

企業商管類人力核心能力之研究

A STUDY ON THE CORE COMPETENCIES OF MANPOWER IN THE MANAGEMENT AREA

沈健華¹ 賴兆昱

環球技術學院企業管理系

周春美

雲林科技大學及職業教育研究所

許舒翔

環球技術學院環境資源管理系

Chien-Mua Shen Chau-Yu Lai

Transworld Institute of Technology Department of Business Administration

Chun-Mei Chou

National Yunlin University of Science Graduate School

of Technological & Vocational Education

Shu-Hsiang Hsu

Transworld Institute of Technology Department

of environmental Resource Management

摘 要

本研究旨在以企業界用人單位的觀點，探討企業中商管類人力應備的核心能力，以作為企業進行規劃員工訓練核心課程及人力任用作業的參考。為達上述研究目的，本研究首先應用修正式 DACUM 法及輔以彙集國外有關以企業界觀點探討國民應具備的就業能力資料，運用問卷調查法實徵我國企業商管類人力應備核心能力及其分項能力。問卷調查對象為中華徵信所 2001 年版 1000 大事業單位人事或相關業務主管或承辦人、經濟部中小企業榮譽指導員協進會會員及中華民國管理科學學會會員為母群體，進行隨機抽樣，有效回收率為 24.2%。經 K-S 單一樣本適合度考驗後發現，企業商管類人力應備 11 項核心能力及其 35 項分項能力。

關鍵字：技職教育、課程、核心能力

¹商業類課程發展中心提供本研究經費資助，特此致謝。

ABSTRACT

The main purpose of this research was to investigate the core competencies of manpower for management area by views of the personnel department in the business field, and to be the consultation for industries to plan core curriculum of personnel training and employ assignment. To achieve these above purposes, the research began with modified DACUM method and collected data of probes into the essential employability abilities of people through views of the business field. Then, questionnaire survey was used to test the essential core competencies and subsequent competencies of manpower for management in this field. The population was executives or promoters in personnel or related business in Top 1000 largest corporations in Taiwan, which was offered by China Credit Information Services, LTD., and memberships of Volunteer Instructor Association and Chinese Management Association. It took the employees as layered subunits, and proceeded with random sampling. The return rate was 24.2%. After applying Kolmogorov-Smirnov one sample test, it showed eleven essential core competencies and thirty-five subsequent competencies of manpower for management in business field.

Key words: Technological and Vocational Education, Curriculum, Core Ability.

壹、緒論

一、研究背景與動機

在目標導向的課程設計理念下，課程設計應考量用人單位的需求，雖然目前經建會每年均進行人力需求推估，但對於商管類人力所需具備的能力的質與量，則未能提供具體的資料以作為課程設計的參考。目前世界各國以發展其國民的核心能力為職業訓練或教育部門的工作重點，我國教育部曾於民國八十九年公佈「國民中小學九年一貫課程暫行綱要」，將十大基本能力與各領域學習目標結合，只是十大基本能力是否就是我國國民在面對未來環境變遷時，應具備的關鍵能力或一般能力，則有待進一步

討論；惟能力的設定，攸關課程規劃，提供具體及明確的能力設定，將有助於課程的規劃或修訂。

目前國內對於商管類課程相關的研究，較有系統性的探討者，以胡哲生與林尚平（1994），對於技職教育體系商管類專業課程規畫研究，較為完整，不過係以系科課程規劃出發，以整合的觀點探討系科課程的統整，該研究以能力導向，並企圖劃分高職、專科及科技大學（技術學院）商管類學生畢業時應具備的能力，其研究成果深具參考價值，惟各項能力的產生係以文獻分析整合歸納產生，再以問卷的形式，請企業界與教育界學者專家對於高職、專科及科技大學（技術學院）在各項能力需求，進行判定，只是隨著環境的變遷及科技的進

步，近年來企業界商管類人力能力需求的變化與教育界的教育內涵，在質與量方面均有加以檢討調整的必要。

如前述，由於科技資訊的進步，終生學習及自我導向學習的能力將更為重要，亦即學習必須提供學生學習的技巧，而不是只有知識的學習，即使是知識的學習，亦必須考慮結合學生個體的生涯發展，以提供其再學習的基礎及能力，因此在學校中除提供學生一般及專業知識的養成外，更重要者在於強化其核心工作能力，並必須設定一定的標準，以品質管理的理念，建構技職教育學生的核心能力，以能適應環境變遷，滿足個體生涯發展的需要及兼顧企業界用人的需求，職是之故，本研究擬以能力分析-修正式 DACUM (Developing A Curriculum) 的方法，以企業界用人單位主管的觀點，建構企業商管類人力應具備的核心能力，以提供技職學校進行課程規劃與設計的參考，此為本研究的動機之一。

目前世界各國正積極建立其國民應具有的核心能力，如英、法等國，有些國家則持續檢討其國民應具有的核心能力，並設置專責單位推動之，如加拿大、澳洲等國家，最近更有國家從就業力的觀點出發，發展其國民應俱備的核心能力，如英國、美國等國家，他們廣邀企業界代表參加能力發展小組，期望從企業界用人單位的觀點出發，再以學界學科專家的觀點及政府相關權責單位的意見加以整合，避免陷入就業市場需求左右教育課程規劃的桎梏，因此本研究將以先進國家目前在核心能發展的概況，再輔以前述運用 DACUM 法所發展的能力，收集企業界用人單位主管或業務承

辦人的意見，瞭解本研究所建構核心能力的適合度，以作為技專院校進行課程修訂及本研究後續研究的參考。此為本研究的動機之二。

二、研究目的

本研究旨在以企業用人的觀點及能力分析的方法，建立企業商管類人力之核心能力，具體而言，有下列目的：

- (一) 建立企業在商管類人力所應具備的核心能力，以作為員工訓練核心課程、人力任用作業及進行技專院校核心課程修訂之參考。
- (二) 建構核心能力及其各分項能力，以作為往後建立商管類人力核心能力指標的參考。

三、研究方法及步驟

(一) 研究方法

為達上述研究目的，本研究採用能力分析及問卷調查法，茲將其說明如下：

1. 能力分析：本研究採用能力分析-修正式 DACUM(Developing A Curriculum) 的方法，發展企業商管類人力核心能力及其分項能力，以作為發展核心能力調查問卷的基礎。
2. 問卷調查法：本研究根據能力分析的結論，發展核心能力調查問卷，並依中華徵信 2001 年版前 1000 大事業單位人事或相關業務主管或承辦人、經濟部中小企業榮譽指導員協進會會員及中華民國管理科學學會會員為母群體，進行隨機抽樣，選取受調查研究樣本；同時參考 Krejcie and Morgan

(1970)研究結果,決定有效樣本數,以進行問卷調查,以瞭解本研究所建構的商管類人力核心能力及其分項能力的適切性。

(二) 實施步驟

1. 進行國內相關文獻收集及分析。
2. 組成 DACUM 能力分析工作小組。
3. 進行能力分析建立企業商管類人力核心能力及其各分項的能力。
4. 發展培育核心能力其各分項能力適合度問卷。
5. 以中華徵信 2001 年版前 1000 大事業單位人事或相關業務主管或承辦人、經濟部中小企業榮譽指導員協進會會員及中華民國管理科學學會在企業任職之會員為母群體,編碼後採亂數隨機抽樣,以選取受調查研究樣本並進行問卷調查。
6. 問卷回收及進行資料分析。
7. 撰寫成果報告。

貳、文獻探討

本研究以就業導向,思考學生應具備的核心能力,目前世界各國在進行該國民應具備的核心能力,大抵亦以就業力發展為主要方向,職是之故,本研究以從核心能力的定義及重要性探討出發,並彙整美國、加拿大等國對於核心能力發展的結果以作為參考。

一、核心能力的定義

「核心能力」(core ability)或「就業能力」(employability)或「就業技能」(employability skills),是一個共通性的名詞,廣為各國所採用,是指在不同工作場所就業所需要的能力,也就是指一般能力或基礎能力,其所強調的是「不同場所的共同需要」。雖然就業技能目前廣為大家所採用,但各國仍因國情而有不同的名稱(Human Resource Development Canada, 1994),茲將其分述如下:

1. 歐洲部分國家所稱的技能(skills)或資格(qualifications),就是指就業技能。
2. 法國稱就業技能為「跨越能力」(crossing competencies)或「轉業能力」(transferable competencies)。
3. 英國過去習慣稱為「核心技能」(core skills)或「共同技能」(common skills),最近則稱為「關鍵技能」(key skills)。
4. 義大利稱為「瞭解如何做的能力」(knowing how to be)。
5. 德國稱為「關鍵資格」(key qualifications)。
6. 愛爾蘭稱為「自我組織態度」(self-organizing attitude)。
7. 丹麥稱為「進程/獨立資格」(process / independent qualifications)。
8. 澳洲稱「關鍵能力」(key competencies)。
9. 荷蘭稱「關鍵能力」(key competencies)、「核心能力」(core

competencies) , 「或橫越能力」 (transversal competencies)

10. 美國則稱為「必要技能」 (necessary skills) 或「雇用技能」 (skills needed for employment)、或就業技能 (employability skills)

就業技能除了上述的不同名稱外，也常被稱為「一般技能」 (generic skills) 「致能技能」 (enabling skills) 「基本技能」 (basic skills) 「核心技能」 (core skills)、基礎技能 (foundation skills) 與「能力」 (competencies) (Jones, 1993)，目前在我國技職教育體系課程發展則常稱為核心能力，亦即核心能力、就業能力或就業力、關鍵能力、及一般能力，在本研究中，均將其視為同義詞。

美國 SCANS 報告 (SCANS, 1992) 則清楚的將就業技能劃分成「基礎技能」 (foundation skills) 與「能力」 (competencies)，前者是後者的基礎，也就是個人必須具備有基礎的技能，才可以發展工作場所所需的各項能力。基礎技能又分成：

1. 基本技能 (basic skills)：包括「聽」 (listening) 「說」 (speaking) 「讀」 (reading)、寫 (writing)、算數 (arithmetic) 及數學 (Mathematics) 等，這些項目都和學術息息相關，因此也稱為「學術技能」 (academic skills)
2. 思考技能 (thinking skills)
3. 個人特質 (personal qualities)

美國技能標準將「聽」、「說」、「讀」及「寫」列為「學術知識與技能」 (academic

knowledge and skills)，而將其他十三項一般能力列為「就業知識與技能」 (employability knowledge and skills) (NSSB, 2001)。

加拿大為適應新世紀的人力需求，強調個人要在工作世界中進步，必須追求「就業技能 2000⁺」 (Employability Skills 2000⁺)，分成三個構面，即基本技能 (fundamental skills)、個人管理技能 (personal management skills) 及團隊工作技能 (teamwork skills) 等。

俄亥俄州教育部所發展的「整合技術與學術能力」 (Integrated Technical & Academic Competencies, ITAC)，是以「生涯焦點教育」 (Career-Focused Education) 為主，認為個人要達成生涯發展的成功，必須注重三種整合的技術與學術能力：核心 ITAC (core ITAC)、行業群集 ITAC (career cluster ITAC) 及特定 ITAC (specialization ITAC)，核心 ITAC 是個人所必須具備的能力，稱為核心能力，包括 6 個向度，51 種能力 (ITAC, 1999)。

由前述的文獻可知，核心能力或就業能力並沒有一致的定義，其所包含的能力構面，也有極大的差異，但就業技能是屬於各種行業所共同需要的能力，應無疑義。

二、核心能力的重要性

專業能力的培養，是技職教育的一大特色，如果沒有專業，就沒有前途，但是僅有專業，則前途有限，二十一世紀的技專校院應培養「專業能力」與「基礎能力」兩者兼備，具有知、情、意的人才。

表 2-1 企業徵才考量的指標

排序	徵才考量	總分	高科技業	製造業	服務業	金融業
1	工作態度好、敬業精神佳	230	47	91	60	32
2	能團隊合作	186	49	59	54	29
3	學習能力強、可塑性高	173	43	70	50	24
4	工作穩定性高、能配合公司規劃發展	170	43	76	40	11
5	專業能力強	169	41	59	40	10

資料來源：整理自天下雜誌在民國 86 年 4 月號

簡明忠（2000）認為，我國技專院校的課程向採學科本位的課程設計，強調專業知能的獲得，並未重視一般基礎能力的培育，未來應將一般能力整合到課程之中，建立進一步學習的基礎與終生學習能力。

天下雜誌在 1997 年 4 月，調查國內 356 家企業徵才的標準，也發現相同的看法，如表 2-1 所示，其前面四項能力均屬於一般能力，第五項才是專業能力。

國外的情形也是如此，由於科技、產業、經濟、及工作環境的變遷，已經出現先奠定基礎能力，再建立專業能力的呼聲。Raizen（1989）指出，「一般技能」（generalizable skills）是一種「新工作場所的能力」（new workforce competences），可以讓個人在許多不同的工作環境中，都能有效的工作，這種技能的特徵並不限定於特定的工作場所，這就是一般能力的概念。自此而後，許多研究直指一般能力的重要性，如 Carnevale et al.（1990）的「工作人力基礎」（work force basics）；Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills（1991）提出的 SCANS 技能（SCANS skills）；Resnick and Wirt

（1996）之「新工作技能」（new work skills），這些文獻均認為要提升工作者的可塑性，應該加強基本能力的培養，使人先成為「知者」（knower），再成為「做者」（doer），也就是要將專業能力與一般能力相互整合。

根據加拿大人力發展部的研究（Human Resource Development Canada, 1994），由於全球競爭、科技整合、及環境保護等的影響，工作場所需要的就業技能將產生結構性的改變，包括：

1. 自我僱用的增加。
2. 合約工作的增加
3. 部份工時的僱用增加
4. 中小型企業的成長
5. 危機處理能力的需求增加

在歐洲所進行的研究，也同樣發現因為知識經濟的發展，各種服務導向的人力需求大幅增加，因此，多重技能（multi skills）、顧客導向技能（customer oriented skills）、創造力、推動力、負責任、團隊工作能力，可塑性，以及持續

表 2-2 加拿大英屬哥倫比亞省中小企業重視的核心能力

就業技能	說明
1.瞭解企業 (knowing the business)	對於工作背景具有常識、對顧客期望與需求具敏感度與負責 任，擁有企業知識、認同企業。
2.利用資訊科技 (exploiting information technology)	願意學習應用新的資訊科技
3.舉止合宜 (behaving appropriately)	誠實、公正、合作、負責、可靠、積極、可塑性等。
4.聽與說 (listening and speaking)	接受、瞭解、解譯指示，和顧客、夥伴、等討論資訊，與人面 對面或藉電話溝通等
5.寫 (writing)	清晰、簡潔的書寫，切合要點，合乎文法，正確拼音等
6.維持個人標準 (maintain personal Standards)	關心他人，保持個人衣著與衛生標準，符合組織期望
7.處理數目 (handling numbers)	擷取、記錄數字資料，能精確計算加、減、乘、除及百分比
8.反應問題 (responding to problems)	富警覺心，能確認、調查、評估潛在與實際問題，能清楚描述 或報告問題
9.持續學習 (continually learning)	自我學習、由工作中學習、由手冊或錯誤中學習
10.計畫 (planning)	時間管理、各種相關或重疊活動的計畫
11.團隊工作 (working in teams)	團隊中貢獻心力、尊重差異、負責任、及願意決策
12.使用設備 (using equipment)	按裝、操作設備
13.讀 (reading)	擷取、解譯資訊

資料來源：Human Resource Development Canada (1994). Job futures: labour market trends in BC, Training and Labour, HRD Canada.

改進自己的意願等，是僱主最希望獲得的人力資源 (EUROTECNET Technical Assistance Office, 1994)。

三、各種組織或機構所發展的核心能力

(一) 加拿大人力資源發展部、勞動力發展委員會、及英屬哥倫比亞科技學院所建構之核心能力。

加拿大人力資源發展部 (Human Resource Development Canada)、勞動力發展委員會 (Labor Force Development Board)、英屬哥倫比亞科技學院 (British Columbia Institute of Technology) 共同進

行一項就業技能研究計畫 (The Employability Skills Project)，希望研究結果可以建議教育與訓練界，加強培養就業技能，以符合僱主的期望 (Human Resource Development Canada, 1994)，該計畫以 195 家不同型態的中小企業 (員工 100 人以下) 的人事主管為樣本，提供 187 項就業技能與個人品質項目，樣本可以自由勾選或列舉就業技能，但在個人品質項目上則僅能勾選或列舉 15 項，研究結果獲得相當的共識，其中有 68 項就業技能和個人品質，至少獲得半數以上的選擇，表 2-2 按照順序列出此 68 項中最重要的 13 項核心能力。

加拿大為適應新世紀的人力需求，強調個人要在工作世界中求進步，並且與他國在全球市場上競爭，就必須追求「就業技能 2000+」(Employability Skills 2000+)，該就業技能分成三個構面，即基本技能 (fundamental skills)、個人管理技能 (personal management skills) 及團隊工作技能 (teamwork skills)，如表 2-3 所示。

(二) 美國俄亥俄州教育部所提出「生涯焦點教育」

美國俄亥俄州教育部於 1999 年提出「生涯焦點教育」(career-focused education) 所需的「整合技術與學術能力」(integrated technical and academic competencies; ITAC) (ITAC, 1999)，整合了學術 (academic)、技術 (technical)、就業 (employability) 的知識、技能與態度。ITAC 的發展有下列四項特色：

1. 整合全國的學術標準、就業標準與職業標準。
2. 經職業教育與學術教育兩方面教師的共同檢視與驗證。
3. 經商業界與工業界的雇主與業界代表的確認。
4. 和俄亥俄州能力本位教育 (Ohio's competency-based Education) 相互結合。

ITAC 模式的能力包括三種型態：

1. 核心 ITAC (Core ITAC)：包括 6 個構面，51 種能力，每一個能力構面有一個期望敘述 (expectation statement)，陳述個人應該達到的能力水準或者是

該項能力的重要性。

2. 行業集群 ITAC (Career Cluster ITAC)：包括 6 個行業集群中的初級行業、技術行業與專業行業所需要的基礎能力。
3. 專業的 ITAC (Specialization ITAC)：某些特定工業或職業所需的能力，由 55 種「職業能力分析檔案」(Occupational Competency Analysis Profiles; OCAP) 所組成。

為了要達成前述的六項核心能力，ITAC 進一步提出六種學術能力，並經由各個學科領域的專家確認，再整合到課程之中。

參、研究方法

一、研究對象

依據研究目的，本研究採用能力分析 - 修正式 DACUM (Developing A Curriculum) 的方法及問卷調查法，茲將其研究對象分別敘述如下：

- (一) 能力分析 - 修正式 DACUM：本研究以經濟部中小企業榮譽指導員協進會會員及中華民國管理科學學會在企業任職之會員為對象，採立意抽樣方式，選取十位元研究樣本，立意原則為：

1. 願意參加本研究，成為能力分析小組成員者。
2. 從事本職在二年以上者。

表 2-3 加拿大的「就業技能 2000⁺」

技能構面	技能向度	技能項目
1. 基本技能 (fundamental skills)	1.1 溝通(communicate)	1.1.1 能閱讀並瞭解不同的資訊表現方式
		1.1.2 具備說與寫的能力，以引起他人注意與瞭解
		1.1.3 具備聽與問的能力，瞭解並欣賞他人的觀點
		1.1.4 使用資訊、通訊科技，並與他人共用資訊
		1.1.5 使用科學、科技、數學的知識與技能，來表達觀念
	1.2 管理資訊 (manage information)	1.2.1 應用科技與資訊系統來搜尋、蒐集、組織資訊
		1.2.2 存取、分析、應用不同領域的知識和技能
	1.3 使用數字 (use numbers)	1.3.1 使用合宜的方法、儀器、工具，來量測、計算、觀察或記錄
		1.3.2 估計並確認計算結果
	1.4 思考與解決問題 (think and solve problems)	1.4.1 評量環境與確認問題
		1.4.2 尋找不同的解決方法並進行評估
		1.4.3 瞭解問題的各個面向，如人際、技術、數學等面向
		1.4.4 確定問題的根源
		1.4.5 以創意與創新探索解決方案
1.4.6 隨時應用科學、科技、數學方法進行思考、解決問題與進行決策		
1.4.7 評鑑解決方案並做成建議		
1.4.8 實施解決方案		
1.4.9 檢驗解決方案是否有效並進行改進		
2. 個人管理技能 (personal management skills)	2.1 展現積極的態度與行為 (demonstrate positive attitudes and behaviors)	2.1.1 對自己有信心
		2.1.2 以誠實、正直、倫理、處理人、事、物
		2.1.3 瞭解自己和他人的努力
		2.1.4 照顧個人健康
		2.1.5 展示個人興趣、進取與努力
	2.2 負責(be responsible)	2.2.1 設定目標與優先順序，平衡工作與生活
		2.2.2 計畫及管理時間、金錢、資源，以達成目標
		2.2.3 評量、預估及管理危機
		2.2.4 對個人或團體的行動負績效責任
		2.2.5 對社區負責與貢獻
	2.3 適應(be adaptable)	2.3.1 能獨立工作或團隊工作
		2.3.1 執行多重任務或計畫
		2.3.2 具創意與機智，建議替代方案
		2.3.3 以開放態度面對變化，並進行建設性反應
		2.3.4 由錯誤中學習並接受回饋
2.4 持續學習 (learn continuously)	2.3.5 處理不確定的問題	
	2.4.1 願意持續學習與成長	
	2.4.2 評量個人優點與發展領域	
	2.4.3 設定自己的學習目標	
	2.4.4 掌握學習資源與機會	
2.5 安全的工作 (work safely)	2.4.5 計畫達成學習目標	
	2.5.1 瞭解個人和團體的健康、安全事項與程式，並且確實遵守	

續下表

續表 2-3

技能構面	技能向度	技能項目
3. 團隊工作技能 (teamwork skills)	3.1 與他人一起工作 (work with others)	3.1.1 瞭解團隊工作的動態性 3.1.2 確定團隊工作的目的和目標，以彈性、開放、尊重等，支援團隊成員的思想及意見 3.1.3 瞭解與尊重多樣性、個別差異，以建設性態度接受與提供回饋 3.1.4 以資源共用和專案貢獻團隊 3.1.5 合宜的領導和支援，鼓勵團體達成高能表現 3.1.6 瞭解衝突成因，並解決衝突 3.1.7 適當的管理衝突並解決衝突
	3.2 參與計畫與任務 (participate in projects and tasks)	3.2.1 有始有終的計畫、設計與執行任務或計畫 3.2.2 發展、回饋、檢驗、修正、並實施計畫 3.2.3 達成品質標準 3.2.4 選用合適的工具和科技 3.2.5 適應變遷需求 3.2.6 持續監督計畫或任務，直到成功

資料來源：Employability skills 2000⁺(2001),
<http://www.conferenceboard.ca/education/learning-tools/employability-skills.htm> (retrieve date: November 12, 2001)

3. 能出席小組會議每次至少 2 小時且至少二次者。

(二) 問卷調查法：為瞭解本研究所建構核心能力的適切性，本研究以中華徵信2001年版前1000大事業單位人事或相關業務主管或承辦人、經濟部中小企業榮譽指導員協進會中區會員及中華民國管理科學學會在企業任職之會員為母群體，約為1200人，編碼後採亂數隨機抽樣，參照Krejcie and Morgan (1970) 研究結果，共選取200位研究樣本。

二、研究工具

本研究以自編問卷（如附錄一），收集研究樣本對於本研究所建構企業界商管類核心能力適切性的看法，問卷內容係以能力分析及參考世界各國就業力發

展的結果，發展而成。茲將問卷內容及信效度建立，說明於後。

(一) 問卷內容

本研究「企業商管類人力核心能力」適合度調查問卷，共分二部份，分別是：

1. 基本資料

- (1) 填答者性別：分男性及女性。
- (2) 員工總人數：依目前經濟部對於中小企業的認定，對人數所界定的分佈情形，分 1-5 人以下、6-20 人、21-50 人、51-100 人、及 100 人以上。

2. 問卷內容

本研究將核心能力，分成十二項，並再細分為三十八項分項能力，問卷係採七點自陳量表，研究樣本對於每一項

能力的適合度，由 1-7 表示適合的程度。

(二) 信效度建立

1. 信度

本問卷編製完成後以雲林地區中小企業榮譽指導員協進會會員及門六工業區各企業人事業務主管為預試對象，共發出預試問卷 100 份，回收 63 份，經採用內部一致性加以考驗，得到 Cronbach'α 值為 0.86。

2. 效度

本問卷發展完成後，由研究者邀請職訓局台南區國民就業服務中心相關業務人員二名、企業界代表三名及學界代表二名，就問卷的用字遣詞適切性，加以逐字推敲，以建構本問卷的內容效度。

三、研究過程

(一) 在能力分析方面

本研究採用修正式 DACUM 方法及問卷調查法。

1. 首先由研究以經濟部中小企業榮譽指導員協進會會員及中華民國管理科學學會在企業任職之會員為對象，經以電話聯絡，徵求有意參加本研究且能配合研究討論之需求者，共選取十五位，組成 DACUM 能力分析工作小組。
2. 進行第一次 DACUM 能力分析工作，會議前由本研究整理世界各國目前對於核心能力發展的情形相關資料，提供與會者參考。本次經成員提供建言及熱列討論，計耗二小時餘，共發展十二項核心能力。
3. 進行第二次 DACUM 能力分析工作，

本次會議以第一次會議結果，進行各核心能力期望描述及分項能力分析，計耗時三小時餘，共發展 38 項分項能力。

4. 本研究彙整 38 項分項能力，發展「企業商管類人力核心能力」適合度調查問卷，並於 10 月 21 日寄出 200 份問卷，在 11 月 6 日完成第一次問卷回收，共回收 43 份，經在摧收及寄出 100 份問卷，最後回收 88 份，扣除填答不全，有效回收 85 封，回收率 24.2%。

四、資料分析

為達本研究目的，本研究所採用的資料分析統計程式為次數分配及 K-S 單一樣本適合度考驗，以瞭解研究樣本對於各項能力描述適切性看法的一致性。

本研究統計顯著水準定為 0.05。

肆、資料分析與討論

本節謹針對核心能力及分項能力實徵結果，加以整理分析，首先進行樣本描述，分述如下：

一、樣本描述

由表 4-1 所示，茲將研究樣本在性別及公司員工人數方面的分佈，分述如下：

- (一) 性別：男性有 57 人，佔 67.1%，女性有 28 人，佔 32.9%。
- (二) 員工人數：5 人以下的公司有 2 家，5-20 人的公司有 35 家，21-50 人的公司有 24 家，51-100 人的公司有 17 家及

表 4-1 研究樣本分佈情形

項目	類別	數量	百分比	合計
性別	男性	57	67.1	85
	女性	28	32.9	
員工人數	5 人以下	2	2.4	85
	5-20 人	35	41.2	
	21-50 人	24	28.2	
	51-100 人	17	20.0	
	100 人以上	7	8.2	

表 4-2 研究樣本對於核心能力看法一致性考驗結果摘要表

題項	內容	適合度							單一樣本 K-S 適合度考驗 Z 值
		7	6	5	4	3	2	1	
1.0	電腦應用能力	12	18	34	18	1	2	0	1.98 *
2.0	團隊合作能力	19	31	16	15	4	0	0	2.23 *
3.0	知識管理能力	9	24	23	24	1	4	0	1.59 *
4.0	自我導向學習能力	24	21	21	18	0	0	0	1.64 *
5.0	品質與成本管理能力	20	12	25	18	10	0	0	1.60 *
6.0	自我管理能力的	18	22	26	19	0	0	0	1.81 *
7.0	領導統禦能力	16	12	34	17	2	0	4	1.90 *
8.0	工作倫理	24	16	26	9	6	4	0	1.62 *
9.0	溝通協調能力	18	16	27	16	8	0	0	1.61 *
10.0	思考能力	14	12	34	14	11	0	0	1.93 *
11.0	語文能文	7	18	23	24	8	3	2	1.39 *
12.0	國際化認知	10	13	18	22	15	1	6	1.20

* p < 0.05

100人以上的公司有7家，合計85家公司。

二、企業商管類人力應備核心能力看法一致性之考驗

(一) 核心能力看法一致性考驗

由表 4-2 所示，研究樣本在『國際化

認知』該項核心能力，未達顯著水準，亦即該項核心能力未獲研究樣本一致性的看法。此一研究發現與 Paige and Mestenhauser (1999) 的研究結果不同，他們認為在國際化之下，學生最需要的教育最主要在於國際文化的理解，同時學生必須具備跨文化的知識及外國語言的技巧；不過宋鎧與範錚強 (1994) 則

研究指出，配合國際潮流，也要兼顧本土的特殊需求，將國際管理觀念融入管理教育中，並不須要特別強調過國際觀教育。因此，不論業界或學界均任為國際觀教育的重要性，只是在能力的培養作法上，尚存有差異點。

(二) 核心能力各分項能力看法一致性考驗

由於在表 4-2 中，「國際化認知」該項核心能力，未有一致性的看法，因此，其兩項分項能力，分別『多國文化理解』及『國際禮儀』，在本節則不進行考驗，由表 4-3 所示，各項能力考驗，除在「自我導向學習能力」一項中其分項能力「改變能力」未獲共識之外，其餘各項研究樣本的看法均達一致性，亦即一致認為企業界商管類人力應備的核心能力及其分項能力共有 11 項，35 項能力。在「改變能力」分項能力，未獲一致共識，可能是語意未能交代清楚，如加拿大的就業技能調查，便以「適應變遷能力」，來諮詢專家學者；不過在「自我導向學習能力」中，再學習意願、學習新知能力及良好學習態度，事實上也可以含蓋「改變能力」一項(周春美、沈健華，2001)，這也可能是研究樣本在此分項能力上未獲共識的原因。

伍、結論與建議

本研究旨在以企業界用人單位的觀點，探討企業中商管類人力應備的核心能力，作為員工訓練核心課程、人力任用作業及技專院校商管類系科課程規劃

或修訂的參考，為達上述研究目的，本研究應用修正式 DACUM 法及輔以彙集國外有關以企業界觀點探討學生或國民應具備的就業能力資料，發展我國企業商管類人力應備核心能力及其分項能力，以下茲將研究結論及建議分述如後。

一、研究結論

(一) 企業商管類人力應備的核心能力有 11 項。

本研究再應用修正式 DACUM 及透過問卷調查後，根據資料分析結果發現，企業用人單位主管認為，商管類人力應備的核心能力，共有 11 項，分別是：電腦應用能力、團隊合作能力、知識管理能力、自我導向學習能力、品質與成本管理、自我管理能力、領導統禦能力、工作倫理、溝通協調能力、思考能力及語文能力等。

(二) 企業商管類人力應備的核心分項能力有 35 項

本研究在應用修正式 DACUM 及透過問卷調查後，根據資料分析結果發現，企業用人單位主管認為，商管類人力應備的核心能力的分項能力，共有 35 項，茲將其分述如下：

1. 電腦應用能力：其分項能力有電腦基本操作、應用文書處理軟體、應用試算表軟體、應用資料庫軟體及網際網路運用等。
2. 團隊合作能力：其分項能力有團隊合作方法訓練及專案管理能力。
3. 知識管理能力：其分項能力有收集資訊、資訊分析能力及資料建檔。

表 4-3 研究樣本對於各核心能力之分項能力看法一致性考驗結果摘要表

題項	內 容	填答分佈情形							單一樣本 K-S 適合 度考驗 Z 值
		7	6	5	4	3	2	1	
1.0	電腦應用能力								
1.1	電腦基本操作	22	15	29	15	4	0	0	1.88 *
1.2	應用文書處理軟體	22	20	25	13	5	0	0	1.49 *
1.3	應用文書處理軟體	9	18	28	18	12	0	0	1.57 *
1.4	應用資料庫軟體	8	16	16	25	12	7	1	1.52 *
1.5	網際網路運用	16	20	22	20	2	5	0	1.45 *
2.0	團隊合作能力								
2.1	團隊合作方法訓練	8	25	21	21	4	6	0	1.65 *
2.2	專案管理能力	13	13	30	17	10	2	0	1.66 *
3.0	知識管理能力								
3.1	收集資訊	13	24	29	14	5	0	0	1.60 *
3.2	資訊分析能力	11	21	26	12	14	1	0	1.68 *
3.3	資料建檔	14	23	28	12	8	0	0	1.60 *
4.0	自我導向學習能力								
4.1	學習新知能力	26	22	22	12	4	0	0	1.67 *
4.2	再學習意願	26	27	21	11	0	0	0	1.86 *
4.3	改變能力	15	21	20	22	7	0	0	1.18
4.4	良好學習態度	29	34	16	4	2	0	0	2.27 *
5.0	品質與成本管理能力								
5.1	工作規劃能力	13	13	40	11	8	0	0	2.25 *
5.2	品質觀念	19	17	24	17	8	0	0	1.45 *
5.3	成本觀念	16	17	26	18	4	4	0	1.43 *
5.4	數字管理能力	19	11	29	13	12	1	0	1.64 *
6.0	自我管理能力的								
6.1	情緒管理能力	24	21	20	17	3	0	0	1.64 *
6.2	生涯規劃能力	8	17	35	17	7	0	0	1.94 *
6.3	家庭生活	17	13	33	11	11	0	0	1.84 *
6.4	人際關係	16	23	26	14	6	0	0	1.59 *
7.0	領導統禦能力								
7.1	化解衝突能力	11	29	16	16	9	0	4	1.99 *
7.2	財經能力	16	9	32	12	10	0	6	1.98 *
7.3	計劃能力	8	17	14	7	7	5	0	2.65 *
7.4	危機處理能力	15	16	36	8	6	4	0	2.19 *

續下表

續表 4-3

題項	內 容	填答分佈情形							單一樣本 K-S 適合 度考驗 Z 值
		7	6	5	4	3	2	1	
8.0	工作倫理								
8.1	倫理觀念	24	20	18	13	6	4	0	1.72 *
8.2	責任感	28	20	25	9	3	0	0	1.84 *
8.3	忠誠度	23	16	25	14	0	0	4	4.53 *
8.4	儀表端莊	17	12	27	22	7	0	0	1.81 *
9.0	溝通協調能力								
9.1	口語表達能力	10	21	32	13	8	1	0	1.89 *
9.2	協調能力	9	19	33	16	3	4	0	3.60 *
10.0	思考能力								
10.1	獨立思考能力	19	21	29	8	4	4	0	1.87 *
10.2	問題解決能力	12	18	39	14	2	0	0	2.40 *
11.0	語文能力								
11.1	英文應用能力	9	17	19	10	12	15	3	1.62 *
11.2	日文應用能力	2	14	22	14	11	11	11	1.74 *

* p<0.05

4. 自我導向學習能力：其分項能力有學習新知能力、再學習意願、良好學習態度。
5. 品質與成本管理能力：其分項能力有工作規劃能力、品質觀念、成本觀念、數字管理能力。
6. 自我管理能力的分項能力有情緒管理能力生涯規劃能力家庭生活人際關係。
7. 領導統禦能力的分項能力有化解衝突能力、財經能力、計劃能力及危機處理能力。
8. 工作倫理：其分項能力有倫理觀念責任感忠誠度儀表端莊。

9. 溝通協調能力的分項能力有口語表達能力及協調能力。

10. 思考能力的分項能力有獨立思考能力及問題解決能力。

11. 語文能力的分項能力有英文應用能力及日文應用能力。

二、研究建議

(一) 進行企業商管群商管類人力核心能力及其各分項能力之任務分析，以作為教材發展的參考

本研究所建構的企業界商管類人力應備 11 項核心能力及其 35 分項能力，宜在進一步進行任務分析，以建立各項

能力應備的專業、相關知識或作業，以作為企業訓練教材發展的參考。

(二) 進行企業商管類人力核心能力及其各項分項能力指標之建構

本研究透過修正式 DACUM 方法及收集企業界經營者或用人單位的意見，共建立企業界商管類人力應備核心能力共 11 項及其 35 分項能力，宜進一步發展各項能力的指標，以作為業界規劃職業訓練課程及進行訓練成效評估的依據，並可作為技專院校規劃及修訂核心課程時，建立各科目教學目標的參考。

參考文獻

一、中文部分

1. 宋鎧、範錚強(1994)，適域化管理 - 中國式管理的新架構，第六屆中華民國管理教育研討會論文集。
2. 周春美、沈健華(2001)，技職學校商管群學生應俱備商業現代化能力之初探，商業職業教育季刊，第 83 期，頁 2-11。
3. 胡哲生、林尚平(1994)，技職教育商業類專業課程系統規劃，第六屆中華民國管理教育研討會論文集。
4. 簡明忠 (2000) 技職學生應具備的關鍵能力，教育部技職司成立三十周年特刊，245-256，教育部：臺北。

二、英文部分

1. Meltzer, A. S. (1990). *Workplace basics: the essential skills employers want*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
2. EUROTECNET Technical Assistance Office (1994). *Key/core competencies: synthesis of related work undertaken within the EUROTECNET program*. European Commission.
3. Human Resource Development Canada (1994). *Job futures: Labour market trends in BC*. Training and Labour, HRD Canada.
4. ITAC (1999). *Core ITAC for career-focused education*. Department Education, Columbus, Ohio.
5. Jones, S. (1993). *The definition of basic skills and development of measurement instruments*. The Conference Board of Canada, Ottawa : Canada.
6. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining sample size for research activities*. Educational & Psychological Measurement, 30, 607-610.
7. NSSB (2001). <http://www.nssb.org> (retrieve date: November 12, 2001).
8. Paige, R. M., & Mestenhauser, J. A. (1999). *Internationalizing educational administration*. Educational Administration Quarterly, 15(3), 173-181.
9. Raizen, S. A. (1989). *Reforming education for work: A cognitive science perspective*. National Center for Research in Vocational Education.

10. Resnick, L. B., & Wirt, J. G. (Eds.) (1996). Linking school and work: Roles for standards and assessment. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
11. SCANS (1992). Secretary's commission on achieving necessary skills, what work requires of schools: A SCANS report for America 2000. Washington, DC: U.S. Department of Labor.

2003 年 02 月 10 日收稿

2003 年 02 月 17 日初審

2003 年 06 月 30 日複審

2003 年 08 月 14 日接受

附錄一

「企業商管類人力核心能力」適合度調查問卷

親愛的夥伴您好：

本校受教育部商業類課程中心委託，為提供企業界與學界，在進行訓練課程規劃時參考之素材，特在教育部資助之下，進行本研究，以建構企業界商管類人力應俱備的核心能力。問卷表中所臚列者為本研究小組收集世界各國目前的研究成果及在召開二次專家會議後討論的結果，夙仰 您熱心教育與企業訓練，定能提供卓見，周延本研究結果；若您需要本研究成果，請在問卷末留下您的 email，我們將在完成成果報告之後，敬贈一份摘要，以作為您辦理企業訓練或要求員工應備能力之參考。

感謝您撥冗填答問卷，並請在收到問卷一週內，利用所附回郵信封寄回，再次謝謝您的協助！ 順頌
安祺！

環球技術學院人力資源發展中心
沈健華 敬上

壹、基本資料

1. 性別： 1. 男性 2. 女性
2. 員工總人數： 1. 5 人以下； 2. 6-20 人； 3. 21-50 人；
4. 51-100 人； 5. 100 人以上

貳、問卷內容

請您依與同仁互動的經驗，就公司中商業管理類系科畢業的同仁（含高職、專科、技術學院或科技大學等學生）應俱備的共同基本能力，就問卷內容中所列的能力項目其適合程度加以勾選；7 代表最適合，1 則為最不適合。

「企業商管類人力核心能力」適合度調查問卷

	適合度							修正建議
	7	6	5	4	3	2	1	
1.0 電腦應用能力								
1.1 電腦基本操作								
1.2 應用文書處理軟體								
1.3 應用試算表軟體								
1.4 應用資料庫軟體								
1.5 網際網路運用								
2.0 團隊合作能力								
2.1 團隊合作方法訓練								
2.2 專案管理能力								

續下表

