

行政院及所屬各機關出國報告
(出國類別：其他)

參加第卅屆亞洲培訓總會 (ARTDO) 年會 報告書

| 出國人 | 服務機關 | 職稱 | 姓名 |
|-----|------------|----|-----|
| | 中華郵政股份有限公司 | 科長 | 鄭蕭頤 |
| | | 科長 | 謝麗華 |

出國地點：澳門

出國期間：92年9月24日至9月29日

報告日期：92年12月

H7 / 09204182

行政院所屬各機關因公出國人員出國報告提要

出國報告名稱：參加第卅屆亞洲培訓總會（ARTDO）年會

頁數 二十二頁 含附件：無 有

出國計畫主辦機關：中華民國訓練協會

聯絡人：吳文豐

聯絡電話：(02) 23921310 轉 2024

出國人姓名：鄭蕭頤

服務機關：中華郵政股份有限公司

職稱：科長

電話：(02) 28948100 轉 311

出國人姓名：謝麗華

服務機關：中華郵政股份有限公司

職稱：科長

電話：(02) 28948100 轉 321

出國類別：考察 進修 研究 實習 其他

出國期間：九十二年九月二十四日至九十二年九月二十九日

出國地區：澳門

報告日期：九十二年十二月

分類號：交通類／郵政

關鍵詞：人力資源、訓練

內容摘要：

亞洲培訓總會（Asian Regional Training and Development Organization，簡稱 ARTDO）為一非政治、非營利之國際性聯合組織，創立於一九七四年，我國「中華民國訓練協會」為該會創始會員，歷年來均積極參與會務，博得國際友人讚賞。該會第三十屆年會於九十二年九月二十五日至二十八日在澳門舉辦，暨國際管理暨人力資源發展國際會議，由澳門生產力暨科技移轉中心（CPTTM）主辦。本次協會由各會員代表十五人組團參加，中華郵政公司為中華民國訓練協會會員之一，為加強國際文化交流並增進郵政人力資源發展的

營效能，由人事處郵政訓練所科長鄭蕭頤、謝麗華等二人代表本公司出席。

年會主題為「四海一家-提升人力資源績效之願景 (One People – One World, The Vision for Improving Human Resources Performance) 由大會安排「有效管理：無關學位」、「全球績效管理系統：對某些模式的省思」、「人力資源運用於同一世界觀的表現—4H 系統」、「人力資本管理之評估」、四場主題演講及三十場次有關人力資源發展之專題研討，茲將參與之「論價值觀建設的關鍵點」、「執行有效的訓練」、「Kirpatrick 第三層級評量有效運用在第一線主管人員訓練」等之分組專題研討略述心得，期以擷取各國專家學者之專業知識及訓練經驗，有助於提升中華郵政員工之訓練品質，促進我郵人力資源之開發、運用，並增進公司化之經營效能。

目 錄

| | |
|--|----|
| 第一章 參加緣起及組團經過 | 一 |
| 第二章 國際化管理和人力資源分組研習討論會議報告 | 三 |
| 壹、論價值觀建設的關鍵點 | 三 |
| 貳、辦理一個有績效之訓練（由系統研究著手） | 六 |
| 參、Kirpatrick 第三層級評量有效運用在第一線主管人員訓練 | 一一 |

參加第卅屆亞洲培訓總會（ARTDO）年會報告

鄭莆頤、謝麗華

第一章 參加緣起及組團經過

在二十一世紀全球化的競爭風潮中，全世界都已進入知識經濟與數位科技時代，未來腦力的競爭將成為勝負的關鍵，在知識經濟體系下，人才的競爭已取代土地、資金、設備等各項有形資產，躍升組織與組織之間、國家與國家之間競爭力的核心要素，人力資源已不只是組織的重要資源，更是任何一個國家社會競爭力的主要憑藉。因此無論是企業或政府組織對於人力資源的管理與發展，都呈現高度的關注與投入。希望為自己的組織創造雄厚的人力資本，在全球化競爭風潮中，脫穎而出，領先世界。

中華民國訓練協會對於人力資源的培訓一向不遺餘力，對國際人力資源培訓新知的引進與推廣一直是重要工作，期盼透過國際的交流參與促使國內產、官、學各界能以全球化觀點，進行人力資源的發展與培育，提升我國人才的國際競爭力。

本公司是中華民國訓練協會會員之一，為加強國際文化交流並增進郵政人力資源發展的經營效能，經簽准由人事處郵政訓練所科長鄭莆頤、謝麗華等二人代表本公司出席，以擷取世界先進國家訓練經驗，提升員工訓練品質，促進我郵人力資源之開發、運用，並增進公司化之經營效能。

亞洲培訓總會（Asian Regional Training and Development Organization，簡稱 ARTDO）於二〇〇三年九月二十五日至九月二十八日在澳門舉辦第三十屆年會及國際管理暨人力資源發展國際會議，由澳門生產力暨科技移轉中心（CPTTM）主辦。

本次會議主題為「四海一家-提升人力資源績效之願景（One People – One World, The Vision for Improving Human Resources Performance）由大會安排「有效管理：無關學位」、「全球績效管理系統：對某些模式的省思」、「人力資源運用於同一世界觀的表現—4H

系統」、「人力資本管理之評估」、四場主題演講及「澳門旅館從業人口分析」、「為未來人力做準備：我們必安的策略」、「權力變遷中，華人家族企業之人挑戰與解決之道」、「人力績效改革：獎賞之力量」、「e-創意」、「如何讓你的魚光跳躍」、「執行有效的訓練」、「政府政策運用人力資源法之訓練與改善」、「成功運用第三級評估(kirpatrick scale)於第一線之管理訓練」、「困境中之精神管理」、「平衡計分卡」、「績效改革與管理：介入之策略」、「台灣之技職教育」、「自然中學習：認知與激發中昇華」、「團隊建立的室內遊戲方式」、「人資的功能：必安的過程」、「人可以出類拔萃」、「執行能力本位的發展」、「才能管理之HR最佳策略」、「個人成長發展之探索教育」、「世界之水資源利用」、「教導與領導管理」等專題研討，議題廣泛而實用。

本次年會參加人員計有十五人，並由理事長林基源博士（現任台北銀行董事長）擔任團長，總列本團參加人員如后所示

表一 參訪人員

| 姓名 | 職稱 | 機關(構) |
|-----|-------|----------------------|
| 林基源 | 理事長 | 中華民國訓練協會 |
| | 董事長 | 台北銀行 |
| 董保城 | 副理事長 | 中華民國訓練協會 |
| | 主任 | 國立政治大學公共行政暨企業管理教育中心 |
| 王漢源 | 常務理事 | 中華民國訓練協會 |
| | 主任 | 公務人力發展中心 |
| 李嵩賢 | 所長 | 國家文官培訓所 |
| 林海清 | 主任 | 中台醫護技術學院通識教育中心 |
| 程旺順 | 專員 | 行政院人事行政局 |
| 趙君平 | 科員 | 行政院人事行政局 |
| 張秋元 | 簡任研究員 | 公務人力發展中心 |
| 陳永興 | 輔導員 | 公務人力發展中心 |
| 宋狄揚 | 組長 | 國家文官培訓所教務組 |
| 許吉雄 | 主任 | 地方行政研習中心政風室 |
| 羅仁鈞 | 組長 | 行政院環保署環境保護人員訓練所 |
| 謝錦堂 | 組長 | 中國石油公司人力資源組 |
| 鄭莆頤 | 科長 | 中華郵政股份有限公司中華郵政訓練所教務科 |
| 謝麗華 | 科長 | 中華郵政股份有限公司中華郵政訓練所學務科 |

本次年會行程除參加正式會議外，並由本會副理事長董保城教授安排於會前參訪澳門理工學院之人力資源發展業務，及參訪廣東珠海市政建設，回程順道往訪香港大學，行程緊湊而豐富。

表二 行程表

| 日期 | 行程 | 活動內容 |
|-------------------|-------|---|
| 1 09/24 (三) | 台北-澳門 | • 今日搭機飛往澳門，抵達後拜訪澳門理工學院隨後前往珠海 |
| 2 09/25 (四) | 澳門 | • 上午返回澳門辦理報到手續 • 下午大會安排市區觀光 |
| 3 09/26 (五) | 澳門 | • ARTDO World Conference and Exhibition |
| 4 09/27 (六) | 澳門 | • ARTDO World Conference and Exhibition |
| 5 09/28 (日) | 澳門-香港 | • 今日前往香港，參訪香港大學 |
| 6 09/29 (一) | 香港-台北 | • 當日返台 |

第二章 國際化管理和人力資源分組研習討論會議報告

國際管理和人力資源研習討論會議共舉辦三天，除有四場專題報告，全體與會人員參與聽講外，大會並於三個會場分別舉行研習討論計三十場次，供與會者依個人需求及興趣選擇前往聆聽。茲將參與之分組研習內容簡述於后：

壹、論價值觀建設的關鍵點

本場研討會係由深圳市人才研究協會副秘書長張育新教授擔任主講人，張教授有十五年教授經歷，目前擔任中國寶安集團股份有限公司人力資源部部長。

首先提出兩個問題，(一)成功企業的價值觀是怎樣提煉出來的？它與

企業的價值追求及戰略思考有什麼聯繫？(二)如何使價值觀為員工接受？並以張教授服務之寶安集團成功經驗為例來說明。

一、關於價值觀的提煉

(一)第一次創業與價值觀建設：企業價值觀是「抓住機遇，大膽創新」，企業行為是「發行新中國第一張股票；第一家在國內證券市場收購上市公司；第一家在國內證券市場發行可轉換債券和認股權證」。

(二)第二次創業與價值觀重建（環境變化、戰略調整要求重建價值觀）：價值觀提煉步驟是：

1. 整理企業領袖的價值理念：【資源價值論】【用變的思想認識世界，用和的方法改造世界】
2. 徵求廣大員工的意見：選擇、補充、修改
3. 經營團隊討論確定：逐字逐句推敲

(三)寶安集團價值觀主要特點：確立企業使命首先是「為顧客創造價值」；突出「資源價值」的核心理念，強調「用變的思想認識世界，用和的方法改造世界」的哲學理念，「變」是知變、應變、改變，「和」是融匯、融合、融化。

(四)寶安集團價值觀主要來源：

1. 「資源價值」反映企業領袖對企業經營管理目標的思考，寶安集團企業領袖認為：一個經濟體系能否有所突破，取決于該體系的社會組織是否有效運用資源來創造財富，企業就肩負這樣的重任。
2. 「用變的思想認識世界，用和的方法改造世界」反映企業領袖對在競爭中如何戰勝對手，使自己立于不敗之地的戰略思想。

二、價值觀推廣的關鍵點

價值觀推廣的關鍵，在於企業家的大力倡導及企業強硬的制度化

措施。

(一)以通用公司為例，1992年，為了使通用的價值觀在實戰中得到體現，他們根據完成公司經營目標和保持公司價值觀的情況，把公司的經理人分為四類；第一類是能夠實現預定目標，並且能夠認同公司的價值觀的，第二類是未能實現公司目標，也未能認同公司的價值觀的，第三類是未能實現公司目標但能認同公司的價值觀的，第四類是能實現公司目標但不能認同公司的價值觀的，那一年，通用公司走了五個人，一個是因為沒完成任務被解雇，另外四個則是因為不遵奉通用的價值觀而被要求走人，正因為通用公司一系列強硬的制度化措施，使通用的價值觀注入了每位員工心靈，改變了每位員工的行為方式，進而成為一種企業文化。

(二)寶安集團價值觀的推廣方面，首要一條是「認同寶安集團價值觀」，其薪酬標準是強調「資源價值」，對經營者是效益年薪隨利潤上下浮動，對員工則是業績薪酬隨業績對公司貢獻上下而升降。

最後，張教授以「知識經濟時代，面對知識型員工，價值建設有著特殊的意義因此我們要學習成功企業的經驗，在價值觀建設中把握關鍵點，避免陷入誤差」為結語。

三、研討後感想

綜觀上述論點，我們肯定認同企業文化之重要性，惟本次研討其運作之方式，似乎多了強硬的制度化措施，少了一些人性化的管理，要使員工認同公司的企業文化，個人認為要使員工從心態上認同企業、有與企業是共同體的感受，才會願意去改變、願意去為公司打拼。

貳、辦理一個有績效之訓練（由系統研究著手）

本場研討會係由馬來西亞 Mr. Low Hun Seng 擔任主講人，Mr. Low 是馬來西亞訓練發展協會總經理。Mr. Low 首先指出目前有許多訓練的作法是錯誤的，只有 10 %至 20 %之訓練可運用至工作上。因此我們要研討如何辦理一個有績效之訓練？

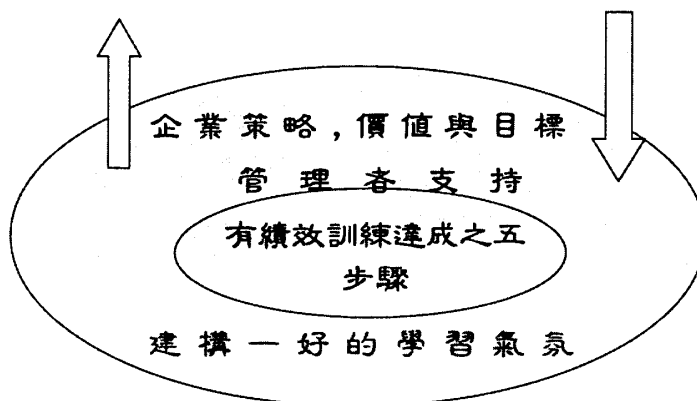
一、什麼是有績效之訓練？

- (一)正確的技巧與理念。
- (二)成功的學習移轉至工作上。
- (三)正向影響工作的績效表現。

二、什麼是有績效訓練之重點？

- (一)訓練是績效表現與工作需求之橋樑。
- (二)提供提昇競爭力之訓練。
- (三)能對基層人員產生正面影響力。
- (四)能豐富企業持有者之價值。

三、由系統研究來主導有效之訓練



四、有效之訓練與那些人有關？

- (一)高階執行主管與企業負責人。
- (二)部門經理與生產線主管。

(三)新任經理與管理人員。

(四)顧客與供應商。

五在有效之訓練中，資深經理扮演之角色？

(一)提出企業願景與任務。

(二)發展策略達成企業目標。

(三)使員工認企業願景與任務。

(四)確認訓練與目標相結合。

六在有績效之訓練中，中階管理者扮演之角色？

(一)執行企業願景與任務。

(二)做好上級及基層之間溝通。

(三)確認員工績效之表現。

(四)支持訓練及教導工作。

七在有績效之訓練中，員工扮演之角色？

(一)認同企業願景與任務。

(二)瞭解上級之期望與成效標準。

(三)完成績效標準。

(四)參加各項合適之訓練。

(五)運用學習之知識與技能。

(六)與同事分享學習。

八有效訓練之五步驟。

(一)評估訓練需求。

(二)教學準備。

(三)辦理訓練。

(四)移轉工作技能。

(五)評估訓練績效。

以上五項均遵守，辦理之訓練將不致失焦與無效。

第一步：評估訓練需求。

(一)評估訓練需求：1.起點是員工績效與期望績效差異分析。
2.確認當前議題3.主導差異問題點，分析原因。4.其他方式瞭解需求如問卷調查或焦點單位之意見。

(二)三層次訓練需求：1.組織需求2.部門需求3.個人與工作相關需求。

(三)讓每一位參與訓練者均感到幸福、快樂，且全心投入訓練中。

第二步：教學準備。

(一)訓練需求排優先順序。

(二)選擇適當之訓練計畫。

(三)突破各項障礙，決定訓練內容。

(四)選擇參與訓練人員。

(五)估算訓練實際費用。

第三步：辦理訓練。

(一)選擇訓練方式：Elearning 或面授等等。

(二)選擇教導方式：參與式體驗學習（團體討論、個案研究、模擬演練、角色扮演）或演講教學。

(三)掌握成人學習原則重點：

1.學習內容與成人有關。

2.學習可獲相關經驗。

3.偏好問題解決之研究。

4.學習重點易於運用。

5.員工分別承擔自己的學習責任。

第四步：移轉工作技能。

(一)訓練需成功的移轉知識至工作。

(二)選擇教導方式：參與式體驗學習（團體討論、個案研究、模擬演練、角色扮演）或演講教學。

(三)有些必須要做的事：如經理人之支持、同事的支持、相互分享學習、設定學習目標、獎勵與回饋、科技支援。

第五步：評估訓練績效。

(一)為何評估？

1. 目的：檢查訓練效果是否達成。
2. 必須知道訓練花費是否值得。
3. 獲得回饋意見可改善訓練績效。

(二)如何評估？：柯派克 (Kirpatrick's) 四層次評估法

1. 第一層次：學員對課程有所感應。
2. 第二層次：學員對課程有所學習。
3. 第三層次：學員學習能改變不良行為。
4. 第四層次：學員學習後，組織得到好效果。

(據研究顯示：訓練績效表現甚少超越第二層次)

(三)為何訓練績效經常不佳？

1. 資源缺乏。
2. 缺乏適當工具。
3. 高階執行主管不重視。
4. 受訓者無時間。
5. 問題與績效之間連接困難。

最後，Mr. Low 以至聖先師孔夫子的話語為結語：

子張學干祿。

子曰：「多聞闕疑，慎言其餘，則寡尤。多見闕殆，慎行其餘，則寡悔。言寡尤，行寡悔，祿在其中矣。」

九研討心得：

(一)訓練必須是企業經營策略的一部分。

(二)訓練必須帶給企業好的結果。

(三)高階主管及經理人必須視訓練是增進經營績效的工具。

(四)高階主管及經理人應協助建立好的學習環境。

(五)訓練必須有關企業之變革。

參、Kirpatrick 第三層級評量有效運用在第一線主管人員訓練

前言：

訓練成果與訓練效益之評估，實務上大多使用 D.L. Kirpatrick 所提出四個評量指標，第一層級為 reaction，指參與者對訓練計畫與辦理之意見或態度之反應，通常係以課後學員問卷調查的方式辦理；第二層級為 Learning，指參與者在訓練結束後習得訓練宗旨明訂的事項內容，一般以學後之測驗為主；第三層級為 Job behavior 指參與者將訓練所學知能實際運用於工作場所或行為之程度；第四層級為 Organizational results，指訓練對改善工作、提高生產力、節省時間、提高士氣、改善服務態度、提高能力等的助益程度。後二層級之評鑑屬於受訓人員返回工作崗位後行為之改變及生產力與工作能力之提升等，因須有較長時間之觀察，並須有直屬主管、同僚等之配合參與評鑑及須有量化之成果展現等，困難度較高，故一般在訓練機構所做的評量大多止於第一與第二層級。惟在第一線(基層)主管訓練 (Frontline management training) 中第二層級之評量是否真的能證實訓練之成效？Mr. Alan Barker 現任英國 Strategic Consulting Services Ltd. 總裁〔簡稱 SCS 公司〕，以其在 globe telecom & Bataan polyethylene corporation 兩家電訊公司所發展之第一線管理人員計畫之個案研究，來說明工作技能之學習必須要能落實於工作場所之表現，才能彰顯其效益。以下是紐西蘭籍之 Mr. Alan Barker 在亞洲培訓總會第三十屆年會中的演講，摘譯如下。

提要：

趨勢顯示，組織於使用 Kirpatrick 的第二層級之訓練評量通常僅限於某些特定訓練的績效評估。有時這一層級之評量並不能顯示在訓練中習得之技巧可適用於工作場所，第一線主管會再確使基層員工自訓練中習得的技巧能有效的運用在工作上，這就是所謂第三層級之評量。

有效的第三層級評量必須是：

- ◎在工作場所產生的。
- ◎被具有資格的人鑑定。
- ◎與參與者的工作需求整合。
- ◎能提供對參與者有用的回饋。
- ◎公平、公正、有信度、精確及嚴謹的。
- ◎客觀的。

僅以 globe telecom & Bataan polyethylene corporation 兩家電訊公司之個案研究(兩者都在以釐定之職能基礎上廣泛的發展第一線管理計畫)來說明訓練是如何與工作職能(competency)連結,訓練績效評估如何與課堂中習得之知識與技能連結,以及後續之工作表現如何運用於訓練績效與個人績效之評估。

一、有績效的第一線(基層)主管訓練

第一線主管訓練之目的是在於增強生產線管理成效有關的領導能力的發展。

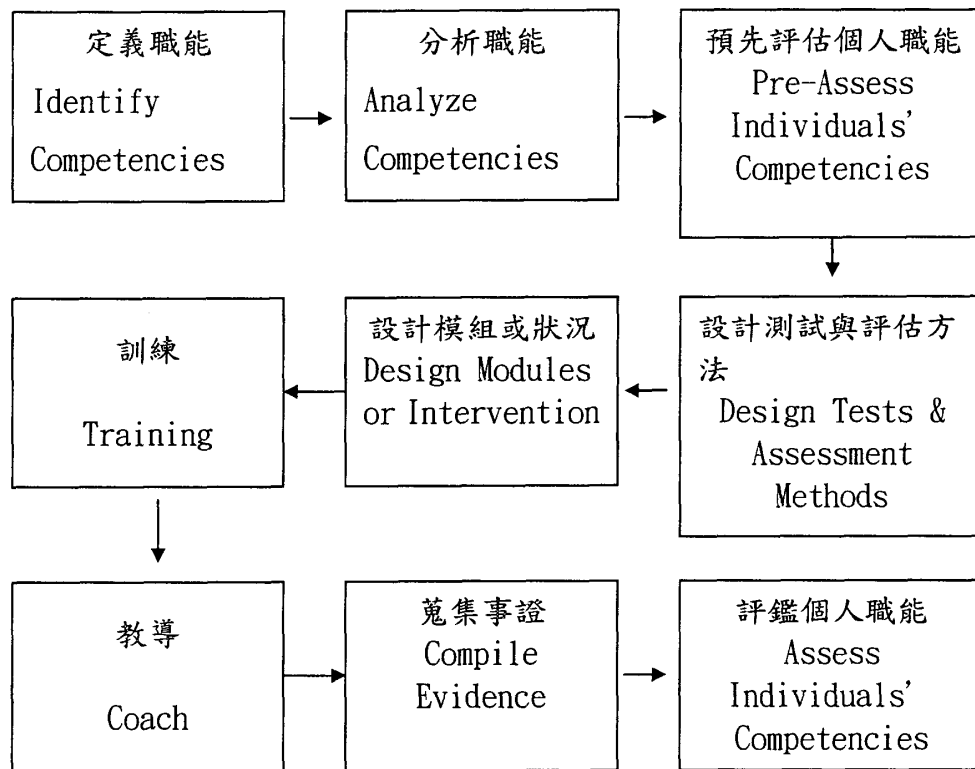
二、衡量訓練的績效

衡量訓練的成效,困難度經常存在,決定訓練是否成功在於領導職能(leadership competencies)的發展是否已達成,且這種職能已成功的應用在工作上。

三、SCS 的第一線管理職能標準(Frontline management initiative)

SCS 公司的第一線管理職能標準(Frontline management initiative)【以下簡稱FMI】是在促進組織發展並評估在工作上所須的職能,且對於這種能力給予認證。FMI 全是有關在工作場地知識與技能之運用。

四、職能 (competency) 評估的過程



(一) 定義職能 (Identify Competencies)

第一線主管之職能：

- * 管理個人工作優先順序及專業之發展。
- * 展現在工作場所之領導能力。
- * 建立及有效管理工作場地之關係。
- * 參與、領導及輔導工作團隊。
- * 管理運作以達成計畫之成果。
- * 掌握工作場地之資訊。
- * 經營優質之顧客服務。
- * 發展與維持一個安全的工作場所與環境。
- * 執行與關注於系統與流程之改善。

- * 促進變革與創新。

- * 致力於工作場所組織學習之發展。

(二) 分析職能 (Analyze Competencies)

例：「管理個人工作優先順序」之分析：

管理者在「第一線」之作為是對他們自己經管的績效負責，也是對他們目前所在組織中之自我發展與未來生涯規劃的發展負責。

工作與績效的指標：

例 1、「自我管理」之指標：

- * 在工作場所個人能力與表現能作為其他人的標竿。

- * 個人的目標與計畫直接關係組織的目標、計畫、關鍵成果與績效。

- * 個人的成就可以擴展至他們的極限。

- * 無論扮演何種角色都能維持高標準之績效。

例 2、「設定並達成自己工作之優先順序」指標：

- * 對組織、團隊、及個人目標等都能依不同工作需求設定優先順序。

- * 為迎合競爭之需要，有能力及有效率之使用科技。

(三) 預先評估個人職能 (Pre-Assess Individuals' Competencies)

個人發展計畫 (Individual development Plans)：

個人發展計畫是讓參與者學得初任第一線主管之職能，內容包含：

- * 將要發展之職能要素

- * 學習活動之運用

- * 評估方法

- * 職能發展之時間架構

- * 所需之資源

(四) 設計測試與評估的方法 (Design Tests & Assessment Methods)

評估的內容應包括：

- * 為了評估管理者的績效，必須提供績效之事實且必須是可以量化的。
- * 經管的工作可以達成目標，目標之設定是可以量化的。
- * 在工作進行中可以評估的。
- * 能做出改善的流程。
- * 使用組織之資訊資源。
- * 從內部或外部顧客中積極的尋找回饋。
- * 利用可學習的機會改善績效。
- * 使用適合於工作的資訊管理系統。
- * 使用適當層級之技術。
- * 使用第一線主管之關鍵職能並且產生特定之成果。

(五) 設計模組或狀況 (Design Modules or Intervention)

※職能可自下列狀況中獲得：

- * 適合第一線主管之組織策略目標與計畫。
- * 組織中之各種系統。
- * 職業倫理與組織之價值觀。
- * 適合第一線主管之品管與改善過程。
- * 特定分配的資源。
- * 工作場地作業有關的法規、標準。

(六) 訓練 (Training)

※學習機會：

- * 建構訓練計畫
- * 教導
- * 指導
- * 行動學習

*工作輪換

*專家觀察

※學習單元：

*個人領導力。

*領導、輔導與授能。

*創造最佳的實作。

*投注於變革與創新。

一系列二天之課堂學習計畫包含基礎之知識與基本技巧之練習。

工作能力之增強係透過各種職能在實務上之運用。

(七) 教導 (Coach)

教導是指管理者、同事或專家等協助個人習得更好解決問題或完成工作之一種過程。它是透過直接討論與引導活動來促成的。

※教導計畫 (Coaching Program Objective)：

*對第一線主管舉辦有效的教導會議。

「第一線管理職能標準」之六個單元，於 12 至 18 個月內完成。

*教練 (Coach) 會接續研討會及參與者習得技能之標準，給予後續之輔導。「第一線管理職能標準」視教導為對學習及職能的獲得過程一個相當重要的指標。

※教練的角色

*幫助參與者保持做事之意願。

*回答可能的任何問題。

*幫助參與者瞭解第一線主管之職能。

*幫助參與者收集工作職能之事證。

*對公司之改進提供回饋。

* 幫助參與者準備個人發展計畫。

※ 教練之功能

* 作為一個支援者。

* 作為達成組織目標任務之資訊來源。

* 個別指導參與者特殊技能、正確之行為及如何在組織中表現。

* 觀察參與者的表現並給予回應。

* 在個人危機與問題發生時，對參與者扮演如知己之角色。

* 與參與者於約定之時間見面給予回應與協助參與者做計畫。

* 與參與者個人發展計畫之監督者保持聯絡。

※ 教導之七個步驟

* 對時機之認知。

* 分析工作與績效。

* 確認有教導的需要。

* 如有需要重新分派工作。

* 準備教導工作。

* 給予教導。

* 檢視成果。

(八) 事證之蒐集 (Compile Evidence)

※ 認同需要被檢視之職能

任務一經選定，教練與參與者均需認同事證之蒐集是為了提供評鑑者以證明確實已取得了相關之職能。這種事證應該可以從主要職能以下之次職能中取得相關之行為指標。

事證表現之形式為

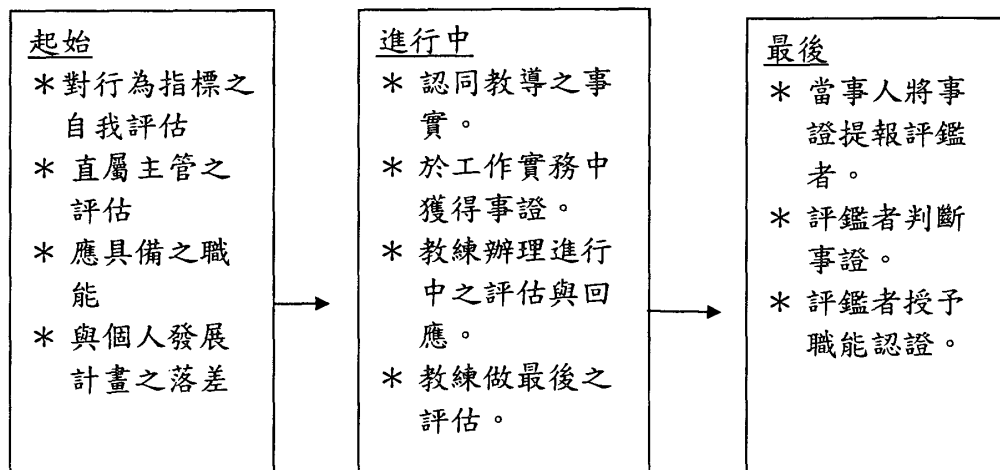
* 文件

* 可看到之證明

- * 影像紀錄
- * 專案或工作成果
- * 調查或問卷

(九) 評鑑個人職能 (Assess Individuals' Competencies)

※評鑑模式



※評鑑者的角色

- * 發展組織所需績效標準。
- * 與參與者討論適當之事證與評鑑之方式。
- * 以客觀之事實辦理評鑑。
- * 對參與者有關之績效表現給予回應。

※參與者之權利

* 認同 (Consent)

如果有評鑑計畫，評鑑者必須知會當事人並告知評鑑之內容，獲得當事人之認同。

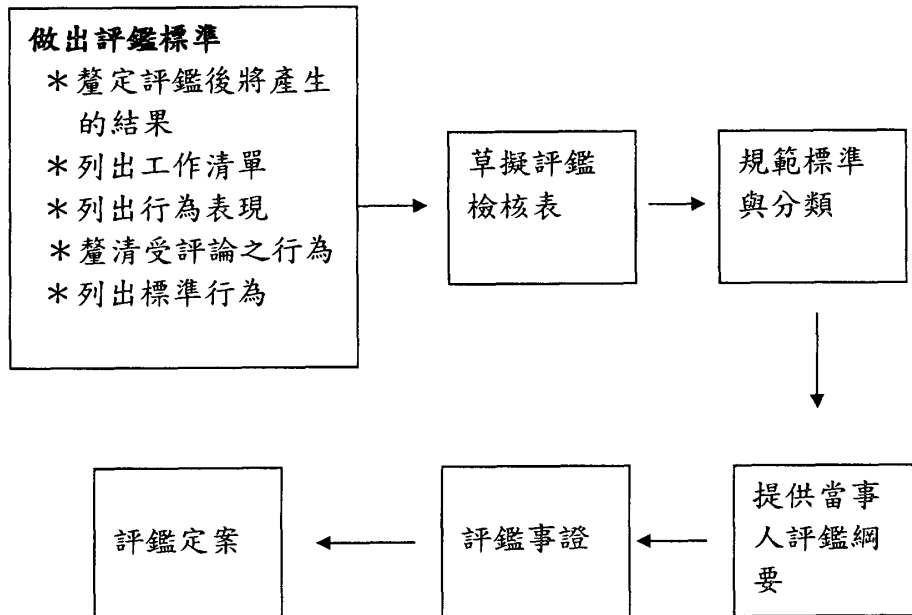
* 機密性 (Confidentiality)

任何有關個人之評鑑資料，祇提供有權限的人使用，且必須要予保密。

※ 評鑑者資格之認定

- * 曾從事工作場地之評估計畫。
- * 能闡釋評鑑之標準。
- * 能使用相關之評鑑技術。
- * 對所評鑑之主題能示範較高程度的技巧或職能。
- * 有相當之管理經驗。
- * 有好的人際關係與溝通技巧。
- * 在評鑑時必須做公平之判斷並瞭解工作場地相關之法律，如職場安全衛生，反種族歧視與工作平等權等。

※ 評鑑者之特定功能



※ 職能評鑑必須是：

- * 可靠的
- * 通用的
- * 真實的
- * 有品質的

*精確的

*嚴謹的

心得感想：

以發展工作職能 (Competency) 為本之人才培訓，為先進國家如英、德、澳洲、紐西蘭、新加坡等證實為最經濟有效之訓練方式，其特質為以就業能力之訓練為導向，重視核心能力 (core skills) 的培養，使受訓者除具專業能力外，更兼具正確的工作態度及職業轉換能力，我國內政部職訓局亦辦理「能力本位訓練」(Competency based training)，已完成工作能力分析 100 職類，教材編撰五千餘單元，目前正在各公共職訓機構使用。企業界如中華汽車等亦發展以職能 (Competency) 為基礎之人力資源發展策略，經由各相關工作所須知識技能等之蒐集、彙整、分析，塑造職能模型，如管理職能、專業職能、核心職能等，並透過 360 度職能落差分析，展開員工職能評估，發展提升職能計畫及各種人力資源行動計畫，職能系統之運用將與選才與績效管理系統之運用相結合，如此以職能發展為基礎之人力資源發展策略驅動著該公司朝向成為亞太地區模範汽車廠之願景而邁進。

一線管理者 (Front-line managers) 監督員工每天的作業活動，是最接近員工的管理者，實際參與工作的執行。第一線管理者之管理能力，即其所應具備的知識 (knowledge)、能力 (skills)、和態度 (attitudes) 等，一般以為其工作內容主要是對作業人員之工作教導、對工作場地工作改善與問題之解決、工作關係與溝通、工作安全與危險之預防等。對第一線管理者管理職能 (Management Competency) 之發展，在製造業、生產業界相當重視，例如澳洲國家訓練協會所發展的「第一線管理職能標準」(

Frontline management initiative) 是為了研究澳洲國家有關領導與管理技巧等之工作能力，所產生之報告用於澳洲工商業發展上，提供管理者以確定其訓練與發展之需求。「第一線管理職能標準」是以工作職能組合之套裝形式呈現，他包含了對期望達到高效能之十一個主要職能之描述，此外亦包括發展與評鑑職能之介紹。從 FMI 中參與者可獲得主要管理與督導技巧之發展，管理能力之正式資格認定及啟發以工作為本之學習計畫。

Mr. Alan Barker 以其所屬 SCS 公司發展的「第一線管理職能標準」(Frontline management initiative) 運用在 globe telecom & Bataan polyethylene corporation 兩家電訊公司對第一線管理人員發展計畫之個案研究，其中對職能 (Competency) 之發展評估過程擬定了非常完整詳細與明確之步驟，從職能之釐清、工作能力內容之分析、給予管理者初任前之評估，對評估方式與設計單元力求充分運用與工作相關之各種資訊與資源。經由事前之評估以建構訓練計畫，並設計符合需求，增強職能之課程，訓練結束後又以輔導人員 (Coach) 接續於工作上給予所學技能之協助、問題解決之輔導與精神上之鼓舞，透過輔導前學員之自我評估、直屬主管之評價，輔導過程中輔導員蒐集有關之事證等，提供評審人員評鑑，整個流程完成後初任管理者即取得合格之認證，由於受有嚴格之評鑑，管理者對自我能力有較深之瞭解而能規劃自我未來之學習計畫與發展方向。這種以工作績效為導向並經嚴密週延之過程所培育之管理人員對組織與個人都是雙贏的。

SCS 對一線管理者之培養除了課堂上之知識、技能之學習外輔以專人在之工作上給予指導與工作態度之輔導等，並於訓練、輔導後再予評鑑，確實落實了 Kirpatrick 第三層級評量 (Job

behavior)－將訓練所學知識實際運用於工作場所或行為之績效成果，值得從事人力資源發展工作者借鏡。