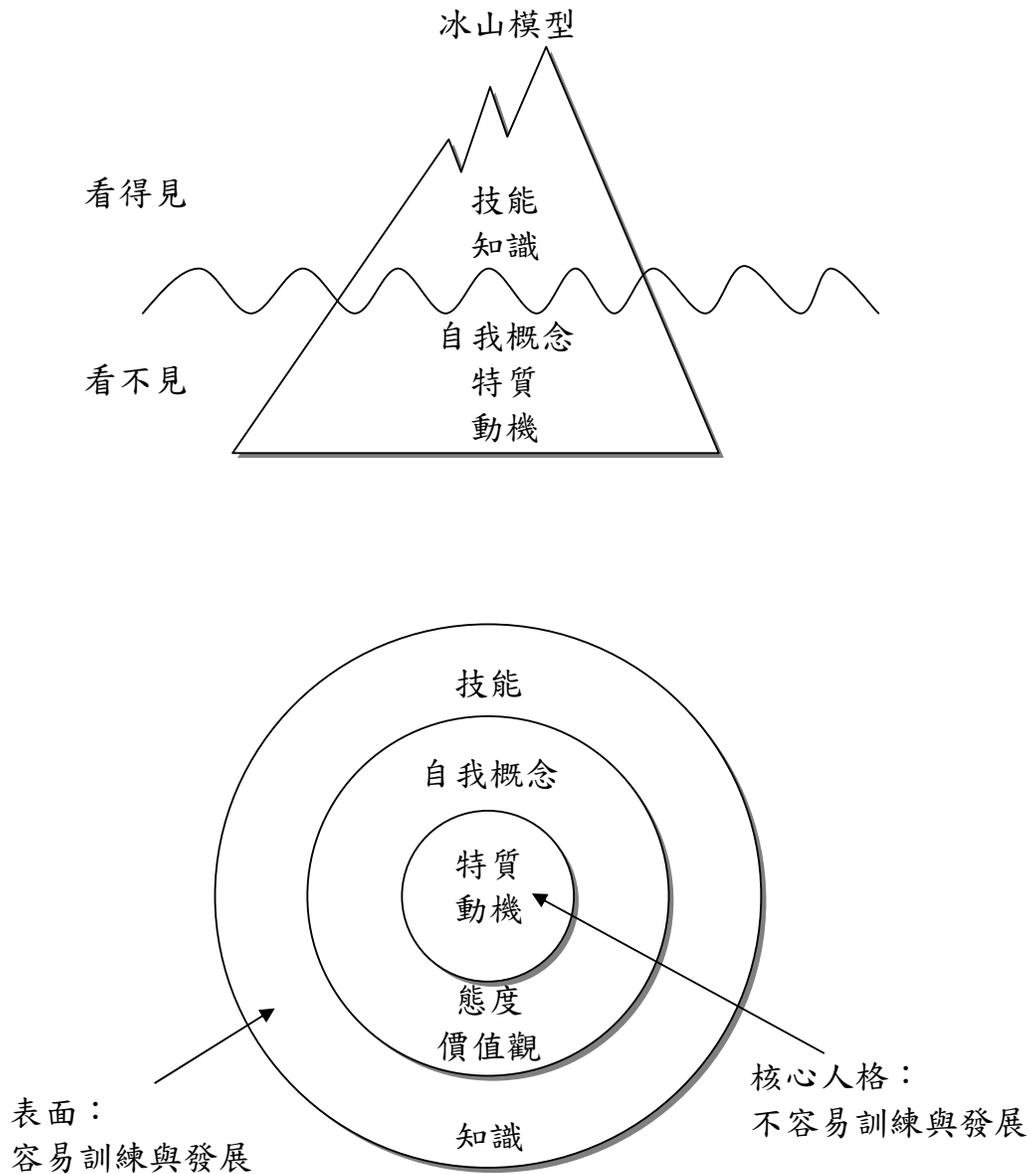


圖 2.1 五種核心與表面職能  
資料來源：魏梅金譯，2002。

這五種型態中，知識和技能較為顯而易見，較容易透過「訓練」的方式來發展，而動機、人格特質、與自我概念相對而言則較難被衡量與發展，因此適宜以「甄選」的方式直接招攬原本就已具備這些職能的人才，才是較符合成本效益的作法。就如許多企業常以表面的知識和技能為基礎甄選人才，並假設招募到的人才是具備有動機與符合特質的，而且可以透過良好的管理及訓練慢慢灌輸其觀念。然而就 Spencer 和 Spencer 所提出的觀點，更有成本效益的作法是，直接選擇一位具有核心動機與具備特質的人才，再反過來灌輸他們在工作上所需要的知識技巧。就好比有句人事諺語：「你可以教火雞如何爬樹，但直接雇用松鼠會更容易。」

由於「動機」、「特質」與「自我概念」會預測出「技能」的行為舉動，再轉而預測出工作績效的結果。其過程如下圖所示：

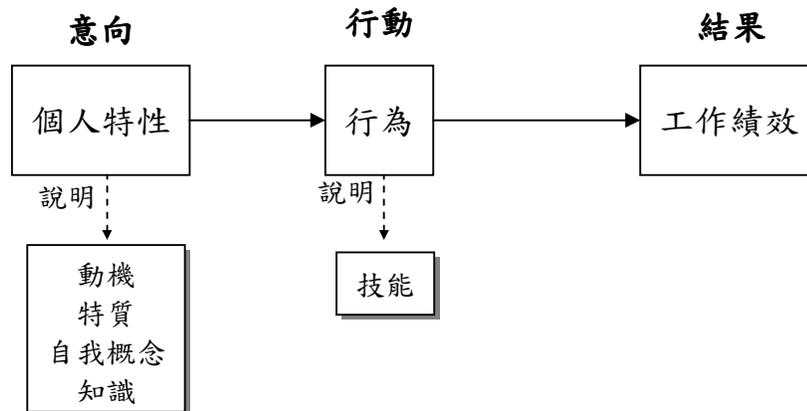


圖 2.2 職能與績效之關係  
資料來源：魏梅金譯，2002。

另外尚有眾多關於職能定義之文獻，以下就國內外學者所提出之定義敘述，整理如表 2.1 所示。

表 2.1 職能定義

學者 (年代)	職能定義
McClelland (1973)	職能是可以預測工作績效，不會因種族、性別或社會經濟所影響。
Guglielmino (1979)	(1) 概念上的職能：包括作決策的能力、為組織利益找尋機會與創新的能力、考量經濟與競爭環境的能力、及如企業家一般的思考能力等；(2) 人際上的職能：包括溝通、領導、談判、分析、及自我成長的態度等等；(3) 技術方面的職能：包括計畫個人事業、掌管自我時間的能力等。
McLagan (1980)	職能是足以完成主要工作結果的一連串知識、技能與能力。
Boyatzis (1982)	職能是促使個人有效執行工作的潛在特質，這些特質包含個人動機、特質、技能、自我形象以及社會角色或是知識本身。
Ulrich, Brockbank 和 Yeung (1989)	職能為個人所具備或表現出來的知識、技能與能力。
Woodruffe (1991)	職能是個人藉由個人職能達到勝任工作的活動。
Fletcher (1992)	職能是有能力且有意願運用知識、技能來執行工作的要求。
Spencer 和 Spencer (1993)	職能是個人隱藏的特性，可以預測工作或情境上有效或卓越表現的效標參照，以思考或行為，情境反應的方式表現出來，具有持久性。
Raelin (1996)	一般性 (generic) 的職能可以分成 14 類有機性 (organic) 的職能，包括了：(1) 對工作的管理能力；(2) 對人的管理能力；(3) 技術領導；(4) 創新與改變的能力；(5) 與顧客的關係；(6) 倫理與道德；(7) 溝通能力；(8) 團隊導向；(9) 系統整合能力；(10) 財務管理能力；(11) 額外努力；(12) 危機處理能力；(13) 實務導向；(14) 品質承諾。

表 2.1 (續)

學者 (年代)	職能定義
Klein (1996)	職能是可觀察的行為或行為指標；這些行為指標示聚集成一個中心主題或訊息再形成職能。職能不是生理的構面而是表現出來的可觀察行為。
Parry (1998)	職能為影響個人工作主要部分的相關知識、態度和技能的群體，與工作績效相關，可以藉由一個可接受的標準來衡量，並且可以透過訓練與發展來加以改善。
李隆盛 (2003)	職能是指個人、團隊、和組織成功所需的知識、技能、動機、和特質。

綜合上述多位國內外學者所提出之職能定義，以及圖 2.2 的說明，雖然闡述各有不同，但基本上大多包含了「專業背景」、「個人特質」、「行為表現」、「工作績效」等四大要素，也就是說職能是個人應用其專業背景，並展現個人特質於行為表現上，而顯現出來的工作績效。

## 貳、職能的分類

個人績效的最大目標是達成組織績效的提升，學者 Spencer 和 Spencer (1993) 便根據預期可達到工作績效程度的標準，將職能分為「一般、與基本必備」(threshold) 的職能，以及「區辨」(differentiating) 的職能二大類。「一般、與基本必備」的職能是指每個人在工作中所應具備最基本的特性，如常用的知識、以及基本的技巧等可以藉以達到基本績效的職能；而「區辨」的職能是指那些可以達到更高、更好績效的職能，如成就動機等職能。Cantano (1998) 則建議應先確立 Spencer 和 Spencer (1993) 所分類的基本職能 (threshold competency) 和區辨職能 (differentiating competencies)，並將職能區分為以下三種：

- 一、 基本職能 (threshold competency): 為每一個人的主要特性—知識或基本技能如閱讀能力等, 是有效執行工作所需的最低程度, 無法區分卓越績效與一般績效者。
- 二、 區辨職能 (differentiating competencies): 可以區分卓越績效與一般績效者。基本職能和區辨職能都是特定工作所需的職能。
- 三、 核心職能 (core competency) 又稱共通職能 (generic competency): 核心職能類似基本職能為每一個人所必須具備的主要特性, 且可以適用於組織內各個職位、功能部門或階級。但不同於基本職能的是它可以延伸到所有組織的成員所以又稱為共通職能。組織成員可能擁有不同層級的核心職能, 但是總體核心職能可以支援組織的使命。

另外, 根據美商宏智國際企管顧問公司 (Development Dimensions International, DDI) 的實務研究, 職能有另一種分類方式: 在組織內職能可分為: 公司成員全體必須擁有的「核心職能」, 管理階層所必須具備的「管理職能」, 及各個不同功能所個別擁有的「功能職能」。這些大分類各有所屬之若干職能, 而這些職能, 都有其清楚的「定義」、可供衡量的「關鍵行為」及所需展現的相關「工作活動」之說明。

楊尊恩 (2003) 則依據先前之職能相關研究, 將職能歸類為以下四類, 分述如下:

- 一、 核心職能 (core competency):  
為確保一個組織成功所需的技術與職能的關鍵成功部份。
- 二、 管理職能 (managerial competency):  
指主管人員執行特定職務或角色 (經理、科長、課長等) 時, 所需具備的知識、技能、以及特質等之總和。

三、 專業（功能）職能（functional competency）：

這一類與工作職掌及目標直接相關。換句話說，就是要有效達成工作目標，所必須具備的工作相關特定職能。

四、 一般職能：

在此指企業中之一般行政、幕僚人員所應具備的門檻職能。也就是說，從事該工作必要的特性（通常是知識或基本的技巧，如閱讀、書寫能力、電腦操作技巧等）。

而本研究對職能之探討，除了上述對職能的意義及職能的分類之綜合之看法外，將另由職能模式運用的觀點出發，以及探討其在企業中的影響有哪些，並在此將職能定義為因應個人、團隊、和組織成功所需達成卓越的目標工作績效，應具備的知識、技能、動機、和特質。也就是說，個人、團隊、和組織成功所需達成卓越的目標工作績效所應展現出來的行為指標。

## 第二節 職能模式的意義及其運用與影響

本節分為三個部分，分別為職能模式的意義、發展、以及運用與影響來加以說明。

### 壹、職能模式的意義

美國哈佛大學教授 McClelland (1976) 在後續研究發展出工作職能評估法 (Job Competency Assessment Method, JCAM)，希望能夠改變以往重視工作分析、工作說明書，而是試圖從主管人員及高績效的員工身上找出達成高績效的職能因素 (Spencer & Spencer, 1993)，並將這些高績效工作者共同具有的職能因素作一歸納，用來描述在執行某項工作時所需具備的關鍵能力，即是此項工作的職能模式 (competency model)。

Dalton (1997) 認為職能模式 (competency model) 是指完成每一項工作所需要的所有職能，包括知識、技能、行為，與個人特質所組成的模式。

綜合上述，也就是說職能模式主要是在描述一個能促進高績效表現的知識、技術與個性的綜合體，並可以用在甄選、訓練、發展、績效考核與接班人計劃的人力資源工具 (Lucia & Lepsinger, 1999)。

### 貳、職能模式的發展

將職能應用在人力資源系統上，須先建立一個職能模式。Spencer 和 Spencer (1993) 針對許多高績效的工作表現者進行職能的行為事例調查後，找到這些人共同成功關鍵的特性，將這些特性建立成一個模式，叫做職能模式，同時指出職能模式的標準建立步驟有以下七點，並表示如圖 2.3 所示：

#### 一、 定義績效標準：

確認標準或評估方式，以界定所研究的工作上傑出績效與一般績效。目的是為了清楚確認績優組與一般表現者的比較組，理想上的評估方式為評量具體的成果，如果具體之效標無法取得，則主管、同事、下屬或顧客所提議之評估項目或評分也可以加以運用。

## 二、 確認效標樣本：

第一步驟所蒐集的具體效標，可以協助確認好的效標樣本。理想上每個工作研究樣本應包含至少 20 個對象（12 名傑出表現者與 8 名一般表現者），對於規模較小的樣本而言，在數量上則每一個半的一般表現者應對應兩個傑出表現者。

## 三、 蒐集資料：

主要的標準職能模式發展方式有六種，分別為：行為事例訪談（關鍵事例訪談）、專家協助、調查 360 度評量、專家系統資料庫、工作功能或任務的分析、以及直接觀察法。

## 四、 分析資料，發展職能模式：

將各項來源與蒐集的資料加以分析，藉以確認區分傑出表現者與一般表現者的個性與技術能力，這個過程稱為成立假設、主體分析或概念形成。經過不斷的分析與修正行為事件中的能力定義，最後發展出一個行為編碼書（codebook），專門形容有關工作績效的能力。而行為編碼書就是某項工作的職能模式，該模式可以用來作為甄選、訓練、績效評估、生涯規劃等之人力資源管理的應用。

## 五、 驗證職能模式的效度：

第四步驟產生的職能模式可由以下三種方式來確認其有效性：(1) 同時效度複核（concurrent cross-validation），亦即在同一時間點上使用第一個效標樣本之評分標準，來預測第二個效標樣本之職能模式是否正確；(2) 同時建構效度驗證（concurrent construct validation），意思是不同的建構或評估方式可以在同一時間用來預測某些人的表現；(3) 預測效度（predictive validity），這是最有力的驗證方式，因為職能模式可以在研究人員的預期之下預測員工的表現如何。

六、 應用：

即應用職能模式在甄選作業等人力資源系統，如甄選、生涯發展、績效管理、接班人計畫、訓練與發展、薪資、以及資訊系統管理等。

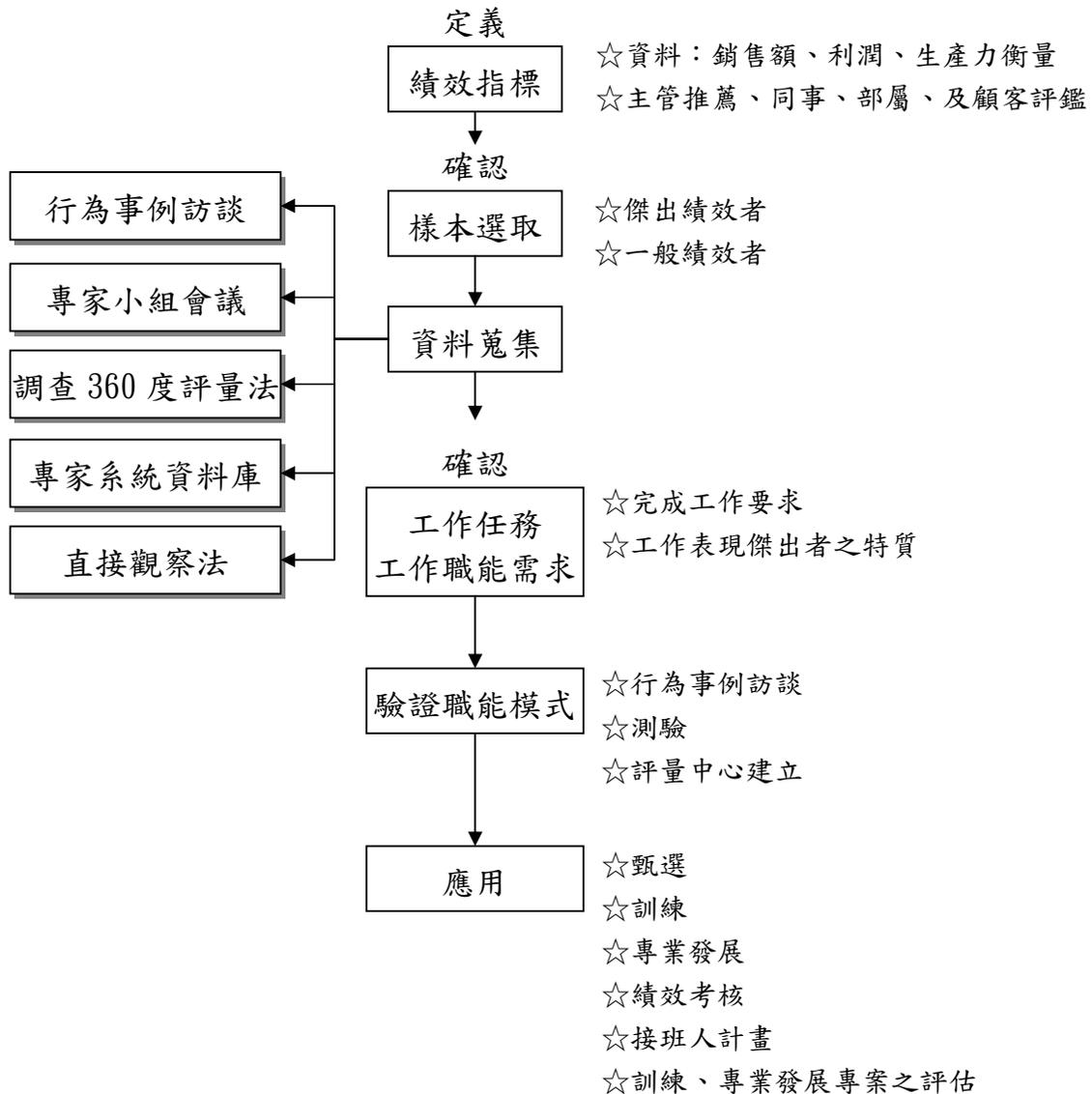


圖 2.3 職能模式發展與評鑑過程

資料來源：修改自魏梅金譯，2002。

標準職能評鑑是一個完整落實職能模式概念的方法，然而此方法需要組織及受訪者完全的配合，同時也需要專家的協助，因此必須花費相當之成本與時間效益，才能達成其結果的完整與嚴謹性。再者，此方法會因為組織文化或組織價值觀的差異而受到影響，結果也較偏向獨特性與個別性，因此在應用或推論上可能會有所限制。

為了簡化標準職能模式的發展時間與流程，Spencer 和 Spencer (1993) 提出以專家為基礎的簡易職能模式，其發展過程將直接採用由人力資源專家、卓越工作者及其主管所共同組成的專家團體，運用腦力激盪法、填寫職能需求問卷與運用專家電腦系統的輔助來達成共識確認職能，並選擇性的進行行為事例訪談、資料分析與驗證等四個步驟完成職能模式，如圖 2.4 所示。

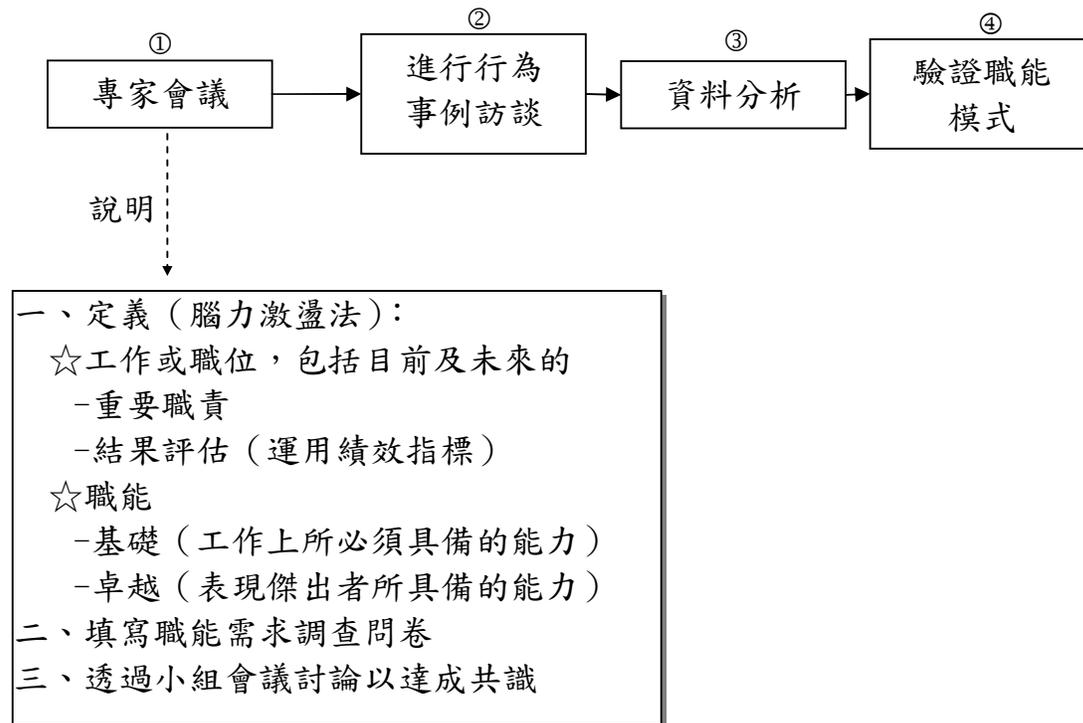


圖 2.4 簡化的職能模式過程  
資料來源：魏梅金譯，2002。

雖然簡化過的職能模式能在短時間內提供實用的資訊，但是較缺乏工作職能評估的完整性，適合分析數量較多的次重要工作者。

除了以上 Spencer 和 Spencer (1993) 所提出的兩種標準與簡化的發展職能模式方式之外，尚有許多發展職能模式的方法，如 Dubois (1993) 則提出了組織常用的五種職能發展模式，如表 2.2 所示：

表 2.2 組織常用五種的職能發展模式

發展職能模式	發展職能模式之步驟說明
職能評鑑法 (Job Competency Method)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 研究職務之構成要素（即職務之任務與活動、角色、組織環境與課題），以及效標績效的需求條件。</li> <li>2. 研究效標績效者之特性，建立職能模式。</li> <li>3. 使職能模式生效。</li> </ol>
修改之職能評鑑法 (Modified Job Competency Assessment Method)	與職能評鑑法之差別在：對效標績效者與水平績效者不是採取一對一的訪談方式，而是把 CBI 的訪談問題列在紙上，要求員工寫出重要的行為事例。
概括性模型覆蓋方法 (Generic Model Overlay Method)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 完成策略系統模型中的需求分析、評估，以及規劃。</li> <li>2. 組成職務專家團隊，由此專家團隊透過腦力激盪而建立草擬的職能模式。</li> <li>3. 讓一組效標績效者檢視草擬之職能模式，以確定此模式之適當性。</li> <li>4. 利用最終完成的職能模式及策略環境相關資訊，在現有的、相關研究使用的職能模式中找尋一個(或幾個)最能和此最終模式相符合者。</li> </ol>
量身打造之概括性模型方法 (Customized Generic Model Method)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 取得最初顧客的支持，並制定計畫。</li> <li>2. 蒐集與檢視所有和職務相關的資訊，準備職務資訊報告或卷宗。</li> <li>3. 對初步擬出的職能進行研究。</li> <li>4. 組織一支專家團隊</li> <li>5. 召集專家團隊開會，並擬出一個「最佳估計」職能模式的草稿。</li> <li>6. 在組織中對此「最佳估計」職能模式的草稿進行研究，並建立最終的職能模式。</li> <li>7. 向顧客扼要說明此計畫之結果，並準備計畫之最終成品</li> </ol>

表 2.2 (續)

發展職能模式	發展職能模式之步驟說明
彈性職能模式方法 (Flexible Job Competence Model Method)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 蒐集並檢視所有和職務相關的資訊，並準備一份和職務相關的資訊報告。</li> <li>2. 組成專家審查小組，成員包括資深組織領導人、經理人、或和研究主題相關的專家。</li> <li>3. 提出在組織環境背景下，目前及未來有關職務的假設。</li> <li>4. 擬出一份職務成果清單，清單中可能包括每項成果的品質標準。</li> <li>5. 擬出一份職能清單，以及每項職能的行為指標。</li> <li>6. 對職務成果的分析，擬出一份職務角色清單。</li> <li>7. 建立一個或多個職能模式。</li> <li>8. 向顧客扼要說明計畫成果，準備並提出計畫之最終成品。</li> </ol>

資料來源：李芳齡譯，2002。

上述所列之職能模式發展方式各有異同，然而組織到底要選用何種方法來發展職能模式？Dubois (1993) 認為大多數組織都很複雜，個別組織之間存在許多極細微的差異，因此若要確切地為職能模式發展一個計畫是不切實際的，以下有 Dubois (1993) 提供的一些問題，可以讓組織在發展職能模式前可以先行檢視，並協助其決定哪一個方法最適合組織的需要，如下所述 (李芳齡譯，2002)：

- 一、 需要使用此職能模式的目標對象有多少人？分佈的部門為何？
- 二、 人力資源發展部門人員能否接觸到目標對象？能夠接觸及取得組織關鍵要素的可能性有多大？
- 三、 和此計畫關係重大的人員 (包括目標對象的主管)，是否能夠參與或協助此計畫？如果可以，能夠參與或協助的頻率與期間為何？
- 四、 職務要求條件及設計情況是否長期或至少在一段時間內很穩定？此職能模式是否必須針對「未來導向」？如果是，需要多少資源？以及有多少資源可供預測職務未來的能力需求？

- 五、 如何以計畫及教育訓練發展制度使用此職能模式？教育訓練制度的規模如何？
- 六、 有哪些資源（如統計資料等）可用以完成建立職能模式的技術工作？如果組織內部缺乏可供使用的必要資源下，是否能夠獲得外部顧問的協助？在這些情況下又須獲得誰的核准？獲得核准機率有多大？
- 七、 在組織目前環境與文化背景下，哪一種職能模式發展方法最有可能被接受、認可、與成功？
- 八、 可供人力資源發展人員及相關顧客發展職能模式的時間有多長？
- 九、 此計畫所研究之職務的現任員工及其主管，是否清楚組織的策略管理目標對其影響？員工從何得知組織策略管理方案相關資訊？
- 十、 此計畫與職能模式對員工的主管及資深經理人而言，有多重要？
- 十一、 組織的領導者、經理人、及其他有影響力的人，是否了解所有職能模式發展方法都需要歷經創意與分析的流程？他們能夠容忍嗎？
- 十二、 人力資源發展部門人員，是否受到顧客或組織的尊崇？尊崇的程度如何？他們對此計畫可以獲致成果的相信程度有多高？
- 十三、 計畫相關人員對此職能模式所針對的職務或職業了解多少？這些既有資訊對職能模式的發展是否有助益？可以取得這些資訊嗎？
- 十四、 組織的集體智慧能力是什麼？在提出計畫的概念、流程、及研究成果後，主管及資深經理人是否能夠理解、接受、並支持？是否有必要從實證分析中辨識出區別效標績效與水平績效的能力？

由上述可知，職能模式的發展需考量的層面包含了整體計畫的關係人、HR 人員的專業與被重視的程度、將會運用的部門或範疇、資源、組織文化、管理策略與目標、以及是否有其他的制度協助等等。

### 參、職能模式的運用與影響

職能已經成為企業在甄選、生涯發展、績效管理、接班人計畫、訓練與發展、薪資、以及資訊系統管理的基本工具，因為職能可以清楚決定要達到成功績效所需要的行為、動機與知識。以下就各專家學者所提出有關職能模式的運用與影響作介紹：

McLagan (1980) 認為職能的評估與分析，具有以下功能：

- 一、 人才之甄選與招募
- 二、 績效評估工作
- 三、 個人未來工作發展計畫
- 四、 訓練課程設計
- 五、 個人未來職業生涯計畫
- 六、 作為教導、諮商與贊助之用
- 七、 計劃職位的接替與認定具有高階潛能者
- 八、 擬定職業生涯之途徑

此外，Spencer 和 Spencer (1993) 提出以職能模式為基礎所建構的整合型人力資源管理資訊系統 (Integrated Human Resource Management Information System, IHRMIS)，便是以「職能資料庫」(competency data base) 概念為核心的系統來運作，提供了一種共同的語言並連結了各個人力資源功能，這是一種利用了快速的電子資訊傳遞特性，迅速地使組織與個人藉由工作或任務說明的搜尋，找到其工作任務所需的職能模式，以及現行人員的職能具備與發展的狀況，並了解其工作任務在招募、甄選、訓練與發

展、接班人計畫、績效評估、薪資等方面的相關配套對應措施，如圖 2.5 表示。

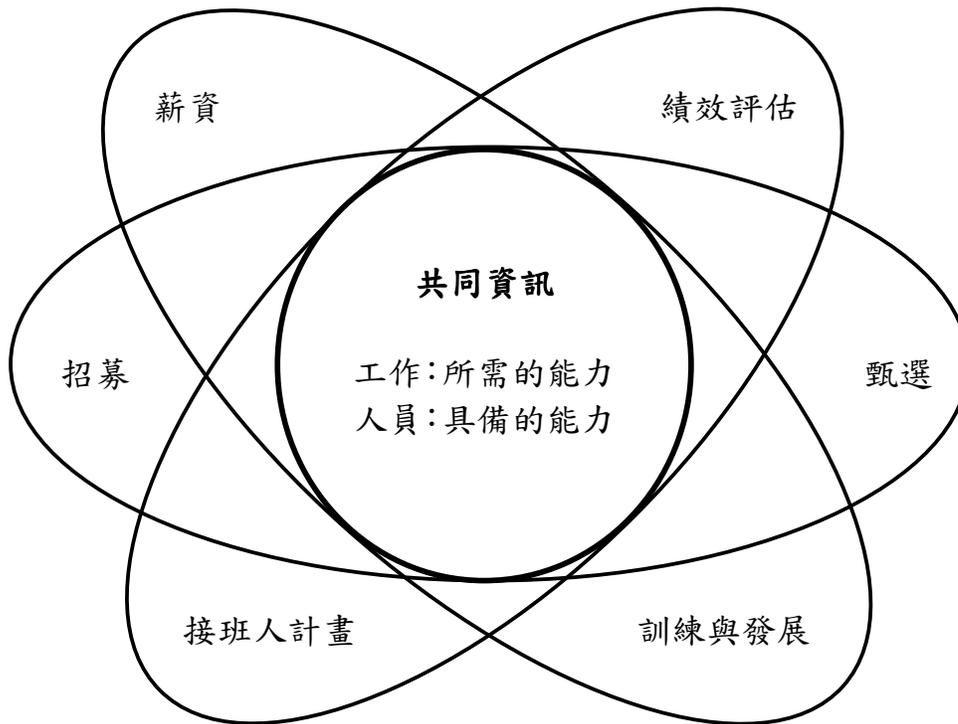


圖 2.5 職能資料庫的整合運用  
資料來源：魏梅金譯，2002。

張火燦 (2002) 也提出了五個部分關於職能模式在人力資源上的運用，其架構圖表示如圖 2.6，並說明如下：

一、 甄選任用與晉升：

職能模式的發展與結合可以讓企業更清楚知道工作職缺需要的職能為何、以便於尋找適合的人才，達到「適才適所」。

二、 教育與訓練：

透過對職能模式進行的職能分析，可讓訓練需求更為明確，什麼樣的工作職位需要什麼樣職能？該員工目前的職能差距情況如何？這些問題不但可以使組織清楚了解該實施那些訓練方案。

三、 生涯與規劃：

員工藉由職能模式，了解自己目前職能差距如何，進而明白知道自己該進行那些學習活動以發展所需能力

#### 四、 績效評估：

職能模式的內容除了可以讓組織依據明確的績效行為，檢視員工能力，進行客觀的績效考核外；也可以讓員工了解自己工作職務上應該具有的績效行為以及所具備的能力，消除對績效評估的疑慮。能清楚完整地區別員工個別績效，給予適當獎勵，增強員工工作動機，提高部門與公司績效。

#### 五、 薪酬管理：

職能模式的發展將逐漸使得知識勞動市場薪資會以職能為衡量標準，也就是個人所擁有的能力將決定工作的起薪價值，而在工作上展現能力的績效行為將決定額外的獎金報酬。

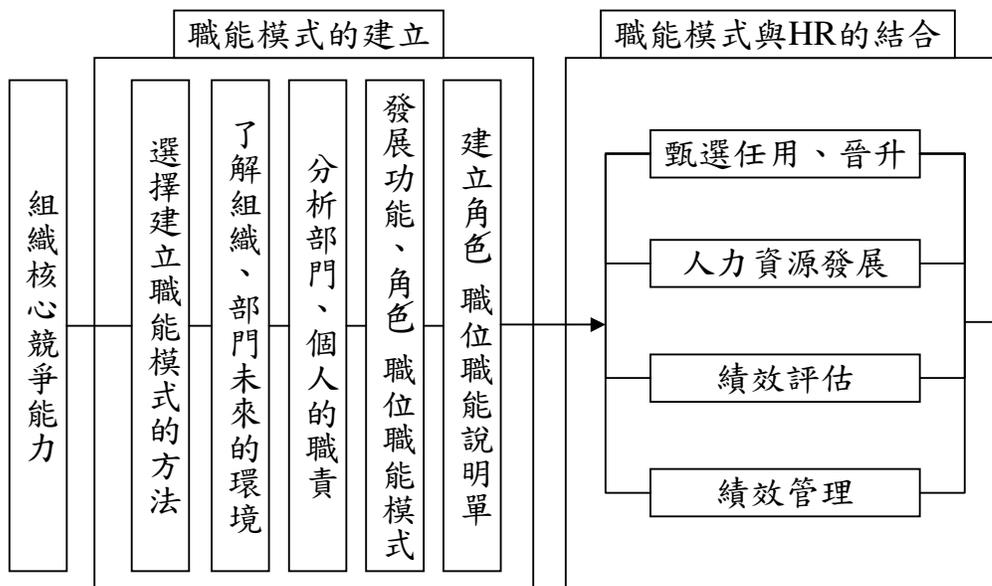


圖 2.6 職能模式的建立與人力資源功能的結合  
資料來源：張火燦，2002，頁 13。

Lawson 和 Limbrick (1996) 認為職能模式對企業的運用與影響可以分

成組織層面與個人層面來探討，如表 2.3 所示。

表 2.3 職能模式對企業的運用與影響

層面與項目	說明
<b>(一) 組織層面</b>	
1. 組織競爭策略與整體績效的介面	發展一套職能模式時，釐清組織目標與核心能力是首要工作之一，因此該模式即成為組織中溝通價值觀、共識，以及策略的最佳工具。
2. 職能資料庫的運用	將所有職能資料電腦化後，可以成立組織能力資料庫。如此一來，在組織面對新的挑戰（如接班人計劃等）時，管理階層可迅速從此資料庫中尋找適當的人才來加以應變、規劃與管理。
3. 學習型組織的實踐及契合人力資源發展需求	職能模式與個人績效回饋系統加以結合，將協助員工建立學習目標，透過更新人員所擁有的知識、技術與能力，足以成為組織高附加價值的資源投入，對組織貢獻高度的經濟效益。
4. 人力資源功能的整合	將人力資源部門各功能面加以整合運用，可讓組織資源、資訊之使用與傳遞更有效率，並提升人力資源部門的總體績效及專業形象。
<b>(二) 個人層面</b>	
1. 個人潛能的開發	職能模式提供員工一個明確的卓越學習模範，讓員工清楚地了解如何邁向成功與卓越，並以積極的態度幫助個人不斷地激發潛能。
2. 專業能力的發展	當知識工作者成為組織勞動力的主體時，專業能力即成為企業生存成敗的關鍵，組織中每一位員工的專業能力，將在職能模式的評估與回饋不斷地運行之後，愈趨於完善。
3. 生涯定位的探索	個人可以經由對組織職能模式的了解、以及職能評鑑的回饋，釐清出現在個人生涯中的種種難題，尋求解決的可能途徑。

資料來源：Lawson 和 Limbrick，1996。

由以上職能模式運用於人力資源各項功能所產生的影響與結果，可以知到其運用觀念對組織與個人皆有相當正面且重要的意義存在，而當企業欲將職能模式運用於人力資源各項功能時，也可以依下列的思維為依據，選擇適合的運用方法來進行（Spencer & Spencer, 1993）：

- 一、 如果有項職能是很少有新進員工具備，如果員工沒有就會有麻煩，但是很容易學好的（例如業務員對產品的特定知識），則這項能力就是新進員工應該接受訓練的首要內容。
- 二、 如果有項職能是傑出員工與一般員工的差別，並且可以要求新進員工具備，但是不容易去培養的（例如成就傾向），則這項能力就是甄選新進員工的首要標準。
- 三、 如果有項職能是傑出員工與一般員工的差別，並且可以要求新進員工具備，但是可以培養的（例如怎麼引進創意產品），則這項能力就是進階訓練的首要內容。
- 四、 如果有項職能是很少新進員工具備，如果員工沒有就會有麻煩，而且又不容易培養（例如操作特別複雜的技術性軍事設備需要足夠軟體），則這項工作或工具在設計上需要提供使用者更多「方便性」(user friendliness)。

綜合上述，雖然職能模式的運用方面十分臻熟，但是由於企業的資源有限，故大多數的企業通常會依據本身的產業特性與組織策略之需求，將職能模式運用在特別的某一方面或若干方面的人力資源功能上。

### 第三節 職能本位的人才甄選

本節主要探討如何運用職能在人才甄選上，因此主要分三個部分，包括有職能本位的人才甄選設計流程、職能本位的面談、以及未來職能本位人才甄選相關問題。

#### 壹、職能本位的人才甄選設計

藉由職能本位客觀的找出合適的人員，以滿足未來組織改變的需要，促進公司人才發展的良性循環與發展公司的人力資本。因此這裡將先從職能本位人才甄選的發展步驟開始作說明，進而針對其適用的情況、設計時應考量的因素、評鑑的方法與產生的效益作介紹。

##### 一、職能本位人才甄選的發展步驟（Spencer & Spencer,1993）

在第二節的文獻探討便已說明了發展職能模式的方法與步驟，這裡則是針對職能在人才甄選這一塊的發展步驟作說明：

###### （一）選擇目標工作發展職能模式。

邀請將來會使用此一模式的員工參與發展過程，人數越多越好，大家可以集思廣益。另外，曾接受過訓練且使用過行為事例法的主管，將會更加相信此一系統，將來使用的機率也比較大。職能字典對特殊職能的定義可以用來預測工作的績效表現。因此，此一系統可用來甄選與安置員工。

###### （二）挑選或發展評鑑方法。

甄選的方法可採取面試、測驗、評估中心、傳記式問卷，以及評分方法等等，並以成本效益是否實際且容易，而應徵者是否容易接受作為選擇的基礎。

Spencer 和 Spencer（1993）認為行為事例訪談是最具有成本效益的甄選方式之一，因為這種方法不但簡單，而且所花費的時間也只

需要一至兩小時，因此對面試主管來說使用方便，也幾乎每個人都能接受此種方法。

(三) 訓練評分員。

組織內部每一位可能的面談主管或人資人員都需要接受訓練，學習如何進行職能面談、施測，並進行評鑑給分和記錄重要的行為事例 (situation, task, action, result, STAR.; Byham & Moyer, 1996) 以做出有效的選用決定。

(四) 評估工作應徵者的能力。

(五) 為人才甄選、安置與升遷做出決定。

(六) 驗證此一甄選系統。

組織應盡可能的以此職能方法追蹤員工的績效，以確認此一方法的效用與投資報酬率。

(七) 發展以職能選人的資料庫以及選用系統。

一旦系統已研究過幾種職位，也評估過人員，就必須使用電腦記錄職位與職能要求，員工能力以及職位和人才搭配的資料。

## 二、職能本位人才甄選的適用情況

職能本位人才甄選的方法主要根據一項重要假設：工作的必備條件和員工具備的能力越相符合，則會產出越佳的工作表現及工作滿意度。而職能本位招募與甄選適用以下七種情況：(Spencer & Spencer, 1993)

(一) 重要職位出現不良的績效或生產力

以職能本位方式選人可以是公司增加競爭力的方法之一。譬如說，公司如果能有效評估能力，則可以從較不知名的商學院以較低的薪水招聘到具有良好企業家精神的人才。

(二) 人員離職率高或留任率低

這種情況常發生在新進員工。以職能本位來選人，會增加績效並

減少人才的流失是因為表現良好的員工不會被解雇；相對的，員工若對其工作滿意也不會離職。

### （三） 接班人計畫

公司也許有必要在新進員工中挖掘具有經理人或主管潛力的人才，因此必須找到合適又能夠勝任的人，後面的發展計畫才能繼續進行。

### （四） 新進員工具有生產力之前，可能會有一段不短的訓練期

以職能本位來選人，可將此訓練期間縮短 33% 至 50%，使新進員工更快進入工作狀況，以大展長才。

### （五） 給予平等的應徵機會

在就業人口沒有減少，就業人口分佈沒有改變之下，以職能本位的人才甄選方式，將對應徵者的年齡、性別、種族等等一視同仁。

### （六） 公司組織變動

全球化、民營化、成長、文化變革、或組織瘦身等等而導致的人事變動，也適合以職能本位的方式來選人或做重新的安排與調動。

### （七） 決定新進員工的訓練需求

當工作能力與新進員工的能力有所差距時，公司則必須提供新進員工適當的訓練。

## 三、 設計職能甄選應考慮的變數

規劃甄選流程不是一件容易的事，因為要考量各種可能變數。假如只用一種甄選方式，根據這些變數來規劃所有流程將會事倍功半。心理學家已經建立期望表格 (expectancy table) 用來評估採用某種甄選方法的成本，而當規劃分階段淘汰時，其計算方式會更加複雜，表 2.4 提供簡單的方法，作為規劃分階段淘汰過程的決策參考 (Payne, 1997)：

表 2.4 規劃分階段淘汰過程的決策參考

	申請表	測驗	適性問卷	工作實務	面談	評估中心
成本	低	中	中	中	中	高
效度	中	高	中	高	高	高
應徵人數	多	多	少	多	少	少
精確 v.s. 粗略篩選	粗略	粗略	中等	中等	中等	精確
最適階段	初期	中期	最後	中期至最後	中期至最後	最後

資料來源：藍美貞和姜佩秀譯，2003，頁 59。

精確篩選工具能分辨出程度相似的應徵人選之間的差別，粗略篩選工具則適用於一般性的大量篩選。而設計職能甄選的過程中尚有許多應考量的變數：(Wood & Payne,1998)

- (一) 空缺人數
- (二) 可能應徵人數
- (三) 可能錄取比例
- (四) 各種篩選方法的效度
- (五) 所需時間
- (六) 預算與資源
- (七) 專業能力 (例如設計評估中心)

#### 四、職能評鑑的方法

職能評鑑應徵者的方法包含行為事例訪談、測驗、評估中心的模擬、傳記式問卷 (個人履歷)、以及 360 度評鑑等等：(Spencer & Spencer, 1993)

- (一) 行為事例訪談：根據能力來加以評分。
- (二) 測驗：測量一項或多項職能，可分為操作測驗和反應測驗。
- (三) 評估中心的模擬：能提供模擬練習的評估中心，要求應徵者表現工作行為，通常是有其他人為伴的情況下，評鑑一項或多項能力。

- (四) 傳記式問卷：讓應徵者列出個人過去的簡歷，包括教育背景、家庭、工作經驗、休閒娛樂活動、及其他足以反映出個人能力的過去經驗。
- (五) 360 度評鑑：有機會觀察應徵者的同仁、針對其能力加以評分。

## 五、職能在人才甄選中的好處

有別於一般傳統的人才甄選方式，在甄選中運用職能的概念能帶來以下的好處 (DDI, 2002; Wood & Payne, 1998)：

- (一) 提昇準確度：職能可以更精確地評估他人是否適合、或有潛能從事不同工作。
- (二) 讓個人能力與興趣更能配合工作需求。
- (三) 更有有效率：避免主試者或評估者武斷的判斷，或因應徵者一些不相干的特質而妄下評斷。
- (四) 利於其他工具的使用：有助於架構、支持不同的評估與發展技巧，包括申請表、面談、測驗、評估中心或評鑑等級。
- (五) 分析職能更符合需求：分析個人特定的技能與人格特質，讓發展計畫更精確的符合發展需求的領域。
- (六) 節省成本：公司若能一貫的任用及晉升最適當的人選、離職率會降低、個人與團體績效會成長；組織可以建立一個靈活的工作團隊，具有有解決問題的能力、能夠應對改變與達到組織目標。
- (七) 提昇公司形象：整個面談流程給應徵者的感覺或印象對他往後決定是否要進這家公司有很大的關係。不僅如此，面談也是種公關，它會影響應徵者對你公司的看法，也無形決定他將來會幫你的公司做正面或負面的宣傳。

## 貳、職能本位的面談

長久以來，面談就是在許多甄選方式裡最為被企業採用的方式之一。Wood 和 Payne (1998) 提出，因為學界與顧問界所提出的面談過程不同，而至少有了 57 種面談方式，包括行為基礎標準面談、結構化面談、以職能為基礎的結構化面談、行為面談、模式行為描述面談、以及結構化行為面談等等，這些基本上都是相同的過程。

### 一、職能本位面談的意義

職能面談可說是依據過去的行為，以及在行為下所表現的人格特質，來預測未來的行為與工作表現。以職能為基礎的甄選流程，便可提供應徵者與未來主管有關特定專長及未來發展的資訊，並與績效管理或評估系統作結合，以作為繼任規劃、支付報酬的參考依據 (Wood & Payne, 1998)。

在職能面談過程中，面試主管會特別注意到應徵者所提出的具體行為例子，將其怎麼做、如何做、以及為什麼這麼做的關鍵指標記錄下來 (Victoria University of Wellington, 2006)。而職能本位面談的主要目的在於蒐集相關資料，事後再評估所蒐集的各項資料。實際操作上，則應注意必須要蒐集應徵者過去工作經驗中所達成的特定成就及如何達成等相關資料，藉以評估該應徵者的職能。

### 二、職能本位面談的技巧

Wood 和 Payne (1998) 認為以職能為基礎的面談，是最有效率的一種方式，因為它可以幫助面談主管或評估者聚焦，而面試主管在進行以職能為基礎的面談時，通常會從兩個簡單的問題開始：

問題一：試著回想以前經歷過的面談有哪些好的地方？

問題二：有哪些不好的地方？可以如何改進？

上述的問題便會引導出面談時應注意的重點，簡稱為 OPQRST：

### (一) Objective — 目的

清楚知道要從面談中得到什麼，否則容易失焦。其他目的尚包括有：確定應徵者對於所應徵的工作有全盤的了解；以專業的態度對所有人一視同仁；蒐集相關資料，以評估應徵者的職能等等。

### (二) Preparation — 準備

面談者及應徵者均應有詳盡的準備。包括事先看過應徵者的申請表或履歷表；確認需要特別向應徵者問清楚的問題；列出特別出要詳細了解的職能部分等等。

### (三) Questioning — 問題

面談的基本目的在於獲得應徵者的資料，所以百分之七十到八十的面談時間，應該讓應徵者說話，而讓應徵者說話的訣竅則在於如何問問題。詢問開放式問題，謹慎探求問題答案。但僅詢問開放式問題還不夠，開放式問題的答案可提供部分資訊，但若要衡量應徵者在某些特定方面的能力，就必須更深入。其中一項方法稱為漏斗技巧 (funnel technique, 見圖 2.7)，先從開放式問題開始，詢問應徵者和某項職能相關的工作經驗，盡可能用最和善的態度不斷追問各項細節。通常每一項職能最多花 15 分鐘，由於時間限制不可能涵蓋了該項工作的所有職能，所以試著就最重要的問題以漏斗技巧追問答案。

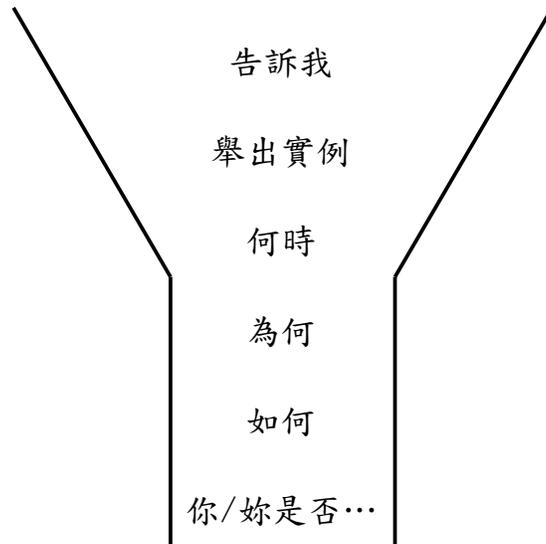


圖 2.7 漏斗技巧

資料來源：藍美貞和姜佩秀譯，2003，頁 135。

#### (四) Rapport — 融洽信賴

假如缺少融洽與信賴，將無法得到最佳人選，但並不表示不能追問應徵者。並必須專心傾聽應徵者到底說了什麼，因為應徵者往往在言語之中會透露出許多訊息。

#### (五) Structure — 結構

必須有一套面談計畫，而且遵守之。而透過結構化可以確認沒有遺漏重要的事情，也可知道花了多久時間，並讓應徵者感覺面談有所進展。大部分的職能結構化面談分為三部分：

1. 開場介紹及詢問一般問題。
2. 逐步檢視每項職能。
3. 應徵者提供問題及結語。

#### (六) Taking notes — 記筆記

記得做筆記或摘要，勿仰賴記憶力，因為可能僅記得其中的百分之十。記筆記應注意事項如下：

1. 保持開放的態度，不要私下偷偷摸摸作筆記。
2. 盡可能記下關鍵事件，但不要讓記筆記影響面談的進行。
3. 注意筆記內容，過於私人或對應徵者不利的資訊應加以註解。
4. 切記筆記將成為衡量評分及甄選過程的為一證據，遇到訴訟時，筆記可成為證據。

### 三、 職能本位面談的評分

Wood 和 Payne (1998) 指出以職能為基礎的面談，有三件事必須注意：

#### (一) 評分指導原則及行為指標

面談評分程序如下，主要包括：

1. 直到面談全部完成再進行評分。
2. 詳讀所有筆記。
3. 將第一項職能與行為指標相對照。
4. 將所獲得的證據寫在評分表格內。
5. 參考評分表格並衡量該應徵者的職能。
6. 重複同樣過程，評估下一項職能。

#### (二) 評分表

評分表列出每一項職能所涵蓋的行為指標，並記錄相關證據及評分。

#### (三) 評分標準

以行為指標衡量應徵者表現並給予評分（例如滿分是九分），但最主要目的是比較不同應徵者。

## 參、未來職能本位人才甄選相關問題

Wood 和 Payne (1998) 針對未來人才甄選提出以下五項發展方向：

### 一、 招募過程將改變

招募的重點將從單純的甄選工具轉為吸引人才、新人訓練與社會化階段的甄選活動。

#### (一) 吸引人才日益重要

在研究所畢業生增加速度遠超過適合研究所層級的工作數，如此一來應徵者增多而少有適合人選的情況將增加。Whiddett、Payne 和 Kandola (1995) 研究發現高知名度的企業特別容易吸引許多不適合的大學畢業生慕名前來應徵。在這樣的情況下，企業也應改變以個人為主的招募方法，透過傳遞清楚的訊息—此包括確認並溝通核心職能與價值、了解應徵者的心態、以及透過一定的標準來篩選不適合者。

#### (二) 引導過程

傳統的甄選著重在預測應徵者是否合適某項特定工作，事實上甄選也能幫助應徵者更適應組織環境的要求，若缺少引導的過程，應徵者或許無法表現出預期的成績。當新進人員達到職務要求，就會更有成就、更投入工作，進而有更好的表現，進而降低離職率、因壓力而出勤不佳的狀況。(Anderson, Cunningham-Snell & Haigh, 1996)

### 二、 甄選過程將改變

#### (一) 接觸過多能力測驗參考書

這個問題在甄選研究所畢業生特別容易發生，因為他們已經熟悉各類測驗。為了凸顯競爭優勢，有些企業已經改採客製化測驗，或工作實務測驗，如此一來可為企業省下原本需付給出版商的授權同意費用，進而可以轉投資在開發測驗題庫上，特別是組織內若廣泛運用整套測驗，便能發揮更大的經濟效益。至於那些彼此不相互競爭的企業，則通常集

體委託出版商代為開發獨有的測驗。

## （二） 測驗出版商與使用者的關係

最主要是出版商的規範與要求符合技術的標準。也許出版商深信在這些測驗上市之前，已確定了信效度的品質，問題是，如果他們錯了呢？又或是做得不夠呢？測驗出版商不能一面說信效度不重要，一面繼續向使用者收取授權費，如果真的要收取授權費就應該生產值得保護的有效產品。Wood（1997）表示，如果測驗書籍出版商沒有持續提昇測驗技術品質，倒不如將測驗內容和其他八卦雜誌放在一起販售。

## （三） 職業適性問卷

近來電腦化的職業適性問卷及專家系統報告開始流行，逐漸受到心理學家與人資主管的青睞。這些看似權威的測驗，容易讓人相信其信效度均佳。

## （四） 面談

面談是最普遍的甄選評估方法，現已轉向支持結構化面談。結構化面談若執行得當，其效度會比以往都來得高，但一般人仍憂慮其公平性。就技術面而言，最主要的問題在於如何建立面談的有效性，包括社交技巧、動機、與溝通技巧等因素的衡量標準。

## （五） 評鑑中心（assessment center, AC）

在所有甄選方法裡，評鑑中心最容易用來衡量職能。評鑑中心是在第二次大戰期間，有鑑於傳統上根據背景或血統甄選軍官的方式，造成選出的軍官無法在戰場上發揮預期的表現，因此英國軍事相關單位發現需要根據工作內容，制訂更為客觀的甄選程序，並要求心理學家協助軍官的甄選（Ballantyne & Povah, 1995）。實際上當時德國已將類似的概念運用於軍官的甄選，讓應徵者面對不同的工作任務或實際演練，看他們是否具備相關技能。至於首次運用在商業上是在 1954 年，美國電話電報公司（American Telephone & Telegraph, AT&T）設立評鑑中心，用以

發掘有潛力的主管，這也是「評鑑中心」一詞的由來。

評鑑中心將越來越普遍，至於運用的層級將從經理人擴及其他層級，上自高階主管與專業機構合夥人，下至部門主管與基層員工。評估中心的主要目的包括評估與發展兩大方向，以下有三項議題：

1. 標準

必須建立評估者的認可制度。

2. 目的

必須確定並與員工溝通設立評鑑中心的主要目的。如果是發展，最重要的就是回饋意見，而且要迅速而不倉促的採取行動。常見的情況是主管單位只為嘴巴說說，但沒有付諸實際的行動。

3. 公平

或許一般人對評鑑中心的認知是它相當公平，或許是因為評鑑中心表面上看起來與工作相關、必須花費大量的時間與資源，並依據多重證據。但其實評鑑中心相當的複雜，稍不注意就會犯錯。例如：工作分析使用的樣本內容是什麼？測驗真能評量出應試者的職能或人格特質嗎？

評鑑中心的關鍵在於職能，它包含了四種元素：應徵者；評估者（或稱觀察者）；練習、模擬或測驗；標準或職能。應徵人選被不同的評估者（不同觀點）、不同的測驗練習（不同情況）、並根據不同特質（不同職能）進行評估，這也是不同於測驗和問卷，職能的概念和評鑑中心可以如此契合的原因。

在進入人才甄選最後階段，需要從應徵人選分辨出高下時，評鑑中心可以做出做好的甄選決策，這也是為什麼評鑑中心都是用在人才甄選過程的最後步驟。而評鑑中心的好處在於能提供有效的證據、實際的工

作說明、適當的應徵者反應、部門主管參與的機會，以及透過職能的角度了解自己的優缺點，同時運用這些訊息擬定個人發展計畫，整理成檔案並不斷更新，將對於年度表現或內部升遷都具有參考價值而納入人力資源架構，使其具有策略性的價值。

#### （六） 360 度評鑑

一旦完成職能檢定量表，就可每半年或每年進行一次檢定。吳昭德分析，過去大多採取「上對下」考核方式，由直屬上司直接評選屬下績效。但這種方式過於僵化，容易產生主觀的缺失。目前企業界一般採取「360 度評鑑」，除了直屬上司「從上到下」打分數外；員工自己也得自我評量，加上同儕團體、客戶評量，綜合這三大面向，人力資源單位才能更準確測量出員工職能表現（林燕翎，2003）。

不論針對個人、同儕、主管或顧客的評估，以職能為基礎的評估問卷將會不斷出現，但是目前仍缺乏可支持這類問卷的信效度證據。

### 三、 評量內容將改變

或許職能在現階段很重要，但仍需要透過一個像是能力（ability）或是特質（trait）的解釋性概念來簡述行為。現階段流行或許只是短暫的現象，所以必須做好準備迎接未來的趨勢發展。Wood 和 Payne（1998）預期個人屬性可能是未來評估的重點，或許未來會更加強調應試者心理面的特性，例如正直、學習能力、心理健康與抗壓性、以及創新與創造力等。

### 四、 評估焦點將改變

#### （一） 高能力

優秀人才的重要性同樣日漸獲得提昇，要如何管理、發展、留住以及淘汰這類人才？市場上很少有測驗可以區分好的人才與優秀的人才，或許客製化測驗在這方面可加以彌補。

## (二) 篩選冗員

隨著越來越多組織進行瘦身與裁員，篩選多餘的冗員或是既有的工作情形也越來越多。

### 五、 公平性與多元化議題將成為討論焦點

公平性的議題對於甄選與評估很重要，而且公平的範圍也將持續擴增，例如立法、工作分析品質與方法、多元化的團隊、殘障員工的雇用、年齡的問題、以及全球化的帶來的文化議題等等。

由本節所述，職能在人才甄選的適用情況以及好處，皆與個人的績效與組織的整體利益有關，非常符合本研究之背景與動機。而職能面談所提供的技巧與可蒐集到的資訊在人才甄選中則是顯得相當的重要。另外，未來的工作特質促使的整體甄選的流程改變，職能將繼續扮演著不容忽視的角色。