

TTQS職能分析

講師：謝萍萍

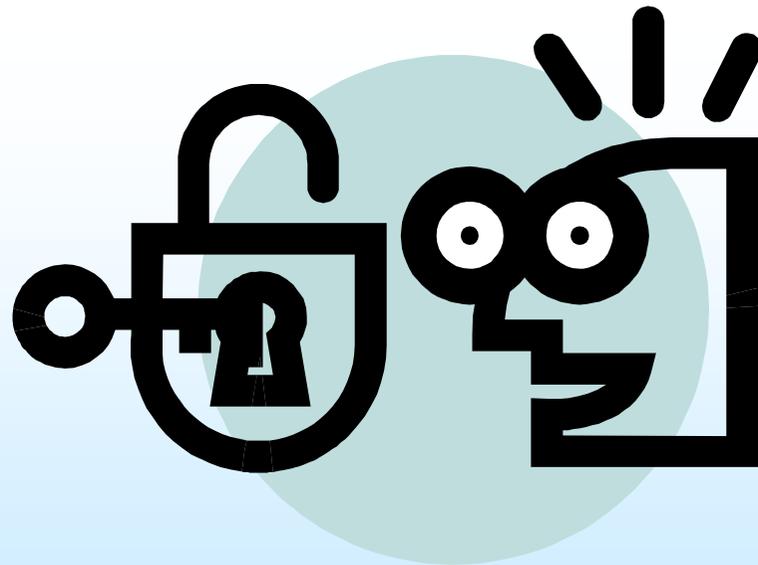
peggy@tcps.com.tw

重點大綱

- 1.職務說明書訂定與產出
- 2.職能定義與概念建立
- 3.核心職能／專業職能／管理職能向度分析與
行為指標建立
- 4.職能落差與缺口分析

單元一

職務說明書訂定與產出



職務說明書撰寫原則

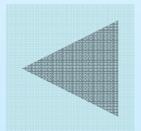
清楚

界定職權範圍

特定

簡潔

重複確認



完整職務說明書的內容

- 一. 基本資料
- 二. 工作目標
- 三. 組織位置
- 四. 工作執掌與細項說明
- 五. 工作關係
- 六. 工作規範之七項內容

工作說明書填寫(一)-基本資料

- 基本資料
 - 職務名稱
 - 填寫日期
 - 擔任同一職務人數
 - 所屬部門
 - 所屬單位
 - 直接帶領人數
 - 職務代碼
 - 職務代理人

工作說明書填寫(一)-基本資料範例

| 一、職務基本資料 | | | |
|----------|------|--------|----------|
| 職務名稱 | 品管課長 | 填寫日期 | 102年5月8日 |
| 擔任同一職務人數 | 1 | 職務代碼 | QC-12 |
| 所屬部門 | 品管部 | 職務代理人 | 品管組長 |
| 所屬單位 | 品管課 | 直接帶領人數 | 4人 |

工作說明書填寫(一)-基本資料

工作說明書填寫(二)-職務工作目標

- 本職務的主要工作目標是什麼？
- 思考點
 - 本職務存在的意義為何？
 - 對於所屬單位的貢獻為何？
 - 對於上級部門的貢獻為何？
 - 對於公司的價值與貢獻為何？

工作說明書填寫(二)-職務工作目標

- 範例說明：理事長

•

工作說明書填寫(四)-工作執掌說明

- 依據職務主要工作目標，展出職務要項(大項)為何？
 - 項目
 - 以每月之主要循環性活動為主

訓練機構範例~理事長之工作職掌

- 1.對外代表本會，參加對外活動
- 2.對內綜理督導會務
- 3.簽認會議通過記錄及財務報表
- 4.積極推動本年度工作計劃
- 5.健全組織功能，充實各項活動內容
- 6.聘免工作人員
- 7.決定本促進會之經營方針
- 8.對外尋求策略聯盟管道
- 9.其他重要的審議事項

副理事長-工作職掌

- 1.襄助會長處理會務
- 2.會長因故不能執行會務時，代理會長職務
- 3.督促專案組及行政組完成工作目標

秘書長-工作職掌

- 1.秉承會長交付之任務，推展年度活動計劃
- 2.協助督促專案組及行政組，推展各項會務工作
- 3.保管本會行政工作檔案、印鑑及往來文件
- 4.本會會議之準備工作
- 5.對外公關及會員聯誼之執行

執行秘書-工作職掌

- 1.各項會務之規劃與執行
- 2.會員動態之關心與反應
- 3.會務訊息通知與協助秘書長辦理會議事務
- 4.各項課程活動及專案之規劃與執行
- 5.各項課程與活動之成效檢核
- 6.各項資料建檔
- 7.會員增員之統計與彙總
- 8.整合人力資源,以利會務推動
- 9.本會會議之紀錄
- 10.網站維護
- 11.其他有關知識經濟或產業促進等推展事項
- 12.會員資料之建檔與維護
- 13.編製年度收支預算表
- 14.製作收支表,提報理事長簽認

監事-工作職掌

1. 監察理事會工作之執行
2. 審核年度決算
3. 選舉及罷免常務監事
4. 議決監事及常務監事之辭職
5. 其他應監察之事項

講師-工作職掌

- 1.課程需求分析
- 2.負責課程之講授
- 3.課程設計規劃
- 4.教材編撰
- 5.上課氣氛、流程及品質的控制
- 6.確立訓練目標

志工-工作職掌

- 1.協助執行秘書推動本會各項活動
- 2.援助理事會臨時交辦之工作任務
- 3.服務本會會員及相關之個人與團體

個人作業(表格範例)

| 項次 | 工作內容要項 | 優先順序 | 績效比重 |
|-----|--------|------|------|
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| ... | | | |
| ... | | | |
| ... | | | |
| ... | | | |
| ... | | | |

工作說明書填寫(四)-工作執掌說明

- 依據職務主要工作目標，展出職務要項為何？
- 範例說明：品管課長

| |
|-----------------------------|
| 職務要項 (重要度比例) |
| 現場質量管理 (%) |
| 質量問題改善建議 (%) |
| 課內人員及工作管理 (%) |

工作說明書填寫(四)-工作執掌說明

- 職務細項(小項)內容
 - 依據職務要項出展出細部作業內容
 - 細部作業內容以實際動作或產出為主
 - 避免形容詞或感覺描述
 - 細項內容越具體越詳細越好

工作說明書填寫(四)-工作執掌說明

- 職務細項內容
- 範例說明：品管課長

| 職務要項 (績效比重) | 優先 順序 | 職務細項內容 |
|-------------------|----------|---------------|
| 現場質量管理 (40 %) | | 計畫實施質量內審查計畫 |
| | | 指導宣傳質量標準 |
| | | 分析質量內審問題與報告產出 |
| | | 向上級建議質量控制重點 |
| | | |

工作說明書填寫(四)-工作執掌說明

- 職務細項內容
- 說明：

| 職務要項 (績效比重) | 優先 順序 | 職務細項內容 |
|----------------|----------|--------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

工作說明書填寫(五)-工作關係

- 工作關係(業務接觸對象)
 - 公司內部對象(含關係企業)
 - 公司外部對象(含國外機構)

工作說明書填寫(五)-工作關係

- 工作關係(業務接觸對象)
- 範例說明：品管課長

| | |
|---------------|----------------------------------|
| 公司內部對象(含關係企業) | 製造部、生管部、製工部、工程部、供應子公司品保部、成品課、業務部 |
| 公司外部對象(含國外機構) | 市技術監督局、零件供應商、市檢驗檢疫局 |

工作說明書填寫(五)-工作關係

- 工作關係(業務接觸對象)
- 說明：

| | |
|------|--|
| 內部對象 | |
| 外部對象 | |

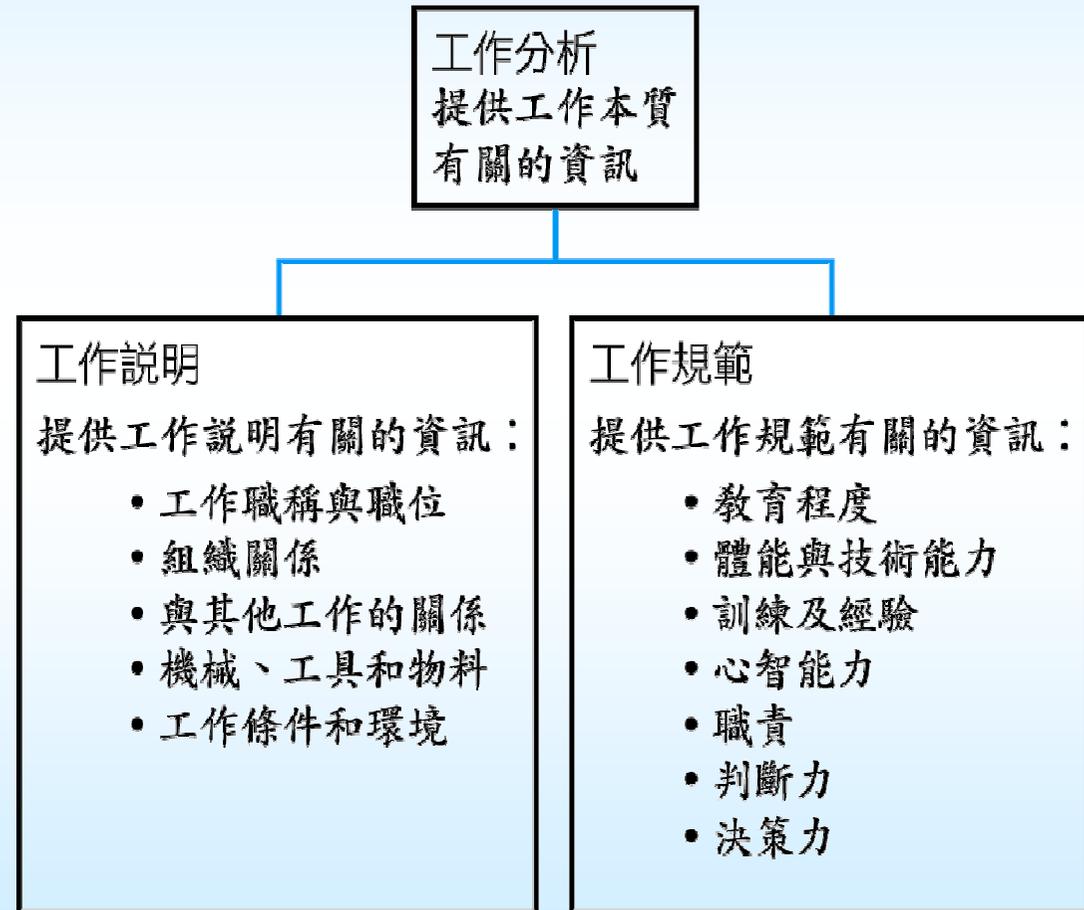
工作說明書與工作規範

■ 工作說明書

- 載述關於某職位的人員做些什麼，如何做，與為何要做的書面說明。

■ 工作規範

- 說明一位員工為了將某特定工作順利執行，所需具備的資格與條件。



工作規範參考項目

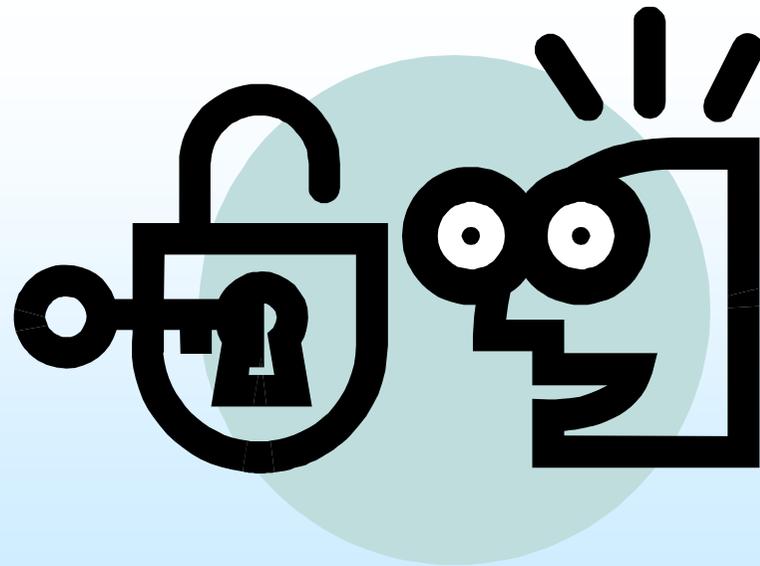
- 學歷
- 經歷
- 職能需求(專業/管理)
- 教育訓練
- 證照
- 特殊專長
- 其他

工作規範撰寫原則

- 工作規範其撰寫原則可歸納為：
 1. 必須簡明扼要
 2. 避免累贅
 3. 偶然發生之職務應註明
 4. 稱謂須統一
 5. 主觀裁斷之敘述必須和事實吻合
 6. 應予執行者確認無誤

單元二

職能定義與概念建立



職能的定義

- 職務能力
- 適合職位（某一職位）的一組能力
- 具備這組能力的人，可以把此一職位工作做得最好
- 工作上所需的技能與知識、工作動機與所表現出來的特質、行為及能力

職能與專業能力的比較

| | 職能competency | 專業能力competence |
|----|--------------|----------------|
| 起源 | 美國 | 英國 |
| 目的 | 確認表現優秀者 | 確認最低標準 |
| 焦點 | 人 | 工作/角色 |
| 摘要 | 個人特質 | 任務/產能 |
| 目標 | 經理人 | 每個人, 較少針對經理人 |

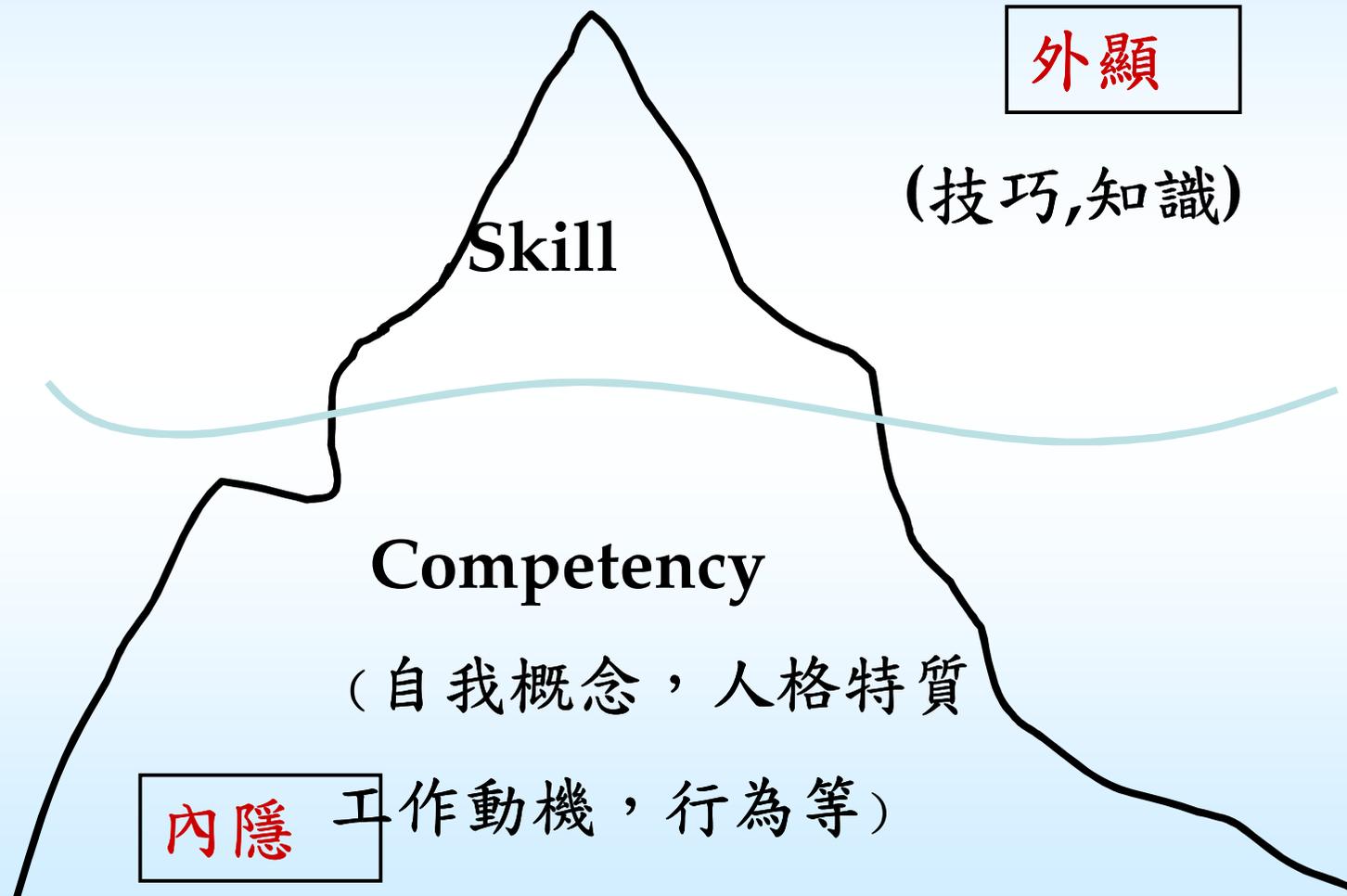
職能的發展與學說(1/4)

- 1920 年代，美國普林斯頓大學Brigham 教授主張員工工作成效的好壞，主要是由於工作者先天智力高低來決定。導致當時的許多企業在甄選員工時，係利用智力測驗成績的高低來作為選拔或晉升人才的標準
- 戰後，智力測驗普遍使用於員工甄選中
- 但是，出現了嚴重的問題!
- IQ的分數與個人在工作中成就表現，相關很低。WHY?

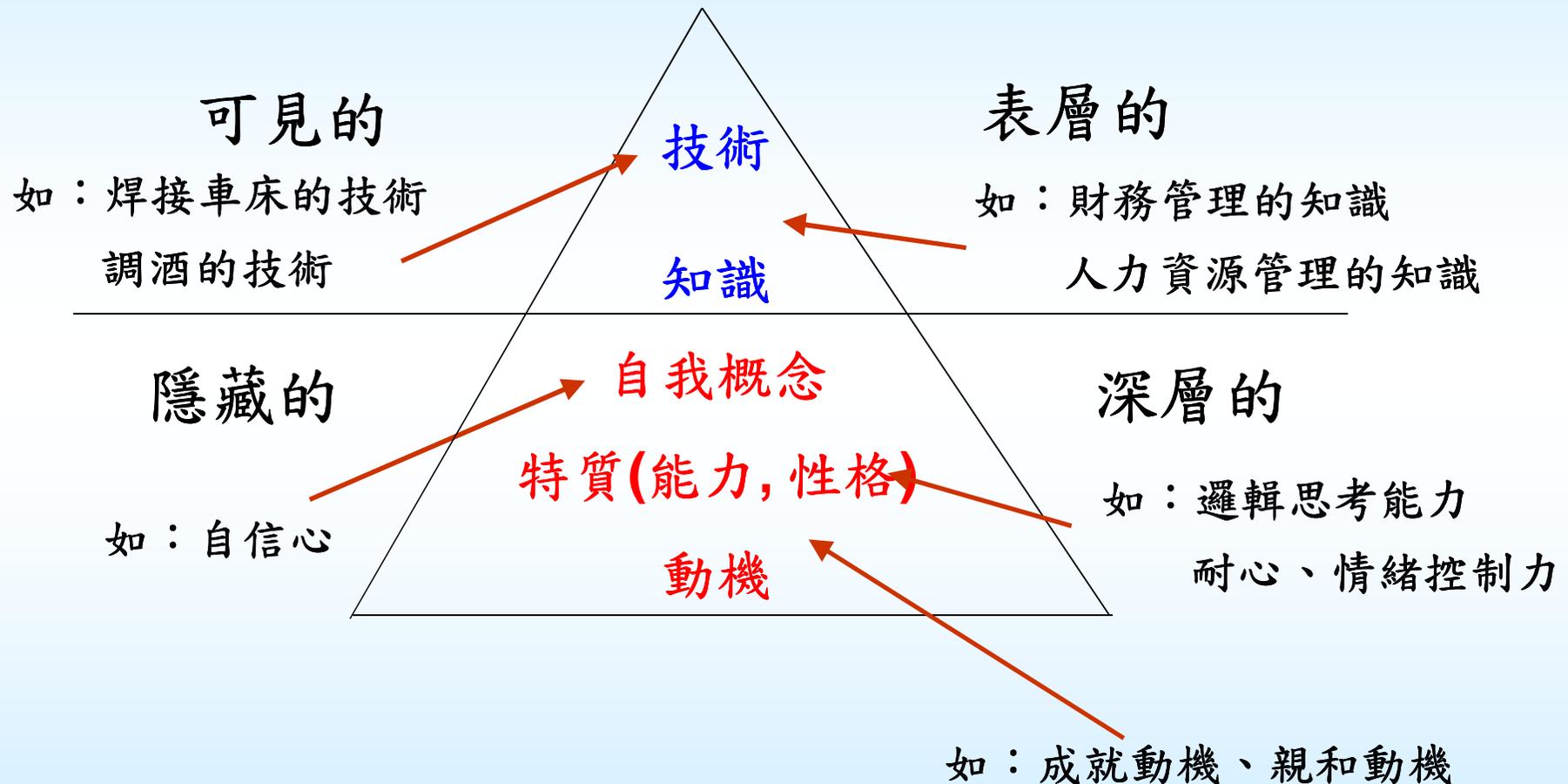
職能的發展與學說(2/4)

- McClelland (1973)—
- 1970年代開始研究的Competency，職務上高績效者的行動特性
- 高績效者係指穩定、經常維持高績效的人而言
- 在美國最具代表性的Competency定義，即是與卓越的職務績效有密切關係而且持續的個人特徵

職能的冰山理論

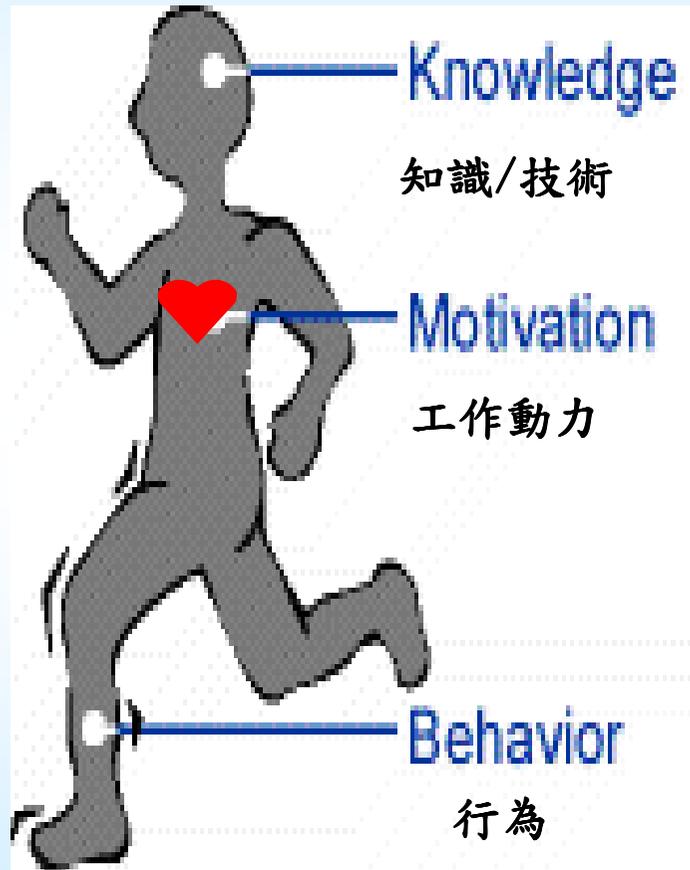


冰山模型表示職能特性



資料來源：Spencer & Spencer (1993), p.11.

職能的內涵



- 一、**動機 (Motives)**
一個人的意向 (thinks about) 或慾望 (wants)
- 二、**特質 (Traits)**
指一個人與生俱來的生理特質，以及對情境或資訊的一致性反應，例如反應靈敏與好眼力，
- 三、**自我概念 (Self-concept)**
是指一個人的態度、價值或對自己的想法，例如自信心。
- 四、**知識 (Knowledge)**
指一個人在特定領域中所擁有的知識或資訊。
- 五、**技巧 (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念，

每項工作內容
一定有其相對應
所需具備的職能



職能的種類

組織

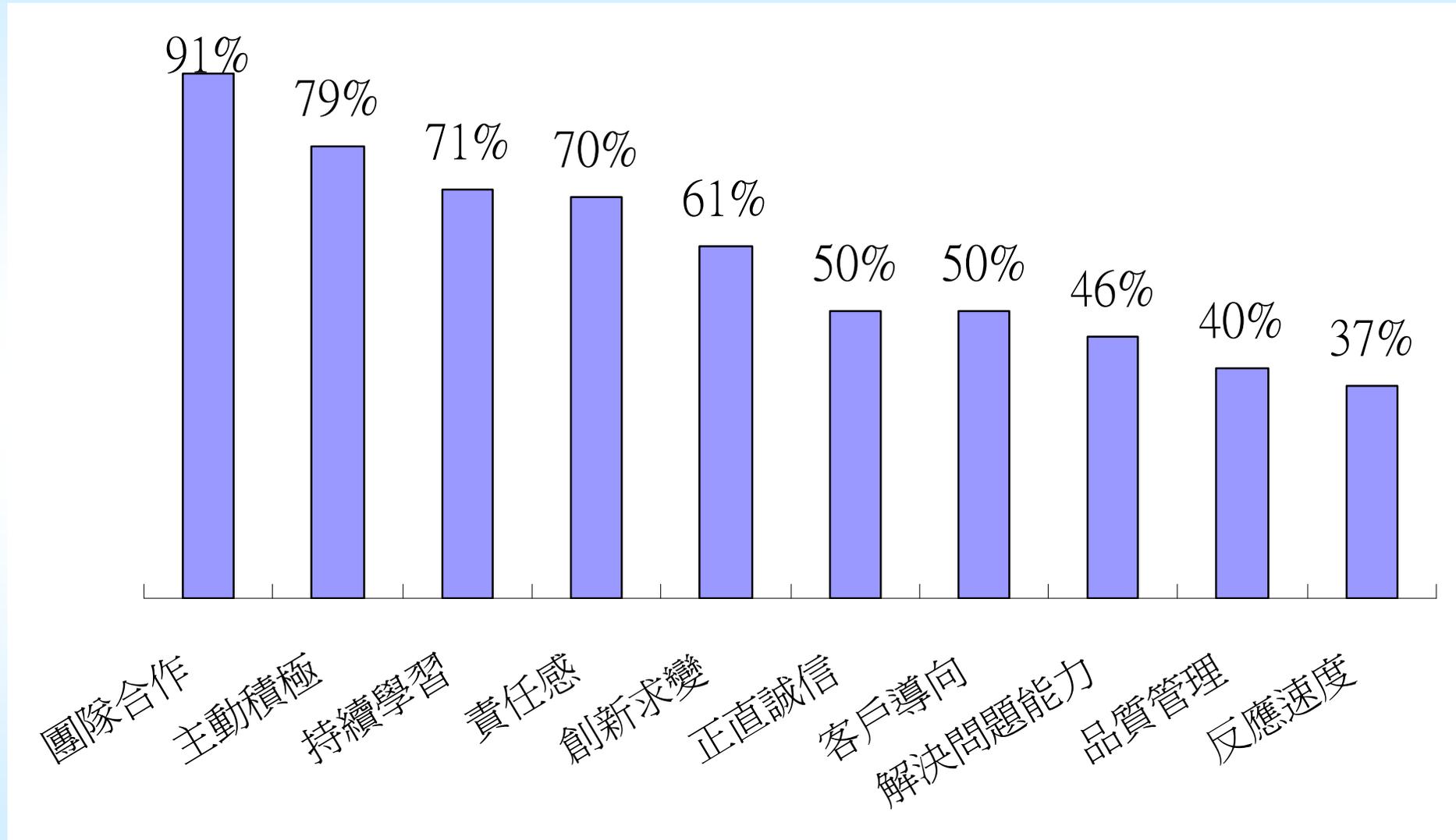
核心職能(全員)

專業職能(依職務／依功能)

管理職能(依階層)



一般員工十大核心職能排名



管理職能練習

- 高階主管:
- 中階主管:
- 基層主管:
- 一般員工:



管理職能向度

| | | | |
|------|------|------|------|
| 目標管理 | 自我管理 | 衝突管理 | 招募任用 |
| 時間管理 | 策略分析 | 提升績效 | 充份授權 |
| 日常管理 | 整合能力 | 會議管理 | 激勵士氣 |
| 溝通能力 | 主動學習 | 工作教導 | 引導創新 |
| 問題解決 | 培育部屬 | 資源運用 | 組織發展 |

應具備關鍵職務能力(參考)

• 人與組織問題研究

• 人力規劃

• 需求分析

• 團體動力

• 課程設計

• 訓練評鑑

• 學習理論

• 行政處理

• 教學技巧

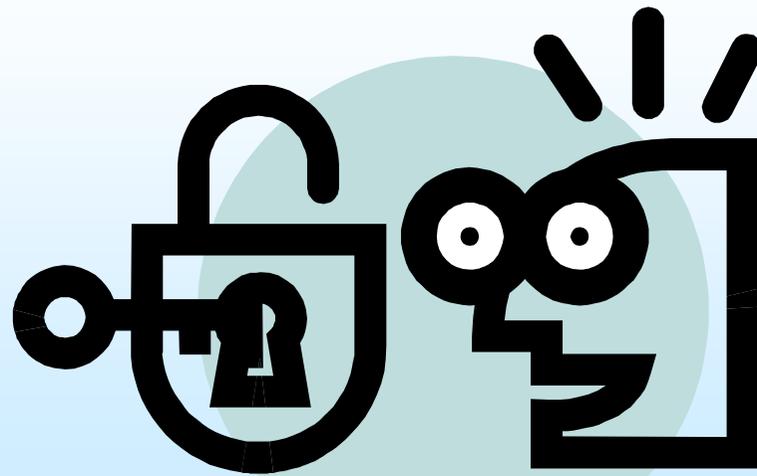
• 溝通協調

• 教材發展



單元三

核心職能／專業職能／管理職能
向度分析與行為指標建立



撰寫職能細部分析案例(1)

| | |
|----------|--|
| 主題 | 規劃與執行 |
| 定義 | 想像為達成某目標所需採取的一連串動作，以及衡量所需資源、期望採取結構化、方法一致的行動。 |
| 行為 指標 | <p>層級一-----低階主管</p> <ul style="list-style-type: none"> □管理自己的時間與個人活動 □將複雜活動分成階段性、便於管理的任務 □確認達成成就前可能的障礙 <p>層級二---中階主管</p> <ul style="list-style-type: none"> □未雨綢繆制定應變計畫 □預先估計達成目標所需資源與時間規模 □聯繫協調團隊活動,善加利用個人的技能與專長 <p>層級三---高階主管</p> <ul style="list-style-type: none"> □確認營運計畫中長期的營運可能情況 □有效的計畫運用所有資源 |

撰寫職能細部分析案例(2)

| | |
|-------------|--|
| 主題 | 創新 |
| 定義 | 產生一些創新的辦法去解決工作上困境，嘗試用不同的和特別的方式來處理組織的問題，創造新機會。 |
| 行為指標 | <ul style="list-style-type: none">✓ 勇於打破框框，從不同角度去思考。✓ 與他人腦力激盪，想出創新的點子✓ 吸收他人的創新想法，並加以改良超越✓ 鼓勵並肯定他人的創新想法✓ 採取創新方案前，先評估其利益 |

關鍵行為:問題解決能力

Definition

定義

在考量企業的資源、限制及組織的價值下，選擇一個符合邏輯假設、確實資訊的行動方案後，承擔起所有此一行動的成敗。

Key Behavior

關鍵行為

定義決策準則，使問題解決有依據

考量可行方案

考量所有可能的實際狀況

評估可行方案的利弊得失及影響性

必要時告知他人，尋求協助或一同解決碰到的困難

對最適合的行動下承諾，以便取得他人的認同後，使問題解決得更容易

關鍵行為:顧客導向的服務精神

Definition

定義

認真傾聽並瞭解顧客，以積極熱忱的態度，建立良好的合作關係；滿足顧客目前及將來的需求；以滿足顧客為優先目標。

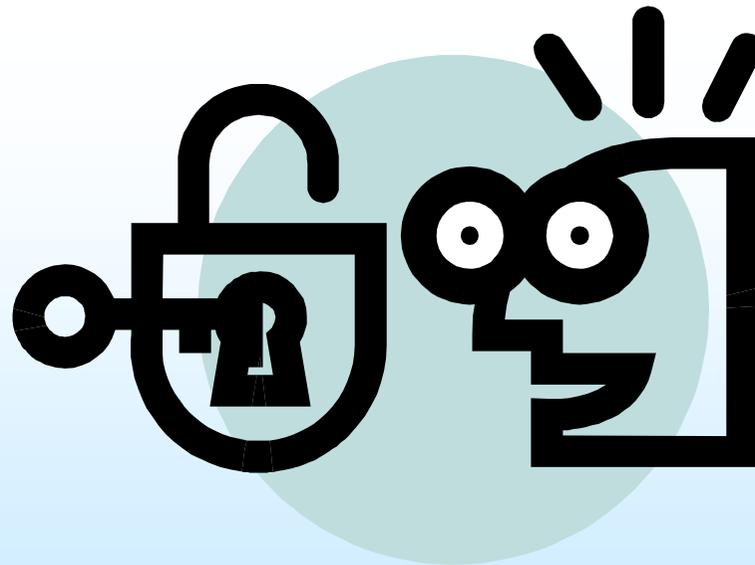
Key Behavior

關鍵行為

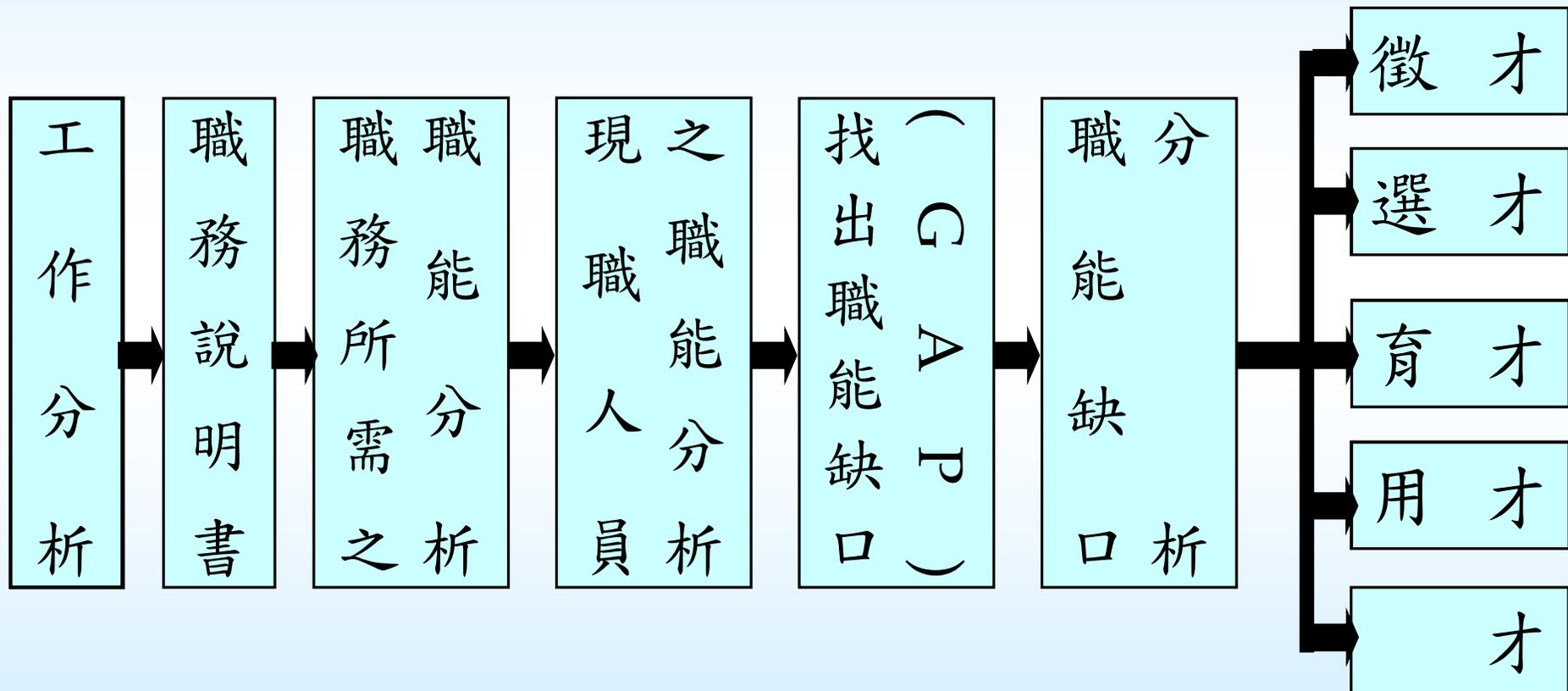
1. 尊重顧客
2. 明白顧客的需要
3. 達成或超越顧客的需要
4. 確保顧客的滿意程度
5. 傾聽並善意回應
6. 積極行動，以示負責

單元四

職能落差與缺口分析



職能分析之應用



人員能力分級表(範例)

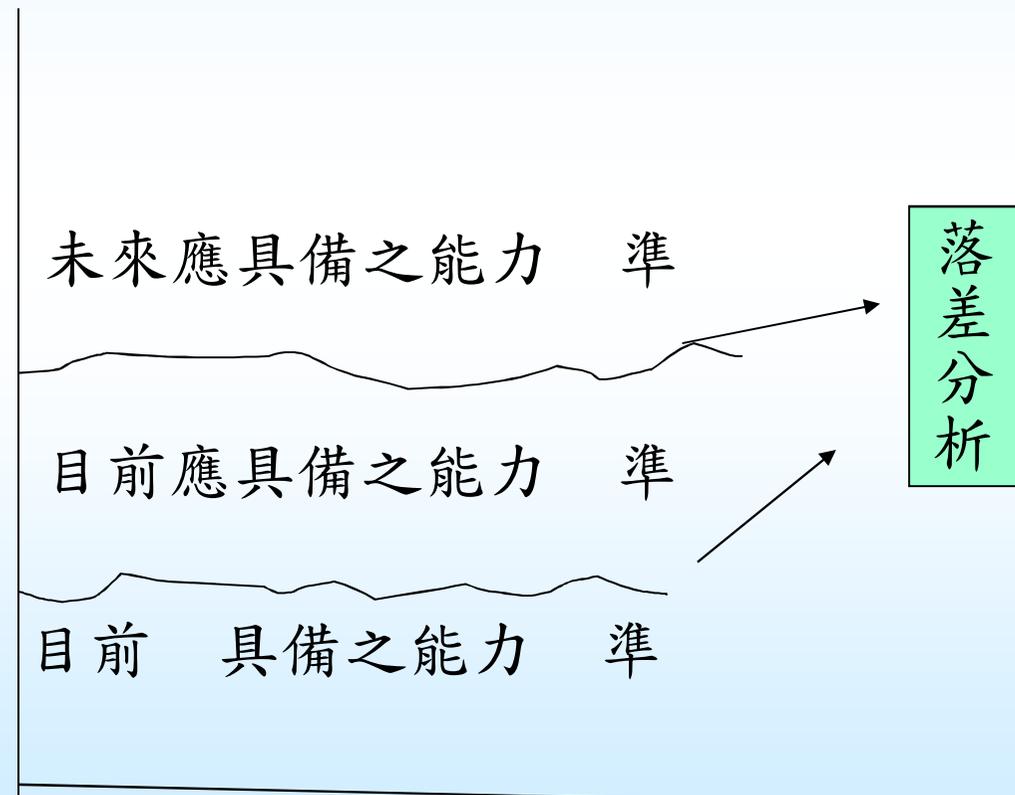
版權所有 禁止翻印

| 類級 | • 描述 |
|---|--|
| 新 1 (novice) | • 依照 面意思，指的是一個人 進 一個新的工作環境。通常的情況是，在此之前對於這份工作 略知 或是所知不多，反 這個人缺 對 工作的知識與技能，為了 任這份工作必須接 相當訓練 |
| 專業技術者 2 (Specialist) | • 在 有監督的情況下，可以信 這個人 滿完成某項工作單元，但 作的範 限於某份重複的工作。這個等級在很多時 需 於外部的指導，以協助這些人達成最適當的工作表現 |
| 資深專業技術者 3 (Professional Specialist) | • 一個人能 滿完成某項重複性的特定工作單元，而且是在 相當 練的情況下完成。一個人處於這個等級的時間，可能 續一段相當的日子 |
| 專 4 (Expert) | • 對於一個特別的工作單元，這 的人總是可以 的知識與經驗順利達成任務的要求。這 的人 得 人的尊 ，並且在同業中由於其完美的技巧與專業能力， 到高度的推 。這 的人 能 不 力的處理重複性的工作， 突發的情況。 |
| 大師 5 (Master) | • 這個人 尊稱為 專 中的專 ，或者是員工中 真的專 ，在整個精英 中這個人的 斷、其所設立的標準以及法成為其他人 循的標的 |

表：員工職能程度的層級(co , 2001 2003)

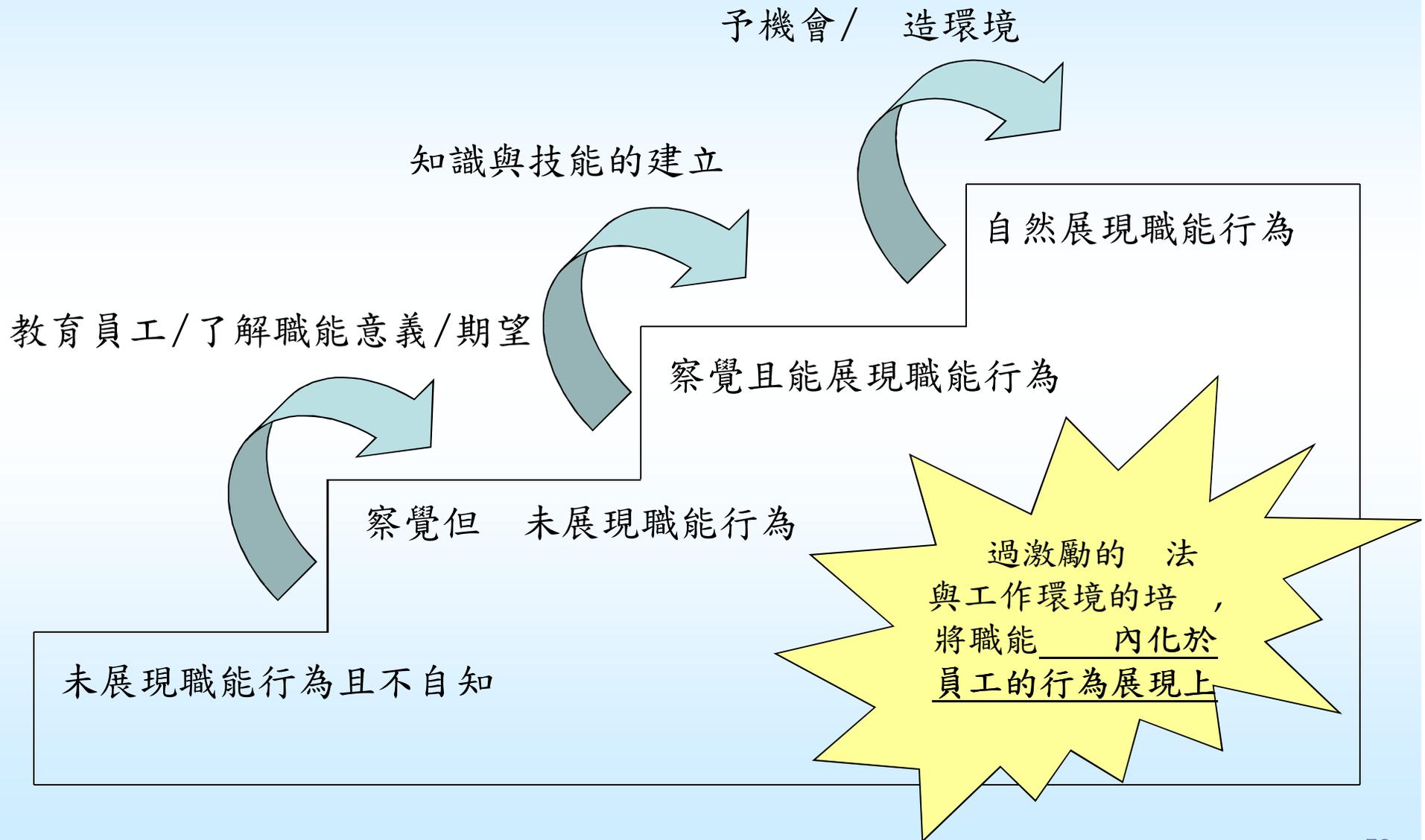
職能落差分析

- 部屬技能 點
- 績效評估考核
- 人才培育發展



職能學習發展四部

版權所有 禁止翻印

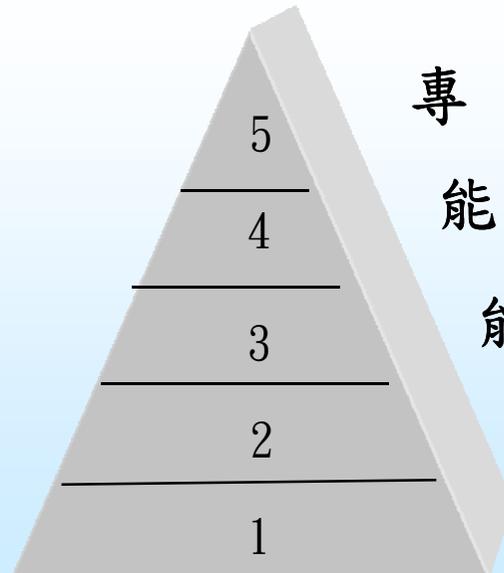


人員能力分級表(範例)

•層級式

➤成效導向 (Result Orientation)

- (1) 具 念；
- (2) 門，但需他人支援；
- (3)能 立，偶需他人支援；
- (4)能 立，並能支援他人；
- (5)專 ，能支援和教導他人。



專 ，能支援和教導他人
能 立，並能支援他人
能 立，偶需他人支援
門，但需他人支援
具 念

人資部專業職能落差分析總表範例

| 職務 職能項目 | 管理師 | | | | 專員 | | | | 課長 | | | | 經理 | |
|------------|-----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | A | | B | | C | | D | | E | | F | | G | |
| | 現況 | 標準 | 現況 | 標準 | 現況 | 標準 | 現況 | 標準 | 現況 | 標準 | 現況 | 標準 | 現況 | 標準 |
| 法規及人資理論 | 1 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 招募任用流程 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 訓練發展規劃/執 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 薪酬制度規劃 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 績效考核 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 年度預算 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 總計 | 8 | 15 | 9 | 15 | 14 | 20 | 18 | 20 | 21 | 24 | 23 | 24 | 24 | 24 |

Level 0：不需具備此能力。

Level 1：具備基礎知識，且能簡單操作(需輔助)。

Level 2：熟悉該知識，且能獨立作業。

Level 3：具備解決問題，且能提出改善的能力。

Level 4：精通此能力，且能教導他人。

落差為 -1，則需針對該知識進行內訓(OJT)或自修。

落差為 -2，則需積極外訓，並由主管確認學習成效。