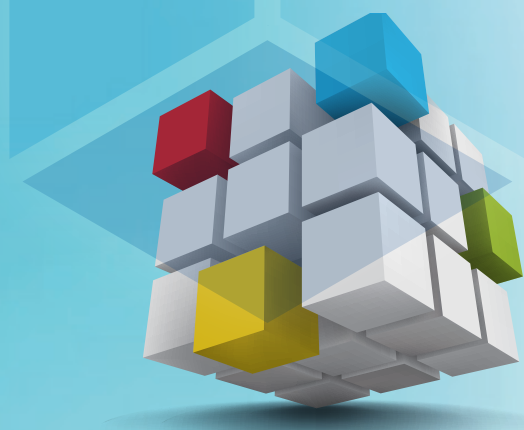


泛太平洋地區 國家職能標準制度簡介



指導單位：



行政院勞工委員會

主辦單位：



行政院勞工委員會職業訓練局

執行單位：



工業技術研究院產業學院

第三章 日本一職業能力評價標準



第一節 推動背景與沿革

日本自立國以來非常看重職業訓練的實施，自百年前明治時期已有工廠學徒制，以一邊工作一邊學習的方式獲得相關專業技能；後來因應重工業的發展需要，轉變為企業內的養成工制度，此制度在當時多存在於造船業與機械器具製造業。二次世界大戰後，為因應龐大的失業潮與百業蕭條的狀況，因而建立公共職業輔導機制，並於 1959 年起定期辦理職業技能檢定，確保各項職業的能力符合水準。

日本政府在 1979 年根據《職業能力開發促進法（昭和 44 年法律第 64 號）》成立的「日本中央職業能力開發協會」，簡稱「JAVADA」，其成立主要宗旨為推動職業技能檢定，提升國民的職業能力水準。厚生勞動省在 2000 年後意識到建立共同的職業能力標準，可有助於規劃合適的職業技能檢定，及協助企業健全人力資源制度，於是在 2002 年開始委託 JAVADA 建置不同產業的「職業能力評價基準」。職業能力評價基準是依據業種、職種與職務在達成工作成果過程時，其職務達成能力所應具備的知識、技術與技能的總合。「職業能力評價基準」具有四大功能：

1. 人才培訓：建立企業內部人才培育制度、員工能力開發，員工對於自身能力也能有所掌握，建立生涯規劃的目標。
2. 人事評量：企業藉此調整相關人事規範及考核制度。
3. 人才錄用：公司內部能有效掌握人力資源與人才運用。
4. 檢定考試：作為建立業界的檢定制度、規劃測驗與研習課程內容之依據。

截至 2012 年 5 月，除各業種共同的事務系職種外，已完成 48 項業種、245 種職種、580 職務的建立，合計 6300 項職業能力說明。業種項目如表 4 所示。

表 4 完成職業能力評價基準建置之業種範疇

分類	業種	
共通職務	事務性職種	
建設業	綜合工程 鋼筋工程 鑄模工程 防水工程	水泥工程 景觀工程 電力通訊工程
製造業	電器機械製造 塑膠製品製造 流體傳動製造 精密陶瓷製造 汽車製造 光學機器製造	麵包製造業 輕金屬製品製造 鍛造業 金屬再加工業 石油精緻業 零件製造業
運輸業	運送業 倉儲業	物流管理業
批發零售業	超市業 批發業（食品、零食、雜貨）	DIY 業 便利商店業 專門店業(店鋪管理職種)
金融保險業	信用卡業	
服務業	旅館業 市場調查業 外食產業 廣告業 批發產業 清潔業	居家看護業 保齡球場業 相館 廢棄物處理業 物產管理業 看護業
其他	印刷業 織品服裝業 工程業 自動販賣機製造營運業	活動規劃業 設備維護管理業 網頁內容管理業 屋外廣告業

資料來源：JAVADA。

第二節 推動架構及方式

JAVADA 在 1979 年繼承「職業訓練法人中央會」與「中央技能檢定協會」的權利與義務後，成為認可法人單位，受厚生勞動省下之「職業能力開發局能力評價課」所管理。JAVADA 主要任務有以下六項：

1. 職業能力評價測驗的實施：為提高工作者的社會價值舉行技能測驗。
2. 強化技能訓練基礎：負責技術的傳承與振興，舉行國際技能奧林匹克大會、青年人（指 20 歲以下）技能競技大會。
3. 協助生涯形成的準備：辦理職業能力評價基準與協助社會或企業的人才徵求作業。
4. 研討會與講座的舉辦：針對會員管理者或各階層人員辦理各式研討會講座與研習課程。
5. 國際合作：為普及評價系統，故協助亞洲太平洋地區的人力養成工作。
6. 緊急培育人才支援就業基金：提供免費的職業訓練並提供受訓時的生活保障。

JAVADA 在 1998 年 7 月完成民間法人化，所需經費有部份來自厚生勞動省「技能向上對策費補助金」的補助，而主要經費來自職業能力開發活動的委託費用。在 2011 年來自於厚生勞動省的補助費用有 4.41 億日幣，其他活動委託費用則有 10.5 億日幣。JAVADA 在厚生勞動省及地方政府（道府縣）的合作架構下，各地方的職業能力開發協會成為 JAVADA 的會員，配合職業能力開發基準建置活動。推動職業能力基準之組織關係圖如圖 5 所示。

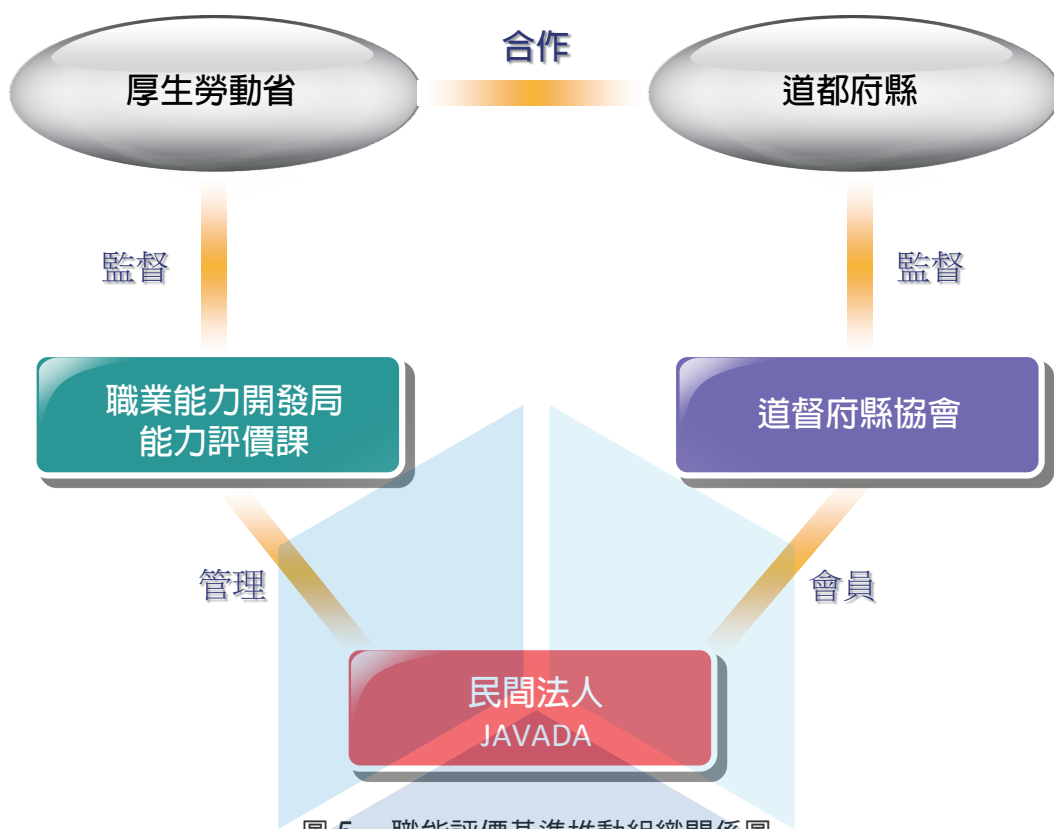


圖 5 職能評價基準推動組織關係圖

資料來源：廖文志，王滢婷（2008）。

「職業能力評價基準」如圖 6 所示，是基於企業與受雇者兩方的需求所制定而成，可協助從業人員自我提升工作能力，以及協助企業建立人力資源體系，以利企業強化員工生產力、增加市場競爭力。

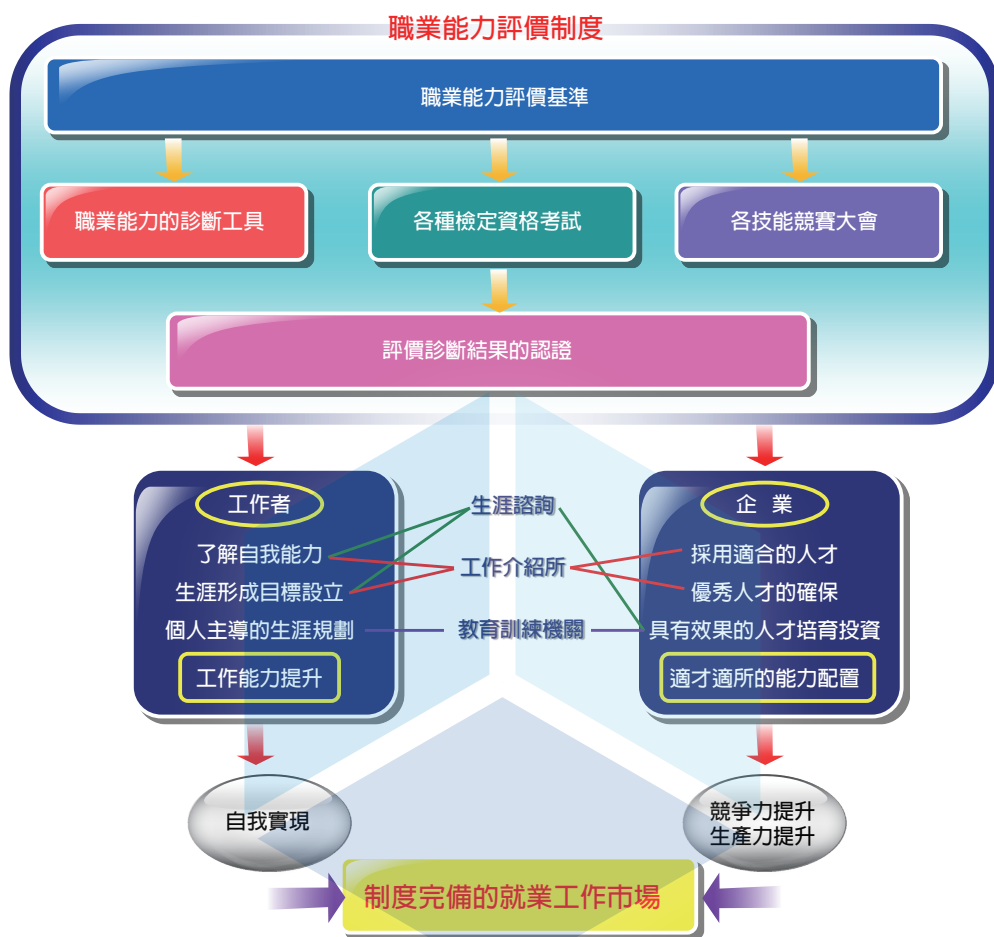


圖 6 職業能力評價基準之位階

資料來源：JAVADA。

職業能力評價基準的建置是由 JAVADA 針對每一業種籌組一職業能力評價基準委員會，委員會成員包括產學官代表，同時並有一個相關產業的公協會協助下，進行基準內容討論會議及企業深度調查。

第三節 職業能力評價基準內涵

「職業能力評價基準」是由職類、職務、職責、能力細目等項目所構成的一套評

量系統，不論企業規模是大是小，員工的職務有多少種，都可以由此設計，建立起一組必要的工作能力組合。「職業能力評價基準」包括以下項目：

1. 職種（類）：工作內容性質相類似的職務工作
2. 職責：指員工應完成的責任
3. 能力要素：使工作有成效應具備的職業能力，分為以下兩種：
 - (1) 共通能力要素：不依職務區別，是所有職種皆共同需要的能力
 - (2) 選擇能力要素：各職務在達成時必需具備的能力
4. 能力細目：能力要素再更細分後的內容，大部份是用來表示作業單位的能力要素
5. 職務達成的標準：在能力細目工作中能否確實達成的判斷標準
6. 必要知識：為了達成能力要素所需面對的課題時必要的知識

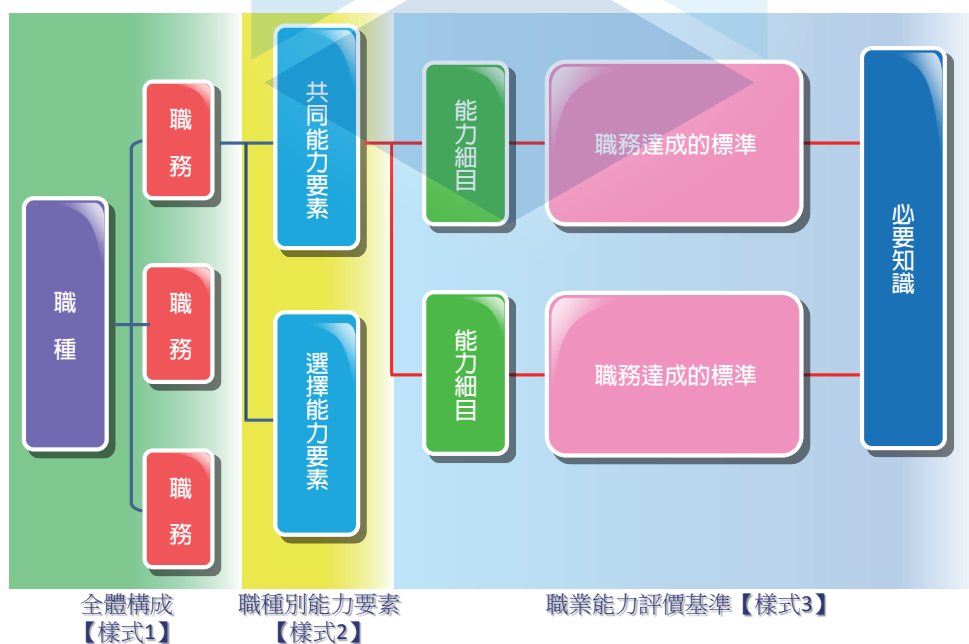


圖 7 職業能力評價基準架構

資料來源：JAVADA。

「職業能力評價基準」再依據職責與工作難易程度，再細分員工、資深員工、管理者 / 專業人員、資深管理者 / 資深專業人員等四個層級標準，以協助企業導入自有的人力資源體系，讓「職業能力評價基準」能成為可信賴的企業使用指導方針。

本文以專門店業的經營管理人員為例，說明職業能力開發評價基準的內容。專門店業是指將商品及服務進行適當管理，以發揮其原創性和專業性。店鋪經營人員的職責包括店鋪目標的達成、賣場的運作、商品準備、人才培育、販售、利潤管理、顧客服務等與店鋪營運管理相關的工作。工作內容包括分析顧客訊息變化的動向及需求，瞭解自家店的強處與弱點，進行商品、陳列、展示、販售等賣場管理，還包括店鋪的營收、利潤、績效、人員等管理責任。在日本國內的相關資格檢定包括：

1. 販賣人員（1 級、2 級、3 級）〔商工會議所辦理檢定考試〕
2. 色彩檢定（1 級、2 級、3 級）〔商工會議所辦理檢定考試〕
3. 流行販售能力檢定測驗〔民間資格：財團法人日本流行教育振興協會〕
4. 衣料管理人員〔民間資格：社團法人日本衣料管理協會〕
5. 厚生勞動省的職業分類為小型賣店負責人及販賣店員兩類

依據上述店鋪經營管理人員的職務分析後，其各職責所需能力如表 5 所示。

表 5 店鋪經營管理人員之職能需求

職責	能力名稱	能力要素
共通職能	企業倫理與服從	能實現企業使命及社會責任，包括遵守法律條款，且負責達成店鋪營業目標的能力
	團體工作與溝通	為達成目標對每個人進行工作劃分與指派的能力
	目標管理	瞭解上級目標，設定自家店鋪目標與方案的設定能力
	職場中解決問題的能力	對於店鋪中各式問題的處理與改善能力
	領導力	對於店鋪內外的人或組織能發揮影響力



職責	能力名稱	能力要素
商品管理	商品提案	公司店鋪的品牌形象、銷售規劃的提案與達成、現場情報分析、販售商品提案與達成能力
	採購管理	分析店鋪各類銷售商品，在適當的時間挑選適當正確的商品數量以滿足客戶需求
	銷售計畫	基於現有預算及市場調查下，規劃銷售商品類別、方式、並有管理及驗證計畫進展的能力
	庫存管理	遵守庫存管理規範（檢驗供應商、店面產品及庫存管理），以達到銷售數量、毛利率的目標
	盤點	執行盤點作業，瞭解其誤差原因以減少損失
	減價的檢討與實行	瞭解商品滯銷原因並提出處理對策，以達到預算目標
	降低商品耗損	調查商品耗損發生原因，調整目標商品管理規則或執行措施，以減少損失，達成利潤目標。
賣場管理	店鋪概念的設定與確認	於所負責的店鋪中設定的目標是與目標顧客相同，店中員工也有徹底執行的能力
	擺放、陳列、展示	「陳列的規則」（配置、VMD = Visual Merchandising 視覺商品計劃、陳列的規則=店鋪運作的科學）用實證過的合理方法讓客人容易產生購買意願，讓店能具有魅力的施行能力
	促銷	讓總公司的行銷策略與店鋪的商品計畫目的能吻合，具有規劃與施行明確販賣目標促銷計畫的能力

職責	能力名稱	能力要素
賣場管理	店鋪環境整理	整理、整頓、維持環境的能力，讓顧客能在舒服環境中購物
	店鋪改裝	理解賣場運作的規則，同時對於店鋪改裝的課題有豐富的想法並能執行計畫
行銷	市場調查	從總公司與發展部門來的情報、競爭店鋪的顧客觀察所獲得的情報、分析自家店鋪的販賣劃分與促銷計畫
	顧客滿意度調查	適切的資料管理，與顧客接觸時觀察所獲得的情報，販售的資料分析，顧客資訊的掌握，成為讓顧客覺得有吸引力，會產生購買意願的店鋪
銷售與利潤管理	銷售及利潤管理	掌控備貨的能力、適合經費管理、執行利潤控制的基準評價、能夠達成目標的實現能力
	現金管理	具有現金出納管理的能力
人事管理	員工管理	當店鋪員工多與不足狀況時，可在勞動生產性的考量下能有效率掌握正確的員工人數
	人員配置、職務分配	店鋪員工的適合性、人員效率的考慮、在勞動生產性的目標實現下所需的人員配置與職務分配的能力
	工作行程、更換管理（培訓代理店長、人事考核）	工作行程與店鋪員工的更換達成勞動生產性目標、與店鋪營運障礙處理、調整、管理的能力
	接客販售支援	關於店鋪員工接待顧客、補足店鋪員工的不足、提高顧客滿意度適切的支援能力
	店鋪員工的指導、培訓	具有店鋪員工能力提升、提高積極力之指導與培訓的能力



職責	能力名稱	能力要素
人事管理	培訓代理店長	代理店長的指揮與管理、適合人材（店長後選者）的養成能力
	人事考核	人事考核的第一次考核、關於店鋪員工能力與工作、公開的評價標準結果，且能讓被考核者確認結果的能力

店鋪經營管理人員各類能力要求，可再如表 6 再細分以下四級。

表 6 店鋪經營管理人員店長各層級標準

職務層級	層級標準
層級 4 上級店長	【離：能獨自再創造一個「型」體系的階段】 ◆ 高度的管理技巧，並有豐富的實務的經驗與知識，對於狀況能有妥善的應變能力，能有效率、有效果的管理經營店鋪 ◆ 不論是何種店鋪都能有穩定的成績並能保有最大的販售利潤 ◆ 對於業績低落或是有問題的店鋪都能有改善的能力 ◆ 不論是所管理的店鋪或是其他分店的店長都能發揮好的影響力（對於他店的問題詢問都能提供建議） ◆ 不論是所管理的店鋪或是面對總公司分公司（開發業者或客戶）都能有好的影響力或是管理能力
層級 3 中級店長	【破：超越瞭解「型」並能加以應用的階段】 ◆ 基本的管理技巧，能夠運用實務的經驗與知識，對於狀況能有妥善的應變能力，能有效率、有效果的管理經營店鋪 ◆ 對於大於公司標準規模或是有特殊性（特價商品、員工、運作、發展等方面較為特別或是困難）的店鋪，能有管理的能力，也能有實際的績效產生

職務層級	層級標準
層級 2 初級店長	【守：練習工作的「基本型」階段】 ◆ 基本的管理技巧，具有店鋪工作的知識與經驗，能夠輔佐店長店鋪管理與經營 ◆ 能接受總公司與店長前輩的指導與建議執行業務 ◆ 有足夠力量能達成公司對於管理的標準，能接受總公司與店長前輩的指導與建議執行業務，並能有實際成果
層級 1 代理店長	◆ 具有店鋪工作的知識與經驗，能夠輔佐店長店鋪管理與經營 ◆ 店長不在時，能有能力代行店長管理經營之職

資料來源：JAVADA。

專門店業的企業可依自身內部狀況，增減上述職業能力評價基準項目，並加上企業內擔任店長職的員工意見，組合適用自家企業的「職業能力評價基準」。以一個曾使用「職業能力評價基準」制度規劃人力資源體系的日本公司為例來看這套系統的執行過程：

公司名稱	聖世久（株式会社サンクゼール） http://www.stcousair.co.jp/
成立日期	1982 年
資本額	1 億日幣
員工人數	252 名員工
經營內容	果醬、紅酒等相關食品的販售，目前共有 38 間店面

聖世久公司導入「職業能力評價基準」是因為將增設多家直營店面，但公司內部的人事與教育制度仍未完備，藉由「職業能力評價基準」可清楚瞭解店長一職的店鋪經營與管理等重點職能項目，希望藉此找到適合的店長與相關工作人員。導入「職業能力評價基準」的同時，並加入公司經營業務的特有能力需求，如在試酒時能分辨酒的香氣、味道，能以言語清楚說明感受與形容。

聖世久公司完成導入「職業能力評價基準」後，依據基準逐漸調整公司制度的修正，也準備陸續導入其他工作職務的「職業能力評價基準」。