



國立屏東商業技術學院企業管理系
專題研究

台灣松尾股份有限公司－職能模型建立

學生：張藝薰、謝婷芸、張簡大裕

張紋如、張曉玫、孫雪瑜

指導教授：廖曜生

中華民國 年 月

致謝詞

本篇專題得以順利完成，除了小組成員的努力與辛勞外，更要感謝許多師長的教誨、親人的支持、同學的鼓勵，以及朋友的協助，在此，以最誠摯的心，向你們說聲謝謝。

首先感謝指導廖曜生主任，正當我們對陌生的「職能」無助與徬徨時，不知該從何著手時給我們研究上的思考方向，讓小組成員們學會以更寬廣的視野去看事情、做研究。

此外，感謝個案公司陳旭耀副理，百忙之中還要抽空與我們會議，不厭其煩的教導與叮嚀，治學認真嚴謹的態度，深感佩服，副理是我們未來職場上學習的對象，鉅細靡遺的指正疏漏之處，使本研究得以更臻完美、如期完成。

回首本專題的研究過程，最辛苦莫過於初期時，小組成員裡甚至班上沒有人聽過近幾年才竄起的「職能」一詞，對整份專題架構格式也不瞭解，每個成員的學術領域根基都不夠扎實，事前規劃不全沒有任何準備資料，初期可以說是如無頭蒼蠅般完全無概念的狀態。

求學過程以來所學知識僅限於理論上，藉由這次的專題研究，有幸能與松尾公司陳副理有面談機會，理論加上實務的見解，使得本專題得以順利撰寫完成，再次感謝陳副理的細心指導。

在此次的專題研究中，成員們充分地發揮了創意、研究能力、組織能力、解決能力和協作精神，在學習經歷中有條不紊地建構知識/技能及培養良好的品格。並藉由此專題研究完成，成員們已能適當地運用已有的知識、技能和經驗，把問題有系統地分類，按部就班地尋找資料和解決問題，並把此次專題所學經驗應用在未來課業或職場上，相信能幫助成員們更快適應環境及擴展視野。

目 錄

致謝詞.....	ii
----------	----

致謝詞

本篇專題得以順利完成，除了小組成員的努力與辛勞外，更要感謝許多師長的教誨、親人的支持、同學的鼓勵，以及朋友的協助，在此，以最誠摯的心，向你們說聲謝謝。

首先感謝指導廖曜生主任，正當我們對陌生的「職能」無助與徬徨時，不知該從何著手時給我們研究上的思考方向，讓小組成員們學會以更寬廣的視野去看事情、做研究。

此外，感謝個案公司陳旭耀副理，百忙之中還要抽空與我們會議，不厭其煩的教導與叮嚀，治學認真嚴謹的態度，深感佩服，副理是我們未來職場上學習的對象，鉅細靡遺的指正疏漏之處，使本研究得以更臻完美、如期完成。

回首本專題的研究過程，最辛苦莫過於初期時，小組成員裡甚至班上沒有人聽過近幾年才竄起的「職能」一詞，對整份專題架構格式也不瞭解，每個成員的學術領域根基都不夠扎實，事前規劃不全沒有任何準備資料，初期可以說是如無頭蒼蠅般完全無概念的狀態。

求學過程以來所學知識僅限於理論上，藉由這次的專題研究，有幸能與松尾公司陳副理有面談機會，理論加上實務的見解，使得本專題得以順利撰寫完成，再次感謝陳副理的細心指導。

在此次的專題研究中，成員們充分地發揮了創意、研究能力、組織能力、解決能力和協作精神，在學習經歷中有條不紊地建構知識/技能及培養良好的品格。並藉由此專題研究完成，成員們已能適當地運用已有的知識、技能和經驗，把問題有系統地分類，按部就班地尋找資料和解決問題，並把此次專題所學經驗應用在未來課業或職場上，相信能幫助成員們更快適應環境及擴展視野。

目 錄.....	iii
表 目 錄.....	v
圖 目 錄.....	vi

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第三節 研究流程.....	3
第二章 文獻探討.....	4
第一節 職能的意義.....	4
第二節 職能的特質.....	5
第三節 職能的分類.....	7
第四節 職能的運用.....	8
第五節 結論.....	10
第三章 研究方法.....	11
第一節 公司簡介.....	11
第二節 產業分析.....	11

第三節 企業分析.....	17
第四節 職能模型的導入與影響性.....	22
第五節 結論.....	25
第四章 個案分析.....	26
第一節 研究工具.....	26
第二節 編制職能字典.....	29
第五章 結論與建議.....	39
第一節 結論.....	39

第二節 建議.....	41
第三節 研究限制與後續研究進度.....	42
參考文獻.....	43
附錄.....	44

表目錄

表 3-1	TFT-LCD 產業之台日韓優劣勢分析	13
表 3-2	兩岸 TFT-LCD 面板產業優劣勢分析	14
表 3-3	大尺寸顯示器特性比較表	15
表 3-4	中小企業定義	17
表 3-5	台灣中小企業 SWOT 分析	18
表 3-6	大企業與中小企業導入職能之障礙	22
表 3-7	問題	25
表 4-1	核心職能-客戶導向	29
表 4-2	核心職能-行動導向	30
表 4-3	核心職能-創新導向	31
表 4-4	核心職能-知識管理	32
表 4-5	財務功能	33
表 4-6	管理功能	34
表 4-7	品管功能	35
表 4-8	客服功能	36
表 4-9	製造功能	37
表 4-10	技術功能	38
表 5-1	問題與解決方法	40
表 6-1	訪談行程表	44

圖目錄

圖 1-1	研究流程	3
圖 2-1	冰山模型	5
圖 2-2	職能的運用	8
圖 3-1	TFT-LCD 產業之五力分析圖	12
圖 3-2	未來經營使命	20
圖 3-3	未來經營方向	20
圖 3-4	企業競爭優勢與職能模型的影響關聯圖	24
圖 4-1	研究架構圖	27
圖 4-2	組織架構-原	28
圖 4-3	組織架構-改	28

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

近年來，在全球化、國際化與資訊化的衝擊下，台灣產業結構由技術密集轉向高科技。然而，外在環境的轉變，企業也因環境進行變革。企業的競爭優勢基準由原先著重競爭對手的分析，轉變為企業內部資源的反思與內省，焦點由「產品」轉向掌握珍貴、稀有、無法取代、無法完全模仿的「資源與才能」上。因此，我們選擇「職能」此專題的目的之一就是希望藉由「職能」的導入讓個案公司充分運用職能模型來確認良好績效所需具備的知識、技能、態度與人格特質而達到適才適所的綜效。

由於此專題是由屏東商業技術學院企業管理系的學生所研究，學習到的知識都只是理論上的探討，希望藉由專題研究向個案公司學習實務經驗，將理論與實務做結合，提供自己在大學求學過程中重要的成長經驗。

透過相關學者Lyle M. Spencer〈1993〉研究指出，職能已被視為是創造企業競爭優勢的重要關鍵之一。藉由「職能」的導入，使員工能力與工作內容相結合。為了迎合現今激烈的競爭環境，企業經營者逐漸重視人力資產，而職能研究便成為今日人力資源發展不可或缺的重要課題。個案公司為了增進組織績效，有效推動組織變革及發展，特規劃此一專案計畫，藉由「職能」的導入，使員工符合公司目前與未來的需求。當管理職能模式建構完成以後，可依各個構面來提供個案公司對於管理者評核、晉升和發展的依據，甚至於提供企業未來接班人的發展計畫。隨著產業專業化時代來臨，企業員工已被視為組織內重要的核心價值；好的技術人員究竟應具備哪些專業職能？如何透過職能需求的探討，作為招募、績效管理、訓練發展、職涯發展與接班人計畫的參考依據？到底『職能模型』能為公司整體帶來何種效益而使各行各業都爭相想引進公司做人力資源規劃管理。故本研究的動機是在探討個案公司專業職能需求，讓中小企業導入職能字典後提高業主預期與實際觀察到的可解釋差異。

第二節 研究目的

本研究目的的主要在於確認個案公司管理人員之核心職能構面，並且藉由核心職能構面的確定，建立核心職能模式。研究目的如下：

1. 為了增進組織績效，有效推動組織變革及發展，希望藉由「職能」的導入，使員工符合公司目前與未來的需求。
2. 透過專業職能的探討，期望發展出一套可以提供個案公司在招募、績效管理、訓練發展、職涯發展與接班人計畫結合的職能字典。
3. 專業職能與工作職掌及目標直接相關，為讓員工有效達成工作目標或提升工作績效，特探討此一專題提供個案公司作為評估的參考工具。
4. 藉由此模型之建立，提供日後相關學者建立職能模型之參考。
5. 希望建立一套讓員工獲得最大滿足的職能模型，讓員工遵循模型互相協調合作，發揮團隊力量。
6. 希望運用職能模型發掘出具潛在能力的員工。

第三節 研究流程

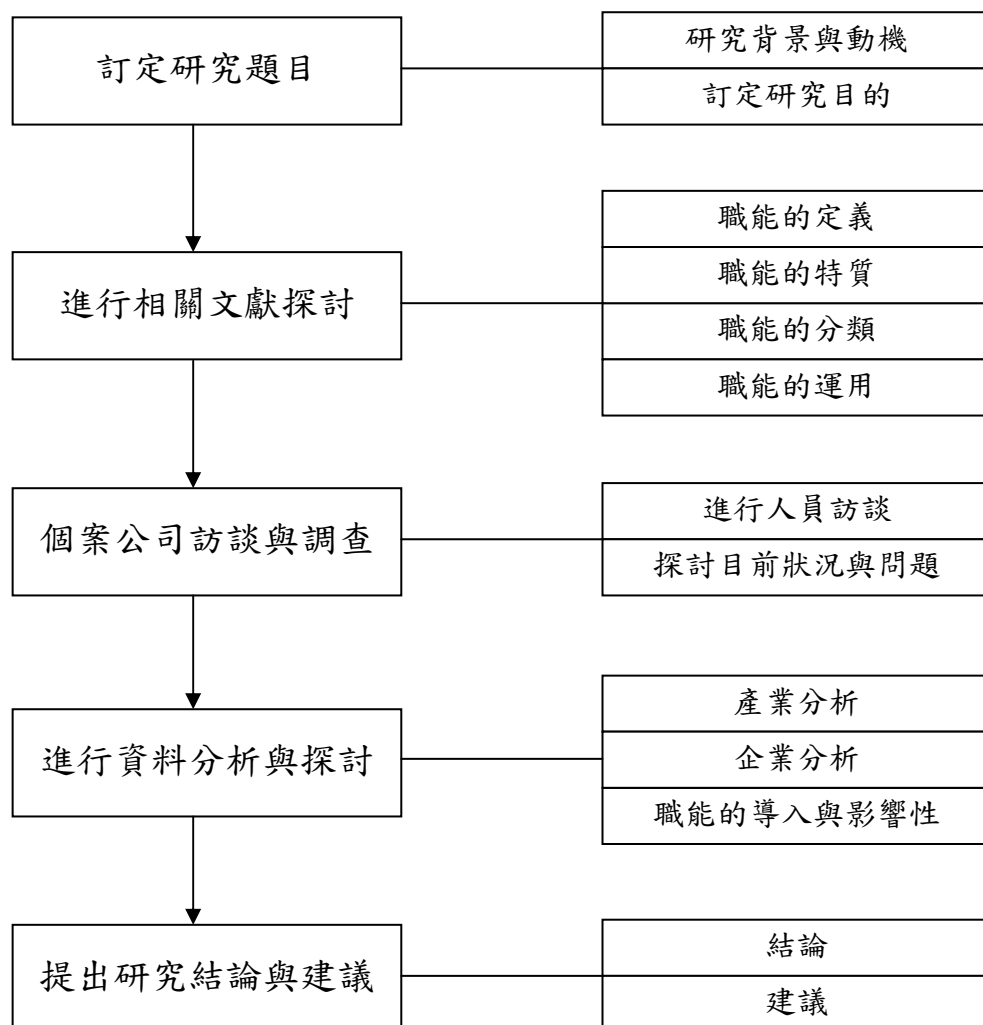


圖 1-1 研究流程
資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

本專題研究是以建立職能字典，架構職能模型，並提供予個案公司作為招募、晉任及接班人培訓為目的，以下針對「職能」一詞的意義、特質、分類與應用進行探討。

第一節 職能的意義

「職能」(Competence) 的概念近年來被企業廣泛的運用於人才的招募徵選、職務的訓練發展和績效評估上。此一名詞是 1973 年代由美國哈佛大學 McClelland 教授率先提出的，他強調職能比智商更能影響學生學習的績效，因此對以往高等教育以「智力」作為篩選新生的標準提出質疑與挑戰。McClelland 對優越的工作者做了一連串的研究，發現智力不是決定工作成效好壞的唯一因素。他找出一些帶來卓越績效行為背後的態度、認知、及個人特質...等等，稱之為 competency，本研究翻譯成「職能」。

學者 Knowles(1980)為「職能」(Compenency)一詞提供了廣泛的定義：「執行特定功能或工作所包含的必需知識、個人價值、技能及態度」。

McLagan (1980) 認為職能是：足以完成主要工作結果的一連串知識、技術與能力。

Peak & Brown(1980)亦將「職能」定義是「為求成功的執行各項任務，所應有的相關技能、認知及態度」

Boyatzis(1982)提出職能的定義：一個人的才能是指一個人所具備的某些基本特質，而這些基本特質即是導致及影響個人在工作上，能表現出更好、更有效率及成果的關鍵基本特質。

Spencer & Spencer (1993) 認為職能的定義為：職能是指一個人所具有之潛在基本特質(underlying characteristic)。基本特質是指個人個性中最深層與長久不變的部分，即使身處不同的職務或工作中，都可以藉由這些基本特質預測個人可能會有的思考與行為表現；換言之，這些潛在的基本特質，不僅與其工作所擔任的職務有關，更可以瞭解其預期或實際反應，以及影響行為與績效表現。

Mansfield (1996) 認為職能是：精確、技巧與特性行為的描述，員工必須依此進修，才能勝任工作，並提升績效表現。

Raelin 和 Colledge(1995)則強調職能的範疇必須涉及創造力、敏感性及直覺等不容易觀察到的人格特質，同時涵蓋「學習去學習」的有機能力；且職能若不能被持續的練習與提升，將逐漸失去其效能。

Parry(1998)認為職能是：1.一個包含知識、態度以及技能相關群體集，即影響一個人工作的主要因素；2.與工作績效有密切的相關，且可以藉由一個可接受的標準衡量；3.職能是可以藉由訓練與發展加以改善、增強的。

綜合以上文獻中各學者的說法，本研究將「職能」定義為：「一個人在職業上應具備的基本知識、技術、能力、特質和態度等，並且還要具備未來可能發展的潛在能力與可透過學習而獲得的能力，涵蓋了有外顯的特質與內隱的特質，這樣才能達成卓越的工作績效。

第二節 職能的特質

Spencer & Spencer 根據佛洛伊德的「冰山原理」在1993年提出了「冰山模型」的概念，認為職能是指一個人所具有的外顯特質與內隱特質的總合。其將職能區分為五大基本特質（如圖2-1）：

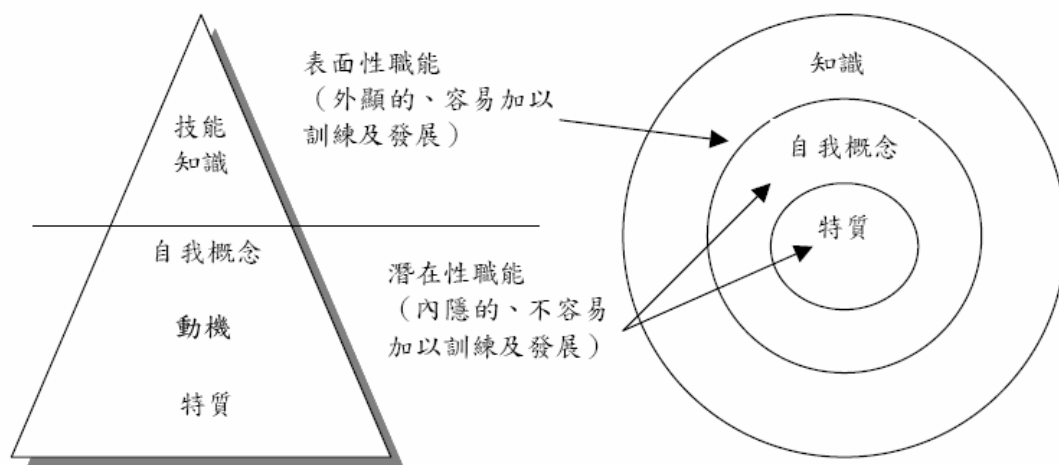


圖 2-1 冰山模型

資料來源：Spencer & Spencer(1993), Competence At Work: Models for Superior Performance, p11.

一、動機(Motives)

是指一個人的意向(thinks about)或慾望(wants)，最後可能會導致行為的發生，例如具成就動機的人會為自己設立具挑戰性的目標，賦予自己完成目標的責任感，並不斷修正以做得更好。而具有人際交往動機的人則會與人有良好的互動，在人際關係上有特殊的技巧。

二、特質(Traits)

指一個人與生俱來的特質，以及對情境或資訊的一致性反應，例如正直、誠實、責任心。

三、自我認知、價值觀(Self-concept)

是指一個人的態度、價值或對自己的想法，例如自信心、樂觀、合作、奉獻。

四、知識(Knowledge)

指一個人在特定領域中所擁有的知識或資訊，而這些知識是使一個人「能做」某一件事，而非「想做」某件事，例如管理知識、財務知識、商業知識等。

五、技能(Skill)

執行特定生理或心智工作的能力，包括分析性思考與概念性思考，例如表達能力、組織能力、決策能力及學習能力等。

其中技能與知識是屬於個人外顯特質的部分，這個部分的能力是可以透過訓練的方式來提升，而自我概念、動機和特質則是被歸為是個人的內隱特質部分，屬於冰山的底層，是比較難以探索與發展。

由冰山理論的說明之下，職能分析成為企業招募適當人選的一項主要工具，本研究專題將從此架構探索職能模型建立需要哪些內外職能特質，期望可以對於公司組織，在其人力資源的管理上能夠有所貢獻。

第三節 職能的分類

依據 Hellrigel, Jackson & Slocum(2001)的管理書中，認為職能是一組知識、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。針對職能探討與整理，可分為以下四幾種：

一、核心職能(Core competency)

核心職能(Core Competence)為企業組織內所有員工必須具備的工作行為模，具體反映所有員工必須具備的知識、技能、特質與態度。可以讓公司產生創新的產品與延伸市場佔有率、能夠為公司的客戶創造利益，創造競爭優勢，同時也可塑造出企業文化及價值觀。Lahti R. K. (1999)把核心職能分為個人層級的核心職能(Individual Level CoreCompetencies; ILCCs)以及組織層級的核心職能(Organizational Level CoreCompetencies; OLCCs)。

組織層級核心職能代表著組織核心活動的基礎，也代表組織特有的優勢或才能，包括了組織內部不同的生產技能與各式科技的協調成果。這些組織層級的核心職能對於組織獲利能力有著重大的影響，同時也必須建立競爭者模仿上的障礙。這些獨特的OLCCs 搭配上組織內部獨特的價值創造流程，就形成了組織的核心商品(core product)。

個人層級核心職能，是指組織裡每一個個體所擁有，並展現出來的關鍵優勢能力。ILCCs 不只是個別的知識、能力、技術，同時更是這些特質的交互作用。

二、專業職能(Functional Competency)

專業職能(Professional Competence) 是指與工作職掌及目標直接相關，是為有效達成工作目標所必須具備與工作相關之特定職能，也就是個人要有效達成工作目標或提升工作績效，所必須具備的工作相關特定職能。

三、管理職能(Managerial Competency)

管理職能(Management Competence)是指主管這樣的特定職務或角色，例如：基層主管、中階主管或高階經理人等，所需具備的工作相關特定職務能力，具體反映管理人員的領導與管理的知識、技能、特質與態度。

四、一般職能(General Competency)

企業裡的一般行政、幕僚人員所應該具備的才能，也就是從事這類工作必要的特性(通常是指知識或基本的技巧，如閱讀、書寫能力、電腦操作技巧等)。

由於時間上的考量，職能所探討的範圍過於廣大，本研究從中篩選一個針對核心職能進行探討，建立職能字典，做為輔導公司使其運用在甄選招募、績效管理、訓練發展、職涯發展路徑與接班人計畫等，讓組織在進行人力資源管理工作時，更能適才適所。

第四節 職能的運用

職能模型的運用可與人力資源管理活動結合，如圖2-2所示，可提供人力資源管理部門相關的資訊，以協助企業在招募甄選、績效管理、訓練發展、職涯發展及接班人計劃上有效管理員工，來提升組織競爭力，強化競爭優勢。

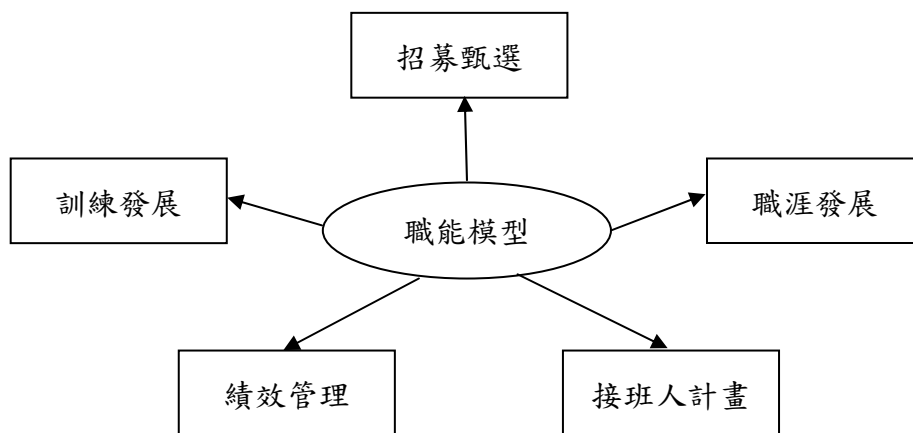


圖 2-2 職能的運用
資料來源：本研究整理

一、招募甄選

公司可以藉由職能模型來客觀的找出合適的人員來擔任其職位，以滿足未來組織的需要，促進公司人才發展的良性循環與發展公司的人力資本。

二、訓練發展

訓練的最主要目的是使員工的注意力從教導某些特殊技巧，到一個較為寬廣的焦點，即創造力和分享知識上；提供了客觀的 360 度評估，可以了解每一位員工的優缺點之後，公司內部的教育訓練制度，就可以依據員工的弱點進行改善的動作。因此，可以藉由職能模型來獲得每位員工的訓練需求來源之一，而且可以安排出重點的訓練課程，也提供較為客觀的需求資訊。

三、績效管理

職能模型主要是適用於組織未來員工之甄選與培育，為了避免在執行績效評估時影響真正員工職能的評估，組織的績效考核項目應該與公司的職能有所差異，如此才能使職能模型能有效的予以運用。

四、接班人計畫

企業可以運用管理職能模型設計組織的接班人計畫。每一管理職皆設定特定的職能水準，組織則可透過歷年職能評鑑所累積的資料，判斷出哪些員工具備擔任特定管理職的職能資格，再配合其的具體條件，如工作資歷、外派經驗、語言能力、歷年工作績效、專案管理經驗、專業訓練及證照等，來決定特定管理職的員工。

五、職涯發展

現在的員工愈來愈重視自己在企業組織內的成長，當然也包括了主管職位的升遷。但是在傳統大型的企業之中，由於內部流動較慢而且擔任主管職位必須有一定的年資，因此容易造成有潛力的年輕人受到壓抑，甚至離開組織；而職能模型可以作為員工了解其個人的優、劣勢的工具，使得員工重視自己能力發展的深度及廣度，在擴大工作領域，工作內容豐富化之前，就必須由主管與部屬每年相互討論及設定年度學習發展的目標，幫助主管了解自己也幫助主管不斷的成長。

從上述的分析中可以了解職能模型對於企業的助益是非常的大，職能模型是人力資源管理在協助組織的一項重要的工具

第五節 結論

本研究制定出職能字典模型以供未來公司使用，首先將探討職能的核心與存在的意義，職能是為融合知識、技能、態度及個人特質以有效執行任務所具備的能力，再一一探討職能的五種特質：動機、特質、自我概念、知識、以及技巧，作為職能建立的依據，並從此架構探索職能模型建立需要哪些內外職能特質，再依據 Hellrigel, Jackson & Slocum 將職能分為四類，本研究從中篩選一個針對核心職能進行探討，建立職能字典，最後歸納出職能可運用於甄選招募、績效管理、訓練發展、職涯發展路徑與接班人計畫等，並從中了解職能字典模型對於企業的助益甚大，為了讓企業的員工更能適才適所，職能字典模型是人力資源管理上重要的一項工具。

第三章 研究方法

本研究方法將針對個案公司進行質化的研究，以訪談作深入探討，透過資料分析與訪談內容，瞭解個案公司的現況，並建立適當的職能字典，架構職能模型。本章將就個案公司所處產業及公司規模與個案公司導入職能模型之影響性逐步分析。

第一節 公司簡介

台灣松尾股份有限公司(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，目前主要產品為背光模組關鍵零組件如冷陰極螢光燈配線組立、導光板、以及各式線材及電纜組立，並擁有 ISO9001、ISO14001 認證，松尾於民國 77 年 4 月與日立電子合作開發至此開始進入液晶顯示器領域，民國 80 年 2 月與日本松下合作並將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，至民國 97 年資本額已增至三千萬並擁有三百多名員工，目前與許多知名大廠合作如奇美、華泰、瑞儀等，品質深獲得國內外的肯定。

第二節 產業分析

一、TFT-LCD 簡介

TFT-LCD 產業最早由日本開始，日本在 1992~1994 年間投入了 8 條 2-2.5 代 TFT-LCD 生產線，當時主要應用在 Notebook 面板上，但是因為日本國內大廠及南韓廠商的競相投入，使得市場過度競爭，供過於求，價格迅速下滑。自 1995~1996 年南韓三大集團，於 1 年間投入了 4 條 3~3.5 代的 TFT-LCD 生產線後，日本廠商即將 LCD 重心由筆記型電腦移轉至監視器之產品市場。然而國際經濟情勢的變化，引發 1997 年的亞洲金融風暴，台灣在這場風暴中所受到的衝擊相對較小，雖然台灣廠商當時沒有日、韓廠商生產大尺寸面板的經驗，但當時除了擁有成功的半導體工業發展經驗以及充裕的資金，旺盛的企圖心及完整的筆記型電腦和監視器下游產業，台灣廠商便利用與日本廠商的技術合作，在 1998~1999 年短短 2 年投入了 7 條 3~3.5 代 TFT-LCD 生產線，大舉進入了 TFT-LCD 產業。

二、TFT-LCD 之產業特性

- (一)資本密集，廠商進入障礙與退出成本高
- (二)技術密集，智慧財產權(IPR)形成法律性的進入障礙
- (三)產品生命週期短及生產線技術更替速度快
- (四)價格易受市場供需狀況及景氣循環影響
- (五)國際化分工現象普遍

三、TFT-LCD產業之五力分析

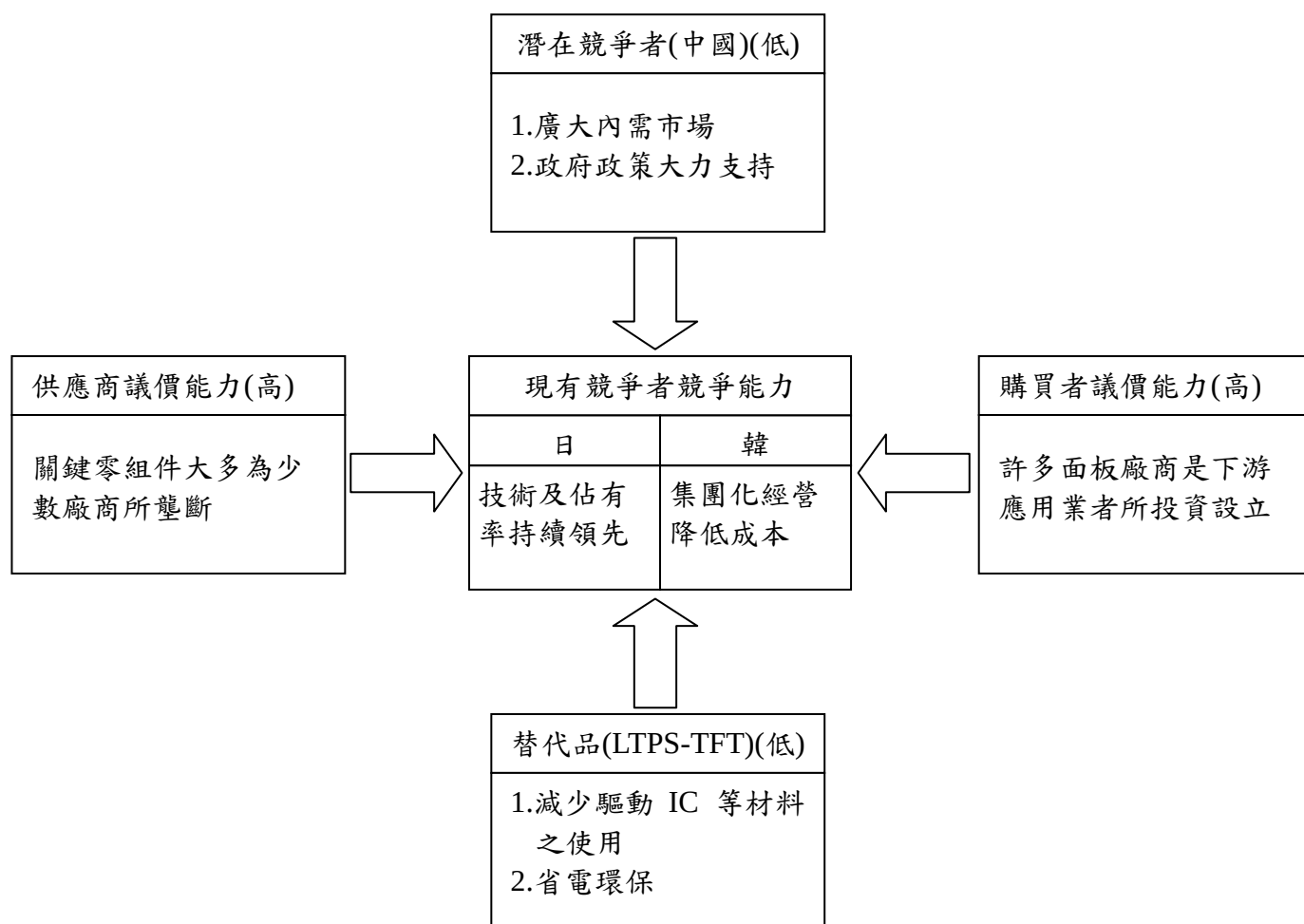


圖 3-1 TFT-LCD 產業之五力分析圖
資料來源：本研究整理

(一)產業內現存競爭者之威脅

目前全球大型TFT-LCD產業之主要供應商為台灣、日本與韓國廠商，此三者在不同的社會、經濟與產業環境中各自發展其大型TFT-LCD產業，下表3-1是進一步針對台灣廠商在大型TFT-LCD 產業中，與日本、韓國等廠商之間的優缺點分析。

表 3-1 TFT-LCD 產業之台日韓優劣勢分析

	台灣	日本	韓國
優勢	1. 國內下游應用產業需求大與相關性產業(IC)之支持 2. 豐富的高級人力資源 3. 有利集資之金融環境 4. 政府之支持與租稅獎勵 5. 取得日本技術移轉與策略聯盟 6. TFT 模組外移大陸有助於成本的下降	1. 集團式經營，具有完整上中下游供應鏈，產業結構最為強固 2. 周邊支援產業健全可提供有力的生產支援 3. 完備、先進的研發團隊 4. 擁有許多IPR，形成法定之進入障礙 5. 技術先進、產品品質高 6. 大型LCD TV 技術及佔有率持續領先 7. 中小型產品客製化高具有絕對的優勢	1. 集團化經營，上下游供應協調度較台灣佳 2. 資金資源集中 3. 技術累積與開發速度快 4. 利用品牌通路支持發展 5. 大型面板的開發能力不下於日本 6. 關鍵材料、零組件及設備本土化及In House 程度高
劣勢	1. 生產設備與上游原材料來源尚未能完全自主 2. 缺乏液晶相關人才 3. 我國研發投入及關鍵技術仍落後日、韓 4. 單一廠商資本實力略遜於日、韓大廠 5. 技術專利權障礙 6. 產品重疊性高，造成過度競爭 7. 缺乏品牌	1. 生產成本高，對PC 相關標準化高的產品逐漸喪失競爭力 2. 單位廠商產量規模較韓國廠商少 3. 零組件/材料等未標準化，缺乏效率 4. 資金缺乏，研發費用負擔重 5. 技術人員外流，對技術傷害很大	1. 對零組件材料及生產製造設備仍不如日本完備 2. 終端產品產業較台灣薄弱 3. 有自有品牌且又是面板廠商，角色定位模糊 4. TFT 模組外移大陸的腳步稍慢

資料來源：工研院 IEK

因應策略：

1. 利用TFT-LCD 下游需求市場擴大之機會，強化量產製造與群聚態勢之優勢以及強化上游材料之自製率。
2. 利用日本技術移轉之機會，引進先進技術並加強技術研發，提昇技術能力。
3. 利用台灣廠商聚落生產模式，強化產業結構，因應韓國廠商集團式之垂直

整合優勢。

4. 應用產、官、學、研之合作強化技術與培養優秀人力。
5. 維持國家政經之安定性以穩定國內投資環境。
6. 加速金融自由化腳步以營造健全金融體系。
7. 強化教育體系及培養具國際競爭力專業人才以提升人力素質。

(二)潛在競爭者之威脅

兩岸TFT-LCD顯示器產業競爭力，可以歸結台灣與中國大陸產業優劣勢如表3-2所示，未來如何經由兩岸產業價值鏈整合，來提升我國TFT-LCD面板產業競爭力將是兩岸產業應重視之議題。

表 3-2 兩岸 TFT-LCD 面板產業優劣勢分析

	台 灣	中國大陸
優 勢	1. 產業結構健全 2. 擁有優秀面板技術人才 3. 擁有充沛資金 4. 政府大力支持(兩兆雙星政策)	1. 擁有廣大內需市場 2. 聚集全球筆記型電腦、監視器、電視等系統廠商 3. 政府政策大力支持
劣 勢	1. 缺乏價廉勞力、土地 2. 缺乏下游系統組裝廠商 3. 缺乏強勢全球品牌	1. 產業結構不健全 2. 缺乏產業群聚效應 3. 缺乏面板專業之技術人才 4. 缺乏自屬專利智權

資料來源：工研院 IEK

台灣TFT-LCD面板產業在政府「兩兆雙星」政策扶植下，經業者紛紛投入努力，在全球已佔有舉足輕重的地位，而中國大陸TFT-LCD面板產業發展雖遠落後於日韓及台灣，但其挾帶著廣大的內需消費市場、配合中國政府的刻意扶植，也為台灣產業帶來壓力，正代表著未來台灣的TFT-LCD業者將面臨中國大陸本土的TFT-LCD面板競爭。

(三)供應者議價之威脅

現階段之上游關鍵零組件大多為少數廠商所壟斷，其中以彩色濾光片、驅動IC 與背光模組所佔零件成本較重。在這些方面台灣已有廠商進入，競爭壓力將可望逐漸降低。雖然玻璃基板所佔成本不高，但因此產品之關鍵技術仍被少數廠商所掌握，導致供應商之議價力過高，對台灣廠商之議價空間較差。隨著中游面板的擴產，上游原物料廠商也紛紛擴產而達到規模經濟優勢，缺貨問

題將會獲得解決而降低成本，因此面板廠商的議價能力將可以提高。

(四)購買者議價力之威脅

目前許多面板廠商是下游應用業者所投資設立的，因此購買者的議價力極高，但因此產業規模經濟效果顯著，如果當供過於求時，若母公司之銷售量仍足以容納產量時，面板廠商所受到之威脅較小且保障較大。但若無母公司支援或是母公司銷售量不足以容納產量時，面板廠商必須及早建立購買者之轉換成本。

(五)替代品之威脅

目前對TFT-LCD 較具有威脅性替代性產品如下表3-3，包括CRT、超扭轉向列型液晶(STN LCD)、低溫多晶矽TFT-LCD (LTPS)、電漿顯示器(PDP)與電激發光顯示器(OLED)等，其中各產品的應用範圍有所不同，將以替代品之功能強度、替代品之價格競爭力、替代品市場區隔程度、消費者或下游廠商之轉換成本等各因素來探討替代品威脅程度：

表 3-3 大尺寸顯示器特性比較表

產品技術	主要特性	缺點	主要應用
TFT-LCD	高對比、高亮度、顯示品質接近CRT、輕薄、低輻射、低耗電量	製造成本較CRT高	Notebook、Monitor、數位相機、可攜式影音光碟機、影像電話、汽車導航系統
PDP	應答速度快、信賴度高、具有明亮的色彩、遠處看清晰可見、容易做成大尺寸產品	畫素間距大、小尺寸精細化不易造成、目前成本仍相當高	軍事、電腦工業控制設備、醫學影像系統、航空儀器、電視、HDTV
LTPS	解析度高、透光率及反應時間更高	須解決可靠性、色彩飽和性、畫面均勻性、高量產性、高精細化等諸多技術瓶頸	主要應用於Notebook、PDA、數位相機及數位攝影機
CRT	亮度、對比與畫質均相當優異，價格低廉	厚重、耗電、有輻射問題	電視、電腦、一般Monitor、高畫質電視
OLED	輕薄短小、低耗電、高辨識性、寬視角	發光效率及耐久性等基本性仍尚待克服、大尺寸全彩驅動困難	可攜式終端、汽車用終端產品、手機市場

資料來源：李維中(2006)，台灣TFT-LCD產業未來發展策略之研究

目前各平面顯示器中對大型 TFT-LCD 產品最具威脅性的就是 LTPS-TFT 技術的發展，LTPS-TFT 可以減少驅動 IC 等材料之使用，且在使用上也較為省電，運用在筆記型電腦的使用上，將更能減少其電源之消耗，方便筆記型電腦的攜帶性，故 LTPS-TFT 不管是成本、品質等要素，都具有能超越 TFT-LCD 成為顯示器主流之架勢，但目前因製程與技術未完全成熟下，其良率將無法有效提升，使成本居高不下，削弱低材料成本所帶來的優勢，因此無法量產大尺寸面板。

四、透過以上五力分析產業，導出下列個案公司所處產業在未來所面臨的問題：

問題一、相較於日韓，台灣較缺乏人才，應如何應用職能增進新產業技術之人才？

問題二、導入職能模型後就能增加產業競爭力嗎？

問題三、在個案公司利潤十分微薄的情況下如何適當的運用職能降低成本呢？

第三節 企業分析

一、中小企業定義

台灣現今對中小企業的定義是採員工人數與資本額（或營業額）雙軌並行的方式。表 3-4 以資本額、營業額及員工雇用人數作為中小企業之定義標準：

表 3-4 中小企業定義

產業別	標準
製造業、礦業及土石採取業	資本額八千萬元新台幣以下或員工雇用人數未滿二百人
農林漁牧、水電燃氣業、服務業	營業額一億元新台幣以下或員工雇用人數五十人以下

資料來源：中小企業白皮書

二、台灣中小企業 SWOT 分析

臺灣中小企業目前經濟的趨勢在於製造業的堅實基礎、發達的創投事業、整合華人資源與經營市場的能力、因應環境變化的高度彈性與經營管理的經驗、創業精神佳及在臺灣、大陸市場的深耕等，然而臺灣中小企業在技術創新、市場認知及行銷通路管道不足、資金調度受限、管理階層資訊取得不易，及政策、法令對臺灣企業赴大陸發展諸多限制等均為臺灣中小企業的劣勢所在。此外，大陸地區法規限制、資金調度風險及大陸市場競爭激烈等威脅均有待排除。詳細整理如表 3-5 所示。

表 3-5 台灣中小企業 SWOT 分析

優勢 (Strength)	劣勢 (Weakness)
(1) <u>社會文化</u>：由於臺灣與中國大陸屬同文同種，因此於扮演歐、美、日等國廠商進入大陸市場之仲介角色，具有相對優勢。 (2) <u>語言、文化</u>：中國大陸與臺灣所採用之語言相似度極高，因此在溝通上並無阻礙，具有整合華人資源與經營市場的潛力。 (3) <u>創業投資精神</u>：臺灣中小企業充分顯現企業家精神，為隨時掌握事業機會可立即調整經營管理的狀態，常有移民或長期駐紮經營所在地的心理準備。 (4) <u>製造技術</u>：我國多數中小企業以製造業起家，因此大多專精於技術開發及應用，具有製造業的厚實經驗與基礎。 (5) <u>經營彈性</u>：我國中小企業之營運大多建立在「關係網絡」之上，較大型企業具有彈性優勢，能掌握時間與速度。 (6) <u>產業結構</u>：我國中小企業長期在臺灣深耕並成功移植產業鏈至大陸地區，產業上下游發展完備。	(1) <u>組織經營</u>：我國中小企業技術創新不足、市場認知不足、缺乏行銷通路管道、資金調度困難、管理階層資訊取得不易等問題，造成組織經營的困境。 (2) <u>資金調度</u>：我國中小企業向銀行籌措資金日趨困難，造成資金調度的受限。 (3) <u>政府政策</u>：臺灣企業赴大陸發展往往受限於政府法規，於大陸地區的多數投資遭受法令限制。
機會 (Opportunity)	威脅 (Threat)
(1) <u>整體環境</u>：加入世界貿易組織後我國減少許多稅務上的障礙，兼以語言溝通上的優勢，使臺灣中小企業在大陸市場相對其他外資更具市場競爭力，並可利用當地低廉的資源成本進行生產。 (2) <u>策略聯盟</u>：藉由兩岸產業間的策略聯盟，國內中小企業以彈性的組織架構，可以開發新的商機，共同創造利潤。	(1) <u>世界趨勢</u>：世界各經濟大國皆視大陸為相當重要之投資地點，因此臺灣中小企業於大陸發展所遭遇的競爭對手相當多。 (2) <u>社會環境</u>：由於大陸地區法規限制，臺灣中小企業赴大陸發展需小心觸及違法，因此限制了中小企業的彈性應變特色。 (3) <u>資金調度</u>：中小企業進行投資時，面臨資金調度發生問題時，較大企業易發生財務危機，因此在投資上較大企業不利，如何成功進行投資策略將是中小企業進行投資時的考量重心。

資料來源：中小企業白皮書

三、未來中小企業應有經營使命與方向

目前國內中小企業正面臨著諸多國內、外不利因素挾擊，不僅在經營環境上所存在的問題，較之以往日益複雜，而且在未來生存發展上所面臨的挑戰，亦必更加嚴苛。在一些情形下，中小企業必須認清其在新的經營環境變化下所應有的使命，同時配合未來可能發展趨勢與需求，研擬規劃較妥適的經營方向，才能在未來台灣經濟成長與產業發展中持續佔有重要地位與扮演其應有角色。

(一)未來經營使命

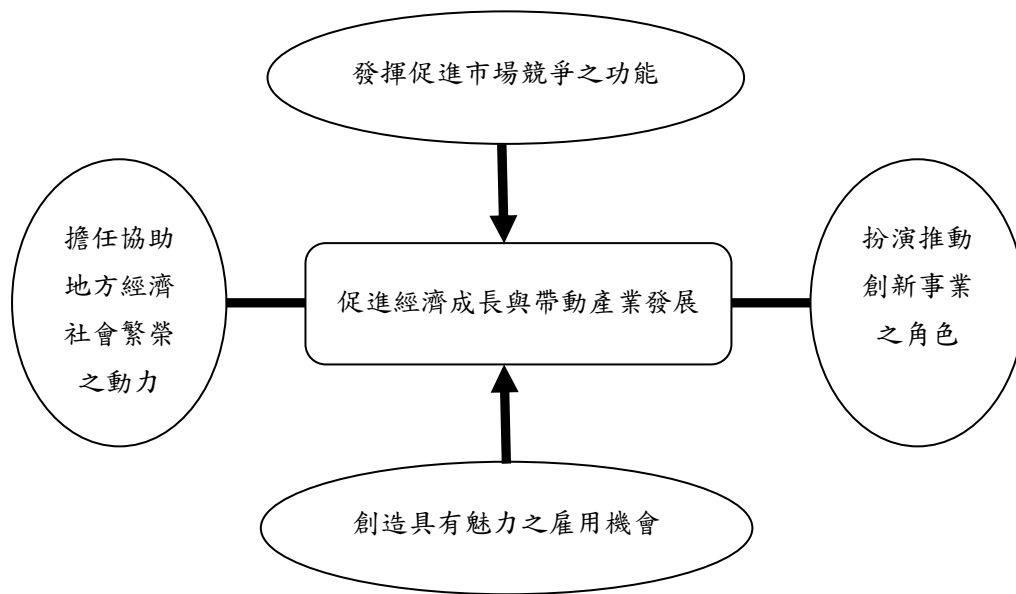


圖 3-2 未來經營使命
資料來源：現行中小企業輔導工作計畫

(二)未來經營方向

配合上述未來中小企業應有經營理念，我們認為未來其在經營上必須朝向下
列四個方向：

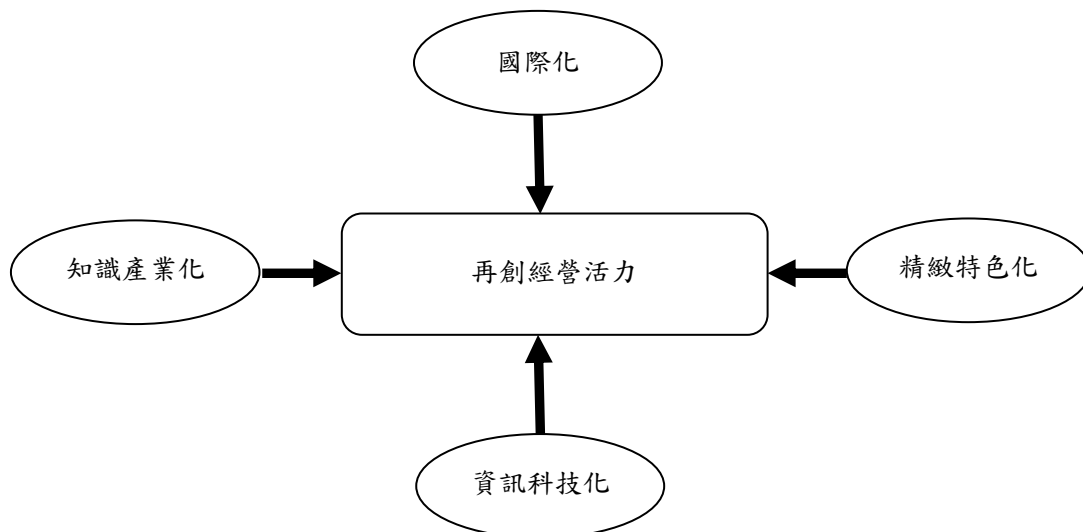


圖 3-3 未來經營方向
資料來源：現行中小企業輔導工作計畫

四、中小企業導入職能模型的發展狀況

現今許多大型企業都已導入職能模型，中小企業也規劃在未來將引進，但中小企業相較於大企業在資金和人力上較缺乏，所以在導入職能模型時會產生許多障礙。若使用別家公司的職能模型將無法發揮到最大效益，自行建立職能模型則會使得公司無法負荷成本。

五、以上透過SWOT分析，可歸納出以下一個問題：

問題一、如何利用限有的人力及資金來建立職能模型？

第四節 職能模型的導入與影響性

一、職能模型的導入

檢視過內外文獻，發現職能多為大企業所推崇，普遍中小企業由於資金不足、人員短缺等限制而只做了部分職能，以下我們將比較大企業與中小企業經營特性的異同來說明中小企業導入職能時的障礙：

表 3-6 大企業與中小企業導入職能之障礙

構面	大企業	中小企業
規劃	1. 較有代理問題 2. 長期遠景>短期目標 3. IS/IT 資源豐富	1. 所有權與管理權合一 2. 短期目標>長期遠景 3. E 化程度相對較低
組織	1. 組織架構複雜 2. 組織規模較大 3. 企業機能較完全	1. 組織架構簡單 2. 組織規模較小 3. 企業機能不完全
領導	1. 較易吸引人才 2. 法治>人治	1. 大多具有家族性格 2. 人治>法治
控制	1. 較擁有自主權	1. 易受政府政策影響

資料來源：本研究整理

(一)、由上表可得知中小企業比起大企業所遇到的障礙有：

1. 財務方面：

- (1)規模經濟過小自有資金不足
- (2)會計制度不健全
- (3)中小企業擔保品不足、資訊掌握不易，融資來源相對較少
- (4)因為較低的資金週轉率及較高的成本，所以在投資以及研發方面會資金上的困難

2. 人力資源方面：

- (1)人治多過法治，吸引人才不易，人才缺乏

- (2)組織扁平、升遷不易，作風相對保守，較不重視人力資源制度
- (3)規模過小、資金缺乏而無法聘請專業人員，成員必須一人兼職各個功能
- (4)缺乏內部稽核制度
- (5)由於組織規模小，人才普遍不足，所以較難提升技術面層次

3. 資訊方面：

- (1)欠缺導入策略
- (2)資訊應用程度低
- (3)上下游廠商配合度意願低

4. 政策方面：

- (1)由於組織機能不完全所以內部制度無法完全落實
- (2)由於政府政策的影響使公司內部制度無法妥善執行
- (3)中小企業內部規章制度較不完全，正式化程度較低

綜合以上中小企業的障礙我們不難發現中小企業在推行職能時的可行性較大型企業低，而本組針對專業職能試著為個案公司找出職能的可行性：

1.財務方面：

- (1)育才：將各項重大訓練項目加以整合以縮減流程時間和訓練成本
- (2)職位與職階：將冗餘的職位或職階剔除或加以合併節省人事成本

2.人力資源方面：

- (1)套用職能模型，運用 Foundation、professional、Expert、Leader 四層級清楚訂定個案公司內部運用在招募、績效管理、訓練發展、職涯發展與接班人計畫的明確制度

二、導入職能模型的影響性

近幾年來，導入職能模型是為組織內尋求留住員工及提高工作績效的方法，應用在建立公司人力資源管理活動的整合架構上，建置了核心職能、專業職能、管理職能、一般職能並運用在人力資源管理活動之招募甄選、接班人計畫、績效管理、訓練與發展、職涯規劃有一共同衡量指標，以作為測量各系統間的相互搭配，形成持續的良性循環，如下圖3-4所示：

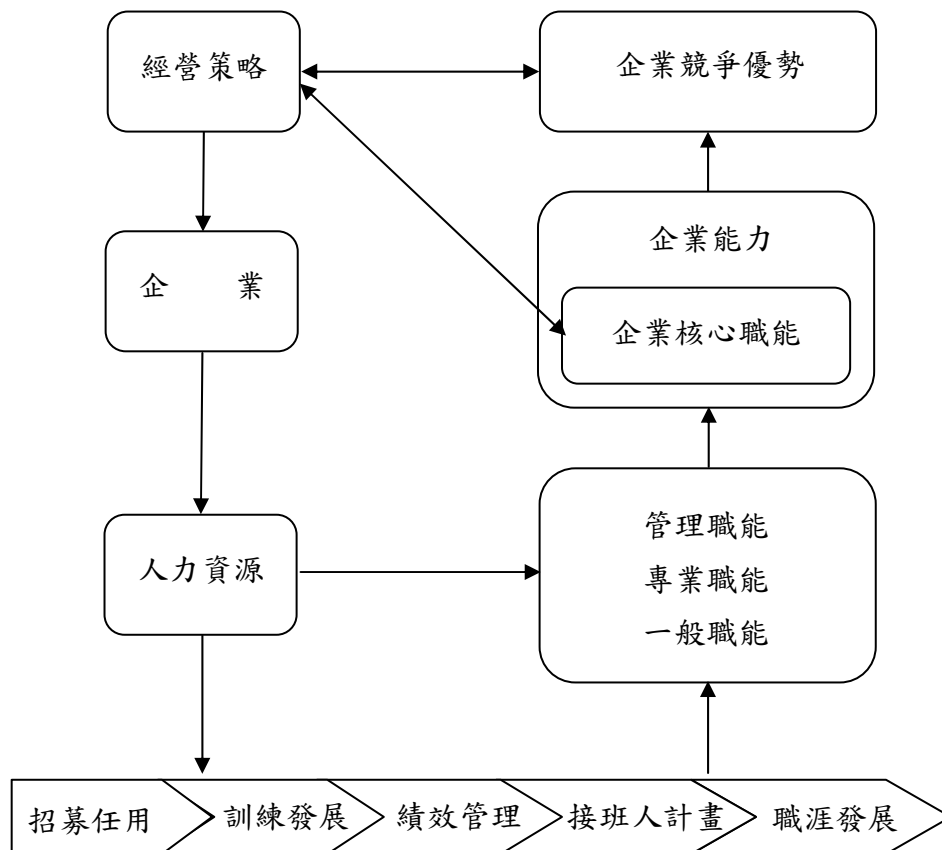


圖 3-4 企業競爭優勢與職能模型的影響關聯圖
資料來源：李右婷、吳偉文(2003)，p.26

成功的職能模型應用與管理，能促進人力資源的適才適所，激勵員工的工作意願與能力發揮以達成高績效的可能性，還能串聯員工行為和公司的價值觀及策略，使員工對組織目標、價值有更高認同感，願意為組織投入高度努力，促進全盤經營活動與業務的活性化，共同達成組織的目標並且增加企業優勢及競爭力。

三、透過資料分析及專家訪談，針對個案公司歸納出以下問題

問題一、職能模型運用 Foundation、professional、Expert、Leader 四層級就能讓公司內部制度正確落實嗎？

問題二、該如何判斷何種員工適合四層級中哪一種層級？

問題三、個案公司是否有完整的人力訓練配套措施協助職能模型的運作？

問題四、應該使用何種方式來衡量和評估所有與職能相關活動所產生之影響？

問題五、如何運用職能模型在招募、績效管理、訓練發展、職涯發展與接班人計畫？

第五節 結論

綜合以上結論，我們對產業分析、中小企業分析以及導入職能影響性，歸納出下表3-7問題及假設並且在第五章中提出解決方案：

表 3-7 問題

層次	運用工具	問題產生
產業分析	五力分析	一、相較於日韓，台灣較缺乏人才，應如何應用職能增進新產業技術之人才？ 二、如在個案公司利潤十分微薄的情況下如何適當的運用職能降低成本呢？ 三、如導入職能模型後就能增加產業競爭力嗎？
中小企業分析	SWOT 分析	一、如何利用限有的人力及資金來建立職能模型？
職能模型導入的可行性與影響性	專家訪談	一、職能模型運用 Foundation、professional、Expert、Leader 四層級就能讓公司內部制度正確落實嗎？ 二、該如何判斷何種員工適合四層級中哪一種層級？ 三、個案公司是否有完整的人力訓練配套措施協助職能模型的運作？ 四、應該使用何種方式來衡量和評估所有與職能相關活動所產生之影響？ 五、如何運用職能模型在招募、績效管理、訓練發展、職涯發展與接班人計畫？

資料來源：本研究整理

第四章 個案分析

本章主要是建立職能字典，透過研究工具之資料分析來建立職能字典的架構及內容，最後評估職能字典對個案公司會造成哪些影響。

第一節 研究工具

本研究將運用個案公司文件資料的分析，以及經由與專家&企業訪談瞭解個案公司實際營運管理上所需的專業職能，進而建立職能字典。

一、文件資料的分析

本研究分析之研究方法分為資料收集與知識分析兩大部分。資料收集的途徑可分為初級資料與次級資料。

初級資料：包括個案公司之訪談、專家訪問等。

次級資料：包括研院經資中心ITIS計畫、個案公司的工作說明書、公司網站、相關之期刊雜誌與新聞資訊、相關網站資料蒐集、線上資料庫查詢、相關碩博士論文等。知識分析部分，以專業知識深入分析收集到的初級與次級資料，並透過企業訪談與討論，以期獲得更正確的資訊與結論，完成本次的研究報告。

二、專家&企業訪談

本研究經與個案公司之高階主管、中階主管以及由公司聘請到的專家訪談，透過訪談與產業及中小企業分析，瞭解個案公司真正所需要的職能，以利職能模型建立，行程表內容詳如附錄所示。

三、建立職能模型的架構

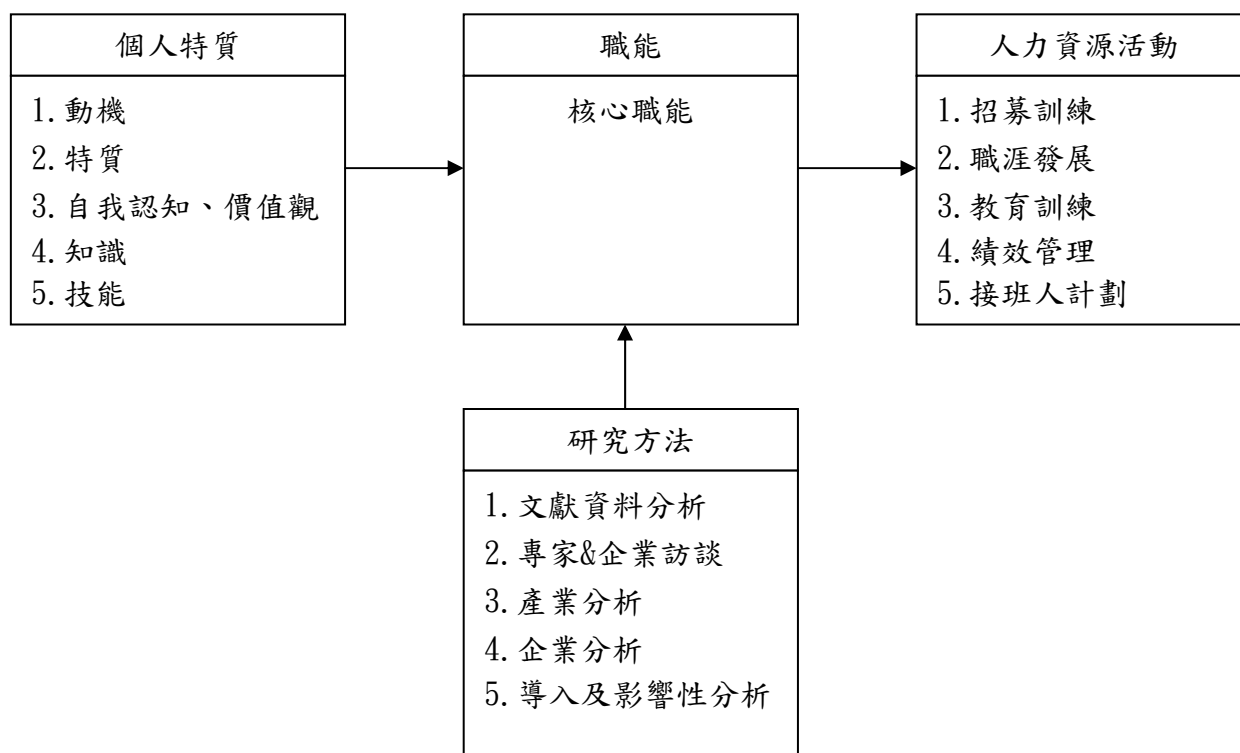


圖 4-1 研究架構圖
資料來源：本研究整理

藉由以上資料分析將個案公司歸類出六個功能，每個功能分為四個職級，公司原來的六個功能分別為人事行政、財務、業務開發、製造、生管及品保課如下圖 4-2，而經由討論本研究將人事行政課改為人力資源課、生管課改為物流課如下圖 4-3，以作為建立職能字典的依據。

職能字典參考飛利浦公司之職能字典，並修改為適合松尾公司之職能字典，最後在與公司高階主管討論得出最終職能字典。

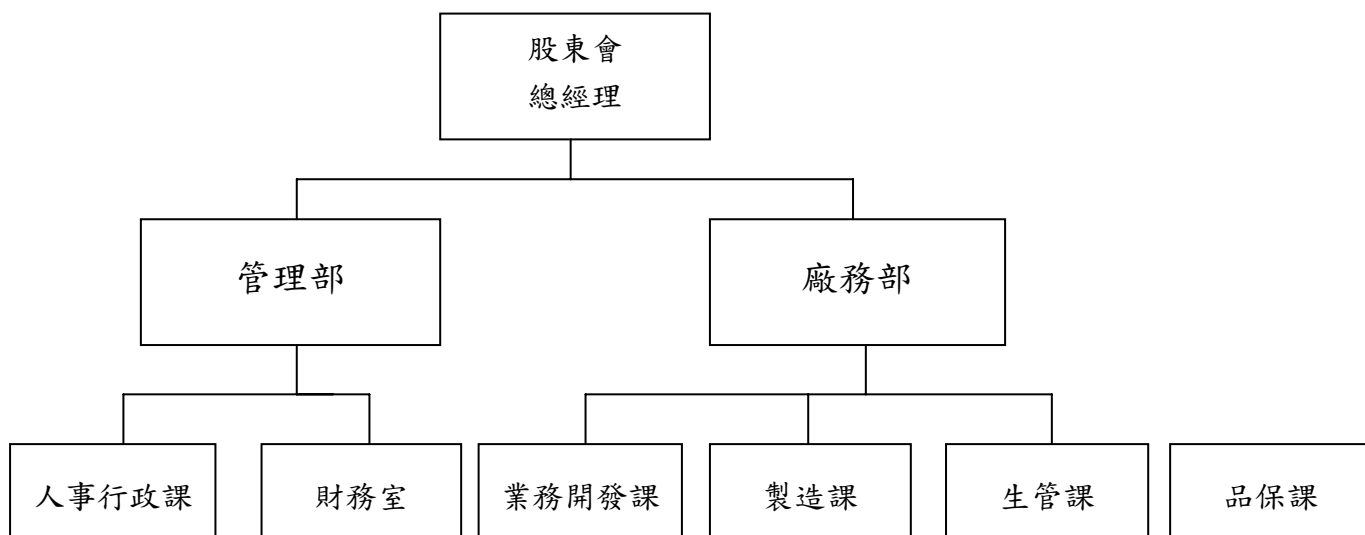


圖 4-2 組織架構-原
資料來源：松尾公司

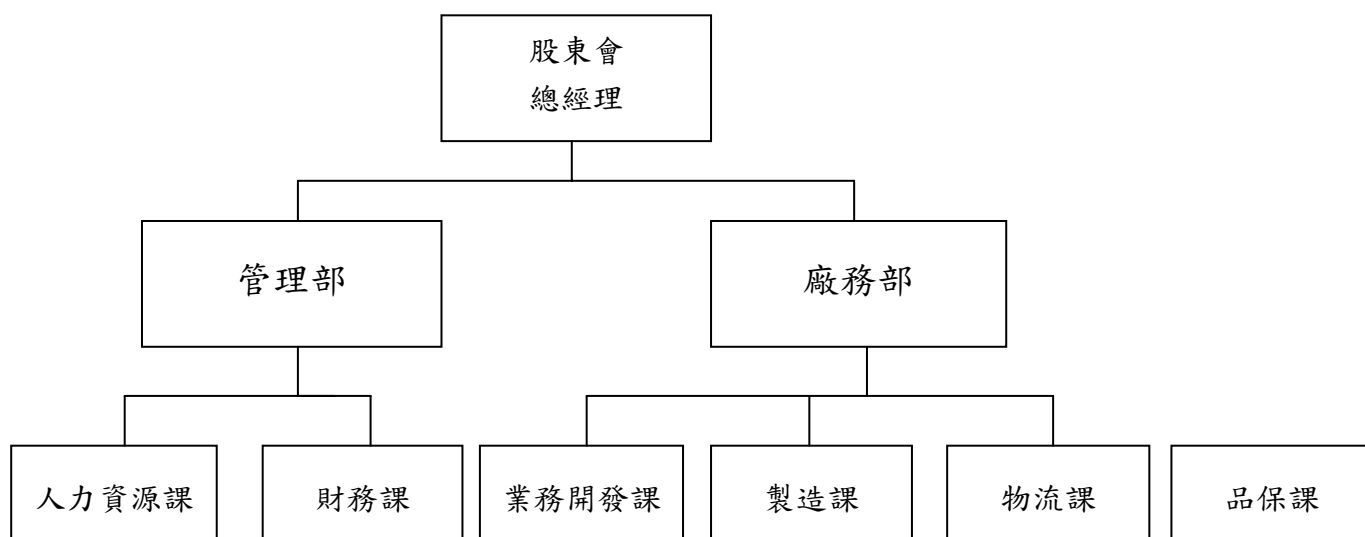


圖 4-3 組織架構-改
資料來源：本研究整理

第二節 編制職能字典

表 4-1 核心職能-客戶導向

層級 level	類別 classification	導向 orientation	說明 statement
Level I	基礎 foundation	客戶導向	確認及檢查顧客的需求，並以友善、快樂的態度來快速回應顧客需求和需要
Level II	專業 professional	客戶導向	” best fit “根據顧客的需求做初步瞭解採取主動探究，並預期及辨別出不同顧客的需求和反應，給予適當的建議及因應方法
Level III	專家 expert	客戶導向	從顧客的角度去思考，了解顧客需求的優先順序，以顧客的期望來推動組織的改革，從顧客著重的焦點和顧客評價的觀點作為突破性的解決方法
Level IV	領導 leader	客戶導向	建立一個顧客導向的環境，制定快速回應顧客的內部步驟及標準，將顧客做為組織營運的長期夥伴，創造並且強化顧客導向的文化

資料來源：本研究整理

表 4-2 核心職能-行動導向

層級 level	類別 classification	導向 orientation	說明 statement
Level I	基礎 foundation	行動導向	1. 能深思熟慮的處理長期的計畫變更(超過一個月) 2. 在時間內完成工作需要 3. 確認需求速度和其他人的觀點有效性
Level II	專業 professional	行動導向	1. 能處理短期的計畫變更(一個星期至一個月) 2. 視個人情況而定，以完成組織最大目的來調整行動，能在緊急情況時幫同事完成應立即交付的工作 3. 當多項工作可做調整時，能快速改變工作分配完成交辦事項
Level III	專家 expert	行動導向	1. 能快速處理計畫變更(在一天到一星期內) 2. 在自己的公司做較小或短期的組織性調整以因應情況需求 3. 協調並帶動自己領域上的變革去導出其他變革
Level IV	領導 leader	行動導向	1. 立即做出行動及決定 2. 調整決策;在自己或顧客公司做出最大或長期的調整以回應情況所需 3. 用可變通的方式來指導、推動及結合企業並且時常監控成果

資料來源：本研究整理

表 4-3 核心職能-創新導向

層級 level	類別 classification	導向 orientation	說明 statement
Level I	基礎 foundation	創新導向	1. 思考靈活和大膽，勇於嘗試新的方法 2. 在自己工作活動內適應及應用新的方法 3. 藉由不同的想法發展及學習以增進更多問題及挑戰(工作實踐、提案)
Level II	專業 professional	創新導向	1. 由不同角度來思考及處理問題，且能有效改變工作方式及習慣 2. 創造並提出處理和解決不同問題的方式和解答 3. 積極鼓勵創新思考，以創新的思考來提供最適合的點子
Level III	專家 expert	創新導向	1. 在新的情況應用不同的概念及想法，打破傳統的思考，產生新奇的想法 2. 藉由挑戰傳統固有的觀念來改變思考的層面 3. 發展符合未來需求的經營產品及服務
Level IV	領導 leader	創新導向	1. 應用洞察力、創造力及無限的未來發展來產生完全創新的企業解決方法 2. 創造並詳細說明新的思維及方法 3. 在半導體環境以富有挑戰性的觀點，去塑造我們的產品及服務

資料來源：本研究整理

表 4-4 核心職能-知識管理

層級 level	類別 classification	導向 orientation	說明 statement
Level I	基礎 foundation	知識管理	1. 在自己的專業知識領域內，持續學習新的專業知識並且瞭解自己的未來發展；瞭解內部/外部研究結果如何適用於自己的專業領域 2. 瞭解自己的知識限制；創新必須建築在知識之上 3. 與其他相似自身工作的人建立相關活動的連結，來分享並學習知識
Level II	專業 professional	知識管理	1. 將所有知識統整成清楚、可使用且可理解的資訊，辨認哪些資訊對其他人是有用的並分享它 2. 透過競爭者的活動與技術發展來學習，例如競爭者的標竿，並執行相反的工程，以建立和分享組織競爭優勢的知識。 3. 積極的在相關領域中建立及維持一個連結內部、外部的網路系統，來取得及分享知識
Level III	專家 expert	知識管理	1. 積極維持多元的技術研究發展，包括企業內部及外部，應用來自其他的產業的學問在技術發展 2. 發展並且推行內部結構和程序，來幫助取得知識的通路與交換(例如：文件系統、工作室、研討會、訓練輔導) 3. 建立從外部取得知識的機會，例如標竿論壇、供應商、顧客、競爭者組織、研究團體的資訊交換，做為公司在產業和技術的交流平臺
Level IV	領導 leader	知識管理	1. 透過社會的技術發展和趨勢的知識來影響公司半導體的策略性方向；定義並確定哪些知識是必要的 2. 在公司半導體產業上，為了符合且創造市場需求，與其他功能或企業的同事工作時應結合知識與分享未來技術發展 3. 與外部組織建立且促進策略聯盟來開發技術的發展，包括競爭者和研究團體

資料來源：本研究整理

表 4-5 財務功能

層級 level	類別 classification	職務 position	功能 function
Level I	基礎 foundation	管理師	1. 依詢會計準則及內控過程的規範 2. 確保企業遵守財務和會計標準及制約因素，以及為何這些是重要的 3. 確認數據中的差距和矛盾地方，找出原因及了解；再描繪出注意的範圍並進而遵守
Level II	專業 professional	資深管理師	1. 提出一個實現企業目標的方法，又不損害控制標準 2. 當企業控管可能會受到損害時，企業即面臨了挑戰；必須知道哪些點在哪裡是可以被承認和堅守。 3. 解釋財務標準的過程變化與影響，並幫助以適應過程的要求
Level III	專家 expert	專員	1. 適當處理企業的抱負和財會原則之間的衝突，並提出強而有力的事例得到控制與妥協 2. 發展過程和傳達方式的控制標準，對於所有利益相關者的政策和原則，必須要理解和遵守 3. 在公司的政策指南上，需要適應內控和會計政策的變化，另一方面，這些標準則用來解釋和應用於內部與外部金融。
Level IV	領導 leader	課長	1. 在企業管制政策下，指導企業訂定標準；確保企業領導者知道關鍵的原則和要求 2. 實行必要的措施去解決企業抱負和公司管理上重大的差異，確保“公司”是被維持在完整地；如果必須去保護企業的完整性，能夠向所有管理階層說“不”！ 3. 為了遵守財務標準，需建立了一個理解和尊重的環境

資料來源：本研究整理

表 4-6 管理功能

層級 level	類別 classification	職務 position	功能 function
Level I	基礎 foundation	管理師	1. 透過分析不同的訊息來源及不同的觀點來辨認主要問題 2. 能夠瞭解不同 HR 領域、政策和過程之間的關係 3. 把 HR 放進企業背景來審視企業整體狀況
Level II	專業 professional	資深管理師	1. 能提出不同的觀點來有效解決企業問題 2. 連結組織、人、過程和技術活動之間，執行最適合的解決辦法 3. 藉由預期潛在問題，提供構想和發展計劃交付上級
Level III	專家 expert	專員	1. 透過側面思考問題來產生具有洞悉力的創新解答 2. 通過診斷常見或重複的企業問題，辨認及產生出的重大結果 3. 透過創造和保持所需採取的強化活動，以達組織的永續利益
Level IV	領導 leader	課長	1. 透過企業領導者和經理人的權利使組織、人、過程和技術之間更密切合作以達效益最大化 2. 透過設計量表和檢視實施過程及保證行動執行能反應在結果上 3. 系統應用在不同部門間時，考慮在人、政策及程序上，哪些應該被標準化，哪些應該是差異化

資料來源：本研究整理

表 4-7 品管功能

層級 level	類別 classification	職務 position	功能 function
Level I	基礎 foundation	檢查員	在自己工作範圍內瞭解並且跟隨品質規範
Level II	專業 professional	工程師	影響其他團體一起維護和跟隨現行的品質要求
Level III	專家 expert	股長	知道趨勢並傾聽顧客需求
Level IV	領導 leader	課長	在競爭之前先制定好策略計畫

資料來源：本研究整理

表 4-8 客服功能

層級 level	類別 classification	職務 position	功能 function
Level I	基礎 foundation	管理師	風險：1. 風險管理要求須遵守管理單位的規定 2. 遵守公司風險管理指南的要求。 購買：1. 尋找並了解企業、動機、過程及目標是什麼 2. 尋找並了解哪些是重要的供應商及市場 3. 提出符合供應商能力及企業需要的實際可行之解決方案
Level II	專業 professional	資深管理師	風險：1. 評估和衡量風險級別 2. 在規定的方針內採取行動 購買：1. 將企業、顧客及市場發展緊密相聯，提出企業應優先考慮的影響 2. 指出及了解供應商的交易模式、關鍵方案、措施及應優先考慮的問題 3. 探討與評估企業的購買選擇權，找出最好且適合企業需要的供應商與解決方案
Level III	專家 expert	股長	風險：在公司未採取行動的潛在危機之下，能夠做出決定並採取行動(跨功能的影響) 購買：1. 提出企業及購買功能的共同未來發展，幫助企業找出購買功能及供應管理的潛在問題 2. 幫助組織整合供應商程序，驅使組織內的供應商能達到企業所預期的 3. 說明企業目標並提出購買方針、計畫及供應商關係
Level IV	領導 leader	課長	風險：在公司未採取行動的潛在危機之下，能夠做出決定並採取行動(對組織的影響) 購買：1. 為了提供價值創造及企業永續經營而建立購買的制度、服務及程序 2. 創造一個可連結供應商及顧客的高運送標準環境並確定購買營運的長期夥伴 3. 企業的策略目標與購買策略密切結合，讓企業策略能符合供應商市場趨勢並位於領先地位

資料來源：本研究整理

表 4-9 製造功能

層級 level	類別 classification	職務 position	功能 function
Level I	基礎 foundation	技術員 事務員	1. 著重細節運作，思考在技術方面提升，為典型的子系統層級 2. 在自己活動領域內瞭解並使用技術說明書，因應技術因素來提出說明書需改進的問題 3. 在自己的專業領域，應著重於當前的工作和活動，瞭解如何將相關的領域緊密聯繫
Level II	專業 professional	指導員	1. 瞭解如何連接細節和重大情節並且能迅速的在兩者之間推動；管理系統層級 2. 在自己的專業領域顯示對技術的認知和商業涵義的活動在相關領域反之亦然 3. 互相聯繫專業技能在相關領域裡，橫跨管理和計畫；考慮到突發事件，視短期到中期的需要而定
Level III	專家 expert	專員	1. 整合部門，設計計畫考慮到相互連結在兩個不同部門提出計畫給不同專家領域 2. 快速推動從概念到實際產品規格的適用；考慮到相關功能(例如製造)和中長期需求，用來比較目前商業現況的技術優點 3. 就技術可能性符合顧客想法，並透過對顧客的需求瞭解而影響技術發展
Level IV	領導 leader	課長	1. 橫跨多方面(策略，商業，技術時間，實務和組織)的思考和 management 並且去計畫、評價和可達成的結果 2. 符合技術平台和產業趨勢並且影響研究活動；針對標準化協商 3. 在自己的產品與其他產品間相互聯繫並藉由計畫最佳化和開發來應用和瞭解

資料來源：本研究整理

表 4-10 技術功能

層級 level	類別 classification	職務 position	功能 function
Level I	基礎 foundation	工程師	1. 選擇和申請適當的專案管理工具去達到專案目標並保持最新的專案管理技術去符合現代趨勢 2. 根據計劃和關鍵成功因素定期檢查專案狀態和進展，必要時應採取快速而正確的行動 3. 了解專案對公司目標的貢獻，展示和了解最終消費者和供應商對專案的意涵
Level II	專業 professional	主任	1. 設定清楚的通訊管道讓專案盡可能迅速的執行 2. 設置專案和溝通工作指標的關鍵成功因素和品質標準；評估在專案之內當前和潛在的風險，期望從計劃中發現可能發生的偏差 3. 瞭解活動限制和相互依賴性的貿易，技術和工業涵義在其他的作用下被考慮；當作出計劃和決定時，持續記錄公司、市場和技術趨向並預期專案可能發生的衝擊
Level III	專家 expert	股長	1. 有效地監測並評估橫跨專案界限的風險，建立一個有效率（包含意外情況）的專案計劃並保證他們被執行 2. 思考專案計劃，從外在和內部選擇最好的方法評估富挑戰性的專案並用有效方式處理 3. 能將思維專注在詳細的活動上，但是維護更大的事業版圖是由企業做出決定；短期與長期的平衡為組織和顧客的目的
Level IV	領導 leader	課長	1. 藉由發展分享知識與學習去增加 組織專案管理能力 2. 使其他人明白組織的專案需求並且優先施行成功的專案，增強和保衛這些保證交付，談判並且同意股東對項目結果、時間間隔和質量的衝擊減到最小的交易 3. 採取戰略，當計劃構造時要有企業遠見，並設法讓股東價值最大化

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

第一節 結論

本專題研究透過文獻資料分析、專家訪談、產業及企業分析和導入及影響性等分析來編制職能字典，以幫助個案公司在新人招募、教育訓練、員工晉任、職涯發展、績效管理等，提供科學依據的研究方法。未來個案公司可以依職能字典內分層級、職務及功能性，規劃員工的工作職掌及說明書，作為公司在人力資源管理上協助組織管理的一項重要的工具。

目前此篇專題研究編製之職能字典已獲初步模型，再透過職能模型的導入提升員工的工作能力，幫公司找到適合的人，並激勵員工的工作意願與能力發揮以提高工作績效並且增加企業優勢及競爭力。以下針對研究目的，探討導入職能字典是否能達到本專題的研究目的

表 5-1 問題與解決方法

問題	1. 相較於日韓，台灣較缺乏人才，如何應用職能增進新產業技術之人才？
方法	依據職能字典招募適合人才
問題	2. 如在個案公司利潤十分微薄的情況下如何適當的運用職能降低成本呢？
方法	依據適才適所培養多能工
問題	3. 如導入職能模型後就能增加產業競爭力嗎？
方法	依據職能模型培養核心能力
問題	4. 如何利用限有的人力及資金來建立職能模型？
方法	分階段來導入職能字典
問題	5. 職能模型運用 <i>Foundation</i> 、 <i>professional</i> 、 <i>Expert</i> 、 <i>Leader</i> 四層級就能讓公司內部制度正確落實嗎？
方法	依據職能模型層級化分，達到適才適所
問題	6. 該如何判斷何種員工適合四層級中哪一種層級？
方法	編製職能字典，找到工作說明書
問題	7. 個案公司是否有完整的人力訓練配套措施協助職能模型的運作？
方法	協同導入職能模型
問題	8. 應該使用何種方式來衡量和評估所有與職能相關活動所產生之影響？
方法	使用 KPI 績效考評
問題	9. 如何運用職能模型在招募、績效管理、訓練發展、職涯發展與接班人計畫？
方法	依據職能字典，達到適才適所

資料來源：本研究整理

第二節 建議

經實際研究探討完本專題「職能模型建立」後，成員由初期對職能的完全無概念至完整編輯出職能字典，在此研究背景下，探討的過程中遇到種種困難，為避免日後相關研究者遇到相同問題，在此提供本研究過程中遇到的困難作借鏡，並列出下列幾點建議，以提供日後對此議題有興趣的研究者一個研究的方向。

- 一、本小組編輯完成的職能字典沒有完整導入公司，因此不曉得是否跟個案公司實際管理能完全吻合，且不曉得職能內容項目是否適用於所有相似產業，企業文化不同，因此未必每家企業都能套用此職能字典，職能內容項目必會有所遺露或不夠周詳，不盡完善的部份還需要未來相關研究者在職能字典內容裡，做更深入的探討與建議。
- 二、由於環境變遷、競爭激烈，員工工作保障的來源是其所擁有的職能，而非職位的高低，因此，若能結合職能與績效評估將可發揮綜效。如果我們能將職能與薪資作一結合而發展出職能薪，則員工將會產生更多的動力去改善績效，更加重視自己職能的提升
- 三、由於影響員工執行職務的關鍵因素，則在於員工是否具備執行該項職務所需的知識與技能，如同 Spencer & Spencer (1993)所提，企業可透過「訓練與發展」來提升外顯性的職能（即技巧與知識），而且以企業永續經營的觀點來看，員工是企業最重要的資產，所以員工職能的提升將攸關企業整體的運作及永續經營，而要如何提升員工的職能，便成為最重要的課題了

第三節研究限制與後續研究進度

- 一、對職能的分類不清，組員參與混亂，造成事前的規劃不全，實際進行研究探討才發現所學的研究方法不足，可透過事前的準備資料，例如：參考學術期刊論文、專家訪談、學報、學術論文、個案參考，與具有專業知識的專家訪談，再加上組員間的腦力激盪，相信可得到意想不到的結果，在研究方法方面，日後相關研究者可再尋求其它管道來印證職能字典的作用。
- 二、本研究「職能模型建立」專題著重在製造業，未來希望有興趣專研職能的研究者能進一步對觀光業、服務業、公家機關作職能模型的建立，產業別不同、職能不同、研究方法不同，研究成果的意義也會有所不同，讓職能字典在不同產業裡能更加完整。
- 三、由學生來研究探討專題，畢竟學生在學術領域內的根機不夠扎實，希望未來系上老師介入專題程度能提高，在學生研究過程中遇到瓶頸時能適時提供意見，或在修專題前先去企業實習，一學其在學校，二學其去企業實習，理論與實務結合做三明治教學，有實際經驗學習會更快，能把我們所學運用在工做上，也能在工作上提出在校所學知識對企業作創新建議，工作也更有成就感。

參考文獻

姚復華(2002)，因應報社生產自動化 探討印務部門技術人員專業職能需求分析之研究，私立中國文化大學資訊傳播研究所碩士論文

鄭素鈴(2003)，薪資專業人員職能模形建立之研究，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文

張甲賢(2002)，直營連鎖服務業店經理核心職能模式法展之研究—以抹上是直營連鎖 KTV 為例，國立政治大學商學院經營管理碩士學程企管組商學碩士論文

楊惠美(2005)，情緒智力、職能與人力資源管理活動之相關研究—以 P 公司為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職班碩士論文

許志隆，職能辭典(Competency Dictionary)的發展與應用，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文

李維中(2006)，台灣 TFT-LCD 產業未來發展策略之研究，國立交通大學經營管理研究所碩士論文

陳建男(2003)，產業情境分析與策略發展關係之研究—以 TFT-LCD 產業為例，中原大學企業管理系研究所碩士論文

鄭伊玲(2005)，TFT-LCD 產業群聚之研究—以台灣、日本、韓國為例，中華大學科技管理研究所碩士論文

附錄

表 6-1 訪談行程表

時 間	項 目	出 席 人 員	討 論 內 容
4/10 (13:00)	Meeting	全組	文獻
5/16 (09:30)	Meeting	全組	文獻
5/22 (13:30)	Meeting	姺如、藝薰、婷芸	文獻、研究方法
6/13 (13:00)	Meeting	姺如、藝薰、婷芸、雪瑜、張簡	研究方法
7/09 (18:30)	Meeting	雪瑜、張簡	研究方法
8/12 (13:00)	Meeting	姺如、藝薰、曉玫、雪瑜	研究方法
10/18 (13:00)	Meeting	雪瑜、張簡、藝薰、婷芸	研究方法、個案、前言、動機、目的
11/01 (10:00)	Meeting	姺如、藝薰、婷芸	職能字典、動機、目的
11/12 (13:30)	Meeting	姺如、藝薰、婷芸	職能字典、建議
11/19 (20:00)	Meeting	姺如、藝薰、婷芸	結論、職能字典
11/29 (17:30)	Meeting	姺如、藝薰、婷芸	最後一次Meeting
12/1 – 12/7	修改	全組	全部
12/15	確認成品	全組	全部
12/23	預定發表日	全組	

資料來源：本研究整理