

製造業人力資源專業職能之研究

Human Resource Professionals' Competencies for Manufacturing Industry

林文政 *Wen-Jeng Lin*

國立中央大學

National Central University

摘要

本研究主要在探討人力資源專業人員專業職能的內容，研究中並透過 360 度(人力資源專業人員本身及其內部顧客)評估的方式，來了解影響人力資源專業人員工作績效的職能項目。總體而言，本研究確認了七項人力資源專業人員高績效工作職能構面：企業經營管理知識、策略性人力資源管理專業、進階性人力資源管理專業、功能性人力資源管理專業、溝通與協商、組織診斷與輔導、以及自我發展，其中包括 57 個職能項目。研究結果顯示，企業經營管理知識對人力資源專業人員整體工作績效的解釋力為 51.1%，策略性人力資源管理專業為 56.3%，進階性人力資源管理專業為 43.2%，功能性人力資源管理專業為 49.9%，溝通協商為 45.3%，組織診斷與輔導為 53.1%，人員自我發展為 58.0%。換句話說，當人力資源專業人員擁有愈充分的企業經營管理知識、策略性人力資源管理專業、進階性人力資源管理專業、功能性人力資源管理專業、溝通協商、組織診斷與輔導、自我發展等知識、技術與能力時，人力資源專業人員會有愈優異的工作表現。

關鍵字：職能(才能)、人力資源專業人員、人力資源發展

Abstract

The major purpose of this study is to examine human resource professionals' competencies. This research also offers 360-degree assessment of how these

competencies affect the performance of human resource professionals as perceived by themselves and their associates. In total, 57 competencies in seven domains (business knowledge, strategic human resource expertise, advanced human resource functional expertise, general human resource functional expertise, communication & negotiation, human resource diagnosis & counseling, and self-development) were identified. The results of this study indicate that business knowledge competencies explain 51.1% of the overall performance of human resource professionals, strategic human resource expertise 56.3%, advanced human resource functional expertise 43.2 %, general human resource functional expertise 49.9 %, communication / negotiation 45.3%, organizational diagnosis / counseling 53.1%, and self-development 58.0%. In other words, when human resource professionals demonstrate more competencies in business knowledge, strategic human resource expertise, advanced human resource functional expertise, general human resource functional expertise, communication & negotiation, organizational diagnosis & counseling, and self-development, then human resource professionals are perceived by themselves and their associates as more effective.

Keywords: Competency, Human Resource Professional, Human Resource Development

壹、研究背景與目的

一、職能的發展與重要性

工作職能（competency）的確認與發展近幾年來已成為人力資源發展學域的熱門研討主題，主要原因有二：(1) 提升績效方面：在契合企業策略與組織文化的前提下，透過工作職能（包括知識、技術、能力、態度或特質）的確認與發展，可使員工獲得更佳的工作績效，進而促成組織經營績效的達成；(2) 契合人力資源的長期發展方面：隨著「知識工作型」競爭時代的來臨，企業的人力資源素質必須不斷地提升，透過更新人員所擁有的知識、技術與能力，才足以讓組織具有競爭和創新的能耐，而工作職能的確認與發展正契合此需求，使人員在職涯路徑上所需具備的相關知識、技術與能力，能長期且有系統地加以訓練與發展。

目前以工作為基礎 (job-based) 所發展和運用的各項人力資源管理功能，如工作設計、甄選任用、薪酬、績效評估、訓練與發展，已不足以應付產業競爭環境的「推動式需求」，既無法確保工作目標的有效達成，也無法引導員工積極地學習成長，因此已有部份企業開始發展和運用以激勵員工持續學習新知識、技術與能力的技術 (skill-based) 薪給或職能 (competency-based) 薪給制度。此外，亦有企業開始積極確認與發展公司內部重要工作所需的職能，希望藉此職能模型提升員工個人與公司整體的人力素質，透過不斷地累積新知識和新技能，強化組織創新致勝的能耐。

目前國外雖已有一些人力資源專業人員專業職能相關的研究 (Ulrich, Brockbank, Yeung, & Lake, 1995; Wilhelm, 1995; Lawson & Limbrick, 1996; Gosline, 1996; Kesler, 1995; Kochanski & Ruse, 1996; Morris, 1996; Yeung, Woolcock, & Sullivan, 1996; Blancero, Boroski & Dyer, 1996)，但在理論與研究方法上仍有部分待改進之處，例如一些研究缺乏嚴謹的資料搜集方法如 Lawson & Limbrick (1996)、Gosline(1996)、Kesler(1995)、Kochanski & Ruse(1996)、Morris (1996)等，或使用單一個案而較無益於理論模型的建立如 Gosline (1996)、Kesler (1995)、Kochanski & Ruse (1996)、Morris (1996)、Blancero, Boroski & Dyer(1996) 等。此外，國內目前也完全沒有相關的研究，因此為克服上述研究的缺失，以及填補國內在此研究上的缺口，因此，本文希望透過嚴謹的研究程序來作探索式研究，進行人力資源專業人員工作職能模型的建立，以作為學術與實務界的參考。

二、研究目的

選擇建立人力資源專業人員工作職能模型作為本研究主題，主要原因有二，(1) 隨著環境的衝擊與組織的發展，人力資源管理對組織建立競爭優勢與創造經濟價值的重要性與日俱增，因此人力資源專業人員在人管專業工作的績效確實與組織的績效密切相關 (Delery & Doty, 1996; Koch & McGrath, 1996; Martell & Carroll, 1995; Tornow & DeMeuse, 1994)，因此如何提高人力資源專業人員職能以促進組織的績效是人力資源部門之重要任務之一；(2) 人力資源專業人員負有發展企業內其他部門核心職能的職責，因此應以身作則，率先進行本身工作職能模型的發展與建立，其發展程序和方法將可作為其他工作職種職能模型發展的參考。

本研究透過嚴謹的學術性研究方法，以經營傑出的標竿企業作為研究對

象，建立具有高信效度的人力資源專業職能量表，並發展不同產業別的人力資源專業人員的工作職能模型，定義出工作職能模型的各項構面，並進而比較在不同部門、職級在工作職能模型與工作績效間的關聯。

貳、文獻探討與研究問題

一、職能定義與內涵

「competency」至今仍無共通中文譯詞，通常使用才能、能力、知能、職能等。此一名詞在1970年代初期，首先由美國哈佛大學教授 McClelland 所提出，其針對高等教育普遍使用智力測驗來篩選學生的現象提出批評，他強調更應該注重實際影響學習績效的「competency」，如態度、認知以及個人特質等，而非智商（McClelland, 1973）。McClelland 更進一步發展出工作能力評鑑法（Job Competency Assessment Method），此一方法有別於傳統工作分析的方法，而主要的精神是要從「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）。本研究即是要從從事人力資源工作的「高績效人力資源專業人員」身上，找出達成高績效工作的關鍵能力要素，因此，本研究將 competency 翻譯成「職能」，即從事人力資源專業工作的人員達成高績效工作所需的「職務能力」。

整體而言，關於「職能」的定義以及內涵，相當分歧。Spencer & Spencer (1993) 認為職能是一個人所具有的潛在特質 (underlying characteristics)，而潛在特質是指個人特性中最深層而長久不變的部分，不僅與其所擔任的職務有關，同時也可依此預期以及影響其行為與績效的表現。Spencer & Spencer (1993) 進一步以「冰山模型」的概念來解釋職能的意義，他們認為職能是指一個人所具有的外顯特質與內隱特質的總合。

根據 Spencer & Spencer (1993) 針對職能所作的外顯與內隱特質的二分類法，本研究採用這種分類概念，而將過去一些有關職能的研究予以分析及歸類，結果如表一所示。

所有表列的研究在「外顯特質」上較有一致性，幾乎所有的研究都將知識與技術列為職能的內涵，而洪榮昭 (1997)、李美玉 (1999)、劉怡君 (1999)、鄧國宏 (2000)、李樹中 (2001) 與 Derouen & Kleiner (1994) 亦將人際關係列入外顯特質之一，另外，Brown (1993) 則認為職能除了指個人所擁有的知識與

技術之外，亦應包括個人的創造力。

至於在「內隱特質」上，各項研究的結果則相當不一致，但整體而言，各研究中發現促進個人高工作績效的關鍵內隱特質包括動機（Brown, 1993；Spencer & Spencer, 1993；Byham & Moyer, 1996）、價值觀（洪榮昭，民 86；Raymond, 1998）、態度（Chisholm, 1976；Brown, 1993；Hager & Gonczi, 1996；洪榮昭, 1997；Parry, 1998；李美玉, 1999；李樹中, 2001），以及概念（Spencer & Spencer, 1993；Derouen & Kleiner, 1994）。而 Miborrow (1988) 則認為管理才能是經驗、責任、知識與技術的混合，從某一角度而言，是指管理的適任條件，而從另一個角度而言，則是指管理者履行職務的執行能力。

不同於上述的研究，Ulrich 等人 (1995) 和 Quinn 等人 (1990) 則認為職能是一切與工作成敗有關的知識、技術或(和)能力之統稱，根據他們的定義，影響工作績效的職能因素並不包括內隱特質，Ulrich 等人 (1995) 認為職能是指個人所表現出的知識、技術和能力，並且當透過該些職能的發展與運用，人力資源專業人員在本身專業工作上的績效將獲得提昇，增加對公司產出的價值，協助企業建構競爭優勢，同時因應了企業與人力資源從業人員所面臨的動態與高速變遷的經營和工作環境。而劉怡君 (1999)、鄧國宏 (2000)、蔡明穎 (2000) 與陳志鈺 (2001)的研究也得到類似的結論。

表 1 職能的意義與內涵

職能 作者	職能類別	
	外顯特質	內隱特質
Chisholm (1976)	知識、技術	態度
Miborrow (1988)	知識、技術	經驗、責任
Quinn, et al. (1990)	知識、技術	
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
Derouen & Kleiner (1994)	技術、人際關係	概念
Ulrich, et al. (1995)	知識、技術、能力	
Byham & Moyer (1996)	知識、技術、行為	動機
Hager & Gonczi (1996)	知識、技術	態度
洪榮昭 (1997)	專業、管理、人際關係	態度、價值觀、心智能力

接續上頁

職能 作者	職能類別	
	外顯特質	內隱特質
Parry (1998)	知識、技術	態度
Raymond (1998)	知識、技術	價值觀
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	
鄧國宏 (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	

綜合上述各學者對職能的定義，可知目前仍未有一致性的定義，但本研究傾向於採納 Ulrich 等人 (1995) 以及 Quinn 等人 (1990) 的定義與範圍，只涵括外顯特質，而將內隱特質排除，這主要是基於下述的理由。

職能是會改變且能經過學習而漸漸發展的，Yeung (1996) 在其訪談 Boyatzis 的研究中指出，每個管理才能都會改變的，才能的變化程度，會隨著人們在不同的年齡階段、職涯層級以及環境等而有不同的轉變。然而根據 Spencer & Spencer (1993) 所指的內隱特質，是指屬於個人較深層、內在隱藏的特性，是比較不容易被改變的。另外 Parry (1998)、Raymond (1998)，以及 Ralelin & Cooledge (1995) 都認為才能並不一定是與生俱來的，是可以透過了解與學習，並可經由訓練與發展來增強的。

根據上述的理由，本研究主要建立在人力資源發展的假設與前提上，採較狹義的定義，主張職能的內涵應是包括能夠透過持續性地訓練與發展而增長的部份，從而能在較短期內運用在工作上以提昇工作績效的部分。

二、人力資源專業人員角色與功能的轉變

近一、二十年來，人力資源專業人員的角色定位和責任已有明顯的變遷 (Dyer, 1984；Bowen & Greiner, 1986；Ulrich, 1987)，人力資源專業人員的主要工作任務已從例行性的行政工作，而逐漸地成為企業的策略性夥伴 (Delery & Doty, 1996；Koch & McGrath, 1996；Martell & Carroll, 1995；Tornow &

DeMeuse, 1994; Barrett, et al., 1995; Youndt, et al., 1996), 許多人力資源高階人員已能直接參與公司經營管理的重大決策，人力資源專業人員自我發展的空間益形增多，更成為企業重新建構競爭優勢的主要貢獻者 (Schuler & MacMillan, 1984; Ulrich, 1994)。

國外有關人力資源專業人員工作職能的相關研究至今尚未有一致性的結論。Spencer & Spencer (1993) 在其著作中指出，在人力資源部門中，高階管理者 (executives) 的核心職能應包括策略性思考、變革領導、人際關係管理，而管理者 (managers) 則應具備彈性、變革執行、內部企業創新精神、人際關係的了解、賦能、團隊建立等職能，至於一般員工 (employee) 則需具備彈性、資訊搜尋、學習能力、成就動機、時間壓力下之工作動機、合作性、顧客服務導向等職能。

在探討人力資源效能 (human resource effectiveness) 時，Walker (1992) 認為人力資源專業人員應具備三項主要的核心職能：人力資源管理制度的設計能力、企業目標與資訊管理能力以及變革管理能力。另外 Conner & Wirtenberg (1993) 則從不同的觀察角度定義了不同的職能，第一，是有效管理人力資源工作的轉型 (managing the transformation of human resource work)：其中包括了解員工需求能力、創新能力、決策能力、團隊合作能力、結果導向能力；第二，專業人員與組織績效的關係：其中包含能分擔組織利潤的責任、客戶導向及具有附加價值的事業夥伴、問題解決能力、創意性地與策略性地運用人力資源專業能力、引導與配合組織文化的改變、具備處理緊急事件的能力、支援及發展全球化組織等項的人力資源核心能力。

有鑑於學界在人力資源領域尚未有概念性與實證性方面的核心職能研究，Ulrich 等人 (1995) 在 1988-1989 年 (第一時段) 以及 1991-1992 (第二時段) 兩階段，分別進行兩次大規模的實證調查研究，並做比較，分析人力資源專業人員核心職能的演變。該研究運用過去相關研究的內涵與構面，以及以 AT&T、GE、Eastman Kodak 等知名企業在實作上的定義與運用，整理而建構了其實證研究的概念性架構，此架構包含了人力資源專業人員職能的三個要素 (1) 企業經營管理知識、(2) 人力資源管理專業、(3) 變革管理，總共有 67 個職能項目，研究過程是透過 360 度的評量方法建立各構面內重要的職能項目，以及運用迴歸分析驗證三大構面分別對人力資源專業人員績效表現的預測能力，並進一步分析三大職能構面在不同產業、地區、職級、企業規模等控制變項上的重要性差異。

Wilhelm (1995) 則是根據 Ulrich 等人(1995)的實證研究所定義出的三大職能構面，提出了「北美職能模型」，認為北美企業人力資源專業人員核心職能，在未來五年內將增加的需求包括（1）企業職能：對企業經營一般性的認識、了解與建構企業策略、…等職能，（2）人力資源管理專業的職能：企業策略中的人力資源內涵、組織設計、人力資源發展、…等職能，（3）變革管理職能：了解企業面臨的全球性環境、了解企業變革的流程、…等職能。

另外，Lawson & Limbrick (1996) 以電話訪談和問卷調查研究的方式，建構策略導向的高階人力資源專業人員的標準核心職能模型，包括五個要項：（1）目標與行動管理、（2）人力資源技能、（3）功能性與組織性領導、（4）影響力管理（influence management）、與（5）企業經營知識。

不同於傳統的研究，Yeung (1996) 在對 Boyatzis 的專訪報導中指出，根據被訪者多年的實務經驗與公司實證運用的經驗，他認為今日具有高績效表現的人力資源專業人員應具有下列職能：（1）目標與行動管理能力（goal and action management）、（2）人際／人員管理能力（interpersonal / people management）、（3）分析推論或認知能力（analytic reasoning or cognitive）。

Gosline (1996) 則是分享了在加拿大蒙特婁銀行（Bank of Montreal）的內部專案研究成果，說明了人力資源專業人員應具備以下三種職能方能展現高工作績效表現，此三項職能包括：（1）企業聯結知識（business linkage）、（2）具備人力資源服務支持與問題解決的通才（generalist human resources services support and problem solving）、（3）變革的諮商顧問與協助變革的能耐（consulting and supporting change）。

綜合以上各學者的研究與論述，整體而言，人力資源專業人員的核心職能構面大致可分成四大構面，即（1）企業經營管理知識、（2）人力資源管理專業知識、（3）人際關係能力以及（4）變革管理。

綜觀國外對人力資源專業人員工作職能模型的發展和研究，絕大多數皆侷限於單一個案公司且實務運用導向的內容，主要是經由各個案公司組成的任務小組對高階經理人和人力資源部門的內部顧客進行訪談，再將訪談資料加以歸納整理出職能模型（Ulrich et al., 1995; Lawson & Limbrick, 1996），此類的方法並不符合學術研究的嚴謹要求，無法加以類化或進一步驗證，雖缺乏學術嚴謹性，但卻也提供了此類研究的大方向。像 Ulrich et al. (1995) 研究蒐集了大樣本的資訊，以建構其職能模型，並進行產業間、職級間、部門間的比較分析，

提供了相當豐富的研究材料，然美中不足的是，其所有職能問項的信度和建構效度並未作說明以致於無法加以驗證，因此該職能模型的完整性與對工作績效的預測效度也值得檢討。

已如上述，國內有關此主題的研究目前仍付之闕如，為填補國內在概念架構與實證研究上的缺口，本探索式研究以開放性的方式收集業界專家和學者的意見，以及運用內部一致性信度分析、項目分析、建構效度分析以及效標關連效度等統計工具，來建立具預測性的「台灣製造業高績效人力資源專業人員工作職能模型」。

參、研究方法

本研究的研究方法與各個步驟的內涵如下：

一、專家意見蒐集與文獻探討

由於本研究屬探索性質，為精確地發展職能模型，首先，必須要徵詢人資界專家的專業經驗和建議，本研究以郵寄問卷的方式，請人力資源管理學界的教授和業界的中、高階經理人，提供他們對高績效人力資源專業人員所應具備職能要素的看法，該問卷採完全開放式，讓受徵詢的專家得自由且充分地表達個人的意見，本階段總計發出 30 份問卷，回收 11 份，有效問卷共 11 份。

接著將專家的意見和國外相關文獻資料進行整合，採敘述性統計方法進行次數分配，將重覆次數較多的重要職能項目予以保留，據此發展下一階段所需的「重要性分析問卷」。人力資源專業人員在本研究的定義為：「泛指從事人力資源或人事管理工作的相關人員」。

二、重要性分析

將專家意見和文獻資料加以整合、篩選後編製的「高績效人力資源專業人員工作職能模型重要性問卷」，共計 101 題，本份問卷進行過程中要求填答者根據每題項所述內容，判斷人力資源專業人員為達成高工作績效表現所需要職能的重要性程度，給以重要性評分，其評判標準為「6 分」至「1 分」，依序代表「非常重要」至「非常不重要」。

此階段的問卷發放的對象，仍以上階段專家意見調查之專家學者為主，另外再擴大一些樣本範圍，包括願意配合本研究之企業內的員工（包括主管級和

非主管級人力資源部門和非人力資源部門的人員，採分層簡單隨機抽樣），總共寄發 150 份問卷，回收 80 份，有效問卷 77 份。

其次將有效問卷的資料進行重要性分析，首先針對問卷填答者彼此間對職能項目重要性的判斷進行簡單相關分析，本研究隨機抽取 30 份問卷進行皮爾森積差相關分析，分析結果顯示 30 位問卷填答者在該份問卷之間項的重要性評量上，435 個相關係數值中，有 374 個係數值達到顯著的相關 ($p < .05$)，表示本問卷的重要性評量結果具有 85.98% 的一致性。

接著是進行題項刪除的步驟，本階段是以問卷中各題項平均數值來判定該題項是否應刪除，本研究以六點尺度量表(總分為 6 分)平均值 5 分 (小數點第一位四捨五入後) 做為刪除標準，平均值低於 5 分者予以刪除，該題項大於等於 5 分者則加以保留，本階段的重要性分析中總計刪除 29 題，保留了 72 題。

三、工作績效評量

人力資源專業人員的績效衡量在此問卷中只使用 1 個題項，該題項將 0~100 分均分為 20 個尺度，由人力資源部門的自評者與非人力資源部門的他評者，針對該公司內所有人力資源專業人員的整體工作績效予以評量。

四、正式施測

正式施測的對象是依據天下雜誌 1999 年 1000 大特刊，選擇資訊及通訊業、電子業、汽車及其零件業三大產業進行問卷的郵寄施測，以此推論分析台灣製造業中人力資源專業人員工作職能模型。選擇此三大產業的原因主要在於此三產業是台灣製造業的主力軍，其人資（人事）部門和功能也較為完整、成熟，達到了一定的規模和水準，且其研究結果應較具學術參考價值。

各產業之抽樣對象的選擇方式為（1）資訊及通訊業、電子業：分別選擇在 1000 大製造業中各排名前 350 大的廠商進行郵寄問卷調查；（2）汽車及其零件業：由於廠商家數不多，因此選擇在 1000 大製造業中排名前 600 大的廠商進行問卷郵寄調查。另外本研究也選擇了 10 家與研究者熟識，名列 1000 大但未符合上述條件限制的企業，同時進行問卷郵寄調查。

每家企業各郵寄十份問卷，其中紅色問卷 3 份（限人資或人事部門之各階層人員作答）屬自評問卷，黃色問卷 7 份（屬人資部門的內部顧客，限非人資或人事部門之各階層人員作答）屬他評問卷，由各企業之人力資源（人事）部門主管代為隨機發放問卷，目的在於盡量達到 360 度評量的目標。

問卷內容包括上階段所發展的 72 個人力資源專業職能題項，問卷格式則採 Likert 五等尺度量表，一分至五分五個等級分別代表「極需改進」、「尚待改進」、「一般水準」、「良好」以及「非常優秀」。

肆、研究結果

一、職能評鑑量表建立

表 2 說明了問卷回收的情形以及受測者基本資料的分佈情形。本研究共計 200 家企業符合施測的標準，因此共計郵寄 2,000 份問卷（每家企業各 10 份，人力資源部門發放紅色問卷 3 份，非人力資源部門發放黃色問卷 7 份），總共回收 326 份，有效問卷 320 份，有效問卷回收率為 16%。有效樣本中，男性佔 64.4%，女性佔 34.4%，年齡層以 31~40 歲者居多，幾乎佔全體樣本的一半（49.1% 左右），在教育程度分佈上，大多數為大專以上程度（共佔 95% 左右），各階主管與一般員工的比例相當，且樣本大致上平均分佈於三種產業。有關各職能題項與績效評量結果的平均數和標準差，表列於附錄 1 中。

在量表信度分析上，由於本研究未預先假設任何職能構面，期望透過下一步驟的因素分析找出潛在的職能群組構面，因此在此階段將 72 個職能題項視為一整個量表而進行內部一致性信度分析，整體量表 Cronbach α 值為 .9890，所有題項皆符合信度考驗，在此階段未刪除任何題項。

接著進行量表鑑別力分析（亦即項目分析），首先，先將所有個別題項的得分加總後，遞增排序，取總分的前 25% 為低分組，後 25% 為高分組，然後檢定高分組與低分組在各題項的平均得分值是否存在顯著的差異，透過獨立樣本 t 檢定，若高、低分組存在顯著差異 ($p < .05$)，表示該題項具有統計上的的鑑別力，因此予以保留，反之則將該題刪除。在此階段所有題項皆符合項目分析的標準，而未刪除任何題項。

其次進行因素分析以了解此 72 題項可能的潛在職能構面。首先，採行探索性因素分析，以主成份分析法（principle component）和最大變異正交轉軸（varimax）來萃取因素，表 3 列出因素分析的結果，經探索性因素分析共萃取出 7 個因素（職能群組），7 個因素的特徵值分別為 14.98, 9.87, 6.24, 5.53, 4.93, 4.25, 4.22，累積解釋變異量達 70.45%。

表 3 中所有項目的因素負荷量皆大於 0.4，而且絕大多數跨因素的負荷量

(cross-loading)都低於 Ford, MacCallum & Tait (1986)所建議的最小因素負荷量 0.4，但其中有 14 個項目的跨因素負荷量大於 0.4 或接近於 0.4，且理想的歸類因素其因素負荷量並未達到跨因素負荷量的二倍以上(Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1997, p.265)，因此該 14 個題項全部予以刪除。

本階段的因素分析，原來的 72 個題項中有 57 個題項歸類在 7 個因素上，共計刪除 15 題，其中 1 題(第 51 題)因共同性小於 0.6 而刪除，另外 14 題則是因為因素歸類上的問題而刪除。

表 2 受測者基本資料分析

變 數	選 項	人 數	百 分 比
性 別	男	206	64.4
	女	110	34.4
	遺漏值	4	1.3
年 齡	20 歲以下	0	0
	21~30 歲	102	31.9
	31~40 歲	157	49.1
	41~50 歲	49	15.3
	51 歲以上	8	2.5
	遺漏值	4	1.3
教育程度	國中(含)以下	0	0
	高中/職	13	4.1
	專科	93	29.1
	大學	133	41.6
	研究所以上	75	23.4
	遺漏值	6	1.9
服務年資	未滿一年	43	13.4
	1~3 年	100	31.3
	3~6 年	56	17.5
	6~9 年	38	11.9
	9~12 年	43	13.4
	12 年以上	35	10.9
	遺漏值	5	1.6
部 門	人力資源	122	38.1
	非人力資源	190	59.4
	遺漏值	8	2.5
職 級	總經理、總裁級主管	3	0.9
	理級、處級主管	49	15.3
	課長、科長級主管	66	20.6
	組長、班長級主管	26	8.1
	一般員工(非主管)	171	53.4
	遺漏值	5	1.6
產 業	資訊及通訊業	108	33.8
	電子業	97	30.3
	汽車及其零件製造	115	35.9

七個因素的信度分析 Cronbach α 值(根據 57 個題項)分別為自我發展 0.98、診斷與輔導 0.96、企業經營管理知識 0.92、進階性人力資源管理 0.90、策略性人力資源管理 0.92、溝通與協商 0.86，以及功能性人力資源管理 0.89，內部一致性相當高，本階段信度分析並未刪除任何題項。

經過因素分析與信度分析之後，研究結果顯示人力資源專業人員專業職能共有七項內涵 (1) 自我發展、(2) 診斷與輔導、(3) 企業經營管理知識、(4) 進階性人力資源管理專業、(5) 策略性人力資源管理專業、(6) 溝通與協商，以及 (7) 功能性人力資源管理專業。各題項之內容參見附錄 2。

表 3 因素分析結果

因 素		自我發展	診斷與輔導	企業經營管理知識	進階性人力資源管理	策略性人力資源管理	溝通與協商	功能性人力資源管理
題項	Communality							
60	.748	.756						
70	.784	.736						
69	.744	.735						
68	.698	.724						
71	.713	.702						
58	.675	.701						
54	.714	.687						
67	.718	.686						
62	.709	.683						
63	.654	.671						
61	.671	.668						
53	.653	.656						
57	.765	.639						
55	.770	.638						
72	.745	.613						
56	.733	.592						
66	.720	.575						
64	.703	.567						
65	.664	.534						
38	.806		.755					
37	.721		.715					

製造業人力資源專業職能之研究

接續上頁

因 素		自我發展	診斷與輔導	企業經營管理知識	進階性人力資源管理	策略性人力資源管理	溝通與協商	功能性人力資源管理
題項	Community							
44	.726		.637					
35	.651		.624					
36	.700		.620					
40	.716		.617					
41	.711		.612					
43	.755		.594					
39	.681		.576					
42	.664		.571					
34	.714		.545					
46	.698		.524					
2	.801			.785				
1	.756			.760				
3	.695			.680				
4	.619			.597				
6	.693			.547				
5	.713			.543				
7	.704			.466				
17	.724				.595			
18	.731				.579			
15	.717				.569			
19	.656				.552			
16	.706				.546			
25	.774					.590		
23	.758					.584		
24	.724					.548		
22	.713					.530		
21	.639					.449		
31	.722						.596	
33	.747						.565	
32	.729						.560	
10	.715							.644
11	.694							.597
9	.700							.502
13	.708							.501
12	.666							.442

最後階段是進行效標關聯效度考驗，效標關聯效度是指測量工具（量表）的內容，具有預測或估計的能力。本研究進行效標關聯效度分析，採用人力資源部門自評與非人力資源部門之他評的二項工作績效評分，作為本量表各群組之效標，並且利用 Pearson 積差相關分析求出各群組與工作績效之相關係數，表 4 之結果顯示各職能群組與自評及他評績效都具有顯著相關，表示本量表具有良好的效標關聯效度。總體而言，職能群組與他評績效的關聯性要較職能群組與自評績效的關聯性來得高，表示他評績效可能要比自評績效更為客觀。

表 4 職能群組與工作績效之相關係數

職能群組的平均數與標準差			相關係數值	
職能群組	平均數	標準差	自評績效	他評績效
功能性人力資源專業	3.4133	.7474	.662**	.725**
進階人力資源專業	3.1767	.7477	.620**	.701**
企業經營管理知識	3.2774	.7561	.670**	.722**
策略性人力資源管理活動	3.2886	.7548	.721**	.781**
溝通協商	3.3073	.7500	.636**	.685**
診斷與輔導	3.1257	.7266	.723**	.736**
自我發展	3.3286	.6950	.728**	.744**

*** p<.001 ; ** p<.01 ; * p<.05 (Two-tailed test)

二、專業職能群組與工作績效的關係

另外本研究亦從總體樣本、產業別、部門別和職級別四方面探討各人力資源專業職能群組與工作績效的關係。本節中運用逐步迴歸分析的工具，將七個職能群組的職能題項與整體工作績效之間建立迴歸模型，以求得群組迴歸模型在整體工作績效上的解釋程度。

(一) 整體樣本分析

表 5 至表 11 說明各職能群組在人力資源專業人員工作績效上的預測能力，透過逐步迴歸分析，表中列出達到統計檢定水準 ($p<0.05$) 的顯著職能變項，職能項目的題號是指在問卷上的題號，項目的詳細內容參照附錄 2。

表 5 功能性人力資源專業職能群組對工作績效的影響（整體樣本）

模 式	變項（職能項目編號）	對人力資源專業人員之工作績效的影響				
		標準化迴歸係數 (Beta)	R ²	Adjusted R ²	△R ²	估計標準誤
1	9	.319***	.392	.390	.392	2.29
2	12	.207**	.474	.471	.082	2.14
3	11	.201***	.498	.494	.024	2.09
4	13	.112*	.505	.499	.007	2.08
樣本數 N		318				
F 值		80.085***				

1. *** p<.001 ; ** p<.01 ; * p<.05

2. 納入逐步迴歸模型中的職能題項為經過 t 檢定而具有顯著性者

表 6 進階性人力資源專業職能群組對工作績效的影響（整體樣本）

模 式	變項（職能項目編號）	對人力資源專業人員之工作績效的影響				
		標準化迴歸係數 (Beta)	R ²	Adjusted R ²	△R ²	估計標準誤
1	17	.317***	.373	.371	.373	2.34
2	15	.257***	.418	.414	.045	2.26
3	19	.179**	.437	.432	.019	2.23
樣本數 N		315				
F 值		80.798***				

1. *** p<.001 ; ** p<.01 ; * p<.05

2. 紳入逐步迴歸模型中的職能題項為經過 t 檢定而具有顯著性者

表 7 企業經營管理知識職能群組對工作績效的影響（整體樣本）

模 式	變項（職能項目編號）	對人力資源專業人員之工作績效的影響				
		標準化迴歸係數 (Beta)	R ²	Adjusted R ²	△R ²	估計標準誤
1	7	.302***	.415	.414	.415	2.27
2	5	.225***	.479	.476	.064	2.14
3	4	.157**	.506	.501	.026	2.09
4	3	.161**	.518	.511	.012	2.07
樣本數 N		307				
F 值		81.287***				

1. *** p<.001 ; ** p<.01 ; * p<.05

2. 納入逐步迴歸模型中的職能題項為經過 t 檢定而具有顯著性者

表 8 策略性人力資源管理活動職能群組對工作績效的影響（整體樣本）

模 式	變項（職能項目編號）	對人力資源專業人員之工作績效的影響				
		標準化迴歸係數 (Beta)	R ²	Adjusted R ²	△R ²	估計標準誤
1	23	.237***	.468	.466	.468	2.16
2	22	.205**	.529	.526	.061	2.03
3	24	.218**	.552	.548	.023	1.99
4	21	.194**	.569	.563	.017	1.95
樣本數 N		315				
F 值		102.537***				

1. *** p<.001 ; ** p<.01 ; * p<.05

2. 納入逐步迴歸模型中的職能題項為經過 t 檢定而具有顯著性者

表 9 溝通協商職能群組對工作績效的影響（整體樣本）

模 式	變項（職能項目編號）	對人力資源專業人員之工作績效的影響				
		標準化迴歸係數（Beta）	R ²	Adjusted R ²	△R ²	估計標準誤
1	31	.369***	.386	.384	.386	2.31
2	33	.251***	.450	.447	.065	2.18
3	32	.142*	.458	.453	.007	2.17
樣本數 N		319				
F 值		88.969***				

1. *** p<.001 ; ** p<.01 ; * p<.05

2. 納入逐步迴歸模型中的職能題項為經過 t 檢定而具有顯著性者

表 10 診斷與輔導職能群組對工作績效的影響（整體樣本）

模 式	變項（職能項目編號）	對人力資源專業人員之工作績效的影響				
		標準化迴歸係數（Beta）	R ²	Adjusted R ²	△R ²	估計標準誤
1	40	.236***	.408	.406	.408	2.27
2	34	.185**	.486	.482	.078	2.12
3	46	.157**	.517	.512	.031	2.05
4	36	.160**	.530	.524	.014	2.03
5	42	.136*	.538	.531	.008	2.01
樣本數 N		315				
F 值		72.305***				

1. *** p<.001 ; ** p<.01 ; * p<.05

2. 紳入逐步迴歸模型中的職能題項為經過 t 檢定而具有顯著性者

根據表 5 至表 11 的 F 檢定，七項職能構面在解釋人力資源專業人員工作績效的總變異預測效度上，皆達到顯著水準（所有 F 值皆達 $p < 0.01$ 水準），顯示每個職能構面都能有效預測人力資源人員的工作績效表現。

七項職能構面與工作績效表現的迴歸分析之調整後 R^2 值，分別為 0.499，0.432，0.511，0.563，0.453，0.531 以及 0.580，整體而言，七個職能構面的解釋能力相差不大，但以自我發展職能、策略性人力資源職能以及診斷與輔導職能三項，對工作績效表現最有影響力。相對而言，傳統的一般性與進階性人力資源管理職能其重要性則相對較低。再仔細審閱職能題項，從中也可發現隨著資訊科技的運用，人力資源人員具備人力資源資訊系統規劃與執行的能力，也有其重要性，另外人力資源專業人員也必須具備人力資源規劃與人力資源供需分析的專業知識，以及一般企業經營的策略與管理的知識。

表 11 自我發展職能群組對工作績效的影響（整體樣本）

模式	變項（職能項目編號）	對人力資源專業人員之工作績效的影響				
		標準化迴歸係數 (Beta)	R^2	Adjusted R^2	ΔR^2	估計標準誤
1	70	.119 [†]	.443	.441	.443	2.19
2	65	.132*	.519	.516	.076	2.04
3	57	.178**	.549	.545	.030	1.98
4	67	.180**	.567	.562	.018	1.94
5	62	.155*	.580	.573	.013	1.92
6	53	.141*	.588	.580	.009	1.90
樣本數 N		312				
F 值		72.926***				

1. *** $p < .001$; ** $p < .01$; * $p < .05$; † $p < .1$

2. 納入逐步迴歸模型中的職能題項為經過 t 檢定而具有顯著性者

(二)產業別樣本資料之比較分析

表12更進一步說明不同產業中人力資源專業職能對工作績效影響的差別，整體而言，在電子業中人力資源專業職能與工作績效的關聯度最高，資訊及通訊業次之，但與電子業差別很小，在汽車及零件業則相對偏低，就個別職能構面而言，自我發展、診斷與輔導、策略性人力資源以及企業經營管理知識四項職能，是影響人力資源專業人員工作績效最重要的因素，但各業別間有些許差別，在資訊及通訊業，診斷與輔導、企業經營管理知識以及自我發展是三項影響從業人員工作績效最重要的三項職能。在電子業，影響工作績效最重要的職能前三項分別是自我發展、診斷與輔導與策略性人力資源管理職能。而汽車及其零件業的前三項則分別是策略性人力資源管理、自我發展以及企業經營管理知識職能。無論業別，一般性與進階性人力資源管理以及溝通協商三項職能，對人力資源專業人員工作績效的達成而言，其重要性相對較低，不過我們仍要注意，此三項職能即使解釋能力(即 R^2)相對較低，但其總體解釋變異仍達 0.001 的顯著水準，表示其有高度的預測效度。

(三)部門別樣本資料之比較分析

表13是從自評者(人力資源部門)與他評者(非人力資源部門—內部顧客)所認知的角度，檢驗職能構面對工作績效的影響程度。若從總體構面來看而不涉及細項時，整體而言，自評與他評間一致性相當高，除了前兩項有差別外，其餘五個職能構面其解釋能力大小的順序完全一樣，這表示人力資源專業人員在職能需求的認知上與其內部顧客的認知幾乎沒有落差。就前兩項而言，人力資源部門的專業人員自認為是否能夠具有自我發展能力與具備策略性人力資源管理專業，是影響個人工作績效表現最重要的兩個職能變數，而就非人力資源部門的人員而言，策略性人力資源管理的專業與自我發展職能是衡量其工作績效表現最主要的兩個職能因子。

(四)職級別樣本資料之比較分析

表14是檢驗組織中不同層級員工所認知人力資源專業人員職能對工作績效的影響，就主管的角度而言，自我發展、診斷與輔導以及策略性人力資源管理專業，是影響人力資源專業人員最重要的前三項職能。而就一般員工而言，他們認為人力資源專業人員是否具備策略性人力資源專業、自我發展能力以及功能性人力資源管理專業三項職能，是衡量他們整體工作表現的最主要因素。在上述主管與一般員工所認知的職能-績效關聯性上，前三項的職能，其中有兩項

是一樣的，不同之處是主管認為診斷與輔導是成功因素，而一般員工則認為具備招募、訓練、考核與薪資等職能，是高績效的必備條件。整體而言，各階主管與一般員工所認知的職能-績效的關聯性強弱或有差異，但所有的職能構面在預測人力資源專業人員工作績效的預測效度上皆達.001 的顯著水準。

表 12 職能群組對工作績效的影響（產業別樣本）

資訊及通訊業	電子業	汽車及其零件業
診斷與輔導*** ($R^2=.648$; N=105) ^a (43、40、37、46) ^b	自我發展*** ($R^2=.721$; N=94) (62、57、53)	策略性人力資源管理專業*** ($R^2=.551$; N=113) (23、25、21)
企業經營管理知識*** ($R^2=.625$; N=104) (7、4)	診斷與輔導*** ($R^2=.681$; N=96) (36、46、41、42)	自我發展*** ($R^2=.508$; N=112) (67、53、61)
自我發展*** ($R^2=.604$; N=) (60、66、56)	策略性人力資源管理專業*** ($R^2=.648$; N=95) (24、22、23)	企業經營管理知識*** ($R^2=.422$; N=108) (5、7、2)
溝通協商*** ($R^2=.565$; N=107) (31、33、32)	功能性人力資源管理專業*** ($R^2=.634$; N=96) (9、12、10)	診斷與輔導*** ($R^2=.406$; N=112) (34、40)
進階性人力資源管理專業*** ($R^2=.534$; N=105) (17、19、16)	企業經營管理知識*** ($R^2=.593$; N=93) (4、6、3)	功能性人力資源管理專業*** ($R^2=.406$; N=114) (11、9、13)
策略性人力資源管理專業*** ($R^2=.517$; N=105) (21、22、25)	進階性人力資源管理專業*** ($R^2=.569$; N=95) (17、19)	進階性人力資源管理專業*** ($R^2=.362$; N=113) (16、15)
功能性人力資源管理專業*** ($R^2=.505$; N=106) (12、9、13)	溝通協商*** ($R^2=.514$; N=96) (31、32、33)	溝通協商*** ($R^2=.341$; N=11) (31、33)

F 檢定 *** p<.001 ; ** p<.01 ; * p<.05

a：最終迴歸模型的 R^2 值和樣本數 N。

b：通過 t 檢定而具顯著性的職能題項編號，詳細的職能內容請參照附錄 2。

表 13 職能群組對工作績效的影響（部門別樣本）

人力資源部門	非人力資源部門(內部顧客)
自我發展*** ($R^2=.613$; N=118) ^a (57、67、69、59) ^b	策略性人力資源管理專業*** ($R^2=.606$; N=185) (23、21、22)
策略性人力資源管理專業*** ($R^2=.521$; N=121) (24、22)	自我發展*** ($R^2=.585$; N=186) (67、53、62、65)
診斷與輔導*** ($R^2=.506$; N=120) (42、35、43)	診斷與輔導*** ($R^2=.565$; N=186) (40、34、46)
企業經營管理知識*** ($R^2=.488$; N=115) (7、1、4)	企業經營管理知識*** ($R^2=.559$; N=183) (5、7、3、4)
功能性人力資源管理專業*** ($R^2=.459$; N=120) (12、9、11)	功能性人力資源管理專業*** ($R^2=.525$; N=189) (9、12、11)
進階性人力資源管理專業*** ($R^2=.395$; N=120) (15、17)	進階性人力資源管理專業*** ($R^2=.507$; N=186) (17、19)
溝通協商*** ($R^2=.395$; N=121) (31、32)	溝通協商*** ($R^2=.481$; N=189) (31、33)

F 檢定 *** p<.001 ; ** p<.01 ; * p<.05

a：最終迴歸模型的 R^2 值和樣本數 N。

b：通過 t 檢定而具顯著性的職能題項編號，詳細的職能內容請參照附錄 2。

表 14 職能群組對工作績效的影響（職級別樣本）

各階主管	一般員工
自我發展*** ($R^2=.593$; N=141) ^a (70、67、53、65、68) ^b	策略性人力資源管理專業*** ($R^2=.638$; N=167) (23、22、24、21)
診斷與輔導*** ($R^2=.508$; N=141) (36、37、40)	自我發展*** ($R^2=.622$; N=165) (55、62、59、64)
策略性人力資源管理專業*** ($R^2=.479$; N=142) (24、22、25)	功能性人力資源管理專業*** ($R^2=.602$; N=169) (12、9、11、10)
企業經營管理知識*** ($R^2=.457$; N=137) (3、7、5)	診斷與輔導*** ($R^2=.591$; N=168) (43、41、34、40)
溝通協商*** ($R^2=.399$; N=143) (32、31)	企業經營管理知識*** ($R^2=.578$; N=165) (7、5、4)
功能性人力資源管理專業*** ($R^2=.398$; N=143) (9、12)	溝通協商*** ($R^2=.520$; N=170) (31、33)
進階性人力資源管理專業*** ($R^2=.395$; N=141) (17、19)	進階性人力資源管理專業*** ($R^2=.475$; N=168) (15、17、19)

F 檢定 *** p<.001 ; ** p<.01 ; * p<.05

a：最終迴歸模型的 R^2 值和樣本數 N。

b：通過 t 檢定而具顯著性的職能題項編號，詳細的職能內容請參照附錄 2。

五、結論

本研究是國內首次針對人力資源專業職能所作的探索研究，對學術界而言，本研究提供了人力資源人員專業職能的架構以及職能量表。研究結果顯示

人力資源專業人員專業職能共有功能性人力資源專業、進階性人力資源專業、企業經營管理知識、策略性人力資源管理專業、溝通協商、診斷與輔導以及自我發展七項內涵。

一、功能性人力資源管理專業

主要職能包括具備人員教育訓練與發展、人力資源資訊系統、績效評估、薪資與福利等專業知識與運用的能力。以及具有建立與維持和諧勞資關係的知識與技巧等等。

二、進階性人力資源管理專業

主要職能包含具有規劃、管理和評估組織變革方案的能力。能夠規劃、設計組織整體和各部室單位架構。以及具有塑造與維護企業文化的技能等等。

三、企業經營管理知識

主要職能含括能夠協調整合人力資源管理與其他企業各功能。具有公司人力資源規劃、人力供需分析專業知識。具有資訊科技知識和管理的能力。以及具有公司經營策略之分析規劃的能力等等。

四、策略性人力資源管理專業

主要職能包括能夠協助其他部門執行相關的人力資源管理活動。規劃與落實人力資源策略（或政策）及各項人力資源管理活動。以及具備規劃人力資源策略契合公司經營策略的能力等等。

五、溝通與協商

主要職能含括能與組織成員分享、交換訊息或意見的技能。能夠排解與疏通員工抗拒變革的心態與行為。以及能與組織成員進行協商談判等等。

六、診斷與輔導

主要職能包含能夠診斷分析員工異常的工作心態與行為並給予建議和導正。具有促進工作團隊建立的知識與能力。能促進組織成員構築共同的願景。能夠協助解決組織的內部問題。以及能夠引領、協助員工建立正確的工作態度與行為等等。

七、自我發展

主要職能包括能夠自我要求並持續地改善缺失。能夠彈性及迅速地因應周遭環境變化。具有自我管理，如管理個人工作進度、目標達成情況等能力。能夠簡化和處理大量且複雜的工作相關資訊。能夠長期持續地盡最大努力來完成事務等等。

從本研究的結果可以得知台灣績優製造業（1999 年天下雜誌 1000 大）的人力資源專業人員高績效工作職能模型，無論是整體分析或產業別、部門別、職級別的比較分析，皆顯示台灣的製造業對其人力資源專業人員的高績效導向職能的認知與需求，已跳脫既有之窠臼，不再僅是強調狹義的部門功能性專業，而是密切地掌握環境變化的趨勢，發展出更具積極性、預應性和策略性的職能，例如診斷與輔導職能構面、溝通協商職能構面、進階人力資源管理專業職能構面等，促使人力資源專業人員善盡組織內部顧問、組織變革與發展方案規劃策動者的工作角色與職責。另外，策略性人力資源管理職能構面更提升了人力資源專業人員成為企業策略性夥伴的可能性與適切性，而自我發展職能構面更是人力資源專業人員提升自我知識技能以面對各種新角色、新挑戰所不可或缺的基礎職能，人力資源管理及其專業人員的工作設計已然朝向策略性地發展方向，此高績效職能模型的研究結果，實為台灣製造業廠商致力於專業化與高績效導向人力資源的最佳借鏡和基模。

人力資源專業人員必須具有診斷與輔導職能的研究結果，說明了人力資源功能的展延與擴張，組織發展的規劃與執行已成為人力資源專業人員新的工作任務，過去組織發展大多依賴組織外專業顧問進行診斷、輔導與導入，而這項研究結果發現，人力資源專業人員可能取代一部份外部顧問的功能，而成為組織內部顧問，協助組織變革以因應外在環境的變化。在這項專業職能下，人力資源專業人員必須能夠介入工作部門或團隊的建立或重組，協助其發展直到正常運作，這意謂著人力資源專業人員必須與直線主管在組織架構、組織任務、人員職責的擬定與人員的選任等任務上相互合作。在組織快速變動而作重組、整合、解散、新設等變革時，人力資源專業人員應具備相關的職能方能符合高績效組織的需要。另外，人力資源專業人員應須協助組織高層凝聚組織成員的共識與向心力以建立共同願景。

陸、討論與建議

本研究具有以下三點重要性，首先，這是國內首次針對人力資源專業人員專業職能所做的探索研究，研究中確認出七項人力資源專業人員必須具備的專業知識、技術與能力。第二，不像過去一些研究如 Gorsline (1996)、Kochanski & Ruse (1996)、Kesler(1995)、Morris (1996)缺乏較嚴謹的研究方法，本研究建構一個完整的研究流程，並依此流程歸納出具有信、效度之人力資源專業人員專業職能。第三，了解在不同產業間，人力資源專業人員在卓越的工作表現上所具備的專業職能有程度上的差別。

在國外已有部分研究提出人力資源專業人員所必須具備的職能，而本研究所得的七項專業職能與過去的研究有部分相似，而有部份則是本研究在國內企業中發現的特定職能，與其他研究不同，表 15 即將本研究與其他相關研究的結果表列比較。

表 15 說明了本研究與其他研究在人力資源專業職能上的異同，在功能性人力資源管理功能的專業上（如招募、甄選、訓練、績效考核、職涯發展等）以及企業經營管理知識上，各研究都有相當一致性的結果，但在策略性人力資源管理專業以及自我發展兩項職能上，其他七個研究中卻沒有相似的結論，雖然最近已有一些研究已針對人力資源策略管理實務進行相關研究（Delery & Doty, 1996；Koch & McGrath, 1996；Tornow & DeMeuse, 1994；Barrett, et al., 1995；Martell & Carroll, 1995；Youndt, et al., 1996），並且大多數研究發現策略性人力資源管理對於組織績效有正面影響，由上述一些研究的發現，我們推論人力資源人員應具備策略性人力資源管理的專業應屬合理，然而，在人力資源專業人員應具備哪些職能的相關研究中卻沒有相關的分析與結論，該些研究似乎與現實間有些落差。

另外，在自我發展方面，雖然此項職能可能具有普遍性，亦即在其他功能（如財務、行銷、研究發展等）也可能同樣重要，但此結果亦完全異於先前的研究（之前的研究從未提出此項職能），就人力資源專業人員而言，所有的職能除了可以經由企業訓練方式獲取之外，另外則可經由人力資源專業人員透過自我學習與自我發展的方式而獲取該些專業職能。因此，換句話說，「自我發展」之專業職能是其他專業職能發展的基礎，學習如何具備學習的能力是人力資源專業人員成為高績效工作者必備的職能。

表 15 人力資源人員專業職能

人力資源專業人員 專業職能	本研究	Ulrich, et al. (1995)	Wilhelm (1995)	Lawson & Limbrick (1996)	Gosline (1996)	Kesler (1995)	Morris (1996)	Yeung, et al. (1996)
一般 HR 專業	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
進階 HR 專業	✓	✓				✓		✓
企業經營管理知識	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
策略性 HR 活動	✓							
溝通協商	✓			✓	✓	✓	✓	✓
診斷與輔導	✓				✓			✓
自我發展	✓							
變革管理		✓	✓					
目標與行動管理				✓				
功能與組織領導				✓			✓	✓
績效能耐						✓		
顧客導向							✓	✓
創新發明							✓	
正直與值得信任							✓	✓

另外，本研究在理論與實務上亦有其意涵，在理論方面，本研究在人力資源人員專業職能的發展上提供了一項有系統的建立方法，未來的研究可參考並依循本研究的研究流程與步驟，即可獲得具有信度與效度之職能評鑑量表。另外在實務上，本研究所提出的人力資源七項專業職能，可供企業在發展人力資源專業人員能力時的參考，企業應確保一位高績效的人力資源專業人員應能夠執行一般功能性、進階性、策略性的人力資源活動，了解企業如何運作，能與其他部門的人員進行溝通與協商，能做企業診斷並能輔導員工，此外，也能不斷自我發展。該些職能即是人力資源部門在訓練項目上的基本訓練需求，當人力資源部門在幫其他部門員工設計訓練課程的同時，人力資源部門本身亦應強化自己部門員工的職能。另外，對實務界而言，本研究所歸納的職能可作為人力資源專業人員甄選條件與考核內容的依據，讓職能管理與人力資源各功能作更緊密的聯結。

Boulter 等人（1996）以及 Boyatzis（1982）在其研究中主張每一個企業組織所需要的職能可能有所不同。本研究運用跨企業的資料蒐集方法，建立人力資源專業職能的要素，這似乎與上述研究所提的職能本質有所衝突，但事實上本研究的方法與策略，不但不會違反上述的原則，而且尚能降低個案研究的侷限性。本研究所歸納的 57 個人力資源專業職能題項，一旦實際要在個別企業進行職能評鑑時，各企業可先行篩選契合該企業人力資源專業人員的題項，而放棄一些較不契合者，如此即可解決「單一量表適用全體」的不當現象。因此，這份量表是一份具有可類化、高信度、高效度的量表，具有相當的彈性與便利性。

本研究雖提供了一些初步結論，但一些研究方法與內容上仍有待改進，例如在樣本數上，在環境條件的適用性上（如不同階層、不同組織規模所需的職能有何差別？）、對績效的影響性上，仍有待進一步的改善。另外，本研究以 3 種產業的分析結果來推論台灣製造業之高績效人力資源專業人員的專業職能，不免產生推論類化上的偏誤。另外，雖然問卷發放給員工作答時採簡單隨機抽樣，但仍可能受發放代理人（委由各企業之人力資源主管代為發放）的主觀偏好影響，使得 360 度的評量方式可能無法精確地實施。再者，工作績效的量測為單一題項的整體性評量，可能不如多重構面、多重項目的量測方式來得精確。最後，本研究以全體人力資源專業人員為對象，而未按其階層如高階、中階與基層分別探討其專業職能項目，如此將可能產生一體適用的偏誤。因此，未來的研究可在這些方面作改進。

最後，在未來的研究中，也更進一步探討人力資源專業職能對績效的影響。傳統的研究中曾指出績效是能力與動機交互作用的函數（績效 = 能力 × 動機），因此，未來可針對人力資源專業職能與個別從業人員績效、人力資源部門績效、整體組織績效作因果分析研究，以了解專業職能對個人、部門以及組織績效的影響程度，以及探討究竟何種人力資源專業職能對個人績效、人力資源部門績效，以及組織績效最具有影響力？或者可研究何種專業職能與何種績效指標（如自評對他評績效；客觀對主觀績效；個人對團隊績效）的關聯度最高。未來的研究可針對這些問題做更進一步探討。

參考文獻

- 李美玉，1999，西藥業業務人員專業核心職能之研究—以某製藥公司為例，國立中央大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。
- 李樹中，2001，業務人員專業職能需求研究—以某辦公傢俱公司為例，國立中央大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。
- 洪榮昭，1997，「能力轉換滾石生苔否？」，就業與訓練，15(2): 59。
- 陳志鈺，2001，百貨業樓面管理人員職能量表之建立，國立中央大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。
- 蔡明穎，2000，團隊領導者核心才能評鑑量表之建立—以在台日是企業為例，國立中央大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。
- 鄧國宏，2000，主管管理才能評鑑量表之建立與信效度分析—以某商銀為例，國立中央大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。
- 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碩士論文。
- Arthur, J. B. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3): 670-687.
- Barrett, F. J., G .F. Thomas and S. P. Hocevar. 1995. The central role of discourse in large-scale change: A social construction perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31(3): 352-372.
- Becker, B. and B. Gerhart. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4): 779-801.
- Blancero, D., J. Boroski and L. Dyer. 1996. Key competencies for a transformed human resource organization: Results of a field study. *Human Resource Management*, 35 (3): 383-403.
- Boulter, N., M. Dalzier and J. Hill. 1996. *People and competencies*. New York: Kogan Page.
- Bowen, D. E. and L. E. Greiner. 1986. Moving from production to service in human resource management. *Organizational Dynamics*, Summer: 34-45.
- Boyatzis, R. E. 1982. *The competence manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Brown, D. S. 1993. *Effective supervision*. New York: The Macmillan Co.
- Byham, W. C. and R. P. Moyer. 1996. *Using competencies to build a successful organization*. New York: Development Dimensions International, Inc.
- Chisholm, M. E. 1976. *Medial personnel in education: A competency approach*. Englewood cliffs. N. J.: Prentice-Hall.
- Conner, J. and J. Wirtenberg. 1993. Managing the transformation of human resource

- work, *Human Resource Planning*, 16(2): 17-34
- Delery, J. E. and D. H. Doty. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4): 802-835.
- Derouen, C. and B. H. Kleiner. 1994. New developments in employee training. *Work Study*, 43(2): 13-16.
- Dyer, L. 1984. Studying human resource strategy: An approach and an agenda. *Industrial Relations*, 23: 156-169.
- Ford, J. K., R. C. MacCallum and M. Tait. 1986. The application of exploratory factor analysis in applied psychology: A critical review and analysis. *Personnel Psychology*, 39(2): 291-314.
- Gosline, K. 1996. A competency profile for human resources: No more shoemaker's children. *Human Resource Management*, 35(1): 53-66.
- Hager, P. and A. Gonczi. 1980. What is competence? *Medical Teacher*, 18(1): 15-18.
- Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.
- Kesler, G. C. 1995. A model and process for redesigning the HRM role, competencies, and work in a major multi-national corporation. *Human Resource Management*, 34(2): 229-252.
- Koch, M. J. and R. G. McGrath. 1996. Improving labor productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17(5): 335-354.
- Kochanski, J. T. and D. H. Ruse. 1996. Designing a competency based human resource organization. *Human Resource Management*, 35(1): 19-33.
- Lawson, T. E. and V. Limbrick. 1996. Critical competencies and developmental experiences for top human resource executives. *Human Resource Management*, 35(1): 67-85.
- Martell, K. and S. J. Carroll. 1995. How strategic is HRM? *Human Resource Management*, 34(2): 253-267.
- McClelland, D. C. 1973. Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 1-24.
- Miborrow, G. 1988. Crafty management. *Management Today*, 12: 5.
- Morris, D. 1996. Using competency development tools as a strategy for change in the human resources function: A case study. *Human Resource Management*, 35(1): 35-51.
- Parry, B. S. 1998. Just what is a competency? And why you should care? *Training*, June: 58-64.
- Podsakoff, M. P., M. Ahearne and B. S. MacKenzie. 1997. Organizational citizenship behavior and quantity and quality of work group performance. *Journal of*

- Applied Psychology*, 82(2): 262-270.
- Quinn, E. R., R. S. Faerman, P. M. Thompson and R. M. McGrath. 1990. *Becoming a master manager: A competency framework*. New York: John Wiley & Son.
- Ralelin, J. A. and A. S. Cooledge. 1995. From generic to organic competencies. *Human Resource Planning*, 18(3): 24-33.
- Raymond, A. N. 1998. *Employee training & development*. New York: McGraw-Hill.
- Schuler, R. and I. MacMillan. 1984. Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, 23 (3): 241-255.
- Spencer, Jr. L. M. and S. M. Spencer. 1993. *Competence at work*. New York: Wiley.
- Tornow, W. W. and K. P. DeMeuse. 1994. New paradigm approaches in strategic human resource management. *Group & Organization Management*, 19(2): 165-170.
- Ulrich, D. 1987. Organizational capability as a competitive advantage: Human resource professionals as strategic partners. *Human Resource Planning*, 10(4): 169-184.
- Ulrich, D. 1994. Human resource partnerships: From rhetoric to reality. *Strategic Partners for High Performance*. Work in American Institute Publication: 45-61.
- Ulrich, D., W. Brockbank, A. K. Yeung and D. G. Lake. 1995. Human resource competencies: An empirical assessment. *Human Resource Management*, 34(4): 473-495.
- Walker, J. W. 1992. *Human resource strategy*, New York: McGraw Hill, Inc.
- Wilhelm, W. R. 1995. Response to "Reexamining professionals certification in human resource management" by Carolyn Wiley. *Human Resource Management*, 34(2): 295-297.
- Yeung, A. K. 1996. Competencies for human resource professionals: An interview with Richard E. Boyatzis. *Human Resource Management*, 35(1): 119-131.
- Yeung, A. K., P. Woolcock and J. Sullivan. 1996. Identifying and developing HR competencies for the future: Keys to sustaining the transformation of HR functions. *Human Resource Planning*, 19(4): 48-58.
- Youndt, M. A., J. W. Dean and D. P. Lepak. 1996. Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4): 836-866.

附 錄

附錄 1 各職能題項與績效評量結果平均數與標準差之彙整表

題項	平均數	標準差	題項	平均數	標準差	題項	平均數	標準差
1	3.16	.93	25	3.25	.85	49	3.31	.87
2	3.24	.97	26	3.43	.91	50	3.14	.88
3	3.31	.89	27	3.33	.87	51	3.11	1.02
4	3.31	.91	28	3.50	.88	52	3.20	.86
5	3.26	.93	29	3.37	.82	53	3.46	.85
6	3.30	.94	30	3.45	.91	54	3.48	.89
7	3.38	.89	31	3.45	.87	55	3.30	.86
8	3.47	.87	32	3.31	.81	56	3.22	.86
9	3.41	.95	33	3.16	.86	57	3.24	.86
10	3.48	.89	34	3.02	.93	58	3.33	.82
11	3.35	.89	35	3.03	.87	59	3.15	.83
12	3.34	.89	36	3.11	.84	60	3.48	.83
13	3.48	.86	37	3.09	.87	61	3.36	.88
14	3.63	.86	38	3.09	.91	62	3.37	.81
15	3.22	.85	39	3.17	.86	63	3.34	.85
16	3.21	.84	40	3.21	.86	64	3.17	.79
17	3.16	.85	41	3.08	.85	65	3.21	.84
18	3.07	.87	42	3.16	.84	66	3.30	.83
19	3.23	.98	43	3.21	.94	67	3.43	.83
20	3.27	.93	44	3.19	.91	68	3.28	.87
21	3.32	.86	45	3.13	.87	69	3.34	.85
22	3.23	.89	46	3.16	.89	70	3.39	.83
23	3.30	.87	47	3.45	.90	71	3.44	.86
24	3.35	.85	48	3.41	.95	72	3.28	.85
績效	15.03	2.94						

附錄 2 人力資源專業人員工作職能內容

問卷題號	職能內容
1	對產業科技之發展與其影響的了解
2	對產業競爭環境與相關法令的了解
3	對公司經營策略之分析規劃的了解
4	對資訊科技之運用和管理的了解
5	對協調整合人力資源管理與其他企業各功能之運作的了解
6	對契合公司策略與人力資源管理活動（策略性人管）的了解
7	對公司人力資源規劃、人力供需分析專業知識的了解與運用
9	對人員之教育訓練與發展等專業知識的了解與運用
10	對薪資福利管理之專業知識的了解與運用
11	對績效評估管理之專業知識的了解與運用
12	對人力資源資訊系統之專業知識的了解與運用
13	對建立與維持勞資關係和諧的了解與運用
15	對規劃、設計組織整體和各部室單位架構的了解與運用
16	對規劃、設計工作流程與內容的了解與運用
17	對規劃、管理和評估組織變革方案的了解與運用
18	對處理員工抗拒變革行為之方法的了解與運用
19	對塑造與維護企業文化的了解與運用
21	使人力資源策略能夠契合公司經營策略的規劃、執行
22	協助其他部門執行推動相關的人力資源管理活動
23	規劃人力資源策略（或政策）、各項人力資源管理活動
24	落實執行人力資源策略（或政策）、各項人力資源管理活動
25	評估修正人力資源策略（或政策）、各項人力資源管理活動
31	與組織成員分享、交換訊息或意見
32	與組織成員進行協商談判
33	排解、疏通員工抗拒變革的心態與行為
34	診斷分析員工異常的工作心態與行為，並給予建議和導正
35	對組織內部問題提供諮商診斷的協助
36	協助解決組織的內部問題點
37	激勵或協助他人達成既定的目標

製造業人力資源專業職能之研究

問卷題號	職能內容
38	激勵或協助他人追求高績效的工作表現
39	專案的設計、管理與成效評估
40	促進工作團隊的順利建立、發展與運作
41	輔導、協助各部門規劃與執行特定的組織變革方案
42	引領、協助他人建立、發展正確的工作態度與行為
43	協助他人向上發展與學習成長
44	鼓勵他人不斷地創新、突破
46	促進組織成員構築共同的願景
53	能夠長期持續地盡最大努力來完成事務（具有充沛的精力）
54	自我充實、成長與學習新知
55	精確、迅捷地針對事情予以判斷分析
56	正確、迅速地針對事務下定決策
57	彈性、迅速地因應周遭環境變化而應變
58	自我控制，不讓情感干擾到工作的執行
59	認知組織成員的生理與心理需求
60	確切地落實執行工作職責、擔當
61	具有同理心，能設身處地的為他人考量
62	簡化和處理大量、複雜的工作相關資訊
63	說服他人接受公司既定之決策或專業建議
64	系統性地分解複雜問題以及觀察事物之因果關係的思考模式
65	運用理論與觀念來診斷問題，簡化困難事務的思考模式
66	將所獲得的訊息加以分類、彙整、組織，並加以運用
67	自我管理自身工作的相關事務，如進度、目標達成情況等
68	自我情緒智商（EQ）之發展與管理
69	自我要求能夠不斷地創新想法與做法，有所突破
70	自我要求能夠持續地改善任何缺失之處
71	積極投入，與成員彼此信任、合作
72	領導他人達成既定的工作目標