

國立屏東商業技術學院

企業管理學系專題

學生專題論文

台灣松尾股份有限公司

接班人培育計畫

指導教授：廖曜生 博士

學生： 林雅玲 蔡幸雯

許亮雲 王慧婷

陳奕君 曹薰尹

中華民國 九十七 年 五 月

謝詞

本論文之完成，歷經八個月的時間，首先感謝恩師廖曜生主任介紹個案公司—台灣松尾股份有限公司，讓我們有機會參與企業實務，體會學校所教授的理論與實務的差別為何；且細心指引我們專題的研究方向，提供許多寶貴意見，當我們遇到瓶頸時，也不斷給予協助與鼓勵。在初期，曾摸不著接班人的定義與計畫，一度迷失了方向，但在主任的細心督導下，一再地修改內容後，終於慢慢地找到研究方向，逐漸出現雛形，最後，終於將專題順利完成。

在此更要衷心感謝個案公司陳旭耀副理的指導與啟迪，從研究流程、觀念架構之建立與文獻探討，以迄本專題之撰寫。陳副理不斷給予我們建議與指正，且多次不辭辛勞到屏東與我們進行討論，給予精闢見解，斧正疏漏之處。陳副理不僅提供專題上的指導，更為重要的是分享許多他個人實務上累積的經驗與心得，這對我們這些社會新鮮人來說，可真是獲益良多、受用無窮。此外，也十分感謝蘇課長耐心的接受訪談，幫助我們解決問題，進一步了解個案公司主管的想法。謹致以最深的謝意。

最末，再次感謝所有協助過我們的師長輩們，並祝福諸位平安、快樂。

林雅玲 蔡幸雯 許亮雲

王慧婷 陳奕君 曹薰尹 謹識

于屏東商業技術學院企業管理系

目 錄

目 錄	i
表目錄	iii
圖目錄	iv
圖目錄	iv
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	1
第三節 研究步驟與流程.....	2
第二章 文獻探討.....	3
第一節 接班計畫與知識續接.....	3
第二節 接班人所應具備之能力.....	5
第三節 接班計畫如何安排.....	10
第四節 接班計畫之評鑑.....	17
第三章 研究方法.....	21
第一節 公司簡介.....	21
第二節 產業分析.....	21
第三節 中小企業分析.....	24
第四節 人力資源管理分析.....	27
第五節 結論.....	31

第四章	個案公司接班人計畫建構.....	32
第一節	公司現況.....	32
第二節	確認需求.....	34
第三節	建立訓練體系.....	37
第五章	結論與建議.....	44
第一節	結論.....	44
第二節	研究建議與限制.....	45
第六章	參考文獻.....	47
附錄		
附錄一	MBTI人格測驗.....	49
附錄二	訪談逐字稿.....	56

表目錄

表 2-1 接班人定義	4
表 2-2 四種基本運作與態度類型.....	8
表 2-3 人際關係定義彙總表.....	9
表 3-1 Hill&Jones 產業生命週期之特徵.....	22
表 3-2 傳統與新思維中階管理者之比較.....	30
表 3-3 分析後所產生之問題	31
表 4-1 各部門工作內容的現況與未來規劃	35
表 4-2 MBTI性格分析	37

圖目錄

圖 1-1	研究步驟流程圖	2
圖 2-1	建立訓練體系的步驟.....	13
圖 2-2	360 度評鑑制度.....	18
圖 3-1	TFT-LCD產業生週期之分析	23
圖 3-2	中小企業發展方向.....	25
圖 3-3	人力資源管理實務的價值鏈.....	27
圖 3-4	管理者能力與位階之關係	29
圖 4-1	個案公司組織架構簡圖	32
圖 4-2	個案公司組織架構簡圖	33
圖 4-3	公司的訓練架構	39
圖 4-4	各階層能力開發重點	41
圖 4-5	工作輪調流程圖.....	43

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

企業是由「人」組成，當企業面對挑戰、擬定對策並執行，以上皆須由「人」來完成。伴隨著知識型工作者漸多，人才流動也更加快速，所以企業必需有計畫的培養接班人，遇上突發狀況時，才能立刻指定合適的接班人，使策略執行不致中斷，或無法順利執行，這整個規劃流程就是所謂的接班人計畫。

「接班人計畫」在這幾年來逐漸受國內企業重視，最主要原因是企業發現台灣的工作世代也隨著世界潮流正在快速變動，在這股強烈的變動潮流中，不論是企業領導者亦或是重點階層管理者，紛紛出現無適合人選可以替補人才空缺的窘境，因此如何擬定出一份好的接班人計畫即是目前各企業所面臨的首要問題。

人才和知識是企業最重要的資產，優秀人才將是企業最保值的財富。要為組織尋找潛力股並非一朝一夕可以獲得，因此必須有一套機制來投資員工，使其不斷學習與表現自己。因此，我們希望可以將這三年來在企管系中所學之知識，幫助在這個工作世代的台灣中小企業，尋找一個可以因應環境變化的方向與方法並整理成這份專題報告。

第二節 研究目的

由 96 年經濟部中小企業處最新統計資料顯示台灣 97.63% 為中小企業，所以我們認為我們的研究主角應該以台灣中小企業為主，並找出一個可以適用在中小企業的接班人計畫，其中我們希望可以解決的目標有：

1. 擬訂一套流程，輔助中小企業挑選合適的中階幹部接班人。
2. 找到適合中小企業中階幹部的訓練課程，來輔助其不足的作業或基礎能力。
3. 研討中小企業發展企業大學的可行性。
4. 研討中小企業是否需要知識管理或是推行學習型組織。

(以上並無標示為何是中階幹部，往後才會提起，這個部分要寫”中接幹部”嗎?)

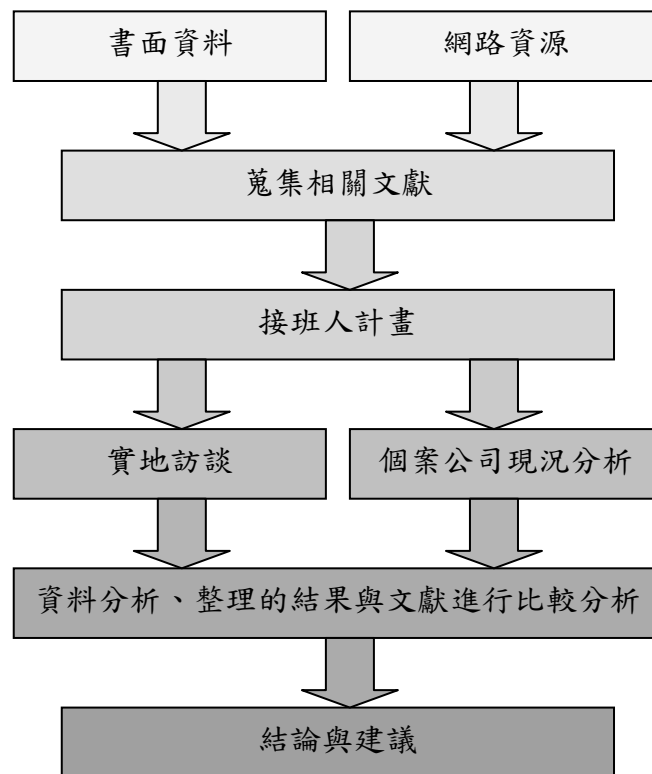
第三節 研究步驟與流程

一、研究步驟

本研究以探索性為主要的研究方法，藉由深入訪談的方式，以了解整個接班人計畫之現況及其特性。接著針對訪談公司，以文獻與次級資料的蒐集方式，來分析與了解接班人計畫目前的運作情形，進而推導出研究發現、結論與建議，最後寫成研究報告，以供該產業及訪談之個案公司做為參考。

二、研究流程：

圖 1-1 研究步驟流程圖



資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

本研究旨在探討接班計畫中，組織能肩負起組織學習與傳承制度的角色與功能。透過組織內的知識移轉技術，將知識做有系統的規劃，避免組織之績效、生產力與競爭力，因知識的流失而受到傷害。並針對領導能力的界定，分析接班人的專業能力、人格特質及人際能力，最後利用 360 度回饋加以評量訓練成效。

第一節 接班計畫與知識續接

一、接班計畫的定義

針對接班人計畫之定義，此一領域之權威學者 William J. Rothwell (2005) 認為，接班人計畫與管理之內涵及定義係隨著時代需求而不斷轉變。基本言之，接班人計畫與管理係一組織確保關鍵職位之領導延續性，及保存與發展未來的智慧與知識資本，並鼓勵個人之提升的審慎與系統化過程。

但羅氏認為，接班人計畫與管理不應僅限於領導或管理層級，而應包括各類別與各層級之人選備案與員工發展。再者，在知識經濟時代中，接班人計畫與管理亦可肩負起組織學習與傳承制度記憶的角色與功能，基此，接班人計畫與管理即是確保組織領導與智慧幹才的持續性培育，以及管理組織重要知識資產的主要途徑。而學界與實務界皆曾提出對於接班人計畫之不同定義，整理如表 2-1：

表 2-1 接班人定義

提出者	接班人計畫定義
Beeson (1998)	組織領導人才庫之管理。
Rothwell (2002)	為組織長期人才需求預作準備的過程。
Kim (2003)	一不間斷地系統化界定、評量、發展組織領導能力，以提升組織績效的過程。
Garman 與 Glawe (2004)	一項包含界定與儲備追求新角色的潛力接任人選之結構性過程。

資料來源：本研究整理

歸結言之，接班人計畫係一由長遠性、系統性的眼光，針對組織未來的需要，及組織領導與人才的延續，所進行不間斷的能力發展過程，以維持組織之績效與競爭力。

接班計畫中，不僅只做到適才適所，更強調如何將相關知識與專業技術傳承給下任接班人也是相當重要，於是將在下面討論知識續接的議題。

二、知識續接

除了強調策略性人才培育的接班人計畫重新受到重視外，另一項組織管理上重要的觀察趨勢，即是如何透過組織內的知識移轉 (knowledge transfer) 技術保留離職者的知識於組織內。Beazley 與其同僚 (2002) 便指出，組織必須在成員離開前預先將其知識存留下來，以達成組織「延續管理」(continuity management) 的目的，避免組織之績效、生產力與競爭力，因為知識的流失而受到傷害 (Beazley, Boenisch, & Harden, 2002; Hu, 2005; Liebowitz, 2004)。

Beazley 等人 (2002) 界定組織中有兩種類型的知識移轉，分別是發生於在職員工之間的「水平式知識移轉」(horizontal knowledge transfer)，以及發

生於在職員工及其繼任者之間的「垂直式知識移轉」(vertical knowledge transfer)，但其直指，組織中大多僅重視水平式的知識移轉，而忽略了垂直式知識移轉的重要性。因此，畢氏等人(2002: xiv-xv)認為「延續管理」係一具有效率與效能的關鍵運作知識的移轉，組織得以將無論外顯或內隱，個人或制度的知識，由離職人員身上轉移給其接任者，而使該項知識及組織的績效獲得延續，而延續管理著重的便是上述之垂直式知識移轉。

在此一強調知識管理的時代，接班人計畫亦有其關聯性與重要性。Rothwell (2005)便言，接班人計畫與管理係知識管理的一項工具，亦是確保組織智慧資本可被妥善留存、培育、與保護的手段。尤其 Rothwell 與 Poduch (2004)強調，接班人計畫並非只是找到特定職位的替代人選，而是更積極地，發展人才以及建立強而有力的板凳深度(bench strength)。更重要的，透過接班人計畫組織能將深藏於資深員工腦中的專業知識、應變能力與處事技巧等組織的制度記憶(institutional memory)予以保存。接班人計畫中，不僅應包含對於組織人才能力發展之培育與支援，更應著重於將前任者如何將事情完成與如何解決問題之技巧、竅門、知識與網絡，以貼身、涓滴細流的方式，傳承給繼任者，使其知識得以續接。

第二節 接班人所應具備之能力

對於接班人領導能力的界定，除了「硬性」的專業能力外，還包括人格特質、人際能力等「軟性」能力，後者更是影響接班成功與否的決戰關卡。專業能力固然重要，但若一個人空有自己的偏執想法，不懂得與他人的相處之道，這也代表著他缺乏EQ能力無法成為合適的接班人選，以下分別說明：

一、硬性—專業能力

依據 Hellrigel, Jackson & Slocum (2001) 的管理書中，針對職能給予這樣的定義：職能(Competency)，指的是一組知識、技能，行為與態度的組合，能夠幫助提昇個人的工作成效，進而帶動企業對經濟的影響力與競爭力。

美國哈佛大學教授 Dr. McClelland 在對具卓越表現之工作者做了一連串的研究後發現，智力並不是決定工作績效好壞的唯一要素，他認為智商高低並非決

定卓越績效的因子，實際影響學習績效的能力(Competency)才更應該受到重視，也就是帶來卓越績效行為背後的因素，包括態度、認知、以及個人特質等，稱之為「職能」。

Dr. McClelland 教授並進一步發展出「工作能力評量方法」(Job Competency Assessment Method, 簡稱 JCAM)，此法有別於傳統的工作分析方法，是專門從「高績效工作者」身上找出導致卓越績效的關鍵能力 (Spencer&Spencer, 1993)，再進一步將高績效工作者共同擁有的能力因素加以歸納整理，找出此項工作的職能模式 (Competency Model)。而職能模式主要係用以描述在執行某項特定工作時所需具備的關鍵能力，這些關鍵能力即職能，可歸納為以下四類：

1. 核心職能 (Core Competency)：為確保一個組織成功所需的技術與才能的關鍵成功部份。
2. 管理職能 (Managerial Competency)：管理職能係指主管人員執行特定職務或角色 (經理、科長、課長等) 時，所需具備的知識、技能，以及特質等之總和。
3. 專業 (功能) 職能 (Functional Competency)：這一類與工作職掌及目標職掌有關，也就是要有效達成工作目標，所必須具備的特定相關職能。
4. 一般職能 (General Competency)：在此指企業中之一般行政、幕僚人員所應具備的門檻才能，意指從事該工作必備的特性 (通常是知識或基本的技巧，如閱讀、書寫能力、電腦操作技巧等)。

核心職能是公司所有成員都應具備的能力，而依據員工在公司內階層與工作職務職種的不同，對於核心職能的要求也有所不同。為此，藉由核心職能不同層次的建立與發展，以及行為指標的權重衡量，可以在評核員工對於工作適任度與其應具備的能力這兩部分的需求時更加地精確與科學，因而得以讓員工能有最佳的興趣、學習力與最大的發揮。

二、軟性—人格特質、人際能力

(一) 人格特質 (DISC)

DISC 是一種行為分析系統，是美國心理學家馬斯頓博士 (Dr. William Moulton Marston) 研究成果，他認為人類行為是有跡可尋的，他把人類行為列分四大類。

(1) DOMINANCE (主導型)：注重通過克服困難，得到成果以塑造環境。

(2) INFLUENCE (影響型)：注重通過影響及說服他人以塑造環境。

(3) STEADINESS (穩健型)：注重與他人合作以完成任務。

(4) CONSCIENTIOUSNESS (負責型)：注重在現存環境中確保質素及準確性。

自 1979 年起，已有超過三千萬人接受此行為鑑別，一致公認是準確性高的性格分類系統。DISC 並不是心理分析，而是專注於可觀察的行為，發展、建立及調校個人的行為模式，它會展現實情，讓自己及別人對你更加認識及瞭解，並建立一個能夠滿足自己、別人和群體需求的形象。可協助減低及消滅溝通上的障礙、隔閡、壓力與衝突。

DISC 應用的範圍：1. 人事管理 2. 職業選擇 3. 業務推廣 4. 客戶服務 5. 團隊建立 6. 輔導服務 7. 人際關係 8. 自我認識 9. 個人成長 10. 親子關係 11. 夫婦關係。

(二) 性格測驗 (MBTI)

MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) 是一套性格測驗，理論源自心理動力大師容格 (Carl Jung) 的性格類型分析。容格發現不同性情傾向的人，在使用心理能力 (Psychic Energy) 於收集資料、學習、做決定和生活態度上截然不同，因而建立性格類型理論 (Psychological Types)。全球每年約有二百五十萬人使用這套測驗，其中超過八十萬人為管理階層人員，MBTI 已成為近年心理輔導界及商界廣泛使用的性格測驗。

MBTI 並不測試心理病態問題，旨在反映個人性格類型，對個人成長、發掘性格潛能、改善人際關係，並了解自己在壓力下之心理反應都很有幫助；此

外，MBTI 對個人興趣及職業發展取向，具良好預測作用。容格認為人大致可分為四種基本運作與態度類型，不同人有不同取向，形成十六種不同性格，如表 2-1：

表 2-2 四種基本運作與態度類型

<p>1. 心理能力的走向 (E 或 I)</p>	<p>外向型 (Extraverted)：著重外在世界，因注意外在事情而獲得動力。</p> <p>內向型 (Introverted)：著重內心世界，因反省、感覺和意念而獲得動力。</p>
<p>2. 認識外在世界的方法 (S 或 N)</p>	<p>辨識型 (Sensing)：使用五官收集資料，強調事實，注重實際和具體觀點。</p> <p>直覺型 (Intuition)：注重事情的可能性與關連性，看見潛在遠景</p>
<p>3. 倚賴甚麼方式做決定 (T 或 F)</p>	<p>理性的 (Thinking) 根據客觀事實，倚重分析來做決定，注重公平原則。</p> <p>感性型 (Feeling)：下決定時，以個人觀點出發，重視個人價值、喜好和原則</p>
<p>4. 生活方式和處事態度 (J 或 P)</p>	<p>決斷型 (Judging)：喜歡有條理的生活，實踐計劃時，以目標為本。</p> <p>熟思型 (Perceiving)：不介意突發事情，喜歡彈性生活，注重過程而非目標</p>

資料來源：Deyiny 命理網

(三) 人際關係

1. 人際關係的定義：

人際關係包含著「人與人」、「思想、情感」、「溝通方式」、「知覺、反應」、「交互作用」、「交互影響」等重要因素。以下是專家學者對人際關係的看法：

表 2-3 人際關係定義彙總表

學者（年代）	人際關係定義
紐康伯（1953）	認為人際關係就是彼此對外目標所採取的共同行動。
維卡特（1964）	在社會科學辭典中對人際關係的解釋則是透過知覺、評鑑、瞭解與反應模式而進行的二、三人之間的各種歷程。
謝歐德森（1970）	在社會學現代辭典中則將人際關係視為維持社會互動所產生的個人關係的型態。
蕭文（1977）	認為人際關係是指少數人，通常是兩個人之間的關係，也就是一人對另外一個人的看法、想法及作法。
陳韻如（1994）	認為人際關係是人過語言、思想、情感等反應，與他人交互作用、互相影響，以達成某種共同目的的歷程。

資料來源：本研究整理

2. 人際溝通的意義：

人際溝通即是人際之間過訊息交流，期望能彼此了解，建立起較一致、和諧的觀念及行動。溝通雙方的角色經常互換，兼具說話者與聽話者雙重身份。而且說話時也不僅扮演發訊者的角色，同時要觀察聽話者的反應。

人際溝通包含三個要素：來源、訊息和目的。而溝通的本質及在使發訊者與收訊者在特定訊息上得到調和。

3. 人際關係的理論基礎：

(1) 吸引論 (Attractive theory)：在人際關係的建立過程中，有三個要素是人們互相吸引的原因：

- a. 刺激：每個人都有一些吸引別人的特質，如：外表、人格特質、才華。
- b. 價值：在人際互動的過程中，價值的相似性與互補性，亦影響人際關係的建立。
- c. 角色定位：由於角色定位的不同，人際吸引的程度也就有所不同。

(2) 人際需求論 (Interpersonal needs theory)：在群體人際互動過程中，

人們經常藉由以下三種需求的滿足來增進關係的建立：

- a. 愛的需求：反映出一個人表達接受愛的慾望。
- b. 包含、歸屬需求：人們想藉著參與得包含需求獲得滿足。
- c. 控制：希望能夠在控制與被控制中尋求平衡。

(3) 社會交換論 (Social exchange theory)：根據 Foa (1974) 的研究，導致他人快樂的各種資源可分為六大類：愛情、服務、東西、金錢、資訊、地位。依照「各盡所能，各取所需」交互雙方的相當資源具體性為社會交易的基本原則。

4. 人際溝通的功能：

(1) 滿足社會互動的需求：人類普遍有害怕孤單寂寞的心理，需要時常與人接觸、交談、分享、分憂。

(2) 滿足自我肯定的需求：當我們有所表現或完成一項工作，往往渴望別人的評價或掌聲。

(3) 增進心理健康與幸福感：社會心理學的研究發現「人們會喜歡那些喜歡自己的人」，所以，要先愛別人，別人才會愛你。

(4) 增進個人及團體效能：當個人或團體成員的溝通能力增強時，更易推動及達成理想，較不怕挑戰。個人或團體的「效能感」，也會因成功的經驗而增加，於是效能與成功之間形成良性循環。

(5) 解決問題：現代社會的運作須賴人際之間協調合作，為了減少阻力、增加助力，人人都須具備溝通的技巧。

第三節 接班計畫如何安排

為了讓企業能夠永續經營，能夠面對外在環境改變，滿足客戶、員工、股東、供應商、代理商的需求，以最低的成本發揮最大的效率。首先要明確定位出組織、任務以及個人的需求，之後應建立教育訓練體系，其中包含職內訓練(OJT)、職外訓練(OFF-JT)、個人發展計畫(IDP)三部分。

一、發展需求

訓練需求分析可從組織、任務、職位以及個人分別思考其需求。

(一) 組織分析

利用組織分析乃是在尋求企業發展重點何在，以及有那些因素會影響到訓練，為了達成此目的，人力資源專業人員應該審查公司的使命和願景，內／外部環境評估，內部人才庫 (Personal inventory) 和競爭對手的評估等，而且還得將勞動市場供應與差異分析等人力資源規劃等因素一併列入考慮。

許多企業藉對員工調查做為實施訓練需要的參考，如 IBM 及摩托羅拉均曾施行過每年一度的訓練需求調查。針對公司的短程與長程目標，以及公司特定目標，亦是訂定公司訓練計劃的有效依據。

而根據人力資源規劃所預測的員工流動、退休、離退等數據，亦有助決定訓練需求，而愈精細的內部人才庫，亦可有助了解企業內員工在各項知識技能的分布情形並將其與人力資源規劃所需特定技術的人數加以比較，其差異可以互見，而做為訓練的依據。

而企業組織氣候 (Climate) 亦是確認企業問題，進而做為訓練需求的準繩之一。氣候指數包括了工作生活指數、流動率、訴願、缺勤率、生產力、意外事故、勞資爭議以及態度調查等。而效率指數也是另一項有力的依據，包括了勞動成本、物料與物流、產品品質、閒置時間、耗廢、遲交、修護以及設備利用等。

而企業本身體制對訓練的限制亦是一大考量，如果訓練所帶來的利益無法取信高階層管理者，他們也許有可能在預算與計劃上多加掣肘，而管理者往往也會忽略了評鑑及獎勵下屬經過訓練所做的正向行為改變，這反而無法正面肯定受訓者的努力，以及訓練所來的成效。

(二) 工作 (職位) 分析

經由工作分析，我們可以清楚地了解，訓練要教些什麼才能使擔任該職務的員工表現成功。工作分析除了要界定任務與責任外，亦得明載完成此職位有關的因素，尤其是 KAS—COS (知識、能力、技術以及其它特質) 務必要明白地交待。

當依據工作分析來決定訓練需求時，員工導向 (Worker Oriented)，以及任務導向 (Task Oriented)，這兩項思維方向會被用得到。前者可以了解該職位所需的技術與能力，後者亦可根據職位特性，規範出與任務有關的課程方案。

(三) 個人分析

透過個人分析可以了解到該員工究竟需要何種訓練，因此個人資料，績效評估、評鑑中心 (Assessment Center)、生涯規劃及繼承方案 (Succession Plan) 均可做為進行個人訓練方案的依據。

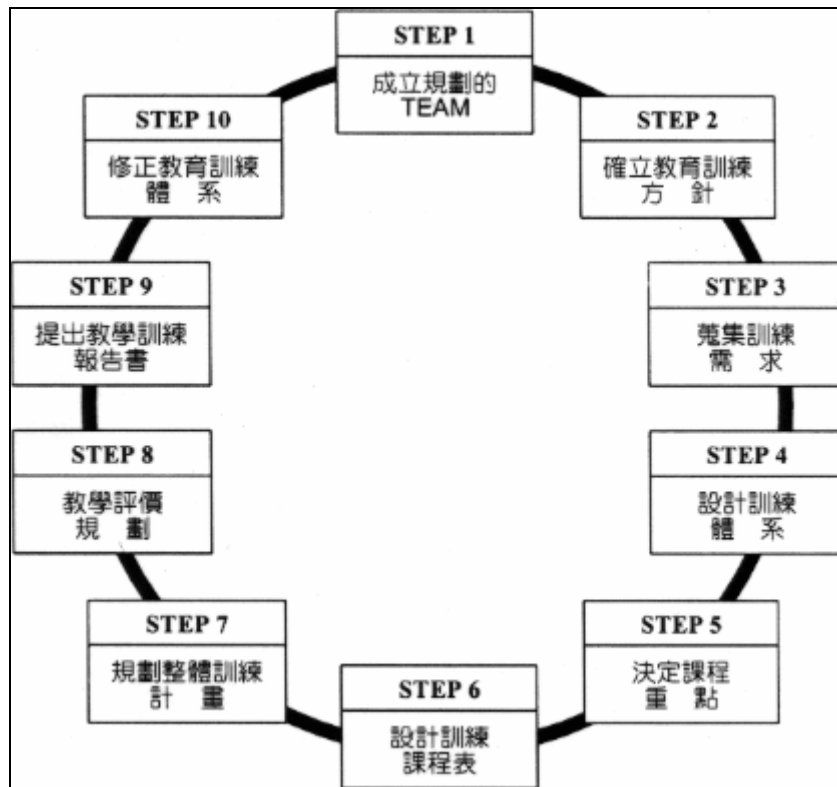
此外許多企業亦積極發展自我評估的方式來做為訓練需要的依憑，福特為了決定是否要對員工實施新程式語言訓練曾對員工做過自我評估的問卷調查。而福特更要每位主管要為其部屬制定個人發展計劃，且規定要與部屬共同為之。更有少部份企業依據其客戶的反應做為其個別營業人員受訓的參考依據。

二、訓練體系之建立

依據 5W1H 的思考方法，依序確立預算並編製課程及安排場所。所謂 5W1H，其內容包括：訓練重點 (why)、課程名稱 (what)、訓練對象、訓練人數、聘請講師 (who)、訓練期間及訓練時數 (when)、訓練場所 (where)、訓練方式、訓練教材、及預算 (how) 等六個要素。

其步驟如下圖 2-1：

圖 2-1 建立訓練體系的步驟



資料來源：企業教育訓練體系設計指引

針對訓練體系與課程可細分為下列三項，而訓練效果的評估則是在第四節另作詳細的說明。

(一) 職內訓練 (OJT)

是指管理者在日常工作中，有計劃的開發部屬的能力包括技能、知識、態度的一種教育訓練，以管理者、監督者為主，也就是工作現場訓練。其方式有工作指導、專案參與、職務授權、輪調、師徒制或指派擔任職務代理人或內部講師等。

（二）職外訓練（OFF-JT）

亦稱為集中式訓練，依營運需求或年度訓練計畫，辦理內部訓練或派外接受訓練，以獲取工作所需之知識及能力，依不同階級可安排不同訓練，如下列點：

1. 新進人員訓練：協助新進員工瞭解公司文化、經營理念、重要管理制度及從業人員基本知識。
2. 職能別訓練：依各部門需求辦理專業職能訓練，以提昇工作績效。
3. 管理階層訓練：針對公司管理階層及儲備幹部實施訓練。
4. 通識訓練：針對全公司員工必須具備之基本知識，實施課程訓練。

（三）個人發展計劃（IDP）

是啟發或激發出個人內在潛力的計畫，而且要靠自發性努力與決心，才能有所提昇自己的能力，也就是自我啟發。主要由員工訂定個人年度發展計畫，透過自我進修、線上或廣播課程、專業考試、與工作相關之大學在職進修學分或學位等方式積極成長，提昇自我競爭力，以符合未來工作之需求與挑戰。

三、訓練實施方法：

訓練體系的比例最好維持職內訓練（OJT）70%、職外訓練（OFF-JT）20%、個人發展計劃（IDP）10%。以下則分別詳介三者常用的訓練方法：

（一）職內訓練（OJT）

1. 教導（Coaching）：教導係指由主管帶領部屬的經常性協助活動，教導者往往要設定挑戰性目標，告知對學習者的期求，並且評估他們的進度，教導者亦要以正常與有目的性方式來對學習者做績效評估，並以增強與正向回饋兩者交叉使用來支持鼓舞學習者已改進的行為。教導者因故離開工作崗位時可由學習者代理，讓他們隨時有升遷準備。

2. 輪調與調職（Alternating）：主要是讓他們有歷練更多職務的機會，擴大他們的視野，建立更廣闊的人際網，而這類人事異動多半是以平行調動

為原則，而且不一定侷限於專長範圍內，舉例來說，一個人事經理有可能去擔任生產部的主管，藉此次輪調經驗，將來重返人事工作崗位時，在招募、訓練、紀律的政策設計與建議上，會更允當與切合實際。此外，有些公司更結合個人成長與工作豐富化，將工作輪調意義更擴大化。

3. 學徒訓練 (Apprenticeship training)：學徒訓練（我國通稱技術生訓練）乃結合教室與工作現場的在職訓練為之。參加此訓練方式的學習者，一方面在工作場合接受資深人員的教導，另一方面參加課堂訓練，將理論活用於實作。但資深人員一定要有心教導不藏私，才能讓學習者學以致用。

4. 初級管理會 (Junior board)：由資淺經理人參與某些特定的管理委員會，由他們先擬定相關的解決方案，再送呈審核，這樣亦能讓他們提升管理決策能力，有時甚至讓他們直接參與正式委員會，他們就有機會直接得悉高級主管的決策思維方法與過程。

(二) 職外訓練 (OFF-JT)

1. 課堂講授 (lectures)：此方法乃使用最廣的教學方法，近年來逐漸廣泛使用視聽電腦等輔助教學活動來增強教學效果。

課堂講授優劣點互見，最大的好處是可以同時對較多的學習者授課，成本比較經濟，而且也可以在課堂發問中立即知道學習者學習效果與反應，而此法最大遺憾則是受訓者的參與感會相對的減少，課堂講授方式也不一定能與學習者的實際工作環境相吻合，而且較不容易按照個別的學習速度來進行教學活動，通常教師是以學員的平均程度來教課，因此對程度好或學習能力較佳的學習者會產生枯燥厭煩甚而至有負面的效果。

2. 實驗室 (Laboratory) 訓練：實驗室訓練可被視為以經驗學習為主的學習工作坊，主要是強調教師與學習者間的互動關係，而使用電腦輔助的情形亦已日漸普遍。

這種訓練通常是將學到的特定管理技巧應用到實際或經模擬的工作現場上，學習者在學習地點往往被要求做出各種不同型式的決定，然後經由協助，得以了解到做出每個決定後的結果，當然這種訓練亦可由課堂講授或研討會為之，

但是實驗室法應更能接近實際狀況。

3. 個案研究 (Case Studies)：個案研究是以書面或錄音帶提供決策情境的真實敘述，學習者必須分析每一個案，然後做出適當的決定，當然也伴隨著評語。而個案法中有一種叫重大事件法 (The incident process)，是由教師將經營問題與困境提出來，然後在老師的詢問中，提出這些問題的癥結所在。

4. 人際溝通分析 (Transactional Analysis, TA)：TA 假設每個人內心世界有三種不同自我狀態—父母、成人、與孩童，在父母狀態中，比較處於支配指使的性格，而在孩童中比較屈從，依賴與尋求他人的贊同，這兩者如果過份偏重會在人際關係與工作績效遇到困難。

而成人狀況較能以理性的心態，了解、揣測別人的想法，進而發展出較健康的人際關係，使他與人相處更成熟與理性化。利用 TA 可以使經理學習者更能敏銳地體會與其它人互動的關係。譬如由於了解 TA，銷售人員更容易增進他們與顧客間的關係，而經理人員也可以與部屬溝通時，儘可能將整個狀態引入成人的理性世界。

5. 行為模塑法：即將一特定行為或處理事物方式，展現給學習者，讓他們在心領神會後並經模仿練習，帶回原來的工作現場去操作。譬如在一個處理員工申訴的訓練中，可由模塑人物展現及角色扮演中，不斷地練習此行為，通常是連續幾週，每週兩到三個小時來討論六至十二個同一主題但不同處理方式的模塑。行為模塑通常只教授有效及有用的模式。

6. 公文籃訓練 (In-basket Training)：公文籃訓練主要是訓練及考驗公文處理的能力，在這不斷的反覆練習中，能提升其管理公文的能力與技巧。公文籃訓練可以讓學習者學到哪些決定必須很快做出，哪些必須要延遲處理，哪些必須知會其它人，此項訓練既能使管理更具效率，也可以有助時間管理。

7. 學校進修：我國在職進修的企管碩士或進其它研究所所研讀的機會，已越來越普遍，而我國自前年決定開放大專進修班，更是有助已有多年工作經驗的主管，早年沒有機會學習，如今仍有機會重返校園。管理人員一旦有機會進修，他通常會將新知融合實務，更加體認提升人力素質的重要性，而在取才培訓方面，

會在心態與行動上，表現得更積極。最重要的是，管理人員藉進修可以提升管理能力，真正有所裨益的，還是企業本身。

第四節 接班計畫之評鑑

「管理才能」就是「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」。一般所謂的 360 度回饋即是根據上述的「管理才能」，由當事人的上司、同事、自己、部屬，甚至外部的顧客等加以評量之後予以回饋，由於此種評量的方式涵蓋面很廣，就好比圓周一般，因此稱之為 360 度回饋，是一種「績效考核（評量）的方法。由於此種方式可以彌補傳統的考核方式，順應時代的趨勢與潮流，因此在國外已漸形成一股風潮，目前也在國內蓬勃發展中。

一、360 度回饋的來源

一般而言，回饋的來源大致可以分為以下幾種類型：

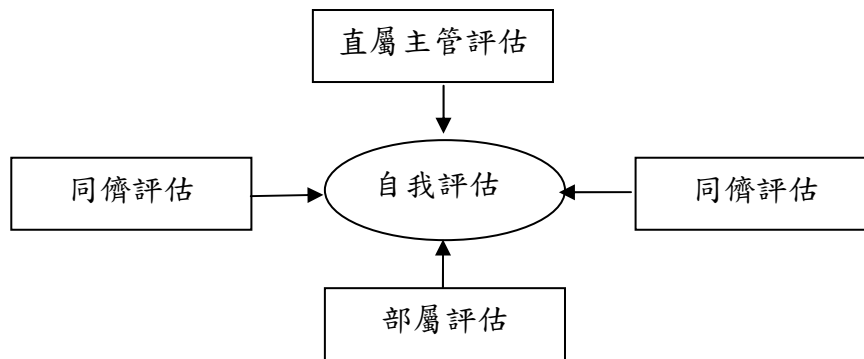
（一）1 度回饋—是指傳統的主管考核（或再上一階的主管考核）以及自己的評量等。

（二）90 度回饋—係指 1 度回饋加上同一階層的其他同事的回饋，根據國外的研究，以及個人的與指導的論文結果顯示，「同儕評量」是一項「簡單有效」的評量方式，值得國內的企業組織參考運用。

（三）180 度回饋—是指 90 度回饋加上直接部屬的回饋；許多工作都必需由部屬去執行，如能了解他們對於主管的評價，不僅可以幫助主管「自我勉勵」，更可以拉近上下之間的距離，使下屬對於上司的領導能更加信服。

（四）360 度回饋—係指包括上述各種以及外部客戶的評量與回饋，它與傳統考核方式最大的不同在於它提供了更為完整、正確、客觀與有效的評量結果，它不但容易為組織成員所接受，更是「人力資源管理」的基礎所在，因為不論是組織改造、人員甄選、管理訓練與發展、員工考核與激勵、接班人計劃、生涯諮詢與組織發展等，皆可充分運用「360 度回饋」的評量結果。

圖 2-2 360 度評鑑制度



資料來源：Tornow(1993)” Perceptions or reality: Is mulit-perspective measurement a means or and end?” , Human Resource Management. 32, p. 233

二、360 度回饋的基礎

「360 度回饋」並非是用來取代「主管的考核」方式，事實上「360 度回饋」是植基於（一）組織（員工滿意度）調查（Organization Surveys）、（二）全面品質管理（Total Quality Management, i. e., TQM）、（三）員工發展回饋（Employee Development Feedback）、（四）績效評估（Performance Appraisals）以及（五）多元評鑑系統（Multisource Assessment System）等，它不但符合「民主」的精神，更符合時勢所趨。

因此，如果一個企業或組織愈重視員工的意見與參與、愈重視工作效率與服務品質、愈重視員工的生涯發展、愈重視運用公正客觀的考核與獎勵制度來激勵員工且愈希望從各個不同的角度來進行評鑑，那麼在推行「360 度回饋」的時候，便不會遭受太大的改革抗拒，因為它的精神與組織成員的價值觀或偏好十分契合，因此組織成員不但不會抗拒，反而會非常地歡迎。

（一）組織調查

在一九七零至一九八零年代，美國的企業組織開始重視員工對於工作與領導者的滿意度調查，國內張裕隆（民 74 年）的碩士論文亦曾針對其企業組織進行「員工滿意度調查」，並且將調查結果「回饋」給員工，以便提出各項具體的改善措施，進行組織的改進與發展。如今，國內外的企業組織不但重視組織內部成員的意見，而且重視「外部客戶」的滿意度調查，以提升工作效率與服務品質。

（二）全員品質管理

基本上，全員品管的根本精神在於：1. 顧客導向（包括內部與外部客戶），2. 不斷改進，3. 策略規劃，以及 4. 團隊合作等；而「360 度回饋」不僅重視內部與外部客戶的意見，強調團隊精神，策略規劃，更重要地是希望運用他人的「回饋」來幫助自己「不斷的改進與成長」。

（三）員工發展回饋

對於管理階層而言，他們通常處於 Maslow 需求層級中的自尊與自我實現層級中，他們非常渴望獲得正確的訊息與回饋，來幫助自己成長、追求卓越，進而做好個人的生涯規劃。

（四）績效評估

傳統上，年度的考績主要是由主管來加以考核，然而此種方式可能面臨的問題有：1. 主管憑個人的好惡來打分數，而容易犯下許多評量的誤差；2. 人情包袱與權力運作影響主管考核的結果；3. 主管沒有充分視察的機會，以致有些部屬陽奉陰違，主管完全被瞞在鼓裡；4. 主管不希望當「壞人」，所以每位部屬的考績都差不多「一樣好」。而 360 度回饋就是根據上述「傳統」的考核方式可能產生的問題以及加上組織結構的改變（例如扁平化或精簡）或是工作型態的不同（例如以團隊的方式工作）加以改進發展而來。

（五）多元評鑑系統

過去要發展一個「評量中心」，不僅要耗費相當大的人力、物力、財力、與時間等去發展，也需要相當多的人力去維持。相形之下，「360 度回饋」要比「評量中心」來得經濟與有效，因為「360 度回饋」不但不需要花費那麼多的時間與財力，更重要的是「360 度回饋」可以提供更多正確的評量結果；此外，由於「評量中心」的「評量情況」多半是模擬的，因此自然不如「360 度回饋」的「真實工作情境」來得適切與有效。

三、360 度回饋的優點

一般說來，360 度回饋的優點主要有：

(一) 提供更多、更客觀與有效的員工工作表現的訊息，它不僅重視員工的工作成效、結果及對組織的貢獻等，亦重視員工平常的工作行為表現。

(二) 由於同事平日朝夕相處，因此有較多的機會觀察，所以對於每個人的日常工作表現皆十分地清楚，他們的評量將可提供給主管做為重要的參考，另外，授權給員工打考績，不僅讓部屬有參與感，更可以訓練他們將來如何成為一位優秀的主管。

(三) 同事與部屬的回饋可以拓展主管的視野，避免月暈效果或以偏蓋全，所以綜合當事人的上司、同事、部屬的評價，即可客觀的判斷一個人的行為。

(四) 透過全員參與的方式達到激勵員工的效果，亦即運用這些正確、客觀、有效的訊息，不但可以指出員工個人本身的優缺點與未來努力的方向，方可診斷出組織目前與即將可能面臨的問題，進而謀求解決之道。

總而言之，360 度回饋無論是對員工本身、團隊士氣、主管，或整個組織的效能，皆要比傳統的「主管考核」的方式來得正確、客觀、公平，與有效！

第三章 研究方法

本研究主要針對接班人計畫擬定三項研究方法，(一) 文件資料分析：蒐集國內企業大學之相關文獻，利用個案公司文件進行分析探討；(二) 專家訪談輔導：與個案公司每兩個禮拜進行一次訪談，以了解個案公司現況對接班人的需求；(三) 個案公司分析：從產業、中小企業及中階主管三方面進行分析，深入探討接班人須具備何種能力及特質。

第一節 公司簡介

個案公司成立於民國 68 年 12 月高雄加工出口區，初期以銘版加工為主，供應高雄加工出口區之音響相關銘版。77 年 4 月與日立電子開始合作開發中小型導光板組立及燈管、連接器加工，從此開始進入液晶顯示器領域。

個案公司至 97 年總資本額新台幣三千萬，員工有 300 多人；主要產品包括冷陰極螢光燈配線組立、導光板、各式線材或電纜組立等。民國 80 年 2 月與日本松下合作分音器加工生產，規模拓展至海外如波多黎各、西班牙、馬來西亞等松下之國際相關產業；更持有 ISO9001、ISO14001，品質深獲國內外肯定。

第二節 產業分析

一、TFT-LCD 產業概述

自從1990年開始，日本Toshiba 首度將TFT-LCD 應用在10.4 吋的筆記型電腦面板上，開始帶起了全球顯示器產業的革命。在1995年以前，TFT-LCD的應用大多在筆記型電腦面板上，主要是以日本為發展重心。但是自1996年開始，TFT-LCD 進入了三代生產線，也開啟了液晶顯示器的應用，在發展初期由於材料及零組件價格昂貴，生產良率不高且又必須面臨與CRT 顯示器的競爭，發展過程非常艱辛。2000年開始進入四代TFT-LCD 生產線後，韓國開始取代日本在次世代玻璃基板規格的制定上取得主導權，成為大尺寸TFT-LCD 面板的霸主。第五代TFT-LCD 生產線，則由韓國和台灣獨領風騷。2004年由於液晶電視的市場逐漸被開發出來，日本SHARP 率先啟動六代TFT-LCD 生產線，率領日本廠商重新出發。2005年TFT-LCD 產業將是六代和七代生產線共同競爭的一年，雖然說六代生產線

的設備穩定度較高且有量產的經驗，但是最主要的關鍵還是在於液晶電視的市場。

二、產業分析

管理學者在探討有關組織演變或發展過程中，最常採用「生命週期理論」。而Hill&Jones (1995) 根據生命週期的概念，來預測產業演變軌跡，界定產業生命週期為導入期、成長期、震盪期、成熟期及衰退期。產業成長或衰亡因素來自環境的變化，不同產業具有各自產業生命週期型態，而對於個別之產業在每一生命週期階段，亦顯示出不同的產業特性，下表3-1為分析個案公司的產業特徵：

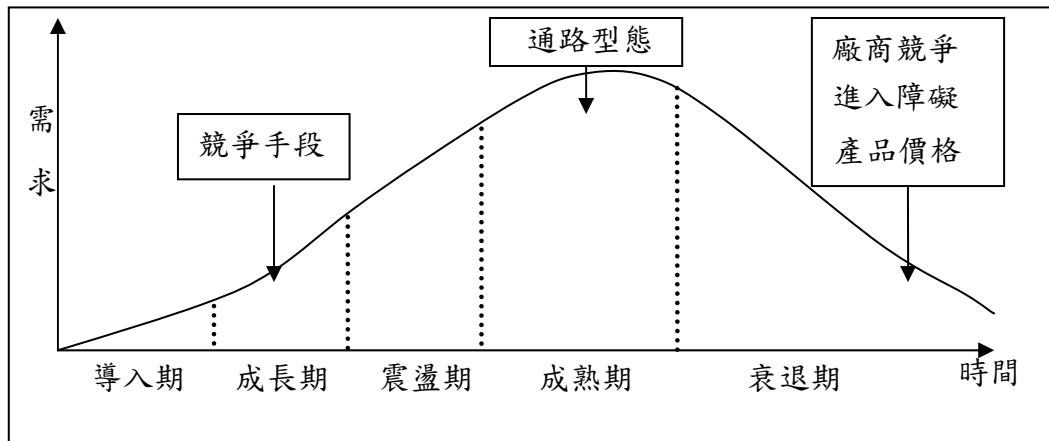
表 3-1 Hill&Jones 產業生命週期之特徵

產業生命週期階段	主要產業特徵				
	產品價格	通路型態	進入障礙	競爭手段	廠商競爭
導入期	利用成本加成	建立選擇配銷	開發技術原料	教育消費者	競爭廠商少
成長期	規模經濟效益	擴大配銷通路	建立產業規則	大量促銷	競爭逐漸增加
震盪期	滲透市場價格	密集通路	建立差異化	增加品牌激勵	競爭強烈
成熟期	價格平穩	更加密集配銷	產業集中	低成本	競爭緩和
衰退期	降價最低	除去無利潤點	創新或結盟	收割策略	逐漸退出

資料來源:Hill&Jones (1995) &本研究整理

TFT-LCD產業在2005年後，因為市場逐漸飽和、產品的差異化低、供過於求、價格穩定、競爭廠商的退出，主要特徵整理如圖3-1。大致上整體產業的生命週期已從成熟期逐漸進入衰退期，若想讓TFT-LCD產業維持競爭力和利潤，勢必要找出問題所在及解決方法。

圖 3-1 TFT-LCD 產業生週期之分析



資料來源: Hill&Jones (1995)

藉由以上表3-1及圖3-1分析，我們會發現個案公司所處的產業，目前產品價格最低、大量促銷商品、比以往更密集的配銷通路，想進入此產業的廠商會面對既有廠商的結盟或創新策略，既有的廠商有的因財力不支，有逐漸淡出的趨勢，對於目前的產業現況，我們可以發現以下四點問題：

問題：一、面對日本有強大的技術開發能力，台灣應如何培訓優秀技術人才？

二、產業進入門檻低，競爭廠商多，應如何採取策略聯盟，進行垂直整合？

三、產業逐漸走向衰退期，應如何因應及改善？

四、個案公司如何對上下游廠商增加議價能力？

第三節 中小企業分析

中小企業的定義依據 2005 年 7 月修正之〈中小企業認定標準〉，製造業、營造業、礦業及土石採取業等三業，係以實收資本額在新台幣 8 千萬元以下者，或經常雇用員工數未滿 200 人者為中小企業；其餘行業則以前一年營業額在新台幣 1 億元以下者，或經常雇用員工數未滿 50 人者為中小企業。

一、經營現況與特性

2006 年中小企業家數 124 萬 4 千多家，較 2005 年增加 1 萬 8 千家(或 1.47%)，占全部企業家數 127 萬 3 千家的 97.77%，比率略降(2005 年為 97.80%)。大企業家數增幅(2.93%)相對較大，占全部企業家數比率則微幅上升。

2006 年台灣中小企業在國際經濟動能仍強勁，台灣總體經濟持續穩健擴張，對外貿易順暢、全年經濟成長率 4.68%之情勢下，雖受國內民間投資與消費相對疲弱、工業生產小幅成長、物價溫和上漲等影響，但總體而言，仍持續穩定成長。

2006 年中小企業經營年數，超過 5 年的家數占 61.93%，10 年以上占 42.05%，經營未滿一年的企業家數占 8.71%；大企業經營年數超過 5 年的家數占 81.54%，58.66%的企業經營超過 10 年，而經營未滿一年家數僅占 1.24%。顯見中小企業經營保有比大企業更具彈性進出市場的特色，但仍有四成以上的中小企業穩固經營達十年以上。

台灣中小企業擁有以下幾點的特性：

(一) 憑藉彈性、靈活特性，快速因應環境變化

中小企業廠商規模較小，憑藉彈性、靈活特性，發揮高度興業精神。且因應市場需求變化能力較強，不斷累積經營經驗使決策過程迅速，資源運用效率提高。

(二) 所有權、經營權集中，缺乏專業分工模式

中小企業獨資廠商視成家族經營型態，其中家族成員承攬與控制絕大部分企業重要決策。經營資金不足之時，家族企業不太願意外來資金影響其所有權與控制權，所以不易在自資本市場上獲取中、長期經營。

(三) 廠商規模偏小，不易掌握資源

由於廠商規模普遍較小，在生產、行銷、人力、研究及研發方面，生產成本極易受到原料價格波動影響而偏高，因採取削價競爭而導致獲利有限，導致員工

流動頻繁不易留才，技術創新不足導致升級轉型不易，融資貸款不易使得經營成本偏高，這些皆是台灣中小企業長期以來所存在之問題。

(四) 有效利用產業網絡，充分發揮產業聚落效果

以中小企業廠商所構成的完整垂直與水平合作產業體系，形成產業聚落連結產銷合作通路，此乃長期以來台灣產業具有國際競爭優勢最重要的關鍵所在。

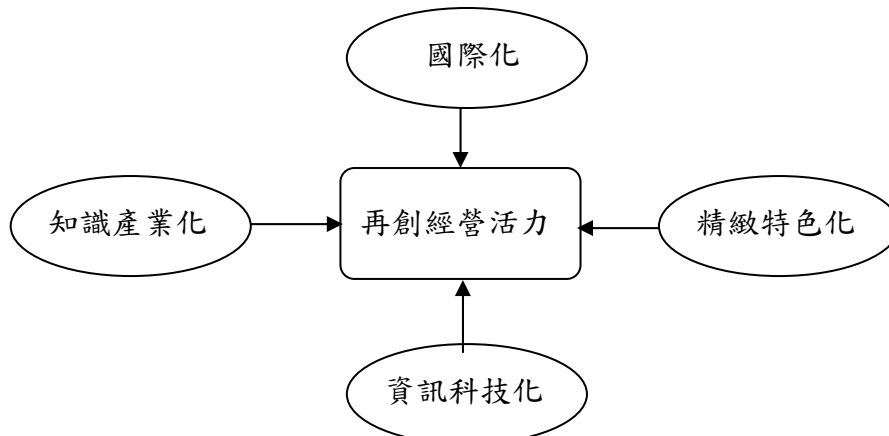
(五) 從事加工、代工為主，極易受到外在因素影響

長期中小企業大多以單純技術加工為功能，加工廠商成為國際企業之代工廠商。由於廠商規模較小，頗具經營彈性，能夠充分配合需求，因此在產銷活動上極易受到上游廠商或國際企業經營因素影響。

二、未來經營方向

未來中小企業在經營上可朝向下述四個方向去發展：

圖 3-2 中小企業發展方向



資料來源：台灣綜合研究院之中小企業相關研究(2004)

(一) 精緻特色化

近些年來，隨著台灣經濟快速成長與國民所得大幅增加，為了因應社會變動頻繁及滿足消費需求，採取「少量」、「多樣」產銷模式，取代以往大規模、單一產銷模式。在今後國內中小企業在經營上，其產品生產、設計宜朝具有個性化、休閒化、創意化、美感化等特色方向調整，才能持續市場競爭能力。

（二）資訊科技化

在迎接高科技、高品質時代來臨下，國內中小企業若要生存發展，必須加速改善產業技術水準，以及擴大與後進國家之產品技術差距，而在研發、設計能力上也要提升，以利在日益競爭市場上保有領先地位。

（三）知識產業化

面對 21 世紀知識經濟時代來臨，以往中小企業在經營上所重視的勞動、資本、土地等生產因素方面，今後將被「知識」逐一取代。再加上受到資訊科技的大幅進步，以及網際網路的蓬勃發展影響下，國內中小企業未來的經營必須加速升級轉型，不斷創新累積智慧資本，才能因應知識經濟時代來臨。

（四）國際化

現今國內中小企業對外投資行為，往往是基於存活策略所採取的一項防禦性的投資行為。未來中小企業為因應國際化、全球化發展趨勢，應採取積極主動的精神規劃經營目標，進而創造更高的附加價值及更強的競爭優勢。

經由以上針對中小企業進行的分析、未來經營方向，以上述為目標，面對現況，可發現以下四點問題：

問題：一、中小企業如何因應產業特性，調整經營模式？

二、中小企業如何運用資訊科技來達到經濟效益？

三、中小企業如何運用人力彈性佳的特性，來滿足顧客要求？

四、中小企業如何解決資金不足或減少成本的浪費？

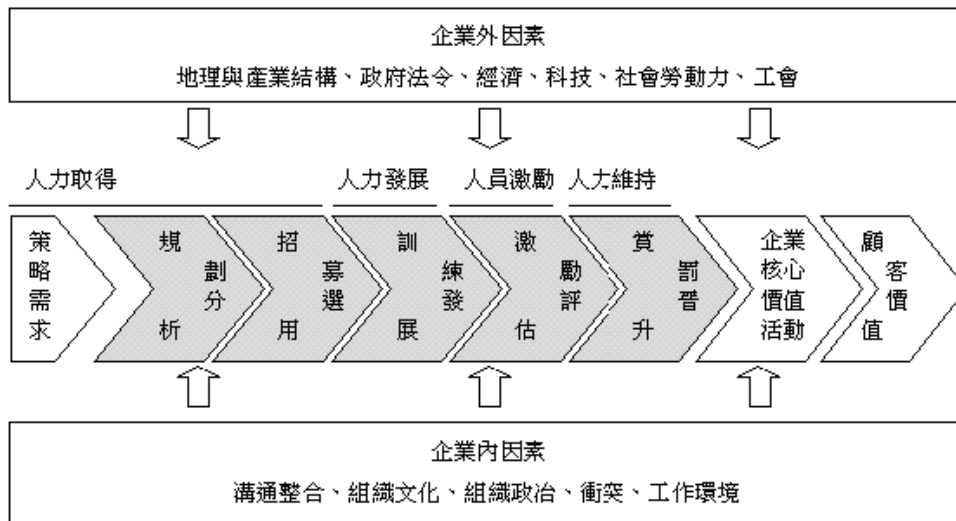
第四節 人力資源管理分析

Dessler (1997) 指出人力資源管理為人員之招募、選用、培訓、發展及獎罰等不同活動。利用價值鏈可以剖析人力資源構成企業競爭優勢的重要因素，並針對人力資源進行價值鏈拆解與建立，並說明價值鏈價值活動。

一、人力資源價值鏈的建立

以人員雇用為基礎，人力資源管理價值鏈以分析設計、招募選用、訓練發展、激勵評估、與賞罰晉升五個價值活動為基礎拆解與建立。而人力資源管理活動尚需考量企業內外部因素，企業外因素如地理與產業結構、政府法令、經濟、科技、社會勞動力、工會，企業內因素如溝通整合、組織文化、政治、衝突、工作環境（吳美連，林俊毅，民88）。人力資源管理為企業核心價值活動提供價值，並為顧客創造價值。人力資源管理價值鏈如圖3-4所示。

圖 3-3 人力資源管理實務的價值鏈



資料來源：林建名、黃雲龍 人力資源管理價值活動與策略分析之研究(2001)

二、價值鏈價值活動說明

(一) 策略需求

策略需求為人力資源規劃的基礎，確認企業策略發展所需的人力資源需求與供給途徑。策略需求源自組織計劃，考量組織資源配置及對應外在環境的不同策略方案，先預期組織可能的變化與問題以及期待達成之目標，詳細評估何謂企業

關鍵成功因素及需因應的人力資源才能需求。

（二）規劃與分析

工作設計主要是為達到企業的整體目標而去建構工作的過程，主要描述與分析企業內各項工作內容、蒐集工作內容的資訊、責任性質與員工應具備的知識能力、確認員工需求和企業目標作系統性的分析。例如：工作規範及工作說明書。

（三）招募與選用

招募主要是依據工作分析結果來決定要雇用何種人員將最稱職的申請者加入企業組織內的職缺。甄選則是從招募到合格的應徵候選人中，根據工作規範及工作說明書來進行人員評量。透過各種測驗的方式加以評估分析，挑選出符合企業需要且有資格擔任特定工作的人，以達到適才適所。

（四）訓練與發展

訓練發展要成功除了高階主管支持外，需考量相關人員本身條件是否符合能加以培養，並朝組織需求目標邁進，而其目的在於增進員工勝任工作責任的能力，並適時進行評鑑，使人力資源有最佳的運用。管理發展則著重於獲得更佳的工作績效，其目的是在學習某一種良好的學習習慣或處事態度。

（五）激勵與評估

激勵主要透過誘因以刺激人們採取行動。因此，激勵是行為受到刺激及引導的過程，其成功與否取決於員工內心是否受到激勵。績效評估是組織定期檢視和評定員工在過去某一段時間內工作表現之過程，是員工生產力和獎酬之間的連結，生產力透過評估而決定獎酬，獎酬包括加薪與晉級。

（六）賞罰與晉升

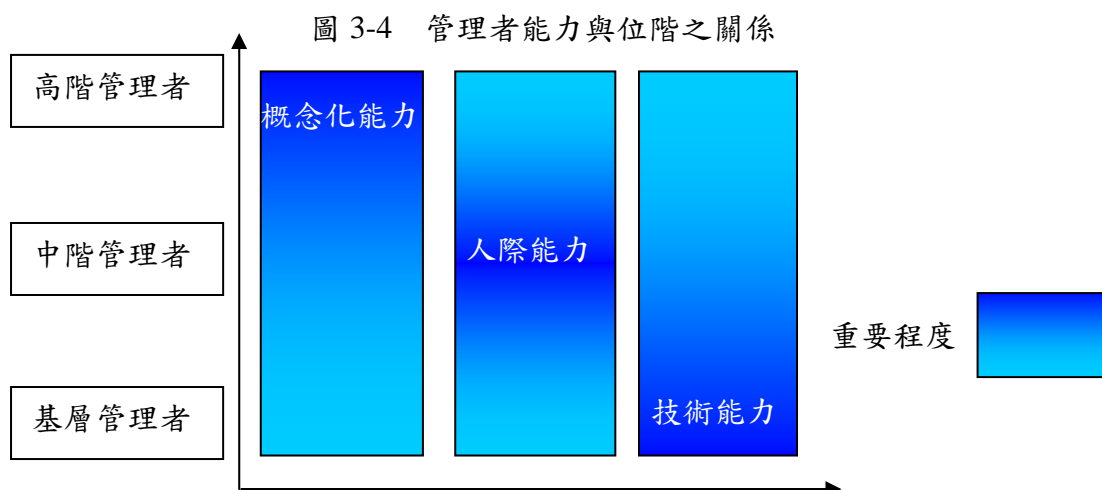
組織給予員工報酬以外之獎勵稱為獎賞，其主要目的在於吸引或留住人才。而懲罰主要是對於表現欠佳的員工，迫使他們改進並盡力做好工作。晉升與降級主要是對於有一定績效或過錯的人給於實質的獎懲，處理的好壞會影響到員工的士氣和忠誠度，進而影響到員工的去留。

三、價值鏈價值活動與接班人計畫之關係

接班人計畫應配合企業環境、願景、價值與策略、核心能力，來進行接班人的遴選與培育。計畫從公司內部挑選符合條件、有潛質的人選，進行相關的培育課程訓練。為公司帶來更好的績效及節省成本的浪費。本研究針對個案公司的課級主管作探討，找出中階管理者的定義與所應具備的能力。

四、中階管理者之定義

Quinn (1985) 是第一位認定中階管理者在企業裡的貢獻價值及重要角色。Quinn 強調中階管理者重要的角色，可以促進溝通，尤其在協調企業使命、目標及攸關事項時更顯重要。Robbins (1994) 依據組織層級之高低，將管理者區分為三級：基層管理者、中階管理者與高階管理者等三等級。



1. 技術能力：指精通特定的專業領域，並擁有相關的專業知識。
2. 人際能力：指與他人或團隊融洽相處的能力，因為管理者必須直接面對人員。
3. 概念化能力：指管理者必須能思考，並將複雜的情境概念化。

五、新思維中階管理者需具備之能力

Carolyn (1998) 認為傳統模式的中階管理者位於中間地帶，為組織上下資訊的傳達者，並且確保在自己的控制幅度內從事規劃、管理及監控。

傳統的中階管理者必須由新思維、更具策略性思考的中階管理者所取代。

表 3-2 傳統與新思維中階管理者之比較

能力 \ 時間	傳統	未來
資訊傳遞角色	資訊傳達	資訊執行
協調規劃角色	協調企業規劃	執行策略規劃
回饋反應角色	反應需求	評估事件重要性
監督角色	監督事業單位活動	促進事業單位運作
管理角色	垂直管理	垂直與水平管理
協調角色	事業單位內協調	跨事業單位合作
工作性質	從事例行性工作	從事非例行性作業
管理訓練	獲取基本的管理訓練	參與全面性管理開發
升遷機會	單一升遷機會	多元升遷機會

資料來源：整理自 Carolyn R. Farquha (1998)

由上表我們可歸納出現在中階主管著重之發展方向，以提高自主性、培養專案管理能力、增強整合能力、授權賦能、培訓人才、團隊工作、建立跨越部門與跨企業的協調等能力等為主。

藉由人力資源管理實務的價值鏈分析、中階主管應具備的能力等相關資料，我們可以發現接班人計畫將面對下列問題：

- 問題：一、中小企業如何做好人力資源發展？
- 二、中小企業如何招募與訓練員工，使其符合公司需求？
- 三、中小企業如何激勵與賞罰員工，讓公司福利佳並改善員工流動頻繁？
- 四、中階主管如何跨部門進行水平整合？
- 五、如何使中小企業幹部培養具國際觀的思維？

第五節 結論

根據前面對產業、中小企業、人力資源管理實務的價值鏈分析、對於中階主管的定義及應具備的條件等，上述皆有分別說明及分析，綜合以上的問題整理成下表 3-3：

表 3-3 分析後所產生之問題

問題	
產業分析	一、面對日本有強大的技術開發能力，台灣應如何培訓優秀技術人才？ 二、產業進入門檻低，競爭廠商多，應如何採取策略聯盟，進行垂直整合？ 三、產業逐漸走向衰退期，應如何轉型與改革？ 四、個案公司如何對上下游廠商增加議價能力？
中小企業分析	一、中小企業如何因應產業特性，調整經營模式？ 二、中小企業如何運用資訊科技來達到經濟效益？ 三、中小企業如何運用人力彈性佳的特性，來滿足顧客要求？ 四、中小企業如何解決資金不足或減少成本的浪費？
人力資源管理分析	一、中小企業如何做好人力資源發展？ 二、中小企業如何招募與訓練員工，使其符合公司需求？ 三、中小企業如何激勵與賞罰員工，讓公司福利佳並改善員工流動頻繁？ 四、中階主管如何跨部門合作與協調？ 五、如何使中小企業幹部培養具國際觀的思維？

資料來源:本研究整理

第四章 個案公司接班人計畫建構

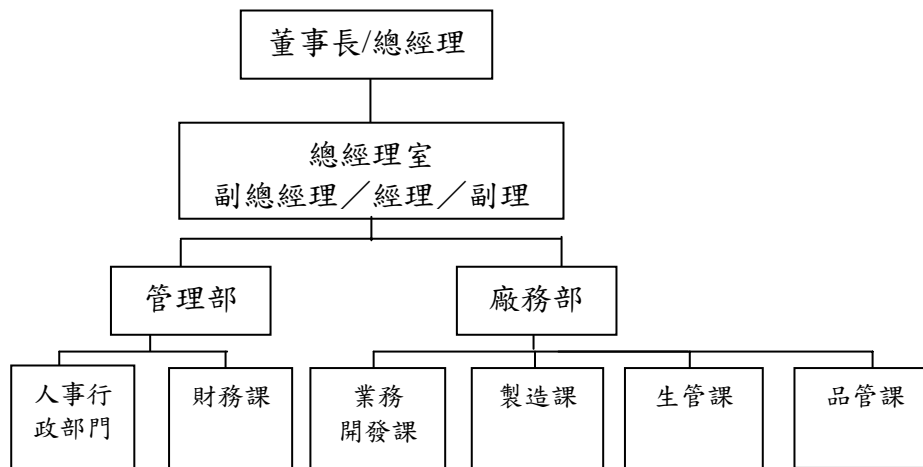
本研究於第三章已作個案公司部分簡介，此處將針對公司現況、組織架構及接班人計畫建構作下列分析：

第一節 公司現況

一、現況分析

本研究專題前個案公司於2005年已進行過組織的改革，因公司規模及產業特性設計了較扁平及簡單的組織圖，但個案公司發現中階主管人才嚴重缺乏，因此也對外招聘了中階幹部，若以企業永續經營之觀念來看，此非長久之計，企業內部必須培訓人、建構接班人計畫，才能夠提升員工的士氣，減少傳承失敗及公司機密外洩的損失。就目前個案公司組織圖，如圖4-1可得知下列問題：

圖 4-1 個案公司組織架構簡圖



資料來源：個案公司提供

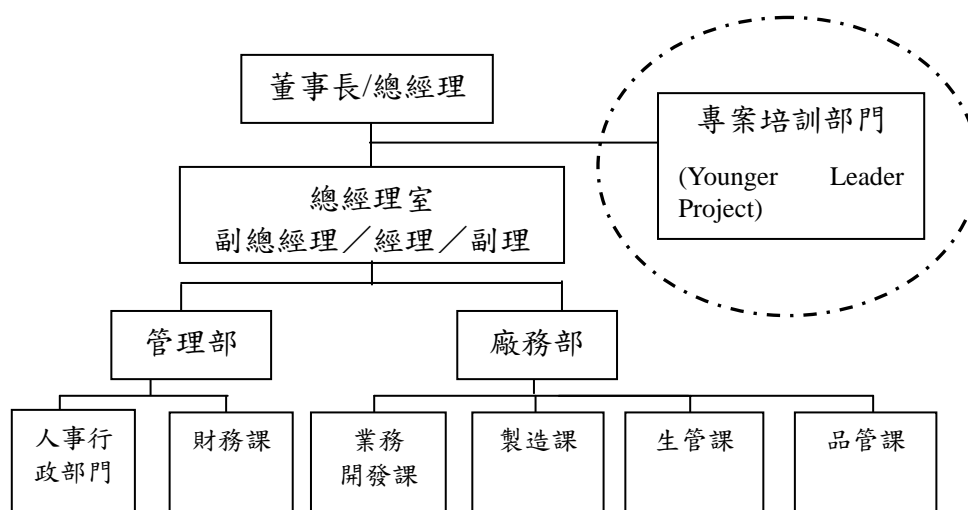
- 1.扁平化組織：有越級溝通的現象，且各部門業務繁重。
- 2.因為代工產業，較重視生產不重視訓練，故無訓練部門。
- 3.人事行政部門負責之業務為行政、薪資、考勤，較無健全的甄、選、育、用、留的人資體系。
- 4.人事行政部門層級太低，行政命令施行成效不彰。

5.廠務部內各課職掌內容有重複問題，導致課與課間產生衝突。

6.重視代工技術及生產，因此無研發部門，也無行銷單位。

針對上述的問題點，本研究將導入接班人計畫，且建議個案公司調整組織圖，如下圖 4-2 所示：

圖 4-2 個案公司組織架構簡圖



資料來源：本研究提供

以培訓人才為基礎，在董事長位階下新設置專案培訓部門，此部門將以加重培訓人才及規劃教育訓練為主，以下將詳細說明：

二、專案培訓部門：

此部門必須考量企業的長短期策略、候選人準備程度及發展計畫、職位空缺或不適任人選繼位時所造成的風險、此部門對企業其他部門和人員所造成的影響等，加上決策極可能要上達董事會，因此需要專業的人力資源規劃與執行。

此部門首先必需先成立一個委員會，掌管這部門的事情，其主要職責有：

- 1.推動企業文化，使其深植員工心中。
- 2.制定與組織目標相關的訓練課程。
- 3.進行訓練需求調查、瞭解訓練需求。
4. 分配訓練資源的使用。

5. 實施訓練計劃、開展培訓諮詢。
6. 為各部門提供訓練支援。
7. 訓練成效的評估。

經由此委員會設計的訓練計畫，培訓部門成立即可推動員工職涯規劃、遴選接班人計畫，並配合公司推行的 KM (knowledge management 知識管理)平台，促進公司朝學習型組織發展，此外還可鼓勵各部門經徹底考慮後，明確定訂出培訓目標，並按照本身的策略目標和運作需要，安排培訓發展活動，透過這個制定部門計畫的過程，部門可以推動員工進行符合部門特別情況和需要的學習，培育出多能工的人才，以降低人事成本，並使人力能彈性運用。

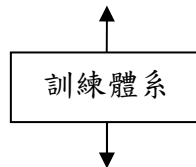
第二節 確認需求

一、各部門的訓練需求:

培訓需求的分析是決定培訓目標、設計培訓規劃的前提，也是進行培訓評估的基礎，因此是培訓項目運作成功的關鍵。本節將針對個案公司作其中階管理者的需求分析，研究對象為課長階級，下面就從個案公司六部門間課長目前的工作內容及未來的規劃來加以說明：

表 4-1 各部門工作內容的現況與未來規劃

部門	現況
品保部	1. 部門工作規劃/安排/整合、年度品質計畫/工作計畫。 2. 各項資料彙集、分析、標準化推動。 3. 跨部門事務協調和協調本課以外,各單位推行品質活動計畫。
製造部	產能實績設定、規劃最佳生產排程,以降低生產成本、危機處理。
生產部	1. 客服:S. Q. C. D。 2. 生管:人、機、料、生管排程。 3. 倉管:物控、帳物流、理貨、倉儲。 4. KPI、MBO。
人事行政部	部門職能別訓練/講座、語言能力訓練。
業務開發部	跨部門協調、課內工作分配和規劃、各股相關工作事項。
財務部	編製財務報表及經營成果分析、資金運用、規劃、配置、各類查帳、申報及稅物處理、部門業務推動及帳務審核。
培訓部門	目前無此部門



部門	未來規劃
品保部	1. 將TBM(Total Quality Management)技術提升到 6 Sigma(6 標準差)管理。 2. 取得更多 TS16949、ISO 9000 和 ISO14000 系列的品管稽核認證。 3. 取得品檢人員證照。
製造部	引用 NPS(News Publishing System)、KPI(Key Performance Indicator)、MBO(Management by objectives)作目標管理。
生產部	1. 執行『帳物合一』(物 VS 庫存帳),增加銷售與盤點效率。 2. 公司已有 ERP(Enterprise Resource Planning)、MRP(Manufacturing Resource Planning)、LRP(Lot Requirement Planning)系統,未來導入 JIT(Just In Time)系統,運用 IT 使企業資源整合更加完美。
人事行政部	1. 配合專案培訓部門執行培訓計畫。 2. 人才資料庫之建構及進行員工職涯適性分析。
業務開發部	1. 跳脫接單生產,與工研院等政府機構合作,找到新產業模式。 2. 重視行銷,跳脫接單生產的經營模式。
財務部	1. 預算制度之建立,朝編製差異分析發展。 2. 採用利潤中心制。
培訓部門	1. 推動員工職涯規劃、遴選接班人計畫。 2. 配合 KM(knowledge management 知識管理)平台,促使公司朝學習型組織發展。 3. 培育出多能工、多專業的人才,使人力能彈性運用。

資料來源:本研究整理

而在確認需求後，為達到企業未來規劃，我們可透過性格測驗探知員工潛在性格並依據各部門所需的人格特質選出適合的人選，再經由委員會根據各部門的需要設計一套教育訓練課程，培育選用人才，最後達成組織目標。

二、遴選接班人

為找到適合的接班人人選，可利用性格測驗來測試員工性格，本研究採用業界最常用的測驗：MBTI。MBTI（Myers-Briggs Type Indicator）是一套性格測驗，理論源自心理動力大師容格（Carl Jung）的性格類型分析，經 Myers-Briggs 家族半世紀精研改良而成。

心理動力大師容格，是繼弗洛伊德（Sigmund Freud）後，對近代心理學影響深遠的另一宗師。容格發現不同性情傾向的人，在使用心理能力（Psychic Energy），收集資料和學習，做決定和生活態度上截然不同，因而建立性格類型理論（Psychological Types）。

容格認為人大致可分為四種基本運作與態度類型，不同人有不同取向，形成十六種不同性格：

表 4-2 MBTI 性格分析

<p>1. 心理能力的走向 (E 或 I)</p>	<p>外向型 (Extraverted): 著重外在世界, 因注意外在事情而獲得動力。 內向型 (Introverted): 著重內心世界, 因反省、感覺和意念而獲得動力。</p>
<p>2. 認識外在世界的方法 (S 或 N)</p>	<p>辨識型 (Sensing): 使用五官收集資料, 強調事實, 注重實際和具體觀點。 直覺型 (Intuition): 注重事情的可能性與關連性, 看見潛在遠景</p>
<p>3. 倚賴甚麼方式做決定 (T 或 F)</p>	<p>理性的 (Thinking) 根據客觀事實, 倚重分析來做決定, 注重公平原則。 感性型 (Feeling): 下決定時, 以個人觀點出發, 重視個人價值、喜好和原則</p>
<p>4. 生活方式和處事態度 (J 或 P)</p>	<p>決斷型 (Judging): 喜歡有條理的生活, 實踐計劃時, 以目標為本。 熟思型 (Perceiving): 不介意突發事情, 喜歡彈性生活, 注重過程而非目標</p>

資料來源:本研究整理

透過 MBTI 可以了解員工個人性格類型, 發掘性格潛能、改善人際關係、了解員工在壓力下之心理反應, 以此作為預測員工個人的興趣並擬定職業發展取向的工具。例如: 業務開發部未來規劃是拓展國外業務, 因此洞悉市場變遷和具備前瞻性眼光是必備條件, 因此選才方面應挑選具備 E 或 N 性格類型的人才。

如附錄一, 之後將測試出的結果, 配合各部門所需的人格特質, 找出有潛力的員工, 參與培訓部門的訓練計畫。

第三節 建立訓練體系

一、評估訓練計畫的可行性

本研究藉由「訪談」瞭解個案公司的教育訓練現況(附錄二 訪談逐字稿), 並針對此次訪談與第三章內容做整理分析:

面對產業走向衰退期，個案公司著重的環節主要是生產，對於人才培訓方面並無完整規劃，也無編列培訓經費，而今，為了提昇企業競爭力，他們開始實施e化管理。對於「專案培訓部門」的成立，個案公司明確指出辦理專案培訓部門，第一個面臨到的困難便是經費問題。但以長期目標來看，員工透過培訓增加本身的知識和提高操作或管理技能，以提高員工的工作效率、專業能力、彈性能力、及對企業忠誠度，將會提升對企業的凝聚力及核心競爭力以達到經濟規模的作用。

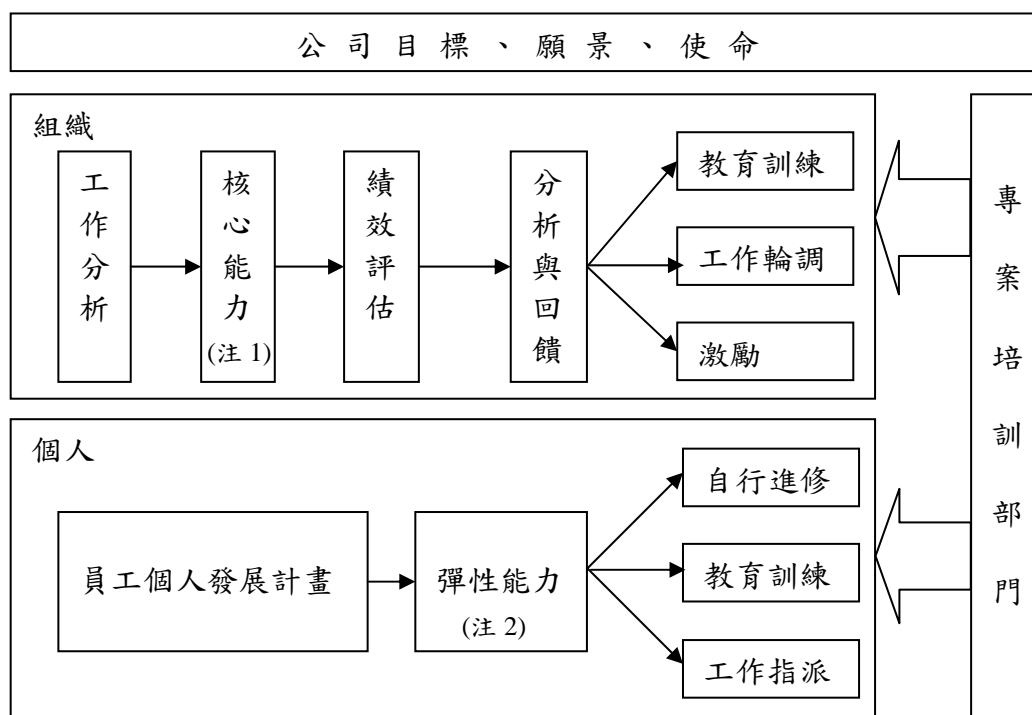
目前個案公司已經推動e化管理，來進行保留公司員工之知識及智慧。對於「專案培訓部門」的期望，是希望能夠針對公司策略、進行專業能力、彈性能力的培養，並符合員工的生涯規劃，使其不僅能夠改善員工的流動率，同時也提升了企業的競爭力。而本文所針對的中階幹部問題為該如何跨部門合作與協調，並且培養具國際觀的思維。此部份在「專案培訓部門」除了安排課程上的教導，也包括實務上的實習－工作輪調。工作輪調讓中階幹部到各部門去熟悉實務上的操作，不僅讓中階幹部學習到部門間如何溝通，也加強其他領域的專業度，培養出通才而不僅是專才。

針對上述內容，在此建議個案公司設立「專案培訓部門」，編列預算給此部門，讓專案培訓部門能擬定完整訓練計畫。設立專案培訓部門，若能在培訓人才、訓練成效和員工需求上有明顯幫助，便能成功為公司帶來利益。

二、規劃教育訓練架構

首先介紹個案公司配合公司目標與經營策略，以提升並持續企業競爭優勢的使命，並根據這個使命將教育訓練體系架構出來。

圖 4-3 公司的訓練架構



資料來源：本研究整理

註 1：核心能力：是指與工作相關的專業技能及一般能力，這些能力是完成工作所必須具備的能力。

註 2：彈性能力：是指員工個人發展計畫中，員工預計加強的能力，這些能力可能會影響到員工未來的工作與發展。

依據上圖的架構，訓練需求的來源有三個部分：

(一) 公司策略性課程

公司每年都會依經營計畫推出特別方案，專案培訓部門就可依據這些策略將做一個完整的訓練規劃並推行。

(二) 工作分析

依照不同的職能、職等與職類，規劃出適合各種不同層級的人的課程，在這個部分，只要是相同職類、相同職能又相同職等的人，就會有相同且制式的一套課程，我們可以把他想成是「必修」的課程。

(三) 個人訓練計畫

我們都知道人力資源的各種功能其實是環環相扣的，績效評估的結果與訓練相結合是再好不過的。個案公司考慮了這點，因此將每半年一次的績效評估結果

統整，製成該員工下半年度的個人訓練計畫，這個部分即可針對個人不同的需求，將每個人需要加強的部分，予以訓練以提升未來的績效。

三、規劃教育訓練課程

針對上述的公司策略性課程、工作分析、個人訓練計畫而言，規劃課程，安排訓練，並且配合教育訓練建立查詢系統，讓員工瞭解自身學習狀況。

(一) 教育訓練的建立

1.教育訓練管理：詳細規範出教育訓練的目的、範圍、單位職責、應用文件以及品質記錄。

2.教育訓練實施程序：將整個教育訓練流程，以流程圖的方式展示出來，並針對每一個環節，給予相當詳細的解釋。

3.教育訓練課程安排：針對商業目標安排學習課程，以確保組織成員能夠非常清楚誰(Who)應該學什麼(What)、為何而學(Why)、何時該學(When)、該怎麼學(How)以及在資源有限的情況下，該先學什麼(Priority)。

(二) 建立查詢系統

1.個人教育訓練記錄：儲藏員工過去個人的訓練記錄，有詳細的課程名稱、日期、時數、主辦單位、課程連絡人與訓練辦理單位等等。

2.個人教育訓練計畫：完整的呈現每個員工的教育訓練計畫，將應該修的課程全部列出。因為同職類同職等的員工會有相同的訓練計畫，所以會另列出主管的建議課程。

3.個人已報名課程：在短期的時間內，員工可以瀏覽已經報名但尚未上課的科目，一方面提醒員工記得上課，另一方面也可看到系統目前的作業情況。

4.訓練成效：Kirkpatrick 提出的四層級理論，認為在衡量訓練課程的有效性時，有四種指標：反應、學習、行為、結果。「反應」是指參與者的反應，「學習」是指受訓者是否有真的學到東西，這兩個層次在訓練結束後，即可馬上取得。至

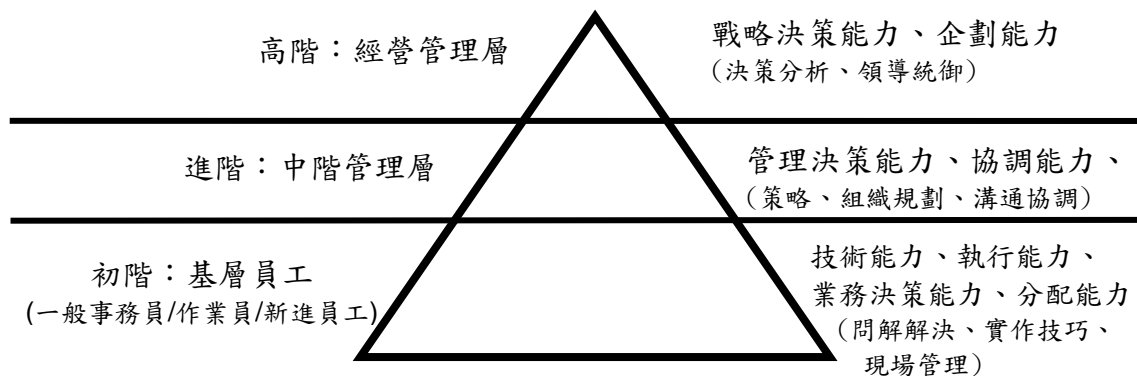
於行為和結果則需要長時間的觀察與分析。而在外訓方面，評估「學習」的方法有自書報告、繳交證照、實作操作及公開授課。

因此我們建議個案公司從課程及實務兩方面同時著手，根據中階幹部應加強的工作技能，規劃出訓練課程，讓員工可以充實自我，補強所欠缺的專業技能，以滿足學習者的學習需求為考量。強調企業終生學習與員工生涯發展，而最終的目的是希望落實企業內終生學習的理念，提升企業的競爭優勢。

(三)選課規劃

主要可分為三階段，初階班、進階班和高階班，各階層的教育訓練重點必須依其任務與工作範圍而訂定，讓上級的決策能確實執行各項技能標準化、一致化，使品質達成客戶的要求，交貨時間能按既定時程進行，上下一脈相傳達成任務，此乃訓練的目的。

圖 4-4 各階層能力開發重點



資料來源：黃英忠，現代人力資源管理，民 82，P.151

階層別教育訓練係依組織的職位階層秩序而分別實施的訓練，其目的在於提昇及強化企業各階層的素質及能力。由於各階層所需能力及開發重點皆有所不同，以下則分別說明不同階層之教育訓練的重點：

1.最高經營層：教育訓練之能力開發重點係以培養新企業觀、企業經營之展望、所有權與經營權之分離概念；適應及推進企業環境之能力；領導統御、決策能力、企劃能力等項目為重點。

2.中階管理層：其具有結合管理決策及協調能力之機能。因此，訓練重點為人際關係、管理基礎、領導統御、作業管理，並培養策略思考能力。

3.初級階層：

a.基層員工：監督層的訓練之內容著重於管理能力、人際關係、工作指導、問題解決能力及部屬培育能力等。作業層訓練內容著重在於技術、技能訓練，以提高產品品質和良率。

b.新進人員教育訓練：對公司的企業文化、經營理念和規章制度等獲得初步的瞭解，以適應環境。專業技術方面，印刷機的結構，基本的作業技巧，安全衛生規則，危機處理能力等，以及參與作業的程序。

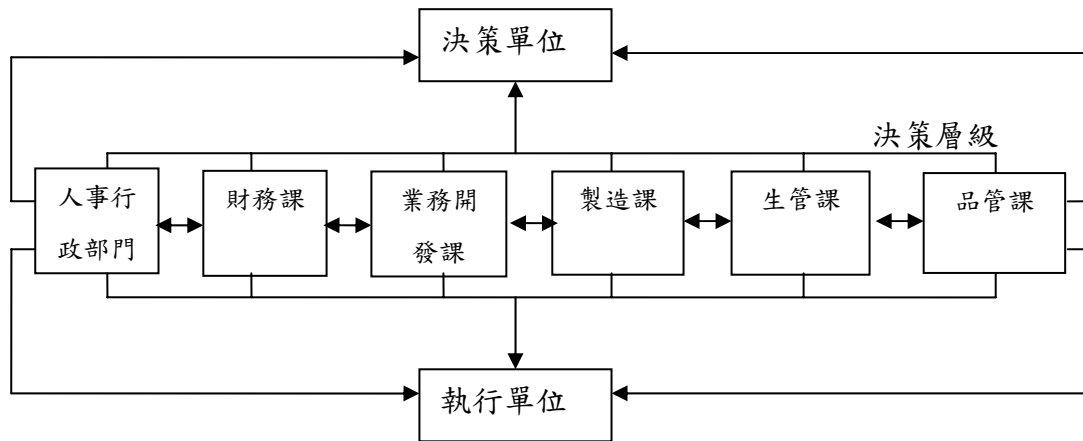
四、規畫工作輪調

中階幹部可透過訓練課程(理論)提升其專業能力，並且配合課程做計劃性的工作輪調(實務)，不僅可發展中階幹部自身能力，使之在工作中得到最大的發揮及個人成長，工作輪調亦經常做為發展成為企業通才的培育工具之一。

工作輪調 (job rotation) 被視為工作設計的諸多策略之一。工作輪調不僅可達到防弊的功效，亦是解決工作重複性過高的辦法，當現有的工作活動不再具有挑戰性的時候，把員工橫向調往同一層級且技術要求相似的另一項工作，以增加工作的變化性。

基本上，輪調可分成兩種類型，即「水平輪調」與「垂直輪調」，水平輪調意指被輪調者在前後的職位間，彼此的職等是相同的，且以計畫性為基礎，也可稱為橫向移動，包括上述所指的部門內與跨部門輪調型態。而垂直輪調則是關於員工的升遷與降級，其往往同時附帶產生職等或薪資的調整，以及個人工作職責與地位的變化，針對個案公司的需求，本研究著重於水平輪調，員工可在決策層級中，學習到各部門的工作內容。圖 4-5 為工作輪調的流程圖，訓練員工在水平輪調中皆能了解每個部門的工作內容和意義。

圖 4-5 工作輪調流程圖



資料來源：本研究整理

工作輪調的優點有：

1. 增加員工在工作上的成就感、滿足感、自信心與激勵效果。
2. 使工作富有變化性和技能多樣性並增加多元學習機會，促使個人發展機會。
3. 培育員工：應付不確定性的能力，省視自我優缺的能力。
4. 增加員工對企業策略的整體瞭解。
5. 消除員工及各部門的本位主義，打破各部門彼此的界限，促進合作關係。
6. 引發更創新的工作觀點，促進工作效率和效果。
7. 可儲備未來高階人士的需求。
8. 定期輪調可革新防弊。

若以訓練發展的功能來看，工作輪調被組織視為「交叉訓練」的方法，意指一位員工在一個工作單位或部門裡，於特定的期間內學習多種不同的工作。同時，工作輪調亦常被認為是一種企業對員工所提供的在職訓練的方法，經由員工在職務上的輪流調動以增廣員工的歷練，這種歷練通常是員工升任至較高職務時所必需的條件，也認為這是個人學習中最重要的方法。

第五章 結論與建議

此章節將依據先前整理的相關文獻、與個案公司中階幹部訪談結果，以及本研究所探討問題分析與解決方案作為整份專題的結論。最後，因為本研究是依據文件資料分析、專家訪談輔導並搭配個案公司分析等三方面進行研究分析，但此研究主題仍有許多面向值得探討。

第一節 結論

根據第三章的表 3-3 所分析的問題，本研究想出解決方案為設立「專案培訓部門」，此部門主要功能就是針對員工作選、用、育、留的人力資源管理。利用 MBTI 作為遴選人才的方法，找出可解決問題和加強專業能力的課程，設計出符合目前需求的訓練計劃，期望受訓者在受訓後能夠成為個案公司裡的通才。

(一) 解決方法與建議

由表 5-1 可看出接班人計畫是否有解決個案公司之問題：

表 5-1 問題解決與建議

	問題	方法
產業分析	1. 面對日本強大的技術開發能力，台灣應如何培訓優秀技術人才？	建議
	2. 產業進入門檻低，競爭廠商多，應採行何種策略聯盟或如何進行垂直整合？	建議
	3. 產業逐漸走向衰退期，應如何轉型與改革？	建議
	4. 個案公司如何對上下游廠商增加議價能力？	建議
中小企業分析	1. 一、中小企業如何因應產業特性，調整經營模式？	建議
	2. 中小企業如何運用資訊科技來達到經濟效益？	建議
	3. 中小企業如何運用人力彈性佳的特性，來滿足顧客要求？	建議
	4. 中小企業如何解決資金不足或減少成本的浪費？	建議
人力資源管理分析	1. 中小企業如何做好人力資源發展？	✓
	2. 中小企業如何招募與訓練員工，使其符合公司需求？	✓
	3. 中小企業如何激勵與賞罰員工，讓公司福利佳並改善員工流動頻繁？	✓
	4. 中階主管如何跨部門合作與協調？	✓
	5. 如何使中小企業幹部培養具國際觀的思維？	✓

資料來源：本研究整理

(二) 給個案公司的建議和方法

在第一部分的產業分析，本研究認為上述問題可以採用產官學合作，使其產業界、公家行政機關、以及各個大學或大專校院等三方合作，在這知識經濟領導產業發展的時代，不僅可以協助廠商投入研究，也可在學院優化人力，在經費方面，也可以跟政府申請補助，以此厚植產業實力。

而中小企業分析的部份，可以藉由競合模式或策略聯盟。在競合模式中，企業間彼此競爭、合作，在這過程中，想辦法創造及增加企業本身在產業中的價值。而在策略聯盟方面，可以套用垂直整合、水平整合，不一定要產品線整合，也可使其周邊產品或服務整合，另外也可使用 JIT 出貨以及庫存等方面做調整，以達到有效整合。

最後人力分析部分的解決辦法，本研究小組認為就這份研究報告應可略為感善，但若要達到理想目標，仍需要各案公司各方面的配合融洽並執行一段時間之後才會有明顯感觸。

產業與中小企業的問題無法在短時間內解決，礙於時間的限制，所以本研究設計的訓練計劃，只著重於公司內部之人力資源管理的問題，在產業及中小企業部份只能給予建議。

第二節 研究建議與限制

本研究主要是根據個案公司的實際狀況而發展研究架構並進行訪談，發現個案公司雖有提供教育訓練，卻無完整教育訓練體系，對於教育訓練的評估，也僅限於工作輪調的部份，而個案公司缺乏中階幹部人選的困擾，目前除了外聘以外也尚無應對之策，因此建議後續研究者可針對上述問題，進行相關議題的研究。

再者，本研究僅探討人格測驗對中階幹部的影響，以及如何訓練出中階幹部等方面，建議未來可探討如何建立管理職能之常模以做為接班人計畫的參考指標，並且搭配有效的評估方式。

本節提出下列幾點研究限制及對於後續研究者的建議：

一、本研究主要針對中階幹部，其他階層並不在此研究範圍內，但計畫若要

更完整執行，建議後續研究者可修改部分內容，以符合其他階層人員。

二、本研究進行研究專題的時間不足一年，主要只針對人力資源選、用、育、留中的“育”做討論，後續研究人員可以在選、用、留的部份多做著墨。

三、在評鑑方面，本研究是採用 360 度分析，但礙於時間的限制，並無在此多作討論，若有興趣者可針對此部份作研究。

四、分析結果認為個案公司建立培訓部門為必要決策，但受限於中小企業資本額小，資金來源可能會面臨不足的問題，再加上中小企業的制度未明確化，在決定是否建立培訓部門前，還有待評估其效益。

五、目前進行接班人計畫相關研究的學者不多，故本研究在執行時受到資料取得不易，文獻資料不足的限制。

六、本研究主要針對人力資源管理，並未對產業與中小企業作訓練課程，建議後續研究者可增加課程以解決產業與中小企業的問題。

第六章 參考文獻

一、書籍

- 1.蔡培村（2000）『人際關係』，復文圖書出版社
- 2.王淑俐（2000）『人際關係與溝通』，三民書局
- 3.Stewart L. Tubbs, Sylvia Moss（2005）『人際溝通』麗文文化事業股份有限公司
- 4.吳美連（2005）『人力資源管理理論與實務』，智勝文化
- 5.經濟部發行（2006）『2007年中小企業白皮書』，經濟部中小企業處編印
- 6.蓋登氏管理顧問公司（2003）『企業教育訓練體系設計指引』

二、論文

- 1.林建名、黃雲龍（2001）『人力資源管理價值活動與策略分析之研究』，南華大學資管系、國立體育學院體育管理系
- 2.顏世霖（2003）『訓練方式與訓練講師對訓練成效影響之研究—以製造業為例』，國立成功大學工業管理研究所碩士論文
- 2.企業聯絡網之『企業人力資源作業實務手冊 育才篇』，行政院勞工委員會職業訓練局
- 3.胡龍騰（2006）『政府部門接班人計畫：知識續接觀點之注入』，台北，發表於行政院人事行政局及世新大學行政管理學系共同舉辦之「推動策略性人力資源管理，建構效能政府」學術研討會
- 4.邱柏清、李文琦、陳賢昱、李珮綺（2005）『台灣 TFT-LCD 之產業分析-以奇美電子為例』
- 5.倍利國際証券經濟研究部（2002）『豐兆金控光電分析』，倍利國際証券經濟研究部
- 6.賴同學、邱同學（2007）『產業分析報告 TFT-LCD 光電產業』

- 7.薛元凱 (2007)『六步打造培訓體系』, 憲業企管顧問有限公司
- 8.陳文堂 (2005)『業務人員職能評鑑 360 度回饋對受評者態度之影響』-國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文
- 9.詹雅雯 (2007)『探討影響工作輪調效益之因素研究—以銀行從業』-國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文

三、網站

- 1.工商心理學資訊網 政大心理系副教授『三百六十度回饋』
- 2.台灣綜合研究院中小企業
- 3.聯合新聞網『接班計畫 與時俱進』
- 4.青心 DISC 性格測驗
- 5.Detiny 命理網 MBTI 人格測驗
- 6.海家誠網站 領導力學習網
- 7.IBM 教育訓練服務
- 8.曲線瓶工作室：Xuite
- 9.張瑞明老師的文章分享：Xuite

附錄

附錄一 MBTI 人格測驗

現在開始本測驗的第一部分：本部分共 26 題，每題會給出兩個，陳述要求從兩個陳述中選擇最符合你自身情況的陳述。

下面哪一個選擇最接近地描述了你自己的感受和行為？

1. 當你某日想去一個地方時，你通常會：

- 去之前先想好該做的事
- 去了再說

2. 你覺得自己更傾向於是一個：

- 隨遇而安的人
- 做事遵循計劃的人

3. 如果你是一位老師的話，你更喜歡教：

- 偏重於事實的課程
- 偏重於理論的課程

4. 你通常是一個：

- 容易和大家打成一片的人
- 說話不是很多的人

5. 你通常和_____相處較好：

- 愛想像的人
- 現實的人

6. 你通常：

- 讓你的情感支配理智
- 讓你的理智支配情感

7. 你更喜歡：

- 按興致做事情
- 按計劃做事情

8. 你：

- 很容易被別人理解
- 很難被別人理解

9. 按日程表做事：

- 正合你意
- 束縛了你

10. 當有一件具體的工作要做時，你喜歡：

- 事先就規劃好，寫下時間表
- 邊做邊調整

11. 在多數情況下，你更喜歡：
- 想到哪做到哪
 - 按日程表執行
12. 大多數人說你是一個：
- 不太把事情告訴別人的人
 - 暢所欲言的人
13. 你更願意被別人看成是：
- 一個注重實際的人
 - 一個足智多謀的人
14. 在一群人中，你通常：
- 容易主動去結識新朋友
 - 更多時候等著別人來認識你
15. 你更願意和_____交朋友：
- 總能有創新想法的人
 - 腳踏實地的人
16. 你傾向於：
- 視情感重於邏輯
 - 視邏輯重於情感
17. 你做事情更喜歡：
- 先看一看有什麼新情況後再作打算
 - 儘早就把事情定下來
18. 更多的時候，你喜歡：
- 自己一個人呆著
 - 和他人在一起
19. 身邊有很多人：
- 會令你變得更有精神
 - 會令你感到疲於應付
20. 你更喜歡：
- 早一點就把聚會或活動的時間定下來
 - 到時候再定
21. 在旅行時，你更喜歡：
- 根據情況安排活動
 - 事先就想清楚一整天的活動
22. 在聚會活動中，你往往：
- 會感到厭煩、疲倦
 - 能過得高興、盡興
23. 你更喜歡：
- 和他人交往
 - 和自己的內心交流

24. 你更喜歡和____的人打交道：
- 想法新奇、思維敏捷的人
 - 講話有根有據、遵循常理的人
25. 在日常工作中，你更喜歡：
- 在時間緊迫的情況下，爭分奪秒地工作
 - 早作計劃並儘早完成，以免在壓力下工作
26. 你覺得別人通常：
- 要花較長的時間才能和你熟悉起來
 - 很快就能和你熟悉起來

現在開始本測驗的第二部分.

本部分共 47 題，每題會給出一組詞語或短語，要求從中選擇您更願意接受或喜歡的一個。請考慮這些詞的含義，而不是好聽與否。

下面的每組詞語或短語中，你更願意接受或喜歡哪一個？

27. 寧靜的
 活躍的
28. 有計劃的
 無計劃的
29. 抽象的
 具體的
30. 溫和的
 堅定的
31. 思想
 感受
32. 事實
 猜想
33. 衝動
 果斷
34. 熱鬧
 安靜
35. 恬靜的
 外向的
36. 系統的
 隨意的
37. 理論推測
 真憑實據

38. 敏感細膩
 公正合理
39. 以理服人
 以情動人
40. 闡述事實
 表達思想
41. 不受拘束的
 有計劃的
42. 沉默的
 健談的
43. 井井有條
 隨意安排
44. 理想
 現狀
45. 善解人意
 深謀遠慮
46. 注重利益
 注重情感
47. 有實際意義的
 純理論的
48. 少許朋友
 許多朋友
49. 井井有條
 即興隨意
50. 想像出來的
 現實存在的
51. 溫暖的
 客觀的
52. 客觀的
 熱情的
53. 建造
 發明
54. 安靜的
 好交際的
55. 理論
 事實
56. 同情憐憫
 邏輯法則
57. 分析
 感受

58. 理智多思
 細膩善感
59. 想像
 實際
60. 慷慨的
 堅定的
61. 一視同仁
 體恤照顧
62. 生產
 創作
63. 可能性
 確定性
64. 關心溫暖
 堅強有力
65. 實用價值
 情感需要
66. 製作
 設計
67. 新奇的
 已知的
68. 同情
 分析
69. 堅定的
 心腸軟的
70. 直觀
 抽象
71. 忠誠
 堅定
72. 競爭性
 好心腸
73. 實用性
 創新性

現在開始本測驗的第三部分。

本部分共 20 題,每題會給出兩個陳述。

要求從兩個陳述中選擇最符合您自身情況的陳述

下面哪一個選擇最接近地描述了你自己的感受和行為？

74. 當你有一項重要工作需要一個星期內完成時，你會：
- 事先寫下具體的步驟和時間
 - 直接開始做
75. 對你來說，在社交場合主動和別人說話或總能有話說：
- 是件蠻難的事
 - 是一件很輕鬆的事
76. 做一件很多人都做的事情時，你喜歡：
- 按常規方法去做
 - 自己想出一種新方法？
77. 新認識你的人一般：
- 較快就能知道你的興趣所在
 - 只有在真正和你熟悉之後才會知道你的興趣
78. 你通常更喜歡上那些：
- 教原理和理論的課
 - 有具體應用性的課
79. 你更欣賞：
- 一個真情流露的人
 - 一個始終有著理性的人
80. 你覺得按日程表做事：
- 會有好處，但不喜歡
 - 很適合自己
81. 當你和一群人在一起時，你更多的時候是：
- 和認識的人一對一地說話
 - 參加大家的談話
82. 參加聚會時，你：
- 說的時候多
 - 聽別人說的時候多
83. 為周末要做的事情定一個日程表：
- 很合你意
 - 讓你感覺很沒意思
84. 哪一種對你來說是更高的評價：
- 有競爭心
 - 有同情心
85. 你通常更喜歡：
- 提前安排好社交活動
 - 到時候再說
86. 當你有一個工作量較大的任務時，你往往是：
- 先開始做,然後再考慮下一步的任務
 - 事先把它拆成一個個小的任務

87. 你覺得自己：
- 只有和那些志趣相投的人才可以保持長時間交談
 - 只要願意，和幾乎任何一個人都可以長時間交談
88. 你更喜歡：
- 按大家常用的、已經行之有效的做法做事
 - 分析尚有錯誤的地方，並攻克尚未解決的問題
89. 閒暇讀書時，你：
- 更欣賞作者怪異、獨特的表達方式
 - 更願意接受作者具體明了的表達方式
90. 你更願意有這樣的老闆：
- 寬容仁慈但經常多變的
 - 態度嚴厲但總是講理的
91. 你喜歡按_____工作：
- 當天的具體情況來安排
 - 已定好的時間表
92. 你通常：
- 可以輕鬆地和任何人談很長時間
 - 只對某些人或在某些情況下，才會暢所欲言？
93. 在做一個決定時，你會更多的考慮：
- 客觀的因素
 - 他人的感受和建議

附錄二 訪談逐字稿

※訪談對象為個案公司之中階幹部

Q：目前貴公司對於接班人的遴選，做法是什麼？或者是目前對本身部門別的人員的接班人，是如何進行挑選？

A：會依照職缺的需求做初步的篩選。

Q：目前有沒有專業的系統來協助？

A：沒有專業系統協助。

Q：目前沒有專業的系統做職缺的需求確認，那要如何確認呢？

A：以目前職缺的工作內容來做確認的動作。

Q：如果有職缺會怎麼挑選人才？

A：會依幾個階段，第一個是基本條件，比如說學歷、背景、工作經驗，並且與現有職缺有相關性，第二個屬於人格特質，在面談中會依面談內容來了解所挑選人的人格特質，是不是在需求的範圍內。

Q：是否有聽過一種叫作MBTI的人格測驗？

A：沒有聽過。

Q：如果未來做出這樣的問卷，貴公司會試用、採用，作為遴選的方法嗎？

A：應該會試用，會不會採用要試用過後才知道。

Q：目前公司有沒有培訓計畫，將挑選進來後的員工培訓??

A：有，會依照工作內容先做一個初步的職前訓練，然後在排定工作計畫後再做一個考核的動作，看員工處理的結果如何。

Q：職前訓練是內訓還是外訓？

A：是內訓。

Q：公司有一個內訓的講師嗎？

A：基礎訓練的部份有固定的講師，而專職部分是由各單位主管自己做內訓。

Q：訓練完怎麼做考核？

A：目前是以交付的工作，看員工完成的進度。

Q：多久一次做考核？考核內容是什麼？

A：針對技術人員做焊接的訓練，每三個月會回訓一次。

Q：交付工作有一個目標值設定嗎？

A：目前沒有完整的規劃。

Q：貴公司的中階幹部最欠缺的什麼？

A：專業能力。

Q：如何加強中階幹部的專業能力？

A：目前是配合公司想要推動的計畫，以計畫為所需求的一些專業，對內部進行種子人員的挑選，進行外訓的訓練。

Q：我們目前有一個訓練體系，是按照專業能力去培訓做加強，若訓練體系建構出來後，貴公司會想要試用嗎？

A：會。

Q 除了專業能力外，期望從這個訓練體系得到什麼？

A 工作輪調。

Q：你認為工作應多久做一次輪調，具體的時間點為何？

A：沒有絕對，看輪調的職務別來做設定。

Q：若將輪調分為兩種，一種是職務性的論調，一種是職缺性的輪調。職務性的輪調不會做到組織的調整，職缺性的輪調，會因增加或減少部門的大小而加減人員。以職務及職缺來看，你覺得時間點怎麼區分會比較適合？

A：以職務來講的話，應該是一年。一個工作的週期性、熟悉度來講，一年比較會有完整的歷練。職缺的話，要考慮公司的經營目標，如果要做到組織的調整，要看公司的決策層的決定。

Q：如果未來規劃著重在中階幹部，讓中階幹部做教育訓練的培養，除了剛才所提到的專業訓練、工作輪調之外，是不是還有別的方法培養增加中階幹部深度和廣度？例如學位、海外歷練、證照。

A：以公司內部來講，是文憑的需求。鼓勵員工回到學校拿學位，且學校資源多、所花費的成本也較低。若中階幹部擁有一定的程度，學歷夠高、基本能力也較強，這個階段的話需求就是以證照為主。

Q：利用它的學歷定出它的職級別？

A：不是。目前以公司來講，普遍學歷較低，而學校單位是學習的最佳途徑。以一個中階幹部來說，其實最主要的不是工作的輪調或是教育上的訓練，最主要的是看幹部本身自我學習能力和態度。

Q：公司除了從教育訓練、工作輪調、本身自我學習導向這三面去著手(自我導向是希望透過學校拿到證書的學歷)，透過學歷和專業能力，作為它適不適任於做為公司未來重要職缺的考量人選？

A：對。

Q：公司目前推動E化，E化的內容為何？

A：資源整合、電子簽核整合。

Q：有提到公司員工年歷較低，對推行E化有什麼障礙？相對的E化有障礙，推動自我導向有沒有障礙，培養他們的專業能力有沒有障礙？

A：障礙一定會有。從紙張作業到目前的e化作業，資深員工對電腦不熟悉度高，會產生恐懼，故接受度不高。尤其是在年資越深、年紀越大的員工，本身的學習意願比較低，思考方式比較固定且僵化。

Q：有什麼想法，突破這個狀況？

A：目前除了持續的教育之外沒有其他的辦法？

Q：希望學界幫業界找一個解決辦法？

A：這樣當然是更好。

全文完