

銀髮產業中高階主管職能內涵之研究

趙裕彬¹ *賴文祥² 周瑛琪³

¹逢甲大學商學院 ²逢甲大學科技管理研究所

³東海大學企業管理學系

1. 研究背景與目的

職能發展及人力資源愈來愈受到組織的重視。對員工而言，如何提升自身能力符合企業所需；對組織而言，在知識經濟時代中，人才是重要的企業資源，如何找對人才，培養人才為組織所用更是企業經營成敗的關鍵之一。藉由各階層員工職能之建立，並廣泛的運用到招募、晉升、教育訓練、員工職涯發展等方式來提升人才素質及競爭力進而達成企業績效之目標。職能一開始是由McClelland(1973)提出，其研究對於學生採用智商作為入學之標準提出質疑，認為應該要更重視能實際影響學生學習績效的能力，而非智商。Spencer 和 Spencer(1993)提出「職能」(Competency)是一種以能力為基礎的管理模式，主要的目的在於找出並確認哪些是導致工作上卓越績效所需的能力及行為表現，以協助組織或個人了解如何提升其工作績效。

過去有關於職能管理之研究主要用在製造業及高科技業，對於銀髮產業甚少著墨。本研究主要探討銀髮產業中高階主管在管理職能的重要性排序，以及對應之職能內涵，並分析各項目相對重要程度，以做為銀髮產業培養中高階管理人才及二代接班人之參考依據。

2. 研究方法

本研究透過文件分析、訪談與蝶勘法，據以規劃研究架構，其研究架構如圖 1 所示。首先透過文件分析來瞭解銀髮產業管理工作內涵，並透過產業界與學術界訪談，產業界訪談台中地區辦理銀髮關懷據點的中高階主管，瞭解管理工作職務劃分情形，學術界訪談台中某科技大學銀髮產業管理系專任助理教授，瞭解銀髮產業管理在中高階主管之學者意見。根據以上訪談結果作成銀髮產業中高階主管之職能項目初稿。最後，透過蝶勘法來確立銀髮產業中高階主管其管理職能的重要性排序、及其各項能力內涵之內容。蝶勘法(DACUM)是 Developing A Curriculum 的縮寫，中譯名稱也以此縮寫發音。根據許全守(1999)的研究，蝶勘法是一種有效率、高品質、低成本的職業分析技術，本研究運用蝶勘法的主要考量及在於透過此方法可有效獲致產業界、學術界的共識，兼具實務業界需求與學術上之理論依據。

3. 結果與討論

本次研究結果與討論針對銀髮產業中高階主管職能內涵之建議與說明如下：

- 中階主管的管理職能重要性排序，依序為：
 - (1) 目標執行
 - (2) 工作改善
 - (3) 人員培養
 - (4) 團隊激勵
 - (5) 決策能力。

- 高階主管的管理職能重要性排序，依次為：
 - (1) 決策能力
 - (2) 團隊激勵
 - (3) 目標執行
 - (4) 人員培養
 - (5) 工作改善

由以上結果可以得知在中高階銀髮產業管理職能的重要性排序有很大的不同，其中中階主管最重要的管理職能前三名為(1)目標執行；(2)工作改善；(3)人員培養，而高階主管最重要的則是(1)決策能力；(2)團隊激勵；(3)目標執行，由以上排序可以瞭解，中階主管最需要的能力是執行目標的能力及進行工作改善與培養人才。高階主管最重要的是作出正確決策的能力及激勵團隊和目標執行能力。不論是中階或高階主管的職能重要性排序，目標執行都被列入到前三名內，可見此職能項目是主管都應該具備的職能項目。本研究經過學者訪談及銀髮產業中高階主管訪談，透過蝶勘法會議討論出產學可以認同的共識及作出職能重要性排序，為理論與實務結合之歷程，透過這些管理職能的與運用，提供有意導入職能發展之銀髮產業在推動時的參考，對未來有興趣繼續研究的學者有一定的幫助。

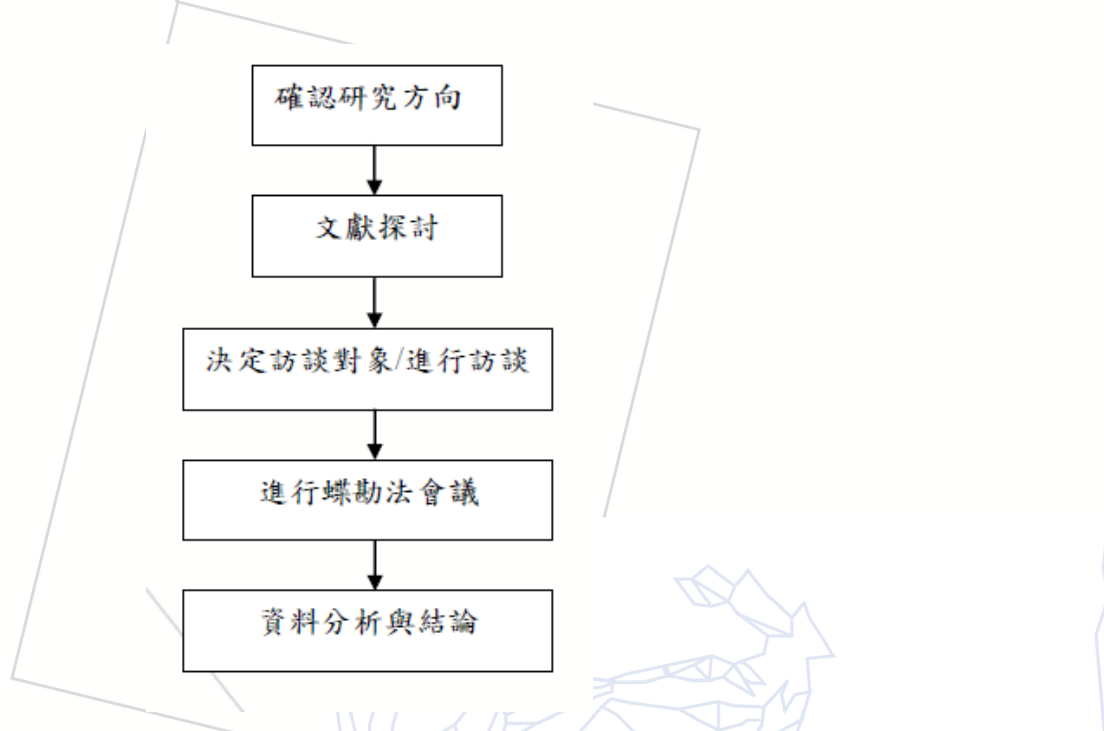


圖 1. 研究架構

參考文獻

1. Wodarski, J. S. (1979). Critical issues in social work education. *Journal of Education for Social Work, 15*(2), 5-13.
2. McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence.". *American psychologist, 28*(1), 1.
3. Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons.
4. 許全守(1999)。目標導向教學之探討。