

第二章 文獻探討

第一節 職能之意義與內涵

發展知識經濟與活用人力資源，以挑戰這個e時代，已是刻不容緩。面對知識工作者的興起、世界性的人才爭奪課題，歐美和日本等先進國家，除了致力社會資本的基礎建設，另外值得注意的是其均積極導入新進的職能系統（Competency System）經營技術，企求取得強化人力資源的國際競爭優勢，因為唯有這嶄新的職能系統，能將工作、員工、組織策略相互連結成一體¹。尤其是日本方面，為符合世界標準以及國際比較優勢，正重新建構企業經營體制乃至人事系統²。同理可知，臺灣企業在知識經濟時代下，若欲提昇國際競爭力以傲笑第三波，導入職能系統（Competency System）提昇組織績效，用以提高人才的世界佔有率、強化人力資源的競爭優勢，實有其必要性。當然，用在甄選優秀派外大陸地區之主管亦是不遑論之。

一、職能的起源

那究竟何謂「competency」或「competence」？事實上至今尚無共通的中文譯詞，通常被解釋為才能、知能（李漢雄，2000）、能力、智能（李港生，2002）、動能、適能（李又婷、吳偉文，2002）、優能、職能等等。在 1920 年代，普林斯頓提出工作者成就高低由智力決定，是透過智力測驗和學校成績的方式評鑑。一直到了 1970 年代早期，針對高等教育普遍使用智力測驗來篩選學生的標準提出質疑和挑戰，他強調更應注重實際影響學習績效的「competency」，如態度、認知、個人特質...等，而非智力而已（McClelland，1973）³（如圖 2-1）⁴。

¹ McLagan, P. A. (1997), "Competencies: The Next Generation", Training & Development, 51 (5), p.40.

² 李又婷、吳偉文，活用適性動能（Competency）發展知識經濟，大華技術學院國貿系，C:\WINDOWS\Desktop\台灣企業Competency活用之課題.htm (2002/6/8)。

³ McClelland, D. C. (1973), "Testing for competence rather than for intelligence", American Psychologist, pp.1-24.

⁴ 李港生 (2002)，如何透過職能提升組織績效，台北：中華人力資源管理協會，頁 1。

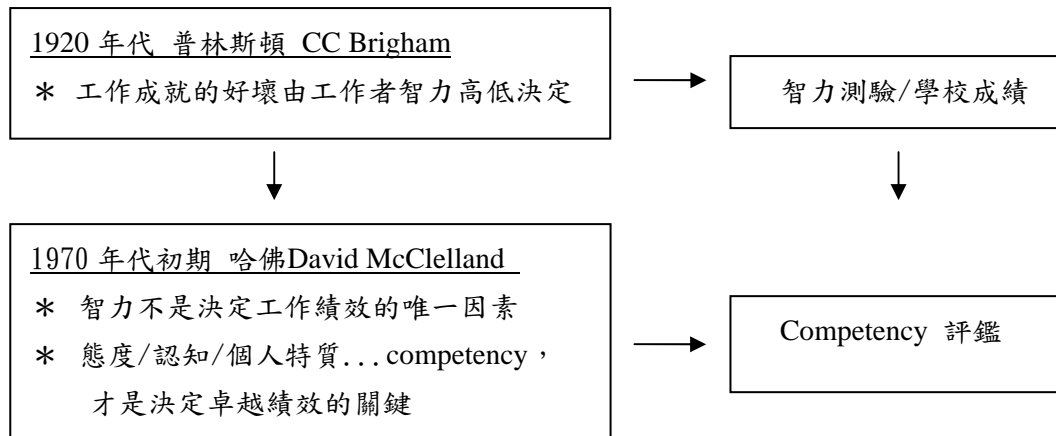


圖 2-1 職能的源起

資料來源：參考李港生（2002），如何透過職能提升組織績效，台北：中華人力資源管理協會，頁 1。

二、職能的發展

McClelland 更進一步發展出工作能力評鑑法（Job Competency Assessment Method，簡稱JCAM），有別於傳統的工作分析方法，此一評估的主要精神是要從「高績效工作者」身上，試圖找出導致卓越績效的關鍵能力（Spencer & Spencer，1993）⁵。另外 1970 年代晚期美國McBer顧問使用「competence」一詞，用以確認區別出優異管理和普通管理的特徵。使 1980 年代晚期逐漸流行，將其用以表達評估目標及發展目標的內容，特別是應用在和管理發展有關的領域⁶（Iles，1993）。也就是說，進一步將這些高績效工作者共同擁有的能力因素加以歸納整理，找出此項工作的 competency model，此模式主要是用來描述在執行某項特定工作時所須具備的關鍵能力。美國訓練發展協會McLagan即認為 competency model 可視為一種決策工具，比工作說明書更具效力，更能產生優越工作績效，所以才會引發了學術界和實務界對 competency 應用發展在組織中各項職位工作的興趣（McLagan，1980）⁷。

綜上所述關於 competency 的起源發展，對照本研究的目的，即是要從外派大陸地區主管這個職務上所謂「高績效外派大陸地區主管」身上，找出達成高績效工作、卓越致勝之導致成功關鍵能力要素，因此，本研究將 competency 一詞譯為「職能」，簡單的說，即擔任外派大陸地區主管達成高績效工作時，在管理上所需的「職務能力」。

⁵ Spencer, Jr. L. M. and S. M. Spencer.(1993),Competence at work: Models for Superior Performance, New York: John Wiley & Sons, Inc.pp.8-9.

⁶ Iles, Paul A. (1993), "Achieving Strategic Coherence In HRD Through Competence-Based Management And Organization", Personnel Review, Vol.22.No.6. p.63.

⁷ McLagan, P. A. (1980), "Competency Models", Training & Development Journal, 34(12), pp.22-26.

三、職能的定義與內涵

近年來對「職能」整體的研究方向，從過去認為是個人已具備的特質、知識、技巧，到目前認為應該包含個人已具備與未具備，並需要去學習的觀念⁸（Woodruffe, 1991；Mangham, 1986；Krogh & Roos, 1995；Parry, 1998），實有很大的不同。不過關於「職能」的定義因多元化而未加以統一，顯得相當分歧，它可能包含技術、價值、或人格特質等等⁹，或者更多其他要素。因此，本研究於此節將各派學者對於職能的定義加以整理，並歸納其內涵及本質。

Knowles（1970）對職能提供了廣泛定義：「執行特定功能或工作所包含的必須知識、價值觀、技術和態度」。而歐洲訓練發展中心指出，職能是「完成一定工作所須之特別知識、技術、態度，甚至是動機」¹⁰。

Brunner認為簡單的說，職能是包括解決問題的能力和學習新知識或技術的能力（羅虞村，1976）¹¹。

Chisholm（1976）、Hager & Gonczi（1980）指出職能應包含三個因素：知識、技術和態度，此三個因素會產生交互作用並同時發生在具體的行為上。

- （一）知識：日常工作所需瞭解的事實與資料，是實際工作表現的必要條件。
- （二）技術：運用知識及解決問題的能力。
- （三）態度：指一種情感之趨避作用，一般是透過觀察行為表現與對話中衡量出一個人的態度¹²。

Guglielmino（1979）認為職能應包括三方面：

- （一）概念上的職能 - 決策能力、為組織利益找尋機會和創新的能力、思維審查企業的法律、經濟與競爭環境的能力、整合組織、計畫成立多國籍公司如企業家的思考般。

⁸ 劉怡君（1999），製藥業中高階管理者「管理才能」評鑑量表之建立，國立中央大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文，頁 13。

⁹ Woodruffe, C. (1991), "Competency By Any Other Name", Personnel Management, 23, pp.30-33.; Mangham, I. T. (1986), "In Search of Competence", Journal of General Management, 12, pp.5-12.; Krogh, G. V. & Roos, J. (1995), "A Perspective on Knowledge, Competence and Strategy", Personnel Review, Vol.24, pp.56-76.; Parry, Scott B. (1998), "Just What is a Competency?: And Why Should You Care?", Training, 35 (6), Jan., pp.58-64.

¹⁰ 引自李樹中（2001），業務人員專業職能需求研究-以某辦公家具公司為例，國立中央大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文，頁 13。

¹¹ 引自羅虞村（1976），美國能力本位師範教育之評析，國立臺灣師範大學教育研究所未出版之碩士論文。

¹² Chisholm, M. E. (1976), Medial Personnel in Education: A competency Approach, Englewood cliffs, N. J.: Prentice-Hall.; Hager, P., & Gonczi, A. (1980), "What is competence?", Medical Teacher, 18 (1), pp.15-18.

- (二) 人際上的職能 - 溝通能力、領導激勵他人能力、談判能力、控制改變、分析態度、價值和需要，及自我成長的態度。
- (三) 技術上的職能 - 瞭解損益平衡表、平衡運用預算、規劃個人事業及自我時間管理的能力等等¹³。

而 Guglielmino 的調查結果同時也指出，以上這些能力應該透過一些訓練計畫和教學方式來獲得。

美國管理協會 (American Management Association) 會長 Hays 和 McBer 顧問公司 (1979) 進一步指出職能應該超越有能力執行的簡單層次，層次應設定於整合知識、特質、動機、自我概念與人際技巧因此產生之卓越工作績效。

McLagan (1980) 認為職能是：足夠完成主要工作結果的全部知識、技術和能力¹⁴。

Peak & Brown (1980) 將職能定義成「為追求成功的執行各項任務，所應有的相關技術、認知和態度」¹⁵。

Glosson 等人 (1985) 認為所謂職能意指為了成功扮演某一職位或角色所須具備的能力、知識、技術、判斷、態度及價值觀，是具高度化個人特質的¹⁶。

村上良三 (1988) 認為職能包括個人所具有的潛在性能力在內，是根據擔任職務所需之執行條件，測量其已具有能力的程度，並不以每個人所擁有的潛在能力為對象；即其討論的對象指的是，在職場行為方面具體表現能力，及和工作績效攸關的實際能力，所以將之分成三種側面¹⁷：

- (一) 個人內涵部分：知識、技術、體力。
- (二) 現實面所活用的力量：精神上的成熟 (包括理解力、判斷力、企劃力、表現力、說服力、談判交涉力、統率力等)。
- (三) 執行職務時的態度：情意，即具體地以規律性、協調性、積極性、責任感等來掌握日常之職務行為。

¹³ Guglielmino, P. J., (1979), "Developing the top-level executive for the 1980's and beyond", Training and development Journal, 33 (4), pp.12-14.

¹⁴ McLagan, P. A. (1980), pp.22-26.

¹⁵ 同上頁註9。

¹⁶ 引自蔡明穎 (2000), 「團隊領導者核心才能評鑑量表」之建立—以在台日式企業為例, 國立中央大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文, 頁 13。

¹⁷ 村上良三著、陳文光譯 (1988), 人事考核手冊-制度之設計與運用, 台北: 台華工商圖書出版公司, 頁 33-34。

Albanese (1989) 認為職能是產生卓越工作績效的技巧與個人特質¹⁸。

Fletcher (1992)、Burgoyne (1993) 則定義職能為：有能力且有意願運用知識、技術來執行工作的要求¹⁹。

Brown (1993) 認為職能除了指個人所擁有的知識和技術之外，亦包括個人的創造力，而促進個人高工作績效要有足夠的動機和態度²⁰。

Reynold (1993) 認為職能是指員工個人潛能的領域，這使員工能夠成功完成他們的任務，或達到期望的產出水準 (Raymond, 1999)²¹。

Spencer & Spencer (1993) 則定義，職能是指個人所具有的一些潛在特質 (underlying characteristics)，而潛在特質是指個人個性中最深層而長久不變的部分，即使在不同的職務或工作中，均可藉由這些潛在特質預測個人將有的思考與行為表現，是與工作或職位上的績效表現有相關的同時也可依此來預期、反應其行為及績效表現的好壞。

Spencer & Spencer (1993) 進一步把職能的種類區分為五種類型，亦即廣為大眾所知的冰山模型 (如圖 2-2)。在冰山模型中，將這五種職能區分為兩大類²²：

(一) 外顯特質(Visible)：位於冰山上，表面的知識和技巧是比較容易發展的，透過教育訓練後天學習，即可發揮其成本效益。

(二) 內隱特質(Hidden)：

1. 核心動機和特質：在人格冰山中的底層，較難探索發展加以改變。因此用「甄選」方式選才，才合乎企業的成本效益。

¹⁸ Albanese, R. (1989), "Competency-Based Management Education", Journal of Management Development, 8 (2), pp.66-76.

¹⁹ Fletcher, S., (1992), "NVQs, standards and competence: A practice guide for employers", Management and trainers, London: Kogan page.; Burgoyne, J. G. (1993), "The competence Movement: Issues, Stakeholders and Prospects", Personnel Review, 22 (6), pp.6-13.

²⁰ Brown, D. S. (1993), Effective supervision, New York: The Macmillan Co.

²¹ Reynolds, A., (1993), The Trainer's Dictionary: HRD Terms, Abbreviations, Acronyms, HRD Press. 引自 Raymond, A. N., (1999), Employee Training & Development, N.Y.: McGraw-Hill.

²² Spencer, Jr. L. M. and S. M. Spencer., (1993), pp9-11.

2. 自我概念：介於知識和特質之間，一個人的態度和價值觀等自我概念雖不易改變，但是可藉由長時間的訓練、心理治療和正向的經驗發展來改變。

另外，亦有其他學者在研究職能分類時，也是採去同樣的這五種分類方式（Hamel & Heene，1994；Milkovich & Newman，1999）。

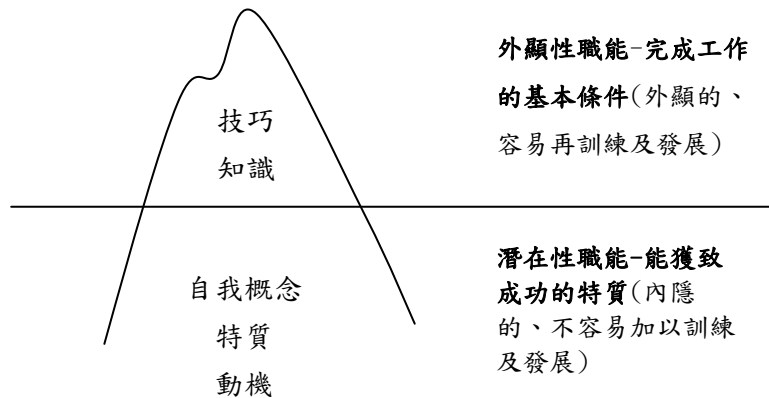


圖 2-2 職能冰山模型

資料來源：Spencer & Spencer (1993)，p.9.

此外，Spencer & Spencer (1993) 表示動機、特質和自我概念的職能，可用來預測行為，這些行為則會導出工作結果，因而提出了「職能因果流程模型」，主張職能應該是一個綜合性的產出，須含意圖（個人特質），經由行動過程展現技術，認為職能最後的結果是工作者工作績效的成果表現（如圖 2-3）。而因果流程模型，可被使用於風險評估的分析，即企業若不甄選、發展、或激勵員工的成就動機，則可預期員工無論在財務面、生產力、品質、新產品和服務都不會有較大的改良和進步。

除了現在的績效表現之外，同時重視未來的績效。也就是說Ledford (1995) 認為職能是個人可驗證的特質，包括可能產生績效所具備之知識、技術和行為²⁵。

Boyatzis (1996) 認為職能是指某個人所具備的某些基本特質，而這些特質就是會導致、影響個人在工作領域上，產生更好、更高的工作績效、工作成果之基本關鍵特性²⁶。

Blancero, Boroski & Dyer (1996) 認為職能包含了知識 (knowledge)、技術 (skills)、能力 (abilities) 及其他用以達成未來行為目標的歸因 (attributes)。Blancero, Boroski & Dyer 並將職能分成八大類：(一) 經營管理的職能 (managerial)；(二) 商業上的職能 (business)；(三) 專門技術的職能 (technical)；(四) 人際上的職能 (interpersonal)；(五) 辨識力、想像力上的職能 (cognitive / imaginative)；(六) 有影響類型的職能 (influences)；(七) 組織結構的職能 (organization)；(八) 屬於個人特有性的職能 (personal)²⁷。

Byham & Moyer (1996) 認為職能是一切與工作成敗有關的行為、動機與知識，而這些行為、動機及知識是可以被分類的。因此，他們將職能區分成：行為職能 (behavioral competencies)、知識和技術職能 (knowledge / skill competencies)、以及動機才能 (motivational competencies)²⁸。

Mansfield (1996) 認為職能指的是精確、技巧與特性行為的描述，員工必須據此進修，方能勝任工作，提升績效²⁹。

Raelin (1996) 將一般性 (generic) 的職能分成十四類有系統性的職能 (organic)：(一) 對工作的管理能力；(二) 對人的管理能力；(三) 技術領

²⁵ Ledford, G. E. Jr., (1995), "Paying for the skill, knowledge, and competencies of knowledge workers", *Compensation and Benefits Review*, 27 (4), pp.55-62.

²⁶ Boyatzis, R.E., (1982), *The Competence Manager: A model for Effective Performance*, New York: John Wiley & Sons. 引自 Yeung, Arthur K., (1996), "Competencies for HR Professionals: An Interview with Richard E. Boyatzis", *Human Resource Management*, 35 (1), pp.119-132.

²⁷ Blancero, D., Boroski, J., & Dyer, L., (1996), "Key competencies for a transformed human resource organization: Results of a field study", *Human Resource Management*, 35 (3), pp.383-403.

²⁸ Byham, W. C., & Moyer, R. P., (1996), *Using Competencies to Build A Successful Organization*, Development Dimensions International, Inc.

²⁹ Mansfield, R. S., (1996), "Building competency models: Approaches for HR professionals", *Human Resource Management*, 35 (1), pp.7-18.

導；(四)創新與改變的能力；(五)與顧客的關係；(六)倫理與道德；(七)溝通能力；(八)團隊導向；(九)系統整合能力；(十)財務管理能力；(十一)額外努力；(十二)危機處理能力；(十三)實務導向；(十四)品質承諾³⁰。

大滝 (1996) 認為：Competency可說是高績效者的軟性技能。以冰山為例，最上部是知識和技術，其次是硬性技能 (Know-how的技能)，接著是部份沈在海面下的軟性技能 (思想、價值觀、習性、自我印象、行動特徵、信念)，而最下部則是人格或性格³¹。

學者李聲吼 (1997) 將職能定義成：人們在工作時所必須具備之內在能力或資格，這些才能可能以不同的行為或方式表現於工作場合中。其亦指某方面的知識或技能，這些知識與技能對於產生關鍵性的成果有決定性的影響³²。

學者洪榮昭 (1997) 則擴充職能成六種工作能力：(一)專業能力：各行業專業之知識與技術；(二)管理能力：執行、企劃、目標管理、時間管理之知識與技術；(三)人際能力：相關的領導、溝通及團隊之知識與技術；(四)態度：積極、持續不懈、自我改善之能力；(五)價值觀：事情急迫性的判斷力、對長期或短期效應的抉擇力；(六)心智能力：與發現問題、解決問題有關之思考力 (如創造力、記憶力...) ³³。

陳玉山 (1997) 歸納各學者定義，做了更完整的說明，他認為職能有以下四個特色³⁴：

(一) 全人觀點：

除了包括個人所擁有的知識、技術、態度等硬性能力，更是涵蓋了情感創造力、動機等後設能力，而成為獨特的全人特質 (Brown, 1993; Raelin & Coolege, 1995; Gorsline, 1996)。

³⁰ Raelin, J. A., & Coolege, A. S. (1995), "From generic to organic competencies", Human Resource Planning, 18 (3), pp.24-33.

³¹ 大滝令嗣 (1996), 『營業プロフェッショナル高業績の秘訣』, ダイヤモンド社, 10月, p21-24.

³² 李聲吼 (1997), 「人力資源發展的能力內涵」, 就業與訓練, 15卷2期, 頁59。引自吳佳儒 (1999), 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未出版之碩士論文, 頁10。此處用「才能」, 是因為引文中使用「才能」為譯詞。

³³ 洪榮昭 (1997), 「能力轉換滾石生苔否?」, 就業與訓練, 15卷2期, 頁51。

³⁴ 陳玉山 (1995), 能力基礎途徑應用在人力資源管理之研究, 國立政治大學公共行政研究所未出版之碩士論文。

(二) 系統限制：

由於組織環境與工作價值不同會造成差異，所以不同環境系統所需要的才能項目與程度亦會不同。因此，衡量一個人的才能³⁵或預測工作績效，須在真實的環境系統下，瞭解其工作動機和實際績效才具意義（Boyatzis，1982；Woodruffe，1991；Spencer & Spencer，1993；Yeung，1996）。

(三) 結果取向：

執行工作的要求上，因個人特質的整合，而可能產生卓越的績效。強調「結果」導向，而非「展示知識」的能力，即才能³⁶要能真正反應這個人做了什麼，而不單單只是他具備了哪些知識能力（Hayes，1979；Cofsky，1993；Ledford，1995）。

(四) 行為組合：

指其為一組可以觀察的行為組合，能夠被周遭的人所感受與衡量，此可作為人力資源管理各項活動的基礎（Klein，1996）。

Parry（1998）則認為技術上能力（skill）與職能（competency）是有所區別的，技術上能力（skill）是具有特定性與情境化的特質，而職能（competency）則是一般性與廣泛化的。所以Parry（1998）將「職能」定義為：（一）影響個人工作的最主要因素，是涵蓋知識、技術、態度相關的集群；（二）與工作績效具有密切的相關，且可藉由一個可接受的標準加以衡量；（三）可藉由訓練與發展提昇個人職能³⁷。

石井（2000）則認為：competency是在某狀況或職務上，造就高績效之類型化的行動特性、或是產生高度成果的思考與行動特性。如此行動特性的形成因素，涵蓋人的能力之非顯在部份（如1.動機、使命感；2.性格、特性；3.價值觀、信念）和顯在部份（如4.態度；5.技能；6.知識）。在competency管理中，針對產生高度成果的能力要素，予以分析與類型化而作成competency model，並據此製作能力指標，運用在能力開發與人才開發等方面³⁸。

³⁵ 陳玉山將competency譯成才能，與本研究所選擇譯詞「職能」不同，但皆指competency。

³⁶ 同上註。

³⁷ Parry, Scott B. (1998), "Just What is a Competency? : And Why Should You Care?", *Training*, 35 (6), Jun., pp.58-64.

³⁸ 石井脩二（2000）、人材資源管理と新しい能力主義、日本勞務學會第30回全國大會研究報告論集、頁15-16。

Spencer & Spencer (1993) 針對職能所作的兩種分類法為：外顯特質和內隱特質。據此本研究將上述學者們對於職能的主張，對照本研究取的職能意涵加以分析和歸類，(如表 2-1)。

表 2-1 職能的意義與內涵

國內外研究者	職能分類對照			
	外顯特質			內隱特質
knowles (1970)	知識	技術		態度、價值觀
歐洲訓練發展中心 (1970)	知識	技術		態度、動機
Brunner (1976)	知識	技術		
Chisholm (1976)	知識	技術		態度
Guglielmino (1979)		技術	人際關係	概念
Hays & McBer 顧問公司 (1979)	知識		人際關係	動機、特質、自我概念
Hager & Gonczi (1980)	知識	技術		態度
McLagan (1980)	知識	技術	能力	
Peak & Brown (1980)		技術		態度、認知
Glosson, et al. (1985)	知識	技術	能力	態度、價值觀、判斷
村上良三 (1988)	知識	技術	能力	態度、體力
Albanese (1989)		技術		特質
Quinn, et al. (1990)	知識	技術		
Fletcher (1992)	知識	技術	能力	意願
Burgoyne (1993)	知識	技術	能力	意願
Brown (1993)	知識	技術	創造力	態度、動機
Spencer & Spencer (1993)	知識	技術		動機、特質、自我概念
Hamel & Heene (1994)	知識	技術		動機、特質、自我概念
Derouen & Kliiner (1994)		技術	人際關係	概念
Nordhaug & Gronhaug (1994)	知識	技術	有機能力	特質
Ledford (1995)	知識	技術	行為	
Raelin & Colledge (1995)	知識	技術	創造力	態度、動機
Ulrich, et al. (1995)	知識	技術	能力	
Blancero (1996)	知識	技術	能力	態度
Boroski & Dyer (1996)	知識	技術	能力	態度
Byham & Moyer (1996)	知識	技術	行為	動機
Gorsline (1996)	知識	技術	創造力	態度、動機
Hager & Gonczi (1996)	知識	技術		態度
Mansfield (1996)	精確	技術	行為	
大滝 (1996)	知識	技術	能力	價值觀、自我印象、思想、習性、行動特徵、人格、性格
李聲吼 (1997)	知識	技術	能力	
洪榮昭 (1997)	專業		管理、人際關係	態度、價值觀、心智能力
陳玉山 (1997)	知識	技術	創造力	態度、動機

Parry (1998)	知識	技術		態度
Raymond (1998)	知識	技術		價值觀
Milkovich & Newman (1999)	知識	技術		動機、特質、自我概念
李美玉 (1999)	知識	技術	能力、人際關係	態度
劉怡君 (1999)		技術	能力、人際關係	
石井 (2000)	知識	技術		態度、動機、性格
鄧國弘 (2000)	知識	技術	能力、人際關係	
蔡明穎 (2000)	知識	技術	能力	
李樹中 (2001)	知識	技術	人際關係	態度
陳志鈺 (2001)	知識	技術	能力	
林文政 (2001)	知識	技術	能力	

資料來源：林文政 (2001)，頁 625-626；本研究整理 (2004)。

綜而論之，在概念上，職能這個觀念其實已存在好幾個世紀。最早可以追溯至中古世紀的工會制度，工會裡的學徒都跟隨著一位導師學習工作技術。更近代一點，教育家已經創造了大量的知識與技術去規範引導課程的發展。最近幾年，學者則已建立及更新關於認知上、行為上、及情感上的領域在分類學上的效標，也就是：知識、技術與態度(K.S.As)。然而，除此之外還有許多其他的定義及方法。為了能夠合適地選擇出適當的職能標準，企業組織必須負責規範出人力資本中職能的定義、獲得、展開、發展以及延續，讓相關員工必須能清楚地了解其中的差異性，以充分了解每種方法的利弊與得失³⁹。

除了上述分類學建構之職能分類：知識 (knowledge)、技術 (Skill) 與態度 (Attitudes) -- (K.S.As)外，依表 2-1 的歸納多位學者都以為職能是包括K.S.As (knowles, 1970；歐洲訓練發展中心, 1970；Chisholm, 1976；Hager & Gonczi, 1980；Glosson, et al., 1985；村上良三, 1988；Brown, 1993；Raelin & Colledge, 1995；Blancero, 1996；Boroski & Dyer, 1996；Gorsline, 1996；Hager & Gonczi, 1996；陳玉山, 1997；Parry, 1998；李美玉, 1999；石井, 2000；李樹中, 2001)，但由於在職場上，職能是「一個歸因群組」(an attribute bundle)⁴⁰，涵蓋兩大種定義，其一是描述員工工作時的特徵，即知識、技術、與態度 (包括動機、價值觀、輔導、承諾、認知...等等)，其二是關於工作上的任務、結果、及輸出，可以說是指執行工作時的能力，而本研究歸納之表 2-1 顯示同時提出知識、技術和能力說的學者包括有：McLagan (1980)、Glosson, et al. (1985)、村上良三 (1988)、Nordhaug & Gronhaug (1994)、Ulrich, et al. (1995)、Blancero

³⁹ McLagan, P. A. (1997), p.40.

⁴⁰ Ibid, p.41.

(1996)、Boroski & Dyer (1996)、大滝 (1996)、李聲吼 (1997)、鄧國弘 (2000)、蔡明穎 (2000)、陳志鈺 (2001)、林文政 (2001) 等人。

另外，在職場上雖然潛藏在冰山下的內隱特質不易被觀察，但是不可忽略的是這個部分也不易改變、不易被訓練，但是內隱特質實務上卻對優異表現佔有一定的影響力，加上本研究重點在主管人才上，更是不能忽視內隱特質對管理職能的影響，因此本研究以為職能的概念應該兼容，要同時包涵外顯和內隱特質，才能進而對卓越績效有較高的預測力和解釋力。唯對於內隱特質中「態度」指標，擬整合過去工商心理學 (Industrial & Organizational Psychology, 簡稱I/O)，對卓越績效將較有高預測率和解釋力，所重視的K.S.A.O.(knowledge、Skill、Ability、Others)⁴¹。故本研究取職能的定義為「知識knowledge」、「技術Skill」、「能力Ability」、「其他Others」等四大職能群組，簡稱為：K. S. A. O.，當中「其他Others」職能群組的部分則涵蓋了包括「態度」等所有的內隱特質。

第二節 管理職能之意義與內涵

許多企業在拔擢人才的時候，常常會遇到有些員工在專業表現上顯得相當傑出，但一轉為管理職，似乎表現就無法盡如人意。尤其在臺灣的經營環境下，多數主管均為專業技術背景出身，部分則往往被「彼得原理」(Peter's Principle)⁴²不幸言中，從萬丈光芒的超級業務員或是首席工程師，變成黯淡無光的「管理階層」。許士軍 (1994) 也曾表示，一位優秀的作業人才，未必就是一位優秀的管理人才；反之亦然⁴³。

由此可知，員工的專業能力與管理能力根本是兩回事，但許多企業人力資源部門或是高階主管在找人擔任管理職時，往往只有專業能力的實際績效可供參考，其他部分只能一句「憑上意」或是「憑經驗」。處在這知識經濟競爭激烈的時代，為了使企業更具競爭力，培育或選拔管理人才，實在不能再憑藉「土法煉鋼」，而是需要更客觀、更科學的管理職能評鑑工具作為參考依據，方能更清楚地找出適合從事管理職的人才，並根據其

⁴¹ 魏梅金譯 (2002)，才能評鑑法：建立卓越績效的模式，審定者張裕隆序文 (2002)，初版，台北：商周出版，頁 1。(Spencer, Jr. L. M. and S. M. Spencer. 著, 1993, Competence at work: Models for Superior Performance.)

⁴² 陳定國 (1997)，企業管理，修訂三版，台北：三民書局，頁 199-200。「彼得原理」(Peter's Principle)：彼得認為很多人都想追求晉升職位，直到他無法勝任的水準為止，而非追求他可以勝任之職位。換言之，他認為一個人在組織的正式職位結構上升遷，常有一定極限，該及線就是他「無能」之處，所以一個機構那經久不變的現職主管，常是「無能」的主管，因為他們若是「有能」，必定會再升遷。此原理經常被用來諷刺正式組織內經常發生之病態現象，使組織到處充斥「無能」。

⁴³ 許士軍 (1994)，管理學，臺北：東華書局。

既有的管理能力強弱勢加以計畫性培育，終至成就「將才」，強化企業整體的管理競爭力⁴⁴。

一、管理者的意義與角色

（一）管理者的意義

從「工作能力評鑑」(Job Competency Assessment, JCA)方法中得知管理類工作是最大工作類別，因為管理類工作真的十分普遍卻也十分重要，所以管理人員必然承載龐大企業成敗之壓力。

簡單的說管理 (management) 精神，即「管理是泛指主管人員經由他人的力量來完成工作目標的系列活動」⁴⁵ (陳定國, 1997)；所以愈會利用部屬力量來完成工作目標的主管，愈是優越的主管，因為他的管理工作做得愈好，畢竟個人的力量很有限，群體的力量才是無限，而「管理」就是發揮群體力量的最佳工具。

（二）管理人員的定義

管理人員 (manager)，有許多相仿的同義詞，如經理人員、主管 (executive)、督導 (supervisor)、領導者 (leader) 等等。Appley (1969) 亦認為「主管人員是經由他人完成工作的人」。Anderson (1988)，則將主管定義為：「負責設定組織目標，並且被賦予權力，以決定如何有效運用組織之各種資源，進而達成其設定目標的人」。由上述可知，管理人員的工作性質是複雜而內隱的⁴⁶。近代學者則泛指「管理人員」是在組織結構上，位居某一特定職位，並有下屬供其指揮，主要職責以管理性工作為主，非管理性工作（或專業操作性工作）為輔，意指管理人員乃是經由合他人力量來完成工作者 (吳秉恩, 1984)⁴⁷。

雖然主管的地位高低不同，會使得資源運用多寡、種類、決策大小，即協調力量會有所不同，但是凡是擔任主管的人員，總是免不了要在決策 (Decision-Making)、協調 (Coordination)、資源運用 (Resource utilization) 等管理精神上花功夫，以便使計劃、組織、用人、指導、及控制工作進行得很順利。因此，一個企業的成敗，就要看各級管理人員是否都能充分掌

⁴⁴ 李思思 (1999)，「運用管理才能評鑑，強化企業競爭力」，經營知識版，工商時報。11月3日，<http://www.asia-learning.com/hrcampus/article/109181670/>。(2003/3/5)

⁴⁵ 陳定國 (1997)，頁7。

⁴⁶ 引自李俊明 (1998)，以同儕提名法在團體活動中評鑑初、中階主管人員之應用分析研究，國立政治大學心理學研究所未出版之碩士論文，頁42。

⁴⁷ 吳秉恩 (1984)，管理才能發展方案實施與成效關係研究，國立政治大學企業管理研究所未出版之博士論文。

握管理要義之綜合關係，並有效發揮運用⁴⁸。

從組織層級之觀點來看，一般可將主管人員分成三個等級（莊朝正，1998）⁴⁹：

1. 基層主管（Supervisory or Operation Management）：稱監督或執行主管，為直接指導員工工作者，主要職責在強調工作效率並維持工作目標。
2. 中階主管（Middle or Staff Management）：位處管理中間層級，主要任務在協調組織內部各單位工作活動，使組織成為完整之工作體，負責承上啟下，居協調中心，地位相當重要。
3. 高階主管（Top or Executive Management）：是組織前鋒，代表組織掌有決策權，負有整個組織達成目標成敗之責。

據此本研究之研究對象範圍涵蓋了基層、中階、高階主管等外派大陸地區的主管人員。

（三）管理人員的角色發展

管理職能發展是組織培育優秀管理人才之過程，本質意義在於提高管理人員之能力，以改善管理行為並提高其績效的一系列複雜的教育訓練計畫，其對象往往涵蓋了擔任管理職之主管人員、及具有管理潛力之非主管人員⁵⁰。故本研究的價值亦在於能降低組織成本，找出並同時培育具有管理潛力之非主管人員，讓將來這些人選在擔任主管職時工作績效表現卓越，所謂適才適所即為企業和員工雙贏之局面。

二、管理職能之意義與內涵

近年來世界各國突然興起一股全球性對職能產生興趣的風潮，這股風潮已不容忽視。像是美國，也許是憂心失去全球性領導地位的緣故，特別強調著重在與領導統御相關之各種職能上，各企業組織已然漸漸著手關心企業體本身之人力資本的職能基礎，以及如何去發展出這樣的基礎。企業組織的市場價值開始漸漸地依賴由某些非具體的事物來決定：例如知識、忠誠客群、以及其他有關人力資本的敘述⁵¹。

⁴⁸ 陳定國（1997），頁 10-11。

⁴⁹ 莊朝正（1998），頁 2-2-2-3。

⁵⁰ 鄧國弘（2000），頁 9。

⁵¹ McLagan, P. A.（1997），p.40.

Spencer & Spencer (1993) 在 *Competence at Work* 一書中，以五個一般性的職能模型 (generic competency models) 分別介紹技術及專業人員、業務人員、人類服務工作者、管理人員及企業家等各種工作者所須具備之重要職能及其重要性。不過根據瞭解通常各類工作、各層級的傑出主管均有某一種程度上類似的工作能力，他們之間的「同質性」比他們所管理的員工，如業務人員、工廠工人、人類服務工作者，及技術人員還要高。雖然如此不同類型之工作需要不同的職能來擔任，扮演不同角色工作者也須具備不同之職能因應職務所需，畢竟同質的地方指的只是一般性的管理工作⁵²。

(一) 管理職能的意義和內涵

McClelland & Burnha (1976)⁵³ 認為「一位優秀管理者不但能夠激發部署的潛能，也會對組織產生正向的影響，是組織成功的關鍵所在。」也就是說，管理者所在的職位是個骨架，需要一些所謂的管理職能來充實。

Boyatzis (1982)⁵⁴，首次使用「職能」一詞，在其著作稱職的經理人-有效、良好工作績效的模式 (The Competent Manager: A Model for Effective Performance) 中探討管理評估中提及「經理人的能力決定了多數組織可從人力資本或人力資源獲利的程度」，並探討與職能相關的議題。並區分出六個構面，二十一項職能，分別如下：

1. 目標與行動管理群：包括效率導向、生產力、分析運用概念、關注影響。
2. 指導屬下群：包括啟發他人、運用單向權力、自發性。
3. 領導群：包括自信、運用口頭簡報、邏輯的思考及概念化。
4. 專注他人群：包括自我控制、認知的客觀性、精力與適應力、以及關注親密關係。
5. 人力資源群：包括運用社會化權力、正面思考、管理團體流程、及精確的自我評估。
6. 專門知識：包括記憶和專門知識。

Constable (1988)⁵⁵ 指管理職能乃是管理人員為扮演管理角色，所需運用到的知識與技術之能力，而技術係指管理人員為達成工作績效目標之功能，所展現的行為順序或次序的能力。

⁵² Spencer, Jr. L. M. and S. M. Spencer., (1993), p.199.

⁵³ McClelland, D. C. & Burnham, D. H. (1976), "Power is the Great Motivator", *Harvard Business Review*, 54 (2), pp.100-110.

⁵⁴ Boyatzis, R.E. (1982). *The competent Manager: A Model for Effective Performance*, New York: John Wiley & Sons..

⁵⁵ 引自鄧國宏(2000), *主管管理核心才能評鑑量表之建立與信度、效度分析—以某商銀為例*, 國立中央大學人力資源研究所未出版之論文, 頁 11。

Miborrow (1988)⁵⁶認為管理職能是經驗、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；然從另一個角度來看，它則是指管理者履行職務的執行能力。

Quinn, Faerman, Thompson & McGrath (1990) 則認為管理職能係指主管人員執行特定職務或角色時，所需具備的知識和技術。

林惠霞 (1996⁵⁷) 則以外在環境變遷為考量前提，將管理才能分為主管人員之職責、管理技能、管理知識，及主管人員的個人特質等因素交互作用之結果 (如圖 2-4)。

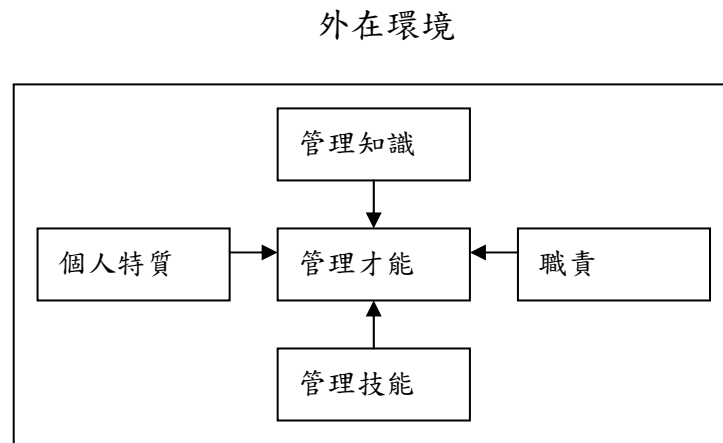


圖 2-4 管理才能內涵各項變項關係

資料來源：林惠霞 (1996)，台北市政府管理才能發展需求評估之研究，國立中興大學公共行政研究所未出版之碩士論文。

鄭美瑄 (2002)⁵⁸認為領導者須具備的職能有十種：適應能力、商業上敏銳度、權變的管理能力、教導或訓練能力、衝突溝通能力、顧客導向、策略發展、授權與委任、確立策略方向、學習導向。

(二) 管理職能的研究

綜合各家學說，可將管理職能的研究分成三大類 (吳秉恩，1984)：

⁵⁶ Miborrow, G., (1988), "Crafty management", Management Today, p.5.

⁵⁷ 林惠霞 (1996)，台北市政府管理才能發展需求評估之研究，國立中興大學公共行政研究所未出版之碩士論文。

⁵⁸ 鄭美瑄 (2002)，「21 世紀的領導風格-如何成為績效卓越的領導者暨優良企業實例分享」，全球訓練發展新趨勢及應用研討會 (二)，中華人力資源管理協會，頁 6。

1. 人格特質研究方法 (trait approach): 早期 (第一次世界大戰前後) 人格特質研究方法 (trait approach) 研究者, 認為成功的主管應具有異於常人之人格特質, 是「英雄造時勢」的論點。其後陸續有學者專家亦採取此研究途徑, 如Stogdill (1948) 發現, 身為領導人物應具備七項特質 (trait), 分別為身材、外貌、智力、自信心、交際能力、管理能力及活潑精神 (包括談吐、表達、創造力)⁵⁹。
2. 功能研究方法 (functional approach): 功能研究法是以經理人員或是主管人員完成職務所應具備之技能 (skill) 為研究對象。如Katz (1955) 之研究認為「技能」包括以下三項⁶⁰:
 - (1) 專業技能 (technical skill): 指對某項專業事務之瞭解程度與操作熟練能力, 尤其是對含有方法、程序及技巧之專業事務處理的能力而言, 更為適宜。基層主管之能力需求以此為主, 至於高階管理人員只須備一般的概念即可。
 - (2) 人際技能 (human skill): 為主管人員於群體中工作, 有效建立人際關係及協調、合作之團隊精神的技能, 具備此項技能者不但必須了自己的態度、假設、或其他團體的信念, 亦須熟捻他人之言語和行為, 以真正去了解他人看法和理念; 再者, 必須能有效溝通, 建立安全的組織氣氛, 使部屬能自在的表達; 並能鼓勵部屬參與並敏銳觀察到部屬的需求, 而願意考慮他人之想法。此能力對管理人員相當重要, 尤以中階主管最需具備此種技能。
 - (3) 概念化技能 (conceptual skill): 乃主管人員應能夠以企業整體之觀點處理問題, 認清組織中各種功能互賴 (interdependence) 及互動 (interaction) 的關係, 並體認各種影響因素, 觀察出企業與外界之關係。即重點放在經營理念的掌握、如何發掘問題、統合分析問題、權衡各種方案之優劣成敗, 這種全面性掌握的決策能力對各階層之主管人員都相當重要, 尤其職位愈高者所面對的決策範圍越廣而因素越複雜, 因此, 在遴選和培育高階主管時應特別重視此概念化技能。
3. 情境研究方法 (situational approach): 此派學者認為成功的管理人員, 基本上性格、個人特質或能力方面並無太大差異, 成功的關鍵在於管理者所面臨的情境。此法並非否定個人特質與能力, 而是更加強調情境配合的重要, 不同於人格特質的「英雄造時勢」, 而是支持「時勢造英雄」的論點。

⁵⁹ 引自黃琬琿 (1997), 企業中人力資源部門所扮演的角色、才能需求與發展之研究, 國立中山大學人力資源管理研究所出版之碩士論文, 頁 19。

⁶⁰ Katz, R. L., (1955), "Skill of effective administrator", Harvard Business Review, 33, PP.33-42.

環境不斷第變遷，隨著時間的演化，Moulton (1993) 認為管理者應具備以下五種管理職能⁶¹：

1. 對環境的認知：具全球觀、對差異文化的瞭解。
2. 領導統馭能力：主動領導、價值觀、倫理觀等。
3. 一般管理能力：整合、技術、彈性能力之具備。
4. 人際關係能力：溝通、協調能力之具備。
5. 完成工作能力：擬定策略、發展政策、功能型取向、及具個體經濟之涵養等。

大體而言，在上述「人格特質研究方法」、「功能研究方法」、「情境研究方法」中，對於管理職能研究的後續學者多半是針對功能研究方法中Katz (1955) 提出的三種管理職能再加以發展與擴充的，如表 2-2 所整理與歸納之管理職能類型。

表 2-2 管理職能類型

管理職能分類對照 學者	管理人員之管理技能			
	能力 (Ability)		知識 (Knowledge)	技術 (Skill)
	概念化技能	人際技能	專業技能	
Katz (1955)	概念化技能	人際技能	專業技能	
Kirkpatrick (1977)	問題解決、政策制定、政策計畫	瞭解與激勵部屬、督導技巧、溝通技巧、紀律、交易分析、自我發展、文字溝通		
Braun (1979)	規劃、問題解決、政策制定	領導、溝通	訓練、雇用、績效檢視	
Mitchell, Dhyde (1979)	工作規劃、問題分析	領導、人際溝通、工作協調		
Anthony (1981)	目標設定、問題解決與政策制定、變遷管理、政治技巧	領導、溝通、教導與諮商、衝突管理、評估與獎賞	時間管理	
Boyatzis (1982)	目標與行動管理	領導集群、人力	專門知識	

⁶¹ Moulton (1993), *Executive Development: Preparing for the 21st Century*, N.Y.: Oxford University Press.

	群集	資源管理集群、 指導下屬集群、 專注他人集群	
PDI (1982 ; 1990)	認知技能	領導技能、溝通 技能、行政技 能、個人適應 力、動機與承諾	職業與技術知識
O'Neal (1985)	理念技能	領導技能、人際 技能	專業技能
Lowden (1988)	分析技能	行政技能、影響 技能	支配技能
Ivnancevich, nnelly, Disbson (1989)	分析能力、決策 能力	溝通能力、人際 技能	專業技能
陳明璋 (1990)	概念性技巧、診 斷性技巧	人際性技巧	技術性技巧
黃英忠 (1991)	理念技能	溝通能力、人際 技能	專業技能
Moulton (1993)	對環境的認識、 一般管理能力	領導、人際關係	完成工作的能力

資料來源：林惠霞 (1996)，台北市政府管理才能發展需求評估之研究，國立中興大學公共行政研究所未出版之碩士論文；本研究再補充整理分類 (2004)。

三、管理者應具備之管理職能

根據本研究第二章第一節對於職能的意義和內涵探討，得知冰山下的內隱特質也是造就成功因素所不容忽視的，加上本研究對照表 2-2 管理職能類型的整理和 Boyatzis (1982) 所提出的二十一項職能的內容意涵，可知表 2-2 歸類在能力群組 (Abilities) 中的人際技能，包括了其他一些個人的人格特質。

由於現今大部份的職能架構都較為注重「可觀察的行為」，因此 Boyatzis (1982) 特別指出其職能模式納入了更廣泛的心理層面，他提出三個職能層次，分別為：動機與特質、自我形象與社會角色以及技能，表示它們會「影響個人在工作中特定職能的應用層面」，也就是說職能會因具備動機與特質、自我形象與社會角色以及技能等三要素透過某些行為表現模式，而成就不同的績效表現。故 Boyatzis (1982) 建立豐富的個人心理圖像，著重探究個人內在的特質，以分析一個人為什麼會有某些行為模

式，並預期他們在某些情況下可能的作為（這是所有科學的基本目標），如此多面向的分析亦可彌補了許多現在職能架構的不足。

另外英國最大藥妝店博姿公司的高級主管James Blyth，相信複雜的管理工作需要高度的能力以及可達成長期優秀表現的性格⁶²，他相信心理能力（mental power）對於工作表現具有關鍵影響。

根據上述學者們對管理職能的論述，可歸納出管理職能的構面為：概念化技能、人際技能、專業技能（包括知識和技術層面）以及 Boyatzis(1982)所重視的內在特質。

第三節 我國企業外派大陸地區主管應具備之管理職能

當來自國際市場的獲利優勢大於本國市場的時代來臨，一種新的趨勢潮流已經產生。組織在對於外派人員的重要性、遴選、以及訓練上的注意力大大增加，有更多的資源將被提供以發展更有效能的外派任命。隨著全球市場日益重要，眼前就有急迫需求，該怎麼訂定出合宜的人力資源發展政策以涵蓋在企業中不同職位間所有可能的外派任命，外派服務已經不再被視為個人職業生涯規劃的一種偏離，而是個人如何提昇為企業服務的一部份⁶³。

Pucik and Saba (1998)⁶⁴認為，簡單來說所謂外派經理人是以地點（location）為基礎，在跨國或跨文化國際任務中擔任管理者或領導者的職位。本研究是以大陸地區為取決的地點，目的在於研究本國企業在大陸地區擔任跨國任務的管理者成功致勝因素，涵蓋擁有哪些重要的管理職能。

一、外派主管成功的決定因素之研究

（一）研究動機起源

早期部份的美國企業以為：在紐約有良好工作表現者，必能在香港工

⁶² 轉引自藍美貞、姜佩秀譯（2001），職能招募與選才，初版，台北：商周出版，頁 151。（Robert Wood & Tim Payne 著，Competency-Based Recruitment and Selection）。

⁶³ Expat Repat Services ,Inc. “ Expatriate Adjustment & Performance ”, http://www.expat-repat.com/research_report.htm#From%20the%20President（2003/3/18）。

⁶⁴ Pucik, Vladimir and Saba, Tania（1998），” Selecting and Developing the Global Versus The Expatriate Manager：A Review of The State-of-the-Art ”,Human Resource Planning,21（4）,p.40-54..

作也能成功 (Baker & Ivancevich, 1971)⁶⁵。因此，在外派幹部的遴選上採用和國內幹部相同的準則，卻發現外派失敗的比例高居不下。所以愈來愈多研究才指出外派幹部是需要具有某些特質，以面對海外工作所經常碰到的種種問題。

(二) 國內外學者對於外派主管成功條件探究

根據Wickham Skinner (1968)、Baker & Ivancevich (1971)、Richard D. Robinson (1973)⁶⁶研究提出外派人員應具備的條件有三方面：

1. 職務能力上：組織規劃能力、海外職務必須的知識能力、專門能力、對外派任務的意願及認同感。
2. 個人特質上：新環境適應力、學習能力、配偶的協助、計劃能力、責任承擔能力、國際觀、決斷力、身體健康、企圖心、使命感、分析能力、表現力說服力、情緒穩定、企劃力、語文能力、當地環境及人際關係維繫能力、獨立及以有限資源創造成果能力、誠實、正直、正義感等等。
3. 其他方面：非民族主義者、對地主國文化的認同。

邱康夫 (1980) 認為，針對海外派遣人員選任資格要件，分為一般性條件和業務知識兩方面⁶⁷。

1. 一般性條件

- (1) 具有國際視野與地區的專門知識。
- (2) 語言能力。
- (3) 身體健康、精力充沛。
- (4) 高度修養與豐富見識。
- (5) 適應性。
- (6) 年齡。

此外，教育程度、海外工作意願與興趣、本身的責任感、品德、獨立性、積極態度及成熟性，也都是海外派遣人員的資格要件⁶⁸。

2. 業務知識

- (1) 有關經營的基本知識。
- (2) 有關國際商業的知識。

⁶⁵ Baker, J. C. & Ivancevich, J., (1971), "The assignment of American executives abroad: Systematic, Haphazard or chaotic?" California Management Review, spring, 133, pp.39-41.

⁶⁶ Wickham Skinner (1968), American Industry in Developing Economics, John Wiley and Sons, p.233.; Richard D. Robinson (1973), International Business Management, Holt, Rinehart & Winston Inc. Chap.4.; Baker, J. C. & Ivancevich, J., (1971), pp.39-41.

⁶⁷ 邱康夫 (1980), 多國籍企業經營, 增訂再版, 台北: 建宏書局, 頁 155-168。

⁶⁸ 林彩梅 (1990), 多國籍企業, 修定初版, 台北: 五南圖書出版公司, 頁 293-295。

- (3) 有關公司本身的知識。
- (4) 商品知識。
- (5) 決策能力。
- (6) 管理經驗。

此外，有領導能力、過去海外工作經驗以及其他潛在能力等，也是海外派遣人員的理想背景⁶⁹。

Tung (1981)⁷⁰將外派成功的變數分為四類：分別為工作上的技術職能、人格特質與人際關係、環境因素、及家庭因素。而這些甄選標準之重要性將因工作任務不同而有差異性，如表 2-3 所示，在高階經理人的遴選上，各公司最重視的依序為「溝通能力」、「經營管理能力」、「成熟性、情緒的安定性」、「全盤的工作經驗與教育」、「主動性、創造力」。

表 2-3 各種不同層級外派人員的遴選準則

遴選準則	高階經理人	部門主管	技術專家	作業人員
*公司中的經驗	83 %	68 %	58 %	37 %
*業務上專技知識	79 %	91 %	89 %	67 %
地主國語言能力	26 %	42 %	25 %	46 %
*全盤的工作經驗與教育	87 %	81 %	69 %	52 %
*經營管理能力	96 %	86 %	16 %	18 %
*海外經驗有興趣者	65 %	62 %	40 %	59 %
*主動性、創造力	84 %	82 %	82 %	52 %
*獨立性	64 %	48 %	57 %	22 %
早期海外經驗	25 %	22 %	13 %	12 %
*仰慕地主國文化	68 %	70 %	50 %	71 %
性別	14 %	9 %	2 %	7 %
年齡	20 %	5 %	6 %	10 %
穩定的婚姻	35 %	34 %	16 %	29 %
*配偶及家庭的適應性	61 %	63 %	40 %	49 %
*對新環境適應性與彈性	83 %	76 %	46 %	62 %
*成熟性、情緒的安定性	94 %	98 %	75 %	86 %
*溝通能力	97 %	85 %	59 %	53 %
與國內相當職務之準則	76 %	88 %	49 %	71 %

註：「*」表示該遴選準則至少在某一類外派人員的遴選上被 60 % 以上的公司使用且認為重要的。

資料來源：Tung, R. L. (1981), p.75

⁶⁹ 林彩梅 (1986)，多國籍企業，修定四版，台北：五南圖書出版公司，頁 285。

⁷⁰ Tung, R. L. (1981), "Selection and Training of Personnel Overseas Assignments", Columbia Journal of World Business, 16 (1), pp.68-78. 引自 Pucik, Vladimir and Saba, Tania (1998), p.46.

木下昭（1983）根據日商岩井公司調查 946 名日本外派人員發現，外派人員應具備：強健的身體、毅力與耐心、英語會話能力⁷¹。

Dinges（1983）也針對外派人員整理出十項跨文化知能：包括有認知感受程序、動態學習的能力、溝通能力、壓力忍受度、動機與激勵能力、持續發展的能力、人際關係、生活轉換的能力、個人特質、跨國轉換之趨力⁷²。

Zeira & Banai（1985）⁷³探討從西歐地主國對來自巴西、加拿大、日本、瑞典、美國等 16 家跨國企業的外派人員期望條件依序為：熟悉當地語言、具備該職位所需特殊專長、熟悉當地及母公司內部組織程序。

Mendenhall & Oddou（1985）⁷⁴則為外派適應提出四個重要構面：

1. 自我導向構面（self-oriented dimension）：包含了健全外派人員心理、增強其自尊與自信活動或屬性，以衡量外派人員適應能力，一共由三項因子組成：
 - （1）增強替代（reinforcement substitution）：如在異國中能尋找可替代原有的嗜好或活動，以達身心紓解目的，有助於適應新文化。
 - （2）降低壓力（stress reduction）：定期從事喜愛的活動以舒緩壓力。
 - （3）技術職能（technical competence）：外派人員對自我技術的信心。
2. 他人導向構面（others-oriented dimension）：由人際發展關係（relationship development）和溝通意願（willingness to communication）二項組成，以衡量外派人員有效率地與地主國國民之互動能力。
3. 知覺構面（perceptual dimension）：理解地主國人民的行為表現目的之知覺能力，且外派主管在詮釋地主國的國民行為時應該不帶判斷與評價，以助於降低不確定的人際關係所帶來的壓力。
4. 文化韌性構面（cultural-toughness dimension）：對文化差異性的理解和融入程度。

⁷¹ 引自簡詩怡（2000），跨國企業外派人員跨文化能力內涵之研究，國立臺灣師範大學工業科技教育學系碩士論文，頁 43。

⁷² 引自簡詩怡（2000），頁 44。

⁷³ Zeira, Y. & Banai, M.（1985）, "Selection of expatriate managers in MNCs :The host environment of view", Study of Management and Organization, xv, 1, pp.33-51.

⁷⁴ Mendenhall, Mark & Oddou, Gary（1985）, "The Dimensions of Expatriate Acculturation : A Review", Academy of Management Review, 10（1）, pp.39-47.

蔡淑君（1988）對我國跨國企業所做的調查中，發現人事主管在遴選外派人員時注重：業務上的專門知識與經驗、外派意願、語言能力、毅力與耐心，以及強健的體魄和人格⁷⁵。

李婉蓉（1990）⁷⁶所譯之「無國界管理」一書中指出，日本松下公司將甄選外派幹部的經驗，提出「SMILE」，是以下五個準則的第一個字母濃縮而成的：

1. 專長（Specialty）：必須具備之技能、才能或知識。
2. 管理能力（Management）：特別是激勵員工的能力。
3. 國際性（International）：學習的意願和調適能力。
4. 語言能力（Language facility）。
5. 盡心竭力（Endeavor）：面對困難時依然具有活力並堅忍不拔。

Ronen（1990）⁷⁷合併Tung（1981）及Mendenhall & Oddou（1985）之構面，歸納出外派成功因素有五種屬性：

1. 工作因素：技術能力、熟悉地主國與總公司營運、管理能力、領導能力。
2. 人際關係：含糊性的容忍、彈性化行為、非判斷主義者、文化同理心及低種族歧視、人際技巧。
3. 動機因素：對任務的信念、職涯的一致性、海外經驗的興趣、特殊地主國文化興趣、願意獲得新行為及態度的方式。
4. 家庭狀況：國外生活意願、配偶的支持、穩定的婚姻。
5. 語言能力：地主國語言、非口頭溝通。

而Kets de Vries and Mead（1992）⁷⁸對照上述的五個構面，整合出如表2-4的五個構面：專業和技術職能、關係能力、領導因素、家庭狀況、文化察覺。

⁷⁵ 引自簡詩怡（2000），頁43。

⁷⁶ 李婉蓉譯（1990），無國界的管理，台北：遠流，頁113。

⁷⁷ Ronen, S.（1990）.” Training the International Assignee ”, Training and Career Development, S.F. Jossey Bess. 引自 Pucik, Vladimir and Saba, Tania（1998）,p.47.

⁷⁸ Kets de Vries, M. F. R. and Mead, C.（1992）,” The Development of the Global Leader Within the Multinational Corporation ”, In Pucik Vladimir ; Tichy, Noel M. and Barnett, Carole K.（1992）, Globalization Management : Creating and Learning the Competitive Organization ,N.Y. : John Wiley and Sons. 引自 Pucik, Vladimir and Saba, Tania（1998）,p.47.

表 2-4 外派經理人的成功決定因素

管理職能 分類對照		外派經理人		
		Tung (1981)	Mendenhall and Oddou (1985)	Ronen (1990)
專業技能 (知識、技術)	專業 和技術職能 Professional and Technical Competence	<u>工作上的技術職能</u> · 公司中的經驗 · 業務上專技知識 · 早期海外經驗 · 經營管理能力 · 全盤的工作經驗與教育	<u>自我導向構面</u> · 技術職能	<u>工作面因素</u> · 技術性技能 · 對地主國和總部 營運的熟悉 · 管理技能 · 行政職能
人際技能	人際關係能力 Relational Abilities	<u>人格特質或關係能力</u> · 溝通能力 · 成熟性、情緒的安定性 · 尊重地主國文化 · 對新環境適應性和彈性	<u>知覺構面</u> · 增強替代 · 降低壓力 · 不帶判斷詮釋 地主國人行為 · 不帶評價詮釋 地主國人行為	<u>關係構面</u> · 對模糊情境忍受力 · 行為上的彈性 · 不帶判斷 · 文化上的心意相通 及低民族優越感 · 人際技能
人際技能	領導因素 Leadership Factors		<u>他人導向構面 (和地 主國家的人有效互動)</u> · 關係發展 · 溝通意願	<u>動機狀態</u> · 對使命的信仰 · 合適的生涯路徑 · 海外經驗有興趣者 · 仰慕地主國文化 · 願意養成新的行為 和態度模式
其他非管 理職能因 素	家庭狀況 Family Situation	<u>家庭狀況</u> · 婚姻關係的穩定性 · 配偶和家人的適應性		<u>家庭狀況</u> · 配偶住海外的意願 · 能適應及支持的配 偶 · 穩定的婚姻
其他文化 特質	文化察覺 Cultural Awareness	<u>環境因素</u> · 在異文化中的彈性	<u>文化韌性構面 (指對 不同國家之間差異的 理解)</u>	<u>語言技能</u> · 地主國語言 · 非言辭上的溝通

資料來源：摘自 Pucik, Vladimir and Saba, Tania (1998), p.48. ; 本研究 (2004)。

Oddou (1991)⁷⁹認為對確認有潛力之外派人選有幫助的指標有：候選人的適應能力（新結構、新規則、新面孔）、開放的心胸、社交能力、自信心、家庭支持、壓力管理才能，均為外派成功的重要因素。

以總部在波士頓的 Gillette 國際公司為例，公司內訂有選任國際事務儲備人才的遴選標準，如表 2-5 所示。

表 2-5 Gillette 國際事務儲備人才的遴選標準

* 英語文流利	* 熱心、主動
* 大學畢業	* 30 歲以下
* 商學相關科系背景	* 機動性高，有志於國際職涯發展
* 未婚	* 能以良好的社會技巧適應

資料來源：Laabs (1991)⁸⁰, The Global Talent Search, Personnel Journal, Aug..

Howard (1992)⁸¹摘要整理出二十一世紀外派經理人所需的技術，如表 2-6 所示。

表 2-6 二十一世紀外派經理人的輪廓

技能 (Skills)	管理上的核心技能 (MANAGERIAL IMPLICATIONS-CORE SKILLS)
多面向的洞察力 Multidimensional Perspective	多面向的多元化產品、多元化產業、多元化功能、跨公司、跨國以及跨環境的經驗
直線管理的熟練度 Proficiency in Line Management	追蹤策略性的經營組織成功的案例，或是一系列主要成功海外工作者的經驗
謹慎決策的技能 Prudent Decision Making Skills	正確的決策能力之職能和紀錄
有策略性的 Resourcefulness	技巧地在外派國家的政治階級圈中被接納並獲得聲望。
團隊建立的能力	熟練地帶領跨文化的多樣性團隊並完成組織所交付的使命與目

⁷⁹ Oddou, G. R. (1991), "Managing your Expatriates: What the Successful Firms Do", Human Resource Planning, 14 (4), pp.301-306. 引自 Pucik, Vladimir and Saba, Tania (1998), p.47.

⁸⁰ Laabs (1991), The Global Talent Search, Personnel Journal, Aug. 引自趙必孝 (1998), 「駐外經理人的甄選決策因素」, 國際人力資源管理理論與實證, 臺北：華泰書局, 頁 368-369。

⁸¹ Howard, C.G. (1992), "Profile of the 21st Century Expatriate Manager", HR Magazine, June: 93-100. 引自 Pucik, Vladimir and Saba, Tania (1998), pp.42-43.

Ability as a Team Builder	標
技能 (Skills)	管理上的延伸技能 (Managerial Implications-Augmented Skills)
電腦的運用能力 Computer Literacy	自在地運用電子工具交換策略性資訊
謹慎的談判技巧 Prudent Negotiating Skills	在跨文化環境成功的執行商業談判的紀錄
具轉變中介的能力 Ability as a Change Agent	成功地開始並實行組織策略上的轉變
遠見 Visionary Skills	能夠快速地去辨識和回應外派國家商場上重要機會和潛在性政經環境的動盪
有效地的授權能力 Effective Delegatory Skills	參與式管理風格以及授權能力

資料來源：Pucik, Vladimir and Saba, Tania (1998) ,p.42.

Adler and Bartholomew (1992)⁸²對外派經理人的行為和所需的職能做了一個摘要整理，如表 2-7 所列舉。

表 2-7 外派經理人的行為和職能

跨國技能 TRANSNATIONAL SKILLS	外派經理人 EXPATRIATE MANAGER
全球觀 Global Perspective	集中焦點在某一外派國家並管理總公司與其之間的關係
地區的回應 Local Responsiveness	專精於某一文化
協力學習 Synergistic Learning	個別地、循序漸進地與來自不同國家文化背景的員工工作與指導他們 將不同國家的人整合到總公司之本國企業的組織文化
調適能力 Transition and Adaptation	適應在外國文化中生活
跨文化互動	針對國外派任採用跨文化的互動技能

⁸² Adler, Nancy J. and Bartholomew, Susan (1992) ,” Managing Globally Competent People ”, Academy of Management Executive ,6 (3) , p.54.

Cross-cultural Interaction	
合作 Collaboration	在界定清楚階級結構及文化主導條件下與同事互動
國外經驗 Foreign Experience	外派或是回任主要目的都是為了完成工作任務

資料來源：Adler, Nancy J. and Bartholomew, Susan (1992) ,p.54.

李敏宰 (1993)⁸³ 針對我國跨國企業所做的調查，發現最重要的三項甄選標準是：業務上的專門知識和經驗、海外工作經驗、以及耐心與毅力。

Fisher, Schoenfeldt & Shaw (1993)⁸⁴，綜合多位學者的研究提出一套新的外派人員遴選模式，其歸納的遴選指標有：外派意願、有擔任外派的工作能力、適應能力、良好家庭狀況、溝通能力、及建立關係之能力，如圖 2-5 所詳示。

⁸³ 李敏宰 (1993)，中韓兩國多國及企業海外派遣人員人事問題之研究，中國文化大學企業管理研究所碩士論文。

⁸⁴ C.D.Fisher,L.F.Schoenfeldt & J.B. Shaw (1993) , Human Resource Management, 2nd ed.,Boston: Houghton Mifflin ,pp.83-84.

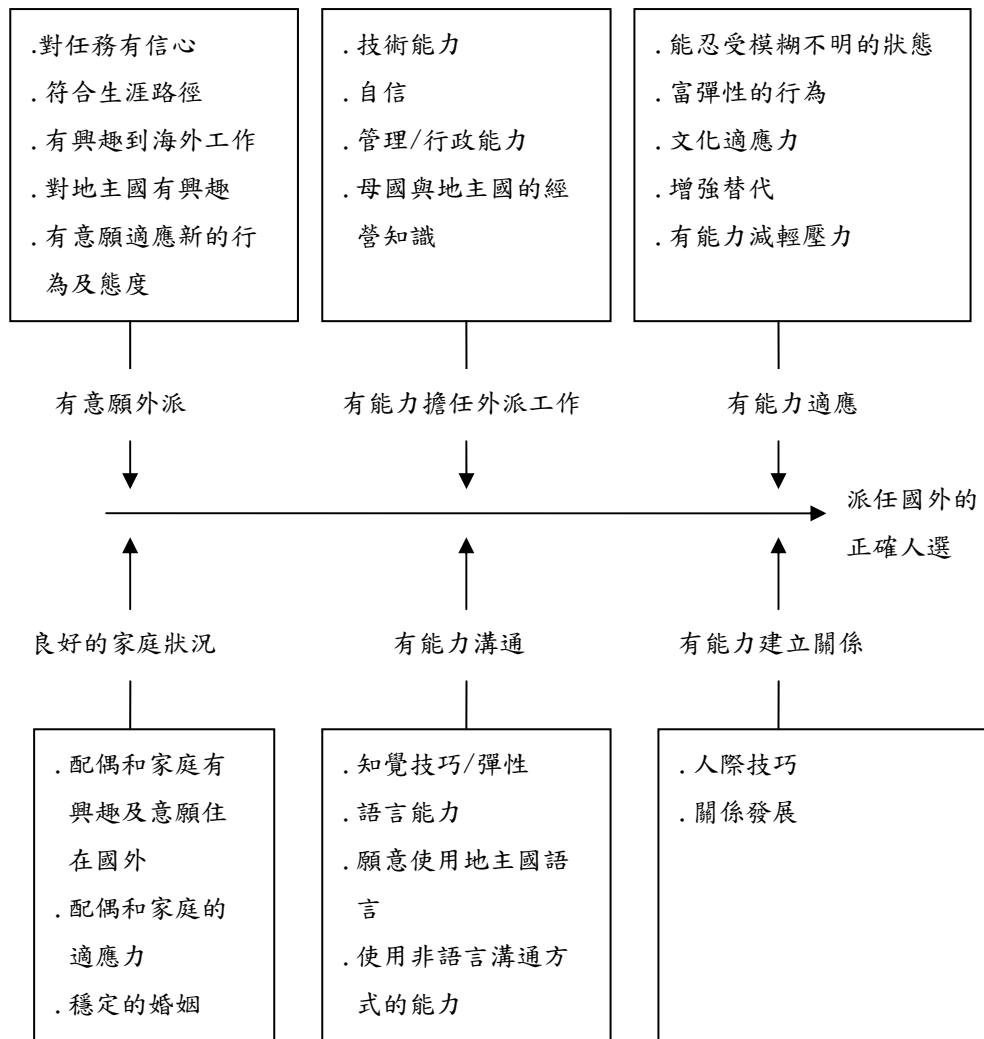


圖 2-5 外派人員的遴選模式

資料來源：C.D.Fisher,L.F.Schoenfeldt & J.B. Shaw (1993), pp.83-84.

張耀怡 (1994)⁸⁵ 的研究指出海外派遣人員的選任標準可歸納出四個構面為：業務能力、個人因素、家庭因素與語言能力。

吳李長 (1995)⁸⁶ 在我國跨國企業所做的實證調查結果，經過因素分析所得的五個重要因素為：人際關係技能、海外職涯傾向、職務相關技能、教育程度，以及與企業內部之關係。

Czinkota, Ronkainen & Moffett (1996)⁸⁷ 的研究則指出，總公司應依

⁸⁵ 引自汪嘉成 (1997)，多國籍企業海外派遣人員成功因素之研究，靜宜大學管理科學研究所碩士論文，頁 23。

⁸⁶ 吳李長 (1995)，我國企業駐外管理人員遴選與工作績效之研究，國立中山大學企業管理研究所碩士論文，頁 78。

⁸⁷ Michael R. Czinkota, Ilka A. Ronkainen & Michael H. Moffett (1996)，International Business, 4th

表 2-8 的遴選標準甄選國際經理人，以增加成功，一共包括了能力、適應力、及個人特徵三個面向。

表 2-8 海外派駐經理人的遴選標準

能力	適應力	個人特徵
技術知識	有興趣到海外工作	年齡
領導能力	關係能力	教育程度
經驗及過去績效	文化適應力	性別
專業領域知識	新管理型態的重視	健康情形
語言的能力	環境的適應	婚姻狀況
	家庭的適應	社會接受力

資料來源：Michael R. Czinkota, Ilka A. Ronkainen & Michael H. Moffett (1996), pp.689-691.

陳美黛 (1997)⁸⁸ 研究發現，甄選過程人格特質中，內控者較外控者有較佳之海外適應，而內、外控者與家庭適應均有顯著相關，至於教育程度、是否攜眷赴任及留學背景亦影響海外適應。從 J. Rotter 所提出之「社會學習理論」中可知，內控 (internal locus control) 者相信其行為能否成功，自己可以控制，這樣的人格特質對於出任海外工作狀況，自然較能預期成功⁸⁹。

彭昶裕 (1997)⁹⁰ 則提出選擇外派人員時，公司所應考慮的因素有：技術能力、人際關係及技巧、胸襟開放程度、壓力接受程度、溝通的能力、獨立的程度、生理情況、對他人尊敬的程度、疏離感處理程度，以及對他人同情程度等十項因素。

汪嘉成 (1997)⁹¹ 的研究指出海外派遣人員的選任標準可以細分為：

1. 業務能力：專業知識、國際經營知識、獨立決策能力、談判能力、具備管理經驗及曾有海外工作經驗。
2. 個人因素：人格、溝通協調能力及意願、人際關係、文化適應性、強健的身體與充沛的精力、毅力與耐力、個人意願、忠誠度。
3. 家族因素：安定的婚姻生活、家人的適應性。
4. 語言能力：英語能力、地主國語言能力。

ed., New York: The Dryden Press, pp.689-691.

⁸⁸ 陳美黛 (1997)，我國海外派遣人員人格特質與海外適應之相關研究，文化大學國際企業管理研究所碩士論文，頁 44。

⁸⁹ 引自簡詩怡 (2000)，頁 45。

⁹⁰ 彭昶裕 (1997)，經理人的心情故事，台北：耶魯文化，頁 73-80。

⁹¹ 汪嘉成 (1997)，頁 23。

二、外派主管遴選準則研究的文獻整理

對於外派遴選準則的探討，除了以人格或單一技術能力為導向之外，有許多學者提出了「多重構面」(multiple-dimension)的遴選準則。表 2-9 為本研究針對國內外各學者提出的外派遴選準則研究之整理，並依本研究所取之職能定義：知識、技術、能力、其他特質職能群組 (K. S. A. O.) 歸納，分類標準依原研究者在遴選準則上的說明、字句上的基本意義，及本研究主觀認知為主要依據。其中部分選任條件重覆出現在不同管理職能上，為本研究在定義認知上直接認定此項條件同時涵蓋在管理職能不同構面中。

表 2-9 有關外派遴選準則研究的文獻總整理

研究者	外派遴選準則	管理職能分類對照
* Gonzalez & Negandha (1967)	· 工作上的專業知識	知識
	· 語言能力	技術
	· 領導能力	能力
	· 配偶與家庭的適應性	非本身職能
** Wickham Skinner (1968)、 Baker & Ivancevich (1971)、 Richard D. Robinson (1973)	· 職務能力	能力
	· 個人特質 · 其他方面(非民族主義、文化認同)	其他特質
** 邱康夫 (1980)	· 一般性條件	知識、能力、其他特質
	· 業務知識	知識、技術、能力
** Tung (1981)	· 工作上的技術職能	知識、技術
	· 人格特質與人際關係	能力、其他特質
	· 環境因素 · 家庭因素	非本身職能
** Dinges (1983)	· 溝通能力	能力
	· 人際關係	
	· 動態學習的能力	
	· 持續發展的能力	
	· 生活轉換的能力	能力、其他特質
	· 壓力忍受度	其他特質

	<ul style="list-style-type: none"> . 動機與激勵能力 . 認知感受程序 . 個人特質 . 跨國轉換之趨力 	
* 木下昭 (1983)	<ul style="list-style-type: none"> . 英語會話能力 . 強健的身體 . 毅力與耐心 	技術 其他特質
* Zeira & Banai (1985)	<ul style="list-style-type: none"> . 熟悉當地及母公司內部組織程序 . 熟悉當地語言 . 具備該職位所需特殊專長 	知識 技術
** Mendenhall & Oddou (1985)	<ul style="list-style-type: none"> . 自我導向構面 . 他人導向構面 . 知覺構面 . 文化韌性 	技術、其他特質 能力 其他特質
* Hixon (1986)	<ul style="list-style-type: none"> . 技術能力 . 外派意願 	技術、能力 態度(其他特質)
* Mendenhall, Dunbar, Oddou (1987)	<ul style="list-style-type: none"> . 技術能力 	技術、能力
* 蔡淑君 (1988)	<ul style="list-style-type: none"> . 業務上的專門知識與經驗 . 語言能力 . 外派意願 . 毅力與耐心 . 強健的體魄和人格 	知識 技術 態度(其他特質) 其他特質
* McEnery & Deslarnais (1990)	<ul style="list-style-type: none"> . 功能性或技術性能力 	技術、能力
** Ronen (1990)	<ul style="list-style-type: none"> . 語言能力 . 工作因素 . 人際關係 . 動機因素 . 家庭狀況 	技術 能力 其他特質 非本身職能
** Oddou (1991)	<ul style="list-style-type: none"> . 社交能力 	能力

	<ul style="list-style-type: none"> · 壓力管理 · 適應能力 · 開放的心胸 · 自信心 	其他特質
	<ul style="list-style-type: none"> · 家庭支持 	非本身職能
**Kets de Vries and Mead (1992)	<ul style="list-style-type: none"> · 專業和技術職能 	知識、技術
	<ul style="list-style-type: none"> · 人際關係能力 · 領導因素 	能力
	<ul style="list-style-type: none"> · 文化察覺 	其他特質
	<ul style="list-style-type: none"> · 家庭狀況 	非本身職能
**Howard (1992) ⁹²	<ul style="list-style-type: none"> · 管理上核心技能 	能力
	<ul style="list-style-type: none"> · 管理上延伸技能 	技術、能力、其他特質
**Adler and Bartholomew (1992)	<ul style="list-style-type: none"> · 國外經驗 	知識
	<ul style="list-style-type: none"> · 地區的回應 · 協力學習 · 跨文化互動 · 合作 	能力
	<ul style="list-style-type: none"> · 調適能力 · 全球觀 	其他特質
*李敏宰 (1993)	<ul style="list-style-type: none"> · 業務上的專門知識和經驗 	知識
	<ul style="list-style-type: none"> · 海外工作經驗 	
	<ul style="list-style-type: none"> · 耐心與毅力 	其他特質
**Fisher, Schoenfeldt & Shaw (1993)	<ul style="list-style-type: none"> · 有擔任外派的工作能力 · 溝通能力 · 建立關係之能力 	知識、技術、能力
	<ul style="list-style-type: none"> · 外派意願 	態度(其他特質)
	<ul style="list-style-type: none"> · 適應能力 	其他特質
	<ul style="list-style-type: none"> · 良好家庭狀況 	非本身職能
*張耀怡 (1994)	<ul style="list-style-type: none"> · 語言能力 	技術
	<ul style="list-style-type: none"> · 業務能力 	能力
	<ul style="list-style-type: none"> · 個人因素 	其他特質

⁹² 詳見本研究表 2-6 所列舉之項目。

	· 家庭因素	非本身職能
*吳李長 (1995)	· 教育程度	知識
	· 職務相關技能	技術、能力
	· 人際關係技能	能力
	· 與企業內部之關係	
	· 海外職涯傾向	其他特質
*Czinkota, Ronkainen & Moffett (1996)	· 能力	能力
	· 適應力 · 個人特徵	其他特質
*陳美黛 (1997)	· 人格特質	其他特質
**彭昶裕 (1997)	· 技術能力	技術
	· 人際關係及技巧 · 溝通的能力 · 獨立的程度	能力
	· 胸襟開放程度 · 壓力接受程度 · 生理情況 · 對他人尊敬的程度 · 疏離感處理程度 · 對他人同情程度	其他特質
**汪嘉成 (1997)	· 語言能力	技術
	· 業務能力	能力
	· 個人因素	其他特質
	· 家庭因素	非本身職能
註：「*」表示實證調查結果；「**」表示觀念架構提出。		

資料來源：趙必孝 (1998)，371-372；本研究整理 (2004)。

三、我國企業外派大陸地區的概況分析與實證研究回顧

(一) 相關概況分析

我國企業前往大陸投資已然是一種重要的商業趨勢，唯有因勢利導，透過有效的人才選派，才能成就投資事業經營的成功。

根據吳李長（1994）⁹³的研究保守估計：1993年臺商對派駐大陸幹部的需求人數至少在30,000人以上，可印證臺商赴大陸投資對人才需求的殷切程度。黃同圳（1995）⁹⁴研究發現，近年來臺商外派大陸員工，平均為四到七人，如果以整廠的員工人數比例來看，約為1%至2%左右，即每百人則外派一名臺籍幹部，而派駐的人員則集中在總經理、生產技術及財務主管為主。而呂錦龍（1994）⁹⁵的調查發現，臺商派駐大陸人員的外派期限，大多不超過二年，以一至二年者佔25.9%最多，其次是半年至一年佔22.4%，另有19%的廠家，外派期限是在半年以下。從企業的角度來看，被選擇出來去遙遠國度或不熟悉國家的外派人員，從事負擔風險、複雜的數年期的工作。這意指需要他們獨立自己、遠離家庭的成員、以及家裡一切的事物，這一切的一切都是公司的支出。若這樣一個分派任務持續三年，幾乎確定需要公司投資超過一百萬元⁹⁶，也就是說國際性企業外派經理人因為必須面對如何去良好地適應旅居國家文化的挑戰，維持一個外派聘僱人員所需的常態開銷是本國同樣職權基礎下的三到十倍。因此成本的控制是非常重要的，對於一個跨國性企業的獲利能力而言，外派人員的績效表現是非常重要的⁹⁷。故唯有遴選合適的人員赴大陸任職，才能有效地掌控和協助企業在外投資的事業，才合乎成本效益考量。

李玉春（1993）⁹⁸針對我國製造業廠商對外投資的研究指出，在海外不同地區投資所面臨的問題也會互有不同，如表2-10為其針對製造業赴大陸地區投資所提出之主要面臨的問題。

表 2-10 我國製造業廠商在大陸地區投資所面臨的主要問題

大陸地區

1. 當地基本設施不足
2. 行政效率不佳
3. 物料存貨成本增加
4. 派遣人員適應問題
5. 法令繁瑣或不定

資料來源：李玉春（1993），「對外投資對我國製造業影響之研究報告」，於高一心（1994）「全方位的南向政策」，中國通商業雜誌，頁39。

⁹³ 吳李長（1995），我國企業駐外管理人員遴選與工作績效之研究，國立中山大學企業管理研究所未出版之碩士論文，頁3。

⁹⁴ 黃同圳（1995），大陸人力資源管理，風和出版社，十一月，頁222-224。

⁹⁵ 呂錦龍（1994），臺商赴大陸投資之人員派遣制度研究，國立政治大學企業管理研究所未出版之碩士論文。

⁹⁶ Cornelius Grove & Willa Hallowell（1998），"The Ideal Expatriate", Benefits & Compensation Solutions, <http://www.grovwel.com/pub-expat-assess.html>. (2003/3/17) .

⁹⁷ Expat Repat Services ,Inc. "Expatriate Adjustment & Performance", http://www.expats-repat.com/research_report.htm#From%20the%20President (2003/3/18) .

⁹⁸ 李玉春（1993），「對外投資對我國製造業影響之研究報告」，於高一心（1994）「全方位的南向政策」，中國通商業雜誌，頁39。

高長（2001）⁹⁹表示：大陸臺商企業早期的派駐人員，以管理階層為主，技術人員派駐的平均人數與比重明顯較低。這可能是早期使用臺灣原材料投入與母公司機器設備的比重較高，技術人員派駐的需求較不迫切的緣故。另一方面，中國大陸市場經濟體制還處於快速變革階段，市場環境變動頗大，加上勞工招募與訓練等的問題，在經營方面所面臨的問題比技術面還要更多更複雜，故需要派駐更多的管理人員以為因應。

不過就海外投資之企業而言，人才晉用當地化幾乎是隨市場潮流所驅，勢在必行，只是程度可能與母公司的企業文化、經營策略、及地主國人才供應情況有關。目前所得研究資料¹⁰⁰（如表 2-11）顯示在大陸投資的外商企業，總經理職位由當地（包括企業本身和中方母公司兩者）決定聘任者約佔 38%，可見多數是由外方母公司決定聘任。臺商企業中由臺灣指派總經理的比例約 51%。港澳在大陸投資企業給予合資中方決定總經理人選的比例居各投資國之首位，約佔 44%。由此可見，在總經理的聘任方面，決定權落在當地的情形，以港澳商企業最為普遍，日商企業做得最少。

其他職位如生產、銷售、人事、財務、企劃以及研發經理等人才的派任，大多數都由當地子公司自己決定。在大陸投資的外商企業在企業經營上，似乎給予子公司頗大的自主性。關於企劃、研發部門等經理人員，有很多臺商企業與其他外商企業內是不設置的。這主要是臺商企業的投資規模比較小，加上臺灣母公司本身多屬於中小型企業，甚至是家族式企業為主，基於成本的考量，職權的劃分比較籠統。

表 2-11 臺商與外商企業自外方母公司派遣人員數量之比較（1998） 比重：%

國 別		台 灣	港 澳	日 本	美 國	新 加 坡
=====						
管 理 階 層						
總經理	外方母公司派	50.52	33.26	54.55	36.36	51.35
	本公司決定	28.69	22.17	14.55	33.33	18.92
生產經理	外方母公司派	22.62	12.04	20.18	11.11	13.51
	本公司決定	54.76	57.00	48.62	61.62	56.76
銷售或	外方母公司派	16.02	8.17	12.96	9.09	13.51

⁹⁹ 高長（2001），「製造業赴大陸投資經營當地化及其對台灣經濟之影響」，經濟情勢暨評論季刊，第七卷第一期，<http://www.moea.gov.tw/~ecobook/season/9006/7-1-6.htm>（2003/03/17）。

¹⁰⁰ 同上註。

業務經理	本公司決定	59.96	58.17	54.63	65.06	51.35
人事經理	外方母公司派	10.50	5.28	8.49	2.04	8.11
	本公司決定	54.05	52.26	50.94	62.24	56.76
財務經理	外方母公司派	12.63	8.21	10.09	13.27	16.22
	本公司決定	60.60	52.94	53.21	60.20	54.05
企劃經理	外方母公司派	11.04	7.01	13.33	5.10	8.33
	本公司決定	38.63	35.06	32.38	47.96	38.89
產品 研究開發經理	外方母公司派	12.58	7.73	13.46	8.33	2.78
	本公司決定	41.28	42.01	40.38	51.04	41.67

資料來源：中華經濟研究院（1999）調查資料計算。由於中經院在 1993、1994 年兩次調查的樣本群與 1998 年相同。因此，本表按設廠年度區分樣本廠商只列 1998 年的數據。

另外，臺商企業自臺灣派駐大陸子公司的員工人數根據中華研究院（1999）調查統計占子公司總雇用人數的比例為 2.73%，高於其他外商企業（如表 2-12 所示）。臺商企業派遣的管理人員比例為 2.20%，遠高於其他各外商企業，而技術人員的派遣比例都略高於港澳企業與美商公司。在平均派遣人數上，臺商企業則平均每一企業派遣人數為 1.95 人。並可看出 1990 年代初期我國大幅開放製造業前往大陸投資，造成小型企業一窩蜂進入大陸市場，自臺灣派駐大陸工作的人數明顯增加，而管理人員的比較也呈現上升之趨勢。

表 2-12 大陸臺商企業自母公司派遣人員（按建廠年度劃分） 比重：%

建廠年度	派駐人員合計		管理人員		技術人員	
	平均人數	比重	平均人數	比重	平均人數	比重
1989 年以前	2.23	1.45	2.08	1.43	0.15	0.02
1989~1992 年	1.34	2.06	0.98	1.40	0.36	0.66
1993 年以後	1.73	3.06	1.33	2.49	0.40	0.56

註：比重係指派駐人數佔企業職工之總人數之百分比而言。

資料來源：同表 2-11。

（二）相關實證研究回顧

在大陸幹部培育緩不濟急的情況下，加上臺商普遍在任用母公司幹部之信任感的考量下，如何在有限的人力資源中，正確而有效的選任駐外之

幹部，將是企業優先考量應對在對大陸投資上的策略之一。

上述一些國內外的研究當中，有許多關於駐外經理人甄選準則及方法的探究（Gonzalez & Negandha，1967；Wickham Skinner，1968；Baker & Ivancevich，1971；Richard D. Robinson，1973；邱康夫，1980；Tung，1981；木下昭，1983；Dinges，1983；Mendenhall & Oddou，1985；Hixon，1986；Mendenhall, Dunbar, Oddou，1987；蔡淑君，1988；李敏蓉，1991；McEnery & Deslarnais，1990；Ronen，1990；Oddou，1991；Howard，1992；Adler and Bartholomew，1992；Kets de Vries and Mead1992；李敏宰，1993；Fisher, Schoenfeldt & Shaw，1993；張耀怡，1994；吳李長，1995；Czinkota, Ronkainen & Moffett，1996；陳美黛，1997；彭昶裕，1997；汪嘉成，1997）。然國內對於派駐大陸地區的駐外經理人所應具備的條件為何，方能有良好的工作績效、致勝關鍵的相關研究，卻仍未有明確之結論。故本研究據因應此潮流的需要性，擬將派駐大陸幹部選任之相關實證研究歸納整理並期架構出一個具參考性的指標，以供業界及後續研究參考。

根據蔡淑君（1988）¹⁰¹、簡明城（1993）¹⁰²在研究中提到，大陸地區的海外派遣人員相較派遣他國的企業而言，選任上最大差異在於語言（英語）能力的要求，可能是大陸市場國語通行無礙，使用英語機會較少，但是大陸地區不少廠商對地主國地方性的方言能力，還是認為很重要的。

簡明城（1993）¹⁰³在我國跨國企業所做的調查中，針對大陸地區，最重要的十項甄選標準依序為：業務上的專門知識和經驗、瞭解公司本身的知識、瞭解公司本身商品的知識、具管理經驗、健康的身體、毅力與耐力、年齡、適應地主國生活的能力、具經營的基本知識，以及交際應酬能力。

呂錦龍（1994）以全國工業總會登錄之「上海、福建、廣東臺商聯誼會會員名冊」之全部為廠商研究對象，臺商派遣大陸人員選任標準的重要條件為：「受企業主信任」為首要；依次為「了解公司產品之知識」、「完整之工作經驗」、「赴大陸之工作意願」及「家屬的配合度」。

趙必孝（1994）¹⁰⁴對中國大陸社經文化的探討，發現臺商在中國大陸

¹⁰¹ 蔡淑君（1988），我國多國籍企業海外派遣人員人事問題之研究，中國文化大學企業管理研究所未出版之碩士論文。

¹⁰² 簡明城（1993），企業國際化海外派遣人力資源培育之研究，中國文化大學企業管理研究所未出版之碩士論文，頁 65。

¹⁰³ 簡明城（1993），頁 86。

¹⁰⁴ 趙必孝（1994），大陸社經文化與臺商企業人力資源管理實務，大陸臺商勞資關係與爭議處理實務研討會。

設廠管理與技術人員派遣因應之道為：派赴大陸的主管與技術人員必須敬業負責而且能在各方面以身作則、臺籍高階主管需加強「管理能力」、「解決問題的能力」、「溝通協調能力」和「文化調適能力」等等。

根據黃國隆（1995）¹⁰⁵等四人，則針對臺灣四家企業及大陸七家大型合資廠的海外派遣人員為研究對象，研究結果指出，受測者的母公司對甄選外派大陸人員最重視之條件依次為：

1. 業務能力及能力較強者。
2. 赴大陸就職意願高者。
3. 瞭解公司產品與管理政策。
4. 身體健康與年紀較輕者。
5. 家庭小孩牽絆因素少者。
6. 曾有駐外經驗者。
7. 瞭解大陸風俗習慣。

柯元達（1995）¹⁰⁶在中華人力資源研討會中，提及臺商推選外派大陸幹部時，需考慮的選任條件有：

1. 海外派遣人員本身基本素養上：(1) 旺盛的企圖心；(2) 對挫折的堅忍力；(3) 容忍不明確的能力；(4) 健康的身體、充沛的體力；(5) 人際關係技巧的能力；(6) 忠誠度及穩定性；(7) 私生活嚴謹檢點。
2. 海外派遣人員經營管理能力上：(1) 獨立決策的能力；(2) 判斷及問題解決能力；(3) 領導統馭及危機處理能力。
3. 海外派遣人員本身的專業知識及技術能力。

白佳振（1996）¹⁰⁷，針對食品及電子業大陸臺商派遣大陸管理幹部的研究指出選任的條件為：

1. 業務能力方面：「本身工作的專業知識」、「獨立決策的能力」、「具管理的經驗」。
2. 個人因素方面：「忠誠度」、「身體健康」、「被派往地主國的意願」。
3. 家庭因素方面：配偶的支持度。

黃英忠（1996）¹⁰⁸對派駐大陸地區人員的研究結果則發現派任的選任標

¹⁰⁵ 黃國隆等（1995），「台灣派駐大陸之企業管理人員的生活適應」，台灣與大陸的企業文化及人力資源管理研討會，財團法人信義文化基金會主辦，頁 7-1 ~ 7-27。

¹⁰⁶ 柯元達（1995），「台商派駐大陸幹部職前訓練之規劃與實施」，邁向 21 世紀大陸人力資源管理與發展研討會，中華人力資源管理協會主辦，頁 6-1 ~ 6-14。

¹⁰⁷ 白佳振（1996），大陸臺商企業管理幹部選任及派遣方式之研究-以食品業及電子業為例，淡江大學中國大陸研究所經濟貿易組未出版之碩士論文，頁 131。

¹⁰⁸ 黃英忠（1996），我國企業海外派遣人員之甄選決策與訓練對績效之影響-以赴大陸投資的臺商為例，行政院國科會專題計劃。

準為：眷屬的態度與隨行之意願、因地因人的有效領導技能、做好關係管理的能力、文化察覺能力、傳承母公司企業文化的技巧、蒐集相關資訊的知識與技巧以及相關的專業知識與技能。

而企業經理協進會在 1993 年所做的調查顯示，臺商在海外派遣人員的選任標準上，技術和管理能力是主要考量因素，相對應之下，該員是否對大陸當地瞭解則最後考慮，(如表 2-13)。其原因可能來自於兩岸同文同種，認為在赴任前，該派外人員本身不需要對當地有一定瞭解或給予額外當地瞭解之訓練，但這可能正是普遍海外派遣人員不適任的因素之一。

表 2-13 臺商企業海外派遣人員之甄選標準

人員之甄選標準	家數	綜合評分
工作經驗	49	138
技術能力(含管理能力)	71	183
協調能力	17	24
適應能力	18	34
家庭因素	20	33
對大陸當地的瞭解	3	5
當事人派駐外地之意願	26	50

註：綜合評分依各項填答之順序予以加權計分。

資料來源：中華民國企業經理協進會(1993, 6月), 台商與兩岸產業分工策略研究訪問團考察報告, 頁 57。

(三) 相關實證研究回顧彙整

以下將國內相關實證文獻彙整如下表 2-14 所示。亦依本研究所取之職能定義：知識、技術、能力、其他特質職能群組(K. S. A. O.) 歸納，分類標準依原研究者在遴選準則上的說明、字句上的基本意義，及本研究主觀認知為主要依據。其中部分選任條件重覆出現在不同管理職能上，為本研究在定義認知上直接認定此項條件同時涵蓋在管理職能不同構面中。

表 2-14 國內大陸地區派遣人員相關實證文獻選任條件彙整表

研究者	大陸地區派遣人員選任條件準則	管理職能分類對照
簡明城(1993)	<ul style="list-style-type: none"> · 業務上專門知識及經驗 · 瞭解公司政策及商品 	知識、技術

	<ul style="list-style-type: none"> . 具管理經驗 . 業務上專門能力 	能力
	<ul style="list-style-type: none"> . 健康的身體 	非職能條件
	<ul style="list-style-type: none"> . 毅力與耐力 	其他特質
趙必孝 (1994)	<ul style="list-style-type: none"> . 管理能力 . 解決問題能力 . 溝通協調能力 	能力
	<ul style="list-style-type: none"> . 文化調適能力 	能力、其他特質
	<ul style="list-style-type: none"> . 敬業負責 . 以身作則 	其他特質
呂錦龍 (1994)	<ul style="list-style-type: none"> . 專業知識 	知識
	<ul style="list-style-type: none"> . 完整之工作經驗 	知識、能力
	<ul style="list-style-type: none"> . 赴大陸工作意願 . 受企業主信任 	其他特質
	<ul style="list-style-type: none"> . 家屬配合度 	非職能條件
柯元達 (1995)	<ul style="list-style-type: none"> . 專業知識 	知識
	<ul style="list-style-type: none"> . 技能 	技術
	<ul style="list-style-type: none"> . 獨立決策能力 	能力
	<ul style="list-style-type: none"> . 健康的身體 	非職能條件
	<ul style="list-style-type: none"> . 企圖心及堅忍力 . 忠誠度 	其他特質
黃國隆等 (1995)	<ul style="list-style-type: none"> . 業務能力 . 能力 	能力
	<ul style="list-style-type: none"> . 瞭解公司產品及管理政策 	知識
	<ul style="list-style-type: none"> . 赴大陸就職意願 	態度 (其他特質)
	<ul style="list-style-type: none"> . 身體健康與年紀較輕 . 家人小孩牽絆因素少者 	非職能條件
	<ul style="list-style-type: none"> . 曾有駐外經驗者 . 瞭解大陸風俗習慣 	知識、能力
白佳振 (1996)	<ul style="list-style-type: none"> . 本身工作的專業知識 	知識
	<ul style="list-style-type: none"> . 具管理的經驗 . 獨立決策的能力 	能力
	<ul style="list-style-type: none"> . 被派往地主國的意願 . 忠誠度 	態度 (其他特質)
	<ul style="list-style-type: none"> . 身體健康 . 配偶的支持度 	非職能條件

黃英忠 (1996)	. 相關的專業知識與技能 . 蒐集相關資訊的知識與技巧	知識、技術
	. 因地因人的有效領導技能 . 做好關係管理的能力 . 傳承母公司企業文化的技巧	技術、能力
	. 文化察覺能力	能力、其他特質
	. 眷屬的態度與隨行之意願	非職能條件

資料來源：白佳振 (1996)，頁 58；本研究 (2004)。

第四節 我國企業外派大陸地區主管之管理職能評鑑方法

事實上在管理的實務案例中，並不是每一個國際性企業的派任人員都能很好地適應旅居國家的文化，但是那些跨文化挑戰適應性良好的外派人員對於公司未來在全球化市場上的成功是非常有價值的資源。

根據報告顯示約有 20 % 的外派人員會在調返本國的兩年內離職¹⁰⁹。據瞭解，在企業三十五年來的跨文化研究領域中，遇到最多的問題就是該如何較正確地決定出海外分派任務的候選人是否合適，而研究的發現傾向支持技術職能的重要性。但有個關鍵是研究發現也同時強調必須高度關切這些技術上相關的職能，也就是說被應用在高風險、遠距離且不熟悉的文化中同時必須揉合進來為數眾多的額外因素¹¹⁰。因此，除了技術上的職能之外，我們必須找出其他這些所謂額外因素。

一、管理職能的評鑑分析探究

以在企業組織中擔任選擇海外分派任務人選的決策者為例，跨文化領域的研究提出了五點企業在選派歷程的內心考量¹¹¹：

- (一) 假設你的候選人在技術上來說是最適任的。
- (二) 研究顯示為什麼有些派任海外者是特別有風險的。
- (三) 企業的分派任務方法確認了外派的高風險候選人。

¹⁰⁹ Expat Repat Services ,Inc. “Expatriate Adjustment & Performance”, http://www.expats-repat.com/research_report.htm#From%20the%20President (2003/3/18) .

¹¹⁰ Cornelius Grove & Willa Hallowell (1998) .

¹¹¹ Ibid.

- (四) 高風險的候選人必須從考慮中刪除。
- (五) 對所有的候選人來說，實務上企業的訓練與支持的方式能增強跨文化的職能以及附隨之外派成功的可能。

過去幾十年來，大多數研究的焦點都放在人格特徵上。研究的結果主要是在陳述哪些人格特質的項目與跨文化的成功是有正相關的。大多數的研究結果都同意應該包括以下幾項：同理心 (Empathy)、尊敬 (Respect)、關注文化差異 (Interest in local culture Tolerance (or, in some lists, "tolerance for ambiguity"))、彈性 (Flexibility)、創新 (Initiative)、心胸開闊 (Open-mindedness)、社交性 (Sociability)、積極正面的自我態度 (Positive self-image.)。

然很多研究顯示 (Dan Landis & Rabi Bhagat, eds., 1996)¹¹²，在外派甄選上經常會遇到三個問題：

- (一) 許多研究列出了所渴望的很多人格特質項目清單，若以我們作為直接與外派者一起工作的從事者觀點來看，對這些人格特質項目內涵沒有經驗的家庭成員來說，沒有仔細、全然項目的描述說明的話，他們是難以了解的。
- (二) 有一個可理解的趨勢是，一個人所擁有的渴望特徵，將預測其在外派的成功可能性。但重大的人格特徵之缺乏，將會對個人或家庭形成極高的失敗風險。
- (三) 源於上述第二個問題。由於管理者被賦予進行評估候選人之責任，故他們期望能有一些甄選工具或其他的衡量東西，能讓他們作出明智的決定。因為實務上會遭遇各種很難評估的複雜問題，自然也就需要更複雜的方法才能評估出較能導致成功的因素，而這非僅是一些研究證實、特徵項清單或是電腦報表就能顯示出來的，故此研究試圖說明個人之人格特徵是造成差異的唯一變數，即在 Spencer & Spencer (1993) 冰山模型中潛藏在冰山下，不易探索發展的內隱特質。

二、管理職能之甄選工具

目前在外派主管之管理職能甄選工具上，會因為公司文化、組織特性不同，而有所調整，主要有工作分析法、問卷法、關鍵事件訪談法，以及

¹¹² Dan Landis & Rabi Bhagat, eds. (1996), "The Challenge of International Personnel Selection," Handbook of Intercultural Training, 2nd ed. 引自 Cornelius Grove & Willa Hallowell (1998).

焦點團體法，以下分別加以說明：

（一）工作分析法：

傳統的人力資源管理強調以工作分析（Job Analysis）為基礎，進而了解這個職位要做什麼樣的工作（工作說明書），以及擔任這個職位的人需要什麼樣的資格（工作規範）；而職能系統是希望企業能結合過去的經驗，透過職位的說明，配合描述與發展員工職能得評估工具，也希望能協助公司在每個職位上找到「Right Person」，且要具有能力來配合公司的營運策略來完成工作目標，或者可補足面談或問卷法未能得到的資訊，並進而達成公司的使命與願景。

（二）問卷法：

當時間和空間受到限制的時候，可透過問卷的設計及評量的方式獲取資訊。優點在於可大量收集相關資訊，成本較低；缺點則是資料可能較為表面，無法更深層瞭解公司想要的資訊。評核之問卷必須設計嚴謹，兼具信度和效度才能分析出有意義的資訊。

（三）關鍵事件訪談法：

廣泛的與有跨文化經驗的面談者面對面的討論，理想狀況是與一個有數年在擔任海外代理人的對象。一個喜歡與所分派的任務與調適議題相調和的人，會比一個沒有經驗的跨文化臨床心理學家更能有效果地評估一個候選人對人類日常生活的挑戰，以及在不同文化國家工作的合適性。簡而言之，如果單單依靠一個工具去評估外派候選人，這樣的基礎並不穩固。面談是不可缺少的一部份。更重要的，面談確定了評估工具的範圍中，所應該要補充的要項，使評估者能更完全了解候選人與其配偶的職能要素，像是知識、技能與人格。它也給評估者一個注意傾聽候選人與其配偶在經驗、態度、動機、性情氣質與期望上「弦外之音」的機會。而一個額外的好處是面談發展了家庭成員心中精確的期望，因此創造了外派家庭教導與支持的過程。行為面談法是一個可信賴的技術，廣泛地被使用在招募以及遴選上。它的假設為過去的行為是未來績效的最好的預測指標。行為面談法的問題以像這類的句子為開頭：「告訴我關於你有一次……」，並尋求詳細的回答。這個技術的一個挑戰是，面談者需要自我約束不去問一些不相關的、不重要的問題。如同前述所提，面談者個人應該是對外派生活以及跨文化調適有所了解的。

(四) 焦點團體法

焦點團體法是經由領導者的帶領，利用小組討論相關的議題，一次參與的人數較多，較能減少一對一面談法的成本耗費和偏誤，經過討論能收集到較深入的資訊。

綜合來說，評估的目標是要去發現最有失敗風險的，而不是最有可能成功的，有風險的人應該鼓勵其撤回該人等候選資格的。商業上可獲得的技術工具傾向將焦點放在渴望的人格特徵的評價上，這個因素遠遠超過人格變數對成功的衝擊，所以應該要增加其它方法的應用。另外，家庭對自身狀況了解的評估是需要幫助的，家庭成員應該也要被面談，以幫助公司與家庭自己了解處於一個不熟悉的文化之下，跨文化職能可以保護他們的程度，或是損害他們的程度。

Spencer & Spencer (1993) 進一步提出建議，認為組織為改善工作績效，應運用高績效員工之特質與職能，作為員工甄選和發展的藍圖標準，當中以職能中的動機和特質尤其較難量測和發展，所以有甄選具有這些「特質」的員工，要比甄選「訓練與發展」不具這些「特質」員工來的更經濟¹¹³，這還是說明了內隱特質雖然較不易衡量卻具有相當不容忽視之重要性。

三、導入外派管理職能應注意事項

由於「跨文化的職能」要素所包含內涵豐富、廣大，和多樣化，涵蓋了知識層面、技術層面、能力層面、其他人格特質或態度相關層面，並不容易讓人掌握理解。故在一個不熟悉的文化中，我們該如何將職能系統導入在人力資源管理的應用呢？必須先從最基本的人員招募來看，企業需要先了解該職位需要什麼樣的能力，才容易找到 Right Person 來從事這方面的工作，接下來可配合職涯發展，來了解各個職位所需要的職能，以便在員工晉升或輪調時，偕同其未來工作上的需要給予訓練，積極加強員工從事該項職務的能力，以期能在該職位上有好的發揮，所以職能系統與訓練、職涯發展是密不可分的。由此可見在外派管理任務的甄選原則必須要同時兼具實際工作上的外顯特質、和人格特徵上的內隱特質，故本研究將透過質化和量化的驗證確立日後外派管理職能之甄選量表。

企業在對大陸投資甄選駐外代表上，欲導入職能系統前，首要步驟是

¹¹³ Spencer & Spencer (1993), p.15.

必須先確認企業本身是否真的需要¹¹⁴。接下來須確認公司的使命、願景以及價值觀，而這些則必須經由工作分析，確定每個職位的工作內容及工作目標，再與公司的招募系統配合，讓每個職務都能找到最合適的人選來擔任，之後透過企業內部的訓練發展，培養及開發員工的潛能，以達成企業的目標。

另外，在導入職能系統的過程中，還需要注意到下列幾點¹¹⁵：

- (一) 每一個職務必須先確定其職務目標，這樣才能知道要找什麼樣的人及他需擁有什麼樣的能力，才能擔任這樣的職務。
- (二) 隨著環境的改變和公司不同的階段，該職務的職能也會有所改變，例如：公司草創時期，業務人員要具備開拓新市場的能力，而當公司進入成熟期後，業務人員則需加強維護客戶的能力，所以職能也會有所改變。
- (三) 職能系統要配合公司的組織文化與價值觀。
- (四) 職能系統的導入，必須藉助管理顧問公司的協助，所以需要從其過去的經歷、配合的程度，以及成本的考量慎選適合的顧問公司，以免花大錢卻得不到效果。
- (五) 在公司方面需尋找對公司文化及對各種職務有所了解的專人，以配合顧問公司去執行職能的調查，另外尚需具備決斷力以及影響他人的能力去說服公司內部執行這個專案(內部行銷)，才能讓調查的結果能切合公司的需求。
- (六) 企業高階主管對職能系統的了解與支持，可以幫助企業有效地推行職能專案計畫，因為職能系統不同於業務員開拓新市場，是如此容易發現其成果。倘若高階主管只重視短期效果，卻枉顧長期目標，職能系統的導入將不容易成功。

由於職能系統的導入，需要耗費不少的成本，一般中小企業很難去負

¹¹⁴ 這可從企業規模的大小、職務的多寡來考量是否應該發展，一般來說，最好要有一百人以上較適合發展。

¹¹⁵ 陳威廷、吳炯龍(國立中央大學人力資源管理研究所碩士班研究生)，「職能系統在人力資源管理上的運用」，受訪者：薛光揚，訪問稿。

擔，薛前秘書長建議中小企業可以先作好以考選為目的之工作分析(Job Analysis)¹¹⁶，建立完善的工作說明書(Job Description)及工作規範(Job Specification)，再看其實際需求去導入適合的系統，這樣不但可以節省成本，也能真正符合公司的需求。

職能系統的建置及導入過程中，企業內之專業人力資源人員扮演著相當重要的角色，剛開始必須要先扮演好溝通者的角色，了解整個系統的內涵與運作，以協助主管及員工去了解職能系統所帶來的好處。接著在導入的過程中，很多行政上的事務也需要人力資源部門協助，例如：將公司的文化與價值觀傳遞給顧問公司，協助顧問公司去執行訪問、調查的工作。因此，人力資源人員就彷彿是博物館的導覽員，協助企管顧問了解公司整體的資訊，才能因此建構出整合性的職能系統，進而幫助企業組織選才制度、培訓制度、績效管理制度、升遷制度，及傳承管理等人力資源體系的架設上，有一共同衡量標準，再藉由各系統的相互搭配，將組織內個人能力極致化，以讓員工以最有效的工作行為，共同達成組織的目標。(如圖 2-6 為建構外派主管之管理職能的操作步驟圖)。

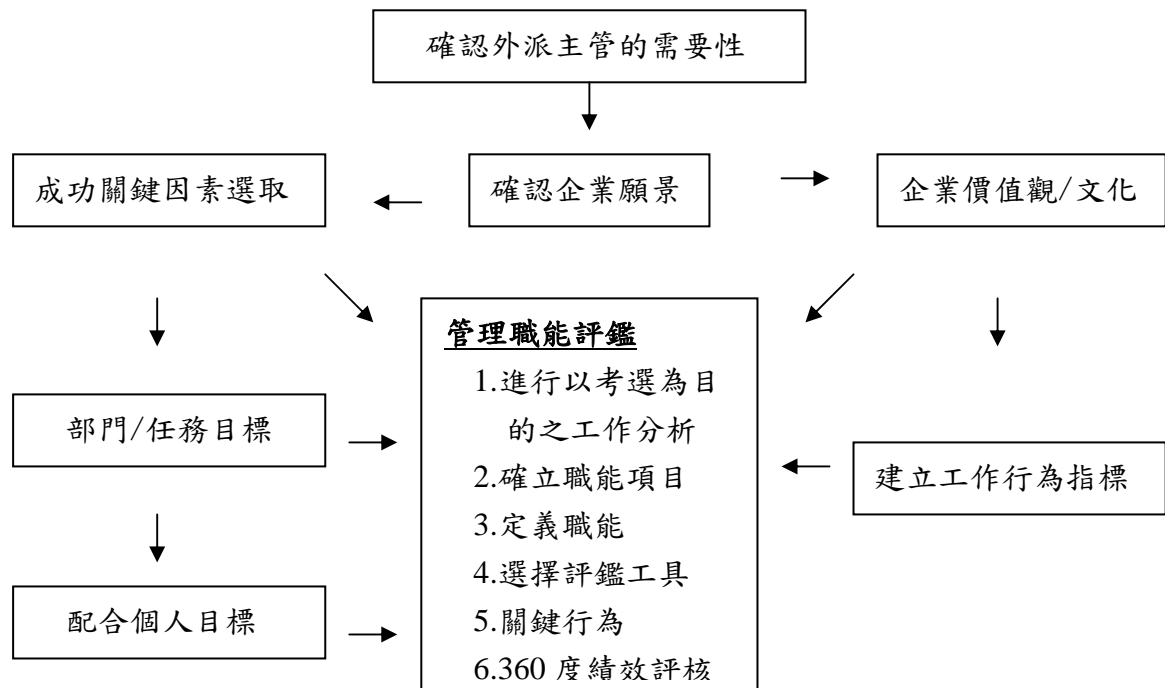


圖 2-6 建構外派主管之管理職能的操作步驟

¹¹⁶ 參閱吳復新 (2003)，人力資源管理-理論分析與實務應用，台北：華泰文化事業公司，頁 110-120，提出 Robert D. Gatewood and Hubert S. Field (2001)，職責分析量表 (Task Analysis Inventory) (Human Resource Selection (5th ed.) Fort Worth, TX: Harcourt, pp.317-324.