

基層主管職能基準

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	BGM1219-002v2	基層主管	最新版本	略	2018/12/21
V1	BGM1219-002	基層主管	歷史版本	已被《BGM1219-002v2》取代	2015/12/31

職能基準代碼		BGM1219-002v2			
職能基準名稱 (擇一填寫)		職類			
		職業	基層主管		
所屬類別	職類別	企業經營管理 / 一般管理	職類別代碼	BGM	
	職業別	其他企業服務及行政經理人員	職業別代碼	1219	
	行業別	專業、科學及技術服務業 / 企業總管理機構	行業別代碼	M7010	
工作描述		管理工作團隊效能與客戶服務品質，以達成組織之績效目標。			
基準級別		4			

工作任務	工作活動	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 提升團隊效能	T1.1 設定能達成團隊目標的計畫	O1.1.1 團隊合作計畫書 (包含宗旨、角色任務、目標等)	P1.1.1 與團隊成員協商後，確定、建立並記錄團隊的宗旨、角色、責任、目標、計畫與目的 P1.1.2 協助團隊成員達成預期的成果	5	K1 組織目標、目的與計畫 K2 組織的政策及程序架構 K3 組織結構，包括組織圖 K4 相關的原則與技巧： ■ 工作授權與工作分配 ■ 目標設定 ■ 團體動力學與過程 ■ 個體行為與差異	S1 溝通技能，以達成： ■ 提振團隊士氣 ■ 處理團隊衝突 ■ 傳達管理階層之訊息 ■ 主持討論 ■ 擔任導師及教練 S2 領導技能
	T1.2 增進團隊凝聚力		P1.2.1 提供機會，促使團隊成員進行規劃、決策和實務操作 P1.2.2 鼓勵並支持團隊成員為自己的工作負責，協			

工作任務	工作活動	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>助每一位成員承擔其扮演的角色與責任</p> <p>P1.2.3 回饋團隊成員，以鼓勵並獎勵個人和團隊的努力和貢獻</p> <p>P1.2.4 解決團隊成員提出的議題、疑慮和問題，或轉由相關人員處理</p>		<ul style="list-style-type: none"> ■ 領導 ■ 動機 ■ 談判 ■ 規劃 	S3 規劃與組織技能
	T1.3 參與並帶領工作團隊		<p>P1.3.1 積極鼓勵團隊成員參與團隊活動與溝通過程，並勇於承擔責任</p> <p>P1.3.2 給予團隊支持，以辨識並解決可能妨礙進步的問題</p> <p>P1.3.3 確保自己對團隊的貢獻能做為其他人的楷模，並在團隊、組織中以及向顧客強化組織形象</p>			
	T1.4 與管理階層聯繫	<p>O1.4.1 團隊成員績效考核</p> <p>O1.4.2 團隊成員回饋意見報告</p>	<p>P1.4.1 和管理階層隨時保持溝通暢通</p> <p>P1.4.2 向團隊傳達管理階層的訊息</p> <p>P1.4.3 將團隊成員提出之未解決的議題、疑慮和問題，向管理階層溝通，並確認採取後續行動</p> <p>P1.4.4 將管理階層提出之團隊及成員未解決的議題、疑慮和問題，向團隊傳達，並確認採取後續行動</p>			
T2 建立客戶關係與商業人脈	T2.1 主動與客戶開啟溝通交流		<p>P2.1.1 識別及採用客戶偏好的溝通風格與方法</p> <p>P2.1.2 使用口語和非口語的溝通過程與客戶建立和諧關係</p> <p>P2.1.3 尋找機會提供正面的回饋意見給客戶</p>	4	<p>K5 行銷溝通的概念和流程</p> <p>K6 有效溝通及建立人脈的原則和技巧</p> <p>K7 業務相關人脈的來源管道</p>	<p>S4 主動聆聽及清楚準確地表達想法，以判定客戶需求和偏好的溝通技巧</p> <p>S5 能與不同背景或技能的人</p>

工作任務	工作活動	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>P2.1.4 使用開放式問題來促進雙向溝通交流</p> <p>P2.1.5 找出與客戶有效溝通的潛在障礙，並採取行動</p> <p>P2.1.6 主動建立與客戶需求、偏好和期望相關的溝通過程</p>			<p>互動，運用適當的溝通技巧</p> <p>S6 建立和維護和諧的客戶關係與人際關係交流技巧</p>
	T2.2 制定客戶關係管理策略	O2.2.1 客戶關係管理策略規劃書	<p>P2.2.1 建立長期商業合作關係，發展客戶忠誠度</p> <p>P2.2.2 評估客戶檔案資料以決定客戶關係管理方法</p> <p>P2.2.3 發展客戶忠誠度策略，並根據商業策略來吸引及留住客戶</p>			
	T2.3 持續維護與改善客戶關係	O2.3.1 客戶回饋紀錄分析	<p>P2.3.1 制定策略以取得客戶回饋意見，追蹤客戶滿意度</p> <p>P2.3.2 發展策略以取得改善客戶關係的資訊</p> <p>P2.3.3 獲取回饋意見並制定和執行策略，以維持並改善客戶關係</p>			
	T2.4 建立與維護人脈關係	O2.4.1 業務聯繫名冊	<p>P2.4.1 建立和維護業務聯絡人名冊</p> <p>P2.4.2 參加商業組織或專業發展活動，以建立及維護有助於業務的人脈，並提昇個人對市場的了解</p> <p>P2.4.3 建立溝通管道，增進資訊和想法意見的交流</p>			
T3 解決客戶需求	T3.1 協助客戶表達需求	O3.1.1 客戶需求紀錄	<p>P3.1.1 確保客戶需求被完整開發、理解與同意</p> <p>P3.1.2 依照客戶需求尋找可提供的服務和產品</p> <p>P3.1.3 適切的與客戶溝通，以確保客戶的權利和責</p>	3	<p>K8 客戶服務關係的組織程序和標準</p> <p>K9 詳細的產品和服務知識</p>	<p>S7 與多元背景和多元能力者的溝通技能</p> <p>S8 歸納口頭和非口頭資訊的</p>

工作任務	工作活動	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)
			任			資訊管理技能 S9 讀寫技能： ■ 詮釋產品和服務特色或銷售數據 ■ 閱讀各種文案來準備一般資訊和文件 ■ 從口頭及非口頭資源中得到歸納的資訊 ■ 撰寫正式和非正式文本 S10 分析數據，並比對預算、時間和宣傳成本的計算技能 S11 為客戶開發獨特解決方案的問題解決技能
	T3.2 滿足客戶需求	O3.2.1 客戶偏好紀錄與服務策略	P3.2.1 為滿足客戶需求，解釋各種可能性 P3.2.2 協助客戶評估服務或產品選項，以滿足其需求 P3.2.3 制定客戶偏好對策的優先順序 P3.2.4 確認提供客戶服務時的潛在問題，並以正面態度採取適當對策			
	T3.3 管理網絡以確保客戶需求得到解決	O3.3.1 客戶互動紀錄	P3.3.1 建立有效的客戶定期溝通方式 P3.3.2 為提供客戶適切之商品及服務，建立、維護並擴充內外部相關(資源)網絡 P3.3.3 確保客戶服務目標的決策程序是基於客戶、商品及服務之最新資訊 P3.3.4 確保提供和推薦之產品與服務符合客戶需求 P3.3.5 按照組織程序維護與客戶互動的紀錄			
T4 執行營運計畫	T4.1 執行營運計畫	O4.1.1 營運計畫相關資源整理	P4.1.1 諮詢相關人員、同事和專業經理人，以收集、分析和整理資源需求的資訊 P4.1.2 執行營運計畫，以達成組織的績效與業務計畫 P4.1.3 辨識和利用關鍵績效指標來監督營運績效 P4.1.4 執行緊急應變計畫和諮詢流程 P4.1.5 按照營運規劃流程來協助製作及簡報資源需求的提案計畫書	4	K10 緊急應變計畫 K11 監督和報告績效的方法 K12 監督和執行作業與程序 K13 辨識問題和解決方法 K14 預算編列和財務分析、解讀與報告的規定 K15 戰術執行層面的資源管理系統	S12 輔導和指導技能，以協助同事 S13 讀寫技能，以取得和使用職場資訊並準備報告 S14 規劃和組織技能，以利監督績效及排序自己和他人的工作以達成預期成果

工作任務	工作活動	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)
	T4.2 取得資源	O4.2.1 員工招募與聘僱程序	P4.2.1 按照組織的政策、慣例和程序來招募及聘僱員工 P4.2.2 按照組織的政策、慣例和程序及諮詢相關人員來執行實體資源與服務取得的計畫		K16 資源規劃和取得 K17 戰術性的風險分析，包括辨識和報告的條件	
	T4.3 監督營運績效	O4.3.1 收益與生產力監督計畫與執行流程 O4.3.2 營運改善計畫報告	P4.3.1 監督績效系統和流程以評量收益與生產力計畫的目標完成進度 P4.3.2 分析及使用預算和實際財務的資料，以監督收益與生產力的績效 P4.3.3 按照公司政策來識別績效欠佳的計劃或人員，並採取立即措施來導正狀況 P4.3.4 提供指導、輔導和監督以協助個人或團隊有效、安全和節約地使用資源 P4.3.5 向指定人員提出營運改善計畫並獲得核准 P4.3.6 按照公司規定來執行績效相關的系統、程序和紀錄			
T5 在職場中展現領導力	T5.1 建立管理績效和行為的高標準	O5.1.1 團隊管理績效指標	P5.1.1 確保管理績效與行為符合組織要求 P5.1.2 確保管理績效與行為屬正面標竿 P5.1.3 根據組織目標來發展和執行績效計畫 P5.1.4 設定重要績效指標以符合組織的目標	4	K18 團體行為的基本理論 K19 領導風格和概念	S15 溝通和簡報技能，代表組織向其他人解釋組織的工作及建立專業形象 S16 決策技能，展現良好的判斷能力並貫徹
	T5.2 提昇組織形象		P5.2.1 使用組織的標準與價值觀來經營業務 P5.2.2 透過既定的溝通管道，對於有害組織的標準與價值觀提出改善 P5.2.3 確保個人績效有助於健全組織發展			

工作任務	工作活動	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 做出明智決策	O5.3.1 議題資料彙整 O5.3.2 決策計畫方案	P5.3.1 收集和整理審議中的議題資訊 P5.3.2 鼓勵個人/團隊主動參加決策過程 P5.3.3 檢查方案及評量相關風險，以判定優先順序 P5.3.4 確保決策的及時性，並清楚地向個人和團隊說明 P5.3.5.準備執行決策的計畫，並確保相關人員和團隊同意此計畫 P5.3.6 有效地利用回饋意見流程來監督決策的執行與影響			

職能內涵 (A=attitude 態度)

A01 親和力：對他人表現理解、友善、同理心、關心和禮貌，並能與不同背景的人發展及維持良好關係

A02 自信心：在表達意見、做決定、面對挑戰或挫折時，相信自己有足夠的能力去應付；面對他人反對意見時，能獨自站穩自己的立場

A03 壓力容忍：冷靜且有效地應對及處理高度緊張的情況或壓力，如緊迫的時間、不友善的人、各類突發事件

A04 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

A05 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

A06 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

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及檢視完成。
- 建議擔任此職類/職業之學歷/經驗/或能力條件：
 - 大專以上畢業，且具 3 年以上管理相關經驗。