

NACS



112 年度

委任公務人員晉升薦任官等訓練 交通事業人員員級晉升高員級資位訓練

課程教材 3

創意思考與創新 / 績效管理與應用 / 團隊經營與協力

112年6月編印

致 謝

本學院為辦理委任公務人員晉升薦任官等訓練(以下稱委升薦訓練)及交通事業人員員級晉升高員級資位訓練(以下稱員升高員訓練)，依據公務人員保障暨培訓委員會訂定之課程配當表、各科目課程目標及關鍵行為指標，邀集相關領域主管機關或學者專家研發教材，期能增進受訓人員晉升薦任官等及高員級所需工作知能。

自委升薦訓練及員升高員訓練開辦以來，承蒙公務界及學術界諸位學者專家鼎力支持，貢獻心力，協助精進教材內容，務求兼顧理論與實務，並得於開訓前順利編印，提供受訓人員學習及運用，謹此致謝。

本年度委升薦訓練及員升高員訓練《課程教材 3》，特別感謝國立臺北大學公共行政暨政策學系李副教授仲彬（創意思考與創新）、國立臺北大學公共行政暨政策學系胡教授龍騰（績效管理與應用）、世新大學行政管理學系吳副教授怡融(團隊經營與協力)等學者專家，協助本版本之研修。

國家文官學院 謹識

目 次

創意思考與創新	3-1
績效管理與應用	3-2
團隊經營與協力	3-3

創意思考與創新(適用委升薦訓練)

課程目標

- 一、瞭解創意思考與創新的目的與定義等基本內涵。
- 二、瞭解創意思考的方法，突破習慣領域的思考模式，並具有引發創意思考的能力，並提升對問題敏銳覺察的能力。
- 三、具有理性批判思考與創意思考能力，並能適切研判問題，提出創新性解決方法。
- 四、瞭解及熟悉創意思考在實務應用的模式與步驟，並能實際演練，學以致用。
- 五、能參與創意思考與創新的案例討論，包括：政策創新、服務創新及創意創新等之基本內涵，並納入政府服務品質獎相關內容及實例。

學習指標

- 一、瞭解創新的意義、重要性以及創意思考與創新之間的關係。
- 二、瞭解創意思考的意涵、重要性。
- 三、瞭解創意思考之外，其他組織創新的環境條件。
- 四、可以應用創意思考方法於公共服務品質提升或流程改善的方案提出。



學習架構

壹、創新

- 一、創新的意義與重要性
- 二、機關組織產生「創新」的要件：個體層次與組織層次

貳、創意思考

- 一、意義與重要性
- 二、創意思考力：與生俱來或後天培養？
- 三、怎麼培養？創意思考訓練課程的發展

參、創意思考的四大技法：疑問、觀察、組合、簡化

- 一、提「疑問」：問對問題、找出問題是成功的要素
- 二、用「觀察」來發現創新點子
- 三、進行「組合」式聯想
- 四、進行「簡化」的創意思考

肆、其他的創意思考技巧

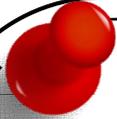
- 一、突破不可能：改造「爛點子」
- 二、不忽略身邊的資源
- 三、進行「網絡」行為

伍、創意思考後呢？還必須進行想法收斂、評估與執行

陸、結語

附錄





學習架構

附錄 A—分組演練 I：結合問題導向學習（PBL）的連續
疑問法

附錄 B—分組演練 II：「組合」思考練習

附錄 C—分組演練 III：改造爛點子

附錄 D—供「分組演練」參考使用之公共問題

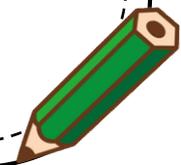
【案例一】違規併排停車問題

【案例二】中小學行政工作無人願意擔任的問題

【案例三】公務機關內「冗文」充斥的問題

【案例四】酒後駕車事件頻傳

【案例五】假新聞（假消息）的事件層出不窮問題



創新（innovation）是提升政府績效、滿足社會變遷下民眾需求的重要要件，但我們都知道，創新是困難的，尤其是在公部門中更是不易。創新困難的原因很多，其中一個是因為創新需要搭配許多天時、地利、人和……等個體與組織的條件才能最終帶來正面成效，也因為如此，本課程的目標不是課程結束後各機關就立即不斷產生「創新」，是希望能至少先突破組織創新流程的「第一步」關卡，幫助創新想法（innovation idea）雛形的「發想」概念技巧，能夠內化到長期以來因為制度與環境氛圍而導致缺乏創意、不擅發散思考、容易受限於傳統與經驗束縛的公務體系中，讓創意想法的播種機制能夠進入各個公務機關，進而期待後續加入其他養分後，創意想法可以進一步發芽、茁壯成最終的創新。總之，本教材透過創意思考方法（creative thinking）的教學，協助公務同仁在職場上有效發展與利用「發想」的技巧。

本教材分成 6 個部分：第壹部分介紹創新的意義、重要性、政府機關產出创新的前提要件、以及創意思考與創新之間的關係。第貳部分則深入介紹創意思考，包含其意義、發展、執行作法與成效評估方法。第參部分為本教材的主要重點，介紹 4 種刺激創意思考的慣用技法：疑問、觀察、組合、與簡化，希望藉此 4 個方式的應用，讓每個公務員都能夠擁有創意思考技能，都能扮演政府創新種子的提出者。第肆部分為其他輔助性技巧的介紹。而參、肆部分也將結合議題討論與分組演練的方式，強化創意思考能力的應用，這部分要強調的重點是，創意思考工具必須要去「做」（加入機關業務與流程中），如果沒有特別於機關內執行創意思考活動，瞭解再多創意思考的概念意涵與重要性都沒意義，也難有創新點子出現。第伍部分則回到政府整體創

新生態系統上，論述創意思考技能只是第一個環節，另外還必須有哪一些創新環境的元素配合才能真正產生創新，此外，創意思考所產生的種子能不能發芽、產生新價值，還有後續的收斂、實驗、與執行工作要做。最後，第陸部分則是結語。

壹、創新

一、創新的意義與重要性

創新，指個人或組織採用一種突破以往運作模式的新工具、新方案、新政策、或是新想法，創新除了必須有「新」的特質外，更重要的條件特徵是必須「創造出新價值」，這個新價值不一定是來自對現有問題的解決，也可能是創造出一個全新的需求、在變化的世界當中取得新的組織存續條件、或是帶來更多的經濟效益及民眾（或顧客）滿意度，不管如何，就是必須為個人或組織的現在或未來帶來正面效果（劉真如譯，2018：30）。麻煩的是，不論是對個人或對機關來說，創新都不是一件容易的事情，因為必須打破原來的行政習慣，跳脫原先的舒適圈，冒著創新失敗而反而被究責的風險。即使是相對彈性的私部門，真正可以宣稱自己是有創新特質的公司也不多，更遑論是相對保守的政府機關。

政府為何要創新？在競爭激烈的商業市場當中，大家都知道企業要創新才能夠持續獲利，同樣的邏輯，社會環境不斷變化下，包含：新興犯罪、能源轉型、污染加劇、交通擁塞、教育轉型……等議題層出不窮，尤其是自 2020

年開始的新冠肺炎疫情，這個以往政府從未經歷的事件更是讓各機關面臨嚴峻的效能效率、解決新問題的壓力，這些問題都需要新思維、新方法。一個無法跟上環境的企業頂多是從市場上消失，但政府是人民最後的一道防線，擔負著保障人民生命、財產安全與生活品質的責任，若永遠依循著不變的思維，每天做著同樣的事情，將無法回應社會的變化、滿足人民的需求，因此，政府創新是無法迴避的課題。

回應社會需求的「創新」有許多類型，根據李仲彬（2013）整合相關文獻後發現，政府創新可以依據程度以及依據類型兩種途徑進行區分，依程度的區分方式包含：創新壓力來源（主動與被動程度）、變化程度（漸進性及激進性程度）、技術層次（管理或產品技術）、以及困難度（低難度至高難度）共 4 種。依類型所做的區分則包含：依性質（例如分產品創新、程序創新、服務創新、組織結構創新……等）；依範圍（服務地區的創新、服務對象的創新……等）；依對象（內部或外部顧客）；依業務（社會福利、衛生醫療、教育文化、勞工政策……等）等。另外，學者 De Vries 等人（2016）針對 1990 年至 2014 年間共 181 筆研究公部門創新的文獻進行整合分析，歸納出公部門創新的幾種主要類型（表 1），包含：流程創新（又分行政流程創新與科技流程創新兩類）、產品或服務創新、治理創新、以及概念創新 4 大類，其中最常見的是流程創新，占了總體公部門創新研究的 47% 左右，其次就是產品或服務創新。

表 1 政府創新的類型與比率

創新的類型		說明	例子	數量*
流程創新 (Process Innovation)	行政流程創新 (Administrative Process Innovation)	新的管理或工作方法、程序	“一站式”服務、單一窗口	89 (40%)
	科技流程創新 (Technological Process Innovation)	利用一個新的科技來提供服務	網路報稅的平臺	16 (7%)
產品或服務創新 (Product or Service Innovation)		創造一個新的公共服務	提供工作失能的年輕人福利補助，例如目前在地方政府推動的身心障礙者創業補助	49 (22%)
治理創新 (Governance innovation)		以新的方式或流程來解決社會問題	例如 BOT、公私協力機制、政府再造、新公共管理	29 (13%)
概念創新 (Conceptual innovation)		引進一個新的概念、參考框架 (frames of references) 或典範來重新界定社會問題的本質	例如評斷人是否失能，是檢視其「能做什么」而非其「不能做什么」，也就是不要看失能，要著重工作潛能；或將國民年金從社會保險轉變成社會救助的定位；或例如將 1999 市民專線、救護車從免費公共服務改成使用者付費設計。	4 (2%)

資料來源：本表來源為整合 De Vires et al. (2016, 轉引自李仲彬, 2017)。

附註：* 這裡的數字為 181 篇文章當中創新案例類型被研究的次數。根據作者的計算這 181 篇文章共提到 222 個創新案例，除了表中的這 5 類提及 187 個案例之外，還有一類「其他」有 35 個 (16%)。

二、機關組織產生「創新」的要件：個體層次與組織層次

創新是機關組織保有生命力很重要的工作，但很不幸的，許多政府體系中先天的設計就不利創新，著名的政府組織研究學者 J. Q. Wilson（1989: 221-222）就曾經如此形容政府的創新能力：「……對官僚組織常拒絕創新不應該感到訝異，因為他們本來就應該這樣……標準作業程序（SOP）是組織的基本，對強調公平性的政府來說，穩定性（stability）和依慣例（routine）尤為重要……因此，最為人熟知的官僚格言就是：絕對不要去做以前沒做過的事……」；另外一位學者 Altshuler（1997: 41）也曾說：「……那些可能在創新失敗後失去最多利益的民選官員，怎麼可能會鼓勵公務員去做這些對他自己有風險的事……」；Bason（2010: 16）更直接地說政府部門具有反創新的 DNA 在身。

究竟什麼環境與條件下的機關組織，比較能夠不斷推出「創新」呢？著名的哈佛大學創新研究學者 Teresa M. Amabile（1997）認為，不論是在公部門或私部門，要讓一個組織能夠不斷地有各類創新產出，必須同時具有兩個層次的條件：（一）組織層次的條件、（二）成員個體層次的條件（圖 1）。

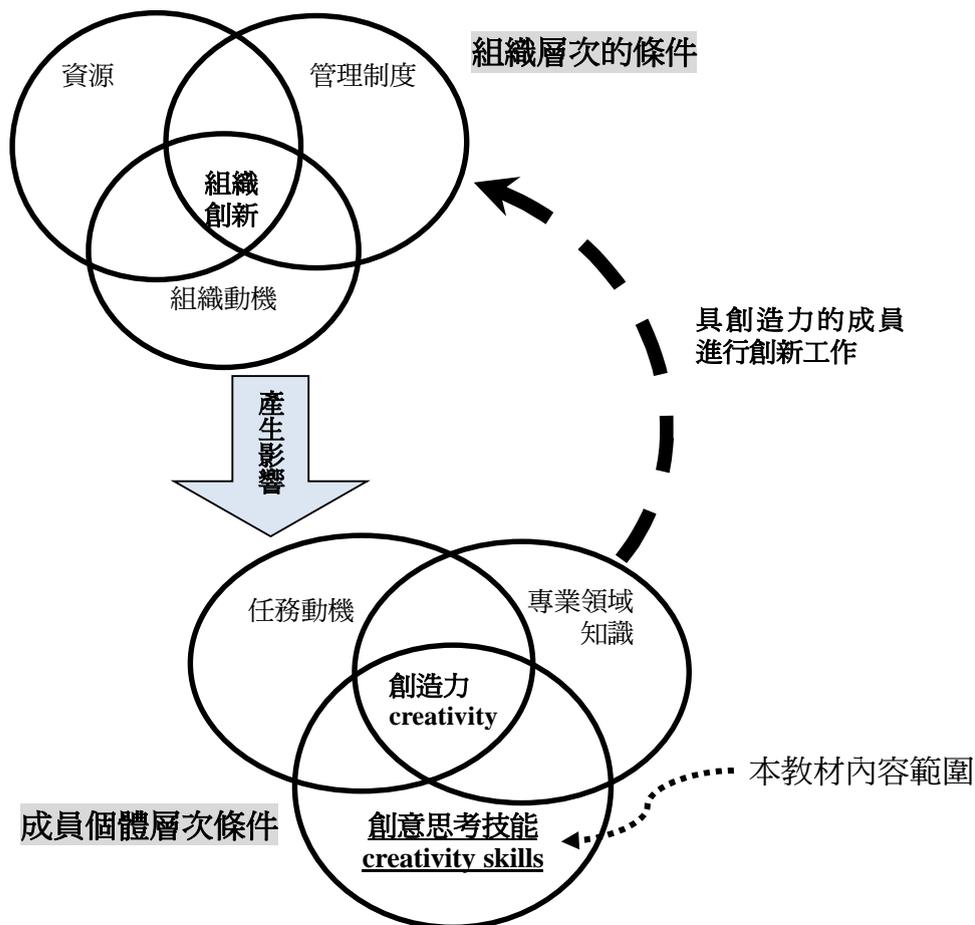


圖 1 產生創新的環境要件：組織與成員層次的交互影響

資料來源：本教材修正自 Amabile (1997: 53)。

組織層次的條件，指的是整個組織的環境氛圍必須是期待創新並且鼓勵創新的，基本的 3 項要素為：資源、組織動機（organizational motivation）、與管理實務（management practices）。徐聯恩與郭靜怡（2012）整合了 Amabile 的理論，將組織層次的條件細分成：組織的鼓勵、主管的鼓勵、工作團隊的支持、工作自主性、資源、組織阻礙、工作負擔、學習成長、工作環境等面向。

而成員個體層次的意涵，若依照 Amabile 的說法，可以細分成：任務動機（task motivation）、相關領域（例如醫療、交通、環保……等）的專業知識及能力（expertise）、以及創意思考技能（creativity skills）3 個部分；類似的觀點，Woodman 等人（1993）則認為，個人創造力（Creativity of Individual, C_i ）是幾個因素的函數組合（ $C_i=f\{A, CS, P, K, IM, SI, CI\}$ ），包括：1. 先行條件（Antecedent Conditions, A。例如個人過去的背景）；2. 認知風格和能力（Cognitive Styles and Abilities, CS。例如觀念的流暢性）；3. 人格特質（Personality, P。例如自尊心、樂觀程度）；4. 知識（Knowledge, K。例如該領域的專業知識）；5. 內在動機（Intrinsic Motivation, IM。例如想要透過創新來提升績效的心）；美國學者 Torrance（轉引自張玉成，2013：271）也說，人員的創造力行為，受到能力、技術、和動機 3 個方面的影響，其中能力的部分指思考的流暢力、獨創力、變通力……等，而技術則是練習這些能力的技巧如腦力激盪工具。

綜上而論，政府機關若想要推出「創新」，有非常多的準備工作要做，而本課程針對受訓人員「創意思考」能力的提升，只是其中一個要件的滿足，從圖 1 的架構來說，就是最下面的一個圈圈，雖然看起來範圍不大，但這卻是整個創新流程的第一步，影響後續創新的品質，沒有這個起步動作，創新的接續出現更是遙不可及。

貳、創意思考

前一節的討論讓我們知道組織成員的創意思考是組織創新很重要的第一步，本節將開始深入討論這項能力。

一、意義與重要性

所謂的創意思考（creativity thinking）¹，是以擴散性思考（divergent thinking）的原則去「找出、發現」（discover）「創意點子」（creative idea）的過程，是一個跳脫現有框架的思維模式（a way of thinking），這種思維模式讓人突破現有思考的限制，提出以前從沒想過的主意，進而解決現有問題或從未經歷過的問題，創造出新的價值，因此創意思考就是一種協助「發現」創新可能作法的技能（discovery skill），是一種擴散性思考的能力²。創意思考是創新的源頭，創新不是空想而是創意的具體實踐（陳龍安，2005），唯有創意性的思考方式，才能發現可以適應新環境的方式，也才能發現有哪些新方式或新途徑可以提升組織績效。

在商業市場當中，我們發現有些企業很常創新（例如 Apple 公司、Google 公司），但有些不會。學者 Christensen 等人，比較了全世界被視為百大創新企業的領導人與一般企業經理人的「發現商數」（Discovery Quotient, DQ）與「執

¹ 國內論著對於creativity thinking亦有翻譯成「創造思考」。

² 擴散性思考能力是創意思考能力最核心的組成要件，所謂「擴散性思考（divergent thinking）能力」指的是從「已知」滋生多種不同資訊的能力，或稱為多元反應能力（張玉成，2013：254）。陳龍安（1995：19）也說，創意能力包含擴散性思考的幾種基本能力，例如思考的流暢力、變通力、原創力……等，通常可以透過心理測驗工具衡量。

行能力」(implmentation skill) (圖 2)³，分析兩種人的差別，結果發現，前 100 創新企業領導人之發現商數遠優於一般領導人，位在第 88 個百分位，但是執行能力卻只有一般水準，大約是第 56 個百分位；反過來，一般企業管理人之執行能力則比較高，約在第 80 個百分位，但發現商數卻只有在第 62 個百分位左右（李芳齡譯，2017：39）。換句話說，創新企業的領導人比較善於進行創意思考，使用這些技巧的頻率比較高。

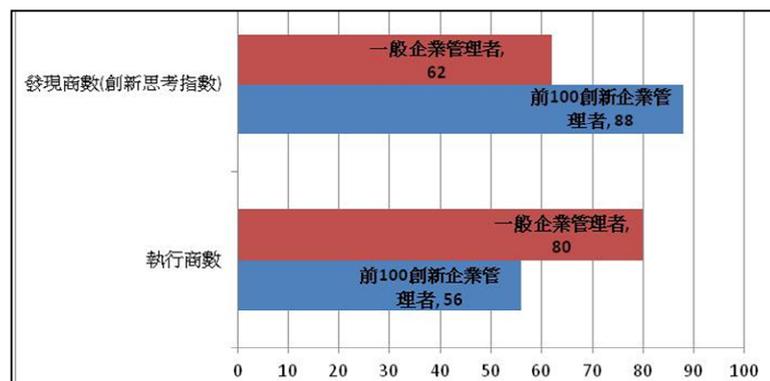


圖 2 創新企業管理者與一般管理者的比較

資料來源：本教材繪自李芳齡譯（2017）內之資料。

跟企業同樣的邏輯，若政府機關想要提升公共服務與公共政策的創新頻率，也需要先提升政府文官的「發現商數」，也就是發現或創意思考技能。不過，如前所述，公務環境因為先天有反創新的 DNA 特質，凡事都有既定的行

³ 所謂的「發現商數」，係指創意思考技巧的熟練程度與運用頻率，也就是去提出一些鬼靈精怪點子的能力。而「執行商數」就是針對一項既定的目標去分析、規劃細節、以及穩定確實執行的能力，若用公務體系的用語來說，就是執行既定命令、照章行事、依例辦事的能力。

政程序，被要求依循「穩定、平等」的原則、上級命令、或甚至依前人的腳步來做事，導致政府組織中進行創意思考的潛力、氛圍受到壓抑，因此，一個合理的預期是，公務環境中公務員應該較擅長「執行」，有較高的「執行能力」，而創意思考技能（發現商數）應該是比較低的。⁴

二、創意思考力：與生俱來或後天培養

常聽到有人用「他真的是個鬼靈精怪、鬼點子很多；或他真的是老古板、沒有創意」來形容一個人。一個有創意思考能力的組織成員，想必不會是那種「古板、沒有創意」的那一類，那要如何成為一個「鬼靈精怪」呢？從「沒有創意」變成「鬼靈精怪」、提升「發現商數」是有可能的嗎？

著名的創新學者 Christensen 認為，創意思考不是一種基因天賦，而是一種後天可以訓練的技巧，因為「……產生創新構想的能力並非只是智力作用，也是行為作用（function of behavior）……這是一個好消息……意味著若我們改變行為，就可以改善我們的創造力……」（李芳齡譯，2017：9）。Boyd 與 Goldenberg 也認為，創新的工作是有系統性作法的，也就是有一套程序可以依循，只要我們熟悉這一套作法，便可以幫助我們達到創新的目的（黃煜文、鄭乃甄合譯，2014）。總之，早期的文獻認為創意

⁴ 若想知道自己的創造力程度，目前學界已經有一些量表可以進行檢測參考，建議可參考 Teresa M. Amabile (1996) 的 *Creativity in Context* 這本書，是從社會心理學的觀點談創造力，或是李芳齡譯 (2018) 「創新者的DNA」一書。

思考能力是天生的，但後來絕大多數的實證發現，創意思考的技術能力是可以後天培養、可以透過課程訓練、改變與提升的（Clapham, 2003; Scott et al., 2004a; Scott et al., 2004b; Im et al., 2015; Ritter and Mostert, 2017; 張玉成，2013；陳龍安，2005）。

三、怎麼培養？創意思考訓練課程（creativity training program）的發展

前一小節談到創意思考能力是可以被後天教育訓練出來的，但要怎麼訓練？課程內容要包含什麼？這些問題在1950年代之前幾乎沒有研究在討論，一直到1950年Joy P. Guilford在美國心理學會上發表演說，直陳創造力相關研究被嚴重忽視之後，教育與心理領域才開始有學者投入，成為學術研究的起點（陳龍安，2005；何偉雲、葉錦燈，2003），發展迄今已經累積相當豐富的文獻，主要的研究類型從創意思考的內涵、創意思考的教材與訓練方式、一直到教育訓練方式之成效評估都有，有興趣的受訓人員可以從許多教育或心理領域專書中找到豐富的資料（例如張玉成，2013；鄭聖敏等譯，2014；陳龍安，1995）。本課程由於篇幅的限制，本小節僅分從「目的」、「課程內容」、「成效評估」3個部分針對創意思考訓練進行簡單的介紹。

首先，在目的上，張玉成（2013：270-272）整合文獻後認為，創意思考訓練希望至少能夠達到兩種型態的目的：（一）**認知性（cognitive）**的，希望能夠增進受訓者

的思考特質，包含思考時的流暢性（fluency）：思考能順暢連貫，可以連結與發展不同想法；變通性（flexibility）：不會永遠相同的思維，能夠舉一反三；原創性（originality）：具有獨特性、與眾不同的思維；與延展性（elaboration）：不會只看到事務表層，而能深入解析事務；（二）**情意性（affective）**的，也就是受訓者對於創意思考與創新的自信、動機、與效能感的提升。本文認為，上述兩個目標如果對應前面 Amabile（圖 1）的創新要素論點，其實就是提升人員的創新思考技能與工作任務動機。如果這兩個目標達成之後，受訓者將擁有以不同觀點觀看事物、產出創意想法、以及評估創意想法的 3 種能力（Im et al., 2015）。

在教育訓練課程的內容方面，Birdi（2016）認為創意訓練是一種用來培養個人創造新穎且有潛力解決問題方案能力的課程，課程設計必須包含 4 項原則：（一）教育訓練將嘗試減少受訓者在思考事情時的認知約束（cognitive inhibition）；（二）訓練方案教導提升連結性思考（associative thinking）的技術；（三）訓練課程可以自行在發散性思考（divergent thinking）與聚斂思考（convergent thinking）兩種目的上自行找到定位；（四）最終應能從訓練課程當中提升創新效能感與動機。

為了要完成上述這些工作，理論與實務工作者迄今已經發展出相當多種的訓練課程內容，以下舉例幾個學者對創意思考訓練方法的歸納整理。Treffinger 等人（鄭聖敏等譯，2014：15-5）將這些方法分成：腦力激盪法、屬性列舉

法、強制配對法、型態矩陣法、以及奔馳法。陳龍安（2005）將性質類似的創意思考教學方法列舉區分成：腦力激盪法系列、水平思考系列、圖像思考系列、列舉法系列、檢核表系列、卡片思考法系列、套裝思考法系列、以及其他共 8 類。Birdi（2016）則將創意思考教學法分成：（一）腦力激盪（brainstorming）；（二）形態分析（morphological analysis）；（三）橫向思考法（lateral thinking）；（四）發明家式的解決任務理論（Theory of Inventive Problem Solving，簡稱「翠思 TRIZ」法）；（五）創造性問題解決（creative problem solving）5 類。Clapham（2003）認為每種創意思考訓練課程背後都或多或少結合了「加東西」（add something）與「減東西」（subtract something）兩種策略，其中「加」的策略是希望能透過環境的掃描，增加出新的聯結，增加一些創新主意生產的動力，可以使用的工具有檢核表（checklist）、屬性陳列（attribute listing）、類比（analogies）……等，而後面「減」的策略則是希望能夠移除創意生產之阻礙，通常包含一些提升受訓者自信心、自我效能感與動機的作法，或是協助受訓者減輕工作壓力、放鬆。Scott 等人（2004b）利用後設分析的方式，從一百多篇創意思考課程的研究中歸納出四大類的創意思考訓練課程，包含：（一）想法產生訓練（idea production training）；（二）意象訓練（imagery training）；（三）認知訓練（cognitive training）；以及（四）思考技術訓練（thinking skill training）。而這些課程所使用的工具包含：腦力激盪、

特點比較 (feature comparison)、特點陳列 (feature listing)、優勢與劣勢分析 (strength and weaknesses identification)、類比 (analogies) ……等 17 種。

一般來說，受訓者在上述課程當中需要完成許多不同的任務，舉例來說，Flaherty (1992) 的課要求受訓人員編出一支可以描繪暴風的舞蹈，以及把聽到的「聲音」用紙筆「畫」出來；Clapham 與 Schuster (1992) 的課程設計則是在 30 分鐘內要求受訓者經歷以下 6 個步驟：（一）受訓者拿到一張紙，並被要求在兩分鐘內盡量列出可以改善「浴缸」的做法；（二）在接下來的幾分鐘中作一些伸展放鬆運動；（三）一起討論「創意」的定義，把創意定義為對現有已知元素的重組，並討論這個意涵的重要性；（四）結合案例進行各種想法產生技術 (idea-generating techniques) 的簡報與討論，例如：腦力激盪法、強迫聯想法 (forced relation)、屬性列舉法、類比法……等；（五）用大概 15 分鐘左右討論能影響創意產生的個人因素，例如與自己對話、目標設定……等；（六）最後一個步驟，進入第 2 個創意活動，也就是請受訓者盡量列出可以改善另外一個物體（不再是浴缸）的可能作法。

最後，談到創意思考課程訓練的成效評估，其實這也是目前創意思考研究比較弱的一環，因為很難有一個客觀的標準來評斷創意思考程度 (Lambert, 2017)，當然也就很難去評斷課程受訓者的受訓成效。目前在幾個不同評估學派中，以心理測量學派 (psychometric) 為主流 (何偉雲、

葉錦燈，2003），也就是用受訓者的心理測驗分數來評斷其訓練的成效（Scott et al., 2004a），例如著名的陶倫斯創造思考測驗（Torrance Test of Creative Thinking, TTCT）就被普遍使用的工具（Lambert, 2017）⁵。TTCT 是由學者 Torrance 所編制，初始發表於 1966 年，後續還有幾個修正版本，受測者總填答時間大約是 1 至 2 個小時左右，包含語文（verbal）與圖形（figural）兩個部分。為了讓大家了解 TTCT 之測驗方式，下圖 3 擷取其「圖形測驗」的一小部分為例子，這個例子是請受測者用（use）圖形【○】為原料自由繪製出圖形；組合（combine）此【□○△▽】內不同素材來繪製出新圖形；以及將【□^o】這個圖加工完成（complete），各題並沒有標準答案，測驗結束之後經由評分來得知受測者的創意思考認知能力，最右邊的兩欄分別舉出一個比較有創意、以及比較沒創意受測者的結果。若結合課程前對受訓人員的「前測」與課程後的「後測」，就可以知道創意思考課程的「成效」。

⁵ 除了 Torrance 創造思考心理測驗題組之外，當然還有許多類似的心理測驗工具，例如 Mednick 所發展的遠端聯想測驗（Remote Associates Test），各位受訓人員可從心理與教育相關書籍當中找到許多選擇，例如張玉成（2013：322）共列出 13 種。

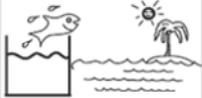
Torrance Test	Starting Shapes	Completed Drawing	
		More Creative	Less Creative
<p>In a standardized Torrance Test of Creative Thinking, subjects are given simple shapes (left column) and are asked to use them (top row) or combine them (middle row) in a picture or to complete a partial picture (bottom row). Evaluators judge whether the results are more or less creative.</p>	Use 	 Mickey Mouse	 Chain
	Combine 	 King	 Face
	Complete 	 A fish on vacation	 Pot

圖 3 陶倫斯創造思考測驗的作法（圖形部分）示範

資料來源：下載自 <https://reurl.cc/0jZmR9>, visited 2020.02.16.

各位受訓人員可能會開始疑惑，心理測驗後的「成效」真的是創意思考課程的「成效」？是的，但只是一種心理「認知」特質的成效，目前創意思考訓練幾乎都是用這種方式來評斷課程效果，因為理論上認為，如果「情意」（例如內在動機、自信、創新意願……等）可以補上「認知」程度的提升，自然而然就會有創新行為的出現。不過，這樣的成效評斷方式也受到了一些批判，例如不僅無法同時評量受訓者的內在動機，更完全無法代表這些「創意」最後的價值或有用性（Lambert, 2017），以及成為實際創新政策的可行性，也就是說，發散性思考認知能力的提升，和轉化出來的創新產出，兩者之間還有很大的落差，用本教材第壹部分圖 1 的組織創新要件來解釋，就是還需要另外 5 個圈圈的配合才行。

參、創意思考的四大技法：疑問、觀察、組合、簡化

「創意思考」的目標是「去發現、提出」創新的雛形想法，完成創新發展的第一步。至於如何去創意思考、去發現呢？有哪些技法？前面一小節提到，相關教材與訓練方法從 1950 年代開始不斷地被研發出來，可以參考的資料已經很多，本教材難以在有限的篇幅下進行整體介紹與實作，建議有興趣的公務同仁可以上網搜尋相關資料，並進一步研讀，相信對各位的生涯、團隊帶領將會有很大的幫助。

幸運的是，雖然目前的創意思考訓練課程與教材非常多，但其實背後所依循的原理原則大致相同，甚至有些不同教案之間的差異，其實只是用不同的用語講述著相同的技法。本課程在篇幅與時數的限制下，透過整合 Boyd 與 Goldenberg、Christensen 等人、Seelig、橫田幸信……等創新領域主要學者觀點⁶，以及融入創意思考訓練課程的相關文獻，重點式選取以下四種比較普遍、容易執行、容易結合到公務體系、且可以交錯綜合使用的創意思考技法，分別是疑問、觀察、組合、與簡化，供各位同仁練習。

不過，**必須特別先提醒的是**，這些技法的共通目標是刺激創意與發想，需要**遵循發散性思考的原則**，要先**暫時忽略創意執行的可行性**，因為這個階段只是產出創新的「想法雛形」，雛形出來之後，後續仍要配合想法的評估、篩選、剔除、調整……等加工動作才能最後推出，而這些後續動作是屬於聚斂性思考

⁶ 請參考李芳齡 譯，2017；龐惠潔 譯，2018；黃煜文、鄭乃甄 合譯，2014；齊若蘭 譯，2015。

的範疇，也是文官學院另一課程「方案規劃」中 SWOT 分析、矩陣分析表、6W2H1E……等工具的應用時機。如果在初始的創意思考階段不先放開自己的思維，將會限制了創意的可能性。⁷

以下四個小節將分別詳細介紹這四個技法：疑問與觀察、組合與簡化，也可以想成嘴巴與眼睛、加法與減法四種意象的應用。由於這四種技法適用的時機不盡相同，在詳細說明四種技法之前，下表 2 先簡要說明出這四個技法的差異，也建議所有公務同仁回到機關之後，能夠在機關內部的例行性會議（例如每月工作會報）後挪出 1 個小時的時間，暫時放下工作，以類似在文官學院受訓時分組的方式進行以下動作，例如**擬定「提問」情境進行討論、邀請同仁分享「觀察」心得、進行「組合」的小遊戲、或進行「簡化」的腦力激盪**。日積月累下，不僅能夠做為機關內部交流、培養感情的場合，也將能夠創造機關內部跳脫框架思考的氛圍與習慣，並產生很多創新想法的雛型，如果能夠再進一步在領導者的支持之下，從這些每月產出的創意想法雛型當中，選擇幾個品質比較好的進行後續評估，相信每一個機關每一年推出一個創新將不是難事，而對整個公務體系來說，這樣的創新產量就已經非常棒了。

⁷ 這就如同著名創造力學者Robinson在2006年的演講中所說「……我們明確知道如果你不打算犯錯，你永遠無法產出任何原創性事務……我們污名化錯誤，而且我們現在把教育系統經營成犯錯是萬惡之首，結果就是我們教學生失去創造的潛力……我熱切相信這一點，我們不是越大越有創造力，而是越大越沒有創造力，或者這麼說，我們被教得失去創造力……」（轉引自，劉恆昌譯，2018：61）。

表 2 4 種創意思考技法的主要目標與最佳適用時機

技法	意象	作法	主要目標與適用時機
疑問	嘴巴問	連問五個 Why	機關面對一個長期無解的問題，想要找到該問題之癥結來源以對症下藥，提出創新解方。
		加入限制的提問	平時進行危機減災策略模擬；發展提升機關韌性與服務品質之創意想法。
		移除限制與假定的提問	平時培養發散思考、跳脫框架的機關內部氛圍。
觀察	眼睛看	觀察其他政府的創新後學習	最短時間內，推出具體可行的創新政策。
		觀察企業服務與科技後類推應用	非針對特定待解問題的情況下，期待在最短時間內產生創意想法。
		觀察顧客(民眾)的行為	平時提升公務同仁對創意思考的「情意」程度以及認知能力；提出可改善機關服務品質之創意想法。
組合	加法	強迫組合	針對特定的問題，最短時間內產生創意解方想法雛形；平時培養同仁發散思考、跳脫框架的習慣。
		樂高組合	非針對特定問題，最短時間內產生創意想法雛形；平時培養同仁發散思考、跳脫框架的習慣。
簡化	減法	移除部件或功能	平時培養機關內發散思考、跳脫框架的工作氛圍；提出服務創新或政策創新的想法雛形。
		移除程序	平時培養機關內發散思考、跳脫框架的工作氛圍；產生程序創新的想法雛形。

資料來源：李仲彬整理(2022)。國家文官學院 111 年公務人員考試錄取人員基礎訓練(111 年 11 月版)〈創新思考〉科目教材。

一、提「疑問」：問對問題、找出問題是成功的要素

許多著名的創新，背後都是被「疑問」所驅動的，問問題、打破砂鍋問到底，常是後續創新、突破傳統作法很重要的關鍵。著名科學家愛因斯坦常掛在嘴邊的一句話就是「要是我能找到正確的疑問就好了……」，而其最後的結論則是「問題的架構，往往比它的解答更重要，必須要有創造性的想像力」（李芳齡譯，2017：39）。

提出疑問的能力和智商沒有關係，而是一種生活習慣的展現，習慣不去用「理所當然」的心態來看待事情。根據研究顯示，創新的領導者所提出的疑問，不僅比非創新者多，提出的疑問也更具有激發創新的潛能。不過必須特別注意的是，單單「提出疑問」不能產生創新，疑問只是一個催化劑，是一個創意思考過程的工具，本身不是最終目的。

提出疑問的方法又依目標與情境的不同，有幾個不同的問法，本教材歸納出至少以下 3 種：

（一）為了解決機關之特定問題：【連問 5 個 Why】技法

不論哪一個機關都必定會有長期無法解決的問題，而這些問題之所以難解，背後的原因有時是因為根本弄錯問題癥結點，也就是大家熟知的「第三類型錯誤」⁸。為了解決這個狀況，日本豐田汽車公司（Toyota）的創新制度是一個可以參考的做法，他們設計了「連問 5 個 Why」

⁸ 所謂「第三類型錯誤」（Type III error）指的是「以正確方法解決錯誤問題」（吳定，2003），也就是弄錯問題真正的根源與內容，努力錯了方向。

的流程，藉此來找出最關鍵的核心問題，例如表3以食安議題為例：

表 3 以連續提「疑問」來取得問題創新解方的步驟

次數	為什麼	回答	解決方式
1	為什麼食安問題層出不窮？	餐廳業者食安工作沒做好	加強宣導
2	為什麼餐廳業者會做不好？	餐廳業者沒誘因投注資源在食安議題上	加強宣導與稽查、提高罰則
3	為什麼餐廳業者沒有誘因？	消費者不太有機會去注意廚房的整潔程度、食材清理是否確實、食材是否過期……等問題。因此，對餐廳而言，將心力投入在壓低成本、降低食物價格、提升美味程度，更容易吸引顧客。	加強宣導與稽查、提高罰則
4	為什麼消費者不太有機會去注意廚房乾淨程度？	因為餐廳廚房不是消費者可以進得去的，顧客無法自己取得食安資訊。	將食安稽查結果公布在網路上，讓消費者可以查詢得到，例如日本鐵道公司引入開放式廚房，讓消費者可以了解食安狀況，也產生一個監督機制。
5	為什麼消費者無法取得餐廳食安資訊？	因為多數消費者都是走到哪吃到哪？沒有事先查閱餐廳食安稽查結果的習慣與機	提供消費者一個可以在餐廳門口或附近定位後，即時提供食安稽查報告燈號的系統，例

次數	為什麼	回答	解決方式
		會。	如臺北市的夜市食安標章。 ★實際案例分享：獲第9屆政府服務品質獎的【食安推進器-樂活臺中食安篇 APP】就是以紅綠燈號分別呈現餐廳的食品、消防、建築等級，讓消費者可以在逛街時，即時知道身旁各家餐廳的食安評比，減少消費者取得食安資訊的成本。

*附註：就像玩迷宮遊戲時每個路口有不同的轉法，這個方法可以多試幾次，每一次轉折可以有不同的問法與答案，每一次都會產生不同的思考路徑。

資料來源：李仲彬（2019）。國家文官學院 108 年度委升薦訓練〈創新思考〉科目教材。

★實際案例分享★

在第1屆的政府服務獎得獎機關當中，衛生福利部為了解決居家醫療照護率低落的原因，透過「疑問」的方式思考「醫師為什麼不參與服務」的原因，藉此提出改善措施。

最終找出來的問題可能才是真正的癥結所在，可以幫助避免第三類型錯誤，更是提出創新解方的關鍵。舉例而言，財政部積極推動電子發票的歷史已經超過 10 年，但根據統計，許多消費者還是會列印出證明聯，使用雲端發票的比例不高，無紙化的成效有限，依此，財政部積極推出鼓勵措施，鼓勵民眾使用載具，然而這樣的做法是把問題的來源放在「民眾（消費者）」身上，但實際上會不會是這個問題的定位有誤呢？若我們找出其他可能的問題來源，例如商家沒有主動提醒消費者用載具的誘因（因為後面還有一堆人在排隊），或是商家在忙碌之下，常會事先列印出紙本發票待取（許多停車場、洗車場、或是小吃業都會如此做），換句話說，也許問題來源其實不是民眾而是商家。

另一個例子是在舉辦大型活動時，常常面對民眾抱怨接駁車「不足」、接駁車「等太久」、停車位太少、交通疏導不佳、交通壅塞等問題。當面對這樣的問題時，我們常直覺地將問題的癥結點定位在「車輛不足」所以時間「太久」上，因此要增加接駁車。但如果這些不是

問題的癥結點呢？如果我們開始追查造成民眾心理不悅的真正來源，或許可能不是來自於等「太久」，而是別的地方？例如從心理學的角度來說，民眾的抱怨（不滿意）常常是來自於品質之外的原因，例如「比較」的心理、「資訊不足所產生的不理解」、「壓力所造成的情緒擴張」，若從這個角度來看，民眾的抱怨可能來自於以下這些心裡的話：為什麼另外一個排隊路線等到車的時間好像比較短？為什麼別的動線比較快？為什麼有人可以插隊？我趕不上預定的火車或高鐵怎麼辦？怎麼有接駁車停在旁邊沒在開？為何一群司機坐在那邊聊天沒在開車？好想上廁所但又不能離開隊伍怎麼辦？小朋友肚子餓了但又不能離開隊伍怎麼辦？因此，若能針對上述真正的問題進行解決，或許可以大幅減低民眾的抱怨，如 2019 年屏東舉辦的臺灣燈會，主辦單位透過隨機發放不同顏色螢光手環的方式，平均分散排隊的民眾（要求依照顏色排隊），讓每個動線所需要花的排隊時間都相同，另外，以即時 APP 公告火車加班車時間，並保證絕對會輸運每一位旅客到最後，不用擔心趕不上火車。

（二）為了進行危機管理演練、培養機關韌性：以「若是加入限制，會怎樣？」進行提問

多數的公共管理者偏好依循慣例，不喜歡打破現狀，誠如學者 J. Q Wilson（1989）說的「最重要的官僚格言是不要去做沒人做過的事情」，反觀一個時常提出創新的人，會故意先製造**破損、不一致、困難或危機情**

境，進而思考應對策略，因為從危機管理的觀點來看，人常在緊急的情況才願意拋棄舊思維，而創意思考需要的就是這種跳脫過去思維的動力。而在環境中刻意製造危機、限制的情境，可以用「加入限制」後的疑問性問題來進行推演，以下為一些提問的例子：

1. 若「因為人員確診，服務櫃檯被限制為隨時最多只能開一個」、若「因為電廠損壞，夏天被限制冷氣開啟時間每天只能最多 2 小時」會怎樣？那種情況該如何維持民眾滿意度？
2. 若「新年度預算被限制為只有今年的一半」，如何維持一樣規模的服務？
3. 若「戶政事務所像 Pizza 外送店一樣，被限制只能讓民眾等候 30 分鐘以內」，要如何辦到？

★實際案例分享★

在第1屆的政府服務獎得獎機關當中，臺中市西區戶政事務所在系統端設定若民眾等待人數超過7人，或等候時間超過10分鐘時，系統就會自動發出警示訊息，會立即投入支援人力，藉此減少民眾的抱怨。

4. 若『每位國民每年健保限制最多使用 5 次，第六次開始只能自費』，會怎樣？那種情況如何維繫國人就醫權益？

5. 若『民眾向公立圖書館預約書時，限制圖書館最多讓民眾等三天就應收到書』，會怎樣？如何達到這個目標？
6. 若『戶政事務所像銀行一樣，限制在下午 3 點前結束服務』，會怎樣？如何確保民眾權益？

分組演練I（請見附錄A）：連問5個Why

結合問題導向學習（PBL）的連續疑問法，請各組以「連續五個提問」的方法來替PBL中「問題界定、問題分析」此階段工作，最終找出指定公共問題的癥結原因。

（三）非特定問題解決目的下，平時進行創意思考訓練：進行 移除限制的提問

除了上述兩個時機之外，Christensen 等人認為，公務日常當中也應該隨時養成問問題的氛圍與習慣。因此，建議各個機關可以利用一些場合，擬定以下兩類問題進行討論。首先，以提出**移除限制的「若是……，會怎樣？」**疑問後進行討論。移除限制也是一種製造創意的方式，可以刺激突破現狀的思考。幾個「移除限制」提問的例子如下：

1. 若移除「高速公路速限」會怎樣？那種情況該如何維持交通秩序？
2. 若「明年沒有預算上限」會怎樣？

3. 若「警察都不再需要穿制服」會怎樣？如何維持治安？
4. 若「國中小不再需要有課綱」會怎樣？如何確保學習成效？
5. 若「戶政事務所不再需要抽號碼牌」會怎樣？如何確保服務品質？
6. 若「經費不再分會計年度」會怎樣？
7. 若「不再限定工時上限」、「不再限定上下班時間」、「不再限定上下班地點」、「不再限定公車票價」、「不再限定計程車顏色」……會怎樣？

第 2 個移除限制的提問方式是史丹佛大學教授 Tina Seelig 所說的去除「假定前提 (assumption)、預設為理所當然之事項」的提問。Tina 曾經在創意思考的課堂上請同學思考「馬戲團」表演的印象，他發現大家既定認知下的馬戲團包含：大帳篷、動物表演、小丑、爆米花、票價便宜、跳火圈、很多不同的橋段節目、逗趣的音樂、大聲兜售食品的小販……等，接下來她請同學們顛覆所有的假定前提，想像每一件事情都是相反的情形，例如：沒有帳篷、沒有動物、票價昂貴、沒有人大聲叫賣、只有一個節目、沒有小丑、沒有爆米花的情形，最後出現了：太陽馬戲團。

總之，在我們的生活當中，尤其是政府機關因為穩定性與一致性的需求，許多前提假定都已長期被融入到行政習慣與程序當中，不太可能去思考這些前提移除的可能性，不過只要透過多一點的練習，這就會變成有用

的方法。舉例而言，在公務體系當中，或許我們可以腦力激盪、發散思考以下前提假定被移除之後的可能性：

1. 暫時移除【公車準時才是有品質】這個前提假定後的可能討論：變成沒有固定時刻表的公車或火車，這時會如何？公車能否從「保證準時」變成保證「不會讓你等超過 10 分鐘」，例如將刷卡機轉設置在公車亭而非公車上，派車中心可以掌握每一個公車亭有多少人要搭車，是否應該派車，是否可能讓一輛空公車在原地等到後續車站有人刷卡之後再啟動；或是在公車亭裝設人流辨識器，決定派車頻率。
2. 暫時移除【服務民眾時一定要「公平」】這個前提假定後的可能討論：會有民眾想要「不公平」嗎？例如面對一個真的無法久站的高齡者，不能讓他插隊嗎？一個獨自帶著 3 位年幼哭鬧小孩的爸爸或媽媽，不能有讓他插隊而先取得公共服務的方式嗎？把「公平」的假設移除之後，或許能帶來更多人性化或客製化的服務，例如仿照 Disney 遊樂園的 FastPass 票券，設計類似的快速公共服務票券給被認證有需要的人，例如單親父母。
3. 暫時移除【十字路口一定要有斑馬線】這個前提假定後的可能討論：十字路口沒斑馬線，那行人要在哪裡過馬路？把斑馬線設在離十字路口較遠的地方可以嗎？例如圖 4 的十字路口規劃圖，在車輛左（右）轉後設置一個「轉彎車待轉區」，不僅可改善轉彎車輛

等待行人時造成後方直行車流雍塞；也可讓行人穿越馬路的位置，並非剛好是車子最容易出現 A 柱死角的轉彎處，讓車子永遠以正面來面對斑馬線上的行人。

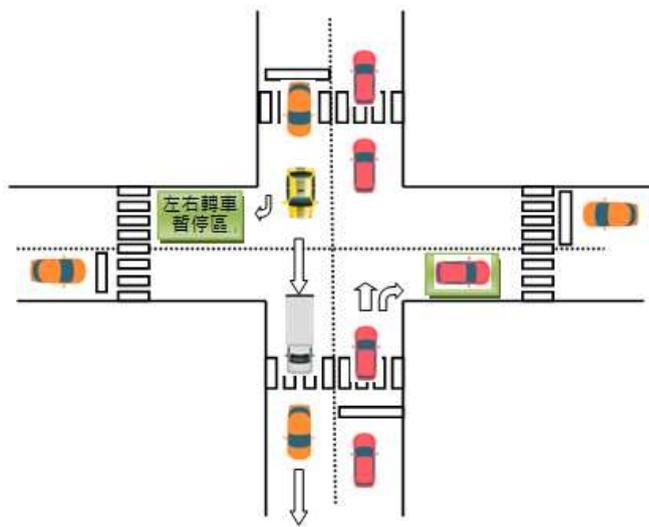


圖 4 應用移除假設法提出的「斑馬線設置點遠離路口」創意點子

資料來源：李仲彬整理繪製（2020）。國家文官學院 109 年公務人員考試錄取人員基礎訓練（109 年 11 月版）〈創意思考〉科目教材。

討論：如果以下「前提假定」被暫時移除之後，會變成怎樣？會不會也有哪些優點或從沒想過的情境會出現？

1. 繫安全帶開車可降低事故傷害
2. 失業是不好的
3. 公共服務一定要公平
4. 道路上應該要行人優先
5. 考試要公平

前述舉了 3 個提問的時機，包含針對特定問題來尋找新解方，以及在日常中養成發散思考習慣的目標。當然，我們都知道，在公務機關裡面「提出疑問」，對多數人來說是困難的，因為我們擔心提出疑問會讓我們被視為「愚蠢、找麻煩」，甚至是一個違反行政倫理的現象，尤其當業務是長官交辦事項時，公部門的組織文化更是教導我們「不要懷疑」。即使對高階文官來說，有時候提出疑問也不容易，因為對自己所下的命令提出疑問，會導致組織內部的信心危機，下屬通常不喜歡這種不確定感。面對這種困境，建議採取兩種策略，一個是多引入一些機關外界的力量與聲音，讓他們來提出疑問，而這也是許多機關在做決策時會有外聘委員的原因，另一個方式是在機關內部指定「臭鼬」，例如在會議中除了司儀、紀錄之外，還事先律定幾位同事為該場會議的「質疑者」，負責不斷地用可能帶來創新變化的方式提問，藉此讓提出疑問者卸下心裡面的畏懼，因為這畢竟是他在這場會議中的任務。

自我檢視與訓練：追蹤自己「疑問與解答」的比例

很多父母在接小孩子放學時，時常詢問小孩的問題是「你今天過得怎樣啊？今天開心嗎？今天考試成績怎樣？」，而這樣的詢問常常得到的回應是「還好、普通、沒什麼」，然後就結束對話，思考就此停止。事實上，前面的教材中已經談到，「疑問」是創意思考很重要的起始點與過程，而提出疑問的習慣與技巧是要培養的，若要培養小孩未來的創意思考能力，從小培養疑問的能力是很重要的，因此，下一次試著這樣問小孩：「今天看到什麼讓你覺得最疑惑？最想問的問題是什麼？」

至於在公務體系服務的您，這個禮拜迄今開了這麼多會、辦理這麼多業務，曾經問出了多少問題了呢？學者Christensen等人建議我們每天做這樣的紀錄，檢視一下每週提出疑問的次數，有沒有可能您這週完全沒提出任何疑問呢？

	僅描述現有領域的疑問		可能帶來創新變化的疑問	
	誰？什麼？何時？何處？	什麼導致？	若是（移除限制）……會怎樣？	若是（加入限制）……會怎樣？
週一	Ex. 農曆春節各地的交通疏導狀況怎樣？	Ex. 什麼因素讓今年交通相當順暢？	Ex. 若移除高乘載會怎樣？	Ex. 若增加高乘載人數從3人變4人會怎樣？
週二				
……				
週五				

二、用「觀察」來發現創新點子

「觀察」這一個方法背後的意象是多用眼睛看，只要我們多觀察周遭就可以發現，創新點子其實就在我們身邊。只是如何觀察？觀察哪裡？就需要一點系統性的導引。下列提供幾個觀察方向建議：

（一）觀察其他政府機關的現況作法進行創新學習

要讓公務體系創新，除了提升本身的創造技能之外，觀察學習其他機關的經驗，也是一個取得創意的方式，甚至是一個「捷徑」（shortcut）。學術領域很早就開始討論這種被稱為「政策學習」（policy learning）的創新擴散（innovation diffusion）效果。透過學習觀察所做的創新，因為已經有其他政府的經驗可循，常可以減少許多創新過程的不確定性與風險。近幾年政府所推出來的創新政策中，有許多就是觀察外界經驗的結果，例如民國 89 年，臺北市率全國之先推出的「垃圾費隨袋徵收」政策，就是參考了包含韓國首爾等地的經驗而來；而目前許多縣市都有推出的「1999 市民專線」電話，也是當初臺北市參考美國紐約市政府 311 專線之營運經驗而來；民國 108 年屏東舉辦的臺灣燈會，首創以空拍機進行空中花燈排列的表演，也是參考平昌冬奧經驗而來。

要做好政策學習，第 1 步驟就是「觀察」各地的訊息，原則就是多看，資訊來源必須盡可能的多元（雜誌、網站、各種媒體……等），不只是國內其他地方政府，國外也要；不只是亞洲國家、不只英語系國家，盡可能

讓自己可以接收到全世界各地政府的政策報導訊息，剩下的是進一步去思考與評估這些創新想法應用在本身機關的可能性，例如瑞典開始以植入晶片的方式替代傳統身分證件，民眾只要揮動手臂就可以上公車或使用其他公共服務；荷蘭及韓國為了解決「低頭族」交通事故的問題而設置「地上」紅綠燈，並結合手機 APP 讓即將步行過十字路口的行人手機自動鎖定。上述這些國外做法都是創新的學習來源，可以評估思考應用到我國的可能性。

（二）觀察企業界的服務、商品、或科技後進行類比思考

前面所討論的政策學習，主要觀察對象是其他政府機關，而對企業界的觀察，也是一個很重要的創新來源。一般來說，企業的市場開發與商業頭腦都會動得比政府還快，只是因為屬性的不同，透過觀察企業所做的創意思考，需要的是「類比」思考的技能，也就是看到一項民間企業所提供服務或商品時，必須進一步反射、思考這樣的服務商品能否在公務體系的哪一個地方應用。表 4 所列的幾個反射思考問題與案例，可以把這個過程歸納在幾個步驟中：

表 4 透過觀察後以類比的方式產生公共服務創新想法

步驟 1 【敏銳觀察】 觀察市場上的商品或服務，以及其主要的特性、優點	步驟 2 【進行對比思考】 進行對比或類比，思考問題「這個商品或服務和政府機關哪些業務是對應的？」	步驟 3 【產生創新想法】 提出政府創新想法，思考問題「政府可以怎麼做？採用後對政府機關有哪些新的可能性或優點？」
行動支付： 方便、環保	所有繳納費用的相關業務	1. 結合各家銀行提出各項規費利用行動支付繳納服務。 2. 提升民眾的方便性。
自動販賣機： 24 小時服務、可分布地點廣、成本低	各種謄本、文件申請作業	1. 在各地擺放 24 小時的謄本申請及繳費機，利用機器上的人臉辨識系統比對身分證上的照片。 2. 照顧上班時間較長，或住偏遠地區的民眾。
網購快速到貨服務（6 小時、24 小時）： 快速	公家圖書館	1. 結合宅急便提供預約書 24 小時寄送到家服務。 2. 照顧上班時間較長，或住偏遠地區的民眾。
訂房、訂位、比價網站（例如：Trivago 或 Skyscanner）： 資訊整合、客製化	內政部不動產買賣實價登錄網	結合各地公共設施位置、公共服務資訊，提供一個民眾一個客製化的居住生活圈搜尋網，例如可以設定條件離醫院 500 公尺內、附近有小學、附近有高鐵站、附近有傳統市場、圖書館、公園綠地率、空氣品質指數、平均氣溫、自來水接管率、地區犯罪率、老人年金金額、長照點、房價……等。

<p>步驟 1 【敏銳觀察】 觀察市場上的商品或服務，以及其主要的特性、優點</p>	<p>步驟 2 【進行對比思考】 進行對比或類比，思考問題「這個商品或服務和政府機關哪些業務是對應的？」</p>	<p>步驟 3 【產生創新想法】 提出政府創新想法，思考問題「政府可以怎麼做？採用後對政府機關有哪些新的可能性或優點？」</p>
<p>24 小時便利商店：服務永遠不打烊</p>	<p>圖書館 托嬰中心</p>	<p>1. ★實際案例分享：新北市立圖書館「全國首創 24 小時不閉館」，獲得第一屆政府服務獎。</p> <p>2. 設置「夜間公共托嬰中心」給上夜班的父母（例如值勤員警或消防員）。</p>
<p>AI 辨識：巨量資料下快速分類</p>	<p>找人(如罪犯) 確認東西(如車牌)</p>	<p>★實際案例分享：刑事警察局「利用人工智慧自動辨識涉詐電話」獲得第三屆政府服務獎。</p> 

資料來源：李仲彬整理（2019）。國家文官學院 108 年度委升薦訓練〈創新思考〉科目教材。

在觀察企業界的方法中，針對最新「科技」的觀察類比，更是其中一個重點。根據 OECD 於 2017 年所發表的「擁抱政府創新：全球趨勢」報告，全球各國政府近幾年所提出的創新政策，大致環繞在六個趨勢，其中第一個趨勢就是充分利用了新興科技與工具的優勢，讓新科技所帶來的潛力與政府機關業務結合，創造出新的價值。例如近幾年被視為新的科技革命的人工智慧技術（AI）、區塊鏈技術、物聯網、生物辨識、5G、量子電腦……等，都是我們過去從未有的新科技，而這些新科技的發展，是否可以與機關哪一些公務產生連結？可以幫助哪一些公共服務創造出新價值？都可以一個一個去腦力激盪思考。

討論：以下這些早已進入各位生活中的新科技，可以應用到哪些公共服務呢？

- 1.智慧販賣機 →（例如）結合晶片身分證與人臉辨識的24小時戶籍謄本販賣機，可放置各公共場所或偏遠地區。
- 2.線上電玩 →（例如）以交通安全宣導為目的的遊戲。
- 3.行動上網「吃到飽」服務 →（例如）全國各博物館、美術館的「年票」。
- 4.指紋或聲音辨識、文字或數字辨識、人臉辨識→（例如）刑事警察局「利用人工智慧自動辨識涉詐電話」獲得第3屆政府服務獎。
- 5.智慧城市（物聯網）→（例如）公車與救護車優先號誌系統（臺南市於110年推出）。
- 6.行動支付、無人商店、VR虛擬實境、AI人工智慧、無人車、文字探勘、智慧手錶手環、虛擬貨幣……等。

（三）觀察「顧客（民眾）」的行為

一句有名的廣告詞「科技始終來自於人性」，其背後的邏輯就是所有的市場商品都須符合顧客的「需求」才能成功。Christensen 等人曾經引述設計公司 IDEO 總經理的話：「創新最主要的源頭其實是人類學家」，為什麼呢？因為人類學家會去觀察人的行為、瞭解人每天需要做的事情，也就是瞭解他們的「需求」，然後思考有無可以滿足這些需求的方法，滿足以往不知的需求，就是一個創意產生的途徑。

至於要觀察顧客什麼？借用 Christensen 等人的觀點，當我們面對民眾時，建議大家不要只是急著把眼前的服務完成，我們可以針對以下問題進行觀察：

1. 民眾如何察覺他們需要你所負責的業務或服務？有沒

- 有方法可以讓他們更便利地找到你業務相關的資訊？
2. 民眾為什麼使用你所提供的業務或服務？民眾使用你的業務或服務來完成什麼任務？

★實際案例分享★

在110年第4屆的政府服務獎得獎機關當中，嘉義市政府衛生局**觀察**到有失智情形的高齡者常不願意配戴防走失裝置，因此全國首創宗教團體貼心加大版平安符，增加長輩配戴意願。



3. 民眾在選擇服務時，最重要的考量是什麼？
4. 民眾如何取得你的服務？有沒有方法可以使取得流程更容易、更便利、成本更低？
5. 你如何遞送服務？你能不能以完全不同的方法，更便宜快速地遞送？

★實際案例分享★

平時也會走在街道上的各位，你們**觀察**到了嗎？市場上已經開始販售【uBike專用兒童椅】，因為許多民眾**需要**以非政府原先所預期、規劃的方式使用這項公共服務。而作為公共服務提供者、社會秩序管制者的政府機關該去滿足這樣需求嗎？如何滿足？



圖片來源：

<https://biggo.com.tw/s/ubike%20%E8%A6%AA%E5%AD%90%E6%A4%85/>，瀏覽日期：2022/7/24。

6. 使用公共服務時，民眾如何繳納費用？有沒有更便利的支付方法？
7. 民眾使用你的服務會感到什麼挫折？他們是否用你預期之外的方式使用你的服務？
8. 民眾使用你的服務時，需要什麼協助？
9. 民眾是否有某些做事的方法或行為，可能傷害到你的服務品質？
10. 民眾如何學會使用你的服務？有沒有可能使流程更容易或更便利？或是否能指導民眾？

★實際案例分享★

在第1屆的政府服務獎得獎機關當中，國軍新竹地區醫院透過「高齡模擬體驗與研習課程」，讓院內同仁與志工體驗高齡者的身體狀況，以瞭解高齡者的需求，增進關懷老人所需具備的知能，也因此改善了院內許多標誌、標線等，營造一個高齡友善的就醫環境。

三、進行「組合」式聯想

第 3 個創意思考的常用技法就是逼自己去聯想（associating），也就是嘗試把一些原先不相關或「八竿子打不著」的業務、知識領域、地區、政策、或做法組合起來，然後找出意料之外但又富有價值的連結。例如目前市場上常見的複合式服務（超商+洗衣店、鞋店+餐廳），就是不同業務鏈結的結果，複合性產品的例子也很多，例如空拍機是照相機加上遙控直升機的組合。總之，只要我們找到合適的聯想、鏈結對象，常可創造本身業務的新價值。蘋果公司的創辦人賈伯斯就認為，創意就是把一些東西串聯起來；愛因斯坦更把創意思考稱為「組合遊戲」（combinational play），都可以看得出聯想能力對於創意思考與創新產出的重要性。

在公務體系裡面，也已有許多聯想出來的創新結果，例如將高風險家庭通報業務與「超商」進行組合聯想，就出現了著名的新北市「幸福保衛站」政策；日本九州宮崎

縣，在承辦獨居偏鄉老人關懷的業務中，聯想「宅急便」與本身業務的關係，出現了由每天都會經過該地的宅配公司配送員協助訪視獨居老人的服務，也因為結合宅配公司，可以協助獨居老人日常生活用品之配送，提升了公務體系老人服務的效率與效能。

★實際案例分享★

在110年第4屆的政府服務獎中，行政院環境保護署空氣品質及噪音管制處為解決長期在噪音車輛難以取締的問題，首創【聲音照相科技執法】，把用來記錄影像的「照相機」結合需要紀錄「聲音」的噪音取締，開發聲音照相系統原型機，突破既有框架及限制，更有效取締及防制噪音車擾寧，提供民眾舒適安寧的環境品質！

聯想鏈結的結果，通常就是一種創意思考的「發現」，但哈佛大學學者 Frans Johansson 認為，因為每個人天生都會有「聯想障礙」⁹，要靠自己獨立完成不同領域的聯想是有困難的，因此應該要刻意在機關內創造出「異場域」容

⁹ 所謂「聯想障礙」指的是因為人習慣性地因為經驗影響，在接觸到一件事情之後，會自然而然地讓思緒連結到自己最熟悉的領域中，雖然這樣的聯想在大多數事情上會讓事情變得有效率、比較快找到結論、比較專注，但也會限制我們廣泛性地思考，而這樣的限制就是聯想障礙，沒有聯想障礙的人通常就是比較會創意思考的人，因為他們會做分歧性的思考。Frans Johansson 在書中就舉了一個例子，當你看到「腳」這個字的時候，會想到什麼字眼？在一個八百多人的心理學實驗當中，86%的人回答了鞋子、手、腳趾……等，另外各只有1個人回答老鼠、雪、物理學；另外一個例子是看到「指揮」這個字時會想到什麼，有71%的人回答命令、軍隊、服從、軍官……等，只有1個人回答禮貌、順從、戰爭與帽子（劉真如譯，2018：71）。

易相互碰撞的機會，產生「梅迪奇效應」（the Medici Effect），Johansson 認為這是最適合提出新觀念、產生創新的方式¹⁰。至於如何創造異場域，除了成員個體本身應該加強自己多元的資訊來源之外，也可以從管理制度上著手，例如：職務輪調制度、跨機關會議……等，這個部分在本教材後面會再另外說明。

常見的組合聯想創意思考方式有 2 種。第 1 種是所謂的「強迫組合」法，進行的步驟有 3 個，首先，先選定一個機關所面對的問題，接下來隨機挑選一些和這個問題無關的事務或物品，挑選的做法可以用隨意瀏覽購物網站、翻閱雜誌某一頁的方式來進行，然後看到什麼就指定什麼。第 3 個步驟則是以腦力激盪的方式，聯想兩者之間的關係（請見表 5）。必須說明的是，雖然這個方式並非每次都能成功，但失敗本身就是一個創意思考的過程，只要多嘗試幾次組合就可以發現這是有用的創新想法來源。

¹⁰ 所謂的「梅迪奇效應」，這個詞源於文藝復興時代，義大利佛羅倫斯的梅狄奇家族把廣泛領域的創作家如雕塑家、科學家、詩人、哲學家、畫家、建築師等結合起來，這些不同領域的人結合起來，因為異類領域的交會迸出新的結合創意，因此，可以說創新的思考就是把他人認為不相關的領域、問題或構想連結起來（劉真如譯，2018：30）。

表 5 問題解決式的「強迫組合」聯想

步驟 1 選定機關內待解決的問題	步驟 2 「隨機」挑出外在不相關的事務或物品，思考其特性	步驟 3 利用特性，將兩者進行可能的組合聯想，產生創新提案
高風險家庭通報網漏洞	超商（特性：24 小時、商品種類豐富、遍布各地、燈火通明……等）	新北市政府教育局幸福保衛站通報體系（★獲頒第 7 屆政府服務獎）
偏鄉獨居老人照顧	網路購物（特性：24 小時、商品種類豐富、遍布各地……等）	透過宅配網絡每日運送必需品同時關懷長者
國防預算不足	藝術家（特性：繪畫、音樂、建築設計……等）	二戰時期美國的幽靈軍隊（Ghost Army） ¹¹
偏鄉醫療資源不足	機車（特性：機動性高、價錢低、容易駕駛……等）	救護摩托車
酒駕頻傳	磁鐵（特性：同性相吸、異性相斥）	強迫酒駕累犯者服用會和酒精產生相斥作用的藥物，服藥後只要飲用含酒精飲品將引發劇烈腹痛。
夏季缺電問題	？（供課程討論）	？（供課程討論）
併排停車	？（供課程討論）	？（供課程討論）
國民年金繳費比率低	？（供課程討論）	？（供課程討論）
疫苗施打率低	？（供課程討論）	？（供課程討論）

資料來源：李仲彬（2019）。國家文官學院 108 年度委升薦訓練〈創新思考〉科目教材。

前面的做法是組合「政府機關外」的元素與待解的「公共問題」。第 2 種「組合」式的聯想，則是將政府機關內現有任兩種產品或服務相結合，也就是利用身邊資源，將組合元素的來源限制在公務體系中。學者 Boyd 與 Goldenberg 稱之為「任務統合」式的聯想，Christensen 等

¹¹ 二次世界大戰時，美國利用畫家與音樂家的技能，繪製了許多充氣假坦克、運兵車，製造了相當逼真的槍砲聲響，營造出具有龐大軍隊的假象，藉此蒙騙德軍的空中偵察與陸上軍隊。

人則稱之為「樂高式思考」（例如圖 5）。只要給予的素材越多，創造出來的組合就會越多。就像玩樂高積木一樣，若只有 1 組星際大戰的積木，創造出來的組合結果將是有限的，但如果將星際大戰積木與動物園積木混在一起，那麼能創造出來的奇形怪狀組合就很多了，而其中也必會有一些帶來新價值的創新，而這樣的創意思考模式，通常產生的是產品型或服務型創新。

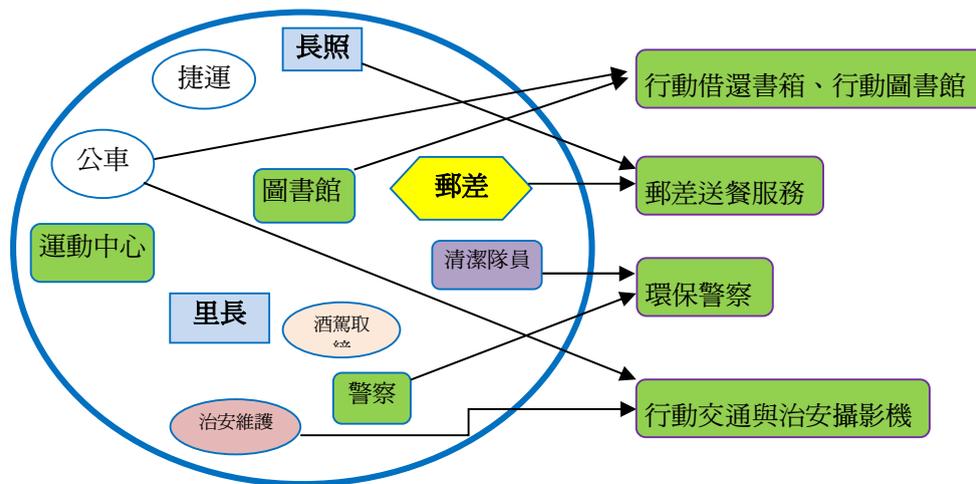


圖 4 樂高式的聯想

資料來源：李仲彬（2019）。國家文官學院 108 年度委升薦訓練〈創新思考〉科目教材。

進行樂高式創意思考訓練的方式也很簡單，第一個步驟就是盡量將機關內（包含其他政府機關）的不同業務條列出來，同時思考其主要的功能、特色、執行方式等。第二個步驟就是隨意的組合其中 2 項或甚至 3 項，接下來腦力激盪思考這樣的組合可以產生哪些新的服務？這樣的服

務有哪些人可能需要？舉例而言，一直以來令人相當困擾的廚餘過多造成環境污染問題，國外曾提出一個解決作法是養蟑螂來吃廚餘，除每日可消耗大量廚餘之外，蟑螂成熟之後還可以製成富含動物性蛋白質的飼料餵養牲畜，這樣的整合就是把環保局廚餘處理業務、環境清潔業務，結合農業局畜產業務的創新作法；另一個例子是養工處在所鋪設的道路中，加入汽車輾壓後產生電力的裝置，就可以為能源局的綠能發電業務注入不少新能源，也就是道路養護＋綠能發電的結果；或是屏東的養水種電，則是水利署業務與能源局業務的結合。

★實際案例分享★【公車+防疫】

在110年第4屆的政府服務獎得獎機關當中，臺北市聯合醫院面對新冠肺炎，需要快速、彈性地反映疫情狀況，因此結合公車業者，簡易改裝現有公車以打造「行動篩檢巴士」，除可做PCR篩檢，也可為民眾接種疫苗！而待疫情舒緩之後，又可以快速回復原來公車功能。

上述創意思考方法，不論是跨域間、跨產品間的整合，都是從「組合」的角度來進行，是一個激發出創新點子很常見的方式，但也必須特別強調，不論是哪一種做法，都不會每一次成功，能確定的是，透過這種系統性的指引，比較能夠突破思考過程的傳統框架。

分組演練II（請見附錄B）：「組合」思考練習

前面已經學習到了強迫組合、樂高組合兩種刺激創意技法，接下來請針對這兩種技法進行分組演練。

四、進行「簡化」的創意思考

將現有的狀況去除掉某個部件、某個程序或某個任務，也常會有驚奇的「發現」，這就是一種簡化（或稱「減去」）式創新發現與思考方式，特別適用政府服務對程序簡化的要求。若是減去某個功能或部件，產生的是一種產品或服務型的創新，例如：在航空市場上將機上餐點減去後就變成廉價航空，移除鏡框後的眼鏡變成隱形眼鏡，移除人力後的加油站變成自助加油機，移除鍵盤與滑鼠的電腦變成平板電腦。若減去的是某個程序，則帶來的就是程序型的創新，例如：移除點菜程序的餐廳變成無菜單料理。

進行這種簡化邏輯創意思考的步驟，首先是必須針對選定的業務或服務標示出所有「必要」的組件（或程序），以表 6 為例，在治安維護的這項工作中，必要組件包含：警察、派出所、警車、槍、犯罪人資料庫……等。接下來則選定一個組件將其刪除或簡化（例如派出所），然後第 3 步驟是思考所產生的影響，或是新興的受益者會是誰，最後一個步驟則是微調這個「簡化」，使其更為可行，創造更多價值。

表 6 依「簡化」邏輯所做的創意思考

思考步驟	舉例 1 治安維護工作	舉例 2 高等教育
步驟 1： 列出產品或服務的內在必要組件（或程序）	警察、派出所、警車、槍、犯罪人資料庫、偵辦技巧、手銬、線民……等。	校園、課程（課綱、書本）、學生、教授、入學申請、學費……等。
步驟 2： 選擇某必要組件，想像移除這項組件。 <ul style="list-style-type: none"> ● 完全簡化：完全去除整個組件 ● 部分簡化：將組件的某個特徵或功能去除，或減損該組件的效能。 	選擇「派出所」進行移除	選擇「校園」進行移除
步驟 3： 虛擬可能的結果（無論結果有多奇怪）	派出所移除之後，會怎樣？→警察只能在街上到處移動，無場所休息	沒有校園之後會怎樣？……
步驟 4： 試問…… <ul style="list-style-type: none"> ● 這麼做的潛在效益、價值是什麼？誰會需要這種新產品或服務？ ● 缺少掉的那個部分有無可能用內部其他現有元素來替代？修改後的概念有無潛在效益？ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 警察位置的「無法捉摸性」與「機動性」、偏鄉地區、短暫性的高度治安需求。 ● 改用大型車輛擔任行動派出所。舉辦戶外大型活動的主辦機關，或是治安熱點社區可以隨時申請派出所駐點，一方面可以提升警察駐紮地點的機動性，也可以提升大型活動執勤警察的舒適性（ex.示威抗議場合中維持治安的警察不須睡在路邊）。 	<p style="text-align: center;">?? (供課程討論)</p>

思考步驟	舉例 1 治安維護工作	舉例 2 高等教育
步驟五 5 思考這麼做可行嗎？是否需要微調？	1. 不能裁撤掉所有派出所，且要選用類似露營車（可搭載摩托車）的設施，以兼顧警察休息的舒適度與機動性。 2. 增設警察宿舍。	?? （供課程討論）

資料來源：李仲彬（2019）。國家文官學院 108 年度委升薦訓練〈創新思考〉科目教材。

肆、其他的創意思考技巧

到目前為止我們已經提出觀察、疑問、組合、與簡化 4 類的創意思考技法。除了這幾個之外，還有下列幾個創意思考過程的注意事項，也有助於提升創意發想的可能性。

一、突破不可能：改造「爛點子」

創意思考過程必須面對一個很大的困難，那就是當提出一個想法時，長官與同事會迫不及待地跟你講「這不可能吧！你太天真了」，當面對這樣的質疑時，提出者若要繼續往前，實在需要很大的勇氣與毅力。為了改造這樣的機關氛圍，學者 Tina Seelig 建議可以在機關內試著執行【改造爛點子】的活動，步驟如下：

- （一）先提出一個想要解決的問題。
- （二）接下來請各組針對這個問題提出他們覺得最棒的解方和最爛的解方，並把這兩種解方各寫在一張紙上。
- （三）將兩張紙張傳給主持人，主持人把最好的解方撕掉。

- (四) 把剩餘最爛的解方重新發給各組，此時各組都有一個別組想出的「最爛解方」。
- (五) 請各組用腦力激盪的方式，試著將最爛的解方改造成可行的作法。

上述的設計主要是要訓練大家打破只有「好、壞」二分法的思維模式，找到每一件事背後都會有的正面價值，知道每一種點子都有其好的一面，不要太快的否定別人，依照這樣的步驟，在 Tina Seelig 的課程中曾經有團隊在開發餐廳市場的題目中，將原本「賣蟑螂之餐廳」這個爛點子，改造成用營養食材做出各式各樣奇怪造型壽司（例如蟑螂造型壽司）的店，成功吸引勇於挑戰與冒險嘗鮮的顧客。

分組演練III（請見附錄C）：改造「爛點子」

二、不忽略身邊的資源

對政府機關而言，前述創意思考的技巧常會與政府組織先天的限制產生衝突，例如鏈結外面資源時會遭遇許多可行性的問題，減緩了創新被執行的速度。因此，相對於擁有較高彈性的企業體系，政府在創新過程利用「封閉世界原則」就非常重要，也就是創新的「答案與資源就在你身邊」。認真觀察自己手邊（機關內部）擁有的東西，或許可以兼顧公務體系的特質與創新的需求。

在 Boyd 與 Goldenberg 所寫的「盒內思考」此本書中就舉了兩個例子說明這個原則，第一個例子是某天晚上，兩名年輕的航太工程師工作到午夜左右，等到要離開辦公室到停車場開車時才發現，有個輪胎被割破了，必須更換，因此他們拿出後車廂的扳手準備更換備胎，結果發現螺帽鏽蝕的非常嚴重，徒手根本轉不開，此時該怎麼辦？相信許多人會提供以下幾種建議：

- (一) 撥打道路救援（但1990年代沒手機怎麼辦？）
- (二) 找一根金屬管子來延長扳手，增加轉動力道（沒有這種東西可找）
- (三) 明天一早再來開車？（天寒地凍、荒郊野外怎麼回家啊！？）

上述解決問題的思維都是「對外」尋找資源，但 Boyd 與 Goldenberg 認為，機關內部現有資源的應用，常常會是一個更務實、更有效率的做法，例如打開引擎蓋取些機油滴到螺帽上，或是將板手套到螺帽之後，將長柄端靠在地上，發動車子，靠著車子移動的力量轉動扳手，都是利用自己身邊資源的方式。

另外一個例子也是和汽車輪胎有關的場景，但這一次是卡在沙坑裡，當地是一個杳無人煙、找不到人幫忙、也找不到木頭當支架、或其他放在輪胎底下增加摩擦力的地方，這時候您會怎麼辦？思考一下「對內求援」的方式你就會發現，車內的「腳踏墊」是一個非常好用的增加摩擦工具（黃煜文、鄭乃甄合譯，2014）。

總之，各機關平常各司其職，多數的時候我們不會去

關注機關內其他業務的內容，但只要我們花一點時間觀察與思考，結合第 1 個創意思考方法「組合」，你就會發現求人不如求己、「盒內創新」反而是很務實的做法，而且不只資源有在自己身邊的可能性，包含「創新想法」也可能就藏在公務體系裡，根據李仲彬（2016）的研究，過去推出的政府創新案例，有許多是公務體系內部公務員在行政體系的經驗當中提出來的，而非外界專家提出的建議，而這樣從內產生的創新想法，常會有更高的行政可行性。

三、進行「網絡」行為

從事創意思考研究的學者都知道，去和不同領域的人對話、互動，獲取不同的生活經驗，從事網絡（networking）活動，是提升創意思考技巧很重要的策略。從社會學的理論來說，網絡行動有助於串接不同社會網絡之間思考的結構洞（structural hole）或鴻溝（gap），可以提出更多有創意的點子，產生 Johansson 所說的「梅迪奇效應」（劉真如譯，2018）。

在公務體系當中怎麼產生梅迪奇效應呢？幾個很基本的做法，例如參與不同領域的研討會（例如主計人員去參加資訊研討會、人事人員去參加醫學研討會）、時常邀請不同背景的人士參與團隊內部會議（例如其他部會的公務同仁、其他科的同事、不同事業部門、不同職業、不同國家、不同年齡）、進行職務輪調、拓展平常人脈的多樣性與視野……等。Christensen 等人發現，曾在不同國家居住

過至少 3 個月的人，創立新事業或發明新產品的可能性高出 35%。但必須特別說明的是，不是所有的網絡行動都會有助於創意的產生，因為有些網絡行動是以獲取資源，而不是以創意獲取為目的，前者對創意思考就一點助益也沒有，表 7 呈現兩者的差別。

表 7 不同類型管理者的「網絡」行為

發現導向的管理者	執行導向的管理者
網絡行為的目的：見解與創意 <ul style="list-style-type: none"> ● 學習新的、出乎意料的事物 ● 獲得新觀點 ● 檢驗構思中的點子 	網絡行為的目的：資源 <ul style="list-style-type: none"> ● 取得資料 ● 推銷自己或機關政策 ● 促進自己的資歷發展
網絡行為的對象 <ul style="list-style-type: none"> ● 跟自己不同的人 ● 背景與觀點迥異的專家與非專家 	網絡行為的對象 <ul style="list-style-type: none"> ● 跟自己相似的人 ● 握有可觀資源、權力、地位、影響力的人

資料來源：李芳齡譯（2017：139）。

伍、創意思考後呢？還必須進行想法收斂、評估與執行

透過創意思考方法提出創新的想法點子之後，絕對不表示可立即帶來政府創新的產出，或立即提升服務與政策品質，必須有後續的「執行力」相配合（江大樹，2005）。根據學者 Mark Payne 的統計，即使商業市場當中大概也只有 10% 的創意種子最後會成功發芽並帶來有價值的果實（連緯晏譯，2015），而 Keeley 等人追蹤 2,000 家企業的結果，更認為其實僅有 5% 的創意最後會成功變成創新，95% 皆以失敗收場（洪慧芳譯，2016），

更何況是相對綁手綁腳的政府機關。總之，創意思考的發散性思考，只是第一個步驟，不能期待每個創新想法最後都能夠落實¹²。而發想後必須應用類似 PDCA 的概念（葉嘉楠、彭喬茗，2016），經過收斂想法、評估等聚斂性思考（convergent thinking），產生創新方案並執行，才能產生新的價值，這就是執行力。不過，能確定的是，只要沒有創意思考去發現創新雛型，完成第 1 步驟，就不會有後續創新發展的可能。

下圖 6 將大家熟知的政府創新產生流程簡化成 3 個步驟，並將這 3 個步驟所面對與要解決的問題，和本課程及其他組織發展、人力資源發展實務工作結合，藉此說明創意思考工作之外的其他工作。

¹² 根據哈佛商業評論在 2020 年 1 月份的報導：「……2010 年「深水地平線」(Deepwater Horizon) 鑽油平臺爆炸，造成史上最大漏油事件，當時英國石油在走投無路之下，向大眾徵詢清除污染的方法。在短短幾個星期裡，公司收到來自一百多個國家的大約 12.3 萬個構想。篩選這些想法是龐大的工作，結果其中大多數構想都毫無用處，這件事被描述為「付出極大努力，成果卻很小……」。引用自 <https://reurl.cc/VE4njA>, visited 2020/2/16。

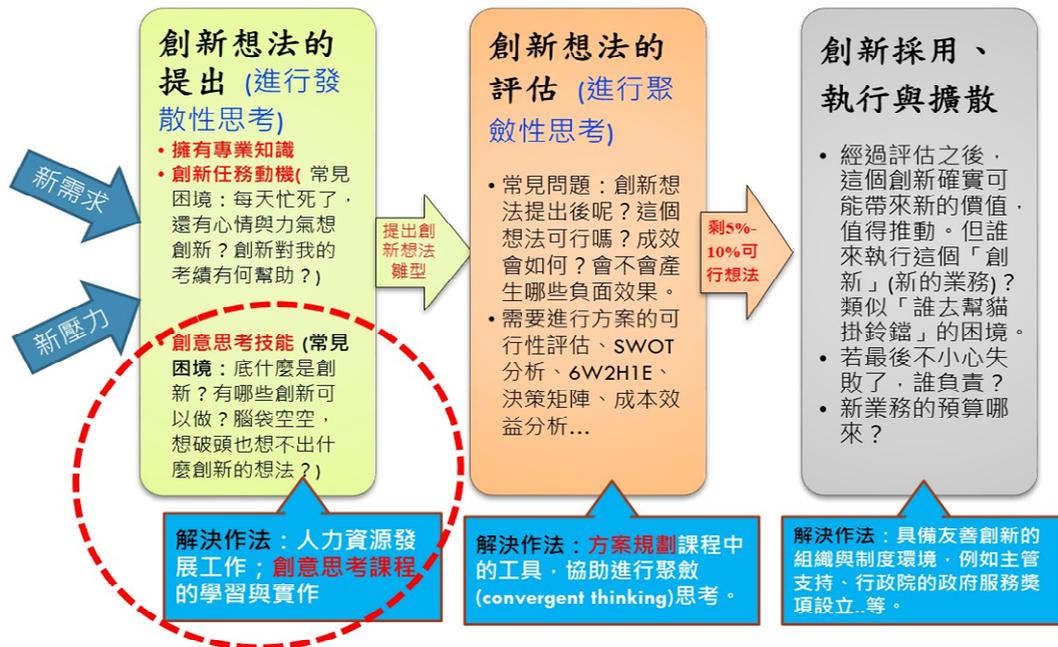


圖 5 政府創新產生的歷程：本課程與其他實務方案的連結

資料來源：李仲彬 (2020)。國家文官學院 109 年度委升薦訓練〈創意思考與創新〉科目教材。

首先，創新的第 1 個步驟是創新想法的提出，這個步驟有效運作的基本要件包含了相關領域的知識、內在動機、以及創意思考技能，其中創意思考技能是本課程所努力的部分，藉本課程提高擴散性思考的認知程度，提升公務同仁常會缺乏創新想法、缺乏創意解決方案的窘境，對於其他主題的學習也會有幫助，例如疑問法可以用在各位受訓人員專題研討或方案規劃課程的「向右魚骨圖」當中，而其他尋找創意解方的技法則可以應用在「向左魚骨圖」解決方案思考工作上。但是，專業知識、創新的動機等，就必須仰賴其他人力資源發展實務的努力才行，不是本課程能置喙的，尤其是公務員的內在動機問題，一直以來都是公務體系的單門。

常用來描述公務機關內部默契的用語是：「誰提的誰去做」、「忙都忙死了，還有力氣去想創新」、「每天例行工作都做不完了，還有空嘗試新做法！」在這種氛圍下，只有很少人會願意進行創意思考活動，這是公務體系的通病，但其成因大多認為是制度的影響，並非公務同仁天生缺乏動機，因為多數公務同仁真的太忙了。因此，我們必須檢測機關成員是否有足夠的時間或能量進行發展性或發現性思考活動，學者 Christensen 等人就建議，我們應該試著記錄自己每天在發現類（去觀察、去疑問……）、執行類（去產生成果報表、去分析、去規劃與實行現有策略……）、發展類（去挑選成員、進行人員訓練……）等 3 個不同工作上所花的時間比例，他們認為，一個能夠創新的組織團隊，成員每天應該至少有 30% 的時間用在發現類工作上，若檢測結果是每日在執行例行業務上已經占掉所有的時間，無法將時間、資源挪出來進行「發現」，要進行創意思考是不可能的事情（李芳齡譯，2017：298）。這也是為何創新發展的文獻會一直強調「餘裕資源（slack resource）」的重要性。

為了提升每位成員的意願，所屬機關單位的組織環境必須是一個適合創新生成、鼓勵創意思考、一個健全的創新生態系統才行，也就是創意思考活動必須要特別去安排、特別去做，每日期待創新想法會自行產生，是一種守株待兔的心態。組織內部必須先從主管本身做起，營造允許創新的氛圍，安排同仁的創意思考情境、活動（例如前面節次所說的，每個月找一個星期五下班前的 1 個小時，舉辦創意思考活動），讓創新生態系統持續性的運作與產出

接下來，圖 6 的第 2 步驟，當幸運地產出創新的雛型想法之後，必須進行想法的收斂與評估，也就是收斂性思考、聚焦性工具的使用（鄭聖敏等譯，2014：15-10）。這個部分並非本課程的範圍，可以參考「方案規劃」課程當中的 SWOT 分析、矩陣分析、成本效益分析……等工具，都是屬於這一類的工具。根據日籍學者橫田幸信建議，不論是用訪談、問卷、專家會議、或其他團體決策方式來進行，都應該盡量結合客觀與主觀的標準來針對每一種想法進行評估篩選，評估的標準可以包含：新穎性、實現的可能性、價值高低、是否引起正反面意見等。另外特別需要提的是，評量不確定性高的創新想法，不應該採取官僚體系層層上報的單線作法，務必確實納入外部專家，以多人觀點、多人鑑定的方式進行（龐惠潔譯，2018）。篩選出創新想法之後，後續則應該再搭配想法的實驗與成效評估工作，例如可以訪談初期試用者的經驗來取得回饋意見。第 3 步驟則是創新的採用（innovation adoption）、執行與擴散的課題了。

總之，一個「創新」的產出，必須走完前面 3 個步驟，從創意思考擴散思維起跑，然後以方案評估的收斂性工作、政策執行力收尾，加上健康的組織制度與氛圍的配合，才能順利產出，但因為上述第 2 與第 3 步驟都不是本課程的範圍，因此不加贅述。若用 Christensen 等人的說法來談這個論點，機關的創新生態系統要健全，必須有 3 個條件，包含有創意思考技能與意願的人才、可以促成創意思考活動的**流程**、組織內部認同創意思考的**氛圍**。在人才部分，應該先進行內部人員的自我檢測，了解每一個公務員在「發現」與「執行」的技能程度，完成後

視情況進行團隊（科、組）的重新分工，儘量讓每個團隊同時包含擅長「發現」與擅長「執行」之專長的人，可以彼此互補；氛圍的部分必須從主管自身做起，從各方面支持與鼓勵下屬參與創意思考活動，同時容許創新失敗的風險；至於在流程的部分，則必須時常實施創意思考活動，例如舉辦創意思考工作坊（workshop）、品管圈、PDCA 法、問題導向思考法（PBL）、跨領域研討會……等，此外，機關內的會議也要盡量找多種不同領域的人來參加，不要每次都是同一批人，甚至要在會議中安排「提出疑問者」的角色，也要鼓勵機關內成員多投入到不同領域的場合中。

陸、結語

「創新」已經是這個變化快速、民眾需求越來越高、公共財政資源越來越少的社會中，無法迴避的課題，不僅是企業為了求生存需要創新，每個政府機關也都要思考政策創新、服務創新的可能。至於要如何進行創新，學術理論與實務提供我們許多創新的流程建議，其中最重要的第 1 步就是具有創意思考的意願與技能，透過這些技能產生創新的種子想法之後，後續才有機會應用。

本教材歸納了幾個協助進行創意思考、產生創新想法的策略，包含疑問、觀察、組合、簡化四大項，只要各機關將這些程序內化到平常的工作中，開始生產創新種子、打開創新產線的第一站將不是一件難事。困難的是，這個創意思考的技能要能施展，必須同時搭配許多其他條件才能有效，包含成員的意

願、組織的氛圍……等，且創新想法產生之後，後續也還要有篩選、實驗與精煉等動作。

總之，進行組織創新工作必須要以一個生態系統（ecosystem）的角度思考，創新是努力而來的，是必須花成本、花時間、花力氣去獲得的，不是一個會憑空掉下來的禮物。因此，若政府機關不願意將「創新生產線」內化到例行業務中，則進行多少次創意思考的課程與訓練都會無濟於事。反過來說，只要各機關願意投入心力去營造一個政府創新的生態系統，配合本課程所提供的創意思考方法，多加練習，一定可以讓各機關在現有服務與政策上，激盪出新的創新做法與價值。



參考書目

- 江大樹（2005）。〈從創新到執行力：政府改造的變革與困境〉。政治科學論叢，第 26 期，頁 79-128。
- 何偉雲、葉錦燈（2003）。〈RAT-like 測驗中的發散行思考分析〉。科學教育集刊，第 11 卷第 2 期，頁 195-210。
- 吳定（2003）。公共政策。新北：國立空中大學。
- 李仲彬（2013）。〈政府創新的類型與分佈：我國地方政府 1999-2010 年間的觀察〉。公共行政學報，第 44 期，頁 73-112。
- 李仲彬（2016）。〈從哪來的創新想法？：我國地方政府創新來源與創新政策特質分析〉。公共行政學報，第 50 期，頁 1-42。
- 李仲彬（2017）。〈政策創新的影響因素：我國地方政府的分析（1999-2013）〉。東吳政治學報，第 35 卷，第 2 期，頁 139-206。
- 李芳齡 譯（Clayton M. Christensen, Jeff Dyer, and Hal Gregersen 原著）（2017）。創新者的 DNA。臺北：天下文化出版。
- 洪慧芳 譯（Larry Keeley, Ryan Pikkell, Brian Quinn, Helen Walters 原著）（2016）。創新的 10 個原點：拆解 2000 家企業顛覆產業規則的創新思維。臺北：天下文化出版。
- 徐聯恩、郭靜怡（2012）。提升組織創新活力。臺北：高等教育文化事業。
- 張玉成（2013）。思考技巧與教學。臺北：心理出版社。
- 連緯晏 譯（Mark Payne 原著）（2015）。是很酷，但又如何？：看全球頂尖團隊如何把創新變商機。臺北：悅知文化。
- 陳龍安（1995）。創造思考教學的理論與實際。臺北：心理出版社。
- 陳龍安（2005 年 12 月）。〈創造思考的策略與技法〉。教育資料集

- 刊，頁 201-265。
- 黃煜文、鄭乃甄 合譯（Drew Boyd and Jacob Goldenberg 原著）（2014）。**盒內思考：有效創新的簡單法則**。臺北：天下文化出版。
- 葉嘉楠、彭喬茗（2016）。〈公部門創新服務之研究-以新竹市稅務局為例〉。**中華行政學報**，第 18 期，頁 7-32。
- 齊若蘭 譯（Tina Seelig 原著）（2015）。**真希望我 20 歲就懂的事**。臺北：遠流出版。
- 劉恆昌 譯（H. Lynn Erickson, Lois A. Lanning, and Rachel French 原著）（2018）。**創造思考的教室：概念為本的課程與教學**。臺北：心理出版社。
- 劉真如 譯（Frans Johansson 原著）（2018）。**梅迪奇效應**。臺北：商周出版。
- 鄭聖敏、王曼娜、桑慧芬、顏靜芳 譯（Donald J. Treffinger, Patricia F. Schoonover, and Edwin C. Selby 原著）（2014）。**創造力與創新教育：創造力教學實務指引**。臺北：華騰。
- 龐惠潔 譯（橫田幸信 原著）（2018）。**最強創意思考課**。臺北：天下文化出版。
- Altshuler, A. A. (1997). Bureaucratic innovation, democratic accountability, and political incentives. *Innovation in American government: Challenges, opportunities, and dilemmas*, 38-80.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Westview Press.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing



- what you love and loving what you do. *California management review*, **40**(1), 39-58.
- Bason, C. (2010). Leading Public Sector Innovation: Co-Creating for a Better Society. Bristol,UK: The Policy press.
- Birdi, K. (2016). Creativity training. In *Human resource management, innovation and performance* (pp. 298-312). Palgrave Macmillan, London.
- Clapham, M. M. (2003). The development of innovative ideas through creativity training. *The international Handbook on Innovation*, 366-376.
- Clapham, M. M. & Schuster, D. H. (1992). Can engineering students be trained to think more creatively? *The Journal of Creative Behavior*, **26**(3), 156–162.
- Flaherty, M. A. (1992). The effects of a holistic creativity program on the self-concept and creativity of third graders. *The Journal of Creative Behavior*, **26**(3), 165-171.
- Im, H., Hokanson, B., & Johnson, K. K. (2015). Teaching creative thinking skills: A longitudinal study. *Clothing and Textiles Research Journal*, **33**(2), 129-142.
- Lambert, P. A. (2017). Understanding creativity. In *Creative Dimensions of Teaching and Learning in the 21st Century* (pp. 1-21). Brill Sense.
- Ritter, S. M. & Mostert, N. (2017). Enhancement of creative thinking skills using a cognitive-based creativity training. *Journal of*

Cognitive Enhancement, 1(3), 243-253.

Scott, G., Leritz, L. E., & Mumford, M. D. (2004a). The effectiveness of creativity training: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 16(4), 361-388.

Scott, G., Leritz, L. E., & Mumford, M. D. (2004b). Types of creativity training: Approaches and their effectiveness. *The Journal of Creative Behavior*, 38(3), 149-179.

Wilson, James Q. (1989). *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It*. New York: Basic Books.

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). "Toward a theory of organizational creativity". *Academy of management review*, 18(2), 293-321.

資料來源：國家發展委員會，「政府服務獎」服務績效彙編，取自：
https://www.ndc.gov.tw/Content_List.aspx?n=32DE50C401BB50C8，瀏覽日期：
2022/7/24。



委升薦訓練

附錄 A：分組演練 I

結合問題導向學習（PBL）的連續疑問法

問題導向學習（problem-based learning, PBL）教學係在課堂上透過小組合作協力，以真實公務問題為核心，培養受訓人員主動學習、批判思考及問題解決知能，並將所學帶回工作現場運用，共有 4 個階段，包含**團隊建立**、**問題建構**、**待學習清單**、**問題解決與策略建構**，其中的第 2 階段的「**問題建構**」可以結合「連問 5 個 Why」思考法來進行。

一、任務：各組自以下問題當中選擇一個問題（或是從附錄 D、或是講座自行選定皆可），為指定問題找到各個階層的問題及解決方式。

- （一）偏鄉醫療資源(或教育資源)不足。
- （二）健保藥品浪費。
- （三）遊民人數多。
- （四）雲端發票使用比率低。
- （五）網路詐騙多。

二、最後請各組呈現出右方的表（此表僅供參考，亦可自行發揮）：

組別：			
公共問題：(ex. 國民年金繳費比例低)			
次數	為什麼(Why)	回答	解決方式
1	ex. 為什麼國民年金繳費比例低？		
2			
3			
4			
5			

附錄 B：分組演練 II 「組合」思考練習

一、強迫組合活動

(一) 分組：依專題研討的組別進行即可。

(二) 角色：每組都同時有兩個任務：1.出題任務；2.解題任務。

(三) 執行步驟

1. 從附錄 D (或是課文內、或是由講座自行提供皆可) 挑選 1 個公共問題，並指派給任一組，作為該組的「解題任務」。
2. 請每一組進行「出題任務」，隨意挑選出 2 個私部門商品或服務 (例如隨意翻閱雜誌封面、或是隨意找一個購物網站的促銷物品，盡量不要是公部門所提供的)，然後將所選出的 2 個物品或服務交給另一組。
3. 每一組開始進行「解題任務」：將另一組交給自己的 2 個物品或服務，與自己組在步驟 1 被給定的公共問題進行「組合聯想」，也就是用聯想的方式，腦力激盪出「出題任務組」所給定的物品如何解決此公共問題。

(四) 海報紙繪製格式如下 (僅供參考，亦可自行發揮)：

<p>任務組別：第 1 組 公共問題：A</p>
<p>出題組提供的商品或服務：B B 的特性： A+B 聯想結果：</p>
<p>出題組提供的商品或服務：C C 的特性： A+C 聯想結果：</p>

二、樂高式組合活動

- (一) 依專題研討課程分組（建議選擇其中兩組進行），每一組隨機從下表列出的公共服務或物品當中選取 6 個至 8 個後進行組合（此表格僅供參考，講座或受訓人員可以逕自增加其他公共服務至表格中），並用腦力激盪的方式想出其組合後可產生的新服務或產品。隨機的選取方式可以請講座利用 Excel 軟體的隨機號碼產生功能，產生 1 個 1 間至 145 間的數值，連續產生 6 至 8 個後對應找出產品或服務，然後指派給每一組。
- (二) 組合的時候，任意從上述 6 個至 8 個物品當中選擇 2 個至 3 個後（換句話說，如果選出 8 個公共服務的話，此項組合會有 $C_3^8 + C_2^8 = 84$ 種可能性），思考這些新組合可以產生哪些新產品或服務，舉例而言，曾有組別隨機出「10.悠遊卡+32.公益彩券」的組合，建議開放悠遊卡買樂透，然後可以自動兌獎與歸戶，避免忘記兌獎或彩券遺失的狀況。



1.生育補助	2.公車	3.警察	4.郵差	5.自來水服務
6.春安工作	7.圖書館	8.國小教育	9.勞保	10.悠遊卡
11.公職選舉	12.托育	13.長照	14.戶籍謄本	15.里長
16.護理師	17.自然人憑證	18.特殊教育	19.社工師	20.汽機車定檢
21.兵役服務	22.婚育補助	23.觀光休閒	24.土地登記	25.宗教事務
26.生命禮儀	27.戶政服務	28.國籍行政	29.戶口調查	30.不動產估價
31.國際外交	32.公益彩券	33.公股管理	34.債務管理	35.藝術教育
36.終身學習	37.菸酒管理	38.政府開放資料	39.出入境服務	40.促參工作
41.師資培育	42.駕照	43.青年培育	44.財產申報	45.調整時薪
46.就業服務	47.建築管理	48.勞動檢查	49.風景區管理	50.水利發電
51.觀光推動	52.農會	53.都市發展	54.消防員	55.法律諮詢
56.衛生所	57.稅收	58.健保	59.申辦簽證及護照	60.商標專利
61.失業補助	62.身分認定	63.用藥安全	64.政府出版	65.老年安養
66.政府網站	67.電子發票	68.交通運輸	69.遺產繼承	70.法院
71.旅遊補助	72.道路養護	73.垃圾收運	74.議員	75.年金改革
76.獎學金	77.人口統計	78.都市計畫	79.國營事業	80.新南向政策
81.產業技術研發	82.律師考試	83.公設辯護人	84.訴願調解	85.地下水保育
86.動物管理	87.環境保護	88.河川整治	89.食品安全	90.交通秩序
91.護照	92.都市更新	93.社會住宅	94.耐震安檢	95.非核家園
96.基本工資	97.國家考試	98.電子公文	99.結婚登記	100.一例一休
101.健保	102.國民年金	103.就業訓練	104.禁菸	105.ubike
106.公立幼稚園	107.國民義務教育	108.殘障津貼	109.疫苗接種	110.兒少安置機構
111.洗錢防制	112.反毒宣導	113.移民政策	114.就學貸款	115.集會遊行申請
116.綠能建設	117.監獄管理	118.多元成家	119.推動鄉村地區整體規劃	120.尊重原住民傳統文化
121.建築物耐震安檢	122.水環境建設	123.公園	124.解決空污	125.推動性別平等
126.提供資訊	127.舉辦台灣燈會	128.推廣社會住宅	129.防疫（非洲豬瘟）	130.國家賠償（天災）
131.編列預算	132.國家圖書館	133.酒駕取締	134.保留文化遺產	135.自然人憑證
136.獎勵津貼	137.監理站	138.偏鄉醫療	139.國家公園	140.垃圾車
141.離島交通	142.瓦斯管線	143.食品檢查	144.節能政策	145.山林保護

(三) 海報紙繪製格式如下 (僅供參考):

樂高組合 1 : A+B
新的服務或產品說明 :
(誰可能會喜歡? 新的價值? ……)

樂高組合 2 : C+D
新的服務或產品說明 :
(誰可能會喜歡? 新的價值? ……)

樂高組合 3 : E+F
新的服務或產品說明 :
(誰可能會喜歡? 新的價值? ……)



附錄 C：分組演練 III

改造爛點子

一、步驟：

- (一) 選擇公共問題（自附錄 D 選或由講座另外指定皆可），每一組有 1 個公共問題。
- (二) 請每一組針對任意一**其他組**被指定的公共問題，提出 **2 個最爛的解決方式**，寫在 1 張紙上
- (三) 把最爛的構想傳給負責解決該問題的組，此時各組都有 2 個別組想出的「最爛構想」。
- (四) 請各組用腦力激盪的方式，試著將最爛的構想改造成很棒的想法。
- (五) 各組上臺分享改造結果。

二、最後請各組呈現出下方的表（此表僅供參考）：

任務組別：第○組 公共問題：_____
別組提出的最爛構想：_____
本組如何改造：_____

附錄 D：供「分組演練」參考使用之公共問題

【案例一】違規併排停車問題

一直以來都是交通執法單位很頭痛的問題，因為多數民眾都僅是停一下下，對執行單位來說，若這「一下下」也要取締，不僅需要很高的人力成本也可能造成民怨，不過從另外的角度來看，併排問題會讓守法的民眾感到非常不開心，進而責難相關單位沒盡到管制責任，造成民眾滿意度的下降，不幸的話，這「一下下」也常會造成其他民眾的生命財產損失。總之，如何在現有人力預算的前提下，解決併排停車，一直是難解的問題。

【案例二】中小學行政工作無人願意擔任的問題

長期以來我國中小學當中，一直存在著「行政大逃亡」的情形，沒有老師願意接任行政工作，尤其是各處的組長。而這樣的情形在偏鄉更是嚴重，因為班級數少，幾乎所有老師都得兼任行政職，導致多數年輕老師都待不了幾年就會離開。

【案例三】公務機關內「冗文」充斥的問題

舉凡進度追查表單、各類報表等，常被公務員視為影響正常業務的殺手，其中又以「長官交派事項」這種須向各單位窗口搜集資料的公文最為麻煩，並且要在公文時效 6 天以內辦完，嚴重排擠承辦人員的業務，大部分的工時都花在向各業務窗口要資料與回覆公文，因此，如何減少內



部公文量、簡化內部行政作業負擔與流程，是一個公務創新很重要的議題。

【案例四】酒後駕車事件頻傳

雖然近幾年政府不斷大力宣導酒後不開車、開車不喝酒，並加強取締。但根據統計，酒後駕車肇事每年仍高達好幾千件，究竟要如何更大幅度的減少相關事件發生，傷透各界的腦筋。

【案例五】假新聞（假消息）的事件層出不窮問題

由於網路的發達，各種民生、社會、政治……相關的假消息充斥在網路環境中，並用很快的速度擴散，究竟要如何改善假訊息充斥的狀況，讓各政府機關傷透腦筋。

績效管理與應用

課程目標

傳統上僅重視績效監測、評核的做法，容易使得機關成員誤解績效管理的真實意涵，同時也容易使管理者側重於程序面的監督，而無法將重心聚焦於組織的策略目標。因此，本課程期望透過較為全面的績效管理概念之介紹，使學員們得以建立清晰的組織績效管理觀點。是以，本課程的基本目標如下：

- 一、瞭解績效管理之核心概念與基本意涵。
- 二、熟悉績效評核作業中，關鍵績效指標的設計原則與工具運用方法。
- 三、應用課程所學於實際公務系絡中。

學習指標

- 一、對政府績效管理基本概念之熟悉度。
- 二、能運用思考輔助工具，研提具體關鍵績效指標，並搭配有效管理做法，持續改進業務現況，提升機關整體績效。



學習架構

- 壹、績效管理之概念與內涵
 - 一、績效與績效管理
 - 二、目標管理
 - 三、策略績效管理
 - 貳、關鍵績效指標的設計思考方向與工具
 - 一、關鍵績效指標的設計面向
 - 二、關鍵績效指標設計的思考工具
 - 參、績效管理資訊的策略性運用
 - 一、提供即時的績效資訊
 - 二、提供更細緻化的績效資訊
 - 三、非預期績效結果之成因解釋與分析
 - 四、資料視覺化
 - 肆、結語
- 【個案情境實作演練】長照指標 SMART GO
- 

壹、績效管理之概念與內涵

政府部門的日常運作，儘管有如陽光、空氣、水一般，未必能直接感受其存在的重要性，但卻與民眾的生活息息相關。正因如此，社會大眾多會期盼，經由民主選舉產生的政府，能有良好運作並保障人民福祉和公共服務的提供，同時對於民眾的期待能有所回應。這不僅是政府存在的意義，也是政府部門必須重視績效管理的根本道理。以下將逐步介紹說明，績效、績效管理、策略績效管理等幾項常見概念名詞之基本內涵，讓學員們對這幾項相似又互有重疊的概念，能有清楚的認識和瞭解。

一、績效與績效管理

在民主國家中，民選首長候選人在競選過程中，提出競選政見，勾勒施政願景和藍圖，規劃未來的施政方針，以爭取選民的認同、支持和信賴。當選後，不僅背負著支持者的託付和期待，更須帶領其所任命的政務官員和常任文官，實現當初的政見與施政藍圖。因此，政府部門推動績效管理的意義和目的，就是要能夠落實和實踐政府首長對人民所許下的承諾，以及能使納稅義務人感受到他們所繳納的稅金有其價值（value for money）。而這背後其實就是所謂「當責」（accountability）的概念，亦即脫穎而出的政府，必須承擔責任，並且展現執政績效，以回應民眾的期待。

什麼是「績效」（performance）？就政府部門而言，簡單地說，就是「在兼顧公平正義的原則下，以有效率的

方式達成預期的施政目標，並創造公共價值」。而這裡的施政目標，也包含了公共服務與財貨的提供、基礎建設的建立，以及運用管制作為來維繫公共利益等廣泛性概念。

基於前述的觀點，所謂「績效管理」（performance management），便可將其定義為「一套以目標為導向的系統性管理過程」。從這定義中，我們可以進一步將績效管理的概念拆解成幾項重要元素：

- (一) **目標導向**：從政府機關的運作經驗來看，這裡所指的「目標」，大多指的是機關的施政目標，或是策略目標，也就是在前面「績效」定義處所談的，須以有效率的方式來達成的那些預期施政目標。至於策略目標的概念，我們會在後面詳細說明。換句話說，推行績效管理的目的，就是為了達成對選民所做的承諾，或是機關預先設定的施政目標。很明顯的，績效管理基本上富含著濃厚的目標管理的味道。
- (二) **系統性管理過程**：我們都知道，徒善不足以為政、徒法不足以自行，如果機關欠缺好的執行策略或手法，單單倚賴設定宏大的施政目標，美麗的藍圖是沒有實現的一天。因此，為使施政目標得以達成，便需研擬一套有效的管理策略與措施，而且，這套管理做法，必須要能夠經常性地檢討和滾動修正，將先前的執行經驗，反饋成為下一階段精進作為的構思基礎。例如：政府機關便可利用管理學家戴明（William E. Deming）所修訂提出的「PDCA 循環」（Plan-Do-Check-Act Cycle），依照「規

劃」(Plan)、「執行」(Do)、「查核」(Check)、「行動」(Act)的步驟，以施政目標達成與否為檢討標的，持續檢視施政執行過程中的做法，循環滾動改善與精進。

- (三) **管理配套**：當我們提到與「績效」有關的相關字眼時，想必很多學員一定馬上聯想到績效評核 (performance assessment) 或績效衡量 (performance measurement) 這類與「管考」有關的概念或印象。事實上，前述這類管考作為，只占了績效管理整體運作中的一部分。施政目標的達成，除了需要藉由管考的手段來監測 (monitor) 施政作為的推行之外，還有很重要且比例龐大的區塊，必須仰賴積極有效的管理手法與配套運用，例如：資源配置、品質管理、流程再造、跨域協力、組織領導、獎懲誘因等，才有可能有效落實組織的目標。所以囉，也請大家不要再以「管考」的偏狹概念來看待績效管理了。

二、目標管理

前面提到，績效管理的概念中隱含了目標管理的思維與邏輯，所以這裡就來介紹目標管理的概念與意涵。目標管理 (Management by Objectives, MBO) 是由管理學大師彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker) 所提出的概念。「目標管理」主要是採取激勵及參與管理的精神，將組織的總目標授權由上、下級主管及同仁一同參與討論制訂，當組織總目標確定後，再將之依各部門的業務執掌與分工，劃分為各部門負責達成之部門目標，而各部門目標則再依部門下的各

單位，劃分成單位目標，最後，則將單位目標再細分成為每位成員的個人目標，而形成組織的目標體系（見圖 1）。如此，組織便可依目標的達成程度來考核組織成員及部門單位的績效表現。

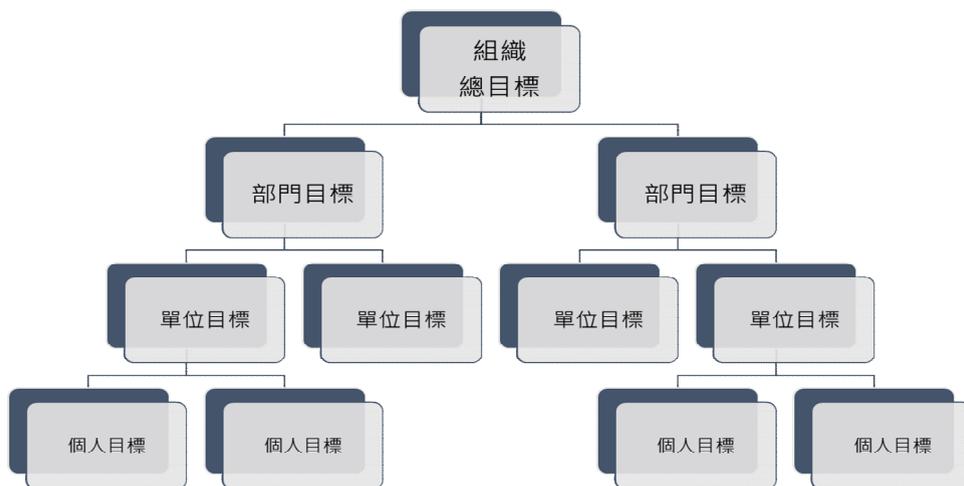


圖 1 組織目標體系

資料來源：胡龍騰（2019）。108 年度國家文官學院委升薦訓練〈績效管理〉科目教材。

依循這樣的目標設定邏輯，目標管理技術具有下列 4 項基本特色：

- （一）**環環相扣的目標體系**：依照前述的各層級目標設定方式，學員們可以發現，組織的總目標、部門和單位的分目標，以及每位成員的個人目標彼此之間成為一套環環相扣的目標體系；而且在這樣的目標架構下，每個部門及個別成員能夠獲得清楚的目標指引，以及明確瞭解自己對於組織的貢獻為何，進而產生對組織成就的認同感。

- (二) **目標設定與達成各有明確邏輯**：在目標管理概念的運作下，組織各層級的目標，是依循組織整體→部門→單位→個人的順序，由上而下依序設定；當各單位及每位成員都能清晰明瞭自己被指派的任務與目標後，組織的目標便可循個人→單位→部門→組織整體的層次，由下而上地達成並產生綜效，完成組織所設定的最終目標。
- (三) **參與和激勵**：目標管理非常強調組織上下成員在目標設定過程中的參與，期望透過全員參與的過程，激發組織成員對組織及組織目標的認同感，富有「參與式管理」的色彩，同時，藉由「組織的成功，我也有一份貢獻」的心理效果，產生激勵作用，鼓舞成員的持續投入。
- (四) **依目標達成度進行績效管理**：從上述中學員們必然可發現，其實目標管理的概念非常簡單且清楚。因此，當組織內的部門、單位、個人都瞭解了自己被預期的績效目標之後，組織管理者自然可依據前述所設定的目標及其達成程度，來評價每個單位或個人的績效表現，而與績效管理制度相扣合。

三、策略績效管理

(一) 策略績效管理之意涵與重要性

在逐步介紹完績效、績效管理以及績效管理背後的目標管理概念後，接下來便要討論當代較受關注的進階概念——策略績效管理（strategic performance management）。策略績效管理的推行目的，簡單地說，就是要讓績效管理的作為，對機關而言，能夠產生策略

性效果。因此，所謂的「策略績效管理」，便是要讓績效管理的量能，「聚焦在組織的策略目標，以及能夠促成策略目標達成的關鍵事務上」。

很多學員可能會懷疑，為何要特別談策略績效管理？這與一般所說的績效管理又有什麼差別？做好一般的績效管理不就好了嗎？不少學員可能都有這樣的經驗，行政機關要處理的問題和事務愈來愈多，來自民眾的需求也是有增無減，社會大眾對於所謂「政績」的檢視標準日益嚴苛，施政的壓力也愈來愈大，但是機關的員額與預算金額，卻是不增反減，常常面臨巧婦難為無米之炊的困境，所以必須運用策略，將有限的資源運用在刀口上，來展現施政成效與亮點。事實上，政府正在面對這樣的雙環困境，尤其許多機關部門，在扣除掉支應法定執掌業務的常規性必要預算後，能夠做為策略性預算的比例，幾乎少得可憐。因此，現代的政府部門更必須仰賴策略績效管理的觀念和手法，將資源和管理作為，精準地瞄準在機關的策略性目標上，並且促使其成功。

（二）策略績效管理中的關鍵要素

一般的行政機關要如何來推動策略績效管理呢？若從機關的實務來看，最好的方式，便是結合機關的中程施政計畫，利用對中程施政藍圖進行擘畫的時機，結合策略規劃的技巧，勾勒機關二年至四年後所要達成的策略目標，並搭配績效管理作為，協助預設的策略目標能夠如期如質地達成。

整體來說，完整的策略績效管理，可分為三大系統，即是：策略目標界定系統、績效評核系統與執行與回饋系統。而每項系統中，各自包含了數項關鍵要素（詳見圖 2）：

1. 策略目標界定系統

策略目標界定系統乃是組織策略績效管理的上位系統，決定了組織未來的發展和努力方向，具有「策略定錨」的責任與效果，為三大系統中最為重要的一部分。其中的關鍵要素如下：

- (1) 機關使命：進行策略規劃或是策略績效管理的第一步驟，便是要先釐清和確認機關的使命。機關使命的確認，可以由重新檢視機關最初成立的宗旨、目的以及被賦予的任務開始做起，廓清是否有不符合當初機關成立宗旨的任務仍被執行，以及藉由討論對話的過程，重新凝聚機關成員對於組織使命的認同感。
- (2) 機關願景：在確認了機關的核心宗旨後，便可透過舉辦共識營或其他類似的方式，集合機關成員和幹部，一同商討機關在未來 2 年至 4 年內，期望達成的願景圖像。在這裡，可以試著回答幾項問題，例如：在機關的宗旨和核心任務之下，大家對於未來的想像是什麼？有沒有什麼施政理想是期望能夠達到的？想要一起完成什麼理想？期望透過什麼樣的改變，將現有的狀況轉變成如何

的樣貌？要如何達成這些理想或期望？最重要的是，必須要能夠透過集體的討論、對話、意見交流，逐步凝聚出最大多數成員能夠共同接受和認同的願景方向。當然，在許多規模龐大的行政機關，可能很難全員參與討論，但至少也要能夠以「首長共識營」或「主管共識營」的方式來進行。此外，多數政府機關，也會以民選首長的政見或施政白皮書等，或是政務首長的施政方針，做為願景討論的基礎，這些都是可行的折衷模式¹。

- (3) 策略目標：當確認了機關的使命宗旨，以及清楚勾勒出未來數年內在此使命下的施政願景後，接下來，便可以運用 SWOT 及 TOWS 分析等工具，將施政願景轉換為具體且富企圖心的策略目標。如同在前面目標管理概念時所述，策略目標的重要性，乃在於其能指引組織成員努力和奮鬥的方向，使得組織的運作具有方向感，同時也能對外揭櫫機關未來的施政重點。因此，研擬策略目標不僅是策略規劃過程中，至為關鍵的一個步驟，對機關組織而言，也是極具標的性意義的對話符號和管理作為。至於 SWOT 與策略規劃的操作方式，各位學員可參考另一門課程〈方案規劃〉中

¹ 有關組織使命和願景之概念區隔，及二者對於策略績效管理之重要性，亦可參考林文燦〈策略性績效管理實務探討〉講授內容。資料來源：<https://tinyurl.com/y3tpcmc2> (檢閱日期：2019年6月9日)。

所做的介紹，併同瞭解。

2. 績效評核系統

績效評核系統是策略績效管理的中游系統，肩負確保組織策略目標和上位使命達成的重要任務。同時，從機關成員的角度來看，絕大多數的同仁未必會感受到組織策略目標對他們的重要性或影響性，但是對於績效指標和目標值絕對會有感；因此，更應該重視這些關鍵要素的設定方式和內容。

- (1) 關鍵績效指標：從政府機關的實務來看，經常一項具有企圖心的策略目標，涵括了多個業務重點；而且，為了確保策略目標能夠被具體落實，以及可予以追蹤監測，這時我們就需要將策略目標拆解轉化成數個「關鍵績效指標」（Key Performance Indicator, KPI）。在設定關鍵績效指標時，有幾個基本重點：第一，數量不可多。指標數量一多，便無法聚焦，同時也失去其稱之為「關鍵」的代表性意義。第二，指標意涵必須能夠指向策略目標的達成。亦即指標必須具有效度（validity），不僅須與策略目標間存在因果關係，更要能夠直指核心，並且需要是成果導向，清楚指出施政的成效。第三，指標意涵的總和，應能涵括策略目標的絕大多數意涵。換句話說，應避免僅用單一面向或單薄的指標概念，來衡量宏大目標達成與否。由於關鍵績效指標的設定，攸關

著績效管理的成敗，我們亦將在「貳、關鍵績效指標的設計思考方向與工具」一節中做更深入的介紹。

- (2) 績效目標值：在設定好關鍵績效指標後，接下來便是依據各項績效指標，規劃和設定其逐年的預期目標值。這預期目標值的設定，不僅代表著政府機關對人民所提出的承諾，更做為屆時進行績效評核時的參考依據。尤其必須提醒的是，預期目標值的設定，必須要有證據基礎且有所本，切莫只是憑空想像而來。而目標值的證據基礎，可以是該機關在該指標項目上，過去 2 年至 3 年實際績效成果的平均值，也可以參考全國平均值，或是其他鄰近地方政府或先進國家在同一施政項目上的經驗結果。

3. 執行與回饋系統

執行與回饋系統乃是一個組織能否落實其策略目標的中堅基石；若是策略目標無法被有效執行，再美好的目標也不過只是一句空話。此外，許多認真的公務同仁皆抱持使命必達的拼勁，努力達成長官所交付的任務和使命，但是當代聰穎靈活的組織，除了拼勁外，更要能夠從執行過程中學習，並將之反饋於日後的精進。基此，執行與回饋系統包含的關鍵要素如下：

- (1) 行動方案：行動方案（action plan）的目的，在於引導機關成員依循事先規劃的行動策略和綱領，

循序漸進地針對關鍵績效指標，達成預期的目標值，進而成就策略目標。一項好的行動方案，應能詳細說明，為達成該項關鍵績效指標，人員如何配置與分工、預算資源為何、預計完成事項與時間配當期程，以及必要的協調機制為何等，務使組織成員得以遵循。此外，機關應於正式啟動行動方案前，先行盤點目前現有的所有行動方案，檢視所有行動方案與策略目標間的因果關聯，剔除無關的方案，最後，將入選的相關行動方案排出優先順序，做為資源配置時之參考依據。

- (2) 管理作為：前面有提到，雖然績效評核是績效管理過程中相當重要的一個區塊，但是光靠嚴厲的管考與評核是無法展現出根本性的績效成果的；一個組織必須仰賴聰穎靈活的管理手法，方能協助組織成員順利達陣。因此，像是人力資源管理、品質管理、標竿學習、激勵獎懲、矩陣式組織或是跨域協力等，都是策略績效管理推動過程中，必須隨時審度應用的管理策略。
- (3) 績效資訊分析與回饋：施政過程中，必定會產生許多能夠即時性或定期性反映施政效果的績效資訊（performance information），機關不僅要能針對這些寶貴的績效資訊進行分析，瞭解績效良好與否及做為檢討改進的依據外；更要依照組織、部門、單位、個人等不同層級給予回饋，助其即

時釐清目標方向；進而從中檢討是否需要修正目標或是執行方式與力道，使機關得以滾動修正施政做法，或是校準目標間關係，朝向期望的方向前進。此外，機關亦應依據績效表現，即時給予組織成員或團隊獎勵或必要提醒，促使績效精進或改善作為不會中斷。

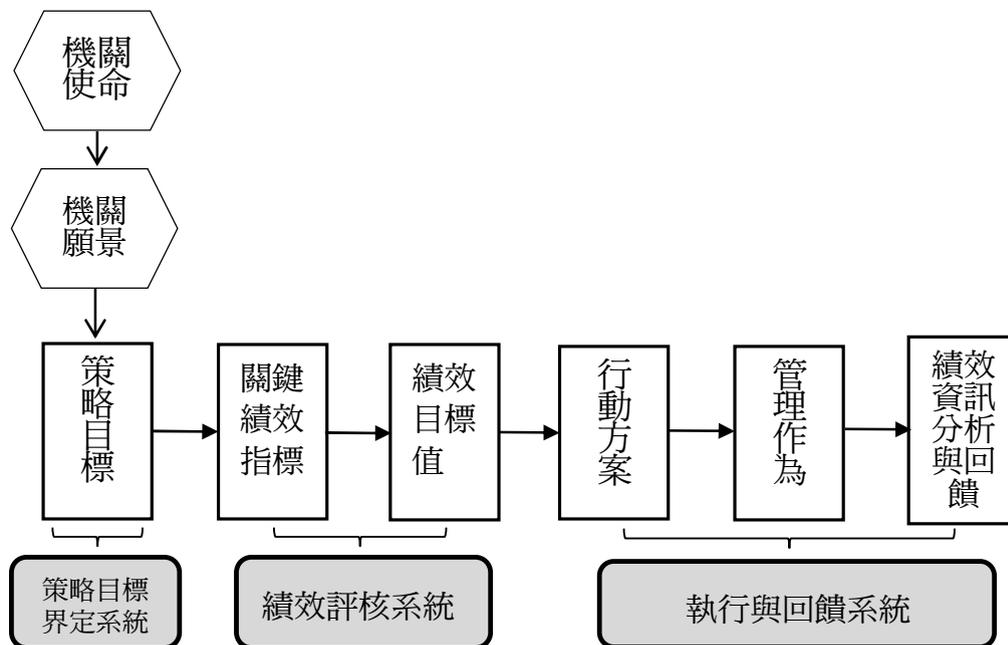


圖 2 策略績效管理之關鍵要素

資料來源：胡龍騰（2019）。108 年度國家文官學院委升薦訓練〈績效管理〉科目教材。

在瞭解策略績效管理的基本概念與內涵後，接下來將要為學員們介紹如何設計一套有效的關鍵績效指標，使得組織得以在這些具有效度的指標的引導下，逐步達成機關組織的策略目標。

貳、關鍵績效指標的設計思考方向與工具

一、關鍵績效指標的設計面向

雖然績效評核只是策略績效管理的整體三大系統之一，但是若從組織績效管理的推動成效來看，這部分卻是扮演了舉足輕重的角色。尤其是關鍵績效指標的設計，更是能否有效引導組織成員走上正確方向的重要元素，因此，如何使學員們能夠設計一套具有效度的關鍵績效指標，便是本課程的核心關鍵所在。

當我們要設計績效指標時，可從不同管理面向來思考（例如：施政流程面或政策價值面），因而產生不同類型的績效指標。

（一）從施政流程面構思績效指標

從生產線或流程概念來構思關鍵績效指標，是最為常見的一種模式。依此概念可分為 5 種指標類型：

1. 投入型指標（inputs）：係指機關為了推動業務與施政所投入的資源。例如：人力規模、預算金額、時間成本等。
2. 過程型指標（process）：指機關在業務推動與施政過程中所產生的勞務、工作或是程序性負擔。例如：宣導活動場次、藝文活動場次、協調會議場次、參與協調人次、每人平均工作量等。
3. 產出型指標（outputs）：指機關基於業務所提供的服務或財貨，或是民眾或標的群體接受機關或政策服務之數量。例如：證件發放件數、疫苗施打數、道路鋪設公里

數、受理案件數、結訓人數、接受輔導商家數等。

4. 中介結果型指標（intermediate outcomes）：中介結果型指標所指涉的，並非機關業務或政策推動所期望達成的最終結果（end outcomes），而是在最終結果達成前的過渡狀態或中間結果。當最終結果的展現具有時間上的延遲性，難於短時間內測量或評價時，便可以考慮以中介結果型指標做為替代。例如：警政社區化政策中，社區居民志願加入社區巡守隊的比例，或是長照機構的照護人口涵蓋率、服務資源的可近用性、服務品質等，都可視為中介結果。
5. 結果型指標（outcomes）：指機關服務、政策或計畫預期目標的達成程度，或是對社會與利害關係人所造成的影響，或是政策與計畫產生的正面效益。因此，結果型指標也稱為成果型指標（results）或影響型指標（impact）。例如：犯罪率的下降、就業率的提升、失業率的下降、吸煙人口的減少、癌症死亡人數的降低、空污日數的降低等。

特別提醒的是，由於我們在這邊要設定的是關鍵績效指標（KPI），而非一般性、程序性的績效指標（Performance Indicator, PI）。因此，在訂定關鍵績效指標時，最好能挑選足以代表機關施政成果的結果型指標或中介結果型指標，或至少是產出型指標。

(二) 從政策價值面構思績效指標

除了從施政流程面來思考設計績效指標外，政府機關亦可由政策所期望得到的政策價值來構思績效指標。

同樣也區分為 5 種類型：

1. 經濟 (economy)：考慮能否以最低的成本完成必要的業務或工作。例如：完成業務的單位成本、辦理每項訓練所需花費的預算成本等。
2. 效率 (efficiency)：計算產出與投入之間的比值，期望能用較少的投入，維持同等的產出，或是以相同的資源投入，創造更多的產出。
3. 效能 (effectiveness)：係指政策目標的達成度，或是否達到原本預期的目標或影響。例如：捷運工程是否能如期如質地通車？經濟成長率是否如期達成？民眾或政策利害關係人的滿意度是否提升？
4. 品質 (quality)：指能否提供政策利害關係人所預期的服務水準，或是能否有效降低利害關係人或受服務對象預期心理和實際感受度之間的落差。例如：執法裁罰之正確率、捷運到站準點率、民眾滿意度等。
5. 公平 (equity)：政府的施政或計畫的執行，是否能夠公平對待全體利害關係人，或是能否提供弱勢族群更多的照顧和關懷。例如：偏鄉與都會地區學童所獲得教育經費挹注比例之差距、偏遠地區所獲醫療資源相較於都會地區之差距等。

〈文官小學堂——關鍵績效指標 Q&A〉

【Q】 什麼是好的績效指標？

【A】 事實上，這並不是一個容易回答的問題。一項好的 KPI 至少必須包含幾項特質：1.具有代表性；2.與策略目標間具有因果關聯性；3.成果導向，或至少是中介結果型指標。少數情況方可採用產出型指標，例如：以行動支付繳納稅金或規費等新興業務或現象。另外像是工程型或立法型事務，方可考慮採用里程碑型指標，例如：工程進度或修法進度。

【Q】 如果公務機關辦活動，該以什麼指標評估？人次或場次是好的評估方式嗎？

【A】 這必須回歸辦這活動的宗旨和目的來思考。例如：近來許多地方政府喜好以辦理「○○節」的方式來行銷地方產業與特色。那麼，辦這活動的目標自然是希望能促進地方的產業發展與興盛。因此，在關鍵績效指標設計上，至少應以此次活動所創造出的產值或觀光收入，做為合理指標，而非僅以人次或場次做為 KPI。因為，有人氣卻不一定會有買氣啊！

二、關鍵績效指標設計的思考工具

雖然關鍵績效指標的設計有其基本原則，但是在實務上，許多組織經常在此面向上遭遇困難。尤其公部門常面臨施政目標模糊，甚至機關或單位間政策目標相互衝突卻又為求績效表現的情況，以致於常有找不到策略重點，或是柿子挑軟的吃等目標錯置的現象發生。以下提供幾項在

設計及挑選績效指標時可參考的思考工具，以提升機關推動策略績效管理之效果。

(一) 重要性 vs.緊急性矩陣

當機關在思考策略目標與關鍵績效指標時，可運用「重要性 vs.緊急性矩陣」，盤點機關中的業務事項，並依據「重要且緊急」、「不重要但緊急」、「重要但不緊急」、「不重要亦不緊急」等四象限加以分類(見圖 3)。而在思考組織的策略重點時，可以聚焦於「重要但不緊急」的事務，找出必須投入資源和心力的重點，並設計有效的績效指標予以監測與衡量。

		重 要 性	
		高	低
緊 急 性	高	重要且緊急	不重要但緊急
	低	重要但不緊急	不重要亦不緊急

圖 3 重要性 vs.緊急性矩陣

資料來源：胡龍騰(2019)。108 年度國家文官學院委升薦訓練〈績效管理〉科目教材。

(二) 民眾期待程度 vs.政府投入必要程度矩陣

與「重要性 vs.緊急性矩陣」的概念相似，機關也可依照相關事務中，「民眾期待程度」和「政府投入必要程度」兩面向進行盤點，製作成「民眾期待程度 vs.政府投入必要程度矩陣」(如圖 4)，據以釐清政府策略性投入資源之必要性。而最需要政府將之納入策略規劃中

者，當屬「民眾高度期待且需要政府即刻投入」這一類事項。機關可將此類事務納入策略績效管理的思考範疇，並以具有效度的績效指標予以追蹤成效，俾以表現政府對民眾期待的回應性。例如：長照政策與措施的改善、公托機構的設置等。

其次，則應關注「民眾尚未展現期待但需要政府投入」事項。這類事務大多屬於民眾尚未感受到必要性或急迫性，但專家學者們已多次提出呼籲，需要政府加以重視，例如水權或水資源管理政策。政府機關可視當下施政重點的擁擠性與空間餘裕程度，決定是否納入中長期的施政重點。

而「民眾高度期待但未必需要政府即刻投入」一類事務，政府或許可考慮將是類事務委託或授權給民間企業、非營利組織或社會企業，由這些機構來代替公部門提供服務及滿足民眾的需求，政府則可將稀有的資源投注於更具策略價值的面向上。至於最後一類「非民眾所期待也毋需政府投入」事務，則無須政府機關關注。

		民眾期待程度	
		高	低
政必 府要 投程 入度	高	民眾高度期待 且需要政府即刻投入	民眾尚未展現期待 但需要政府投入
	低	民眾高度期待 但未必需要政府即刻投入	非民眾所期待 也毋需政府投入

圖 4 政府投入必要程度 vs. 民眾期待程度矩陣

資料來源：胡龍騰（2019）。108 年度國家文官學院委升薦訓練〈績效管理〉科目教材。

（三）指標 SMART 選擇矩陣

指標 SMART 選擇矩陣（Selection Matrix of SMART Indicators）乃是一套結合指標設計 SMART 原則（Frey & Osterloh, 2002），及決策矩陣分析法（Decision Matrix）的指標選擇工具（胡龍騰，2017）。因此，以下先分別介紹指標設計 SMART 原則及決策矩陣分析法，最後再說明「指標 SMART 選擇矩陣」的應用方式。

1. 指標設計 SMART 原則

指標設計 SMART 原則係指，當我們在訂定績效指標時可參考下列 5 項原則：

- （1）明確性（Specific）：即指標的內容或陳述方式，必須簡要、明確而且具體。
- （2）可衡量性（Measurable）：即盡可能選取可以量化方式評核的指標。惟在公部門中，因為任務的特殊性，有些時候可以容許適度比例的質化指標。

- (3) 可達成性 (Achievable)：即指標的目標值設定，應有達成的可能。不僅考量過往的實際績效表現，並且在設定上尚能兼顧挑戰性。亦即，在可達成度和挑戰性間取得適當平衡。
- (4) 成果導向／與目標相關性 (Result-oriented / Relevant)：這項原則可分為兩個層面：一是指標應是成果或效益導向的設計，而非僅為投入型或過程型的指標；另一則為指標的內容應與欲達成之目標具有因果關係，能夠直指目標核心，使指標具有效度。
- (5) 有時限性 (Time-bound)：即目標值的達成乃具有時限，須在規定的期限內完成。

2. 決策矩陣分析法

決策矩陣分析法，簡單的說，便是將納入考量的各項替選方案，依照事前所設計的評價面向以及權重，分別加以評分。經計算出每項方案之分數後，依得分高低排序做出選擇決策（如表 1）：

表 1 決策矩陣分析表

評價面向 (權重) 替選方案	評價面向 1 (0.1)	評價面向 2 (0.3)	評價面向 3 (0.4)	評價面向 4 (0.2)	得分	排序
方案一						
方案二						
方案三						

資料來源：引自胡龍騰（2017）。

3. 指標 SMART 選擇矩陣

指標 SMART 選擇矩陣（ Selection Matrix of SMART Indicators）即是將指標設計之 SMART 原則，及決策矩陣分析法二者加以結合，將原本決策矩陣分析法中的替選方案，替換為我們初步設想的數個替選指標，並且將 SMART 五項指標設計原則設為指標的評價面向，並依據心中對於五項設計原則的重視程度，賦予不同權重。設定完成後，再依我們對各個替選指標的評價，分別計算其在各面向之得分、加總之總分並做排序，最後便可從中選取最符合期待的數個指標做為機關或單位的 KPI（詳見表 2）（胡龍騰，2017）。

表 2 指標 SMART 選擇矩陣

評價面向 (權重)	明確性	可衡量性	可達成性 具挑戰性	成果導向 與目標 相關性	時限性	得分	排序
替選指標	(S) (0.05)	(M) (0.2)	(A) (0.3)	(R) (0.35)	(T) (0.1)		
指標一							
指標二							
指標三							

資料來源：引自胡龍騰（2017）。

以輔導青年轉職就業為例，說明「指標 SMART 選擇矩陣」的應用方式。假設在「有效提高青年轉職就業率」此一策略目標下，可能構思「職業訓練開辦班次」、「參與職業訓練人次」等 6 項替選指標。同時，將前述 SMART 原則設為評價面向，並設定不同權重。之後，再以 0 分至 10 分的分數區間，針對各項替選指標，分別依其相對應的評價面向給予評分。

經過評分之後，各項替選指標可獲得其總得分，同時依得分之排序，便可得知，「就業半年後未再尋求輔導之比例」及「媒合成功比例」不僅較具挑戰性，且具成果導向特質，因此為排序前兩名之指標，即可考慮選擇做為「有效提高青年轉職就業率」策略目標下之關鍵績效指標（見表 3）：

表 3 輔導青年轉職就業之指標 SMART 選擇矩陣

評價面向 (權重) 替選指標	明確性 (S) (0.05)	可衡 量性 (M) (0.2)	可達成性 具挑戰性 (A) (0.3)	成果導向 與目標 相關性 (R) (0.35)	時限性 (T) (0.1)	得 分	排 序
職業訓練開辦班次	10	10	1	1	8	3.95	6
參與職業訓練人次	10	10	3	2	8	4.90	5
職業訓練結業人次	10	10	5	4	8	6.20	4
媒合成功件數	9	9	7	6	7	7.15	3
媒合成功比例	8	8	8	8	7	7.90	2
就業半年後未再尋 求輔導之比例	8	7	10	10	10	9.30	1

資料來源：引自胡龍騰（2017）。

參、績效管理資訊的策略性運用

前面所介紹與討論的，主要在於讓學員們能清楚瞭解績效管理的基本概念和架構，以及如何設計具有效度的關鍵績效指標。不過，回歸策略績效管理的核心宗旨，仍是希望藉由績效管理的手段和過程，協助機關組織順利達成原先所設定的策略目標。而這其中的另項關鍵，便是組織能否善用經過績效評核所獲得的「績效資訊」(performance information)。換句話說，機關不應只是一味地追求「達標」而已，而應該進一步將績效資訊視為組織寶礦，加以探勘分析並將分析結果反饋於未來的績效改善與提升(performance improvement)，且使策略績效管

理成為一套動態性的管理過程。

如何有效運用機關手中的績效資訊，使之為機關產生加值貢獻，以下為學者所建議的可行方式（Hatry, 2015）：

一、提供即時的績效資訊

過往政府機關在績效報告的彙整分析與提報上，大多習慣以「年度績效報告」（annual performance report）的形式來提出績效資訊，但是這樣的資料週期，對於績效作為的改善和精進，常常落於緩不濟急的窘境。因此，較佳的資料蒐集與分析報告的週期，以每季一次（quarterly）較為適當，亦即兼顧在並非高度的績效資料蒐集頻率，造成機關同仁負擔過重的前提下，同時亦能提供機關相對即時的績效資訊回饋，有利於組織快速調整和反應。

二、提供更細緻化的績效資訊

傳統績效報告習慣呈現整併計算過的資料（aggregated data）。這樣的資料形式，雖可看到總體性的現象或趨勢，但不易從中深入分析、瞭解問題癥結、進行問題診斷，也不易提供有效的績效精進建議。為使績效資訊得以加值應用發揮效果，可思考以下列形式呈現：

（一）多元人口特徵

即將資料依據性別、年齡、收入、族群、家戶組成特性等人口統計項目或條件，進一步深入分析，瞭解不同類別人口在該績效指標上的差異。此種分析有助於判斷政府施政上的公平性程度。

（二）多元地理區位

即將資料依照各縣市、六都 vs.非六都、北中南地理區位、東部 vs.西部、都會 vs.偏鄉等地理性條件之不同，分析其差異性。此種分析有助於瞭解在全國性績效成果下，不同區域的差別或強弱，不僅可以發現某些強區或熱點，也可找出績效弱勢區域，從中瞭解成因，進而研析績效提升或資源重新配置之策略。

（三）多元服務提供者

目前國內許多的公共服務，皆已透過委外方式提供，或是政府自辦與委外方式並行。因此，政府部門除了瞭解全體性的服務產出或績效外，亦可依據服務提供者之不同，例如純由政府提供（公辦）、私人提供（民營）、政府與民間合作提供（公辦民營），或是由政府、企業、非營利組織分別提供等，分析比較各類模式績效之差異及差異成因。

（四）多元服務輸送形式

目前政府服務的輸送方式，除了傳統仰賴人工、臨櫃方式申請辦理外，愈來愈多的機關開始利用資訊科技的便利性，開發出 e 化服務形式（例如：服務網站或一站式服務）或是結合行動載具，由公務同仁到府服務或以小胖卡巡迴方式，提供多元化的便捷服務。但是，在許多政府機關的績效資訊呈現上，大多將上述各類服務輸送形式所得結果予以加總計算，未能依據各類服務輸送形式分別計算，以致不同輸送模式間的成本效益差異

亦無從得知。因此，如果能由此角度進行細緻分析，可有助於瞭解創新服務的成效與效益，及其後續的資源配置需求和規劃。

（五）多元服務對象難易程度

政府部門的服務或管制作為，常會因為服務對象的特質差異，而產生不同的難易程度。以長照服務為例，都會地區的照護管理人員每日可進行申請案件評估的數量，可能高於東部或偏鄉地區的照管人員。因為，在我國東部或偏鄉地區，申案家戶之間的距離往往可能是一、兩個小時以上的車程，甚至有些家戶沒有清楚的門牌號碼，照管人員需花費更多心力來完成服務。因此，若是單純僅就「平均每月服務量」來評價條件差異如此懸殊的照管人員的績效，似乎並不合理。此外，許多業務機關每日所處理的案件中，亦有案情簡易與複雜之分，可是一旦換算成工作量或案件數，都僅是數量一件。換言之，我們需要以更細緻的方式，從服務對象的難易程度，來分析績效數據以及數據背後所代表的意涵，才能從中找到得以改善績效的方法。

三、非預期績效結果之成因解釋與分析

大多數政府機關的績效報告，績效指標多是提供或呈現數據資料，最多是過去 3 年來的資料結果。相對於目標值達標與否，我們更應在意的是，該機關在這項指標項目上的發展趨勢（例如：績效的上升或下降，或是否達標），其背後真實的結構性成因。否則我們將只能針對績效現象

症狀進行「點」的改善，而無法從其根本進行「線」與「面」的問題解決。

針對這樣的普遍現象，Hatry（2015）建議，機關組織應對於非預期的落後（unexpectedly poor）及非預期超前（unexpectedly good）的績效結果，提出原因診斷和分析，特別是針對那些相較於預期目標值，達成率超過一定百分比的結果（例如達成率為 105% 甚至更高），提出解釋。這樣的作法如果能夠落實，一方面可以促使機關在設定預期目標值時，能更精確掌握過去的實際績效，訂定更為精準的目標值；另一方面更可破除部分機關「達成率愈高愈好」的迷思，同時透過要求提出解釋的過程，讓機關對自己的績效負起責任。

四、資料視覺化

隨著資料科學（data science）的發展，資料的可讀性和可應用性愈來愈高，從而也促使政府部門開始運用資料視覺化技術（data visualization technologies），針對其手中所擁有的龐大數據資料，一方面進行深度分析和應用，另一方面以視覺化的方式，來協助決策者做出更具全面視野的判斷。透過資料視覺化工具，可以幫助決策者避免僅是依賴經驗和直觀進行判斷；相對的，可以從數據分布或趨勢中，提供全觀式（holistic）的視野，輔助做出見樹又見林的決策。

此外，由於目前文本資料的判讀技術同樣日益精進，因此，除了數據化的資料分析外，機關亦可搭配文本探勘

(text mining) 技術，將過去大量的內部報告文件加以探勘，找出不同時空環境下的結構性影響因素，例如：政策方向、社經結構、執行手段、輿情反應等，從而構思創新性的政策目標或績效策略。

最後，績效資訊的分析，主要是期望能將其運用於對機關的策略目標、績效指標、行動方案、管理做法、資源配置等做出積極性回饋和改進，以及從中加以檢討並產生績效學習 (performance learning) 的正面效果。亦即，使組織得以朝向績效改善與提升的目標邁進，甚至做出必要的變革。切勿因此產生目標錯置的現象：例如因顧慮某項績效指標表現不佳，為求帳面績效漂亮，而將其替換成不具意義、但容易達成的指標。這就本末倒置，失去推行策略績效管理的實質意涵。

〈文官小學堂——目標值，不能再高了〉

【Q】 每年同一項業務 KPI 的目標值愈來愈高，甚至已經到達了天花板，長官捨不得換掉指標，怎麼辦？

【A】 有些機關會很依賴一直以來能夠獲得佳績、有利於己的優勢指標，雖然這些指標或許能夠代表機關的努力成果，但是在多年來的成長下，此一成果可能已經達到頂峰或高原期，或是已經無法有效區辨機關不同單位間的績效差異，也就發生了所謂的指標「鈍化現象」。

此時最佳的處理方式，便是使這項指標退場，構思其他新指標來替代，以為組織和同仁帶來新的績效刺激。

肆、結語

近十多年來，我國中央與各地方政府部門愈來愈重視透過績效管理的手段，強化施政績效目標的達成和成果展現，但是為數不少的機關對於這樣的「任務」，始終有著心有餘而力不足之感。當中的一項重要原因，便是在於多數同仁對關鍵績效指標如何訂定所感到的苦惱。因此，本課程之主要目的，即旨在協助學員們廓清績效管理的核心概念，並以簡單、清晰、易於操作的工具介紹，提供學員們可以參考的思考脈絡，當未來在業務上有所需要時，有一份可供依循的作業參考。

簡單地說，當代強調策略績效管理的目的，便是期望以績效管理的手法，協助組織如期如質地順利達成預定的策略目標。因此，請切記：績效管理只是手段（means），策略目標的達成才是目的（end）。機關組織應善用績效成果來鼓舞成員，切莫將績效管理當作懲罰工具，而使同仁們喪失對於策略與績效目標的認同。

本教材中所介紹的各項績效指標設計工具，包括：重要性 vs. 緊急性矩陣、民眾期待程度 vs. 政府投入必要程度矩陣、指標 SMART 選擇矩陣等，應時常在適當的時機中，拿出來靈活應用，使其成為得以協助組織和自己快速因應環境變化或任務需求的思考工具，讓組織和單位所做的決策，能增添幾分理性思考的成分。

〈文官小學堂——跨單位的績效指標〉

【Q】 有些業務需要跨單位的合作方能達成。因此將 KPI「壓」在單一部門或單位的作法並不合理，應該如何設計這類跨單位的績效指標呢？

【A】 當遇到這種情況時，建議應由至少上一層級之主管（群）出面，負責召集相關部門或單位，依據該項事務的目標與重點，訂定一致的 KPI，並參酌業務主責或協辦、業務分工關係（例如：上下游關係或水平並行關係）、責任與工作負擔輕重等面向，以共識方式，訂出相關部門或單位間的權重分配，並以此評價各單位之績效表現。

參考書目

- 胡龍騰（2017）。政府績效管理指標設計：如何既 K、且 P、又 I。
國土及公共治理季刊，5（3），68-79。
- Frey, B. S. & Osterloh, M. (Eds.) (2002). *Successful management by motivation: Balancing intrinsic and extrinsic incentives*. Berlin, Germany: Springer.
- Hatry, H. P. (2015). Tracking the quality of services. In J. L. Perry & R. K. Christensen (Eds.), *Handbook of Public Administration* (3rd) (pp. 312-332). San Francisco, CA: Wiley.



【個案情境實作演練】長照指標 SMART GO

壹、個案情境

中部某縣之新科縣長上任後，有感於縣內高齡人口數量不僅年年上升，且所占人口比例甚高，期望能夠藉助於中央政府的長照政策，提供縣民更為完善的長照服務。但是該縣過去長期以來受限於縣內醫療資源匱乏，社福團體又各擁山頭、彼此間交流合作經驗不多……等不利因素，再加上轄區內山地面積遼闊，形成偏鄉與都會地區在照顧資源取得上的明顯落差。

為了翻轉該縣在全國衛生或社福施政上總處於劣勢的刻板印象，新科縣長便以「老人幸福宜居城市」做為施政主軸之一，並且成立長照專案辦公室，協調衛生局和社會處共同推動長照服務。長照專案辦公室同時也提出「提升長照服務量能，提供優質創新服務，陪伴長者在地安養」做為此項施政之核心策略目標，以符合新縣長的期待。

貳、問題研討

假如您是該縣長照專案辦公室之主任，您會如何在前述的策略目標下，提出具有意義和效度的關鍵績效指標？

請您妥適運用本課程所介紹的「指標 SMART 選擇矩陣」，為這項策略目標挑選出最佳的三項關鍵績效指標。

參、問題解析

假如我是此一個案情境中的長照專案辦公室主任，在新科縣長的施政企圖下，希望能夠透過創新手法，提升本縣內的長照服務量能和品質，並且期望能使本縣轉型成為銀髮長者得以在地安養的老人幸福宜居城市，改變國人過去對於本縣長久以來屬於社福弱勢區域的看法。

不過，在前述「提升長照服務量能，提供優質創新服務，陪伴長者在地安養」的策略目標下，專案辦公室將面臨縣內幅員遼闊，包含許多山地偏鄉地區，且本縣醫療資源有限，無法與鄰近的直轄市等大城市相比，雖然有一定數量的社福團體和組織，但是社福團體彼此間協力合作的經驗不多……等先天困境。因此，在與專案辦公室內同仁們相互腦力激盪、並參考其他縣市之策略與做法後，初步研擬出下列 12 項備選績效指標：

- 一、長照服務計畫宣導場次。
- 二、民眾對長照服務計畫瞭解程度。
- 三、長照 ABC 據點家數。
- 四、日間照顧服務中心家數。
- 五、日間照顧服務中心每月平均服務人次。
- 六、長照服務計畫每月平均評估件數。
- 七、醫療院所納入為長照 A 據點之家數。
- 八、社福機構納入為長照 A 據點之家數。
- 九、日間照顧服務中心行政區域涵蓋率。
- 十、長照需求人數之服務涵蓋率。
- 十一、符合資格者獲得服務之平均日數。

十二、家庭托顧據點數。

在完成績效指標的備選項目設計後，則可以結合本課程所介紹的「指標 SMART 選擇矩陣」，依據指標設計的 SMART 原則，將其視為選擇評估標準，搭配 5 項評估標準的不同權重，便能針對前述 12 項預擬指標分別進行評分和分數計算（每項指標在各項評估標準下，皆以 0~10 分來給予分數評價，再以此分數乘上各項權重，得出該項指標的得分）。

當中，指標設計 SMART 原則包含以下 5 項重要內涵：

- 一、**明確性（Specific）**：即指標的內容或陳述方式，必須能簡要、明確而且具體。
- 二、**可衡量性（Measurable）**：即盡可能選取可以量化方式加以衡量的指標。
- 三、**可達成性（Achievable）**：即指標的目標值設定，除不僅考量過往的實際績效表現，具有達成的可能，同時在設定上亦應兼顧指標內涵的挑戰性。亦即，在可達成度和挑戰性間取得適當平衡。但在用於指標評選時，挑戰度的重要性應高過於可達成性之考量。
- 四、**成果導向／與目標相關性（Result-oriented / Relevant）**：這項原則可分為兩個層面：一是指標應是成果或效益導向的設計，而非僅為投入型或過程型的指標；另一則為指標的內容應與欲達成之目標具有因果關係，能夠直指目標核心，使指標具有效度。
- 五、**有時限性（Time-bound）**：即目標值的達成乃具有時限，須在規定的期限內完成。當用於指標評選時，亦可考量目

標在期限內完成的難易程度，或是在時效上的急迫性。

評分與分數計算詳如下表：

評價面向 (權重) 替選指標	明確性	可衡 量性	可達成性 具挑戰性	成果導向 與目標 相關性	時限性	得 分	排 序
	(S) (0.05)	(M) (0.2)	(A) (0.3)	(R) (0.35)	(T) (0.1)		
長照服務計畫宣導 場次	10	10	2	3	3	4.45	11
民眾對長照服務計 畫瞭解程度	3	2	5	5	4	4.2	12
長照 ABC 據點家數	10	10	7	6	5	7.2	7
日間照顧服務中心 家數	10	10	5	5	4	6.15	10
日間照顧服務中心 每月平均服務人次	10	10	6	7	5	7.25	5
長照服務計畫每月 平均評估件數	10	10	7	6	7	7.4	4
醫療院所納入為長 照 A 據點之家數	10	10	5	6	6	6.7	8
社福機構納入為長 照 A 據點之家數	7	10	5	6	6	6.55	9
日間照顧服務中心 行政區域涵蓋率	10	10	8	9	7	8.75	3
長照需求人數之服 務涵蓋率	10	10	10	9	9	9.55	1
符合資格者獲得服 務之平均日數	10	10	9	9	9	9.25	2
家庭托顧據點數	10	10	6	7	5	7.25	5



經由以上的評比和排序，在「提升長照服務量能，提供優質創新服務，陪伴長者在地安養」的策略目標下，本專案辦公室將以「長照需求人數之服務涵蓋率」、「符合資格者獲得服務之平均日數」、「日間照顧服務中心行政區域涵蓋率」等 3 項，做為主要的關鍵績效指標（KPI），協助新縣長達成「老人幸福宜居城市」的施政重點。

團隊經營與協力

課程目標

本課程首先由團隊之相關概念、定義及特質出發，並說明高績效團隊的特色，與提供團隊建立與經營的各項概念，讓學員先建立公務機關團隊的基礎知識。其次，提出團隊中如何運用目標設定、成員間不同角色的運用，而創造相互激勵的效果；並透過各種不同溝通管道的介紹，讓學員瞭解優質團隊氣氛的建立，必須仰賴完善的溝通管道，最終塑造正面積極的組織文化，以維繫團隊的經營。最後，提出團隊並非萬靈丹，指出團隊可能存在的缺失，並提供 4 個案例供課堂討論。本課程著重於討論團隊協力以及領導者與團隊成員應扮演的角色，課程目標如下：

- 一、瞭解團隊的基本概念、定義與發展。
- 二、瞭解團隊經營與協力之重要性，並熟悉團隊建立、經營與協力之運作方式。
- 三、落實團隊經營與團隊成員間的相互激勵，以共同達成團隊目標。
- 四、建立團隊中有效的溝通管道，促進優質的團隊文化與氣氛。

學習指標

- 一、具有基本團隊建立概念。
- 二、具有與團隊成員協力、相互激勵之能力。
- 三、具有協助團隊建立團隊溝通之能力。
- 四、具有培養團隊領導者與成員之間建立優質組織氣氛與文化之能力。



委升薦訓練／員升高員訓練



學習架構

壹、前言

貳、團隊的定義及特質

一、團體與團隊的定義

二、高績效團隊

參、團隊協力概念的階段演進

一、團隊合作的四階段

二、團隊組成性質與目標管理

肆、團隊溝通

一、能量 (energy)

二、參與 (engagement)

三、探索 (exploration)

伍、團隊激勵

陸、組織氣氛與文化

一、微觀的 (micro) 個人情緒處理

二、中觀的 (meso) 團隊情緒處理

三、宏觀的 (macro) 外部團隊情緒處理

柒、結語





學習架構

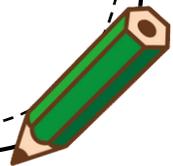
捌、案例研討

【案例一】公平的獎勵？

【案例二】井水與河水

【案例三】歲月靜好？

【案例四】公務機關臉書團隊建立



壹、前言

「一個和尚挑水喝，兩個和尚抬水喝，三個和尚沒水喝。」看似老生常談但卻蘊含著團隊的重要概念。按常理來說，三個人的力量當大於個人，但在現實生活中卻並非如此，人數的多寡僅能代表組織規模的大小，並無法與組織的功能與績效劃上等號。因此，團隊經營與協力的課題，就需要透過對於團隊整體與個別成員之間的瞭解，形塑出相互激勵與良性溝通的組織氣氛，才能夠將團結的力量發揮到最大化！

隨著知識經濟時代的到來，各種知識、技術均不斷地推陳出新，社會需求也呈現多元化趨勢，致使人們的工作環境極其複雜，因而這種三個臭皮匠的群策群力之團隊模式也越來越受到重視。有人說這是一個「團隊勝出，英雄淡出」的年代，21世紀可謂是「勞力分工式微，腦力合作崛起」的時代，當團體中的成員對其團體目標具有高度認同感，並願意藉著彼此之間的互賴、協調與互動，以共同達成團體目標，這個團體即可被稱之為團隊（team）。曾有人將“Team”這個英文字拆解成“Together everyone achieves more.”當團隊中的成員能夠真正認清彼此互為「生命共同體」，並且竭力為共同目標而努力，這樣的團隊就能夠產生「一加一大於二」的「綜效」（synergy）（黃賀，2012）。

面對全球化時代，不管是公部門或私部門都面臨著前所未有的挑戰。民眾對於現今公部門的要求更是五花八門、日新月異，更使得團隊建立成為現代公共管理的重要導向。Pressman 及 Wildavsky（1984）指出，組織中的每一成員在政策執行過程

中都必須仰賴其他人，才得以使得政策執行成為一張張「無縫接軌的密網」（seamless web）。因此，即便學術界與實務專家都明白在政策過程中「彼此仰賴、相互依存」（inter-dependency）的應然性與重要性，但在面對一個龐大的政府組織時，團隊建立概念的實踐卻又是何其複雜與耗費資源的一項舉動。也因為如此，團隊建立就成為公部門在提供民眾多元服務時「既期待，又怕受傷害」的核心方針，而其中團隊領導者就成為帶領公共服務中，是否能夠達成效率、效能與引領創新的靈魂人物。然而，所謂「運用之妙，存乎一心」，團隊領導者應該熟諳權變領導藝術，因時、因地、因人採行適當技巧，使得「協力」的概念與精神進入團隊中，以有效達成機關組織的目標。

貳、團隊的定義及特質

一、團體與團隊的定義

（一）團體

兩個以上的個人，為了達成特定目標而形成的相互依賴關係，而這種關係的結合，會形成一股團體動力（group dynamics），這種團體動力足以讓當中的成員願意遵守團體的價值與規範，因而成為一股穩定組織關係的力量（黃賀，2012）。但團體在目標上只需要識別共同目標，對目標有瞭解和認知，在行動上卻是以個人決定和任務為主，因此也只需要承擔個人的責任。

通常在團體當中，會有一個正式且強有力的領導者帶領大家朝目標邁進，每一個成員都只需負責個人的責

任，工作的成果也只看個人績效，工作分派的項目，則是在經過討論及決策後，授權個人去執行任務，開會時僅就個人狀況進行討論，只注重進行有效率的會議。

（二）團隊

相較於團體重視個人的個別績效和效率，團隊所重視的是團隊的績效與效能，高績效團隊中會發展出團體成員中高度依賴的相互關係，並對於團體目標具有高度認同之意願，而使得團隊中的成員認定彼此為「生命共同體」，這一個團體即被稱為團隊。在這樣的團隊組成中，成員願意彼此截長補短、相互扶持，足以使成員之間的關係產生一加一大於二的綜效（黃賀，2012）。

團隊中雖然會有一個主要帶領的角色，但領導者的角色會因任務性質的不同而有所轉換，在團隊成員中輪流擔任，團隊目標訂定注重團隊集體討論的過程，希望藉著會議中每一個人參與討論，進行充分溝通，一起解決問題，終而完成組織使命。因為團隊中工作的分派是經過團隊成員共同討論與決策，因此大家的工作項目通常會成為緊密連接的網絡，所以對於工作目標的認同、工作的熱忱與向心力都會比團體更高。

表 團體與團隊的比較

構面	團體	團隊
目標	成員的目標是各自訂定的。	成員具有共同的目標，需要在一起工作。
互賴程度	成員可以自由決定或採取影響其他成員的行動。	任何成員的行動或決定都會影響其他成員。
合作程度	成員獨自工作最能有效達成任務。	成員透過合作可以最有效地完成工作。
時間架構	成員可以獨自工作很長的一段時間。	成員必須時時密切地協調工作。

二、高績效團隊

當團隊中成員的合作互動關係足以產生綜效後，績效的提升就是水到渠成的結果，而高績效團隊則是達成合作最高境界：「協力」的展現，這種高績效團隊通常具有以下特徵（戚樹誠，2013；黃家齊等，2014）：

- （一）**明確目標**：團隊成員清楚地瞭解所要達到的目標，以及目標的意義。
- （二）**專業齊備**：團隊成員具備實現目標所需要的技能，並能夠有正面積極的合作。
- （三）**相互信任**：團隊成員對其他人員的品行和能力確信不疑。
- （四）**共同承諾**：團隊成員具備對完成目標的奉獻精神。
- （五）**良好溝通**：團隊成員間擁有暢通的資訊交流。
- （六）**充分授權**：團隊成員間必須具備充分的自主決定能力，並授予自由裁量權。

- (七) **合適領導**：團隊中推舉出彼此認同的領導者擔任協調與教練的角色，以形塑團隊願景，成為團隊重要的指導和支持。
- (八) **內外支持**：包括內部的合理結構及外部必要的資源條件支持，再加上適當的激勵獎酬制度。

參、團隊協力概念的階段演進

一、團隊合作的四階段

團隊經營的過程，同時也是建立夥伴關係的歷程，在夥伴關係建立的過程中，會在關係的深度上歷經多個不同階段的轉變。而這些階段雖然都可歸類「團隊合作」行為，但合作的程度在行為和心態上是有所不同的，團隊合作主要可分為四階段。

首先是**獨力工作到共同工作**（**work alone to cooperation**）：因著韋伯（Max Weber）傳統理想型官僚體系的影響，獨力工作是傳統公務團隊最常態的工作型態，而這樣的工作方式，也是層級節制和績效課責最容易落實的典型。但近來因為社會環境多元化、政策問題日趨複雜，即便公務機關仍將「為民服務」定位為整體政府的「共同目標」，但傳統獨力工作的方式逐漸無法因應快速變遷的環境，單一專業領域獨力解決問題的可能性已不復從前，這樣的環境改變，使得共同工作（**cooperation**）毫無選擇地，成為公務團隊運作的必然。

即便共同工作或許是時代環境驅使下不得不然的選項，但在過程中，公務團隊也藉著共同工作階段所累積的默契，逐漸將團隊合作的狀態進展到**共同協調**（**coordination**）的階段。在這一個階段中，建立共事型態的共識與彼此對於該團隊文化的認同感就成為關鍵。當一個團隊成員能夠認同自己所處的團隊，並在共事與協調的過程中累積團隊成員間彼此的信賴感，逐步邁向下一個團隊合作的理想狀態：**共同協力**（**collaboraiton**）。

共同協力形態的建立，需要經歷團隊成員間重要社會資本的累積，因為社會資本中最重要信賴關係的展現與成熟，促使團隊成員因為「我群感（sense of we-feeling）」，不但為彼此朝向當前共同目標而協力前進，更進一步願意為長遠的共同願景而努力（Wu, 2009）。

雖然團隊協力は團隊合作的理想，但協力階段的達成並非理所當然，更非水到渠成，團隊成員間必須在心態上和行為上都有同舟共濟的理念與願景，才能逐步完成這一個階段的實現。而此一階段的實踐，則需要仰賴目標管理與溝通兩大工具的運用，以下將就此進行簡要討論。

二、團隊組成性質與目標管理

一般而言，團隊的組成考量及其組成性質通常與成員能力、人格特質、角色分派與多樣性，以及團隊規模大小有關（黃家齊等人，2014）。一個團隊的組成需要有來自各個不同專業領域的成員，藉著領域之間訓練的差異與人格特質的不同，相互截長補短。但團隊成員之間的差異性，

需要藉著良好的溝通才能夠產生彼此的認同與信任，除此之外，一個最有效能的團隊組成通常是 5 人至 9 人，當團隊人數超過 9 人，就會容易產生工作責任不明與溝通協調不易的情況。

因為團隊中每一個成員權責的不同，再加上人格特質與角色的多樣性，使得目標管理更形重要，而目標管理牽涉組織的總體目標管理與個人的目標管理。以團隊而言，共同目標的認定是基本建立團隊的原則，當團隊目標明確、具體、可行時，就需要經營團隊的領導者針對團隊成員設定個人的目標，而個人目標的設定需要領導者逐一根據成員職位、工作內容、與人格特質而有各異的目標，而訂定個人目標的基本原則之一，即是個人目標與團隊目標的關聯性，而以公務團隊而言，團隊目標通常會是與解決政策問題有關。

然而，政策問題具有互賴的特性，處理方式通常需要應用多元的專業，才得以將環環相扣的棘手問題一一抽絲剝繭的解決。在思考團隊目標訂定時，需要先釐清終極目標、現有資源、採取手段三要素。而終極目標的實踐，常常需要藉著許多短、中、長期里程的達成，才逐步實現；現有資源的考量，則包括了財務資本、人力資本、時間資本三面向的評估，才得以挑選出適當的執行手段。而在這三要素中，終極目標的認定，就凸顯了目標管理的關鍵性。

因此，目標管理有幾個基本原則需要考量（Malik, 2019）：第一、瞭解並分析既有資源，以便列出目標的輕



重緩急與處理的先後順序；第二、訂定少數但重大的目標，並且在挑戰愈艱難時，檢視目標的期限越短，以讓團隊成員嚐到達成里程碑的成就感；第三、量化團隊目標並以書面方式明確的記錄下來。在團隊經營的過程中，若能夠讓團隊成員真實感受到合作後共同目標的達成，並共享其果實所帶來的成就，對於經營並維繫團隊協力的進展，是有絕對助益的。

肆、團隊溝通

溝通在團隊管理扮演著相當重要的角色，如能事先舉辦講習會，建立成員有效溝通技巧，更可使團隊管理有良好的效果。若團隊成員都能認同組織體制與自我定位，瞭解工作夥伴運作之效益與必要性，並能以體諒包容思維、面對衝突、超越障礙、化解衝突，再加上有效的溝通協調機制，就能發揮團隊合作的綜效，形成務實有用的內部及外部互動協作力量。

根據麻省理工學院（MIT）人類動態連結科學實驗室（Connection Science and Human Dynamics Lab）的 Alex Sandy Pentland 教授實驗指出，使得團隊能夠勝出成為「高績效團隊」最重要的關鍵，往往是溝通模式。並且在 Pentland 實驗室的實驗過程中顯示以下三大要素是溝通良窳的關鍵（哈佛商業評論，2012）：

一、能量（energy）

指團隊成員之間交流的次數和交流和形式。一個團隊在溝通的過程中，希望有各個成員意見與態度的表達，才

能夠對於團隊目標的認定產生共鳴，進而聚集眾人之能量以完成目標。而在意見表達的過程中，交流的形式對於能量的累積有重大影響；一般而言，雖然透過電話或視訊會議，能夠免去因交通與時空上差異所產生的困擾與成本，但面對面的溝通仍然是最有價值，並能夠產生最多能量的溝通方式，因為面對面的溝通能夠最即時的反應團隊成員對於討論內容的想法，也較能夠收到立即解決意見，達到不同的成效。

二、參與（engagement）

當團隊成員當中能夠維持高度且均衡的能量，會使得成員願意維持高能量的參與，並且在面對意見的討論時，每個團隊成員發表與傾聽的機會均等，願意直接並具活力地交流。

三、探索（exploration）

一個高績效團隊的溝通不僅僅是對內部成員的瞭解與傾聽，對於外界新關係的建立與創新想法的探索，也是鞭策團隊自我檢視與前進的重要因素。根據研究指出，參與和探索兩者都需要團隊成員付出極大的心力，因此兩者並存的機會，會隨著團隊中各種資源的限制程度提高而減少。在兩者之間的取捨，就需要領導者適時的與團隊成員進行溝通與討論，以免成員之間因為消耗過多精力而造成能量的減少與埋怨的增加。

具體來說，團隊協作過程中，團隊成員如能掌握前述三大關鍵因素，加上具有獨特魅力的領袖，願意遊走於各

成員之間進行傾聽與協調，就能夠拉近彼此的距離，傳播團隊的願景與理念，並適度對內、對外探索不同對象的意見，就會有更成功的團隊。

伍、團隊激勵

和諧的人際關係是團隊合作的重要基礎。和諧人際關係的營造，有時需要刻意藉著工作環境的安排來達成，比如：使用同一個辦公空間、定期召開正式會議更新相關資訊並重新確認目標、舉辦非正式聚會以促進成員之間（非專業）人際關係的培養。和諧的人際關係就能夠成為團隊成員彼此激勵因素的重要基礎。此外，在團隊合作的過程中，成員之間能夠透過以下幾點營造互相激勵的環境（哈佛商業評論，2017；Page, 2016）。

首先，是團隊成員間面對面真誠的相待與傾聽。當成員之間能夠感受到他人的同理，被重視與被信任感隨之而生，並促使團隊成員願意敞開心胸分享真正的想法，進而激發更佳的工作表現。

其次，成員之間持續回饋機制的建立。持續的回饋展現的是溝通管道的暢通，若成員間能夠基於真誠與信任，以富建設性的方式予以告知，就能讓團隊成員發現自己執行的工作受到注意，當成員對自己的工作感覺愈良好，就愈能維持高度的工作動機。特別在這一個過程中，需要注意是否有勞逸不均的現象，並能夠適時彈性調整團隊成員的負擔，以避免因成員過勞或過逸，而打擊整體團隊的士氣。

此外，成員之間適時的求援與即時的支援，都能夠激勵成

員在團隊中的表現。此舉讓團隊成員感受到自己並不孤獨，且有同伴一起同行並承擔責任，更能夠多激發其生命共同體的認同感，進而激勵工作表現。

最後，公平的獎酬、升遷制度與適時的授權，是另一個重要的激勵要素。當團隊成員能夠看見自己的努力與能力獲得具體的肯定與認同，並得到專業授權與決策的機會，相信這會比口頭上讚美與記功、嘉獎更有激勵影響力的元素，這一個肯定常常能夠幫助團隊成員，為自己訂定下一個更高的目標，並對於委身於團隊的使命有更深的期許。

陸、組織氣氛與文化

團隊經營與協力的成功與否，最終取決於團隊的組織氣氛與文化。在 1990 年代，當情緒智慧（Emotional Intelligence, EQ）的觀念首度被提出，在組織管理學中個人層次的應用引起很大的迴響。逐漸地，到了 2000 年代，研究團隊也發現到團隊的 EQ 對於團隊的績效也會產生很大的影響。團隊 EQ 中，成員之間的信任、團隊的認同感與團隊的效能感，都是營造正面團隊氣氛的關鍵（哈佛商業評論，2011）。而組織氣氛，乃至於團隊成員個人 EQ，都會對於組織文化產生系統性的影響。

理論上，組織文化可分為信奉的價值觀與實踐的價值觀兩種（戚樹誠，2013）。前者是組織希望成員內在遵守的價值，後者是組織希望成員實際行動展現出來的價值。而當團隊成員相信該團隊是一個能夠產生正面價值且以身為團隊成員為榮時，實際展現出來的行動就能夠符合其所信奉的價值觀。但如

何能讓團隊一步步建立起正面的組織氣氛，就需要從微觀的（micro）個人情緒處理，中觀的（meso）團隊情緒處理，到宏觀的（macro）外部團隊情緒處理（哈佛商業評論，2011）。

一、微觀的（micro）個人情緒處理

當發現團隊中有不能融入組織文化的成員出現時，其他成員必須學會體察該成員的情緒，讓該成員體會到團隊願意傾聽和瞭解其感受的意願，並盡力確保成員間嘗試接受不同觀點的努力，就能夠建立該成員的信任感，也使得團隊成員增加更多彼此認識與同理的機會。

此外，建立組織成員間願意當面衝突的團隊氣氛，亦能夠強化團隊成員間的溝通與信任，避免私下以訛傳訛對團隊所造成的傷害與能量的損耗。

二、中觀的（meso）團隊情緒處理

幫助團隊成員建立並認識團隊的情緒狀態、優勢與劣勢、互動模式與任務流程。在這一個過程中，團隊成員必須誠實面對團隊績效的優劣，並願意大膽直言的列出問題，邀請外面的專業資源，針對團隊的問題進行診斷與建議。而處理團隊 EQ 問題的另一個重要關鍵，就是需要有領導者願意提供處理情緒困擾的資源（如：尋求外部專業組織諮商）、營造積極肯定的環境（如：成員間共同參與的非正式活動）、並鼓勵團隊成員主動面對並解決問題（如：為團隊向外尋找支援的能力）。

三、宏觀的（macro）外部團隊情緒處理

團隊的成員要很清楚的瞭解外部重要團隊對其之影

響，與大環境所可能對組織產生的衝擊。因此，跨專業的團隊必須瞭解組織文化與成員的專業，能夠清楚地討論出哪些成員能夠承接外部團隊的要求。對於外部團隊的需求提供完善的支援，並培養團隊與外部團隊的信任關係，進而建立即時、良好的外部團隊情緒處理機制。

柒、結語

美國福特汽車創辦人 Henry Ford 曾說：「一起過來是開端，一起相處是進步，一起工作是成功。」（Coming together is a beginning, staying together is progress and working together is success.）由此可知團隊合作的重要性！目前公務機關面對快速的環境變遷與繁雜多樣的公共事務，為及時且有效地回應民眾需求，跨部門跨層次的團隊組成勢在必行，故學員需要對於公務團隊的建立有充分的認知。而在這之中，彼此的信任與同理是建立團隊的基礎，更是挑戰成為高績效團隊的關鍵。

雖然團隊合作在組織中已是不可避免的存在，但團隊作業亦存在一些可能的缺點與迷思，團隊領導者或是團隊成員都應瞭解這些迷思的存在，以保障團隊合作的有效性。一般來說，團隊可能存在群體合作的迷思包括（張緯良，2011）：

- 一、較花費時間：團隊合作由於需要集結成員及進行溝通，故可能會較個人決策或行動花費更多的時間。
- 二、少數壟斷：團隊中的領導者或核心分子，通常會掌握較多的發言權或資源，故可能造成少數意見獨斷的情形發生。
- 三、群體迷思：團隊合作有時會造成服從多數的壓力，出現少

數意見屈服於多數意見的盲從狀況。

四、搭便車：因為責任分攤，可能致使團隊中的少數分子心存僥倖，產生搭便車的行為。

團隊的任務與個人工作相比，需要耗費更多的資源。團隊的建立與經營管理總是需要更多的人力、時間進行溝通協調，並建立出團隊的默契後，才得以享受到「綜效」的成果。因此，並非每一個任務的最佳解決方案都需求助於團隊的建立。若是一個簡單不需要多元思考的任務，就適合個人去執行；又或是組織中的願景塑造與組織文化建立仍未達成共識，也可能還不是適合團隊建立的時機（黃家齊等人，2014）。因此，任務的執行是否需要仰賴團隊建立，以及決定採團隊執行任務後，團隊的目標、成員、管理方式與最後所達成的績效，終將取決於領導者的智慧。

捌、案例研討

【案例一】公平的獎勵？

一、案例說明

王小明是某政府部門的員工，張大毛是他的主管。王小明任職於此部門已有一段很長的時間，且表現十分突出，常提出具有創意的專案，並能與團隊成員合作達成專案目標，故很得到張大毛的賞識。某日，該部門接到上級的指示，需主導與承辦一個大型的專案計畫，張大毛指示王小明與其他四人組成團隊，共同負責此專案。在專案的目標擬定、計畫執行與任務分配上，王小明都做出主要貢

獻，最後，團隊不負張大毛之期望順利地將此專案執行完畢，並獲得其他相關合作部會極高的評價。雖然張大毛明知王小明是對此專案的成功貢獻最大的人，但最後王小明和其他四位同仁一樣記了 2 個嘉獎，此讓王小明覺得自己的付出似乎沒有得到應有的認可。（本案例改寫自戚樹誠，2013，頁 254）

二、案例問題

- （一）若你是王小明，當張大毛對你說，專案成功是你們五個人共同努力的功勞，所以大家一起記 2 個嘉獎，你的反應會是什麼？
- （二）若你是張大毛，你會怎麼對王小明說？或你會怎麼做才能夠讓王小明繼續留在你的部門並努力工作？

三、問題解析

- （一）基於公平理論的「組織內他比」，王小明可能會產生不公平的想法，而減損他對組織及團隊的認同感，甚而有失望、挫折、或想改變行為（未來不再對工作積極投入，或離開組織）的想法。
- （二）領導人若在某些限制下（公部門無法個別頒給績效獎金，或無法給特定同仁記大功）無法給予實質激勵，領導者也應誠實對部屬解釋現狀，並給予部屬其他鼓勵或嘉獎，讓他能夠調整自己的期望，並能夠知道自己的努力被看見、被認同，未來能繼續投入工作。



【案例二】井水與河水

一、案例說明

張大山在輔導科工作已有好幾年了，科裡分為兩股：企劃股與服務股。他現在為企劃股股長，大山與成員對於服務股的業務並不熟悉，他們認為兩股的業務毫無相關也互不影響，因此他們與服務股的成員在業務上幾乎是零互動，兩股可說是井水不犯河水。有時候，企劃股會接到民眾諮詢服務股業務的電話，由於對服務股完全不瞭解，再加上平常與該股成員也沒有互動，所以他們無法回應民眾的問題。有一天，張大山所屬的科來了 1 位新的科長，科長要求大山所屬的股與另外一股能夠彼此瞭解並熟悉對方的業務，科長希望當一股人力短缺或者人員較少時，兩個股能夠互相支援。對此，身為股長的張大山發現股員們有不同的聲音，有些人覺得新科長莫名其妙，為什麼要突然改變他們長久以來習慣的相處模式，他們對於科長突如其來要做這樣的改變感到不解與抗拒，然而有些人則支持此政策，他們認為新科長的這項政策能夠改善組織的運作。

二、案例問題

- (一) 倘若你身為其中一個股的成員，面臨領導者做出這樣的決定，你會有什麼樣的感覺及想法？
- (二) 身為股長的張大山又該如何激勵其他成員接受此項新政策？

三、問題解析

- (一) 通常組織有新成員加入的時候，所謂「新人新氣象」，

難免會有更新及變革。身為基層人員，面臨組織變革通常會感到不安，因為要改變自己長久以來已經習慣的工作模式，對於公務人員來說，是一件麻煩、不確定性又高的一件事。而且，原有組織的反抗與抵制力量也將紛至沓來，因而形成新、舊組織文化格格不入，使基層人員更加無可適從。這時組織需要有良好的溝通與磨合，才能化解變革阻力。

- (二) 組織要進行變革，通常難免會有不同的聲音隨之而來，此時，宣達理念讓成員達成共識即顯得很重要，以較輕鬆的氛圍邀請全股成員開會，一方面可以瞭解不同聲音及意見，找出反對聲音及理由來對症下藥，另一方面可以宣達此變革的理念及必須性。組織領導者在面對變革時，應該以開放的心胸、寬廣的格局察納雅言，方不致故步自封、墨守成規，而在面對變革時，領導者更應審時度勢，順利帶領組織邁向團隊文化變革。

【案例三】歲月靜好？

一、案例說明

疫情當前，每一個局處單位都多了許多意料之外的工作內容，工作負擔與工作複雜度的加重，更使得機關內的組織氣氛總是處於低氣壓的狀態。上位長官常常需要接收因為疫情趨勢改變，而向下交辦的臨時任務。甲機關的某股 A 股長，專業能力差，且在局內以其火爆脾氣出名，在疫情緊急任務急速加增的情況之下，情緒失控的頻率更是

時有所聞。

某日，因當日確診人數達到疫情以來新高，且有群聚感染的情況發生，該股又是直接業務相關單位，科長立即召集 A 股長與股員展開緊急會議，並要求 A 股長對於當前疫情處理與後續因應對策有所說明。因會議事出臨時，同仁們對於疫情的掌握與後續因應無法未有明確規劃，導致科長大發雷霆，並要求 A 股長次日立即提出股內因應措施之明確規劃。A 股長在會後責令追究相關同仁未能及時將訊息提供給 B 股員的失職狀況，並要求當天下班前，股內 B 股員必須完成科長之指示。

B 股員是該股內長期擔負獨挑大樑重任的成員，也因為工作能力好，在組織中又資歷豐富，常被視為組織的活字典與救火隊。科長在會議結束後，因為事態緊急，決定直接諮詢 B 股員相關規劃之可能性，並詢問有哪些是當前股內需要支援的事項。

二、案例問題

- (一) 如果你是 B 股員，你分別會如何處理跟科長與股長的溝通？溝通的重點分別是甚麼？
- (二) 如果你是 B 股員，為了完成科長的指示事項，須先蒐整同仁的意見。你要如何確保在短時間內綜整股內同仁相關意見，且完成交辦任務？

三、問題解析

- (一) 疫情這類重大且緊急的社會危機，處理成功的關鍵與否，就在於資訊流通的時效性與各專業同仁之間的互賴

性，當團隊中有領導者願意聆聽同仁及時的意見與需求，就是同仁們的第一顆定心丸。因此，針對案例中的科長，負責同仁應即時將目前所面臨的問題與組織當前所具備之資源務實陳述，也應平行的在各股間、股內的專業同仁中進行明確的資源盤點，讓同仁找到自己在任任務中的定位，並讓同仁參與討論。這是一個向上溝通的方式，能夠幫助上級預先認知需要有哪些全盤的整備，向平行的同仁之間，通常也能夠很快向同仁取得到需要的專業支援，因為同仁們常常不是不願意幫忙，而是不知道該如何幫忙。而對於向 A 股長溝通的部分，當平行的各專業同仁已經確認所專責之任務後，B 股員就可以向 A 股長報告相關的規劃與配置，並提到科長已提出關切的情況。

- (二) 在組織中，因為彼此為團隊之生命共同體的緣故，而願意忠實地分享面對的難題與想法，並藉著面對面的溝通，以減少成員之間資訊的落差，也較能夠幫助彼此正確瞭解對方的態度與資訊，正面主動地面對問題的溝通，共識也比較容易達成，也比較能夠迅速找到解決方案，遏止疫情的迅速蔓延。
- (三) 蒐整資料部分，如上題解析所提及：成員之間對於任務規劃的參與討論，以及 B 股員適時的求援與即時的支援，都能夠激勵每一個成員在團隊中的表現。此舉不但能讓彼此快速交換資訊，更能讓團隊中個別成員意識到自己業務的專業重要性，也讓主責的 B 股員感受到自己

並不孤獨，且有同伴一起同行並承擔責任，更能夠激發其生命共同體的認同感，進而激勵工作表現。

【案例四】公務機關臉書團隊建立

一、案例說明

臉書現在已成為民眾之間最常溝通、分享資訊的媒介，許多公務機關的長官也注意到了臉書日漸普及的現象，因此有些機關已經將臉書的小編業務外包給專業團隊負責。某機關新到任的業務長官，希望在剛到任期間，能在既有業務上呈現耳目一新的績效，因此希望從臉書經營這一個對外溝通行銷的管道，著手進行改善，但另一方面又礙於機關經費，無法將此業務外包，因此希望同仁們可以在原本的工作業務範圍內，再行分擔臉書溝通與互動的業務內容。在一次會議中，長官提案並給予方向，最後決定 A 股由小陳來負責臉書的相關業務。然而，小陳目前手上有二個很重要的專案，都必須在 3 個月內結案，並且展露績效，再加上小陳上個月剛成為機關 2 位新進人員的帶領人(mentor)，因此實在沒有餘力再處理臉書的管理事宜。

反觀股內的另一位同事老張，卻因為與上一任長官行事風格不合，不但升遷機會受限，也長期被「閒置」，常常向同事抒發其空有一身功夫，卻懷才不遇之喟嘆。小陳其實心裡覺得老張是個適當的人選，可是當面被長官指派任務，也不好立即提出異議，但若硬著頭皮接下這一個任務，小陳勢必面臨工作時間與工作負擔無法負荷的情況。

二、案例問題

- (一) 如果您是案例中的小陳，請問您會怎麼做？
- (二) 在這個解決問題的過程中，你覺得問題的癥結點是甚麼？要從哪處著手解決問題？

三、問題解析

- (一) 對於團隊成員來說，除了組織的目標管理很重要，個人的目標管理也很重要。因此，當個人面對太多的任務，需要先自己瞭解並分析既有資源，列出目標的輕重緩急與處理的先後順序，並且適時和領導者分享這些資訊，而領導者也必須在討論任務的過程中，確認團隊成員都有意見參與的機會。
- (二) 在個案中的老張，雖未被前任長官重用，但仍希望有發揮其專業能力之機會，因此，小陳可以應用向組織中成員請求支援的機制。此舉不但能夠確認團隊成員間，能夠持續維持高度且均衡的能量，也會使得成員願意維持高能量的參與。



參考書目

- 張緯良（2011）。管理學。臺北：雙葉出版社。
- 戚樹誠（2013）。組織行為：臺灣經驗與全球視野（修訂版）。臺北：雙葉出版社。
- 李芳齡、許玉意 譯（2019）。管理的本質。臺北：天下雜誌出版。
（原著：Malik, Fredmund, (2014), Managing Performing Living: Effective Management for a New World）
- 黃家齊、李雅婷、趙慕芬 編譯（2014）。組織行為學（15 版）。臺北：華泰出版社。
- 黃賀（2012）。組織行為：影響力的形成與發揮。臺北：前程出版社。
- 哈佛商業評論（2011）。推升高 EQ 團隊。臺北：遠見天下文化出版有限公司。
- 哈佛商業評論（2012）。科學魔法打造贏家團隊。臺北：遠見天下文化出版有限公司。
- 哈佛商業評論（2017）。激勵員工無需胡蘿蔔與棍子。臺北：遠見天下文化出版有限公司。
- Page, Michael (2016). *Five ways to boost employee engagement*. Michael Page Employment Authority
- Pressman, J. L. & Wildavsky, A. (1984). *Implementation*, Berkeley. CA, University of California Press.
- Wu, Yi-jung, (2009). A Case Study of Intended and Implemented TANY Policies in the New York State Bridge Program. Ph.D Dissertation. University at Albany, State University of New York.

書名：112 年度委任公務人員晉升薦任官等訓練及
112 年度交通事業人員員級晉升高員級資位
訓練－課程教材 3

出版機關：國家文官學院

<http://www.nacs.gov.tw>

地址：臺北市 11561 南港區忠孝東路 7 段 576 號

電話：(02) 2653-1500

出版日期：中華民國 112 年 6 月

印刷者：昆毅彩色製版股份有限公司

地址：新北市三重區中正北路 430 號 8F-6

電話：(02) 2971-8809



國家文官學院



國家文官學院FB



公務人員保障暨培訓委員會



T&D 飛訊