

國立政治大學商學院經營管理碩士學程

全球企業家組碩士論文

中小企業轉型之人才發展機制探討-以 G 公司為例

The Study on Talent Development Mechanism of Small Medium Enterprise Transformation- A Case Study of G Company.



指導教授：樓永堅 博士

研究生：林添瑞 撰

中華民國一〇二年六月

## 謝 詞

林添瑞謹識  
於國立政治大學商學院經營管理碩士學程  
一〇二年六月

本研究論文承蒙指導教授樓永堅老師悉心的指導，讓學生對於論文寫作期間，對研究架構的建立、觀念邏輯與分析，均受到老師不厭其煩的教導，讓學生獲益良多，而樓老師嚴謹的教學態度，使學生在就讀 EMBA 期間對於學問的研究有更深的認知與惕勉，在此僅以無限感激的心，向樓老師致上最崇高的謝意。另外要感謝兩位口試委員黃秉德老師及洪鉛財老師，於口試時仔細的予以觀念提醒與指正，使我的論文得以更臻完善。

兩年的研究生涯，也深深感謝我 EMBA 同學們，有了他們的鼓勵與每次上課後的熱烈討論，讓我得以體會學習的樂趣，不會受到事業與家庭的忙碌，而減損學習的意願，而這兩年研究生涯的點點滴滴，已深深烙印在我的心中，在此謹致上誠摯的感謝之意。

最後僅將本論文獻給默默協助與鼓勵我的家人以及同事，讓我在學習過程中無後顧之憂，得以順利完成碩士學業。

## 摘 要

中小企業一直以來都扮演著台灣整體經濟的幕後重要推手，但面對全球經濟景氣多變的經營環境，台灣中小企業面臨的競爭挑戰也日趨增加，主要原因為全球化趨勢促使產業環境快速變遷、競爭加劇，對中小企業的經營有著關鍵性的影響，面對這樣強烈的全球化挑戰，中小企業轉型和升級是必然的。因此，當中小企業遇到經營瓶頸，必須藉由轉型策略，重新塑造企業競爭優勢，而企業轉型的成敗與人才發展機制息息相關，本次個案研究以某一具代表性的中小企業科技公司為研究的對象，採用深入訪談法引導談話方向的訪問方式進行資料收集。

透過實證研究來探討「企業轉型」與「人才發展機制」之間配合運作方式，並探討企業轉型後，如何利用人才發展機制的因應策略，來提升企業之組織績效。在組織進行企業轉型策略後，透過適當的人才發展機制的選擇，讓轉型的績效可以更順利的達成，期望透過這一次的研究，提供中小企業在面臨到組織轉型時，擬定人才發展機制的參考資料。

關鍵字：中小企業、轉型策略、人才發展機制

## **ABSTRACT**

Small & Medium Enterprises (henceforth, SMEs) have acted in an important backstage role as a whole in the economy of Taiwan. Surrounded by the constantly changing business environments in the world, the SMEs in Taiwan faces more competition from domestic and foreign markets. The main reasons are that the trends of globalization have not only had a severe impact on competition, but also on opportunities for SMEs. With strong global competition and challenges, the only way for Taiwan to face international competition is to look at industry transformation. Hence, to solve the difficulties, the entrepreneurs must reshape the competitive advantage through a transformation strategy. And the success or failure of transformation is related to the talent development mechanism. The object of this case study is a figure of small and medium technology company. In this case, gather necessary data through thorough interviews between individuals.

For this reason, this paper tends to probe into the relationships between corporate transformation and talent development for SMEs in Taiwan by empirical research and tries to figure out how SMEs use the talent development mechanism to promote the corporate performance after the transformation.

**Keywords :** Small & Medium Enterprises; Transformation Strategy; Talent Development Mechanism

# 目 錄

目 錄 .....	IV
圖 次 .....	V
表 次 .....	VI
<b>第一章 緒論 .....</b>	<b>1</b>
第一節 研究背景及動機 .....	1
第二節 研究範圍與研究目的 .....	2
第三節 研究流程 .....	3
<b>第二章 文獻探討 .....</b>	<b>5</b>
第一節 企業轉型的意義與內涵 .....	5
第二節 人才管理理論與關鍵人才定義 .....	14
第三節 企業導師制度 .....	19
第四節 職能與管理職能的內涵與意義 .....	23
第五節 接班人計劃與管理模式 .....	41
<b>第三章 研究方法 .....</b>	<b>50</b>
第一節 個案研究法 .....	50
第二節 研究方法說明 .....	51
<b>第四章 個案公司研究與分析 .....</b>	<b>54</b>
第一節 個案公司介紹 .....	54
第二節 個案分析 .....	61
<b>第五章 結論與建議 .....</b>	<b>94</b>
第一節 研究結論與後續研究建議 .....	94
第二節 研究限制 .....	97
<b>參考文獻 .....</b>	<b>98</b>

## 圖 次

圖 1-1 本研究之研究流程 .....	4
圖 2-1 差異化活力曲線(Differentiation Vitality Curve) .....	17
圖 2-2 績效潛力矩陣(Performance Potential Matrix,PPM) .....	18
圖 2-3 冰山模型.....	30
圖 2-4 延續計畫之過程與要件 .....	44
圖 4-1 階層別教育訓練體系圖 .....	67
圖 4-2 個案公司歷年的教育訓練實施及達成狀況分析表 .....	68
圖 4-3 個案公司幹部養成訓練體系 .....	72
圖 4-4 個案公司職位說明書範本 .....	76
圖 4-5 個案公司雙軌制職位職等架構圖 .....	77
圖 4-6 個案公司平衡計分卡導入流程圖 .....	80
圖 4-7 個案公司儲備幹部訓練及考核計畫 .....	85
圖 4-8 個案公司歷年員工人數成長趨勢圖 .....	91
圖 4-9 個案公司歷年營收趨勢圖 .....	91
圖 4-10 個案公司近五年專利申請與獲證趨勢圖 .....	91

## 表 次

表 2-1 轉型之定義.....	6
表 2-2 職能之定義(I).....	24
表 2-3 職能之定義(II).....	27
表 2-4 職能之定義(II).....	28
表 2-5 管理職能(Managerial Competencies)之定義.....	31
表 2-6 管理才能衡量構面.....	35
表 2-7 管理職能分類.....	39
表 2-8 國內外學者對於接班人之定義.....	41
表 3-1 受訪者名單.....	52
表 4-1 個案公司成長年度大事一覽表.....	55
表 4-2 個案公司主要產品之一覽表.....	57
表 4-3 個案公司歷年成長暨主要創新發展階段.....	58
表 4-4 個案公司第一階段教育訓練課程彙整表.....	62
表 4-5 個案公司 2007 年到 2009 年員工學歷分析.....	66
表 4-6 個案公司 Bill 有約課程參與人數與畢業人數統計表.....	69
表 4-7 個案公司核心價值(價值觀).....	81
表 4-8 個案公司領導職能.....	82
表 4-9 個案公司接班人培訓計畫課程.....	87
表 4-10 個案公司 2010 年到 2012 年員工學歷分析.....	89
表 4-11 個案公司人力發展機制建置三階段摘要表.....	92

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景及動機

台灣是中小企業的創業天堂，根據2010中小企業白皮書統計台灣中小企業約123萬家，佔所有企業數量的97%，顯示台灣的中小企業是我國經濟發展相當重要的支柱。而台灣的中小企業最大的特色就是彈性、靈活，能不斷發揮高度創業家精神，從不斷模仿學習中提升管理與技術能力，這也是台灣中小企業能夠生生不息的主要原因。但是面對全球化經濟與區域貿易的興起，中小企業面臨的挑戰也日趨增加，除了外部產業與經濟環境的激烈變化，產業結構的轉變也增加中小企業經營的困難性，使得甚多中小企業主體悟到唯有持續進行企業變革與轉型，才能使公司避免在產業升級的過程中面臨瓦解的困境，使企業得以永續經營。

中小企業持續成長或升級轉型過程中會面臨很多的挑戰，而「人才」是其中最關鍵的議題。在企業轉型的過程中，人才發展與接班人計畫的展開攸關企業是否能順利進行組織變革與轉型，同時，人力資源的功能是否能充分發揮，在中小企業轉型的過程中扮演著重要關鍵角色。絕大多數的中小企業主常問的問題是：「中小企業如何提升企業的競爭優勢？」人才管理與發展的落實與成果攸關企業能否勝出的主要關鍵因素，管理學的名言「人對了，事就對了」，而這個「人」指的就是可創造價值的「人才」，所以企業需要思索一套完整且具前瞻性的人才發展機制，讓人才價值轉化為企業資本與永續的競爭力。

本研究的個案公司成立於西元1998年，初期專注於塑膠外殼模具CNC加工，第二年從傳統的模具廠成功轉型跨入半導體產業，成為台灣本土的半導體產業供應廠商，個案公司迄今成立共十四年，每年的營收和獲利逐



年成長，同時已於西元2011年成為上櫃公司，在台灣沒有同質性的競爭對手，個案公司在產業上位處獨特的戰略位置，並且持續的快速成長，本個案是中小企業成功轉型升級的案例。本研究採用個案研究方法，透過個案公司的案例進行深度分析，探討個案公司在企業轉型的過程，如何建制並落實人才發展機制，如何有系統的提升人員的知識、能力與技能來因應企業轉型過程所需人才量能，期望透過理論跟實證研究，提供給業界參考，協助傳統中小企業順利轉型成功。

## 第二節 研究範圍與研究目的

### 一、研究範圍：

本研究範圍鎖定為台灣地區中小企業，根據經濟部中小企業處所提供台灣中小企業定義如下：

1. 製造業、營造業、礦業及土石採取業實收資本新台幣8000萬下，其他行業前一年度營業額新台幣1億元以下。
2. 配合輔導需求，可採員工人數認定，亦即上述前列三項行業經常雇用員工未滿200人，其他行業未滿50人。

本研究個案公司自1998年成立至2012年平均常年經常雇用員工約在200人以下，故我們定義個案公司-G公司為一中小企業。

### 二、研究目的：

台灣的中小企業對於產業經濟發展扮演相當重要的角色，而面對經濟環境的快速發展，中小企業的轉型是否能成功，是企業是否得以永續經營與發展的關鍵因素，因此本研究之目的有四：

1. 探討個案公司人才發展制度的過程與目的，以及探討個案公司人才發展制度之整體成效。

2. 探討中小企業轉型過程中，”人才”所扮演的關鍵因素，以及各項人才發展機制的建置對中小企業轉型的助益。
3. 中小企業主在企業發展過程中最大的瓶頸就是人才的量能無法跟上企業快速發展速度，如何在轉型的過程中讓人才發展機制可以與組織發展接軌。
4. 藉由本個案研究能提供中小企業轉型時在人才發展機制建置與人才培育上的參考，以協助台灣中小企業順利轉型。

### 第三節 研究流程

本研究首先建立研究動機與目的，經由探索性研究過程，進行相關文獻搜集，以界定研究問題並建立分析架構，再經由選擇之樣本個案，執行深度訪談與個案公司資料整理，接續進行分析研究，最後提出本研究結論與相關建議，提供業界參考。具體研究流程如圖 1-1。



圖1-1 本研究之研究流程

## 第二章 文獻探討

本章共分為五節，主要透過國內外文獻之蒐集、探討及回顧，就本研究相關的理論與研究作概要性整理，以作為本研究之理論基礎。各節內容分述如下：第一節探討企業轉型的意義與內涵；第二節探討人才管理理論與關鍵人才定義；第三節探討企業導師制度；第四節探討職能與管理職能的內涵與意義；第五節探討接班人計畫與管理模式。

### 第一節 企業轉型的意義與內涵

Peter E. Drucker在1998年出版的「巨變時代的管理」一書中提到：「這個世界已經發生變化，而且是不可逆轉的巨大變化，經營者在面臨時代變動時，應能夠且必須採取行動。因應外在變動的環境，企業紛紛以組織變革或是轉型來因應動盪激烈的經營環境，因為企業如果不改變，將會逐漸被消費者、競爭者或是外在環境淘汰。」

#### 一、企業轉型的定義：

美國匹茲堡大學企管研究所於1986年舉行「組織轉型研討會」，首度對轉型(Transformation)主題提出討論，之後開始逐漸引起各國學者對轉型議題的重視。到了80年代末與90年代初，許多從事與組織相關議題的專家學者開始深入探討轉型對組織的影響，於是學術上陸續發展出對於組織轉型的相關研究。

企業轉型一詞，是根據日本「事業轉換」衍生而來，是企業為了因應環境變化而改變經營型態的一種方法，一般也稱為企業轉型、組織變革(Organization Transformation)。而Weick & Quinn(1999)對轉型或變革的定義區分成「一次性變革」(episodic change)以及「連續性變革」(continuous change)。一次性變革為不連續性的、不常發生且為計畫中的變革，經常受

外在事件所引發一連串的變革活動；相反的，連續性變革則強調每天正在進行的活動，它是發展中的、漸進式的改變，甚至於被描述成建立在基礎之上的持續性工作流程改善(Brown & Duguid, 1991)。

綜上所述，茲將蒐集到的轉型相關定義整理如表2-1所示。

表2-1 轉型之定義

年代	學者	定義
1984	Adams	在思考和行為上徹底且完全的改變，以創造出一個不可回復，與先前不可連續的系統。
1988	Lavy & Merry	轉型是為了求生存，在構面上發生重大變化，包括組織使命、目標、結構以及企業文化等，是多構面、多層次的、定性的、不連續的、邏輯跳躍式的組織變革。
1988	Kilman & Covin	組織檢查本身過去是甚麼，現在是甚麼，將來還需要甚麼以及如何完成必要的改革過程。
1990	李隆盛、黃同圳	組織為提升組織文化、品質及成員的能力、素質，俾適應環境及競爭的變化，進而達成組織生存與發展的過程。
1991	Brown & Guggid	建立在基礎之上的持續性工作流程改善。
1992	謝安田	組織受到外在環境的衝擊，並配合內在環境的需要，而要調整內部的若干狀況，以維持本身的均衡，進而達到組織生存與發展的目的之過程。
1994	Blumenthal & Haspeslagh	除了認同企業轉型是嚴謹而大規模的改變

年代	學者	定義
		外，更強調轉型是在認知、思考及行為上的全新改變。
1994	Draft	一個組織採用了新的思維或行為模式。
1994	Shaheen	整個組織在價值、型態、態度、技巧及行為上的移轉，使組織更有彈性、能即時反應環境各種變化。
1995	Joy & Tim	一個組織無法自己轉型，除非他改變本身的思考方式。組織中的思考意指在組織中的心智活動、觀念開發、學習及技巧改進、訊息交換、策略方向改進、計畫、溝通、市場調查、問題解決與過程改善等，這些構成了組織的整體知識活動。
1995	Ford & Ford	組織改變為一連串長時期的、連續的溝通與訊息傳遞。
1996	Prahalad & Hamel	企業面對競爭衝擊時，須進行策略改造，重新建立企業的核心策略，改造產業的競爭規則。透過策略改造，公司能主導本身所屬產業的轉型過程，或重新劃定產業間的界線，甚至創造出全新的產業，最後取得產業領導者絕對地位和未來競爭優勢。
1997	Wycoff & Richardson	組織無法轉型，除非組織改變本身的思考方式，包括新興活動、觀念開發、學習及技巧改進、訊息交換、策略方向改進、計畫、溝通、

年代	學者	定義
		市場調查、問題解決過程改善等等。
1997	周佳欣	企業對環境、競爭變化下的一種基本的、全面性的、大規模的革命性改變，其企圖調整和改變企業現有的營運架構，突破現狀，重創企業活力的一種行為現象。
1999	Weick & Quinn	區分成「一次性變革」(episodic chang)以及「連續性變革」(continuous change)。一次性變革為不連續性的、不常發生且為計畫中的變革，經常受外在事件所引發一連串的變革活動；相反的，連續性變革則強調每天正在進行的活動，它是發展中的、漸進式的改變。
2000	Jonathan & Michael	當大環境的氣壓越來越低，正是企業進行轉型的好時機。當一家公司面臨較危急的狀況，它就必須以更快速的速度改變自我，處在這種危險情境，企業必須斷然切斷和過去的牽扯，以飛快的步調進行改變，是為轉型。
2000	王平台	轉型之重點在內部只做核心，對外則強化系統整合，尤其中小企業之整合即可產生無限之產能、無限之智能，所以每家企業均要以貢獻資訊、知識及服務的角度讓系統內的成員共享，這也是企業轉型第一步就考慮到的。
2001	Rindova & Kotha	組織進行改變並不是組織層級的改變，而是產品或服務的深層改變及延伸，強調現今動盪的

年代	學者	定義
		環境下，組織唯有全面地、不斷地在產品、服務、資源中求改變，才能在超競爭中的環境下尋求短暫競爭優勢。
2002	劉興台	企業轉型為企業變革的同義詞，將轉型定義在以較和緩的速度與手段推動變革構想，而且對組織績效有重大的影響(包括有形的營業績效與無形的企業文化再造)。
2003	袁素萍	在面臨企業經營環境及本身經營條件發生變化時，企業為了永續經營或改變現狀，而從事包括經營思維，經營策略、經營型態及作業流程等策略性思考及大規模思考性之轉變，期能促使企業核心能力及經營績效之有效改變及改善。
2004	孫鈴萍	凡是尋求組織成長機會，並採取改變現狀以增進未來成長空間之策略實務，即是進行轉型成長的企業，不論是一次性的變革或是連續性的變革，轉型成長所帶來的改變只是一種手段，轉型成長的目的在於因應環境的變動而永續經營，並創造良好的組織績效。

資料來源：袁素萍(2003)、張正鋁(2005)、本研究整理

## 二、企業轉型的類別：

關於企業轉型的類別，不同的學者提出相似或不同的論點與看法，本研究茲整理出各家學者提出的企業轉型的分類，說明如下：

1. Bibeault(1982)：認為企業轉型可分為五大種類：



- (1) 以管理過程為主的轉型：主要強調一個成功管理過程之轉型，必須使整個企業文化都改變，不只是改變「成功的管理過程」，必須使整個企業文化都隨管理改變而進行進化，不僅只是在改變管理本身的不完善而已，實證上企業的轉型有三分之二以上都是屬於此類。
  - (2) 以經濟或商業循環為主的轉型：主要為因應產業景氣循環過程中，企業在管理經營上所作之調整。
  - (3) 以競爭環境為主的轉型：為使產品之價格更具競爭力，於是將經營模式加以改變，以進行的轉型類別。
  - (4) 以相關產品有突破性發展為主的轉型：為發表創新產品的轉型。
  - (5) 以政府政策相關聯為主的轉型：因應政府政策改變而進行的轉型，如國營企業民營化，依企業轉型成功關鍵因素之研究，這一類轉型所占比率為4%以下，較少發生。
2. 陳明彰(1990)：將企業轉型的類別及其策略內涵分為五大種類
- (1) 產業別、產業型態之轉型
    - A. 產業間的轉型，如石化、紡織、電子等產業別間的轉換
    - B. 業態的轉化，如製造、批發、零售業之間的轉換
    - C. 其他如多角化經營或縮小事業範疇
  - (2) 經營型態轉型
    - A. 如獨立店往加盟店發展
    - B. 垂直及水平方式的整合
    - C. 與其他事業整合、合作開發、成立策略聯盟
    - D. 與其他公司合併或合併其他公司
  - (3) 產品轉型
    - A. 產品線結構的調整
    - B. 產品品質的提升

C. 提高產品的附加價值

D. 新產品的開發

(4) 市場轉型

A. 品牌、通路、目標市場、目標顧客銷售方式等行銷面的改變

(5) 經營體質轉型

A. 企業功能之改善與調整

B. 生產技術、設備、程序之改善與改變

C. 研發、人事、財務功能之加強與改善

3. 周佩萱(1993)：在分析我國中小企業轉型的困境之後，認為中小企業利基在於可以機動調整經營策略，而將我國中小企轉型的方向歸納為三類：

(1) 轉業或多角化策略：放棄原先經營的行業，改而從事新行業或維持舊行業的經營，但同時投資或經營其他行業或產品，以降低經營風險。

(2) 產銷型態改變

A. 企業所屬行業不變，但改變產品的種類

B. 維持所屬行業及產品不變，但變更生產方式或類型

C. 維持所屬行業及產品不變，僅改變其行銷方向

D. 開發市場，而將工廠或營業單位移至海外適當之國家

(3) 經營組織調整：企業維持所屬行業及產品不變，只是改變經營方式，如從OEM生產改為自有品牌，或相同業界進行合併經營，或成立組織性的合作關係。根據調查，國內廠商採行生產方式轉型的意願最強，但轉型成功率卻以共同組織、水平合併的方式較高。

4. Adrian(1996)：在 Value Migration：How to Think Several Moves Ahead of The Competition”中，由企業價值轉移的觀點切入探討企業轉型的型

態，提出了七種價值移轉的類型

(1) 多方向轉型：如鋼鐵業化身為材料工業

(2) 轉型不轉行：如美國解除民航業管制後，航空公司變成無利可圖的產業，轉而經營大型轉運中心服務等

(3) 脫胎換骨轉型

(4) 多類別轉型

(5) 從系統整合到專業分工

(6) 從傳統銷售到平價流通

(7) 從傳統銷售到高附加價值

5. 周佳欣(1997)：於「台灣中小企業策略性轉型之研究」中，依企業轉型之經營策略，將企業轉型分為以下幾種策略：

(1) 事業轉型策略：放棄原先經營行業，改而從事新行業

(2) 產品轉型策略：

A. 產品線結構的大幅度調整

B. 產品品質的大幅提升

C. 大幅度提高產品附加價值

D. 新產品開發

(3) 市場轉型策略：即品牌、通路、目標市場、目標客戶等行銷方向的改變

(4) 水平/垂直整合策略

A. 同業間合併

B. 向前整合

C. 向後整合

(5) 經營型態轉型策略

A. 衛星企業轉為獨立企業

B. 獨立店轉為加盟連鎖店

C. 業態間的轉換，如製造、批發、零售、代理之間的轉換

(6) 多角化轉型策略：除繼續經營原產業外，亦增加新項目或進入新產業

三、"人力資源"影響企業轉型關鍵成功因素之探討：

對於企業轉型的成功因素，在學術上有多位學者提供不同的論點與看法，Bibeault(1982)於"How Managers Turn Losers into Winners"中提出主要影響企業轉型關鍵成功因素有三大要素包括：人、完全競爭的局勢及財務資源。而根據呂淑儀(2005)所整理的各學者可能用於評估企業關鍵成功因素中，包括企業經營策略、產業與組織環境、人力資源、市場構面、產品行銷與售後服務、技術發展、企業基本職能。劉興台(2002)顯示強化組織人力是企業轉型成功的關鍵因素之一。Joyce, Nohria & Roberson (2003)認為留住優秀人才，培養更多人才，企業才能轉型成功。Bibeault(1988)亦認為轉型時的人力資源作為應透過授權新管理階層，採用正面積極態度人才參與轉型工程，使得初期的轉型作為就有實質效果；另外，所有人都必須親身經歷所有的活動，不能紙上談兵(Jonathan, 2000)；袁素萍(2003)的研究亦顯示人力素質是轉型的關鍵成功之一。

上述研究都指出「人」對於企業轉型的成敗是為關鍵因素之一，故本研究欲針對企業轉型時，「人」相關的議題進行探討，人才發展與人力素質提升，需要配合那些制度、發展、活動才能夠取得或培養幫助企業轉型成長的力量。

## 第二節 人才管理理論與關鍵人才定義

1997年，麥肯錫企管顧問公司率先以一篇「人才大戰」(The War for Talent)的研究，預告了知識經濟與全球化下企業將面臨的迫切危機，也正式掀起企業對人才議題的關注。依據文中提出的調查發現，未來20年幾乎所有企業都將陷入人才的爭奪戰且保留關鍵人才成為企業最大的課題。麥肯錫也預測，傑出人才將是明日企業競爭優勢的主要來源，也因此喚起企業重視人才短缺的現況與人才的戰略價值。

依據美商宏智國際企業管問公司(Development Dimensions International, DDI)在其針對「菁英人才」所發展出的管理模式中指出，邁入二十一世紀，全球各大企業皆面臨同樣的困境，對於具領導才能者的需求遠超過市場所能供應。未來合適的主管將越來越難找，空降主管有文化適配性的風險，表現有時候不如預期中好，因應此人才短缺的問題，越來越多企業在人才策略上捨棄外求，開始有計畫建立內部人才庫(talent pool)，培養內部管理人才，為企業儲備明日的領導戰力。研究中另指出進行「菁英人才管理」可解決內部明顯的人才斷層，然而從外部遴選空降主管，卻無法融合於組織文化，也無法為現有員工接受等問題，因此推動內部接班人計畫才不會發生已被主管提名的潛力人員，卻不知如何規劃執行下一步發展的窘境(周日耀，2008)。

根據美商韜睿惠悅企管顧問公司的研究，平均而言，人才離職成本約為0.75至1.5倍的年薪，而高階主管的離職，尤其是派外的高階主管其成本更可高達2.5倍。美商微軟總裁比爾蓋茲(Bill Gates)曾說過「失去最優秀的20位人才，微軟就不再是個重要的公司」。對於微軟而言，人才創造了無限的智慧財產，也造就微軟世界王國的地位，如果流失了這些舉足輕重的關鍵人才，不啻是其企業王國柱石的崩坍。同樣地，思科總裁錢伯斯(John

Chambers) 認為「與一般軟體工程師相比，最優秀的工程師能寫出十倍可用的程式碼，他們開發產品創造超過五倍的利潤。」「一位世界級的工程師加上五位同儕所產生的績效，可超過兩百位一般的工程師。」，也因此「人才管理」(Talent Management) 在這幾年開始蔚為風潮，在組織中也成為一個愈來愈重要的議題與課題(張玲娟，2004)。

Ready & Conger(2007)兩位倫敦商學院教授強調，雖然「人才是企業最重要的資產」這句話許多企業領導人早已說過，但如何善用這筆資產才是當務之急，企業往往專注追求資金、資訊科技、設備和世界級的流程，但是卻忽略了在人才上面的持續投資與養成，人才才是企業決戰的關鍵因素。

綜上所述，可看出「人才管理」(Talent Management)是現今企業相當重視的一環，而「人才管理」與「人力資源管理」(Human Resource Management)兩者都是在處理企業員工選、用、育、留的問題，但兩者之間最大的差異，「人力資源管理」關心的對象，包含組織中全體員工，在資源分配上是採「均等主義」，要求每個員工都能被照顧；但「人才管理」則是在組織中約20%的頂尖員工，採的是「菁英主義」，也就是資源應該集中到菁英人才上面，實施人員的差異化管理(林文政，2006a)。

另外，「人才管理」因為訴求對象是組織裡的關鍵人才(菁英人才)，強調的是具有策略性的意涵，並與組織經營策略相互連結，具有差異化的服務內容，不同於傳統的人力資源管理作法僅能發揮相加的效果，人才管理可能發揮相乘的效果，因此能為組織創造80%的價值，而傳統的人力資源管理作法僅能創造20%的價值(Snell, 2006)。奇異(GE)前總裁Jack Welch 在2005年「致勝」一書中指出，管理者照顧員工不須一視同仁，而是要把重心放在最優秀的人才身上；尤其當企業資源有限時，就必須把有限資源裡的絕大多數用在關鍵人才身上。根據80/20法則，一個組織的生產效率和未來發展，往往決定於少數(比如20%)關鍵性的人才。而Huselid, Betty &

Becker (2005)等學者亦提出，企業應該用不一樣的標準來投資最好的跟最差的員工，並採用多元的方式來管理人才的組合。首先即利用所訂立的績效標準來決定誰是頂尖、次要及一般員工，然後把最頂尖的員工擺在策略性的職位上，接著一方面讓表現只是良好的員工負責支援性的職位，另一方面設法協助這些關鍵職位為為中等的次要員工，變成頂尖員工，最後還是淘汰沒有表現員工和不會增進公司價值的職缺。

### 一、關鍵人才(key talent)的定義

關鍵人才是組織競爭力之源，所謂的關鍵人才 (Key Talent)，是指企業執行策略所必須的人才，是附加價值高而且難以被取代的員工。而林文政 (2006)則提出關鍵人才指的是能夠為組織創造價值、且具有獨特性的員工。其中「價值」是指該人員能提升組織的核心競爭力、創造顧客所認知的價值；而「獨特性」則是指該人員是稀少的、而且是組織專屬的，通常不易從外部勞動市場獲得，需要從公司內部培養的人員 (林文政，2006)。在一般企業裡關鍵人才大致上分為兩類：(1)高潛能人才：目前的企業領導人或是未來有潛力成為企業領導的員工。(2)核心技術人才：目前有潛力被視為各專業領域專家的人，或那些擁有特殊技能的員工，而這種員工在市場上是極度缺乏(Lepak & Snell, 1999)。

### 二、關鍵人才的分類

根據《人才管理手冊》(The Talent Management Handbook )一書指出，一般組織裡的頂尖員工約占20%，其中屬於頂尖人才者僅占3%~5%，優越人才者約占8%~12%。基本上，每家企業因企業策略目標不同，而對關鍵人才的定義也不一樣，所以應該從企業的策略目標出發以找出關鍵的職位，例如：某企業著重研發創新，則研發團隊即為該企業不可或缺的關鍵人才，當確認關鍵職位後，接下來就要進行人才盤點，找出組織裡的關鍵人才。

其中業界最知名的例子即為奇異（GE）的「差異化活力曲線」（Differentiation Vitality Curve），透過將高階主管的表現區分為三級：A級，最優秀的前20%；B級，不可或缺的中間70%；以及C級，墊底的10%(Jack Welch, 2002)。

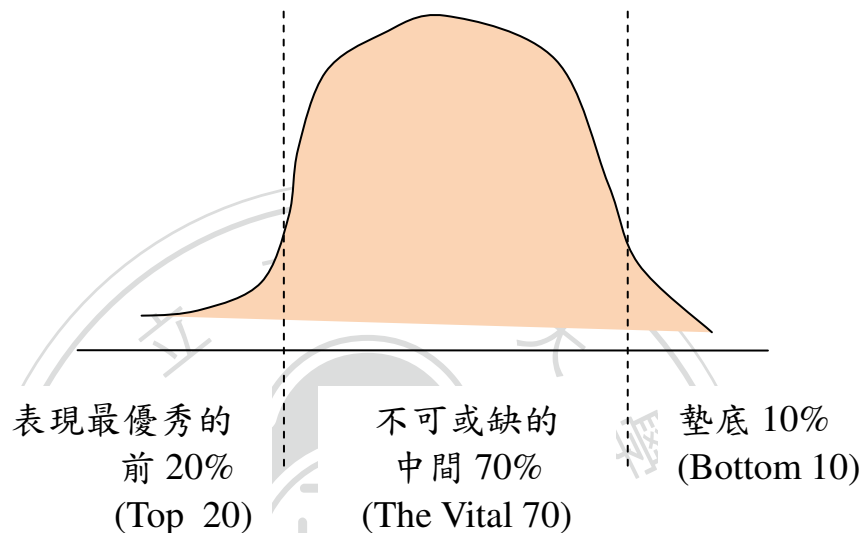


圖2-1 差異化活力曲線(Differentiation Vitality Curve)

資料來源：Jack Welch, 2002, Straight From the Gut.

Jack Welch指出在差異化活力曲線中表現最優秀的前20%，稱為A級員工，A級員工的特質為熱情洋溢、決心完成使命，能接受各種觀念，前途具有無限的可能性，對於A級員工，組織應採取適當的激勵與留任措施，避免優秀人才流失。而差異化活力曲線中不可或缺的70%，稱為B級員工，為公司的中流砥柱，也是確保組織營運順暢的關鍵，組織應盡全力提升B級員工的素質，透過各種教育訓練及獎勵措施，協助其進入A級員工之列。最後差異化活力曲線中墊底的10%，則為C級員工，他們則是欠缺活力、因循苟且、提不出具體成績，無法完成任務，必要時得採取資遣或勸退等相關措施。

目前業界也開始使用「九宮定位法」的矩陣式人才定位方法，以作為組織發展之整體接班人計畫的一部分(Charan, Drotter & Noel, 2000)。例如，



美國德州儀器(Texas Instruments, TI)之績效潛力矩陣(Performance Potential Matrix, PPM)即以「九宮定位法」作為定位人才的工具，藉以找出組織裡的優秀人才，繼而為執行幫助員工成長的「個人發展計畫」(Individual Development Plan, DPI)作為準備。績效潛力矩陣中其評估的兩項指標分別為「績效」與「潛力」，其中所謂的「潛力」是指當公司出現新的職位時，員工是不是可以勝任，簡言之，「潛力」就是檢視當員工要往下個階層發展時，需要花多少時間以及需要接受那些訓練的可塑性(人才資本雜誌，2007c)。

高 ↑ 績 效 ↓ 低	4 高績效	7 有潛力	9 高潛力
	2 績效佳	5 績效佳 具備一些潛力	8 極具績效
	1 有待改進/不適任	3 需要再進步	6 新人未達績效
	低	← 潛力 →	高

圖2-2 績效潛力矩陣(Performance Potential Matrix, PPM)

資料來源：人才資本雜誌，2007，「落實績效管理系列二：德州儀器善用績效管理計畫，讓員工適才適所」，第10期。

### 第三節 企業導師制度

企業導師制度(Mentoring)的Mentor一字源自於古希臘神話特洛伊戰役。在神話中希臘國王Odysseus臨行前將兒子Telemachus交付給其最忠實的好友Mentor，而這位智者之名日後成為賢師與啟發者的同義詞。隨著時代的演進，Mentor也開始延伸到企業組織中，許多企業也開始發展企業導師制度，也就是師父與徒弟的師徒關係制，一般而言，師父大多由組織資深者來扮演，提供徒弟在工作、人際上面的指導或啟發，徒弟則是組織資淺者受到師父的協助而獲得學習與成長。透過這種方式，通常徒弟可以快速適應組織並且有效提升自我的生涯發展(涂博崧，2000)。

#### 一、導師制度與師徒關係的定義

所謂企業導師(Mentor)，是在某一個特定領域中具有一定的專業知識與能力之員工，可以給予較資淺的員工工作上的協助。隨著指導對象與內容的不同，導師的角色通常有不同的定義，包括師父、新人輔導員、在職導師等英文稱之 Mentor、Coach、Facilitator、Instructor 等。Kram(1985)即指出企業導師係指在組織中較為資深之員工，在工作上已經具有相當程度的專業、經驗與能力，可以指導、支持與回饋他人，並且幫助其徒弟在工作與互動方面的發展。另外，導師也常被定義為一個必須承諾盡力提供資淺者支持的個體，藉此來移除徒弟在組織中可能面臨的障礙，並增強徒弟向上的動力(Hunt & Michael, 1983)。

根據 Murray-Hicks & Nugent(1971)指出師徒制度是一種結構和一連串的計畫，目的是建立有效的師徒關係，指導徒弟行為的改變及評估徒弟、師父及組織的成效。Hunt & Michael(1983)則指稱師徒制度其中包含一配對關係，是組織中資深員工為了訓練、指導與幫助資淺徒弟之過程，而此種配對關係可以提供不同功能，進而幫助資淺者在組織內的發展。Kram(1983)

則認為師徒制度為組織中資深者與資淺者之間的一種關係，此種關係可以提供不同性質功能，使得資淺者於各方面得到助益。Noe(1988)認知的「師徒制度」則為組織中由資深同事與資淺同事間共同的事業發展關係。此外，Ragins 與 Scandura(1994)認為「師徒制度」中的互動與交換歷程，能促使師徒雙方成長。而 Aryee, Chay & Chew(1996)則定義師徒度是一種能夠滿足員工個人職能目標的技術。綜上所述，各學者對於「師徒制度」的定義不盡相同，而本研究所採用的「師徒制度」的定義則以 Kram(1985)所提出將師徒制度定義為組織中資深者(師父)與資淺者(徒弟)之間的一種人際關係，此種關係可以提供不同性質功能，使得徒弟於各方面得到助益，並且協助徒弟在組織中解決各種問題。

## 二、師徒關係的類型

Kram(1983)將師徒關係(mentoring relationship)定義為一資深員工與資淺同事強烈的人際互動與交互作用，在互動的過程中，由導師提供徒弟支持、指導、職涯規劃與個人發展的各種回饋。

由於指導與組織型態不同，師徒關係也會產生不同的形式。一般而言，根據參與人員、組織目的與情況等因素，將師徒關係分為正式與非正式、直屬與非直屬等二大類型(Allen, McManus & Russell Russell, 1999；Chao, Walz & Gardner, 1992；Cotton & Miller, 2000；Kram & Isabella, 1985)。關於師徒類型的說明如下：

### 1. 正式與非正式的師徒關係類型

正式的師徒關係是由組織計畫和實施的，組織介入進行配對或者利用隨機的方式產生(Chao, Walz & Gardner, 1992)，而這種大多由組織所指派的正式的師徒關係中，其主要目的的師徒關係中，徒弟較少投入關係的培養，且相較於非正式的師徒關係，徒弟較希望得到外在的獎勵(Ragins, Cotton & Miller, 2000)。正式的師徒關係則對組織可以產

生益處，例如有助於員工社會化、訓練發展、個人專業發展(Fagan & Ayers, 1985 ; Shelton, 1982 ; Willbur, 1987)

非正式的師徒關係是一種自然而然發生的關係，不需要組織或人力資源部門的介入，過程的開始是經由工作或者是非工作上的接觸而展開，徒弟經由導師給予的重視而覺得自己更有價值(Chao, 1992)，而非正式的師徒關係，主要目的較著重於生涯上的發展，希望得到教導、支持與肯定，這樣的關係通常較為親密。Jones(1983)亦認為大多數的師徒關係都源自於非正式的互動，此關係之發展有可能是因為興趣分享、仰慕欽佩、工作需求而產生，在此關係中，藉由師徒雙方對職涯的分享，發展出對組織有利的關係與貢獻。

## 2. 直屬與非直屬的師徒關係類型

組織內部的師徒關係大部分為直屬關係，導師即為徒弟的直屬主管，為一種縱向指導模式，此種關係可能是公司選派或自然而然形成的。當導師與徒弟之間具有直屬關係時，導師能提供更多與工作相關的第一手資訊，包括公司目標與策略、未來發展方向等，導師亦能夠提供更多的職涯發展、顧問教導與工作協助(Ragins & McFarlin, 1990)。

非直屬的師徒關係則為組織內一種橫向的指導模式，這種關係存在於同儕之間，師父與徒弟可能只是因為服務年資的差異，雙方在公司內部並沒有從屬關係。此種關係著重於師父與徒弟相互提供事業及社會心理方面的支持，師徒之間的互動不會受到階級權力的影響，更因為共處於相同的環境，遭遇到類似的問題，所以師父較能夠發揮同理心、設身處地為徒弟著想，適時給予關懷與支持(Ragins & McFarlin, 1990)。

## 三、師徒制度的功能

根據師徒關係的定義與類型中發現，師父不僅必須指導徒弟在工作中

所需的知識、技術來提高工作能力，更必須適時給予關懷與心理支持，提供徒弟工作與人際互動方面的建議。Scandura (1992)透過因素分析結果，指出師父(導師)分別有三個功能，其中詳細的定義如下所述：

### 1. 職業功能(Vocational Function)

係指幫助個人學習技能、獲得工作發展或職位晉升的功能，內容包括指引工作方向、指導工作中所需的知識與技術、經驗傳承、製造機會讓徒弟展現實力等；另外，可能還包括幫助徒弟設定工作目標、針對個人發展計畫提出提議，有助於員工的職業生涯發展。

### 2. 社會支持功能(Social Support Function)

「社會支持功能」是指導師所提供的諮詢、接受、確認與友誼等功能，建立徒弟與他人的互信、合作與相互關懷，並幫助個人建立信心，讓員工更能解決工作中遭遇的問題。當徒弟面臨困境時，導師亦必須挺身而出，充分表達對於徒弟的提拔與支持，進而肯定個人在組織內部的價值。

### 3. 角色楷模功能(Role Modeling)

「角色楷模功能」則是指導師是徒弟最佳的行為模範，其工作態度、工作方法與待人處事的模式都會深深影響徒弟未來的發展；因此在師徒關係中，導師亦必須維持良好的行為典範，以利徒弟的模仿與學習。

綜上所述，以往企業傳統的主管能提供部屬在工作發展方面的支援與協助，但是師徒制度不僅是提供員工在事業發展方面的協助，更重要的是師父與徒弟之間緊密的人際互動，此為傳統的從屬關係較為不足的地方，使師徒雙方能夠教學相長、各取所需，並有助於組織的成長與發展，以達成公司整體目標。

## 第四節 職能與管理職能的內涵與意義

### 一、職能之意義：

職能(Competency)一詞出現於 1970 年之初期，是由美國哈佛大學教授 McClelland 首先提出的概念，他在 1973 年發表一篇極具影響力的研究論文「測驗職能，而非測驗智力」(Testing for competence rather than for intelligence)，其內容質疑傳統普遍以智力測驗來預測工作成就，以做為徵選人才的做法，McClelland 認為智力並非影響工作績效好壞的唯一因素，所以用智力測驗的方式來篩選人才，未必能有效預測工作表現，因此他強調在徵選人才時應更注意個人的態度、行為與特質，並稱這些為 Competency (McClelland, 1973)。而 McClelland (1973)所提出的觀點，促使許多研究者與實務工作者捨棄智力測驗的做法，紛紛尋找能夠區辨工作績效的職能，以做為人才評鑑的向度(Boyatzis, 1982；Sandberg, 2000; Shippmann et al., 1993；Spencer & Spencer, 1993)。

從 McClelland 提出職能觀點後，各家學者對於職能則提出相關的論述(吳佩芳，2003；蘇怡華，2011)。1970 年代，Guglielmino (1979)將職能區分成概念、人際與技術三方面來討論；其中概念著重決策力、創新力與思考力，人際方面側重於人與人各種溝通的技巧，技術方面偏重於自我時間及個人事業的掌管能力。

到了 1980 年代，Hager & Gonczi (1980)提出的論點則著重在知識、技巧、態度三者的交互應用，職能不再以個別項目來看，而是著重在整合的應用行為。而 Boyatzis (1982)對職能的闡述則從特質切入，從個人所具備的特質來討論其對工作績效的影響。Glosson (1985)及 Albanese (1989)的討論也延續 Boyatzis 的論調，強調特質跟工作表現的連結性。

而職能的探討到 1990 年代則有不同的論述。Fletcher (1989)認為職能不

僅包括能力且須含括意願的層面。而 Spencer & Spencer (1993)則將職能進一步區分為可觀察到的外顯性職能和不易從表面看出的潛在性職能，而潛在性的職能的探討可預測個人在職務上的績效表現。Reynold (1993)的論點呼應了 Spencer & Spencer 的論調，也著重潛在性職能的探討。到了 Derouen & Kleiner (1994)，其職能探討的切入則從實務層面、人際層面及概念層面來探討。Ledford (1995)的討論回歸到 1980 年代的特質論觀點，但是強調職能必須是可驗證的，也必須著重現在及未來績效的表現。雖然 Raelin & Cooledge (1995)也延續了特質論，但其相關論點加入了「持續學習」的能力，也就是職能並非只能在個人原有的特質上打轉，而是經由訓練及學習的過程而與以提升。Mansfield (1996) 則認為除了精確描述個人的技巧及特性行為之外，再進修是提升職能績效的途徑。

到了 2000 年代，Mulder, Weigel & Collins (2007)認為職能是指個人在專業領域上整合知識、技巧、態度的能力。Sanghi (2007)的論點則是認為職能是工作上可觀察到的行為，包括有效且優越的差異化表現來做為界定卓越者和一般工作者區別的標準。

綜合上述學者對職能的論述甚多，根據吳佳儒(2000)提出相關的文獻，歸納各學者對於職能的定義主要來自三大範疇：

1. 「職能(Competency)是一種使人能勝任工作的行為尺度，包括了知識、技能、態度、價值觀等構面。」持有此一觀點的學者如下表2-2所示。

表2-2 職能之定義(I)

年代	學者	對職能的定義
1979	Guglielmino	職能應包括： a. 概念上的職能：包括作決策的能力，為組織利益找尋機會與創新的能力及如企業家一般的思考能

年代	學者	對職能的定義
		力等。 b. 人際上的職能：包括溝通、領導、談判、分析及自我成長的態度等等。 c. 技巧方面的職能：包括計畫個人事業、掌管自我時間的能力等。
1980	McLagan	職能是足以完成主要工作結果的一連串知識、技巧與能力。
1992	Fletcher	職能是有能力有意願運用知識、技巧來執行工作的要求。
1994	Derouen & Kleiner	職能包括實務性職能(technical)、人際性職能(People)及概念性職能(conceptual)等三項。
1995	Ledford	職能的概念涵蓋了個人特質的部分，即個人所獨具之特質，包括了知識、技巧及行為。
1996	Boyatzis	一個人的職能是指某個人所具備的某些基本特質，而這些基本特質就是導致或影響個人產生更好、更有效率的工作績效及成果的基本關鍵特性。
1996	Byham & Moyer	職能是一切與工作成敗有關的行為、動機和知識，而這些行為、動機及知識是可以被分類的。
1996	Blancero, Boroski. & Dyer	職能是只包含了知識、技巧、能力以及其他用以達成未來行為目標的歸因。
1996	Raelin	一般性的職能可以分成十四類有系統性的職能，包括了：a.對工作的管理能力 b.對人的管理 c.技術領導 d.



年代	學者	對職能的定義
		創新與改變的能力 e.與顧客的關係 f.倫理與道德 g.溝通能力 h.團隊導向 i.系統整合能力 j.財務管理能力 k.額外努力 l.危機處理能力 m.實務導向 n.品質承諾。
1996	Mansfield	職能是精確、技巧與特性行為的描述，員工必須依此進修，便能勝任工作，並提升績效表現。
1997	李聲吼	職能是人們在工作時所必須具備之內在能力或資格，這些職能可能以不同的行為或方式表現於工作場合中。
1997	洪榮昭	把職能的內涵擴充成六種工作能力，包括 a.工作能力 b.管理能力 c.人際能力 d.態度 e.價值觀 f.心智能力
1998	Parry	職能是影響個人工作的最主要因素，其是一個集合包含知識、態度以及技能之相關的群體。
2000	吳政哲	個人所具有的特質，包含知識、技術、動機等，能配合組織獨特的環境，表現合適的行為，並可用於預測其工作績效表現。
2001	陳志鈺	為使工作如期完成，並達到預期成效，所應具備的各項相關能力
2007	Mulder, Weigel & Collons	職能是指個人在專業領域上整合知識、技巧、態度的能力

資料來源：吳佳儒(2000)、本研究整理。

2. 「職能是除了工作所需之知識、能力、技術、價值觀之外，更重要的因

素應該是工作活動中所展現的成果，亦即”工作表現”。」持有此一觀點的學者如表2-3所示。

表2-3 職能之定義(II)

年代	學者	對職能的定義
1988	村上良三	職能是根據擔任職務所需之執行條件，來測量其已具有能力的程度；其意指在職場行為方面具體表現的能力，並且以和工作績效有關的實際能力為論述對象。
1993	Spencer & Spencer	職能是指一個人所具有之潛在基本特質，這些潛在的基本特質，不僅與其工作所擔任的職務有關，更可了解其預期或實際反映，以及影響行為與工作績效的表現。
1995	Ledford	職能是可驗證的，即個人所表現出來的工作績效可以確認的部分。
1996	Boyatzis	一個人的職能是指個人所具備的某些基本特質，而這些基本特質就是導致與影響個人產生更好、更有效率的工作績效及成果的基本關鍵特性。
1996	Mansfield	職能是精確、技巧與特性行為的描述，員工必須依此進修，便能勝任工作，並提升績效表現。
1997	李聲吼	職能是人們在工作時所必須具備之內在能力或資格，這些職能可能以不同的行為或方式表現於工作場合中。
1998	Parry	職能可以藉由一個可以接受的標準加以衡量，其與工作績效具有密切的相關。

年代	學者	對職能的定義
2007	Sanghi	<p>職能是工作上可觀察到的行為，基本的元素包括知識、技巧、能力、態度、個人適切的行為及影響工作的表現。職能需以有效且優越的表現來做為判別標準，也因此可將職能區分成兩種類型：</p> <p>a. 基礎的職能：指個人在工作上所應具備最基本的條件，但這些基本條件無法區別優越者及平庸者的表現。</p> <p>b. 差異化職能：區別優越者及平庸者的關鍵因素。</p>

資料來源：吳佳儒(2000)、本研究整理。

3. 「職能除已具有的知識、技能之外，更應該涵蓋尚未開發或潛在的部分。」持有此一觀點的學者如表2-4所示。

表2-4 職能之定義(II)

年代	學者	對職能的定義
1988	村上良三	職能包含了個人所具之潛在性的能力在內。
1993	Spencer & Spencer	職能是指一個人所具有之潛在基本特質，這些潛在基本特質，不僅與其工作所擔任的職務有關，更可了解其預期或實際反應，以及影響行為與工作績效的表現。
1995	Ledford	職能應包括尚未開發的層面，因此除了現在的績效表現之外，亦注重未來的績效。
1996	Blancero, Boroski, & Dyer	職能是包含了知識、技巧、能力以及其他用以達成未來行為目標的歸因。
1996	Mansfield	職能是精確技巧與特性行為的描述，員工必須依此進

年代	學者	對職能的定義
		修，便能勝任工作並提升績效表現。
1996	Parry	職能可以藉由訓練與發展來加以增強。
2006	Draganidis & Mentzas	職能是內隱和外顯的知識、行為與技巧的組合，且有助於一個人達成其績效。
2006	黃柏喻	職能為影響個人有效完成某特定工作的內隱、外顯特質，而內隱與外顯特質包含專業、管理、價值

資料來源：吳佳儒(2000)、本研究整理。

## 二、職能之內涵：

Spencer & Spencer (1993)在「工作中的職能-卓越表現的模式」(Competence at Work: Models for Superior Performance)指出職能乃是一個人潛在的特質，而這些特質在人格中扮演深層且持久的角色，並且能預測一個人在複雜的工作情境能擔當重任時的行為表現。

依照 Spencer & Spencer (1993)所提出「冰山模型」的概念，職能包括了外顯性及潛在性特質的總和。外顯性的部分主要是指知識和技巧的部分，而潛在性的特質，主要是指內在的動機、特質及自我概念；而這些通常是隱藏在個性中最深層不變的部分。

Spencer & Spencer (1993)進一步將職能的種類區分為：動機(motives)、特質(trait)、自我概念(self-concept)、知識(knowledge)、技巧(skill)等五種基本型態，分述如下：

### 1. 動機(motives)

指一個人對於某些事物因為渴望，進而付諸行動的念頭。動機驅使並指引我們做抉擇，讓我們在眾多的目標或行動中，心有所屬並堅定不移。

2. 特質(traits)

為一個人與生俱來，生理上的特質，以及對一些情境與消息的一致性反應。

3. 自我概念(self-concept)

是指一個人的態度、價值觀及自我印象，如自信心及自我的價值觀等。

4. 知識(knowledge)

為一個人所具備某方面特別領域的知識，而這些知識是使某人「能做」某事，而不是「想做」某事。

5. 技巧(skill)

執行有形或無形任務的能力；為完成工作的心理或認知技巧的能力，包括分析性思考以及概念性的思考。

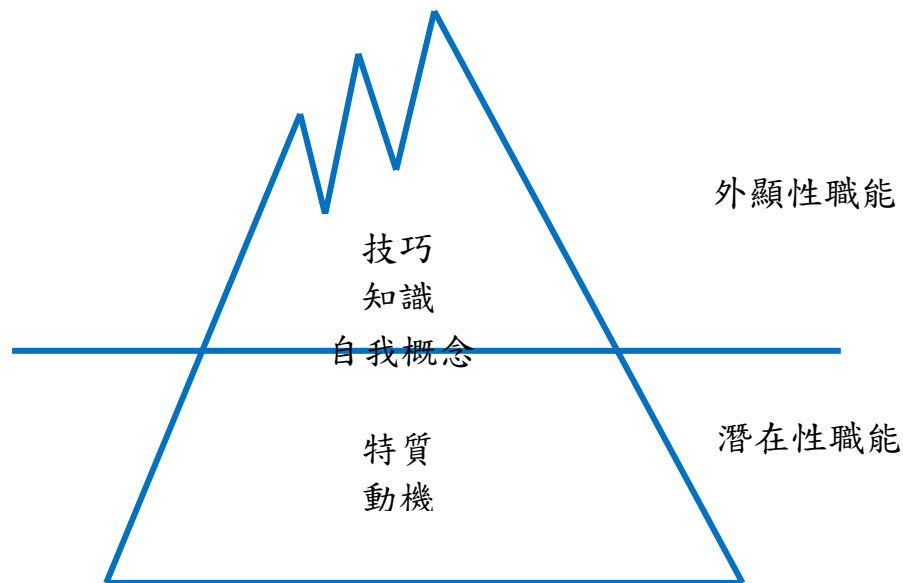


圖2-3 冰山模型

資料來源：Spencer & Spencer (1993)

若以冰山模型來看，知識與技巧是位於海平面之上，屬於顯而易見的外顯職能部分，容易經由學習產生自我改變，進而透過教育訓練逐步發展，

並且可以被量化與測量的。而特質與動機則是位於海平面之下，是屬於難以顯現的潛在職能，不易被量化及預測，因此須以徵選方式來獲得具備這些特徵的人才；而自我概念的部分位於外顯性與潛在性職能的中間，屬於人格特質的一部分，雖須經由較久的時間觀察得到，但仍可藉由教育訓練等方式而改變。

在綜合以上學者的相關文獻與研究發現可得知，職能是執行工作或職務時所應具備的能力知識與技能，不僅是外顯的技巧與知識，也包含潛在的特質與動機，更應該要能反映出個人在工作上的具體成果。因此本研究對於職能定義為：「係指一個人執行工作或職務時，所需具備的能力，這些能力會影響到是否能成功地展現在工作績效上，而職能可以透過學習提升其能力，進而運用在工作上，以提高工作表現。」。

### 三、管理職能之定義：

管理職能(Managerial Competencies)最早的研究於20至30年代之間，學者開始探討管理者所需具備的特質與能力，進而從研究中找出相關影響因素，並透過測驗或訓練方式找出優秀的管理人才(吳雅琪，2003)。通常管理職能被界定為「對管理工作的勝任程度」或「具有該管理工作必要之知識、技術能力和性格」。目前管理職能已為國內外學術界與業界相當重視的議題，在各家學者的研究中，有提出相似或不同的看法，以下將國內外學者針對管理職能的定義與內涵整理如下表2-5所示：

表2-5 管理職能(Managerial Competencies)之定義

年代	學者	定義
1980	Ghiselli	所有不同管理工作所需之能力與特質的總和
1982	Boyatzis	職能是管理者之個人動機、特性、技能、自我形象與社會角色，並對所應用的知識之有效整合。

年代	學者	定義
1986	Klemp	管理人員有效的、優異的執行任務所具備的特質。
1988	Constable	管理職能為管理人員有效的扮演管理角色，所運用的：知識與技能的能力，而技能係指管理人員為達成績效目標之功能，所展現的行為順序或次序（system or sequence）之能力。
1988	McCall & Lombardo	為了將管理職能進行發展，組織必須重視個別管理者的發展需求，因此必須先評估管理者個別的優、缺點，以瞭解管理者何種職能需要被改善與加強
1988	Miborrow	管理職能是經驗、責任、知識與技能之混合，從一個角度來看，是指管理者的適任條件；而從另一個角度來看，它是指管理者履行職務的執行能力。
1989	黃一峰	將不同學者所討論的能力向度，歸納為三方面： 一、「行政技巧」包括計劃與組織、決策與溝通 二、「人際技巧」包括人際關係、行為彈性、個人影響力。 三、說服力、積極性、自信心
1990	Quinn, Faerman, Thompson, and Mcgrath	管理職能係指主管人員於執行特定職務或角色時，所應需具備之專業知識和技能。
1993	Dubois	能力可從實力、性向及素質三方面解釋。

年代	學者	定義
1993	Nordhaun	管理職能必須對組織具有貢獻，能夠創造附加價值。主要是個人知識、技術及性向三項。
1994	Duffield	管理能力包括：分析與判斷能力、研究與創新能力、計劃與組織能力、領導統御能力、監督控制能力、溝通協調能力、學習與適應能力、人際關係能力、多種語言能力、資訊處理能力等十項。
1996	林慧霞	管理職能為主管人員擔任管理職位時，為有效地達成一定之工作績效水準，在執行職務時，所應具備之知識、技能與態度。
2000	劉麗華	管理職能意指主管在執行其職務或角色時所需具備的才能。
2001	陳志鈺	管理職能為管理者為達成工作績效標準，在執行業務時所需具備的知識、技能、態度與行為。
2003	鍾司倩	管理職能是主管人員在執行其職權下的任務時，所應具備之知識(Knowledge)、技能(Skills)和態度(Attitudes)。

資料來源：李進行(2001)、邱建豪(2008)、本研究整理

#### 四、管理職能之分類：

根據 Katz 在 1955 年的研究中提出一位優秀的管理人員，通常應具備三種不同的管理技能，而這三項分別為專業技能、人際技能與概念化技能，這三項技能分述如下：

##### 1. 專業技能

專業技能 (technical skill) 是指對於某項專業事務之瞭解程度與操作熟練能力，尤其指含有方法、程序，以及技巧之專業事務處理的能力。主辦



人員之能力需求以此為主，至於高階管理人員則只需具備一般的概念即可。

## 2. 人際技能

人際技能 (human skill) 意指管理者於群體中工作，有效地建立人際關係與協調、合作之團隊精神的技能。具備高度人際關係能力的人，不但了解自己的態度、假設、或團體的信念，亦可由別人的言語或行為了解他人真正的意思，並有效地與他人溝通。能夠建立安全的氣氛，使部屬能夠自在地表達。鼓勵部屬參與計畫並能敏銳地了解組織中其他員工的需求。在行事時願意考慮他人的想法。人際關係能力對於主管人員而言，是相當地重要，尤其是擔任中階的主管人員。

## 3. 概念化技能

概念化技能 (conceptual skill) 是指管理者應能以企業整體之觀點處理問題，認清組織中各種功能之唇齒相依的關係，認識各種影響因素，觀察組織與外界互動之關係。由於管理者面對的問題錯綜複雜，而如何發掘問題、分析問題，以及權衡各種方案之優劣，主要仰仗管理者具備觀念化的能力。此種能力對於各階層主管人員而言都相當重要，但是職位越高的管理人員，所面臨的決策範圍越廣，因素亦越複雜。因此在培育或選拔高階主管人員時，應特別重視之。

Katz認為組織人員升遷到管理者階層的時候，所憑藉的是專業技術，並不是其管理能力，故組織人員被拔擢為管理人員後，並不一定具備管理能力。所以Katz提出應把焦點放在冰山模型的上層，他認為選拔優秀管理人員的條件，應該從管理技能著手，確認管理人員需要那些表現性的職能，並透過訓練確認管理人員具備所需的管理職能(林孟寰，2011)。

Sevy et al. (1985) 提出管理才能的衡量構面，將管理者的管理才能劃分六大類：

### 1. 管理能力

2. 溝通能力
3. 認知能力
4. 人際關係能力
5. 領導能力
6. 其他能力

這六大類能力共包含 19 個管理才能構面，內容分別如下表 2-6 所示：

表2-6 管理才能衡量構面

集群 (cluster)	管理才能 (competence)
管理能力 (administrative)	1. 規劃能力 2. 組織能力 3. 個人組織與時間
溝通能力 (communication)	1. 告知能力 2. 口頭溝通 3. 溝通 4. 書面溝通
認知能力 (cognitive)	1. 分析問題與制定決策能力 2. 財務能力
人際關係能力 (interpersonal)	1. 人際關係能力 2. 衝突管理能力
領導能力 (leadership)	1. 領導與影響能力 2. 激勵能力 3. 授權與控制能力 4. 訓練與發展能力
其他能力 (others)	1. 企圖心 2. 個人適應力 3. 專業知識 4. 結果導向

資料來源：Sevy, Olson, McGuire, Fraser, and Paajanen (1985). p.66

Sandwith (1993)則將管理技能分為五大領域，包括概念性/創造領域、領導領域、人際關係領域、行政領域以及技術領域。

1. 概念性/創造領域(Conceptual/Creative Domain)：

概念性領域指理解工作重要元素的認知技能；創造領域則是指管理時能了解大腦心智的運作並產生創意的想法。

2. 領導領域(The Leadership Domain)：

指領導者除了以身作則，讓部屬對組織有向心力外，更能授權予部屬，讓部屬有進一步發展的能力，並組成有效率的工作團隊。

3. 人際關係領域(Interpersonal Domain)：

指能有效和他人互動的能力，其中包括聆聽、參與、反應、沉默、彙總等溝通應對技巧。

4. 行政領域(Administrative Domain)：

特別指人力資源規劃、預算/成本效益分析的財務管理領域。

5. 技術領域(Technical Domain)：

指關於產品生產的標準與知識、工作流程與方法、市場開發方案等。

而Moulton (1993) 於其研究中，則認為管理者應具有的管理能力分為環境認知能力、領導能力、管理能力、人際關係能力與執行能力。

1. 對環境的認知：具有全球觀、對不同文化的了解、政治素養、外國語文能力。
2. 領導：經由使命感的意識去激勵他人。
3. 管理能力：指整合能力、技術能力、兼顧知識的深度與廣度、彈性與適應性行為。
4. 人際關係能力：與人協調、溝通。
5. 執行能力：指策略擬定和政策發展、功能性取向、具個體經濟的知識。

Gross (1995) 在「Compensation for Teams」一書中，將團隊職能歸納為五個觀念性主構面，分別為影響力、人際關係能力、個人效能、任務導向與問題解決能力，以及21個衡量性次構面，其詳細定義如下所示：

1. 影響力

- (1) 培育他人：藉由提供他人或部屬績效回饋，使其改善工作能力；有效的教練和監督工作成果；分享工作經驗與機會。
- (2) 指導他人：發展有效的策略與人際關係；利用領導者的職權建立對他人的期望、工作規範，以及告訴團隊成員如何達成團隊目標和使命。
- (3) 授權：藉由分享工作職責與職權，授權給個人或群體，使成員對團隊產生承諾與所有感，認為自己有很高的參與感與貢獻度；領導者願意承擔責任的風險。
- (4) 影響力：利用適當的人際技巧、方法以及邏輯性的觀點，說服他人接受一個想法、計劃、活動或產品。
- (5) 團隊領導：運用團隊工作與合作的技巧領導團隊內的成員；工作成果能讓所有相關單位產生利益。

## 2. 人際關係能力

- (1) 顧客服務導向：關心內部顧客與外部顧客的需求，且在有限的資源內盡可能的滿足內部與外部顧客額外的需求。
- (2) 人際了解：正確地了解他人的動機、想法與感覺的能力；瞭解其他成員的優、缺點。
- (3) 口頭溝通：在公開場合或與其他人一對一溝通時，能正確、清楚地表達自己想法的能力。
- (4) 組織認知：瞭解做決策時的關鍵人物是誰；對於組織內影響力與權力關係的洞察力。
- (5) 組織承諾：瞭解自己的工作職責與組織整體目標與需求之間的關聯性。
- (6) 團隊合作：能與相關的單位合作，整合工作上的努力產生綜效。

## 3. 個人效能

- (1) 適應力/彈性：容易改變的能力；在改變的環境或新資訊的情境下，適應自己的工作職位。
- (2) 學習傾向：願意改善與發展自我的能力；為自己設立具有挑戰性的目標；主動學習。
- (3) 自信：對於自己擁有的能力、技能與判斷有正面的看法。
- (4) 自我管理：在面臨壓力或不確定情境時，能維持穩定的工作表現與情緒智商。

#### 4. 任務導向

- (1) 成就導向：設定並達成具有挑戰性的目標；發展更好、更有效的方法以完成工作目標；為自己訂定更高的工作標準。
- (2) 自動自發：發展、評估與選擇各種解決問題的方法；主動地做好自我管理的工作，而不是被動地依照工作規範與指示進行工作。
- (3) 規劃與組織能力：為自己以及其他團隊成員建立有系統的工作方法與步驟，以達成特殊的目標；有效地分配時間與資源的優先順序。

#### 5. 問題解決能力

- (1) 分析性思考：分析自己所擁有的資源與經驗，尋求其他適當的資源與幫助；建立解決問題的邏輯思考方式。
- (2) 概念性思考：在複雜的情境下，分析關鍵、潛在的問題；將問題間的關係相互連結。
- (3) 持續改善：持續改善工作流程與工作成果。

Abraham, Karns, Shaw & Mena (2001)在1998年起針對兩千五百家企業進行管理職能和績效考核的關聯性調查，研究的方向針對這兩點來評估，研究中提出六項管理職能，其分類如下所示：

1. 領導的技巧
2. 以顧客為焦點

3. 以結果為導向
4. 解決問題的能力
5. 溝通技巧的能力
6. 團隊工作的能力

綜上所述，各學者對於管理者的管理技能提出不同的看法，本研究整理如下表2-7所示：

表2-7 管理職能分類

年代	學者	管理職能
1955	Katz	專業技能、人際技能、觀念化技能
1985	Sevy et al.	管理能力、溝通能力、認知能力、人際關係能力、領導能力、其他能力
1989	Yukl	1. 建立關係 (building relationship) 2. 影響他人 (influencing people) 3. 決策 (making decision) 4. 提供與尋求資訊 (giving-seeking information)
1989	Ivnancevich, Donnelly, and Disbson	認為管理者應具備分析能力、決策能力、人際技能、溝通技能及專業能力
1993	Moulton	環境認知能力、領導能力、管理能力、人際關係能力、執行能力
1993	Sandwith	觀念領域、領導領域、人際領域、行政領域、技術領域。
1993	Spencer and Spencer	衝擊及影響力 (impact and influence) 成就導向 (achievement orientation)

年代	學者	管理職能
		團隊合作 (teamwork and cooperation) 分析性思考 (analytical thinking) 創新 (initiative) 培育他人 (developing others) 自信心 (self-confidence) 直接/果決 (directiveness/assertiveness) 資訊蒐集 (information seeking) 團隊領導 (team leadership) 概念性思考 (conceptual thinking)
1995	Gross	影響力、人際關係能力、個人效能、任務導向 與問題解決能力
2001	Abraham, Karns, Shaw & Mena	領導的技巧、以顧客為焦點、以結果為導向、 解決問題的能力、溝通技巧的能力、團隊工作 的能力

資料來源：林惠霞(1996)、邱建豪(2008)、本研究整理。

## 第五節 接班人計劃與管理模式

### 一、接班人計畫之意義：

接班人計劃(sucession planning)緣起於 1960 年末至 1970 年初，著重在組織人才績效與潛力評估，並規劃這些人才於組織中的升遷路徑(Career Path)，並為其建立發展計畫。於 90 年代後期，因 AT&T 等多家國際大型企業，接連發生繼任執行長難尋之窘境，因而又再度引起企業部門的重視 (Beeson, 1998)。而 sucession planning 一詞之中文用法，包括有接班人計畫、接班人管理、繼承計畫、繼承人計畫、繼任者計畫等等。現將國內外學者針對接班人計劃所提出的定義與解釋整理如下表 2-8 所示。

表2-8 國內外學者對於接班人之定義

年代	學者	對接班人的定義
1984	Vetter	在組織整體規劃中，為了確認某一特定管理職位候選人的範圍。
1986	Hall	針對未來數年主管職位及可能的候選人人選進行規劃；透過對組織中各階層管理人員進行評估，評量其績效表現、發展潛力、發展需要等面向進行計畫性之安排，確保組織關鍵職位之延續性。
1986	Friedman	係指接班事件所形成背景與規劃程序，其中包含了行政管理上的發展與人員安置的實施。
1987	Schmuckler	提供較有組織的方法以有效的定義及利用組織的管理資源，以尋找高潛能的人才，培養及提供其晉升機會。當現職的人才退休、辭職及轉換工作時有人得以接班。
1990	Mumford	為組織如何事前規劃、提供各式各樣所需的經驗及訓



年代	學者	對接班人的定義
		練，以確保未來高階管理者的人力供給，是一種實務性而非理論性的問題。
1998	Beeson	係為組織領導人才庫之管理。
2000	Fleischmann	一種務實且具邏輯性的職涯發展路徑以協助員工在職涯上的向上發展。
2001	Rothwell	將焦點放在具高潛力的員工身上，強迫組織必須定期並審慎回顧公司領導人員的才幹，也確保高層主管人才隨時足夠，並提供一組主管必須完成的發展經驗，以便將來能成為高層主管職缺的可能人選。
2001	黃同圳	接班人計劃是公司發展優秀員工以達到公司策略及組織目標的重要工作。
2002	Kesler	接班人制度漸漸擴展研究焦點，並重新被聚焦在著重評鑑與發展的人力資源，再經由遴選新進人員至選派高層管理者，來支持人才流動，而不是只有侷限在管理接班的過程而已。
2002	Rothwell	其強調行動及持續努力的特質，是一種在一段較長的時間內，準備好員工以獲得組織需求人才的流程。目標即是建立一人才庫，因此在各個階層皆有許多員工適合晉升，組織得以在各個層級及職位皆擁有許多人才。
2003	Kim	是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。
2004	Garmen &	為一個結構化的程序，包涵各樣廣泛的活動，組織內

年代	學者	對接班人的定義
	Glawe	主要領導職位承續的計畫。
2005	Berchelman	為一種流程，強調領導才能的發展，其目的為防患未然。
2006	陳心婷	乃是組織內為了各層級關鍵領導職位的轉換，透過嚴密及系統化的過程，針對高潛力員工所進行的各式廣泛的活動計畫及程序，以建立組織人才庫及知識的管理，確保管理人才隨時足夠，並可彈性應用，因而關鍵領導人才及知識得以延續，同時鼓勵人才的精進。
2007	Helton & Jackson	為人員編制的一部分，以提供隨時可用的人才庫，並結合未來預測的需求。
2008	McDonald	為組織中關鍵職位及財務角色的人員轉換、承續的重要計畫，其最主要的目的為培育整個組織部門及企業穩固的人才，而不只是培養最高階級的人才而已。
2008	Seymour	尋找現在及未來有能力擔任關鍵角色的人才，瞭解哪些人才可以馬上上任、哪些人才屬於組織未來幾年的資產，甚至更長的時間後哪些人才可做為未來組織的領導者。

資料來源：陳心婷(2009)、本研究整理。

## 二、接班人管理模式：

根據 Leibman, Bruer & Maki (1996) 執行一項由美國公共行政國家學院所委託的研究計畫中，首先指出傳統上組織的接班人計畫係建立在組織穩定進展，環境具可預期性的假定上，而由此脈絡發展之接班人計畫，大多如同其所稱之「延續計畫」(continuity planning)，包含以下幾項過程與要件，

如：界定組織體系、瞭解職位需求、評選接班候選人、瞭解人員潛能概況，規畫並提供能力發展計畫，以及符合用人多元化之要求如下圖 2-4

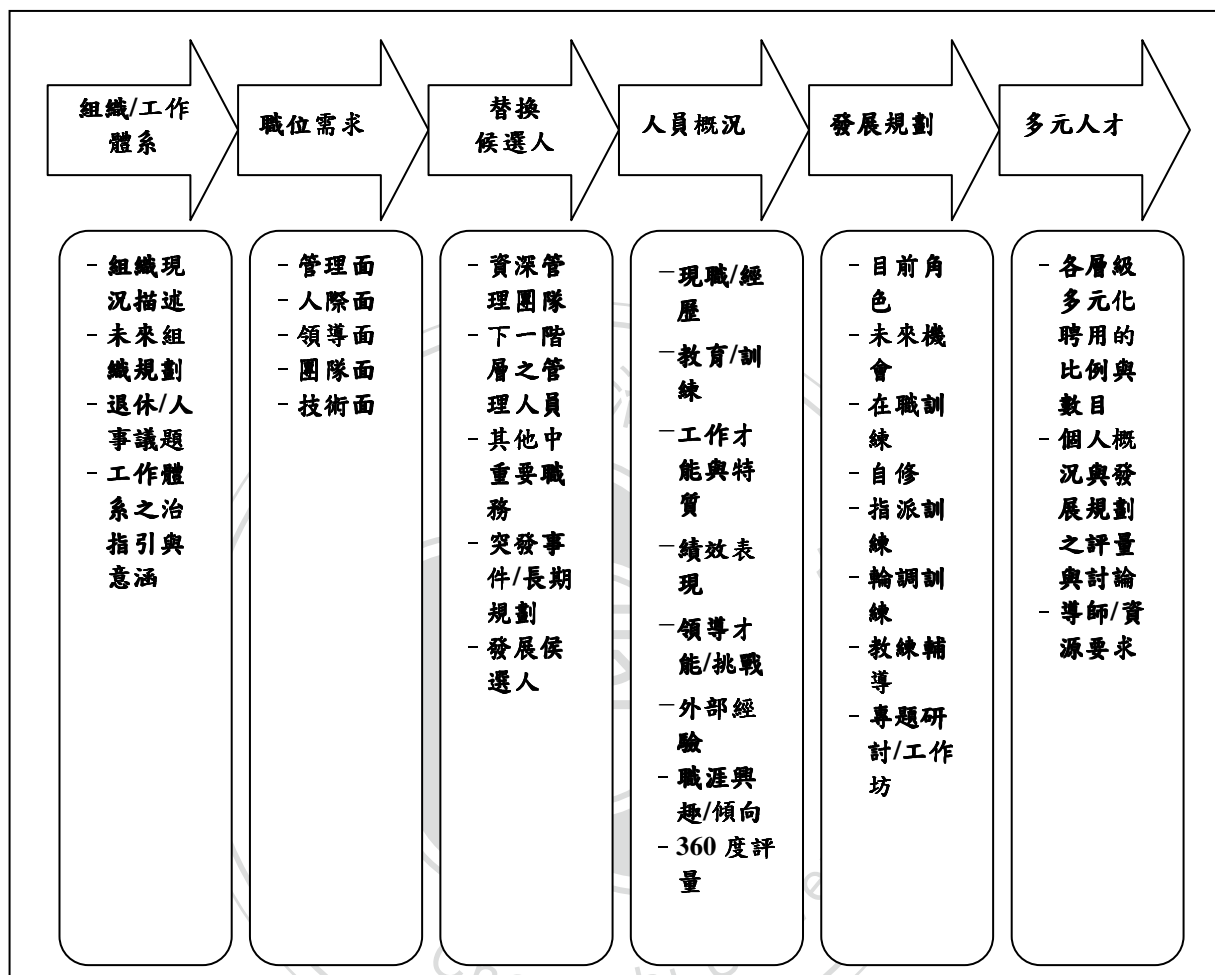


圖2-4 延續計畫之過程與要件

資料來源：Leibman, Bruer, & Maki(1996:19)

Leibman, Bruer, & Maki (1996) 亦提出由接班人計畫進展至接班管理的概念中，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：

1. 組織取向：接班人計畫係發展於穩定的組織環境中，且考慮的面向僅止於單一組織體內的人員流動，使得家族式的運作得以型塑內部的組織文化與職涯升遷路徑。但接班管理則強調組織所面對的，係一動態的環

境，且組織成員的流動率較過去數十年為盛，使得組織維持延續性聘用更形不易，因此，接班管理之概念主要在於深植組織的領導能力，以積極準備與掌握機會為其基調。

2. 組織焦點：接班人計畫的焦點在於發掘具有適當經驗之高潛力人選，以準備接任組織關鍵之職務，偏重於個人面向；但接班管理則著眼於團隊面向，挑選之候選人不僅須符合工作上之要求，更應為其團隊之績效產生加值的效果。
3. 預期結果：接班人計畫多著重於預選過程，找出誰已經準備好在當下或短期內接任指定的位子，而這樣的預選思維係建立在該項職位的内容與需求皆是固定不變的假定上；但接班管理則著重為未來的領導才能預作準備，以及依此規劃支援性發展機會。因此，在傳統接班人計畫的「快照式」選才方式，很可能受到過時的人事資訊影響，而造成選才的偏誤，但接班管理則強調必須為有潛力、高績效的人才準備紮實的發展計劃。
4. 評量技術：傳統的接班人計畫大多由部門的資深管理者依據職務內容，針對組織成員進行評選，但在單一評量者及職位需求不變的不當假定下，此種評選方式可能產生月暈效應（halo effect），即評選者會很自然地尋找一個「像他（她）的人」做為接班人選。而接班管理則是以領導型模與 360 度評量回饋法，其中領導型模並不特別強調工作職能，而強調組織的願景、價值、與領導才能；至於 360°評量回饋法係避免單一評量資訊來源之弊端，擴大參與評量的觀點，而所謂「360 度評量回饋法」（360-degree feedback）是指透過全面、多元資料的蒐集與分析過程，以協助個人成長、發展或作為評鑑個人績效的一種方法，以便做到更公平、公正的評鑑，資料來源包括自己、上級、部屬、同事以及外部相關人員。
5. 組織溝通：傳統的接班人計畫，執行過程與評量結果皆是保持高度機

密，且僅組織中少數資深主管知悉，而常造成負面組織氣氛的反作用，亦同時阻礙了可能幹才與未受青睞者自我發展的機會。但在接班管理的概念中，開放、對話、候選人意見的加入，則是主要的運作方式，且由於接班管理強調未來取向，此階段的獲選只是未來一連串才能發展的開始，中間變數仍多，對組織氣氛所造成的動盪影響亦相形減少。

6. 選拔人才庫：傳統的接班人計畫大多由組織內部進行人才的挑選與資料庫的建立，但隨著全球化競爭環境的形成，當代接班管理之執行已朝向內部與外部人才同步考慮的設計方向，且思考如何將挖掘的人才留任在組織中。

### 三、接班人計畫實施之步驟

接班人計畫實施之步驟有許多方式進行，依每個企業組織情形之不同而定，然而企業接班人計畫是否成功之關鍵，乃在於接班人計劃規劃之嚴謹性與執行力。但企業組織啟動接班人的步驟應該為何？為了幫助接班人計畫有效地推動及執行，Schmuckler (1987) 建議，接班人計畫需要高層管理者透過其權力之規劃並執行員工發展活動，因此為使接班人計劃得以成功，極需要高層管理者的支持。進行接班人計劃時，最好也能與關鍵員工一起討論並檢閱接班人計劃相關的資訊，像是共同成立讀書會分享職涯經驗、建立領導小組、時間及成本的評估、溝通及替執行接班人計劃的人員進行訓練，完整的接班人計劃應包涵七個步驟：

1. 完成關鍵員工的績效評估。
2. 完成關鍵員工的潛能評估。
3. 根據更新的策略性計劃及年度的企業規劃，決定關鍵職位的需求以執行計劃，藉由檢視員工過去的喜好記錄及組織圖表，完成其他因素評估。
4. 完成關鍵人才的可晉升性評估。
5. 完成接班人計劃表以摘要出組織現行的架構，包含找出組織中高潛能人

才。

6. 完成關鍵人才的個人發展計劃。
7. 提供文件給區域性或組織層級的接班人計劃管理者。

而 Pitcher, Chreim & Kisfalvi (2000)，提出完整的接班人計劃則針對前期規劃與執行情況提出建議：

1. 前期規劃(antecedents)

針對目前組織的狀況、職位、組織特色及可能遇到的困難等進行謹慎的評估，以決定接班人計劃的實施是否為組織最佳的選擇，以及對企業目標、資產、技能及知識的評估等，來找出所有接班人的特質，減少不必要的浪費。

2. 執行情況(events)

執行狀況包含所有進行的規劃、接班人的領導能力發展活動以及工作與接班人特質的評估等。接班人的評估可以透過 180 度或 360 度等多元的回饋評估方式。

美商韜睿惠悅企管顧問公司（2005）對於接班人計劃作法則提出四大執行步驟，包括首先釐清企業願景，確定核心能力；接著找對接班職位並細分個人能力要求；再來則是甄選接班候選人，建立人才儲備庫；最後則是建立候選人檔案，制定有效完整的培養計畫：

1. 釐清企業願景，確定核心能力

企業所需具備的核心能力應與其經營策略緊密相連，而企業的核心能力只有轉化為對內部各類職位和職位上的人員的要求，確保合適的人在合適的位置上，透過合適的能力做合適的事情，才能發揮最積極的作用。因此，只有當一個企業清楚認識到自身的使命與願景，並且對未來 3 至 5 年的策略方向、重點措施與欲達成目標，有了清晰的規劃後，才可能逐步思考後面的問題，例如需要具備怎樣的的核心能力才能確保經營策略的實現、

如何吸引和保留住那些具備職位能力的「核心人才」等。

## 2. 找對接班職位細分個人能力要求

仔細思考一下內部哪些職位是與企業的核心能力緊密相連，並對企業的未來發展與策略實現扮演舉足輕重的角色？這些職位通常就是企業要確定的「關鍵性要件」，也就是需要制定接班人計畫的職位。一般而言，這些職位在企業內均屬於中高管理層或專業技術職位。當確定了關鍵職位清單後，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，包括管理能力、專業能力與價值觀三方面，並進一步細分並展開成為對在職人員行為指標的要求，以使關鍵人才清楚該如何應對該職位的工作。

## 3. 甄選接班候選人，建立儲備庫人才

在確定關鍵職位清單及在職人員能力要求後，企業就可以根據這些資料進行內部選才。通常可以先要求內部中階管理層推薦其直屬的高潛質員工，並結合對其績效評估結果，最後確定進入公司人才庫的員工名單。而接班人的備選條件就產生在這個人才庫中。在挑選過程中，人力資源部門應與直屬部門管理階層進行深入討論，徵詢多方意見，包括候選人員目前的直接主管、再上一層的主管及客戶等，對候選人進行充分的評估，以清楚了解他的能力、行為和業績狀況，確定其發展潛力。此外，在挑選接班人時，還應關注他們的行為是否符合公司整體文化的要求。

## 4. 建立候選人檔案，制定有效完整的培養計畫

確定接班候選人後，企業必須為他們建立相對應的個人檔案，以便有效跟蹤和監控其業績和能力的發展軌跡，並為他們指派導師（coach），透過一對一的制度，給予他們「有的放矢」的指導，藉由與其交流思想、助其拓展能力、提供個人發展建議等方式，輔助他們成長。需要注意的是，在選取導師時，應避免指派候選人的上級，讓他們的職位職能儘量錯開，這樣才能開拓雙方的思維，促進無障礙的溝通和交流。此外，針對一些關鍵

的接班候選人（對企業營運起關鍵性影響的職位），透過人才評量中心（assessment centers）的方式對其進行評估、回饋和培訓，也是企業可以考慮的方法。

Heller（2006）也針對接班人計劃的步驟提出四點建議，包括 1.將接班人計畫融入於組織或部門中：以擬定具參考價值的指導手冊；2.管理未來預期的成效：讓接班人對於未來發展能有較深的體認及伸展空間；3.提拔技術人員也是很重要的：技術人員經過接班制度訓練後也可能進一步晉升為技術管理人才，為未來技術工作適合人選作準備；4.將相關人力資源人員納入選任範圍：一套標準的制度流程，例如工作執掌或培訓課程，皆可從內部向外拓展以配合執行。





## 第三章 研究方法

本研究採用個案研究為一種質化研究，探討並規納中小企業轉型成功其人才發展機制的建立軌跡，Patton(1995)指出，質性研究較量化方法更能描繪整理系統的全貌。質化研究主要針對少量的樣本作集中深入的分析與探討，而本研究屬於質化研究，研究的目的是在於對現象進行初步的了解，發掘重要的概念，以得到對現象較深入的觀察，並對現象提出詮釋與建議。

### 第一節 個案研究法

個案研究法是一種實證研究的策略，可分為探索性(exploratory)、描述性(descriptive)與解釋性(explanatory)三種研究目的(Yin, 1989)。Stake (1981)主張良好的個案研究能夠「對正在進行的事件，提供較有效的描繪，以及較佳的基礎以作個人的理解；並為行動之考量提供鞏固的基石」。Guest (1995)認為個案研究法較能幫助仍屬於探索性的研究領域，帶來新的洞察，並提供往後廣泛的驗證資料來源，由於個案研究法適用於問題型式在於問「如何」、「為什麼」，且不需要操控行為事件，十分注重當時的事件上，當研究是針對造成事件的原因及處理現象的方式，無法用外力操控的行為事件，或是當下發生的事件而非歷史事件時，則適用於個案研究法。(沈建亨，2011)

個案研究法之定義，強調是一種收集、組織與分析資料的方式，目的在於獲取每個研究個案綜合性、有系統與具有深度的資訊，因此是一種綜合式的研究方法(孫鈴萍，2004)，藉由個案研究，可使研究者從研究的少數現象例證中，學習到大量的知識(Patton, 1995)。因此，本研究冀望能夠將完整的資訊提供中小企業轉型在人力發展機制的學術研究與實務上提供豐富的建議。

## 第二節 研究方法說明

本研究資料包括文獻蒐集、個案公司人力資源制度與資料蒐集、深度訪談，期使經由資料彙整加強本研究的嚴謹度，所採用的方法如下：

### 一、資料收集

本研究的資料收集主要是以個案公司的歷史資料、文獻探討以及行為事例訪談為主要的資料蒐集來源，藉由個案公司歷史資料以及文獻中對於人力發展相關之論述，發展成訪談題項內容，進而對於研究分析上有所解釋。而本研究的行為事例訪談採「開放式本質」，因此在訪談過程中，首先根據事前的訪談大綱，詢問受訪者對問題的看法。

### 二、文獻參考

蒐集國內外有關人才管理理論、職能、接班人計劃、人才庫、關鍵人才等相關著作、期刊、研究報告、碩博士論文、研討會論文等文獻加以研究探討與進行個案分析。

### 三、個案公司分析

針對個案公司轉型過程的人力資源發展軌跡與實證資料做詳細分析

### 四、高階主管訪談

透過與人力資源專家與個案公司之高階主管及人力資源主管等人員訪談，藉由訪談與個案資料的查閱，探討個案公司在各個轉型階段的人力發展機制計畫與成效，訪談的方式為行為事例訪談：

#### 1. 行為事例訪談法

行為事例訪談法是由哈佛大學心理系教授大衛麥克利 (David C. McClelland) 所發展的訪談技巧，源自法拉納甘 (Flanagan) 的關鍵事例法 (critical incident method)。行為事例訪談法是利用被面談者過去實際的行為來做為預測未來工作績效的面談方式。面談者在面談過程中會被要求按照

其過往真實的關鍵事例行為來回答問題，其中包括：

- A. 情境的描述
- B. 有哪些人參與
- C. 實際採取了哪些行為
- D. 個人有何感覺
- E. 結果如何

亦即受訪者必須回憶自己個人的行為並且陳述一個完整的故事。這個面談方法是認為一個人過去的經驗是預測未來最好的指標（趙可達，2006）。Spencer and Spencer (1993) 行為事例訪談其優點有：

- A. 實證訪談過程中所確認的工作才能，可以證實其它方法所產生的能力假設是否正確並發現新的能力。
- B. 準確知道受訪者如何表達他們的工作才能。了解受訪者在特定組織的政治環境中，受訪者如何使用影響力來處理當時的特定狀況。
- C. 歸納出通則。行為事例訪談可以歸納出通則。
- D. 事例訪談可以精確顯示傑出的表現者如何處理特定的工作、任務與困難。
- E. 不受種族、性別與文化歧視影響。
- F. 為評估、訓練與生涯規劃準備資料。

本研究在受訪者的遴選上，選擇在個案公司領導者與管理單位的主管們實施行前事例訪談。

表3-1 受訪者名單

受訪者	職位屬性	單位屬性	管理年資
A 君	董事長	管理相關	15 年
B 君	總經理	管理相關	15 年
C 君	高階主管	管理相關	10 年

受訪者	職位屬性	單位屬性	管理年資
D 君	中階主管	人資相關	3 年



# 第四章 個案公司研究與分析

## 第一節 個案公司介紹

### 一、公司現況

個案公司主要從事半導體前段製程的產品研發及生產，創立於 1998 年，初期專精於專業射出模具生產與製造，1999 年轉型進入半導體黃光製程領域致力於半導體前段高階光罩儲存、傳輸以及儲存清洗設備的研發與製造。藉由提供具有創新設計概念的客製化產品，已經成功協助無數半導體客戶提升其產品的良率及減少其生產成本。現在，個案公司已是世界級高階光罩傳載解決方案的領導廠商，而相關產品及機台設備也在世界各地被廣泛地使用。除了為光罩傳載解決方案提供者，更應用模具製造能力、微汙染防治能力、機構設計能力等等，跨足半導體晶圓載具 (wafer carrier)、LED、太陽能光電、醫療、汽車等重要領域。

個案公司在全體同仁努力下，歷年來營運績效均能獲致重大斬獲：2001 年開始與台積電 (tsmc) 技術合作，生產高精密的半導體塑膠零組件；2002 年興建第一座無塵室廠房，同時正式通過取得 ISO 9001-2000 年版認證；2003 年光罩盒系列產品勇奪市佔率第一名；2004 年成功研發出 12 吋晶圓廠使用之光罩傳送盒並取得認證；2005 年成功打入中國大陸及星馬地區的半導體廠，並跨入 12 吋晶圓廠前段設備研發。

2006 年 RSP150 光罩傳送盒系列產品獲得第十三屆國家創新研究獎；2007 年國際大廠日本大福 (DAIFUKU) 策略合作開發光罩傳載解決方案設備，在技術上獲得國際大廠肯定，並且進入海外美國市場卓然有成，成功取得國際某 CPU 半導體製造大廠產品認證及訂單；2008 年進行 18 吋 (450mm) FOUP 的研發，亦為國內第一個也是唯一一家參與國際 18 吋半

導體設備製程研發的廠商，該項研發計畫，並在 2009 年通過了經濟部「主導性產品開發計畫」申請；2011 年正式通過上櫃申請，並於同年獲得第 21 屆國家品質獎-中小企業獎及第一屆國家創新研究獎-卓越中小企業獎；2012 年展現 18 吋晶圓載具研發成果，順利得到國際大廠認證並順利出貨。

個案公司除了在技術與創新研發上的努力外，也致力於加強內部管理，2007 年導入 SAP 企業資源整合管理系統 (ERP)、2009 年導入作業基礎成本制(ABC)與 2010 年導入平衡計分卡(BSC)等系統與管理制度，目的在強化內部管理系統的功能，藉以提供客戶更佳彈性與快速的服務。

## 二、公司沿革與事業發展歷程

表4-1 個案公司成長年度大事一覽表

年度	年度大事
1998 年	- 3 月 20 日公司創立於新莊，專注於塑膠外殼模具 CNC 加工。員工數 4 人、廠房面積 93 坪。
1999 年	- 第一次轉型切入半導體前段製程設備、零件領域，開始研發黃光微影製程用零組件產品。員工數 7 人。
2000 年	- 在幾乎燒盡資金的情況下，黃光微影製程用零組件產品終於研發成功，順利第一次轉型成功。員工數 13 人。
2001 年	- 第二次轉型，正式通過台積電 (tsmc) 認證，成為台積電台灣第一家黃光微影製程用零件 (Reticle SMIF Pod) 零組件的本土供應商。員工數 15 人。
2002 年	- 為因應轉型入半導體前段領域生產需求，另外承租 90 坪新廠房新建第一間 Class 1 無塵室。廠房面積擴大至 183 坪，員工數 20 人。
2003 年	- 2WS 認證，順利開始量產並於該年底市場佔有率攀升約接近 65%；8 月將總廠從新莊遷移至樹林市，廠房面積擴大合計共 393 坪。員工數 46 人。
2004 年	- 正式量產 12 吋晶圓廠用光罩傳送盒 (Reticle SMIF Pod) 成為台積電

年度	年度大事
	(tsmc) 12 吋晶圓廠該產品唯一供應商，經過多年的深耕跟台積電密切技術合作，終於在國際大廠林立的半導體業佔有一席之地。員工數 52 人。
2005 年	- 由於技術受到台積電 (tsmc) 的肯定獲頒感謝狀一張。因應生產需求另外承租 150 坪新廠房、斥資 5000 多萬興建無塵室 3 廠，並買進德國清洗機為客戶代工。廠房面積擴大合計共 543 坪，員工數 88 人。
2006 年	- 擴建總廠辦公及生產空間至 450 坪合計 993 坪，成功打進新加坡及馬來西亞半導體市場，並積極佈局大陸以及歐美的市場，同時獲得第 13 屆創新研究獎。員工數 120 人。
2007 年	- 開始成功打進美國及日本半導體市場，拿到 Intel 半導體 12 吋晶圓訂單，並且與日本半導體設備大廠 DaiFuKu 策略合作一起合作開發設備給 Intel。員工數 122 人。個案公司精密導入 SAP ERP 系統建構邁向國際企業的資訊系統。
2008 年	- 購置土城辦公總部，進行 18 吋 (450mm FOUNDRY) 的研發。榮獲第 11 屆小巨人獎，創新研究獎聯誼會創會會長。員工數 128 人。
2009 年	- 股票登錄興櫃。榮獲「98 年度產業創新成果獎」與「產業科技發展獎傑出青年創新類。」18 吋晶圓載具開發通過經濟部主導性產品開發計畫申請。員工數 153 人。
2010 年	- 股票申請上櫃，資本額 3.22 億元，擬辦理樹林廠擴廠計劃。員工數 170 人。
2011 年	- 八月底股票上市上櫃。資本額 4.15 億元。榮獲「第二十一屆國家品質獎」、「國家產業創新獎」、「創新研究獎」。員工數 200 人。
2012 年	- 下一世代 18 吋晶圓載具與 EUV 光罩載具獲得國際大廠認證並順利出貨。員工人數 230 人。

表4-2 個案公司主要產品之一覽表



產品類別	重要用途或功能	產品圖片
光罩傳載 解決方案 -載具類	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 例如：光罩盒、光罩傳送盒</li> <li>- 使光罩無論在生產使用、傳送過程中，對於靜電、微污染、微粒 (particle) 的產生給予最佳的保護。</li> </ul>	
機台 設備類	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 例如：光罩清洗機、光罩 N2/CDA 充氣機及儲存櫃體</li> <li>- 提供光罩清淨環境之儲存空間。</li> </ul>	
晶圓傳載 解決方案 -載具類	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 例如：晶舟盒、晶舟傳送盒</li> <li>- 提供晶圓片於半導體製程設備及輸送系統中或儲放時，避免遭受微小塵粒之污染。</li> </ul>	
其它	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 回收或將客戶所提供光罩盒、光罩傳送盒、前開式晶圓傳送盒、前開式晶圓盒、機台設備，提供清洗及維修服務。</li> <li>- 治具、外購品、塑膠品、模具、零配件等出售。</li> </ul>	



表4-3 個案公司歷年成長暨主要創新發展階段

年度	年營業額	員工數	主要創新發展階段
1998	700 萬	4 人	
1999	1,030 萬	7 人	
2000	2,112 萬	13 人	
2001	2,950 萬	15 人	
2002	2,702 萬	20 人	
2003	6,637 萬	46 人	
2004	8,805 萬	52 人	
2005	1 億 5,275 萬	88 人	
2006	3 億 1,000 萬	120 人	
2007	3 億 5,000 萬	122 人	
2008	3 億 6,000 萬	128 人	
2009	4 億 3,000 萬	153 人	
2010	6 億 7,000 萬	170 人	
2011	7 億 4,000 萬	200 人	
2012	目標 11 億 300 萬	230 人	

### 三、企業經營理念

個案公司的經營理念包含四大項:第一為「顧客至上」,視客戶為夥伴,提供品質第一的產品,並以顧客為尊、顧客至上的服務精神滿足客戶需求;第二為「合理利潤」,對外擁有最滿意的顧客,內部則致力於經營與管理合理化、制度化,藉以得到合理的利潤;第三為「利潤分享」,將利潤分享於股東、員工、供應商、政府以及社會大眾,作為回饋社會、發揚社會責任的準則;最後「久久長長」,個案公司持續強化技術領先、產品創新的競爭優勢,達到永續經營的目標,成為讓每個人擁有幸福的企業。

個案公司的經營者是以「誠信正直」、「卓越創新」、「客我雙贏」、「主

動負責」以及「團隊合作」作為價值觀與處事準則，並努力塑造成為個案公司文化，期能深植在每一個個案公司員工的心中。

#### 四、服務創新模型

個案公司最大的特色，亦即特有的「創新服務模式」，主要概念是以服務為核心，擴大建立起「共同創造(Co-creation)」的商業平台，以串連客戶與供應商；在這樣的商業模式持續成功運轉下，將不斷提升技術領先及產品創新的能力，進而帶動營收成長。而共同創造(Co-Creation)的方式即是個案公司將客戶無形的概念或潛在的問題，藉由專業的研發團隊，經由研發→設計→製造的過程，轉變成客戶需求的產品。從問題診斷→解決方案提供→產品研發→造型設計→模型確認→模具製造→材料詢購→生產製造→售後服務。個案公司所提供的服務，不僅僅是製造服務，而是一家可以提供全方位整合解決方案的服務型企業。

#### 五、生產技術及核心產品與服務

主要產品及服務項目：

個案公司定位為”提供全球關鍵性材料的創新技術”的公司，產業橫跨半導體、面板、發光二極體(LED)、太陽能、三五族(砷化鉀)晶片、印刷電路板(PCB)等產業，對於研發技術與能力之深耕不遺餘力。主要之商品(服務)項目為光罩、晶圓保護、傳送及儲存整合解決方案之製造與銷售，依公司目前之主要商品(服務)項目分述如下：

##### A. 光罩傳載解決方案產品

- a. 4、5、6、7、9、14 吋等光罩盒(Photomask Case)
- b. 光罩運輸盒 (Mask Package Shipping Box)
- c. 液晶顯示器(LCD)用大型光罩盒
- d. 光罩盒(Canon Reticle Case、Nikon Reticle Case)
- e. 光罩護膜儲放盒及光罩護膜鋁框(Pellicle Case & Frame)

- f. 光罩夾(Mask Pick-up)
  - g. 拆光罩護膜治具 (Pellicle Demounter)
  - h. 高階光罩傳送盒(RSP150、200， EUV POD)
- B. 晶圓傳載解決方案產品
- a. 6吋晶圓傳送盒(Wafer Pod)
  - b. 8吋晶圓盒(Wafer Cassette)
  - c. 18吋晶圓傳送載具
  - d. 發光二極體(LED)與太陽能晶圓用載具
- C. 機台設備類
- a. 光罩微污染防治氮氣/超潔淨氣體充填潔淨機(N2/CDA Purger)
  - b. 高潔淨度光罩保存櫃
  - c. 具充氣功能先進光罩傳送盒儲存櫃 (AMHS—Reticle Stocker with Purging Function)
  - d. 光罩潔淨機 (氣體吹拂式)
  - e. 光罩清洗機
- D. 其他
- a. 各尺寸光罩盒(Photomask Case)清洗服務
  - b. 高階光罩傳送盒(RSP150、200)維修清洗服務
  - c. 8吋晶圓盒、12吋晶圓傳送盒(FOUP)、晶圓盒(FOSB)清洗服務
  - d. 零組件精密加工 ODM 及 OEM 服務

## 第二節 個案分析

人才是企業的資產，企業的「企」字是由「人」與「止」兩個字所組成，去除掉「人」字就只剩下「止」字了。意味著企業的運轉就此停「止」了。所以我們可以說「人」是企業成長的基石，本研究之個案公司在企業轉型過程中，「人才」成為個案公司成長最重要的關鍵因素之一，個案公司人才發展機制配合企業的成長與轉型分為三個重要建置階段，每個階段分別進行背景介紹與問題描述，與因應各階段產生的問題個案公司所建立人才發展機制，最後則以績效展現進行說明：

### 一、第一階段 企業草創期(西元 1998 年到西元 2005 年)

#### 1. 背景描述與問題描述：

個案公司是由兩位創業家以自有資金共同創立，一開始為傳統模具廠，即所謂的「黑手出身」，但在第二年因緣際會以及創業者對未來產業的策略性思考下，進而轉型到半導體產業，在此期間員工人數由草創時期的4人擴充到88人，兩位創辦人不斷的學習成長，參予各種外部教育訓練課程，並且把親身體驗後成效良好且對專業與管理能力能提升的教育訓練課程引進公司，但因為當時的資源與環境較為缺乏，且管理思維尚未完全成熟的情況下，本階段的人才發展機制僅為單純的導入外部訓練課程。

#### 2. 人才發展機制建立說明：

##### (1) 員工專業能力培訓機制的引進

這段期間員工培訓主要是針對個別組織功能性的”專業能力”提升進行教育訓練。先由公司創辦人與高階主管至外部專業訓練機構接受外訓課程，再透過內訓或指導的方式在公司內部訓練相關員工。

在這段期間的教育訓練多為依職系屬性所開設之專業訓練課程，本研

究整理如下表4-4所示：

表4-4 個案公司第一階段教育訓練課程彙整表

類別	課程名稱	上課方式(內/外訓)
研發單位	放電機作業指導	內訓
	塑膠基本概念	內訓
	標準 SOP 制定方式	內訓
	光罩結晶形成原因	內訓
	應用工程專業技術講座	內訓
	氣路迴路工程(元件認識)	內訓
	Particle Counter 產品訓練	外訓
	導電高分子材料應用研討會	外訓
採購單位	預先計價協議(移轉計價)	外訓
	固定資產相關流程及盤點	內訓
管理單位	企業技術訓練(spam sqr)	外訓
	資訊技術發展	外訓
	系統備份機制及未來規函	內訓
	財務報帳分析與運用實務	內訓
銷售單位	覆晶封裝技術及 BUMPING 技術	外訓
	丙種勞工安全衛生業務主管訓練班	外訓
	TFT LCD 製程技術	外訓
	光罩結晶形成原因	內訓
	AMC 微污染控制	內訓
QC 單位	光罩夾簡介	內訓
	QC 綜合訓練	內訓
	三次元量測教學實作	內訓
	三次元負量測儀實作	內訓
	Particle Counter 產品訓練	外訓
	IQC 說明	內訓
	實驗室認證規範 ISO/IEC17025 訓練	外訓
製造單位	進入無塵室著裝流程	內訓

類別	課程名稱	上課方式(內/外訓)
	射出機介紹	內訓
	超音波槽+烤箱操作方式	內訓
	丫字型燙毛邊	內訓
	無塵室運輸與維護	內訓
	封口機包裝教育訓練	內訓
	游標卡尺,高度規 ALL 量測教育	內訓

## (2) 員工心靈成長課程的安排

除了專業的課程之外，兩位創辦人從企業經營的角度深刻的明白人員心靈成長也會對企業發展帶來助力，因為產業轉型帶給個案公司員工不少的壓力，尤其是所謂「黑手出身」的師傅，一開始無法了解公司為何要積極轉型，這樣的轉型會帶來他們工作上因為技術、專業進步而導致考驗與負擔，為了協助員工調適心態以跟上公司轉型的腳步，故個案公司亦安排許多心靈成長課程，例如卡內基相關課程，希望藉由卡內基相關課程來培養員工積極態度、用正面樂觀的思考來提升重要技能進行創造卓越的工作績效，並更能享受工作享受生活。

## 3. 個案公司績效展現說明：

在此階段個案公司轉型根據陳明璋(1990)的定義屬於產業別、產業型態之轉型，轉型成長所採用的人力資源管理方式為透過外部教育訓練的導入，讓內部員工獲得半導體產業的專業知識，屬於”硬性”課程，讓內部員工能吸取新的知識及經驗，再透過心靈成長的活動安排，屬於”軟性”課程，使外部競爭壓力轉化為工作進步的動力及創新的源泉，以迎接從傳統產業跨入半導體產業產生的競爭與挑戰，這樣”軟硬”兼施的教育訓練安排下，個案

公司規模從1998年到2005年人數4人增加到88人，實收資本額從5百萬元增加7千6百萬元，營收也從700萬元成長到1億5,275萬元，營收成長每年平均幅度達104%。

## 二、第二階段 企業初長期(西元 2006 年到西元 2009 年)

### 1. 背景描述：

第二階段，個案公司員工數從88人擴充到153人，此階段公司已在半導體市場打下穩定的基礎，致力於協助半導體客戶達成其降低風險、降低成本與提升良率之需求，並期許成為「關鍵性貴重材料之保護、傳送及儲存解決方案整合服務商」。這個階段個案公司在人才發展方面主要遇到了三個問題，包括：

#### (1) 內部員工培訓與外部人才招聘

因為半導體產業需要有相關的技術背景與專業知識，而且這些技術與知識都具有高門檻，當時內部員工雖然擁有高精密加工的專業能力，但卻不懂半導體產業語言，導致市場拓展上受到阻礙，所以個案公司為了確保企業發展所需之半導體人才的數量與素質提升，除了對內部老員工進行培訓外，也積極招募外部半導體人才，期盼讓內部專精於高精密設計加工、模具製造與射出成型的傳統師父級的老員工，與外聘懂得半導體語言與技術，能帶來新的觀念與專業的半導體業界人才，在這樣的相互交流下，創造出創新的研發產品，以獲得客戶青睞。所以如何持續的引進外部人才來支持公司的持續成長以及如何提升內部現有人員的人力素質，在此階段成為重要關鍵議題。

#### (2) 內部員工與外聘人才的組織融合問題

在這階段個案公司花了許多的人力與物力成功從半導體大廠吸引到許

多半導體的人才加入公司，但往往沒過多久，這些外部人才就紛紛離職，歸納主要原因是發生組織融合問題，因為公司老員工們看到這些外聘的人才，會因為彼此的學經歷背景不同而產生排斥感，外聘的人才也因為從大型企業轉到中小企業產生了文化上的不適應，除了無法與內部老員工溝通外，也無法適應中小企業尚未完整的管理制度與流程，所以在這些階段，個案公司內部不斷面臨反覆外聘半導體人才選才、留才的困境，導致耗費相當多的人力資源成本卻成效不彰，在本階段如何增強公司內部凝聚力與文化塑造力成為個案公司一大難題。

### **(3) 開拓海外市場，員工語文能力成關鍵**

個案公司經過多年深耕國內半導體大廠已有穩定的基礎下，但半導體市場除了台灣以外，北美與日本也是半導體前三大市場之一，所以這個時期個案公司開始努力拓展海外半導體市場，但在這個階段創業主發現除了半導體產業的相關專業知識外，員工的外語能力儼然成為企業持續快速成長的瓶頸。

## **2. 人才發展機制建立說明：**

### **(1) 積極招募外部人才-人力結構明顯改善**

在本階段因個案公司積極的進行產業升級轉型，從傳統家族式經營之模具公司轉型為半導體產業供應商，隨著公司的成長與轉型，除了基層員工人數需求增加，同時半導體相關技術人才的需求也快速增加，然而招募方式主要仍透過創辦人的人脈網絡來引進半導體高階人才，這段期間個案公司逐漸提升員工平均素質，由表4-5所示，可看出研究所(含)以上的學歷比重逐年攀升。



表4-5 個案公司 2007 年到 2009 年員工學歷分析

學歷	高中以下	專科	大學	研究所 (含以上)
2007 年比例	44.30%	18.90%	32.00%	4.90%
2008 年比例	35.90%	16.40%	39.10%	8.60%
2009 年比例	35.10%	16.90%	33.10%	14.90%

## (2) 計劃性內外訓課程安排-專業能力與管理能力的提升

### A. 實施計畫

在本階段個案公司對於員工教育訓練體制進行較嚴謹的訓練規劃，對不同階層的人員考量不同的教育訓練需求，也考量到階層別訓練的差異，針對基層人員、資深專業人員、中階主管及高階主管提出不同教育訓練類別的規劃，如圖4-1階層別教育訓練體系圖進行階層別的教育訓練課程，另根據PDCA概念規劃與實施教育訓練循環，實施步驟如下：

- a. 每年11月各部門開始規劃下一年度之教育訓練課程，依據公司策略目標，由各部門展開教育訓練需求並考慮單位人才培育而訂定之。各部門透過「年度教育訓練計畫表」提出單位人員次年度教育訓練需求。
- b. 人力資源部彙整各部門年度教育訓練計畫，並依據人才發展及階層別教育訓練提供建議觀點，交由總經理核准，核准後的課程計劃即為全公司及各部門下一年度應執行的教育訓練內容。
- c. 人力資源部依據公司整體策略目標分析整體年度教育訓練計畫，將公司策略執行的課程及跨部門共同需求的課程統籌辦理，人才發展教育訓練計畫包含全公司共同課程為管理及專業職能、通識課程及

ISO/勞安課程。

- d. 人力資源部依據年度教育訓練計劃督促各部門實施教育訓練。
- e. 所有教育訓練課程完成後，都必須做成效評估或能力檢定。評估與檢定方式包括考試、課後心得報告、滿意度調查、課後評估之個案報告、繳交上課證書或相關證照(勞工安全或特定技能相關課程，必須取得相關證照；在無證照狀況下則無法執行特定作業)。
- f. 人力資源部每一季會統計各部門的教育訓練達成率，做為內部管理與改善的依據。
- g. 針對每個員工所完成的教育訓練課程，以其評估或能力檢定的結果作為員工職務晉升及調遷之參考。
- h. 人力資源部於每年10月對於當年度之教育訓練課程進行成效評估及分析，確定當年度各項教育訓練課程對員工行為的影響力，以作為下年度教育訓練規劃的參考。

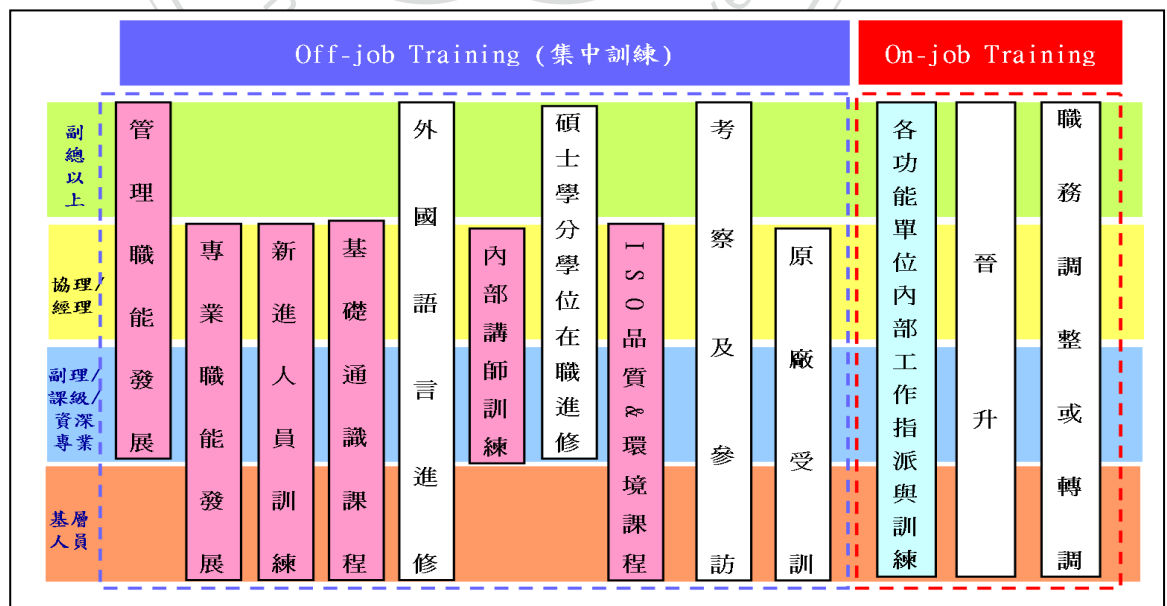


圖4-1 階層別教育訓練體系圖

## B. 教育訓練實施成效

伴隨公司快速的轉型與成長，為強化人才的質與專業和管理知識的能力，個案公司每年度教育訓練需求也快速增加，從圖4-2個案公司歷年的教育訓練實施及達成狀況分析表可看出個案公司每年的訓練課程呈倍數成長，完成訓練課程數從2007年的22項到2009年已達92項，課程計畫數量每年都以倍數成長，且教育訓練達成率都在9成以上，足以顯示出個案公司對員工教育訓練的重視度及投入度在此階段愈顯重要。

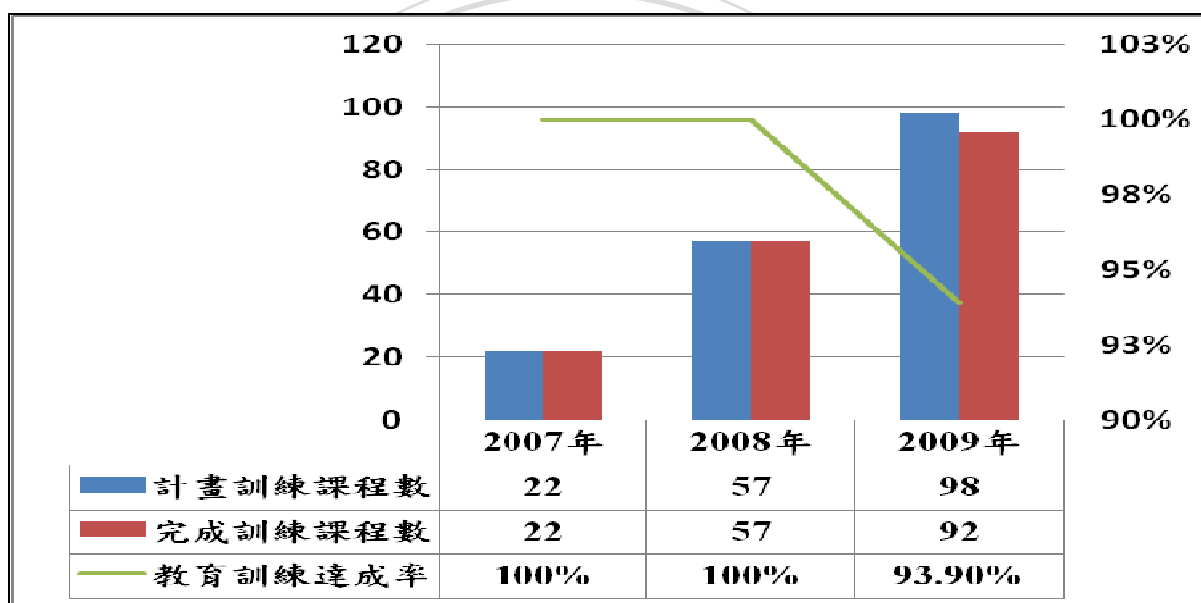


圖4-2 個案公司歷年的教育訓練實施及達成狀況分析表

附註說明：2009 年度取消 6 學年度教育訓練規劃課程，主要原因為策略性產品線調整，故取消該單位專業課程。

為因應公司規模擴大所帶來管理需求的高度提升，使得「管理知能」在本階段成為個案公司重要的必備技能，公司所需要的優秀管理者，除了專業知識外，更需要經營管理能力、跨領域整合能力與領導變革能力。個案公司除了安排外部講師進行「管理職能」課程講授外，在本階段亦安排中高階主管參與國立台北大學「三峽經營管理碩士學分班」課程，該課程共有12個必修學分，課程內容涵蓋管理學、組織理論與行為、策略管理與

資訊管理四大等必修課程，希望藉由更完整的教育訓練來提升員工的素質與管理思維。

### (3) Bill有約課程-落實文化融合與核心價值觀的傳遞

個案公司自2006年開始，由董事長規劃並主導而開設「Bill有約」課程，「Bill有約」課程的命名源自於董事長的英文名為Bill，由董事長和總經理分別擔任這堂課的講師，每年一至二梯次，每週上課一次，完整的課程為26週(26堂課)，為公司的必修課程，所有的新進主管及同仁均須報名參加本課程，已取得證書之同仁可參加複訓，上完全期26堂課後由董事長與總經理頒發「Bill有約」證書。這門課源自於外界熟悉的卡內基或心靈成長等相關課程，旨在與員工分享正面積極的人生觀，並體驗改變的樂趣。課程內容相當多元化，包括生活經驗分享、文章讀書心得分享、電影 / 影片欣賞、兩廳院藝文活動欣賞及激勵課程。藉由課程除了能傳遞個案公司的文化與核心價值，且課堂中學員來自不同部門、不同背景，在輕鬆的氛圍中彼此情感交流與意見分享，減少彼此在正規工作環境下的相互隔閡所導致的部門主義與新舊同仁排斥的問題，有效傳遞領導者的經營理念與公司核心價值，並且凝聚公司跨單位向心力，下表為歷屆Bill有約課程參與人數與畢業人數的統計表，截至2012年10月底止，總共有210人領取結業證書。

表4-6 個案公司 Bill 有約課程參與人數與畢業人數統計表

No.	上課期間	上課總 參與人數	結業人數
第 1 屆	2006/01/05-2006/06/29	34	25
第 2 屆	2006/07/20-2007/02/09	22	22
第 3 屆	2007/02/15-2007/08/29	32	19

No.	上課期間	上課總 參與人數	結業人數
第 4 屆	2007/09/27-2008/04/23	27	17
第 5 屆	2008/05/22-2008/11/29	37	26
第 6 屆	2008/12/31-2009/09/11	19	14
第 7 屆	2009/09/17-2010/06/24	30	8
第 8 屆	2010/07/08-2011/12/31	46	29
第 9 屆	2011/02/09-2011/08/30	49	24
第 10 屆	2011/09/01-2012/03/01	42	26
第 11 屆	2012/05/24-2012/12/31	29	未結訓

#### (4) 積極提升員工外語能力-培養國際化人才

##### A. 外語課程安排

隨著個案公司快速的策略佈局，與國際大廠的接軌勢在必行，在本階段個案公司規劃以商用英語為主的外語課程，目的是為了提升公司員工英語表達能力，讓員工與外國客戶或廠商溝通時，不論是透過電話、e-mail 或甚至面對面溝通均能達到有效且正確溝通效果。也希望透過提昇公司員工商用英語能力，能夠讓業務與客服的範圍更廣，以快速拓展國際業務版圖。本階段安排高階主管與一般員工進行英語提升教育訓練計畫，高階主管採一對一的方式進行課程，並於每季進行能力評鑑，以快速提升聽說讀寫的能力；一般員工以小班制的團體班為主，根據能力分班進行課程，課程以商用英語會話訓練及商業信件寫作為主，同時包含初級英文簡報課程，希望透過每週的練習來強化員工英文聽說讀寫的能力，以協助個案公司全球客戶佈局的快速推展。

## **B. 制訂並實施員工外語能力提升辦法**

為鼓勵員工持續自我加強外語能力，個案公司特別制定員工外語能力提升辦法，除了發放獎金鼓勵外，並在特殊職位上語文能力的檢定列入晉升與調薪的必要條件。

### **(5) 幹部養成體系-塑造完整的人才培訓架構**

「幹部養成體系」的規劃起因於個案公司有鑑於擁有最佳的外部市場機會，企業規模持續的快速擴充，卻因為內部員工無法跟上腳步導致內部資深員工形成小團體抵制外部人才融入公司的情事發生，而「幹部養成體系」主要分為三大區塊，包括持續進行內部資深員工培訓、不斷引進外部有經驗人才與無經驗之碩士以上畢業(MA)養成訓練。

透過外部有經驗的人才傳授外部經驗，內部資深員工提供內部知識的教導，經由這樣的經驗交流，強化個案公司技術、知識、專業與管理能力；同時持續引進無經驗之研究所畢業新生，因為剛出社會的新鮮人可塑性最高，可以透過內部資深員工的文化傳承，讓他們快速融入企業文化，並且因為他們無任何經驗，所以反而能擁有更豐富的創意，激發出新的思考模式；而外部有經驗的人才與無經驗之研究所畢業新生相互交流，因為無經驗新鮮人配合度較高，搭配外部有經驗的人才可快速複製經驗並落實公司管理的傳承。個案公司希望透過這三方面相互配合下，建構出認同公司文化的組織團隊，培養出深厚專業能力的管理層級。

個案公司從2009開始規劃與執行幹部養成體系，從半導體國際大廠引進四位半導體專業技術的人才與四位無經驗之碩士畢業生，在這三方面的幹部養成計畫下，截至2012年，其中二位半導體外部人才與二位儲備幹部仍繼續留任，其中半導體外部人才，一位擔任個案公司技術長一職，一位則擔任新產品研發的專案主管，對個案公司在研發技術上有重大的貢獻；

而儲備幹部，則一位擔任製造單位重要的初階幹部，一位則擔任經營中心的專員，留置率達50%，顯示個案公司從2009年執行幹部養成體系有達到初步的成效。



圖4-3 個案公司幹部養成訓練體系

### 3. 個案公司績效展現說明：

在此階段個案公司轉型根據陳明璋(1990)的定義屬於經營體質之轉型以及產品轉型，個案公司在此階段為了因應外在市場的激烈競爭，故從經營體質方面執行多種組織變革，包括ERP系統的轉換，導入SAP企業資源整合管理系統與ABC作業成本基礎制，並且在此階段個案公司成為公開發行公司，而在產品轉型的部分，個案公司則是切入新的產品線，開始投入晶圓傳載解決方案的創新研發領域，這段轉型成長所採用的人力資源管理方式包括教育訓練體制的制度化，配合人力發展進行教育訓練規劃；透過兩位創辦者親自授課的課程，傳遞公司價值觀與文化，減少轉型成長所造成

的組織衝突；透過辦法與獎勵措施提升員工外語能力來拓展國際市場；建立幹部養成體系，建構出認同個案公司文化的組織團隊。

這樣的人力資源發展的過程，個案公司從2006年到2009年規模人數從120人增加到153人，實收資本額從1億元增加2.8億元，營收也從3億1千萬元成長到4億3千萬元，即時期間經歷過2008年的金融海嘯，公司仍呈現正成長，營收成長每年平均幅度達11%。並且在此階段人力素質明顯提升，大學以上(含研究所)從2007年到2009年比例分別為36.9%、47.7%與48%；而在人員離職率亦有明顯下降趨勢，從2007年到2009年的離職率分別為34.05%、30.81%與25%，顯示此階段在人力資源方面所做的努力有顯著的績效展現。

除此之外，個案公司在這段期間也成功切入國際市場，獲得半導體國際某CPU大廠的產品認證與訂單，並且更受該大廠的推薦，加入全球半導體18吋晶圓標準規格制定聯盟，成為全球唯一參與先端技術開發的台灣廠商，該項研究計畫，也在2009年通過了經濟部「主導性產品開發計畫」申請。

### **三、第三階段 企業成長期(西元 2010 年迄今)**

#### **1. 背景描述：**

在組織發展的第三個階段，個案公司整體營運加速成長，員工人數超過200人，個案公司除了在技術與創新研發上持續努力外，並致力於加強內部管理，同時在營運據點上，也擴充到大陸地區成為跨國企業，個案公司在這個階段成為上櫃公司，不過個案公司對於人員流動率的問題還是相當重視欲積極進行改善，在進行離職面談中歸納二個主要原因，包括公司制度與薪資不符合期待，有鑑於此，個案公司從西元2010年起展開一連串的組織變革，希望透過人才發展制度的革新，全面提升人力資源效能，以解決個案公司一直以來的人力資源管理問題，本階段個案公司在人才發展上



從五個方面進行規劃改善，如下說明：

### **(1) 在人力規劃方面**

根據Berger(1976)認為人力規劃之主要內容包括短程計劃與長程計劃；短程計劃係根據組織之目前需求測定目前人力需求，並進一步估計目前管理資源能力及需求，從而訂定計劃以彌補能力與需求間的差距；至於長程計劃，則係以未來的組織需求為起點並參考短期計劃的需求，以測定未來的人力需求。

然而，個案公司過去對於人力需求往往都是根據短程目標來訂定人力需求，並無完善的長程計劃，隨著組織發展遇缺即進行遞補。依此作法，短期雖然能找到遞補人員維持公司營運順暢，但是對於公司長期發展而言卻無法發揮效益。

### **(2) 在招募與遴選方面**

過去個案公司在人員招募與遴選上，依照各部門主管開出的用人需求條件由人力資源部對外進行招募活動，直接由部門主管依其主觀篩選應徵者並決定是否錄取。但在整個面試過程中，並無完整選才機制，僅由部門主管把關，導致發生招募人員不適合組織文化或者非組織長遠的適任人才，在招募及人員任用過程中消耗組織許多無形的戰力與成本，相當可惜。

### **(3) 在薪資管理方面**

從個案公司成立後，薪資制度並未有統一標準，員工個人薪資依年資及職等衡量，但因為薪資並未與外面市場薪資行情連結，導致部份員工認為薪資水準偏低而離職，另外還有一項缺點為同工不同酬。例如，同為專員，每日負責相類型的工作，卻只因為服務年資之不同，導致薪資有很大的差異。歷年調薪的標準也沒有依據個人績效表現做調整，因此組織內部

出現薪資分配不公正的現象，降低員工的工作意願，在公司內部對於獎酬議題出現不患貧但患不均的現象，因此造成員工的高流動率，甚至出現劣幣驅逐良幣的現象，使得人事成本增加，徒增個案公司負擔。

#### **(4) 在績效考核方面**

個案公司在本階段初期並未設有個人的績效考核制度，僅針對各部門設定部門關鍵績效指標，每年底進行績效衡量時，主管無法真正有效運用績效衡量出每個員工工作表現，所以無法有效區辨出績效好與績效差的員工，導致年底績效獎金發放輪為主管個人喜好的獎懲工具。

#### **(5) 在訓練與發展方面**

個案公司一直相當重視員工的教育訓練，對於各職位之教育訓練課程均有規劃，但是對於各職位所需之知識與能力尚無正式之說明，造成教育訓練供給與需求有所差距，進而影響員工的受訓意願，並且沒有產生實質的生涯發展效果。另外，面臨公司規模擴大，需要大量的管理人才，但內部員工培訓不及，導致內部員工晉升主管的機會較少，主要核心主管均從外部引進，這也因此使內部員工士氣低落。

## **2. 人才發展機制建立說明：**

依據第三階段個案公司所碰到的問題，可以發現個案公司在人力規劃、招募與遴選、薪資管理、教育訓練以及績效考核上都欠缺較客觀的標準依據。所以為了改善各項制度，個案公司首先與人力資源管理顧問公司合作進行組織變革與HR專案，有系統的建置公司的HR制度；從2012年起更進入全面性組織變革與人力資源發展制度連結與HR系統的建立與整合，連結職能體系與選才，導入人力資源資訊系統(HRM and HRD)，並全面提升組織人力資源效能，執行完備人才發展系統，包括人才訓練體系(TTQS)、建置人才庫(talent pool)並執行接班人計劃(Succession Plan)，分別說明如下：

## (1) 建立以職責為基礎的職等架構

在本階段個案公司重新檢視公司各類職位之工作內容與規範，針對職位之職責進行清楚的劃分，並規範各職位所需之知識及專業技能。建立一套以職責為基礎的職等架構並搭配職位說明書，對內讓全體員工工作上有所依循，對外以作為公司招募與任用之基礎，個案公司建立以職責為基礎的職等架構步驟如下：

- A. 進行職位分析及建立職位說明書，而每個職位說明書，其主要職責為該職位基本要求，僅涵蓋工作內容80%，其餘20%來自單位或公司專案或年度策略重點，以鼓勵同仁主動爭取任務以追求能力成長，圖4-4為個案公司職位說明書範本。

職位名稱	電控工程師	課別名稱	--	部門名稱	電控部	直屬主管	電控部主管	日期	2010/4	職位代碼	RD2003
本職位存在的目的				協助繪圖及負責延伸性產品設計開發，並提交產品開發之測試報告，以確保專案及時完成							
最主要的3-5項工作職責				關鍵績效指標				專業能力要求			
<ul style="list-style-type: none"> <li>協助工程師繪圖及進行新產品開發實驗測試並提交測試報告，以協助產品順利開發完成</li> <li>協助完成專案流程之表單建立，以確保開發流程順暢</li> <li>製作技術操作手冊，以確保技術操作標準化</li> <li>負責與管理簡易之延伸產品專案開發，以確保專案及時完成</li> </ul>				財務面		<ul style="list-style-type: none"> <li>新產品營收比率</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>熟悉 AutoCAD Electrical</li> <li>設備電路設計能力</li> <li>圖控軟體或 PLC 設計</li> </ul>			
				非財務面		<ul style="list-style-type: none"> <li>新發明專利件數</li> <li>專案時程準時率</li> <li>ECN/DCN 件數減半</li> <li>文件的即時性及正確性</li> <li>改善提案次數</li> <li>公司重大活動參與率</li> <li>必修課程出席率</li> </ul>					
工作最困難或最具挑戰性的部分				流程熟悉度，透過維護開發程序累積經驗							
相關經驗的基本要求 (市場條件)	最低學歷資格			大學，限定理工科畢業							
	工作經驗			無特殊要求							
	語文能力			基本英文聽說讀寫能力							
專業證照				無特殊要求							

圖4-4 個案公司職位說明書範本

- B. 依據個案公司未來組織需求與發展建立雙軌制的職位職等架構，雙軌制的職位職等架構包括專業階及管理階，作為人才培育與發展的依據，並兼顧專業職與管理職的雙軌生涯發展需求。圖5-5為個案公司雙軌制職位職等架構圖。

職責職等架構		家登職稱架構	
管理職	非管理職	管理職	非管理職
處級主管		協理	
部級主管		資深經理	
		經理	
課級主管	專業主管	副理	專案經理
		資深課長	專案副理
	資深專業人員/ 資深工程師	課長	高級專員/ 高級工程師
	專業人員/工程師		專員/工程師
	行政人員/技術人員		助理專員/助理工程師
	作業員		技術員
			作業員

圖4-5 個案公司雙軌制職位職等架構圖

- C. 訂定連結標竿市場的職稱，主要目的在招募時可以讓外部人才清楚透過職稱連結工作職級，使招募工作更為順利。

個案公司透過建立以職責為基礎的職等架構，來明確各部門的職責以及明確個人崗位職責，藉以強化員工的職責意識，將每個職位效能發揮最大，透過清晰規範的職位說明書，可以避免員工對於職責的履行是從自身情況出發而不是從企業的角度來要求自己，而透過工作職位說明書說明，對每個工作的性質，特徵以及勝任此類工作應具備的資格條件，都能做出詳盡的說明和規定，讓員工可以適才適所並發展出屬於公司需求的工作能力與態度。

## (2) 設計連結外部市場的整體獎酬策略及固定薪資制度

個案公司為落實薪酬管理機制，重新檢視整體薪酬結構，導入「薪酬專案」，主要目的為連結外部市場薪資行情，確立整體獎酬策略，讓獎酬連結外部市場，增加吸引人才的籌碼，並反映職位職責、績效與個人能力，鼓勵員工承擔更多職責及挑戰，以提升能力並獲取具競爭力的獎酬，擴大績效卓越與績效平平者的獎酬與發展機會差異化，以激勵並留置優秀團隊與人才，減少高流動率的現象，獎酬制度導入的過程如下：

- A. 標竿市場上13家與個案公司人才來源相同之中大型半導體或科技相關產業的公司，設計連結標竿市場的固定薪資表，使公司薪資更具市場競爭力，藉以吸引產業人才並留置關鍵人才。
- B. 重新建立月固定薪架構設計，個案公司月固定薪調整機制主要考量公司整體營運績效與預算、薪資市場競爭力來制定固定月薪資架構，同時根據個人職位職責及能力展現來核敘員工月固定薪，並將過去本薪加多種津貼敘薪方式改為單一月固定薪制，將與職責及能力相關的薪資加給項目納入月固定薪，簡化薪資結構，以利內部溝通及外部人才招募。
- C. 有鑑於薪酬制度的轉換對於員工而言，會有疑慮或猜測，所以與員工溝通固定薪資結構之改變成為提升薪酬管理效益的重要關鍵，透過有效的獎酬溝通，來激勵與留置優秀人才，並讓公司上下對薪酬理念形成統一的認識與深入的理解，導引員工的行為展現與企業的策略一致，塑造以績效及能力為導向的企業文化；除了與全體員工進行獎酬溝通以外，與個別員工亦須進行溝通，其主要目的有二：
- a. 薪資有調整的員工可以了解自身績效表現與未來能力發展方向，強化績效。
  - b. 薪資未調整的員工可以了解自身績效及自我能力待改善重點。
- D. 最後則是轉換固定薪資結構並依新設的薪酬機制完成調薪，調薪後擴大績效卓越與績效平平者的獎酬與發展機會之差異化，激勵員工能力展現。

**(3) 釐清營運策略、連結部門績效衡量指標與公司策略目標並發展個人績效管理發展制度**

個案公司為解決員工績效衡量無客觀機制評核的問題，而導致員工績效考核不公正現象，以及員工個人績效沒有和公司策略目標連結問題，所以導入「平衡計分卡專案」，藉以確立整體營運績效符合公司中長期策略發展，並發展各部門的關鍵績效指標後再透過關鍵績效指標往下展開至員工個人績效管理，透過由上往下推動，塑造全體上下一致的營運目標，讓績效制度能從公司的使命、願景、目標、策略等相結合，實現組織與個人目標結合，最後藉由績效衡量機制管理能充分結合個人激勵，培養個人的能力，使個人年度的績效目標與員工發展相結合，定期檢討目標達成的進度，在期末績效考核完成之際，以個人目標的達成率作為實施獎酬升降與發展的依據目標，平衡計分卡導入的過程如下。

- A. 確立公司中長期營運策略，發展策略藍圖。
- B. 透過策略藍圖聚焦及溝通策略重點，運用平衡計分卡落實策略連結與執行，並發展關鍵績效指標。
- C. 關鍵績效指標包括公司層級、處級單位與部級單位。
- D. 各部門透過關鍵指標與員工溝通營運策略，使員工能連結個人目標至公司目標，並展開員工個人績效管理與發展計畫。
- E. 期中與期末進行績效面談，主管須針對年初訂定的員工個人目標與個別員工進行面談，針對員工這段期間的表現進行衡量，激勵表現優異人員、協助具潛力者與改善或調整不適任人員。

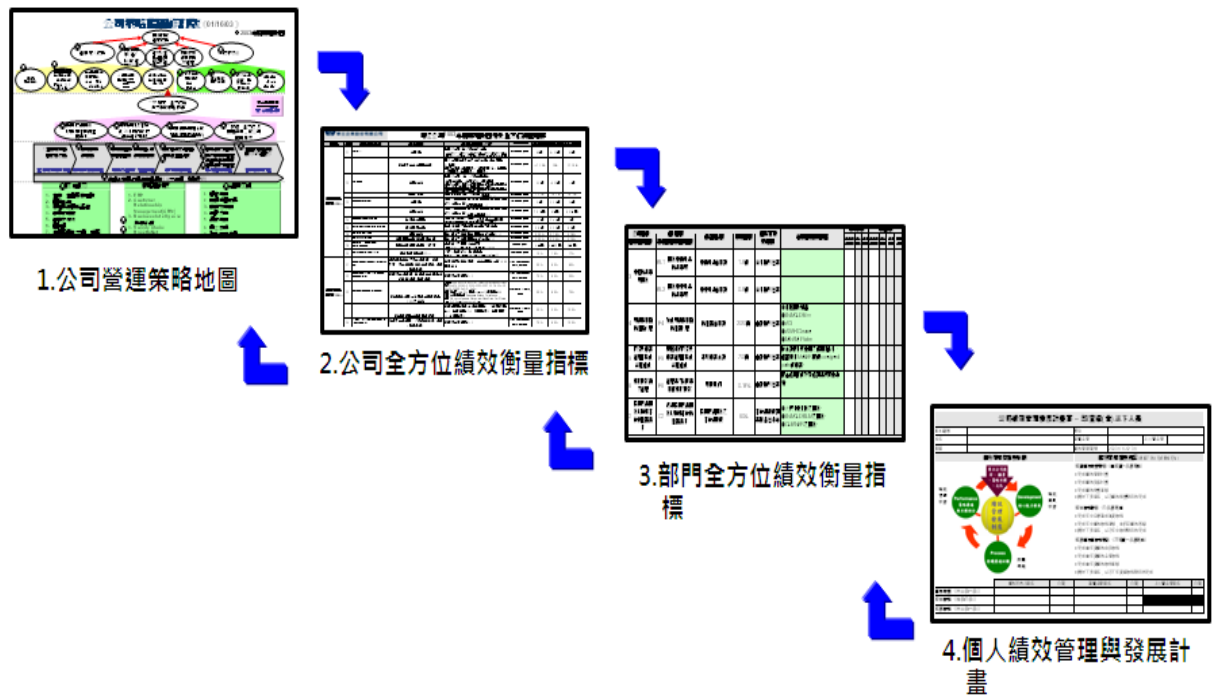


圖4-6 個案公司平衡計分卡導入流程图

#### (4) 職能模型的建構提升企業效能

為了因應內外環境的快速變遷與挑戰，企業必須透過有系統的提升人員的知識、能力與技能，才能讓企業更具競爭力。而個案公司希望透過對於職能的建構來符合企業長期發展的需求，也希望透過職能體系的建構找出個案公司成功的方程式，並以此做為未來人才招募的標準，職能專案導入過程如下說明：

- A. 透過職能體系與績效管理制度的連結，找出個案公司的關鍵人才，並強化獎酬機制及人才培育機制以留置關鍵人才。
- B. 導入職能評測系統（WPS華德氏評測系統），並參考評測結果來挑選與個案公司志同道合的夥伴，透過職能評測，也能讓員工對自我有更深一層認識，進而培養正向思維能力及發揮自我優勢。
- C. 管理職能導引訓練，激勵主管由自我認知的掌握進而啟發其團隊領

導知人善任之管理訓練，同時培訓人力資源單位與用人主管在識才、選才、用才之管理技能。

D. 管理職能的評估作為未來管理職的甄選工具，並透過360度的評核方式客觀地找出適當的接班人選，加以培訓，針對不足的地方多加訓練，以備公司未來育才所需，並使公司資源運用的效益極大化。

表4-7 個案公司核心價值(價值觀)

### 核心職能(價值觀)：HEART

中文名稱	英文名稱	行為定義	行為描述
誠信 正實	<b>Honesty and Integrity</b>	謹守職業操守與道德要求，重視信用並實踐承諾	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、所有決策與行為皆符合法律規範。</li> <li>2、所有決策與行為皆能符合道德倫理規範。</li> <li>3、提供完整且正確的資訊</li> <li>4、信守承諾和約定</li> </ol>
卓越 創新	<b>Excellence</b>	勇於接受學習與創新，持續追求公司與個人的成長	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、能擴大思考範圍，從不同角度看待事情。</li> <li>2、能積極從不同領域來尋求新的創意。</li> <li>3、在選定方案前，能仔細評估及比較不同的方案。</li> <li>4、能積極針對符合公司策略相關的工作領域進行創新。</li> </ol>
主動 當責	<b>Accountability</b>	以創業家的精神，正面樂觀地迎接各種挑戰，並對結果負責。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、清楚了解當責範圍，並確保最終結果的達成。</li> <li>2、工作態度主動積極，不須依賴指示才行動。</li> <li>3、樂觀面對挑戰與困難，絕不輕言放棄。</li> <li>4、能適時調整策略、加倍努力以達成或超越最終結果。</li> </ol>
雙贏 夥伴	<b>Relationship</b>	主動掌握客戶需求，在公司紀律下，快速提供最適解決方案	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、深入了解內外部顧客的需求與期望。</li> <li>2、能快速提供解決方案以超越內外部客戶的期望。</li> <li>3、能與內外部客戶建立雙贏夥伴關係。</li> </ol>



中文名稱	英文名稱	行為定義	行為描述
			4、定期確認內外部客戶的滿意狀況，並及時調整相關策略與作法。
團隊合作	<b>Teamwork</b>	願意與他人合作，相互扶持，創造組織最大綜效	1、樂於與其他同仁合作並分享重要及相關資訊。 2、提供同仁必要的資源或幫助，協助目標達成，創造公司最大利益。 3、能運用適當的方法和技巧，建立部屬團隊合作意識，創造組織綜效。 4、堅持團隊的期望與原則，履行團隊責任。

表4-8 個案公司領導職能

### 領導職能：PASSION

中文名稱	英文名稱	行為定義	行為描述/主要行為
培育部屬	<b>People Development</b>	積極地發展部屬技巧與能力，使其能應付目前及未來的工作挑戰	1、了解部屬特質及潛能，規劃適合的職涯發展方向。 2、能與員工一起找出待加強領域，訂定明確發展目標並協助達成目標。 3、協助員工取得學習及成長所需的資源。 4、能主動培育部屬，確保所屬部門之接班人及人才梯隊完整。
公司為先	<b>Appropriate Decisions</b>	能有效、及時地做出對公司最利的決策，並能付諸實行	1、能腳踏實地的蒐集資料、解讀資訊，並發展可行的方案。 2、將公司目標置於個人目標之上。 3、在合理的時間內做出有利於公司決策並施行。 4、確保所有的策略與資源佈局皆能符合公司利益最大化之原則。
確保結果	<b>Secure Results</b>	能為自己及團隊設定高目標，並不屈不撓地完成或超越目標	1、為團隊及個人訂定有利於組織的高績效目標。 2、定期使用各種測量工具及方法來評估目標的進度，並依此合理修正資源投入與行為，以確保最終目標達成。 3、當碰到錯誤時，能及時承認錯誤並迅速修正，以有效完成目標。

中文名稱	英文名稱	行為定義	行為描述/主要行為
			4、積極面對完成任務之各種挑戰，能不屈不撓地超越目標、交出成果。
團隊 領導	<b>Successful team</b>	建立符合公司願景理念的團隊，以促進團隊目標的達成	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、掌握目標達成的進展，確保團隊往正確的方向前進。</li> <li>2、能使用適當的語言及行動，激勵他人前進。</li> <li>3、能塑造一個持續改善及挑戰高目標的團隊文化。</li> <li>4、以正當方式擁護組織決策與價值觀，確保團隊成員支持組織價值觀和標準。</li> </ol>
跨 界 合 作	<b>Inter-team Cooperation</b>	能以顧客滿意及兼顧公司利益的角度，進行跨團隊的合作，以達成目標	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、以提出問題或分享資訊的方式，釐清彼此所處的現況。</li> <li>2、積極地與團隊外成員建立有效的合作關係。</li> <li>3、取得合作夥伴對雙方責任與所需資源的共識。</li> <li>4、將組織目標置於團隊與個人目標之前，並運用有效方法來管理夥伴關係及目標達成狀況。</li> </ol>
持 續 學 習	<b>ONgoing Learning</b>	主動持續尋求學習機會，並能有效運用於工作中	<ol style="list-style-type: none"> <li>1、展現對新知識的好奇心，並渴望學習。</li> <li>2、能快速吸收新資訊，從中找出關鍵要素。</li> <li>3、將新的技術、知識、態度、思維應用於工作及自我成長上，並透過不斷自省以追求卓越。</li> <li>4、讓自己成為學習典範，並鼓勵部屬持續自我學習。</li> </ol>

### (5) 員工培訓機制的優化

個案公司從創立初期就相當重視教育訓練，根據過去經驗逐步改善與優化教育訓練體制，並推動更多有效機制，快速提升人員發展。

A. 個案公司推動Mentor制度及新人訓以強化留才機制，透過資深人員的帶領，協助新人快速融入公司文化，並且強化在職訓練，快速提

升人員能力，並縮短新人人才適應期。

- B. 個案公司推動MA(儲備人才)招募培訓計畫，每一年會招募研究所畢業的新鮮人，招募入職後MA人員會安置於董事長室進行一整年的培訓，除了參與各類型會議與專案，並針對各儲備人才的屬性，分配到生產、行銷、人資、研發、財務等不同功能進行訓練，一年後再根據儲備人才的能力與表現，分配到各部門，儲備人才從入職開始，從宏觀的角度來認識公司後，再分配到各部門，可以讓儲備人才將創意與思維帶給各部門，發揮更多的效益，個案公司並在儲備人才培訓期間，展開訓練暨考核計畫，使訓練考核計畫說明如下：
- a. 適用期：各儲備人才進入各專案指派，並指派Mentor與部門主管進行專業協助，由部門主管、Mentor、管理處與人資單位共同評估其是否適任，此階段的評估重點在於態度、人格特質與公司職能的適切性
  - b. 歷練期-I：每一年新進儲備人才依據執行的相關工作內容，尋找一個主題成立專案，並指派專案Mentor與部門主管給予指導，儲備人才透過自己尋找問題、發掘問題、解決問題過程，培養思考能力與增加專業知識，在每年年底時進行第一階段評核，評核成員為董總與高階主管共同評比，評估準則包括專業能力、邏輯分析、創新與創意。如果沒有達到標準就出現第一次的淘汰，如果順利過關就會進入歷練期-II。
  - c. 歷練期-II：為期三個月，持續執行專案及被觀察和教導，通過第二期的評核後會由人資單位、部門主管與Mentor討論職涯發展計畫。
  - d. 定位期：啟動職涯計畫，將儲備人才分配到各單位進行歷練。

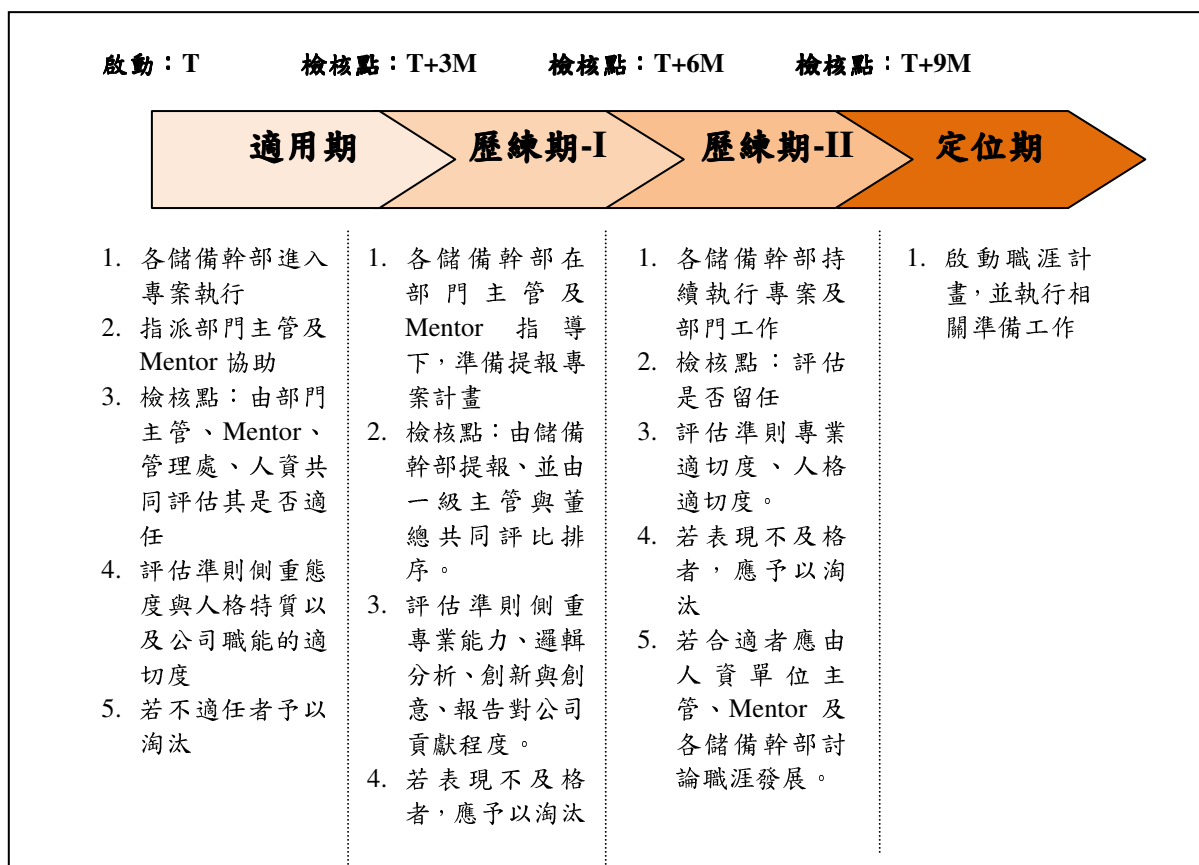


圖4-7 個案公司儲備幹部訓練及考核計畫

## (6) 建構接班人計畫

從人力資源的基礎架構到人才管理機制的建構，個案公司在「人才發展」的管理與制度已逐步完備，而隨著個案公司的快速成長，組織規劃與層級的擴充，加上個案公司朝向集團化發展，不再僅是需要人力，更是需要優秀的人才，以承擔更多管理職的職位，所以無法再像以往是遇到人員出缺才規劃找人，而是個案公司開始著手規劃接班人計畫。

個案公司對於接班人計畫擴大解釋除了高階主管以外，也增加了初階、中階以及關鍵職位的接班人才，是以「組織中的關鍵職位或是組織中多層級的關鍵人才」，當某個管理職出缺時，可以馬上從內部的人才庫中找出符合的人選遞補上來。整個接班人計畫的作法採用美商韜睿惠悅企管顧問公司（2005）所提出的接班人計畫作法，共分為四大執行步驟，包括 A.釐清

企業願景，確定核心能力；B. 找對接班職位細分個人能力要求；C. 甄選接班候選人建立人才儲備庫；D. 建立候選人檔案 制定有效完整的培養計畫，以下分別進行詳細說明：

#### A. 釐清企業願景，確定核心能力

個案公司在導入「平衡計分卡專案」時，已由韜睿惠悅人力顧問公司協助，透過與高階主管訪談，釐清個案公司的使命、願景、核心價值、確立核心能力，並針對未來3年訂定策略藍圖，有了清晰的規劃後，明確定義公司人才需要具備的核心能力以確保個案公司經營策略的實現。

#### B. 找對接班職位細分個人能力要求

確認企業的核心能力後，個案公司則須先確定內部關鍵職位與企業的核心能力緊密相連，個案公司列出了關鍵職位包括組織內屬於初、中、高管理層以及專業技術職位，專業技術職位則包括材料應用、自動化軟硬體整合、供應鏈管理等等。當確定了關鍵職位清單後，個案公司再將過去所建立的職位說明書，加上此次確認的核心能力架構進一步定出每個關鍵職位的個人能力要求，包括管理能力、專業能力與價值觀三方面，並進一步細分成對關鍵人員行為指標的要求，以使他們清楚該如何在職位上面作出表現。

#### C. 甄選接班候選人，建立人才儲備庫

個案公司的關鍵職位，為評估公司年度績效考核為「優」與「甲」的前 30% 人才，以及現階段組織內部初階、中階與高階的管理職，並且皆須符合，作為第一階段接班候選人名單，人力資源部門則先與接班候選人的直屬部門主管進行深入討論，徵詢多方意見，包括接班候選人員目前的直屬主管、上二層的主管以及董事長、總經理等，對接班候選人進行充分的評估，以

清楚瞭解接班候選人的能力、行為、專業知識與態度，確定其發展潛力。

確定接班候選人後，個案公司則展開一系列接班人計畫的規劃課程，分別從初階、中階與高階的管理人才進行培訓計畫，每個階段都必須通過考核的方式，以建構系統性、有效性的人才庫。第一階段課程規劃著重於知識的養成，依據各階段的管理人才進行專業課程的教授，第一階段考核通過後則進入第二階段，第二階段則著重在行動學習，從理論轉為實務，透過專案團隊的領導、跨功能的改善計畫以及提出未來成長計畫書等實作考核，在通過第二階段後，最後才能走到第三階段，第三階段會指派導師（coach），透過一對一的制度，透過近身學習的方式，培養更宏觀的視野與管理能力。這三個階段考核通過都須經過個案公司的人評會審慎開會通過後才能往下一階段進行，通過這三個階段的人才，都會列入個案公司的人才庫中，未來會針對人才庫中每一個人員，規劃完整的職涯發展，並列為人才晉升的候選名單中。

表4-9 個案公司接班人培訓計畫課程

	第一階段：課程學習 (知識)		第二階段：行動學習 (技能)		第三階段：導師教導 (態度)	
	學習重點 與時數	人數 (T1)	學習重點 與時數	人數 (T2)	學習重點 與時數	人數 (T3)
GMDP 初階管理培訓 計畫	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 管理者應有的技能與知識</li> <li>● 人的管理</li> <li>● 24小時(至少八單元)</li> </ul>	33	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 團隊領導之專案</li> <li>● 著重人的管理與團隊領導</li> </ul>	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 近身學習</li> <li>● 了解管理者與非管理者的差異</li> </ul>	2
GBMP 進階管理培訓 計畫	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 跨功能管理知識(產銷人財)</li> <li>● 整合知識(策略管理)</li> </ul>	27	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 參與跨功能計畫</li> <li>● 提出跨功能改善計畫書</li> </ul>	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 近身學習</li> <li>● 培養商業頭腦</li> <li>● 了解利潤創造與顧客導</li> </ul>	2

	第一階段：課程學習 (知識)		第二階段：行動學習 (技能)		第三階段：導師教導 (態度)	
	學習重點 與時數	人數 (T1)	學習重點 與時數	人數 (T2)	學習重點 與時數	人數 (T3)
	● 約70小時(五門課)				向思維	
GEDP 高階管理培訓 計畫	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 創新與創業</li> <li>● 國際化經營</li> <li>● 組織變革與轉型</li> </ul>	14	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 參與新市場、新事業之開發</li> <li>● 提出未來成長計畫書</li> </ul>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 近身學習</li> <li>● 持續創新與組織轉型</li> <li>● 構思成長之道</li> </ul>	1

#### D. 建立候選人檔案，制定有效完整的培養計畫

完整的接班候選人徵選的培訓課程後，列入人才庫中的人才，個案公司則開始建立個別人才檔案，針對他們不足的部分進行教育訓練加強其能力，培訓方式包括：

- a. 工作指導：指派導師(Coach)，透過一對一的指導，輔助他們往上一階管理能力發展。
- b. 職務輪調：拓展接班候選人的工作領域，對個案公司有整體性的了解、更宏觀的視野。
- c. 專案指派：透過擔任專案負責人角色，負責推動專案的推行，給予適當的權限與資源，可強化接班候選人領導與管理的能力。
- d. 專業訓練：持續安排教育訓練，強化專業能力，包括外訓與內訓、個案討論、角色扮演等等。

當接班候選人訓練成熟時，若組織有適合接班候選人職位出缺時，接班候選人會是優先人選，若能力仍未建立完整，則會持續培訓與強化，而這段過程，個案公司的人力資源部門都會保持有效跟蹤和監控接班候選人的績效和能力，並定期透過人評會評量發展成效。

### 3. 個案公司績效展現說明：

在此階段個案公司轉型乃根據陳明璋(1990)的定義屬於經營型態之轉型與經營體質之轉型，個案公司在此階段成立南科分公司與上海貿易公司，並且跨入大陸市場的汽車產業，併購大陸吳江地區汽車經銷4S店，並且持續投入經營體質方面的組織變革，故在2010年導入BSC平衡計分卡。這段轉型成長所採用的人力資源管理方式包括重新導入全面性人力資源發展制度與HR系統的建立與整合，連結職能體系與選才，導入人力資源資訊系統(HRM and HRD)，並全面提升組織人力資源效能，執行完備人才發展系統，包括人才訓練體系(TTQS)、建置人才庫(talent pool)並執行接班人計劃(Succession Plan)，目前個案公司接班人候選名單人數為39人，已將過去的「人力資源管理」發展為「人才管理」。

這樣的人才發展的過程，個案公司從2010年迄今規模人數從170人增加到230人以上，實收資本額從3.22億元增加5.43億元，營收也從6億7千萬元成長到約10億元，營收成長每年平均幅度達22.72%。在此階段人員離職率因2010年與韜睿惠悅顧問公司合作導入的各項人才發展變革，部分員工無法適應企業變革的腳步，故人員離職率有微幅上升的趨勢，到2012年度人員流動率才逐漸穩定，2010年到2012年度的人員離職率分別為27.27%、31.23%與22.89%；另人力素質明顯提升，大學以上(含研究所)從2010年到2012年比例分別為46%、56%與60%。

表4-10 個案公司 2010 年到 2012 年員工學歷分析

學歷	高中以下	專科	大學	研究所 (含以上)
2010 年	34.41%	19.48%	33.77%	12.34%
2011 年	31.89%	11.89%	42.70%	13.51%
2012 年	33.47%	6.45%	43.55%	16.50%



除此之外，個案公司在持續的創新研發的努力下，成為第一家發表18吋載具的廠商，更在台灣打造全世界第一條的18吋晶圓載具生產線。並且在極紫外光微影技術領域中，個案公司所推出的產品已在2012年第二季成為全球第二個通過SEMI與微影製程設備大廠認證的產品，除了在研發創新的展現下，個案公司也獲得相當多的獎項，包括第二十一屆國家品質獎、第一屆國家產業創新獎-卓越中小企業獎、第十八屆創新研究獎與2012年精品獎等殊榮，個案公司藉由外部公正機關的檢視，以達成持續改善的精神與目標。



個案公司歷年成長表現如下所示：

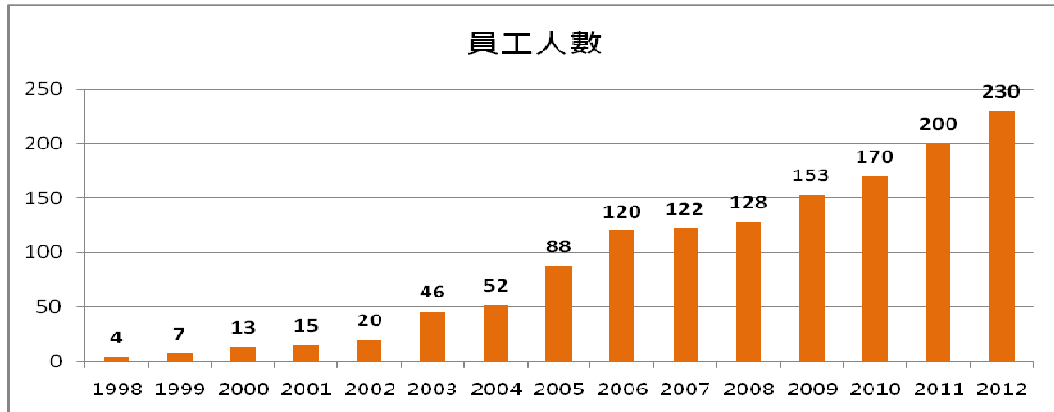


圖4-8 個案公司歷年員工人數成長趨勢圖

單位：以萬元計

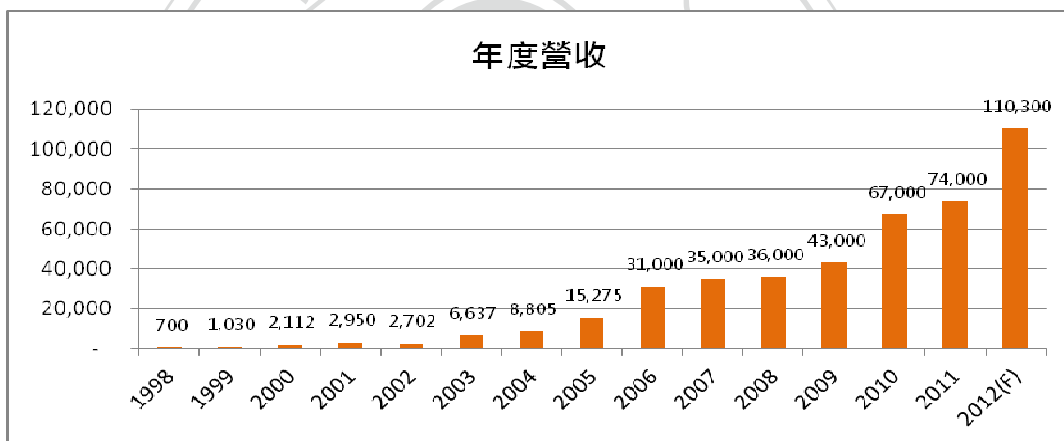


圖4-9 個案公司歷年營收趨勢圖

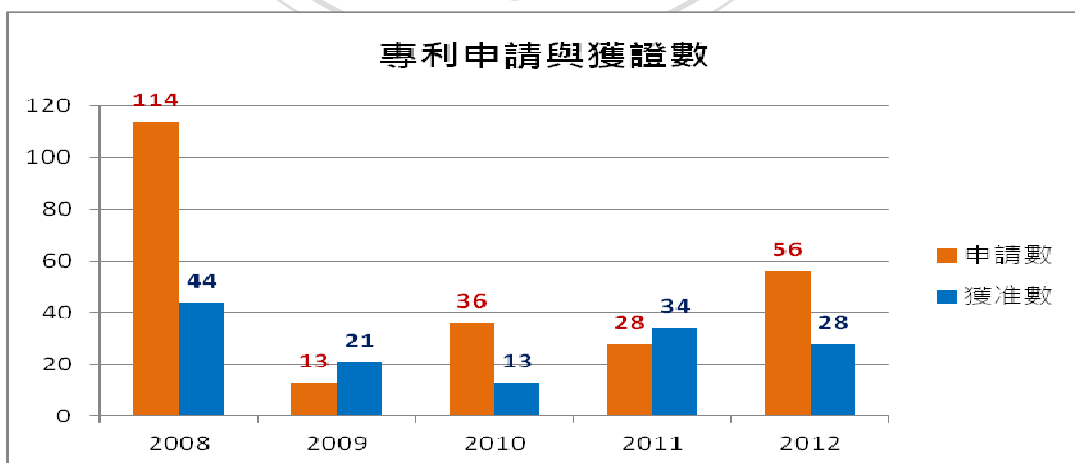


圖4-10 個案公司近五年專利申請與獲證趨勢圖

個案公司人才發展機制三個重要建置階段摘要說明如下表所示：

表4-11 個案公司人力發展機制建置三階段摘要表

階段	背景介紹/ 問題描述	人才發展機制 建立說明	績效展現說明
<b>第一階段</b> <b>-企業草創期(西元1998年到2005年)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 個案公司一開始為傳統模具廠，第二年轉型至半導體產業。</li> <li>● 員工人數從4人擴充到88人。</li> <li>● 創業初期資源與環境較為缺乏。</li> <li>● 從傳統產業跨入半導體產業，此階段轉型定義根據陳明璋(1990)屬於產業別、產業型態之轉型。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 因應當時資源與環境缺乏，故教育訓練安排是以公司創辦人與高階主管至外部專業訓練機構接受外訓課程，再透過內訓或指導的方式在公司內部訓練相關員工。</li> <li>● 課程安排為員工專業能力培訓與心靈成長課程。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 規模人數從1998年到2005年人數4人增加到88人，實收資本額從500萬元增加7,600萬元。</li> <li>● 營收從700萬元成長到1億5,275萬元，營收成長每年平均幅度達104%。</li> </ul>
<b>第二階段</b> <b>-企業初長期(西元2006年到2009年)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 員工數從88人擴充到153人，此階段公司已在半導體市場打下穩定的基礎</li> <li>● 此階段在人才發展方面主要遇到了三個問題包括：               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 內部員工培訓與外部人才招募。</li> <li>2. 內部員工與外聘人才的組織融合問題。</li> <li>3. 開拓海外市場，員工語文能力成關鍵。</li> </ol> </li> <li>● 根據陳明璋(1990)的定義屬於經營體質之轉型以及產品轉型。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 積極招募外部人才：透過人脈網絡來引進半導體高階人才。</li> <li>● 計劃性內外訓課程安排。</li> <li>● 由兩位創辦人舉行Bill有約課程，傳遞與落實文化融合與核心價值觀。</li> <li>● 積極提升員工外語能力，安排外語課程並訂定與實施員工外語能力提升辦法。</li> <li>● 規劃幹部養成體系，塑造完整的人才培訓架構。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 規模人數從120人增加到153人，實收資本額從1億元增加2.8億元</li> <li>● 營收也從3,100萬元成長到4,300萬元，平均幅度達11%。</li> <li>● 打進國際市場，獲得國際CPU大廠的產品認證與訂單，更受該大廠的推薦，成為全球唯一參與先端技術開發的台灣廠商。</li> <li>● 此階段人員離職率明顯下降，2007年到2009年離職率分別34.05%、30.81%與25%。</li> <li>● 人力素質提升，大學以上(含研究所)從2007年到2009年比例分別為36.9%、47.7%與48%。</li> </ul>

階段	背景介紹/ 問題描述	人才發展機制 建立說明	績效展現說明
<p><b>第三階段-企業成長期(西元2010年迄今)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 員工人數超過 200 人，擴充大陸地區營運據點成為跨國企業，並在此階段成為上櫃公司。</li> <li>● 欲改善人員流動率問題，歸納二個主要原因，包括公司制度與薪資不符合期待，故個案公司展開一連串的組織變革，透過人才發展制度的革新，全面提升人力資源效能。</li> <li>● 此階段在人才發展方面從五個方面進行改善包括：               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人力規劃方面</li> <li>2. 招募與遴選方面</li> <li>3. 薪資管理方面</li> <li>4. 績效考核方面</li> <li>5. 訓練與發展方面</li> </ol> </li> <li>● 在此階段個案公司轉型乃根據陳明璋(1990)的定義屬於經營型態之轉型與經營體質之轉型</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建立以職責為基礎的職等架構</li> <li>● 設計連結外部市場的整體獎酬策略及固定薪資制度</li> <li>● 釐清營運策略、連結部門績效衡量指標與公司策略目標並發展個人績效管理發展制度</li> <li>● 職能模型的建構提升企業效能</li> <li>● 員工培訓機制的優化</li> <li>● 建構接班人計劃</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 從 2010 年迄今規模人數從 170 人增加到 230 人以上，實收資本額從 3.22 億元增加 5.43 億元</li> <li>● 營收也從 6,7000 萬元成長到約 10 億元，營收成長每年平均幅度達 22.72%。</li> <li>● 榮獲第二十一屆國家品質獎、第一屆國家產業創新獎-卓越中小企業獎、第十八屆創新研究獎與 2012 年精品獎。</li> <li>● 人力素質提升，大學以上(含研究所)從 2010 年到 2012 年比例分別為 46%、56%與 60%。</li> <li>● 在此階段人員離職率因 2010 年與韜睿惠悅顧問公司合作導入的各項人才發展機制變革，故人員離職率有微幅上升的趨勢，到 2012 年度人員流動率才逐漸穩定，2010 年到 2012 年度的人員離職率分別為 27.27%、31.23%與 22.89%</li> <li>● 目前個案公司接班人候選名單人數為 39 人，已將過去的「人力資源管理」發展為「人才管理」。</li> </ul>

# 第五章 結論與建議

## 第一節 研究結論與後續研究建議

### 一、研究結論

本研究個案公司在轉型的三個階段，持續規劃與執行人力資源管理的政策，以維持公司的成長與競爭，在中小企業規模中，從人資基礎建設開始執行，再逐步建構完整的人力發展機制，透過在高階、中階、初階不斷的培育各樣的人才資源，以保有重要職階的人才庫，並可隨時彈性的調動、配合組織的策略需求、減少組織之斷層。而該公司評估人才的方法除了基本的績效表現外，也透過課程安排與近身觀察人才的「潛能」，以找出最適當之接班候選人，提供其各樣的發展機會，像是增加其的專案任務、師徒制（mentoring）等等，另外也進行幹部養成體系，將外部人才、內部資深員工與儲備幹部的三方體系計劃同時進行培育與組織融合，將人才的規劃發展到最大。而這樣的培育及發展的過程，幕後的推手就是高階領導者以身作則所影響到組織「學習文化」，因為有這股強大的力量在每一位員工的心中，人才發展機制的進行才可以如此順利及成功。

另外，個案公司強調的是重視各個層級的高潛能人才發展。因此，實施接班人計劃時致力於發展各個層級關鍵職位人才庫，而非將所有資源皆投注在高階候選人才身上，以培訓出一群多元、可彈性運用的管理人才，一遇有職缺就可以遞補，而非完全倚賴引進外部人才。在充分的內部人才培育及晉升，不但可以減少外聘的招募與甄選成本與減少人才的流動率，更減少空降部隊引起內部員工負責情緒的產生，及可能帶來的組織文化上的衝擊。

## 二、管理意涵

根據上述的研究結論，本研究對中小企業提出下列管理意涵，希望能提供給中小企業在轉型的過程中人才發展機制規劃與執行的借鏡：

### 1. 學習型組織是很多企業期待看到的組織型態，快速成長的中小企業欲創造學習型的組織文化，須從中小企業主帶頭推動才有機會落實：

組織中，很多中小企業對於教育訓練的推展因資源有限而無法像大型企業一樣機制，但個案公司的例子上研究發現在資源有限時，已透過企業主自己在外參與各種教育訓練課程，並且帶回公司內部進行教育訓練的分享，一方面可以在資源有限情況下，節省教育訓練的直接費用；二方面透過企業主持續不斷學習精神可以感染企業內部員工，並成為企業熱愛學習的組織文化與價值觀，這樣的方式提供中小企業在資源有限的狀態下另一種推動教育訓練發展機制的方式。

### 2. 傳統產業發展成高科技產業，人才吸引與留用實務的採用：

傳統產業升級高科技產業往往會遇到人才吸引與留用的問題，如同個案公司在轉型過程中，一開始也遇到無法吸引人才以及外聘人才流動率高的問題，所以一昧的只用薪酬條件吸引外部人才是無法解決長期企業發展與內部文化融合的問題，因此個案公司在轉型階段思考全面解決這個問題的方式，首先連結外部市場的整體獎酬，讓獎酬來激勵與留置優秀的團隊與人才，也避免因獎酬因素導致人才流失；再者個案公司可透過職能模型的建立與 WPS 人才篩選機制，作為人才招募的標準，以降低徵選與招募錯誤的成本；最後，最重要的階段式讓招募外聘人才和組織進行深度的文化融合，可透過課程與活動方式，傳遞組織文化與核心價值，在課堂與活動中讓學員來自不同部門、不同背景的同儕，在輕鬆的氛圍中彼此情感交流及意見分享，減少彼此在正規工作環境下的相互隔閡，導致的部門主義與舊同儕排斥新同儕

的問題。

**3. 中小企業發展成中大型企業的過程，從選、用、育、留的「人力資源管理」制度發展到策略性「人才管理」的階段：**

個案公司在成長過程，逐步建構完整的選、用、育、留的人力資源管理制度與機制，希望透過人力制度的完備，降低人才流動現象並吸引更多人才，但因應經濟環境的快速變動，企業不再只需要人力，更需要優秀的人才，根據 Snell 提出傳統的人力資源管理作法僅能發揮組織中人力投入相加的效果，而人才管理機制可發揮相乘的效果，因此能為組織創造 80% 的價值，而傳統的人力資源管理作法僅能創造 20% 的價值，所以企業對關鍵人才應投注更多資源，拉大差異化的獎酬制度，規劃並保障關鍵人才的職涯發展，促使關鍵人才因感到有更多的成長機會與自我價值的增加更投入工作並且對企業有更多的向心力，以期為企業創造更多的附加價值。

**4. 中小企業發展成中大型企業過程中，應培養各個層級關鍵職位的人才庫：**

當中小企業要快速成長並朝向集團化中大型企業邁進時，應該要致力於發展接班人計畫，且接班人計畫應涵蓋發展各個層級關鍵職位人才庫，不應將所有資源皆投注在高階接班候選人上，以培訓源源不絕的階層別管理人才，一遇到公司管理職位出缺時，減少向外招聘的需求，而由人才庫中遞補，藉由多數管理職缺內部人才培育與晉升，不但可以減少新人招募與徵選的成本，也可以降低外聘空降部隊所帶來組織文化上的衝擊，並可提升內部人員的向心力，提升組織績效。

**三、後續的研究建議**

後續的研究建議，本研究提出二項建議：

**1. 擴大研究個案樣本數**

本研究的個案公司為台灣傳統中小企業轉型半導體產業的標竿企業，但本研究未廣泛性的針對每一個中小企業轉型成功的企業做深入探討，後進學術研究除了可以針對不同中小企業轉型成功的標竿企業進行相關研究之外，亦可集中研究特定產業的數家轉型成功的標竿企業，擴大樣本數並探討成功企業在人才發展實務上的機制作為，作一綜合性的比較。

## 2. 研究取向從質性研究延伸至量化之研究方式

本研究採個案研究法屬於質性研究，尚未能進一步進行量化分析之工作，後進學術研究可以以本研究歸納出人才發展機制架構，對各中小企業作一廣泛性的研究調查，以釐清各變項對於人才發展機制的相互關係。

### 第二節 研究限制

根據本研究之研究方案產生的研究限制如下：

- 一、透過採用訪談及個案公司歷史檔案獲取相關資訊，但本研究研究個案公司期間從 1988 到 2012 年，涵蓋期間久，而成立之初的歷史資料未完整，雖竭力克服困難，以訪談方式補充當年歷史資料不足的現象，但難免仍受到受訪者的個人記憶影響。
- 二、採用訪談獲取資料，雖訪談方式竭力避免主觀意識，但難免受到受訪者主觀回答及措辭用語之影響，恐有偏誤。
- 三、個案研究法分析之資料，就受訪對象所陳述的事實進行資料分析，因受限於外部效度，可能無法擴展解釋於其他產業或企業。



# 參考文獻

## 一、中文文獻

### (1) 專書

- 李隆盛、黃同圳 (1990)。人力資源發展。台北：師大書苑。
- Jack Welch (2005)。致勝。台北：天下文化。
- Peter E. Drucker (1998)。巨變時代的管理。台北：中天。

### (2) 期刊、會議、學位論文

- 吳佩芳 (2003)。管理才能、工作動機、與工作績效關係之研究。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，桃園縣。
- 吳佳儒 (2000)。HR 專業人員才能需求模型之建立-以個案公司為例。國立中央大學人力資源管理研究所之碩士論文，桃園縣。
- 吳雅琪 (2003)。管理才能評鑑量表之評估-以 A 公司為例。國立中央大學企業管理研究所碩士論文，桃園縣。
- 周日耀 (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，桃園縣。
- 周佳欣 (1997)。台灣中小企業策略性轉型之研究。東吳大學企業管理研究所碩士論文，台北市。
- 邱建豪 (2008)。國軍新訓單位教育班長管理職能評鑑之研究-360 度評鑑法之運用。國防大學政治作戰學苑心理及社會工作學系碩士論文，桃園縣。
- 袁素萍 (2003)。企業轉型成功關鍵因素之研究。國立成功大學高階管理在職專班碩士論文，台南市。
- 涂博崧 (2010)。師徒制度對徒弟職涯成效影響之整合分析。國立政治大學心理學研究所碩士論文，台北市。
- 陳心婷 (2008)。企業接班人計劃實施現況調查。中央大學人力資源管理研究所碩士論文，桃園縣。
- 陳志鈺 (2001)。百貨業樓面管理人員職能量表之建立-以某百貨公司為例。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，桃園縣。
- 陳明璋 (1996)。企業轉型的策略與成功關鍵。貿易週刊。1690 期頁 18-21。
- 黃柏喻 (2006)。職能冰山模型與績效之探討。國立中興大學企業管理學系碩士論文，台中市。

- 張正賢 (2009)。核心職能、教育訓練與工作績效關係之研究-以定期海運業為例。國立成功大學交通管理科學系碩士論文，台南市。
- 蘇怡華 (2011)。多層次傳銷組織管理者職能之研究。國立中山大學管理學院國際經營管理碩士論文，高雄市。
- 陸早行 (1985)。德菲法 (Delphi) 在策略趨勢預測上的應用-以人身保險理賠策略為例。台北：國立台灣大學商學研究所碩士論文，台北市。
- 劉興台 (2002)。傳統產業轉型關鍵成功因素之探討-以台灣鹽業為例。中華大學經理管理碩士論文，新竹市。

## 二、英文文獻

- Adams, J. D. (1984). *Transfoming Work*. VA: Miles Review Press.
- Allen, T. D., McManus, S. E., & Russell Russell, J.E. A. (1999). Newcomer Socialization and Stress: Formal Peer Relationships as a Source of Support. *Journal of Vocational Behavior*, 54:453-470.
- Aryee, S., & Leong, C. C. (1991). Career Orientations and Work Outcomes Among Industrial R&D Professionals. *Group & Organization Studies*, 16 (2): 193-205.
- Berger, L.A., & Mystigne, D.A. (1976). Practical Management Manpower Planning. *Personnel Journal*, June , 296-299.
- Boyatzis, D. (1982). *The Competence Manager: A Model for Effective Performance*. N.Y. John Wiley & Son.
- Brown, S.T., & Gduid, P. (1991). Organisational Learning and Communities of Practice Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation. *Organizaional Science*, 2 (1): 40-57.
- Chao, G.T. Walz, P.M., & Gardner, P. (1992). Formal and Informal Mentorshios: A Comparison on Mentoring Functions and Contrast with Nonmentored Counterparts. *Personnel Psychology*, 45:619-636.
- Draft, R.L (1994). Management. Orlando: The Dryden Press.
- Draganidis. F., & Mentzas, G., (2006). Competency Based Management: A Review of Systems and Approaches. *Information Management and Computer Security*. 14 (1),51-64.
- Fagenson, E.A. (1989).The Mentor Advantage: Perceived Career/Job Experiences of Proteges versus Non-proteges. *Journal of Organizaional Behavior*, 10:309-320.
- Ford, J. D, & Ford, L. W. (1995).The Roles of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20 (3):541-570.
- Hunt D. M. & Michael C. (1983). Mentorship: A Career Training and Development Tool. *Academy of Management Review*, 8:475-485.
- Katz, R. L. (1955). Skill of An Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
- Kram, K.E. (1985). Mentoring at Work; Development Relationships in Organizational Life. Glenview, IL: Scott Foreman.

- Lavy, A., & Merry, U. (1998). Organizational Transformation. *Revitalizing Organization for Competitive World*. Jessey-Bass Inc.
- McCall, M. W., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. Lexington, MA: Lexington Books.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*, 1-14. P7.
- Murray-Hicks, M., & Mugent, J. (1971). Positive Motivation Process for Changing Human Behavior. Paper presented at the National Society for Performance and Instruction Conference, Rochester, N.Y.
- Phillips, Jones, L. (1983). Establishing a Formalized Mentoring Program. *Training & Development Journal*, 37 (2): 38.
- Prahalad, C. K., & Gary Hamel. (1990). Strategic Intent. *Harvard Business Review*.
- Sanghi, S. (2007). *The Handbook of Competency Mapping*. Thousand Oaks: Sage.
- Scandura, T. A. (1992). Mentorship and Career Mobility: An Empirical Investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13: 169-174.
- Schmuckler. (1987). Succession Planning: Key to Corporate Excellence. *Personnel Psychology*, 40 (2), 424-427.
- Sevy, B. A., Olson, R. D., McGuire, D. P., Fraser, M. E., & Paajanen, G. (1985). *Management Skills Profile Research Report and Technical Manual*. Minneapolis, MN: Personnel Decision, Inc.
- Shaheen, G. T. (1994). Approach to Transformation. *Chief Executive*, March: 2-5.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons, Inc.
- Ragins, B. R., & McFarlin, D. B. (1990). Perceptions of Mentor Roles in Cross-gender Mentoring Relationships. *Journal of Vocational Behavior*. 37: 321-339.
- Ragins, B. R., & Scandura, T. A. (1994). Gender Differences in Expected Outcomes of Mentoring Relationships. *Academy Management Journal*. 37(4), 957-971.
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50:361-386.