

### 全球行銷經理職能基準

版本	職能基準代碼	職能基準名稱	狀態	更新說明	發展更新日期
V2	KMM2431-001v2	全球行銷經理	最新版本	略	2018/12/21
V1	KMM2431-001	全球行銷經理	歷史版本	已被《KMM2431-001-v2》取代	2015/12/31

<b>職能基準代碼</b>		KMM2431-001v2			
<b>職能基準名稱</b> (擇一填寫)		<b>職類</b>			
		<b>職業</b>	全球行銷經理		
<b>所屬類別</b>	<b>職類別</b>	行銷與銷售 / 行銷管理	<b>職類別代碼</b>	KMM	
	<b>職業別</b>	廣告及行銷專業人員	<b>職業別代碼</b>	2431	
	<b>行業別</b>	專業、科學及技術服務業 / 廣告業及市場研究業	<b>行業別代碼</b>	M7310	
<b>工作描述</b>		評估國際行銷機會，發展組織之全球行銷規劃與策略，並管理行銷流程與績效。			
<b>基準級別</b>		5			

主要職責	工作任務	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 管理行銷流程	T1.1 管理行銷績效		P1.1.1 管理行銷方針，確保其方向能發揮組織之最佳戰力。 P1.1.2 按照行銷策略目標，整合行銷、宣傳和促銷活動。 P1.1.3 配合市場變化、行銷目標和組織需求，監控產品、經銷、定價和行銷溝通之政策。P1.1.4 使用行銷衡量指標監控整體行銷進度績效目標，以確保達成活動、品質、成本和時間要求。	5	K1 影響企業營運相關法規 K2 行銷管理	S1 與行銷經理、主管和工作團隊成員的溝通技能 S2 修正策略以達成並超越行銷目標的創新和創造力技能 S3 在組織有效領導並管理行銷團隊成員的領
	T1.2 管理行	O1.2.1 行銷	P1.2.1 以適合人員的知識、經驗和特定要求，對組織人			

主要職責	工作任務	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)
	銷人員	人員績效指標設定 O1.2.2 行銷人員績效查核表	<p>員傳達溝行銷策略目標。</p> <p>P1.2.2 確認參與行銷工作之人員的角色、責任和職責。</p> <p>P1.2.3 開發溝通策略以確保參與行銷組合的各人員共同合作以達成組織的行銷目標。</p> <p>P1.2.4 提供監督、輔導並給予回饋，以協助個人和團隊運用必要資源達成目標。</p> <p>P1.2.5 確認個人和團隊的績效，並即時施以矯正行動以確保行銷成果。</p>			<p>導和團隊工作技能</p> <p>S4 判別策略資訊，並依不同目標對象調整撰寫風格的讀寫技能</p> <p>S5 分析數據的計算技能</p> <p>S6 領導技能</p>
	T1.3 評估並改善行銷策略績效	O1.3.1 行銷績效分析報告	<p>P1.3.1 分析行銷成果、檢視策略目標和行銷績效指標，並視需要進行修正。</p> <p>P1.3.2 分析成果和績效落差及相關之因果關係，並使用此資訊改善策略績效。</p> <p>P1.3.3 分析超越目標之趨勢，並設定新目標。</p> <p>P1.3.4 分析市場情況改變，判別並記錄其對於策略行銷目標的影響。</p> <p>P1.3.5 按照組織要求，依關鍵績效指標記錄行銷績效。</p>			
T2 管理市場研究	T2.1 為執行準備市場研究計畫	O2.1.1 市場研究計畫書(研究目標、流程、方法、使用工具等)	<p>P2.1.1 決定研究政策和程序。</p> <p>P2.1.2 自行發展或委託並審閱市場研究專案計畫，並綜整工作計畫的細節。</p> <p>P2.1.3 獲得所需資源的執行流程以執行市場研究專案計畫和工作計畫。</p>	5	<p>K3 市場研究的原則和實務：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 數據處理方法和數據分析技術</li> <li>■ 符合預算和其他資源限制的專案設計</li> <li>■ 量化和質化研究</li> </ul>	<p>S7 與客戶和外部承包商建立關係；以及與利害關係人聯繫的溝通和人際交往技能</p> <p>S8 設計市場研究專案計畫的創意和創新技能</p> <p>S9 整理並擷取來自所蒐</p>
	T2.2 結合外部顧問或服	O2.2.1 研究之需求/規格	<p>P2.2.1 界定市場研究專案計畫對於外部顧問之需求。</p> <p>P2.2.2 詳細說明執行計畫所需之物資和服務，和選擇的</p>			

主要職責	工作任務	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)
	務提供者	說明書	<p>細節標準。</p> <p>P2.2.3 確認、評估並選擇潛在顧問或其他所需物資和服務的提供者。</p> <p>P2.2.4 所選擇契約顧問或物資和服務的提供者。</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 樣本設計</li> <li>■ 假設的發展和應用</li> <li>■ 研究在企業發展中的角色</li> <li>■ 調查工具的使用</li> </ul> <p>K4 專案管理原則和實務：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 諮詢和利害關係人的參與</li> <li>■ 政策和程序的發展</li> <li>■ 確保績效的行動方法</li> <li>■ 對時間表、預算和其他執行計畫的監控</li> <li>■ 顧問參與的組織程序</li> </ul> <p>K5 經濟、社會和產業趨勢</p> <p>K6 組織的角色、責任和政策</p> <p>K7 產品和服務的知識</p>	<p>集資訊相關結果的資訊管理技能</p> <p>S10 監控工作計畫的管理技能</p> <p>S11 處理複雜的規劃和執行作業的問題解決技能</p> <p>S12 管理組織內部和外部承包商進行市場研究活動的領導和團隊工作技能</p>
	T2.3 管理市場研究活動		<p>P2.3.1 監控工作計畫活動，以確保遵守市場研究專案計畫和工作計畫，以及符合組織的市場研究政策和程序。</p> <p>P2.3.2 管理外部顧問或服務提供者，以確保績效符合期望和約定。</p>			
	T2.4 評估研究流程和結果	<p>O2.4.1 市場研究結果評估報告</p> <p>O2.4.2 市場研究流程修正報告</p>	<p>P2.4.1 確認市場研究所獲得之資訊和數據的有效性。</p> <p>P2.4.2 檢視市場研究專案計畫，針對研究目標之發現的相關性和實用性。</p> <p>P2.4.3 檢視所有市場研究專案計畫和工作計畫相關元素之專案績效。</p> <p>P2.4.4 衡量利害關係人對於研究流程和結果的滿意度</p> <p>P2.4.5 製作改善研究流程之報告。</p> <p>P2.4.6 按照組織需求執行修正的政策和作法。</p>			
T3 發展組織行銷目標	T3.1 確認策略方向	O3.1.1 組織策略分析報告	<p>P3.1.1 透過現有的組織資料、經營者、執行長或資深管理階層，確認組織的任務、願景、目的和價值。</p> <p>P3.1.2 分析組織的策略文件以確認組織方向和目標。</p> <p>P3.1.3 進行情境分析，判別會影響企業方向和績效的因素。</p>	5	<p>K8 財務管理技術</p> <p>K9 組織結構、政策、程序、產品或服務和整體策略計畫</p> <p>K10 行銷和評估方法的原理</p>	<p>S13 詢問、澄清和報告的溝通技能</p> <p>S14 進行策略分析時擷取細節的資訊管理技能</p> <p>S15 根據目標對象撰寫不</p>

主要職責	工作任務	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)
			<p>P3.1.4 確認組織的法律和道德倫理需求。</p> <p>P3.1.5 與經營者、執行長或資深管理階層確認並記錄組織的策略方向，並確認其對於行銷活動的影響。</p>		<p>則和概念</p> <p>K11 策略性、操作性和手段性分析技術</p>	<p>同風格的文件，及解釋法規要求和組織策略文件的讀寫技能</p> <p>S16 分析行銷績效數據的計算技能</p> <p>S17 問題解決技能</p>
	T3.2 評量行銷績效	<p>O3.2.1 過去之行銷策略分析報告</p> <p>O3.2.2 現有產品服務之SWOT分析報告</p>	<p>P3.2.1 評估過去行銷和定位策略的有效性，以確認學習到相關經驗。</p> <p>P3.2.2 分析現有關鍵產品或服務及主要市場的優勢、劣勢、機會和威脅。</p> <p>P3.2.3 評估組織在過去所獲取的行銷機會，檢驗並記錄其獲利能力。</p> <p>P3.2.4 評估過去的目標的行銷績效，以確認關鍵成功因素和應改善的地方。</p>			
	T3.3 設定行銷機會的範圍		<p>P3.3.1 確認並分析在業務方面具可行性的行銷機會。</p> <p>P3.3.2 使用外部因素、成本、收益、風險和機會的評估，以決定各個行銷機會的範圍。</p> <p>P3.3.3 分析可能符合組織目標和能力的機會。</p> <p>P3.3.4 評估各項機會以判定其可能對於目前業務和客戶基礎的影響。</p>			
	T3.4 制定行銷目標	O3.4.1 行銷目標規劃書	<p>P3.4.1 向關鍵內部利害關係人諮詢，發展可達成及可衡量的目標，並確認目標的特性與範圍。</p> <p>P3.4.2 確保目標與業務和市場的預測需求一致。</p> <p>P3.4.3 確保目標與組織的預測能力、資源和財務定位相符。</p> <p>P3.4.4 確保目標與組織的方向和目標相符，並符合法規</p>			

主要職責	工作任務	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)
			<p>和道德倫理的要求。</p> <p>P3.4.5 制定產品或服務、市場區隔及整體的長期策略目標和關鍵績效指標。</p> <p>P3.4.6 按照整體組織要求，發展風險管理策略以確認風險並管理突發事件，以確保行銷目標達成。</p> <p>P3.4.7 將行銷目標書面化。</p>			
T4 發展行銷計畫	T4.1 制定行銷策略	<p>O4.1.1 行銷策略計畫書</p> <p>O4.1.2 行銷績效評量策略計畫書(指目標、評量方法、工具、評量期程等)</p>	<p>P4.1.1 評估呼應組織目標的行銷機會選擇方案，並在選擇過程中評估其風險和報酬。</p> <p>P4.1.2 在組織預測的能力和資源之內，發展可以呼應其優勢和機會的行銷策略。</p> <p>P4.1.3 發展策略，以增加資源或針對現有能力和行銷目標間的落差提升組織專業能力。</p> <p>P4.1.4 發展可行的行銷策略，並溝通選擇此策略之合理原因。</p> <p>P4.1.5 確保策略與組織策略方向一致。</p> <p>P4.1.6 發展行銷績效評量策略，納入適合的行銷衡量標準，來評量組織行銷目標的績效。</p>	5	K12 總體策略和行銷目標	<p>S18 和多元背景、多元能力之人的溝通技能</p> <p>S19 獲得來自同事和客戶信任和信心的領導技能</p> <p>S20 確認公司、產品、服務資訊、解讀策略報告</p> <p>S21 為不同目標對象撰寫不同風格文件，及解釋法規要求、公司政策和程序的讀寫技能</p> <p>S22 分析、創造和管理行銷活動預算的計算技能</p> <p>S23 排序任務和符合時間期限的組織和時間管理技能</p> <p>S24 提案及促進行銷計畫</p>
	T4.2 規劃行銷手段	<p>O4.2.1 行銷策略執行手段(時間表、預算、參與部門及人員等)</p>	<p>P4.2.1 展開行銷策略的手段，在其中考量時間、成本、成員義務及責任。</p> <p>P4.2.2 為排定的活動確認協調和監控機制。</p> <p>P4.2.3 確保手段能在組織預期的能力和預算內達成。</p> <p>P4.2.4 確保手段符合法規和倫理要求。</p> <p>P4.2.5 對於績效的目標和預算持續審閱，並確保能配合</p>			

主要職責	工作任務	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)
			提供手段，並視需要調整行銷目標。			的簡報技能
	T4.3 準備並簡報行銷計畫	O4.3.1 行銷策略簡報	<p>P4.3.1 確保行銷計畫符合組織和行銷的目標，並納入行銷方法和策略性的行銷組合。</p> <p>P4.3.2 確保行銷計畫包含合理的目標與資訊，可支援所選取的策略與手段。</p> <p>P4.3.3 在所要求格式和時間限制內，簡報行銷計畫以獲得同意。</p> <p>P4.3.4 回應來自關鍵利害關係人的回饋意見，並在所要求之時間範圍內實行推廣，調整行銷計畫。</p>			
T5 評估國際行銷機會	T5.1 檢視全球市場環境	O5.1.1 全球貿易模式分析報告	<p>P5.1.1 評估國際貿易模式並確認其對於業務的重要性。</p> <p>P5.1.2 研究國際貿易和電子商務市場因素，並評估有助事業之具體的或間接的機會點。</p> <p>P5.1.3 在自由國際貿易或保護主義的佈局環境中，分辨出不同國際市場的運作方式，並準確預測進入市場交易的時機。</p> <p>P5.1.4 確認國際貿易政策和協議，並預估其可能對於國際行銷機會的影響。</p>	6	<p>K13 國內和國際相關標準【註2】</p> <p>K14 跨文化溝通和協商的方式</p> <p>K15 全球和國家的特定經濟、社會和產業方向、趨勢、慣例和技術</p>	<p>S25 藉由市場和風險因素的仔細分析，以決定國際企業機會可行性的研究、資訊管理和評估技能</p> <p>S26 電子商務所需之軟硬體技能</p>
	T5.2 評估國際業務和電子商務的市場因素		<p>P5.2.1 確認並分析影響國際市場的國際行銷機會之經濟、政治、社會和文化因素的影響。</p> <p>P5.2.2 調查國際市場趨勢和發展，以確認有關於業務的市場需求。</p> <p>P5.2.3 確認新興之商業和電子商務市場，及有助事業的具體的或間接的機會點。</p>			

主要職責	工作任務	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)
	T5.3 確認國際行銷機會的風險因素	O5.3.1 潛在市場之風險分析報告	<p>P5.3.1 分析潛在市場的政治、經濟、法律、科技風險因素，及可接受之程度。</p> <p>P5.3.2 分析潛在市場的法規要求、貿易障礙，及可接受之程度。</p> <p>P5.3.3 涉及國際商業週期在經濟狀況方面的危險因素，並預測其對潛在市場的影響。</p>			
	T5.4 調查國際商業和電子商務行銷機會	O5.1.1 國際市場與電子商務之市場商機報告	<p>P5.4.1 依組織之目標和能力，確認並分析國際行銷之機會。</p> <p>P5.4.2 評估各個機會，並判定其對於目前業務和客戶基礎的影響。</p> <p>P5.4.3 評估成本、效益、風險和機會，以判定各項行銷機會的財務可行性。</p> <p>P5.4.4 判定可能的投資報酬率和潛在競爭者。</p> <p>P5.4.5 依照可行性和對於業務之貢獻，將行銷機會說明並排序。</p>			
T6 建立並調整全球行銷組合	T6.1 評估行銷組合各項構成要素	O6.1.1 全球行銷組合分析報告	<p>P6.1.1 確認主要產品或服務的特色，並預測其在全球市場重要性。</p> <p>P6.1.2 檢視定價政策並分析定價變數，並判定其對於需求的影響。</p> <p>P6.1.3 分析宣傳方法，並判定其對全球市場行銷成果的重要性。</p> <p>P6.1.4 檢視全球經銷通路並預測其對行銷結果的重要性。</p>	6	<p>K16 行銷的原則和概念，客戶或購買者行為和行銷組合的元素</p> <p>K17 統計與分析技術</p> <p>K18 多元文化認知</p>	<p>S27 為不同對象撰寫不同風格文件以解釋需求的讀寫技能</p> <p>S28 解釋測試結果以管理行銷預算的計算技能</p> <p>S29 設計並修正行銷組合的組織和時間管理技能</p>

主要職責	工作任務	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)
			<p>P6.1.5 確認並分析提供客戶服務的程度，並判定其對全球行銷結果的重要性。</p> <p>P6.1.6 確認全球市場重要潛在客戶群及主要成功壓力點。</p> <p>P6.1.7 分析並測試全球行銷組合各項構成要素的相互影響性，並建立其對客戶群的相對重要性。</p>			
	T6.2 為特定市場制定行銷組合	O6.2.2 全球行銷組合計畫	<p>P6.2.1 確定並評估環境因素對全球行銷組合的影響。</p> <p>P6.2.2 確認消費者的優先事項、需求和偏好對行銷組合的影響。</p> <p>P6.2.3 考量產品、定價、宣傳、通路和服務的變化，並據以預估行銷目標、目標市場的特色和預期的定位。</p> <p>P6.2.4 選擇能滿足目標市場並符合行銷目標的最佳行銷組合。</p> <p>P6.2.5 確保全球行銷組合的決策符合組織、策略與營運行銷目標。</p>			
	T6.3 監測並調整全球行銷組合	O6.3.1 全球行銷組合測試與修正	<p>P6.3.1 針對全球行銷績效監測行銷組合，並分隔測試之要素。</p> <p>P6.3.2 評估改變全球多市場因素對消費者反應的影響。</p> <p>P6.3.3 根據測試結果和市場反應，調整全球行銷組合構成要素。</p> <p>P6.3.4 確保修正之全球行銷組合符合預算要求。</p> <p>P6.3.5 確保修正後的全球行銷組合符合組織、策略和行</p>			



主要職責	工作任務	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)
			銷目標，以及預期之定位。			
T7 財務管理	T7.1 規劃財務管理	O7.1.1 財務規劃書	<p>P7.1.1 審視並分析過去的財務資料，了解產生利潤或損失之處。</p> <p>P7.1.2 進行研究以審視過去獲利與損失的原因。</p> <p>P7.1.3 審視商業計畫，確認在下一個財務週期內將會需要或產生資源的關鍵日期與方案。</p> <p>P7.1.4 分析現金流趨勢。</p> <p>P7.1.5 審視法規要求與稅賦責任。</p> <p>P7.1.6 審視現有的軟體，及其是否適合用於財務管理。</p>	6	K19 會計與財務系統原則 K20 財務相關法規	S30 解釋預算及處理問題的溝通技能 S31 閱讀與詮釋預算的分析技能 S32 使用財務軟體的技術技能
	T7.2 建立預算與分配資金	O7.2.1 預算表	<p>P7.2.1 利用過去的財務資料判斷資源分配。</p> <p>P7.2.2 針對列入預算的新項目進行估算。P7.2.3 根據組織要求與法規要求編製預算。</p>			
	T7.3 實施預算	O7.3.1 財務稽核紀錄	<p>P7.3.1 傳閱預算，以確保管理者與主管都清楚預算、報告要求以及財務授權。</p> <p>P7.3.2 檢查是否有預算錯誤分配之狀況，確認系統都已到位，並記錄所有財務交易，藉此管理風險。</p> <p>P7.3.3 審查損益表、現金流與帳務摘要。</p> <p>P7.3.4 配合需要處理之意外項目修改預算。</p> <p>P7.3.5 維護稽核記錄，確保可準確追蹤並辨識原先規劃的分配與實際分配情況間的落差。</p> <p>P7.3.6 進行實質審查，確保遵守法規。</p>			
	T7.4 財務報告	O7.4.1 財務分析報告	<p>P7.4.1 確保報告的架構與格式都清楚，並符合組織與法令規定。</p>			

主要職責	工作任務	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)
			P7.4.2 辨識報表內的重大議題，並排出優先順序。 P7.4.3 提出建議以確保組織的財務能力。 P7.4.4 評估財務管理流程的有效程度。			

#### 職能內涵 ( A=attitude 態度 )

- A01 謹慎細心：對於任務的執行過程，能謹慎考量及處理所有細節，精確地檢視每個程序，並持續對其保持高度關注。
- A02 持續學習：能夠展現自我提升的企圖心，利用且積極參與各種機會，學習任務所需的新知識與技能，並能有效應用在特定任務。
- A03 應對不確定性：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。
- A04 好奇開放：容易受到複雜新穎的事物吸引，且易於接受新觀念的傾向。
- A05 冒險挑戰：在成敗後果不能確定的情境下，對成功機會少但成功後報酬高的事情勇於嘗試的傾向。

#### 說明與補充事項

- 此項職能基準乃參考國外職能資料發展，並經國內專家本土化審查與更新完成。
- 建議擔任此職類/職業之學歷/經歷/或能力條件：
  - 大專以上畢業，且具 3 年以上海外行銷相關經歷。
  - 參訓資格依各訓練機構規定。
- 其他補充說明：
  - 建議本項職業之從業人員精通英語之聽說讀寫，並能以英語進行簡報。個別企業可依業務需求訂定外語能力檢定標準。
  - 備註說明：
    - 【註 1】影響企業營運相關法規：如公司法、刑法、智慧財產法、個人資料保護法、消費者保護法等。
    - 【註 2】國內和國際相關標準：如環境保護、人權、勞動關係、包裝規定、風險管理等。