

培訓專案主管人員職能基準

職能基準代碼		BHR1212-001v2			
職能基準名稱 (擇一填寫)		職類			
		職業	培訓專案主管人員 (此職業乃適用於專業培訓機構、民間工商團體之培訓單位承接培訓專案時，負責督導管理各培訓專案的主管)		
所屬 類別	職類別	企業經營管理 / 人力資源管理	職類別代碼	BHR	
	職業別	人力資源經理人員	職業別代碼	1212	
	行業別	教育服務業	行業別代碼	P8579	
工作描述		依據產業情境，分析組織培訓產品市場定位，以擬訂組織年度培訓專案接案目標，據此鎖定目標客群並進行提案，在正式接案後以專案管理方式有效執行專案與監控專案進程與品質。			
基準級別		4			

工作任務 (依需要分層)		工作產出	行為指標	職能 級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
T1 進行內外部 分析	T1.1 分析產業趨勢		P1.1.1 能蒐集、分析與歸納一級與二級資訊，提供組織產業趨勢報告	4	K01 組織的政策和程序 K02 與企業和營運計畫相關的人力資源策略和規劃流程 K03 策略分析方法論包括政治、經濟、社會和科技分析以及優勢、劣勢、機會和威脅分析 (SWOT)等	S01 分析技能: 蒐集和詮釋產業資訊、趨勢分析等能力 S02 資訊應用技能: 研究軟體或工具之應用
	T1.2 分析市場定位		P1.2.1 能蒐集市場情報，並進行資料處理和分析，找出組織內部經營的優勢		K04 競爭者資訊	S01 分析技能: 蒐集和詮釋產業資訊、趨勢分析等能力

工作任務 (依需要分層)		工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
			與劣勢，以決定產品市場定位			
	T1.3 確認優勢產品		P1.3.1 綜整歸納組織的優勢與劣勢，面臨的機會與威脅，找出相對優勢產品		K05 組織現有培訓產品之特點	S01 分析技能：蒐集和詮釋產業資訊、趨勢分析等能力
	T1.4 分析客群	O1.4.1 組織內外分析文件(包含：產業趨勢、市場定位、潛在客群等)	P1.4.1 依產品市場定位，找出潛在客群且確認其偏好與需求		K06 產業與市場資訊 K07 行銷與銷售策略規劃	S03 分析技能：針對產業與市場資訊，分析潛在客群偏好之能力
T2 研擬組織策略	T2.1 規劃年度目標與計畫	O2.1.1 年度計畫	P2.1.1 依據優勢產品的市場定位與客戶需求，訂定年度專案業務目標、執行計畫與相關行動方案	4	K08 年度目標設定方法	S04 規劃技能：建立工作計畫並規劃時程、監督和管理成果 S05 資訊應用技能：相關管理工具之應用
	T2.2 編列與管理年度預算	O2.2.1 年度預算編列表	P2.2.1 依據年度目標，籌畫與編列年度預算，並管理各個專案預算分配		K09 成本編列原則	S06 計算技能：以進行年度預算編列
	T2.3 分析組織資源	O2.3.1 資源盤點文件	P2.3.1 依據年度目標，分析與盤點組織內外部 可用的資源 ，包含：財務、人力、材料、設備等。 P2.3.2 依據所盤點之組織可用資源，確認專案資源分配的優先順序		K10 有關組織培訓整體運作方針 K11 組織人力資源政策	S07 分析和問題解決技能：檢視企業和營運目標以開發、評估支持人力資源策略 S08 專業技能：能分析需求提出解決方案、應用商業業務技能、計劃與執行任

工作任務 (依需要分層)		工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)	
						務、策略思考、創新等能力 S09 規劃技能:組織資源規劃分配能力	
T3 展開市場連結	T3.1 確定目標客群	O3.1.1 目標客群行銷策略相關文件	P3.1.1 依據年度目標與組織優勢產品，由潛在客群決定目標客群 P3.1.2 運用各種 <u>可獲得的媒介</u> ，尋找 <u>目標客群需求</u> ，解讀需求並發展行銷策略	4	K12 潛在客群資訊 K07 行銷與銷售策略規劃	S10 分析技能:運用適切分析方法,依據年度目標找出目標客群	
	T3.2 評估專案承接可行性	O3.2.1 接案評估表 O3.2.2 提案書	P3.2.1 透過分析 <u>客戶所期望之培訓需求</u> ，考量組織內外部可運用資源，進行接案可行性評估，並決定專案資源配置與來源 P3.2.2 依據接案可行性評估結果，規劃案策略，發展 <u>提案書</u>			K13 不同培訓類型對應的資源需求 K14 組織提案書體例與內容要求 K15 政府採購法相關知識 K16 企業採購程序 K17 外包商評估	S11 讀寫技能:針對客戶需求寫提案文件 S12 評估技能:依客戶需求與組織資源評估接案可能性之能力
	T3.3 承接專案	O3.3.1 專案執行計畫書	P3.3.1 依據客戶要求與回饋，再次釐清與確認專案範圍，將原提案內容修訂為專案執行計畫書，並進行簽約			K18 專案計畫書形式與執行程序 K19 專案執行所需的專案管理方法，包含：時程管控、成本管控、風險評估與管控、品質管控	S13 溝通和協商技能:與客戶溝通,以確認專案內容符合雙方需求 S14 專案管理技能

工作任務 (依需要分層)		工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
	T3.4 管理 <u>利益關係人</u>	O3.4.1 利益關係人管理系統	P3.4.1 督導各個專案負責人針對過往/現有/潛在 <u>利益關係人</u> 資料進行建檔與更新管理 P3.4.2 與 <u>利益關係人</u> 保持溝通互動，以蒐集市場與 <u>客戶</u> 資訊需求		K20 利益關係人管理	S15 利益關係人分析能力
T4 監控專案管理計畫	T4.1 管控專案時程/成本/品質	O4.1.1 專案管理計畫書 O4.1.2 異常矯正措施及行動方案(品質改善機制)	P4.1.1 依 <u>客戶</u> 需求與專案合約，審核各個專案細部時程、工作項目所需的專案資源與成本 P4.1.2 監控專案執行過程，協助專案推動及異常矯正，擬訂專案品質改善機制	4	K19 專案執行所需的專案管理方法，包含：時程管控、成本管控、風險評估與管控、品質管控	S14 專案管理技能 S16 問題分析與解決能力
	T4.2 評估與管控專案風險	O4.1.1 風險評估流程 O4.1.2 風險因應對策	P4.2.1 能擬訂基本的風險評估流程 P4.2.2 能依風險評估流程，評估專案的風險，並擬訂因應對策		K21 風險評估方法與因應對策	S17 風險管理：分析專案可能風險並制訂因應對策之能力
	T4.3 進行專案結案	O4.3.1 專案結案報告	P4.3.1 檢視專案合約，與各個專案負責人討論專案結案報告，並確認專案執行產出與成果是否符合專案要求		K22 專案結案文件形式與程序 K23 專案執行成果說明方法	S14 專案管理技能 S18 讀寫技能：針對專案執行結果與對應產出撰寫結案文件 S19 成果分析報告技能 S16 問題分析與解決能力 S20 溝通技能：專案管理、報告專案成果等專案進行

工作任務 (依需要分層)		工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
						過程之對外溝通能力
T5 發展人力資源	T5.1 培育與考核部屬		P5.1.1 能依組織目標建立部屬的績效目標 P5.1.2 能診斷部屬績效並提供合適的個人發展計畫	4	K24 績效管理方法與執行程序 K25 員工特質分析 K11 組織人力資源政策	S21 績效管理 S22 個人發展計畫評估與執行 S23 溝通與衝突管理技能：處理抱怨、爭端和不滿的能力
	T5.2 招募人才		P5.2.1 依專案人力需求狀況，招募與徵選適切人才		K17 外包商評估 K26 招募和遴選方法 K27 相關聘僱的條款和條件 K28 心理測量和技能測試方法之理解 K29 職場關係法規、職場關係法律和其他相關法律	S24 面談技能 S25 面談問題設計能力 S26 諮詢與助人技巧
T6 設計與管理專案紀錄	T6.1 制訂標準流程		P6.1.1 將專案執行過程相關作業表單統整並書文件化，納入標準程序，作為未來接案與專案執行之參考 P6.1.2 針對個別專案執行所遭遇問題與異常處理狀況書文件化，作為未來接案與專案執行之參考	4	K30 專案標準流程與紀錄規範 K19 專案執行所需的專案管理方法，包含：時程管控、成本管控、風險評估與管控、品	S27 讀寫技能：將政策程序與專案執行需求表單清楚地書面化 S14 專案管理技能

工作任務 (依需要分層)		工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
					質管控	
	T6.2 建立內部稽核機制	O6.2.1 內部稽核機制	P6.2.1 能依組織規定及專案合約要求，建立查核點 P6.2.2 能依組織規定及專案合約要求，建立內部稽核機制		K31 內部稽核機制規範 K19 專案執行所需的專案管理方法，包含：時程管控、成本管控、風險評估與管控、品質管控	SS28 內部稽核執行能力 S14 專案管理技能 S16 問題分析與解決能力
	T6.3 處理客訴問題	O6.3.1 客訴問題回應	P6.3.1 面對 <u>客戶</u> 抱怨相關事宜，能督導各個專案負責人釐清問題與運用適切之處理應對，並定期歸納客訴問題回應處理結果		K32 客戶關係處理方法	S23 溝通與衝突管理技能：處理抱怨、爭端和不滿的能力 S16 問題分析與解決能力

職能內涵 (A=attitude 態度)

- A01 自我管理：設立定義明確且實際可行的個人目標；對於及時完成任務展現高度進取、努力、承諾及負責的行為。
- A02 追求卓越：會為自己設定具挑戰性的工作目標並全力以赴，願意主動投注心力達成或超越既定目標，不斷尋求突破。
- A03 彈性：能夠敞開心胸，調整行為或工作方法以適應新資訊、變化的外在環境或突如其來的阻礙。
- A04 應對不明狀況：當狀況不明或問題不夠具體的情況下，能在必要時採取行動，以有效釐清模糊不清的態勢，完成任務。
- A05 團隊意識：積極參與並支持團隊，能彼此鼓勵共同達成團隊目標。

說明與補充事項

- 由「勞動部勞動力發展署」提供，有如疑問請洽詢提供單位。
- 建議擔任此職類/職業之學歷/經歷/或能力條件：

- 具訓練規劃與評量相關培訓證明
- 培訓相關工作 5 年以上或者具培訓主管經驗 1 年以上
- 下列為本職能基準相關之名詞定義：
 - 組織內可用的資源，包含：財務、人力、材料、設備等。
 - 可獲得的媒介，媒介來源依不同客群有不同管道，例如：政府採購網、組織之客戶管理系統、現有客戶轉介等。
 - 目標客群需求，包含：政府或民營組織之培訓需求，客戶培訓需求將根據不同客群也許有不同的名稱，例如：標案需求書、企畫書等。
 - 客戶所期望之培訓需求，包含：培訓時間 / 地點 / 方式 / 預算等。
 - 提案書：提案書將根據不同客群也許有不同的名稱，例如：服務建議書、企畫書等。
 - 利益關係人：指任何群體或個人，對組織想要達成的目標發生影響，或相反地，任何被組織想要達成目標所影響的群體或個人，都可以稱做利益關係人 (Freeman, 1984)，對培訓專案的利益關係人而言，可能包含：組織管理者、培訓專案主管、專案成員 (課程設計、課程執行人員)、客戶 (即培訓專案的委託單位、參訓學員、參訓學員之主管)、授課講師、內部顧問等。這裡特指：客戶、授課講師，供應商(如：外包單位)。
 - 客戶：此處的客戶包含您所提供專案服務之過往/現行企業組織群體或者個體，特別指「執行中提供服務之專案客戶」。
- 基準更新紀錄
 - 因應 2017/05/25 公告職能基準品質認證作業規範修訂版，將原「入門水準」內容移至「說明與補充事項」/【建議擔任此職類/職業之學歷/經歷/或能力條件】。