1. **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93年業建構完成公務人員各官等非主管人員共通能力（如圖1-1），並自94年起依據訓練目標及共通能力轉換訓練課程配當表，據以實施當年度之訓練內容發展教材與評量。復於98年進行檢討，決定仍予維持賡續實施，作為辦理各項訓練之參據。

惟應隨時代變遷，核心能力應定年檢視並予調整，爰本會於100年建構高階文官核心職能，嗣於102年完成薦升簡訓練之核心職能，本（103）年度則以102年公務人員高等考試暨普通考試錄取人員為研究對象，進行訓練需求調查，以重新建構委任及薦任公務人員核心職能架構，作為公務人員各官等人員共通能力之基礎，俾作為規劃渠等人員訓練課程之設計、教材講義之編撰、學習能力指標之訂定與評量方式規劃之參據，並作為未來擘畫公務人員各官等人員共通能力架構之基礎。

****

（問題解決）

圖1-1：公務人員各官等非主管人員共通能力架構（93年）

資料來源：保訓會，2004

1. **文獻探討**
2. **職能、職能內涵與關鍵行為指標**

職能（Competency）定義最早是由學者Knowles於1970年指出，職能是執行特定工作任務所包含的必需知識、個人價值、技能及態度。美國哈佛大學教授McClelland於1973年期刊所發表的「測試能力，而非智力」（Testing for Competence rather than for Intelligence）一文，針對高等教育普遍使用智力測驗來篩選學生的現象提出質疑，他強調應該更注重實際影響學習績效的能力作為篩選的依據，不應只侷限智商、性向、專業測驗或學業成績等因素；接著，他針對組織中的高績效表現者做了一連串的研究，發現除了智力之外，行為背後潛在的態度、認知以及個人特質對工作績效影響更為深遠（McClelland， 1973）。

　　根據McClelland 的觀念，Spencer & Spencer （1993）繼而發展出「工作能力評估法」（Job Competence Assessment Method，JCAM）改變以往重視工作分析、工作說明書，而是從主管人員及高績效表現者身上，試圖找出影響高績效的關鍵能力，並進一步將高績效工作者共同具有的關鍵能力加以歸納整理，根據佛洛依德的「冰山原理」提出了「冰山模型」的概念，將職能區分為五種基本特質，分為外顯及內隱不易觀察的兩類，外顯部分包括技巧與知識兩種，內隱部分包括自我概念、特質及動機等三種。



圖2-1：職能的冰山模型

資料來源：Spencer & Spencer，1993

上述特質簡單來說即是KSAOs（Knowledge、Skill、Ability & Others），有關其內涵茲分別說明如下（張瑞濱、賀力行，2003）：

* + 1. 知識（Knowledge）：經由一定程序所得，構成對特定客體之認知及瞭解，亦係構成對事務瞭解之基礎與媒介。
		2. 技巧（Skill）：完成特定工作所必須具備之技術或方法，係附屬於特定之工作。
		3. 能力（Ability）：能力係附屬於特定之主體，代表主體所能達到之績效表現程度，亦決定主體整體表現對個人特質之評價。
		4. 態度（Attitude）：態度係對特定事物所展現的心智狀態、情緒或信任程度，亦將影響能力展現程度。

在1998年版的公共政策與公共行政國際百科全書中，特將職能列為一個重要名詞（Shafritz，1998）。在公共部門中，職能包括技術職能、管理和領導職能、文化職能、政治職能、中立職能和執法職能，為公務人員所必備的基本能力，透過各種訓練和發展去培養公務人員的職能（陳金貴，1999）。

　　一個完整的職能模式，通常包含了一個或多個群組，而每個群組包含了2至5個職能，而每一個職能均有一個敘述性定義及3至6個行為指標（Spencer & Spencer，1993）。

　　訂定行為指標時，應注意（Wood & Payne，1998）：

1. 描述可直接觀察的行為，或個人職能的特殊證據。
2. 描述一項行為或證據。
3. 勿重複出現在其他職能項目中。
4. 包含動詞，亦即描述行動。
5. 包含充分的環境訊息，使行動具意義。

　　另參考勞動部（原行政院勞工委員會）職能基準發展指引，行為指標的寫法可以參考STAR（Situation/Task/Action/Result）或者ABCD（Audience/Behavior/Cpndition/Degree）原則，訂定可衡量工作成效之量化指標及可觀察之行為指標（勞動部，2013）。



圖2-2：STAR法則 & ABCD法則

資料來源：行政院勞工委員會，2013

1. **訓練需求評估**

訓練需求評估（training needs assessment， TNA）是用來幫助管理者或訓練人員決定該組織訓練計畫，必須以系統的方法蒐集和分析訓練需求的資料，包括組織目標、生產策略及員工的工作表現等（朱靜郁，1995）。訓練應該是根據需求來設計，為了員工未來將被賦予的角色做準備。未經組織分析，難以確保員工接受訓練的合適性（黃良志，2011）。訓練需求指引訓練規劃及實施的方向，以避免訓練實施與實際用人及人力需求脫節，形成訓練資源的浪費。

Analoui （1995） 提出企業在規劃管理發展計畫時，應先進行訓練發展的需求評估，再根據需求評估的結果擬定管理發展目標，設計符合管理者能力需求的課程，因此，企業進行訓練與發展的第一步，是藉由分析員工接受訓練的需求為何，配合環境趨勢變化，進行訓練與發展的工作，進而提升人力素質、開發員工潛能，促進企業變革，讓訓練與發展在企業中可以成功扮演領航員之角色。

 根據美國訓練與發展學會（American Society for Training and Development，ASTD）報告中顯示，如何透過有效工具，協助評估與發展現有的人力資源，是人力資源管理議題中非常重視的一環。然而從系統觀點來看整個訓練與發展的最初階段，其實就是對於訓練需求的評估，如何透過正確且有效的需求評估，進一步讓適當的員工接受適當的課程，將是人力資源訓練與發展的關鍵所在 （Werner & DeSimone，2006）。

訓練的需求評估與分析必須先蒐集充分的資料，並作深入的分析與解釋，當訓練之目的在於提昇組織績效時，訓練的需求就必須超越個人知識能力不足的層次，而與組織目標相結合。訓練計畫必須全面性之考慮組織整體的目標及各層面的運作（廖晟堃，1995）。訓練需求評估通常從三方面著手，即組織分析、職務分析和個人分析，經由分析其情境系絡，提供設計訓練方案所需的資訊，如圖2-3。



圖2-3：需求評估的過程

資料來源：Raymond A. Neo，2008

1. 組織分析（Organization Analysis）：主要著重在掌握組織的願景、使命、短、中、長程目標及年度營運目標，期藉由訓練達成組織的目標與任務。同時針對組織現有的結構及未來發展需要，規劃培育各項所需人才，並改善組織內部氣氛，建立和諧有效的組織，期以發揮組織的最大功能。在組織分析方面，可以針對組織目標、組織結構、效率指標、組織氣候做進一步分析。
2. 職務分析（Task Analysis）：是指對於某項工作，藉由實地觀察，進行分析與研究，以瞭解該項工作的內容，以及從事該項工作所應具備之KSAs，及該項工作與其他工作的不同。
3. 個人分析（Person Analysis）：指針對工作人員進行分析，瞭解其所具備專業職能及一般能力，以作為職位安置的依據。如果員工對所安置的工作無法勝任，其主要原因在於技能不足時，即可透過訓練來提昇其職能。另對員工進行調職或升遷時，都可先進行分析，瞭解該員工是否具有應具備之職能，以作為訓練規劃之依據。

惟上述訓練需求模型係為一般企業探詢訓練需求評估之用，行政機關因受限於行政法令、資源、財務等因素，而與一般企業組織進行訓練需求評估的方式有差異， Van Wart 認為行政機關應以「策略分析」（strategy analysis）進行訓練需求評估，將分析重點置於組織未來的運作情況，使行政部門的人事管理在面臨外在環境快速變遷的壓力下，亦能合理因應規劃，以求人力資源的有效運用（Van Wart，1993）。由訓練部門、組織指導層次或專責的品質改進部門等共同合作進行，以瞭解組織當前發展策略的重點所在，其於外在環境中所處的策略地位，以及瞭解組織如何在環境中取得較佳競爭優勢所需的能力所在，將訓練變成為一種策略性規劃（strategic planning）的活動。

有效的訓練需求評估有助於訓練方案的規劃、執行與評估，緊密結合各階段的發展，以期能培訓員工應有的知識、技術與能力。有效提升訓練成效，並促進組織效能。

1. **研究設計**
2. **研究架構**

綜合前述理論探討，一般訓練需求評估分為任務分析、組織分析與人員分析，爰規劃本研究時，在任務分析部分，經蒐集相關資料發現，考選部為探討公務人員職能指標項目與內涵，導入企業常用之工作職能評鑑法，對於優秀工作者進行卓越績效之行為事例訪談，以各考試類科所需之知識、技巧及能力等相關面向，與該職位工作者及其直屬主管進行面訪，藉以進行職能盤點，並經該部召開職能評估小組以焦點團體會議方式，討論職能內涵並進行內容確認，據以完成各項職能評估表件以進行職能評估，爰建立國家考試職能評估之標準作業程序，於去（102）年完成「國家考試職能分析推動工作職能評估成果」。

本研究案係以前開職能評估成果為基礎，並參採本會99年「建立訓練評估成效追蹤制度之研究」、102年「薦任公務人員晉升簡任官等訓練需求調查報告」等相關資料，作為公務人員考試錄取人員之訓練需求來源，進而發展問卷。嗣以102 年公務人員高等考試暨普通考試錄取人員為研究對象，請其直屬主管就知識、技巧、能力與態度等四個部分設計之題項，以「對於達成組織績效之重要程度」及「該新進人員的知識具備程度（技巧展現程度、能力具備程度或態度展現程度）」設計雙維問卷，進行填答。

|  |
| --- |
| **知識****該新進人員的知識具備程度****對於達成組織績效之重要程度**  |
| **技巧** |
| **能力** |
| **態度** |

**直屬主管之個人背景變項**

1. 服務機關
2. 機關別：中央／地方
3. 單位屬性：業務／幕僚
4. 擔任主管年資

**新進人員基本資料變項**

1. 最高教育程度
2. 職系類別：行政類／技術類
3. 是否具備公務經驗

圖3-1：量化研究分析流程圖

資料來源：本研究自行整理

1. **研究流程**

本研究之調查方法及實施步驟說明如下：

1. 文獻探討及質化分析：本（103）年1月23日至2月7日依據考選部「國家考試職能分析推動工作職能評估成果報告」進行質化研究分析，找出跨類科、跨職系之共通職能，並參考國內外公務人員核心職能相關文獻資料後，編製問卷初稿。
2. 期初審查座談會：本年2月14日召開第1場次座談會，邀集專家學者針對本案研究方向及架構進行討論。
3. 專家學者座談會：本年2月20日召開第2場次座談會，邀集專家學者研商問卷初稿內容，經逐項審查後，依與會人員建議調整題項內容，完成問卷設計。
4. 問卷調查
5. 問卷試測：本年2月27日至3月4日利用線上問卷系統進行問卷試測，並進行統計分析後修正部分題項。
6. 正式調查：本年3月10日請各考試錄取人員實務訓練機關協助辦理問卷調查，並於本年3月21日完成調查。
7. 期末審查座談會：本年4月11日邀集專家學者審查問卷統計分析結果，確認考試錄取人員所應具備之職能項目及關鍵行為指標。

圖3-2：研究流程圖

資料來源：本研究自行整理

1. **研究工具**
2. 質化分析
3. 本研究以考選部102年完成之「國家考試職能分析推動工作職能評估成果報告」之各類科職能評估結果為基礎，參考職組暨職系名稱一覽表及102年高等考試三級考試及普通考試錄取人員人數，按比例篩選出具代表性之職系後，採用研究者之三角測定法（investigator triangulation），針對前開資料，找尋符合跨職組、跨類科公務人員考試錄取人員所需之共通性「知識」、「技巧」、「能力」及「態度」之語句，進行初步編碼。
4. 為期周妥，研究者先行內部討論，初次歸納相關語句，經意見交換後獲致內部一致性，復採用研究者三角測定法，分組進行資料分析，經再次歸納後，共獲致22項主題，計224個相關語句（彙整表如附錄1）。
5. Holsti於1969年提出多位編碼員可使用下列公式計算其相互同意度及信度：

$$相互同意度=\frac{2M}{N1+N2}$$

M：兩人間編碼結果為完全同意的數目。

N1：第1位編碼者所有的數目。

N2：第2位編碼者所有的數目。

$$信度=\frac{n×\left（平均相互同意度\right）}{1+\left[\left(n-1\right)×\left(平均相互同意度\right)\right]}$$

N：編碼人員數目。

1. 依據上述公式計算本研究之3位編碼員A、B、C所得之相互同意度繪製表4-1，並代入前述公式求得信度為0.86。Kassarjian（1977）認為信度係數達到85％，則研究者應該滿意編碼結果，若信度係數低於80％，則研究者可能會對編碼結果產生懷疑。本研究經信度檢驗為86％達到前開標準，具相當之信度。

表4-1：編碼員間之相互同意度

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 編碼員 | A | B |
| B | 0.75 |  |
| C | 0.65 | 0.61 |

資料來源：本研究自行整理。

$$信度=\frac{3×[\left（0.75+0.65+0.61\right）÷3]}{1+\{\left(3-1\right)×\left[\left(0.75+0.65+0.61\right)÷3\right]\}}≒0.86$$

1. 問卷設計與試測
2. 問卷設計

　　為求審慎，本研究分別於本年2月14日及20日舉辦2場次專家學者座談會進行討論，並依其建議修正問卷內容，茲說明如次（問卷如附錄2）：

1. 問卷結構：分為二大部分，第一部分為調查內容題項，分為「知識」（Knowledge）、「技巧」（Skill）、「能力」（Ability）、「態度」（Attitude）等4大構面，合計共59題。第二部分為基本資料題項，共計7題。
2. 問卷問項
3. 發展題項：依照前開質化分析結果及問卷結構，將含有兩個以上概念之語句解構後重述，經參採相關文獻後設計問卷題項。
4. 發展問項：分為「對於達成組織績效之重要程度」及「該新進人員的知識具備程度（技巧展現程度、能力具備程度或態度展現程度）」，前者為探求各能力與組織績效達成間之連結，後者為探求是否該項能力為新進人員所欠缺之職能落差。
5. 評測尺度：採連續變項1至7尺度，填答1表示程度最低，填答7為程度最高，以精確探求受測者之意向。
6. 問卷試測
7. 實施試測：為求問卷信、效度，請近年曾參加薦任公務人員晉升簡任官等訓練學員且現任主管職務者利用線上問卷系統進行試測，共計回收52份有效問卷，試測問卷統計結果詳如附錄3。
8. 試測結果：參採試測者建議，於第4構面「態度」項下增列「不願意與他人互動」為反向題，基本資料「服務機關名稱」項下增列說明文字及範例，俾利施測人員填答（修正問卷如附錄4）。
9. **資料分析**
10. **調查對象及實施情形**
11. 調查對象：本問卷調查對象為102年12月前分發之102年高等考試三級考試及普通考試錄取人員之直屬主管。茲考量行為展現需較長時間觀察，是類人員已於各實務訓練機關服務超過3個月以上，其直屬主管較能觀察各構面之行為展現，爰以是類人員之直屬主管為調查施測對象。又查符合上開條件者，高考約計1,681人，共計591個機關；普考約計1,002人，共計489個機關，總計2,683人、1,080個機關（背景資料分析表如附錄5、調查機關名冊如附錄6）。
12. 實施情形：調查期間為103年3月10日至3月21日，共計回收高考1,178份問卷，回收率為70.1%；普考727份問卷，回收率為72.6%。
13. **高考統計分析結果**

為探求高等考試錄取人員核心職能架構，以「對於達成組織績效之重要程度」之填答情形，作項目分析及因素分析，以確認渠等人員核心職能。另以「對於達成組織績效之重要程度」及「該新進人員的知識具備程度（技巧展現程度、能力具備程度或態度展現程度）」採成對樣本t檢定，以發現兩者間差距之差異情形，探求職能缺口所在以確認訓練需求來源。茲分項說明如下：

1. 刪除無效問卷：

為求統計分析之信、效度，爰須刪除無效問卷，經刪除上開無效問卷後，高考計有963份有效問卷。其刪除原則如下：

1. 填答錯誤或填答不完整之問卷。
2. 針對第48題「不願意與人互動」（反向題），填答重要程度為高（即尺度5、6、7），且於整份問卷中「同一欄填答內容皆相同」者（即填答之問項內容，均選擇同一尺度，無法辨別其重要程度、具備或展現程度之高低）或「同一列填答內容皆相同」者（即填答之問項內容，對於組織績效及新進人員具備或展現程度均為相同尺度，無法辨別其職能落差），視為無效問卷刪除之。
3. 項目分析：以「內部一致性信度」及「相關係數」作為檢驗題項之方式。說明如下：
4. 「內部一致性信度」：係檢視於刪除該題項後是否該構面信度會提升。
5. 「相關係數」：不得低於.35。
6. 依據上開標準檢視各項數值後，各題項均符合，爰均予保留，各項數值如附錄7。
7. 因素分析：
8. 將各題項經KMO取樣適切性檢定及Bartlett球型檢定後，KMO值為.986，Bartlett球型檢定的近似卡方分配值為69215.113，達顯著水準（P<0.001），顯示因素結構具有良好之適切性，可投入因素分析。
9. 接續將上開題項投入主成份分析，並以最大變異法進行因素轉軸，因素萃取標準為特徵值大於1，以因素負荷量未達.55檢視各題項是否符合標準，剔除未達標準者。
10. 經過3次轉軸後以上開標準檢驗，共剔除第4、8、16、17、19、20、22、23、24、32、33、38等12題，其餘所有項目因素負荷量均達.55以上，共獲得4個因素，可解釋76.849%變異量。因素1包含26題、因素2包含9題、因素3包含6題、因素4包含4題。又上開各因素Cronbach’s α係數分別為.987、.968及.969，顯見具相當信度，各項數值如附錄8。
11. 成對樣本t檢定：本次調查採雙維問卷，係由考試錄取人員之直屬主管填答「對於達成組織績效重要程度」與「新進人員的知識具備程度（技巧展現程度、能力具備程度或態度展現程度），俾發現職能缺口。經比較因素分析後，以「成對樣本t檢定」來檢定兩者間差距之差異情形，各項數值如附錄9。
12. 小結：依上開因素分析結果，參採勞動部（前行政院勞工委員會）「職能基準發展指引」之STAR原則（如圖　　2-2），以本研究調查所得之知識、技巧、能力、態度考量高等考試錄取人員職責程度發展可衡量工作成效之量化指標及可觀察之行為指標，另參考其他相關文獻為職能命名及定義，列表如附錄10。如項次U1「面對他人建議時，能適時檢討修正，以提升服務品質」，其職能內涵係包含AB17「覺察他人負面反應後，能視需要適時檢討修正」及AT6「願意接受他人建議與批評」。爰彙整公務人員高等考試錄取人員核心職能架構如表6-1。

表6-1：公務人員高等考試錄取人員核心職能及關鍵行為指標

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 職能（Competence） | 定義 | 關鍵行為指標（Critical Behavior Indicators） |
| 優質服務 | 注重人際和諧，待人以服務為目的，並能考量整體民眾之需求，致力於改善服務品質，以高品質、高效率的服務團隊為目標。 | 面對他人建議時，能適時檢討修正，以提升服務品質。 |
| 提供服務時，能考量民眾需求，以提升服務品質。 |
| 積極認真、善盡職責，以提升服務效率 |
| 與人共事時，展現和藹可親的態度，以促進團隊和諧。 |
| 與人共事時，能尊重他人，以促進團隊和諧。 |
| 對機關具有向心力，以身為公務人員為榮。 |
| 能精確掌握他人表達重點，以達有效溝通協調。 |
| 能精確表達自我想法，以達有效溝通協調。 |
| 能運用傾聽技巧，以達有效溝通協調。 |
| 能管理情緒，以維持人際間和諧。 |
| 面對壓力時，仍能從容不迫地完成任務。 |
| 重視誠信，獲得他人信賴。 |
| 問題解決 | 遇處理問題時，能釐清問題癥結，透過資訊蒐集與分析，運用系統化的方法，進行判斷評估，以提出解決方案或最佳方案供選擇。 | 運用系統化思考釐清問題癥結所在，以發展問題解決策略。 |
| 能綜整各方資訊，設計方案或計畫以解決問題。 |
| 能從不同方案中進行評估、比較，並找出最適宜的解決方案。 |
| 能確實執行方案，達成方案目標。 |
| 能有效的進行跨單位溝通協調，以達成任務。 |
| 基本公務知能 | 初任公務人員應具備之基本法治素養、行政程序及技術暨有關工作知能。 | 能依循行政程序法之規範處理公務，以符合正當程序。 |
| 能正確運用行政法令，依法行政。 |
| 能正確運用公文寫作技巧，製作公文書。 |
| 處理公務時，能清楚問題所在，並有效處理。 |
| 基本憲政法制與國家政策資料來源：本研究自行整理 | 對於國家憲政、重要政策具有基本之瞭解。 | 處理公務時，能以憲政法制為基礎，並恪遵其規範。 |
| 能瞭解預算編列及支用原則，以有效處理公務。 |
| 對當前國家重大政策有基本瞭解，能於公務推行時併同考量。 |
| 能瞭解公務員之權利義務，以保障自身權益。 |

1. **普考統計分析結果**

為探求普通考試錄取人員核心職能架構，以「對於達成組織績效之重要程度」之填答情形，作項目分析及因素分析，以確認渠等人員核心職能。另以「對於達成組織績效之重要程度」及「該新進人員的知識具備程度（技巧展現程度、能力具備程度或態度展現程度）」採成對樣本t檢定，以發現兩者間差距之差異情形，探求職能缺口所在以確認訓練需求來源。茲分項說明如下：

1. 刪除無效問卷：

為求統計分析之信、效度，爰須刪除無效問卷，經刪除上開無效問卷後，普考計有608份有效問卷。其刪除原則如下：

1. 填答錯誤或填答不完整之問卷。
2. 針對第48題「不願意與人互動」（反向題），填答重要程度為高（即尺度5、6、7），且於整份問卷中「同一欄填答內容皆相同」者（即填答之問項內容，均選擇同一尺度，無法辨別其重要程度、具備或展現程度之高低）或「同一列填答內容皆相同」者（即填答之問項內容，對於組織績效及新進人員具備或展現程度均為相同尺度，無法辨別其職能落差），視為無效問卷刪除之。
3. 項目分析：以「內部一致性信度」及「相關係數」作為檢驗題項之方式。說明如下：
4. 「內部一致性信度」：係檢視於刪除該題項後是否該構面信度會提升。
5. 「相關係數」：不得低於.35。
6. 依據上開標準檢視各項數值後，各題項均符合，爰均予保留，各項數值如附錄11。
7. 因素分析：
8. 將各題項經KMO取樣適切性檢定及Bartlett球型檢定後，KMO值為.986，Bartlett球型檢定的近似卡方分配值為50238.128，達顯著水準（P<0.001），顯示因素結構具有良好之適切性，可投入因素分析。
9. 接續將上開題項投入主成份分析，並以最大變異法進行因素轉軸，因素萃取標準為特徵值大於1，以因素負荷量未達.55檢視各題項是否符合標準，剔除未達標準者。
10. 經過第1次轉軸後，以上開標準檢驗，共剔除第4、8、9、13、14、16、26、27、28、32、33、35、38等13題，再次投入主成分分析，以最大變異法進行因素轉軸，其中僅因素3第3題「具備公文書的知識」因素負荷量為.548，經考量後爰予保留，至其餘項目因素負荷量均達.55以上，共獲得4個因素，可解釋78.298%變異量。因素1包含18題、因素2包含21題、因素3包含4題、因素4包含4題。又上開各因素Cronbach’s α係數分別為.983、.983、.899及.845，顯見具相當信度，各項數值如附錄12。
11. 成對樣本t檢定：本次調查採雙維問卷，係由考試錄取人員之直屬主管填答「對於達成組織績效重要程度」與「新進人員的知識具備程度（技巧展現程度、能力具備程度或態度展現程度），俾發現職能缺口。經比較因素分析後，以「成對樣本t檢定」來檢定兩者間差距之差異情形，各項數值如附錄13。
12. 小結：依上開因素分析結果，參採勞動部（前行政院勞工委員會）「職能基準發展指引」之STAR原則（如圖　　2-2），以本研究調查所得之知識、技巧、能力、態度考量普通考試錄取人員職責程度發展可衡量工作成效之量化指標及可觀察之行為指標，另參考其他相關文獻為職能命名及定義，列表如附錄14。如項次u1「面對他人建議時，能配合修正，以提升服務品質」，其職能內涵係包含AB17「覺察他人負面反應後，能視需要適時檢討修正」及AT6「願意接受他人建議與批評」。爰彙整公務人員普通考試錄取人員核心職能架構如表6-2。

表6-2：公務人員普通考試錄取人員核心職能及關鍵行為指標

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 職能（Competence） | 定義 | 關鍵行為指標（Critical Behavior Indicators） |
| 優質服務 | 注重人際和諧，待人以服務為目的，並能考量整體民眾之需求，致力於改善服務品質，以高品質、高效率的服務團隊為目標。 | 面對他人建議時，能配合修正，以提升服務品質。 |
| 提供服務時，對民眾需求有同理心。 |
| 勤勉正直，以提升服務品質 |
| 與人共事時，展現和藹可親的態度，以融入團隊運作。 |
| 能尊重他人，以提升服務品質。 |
| 對機關具有向心力，以身為公務人員為榮。 |
| 面對壓力時，仍能冷靜以對，保持穩定之工作表現。 |
| 善盡保密責任，圓滿完成任務。 |
| 與人溝通時，能專注聆聽他人言談，以達成有效溝通。 |
| 問題解決 | 遇處理問題時，能釐清問題癥結，透過資訊蒐集與分析，運用系統化的方法，進行判斷評估，以提出解決方案或最佳方案供選擇。 | 與人溝通時，能瞭解他人表達重點。 |
| 與人溝通時，能清楚表達自我想法。 |
| 與人互動時，能專注傾聽。 |
| 能運用方案管理，以解決問題。 |
| 能運用電腦操作技巧，以解決問題。 |
| 能有效分配時間，以解決問題。 |
| 能保持穩定情緒，讓工作順利進行。 |
| 能妥善運用表達技巧，順利達成溝通目的。 |
| 能調適壓力，讓工作順利進行。 |
| 基本公務知能 | 初任公務人員應具備之基本法治素養、行政程序及技術暨有關工作知能。 | 能依循行政程序法之規範，以符合正當程序。 |
| 能運用行政相關法令，處理公務。 |
| 能運用公文書知識，簽辦公文。 |
| 基本憲政法制與國家政策資料來源：本研究自行整理 | 對於國家憲政、重要政策具有基本之瞭解。 | 處理公務時，能以憲政法制為基礎，並恪遵其規範。 |
| 瞭解當前國家重大政策，以執行公務。 |
| 能解瞭公務員權利義務，以保障自身權益。 |

1. **結論與建議**
2. **研究發現**
3. 考試錄取人員核心職能架構

　　根據本次調查發現，高普考試錄取人員核心職能為「優質服務」、「問題解決」、「基本公務知能」及「基本憲政法制與國家政策」，並依其責任輕重、困難程度之職級差別，分別訂定高考計25項、普考計24項關鍵行為指標，俾作為日後研訂課程、發展學習能力指標、設計教材、評量之參考。另本職能架構於發展關鍵行為指標時，囿於研究時程，未能進行量化檢驗，未來可再進行驗證性因素分析，以更加確認職能架構。

1. 訓練需求來源為職能缺口

　　根據本次調查結果發現部分知識、技巧、能力、態度對組織績效甚為重要，如第44題「與人共事時，展現和諧的態度｣於高考平均數為5.884、普考平均數為5.823，均高於各自之總平均，惟經成對樣本t檢定後，卻發現非屬職能缺口，無須透過訓練再予強化，故類似類型之KSA並非訓練需求來源，訓練資源可更聚焦於真正的職能缺口，以免造成訓練資源的錯置。

1. 後續研究之建議

　　本次調查所得資料，包括機關層級、單位屬性、受訓人員職系及是否曾擔任公職等寶貴資訊未來仍可加以研究利用，俾作為擬定相關訓練政策之參佐。

1. **研究建議**
2. 跨職能運用之課程設計

　　需求調查所獲致之職能，可作為提供課程設計之參據，惟實務上課程內涵應包含多項職能運用，如高階文官學習地圖中之「績效管理」課程，即包含「發展人才」、「績效管理」、「形塑願景」等多項職能，爰建議進行課程設計時，並多考量跨職能之運用，俾能讓受訓人員更活化思路、靈活運用所學。

1. 學習能力指標之設計

　　為求訓練成效更能符合用人機關需求，應配合各職能之關鍵行為，並以Bloom的認知歷程向度設計具有「記憶」、「理解」、「應用」、「分析」、「評鑑」及「創造」之學習能力指標，為使訓練內容得以對應訓練需求，並與訓練成效連結，建議可據研究所得之關鍵行為指標發展課程及學習能力指標，後續之教材規劃、教學方式設計及學習評量等也應扣合此學習能力指標，再透過學習評量便以確保驗證受訓人員經由訓練後，能補足職能缺口，讓訓練需求、設計、執行及成效等各訓練環節更加環環相扣。

1. 規劃公務人員核心職能發展地圖

　　為期完整建構公務人員各官等人員所需核心共通能力，並強化考試錄取人員基礎訓練、委任公務人員晉升薦任官等訓練、薦任公務人員晉升簡任官等訓練及高階文官中長期發展性訓練之帶狀訓練間核心職能之連結，建議規劃公務人員核心職能發展地圖，統整性規劃各階段職涯發展之訓練，並依職級漸次深化核心能力，以作為本會發展各項訓練課程、教學方法及評量機制的基本架構藍圖。

參考文獻

吳定（1999）。**公務人員訓練需求調查之研究**，保訓會委託研究，未出版。

劉念琪（2010）。**建立訓練成效評估追蹤制度之研究**，保訓會委託研究，未出版。

黃東益（2011）。**薦升簡訓練成效評估網路追蹤及回饋機制之研究**，保訓會委託研究，未出版。

謝秉蓉（2012）。**高雄市政府公務人員職能模型研究與建構**，高雄市政府公務人力發展中心委託研究，未出版。

公務人員保障暨培訓委員會（2013）。**薦任公務人員晉升簡任官等訓練需求調查報告**，保訓會研究成果報告，未出版。

勞動部（原行政院勞工委員會）（2013）。**職能基準發展指引**，勞動部委託研究，未出版。

考選部（2013）。**國家考試職能分析推動工作職能評估成果報告**，考選部委託研究，未出版。

陳金貴（1999）。人力資源發展的新趨勢－公務人員職能的提昇，**公務人員月刊**，第40期，頁14。

張瑞濱、賀力行（2003）。從訓練需求評估論公務人員訓練進修之策略，**人力資源管理學報**，第三卷第一期，頁81-111。

林文政（2005）。一項長期性人力資源專業職能研究，**勞工研究**，第5卷第2期，頁79-81。

朱惠琴（2008）。**企業訓練與發展**（初版）（P. Nick Blanchard & James W）。臺北：學富文化事業有限公司。

程挽華、蕭淑藝、陳創立（2007）。國防組織中階主管人員管理職能之研究─以軍政體系幕僚機構（部本部）為例，**復興崗學報**，89期，頁239-258。

李佩珊（2010），台灣中小企業高科技產業高階管理者職能之研究，**中小企業發展季刊**，第20期，頁1-22。

朱靜郁（1995），**訓練需求評估之研究－中央銀行暨所屬中央印製、造幣廠之個案分析**，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。

劉玉娟（2010），**人力派遣行業招募管理師專業職能量表之建立**，國立中央大學人力資源管理研究所研究碩士論文。

黃嘉槿（2003），**以職能為基礎之甄選面談設計---以K公司HR人員為例**，第九屆企業人力資源管理實務專題研究成果發表會，國立中央大學人力資源管理研究所、行政院勞工委員會職業訓練局，國立中央大學。

陳珈琦（2003），**業務人員職能模式之建立---以H公司為例**，第九屆企業人力資源管理實務專題研究成果發表會，國立中央大學人力資源管理研究所、行政院勞工委員會職業訓練局，國立中央大學。

黃志豪（2003），**S公司中階經理人管理職能模型之建立**，第九屆企業人力資源管理實務專題研究成果發表會，國立中央大學人力資源管理研究所、行政院勞工委員會職業訓練局，國立中央大學。

林惠玲(2005)，**某科技組織之主管核心職能探討**，第十一屆企業人力資源管理實務專題研究成果發表會，國立中央大學人力資源管理研究所、行政院勞工委員會職業訓練局，國立中央大學。

蔡侑蓉（2007），**中階主管管理職能之建立－以某汽車經銷商為例**，第十三屆企業人力資源管理實務專題研究成果發表會，國立中央大學人力資源管理研究所、行政院勞工委員會職業訓練局，國立中央大學。

陳彥儒（2007），**高階主管管理職能之建立－以某汽車經銷商為例**，第十三屆企業人力資源管理實務專題研究成果發表會，國立中央大學人力資源管理研究所、行政院勞工委員會職業訓練局，國立中央大學。

Analoui, F. (1995). Management skills and senior management effectiveness. ***International Journal of Public Sector Management***, Vol. 8 (No. 3):52-68.

Holsti, O. R. (1969). ***Content analysis for the social sciences and humanities***. London, Mass., Menlo Park, Cal.

Kassarjian, H. H. (1977). Content analysis in consumer research. ***The Journal of Consumer Research***, Vol. 4(NO. 1):8-18.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence, ***American Psychologist***, 28:1-24.

Raymond A. Noe, 2002, ***Employee training and development***(5th Ed.). N. Y.:McGraw-Hill/Irwin.

Spencer, L. & Spencer, M. (1993). ***Competence At Work: Models for Superior Performance***(1st Ed.), N. Y. :John Wiley & Sons, Inc.

Van Wart, M., Cayer, N. J., & Cook, S. (1993). ***Handbook of training and development for the public sector***(1st Ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publisher. Wood, R., & Payne, T., (1998), ***Competency-Based Recruitment and Selection***(1st Ed.), N.Y.: John Wiley & Sons, Inc.

Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2006). ***Human resource development*** (4th Ed.). N. Y.:Harcourt College.