

如何應用職能分析進行 部屬工作目標管理

2014勞工領袖大學進階班
蔡 英 志

一、研究背景



我能**做什麼**
來**刺激**部屬

讓部屬能明確

清楚**工作目標**

增加**工作效率**

提昇**工作績效**

設定目標給他們

- 多了解他們一點，和他們談談

肯定他們的成就

- 讓他們知道你關心他們

讓他們的工作更充實



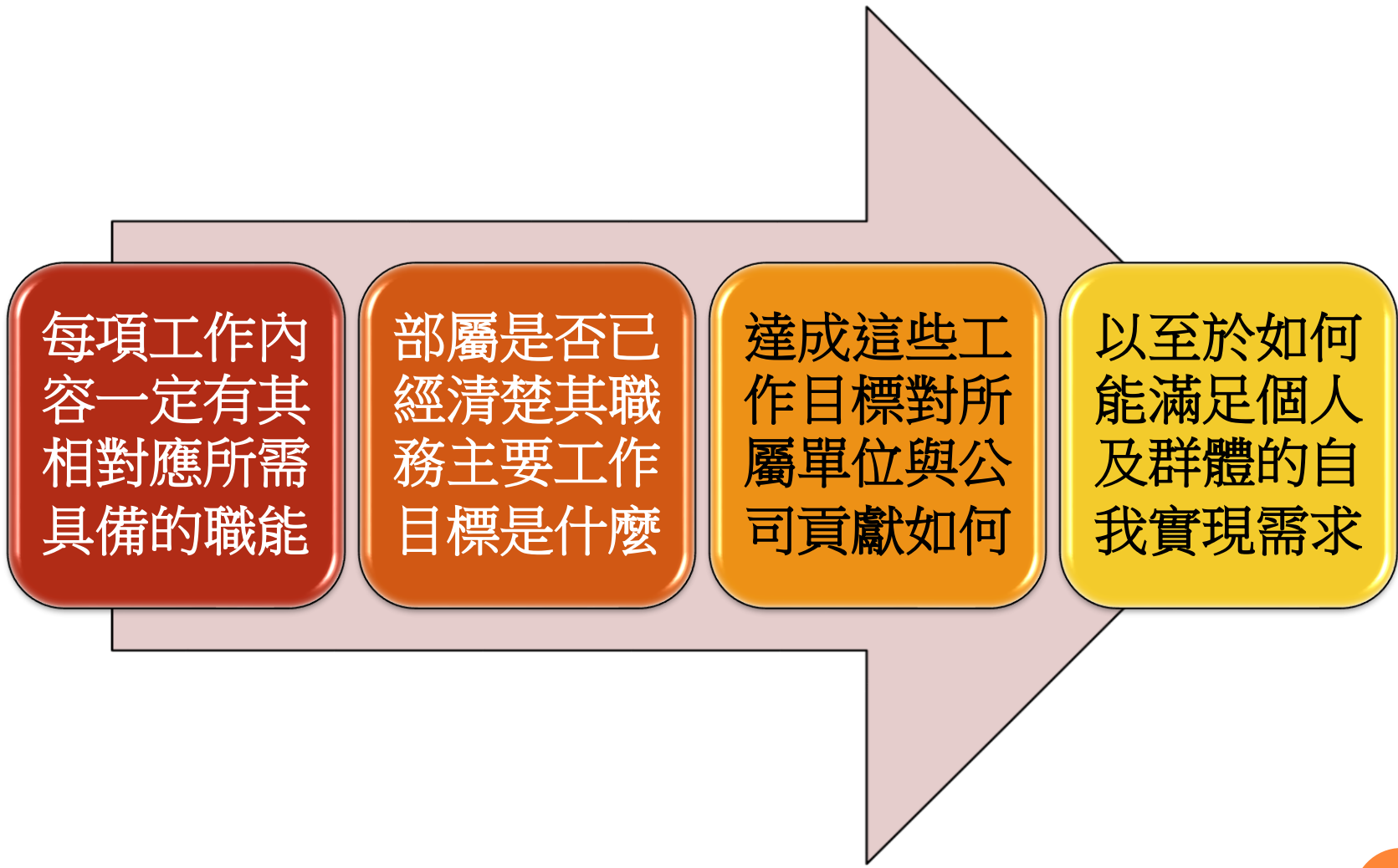
動機理論

人是因為需求
才會做事

馬斯洛需求理論

需求只有在
尚未滿足時
才能夠激勵
個人的行動






每項工作內容一定有其相對應所需具備的職能

部屬是否已經清楚其職務主要工作目標是什麼

達成這些工作目標對所屬單位與公司貢獻如何

以至於如何能滿足個人及群體的自我實現需求



二、研究目的



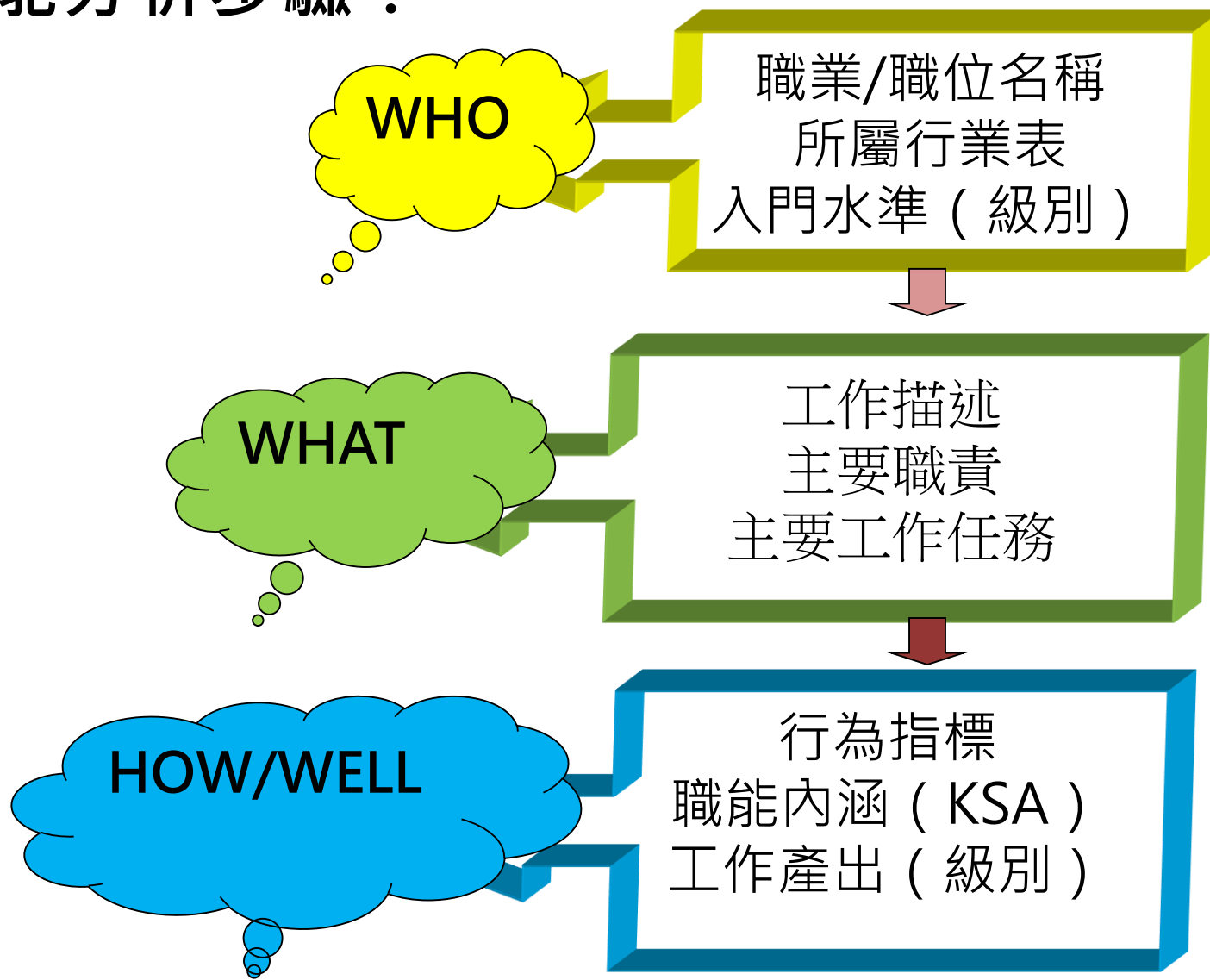
援引「TTQS談職能分析」與
「職能發展與運用」課程原理，
來進行部屬的**工作說明書**，
再應用職能分析完成**職能基準表**，
以便讓員工清楚其職務的
主要工作目標是什麼，
作為爾後培訓、升遷之參考。



三、研究方法



職能分析步驟：





1

- 部屬自我填寫工作說明書



2

- 進行採購承辦之職能分析
由部屬先自我填寫「職能內涵」
再交互討論完成「職能基準表」



3

- 主管據此表進行績效考核
與人員培訓、升遷之參考



四、研究成果

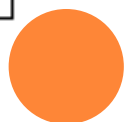


1. 整合後之工作說明書

職稱 /職位	工作目標	工作職掌 ↓ (職務要項)	優先 順序	績效 比重	職務細項內容
專員 / 助理	1. 業務每日問題回覆 (含報價、議價、 <u>詢貨、客訴等問題</u>)	針對中南美、中東業 務每日問題即時回饋	1	35%	1. 針對中南美、中東業務 每日問題即時回饋
專員	2. 圈選訂單出貨廠商	依訂單需求日期近遠 <u>依序完成訂單作業</u>	2	25%	1. 依外購品配貨決策支 <u>援表圈選供貨廠商及</u> 單價 2. 針對利潤差特別再與 廠商議價
	3. 訂單回傳問題價格 規格確認	訂單價格與規格問題 回饋廠商	3	5%	1. 針對有問題訂單與廠 商議價
	4. 新產品建檔	新產品的核對與建檔	4	20%	1. 主管分配之新產品 建檔 2. 業務與客戶訂單或 <u>詢價產品之建檔</u>



職稱 /職位	工作目標	工作職掌 (職務要項)	優先 順序	績效 比重	職務細項內容
專員 / 助理 專員	5. 首批入庫檢查	定期輪值之整週驗貨 工作	5	5%	1. 定期輪值之整週驗貨 工作針對各類產品檢 查之要項檢視拍照與 記錄
	6. 個人負責區域之 外購品入庫品質與 交貨問題解決	外購品入貨品質把關	6	5%	1. 外購品入貨品質把關， 規格確認
	7. 每月雜項金額統計 及訂單入庫追蹤	控管雜項與車燈進貨 狀況	7	5%	1. 每月 5 日前追蹤 H/J 區，雜項和車燈該 月 25 日以前可以進 貨的貨源 2. 追蹤下個月以後之 雜項與車燈的進貨 狀況



2. 職能基準表

屬行業別	行銷與銷售
工作描述	根據客戶需求，採購公司自產品以外之外購品。配合整車行銷概念，搜集尋找可供應之產品，主動推銷給客戶，並維持所供應的產品品質與具競爭力之價格。
入門水準	1. 專科、大學以上工、商管理科系，個性外向、積極，擅言談 2. 基本電腦文書作業操作能力
基準級別	L2, L3



工作任務↓ (依需要分層)↙		行為指標↙	職能↙ 級別↙	職能內涵↙		
				K 知識↙	S 技能↙	A 態度↙
1. 搜集產品資訊與建構↙	1-1. 搜集國內、外商新產品開發資訊並建構↙ 1-2. 尋找客戶需求的其他產品資訊與供應↙	1-1-1. 能夠善用網路資訊工具搜集產品資訊↙	L2↙	K1↙	S1↙	A1↙
		1-2-1. 能夠判斷什麼產品找什麼廠商↙		K2↙	S3↙	A3↙
					K3↙	

(3) 態度↙

編碼↙	態度與內涵↙	
A1↙	團隊精神 (熱心)↙	能於工作中主動協助同事解決問題或完成工作。↙
A2↙	建立信任 (誠實)↙	能開放接納不同觀點並保守他人秘密,真誠待人且行事公平一致,進而贏得他人信任。↙
A3↙	責任感 (創意)↙	能夠運用創造力改善與完成自己的工作,並協助主管分擔任務。↙

工作任務↓ (依需要分層)↕		行為指標↕	職能 級別↕	職能內涵↕		
				K 知識↕	S 技能↕	A 態度↕
3. 與廠商保持良好關係↕	3-1. 拜訪廠商，與廠商互動↕	3-1-1. 能夠與廠商互動、互通訊息，掌握市場價格與銷售變化↕	L3↕	K1↕	S2↕	A3↕
	3-2 清楚廠商開發動向↕			↕	S3↕ S4↕	A4↕ ↕
		3-2-1. 能夠與廠商建立忠誠度↕				
4. 完成客戶採購需求↕	4-1. 採購客戶需要的產品與品質	4-1-1. 能夠依據客戶對產品需求提供最適當的產品價格↕	L3↕	K1↕	S2↕	A2↕
	4-2. 提供客戶其他需求的服務↕			K2↕ K4↕	S3↕ S4↕	A3↕ A4↕
		4-1-2. 能夠積極、主動發掘客戶需求，提供 <u>一次性購足服務</u> ↕		K5↕	S5↕	



3. 職能內涵說明

(1) 知識

編碼	知識與內涵	
K1	專業知識	對汽車零配件產品與品質系統，以及產業中各產品線製造工廠的分佈與競爭狀態的認識。
K2	專利、認證知識	對專利產品設定、品質認證系統的知識。
K3	企業資源規劃 管理系統 (ERP)	能夠運用公司 ERP 系統，並清楚採購流程與公司規定。
K4	客戶關係管理	瞭解建立客戶、廠商關係，探討個別需求、維護關係與管理互動過程的方法。
K5	國際貿易知識	瞭解國際貿易法規，進、出口相關實務流程與知識。



3. 職能內涵說明

(2) 技能

編碼	技能與內涵	
S1	資料搜集整合技巧	能夠運用網路、公司 ERP 系統資料，及客戶、廠商人際關係資源，進行相關產品銷售資料的搜集與利用。
S2	產品品質判斷處理能力	能夠區別產品製造工法、品質分級，客訴問題點的判斷處理能力。
S3	市場敏感度	能掌握原物料行情，產品銷售市場的競爭狀況，提供最具競爭力的報價服務。
S4	社交應對技巧	能清楚溝通需求，運用適當的語言對話，應酬斡旋能力。
S5	問題解決	在發生問題或客訴事件時，能即時察覺異狀，深入了解問題或客訴事件的來龍去脈，歸納整理關鍵點，適當整合可用的資源，有系統地處理問題，以降低公司損失。



3. 職能內涵說明

(3) 態度

編碼	態度與內涵	
A1	團隊精神 (熱心)	能於工作中主動協助同事解決問題或完成工作。
A2	建立信任 (誠實)	能開放接納不同觀點並保守他人秘密,真誠待人且行事公平一致,進而贏得他人信任。
A3	責任感 (創意)	能夠運用創造力改善與完成自己的工作,並協助主管分擔任務。
A4	顧客導向 (創意)	能從客戶的話語中分析、察覺客戶需求,並進行確認,再依其需求進行創新服務。



五、結論與建議



結論

部屬在填寫工作說明書時，普遍只是列舉例行性工作程序流程。對於個人專業能力、組織策略與公司營業目標等較無具體之方向與概念。

透過職能基準表的訂定，能夠具體勾勒出部屬的工作任務與行為指標，以及所需具備的職能內涵配合組織策略達成公司的營業目標。



建議

經理人應盡可能去幫助員工來達到你所企求的標準

要成功管理員工，自己應該做些什麼事、該怎麼做

經理人的職責不在於改變他底下的員工，而是在於善用管理工具來改善員工的工作表現。

上司與下屬可共同參與發展職能基準，以增進員工的瞭解與互信。

在個人對團隊的貢獻評估上，以行為為基礎的指標較為合適，並需要同時注重過程與結果。



感謝聆聽、敬請指教

～緣起～

臺灣曼陀林音樂是由奇美集團創辦人許文龍先生所發起，並推動音樂普及，於臺南市落地生根，成為本市代表性樂器之一，曼陀林樂器輕巧、聲音清亮、甜美、猶如天籟之音，帶給人美好聽覺享受。今年臺南文化中心志工曼陀林樂團將展開年度巡迴演出，8月31日由歸仁文化中心演藝廳出發，9月28日新化演藝廳，10月12日回到臺南文化中心星光音樂廣場，並祝臺南文化中心30週年生日快樂。



～演出經歷～

- ※滿意林聲曼陀林公演音樂會
-臺南文化中心 原生劇場
- ※102年度臺南文化中心
-志工年終餐敘曼陀林表演
- ※滿意林聲曼陀林公演音樂會-新化演藝廳
- ※在河岸之湄傳遞浪漫-「藝化安平」
音樂會
- ※臺南文化中心-街藝園區音樂會
- ※臺南文化中心-心豐藝術節曼陀林表演
- ※臺南文化中心館慶-園區曼陀林表演
- ※臺南文化中心館慶
-西側園區曼陀林表演
- ※遇見奇美曼陀林-黃培君曼陀林
推廣樂團聯合音樂會
- ※103 年度臺南文化中心
-志工年終餐敘曼陀林表演

曼 | 陀 | 林 | 巡 | 迴 | 音 | 樂 | 會

志載 林聲

2014

首場時間：8/31 (日) PM 3:00

活動地點：歸仁文化中心演藝廳 (免費索票入場)

第二場時間：

9/28 (日) PM 3:00

活動地點：新化演藝廳
(免費索票入場)

終場時間：

10/12 (日) PM 4:00

9/28 日 PM 3:00 新化演藝廳

其家屬。並特聘
老師指導，田子紘擔任樂團志工老師
本樂團以推廣藝術、普及健康身心及公益推動為宗旨，並以音樂為親善交流，透過樂音讓志工團成長。

奇美集團創辦人 許文龍先生
奇美文化基金會顧問 紀慶玟先生

