

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

碩士論文

儲備分行經理管理職能發展之實務研究

研究生：蔡志純

指導教授：余鑑

于俊傑

中華民國一〇一年八月

謝 誌

本論文得以完成，首先要感謝兩位指導老師余鑑博士及于俊傑博士，從一開始就支持我往這個國內還沒有太多人探討的方向做研究，在研究與撰寫論文的過程中提供關鍵性的指導與回饋。其次要感謝亞東技術學院饒達欽校長，擔任我的口試委員，提出許多建議幫助我的論文更臻完善。最後是亦師亦友的蔡尚鈞學長，一路帶著我進入論文寫作的世界，在任何我需要幫助的環節上給予明確的指導與建議。

回顧這段研究與學習的歷程，在我單位主管的鼓勵之下參與在職進修，並且同意我運用公司在實務上推展的管理職能發展專案為論文研究的主題，也經常給我正向的關懷與鼓勵。另外還要感謝參加我研究的受訪者，不論是儲備人員或是輔導師，感謝他們願意接受訪談，協助我完成研究與論文，他們除了豐富了我的研究之外，也讓我從訪談的過程中得到寶貴的學習與建議。

感謝我們Family的同學，大家患難與共、相知相惜、互相學習，讓我的在職求學生活充滿樂趣。尤其是日碩班的同學事佳，總是熱心且細心的提醒我該注意的事情，也是我非常想要感謝的對象。

最後，感謝家人的支持與體諒，讓我能無後顧之憂，才得以順利完成這本論文。謹以此文獻給所有愛我以及我愛的人，謝謝你們的支持與鼓勵，我真的畢業了！

志純 謹誌於

國立台灣師範大學科技應用與人力資源發展學系在職專班

2012年8月16日

儲備分行經理管理職能發展之實務研究

研究生：蔡志純

指導教授：余 鑑

于俊傑

中文摘要

現今金融市場競爭激烈，分行經理人才是否充足是銀行未來經營績效成敗的一大關鍵指標。銀行經營朝向綜合化發展，須跨業整合銀行、證券、保險、租賃及其他衍生性金融商品等金融業務方具競爭力，然面對銀行業務越來越複雜多元，必須選擇抗壓性高且具備全方位能力者擔任分行經理。個案 A 銀行遂導入管理職能評鑑中心制度，以有效鑑別儲備分行經理之管理能力，除聚焦在其管理職能提升的個人發展計劃上，並持續運用「歷練研修」及「職能複評」來追蹤其發展狀況是否已達分行經理應具備的水準。故本研究係以個案方式瞭解儲備分行經理管理職能發展之實務狀況，以深入討論在人才培育過程中真正幫助其能力成長的影響因素，並歸納研究與討論結果，提出具體結論與建議，供個案企業後續推展之參考。

關鍵詞：管理職能發展、歷練研修、個人發展計劃、職能複評、管理

職能輔導師

The Practice Research About the Development of Management Competency of Reserve Branch Managers

Author: Tsai, Chih-Chun

Adviser: Yu, Chien

Yu, Chun-Chieh

ABSTRACT

As intense competition in the financial markets, the adequacy of the branch manager of talent is one of the key indicators for banks business performance in the future. Towards the Comprehensive development, banks need to integrate financial business such as banking, securities, insurance, leasing , and other derivatives cross industry. Facing the banking increasingly complex and diverse, must choose whom being high resistance to stress and having all-round ability as branch managers.

In order to effectively identify the management competency of the reserve branch managers, Case Bank A have been imported the assessment center system of the management competency. They have been focused on

enhancing the management competency of the individual development plan, and continued using the "Experience training" and "Management competency re-evaluation". To keep tracking of their development have been achieved the standard of the branch manager should meet.

This study is based on a case-by-case basis understanding which the practical situation for management competency of the reserve branch managers. To discuss in depth about the influencing factors truly help developing their ability in the talent cultivation process. In order to summarize the results of research and propose specific conclusions and recommendations, available for Case Bank A to follow-up extended references.

Keywords : Management Competency, The Assessment Center System of the Management Competency, Experience Training and the Individual Development Plan , Management Competency Re-evaluation, Management Competency Mentor.

目 錄

| | |
|------------------------|----|
| 中文摘要 | ii |
| ABSTRACT | iv |
| 目 錄 | vi |
| 表 次 | ix |
| 圖 次 | xi |
| 第一章 緒論 | 1 |
| 第一節 研究背景與動機 | 1 |
| 第二節 研究目的與待答問題 | 8 |
| 第三節 研究範圍與限制 | 10 |
| 第四節 重要名詞釋義 | 12 |
| 第二章 文獻探討 | 15 |
| 第一節 接班人計劃與執行步驟 | 15 |
| 第二節 管理職能與評鑑中心法應用 | 19 |
| 第三節 管理職能發展活動方式 | 23 |
| 第四節 師徒制 | 34 |
| 第三章 研究設計與實施 | 39 |
| 第一節 概念性架構 | 39 |
| 第二節 研究方法 | 42 |
| 第三節 研究步驟 | 46 |
| 第四節 研究工具 | 50 |
| 第五節 研究對象 | 56 |
| 第六節 資料處理與分析 | 58 |
| 第四章 資料分析 | 61 |

| | | |
|--------------------------------|------------------------------|-----|
| 第一節 | 受訪者背景資料..... | 61 |
| 第二節 | 儲備經理管理職能發展運用之培訓方式..... | 65 |
| 第三節 | 儲備經理管理職能發展過程獲得之協助與困難..... | 76 |
| 第四節 | 儲備經理個人態度之變化對管理職能發展之影響..... | 94 |
| 第五節 | 儲備經理對職能與研修之認知對管理職能發展之影響..... | 100 |
| 第六節 | 對儲備經理管理職能發展之具體建議..... | 109 |
| 第五章 | 結論、建議與省思..... | 117 |
| 第一節 | 結論..... | 117 |
| 第二節 | 建議..... | 124 |
| 第三節 | 研究貢獻..... | 129 |
| 第四節 | 研究者之省思..... | 132 |
| 參考文獻 | | 135 |
| 一、中文部分 | | 135 |
| 二、外文部分 | | 140 |
| 附錄一：訪談邀請函 | | 146 |
| 附錄二：訪談大綱 | | 147 |
| 附錄三：已完成管理職能歷練研修與複評之儲備經理 | | 149 |
| 附錄四：持續執行管理職能歷練研修與複評之儲備經理 | | 151 |
| 附錄五：職能輔導師輔導儲備經理之人數統計表（依完成情況區分） | | 153 |

表 次

| | |
|-------------------------------------|-----|
| 表 2-1 各種教學方法之教學特色彙總表..... | 29 |
| 表 3-1 訪談大綱與題目 | 52 |
| 表 4-1 受訪者基本資料一覽表..... | 62 |
| 表 4-2 儲備人才管理職能發展運用之培訓方式..... | 65 |
| 表 4-3 受訪者對儲備經理運用之培訓方式綜合資訊一覽表..... | 74 |
| 表 4-4 儲備經理管理職能發展過程獲得之協助與困難..... | 76 |
| 表 4-5 儲備經理發展獲得之協助與困難綜合資訊一覽表..... | 93 |
| 表 4-6 儲備經理個人態度之變化對管理職能發展之影響..... | 94 |
| 表 4-7 個人態度變化對管理職能發展之影響綜合資訊一覽表..... | 99 |
| 表 4-8 儲備經理對職能與研修之認知對管理職能發展之影響..... | 100 |
| 表 4-9 對職能與研修之認知對職能發展影響綜合資訊一覽表..... | 108 |
| 表 4-10 對儲備經理管理職能發展之具體建議..... | 109 |
| 表 4-11 對儲備經理管理職能發展之具體建議綜合資訊一覽表..... | 115 |

圖 次

| | |
|-------------------------|----|
| 圖 2-1 工作中與非工作中訓練方式..... | 30 |
| 圖 3-1 概念性架構圖..... | 40 |
| 圖 3-2 研究步驟圖..... | 49 |

第一章 緒論

本章共分為四節，內容依序為：本研究所探討儲備分行經理管理職能發展之實務研究背景與動機；將研究的方向具體化所形成的研究目的與待答問題；研究範圍與限制的相關說明；以及本研究之重要名詞釋義等，茲分別敘述如下。

第一節 研究背景與動機

本節將由個案 A 銀行儲備分行經理參加管理職能發展與評鑑活動（以下簡稱職能評鑑）後，透過管理職能發展歷練研修計劃（以下簡稱歷練研修）及管理職能發展複評活動（以下簡稱職能複評）之執行過程中，主要受到何種因素影響而達到預定的期望水準，來說明研究背景；並且從儲備人員管理職能發展歷練研修期間，所表現出的接受或抗拒態度，及發展歷程中個人對組織或制度的回饋，來說明研究動機。

一、研究背景

銀行業在國家經濟發展過程中，扮演著貨幣市場供需調節的重要角色，在我國的政治經濟背景下，更有穩定金融市場的重要任務；因此在過去銀行業的發展傾向於穩定中成長的經營型態。自 1980 年以來，政府逐步推動公營事業移轉民營，開放產業競爭，金融效率的追求逐漸大過於金融穩定，我國亦跟隨自由化的潮流，於 1990 年開放十六家民營商業銀行之設立，除了公營行庫陸續開始民營化之外，同時許多外商銀行，如：渣打銀行、匯豐銀行和花旗銀行等，亦紛紛進駐台灣的銀行市場，要一起搶食這一塊大餅，競爭的激烈程度可想而知，因此銀行合併、經營管理、主管人員能力及操守、人才培訓等議題隨之獲得廣泛討論與重視（林惠雯，2000）。

歷經全球金融海嘯，各國政府、組織及個人都深刻感受到金融產業的重要性及影響力；然而國內金融產業面對國際金融自由化及兩岸經濟合作架構協議（Economic Cooperation Framework Agreement, ECFA）的衝擊，營運的競爭壓力日益升高；如何能在穩健的經營中還能保持獲利的成長，是銀行業共同面臨的困難挑戰。由於我國銀行採「分支銀行制度」，故每家銀行經營的良窳，取決於各分支機構經營績效的表現（湛竹明，2004），而為了因應外在環境的變化，各家銀行如：中國信託、台新、富邦及上海等本土銀行紛紛引進外商銀行或一般企業常用的目標管理（Management By Objectives）或平衡計分卡（Balanced Scorecard）等管理制度，試圖透過銀行內各分支單位間相互競爭比較績效的方式，增加激勵作用，以帶動企業整體的競爭力，因此分支單位的經營者，也就是分行經理人便成為領導分行團隊達成營運目標最重要的中堅份子，是故，分行經理人才是否充足是銀行未來經營績效成敗的一大關鍵指標。

在過去，銀行業是「金飯碗」，銀行一開門就有生意做，業務多、利息收入高，經營重點以存、放款利差為最主要獲利來源，分行經理樂得輕鬆。而現在金融市場競爭激烈，根據中央銀行金融統計月報資料，截至 2012 年 5 月底止，台灣地區共有 39 家本國銀行、25 家信合社、28 家外國銀行在台分行、277 家農會信用部、25 家漁會信用部及 1 家中華郵政公司...等，各家金融機構雖有不同特色及主要客戶來源，但同質性仍高，大部份業務是重疊的，僅靠存放款利差為獲利來源是不夠的，因此銀行業須朝向綜合化發展，如歐洲國家的「百貨式銀行」、美國自 1999 年起得以跨業經營，及國內 2001 年通過之「金融控股公司法」，跨業整合銀行、證券、保險、租賃及其他衍生性金融商品等相金融業務，讓銀行業競爭走向一次購足的多元化業務發展

是必然的趨勢（王啟安，2009）。然而當景氣不佳，逾期帳款便容易產生，分行經理既要承擔授信案變成呆帳的風險，又要擔心過度謹慎控管太緊沒生意做，加上銀行業務越來越複雜多元，能夠適才適任、抗壓性又高的分行經理人選實在不多。由此可發現，在過去銀行業起飛成長階段，精通一項產品大概就能勝任分行經理職位，因此分行經理的背景，可來自各行各業的業務人員或財務人員；而現在銀行分行經理顯然必須具備全方位能力；大多數銀行業主管人員均運用「職前教育或訓練」、「在職訓練」、及「自我教育」等管道以獲取管理能力之來源，其中「在職訓練」是最重要而且最有效的銀行業能力來源（林惠雯，2000）。

根據美商宏智國際企管顧問公司（Development Dimensions International, Inc.）在 2007/2008 年的全球領導力標竿調查中，有 75% 受訪的高階主管表示，領導人才的養成，是公司最重要的策略重點之一（美商宏智國際企管顧問公司，2008）。在 2010 年五月號的遠見雜誌，針對「最佳總經理 100 強」的前 50 名領導人進行問卷調查中，其對未來最擔心的事是什麼？有 66.7% 擔心「人才培育」的問題；因此未來十年，接班問題、如何永續發展，會是台灣企業經營階層的挑戰。然而天生的領導人才真的很少，企業應該運用什麼方法與程序，才能在關鍵的管理階層儲備源源不絕的領導梯隊？

由於高效能經理人能為組織留住人才、創造績效，因此高效能經理人不只須展現規劃、組織、領導與控制等管理能力，並需具備良好的溝通技巧及協助員工發展其能力，與員工採取合作無間而不是獨裁式的領導風格，是故，組織必須找出具備前述管理長才的員工，協助具潛力的新經理人才及現任經理人透過員工導師制度、工作經驗、及

正式課程或自我學習，共同開發能為組織達成目標的才能（簡貞玉譯，2008）。

個案 A 銀行在導入管理職能發展與評鑑中心制度之前，當有分行經理職務出缺須拔擢人才時，都會優先考量過去的工作績效、忠誠度及工作配合度，拔擢在業務及專業上的表現非常傑出的員工，然而優秀員工轉換為管理職後，似乎未能成為組織所期望能帶領團隊的優秀領導人，在未考慮優秀員工是否具備管理能力的情況下，經常使原本萬丈光芒、雄心壯志的「超級業務員」，在晉升之後變成短視近利、無技可施的「管理階層」。顯示過去的晉升模式：「績效優+忠誠度高+配合度佳」並無法保證銀行未來發展的競爭力。針對此一課題，個案 A 銀行遂導入管理職能評鑑中心制度，以運用有效的方法鑑別主管管理能力，發掘內部具高度發展潛力的優秀員工，藉由組織中現有優秀領導人才擔任管理職能輔導師（Management Competency Mentor，以下簡稱輔導師），協助培養其成為未來分行經理儲備人才。而本研究之研究背景，亦是在個案 A 銀行執行管理職能發展的計畫中孕育而生。

二、研究動機

過往國內與人才培育相關的研究，如：陳玉紋（2009）、周日曜（2008）及金國華（2008）等多以探討接班人制度或接班人計劃在企業實施之過程中，高階領導人之支持程度與建立優秀人才管理系統之目的、步驟、進行方式等差異性，而胡龍騰（2006）提出 Leibman、Bruer 和 Maki 三位作者在 1996 年間建構之「延續計畫」模式原為領導階層或資深高階主管遭逢不測而做準備，已進一步提升為「接班管理」的概念，將在組織取向、組織焦點、預期結果、評量技術、組織溝通，及選拔人才庫等六大面向上產生明顯的轉變，包含強調動態環

境中的領導能力、團隊互動的技術與能力、發展有潛力高績效人才、擴大評量觀點、開放與對話的運作方式及同步考慮內外部人才等。陳玉紋（2009）曾針對企業實施接班人計劃之現況及成功因素進行歸納與整理，指出企業執行接班人計劃成功因素包括：高階領導者的支持、建立辨別優秀的管理人才系統、擴大人才資料庫及候選人的來源、重視知識的傳承與強化組織核心能力。同時提出有關接班人計劃的持續宣導與定期回饋、與人資系統整合實施流程、豐富訓練發展的形式、降低主管人員的負擔等，則為待改進的事項；周日曜（2008）則根據其歸納國內外人才管理制度探討其內容與在臺灣實施情況，發現人才管理制度越完善對個人生涯發展越有幫助。

相較於接班人計劃之研究，針對以個案方式深入討論在人才培育過程中真正幫助儲備人員能力成長的影響因素，例如：應提供何種具體建議或安排關鍵角色協助儲備人才克服挑戰或解決問題，以發展其能力之相關議題則較少見到論述。

由於個案 A 銀行認為分行經理是銀行未來發展中，落實公司策略重點的重要角色，是故在領導人才培育計劃中，首先定義出分行經理必須具備的能力。接著，找出持續有優異績效表現的員工，給予特別的培訓機會，並藉由參加職能評鑑一連串模擬分行經理工作情境的演練過程，觀察與了解具發展潛力的人才現在管理能力的狀況，以及其與分行經理應具備的能力之差距為何？然後人力資源處便能聚焦在其管理職能提升的個人發展計劃上，持續運用「歷練研修」及「職能複評」來追蹤其管理職能發展狀況是否已達分行經理應具備的水準。

依據個案 A 銀行實際執行「歷練研修」及「職能複評」的過程，平均每一位儲備經理須經過 2 年的時間方能完成六項職能的發展，而每位儲備經理依管理職能項目量身訂定之研修計劃內容，會隨著所在

單位、職位及與直屬主管的領導管理風格而有所不同；此外，儲備經理的職涯發展意願或個人特質，例如：抗壓性、企圖心、成就動機、學習能力等，也在發展過程中呈現出不同的樣貌，進而影響儲備人才個人的心態變化，同時也與協助其發展的輔導師之間的人際互動相處情況有關。因此本研究首先想要探討的是，個案 A 銀行透過「管理職能發展評鑑中心」觀察與了解到儲備經理能力差距之後，如何選擇個人自我發展、非工作中訓練及在職訓練等多元化的訓練方法為儲備經理訂定專屬之個人發展歷練研修計劃？而歷練研修計劃中如何運用與搭配此三種訓練方法較能展現成效？此為本研究動機之一。

其次，雖然個案 A 銀行已針對儲備經理量身訂定個人研修發展計劃，但仍會隨著所在單位、職位及與直屬主管的領導管理風格而有所不同，特別是直屬主管對其部屬參與管理職能發展所抱持的態度與支持程度，雖未必為導致儲備經理完成歷練研修、通過複評審查的絕對因素，但其對儲備人才所造成的不同影響，應有探討之必要性。特別是在持續運用「歷練研修」及「職能複評」追蹤儲備經理之管理職能發展的過程時，儲備經理之直屬主管如何透過安排實習觀摩機會，或指派工作與專案指導協助儲備經理執行歷練研修計劃？再者，個案 A 銀行雖未正式導入師徒制，但透過職能評鑑觀察儲備經理並提供發展建議的評審員，亦為歷練研修過程中之管理職能輔導師，雖未正式實施師徒制，但其透過非直屬關係進行互動，對儲備經理的協助確實有師徒關係之影響，因此其如何從旁輔導與指導儲備經理持續進行歷練研修計劃為本研究動機之二。

最後，筆者觀察到個案 A 銀行自 2006 年導入管理職能發展與評鑑制度以來，儲備經理的職涯發展意願或個人特質，例如：抗壓性、企圖心、成就動機、學習能力等，也在歷練研修期間呈現出不同的樣

貌，進而影響儲備經理個人的心態變化及與協助其發展的輔導師之間的人際相處互動關係，針對儲備經理對參與評鑑中心及管理職能發展歷練研修計劃的回饋包含：沮喪、抗拒、投入、挫折、領悟等情緒反應，最後發展至認同的心境變化，想要瞭解儲備經理對參與個人發展歷練研修計劃的態度如何影響管理職能的發展？此為本研究的動機之三。

第二節 研究目的與待答問題

儲備分行經理在未上任之前，幾乎是沒有機會歷練分行經理職務角色的，唯有透過有計劃的安排與觀察，才能提早體驗與學習分行經理工作型態與經驗。然而在公司資源有限的情況下，必須將培訓資源更有效的投入與運用，因此藉由評鑑活動的多元模擬演練能初步觀察出儲備人員的能力需求，將資源有效集中在儲備經理的管理職能發展計劃中。據此，本研究之主旨乃在瞭解儲備分行經理管理職能發展之實務狀況。

一、研究目的

基於上一節的研究背景與動機，以及上述分析，本研究之目的可整理為：

- (一)探討儲備經理管理職能發展計劃中所運用的培訓方案與方式。
- (二)探討儲備經理在管理職能發展過程中，曾經獲得那些人的協助或阻礙，以致於有利或不利於其完成管理職能發展歷練研修計劃。
- (三)探討儲備經理在管理職能發展過程中，個人態度與認知之變化與影響。
- (四)歸納研究與討論結果，提出具體結論與建議，供個案企業後續推展之參考。

二、待答問題

依據以上的研究目的，本研究之待答問題分述如下：

(一)第一個研究目的之待答問題

- 1.個人自我發展的培訓方法在管理職能發展計劃中之影響為何？
- 2.非工作中訓練的培訓方法在管理職能發展計劃中之影響為何？

3.在職訓練的培訓方法在管理職能發展計劃中之影響為何？

4.上述三者和管理職能發展計劃中之運用與搭配為何？

(二)第二個研究目的之待答問題

1.在儲備經理管理職能發展過程中直屬主管如何提供協助？

2.在儲備經理管理職能發展過程中輔導師如何提供協助？

3.儲備經理、直屬主管及輔導師期望在管理職能發展過程中獲得什麼協助？

(三)第三個研究目的之待答問題

1..儲備經理於何時出現：沮喪、抗拒與挫折...等心態與反應?該反應對其學習與成長之影響為何?

2.儲備經理於何時出現：投入、領悟與認同...等的心態與反應?該反應對其學習與成長之影響為何?

3.針對上述反應，儲備經理期望在管理職能發展過程中獲得什麼協助?

第三節 研究範圍與限制

為求研究的嚴謹與客觀，本研究基於上一節的研究目的，界定出下列研究範圍，並說明在此範圍下所產生之研究限制。

一、研究範圍

(一)研究個案

以 A 銀行為主要個案進行深入訪談，並以參加 A 銀行管理職能發展與評鑑中心專案之儲備人員、直屬主管及評審員（輔導師）共約 100 餘位人員為研究對象，分三組人員進行訪談。

(二)研究內容

本研究係為探討不同角色人員對儲備分行經理管理職能發展的參與及投入，對於儲備人員的管理職能發展之影響。

二、研究限制

(一)研究個案的限制

1.個案應用的限制

個案 A 銀行導入管理職能發展與評鑑制度係以發展培育為主要目的，故有一部份儲備經理雖然尚未達到要求的職能水準，但已上任成為分行經理，另有一部份已達職能水準之儲備人員，因屬內勤單位重要主管，則尚未有機會正式上任為分行經理；因此，如要應用到其他組織，需要特別說明與適度調整。

2.訪談對象的限制

本研究可選擇訪談之對象，大部份係屬分行業務單位，但有一部份為後勤單位之一線主管；礙於人力、物力及時間的限制，無法進行全面性訪談。

3.資料時點的限制

個案 A 銀行自 2006 年導入管理職能發展與評鑑中心制度以來，所有參與人員皆可列為訪談對象，可能產生因參與時間先後差異，致受訪者的心態及對發展過程的記憶，會因時間較久或環境變遷而或有所轉變；或者因所處環境及主管管理風格不同而有所差異，故訪談結果不排除有可能受到上述因素影響。

(二)研究內容的限制

- 1.由於管理職能發展之議題，國內相關文獻研究尚少，為本研究之限制。
- 2.本研究主題可能涉及個人之深層想法或隱私，以及個人與主管之互動關係，導致受訪者可能隱瞞部分資訊或持保留態度，恐造成研究之誤差。故為保護當事人，本研究皆以代號取代具名。
- 3.本研究以探討個案 A 銀行管理職能發展與評鑑制度相關之對象，因此，其他企業之相關制度，或個案 A 銀行未透過此制度培育之分行經理人員，並不在本次研究探討範圍。
- 4.本研究僅以探討影響管理職能發展因素為主，對於個人業務績效、職涯發展規劃、個人健康狀況、家庭支持程度等部分的差異，則因受限人力、物力及時間，無法分析與排除。

第四節 重要名詞釋義

本節重要名詞包含管理職能、管理職能發展與評鑑中心、歷練研修及個人發展計劃、職能複評及管理職能輔導師等，茲分別說明如下：

一、管理職能（Management Competency）

「才能」（Competence）是個人所具備的能力，「職能」（Competency）則為職務工作上所需的能力。本研究所指之管理職能係指管理者為達成組織的工作績效目標，及有效扮演管理者角色時，所需具備的知識、技巧、動機與行為。個案 A 銀行針對分行經理應具備的管理職能係由顧問公司參酌 A 銀行企業文化，並透過訪談高階主管及績效優良之分行經理後定義出六個構面，包含：計劃組織（Plan & Organize）、領導統御（Leadership）、部屬培育（Staff Coaching）、分析研判（Analysis & Judgement）、商業決斷（Business Decision）、顧客導向（Customer Oriented）。

二、管理職能發展與評鑑中心

評鑑中心是一種標準化的評估方法，實施前先依標的職位分析應具備之工作能力或態度，並設計能讓受測者顯現該能力之模擬演練。在既定的控制情況下，讓目標職位儲備人員實際參與模擬演練與接受面談，評鑑過程須由一整組經過嚴格訓練且具目標職位工作經驗的評審員，在旁觀察或進行面談，並記錄受測者的行為表現，並由各評審員有系統的整合所得之資料，針對各項能力表現撰寫評估報告及建議，以做為晉升、訓練與配置之參考依據。因此評鑑中心是以受測者在模擬演練之具體行為表現，來推測其未來擔任目標職位的可能成就之評估方法。故其基本假設為在模擬演練中做得好，在實際情況也可以做得好（林燦螢，2005）。

三、歷練研修與個人發展計劃

經過管理職能評鑑中心的觀察，評審員須在管理職能發展說明會中向儲備人員說明演練中的實際表現及建議須加强的管理職能，並向儲備人員及其直屬主管說明歷練研修計劃的作業流程，及依據個人自我發展、在職訓練及非工作中訓練等內容建構儲備人員之個人發展計劃，透過動態性的學習過程提升管理職能。儲備人員須了解管理職能定義，及思考如何與個人工作目標結合，提出研修方案與直屬主管及輔導師討論，除安排研讀相關書籍及參加訓練課程之外，須更重視工作上的歷練，由直屬主管負責提供歷練機會、授權任務指派，安排代理主管職務，或爭取參與跨部門專案歷練機會，並於工作現場提供指導（coach），以增進學習效果；輔導師則以客觀角度協助其於研修過程中釐清問題，並鼓勵其排除障礙與困難。歷練研修的最終目標是期望儲備人員能將管理職能融入日常工作中，故須經由在職訓練、自我發展及與非工作中訓練的完整搭配，透過「想」與「做」的過程學習，將知識、技能與態度內化運用，以提升個人的管理職能。

四、職能複評

依管理職能定義，分行經理的職能水準表現為3分，當儲備經理在評鑑報告中出現評分低於3分之職能項目者，皆需進行歷練研修，原則上每半年審查一次，建議每次複評審查以2項職能為佳。進行複評會議前，儲備經理須先繳交歷練研修書面報告給三位評審員審閱，以了解儲備經理實際執行歷練研修之過程；複評審查口試會議時儲備經理先進行20分鐘簡報，評審員則依據其書面報告及簡報內容，針對其職能行為事證與事例進行交叉詢問，以評估儲備經理所研修之管理職能進步的狀況，並須透過討論決定職能評分並撰寫複評報告。儲備經理須持續進行歷練研修及複評，直到六項職能皆達到3分為止。

五、管理職能輔導師（Management Competency Mentor）

個案 A 銀行中曾任分行經理職務之優秀主管，必須在管理職能評鑑活動中擔任評審員角色，透過職能評鑑觀察儲備人才以提供發展建議，另亦須擔任其管理職能輔導師，協助培養儲備經理完成管理職能發展歷練研修計劃。個案 A 銀行雖未正式導入師徒制，但其透過非直屬關係進行互動，對其提供說明與示範，解答儲備經理有關管理職能發展之相關疑問，其協助實為師徒關係之影響。每位儲備經理皆安排一位輔導師協助其發展管理職能，持續進行歷練研修及複評活動直到儲備經理完成六項職能發展。

第二章 文獻探討

本章文獻的回顧及探討共分為四節，第一節探討接班人計劃與執行步驟；第二節探討管理職能與評鑑中心法相關理論；第三節探討管理職能發展活動與方式；第四節為與師徒制相關之文獻整理，茲分別敘述如下。

第一節 接班人計劃與執行步驟

本節就接班人計劃定義及其執行步驟，分別說明如下：

一、接班人計劃

接班人計劃 (succession planning)，是一種有系統且有效的管理接班人的計劃，也稱為管理繼承人計劃，是指企業選定並持續追蹤關鍵職位的高潛能人才，並對這些高潛能人才投入資源發展其能力的過程。對企業而言高潛能人才是指經評測預估具有勝任更高管理職位的人，通過內部提升的方式有系統地獲取組織人力資源，對公司的永續發展非常重要 (金國華，2008)。

Beeson (1998) 提出接班人計畫是組織管理領導人才制度之一，為持續的系統化界定、評估與發展組織領導能力的過程。同時也是策略性、系統性的投入資源，使具領導潛力的人才透過設計的學習經驗，以發展才能 (Matthew, 2004)。Garman 與 Glawe (2004) 對接班人的定義則為：一包含界定與培養具潛力之接班人選的結構性過程。而 Noe (2005) 則認為接班人計劃乃是確認與追蹤高潛力員工的過程。

Vetter (1984) 主張協助潛在接班人選具備擔任目標職位之知識與技能是接班人計劃的目的之一；Guinn (2000) 亦認為接班人計劃重點為培養接班者獲得所需之技能及行為。Rothwell (2005) 指出接班人計劃除了能為組織管理階層開發未來管理者外，也能提供發展機會吸引優秀人才留在組織中，增加企業競爭優勢；同時也能強迫企業高

層定期審視公司管理人才是否足夠，並提供一套主管人員必須完成的發展經驗，以達成對的人在對的時間放在對的位置上之目標。接班人計劃是儲備正確人才的骨幹，因此當公司發生裁員時亦須特別留意勿將具備發展潛力的儲備人才裁掉（朱惠琴譯，2008）。

二、接班人計劃執行步驟

McDonald（2008）提出接班人計劃的方法為定義、評估及發展。依美商惠悅企管顧問公司（2005）提出之接班人計劃之作法可分為四個執行步驟：

（一）步驟一：釐清企業願景，確定核心能力。

企業的經營策略決定了它所需具備的核心能力企業，例如，某銀行以顧客滿意度為導向，則從客戶的角度思考問題便為其必備的核心能力，要能充分瞭解客戶的需求，並不斷根據其需求變化來提供整體解決方案。

（二）步驟二：找對接班職位，細分個人能力要求。

找出對企業的未來發展與策略實現扮演舉足輕重的角色的關鍵性的部門核心能力，這些職位也就是企業要確定的「關鍵性要件」，亦即需要制定接班人計畫的職位。當確定了關鍵職位後，企業就可以根據核心能力架構進一步定出每個職位的個人能力要求，及對在職人員行為指標的要求，以使他們清楚該如何應對本職的工作。

（三）步驟三：甄選接班候選人，建立人才儲備庫。

企業根據關鍵職位清單及在職人員能力要求，進行內部選才工作。通常先透過企業內部現任中高階主管推薦其直屬的高潛力員工，配合績效評估結果，確定可進入人才庫的高潛力員

工名單。接下來必須對候選人進行充分的評估，以瞭解他的能力、行為和績效，清楚掌握其發展潛力。

(四)步驟四：建立候選人檔案，制定有效完整的培訓計畫。

企業必須為接班候選人才庫之候選人建立個人檔案，以有效追蹤與掌控其能力發展歷程，協助安排指派導師，透過一對一的指導，與其交流思想、協助拓展其能力、提供個人發展建議等，以輔助他們成長。在安排導師時，應避免指派候選人的上級，以開拓雙方的思維，促進無障礙的溝通和交流。另外，透過人才評量中心（Assessment Centers）的方式對關鍵的接班候選人進行評估、回饋和培訓。

吳昭德（2006）亦提出執行接班人計劃時，應注意以下重點：

- (一)和公司的長期策略結合。
- (二)確認未來所需的工作。
- (三)從組織中確認深具潛力的同仁。
- (四)發展「個人發展計畫」。
- (五)得到高層管理群的支持。
- (六)得到最高執行長的認同。
- (七)與其他人力資源系統結合。

針對企業實施企業接班人計劃時應注意下列事項：

- (一)確定組織需求人才的能力符合企業的戰略要求。
- (二)對潛力人進行評估時要注意運用評估工具，候選人能否升遷，要依某段時間內的績效成績、工作中表現及能力改善程度。

(三)企業根據未來職位的素質模型為接班人提供能力評估的詳細反饋及量身定做的發展規劃，針對其培訓需求，為其分配具有挑戰性的關鍵任務，使其具備組織未來發展需要的需要的能力。

(四)注意職位空缺並及關心候選人的發展狀況，當組織有人才需要的時候，能為職位找到合適的人選。

(五)接班人計劃並非以選擇組織領導人的為終點，將延伸至新的任職，或者真正接任工作，行使職權那一刻。

由以上文獻可知，有效的企業接班人計劃，最終目的在於持續發展員工的能力，而不只是提升職位頭銜。因此本研究定義接班人計劃為公司針對管理階層人才所作的培訓發展過程，隨時準備目標職位所需之管理人才，提供企業永續經營必備之關鍵能力。

第二節 管理職能與評鑑中心法應用

本節針對管理職能及評鑑中心法在人力資源發展的應用，分別說明如下：

一、管理職能的定義

在學術上管理者通常被定義為：經理人員（Manager）、監督者（Supervisor）及領導者（Leader）等；Drucker（1954）認為管理者的基本角色為目標、組織、鼓勵與溝通、評估與發展他人，故發展員工是管理者的責任。

管理職能係指管理者為達成組織的工作績效目標，及有效扮演管理者角色時，所需具備的知識、技巧、態度與行為。許士軍（1981）認為管理職能是管理者進行管理功能的能力。張裕隆（2001）解釋：「一位領導幹部可以成功地扮演該工作角色所需具備的知識、技術與能力等」。

管理職能是經驗、責任、知識與技能之混合，從一方面來說，可用來評估管理者是否適任，另一方面則是指管理者執行任務的能力（Miborrow,1988）。Constable（1988）強調「能」是管理人員為有效扮演管理者角色，所運用的知識與技能的能力，而「技能」為管理人員為達成績效目標所展現的行為順序或系統化的能力。

林惠霞（1996）的研究中提到管理職能是管理者在專業領域內，為達成一定水準之工作績效，而執行職務之能力。鄧國宏（2000）則提出管理職能必須具有能被確認出來的行為、必須帶來卓越績效、是會改變的且可以經過學習漸漸發展的。

二、管理職能的評量

Rothwell 和 Kanzasaz（1933）提出實務上評量管理職能常被採用的方法包含：評鑑中心（Assessment Center）、職能模型（Competency

model)、焦點團體法(Focus Group)、個人發展計劃(Individual Development Plans)、訪談(Interview)、管理診斷問卷(Management diagnostic questionnaires) ...等。

關於管理職能的研究，依學者研究觀點不同，主要可分為：人格特質(Trait Approach)研究、功能研究(Functional Approach)和情境研究(Situational Approach)三個派別(吳秉恩，1984)，說明如下：

(一)人格特質研究：Stogdill(1948)主張成功的管理者必定有著非凡的人格特質，故主要是研究那些人格特質會對管理者的工作成效產生具體影響。例如Ghiselli(1963)發現成功的管理者具有較好的監督能力、成就動機、智力、自我成就動機、自信心及果斷力。

(二)情境研究：Webber(1979)指出，成功的主管，其性格上並無太大的差異，而主要在於其所面臨之情境，強調管理者應注意客觀的環境因素，Barnard(1956)認為成功的主管並非完全依其個人特質或能力，環境因素亦很重要；吳秉恩(1984)指出並非否定主管人員的特質或其功能的重要性，但更強調的是『時勢造英雄』的論點與客觀情境相配合之重要。

(三)功能研究：Katz(1955)認為管理能力不一定完全天生，是會在工作績效中顯現的，而非只是潛在的潛力，且隨著工作職位不同，而具有「技術」、「人際」、「觀念」、「領導」、「行政」等不同面向及比重的管理能力。因此是以管理者完成任務所應具備的管理能力為研究重點，強調管理能力可以經由後天的訓練，主管是基於工作上所需而產生管理

能力之需求。吳秉恩（1985）提出主管須不斷學習與提升本身的管理職能，以履行主管人員之基本職責與功能。

企業在遴選接班候選人，通常會運用績效考核、九宮格、多元回饋評估及評鑑中心等工具，來進行人才評價，以下簡述之。

(一)績效考核 (Performance appraisal)：考慮的標準包含年資、能力、工作表現及潛能等因素（黃英忠，1989）。

(二)運用九宮格評估員工「未來潛力」(Potential)與「績效表現」(Performance)：以九宮格右上方為高潛力人員，或選擇其他有潛力、極具潛力的員工（許慈倩，2007）。

(三)多元回饋評估：透過多重管道及不同角度，包含：直屬主管、部屬、同儕、各種內外部顧客及自我的360度評量來客觀的了解能力現況，以提供改善建議彌補其能力之落差（張裕隆，2001）。

(四)評鑑中心 (Assessment Center)：是一種常見但昂貴的未來導向評核方法 (Howard & Bray, 1988)，運用多種模擬演練，由多位評核者做出評核，評核的決定必須根據評核者整體所提供之資料，對參加者整體的觀察與評核過程須分開處理，透過模擬演練的方式在較客觀公平的情況下測出發展潛能 (Sackett, 1987)。

因此，個案 A 銀行運用評鑑中心針對儲備人才培訓的特定需要而組合特定的人與事，進行「多元」模擬演練及「多元」觀察，以檢驗出參加者的管理職能，是一種動態的測試，不是一個固定的單位；評鑑中心係以儲備人員現在的行為為基礎、進行未來工作內容的模擬，透過多元角度的觀察，以根據客觀事實證據做為職能評分之判斷。其組成包含：參加受測者 (Participant)、評審員 (Assessor)、扮演者

(Role player)、策劃者 (Administrator)、評測職能項目 (Competency Dimensions) 及模擬練習 (Simulation exercise) (林燦螢, 1996)。

第三節 管理職能發展活動方式

訓練發展是為協助員工現在與未來的需求，須透過思想和行動去發展適當的習慣、技能、知識和態度，而獲得效果的過程（Goldstein, 1993）；因此訓練與發展主要在改進員工個人的知識、技術、能力或態度（李嵩賢，2001），是在組織內有計畫地協助員工學習有關工作應具備與工作績效相關的知識技能或能力（Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2000）。訓練是求得技術的改變；發展是求得態度的改變（許宏明，1995），皆為增加企業生產力之員工能力發展。

洪榮昭(2002)認為訓練最主要目的是要改變員工的態度、知識、技能與行為，如何才能達到這個目的，與訓練方式的選擇有關，除必須從整體的訓練體系去考量之外，也應重視受訓者的實際工作需求。在其著作中亦提出：根據日本能率協會（1998）將培育人才分成：在職訓練、工作崗位外訓練及自我啟發三大類，在職訓練即為職場內的訓練可再細分為：上司或資深人員指導、工作分派、工作輪調等方式，而職場外的訓練包含：參加發表會、短期研修、學術研判、大學進修及講習會等；自我啟發的培育方式則為參加讀書會、閱讀文獻資料、參觀、訪問或考察等學習。

Chiesa 與 Barbeschi(1994)認為企業可以透過職內訓練(on the job training,OJT)、職外訓練(Off Job Training, Off JT)等方式持續學習，使企業更具競爭力的核心知能；而藉由教育訓練以培養組織成員的能力，也是強化組織的重要競爭優勢之一（李嵩賢，2001；李漢雄，2001a；Dessler, 2000; Noe et al., 2000; Schuler & Jackson, 1997）。

本節針對員工能力發展方式及其對管理職能發展的應用，分別說明如下：

一、在職訓練

OJT 是指為了強化工作上所需的專業技能，讓一個人以實際執行工作的方式來學習其工作（吳秉恩，2002；Dessler, 2000; Kleiman, 2000），而在職訓練乃是組織依本身需求訂定訓練的計畫，由主管或內部講師在工作場所辦理的訓練。在職訓練通常由有經驗的員工或受訓者的主管來訓練，而較基層的受訓者，則藉由觀察主管的實際操作而獲得技術。高階主管的訓練也會運用 OJT 法，如：特別助理的職位常用來訓練與培養未來的高階主管的接班人（Dessler, 2000; Kleiman, 2000）。

根據張瑞容（1998）對工作中訓練的定義為：「透過工作對職務上必須的知識、技能、態度，進行有計劃性、目的性、組織性、持續性地訓練，意即在分配部屬工作時給予指導」。它是直接由現場主管、資深員工或相關人員於工作現場以講述或解說的方式作技術及知識方面的傳授的一種訓練方式，並不須正式或特定的場所進行。在訓練過程中受訓者可以觀察教導者的示範動作，再藉由受訓者實地操作或不斷演練達到訓練之目的，是一種「從作中學」或「做給他看」的實際操作之現場訓練方式。此種訓練方式可以彌補非工作中訓練的不足，並培養受訓者具備執行職務所須之各項專業或職能。

常見的在職訓練方法有工作輪調（job rotation）、代理制度、學徒訓練、教導、工作指導訓練（黃英忠，1990；Mondy, Noe, Premeaux & Mondy, 2001）；洪榮昭（2002）亦提出工作中訓練可分為：上司指導、部門內工作輪調、部門外工作輪調、相關企業派遣輪調、示範教學、部門內技術發表等方式。

企業實施 OJT 的優點除了成本低廉外，同時可以促進學習的效果；受訓者從做中學，不需另外準備工作場所外的其他設施，藉由實

際工作中提供的回饋，針對工作方式與績效做修正（黃英忠，1990；李漢雄，2001a；Dessler, 2000）。因此工作輪調即是指在規劃特定期間內，安排員工從某一工作轉換到另一工作，期望藉由觀察與實際運用，學到更多的成果。

洪榮昭（2002）認為實施工作中訓練有三個優點：(1)成本低；(2)具真實性；(3)對無法離開工作崗位的人員較有激勵性。而實施 O.J.T. 最重要的就是要有計劃性、目的性、組織性以及持續性的實施才能有成效。企業內各部門主管應配合訓練單位的規劃對員工加以指導，因為主管是最瞭解員工在工作上需具備的專業能力，也是培育員工執行教育訓練最直接的負責人，由主管訓練及考核可節省訓練成本與時間，並可直接運用現場設備進行學習，提高學習效果。另外 O.J.T 訓練較容易實施，並可促進上司與部屬間的了解與協調（黃英忠，2000）；OJT 是以部屬個人為個別培育的對象，依部屬個人能力現狀與個性進行的培育應最有效果（李漢雄，2001b）。

有效的 OJT 訓練，示範、練習與回饋是非常重要的條件。因為 OJT 藉由觀察他人來學習，故成功的 OJT 是以強調社會學習理論也就是結構化的原則為基礎，確認其有效性（簡貞玉譯，2008）。結構化 OJT 的原則包含教學準備與實際教學兩部份（Rothwell & Kazanas, 1996）：

(一)教學準備

- 1.將工作分成幾個重要步驟。
- 2.準備所需之教材或設備。
- 3.決定要投注多少時間教學並預期受訓者何時須具備該技能。

(二)實際教學

- 1.告知受訓者某一任務目標，並請他觀察自己的示範。

- 2.先不說明只展示如何完成任務。
- 3.解釋所列出重點或行為。
- 4.再次展示如何完成任務。
- 5.請受訓人執行此任務之一部份或更多部份，視情況稱讚其正確行為。
- 6.請受訓人演練完整任務，並稱讚其正確行為。
- 7.如有錯誤須請其練到完全正確為止。
- 8.稱讚受訓人成功的學習到任務。

實施 OJT 有以下限制：(1)工作中可能因地理限制、噪音、或其他使人分心的事物而降低學習的效果；(2)若訓練使用的設備較昂貴，可能須負擔高成本且影響生產時程；(3)如有消費者在場，可能造成不便而降低服務品質；(4)笨重的設備或化學藥劑可能會威脅到人身安全（DeSimone & Harris, 1998）。另外訓練者本身須先經過訓練，並取得必要的教材（Dessler, 2000）。

為有效達成 OJT 訓練目標，Robertson 和 Gatignon（1998）認為必須做到以下具體之步驟：(1)業務目標的設定與追蹤考核，先給予員工具挑戰性的工作目標，並於工作中悉心指導；(2)工作的分配，藉由員工的學經歷做適當且循序漸進的分配；(3)日常指導與機會訓練；(4)職務充實、擴大權限；(5)職務的擴大與交替，如此可以增進員工自我啟發的意願；(6)課題研究與提出報告，激發員工創意的思考和改善意願。

因此企業內的訓練單位在推動 OJT 時應扮演的角色與功能有：(1)協助主管提升本身的教學方法、技巧、態度及認知；(2)定期收集相關資訊與資源供 OJT 教學；(3)制定、宣導與推動 OJT 相關制度。

高階主管或經理人通常透過增加工作經驗進行能力發展，其運用的方式包括工作擴大化增加新的責任或參加專案團隊，或以工作輪調在組織內部不同功能領域工作派任，也可能是轉任指派員工到不同部門擔任不同職務工作，或者以升遷讓員工晉升到挑戰性更大、責任與權限更多的職位，甚至向下移動轉任較低職位以經歷不同功能領域的工作經驗來發展其管理技能（簡貞玉譯，2008）。

二、非工作中訓練

一般人企業所謂的訓練課程，係指離開工作單位或職務，由專門人員負責與工作職務以外之訓練，也就是「職外訓練」；職外訓練屬於知識培養、能力開發，訓練的內容與現場作業並無直接關係；亦即企業委託公司外之各種管理、訓練機構，針對特定或特殊之訓練內容舉辦課程之方式來開發員工之能力（黃英忠，2000）。通常這種將員工調離工作崗位而到指定場所接受的訓練，也就是「非工作中訓練」。

「非工作中的訓練」是指：「並非在工作現場實施的教育訓練」；以訓練場所來區分，可分為企業內部訓練與企業外部訓練：

（一）企業內部訓練

通常以公司內部的訓練教室或會議室作為訓練場所。

（二）企業外部訓練

無法由企業自行提供的課程，安排至外部訓練機構參加。

Mondy 等人（2001）提出公司外訓練的理由是(1)外在展望。

(2)新觀點。(3)能離開工作環境執行的可行性。(4)可以遇見有能力的專家。(5)增廣視野。

Off JT 的訓練方式很多，包含：由專精於某一議題的專家以口頭敘述將資訊以演講式（lecture）傳達給一群聽眾，是一種單向溝通，無法及時回饋或提供實際機會練習；而視聽教學法（videotraining）能

使用各種媒體說明或示範訓練內容，對訓練可提供很大的幫助（Kleiman, 2000）。跨功能訓練（cross-function training）可則以提昇能力並拓展技術領域，培養快速回應變遷環境的能力（李嵩賢，2001），同時可結合概念性學習與操作性學習，跨功能共同解決問題，對組織知識基礎是寶貴的貢獻（Lapr'e & Wassenhove, 2002）；專案訓練與研討會，則能提供特別主題的專案、研討或會議的訓練。另敏感度訓練或稱 T-Groups（T 代表 Training），是實驗室訓練（laboratory training）的一種，其具有可以促進學員深刻理解自己或他人的行為之優點，進而學習解決人際關係或團體關係所產生的問題（李嵩賢，2001）。

根據 1996 年產業報告（Industry Report）針對美國企業使用訓練方法之統計，已有 37% 的組織使用電腦化的訓練方法（Computer-Based Training, CBT）或多媒體訓練員工。CBT 具有互動性、重複練習和自我調配的正面功能（Kleiman, 2000），但 CBT 訓練易造成講師與學員互動關係喪失，過度依賴可能妨礙人際關係技巧的發展。

依據行政院勞工委員會職訓局（1998）的分類，一般企業常用的 Off JT 訓練方法及教學特色，如下表所示：

表 2-1 各種教學方法之教學特色彙總表

| 教學方法 | 教學特色 |
|--------|---|
| 講授法 | 講師以演講方式單向傳達訓練內容。 |
| 討論教學法 | 由學員針對各種問題進行討論，最後獲得一致性的結論。 |
| 個案研討法 | 由學員針對一個案例提出解決方法並加以討論。 |
| 角色扮演法 | 由學員扮演特定角色，藉扮演該角色實際體會他人感受 |
| 遊戲競賽法 | 透過設計過的遊戲，讓學員從遊戲之中體會教學內容。 |
| 視聽教學法 | 利用電影、錄影帶、錄音機等電子設備傳遞教學內容。 |
| 電腦輔助教學 | 將課程內容納入電腦程式中，再透過電腦以相互交談方式達到學習效果。 |
| 籃中訓練法 | 此法用來訓練一般主管人員決策、組織及計劃的能力。 |
| 敏感度訓練法 | 這是行為科學與人際關係的應用訓練，又稱T 組訓練（T-Group Method）。 |

資料來源：行政院勞工委員會職訓局（1998）

Noe（2001）指出企業實施教育訓練的各種訓練方法是由整體的教育訓練體系所發展出來的，包含階層別、職能別以及新人訓練等各種訓練體系，無論是何種訓練體系或訓練方式，都應考量受訓者的學習成效，如圖 2-1 所示訓練方式尚可區分成工作中與非工作中兩種訓練方式：

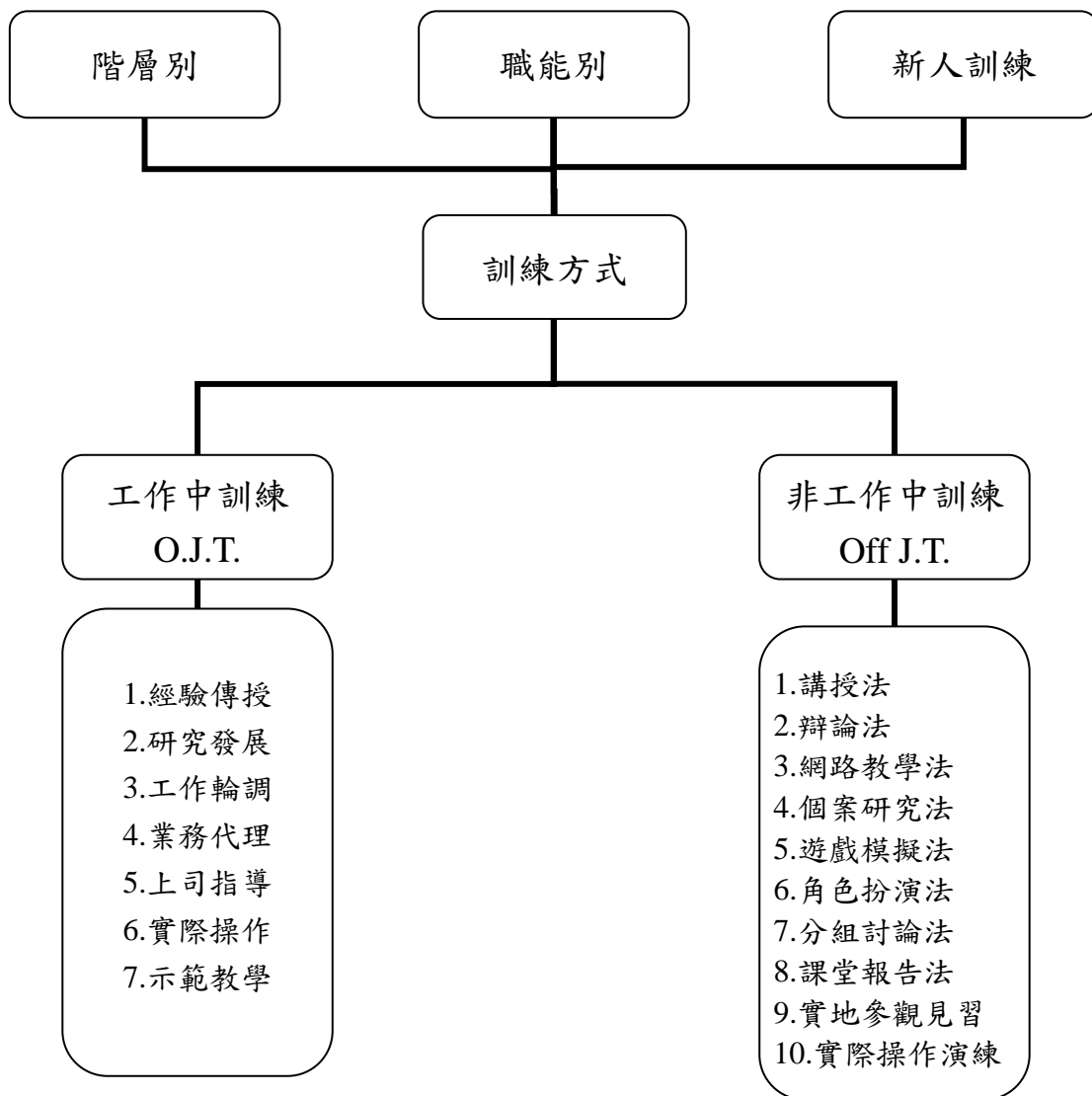


圖 2-1 工作中與非工作中訓練方式

資料來源：Noe (2001)

Off JT 的優點包含：(1)同時對多數員工實施訓練；(2)能在專業講師指導下，專心受訓並學習到高度專業化之知識及技能；(3)參加課程者易具有互相競爭心理，將提高訓練效果；(4)可建立參加訓練者之團隊共識。

Off JT 的缺點則有：(1)因參加訓練而影響工作進度；(2)訓練經費負擔較重；(3)中小企業較難實施；(4)容易產生學習代溝，不意產生訓練移轉，訓練成果無法及時應用（黃英忠，2000）。

目前在各企業廣為運用的訓練方法中，每一種方法均有其最適用的領域範圍，但礙於受訓者的條件與程度均不相同，所要採行的教學方法也會有差異。

三、個人自我發展

「個人發展」是一種以員工自我學習為中心的訓練方式，也稱為「自我啟發」、「自我訓練」、「自我發展」、「自我學習」等。個人發展是以員工個人對工作上的實際需求及責任為出發點，並配合組織整體人力資源發展上的需要為目的；因此，個人發展訓練的地點除了在企業內部，也可以在外部訓練機構或海外等地區。

根據學者的研究顯示，當一個人的學習行為係出自自我意願時，對學習的興趣、興奮感與信心會較高，績效也較好（Lapr'e & Wassenhove, 2002）。個人發展係以自我管理為起點，一項由人力諮商進行的國際調查發現，有 27% 受訪者採用自我管理團隊，同時發現自我發展管理的團隊，可以產生額外的表現（Monica, 1993）。

李漢雄（2001a）認為自我發展的主體在於個別員工，同時以自動自發為基礎，故較不容易落實；且因其係出自於個人不同的動機與欲望，難以集中管理；有時可能與目前工作職務無直接相關，並無法立即看到成效。黃英忠（2000）則指出自我發展是依自我了解與評估，具有成長、向上的意欲，不斷的進行自我訓練，並不是被動或受人支配，而是在自己的責任下，為達成自我目標時，針對本身的不足而加強補充之訓練。因此企業如能培養員工具備自我發展之意願與風氣，

將能提高工作效率。自我發展的學習焦點在於激發員工的創造力、開發自我能力、及引發員工自我發展的動機（Noe et al., 2000）。

個人發展的訓練方式包含以下幾種：(1)攻讀研究所學位或選讀大學學士、碩士學分班；(2)至國外進修考察或參加海外研習機構訓練；(3)至國外大學短期研習進修、語文進修；(4)參加外部研修講座、函授訓練課程或成長營訓練；(5)參加讀書會或自行進修文獻資料選讀；(6)參觀或訪問等；(7)e-Learning 線上學習或網路學習。

一般而言，企業訓練的對象為成人，員工個人能力的開發應建立在自我發展的基礎上，員工學習意願的高低不僅會直接影響訓練成效，也將阻礙企業建構一個學習型組織的目標。因此企業在規劃訓練計劃時，應鼓勵員工重視自我控制與自我學習，且應協助員工擬定個人發展計劃，配合成人教育之學習之自主、參與及實用等特質，營造出積極主動、持續學習的環境與氣氛。

簡建忠（1995）曾指出在選擇這些訓練方法時，必須瞭解兩個原則：(1)並無「最好的」方法，只有「最合適」的方法；(2)任一種訓練課程可以藉由多項訓練方法來達成其目的，其成效遠比只使用一種方法要來的高。

吳靄書（1981）認為，管理才能發展是一種有系統的訓練與成長的程序，透過此程序，可以使個人獲得且應用有效的管理知識、技能與態度；吳秉恩（1984）指出管理才能發展乃企業機構有系統的培訓主管人才的過程，增進主管人員管理理念、人際技巧及專業技術能力，以獲得個人成長並提高管理績效之目標。其發展活動除工作外之訓練外，尚包括工作內之輔導、輪調、見習等。陳麗容（1986）則提出，管理才能發展為各機關中對現有主管人員及具潛力之優秀非主管人員

的培育過程，經由管理知識的增進、實務管理經驗的加強等，以獲得自我成長，進而提升組織效能，促進組織的健全、生存與發展。

第四節 師徒制

師徒制 (Mentoring) 源自於西方，原將 Mentor 一詞界定為組織中經驗豐富、負責帶領資淺者之人員的代名詞 (Martin, Reed, Collins, & Dial, 2002)。師徒制在學術界或實務界，則於最近這 20 多年，開始為組織重視採用師徒制於個人發展中，也就是所謂的師徒關係 (Scandura & Pellegrini, 2007)。

研究發現，成功的組織會培養、發展自己的員工，並讓他們接受及持有公司共享的價值與信念。身為人力資源發展的執行者，就是要協助組織培育人才、協助組織成員發揮潛能，並讓他們能夠融入組織。其中，師徒制就是最重要的發展工具之一，主要是透過資深成員提供經驗、協助給資淺成員，使其能在職涯發展中得以成長 (Willbur, 1987)。

有關師徒制研究的發展沿革，根據吳美連 (2007) 對師徒制或師徒關係之整理包含：Kram 在 1985 年提出師徒制是組織中資深者與資淺者之間，或是同輩之間所發展出來，能夠協助新進之組織成員學習及進步的一種關係；1988 年 Noe 的研究指出在師徒關係中，師父是一個有經驗的員工，扮演一種模範的角色，以提供支持、指導與回饋給他人，並幫助新進人員在工作與互動上的發展。Fisher (1994) 更進一步提出師徒制是運用特殊技能或知識的溝通系統，安排於組織中師父與被指導者之間；其價值在於經由實行的過程，組織及個人皆可獲得明顯的成長及改善。另有學者認為是一種能滿足企業內員工個人有關職能發展的技術 (Aryee, Chay, & Chew, 1996)，同時也是一種人際間的協助關係，由同業專家對徒弟提供心理支持、專業發展的協助、角色模範、以及專業上的贊助 (Barhorst, 1998)。因此，師徒制可歸納為是一種存在於一位有經驗者與經驗較缺乏者之間的關係，在此關

係中，師父會提供建議、指引、支持與回饋給被指導者（Barbian, 2002）。

從各家學者的研究可發現，師徒制在組織的發展中，實有其存在的目的與功能，師父的功能猶如指引者、顧問及支持者，因此各類型的組織均期望建立符合組織的需要的制度，並不斷改善。Hunt 與 Michael（1983）則指出，師徒關係對於組織內部的員工而言，是一項重要的職涯訓練及發展工具。

Kram（1985）認為，師徒制具有職涯與社會心理兩大功能：藉由資深人員的經驗、組織地位與影響力，可提供支援關係、教導與保護，幫助資淺者提高學習與適應力；另外資深者提供諮商、接納與肯定、友誼及角色模範的功能，來強化資淺者社會化的能力及有效扮演好工作角色。在師徒關係中，師父給予徒弟高度的心理社會支持，能增強徒弟的自信心，有專業上的引導及精神上的鼓勵作用，當徒弟在面對新的挑戰任務，或遇到問題的提問及小組討論時，不致產生害怕、焦慮及恐懼（Lankau & Scandura, 2002），在工作與學習上更加得心應手，同時也使徒弟產生對他人的同理心、引導、信任與鼓勵作用，能與組織內成員互相協助，互相提供正確、及時的相關業務訊息，獲取對工作進展有助益的資訊（Zand, 1972）。因此，師徒透過教導與學習互動時，資深者能從工作面或在心理上協助資淺者，給予職能發展所需的幫助。

Scandura（1992）再將其擴展為職業功能（Vocational function）、社會支持功能（Social support function）及角色楷模功能（Role modeling function）等三項功能，除能幫助個人學習工作上的技能、獲得發展或是職位晉升的功能，也包括關心、協助設定工作目標、針對職涯發展計畫提出建議等外，也提供諮詢與協調社會化活動，建立資淺者與他

人的互信與信心、分享友誼及解決工作中遭遇到的問題等社會心理支持，而資深者是徒弟的最佳行為模範，展現可為表率之行為、態度及技巧，以協助資淺者獲得信心，影響資淺者未來的發展，故在師徒關係中，資深者必須維持良好的行為典範，以幫助資淺者的模仿與學習。

Wichman 與 Sjodin (1997) 在「成功，有師為伴」一書中提到：師徒關係對於徒弟的利益是無窮盡的，其歸納最重要的九大利益為：(1)開啟知識的大門、(2)提供設立目標的教導與建議、(3)省時、(4)省錢、(5)降低挫折感、(6)提高成功率與生產力、(7)增強職業滿足感、(8)加強整體生活的幸福感、(9)增加工作投入度與忠誠感等；而經由師徒關係師父可獲的利益則有：延續成就、保持頭腦清明、為他人設立典範、加強對他人的價值、激發個人創造力及領略施比受更有福的人生哲學等六項（李碧芬譯，1998）。

Wilson 與 Elman (1990) 指出師徒關係可以整合組織知識與規範以加速徒弟的社會化，透過師徒之間的互動強化組織內部的溝通，以促進管理並培養接班人，以及增加生產力和降低員工流動率等。Klasen 與 Clutterbuck (2002) 也提出師徒關係對組織的效益有：增進組織的有效性、提升工作績效、激勵員工士氣、增加員工留任率、招募人才，以及促進組織知識分享與學習等。

此外，良好的師徒關係必須建立在良好的溝通氣氛，師父須適時關懷徒弟，並主動聆聽徒弟的問題，給予方向性的資訊訊息協助，讓徒弟能運用自己的力量自行解決問題，而非直接提供其解答，有利於促進徒弟的批判思考能力（Kram, 1985）。

依據上述學者對於師徒制的研究結果及定義，本研究認為在組織中透過師徒制的有效運作，資深者與資淺者以教導與學習為目的互

動，能使資淺者有系統地獲得資深者在知識或情緒上的支持及協助，是一種溝通與傳遞知識的互動系統。而組織中的師徒功能對組織所可能產生之影響，則應具備有以下三項功能：(1)協助個人在職涯發展上的學習；(2)協助個人適應與融入組織，達到傳承與社會化；(3)塑造組織中標竿學習的榜樣與角色楷模。

第三章 研究設計與實施

本章共分為六節，第一節為本研究之概念性架構；第二節為研究方法；第三節說明研究步驟；第四節為運用之研究工具；第五節提出研究對象之討論；第六節為資料處理方式。

第一節 概念性架構

本研究為深入探究與了解個案 A 銀行之儲備分行經理，於接受管理職能評鑑後，必須依制度展開管理職能發展歷練研修計劃，及執行管理職能複評機制之過程中，會受到何種因素影響而達到公司期望之管理職能 3 分標準？

由於質性研究不只是對發生的具體事件及行為感到興趣，也對於研究對象之參與者如何了解此事件，與其行為受到何種因素影響而感到興趣。同時，為了解參與者所活動的特定情境，及該情境對其行動產生的影響，質性研究比量化研究更能了解其中演變之過程，並發展出因果脈絡之解釋（高薰芳、林盈助、王向葵譯，2001）。

因此本研究係以透過質性研究的個案訪談法，試圖從儲備人員本身的經驗與內在觀點，了解管理職能發展對於他們的意義為何，其中，將一併討論個體在過程中的態度是抗拒或接受？或者在發展歷程中，直屬主管及提供發展建議的評審員對其完成管理職能發展計劃的協助為何？又管理職能發展計劃的培訓組合以何種架構最有效？

根據 Miles 和 Huberman (1994) 提出的說法，可由研究者初步描繪其認為發生的事物與現象，來呈現研究的領域範圍做為研究現象的概念與理論的來源，並歸納研究與討論之結果為概念性架構。故本研究運用前述理論做出概念性架構如圖 3-1：

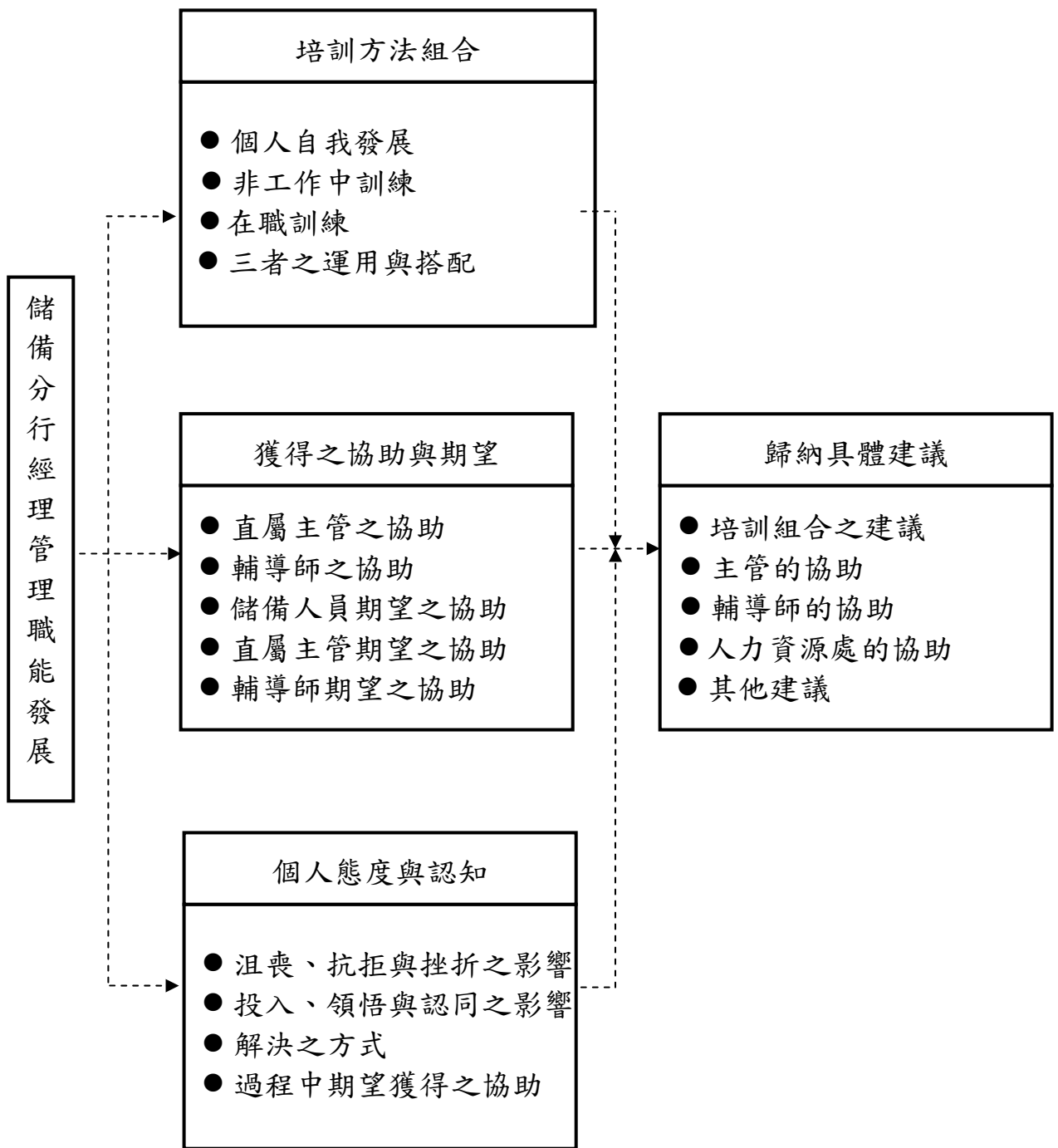


圖 3-1 概念性架構圖

根據前述之概念性架構，並連貫研究目的之對應問題進而推演出

本研究之命題，以下茲分別進行說明。

- 【命題一】：個人自我發展培訓方法對管理職能發展提升有影響。
- 【命題二】：非工作中訓練培訓方法對管理職能發展提升有影響。
- 【命題三】：在職訓練培訓方法對管理職能發展提升有影響。
- 【命題四】：個人自我發展、非工作中訓練及在職訓練之運用對管理職能發展提升有影響。
- 【命題五】：直屬主管提供的協助對儲備人員之管理職能發展提升有影響。
- 【命題六】：輔導師提供的協助對儲備人員之管理職能發展提升有影響。
- 【命題七】：儲備人員之沮喪、抗拒與挫折等心態與反應對其學習與成長有影響。
- 【命題八】：儲備人員之投入、領悟與認同等心態與反應對其學習與成長有影響。

第二節 研究方法

本研究基於解釋性研究 (Interpretivist research) 之典範，以個人或群體之觀點提出對真實情況的了解，包含如何思考與感覺的描述 (莊立民、王鼎銘譯，2008)，故採用質化研究 (qualitative research) 中的個案研究法，針對一連串欲了解之問題依訪談對象分別擬定訪談大綱，之後依訪談大綱對所選擇的受訪對象進行半結構式的深入訪談 (interviews)，在訪談過程中如有新產生的問題，會直接向受訪者尋求解答，以深入探討影響管理職能發展的因素。

一、質化研究

根據學者的研究比較，大部份量化研究主要透過壓縮資料以看見事物的全貌為目的 (Ragin, 1994)，但同時，也受限於工具無法深入了解主體的想法 (潘慧玲，2003)；質化研究主要在了解被研究者參與活動之特定情境對其行動產生之影響 (高薰芳、林盈助、王向葵譯，2001)，以及了解事件及行動發生如何導致結果的過程 (Merriam, 1988)，故對於資料有深入瞭解，以便在資料不斷增加時能更清楚看到個案的主要面向。因此，透過質化研究的詮釋，研究者可以在討論個案中發展歸納 (induction) 之結論，在特定背景追蹤事件的歷程與順序，以解釋如何在事件上賦予意義 (朱柔若譯，2002)。根據 Marshall 和 Rossman (2006) 的看法，質化研究方法的優點包括：(1)特別重視脈絡、自然情境的價值；(2)最適合用來作為探索或描述性的研究；(3)最能深入探索參與者生活經驗中豐富的意義 (李政賢譯，2006)。

本研究主要探索管理職能發展過程之影響因素，因此須對發展脈絡有所了解。此外，猶因發展之結果與職涯升遷有關，研究者更想關心受訪者在過程中的態度、感受，及發展過程任何對其個人成長具有意義之事件。此一切入角度乃符合質化研究之特性：以自然情境為資

料的直接來源、重視描述、關切過程、歸納資料及意義等（Bogdan & Biklen, 1982）。量化研究雖能以直接問卷方式廣面探討影響原因，但研究者並無法從問卷中得知受訪者的真實感受，及填答時的表情與心態，如主管或職能輔導師的影響，或自己態度轉變的心路歷程等，對於本研究欲探討的重點：管理職能在其職涯發展中所扮演的角色，難以問卷方式呈現，故為避免非本人填答之風險，且無法透過問卷掌握其真正想法，本研究採用質化研究方法。

二、個案研究法

依 Creswell（1998）提出的傳記研究、現象學研究、紮根理論研究、民族誌研究及個案研究等五類質性研究取徑中，個案研究法之特點在於探討一個有界線的系統，尤其側重於該系統如何在特定的情境脈絡下運作，此類研究常應用於組織研究、教育與心理學領域中（引自潘慧玲，2003）；另郭生玉（2002）表示，個案研究是指研究者採用各種方法蒐集有效的完整資料，對單一的個人或社會單位做縝密而深入研究的一種方法，其目的主要在解決問題、提供假設的來源及提供具體的實例，因此個案研究不僅可以深入了解整個個人，個案資料的蒐集也具有相當大的彈性；且個案研究是在自然情境下，研究各種影響個人發展或改變的因素，故研究結果具有高度的應用性。由於個案 A 銀行導入管理職能發展制度為現實發生之現象，且研究者欲深入了解在管理職能發展過程中影響儲備人員的因素，並符合整體性、獨特性、描述性、詮釋性、歸納性與啟發性等六大特色（潘慧玲，2003），故本研究選擇以個案 A 銀行進行個案研究法。

三、訪談法

在質化研究許多證據來源中，訪談是兩個人透過有目的的談話，由研究者引導，蒐集受訪者的語言資料，以了解研究對象如何描述他

們所認知的主題（黃瑞琴，1991），是最主要的可依賴資料來源。研究者就研究主題進行開放式訪談，請受訪者回答某些情境中關鍵事實或對事件的深入看法，並在一段時間內對 1~2 人進行焦點式正式訪談，而訪談的內容則以事先擬定的開放性問題進行半結構式訪談，除須說明訪談目的與重點，亦須創造輕鬆愉快的訪談氣氛，不作評斷、適度回應與探究、集中精神及保持敏感（Taylor & Bogdan, 1984），並遵循 Bogdan 與 Biklen（1982）提出之訪談原則，包含：(1)適時提供機會讓受訪者充份表達意見(2)使用適當動作語言和保持必要的沉默，並表現出傾聽的耐心(3)提供時間讓受訪者組織他的想法，可彈性調整訪談內容，不需拘泥於既定之訪談架構（引自潘慧玲，2003）。

「半結構訪談」屬於「深度訪談」，研究者根據概念性架構事先設計一份訪談大綱，依照訪談大綱的內容提示對受訪者進行訪談（周平、楊弘任，2007）。此訪談大綱為正式訪談的問題綱要，研究者對同類的受訪者都詢問相同的問題，但並非像問卷般的嚴格形式進行。研究者也運用訪談大綱做為具體的提示，按照各個受訪者當時的不同情況，彈性調整訪問問題的順序或發問時機等。故本研究雖採用「半結構性訪談」進行資料蒐集，但具備非正式訪談的彈性，透過適當的探索追問，兼顧結構性訪談的嚴謹，且透過訪談大綱的輔助，讓受訪者事先了解訪談內容，做好心理準備，也使訪談在自由開放的氣氛下進行，亦能控制在研究的主架構下。其中受訪者有些額外提出的問題，也視情況加入後續訪談者之其他訪談問題中。

四、質化研究信實度問題

質化研究最關切的是所紀錄的資料和研究情境中真正發生的事情間之符合度（歐用生，1989），因此信實度是一項研究之所以能夠成立得重要依據。而信實度之能建立，須有一些具體作法，包含(1)澄

清研究者的背景與立場(2)長期進駐田野(3)使用三角檢定(4)運作參與者檢核(5)採用同儕審視(6)進行厚實敘寫(7)從事反例個案分析(8)使用外部查核(潘慧玲, 2003)；本研究藉由訪談及專家指導等分析以提升其信實度，研究者於正式訪談前先選擇一位受訪對象面對面進行試行性訪談，訪談後經由指導教授之建議修正訪談大綱，旨在確保訪談問題能如實達成本研究之研究目的，並掌握訪談節奏與模式，之後才進行正式訪談，因此本研究於正式訪談時依此調整後的結構公平對待每位受訪者，尚能維持訪談之一致性，且正式訪談中全程使用數位錄音器錄音，完整記錄資料，轉騰成逐字稿後再進行編碼。透過上述之程序，本研究具備一定程度以上的信實度。

第三節 研究步驟

本研究共分為十一個研究步驟，說明如下：

一、發現研究機會與問題

根據個案 A 銀行於實務上推動之管職能發展評鑑與研修計劃，研究者先針對個案發展現況設定欲探討之主要問題，透過文獻閱讀並與指導教授討論相關議題以確定研究方向。

二、初步蒐集資料與相關文獻回顧

透過非正式訪談發現管理職能發展過程參與人員之問題與焦慮之相關資料，並根據研究目的與問題蒐集相關文獻，進行初步的整理、分析、與歸納。

三、發展研究主題與概念性架構

根據研究目的與文獻回顧，將問題整合為研究主題，並提出本研究的概念性架構，以確定本研究之相關議題是否具研究價值，並在不影響研究主軸的原則下，調整及修改研究目的與主題。

四、擬定論文計畫並參加審查

依論文計畫預定審查時間為目標完成日，反推擬定論文計畫之執行進度，預計於九月初完成初稿，交由指導教授審閱與指正，於九月底前自行完成修改後初稿，並於 10 月初提出論文計畫審查，經由論文計畫審查會議蒐集專家建議，確認本研究之主題與可行性。

五、擬定個案公司之研究對象

本研究係針對個案 A 銀行所導入之管理職能發展與評鑑及職能發展歷練研修計劃為研究背景，故須針對參加該專案之儲備經理人員、儲備人員之直屬主管及職能輔導師分別邀請其接受訪談，關於訪談對象之選擇係考量儲備經理參加評鑑之時間梯次、年資、業務屬性、管理職能研修執行期間及次數等因素。

六、發展訪談大綱

研究者依據研究目的及概念性架構初擬欲探討之訪談大綱初稿，做為訪談過程中的問題指引，並經由指導教授之建議後修改為本研究之正式訪談大綱。為符合信實度得要求，亦透過安排一位預訪，研讀其錄音內容了解受訪者訪談內容後，確認符合研究目的所要的範圍，經由與指導教授討論調整成為正式訪談大綱。

七、邀請研究對象

首先以電子郵件的方式聯繫本研究之受訪者，邀請並告知訪談目的、日期、與地點，並於發信後以電話方式進行確認，以誠摯的態度說明訪談題目內容，針對其有疑慮之議題加以說明，並再次確認訪談日期、時間與地點，並於訪談前三日及前一日分別再以電話聯繫確認，使訪談行程與過程更加順利。

八、進行個案正式訪談

在進行訪談之前，先對受訪者解釋錄音的必要性，並保證資料完成只做學術用途，展現誠意與親和力告知本研究的使用目的與不會影響個人權益，以降低受訪者的疑慮，避免訪談中語帶保留之情況。在開始訪談前先詢問受訪者對訪談大綱題目是否有需要再解釋的部份；訪談中以訪談大綱為基礎，進行半結構性訪談。過程中全程使用錄音器錄音，同時以訪談筆記輔助記錄受訪者所描述之重點、特殊動作與表情，遇有須要釐清之內容，並未立即打斷受訪者思路，先記錄於訪談筆記上稍後伺機提出詢問。為向受訪者表達其支持本研究的感謝之意，訪談後贈予受訪者感謝卡片及小禮物。

九、資料整理與分析

訪談結束後依序完成逐字稿，且以電子郵件寄給受訪者以確認內容正確無誤，並依概念性架構進行資料分析，將逐字稿編碼，經過分析與比較後歸納於相關主題。

十、提出結論與建議

依照研究之概念性架構與研究命題，將資料分析結果做成相關結論、建議與反思，並提出後續研究之建議事項。

十一、完成研究論文

完成論文初稿後，於 2012 年六月提出論文口試審查，口試審查後依口委及指導教授之建議進行補強與修正，完成本論文。

本研究之研究步驟如圖 3-2：

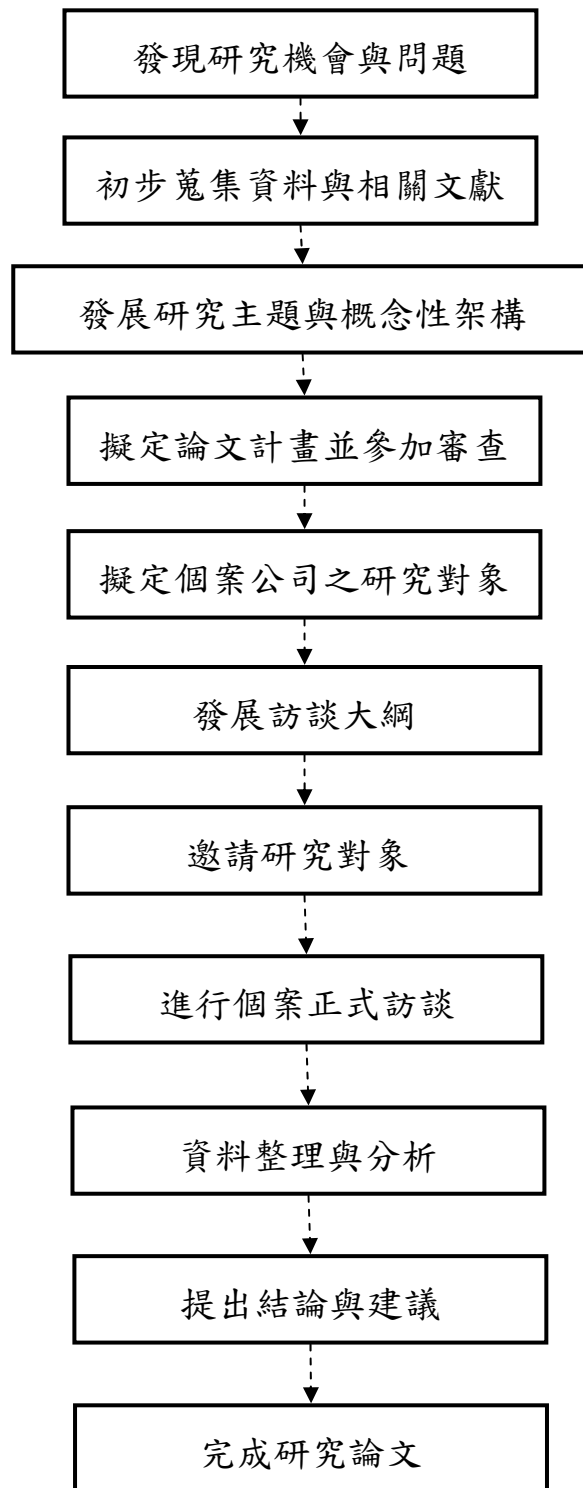


圖 3-2 研究步驟圖

第四節 研究工具

本研究主要透過訪談個案 A 銀行所選擇之訪談對象進行訪談，並針對蒐集到的資料進行分析、比較、與歸納，故研究者為質性研究之重要工具之一，此外進行半結構式訪談所使用之訪談大綱亦為本研究之重要工具，另包含進行訪談時輔助使用之數位錄音器及訪談者手寫的筆記記錄內容，茲分別說明如下：

一、研究者

筆者在研究所期間已完成研究法相關課程之研習，並閱讀相關質化研究之書籍，學習訪談與速記技巧，並具備親和的人格特質。且對訪談大綱內容了解清楚，對於訪談問題本質與延伸性有一定程度的掌控，可提升本研究之信實度，故筆者具備執行此質化研究之能力。符合學者所提出研究者應具備之特質：(1)包含不確定性(2)敏感性(3)能問好問題並解釋答案(4)成為好的聆聽者(5)具備適應性與變通性(5)不先入為主(引自潘慧玲，2003)。另外具有讓對方願意分享之親和力及同理心，可從表面的言詞體會內心更深層的想法。

二、訪談大綱（含訪談邀請函）

研究者依據研究目的與動機，先擬出訪談大綱初稿，做為訪談過程中的問題指引，並經由指導教授之建議後修改為本研究之正式訪談大綱。為符合信實度得要求，透過預訪一位受訪者，研讀其錄音內容了解受訪者訪談內容，以確認符合研究目的，及檢視訪談大綱是否切合要點，能引發受訪者回應與答覆，並經由指導教授檢核討論調整成為正式訪談大綱。訪談大綱分為訪談邀請函及訪談大綱兩個部分：

（一）訪談邀請函

訪談前先說明本研究之目的，以澄清與個案 A 銀行無專案委託之關係，同時告知受訪者日期與時間，並邀請受訪者回覆

受訪之意願或其他方便受訪之時間，以電子郵件方式寄出訪談邀請函與訪談大綱。

(二)訪談大綱：

第一部分為寒暄、預覽：包含問候與及自我介紹，從輕鬆話題聊起，再帶到本次訪談的目的、用途與錄音的必要性，並提出對資料保密的擔保，最後簡短告知如何進行及預估時間。

第二部分為受訪者基本資料：此部分係為了解個人因素對管理職能發展計劃之影響，包含“姓名”、“年齡”、“性別”、“年資”、“職位”、“工作經歷”等資料，有關家庭影響因素則未列入考慮。

第三部分為訪談大綱題目：題目內容需完全與研究問題密切相關，依據研究目的與概念性架構，設計本研究之訪談大綱如表 3-1 所示。因訪談對象分三類，故內容配合受訪者背景將題目分為參加者、直屬主管及職能輔導師三種，以開放式問題為主，具備提綱挈領之重點提示效用，有利於系統化半結構式之訪談，過程中亦注意職場語言，避免受訪者因不理解而回答有誤。

第四部分為結語：除告知受訪者訪談即將結束外，亦詢問其是否有任何問題與意見可提供？並感謝受訪者提供了有價值的資訊。

表 3-1 訪談大綱與題目

| 職務/ 層級 | 說明 | 對應問題 |
|----------------|---------------------------------|--|
| | 探討關於職能發展歷練研修計劃中培訓方法之組合 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 在研修過程中，您運用那些培訓方法來提升管理職能？ 2. 您運用的方法對您實際工作上的影響為何？ 3. 您運用的方法對您實際職能行為的影響為何？ 4. 在研修過程中，您運用的訓練方案的搭配比重為何？ 5. 您認為在管理職能發展計劃中最有效的搭配與組合為何？ |
| 儲備 分行 經理 | 探討職能發展歷練研修過程中，期望與實際獲得的協助 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 在研修過程中，您曾獲得誰協助您規劃與執行或提供內外部資源 2. 在研修過程中，您曾向誰提出需要協助的要求？結果如何？ 3. 您認為誰對您是否可以完成歷練研修具有何種影響力？ |
| | 探討關於職能發展過程中，個人態度與認知的變化，對職能發展的影響 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 在過程中，您對職能發展歷練研修計劃抱持什麼態度？ 2. 當時您的感覺對您產生的影響為何？ 3. 在過程中，您對職能發展歷練研修計劃的了解與認知為何？ 4. 在過程中，您期望獲得什麼協助？ |
| | 整體而言您認為管理職能是否有提升？對您後續工作的影響為何？ | |

表 3-1 訪談大綱與題目 (續)

| 職務/ 層級 | 說明 | 對應問題 |
|---|-----------------------------------|---|
| | 探討關於職能發展歷練研修計劃中培訓方法之組合 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 在研修過程中，您的部屬運用那些培訓方法來提升管理職能？ 2. 您的部屬運用的方法對其實際工作上的影響為何？ 3. 您的部屬運用的方法對其實際職能行為的影響為何？ 4. 在研修過程中，您部屬運用的訓練方案的搭配比重為何？ 5. 您認為在管理職能發展計劃中最有效的搭配與組合為何？ |
| 直屬 主管 | 探討職能發展歷練研修過程中，期望與實際獲得的協助 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 在研修過程中，您如何協助部屬規劃與執行？在內外部資源的運用上如何提供協助？ 2. 在研修過程中，您的部屬如何向您提出期望獲得協助的要求？結果如何？ 3. 您認為誰對部屬是否可以完成歷練研修具有何種影響力？ |
| | 探討關於職能發展過程中，個人態度與認知的變化，對部屬職能發展的影響 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 在過程中，您及部屬對職能發展歷練研修計劃抱持什麼態度？ 2. 當時的感覺對部屬產生的影響為何？ 3. 在過程中，您及部屬對職能發展歷練研修計劃的了解與認知為何？ 4. 在過程中，您期望獲得什麼協助？ |
| <p>整體而言您認為部屬的管理職能是否有提升？對其後續工作的影響為何？</p> | | |

表 3-1 訪談大綱與題目 (續)

| 職務/ 層級 | 說明 | 對應問題 |
|------------------|------------------------------------|--|
| | 探討關於職能發展歷練研修計劃中培訓方法之組合 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 在研修過程中，您輔導的儲備經理運用那些培訓方法來提升管理職能？ 2. 您輔導的儲備經理運用的方法對其實際工作上的影響為何？ 3. 您輔導的儲備經理運用的方法對其實際職能行為的影響為何？ 4. 在研修過程中，您輔導的儲備經理運用的訓練方案的搭配比重為何？ 5. 您認為在管理職能發展計劃中最有效的搭配與組合為何？ |
| 輔導師 (評審 員) | 探討職能發展歷練研修過程中，期望與實際獲得的協助 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 在研修過程中，您如何協助輔導的儲備經理規劃與執行？在內外部資源的運用上如何提供協助？ 2. 在研修過程中，您輔導的儲備經理如何向您提出期望獲得協助的要求？結果如何？ 3. 您認為誰對儲備經理是否可以完成歷練研修具有何種影響力？ |
| | 探討關於職能發展過程中，個人態度與認知的變化，對部屬職能發展的影響 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 在過程中，您及輔導的儲備經理對職能發展歷練研修計劃抱持什麼態度？ 2. 當時的感覺對儲備經理產生的影響為何？ 3. 在過程中，您及輔導的儲備經理對職能發展歷練研修計劃的了解與認知為何？ 4. 在過程中，您期望獲得什麼協助？ |
| | 整體而言您認為儲備經理的管理職能是否有提升？對其後續工作的影響為何？ | |

(三)訪談輔助工具：

訪談時除運用訪談大綱提示外，研究者亦使用錄音器全程紀錄訪談過程，同時以訪談筆記做為輔助，期望能更全面完整的記錄訪談內容。研究者在開始進行訪談前，先對訪談者說明本研究之目的、方式，並請求受訪者同意全程使用錄音筆錄音，同時保證資料之保密性，且在不違反訪談倫理的原則下進行訪談。訪談過程中，研究者以訪談筆記摘記訪談要點及受訪者之表情與肢體語言，配合數位錄音器進行完整紀錄。

第五節 研究對象

一、個案公司說明

本研究選擇以個案 A 銀行為研究個案，主要選擇理由是在 A 銀行的領導人才培育計劃中，已明確定義出分行經理必須具備的能力，且透過挑選優異績效表現的員工參加管理職能評鑑中心，以觀察與了解人才管理能力發展現況及落差，並持續運用「歷練研修」及「職能複評」來追蹤其管理職能發展狀況是否已提升至分行經理的水準。個案 A 銀行為成立逾九十年之國內民營銀行，從 2007 年到 2010 年連續三年經營成長獲利 EPS 皆達 3 以上，而其對分行經理儲備人才之培育計劃亦已進行六年多，期望經由本研究了解影響儲備分行經理完成管理職能發展之重要因素，以便對個案 A 銀行之實務運作發展模式提供更有效的建議。

二、訪談對象選取原則

本研究之訪談對象，依管理職能發展過程中必要之參與人員，須包含儲備經理、儲備經理之直屬主管及職能輔導師，選取原則如下：

(一)儲備經理

針對曾參加管理職能評鑑活動，已執行一次以上管理職能歷練研修發展計劃與複評活動，且已完成六項管理職能之歷練研修之儲備分行經理，不論是否已升任分行經理，皆列為挑選之對象。

(二)儲備經理之直屬主管

針對其部屬曾參加管理職能評鑑活動，曾正式執行管理職能歷練研修發展計劃，並已完成六項管理職能之歷練研修之儲備經理，其直屬主管皆列為邀請對象，如有與已挑選之儲備經理配對之直屬主管，則優先列為挑選之考量條件。

(三)職能輔導師

針對曾完整參加管理職能評鑑活動擔任評審員，並持續擔任儲備人員管理職能歷練研修期間之輔導師，至少有執行過一次其輔導之儲備經理之複評活動擔任評審員之經驗者，至於目前仍持續擔任輔導師者，或與已挑選之儲備經理配對者，列為優先挑選之受訪對象。

第六節 資料處理與分析

由於本研究採半結構訪談方式蒐集資料，故資料來源非常龐雜，必須從資料中針對研究主題與目的整理出有意義的概念。依據 Boyatzis (1998) 之理論驅動的編碼方式 (theory-driven approach) 來進行資料的整理與分析，研究者在將訪談的內容以逐字稿呈現的文本其內容是豐富且瑣碎的，故研究者須對文本整理以得到瞭解，並從中理出結果。因此在分析文本資料時，為能確實將研究主題完整的描述出來，須持續不斷的反思：(1)研究是否有以收集的資料而建立？(2)編碼與研究主題是否有邏輯性和有效性？(3)訪談資料是否具有價值中立？(4)研究者與被研究者的偏見是否有註記？(簡憶鈴譯，2000)。另以預建式編碼架構由上往下進行資料內容分析(周平、楊弘任，2007)，同時參考 Glaser 與 Strauss (1967) 提出之持續比較法 (constant comparative method) 來敘述編碼主題之分辨過程(莊立民、王鼎銘譯，2008)，可分為三階段，簡述如下：

一、開放式編碼 (open coding)：

首先將每份完成的訪談紀錄謄寫成逐字稿，並以 EXCEL 檔案做成每位受訪者的訪談紀錄文件，以受訪者編號為文件名稱，以代表資料來源出處 (source code)。接著開始仔細閱讀逐字稿內容，並依關鍵字、關鍵事件或主題，區分為不同段落與欄位，在其旁邊加以註記合適之主題代碼，過程中參考 Bogdan 和 Biklen 的編碼類別工具如：情境定義編碼、過程編碼、活動編碼、事件編碼、策略編碼等分類(黃瑞琴，1991)，不同論點則以顏色或以數字表示；而每個欄位依訪談之問題皆有代表其發言順序的代號。透過開放式編碼的過程第一步先精簡大量的資料，找出主題間的結合，並有機會讓研究者得到在概念性架構中未發現新的議題 (Neuman, 1997)。

二、主軸式編碼 (axial coding) :

此階段是第二次原始資料的過濾，閱讀依每個主題所整理好的資料，找出個別的次主題，重覆閱讀幾次後，確定次主題與其他主題間之關係，進行合併或分割之後，參考概念性架構做出預建式編碼表，歸納出主軸概念。如有超出預建的編碼範圍之主軸概念，則給予一組新代碼 (簡守邦譯，2002)。主軸式編碼可幫助研究者在概念或主題之中找出相同或差異，以檢視更深層次的概念與概念間的關聯性。

三、選擇性編碼 (selective coding) :

此階段為最後一次過濾資料，再一次掃描資料和之前的編碼，集中注意力在核心範疇，有選擇性的檢視能反映主題的個案，對完成編碼之資料進行比較或對照。依據資料是否有理論性的相關聯之「相關性」，及資料間盡量具有同質性之原則，將主軸式編碼中的議題再歸納整理成選擇性編碼內容。

上述三階段之編碼程序並非彼此獨立、可明確區隔的階段。研究者實際上是在「開放式編碼」、「主軸式編碼」、「選擇性編碼」中來回遊走，從「開放式編碼」開始，透過仔細閱讀分析出編碼所代表之資料，最後則以「選擇性編碼」之歸納，找到出現的頻率較多具代表性者 (李政賢、廖志恒、林靜如譯，2007)。

編碼完成之後，再進行資料的整合與對照，並加以詮釋及詳細說明。後續以第四章說明如何將訪談內容依上述編碼程序對照研究架構之分析、歸納、與探討；並以第五章提出研究結果與發現，及參考建議。

第四章 資料分析

本章共分為六節，主要是針對經由深度訪談所獲得的資訊，以第三章提及之研究架構為主軸，進行編碼、分析、與整合。第一節為受訪者背景資料；第二節為儲備人才管理職能發展運用之培訓方式的整理；而第三節則敘述儲備人才管理職能發展過程獲得之協助與困難；第四節探討儲備人才在研修過程中個人之態度之變化；第五節為儲備人才在研修過程中之認知發展變化；第六節為對儲備人才管理職能發展之具體建議。

第一節 受訪者背景資料

本節主要針對受訪者之基本資料進行簡介，包括角色、性別、年資、現任職務、研修期間、複評次數、與訪談時間。基於研究倫理之保密原則，一律以受訪者編號稱之，個案 A 公司八位受訪者中，四位儲備經理依訪談順序以 A1 至 A4 稱之；兩位直屬主管亦依訪談順序以 B1 及 B2 稱之；兩位職能輔導師則以 C1 及 C2 稱之。儲備經理之訪談對象主要為已完成管理職能歷練研修者，四位之發展期間及複評次數不同，且皆於研修期間經常提出疑問與回饋者，對歷練研修之過程印象深刻且願意接受訪談；兩位直屬主管則考量其本身亦為輔導師，對於角色之認知及受訪意願較強烈，其中一位主管之部屬恰好為本次受訪之儲備經理，另一位主管則挑選部屬則尚未完成研修者；兩位輔導師以輔導經驗相對豐富者為受訪對象，其中包含一位受訪儲備經理之輔導師，以下茲整理八位受訪者背景如表 4-1 所示：

表 4-1 受訪者基本資料一覽表

| 受訪者編號 | A1 | A2 | A3 | A4 | B1 | B2 | C1 | C2 |
|---------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 原代號 | A304 | A110 | A309 | A404 | B07 | B10 | B05 | B08 |
| 角色 | 儲備經理 | 儲備經理 | 儲備經理 | 儲備經理 | 直屬主管 | 直屬主管 | 輔導師 | 輔導師 |
| 性別 | 女 | 男 | 男 | 女 | 男 | 女 | 男 | 男 |
| 年資 | 22 年 | 21 年 | 23 年 | 20 年 | 22 年 | 22 年 | 22 年 | 23 年 |
| 職務 | 企金 AO | 企金 AO | 企金 AO | 企金 AO | 分行主管 | 分行主管 | 分行主管 | 單位主管 |
| 研修期間 | 28.6 個月 | 54.9 個月 | 35.8 個月 | 27 個月 | - | - | - | - |
| 複評次數 | 3 次 | 5 次 | 4 次 | 3 次 | - | - | - | - |
| 擔任輔導師次數 | - | - | - | - | 6 | 3 | 6 | 5 |
| 受訪日期 | 2012.2.1 | 2012.2.1 | 2012.2.1 | 2012.2.14 | 2012.2.14 | 2012.4.27 | 2012.4.18 | 2012.5.2 |
| 受訪時間 | 13:30~14:30 | 16:00~17:30 | 14:30~15:30 | 14:30~15:30 | 16:00~17:00 | 11:00~12:00 | 17:00~18:00 | 18:00~19:00 |
| 受訪地點 | 93 巷人文空間 | 93 巷人文空間 | 93 巷人文空間 | 丹堤咖啡 | 分行辦公室 | 總行會議室 | 分行辦公室 | 辦公室 |

一、A1 受訪者

A1 小姐，個案 A 銀行年資 22 年，現職為分行資深企業金融業務代表，具備深厚外匯業務專業能力，業績貢獻度排名為全行前 20%，於 2008 年 11 月參加管理職能評鑑，至 2011 年 3 月完成六項管理職能複評，歷經 3 次複評，總計歷練研修期間為 28.6 個月。A1 小姐亦於歷練研修期間取得在職專班碩士學位。

A1 小姐於第 1 次複評即企圖研修六項職能，也因全軍覆沒感到萬分沮喪灰心，但在直屬主管及輔導師的鼓勵與協助之下，調整心態積極面對，持續努力並自我改善，在後續 2 次複評展現極大進步，當時其表現令所有評審員皆讚嘆不已。

二、A2 受訪者

A2 先生，個案 A 銀行年資 21 年，現職為分行資深企業金融業務代表，於 2007 年 12 月參加管理職能評鑑，至 2011 年 10 月完成六項管理職能複評，歷經 5 次複評，總計歷練研修期間為 54.9 個月。A2 先生具備作業主管資歷，個性穩重保守但積極進取，雖經歷練 2 次複評僅一項職能過關的低潮打擊，也曾想放棄研修，在第 3 次研修並更換輔導師之後，仍持續執行歷練研，積極跟進，終於突破個人瓶頸完成後續五項職能之研修。

三、A3 受訪者

A3 先生，個案 A 銀行年資 23 年，現職為分行資深企業金融業務代表，於 2008 年 11 月參加管理職能評鑑，至 2011 年 10 月完成六項管理職能複評，歷經 4 次複評，總計歷練研修期間為 35.8 個月。A3 先生曾於研修期間派駐海外 1 年，回台後進入現在的單位至今。其個性活潑外向、主動積極，研修期間經常主動聯絡提出各類研修與職能問題，其靈活的應變能力與穩定流暢的口語表達，有助於複評過程中協助評審了解其研修內容，第 1 次複評雖因職能行為展現不夠完整而遭受挫敗，仍積極展現活動力，完成六項職能的研修。

四、A4 受訪者

A4 小姐，個案 A 銀行年資 20 年，現職為分行資深企業金融業務代表，於 2008 年 12 月參加管理職能評鑑，至 2011 年 10 月完成六項管理職能複評，歷經 3 次複評，總計歷練研修期間為 27 個月。A4 小姐於研修初期即展現對管理職能的高度興趣與意願，兩次複評皆順利過關，並展現令人亮眼的成果，但第 3 次複評前曾提出申請延期暫緩當次複評，因直屬主管及輔導師皆不同意其延期，A4 小姐只好努力準備該次複評，最終仍順利完成研修。

五、B1 受訪者

B1 先生，個案 A 銀行年資 22 年，為現任分行經理，也是 A4 小姐研修期間的直屬主管。曾於 2008 年 12 月參加管理職能評鑑師培訓，自 2008 年起擔任管理職能輔導師，有 3 次評鑑經驗，及輔導 6 位儲備經理的經驗。B1 先生在本次訪談之對象設定為直屬主管。

六、B2 受訪者

B2 小姐，個案 A 銀行年資 22 年，為現任分行經理，其部屬自參加管理職能評鑑後，便出現消極抵抗的態度，表示對目前工作狀況滿意，並無意升遷且對擔任分行經理完全沒有興趣，截至目前為止，尚未參加複評且未完成任何職能研修。B2 小姐於 2008 年 12 月參加管理職能評鑑師培訓，自 2008 年起擔任管理職能輔導師，有 2 次評鑑經驗，及輔導 3 位儲備經理的經驗。本次訪談設定 B2 小姐為直屬主管，希望能從中了解其遇到的困難。

七、C1 受訪者

C1 先生，個案 A 銀行年資 22 年，為現任分行經理，曾於 2008 年 12 月參加管理職能評鑑師培訓，自 2008 年起擔任管理職能輔導師，有 3 次評鑑經驗，及輔導 6 位儲備經理的經驗，A4 小姐即為其中一位，惟其部屬中尚無人參加管理職能發展專案。由於 C1 先生擔任輔導員經驗豐富，輔導之儲備經理發展歷程皆不相同，希望在本次訪談可以從輔導師的角度了解儲備經理發展歷程。

八、C2 受訪者

C2 先生，個案 A 銀行年資 23 年，現職為資訊總處協理，曾於 2008 年 12 月參加管理職能評鑑師培訓，自 2008 年起擔任管理職能輔導師，有 3 次評鑑經驗，及輔導 5 位儲備經理的經驗，C2 先生雖無部屬參與管理職能發展專案，但其擔任輔導員之經驗不同於一般分行經理，可提供本研究了解更多儲備經理發展歷程的資訊。

第二節 儲備經理管理職能發展運用之培訓方式

本節依據訪談資料的整理與分析，儲備人才管理職能發展過程中共運用三種培訓方式：個人自我發展、非工作中訓練與在職訓練，並透過三者的搭配運用方能產生實質成效。以下分述之，如表 4-2 所示：

表 4-2 儲備人才管理職能發展運用之培訓方式

| 研究主題 | 主軸式編碼 | 選擇性編碼 |
|---------------------|-----------------|--|
| A-儲備人才管理職能發展運用之培訓方式 | A-01 個人自我發展培訓方法 | A-01-01 了解定義 A-01-02 經驗分享 A-01-03 閱讀書籍 A-01-04 學位進修 |
| | A-02 非工作中訓練培訓方法 | A-02-01 管理課程 A-02-02 專業課程 |
| | A-03 在職訓練培訓方法 | A-03-01 業務專案 A-03-02 代理職務 A-03-03 輪調單位 A-03-04 工作指導 |
| | A-04 三者運用與搭配 | A-04-01 複製研修模式 A-04-02 結合實務運用 |

一、儲備人才運用個人自我發展之培訓方式

個人自我發展是一種以自我學習為中心的訓練方式，當一個人的學習行為係出自自我意願時，對學習的興趣會較高，成效也較好，因此研究者透過個案訪談資料歸納，將其分為四大部分：了解定義、經驗分享、閱讀書籍與學位進修，茲分述如下：

(一) 了解定義（編碼：A-01-01）

根據受訪者們指出發展管理職能必須先了解管理職能定義，透過明確的認識職能定義所要求的行為，才能完整規劃職能發展歷練研修計劃方向。

可是我學的書也看了好幾本看了三本書，可是我寫的時候，那個時候我

就想說 A 協理是我主管帶人管理職能各方面也很好，可是你知道嗎第一次我被洗臉洗得很慘，因為看不懂定義，... 【A-01-01-05】

用 5 分的要求自己那你一定不會做得這麼好，那上面也希望你做啦，可是你自己在做一定也沒有辦法這麼好那到時候評分的話可能會 3、4 分，3、4 分也不是表示說你不好，基本上你的觀念已經有了，... 【B-01-04-12】

第二個我是按照就是實際上用的問題去問 Mentor，那甲經理他有教我，大概要怎麼樣，比方說領導者之類的你要怎麼做，你要去抓定義，套定義，可是一開始我在看那個定義的時候，坦白講我看不大懂，有看沒有懂啦！實際上是什麼行為，那甲經理有教我，到了這一次，我幾乎書都不用怎麼看了啦【C-01-01-03】

(二)經驗分享 (編碼：A-01-02)

受訪者在發展過程中如能透過輔導師的經驗分享，傳授管理職能定義與職能行為展現的連結，對於自我覺察及行為改變有實質助益，較能掌握職能發展重點。

可是我在途中也不是馬上就有心得，也是透過甲經理，還有一天開會碰到乙經理他也是 Mentor，他就跟我說你要在途中啊你要寫出你的 trouble，【A1-01-01-12】

所以後來幾次以後他們說「你再去把管理職能把它弄清楚這樣，你才會知道說你要的是什麼?對基本的分數，那時候剛開始第一個一定是想說我只要先過了就好，後來你會想說我用 5 分去看不要用 3 分【A2-01-04-11】

後來呢，我比較聰明，我去問那個甲經理他人很好，是我以前的經理，問他說我怎麼樣套進來，而且我這個人是比較應付考試啦！因為他本身也是所以那時候我就問他說，我應該寫一個什麼東西?我應該怎麼套，然

後才能夠過啦，講難聽一點就是這樣，所以一開始我是看書看比較多

【A3-01-01-02】

(三)閱讀書籍（編碼：A-01-03）

受訪者認為一開始透過閱讀與職能相關的書籍，能提供足夠的管理職能基本概念，然必須運用在實務工作上，方能真正提升職能；另隨著研修階段的增加，閱讀所佔比例相對減少。

就我自己覺得我覺得看書那個只是給你一個基本概念而已，而且那個書不一定全部都適用，那這個東西只是給你一個基本的概念而已

【A2-01-01-02】

坦白說一開始我書看很多，但是看完以後用不上，就是說書上都有一些方法、一些例子，但我套不到銀行裡面，...等於說我一開始讀書大概佔七、八成，到最後大概一兩成【A3-01-01-01】

當然我也是一樣有讀書，但是讀了那些書我忘了，但是我覺得讀了那些以後，剛開始在領導部份，在整個帶團隊部份，還有在商業決斷的部份，我覺得看了書對我幫助很大，就是在危機處理，你做了那些？就是看人家做了那些決定？還有做了那些決策？還有在團隊這麼低迷的時候，用了什麼方法可以幫助團隊？至於有關於個人自己心態的調正，看了之後對自己其實是有蠻大的激勵的。【A4-01-01-01】

(四)學位進修（編碼：A-01-04）

受訪者會為了發展管理職能參加在職進修研習，或自己報名參加學分班，以幫助自己持續學習。

就我們小朋友就幫我去報 EMBA，是因為這個動機我才去唸 EMBA...因為他知道我很認真寫這個報告，那我也會想去藉 EMBA 學這麼多管理職

能，因為我覺得我文筆不好嘛，我才會去念書嘛【A1-03-01-02】

這一部份我是覺得說如果問我說「用那些方法來提升，啊其實是有這些方法像我們講的，那我也沒有另外再找別的方法，比如說「我去外面上課，上那個學分班那也是屬於外面上課【A2-01-01-07】

好像沒有很特別的明顯，倒是有個印象他後來有去上一個台科大的課程，那好像是說有點修學分的，那那個好像有幾次在聊的過程中間，他感覺上這個課程讓他有一些管理上的想法【B1-01-05-03】

綜合上述所言，發現受訪者普遍性認為必須先了解管理職能定義，可以透過輔導師的經驗分享以掌握職能行為，而大部份儲備人才都有研讀與職能相關的書籍，其中也有儲備人才因此參加在職進修。

二、儲備人才運用非工作中訓練之培訓方式

非工作中訓練是一般所謂的訓練課程，是指離開工作崗位或職務，藉由專業人員提供之訓練，以培養知識與能力開發為主，訓練的內容與工作現場任務較無直接關係，在研究者訪談資料中，受訪者透過公司資源安排參加管理課程與專業課程以發展管理職能，兩部分資料分述如下：

(一)管理課程（編碼：A-02-01）

受訪者除了參加公司依據發展管理職能必須研習之管理訓練課程外，並未特別針對個人需求參加其他管理課程。

因為你在這個階段你要修的像你剛才講的我這個階段要修領導統御，可是我真的領導統御我覺得我那裡不足那這部份我要去參加什麼課，從這

點來講你才會能夠有用 【A2-01-03-03】

那我覺得倒是上課的一些觀念，我有時候去翻的時候，我覺得有些案例的發生，我會覺得說老師好像講過這樣的事情，我就去看一看老師之前跟我們講上課的案例它們是怎麼樣去處理的 【A4-01-02-02】

但是我的部份我是有特別提供一個我那時上過的卡內基的課程，我有提供那套書，因為那套是在於這個激勵領導的部份，因為我覺得書裡面其中的一些案例事實上蠻符合激勵這塊，事實上蠻有效的，那個參加者看了我不曉得他有沒有提到這個他應該有些想法 【B1-01-04-02】

(二)專業課程（編碼：A-02-02）

根據受訪者們指出相對於管理課程，受訪者參加較多與工作任務相關之專業訓練課程。

那當然你外面的訓練有些不足的你還是要透過外面的訓練來補足，可以去上課或可以參加一些講習啦，這個部份可以另外參加 【A2-01-01-04】

研訓院的是真的上很多啦，研訓院不一定是那個只要它說AO可以報名的我幾乎都有參加，這個大概是跟平常比較有關係的 【B-01-01-08】

綜合上述所言，發現大部份儲備人才僅參加行方安排之管理訓練課程，專業課程則以配合實際任務需要選擇參加。直屬主管也會推薦自己參加過的管理課程，希望儲備人才可以從中獲得管理職能概念與應用。

三、儲備人才運用在職訓練之培訓方式

在職訓練是一種「從作中學」或「做給他看」的實際操作之現場訓練方式，以培養受訓者具備執行職務所須之各項專業或職能為主；過

程中受訓者可以觀察教導者的示範動作，再藉由受訓者實地操作或不
斷演練達到訓練之目的。在研究者訪談資料中，受訪者提出之在職訓
練方式包括：業務專案、代理職務、輪調單位與工作指導，此四部分
資料分述如下：

(一)業務專案（編碼：A-03-01）

受訪者認為日常工作任務為開發業務創造盈餘，而業務專
案之主導者為分行經理，因此透過業務專案可歷練分行經理職
責。

你在寫這個報告的時候，或是你想要進行這個方案的時候，那要跟同
事討論一下，因為有些東西就是比如說外匯，我們比如說分行要達到
外匯多少這樣子，那可能或者是說，我們外匯有一個專案，大家要去
衝什麼量啊，信用卡啊這種，那這種你一定要問一下外匯現在客戶那
幾個是專門我們主要的主力，你要先 List 出來，然後客戶的最主要我
們朝什麼方向去進行，今天我們外匯量跟你去找那種 100 家小客戶也
沒有用，講是這樣子! 【A2-02-01-13】

然後在工作中那因為這幾次研修，比較大的事情是分行那時候主辦 20
週年慶，那時候經理是想說這樣的機會讓我去規劃組織、策畫，我覺得
那個機會對我來講是很好的，就是學習到風險、學習到怎麼做計劃，怎
麼跟同事一起來辦好這工作，這也是重點，就是可以怎麼帶領他們把這
些事情做好，然後怎麼 follow 【A4-01-01-02】

在過程中內外部資源的話，其實應該舉一個比較清楚的案例就是我們
分行的 20 週年慶，其實嗯…我覺得用這個標題是蠻明顯的，就是說以
前如果類似這樣以我們現在組織架構來講，如果沒有這個歷練研修，可
能這份工作會是落在我們主任身上，那都在主任身上的話，也許他在內
部資源運用相對可能會比較好，但是因為今天這個同事他在他 in

charge 的時候,他因為相對於客戶的部份了解程度比較高

【B1-02-01-01】

我跟他說你一定要有專案,那看現在什麼專案是符合現在企金部對你的要求,你要去自己架構,然後我們再去跟副總說我來做個什麼專案好不好?然後再跟中區的協理講,那時候是陳協理嘛,陳協理也覺得說ok,那你去做你才有辦法完成什麼東西,我也很ok! **【C1-02-03-06】**

(二)代理職務 (編碼：A-03-02)

部份受訪者提到代理主管職務能增加管理實務經驗，對管理職能發展有幫助。

那基本上我在東台北是代理主任,在新店也是代理主任,在新店也是經理的代理人,我覺得這個部份至少啦像經理你會來討論你的KPI,或者這個案子你要怎麼做,或者櫃台碰到什麼問題,經理都會找大家討論,那我覺得這個方式是比較OK的,可是最後判斷還是要你來判斷你要利潤要風險,所以大概都有。 **【A2-01-04-06】**

(三)輪調單位 (編碼：A-03-03)

受訪者個人親身體驗輪調不同單位能學習到更多不同經驗，有助於管理職能之運用與展現。

而且因為我換了兩個分行,然後中間又去稽核處,所以你稽核單位跟營業單位在看東西也不一樣,真的是這樣子,你會比較注意風險的角度 **【A2-01-02-07】**

不一定是案子啦,整個管理的內控啊這種不一定單純是講授信,...如果那時候東台北沒叫我回去,那如果說那時候內湖T經理我去ㄟ我也會考慮啊,因為我只要台北縣市我都還OK啦,我那時候想法是這

樣，因為你不同的單位你會學到不同的東西【A2-01-02-08】

真的是這樣子像東台北可能單位比較大，分工會比較細可是它的客戶群也不一樣，這邊很多理財的，新店就很多電子公司，這種東西有時候屬性都會不一樣，你跟客戶接洽的也不一樣，…【A2-01-02-09】

(四) 工作指導 (編碼：A-03-04)

受訪者在歷練研修時指導他人工作，除為公司培育人才，也能累積個人運用管理職能的經驗與案例。

我舉一個例子以培養AA 來講的話，那有一些觀念跟客戶接洽的觀念，…這個部份應對的部份我覺得基本上他會當AA 他應該基本上對這個要有興趣…【A2-01-04-02】

我覺得他們後來有些像我之前在這邊他本來是做AA 後來他是去做那個個金的AO，其實也OK 啦同樣都是面對客戶，因為我就跟他講說年紀到了，你做久了你一定會想要換一個跑道，不一定是做櫃台，我只是舉一個部屬培育會比較OK【A2-01-04-04】

綜合上述所言，大部份受訪者提到搭配業務專案是最容易及最常運用的研修方式，而代理與輪調的機會，則須視個人經驗程度與人力資源規劃之安排。

四、個人自我發展、非工作中訓練、在職訓練三者之運用搭配

依受訪者表示，職能發展過程中個人自我發展及非工作中訓練必須與在職訓練結合方能有效運用於管理職能，歸納共有兩個過程須配合：

(一)複製研修案例 (編碼：A-04-01)

受訪者指出發展管理職能其實可以藉由複製別人的成功案例，並依個人任務特性設計發展計劃並落實執行。

後來我就學師姐 copy 她的，找 D 經理，所以 Mentor 的角色很重要

【A1-02-03-11】

其實我有把自己之前的先 copy 下來，那這個我覺得因為這麼多，因為每次都會針對那幾個研修部份特別加強你要看那些書，然後就是這幾個項目 SD 啦，OJT 啦，OffJT 的部份【A2-01-01-01】

只是說你要只能套一個架構，你沒辦法套一個相同的模式，是這樣子。

【A3-02-03-10】

(二)結合實務運用 (編碼：A-04-02)

受訪者認為以結合實務工作的在職訓練最能有效發展管理職能，僅透過個人自我發展並無太大幫助，如能善用在職訓練增加實務歷練，即使未能大量閱讀書籍，管理職能仍有相當程度的提升。

所以後來就真的務實面去打，根本書對我們來說沒什麼意義。這是我的心得啦!【A1-01-01-19】

訓練方法比重比多的是工作中，因為工作中實際上去做的話才會發現真正問題，那發現問題的時候才會去把一些問題學過的訓練方法再回想，就可以再運用，所以我覺得在工作中這個方法是比較實際的【A4-01-04-01】

最有效的搭配組合，其實工作中學，然後學完之後還要再從書本中進修，然後還要鼓勵自己再自我發展，我覺得都很重要啦，我認為不能說只上課，然後沒有工作經驗，工作經驗在上課時候理論跟實際都要結合【A4-01-05-01】

那如果說部屬實際應用的方法對工作上的影響, 嗯, 應該是像如果說你用 OJT 的部份, 因為事實上是實際工作的案例, 那給他去作的時候他是結合他本身應該要做的, 那這份工作不一定是跟所有的分行所有的 performance 直接連結績效連結, 也許是一個... 要看他管理職能上的需求, 但是基本上指定的 assign 的這些工作, 都會和實際上我們有六個管理職能, 根據那管理職能去 assign 的, 但是要看他的管理職能是什麼? assign 給他的工作會不一樣, 因為有些工作的部份, 就像我們的業務管理職能因為每一份工作他的重點會不一樣的, 所以會根據不同的案例去給他然後不同的階段去調整

【B1-01-02-01】

綜合上述所言，大部份受訪者認為儲備人才可以學習他人的成功案例，設計個人的歷練研修計劃，將閱讀書籍心得或參加課程所學習之技巧，不斷運用在研修案例中，能有效提升管理職能。

表 4-3 則為八位受訪者對儲備人才管理職發展運用之培訓方式的綜合資訊。

表 4-3 受訪者對儲備經理運用之培訓方式綜合資訊一覽表

| 受訪者編號 | | A1 | A2 | A3 | A4 | B1 | B2 | C1 | C2 |
|--------|------|------|------|------|------|------|------|-----|-----|
| 個人資料 | 角色 | 儲備經理 | 儲備經理 | 儲備經理 | 儲備經理 | 直屬主管 | 直屬主管 | 輔導師 | 輔導師 |
| | 性別 | 女 | 男 | 男 | 女 | 男 | 女 | 男 | 男 |
| 個人自我發展 | 了解定義 | ● | ● | ● | | | | | |
| | 經驗分享 | ● | ● | ● | | | ● | ● | ● |
| | 閱讀書籍 | | ● | ● | ● | | | ● | ● |
| | 學位進修 | ● | ● | | | ● | | | ● |
| 非工作中訓練 | 管理課程 | | ● | ● | ● | ● | ● | | ● |
| | 專業課程 | | ● | | | | | ● | |
| 在職訓練培訓 | 業務專案 | | ● | | ● | ● | ● | ● | ● |
| | 代理職務 | | ● | | | | | | |
| | 輪調單位 | | ● | | | | | | ● |
| | 工作指導 | | ● | | | | | | |

| 受訪者編號 | | A1 | A2 | A3 | A4 | B1 | B2 | C1 | C2 |
|-------------|--------|------|------|------|------|------|------|-----|-----|
| 個人資料 | 角色 | 儲備經理 | 儲備經理 | 儲備經理 | 儲備經理 | 直屬主管 | 直屬主管 | 輔導師 | 輔導師 |
| | 性別 | 女 | 男 | 男 | 女 | 男 | 女 | 男 | 男 |
| 三者運用 與搭配 | 複製研修模式 | ● | ● | ● | | | | | |
| | 結合實務運用 | ● | ● | | ● | ● | | | |

第三節 儲備經理管理職能發展過程獲得之協助與困難

本節依據訪談資料的分析，整理列出儲備人才管理職能發展過程中曾獲得直屬主管、輔導師及其他人員的協助，而儲備經理、直屬主管與輔導師在過程中遇到的困難亦分別列述如表 4-4 所示：

表 4-4 儲備經理管理職能發展過程獲得之協助與困難

| 研究主題 | 主軸式編碼 | 選擇性編碼 |
|--------------------------|---------------------|--|
| B-儲備經理管理職能發展過程獲得之協助與困難為何 | B-01 直屬主管的協助 | B-01-01 輔導支持 B-01-02 提供研修機會 B-01-03 提供行為示範 |
| | B-02 輔導師(Mentor)的協助 | B-02-01 諮詢輔導 B-02-02 報告建議 |
| | B-03 其他人員的協助 | B-03-01 HR 專案人員說明 B-03-02 外部專家意見 B-03-03 同修經驗交流 B-03-04 同事精神支持 |
| | B-04 儲備人員的困難 | B-04-01 不了解定義 B-04-02 角色定位 B-04-03 資源支持 |
| | B-05 直屬主管的困難 | B-05-01 不了解定義 B-05-02 業績壓力 |
| | B-06 輔導師(Mentor)的困難 | B-06-01 儲備經理意願低落 B-06-02 儲備經理認知不清 B-06-03 儲備經理不信任 B-06-04 時間/經驗不足 |

一、儲備經理獲得直屬主管之協助

直屬主管是儲備經理能否順利完成管理職能發展歷練研修計劃的重要關鍵，有直屬主管的支持才能真正有機會學習到主管職務，並由主管提供機會與回饋，掌握管理職能行為的展現，因此研究者透過個案訪談資料歸納，將直屬主管的協助分為輔導支持、提供研修機會、提供行為示範三部分，茲分述如下：

(一)輔導支持 (編碼：B-01-01)

根據受訪者指出儲備經理發展管理職能必須接受直屬主管的指導與回饋才能了解如何展現職能行為，同時獲得其鼓勵與支持才能保持信心繼續完成職能發展歷練研修計劃。

我獲得蠻多人的幫助，分行的經理我覺得他的角色很重要，雖然他不是我的 Mentor，可是我覺得他就是一開始算比較心靈導師，就是比較能支撐你一路走下去【A1-02-01-01】

那當初在中間這麼多次，其實中間老實講真的有一兩次真的很想放棄，因為你衝不過那個嘛，講說啊我不要再修了，不要全部修完，那時候其實我有跟分行經理討論過，經理就說你都已經到這個階段了剩下一兩個你幹嘛不把它修完?就給自己一下看自己的能力或者是說你真正全部把它修完就到一個完結這樣子，那當然不一定書能夠對你工作有什麼幫助，可是至少你可以肯定一下嘛【A2-03-02-02】

我覺得還是我們經理耶,我的直屬主管,因為經理他我覺得他很有這部份的經驗,啊其實他會幫我做蠻多的分析,那我第一次提出我的歷練研修的報告的時候,他幫我糾正蠻多的,那他就會告訴我,一般就是怎麼把這個報告呈現,或者怎麼去說會比較容易讓人家明白,也比較清楚你的意思跟想法,所以經理對我這部份影響力很大【A4-02-03-04】

其實我覺得主管是幾乎主宰這個歷練研修能不能…不能說成功,就是說能不能跟這個參加者有沒有辦法包括從觀念上到實際做或者是說在這個過程中對這個歷練研修的認同,我覺得主管幾乎決定這個案子的生死【B1-02-03-01】

然後成長的方法,那這裡面就是一來就是講直屬主管能不能在這上面支持他,很重要【C1-01-01-02】

那我覺得第一個是心態,那再來就是說怎麼樣能夠讓他直屬主管能夠支持他,這很重要,這樣子,像紹宇就很可愛,像魁玉的他就會主動打電話給我,對啊,你就會覺得這樣好棒喔!這個直屬主管好...好 support 喔!

【C1-01-04-07】

(二) 提供研修機會 (編碼：B-01-02)

受訪者認為儲備經理發展管理職能必須仰賴直屬主管給予機會磨練分行經理職務與職責，令其研修與日常工作任務結合才能有機會真正學習管理者行為，甚至要特別創造機會或設立專案提供給儲備經理在發展過程中確實參與。

我覺得在研究過程中我最要感謝的其實是當然一定是我們的直屬主管我們的經理,那我們的經理他在每一次研修之前呢,他都會說「你有什麼樣的案例讓你接下來去規劃,做這個部份,那他會叫我先想想看,那他也會提出一些實際的事情的案例發生說你覺得這個案例這樣做你覺得可以成為你的,就是他常常會做一些提案給我看看,然後也讓我自已決定,然後呢當我提出一些計劃的時候,他會幫我做一些比較實際上的建議,所以我覺得經理在這個部份給我提供蠻大的一個幫助【A4-02-01-01】

基本上指定的 assign 的這些工作,都會和實際上我們有六個管理職能,根據那管理職能去 assign 的,但是要看他的管理職能是什麼?assign 給他的工作會不一樣,因為有些工作的部份,就像我們的業務管理職能因為每一份工作他的重點會不一樣的,所以會根據不同的案例去給他然後不同的階段去調整【B1-01-02-02】

當然那呂經理有開始 assign 一些工作給他,那他有開始做一些領導統御的什麼,有那可是還沒那麼明顯,...【C1-03-01-13】

那你說會不會主動協助啦,我是覺得就是分行經理,他會就像那個他會

assign 可能你做什麼?那個就是在協助你完成這些管理職能，所以要就是說我們自己跟他講說我們有在修這個歷練研修【A1-02-01-03】

那經理的部份可能是分行經理，分行經理他知道你現在在做什麼工作?然後你手上有那些 Case，不一定，還有分行的 Case，不一定是單單你 AO 的授信的案子，授信就，一直寫授信就比較狹隘了一點，所以中間像你說部屬培育這部份這也是會有【A2-02-01-11】

那再來我是覺得說這個議題有時候有些議題真的是經理在主導，有些議題是某學員自己在主導【A3-01-04-11】

(三)提供行為示範 (編碼：B-01-03)

根據部份受訪者指出分行主管的管理行為經常是儲備經理學習仿效的示範，對儲備經理會有直接快速的影響。

不管是授信的案子或其他的，你有一些，比如說行舍要改比如說我們今年要模組化了，那我這個要怎麼改?像我們經理他要模組化他就先去跟客戶訂跟我們那個房東先談談合約，談完了我才能確定，他提早談然後房租漲一點點，啊簽五年，這樣子就 OK，這部份我就是說有的部份不一定是我學到的，可是你看著人家而且他是我的 Mentor，他有在幫我做這部份的話我覺得學得比較多。【A2-01-02-05】

當然沒有錯，事後我們可以在看很多主管這個過程，做了那些事情，你得到什麼回饋嘛【A3-01-04-14】

那因為這樣子的話就是到最後我去這樣子所謂的管理型態會很直覺的就影響到他們，但是我想應該每個分行裡每個主管是各有不同，但是因為這種直接式的指導事實上可能...可能效果上好像比較快，績效上比較容易顯現，但是我覺得在他們的學習上他們只學到一點而已【B1-03-05-04】

綜合上述，受訪者認為儲備經理會受直屬主管的管理行為模式的影響，透過直屬主管的輔導能協助儲備經理掌握歷練研修重點，因此直屬主管對管理職能行為的回饋在歷練研修過程中相對重要，且直屬主管的支持能緩和儲備經理的挫折感，持續完成歷練研修計劃。

二、儲備經理獲得輔導師之協助

職能輔導師是儲備經理執行管理職能發展歷練研修計劃的過程中不可缺少的關鍵，有輔導師協助解惑，儲備經理才能真正掌握管理職能行為的重點，研究者在個案訪談資料中歸納出輔導師的協助有諮詢輔導與報告建議兩部分，茲分述如下：

(一)諮詢輔導（編碼：B-02-01）

根據受訪者認為輔導師在發展過程中對儲備經理最了解，最能掌握其管理職能發展的狀況，並針對複評報告提供重要建議。

我後來碰到王經理還有黃經理，其實黃經理教的也很多，其實雖然說兩年來那種心酸血淚史很多，可是他真的會講我們個人的特質他也會幫我們就像一個醫生診斷出來，他說我們問題沒有辦法一下子就釐清，就是我個人的特質，所以一開始要切進去了解它每一個問題，突發事件那些我覺得這個其實在研修過程的時候受到他蠻大的影響【A1-02-03-01】

可是Mentor 他最清楚依我的狀況，他最知道我那個部份那個欠缺，這樣子我只要修一個就好，其他他會補足，所以Mentor 是最關鍵【A2-02-01-06】

第二個來講就是說變成說我們都有Mentor，每個Mentor 帶人的方式我覺得畢竟領導風格不一樣啦，就像我剛提到有些人是比較open的，有些比較強勢的，那到底我要通過這個管理職能，應該要用怎樣的方式對我會比較有信心？【A3-01-04-04】

那當然過程中我也有去詢問我們的mentor,有時候會問他,通常是在我研修第一次的時候,我比較不清楚方向,那我會有時候就去問他,我怎麼做比較好,那他也是會提供給我一些方向,也給我一些蠻多的建議【A4-02-02-01】

我會覺得我還是會我可能會一直先跟他談他的心態,我覺得如果他心態沒有open起來,那他都是很被動然後到最後就一定都很不理想。

【C1-01-04-01】

(二) 報告建議 (編碼：B-02-02)

受訪者認為輔導師如能針對儲備經理提出的研修計劃、研修心得及應用報告，提供改善意見，將有助於儲備經理參加管理職能發展複評會議之準備。

那我每天寫到三更半夜,那跟Mentor也是晚上,其實他很認真喔,三更半夜一點給他,他清晨五點回報告給我,其實Mentor比我們認真,

【A1-03-03-07】

然後另外就是說我們報告寫完,我都會先跟他討論,我們準備去報告的時候, power point 檔我會先跟他討論,他就會先看到你這樣報告你自己想要了解什麼?【A2-02-01-07】

那個架構是你必須要先了解的,否則這樣我到底說你弄了半天結果Mentor就整個把你推翻掉,你嘛就走路了。【A3-02-03-11】

綜合上述，受訪者認為透過輔導師的協助能使儲備經理掌握管理職能行為展現重點，並強化其複評報告結構化，有助於順利進行歷練研修計劃。

三、儲備經理獲得其他人員之協助

在儲備經理發展管理職能的過程中，除了直屬主管與輔導師外，研究者在個案訪談資料中亦歸納出有四部分其他人員的協助，茲分述如下：

(一) HR 專案人員說明 (編碼：B-03-01)

部份受訪者提出在發展過程中 HR 專案人員提供之說明與解釋，有助於其掌握管理職能行為與案例方向，同時也在各種角色間扮演橋樑的功能。

Mentor，我覺得Mentor角色最重要。其他像你們HR都會幫忙。

【A1-02-03-02】

這個Mentor啦，經理同事還有剛講的客戶，還有不是狗腿，人資這部份是真的啦，因為我那時候也會打電話問你。【A2-02-01-02】

說實在話我這個人真的比較會應付考試。HR就會要我說你那邊有什麼困難然後你做了那些改善？有沒有那時你就這樣教我，尤其是剛開始那一兩次不懂的時候，我覺得那幫助真的很大。【A3-02-03-13】

可以的話就是說如果我覺得說如果有可能的話，HR你可能會關心他們的報告啊什麼，那在這樣的詢問當中，可不可以問問看，你們有沒有跟mentor討論過，那討論得怎麼樣？那或許他有的東西他難以跟我們啟齒，或者他不敢，那透過你們也幫我們問一下，會不會我們再來找個著力點切入，因為不熟嘛，尤其是第一次的時候，尤其是第一次因為L小姐我覺得他就可能跟我很不熟，他就很拘謹這樣。【C1-03-04-02】

(二) 外部專家意見 (編碼：B-03-02)

部份受訪者指出外部專家，雖能提供管理發展概念，但由於

對個案公司本身之管理職能並不了解，未能提供實質有效的協助。

那內外部資源就是我剛才提到EMBA教授可是我覺得那是失敗的，因為他不了解我們在玩什麼？他不知道管理職能我們要的【A1-02-02-01】

(三) 同修經驗交流（編碼：B-03-03）

受訪者認為同樣參加管理職能發展歷練研修計劃的同修同事，最能直接提供儲備經理心中疑惑的解答，即使並不清楚正確答案，也會透過討論歸納出可行方向，甚至複製成功經驗，減少摸索時間，並且有效舒緩因研修產生的挫折感。

因為我碰到幾個人來問我，他們其實好幾個人要放棄，可是我把我自己的那個心路歷程講出來，他們才全部都提出來，因為我知道好幾個啦，南部的中部的【A1-02-03-05】

了解與認知我一開始完全不懂，到最那個碰到貴人相助，HR啊分行經理，那個兄弟姐妹同修的啊，所以當下才會慢慢去了解跟認知，而且願意心甘情願去讓它去磨【A1-03-03-01】

那當然可能自己也沒有辦法一時領悟，那時候古姐坐在我旁邊，中間有段時間我們兩個是比較陷入低潮，我說這個突破啦，一直在討論要怎麼做怎麼做，啊後來抓到重點【A2-01-04-14】

剛好在一個分行裡面，那別的分行也有像土城啊，大昌他們也都很熟，慧玲都很熟都會互相討論【A2-01-04-16】

因為有時候我們在定義一個東西的時候我們搞不好定義會定的不對，尤其像比如說管理職能之前有能哥先做，張益能張經理他做過，那我就會

知道到底是什麼東西啊，我是覺得說就是同儕之間的一些幫助其實很大。【A3-02-03-08】

再來就是說因為他們AO之間彼此他們也會互相討論，就是「這個歷練研修到底應該怎麼做，那他們彼此之間也會…我知道我問他們他們也都有說互相請教討論過，然後自己會得到一些結論或方法，這裡面這個以營業部的最明顯【C1-01-01-03】

(四) 同事精神支持（編碼：B-03-04）

根據受訪者指出由於發展管理職能必須藉由在職訓練案例展現職能行為，因此與同事的合作與互動是必然且必要的。

所以不是只有自己，真的自己沒辦法而且你從外面回來，很多東西還是要人家幫忙啊，櫃台要幫忙啊，我今天拉一個客人過來，櫃台沒辦法服務好客人還是一樣都算在銀行的頭上【A2-02-01-17】

那他也是給我這樣，讓我可以有一些從主任來的資源，就是有這樣一個運用的權力，去指揮這些人這樣子，就是指揮團隊。【A4-02-01-05】

因為一般的訓練課程的時候，他純粹是自己的，但是一般在做這個課程的話，對其他相關的同事，他們應該會有點好奇，因為這種跟一般的教育訓練完全是不一樣，等於說你主管跟參加者互動相對第一本身就因為有某種目的在那就相對會比較多，那其他同事他會，我覺得這是一個以正面來看它其實是好的【B1-03-05-02】

綜合上述，受訪者認為透過HR專案人員的協助能清楚了解職能行為的觀察重點，且同儕之間的互動相形之下自然且直接，能在彼此聯繫互動中建立革命情誼，對於研修過程中因須定期執行複評所產生的壓力與挫折忍受力能有效排解。

四、儲備經理在管理職能發展過程中之困難

儲備經理未能順利完成管理職能發展歷練研修計劃，根據研究者透過個案訪談資料歸納，將其在過程中遇到的困難分為不了解定義、角色定位、資源支持三部分，茲分述如下：

(一) 不了解定義 (編碼：B-04-01)

根據受訪者指出研修初期對管理職能定義並不了解，因此無法抓到重點，以至於徒勞無功；即使在他人協助下勉強過關，也可能並不了解真正原因。

了解與認知我一開始完全不懂，到最那個碰到貴人相助，HR 啊分行經理，那個兄弟姐妹同修的啊，所以當下才會慢慢去了解跟認知，而且願意心甘情願去讓它去磨【A1-03-03-02】

另外有一點我自己覺得當初不是認識得很清楚，那 12345 職能的定義沒有抓到重點，職能的定義基本上這個觀念真的是在做什麼你自己都認識不清楚，那你方向都會錯了【A2-01-04-08】

其實老實講啦，如果一般我們就是覺得你如果訓練了兩三次，如果真的不行，我說不行不是說你那方面能力不行，是說你還沒有抓到重點【A2-02-01-19】

我覺得應該是說，因為是我提出來的，所以在我不曉得參加者他會不會覺得就是說，嗯…好像很容易，好像就是說這也沒有什麼了不起的那種感覺，或者是說他也不曉得為什麼他這樣就過了，而在這個管理職能真正的用意或定義，事實上也許經過一段時間他又混亂了，因為他沒有很深刻的印象【B1-03-03-02】

(二) 角色定位 (編碼：B-04-02)

根據受訪者指出儲備經理必須站在分行主管的角度上進行歷練研修才能真正發揮管理職能，通常儲備經理並不了解也無法真正調整個人角色。

職能的定義基本上這個觀念真的是在做什麼你自己都認識不清楚，那你方向都會錯了，所以一直用AO的角度來思考【A2-01-04-09】

可是如果你說今天跳脫一個程度說好我今天真的是要幹一個分行經理，或許你要做很多事情你是要規劃要有方向要步驟的，我是覺得差別差在這裡啦【A3-01-03-03】

而且我真的覺得這個東西說的難聽一點如果說以我做業務來講工作或許有限，但當到分行經理真的才能去發揮這些東西，因為你沒有兵嘛對不對你講那麼多，畢竟你能做的是自己【A3-01-04-01】

我覺得會耶！因為有些時候，不是每一項事情你都可以直接決定或直接做，你還是會有一個角色你要去尊重你的，你還會應該是講說你還是會有一層顧慮，還有一層就是說你上面至少還有經理可以做決定，心理上的倚靠還是會這樣，所以沒有辦法完全說我想要發揮說我想這樣做，那我這樣做我我要不要去承擔那樣的後果，因為你知道其實真正的後果還是有人會幫你負責承擔，因為那個人同意你這樣做，因為主管同意你這樣做，應該是這樣說【A4-03-04-05】

所以事實上他在最…一開始的時候，其實他嗯…應該怎麼講，剛開始可能他沒有…我覺得應該他剛開始不覺得經理會全部放給他【B1-02-01-03】

那運用的方法對實際工作上的影響，那這些AO我覺得就是說，本來大家可能對於AO的工作當然大致上沒有什麼問題，可是你要他們從業務的角色轉換成管理的角色，大部份都沒有好好去想這件事，很多人其實他從來壓根也沒想過這樣的東西【C1-01-02-01】

(三)資源支持 (編碼：B-04-03)

受訪者認為歷練研修發展所須投入的資源無法外求，必須由內部支持提供人、事、物等相關議題之資源。

而且你就像你想要問想要那些資料，這個都是我們比較容易取得的，外面的東西不一定符合我們銀行用，另外一個是說人家不一定會給你，也不一定符合我們銀行用【A2-01-01-06】

可是在那個當下比如說我要做部屬培育我也傻眼，我下面也沒有人啊，他也不願意做業務啊，那我能教他什麼東西呢?【A3-01-04-15】

然後在內部資源的部份，其實也是經理，經理給我的【A4-02-01-02】

那你自己要懂得去把資源分配好，那你要借助很多資源，人的資源，然後團隊的資源，來幫你了解跟掌控這些東西【C1-03-01-11】

綜合上述，受訪者認為儲備經理在職能發展過程中最根本的問題與困難是對職能定義缺乏了解，無法將日常管理行為與管理職能相連結，同時儲備經理如未能以分行經理立場執行研修計劃，將無法爭取到組織資源，為過程中感到困難的主要原因。

五、儲備經理管理職能發展過程中直屬主管之困難

直屬主管是儲備經理能否順利完成管理職能發展歷練研修計劃的重要關鍵，當直屬主管遇到困難時有可能影響到儲備經理的學習與發展，因此研究者歸納訪談資料，直屬主管的困難主要是不了解定義及業績壓力，茲分述如下：

(一)不了解定義 (編碼：B-05-01)

從儲備經理的角度觀察，直屬主管不一定了解管理職能定義，也可能不知道職能定義所要求的行為。

第一次的架構完全失敗那個也其實是實務面的啦，就是不知道就像差那個0.5分的時候，可是你就差那0.5分文珍協理可能沒有辦法跟妳講，雖然他是Mentor他也不知道這個管理職能在玩什麼？【A1-02-01-05】

那如果說今天那時候我們經理在跟我講的時候，我說死了這樣到底會不會過，她也知道說真的我會怕，所以說在那個現場她一定會幫我們啦，這是事實可是在每一期的過程會徬徨【A3-01-04-09】

期望獲得什麼協助？應該還好吧！（笑聲）應該沒有什麼特別的…其實我覺得如果說主管即將有帶參加者的時候，因為現在好像就是評審那天才知道，所以說事實上有很多的主管他本身並不一定很清楚，even他有接受過但是時間上因為時間跟距離所以事實上我覺得應該是更全面【B1-03-04-01】

（二）業績壓力（編碼：B-05-02）

部份受訪者們提出發展管理職能與績效數字並沒有直接連結。

這樣的頻率可能還是會受到一些客觀上的一個…還是會有，因為畢竟這是一個訓練，那你反應到現實的時候可能一些主管或者是一些mentor或許他們會覺得說這個在performance上面是不是，因為這不是跟performance說實在並沒有，以現在我們的銀行或工作的環境其實會被這些的力量給牽扯著【B1-03-04-07】

綜合上述，受訪者認為直屬主管普遍遇到的困難除了不了解管理定義與行為外，也因績效數字的業績壓力無法全力協助管理職能

歷練研修計劃。

六、儲備經理管理職能發展過程中輔導師之困難

輔導師在管理職能發展過程中，雖無法主導整個研修計劃，僅能從精神層面協助儲備經理了解個人問題盲點，以實際付出行動向儲備經理解釋與說明管理職能定義及職能行為，然而研究者透過個案訪談歸納出過程中輔導師遇到的困難，主要有意願低落、認知不清、不信任及個人時間與經驗不足四部分，茲分述如下：

(一) 儲備經理意願低落（編碼：B-06-01）

根據受訪者指出對於發展管理職能評鑑之過程所產生的挫折感，讓儲備經理以被動心態回應輔導師，甚至自我封閉不願發展管理職能。

說實在話往往就是因為學員會有挫折感，讓他覺得沒什麼不對啊？那是你 Mentor 的想法，當你這個 mentor 不能說服學員的時候，我覺得這是你們的一個... 【A3-03-04-09】

我會覺得我還是會我可能會一直先跟他談他的心態，我覺得如果他心態沒有 open 起來，那他都是很被動然後到最後就一定都很不理想 【C1-01-04-02】

但是他如果他一直就是把心封閉或是他的主管一直沒有辦法配合的時候，我想我是會有一點應該會有一點障礙，那但是可是最重要還是他自己的心啦，如果他一直很封閉不願意譬如說像李先生這樣，我們有再多的熱情也是不容易，對不對？是不是 【C1-02-03-02】

(二) 儲備經理認知不清（編碼：B-06-02）

受訪者表示儲備經理雖有執行研修計劃，但因對職能行為的

連結缺乏認知，也未真正投入心思了解如何運用日常工作展現管理職能，或適時向輔導師題問尋求協助。

你不能很順利說你從頭一來都只寫結果，「我做得很好啊，我的領導統御我做得很好啊，對不對？我就請他們做交叉銷售我都做得很好，我們全行氣氛很好，就像我們文珍協理也說都是我帶的，可是問題他們沒有辦法感受【A1-01-01-15】

應該是後續的影響力啦，就是說今天這個歷練研修參加者他的想法是什麼？因為我覺得可能現在我們做的相對的多，那對我們行方他是一個人力人才庫的培訓，但是呢對參加者他也許有些人他會覺得又只是個一般的訓練，一樣，所以只是個所謂的例行公事，所以他的心態上會比較偏向說你要我做我就做，你不要我做好像也沒什麼好或不好的問題

【B1-02-03-03】

那參加者呢又可能有一些我可能是第一不知道是從何問起，第二個不曉得如何來找mentor去談【B1-03-04-04】

(三) 儲備經理不信任（編碼：B-06-03）

根據部份受訪者指出儲備經理與輔導師之間須以建立信任為基礎，才能有效互動切入職能發展相關議題。

那像萬里他，他有跟你談，可是呢不知道，他沒有那麼沒有放那麼開，所以他東西雖然後來他有ok，可是就是知道說應該有缺一點什麼，就果然在最後一次就真的就是沒有，最後一次他剩最後一項就是沒有過，就是我覺得那心態真的是很重要，就是他有沒有信任mentor【C1-01-04-04】

可能如果學員也冷冷的，或學員也不知道該怎麼跟他，因為不熟嘛，不知道怎麼樣情況互動，那就不容易切進去，這樣子【C1-02-03-13】

(四) 時間/經驗不足 (編碼：B-06-04)

根據部份受訪者指出，剛開始導入制度時輔導師尚未累積足夠的輔導經驗，且因採取被動接受諮詢的互動模式，而儲備經理在過程中亦因考量輔導師業務繁忙之議題，而未能及時掌握輔導師協助之機會。

而且我覺得是不是 Mentor 應該知道角色就是說真的就像我講的也就是當心靈的角色，不是當那個黑臉，黑白兩個都要扮演，我覺得那個很重要，這樣我們才會學到東西，這個 model 這樣 run 下去才對我們有貢獻。

【A1-02-03-13】

再來這個 Mentor 我很坦白講以我做這專案的半年往往都到了最後我要寫報告了才去找他，這半年大家都忙死了你也知道我不會去找他嘛，是為了要應付這樣就有點可惜，我的 Mentor 也很忙我不敢去找他，黃經理真的很棒會有很多想法，可是你也最後一個禮拜才去找他，他也沒時間理你啊，那我覺得者比較可惜啦。【A3-02-01-01】

然後 Mentor 可能也不大會教你，甚至於也曾有 Mentor 覺得 ok，可是後來就不 ok，因為畢竟還有另外的 Mentor 在，搞不好這個 Mentor 覺得 ok，搞不好已經達到三分了，另外兩個可能有 2.8，這個都發生過，我覺得是有認知上的差距【A3-02-02-09】

其實我覺得主管還好反而是 mentor，應該說現在一般來講，參加者跟 Mentor 的直接關係好像比較沒有一個實際上的互動的一個平台在那邊，應該是說 Mentor 有點主動的等待參加者來找他【B1-03-04-03】

其實一開始跟大部份的評審一樣，你覺得你好像有點清楚，但是實際上你並不是真的那麼清楚，可是因為你開始帶了一個學員，你覺得你有責任要

告訴他一些對的東西,那因為他有問題可能也會問你那你也覺得你應該要能夠輔導他,所以自己會覺得我應該要把這個弄得更清楚,然後剛開始會覺得這個是一個壓力,覺得這是個壓力,這個我平常業務都做不完然後還要去弄懂這個【C1-03-01-01】

以前你可能沒有這個能力去讓他融入他的工作,但現在慢慢有點能力去引導他把這個東西真正融入他的工作中,那我想這樣他在學習上他應該會能夠更快感受到這個東西的對他自己的職能方面的提升,還有這些提升以後的效果【C1-03-01-09】

綜合上述，受訪者認為輔導師在儲備經理管理職能發展過程中應以心靈導師的立場建立信任感並與儲備人員對談，以了解其瓶頸與問題所在，提供有效見解或建議方案，使其獲得信心持續完成研修計劃。

表 4-5 為八位受訪者對儲備人才管理職發展過程獲得之協助與困難的綜合資訊。

表 4-5 儲備經理發展獲得之協助與困難綜合資訊一覽表

| 受訪者編號 | | A1 | A2 | A3 | A4 | B1 | B2 | C1 | C2 |
|---------|----------|------|------|------|------|------|------|-----|-----|
| 個人資料 | 角色 | 儲備經理 | 儲備經理 | 儲備經理 | 儲備經理 | 直屬主管 | 直屬主管 | 輔導師 | 輔導師 |
| | 性別 | 女 | 男 | 男 | 女 | 男 | 女 | 男 | 男 |
| 直屬主管的協助 | 輔導支持 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| | 提供研修機會 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| | 提供行為示範 | | ● | ● | | ● | | | |
| 輔導師的協助 | 諮詢輔導 | ● | ● | ● | ● | | ● | ● | ● |
| | 報告建議 | ● | ● | ● | | | | | |
| 其他人員的協助 | 專案人員說明 | ● | ● | ● | | | | ● | ● |
| | 外部專家意見 | ● | | | | | | | |
| | 同修經驗交流 | ● | ● | ● | | | | ● | ● |
| | 同事精神支持 | | ● | | | ● | | ● | ● |
| 儲備人員的困難 | 不了解定義 | ● | ● | ● | ● | ● | | | |
| | 角色定位 | | ● | ● | ● | ● | | ● | |
| | 資源支持 | ● | ● | ● | ● | ● | | ● | |
| 直屬主管的困難 | 不了解定義 | ● | | ● | | ● | | | |
| | 業績壓力 | | | | | ● | | | |
| 輔導師的困難 | 儲備經理意願低落 | | | ● | | | | ● | |
| | 儲備經理認知不清 | ● | | | | ● | | | |
| | 儲備經理不信任 | | | | | | | ● | |
| | 時間/經驗不足 | ● | | ● | | ● | | ● | ● |

第四節 儲備經理個人態度之變化對管理職能發展之影響

本節依據訪談資料的分析，整理列出儲備經理在管理職能發展過程中的態度之變化，在研修初期、研修期間及研修完成時，對其管理職能發展之影響分別列述如表 4-6 所示：

表 4-6 儲備經理個人態度之變化對管理職能發展之影響

| 研究主題 | 主軸式編碼 | 選擇性編碼 |
|-------------------------|-----------|--------------|
| C-儲備經理個人態度之變化對管理職能發展之影響 | C-01 研修初期 | C-01-01 抗拒被動 |
| | | C-01-02 興奮好奇 |
| | C-02 研修期間 | C-02-01 挫折沮喪 |
| | | C-02-02 領悟投入 |
| | C-03 研修完成 | C-03-01 成就認同 |

一、儲備經理於研修初期態度之影響

儲備經理對於管理職能發展歷練研修計劃的態度，在參加評鑑後開始研修的初期，可能因個人對職涯發展及自我認知的差異，會出現抗拒被動、或興奮好奇兩種反應，茲分述如下：

(一) 抗拒被動（編碼：C-01-01）

部份受訪者認為個人平日忙於業務工作，並無升遷的想法或意願，既不了解管理職能的作用，亦無法認同自己有發展管理職能的必要性。

我覺得這個管理職能我一開始我直接講我的心聲我只想跳樓，因為那六個科目我不知道是幹什麼，因為根本不知道每個題目的定義所以你說回去看看那個老師寫的那幾個字文鄒鄒的【A1-01-01-02】

那當時的感覺其實喔，一開始我真的覺得那是好的一面啦，壞的一面是說幹麻多此一舉，我明明就可做業務了為什麼還要教我去做管理職能？啊我們業務也沒有說很爛啊【A1-03-02-01】

其實剛開始的時候老實講，一般AO會覺得說我們事情已經很多了，為什麼有這麼多人你們要選我？為什麼我要是第一梯？老實講我覺得

【A2-03-01-01】

否則就算你說學了六個職能像我今天講的很現實面，人家會說喔我又不幹分行經理，我為什麼要學這個東西？事實上可能不是分行經理啊？你搞不好做很多事也是可以套用嘛！所以說有些時候有些人或許說我又不幹經理為什麼要學這個？【A3-03-04-06】

那在其他我們在做複評的當中我們聽到的，聽到這些那我認為mentor有很大的影響力啦，譬如就是說像徐先生那時候我跟江經理談的時候說他一開始是很抗拒的，將那這樣我也只能跟他心理建設很久，然後徐先生說我有很多話都是沒有跟我們經理講，只有跟你講，那他把他的心場敞開了，像那時候就跟他談了好多次，大概是就是接受這個東西【C1-02-03-10】

(二) 興奮好奇 (編碼：C-01-02)

部份受訪者對於儲備經理發展管理職能感到興奮，期待將學習到的新觀念應用在工作上，同時會很想了解管理職能發展的結果。

我說其實那個心態在一開始每個人都會很熱絡都想學習，可是挫折感真的是一開始就可能有的人就被澆熄了，就不想就放棄了。【A1-03-01-06】

在過程中我對這個研修的計劃，所抱的態度當然剛上完課還有剛讀了一些書，那上課的激勵還存在的時候，在做第一次研修的時候，都會很期待，因為說覺得說認識一個蠻好的一個課程，那我可以把這個課程運用在我的工作上，提升我的一些職能，我覺得還蠻期待它的【A4-03-01-01】

那儲備人員向我提出的要求大部份都是說，我這樣做對不對？他們大概就

是說我這樣子做的東西到底是不是這個訓練要的 【C1-02-02-01】

綜合上述，受訪者認為儲備經理過去並無此類訓練活動經驗，研修初期因個人對職涯發展認知差異，對職能評鑑及歷練研修產生不同的態度，有的儲備經理感到興奮、期待與好奇，有的儲備經理則沒有意願、被動承受。

二、儲備經理於研修期間態度之影響

儲備經理對於管理職能發展歷練研修計劃的態度，在研修期間因為執行的過程的體驗不同，對於持續進行研修活動會產生挫折沮喪及領悟投入兩種態度，茲分述如下：

(一) 挫折沮喪（編碼：C-02-01）

部份受訪者因研修過程中，無法順利完成職能複評，感到挫折因而萌生放棄的想法，甚至認為此為組織預設的結果，複評結果與個人實際認知差異頗大。

因為我碰到幾個人來問我，他們其實好幾個人要放棄，可是我把我自己的那個心路歷程講出來，他們才全部都提出來，因為我知道好幾個啦，南部的中部的 【A1-02-03-06】

而且第一次我們在研訓院上課的時候，第一次會覺得挫折感很大，那一次有些人就覺得老師評分評的很好，我們就覺得好像ㄟ幾個覺得好像不是很OK這樣，不是到我們歷練研修是當初在上課的時候就覺得嘔他講的這樣子對嗎？ 【A2-03-01-03】

那當初在中間這麼多次，其實中間老實講真的有一兩次真的很想放棄，因為你衝不過那個嘛，講說啊我不要再修了，不要全部修完，那時候其實我有跟分行經理討論過，經理就說你都已經到這個階段了剩下一兩個你幹嘛不把它修完？就給自己一下看自己的能力或者是說你真正全部把

它修完就到一個完結這樣子，那當然不一定書能夠對你工作有什麼幫助，可是至少你可以肯定一下嘛【A2-03-02-01】

甚至於說我還碰到兩個AO，我不要說誰啦，說他跟他的經理都覺得都會過結果沒想到是根本就沒過，我相信那種挫折感一定很重你知道嗎？【A3-02-02-10】

所以有時候我是覺得就是說是不是一次讓他過，甚至於說多幾次讓他學習的過程讓他會知道，但是這又相對的因為會發生幾次如果不過又覺得好像錯也不在我自己，是這個制度就是不要讓我過的感覺【B1-03-03-03】

(二) 領悟投入 (編碼：C-02-02)

根據受訪者指出儲備經理如有意願發展管理職能，並且理解管理職能存在的價值，真正投入學習，能從經驗中獲得領悟。

後來自己想通了以後你會覺得後面再做你就不會覺得那麼辛苦了，因為你知道你要什麼？你要怎麼做？這點是比較重要。【A2-02-03-03】

大家都在討論，是歷經這樣的研修以後，你就會覺得真的是人家有它的一套，不然這種東西怎麼可能可以盛行這麼久？然後為什麼有些人沒有學過這個直接上去以後會有問題，銀行為什麼要辦這種東西？這是有它的價值存在，這種基本心態上會有改變【A2-03-01-04】

那是因為到了最後我們都比較有經驗了嘛，比較知道說樣怎麼問，要怎麼套啊比較會過，講難聽就是這樣子啦【A3-02-02-06】

那如果說一開始他比較能夠願意跟我談這些的話，我會覺得效果會，會很好，那像我帶的幾個譬如說陳先生他應該是還可以，因為他本來就蠻open的，所以他也都會跟你講，我覺得就是你很容易跟他談，然後他也就很容易

易吸收, 那他有意願嘛, 我覺得他後來像他掌握度都很好, 像黃先生他也是都很願意跟你談, 然後就他們掌握都很好 【C1-01-04-03】

當然大家一開始沒有那麼容易就接受, 可是真正投入下去以後會覺得是有幫助的... 【C1-03-05-02】

綜合上述，受訪者認為儲備經理在研修過程中會因複評結果未如預期而感到挫折，如能抱持正面態度與意願，真正投入學習、了解管理職能與歷練研修重點，便能領悟到歷練研修的精神與價值，進而掌握職能行為的展現與成效。

三、儲備經理於研修完成後態度之影響

儲備經理在完成研修之後認為管理職能對個人是有幫助的，因為研修過程中反覆經歷的修正與回饋，讓儲備經理感到有成就感，並認同其存在之成效：

(一) 成就認同（編碼：C-03-01）

根據受訪者指出儲備經理能應用管理職能於工作上，對其未來工作亦有幫助，在完成之後亦能回顧職能定義及運用職能行為在職行業務任務或解決問題上。

對後續工作的部份就像小雄講的一樣，就是自己比較會按時間去排序，不會那個亂就是想到什麼就做什麼，就是每天會把自己的計畫做好 【A1-03-05-07】

那你說過兩年以後我覺得基本上對我是有幫助，原來我們銀行管理職能可以拆解，是可以定義，我覺得對我的幫助是在這裡 【A3-03-01-02】

而且在做完這些歷練研修，其實對我自己去回想這整個工作過程的時候，

就會回想到那個步驟如果我怎麼做，是不是會變得更好？然後在自己如果碰到這樣的人際問題，如果我當初照著這樣的方式去做的時候，那結果是否會比我現在的結果還要好？有時候會這樣想【A4-01-03-02】

然後就覺得每次到半年的時候就覺得哇！來了(笑聲)，但是不過還是很好。的是說當我每次在寫這些報告的時候，在回想這些過程，或是回想這些案例的時候，我覺得就會去往我要發展那個職能的一個功能想的時候，我覺得就是對我就是會有一些啟發，所以其實整個過程走下來，我還是很... 很覺得很不錯，經過這樣一段，因為覺得對我來講在我工作上還有我的職能提升上，其實是佔了蠻大的重要的一環【A4-03-01-04】

綜合上述，受訪者認為儲備經理透過研修確實得到提升與幫助，而在研修過程中反覆經歷的修正與回饋，讓儲備經理有成就感，並認同其存在之價值。

表 4-7 為八位受訪者對儲備人才管理職發展過程獲得之協助與困難的綜合資訊。

表 4-7 個人態度變化對管理職能發展之影響綜合資訊一覽表

| 受訪者編號 | | A1 | A2 | A3 | A4 | B1 | B2 | C1 | C2 |
|-------|------|------|------|------|------|------|------|-----|-----|
| 個人資料 | 角色 | 儲備經理 | 儲備經理 | 儲備經理 | 儲備經理 | 直屬主管 | 直屬主管 | 輔導師 | 輔導師 |
| | 性別 | 女 | 男 | 男 | 女 | 男 | 女 | 男 | 男 |
| 研修初期 | 抗拒被動 | ● | ● | ● | | | | ● | |
| | 興奮好奇 | ● | | | ● | | | ● | |
| 研修期間 | 挫折沮喪 | ● | ● | ● | | ● | ● | | ● |
| | 領悟投入 | ● | ● | ● | | | | | |
| 研修完成 | 成就認同 | ● | ● | ● | ● | | | | |

第五節 儲備經理對職能與研修之認知對管理職能發展之影響

本節依據訪談資料的分析，整理列出儲備經理在管理職能發展過程中對職能與研修之認知，在研修初期、研修期間及研修完成時，對其管理職能發展之影響分別列述如表 4-8 所示：

表 4-8 儲備經理對職能與研修之認知對管理職能發展之影響

| 研究主題 | 主軸式編碼 | 選擇性編碼 |
|---------------------------|-----------|--------------|
| D-儲備經理對職能與研修之認知對管理職能發展之影響 | D-01 研修初期 | D-01-01 茫然未知 |
| | | D-01-02 互相了解 |
| | D-02 研修期間 | D-02-01 順從接受 |
| | | D-02-02 消極應付 |
| | | D-02-03 積極努力 |
| | D-03 研修完成 | D-03-01 觀念強化 |
| | | D-03-02 能力加值 |
| | | D-03-03 工作應用 |

一、儲備經理於研修初期對職能與研修認知之影響

儲備經理在研修初期對管理職能發展歷練研修的認知，研究者透過個案訪談資料歸納，分為茫然未知和互相了解兩部分，茲分述如下：

(一) 茫然未知（編碼：D-01-01）

根據受訪者指出儲備經理對發展管理職能的概念並不了解，尤其在評鑑後開始規劃歷練研修計劃時，其實並沒有任何具體想法，在經歷過第一次複評後，也還無法清楚掌握研修任務重點與職能行為的連結。

而且當初有些 Mentor 認為就是說不一定我們管理職能就是要什麼東西，他說你就這樣就做得很好把它包裝進去，你有這六項職能，可是事實上就真的不是，所以那時候的感覺對我的影響力我覺得兩極化啦，你們講的都不一樣，真的認知上完全不一樣，我覺得還是要釐清那個定義上的

問題。【A1-03-02-03】

所以後來幾次以後他們說「你再去把管理職能把它弄清楚這樣，你才會知道說你要的是什麼？對基本的分數，那時候剛開始第一個一定是想說我只要先過了就好，後來你會想說我用5分去看不要用3分【A2-01-04-10】

可是一開始那一兩次的時候，真的不太會套那個時候，那個整個學習的過程比較花時間【A3-02-02-07】

然後我對這整個計劃的了解與認知，…了解不多(大笑)，認知也不多【A4-03-03-02】

甚至於說也可能因為他對整個這個歷練研修的前後因果關係，並沒有那麼了解，所以會發覺到有一些狀況就是說，他是用結果去推過程【B1-03-01-07】

就前面做第一個第二個的時候通常就是很模糊很籠統【C1-02-02-03】

(二) 互相了解 (編碼：D-01-02)

受訪者認為大部份儲備經理與輔導師並不熟悉，在開始規劃與執行歷練研修計劃之前，有必要透過互動的方式，認識彼此，並進一步了解對方。

其實我覺得認知應該是彼此Mentor跟我們這些修行的叫什麼就是被培育的人，這個對我以前或許是懂或許是不懂，或許沒有去深入了解，互相要了解彼此的用心，這樣才或化解之間的隔閡，因為他是這麼認真就像一個分行主管你一個管理者你帶人要帶心，所以我覺得那個很重要。【A1-03-03-09】

所以那時候他是跟我互動最多的，那大部份都是說我都會問他們說你們要不要來我分行，我請你們吃個飯我們聊一聊，來看看我，我都是建議他們找個時間啦，就是剛剛說我希望私下先跟他聊一聊，那不是說馬上就聊這些東西，先大家更進一步認識一下，我大部份都會希望這樣

【C1-02-01-02】

綜合上述，根據受訪者指出在研修初期，大部份儲備經理對管理職能與歷練研修透露出茫然不知所措的狀況，並認為在展開研修計劃之前，如能有機會與輔導師以互動方式增進彼此間的了解，對研修發展會有正面的幫助。

二、儲備經理於研修期間對職能與研修認知之影響

隨著複評次數增加，研修期間逐漸加長，儲備經理對於持續執行管理職能發展歷練研修計劃的認知是否更清楚，會影響儲備經理採取主動投入或被動配合的情況，依研究者歸納之個案訪談資料，分為順從接受、消極應付、積極努力三部分，茲分述如下：

(一) 順從接受（編碼：D-02-01）

根據受訪者指出儲備經理在發展管理職能過程中會順從直屬主管或輔導師的指示去執行計劃，認為這是行方給予的任務，自然必須接受且聽命行事，以確保能符合複評所要求的行為模式。

可是事實上她在第二次修的東西的時候，我書一本都沒看，根本就我就是符合你們口試委員的答案我要套進去嘛，你跟我說怎麼做我就怎麼做，所以那第二次的時候我就比較有心得【A1-01-01-11】

我比較不會想說我要去做什麼領導統御，我要做什麼顧客培育，你可能會做可是你會覺得就是好像順其自然的做，或者是說是一個理所當然的做【A3-01-03-02】

嗯…我覺得如果說要再講應該是再上一層，包括應該甚至說人力資源，我覺得協理…應該是後續的影響力啦，就是說今天這個歷練研修參加者他的想法是什麼？因為我覺得可能現在我們做的相對的多，那對我們行方他是一個人力人才庫的培訓，但是呢對參加者他也許有些人他會覺得又只是個一般的訓練，一樣，所以只是個所謂的例行公事，所以他的心態上會比較偏向說你要我做我就做，你不要我做好像也沒什麼好或不好的問題
【B1-02-03-02】

那至於對後續工作的影響，我覺得就要看參加者，因為現在我們這樣子的環境下面都是以比較屬於，怎麼講，屬於指導式的在做，包括我們的一些KPI，一些政策性的工作，都是用指導性的在做，那自發性的相對少，最明顯的就是說包括我們在meeting的過程中，你就會發覺參加的人員大部份都是用接受的，而且我覺得這種情況好像越來越…普遍，頻率越來越高，傾向於我就是接受 【B1-03-05-03】

(二) 消極應付（編碼：D-02-02）

部份受訪者指出儲備經理認為發展管理職能只是測驗或訓練，對於直屬主管指派的任務，則是另一個要完成的功課，即使直屬主管與輔導師不斷提醒與回饋，仍採取消極的回應方式。

因為他的心態上他還覺得我只是參加測驗，我只是在接受訓練，我只是要把這些功課考試交代做好就好，那如果說主管在assign給他的時候，只是又是被動的接受，那這個過程中就會我覺得現在比較多會是這樣子，那事實上這本來就是我們這歷練研修希望讓他能夠前後了解的一個因素在
【B1-03-01-10】

我覺得有就是mentor投入了這些東西以後，那個也有很多學員是不會是很正面的，這樣 【C1-02-03-11】

(三) 積極努力 (編碼：D-02-03)

根據受訪者指出儲備經理藉由各種管道試圖找出可以提升管理職能的發展方式，並且為了能呈現最佳的研修成果，會積極地去尋求幫助，或運用經理及輔導師的協助，以讓個人順利完成職能發展歷練研修計劃。

因為他知道我很認真寫這個報告，那我也會想去藉 EMBA 學這麼多管理職能，因為我覺得我文筆不好嘛，我才會去念書嘛【A1-03-03-06】

整個就這樣慢慢走過來，我是覺得畢竟是實務的東西，我所學習的過程，我比較聰明，我有去尋求幫助。【A3-01-01-05】

但是就是，所以在做第一次的時候我會很用心，雖然會覺得好像沒什麼方向，但是因為透過經理的幫助，覺得就比較 ok，然後經理也給我很多的建議，所以在第一次呢，就比較稍微順利的完成。【A4-03-01-02】

所以變得他...他就變得很依賴我，他會依賴我但他有意願嘛，所以我對他有影響力，到目前為止我們都還就算私交都還蠻不錯的，這樣子，他常到台北來問我，這樣，對啊【C1-02-03-08】

綜合上述，受訪者認為儲備經理在研修期間對於持續發展管理職能任務，除了順從直屬主管及輔導師的指導與回饋外，部份儲備經理會採取消極應對的方式，而比較積極主動參與學習的儲備經理，會用心準備並運用直屬主管與輔導師的協助來順利的完成歷練研修及複評重點。

三、儲備經理於研修完成後對職能與研修認知之影響

儲備經理在完成管理職能發展歷練研修計劃後，真正能體會到過去所學，確實對其個人產生實質的影響，研究者透過個案訪談資料歸納，將其影響分為觀念強化、能力加值及工作應用三部分，茲分述如下：

(一) 觀念強化 (編碼：D-03-01)

根據受訪者指出儲備經理在完成歷練研修後對職能行為已能清楚掌握，也能了解在什麼情況下可以運用管理職能，對其管理觀念及與直屬主管的要求，皆有更深入的認知。

現在領導統御就敢授權了，就跟他說「這個是那個，讓他小朋友可以自己處理。」【A1-03-05-13】

因為有的案子是不是只有一項管理職能，它會牽涉到很多管理職能，分析研判跟商業決斷某個方面來講是你要先分析研判，然後後面你就要做決斷了，那那一階段有些案子進行到一半就不用再進行了，研判到這邊你就不用再做了，不用再後面了，這個是我的感覺啦【A2-03-03-05】

第二個我覺得對我自己是有幫助啦！說實在話，原來這些東西是可以套模式的！就算是領導統御，講俗氣一點，它是有公式可以套的，而且有一個標準模式可以套【A3-01-02-03】

有一塊對我比較有幫助是說以前在做一件事情比如說顧客導向以前比較偏向直覺，覺得這樣就做了因為那是本能的反應，可是事實上你會發現這些反應其實是會累積過來，這個累積的過程就是個拆解，就是說我們提到說我們是有一些假設今天是1到5分好了，事實上以前我可能是3分也可能是2.5也可能是4分，因為那是直覺的反應這樣做的，可是你如果事後出來看你會發覺到你做這個動作背後來看其實它是可以拆解一些步驟的【A3-03-05-01】

尤其是在上課課程內容,還有在自我研修這部分,我覺得對工作中的一些觀念的改變一定有的【A4-03-05-02】

至於方法對實際職能行為的影響,其實應該是說你說要很明顯的改變並沒有辦法說很明顯的改變,但就是說你主管的以我是一個主管的立場跟參加者在工作上的默契,會比較說因為有做過這個,所以對主管的要求還有他所做出來的品質,往後的工作會比較接近,他會比較知道說主管的要求的方向跟目標【B1-01-03-01】

(二) 能力加值 (編碼：D-03-02)

受訪者表示儲備經理的管理能力因為參與歷練研修而獲得的加值,除了在工作上能勝任愉快之外,也能以更周全的角度去處理事物,對問題的判斷的效率也有提升。

我今天在工作上來講已勝任愉快,不會有太大的壓力。【A1-03-05-09】

或者是說你做起什麼事情來的話或許會更周全,比如我今天要去做一個客戶導向做個商業決斷部屬培育,很多東西比較不會miss掉,比如說我大概就可以抓到3或4分,你以前的直覺很有經驗或許可以做到3分4分沒有經驗做到2分,那這種東西學起來它比較四平八穩,而且比較不會lost掉一些,大概是這樣子。【A3-03-05-03】

那對後續工作影響當然就是還是有當我們在做一些判斷,我們會想就是有時候還是會想到一些工作上的學習上的一些觀念,多少我覺得一定有幫助的,那能夠提升多少?我也不敢說。只是覺得多少會有影響【A4-03-05-03】

我覺得我帶過的這些學員裡面大部份都是有明顯提升,大部份是都有提升,那還有tune到其他人輔導的也感覺出來很多人有很明顯的提昇,不管他要不要當經理啦,我覺得都感覺出來好像他們在掌握在工作上或是在他們自己在平常的應對上面,好像都有不一樣的表現,所以我覺得應這是很正面

的【C1-03-05-01】

(三) 工作應用 (編碼：D-03-03)

受訪者指出儲備經理會將所學到的管理職能應用在工作上，包括提案、做計劃、商業決斷、領導統御、分析研判...等，透過拆解的方式展現職能行為，並隨時回顧管理職能定義，檢討個人行為是否符合職能要求。

因為以前覺得有些東西在計劃或比如說要提案的時候，就這個案子可不可以提?或是商業決斷的部份比如說我做了的風險，怎麼講就是說債券基金DCD算稽核金檢處認為我們銀行這個可不可以做?那以前這個東西稽核來查這個就是這樣要不然就不要做，看你們怎樣【A1-03-05-03】

其實以我來講我現在其實領導統御的部份還有分析研判這兩個會用比較多【A2-03-05-06】

我講的就是說現在對我最大的幫助就是事情真的很多的時候，我就會把它拆解一下；真的我就拆解一下，以前真的做很多事情很亂的時候，我就會離開現場，躲到那裡去【A3-03-02-01】

可以用的其實是未來真的要用的時候就像我現在在家裡面我copy一張職能放在我書桌下面，未來有些東西可以怎麼用，是可以馬上拿出來用，畢竟經過這樣一個訓練。【A3-03-03-03】

而且在做完這些歷練研修,其實對我自己去回想這整個工作過程的時候,就會回想到那個步驟如果我怎麼做,是不是會變得更好?然後在自己如果碰到這樣的人際問題,如果我當初照著這樣的方式去做的時候,那結果是不會比我現在的結果還要好?有時候會這樣想【A4-01-03-03】

其實是會,就是說以我自己事實上這六項管理職能其實我也是不斷的在運用,其實應該是說嗯...本這就是在工作中已經是一部份了,以前在沒有這樣子的時候,我們也有在用,只是沒有很清楚,但是事實上你後來切割出來,就是這樣子,就是交互運用的深度跟頻率,那以前的話我們會應該是所謂的一招半式走天下,反正就是我就是用同樣的一套邏輯一套方法去做,但是因為你有這樣的職能切割出來後,你就會發覺在你每一項雖然是同樣的應該說計劃或規劃之下,但是是有其流程,你會針對不同的需求,會因為他的管理職能不一樣,所以你做出來的方式還是會有差異的【B1-03-05-05】

綜合上述，受訪者認為儲備經理在完成研修之後，其對職能與研修的認知程度，在管理相關觀念已明顯強化，個人能力上也有超越過往的表現，並且持續應用在個人職務與工作。

表 4-9 為八位受訪者對儲備經理管理職發展過程對職能與研修之認知對管理職能發展之影響獲得之協助與困難的綜合資訊。

表 4-9 對職能與研修之認知對職能發展影響綜合資訊一覽表

| 受訪者編號 | | A1 | A2 | A3 | A4 | B1 | B2 | C1 | C2 |
|-------|------|------|------|------|------|------|------|-----|-----|
| 個人資料 | 角色 | 儲備經理 | 儲備經理 | 儲備經理 | 儲備經理 | 直屬主管 | 直屬主管 | 輔導師 | 輔導師 |
| | 性別 | 女 | 男 | 男 | 女 | 男 | 女 | 男 | 男 |
| 研修初期 | 茫然未知 | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● | ● |
| | 互相了解 | ● | | | | | | ● | |
| 研修期間 | 順從接受 | ● | | ● | ● | ● | | ● | ● |
| | 消極應付 | ● | ● | ● | | | | | |
| | 積極努力 | ● | ● | ● | ● | ● | | ● | ● |
| 研修完成 | 觀念強化 | ● | ● | ● | ● | ● | | | |
| | 能力加值 | ● | ● | ● | ● | | | ● | |
| | 工作應用 | ● | ● | ● | ● | ● | | | |

第六節 對儲備經理管理職能發展之具體建議

本節依據訪談資料的分析，整理列出對儲備經理管理職能發展相關人員的建議，及對專案執行的建議，分別列述如表 4-10 所示：

表 4-10 對儲備經理管理職能發展之具體建議

| 研究主題 | 主軸式編碼 | 選擇性編碼 |
|---------------------|---------------|--------------|
| E- 對儲備經理管理職能發展之具體建議 | E-01 對相關人員之建議 | E-01-01 儲備經理 |
| | | E-01-02 直屬主管 |
| | | E-01-03 輔導師 |
| | | E-01-04 其他方面 |
| | E-02 對專案執行之建議 | E-02-01 研修時機 |
| | | E-02-02 研修模式 |
| E-02-03 研修對象 | | |

一、對儲備經理管理職能發展相關人員之建議

研究者依據個案訪談資料，歸納出針對儲備經理、直屬主管、輔導師及其他方面等四部分的建議，茲分述如下：

(一) 儲備經理（編碼：E-01-01）

根據受訪者表示，建議儲備經理必須主動發問、明確的提出需要協助的要求，並參考別人的想法，且須持續發展管理職能，才能保持管理職能的能力不會減退。

但是我還是強調說你一定要主動去問，沒有主動去問會死得很慘，真的尤其一開始你沒有主動去問你會做很多錯誤的嘗試【A3-02-02-05】

那所以我就說我應該是說在整個過程裡面一定要很精準的去取得這個幫忙啦，否則的話很多東西你會有很多挫折感【A3-02-02-12】

然後我覺得在，只是說這種持續力呢，在個人來講就必須要持續才有用，如果只是上課跟做完研修之後如果沒有再持續的話其實這個能力是會減退

的,我認為是這樣子【A4-03-03-04】

那在這之前是不是他們可能也會各自去問一下,那當然怕是怕說大家做出還是一個錯誤的東西,怕也是怕這樣,可是這樣可能會,也會減少一些自己摸索,可能讓自己也更...更能夠去參考一下別人的想法【C1-01-03-03】

(二) 直屬主管 (編碼：E-01-02)

根據受訪者指出儲備經理之直屬主管應認同管理職能發展的必要性，並透過直屬主管的堅持推動儲備經理持續發展管理職能，以維持影響力，帶動分行同事參與，同時在實際工作要求上較能精準對焦。

其實我覺得主管是幾乎主宰這個歷練研修能不能...不能說成功,就是說能不能跟這個參加者有沒有辦法包括從觀念上到實際做或者是說在這個過程中對這個歷練研修的認同,我覺得主管幾乎決定這個案子的生死

【B1-02-03-01】

那同樣的會發生如果說他今天歷練研修已經完了,包括六個職能做完了,他只是做完了就好了,就好像唸完大學就唸完了,那事實上這後面的影響力是不是真的還是有?我覺得這個是嗯...應該是說這個如果主管能夠持續延續的話我想它的影響力應該是還是會繼續存在,甚至於說會影響到其他的同事在看【B1-02-03-04】

我覺得另外一種思考邏輯就是說,今天以後我們的管理人員如果說都有這樣子相對的模式,而且印象夠深刻的時候,其實我們在一些工作上的要求跟對焦,就像我們在做衡量尺度分數的定義的時候,其實你就會很清楚

【B1-03-01-02】

(三) 輔導師 (編碼：E-01-03)

根據受訪者指出建議輔導師能擔任心靈導師的角色，並藉由投入輔導協助的過程，接觸到不同的案例，同步提升個人的成長。

而且我覺得是不是 Mentor 應該知道角色就是說真的就像我講的也就是當心靈的角色，不是當那個黑臉，黑白兩個都要扮演，我覺得那個很重要，這樣我們才會學到東西，這個 model 這樣 run 下去才對我們有貢獻。

【A1-02-03-14】

那所以我覺得改變就是因為你越來越了解，那你投入的態度跟想法也跟著有調整啦，那你可能看待這個職能的訓練的態度可能是角度是更寬廣一點，因為你看到的案例也變多了嘛，除了你自己的然後還有參加複評看到好多別人的，你會聽到很多不同的 STORY 【C1-03-01-05】

那當然還有大家聊的時候，所以我覺得這是...這是另外一種幫助，那當然也實質上造成了一些變化，也是我們自己的成長 【C1-03-01-06】

(四) 其他建議 (編碼：E-01-04)

根據受訪者建議可運用團隊力量影響儲備經理參與的意願與效能，且在發展過程中安排儲備經理互相腦力激盪，可產生正面效果。

那以後我們有沒有機會這樣子，不知道，那他們同一群學員有沒有需要，他們解散以後就是我們在不是告訴他們，第一次的結論以後然後分告訴他這是你的mentor，然後找直屬主管來談以後，有沒有需要再有一個小的時間給他們，這一期的人有沒有需要他們自己腦力激盪一下 【C1-01-03-02】

可以的話就是說如果我覺得說如果有可能的話，HR 你可能會關心他們的報告啊什麼，那在這樣的詢問當中，可不可以問問看，你們有沒有跟 mentor 討論過，那討論得怎麼樣？那或許他有的東西他難以跟我們啟齒，或

者他不敢,那透過你們也幫我們問一下,會不會我們再來找個著力點切入,因為不熟嘛後,尤其是第一次的時候...【C1-03-04-04】

綜合上述，受訪者建議儲備經理要主動詢問並提出需要協助的要求，並參考別人的想法，以持續發展管理職能；建議直屬主管應認同管理職能發展，並堅持儲備經理持續發展管理職能；建議輔導師能以心靈導師的角色協助儲備經理，多多參與投入以獲得更多案例與輔導經驗；最後建議可運用團隊力量提高儲備經理參與的意願與效能。

二、對儲備經理管理職能發展專案執行之建議

研究者歸納個案訪談資料，針對管理職能發展專案的建設分為研修時機、研修模式、研修對象三部分，茲分述如下：

(一) 研修時機（編碼：E-02-01）

根據受訪者的建議指出要減少儲備經理發展過程中的摸索，提供一個發展的架構與模式，讓儲備經理能明確了解研修重點，以降低抗拒心理，並掌握研修初期對職能發展歷練研修最有動力的機會，安排輔導師與儲備經理增加了解，建立默契，最後建議訂出研修期限，以充分運用資源在有意願的儲備經理身上。

我是覺得說過程應該要縮短摸索期要縮短，就是一開始我們在學習的時間我們都會好幾個月都在摸索，我覺得摸索期真的要縮短【A3-01-04-03】

你今天反過來說這個跟分行主管不是必然關係，而是說你在學習一個管理職能，那或許他的學習意願就不一樣，就是說給他一個大方向大架構，在設計這個的時候不要讓他們一開始就覺說我有一個抵抗【A3-03-04-07】

所以就必須說這種東西是如果一旦他，當然不是指我啦，一旦他能夠被指定成為一個LEADER的時候，他這種職能的發展是必須被持續的，那他才

有辦法一直有這個持續的發展能力,去承擔很多事情,因為很多事情不是在歷練研修中可以絕對碰上的,所以他綜合的狀況都必須是持續的成長跟發展,這是我的認知【A4-03-03-05】

因為真的是上完課動能是最強的,當上完課結束研修之後,那個動能是...完全是因為就是沒有辦法變成習慣的話那就是因為沒有辦法變成習慣的話,就會是這樣子那你就會回到原點【A4-03-04-04】

所以在但是這個呢有沒有必要呢?我覺得還是有必要,因為在當分行主管前,你真的還是必須具備這個基本的職能,雖然在研修過程中,不一定能夠完整展現,但是如果他一旦能成為分行主管的時候,這些職能我覺得對儲備的主管來講那只是第一步,應該還有第二步,第三步才對【A4-03-04-06】

那所以我想說如果說就剛剛說的如果有這個機會是我們一開始排就...就讓mentor跟那個...的話,有沒有可能這樣會,都會有好一點點【C1-02-01-04】

那當然有沒有考慮說我們展現到一定程度以後他真的還是這樣,我們真的還要投入這樣的資源嗎?...所以有個deadline也好啊,因為他就是無心的話,大家要怎麼幫他?很難嘛對不對?【C1-02-03-03】

(二) 研修模式 (編碼: E-02-02)

根據受訪者指出建議要讓儲備經理有心靈導師可隨時進行溝通,協助其情緒獲得舒緩,妥善關注並處理儲備經理在遭受挫折期間的心理態度,同時規劃設計出有效的學習模式或流程,定時提醒儲備經理、直屬主管與輔導師有關歷練研修計劃的執行進度。

我覺得你們應該要排個心靈導師才不會讓那些挫折者他們不想再面對這件事【A1-02-03-04】

因為我們現在都是單一單一啦，有沒有辦法像一個 group group 的方式做這個案子？就是說比如說我跟古姐，或者我跟小雄這樣子，大家算一個 group，我們兩個一起去研修這樣子，那只是說你在研修的時候，兩個一起去報告啦，我在想兩個一起去報告，你寫出來這個東西，兩個一起去報告，可是你還是要講你的東西，兩個互相可以這樣子，可是我不知道說這樣子的方式是不是也 OK？在評分的時候會不會造成困擾？

【A2-03-04-01】

你說學習的過程獲得什麼協助，就像我剛剛講的是說這個挫折感我們在學習過程中的挫折感是不是必要的？這種摸索的學習是不是課程設計要我們學到的？如果說今天不是，是不是有什麼東西會讓我們更有效率？

【A3-03-04-01】

所以如果說剛剛像你講的如果我們的過程裡面包括學習的設計、mentor 時程的安排，甚至於說對於這個課程讓我們學習的太零散，有個初淺的 model，就是說這個訓練會有一個正常的大架構在裡面，是不是整個做起來學習效果會比較好？【A3-03-04-05】

如果說可以的話應該主管在參加者開始準備要寫歷練研修就應該要提醒主管，甚至於應該要更積極一點就是說，我覺得另外一個就是說以人力資源處用同樣的我們的要求參加者去做的那些事的一個提醒方式，好就是說今天進度到那是不是主管有沒有提醒他什麼你這個應該...讓主管會更清楚的了解說上面事實上也很有重視這件事情，那也是一個計劃組織，也同時對這個主管也是一個職能的要求【B1-03-04-02】

(三) 研修對象（編碼：E-02-03）

根據受訪者建議除儲備經理於上任前應參與研修計劃外，上任後亦應持續發展管理職能，才能真正對其經營分行有實質幫助。

所以就必須說這種東西是如果一旦他，當然不是指我啦，一旦他能夠被指

定成為一個 LEADER 的時候,他這種職能的發展是必須被持續的,那他才有辦法一直有這個持續的發展能力,去承擔很多事情【A4-03-03-06】

就是雖然有上過這些課程,但是我剛就講我覺得他的持續力必須是可以被發展的,就是他對職能的認知是要一直被提升的,不然這樣一個職能發展很快就會斷掉【A4-03-04-03】

所以在但是這個呢有沒有必要呢?我覺得還是有必要,因為在當分行主管前,你真的還是必須具備這個基本的職能,雖然在研修過程中,不一定能夠完整展現【A4-03-04-07】

那至於說剛剛提到「是不是大家應該先選一些對人的職能還是不要,我想這個應該是要納入討論【C1-01-04-09】

綜合上述，受訪者針對儲備經理、直屬主管、輔導師及專案執行時機、模式與對象...等提供相當有助益的建議。

表 4-11 為八位受訪者對對儲備經理管理職能發展之具體建議綜合資訊。

表 4-11 對儲備經理管理職能發展之具體建議綜合資訊一覽表

| 受訪者編號 | | A1 | A2 | A3 | A4 | B1 | B2 | C1 | C2 |
|-------|------|------|------|------|------|------|------|-----|-----|
| 個人資料 | 角色 | 儲備經理 | 儲備經理 | 儲備經理 | 儲備經理 | 直屬主管 | 直屬主管 | 輔導師 | 輔導師 |
| | 性別 | 女 | 男 | 男 | 女 | 男 | 女 | 男 | 男 |
| 相關人員 | 儲備經理 | | | ● | ● | | | ● | ● |
| | 直屬主管 | | | | | ● | | | |
| | 輔導師 | ● | | | | | | ● | ● |
| | 其他 | | | | | | ● | ● | |
| 專案執行 | 研修時機 | ● | | ● | ● | | | ● | |
| | 研修模式 | ● | ● | ● | | ● | | ● | |
| | 研修對象 | | | | ● | | | ● | |

第五章 結論、建議與省思

根據第四章之研究結果，研究者加以整理提出結論與建議，本章共分為三節，第一節為結論；第二節為建議；第三節為研究貢獻及第四節之研究者的省思。

第一節 結論

本研究之主旨乃在瞭解儲備分行經理管理職能發展之實務狀況，並從中歸納出管理職能發展主要受到何種因素影響而達到預定的期望水準。研究者透過訪談歸納整理出個案A公司四名儲備經理、兩名直屬主管及兩名輔導師對於儲備分行經理管理職能發展之見解，茲得到下述結論：

一、儲備經理運用個人自我發展、非工作中訓練、與在職訓練三種培訓方式發展管理職能，其中以在職訓練結合實務工作最常運用：

(一)儲備人才運用個人自我發展之培訓方式：

1. 受訪者認為發展管理職能必須先了解管理職能定義及所要求的行為，才能完整規劃職能發展歷練研修計劃方向。
2. 受訪者在發展過程中可透過輔導師的經驗分享，傳授管理職能定義與職能行為展現的連結，並能掌握職能發展重點。
3. 受訪者認為透過閱讀與職能相關的書籍，能提供管理職能基本概念，但必須運用在實務工作上，才能真正提升職能；且隨著研修階段的增加，閱讀所佔比例相對減少。
4. 部份受訪者會因為發展管理職能而參加在職進修研習或學分班，讓自己持續學習。

(二)儲備人才運用非工作中訓練之培訓方式：

1. 受訪者指出儲備經理除了參加公司舉辦之管理才能發展訓練課程外，並未特別針對個人需求參加其他管理課程。

2. 根據受訪者指出相對於管理課程，受訪者參加較多與工作任務相關之專業訓練課程。

(三)儲備人才運用在職訓練之培訓方式：

1. 受訪者認為業務專案之主導者為分行經理，透過業務專案可歷練分行經理職責。
2. 部份受訪者提到代理主管職務能增加管理實務經驗，對管理職能發展有幫助。
3. 受訪者認為輪調不同單位能學習到更多不同經驗，有助於管理職能之運用與展現。
4. 受訪者在歷練研修期間指導他人工作，能累積個人運用管理職能的經驗與案例，並為公司培育人才。

(四)個人自我發展、非工作中訓練、在職訓練三者之運用搭配：

1. 受訪者指出發展管理職能可複製別人的成功案例，並依個人任務特性設計發展計劃並落實執行。
2. 受訪者認為在職訓練與實務工作結合最能有效提升發展管理職能。

綜合上述所言，發現受訪者可透過輔導師的經驗分享先了解管理職能定義，並掌握職能行為；此外研讀與職能相關的書籍，或參加在職進修，及參加行方安排之管理才能發展訓練課程，可以從中獲得管理職能概念與應用。透過在職訓練如：搭配業務專案則是最常運用的研修方式，此外為強化個人經驗程度，可與人力資源配合規劃代理與輪調的機會，或選擇參加專業課程以配合實際任務需要。

再者，大部份受訪者認為儲備人才可運用參考他人的成功案例設計個人的歷練研修計劃，學習將閱讀心得或課程所學技巧，運用在研修案例中，亦能有效提升管理職能。

二、儲備經理在管理職能發展過程中曾獲得直屬主管、輔導師、HR 人員及其他同修之協助：

(一)儲備經理獲得直屬主管之協助

1. 受訪者認為儲備經理接受直屬主管的指導與回饋以了解如何展現職能行為，同時獲得其鼓勵與支持以保持信心繼續完成歷練研修計劃。
2. 受訪者認為儲備經理必須仰賴直屬主管給予機會磨練分行經理職務與職責，將研修與日常工作任務結合，或創造機會、設立專案供儲備經理於發展過程中真實參與，以學習管理者行為。
3. 儲備經理經常學習仿效分行主管示範的管理行為，對其管理職能發展有直接快速的影響。

(二)儲備經理獲得輔導師之協助

1. 受訪者認為輔導師在發展過程中對儲備經理最了解，最能掌握其管理職能發展的狀況，並針對複評報告提供重要建議。
2. 受訪者認為輔導師如能針對儲備經理提出的研修計劃、研修心得及應用報告，提供改善意見，將有助於儲備經理參加管理職能發展複評會議之準備。

(三)儲備經理獲得其他人員之協助

1. 部份受訪者認為 HR 專案人員在各種角色間扮演橋樑的功能，其提供之說明，可幫助儲備經理掌握管理職能行為與案例方向。
2. 有受訪者指出外部專家不了解個案公司之管理職能，未能提供實質有效的協助。
3. 受訪者認為歷練研修計劃的同修同事，最能直接提供疑惑的

解答，能透過討論歸納出可行方向，並有效舒緩挫折感。

綜合上述，受訪者認為直屬主管的支持與回饋讓儲備經理有機會學習到主管職務；輔導師則能協助儲備經理掌握管理職能行為展現重點，並強化其複評報告結構化；另外，受訪者亦認為透過 HR 專案人員的協助能清楚了解職能行為的觀察重點，而同儕之間的互動較自然且直接，能有效排解研修過程中產生的壓力與挫折，持續完成歷練研修計劃。

三、在管理職能發展過程中儲備經理及直屬主管最主要的困難是了解職能定義，輔導師最主要的困難是儲備經理的意願與認知皆不足：

(一)儲備經理管理職能發展過程之困難

1. 受訪者指出儲備經理研修初期因為對管理職能定義不了解，以至於無法抓到重點，徒勞無功；即使勉強過關，也可能不了解真正原因。
2. 根據受訪者指出通常儲備經理並不了解自己必須站在分行經理的角度上進行歷練研修，無法調整個人角色。
3. 受訪者認為歷練研修發展所須投入的資源無法外求，必須由內部支持提供人、事、物等相關議題之資源。

(二)儲備經理管理職能發展過程中直屬主管之困難

1. 從儲備經理的角度觀察，直屬主管不一定了解管理職能定義與職能行為。
2. 部份受訪者提出發展管理職能與績效數字並沒有直接連結。

(三)儲備經理管理職能發展過程中輔導師之困難

1. 據受訪者指出儲備經理因挫折感以被動心態回應輔導師，甚

至自我封閉不願發展管理職能。

2. 受訪者表示儲備經理對職能行為的連結缺乏認知，且未投入心思了解如何展現管理職能，適時提問尋求協助。
3. 部份受訪者表示儲備經理與輔導師之間必須建立信任，才能有效互動。
4. 部份受訪者指出，剛開始因輔導師輔導經驗不足，以被動方式接受諮詢。

綜合上述，受訪者認為儲備經理最主要的困難為不了解職能定義及角色自我認知未能提升；直屬主管也因為不了解管理職能定義與行為，而感到困難；輔導師則因與儲備經理間尚未建立信任感，無論有效對談了解其瓶頸與問題所在，加上儲備經理意願與認知皆不高，因此在過程中無法主導整個研修計劃，僅能從精神層面協助儲備經理。

四、儲備經理在研修初期與研修期間態度與認知之變化會影響其是否能順利完成歷練研修，而完成研修後則多能認同管理職能發展之價值：

儲備經理對於管理職能發展計劃的態度與認知，在參加評鑑後執行研修的期間出現的反應，茲分述如下：

(一)儲備經理於研修初期對職能發展態度與認知之影響

1. 部份受訪者認為個人並無升遷的想法或意願，且不了解管理職能的作用，因此無法認同自己有發展管理職能的必要性。
2. 部份受訪者對於管理職能發展計劃感到興奮，期待可將學習到的新觀念應用在工作上，且很想了解管理職能發展的結果。
3. 受訪者認為儲備經理在開始規劃歷練研修計劃時，並不了解管理職能發展的概念，也沒有任何具體想法，經過第一次複

評後，也還無法完全清楚掌握研修任務與職能行為的連結。

4. 受訪者認為大部份儲備經理與輔導師在開始規劃與執行歷練研修計劃之前並不熟悉，有必要透過互動認識彼此，進一步了解對方。

(二)儲備經理於研修期間對職能發展態度與認知之影響

1. 部份受訪者認為儲備經理因複評結果與個人認知差異大，對無法順利完成職能複評，感到挫折因而萌生放棄的想法。
2. 根據受訪者指出如儲備經理有意願發展管理職能，且理解管理職能的價值，真正投入學習，能從經驗中獲得領悟。
3. 受訪者指出部份儲備經理認為管理職能發展是行方給予的任務，必須接受且聽命行事，因此過程中會順從直屬主管或輔導師的指示去執行計劃，以確保符合複評之要求。
4. 受訪者指出部份儲備經理認為管理職能發展只是測驗或訓練，採取消極的回應方式。
5. 受訪者指出也有儲備經理積極尋求幫助以找出可以提升管理職能的發展方式，並且運用經理及輔導師的協助，以呈現最佳的研修成果。

(三)儲備經理於研修完成後對職能發展態度與認知之影響

1. 根據受訪者指出儲備經理完成研修後運用管理職能於業務任務或解決問題，除了工作勝任愉快之外，也能以更周全的角度去判斷與處理事物，提升效率。
2. 部份受訪者指出儲備經理在完成歷練研修後能清楚掌握及運用職能行為，對其管理觀念及直屬主管的要求，認知更深入。
3. 受訪者指出部份儲備經理會透過拆解的方式展現職能行為，

並隨時回顧管理職能定義，檢討個人行為是否符合職能要求。

綜合上述，受訪者認為儲備經理過去並無此類訓練活動經驗，研修初期因個人對職涯發展認知差異，對職能評鑑及歷練研修產生不同的態度，有的儲備經理感到興奮、期待與好奇，有的儲備經理則沒有意願、被動承受；大部份儲備經理對管理職能與歷練研修透露出茫然不知所措的狀況。

受訪者認為儲備經理在研修過程中可能會因挫折失去意願，對於管理職能發展之任務，大部份會順從直屬主管及輔導師的指導與回饋，但有的儲備經理會採取消極應對的方式；另外也有積極主動參與學習的儲備經理，認真投入學習，並運用直屬主管與輔導師的協助以順利完成歷練研修複評。

大部份受訪者皆認為儲備經理透過研修確實得到提升與幫助，且研修過程中的修正與回饋，讓儲備經理得到成就感，明顯強化其管理觀念，並認同其發展管理職能之價值。

第二節 建議

本研究以參加管理職能發展專案之相關人員：儲備分行經理、直屬主管及輔導師為研究對象，透過訪談結果分析管理職能發展之影響因素。本節根據研究結果，分別對個人、組織、與後續研究者提出下列建議做參考。

一、對個人參加管理職能發展專案之建議

(一) 對儲備分行經理之建議

儲備經理的管理職能發展主要是透過歷練研修計劃的執行，讓儲備經理展現組織所期望的管理行為，因此第一要務須先了解管理職能定義；建議儲備人員在詳讀職能輔導師提供之管理職能發展建議報告書內容後，應主動詢問職能輔導師澄清疑慮，並針對研修職能及研修方式討論可行性，在擬定研修計劃時先以初稿向直屬主管報告，確認主管意見及可提供的資源，經輔導師再次檢視後定稿，並依計劃執行定期回報進度；過程中一定會遇到困難或問題，務必與輔導師主動保持聯繫，隨時請教調整修正做法，以確實掌握管理職能所要求的關鍵行為。

另一方面，建議儲備經理可向其他有研修經驗的同事請教寶貴經驗，除能了解成功或失敗案例的運用外，亦能保持個人開放的心態，與同修經常互動共同勉勵，適時解除因研修造成的心理壓力，讓職能發展的過程形成一股組織個人雙贏的正向助力。

至於已完成歷練研修之儲備經理，不論是否已升任分行經理，建議應持續發展管理職能，讓自己保持對管理職能的熟悉度，並更加精進管理能，待未來組織拔擢為分行主管時，方可從容上陣擔任稱職領導人。

(二)對儲備經理直屬主管之建議

直屬主管是儲備經理能否順利完成管理職能發展歷練研修計劃的重要關鍵，因為儲備人員職能發展的過程須與日常工作任務密切結合，須有直屬主管的支持才能真正有機會學習到主管職務，並在主管權責範圍監督下，獲得領導、權授與決策的體驗，透過直屬主管的回饋，精準掌握管理職能行為的展現，因此直屬主管亦須完全了解管理職能定義，才能協助儲備人員規劃職能發展方向，創造適合研修的實務情境或案例。

另建議直屬主管應定期檢視儲備人員執行進度，了解困難議題並確認調整發展計劃的必要性，並與輔導師保持聯繫，隨時請輔導師協助儲備經理釐清職能定義與職能所要求的行為水準。

此外，透過直屬主管的堅持，推動儲備經理持續發展管理職能，能有效提高影響力，並帶動分行同事參與儲備經理之發展過程，便能同時在實際工作要求上更精準對焦。

(三)對儲備經理輔導師之建議

輔導師在儲備經理管理職能發展過程中，在精神層面佔有非常重要的地位，建議輔導師必須付出解釋、說明、舉例或示範等行動，讓儲備人員真正了解，其從評鑑或複評活動中觀察到的問題盲點，並與管理職能定義相呼應；雖然輔導師無法主導整個研修計劃，但卻能以心靈導師的立場建立信任感並經常與儲備經理對談，以了解其瓶頸與問題所在，提供有效見解或建議方案，使儲備經理獲得持續完成研修計劃之信心。

建議輔導師併棄擔心造成儲備經理太大壓力之考量，調整被動等待儲備經理求援為主動了解關懷之做法，並定期主動關懷儲備經理之進度，透過互動了解其發展狀態是否有須協助之處，以

避免儲備人員自我封閉，造成發展方向偏差的情況。同時藉由多多參與及投入輔導協助的過程，接觸到更多的案例，或參加以教練為主題之課程，強化其輔導能力與技巧，使個人輔導經驗與管理職能同步獲得成長。

二、對個案 A 銀行持續執行管理職能發展專案之建議

(一)儲備經理管理職能發展之研修時機

建議善用研修初期儲備經理對職能發展歷練研修最有動力的機會，安排輔導師與儲備經理增加互動與了解，建立默契；最後建議訂出研修期限，讓儲備經理集中目標與精神在期限之前完成研修，且可明確區辨無發展意願之人員，充分運用資源在有意願的儲備經理身上。

(二)儲備經理管理職能發展之研修模式

建議針對管理職能發展提供一個有效的學習架構與模式，讓儲備經理能明確了解研修重點，減少發展過程中的摸索，以降低抗拒心理，並讓儲備經理有心靈導師可隨時進行溝通，協助其情緒獲得舒緩，妥善關注並處理儲備經理在遭受挫折期間的心理態度，並規劃設計出研修流程，定時提醒儲備經理、直屬主管與輔導師有關歷練研修計劃的執行進度。

另建議可運用團隊力量影響儲備經理參與的意願與效能，且在發展過程中安排學長姐分享帶領儲備經理互相腦力激盪、或由學長姐擔任輔導助理，必可產生正面引導效果。

(三)儲備經理管理職能發展之研修對象

建議除儲備經理於上任前應參與研修計劃外，應針對上任後之分行經理持續落實管理職能之要求，才能真正對分行之經營與管理有實質幫助。基於歷練研修所需的案例及專案，亦可協助安排

儲備經理進行單位輪調或職位調動，或者直接給予升遷機會，使其能有機會直接歷練分行經理之職務。

(四)儲備經理職涯發展之建議

建議將管理職能發展結合個人職涯發展計劃進行完整規劃，運用分析工具與深入訪談了解儲備經理人才對未來職涯發展的想法，透過事前討論建立儲備經理對管理職能發展之體認，避免歷練研修過程中產生過多的抗拒心理或挫折感影響而其學習，從源頭開始溝通以建立儲備經理正確觀念及正向積極意願，並協助輔導師有適當機會與其建立信任感，對其研修過程中的情緒便能獲得舒緩，即便儲備經理對職涯發展有所顧慮，也能盡早對焦討論，建立發展的共識。

三、對後續研究者之建議

本研究針對個案 A 公司四位儲備經理、兩位直屬主管及兩位職能輔導師，共有八位受訪者進行質性研究，研究結果的資料飽和程度表面上看似足夠，但代表性仍略嫌不足，因此對於後續欲探討本議題之研究者，提出以下建議：

(一)增加受訪者人數

由於本研究樣本數之八人中，四位儲備經理為已完成研修之儲備經理，故針對研究結果進行歸納時，論點較為一致，建議後續研究可增加尚未完成研修之儲備經理受訪人數，藉以歸納儲備經理管理職能發展歷練研修之影響因素與遭遇困難。

(二)發展成量化研究

本研究基於研究對象樣本數量不足及研究目的之內容較深入等因素，故採取訪談方式以歸納管理職能發展歷練研修之影響因素。然而影響管理職能發展的因素眾多，故建議後續研究者可進行量化

研究，探討不同之梯次、性別、年資、主管特質及輔導師資歷等因素對於管理職能發展之影響，以利個案銀行提供差異化協助。

(三)深入研究議題

儲備經理管理職能發展之影響因素眾多，直屬主管的支持度與輔導師之經驗亦有不同的影響，故建議後續研究者可探討單一因素對於單一對象之影響，如儲備分行經理的直屬主管及職能輔導師的協助、儲備分行經理在發展過程中的態度與認知之變化、及儲備經理上任後是否持續運用管理職能等加以深入研究，將有助儲備分行經理管理職能的未來發展。

第三節 研究貢獻

本研究主要貢獻為二部份，以企業界及學術面的角度，分別針對企業管理意涵及學術研究價值的部份進行說明。

一、其他組織導入管理職能發展制度之管理意涵

本研究透過個案 A 公司之研究結果，可歸納出導入管理職能發展制度應具備的關鍵成功因素，除組織高層必須支持以管理職能為主管級之發展架構外，在相關執行面須包括下列管理重點：

(一)運用管理職能發展評量制度了解職能發展差異

一般組織會運用透過 IDP 個人發展計劃的方式，發展儲備人才的各項能力，然而未能經過管理職能的診斷了解其發展差異

(Gap)，便無法精準規劃發展方向，因此建議運用管理職能發展評量中心的多元角度模擬演練舉觀察方式，了解儲備人才在管理能力上的差距，再搭配管理職能發展歷練研修與職能複評的機制，逐步強化儲備人才的管理能力，而非單純評印象或主管的主觀意識判定儲備人才的管理職能發展情況，並藉此方式讓儲備人才透過體驗建立對管理職能的認同，願意參與投入。

(二)加強直屬主管對管理職能發展的認知，以落實儲備人才的歷練研修計劃。

經本研究了解直屬主管的支持與否，實為儲備人才管理職能發展歷練研修計劃最重要的成功關鍵，因此必須先讓直屬主管透過訓練與參與評量活動的過程，深入了解並完全認同管理職能發展的模，再協助直屬主管補強教導與回饋技巧，令其從中獲得綜效，深刻體會到培育部屬的樂趣與成就感。

(三)建立師徒制，挑選願意投入學習管理職能的主管擔任輔導師

由於個案 A 銀行並未正式導入師徒制，因此在職能輔導師的運作

上比較沒有固定的輔導模式，甚至職能輔導師對角色定位傾向被動回應，建議倘若企業組織文化適合導入師徒制，較能建立有系統的運作流程，對輔導師的角色定位及功能會有相當正面的推動效果，亦能透過正式組織的運作，順利傳承輔導經驗，另外建議優先挑選願意學習管理職能評量與發展能力的直屬主管，加強其對管理職能定義與行為之連結，協助其快速上手投入擔任職能輔導師的任務，對儲備人才管理職能的發展將有很大的助益。

(四)強化儲備人員對管理職能定義及歷練研修計劃的了解

經本研究了解儲備人才對管理職能發展最大的困難來自於對職能定義的不了解、及無法與實務工作結合，因此必須在一開始便讓儲備人才深入管理職能定義，建議透過回顧模擬演練案例的方式協助儲備人才了解職能行為，並教導儲備人才有能力為自己設立發展計劃，而後才能爭取直屬主管的支持與協助，並清楚了解如何與輔導師對談解惑。

(五)HR 組成專責團隊由專人負責管理職能發展專案之相關事項

雖本研究並未針對管理職能發展專案之執行程序進行研究，但研究者本身為個案 A 銀行該專案之主要執行者，在執行專案及研究訪談的過程中，不斷省思與構想 HR 在專案中應扮演的角色；筆者認為整個專案的執行牽涉層面廣泛，且職能評量與複評活動之舉辦須有專人規劃掌控進度與流程，並妥善做成個人資料檔案及統計報表，在經驗傳承之議題上似乎較難配合一般職務輪調，因此如企業組織欲導入管理職能發展與評量的人才培育制度，責成專人負責相關事項是絕對必要的條件，以避免因對管理職能概念難以融會貫通，且缺乏專案過程的參與經驗，導致專案無法順利延續發展，徒然耗費資源建置此優良系統卻未能發揮綜效。

二、在學術方面的研究價值

由於接班人才培育是極受重視的管理議題，而今台灣推行管理職能發展計劃之企業多以訓練課程進行，相關研究文獻甚少，國內進行相關之研究亦少；然而，企業如何運用及管理個人發展計畫以促使管理領導人才之接班順暢進行，提昇企業的競爭力及價值，已然是現今各企業相當重要的人力資源發展重點；而金融產業因其競爭之激烈，更須聚焦投入資源在最關鍵的分行經理儲備人才培育之環節上；因此，推行管理職能發展歷練研修計劃並探究推行後對儲備人才之影響因素實屬新穎之議題。

第四節 研究者之省思

本研究係採質性研究方式進行，從一開始構思研究方向，評估研究主題、文獻探討、研究設計、擬定訪談大綱、挑選研究對象、實際訪談、資料整理、分析等研究歷程，在個人主觀判斷與客觀資源影響之下，本研究似乎尚有改善空間，本節乃檢視整個研究過程以提出省思，茲敘述如下：

一、選定研究主題

由於研究者最近5年工作職務，係與管理職能發展專案相關，因此對於本研究主題一直希望能深入探討與研究，然而因為研究者經驗較不足，因此在研究主題上經過多次的推衍，才能提出具體的研究期望，一方面擔心研究主題周延性不足，另一方面也擔心研究範圍之樣本數不足，因此最終確定主題之前，已耗費較多時間於文獻蒐集上，但大部分的文獻最終仍屏棄不用。因此對於缺乏研究經驗的研究者而言，除了廣泛閱讀文獻，應多詢問專家建議，與其商討評估可行的方案，讓研究主題之決定較有效率。

二、文獻探討

由於管理職能發展屬於企業接班人專案議題，一般與接班人制度相關之研究較多，但極少有關透過評鑑中心方式發展管理職能之探討，因此研究者於文獻蒐集時碰到一些困難，不知如何找到有效的文獻。幸而後來依照指導教授之建議，更換關鍵字與擴大關鍵字涵蓋範圍才克服此一難題。

三、擬定訪談大綱

研究者首先依據文獻探討及研究目的制定訪談大綱草稿，而後根據指導教授建議修正問題長度及問題涵括之範圍，並於正式預訪前邀請一位儲備經理進行試行性訪談，修擬出訪談大綱初稿，並修改出直

屬主管及輔導師之訪談大綱，所幸在正式訪談時較少出現偏離主題之情事，而在與指導教授逐次研討與修正後，始確定正確訪談大綱。

四、挑選研究對象

本研究主題的研究對象相當明確，包含儲備經理、直屬主管及輔導師三種角色，然而訪談對象之挑選攸關該研究是否能符合其研究目的，因此在挑選研究對象時曾因條件太多無法決定人選，幸而透過師長的解惑，讓我了解挑選研究對象應注意配對與發展狀況的平衡，最終順利邀訪八位受訪者，也讓研究者深刻體會到資源分配的重要性。

五、實際訪談

訪談前研究者即以電話溝通訪談目的、流程及訪談大綱說明，並再三保證研究內容完全保密，在訪談過程中表現出親和與誠懇，讓受訪者皆願意分享內心較私密的想法，雖在訪談過程中偶能感受到部分受訪者語帶保留，但值得慶幸的是受訪者皆有積極表達想法之態度，並無消極敷衍之現象。且為配合部分受訪者，訪談地點皆為辦公室或咖啡廳，其中咖啡廳之錄音效果較不佳，於事後轉騰成逐字稿時相關費力，因此建議訪談地點仍應具有隱密性較佳。

六、資料分析

在資料分析的過程中，一開始無法掌握要領，雖然反覆閱讀逐字稿內容，但在初步編碼時，仍然處於摸索嚐試，無法完全肯定自己的做法是否正確，在完成第一位訪談者之編碼時，稍微了解邏輯架構的編排，後續第二位、第三位...則以補強的角度完成編碼表。由於研究者在騰打逐字稿時即同步了解訪談內容，因為對逐字稿的掌握程度尚能彌補編碼經驗不足之缺點，最後重新檢視每份逐字稿內容後，再次對編碼進行修正，以符合研究目的。

七、本研究對研究者的價值

本研究旨在探討儲備分行經理管理職能發展過程中的影響因素，在文獻探討的過程中，研究者對於接班人計劃、訓練方式及師徒制有了進一步的認識；在實際訪談的過程中，也了解到儲備經理對於管理職能發展的真正感受，更體悟直屬主管及輔導師面對的問題與壓力；而在資料分析的過程中，也強化了自身分析歸納的能力，最後提出明確務實的建議以供個人、組織與專案發展做參考，期望未來儲備經理在執行管理職能發展歷練研修計劃時，能更明確的了解如何進行，並能以穩定、持續的進度，提升個人管理職能。本研究如能落實改善，讓參與管理職能發展的三種角色人員都能獲益，對於研究者及其組織而言，是非常具有價值與意義的。

參考文獻

一、中文部分

- 王啟安（2009）。多角化對績效及風險的影響：以銀行與信用合作社為例。國立台北科技大學商業自動化與管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 朱柔若（譯）（2002）。W. L. Neuman 著。社會研究方法－質化與量化取向（Social research methods: Qualitative and quantitative approaches）。台北市：揚智。
- 朱惠琴（譯）（2008）。P. N. Blanchard & J. W. Thacker 著。企業訓練與發展（Effective Training, Pearson）。台北市：學富。
- 行政院勞工委員會職業訓練局（1998）。職業訓練法令暨解釋彙編。台北市：行政院。
- 行政院勞工委員會職業訓練局（2007）。企業訓練專業人員工作知能手冊。台北市：行政院。
- 吳秉恩（1984）。管理才能發展方案實施與成效關係之研究。政治大學企業管理研究所博士論文，未出版，台北市。
- 吳秉恩（1985）。管理才能發展文獻探討。台北市：華泰。
- 吳秉恩（2002）。分享式人力資源管理：理念、程序與實務。台北市：翰蘆圖書。
- 吳昭德（2006）。簡述接班人計劃。2011年10月10日，取自 <http://tw.myblog.yahoo.com/jw!gKg2SUiCFQO0Jou2jKFzfCv9y0XeyE0l/article?mid=437>
- 吳美連（2007）。商管碩士生與指導教授師徒關係的研究－與學習滿意、情感承諾及職涯承諾之關係。管理評論，26（1），1-21。

- 吳靄書 (1981)。企業人事管理 (第五版)。台北市：大聞。
- 李政賢 (譯) (2006)。C. Marshall & G. B. Rossman 著。質性研究 (Design qualitative e research)。台北市：五南。
- 李政賢、廖志恒、林靜如 (譯) (2007)。U. Flick 著。質性研究導論 (Qualitative Soziaforschung)。台北市：五南。
- 李嵩賢 (2001)。人力資源的訓練與發展。台北市：商鼎文化。
- 李漢雄 (2001a)。人力訓練與發展。台北市：國立空中大學。
- 李漢雄 (2001b)。人力資源策略管理。台北市：揚智文化。
- 李碧芬 (譯) (1998)。F. Wichman, & T. Sjodin 著。成功，有師為伴 (Mentoring)。台北市：美商麥格羅·希爾。
- 周日曜 (2008)。員工對組織實施人才管理制度之認知與個人才能發展、離職傾向及生涯發展之關聯性探討—以個人成長需求為調節變項。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 周平、楊弘任 (2007)。質性研究方法的眾聲喧嘩。嘉義縣：南華大學社教所。
- 林惠雯 (2000)。銀行業主管人員管理能力取得管道及其決定因素之分析。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 林惠霞 (1996)。台北市政府管理才能發展需求評估之研究。國立中興大學公共行政研究所碩士論文，未出版，台中市。
- 林燦螢 (1996)。管理才能評鑑與發展中心—設置、評測、歷練研修。台北市：信義房屋股份有限公司。
- 林燦螢 (2005)。管理職能評鑑暨發展中心。T&D 飛訓，37 (1)，1-18。

- 金國華（2008）。接班人計劃推動與執行之關鍵因素。東吳大學商學院企業管理研究所碩士在職專班論文，未出版，台北市。
- 洪榮昭（2002）。人力資源發展－企業教育訓練完全手冊。台北市：五南。
- 美商惠悅企管顧問公司（2005）。四大步驟打造接班人計劃，惠悅觀點。2011年7月10日，取自
http://www.watsonwyatt.com/asia-pacific/taiwan/pubs/articles/2005/2005_06_05.asp
- 胡龍騰（2006）。政府部門接班人計劃：知識續接觀點之注入。台北市：公務人力發展中心。
- 高薰芳、林盈助、王向葵（譯）（2001）。J. A. Maxwell 著。質化研究設計：一種互動取向的方法（Qualitative Research Design: An Interactive Approach）。台北市：心理。
- 張瑞容（1998）。企業員工訓練的需求與規劃。台北市：行政院勞工委員會職訓局。
- 張裕隆（2001）。管理才能測驗發展及信效度分析。應用心理研究，**10**（1），65-95。
- 莊立民、王鼎銘（譯）（2008）。R. Y. Cavana, B. L. Delahaye & U. Sekaran 著。企業研究方法：質化與量化方法之應用（Applied business research: qualitative and quantitative method）。台北市：雙葉。
- 許士軍（1981）。管理學。台北市：東華。
- 許宏明（1995）。高科技產業的教育訓練制度與組織績效之相關性研究。國立中央大學企業管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。

- 許慈倩 (2007)。落實績效管理系列二：德州儀器 善用績效發展計劃，讓員工適才適所，*人力資本雜誌*，11 (10)，13-15。
- 郭生玉 (2002)。心理與教育研究法。新北市：富誠。
- 陳玉紋 (2009)。影響企業實施接班人計劃的成功因素。國立中央大學人力資源管理研究所在職專班碩士論文，未出版，桃園縣。
- 陳麗容 (1986)。台北市政府實施管理才能發展之研究。政治大學公共行政研究所碩士學位論文，未出版，台北市。
- 湛竹明 (2004)。銀行經營績效影響因素之研究—以 T 銀行為例。實踐大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 黃英忠 (1989)。現代人力資源管理。台北市，華泰。
- 黃英忠 (1990)。企業內教育訓練的模式設計。*管理學報*，4 (1)，53-69。
- 黃英忠 (2000)。人力資源管理。台北市：三民。
- 黃瑞琴 (1991)。質的教育研究方法。台北市：心理。
- 葉庭君 (2008)。縱觀菁英人才管理與傳承計畫。*大師輕鬆讀*，307。
- 2012 年 7 月 10 日，取自
<http://paper.udn.com/udnpaper/PIE0011/147267/web/#2L-2655772L>
- 劉滌昭 (譯) (1998)。日本能率協會著。顧客滿意度測量手法。台北：中國生產力。
- 歐用生 (1989)。質的研究。台北市：師大書苑。
- 潘慧玲 (2003)。教育研究的取徑：概念與應用。台北市：高等教育。
- 鄧國宏 (2000)。主管管理才能評鑑量表之建立與信、效度分析-以某商銀為例。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。

- 簡守邦（譯）（2002）。D. Layder 著。社會科學研究的理論與方法（Sociological Practice）。新北市：韋伯。
- 簡建忠（1990）。人力資源發展。台北市：五南。
- 簡貞玉（譯）（2008）。R .A. Noe 著。員工訓練與能力發展（Employee Training and Development）。台北市：麥格羅希爾。
- 簡憶鈴（譯）（2000）。D. K. Padgett 著。質化研究的嚴謹性與關連性。質化研究與社會工作。台北：洪葉。

二、外文部分

- Aryee, S. , Chay, Y. W., & Chew, J. (1996). The motivation to mentor among managerial employees. *Group and Organization Management, 21*(3), 261-277.
- Barbian, J. (2002). E-mentoring and e-coaching. In A. L. Jack (Ed.), *Advanced web-based training strategies: Unlocking instructionally sound online learning* (pp. 187-206). California, CA: John Wiley & Sons.
- Barhorst, B. L. (1998). *Men and women of the community college: A study of the mentoring processes of community college presidents*. Unpublished doctoral dissertation, Illinois State University, Illinois, IL.
- Barnard, C. I. (1956). *Organization & Management*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Beeson, J. (1998). Succession planning: Building the management corps. *Business Horizon, 41*(5), 61-66.
- Bogdan, R., & Biklen, S. K. (1982). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods* (3rd ed.). Bosten: Allyn and Bacon.
- Boyatzis, R. E.(1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code Development*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Chiesa, V., & Barbeschi, M. (1994). Technology strategy in competence-base competition. In G. Hamel & A. Heene (Eds.), *Competence-base competition* (pp. 293-314). New York: John Wiley & Son.
- Constable, J. (1988). *The making of managers*. London: Longman.
- Creswell J. W.(1998). *Qualitative Inquiry and Research Design.: Choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- DeSimone, R. L., & Harris, D. M. (1998). *Human resource development* (2nd ed.). Fort Worth, TX: Dryden Press.
- Dessler, G. (2000). *Human resource management* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Drucker, F. P. (1954). *The practice of management: An introductory view of management*. New York: Harper & Row.
- Fisher, B. (1994). *Mentoring*. London: Library Association Publishing Ltd.
- Garman, A. N., & Glawe, J. (2004). Succession planning. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(2), 119-128.
- Ghiselli, E. (1963). The validity of management traits related to occupational level. *Personnel Psychology*, 16(2), 109-113.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine De Gruyter.
- Goldstein, I. L. (1993). *Training in organizations: Needs assessment*. Belmont, CA: Thomson Brooks.
- Guinn, S. L. (2000). Succession planning without job title. *Career Development Internal*, 5(7), 390-392.
- Howard, A., & Bray, D. W. (1988). *Managerial lives in transition: Advancing age and changing times*. New York: Guilford.
- Hunt, D. M., & Michael, C. (1983). Mentorship: A career training and development tool. *Academy of Management Review*, 8(3), 475-485.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90-102.
- Klasen, N., & Clutterbuck, D. (2002). *Implementing mentoring schemes: A practical guide to successful programs*. Oxford, MA: Butterworth Heinemann.

- Kleiman, L. S. (2000). Training and development employees. In L. Kleiman (Ed.), *Human resource management: A tool for competitive advantage* (pp.179-207). Cincinnati, OH: South-Western College Pub.
- Kram, K. E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott Foresman.
- Lankau, M. J., & Scandura, T. A. (2002). An investigation of personal learning in mentoring relationship: Content, antecedent, and consequences. *Academy of Management Journal*, 45(4), 779-790.
- Lapre, M. A., & Wassenhove V. N. L. (2002). Learning across line: The secret to more efficient factories. *Harvard Business Review*, 80(10), 107-111.
- McDonald P. (2008). Succession Planning As a Retention Tool : *Financial Executive*, 24(6), 18-21.
- Martin, F. G., Reed, E. G., Collins, B. R., & Dial, K. C. (2002). The road to mentoring: Paved with good intentions. *Parameters*, 14(1), 115-127.
- Matthew, T. Jr. (2004). *Effective succession planning (organizational development)*. Fort Belvoir, VA: Defense AT & L.
- Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Miborrow, G. (1988). Crafty Management. *Management Today*, 12(1), 1-5.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Mondy, R. W., Noe, R. M., Premeaux, S. R. & Mondy, J. B. (2001). *Human resource management* (8th ed). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Monica, S. (1993). Are self-directed teams right for your company? *Personnel Journal*, 72(12), 76-83.
- Neuman, W. L. (1997). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (3rd ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Noe, R. A. (1988). An investigation of the determinants of successful assigned mentoring relationships. *Personnel Psychology*, 41(3), 457-479.
- Noe, R. A. (2001). *Employee training and development* (2nd ed.). Boston: Irwin/McGraw-Hill.
- Noe, R. A. (2005). *Employee training and development*. (3th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. A. (2000). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill
- Ragin, C. C. (1994). *Constructing social research: The unity and diversity of method*. Thousand Oaks, CA: Pine Forge Press.
- Robertson, S. T. & Gatignon, H. (1998). Technology development 114 mode: A transaction cost conceptualization. *Strategic Management Journal*, 19(6), 515-531.
- Rothwell, W. J. (2005). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (3rd ed.). New York: AMACOM.
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (1993). *The Complete AMA guide to management development*. New York: AMACOM.
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (1996). Planned OJT is productive OJT. *Training and Development Journal*, 44(10), 53-56.
- Sackett, P. R. (1987). Assessment centers and content validity: Some neglected Issues. *Personnel Psychology*, 40(1), 13-26.

- Scandura, T. A. & Pellegrini, E. K. (2007). Workplace mentoring: theoretical approaches and methodological issues. In T. D. Allen & L. T. Eby (Eds.), *Handbook of mentoring: A multiple perspective approach* (pp. 60-78). Malden, MA: Blackwell.
- Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 169-174.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1997). *Human resources management: Positioning for the 21st Century* (6th ed.). St. Paul, MI: West.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership. *Journal of Applied Psychology*, 25(1), 35-71.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1984). *Introduction to qualitative research methods: The search for meanings*. New York: John Wiley & Wiley.
- Vetter, E. W. (1984). Succession planning: Mastering the basics. *Human Resource Planning*, 7(2), 94-99.
- Webber, R. A. (1979). *Management: Basic elements of managing organizations*. Homewood, IL: Dow Jones -Irwin.
- Willbur, J. L. (1987). Does mentoring breed success? *Training and Development Journal*, 41(11), 38-41.
- Wilson, J. A., & Elman, N. S. (1990). Organizational benefits of mentoring. *Academy of Management Executive*, 4(4), 88-94.
- Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239.

附 錄

附錄一：訪談邀請函

訪談邀請函

您好：

我是國立台灣師範大學科技應用與人力資源發展學系碩士在職專班三年級的學生，目前在余鑑博士及于俊傑博士的指導下進行論文研究，題目為「儲備分行經理管理職能發展之研究」，主要目的為探討儲備分行經理，於接受管理職能評鑑後，依制度展開管理職能發展歷練研修計劃，及執行管理職能複評機制之過程中，主要受到何種因素影響以達到公司期望之標準？因此本研究在此誠摯邀請您進行經驗分享，以供將來學術界或業界進行參考，相信您的寶貴經驗將提供我們莫大的助益。訪談內容與您的個人資料僅供研究使用，絕不外洩，並保證以匿名的方式呈現於研究之中，請您放心回答。

本研究將以訪談的方式進行，歷時約 45 分鐘至 60 分鐘，為便於完整記錄訪談過程與事後的研究分析，懇請能獲得您的同意，在訪談期間全程錄音。此外研究者將於訪談結束後，將資料轉謄成逐字稿，請您過目檢核，以確保您陳述的意涵與研究者詮釋相符。在此謹先附上訪談大綱，供您參考。

感謝您於百忙之中撥冗接受訪談並提供指導，您的協助將使本研究之結果更具參考價值，僅此衷心表示謝意。

肅此 敬祝

身體健康 萬事如意

國立台灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

指導教授：余 鑑博士

于俊傑博士

研究生：蔡志純 敬上

e-mail：amandatsai@gmail.com

附錄二：訪談大綱

訪談大綱

第一部分：寒暄及預覽(未提供給受訪者)

- ◆問候及自我介紹，談輕鬆話題
- ◆說明訪談目的、用途及取得同意錄音，資料保密之保證
- ◆簡要說明進行方式及時間

第二部分：受訪者基本資料

- ◆受訪者姓名：_____ ；受訪者代號：_____
- ◆年齡：_____歲 ； ◆性別：男 女
- ◆年資：_____年 ； ◆職位：_____
- ◆電子信箱(供訪談資料確認)：_____
- ◆聯絡電話(供訪談資料確認)：_____
- ◆工作經歷：_____
- 備註：_____

第三部分 訪談大綱【參加者】

一、關於職能發展歷練研修計劃中培訓方法之組合

1. 在研修過程中，您運用那些培訓方法來提升管理職能？
2. 您運用的方法對您實際工作上的影響為何？
3. 您運用的方法對您實際職能行為的影響為何？
4. 在研修過程中，您運用的訓練方案的搭配比重為何？
5. 您認為在管理職能發展計劃中最有效的搭配與組合為何？

二、關於職能發展歷練研修過程中，期望與實際獲得的協助

1. 在研修過程中，您曾獲得誰協助您規劃與執行或提供內外部資源
2. 在研修過程中，您曾向誰提出需要協助的要求？結果如何？
3. 您認為誰對您是否可以完成歷練研修具有何種影響力？

三、關於職能發展歷練研修過程中，個人態度的變化與認知的發展

1. 在過程中，您對職能發展歷練研修計劃抱持什麼態度？
2. 當時您的感覺對您的影響為何？
3. 在過程中，您對職能發展歷練研修計劃的了解與認知為何？
4. 在過程中，您期望獲得什麼協助？

四、整體而言您認為管理職能是否有提升？對您後續工作的影響為何？

第四部分：結語(未提供給受訪者)

- ◆以上為今天訪談的所有題目，我們即將結束今天的訪談
- ◆請問您是否有任何問題或意見想提出詢問？
- ◆摘要訪談重點(視情況)及後續行動說明
- ◆感謝您接受今天的訪談，提供很多有價值的資訊，謝謝！

附錄三：已完成管理職能歷練研修與複評之儲備經理

| 序號 | 代號 | 性別 | 梯次 | 研修職能數 | 複評次數 | 歷練研修完成日期 | 研修月數 | 輔導師 | 主管 | 區域 | 升任主管 |
|----|------|----|-----|-------|------|------------|------|-----|-----|----|------|
| 1 | A101 | 男 | AC1 | 0 | 0 | 無 | 無 | 無 | 無 | 桃 | V |
| 2 | A102 | 女 | AC1 | 6 | 1 | 2008/7/2 | 14.4 | B02 | C02 | 南 | V |
| 3 | A103 | 男 | AC1 | 6 | 2 | 2009/4/16 | 24.0 | B24 | C09 | 桃 | V |
| 4 | A104 | 男 | AC1 | 6 | 3 | 2010/3/17 | 35.1 | B02 | C13 | 北二 | V |
| 5 | A105 | 女 | AC1 | 6 | 3 | 2010/3/17 | 35.1 | B02 | C14 | 總 | |
| 6 | A106 | 男 | AC1 | 4 | 1 | 2008/7/2 | 14.4 | B01 | C17 | 總 | |
| 7 | A107 | 女 | AC1 | 6 | 3 | 2010/3/17 | 35.1 | B02 | C20 | 總 | |
| 8 | A108 | 男 | AC1 | 6 | 2 | 2010/10/25 | 42.5 | B01 | C29 | 總 | |
| 9 | A110 | 男 | AC1 | 6 | 5 | 2011/10/31 | 54.9 | B01 | C01 | 新北 | |
| 10 | A201 | 男 | AC2 | 6 | 1 | 2008/8/26 | 9.0 | B25 | C34 | 新北 | V |
| 11 | A202 | 女 | AC2 | 5 | 2 | 2009/4/28 | 17.2 | B03 | C35 | 新北 | V |
| 12 | A203 | 男 | AC2 | 6 | 2 | 2009/5/6 | 17.4 | B01 | C36 | 新北 | V |
| 13 | A204 | 男 | AC2 | 6 | 3 | 2010/12/8 | 36.8 | B03 | C37 | 總 | V |
| 14 | A205 | 男 | AC2 | 6 | 3 | 2010/3/24 | 28.2 | B03 | C38 | 北二 | V |
| 15 | A206 | 男 | AC2 | 6 | 3 | 2010/3/24 | 28.2 | B03 | C42 | 新北 | V |
| 16 | A207 | 男 | AC2 | 6 | 3 | 2010/3/24 | 28.2 | B01 | C47 | 新北 | V |
| 17 | A208 | 男 | AC2 | 5 | 2 | 2010/10/25 | 35.3 | B01 | C48 | 北二 | V |
| 18 | A209 | 男 | AC2 | 6 | 3 | 2010/3/24 | 28.2 | B03 | C49 | 南 | |
| 19 | A210 | 男 | AC2 | 6 | 3 | 2010/3/17 | 27.9 | B02 | C50 | 總 | |
| 20 | A301 | 男 | AC3 | 5 | 2 | 2010/5/18 | 18.1 | B06 | C51 | 中 | V |
| 21 | A302 | 男 | AC3 | 6 | 2 | 2010/5/18 | 18.1 | B01 | C52 | 中 | V |
| 22 | A303 | 男 | AC3 | 6 | 3 | 2011/3/30 | 28.6 | B05 | C19 | 桃 | V |
| 23 | A304 | 女 | AC3 | 6 | 3 | 2011/3/30 | 28.6 | B02 | B04 | 北二 | |
| 24 | A305 | 男 | AC3 | 6 | 3 | 2011/3/30 | 28.6 | B08 | C05 | 新北 | |
| 25 | A306 | 女 | AC3 | 6 | 3 | 2011/3/30 | 28.6 | B02 | B14 | 新北 | |
| 26 | A309 | 男 | AC3 | 6 | 4 | 2011/10/31 | 35.8 | B04 | C07 | 北二 | |
| 27 | A401 | 女 | AC4 | 6 | 2 | 2010/8/18 | 17.7 | B03 | C53 | 總 | |
| 28 | A402 | 女 | AC4 | 5 | 2 | 2010/8/4 | 17.2 | B06 | C54 | 總 | |
| 29 | A403 | 男 | AC4 | 6 | 3 | 2011/6/21 | 27.9 | B05 | C10 | 總 | V |
| 30 | A404 | 女 | AC4 | 6 | 3 | 2011/5/25 | 27.0 | B05 | B07 | 北一 | |
| 31 | A405 | 男 | AC4 | 6 | 3 | 2011/9/28 | 31.2 | B07 | C55 | 中 | V |

附錄四：持續執行管理職能歷練研修與複評之儲備經理

| 序號 | 代號 | 性別 | 梯次 | 評鑑日期 | 研修職能數 | 複評次數 | 研修月數 | 輔導師 | 主管 | 區域 | 升任主管 |
|----|------|----|-----|------------|-------|------|------|-----|-----|----|------|
| 1 | A109 | 男 | AC1 | 2007/4/28 | 6 | 0 | 54.9 | 無 | C01 | 中 | |
| 2 | A111 | 男 | AC1 | 2007/4/28 | 6 | 5 | 54.9 | B02 | B11 | 南 | V |
| 3 | A112 | 男 | AC1 | 2007/4/28 | 6 | 3 | 54.9 | B01 | C03 | 新北 | |
| 4 | A211 | 男 | AC2 | 2007/11/30 | 6 | 5 | 47.7 | B03 | C04 | 新北 | V |
| 5 | A212 | 男 | AC2 | 2007/11/30 | 6 | 4 | 47.7 | B02 | C05 | 南 | |
| 6 | A307 | 男 | AC3 | 2008/11/21 | 6 | 4 | 35.8 | B04 | C05 | 北一 | |
| 7 | A308 | 男 | AC3 | 2008/11/21 | 6 | 4 | 35.8 | B05 | C06 | 北二 | V |
| 8 | A310 | 女 | AC3 | 2008/11/21 | 6 | 4 | 35.8 | B06 | C07 | 總 | |
| 9 | A311 | 女 | AC3 | 2008/11/21 | 6 | 4 | 35.8 | B01 | C08 | 桃 | |
| 10 | A406 | 男 | AC4 | 2009/3/5 | 6 | 1 | 32.3 | B06 | B04 | 北一 | |
| 11 | A407 | 男 | AC4 | 2009/3/5 | 6 | 3 | 32.3 | B07 | C10 | 總 | |
| 12 | A408 | 男 | AC4 | 2009/3/5 | 6 | 3 | 32.3 | B03 | C10 | 新北 | |
| 13 | A409 | 男 | AC4 | 2009/3/5 | 6 | 4 | 32.3 | B08 | C10 | 新北 | |
| 14 | A410 | 男 | AC4 | 2009/3/5 | 6 | 3 | 32.3 | B08 | C10 | 總 | |
| 15 | A411 | 男 | AC4 | 2009/3/5 | 6 | 3 | 32.3 | B09 | C10 | 北一 | V |
| 16 | A412 | 男 | AC4 | 2009/3/5 | 6 | 3 | 32.3 | B09 | C11 | 南 | |
| 17 | A501 | 男 | AC5 | 2009/10/23 | 6 | 1 | 24.6 | B02 | C12 | 北一 | |
| 18 | A502 | 男 | AC5 | 2009/10/23 | 6 | 3 | 24.6 | B10 | B09 | 桃 | |
| 19 | A503 | 男 | AC5 | 2009/10/23 | 6 | 3 | 24.6 | B07 | B14 | 總 | |
| 20 | A504 | 男 | AC5 | 2009/10/23 | 6 | 3 | 24.6 | B02 | C15 | 中 | V |
| 21 | A505 | 男 | AC5 | 2009/10/23 | 6 | 3 | 24.6 | B07 | C16 | 南 | |
| 22 | A601 | 女 | AC6 | 2010/5/20 | 6 | 0 | 17.6 | B11 | B10 | 新北 | |
| 23 | A602 | 男 | AC6 | 2010/5/20 | 6 | 2 | 17.6 | B06 | C18 | 總 | |
| 24 | A603 | 女 | AC6 | 2010/5/20 | 6 | 2 | 17.6 | B12 | C19 | 北二 | |
| 25 | A604 | 男 | AC6 | 2010/5/20 | 6 | 2 | 17.6 | B13 | B01 | 中 | |
| 26 | A605 | 男 | AC6 | 2010/5/20 | 6 | 2 | 17.6 | B12 | C21 | 桃 | |
| 27 | A606 | 女 | AC6 | 2010/5/20 | 6 | 2 | 17.6 | B13 | C22 | 新北 | |
| 28 | A607 | 女 | AC6 | 2010/5/20 | 5 | 2 | 17.6 | B06 | C23 | 新北 | |
| 29 | A608 | 男 | AC6 | 2010/5/20 | 6 | 2 | 17.6 | B14 | C24 | 新北 | |
| 30 | A609 | 男 | AC6 | 2010/5/20 | 6 | 2 | 17.6 | B15 | C25 | 北一 | |
| 31 | A610 | 男 | AC6 | 2010/5/20 | 6 | 2 | 17.6 | B14 | C26 | 新北 | |
| 32 | A611 | 女 | AC6 | 2010/5/20 | 6 | 2 | 17.6 | B15 | C27 | 北二 | |
| 33 | A612 | 男 | AC6 | 2010/5/20 | 6 | 2 | 17.6 | B11 | C28 | 北二 | |
| 34 | A701 | 男 | AC7 | 2011/7/14 | 6 | 1 | 3.6 | B07 | B19 | 新北 | |
| 35 | A702 | 女 | AC7 | 2011/7/14 | 6 | 1 | 3.6 | B16 | B19 | 北二 | |
| 36 | A703 | 女 | AC7 | 2011/7/14 | 6 | 1 | 3.6 | B17 | C30 | 桃 | |
| 37 | A704 | 男 | AC7 | 2011/7/14 | 6 | 1 | 3.6 | B16 | C31 | 總 | |
| 38 | A705 | 男 | AC7 | 2011/7/14 | 6 | 1 | 3.6 | B17 | C32 | 中 | |

附錄四：持續執行管理職能歷練研修與複評之儲備經理(續)

| 序號 | 代號 | 性別 | 梯次 | 評鑑日期 | 研修職能數 | 複評次數 | 研修月數 | 輔導師 | 主管 | 區域 | 升任主管 |
|----|------|----|-----|-----------|-------|------|------|-----|-----|----|------|
| 39 | A706 | 男 | AC7 | 2011/7/14 | 6 | 1 | 3.6 | B07 | C33 | 中 | |
| 40 | A707 | 男 | AC7 | 2011/7/14 | 6 | 1 | 3.6 | B05 | B13 | 外 | |
| 41 | A708 | 女 | AC7 | 2011/7/14 | 6 | 1 | 3.6 | B18 | B18 | 總 | |
| 42 | A709 | 男 | AC7 | 2011/7/14 | 6 | 1 | 3.6 | B19 | B06 | 新北 | |
| 43 | A710 | 男 | AC7 | 2011/7/14 | 6 | 1 | 3.6 | B18 | C22 | 新北 | |
| 44 | A711 | 男 | AC7 | 2011/7/14 | 6 | 1 | 3.6 | B19 | B02 | 北一 | |
| 45 | A712 | 女 | AC7 | 2011/7/14 | 6 | 1 | 3.6 | B05 | B23 | 新北 | |
| 46 | A801 | 女 | AC8 | 2011/9/1 | 6 | 1 | 2.0 | B08 | C39 | 桃 | |
| 47 | A802 | 男 | AC8 | 2011/9/1 | 6 | 1 | 2.0 | B20 | C40 | 南 | |
| 48 | A803 | 男 | AC8 | 2011/9/1 | 6 | 1 | 2.0 | B21 | C41 | 新北 | |
| 49 | A804 | 女 | AC8 | 2011/9/1 | 6 | 1 | 2.0 | B20 | B03 | 桃 | |
| 50 | A805 | 女 | AC8 | 2011/9/1 | 6 | 1 | 2.0 | B21 | C43 | 新北 | |
| 51 | A806 | 男 | AC8 | 2011/9/1 | 6 | 1 | 2.0 | B08 | C44 | 總 | |
| 52 | A807 | 男 | AC8 | 2011/9/1 | 6 | 1 | 2.0 | B10 | C45 | 北一 | |
| 53 | A808 | 男 | AC8 | 2011/9/1 | 6 | 1 | 2.0 | B22 | C46 | 北二 | |
| 54 | A809 | 男 | AC8 | 2011/9/1 | 6 | 1 | 2.0 | B23 | B17 | 總 | |
| 55 | A810 | 男 | AC8 | 2011/9/1 | 6 | 1 | 2.0 | B22 | B03 | 新北 | |
| 56 | A811 | 男 | AC8 | 2011/9/1 | 6 | 1 | 2.0 | B23 | C28 | 北二 | |
| 57 | A812 | 女 | AC8 | 2011/9/1 | 6 | 1 | 2.0 | B10 | C49 | 南 | |

附錄五：職能輔導師輔導儲備經理之人數統計表（依完成情況區分）

| 輔導師 | 性別 | 輔導人數 | 直屬主管 | 已升主管 | 已升主管儲備經理 | 已完成 | 已完成之儲備經理 | 研修中 | 研修中之儲備經理 |
|-----|----|------|------|------|---------------------|-----|--------------------------|-----|--------------------------|
| B01 | 男 | 9 | V | 3 | A203,A207,A302 | 4 | A106,A108,A110,A208 | 2 | A112,A311 |
| B02 | 女 | 12 | V | 2 | A102,A104 | 5 | A105,A107,A210,A304,A306 | 5 | A111,A212,A501,A504 |
| B03 | 女 | 8 | V | 4 | A202,A204,A205,A206 | 2 | A209,A401 | 2 | A211,A408 |
| B04 | 女 | 2 | V | 0 | | 1 | A309 | 1 | A307, |
| B05 | 男 | 6 | V | 1 | A303 | 2 | A403,A404 | 3 | A308,A707,A712 |
| B06 | 男 | 6 | V | 1 | A301 | 1 | A402 | 4 | A310,A406,A602,A607 |
| B07 | 男 | 6 | V | 1 | A405 | 0 | | 5 | A407,A503,A505,A701,A706 |
| B08 | 男 | 5 | V | 1 | A305 | 0 | | 4 | A409,A410,A801,A806 |
| B09 | 女 | 2 | V | 0 | | 0 | | 2 | A411,A412 |
| B10 | 女 | 3 | V | 0 | | 0 | | 3 | A502,A807,A812 |
| B11 | 男 | 2 | V | 0 | | 0 | | 2 | A601,A612 |
| B12 | 男 | 2 | | 0 | | 0 | | 2 | A603,A605 |
| B13 | 男 | 2 | V | 0 | | 0 | | 2 | A604,A606 |
| B14 | 男 | 2 | V | 0 | | 0 | | 2 | A608,A610 |
| B15 | 男 | 2 | | 0 | | 0 | | 2 | A609,A611 |
| B16 | 男 | 2 | | 0 | | 0 | | 2 | A702,A704 |
| B17 | 男 | 2 | V | 0 | | 0 | | 2 | A703,A705 |
| B18 | 男 | 2 | V | 0 | | 0 | | 2 | A708,A710 |
| B19 | 男 | 2 | V | 0 | | 0 | | 2 | A709,A711 |
| B20 | 男 | 2 | | 0 | | 0 | | 2 | A802,A804 |
| B21 | 女 | 2 | | 0 | | 0 | | 2 | A803,A805 |
| B22 | 男 | 2 | | 0 | | 0 | | 2 | A808,A810 |
| B23 | 男 | 2 | V | 0 | | 0 | | 2 | A809,A811 |
| B24 | 男 | 1 | V | 1 | A103 | 0 | | 0 | |
| B25 | 男 | 1 | V | 1 | A201 | 0 | | 0 | |