

連鎖加盟業區督導職能模式之初探性研究

廖文志¹ 李怡秀² 林雁迪²

¹ 台灣科技大學企管系副教授

² 台灣科技大學企管系碩士生

摘要

隨著國內經濟市場日益多元化發展，過去傳統單店的經營模式漸漸轉換為連鎖經營模式，在台灣連鎖加盟產業蓬勃發展之下，連鎖加盟總部如何確實了解與掌握各分店之門市運作情況，其扮演著連鎖總部與單店之橋樑「區督導」一職則扮演著重要的角色。本研究為國內首次針對連鎖加盟產業中「區督導」一職的職能模式所做的調查，是謂一個先驗型的研究，旨在探討國內連鎖加盟產業之區督導職能模型，透過質化深度訪談與量化問卷之研究方式，了解區督導之工作內容與其需要之能力，歸納整理出14項區督導應具備之職能模型，分別為成就導向、主動積極、自信心、誠信正直、自我控制、人際了解與溝通、團隊領導、影響力、輔導與諮詢、商圈探討與分析、商品管理輔導、危機處理、稽核能力與專業知識與技能，前三名重要職能依序為：團隊領導、主動積極、成就導向。此外，進一步驗證個人屬性的不同並不會顯著影響區督導職能重要性之認知，本研究結果期能做為後續開設區督導訓練課程或是企業甄選時之參考依據。

關鍵字：連鎖加盟、區督導、職能

1. 緒論

1.1 研究動機

全球知識經濟時代來臨，企業所依賴的三項資源主要為人力、物力與財力，其中，又以擁有的人力資本為企業重要的基礎，Drucker(1989)指出，身為企業唯一的活力動態因素，管理人員的素質和績效表現能力將決定企業的成敗。因此，為了提昇管理人員之管理才能，近年來國內外學者、企業紛紛積極發展與建立之職能模式，根據職能模式設計之評估項目，以規劃完善訓練課程，作為未來人才甄選與培育之重要參考指標。

近年來，台灣連鎖業蓬勃發展，連鎖加盟服務業總數日益攀高，連鎖加盟業每年的產值約有1兆7億元。由此可知連鎖加盟服務業在台灣經濟仍然佔重要地位。連鎖加盟服務業要經營成功，連鎖總部是否能確實掌握各分店門市營運，為其重要關鍵成功因素，因各地的分店門市代表整個連鎖體系與消費者直接接觸，連鎖總部為維持經營品質的一致性與建立良好企

形象與連鎖聲譽，對於分店的營運須加以輔助協助（連鎖店操作手冊，2007），而區督導為連鎖總部與各分店門市之溝通橋樑，由此可知，「區督導」一職則在連鎖加盟服務業經營中辦演著重要角色。過去關於研究連鎖加盟業之職能部份，多以店長或門市人員為主題之相關研究，鮮少以區督導為主要研究對象，因此，本研究透過研究台灣連鎖加盟業區督導之職能進行研究，試圖找出區督導職能項目，建構出台灣連鎖加盟業區督導之職能模型，期在未來實務界培育與甄選區督導人才時，可將本研究所提出之職能項目納入重要參考依據。

1.2 研究目的

基於上述研究動機，本研究透過實證調查與分析，期能達到之研究目的：

a.根據相關文獻、專家深度訪談進行彙整分析，探討台灣連鎖加盟服務業之區督導之職能。

b.藉由問卷調查結果找出台灣連鎖加盟服務業之區督導重要職能，並比較不同個人屬性對於職能認知重要性之差異。

c.確立台灣連鎖加盟服務業之區督導重要管理職能行為模式，並了解其對於訓練課程之需求，期對未來企業欲培養區督導人員具實質性參考作用。

1.3 研究流程

首先，本研究確立其研究動機與目的後，進行文獻探討與分析，將國內、外與本研究主題相關資料進行蒐集並歸納整理，藉以歸納出連鎖加盟業之區督導初步概略性職能項目，並透過業界專家深度訪談之結果做為發展問卷之參考依據，將歸納出之初步職能項目進行修正，以編制本研究之職能量表並發展出衡量之題項，進行職能問卷之發放；其次，進行實證研究分析，將職能問卷回收後進行統計分析，並將分析結果進行解釋，並根據分析推論結果建立台灣連鎖加盟服務業區督導之職能模式；最後提出本研究結論與建議，並提供其未來訓練課程之建議，並說明研究限制與未來研究方向。

2. 文獻探討

2.1 連鎖加盟服務業區督導之角色與職務

督導人員原指製造業及建築業現場的指導人員，後來被連鎖業者引用（便利商店經營管理實務，2000）。就便利商店而言，督導人員之職務即本著總部的經營精神與原則，對門市之運作進行全盤的指導與協助，並得以維護本部與加盟店間良好而長久合作的關係。區督導(Supervisor)，一般又稱為區顧問，主要負責督導、協助轄區內的連鎖店開展工作（連鎖店操作手冊，2007）；儘管國內各連鎖便利商店系統中，賦予督導人員的職稱不盡相同，有稱為區顧問、營業擔當、組長或區主任，然其工作內容大致相同，基本性質都是總部與門市之間的橋樑，而溝通流程各連鎖店亦相差無多（王

慧娥，1997)。

連鎖加盟企業經營成功與否，連鎖總部是否能確實掌握各連鎖店營運相關細節成為重要之課題，因此協助督導與輔導之區督導人員扮演著重要角色。區督導主要負責所管轄門市之營業計劃、執行、控制與考核，使門市保持最佳的商店形象，及創造組織最大之利潤(陳弘元，2008)，其身為連鎖總部與各門市分店重要溝通之管道，換而言之，區督導為連鎖總部與連鎖營運間之橋樑。關於區督導職務內容，一般而言，區督導會隨不同性質與種類之連鎖業者而有些微差異，例如：對直營連鎖店，區督導主要以輔導者的立場來傳達總部的訊息與政策；相對於加盟店，區督導則兼任輔導與顧問的角色。但概括國內連鎖業者整體來看，區督導之職務內容大同小異，本研究根據過去相關書籍文獻，將區督導之主要職務內容進行匯整，其重要職務內容分別為：分店內部作業管理、商品管理、人力發展與訓練、報表分析審核、費用及存貨控制共五項。

區督導在連鎖加盟企業裡，除協助門市業績提升以及與競爭對手的應對之外，亦將企業總部相關政策進行推動與指導，建立門市與總部之緊密關係，其主要扮演之角色歸納為下列四項：其一，作為總部與連鎖店的溝通橋樑，貫徹總部所指派之工作；其二，區督導對連鎖店發展過程中出現的問題要進行了解與掌握，並及時解決，當連鎖店在遇到經營危機時，區督導可根據實際狀況，以其擁有的資源，全力支援連鎖店；其三，區督導對於所屬分店門市之執行業務，具有控制監督權，區督導可視情況需要，到所屬的門市進行巡察，調查其是否對不足之處加以檢討並進行改善，以提升並維護所屬範圍的連鎖店形象；其四，區督導可以對所提供的產品或服務品質進行把關，並充分掌握市場與競爭者動態，給予協助，另外亦對倉庫存貨、賣場商品進行檢查。

2.2 職能探討

職能(competency/competence)，代表一種和行為／工作相關的個人特質與知識。在國內，也有學者將competency 稱為「才能」，但目前關於competency的討論皆以「職能」來稱呼。職能一詞的使用，最早是源於1970年代初期，由學者David McClelland提出，根據McClelland多年的研究結果發現，過去傳統的智力、性向與專業測驗，以及學業成績等，都無法有效預測個人在工作上的表現，他認為職能可以有效預測工作績效且較不會產生偏誤。

關於職能的定義已有眾多相關研究；學者David McClelland最早指出：組織應該使用潛藏於個人平日行為背後的特質，來做為判斷一個人是否符合特定資格的條件。之後則有學者McLagan (1980) 認為：職能是潛藏在有效率工作之下的知識以及特質。另外，學者Thornton (1992) 也指出：職能是和工作表現有顯著相關的一群或同一構面的行為。其他學者則認為職能最簡單、廣泛的定義為：有能力及意願的執行工作任務(Burgoyne,1993)，或有能力執行工作所需的要求(Fletcher,1992)。職能並非僅僅注重個人所

擁有的知識與技巧，尚包括許多特質概念；Hellrigel, Jackson & Slocum(2001) 給予職能的定義如下：職能（Competency），指的是一組知識、技能，行為與態度的組合，能夠幫助提昇個人的工作成效，進而帶動企業對經濟的影響力與競爭力，並給予4項分類，分述如下。一、核心職能(Core competency)：可以讓公司產生創新的產品與延伸市場佔有率、能夠為公司的客戶創造利益，創造競爭優勢，同時也可塑造出企業文化及價值觀。二、專業職能(Functional Competency)指的是和工作內容及目標直接相關，能夠有效達成工作目標所必須具備的特定職務能力。三、管理職能(Managerial Competency)：是指主管這樣的特定職務或角色，例如：基層主管、中階主管或高階經理人等，所需具備的工作相關特定職務能力。四、一般職能(General Competency)：企業裡的一般行政、幕僚人員所應該具備的才能，也就是從事這類工作必要的特性(通常是指知識或基本的技巧，如閱讀、書寫能力、電腦操作技巧等)。

本研究以 McClelland 工作才能評鑑法內容中的才能辭典、行為描述和連鎖店傑出店長成功關鍵因素為基礎，並採用 Hellrigel, Jackson & Slocum(2001)之前三項分類，分別為：核心職能、專業職能與管理職能，加上專家訪談的內容整合出適用於連鎖加盟業的職能選擇項目。

2.3 職能模型之發展方法

職能模型（Competency Model），意指構成每一項優秀工作表現所應具備的職能群組，而知識、技巧、行為及個人特質等，則包含於不同職能之中。職能模型必須證明：特定的行為能反應出潛藏的動機、特質或特徵。而一個完整的職能模型，通常包括了一個或多個的職能群組，且每一個職能群組底下又包含了個別的職能項目、與數個屬於該職能的構面及行為指標，同時也包含該職能在工作上所展現的特定行為（Spencer & Spencer, 1993）。而個別職能也可能同時包含一個或多個構面：行動完整性或強度、影響力大小、複雜度、努力的數量，或者其他獨特的構面；職能模型可以用來作為判斷「為了擔任特定工作所須的關鍵能力（key capabilities）」的一種決策工具（McLagan, 1980）。一套完整而有效的職能模型將能夠幫助主管及員工們判斷工作上重要的因素，也可以協助主管及人力資源管理工作者推行相關的管理工作。

當前國內、外學者對於職能模式的研究中，最常被廣泛運用的發展方法有三種，分別為專家調查法(Expert Surveys)、工作能力評鑑法(Job Competence Assessment Method)、專家會議法(Expert Panels)。

專家會議法是基於工作能力評鑑法有其實行與成本上的限制，因此而產生一種較為簡化、易施行的職能評估方法。Spencer & Spencer(1993)提出專家會議法可以分為以下四個步驟：召集專家、進行行為事例訪談法、分析資料發展職能模式以及驗證職能模式的有效性。此方法主要是簡化工作能力評鑑法，其間皆由組織內、外專家組成專案小組，專家會議的成員可以是該項工作或職位的主管、人力資源部門專家、顧問、顧客、該工作或

職位表現優秀的員工等，都可以是「專家會議」的成員，共同來建立職能模式。使用專家會議法的優點是能夠快速、有效蒐集到大量的寶貴資料，並且協助研究人員進行統計分析，而且成本不會太高。專家會對能力概念、評估方式與變項有進一步的瞭解，他們的參與可以協助大家對研究結果產生共識，並支持研究結果(Spencer & Spencer, 1993)。

由於國內、外文獻關於連鎖加盟產業區督導職能模型顯少，因此本研究在文獻回顧上將以Spencer&Spencer(1993)所發展的職能辭典為基礎，並在詳加分析區督導之工作內容後，加入國內、外學者對連鎖加盟產業店經理職能研究及稽核人員之職能模式為搜尋彙整之標的，另外，本研究鑒於時效性與成本限制，擬採用專家訪談法為主要之研究方法，以Spencer & Spencer的職能辭典輔以店經理及稽核人員之職能研究，擴大延伸為我國連鎖加盟產業區督導之職能模式，以作為未來連鎖加盟產業培育區督導的課程及甄選基礎。

3. 研究方法

本研究採用質化與量化兼具之方法進行，融合質化研究之深入探討與量化分析之客觀兩種研究分析優點，透過專家訪談與問卷調查之研究工具，了解國內連鎖加盟業區督導之工作內容，試圖建構國內連鎖加盟業區督導之職能架構。

3.1 研究分析內容與歷程

研究程序共分為兩階段施行，第一階段，依據文獻探討，歸納整理出本研究職能項目之理論基礎，並以專家深度訪談法蒐集具有實務經驗之連鎖加盟業者之意見，並補充文獻探討之不足之處，以印證理論與實務之相連性，進而推導並擬訂出本研究量表編製項目。第二階段，經由問卷調查法了解其研究對象之見解，並運用統計方法來了解其連鎖加盟業區督導之個人屬性對於其職能重要性認知程度之差異。

本研究採用半結構式之訪談方式，為研究領域中非常基本與常用之研究方法，研究者就某一主題與訪談者進行自由、深入的交談。研究者在訪談進行之前根據研究目的，根據其文獻探討彙整相關資料，設計訪談大綱內容，並根據此作為訪談之指引方針。採用此法能使研究者了解更多所需要之內容細節，以達研究深度與廣度。

由於本研究訪談的目的在於蒐集實務上具有競爭力之連鎖加盟業，擔任門市與總部間承上啟下的橋樑之區督導一職，所應具備之職能相關資料，因此第一階段的首要步驟，便是依據此研究目的，設計出訪談大綱；其訪談問卷之主題係為探究區督導的工作內容、特色與成為區督導所需具備之條件與特質，共計 8 題。並隨問卷另將文獻彙整出之有關區督導職能的 15 個職能項目，一併附於問卷後方供受訪者勾選其重要性程度高低。

本研究之訪談對象，主要以國內連鎖加盟產業中任職於具競爭力且成

功之連鎖加盟業區督導，對於產業知識具有豐富的經驗與專業的見解，並相當熟悉連鎖加盟業區督導之職務與工作內容，具足夠之代表性，藉由深入訪談之方式，了解區督導工作之實際相關內容與所具備之職能，基於前述方式，本研究相信由專家深度訪談所得到之訪談資料具其足夠代表性，整合訪談與蒐集之資料內容，可歸納出本研究之連鎖加盟業區督導之職能項目。

本研究第二階段所使用的測量工具為社會科學研究方法中常使用的「問卷調查法」，問卷調查法主要是透過設計調查問卷，直接對單位或個人進行調查的一種方法。由於它具有簡明、通俗、客觀、真實、回饋快、保密性好等特點，其為一種了解社會事實或測量其行為狀況與個人態度與認知等方面的有效方法，這種利用問卷對研究主題作有效測定的工具，以進行調查的方法，目前已廣泛的被企業、市場研究與諮詢機構等進行研究時所採用。因此，本研究問卷題項係以專家深度訪談後所歸納之 14 項職能項目來自行發展，問卷設計過程中均詳加檢視，以避免語意不明、一題兩問等，總計問卷題項為 61 題。

3.2 研究假設

本研究依據過去文獻探討，並整合專家深度訪談結果，建構出區督導之職能模式，共計 14 項職能。據前述研究目的，為了解連鎖加盟業區督導之個人屬性對於職能重要性認知程度之差異，提出研究假設如下：

假設：區督導之個人屬性的不同對於其職能重要性認知程度無顯著差異。

假設 1：區督導之年齡不同對於其職能重要性認知程度無顯著差異。

假設 2：區督導之教育程度不同對於其職能重要性認知程度無顯著差異。

假設 3：區督導之行業別不同對於其職能重要性認知程度無顯著差異。

假設 4：區督導之年資不同對於其職能重要性認知程度無顯著差異。

假設 5：區督導之職位不同對於其職能重要性認知程度無顯著差異。

3.3 研究變項與衡量

3.3.1 區督導職能

依據文獻整理及專家深訪後彙整出 14 項職能，並邀請一位企管系人力資源組副教授與兩位主修人力資源碩士研究生進行討論，將職能分類為 3 大構面，分別為核心職能、管理職能與專業職能，詳述如下：

核心職能：為確保組織成功所需的能力與職能的關鍵成功部分，能為組織創造利益與競爭優勢，其項目分別為：成就導向、主動積極、自信心、誠信正直與自我控制，共 5 大項目。

管理職能：主管階級特定職務與角色其所需具備與工作相關之特定職務能力，其項目分別為：人際了解與溝通、團隊領導與影響力，共 3 大項目。

專業職能：與工作內容與目標直接相關，能有效達成工作目標所必須具備之特定職務能力。其項目分別為：輔導與諮詢、商圈探討與市場分析、

商品管理輔導、危機處理、稽核能力、專業知識與技能，共 6 大項目。

3.3.2 個人屬性

其為填答者之基本資料，以作為樣本特性分析，並企圖了解連鎖加盟業區督導之個人屬性對於職能重要性認知程度之差異，內容包含：年齡、教育程度、行業別、年資、職位，共計 5 大項目。

3.3.3 衡量方式

本研究設計之題項衡量方式主要採用李克特(Likert)的五點順序尺度。衡量施測對象對於連鎖加盟業區督導職能之「重要程度」看法，分數從 1 至 5 分，分數愈高表示受測者認為該項職能重要程度較高，「1」表示非常不重要、「2」表示不很重要、「3」表示一般程度、「4」表示很重要、「5」表示非常重要。

3.4 研究對象與統計分析方法

3.4.1 研究對象

本研究目的在探討國內連鎖加盟產業區督導職能的模式，故研究樣本是以曾參加中國生產力中心舉辦的連鎖加盟產業區督導課程之學員為問卷發放對象，並考慮到區督導課程調查問卷的涵蓋度需求，因此發放予全部的學員，包括現職區督導或曾具有區督導經驗者，也包含目前只擔任店長或為儲備區督導的在職工作者，期盼課程調查的結果能發掘出更多的潛在需求，以作為未來區督導訓練課程的方向與指引。

3.4.2 統計方法

本研究採用之統計方法，首先進行描述性統計分析，用以整理、描述及解釋資料的系統方法與統計技術。本研究先針對各樣本之個人屬性，包括年齡、教育程度、年資、行業別、職位，進行次數分配與百分比分析，以了解樣本在各人口統計變項分布情形。再依平均數高低，將此 14 項職能構面排出重要性高低，並將其對應於五項個人屬性，以了解各職能與個人屬性之相關程度。其次，進行信效度分析，針對研究變項進行內部一致性分析檢驗與研究以內容效度進行檢驗研究中所有量表之效度。最後，進行單因子變數分析 (one-way ANOVA)，在於檢驗分組的自變數，對依變數是否具有影響力。若分組結果，組間變異對組內變異的比值夠大，達到一定的顯著水準，即可推知，在母體中，自變數對依變數具有影響力。而單因子變異數分析，就是在進行變異數分析時，只使用單一個分組變數。在本研究中用來檢定不同的「年齡」、「教育程度」、「行業別」、「職位」、「年資」在職能十四構面上，是否存在顯著差異；也更進一步分析不同的個人屬性於職能十四構面中，是否存在顯著差異。

4. 職能項目與量表發展

4.1 職能面項的界定

首先，根據文獻資料蒐集，本研究大略歸納整理出連鎖加盟業管理者之職能，做為本研究職能之基礎；其次，依據在連鎖加盟業具有資深經歷，並對區督導職務相當熟悉之專家進行專家深度訪談，期望能以實務面的角度找出更符合區督導一職所需之職能項目。在訪談過程中，受訪者依據其親身經驗，列舉出區督導所需具備之職能項目，並要求受訪者舉出工作上之具體實例，以確認並了解其所指之職能意義；最後，將訪談結果與文獻探討之職能項目進行歸納與整理，將職能進行刪減並補足其所需之項目內容，最後歸納出本研究之連鎖加盟業區督導初步之職能項目，共計 14 項，作為問卷發展之依據。

本研究根據文獻蒐集之資料，提出「成就導向」、「商品管理」、「主動積極」、「資訊蒐集」、「人際瞭解與溝通」、「影響力」、「培養他人」、「團隊領導」、「命令」、「專業知識」、「自我控制」、「自信心」、「組織承諾」、「誠信正直」、「危機處理」共計 15 項職能，並依據實際訪談的結果，根據訪談結果，首先刪除「培養他人」、「組織承諾」與「命令」三項職能，其次將「商品管理」重新命名為「商品管理輔導」，以及「資訊蒐集」重新命名為「商圈探討與市場分析」，最後納入訪談過程中認為重要的另兩項職能「輔導與諮詢」與「稽核能力」，總計 14 項職能。此外，根據其定義與描述，將這 14 項職能分別歸類於核心職能、管理職能與專業管理三項，以完成本研究之區督導初步職能模式，並作為問卷發展設計之重要依據。

4.2 量表題目的編製

本節進行問卷題目之設計，根據上節所歸納發展出之 14 項職能項目，研擬編製出研究問卷所需之問項題目。本研究在設計題目時，主要以過去文獻及研究經常使用之量表內容為主要參考依據，因此本研究所採用之量表問項為 Spencer & Spencer 所發展出來的職能模式為主要參考依據。此外，進一步將參考之問卷題項內容經由文獻探討與專家深度訪談內容彙整進行修正後，與資深研究學者進行討論，整理編製出本研究量表。

在討論過程中，將原文轉換成較符合邏輯的中文描述，並根據專家學者意見，針對量表內容進行評估與修正，一方面評估量表題目之適用性，一方面檢驗量表題目之可閱讀性、語句之流暢性、易了解性，針對不適合、不易了解之艱澀語句進行調整。本研究設計之量表分為 3 大構面，14 項職能，共計 61 項題項。

5. 實證研究分析

5.1 樣本敘述性統計

5.1.1 問卷發放與回收情形

本研究問卷發放對象為曾經參加中國生產力中心所舉辦的連鎖加盟業

區督導訓練課程之學員；問卷回收情形，共計發出 100 份問卷，共回收 42 份問卷，回收率為 42%，回收問卷經過剔除無效問卷 19 份後，最後有效問卷為 23 份，有效回收率約為 24%，所選取之樣本皆為國內具有一定規模之連鎖加盟企業，其對於區督導職務相當熟悉且具豐富經驗之代表性樣本，績效平均分數達 4.55 分(最高分為 6 分)，顯示此樣本為區督導中績效較良好的一群，因此本研究以此有效的 23 份問卷作為後續統計分析樣本。

5.1.2 樣本特性分析

本研究之回收樣本特性，在性別上，可知受測者性別以男性居多，佔 60%。年齡分布上 31 歲至 35 歲最多，佔 40%。在婚姻狀況上，則以未婚者佔大多數，佔 70%。在教育程度上，專科學歷者佔了一半的樣本數，為 50%。目前行業別則以綜合零售業佔了超過一半，佔 55%。填答者的目前職稱多半為區督導，佔 60%。填答者過去曾擔任的職務，則以店經理(31.6%)、區督導(47.4%)佔了幾乎絕大多數，合計為 80%。在現職服務年資方面，則以 4~6 年最多，佔 40%。而績效表現自評方面，填答稍優秀(30%)和很優秀(40%)者合計佔了 70%。

5.2 職能量表之信效度分析

5.2.1 信度分析

本研究信度以 Cronbach's α 值進行衡量，由於本研究量表題項之編製已參考 Spencer&Spencer 的職能行為描述，並與教授反覆斟酌字句並修酌不適合之題意，因此除了「誠信正直」及「輔導與諮詢」需刪減題項以提高 Cronbach's α 值之外，其餘研究變項之 Cronbach's α 值皆在 0.7 以上，代表題目之間的內部一致性高，也就是題目之間的相關性高。

而「誠信正直」構面之原始題項的信度為 0.538，因此刪除第 15 題、第 18 題之後，誠信正直之信度提高到 0.839。另外在「輔導與諮詢」構面中，原始之信度為 0.693，因此也刪除第 39 題，使信度提高至 0.814。

5.2.2 效度分析

內容效度是指測量工具是否與所欲測量的構念(Construct)有關，以及是否能代表所欲測量之建構內容，問卷內容來自於理論、實證經驗、邏輯推理過程與專家意見等，就是具有合理的內容效度。本研究之研究變項來自於過去研究文獻搜集整理而成，而且與指導教授逐一討論刪除不適當的題項，因此本研究之量表應具有一定程度的內容效度。

5.3 職能構面之重要性分析

本節將本研究初步確立之 14 項職能項目，依各職能題項之平均數高低計算出其職能項目之平均數，並將各項職能項目依重要性排序。由此方式可知本研究歸納列出之 14 項職能構面之重要性。各構面之分析如下列所述：

核心職能：共有 5 項職能構面，分別為「成就導向」、「主動積極」、「自信心」、「誠信正直」、「自我控制」，題項由 1 到 23 題，前節之信度分析刪

除「誠信正直」構面之第 15 題與第 18 題後，進行平均數與標準差之計算。核心職能構面平均數為 4.35，資料數據顯示，核心職能中依重要性由高至低排序如下：「主動積極」；「成就導向」；「自我控制」；「誠信正直」；「自信心」。

管理職能：共有 3 項職能構面，分別為「人際了解與溝通」、「團隊領導」、「影響力」，題項由 24 到 38 題，進行平均數與標準差之計算。管理職能構面平均數為 4.38，資料數據顯示，管理職能中依重要性由高至低排序如下：「團隊領導」；「人際了解與溝通」；「影響力」。

專業職能：共有 6 項職能構面，分別為「輔導與諮詢」、「商圈探討與市場分析」、「商品管理輔導」、「危機處理」、「稽核能力」、「專業知識與技能」，題項由 39 到 61 題，前節之信度分析刪除「輔導與諮詢」構面第 39 題後，進行平均數與標準差之計算。專業職能構面平均數為 4.34，資料數據顯示，專業職能中依重要性由高至低排序如下：「商品管理輔導」；「輔導與諮詢」；「稽核能力」；「危機處理」；「商圈探討與市場分析」；「專業知識與技能」。

本研究歸納分析之 14 項區督導職能，總平均值為 4.35，其平均數排序表如表一區督導職能項目重要性排序表所示。此 14 項職能之重要性分數平均皆高於 4.0 以上，三大職能構面之平均數部分，以管理職能 4.38 為最高，在 14 項職能項目部分，以團隊領導 4.51 居於首冠。

表一 區督導職能項目重要性排序表

排序	職能項目	平均數	標準差
1	團隊領導	4.51	0.60
2	主動積極	4.45	0.53
3	成就導向	4.44	0.58
4	商品管理輔導	4.43	0.67
5	輔導與諮詢	4.42	0.64
6	自我控制	4.41	0.64
7	稽核能力	4.37	0.69
8	危機處理	4.33	0.57
9	人際了解與溝通	4.32	0.60
10	影響力	4.31	0.60
11	誠信正直	4.30	0.61
12	商圈探討與市場分析	4.28	0.69
13	專業知識與技能	4.21	0.65
14	自信心	4.14	0.74

5.4 假設驗證結果

本研究利用平均數與標準差之數值，了解樣本在各構面的分佈情形，

並利用單因子變異數分析與獨立樣本 T 檢定來檢定本研究假設：不同個人屬性，分別為年齡、教育程度、行業別、年資、職位在區督導之職能構面上，是否存在顯著差異。

5.4.1 年齡與職能各構面的關係

在年齡部份，因樣本分佈問題，因此將「31-35 歲」與「36-40 歲」合併為「31-40 歲」一組，另將「41-45 歲」、「46-50 歲」、「50 歲以上」合併為「40 歲以上」一組，因此群組分為「30 歲以下」、「31-40 歲」、「40 歲以上」三組。

在區督導職能各構面中，年齡對於「成就導向」、「誠信正直」、「團隊領導」、「商品管理輔導」、「危機處理」有顯著差異($F=9.856^{***}$ 、 $F=3.803^*$ 、 $F=4.775^*$ 、 $F=4.065^*$ 、 $F=4.233^*$)，可能是因為年紀較大，使得工作歷練豐富，對於工作任務之結果較為重視，且在工作團隊的領導上較有心得，並能在商品管理和危機處理上較有經驗和歷練。

5.4.2 教育程度與職能各構面的關係

在教育程度部份，因樣本分佈問題，因此將「高中職」與「專科」合併為「專科以下」一組，另將「碩士」、「博士」合併為「碩士以上」一組，因此群組分為「專科以下」、「大學」、「碩士以上」三組。

在區督導職能各構面中，教育程度對於不同職能並無顯著差異，研究假設 H2 獲得支持。

5.4.3 行業別與職能各構面的關係

在行業別部份，因樣本分佈問題，因此將「娛樂文化業」與「居家生活業」與「其他業」合併為「其他業」一組，因此群組分為「食品餐飲業」、「綜合零售業」、「其他業」三組。

在區督導職能各構面中，行業別對於不同職能並無顯著差異，研究假設 H3 獲得支持。

5.4.4 年資與職能各構面的關係

在年資部份，因樣本分佈問題，因此將「1 年以內」與「1~3 年」合併為「3 年以內」一組，另將「7~9 年」、「10 年以上」合併為「7 年以上」一組，因此群組分為「3 年以內」、「4~6 年」、「7 年以上」三組。

在區督導職能各構面中，行業別對於不同職能並無顯著差異，研究假設 H4 獲得支持。

5.4.5 職位與職能各構面的關係

在職位部份，因樣本分佈問題，因此將「店經理」與「儲備區督導」合併為「儲備區督導」一組，另將「區經理」、「其他」合併為「其他」一組，因此群組分為「儲備區督導」、「區督導」、「其他」三組。

在區督導職能各構面中，工作職位對於「成就導向」、「自信心」、「誠

信正直」、「團隊領導」、「輔導與諮詢」、「危機處理」具有顯著差異，(F=4.153*、F=4.203*、F=4.195*、F=4.209*、F=8.596**、F=4.250*)，可能是由於不同的職位別有不同的工作要求與工作技能，看待工作的視野或角度也不一致，以「團隊領導」能力為例，因為區經理管轄的範圍跟工作權責較大，相對區經理就會比儲備區督導更重視這塊能力，因此導致職位別對各職能的重視程度不一致。

根據以上假設驗證結果，個人屬性中只有「年齡」、「職位」對各職能有顯著影響，研究假設驗證結果如下表所示：

表二 研究假設驗證結果

研究假設	驗證結果	有顯著差異之職能
H1：區督導之年齡不同對於其職能重要性認知程度無顯著差異	部份支持	成就導向、誠信正直、團隊領導、商品管理輔導、危機處理
H2：區督導之教育程度不同對於其職能重要性認知程度無顯著差異	支持	
H3：區督導之行業別不同對於其職能重要性認知程度無顯著差異	支持	
H4：區督導之年資不同對於其職能重要性認知程度無顯著差異	支持	
H5：區督導之職位不同對於其職能重要性認知程度無顯著差異	部份支持	成就導向、自信心、誠信正直、團隊領導、輔導與諮詢、危機處理

6. 結論與建議

6.1 研究結論

研究為國內首次針對連鎖加盟產業中「區督導」一職的職能模式所做的調查，是謂一個先驗型的研究，主要研究目的為建構連鎖加盟業區督導之職能模式，並進一步驗證個人屬性的不同並不會顯著影響區督導職能重要性之認知，期能做為後續開設區督導訓練課程或是企業甄選區督導時的依據。在經過分析後本研究結論如下：

6.1.1 連鎖加盟業區督導職能模式之初步建構

本研究經過專家訪談和問卷調查之後，確立區督導之初步職能模型，可分為三大構面、十四項職能，分別為成就導向、主動積極、自信心、誠信正直、自我控制、人際了解與溝通、團隊領導、影響力、輔導與諮詢、商圈探討與分析、商品管理輔導、危機處理、稽核能力與專業知識與技能。根據統計分析結果，可排列出各職能間的重要程度，以提供企業或訓練機構以此做為訓練課程或人才甄準的準則，前三名重要職能依序為：團隊領導、主動積極、成就導向。

「團隊領導」為總平均分數最高的職能構面，由於身為一位區督導，都有其一定的責任區域，必須管轄好幾家分店，指揮數十位數百位的分店員工，所以區督導要能領導全體分店員工，通力合作達成店營運目標；畢竟身為總公司與各分店之間橋梁的區督導，最主要的任務就是帶領分店達成績效目標，因此除了要傳達總公司的指令之外，更要使命必達，帶領分店落實營運計畫、達成業績目標。因此團隊合作在區督導職能中，被認為是最基本也最重要的一個因素。

「主動積極」為總平均數次高的職能，由於連鎖加盟業是一個瞬息萬變的行業，稍微無法掌握消費趨勢，即可能被同性質的競爭對手淘汰，因此區督導肩負全區的營運績效，要能主動蒐集新的情報或是找尋新的行銷方案，輔導分店改善營運流程，創造顧客價值。

而總平均第三高的職能為「成就導向」，由於區督導工作性質的關係，可以彈性運用每天的工作時間，並沒有固定的上下班時間，但區督導必須要隨時掌握分店的營運績效，視情況擬定行銷戰略，協助分店創造高業績達成率，就如寶雅蔡宗銘區經理所說：「要將區督導這份工作當成個人的事業在經營」，一位區督導掌握了全區的業績目標和所有資源，務必要對全區的業績達成率承諾，非常重視績效的好壞，並具有前瞻性的眼光洞察未來的趨勢脈絡，因此成就導向也是高績效的區督導應具備的職能。

6.1.2 個人屬性與區督導職能認知重要性之關係

本研究透過不同個人屬性-年齡、教育程度、行業別、年資、職位，來檢驗對區督導職能認知重要程度並無顯著差異，結果發現，除了年齡和職位對少數職能有影響之外，其他個人屬性並不會影響區督導職能認知的重要程度；這代表本研究透過文獻整理和專家深度訪談歸納出來的區督導十四項職能，皆具有一定的可靠信度，可以廣泛性的代表所有連鎖加盟業的區督導職能。

然而本研究也從統計結果中發現，年齡和職位對於成就導向、誠信正直、團隊領導、危機處理都有顯著影響，而歲月正是支配年齡和職位這兩種個人屬性的最大變動因子；這可以解釋為甚麼目前連鎖加盟業的區督導普遍是經由基層歷練後選拔出來的優秀人才，因為這些職能通常需透過生命經驗的累積和磨練才能養成，而難以先天賦予；所以擁有資深經歷的區督導其危機處理、團隊領導等職能特別突出，也會特別重視這些職能。

6.2 研究建議

本研究根據上述之結論，針對國內連鎖加盟產業區督導的職能，並配合其區督導之課程需求程度，擬訂之區督導課程項目，提出本研究建議，期可作為未來實務界在對於區督導之培育與課程規劃時之重要參考依據，建議內容分述如下：

核心職能部分：研究建議針對核心職能部份，可提供目標設定與管理、學習能力的強化與灌輸正面思考、管理決策問題釐清與分析解決技巧等相

關教育訓練課程，培養區督導自主性的投入活動、樂觀進取，且能夠主動達成目標的態度。

管理職能部分：研究建議可針對「團隊領導」職能，開設團隊合作與領導課程，透過企業的經營理念與價值領導情境的探討，甚至是團隊建立與領導風格的議題討論等等，培養區督導團隊領導的能力。另外，管理職能中的「人際了解與溝通」為區督導在總部與門市加盟店間之協調與溝通職務中，相當不可或缺的一環，因此本研究建議可針對此職能，開設溝通技巧與人際關係系列課程，透過學習溝通協調與談判技巧，培養溝通時的表達能力，以及面臨衝突時的衝突與回應技巧，強化區督導溝通協調角色的功能。

專業職能部分：研究建議可提供人員輔導諮商與面談技巧課程，分析輔導諮商面談的階段程序，並針對門市之員工行為態度，利用輔導諮商面談的溝通技巧與高效的說服技巧化解問題與衝突。另外，關於「商圈探討與市場分析」與「專業知識與技巧」職能部份，根據專家深度訪談與教育訓練課程問卷分析結果，本研究建議可開設相關報表閱讀與商圈市場分析之課程，如：商品管理與分析、商圈管理與診斷分析、財務報表分析診斷等等基礎訓練，提升區督導對於成本管理、報表分析之能力與培養市場敏感度。

6.3 研究限制

由於國內外連鎖加盟業區督導之職務、相關職能需求之相關文獻有限，雖本研究透過專家深度訪談的方式進行質化分析，收集實務界之專家看法，亦進行量化驗證，但在建立職能構面之文獻依據相對較為薄弱。

本研究所選取之樣本皆為國內具有一定規模之連鎖加盟企業，其對於區督導職務相當熟悉且具豐富經驗之代表性樣本，然而，由於時間與空間之限制，因此在蒐集樣本數量的部份，略顯不足。

區督導一職為維繫連鎖加盟業總部與門市分店之重要橋樑，在其他產業上可能並無設立此職位之需要，因此本研究結果，只能適用於連鎖加盟產業，在其他產業可能並不適用。

6.4 未來研究方向

本研究採取之樣本數較少，亦不夠廣泛，因此建議後續研究者可擴大對於樣本之搜集，可針對不同業別區督導進行樣本採集，使研究結果更加全面與精確。

本研究為進行初探性的職能架構，因時間等等因素侷限，建議後續研究者可延續本研究之職能架構，亦可探討其他變數對於職能模型之影響，增加研究之廣度。

本研究在設計問卷時，只依對區督導有實務經驗之人員進行施測，建議未來可使用 360 度的方式，分析不同觀點對於區督導職能之重要性之結果差異。

6.5 研究貢獻

本研究之貢獻有以下三點，茲分述如下：

a. 建立國內連鎖加盟業區督導之初步職能架構模型

由於國內外對於區督導之相關文獻與資料不多，本研究提出國內連鎖加盟業區督導之初步職能架構模型，分為核心職能、管理職能與專業職能，共計 14 項職能項目，期可提供實務上或後續學術研究之參考依據。

b. 強化國內培育連鎖加盟業進行區督導職能上的管理與應用

職能管理可使企業在人力資源中提升人才競爭力最具效益的工具，因此連鎖加盟產業在人力資源管理部分，配合本研究所提出之職能模型，將可以客觀的運用在未來進行區督導甄選招募、績效管理、職涯發展與薪資管理等等人力資源管理的功能活動上，使企業在針對區督導一職進行人力資源管理工作時，更能適才適所。

c. 提供國內培育連鎖加盟業區督導開設訓練課程之參考依據

根據本研究分析其職能模型，配合訓練課程重要性調查分析，期可配合研究分析結果，針對區督導職務設計相關訓練課程，可對於企業強化目前區督導人員之能力，亦或對於未來培育區督導人才，將有顯著成效。

7. 參考文獻

中文部分

1. 王姿潔(2007)，建構以職能為基礎之工程專業人員評選模式-以 C 公司為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
2. 王慧娥（2007），總部與加盟者之溝通管道—搭起雙贏的橋樑，流通世界，79 期，頁 28-32。
3. 江嘉典(2002)，數位廣播業者經營策略分析-以中國廣播公司為例，國立中正大學電訊傳播研究所碩士論文。
4. 吳秉恩（1999），分享式人力資源管理，翰蘆圖書出版有限公司。
5. 李貴惠、于卓民、司徒達賢(2007)，內外部網絡對於多國在台子公司角色演化的影響，交大管理學報，第 27 期。
6. 林金定、嚴嘉楓、陳美花(2005)，質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析，身心障礙研究。
7. 胡幼慧(1996)，質性研究-理論、方法及本土女性研究實例，台北：巨流。
8. 張博堯(2002)，建構績效導向的職能發展體系—知識經濟時代公職人才培育藍圖，台北。
9. 莊敏滢(2004)，以核心職能為本之線上甄選系統之發展-以某汽車製造公司為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
10. 陳弘元(2008)，店務督導架構，商業人才認證培育計畫之簡報。
11. 陳志鈺(2000)，百貨業樓面管理人員職能量表之建立-以某百貨公司為例，中央大學人力資源管理所碩士論文。
12. 黃憲仁(2007)，連鎖店操作手冊，台灣：憲業。
13. 經濟部(民 89)，便利商店經營管理實務，經濟部商業司，台北。

14. 魏梅金譯(2002), 才能評鑑法: 建立卓越績效的模式 Competence at work – Models for Superior Performance, 台北: 商周。

英文部分

1. Boyatzis, R. E. (1982). *The Competence Manager: A Model for Effective Performance*, New York: John Wiley & Sons.
2. Drucker, P. F. (1989), *The Practice of Management*, Oxford: Heinemann Professional.
3. Hellriegel, Jackson & Slocum(2008), *Competency-Based Management*, South Western, Inc.
4. McLagan, P. A. (1980). Competency Models, *Training & Development Journal*, 34(12), 22-26.
5. Miller W.L. & Crabtree B.F. (1992), *Primary Care Research: A Multimethod Typology and Qualitative Road Map Doing Qualitative Research*. Newbury Park CA: Sage, pp.3-28..
6. Newsome S., Catano, V.M & Day, A.L.(2003). *Leader Competencies : Proposing a Research Framework*, The Centre for Leadership Excellence, Nova Scotia, Canada : Saint Mary's University.
7. Spencer, L. M.& Spencer, S. M. (1993) *Competence At Work*, UK: John Wiley & Sons Inc.
8. Spencer, L., & Spencer, M.(1993). *Competence At Work: Models for Superior Performance*, N.Y.: John Wily & Sons, Inc.
9. Woodruff, C. (1991), *Competent by any other name*, *Personnel Management*, 23.