公務人員保障暨培訓委員會
高階文官培訓導入職能評鑑之應用及分析

廠商名稱：一零四學習科技股份有限公司

負 責 人：楊基寬

日　　期：中華民國 100 年 08 月 15 日

「高階文官培訓導入職能評鑑之應用及分析」摘要

本會為配合考試院 99 年 12 月 2 日通過「強化文官培訓功能規劃方案」，其中，第 4 案革新建議「建構高階文官發展性培訓制度」，提出高階文官培訓將「導入職能評鑑系統，確認高階文官核心職能需求」，希望作為人力資源規劃及政策制定的參考。

本計畫自 100 年 4 月至 8 月，為期 5 個月。導入對象為 100 年度高階文官培訓飛躍方案參訓研究學員，共計 40 人。茲將報告結論及建議摘述如下：

一、整體分析結果與建議：在跨部門合作與協調及政策分析與行銷等職能項目，有良好的表現，但在發展與型塑願景及績效管理等職能項目仍有改善空間。建議朝相關的課程訓練、相關的專業書籍、可發展的活動及個人發展的活動等四個方向改進。詳細的資料可參考附錄八的內容。

二、各組別的結果與建議：在管理發展訓練班中，表現最優異的職能項目是跨部門合作與協調及變革管理與應變職能項目，最需改善的職能項目是發展與型塑願景及績效管理職能項目，本研究建議，可用轉化型領導的概念，改善部屬對願景的認同、具體轉化願景為可執行策略以及績效評估中適時給予回饋的行為。在領導發展訓練班中，表現最優異的職能項目是跨部門合作與協調及政策分析與行銷職能項目，最需改善的職能項目是發展與型塑願景職能項目。本研究建議可以用採用轉化型領導的概念，作為改善具體轉化願景為可執行策略的行為。在決策發展訓練班中，表現最優異的職能項目是跨部門合作與協調與政策分析與行銷職能項目，最需改善的職能項目是發展與型塑願景及績效管理職能項目。在此本研究建議可以用轉化型領導的概念，作為改善具體轉化願景為可執行策略以及協助部屬找出特定行為或技能的行為。

三、本案於執行 360 度評鑑執行困難情況建議作法與發展

階段	執行困難情況	建議作法或發展
評鑑前	相關參與者對於整體的活動並不清楚	1. 增加說明會的場次，適時的加入參與者的意見與想法。 2. 用多元的方式來宣傳該活動。
	對於評鑑的標準不太清楚	1. 增加說明會的場次，加入參與者的想法與意見。 2. 一開始便傳達欲執行的標準。
	參與的人數太少	1. 增加曝光度，例如藉由內部公文的發送、其他相關的文宣宣傳。 2. 整理參與後的相關優勢或效益後，發送給相關符合參與資格的人士。

評鑑中	調整評鑑者遴選的機制。評鑑門檻的人數為上司 1 人、同儕及部屬至少 3 人，本次受評者評鑑人數大部分是 7 人剛好為最低評鑑人數，若受評人之評鑑人數低於最低門檻(7 人),此現象易造成結果失真及主觀之虞	建議未來評鑑人的挑選人數可高於門檻 2/1~1 倍，再經由直屬主管作調整篩選，可讓評鑑程序更加周延。
評鑑後	360 度的結果如何更加有效益	1. 360 度的結果以個人參考為主。 2. 未來不可個人間比較。 3. 增加主管參與評鑑結果之回饋：讓受評者的主管透過客觀的 360 度行為評鑑結果更加了解受評者的優劣勢,有助雙方後續的溝通及互動,建議增加受評者主管參與報表解讀及回饋技巧訓練。 4. 有系統且持續的追蹤受評者行為的改變及能力的提升, 建議一至二年評鑑一次以了解評鑑者後續發展的成果或調整學習計畫的依據。
	未來評鑑的對象選擇性	1. 簡任主管以上。 2. 有潛力之薦任主管皆進行 360 度的方案。
	職能字典的衍生性	1. 個人發展計劃的執行結果建議可為績效考評的一部份。 2. 擬定個人發展計畫（IDP)：依據個別職能的 gap 及學習風格，訂定個人發展計畫（IDP)。

Using Competency Assessment (Multi-Rater Multi-Feedback) on Civil Servants

(Abstract)

Based on Examination Yuan's (2011/12/02) project titled "Intensify Civil Servant Training Function", we proposed using multi-rater multi-feedback competency assessment (360-degree multi-feedback) for civil servant. Our project should be considered as the major references for future human resource planning and personnel policy scheduling.

The time period for executing the project was five months from April 2011 to August 2011. The pilot targets were 40 Senior Civil Servicers Training Leaping Program. Project conclusions and recommendations are listed as following:

1. Overall analysis results and recommendations: The "cross-department cooperation and coordination" and "policy analysis and marketing" are rated good. However, "developing and shaping the vision" and "performance management" still need improvement. Four recommendations for improving involve providing (1) relevant courses and training, (2) relevant professional books, (3) activities which can be developed, and (4) personal development activities. Please refer to Appendix VII for details.
2. Group analysis results and recommendations: Regarding MDT, "cross-development cooperation and coordination" and "policy analysis and marketing" were rated as the best. "Developing and shape the vision" needs the most improvement. We suggest adopting the concept of transformational leadership to transform a concrete vision into executable strategy. Regarding LDT, "cross-department cooperation and coordination" and "change management and response" are rated good. "Developing and shaping the vision" and "performance management" need improvement. We suggest that the concept of transformational leadership can be used as a way to increase subordinate recognition to the vision, transform the vision into executable strategies, and provide timely feedback behavior based on the result of performance appraisal. Regarding SDT, "cross-department cooperation and coordination" and "policy analysis and marketing" were rated as the best. "Developing and shaping the vision" and "performance management" need the most improvement. We suggest that concept of transformational leadership can be applied to transforming a concrete vision into executable strategy as well as helping subordinates to perform

certain behaviors or skills.

3. Difficulties and recommendations in implementing the 360-degree feedback model.

Stage	Items	Recommendations
Before Assessment	To promote the purpose and benefit to participants	1. Increase introduction conference; consider the advice and ideas of participants immediately. 2. Promote the activities through diverse methods.
	Not so clear about assessment standard	1. Increasing the Briefings, and join the ideas and suggestions. 2. Conveying the standard of perform at the beginning.
	The number of participants are not sufficient	1. Increase the chance of exposure; for example, send internal documents or other related propaganda. 2. Summarize the advantages or benefits of participating in the assessment; send related information to the relevant persons who are qualified for the assessment.
In Assessment	Adjustment the mechanism for the selection of evaluators. (in this program, participants just only reach minimum, it will make the result not so accurate)	1. The participant number could be over the threshold 1 to 2 times are recommended, then selected by the immediate supervisor.
After Assessment	How to make the 360 result more effective	1. The result of 360 reference resources is used only for personal purpose 2. The result of 360 is not used for interpersonal comparison in the future 3. Increase supervisor feedback of the result from the assessment 4. Track the behavior changes and ability enhanced by systematic and continuous.
	How to choose the sample in the future	1. Beyond the selected appointment rank. 2. Execute the 360 program for potential civil servant.

	How to advance the ability for person	1. Considering the result of implementing personal development plan as a part of assessment. 2. Drawing up the IDP: base on each competence gap and learning style to make IDP.

目　錄

表目錄 8

圖目錄 10

第一章　序論 11

一、計畫源起 12

二、計畫目的 12

三、需求重點 12

四、計畫範疇 13

五、計畫執行流程 14

第二章　文獻探討 15

一、職能 15

二、360 度職能回饋 17

三、高階文官職能項目的演進過程 19

第三章　360 度職能評鑑題項與尺度確認 36

一、職能定義與題項初稿 36

二、高階文官 360 度職能題項的增修 39

三、經由專家確認評鑑尺度與職能題項 53

四、期中會議意見後的職能定義與題項調整 58

五、經期中會議修改後，職能內容最終版本的確認 61

第四章　360 度職能評鑑執行 73

一、360 度職能回饋執行前置作業 73

二、360 度職能回饋報告產出 79

第五章　計畫總結 88

一、整體分析結果 88

二、三班的分析結果 91

三、討論 101

四、總結 104

五、後續研究建議 105

參考文獻 107

附錄 109

附錄一 高階文官培訓導入職能評鑑之應用及分析工作計畫書 109

附錄二 一零四人資學院計畫執行顧問簡介 119

附錄三 期中報告審查會議議程 124

附錄四 360 度職能回饋溝通說明會議 129

附錄五 360 度職能回饋個人報表解讀說明會簡報 153

附錄六 360 度職能回饋團體分析報告 179

附錄七 轉化型領導的意涵 188

附錄八 職能發展字典 190

附錄九 IDP SOP 220

附錄十 360 度職能評鑑 SOP 說明 225

附錄十一 職能對應課程 237

附錄十二 期末報告審查會議記錄 239

表目錄

表 3-1　高階主管核心能力 27
表 3-2　高階主管管理核心能力最重要項目 30
表 3-3　高階主管職務管理核心能力 31
表 3-4　高階文官核心能力 32
表 3-5　本研究與國內公部門職能的涵攝圖 34
表 4-1　職能題項初稿 36
表 4-2　職能訪談內部專家 39
表 4-3　訪談與問卷的修改建議與具體修改回應 40
表 4-4　各職能題項的描述性統計與信度分析 44
表 4-5　綜整訪談結果及問卷調查修改後各職能問項 47
表 4-6　評鑑尺度 53
表 4-7　綜整訪談結果與問卷的修改建議與回應 54
表 4-8　綜合性問題 55
表 4-9　綜整訪談結果與專家學者意見後修改的題項內容 56
表 4-10　期中報告之建議與回應 58
表 4-11　期中報告之綜合性問題 60
表 4-12　評鑑尺度 61
表 4-13　發展與型塑願景 62
表 4-14　政策分析與執行 63
表 4-15　團隊領導與激勵 65
表 4-16　跨部門合作與協調 67
表 4-17　績效管理 69
表 4-18　變革管理與應變 71
表 5-1　回饋者帳號匯入表格 74
表 5-2　受評者主從關係匯入表格 74
表 5-3　題本匯入表格 74
表 5-4　360 度職能回饋個人報表_正向差異分析 84
表 5-5　360 度職能回饋個人報表_負向差異分析 85
表 5-6　360 度職能回饋個人報表_開放建議與意見 86
表 6-1　給分標準 88
表 6-2　整體分析報告 89
表 6-3　整體分析報告__績效管理 91
表 6-4　整體分析報告__發展與型塑願景 91
表 6-5　給分標準 92
表 6-6　管理發展訓練研究班團體分析報告 92
表 6-7　團體分析報告_發展與型塑願景 94
表 6-8　領導發展訓練研究班團體分析報告 95
表 6-9　團體分析報告_發展與型塑願景 97
表 6-10　團體分析報告_績效評估 97

表 6-11　決策發展訓練研究班分析報告 98
表 6-12　團體分析報告_發展與型塑願景 100
表 6-13　團體分析報告_績效評估 100
表 6-14　不同類別的分析結果整理表 101
表 6-15　360 度評鑑執行建議事項及後續建議作法..... 106

圖目錄

圖 2-1　計畫執行流程圖 14
圖 3-1　能力金字塔 16
圖 3-2　多元來源回饋示意圖 17
圖 3-3　不同管理階層的管理技能 19
圖 3-4　美國聯邦政府領導效能架構 22
圖 3-5　公務人員各官等核心能力架構圖 26
圖 3-6　核心價值、中、高階主管管理核心能力架構 27
圖 3-7　公務人員各官等非主管人員共通能力架構 29
圖 5-1　評鑑指導語範本 75
圖 5-2　回饋選項範本 75
圖 5-3　開放建議範本 76
圖 5-4　通知信函範本 76
圖 5-5　施測通知信函範本 77
圖 5-6　系統施測登入頁 78
圖 5-7　未施測名單匯出範本 78
圖 5-8　360 度職能回饋個人報表擷取圖_綜合結果 79
圖 5-9　360 度職能回饋個人_優勢/發展職能 80
圖 5-10　360 度職能回饋個人_優勢/發展行為 81
圖 5-11　360 度職能回饋個人_雷達圖 82
圖 5-12　360 度職能回饋總覽 82
圖 5-13　360 度職能差異分析 83
圖 5-14　360 度職能回饋個人報表_百分位序分析 86
圖 6-1　團體平均與基準分數之雷達圖__整體分析結果 89
圖 6-2　360 關係分數雷達圖__整體分析結果 90
圖 6-3　團體平均與基準分數之雷達圖__團體分析結果__管理發展訓練研究班 93
圖 6-4　360 關係分數雷達圖__團體分析結果__管理發展訓練研究班 93
圖 6-5　團體平均與基準分數之雷達圖__團體分析結果__領導發展訓練研究班 96
圖 6-6　360 關係分數雷達圖圖__團體分析結果__領導發展訓練研究班 96
圖 6-7　團體平均與基準分數之雷達圖__團體分析結果__決策發展訓練研究班 99
圖 6-8　360 關係分數雷達圖__團體分析結果__決策發展訓練研究班 99

第一章　序論

近年來，環境快速變化，組織若要保有競爭力，必須要有些因應的措施。其中，職能（competency）的概念，在這高度變化的環境下，所扮演的因應角色，開始備受重視。行政院人事行政局(民 92)核心能力指標建立之研究:行政院所屬機關核心價值及中高階主管管理核心能力選定分析的研究中指出,「能力導向」是當前人力資源管理重視的基本原則，根據擔任各職務所需具備的基本才能，決定人力的甄選、任用、遷調、培育，是確保組織能擁有符合業務發展推動所需人力資源的重要管理策略。在無形資產核心化的時代，當前真正對組織的生存與發展產生關鍵影響的，是附屬於「人」的資產，以往組織裡的資產是生產工具，人力勞工被視為成本，現在組織裡的資產則是「知識工作者」,他們帶著自己的生產工具，也就是知識與頭腦，來去自如。

在實務界中，許多私人企業為了保有持續性的競爭優勢，相繼引進此概念。對政府公部門而言，未來政府勢必面臨人力資源市場全球化的趨勢，不僅是跟本地企業競求人才，甚至必須與國外政府或企業相競以爭求人才(黃一峰，民 90)。因此，如何建立公部門人員的職能，以確保公務人力的品質與能力，是需要受到重視的。

其中，有學者認為高階文官除了要洞察環境變化、瞭解政府以及該機關政策方向來擬定施政計畫，另一方面要指導部屬落實施政計畫，扮演「承上啟下」的角色(趙璟瑄，民 91)。同時，高階文官在組織中也常扮演著行為典範的角色，正所謂兵隨將轉，如果可以建立高階文官的職能基礎，除了可以確保本身職位的應盡義務，也可以帶動部屬跟著效法，更能夠藉此增進個人的自我發展。因此，高階文官在公部門中的職能建立是有必要的。然而，在職能發展的眾多功能中，本研究主要是希望藉由導入職能來幫助個人的發展。

在此，為了要落實導入職能的目的，本研究主要採用 360 度的職能項目評鑑，來了解高階文官在這些職能項目的表現是否得宜，有哪些職能的項目是比較微弱需要加強的。360 度的評估方法，主要的意涵是指組織成員平常工作所需要接觸的所有層面，皆應有代表人士參與評估的過程，換句話說，該位組織成員，應該接受多方來源的評估回饋，才能夠真正顯示他的工作績效，因此評估者必須包括上司、部屬、同儕、本人（Robbins, 1997)。

360 度這種全方位的評估方式會受到重視以及採用的原因，其實不難理解。傳統的評估方式都是上對下單一的評估，這種方式對受評者而言，只能提供有限的資訊，比較無法具有全面性的視野，且評估的情況比較侷限於內部，因此較為封閉。相對地，360 度這樣全面性的評估比較能夠提供多方面的資訊，因而顯得更為開放與彈性。徐木蘭（民 88）也提出 360 度績效評估是政府部門的胎盤素，並且相信這種全方位的評估方式比較能夠落實政府改造措施，審慎評估公共績效。因此，本研究採用 360 度的評估方式來進行，應該是比較恰當的。

一、計畫源起

本工作計畫係根據：公務人員保障暨培訓委員會「高階文官培訓導入職能評鑑之應用及分析」採購案專案勞務委託案需求書，依其需求目的及需求重點訂定而成。由於在這快速變化的環境下，組織為了要保有競爭力，進行了很多不同的因應措施。其中以職能(competency)的概念最受重視。行政院人事行政局(民 92)核心能力指標建立之研究:行政院所屬機關核心價值及中高階主管管理核心能力選定分析的研究中指出，「能力導向」是當前人力資源管理重視的基本原則，根據擔任各職務所需具備的基本才能，決定人力的甄選、任用、遷調、培育，是確保組織能擁有符合業務發展推動所需人力資源的重要管理策略。在無形資產核心化的時代，當前真正對組織的生存與發展產生關鍵影響的，是附屬於「人」的資產，以往組織裡的資產是生產工具，人力勞工被視為成本，現在組織裡的資產則是「知識工作者」，他們帶著自己的生產工具，也就是知識與頭腦，來去自如。其中，「職能」係指一種使人勝任工作所須具備之行為尺度，其中包括知識、技能、態度及價值觀等構面，重要的是工作活動中所展現的成果。為使訓練確實達成效果，必須訓練規劃與個人職能開發緊密配合，是以，訓前辦理個人職能評鑑及分析是有必要的。

二、計畫目的

1. 考試院 99 年 12 月 2 日通過「強化文官培訓功能規劃方案」，其中，第 4 案革新建議「建構高階文官發展性培訓制度」，提出高階文官培訓將「導入職能評鑑系統，確認高階文官核心職能需求」。因此，本研究主要是要針對高階文官來導入職能。

2. 基於上述的內容，為了要確切的在高階文官中，落實導入職能，本研究將建立高階文官的職能項目、相關職能項目下的職能行為以及用來評估的尺度。

3. 依職掌辦理高階文官發展性訓練，99 年辦理「高階文官培訓飛躍方案-99 年試辦訓練」之「管理發展訓練」(簡任第 10 職等至第 11 職等)、「領導發展訓練」(簡任第 12 職等至第 13 職等之非機關首長)及「決策發展訓練」(簡任第 13 職等機關首長至第 14 職等) 3 種班別。為落實透過培訓強化高階文官所需具備之核心職能，100 年試辦訓練規劃導入職能評鑑系統，將於訓前遴選作業時，針對參訓學員實施職能評鑑，瞭解上述各班參訓學員之職能落差（gap)，俾透過依職能轉換之模組課程，輔以客製化課程予以補強。

三、需求重點

1. 關於本計畫，擬採取 5 項步驟進行：
（1）驗證高階文官（主管）職能評鑑能力項目（含定義)、關鍵行為、行為典範、題目等職能定義及職能項目之多維度行為評量指標，並建立可供觀察之典範事例。
（2）排定職能項目評鑑作業之優先順序。
（3）進行職能評鑑之能力盤點。
（4）高階文官簡任主管團體報表解讀。

（5）提出職能評鑑系統之服務。

2. 本案導入對象預計以高階文官約 18 位進行訪談，再找 60 位進行問卷調查，作為導入職能評鑑之人力能力盤點對象。再以 30 人一對一訪談，30 人系統作答的方式來進行評估，最後再進行團體報表解讀兩梯次。

四、計畫範疇

本計畫係以高階文官訪談及問卷調查為主。在訪談的部份取總實際人數之 1/3，原因是我們在進行ＡＣ時的前 1/3 的人，也就是表現比較好的幾位高階文官，來作為訪談的對象應該會比較具有代表性。在問卷調查的部份是針對全部實際參與的人數。最後結果依專案實際執行狀況調整。期能透過實務執行經驗的蒐集，進而作為未來擴大推廣 360 度多元職能回饋系統至公務部門之重要參考依據。

五、計畫執行流程

本計畫係依據「公務人員保障暨培訓委員會高階文官培訓導入職能評鑑之應用及分析工作計畫書」(參閱附錄一)中所規劃之計畫執行流程圖如圖 2-1 所示，針對現階段執行情況彙總報告。

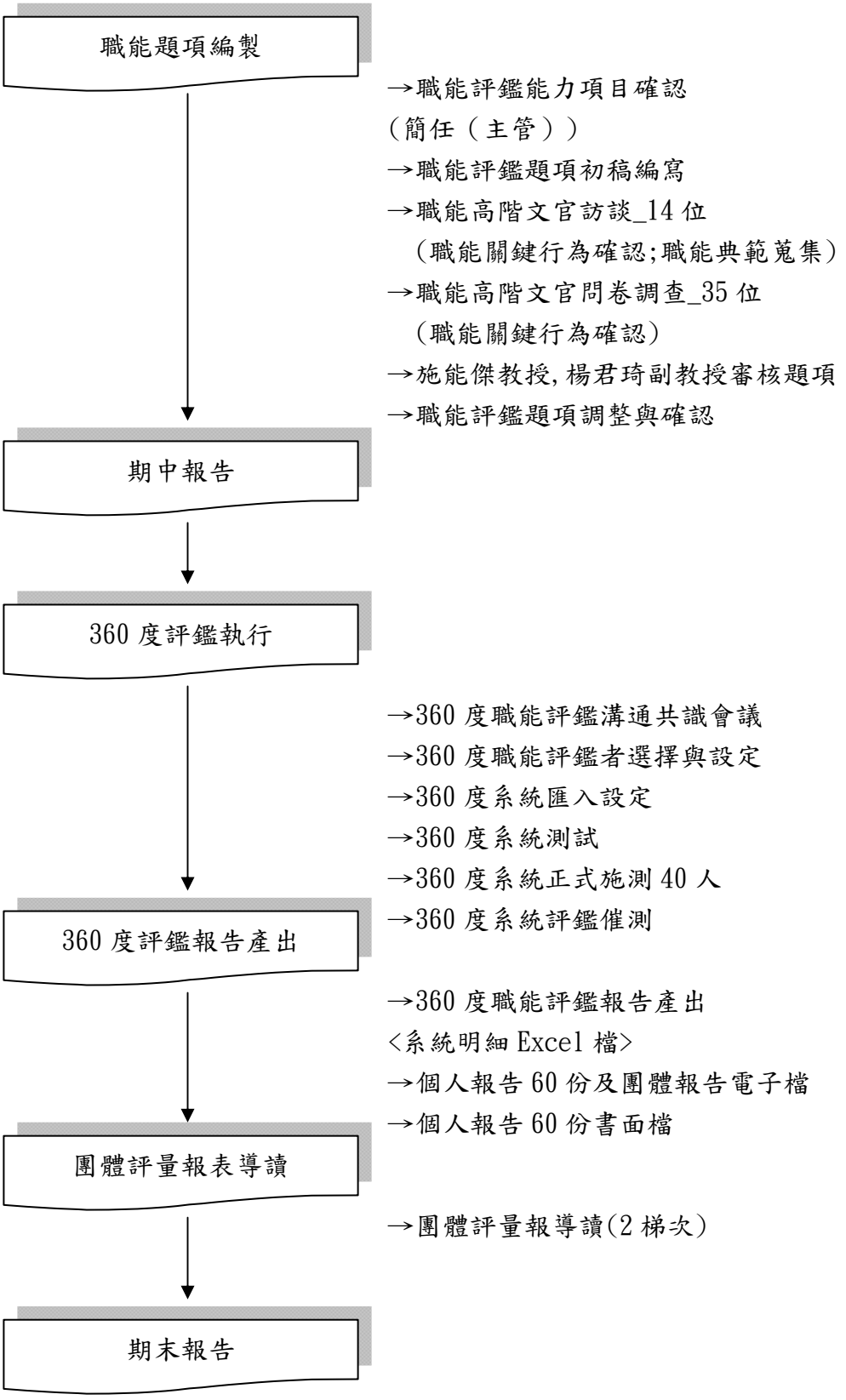


圖 2-1　計畫執行流程圖

第二章　文獻探討

一、職能

在這個部分主要是要先說明職能的定義，接下來會介紹職能的一些相關的特性，希望藉由這兩點的說明可以將職能說明清楚。

（一）職能的定義

台灣目前對於核心職能的定義還是相當分歧，目前的翻譯也有很多種，例如能力、核心能力、知能等，在此本研究主要採用的是「職能」一詞。所謂的職能是指一個所須具備的潛在基本特質，這些潛在的基本特質，不僅與其工作所擔任的職務有關，更可用來了解並預期實際反應，並影響行為與績效的表現(Spencer & Spencer, 1993)。杜拉克也曾說過，組織所擁有的人力資產以知識及頭腦為其生產工具，這種附屬於人的、非物質性的生產工具，就是所謂的職能（competency）。李聲吼(民 86)核心職能是用來執行某項特定工作時，所需具備的關鍵能力。

（二）職能的特性

雖然職能有很多學者的定義與解讀，但他們的意義都有相似性，主要是藉由核心職能的掌握來協助組織降低成本或提升價值，並進而形成組織的競爭優勢。然而，職能既然可以成為競爭優勢的基礎，必然有些有別於過去不同競爭優勢的特性。因此，本研究以下要介紹關於職能的特性，主要來自沈介文(民 88)的研究中綜合了多位學者的意見。

1. 核心職能是一種不斷累積學習後，所產生的結果。例如，Prahalad and Hamel (1990)指出，核心職能是組織由過去到現在所累積的知識學習成果。

2. 核心職能是一種獨特的競爭優勢。例如 Fiol (1991)、Collis (1991)與陳彩繁(民 84)等人都認為，核心能力為相對於競爭者的特有優勢。

3. 核心能力是一種整合的綜效，例如 Hamel 與 Heene(1994) 以及 Tampoe (1994)都認為核心能力是在組織內，整合多種不同的技術。

4. 有效的核心職能必須具備可應用性，也就是企業能根據其核心能力，廣泛地發展出多樣化且有利基的產品，並應用於市場上(Watson, 1993; Tampoe, 1994; Hamel & Heene, 1994)。

核心職能的內涵則包括，與生俱來的性向與人格特質，加上後天學習的技能與知識，其中，行為是先天與後天各種能力的綜合產物，例如 Lucia 與 Lepsinger (1997)所介紹的能力金字塔，便可以說明其間的關係。如下圖 3-2 所示：

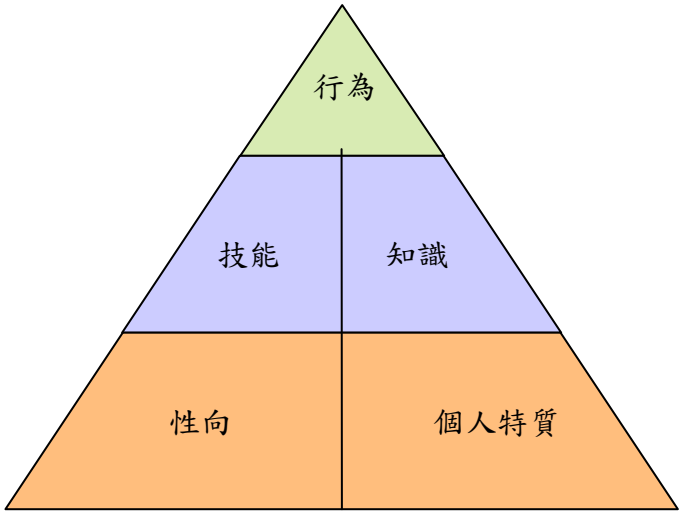


圖 3-1　能力金字塔

就職能模式，能力必須要以行為語言的方式表現，才能提供行為的範例，解釋其如何產生有效的工作績效。其次，個體的行為固然受到天生性向與特質的影響，然而，行為則是可以改變、亦可教導的。第三，職能模式的關鍵在於建立與工作績效的關連性，也就是說，職能的項目雖然包含很多的內容，但唯有對成功的工作績效有所影響，才能被列為其職務的核心職能。而且，即使職能的名稱相同，也會因為其職位不同而有所差異。

Lucia 透過職能模式的運用，說明除了可以讓組織的維持競爭力，還可以協助組織建立完整的人力資源管理系統。在此本研究主要是希望藉由職能的建立，可以應用在個人發展，也就是高階文官的自我發展。

二、360 度職能回饋

管理職能評估的方法依評估者來區分，大致上可分為傳統的職能評估方式、及評估來源多元化方式。傳統的職能評估方式指的是上司（直屬主管）評估，通常只有單一的評估者，即自上而下的直屬主管評估(Berk, 1986; Cardy & Dobbins, 1994)。此種評估方式所獲得的評估資訊來源有限，且較為容易因個人主觀因素而產生偏誤或是忽略績效評估之發展性目的。因此，評估的結果較難取信於人，無法發揮評估應有的功能性。

企業進行管理職能發展（competence development）時，學者與實務界皆建議利用 360 度回饋（360-degree feedback）的方式進行評估（Zeme & Zemke, 1999），藉以降低評估所產生之誤差。因此，多數有推行管理職能的企業多採行 360 度回饋的評估方法，提供主管多面向的評估資訊，讓主管才能的評估結果更加客觀與正確。

360 度回饋是一種「多元來源回饋」(multiple-source feedback)技術，其針對特定個人，及包含受評者自己在內的多位評量者來進行回饋。參與回饋的相關人員必須對受評者的工作表現擁有相當程度的觀察機會，並對受評者有充分瞭解(Tornow, 1993)。這是一種結合直屬上司、同事、部屬及管理者本身及其周圍的人對其管理才能發展作多元之回饋，以其求得更為客觀的結果表現(徐坤裕，民 88)。基本概念如下圖 3-1 所示(Tornow, 1993)。

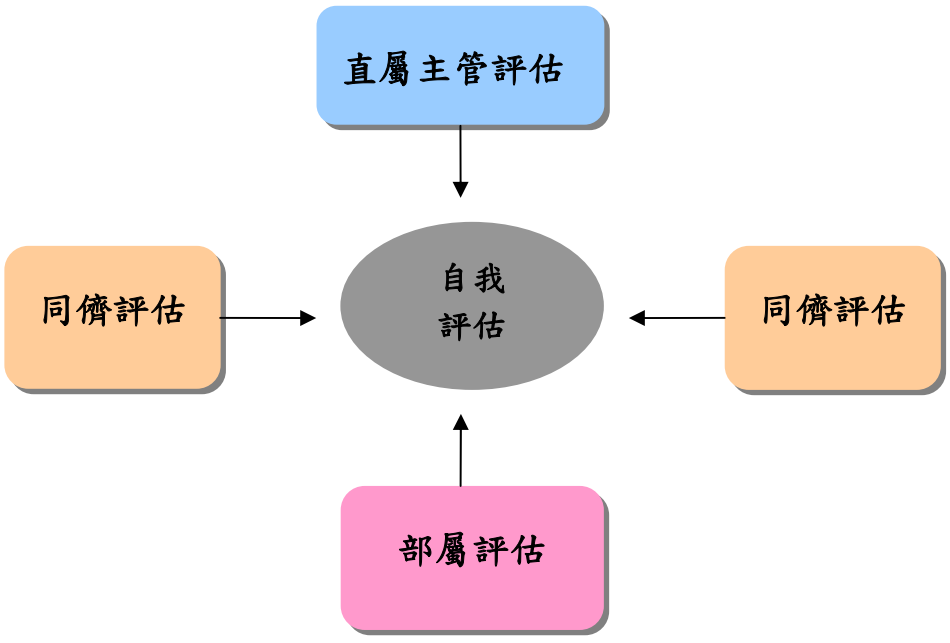


圖 3-2　多元來源回饋示意圖

資料來源：Tornow(1993). Perceptions or reality: Is multi-perspective measurement a means or an end, Human Resource Management, p.223.

Yammarino and Atwater (1997)曾指出，個體需藉由回饋的過程以了解他人對自己能力、知識、技能及特質的看法，並藉以比較是否與自我本身的知覺有所差異，更重要的是，個體會以此作為是否改變工作行為的依據或參考。因此自他評一致性不僅反映出個體自我知覺的正確程度，並且會進一步影響個體對於評量正確性的知覺以及行為改變的意圖。

三、高階文官職能項目的演進過程

為了能夠清楚的說明本研究的職能產生，以下分別以四個方向來說明，首先，以 Katz 的管理者須具備的三個技能來說明。其次，以管理機能的觀點來說明。第三，以國外目前建立的職能，來對照本研究的職能。最後，以本國在公部門已經進行的職能研究中，對照本研究的職能。

（一）Katz 管理者須具備的技能

首先，根據 Katz (1955)認為不同管理階層所需的技能，共分為三類，分別為概念技能、人際技能與技術技能。在概念能力的定義為，了解整個組織與自己在組織中的地位和作用之能力，這種不僅須有較高的決策能力，還要對整個組織目標具有宏觀視野，這種能力偏向管理層次，所以也可稱為管理能力。在人際技能的定義為，與人共事之能力，管理者宜善於透過各種激勵措施，對下屬施行有效領導之能力，這種能力即所謂的人際關係能力。而溝通是一項很有用的利器。技術技能的定義為，管理者藉由教育、訓練、學習和個人經驗所獲得的知識、方法和技巧而完成任務之能力。其圖示如下圖 3-3 所示，其中，在較低層級中，技術性技能促成了現代工業的許多重大進步，對於提高營運效率也是不可或缺的，不過在較低的管理層級上，技術性技能是最重要的；隨著管理者職位逐步上升，離實際的運作越來越遠，技術性技能逐漸變得不那麼重要了。但前提是必須擁有技術熟練的下屬，且能夠幫助下屬解決問題。在最高階時，幾乎不需要什麼技術技能，只要擁有優秀的人際性技能和概念性技能，就能高效地開展工作。

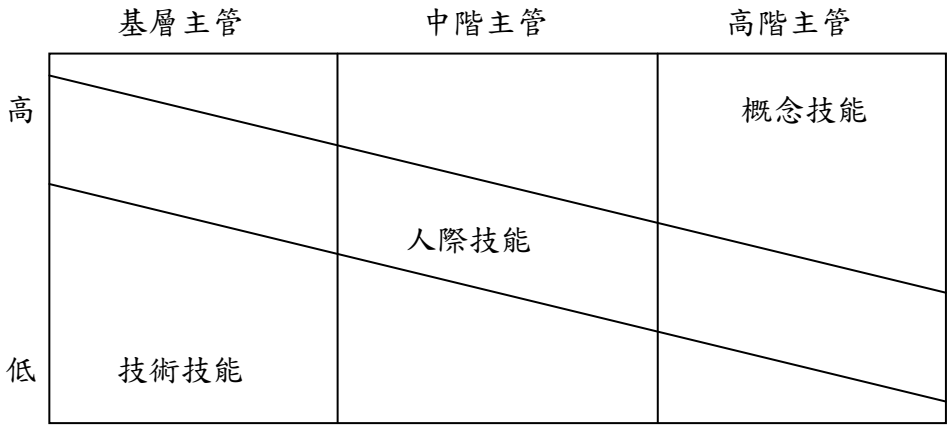


圖 3-3　不同管理階層的管理技能

同時，在各個層級中，人際技能也就是與人共事的能力，對於各個層級的有效管理都是必不可少的，它似乎在較低的層級上最為重要，因為這個層級的管理者和下屬直接接觸最多。隨著職位的上升，這種直接接觸的次數和頻率會逐漸減少，所需的人際交往技能也相應減少。另一方面，由於重大決策和大規模行動的需要，概念性技能變得越來越重要。到了最高階，人際交往技能也就讓位於概念性技能，把集體的利益和活動整合在一起的能力。在高階管理中，概念性技能的影響力達到了最大化，一些研究得出的結論是：概念性技能是高階管理者最重要的一項技能。

顯然，各個層級的管理人員都需要在一定程度上掌握這三種技能。但是，這三種技能的重要性是相對的，隨著管理層級的不同而發生變化。對於低層管理，技術性技能和人際性技能最重要。對於中層管理，管理成效在很大程度上取決於人際性技能和概念性技能。而到了高階管理，概念性技能就成為管理取得成功的首要技能。本研究以此概念來建立高階文官的職能。

過去針對中高階公務人員所進行的核心職能探討時，也有研究採用這個方向作為基礎進行探討(趙璟瑄，民 91)。該研究認為管理者應具技術性技能、人際關係技能、概念性技能等三種不同的技能。同時，藉由這樣的概念基礎開始發展具體的職能項目。然而在此時，還是沒有具體的職能項目產生，本研究會在下一個部份用管理機能的觀點建立本研究的職能項目。

（二）管理機能觀點

管理者的工作通常很繁雜，但並不是雜亂無章，毫無次序的，通常可以在其中找到一些有規律的活動。一般而言，在管理上有規律的活動，且常會用來作為探討的最基本程序，就是管理機能(management function)或管理程序(management process)；規劃(planning)、組織(organizing)、領導(leading)、控制(controlling)。本研究在建立中高階管理者的職能項目時，主要是以此為基礎而提出的。首先，在「規劃」的部份，基於高階主管通常都負責該部門的目標訂定，在此可以想像，謀定而後動的重要性，所以第一個步驟要先發展願景，將願景型塑出，讓部屬可以知道未來努力的方向。因此，本研究在此發展出第一個職能項目也就是發展與型塑願景。

然而，願景的產生是比較大方向，且較模糊的概念，通常需要有具體一點的因應措施。所以，根據第二點，「組織」這個部份剛好可以說明一些，也就是對整體的政策能夠有全面性、系統性的組織起來，加以分析思考與執行。這樣就可以同時有了大方向的引導，又有明確的政策方向來執行。但是基於過去公務人員保障暨培訓委員會(民 99)高階文官核心能力-360 度意見調查及分析研究訪談的資料所述，政策組織起來之後，重點除了能夠確切的執行外，還必須可以行銷出去讓其他人知道，這政策究竟所為何用。因此，為了因應台灣公部門的環境，所以增加了行銷的概念進來。故本研究訂出第二個職能，政策分析與行銷。

第三，在「領導」的部份，如何帶領團隊成員，給予適當的資源與激勵，完成共同的目標，同時又要透過溝通、協調，讓團隊成員可以順利合作，最後又要保有良好的績效管理，以維持營運持續性的管理與控制。在此本研究依照以上關於領導的意涵，發展出第三個職能，團隊領導與激勵。不過光是只有領導與激勵還是不能完全反映出管理機能「領導」的這個項目，本研究根據先前公務人員保障暨培訓委員會(民 99)高階文官核心能力-360 度意見調查及分析的研究在訪談的意見，認為應該要重視溝通協調。主要的原因在於，公部門或許在部門內的溝通協調是沒問題的，但與別的部門的溝通與協調卻有問題。因為各部門都會有自己的本位主義，所以在此為了能夠更加切合台灣公部門的情境，所以本研究擬出第四個職能，跨域合作與協調。最後，在有了領導與溝通協調之後，接下來就是要進行績效的管理，這樣才可以將領導這個管理功能較完整地反應出來，只有團隊內的互動與團隊外不同部門的溝通協調，而無績效管理機制，還是會有所不足，故本研究擬出第五個職能，績效課責與管理。

最後，在控制的部份，除了在第五個職能績效課責與管理有提到後續的追蹤控管，內外環境變化的控制與處理，應該更加受到重視。由於，環境變化快速，公部門也是無可避免要因應多變環境下所產生的一些問題，對於此部分的控制與預期計劃進下的績效追蹤控管是不一樣的，通常棘手許多，所以當面臨突發事件或情況時，所產生的適當應變與控制應該獨立列出一個職能，故本研究列出第六個職能，變革管理與應變。

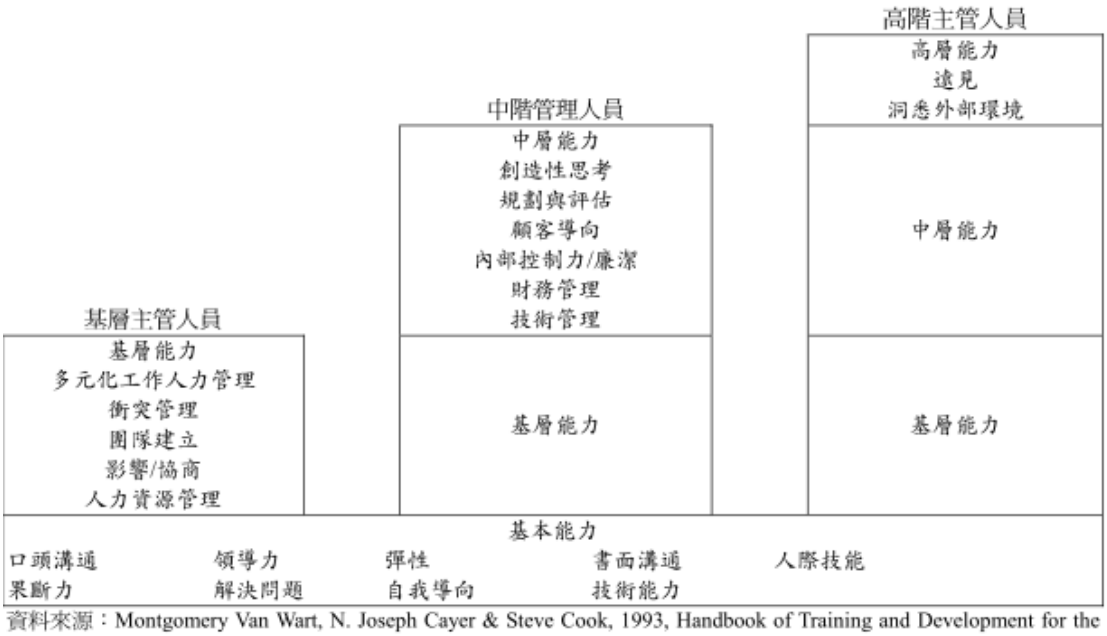
（三）在國外公部門中建立的職能項目對照

國外學者對於管理者的職能分類非常豐富，例如，Parry (1998)分為行政/管理能力、溝通能力、監督能力、認知能力，Quinn et al. (1996)提出的競值架構(competing values framework)，所發展出的 24 個管理者應具備的職能，分別為提出願景、設定目標、規劃策略；組織與設計；委託、授權；有效工作；塑造良好工作環境；時間與壓力管理；掌握與維持權力；凝聚共識；爭取承諾；產生構想；了解及掌握環境變遷；創新思維；創造變革；了解自己與別人；有效溝通；部屬培育；建立團隊；善用參與式決策；衝突管理；監測個人成績；管理集體成果；管理組織績效；專案管理；工作設計；跨功能管理等。

其中，國外公部門也開始針對自己的公部門進行職能的建立與發展。在此，本研究主要整理了趙璟瑄(民 91)與沈建中(民 93)與施能傑(民 88)研究中，對各國建立職能的介紹。其中包含有，美國、加拿大、澳洲政府以及英國政府。其實，國外公部門的這些職能內容與本研究的職能內容有些相呼應之處。以下分別是這四個國家公部門的職能介紹。

1. 美國政府對於高階文官的核心職能建立

首先，在美國的部分，美國聯邦人事管理局成立運作後，經由多年經驗與研究分析，確立了訓練發展規劃必須以理論架構為引導的原則。換言之，先由理論層面思考公務人力究竟需要什麼樣的能力？能力應該如何配合不同發展層次的需要？先確立要訓練與發展的什麼能力（目標）後，再進行細部的計畫規劃。聯邦人事管理局尤其重視各層級主管人員的能力發展。該局幾經修正，在 1992 年提出「領導效能架構 (Leadership Effectiveness Framework)」，規劃不同層級的主管人員應具備的獨特能力與共同基本能力，該架構如圖 3-4。共同的基本能力包括口頭溝通、書面溝通、解決問題、領導、人際關係技能、自我導向、彈性、決斷力、以及工作所需的技術能力。基層主管應該有管理多元化工作人力（例如少數民族、殘障人員）、處理衝突、促成團隊建立、發揮影響力、協商及對人力資源進行管理的能力。中階管理者應該培養創造性思考、規劃與評估能力、顧客導向、內在控制與整合的能力、以及財物與技術管理的能力。組織的高級主管更應具備宏觀的遠見、以及對內外環境的敏感度。如此，每一層級的主管人員均以較低層次的能力作為基礎，而後再發展所任層級職務所需的能力，即可避免無法勝任新職，或是任較高層級職務但缺乏基層經驗與基本能力的困境。美國聯邦政府針對高階主管人員、中階管理人員、基層主管人員訂定所謂領導效能架構。其區分三者的核心能力，再加上所謂共通的基本能力，江明修認為，這蘊含共通能力概念與階級差異化觀點能契合實務工作需求。



資料來源：Montgomery Van Wart, N. Joseph Cayer & Steve Cook, 1993, Handbook of Training and Development for the Public Sector, San Francisco: Jossey-Bass, p.: 48.。

圖 3-4　美國聯邦政府領導效能架構

其中，人事管理局通常會列出擔任高階行政主管職位共同必備的資格條件，稱為「高階行政主管人員核心資格條件(Executive Core Qualifications)」。早在 1979 年時，人事管理局即界定了六項主管功能領域來選擇新的高級行政主管。到了 1992 年，人事管理局引導進行一項更大的研究，以界定出在聯邦政府中有效能領導者所需的能力，此項政府性的研究包括超過一萬個聯邦監督者、管理者和執行長的參與，結果使人事管理局界定出了 22 個新的領導能力。新主管人員核心資格條件乃是對公、私部門中成功主管人員們的研究而得，然後邀請高級行政職成員和人事專家所組成的工作團體來審視研究的成果，並提出如何據以擬訂資格條件，作為選擇新的高級行政職成員的建議，從而形成了新五個主管人員核心資格條件。最後，再徵詢人事管理局裡「人力資源暨發展中心」(Personnel Resources and Development Center)如何進行的事宜，該單位是界定高績效領導者所需能力的長程研究計畫中心。因此，領導能力乃成為評估、發展現在及未來領導者領航組織整體績效的基礎。1979 年至 1993 年時，人事管理局要求高級行政職候選人與高級行政職現職人員應具備六項管理性核心能力，即：

（1） 確認尋找與處理影響計畫事項的重要外在因素。
（2） 為所負責計畫在各種組織內外場合從事溝通或代言。
（3） 規劃、組織與督導計畫或方案。
（4） 獲取與辦理計畫所需預算和其他資源。
（5） 公正與公平方式管理所屬人員。
（6） 監視、評估與調整計畫運作以達成目標。

1994 年至 1997 年時，修改為五大面向：

（1） 策略遠見。
（2） 人力資源管理。
（3） 計畫發展與評估。
（4） 資源規劃管理。
（5） 組織代表性與聯外部溝通聯繫。

1998 年新修正的標準稱為「主管人員核心資格條件(Executive Core Qualifications, ECQ)」，包括：

（1） 變革領導。
（2） 人員領導。
（3） 成果導向。
（4） 企業敏銳。
（5） 聯盟建立與溝通等五大面向。

2. 加拿大政府對於高階文官的核心職能建立

在加拿大對於高階政府官員的職能建立，主要是由加拿大聯邦政府公職服務委員會(Public Service Commission)提出各部會高階主管的核心工作執掌及被預期的功能角色，其中主要是包含了:

（1） 業務管理與推動。
（2） 政策規劃與建議。
（3） 影響內閣決策或有機會參與內閣的決策過程。
（4） 管理地區性業務。
（5） 負責許多幕僚性工作的管理。
（6） 與更高階長官的直接互動。

經由以上的幾點，經過評比與衡量之後，最後設計出助理部長(Assistant Deputy Ministers, ADMs)等常任文官應有的五項核心職能，其中會再根據各自的面向設計出各自的核心職能，分別如下所示:

（1） 智價：包含了認知能力與創造力。
（2） 規劃未來：主要是以遠景的規劃為主。
（3） 管理：主要是指行動管理、了解組織、團隊建立與建立夥伴關係。
（4） 關係：包含了人際技能與溝通。
（5） 個人：包含了抗壓性、服務倫理與價值、人格、行為可塑性與自信。

同時，在台灣公部門的應用，為了找出符合台灣公部門使用的職能，有學者在既有的研究中，針對不同國家的高階官員所建立的職能進行彙總分析(黃一峰，民 90、趙璟瑄，

民 91、莊雅淑，民 93)。

3. 澳洲政府對於高階文官的核心職能建立

在澳洲政府的高階行政人員的職能建立部份，因為已經行使多年的高級主管人員任用與升遷都是藉由「高級主管人員遴選標準」，然而這樣對於反映政府所面臨的挑戰是有困難的。因此，澳洲政府的人事部於 1999 年提出了「高級主管人員領導能力架構(the Senior Executive Leadership Capability Frame Work)」界定高級主管高績效表現的五個核心標準，每一個標準各包括一群相互影響的能力，分別如下所示:

(1) 領導組織思考和個人思考
包含了策略性思考、利用資訊與機會、運用智識的判斷及側面的思考、鼓舞激發人心、持續的目標訂定。

(2) 以個人的積極和正直作為榜樣
包含了展現專業、與風險交戰和展現個人勇氣、承諾行動、展現個人意識和對個人發展承諾、能夠迅速恢復活力。

(3) 有影響力的溝通
包含了清楚地溝通、具有說服力的談判，其中最重要的地方在於能夠影響他人。

(4) 培養強而有力的工作關係
培養內部的關係和外部的關係、重視個人差異性和多元性、促成合作、指引表現和給予忠告。

(5) 傳遞輸出以達致成果
創造最佳的資源調度、管理專業的專家、領航主要變革的行動和方案、運用管理控制。

4. 英國政府對於高階文官的核心職能建立

針對英國高階文官核心能力的建構。在 1996 年實施涉及 3000 名高級文官勤務(Senior Civil Service; SCS)，歷經兩年檢視與評估，成為如今的 SCS 制度，而現行的 SCS 主要是受到一套以核心職能模式為基礎的共通績效評估制度所管制，此一能力模式主要用來引導未來領導者應具備的能力，當時建立主要是以三大管理面向作為基礎，並且再依照每一個面向分成三項核心職能，分別如下：

(1) 指揮面向
包含了領導力、策略思考與規劃、傳送結果。

(2) 管理與溝通面向
員工管理、溝通、財務與其他資源管理。

(3) 個人貢獻面向
個人效能、思考力、創造力與判斷力、專業知能。

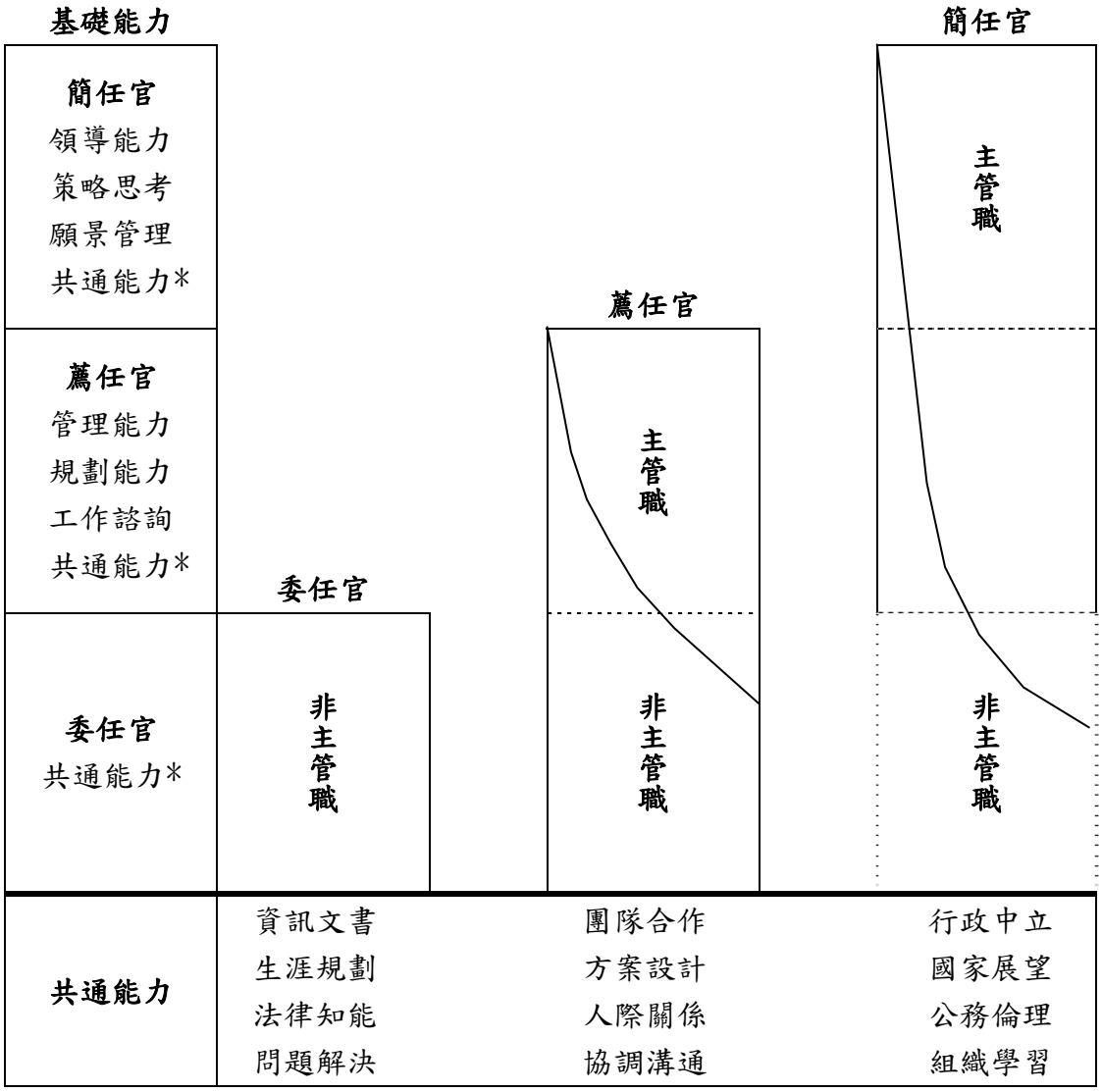
本研究總共介紹了美國、澳洲、加拿大、英國四個國家已建立的高階文官職能。在以上的介紹之後，發現各國最終建立的核心職能，各有所異，然而要確切的找出他們連結的邏輯卻不是那麼樣的容易。本研究為了說明清楚核心職能建立之邏輯性，利用管理機能的概念來說明，應該是比較有邏輯的，另外，以本研究藉由管理機能的概念所建立的職能項目來對照國外所建立的職能，可以發現大部分都可以在本研究的職能項目中找到，然而針對那些少數沒有包含的部份，其實還是可以解釋的。根據過去學者在說明職能項目的建立，最好的方式還是依據該情境來建立會比較符合該組織所需。故以下本研究將介紹在台灣，針對公部門所建立的職能之研究來加以對照本研究的職能項目。

（四） 在台灣公部門中已經建立的職能對照

本研究基於管理機能建立高階文官的職能項目，不過其中有些字句的使用有參考之前在台灣對於職能的研究，雖然以過去研究的基礎為出發點，確實可以有參考的依據，但究竟職能的需求性與重要性應該要因地制宜會比較恰當，也就是說還是要以我國的情境為基礎，尤其是在公部門的情境中，找出最適合本國公部門高階文官的職能。

有鑒於此，政府部門間開始投入了相關的研究進行探討，例如，公務人員保障暨培訓委員會(民 91)公務人員各官等核心能力與訓練體系建立之研究。在此份研究中找出了 12 項共同能力以及薦任官、簡任官各四項的核心能力，同時，針對簡任主管的部份提出了領導能力、策略思考、願景管理等三項職能。

過去在公務人員各官等核心能力已有所整理如圖 3-5 所示。



*共通能力係無分官等皆須具備的核心能力。

圖 3-5　公務人員各官等核心能力架構圖

根據去年「公務人員保障暨培訓委員會試辦導入公務人員職能評鑑進行人力盤點」計畫的成果，發現高階文官簡任主管其工作性質與一般公務人員有所差異，且公務人員的職能評鑑中，高階文官簡任主管職能評鑑的部份目前尚未有明確的調查。然而，高階文官簡任主管在組織中通常扮演著策略決定與執行的角色，在職能上的評鑑是有其必要且重要的。另外，其本身的角色定位常會成為部屬的典範，若在職能上的評鑑有所成效，部屬理應會跟進效法。因此，基於去年報告希望可以擴大執行的方向，此研究將導入高階文官簡任主管進行探討。希望藉由高階文官簡任主管的執行，可以建立從上到下的完整職能評鑑。

行政院人事行政局(民 92)核心能力指標建立之研究:行政院所屬機關核心價值及中高階主管管理核心能力選定分析。在該研究中根據核心價值、管理能力、專業能力這三大塊建立了行政核心價值職能、高階主管管理核心職能以及中階主管管理核心職能，如圖 3-6 所示。基於行政核心價值職能、高階主管管理核心職能以及中階主管管理核心職能，在之前的研究已經有所探討，在此，本研究旨趣在於高階主管，故本研究在此只有列出高階主管各構面的管理核心項目、屬性與選擇理由，如下表 3-1 所示。

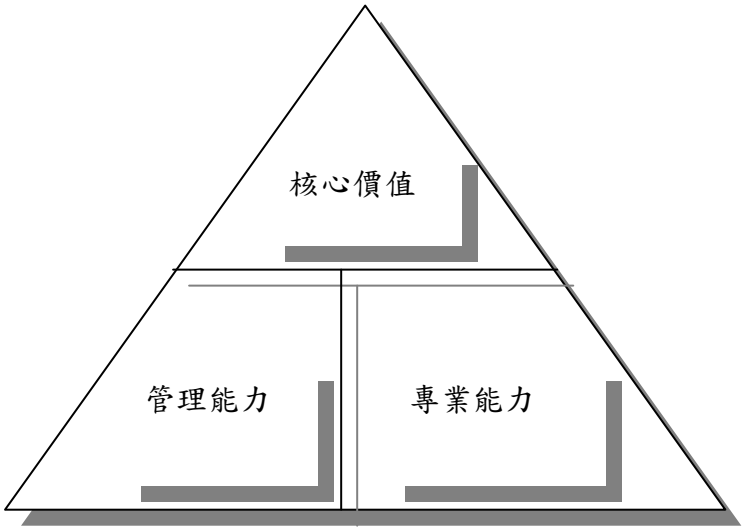


圖 3-6　核心價值、中、高階主管管理核心能力架構

表 3-1　高階主管核心能力

高階主管 管理核心能力項目	屬性	選擇理由
創意型塑願景	前瞻規劃	不斷以創意追求進步改革，是公務人員應該要具備的核心價值，因此，如何開發自己及部屬的創意，設定具有創意的業務發展願景，以有效的措施鼓勵創新，是每個高階主管都不可或缺的基本能力。
策略分析	前瞻規劃	策略分析是高階主管擔負的主要職責。要規劃有效的策略，要有系統性、整體性之思維能力，分析環境變化及相關的因果關係，評估策略實施可能的影響後果，這種系統分析能力，使政府的政策，能在有效達成政策目標的同時，亦能兼顧本土性、永續性及對弱勢族群的公平正義性。
變革與危機處理	前瞻規劃	不論是組織業務的變革改造，還是危機事件的有效處理化解，高階主管人員能否由上而下帶動，並採取適當的處置，是關鍵因素。正確判斷環境的變化，帶領單位採取必要的變革調整，以因應外在環境的變化；或是對危機的發生有所預見，並採取有效的防範措施，危機發生時能正確應對，減少負面影響，均是劇烈變動環境下，高階主管要具備的關鍵能力。

高階主管 管理核心能力項目	屬性	選擇理由
團隊激勵與領導	人際互動	政務推動需要團隊的力量，在人際關係的領導上，團隊的激勵與整合是高階主管必須具備的重要能力。要把背景不同、各自具有差異性的部屬凝聚成一個整體，將智慧與力量有效整合起來，發揮最大的可能性，不論在創意還是執行力方面，都會因為團隊的有效整合而提升。
跨域協調	人際互動	政府的組織架構，係以專業分工為基本原則，但在當前公共事務牽涉面向複雜的環境下，專業部門之間的合作與協調，更形重要。高階主管必須要具備與其他部門溝通協調的能力，拋棄本位主義，在業務推動的過程中，如有需要，能迅速獲得其他部門的支援。而跨領域的腦力激盪，在政策規劃過程中，更能兼顧多面向的觀點，減少盲點，促成不同部門之間資源的有效運用，對政策周延性、執行力及經營上的成本效益，均有助益。
績效管理	執行實踐	在業務的經營管理上，要落實講求成本效益的核心價值，最重要的就是要有績效的觀念，凡事講求效果，以工作的成敗確定責任，以實際的工作表現對部屬施予獎懲。就高階主管而言，績效導向成功的關鍵，就是要做到有效的授權與授能，給予部屬完成任務必要的權限及自主空間，同時注重能力的提升與發展。

公務人員保障暨培訓委員會(民94)公務人員各官等非主管人員共通能力架構之研究。在當時的研究中，針對非共通能力架構下的高階公務人員職能，提出了前瞻思考、政策管理、談判協商等三項職能。

該研究界定之公務人員各官等非主管人員共通能力架構如下圖 3-7：

<table>
<tr><td></td><td></td><td>簡任非主管能力</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>1.前瞻思考</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>2.政策管理</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>3.談判與協商</td></tr>
<tr><td></td><td>薦任非主管能力</td><td rowspan="8">薦任非主管能力</td></tr>
<tr><td></td><td>1.創新思考</td></tr>
<tr><td></td><td>2.方案設計</td></tr>
<tr><td></td><td>3.說服與協調</td></tr>
<tr><td></td><td>4.多元管理</td></tr>
<tr><td>委任非主管能力</td><td rowspan="8">委任非主管能力</td></tr>
<tr><td>1.傾聽與表達</td></tr>
<tr><td>2.工作計畫</td></tr>
<tr><td>3.問題解決</td></tr>
<tr><td>4.資訊應用與處理</td></tr>
<tr><td>5.團隊合作</td></tr>
<tr><td>6.公務倫理</td></tr>
<tr><td>7.顧客服務</td></tr>
<tr><td>8.情緒管理</td><td rowspan="2"></td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>9.基本法律知能</td></tr>
</table>

圖 3-7　公務人員各官等非主管人員共通能力架構

行政院人事行政局(民95)建構能力導向政府人力資源管理制度具體策略之研究中，建立了具體的六項高階主管核心能力的職能項目。分別為創意型塑願景、策略分析、變革與危機處理、團隊激勵與領導、跨域協調以及績效管理。如下表3-2所示：

表3-2　高階主管管理核心能力最重要項目

一、創意型塑願景 1.能明確勾勒出組織未來發展方向 2.能設定具有「創新性」的業務發展願景 3.能設定出使所屬成員產生認同感，並願意共同努力的願景 4.設定之願景能具體轉化為可執行之策略
二、策略分析 1.具有系統性、整體性之思維能力 2.具備分析環境變化及評估「政策影響」之能力 3.規劃政策時，能適時提出合理懷疑，力求政策之周延 4.能充分瞭解政策制定之原因及目的
三、變革與危機處理 1.能正確判斷環境的變化，並採取必要的變革調整，以因應外在環境的變化 2.能對危機的發生有所預見，並採取有效的防範措施或因應對策 3.危機發生時，能在最短時間之內整合運用資源，正確有效應對 4.能化危機為轉機，適時修正調整政策方向或組織運作方式
四、團隊激勵與領導 1.具有凝聚能力，能把不同背景及差異性的成員凝聚成一個整體 2.能使所屬成員瞭解自己對於完成工作任務之重要性，並給予適度支持 3.能公正公平對待所有成員，並有效運用各類激勵方式 4.能使所屬成員完全接受其任務指派，並確保任務達成
五、跨域協調 1.具備與其他部門溝通協調的能力 2.必要時能迅速協調其他部門的支援 3.能拋棄本位主義也能兼顧本單位的立場 4.具備理性分析及談判能力
六、績效管理 1.具備績效觀念，積極參與單位目標之設定與控管 2.具備將高層次的施政計畫轉化為具體「績效目標」之能力 3.能客觀準確評估所屬成員之績效 4.能確實依據所屬成員之績效給予相稱之獎懲

我國高階公務人員核心能力層級分析法問卷的統計報告。在當時的研究中針對高階主管職務的職能提出了國內外環境情勢分析、願景目標與策略性思維、領導能力與協調合作、績效管理與政策分析、風險與危機管理等五個職能。如下表 3-3 所示：

表 3-3　高階主管職務管理核心能力

項目	意涵
國內外環境情勢分析	能以全球化觀點瞭解影響組織的最新國際政策和趨勢，並能分析內、外部環境對組織的衝擊，及以本土化觀點審視組織的強弱優劣因素。
願景目標與策略性思維	能有效擔任組織變革的觸媒，與工作夥伴建立共同願景，並能影響他人共同以具體的行動追求願景的實現；及以長程的眼光分析政策與目標，規劃行動策略，並據以設定工作目標、施政優先順序及進行政策衝擊影響評估。
領導能力與協調合作	能有效領導組織成員達成目標，並啟發及促進團隊合作精神、承諾、榮譽感和信任，以及促成各部門之溝通協調。
績效管理與政策行銷	能將組織願景轉化為各層級的策略與工作項目，且能訂定具體的目標及衡量標準，同時能以實際工作表現對部屬施予獎懲，以促使政策的有效執行，並將政策行銷至內、外部顧客。
風險與 危機管理	能有效預測及管理施政與行政各項風險，並能有效地降低風險發生的可能性，減少或避免風險的損害；並能針對潛在或當前的危機，透過預防或因應解決及大眾傳播媒體傳遞正確訊息等各種有效作為，以達成解除危機的目的。
法治素養	對政府整體法律制度、共通性法律有通盤瞭解，並熟悉服務機關所主管之法令，能正確適用法令，確實依法行政。
人文素養	對於文學、哲學、美學、音樂、藝術等相關活動，具備鑑賞力及優雅之涵養，並能在政策制定過程中，從人文角度予以思考，進而提升為民服務品質。

公務人員保障暨培訓委員會(民 99)高階文官核心能力-360 度意見調查及分析。在此份研究中針對高階文官提出了決策能力、領導能力、管理能力等三個職能面向。其中，該研究還有針對此三個職能面向在管理發展訓練、領導發展訓練、以及決策發展訓練中，各自的項目進行能力排名、項目排名如下表 3-4 所示：

表 3-4　高階文官核心能力

核心能力	項目	管理發展訓練		領導發展訓練		決策發展訓練	
		能力排名	項目排名	能力排名	項目排	能力排名	項目排名
決策能力	政治洞察力	3	1	2	5	1	3
(每位受訪者選出 5 項)	問題分析與解決		2		1		1
	策略思考		3		3		2
	決斷力		4		2		5
	談判能力		5		4		
	全球視野						4
領導能力	溝通與行銷	2	1	1	2	2	3
(每位受訪者選出 4 項)	建立協力關係		2		4		
	環境洞察力		3				
	發展願景		4				1
	領導變革				1		2
	創新能力				3		4
管理能力	團隊建立	1	1	3	2	3	1
(每位受訪者選出 4 項)	績效課責		2		1		3
	人力資源管理		3				2
	衝突管理		4				
	服務創新				3		4
	變革管理				4		

為了確保本研究所採用的六個職能項目，可以涵括先前豐富的內容。在此，本研究藉由審視過去在台灣，針對公務人員的職能研究，看在這些研究中所挑選出來的職能內容是否可以被包含在本研究的職能項目中。

首先，在公務人員保障暨培訓委員會(民 91)公務人員各官等核心能力與訓練體系建立之研究中，主要是針對簡任主管提出了領導能力、策略思考、願景管理等三項職能。本研究的內容有涵蓋到這三項職能的內容，其中在第一個項目，領導能力屬於本研究職能項目的團隊激勵與領導。第二個項目，策略思考包含在本研究職能項目的政策分析中。最後，願景管理屬於本研究職能項目的發展與型塑願景。

第二，行政院人事行政局(民 92)核心能力指標建立之研究:行政院所屬機關核心價值及中高階主管管理核心能力選定分析。該研究主要根據核心價值、管理能力、專業能力這三大範疇，建立行政核心價值職能、高階主管管理核心職能以及中階主管管理核心職能。其中，在高階主管的部份所建立的職能為創意型塑願景、策略分析、變革與危機處理、團隊激勵與領導、跨域協調及績效管理等六項職能。這六項職能的內容都有包含在本研究的職能內容中。其中，第一個項目，創意型塑願景屬於本研究的發展與型塑願景。第二個項目，策略分析則是屬於本研究政策分析與行銷的職能。第三個項目，變革與危機處理屬於本研究變革管理與應變的職能。第四個項目，團隊激勵與領導則與本研究團隊激勵與領導的職能相同。第五個項目，跨域協調屬於本研究跨域合作與協調的職能。第六個項目，績效管理屬於本研究績效課責與管理職能。

第三，公務人員保障暨培訓委員會(民 94)公務人員各官等非主管人員共通能力架構之研究。在該研究中，針對非共通能力的高階公務人員職能，提出了前瞻思考、政策管理、談判協商等三項職能。其中，第一個項目，前瞻思考包含在本研究的發展與型塑願景的職能中。第二個項目，政策管理包含在本研究政策分析與行銷的職能中。第三個項目，談判協商包含在本研究跨域合作與協調的職能中。

第四，行政院人事行政局(民 95)建構能力導向政府人力資源管理制度具體策略之研究。建立了六項高階主管核心能力的職能項目。分別為創意型塑願景、策略分析、變革與危機處理、團隊激勵與領導、跨域協調以及績效管理。其實，他與行政院人事行政局(民 92)核心能力指標建立之研究:行政院所屬機關核心價值及中高階主管管理核心能力選定分析的研究中所採用的職能項目完全相同，所以如同以上第二點所述，都包含在本研究所建立的職能範圍中。

第五，公務人員保障暨培訓委員會(民 99)高階文官核心能力-360 度意見調查及分析。在該研究中，針對高階文官提出了決策能力、領導能力、管理能力等三個職能面向。其中，第一個項目，決策能力包括策略思考與問題解決、全球視野、談判與危機處理、判斷力，其內容可以被包含在本研究的發展與型塑願景、政策分析與行銷、團隊激勵與領導、變革管理與應變、跨域合作與協調這些職能之中。第二個項目，領導能力包括領導變革、溝通與行銷、創新能力、建立協力關係，這些內容可以被包含在

發展與型塑願景、變革管理與應變、團隊激勵與領導、跨域合作與協調，這些職能項目當中，第三個項目，管理能力包括人力資源管理、團隊建立、衝突與變革管理、績效課責，這些內容可以被包含在變革管理與應變、團隊激勵與領導、績效課責與管理這些職能中。然而，人力資源管理這個職能，沒有涵括在本研究的職能之中，但因為本研究主要的目的是為了個人發展所使用，所以其實沒有包含這個面向，應該不會有太大的影響。為了更清楚表達過去在台灣高階文官的職能項目在本研究中所涵攝的情況，本研究將上述的資料整理如下表 3-5。

基於以上所述，這些研究中的職能項目都是針對我國高階文官所建立的，若以這些研究所建立的職能項目作為基礎，能夠具有因地制宜的展現，所以應該能符合我國情境的高階文官所需。但為了確保這些職能項目，確實對高階文官是有需要且具有重要性。因此，本研究並沒有直接將這些職能項目作為最終的高階文官職能施測，而是以那些研究作為基礎，進行訪談與問卷調查；主要的目的是想了解這些題目是否真的適切，有無需要增修之處。至於建立在這些職能項目下的題項，由於之前的研究並無操作性的將這些職能建立行為題項，直至公務人員保障暨培訓委員會(民 99)試辦導入公務人員職能評鑑進行能力盤點的研究中，才有針對高階文官建立的題項，由於也是針對我國高階文官所建立的。因此，本研究也以此為基礎，並進行訪談與問卷調查，以了解這些題項是否需要增修或調整，最後再根據訪談與問卷調查的結果將題項進行調整，以作為最後施測的題項。

表 3-5　本研究與國內公部門職能的涵攝圖

本研究職能項目	國內職能項目	文章出處
發展與型塑願景	願景管理	公務人員保障暨培訓委員會(民 91)
	創意型塑願景	行政院人事行政局(民 92)
	前瞻思考	公務人員保障暨培訓委員會(民 94)
	創意型塑願景	行政院人事行政局(民 95)
	全球視野、創新能力	公務人員保障暨培訓委員會(民 99)
政策分析與行銷	策略思考	公務人員保障暨培訓委員會(民 91)
	策略分析	行政院人事行政局(民 92)
	政策管理	公務人員保障暨培訓委員會(民 94)
	策略分析	行政院人事行政局(民 95)
	策略思考、判斷力	公務人員保障暨培訓委員會(民 99)

本研究職能項目	國內職能項目	文章出處
團隊激勵與領導	領導能力	公務人員保障暨培訓委員會(民91)
	團隊激勵與領導	行政院人事行政局(民92)
	團隊激勵與領導	行政院人事行政局(民95)
	領導變革、團隊建立、衝突與變革管理	公務人員保障暨培訓委員會(民99)
跨域合作與協調	跨域協調	行政院人事行政局(民92)
	談判協商	公務人員保障暨培訓委員會(民94)
	跨域協調	行政院人事行政局(民95)
	談判與危機處理、溝通與行銷、建立協力關係	公務人員保障暨培訓委員會(民99)
績效課責與管理	績效管理	行政院人事行政局(民92)
	績效管理	行政院人事行政局(民95)
	績效課責	公務人員保障暨培訓委員會(民99)
變革管理與應變	變革與危機管理	行政院人事行政局(民92)
	變革與危機管理	行政院人事行政局(民95)
	問題解決、領導變革	公務人員保障暨培訓委員會(民99)

第三章　360 度職能評鑑題項與尺度確認

在一些相關文獻的探討之後，本研究經彙整文獻探討結果，針對簡任主管，界定其職能評鑑能力項目，在界定職能評鑑能力項目時，亦同時兼顧各種職能面向。最後為以下六個職能內容來進行探討。為了確認之後即將施測的題項之完整性與適切性，在此本研究主要藉由訪談與統計資料收集的方式來進行。首先，本研究請高階文官先試填所有題項的問卷，希望藉由統計分析的方式來確認，使本研究所設計的職能題項能夠盡量達到完整性與適切性。第二，藉由專家學者確認本研究的職能項目以及所採用的評定尺度是否得宜，接下來再藉由訪談高階文官以了解本研究所採用的職能內容之題項是否有需要修改。

1. 發展與型塑願景
2. 政策分析與行銷
3. 變革管理與應變
4. 跨域合作與協調
5. 績效課責與管理
6. 團隊激勵與領導

一、職能定義與題項初稿

根據相關文獻的內容，本研究將以上六個職能項目加以編制其定義與關鍵行為指標，並編寫 360 度職能評鑑題項初稿，如下表 4-1：

表 4-1　職能題項初稿

<職能名稱>及<職能定義>	**<職能關鍵行為指標>及<360 度職能評鑑題項>**
發展與型塑願景 能清楚傳達組織願景及其重要性，確保策略、目標、行動計畫與願景一致，並透過示範鼓勵他人實踐願景。	1. 能明確傳達組織未來發展方向 →受評者能夠明確傳達組織未來的發展方向 2. 能設定具有「創新性」的業務發展願景 →受評者能夠設定具有「創新性」的業務發展願景 3. 能使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力 →受評者能夠使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力 4. 設定之願景能具體轉化為可執行之策略 →受評者能夠將設定之願景具體轉化為可執行的策略
政策分析與行銷 具有邏輯性、系統性及全面性的政策分析能力，能在規劃政策時預先考量其潛在影響與衝擊，並將政策行銷至內、外部顧客，促	1. 具有系統性、整體性之政策分析能力 →受評者在規劃政策時能夠全面思考並權衡各種利弊得失。 2. 具備分析環境變化及評估「政策影響」之能力 →受評者能夠在規劃政策時考量環境變化，事先評

使政策有效執行。	估「政策影響」 3. 規劃政策時，能適時提出合理懷疑，力求政策之周延 →受評者在規劃政策時，能夠適時提出合理懷疑，力求政策之周延 4. 能充分瞭解政策制定之原因及目的 →受評者能夠充分瞭解政策制定之原因及目的 5. 能將政策行銷至內、外部顧客，促使政策有效執行 →受評者能夠將政策行銷至內、外部顧客，促使政策有效執行
變革管理與應變 因應內外環境變化，能引領組織進行變革，並在面臨突發事件或情況時，迅速採取適當應變措施或處置行動。	1. 能正確判斷環境的變化，並採取必要的變革調整，以因應外在環境的變化 →受評者能夠因應外在環境的變化採取必要的變革調整 2. 能對可預見的環境變化，事先研擬配套措施或因應對策 →受評者能夠對可預見的環境變化，事先研擬配套措施或因應對策 3. 突發狀況發生時，能立即整合運用資源，正確有效應對 →受評者在突發狀況發生時，能夠立即整合運用資源，正確有效應對 4. 能在面對突發狀況時，修正調整作業方向或組織運作方式 →受評者在面對突發狀況時，能夠修正調整作業方向或組織運作方式
跨域合作與協調 能視工作需要與其他單位、部門或團隊建立良好共事關係，協同合作以達成組織目標。	1. 具備與其他部門溝通協調的能力 →受評者能夠透過溝通協調，讓其他部門提供工作上必要之協助 2. 必要時能迅速協調其他部門的支援 →受評者能夠在必要時迅速協調其他部門的支援 3. 協調遇到阻礙時，能與其他部門拋棄本位主義以協助目標達成 →受評者在協調遇到阻礙時，能夠與其他部門拋棄本位主義以協助目標達成 4. 能與其他部門建立良好關係，以利業務推展 →受評者平時能與其他部門建立良好的關係，以利未來業務推展時的需要
績效課責與管理 能協同他人設定工作績效目標及衡量方式，共同討論達成績效	1. 具備績效觀念，積極參與單位目標之設定與控管 →受評者具備績效觀念，會積極參與單位目標之設定與控管

的方法，並適時提供資源與回饋，定期追蹤目標執行進度與成效。	2.具備將高層次的施政計畫轉化為具體「績效目標」之能力 →受評者具備將高層次的施政計畫轉化為具體「績效目標」之能力 3.能客觀準確評估部屬之績效 →受評者能夠客觀準確評估部屬之績效 4.能確實依據部屬之績效給予相稱之獎懲 →受評者能夠確實依據部屬的績效給予相稱之獎懲
團隊激勵與領導 能清楚說明團隊目標，依據成員特性有效分工，提供團隊所需資源與資訊，運用各種方式鼓勵成員投入團隊，促進團隊合作。	1.具有凝聚能力，能把不同背景及差異性的成員凝聚成一個整體 →受評者具有凝聚能力，能夠把不同背景及差異性的成員凝聚成一個團隊 2.能適時使部屬瞭解自己對於完成工作任務之重要性，並給予適度支持 →受評者能夠適時讓部屬瞭解完成工作任務的重要性，並適度給予部屬支持 3.能公正公平對待部屬，並有效運用各類激勵方式 →受評者能夠公正公平對待部屬，並有效運用各種方式激勵部屬 4.能使部屬完全接受其任務指派，並確保任務達成 →受評者能夠使部屬完全接受其任務指派，並確保任務達成

二、高階文官 360 度職能題項的增修

此階段主要是透過訪談與問卷的調查，探討所編制的高階文官 360 度職能題項，是否有需要進行增修。其中訪談的內部專家與時間如下表 4-2 所示。

表 4-2　職能訪談內部專家

姓名	職稱	訪談時間	訪談顧問
郭○○	審計兼主任秘書（11）	5/9（一）10:00	Emily
葉○○	副處長(11)	5/9(一)　2:00	Rennie
李○○	副局長(11)	5/10（二）9:30	Rennie
莊○○	技正兼科長(11)	5/10（二）10:00	May
黃○○	局長(13)	5/10(二) 2:20	林博士
梁○○	主任（11）	5/12(四)9:30	Rennie
張○○	副局長(12)	5/13(五) 2:30	Betty
賴○○	組長（11）	5/12(四) 2:30	Rennie
王○○	處長(12)	5/12（四）03:30	林博士
連○○	主任（11）	5/12(四) 4:00	Betty
凌○○	署長(13)	5/13(五) 10:00	Betty
曾○○	副局長(11)	5/13（五）11:00 電話訪談 30 分鐘	May
林○○	副局長(12)	5/13（五）2:30	Rennie

首先，在進行職能內部專家訪談的部份，共訪談 13 位，訪談目的為：

1. 確認各層級職能評鑑能力項目之關鍵行為面向是否完整。
2. 確認各層級職能評鑑能力項目之 360 度題項描述是否清楚、具體、可觀察。
3. 蒐集各層級職能評鑑能力項目在工作上的具體行為事例。

在進行問卷調查的部份，共施測了 35 位，主要是想了解所編制的題項，在高階文官的自評下，是否大多數都一致性的認同。首先，在表 4-3 所示，為針對問卷內容對高階文官進行訪談，然後請高階文官提供相關的意見，並且將所提及關於職能題項的建議進行整理，最後將意見進行修改與回應。

表 4-3　訪談與問卷的修改建議與具體修改回應

職能名稱	修改建議	對修改建議之回應
發展與型塑願景	1. 建議所有的題目「**我的職務**」修正為「**機關首長的職務**」需要……。因參訓學員目前雖為高階簡任主管職務，但現今的科層制度仍應注重行政倫理，例如目前我擔任副首長職務，責任界定為襄助局長綜理局務，不宜越權主導組織發展方向，宜由機關首長設定「創新性」的業務發展願景，副首長扮演調和落實業務角色，組織氣氛和諧，才能將首長的施政願景具體轉化為可執行之政策、方案。（天時、地利、人和才能成就事業） 2. 如擔任機關首長的角色，我非常同意機關首長應具備上述 4 題的職能。例如在擔任電影圖書館創館館長時，我可以依據市長施政主軸，以創新思為設定組織發展願景，以服務代替領導，激勵同仁、志工發揮團體動力，貼近市民，將電影圖書館營造成為眾人喜愛的電影文化藝術發展基地。（電影圖書館成立第二年即榮獲全國地方文化館優等前六名之殊榮，曾公開表揚）	1. 由於受試者不只是機關首長所以還是保持原有題目的主詞。 2. 已經包含在該發展與型塑願景的職能內容中
	所列高階文官之各項職能，皆應為高階文官之基本信念與擔任各種職務之必然要求。謹建議：增加若干在願景完成前，所遭遇之人事、經費、環境、可能阻力之問題，當可歸納出高階文官所遭遇之共同問題，以謀解決之道。	已包含在變革管理與應變的職能內容中

職能名稱	修改建議	對修改建議之回應
	由於目前擔任非主管，有些業務發展上之考慮，故專注於落實政策之執行。但如為主管，所提四點則非常同意。	已經包含在發展與型塑願景的職能內容中
	1. 認識組織所面對的挑戰與機會。 2. 創造面對變革的環境與優勢。 3. 組織內培養政策分析訓練。 4. 從不同角度觀察。 5. 處理長期及短期變革計畫的能力及抗壓力。	已包含在變革管理與應變的職能內容中
政策分析與行銷	1. 擬訂政策實會考量對象的需求，例如之前擔任主任秘書（2006 年~2010 年）的角色，被首長專案指派負責規劃高雄市影視發展政策，係以劇組的需求為考量，依法制定影視政策（市府投資拍片、住宿補助、票房半價補助等）、協拍機制（單一窗口服務機制－成立拍片支援中心）;例如曾成功協助蔡岳勳導演「痞子英雄」、戴立忍導演「不能沒有你」影片拍攝工作。 2. 目前擔任副首長職務，承上啟下，對外負責跨局處協調工作及與民眾互動，對內需常向同仁說明政策方向，並協助首長掌握工作進度，促使政策有效執行。我非常同意機關首長應具備上述 4 題的職能。	1. 已在政策分析與行銷的職能內容中 2. 會在此多加一個題目”受評者擬定政策會考量現實的需求，因地制宜”
	考量不同職務內容，問題 1 及類似問題，似可修正為「我的職務需要"參與"規畫……」，以適合幕僚人員填寫。	會將政策分析與行銷職能的 1 到 5 題皆加上”參予”
	1. 營造認識組織運作的整體價值觀。 2. 從而產生努力發展的動力 3. 塑造小我及大我的願景。	與政策分析與行銷職能的定義不符
	第 6 題：我的職務需要將政策行銷至內部顧客，促使政策有效執行。	會將政策分析與行銷職能的第六題修改為”受評者能夠將政策行銷至內或外部顧客，促使政策有效執行”

職能名稱	修改建議	對修改建議之回應
變革管理與應變	1. 新聞工作需正確掌握相關訊息，即時蒐集、分析輿情，提供市府團隊因應外在環境的變化採取必要的變革調整。 2. 對於可預見的環境變化，事先研擬配套措施與因應對策。例如指揮調度同仁進駐災害應變中心，平日即明確分工、操練，突發狀況發生時，照表操課，依照 SOP 流程作業，有效彙整資訊，調度指揮同仁上線工作，並及時掌握輿情，適時修正調整作業方向與組織運作方式。	1. 在變革管理與應用的第一、二題就已經有必需要掌握相關訊息的意涵了 2. 已在變革管理與應用的職能內容中了
	所服務機關為審議單位，並非業務推動主管機關。但如任於業務主管機關，則所提四點非常同意。	已在變革管理與應用的職能內容中了
	在協調之前須先強化彼此對組織的核心目標共識。	已經包含在該發展與型塑願景的職能內容中
跨域合作與協調	1. 高雄縣市合併，市長施政目標即「合作進步・國際新都」。 2. 我認為跨域合作，才能發揮綜效。 3. 新聞局經常需要協助其他局處行銷，故需要經常與其他局處、社團等維持密切互動、溝通。例如我曾兼任 2009 世運組委會（KOC）行銷公關部執行祕書，需與各界溝通合作，本部（前高雄市政府新聞處）曾榮獲 2010 年政府傑出公關獎。	已經包含在該跨域合作與協調的職能內容中
	所服務單位為審議機關，非一般業務部門互相支援。	已經包含在該發展與型塑願景的職能內容中
	1. 認識問題 2. 研擬 SOP 可行方案 3. 設定長、中、短期目標 4. 提升單位競爭力 5. 切合環境的判斷與思考 6. 採取顧客導向的服務與執行。	已經包含在其他五項職能內容中

職能名稱	修改建議	對修改建議之回應
績效課責與管理	1. 因年終考績有名額限制，故無法完全依據部屬的績效給予相稱之獎懲。 2. 人事、經費權屬機關首長權限，副首長無實質權限，僅具建議權。故建議第 5 題「**我的職務**需要確實依據部屬的績效給予相稱之獎懲。」修改為「**機關首長的職務**需要確實依據部屬的績效給予相稱之獎懲。」	根據建議修改成”受評者能夠確實依據部屬的績效給予適當的激勵”
	1. 建立單位的核心能力 2. 進行流程與時間管理 3. 縮短績效評估流程	已經包含在績效課責與管理的職能內容中
團隊激勵與領導	以服務代替領導，視同仁如家人，儘量完全公正公平對待部屬，但不宜「一視同仁」。我認為應賞罰分明（獎勵除考績外，亦可在平時口頭獎勵或以溫馨小卡片或小禮物鼓勵同仁），而不是「一視同仁」，主管不宜當濫好人，故建議第 4 題修正為「我的職務需要公正公平對待部屬，**賞罰分明**。」	根據此建議將”一視同仁”刪除
	建議可增加 7. 我的職務需要適時化解團隊同仁彼此間的衝突，並重新凝聚共識。	根據此建議修改為”我的職務需要適時化解團隊成員彼此間的衝突
	1. 有效的領導管理繫於建構願景的能力。 2. 融合不同的利益考量與認知觀念的差異。 3. 溝通願景表達領導。	已經包含在該發展與型塑願景的職能內容中
	要加入能夠充分的授權給部屬去處理的程度這樣的問題	根據定義修改為受測者能根據團隊成員的特性有效分工與授權

在此，本研究將問卷調查所得到的數據，經 SPSS 統計軟體分析，整理其平均數與信度如表 4-4 所示。在此本研究主要是採用李克特式七點尺度來評估，其中可以發現所有的平均數皆大於中位數 4 以上，故粗略來看受訪者大多同意此份量表的內容，接下來在 Cronbach's alpha 的資料呈現皆大於 0.8 以上，依據 DeVellis(2003)Cronbach's α 值達到 0.8 至 0.9 之間是屬於非常好的信度，顯示題項間具有相當良好的一致性。

表 4-4　各職能題項的描述性統計與信度分析

職能名稱	<職能關鍵行為指標>及<360 度度職能回饋題項>	平均數	整體平均	標準差	信度
發展與型塑願景	1.能設定具有「創新性」的業務發展願景 →受評者能夠設定具有「創新性」的業務發展願景	6.29	6.36	0.79	0.82
	2.能明確傳達組織未來發展方向 →受評者能夠明確傳達組織未來的發展方向	6.11		0.87	
	3.能使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力 →受評者能夠使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力	6.60		0.60	
	4.設定之願景能具體轉化為可執行之策略 →受評者能夠將設定之願景具體轉化為可執行的策略	6,43		0.74	
政策分析與行銷	1.具有系統性、整體性之政策分析能力 →受評者在規劃政策時能夠全面思考並權衡各種利弊得失。	6,26	6.28	0.74	0.89
	2.具備分析環境變化及評估「政策影響」之能力 →受評者能夠在規劃政策時考量環境變化，事先評估「政策影響」	6.06		0.87	
	3.規劃政策時，能適時提出合理懷疑，力求政策之周延 →受評者在規劃政策時，能夠適時提出合理懷疑，力求政策之周延	6.03		0.89	
	4.能充分瞭解政策制定之原因及目的 →受評者能夠充分瞭解政策制定之原因及目的	6.46		0.61	
	5.在規劃政策時，能貼近社會實際狀況，不致與現實脫節或嚴重背離社會大眾的預期。 →受評者在規劃政策時，能貼近社會實際狀況，不致與現實脫節或嚴重背離社會大眾的預期	6.43		0.70	
	6.能將政策行銷至內、外部顧客，促使政策有效執行 →受評者能夠將政策行銷至內、外部顧客，促使政策	6.43		0.70	

職能名稱	<職能關鍵行為指標>及<360 度度職能回饋題項>	平均數	整體平均	標準差	信度
	有效執行				
變革管理與應變	1.能正確判斷環境的變化，並採取必要的變革調整，以因應外在環境的變化 →受評者能夠因應外在環境的變化採取必要的變革調整	6.31	6.32	0.72	0.90
	2.能對可預見的環境變化，事先研擬配套措施或因應對策 →受評者能夠對可預見的環境變化，事先研擬配套措施或因應對策	6.17		0.75	
	3.突發狀況發生時，能立即整合運用資源，正確有效應對 →受評者在突發狀況發生時，能夠立即整合運用資源，正確有效應對	6.60		0.70	
	4.能在面對突發狀況時，修正調整作業方向或組織運作方式 →受評者在面對突發狀況時，能夠修正調整作業方向或組織運作方式	6.20		0.76	
跨域合作與協調	1.具備與其他部門溝通協調的能力 →受評者能夠透過溝通協調，讓其他部門提供工作上必要之協助	6.57	6.43	0.56	0.82
	2.必要時能迅速協調其他部門的支援 →受評者能夠在必要時迅速協調其他部門的支援	6.26		1.15	
	3.必要時，在能力可及的範圍，支援其他部門 →受評者能夠在必要時，在能力可及的範圍，支援其他部門	6.34		0.80	
	4.協調遇到阻礙時，能與其他部門拋棄本位主義以協助目標達成 →受評者在協調遇到阻礙時，能夠與其他部門拋棄本位主義以協助目標達成	6.34		0.77	
	5.能與其他部門建立良好關係，以利業務推展 →受評者平時能與其他部門建立良好的關係，以利未來業務推展時的需要	6.63		0.55	

職能名稱	<職能關鍵行為指標>及<360 度度職能回饋題項>	平均數	整體平均	標準差	信度
績效課責與管理	1.具備績效觀念，積極參與單位目標之設定與控管 →受評者具備績效觀念，會積極參與單位目標之設定與控管	6.14	5.99	0.91	0.93
	2.具備將高層次的施政計畫轉化為具體「績效目標」之能力 →受評者具備將高層次的施政計畫轉化為具體「績效目標」之能力	6.00		0.97	
	3.能客觀準確評估部屬之績效 →受評者能夠客觀準確評估部屬之績效	5.97		0.95	
	4.能有效追蹤並管控部屬之績效，以確保績效目標之達成 →受評者能夠有效追蹤並管控部屬之績效，以確保績效目標之達成	6.14		0.85	
	5.能確實依據部屬之績效給予相稱之獎懲 →受評者能夠確實依據部屬的績效給予相稱之獎懲	5.71		1.20	
團隊激勵與領導	1.具有凝聚團隊之能力，能把不同背景及差異性的成員凝聚成一個整體 →受評者具有凝聚團隊之能力，能夠把不同背景及差異性的成員凝聚成一個團隊	6.37	6.37	0.73	0.88
	2.能適時讓部屬瞭解自己對於完成工作任務之重要性，並給予適度支持 →受評者能夠適時讓部屬瞭解完成工作任務的重要性，並適度給予部屬支持	6.54		0.70	
	3.能適時提供團隊成員工作所需的資源與資訊，以利工作推展。 →受評者能適時提供團隊成員工作所需的資源與資訊，以利工作推展。	6.29		0.83	
	4.能公正公平對待部屬，一視同仁。 →受評者能夠公正公平對待部屬，一視同仁。	6.49		0.56	
	5.能有效運用各類激勵方式來激勵部屬 →受評者能夠有效運用各種方式來激勵部屬	6.20		0.76	
	6.能使部屬完全接受其任務指派，並確保任務達成 →受評者能夠使部屬完全接受其任務指派，並確保任務達成	6.31		0.76	

最後，本研究將所有意見進行修改後，統整的題項，並附上該職能在訪談時的具體行為事例的範例，如表 4-5 所示。

表 4-5　綜整訪談結果及問卷調查修改後各職能問項

職能名稱	職能關鍵行為指標	360 度度職能回饋題項
發展與型塑願景	1.能設定具有「創新性」的業務發展願景	→受評者能夠設定具有「創新性」的業務發展願景
	2.能明確傳達組織未來發展方向	→受評者能夠明確傳達組織未來的發展方向
	3.能使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力	→受評者能夠使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力
	4.設定之願景能具體轉化為可執行之策略	→受評者能夠將設定之願景具體轉化為可執行的策略

<具體行為事例>

當時的情況為何(Condition--C)？

檔案法的實施：檔案法規定人民有權利向機關申請檔案閱覽、抄錄、複製。

做了什麼(Action--A)？

為了培養全民對於檔案管理的了解，希望規劃從教育著手，研究如何跟教育之間接軌，把檔案的元素放進課綱裡做搭配，養成從小知道如何保管檔案及使用檔案的習慣(1)；草創初期，我們擬定一個 10 年發展計劃，蒐集內外部意見(包含各機關與學界)，形成幾大議題，建立核心價值、願景、目標、策略、指標，並召開檔案管理策略研討會(2)；在政策定案前都會經過非常多次的內、外部討論，經由討論一次一次的收斂整理，如果覺得這個意見成熟了，最後會在主管會報做一個 final 會議，等到大家都認同了才會定案(3)；最後產出一本書作為十年發展的精神指標(4)。

採取行動後的結果為何(Result--R)？

透過這樣的一個過程，形成了共識及產出具體的文件。

職能名稱	職能關鍵行為指標	360 度度職能回饋題項
政策分析與行銷	1.具有系統性、整體性之政策分析能力	→受評者在參與規劃政策時能夠全面思考並權衡各種利弊得失。
	2.具備分析環境變化及評估「政策影響」之能力	→受評者能夠在參與規劃政策時考量環境變化，事先評估「政策影響」
	3.規劃政策時，能適時提出合理懷疑，力求政策之周延	→受評者在參與規劃政策時，能夠適時提出合理懷疑，力求政策之周延
	4.能充分瞭解政策制定之原因及目的	→受評者能夠充分瞭解政策制定之原因及目的
	5.在參與規劃政策時，能貼近社會實際狀況，不致與現實脫節或嚴重背離社會大眾的預期。	→受評者在規劃政策時，能貼近社會實際狀況，不致與現實脫節或嚴重背離社會大眾的預期
	6.能將政策行銷至內、外部顧客，促使政策有效執行	→受評者能夠將政策行銷至內或外部顧客，促使政策有效執行

<具體行為事例>

當時的情況為何(Condition--C)？

執行「出國登入」政策及落實宣導活動。

做了什麼(Action--A)？

外交部為了掌握旅行團或個人出國的動態，只要旅行團或個人出國前去登入，這個系統就會自動把你登入的資料傳送到相關的館處，一旦發生事情的時候，他們就可以跟你連繫到，或是通知你們的家人(3,5)，為了要落實「出國登入」政策規劃一系列的宣導活動(1)，而宣導活動一定是要針對對的對象施行，除了跟記者宣導外，對民眾宣導尤其重要，推廣這個政策做與不做都有風險，但是你要不要做，我都跟同仁講說這是我們該做的事情(4)，宣導活動包括出國登入的宣導短片，還有紀念品包括鑰匙圈、手機擦拭紙，以後台鐵火車、捷運跟機場都會看到我們的宣導海報；其中為能提供簡訊服務，已經說服五家電信業者試辦(6)；提出三個方案：甲案，所有的海內外電話都會到 CALL CENTER，把百分之九十五不是緊急電話過濾掉，緊急電話通知外館趕快去做，乙案，我們在機場擴大編制成立一個 CALL CENTER，丙案，維持現有機制，把外館的職員手機多加一個或是轉機(2)；

採取行動後的結果為何(Result--R)？

經過宣導後今年已明顯提升出國登入的人數。

職能名稱	職能關鍵行為指標	360 度度職能回饋題項
變革管理與應變	1.能正確判斷環境的變化，並採取必要的變革調整，以因應外在環境的變化	→受評者能夠因應外在環境的變化採取必要的變革調整
	2.能對可預見的環境變化，事先研擬配套措施或因應對策	→受評者能夠對可預見的環境變化，事先研擬配套措施或因應對策
	3.突發狀況發生時，能立即整合運用資源，正確有效應對	→受評者在突發狀況發生時，能夠立即整合運用資源，正確有效應對
	4.能在面對突發狀況時，修正調整作業方向或組織運作方式	→受評者在面對突發狀況時，能夠修正調整作業方向或組織運作方式

<具體行為事例>

當時的情況為何(Condition--C)？

日本福島突發事件，核能研究所必須及時做出因應。

做了什麼(Action--A)？

福島事件發生後即召開會議告訴同仁為什麼我們要變、為什麼要因應，並說服同仁讓他們了解國家需要我們且信任我們，如果事情發生我們卻幫不上忙，那我們這個單位還有存在的價值嗎？讓大家由衷體會到有道理 (1)；預設未來可能有輻射汙染的東西會滲透進來，如何想辦法透過加班、彈性的人力運用，優先來處理這件事情，以力求圓滿解決(2)；因此我們先作內部調整，規劃清楚要如何執行，分析的條條有理，手邊的工作可以延後的就先延後，緊急的事情優先處理及加班(3,4)，沒人力就請求上級加派人力支援，長官也很清楚緊急的事情沒有人力的話沒辦法完成;因此本次緊急事件就透過溝通及協調讓同仁體會到整個事情的嚴重性。

採取行動後的結果為何(Result--R)？

同仁們非常配合調整原本工作安排，整個情況變得順利，得以執行。

職能名稱	職能關鍵行為指標	360 度度職能回饋題項
跨域合作與協調	1.具備與其他部門溝通協調的能力	→受評者能夠透過溝通協調，讓其他部門提供工作上必要之協助
	2.必要時能迅速協調其他部門的支援	→受評者能夠在必要時迅速協調其他部門的支援
	3.必要時，在能力可及的範圍，支援其他部門	→受評者能夠在必要時，在能力可及的範圍，支援其他部門
	4.協調遇到阻礙時，能與其他部門拋棄本位主義以協助目標達成	→受評者在協調遇到阻礙時，能夠與其他部門拋棄本位主義以協助目標達成
	5.能與其他部門建立良好關係，以利業務推展	→受評者平時能與其他部門建立良好的關係，以利未來業務推展時的需要

<具體行為事例>

當時的情況為何(Condition--C)？

舉辦元宵節大型燈會

做了什麼(Action--A)？

舉辦元宵節燈會的時候，必須與其他多個部會合作，在擺放花燈的部分出現不同意見，觀光局有擺放位置的考量，但評審委員有審核花燈順序的方式，為了協調多方意見我們先清楚的定義各單位工作範圍，並且在這之前協調好工作內容，如果對方做不到那麼多，我們也會再持續協調(1,2)；以擺放花燈的例子，雖然觀光局是燈會的主政單位，觀光局是有權力決定擺放方式，但經過我們以整體目標全盤考量及協調，最後達成共識，觀光局接受在評委評審後再搬動花燈順序(4)，又因搬動速度須快速需要人力支援，我們單位人力也支援搬動工作 (3,5)。

採取行動後的結果為何(Result--R)？

燈會順利落幕且今年燈會創下造訪人數最多的記錄。

職能名稱	職能關鍵行為指標	360 度度職能回饋題項
績效課責與管理	1.具備績效觀念，積極參與單位目標之設定與控管	→受評者具備績效觀念，會積極參與單位目標之設定與控管
	2.具備將高層次的施政計畫轉化為具體「績效目標」之能力	→受評者具備將高層次的施政計畫轉化為具體「績效目標」之能力
	3.能客觀準確評估部屬之績效	→受評者能夠客觀評估部屬之績效
	4.能有效追蹤並管控部屬之績效，以確保績效目標之達成	→受評者能夠有效追蹤並管控部屬之績效，以確保績效目標之達成
	5.能確實依據部屬之績效給予適當的激勵	→受評者能夠確實依據部屬的績效給予適當的激勵

<具體行為事例>

當時的情況為何(Condition--C)？

讓同仁對於自己績效的考評結果覺得心服口服

做了什麼(Action--A)？

我會在年初的時候依據上級的目標給予部屬設定個別目標，針對工作的不同，各小組都有不同目標(1、2)；設定目標之後我會監督執行的情況，年底我再來驗收；當然中間有所改變都沒關係，我會跟部屬講得清清楚楚，比如像是福島的事情導致目標計畫會有臨時的變動，我也會一併考量進來(4)；訂目標是讓部屬心裡有個數，年底的時候有個考評的依據，我會分析讓部屬知道為什麼得到這個成績，並給他們反映的機會，最後再把績效打出來(3)；及時的獎勵也很重要，同仁表現好或是有投稿 paper 至 SSCI 等期刊，就可以拿到禮券，讓同仁遇到這種任務的時候，能得到肯定，當然不能完全靠物質上的獎勵，口頭的鼓勵對同仁也很有用，讓他們覺得主管有注意到我，願意努力下去(5)。

採取行動後的結果為何(Result--R)？

我們單位已經連續兩年得到全所績效第一名。

職能名稱	職能關鍵行為指標	360 度度職能回饋題項
團隊激勵與領導	1.具有凝聚團隊之能力，能把不同背景及差異性的成員凝聚成一個整體	→受評者具有凝聚團隊之能力，能夠把不同背景及差異性的成員凝聚成一個團隊
	2.能適時讓部屬瞭解自己對於完成工作任務之重要性，並給予適度支持	→受評者能夠適時讓部屬瞭解完成工作任務的重要性，並適度給予部屬支持
	3.能適時提供團隊成員工作所需的資源與資訊，以利工作推展。	→受評者能適時提供團隊成員工作所需的資源與資訊，以利工作推展。
	4.能公正公平對待部屬。	→受評者能夠公正公平對待部屬。
	5.能有效運用各類激勵方式來激勵部屬	→受評者能夠有效運用各種方式來激勵部屬
	6.能使部屬完全接受其任務指派，並確保任務達成	→受評者能夠使部屬完全接受其任務指派，並確保任務達成
	7.能有效的化解衝突	→受測者有需要適時化解團隊成員彼此的衝突
	8.主管必須要能分工與授權	→受測者能根據團隊成員的特性有效分工與授權

<具體行為事例>

當時的情況為何(Condition--C)？

公務員沒辦法加薪，該如何提振士氣？

做了什麼(Action--A)？

我們這個單位有學工程、機械、生化、生物、化工、化學、還有一些是技術員，這些人要怎麼把她們整合在一起，是比較困難的事情，我會選擇一個 group leader，這個 leader 是要能夠把賦予的任務整合起來;我們一個組有 160 幾個人,我無法管到每一個人,就會由 group leader 轉達目標(8)，但我也會去參與他們的會議，瞭解他們的狀況，適時的給基層的員工鼓勵,如果他們有反映問題的話,我也會去找 leader 談談(5,7)。我會讓每個螺絲釘串起來，從小到大，大到小，利用傳導的方式讓整個管理暢通，我們每個月會有檢討會，請同仁去講他的工作內容，其他人順便也瞭解他做的東西，交換彼此的知識、靈感，同仁間會互相問問題、彼此互相激勵(1,3)；要讓同仁覺得可以學到東西、有成就感、能幫助升遷(2)；其中一組團隊經歷一年多的努力提出一項藥物改善計畫書，最後這份報告送到行政院，並得到行政院傑出論文獎，同時也得到新藥發明銀獎(6)；剛好推出來的時候各醫院需求量很多，如果要供應的話，工作人員兩三點要起床，如何讓同仁們願意這麼努力？給同仁加獎記功，這樣他們等於得到了激勵，用這樣的方式撐著大家努力(5)；利用獎勵的方式讓他們的熱忱能夠持續下去，讓同仁都覺得在這邊有受到關心，做的事情對大家有貢獻，能夠有成就感，有存在的價值(4)。。

採取行動後的結果為何(Result--R)？

透過有效分工及激勵，提升員工工作士氣，讓大家都願意繼續努力下去。

三、經由專家確認評鑑尺度與職能題項

本研究邀請兩位專家學者分別為，輔仁大學企管系楊君琦副教授與政治大學公共行政學系的施能傑教授來進行評鑑尺度與職能題項的建議與確認，因為這兩位教授在公共行政與職能評鑑上有許多研究已經發表在正式的學術期刊，表示這兩位學者對於本研究在公部門導入職能的議題是有很熟悉的，所以應該適合擔任本研究尺度與職能題項的評鑑。在此部分，針對訪談與問卷調查所修正後的職能題項來進行評估，主要的目的是希望在實際高階文官調查後，所修正後的職能題項進行確認，以確保題項可以更完整且適切。以下會針對兩位專家學者在評鑑尺度與職能題項的建議具體說明。

（一）評鑑尺度

在此部分兩位專家學者一致認為無須修改，其內容如下表 4-6 所示。

表 4-6　評鑑尺度

#	名稱	定義	分數	備註
1	無法判斷	觀察被評者時間不足，無法歸納出行為 pattern。	N/A	關係為自己時不出現
2	從未如此	被評者僅有低於 10%的時間做到問題中描述的行為，或僅展現負面行為。	1	N/A
3	很少如此	被評者僅有低於 30%的時間展現描述的行為。	2	N/A
4	偶而如此	被評者有 50%的時間展現描述的行為。	3	N/A
5	經常如此	被評者有 70%的時間展現描述的行為。	4	N/A
6	總是如此	被評者有 90%的時間展現描述的行為。	5	N/A
審核結果與建議： 沒問題！				

（二）專家對於職能題項之建議

在表 4-7，主要是針對兩位專家學者的建議進行回應。其中本研究針對專家學者所提及綜合性的問題陳列如下表 4-8。

表 4-7　綜整訪談結果與問卷的修改建議與回應

職能名稱	修改建議	對修改建議之回應
發展與型塑願景	可增加：具備蒐集資訊，並發展組織遠景的能力	已在此職能的第二題中有包含了
	第 1 項調為最後，並將創新性改為 對民眾具有高服務品質的….。因為，許多管制性、社會福利性，甚至一般公共服務性業務，重點不是創新為主，而是如何讓民眾感受到品質和效能的增進。	1. 同意調至第四題。 2. 將創新性改為高品質
	受評者能夠將設定之願景具體轉化為可執行的行動措施~~策略~~（此概念因人而有不同理解）	同意更改
政策分析與行銷	刪除第三題，且題項順序需進行調整，原本的第一題變更為第二題，原本的第二提變成第一題，原本的第五題變成第三題，原本的第六題變為第五題	同意修改
	這部分好像偏重政策分析與評估，只有一題是政策的溝通能力。	會將第三題刪除，因為有所重複且同時可以降低比例。
	→受評者在參與規劃政策時能~~夠全面思考並權衡各種利弊得失。~~就問題解決的多種可能方案，設定評估標準，充分討論和提出論辯，並及時做出選擇。	更改為，受評者在參予規劃政策時，能夠全面思考，並就各種問題解決的可能方案，評估利弊得失做出作適當的選擇。
	→受評者能夠在參與規劃政策時~~考量環境變化，事先評估「政策影響」~~（能掌握問題和手段間充分連結的論辯分析，並根據證據或相關資料，就可能結果進行預判）。	經衡量後與定義不太符合不予修改
	→受評者在規劃政策時，能~~貼近社會實際狀況，不致與現實脫節或嚴重背離社會大眾的預期~~ （掌握社會主要需求和環境變化狀況，實際解決主要關切的問題）	更改為，受評者在規劃政策時，能滿足社會需求，貼近社會實際狀況。

職能名稱	修改建議	對修改建議之回應
變革管理與應變	無	
跨域合作與協調	無	
績效課責與管理	第 3,5 題的分數較低，是較不重要嗎？	在訪談後已聽有進行修改題項了
	更換原來第一題第二題的順序更換	同意修改
團隊激勵與領導	題目會不會太多？	由於訪談時，受訪者的意見認為，有必要增加第七（衝突管理）與第八（授權）的題目。

表 4-8　綜合性問題

綜合性問題	具體回應
1. 請確認只做簡任文官「主管」？「非主管」涵蓋嗎？	是簡任主管。
2. 簡任 10~14 等範圍很大，要考慮適合同一套的評鑑語詞嗎？一般來說，我們會依職等不同，對回饋題項的敘述不同。 如果就「專案目的」敘述，應該有三套評估敘述。	當時預期針對高階文官的主管，但後來保訓會找了非主管的人員。在此我們的彌補措施是在題項的勾選欄多加一個無法觀察。
3. 職能的敘述，需要帶一點特質與能力的敘述。	題目的設計本身就具有特質了，例如受評者有明確傳達組織未來發展方向的能力。但為了使文句更加通順，因此，修改為，受評者能夠明確傳達組織未來的發展方向。
4. 問卷調查是問該職能敘述的「重要性」嗎？尺度是 7 嗎？請附標準差，並討論「績效課責與管理」為何有些題項分數較低？	1. 題項主要是問需求，然後讓受測者填答他認為這個需求同意的程度。 2. 標準差已列於表七之中。
5. 訪談報告對於 C-A-R 的行為事例摘錄著墨較少。	已加在表八之中。
6. 各職能評估是分開處理嗎？因為各職能項目數目不同，有權重影響嗎？	1. 是分開處理的。 2. 無權重問題。
7. 職能評鑑項目（七個）是客戶訂立的嗎？部分項目內容似有重疊。	主要是依照保訓會之前的計畫所承續下來的。

（三）參考專家學者意見後修整的職能題項

在經過高階文官的訪談與統計資料的分析，在透過專家學者最後確認題項的內容後，整理職能題項內容如下表 4-9。

表 4-9　綜整訪談結果與專家學者意見後修改的題項內容

職能名稱	職能關鍵行為指標	360 度度職能回饋題項
發展與型塑願景	1. 能明確傳達組織未來發展方向	→受評者能夠明確傳達組織未來的發展方向
	2. 能使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力	→受評者能夠使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力
	3. 設定之願景能具體轉化為可執行之策略	→受評者能夠將設定之願景具體轉化為可執行的策略
	4. 能設定具有高服務品質的業務發展願景	→受評者能夠設定具有高品質的業務發展願景
政策析與行銷	1. 具備分析環境變化及評估「政策影響」之能力	→受評者能夠在參與規劃政策時考量環境變化，事先評估「政策影響」
	2. 具有系統性、整體性之政策分析能力	→受評者在參與規劃政策時，能夠全面思考，並就各種問題解決的可能方案，評估利弊得失做出作適當的選擇
	3. 在參與規劃政策時，能貼近社會實際狀況，不致與現實脫節或嚴重背離社會大眾的預期。	→受評者在規劃政策時，能滿足社會需求，貼近社會實際狀況
	4. 能充分瞭解政策制定之原因及目的	→受評者能夠充分瞭解政策制定之原因及目的
	5. 能將政策行銷至內、外部顧客，促使政策有效執行	→受評者能夠將政策行銷至內或外部顧客，促使政策有效執行
變革管理與應變	1. 能正確判斷環境的變化，並採取必要的變革調整，以因應外在環境的變化	→受評者能夠因應外在環境的變化採取必要的變革調整
	2. 能對可預見的環境變化，事先研擬配套措施或因應對策	→受評者能夠對可預見的環境變化，事先研擬配套措施或因應對策
	3. 突發狀況發生時，能立即整合運用資源，正確有效應對	→受評者在突發狀況發生時，能夠立即整合運用資源，正確有效應對
	4. 能在面對突發狀況時，修正調整作業方向或組織運作方式	→受評者在面對突發狀況時，能夠修正調整作業方向或組織運作方式

職能名稱	職能關鍵行為指標	360 度度職能回饋題項
跨域合作與協調	1. 具備與其他部門溝通協調的能力	→受評者能夠透過溝通協調，讓其他部門提供工作上必要之協助
	2. 必要時能迅速協調其他部門的支援	→受評者能夠在必要時迅速協調其他部門的支援
	3. 必要時，在能力可及的範圍，支援其他部門	→受評者能夠在必要時，在能力可及的範圍，支援其他部門
	4. 協調遇到阻礙時，能與其他部門拋棄本位主義以協助目標達成	→受評者在協調遇到阻礙時，能夠與其他部門拋棄本位主義以協助目標達成
	5. 能與其他部門建立良好關係，以利業務推展	→受評者平時能與其他部門建立良好的關係，以利未來業務推展時的需要
績效課責與管理	1. 具備將高層次的施政計畫轉化為具體「績效目標」之能力	→受評者具備將高層次的施政計畫轉化為具體「績效目標」之能力
	2. 具備績效觀念，積極參與單位目標之設定與控管	→受評者具備績效觀念，會積極參與單位目標之設定與控管
	3. 能客觀準確評估部屬之績效	→受評者能夠客觀評估部屬之績效
	4. 能有效追蹤並管控部屬之績效，以確保績效目標之達成	→受評者能夠有效追蹤並管控部屬之績效，以確保績效目標之達成
	5. 能確實依據部屬之績效給予適當的激勵	→受評者能夠確實依據部屬的績效給予適當的激勵
團隊激勵與領導	1. 具有凝聚團隊之能力，能把不同背景及差異性的成員凝聚成一個整體	→受評者具有凝聚團隊之能力，能夠把不同背景及差異性的成員凝聚成一個團隊
	2. 能適時讓部屬瞭解自己對於完成工作任務之重要性，並給予適度支持	→受評者能夠適時讓部屬瞭解完成工作任務的重要性，並適度給予部屬支持
	3. 能適時提供團隊成員工作所需的資源與資訊，以利工作推展。	→受評者能適時提供團隊成員工作所需的資源與資訊，以利工作推展。
	4. 能公正公平對待部屬。	→受評者能夠公正公平對待部屬。
	5. 能有效運用各類激勵方式來激勵部屬	→受評者能夠有效運用各種方式來激勵部屬
	6. 能使部屬完全接受其任務指派，並確保任務達成	→受評者能夠使部屬完全接受其任務指派，並確保任務達成
	7. 能有效的化解衝突	→受評者有需要適時化解團隊成員彼此的衝突
	8. 主管必須要能分工與授權	→受評者能根據團隊成員的特性有效分工與授權

四、期中會議意見後的職能定義與題項調整

在期中會議的時，藉由各個委員的寶貴建議進行調整，之後再與保訓會人員進行協商後，最後制定出要執行的職能內容與題項。首先，先說明在期中會議時，所接收的意見之回覆，如下表 4-10 所示。

表 4-10　期中報告之建議與回應

職能名稱	修改建議	對修改建議之回應
尺度問題	衡量尺度的部份，用六個尺度是不錯的，但是在「很少如此」與「偶而如此」這個部份可能有些含糊需要修正。	根據翁儷禎 (1998)評定量表標示語之心理量尺值研究頻率及同意度詞。一文中所建議的頻率標示語使用，將「偶而」改為「有時」。
發展與型塑願景	在第 11 頁的發展與型塑願景這個職能的具體行為事例中，最好可以將其職位及所從事的業務內容應該去除或是進行修改，以確保隱私及保護。	已進行修改。
	在第 18 頁，發展願景的部分，第 4 題的題項設定之願景能具體轉化為可執行之策略。這個題項是不是應該放在政策分析與行銷這個職能下，而不是在此。	本研究已經將此職能的題項有邏輯性重新編排。
政策分析與行銷	在政策分析與行銷這個職能，是否高階主管是重在執行，而不是行銷，感覺起來行銷只是促成的一個過程，對這個職位來說應該執行面會是比較關鍵，是否可以稍微解釋一下。	已進行修改。
	在 12 頁的部分，就政策分析與行銷而言，就此職能的定義應該要在展現行為的部分多加著墨。建議可以從定義的部分思考，不然填答者會不能抓到其意涵。	本研究已將職能名稱、定義進行修改。
	第 19 頁，政策分析與行銷這個職能，如果剛剛所述，應該著重在執行面。除此之外，我認為前瞻性與對目標的掌握性，應該也要注重。以前瞻性而言，要能夠預見未來，才可以針對可能發生的議題，以提出領導性的規劃。在這個部份卻沒有這方面的題項，應該要增加。	有將前瞻性這個部份的題項加入該職能中。本研究已經將此職能的題項有邏輯性重新編排，但由於目標掌握性這個部份實在與定義不太相關。故先不納入此題項。
變革管理與應變	在 20 頁變革管理與應變這個部份，所訪問的對象在關鍵事例的事件，看不太出來，是否可以舉出跟這個職能比較相稱的具體行為事例。	已進行修改。

職能名稱	修改建議	對修改建議之回應
跨域合作與協調	在第 13 頁所談的跨域合作與協調其修改建議中，其實所提及的內容跟定義不太有關係，到底這位受訪者要談的是人員的移轉、資訊的移轉、檔案的移轉、財務的移轉、法規的移轉，是哪邊產生問題與影響，可以給後人知道跨域合作到底是要做什麼，因此建議必須要修改一下。	已進行修改。
	在第 16 頁，跨域合作這個部份，我只看到部門間的跨域，但對於其他的公司間合作跨域、上下層級間的跨域、府會間的跨域，這三個重要的部分都沒有談到。所以，關於跨域合作與協調這個部份的定義怎麼去定義，以及操作化的執行，應該要調整，也請林博士說明。	將在後續題項的編排中說明
	第 21 頁，跨域合作與協調這個部份，所提出的具體行為事例的事件太小了，不太具有代表性，建議要更換別的具體事例。	已進行修改。
績效課責與管理	在績效管理與課責這個職能名稱下，其定義是比較模糊的。研究團隊在這個部份定義的掌握較不清楚。就層次上來說，在績效課責管理的部份可以分為個人績效、團隊績效、組織績效、專案績效。但在這個職能名稱下的五個題目中，第 1、2 題是整個組織的管理績效，第 3、5 題是個人的績效，在第 4 題是績效跟後續結果的連結。似乎這樣在這 5 個題目中包含了兩到三個層次單元在裡面，然而，這樣的編排是否會讓填答者在層次認知上產生一些錯覺，所以造成整體的分數比較低。	本研究已將職能名稱、定義進行修改。
	22 頁中，績效課責這個部份的具體行為事例也應該要有所更正。	已進行修改。
團隊激勵與領導	在第 17 頁，團隊激勵與領導這個職能中，第 4 題能公正公平對待部屬。我相信這絕對是個重要的評定題目，但是必要性究竟為何？是否足以放在此作為關鍵的事例，是可以再研究一下的。但是在此是否應該評量，該位主管如何與部屬打成一片，以及該主管是否會根據不同的部屬給予不同的領導方式。這類的問項是否應該要思考進去。	本研究已經將此職能的題項有邏輯性重新編排。而且公平公正的題項在問卷調查時的平均分數很高，也就是說這個題目就受訪者而言是重要的。

另外，針對委員們所提出非直接關於職能內容的綜合性問題，本研究也一併回覆，如下表 4-11 所示。

表 4-11　期中報告之綜合性問題

綜合性問題	具體回應
在此，你用六個職能來表示，我們很直接就看到這六個職能，是否在發展的過程也可以說明清楚。	已進行增加說明。
在第六頁，法治素養中的法治、法律制度、法令，這幾個哪一個是上位、下位的概念，再思考一下就好。	因為只是介紹先前的研究所提及的內容，所以不進行修改。
在第七頁，特質的部分，人格特質有些是不是可以合併起來或是連結起來。在 23 頁，團隊經營與領導的部分，其行為事例，是否需要找一個比較具體且更適切的作為範例，請修正一下。	在行為事例這個部分，我會換另一個例子來修正。至於人格特質的部分，因為只是參考 99 年度的報告，陳列出來而已。在此份研究，主要是針對展現的行為作為探討，所以其實是沒有用到人格特質的部分。

五、經期中會議修改後，職能內容最終版本的確認

經過高階文官的訪談內容、統計分析、專家學者的意見，最後再藉由期中會議中委員們的寶貴意見來進行修改，最終的評定尺度、各職能定義、題項、典範事例如下所示。

（一）評鑑尺度

在此部分兩位專家學者一致認為無須修改，其內容如下表 4-12 所示：

表 4-12　評鑑尺度

#	名稱	定義	分數	備註
1	無法判斷	觀察被評者時間不足，無法歸納出行為 pattern。	N/A	關係為自己時不出現
2	從未如此	被評者僅有低於 10%的時間做到問題中描述的行為，或僅展現負面行為。	1	N/A
3	很少如此	被評者僅有低於 30%的時間展現描述的行為。	2	N/A
4	有時如此	被評者有 50%的時間展現描述的行為。	3	N/A
5	經常如此	被評者有 70%的時間展現描述的行為。	4	N/A
6	總是如此	被評者有 90%的時間展現描述的行為。	5	N/A

（二）各職能定義、題項、典範事例

1. 發展與型塑願景

首先是發展與型塑願景。其定義為能夠發展組織的願景，並清楚傳達其重要性，確保策略、目標、行動計畫與願景一致，並透過示範鼓勵他人實踐願景。根據該定義，其題項編排的理由是認為先要傳達組織願景，使部屬認同，接著傳達明確的發展方向，之後將這些願景轉化成為可以執行的具體內容，最後是設定其所要完成的願景是具有高品質的。因此，以 4 個題項來呈現。並寫提出其典範事例，當時的情況、要做什麼、最後產生的結果，如表 4-13 所示。

表 4-13　發展與型塑願景

<職能名稱>與 <職能定義>	<職能關鍵行為指標>及<360 度職能評鑑題項>
發展與型塑願景 能夠發展組織的願景並清楚傳達其重要性確保策略、目標、行動計畫與願景一致，並透過示範鼓勵他人實踐願景。	1. 能夠使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力 →受評者能夠使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力 2. 能夠明確傳達組織未來發展方向 →受評者能夠明確傳達組織未來的發展方向 3. 設定之願景能夠具體轉化為可執行之策略 →受評者能夠將設定之願景具體轉化為可執行的策略 4. 能夠設定具有高品質的發展願景 →受評者能夠設定具有高品質的發展願景
<典範事例> **當時的情況為何(Condition--C)？** 某法制的實施：規定人民有權利向機關申請一些服務項目。 **做了什麼(Action--A)？** 為了培養全民對於該法制的了解，希望規劃從教育著手，研究如何跟教育之間接軌，養成從小知道如何使用的習慣(符合題項 1)；草創初期，我們擬定一個 10 年發展計劃，蒐集內外部意見(包含各機關與學界)，形成幾大議題，建立核心價值、願景、目標、策略、指標，並召開研討會(符合題項 2)；在政策定案前都會經過非常多次的內、外部討論，經由討論一次一次的收斂整理，如果覺得這個意見成熟了，最後會在主管會報做一個 final 會議，等到大家都認同了才會定案(符合題項 3)；最後產出一本書作為十年發展的精神指標(符合題項 4)。 **採取行動後的結果為何(Result--R)？** 透過這樣的一個過程，形成了共識及產出。	

2. 政策分析與行銷

其次，是政策分析與執行。此職能根據期中會議的建議，原本要將行銷修正執行，主要的理由是因為高階文官應該在執行面的重要性會大於行銷面。但是，因為在修改後詢問兩位學者專家與保訓會相關人員後，認為行銷在台灣的高階文官應該還是必要的，因此最後還是維持原來政策分析與行銷的職能名稱。根據投入(input)、過程(process)、產出(outcome)的角度來將政策分析與執行加以定義。其定義為全面性、系統性的政策分析能力，且有前瞻的在規劃政策時，預先考量其潛在影響與衝擊，並能理性分析說明相關資訊，增進外界瞭解政策內涵，促使政策有效執行。根據該定義一開始的角度與定義內容，其題項編排順序的理由，為政策要分析必須要先知道其原因與目的，所以將之視為投入的部份。接著，在了解政策的原因及目的後，要能全面且周延的去思考，而且系統性的權衡執行後各種可能的利弊得失，同時在規劃政策時要前瞻性思考環境以及未來的可能結果，所以將全面性、系統性、前瞻性視為是過程的部份。最後再將政策是否有效的傳達給民眾並加以執行視為是產出的部份。因此，以 5 個題項來呈現。並寫提出其典範事例，當時的情況、要做什麼、最後產生的結果，如表 4-14 所示。

表 4-14　政策分析與執行

<職能名稱>與 <職能定義>	<職能關鍵行為指標>及<360 度職能評鑑題項>
政策分析與行銷 全面性、系統性的政策分析能力，且有前瞻的在規劃政策時，預先考量其潛在影響與衝擊並能理性分析說明相關資訊，增進外界瞭解政策內涵，促使政策有效執行。	1. 能夠充分瞭解政策制定之原因及目的 →受評者能夠充分瞭解政策制定之原因及目的 2. 規劃政策時，能夠全面性的思考各種可能產生的問題 →受評者在規劃政策時，能夠全面性的思考各種可能產生的問題。 3. 規劃政策時，能夠系統性的思考以貼近社會實際狀況，不致與現實脫節或嚴重背離社會大眾的預期。 →受評者在規劃政策時，能夠系統性的思考以貼近社會實際狀況，不致與現實脫節或嚴重背離社會大眾的預期。 4. 能夠具有前瞻性的分析環境變化及評估「政策影響」可能的結果 →受評者在規劃政策時考量環境變化，能具有前瞻性的分析思考，且能評估「政策影響」可能的結果 5. 能夠具體分析說明相關資訊，幫助民眾瞭解政策內涵，促使政策有效執行 →受評者能夠具體分析說明相關資訊，增進外界瞭解政策內涵，促使政策有效執行

<典範事例>

當時的情況為何(Condition--C)？

執行「出國登入」政策及落實宣導活動。

做了什麼(Action--A)？

我們有一個政策為了掌握旅行團或個人出國的動態，只要旅行團或個人出國前去登入，這個系統就會自動把你登入的資料傳送到相關的館處，一旦發生事情的時候，他們就可以跟你連繫到，或是通知你們的家人(符合題項 3)，為了要落實「出國登入」政策規劃一系列的宣導活動，有必要先了解整個政策的緣由與目的(符合題項 1)，要有全盤的思考可能會有的問題(符合題項 2)，而宣導活動一定是要針對正確的對象施行，除了跟記者宣導外，對民眾宣導尤其重要(符合題項 5)，推廣這個政策做與不做都有風險，但是你要不要做，我都跟同仁講說這是我們該做的事情(符合題項 4)，宣導活動包括出國登入的宣導短片，還有紀念品包括鑰匙圈、手機擦拭紙，以後台鐵火車、捷運跟機場都會看到我們的宣導海報；其中為能提供簡訊服務，已經說服五家電信業者試辦(符合題項 5)；提出三個方案：甲案，所有的海內外電話都會到 CALL CENTER，把百分之九十五不是緊急電話過濾掉，緊急電話通知外館趕快去做，乙案，我們在機場擴大編制成立一個 CALL CENTER，丙案，維持現有機制，把外館的職員手機多加一個或是轉機

採取行動後的結果為何(Result--R)？

經過宣導後今年已明顯提升出國登入的人數。

3. 團隊領導與激勵

第三，是團隊領導與激勵。此職能在未修改前是團隊激勵與領導，根據期中會議，委員所詢問這些問項之間的關係為何？為了要使整體的題項有邏輯脈絡可循，本研究將職能題目更改為團隊領導與激勵。此項職能的定義為能將團隊內成員凝聚在一起產生共同的目標清楚說明團隊目標及重要性，且公平公正的指派任務，並適時的分工與授權，同時提供團隊所需資源與資訊，運用各種方式鼓勵成員投入團隊，促進團隊合作，當團隊有衝突時能夠適時的化解。在此職能中的題項比其他的職能題項還來的多一些，其原因是因為在訪談的過程中，多位受訪者認為應該要多加入提供資源、授權與衝突管理的部份，為了能夠貼近真實的工作情況所需，因此才會造成題項比較多一些。題目編排的邏輯脈絡為，領導者能夠引導部屬凝聚建立共同目標，並讓部屬了解其重要性並接受該指派，公平的對待部屬，分工與授權，且給予資源，以及具有衝突管理的能力。在此，以 8 個題項來呈現。並寫提出其典範事例，當時的情況、要做什麼、最後產生的結果，如表 4-15 所示。

表 4-15　團隊領導與激勵

<職能名稱>與 <職能定義>	<職能關鍵行為指標>及<360 度職能評鑑題項>
團隊領導與激勵 能將團隊內成員凝聚在一起產生共同的目標清楚說明團隊目標及重要性，且公平公正的指派任務，並適時的分工與授權，同時提供團隊所需資源與資訊，運用各種方式鼓勵成員投入團隊促進團隊合作，當團隊有衝突時能夠適時的化解。	1. 具有凝聚團隊之能力，能夠把團隊內成員凝聚在一起產生共同的目標 →受評者具有凝聚團隊之能力，能夠把團隊內成員凝聚在一起產生共同的目標 2. 能夠適時讓部屬瞭解自己對於完成工作任務之重要性 →受評者能夠適時讓部屬瞭解完成工作任務的重要性 3. 能夠使部屬完全接受其任務指派，並確保任務達成 →受評者能夠使部屬完全接受其任務指派，並確保任務達成 4. 能夠公平公正對待部屬。 →受評者能夠公平公正對待部屬。 5. 主管必須要能夠分工與授權 →受評者能根據團隊成員的特性有效分工與授權 6. 能夠適時提供團隊成員工作所需的資源與資訊，以利工作推展。 →受評者能夠適時提供團隊成員工作所需的資源與資訊，以利工作推展。 7. 能夠有效運用各類激勵方式來激勵部屬 →受評者能夠有效運用各種方式來激勵部屬

	8. 能夠有效的化解衝突 →受評者能夠適時化解團隊成員彼此的衝突

<典範事例>

當時的情況為何(Condition--C)？

我們這個單位有一些人是學工程的、機械的、生化、生物的，化工化學的、還有一些是技術員，這些人要怎麼把她們整合在一起，是比較困難的事情。

做了什麼(Action--A)？

我解決的方式是先讓大家有共同一致的目標(符合題項 1)，讓每位同事盡其所能的了解自己工作的重要性(符合題項 2)，這樣做可以讓我指派給他們工作時，增加他們接受該任務的指派，以盡力達成(符合題項 3)。我常做的作法是授權給部屬去執行(符合題項 5)，這個時候要特別注意到公平公正的問題(符合題項 4)，不然很容易成為人家的話題。當然，在授權給他們去執行時，一定要給予他們適當所需的資源(符合題項 6)，同時要記得鼓勵鼓舞他們(符合題項 7)。尤其在他們工作煩悶而有些衝突時，要適時的來協調制止(符合題項 8)，畢竟有些衝突可以激發工作效率，但是過多的衝突就會增加工作的阻力。

採取行動後的結果為何(Result--R)？

這樣的作法同仁之間的交往也比較熱絡。

4. 跨部門合作與協調

第四，跨部門合作與協調。此職能在未修改前是跨域合作與協調，根據期中會議的建議，將跨域修正為跨部門，主要的理由是為了清楚具體的說明此定義的意涵。在期中會議中委員的疑問主要有兩個。首先，究竟受訪者要談的是人員、資訊、檔案、財務或法規的移轉，本研究主要是針對人的移轉，其實在以上所提及不同內容的移轉，大多都牽扯到人的部份，因此，談人員的部份或許會比較完善一些。第二個疑問，在我們所談到的為何只有部門間的跨域，但卻看不到公私部門間、上下層級、府會間的跨域。主要的理由是，在此的跨部門合作與協調是指與非既有在職場內的人員之溝通、關係、給予支援或獲得支援的技能，是以廣義的角度來看，所以應該不需要特別侷限談公私部門間的合作、上下層級間、府會之間的跨域。本研究在此職能的定義是願意放下本位主義與其他單位、部門或團隊建立良好共事關係，進行溝通，以及協同合作以達成組織目標。根據溝通、關係、給予支援或獲得支援的技能，這四個面向來編制題項。首先，該人員要能有意願放下本位主義走出去。接著，是能夠與其他部門維持良好的關係。再來，是與其他部門溝通協調的狀況。最後，是願意支援其他部門的願意。因此，以 5 個題項來呈現。並寫提出其典範事例，當時的情況、要做什麼、最後產生的結果，如表 4-16 所示。

表 4-16　跨部門合作與協調

<職能名稱>與 <職能定義>	<職能關鍵行為指標>及<360 度職能評鑑題項>
跨部門合作與協調 願意放下本位主義，與其他單位、部門或團隊建立良好共事關係，進行溝通，以及協同合作以達成組織目標。	1. 能夠放下本位主義與其他部門協調以達成組織目標 →受評者能夠放下本位主義與其他部門協調以達成組織目標 2. 能夠與其他部門建立良好關係，以利業務推展 →受評者平時能與其他部門建立良好的關係，以利未來業務推展 3. 能夠與其他部門溝通協調，以達成工作目標 →受評者能夠與其他部門溝通協調，以達成工作目標 4. 必要時，能夠迅速協調其他部門的支援 →受評者能夠在必要時，迅速協調其他部門的支援 5. 能夠在能力可及的範圍，支援其他部門 →受評者能夠在能力可及的範圍，支援其他部門
<典範事例> **當時的情況為何(Condition--C)？** 各部門間彼此資訊落差。 **做了什麼(Action--A)？**	

有些業務上的處理，並不是單單一個單位就可以處理好，必須要跟其他單位相互配合，但有時候對方會覺得或許並沒這緊急，而造成有些延誤，此時應該要放下各自的成見來協調(符合題項 1)。然而，有時候相互配合會因為平常與其他部門的關係好壞而有所差異(符合題項 2)，因此，培養良好的關係是有必要的。有些時候就算關係好，我們也必須要進行協調溝通(符合題項 3)，才可以讓對方準確的知道到底你要的是什麼，進而給予迅速的支援(符合題項 4)。不過當然啦!!這一切都要在該部門資源可以允許的範圍之內(符合題項 5)，否則都自顧不暇了，還想支援別人會讓自己難堪。

採取行動後的結果為何(Result--R)？

其他部門可以給予協助

5. 績效管理

第五，是績效管理。此職能在未修改前是績效課責與管理，根據期中會議的建議，將課責去掉，主要的理由是因為在公部門中，通常關於薪資的部份並不是由主管來給予，或許是口頭上的獎勵與激勵，但物質上的給予並不是來自主管。一開始在國外以及在早期建立績效這類的職能時是指有績效管理而已，本研究一開始參考的職能內容是有「課責」這樣的字眼出現，其原因是原始有一個題項是「能夠給予部屬相稱的獎懲」，但是在訪談的過程中，有許多訪談者都提及，其實他們並沒有權力給予物質的獎與懲，頂多就是口頭。由於公務人員並無完善的退場機制，也就是說若該部屬不犯大錯，他是不會被革職的。經過多位不同受訪者的建議，後來決定將相稱的獎懲改為相稱的激勵。不過在這樣的更改下，職能名稱中的「課責」就會無法反應在題項中。因此，本研究決定更改職能名稱，並依據績效管理的內容來編排此職能的定義與題項。首先，在定義的部份為協同他人設定工作績效目標及衡量方式，找出達成目標之方式，然後進行評估反映該部屬的表現，且定期追蹤目標執行進度與成效，並適時提供資源與回饋。根據此定義其題項編排的邏輯是先將施政可以轉化成具體的目標，接下來讓部屬可以了解工作績效的目標並加以訂定自己的目標，進而開始客觀的評估部屬的表現，且根據時程表追蹤目標達成的進度，同時，能夠給予部屬相關的回饋。期中報告中，委員有提出疑問關於我們這個績效的定義是在個人績效、團隊績效、組織績效或專案績效中的哪一個？其實我們並沒有特別針對特定的績效來編制。反而我們是以較廣泛的角度來審視，若是侷限在特定的績效下來編制，可能在另一個特定的績效又必須要有相同的題項產生，這樣會太耗費時間與資源，因此在百般思量後決定以廣義的觀點來切入。在此，以 5 個題項來呈現。並寫提出其典範事例，當時的情況、要做什麼、最後產生的結果，如表 4-17 所示。

表 4-17　績效管理

<職能名稱>與<職能定義>	**<職能關鍵行為指標>及<360 度職能評鑑題項>**
績效管理 協同他人設定工作績效目標及衡量方式，找出達成目標之方式然後進行評估反映該部屬的表現，且定期追蹤目標執行進度與成效，並適時提供資源與回饋。	1. 能夠將高層次的施政計畫轉化為具體「績效目標」之能力 →受評者能夠將高層次的施政計畫轉化為具體「績效目標」之能力 2. 能夠協同他人找出達成目標之方式 →受評者能夠協同他人找出特定行為或知識技能，以幫助績效目標之達成 3. 能夠客觀準確評估部屬個人之績效 →受評者能夠客觀評估部屬個人之績效 4. 能夠有效追蹤並管控部屬個人之績效，以確保績效目標之執行 →受評者能夠有效追蹤並管控部屬個人之績效，以確保績效目標之執行

	5. 能夠確實依據部屬個人之績效給予適當的回饋 →受評者能夠確實依據部屬個人的績效給予適當的回饋

<典範事例>

當時的情況為何(Condition--C)？

公部門下退場機制較為薄弱。

做了什麼(Action--A)？

對於公務人員的管理一定要主動訂定一些本單位上的目標(符合題項 1)，且要能夠引導，協同該人員找出執行的方式(符合題項 2)，同時要有目標衡量的方式，同時還須具備具體客觀標準(符合題項 3)，而不是含糊的帶過，因為公務人員很多都會有懶散的表現，要是你沒有客觀具體的去評估他(符合題項 3)，會讓他有很多漏洞可鑽。同時，當你交辦事情給他們的時候，一定要去追蹤是否有確切的執行，以確保目標有達成(符合題項 4)，像我就常遇到交辦事務給部屬時，當下他爽快的跟我說回覆沒問題，結果卻是左耳進右耳出，因此追蹤的動作是非常有必要的。最後，在部屬完成訂定的目標之後，要給予相當的獎勵與肯定(符合題項 5)，這樣才會讓他有成就感，之後工作更盡心。

採取行動後的結果為何(Result--R)？

冗員的問題有所減少。

6. 變革管理與應變

第六，是變革管理與應變。其定義為因應內外環境變化，能鼓勵部屬或他人，以不同或創新方式來處理，引領組織進行變革，並在面臨突發事件或情況時，迅速採取適當應變措施或處置行動。根據該定義，其題項編排的理由是區分為環境的因應、計畫中的改變因應與非計畫中的改變因應，這兩大塊來編制。其中，第一題為對於環境因應的程度。第二、三題是計畫中的改變之因應，第三、四題是非計畫中的改變之因應。此部份以 5 個題項來呈現。並寫提出其典範事例，當時的情況、要做什麼、最後產生的結果，如表 4-18 所示。

表 4-18　變革管理與應變

<職能名稱>與 <職能定義>	<職能關鍵行為指標>及<360 度職能評鑑題項>
變革管理與應變 因應內外環境變化，能鼓勵部屬或他人，以不同或創新方式來處理，引領組織進行變革，並在面臨突發事件或情況時，迅速採取適當應變措施或處置行動。	1. 能夠因應環境的變化 →受評者能夠因應外在環境的變化 2. 能夠採取必要的變革調整或創新方式 →受評者能夠採取必要的變革調整或創新方式，以因應外在環境的變化 3. 能夠對可預見的環境變化，事先研擬配套措施或因應對策 →受評者能夠對可預見的環境變化，事先研擬配套措施或因應對策 4. 突發狀況發生時，能夠立即有效的整合運用資源 →受評者在突發狀況發生時，能夠立即有效的整合運用資源 5. 面對突發狀況時，能夠修正調整作業方向或組織運作方式 →受評者在面對突發狀況時，能夠修正調整作業方向或組織運作方式

<典範事例>

當時的情況為何(Condition--C)？

日本福島突發事件，核能研究所必須及時做出因應。

做了什麼(Action--A)？

福島事件發生後即召開會議告訴同仁為什麼我們要變(符合題項 1)，要有什麼措施，外來的變化(符合題項 2)，最好要先能夠預應變化，事先就可以先安排好對策，例如預設未來可能有輻射汙染的東西會滲透進來，如何想辦法透過加班、彈性的人力運用，優先來處理這件事情，以力求圓滿解決(符合題項 3)；因此我

們先作內部調整，規劃，清楚要如何執行，分析的條條有理，手邊的工作可以延後的就先延後，緊急的事情優先處理及加班(符合題項 4)，沒人力就請求上級加派人力支援，長官也很清楚緊急的事情沒有人力的話沒辦法完成，甚至需要調整作業的方向來因應(符合題項 5)；因此本次緊急事件就透過溝通及協調讓同仁體會到整個事情的嚴重性。

採取行動後的結果為何(Result--R)？

同仁們非常配合調整原本工作安排，整個情況變得順利，得以執行。

第四章　360 度職能評鑑執行

一、360 度職能回饋執行前置作業

（一）360 度職能回饋溝通共識會議

在 360 度職能回饋執行前，針對所有受評者進行回饋說明及溝通共識會議（簡報檔案參閱附錄四），其目的在宣導並建立受評者與回饋者正確評鑑之心態：

回饋者--以開放的態度看待與進行回饋，進行回饋是為了協助受評人展現更適當的行為，並為了協助受評者進行長期的能力發展，而回饋的依據，是根據在這一年(6~12 個月)內，所觀察到受評人的具體行為為主；

受評者--以開放的態度看待與接受回饋，了解進行回饋是為了協助自己展現更適當的行為，並信任回饋結果具有一定可信度。

此外，透過溝通共識會議亦可充分讓受評者表達對回饋過程的可能疑慮與擔心，藉由一零四人資學院內部顧問的說明與解答，期能進一步降低受評者在參與 360 度回饋時的抗拒心理。

（二）360 度職能回饋者選擇與設定

進行回饋說明及溝通共識會議後，即開始著手 360 度職能回饋者之選擇與設定，回饋者挑選原則如下：

挑選方式--由受評者提出初步的回饋者名單，再由受評者的直屬主管進行確認，同時讓受評者知道最後確認的回饋者名單人選；

回饋者條件--主管 1-2 人，其餘向度不低於 3 人，若低於 3 人則建議合併至其他向度，例如：部屬只有 1 人即併入同儕；受評者除了必須在近一年內和受評人經常互動（至少半個月一次）外，亦必須和受評人之工作相關，且工作有較密切接觸者。

（三）360 度系統匯入設定

回饋者選定後，由本計畫專案成員內之客服人員進行回饋資料的匯入與管理，並同時測試系統正確無誤，測試完畢即同時協助回饋者與受評者登入線上系統使用與操作。

步驟 1. 會先行提供 EXCEL 表單，請專案負責人填寫，包含〈帳號匯入/主從關係/題本匯入〉，如以下範本（詳見表 5-1～表 5-3）：

表 5-1　回饋者帳號匯入表格

【匯入資料 1】_帳號匯入

#登入帳號	登入密碼	姓名	[部門]	[職稱]
andy@104.com.tw	111111	林明安	培訓中心	科長
jackey@104.com.tw	222222	張建銘	研發中心	主任
polly@104.com.tw	333333	陳美惠	電算中心	專員
tai@104.com.tw	444444	林樹岱	培訓中心	專員
mandy@104.com.tw	555555	林美美	培訓中心	專員
[]表示可輸或不輸入				

表 5-2　受評者主從關係匯入表格

【匯入資料 2】_主從關係匯入

#受評人(姓名/Email)	評鑑者(姓名/Email)	關係
王大明	張小明	下屬
王大明	李大龍	上司
張小明	吳大頭	同儕
張小明	王大明	上司
P.S當有兩位員工以上姓名一樣時，請改輸入Email		

表 5-3　題本匯入表格

【匯入資料 3】_題本匯入

#資料型態	名稱	定義	基準分數/權重
1	發展與型塑願景	能清楚傳達組織願景及其重要性，確保策略	1
2	受評者能夠明確傳達組織未來的發展方向		1
2	受評者能夠設定具有「創新性」的業務發展願景		1
2	受評者能夠使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力		1
2	受評者能夠將設定之願景具體轉化為可執行的策略		1
1	政策分析與行銷	具有邏輯性、系統性及全面性的政策分析能	1
2	受評者在規劃政策時能夠全面思考並權衡各種利弊得失。		1
2	受評者能夠在規劃政策時考量環境變化，事先評估「政策影響」		1
2	受評者在規劃政策時，能夠適時提出合理懷疑，力求政策之周延		1
2	受評者能夠充分瞭解政策制定之原因及目的		1
2	受評者能夠將政策行銷至內、外部顧客，促使政策有效執行		1

步驟 2. 會提供 word 文件，請專案窗口協助確認回饋指導語/回饋選項/開放建議/通知信函~~等相關資料，再由 104 窗口協助匯入系統中。範本如下（詳見圖 5-1～圖 5-4）：

【匯入資料 4】_評鑑指導語

圖 5-1　評鑑指導語範本

【匯入資料 5】_回饋選項

回饋選項範本列表

#	名稱(繁體中文)	定義(繁體中文)	分數	備註
1.	無法判斷	觀察被評者時間不足，無法歸納出行為pattern。	N/A	關係為自己時不出現
2.	從未如此	被評者僅有低於10%的時間做到問題中描述的行為，或僅展現負面行為。	1	N/A
3.	很少如此	被評者僅有低於30%的時間展現描述的行為。	2	N/A
4.	有時如此	被評者有50%的時間展現描述的行為。	3	N/A
5.	經常如此	被評者有70%的時間展現描述的行為。	4	N/A
6.	總是如此	被評者有90%的時間展現描述的行為。	5	N/A

圖 5-2　回饋選項範本

【匯入資料 6】_開放建議

圖 5-3　開放建議範本

【匯入資料 7】_通知信函

圖 5-4　通知信函範本

（四）360 度系統測試

在以上資料都匯入完成後，會由 104 執行窗口發送施測通知邀請函給專案執行窗口，待窗口收到信件（詳見圖 5-5），確認施測通知信函/施測入口/題目狀況皆無誤後，即可由系統發送給所有施測者，以利施測者由系統登入頁（詳見圖 5-6）進行施測。

【施測通知信函範本】

From: "104-360PlusII Administrator" <360plus@104.com.tw>
To: "林○○" <104@ems.chiayi.gov.tw>
Sent: Monday, June 27, 2011 9:23 AM
Subject: [公務人員保障暨培訓委員會]邀請您協助進行職能評鑑.....

親愛的 林○○ 您好：
感謝您參加公務人員保障暨培訓委員會(以下簡稱保訓會)辦理之「高階文官培訓飛躍方案-100年試辦計畫」管理、領導及決策發展訓練研究班。保訓會依考試院「強化文官培訓功能規劃方案」第四案「建構高階文官發展性培訓制度」指示，推動導入職能評鑑系統，以確認高階文官核心職能需求。爰保訓會於今年委託104學習科技公司（以下簡稱本公司）辦理「高階文官培訓導入職能評鑑之應用及分析」專案研究，擬針對100年試辦訓練參訓學員導入職能評鑑系統及實施職能評鑑，以瞭解渠等職能落差，俾開發客製化之培訓課程，以及驗證職能模式之行為評量指標。
本公司已依期程完成職能評鑑題項調整與確認，目前將進行360度職能評鑑線上問卷調查活動。本問卷之目的在於瞭解高階文官過去的工作經驗與管理行為表現，以做為協助其個人未來發展的參考。您的個人資料我們會善盡保密的責任，也不會影響您的個人權益，您所填寫的資料僅作整體分析之用，絕不做個別探討，請您真誠地回答，在此特別感謝您的協助。
請至系統網址http://www.104hrd.com.tw/360/welcome.do填寫問卷，請您務必在請於7月8日 24：00前，將所有的問卷填寫完畢。
公司統編: 97981970
帳號: 104@ems.chiayi.gov.tw
密碼: 123456
若您對本專案或填寫問卷過程中有任何問題，歡迎與(培訓評鑑處)
02-82366983聯絡
104人資學院 Conny 02-29126104分機6288 E-mail：conny@104.com.tw

圖 5-5　施測通知信函範本

【系統施測登入頁】

圖 5-6　系統施測登入頁

（五）360 度系統正式施測 40 人

參與 360 度回饋之簡任主管共 40 人，受評者及回饋者填寫回饋題項之時間為期一週，一週內未完成者，由客服人員協助進行催測，務須在兩週內完成所有回饋作業。

（六）360 度系統回饋催測

2011/7/11 第一次回報施測完成度，系統皆會依施測進度提供完成度百分比，並匯出未施測名單，以利窗口確認未完成施測的人員，再決定是否由系統進行催測。未施測名單匯出範本如下圖 5-7：

未完成名單

■ 專案名稱: 高階文官培訓飛躍方案-100 年試辦計畫

評鑑人	受評對象	關係	完成度
王○○ (aaa@tcd.gov.tw)	劉○○	同儕	0 / 32
洪○○ (bbb@tcd.gov.tw)	劉○○	上司	0 / 32
陳○○ (ddd@mail.vac.gov.tw)	厲○○	下屬	0 / 32
熊○○ (eee@mail.vac.gov.tw)	厲○○	同儕	0 / 32

圖 5-7　未施測名單匯出範本

二、360 度職能回饋報告產出

360 度職能回饋完成後，每一位受評者可獲得一份個人職能分析結果報表，其內容包括下列（詳見圖 5-8～圖 5-17），為了更加清楚個人的回饋內容，以下將提供範例的圖表說明，其中，以下的資料為模擬出來，並非特定個人真實結果。

（一）摘要總覽（Executive Summary）

在此主要包含綜合的 360 度職能回饋結果，主要包含有“平均結果”、“優勢職能”與“發展職能”等三項資訊。首先，平均結果的部份，在圖表內之資料包含有自評、上司評、同儕評的分數，以及經由換算後得到的分數（在下表的數據主要是由所有評鑑者的平均值，但不包含自評）以及團體平均（由參與此評鑑活動的所有受評者之平均值）其結果主要如下圖 5-8、圖 5-9 與圖 5-10 所示。

□綜合結果

I. 綜合結果

此部分係將您被他人回饋的職能分數做一展現，分數爲所有評鑑者的平均分數，但不包含自評；團體平均則爲參與此次評鑑活動所有受評者的平均值。

職能	自己	上司	同儕	下屬	分數	團體平均
跨部門合作與協調	4.80	4.60	4.80	4.90	4.77	4.53
政策分析與行銷	4.20	4.60	4.80	4.70	4.70	4.54
變革管理與應變	3.80	4.40	4.60	4.80	4.60	4.47
團隊領導與激勵	4.13	4.13	4.75	4.88	4.58	4.46
績效管理	3.80	4.20	4.30	4.90	4.47	4.45
發展與型塑願景	4.00	4.25	4.38	4.63	4.42	4.42

圖 5-8　360 度職能回饋個人報表擷取圖_綜合結果

□優勢職能 vs. 發展職能

II. 優勢職能

此部分將其他人對您評價最好的 3 個職能顯示出來，提供您做參考！

職能	分數	建議值	差異
跨部門合作與協調	4.77	4.55	0.22
政策分析與行銷	4.70	4.54	0.16
變革管理與應變	4.60	4.48	0.12

III. 發展職能

此部分將您未來最需要發展的 3 個職能顯示出來，提供您做參考！

職能	分數	建議值	差異
發展與型塑願景	4.42	4.44	-0.02
績效管理	4.47	4.46	0.01
團隊領導與激勵	4.58	4.47	0.11

圖 5-9　360 度職能回饋個人_優勢/發展職能

□優勢行為 vs. 發展行為

IV. 優勢行爲

此部分將其他人對您評價最好的 5 個行爲顯示出來，提供您做參考！

行爲	分數	建議值	差異
受評者能夠充分瞭解政策制定之原因及目的。	5.00	4.54	0.46
受評者在規劃政策時，能夠系統性的思考以貼近社會實際狀況，不致與現實脫節或嚴重背離社會大眾的預期。	5.00	4.54	0.46
受評者平時能與其他部門建立良好的關係，以利未來業務推展。	5.00	4.55	0.45
受評者能夠具體分析說明相關資訊，增進外界瞭解政策內涵，促使政策有效執行。	4.83	4.54	0.29
受評者能夠因應外在環境的變化。	4.83	4.48	0.35

V. 發展行爲

此部分將您未來最需要發展的 5 個行爲顯示出來，提供您做參考！

行爲	分數	建議值	差異
受評者在規劃政策時考量環境變化，能具有前瞻性的分析思考，且能評估「政策影響」可能的結果。	4.17	4.54	-0.37
受評者能夠使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力。	4.33	4.44	-0.11
受評者能夠明確傳達組織未來的發展方向。	4.33	4.44	-0.11
受評者能夠設定具有高品質的發展願景。	4.33	4.44	-0.11
受評者能夠採取必要的變革調整或創新方式。	4.33	4.48	-0.15

圖 5-10　360 度職能回饋個人_優勢/發展行為

（二）雷達圖（Radar Chart）

在此藉由圖示的方式，來展現個人與群體的差異，以及各構面與自評的差異。

□個人分數與團體平均雷達圖

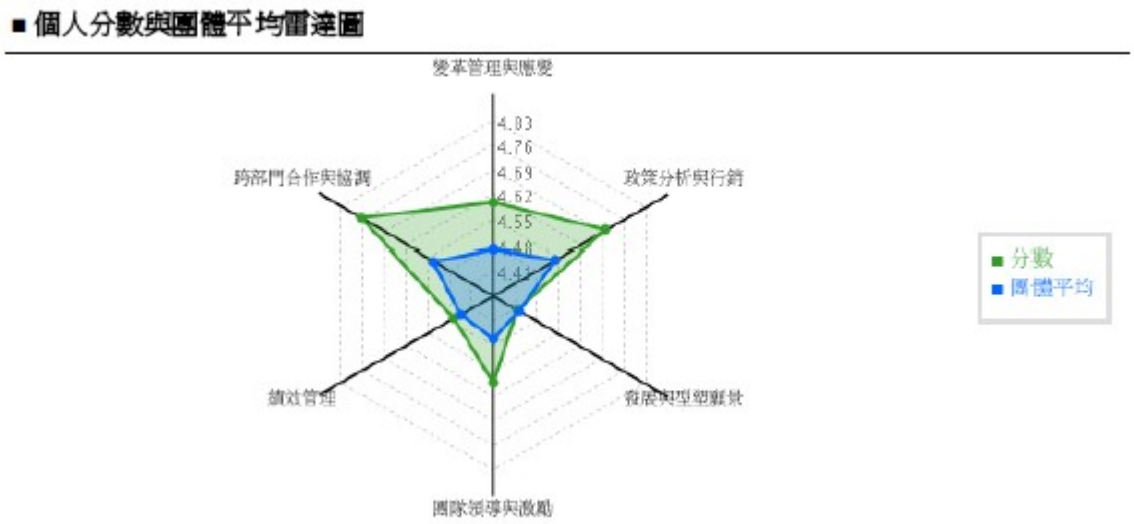


圖 5-11　360 度職能回饋個人_雷達圖

（三）回饋總覽（Feedback Overview）

所有被回饋之職能及行為的評分顯示。包括該行為的平均值，與各種關係評分平均值的條狀比較圖。

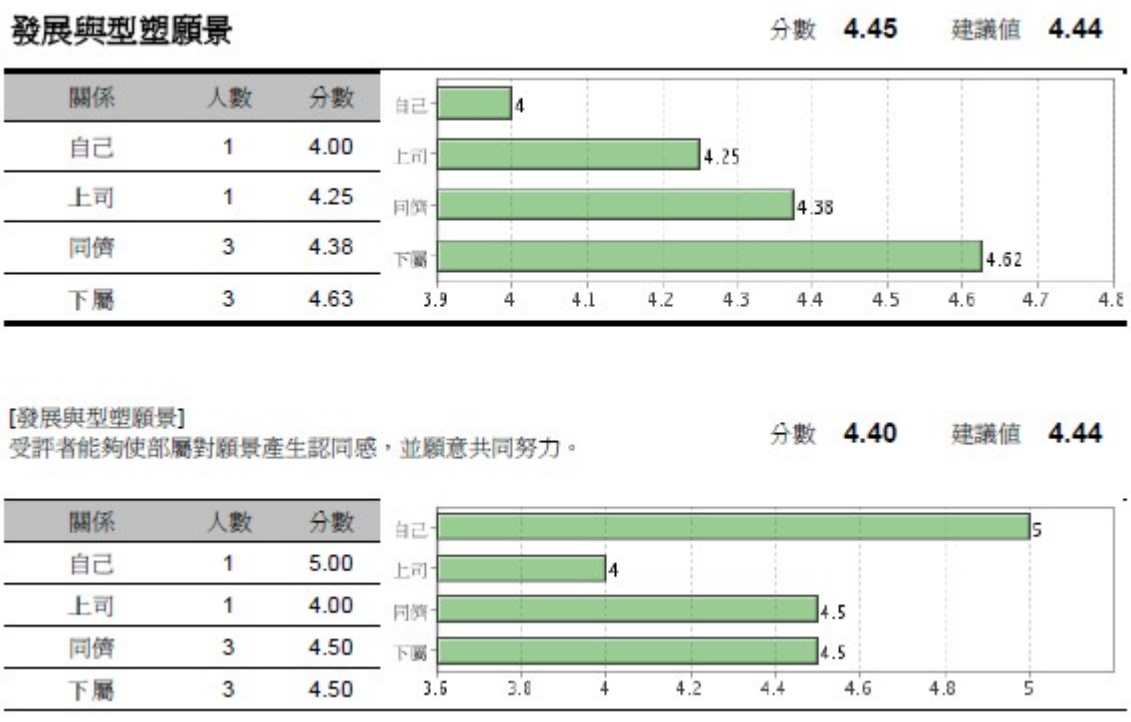


圖 5-12　360 度職能回饋總覽

（四）差異分析（Gap Analysis）

藉由將分數減掉基準值的方式來獲得差異分數，主要是為了讓個人瞭解自評與他評的差異，其內容如下圖 5-13 所示。其中，將減完後的差異分數進行整理，將差異分數為正數的前五大行為整理如下表 5-4 所示，同時將差異分數為負數的前五大行為整理如下表 5-5 所示。

藉由基準值與各項度所評鑑的分數所展現的差異，讓您更容易找出您的職能優勢或發展需求。

	自己			上司			同儕			下屬		
	分數	基準值	差異	分數	基準值	差異	分數	基準值	差異	分數	基準值	差異
發展與型塑願景	**4.00**	**4.16**	**-0.16**	**4.25**	**4.38**	**-0.13**	**4.38**	**4.44**	**-0.07**	**4.63**	**4.45**	**0.18**
受評者能夠使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力。	5.00	4.25	0.75	4.00	4.37	-0.37	4.50	4.45	0.05	4.50	4.45	0.05
受評者能夠明確傳達組織未來的發展方向。	4.00	4.25	-0.25	4.00	4.47	-0.47	4.50	4.52	-0.02	4.50	4.50	0.00
受評者能夠將設定之願景具體轉化爲可執行的策略。	4.00	4.20	-0.20	5.00	4.37	0.63	4.50	4.40	0.10	4.50	4.43	0.07
受評者能夠設定具有高品質的發展願景。	3.00	3.93	-0.93	4.00	4.32	-0.32	4.00	4.43	-0.43	5.00	4.49	0.51

圖 5-13　360 度職能差異分析

表 5-4　360 度職能回饋個人報表_正向差異分析

I. 正向差異最大的 5 個行爲

■ 他評

行爲	評分	自評	差異
受評者在面對突發狀況時，能夠修正調整作業方向或組織運作方式。	4.83	3.00	1.83
受評者能夠使部屬完全接受其任務指派，並確保任務達成。	4.50	3.00	1.50
受評者能夠設定具有高品質的發展願景。	4.33	3.00	1.33
受評者具備將高層次的施政計畫轉化爲具體「績效目標」之能力。	4.33	3.00	1.33
受評者能夠有效追蹤並管控部屬個人之績效，以確保績效目標之執行。	4.33	3.00	1.33

■ 上司

行爲	評分	自評	差異
受評者在面對突發狀況時，能夠修正調整作業方向或組織運作方式。	5.00	3.00	2.00
受評者能夠將設定之願景具體轉化爲可執行的策略。	5.00	4.00	1.00
受評者能夠設定具有高品質的發展願景。	4.00	3.00	1.00
受評者能夠充分瞭解政策制定之原因及目的。	5.00	4.00	1.00
受評者能夠具體分析說明相關資訊，增進外界瞭解政策內涵，促使政策有效執行。	5.00	4.00	1.00

■ 同儕

行爲	評分	自評	差異
受評者在面對突發狀況時，能夠修正調整作業方向或組織運作方式。	4.50	3.00	1.50
受評者具備將高層次的施政計畫轉化爲具體「績效目標」之能力。	4.50	3.00	1.50
受評者能夠使部屬完全接受其任務指派，並確保任務達成。	4.50	3.00	1.50
受評者能夠設定具有高品質的發展願景。	4.00	3.00	1.00
受評者能夠充分瞭解政策制定之原因及目的。	5.00	4.00	1.00

■ 下屬

行爲	評分	自評	差異
受評者能夠設定具有高品質的發展願景。	5.00	3.00	2.00
受評者在面對突發狀況時，能夠修正調整作業方向或組織運作方式。	5.00	3.00	2.00
受評者能夠有效追蹤並管控部屬個人之績效，以確保績效目標之執行。	5.00	3.00	2.00
受評者能夠使部屬完全接受其任務指派，並確保任務達成。	5.00	3.00	2.00
受評者具備將高層次的施政計畫轉化爲具體「績效目標」之能力。	4.50	3.00	1.50

表 5-5 360 度職能回饋個人報表_負向差異分析

II. 負向差異最大的 5 個行爲

■ 他評

行爲	評分	自評	差異
受評者能夠使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力。	4.33	5.00	-0.67
受評者能夠在能力可及的範圍，支援其他部門。	4.50	5.00	-0.50
受評者能夠適時化解團隊成員彼此的衝突。	4.50	5.00	-0.50
受評者能夠放下本位主義與其他部門協調以達成組織目標。	4.67	5.00	-0.33
受評者能根據團隊成員的特性有效分工與授權。	4.67	5.00	-0.33

■ 上司

行爲	評分	自評	差異
受評者能夠使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力。	4.00	5.00	-1.00
受評者能夠放下本位主義與其他部門協調以達成組織目標。	4.00	5.00	-1.00
受評者能夠在能力可及的範圍，支援其他部門。	4.00	5.00	-1.00
受評者能根據團隊成員的特性有效分工與授權。	4.00	5.00	-1.00
受評者能夠適時化解團隊成員彼此的衝突。	4.00	5.00	-1.00

■ 同儕

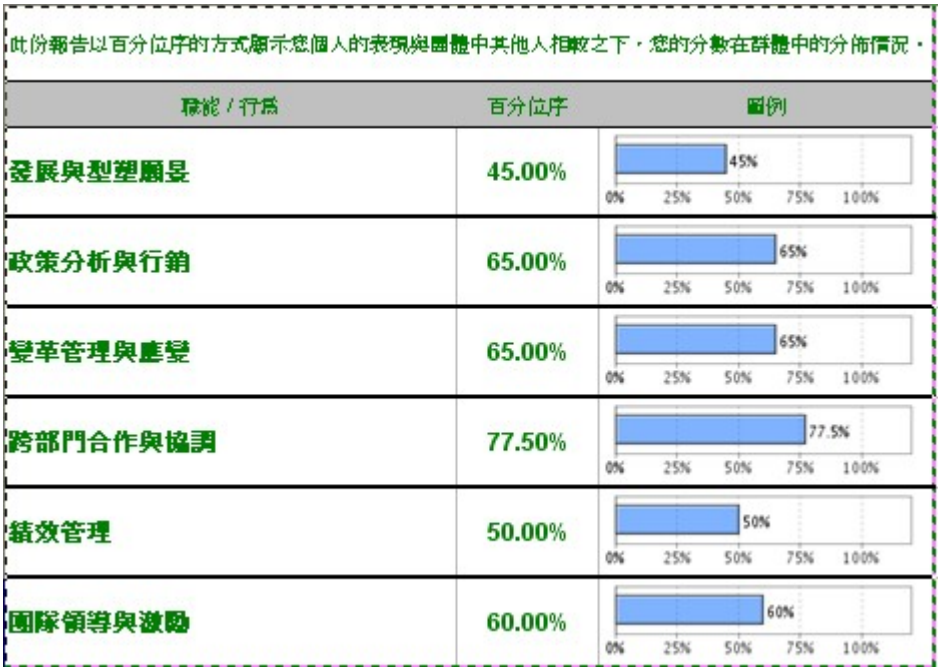
行爲	評分	自評	差異
受評者能夠使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力。	4.50	5.00	-0.50
受評者能夠在能力可及的範圍，支援其他部門。	4.50	5.00	-0.50
受評者能夠確實依據部屬個人的績效給予適當的回饋。	4.50	5.00	-0.50
受評者能夠適時化解團隊成員彼此的衝突。	4.50	5.00	-0.50
受評者在規劃政策時，能夠系統性的思考以貼近社會實際狀況，不致與現實脫節或嚴重背離社會大眾的預期。	5.00	5.00	0.00

■ 下屬

行爲	評分	自評	差異
受評者能夠使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力。	4.50	5.00	-0.50
受評者能夠與其他部門溝通協調，以達成工作目標。	4.50	5.00	-0.50
受評者在規劃政策時，能夠系統性的思考以貼近社會實際狀況，不致與現實脫節或嚴重背離社會大眾的預期。	5.00	5.00	0.00
受評者能夠放下本位主義與其他部門協調以達成組織目標。	5.00	5.00	0.00
受評者平時能與其他部門建立良好的關係，以利未來業務推展。	5.00	5.00	0.00

5. 百分位序分析（Percentile Analysis）

顯示個人職能得分與群體中其他人比較的結果，顯示分數高於多少百分比的人，其內容如下圖 5-14 所示。



此份報告以百分位序的方式顯示您個人的表現與團體中其他人相較之下，您的分數在群體中的分佈情況。

職能 / 行為	百分位序	圖例
發展與型塑願景	45.00%	45%
政策分析與行銷	65.00%	65%
變革管理與應變	65.00%	65%
跨部門合作與協調	77.50%	77.5%
績效管理	50.00%	50%
團隊領導與激勵	60.00%	60%

圖 5-14　360 度職能回饋個人報表_百分位序分析

6. 建議與意見（Open Comment）

根據所有的回饋者，對受評者工作表現上的認可與建議整理出來，如下表 5-6 所示。

表 5-6　360 度職能回饋個人報表_開放建議與意見

1. 您覺得被評鑑者在工作上做得最好的是什麼?	
■ 自我建議	
	能以法律專長及思考邏輯運用在工作上，且能充分與其他部門協調合作，完成工作
■ 他人建議	
1.	對於工作領域專業嫻熟，具協調統合的工作能力。
2.	認真負責的態度，能有效發揮職能專業術養，傳達政策方針及指導均與同仁間能良好的溝通與協調。
3.	工作法令指導.

2. 您覺得被評鑑者哪些部分還可以再進一步加強?	
■ 自我建議	
	應多接觸其他領域知識，俾能全方位制定政策，外語能力應加強，始能充分運用網路，蒐集最新資訊。
■ 他人建議	
1.	對未來工作領域，要經常積極接觸瞭解〈公私部門及專家學者〉，以備推動政策能結合社會需求。
2.	溫和的領導風格，在團隊統御上，煞費心力，對部屬希能更有效約制。
3.	如何在官大學問大之氛圍內，說服長官做最佳決策，達成組織目標。

三、360 度職能報告解讀教育訓練

為了使每一位受評者能夠正確解讀個人的職能分析結果報表，並透過報表分析內容訂定個人發展計畫（IDP：Individual Development Plan），藉以作為受評者個人未來職能發展的重要參考依據與方向，在 360 度職能回饋作業完成後，緊接著由一零四人資學院內部顧問針對所有受評者進行 360 度職能回饋個人報表解讀說明會（簡報檔案參閱附錄五），會中除了教導受評者如何解讀個人回饋結果外，更進一步協助受評者依據回饋結果以及個人學習偏好，訂定個人之學習發展計畫。

第五章　計畫總結

在此段的內容中，本研究將針對整體全部的資料分析結果以及分為三組（管理發展訓練研究班、領導發展訓練研究班、決策發展訓練研究班）的資料分析結果來說明，最後再分別針對整體與分為三組的結果來給予後續發展及改善的建議。希望藉由本研究的分析結果與建議，能使高階文官更加了解自己在各職能展現上的程度，且針對比較缺乏的部份加以精進。

一、整體分析結果

首先，在評定各職能內容的給分的標準如下表 6-1 所示。

表 6-1　給分標準

總是如此 (5.0):	被評者有90%的時間展現描述的行爲。
經常如此 (4.0):	被評者有70%的時間展現描述的行爲。
有時如此 (3.0):	被評者有50%的時間展現描述的行爲。
很少如此 (2.0):	被評者僅有低於30%的時間展現描述的行爲。
從未如此 (1.0):	被評者僅有低於10%的時間做到問題中描述的行爲，或僅展現負面行爲。
無法判斷 (N/A):	觀察被評者時間不足，無法歸納出行爲pattern。

接下來，針對 40 位簡任文官的資料加以分析如下表 6-2 所示。在整體的分析報告表，可以發現六個職能中，分數最高的為跨部門合作與協調及政策分析與行銷。相對地，在績效管理及發展與型塑願景這兩個職能的表現是比較低的。

以各回饋來源之分數加以分析顯示，如圖 6-1 與圖 6-2 所示，在與上司對受評者的評分上，在跨部門溝通與協調的落差最小，在發展與型塑願景的部份差異最大。在與同儕之評分上，跨部門合作與協調的落差最小，在發展與型塑願景的差異最大。在與下屬之評分上，落差最小的是團隊領導與激勵，但在發展與型塑願景的差異最大。

表 6-2　整體分析報告

職能	自己	上司	同儕	下屬	團體平均	基準分數
跨部門合作與協調	4.44	4.43	4.55	4.59	4.55	4.55
政策分析與行銷	4.31	4.52	4.57	4.52	4.54	4.54
變革管理與應變	4.22	4.38	4.47	4.51	4.48	4.48
團隊領導與激勵	4.33	4.38	4.50	4.47	4.47	4.47
績效管理	4.22	4.38	4.45	4.49	4.46	4.46
發展與型塑願景	4.16	4.38	4.44	4.45	4.44	4.44

註：1.「團體平均」為管理發展訓練班所有人他評分數（不包含自評）的平均結果。

2.「基準分數」為該次參與評鑑所有人他評分數（不包含自評）的平均結果。

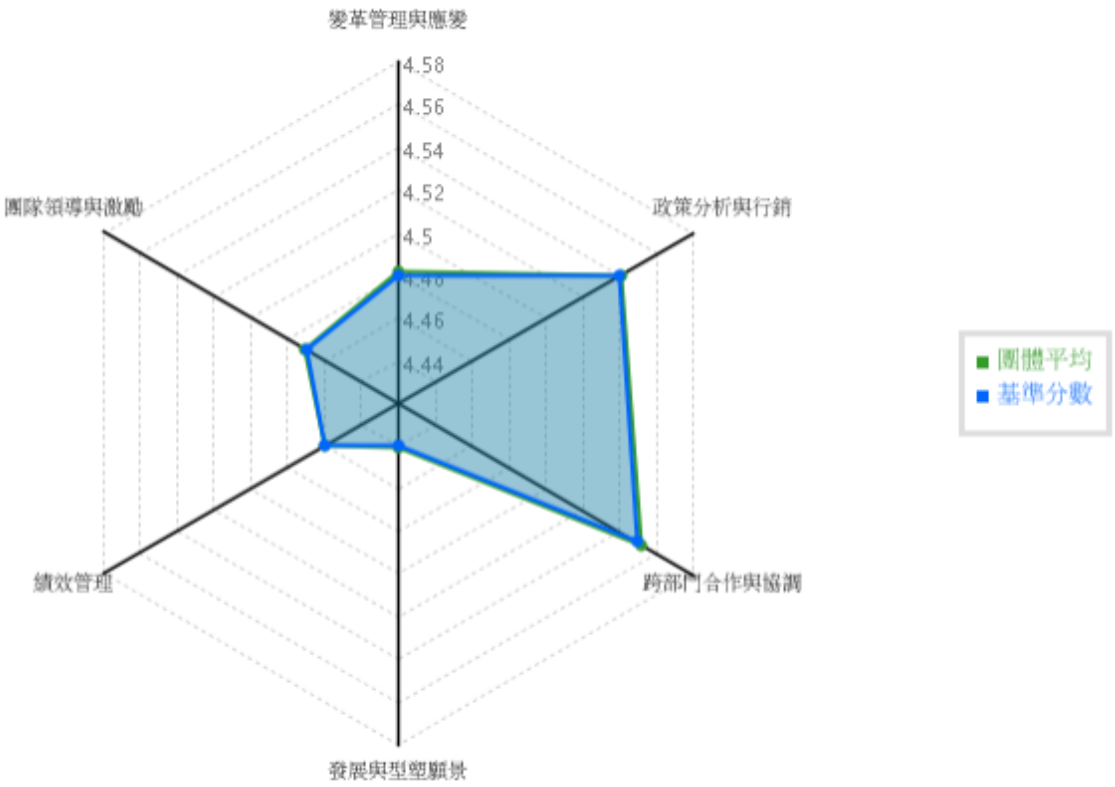


圖 6-1　團體平均與基準分數之雷達圖__整體分析結果

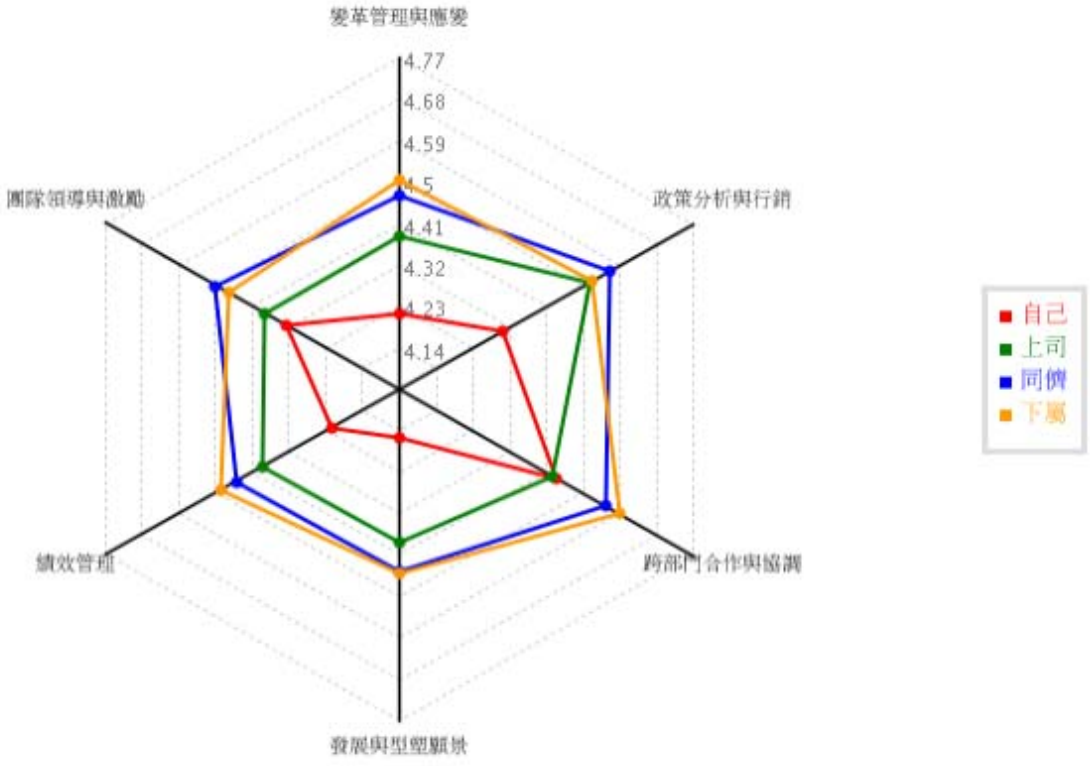


圖 6-2　360 關係分數雷達圖__整體分析結果

根據此結果進一步分析，如下表 6-3 中，可以發現，在績效管理這項職能中，評分較低的為「受評者能夠確實依據部屬個人的績效給予適當的回饋」。在表 6-4 可以發現發展與型塑願景這項職能中，評分較低的為「受評者能夠將設定之願景具體轉化為可執行的策略」。

基於以上的資料顯示，分數相對性來說，較需要改善的職能與具體行為共有兩項。首先是發展與型塑願景。其中，又以「能夠讓部屬產生認同感」以及「能夠設定的願景具體轉化為可執行的策略」，這兩個部份的內容最需要加強。第二，為績效管理。其中，又以「能夠在適當的時機給予部屬回饋」，這個部份的內容最需要加強。關於這兩類職能需要加強之內容的建議。本研究將在下一節中具體提出。

表 6-3　整體分析報告__績效管理

職能 / 行爲	自己	上司	同儕	下屬	團體平均
績效管理	**4.22**	**4.38**	**4.45**	**4.48**	**4.46**
受評者具備將高層次的施政計畫轉化爲具體「績效目標」之能力。	4.10	4.37	4.48	4.50	4.47
受評者能夠協同他人找出特定行爲或知識技能，以幫助績效目標之達成。	4.20	4.37	4.45	4.56	4.48
受評者能夠客觀評估部屬個人之績效。	4.35	4.39	4.48	4.51	4.49
受評者能夠有效追蹤並管控部屬個人之績效，以確保績效目標之執行。	4.20	4.47	4.49	4.50	4.51
受評者能夠確實依據部屬個人的績效給予適當的回饋。	4.23	4.32	4.40	4.47	4.42

註：1.「團體平均」為所有人他評分數（不包含自評）的平均結果。

表 6-4　整體分析報告__發展與型塑願景

職能 / 行爲	自己	上司	同儕	下屬	團體平均
發展與型塑願景	**4.16**	**4.38**	**4.44**	**4.45**	**4.44**
受評者能夠使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力。	4.25	4.37	4.45	4.45	4.44
受評者能夠明確傳達組織未來的發展方向。	4.25	4.47	4.52	4.49	4.50
受評者能夠將設定之願景具體轉化爲可執行的策略。	4.20	4.37	4.40	4.43	4.41
受評者能夠設定具有高品質的發展願景。	3.93	4.32	4.43	4.49	4.44

二、三班的分析結果

在此分為三個不同的課程，分別為管理發展訓練研究班、領導發展訓練研究班與決策發展訓練研究班，進行訓練後，再將 40 位簡任文官的資料加以分析如下所示。其中，給分的標準如下表 6-5 所示。

表 6-5　給分標準

總是如此 (5.0):	被評者有90%的時間展現描述的行爲。
經常如此 (4.0):	被評者有70%的時間展現描述的行爲。
有時如此 (3.0):	被評者有50%的時間展現描述的行爲。
很少如此 (2.0):	被評者僅有低於30%的時間展現描述的行爲。
從未如此 (1.0):	被評者僅有低於10%的時間做到問題中描述的行爲，或僅展現負面行爲。
無法判斷 (N/A):	觀察被評者時間不足，無法歸納出行爲pattern。

（一）管理發展訓練研究班分析報告

根據團體分析結果顯示如下表 6-6 所示。在六項職能項目中，其團體平均分數皆高於基準分數。其中，以「跨部門合作與協調」、「政策分析與行銷」這兩項的職能項目為最高分。反之，在「發展與型塑願景」的分數為最低。

以各回饋來源之分數加以分析顯示，如圖 6-3 與圖 6-4 所示，在與上司對受評者的評分上，在團隊領導與激勵的落差最小，在跨部門合作與協調的部份差異最大；在與同儕之評分上，跨部門合作與協調的落差最小，在發展與型塑願景的差異最大；在與下屬之評分上，落差最小的是跨部門合作與協調，而在績效管理上的差異最大。

表 6-6　管理發展訓練研究班團體分析報告

職能	自己	上司	同儕	下屬	團體平均	基準分數
跨部門合作與協調	**4.50**	**4.33**	**4.58**	**4.49**	**4.51**	**4.55**
政策分析與行銷	**4.36**	**4.44**	**4.56**	**4.44**	**4.51**	**4.54**
變革管理與應變	**4.24**	**4.34**	**4.47**	**4.38**	**4.42**	**4.48**
團隊領導與激勵	**4.31**	**4.34**	**4.52**	**4.35**	**4.42**	**4.47**
績效管理	**4.22**	**4.35**	**4.45**	**4.40**	**4.42**	**4.46**
發展與型塑願景	**4.18**	**4.31**	**4.43**	**4.34**	**4.39**	**4.44**

註：1.「團體平均」為管理發展訓練班所有人他評分數（不包含自評）的平均結果。

2.「基準分數」為該次參與評鑑所有人他評分數（不包含自評）的平均結果。

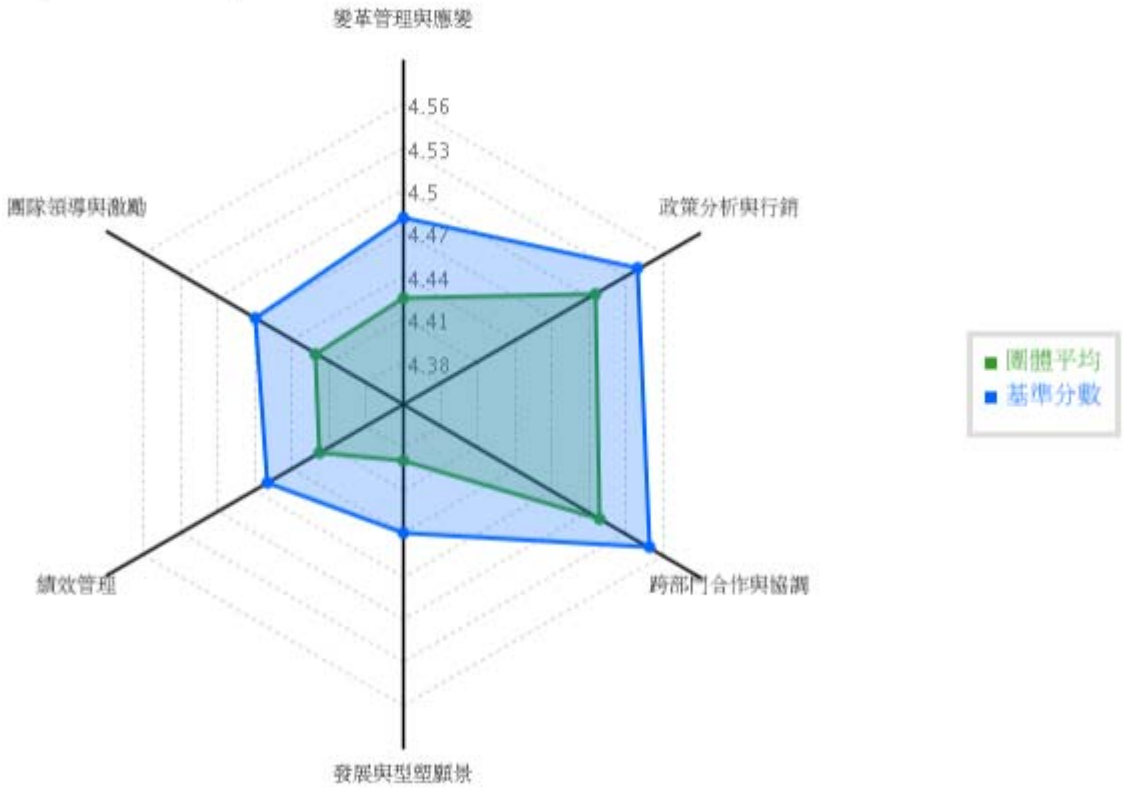


圖 6-3　團體平均與基準分數之雷達圖__團體分析結果__管理發展訓練研究班

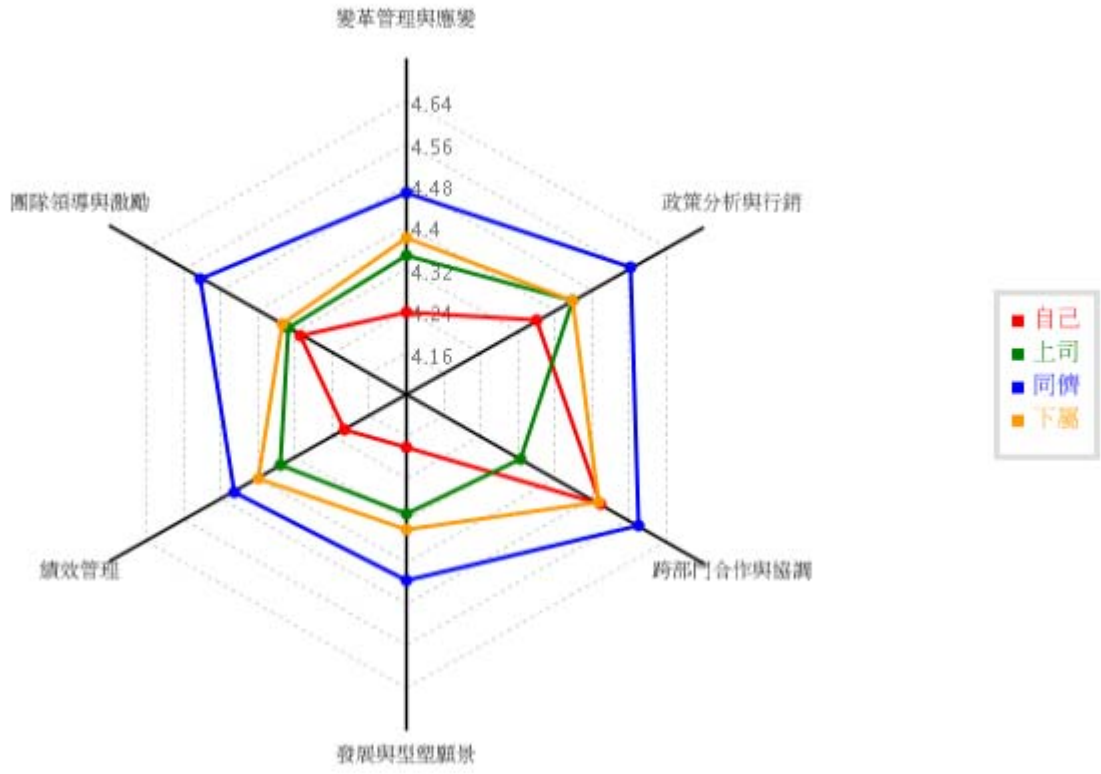


圖 6-4　360 關係分數雷達圖__團體分析結果__管理發展訓練研究班

若進一步分析「發展與型塑願景」這項職能之關鍵行為指標上的顯示，如下表 6-7 所示，其中可以發現，在發展與型塑願景的這個職能中，評分較低的為「能夠將設定之願景具體轉化為可執行的策略」。

基於以上的資料顯示，在管理發展這個組別中較需要改善的職能與具體行為是發展與型塑願景。其中，又以「能夠將設定的願景具體轉化為可執行的策略」這個職能行為的內容最需要加強。關於這個職能需要加強之內容的建議。本研究將在下一節中具體提出。

表 6-7　團體分析報告_發展與型塑願景

職能 / 行爲	自己	上司	同儕	下屬	團體平均
發展與型塑願景	**4.18**	**4.31**	**4.43**	**4.34**	**4.39**
受評者能夠使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力。	4.27	4.36	4.49	4.35	4.41
受評者能夠明確傳達組織未來的發展方向。	4.19	4.36	4.44	4.38	4.41
受評者能夠將設定之願景具體轉化爲可執行的策略。	4.35	4.32	4.44	4.34	4.38
受評者能夠設定具有高品質的發展願景。	3.92	4.20	4.40	4.38	4.39

（二）領導發展訓練研究班分析報告

根據團體分析結果顯示如下表 6-8 所示。在六項職能項目中，其團體平均分數皆高於基準分數。其中，以「跨部門合作與協調」、「變革管理與應變」這兩項的職能項目為最高分。而在「績效管理」、「發展與型塑願景」的分數將較之下比較低。

以各回饋來源之分數加以分析顯示，如圖 6-5 與圖 6-6 所示，在自評與主管評的部份，團隊領導與激勵的落差最小，政策分析與行銷的差異最大。在同儕評的部份，團隊領導與激勵的落差最小，發展與型塑願景的差異最大。下屬評的部份，落差最小的是團隊領導與激勵，但在變革管理與應變上的差異最大。

表 6-8　領導發展訓練研究班團體分析報告

職能	自己	上司	同儕	下屬	團體平均	基準分數
跨部門合作與協調	**4.26**	**4.58**	**4.53**	**4.71**	**4.61**	**4.55**
變革管理與應變	**4.18**	**4.44**	**4.50**	**4.68**	**4.57**	**4.48**
政策分析與行銷	**4.26**	**4.64**	**4.57**	**4.59**	**4.56**	**4.54**
團隊領導與激勵	**4.33**	**4.38**	**4.45**	**4.64**	**4.54**	**4.47**
發展與型塑願景	**4.13**	**4.50**	**4.50**	**4.59**	**4.52**	**4.44**
績效管理	**4.26**	**4.38**	**4.44**	**4.62**	**4.51**	**4.46**

註：1.「團體平均」為管理發展訓練班所有人他評分數（不包含自評）的平均結果。

2.「基準分數」為該次參與評鑑所有人他評分數（不包含自評）的平均結果。

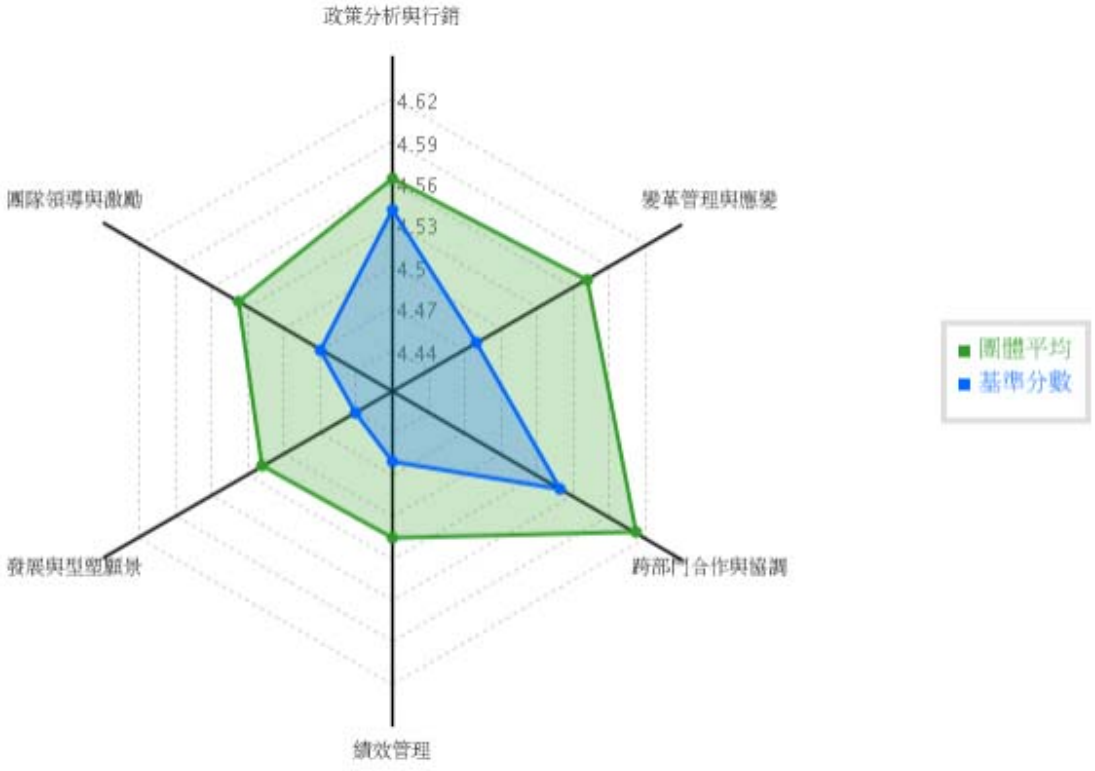


圖 6-5　團體平均與基準分數之雷達圖__團體分析結果__領導發展訓練研究班

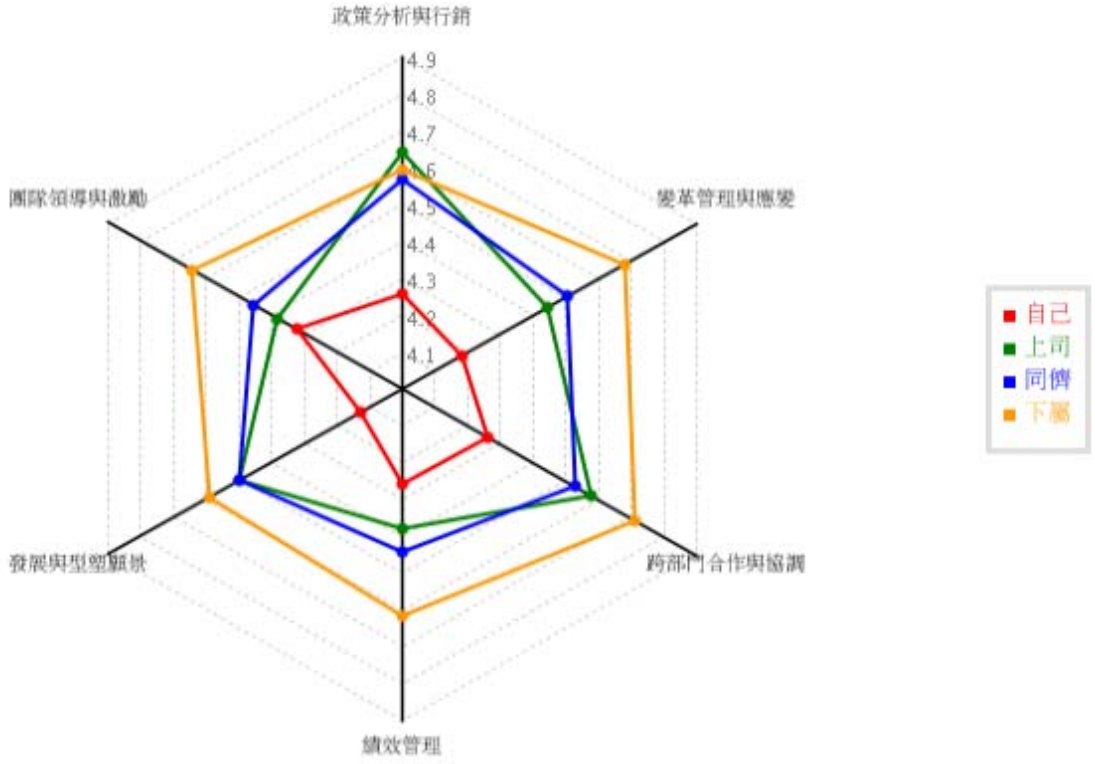


圖 6-6　360 關係分數雷達圖圖__團體分析結果__領導發展訓練研究班

若進一步分析「發展與型塑願景」、「績效管理」這兩項職能之關鍵行為指標上的表現，如下表 6-9 與表 6-10 所示，其中可以發現，在發展與型塑願景的這個職能中，評分較低的職能行為內容為「能夠使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力」、「能夠將設定之願景具體轉化為可執行的策略」。在績效管理這個職能中，評分較低的職能行為內容為「受評者能夠確實依據部屬個人的績效給予適當的回饋」。

基於以上的資料顯示，在領導發展訓練班中較需要改善的職能與具體行為共有兩項。首先，為發展與型塑願景訓練班。其中，又以「能夠讓部屬產生認同感」，以及「能夠設定的願景具體轉化為可執行的策略」，這兩個職能行為最需要加強。第二，為績效管理。其中，又以「能夠在適當的時機給予部屬回饋」，這個職能行為最需要加強。關於這兩個職能後續改善的建議與方向，本研究將在下一節中具體提出。

表 6-9　團體分析報告_發展與型塑願景

職能 / 行爲	自己	上司	同儕	下屬	團體平均
發展與型塑願景	**4.13**	**4.50**	**4.50**	**4.59**	**4.52**
受評者能夠使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力。	4.20	4.44	4.33	4.58	4.45
受評者能夠明確傳達組織未來的發展方向。	4.40	4.67	4.74	4.64	4.65
受評者能夠將設定之願景具體轉化爲可執行的策略。	4.00	4.44	4.41	4.48	4.45
受評者能夠設定具有高品質的發展願景。	3.90	4.44	4.52	4.69	4.53

表 6-10　團體分析報告_績效評估

職能 / 行爲	自己	上司	同儕	下屬	團體平均
績效管理	**4.26**	**4.38**	**4.44**	**4.62**	**4.51**
受評者具備將高層次的施政計畫轉化爲具體「績效目標」之能力。	4.00	4.44	4.52	4.63	4.54
受評者能夠協同他人找出特定行爲或知識技能，以幫助績效目標之達成。	4.30	4.44	4.37	4.74	4.52
受評者能夠客觀評估部屬個人之績效。	4.40	4.33	4.48	4.66	4.56
受評者能夠有效追蹤並管控部屬個人之績效，以確保績效目標之執行。	4.30	4.33	4.48	4.66	4.57
受評者能夠確實依據部屬個人的績效給予適當的回饋。	4.30	4.33	4.37	4.52	4.46

（三）決策發展訓練研究班分析報告

根據團體分析結果顯示如下表 6-11 所示。在六項職能項目中，其團體平均分數皆高於基準分數。其中，以「跨部門合作與協調」、「政策分析與行銷」這兩項的職能項目為最高分。反之，在「績效管理」、「發展與型塑願景」的分數為最低。

以各回饋來源之分數加以分析顯示，如圖 6-7 與圖 6-8 所示，在自評與主管評的部份，在團隊領導與激勵的落差最小，在政策分析與行銷的部份差異最大。同儕評的部份，跨部門合作與協調的落差最小，在政策分析與行銷的差異最大。下屬評的部分，落差最小的是團隊領導與激勵，但在政策分析與行銷上的差異最大。

表 6-11　決策發展訓練研究班分析報告

職能	自己	上司	同儕	下屬	團體平均	基準分數
政策分析與行銷	**4.05**	**4.70**	**4.56**	**4.90**	**4.71**	**4.54**
跨部門合作與協調	**4.45**	**4.70**	**4.45**	**4.96**	**4.68**	**4.55**
變革管理與應變	**4.15**	**4.50**	**4.44**	**4.92**	**4.63**	**4.48**
團隊領導與激勵	**4.44**	**4.66**	**4.45**	**4.84**	**4.63**	**4.47**
績效管理	**4.10**	**4.60**	**4.45**	**4.78**	**4.60**	**4.46**
發展與型塑願景	**4.06**	**4.56**	**4.36**	**4.85**	**4.58**	**4.44**

註：1.「團體平均」為管理發展訓練班所有人他評分數（不包含自評）的平均結果。

2.「基準分數」為該次參與評鑑所有人他評分數（不包含自評）的平均結果。

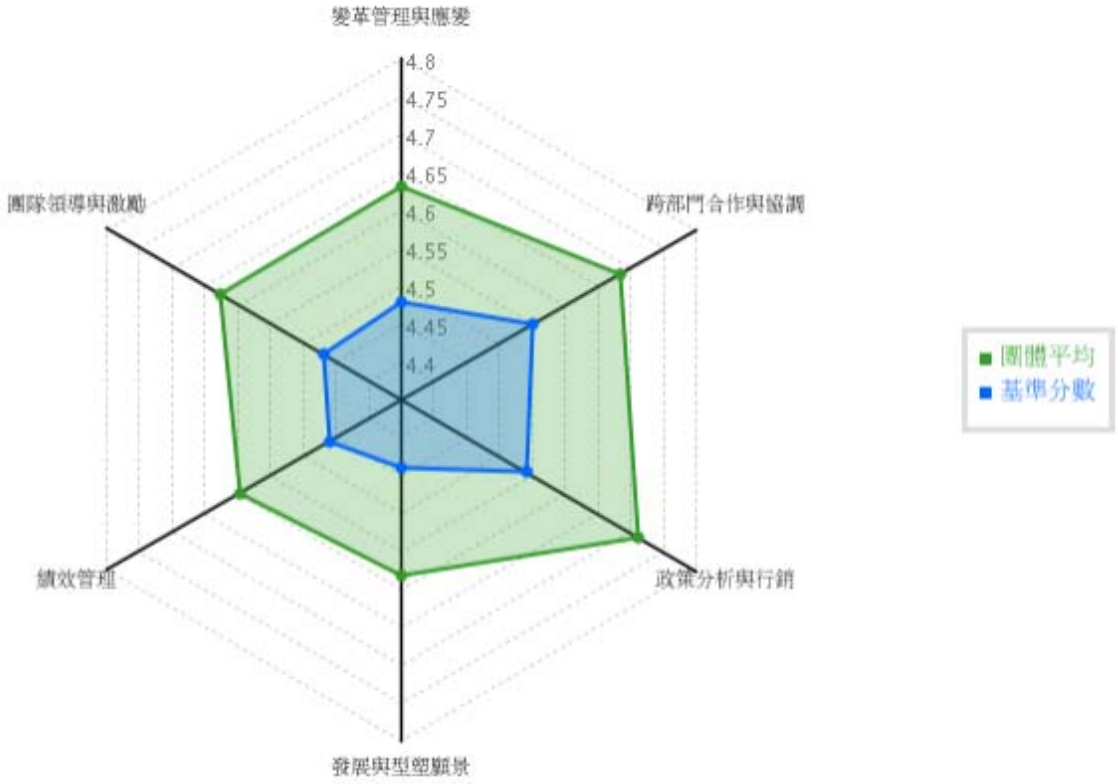


圖 6-7　團體平均與基準分數之雷達圖__團體分析結果__決策發展訓練研究班

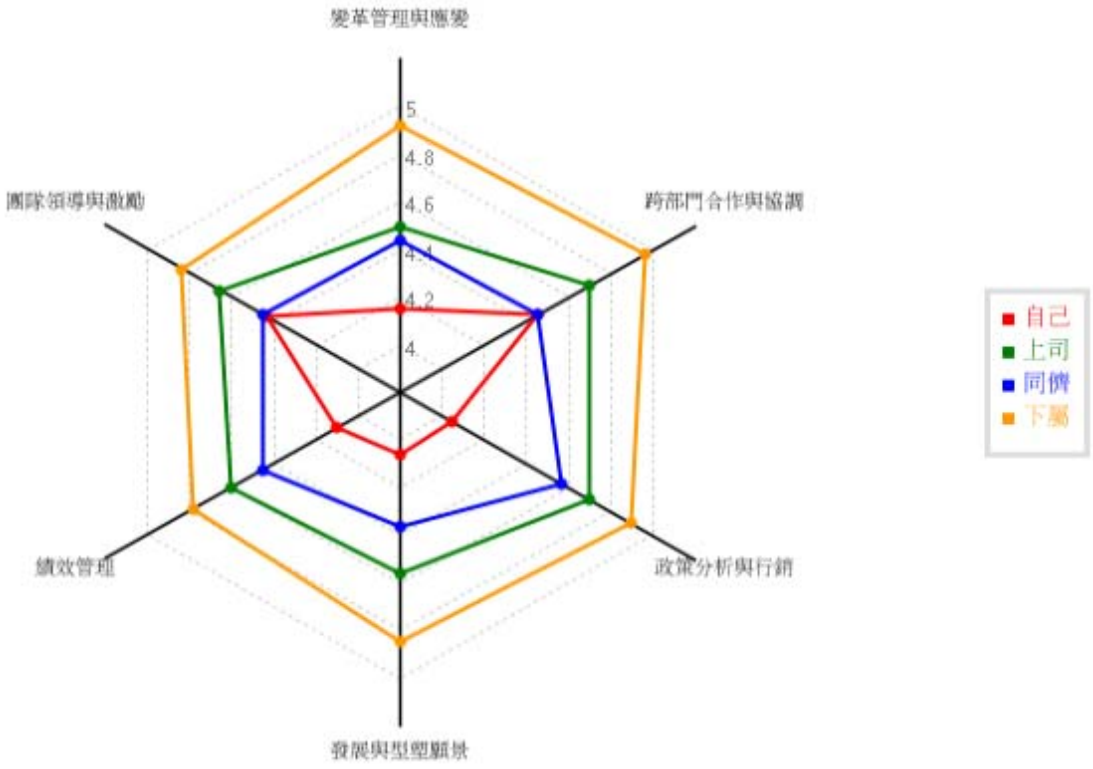


圖 6-8　360 關係分數雷達圖__團體分析結果__決策發展訓練研究班

若進一步分析「績效管理」、「發展與型塑願景」這兩項職能之關鍵行為的報表，如下表 6-12 與表 6-13 所示，可以發現在發展與型塑願景的這個職能中，評分較低的職能行為是「能夠將設定之願景具體轉化為可執行的策略」。在績效管理這個職能中，評分較低的職能行為是「能夠協同他人找出特定行為或知識技能，以幫助績效目標之達成」。

基於以上的資料顯示，在決策發展訓練研究班中較需要改善的職能與具體行為共有兩項。首先，為發展與型塑願景。其中，又以「能夠將設定的願景具體轉化為可執行的策略」，這個部份的職能行為最需要加強。第二，為績效管理。其中，又以「能夠在找出部屬的專長行為或知識技能」，這個部份的行為最需要加強。關於這兩個職能需要加強的建議，本研究將在下一節具體提出。

表 6-12　團體分析報告_發展與型塑願景

職能 / 行爲	自己	上司	同儕	下屬	團體平均
發展與型塑願景	**4.06**	**4.56**	**4.36**	**4.85**	**4.58**
受評者能夠使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力。	4.25	4.25	4.45	4.90	4.60
受評者能夠明確傳達組織未來的發展方向。	4.25	4.75	4.55	4.90	4.71
受評者能夠將設定之願景具體轉化爲可執行的策略。	3.75	4.50	4.09	4.90	4.47
受評者能夠設定具有高品質的發展願景。	4.00	4.75	4.36	4.70	4.54

表 6-13　團體分析報告_績效評估

職能 / 行爲	自己	上司	同儕	下屬	團體平均
績效管理	**4.10**	**4.60**	**4.45**	**4.78**	**4.60**
受評者具備將高層次的施政計畫轉化爲具體「績效目標」之能力。	4.00	4.75	4.64	4.90	4.75
受評者能夠協同他人找出特定行爲或知識技能，以幫助績效目標之達成。	4.50	4.50	4.27	4.80	4.52
受評者能夠客觀評估部屬個人之績效。	4.25	4.75	4.36	4.70	4.55
受評者能夠有效追蹤並管控部屬個人之績效，以確保績效目標之執行。	4.00	4.50	4.64	4.70	4.63
受評者能夠確實依據部屬個人的績效給予適當的回饋。	3.75	4.50	4.36	4.80	4.55

三、討論

此段落主要是說明整體分析報告與分成三個不同班別分析報告的後續發展與改善建議，根據整體分析與三個班別分析的報表，整理出分數較高與較低的職能項目，如下表 6-14 所示。最後，再針對整體評鑑執行情況的過程（評鑑前、評鑑中、評鑑後）來給予相關的建議。

表 6-14　不同類別的分析結果整理表

不同的分析組別	分數較高的職能	分數較低的職能
整體結果	● 跨部門合作與協調 ● 政策分析與行銷	● 發展與型塑願景 ● 績效管理
管理發展訓練研究班	● 跨部門合作與協調 ● 政策分析與行銷	● 發展與型塑願景
領導發展訓練研究班	● 跨部門合作與協調 ● 變革管理與應變	● 發展與型塑願景 ● 績效管理
決策發展訓練研究班	● 跨部門合作與協調 ● 政策分析與行銷	● 發展與型塑願景 ● 績效管理

（一）整體分析報告

首先，在整體分析報告中，可以發現跨部門合作與協調及政策分析與行銷，這兩個職能項目的分數最高。表示高階文官在這些部份確實表現良好。其中，以跨部門合作與協調的部份來說，其實在現今環境變化快速的情況下，執行業務時常會需要與不同部門的人接觸，這時候跨部門合作與協調的能力就顯得特別的重要了。在此份研究中，這個部份的分數是比較高分的，代表高階文官在這個部份的職能展現是比較好的，這個部份是值得繼續維持的。另外，在政策分析與行銷的職能也是比較高分的，表示高階文官在這個部份的行為展現比較得宜。也就是說，在組織需要有新的政策擬定時，高階文官能夠將環境有全面性、系統性、前瞻性的分析，然後制定一個符合現實環境需求的政策。這對於政府機關的高階人員是非常有必要的，而且也是人們期望能夠展現的行為，所以部份是值得讚賞，而且需要繼續維持下去的。

然而，在發展與型塑願景這個職能的表現，相對比較低分，這個部份可列為改善的重點。雖然，對於公部門而言，發展與型塑願景這個部份或許不需要常常展現，但是一旦需要卻沒有這樣的能力時，就會因應環境的變化，尤其是要帶領部屬一起面對時，更是如此。例如像 ECFA 的法案通過，後續有很多相關的活動與課程就要開始擬定，這個時候若沒有具備發展與型塑願景的能力，對於未來發展的掌握便會有所缺陷。所以，高階文官對於強化發展與型塑願景這個職能而言，是重要而且有必要的。

因此，為了發展與型塑願景這個職能的改善，本研究建議可以從職能字典的內容出發，可分為四個方向來進行。首先，個體可以藉由從事一些相關的課程訓練，以增進這方面的能

力，例如願景領導修練營。第二，也可以藉由一些相關的專業書籍來學習，例如願景領導修練營這本書的閱讀以掌握其重點。第三，也可以從一些活動的發展來增進這方面的能力，例如透過個案研討的方式來制定一個具有發展性的願景。最後，自己也可以藉由個人發展的活動來進行加強，詳細的資料可參考附錄八，職能字典的建議內容。在此，為了更進一步了解發展與型塑願景這項職能中，哪一個關鍵行為最需要加強，我們可以從表 6-4 中發現「能夠將設定的願景，具體轉化為可執行的策略」這個職能行為是最需加強的。本研究在此的建議，第一個是，在最初規劃願景時，需考量到後續在實際操作上可理解性、可執行性、可評估性、可回饋性這四個部份。第二，討論溝通，其中可以多向上請教或向下聆聽意見，例如找較有經驗的主管或同事，請教相關的願景應該如何制定，應該要考量到什麼樣的內容，有哪些重要的因素必須要考量；在跟部屬討論的時候，可以與他們溝通哪些部分是比較能夠執行的，哪些部分是窒礙難行，需要轉換方向的。

另外，在績效管理這個職能的表現，分數也是相對比較低的。本研究也是建議可以從職能字典的角度出發作為改善的引導，如附錄八所示。其中，總共有四個方向可以進行。首先，個體可以藉由從事一些相關的課程訓練來增進這方面的能力，例如績效導向式訓練規劃實務。第二，可以藉由一些相關的專業書籍來學習，例如高績效管理一書。第三，可以從一些活動的發展來增進這方面的能力，例如試著將較高層次的施政計畫轉化成為具體的目標。第四，甚至自己也可以藉由個人發展的一些活動來進行加強。接下來進一步檢視在績效管理中，哪一項關鍵行為是比較缺乏的，根據表 6-3 可以發現「能夠依據個人的績效給予適當的回饋」這個職能行為是比較缺乏的。由於公部門中有很多的績效考核都是定期的，大多是在年中或年底，所以要對部屬具體的工作回饋，就主管而言通常會因為已經過了一段時間而無法表達的很具體。就部屬而言，也會因為對當時候的事件有所遺忘而比較無法產生效果。所以，建議可以在高階文官平常指派給部屬任務後，在訂定後續的追蹤時，就包含給予回饋這樣的行為。因為在任務檢視的當下給予回饋，其內容無論是讚賞或譴責，都能使部屬立即性的知道獎賞所在、懲處所在，未來在進行相似任務時，也比較容易知道什麼樣的行為展現會受到讚揚，什麼樣的行為會受到責難，進而在任務執行的方向上會比較能夠掌握。

（二）管理發展訓練研究班

在管理發展訓練研究班的分析報告中，可以發現分數較高的兩個職能，分別為跨部門合作與協調及政策分析與行銷，表示高階文官在這些部份確實能夠有良好的表現，且這個部份與整體分析的結果是一樣的。以跨部門合作與協調來說，就管理發展的角度而言，良好的管理發展除了要盡到該團隊的有效管理，還必須要代表該團隊去跟其他團隊或是部門進行協商溝通或是業務配合，因此對於跨部門合作與協調的能力是必須要具備的。同時，在這個部份的分析結果是比較高分的，代表高階文官在這個部份的職能展現是比較好的。另外，在政策分析與行銷的職能項目也是比較高分的，表示高階文官在這個部份的職能展現比較良好。就管理發展這個部份來說，管理一個團隊或部門會需要全面性、系統性、前瞻性的分析環境的狀況，並且將政策行銷給團隊內或部門內的成員，甚至是外部的人員。因此，這對於政府機關的高階官員來說，是非常有必要的，而且也是人們期望他們能夠展現的行為，在這些職能項目能有良好的表現是值得讚賞，而且需要繼續維持下去的。

然而，在發展與型塑願景這個部份的分數相對的比較低，就管理發展的角度來說，要帶領團隊或部門的成員，若不能夠發展或型塑該團隊或部門的願景，會導致團隊或部門內的成員覺得沒有發展的前景，進而不積極於工作事務，這是高階文官所不樂見的情況。因此，對於發展與型塑願景這個能力是重要且有必要的。在此，本研究針對改善「發展與型塑願景」這個職能項目提出一些建議。首先，從管理發展的角度，可以先將組織發展的狀況闡述給部屬聽，讓他們知道未來是有前景的，可以繼續在該團隊或部門好好努力。第二，由於不同的職務階級與不同的特性，都會有其想要追求的目標與願景，所以針對不同的職階與部門給予管理發展的訓練，讓主管與部屬知道在什麼時候要有什麼樣的目標與願景，同時，應該要用什麼樣的方式與技術來完成該階段的願景發展與設定。

（三）領導發展訓練研究班

在領導發展訓練研究班的分析報告中，可以發現跨部門合作與協調及變革管理與應變，這兩個職能行為的分數比較高，表示高階文官在這些部份確實能夠有良好的表現。其中，以跨部門合作與協調這個職能項目來說，領導的發展除了要能夠帶領該團隊或部門的部屬之外，還要能夠與其他不同的部門進行合作與協調，尤其在現今多樣化的環境中，執行任務時，很常需要應用到不同部門的專長。因此，跨部門合作與協調是有其重要性的，而且在這個部份的資料呈現是比較高分的，代表高階文官在這個職能項目的展現是比較好的。另外，在變革管理與應變這個的職能項目的表現也是比較高分的，表示高階文官在這個職能項目的行為展現比較得宜。也就是說，當內外環境有所變化時，高階文官能夠鼓勵他人且用不同或創新的方式來處理事物，引領組織進行變革，並在面臨突發事件或情況時，迅速採取適當應變措施，這對於政府機關的高階官員而言，是非常有必要的，而且也是其部屬與人民期望政府機關的高階官員能夠展現的行為。對於這些職能項目有良好的表現是值得讚賞，而且應該要繼續維持下去。

然而，在領導發展中，首要的任務是引領部屬共同邁向相同的目標，但在發展與型塑願景這個部份的分數比較低，表示有需要改善。雖然，對於公部門而言，發展與型塑願景這個部份或許不需要常常產生，但是其重要性是存在的，因為高階文官之後可能會升遷到更高的職位，對於更高職位的願景闡述是必要的，尤其在領導發展組中，為了培訓該人員能夠有更好的領導效能，若不懂得闡述、發展一個願景讓部屬來追隨，則喪失其意義，故其重要性是不言而喻的。為了以備不時之需，這個職能應該要加以注重。因此，對於這個職能項目的建議，若從領導發展的角度來切入，可以增強領導的技能，其中以轉化型領導的願景闡述這個部分，最能夠貼切的補足發展與型塑願景的缺乏，因為轉化型領導的願景闡述主要是藉由將組織未來的道路描繪的栩栩如生讓部屬內心由衷的想要追求，進而積極努力，然而這樣的技能是必須由領導發展的訓練而來的。因此，可以在領導發展的訓練多加著墨。

另外，在績效管理這個職能項目的表現，分數也是相對比較低的。這個部份的建議可以從領導發展的角度來切入，主要是藉由外在改變的交易型領導方式與內在轉換的轉化型領導方式來加強。首先，以外在改變的交易型領導來說明，可以訂定明確的目標，藉由權宜獎懲的方式，讓部屬加以努力，故可以加強該簡任主管的交易型領導能力。內在轉換的轉化型領導主要是藉由改變部屬內心的期待與認定，進而讓部屬由衷的熱心的投入工作，故可以加強

該簡任主管的轉化型領導能力。

（四）決策發展訓練研究班

在決策發展訓練研究班的報告中，可以發現跨部門合作與協調與政策分析與行銷這兩個職能項目的分數是比較高的。表示高階文官在這些職能項目的展現確實比較好一些。其中，以跨部門合作與協調這個職能項目來說，在現今多元世界的情況下，要擬定一個決策時，常常不只有該部門而已，也就是說必須要跟其他部門有些溝通協商與配合，因此就這個部份來說跨部門合作與協調其實是很重要的。另外，在政策分析與行銷這個職能項目也有比較高分的表現，表示高階文官在這個部份的行為展現也是比較得宜的。也就是說，在組織需要有新的政策擬定時，高階文官能夠將環境有全面性、系統性、前瞻性的分析，然後制定一個符合現實環境需求的政策，這對於政府機關的高階官員是非常有必要的，同時也是社會大眾期望政府機關的高階官員能夠具備的能力。因此，在這些職能項目有比較高分的表現，是值得肯定的。

然而，在發展與型塑願景這個職能項目的表現相對比較低分。在決策發展的角度來看，發展一個決策，必須要有良好的前置作業，也就是根據這個決策預期要完成什麼樣的願景目標，來加以發展，所以對於發展與型塑願景這樣的能力是非常重要的。因此，對於發展與型塑願景的缺乏是有需要加以改善的。對於這個部份的建議，可以從決策發展的角度來切入。首先，可以從一開始訂定方向的決策上就更加明確讓部屬認同，進而願意全心投入加以努力。第二，可以讓部屬參與決策的過程，讓他們知道主管的考量以及取捨的難處。第三，可以採用管理科學取向的方式，此方式主要是應用一些數學或統計模型來處理並表達未來的願景。第四，可以用卡內基模式，此方式是利用來自不同部門的決策參與者一起互動運作之後所產生的結果，通常是以結盟(Coalition)為基礎，做出最後有共識的決策。故可以多加強決策發展的能力。

另外，在績效管理這個職能項目的表現，分數也是相對比較低分的。這個部份的建議從決策發展的角度切入，首先，可以加強在目標、標準、範圍…等等的決策能力，因為很多時候無法完成績效上的要求，其實是因為一開始的目標決策就已經錯誤了，所以自然無法擁有良好的績效管理。第二，可以採用管理科學取向的方式，此方式主要是應用一些數學或統計模型來處理績效上的問題。因此，可以加強決策發展的能力。

四、總結

整體分析的結果與建議：在跨部門合作與協調及政策分析與行銷這兩個職能項目皆有良好的表現。但是對於發展與型塑願景及績效管理，這兩個職能項目仍有改善空間。

綜觀的建議可以從職能字典的角度來端視，總共有四個方向可以進行。首先，可以參考相關的課程訓練。第二，可以參考相關的專業書籍。第三，可以尋求一些職能字典中建議發展的活動。最後，藉由了解個人的學習風格後，依個人的差異發展個人的發展活動。詳細的資料可參考附錄八的內容所示。

關於發展與型塑願景的建議。從管理發展的角度，可以將組織整體的管理與發展狀況闡述給部屬聽，讓他們知道該團隊或部門是有前景的，然後再針對不同的職階與部門給予管理發展的訓練，讓主管與部屬知道在什麼時候要有什麼樣的目標與願景，同時，應該要用什麼樣的方式與技術來完成該階段的願景發展與設定。從領導發展的角度，可以增強領導的技能，其中以轉化型領導這種內在轉化部屬的方式最為必要，因為轉化型領導的願景闡述主要是藉由將組織未來的道路描繪的栩栩如生讓部屬內心由衷的想要追求，進而積極努力。從決策發展的角度，首先，可以從一開始訂定方向的決策上就更加明確讓部屬認同，進而願意全心投入加以努力。第二，可以讓部屬參與決策的過程，讓他們知道主管的考量以及取捨的難處。第三，可以採用管理科學取向的方式，此方式主要是應用一些數學或統計模型來處理並表達未來的願景。第四，卡內基模式。

關於績效管理的建議。從領導發展的角度來切入，首先，以外在改變的交易型領導來說明，可以訂定明確的目標，藉由權宜獎懲的方式，讓部屬加以努力，故可以加強該簡任主管的交易型領導能力。第二，內在轉換的轉化型領導主要是藉由改變部屬內心的期待與認定，進而讓部屬由衷的熱心的投入工作，故可以加強該簡任主管的轉化型領導能力。從決策發展的角度切入，首先，可以加強在目標、標準、範圍…等等的決策能力，因為很多時候無法完成績效上的要求，其實是因為一開始的目標決策就已經錯誤了，所以自然無法擁有良好的績效管理。第三，可以採用管理科學取向的方式，此方式主要是應用一些數學或統計模型來處理績效上的問題。

五、後續研究建議

對於本研究在此次試辦高階文官導入職能的過程中，因為受到保訓會的大力協助，各個過程已算是非常順利了。但是，為了使未來從事職能的相關研究可以更加的完美，本研究還是提出一些可以精進的相關內容，這些內容主要是根據執行的歷程來說明，在此主要區分為評鑑前、評鑑中以及評鑑後三階段的內容來呈現，如下表 6-15 所示。希望未來相關研究進行時，可以依照這些內容有所調整，使結果更加完善。

表 6-15　360 度評鑑執行建議事項及後續建議作法

階段	建議事項	建議作法展現
評鑑前	針對相關參與者宣導活動的目的及效益	◎增加說明會的場次，適時的加入參與者的意見與想法。 ◎運用多元的方式來宣傳該活動。
	增加參與人數	◎增加曝光度，例如藉由內部公文的發送、其他相關的文宣宣傳。 ◎整理參與後的相關優勢或效益後，發送給相關符合參與資格的人士。
評鑑中	調整評鑑者遴選的機制(本次受評者提供評鑑人數大部分是 7 人剛好為最低評鑑人數，有部份受評者之實際評鑑人數低於最低門檻(7 人)，此現象易造成結果失真及主觀之虞)	建議未來評鑑人的挑選人數可高於門檻 2/1~1 倍，再經由直屬主管作調整篩選，可讓評鑑程序更加周延。
評鑑後	如何讓 360 的結果更加有效益	◎360 度的結果以個人參考為主。 ◎360 度的結果不適合個人間比較。 增加主管參與評鑑結果之回饋： 讓受評者的主管透過客觀的 360 度 行為評鑑結果更加了解受評者的 優劣勢,有助雙方後續的溝通及互動,建議增加受評者主管參與報表解讀及回饋技巧訓練。 ◎有系統且持續的追蹤受評者行為的改變及能力的提升，建議一至二年評鑑一次以了解評鑑者後續發展的成果或調整學習計畫的依據。
	未來評鑑對象(受評者)的選擇性	◎簡任主管。 ◎有潛力之薦任主管皆進行 360 度的方案。
	如何有效提升個人能力	◎個人發展計劃的執行結果建議可以為績效考評的一部份。 ◎擬定個人發展計畫（IDP)：依據個別職能的 gap 及學習風格，訂定個人發展計畫（IDP)。

參考文獻

Bass, B. M. (1985). *Leadership &performance beyond expectations.* New York: Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thous&Oaks, CA: Sage.

Berk, A. R. (1986). *Performance assessment: Methods and application*. Baltimore: The Johns Hopkins University press.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Cardy, L.R. & Dobbins, H.G. (1994). *Performance Appraisal: Alternative Perspectives*. Cinicinnati: South-Western.

Collis, D. J. (1991), "A Resource-Based Analysis of Global Competition: The Case of The Bearings Industry." *Strategic Management Journal*, 12, pp.49-68.

DeVellis, R. F. (2003). *Scale Development: Theory and Applications (Second ed.)*, Sage Publications.

Fiol, C. M. (1991). Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 191-211.

Hamel, G. & Heene, A. (1994). *Competence-Based Competition.* N.Y.: Wiley & Sons.

Katz, R. L. (1955). Skill of an effective administrator, *Harvard Business Review,* 49(7), 33-42.

Lucia, A. D. and Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Model*, Jossey-Bass/ Pfeiffer San, Francisco.

Parry, S. B. (1998). Just what is a competency? *Training*, 35(6), 58-64.

Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review,* p.82.

Quinn, E. R., Faerman, R. S., Thompson, P. M., & Mcgrath R. M. (1990). *Becoming a Master Manager：A Competency Framework*, N.Y.：John Wiley & Son.

Robbins, S. P. (1997). *Essentials of organizational behavior*. 5th Ed. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.

Specner, L. M., & Specner, S. M. (1993). *Competence at Work*, New York:John. Wiley & Sons, Inc.

Tampoe, M. (1994). Exploiting the Core Competence of Your Organization. *Long Range Planning,* 27(4), pp.66-77.

Tornow (1993). Perceptions or reality: Is multi-perspective measurement a means or an end, *Human Resource Management*, p.223.

Watson, G. H. (1993). How Process Benchmarking Supports Corporate Strategy. *Planning Reviews*, 21(1), pp.12-15.

Yammarino, F. & Atwater, L.E. (1997). Do managers see themselves as others see them? Implications of self-other rating a agreement for human resource management. *Organizational Dynamics*, 25(4), 35-44.

Zeme, R., & Zemke, S. (1999). Putting Competencies to work. *Training*, 70-76.

公務人員保障暨培訓委員會，民 94，公務人員各官等非主管人員共通能力架構之研究。

公務人員保障暨培訓委員會，民 99，高階文官核心能力-360 度意見調查及分析。

公務人員保障暨培訓委員會，民 99，高階文官核心能力-360 度意見調查及分析研究。

江明修，民 91，公務人員各官等核心能力與訓練體系建立之研究，*公務人員保障暨培訓委員會*。

行政院人事行政局，民 92，核心能力指標建立之研究:行政院所屬機關核心價值及中高階主管管理核心能力選定分析。

行政院人事行政局，民 95，建構能力導向政府人力資源管理制度具體策略之研究。

李聲吼，民 86，人力資源發展的能力內涵，*就業與訓練*，15，51-58。

沈介文，民 88，台灣科技公關公司核心能力之研究，*中華民國科技管理研討會論文集*。

沈建中，民 93，我國公務人員核心能力建構之研究，*考銓季刊*，39，69-97。

施能傑，民 88，「人力運用的兩項趨勢：精簡與彈性化」，*人事月刊*，28，45-53。

徐木蘭，民 88，360 度績效評估是政府部門的胎盤素，*考銓季刊*，18，28-32。

徐坤裕，民 88，多源績效評估影響之探討，*元智大學管理研究所碩士論文*。

莊雅淑，民 93，建構公部門人力資源管理新思維:以核心能力為觀點，*人事月刊*，39，63-68。

陳彩繁，民 84，策略雄心與資源槓桿運用之研究---以長谷公司為例，*中山大學企管研究所碩士論文*。

黃一峰，民 90，高級文官核心能力架構之初探，*人事月刊*，33，42-51。

趙璟瑄，民 91，中高階公務人員管理發展核心能力之初探，*人事月刊*，35，49-57。

附錄

附錄一 高階文官培訓導入職能評鑑之應用及分析工作計畫書

公務人員保障暨培訓委員會
高階文官培訓導入職能評鑑之應用及分析
工作計畫書

廠商名稱：一零四學習科技股份有限公司

負 責 人：楊基寬

日　　期：中華民國 100 年 04 月 22 日

本工作計畫係根據：公務人員保障暨培訓委員會「高階文官培訓導入職能評鑑之應用及分析」採購案專案勞務委託案需求書，依其需求目的及需求重點訂定而成。

一、需求目的

（一）考試院 99 年 12 月 2 日通過「強化文官培訓功能規劃方案」，其中，第 4 案革新建議「建構高階文官發展性培訓制度」，提出高階文官培訓將「導入職能評鑑系統，確認高階文官核心職能需求」。

（二）「職能」係指一種使人勝任工作所須具備之行為尺度，其中包括知識、技能、態度及價值觀等構面，重要的是工作活動中所展現的成果。為使訓練確實達成效果，必須訓練規劃與個人職能開發緊密配合，是以，訓前辦理個人職能評鑑及分析是有必要的。

（三）依職掌辦理高階文官發展性訓練，99 年辦理「高階文官培訓飛躍方案-99 年試辦訓練」之「管理發展訓練」（簡任第 10 職等至第 11 職等）、「領導發展訓練」（簡任第 12 職等至第 13 職等之非機關首長）及「決策發展訓練」（簡任第 13 職等機關首長至第 14 職等）3 種班別。為落實透過培訓強化高階文官所需具備之核心職能，100 年試辦訓練規劃導入職能評鑑系統，將於訓前遴選作業時，針對參訓學員實施職能評鑑，瞭解上述各班參訓學員之職能落差（gap），俾透過依職能轉換之模組課程，輔以客製化課程予以補強。

二、需求重點

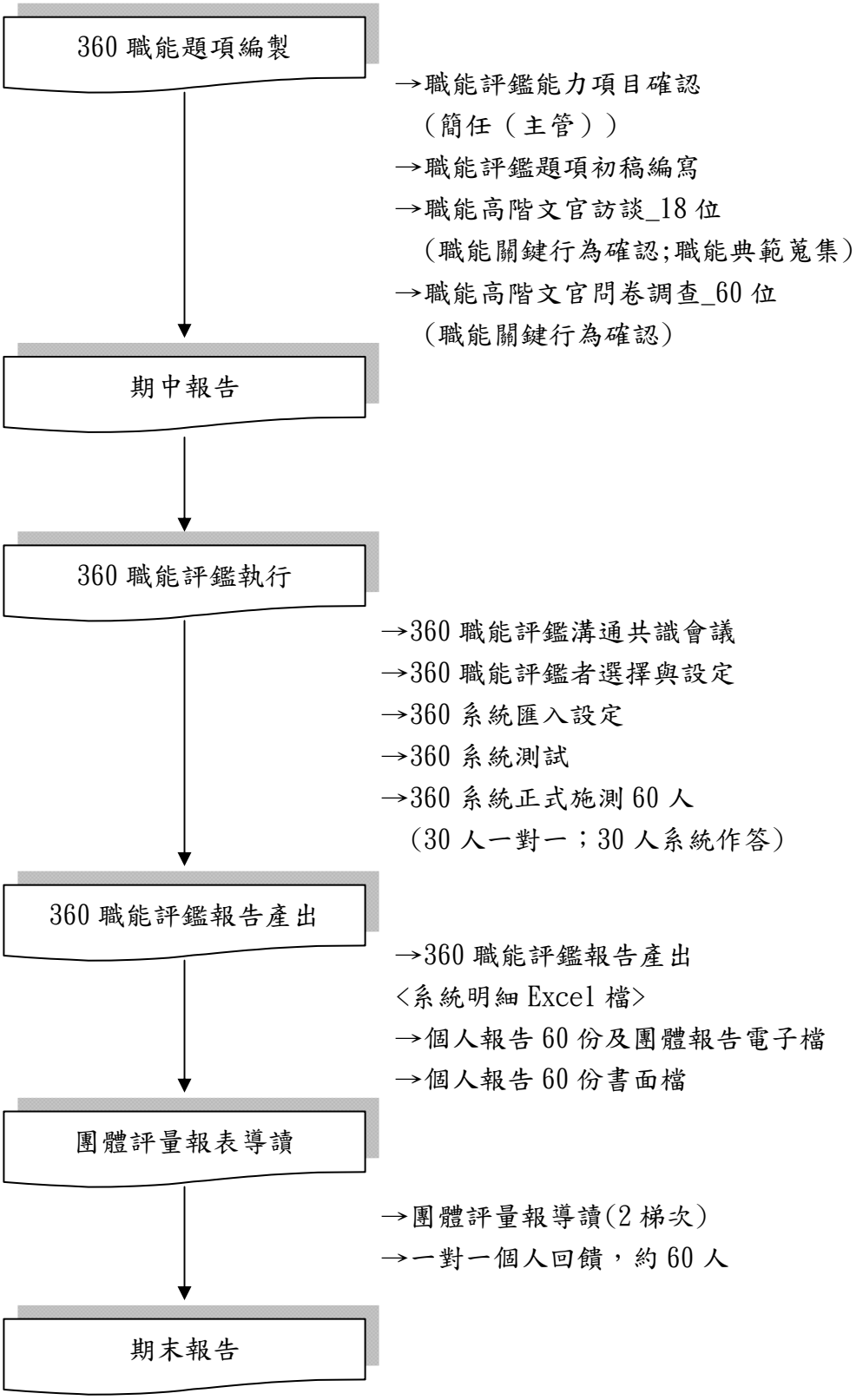
（一）關於本計畫，擬採取 5 項步驟進行：

1. 驗證高階文官（主管）職能評鑑能力項目（含定義）、關鍵行為、行為典範、題目等職能定義及職能項目之多維度行為評量指標，並建立可供觀察之典範事例。
2. 排定職能項目之評鑑作業之優先順序。
3. 進行職能評鑑之能力盤點。
4. 高階文官簡任主管團體報表解讀，以及一對一個人回饋。
5. 提出職能評鑑系統之服務。

（二）本案導入對象預計以高階文官約 18 位進行訪談，再找 60 位進行問卷調查，作為導入職能評鑑之人力能力盤點對象。再以 30 人一對一訪談，30 人系統作答的方式來進行評估，最後再進行團體報表解讀兩梯次與一對一共 60 人的個人回饋。

※ 高階文官訪談及問卷調查為取總實際人數之 1/3 及全部實際人數為原則，最後結果依專案實際執行狀況調整。

三、專案執行流程


360 職能題項編製
→職能評鑑能力項目確認
（簡任（主管））
→職能評鑑題項初稿編寫
→職能高階文官訪談_18 位
（職能關鍵行為確認;職能典範蒐集）
→職能高階文官問卷調查_60 位
（職能關鍵行為確認）
期中報告
360 職能評鑑執行
→360 職能評鑑溝通共識會議
→360 職能評鑑者選擇與設定
→360 系統匯入設定
→360 系統測試
→360 系統正式施測 60 人
（30 人一對一；30 人系統作答）
360 職能評鑑報告產出
→360 職能評鑑報告產出
<系統明細 Excel 檔>
→個人報告 60 份及團體報告電子檔
→個人報告 60 份書面檔
團體評量報表導讀
→團體評量報導讀(2 梯次)
→一對一個人回饋，約 60 人
期末報告

（一）360 職能題項編製

1. 透過文獻探討確認職能評鑑能力項目，預定蒐集文獻如下：

（民 91）公務人員保障暨培訓委員會委託研究：

公務人員各官等核心能力與訓練體系建立之研究

（民 92）人事行政局：

核心能力指標建立之研究：

行政院所屬機關核心價值及中高階主管管理核心能力選定分析

（民 95）人事行政局：

建構能力導向政府人力資源管理制度具體策略之研究

（民 99）人事行政局：

強化績效導向及核心能力評量陞遷制度之研究

2. 依據高階文官簡任主管，分別界定職能評鑑能力項目

(1)發展與型塑願景

(2)政策分析與行銷

(3)變革管理與應變

(4)跨域合作與協調

(5)績效課責與管理

(6)團隊激勵與領導。

3. 針對簡任主管職能評鑑能力項目之定義及關鍵行為指標編寫 360 職能評鑑題項初稿，範例如下：

職能名稱：<發展與型塑願景>

職能定義：能清楚傳達組織願景及其重要性，確保策略、目標、行動計畫與願景一致，並透過示範鼓勵他人實踐願景。

360 職能評鑑題項：

(1)受評者能夠明確傳達組織未來的發展方向

(2)受評者能夠設定具有「創新性」的業務發展願景

(3)受評者能夠使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力

(4)受評者能夠將設定之願景具體轉化為可執行的策略

4. 進行職能內部專家訪談，預定訪談 18 位，訪談目的為：

A. 確認高階文官簡任主管在職能評鑑能力項目之 360 題項描述是否清楚、具體、可觀察。

B. 蒐集高階文官簡任主管在職能評鑑能力項目在工作上的具體典範事例，範例如下：

<發展與型塑願景>

當時的情況為何(Condition--C)？

主管在年初時指示我要負責推動高階文官發展性訓練計畫，以提昇高階文官整體核心能力。

做了什麼(Action--A)？

雖然過去人事行政局已經有辦理高階文官的在職訓練，但由於這次的訓練計畫強調的是發展性目的，因此我決定用未來接班人才培育的角度來規劃這次的訓練計畫，以有別於既有的在職訓練機制(2)，在規劃前為了讓單位所屬同仁也清楚瞭解這項計畫的緣由與目標，透過學者專家研討會的舉辦以及委託研究案的執行，除了再次向同仁詳細說明這次訓練計畫的執行方向外(1)，更進一步擬定了計畫的執行步驟、時程規劃、檢核點及階段性目標，讓同仁能夠遵循與落實(4)；在執行過程中，雖然同仁會不斷向我反映許多困難與阻礙，但我都會帶領同仁一同面對處理與解決，並與他們分享相關的專業知識，讓他們也能在工作中持續成長與學習，所以固然工作壓力很大，但同仁也逐漸認同這項訓練計畫的重要性，且願意與我一同堅持下去(3)，

採取行動後的結果為何(Result--R)？

經過大家的努力，在接近年底時已有了初步的成果，上級長官也讚許我們單位的創新突破並給予嘉獎。

5. 根據職能內部專家訪談結果進行職能高階問卷調查的做法、360 職能評鑑題項調整與確認，以利後續 360 職能評鑑之執行。

（二）期中報告

期中審查報告將建立各層級職能評鑑能力項目之職能辭典，其架構包括：

1. 職能名稱(定義)

2. 職能行為

3. 職能具體典範事例

4. 360 職能評鑑題項

（三）360 職能評鑑執行

1. 在 360 職能評鑑執行前針對所有的評鑑者及受評者進行評鑑說明及溝通共識會議，目的在宣導並建立受評者與評鑑者正確之評鑑心態，評鑑者：以開放的態度看待與進行評鑑，進行評鑑是為了協助受評人展現更適當的行為，並為了協助受評者進行長期的能力發展，而評鑑的依據，是根據在這一年(6~12 個月)內，所觀察到受評人的具體行為為主；受評者：以開放的態度看待並進行與接受評鑑；了解進行評鑑，是為了協助自己展現更適當的行為，並信任評鑑結果具有一定可信度。

2. 評鑑說明及溝通共識會議後，即可進行 360 職能評鑑者選擇與設定，評鑑者挑選原則如下：

挑選方式--由受評者、主管、第三方公平單位（例如：人資單位）三者一同參考挑選，例如：受評者自己挑選多一些人，第三方公平單位建議，最後由主管確認評鑑者條件--主管 1-2 人，其餘向度不低於 3 人，若低於 3 人則建議合併為他併向度，例如：部屬只有 1 人即併入同儕；近一年內和受評人經常互動，至少半個

月一次；和受評人工作相關，工作有接觸者

3. 評鑑者選定後，由專案成員內之客服人員進行評鑑資料的匯入與管理，並同時測試系統正確無誤，測試完畢即同時協助評鑑者與受評者登入線上系統使用與操作。

4. 參與 360 評鑑之受評者預計約 30 人一對一訪談作答，30 人系統作答，共計 60 人，受評者及評鑑者填寫評鑑題項之時間為期一週，一週內未完成者，由客服人員協助進行催測，務需在兩天內完成所有評鑑作業。

（四）360 職能評鑑報告產出

360 職能評鑑完成後，每一位受評者將可獲得一份個人分析報表，其內容包括：

[A.**摘要總覽** / Executive Summary]

包含“平均結果”、“優勢職能”與“發展需求”等

[B.**雷達圖** / Radar Chart]

所有被評量之職能及行為的評分顯示。包括該行為的平均值，與各種關係評分平均值的條狀比較圖

[C.**回饋總覽** / Feedback Overview]

透過減差的方式，讓個人瞭解自評與他評的差異

[D.**差異分析** / Gap Analysis]

顯示個人職能得分與群體中其他人比較的結果，顯示分數高於多少百分比的人

[E.**百分位序分析** / Percentile Analysis]

列出的是所有的評量者，對受評人工作表現上的認可及建議

[F.**開放式建議** / Open Comment]

運用圖示的方式展現個人與群體的差異，以及各構面與自評的差異

（五）兩梯次團體報表解讀

以分組討論方式，由 104 顧問帶領針對評鑑報表解讀及討論，主要是告知職能評鑑的項目與標準、解讀報告的內容之技巧，以達評鑑工具與人員運用技巧之綜效。課程預定執行兩梯次，每梯次 2 小時，課程大綱如下：

課 程 單 元	單 元 內 容
我們為何在這裡？	說明本課程於達成學員個人與工作目標之重要性
職能評鑑項目與標準	♦ 何謂職能 ♦ 職能評鑑項目及標準 ♦ 職能的展現--具體典範事例
解讀報告技巧	♦ 了解個人綜合職能結果 ♦ 了解個人優勢及待發展職能 ♦ 了解個人優勢及待發展行為 ♦ 了解各面向回饋結果 ♦ 了解正負行為差異分析 ♦ 了解各面向給予的開放建議
個人發展計畫	◆ 辨視個人的發展需求 ◆ 辨視學習風格 ◆ 擬定「Smart」發展計畫

※課程大綱、內容與時間安排將依課前訪談後，以顧問客製調整為準。

（六）個人一對一回饋

以個人一對一個方式進行，主要希望可以針對個人給予明確的優勢與待加強的回饋，最後再依據其待加強的部份進行行動計畫的教導。

（七）期末報告

期末報告將針對以下兩項範疇提出專案執行後續建議：

1. 年度訓練計劃暨組織回饋與人力資源策略建議

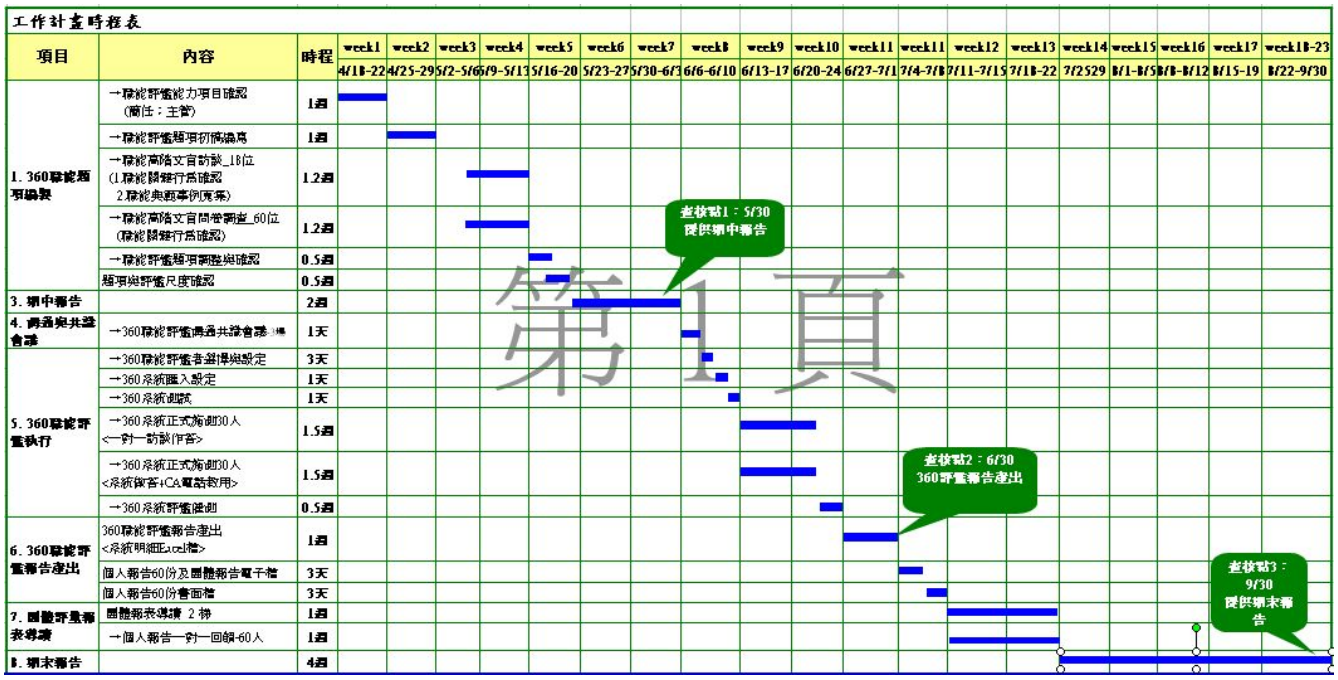
透過職能評鑑之團體分析結果，報告年度訓練計劃建議與職能評量結果現況與差異分析，並就重點工作後續職能發展提出建議。

2. 360 評鑑擴大推廣舉辦實務執行建議

依據本次導入高階文官簡任主管的職能評鑑進行能力盤點之計畫過程中所蒐集到的執行經驗，提出未來擴大執行之可行方向與可能遭遇阻礙的因應策略。

四、專案時程及查核點

1. 專案時程規劃如下：



項目	內容	時程	week1 4/18-22	week2 4/25-29	week3 5/2-5/6	week4 5/9-5/13	week5 5/16-20	week6 5/23-27	week7 5/30-6/3	week8 6/6-6/10	week9 6/13-17	week10 6/20-24	week11 6/27-7/1	week11 7/4-7/8	week12 7/11-7/15	week13 7/18-22	week14 7/2529	week15 8/1-8/5	week16 8/8-8/12	week17 8/15-19	week18-23 8/22-9/30
1. 360職能題項編製	→職能評鑑能力項目確認（簡任：主管）	1週																			
	→職能評鑑題項初稿編寫	1週																			
	→職能高階文官訪談_18位（1.職能關鍵行為確認 2.職能典範事例蒐集）	1.2週																			
	→職能高階文官問卷調查_60位（職能關鍵行為確認）	1.2週																			
	→職能評鑑題項調整與確認	0.5週																			
	題項與評鑑尺度確認	0.5週																			
3. 期中報告		2週																			
4. 專案與共識會議	→360職能評鑑專案共識會議	1天																			
5. 360職能評鑑執行	→360職能評鑑者選擇與設定	3天																			
	→360系統匯入設定	1天																			
	→360系統測試	1天																			
	→360系統正式施測30人 <一對一訪談作答>	1.5週																			
	→360系統正式施測30人 <系統做答+CA電話教用>	1.5週																			
	→360系統評鑑結測	0.5週																			
6. 360職能評鑑報告產出	360職能評鑑報告產出 <系統明細Excel檔>	1週																			
	個人報告60份及團體報告電子檔	3天																			
	個人報告60份書面檔	3天																			
7. 團體評量報表導讀	團體報表導讀 2 梯	1週																			
	→個人報告一對一回饋-60人	1週																			
8. 期末報告		4週																			

第1頁

※ 高階文官訪談及問卷調查人數依專案實際執行狀況調整

2. 查核點及交付項目

階段	日期	交付項目
查核點 1	4 月 30 日前	交付工作計劃書。
查核點 2 **期中報告**	5 月 30 日前	一、建立各層級職能評鑑能力項目之職能辭典。 二、期中審查前撰擬並交付報告 20 份 三、舉辦期中審查後，應依據本需求及契約規定，撰擬報告 20 份。
查核點 3	6 月 30 日前	完成高階文官全部人數之 360 評鑑
查核點 4 **期末報告**	9 月 30 日前	一、完成受評者撰寫年度個人發展計畫。 二、期末審查前撰擬並交付報告 20 份 三、舉辦期末審查後，應依據本需求、契約及期中審查紀錄，撰擬報告 120 份。

五、專案執行團隊

專成成員執掌

（一）主持人：

- 負責與本案相關之人力調度、資源協調與整合管理
- 負責專案監督指導及管理
- 定期檢核專案目標達成狀況
- 與本專案相關之重大事項決策
- 負責協助顧問監督與指導、專案進度掌控
- 提供相關專業諮詢與報告審查作業
- 不定期參與本專案各項會議

（二）顧問：

- 負責專案規劃與執行
- 負責專案內各項任務之執行與授課
- 負責專案品質管控事宜

- 負責蒐集資料及分析整理
- 負責專案期中與期末報告撰寫
- 參與本專案各項會議
- 向主持人定期回報執行進度

（三）學界教授：

- 負責評鑑題目之題項審查
- 提供相關專業諮詢與報告審查作業

（四）客服：

- 向顧問與主持人定期回報執行進度
- 負責評鑑資料的匯入與管理
- 協助評鑑者與受評者登入線上系統使用與操作
- 協助課程教材與教具之準備

（五）系統支援：

- 負責維護線上評鑑系統運作
- 負責不可抗力之故障排除

附錄二 一零四人資學院計畫執行顧問簡介

林俊宏-ChunHung Lin

104 人資學院　後勤系統部協理

學歷

國立中央大學 人力資源管理博士

Michigan State University 人力資源與勞工關係碩士

經歷

全鋒科技 人力資源顧問服務中心 資深顧問、台灣大哥大 人事處

專長

人資 e 化與專家系統、策略性人資管理、甄選工具建置、組織文化塑造、人力盤點

認證

中華 ERP 協會 eHR 授證講師、前進國際講師

指導

中華航空、中國鋼鐵、合勤科技、逸凡科技、茂德科技、台北捷運公司、育碁科技、世界先進、台灣固網、中國石油、中國信託、裕隆日產、美商宏智系統顧問、訊連科技、經濟部中小企業處、中國人壽、台灣雅芳、東森得意購、職業訓練中心、東森華榮、清大自強中心、鼎新知識學院、新竹人力資源協會、中央人力資源協會、元智大學、中央大學、東南科大、台灣科技大學、泰山職業訓練中心、真理大學、電腦公會、壽險公會、文化大學

著作

著有人力資源 e 化管理專書、並發表相關論文於人力資源管理學報、中華管理評論國際學報、東吳經濟商學學報、中原企管評論、International Journal of Human Resource Management, Academy of Management Annual Conference、創新與管理研討會、企業管理學術研討會、企業資源學術與實務研討會

兼任

台灣師範大學 兼任助理教授、經國管理學院 兼任助理教授、致理技術學院 兼任助理教授、清雲科技大學 兼任講師

麗美 May Su
104 人資學院事業群 專任顧問
中華人力資源協會 e-Learning 顧問

學歷

中山大學人力資源管理研究所

經歷

財金資訊人事處/高級管理師
潤泰集團人資處/經理

認證

DDI 績效管理（Maximizing Performance）認證講師
美國 PerformWare 課程認證講師
CHRMA 認證「薪酬管理師」
CHRMA 認證「職能管理師」
中小企業協會 講師

專長

職能選才及職能面談、績效管理及績效面談
薪酬管理及獎金設計、人力盤點及人力精簡規劃

指導

世平興業、富威科技、上銀科技、中小企業協會、潤泰集團、財金資訊、104 資訊科技、崇越電通、順益貿易、台灣人壽、臺北捷運公司、寰邦科技、高鼎化學、美華泰、中信證、杏輝、大潤發、中租迪和、盟鑫工業、和泰汽車、大種子、北基宜花金馬區就業服務中心、中國石油、中華民國工程顧問公會、財團法人資訊工業策進會、美華泰、奇美電子、紐約人壽、中山大學、嘉義大學、淡江大學、臺北教育大學、精誠高中…

彭佳貞 Betty Peng

104 人資學院事業群 專任顧問

學歷

中央大學人力資源管理研究所

經歷

104 人力諮詢(上海) 人資顧問

上海三久機械 人力發展經理

高格亞翼資訊 客服經理

台灣富士全錄 訓練講師

認證

美國 PerformWare 課程認證講師

職訓研發中心企訓輔導顧問、職訓研發中心企訓講師

專長

招募甄選工具發展與運用、訓練體系規劃與課程導入

職能專案導入、360 度多角度回饋系統導入

職能面談技巧訓練、企業內部講師訓練

工作指導訓練、績效管理訓練、離職面談訓練

指導

上銀科技、勞委會職訓局、職訓研發中心、福特汽車、華航空儲、久年營造、富美家傢俱、飛捷快遞、聯凡科技、英順達、多樣屋、珈儂生化、憶聲電子、致茂電子、B&Q 特力屋、上銀科技、石梅化工、、台光電子材料、元太科技、崑山科大、台北捷運公司、HR 人采風、HR 沙龍（上海）、104 人力銀行、永進機械、羅昇企業、聯發科技、久裕企業、中小企業協會、自強工業基金會、財團法人塑膠工業技術發展中心、中彰投就服中心、高雄第一科大、南開科技大學、台北護理學院、玄奘大學、蘭陽技術學院、旭光高中、仰德高中…

徐崇文-Lewis Hsu

104 人資學院事業群 專任顧問

學歷

政治大學心理研究所碩士(主修：工商心理學；副修：社會心理學)

經歷

世新大學兼任講師

世新大學民意調查研究中心人力資源專員兼助理研究員

認證

CHRMA 認證「職能管理師」

專長

職能專案導入、職能面談技巧訓練、績效管理制度導入

招募甄選工具發展與運用、多角度回饋系統

指導

華新科技、友達光電（台灣、中國）、高銀化學、東友科技、中鼎工程、建華商銀、鈊象科技、毅嘉科技、中華映管、福特汽車、國泰人壽、台灣檢驗科技公司 SGS、伊甸基金會、資誠會計師事務所、安侯建業會計師事務所、英業達（中國）、富邦金控。中國地區：金夫人、金美通信、重郵信科、格力公司、歐文教育、譚木匠、同景置業、新華保險、重慶共好集團

花梓馨-Stanley Hua

104 人資學院　事業發展部協理

學歷

New York University 心理系 碩士

私立東吳大學心理系 學士

經歷

寶成國際集團 NIKE 事業群 教育訓練暨企業變革 PM

NYU 應用心理系教授 Dr. Richard Ellis 研究助理

專長

職能專案導入、職能面談技巧訓練、績效管理制度導入

招募甄選工具發展與運用、多角度回饋系統

認證

中華人力資源協會 職能管理師

中華人力資源協會 e-HR 管理師

NIKE 精實生產(Lean Manufacturing System)內部講師

美國 PerformWare 課程認證講師

ISO10015 主導稽核員

指導

國泰人壽、神達電腦(台灣/大陸)、神基科技(台灣/大陸)、漢達精密(台灣/大陸)、福特六和、奇美電子、矽統科技、信義房屋、瀚宇彩晶、臺灣櫻花、倚天資訊、日東電工、光洋科技、潘冀聯合建築師事務所、永彰機電、大同、保德信人壽、View Sonic(大陸)、台灣科大、東吳大學、銘傳大學、亞洲大學

兼任

東吳大學心理學系兼任講師

「高階文官培訓導入職能評鑑之應用及分析」期中報告審查會議議程

時間：民國 100 年 6 月 3 日（星期五）下午 2 時 30 分

地點：本會七樓會議室

主席：蔡主任委員璧煌

案由：檢具「高階文官培訓導入職能評鑑之應用及分析」採購案期中報告如附件，謹請　審查。

與會人發言要旨（依發言順序）：

蔡主席：
今天主要是聽保訓會委託 104 在「高階文官培訓導入職能評鑑之應用及分析」研究的期中報告，看是否有需增修的部份。

主持人林博士進行報告

蔡主席：
關於這個委託的計畫，我們最先提出的幾個基本需求，(1)驗證、確認職能的定義、(2)協助評量的指標、(3)透過 360 來進行能力的盤點、(4)職能缺口的判讀及應用、(5)個人的回饋(主要針對自我生涯發展的參考)，(6)另外要進行客製化的訓練課程，並提出建議。今天的報告，利用這幾點基本的需求來審視。首先，進度是否能符合以上的需求。第二，依目前的內容是否可以得到一個正確的結果。

劉教授：
首先，文字使用的部分已經有轉換成公部門的語言。其次，在此報告強調的方向是針對個人生涯發展的部份提供訊息，這都是很好的。第三，在過去研究探討中，人事行政局這個部份比較偏向專業，其實不然，應該也是一般管理。但是因為在這份報告是使用萃取的方式，選擇性的去執行，所以這是正確的。第四，在兩位審查的專家學者，所提到的績效管理與課責，這個部份的平均數是比較低的，然而在訪談後並沒有調整題項，是否有需要在進行訪談了解原因，並進行修正。例如以績效管理與課責來說，在第五題的部份，「能確實依據部屬的績效給予相稱之獎懲」。因為機關首長、主管對績效結果，獎懲的彈性是不大的。另外，在「能客觀評估部屬之績效」這個題項的平均數也是比較低的，因為公部門本來就很難客觀去評估部屬，但偏偏這樣的問題在此是有必要的，所以好像也必須要接受這個較低的成績。在此，回來看最根本的問題，在績效管理與課責這個職能名稱下，其定義是比較模糊的。研究團隊在這個部份定義的掌握較不清楚。就層次上來說，在績效課責管理的部份可以分為個人績效、團隊績效、組織績效、專案績效。但在這個職能名稱下的五個題目中，第 1、2 題是整個組織的管理績效，第 3、5 題是個人的績效，在第 4 題是績效跟後續結果的連結。似乎這樣在這 5 個題目中包含了兩到三個層次單元在裡面，然而，這樣的編排是否會讓填答者在層次認知上

產生一些錯覺，所以造成整體的分數比較低。在此，還是比較建議從職能的定義上作為出發，從新審視，因為感覺在這個名稱與題項的連結中，看的到績效管理，但卻看不到課責的部份。接下來在衡量尺度的部份，用六個尺度是不錯的，但是在「很少如此」與「偶而如此」這個部份可能有些含糊需要修正。

詹委員：
我想先談一下方法進行的問題。14 位訪談的委員是如何產生的，代表性、可信度為何？35 位問卷填答者的代表性與可信度以及如何進行？另外，在期初所討論的，將現在產生出來的問項安排進系統，要如何進行？

林博士：
14 位的產生是從未來的參選人中選出的。

保訓會人員：
這 14 位是我們在進行ＡＣ時的前 1/3 的人，也就是表現比較好的幾位高階文官。至於 35 位問卷填答者部份，其實一開始的總數是 41 位符合要求，而我們發放的方式是 41 位都有發放，最後回收的數目是 35 位。訪談的進行方式由林博士來為我們說明。

林博士：
訪談的部份，每位高階文官大約花了 2-3 個小時進行訪談。在過程中，首先，是詢問受訪者在這些職能的代表性，行為事例上是否恰當，是否有需要修正。第二，是請他們看事例的行為定義與題項內容。第三，請受訪者闡述在這些行為事例的產生其當下的情況，處理的方式如何進行，以及後續的結果為何？在 35 位問卷填答者中，結果的部分，有作了一些項目分析，在報告中已有提及。除了剛剛詹委員提及的問題之外，其他的題目其實是還算可以接受的。關於那些需要修正的部份，如績效課責與管理的部分，我們下禮拜會再提出具體的修正後內容。在需要修正的部分，我們會再電話與受訪者進行訪問，訊問他們的意見，並且在修改後，請兩位專家學者再審查一次。在施測的部分，其困難點，主要在於施測的部分，高階的高階主管不太可能會用電腦的方式來進行。所以最好是用訪談加上紙本的部分來進行。

詹委員：
首先，在期初計畫書所提及的內容是否可以與現在的進度來對照。我還是比較針對進行的部分來詢問。第二，在對象的部分，真的可以接觸到那些高官，以及可以用原本計畫的方式來進行嗎？

林博士：
要是問卷訪談資料沒有回收，後續的訓練計畫必定無法進行。在此，我分兩個部份來說明。首先，在部屬的回收這個部分，會舉辦說明會來進行溝通與教學，以讓他能夠了解如何進行。在同儕與高階主管的部分，會在 6/7 開始進行，同時，也會跟主辦單位回報，哪些人回覆比較慢，甚至沒回覆的人是哪些，進而加以聯繫。進行衡量的部分，原則上會依照一個項度至少三個受評者的標準來審視。若真的不足的話，因為怕會有代表性問題，會再進行訊問、面對面訪談或是其他的方式來加速了解。

保訓會人員：

我們在 5/30-31 有針對本會學員進行職能評鑑的溝通說明會。其中，請這些學員回去找一個上司、同儕跟部屬，至少要三位以上，並將這些資料在 6/3 寄給我們，接下來我們會過濾這些名單，若上司是處長的話，會請他們在線上操作。若是部長級的話，我們會派專人前往協助。

詹委員：
所以現在可以有確切的名單嗎？例如部長幾位、處長幾位？

保訓會人員：
我們已經請他們在 6/3 將名單寄給我們，所以到時候才會知道確切名單。在題項的部分，我們要求 104 下禮拜要將所有的題項都修正好，這樣我們才可以進行下一個步驟，讓受測者可以線上的來施測。

詹委員：
所以全部都線上施測？

保訓會人員：
沒有全部。若上司是處長的話，會請他們在線上操作。若是部長級的話，我們會派專人前往協助。

蔡主席：
林博士要不要順便回覆劉老師的問題。

林博士：
在定義的部分，我們會在修改後，請兩位專家學者再來審視是否得宜。在評鑑尺度的部分，很少跟偶爾的這兩個尺度名稱我們會再根據文獻與學者的建議進行修改。

葉副主委：
首先，在第 8 頁的部分，通常在職位說明書的部分，是表示職位條件的表示，職能是要從事該職位應有的表現。在此，你用六個職能來表示，我們很直接就看到這六個職能，是否在發展的過程也可以說明清楚。其中，在政策分析與行銷這個職能，是否高階主管是重在執行，而不是行銷，感覺起來行銷只是促成的一個過程，對這個職位來說應該執行面會是比較關鍵，是否可以稍微解釋一下。另外，第二點，在第 11 頁的發展與型塑願景這個職能的具體行為事例中，最好可以將其職位及所從事的業務內容應該去除或是進行修改，以確保隱私及保護。第三點，在 12 頁的部分，就政策分析與行銷而言，就此職能的定義應該要在展現行為的部分多加著墨。建議可以從定義的部分思考，不然填答者會不能抓到其意涵。第四點，在第 13 頁所談的跨域合作與協調其修改建議中，其實所提及的內容跟定義不太有關係，到底這位受訪者要談的是人員的移轉、資訊的移轉、檔案的移轉、財務的移轉、法規的移轉，是哪邊產生問題與影響，可以給後人知道跨域合作到底是要做什麼，因此建議必須要修改一下。第五點，在第 16 頁，跨域合作這個部份，我只看到部門間的跨域，但對於其他的公司間合作跨域、上下層級間的跨域、府會間的跨域，這三個重要的部分都沒有談到。所以，關於跨域合作與協調這個部份的定義怎麼去定義，以及操作化的執行，應該要調整，也請林博士說明。第六點，在第 17 頁，團隊激勵與領導這個職能中，第 4 題能公正公平對待部屬。我相信這絕對是個重

要的評定題目，但是必要性究竟為何？是否足以放在此作為關鍵的事例，是可以再研究一下的。但是在此是否應該評量，該位主管如何與部屬打成一片，以及該主管是否會根據不同的部屬給予不同的領導方式。這類的問項是否應該要思考進去。第七點，在第 18 頁，發展願景的部分，第 4 題的題項設定之願景能具體轉化為可執行之策略。這個題項是不是應該放在政策分析與行銷這個職能下，而不是在此。第八點，在第 19 頁，政策分析與行銷這個職能，如果剛剛所述，應該著重在執行面。除此之外，我認為前瞻性與對目標的掌握性，應該也要注重。以前瞻性而言，要能夠預見未來，才可以針對可能發生的議題，以提出領導性的規劃。在這個部份卻沒有這方面的題項，應該要增加。第九點，在 20 頁變革管理與應變這個部份，所訪問的對象在關鍵事例的事件，看不太出來，是否可以舉出跟這個職能比較相稱的具體行為事例。第十點，第 21 頁，跨域合作與協調這個部份，所提出的具體行為事例的事件太小了，不太具有代表性，建議要更換別的具體事例。第十一點，22 頁中，績效課責這個部份的具體行為事例也應該要有所更正。

林博士：
關於六個職能的設立主要是基於過去的研究所建立，在此將其應用並且針對高階文官的部分再進一步探討。從過去這些還算是蠻嚴謹的研究中，所延續下來的東西，應該算是還可以接受。在此次的研究中沒有將其產生的過程說明詳細，這個部份會再補齊資料呈上。

詹委員：
關於這六個職能的產生，沒有寫出來沒關係，但你現在可以用口頭說明一下嗎？

林博士：
主要是針對去年的報告，在當時的報告一開始提出 12 項職能，但是後來經過訪談後修減變成 6 項職能，並且針對該行為定義，分出這些題項。

詹委員：
我還是比較好奇這六項職能是如何產生的。在報告的撰寫過程，實在含糊，我們期望的是你能夠有些說明或書寫在裡面，但在此卻沒有。因為這六項是此份報告的根本，所以希望你能有所回應。去年有做過這份研究沒錯，但拿去年的東西在今年應用，那拼湊出來的 gap 是什麼。

林博士：
這個過程我會再補上來，這個過程我們花了蠻多力氣的……

詹委員：
我知道這個過程很辛苦但是我希望還是要有所描述呈現。順帶一提，在這六項職能下，所建立的題項，是如何產生？這個操作化的過程也是需要有些說明的。

林博士：
這個部分我補充一下。過去在這個部份的題項其實是沒有的。過去只有定義，題項的部分是由上一次的報告中才有所建立，而今年的題項，主要是以去年的為基礎，來詢問受訪者、問卷調查，以及專家學者的建議進行修改，所產生的。我們有盡量讓這些題項可以充分的回應這些職能。這些題項要產生，最好的方式還是來自於定義的拆解出來。這個部分我們會針對

剛剛大家的意見進行修改後，再進行題項創造。例如，政策分析與行銷這個部份行銷是否改成執行。我們會再請教受訪者、內部專家與學者的意見。

賴委員：
在第六頁，法治素養中的法治、法律制度、法令，這幾個哪一個是上位、下位的概念，再思考一下就好。

邱委員：
在第七頁，特質的部分，人格特質有些是不是可以合併起來或是連結起來。在 23 頁，團隊經營與領導的部分，其行為事例，是否需要找一個比較具體且更適切的作為範例，請修正一下。

林博士：
在行為事例這個部分，我會換另一個例子來修正。至於人格特質的部分，因為只是參考 99 年度的報告，陳列出來而已。在此份研究，主要是針對展現的行為作為探討，所以其實是沒有用到人格特質的部分。

蔡主席：
一般這樣的會議，很難當場會有一個結論，所以我們就請林博士的研究團隊，將這些意見帶回修正。在此，我為今天的會議下個結論，為什麼會有這六個職能產生，以及後續的題項如何產生。針對研究流程的部分、裡面的架構、有需要加強的、補充的、加強、確認的部分，請研究團隊再思考一下。

附錄四 360 度職能回饋溝通說明會議

104 人資學院

公務人員保障暨培訓委員會
360° 職能評鑑及回饋
溝通說明會

May.Su 蘇麗美
Consultant 資深顧問
104人資學院・事業發展部
May 30、31, 2011

關心人資・共創價值

© 104 Corporation All Rights Reserved

顧問諮詢 人才評選 訓練發展 系統平台

104 人資學院

簡報大綱

- 本專案緣由與目的
- 何謂360°職能評鑑?
- 360°職能評鑑與回饋專案說明
- 360°線上職能評鑑與評量報告
- Q&A

© 104 Corporation All Rights Reserved

104人資學院

簡報大綱

5分	本專案緣由與目的
10分	何謂360°職能評鑑?
15分	360°職能評鑑與回饋專案說明
15分	360°線上職能評鑑與評量報告
5分	Q&A

© 104 Corporation All Rights Reserved

104人資學院

本專案緣由與目的

考試院99年12月2日通過「強化文官培訓功能規劃方案」，其中，第4案革新建議「建構高階文官發展性培訓制度」，提出高階文官培訓將「導入職能評鑑系統，確認高階文官核心職能需求」。

為落實透過培訓來強化高階文官所需具備之核心職能，100年試辦訓練規劃導入職能評鑑系統，將於訓前遴選作業時，針對參訓學員實施職能評鑑，瞭解各高階文官參訓學員之職能落差（gap），再透過依職能轉換之模組課程，輔以客製化課程予以補強。

© 104 Corporation All Rights Reserved

104人資學院

簡報大綱

本專案緣由與目的

何謂360°職能評鑑?

360°職能評鑑與回饋專案說明

360°線上職能評鑑與評量報告

Q&A

© 104 Corporation All Rights Reserved

104人資學院

Find your own “Mirror”

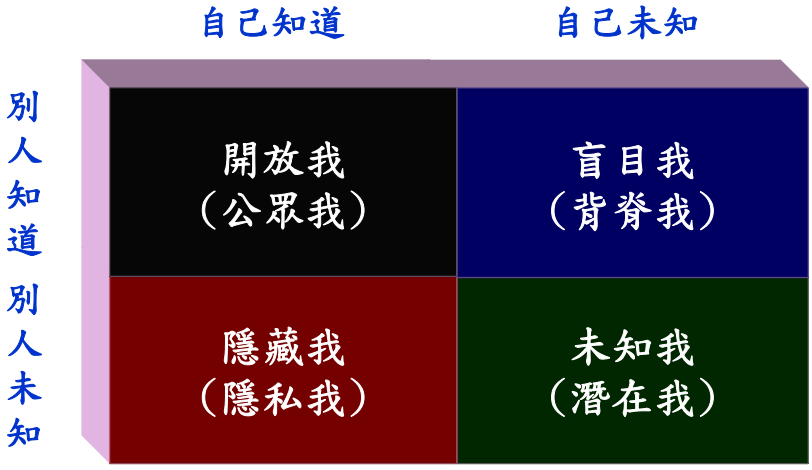
- 以銅為鏡，可以正衣冠
- 以史為鏡，可以知興替
- 以人為鏡，可以明得失

© 104 Corporation All Rights Reserved

104人資學院

Johari Window (周哈里窗)

Joseph Luft & Harry Ingham

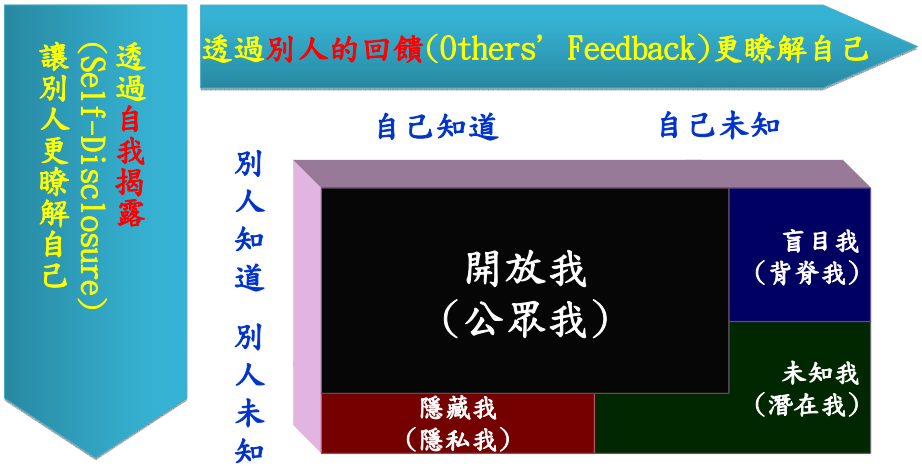


© 104 Corporation All Rights Reserved

104人資學院

Johari Window (周哈里窗)

Joseph Luft & Harry Ingham



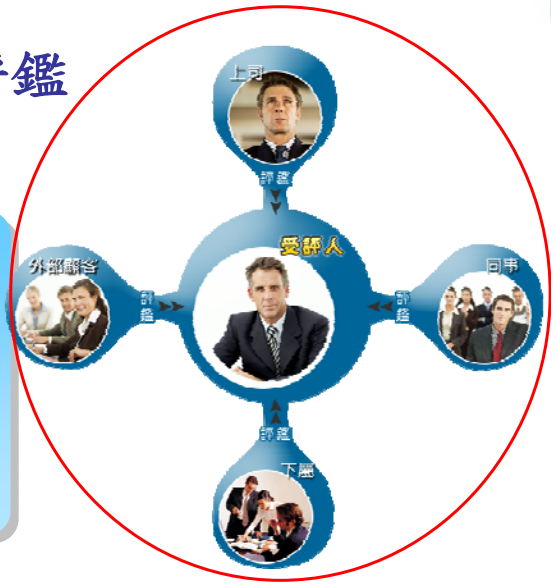
© 104 Corporation All Rights Reserved

104人資學院

360度職能評鑑

360度職能評鑑

針對包含受評人在內的多位評鑑者(上司、下屬、同事、外部客戶)來針對職能中可觀察的『行為』進行評鑑



© 104 Corporation All Rights Reserved

104人資學院

360°評鑑與傳統評鑑之比較

多角度回饋(360°)

- ✓ 多向，客觀
- ✓ 重視行事風格
- ✓ 與員工發展結合
- ✓ 應用廣泛
- ✓ 被評者認同度高

傳統評鑑

- ✓ 單向
- ✓ 與績效或$直接連結
- ✓ 重結果，不重行事風格(行為)
- ✓ 被評者認同度低

© 104 Corporation All Rights Reserved

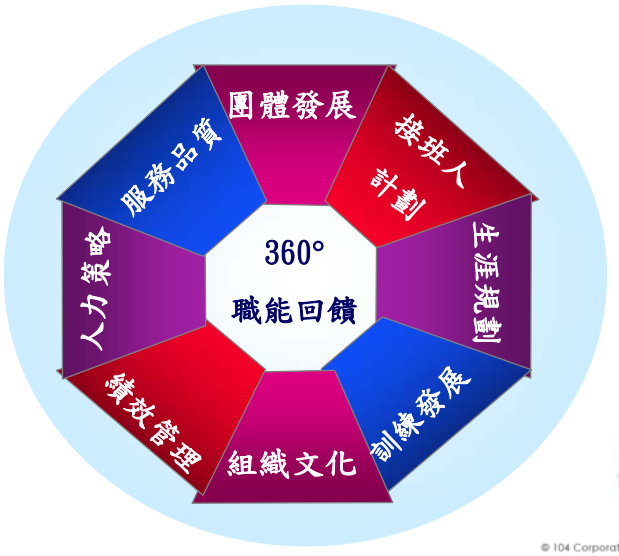
360度評鑑～管理&領導才能發展的運作基礎

- 受評者藉由自評和他評間差異的認知，增加個人自我覺察(self-awareness)的能力；
- 提升自我覺察是受評者績效極大化的關鍵。

(資料來源：Tornow,1993)

© 104 Corporation All Rights Reserved

360°職能評鑑的應用



© 104 Corporation All Rights Reserved

104人資學院

簡報大綱

本專案緣由與目的

何謂360°職能評鑑?

360°職能評鑑與回饋專案說明

360°線上職能評鑑與評量報告

Q&A

© 104 Corporation All Rights Reserved

104人資學院

360°職能回饋評鑑執行流程

© 104 Corporation All Rights Reserved

360°職能評鑑之目的及效益

對組織

1. 作為訓練需求評估點
2. 建立回饋及學習文化
3. 成為人才培育重要依據

對同仁

1. 了解受評者在工作職能上的優勢及劣勢
2. 他評與自評的不一致，可提供受評者對自我的覺察
3. 用於個人發展計畫(IDP)
4. 提昇管理領導能力
5. 提供生涯發展參考

© 104 Corporation All Rights Reserved

360°職能回饋評鑑執行流程

© 104 Corporation All Rights Reserved

職能評鑑項目

	簡任
主管	發展與型塑願景 政策分析與行銷 變革管理與應變 跨域合作與協調 績效課責與管理 團隊激勵與領導

© 104 Corporation All Rights Reserved

評鑑者挑選方式及原則

挑選評鑑者流程

由受評者自己挑選, 主管最後確認

評鑑者條件

1. 主管1人,其餘向度不低於3人,若低於3人,建議合併呈現.
   ex.部屬只有1~2人,併入同儕

2. 與受評者在工作上有經常互動者

© 104 Corporation All Rights Reserved

104人資學院

評鑑者挑選後提供資訊

受評者(姓名/Email)	評鑑者(姓名/Email)	關係
潘小翔/****@csptc.gov.tw	潘小翔/****@csptc.gov.tw	自己
潘小翔/****@csptc.gov.tw	黃小梅/****@csptc.gov.tw	上司
潘小翔/****@csptc.gov.tw	黃小嵐/****@csptc.gov.tw	下屬
潘小翔/****@csptc.gov.tw	陶小氣/****@csptc.gov.tw	下屬
潘小翔/****@csptc.gov.tw	蘇小美/****@csptc.gov.tw	下屬
潘小翔/****@csptc.gov.tw	簡小妮/****@csptc.gov.tw	同儕
潘小翔/****@csptc.gov.tw	彭小貞/****@csptc.gov.tw	同儕
潘小翔/****@csptc.gov.tw	江小姈/****@csptc.gov.tw	同儕

© 104 Corporation All Rights Reserved

104人資學院

360°職能回饋評鑑執行流程

© 104 Corporation All Rights Reserved

104 人資學院

發展問卷

- 職能行為題項 (Competency-based Questions)
- 開放性問題 (Open Comment)
- 評量標準 (Scale Width)

© 104 Corporation All Rights Reserved

104 人資學院

職能名稱：發展與型塑願景

職能定義：能為組織設立創新性的未來願景，並能清楚傳達組織願景及其重要性，確保策略、目標、行動計畫與願景一致，並透過示範鼓勵他人實踐願景

職能關鍵行為與360度職能評鑑題項：

1. 能設定具有「創新性」的業務發展願景
   →受評者能夠設定具有「創新性」的業務發展願景
2. 能明確傳達組織未來發展方向
   →受評者能夠明確傳達組織未來的發展方向
3. 能使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力
   →受評者能夠使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力
4. 設定之願景能具體轉化為可執行之策略
   →受評者能夠將設定之願景具體轉化為可執行的策略

© 104 Corporation All Rights Reserved

開放性問題（Open Comment）

© 104 Corporation All Rights Reserved

分數評給標準

© 104 Corporation All Rights Reserved

360°職能回饋評鑑執行流程

© 104 Corporation All Rights Reserved

進行職能評鑑的心態

評鑑者

1. Open：以開放的態度，看待與進行評鑑
2. Positive：進行評鑑，是為了協助受評人展現更適當的行為
3. True：評鑑的依據，是根據您在這一年(6~12個月)內，所觀察到受評者的具體行為

受評者

1. Open：以開放的態度，看待、進行與接受評鑑
2. Positive：進行評鑑，是為了協助自己展現更適當的行為
3. True ：相信評鑑結果具有一定可信度

Feedback is a gift!

© 104 Corporation All Rights Reserved

104人資學院

簡報大綱

- 本專案緣由與目的
- 何謂360°職能評鑑?
- 360°職能評鑑與回饋專案說明
- **360°線上職能評鑑與評量報告**
- **Q&A**

© 104 Corporation All Rights Reserved

104人資學院

360°職能回饋評鑑執行流程

© 104 Corporation All Rights Reserved

邀請函email(範例)

From: 104
Sent: Monday, Jun. 13, 2011 9:00 AM
To: conny@104.com.tw (E-mail)
Subject:[公務人員保障暨培訓委員會] 邀請您協助進行評鑑

您好:

感謝您參加公務人員保障暨培訓委員會(以下簡稱保訓會)辦理之「高階文官培訓飛躍方案-100年試辦計畫」管理、領導及決策發展訓練研究班。保訓會依考試院「強化文官培訓功能規劃方案」第四案「建構高階文官發展性培訓制度」指示，推動導入職能評鑑系統，以確認高階文官核心職能需求。爰保訓會於今年委託104學習科技公司（以下簡稱本公司）辦理「高階文官培訓導入職能評鑑之應用及分析」專案研究，擬針對100年試辦訓練參訓學員導入職能評鑑系統及實施職能評鑑，以瞭解渠等職能落差，俾開發客製化之培訓課程，以及驗證職能模式之行爲評量指標。

本公司已依期程完成職能評鑑題項調整與確認，目前將進行360度職能評鑑線上問卷調查活動。本問卷之目的在於瞭解高階文官過去的工作經驗與管理行爲表現，以做爲協助其個人未來發展的參考。您的個人資料我們會善盡保密的責任，也不會影響您的個人權益，您所填寫的資料僅作整體分析之用，絕不做個別探討，請您真誠地回答，在此特別感謝您的協助。

請至 http://www.104hrd.com.tw/360 填寫問卷，請您務必在請於XX月XX日至XX月XX日 24：00前，將所有的問卷填寫完畢。

- 公司統編: 97981970
- 帳號: aaa@csptc.gov.tw
- 密碼: 104提供
- 若您對本專案或填寫問卷過程中有任何問題，歡迎與
  104人資學院 Conny (電話：02-29126104分機6288 E-mail：conny@104.com.tw)
  或保訓會承辦人黃屏蘭(電話：02-82366983) 聯絡

© 104 Corporation All Rights Reserved

360 系統畫面介紹 _1

登入網址 http://www.104hrd.com.tw/360

© 104 Corporation All Rights Reserved

360 系統畫面介紹 _2

360 評量問卷

104 人資學院

開放建議填寫

© 104 Corporation All Rights Reserved

104 人資學院

完成交卷確認

© 104 Corporation All Rights Reserved

104人資學院

完成登出確認

104人資學院

360°職能回饋評鑑執行流程

104 人資學院

分析報告

團體職能回饋評鑑分析

個人職能回饋評鑑分析

© 104 Corporation All Rights Reserved

104 人資學院

團體分析

- 摘要總覽
- 團體回饋
- 群體分佈分析
- 群體明細資料
- 職能明細資料
- 評鑑明細

◆**總覽 / Summary Overview**
包含團隊結果、團隊優勢、發展需求與 雷達圖等

◆**團體回饋 / Group Feedback**
針對每項職能及主要行為，顯示出團體之平均值

◆**群體分佈分析 / Group Distribution**
將各區間的人數所佔全體的百分比計算出來，瞭解團體間能力分佈的情形

◆**群體明細資料 / Group Detailed**
把團隊成員的各構面分數與職能分數作一彙整

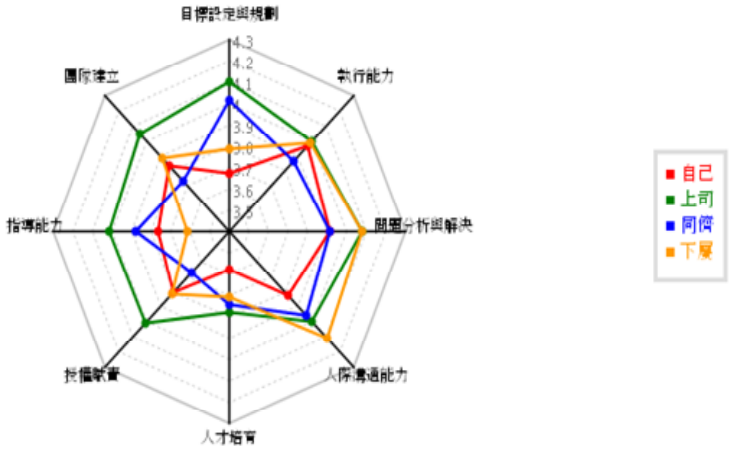
◆**職能明細資料 / Competency Detailed**
將評鑑職能的結果加以呈現

◆**評鑑明細 / Assessment Detailed**
評鑑職能的原始資料，提供更多資料運用

© 104 Corporation All Rights Reserved

104 人資學院

團體分析_範例



© 104 Corporation All Rights Reserved

104 人資學院

個人分析

- 摘要總覽
- 回饋總覽
- 差異分析
- 開放式建議
- 百分位序
- 雷達圖
- 個人發展計畫

◆**總覽 / Executive Summary**

包含平均結果、優勢職能與發展需求等，運用雷達圖的方式展現個人與群體的差異，以及各構面與自評的差異

◆**回饋總覽 / Individual Profile**

所有被評量之職能及行為的評分顯示。包括該行為的平均值，與各種關係評分平均值的條狀比較圖

◆**差異分析 / Gap Analysis**

透過減差的方式，讓個人瞭解自評與他評的差異

◆**開放式建議 / Open Comment**

列出的是所有的評量者，對受評人工作表現上的認可及建議

◆**百分位序分析 / Percentile Analysis**

顯示個人職能得分與群體中其他人比較的結果，顯示分數高於少百分比的人

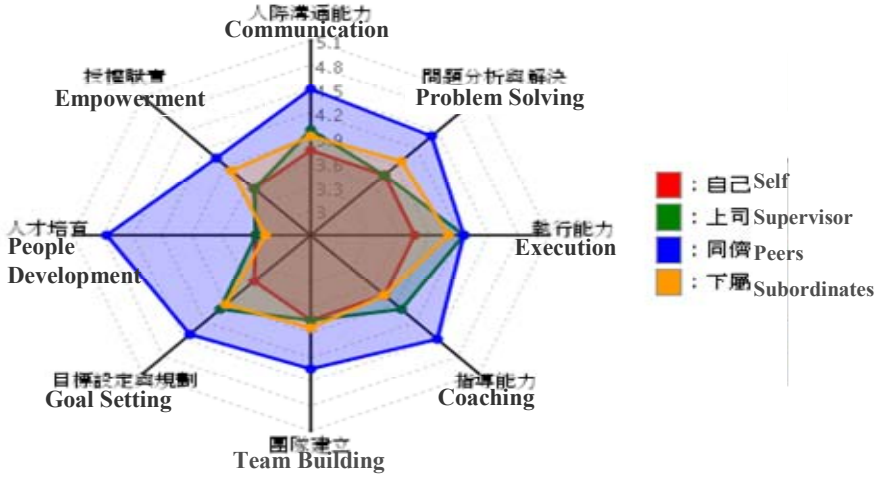
◆**個人發展計畫 / Individual Development Planning**

依據評鑑者學習風格提供最佳發展計畫

© 104 Corporation All Rights Reserved

104人資學院

個人分析_範例



© 104 Corporation All Rights Reserved

104人資學院

360°職能回饋評鑑執行流程

© 104 Corporation All Rights Reserved

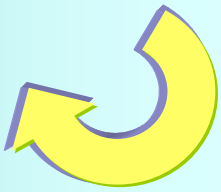
104人資學院

團體分析

瞭解團體優勢及改善目標

找出團體發展需求

➔可讓團隊發展更高績效



© 104 Corporation All Rights Reserved

104人資學院

個人分析

瞭解別人眼中的自己

解讀、運用360°評量的結果

找出行為改變的方向

個人發展計畫(IDP)演練

➔可幫助受評人自我覺察、發展自我

© 104 Corporation All Rights Reserved

個人發展計劃
(Individual Development Plan)

個人發展計畫(IDP)

受評者姓名		回饋日期	
發展職能	發展行動	達成目標	評估指標/ 完成時間
HR		主管 簽名	受評者 簽名

© 104 Corporation All Rights Reserved

後續程序

◎溝通會議：May. 30 、 May. 31

◎線上評量通知：Jun. 10

◎進行線上評量：Jun.13 ~Jun.22

◎團體報表導讀：July. 11 ~ July. 22

© 104 Corporation All Rights Reserved

Q & A

感謝您的參與

© 104 Corporation All Rights Reserved

附錄五 360 度職能回饋個人報表解讀說明會簡報

104 人資學院

公務人員保障暨培訓委員會
Civil Service Protection & Training Commission

360° 職能評鑑個人報表導讀及擬定個人發展計畫訓練

May Su 蘇麗美
HR. Consultant
104人資學院・事業發展部

關心人資・共創價值
© 104 Corporation All Rights Reserved
顧問諮詢 人才評選 訓練發展 系統平台

104 人資學院

蘇麗美（May）個人簡歷

學歷：國立中山大學人力資源管理研究所

經歷：

104 資訊科技/人資學院	人資資深顧問
財金資訊	高級管理師
潤泰集團/營建事業體/潤弘工程/潤泰營造	經理/副理/襄理
中華人資協會e-Learning委員會	顧問/主任委員/委員

淡江大學兼任講師、青輔會產業與職涯校園巡迴講座講師

認證：DDI 績效管理 (Maximizing Performance) 認證講師、
Perform Ware® 課程認證講師、中華人資協會職能管理師認證、
中華人資協會薪酬管理師認證

輔導/授課/演講機構：

瑞儀光電、上銀科技、華泰電子、元翎科技、崇越電通、亞旭電腦、捷時雅邁科、
億光電子、世平興業、富威科技、台灣凸版、有萬科技、寰邦科技、吉的堡美語
奇美電子、奇菱科技、瑞銘科技、華經資訊、中國石油、台北捷運、美華泰精品、
建準電機、全虹通訊、盟鑫工業、和泰汽車、中國航運、台灣快桅、安心食品、
大潤發、環球購物、紐約人壽、台灣人壽、友邦人壽、杏輝藥品、藥華醫藥、
英飛凌(上海)、筑地(上海)、特力集團(上海)、英順達(上海)、邁柯唯(蘇州) 、
中國鋼鐵、天昱生技、鐿鈦科技、光洋應材、新能科技、高鼎化學、京華福士科…

© 104 Corporation All Rights Reserved

104人資學院

Find your own "Mirror"

- 以銅為鏡，可以 正衣冠
- 以史為鏡，可以 知興替
- 以人為鏡，可以 明得失

© 104 Corporation All Rights Reserved

104人資學院

360度職能評鑑

360度職能評鑑

針對包含受評人在內的多位評鑑者(上司、下屬、同事、外部客戶)來針對職能中可觀察的『行為』進行評鑑

Perception is Reality

104 Corporation All Rights Reserved

360度評鑑～
管理&領導才能發展的運作基礎

- 受評者藉由自評和他評間差異的認知，增加個人自我覺察(self-awareness)的能力；
- 提升自我覺察是受評者績效極大化的關鍵。

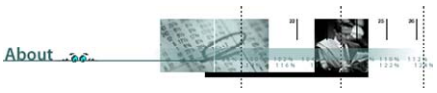
(資料來源：Tornow,1993)

© 104 Corporation All Rights Reserved

360°職能回饋評鑑執行流程

© 104 Corporation All Rights Reserved

分數評給標準



• 「行為表現的頻率」

© 104 Corporation All Rights Reserved

分析資料處理概況

- 受評者：40人(SDT 4人、LDT 10人、MDT 26人)
- 評鑑者：(不含受評者)

	應評人數	完成人數	完成比率
評鑑者	298	271	91%
上司	42	38	90%
同儕	125	112	90%
下屬	131	121	92%

- 填答N/A比例(題數)：1%

© 104 Corporation All Rights Reserved

104 人資學院

全體

I. 團隊平均結果 Group Result

下列表格顯示貴團隊目前在每一項職能的表現的優異程度。此分數是所有他評的分數（不包含自評）的平均結果。

（40人）（40人）

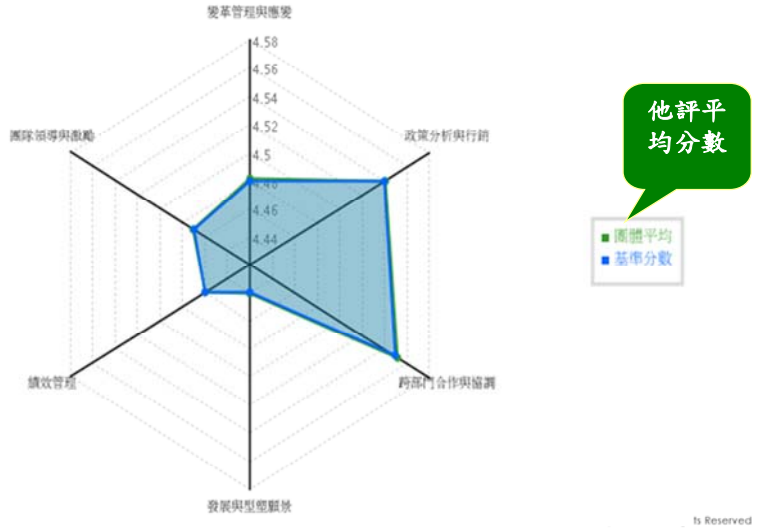
職能	自己	上司	同儕	下屬	團體平均	基準分數
跨部門合作與協調	4.44	4.43	4.55	4.59	4.55	4.55
政策分析與行銷	4.31	4.52	4.57	4.52	4.54	4.54
變革管理與應變	4.22	4.38	4.47	4.51	4.48	4.48
團隊領導與激勵	4.33	4.38	4.50	4.47	4.47	4.47
績效管理	4.22	4.38	4.45	4.49	4.46	4.46
發展與型塑願景	4.16	4.38	4.44	4.45	4.44	4.44

© 104 Corporation All Rights Reserved

104 人資學院

全體

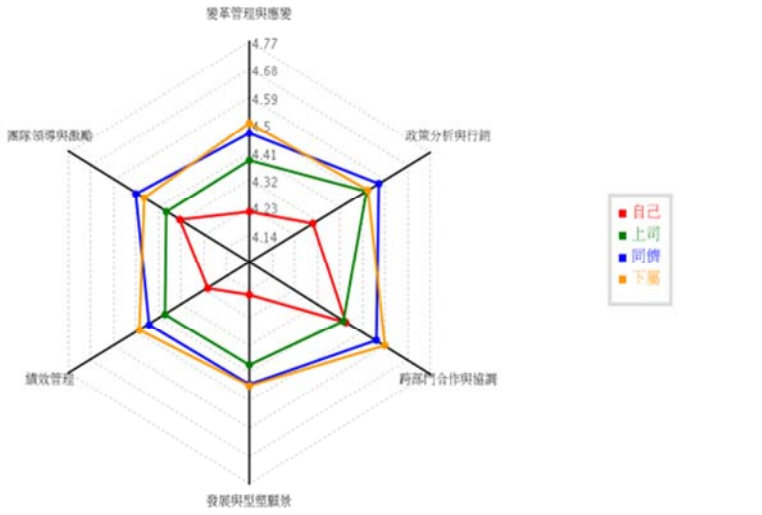
■ 團體平均與基準分數雷達圖



ts Reserved

全體

■360關係分數雷達圖



© 104 Corporation All rights Reserved

決策發展訓練班

I. 團隊平均結果 Group Result

下列表格顯示本班目前在每一項職能表現的優異程度。此分數是所有他評的分數（不包含自評）的平均結果。

（4人） （40人）

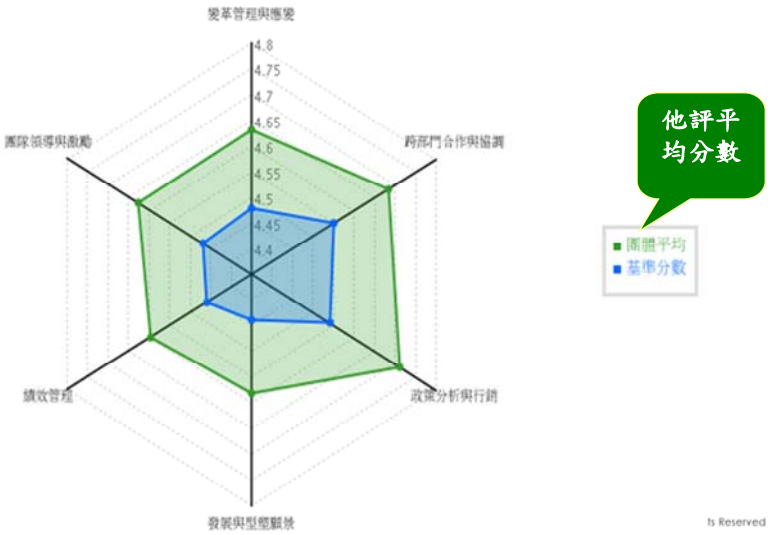
職能	自己	上司	同儕	下屬	團體平均	基準分數
政策分析與行銷	4.05	4.70	4.56	4.90	4.71	4.54
跨部門合作與協調	4.45	4.70	4.45	4.96	4.68	4.55
變革管理與應變	4.15	4.50	4.44	4.92	4.63	4.48
團隊領導與激勵	4.44	4.66	4.45	4.84	4.63	4.47
績效管理	4.10	4.60	4.45	4.78	4.60	4.46
發展與型塑願景	4.06	4.56	4.36	4.85	4.58	4.44

© 104 Corporation All Rights Reserved

104人資學院

決策發展訓練班

■團體平均與基準分數雷達圖

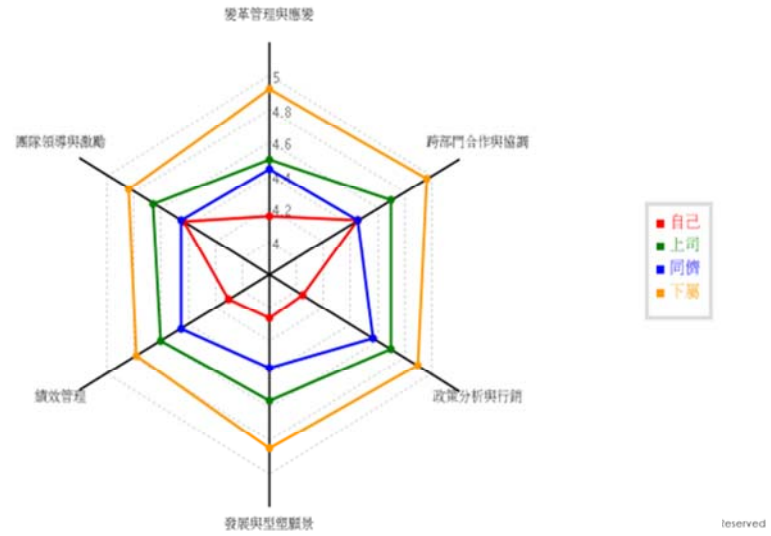


ts Reserved

104人資學院

決策發展訓練班

■360關係分數雷達圖



teserved

領導發展訓練班

I. 團隊平均結果 Group Result

下列表格顯示本班目前在每一項職能表現的優異程度。此分數是所有他評的分數（不包含自評）的平均結果。

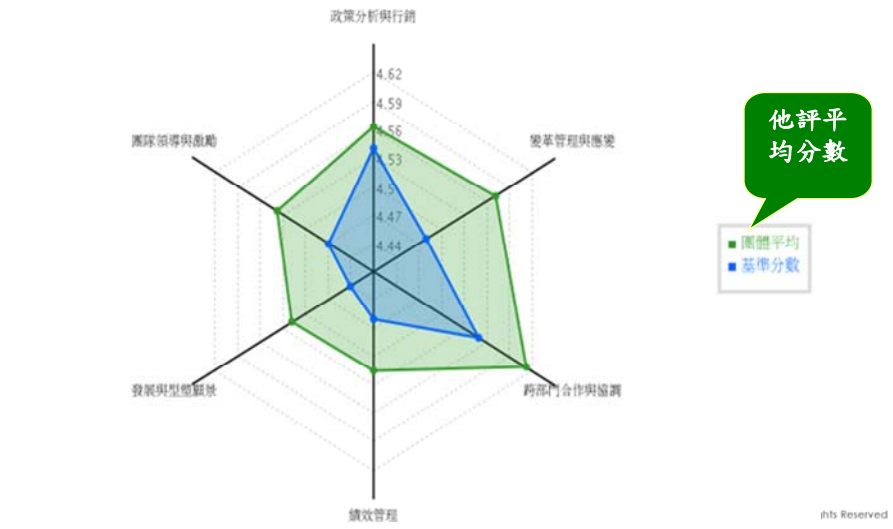
(10人) (40人)

職能	自己	上司	同儕	下屬	團體平均	基準分數
跨部門合作與協調	4.26	4.58	4.53	4.71	4.61	4.55
變革管理與應變	4.18	4.44	4.50	4.68	4.57	4.48
政策分析與行銷	4.26	4.64	4.57	4.59	4.56	4.54
團隊領導與激勵	4.33	4.38	4.45	4.64	4.54	4.47
發展與型塑願景	4.13	4.50	4.50	4.59	4.52	4.44
績效管理	4.26	4.38	4.44	4.62	4.51	4.46

© 104 Corporation All Rights Reserved

領導發展訓練班

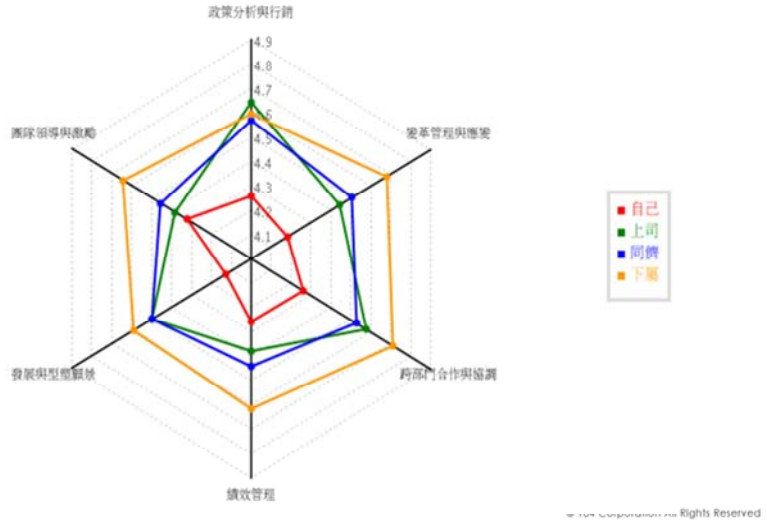
■ 團體平均與基準分數雷達圖



hts Reserved

領導發展訓練班

■360關係分數雷達圖



© 104 Corporation All Rights Reserved

管理發展訓練班

I. 團隊平均結果 Group Result

下列表格顯示本班目前在每一項職能表現的優異程度。此分是所有他評的分數（不包含自評）的平均結果。

（26人）（40人）

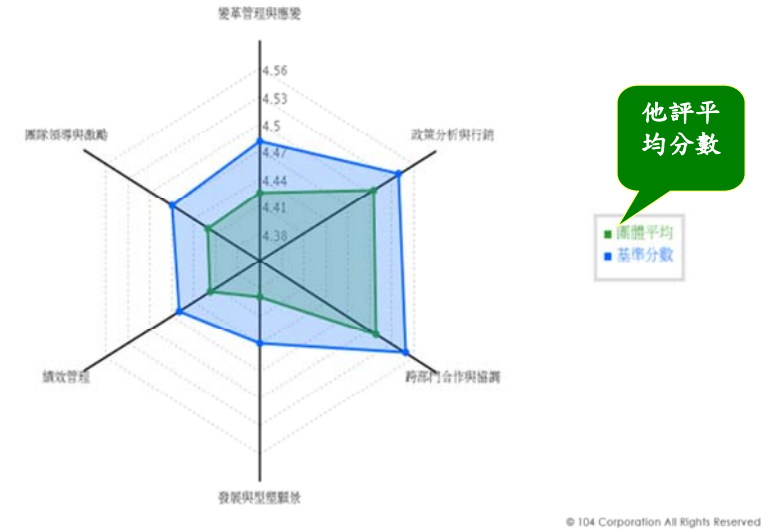
職能	自己	上司	同儕	下屬	團體平均	基準分數
跨部門合作與協調	4.50	4.33	4.58	4.49	4.51	4.55
政策分析與行銷	4.36	4.44	4.56	4.44	4.51	4.54
變革管理與應變	4.24	4.34	4.47	4.38	4.42	4.48
團隊領導與激勵	4.31	4.34	4.52	4.35	4.42	4.47
績效管理	4.22	4.35	4.45	4.40	4.42	4.46
發展與型塑願景	4.18	4.31	4.43	4.34	4.39	4.44

© 104 Corporation All Rights Reserved

104人資學院

管理發展訓練班

■ 團體平均與基準分數雷達圖

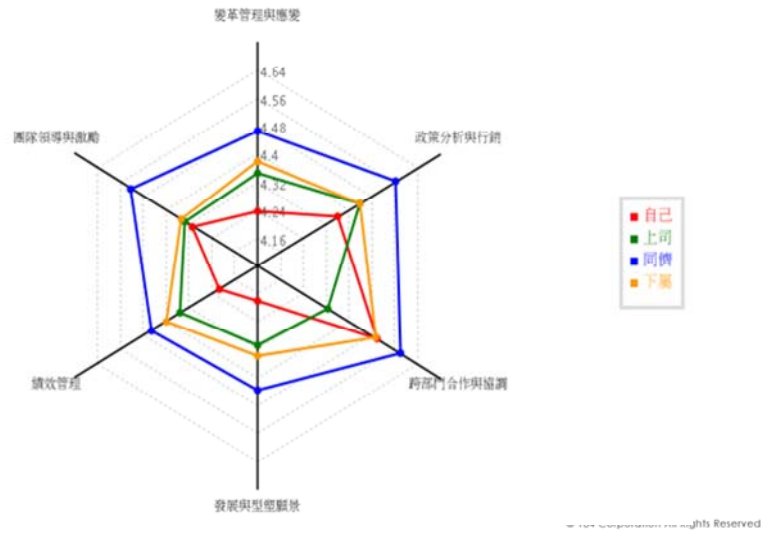


© 104 Corporation All Rights Reserved

104人資學院

管理發展訓練班

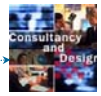
■360關係分數雷達圖



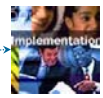
個人職能回饋評鑑分析

- 摘要總覽
- 雷達圖
- 回饋總覽
- 差異分析
- 百分位序
- 開放式建議

[A.摘要總覽 / Executive Summary]
包含“平均結果”、“優勢職能”與“發展需求”等

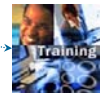


[B.雷達圖 / Radar Chart]
所有被評量之職能及行爲的評分顯示。包括該行爲的平均值，與各種關係評分平均值的條狀比較圖

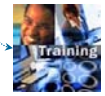


[C.回饋總覽 / Feedback Overview]
透過減差的方式，讓個人瞭解自評與他評的差異

[D.差異分析 / Gap Analysis]
顯示個人職能得分與群體中其他人比較的結果，顯示分數高於多少百分比的人



[E.百分位序分析 / Percentile Analysis]
列出的是所有的評量者，對受評人工作表現上的認可及建議



[F.開放式建議 / Open Comment]
運用圖示的方式展現個人與群體的差異，以及各構面與自評的差異

© 104 Corporation All Rights Reserved

個人報表範例: A摘要總覽1/4

I. 綜合結果

此部分係將您被他人回饋的職能分數做一展現，分數爲所有評鑑者的平均分數，但不包含自評；團體平均則爲參與此次評鑑活動所有受評者的平均值。

(40人)

職能	自己	上司	同儕	下屬	分數	團體平均
政策分析與行銷	4.20	3.40	4.47	4.80	4.46	4.54
變革管理與應變	4.80	4.60	4.20	4.53	4.40	4.48
發展與型塑願景	4.50	4.25	4.08	4.75	4.39	4.44
團隊領導與激勵	4.75	4.29	4.04	4.58	4.31	4.47
跨部門合作與協調	4.80	4.00	4.07	4.60	4.29	4.55
績效管理	4.60	4.20	4.13	4.33	4.23	4.46

© 104 Corporation All Rights Reserved

104 人資學院

個人報表範例: A 摘要總覽 2/4

II. 優勢職能

他評平均分數

此部分將其他人對您評價最好的 3 個職能顯示出來，提供您做參考！

職能	分數	建議值	差異
政策分析與行銷	4.46	4.54	-0.08
變革管理與應變	4.40	4.48	-0.08
發展與型塑願景	4.39	4.44	-0.05

III. 發展職能

此部分將您未來最需要發展的 3 個職能顯示出來，提供您做參考！

職能	分數	建議值	差異
績效管理	4.23	4.46	-0.23
跨部門合作與協調	4.29	4.55	-0.26
團隊領導與激勵	4.31	4.47	-0.16

※建議值：團體(40人)平均分數

© 104 Corporation All Rights Reserved

104 人資學院

個人報表範例: A 摘要總覽 3/4

IV. 優勢行爲

他評平均分數

此部分將其他人對您評價最好的 5 個行爲顯示出來，提供您做參考！

行爲	分數	建議值	差異
受評者能夠充分瞭解政策制定之原因及目的。	4.71	4.54	0.17
受評者在突發狀況發生時，能夠立即有效的整合運用資源。	4.67	4.48	0.19
受評者能夠適時讓部屬瞭解完成工作任務的重要性。	4.67	4.47	0.20
受評者能夠有效追蹤並管控部屬個人之績效，以確保績效目標之執行。	4.60	4.46	0.14
受評者在規劃政策時，能夠系統性的思考以貼近社會實際狀況，不致與現實脫節或嚴重背離社會大眾的預期。	4.57	4.54	0.03

※建議值：團體(40人)平均分數

© 104 Corporation All Rights Reserved

個人報表範例: A 摘要總覽 4/4

V. 發展行爲

他評平均分數

此部分將您未來最需要發展的 5 個行爲顯示出來，提供您做參考！

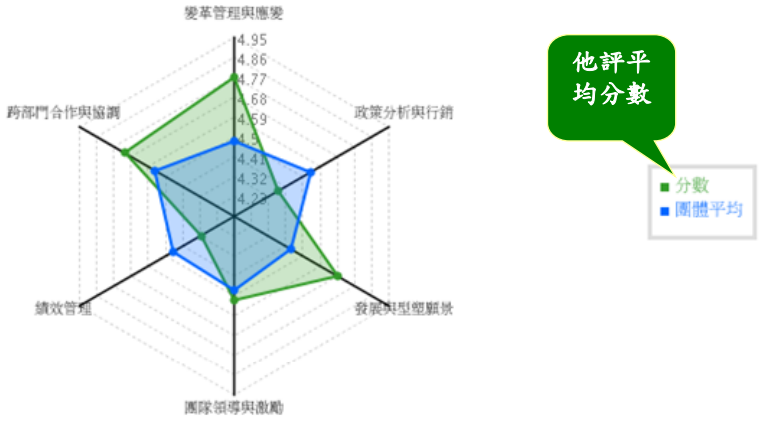
行爲	分數	建議值	差異
受評者能夠有效運用各種方式來激勵部屬。	4.00	4.47	-0.47
受評者在規劃政策時，能夠全面性的思考各種可能產生的問題。	4.14	4.54	-0.40
受評者能夠對可預見的環境變化，事先研擬配套措施或因應對策。	4.14	4.48	-0.34
受評者具備將高層次的施政計畫轉化爲具體「績效目標」之能力。	4.14	4.46	-0.32
受評者能夠在能力可及的範圍，支援其他部門。	4.17	4.55	-0.38

※建議值：團體(40人)平均分數

© 104 Corporation All Rights Reserved

個人報表範例: B雷達圖 1/2

■ 個人分數與團體平均雷達圖



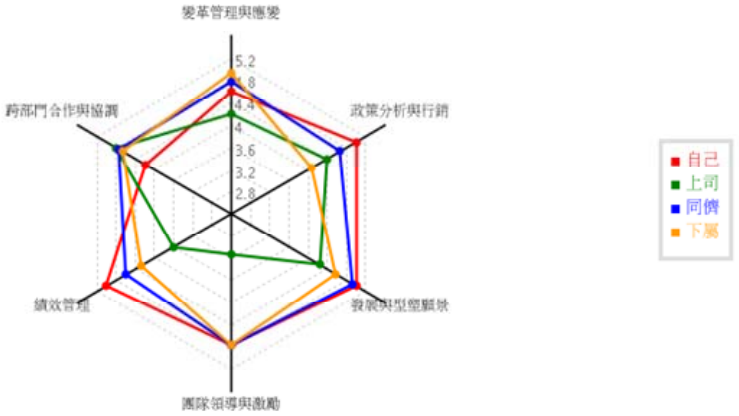
他評平均分數

■ 分數
■ 團體平均

© 104 Corporation All Rights Reserved

個人報表範例: B雷達圖 2/2

■ 360關係分數雷達圖

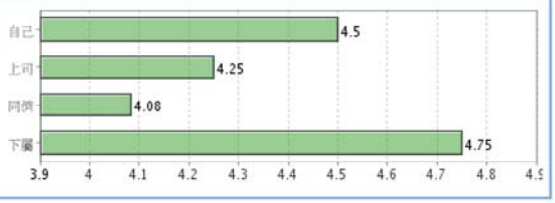


© 104 Corporation All Rights Reserved

個人報表範例: C 回饋總覽

發展與型塑願景 ■ 分數 4.39 ■ 建議值 4.44

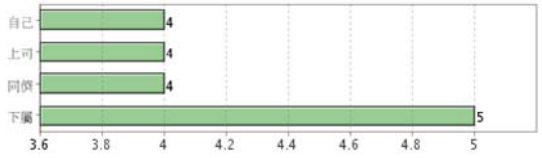
關係	人數	分數
自己	1	4.50
上司	1	4.25
同儕	3	4.08
下屬	3	4.75



■ 發展與型塑願景 ■ 分數 4.43 ■ 建議值 4.44

受評者能夠使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力。

關係	人數	分數
自己	1	4.00
上司	1	4.00
同儕	3	4.00
下屬	3	5.00



© 104 Corporation All Rights Reserved

職能回饋來源重要性參考面向

職能項目	主管	同儕	部屬	備註
發展與型塑願景	★★		★★★	★★★最重要 ★★次重要
政策分析與行銷	★★★		★★	
變革管理與應變	★★★		★★	
跨部門合作與協調		★★★	★★	
績效管理	★★		★★★	
團隊領導與激勵	★★		★★★	

© 104 Corporation All Rights Reserved

個人報表範例: D差異分析I

藉由基準值與各項度所評鑑的分數所展現的差異，讓您更容易找出您的職能優勢或發展需求。

	自己			上司			同儕			下屬		
	分數	基準值	差異	分數	基準值	差異	分數	基準值	差異	分數	基準值	差異
發展與型塑願景	**4.50**	**4.44**	**0.06**	**4.25**	**4.44**	**-0.19**	**4.08**	**4.44**	**-0.36**	**4.75**	**4.44**	**0.31**
受評者能夠使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力。	4.00	4.44	-0.44	4.00	4.44	-0.44	4.00	4.44	-0.44	5.00	4.44	0.56
受評者能夠明確傳達組織未來的發展方向。	5.00	4.44	0.56	4.00	4.44	-0.44	4.00	4.44	-0.44	5.00	4.44	0.56
受評者能夠將設定之願景具體轉化爲可執行的策略。	5.00	4.44	0.56	5.00	4.44	0.56	4.00	4.44	-0.44	4.67	4.44	0.23
受評者能夠設定具有高品質的發展願景。	4.00	4.44	-0.44	4.00	4.44	-0.44	4.33	4.44	-0.11	4.33	4.44	-0.11

© 104 Corporation All Rights Reserved

104人資學院

Mirror Self

■差異很大時，給您的感受是什麼？您如何看待這樣的結果？

■您認為造成差異的原因可能是什麼？您會如何消除或降低這樣的差異？

© 104 Corporation All Rights Reserved

104人資學院

Johari Window (周哈里窗)

Joseph Luft & Harry Ingham

	自己知道	自己未知
別人知道	開放我（公眾我）	盲目我（背脊我）
別人未知	隱藏我（隱私我）	未知我（潛在我）

© 104 Corporation All Rights Reserved

104人資學院

Johari Window (周哈里窗)

Joseph Luft & Harry Ingham

© 104 Corporation All Rights Reserved

104人資學院

個人報表範例: D差異分析II 1/2

此部份的數據來自於自評與他評的差異，**透過自己與他人觀點的比較**，能讓您更瞭解自己的能力所在。

他評減去自評後，若為**正數則為正向差異，反之則為負向差異**。

I. 正向差異最大的 5 個行爲

他評平均分數

▪ 他評

行爲	評分	自評	差異
受評者能夠有效追蹤並管控部屬個人之績效，以確保績效目標之執行。	4.60	4.00	0.60
受評者在規劃政策時，能夠系統性的思考以貼近社會實際狀況，不致與現實脫節或嚴重背離社會大眾的預期。	4.57	4.00	0.57
受評者能夠使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力。	4.43	4.00	0.43
受評者在規劃政策時考量環境變化，能具有前瞻性的分析思考，且能評估「政策影響」可能的結果。	4.43	4.00	0.43
受評者能夠具體分析說明相關資訊，增進外界瞭解政策內涵，促使政策有效執行。	4.43	4.00	0.43

© 104 Corporation All Rights Reserved

個人報表範例: D差異分析II 2/2

此部份的數據來自於自評與他評的差異，**透過自己與他人觀點的比較**，能讓您更瞭解自己的能力所在。

他評減去自評後，若為**正數則為正向差異，反之則為負向差異**。

II. 負向差異最大的 5 個行爲

他評平均分數

▪ 他評

行爲	評分	自評	差異
受評者具備將高層次的施政計畫轉化爲具體「績效目標」之能力。	4.14	5.00	-0.86
受評者能夠在能力可及的範圍，支援其他部門。	4.17	5.00	-0.83
受評者能夠客觀評估部屬個人之績效。	4.17	5.00	-0.83
受評者能夠因應外在環境的變化。	4.29	5.00	-0.71
受評者能夠與其他部門溝通協調，以達成工作目標。	4.29	5.00	-0.71

© 104 Corporation All Rights Reserved

個人報表範例: E 百分位序分析

百分位序分析 / Percentile Analysis

此份報告以百分位序的方式顯示您個人的表現與團體中其他人相較之下，您的分數在群體中的分佈情況。

職能 / 行爲	百分位序	圖例
發展與型塑願景	45.00%	45% (0% 25% 50% 75% 100%)
政策分析與行銷	40.00%	40% (0% 25% 50% 75% 100%)
變革管理與應變	42.50%	42.5% (0% 25% 50% 75% 100%)
跨部門合作與協調	20.00%	20% (0% 25% 50% 75% 100%)
績效管理	20.00%	20% (0% 25% 50% 75% 100%)
團隊領導與激勵	27.50%	27.5% (0% 25% 50% 75% 100%)

© 104 Corporation All Rights Reserved

104 人資學院

個人報表範例: F開放式建議

開放建議 / Open Comment

此部份除了由您自己給予的回饋之外，還有來自他人對於您工作之表現給予您最真誠的回饋與建議。其中包括工作上表現好的地方與需要加強改進的地方，藉由此直接的回饋建議，提供您未來發展方向之參考。

1. 您覺得被評鑑者在工作上做得最好的是什麼?

■ 自我建議

- 願景'績效追蹤與溝通協調

■ 他人建議

1. 團隊領導,變革管理能力強
2. 政策推廣行銷及人際關係維持
3. 能放下本位主義，與其他部門協調以達成組織目標;規劃政策時，能夠全面性的思考各種可能產生的問題.
4. 願景目標明確 有專業 有創意 讓部屬同仁有發揮能力的空間 帶領部屬情緒穩定 負責任有擔當與相關處室各級長官互動佳有利本處業務推動
5. 團隊領導卓越，積極掌握首長交付任務，適時適人適量授權分工，任勞任怨且不屈不撓執行任務。
6. 充分授權，願意聽部屬的意見，並能爲部屬爭取權益

© 104 Corporation All Rights Reserved

104 人資學院

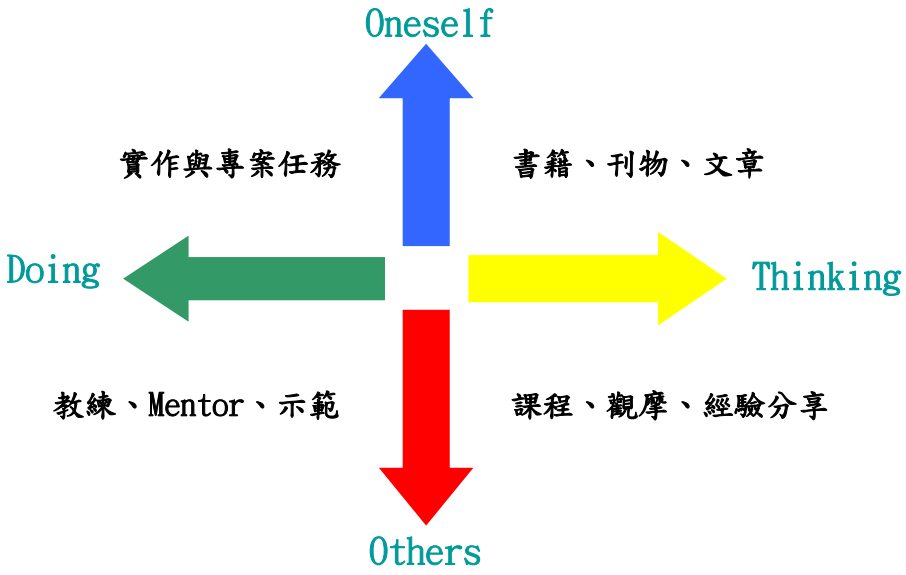
學習發展途徑概說

✓在學習上每個人多少都有一些偏好的習慣，有的人偏好閱讀、有的人喜歡效法他人、有的人喜歡從作中學、有的人喜歡和朋友一起討論研究等等。

✓這些學習上的習慣長久下來就養成了自己獨特的學習方式。

© 104 Corporation All Rights Reserved

學習發展途徑



© 104 Corporation All Rights Reserved

So…您瞭解自己的學習偏好嗎 ？

© 104 Corporation All Rights Reserved

透過“ART”訂定IDP

IDP：Individual Development Plan 個人發展計畫

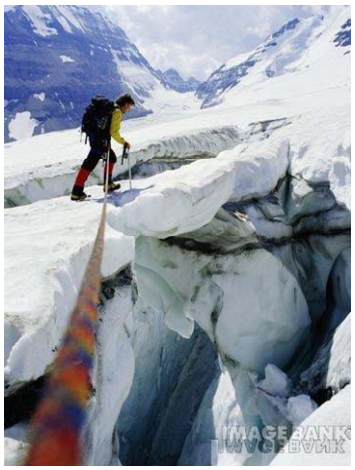
Action：發展行動

Result：達成指標

Time：評估/完成 時間

© 104 Corporation All Rights Reserved

透過“ART”協助自己訂定IDP



Action

1.每天早晨慢跑30分鐘
2.每週游泳一小時
3.每月爬一次五指山

© 104 Corporation All Rights Reserved

104人資學院

透過“ART”協助自己訂定IDP

Result

我要登上喜馬拉雅山峰頂，
拍照留念

© 104 Corporation All Rights Reserved

104人資學院

透過“ART”協助自己訂定IDP

Time

每兩周檢測體能一次

2011/12/31前要登上峰頂

© 104 Corporation All Rights Reserved

“ART” ~IDP Sample

e.g.工作指導 / 1.親自示範並清楚說明要求標準
2.持續追蹤，確認改善/學習狀況

Oneself Thinking

Action： A)閱讀【Coaching—主管通訓練指導篇】，搜集成功主管的工作指導典範，每週施行一項

Result： R)撰寫讀後心得報告，並與主管及部屬分享，根據改善計畫，每月詢求部屬回饋追蹤成效

Time： T)每月/20110831

© 104 Corporation All Rights Reserved

“ART” ~IDP Sample

e.g.工作指導 / 1.親自示範並清楚說明要求標準
2.持續追蹤，確認改善/學習狀況

Oneself Doing

Action： A1) 透過指出部屬過去的行為哪些是有效的行為、哪些是應避免的行為，並與其討論改善的方法。
A2)請同事每週針對自己的指導方式給予回饋

Result： R1)所有部屬全數表示清楚瞭解並納入個人學習計畫
R2)整理每週回饋紀錄表，並向直屬主管報告

Time： T1)每半年/20111231
T2)每週/20111231

© 104 Corporation All Rights Reserved

“ART” ~IDP Sample

e.g.工作指導 / 1.親自示範並清楚說明要求標準
2.持續追蹤，確認改善/學習狀況

Others Thinking

Action： A1)參加人資學院舉辦的工作指導課程，學習Coaching技巧
A2)請部屬針對自己過去的不良指導給予回饋，並針對不良行為設計固定練習機會

Result： R1)完成課程並撰寫課後心得與主管及部屬分享
R2)整理每兩周回饋紀錄表，並向直屬主管報告

Time： T1) 20110930前
T2)每兩周/20111231

© 104 Corporation All Rights Reserved

“ART” ~IDP Sample

e.g.工作指導 / 1.親自示範並清楚說明要求標準
2.持續追蹤，確認改善/學習狀況

Others Doing

Action： A)向公司內標竿主管請教作法，搜集至少三項以上的具體作法，每項作法每日至少練習一次

Result： R)全體部屬瞭解工作目標與標準

Time： T) 每週詢問部屬/20110930

© 104 Corporation All Rights Reserved

“ART”~IDP Sample

e.g. 工作指導 / 1. 親自示範並清楚說明要求標準
2. 持續追蹤，確認改善/學習狀況

Action 發展行動	Result 達成指標	Review/FinishTime 評估/完成 時間
A)向公司內標竿主管請教作法，搜集至少三項以上的具體作法，每項作法每日至少練習一次	全體部屬瞭解工作目標與標準	T) 每週詢問部屬 /20110930前
A)閱讀【Coaching—主管通訓練指導篇】，搜集成功主管的工作指導典範，每週施行一項	撰寫讀後心得報告，並與主管及部屬分享，根據改善 計畫，每月詢求部屬回饋追蹤成效	T1)每月/20110831
A1)參加人資學院舉辦的工作指導課程，學習 Coaching技巧 A2)請部屬針對自己過去的不良指導給予回饋，並針對不良行為設計固定練習機會	R1)完成課程並撰寫課後心得與主管及部屬分享 R2)整理每兩周回饋紀錄表，並向直屬主管報告	T1)20110930前 T2)每兩周/20111231
A1) 透過指出部屬過去的行為哪些是有效的行為、哪些是應避免的行為，並與其討論改善的方法。 A2)請同事每週針對自己的指導方式給予回饋	R1)所有部屬全數表示清楚瞭解並納入個人學習計畫 R2)整理每週回饋紀錄表，並向直屬主管報告	T1)每半年/20111231 T2)每週/20111231

© 104 Corporation All Rights Reserved

個人發展計畫
(IDP, Individual Development Plan)

受評者姓名		填寫日期	
發展職能	發展行動	達成目標	評估指標/完成時間
主管 簽名		受評者 簽名	

© 104 Corporation All Rights Reserved

104 人資學院

工作指導

1. 與部屬一起討論他目前所具備的和工作所要求的知識與技能之間的落差，共同設定學習目標。
2. 透過與部屬討論他的學習需求、目前工作需要改進的地方、績效考核結果及未來職務所需要的技能等來決定他的學習目標。
3. 透過指出部屬過去的行爲哪些是有效的行爲、哪些是應避免的行爲，與他討論改善的方法。
4. 定期追蹤、觀察部屬的學習表現。
5. 與部屬討論完其表現後，記錄下你的後續觀察（包括好的表現及有待改進的地方）。
6. 給予部屬的回饋要即時、明確、具體。當你指出不佳的行爲表現時，必須同時描述或示範正確的行爲。
7. 在學習的過程中，一定要鼓勵良好的表現，肯定他的努力。
8. 進行指導時，鼓勵對方主動參與討論並給予意見。
9. 尋找機會訓練他人執行新流程或使用新設備，透過不同的方式支持並引導他們的學習進度。
10. 觀察其他指導人，並與其討論不同的訓練方法。學習新的方法或聽取他人的經驗，找出成效不錯的方式。

© 104 Corporation All Rights Reserved

104 人資學院

Q & A

感謝您的參與

聯絡電話：07-558-7104　分機：6119

E-mail：May.Su@104.com.tw

© 104 Corporation All Rights Reserved

附錄六 360 度職能回饋團體分析報告

領導發展組

職能 / 行爲	自己	上司	同儕	下屬	團體平均
發展與型塑願景	**4.13**	**4.50**	**4.50**	**4.59**	**4.52**
受評者能夠使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力。	4.20	4.44	4.33	4.58	4.45
受評者能夠明確傳達組織未來的發展方向。	4.40	4.67	4.74	4.64	4.65
受評者能夠將設定之願景具體轉化爲可執行的策略。	4.00	4.44	4.41	4.48	4.45
受評者能夠設定具有高品質的發展願景。	3.90	4.44	4.52	4.69	4.53

職能 / 行爲	自己	上司	同儕	下屬	團體平均
政策分析與行銷	**4.26**	**4.64**	**4.57**	**4.59**	**4.56**
受評者能夠充分瞭解政策制定之原因及目的。	4.50	4.78	4.70	4.76	4.69
受評者在規劃政策時，能夠全面性的思考各種可能產生的問題。	4.30	4.56	4.56	4.53	4.52
受評者在規劃政策時，能夠系統性的思考以貼近社會實際狀況，不致與現實脫節或嚴重背離社會大眾的預期。	4.40	4.56	4.44	4.45	4.45
受評者在規劃政策時考量環境變化，能具有前瞻性的分析思考，且能評估「政策影響」可能的結果。	4.00	4.56	4.52	4.50	4.51
受評者能夠具體分析說明相關資訊，增進外界瞭解政策內涵，促使政策有效執行。	4.10	4.78	4.63	4.76	4.67

職能 / 行爲	自己	上司	同儕	下屬	團體平均
變革管理與應變	**4.18**	**4.44**	**4.50**	**4.68**	**4.57**
受評者能夠因應外在環境的變化。	4.40	4.67	4.41	4.73	4.58
受評者能夠採取必要的變革調整或創新方式。	4.20	4.44	4.41	4.61	4.51
受評者能夠對可預見的環境變化，事先研擬配套措施或因應對策。	4.10	4.11	4.41	4.72	4.54
受評者在突發狀況發生時，能夠立即有效的整合運用資源。	4.00	4.56	4.67	4.75	4.66
受評者在面對突發狀況時，能夠修正調整作業方向或組織運作方式。	4.20	4.44	4.63	4.64	4.60

職能 / 行爲	自己	上司	同儕	下屬	團體平均
跨部門合作與協調	**4.26**	**4.58**	**4.53**	**4.71**	**4.61**
受評者能夠放下本位主義與其他部門協調以達成組織目標。	4.20	4.56	4.48	4.61	4.52
受評者平時能與其他部門建立良好的關係，以利未來業務推展。	4.20	4.67	4.63	4.76	4.70
受評者能夠與其他部門溝通協調，以達成工作目標。	4.30	4.56	4.63	4.79	4.70
受評者能夠在必要時，迅速協調其他部門的支援。	4.30	4.67	4.52	4.73	4.63
受評者能夠在能力可及的範圍，支援其他部門。	4.30	4.44	4.37	4.72	4.54

職能 / 行爲	自己	上司	同儕	下屬	團體平均
績效管理	**4.26**	**4.38**	**4.44**	**4.62**	**4.51**
受評者具備將高層次的施政計畫轉化爲具體「績效目標」之能力。	4.00	4.44	4.52	4.63	4.54
受評者能夠協同他人找出特定行爲或知識技能，以幫助績效目標之達成。	4.30	4.44	4.37	4.74	4.52
受評者能夠客觀評估部屬個人之績效。	4.40	4.33	4.48	4.66	4.56
受評者能夠有效追蹤並管控部屬個人之績效，以確保績效目標之執行。	4.30	4.33	4.48	4.66	4.57
受評者能夠確實依據部屬個人的績效給予適當的回饋。	4.30	4.33	4.37	4.52	4.46

職能 / 行爲	自己	上司	同儕	下屬	團體平均
團隊領導與激勵	**4.33**	**4.38**	**4.45**	**4.64**	**4.54**
受評者具有凝聚團隊之能力，能把團隊內成員凝聚在一起產生共同的目標。	4.40	4.44	4.41	4.69	4.56
受評者能夠適時讓部屬瞭解完成工作任務的重要性。	4.50	4.44	4.56	4.88	4.68
受評者能夠使部屬完全接受其任務指派，並確保任務達成。	4.20	4.22	4.52	4.72	4.57
受評者能夠公平公正對待部屬。	4.40	4.33	4.44	4.64	4.54
受評者能根據團隊成員的特性有效分工與授權。	4.40	4.56	4.44	4.58	4.53
受評者能適時提供團隊成員工作所需的資源與資訊，以利工作推展。	4.30	4.44	4.70	4.67	4.67
受評者能夠有效運用各種方式來激勵部屬。	4.30	4.22	4.30	4.65	4.46
受評者能夠適時化解團隊成員彼此的衝突。	4.10	4.38	4.26	4.45	4.38

管理發展組

職能 / 行爲	自己	上司	同儕	下屬	團體平均
發展與型塑願景	**4.18**	**4.31**	**4.43**	**4.34**	**4.39**
受評者能夠使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力。	4.27	4.36	4.49	4.35	4.41
受評者能夠明確傳達組織未來的發展方向。	4.19	4.36	4.44	4.38	4.41
受評者能夠將設定之願景具體轉化爲可執行的策略。	4.35	4.32	4.44	4.34	4.38
受評者能夠設定具有高品質的發展願景。	3.92	4.20	4.40	4.38	4.39

職能 / 行爲	自己	上司	同儕	下屬	團體平均
政策分析與行銷	**4.36**	**4.44**	**4.56**	**4.44**	**4.51**
受評者能夠充分瞭解政策制定之原因及目的。	4.46	4.56	4.65	4.54	4.61
受評者在規劃政策時，能夠全面性的思考各種可能產生的問題。	4.35	4.28	4.54	4.38	4.43
受評者在規劃政策時，能夠系統性的思考以貼近社會實際狀況，不致與現實脫節或嚴重背離社會大眾的預期。	4.38	4.32	4.59	4.49	4.51
受評者在規劃政策時考量環境變化，能具有前瞻性的分析思考，且能評估「政策影響」可能的結果。	4.27	4.52	4.51	4.37	4.46
受評者能夠具體分析說明相關資訊，增進外界瞭解政策內涵，促使政策有效執行。	4.35	4.52	4.56	4.46	4.54

職能 / 行爲	自己	上司	同儕	下屬	團體平均
變革管理與應變	**4.24**	**4.34**	**4.47**	**4.38**	**4.42**
受評者能夠因應外在環境的變化。	4.27	4.44	4.53	4.55	4.54
受評者能夠採取必要的變革調整或創新方式。	4.19	4.40	4.34	4.36	4.36
受評者能夠對可預見的環境變化，事先研擬配套措施或因應對策。	4.04	4.16	4.44	4.27	4.34
受評者在突發狀況發生時，能夠立即有效的整合運用資源。	4.42	4.32	4.55	4.33	4.43
受評者在面對突發狀況時，能夠修正調整作業方向或組織運作方式。	4.27	4.40	4.54	4.44	4.49

職能 / 行爲	自己	上司	同儕	下屬	團體平均
跨部門合作與協調	**4.50**	**4.33**	**4.58**	**4.49**	**4.51**
受評者能夠放下本位主義與其他部門協調以達成組織目標。	4.46	4.16	4.53	4.46	4.43
受評者平時能與其他部門建立良好的關係，以利未來業務推展。	4.54	4.28	4.64	4.54	4.55
受評者能夠與其他部門溝通協調，以達成工作目標。	4.62	4.44	4.60	4.55	4.56
受評者能夠在必要時，迅速協調其他部門的支援。	4.42	4.40	4.59	4.56	4.56
受評者能夠在能力可及的範圍，支援其他部門。	4.46	4.36	4.56	4.50	4.50

職能 / 行爲	自己	上司	同儕	下屬	團體平均
績效管理	**4.22**	**4.35**	**4.45**	**4.40**	**4.42**
受評者具備將高層次的施政計畫轉化爲具體「績效目標」之能力。	4.15	4.28	4.44	4.40	4.40
受評者能夠協同他人找出特定行爲或知識技能，以幫助績效目標之達成。	4.12	4.32	4.50	4.47	4.47
受評者能夠客觀評估部屬個人之績效。	4.35	4.36	4.49	4.44	4.46
受評者能夠有效追蹤並管控部屬個人之績效，以確保績效目標之執行。	4.19	4.52	4.47	4.41	4.47
受評者能夠確實依據部屬個人的績效給予適當的回饋。	4.27	4.28	4.41	4.41	4.38

職能 / 行爲	自己	上司	同儕	下屬	團體平均
團隊領導與激勵	**4.31**	**4.34**	**4.52**	**4.35**	**4.42**
受評者具有凝聚團隊之能力，能把團隊內成員凝聚在一起產生共同的目標。	4.31	4.28	4.55	4.29	4.38
受評者能夠適時讓部屬瞭解完成工作任務的重要性。	4.42	4.52	4.61	4.55	4.58
受評者能夠使部屬完全接受其任務指派，並確保任務達成。	4.23	4.52	4.49	4.37	4.45
受評者能夠公平公正對待部屬。	4.50	4.44	4.56	4.44	4.50
受評者能根據團隊成員的特性有效分工與授權。	4.50	4.38	4.54	4.37	4.45
受評者能適時提供團隊成員工作所需的資源與資訊，以利工作推展。	4.35	4.36	4.59	4.35	4.46
受評者能夠有效運用各種方式來激勵部屬。	4.04	4.16	4.50	4.22	4.33
受評者能夠適時化解團隊成員彼此的衝突。	4.12	4.09	4.42	4.27	4.30

決策發展組

職能 / 行爲	自己	上司	同儕	下屬	團體平均
發展與型塑願景	**4.06**	**4.56**	**4.36**	**4.85**	**4.58**
受評者能夠使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力。	4.25	4.25	4.45	4.90	4.60
受評者能夠明確傳達組織未來的發展方向。	4.25	4.75	4.55	4.90	4.71
受評者能夠將設定之願景具體轉化爲可執行的策略。	3.75	4.50	4.09	4.90	4.47
受評者能夠設定具有高品質的發展願景。	4.00	4.75	4.36	4.70	4.54

職能 / 行爲	自己	上司	同儕	下屬	團體平均
政策分析與行銷	**4.05**	**4.70**	**4.56**	**4.90**	**4.71**
受評者能夠充分瞭解政策制定之原因及目的。	4.25	4.75	4.73	4.80	4.76
受評者在規劃政策時，能夠全面性的思考各種可能產生的問題。	3.75	4.75	4.45	5.00	4.71
受評者在規劃政策時，能夠系統性的思考以貼近社會實際狀況，不致與現實脫節或嚴重背離社會大眾的預期。	4.25	4.50	4.64	4.90	4.71
受評者在規劃政策時考量環境變化，能具有前瞻性的分析思考，且能評估「政策影響」可能的結果。	4.25	4.75	4.55	4.80	4.67
受評者能夠具體分析說明相關資訊，增進外界瞭解政策內涵，促使政策有效執行。	3.75	4.75	4.45	5.00	4.71

職能 / 行爲	自己	上司	同儕	下屬	團體平均
變革管理與應變	**4.15**	**4.50**	**4.44**	**4.92**	**4.63**
受評者能夠因應外在環境的變化。	4.25	4.75	4.27	5.00	4.63
受評者能夠採取必要的變革調整或創新方式。	4.25	4.50	4.45	5.00	4.68
受評者能夠對可預見的環境變化，事先研擬配套措施或因應對策。	3.75	4.25	4.36	4.90	4.55
受評者在突發狀況發生時，能夠立即有效的整合運用資源。	4.25	4.50	4.55	4.70	4.58
受評者在面對突發狀況時，能夠修正調整作業方向或組織運作方式。	4.25	4.50	4.55	5.00	4.71

職能 / 行爲	自己	上司	同儕	下屬	團體平均
跨部門合作與協調	**4.45**	**4.70**	**4.45**	**4.96**	**4.68**
受評者能夠放下本位主義與其他部門協調以達成組織目標。	4.50	4.75	4.27	4.90	4.58
受評者平時能與其他部門建立良好的關係，以利未來業務推展。	4.50	4.75	4.45	5.00	4.71
受評者能夠與其他部門溝通協調，以達成工作目標。	4.50	4.75	4.55	5.00	4.75
受評者能夠在必要時，迅速協調其他部門的支援。	4.25	4.75	4.55	5.00	4.75
受評者能夠在能力可及的範圍，支援其他部門。	4.50	4.50	4.45	4.90	4.63

職能 / 行爲	自己	上司	同儕	下屬	團體平均
績效管理	**4.10**	**4.60**	**4.45**	**4.78**	**4.60**
受評者具備將高層次的施政計畫轉化爲具體「績效目標」之能力。	4.00	4.75	4.64	4.90	4.75
受評者能夠協同他人找出特定行爲或知識技能，以幫助績效目標之達成。	4.50	4.50	4.27	4.80	4.52
受評者能夠客觀評估部屬個人之績效。	4.25	4.75	4.36	4.70	4.55
受評者能夠有效追蹤並管控部屬個人之績效，以確保績效目標之執行。	4.00	4.50	4.64	4.70	4.63
受評者能夠確實依據部屬個人的績效給予適當的回饋。	3.75	4.50	4.36	4.80	4.55

職能 / 行爲	自己	上司	同儕	下屬	團體平均
團隊領導與激勵	**4.44**	**4.66**	**4.45**	**4.84**	**4.63**
受評者具有凝聚團隊之能力，能把團隊內成員凝聚在一起產生共同的目標。	4.75	4.50	4.45	4.90	4.63
受評者能夠適時讓部屬瞭解完成工作任務的重要性。	4.25	4.75	4.64	4.80	4.71
受評者能夠使部屬完全接受其任務指派，並確保任務達成。	4.25	4.75	4.55	4.80	4.67
受評者能夠公平公正對待部屬。	4.75	4.50	4.45	4.70	4.55
受評者能根據團隊成員的特性有效分工與授權。	4.25	4.50	4.55	4.80	4.63
受評者能適時提供團隊成員工作所需的資源與資訊，以利工作推展。	4.25	4.75	4.64	4.90	4.75
受評者能夠有效運用各種方式來激勵部屬。	4.25	4.75	4.36	5.00	4.67
受評者能夠適時化解團隊成員彼此的衝突。	4.75	4.75	4.00	4.80	4.42

附錄七 轉化型領導的意涵

一、起源與定義

轉化型領導可以追溯至 1973 年 Downton 在其研究中指出，領導者對部屬的影響力是建立在交易或是承諾等不同層次上，並提出部屬心理層面的領導行為，可以視為是討論轉化型領導的起源。之後 Burns(1978)以政治領導者為研究的對象，對轉化型領導有明確的概念界定，後續探討轉化型領導時，多是承接 Burns 的轉化型領導為基礎，提出更詳盡的理論，並延伸至組織管理的研究中。

轉化型領導一詞最早出現在 Burns(1978)年所著「*Leadership*」一書當中，將其稱為轉化型領導的原因，乃是 Burns 試圖透過領導的運作來改變組織既有的價值觀、人際關係、組織文化與行為，以達到轉變組織行為的作法。他認為領導是一種領導者與部屬間相互影響的演進過程，領導者與部屬一起從事才智激發(stimulation)與心靈鼓舞(inspiration)的活動，來帶動組織變革，透過此一歷程，領導者與部屬的工作動機與合作模式得以融合、提昇，同時也能促進組織社會系統的改變與組織體制的變革(Burns, 1978)。Bass(1985)指出轉化型領導是指成員對領導者具有信任、尊重、忠誠等感覺，領導者透過改變成員的價值與信念、開發成員的潛能、給予信心等方式來提高成員對組織目標的承諾，並產生意願與動機，為組織付出個人期望外的努力，同時，領導者並激勵成員提升其需求層次，啟發成員對自我行為的自覺意識，而非將自我行為建立於獎懲系統的交換行為上。

二、轉化型領導的構面

首先由 Bass(1985)所提出的四個構面，分別為魅力領導(charisma)、精神鼓舞(inspirational motivation)、個別關懷（individualized consideration）以及才智激發（intellectual stimulation）。往後的研究則是皆由 Bass（1985）所提出的構面來作為延伸或者是修正。

（一）魅力領導（charisma）

指的是在領導者影響部屬的過程中，展現說服力並且以身作則，使其對領導者產生認同，讓部屬欽佩（admired）、尊敬（respected）領導者並認為領導者是可以被信賴的（trsusted）。Bass（1985）亦認為魅力型的領導是具有自信、自主、轉化能力、解決內在衝突以及運用參照權等等的能力。

（二）精神鼓舞（inspirational motivation）

透過給予部屬的工作之意義以及挑戰性的方式來激勵部屬，並且對部屬闡述吸引人的願景以鼓勵部屬往目標邁進。領導者也會以積極、樂觀的態度來激勵部屬產生工作熱忱以及提高工作士氣。

（三）個別關懷（individualized consideration）

會給予部屬個人化的建議以及指導，了解部屬的需求及個別的差異，同時，領導者也會關心每一位部屬的發展需求，以激發部屬最大之潛能。領導者也會與部屬保持親近的關係，建立自身與部屬之間的互信以及良好關係。

（四）才智激發（intellectual stimulation）

運用引導的方式使部屬思考模式改變，不害怕去解決困難的問題，是一種增強員工解決問題能力的方式。領導者會鼓勵部屬運用過去的經驗與知識來解決工作上的問題，並且鼓勵部屬質疑本身的觀念以及過去所存有的刻版印象，從不同的角度去瞭解事物。經由啟發思想、想像力、信念及價值等等的觀念，讓部屬在面對問題時，能有不斷提升的處理能力。
之後，Avolio 和 Bass（1994）又對 Bass（1985）的構面提出修正，他們認為魅力領導應該由理想化的影響（idealized influence）所取代，這是說領導者會用最好、最理想的規格來激發部屬，使部屬朝這樣的方向邁進；精神鼓舞（inspirational motivation）則被進一步的解釋為將工作描述為有意義的行為，賦予挑戰性使部屬更能被激發潛能去完成任務；才智激發（intellectual stimulation）則是領導者能激發部屬的創造力與創新能力，嘗試用新的方法來解決問題；最後，個別化關懷（individualized consideration）則是指領導者重視每一個部屬的成長及成就需求，對其扮演著教練及導師的角色，給予部屬立即性的幫助。

一、發展與型塑願景

Definition：

能夠發展組織的願景並清楚傳達其重要性確保策略、目標、行動計畫與願景一致，並透過示範鼓勵他人實踐願景。

Key Behavior：

1. 能使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力。
2. 能明確傳達組織未來發展方向。
3. 設定之願景能具體轉化為可執行之策略。
4. 能設定具有高品質的發展願景。

360 Assessment Item：

1. 受評者能夠使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力。
2. 受評者能夠明確傳達組織未來的發展方向。
3. 受評者能夠將設定之願景具體轉化為可執行的策略。
4. 受評者能夠設定具有高品質的發展願景。

CAR：

當時的情況爲何(Condition--C)？ 做了什麼(Action--A)？ *採取行動後的結果爲何(Result--R)？*

某法制的實施：規定人民有權利向機關申請一些服務項目。為了培養全民對於該法制的了解，希望規劃從教育著手，研究如何跟教育之間接軌，養成從小知道如何使用的習慣(符合題項 1)；草創初期，我們擬定一個 10 年發展計劃，蒐集內外部意見(包含各機關與學界)，形成幾大議題，建立核心價值、願景、目標、策略、指標，並召開研討會(符合題項 2)；在政策定案前都會經過非常多次的內、外部討論，經由討論一次一次的收斂整理，如果覺得這個意見成熟了，最後會在主管會報做一個 final 會議，等到大家都認同了才會定案(符合題項 3)；最後產出一本書作為十年發展的精神指標(符合題項 4)。*透過這樣的一個過程，形成了共識及產出。*

Interview Question：

1. 對於組織或部門的願景，常會是該組織或部門努力前進的方向。請您談談最近一個願景的發展過程。您認為為什麼要制定這樣的願景呢？在這個發展的過程中，您覺得最具挑戰的地方是什麼呢？

2. 在願景發展後，常常需要獲得部屬的認同，在這個部份您曾經用什麼樣的方式讓部屬產生認同呢？在這個過程中您覺得最具挑戰的是什麼？針對這個挑戰的部份您用了什麼樣

的方式來克服呢？

3. 願景的傳達除了得到部屬的認同之外，也必須要部屬的行動加以配合，您如何讓部屬在認同後，願意加以實踐的行為呢？在這過程中最大的困難是什麼？您如何去克服呢？

4. 通常外部人員對於發展出來的願景，常會有些不甚明白之處，請您談談您對外說明願景的過程。在這過程中，有哪些步驟是您覺得最重要的？您覺得最需要考量的因素是什麼呢？而最具挑戰性的部份是什麼呢？針對這個部份您會用什麼方式來克服呢？

5. 對於願景的傳達有許多方式，請問您通常用什麼樣的方式進行？什麼樣的宣傳或文宣方式是您覺得比較有效率？在這個過程中您覺得最具挑戰性的地方是什麼？您如何去克服這樣的問題呢？

6. 發展出來的願景，通常希望能夠加以實踐。請您談談在發展願景的時候，如何判斷該願景可以被執行的可行性。在這過程中，最需要被考量到的問題是什麼呢？您覺得最具挑戰性的地方是什麼呢？您如何去克服這些問題呢？

7. 請您談談就過去的經驗中，將願景轉化成為具體可執行的任務之過程，在這個過程中，有哪些面向是需要被考量到的？其中有哪些步驟是很重要必須要有的？在這過程您覺得最具挑戰之處為何？要如何去因應呢？

8. 對於設定願景，要是部屬對於該行動有所排斥您會如何處理呢？請您就過去的經驗中談談，對於部屬對該願景的想法有所分歧時，您處理的方式？在這個過程中您有什麼樣的心得呢？您覺得最具挑戰之處為何？您如何因應呢？最後整體的事件結果為何？

9. 願景的發展，若要加以實踐通常需要訂定時間表，在這個部份您過去如何去訂定要實踐的時間表呢？在這過程中，有哪些因素是最需要被考量進去的？其中，最困難的地方是什麼？您如何去克服這些困難呢？

10. 願景的發展常是組織未來的方向，因此，發展具有高品質的願景就變的很重要。在這個部份您要如何知道所制定的願景是具有高品質的呢？在這個過程中，有哪些地方是必須要有所取捨的？請您談談就過去的經驗中，您覺得最具有品質的願景與品質最差的願景，其中最大的差異是什麼？

11. 願景的型塑需要有多面性的考量才能具有高品質。這個部份您是如何去進行多方面的觀察與評估進而來發展願景呢？這個部分最具挑戰的地方是什麼？您如何加以克服呢？請您談談就過去的經驗中，您覺得最具有品質的願景與品質差的願景，其中最大的差異是什麼？

Training Course：

1. 企業願景＆策略規劃
2. 企業願景規劃與策略管理
3. 創意思考的新思維
4. 成就高級經理人系列課程--成功的戰略計劃
5. 願景領導修練營
6. 組織願景領導
7. 企業願景建立與策略規劃實務
8. 企業經營策略實務訓練
9. 策略規劃與願景共識營
10. 發展型管理

Suggested Activities for Development：

1. 寫下要發展願景時，應該要考量的因素，並整理出哪些因素是比較需要被包含進去的。
2. 整理出發展形塑願景的每一個步驟，以作為可參考的資料。
3. 透過個案研討的方式，了解如何制訂一個具有發展性的願景，並將之整理出來。
4. 善用組織內部的歷史資料(銷售資料、資訊中心…等)來看什麼樣的願景是比較可行的，且加以整理出來。
5. 針對目前的現況，先寫下未來可以有什麼樣的遠景發展，並針對相關的資源，擬訂可行的願景。
6. 擬訂願景的同時，詢問部屬的想法與意見，除了可以了解他們的想法，也可以增加他們的認同感。
7. 擬訂願景的時候，要多問主管的想法，除了可以了解主管的想法，也可以從他們不同層次的思考角度，加以學習。
8. 閱讀關於其他組織制定願景的專業書籍，以了解從學術的角度跟實務的角度有什麼樣的差異，並將之記錄下來。
9. 擬訂願景時，要同時思考如何轉化為具體的執行策略，並將之整理出來。
10. 願景擬定完成後，要多詢問具有經驗的人士，確保所制定的願景是有品質的。

Books:

1. 願景領導（2007）
2. 願景生涯（2000）
3. 你也可以參加的領導高峰會（2010）
4. 願景銷售（2000）
5. 願景地圖（2002）
6. 有願景，更要堅持到底（2009）
7. 尋覓家國願景（2011）
8. 願景如何實現（2000）
9. 啟動你的面對力：為何無法面對現實？如何學會不再逃避？（2011）
10. 規劃力-把事情做好的第一步（2006）

IDP Samples：

(IDP Sample 日期僅供參考，個人發展項目須視所屬工作環境、職責及學習風格等因素而定)

1. 2 月 10 日，觀察目前的組織的現況，針對未來可發展性整理出相關可行的願景。
2. 3 月 10 日前，詢問部屬的想法，以及他們認為未來可行的願景內容，並將其內容記錄下來。
3. 4 月 10 日前，將自己所擬出的願景與部屬想法的願景結合起來，並比對自己的想法與他們的內容有什麼樣的差異，再次審視自己想法所缺少的部份，並加以記錄起來。
4. 5 月 1 日前，參考組織內部資料，觀察就組織的過去資料，什麼樣的願景計畫比較可行。
5. 5 月 20 日前，查詢相關的專業書籍，以學術理論的基礎來整理願景的擬定需要具備的內容有哪些？
6. 6 月 15 日前，將專業人士的想法內化為自己的能力，也就是將最後整理出來的版本拿去詢問較專業的人士。其中，詢問的人士包含主管。
7. 7 月 10 日前，將完成的願景內容列出，並寫下每項願景可以轉換成為具體的可行策略有哪些。
8. 8 月 1 日前，以競爭者的立場來審視自己的具體可行策略，並列出自己可以批評自己擬出的策略之內容。

9. 8 月 15 日前，找出該部門中，最為成功的願景制定，並藉以端視自己這次的願景內容的差異。列出可能會有問題的地方。

10. 9 月 1 日前，會將所有的內容都整理好，建立要發展形塑願景的標準流程，包含重要因素、必需要考量的內容…等。

11. 9 月 15 日前，建立要追蹤、評估，願景轉化的策略內容之方案。

二、政策分析與行銷

Definition：

全面性、系統性的政策分析能力，且有前瞻的在規劃政策時，預先考量其潛在影響與衝擊並能理性分析說明相關資訊，增進外界瞭解政策內涵，促使政策有效執行。

Key Behavior：

1. 能充分瞭解政策制定之原因及目的。
2. 規劃政策時，全面性的思考各種可能產生的問題。
3. 規劃政策時，系統性的思考以貼近社會實際狀況，不致與現實脫節或嚴重背離社會大眾的預期。
4. 具備前瞻性的分析環境變化及評估「政策影響」可能的結果。
5. 能具體分析說明相關資訊，幫助民眾瞭解政策內涵，促使政策有效執行。

360 Assessment Item：

1. 受評者能夠充分瞭解政策制定之原因及目的。
2. 受評者在規劃政策時，能夠全面性的思考各種可能產生的問題。
3. 受評者在規劃政策時，能夠系統性的思考以貼近社會實際狀況，不致與現實脫節或嚴重背離社會大眾的預期。
4. 受評者在規劃政策時考量環境變化，能具有前瞻性的分析思考，且能評估「政策影響」可能的結果。
5. 受評者能夠具體分析說明相關資訊，增進外界瞭解政策內涵，促使政策有效執行。

CAR：

當時的情況爲何(Condition--C)？ 做了什麼(Action--A)？ *採取行動後的結果爲何(Result--R)？*

執行「出國登入」政策及落實宣導活動。我們有一個政策為了掌握旅行團或個人出國的動態，只要旅行團或個人出國前去登入，這個系統就會自動把你登入的資料傳送到相關的館處，一旦發生事情的時候，他們就可以跟你連繫到，或是通知你們的家人(符合題項 3)，為了要落實「出國登入」政策規劃一系列的宣導活動，有必要先了解整個政策的緣由與目的(符合題項 1)，要有全盤的思考可能會有的問題(符合題項 2)，而宣導活動一定是要針對正確的對象施行，除了跟記者宣導外，對民眾宣導尤其重要(符合題項 5)，推廣這個政策做與不做都有風險，但是你要不要做，我都跟同仁講說這是我們該做的事情(符合題項 4)，宣導活動包括出

國登入的宣導短片，還有紀念品包括鑰匙圈、手機擦拭紙，以後台鐵火車、捷運跟機場都會看到我們的宣導海報；其中為能提供簡訊服務，已經說服五家電信業者試辦(符合題項 5)；提出三個方案：甲案，所有的海內外電話都會到 CALL CENTER，把百分之九十五不是緊急電話過濾掉，緊急電話通知外館趕快去做，乙案，我們在機場擴大編制成立一個 CALL CENTER，丙案，維持現有機制，把外館的職員手機多加一個或是轉機。*經過宣導後今年已明顯提升出國登入的人數。*

Interview Question：

1. 請您談談過去制定或規劃政策的經驗。為何要制定或規劃這個政策？制定這些政策時，您藉由什麼樣的方式來了解這個政策制定的必要性以及目的？在這個部分最具挑戰性的問題是什麼呢？您用什麼樣的方式來克服這些問題？

2. 在制定政策前，通常需要參考很多資訊，藉以了解訂定的原因以及目的，請舉一個例子說明。您搜集哪些資訊來參考？您透過什麼樣的管道來蒐集到這些資訊呢？您認為這個政策成功的因素有哪些？最需要被考量的地方是什麼？

3. 在政策制定前，必須要全面性的思考可能產生的問題，根據過去的經驗，請您談談就制定一個政策所需具備的全面性考量應該包含哪些呢？什麼樣的因素是必須要優先考慮的？在這個政策制定的過程中，您權衡取捨的方式是什麼呢？

4. 在規劃政策時，通常需要系統性的釐清社會實際的狀況是否有需要。這個部份請您就過去的經驗談談，系統性釐清社會實際所發生的問題的過程。在這之中最具困難的地方是什麼？要如何去克服這樣的問題？

5. 在規劃政策時，最怕發展出來的政策與現實脫節或背離社會大眾的預期。請您談談過去在制定政策的經驗中，為了符合現實的狀況，所做的努力。在這個過程中，您覺得最需要考量的問題是什麼？其中什麼樣的因素是最重要的？

6. 關於一個政策的制定，在施行後常常會有很多的肯定與批評。請您談談一個您覺得制定最成功與最需改進的政策。您覺得在這個過程中學到什麼樣的寶貴經驗。哪些困難點即使有這樣的經驗，日後會再發生的機會還是很大的呢？您是否有建立一些機制來預應呢？這個機制是如何運作的呢？

7. 在政策制定時，除了蒐集資料，考量多方的因素，還必須要了解該政策實施後，會有什麼樣的結果。請您談談，就過去的經驗中，您對於政策擬定後，在討論該政策實施預期結果的過程。有什麼樣的因素是必須要加以權衡取捨的？在這個部分最難抉擇之處是什麼呢？

8. 對於政策實施後，您是否有一套評估政策影響的機制呢？在建立這個機制的過程是如何進行的呢？其中最具挑戰的地方是什麼呢？如何加以克服這樣的困難呢？

9. 在實施政策時，常會發生民眾對該政策不熟悉與不了解，進而批評或反對。請您談談在政策實施時，您會從事什麼樣行銷政策的行為呢？在行銷政策時，最具挑戰的地方是什

麼呢？您如何克服這些困難呢？

10. 為了能夠回應內外部人員的聲音，是否有建立可以雙向交流、溝通的管道呢？就您的經驗哪一種管道或方式是最具效用的？執行的過程中有什麼樣具挑戰性的問題呢？在這個過程中，您有什麼樣的心得？

Training Course：

1. 策略分析與擬定經理人班
2. 企業經營策略實務訓練
3. 成就高級經理人系列課程--成功的戰略計劃
4. 高階主管動態策略規劃訓練課程
5. 產業分析訓練課程
6. 問題分析與解決
7. 策略行銷—E-learning
8. 邏輯思考實務應用
9. 行銷與溝通技巧
10. 感動行銷

Suggested Activities for Development：

1. 寫下制定政策時，應該考量的因素及所面臨的問題，以及如何由這些因素找出解決的方案。
2. 在進行政策分析時，要試著以顧及最大的範圍以及最小的範圍來分析，同時要仔細比較兩者的差異，並列出來，以了解見樹不見林與見林不見樹的差別。
3. 在進行政策分析時，要一層一層的系統性來分析，試著以系統性的方式來列舉，符合社會實際狀況的政策，並且依此為依據來訂定政策。
4. 在制定政策時，要試著去思考當此政策執行之後，下一步可能會產生的結果，並加以整理書面資料。
5. 在政策制定後，要試著觀察環境的變化狀況，並且整理出一些可以用來因應的措施。
6. 對於政策的制定，要試著以動態策略規劃作為基本概念，列出可以執行的政策方案。
7. 對於政策分析時，要蒐集、參考相關的資訊，用最理性、客觀的方式來分析，並整理出

所有的資訊，最後依據最適的方案來制定。

8. 規劃政策時，常會需要有穩固的邏輯，因此，試著用邏輯性的方式，寫下政策規劃的內容。

9. 政策制定後要實施，常需要告知他人為何要制定這樣的政策，因此要找尋並學習這方面的溝通技巧，使他人可以快速明白為何要有這個政策的實施。

10. 政策的制定，必須要讓內外部的人都能夠了解。因此，行銷與宣傳的方式是相當重要的，所以要整理出什麼樣的行銷與宣傳方式是最有效率與效果的。

Books：

1. 公共政策案例分析（2008）
2. 經濟分析、道德哲學和公共政策（2008）
3. 公共政策--策論·實學（2008）
4. 公共政策（2008）
5. 公共政策-決策輔助模型個案分析（2002）
6. 政策分析：概念與實踐（2002）
7. 社會政策與計劃分析：實用方法論觀點（2006）
8. 表達力（2011）
9. 圖解邏輯表達的基礎與訣竅（2011）
10. 交談力-溝通零失誤 57 則說話技巧（2010）

IDP Samples：

(IDP Sample 日期僅供參考，個人發展項目須視所屬工作環境、職責及學習風格等因素而定)

1. 1 月 15 日，我將與部屬開會，針對目前的現況或請部屬提出有需要制定的政策方案。
2. 2 月 20 日前，我將試著列出這些政策方案制定的原因以及目的。
3. 3 月 10 日前，在政策規劃前，我會將搜集所有相關的資訊與資料，以理性客觀的方式分析，並找出最恰當的方式。
4. 3 月 31 日前，我會針對有需要制定的政策，進行全面性的思考，並寫下對於該政策執行後，可能產生的問題。

5. 4 月 15 日前，在規劃政策前，我會系統性的思考這些政策的可行性，以貼近社會實際的狀況並將內容逐一列出。

6. 5 月 1 日前，我將會在政策規劃時，前瞻性的去思考當此政策實施後，可能會發生的狀況，先擬定可能的預備方案，其中在預備方案擬定，我將會以動態政策規劃的觀念作為規劃的基礎。

7. 5 月 28 日，在政策規劃實施時，我將會先以內部人員作為溝通傳達的對象，讓他們了解此政策實施的目的與意義。

8. 6 月 16 日前，我將會以廣告文宣的方式將要實施的政策加以行銷，讓外部的人員也可以了解此政策的內容。

9. 7 月 20 日前，在政策實施後，我將會擬定評估該政策落實的指標與成果是否彰顯的資訊。

10. 8 月 6 日前，我將與部屬開會，探討政策實施的結果，並且加以表揚表現優異的人員與勸告需改進的地方，以作為下次政策擬定參考的資訊。

三、團隊領導與激勵

Definition：

能將團隊內成員凝聚在一起產生共同的目標清楚說明團隊目標及重要性，且公平公正的指派任務，並適時的分工與授權，同時提供團隊所需資源與資訊，運用各種方式鼓勵成員投入團隊促進團隊合作，當團隊有衝突時能夠適時的化解。

Key Behavior：

1. 具有凝聚團隊之能力，能把團隊內成員凝聚在一起產生共同的目標。
2. 能適時讓部屬瞭解自己對於完成工作任務之重要性。
3. 能使部屬完全接受其任務指派，並確保任務達成。
4. 能公平公正對待部屬。
5. 主管必須要能分工與授權。
6. 能適時提供團隊成部屬作所需的資源與資訊，以利工作推展。
7. 能有效運用各類激勵方式來激勵部屬。
8. 能有效的化解衝突。

360 Assessment Item：

1. 受評者具有凝聚團隊之能力，能把團隊內成員凝聚在一起產生共同的目標。
2. 受評者能夠適時讓部屬瞭解完成工作任務的重要性。
3. 受評者能夠使部屬完全接受其任務指派，並確保任務達成。
4. 受評者能夠公平公正對待部屬。
5. 受評者能根據團隊成員的特性有效分工與授權。
6. 受評者能適時提供團隊成部屬作所需的資源與資訊，以利工作推展。
7. 受評者能夠有效運用各種方式來激勵部屬。
8. 受評者能夠適時化解團隊成員彼此的衝突。

CAR：當時的情況爲何(Condition--C)？ 做了什麼(Action--A)？ *採取行動後的結果爲何(Result--R)？*

我們這個單位有一些人是學工程的、機械的、生化、生物的，化工化學的、還有一些是技術員，這些人要怎麼把她們整合在一起，是比較困難的事情。我解決的方式是先讓大家有共同一致的目標(符合題項 1)，讓每位同事盡其所能的了解自己工作的重要性(符合題項 2)，這樣做可以讓我指派給他們工作時，增加他們接受該任務的指派，以盡力達成(符合題項 3)。我常做的作法是授權給部屬去執行(符合題項 5)，這個時候要特別注意到公平公正的問題(符合題項 4)，不然很容易成為人家的話題。當然，在授權給他們去執行時，一定要給予他們適當所需的資源(符合題項 6)，同時要記得鼓勵鼓舞他們(符合題項 7)。尤其在他們工作煩悶而有些衝突時，要適時的來協調制止(符合題項 8)，畢竟有些衝突可以激發工作效率，但是過多的衝突就會增加工作的阻力。*這樣的作法同仁之間的交往也比較熱絡。*

Interview Question：

1. 對領導者而言，有時候要讓一群想法不同、個性互異的人取得團隊目標的共識，朝著同一方向前進，是件具有挑戰性的事，請您談談曾經有過類似的成功經驗。當時的狀況是如何？您是如何做到？您的主管是如何評價這件事情？

2. 帶領團隊時必須要讓團隊成員具有凝聚力。請您談談就過去的經驗中，您如何促使團隊成員具有凝聚力呢？就您所使用過的方式中，哪一種是最具效用的呢？在這個過程中，有遇到什麼樣的困難？您如何去克服這些困難呢？

3. 請您談談就過去的經驗中，曾為了增進團隊精神所做過的努力，舉一個您印象最深刻的例子。您做了哪些事情？結果如何？團隊成員對您所作所為的看法是什麼？

4. 團隊成員每個人都會有自己的期望達成目標，請您談談在過去的經驗中，您如何促使成員產生共同的目標。在這個過程中您覺得最成功的目標訂定是哪一次？在這個過程中，最具挑戰性的問題是什麼？

5. 訂定團隊目標後，必須要讓部屬了解到該目標的意義性，請您談談就過去的經驗中，要如何讓部屬了解本身任務的意涵。請舉個例子，告訴我您是如何讓部屬了解他們的職責與任務的。在這個過程中，你覺得最具挑戰性的地方是什麼？您要如何克服這樣的困難呢？

6. 帶領團隊最重要的是讓成員可以接受所指派的任務順利完成目標，請談談您曾藉由什麼樣的方式讓部屬接受所指派的任務呢？哪一種因素是您覺得最具有效力的？什麼樣的方式是較不恰當的？

7. 請談談您個人所成功建立的高績效團隊。這個團隊的成員、組織及特性為何？您做了哪些行動或努力來維持這個高績效團隊？

8. 帶領團隊必須要讓成員感受到，您是公平公正的對待每一個人，請您談談就過去的經驗中，通常都用什麼樣的方式讓部屬感受到您是公平公正的呢？您覺得公平公正的對待，最重要的因素是什麼？最需要注意的事項是什麼？部屬通常最注重的公平公正是什麼？在這個過程中，最具困難的地方是什麼？您如何克服這樣的問題？

9. 帶領團隊除了自己本身需要完成一些任務，還必須要能適時的分工與授權給部屬。請您談談您分工與授權的過程。在分工與授權的過程中有什麼樣的重要因素是必須要考量的？有哪些前置作業必須要先完成？在這個過程中，什麼樣的問題是比較具挑戰性的？您要如何克服這些困難？

10. 對於團隊成員執行任務時，會需要一些資源與資訊，請您談談在過去的經驗中，您給予部屬資源與資訊的過程。您是如何得知部屬需要資源與資訊呢？由於，毫無節制的給予資源會造成依賴感，因此，您覺得要適時適量的給予資源，最需要考量的內容是什麼？最具挑戰性的地方是什麼呢？您是如何克服這樣的問題呢？

11. 團隊成員執行任務偶而會有低潮或是缺乏動力，請您談談就過去的經驗中，您會用什麼樣的方式來激勵讓部屬能夠有效完成任務？就您的經驗中，您覺得哪一種激勵的方式最具有效用？請您談談您覺得最有成就的激勵事件？您覺得激勵部屬最具困難的地方是什麼呢？您如何克服這樣的問題呢？

12. 團隊成員相處難免會有衝突的時候，請您談談就過去的經驗中，如何化解團隊的衝突。什麼樣的方式在處理衝突是最具有效力的？在處理團隊衝突的過程中，您覺得最具挑戰性的地方是什麼？您會用什麼樣的方式來克服這個困難呢？

13. 有時候適當的衝突對於團隊是有益處的，當然過多的話，對組織會有所損害。請談談您如何評估在適當的時機介入團隊的衝突？在調解的過程中，什麼樣的因素是必須要優先考量的？在調解衝突後，後續是否有需要一些緩和團隊氣氛的措施呢？您是如何進行這個措施的實施呢？在這個過程中，最具挑戰性的地方是什麼？你如何克服這樣的困難呢？

Training Course：

1. 團隊激勵與凝聚共識體驗營
2. 領導統御與團隊激勵精修班
3. 自我激勵與團隊激勵
4. 團隊溝通體驗營
5. 打造卓越團隊-團隊激勵與共識凝聚
6. 建立核心團隊實務訓練
7. 團隊激勵與績效改善
8. 4U-P.A.團隊能量激勵營
9. 團隊領導與激勵
10. 達成目標和團隊激勵活力營

Suggested Activities for Development：

1. 將組織、部門及團隊的目標，轉化成個人的工作目標。例如，如果組織的目標是「百分之百的滿意度」，就要請所有的人員以此目標為第一要務。

2. 針對每位部屬應達成的期望製作一份詳細說明，並影印一份給他，如果此說明本來就已經有了，則重新審視它們以確保正確無誤。

3. 想想你與其他部屬分享的資訊。是否太多？還是太少？如何決定什麼樣的資訊應該分享。

4. 問問自己所謂「最佳」領導人應如何鼓勵部屬朝共同的目標努力。寫下你的想法後，找出最迫切需要做的事情，並下定決心在下次機會來臨時會盡力展現此行為。

5. 尋求部屬的意見以鼓勵其參與團隊的決策，針對特別的任務進行討論並成立工作小組。

6. 正面但有技巧地處理所面臨的衝突、問題、他人的保留態度或不安，將所有的問題攤出檯面來解決。

7. 與部屬召開定期會議以了解所有專案的進度，提供資源或尋求其它團隊的協助來幫助自己的團隊達成目標。

8. 閱讀一些商業期刊（例如，商業周刊、財星雜誌、哈佛商業報導、天下、遠見等）或專業雜誌，了解最新的團隊觀念。

9. 與部屬針對目前工作目標與組織目標之間的關係進行討論。

10. 參與有關發展領導技巧、建立團隊及改善行為的課程。

11. 請教同事、資深人員、主管關於本身領導的方式，是否有需要改進，若有其內容與方向應該如何進行。

12. 我會查詢關於團隊激勵的資訊，並整理出不同的團隊激勵方式。

13. 我會查詢關於團隊衝突的一些資訊，並整理出當團隊衝突發生時應該如何因應。

Books：

1. Leadership in Organizations (2009)
2. Flexible Leadership (2004)
3. 50 堂領導力必修課！：讓團隊成員甘願為你賣命 (2010)
4. 如何讓人願意被你領導：做好主管的第一課 (2009)
5. 團隊經營的藝術 (2002)
6. 團隊 10 項修練 (2003)
7. 王牌團隊 (2008)
8. 好團隊要有好領導 (2009)
9. 超有效激勵術 (2008)
10. 找回信心的 25 堂激勵課 (2009)
11. 團隊建立計分卡：打造專業團隊力的 36 個關鍵績效指標(KPI) (2006)

12. 如何吞下一頭大象？：高績效團隊創新突圍的祕訣（2006）

13. 凝聚你的團隊力（2006）

14. 經理人團隊管理手冊（2004）

15. 團隊領導的五大障礙（2004）

IDP Samples：

(IDP Sample 日期僅供參考，個人發展項目須視所屬工作環境、職責及學習風格等因素而定)

1. 2 月 20 日，我會向資深主管請教，瞭解他做了何事以促使團隊有效運作，並將之記錄下來。

2. 3 月 10 日前，我會去搜集關於團隊領導的書籍，在閱讀完後，整理其重要概念。

3. 3 月 30 日前，我會聚集團隊的成員，以讀書會的方式讓他們閱讀我所列出關於團隊的書籍，並且要他們加以分享給團隊成員，同時，我會提出我當時看這些書的重要概念，讓他們了解團隊的本質。

4. 4 月 30 日前，我會設立一些必須讓團隊成員共同合作的活動或任務，以增加他們的凝聚力。

5. 5 月 10 日前，我會將組織、部門及團隊的目標傳達給團隊內的成員，並說明清楚為何要有這樣的目標。

6. 5 月 20 日前，我會將目標轉化為個人可執行的行動，並且讓團隊內的部屬能夠了解自己的工作任務以及其工作的重要性，以便他們能夠接受其任務指派。

7. 6 月 10 日前，我會整理出最無私、公平公正的方式，來對待每一位團隊的部屬。同時也詢問部屬，看他們覺得最公平公正的方式是如何。加以紀錄後，比較與自己的作法之差異，以調整後續的處理方式。

8. 6 月 30 日前，我會整理出就目前的任務中，可以分工授權的內容有哪些。然後分派給部屬去執行。

9. 7 月 15 日前，在團隊的部屬執行任務時，我會一邊觀察，看什麼時候需要我給與資源或資訊，然後列出清單，給予協助。

10. 8 月 1 日前，在任務執行時，我會整理出在不同階段能夠給予的激勵方式，再適當的時機給予激勵。

11. 8 月 30 日前，我會查詢關於團隊衝突的一些資訊，並整理出當團隊衝突發生時應該如何因應。

四、跨部門合作與協調

Definition：

願意放下本位主義，與其他單位、部門或團隊建立良好共事關係，進行溝通，以及協同合作以達成組織目標。

Key Behavior：

1. 能放下本位主義與其他部門協調以達成組織目標
2. 能與其他部門建立良好關係，以利業務推展
3. 具備與其他部門溝通協調，以達成工作目標
4. 必要時，能迅速協調其他部門的支援
5. 在能力可及的範圍，支援其他部門

360 Assessment Item：

1. 受評者能夠放下本位主義與其他部門協調以達成組織目標。
2. 受評者平時能與其他部門建立良好的關係，以利未來業務推展。
3. 受評者能夠與其他部門溝通協調，以達成工作目標。
4. 受評者能夠在必要時，迅速協調其他部門的支援。
5. 受評者能夠在能力可及的範圍，支援其他部門。

CAR：當時的情況爲何(Condition--C)？ 做了什麼(Action--A)？ *採取行動後的結果爲何(Result--R)？*

各部門間彼此資訊落差。有些業務上的處理，並不是單單一個單位就可以處理好，必須要跟其他單位相互配合，但有時候對方會覺得或許並沒這緊急，而造成有些延誤，此時應該要放下各自的成見來協調(符合題項 1)。然而，有時候相互配合會因為平常與其他部門的關係好壞而有所差異(符合題項 2)，因此，培養良好的關係是有必要的。有些時候就算關係好，我們也必須要進行協調溝通(符合題項 3)，才可以讓對方準確的知道到底你要的是什麼，進而給予迅速的支援(符合題項 4)。不過當然啦!!這一切都要在該部門資源可以允許的範圍之內(符合題項 5)，否則都自顧不暇了，還想支援別人會讓自己難堪。*其他部門也都可以給予協助。*

Interview Question：

1. 在您工作經驗中，有需要與其他部門協商共同完成一件任務時，您通常會採取什麼樣的步驟，請您談談這個過程？在這個過程中，什麼樣的因素是最重要必須要加以考量的？依您的經驗，在這個過程中，有什麼樣的問題是最常發生，需要加以注意的？您是怎麼去因應這樣的問題？

2. 有時候我們會需要與其他部門商討對策後才能作決定，請您談談您類似的經驗。您如何運用別人的意見？別人的意見對您的決定有何影響？在這個過程中，您覺得優勢是什

麼？缺點是什麼？

3. 各部門執行任務時，都會有各自的立場與觀點，請您談談就過去的經驗中，兩部門間彼此各自有自己的立場與觀點，但最後還是協調出一個共識方案的例子。在這個例子中，您覺得最成功的地方是什麼？您覺得最需改進的地方是什麼？在這個經驗中你有什麼樣的心得？

4. 有時候因為時間緊迫，不容許我們與其他部門仔細權衡之後再做決定，請您談談您類似的經驗。您是如何匆促作決定的？如何避免在這個過程中做錯決定？匆促決定的結果為何？

5. 要與其他部門共同推展業務，通常有良好的關係會比較方便，請您談談在過去的經驗中，您如何在平時就與其它的部門有些關係的建立呢？您用了什麼樣的方式來維持您們的關係呢？維繫的重要因素有哪些？有什麼因素是必須要加以考量的？

6. 有好的關係合作起來會比較順遂一些，請您談談在過去的經驗中，面對所需合作的部門其關係並不是這麼良好時，整個合作的過程是怎麼樣？就這樣的經驗中，您得到了什麼樣的心得？後來該任務處理的結果為何呢？

7. 要能與其他部門有流暢順利的溝通常常需要有不錯的溝通技巧。請您談談在溝通協調時，必須要具備的溝通技巧。在這些溝通技巧中有什麼是最需要展現的？其中有什麼樣的因素是必須要考量到的？您覺得在此最具挑戰性的地方是什麼？有什麼樣的方式可以用來克服這個部份？

8. 請您談談在過去的經驗中，您覺得與其他部門溝通協調最成功與最失敗的例子。在這個過程中，您覺得其關鍵的因素是什麼呢？在此，您所得到的心得是什麼。您覺得這個過程中，您覺得最困難之處是什麼？您們當下用什麼樣的方式來因應？

9. 請您談談在該部門中，極需其他部門前來的支援的例子，您如何去協調其他部門快速的給予支援的過程。在這個過程中，您覺得有哪些行為是非常關鍵的？有哪些因素是必須要去考量到的？其中最具挑戰性之處為何？您如何加以因應克服？

10. 請您談談對於其他部門需要協助時，您在能力可及的範圍內給予支援的過程。您當下覺得要前往支援的考量是什麼？有什麼樣的因素是讓您會想退縮的？在這之中，最困難之處為何？您如何加以因應？

Training Course：

1. 跨部門溝通協調

2. 跨部門協調與情緒管理

3. 雙贏跨部門溝通技巧課程

4. 跨部門溝通與團隊共識建立

5. 無障礙跨部門溝通技巧

6. 跨部門溝通協調與異議的掌控

7. 跨部門溝通協調整合技巧與有效問題排除方法

8. 跨部門溝通協調技巧.衝突改善與團隊士氣領導

9. 跨部門溝通技巧

10. 如何有效提升跨部門溝通

Suggested Activities for Development：

1. 與其他部門或小組的同事分享非機密的相關資訊。

2. 要求上司給你一群由組織內部的人所組成的工作或任務小組。針對如何和小組互助合作方面，尋求他人的意見。

3. 加入公司或部門的社團或聚會，與部門其他同仁建立良好關係。

4. 找機會與別的工作小組或部門建立互惠策略聯盟，即使是調性不合的人。

5. 瞭解其他部門同事的工作內容，注意將來可以一起合作的機會。

6. 找出可以因跨部門合作計畫而受惠的同事。

7. 擬定制式合約或正式的會議記錄，用來釐清雙方的期望、角色、與結果等。

8. 邀請不同部門的人參觀你的部門，讓他(她)對你提出意見或看法，建立雙方良好的溝通管道與方式。

9. 跟合作夥伴訂立長遠的目標，讓自己部門願景達成時，對方也能獲得相對的成果。

10. 參加社區活動，練習建立與不同特性的人合作的技巧。

11. 參加可讓你和他人合作的計畫。

12. 參加團隊合作相關課程，以學習有效和他人互動。

13. 參加跟團隊生態、人際關係、互信、目標設定及跨部門溝通有關的課程。

Books：

1. 高效團隊（2006）

2. 專案管理：麥格羅．希爾全方位經理人 36 小時實務進修課程（2005）

3. 打出台灣團隊力（2005）

4. 責任感病毒（2004）

5. 六標準差專案團隊實作手冊（2003）

6. The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations（2004）

7. 公司裡最難說的4種話：提新做法、傳達重點、跨部門合作、檢討業績——工作大事怎麼說才有效？（2010）

8. 圖解邏輯表達的基礎與訣竅（2011）

9. 交談力-溝通零失誤57則說話技巧（2010）

10. 表達力（2011）

IDP Samples：

（IDP Sample日期僅供參考，個人發展項目須視所屬工作環境、職責及學習風格等因素而定）

1. 2月10日，我會將我整理出關於跨部門合作與協調的書閱讀完畢，並整理出相關的重點，以便將書中情況延伸到跨部門的任務。

2. 4月30日前，我將參加跨部門溝通的課程，並取得結業證書。

3. 5月10日前，我會觀察與我互動良好與互動不良的同事，分析兩組人員的性格，找出有效解決問題的溝通模式。

4. 6月15日前，我會跟其他部門的同事討論彼此部門的非機密性資訊，提出一可能的合作企劃。

5. 7月20日前，我會向主管爭取跟不同部門的同事共組工作小組，負責溝通協調的工作。

6. 8月30日前，我會加入公司內的社團，認識不同部門的同事，尋找可能的合作機會。

7. 9月20日前，我會將配合過的其他部門同事的資料整理出來，並設定多久要聯繫的時間，以便建立良好的關係。

8. 10月10日前，我會請其他部門的同事提供他對我們部門的看法，並釐清別人對自己部門的偏見。

9. 10月31日前，我會觀察自己部門較具核心的能力，整理出自己部門內可以支援其他部門的內容，並加以記錄下來。

10. 11月25日前，我會觀察其他部門在什麼時候會需要得到自己部門的專業，並將之記錄下來，在必要的時候予以協助。

五、績效管理

Definition：

協同他人設定工作績效目標及衡量方式，找出達成目標之方式然後進行評估反映該部屬的表現，且定期追蹤目標執行進度與成效，並適時提供資源與回饋。

Key Behavior：

1. 具備將高層次的施政計畫轉化為具體「績效目標」之能力。
2. 能協同他人找出達成目標之方式。
3. 能客觀準確評估部屬個人之績效。
4. 能有效追蹤並管控部屬個人之績效，以確保績效目標之執行。
5. 能確實依據部屬個人之績效給予適當的回饋。

360 Assessment Item：

1. 受評者具備將高層次的施政計畫轉化為具體「績效目標」之能力。
2. 受評者能夠協同他人找出特定行為或知識技能，以幫助績效目標之達成。
3. 受評者能夠客觀評估部屬個人之績效。
4. 受評者能夠有效追蹤並管控部屬個人之績效，以確保績效目標之執行。
5. 受評者能夠確實依據部屬個人的績效給予適當的回饋。

CAR：

當時的情況爲何(Condition--C)？ 做了什麼(Action--A)？ *採取行動後的結果爲何(Result--R)？*

公部門的情境中，退場機制較爲薄弱。對於公務人員的管理一定要主動訂定一些本單位上的目標(符合題項 1)，且要能夠引導，協同該人員找出執行的方式(符合題項 2)，同時要有目標衡量的方式，同時還須具備具體客觀標準(符合題項 3)，而不是含糊的帶過，因為公務人員很多都會有懶散的表現，要是你沒有客觀具體的去評估他(符合題項 3)，會讓他有很多漏洞可鑽。同時，當你交辦事情給他們的時候，一定要去追蹤是否有確切的執行，以確保目標有達成(符合題項 4)，像我就常遇到交辦事務給部屬時，當下他爽快的跟我說回覆沒問題，結果卻是左耳進右耳出，因此追蹤的動作是非常有必要的。最後，在部屬完成訂定的目標之後，要給予相當的獎勵與肯定(符合題項 5)，這樣才會讓他有成就感，之後工作更盡心。*冗員的問題有所減少。*

Interview Question：

1. 通常訂定施政計畫後，接下來就是將計畫轉化成可執行的具體績效目標。請您談談就您之前的經驗，您是如何將施政的計畫轉化成為可執行的具體績效目標呢？您覺得這個轉換的過程有什麼是必須要注意的事項？有哪些範圍一定要被考量進去？在這個過程中，有什麼具挑戰之處呢？您會如何去因應這些問題呢？

2. 請您談談在過去轉化政策計畫成為可執行的具體目標中，您覺得最成功與最需改善的案

例。在這之中所訂定的計畫最大的差別在於什麼地方？這對您之後在將政策計畫轉化為具體目標有什麼樣的心得呢?

3. 在您過去將政策計畫轉化成為可執行的具體目標時，是否有部屬會對這些具體目標有所意見，對於這種情況如何處理？在這之中，您覺得有什麼重要的因素導致部屬有這樣的狀況？對於這樣的狀況，您後續如何處理呢？在這之中有什麼困難之處？您是如何去因應這樣的困難呢？

4. 在您過去的經驗中，通常會如何去協助部屬設定符合他的工作績效目標呢？請您闡述一下，大約有幾個階段或步驟需要進行？在這之中，有哪些重要的因素是必須要加以考量的？請您舉一個協助部屬順利設定符合他工作目標的例子。

5. 有時候部屬可能會口頭上的迎合主管的要求而訂定目標，但事實上是不願意的，對於這樣的狀況您要如何識別出呢？遇到這樣的狀況，您曾用什麼樣的方式來因應呢？在這之中，您覺得最具挑戰之處為何？

6. 在訂定目標後，您如何以最客觀、最準確的方式來衡量部屬的表現呢？在您過去的經驗中，通常都會使用什麼樣的方式來進行衡量呢？這樣的衡量方式較具挑戰之處為何？您如何來因應呢？

7. 在評估部屬的績效時，通常會盡量的公平、公正，在這個部份您要如何進行宣傳，讓部屬知道所採用的評估方式，是基於公平、公正的呢？如果有部屬仍然有所異議，您是如何去排解這樣的問題呢？在這之中，最具挑戰的地方是什麼呢？

8. 在目標執行的過程中，通常都會有持續性的追蹤以確保該目標完成的進度。請您談談在過去的經驗中，所採用的追蹤方式。您覺得哪一種追蹤的方式最具效力？在這之中，有哪些重要的因素必須要考量到呢？

9. 在完成目標的時候，常會給予該部屬適當的回饋。請您談談在過去的經驗中，給予回饋的過程。您是採用什麼樣的方式給予部屬適當的回饋？在此，有什麼重要的因素是必須要加以考量的？在這個過程中有什麼具挑戰性的問題嗎？您用了什麼樣的方式來因應？

10. 給予回饋的方式有很多種，若回饋的內容剛好符合部屬所需，則激勵部屬的效果會非常顯著。請您談談，在過去的經驗中，您用了什麼樣的方式來了解給予的回饋是符合部屬所需？在這個過程中，有什麼因素是需要去考量到的？回饋過程最具挑戰的是什麼？您是如何去克服這些問題的？

Training Course：

1. 績效導向式訓練規劃實務

2. 做好目標管理與績效考核

3. 績效考核制度設計與運用

4. 績效管理面談實務訓練

5. 人力資本發展之薪資與績效連動實務班

6. 績效指標設定

7. KPI 績效考核系統設計實務

8. 目標管理與績效管理

9. 績效管理與考核

10. 時間管理與高效能會議技巧

Suggested Activities for Development：

1. 試著將較高層次的施政計畫轉化成為具體的目標。

2. 與部屬共同討論他的績效內容，雙方在職責範圍、表現標準、切合實際的挑戰性目標與達成期限等達成共識。

3. 定期與每個部屬進行績效面談，了解他的績效進度及所面臨的障礙及困難，審視他們是否具有完成任務所需的資源或資訊。

4. 建立每位部屬的績效管理檔案，記錄他的成就及績效問題。

5. 從紀錄中審視自己在給予每個人回饋時是否公平、表示讚賞及要求改進的比例是否適當。

6. 與部屬討論績效時，特別留意對方的身體語言，是否感到不舒適、緊張等。

7. 訂定時間表來觀察部屬的表現，並即時給予明確的正向及負向行為回饋。

8. 請專案小組人員，定期提交工作報告（例如，週報、月報、季報等）。

9. 設計適當的追蹤或管控方法，以強化組織的績效表現。

10. 即時處理績效問題。

11. 個別與每位部屬談談你可以如何改善你對他們的績效管理。

12. 請專家觀察你強化他人績效的方式，給予明確的回饋。

13. 設計簡單的管理調查量表（包含開放性問題，要求明確的建議），進行匿名調查，了解部屬對你的績效管理能力評價與回饋。

14. 請善於強化他人績效的同事或主管，以他實際的成功及失敗的例子分享他的做法及心得，仔細聆聽他怎麼說，並且了解為什麼他要這樣做。

15. 觀察專家如何與部屬進行績效討論，並於結束後訪問兩方，請求建議及回饋來改善自己的技巧。

Books：

1. 績效！績效！（2011）
2. 績效三大定律（2010）
3. 績效管理練兵術（2004）
4. 高績效管理（2006）
5. 哈佛學不到績效管理（2004）
6. 績效管理立即上手（2002）
7. 進階績效管理－立即上手（2004）
8. 運用國家競爭力強化政府施政績效管理（2004）
9. 行政領導與績效管理（2008）
10. KPI 指標式：企業智慧競爭力管理系統（2009）
11. 策略導向績效管理-KPI 體系建構與實施（2009）

IDP Samples：

(IDP Sample 日期僅供參考，個人發展項目須視所屬工作環境、職責及學習風格等因素而定)

1. 1 月 15 日，我會先將組織中目前比較高層次的政策轉化成為具體的績效目標，並將之列出來。
2. 2 月 10 日前，我將與每位部屬開會，開始進行公司績效目標管理內容的項目。
3. 3 月 5 日前，我會將績效目標管理內容的項目跟部屬討論，並且協助他們找到完成該目標的最佳方式。
4. 4 月 1 日前，我將分別對每位部屬提出工作表現的特定回饋。
5. 4 月 31 日前，我將完成《經理人績效管理手冊》一書的閱讀，並列出可以應用在部屬身上的方法。
6. 6 月 1 日前，我將與另一團隊的主管進行管理績效的評比，並列出他與我之間的差異。
7. 7 月 1 日前，我會找一位優秀團隊的主管，觀察他如何進行績效管理，並列出可應用的方法。

8. 7 月 15 日前，我會檢討上半年度的部屬績效，並審視自己在酬賞與回饋的比例是否安排妥當，如有不妥，則進行比例調整。

9. 8 月 1 日前，彙集所有的意見與回饋後，我會建立每位部屬的績效管理檔案，紀錄他的成就與所面臨的問題。

10. 8 月 31 日前，我會請部屬針對我的績效管理，匿名提出意見與回饋，並根據可用的意見發展新的管理方案。

六、變革管理與應變

Definition：

因應內外環境變化，能鼓勵部屬或他人，以不同或創新方式來處理，引領組織進行變革，並在面臨突發事件或情況時，迅速採取適當應變措施或處置行動。

Key Behavior：

1. 能夠因應環境的變化。
2. 能採取必要的變革調整或創新方式。
3. 能對可預見的環境變化，事先研擬配套措施或因應對策。
4. 突發狀況發生時，能立即有效的整合運用資源。
5. 面對突發狀況時，能修正調整作業方向或組織運作方式。

360 Assessment Item：

1. 受評者能夠因應外在環境的變化。
2. 受評者能夠採取必要的變革調整或創新方式，以因應外在環境的變化。
3. 受評者能夠對可預見的環境變化，事先研擬配套措施或因應對策。
4. 受評者在突發狀況發生時，能夠立即有效的整合運用資源。
5. 受評者在面對突發狀況時，能夠修正調整作業方向或組織運作方式。

CAR：

當時的情況爲何(Condition--C)？ 做了什麼(Action--A)？ *採取行動後的結果爲何(Result--R)？*

日本福島突發事件，核能研究所必須及時做出因應。福島事件發生後即召開會議告訴同仁為什麼我們要變(符合題項 1)，要有什麼措施，外來的變化(符合題項 2)，最好要先能夠預應變化，事先就可以先安排好對策，例如預設未來可能有輻射汙染的東西會滲透進來，如何想辦法透過加班、彈性的人力運用，優先來處理這件事情，以力求圓滿解決(符合題項 3)；因此我們先作內部調整，規劃，清楚要如何執行，分析的條條有理，手邊的工作可以延後的就先延後，緊急的事情優先處理及加班(符合題項 4)，沒人力就請求上級加派人力支援，長官也很清楚緊急的事情沒有人力的話沒辦法完成，甚至需要調整作業的方向來因應(符合題項 5)；因此本次緊急事件就透過溝通及協調讓同仁體會到整個事情的嚴重性。*同仁們非常配合調整原本工作安排，整個情況變得順利，得以執行。*

Interview Question：

1. 組織通常需要因應內外在的環境變化，請您談談依照過去的經驗，如何去意識到環境的變化。您通常藉由什麼樣的方式來觀察或得知環境的變化？在這些不同的方式中，您覺得哪一種方式是最具效力的？在這之中，哪一種訊息是最需要去加以考量的？

2. 請您談談在過去您所做的因應環境變化的事件。您如何根據所察覺到的內外環境變化加以因應呢？在這些不同的事件中，您覺得哪一個是最成功的？哪一個是最需要再修正的？您覺得在這成功與需改進的個案中，兩者最大的差異是什麼？

3. 通常環境的觀察需要持續不斷，以免跟不上變化而無法因應。請您談談平常是透過什麼樣的機制來持續性的觀察內外環境的變化。哪一種機制您覺得最具效力？在這之中，您覺得最具挑戰性的方式什麼呢？您用了什麼樣的方式來克服這些挑戰的？

4. 當偵查到環境的變化後，可能需要考量變化的大小進而採取一些措施，但也有可能變化的程度不到需要有所動作的情況。請您談談在過去的經驗中，您是如何去判斷要不要有進一步動作的過程？請您舉一個環境有所變化，但還不致制定因應措施的例子。有什麼樣的關鍵因素導致必須要有所因應呢？有什麼問題是必須要加以考量的？在這之中您覺得最具挑戰之處為何？您用什麼樣的方式來克服這個困難呢？

5. 請您談談就過去的經驗中，您採取變革調整或創新的過程。在這之中，您覺得最成功的案例是哪一個呢？最需改善的案例是哪一個呢？您覺得這兩個個案最大的差別是什麼？其中，您覺得最需要考量的因素是什麼？哪一個是您覺得最為重要的？

6. 在環境的變化後，有些問題是不能預見會有什麼樣的影響，但有些卻是可預見的。請您談談在過去的經驗中，對於可預見的事件，您事先研擬配套措施或因應對策的過程。在這個過程中有什麼重要的因素是必須要考量的？在這之中，您覺得最具困難的問題是什麼？您用什麼樣的方式來解決這些問題呢？

7. 對於事先研擬的配套措施或因應的對策，最後真的派上用場的機會為何？請您談談在過去的經驗中，這些配套措施或對策真的有派上用場的一個例子。在這些例子後，您有什麼樣的啟發呢？

8. 在面對突發狀況時，最好要能夠立即性的整合有效的資源加以運用。請您就過去的經驗，談談您在突發狀況發生時，您快速整合資源來因應的過程。在這個過程中，您覺得有哪些因素是必須要加以考量的？其中，最重要的因素是什麼？為什麼它是最重要的因素？您覺得這樣快速整合資源的過程中，最具挑戰性的地方是什麼？您用什麼樣的方式來加以克服呢？

9. 在突發狀況時，您欲整合的這些資源，可能是來自部門內部，也有可能是來自於外部，您如何去協調這些人、這些部門願意支援呢？請您就過去的經驗談談，這協調的過程是如何進行的？在這之中，是否有失敗的例子呢？當時的情況為何？最後您是如何處理的？

10. 在面對突發狀況發生時，有時候會需要調整作業的方向或運作的方式。請您談談在過去突發事件發生時，您調整作業或運作方向的例子。在這個過程中，您覺得有什麼樣的原則是必須要堅持的？有哪些是可以變動的？您覺得在這之中，最具困難的地方是什麼呢？您如何加以因應呢？

Training Course：

1. 變革規劃
2. 變革管理與流程變革
3. 組織變革管理
4. 變革管理與導入實務
5. MTP-創新.改善與朝向變革管理
6. 變革領導管理實務訓練
7. 企業的創新管理與組織變革培訓
8. 組織變革與團隊共識活力營
9. 變革領導三部曲
10. 策略性人力資源管理系列課程(一)變革管理

Suggested Activities for Development：

1. 觀察環境的變化，列出組織可以因應的方式。
2. 將組織變革視為成長的必經過程，試著讓自己接受與適應各種改變，並適時提出自己認為的必要改變。
3. 尋找關於變革的專業書籍來閱讀，並整理出其重要的內容。
4. 試著將變革的問題詢問其他不同部門的同事，請他們以他們的角度來提出不同的變革調整或創新方式。
5. 當組織提出各種變革措施時，試著瞭解部屬的可能反應，並站在部屬的角度因應部屬的所有可能行為。
6. 試著以部屬的角度思考他們面對組織變革時的可能困難，以及變革對部屬所帶來的改變為何，協助部屬處理面對變革時的情緒。
7. 先瞭解組織對於變革所帶來的改變需要如何因應，同時試著瞭解部屬可能的抗拒為何，事先思考必要的處理方式。
8. 在瞭解公司變革的意涵後，試著找出自己在變革過程中應該扮演的角色，並以部屬能夠接受的方式與其溝通，使其瞭解變革的目的與流程。
9. 平時要整理出一些未來可以預見的環境變化，並且事先擬出可以因應的措施，以及可以整

合運用的資源。

10. 想像面對突發狀況時，能夠列出的調整作業或組織運作的方式，並將之記錄下來。

Books：

1. Samsung：東方管理＋西方變革（2011）
2. SNS 新變革：社群網路的分享、衝擊與新經濟（2010）
3. 與 CEO 對話：變革年代（2010）
4. 與大師對話-變革力（2010）
5. 改變 才有機會：歐巴馬的變革之路（2009）
6. 變革與合作-中國參與聯合國維和行動之研（2009）
7. 奇異-變革與再造（2008）
8. Flexible Leadership（2004）
9. 變革管理（2005）
10. 經理人變革管理手冊（2005）
11. 知識時代變革管理（2001）

IDP Samples：

(IDP Sample 日期僅供參考，個人發展項目須視所屬工作環境、職責及學習風格等因素而定)

1. 2 月 10 日，我會去找尋一些關於變革管理的專業書籍，加以閱讀，並整理出重要的概念。
2. 3 月 5 日前，我會觀察環境的變化，針對會對組織有影響的因素加以記錄下來，並找出可以因應的方式。
3. 4 月 10 日前，當環境真的有所變化，我會列出可以採用的變革調整或創新的方式。
4. 5 月 1 日前，我會假設有可能產生的突發狀況，然後列出能夠立即整合用來解決問題的資源。
5. 6 月 1 日前，我會試著以部屬的角度來思考他們面對組織變革時可能產生的困難，並列出能夠因應的方式。
6. 7 月 1 日前，當組織進行變革的時候，我會向員工說明清楚變革的原因、重要性、好處…等。
7. 8 月 10 日前，我會思考突發狀況的時候，能夠修正或調整作業的方向或組織運作的方式，

並將之整理出表單。

8. 9 月 10 日前，我會試著思考當變革發生時，能夠提供的資源或排除困難的方式，並且將之記錄下來。

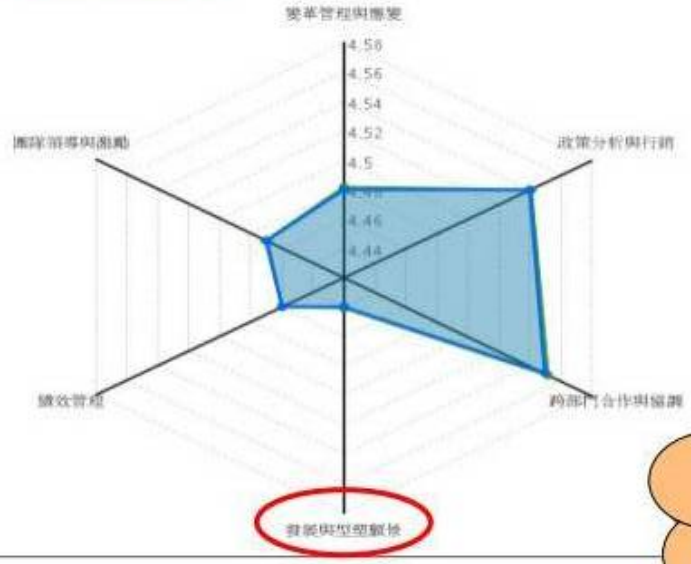
9. 10 月 1 日前，我會假設變革發生，並整理出要因應的每一個步驟。

10. 10 月 30 日前，我會去找具有經驗的人士來模擬變革的過程，看他執行變革的過程為何，並將之記錄下來。

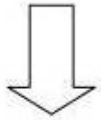
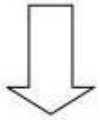
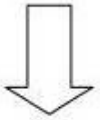
個人發展計畫(IDP)

IDP：行爲改變的具體落實計畫　　Action：發展行動　　Result：達成指標　　Time：評估/完成 時間

姓名		填寫日期	
陳六		2011/09/01	
發展職能	**發展行動**	**達成目標**	**評估指標/完成時間**
發展職能：發展與型塑願景 **發展行為：**能使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力。	A1）詢問部屬對願景的想法，以及他們認為未來可行的願景內容，並將其內容記錄下來。 A2）將自己所擬訂的願景與部屬的願景結合起來，並比對自己的想法與他們的內容有什麼樣的差異，再次審視自己想法所缺少的部份，並加以記錄。 A3）主動與部屬溝通願景的內容及重要性	R1) 每月輪流訪談一位部屬，並將部屬所提出的未來願景內容整理出來。 R2) 彙整所有訪談部屬對願景的想法，擬訂單位未來的願景。 R3)利用單位定期會議溝通未來願景的內容及重要性	T1) 每月/2011.12.31 T2) 每年/2011.12.31 T3) 每季/2012.06.30
主管 簽名		**受評者 簽名**	
王五		陳六	

<table>
<tr><th>內容</th><th>參考文件</th><th>範例</th></tr>
<tr><td>確認發展需求</td><td>個人的報告</td><td>
<table>
<tr><th>職能</th><th>自己</th><th>上司</th><th>同儕</th><th>下屬</th><th>團體平均</th><th>基準分數</th></tr>
<tr><td>跨部門合作與協調</td><td>4.44</td><td>4.43</td><td>4.55</td><td>4.59</td><td>4.55</td><td>4.55</td></tr>
<tr><td>政策分析與行銷</td><td>4.31</td><td>4.52</td><td>4.57</td><td>4.52</td><td>4.54</td><td>4.54</td></tr>
<tr><td>變革管理與應變</td><td>4.22</td><td>4.38</td><td>4.47</td><td>4.51</td><td>4.48</td><td>4.48</td></tr>
<tr><td>團隊領導與激勵</td><td>4.33</td><td>4.38</td><td>4.50</td><td>4.47</td><td>4.47</td><td>4.47</td></tr>
<tr><td>績效管理</td><td>4.22</td><td>4.38</td><td>4.45</td><td>4.49</td><td>4.46</td><td>4.46</td></tr>
<tr><td>發展與型塑願景</td><td>4.16</td><td>4.38</td><td>4.44</td><td>4.45</td><td>4.44</td><td>4.44</td></tr>
</table>


挑選原則：
一般而言會針對分數較低，具有關鍵性、急迫性、即時性、共同性的來發展。在此例子中，是以發展與型塑願景爲例。
</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td>  </td><td>  </td><td>  </td></tr>
<tr><td>了解自己學習的風格</td><td>學習風格問卷</td><td>學習風格量表：
下列題目每題皆包含兩項敘述，請您仔細閱讀後選擇一項比較符合您的描述。

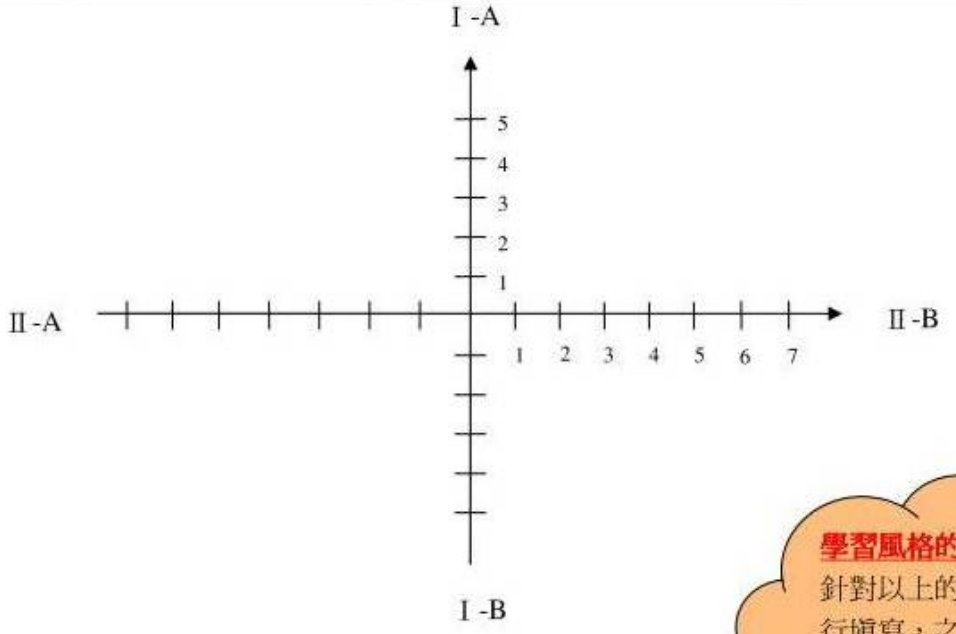
第 I 部分
<table><tr><td>1</td><td>□A 我常憑感覺就直接行動
□B 我在行動前都會考慮所有可能的結果</td></tr><tr><td>2</td><td>□A 我常發現憑感覺所產生的決策或行動比詳細規劃後的結果來得佳
□B 我常發現依詳細規劃後的行動或決策比憑感覺的結果來得佳</td></tr><tr><td>3</td><td>□A 我相信實際體驗與感受才能瞭解真實
□B 我相信理性與邏輯推理將會成爲主流</td></tr><tr><td>4</td><td>□A 我比較喜歡和知性與感性的人相處
□B 我比較喜歡和邏輯與分析能力強的人相處</td></tr><tr><td>5</td><td>□A 透過實際的經驗我覺得可以學習比較多
□B 透過理論與假設的建立我覺得可以學習比較多</td></tr></table></td></tr>
</table>

第Ⅱ部分

1	□A 學習上我比較喜歡透過實作法來學習 □B 學習上我比較喜歡透過觀察法來學習
2	□A 若要瞭解老人問題，我會參加老人服務有關的社團 □B 若要瞭解老人問題，我會多閱讀有關老人的文章
3	□A 我認爲不論任何事，能否用運在實務上才是最重要的議題 □B 透過瞭解別人的作法再加以分析與吸收是比較好的學習方式
4	□A 我是會積極地去體驗新的經驗的人 □B 我是會嘗試收集與觀察別人的經驗與意見的人
5	□A 我在評斷一個點子的好壞大多以實用性爲基礎 □B 我在評斷一個點子的好壞大多以創新性爲基礎
6	□A 我喜歡從做中學 □B 我喜歡藉由觀察他人來學習
7	□A 我是行動派的人，有好的主意時，我傾向先作了再說 □B 我習慣深思熟慮，在行動前，我會先思考任何可能的方案與結果

答案計分：

		題數得分
第Ⅰ部分 （Y 軸）	Ⅰ-A	
	Ⅰ-B	
第Ⅱ部分 （X 軸）	Ⅱ-A	
	Ⅱ-B	



學習風格的了解：
針對以上的兩個量表進行填寫，之後再用座標軸來繪出，以了解個人的學習風格爲何。

產出 IDP	個人的報告、學習風格問卷的結果	

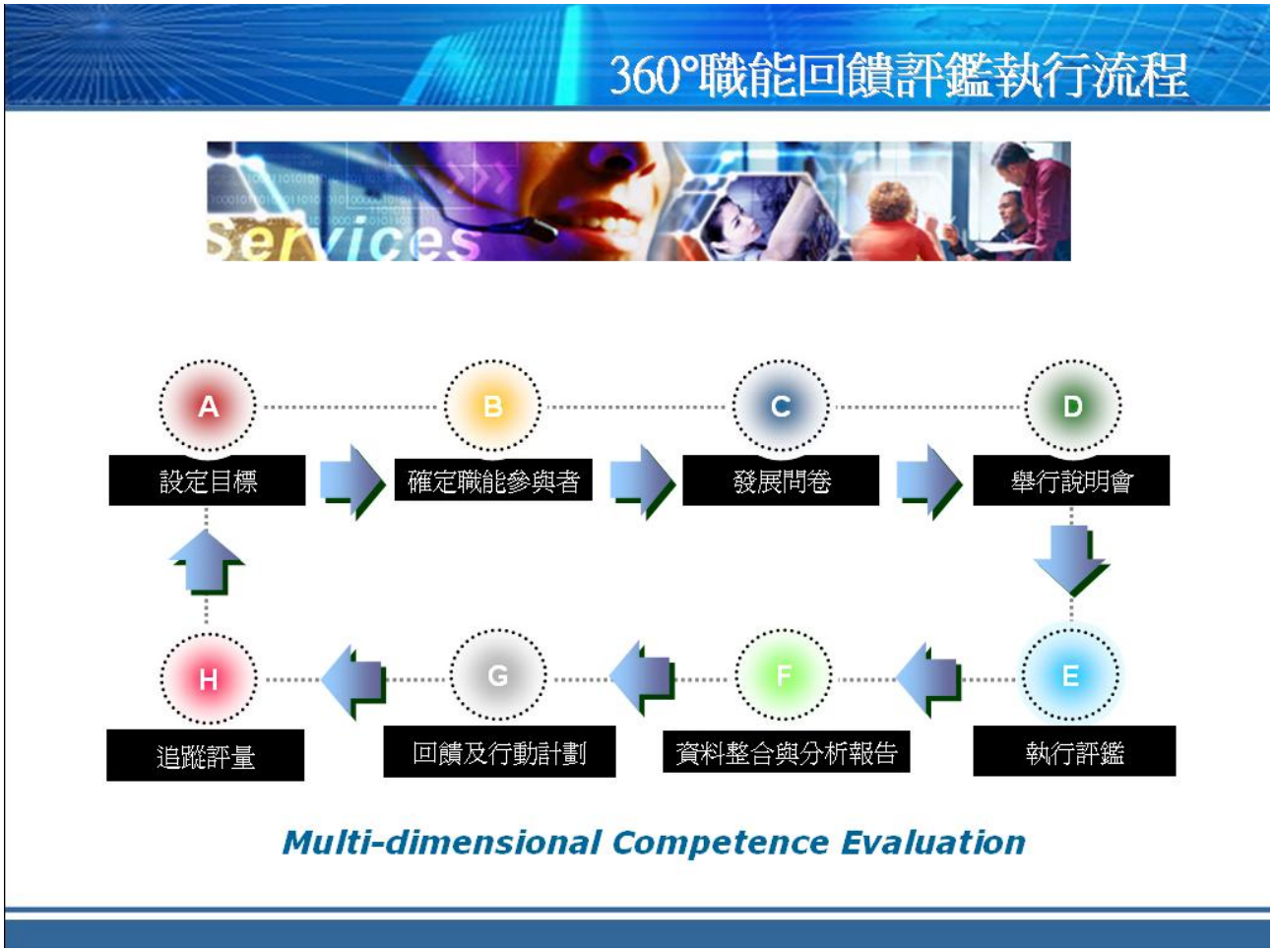
個人發展計畫(IDP)

IDP：行爲改變的具體落實計畫　Action：發展行動　Result：達成指標　Time：評估/完成 時間

姓名		填寫日期	
陳六		2011/09/01	
發展職能	**發展行動**	**達成目標**	**評估指標/完成時間**
發展職能：發展與型塑願景 **發展行為：**能使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力。	A1) 詢問部屬對願景的想法，以及他們認為未來可行的願景內容，並將其內容記錄下來。 A2) 將自己所擬訂的願景與部屬的願景結合起來，並比對自己的想法與他們的內容有什麼樣的差異，再次審視自己想法所缺少的部份，並加以記錄。 A3) 主動與部屬溝通願景的內容及重要性	R1) 每月輪流訪談一位部屬，並將部屬所提出的未來願景內容整理出來。 R2) 彙整所有訪談部屬對願景的想法，擬訂單位未來的願景。 R3)利用單位定期會議溝通未來願景的內容及重要性	T1) 每月/2011.12.31 T2) 每年/2011.12.31 T3) 每年/2012.06.30
主管 簽名		受評者 簽名	
王五		陳六	

附錄十　360 度職能評鑑 SOP 說明

步驟	說明	作法參考
設定目標	首先要了解專案的目標。 目標 J 直接影響後續計劃執行內容。 例如：是要提升管理能力、作爲訓練需求評估 、、等	第一章 序論 二、計劃目的
確定職能與參與者	根據目標挑出符合資格人選及確定評鑑職能項目。	參與者：高階文官 職能項目:第二章　三、高階文官職能項目的演進過程
發展問卷	針對職能項目發展職能評鑑問卷與尺度確認	第三章 360 度職能評鑑題項確認與尺度確認
舉辦說明會	評鑑前舉辦說明會，主要目的是讓所有參與者了解評量目的，進行方式，執行日期、、、等	附錄四 360 職度能回饋溝通說明會議
執行評量	說明會後，主辦單位發出通知，請受評者與評鑑者進行評量作業。	第四章 360 度評鑑執行
分析報告	評量完成後依評量結果產出個人及團體分析報告。	第四章 360 度評鑑執行 二、360 度職能回饋報告產出
回饋及行動計劃	根據報告內容請專家給予受評者回饋,受評者依回饋內容擬定後續 IDP 行動計劃	附錄九 IDP 的 SOP
追蹤評量	根據評量結果，規劃相關訓練課程，定期追蹤受評者 IDP 行動計劃執行結果。爲了評估專案整體成效於適當時間(半年至一年)重啓 360 度職能評鑑專案，追蹤受評者職能進步情形	附錄十、職能對應課程


360°職能回饋評鑑執行流程
Services
A
設定目標
B
確定職能參與者
C
發展問卷
D
舉行說明會
E
執行評鑑
F
資料整合與分析報告
G
回饋及行動計劃
H
追蹤評量
Multi-dimensional Competence Evaluation

360°職能回饋評鑑執行流程
設定目標
確定職能
與參與者
發展問卷
舉辦說明會
執行評量
分析報告
回 饋 及
行動計劃
追蹤評量

提升管理能力？

組織變革???

接班人計畫???

R&D部門???

中高階主管???

360°職能回饋評鑑執行流程

發展問卷

- 職能行爲題項 (Competency-based Questions)
- 開放性問題 (Open Comment)
- 評量標準 (Scale Width)

分數評給標準

自評評分標準

1. **並非如此 (Much less than effective)**
   完全沒有展現出問題中所提到的行爲。
2. **有待改進 (Less than effective)**
   偶爾有這項行爲的表現，但並非常態。仍有改進的空間。
3. **達到標準 (Effective)**
   對這項行爲有足夠的認知，且大部分的時間皆能成功展現。
4. **表現優秀 (More than effective)**
   對此項行爲有充分的了解，且皆能成功地表現。
5. **非常卓越 (Much more than effective)**
   在這項行爲表現得非常的卓越，且成爲眾人的模範。

分數評給標準

他評評分標準

1 並非如此 (Much less than effective)
被評者完全沒有展現出問題中所提到的行爲。

2 有待改進 (Less than effective)
被評者偶爾有這項行爲的表現，但並非常態。仍有改進的空間。

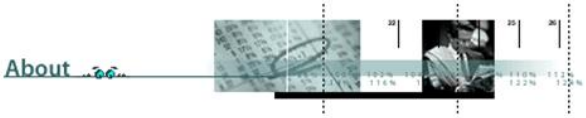
3 達到標準 (Effective)
被評者對這項行爲有足夠的認知，且大部分的時間皆能成功展現。

4 表現優秀 (More than effective)
被評者對此項行爲有充分的了解，且皆能成功地表現。

5 非常卓越 (Much more than effective)
被評者在這項行爲表現得非常的卓越，且成爲眾人的模範

N 無法觀察 (Not observed)
如果您覺得以您跟被評量者 (不包括自評者自己) 的互動，沒有辦法觀察到問題中所描述的行爲。

分數評給標準



1 -『絕少展現該行爲』：您認爲被評量者 (包括自評者自己) 在過去一年當中，成功 展此行爲的頻率不到20%。

2 -『較少展現該行爲』：您認爲被評量者 (包括自評者自己) 在過去一年當中，成功展此行爲的頻率介於20%~50%。

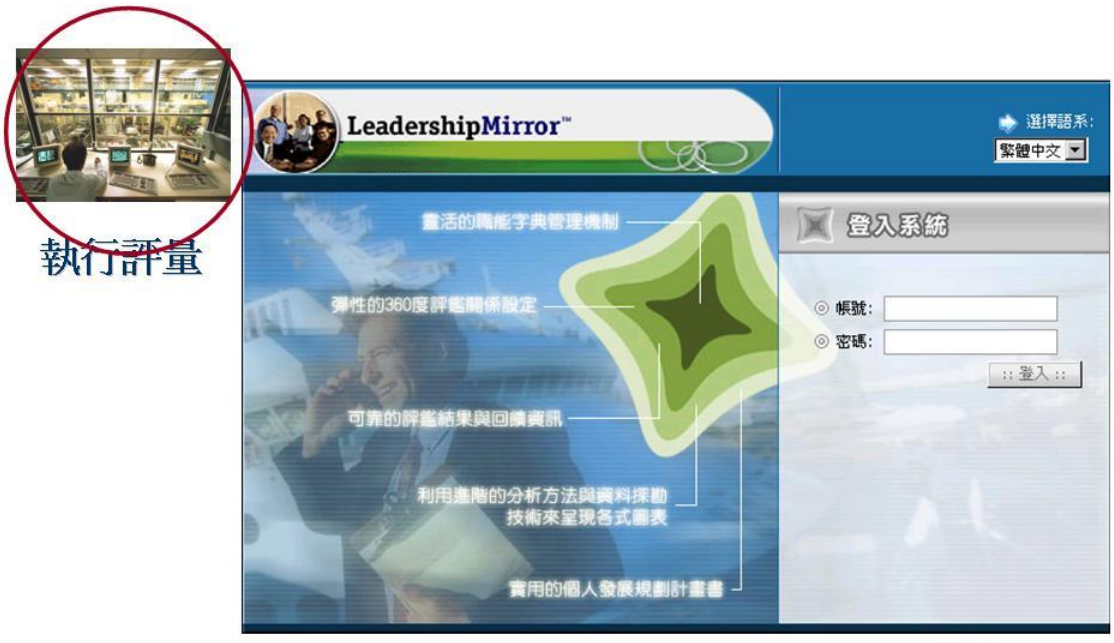
3 -『偶爾展現該行爲』：您認爲被評量者 (包括自評者自己) 在過去一年當中，成功展此行爲的頻率介於50%~70%。

4 -『經常展現該行爲』：您認爲被評量者 (包括自評者自己) 在過去一年當中，成功展此行爲的頻率介於70%~90%。

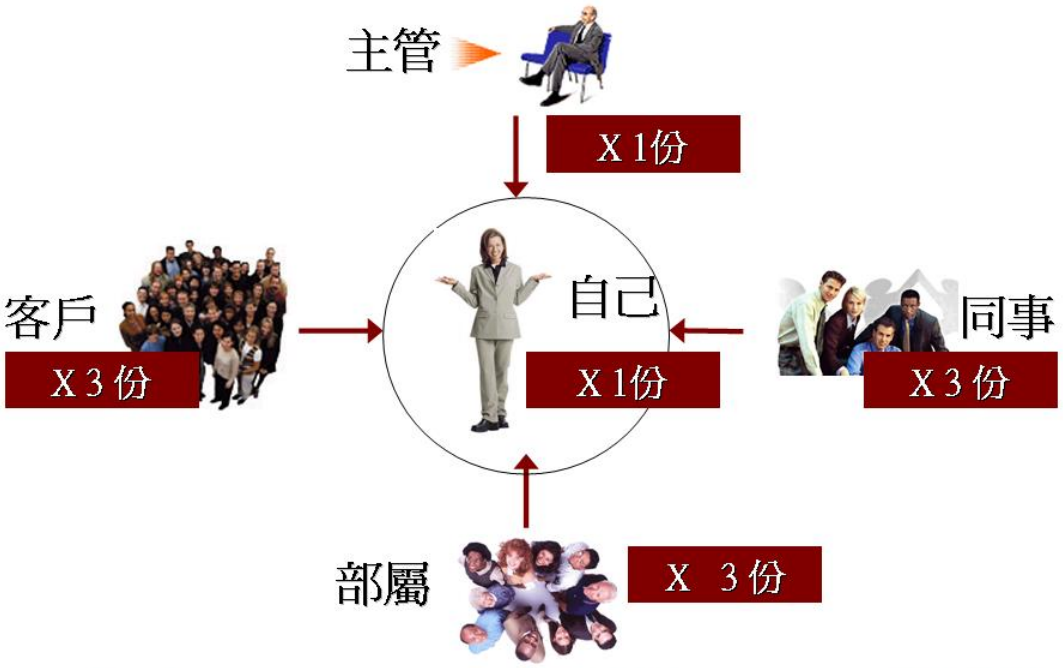
5 -『總是展現該行爲』：您認爲被評量者 (包括自評者自己) 在過去一年當中，成功展此行爲的頻率介於90%~100%。

N/A -『無法觀察』(不適用於自評)：如果您覺得以您跟被評量者 (不包括自評者自己) 的互動，沒有辦法觀察到問題中所描述的行爲。

360°職能回饋評鑑執行流程

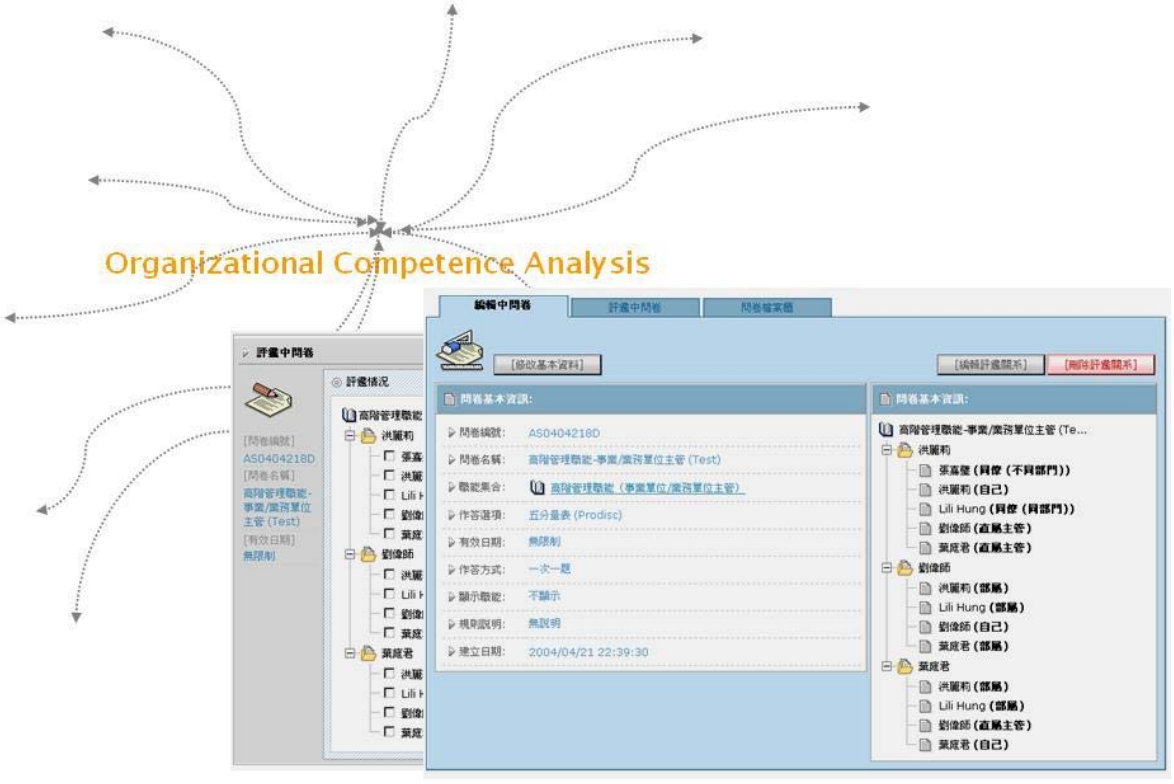


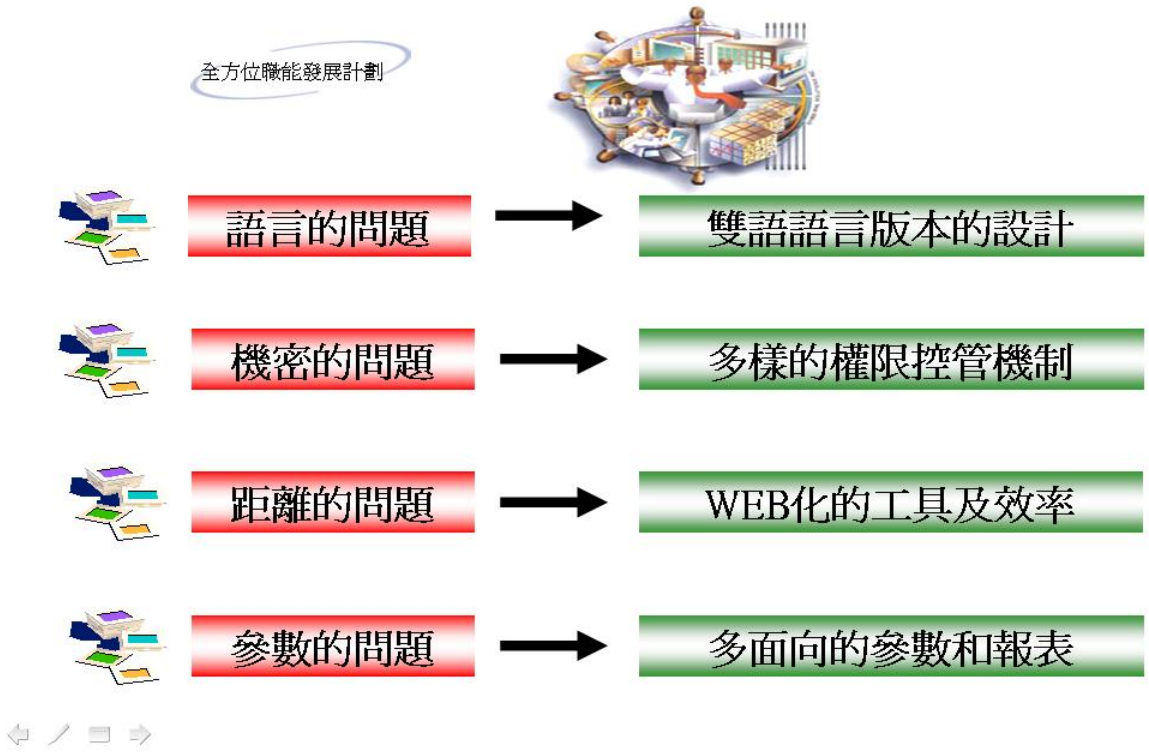
360°評量回饋

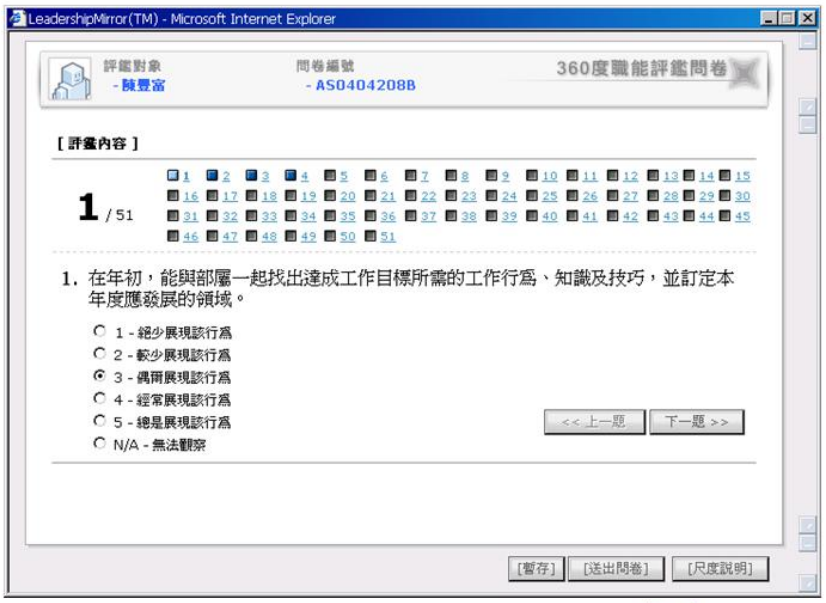


100人（Target) X 12 份 (問卷) = 1200 份問卷

職能評鑑系統優點與特色




全方位職能發展計劃
語言的問題
雙語語言版本的設計
機密的問題
多樣的權限控管機制
距離的問題
WEB化的工具及效率
參數的問題
多面向的參數和報表


LeadershipMirror(TM) - Microsoft Internet Explorer
評鑑對象
- 陳豐富
問卷編號
- AS0404208B
360度職能評鑑問卷
[評鑑內容]
1 / 51
1. 在年初，能與部屬一起找出達成工作目標所需的工作行為、知識及技巧，並訂定本年度應發展的領域。
1 - 絕少展現該行為
2 - 較少展現該行為
3 - 偶爾展現該行為
4 - 經常展現該行為
5 - 總是展現該行為
N/A - 無法觀察
<< 上一題
下一題 >>
[暫存]
[送出問卷]
[尺度說明]

Profile
We offer a balanced approach to businesses through our industry focus and Solution services.
History
Celebrating 100 years of extraordinary growth & exemplary services.

360°職能回饋評鑑執行流程

團體職能回饋評鑑分析

個人職能回饋評鑑分析表

團體職能回饋評鑑分析

- 團體總覽
- 團體掃瞄
- 團體比較分析
- 開放式建議
- 雷達圖

[總覽 / Executive Summary]
包含"平均結果"、"優勢職能"與"發展需求"等

[團體掃描 / Group Profile Match]
針對每項職能及主要行為，顯示出與要求基準值之比較下，人數分佈的百分比

[團體比較分析 / Group Gap Analysis]
以數列方式來呈現，更容易找出團隊的優勢或需要發展的領域

[開放式建議 / Open Comment]
除了自己給予的回饋之外，還有他人對於工作表現給予最真誠 的回饋與建議

[雷達圖 / Rader Chart]
將評鑑職能的結果以雷達圖的方式呈現

個人職能回饋評鑑分析

- 個人總覽
- 個人掃瞄
- 個人比較分析
- 開放式建議
- 群體比較
- 發展計畫

[總覽 / Executive Summary]
包含"平均結果"、"優勢職能"與"發展需求"等

[個人掃描 / Individual Profile Match]
所有被評量之職能及行為的評分顯示。包括該行為的平均值，
與各種關係評分平均值的條狀比較圖

[個人比較分析 / Individual Gap Analysis]
個人掃瞄所列數據相同，以數列的方式來呈現，
容易找出優勢或需要發展領域

[開放式建議 / Open Comment]
列出的是所有的評量者，對受評人工作表現上的認可及建議

[群體比較 / Normative Results]
顯示個人職能得分與群體中其他人比較的結果，顯示分數高於多少百分比的人

[個人發展計畫 / Individual Development Plan]
個人發展計劃的目的在於透過符合個人需求的學習方式，
充實個人在職場上，所需具備的各項能力及技巧

360°職能回饋評鑑執行流程

設定目標

確定職能
與參與者

發展問卷

舉辦說明會

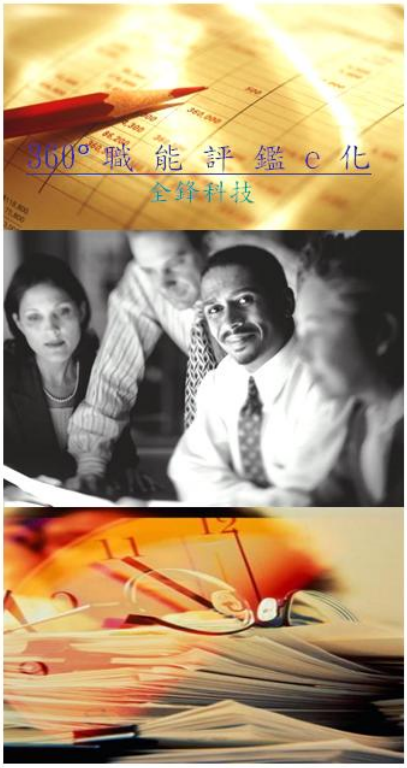
執行評量

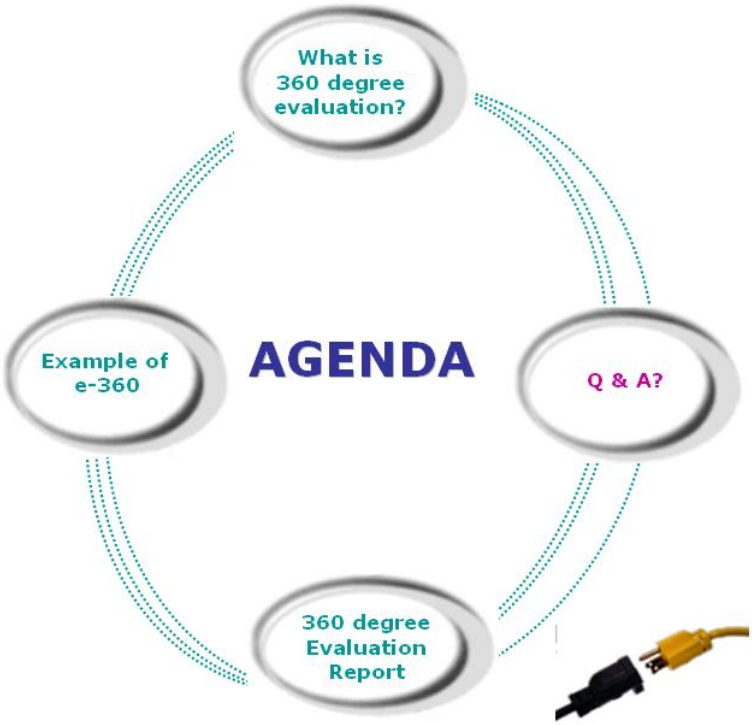
分析報告

回 饋 及
行動計劃

追蹤評量

360°職能回饋評鑑執行流程
設定目標
確定職能
與參與者
發展問卷
舉辦說明會
執行評量
分析報告
回 饋 及
行動計劃
追蹤評量


360° 職 能 評 鑑 e 化
企鋒科技


What is
360 degree
evaluation?
Example of
e-360
AGENDA
Q & A?
360 degree
Evaluation
Report

附錄十一　職能對應課程

高階文官職能對應課程

職能名稱	課程名稱
發展與型塑願景	企業願景＆策略規劃
	企業願景規劃與策略管理
	創意思考的新思維
	成就高級經理人系列課程-- 成功的戰略計劃
	願景領導修練營
	組織願景領導
	企業願景建立與策略規劃實務
	企業經營策略實務訓練
	策略規劃與願景共識營

職能名稱	課程名稱
政策分析與執行	策略分析與擬定經理人班
	企業經營策略實務訓練
	成就高級經理人系列課程-- 成功的戰略計劃
	高階主管動態策略規劃訓練課程
	產業分析訓練課程
	問題分析與解決
	策略行銷-elearning

職能名稱	課程名稱
變革管理與應變	變革管理與導入實務
	MTP-創新.改善與朝向變革管理
	變革領導管理實務訓練
	企業的創新管理與組織變革培訓
	組織變革與團隊共識活力營
	變革領導三部曲
	策略性人力資源管理系列課程(一)變革管理

職能名稱	課程名稱
跨部門合作與協調	跨部門溝通協調
	跨部門協調與情緒管理
	雙贏跨部門溝通技巧課程
	跨部門溝通與團隊共識建立
	無障礙跨部門溝通技巧
	跨部門溝通協調與異議的掌控
	跨部門溝通協調整合技巧與有效問題排除方法
	跨部門溝通協調技巧.衝突改善與團隊士氣領導
	跨部門溝通技巧

職能名稱	課程名稱
績效管理	績效導向式訓練規劃實務
	做好目標管理與績效考核
	績效考核制度設計與運用
	績效管理面談實務訓練
	人力資本發展之薪資與績效連動實務班
	KPI 績效考核系統設計實務
	目標管理與績效管理

職能名稱	課程名稱
團隊領導與激勵	團隊激勵與凝聚共識體驗營
	領導統御與團隊激勵精修班
	自我激勵與團隊激勵
	團隊溝通體驗營
	打造卓越團隊團隊激勵與共識凝聚
	建立核心團隊實務訓練
	團隊激勵與績效改善
	4U-P.A.團隊能量激勵營

附錄十二　期末報告審查會議記錄

「高階文官培訓導入職能評鑑之應用及分析」期末報告審查會議議程

時間：民國 100 年 10 月 7 日（星期五）下午 4 時 00 分

地點：本會七樓會議室

主席：蔡主任委員璧煌

案由：檢具「高階文官培訓導入職能評鑑之應用及分析」採購案期末報告如附件，謹請　審查。

與會人發言要旨（依發言順序）:

蔡主席：
今天主要是聽保訓會委託 104 在「高階文官培訓導入職能評鑑之應用及分析」研究的期末報告，看是否有需增修的部份。

主持人林博士進行報告

蔡主席：
今天的會議時間上有點趕，請大家不用客氣就直接表達意見，首先由劉教授發表意見

劉教授：
在期中報告前我們有提過可能需要會內的大力協助才能完成，現在也如期完成了，很不簡單。首先，在這份報告中，我覺得撰寫的部份問題比較多，在今天聽完簡報後，在邏輯上有比較清楚一些，我建議報告團隊在整份報告的邏輯再調整一下。第二個在撰寫上的問題為，已經到了結論但還有文獻，例如 104 頁，轉化型領導這個部份。第二個建議，剛剛在報告中有提到 IDP 後續要再補齊的資料，之後也要附上。另外，有兩件事情雖然非關此次的研究案，但是我覺得還是要稍微釐清楚，就是這個研究的結果出來後，要如何跟後續的課程結合，包含之後課程規劃的部份。同時，後續應該要多久再進行一次，應該也要納入未來的考量。

鄭老師：

我同意剛剛劉老師的說法，整份報告的撰寫要像剛剛口頭報告的方式來修整。另外，在研究實務操作方面，我建議研究團隊要把整個 SOP 呈現，固定下來，這個很重要，因為這會關乎到之後每一次進行的品質。第二個，在 PPT 19 頁，ART 的 R 應該是學完課程後，應用在工作上達成的標準，而不是學習成效的結果。這邊如果我要寫的話，以工作指導為例，某一人員在經過一些發展活動後，他在工作上有哪些具體的表現，例如，他能夠成功的指導部屬，讓部屬可以達成工作上的績效。就是工作上的表現而不是學習的成果。另外，在這個資料庫上沒有一個發展字典，所以在寫作上可能會有些困難，之後這個計畫要繼續進行的話，我建議要進行 training map，也就是說要把每一個職務應該要接受的課程以及每一個職能行為要接

受的課程都要寫的很詳細，每一個課程後續要發展的結果，成效要如何展現都要寫的很詳細。這個是我對於後續要繼續進行的建議。另外，在這份研究的後續發展課程可能跟保訓會所發展的課程有些不一樣。就目前的課程都是請講師到課堂上的口頭課程，但除了口頭課程外，還有其他的訓練方法，例如行動學習、coaching 等，以 coaching 來說現在有台灣教練協會在從事這方面的課程，保訓會可以考慮看看。所以我同意林博士在報告這邊建議用教練方式來取代口頭課程，主要是因為教練方式是一對一的，而口頭課程都是大班制的所以效果會比較差。

總結來說，我的建議第一個是整個研究操作的 SOP，第二個是之後要進行的課程可以用行動學習或是 coaching 的方式，這對個人後續的發展會比較有幫助。

詹委員：

在我看到的第一個部份，整個操作的技術上會有些銜接，我覺得整個在執行過程的經驗與銜接性，就如同剛剛報告中所提到進行時，所產生的困難與克服，應該要特別強調且交代出來，因為之後可能不只會在會本部進行，所以之後進行可能會產生的問題這個部份可能要說明清楚。第二個部份，我覺得以「用」的角度來說，我同意鄭老師的說法，應該要用一個比較清晰的方式來做一個說明，例如 SOP 的方式，因為對於操作的人可能會比較了解，但是對於用的人可能就比較不能夠掌握。在剛剛的報告中，技術的部份可能是我們所要的，但是對於詮釋的部份，會有些疑慮，因為要是對結果的解釋有誤的話可能會對後續的發展造成錯誤的引導，例如雷達圖的部份，必須要很有經驗去解釋，在報告中，研究團隊強調的自己與長官的差異很大，在詮釋的部份建議未來要在長官面前多展現自己，讓長官可以知道你的能力，但是這個部份可能是因為自我感覺太良好而導致，所以在結果詮釋的部份，要盡量客觀，有些顯而易見的問題可能要避免一下。在第三個部份，在組織跟人力策略的建議，有些可能太泛泛，所以建議在結論的部份要更完整。以上是我的三點建議。

邱委員：

第一點，希望在目錄格式上可以仿照研究報告的方式來編排，例如，第一章、第二章…等。第二點，是比較細節的部份，例如第 13 頁，文獻探討這邊因為前面已經有緒論，所以在這裡就不要有前言了。在 22 頁，看是要用澳洲政府還是用澳大利亞，要統一。在第 33 頁，這裡所列出來的職能名稱與 PPT 的不一樣，是否要有一致性的說明會比較好一點。在第 36 頁，報告中指出 14 位，但是表格中卻只有 13 位。在 103 頁，表 6-14 應該要有些前述的說明，不然在這邊突然出現會有些突兀。另外，以往都是核心能力發展成課程，在這邊是課程變成了職能，與以往有些不一樣，在這邊跨部門合作與協調課程，變成了核心能力，最後變成職能。在這邊應該要區隔出課程與職能的差異。有關雷達圖的部份，第 76 頁的圖 5-8，但是他又好像是表，名稱上與標示的圖或表不一致，所以在第五章的部份要正確的標明圖或是表。最後是結論的部份，有看到後續建議與發展的部份，但是對於此研究的總結好像不太清楚，反而是 PPT 上面的還蠻清楚的，所以可以將 PPT 上的結論建議用到書面資料來。在 99 與 100 頁的部分，可以在這三個班別名稱多加上研究兩字，例如管理發展研究訓練班。

陳委員：

在第 10 頁這邊這五個步驟，為什麼是這五個步驟，有需要說明清楚，接下來第 11 頁，文字不通順，而且應該要說明一下為什麼是三分之一的人來做訪談，第 12 頁的名詞，先寫 360 度再寫職能，我覺得這邊的邏輯是有問題的，應該要先界定職能才來說明 360 度，因為感覺 360 度是職能評估的一種，所以應該是要先說明職能才來說明 360 度的東西，而且應該要說明為什麼要用 360 度的方式來進行。在 33 頁的部分應該只是職能，而不是 360 度職能，邏輯順序要調整好，名詞上面也要修正好。另外，在 50 頁這邊為什麼要由兩位專家學者來審核，這個部份也應該要說清楚，由誰、為什麼是他們這個部份的說明。最後在 108 頁參考文獻的引註，應該也要附上第幾期跟第幾卷。

吳處長：

因為我們是承辦單位，所以在這邊會先跟大家說明一下當時在需求書上的要求。首先，這個案子是屬於勞務採購，而不是委託研究案，當時是希望 104 來協助我們針對整個職能評鑑的問卷調查以及訪談，來驗證 98 與 99 年，由當時後劉老師協助我們做的職能定義的項目，是否合適以及必要的修正。在驗證的職能指標跟項目這個部份，在一開始先有一個初稿，在調查 35 位官員及訪談 13 位官員後，再由專家學者來做修正，以及進行期中的內容修正，最後產生的職能內容是在第 58 到 69 頁這個部份。所以按照需求書相關的規範，104 確實針對我們職能定義、行為衡量指標的部份有明確的列出，接下來我們還希望 104 能夠針對參訓的人員進行能力的盤點，在這個部分有作出雷達圖，還有產出每個人一份的完整報告書，之後進行回饋的方式將這份報告回應給 40 位參訓的學員，所以按照我們當時需求書的內容，原則上都有完成。唯一一項與當時候不太相符的部份是年度的個人發展計畫（IDP)。因為在這個期末會議前，我們有與 104 先進行了會前會的討論，在 IDP 的內容部份沒有符合我們的期待，原因是因為 IDP 主要是由主管來做，而不是由 104 來進行，但是後續會補上 IDP 的 sample，包含參訓學員學習風格的範例，以及客製化建議的部份。所以就需求書的內容，除了 IDP 要再補上，其他的部份是有符合原本勞務委外採購需求的規定。就整份報告文字通暢度和邏輯上一致的部份，如委員所說我們也覺得要做些修正。

在剛剛劉委員有提到後續要進行的話，時間上會如何安排，我們核心職能在 98、99 年有做過調查，劉老師當時有用 AHP 的方式來處理。在 99、100 年我們有針對當時候規劃的核心職能去試辦以及課程規劃。在這一兩年我們也有請 104 幫我們作核心職能的導入，先從會裡面試辦，今年擴大導入至各部會中，同時我們還有委託給政大，針對人格的部份也有做一個委託研究案，現在我們像這樣的委託研究案都是經過了兩三年的時間，最近我們會針對這兩三年的研究來進行整理，在下禮拜高階文官核心職能的研究檢討。檢討的重點我們是希望同時把屬於職能項目的人格特質、核心職能以及管理的職能，利用累積兩年的經驗加入且修正，然後也會邀各部會的主管人員來參與修正。同時我們還有針對這個職能項目要怎麼跟我們在遴選課程 AC 的部份做連結，從職能轉化成課程模組的部份，這個過程要怎麼去轉換，以及針對我們 100 年相關的試辦作為檢討。所以基本上我們會從 AC 的實施計畫、職能項目、課程模組以及 100 年的試辦，這四個部份來進行檢討。根據這兩年的經驗，修改相關的配套方案與作為 101 年計畫的參考。也會結合這兩年的委託研究案來進行重組，至於相關職能評鑑要怎麼

發展，要等到這些檢討結束之後才能夠討論看要怎麼處理。在過去的方式中，我們發現有些比較薄弱，做的不好的部份，也就是我們把一個職能作為一個課程的名稱，但是事實上一個課程可能會包含到兩個或以上的職能意涵，所以未來我們在職能轉化為課程的部分，在每一個課程中可以去運用到哪些職能項目上，我們會再做一個修正。

鄭老師：

不是一個職能會有好幾個課程，而是一個職能行為會有好幾個課程，職能是比較大的概念。

吳處長：

我們在這邊是指一個職能轉換成課程的過程中，這個課程可能也會涵蓋其他的職能行為。

鄭老師：

以往一個職能會有很多個行為，為什麼說每個課程要對應到行為，因為每個課程應該都會有行為目標，在你學完這個課程之後你會改善什麼行為，所以這個行為目標要對應到職能行為，而不是對應到職能項目，這樣才可以做很細的連結。

吳處長：

我們同時做這個部分之外，還有與 AC 做連結，原本在期中報告的時候，也是希望這份報告中，能夠做到跟 AC 有所連結。我們未來的部份，會檢討在過去兩三個月不足的部份，做一些修正跟整理。未來發展的部份，會再跟其他委員進行討論。

蔡主委：

在剛剛討論到的職能跟課程模組的部份，轉換與對照的問題，一個職能能夠有很多個行為指標，而一個行為指標能夠對應到很多不同的課程，所以這之中是會有這樣的關係在裡面。在今年，第一年設計課程時，我們當時就有一個想法，把職能項目轉化為課程的部份，我們沒有轉化為行為就直接對應程課程，因為我們想說就可以用 AC 的方法來訓練。也就是說我們今年的方式是比較粗略的，不像鄭老師所說的這麼細，把每個職能分出行為，再依照行為來排定課程。我們的方式有一點效果，因為可能覺得之前沒上過這類的課程，但是還是要再用多元的方法來進行會比較好。那大家還有別的指教嗎？

葉副主委：

在結果評測分享的部份，學員的反應是覺得可以肯定的，這個部份要感謝 104 林博士的幫忙。學員的反應有說聽到分析結果之後才知道，原來平常主管怎麼看我，部屬怎麼看我，之後要怎麼樣去改進自己的行為，所以我想評測最重要的目的是有達到，也就是說根據結果，未來我們要怎麼去輔導他，讓他能真正的走向他自己希望的職涯結果。根據學員的反應，我覺得這次的努力應該是要被肯定的。只是關於 360 度的評鑑，大家應該都知道也了解，但是實際去施行的卻很少，我覺得這一點應該是我們要克服的，剛剛很多的老師跟林博士也都有談到，事前怎麼去教育他們，讓他們精確的了解，知道他現在的行為對於受評者會有什麼樣的影響，

我覺得這個部份很重要。特別是要怎麼讓他真正的認識自己，所以事前的 training 是我第一個建議之後要加強的部份。第二個部份，就我之前在英國的經驗，我覺得在未來高階人力的評測上，如果可以多增加一些心理測驗讓該人員了解自己在人格的發展、領導的方式以及整體的模式的表現，應該會是蠻有幫助的。再來是剛剛大家談到未來進行的標準程序，我覺得這個完整性應該要把它建立起來，這樣才可以對後續的研究進行傳承。第三個部份，我們有些數據的解讀，對統計處理的人員可能了解，但是對一般人而言可能就會不這麼清楚，所以建議可以在分析的時候順便在數據下方多增加一些文字的說明，這樣會比較清楚一些，特別是對當事者的回饋也會比較便利，也可以幫助到他之後要改善他某一個特定的職能。我想在將來 104 要進行研究的話，可以在這個部份多增加進去。最後建議是 IDP 的部分，我覺得應該不只要告訴他職能缺陷的地方，我們應該還要告訴他，有哪些相關的課程可以去進修，在我們建議的項目中，應該要多久完成。以上幾點意見提供參考。

蔡主委：

在今天各委員、老師的意見，在加上剛剛吳處長所提的從 AC 的實施計畫、職能項目、課程模組以及 100 年的檢討進而提出 101 年的計畫，換句話說，這些東西我們會持續不斷的在進行。在吳處長所提到的需求目標，104 大部份都有達到，所以在這個部分我們是可以肯定 104 報告，但是在剛剛各委員提到的意見，第一點，報告的邏輯部分要再順過。第二個，整個職能進行的 SOP，要清楚描述，以便傳承。第三個，學習地圖與個人 IDP 的部份，有點不足，所以要再補足，不用對每一個人，但是至少要把整個的模式用出來，這樣才可以真正的從裡面有所學習。第四點，明年會再繼續進行，在半年之後，同樣這批人我們會再進行一次檢測，我們希望由兩次的比較看雷達圖會不會有變化。我覺得職能將來會是考試院工作的核心，將來我們希望之後可以用職能來取代職務說明書，這樣會更加具體。希望可以將剛剛委員的意見加以修飾。大家還有別的意見嗎？

詹委員：

就強調 SOP 的部份，可以請 104 給我們一個職能評鑑的操作手冊。

蔡主委：

我想對於這樣的一個操作手冊是很有必要的，這樣會讓整個職能評鑑的進行，更加明確，若 104 可以的話也將這樣的手冊提供給我們參考。