**壹、前言**

依據民國99年12月2日考試院第11屆第114次會議通過「強化文官培訓功能規劃方案」第二案「結合培訓任用考績陞遷 有效提升文官行政效能」，方案具體建議「配合人員任用進行訓練需求分析」略以，應對用人機關及人員進行訓練需求訪談或調查，或根據首長預定陞遷用人計畫、參訓者預定調任職務之核心職能以及參訓者性向，規劃適切及適性之訓練課程，使通過訓練之人才，於訓練完成後即具有目標職務之一般性及共通性核心職能之基本能力，俾使訓練結果得以符合公務人員、用人機關首長及單位之需求。

本會前於94年業建構完成公務人員各官等非主管人員共通能力之簡任非主管能力，為回應上開方案之要求，並能檢驗及調整薦任公務人員晉升簡任官等訓練受訓人員所應具備高一官等之核心職能，爰於本（101）年8月23日以公評字第1011014026號函訂定「薦任公務人員晉升簡任官等訓練需求調查實施計畫」，規劃運用職能模型評估組織之訓練課程與訓練需求間相關性，俾結合訓練發展與組織目標，透過員工職能盤點，調查員工職能缺口（績效落差），作為訓練課程需求之來源。

依上開實施計畫之作業期程，本會需先蒐集訓練需求調查及國內、外政府機關（構）職能資料，並辦理兩場次焦點團體討論，彙整各機關薦任第9職等及第10職等績優人員有關職能建議意見，並俟建立初步職能後，撰擬本調查報告，供後續以德菲法問卷施測及辦理專家學者座談會之需要。

**貳、現行作法**

**一、進行標的人力結構分析**

茲因本調查報告之目的，在於檢驗及調整薦任公務人員晉升簡任官等訓練受訓人員所應具備高一官等（即簡任第10職等）之核心職能，爰必須針對該職等人力進行結構分析。依表1資料顯示，中央及地方行政機關簡任第10職等人員合計約為3,467人，其中以任職於中央行政機關人數最多，達2,839人，占81.89%，而中央行政機關擔任主管與非主管分別占全部之31.44%及50.45%。以非主管職務為例而言，任職於中央二級以上機關者，其職稱大部分為諮議、簡任視察、簡任秘書、專門委員及技監等，如為主管職務者，職稱多為中央二級機關之室主任，或中央三級以下機關之組長、主任職務等。

 表1：現職簡任各職等人數統計表

 單位：人

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 人員別銓審結果 | **行政機關** | **合計** |
| **中央** | **地方** |
| **職務別** | 主管 | 非主管 | 主管 | 非主管 |
| **第十職等** | 1,090 | 1,749 | 366 | 262 | 3,467 |

備註：1.本表所稱職等，係依現職銓敘審定有案之職等計列；惟如審定結果為准予權理者，計列其現任職務所列職等。

2.本表由銓敘部提供資料予以摘錄，期限以100年10月31日為準。

**二、辦理「薦任公務人員晉升簡任官等訓練」情形**

按公務人員任用法第17條第2項規定：「經銓敘部銓敘審定合格實授現任薦任第九職等職務人員，具有下列資格之一，且其以該職等職務辦理之年終考績最近三年二年列甲等、一年列乙等以上，並已晉敘至薦任第九職等本俸最高級後，再經晉升簡任官等訓練合格者，取得升任簡任第十職等任用資格，……。」另按「薦任公務人員晉升簡任官等訓練辦法」第4條第3項規定：「本訓練之課程，以增進受訓人員晉升簡任官等所需工作知能為目的，並由保訓會另定之。」第7條第1項規定：「各服務機關、學校及各主管機關審核參加本訓練人員時，應召開甄審委員會，就符合受訓資格人員之條件詳加審核並嚴守相關規定，排定受訓序列。如有資格不符而參加訓練情事，或有符合受訓資格人員應列入而未列入當年度受訓之情事，由各服務機關、學校及各主管機關依法懲處相關人員。」是以，本會歷年來均依照上開規定，辦理薦任公務人員晉升簡任官等訓練（以下簡稱薦升簡訓練），並函請中央及地方各主管機關遴選符合資格人員參加本項訓練，藉由訓練課程，學習具備晉升高一官等所需知能。經統計92年至100年訓練人數合計達11,918人（詳見表2）。

　　　表2：薦任公務人員晉升簡任官等訓練人數統計表　　　　　　　　　　　　單位：人

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **年度** | **92** | **93** | **94** | **95** | **96** | **97** | **98** | **99** | **100** | **合計** |
| **參訓****人數** | 954 | 1,223 | 1,212 | 1,447 | 1,366 | 1,331 | 1,408 | 1,380 | 1,597 | 11,918 |

　　　資料來源：公務人員培訓統計年報表，公務人員保障暨培訓委員會。

1. **依核心職能轉換訓練課程**

（一）職能模型

運用職能（competency）模型可有效評估組織目前的訓練課程以及訓練需求間的關係，有助於將訓練發展與組織目標相結合。職能運用相當廣泛，除訓練外，尚可運用於甄選、陞遷、員工發展及績效考核等方面。訓練單位在規劃訓練時，可進行員工職能盤點，調查員工職能缺口，作為訓練課程需求之來源。

簡而言之，職能是「有能力及意願運用知識、技巧來執行工作任務，是一切與工作成敗有關的行為、動機與知識」（Fletcher, 1992；Burgoyne, 1993；Byham & Moyer, 1996）。Boyatzis（1982）對才能的定義為：一個人的才能是指某個人所具備的某些基本特質，而這些基本特質就是導致、以及影響個人在工作上，表現出更好、更有效率的工作績效、以及成果之基本關鍵特性。

有些學者則強調較不易觀察的個人特質。Spencer & Spencer（1993）認為「competency」是指一個人所具有之潛在基本特質（underlying characteristic），而這些潛在的基本特質，不僅與其工作所擔任的職務有關，更可瞭解其預期或實際反應、以及影響行為與績效的表現。Ralelin & Cooledge（1995）則強調職能必須涉及敏感性、創造性、以及直覺等不易觀察到的個人特質，並包含「學習再學習」的有機（organic）能力，如果職能無法被持續地學習與提升，將會逐漸地失去效能。

個人擁有這些基本關鍵特質還不夠，必須要能夠在工作中具體的表現出來，且與工作績效具有密切的相關，亦可經由一個可接受的標準加以衡量，以供驗證與確認該特質能提升個人工作績效之表現（村上良三, 1988；Ledford, 1995；Mansfield, 1996；Parry, 1998）。亦即職能不只是定義或要求個人應具備的知識與技能，更應該反映個人真正的工作行為。目前在實務界上應用相當廣泛的「職能基礎管理」（Competency-based management,CBM）或稱「職能基礎模型」（Competency-based model），便是一種以「能力」為出發點的嶄新管理模式，它的主要目的在於找出並確認那些是導致工作上卓越績效所需的能力及行為表現，以協助組織或個人瞭解如何提升其自身的工作績效（Spencer & Spencer, 1993）。為協助公部門在人才評鑑、績效管理及訓練發展上有效管理員工，提升組織競爭力，強化競爭優勢。

1. 職能模型之運用情形

本會於93年成立專案小組，並針對公務人員各官等非主管人員所需具備之共通能力進行研議，經廣泛蒐集與分析國內外相關研究資料，並考量各項訓練的特性及相關官等層級職務的需求，研擬簡任、薦任及委任各官等共通能力項目表，並據以分別研擬各官等非主管人員共通能力問卷。本會依辦理完成之學者專家座談會、焦點團體會議、傑出（模範）公務人員深度訪談、專案小組會議等所提意見，重新修正共通能力項目與問卷，問卷經前測後發出8,011份，其中簡任非主管問卷2,731份，薦任非主管問卷3,315份，委任非主管問卷1,965份。計回收問卷6,176份，回收率達77%。有效問卷計5,144份，經進行資料統計後，由專案小組依據各官等共通能力項別進行初步分析。經過本會數次召開會議研商，選定下列各官等非主管人員共通能力（如下圖1）：

1. 簡任部分：計有「前瞻思考」、「政策管理」及「談判與協商」等3項。
2. 薦任部分：計有「創新管理」、「方案設計」、「說服與協調」及「多元管理」等4項。
3. 委任部分：計有「傾聽與表達」、「工作計畫」、「問題解決」、「資訊應用與處理」、「團隊合作」、「公務倫理」、「顧客服務」、「情緒管理」及「基本法律知能」等9項。

本會於95年起復依據訓練目標及上開共通能力轉換訓練課程配當表，包含課程單元、科目名稱、授課時數，據以實施當年度之訓練內容。由上觀之，升官等訓練似係採職能模型概念，以探求訓練需求。上開各項共通能力，經本會於98年檢討後仍予維持。



　　　　圖1：公務人員各官等非主管人員共通能力架構

　　　　資料來源：本會自行整理。

由上圖可知，目前本會所定簡任官等非主管人員共通能力為：「前瞻思考」、「政策管理」、「談判與協商」及「薦任非主管能力」。

**四、待改進事項**

（一）簡任官等職能定義與關鍵行為指標尚待建立

簡任官等非主管人員共通能力為前瞻思考、政策管理、談判與協商、薦任非主管能力，惟並未予以界定職能及關鍵行為指標，為能進行訓練需求分析據以轉換課程，再作為培訓評鑑及職能分析回饋，實有建構之必要。

（二）簡任官等核心職能應予調整

有鑑於各國核心職能皆定年修正調整，本會薦升簡訓練核心職能係由95年實施迄今，應予修正調整，以符合當前趨勢發展和實務情況需要。

**參、文獻探討**

**一、我國高階文官核心職能**

依本會陳報考試院101年1月20日核定「高階文官培訓飛躍方案」，將高階文官核心職能區分為為「價值倫理與人格特質」、「共通核心職能」及「管理核心職能」3大構面如下：

1. 人格特質（7項）：廉正、忠誠、關懷、嚴謹、友善、情緒穩定、使命感。
2. 共通核心職能（8項）：策略分析、全球視野、問題解決、決斷力、政策行銷、溝通協調、創新能力、外語能力。
3. 管理核心職能（9項）：發展人才、團隊建立、績效管理、建立協力關係、領導變革、跨域治理、型塑願景、危機管理、談判能力。

**二、行政院所屬機關中高階主管職務管理核心能力**

1. 中階主管職務管理核心能力項目：目標與績效管理、創新服務與流程管理、 問題追蹤與解決能力、知識管理與經驗傳承、溝通表達能力、情緒管理、法治素養、人文素養。
2. 高階主管職務管理核心能力項目：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、績效管理與政策行銷、風險與危機管理、法治素養、人文素養。

**三、英國文官核心職能**

1. 2003年至2013年4月以前：自2003年開始施行政府專業技能（professional Skill for government），主要目的為建立一套技能評估架構，以利公務人員本身、機關首長或主管，得以評量人員是否具備從事目前職務所需知能，並作為規劃未來生涯發展的參考依據。其內涵共分為四大類：領導、核心技能、工作相關專業技能和廣泛的職務歷練。
2. 2013年4月以後新職能架構：2013年4月起，將採用新的公務員職能架構（ Civil Service Competency Framework），取代政府專業技能（professional Skill for government），共有3個群組，包含10項核心職能（詳如下圖2）。

#### 　　　　　　　圖2：英國文官核心職能架構（2013年4月以後）

#### 　　　　　　　資料來源：The UK Civil Service（<http://www.civilservice.gov.uk>）。

#### 　四、美國文官核心職能

根據美國人事管理局2012年9月出版之Guide To Senior Executive Service Qualifications，具有五大項「主管核心能力」及其「具體能力」如下：

1. 領導變革：包括創造力與創新力、覺察外部環境、彈性、復原力、策略思考、願景型塑等具體能力。
2. 帶領員工：包括衝突管理、善用多元性、員工發展、團隊建立等具體能力。
3. 成果導向：包括課責、顧客服務、決斷力、政策企業家精神、問題解決、專業能力等具體能力。
4. 現勢敏銳度：包括財務管理、人力資本管理、科技管理等具體能力。
5. 建立聯盟：包括影響／協調能力、夥伴建立、政治敏感度等具體能力。

**五、加拿大文官核心職能**

#### 2005年8月，加拿大公共服務人力資源管理局局長和文官委員會委員長宣布最新簡化的關件領導核心職能力圖像，明列文官為因應現今與未來挑戰，必須具備領導技能、能力與特質。其中關鍵領導核心職能計四項：價值與倫理（廉正與尊重）、策略思考（分析與構想）、承諾與凝聚力、卓越管理（行動管理、人員管理、財務管理）。

**肆、焦點團體討論活動**

**一、辦理情形**

　　由中央各主管機關推薦現職薦任第九職等及簡任第十職等工作表現優良人員合計35人參加，採用世界咖啡館工作坊方式分2場次進行討論。謹就辦理情形說明如下：

1. 核心職能需求調查解說

　　由本會針對核心職能進行解說：

1. 界定「何謂成功的科長／專委」之標準。
2. 引用職能模式之冰山理論說明。
3. 說明職能如何導出並介紹關鍵行為指標。
4. 說明本次調查主要為探詢簡任第十職等職務人員所需核心職能，即共通能力，以瞭解薦升簡參訓人員至下一職位所應具備之職能並發現績效落差，俾作為日後訓練課程設計，以補足所需職能，訓練合格者即應具備勝任下一官等職務能力。
5. 介紹STAR行為事例經驗分享單，依據ST（當時的情況）、A（採取的行動）、R（結果）找尋行為事例，並說明如何發展為關鍵行為指標。
6. 進行世界咖啡館匯談
7. 第1場次
8. 第1階段：討論主題為「各位均是服務機關內績優人員，請就您的實務經驗，具體說明曾經採用那些行為有助於提升工作表現並獲得肯定？」
9. 第2階段：以溝通協調、策略分析、創新能力、績效管理、問題解決、政策行銷、團隊建立、決斷力等8項不同核心職能為主題，運用多主題討論方式進行，並使用STAR行為事例經驗分享單，主題為「請就您的實務經驗，具體說明曾經有過那些行為事例與討論之職能相關，並得到正向良好的成果？」
10. 各階段結束後，再請參與人員填寫STAR行為事例經驗分享單，以廣泛蒐集各種主題之行為事例。
11. 第2場次
12. 第1階段：討論主題為：「請就您的實務經驗，說明擔任簡任第十職等至第十職務應具備那些職能？」。待討論完畢後，各桌輪流上臺發表討論內容，並由講座協助找出最重要之7項核心職能。
13. 第2階段：根據前開所找出的7項重要核心職能，使用SATR行為事例經驗分享單，由各績優人員針對實務經驗提供行為事例，主題為「請就您的實務經驗，具體說明曾經有過那些行為事例與討論之職能相關，並得到正向良好的成果？」。

**二、成果分享**

1. 第1場次
2. 第1回合匯談成果
3. 第1桌－是非咖啡館（主題：溝通協調）

良好的溝通協調要能有對上溝通、對下溝通、對內溝通及對外溝通：

1. 對上溝通：溝通時要能顧及長官顏面，待確認目標後揣摩上意，順利完成目標。
2. 對下溝通：首要為確認對象、標的（人或事），且要能具有同理心、誠懇和恆心毅力。優先採取面對面溝通，並善用肢體語言溝通。透過定期協調（除有緊急臨時召開會議外）保持良好互動關係。如遇到擱置爭議，可以找時間請第三人當媒介。
3. 對內（平行）溝通：培養革命情感，平常保持互動，切勿有本位主義。
4. 對外（民眾）溝通：在溝通時要能保有同理心，不要使用專業語言，要能夠讓民眾清楚瞭解，可透過電視或廣播等媒體宣傳。民眾表達意見管道暢通，針對意見領袖或關鍵團體能強化溝通，透過各項機制，諸如任務編組、員工協助方案、會報會議等，蒐集民眾真正的需求，做到「揪感心」。
5. 第2桌－五四三咖啡館（主題：策略分析）
6. 國內環境分析能進行跨部會研商，而國外則針對國際情勢分析，藉以確認政策目標。
7. 策略分析的要件在於確認現有資源（人力及物力），進行政策評估，包含事前、事中和事後，並能將其回饋後加以檢討。
8. 能進行情境分析模擬，並能設置不同方案計畫，預擬各種情況劇本，因應情勢變化因地制宜。
9. 透過決策資源系統、資料庫、SWOT分析等作為策略分析的工具及方法，且要具備跨領域的背景知識，並能諮詢專家學者，最後提出策略或參考成功經驗以解決問題。
10. 第3桌－一品苑（主題：創新能力）
11. 破除因循苟且，容許不同聲音，包容錯誤，讓異質性人才參與，匯集多元人才。
12. 能與時俱進，在異中求同整合眾人意見，彙整共識後，在同中求新。
13. 制度性創新需要長官支持，並修訂相關法規，且與會計溝通。
14. 給予獎勵措施，鼓勵創新。
15. 能善用創意思考工具。
16. 第4桌－文宜咖啡館（主題：績效管理）
17. 訂定目標：目標設定要謹慎，方便管理考核。透過質化指標和量化指標，釐清目標定義、內容，找出底線和獎懲的依據。
18. 考核評估：績效管考與各單位的公平性難以評估，依據不同單位規模訂定不同評比項目，並實施獎懲激勵。
19. 向上提昇：獎懲激勵後，並作出期末檢討，最後是期望能讓團隊精神提昇，包括團隊歸屬感和支持感。
20. 第2回合匯談成果
21. 第1桌－故宮咖啡館（主題：問題解決）
22. 界定問題對象：確認問題是來自內部或外部因素。
23. 善用資源：確認人力、預算、人脈及技術等資源運用情況。
24. 溝通協調：不斷反覆進行溝通協調。
25. 解決方法：首要為具備同理心，能摒除本位主義，讓民眾有感。透過討論，運用5W1H等問題解決工具，匯集眾人想法共識後綜整決策，再進行分工以解決問題所在，並設置管考機制列管追蹤，期中進行檢討及回饋修正步驟。待問題解決後，能將資料完整建檔，作為經驗傳承。
26. 第2桌－午休咖啡館（主題：政策行銷）
27. 事前評估：由事前調查評估完備，進行現況分析，確認行銷目標對象為何。
28. 感動行銷：要具有同理心，不要使用專業術語，用民眾的語言，且能因地制宜，讓民眾有感。
29. 行銷方式：主動創造議題，但要注意避免造成負面宣傳效果。可利用網路宣傳、找代言人或跨部會、跨領域（公司）合作，以最小的經費創造最大的效果。
30. 事後檢討：能對於行銷結果檢討分析，並作出修正調整。
31. 第3桌－雲朵咖啡館（主題：團隊建立）
32. 能認同團隊目標，並展現團隊特色。
33. 內部管理上要能獎懲分明、接納不同聲音，並充分授權。資深同仁帶領新進同仁，以輔導員機制一級輔導一級，讓經驗傳承。
34. 對於團隊成員要從觀察個性、關心生活起居做起，耐心的傾聽對方的想法，從中瞭解個人特長。彼此要能互相瞭解支持，才能專才專用、適才適所。
35. 在橫向聯繫上，包含同單位、跨部門或跨機關的團隊成員，要能將不同專業整合，共同處理問題。
36. 舉辦交誼活動，例如自強活動、慶生活動等，增進情感聯繫。
37. 第4桌－Tea Time咖啡館（主題：決斷力）

從四個不同構面分析：

1. 平時建立標準作業流程：決斷力是危機管理的相似詞，平時應標準作業流程，對事件過程模擬，作好預先防範。
2. 有一定的授權：落時分層負責、責任分工，應有膽識和情報蒐集能力，整合專業能力及使用專家系統工具，協助問題解決。
3. 瞭解利弊得失：迅速瞭解當下情勢，針對正、反影響作判斷，並擬訂可行方案，建立處理模式。
4. 經驗累積：依據固定的標準作業流程預擬事件發生情況，不斷檢討改進，透過重複練習累積實戰經驗，當問題發生時，能作出正確判斷，避免錯誤。
5. 個案分享：曾被長官退案後，預擬18套劇本後，依據現況決斷，對長官分析合理且有效可行的方案，展現專業，最後終獲長官認同，業務順利推動。
6. 初步關鍵行為

　　透過世界咖啡館讓參與成員針對8項核心職能進行討論，對於每個核心職能予以界定，並依照STAR行為事例經驗分享單彙整各機關優良工作表現人員之關鍵行為。

　　本場次討論所獲致之初步關鍵行為如下：

|  |  |
| --- | --- |
| **職能名稱** | **關鍵行為** |
| **溝通協調** | 1. 對他人富有同理心，誠心地傾聽，化解紛爭。
2. 在不同單位間，能進行橫向溝通協調，以提升組織績效。
3. 透過跨域合作於不同組織間進行溝通協調，完成共同目標。
4. 對媒體溝通公開透明，維持良性互動，政策目標能適時對外說明，讓民眾瞭解。
5. 對民眾溝通具有同理心，並從民眾角度出發。
 |
| **策略分析** | 1. 分析國內外經驗，形成說帖同時預擬問題與解決方案。
2. 針對當前環境趨勢，為組織找尋最佳作法。
3. 能彙整各方資訊，並加以應用。
 |
| **創新能力** | 1. 運用創新思考的各項技法，進行發想，獲取問題解決策略。
2. 針對研擬的創新運作模式加以測試，以驗證可行性。
 |
| **績效管理** | 1. 確認績效目標，建立業務標準作業流程（SOP）及辦理時程。
2. 經由成員參與設定關鍵績效指標（KPI）及考核方式，設置重要檢查點(check point)，定期追蹤執行情形。
3. 確實驗收及效果查核，對於績效不佳者，研提因應改善作法。
4. 績效考核結果列入平時考核，落實與考績連結。
 |
| **問題解決** | 1. 能統合各項資源，掌握工作進度，確保計畫依時程進行。
2. 事前預擬可行方案，並擬妥於各種情況下之對策。
3. 針對突發狀況，能即時應變，並加以解決。
4. 提供有利資訊或有力例證，以助於問題解決或協助決策制定。
5. 持續追蹤問題後續發展。
 |
| **政策行銷** | 1. 能確認政策目標，預擬政策行銷方案，並測試其作法。
2. 進行跨域協商、宣導，包含跨各部會、中央或地方首長、各級民意代表等。
3. 對民眾進行政策宣導、教育訓練，推廣政策以落實執行。
4. 能善用媒體資源，並與其合作，進行政策宣導。
 |
| **團隊建立** | 1. 了解個人能力，作適當業務分配。
2. 建立團隊歸屬感及價值。
3. 掌控團隊成員之工作情形，提供適當之支持及協助。
4. 運用團隊策略，並能讓成員間有效溝通，提升團隊績效，達成組織目標。
5. 培訓團隊成員能力。
 |
| **決斷力** | 1. 重複研擬分析方案可行性以提供最佳方案。
2. 能對於政策結果評估利弊得失，並提出改進作法。
3. 能貫徹執行政策目標。
 |

1. 第2場次
2. 各桌討論之核心職能：
3. 第1桌：專業技術（規劃、執行）、溝通學習（情緒管理）、學習力（持續有效）、危機處理、團隊指導、國際觀、勇於任事。
4. 第2桌：人格特質（態度）、能力、創新、執行力、溝通協調、前瞻、國際力、角色（定位）。
5. 第3桌：專業、溝通能力、解決問題、執行力、統合能力（創新）、前瞻（國際觀）、態度、體力。
6. 第4桌：態度（真誠、包容）、知識（專業、學習、法制）、經驗（執行、溝通、處理）。
7. 經現場人員討論後，共同找出最重要7項核心職能：專業能力、溝通協調（情緒管理、政策行銷、政策辯護）、學習力（指導、團隊）、執行力、人格特質（態度、倫理、道德）、前瞻能力（國際觀）及創新能力。
8. 初步關鍵行為

　　根據前開7項核心職能，並依據簡任第十職等職務績優人員提供之STAR行為事例經驗分享單，經彙整後，建構初步關鍵行為如下：

|  |  |
| --- | --- |
| **職能名稱** | **關鍵行為** |
| **專業能力** | 1. 能蒐集相關資訊，分析問題所在癥結。
2. 能維持專業，並具備應有之法制觀念
 |
| **溝通協調****（情緒管理、政策行銷、政策辯護）** | 1. 能蒐集談判資訊，利用談判技巧達成目標。
2. 能與利害關係人說明清楚政策目標，並協同合作，以利目標達成。以同理心傾聽，並經由清晰的溝通過程，獲得對方認同，並為接受。
3. 能跨域溝通協商（包括不同機關、單位等）。
4. 能沉著冷靜的進行溝通。
 |
| **學習力****（指導、團隊）** | 1. 能持續學習，保持學習心，並達成終身學習的目標。
2. 能培育、發展人才、知人善任，適時給予個人或團隊指導。
3. 除本質專業學習外，並能透過科際整合，提升自我。
4. 能凝聚團隊向心力。
 |
| **執行力** | 1. 能釐清問題癥結，並採取適當措施，以達成政策目標或解決問題。
2. 蒐集必要資訊，並妥適安排執行流程，嚴謹的時程控管與績效管考。
3. 預擬問題發生之可能情況，事先研擬因應對策。
4. 運用各種管理工具協助業務執行。
5. 落實各項政策前，預先進行可行性分析。
 |
| **人格特質****（態度、倫理、道德）** | 1. 具有樂觀、積極、進取。
2. 能勇於任事，接受挑戰。
 |
| **前瞻能力****（國際觀）** | 1. 瞭解各部會立場。
2. 拓展思路及視野。
3. 能夠掌控風險、發展趨勢及脈絡。
 |
| **創新能力** | 1. 能彙整各方資源，以創新思維突破現有框架。
2. 隨時持續創新。
3. 具備創新規劃的統合能力。
 |

* 1. **小結**

　（一）2場次成果不同

1. 第1場次：於活動時設定8項核心職能，請各績優人員針對各該職能分享辦理業務相關經驗，並填具STAR行為事例經驗分享單，交由本會根據各該職能彙整行為事例。
2. 第2場次：採開放式、不設定主題，由各績優人員就標的職務所需職能進行廣泛討論，並填具STAR行為事例經驗分享單，再經由各組代表上臺分享經驗後獲致共識，建議7項重要核心職能。

　（二）建議之核心職能項目

本次調查獲得核心職能項目中，有關人格特質（態度、倫理、道德），經參採本會101年高階文官核心職能「價值倫理與人格特質」構面，「人格特質」應為獨立構面，爰依據討論結果及匯談資料彙整後，人格特質包含：真誠、使命感、同理心、情緒穩定、正向觀（積極進取）等。

又有關專業能力，此項職能因工作職務屬性不同而有所別，薦升簡訓練應以發展共通性核心職能為主，爰不列入職能項目計算。

根據匯談結果認為「執行力」應包括「績效管理」和「問題解決」等兩項能力，惟參採我國高階文官核心職能、行政院所屬機關中高階主管職務管理核心能力及各國文官核心職能，均認為此為兩項不同能力，爰仍將「績效管理」和「問題解決」列為不同之核心職能。

綜上，本調查2場次共通職能部分，經扣除重複並依據前開說明彙併後，共計有10項核心職能項目（其中「前瞻思考」核心職能與本會93年原訂核心職能重複，爰新增9項核心職能）及1項人格特質，包括：前瞻思考（國際觀）、溝通協調、決斷力、策略分析、政策行銷、創新能力、問題解決、績效管理、學習力（指導）、團隊合作及人格特質（態度、倫理、道德）。

**伍、結論與建議**

1. **結論**

為檢討本會於93年訂定之簡任非主管共通能力，爰依據「薦任公務人員晉升簡任官等訓練需求調查實施計畫」辦理此次調查，以建立初步職能架構，本調查所得之職能調查結果與本會93年所建構之簡任非主管共通能力彙併，並新增職能項目及關鍵行為，作為後續辦理之參考依據。

本次調查結果共新增9項核心職能項目和1項人格特質，併同93年原有之3項簡任非主管核心能力，共計12 項核心職能及1項人格特質。茲分別說明如下：

1. 前瞻思考（國際觀）：本次調查職能項目之「國際觀」，經活動現場討論後，與本會93年簡任非主管共通能力架構之「前瞻思考」內涵相近，爰整併為「前瞻思考」。
2. 談判與協商：調查回收之STAR行為事例分享單，1關鍵行為原列為「溝通協調」職能，惟其內涵經查似屬本會93年簡任非主管共通能力架構之「談判與協商」，爰改歸列至「談判與協商」。
3. 政策行銷：簡任第十職等人員初步討論成果「溝通協調」之部分關鍵行為，與本會高階文官核心職能「政策行銷」之具體行為相近，故改列於「政策行銷」。
4. 團隊建立：簡任第十職等人員初步討論成果「學習力（指導）」之部分關鍵行為，與本會高階文官核心職能「團隊建立」之具體行為相近，故列於「團隊建立」。
5. 績效管理：簡任第十職等人員初步討論成果「執行力」，其概念較為廣泛，經酌與會人員討論內容，指涉似包含並分屬「績效管理」、「問題解決」核心職能。
6. 其餘決斷力、策略分析、創新能力、問題解決、績效管理、學習力（指導）及93年原有之政策管理等7項核心職能之內涵均依本調查討論結果暫列。

茲將本次調查結果，建議之12項核心職能及1項人格特質與本會93年建構之簡任非主管共通能力架構，繪製

比較圖如下：

|  |
| --- |
| 前瞻思考（國際觀） |
| 政策管理 |
| 談判與協商 |
| 溝通協調 |
| 決斷力 |
| 策略分析 |
| 政策行銷 |
| 創新能力 |
| 問題解決 |
| 績效管理 |
| 學習力（指導） |
| 團隊合作 |
| 人格特質（態度、倫理、道德） |

|  |
| --- |
| 前瞻思考 |
| 政策管理 |
| 談判與協商（經由世界咖啡館討論後） |

本會93年建構之

簡任非主管核心能力

圖4：簡任非主管核心職能修正對照圖

資料來源：本會自行整理。

建議修正之初步核心職能架構

　　　　　　初步核心職能及關鍵行為彙整如下表：

|  |  |
| --- | --- |
| **職能名稱** | **關鍵行為**（括號內數字表示本次調查蒐集之第九職等或第十職等人員行為事例） |
| **前瞻思考****（國際觀）** | 1. 瞭解各部會立場。(10)
2. 拓展思路及視野。(10)
3. 能夠掌控風險、發展趨勢及脈絡。(10)
 |
| **談判與協商** | 能蒐集談判資訊，利用談判技巧達成目標。(10) |
| **決斷力** | 1. 重複研擬分析方案可行性以提供最佳方案。(9)
2. 能對於政策結果評估利弊得失，並提出改進作法。(9)
3. 能貫徹執行政策目標。(9)
 |
| **策略分析** | 1. 分析國內外經驗，形成說帖同時預擬問題與解決方案。(9)
2. 針對當前環境趨勢，為組織找尋最佳作法。(9)
3. 能彙整各方資訊，並加以應用。(9)
 |
| **政策行銷** | 1. 能確認政策目標，預擬政策行銷方案，並測試其作法。(9)
2. 進行跨域協商、宣導，包含跨各部會、中央或地方首長、各級民意代表等。(9)
3. 對民眾進行政策宣導、教育訓練，推廣政策以落實執行。(9)
4. 能善用媒體資源，並與其合作，進行政策宣導。(9)
5. 能與利害關係人說明清楚政策目標，並協同合作，以利目標達成。(10)
 |
| **創新能力** | 1. 運用創新思考的各項技法，進行發想，獲取問題解決策略。(9)
2. 針對研擬的創新運作模式加以測試，以驗證可行性。(9)
3. 能彙整各方資源，以創新思維突破現有框架。(10)
4. 隨時持續創新。(10)
5. 具備創新規劃的統合能力。(10)
 |
| **問題解決** | 1. 能統合各項資源，掌握工作進度，確保計畫依時程進行。(9)
2. 事前預擬可行方案，並擬妥於各種情況下之對策。(9)
3. 針對突發狀況，能即時應變，並加以解決。(9)
4. 提供有利資訊或有力例證，以助於問題解決或協助決策制定。(9)
5. 持續追蹤問題後續發展。(9)
6. 能釐清問題癥結，並採取適當措施，以達成政策目標或解決問題。(10)
7. 蒐集必要資訊，並妥適安排執行流程，嚴謹的時程控管與績效管考。(10)
8. 預擬問題發生之可能情狀，事先研擬因應對策。(10)
9. 落實各項政策前，預先進行可行性分析。(10)
 |
| **績效管理** | 1. 確認績效目標，建立業務標準作業流程（SOP）及辦理時程。(9)
2. 經由成員參與設定關鍵績效指標（KPI）及考核方式，設置重要檢查點(check point)，定期追蹤執行情形。(9)
3. 確實驗收及效果查核，對於績效不佳者，研提因應改善作法。(9)
4. 績效考核結果列入平時考核，落實與考績連結。(9)
5. 運用各種管理工具協助業務執行。(10)
 |
| **溝通協調** | 1. 對他人富有同理心，誠心地傾聽，化解紛爭。(9)
2. 在不同單位間，能進行橫向溝通協調，以提升組織績效。(9)
3. 透過跨域合作於不同組織間進行溝通協調，完成共同目標。(9)
4. 對媒體溝通公開透明，維持良性互動，政策目標能適時對外說明，讓民眾瞭解。(9)
5. 對民眾溝通具有同理心，並從民眾角度出發。(9)
6. 以同理心傾聽，並經由清晰的溝通過程，獲得對方認同，並為接受。(10)
7. 能跨域溝通協商（包括不同機關、單位等）。(10)
8. 能沉著冷靜的進行溝通。(10)
 |
| **學習力****（指導）** | 1. 能持續學習，保持學習心，並達成終身學習的目標。(10)
2. 除本質專業學習外，並能透過科際整合，提升自我。(10)
 |
| **團隊建立** | 1. 了解個人能力，作適當業務分配。(9)
2. 建立團隊歸屬感及價值。(9)
3. 掌控團隊成員之工作情形，提供適當之支持及協助。(9)
4. 運用團隊策略，並能讓成員間有效溝通，提升團隊績效，達成組織目標。(9)
5. 培訓團隊成員能力。(9)
6. 能培育、發展人才、知人善任，適時給予個人或團隊指導。(10)
7. 能凝聚團隊向心力。(10)
 |

註：活動當日並未討論政策管理相關之行為事例。

**二、未來建議**

本調查主要係針對薦任第九職等及簡任第十職等職務工作表現優良人員進行廣泛討論和蒐集關鍵行為，依「薦任公務人員晉升簡任官等訓練需求調查實施計畫」之規劃期程，本會將依本次活動蒐集之行為事例轉換為正向關鍵行為指標，作為設計探討簡任第十職等核心職能之德菲法問卷之參考，並針對最近3年內公務人員傑出貢獻獎得獎者進行施測，期能獲致渠等人員對職能項目之建議，作為後續辦理專家學者座談會之參據，再經實地訪談後，進行大規模問卷調查，確立簡任第十職等職務人員所需核心職能，俾作為薦升簡訓練課程設計安排、講義教材編撰、測驗評量和後續行為成效追蹤之基礎。

**參考文獻**

The UK Civil Service。網址：http://www.civilservice.gov.uk（2012，8月）。

U.S Office of Personnel Management, Office of Executive Resource。網址：http://www.opm.gov/ses/recruitment/ecq.asp（2012，9月）。

賴富源（2011）。建立全球架構高階文官培訓制度之研究，文官制度季刊，第三卷第四期，頁44。

呂育誠(2011)。英國中央公務人員「政府專業技能」述評，T&D飛訊第120期。

蔡璧煌、吳瑞蘭(2011)。高級文官團培訓制度析論，人事行政季刊第117期，頁18-23。

蔡璧煌、吳瑞蘭、陳東欽(2011)。100年度加拿大文官培訓業務考察訪問暨進修研究報告。

江明修（2002）。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委託研究。

世界咖啡館匯談方法操作手冊，方雅慧。