

職能管理在企業中之運用 (文章取自於: 人力資源 e 化管理)

策略性人力資源管理的概念，眾多學者間有不同的定義與說法。有的學者認為策略性人力資源管理指的是企業人力資源管理必須能夠配合、支援與協助企業策略的達成。換句話說，人力資源各個功能的設計，必須符合內部與外部的適配 (Fit)。所謂內部適配 (Internal Fit) 即是指企業人力資源各功能間能夠相互配合，也就是招募活動的設計，能夠與企業訓練發展、薪資福利及績效考核等功能彼此間不會相互矛盾，而能相互連結，發揮綜效 (Synergistic Effects)。內部不適配往往導致組織人力資源功能無法發揮，例如企業招募所引進的人員不符實際的需求，工作績效不彰，成為公司教育訓練上的負擔，反而造成人事成本上的浪費。外部適配 (External Fit) 指的是整體人力資源的功能，能夠配合企業的營運策略。唯有外部適配，人力資源功能才能支援與協助組織目標的達成，增加組織的競爭能力。如果不適配，人力資源功能就無法支援與協助組織目標，無法成為組織對外競爭的有力支柱。所以策略性人力資源管理工具，就是將上述的概念轉化為實際管理活動的一種方法，而職能 (Competence) 就是上述策略性人力資源管理觀念運用於實務活動之主要工具。

職能管理工具

一般說來，企業的職能模式 (Competence Model) 朝三個方向建構——核心、管理及專業職能，分別敘述如下：

1. 核心職能

核心職能 (Core Competence) 為企業組織內所有員工必須具備的工作行為模式，具體反映所有員工必須具備的知識、技能、特質與態度，主要運用在招募與甄選工具的設計與選用。企業可以根據核心職能模式所定義出的工作行為來設計或選用新進員工甄選工具，包括各種人格與認知能力測驗、職能面談工具等。

2. 管理職能

管理職能 (Management Competence) 指的是企業組織中各層級的管理職所必須具備的工作行為，具體反映管理人員的領導與管理的知識、技能、特質與態度，主要運用於管理人員的管理與領導能力的評鑑與發展及接班人計畫等。許多 e-HR 系統廠商即根據管理職能模式的觀念，開發多向度職能評鑑工具，除了可以提供 360 度職能評鑑的功能外，同時可根據評鑑的結果，提供個人發展計畫 (Individual Development Plan, IDP)，做為管理發展的參考。

3. 專業職能

專業職能 (Professional Competence) 意指從事各種不同專業工作所必須表現的工作行為，可具體反映專業工作人員的知識、技能、特質與態度。專業職能模式可以運用於新進人員的甄選、員工的績效考核、訓練發展活動及獎懲設計的參照指標。

整體說來，職能模式的運用可與人力資源管理活動結合，如圖 17-1 所示。

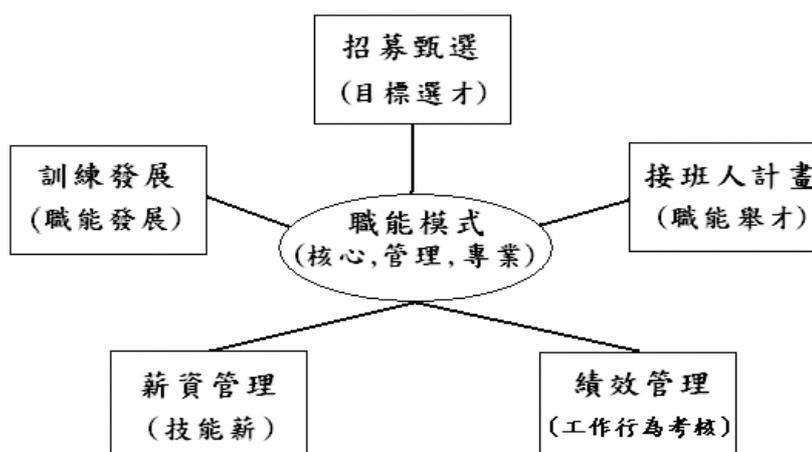


圖 17-1 職能模式與人力資源功能關聯圖

u 工作行為考核

在績效考核方面，職能評鑑與傳統目標管理 (Management by Objectives) 觀念下所設計的考核制度內涵上有所差異。目標管理強調目標導向式的工作成果 (Work Results) 考核，重結果而輕過程；職能則是強調過程導向式的工作行為 (Working Behaviors) 考核，重過程而輕結果。目標管理式的績效考核，其考核結果往往反映在員工的薪資或職務調整，而職能導向式的績效考核，其考核結果往往反映在員工的訓練發展活動的調整。最後，目標管理式績效考核的考核關係採上對下模式，而職能的評鑑是採多面向 (角度) 的評鑑關係。

u 職能發展

以往企業在進行教育訓練規劃方面，經常無從著手，甚至無法個人化 (Personalized) 員工發展計畫。透過職能模式，企業可以經由綜合多面向員工工作行為評估的結果，與標的的行為相比較以發展個人化的發展計畫。

u 接班人計畫

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