

摘要

本研究以建構、分析彰化縣政府中階主管人員之職能為目的，分析策略上採用行政院 2016 年公務人員學習地圖之「薦任官等人員管理核心能力」能力模式為參考基礎（下稱行政院 2016 年版）來發展，首先透過文件分析法，論述分析策略的合理性後，接續透過職能分析方法中的「蝶勘法」及「行為事例訪談法」進行適用性、重要度及行為指標的分析。

在「蝶勘法」的分析上，以彰化縣政府各局處績優中階主管人員為對象，集中進行分組操作，並針對操作成果彙整分析，結論發現行政院 2016 年版能力模式對於彰化縣政府中階主管而言，具備適用性但卻呈現重要度落差，高度集中於少數能力模式的態樣。

在「行為事例訪談法」的分析上，係依據上開「蝶勘法」分析結果，選定最高重要度的行為指標，並以該指標相關的中階主管人員為對象進行訪談，逐步分析建構出符合彰化縣政府中階主管人員實務需求的行為指標。

本研究透過簡易的職能分析方式，呈現將中央訂定的能力模式（行政院 2016 年版）轉化為地方政府（彰化縣政府中階主管）適用職能模式之歷程，雖然囿於時間與人力成本因素考量，僅建構出單一行為指標，然而本研究的分析邏輯，操作過程之諸多流程、表單表件等設計，應能供提他機關或相關研究者之參考，達到拋磚引玉的效果。

目次

第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機與目的	1
第二節 文獻回顧	9
第三節 研究方法	16
第四節 研究範圍與限制	19
第五節 研究流程.....	20
第六節 章節安排.....	22
第二章 職能模式在地化的合理性	23
第一節 中央與地方政府差異	23
第二節 現行人事制度：任用、陞遷、考核、訓練	30
第三節 以中央訂定的職能為基礎進行在地化調整之合理性.....	41
第四節 小結.....	51
第三章 彰化縣政府中階主管核心職能建構分析（一）	53
第一節 蝶勘法的理論與操作設計	53
第二節 蝶勘法的操作過程與資料整理	69
第三節 蝶勘法操作成果分析.....	80
第四節 小結.....	91
第四章 彰化縣政府中階主管核心職能建構分析（二）	95
第一節 行為事例訪談法的理論與操作設計.....	96
第二節 行為事例訪談法操作過程與資料整理	101
第三節 行為事例訪談法操作成果分析.....	112
第四節 小結.....	127
第五章 結論.....	131
第一節 研究發現	131
第二節 研究心得	134
參考書目	137
附錄.....	143

一、臺中市政府公務人員平時成績考核紀錄表	143
二、行政院所屬公務人員訓練機構聯繫合作會報設置及實施要點.....	144
三、 行政院 2004 年 3 月 18 日院授人企字第 0930061451 號函	147
四、 行政院 2014 年 9 月 29 日院授人綜字第 1030048045 號函	149
五、行政院所屬機關及地方機關公務人員學習地圖	151
六、彰化縣政府 2016 年中階主管共識營調訓函.....	164
七、活動議程表	166
八、推薦人員報名優越事蹟彙整表.....	171
九、蝶勤法操作結果彙整表.....	175
十、行為事例訪談紀錄表	179
十一、 行為事例訪談 STAR 紀錄表.....	194

圖錄

圖 1-1 職能分析方法分類圖	14
圖 1-2 研究流程	21
圖 2-1 行政院 2004 年中高階主管職務管理核心能力選定流程	45
圖 2-2 行政院 2016 年版核心能力建構流程	48
圖 3-1 蝶勘法操作流程參考	58
圖 3-2 蝶勘法操作主流程設計	60
圖 3-3 蝶勘法-各組操作流程	65
圖 3-4 蝶勘法能力模式檢視與紀錄	82
圖 3-5 行為指標重要度趨勢圖	87
圖 3-6 次項目重要度趨勢圖	89
圖 3-7 主項目展現次數比率圖	91
圖 4-1 行為事例訪談法操作分析流程	98
圖 4-2 行為事例訪談過程	103

表錄

表 2-1 Lucia and Lepsinger 的職能模型建構方法	43
表 2-2 行政院 2014 年訂定中階職務管理核心能力項目	46
表 2-3 薦任官等管理核心能力項目及次項目	49
表 3-1 蝶勘法的特點	54
表 3-2 蝶勘法操作流程說明	56
表 3-3 蝶勘法操作重點整理	57
表 3-4 蝶勘法操作說明表	60
表 3-5 能力模式討論參考表	66
表 3-6 績效能力模式分組討論紀錄表	68
表 3-7 專家人員推薦名冊	70
表 3-8 專家人員優越事蹟條件檢視表	72
表 3-9 蝶勘法分組原則表	74
表 3-10 蝶勘法操作分組表	74
表 3-11 蝶勘法實際操作人員	75
表 3-12 蝶勘法操作結果統計表	77
表 3-13 績效能力模式分組討論紀錄表（摘錄一）	80
表 3-14 績效能力模式分組討論紀錄表（摘錄二）	83

表 3-15 績效能力模式分組討論紀錄表（摘錄三）	84
表 3-16 次項目展現次數統計	88
表 3-17 主項目展現次數統計	90
表 3-18 蝶勘法操作成果分析結論彙整表	93
表 4-1 STAR 各階段說明.....	97
表 4-2 行為事例訪談 STAR 紀錄表.....	100
表 4-3 行為事例訪談法受訪人員名冊	102
表 4-4 行為事例訪談法（案例一）	103
表 4-5 行為事例訪談法（案例二）	104
表 4-6 行為事例訪談法（案例三）	105
表 4-7 行為事例訪談 STAR 紀錄表（案例一）	107
表 4-8 行為事例訪談 STAR 紀錄表（案例二）	108
表 4-9 行為事例訪談 STAR 紀錄表（案例三）	108
表 4-10 行為模式分析案例（一）	112
表 4-11 行為模式分析案例（二）	114
表 4-12 行為模式分析案例（三）	115
表 4-13 行為模式彙整歸納表	119
表 4-14 行為模式-績效落差.....	121

表 4-15 行為模式-衝突點界定	122
表 4-16 行為模式-機會點界定.....	123
表 4-17 問題認定能力行為模式.....	124
表 4-18 問題認定-行為指標	126

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

一、研究動機

一個真正具備競爭力的組織，對於其願景、各階段策略目標的達成乃至組織的永續發展，必定有其明確的行動計畫、策略方案或發展方針，以作為逐步投入資金、人力的策略規劃依據，其中決定成敗的重要關鍵，往往決定在組織人力資源運作效能的優劣，也就是構成組織的最主要單元「人」，不論是一般階層或管理階層，是否能真正展現效能，產出組織所預期的績效而定。正因如此，不論是公部門或私部門，舉凡是需要展現競爭力的組織皆需對於提升「人」的競爭力，尤其是具體外顯的績效產出，進行各種管理措施，包含在人才的遴聘、甄選、任用、考核、訓練等等諸多人力資源管理層面及作為。

美國哈佛大學教授 McClelland 在1973年研究中提出，認為高績效表現的工作者和一般績效表現的工作者的最重要差別，並非在智力高低或性向的不同，而是「職能」(competency，或者亦稱為「能力」)，因此使用以往學術上的智力或性向測驗來預測績效表現是不足的，測驗必須要能找出造成卓越績效的行為特徵—「職能」，包含認知能力或人格特質等，此即是職能的概念首次被提出。¹ 後來這樣的概念逐漸被各界使用並且發展成許多人力資源管理措施的系統，例如 Spencer & Spencer 根據佛洛伊德的冰山原理，提出「冰山模型」的概念，主張職能的構成要素主要區分為五類：「動機」(motives)、「特質」(traits)、「自我概念」(self concept)、「知識」(knowledge)、「技巧」(skill)；其中外顯的部分是技能和知

¹ D. C. McClelland, "Testing for competence rather than for intelligence," *American Psychologist*, Vol. 28, No. 1 (1973/Jan), pp. 1-14.

識，而內隱的部分則是動機、特質及自我概念，² 如此則將職能的概念逐漸具體的方式來定義；另行政院勞工委員會職業訓練局所建置的「職能辭典」中，明確地將「職能」定義為「完成某一項工作任務，或者為了提升個人與組織績效，所應具備的知識、技術、態度、或其他特質之能力組合」，³ 並據以建立相關的職能分析方法；另外實務上亦可見有「職能模式」(Competency Model, 或「能力模式」)的稱呼方式，行政院勞工委員會職業訓練局所建置的「職能辭典」有特別將職能模式定義為「係指為特定企業所發展的職能基準稱之，亦即在特定產業/企業內構成某一項工作所需具備的一組職能，可作為判斷某人是否具備擔任此項特定工作所需之關鍵能力；在職能模式中，載明工作職務、工作描述、入門水準、主要職能，並包含工作任務、活動、行為指標、工作產出、以及應具備的知識、技能、能力/態度和個人特質等內涵」。⁴ 相較於「職能」的概念型態，「職能模式」更具備實務操作的完整資訊與型態，然而究其本質上是一樣的，只是依實務操作上的需要，而有呈現方式的不同，也並無一定的標準格式，因此在本研究上，統一以「職能」來進行後續的分析與論述。

行政院建構中高階文官管理核心職能，起源於2002年至2007年「挑戰2008：國家發展重點計畫」之「整合政府終身學習資源」計畫中，將核心能力的選定、評鑑及學習等納入，由原行政院人事行政局(目前已改制為行政院人事行政總處)著手規劃；同時亦參採當時政府改造委員會中「專業績效人事制度」研究小組之規劃，區分文官主管人員為「中階主管」(薦任9職等主管)及「高階主管」(簡任第12職等主管)二層級，分別訂定核心管理能力項目。⁵ 另依據行政院2014年

² 轉引自吳偉文、李右婷合著，**人力資源管理：解讀職能密碼**(台北：普林斯頓國際，2006年，初版)，頁2-3。

³ 職訓局，「關鍵字查詢：職能」，**勞動力發展辭典**，<http://laborpedia.evta.gov.tw/link1.asp?did=F041&result=yes>，最後瀏覽日期：2016年1月18日。

⁴ 職訓局，「關鍵字查詢：職能模式」，**勞動力發展辭典**，<http://laborpedia.evta.gov.tw/link1.asp?did=F041&result=yes>，最後瀏覽日期：2016年1月18日。

⁵ 顏秋來、莫永榮，「中高階文官核心能力之建構與發展」，**研習論壇月刊**，第175期(2015年7月)，頁5。

9月29日院授人綜字第1030048045號通函各單位，配合當前時勢變遷、環境需求及國家施政發展，經蒐整「黃金十年，國家願景」之當前重大政策及施政方針、各國訂定之公務人員中、高階主管核心能力項目，經邀請專家學者與各機關開會研商，及就行政院所屬中央及地方機關之中、高階主管人員及其直屬主管進行問卷調查後，逐項檢討核心能力項目及其意涵，並作必要之修正後，重行修訂旨揭核心能力項目，俾利各機關據以作為中、高階主管能力提升、人力規劃運用之參考。其中高階主管（簡任第12職等）訂有環境洞察、願景型塑、變革領導、政策管理、跨域協調、公眾溝通、風險管理等7項核心能力項目；而對於中階主管（薦任第9職等）則訂有：問題分析、計畫管理、績效管理、資訊管理、溝通協調、團隊建立等6項核心能力項目；行政院於2016年1月26日，更訂定「行政院所屬機關及地方機關公務人員學習地圖」，除了將上述中高階主管職務管理核心能力項目納入外，亦將我國公務人員核心能力分為共通、管理及專業等3類，其中共通與管理核心能力由行政院人事行政總處來建構，目前的版本在共通核心能力部分，有「民主法治素養」「公共服務倫理」及「論述表達能力」三項，而在管理核心能力部分，則依據我國公務人員簡、薦、委官等制度的區別，分別建構簡任、薦任、委任官等之核心能力項目、次項目及行為指標，例如在薦任官等管理核心能力項目有「問題分析」、「績效管理」、「溝通協調」、「團隊建立」等4大項，亦各有其對應的子項目以及行為指標，總計有11個子項目與34個行為指標，相較於2014年9月訂定的中高階主管能力，目前的版本在描述上更為具體。

雖然政府機關多採用以「能力」來命名，然而觀其建構過程及其項目內涵，同於上述「職能」或「職能模式」的型態。且若以中階、高階這樣的管理職務之層級來區分的話，應屬於「管理職能」類別；若視其通用於所有中、高階主管的特性來看，則兼具有「核心職能」的型態，或者說是「共通性的核心職能」則更為貼切。

綜上所述，「職能」有其不同的構成要素或不同的類別，然而大致上，其意

涵或概念個可以歸納為是對於職務上高績效者的行為特性描述，涵蓋知識(Knowledge)、技能(Skill)、能力(Abilities)及其他特性(Other characteristics)，即是常見被簡稱為 KSAOs，⁶ 並且強調必須具備可以客觀衡量的形態。⁷ 其中，尤其是與高績效者之「職務上實際之行為表現」連結，最是「職能」概念與傳統能力主義只著重在職務上必備的要件或資格主要的不同，因此也可以說，職能的建構或分析上，也應必然與高績效者個人所實際從事的職務，進行一定程度的扣合，才能符合「職能」的概念、定義以及後續分析成果在實務上的運用。

另觀本國中央政府與地方政府功能定位之差別，最主要是依據我國憲法所賦予中央政府與地方政府的權責來看，由我國憲法第十章「中央與地方之權限」之內容，可以客觀來區分兩個層級在本質上的差異，其中憲法本文首先於第十章的107條規定共13款事項，是由中央立法並執行之；次於第108條則規定共20款事項，則由中央立法並執行之，或交由省縣執行之；再次於第109條則規定11款事項，需由縣立法並執行之。透過上述3個條文內容，以列舉的方式，明確劃分中央與地方所轄權責事項，在該章最後第111條更規定除上述列舉式項以外的新事項，其事物有全國一致性之性質屬中央，有全省一致性之性質屬於省，有一縣之性質屬於縣。由以上的劃分上除了區別出中央與地方機關業務對象的規模層次差異外，中央機關以全國性的法令政策之訂定執行為主，而地方政府則負責縣(市)法令政策之訂定執行，當然部分亦需承接中央委辦的執行事項。如此可知，由於中央與地方組織功能定位之差異，對於所屬公務人員在業務上的處理以及業務上績效行為的表現，也必然存在著相當性質及程度上的差異。此外，排除不同層級的權責差異，不同機關其組織的使命、長遠發展願景、個階段的策略目標、組織文化等，不可否認的，也當然會因為首長特性或發展歷程的不同，有其個別化的

⁶ T. R. Athey & M. S. Orth, "Emerging competency methods for the future," *Human Resource Management*, Vol. 38, No. 3 (1999), pp. 215-226.

⁷ R. Mirable, "Everything you wanted to know about competency modeling," *Training and Development*, Vol. 51, No. 8 (1997), pp. 73-77.

差異，因此對於行政院所進行研究而建構的共通性職能模式，客觀而言，也必然也存在著對於不同層級、不同業務職掌的政府機關，所屬公務人員適用性的問題，如此也必定會影響諸類共通性職能，在建構後受到各機關的認同程度，以及未來在人力資源發展實務上之運用功效。

承上對於職能（或稱能力）的發展及定義所述，一個組織依據自己權責、生存或發展上的功能定位、業務特性來建立專屬於自己的職能模式，相較於不同組織間形成統一規格的「共通性」職能模式而言，顯然專屬的職能模式，將更符合組織對於所屬人員績效行為展現的真正需求；此外在各「職能」被建構以後，後續將其於人力資源發相關作為的實踐上，該類符合組織自己需求的職能模式，也必定相較於跨組織間共通性職能更能與實務上的效益產生連結。

然以本國文官制度而言，地方與中央文官之任用採同一官職等模式之設計（簡、薦、委官職等併立制），非如部分國家採地方與中央分流的方式，也就是說本國是由中央統一招考並任官，分別將人員派任地方與中央之機關(構)任職；此外在職組職系的規定原則下，公務人員只要符合相關職系或職等之條件規定，亦可以在不同層級、不同功能機關間遷調流動。由此可知，我國地方政府公務人員在職務與能力需求上，雖然與中央機關有一定程度上的差異，然而在符合任職之地方機關業務需求及組織目標優先前提下，仍需配合中央對於國家整體公務人員能力發展方向之規劃或方向，方能符合我國文官制度的設計，達到公務人才流通、歷練的效益；也就是說配合我國目前文官體制的設計，並考量職能的本質與運用效益，對於一個公務人員來說，完善的職能設計，除了應令其適用於所任職的本機關（地方政府）外，亦應保有國家（中央）對於整體公務人員的能力的發展與期待。

基於上論，本研究聚焦在政府機關公務人員職能建構上，選定以彰化縣政府

中階主管核心職能建構分析為研究實例，⁸依據職能建構的理論邏輯及分析方法，設計可行的操作流程，透過實際操作與分析，來探討目前我國中央統一訂定公務人員核心職能的模式，對於彰化縣政府中階主管人員的適用情形。本研究並透過適用性分析，定位出符合彰化縣政府中階主管職能需求的重點項目，進一步分析重點能力項目之行為指標，如此可形成一個同時符合彰化縣政府對於中階主管人員之需求，以及國家對公務人員能力發展規劃之職能模式。本研究結果除了作為彰化縣政府後續進行人力資源管理措施（主要以在職訓練）之重要參考外，更可提供其他政府機關（機構）配合中央統一核心職能模式的推動下，進行能力模式調整以符合本身組織需求職能模式之操作參考。本研究選定彰化縣政府之實作案例除了基於筆者因職務上實際參與該案的原因外，其中選定中階主管核心職能為本研究的主要標的，思考的邏輯有以下四點：

（一）參考模式考量：由前所述，行政院業已依據職能建構的邏輯、操作方式，形成一個符合國家文官能力發展規劃的中、高階主管的核心能力模式（例如前述2014年9月29日院授人綜字第1030048045號函訂定「中高階主管核心管理能力」以及2016年1月26日，更訂定「行政院所屬機關及地方機關公務人員學習地圖」等），此模式即可作為彰化縣政府分析主管核心職能之重要參考基礎，如此作法，一方面得省去從無到有的建置成本與繁複作業，另一方面讓建置出來的職能模式與國家對文官能力規劃維持一定的連結性，因此在操作可行性之考量上，即可從已經有中央參考職能模式的中階或高階主管兩個層級中，選定一個作為本職能建構研究的主體。

（二）重要性考量：中階主管人員於組織中一方面是「管理者」，而另一方面也是「被管理者」，具有承上啟下之功能，其能力表現為影響組織績效之重要關鍵外，更是未來高階主管之人才庫。此外以地方縣市政府之編制設計，相較於

⁸ 本研究稱「彰化縣政府中階主管人員」係指彰化縣政府現任公務人員中，符合我國公務人員官等職等中，列薦任八職等以上，九職等以下且擔任主管職務之人員，職稱上包含科長、副局(處)長等。

高階主管(局處長以上主管人員)半數員額得以政務人員任用情形，中階主管(八職等至九職等主管人員)則均以常任文官任用，任用的職務包含薦任九職等的副處長以及薦任八職等的科長等，均經歷常任文官公務上由一般承辦人員(非主管人員)升任主管人員的職務歷練過程，因此以中階主管為職能建構、分析的對象，對於未來在未來相關人力資源措施上的運用，例如培訓政策或考核機制上的運用，更具發展性與效益。

(三) 操作性考量：職能的本質是以高績效者的行為模式為標準來分析，然以縣市政府而言，局處長以上之高階主管，其績效優劣在實務上一方面因業務職掌不同外，另一方面也因同時設有政務及常務文官兩類人員，其功能定位上差異頗大，而難以採取一統一的績效標準衡量。例如本質上，政務職位者乃屬政治性任命職務人員，常務職位是依法考試及格銓敘合格具有永業性之職務者，⁹且政務人員不適用公務人員考績法，因此亦無考績及獎懲之紀錄得以客觀評估；另觀中階主管之績效優劣，除了得由同單位同層級主管中進行相互比較外，亦因均為常任文官而得以設定統一資績標準進行篩選，因此在研究操作上，中階主管相較於高階主管的績效表現更具客觀性及可行性。此外，在職能建構或分析方法的操作上，例如本研究採用的蝶勘法與行為事例訪談法來說，高階主管人員相較於中階主管人員，因責任壓力繁重，邀請參與職能操作的意願也較難以掌握，這亦是本研究優先選定中階主管人員為操作對象的重要考量因素。

二、研究目的

彰化縣政府自101年12月起成立彰化縣公務人才創新育成中心，該中心專責彰化縣政府暨所屬機關學校公務人員在職培訓業務。筆者自該中心成立起即擔任中心主任一職，統籌訓練業務的規劃與執行，因此基於實務上的經驗與觀察，客觀而言，彰化縣政府公務人員訓練資源主要有兩大區塊，一個是彰化縣政府自行

⁹ 邱華君、張瓊玲，「政務職位設置之研究」，財團法人國家政策研究基金會-國政研究報告，<http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/1A/091/1A-R-091-084.htm>。最後瀏覽日期：2016年3月2日。

規劃辦理的課程，另一個是行政院人事行政總處地方行政研習中心所提供的課程。其中地方行政研習中心的訓練對象以各地方政府機關的公務人員為主，其開課方式多以平均分配名額的方式來辦理，後續地方政府即依其所分配的課程性質、條件與名額，薦派人員參加；也因此地方政府除了無法真正參與上述課程的規劃作業外，對於參訓人數仍需依其分配員額來調派以符合資源分配的公平性，也就是說該類訓練資源是以所有地方政府公務人員為需求對象來規劃，對於特定地方政府而言，必然存在有需求上的落差（包含課程、學習議題、參訓對象及人數等），這也是彰化縣政府特別成立專責訓練機構「彰化縣公務人才創新育成中心」的主因。基於成立的目的與功能定位，由彰化縣公務人才創新育成中心自行規劃的課程，理應更符合彰化縣政府實務上的需求（包含課程的需求、參訓對象及人數需求等），然而在有限的訓練資源（預算與人力）條件下，如何提升訓練品質，發揮訓練效益，則是該中心業務規劃的最重要考量。

公務人才創新育成中心於103年導入「人才發展品質管理系統」(Talent Quality-management System, TTQS)的訓練品質管理機制(該系統是勞動力發展署特就訓練之計畫、設計、執行、查核、成果評估等階段擬訂人才發展品質管理系統，以確保訓練流程之可靠性與正確性)，¹⁰ 並通過認證（勞動部勞動力發展署2014年12月16日發能自第10300477942號）的事實可以看出，「系統化」的訓練發展是彰化縣政府為提升訓練效益，所採取的主要策略作為，其中「職能導向」思維下的人才發展與課程建構可使訓練較系統化，能將有限的訓練資源作適切的規劃與設計等安排。¹¹ 因此「職能」模式的建構，正是彰化縣政府訓練發展上亟待深入的重點。

綜合前研究動機所論述的原因，本案方選定以彰化縣政府中階主管為職能建

¹⁰ 勞動部勞動力發展署，「計畫說明」，人才發展品質管理系統，http://ttqs.wda.gov.tw/Menu_001_01.aspx。最後瀏覽日期：2016年3月3日。

¹¹ 邱靖蓉，「職能導向思維下的人才發展與系統化課程建構」，**T&D 飛訊**，第202期（2015年1月1日），頁1。

構標的，透過實際的操作與分析，逐步探討並尋求以下問題之答案為本研究之主要目的：

(一) 以中央建構的職能模式為基礎，針對地方政府之實務需求，進行在地化調整的合理性？

(二) 中央建構的職能模式對於彰化縣政府中階主管人員之適用性如何？各職能項目的重要性分布如何？

(三) 以中央建構的職能模式為基礎，進行在地化調整或補充的結果？

第二節 文獻回顧

配合本研究聚焦在我國政府機關職能建構範疇，並選定彰化縣政府中階主管核心職能建構的案例進行研究，本節將就職能的意涵、職能建構方法以及我國文官在職能的運用概況等進行文獻上的探討，以釐清本研究之定位及發展基礎。

一、關於職能定義的研究

職能在定義上，除了在前文已提到美國哈佛大學教授 Dr. McClelland、史賓塞(Spencer & Spencer)夫婦職能「冰山模型」以及行政院勞工委員會職業訓練局所建置「職能辭典」的相關論點外，接續於1997年 Mirable 對於職能的定義則是「能夠辨識職務上高績效而可以客觀衡量的 KSAOs 型態。不僅包括 KSAs (knowledge、skill、abilities)，還包括個人特質(other personal characteristics)。」¹²

吳偉文與李婷「人力資源管理：解讀職能密碼」一書中，定義成立職能的三大要件為(1)在職場工作上；(2)可以客觀衡量；(3)高績效者的行為特徵。¹³

綜合以上所述，職能由概念首次被提出後，逐漸被國內外研究者針對該概念

¹² R. Mirable, "Everything you wanted to know about competency modeling," *Training and Development*, Vol. 51, No. 8 (1997), pp. 73-77.

¹³ 吳偉文、李右婷合著，*人力資源管理：解讀職能密碼*（台北：普林斯頓國際，2006年，初版），頁 2-7。

所隱含的不同面向、特性進行定義，從文獻中亦可看出其發展上，越來越具備可以運用於實務操作的特性。本研究透過文獻上的理解，結合行政院勞工委員會「職能辭典」及吳偉文與李婷「人力資源管理：解讀職能密碼」一書的論點，將職能明確定義為「在某職務上，高績效者所應具備的知識(K)、技術(S)、態度(A)、或其他特質(O)之能力組合，並且是得以客觀衡量之行為特徵」，其中得以「客觀衡量之行為特徵」，即是指職能模式的「行為指標」，也就是一個高績效行為者將其知識、技術、態度及其他特質，在職務上展現某一項能力時，具體外顯出來的行為模式描述，具備可從外部客觀據以觀察評量的行為標準，亦可說是職能建置以及後續的應用上，最為重要的關鍵。

二、關於職能功用的研究

「職能」的功用，在吳偉文、李幼婷合著「人力資源管理-解讀職能密碼」一書中，引用「JMAM 職能研究會」2002年的研究，認為職能在其功用上具有6個特徵，簡略而言分別為：

- (一) 職能係指特定職務上之高績效者的能力要素與行動特徵。
- (二) 職能不特別強調天生的能力，而是重視個人潛在能力的學習與發展，因此職能在運用上，強調員工的教育訓練及能力開發。
- (三) 相對於個人深層、內隱的性格部分，職能更重視外顯的與可測定的行為表現。
- (四) 職能所強調的，是對於產生具體績效（或業績）有直接相關的部分，排除非相關的部分。
- (五) 職能非如傳統只要求職務上必要的基本條件或資格，而是更重視個人在職務上高績效表現的行為及能力要素。
- (六) 職能重視個人的行為特徵與潛在能力，而不是職務內容的特性。企業在職能模型建構後，大致上運用於人才招聘、遴選、教育訓練或能力開發、升遷、

薪資報酬、異動等。¹⁴

施能傑於2002年人事月刊「能力模式與人力資源訓練發展」一文中指出，「能力概念的提出，產生所謂能力基礎的人力資源管理觀點，相關研究者並進一步闡述能力概念要怎樣廣泛的用於人力資源管理各領域中，包含人力遴選、績效管理、人力培育規劃、人力發展生涯規劃、薪資、人力管理資訊系統、組織變革等」。¹⁵該文所稱能力，即是職能的概念，只是稱呼的不同。此外亦因為職能的外顯或內隱中的要素，如知識、技能及自我概念等，可透過教育訓練來改變。因此「職能」在人力資源發展上，大多與「在職訓練」緊密結合，而讓訓練更具備系統化、目標性與效益度。

三、關於職能分類的研究

除了上述職能的定義、構成要素或功能外，關於職能在實務或研究上的分類，因為觀點或分類目的之差異，其分類方式多元，並無統一的標準，例如 Schoonover 主張職能的類型有三大類：「核心職能」(core competencies)、「層級別職能」(level-specific competencies)、「角色別職能」(role-specific competencies)；¹⁶另外就實務應用面和理論面來看，吳偉文、李右婷2006年合著《人力資源管理：解讀職能密碼》一書中指出，台灣企業經常將職能劃分為「核心職能」、「管理職能」及「專業職能」三類，¹⁷透過分類，可讓職能在運用上更具操作特性；本研究即是以「核心職能」為研究的標的類別。

三、關於職能分析方法的研究

隨著職能在實務上的運用，職能分析的方法及其分類多元且各有其適用條件，其中太田和遠藤依重要性、時效性、經濟效益等評估原則區分為「簡易法」及「嚴

¹⁴ 吳偉文、李右婷合著，**人力資源管理：解讀職能密碼**（台北：普林斯頓國際，2006年，初版），頁2-8。

¹⁵ 施能傑，「能力模式與人力資源訓練發展」，**人事月刊**，第34卷第3期（2002年3月），頁5。

¹⁶ 轉引自吳偉文、李右婷合著，**人力資源管理：解讀職能密碼**（台北：普林斯頓國際，2006年，初版），頁2-10。

¹⁷ 吳偉文、李右婷合著，**人力資源管理：解讀職能密碼**（台北：普林斯頓國際，2006年，初版），頁2-10。

謹法」，其中「簡易法」指運用現成的文獻和範例等資料，自行製作職能模型，如此可大為節省時間與成本；而「嚴謹法」則是對於業績卓越者進行實地面談與調查，並經過嚴密的資料收集與分析等繁複程序來建構，雖然費時費力，但卻可有效建立特定用途的職能模型。¹⁸

此外 Lucia, A. D. & R. Lepsinger 依是否從無到有逐步調查研究來建構，或者是參考現成的職能模型加以補充修正，區分為「自行研發法」或「引用現成法」，其中「自行研發法」分為9個步驟，依序為績效標準的明確化、調查對象及職務的設定、訪談、行為觀察、職能模型草案設定、職能模型草案問卷與檢視、職能模型草案修正、職能模型驗證、職能模型最後修訂；而「引用現成法」則是省略針對調查對象進行訪談與觀察等步驟，直接引用現成的職能模型，加以修訂與調整。¹⁹

也有依職能建構目標的差異來區分者，例如2002年日本 JMAM 職能研究會提出「研究導向法」、「戰略導向法」及「價值導向法」等三種方式；其中「研究導向法」必須對高績效者的行動，加以詳細分析；「戰略導向法」則是針對實現經營願景與策略，將必備的能力模型化；「價值導向法」是以根植重要的企業文化與價值，而將所需具備的理念與行動方針加以模型化，²⁰ 三種方法有其不同的特性與適用效益。雖然職能分析研究的方法如此多元，然而只要其分析邏輯與操作設計符合科學研究的精神，且能將理論與實務有效連結話，研究者即可針對研究目的與個案特性來設計，以符合研究的效益。

賴春金、李隆盛在國家文官學院 T&D 飛訊第114期「職能分析的方法與選擇」一文中整理現前常見的 4 類12種職能分析法，分別是(1)訪談類職能分析：一般

¹⁸ 轉引自吳偉文、李右婷合著，*人力資源管理：解讀職能密碼*（台北：普林斯頓國際，2006年，初版），頁5-6。

¹⁹ A. D. Lucia, & R. Lepsinger, *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999, 6)

²⁰ 轉引自吳偉文、李右婷合著，*人力資源管理：解讀職能密碼*（台北：普林斯頓國際，2006年，初版），頁5-7。

訪談法、職能訪談法、重要事件法；(2)調查類職能分析：一般調查法、德菲法(Delphi 或稱得懷術)；(3)集會類職能分析：提名小組術(NGT)、蝶勘法(DACUM)、搜尋會議法；(4)其他類職能分析：功能分析法、CODAP 法、觀察法、McBer 法，²¹ 文中並就各個方法的概要、程序、優缺點及選用方法之考量因素，以表列呈現。

我國勞動部勞動力發展署為協調整合中央目的事業主管機關所定職能基準，鼓勵民間應用，推動培訓產業發展，強化職業訓練內涵及成效，依據「職業訓練法」第4條之1於2013年訂定「職能發展及應用推動要點」，並在其所建置之 ICAP 職能發展應用平台，參考 Gonczi, Hager & Oliver “Establishing competency -based standards in the professions”及前述賴春金、李隆盛所提出的架構，綜整職能分析方法為4類14種職能分析法；內容大致上比照賴春金、李隆盛(2011)的分類方式外，在「訪談類」中另增列「行為事例訪談法」；在「調查類」中增列「職務分析問卷」；且「其他類」之 CODAP 法定名為「綜合行業分析軟體法」；將 McBer 法定名為「才能鑑定法」，並對各個分析方法的簡介、優缺點、操作流程、注意事項等有較為具體的說明。²²

²¹ 賴春金、李隆盛，「職能分析的方法與選擇」，**T&D 飛訊**，第 114 期（2011 年 3 月 1 日），頁 22。

²² 勞動部勞動力發展署，「職能分析方法簡介」，**職能發展應用平台**，http://icap.wda.gov.tw/Knowledge/knowledge_method.aspx，最後瀏覽日期：2016 年 2 月 15 日。



圖 1-1 職能分析方法分類圖 本表引自，「職能分析方法簡介」，職能發展應用平台，
http://icap.wda.gov.tw/Knowledge/knowledge_method.aspx，最後瀏覽日期：2016 年 2 月 15 日。

以上均可作為本研究選定職能建構分析方法及設計操作流程的參考。惟這些方法相當繁複，不能也毋須同時採用多種，本文將在下節討論擬採行的職能建構與分析方法。

四、我國政府機關職能的發展與運用

在我國政府機關於職能的發展與運用方面，因傳統的人事行政理念著重管制、防弊、穩定、成本控制、高度制度化等原則，與策略規劃對彈性、結果（產出）導向、變動等特質的強調，難以契合。因此為有效建構行政機關成為策略導向的組織，政府人力管理必須要積極尋求新管理觀念及方法的導入，核心職能（或稱能力）即為近年來備受重視的策略性人力資管理議題。²³

我國公務人員泛指經國家考試任用之人員，依公務人員任用法第5條規定依官等職等任用之（官等分委任、薦任、簡任），其中「官等」係任命層次及所需基本資格條件範圍之區分，而「職等」則是職責程度及所需資格條件之區分，此

²³ 吳三靈、王崇斌，「公務人力資源管理導入核心能力之研究：以考選及培訓為導入策略」，**國家菁英季刊**，第 2 卷第 4 期（2006 年 12 月），頁 27。

外對於公務人員所派任的職務，亦需訂有「職務說明書」以規範每一職務之工作性質及責任，此制度即是將我國傳統「品位制」與較具科學、客觀精神之「職位分類制」整合為一的「兩制合一制」；²⁴ 我們可以由其所衍生的考核制度設計中，例如法定的「公務人員平時成績考核紀錄表」之考核項目：例如工作知能及公文績效、創新研究及簡化流程、服務態度、品德操守、領導協調等，看到已具備「能力」的描述型態；自2002年起行政院人事行政總處（原人事行政局）即開始中高階主管核心能力的研究規劃，歷時至2014年修訂完成中高階主管管理核心能力項目及其內涵（訂定歷程前已敘述）；此外考選部作為文官考試的主管機關，以及公務人員保障暨培訓委員會作為公務人力資源發展權責單位，均已經注意到核心能力未來發展趨勢，並就核心能力建構進行相關之研究。²⁵ 例如自2013年起至2015年間，考試院所屬之國家文官學院即以中央及地方政府機關公務人員為對象，進行「成長力」、「應變力」、「團隊力」、「社會力」、「溝通力」、「公民力」、「管理力」、「規劃力」、「領導力」、「策略力」等十個能力構面的檢測，經過統計分析建立各能力項目之標準指數（常模），以作為訓練規劃的參考。

承上所述，不難發現我國公務體系由中央發起，逐步重視與投入職能研究、推動工作的趨勢。然而基於「職能」在應用上有其組織特性的本質，且由公開資料中僅見高雄市政府公務人力發展中心於2012年委託國立高雄師範大學人力與知識管理研究所進行職能模型研究與建構之案例，主要針對高雄市政府所屬公務人員（不同官等、主管、非主管）建立共通性的核心職能模型，²⁶ 以作為訓練規劃依據。該研究係屬於自行發展職能模式的案例，由研究報告中可見其職能建構雖亦有參考行政院、考試院相關能力項目，然操作方式仍屬自行發展的模式。

²⁴ 朱武獻，「我國公務人員人事制度回顧與展望」，**公務人員月刊**，第101期（2004年11月），頁5。

²⁵ 吳三靈、王崇斌，「公務人力資源管理導入核心能力之研究：以考選及培訓為導入策略」，**國家菁英季刊**，第2卷第4期（2006年12月），頁30。

²⁶ 高雄市政府，「高雄市政府公務人員職能模型研究與建構」，**市政研究成果網**，http://research.kcg.gov.tw/chinese/Research_1.aspx?s=925&Rtype=2&n=10244，最後瀏覽日期：2016年2月15日。

另於台灣博碩士論文加值系統內，以「職能」及「核心能力」為關鍵字查詢結果，有關職能建構之研究多著落於企業內特定職務、教育工作等領域，公務人員部分亦多以專業職能為研究案例，至於針對主管人員核心職能部分，僅見程挽華2014年博士論文「中央機關高階主管核心能力建構之研究一例」，²⁷ 除此之外尚無地方政府針對組織內主管人員核心職能之相關研究，亦未見有地方政府以中央訂定之職能模式為基礎，配合地方組織及業務性進行調整、補充之研究。

由此可見，雖然政府單位已不乏職能建構的推動，但相關的研究仍相對稀少。本文以彰化縣政府為個案研究，可部分補足既有文獻之不足。

第三節 研究方法

如前章節所述，基於「職能」的本質與運用，並考量我國文官制度的特性，本研究選定彰化縣政府中階主管核心職能建構的實際案例，透過職能分析的邏輯與操作方法，以國家（中央）訂定中階主管管理核心能力之職能模式為基礎，也就是行政院於2016年1月26日函定「行政院所屬機關及地方機關公務人員學習地圖」之「薦任官等管理核心能力項目、次項目及行為指標」(簡稱行政院2016版)，採取「引用現成法」之精神，²⁸進行職能模式的調整與補充，逐步建構專屬於彰化縣政府中階主管核心職能，研究方法如下：

(一) 文件分析：透過現有文件、公開資料蒐集，探討我國中央與地方政府功能定位、業務性質之差異，並以職能的角度分析我國現行人事制度（任用、陞遷、考核及訓練）的特色；綜合上述的探討，最後再以職能的理論、建構觀點分析本研究引用現成的行政院2016版能力模式，來建構彰化縣政府中階主管核心

²⁷ 程挽華，中央機關高階主管核心能力建構之研究，國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系博士論文，2014年。

²⁸ A. D. Lucia & R. Lepsinger, *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999), p. 6.

職能的做法之合理性。

(二) 蝶勘法(Developing A Curriculum, DACUM)：蝶勘法是 Developing A Curriculum 的縮寫，中譯名稱也以此縮寫發音，這個分析方法可以運用於教學方案規劃、課程發展、訓練教材發展、組織結構再造、招募雇員、訓練需求評估、職涯諮詢、工作說明書、測驗發展」等諸多用途。蝶勘法主要假設專業工作者可以比其他人更正確地描述他們的工作內容且能有效定義工作的方法之一，是由專業工作者精確地描述他們的工作任務。根據許全守的研究，蝶勘法是一種有效率、高品質、低成本的職業分析技術且兼具實務業界需求與學術上之理論依據。²⁹

本研究首先為了瞭解行政院2016版能力模式與彰化縣政府中階主管實務上的契合情形，分析方法上，考量上除了強調各單位的參與外，亦重視過程的自由度與效率，因此特別選定操作上以專家分組討論為主，且具備一定自由度與程序性的「蝶勘法」來進行分析；透過各單位業務上代表性的「專家」，以「行政院版」的能力模式為對照，透過分組進行實務上績效表現案例的分享與討論，發掘各專家在實務工作上所展現的績效行事例中，展現出行政院2016版核心能力模式內的能力項目、行為指標等的情形，再將各組操作結果進行彙整統計，作為評估行政院2016版能力模式在彰化縣政府中階主管實務上適用性、重要性分布情形的依據。

(三) 行為事例訪談法(Behavioral Event Interview, 簡稱 BEI)：行為事例訪談法是職能分析訪談類方法之一，又可稱為行為事件訪談法，這個方法是由哈佛大學心理系教授 David C.McClelland 所發展的技巧，行為事例訪談法是一種開放式的行為回顧探索技術，³⁰主要以高績效行為者為對象，讓受訪者回顧並陳述過去在職務上的績效表現，且將過程中的情境、人事物、任務目標或困難、採取

²⁹ 轉引自勞動部勞動發展署，「職能分析方法簡介：蝶勘法」，職能發展應用平台，http://icap.wda.gov.tw/Knowledge/knowledge_method.aspx，最後瀏覽日期：2016年2月15日。

³⁰ 轉引自勞動部勞動發展署，「職能分析方法簡介：行為事例訪談法」，職能發展應用平台，http://icap.wda.gov.tw/Knowledge/knowledge_method.aspx，最後瀏覽日期：2016年2月15日。

的行為或策略、最終的結果等，以一個完整故事的方式來陳述；因此透過這樣的陳述，訪談者可以在當下明確的知道事情當時的緣起、情境及發展脈絡；本方法主要的優點在於當人在講述自己親身經歷的事物時，往往能流暢且完整的將過程與細節闡述出來，除了包含客觀的行為外，也包含主觀的態度與情感感受等面向，如此將有利於訪談者從中蒐集較完整且符合真實的資訊，可避免封閉式的訪談方式，易發生認知上、邏輯上的問題。

行為事例訪談法基於上述的原則，可以依據研究的目的，個別進行操作上的設計，本研究參考勞動部勞動發展署-職能發展應用平台「職能分析方法簡介」之「行為事例訪談法」所列進行步驟，大致步驟分別為：

1. 受訪者回憶最有成就感、績效展現之事例。
2. 將該事件的情況、任務、行動與結果四部份描述清楚。
3. 歸納、分析整理。³¹

在上述第2個步驟中，最主要會透過提問引導方式，讓第1步驟中，受訪者所講述的故事性內容，進行更有系統性、重點性的描述，通常這個步驟在操作上會採用在工作面試技巧常見之「STAR法」(Situation, Task, Action & Result)，透過提問方式，進一步確認所描述故事是起於什麼樣的情況(Situation)，當時是面臨什麼樣的任務(Task)，實際上採取了什麼樣的行動(Action)，最後達到什麼樣的結果(Result)，這個方式將有利於將訪談內容系統性的整理。

本研究在本行為事例訪談法的應用，是作為前一「蝶勘法」的後續操作，依據蝶勘法操作結果，進一步針對行政院2016年版能力項目中的重點能力項目，進行其行為指標的在地化轉換，也就是將行為指標轉換（修正、補充）為真正符合彰化縣政府中階主管職務上實際需求的行為指標。

³¹ 轉引自勞動部勞動發展署，「職能分析方法簡介：行為事例訪談法」，職能發展應用平台，http://icap.wda.gov.tw/Knowledge/knowledge_method.aspx，最後瀏覽日期：2016年2月15日。

第四節 研究範圍與限制

本研究透過職能建構的理論邏輯及分析方法，擇定以彰化縣政府中階主管核心職能之建構為研究標的，研究架構上將以行政院函頒的「行政院所屬機關及地方機關公務人員學習地圖」之「薦任官等管理核心能力項目、次項目及行為指標」（本文簡稱「行政院2016版」能力模式）為基礎，透過職能建構的邏輯與方法，進行適用性的分析、調整與補充，以期讓該基礎版的核心職能模式能夠真正符合彰化縣政府中階主管實務上的需求，以利後續真正運用於相關人力資源管理相關措施，因此基於研究的需求，界定研究範圍及限制如下：

一、本研究在建構彰化縣政府專屬之中階主管核心職能模式分析上，採取「引用現成法」之精神，³² 以行政院於2016年函訂之「公務人員學習地圖」之「薦任官等管理核心能力」作為彰化縣政府中階主管核心職能建構分析之參考，透過「蝶勘法」與「行為事例訪談法」等2個職能分析方式來進行相關的分析作業，性質上並非採取從無到有，重新建置職能模式的方式。另外對於「行政院2016版」能力模式的項目、子項目或行為指標之建立方法、過程等，因是由行政院人事行政總處負責建置，本研究僅能由政府公開資料中進行瞭解，並且對於能力模式的內涵以一般性、客觀性的認知來解讀。

二、依據前文將職能定義為「在某職務上，高績效者所應具備的知識(K)、技術(S)、態度(A)、或其他特質(O)之能力組合，並且是得以客觀衡量之行為特徵」可知，本研究職能建構或分析方法上，不論是「蝶勘法」或「行為事例訪談法」，參與操作的對象，均需符合「高績效者」的精神。因此在蝶勘法的設計上，會針對參與操作的「高績效者」設定遴選條件，並由彰化縣政府各處及所屬一級機關共24個局處依據該條件，推薦適合的主管人選，後續對於各局處所推薦的人選，

³² A. D. Lucia & R. Lepsinger, *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999).

本研究將審視其報名時所填寫的績效事績內容是否符合設定條件來認定。因此除非由其所陳述的內容上，可直接發現有明顯不具備績效的情形外，對於各局處所推薦的人選，基於操作上的考量將予以尊重認定之，而不另外進行績效相關的調查驗證工作。

三、本研究基於有限成本與時間的考量，對於彰化縣政府中階主管核心職能的建構分析上，僅進行引用版能力模式（行政院2016年版本）能力項目、次項目以及行為指標對於彰化縣政府中階主管之適用性、重要性分析，並依據該分析結果，針對最具重要性的能力項目，進行「行為指標」的在地化轉換（也就是行為指標的修正或補充），令其符合彰化縣政府中階主管實際的應用需求。也就是本研究在分析出引用版能力模式（行政院2016年版本）的適用性與重要性結果後，將選定最重要的一個行為指標來進行重點性、代表性的分析，而非針對所有引用版能力模式（及行政院2016年版本）的能力項目之行為指標等均進行上述在地化轉換的分析工作。

第五節 研究流程

綜上所述，本研究的流程可以簡單明確的分成三個主要流程，首先的流程會透過現有的資料、法令規章等文件，分析並論述我國中央政府與地方政府在功能定位、以公務人員業務職掌上的差異，進而探討我國現有的文官制度，中央與地方公務人員的相關性或連結性，接著以職能建構理論的角度，探討本研究以行政院版本的公務人員核心職能模式為基礎，來發展彰化縣政府公務人員核心職能的研究方式，其邏輯性與合理性。

本研究第二個流程則是實際進入職能建構方法的設計、操作跟成果分析；本

流程是選定以職能分析方法中集會類的「蝶勘法」³³ 且由彰化縣政府24個局處，各擇符合高績效表現的中階主管為專家人員來參與，並以行政院2016年函訂的核心能力模式作為「現成參考版本」，分組討論各專家人員實際績效行為中，所隱含的核心職能模式（包含職能項目、次項目、行為指標），透過操作結果的分析，可以由各核心職能的出現頻率來分析該「現成參考版本」的能力模式，對於彰化縣政府中階主管實務上績效行為的適切性及重要性分布。

本研究第三個流程則是接續第二個流程的分析結果，針對各核心職能中具最重要性之行為指標，採用職能分析方法訪談類中的「行為事例訪談法」進行分析，主要目的是對於最重要性的行為指標，進行在地化的轉換或補充，以令其真正符合彰化縣政府中階主管之實際需求。以上陳述的研究流程可以簡明圖示如下：

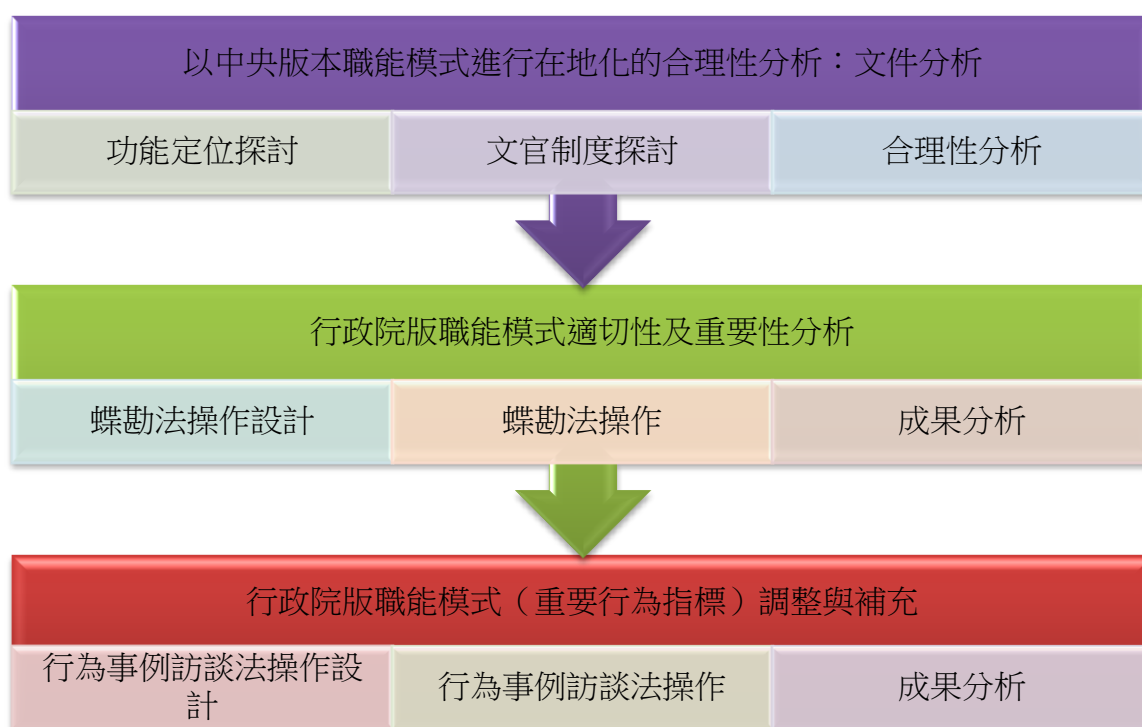


圖 1-2 研究流程 本圖由筆者自繪

³³ 勞動部勞動部發展署，「職能分析方法簡介」，職能發展應用平台 http://icap.wda.gov.tw/Knowledge/knowledge_method.aspx，最後瀏覽日期：2016年2月15日。

第六節 章節安排

本文之章節安排共分五章，簡要分述如下：

第一章 緒論：包含本文之研究背景與目的、文獻回顧、研究流程、研究範圍與限制、章節安排等。

第二章 以中央版本職能模式進行在地化的合理性：探討中央與地方機關、公務人員功能、業務的差異以及人事制度上的現況條件或問題，進而分析以中央所訂定能力模式（行政院2016版）為基礎，進行在地化轉化（能力模式的調整或補充）以符合地方政府實際需求，如此研究設計的合理性。

第三章 彰化縣政府中階主管核心職能的建構（一）：本章以分析中央目前訂定的能力模式（行政院2016版），對於彰化縣政府中階主管人員的適用性如何？並分析各能力項目、行為指標對於彰化縣政府中階主管人員的重要性分布情形；本分析採用職能分析方法中之「蝶勘法」，因此本章內容將說明職能分析方法「蝶勘法」的理論及在本研究的操作設計、實際操作過程及操作結果分析。

第四章 彰化縣政府中階主管核心職能的建構（二）：本章將接續第三章的分析結果，針對最具重要性的行為指標進行在地化的轉換，以令其符合彰化縣政府中階主管實際績效行為展現上的態樣；本分析採用職能分析訪談法類的「行為事例訪談法」，因此本章內容將說明「行為事例訪談法」的理論及在本研究之操作設計、實際操作過程、操作結果分析。

第五章 結論：整理本研究過程、結果中的發現與心得，並對於未來的應用或後續研究提出建議。

第二章 職能模式在地化的合理性

第一節 中央與地方政府差異

本章探討本研究欲以行政院2016年1月26日函定「行政院所屬機關及地方機關公務人員學習地圖」之「薦任官等管理核心能力項目、次項目及行為指標」為能力模式參考，透過在地化轉換（調整或補充）來建構符合彰化縣政府中階主管實際需求的職能模式（行為指標），這樣的研究方式其合理性如何？因為本研究的性質，是「職能」的建構、分析過程，因此針對研究方式合理性的探討，必須以「職能」建構、分析邏輯來切入。本文在第一章對於職能的介紹中，綜合相關論點將職能定義為「在某職務上，高績效者所應具備的知識(K)、技術(S)、態度(A)、或其他特質(O)之能力組合，並且是得以客觀衡量之行為特徵」，如此定義，可以認知職能的本質必然與職務上良好的績效表現以及其所對應的行為扣合，而「職務」的特性，更是決定何種表現或事實，才是屬於良好績效的關鍵。因此本章欲探討以行政院所建構的能力模式（行政院2016版）為基礎，來發展彰化縣政府中階主管的職能模式的合理性上，應回歸到職能建構的觀點來看。

在第一節中，首先會針對我國中央政府與地方政府在組織功能定位以及業務特性上的差異來探討，接著則可以歸納了解中央政府與地方政府員工，其職務上績效行為本質上的差異性，這樣的差異性分析，將有助於瞭解由中央統一建構的職能模式，對於地方政府而言所存在適用性的問題。

我國憲法在第十章中央與地方之權限中，分別於第107條規定中央立法與執行的事項，例如外交、國防與國防軍事、國籍法及刑事、民事、商事之法律、司法制度、航空、國道、國有鐵路、航政、郵政及電政、中央財政與國稅、國稅與省稅、縣稅之劃分等，總共有13大類；第108條則規定中央立法執行或可交由省

縣執行的事項，例如有省縣自治通則、行政區劃、森林、工礦及商業、教育制度、銀行及交易所制度、航業及海洋漁業、公用事業等，總共20大類；第109條、110條則規定省縣立法並執行的事項，且在我國精省以後，地方的事項大多由縣市負責，權責包含「縣教育、衛生、實業及交通」「縣財產之經營及處分」「縣公營事業」「縣合作事業」「縣農林、水利、漁牧及工程」「縣財政及縣稅」「縣債」「縣銀行」「縣警衛之實施」「縣慈善及公益事項」「其他依國家法律及省自治法賦予之事項」，總共11大項。我國憲法除了於以上三條將中央與地方權責區分出來以外，更在第111條規定除了列舉式項以外的事項，其權責劃分方式以及相關爭議的處理方式，如此則可以明確的了解中央政府與地方政府權責的區別，也就是「其事務有全國一致之性質者屬於中央，有全省一致之性質者屬於省，有一縣之性質者屬於縣。

國內不乏許多針對中央與地方權限劃分或權限爭議處理的研究，也有極豐富的文獻，來探討地方自治制度的發展及諸多議題，然而本研究基於研究的方向與目的，並不企圖深入這方面的領域。除了前段所述，可以瞭解我國以憲法這樣的最高法律位階的型態，來區別中央與地方在公共事務管轄權責外，另外亦可以由該權責劃分的精神也就是「均權制度」來看；我國中央與地方權限劃分並不落於「中央集權」或「地方分權」的兩端，而是採用孫中山先生的「均權制度」學說，認為「權之性質，不當以中央或地方為對象，而當以權之性質為對象。權之宜屬於中央者，屬之中央者也；權之宜屬於地方者，屬之地方可也」。¹ 均權理論是以中山學說為準，認為應以事務的性質為準，將具有全國一致性質之事務劃分為中央權限，而有因地制宜必要者，則歸地方權限。而我國憲法第111條完全體現

¹ 孫中山，「中華民國建設之基礎」，中華百科全書，http://ap6.pccu.edu.tw/Encyclopedia_media/main-philosophy.asp?id=294，最後瀏覽日期：2016年2月15日。

這樣的精神。² 如此可知我國中央與地方的功能定位差異，在權責上則是以兩者在所處理的公共事務性質上的不同來劃分，也就是說中央政府與地方政府的存在，原本就被賦予處理不同事務的本質。

除了前述由憲法的條文內容，來探討我國中央政府與地方政府功能定位或權責上的結構差異外，進一步亦須針對中央與地方政府部門在日常業務性質上的差異性來分析，如此將有利於本研究後續針對中央與地方公務人員績效行為差異的了解。然而若欲針對中央與地方政府部門的日常業務性質進行概略的比較，筆者認為，相較於在不同業務部門或非關業務性質間，來進行中央與地方業務性質比較，若能以具有相近業務性質之中央與地方對口機關來進行比較，如此則較能具比較上的客觀性。除了選擇業務對口的部門或機關來做為比較的對象外，在業務內容的觀察上，本文分別將由兩個公開資料來進行業務內容的了解，首先是部門或機關的組織法（組織條例或組織規程等），也就是規範該組織業務職掌的法令依據，接著再參考其專屬網頁內所對外公告的組織職掌或業務內容等資料，如此則可以對於該部門或機關的日常業務性質有一個較為具體的認識，也將有利於進行客觀的比較。

因為本研究以彰化縣政府中階主管職能分析為方向，因此在地方機關部分，就選定以彰化縣政府的對應局處為對象，而中央機關部分則隨機選定二個業務機關及一個幕僚部門，且分別就其內部某一單位（處或科）的「業務類別」來與彰化縣政府該「業務類別」對口的局處（科）進行比較。首先在業務機關部分，本文選定第一個中央部門是衛生福利部所屬的食品藥物管理署，針對「食品管理」的業務類別，與彰化縣政府所屬的彰化縣衛生局食品衛生科有關食品管理的業務內容進行比較；第二個是選定農委會水土保持局的「水土保持」業務，並與彰化縣政府水利資源處水土保持科的水土保持業務內容進行比較；幕僚部門則選定以

² 劉性仁，「從憲法層面論中央與地方權限劃分之研究」，**聯大學報**，第2期（2005年12月），頁149-170。

國家發展委員會的綜合規劃處的「計畫研究編制」業務，並與彰化縣政府計劃處「綜合規劃科」的縣政計畫業務內容進行比較如下：

一、 食品管理業務：

衛生福利部食品藥物管理署組織法第一條「衛生福利部為辦理食品、藥物與化粧品之管理、查核及檢驗業務，特設食品藥物管理署」，衛生福利部組織法第一條「行政院為辦理全國衛生及福利業務，特設衛生福利部」，因此可以知道食品藥物管理署的業務是以全國食品、藥物與化粧品之管理、查核及檢驗業務為範圍；另食品藥物管理署組織法第二條共有列舉九款掌理事項，據以規範該署的業務職掌。³ 在彰化縣衛生局組織規程第二條「彰化縣衛生局掌理本縣衛生管理事項。」以及第四條第三款「食品衛生科掌理食品衛生、健康食品管理、國民營養及其他有關事項」。因此可知彰化縣衛生局在食品衛生的管理上以彰化縣為業務範圍。⁴ 比較食品藥物管理署組織法對於執掌事項有較為具體的條列出來，彰化縣衛生局組織規程在食品管理上的業務內容僅有「掌理食品衛生、健康食品管理、國民營養及其他有關事項」，因此仍需參考彰化縣衛生局的網頁來瞭解其具體的業務內容。

由彰化縣衛生局的網頁的「組織職掌」上，針對食品衛生科的業務有「食品工廠衛生管理、健康食品管理、食品標示及廣告管理、肉品衛生管理、國民營養、營養師執業管理、營業衛生管理及其他有關事項」。⁵ 另外在「單位通訊」頁面裡有更詳細的分工事項，大致上以食品相關行業別、產品等的管理為主。⁶ 根據以上資料，針對「食品管理」在中央與地方日常業務性質的差異比較，可以發現中

³ 衛生福利部食品藥物管理署，「衛生福利部食品藥物管理署組織法」，衛生福利部食品藥物管理署官網，<http://www.fda.gov.tw/TC/siteContent.aspx?sid=73>，最後瀏覽日期：2016年10月18日。

⁴ 彰化縣衛生局，「彰化縣衛生局組織規程」，彰化縣政府法制處官網，http://legal.chcg.gov.tw/02law/law01_con.asp?law_id=1108，最後瀏覽日期：2016年10月18日。

⁵ 彰化縣衛生局，「組織職掌」，彰化縣衛生局官網，http://www.chshb.gov.tw/about_us/?parent_id=2441&top=11，最後瀏覽日期：2016年10月18日。

⁶ 彰化縣衛生局，「組織職掌」，彰化縣衛生局官網，http://www.chshb.gov.tw/about_us/?parent_id=2441&top=11，最後瀏覽日期：2016年10月18日。

央的食品藥物管理署的職掌上有「管理政策之規劃與執行及相關法規之研擬」以及「國際合作及境外管理作業」是地方業管單位不涉及的層次與範圍，也就是說除了管轄範圍有全國與縣轄區的差異外，中央的食品管理業務多有涉及政策與法規研擬的層面，而地方（本研究為彰化縣政府）則著重在依法執行管理事項的層次，此外中央尚需處理食品管理涉外的事項，這又是完全不同的業務領域，公務人員所需的職能也有決然的差異。

二、 水土保持業務：

行政院農業委員會組織條例第一條「行政院為配合國家建設，設農業委員會，主管全國農、林、漁、牧及糧食行政事務。」⁷ 行政院農業委員會水土保持局組織法第一條「行政院農業委員會為辦理水土保持業務，特設水土保持局」以及第二條共列舉九款掌理事項，據以規範業務職掌。⁸ 由上可知農委會水土保持局掌理全國水土保持業務，且著重在水土保持相關政策、法規、計畫的擬定與執行，以及相關的督導及考核工作等。同樣以「水土保持」業務在彰化縣政府的對口單位來看，由彰化縣政府組織條例第六條第六款「水利資源處掌理水利工程、防洪排水設施整治及管理、水權管理、土石管理、水土保持、下水道建設及管理業務等事項。」⁹可知是由水利資源處為掌理彰化縣水土保持的權責單位；再查該處網頁中的「業務職掌/水土保持科」的業務內容，共列出八項業務類別，分別有治山防洪及野溪治理工程管理、工程糾紛訴訟之處理、土石流防災業務宣導及整備、山坡地可利用限度查定結果公告事項、山坡地宜農牧地完成水土保持證明核發、山坡地開發利用水土保持計畫（含簡易水土保持申報書）審核及監督管理業務、

⁷ 行政院農業委員會，「行政院農業委員會組織條例」，**行政院農業委員會官網**，<http://law.coa.gov.tw/glrnewsout/LawContentDetails.aspx?id=FL014150&KeyWordHL=>，最後瀏覽日期：2016年10月18日。

⁸ 行政院農業委員會水土保持局，「行政院農業委員會水土保持局組織法」，**水保法規資料庫**，<http://www.swcb.gov.tw/class2/index.asp?ct=laws&m1=10&m2=55&AutoID=149>，最後瀏覽日期：2016年10月18日。

⁹ 彰化縣政府，「彰化縣政府組織自治條例」，**彰化縣政府人事處網頁**，http://personnel.chcg.gov.tw/02law/law01_con.asp?law_id=4548，最後瀏覽日期：2016年10月18日。

山坡地違規案件查報、取締及處分等業務、水土保持教育宣導(含戶外教室管理)。

¹⁰ 由以上針對「水土保持」業務在中央以及地方(本文以彰化縣政府)的執掌內容進行比較,除了中央單位以全國為業務範圍而地方以縣轄區域為範圍的差異外,業務的性質上,農委會水土保持局在政策法令的擬定以及全國層級的計畫擬訂是彰化縣政府水利資源處所未涉及的層次,該處的業務多著重於依相關法令進行水土保持工作的案件審查、工程管理等事項,由上比較顯示出中央與地方在水土保持業務上有規模上及層次上的差異。

三、計畫研究編制：

國家發展委員會組織法第一條「行政院為辦理國家發展之規劃、協調、審議、資源分配業務,特設國家發展委員會(以下簡稱本會)」。同法第二條共十二款則規範該會的掌理事項,包含國家發展政策、國家發展計畫、經濟發展政策、社會、產業、人資等等各項國家發展領域的綜合性規劃、協調、審議及資源分配。¹¹ 另外針對「計畫研究編制」業務而言,由國發會綜合規劃處網頁上計畫研編科的業務事項,共列出五項工作類別,分別是國家發展計畫編擬之規劃、協調、編製及執行檢討、國家發展計畫發展策略及政策重點之協調及彙撰、國家發展計畫相關政策課題研析、院長與工商團體早(午)餐會幕僚作業、其他交辦事項等。由上可知中央府則綜合計畫研編的國發會綜合規劃處,在計畫研編上著重在國家發展層級,進行發展策略、政策的規劃、跨部會協調、編製與檢討等工作。¹²

在地方政府方面,由彰化縣政府組織自治條例第六條第十四款「計畫處掌理綜合規劃、研究發展、管制考核、資訊業務及推動為民服務等事項」。¹³ 可知由

¹⁰ 彰化縣政府水利資源處,「業務職掌/水土保持科」,彰化縣政府水利資源處網頁, <http://water.chcg.gov.tw/01intro/intro03.asp>, 最後瀏覽日期:2016年10月18日。

¹¹ 國家發展委員會,「國家發展委員會組織法」,國家發展委員會官網, <http://www.ndc.gov.tw/cp.aspx?n=7DEC7150E6BAD606&s=5941D5DCC3DD7DDA>, 最後瀏覽日期:2016年10月18日。

¹² 國家發展委員會,「單位簡介/綜合規劃處」,國家發展委員會官網, <http://www.ndc.gov.tw/cp.aspx?n=E51D77B24E58B0E3>, 最後瀏覽日期:2016年10月18日。

¹³ 彰化縣政府,「彰化縣政府組織自治條例」,彰化縣政府人事處網頁, http://personnel.chcg.gov.tw/02law/law01_con.asp?law_id=4548, 最後瀏覽日期:2016年10月18日。

計劃處負責縣政綜合規劃工作，另由彰化縣政府計劃處網頁上的單位介紹/業務職掌/綜合規劃科的業務事項來看，共列出9個業務事項，分別是中程施政計畫彙編、年度施政計畫及績效報告之彙編、縣長施政報告彙編、縣綜合發展計畫之推動、國土資訊系統計畫推動、營造英語環境計畫、縣政簡報彙整、長官蒞臨視察籌備事宜、中臺區域平臺業務推動等。¹⁴ 由上述比較中央與地方在綜合計畫研編這個業務上的差異，可以發現國家發展委員會綜合規劃處在計畫研編的業務類型或功能性質上與地方政府（本文是彰化縣政府）負責綜合規劃的業務相近，均是以組織發展上具有綜合性的計畫研擬為其權責，然而最大的差異是在規模與程度的極大差異，前者是以國家發展為目標而後者是以縣政發展為目標，如此也將影響業務處理的廣度、深度以及涉及的議題複雜程度。

綜合以上針對三個不同業務類別，進行中央與地方對口單位業務內容的比較，大致可以歸納出的主要差異，第一是業務規模上的差異，也就是業務管轄範圍有全國與地方縣市的差異；第二是權責層次上（或位階）的差異，例如中央有法令政策的擬定而地方則著重於依據中央法令政策來執行；第三則是業務性質上有特殊的差異，例如中央在食品管理上有涉外業務而地方則無。

回到本研究在本節對於中央與地方業務差異的探討目的，是企圖說明中央與地方業務性質存在著顯著的差異，除了中央與地方組織權責與功能定位的差異外，日常業務性質也有顯著的不同，無論是規模或層次上的差異，都將影響業務上績效展現的方式與程度，如此也可以合理來說明，對於不同績效行為所產生的核心能力需求，也就會產生本質上的差異。

當然本節內容對於中央與地方業務性質的比較上，只是選取幾個業務類別（權責單位）來比較，而並沒有針對所有部門都進行比較工作，或許可能存在著其他中央與地方業務性質相似的情況。然而針對本研究目的考量，能夠發現中央

日。

¹⁴ 彰化縣政府計畫處，「單位介紹/業務職掌」，彰化縣政府計畫處網頁，<http://planning.chcg.gov.tw/01intro/intro03.asp>，最後瀏覽日期：2016年10月18日。

與地方業務性質上確實存在著顯著的差異而言，如此簡略的比較結果，對於本節的論述即已足夠。

第二節 現行人事制度：任用、陞遷、考核、訓練

本章的目的在探討以行政院訂定的核心能力模式（行政院2016版）為參考基礎，據以進行在地化轉換以符合彰化縣政府中階主管實際需求的合理性。因此，前一節本文針對中央機關與地方機關在組織功能定位以及日常業務性質上的差異，進行比較以了解中央與地方業務性質上的不同。除了針對中央與地方機關組織功能定位與業務性質的比較外，本研究將探討職能適用的主體（在本研究為公務人員）在公務體系上的人事管理制度現況，除了將有助於對於公務人員的職能在制度環境上的現況有進一步的了解外，亦可作為分析本研究以行政院訂定的核心職能模式為參考基礎，進行在地化轉換作法在制度上的合理性程度。

我國憲法八十三條、第八十五條以及第八十六條中已明定，¹⁵我國公務人員須由考試院公開辦理的考試取得任用資格，非經考試及格者不得任用，也就是說我國公務人員皆須透過國家考試來取得資格，是屬於統一由國家考試與任用的體制，並沒有授權由個別機關或層級自行遴選進用。如此一來，雖然政府組織有中央政府與地方政府的差別，然而公務人員任用上均由中央機關（考試院）統籌、專責來負責。除了上述公務人員的「任用」制度以外，本文將探討與職能有直接相關的其他人事制度，大致上應包含公務人員的「陞遷」、「考核」與「訓練」等。在公務人員任用上，除了憲法明定由考試院統一權責外，「公務人員任用法」亦

¹⁵ 「中華民國憲法」第八十三條：「考試院為國家最高考試機關，掌理考試、任用、銓敘、考績、級俸、陞遷、保障、褒獎、撫卹、退休、養老等事項」；第八十五條：「公務人員之選拔，應實行公開競爭之考試制度，並應按省區分別規定名額，分區舉行考試。非經考試及格者，不得任用」；第八十六條：「左列資格，應經考試院依法考選銓定之：一、公務人員任用資格。二、專門職業及技術人員執業資格。」

有相關的規範，該法第一條「公務人員之任用，依本法行之」，第二條「公務人員之任用，應本專才、專業、適才、適所之旨，初任與升調並重，為人與事之適切配合」。

我國公務人員任用上，是以人與事的配合、適才適所為其核心精神，而適才適所的「才」即是有職能的意涵在其中；我國一般行政機關之人事制度，肇建於民國初年，其後不斷改進與發展，已漸具規模。依序由「品位制」（民國十八年公布之公務人員任用條例，三十八年公布、四十三年一月九日修正公布實施之公務人員任用法，將公務人員任用資格區分為簡任、薦任、委任三等，即採簡薦委品位制）過渡為「簡薦委、職位分類併行制」（五十八年十月十六日考試院發布較具科學、客觀精神之「職位分類制」，取代原具品位觀念之「簡薦委制」，俾達專才專業、適才適所之目的），最後再演變為目前的「兩制合一制」或者稱為「官等職等併立制」（七十六年一月實施新公務人員任用、俸給、考績三法，折衷以人及事為管理之基礎，取兩制之長，捨兩制之短，施行官等職等併立制度）。¹⁶ 在公務人員任用法第五條「公務人員依官等及職等任用之」即是官等職等併立制的法源；該法第三條有針對幾個重要名詞予以定義，包含「官等係任命層次及所需基本資格條件範圍之區分；「職等」係職責程度及所需資格條件之區分；「職務」係分配同一職稱人員所擔任之工作及責任；「職系」係包括工作性質及所需學識相似之職務；「職等標準」係敘述每一職等之工作繁、簡、難、易，責任輕、重及所需資格條件程度之文書；「職務說明書」係說明每一職務之工作性質及責任之文書。有關我國文官的任用上如何與職務、官職等來結合，可以由該法第六條的了解其規定。¹⁷

¹⁶ 朱武獻，「我國公務人員人事制度回顧與展望」，*公務人員月刊*，第 101 期（2004 年 11 月），頁 5。

¹⁷ 「公務人員任用法」第六條第一項：「各機關組織法規所定之職務，應就其工作職責及所需資格，依職等標準列入職務列等表」；同條第二項「前項職等標準及職務列等表，依職責程度、業務性質及機關層次，由考試院定之。必要時，得由銓敘部會商相關機關後擬訂，報請考試院核定」

上開兩項規定直接律定我國各機關內部的所有公務人員的職務，須依據考試院制定的職等標準及職務列等表來設定其職務列等。也就是說什麼樣的機關，可以設定什麼樣相關職等的職務是由國家，由考試院職依其責來設定，如此則針對不同的機關層級公務人員的職等與以法定上的區別。例如在考試院訂定的「職務列等表之「中央機關職務列等表之十一」規範中央部會處局署的處長職務列等為單列簡任第十二職等，¹⁸ 而在「地方機關職務列等表之五」規範各縣市政府之各級所屬機關處長職務的列等為簡任第十至第十一職等，相較於中央機關低列一個職等；若再以本研究職能建構標的地方政府中階主管（科長、課長）而言，在「地方機關職務列等表之五」中單列薦任第八職等，而在中央部會的科長依據「中央機關職務列等表之十一（續二）」中則列薦任第九職等，高於地方政府科（課長）職務一個職等。由各職務列等表中不難發現中央機關的職務列等大多高於地方機關的職務列等，如此也說明我國文官制度在任用上，對於中央與地方公務人員的職責程度及所需資格條件的設定是有程度上的區別。

「公務人員任用法」更在幾個條文的規定，將公務人員任用至某一特定職務的動作設定應有的條件，例如該法第七條規定，機關因為業務需要所設定的「職務」，必須制定職務說明書來規範該職務的工作項目、適當之工作量及明確之工作權責¹⁹；該法第八條說明一個職務必須依考試院訂定的職系說明書中的職系來選定符合實際業務性質的專業類別；²⁰ 另外再併同該法第六條規定，²¹可以瞭解我國政府機關設定一個職務的必要條件除了開始選定的職稱外，最重要的內涵為

¹⁸ 考試院，「職務列等表」，[植根法律網](http://www.rootlaw.com.tw/LawArticle.aspx?LawID=A070050040004100-0891230)，<http://www.rootlaw.com.tw/LawArticle.aspx?LawID=A070050040004100-0891230>，最後瀏覽日期：2016年10月27日。

¹⁹ 「公務人員任用法」第七條：「各機關對組織法規所定之職務，應賦予一定範圍之工作項目、適當之工作量及明確之工作權責，並訂定職務說明書，以為該職務人員工作指派及考核之依據。職務內容變動時，應即配合修訂職務說明書」

²⁰ 「公務人員任用法」第八條：「各機關組織法規所定之職務，應依職系說明書歸入適當之職系，列表送銓敘部核備」

²¹ 「公務人員任用法」第六條：「各機關組織法規所定之職務，應就其工作職責及所需資格，依職等標準列入職務列等表」

依其工作職責及所需資格設定「職等」，並依其專業性質選定「職系」以及依其業務內容工作量及明確之工作權責製作該職務專屬的「職務說明書」。

簡單的說，當一個「職務」完成以上條件設定後，接著才能依程序將符合該「職務」資格條件的公務人員任用至該職務。以上對於我國文官制度在一般公務人員的任用上，不難發現本質上即高度隱含本研究所欲探討「職能」的意涵，在「人」與「事」並重的任用精神上，「人」的部分及是公務人員本身的資格取得，而該資格經過考試或銓敘審定，會以「職系」「職等」資格來呈現，依據前述公務人員任用法對於職系與職等的定義來看，職系與職等則分別有專業職能與核心職能的意涵；在「事」的部分，也就是「職務」，其三個構成要件「職等」、「職系」、「職務說明書」同樣的也近似於核心職能、專業職能以及職能行為指標等職能模式的意涵。此外，考試院對於各職等應具備的條件或期望也有訂定「職等標準」，透過該職能標準來描述每一個職等應具備能力以及應展現的行為，例如在 1987 年 01 月 14 日考試院訂定的「職等標準」中對於文官最簡任十四職等有以下的描述「其職責係在法律規定及政策指示下，運用極為廣博之學識暨卓越之行政或專業經驗獨立判斷以執行職務，或襄助中央主管機關長官，處理各該機關全盤最艱巨業務，或辦理其他職責程度相當業務。在處理業務時，經常需要與本機關內外高級人員或中央級民意機關接觸，推行本機關政策及重要業務，爭取各方面之支持合作。並需建議或創新各該機關政策、施政計畫、業務方針或對國家具有深遠影響之新觀念、新制度。其對國家政策或本機關施政方針，就職務上所作決定或建議有拘束力或影響力」，²² 內容即是很典型的職能行為指標的描述，包含該職等應具備的專業、能力、態度以及其他行為；再看其對於薦任第八職等的描述「第八職等本職等所包括之職務，其職責係在法律規定及重點監督下，運用甚為專精之學識獨立判斷以：(1)獨立執行職務；(2)主持或主管中央各部會以

²² 考試院，「職等標準」，**全國法規資料庫**，<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=S0020025>，最後瀏覽日期：2016 年 10 月 27 日。

下或省市或縣市職責繁重之單位或機關業務；(3)襄助主管處理職責甚繁重之機關業務；(4)辦理技術或各專業方面繁重事項之計畫、設計、研究或審理業務；(5)辦理其他職責程度相當業務。在處理業務時，通常需要與機關內外相當人員或地方民意機關接觸，推行本單位或機關主要業務，或探討職務上計畫、設計、研究、審理事項，爭取支持合作或獲取共同結論。並需建議、創新、決定本單位或機關業務方針、原則、新工作方法。其對本單位或機關業務方針、原則、新方法之發展，就職務上所作決定或建議有影響力」，²³ 內容上來看，更可以說是具備非常完整的職能描述。

綜合以上對於我國文官任用制度上的探討，可以發現其本質上蘊含高度的職能精神以及職能應具備的型態，然而若再以另一個角度來看，也可以了解我國文官任用的法制，是由中央政府（考試院）掌握主要的權責，包含職等、職系、資格審定銓敘等，皆由中央來負責制度的設計與掌控，各機關除了人的甄審程序（將在後文探討）以及職務說明書的製作外，法定任用程序上並沒有太大自由空間。

在公務人員「陞遷」制度上，於「公務人員陞遷法」第一條「公務人員之陞遷，依本法行之。但法律另有規定者，從其規定」，明確律定公務人員的升遷以該法為法源依據；該法第二條「公務人員之陞遷，應本人與事適切配合之旨，考量機關特性與職務需要，依資績並重、內陞與外補兼顧原則，採公開、公平、公正方式，擇優陞任或遷調歷練，以拔擢及培育人才」，亦可以感受到我國陞遷制度與任用制度一樣，皆以「人」與「事」的配合為核心精神，也就是同時重視能力與職務的結合，本質上亦可以發現其同樣蘊涵著本研究所稱「職能」的概念。公務人員陞遷法以及其施行細則，內容主要以規範政府機關辦理公務人員升任與遷調的程序、原則、依據以及權責等極為繁多的程序規範，然若基於本研究以「職能」的角度來看，可以簡略的針對公務人員升遷法第七條以及施行細則第五條的

²³ 考試院，「職等標準」，**全國法規資料庫**，<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=S0020025>，最後瀏覽日期：2016年10月27日。

內容來探討，在陞遷法第七條第一項，²⁴ 規範了我國公務人員的陞任，必須訂定一個評定分數的標準，以作為評斷的依據，其中也強調應依擬任職務所需的知能訂定該標準，當然該條文也明列出應該列入標準的項目。有關上開標準訂定的權責，亦於該法第七條第四項，²⁵以及該法施行細則第五條規定之。²⁶

陞遷程序中對於參與陞遷人員之評定標準內容是否與本研究所著重的「職能」概念有關，以及是否涉有中央與地方權限的問題，在了解上開所引陞遷法及其施行細則的規定後，進一步來看行政院依據「公務人員陞遷法」第七條及其施行細則第五條、第九條規定訂定的「行政院及所屬各級政府機關公立學校公務人員陞任評分標準表」；²⁷ 目前以行政院9月1日修訂，2011年3月1日生效的版本，該表將評分標準主要分為「共同項目」、「個別選項」及「綜合考評」，其中「共同選項」的子項目包含學歷、考試、年資、考績、獎懲等合計佔總評分40分，這些項目均是必要項目，各機關不得更動。

在「個別選項」部分，則有職務歷練與發展潛能、訓練及進修、語言能力、領導能力等4個必要項目，此外亦授權各機關得依機關業務性質、職務特性、任用層級及實際需要，另訂其他項目（1至5個）為「個別選項」項目，但合計總分不得超過40分。也就是說各機關可以依據自己的陞任職務的實際需求，在個別評分選向上自行設定項目，但包含必要項目總計配分上限是40分，由個別項目的規定可以了解，陞任的評分標準表的評分項目中，排除固定項目是以公務人員固定的資績來評分外，個別項目則與公務人員的能力特性有高度的關聯，例如「職

²⁴ 「公務人員陞遷法」第七條第一項略以：「各機關辦理本機關人員之陞任，應注意其品德及對國家之忠誠，並依擬陞任職務所需知能，就考試、學歷、職務歷練、訓練、進修、年資、考績（成）、獎懲及發展潛能等項目，訂定標準，評定分數」

²⁵ 「公務人員升遷法」第七條第四項：「第一項標準，由各主管院訂定。但各主管院得視實際需要授權所屬機關依其業務特性定之」

²⁶ 「公務人員升遷法施行細則」第五條：「本法第七條第四項所稱標準由各主管院訂定，指由行政院、立法院、司法院、考試院及監察院分別訂定」。

²⁷ 考試院，「行政院及所屬各級政府機關公立學校公務人員陞任評分標準表」，**全國人事法規釋例**，<http://weblaw.exam.gov.tw/LawContent.aspx?LawID=J060024008>，最後瀏覽日期：2017年5月31日。

務歷練與發展潛能」、「領導能力」等，即是職能的概念。

另外由「個別項目」容許各機關依自己的實際需要設計子項目的規定上，也說明我國公務人員陞遷的評分標準上，除了由中央統一設定的項目外，也認同各機關對於陞任人員能力的需求上，存在著不同的差異，並且給予一定的彈性空間。針對此論點，也可以由本研究的主要標的（彰化縣政府中階主管核心職能）「彰化縣政府及所屬各機關、公立學校公務人員陞任評分標準表」來看，²⁸ 在個別項目上除了必要項目外，還另外增訂了「規劃能力（執行能力）」與「創意提案」等項目。比較特殊的是其中的「創意提案」項目，原因是彰化縣政府為激勵公務同仁勇於對專案、計畫或業務及一般行政作業、為民服務等相關事項提出創新意見，營造創意分享、腦力激盪之環境，來設定的項目，可以說是專為內部激勵措施來量身訂作的項目，也充分的顯示出機關有其在公務人員陞遷上，對於公務人員能力評量的特殊需求。

在公務人員「考核」制度上，分別由「公務人員考績法」第一條、第二條、第五條的規定，²⁹了解我國公務人員考績的制度由公務人員考績法規範之，並且本著綜覈名實、信賞必罰的精神，依據工作、操行、學識、才能予以考評。進一步以職能的角度來探討現行的考績制度，除了初步了解上開考績法的原則性規定外，可以直接由考績作業的主要兩個表件來看，分別是「公務人員平時考核紀錄表」以及「公務人員考績表」。其中「平時考核紀錄表是用於公務人員年度中二次平時考核受考評擬的表件，在「行政院及所屬各機關公務人員平時考核要點」第四點規定規定應於每年四月、八月考核屬員之平時成績，並將受考人之優劣事蹟記錄於「公務人員平時考核紀錄表」內，該平時考核紀錄表的評核項目包含「工

²⁸ 彰化縣政府，「彰化縣政府及所屬各機關、公立學校公務人員陞任評分標準表」，[人事處網頁](http://personnel.chcg.gov.tw/07other/main.asp?main_id=5793)，http://personnel.chcg.gov.tw/07other/main.asp?main_id=5793，最後瀏覽日期：2017年5月31日。

²⁹ 「公務人員考績法」第一條：「公務人員之考績，依本法行之」；第二條「公務人員之考績，應本綜覈名實、信賞必罰之旨，作準確客觀之考核」；第五條「年終考績應以平時考核為依據。平時考核就其工作、操行、學識、才能行之。前項考核之細目，由銓敘機關訂定。但性質特殊職務之考核得視各職務需要，由各機關訂定，並送銓敘機關備查」。

作知能及公文績效」、「創新研究及簡化流程」、「服務態度」、「品德操守」、「領導協調能力」、「年度工作計畫」、「語文能力」等七項，並針對每一項有其考核內容的描述。例如表中針對「工作知能及公文績效」的考核內容為「嫻熟工作相關專業知識，且具有業務需要之基本電腦作業能力，並能充分運用。公文處理均能掌握品質及時效，臨時交辦案件亦能依限完成」；「創新研究及簡化流程」的考核內容為「對於承辦業務能提出具體改進措施，或運用革新技術、方法及管理知識，簡化工作流程，提升效能效率，增進工作績效」；「領導協調能力」的考核內容描述則是「具判斷決策溝通協調能力，並能傳授知識、經驗、技能，適當指導同仁，且經常檢討工作計畫執行情形，達成預定績效目標」。³⁰ 每一個考核內容的描述，都具備一個職能模式的行為指標型態，充分顯示現行考核作業的評量標準，本質上即是職能的考評精神。

接著再看「公務人員考績法施行細則」的附件「公務人員考績表」，³¹該表是現行公務人員年終考核的評分表，評定的項目依公務人員考績法第三條規定，共有「工作(50%)」、「操行(20%)」、「學識(15%)」、「才能(15%)」4大類別，且各列別亦有其子項目，例如「工作」大項包含「質量：處理業務是否精確妥善暨數量之多寡」、「時效：能否依限完成應辦之工作」、「方法：能否運用科學方法辦事執簡馭繁有條不紊」、「主動：能否不待督促自動自發積極辦理」、「負責：能否任勞任怨勇於負責」以及「勤勉」、「協調」、「研究」、「創造」、「便民」等總計10個子項目。針對受考人員在一年之中，「工作」上的態度、展現的能力以及應有的行為等表現的一個評分標準或參考，其他大項目也同樣有其對應的子項目來作為具體的評核標準。

由此可知，現行的公務人員考核，無論是每年兩次的平時考核或者是每年年

³⁰ 行政院，「行政院及所屬各機關公務人員平時考核要點」，**全國人事法規釋例**，<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=S0040001>，最後瀏覽日期：2016年11月3日。

³¹ 「公務人員考績法施行細則」，**全國人事法規釋例**，<http://weblaw.exam.gov.tw/LawContent.aspx?LawID=E040002011>，最後瀏覽日期：2016年11月3日。

底的年終考核，其評核的參考指標上，都明顯具有職能的意涵或形態。此外值得注意的是，公務人員考績法第五條，³² 法條意涵上可知，各機關對於公務人員的考核項目原則上以銓敘部統一訂定的版本為依據，然而對於特殊的需求情形，各機關仍得依實際需求訂定，只要報銓敘部備查後即可生效。例如台中市政府針對主管、副主管及高級幕僚人員特別訂定不同於一般人員適用的「平時成績考核紀錄表」（附錄一），若該表與銓敘部訂定全國通用的版本比較，台中市政府針對主管、副主管及高級幕僚人的特殊版本，除了保留「品德操守」「領導協調能力」及「語文能力」3項評核項目外，其他4個項目均予修改為「策略分析與創意型塑願景」「績效管理與目標之設定執行」「服務態度與品質管理」「變革與危機處理能力」，而各項目亦都有其具體的內容描述，例如「策略分析與創意型塑願景」即是「具有系統性、整體性之思維能力，能充分瞭解政策制定之原因與目的，明確勾勒出單位未來發展方向，設定創新性業務發展願景，使所屬成員產生認同感，並轉化為執行力。」

再如「績效管理與目標之設定執行」即是「具備績效觀念，積極參與單位目標之設定與控管，能將高層次之施政計畫轉化為具體績效目標，能明確掌握各項業務時程，達成預設目標與任務，並指派適切人選。」等，不難發現，這些修改過的考核項目以及其考核內容描述，相較於原本的考核項目，更適合高階主管層級的人員所應表現的能力或績效表。此外保留的項目中「領導協調能力」的內容也做了修正，將原本的內容改為「具判斷決策及與其他部門溝通協調能力，並能傳授知識、經驗、技能，適當指導同仁，能公正公平對待所有成員，並有效運用各種激勵方式，使所屬成員完全接受任務指派並達成任務」，更強調部門溝通協調能力以及激勵部屬的能力，這些很明顯都是屬於主管層級的能力展現。

綜合以上對於我國現行公務人員考核制度的探討，亦可以發現在操作上，考

³² 「公務人員考績法」第五條：「年終考績應以平時考核為依據。平時考核就其工作、操行、學識、才能行之。前項考核之細目，由銓敘機關訂定。但性質特殊職務之考核得視各職務需要，由各機關訂定，並送銓敘機關備查」。

核的依據標準與職能的精神、型態有相當程度的符合。制度上除了以統一的表件標準為原則，然而亦給予各機關因應實際上特別的需求，容許其自行設計考核項目的空間，而這也說明了，公務人員的考核制度，基於考核精神與目標，亦認同並重視各機關需求上的差異性，且以法的規定給予彈性的空間。

在公務人員「訓練」制度上，由「公務人員訓練進修法」第一條、第二條，³³ 可以知道我國公務人員的訓練法制，繫屬公務人員保障暨培訓委員會權責。除了上開條文外，併同該法第四條及第六條內容來看，³⁴我國公務人員的訓練大致可區分為以「取任用資格的訓練」以及「非取得任用資格的訓練」，前者包含有公務人員考試錄取人員訓練及升任官等訓練等，其中升任官等訓練在我國公務人員「簡薦委」官等制度中就有委任、升任、薦任以及薦任、升任、簡任的兩類訓練，此類以取得任用資格的訓練是以公務人員身分資格的取得為目的，並非以特定的職務需求來考量，因此對於訓練的規劃則是與通過訓練欲取得任用資格的定義有關；另外在非取得任用資格的訓練，則是包含有初任公務人員訓練、初任主管職務的訓練、依職務上需求的專業或管理訓練等，而這類非取得任用資格類的訓練，訓練工作大多由主管機關來負責。

行政院人事行政總處於2015年1月20日總處培字第 10400227951號函訂定發布「行政院所屬公務人員訓練機構聯繫合作會報設置及實施要點」（附錄二），該要點第一點及第二點內容可知，行政院透過人事行政總處，針對各訓練機構間的資源整合、聯繫與合作等事項，依據該要點期望建立一個基礎的平台，如此將有

³³ 「公務人員訓練進修法」第一條：「公務人員之訓練及進修，依本法行之。但其他法律另有規定者，從其規定」；第二條：「公務人員訓練進修法制之研擬，事關全國一致之性質者，由公務人員保障暨培訓委員會辦理之。公務人員考試錄取人員訓練、升任官等訓練、高階公務人員中長期發展性訓練及行政中立訓練，由公務人員保障暨培訓委員會辦理或委託相關機關（構）、學校辦理之。公務人員專業訓練、一般管理訓練、進用初任公務人員訓練及前項所定以外之公務人員在職訓練與進修事項，由各中央二級以上機關、直轄市政府或縣（市）政府（以下簡稱各主管機關）辦理或授權所屬機關辦理之」

³⁴ 「公務人員訓練進修法」第四條：「公務人員考試錄取人員、初任公務人員、升任官等人員、初任各官等主管人員，應依本法或其他相關法令規定，接受必要之職前或在職訓練」；第六條「公務人員專業訓練及一般管理訓練得按官職等、業務需要或工作性質分階段實施。各機關學校業務變動或組織調整時，為使現職人員取得新任工作之專長，得由各主管機關辦理專業訓練」

利於訓練資源的整合與國家整體訓練政策的推動。另外，依據該要點第六點，³⁵及2015年1月20日人事行政總處培字第 10400227952號函所檢送「行政院所屬公務人員訓練機構分組表」中，將國內各機關（包含國營事業）所屬訓練機構分為四組，分別為「中央機關訓練機構第1組」、「中央機關訓練機構第2組」、「地方行政訓練機構組」、「國營事業訓練機構組」，其中本研究的案例機關彰化縣政府係屬於地方行政訓練機構組。

根據以上的分組，大致可以了解我國政府機關以及國營事業專責訓練的機關單位，另外對於中央部會或各縣市政府未成立專責訓練單位者，一般的在職訓練也多由各人事部門或業管單位自行辦理。由以上探討，可以發現我國公務人員在其職務上面對的訓練管道，除了由考試院公務人員保障暨培訓委員會負責公務人員取得任用資格的訓練外，一般針對職務需求或機關管理需求的訓練，多由各機關所屬的訓練部門來負責辦理。特別的是，除了各機關自行辦理的訓練管道外，隸屬於行政院人事行政總處的兩個訓練機關有「行政院人事行政總處公務人力發展中心」及「行政院人事行政總處地方行政研習中心」，由行政院人事行政總處公務人力發展中心組織法第一條「行政院人事行政總處為辦理行政院所屬機關公務人員訓練業務，特設公務人力發展中心」，³⁶以及行政院人事行政總處地方行政研習中心組織法第一條「行政院人事行政總處為辦理地方政府機關公務人員訓練業務，特設地方行政研習中心」規定，³⁷該兩中心分別負責行政院所屬各機關以及地方縣市政府公務人員在職培訓工作。

綜合以上資料可以簡單地歸納，我國公務人員的訓練主要有三類體系，第一

³⁵ 「行政院所屬公務人員訓練機構聯繫合作會報設置及實施要點」第六點：「各訓練機構依組織型態及訓練對象等因素，區分為中央機關訓練機構組、地方行政訓練機構組、國營事業訓練機構組，或其他適當組別（以下簡稱各組）；其分組成員由人事總處協調組成」。

³⁶ 行政院人事行政總處公務人力發展中心，「行政院人事行政總處公務人力發展中心組織法」，**全國法規資料庫**，<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=S0000024>，最後瀏覽日期：2016年11月7日。

³⁷ 行政院人事行政總處地方行政研習中心，「行政院人事行政總處地方行政研習中心組織法」，**全國人事法規釋例**，<http://weblaw.exam.gov.tw/LawArticle.aspx?LawID=B0035000>，最後瀏覽日期：2016年11月7日。

是由考試院公務人員保障暨培訓委員會負責以公務人員取得任用資格的訓練，第二是由行政院人事行政總處兩個訓練中心對中央及地方機關公務人員的在職培訓，第三則是公務人員服務機關依其業務或管理需求所提供的訓練。也就是說我國文官的訓練體系有各機關依個別需求的訓練，也同樣有中央對各機關依整體需求所提供的訓練。

行政院人事行政總處因轄管各機關人事機構的人事與業務，因此對於國家公務人員的訓練政策、訓練發展肩負重要職責，在本研究探討由行政院所訂定的「行政院所屬機關及地方機關公務人員學習地圖」亦可反映出由中央對各級機關主導訓練方向的樣貌。此外「行政院所屬公務人員訓練機構聯繫合作會報設置及實施要點」的訂定，以筆者之觀點，亦有由中央透過訓練連繫平台的運作，發揮由中央主導訓練方向的相關影響力。回到本研究職能建構的觀點而論，與職能或能力息息相關的訓練工作，是最能反映出職能（能力）需求特色的切入點，由我國公務人員訓練體系的現況，不難發現對於以職能（能力）的提升為目標的訓練工作，同時存在著各機關的個別需求特色以及由中央對於各機關統一、整合或主導的模式，也就是說在中央一定程度的主導模式下，各機關仍有很大自行發展、發揮的空間。

第三節 以中央訂定的職能為基礎進行在地化調整之合理性

前面兩節內容中，針對中央機關與地方機關功能定位、業務上之差異，以及現行人事制度中有關任用、陞遷、考核、訓練等之現況進行了解，並且以職能的角度概略探討。本節中將更具焦探討以中央所訂定的職能模式（行政院2016年版）為基礎，進行在地化調整來建立彰化縣政府中階主管核心職能模式，這樣的作法其合理性如何？在探討上述所謂「在地化」合理性的邏輯上，分別將針對兩個觀

點來論述，第一個觀點需探討本研究以引用既成的職能模型，作為自己發展職能模型的基礎，這樣的方法能否得到理論或文獻上的支持？第二個觀點亦須探討本研究選擇作為基礎的「行政院版」職能模式，其建構方式與內涵是否客觀合理，且符合職能的基本定義？也就是說，上述兩個觀點都能得到驗證的話，在本研究則可推論彰化縣政府中階主管職能建構的分析上，以行政院版本的能力模型作為發展基礎是具備合理性的。

一、理論文獻觀點：

職能模式或職能模型在建構方法文獻中，代表性的有 Dubois 將職能模型建構方法分為五種，在吳偉文/李右婷《人力資源管理-解讀職能密碼》書中將 Dubois 的五種方法整理表列，包含(1)職務職能評鑑法(Job Competence Assessment Method)；(2)改良型職務職能評鑑法(Modified Job Competence Assessment Method)；(3)泛用型套用法(Generic Model Overlay Method)；(4)泛用型改良法(Customized Generic Model Method)；(5)彈性職務職能法(Flexible Job Competence Model Method)等5類方法。其中「泛用型套用法」是指「參考現行職能模型的構成要領，加以沿用與移植、或視需求而予以修訂；「泛用型改良法」是指「針對某特定的職務，參考現行職能模型的構成要項，加以研究與開發而自製模型」。³⁸ 兩類「泛用型」的職能模型建構方法，均非屬從無到有的建構方式，其共通點都是採用現成的職能模型或其構成要點等內涵來發展，另一個共通點則是在採用現成的職能模型後，均須進一步依據自己實際上的需求進行修訂或研究，才算是完成一個屬於自己需求的職能模型建構結果。

另外一個代表性的文獻是 Lucia and Lepsinger 將職能模型建構方法分為「自行研發法」及「引用現成法」兩大類，在吳偉文/李右婷《人力資源管理-解讀職能密碼》書中整理表列如下：

³⁸ 吳偉文、李右婷合著，**人力資源管理：解讀職能密碼**（台北：普林斯頓國際，2006年，初版），頁5-7。

表2-1 Lucia & Lepsinger 的職能模型建構方法

自行研究法	引用現成法
<ol style="list-style-type: none"> 1. 個人職務單位的績效標準之明確化。 2. 區分與選定接受調查之個人與職務單位的樣本。 3. 針對調查對象，進行訪談。 4. 針對調查對象，進行觀察。 5. 開發暫定的職能模式型，調查高績效者和一般者的差異。 6. 對於暫定的職能模型，實施行問卷調查，並檢視職務與職能項目的相關性和重要度。 7. 修改暫定的職能模型。 8. 驗證職能模型的有效性與適合度。 9. 職能模型的最後修訂。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 個人職務單位的績效標準之明確化。 2. 區分與選定接受調查之個人與職務單位的樣本。 3. 引用現成的職能模型，實施行問卷調查、並檢視職務與職能項目的相關性和重要度。 4. 修改暫定的職能模型。 5. 驗證職能模型的有效性與適合度。 6. 職能模型的最後修訂。

引用自吳偉文、李右婷合著，**人力資源管理：解讀職能密碼**（台北：普林斯頓國際，2006年，初版），頁5-8。

上表「自行研究法」共列出9個職能模型建構步驟，在「引用現成法」中則僅有6個建構步驟。「引用現成法」除了省去「自行研究法」的第3「針對調查對象，進行訪談」及第4「針對調查對象，進行觀察」2個步驟外，在「自行研究法」的第6步驟是將透過3、4、5步驟產出的暫定職能模型，進一步實施行問卷調查，並檢視職務與職能項目的相關性和重要度；然「引用現成法」仍然必須有相同的問卷實施與檢視步驟，不同的是其實施行問卷的職能模型，顧名思義是採用其他現成的職能模型來操作。進一步再由上表針對「自行研究法」與「引用現成法」的步驟排列進行比較，可以理解，在「引用現成法」所引用的現成職能模型，其實得視為是屬於另一個職能建構專案依循職能建構邏輯所建置的成果，只是引用作為本職能建構的暫定模型使用。因此兩個方法雖然步驟上有些許不同，然而在職能建構的邏輯上是沒有差異的。

綜合以上 Dubois 的「泛用型」以及 Lucia and Lepsinger 的「引用現成法」來

看，可以了解在職能模型建構方法上，以現成或其他具有參考性的職能模型（或者內涵、要件等）作為基礎，來分析發展成為自己實際需要的職能模型，這樣的做法是具有文獻上的依據。如此可以推論，本研究對於彰化縣政府中階主管職能建構上，先選定以行政院建構完成的職能模型為基礎，進行後續的適用性分析調整（在本文稱為在地化），同樣具有文獻理論上的依據而可視為具有合理性。

二、建構與內涵觀點：

行政院在2014年9月29日院授人綜字第1030048045號函曾訂定「中高階主管核心管理能力」，接續於2016年1月26日，又訂定「行政院所屬機關及地方機關公務人員學習地圖」，該學習地圖並將2014年的「中高階主管核心管理能力」併入，也就是說行政院2016年所訂定的學習地圖為整併之前的版本而成之最新版本，也是本研究在職能建構方法「引用現成法」所選擇引用參考的版本。藉由探究中央政府推動核心能力的歷程，將有助於理解本研究所引用行政院2016年版核心能力的建置脈絡。

該版本在發展上，最早可以追溯到2004年行政院93年3月18日院授人企字第0930061451號函核定「行政院核定行政院所屬機關核心價值及中、高階主管職務管理核心能力」來看。核定內容除了訂定「創新」、「進取」、「專業」三個公務人員核心價值外，主要是訂定高階公務人員（簡任十二職等主管）、中階公務人員（薦任九職等主管）的管理核心能力；其中高階共有6項，分別是：創意型塑願景、策略分析、變革與危機處理、團隊激勵與領導、跨域協調、績效管理；而中階亦有6項，則是顧客導向服務、知識管理與運用、流程與時間管理、衝突折衝與溝通、指導與經驗傳承、目標設定與執行等（附錄三）。另外該函並以附件「行政院所屬機關核心價值及中高階主管職務管理核心能力選定分析」一文，³⁹ 來說明行政院當年核定公務人員核心價值、核心能力的背景、邏輯、流程及選定理

³⁹ 行政院，「行政院所屬機關核心價值及中高階主管職務管理核心能力選定分析」，**財政部人事處網頁**，<http://dpa.mof.gov.tw/lp.asp?ctNode=916&CtUnit=210&BaseDSD=7>，最後瀏覽日期：2017年3月24日。

由等。建構邏輯上，可由該文之背景說明三「針對當前行政院重要施政需要進行檢討分析，並以『當前及未來需求切合性』、『現況不足補強性』兩項指標，評估當前公務人員落實各項重要施政必須要具備的核心價值。另依據核心價值及中、高階主管職務特性及所擔負之管理職責，參考本局針對現職主管人員及相關人員之意見調查結果，選擇中高階主管適用的管理核心能力項目」，並有流程圖示如下：

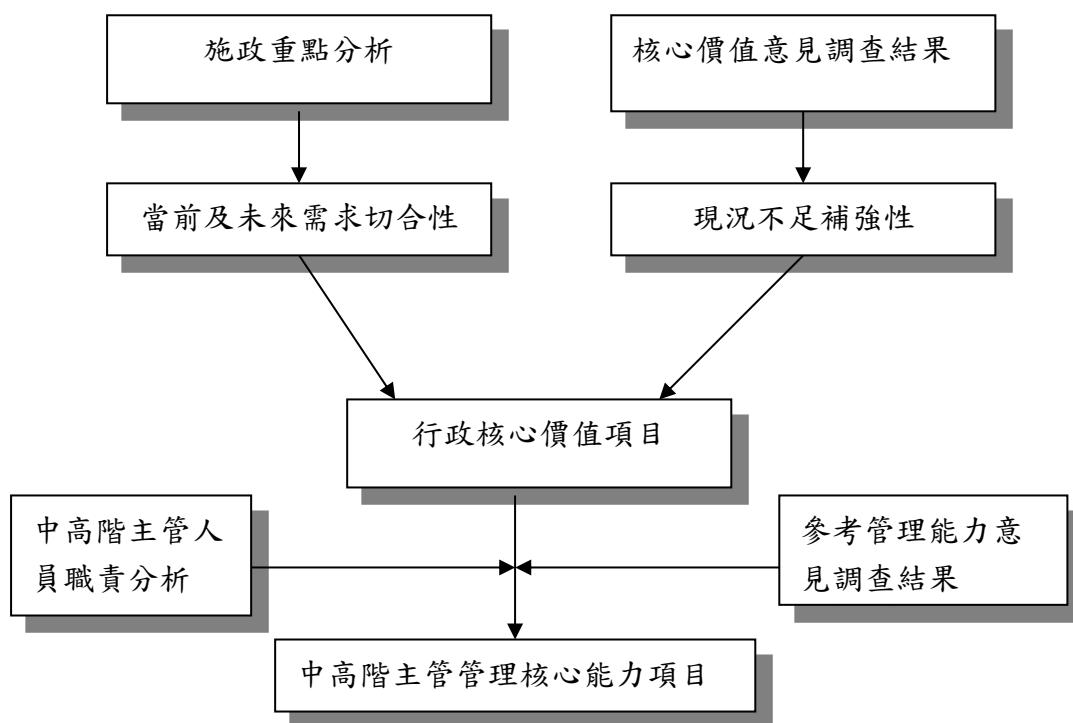


圖2-1 行政院2004年中高階主管職務管理核心能力選定流程 行政院，「行政院所屬機關核心價值及中高階主管職務管理核心能力選定分析」，[財政部人事處網頁](http://dpa.mof.gov.tw/lp.asp?ctNode=916&CtUnit=210&BaseDSD=7)，<http://dpa.mof.gov.tw/lp.asp?ctNode=916&CtUnit=210&BaseDSD=7>，最後瀏覽日期：2017

建置流程簡略的描述，是由國家發展、施政重點等大方向為背景，分析當前及未來需求，並比對現況不足之處，整合推導設定出行政核心價值項目，然後進一步透過中高階主管人員職責程度的分析，以及其管理能力的意見調查，最後分析、建置出中高階主管管理核心能力項目。

行政院2004年這個版本的能力模型建構方式，若跟日本 JMAM 職能研究會

2002年提出三種職能模型建構方式(1)研究導向法、(2)戰略導向法、(3)價值導向法進行比對，⁴⁰ 可以發現同時有上述三個建構方法的精神，例如建構上納入國家政策、施政重點方向的建構邏輯，則有「戰略導向法」結合經營願景與策略的精神；而先設定核心價值後再發展核心能力的做法，則有「價值導向法」扣和企業文化與價值的精神；且最後在核心能力項目的設定上所進行的職責分析與意見調查，亦具有「研究導向法」調查分析的精神。

行政院至2014年重新訂定「中高階主管核心管理能力」，摘錄其發布函（行政院2014年9月29日院授人綜字第1030048045號函）中的說明一「為配合當前時勢變遷、環境需求及國家施政發展，經蒐整『黃金十年，國家願景』之當前重大政策及施政方針、各國訂定之公務人員中、高階主管核心能力項目，經邀請專家學者與各機關開會研商，及就本院所屬中央及地方機關之中、高階主管人員及其直屬主管進行問卷調查後，逐項檢討核心能力項目及其意涵，並作必要之修正後，重行修訂旨揭核心能力項目」（附錄四），可理解其建構方法趨近於日本 JMAM 職能研究會2002所提出三個建構方法中的「戰略導向法」及「研究導向法」，而並沒有如同2004年的方式，首先完成核心價值設定後才進行能力模式的建置。該年的版本，包含核心能力項目、定義、以及次項目（意涵）等內容。架構上主要區分為「高階主管職務管理核心能力項目」共7項；「中階主管職務管理核心能力項目」共6項，針對中階職務管理核心能力整理如下表：

表2-2 行政院2014年訂定中階職務管理核心能力項目

能力項目	次項目
問題分析	問題認定、證據分析
計畫管理	方案規劃、方案評估及回饋

⁴⁰ 吳偉文、李右婷合著，**人力資源管理：解讀職能密碼**（台北：普林斯頓國際，2006年，初版），頁5-9。

績效管理	績效目標與衡量指標設定、績效檢視與回饋、績效表達與溝通
資訊管理	工作流程改造、資訊科技運用、網路媒體與民意探詢
溝通協調	溝通表達、衝突管理
團隊建立	工作教導、團隊經營、知識管理、工作激勵

本表係由筆者自行整理

接續2014年9月的版本，行政院於2016年1月26日，又即訂定「行政院所屬機關及地方機關公務人員學習地圖」(附錄五)且將2014年的版本考量併入，建構出一套提供中央及地方政府作為公務人力培訓推動與發展的能力模型。另有關「行政院所屬機關及地方機關公務人員學習地圖」的建構過程，可由行政院人事行政總處培訓考用處謝九如專員於人363期人事月刊「建構公務人員學習地圖之研究-以公務人員管理核心能力為例」一文得以窺見。文中貳「核心能力與能力模型」首先是對「能力」(competence)一詞的定義簡略說明，同樣引自於David C.McClelland 在1970年的首度提出，⁴¹ 接續在謝九如《人事月刊》一文中亦指出，行政院2016年版核心能力模式分類的方式，是採用孫本初教授及黃一峯副教授之見解，將核心能力分為「共通」「管理」「專業」等3類；⁴² 本研究索引用來建構彰化縣政府中階主管核心職能的能力模型(薦任官等管理核心能力)即是屬於「管理」類。其能力模式建構流程圖示如下：

⁴¹ 謝九如，「建構公務人員學習地圖之研究-以公務人員管理核心能力為例」，*人事月刊*，第 363 期 (2015 年 11 月 6 日)，頁 42。

⁴² 謝九如，「建構公務人員學習地圖之研究-以公務人員管理核心能力為例」，*人事月刊*，第 363 期 (2015 年 11 月 6 日)，頁 46。

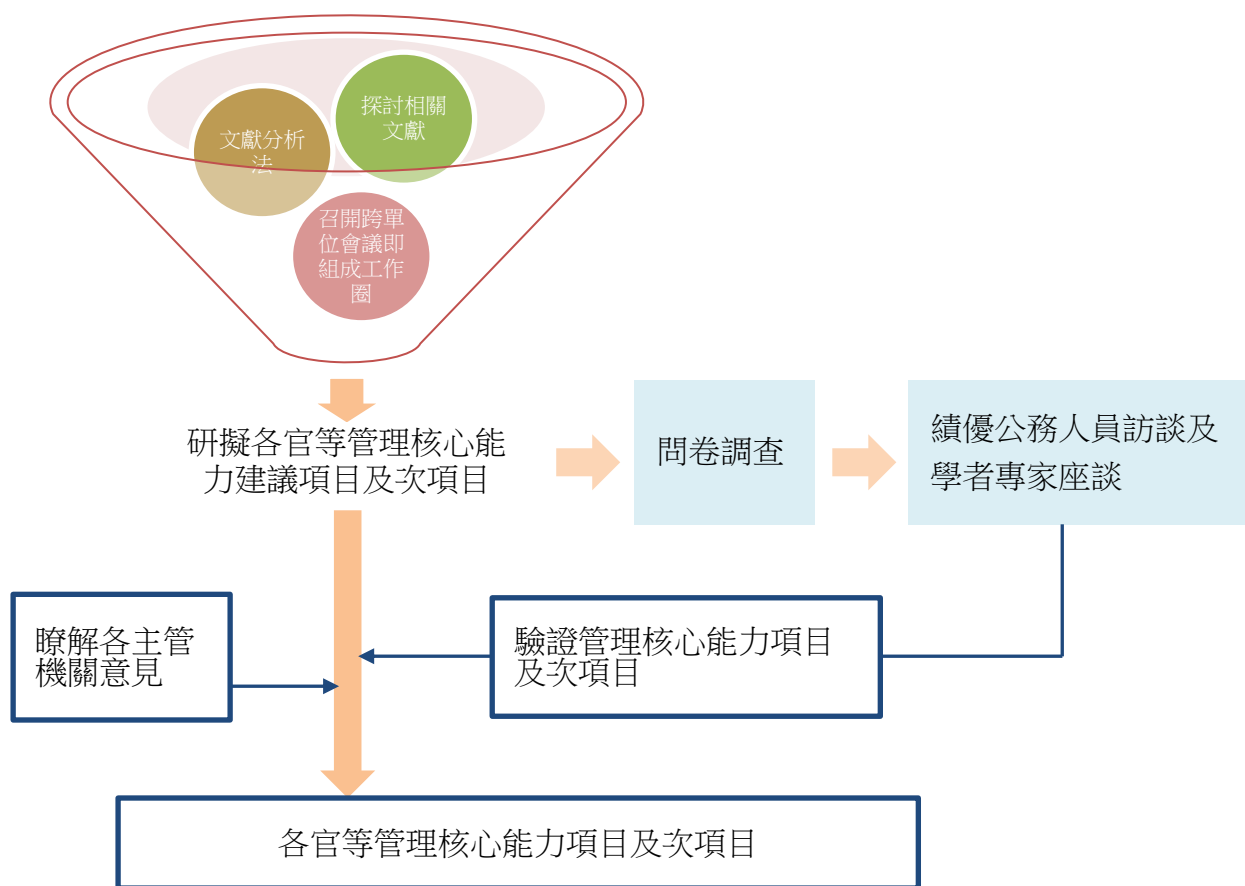


圖2-2 行政院2016年版核心能力建構流程 改自謝九如，「建構公務人員學習地圖之研究-以公務人員管理核心能力為例」，*人事月刊*，第363期（2015年11月6日），頁47。

建構過程屬於自行研究兼採委託研究方式，先由人事總處以自行研究方式提出管理核心能力建議項目及次項目，再以委託研究方式，由專家學者以質化及量化分析方式進行循證研究，依研究結果調整或修正，並提出各項目（次項目）的定義及關鍵行為指標。⁴³ 其中在人事總處自行進行的先導研究，是「透過文件分析，並對於國內外公務人員核心能力相關議題進行文獻蒐集、整理、分析與比較」在篩選設定核心能力項目的方式，「除邀集所屬機關及相關單位開會研商外，並組成工作圈，集思廣益、腦力激盪，最後歸納出現頻率較高之能力項目」。⁴⁴ 除

⁴³ 謝九如，「建構公務人員學習地圖之研究-以公務人員管理核心能力為例」，*人事月刊*，第 363 期（2015 年 11 月 6 日），頁 47。

⁴⁴ 同上。

了人事總處先導研究外，由圖2-2的流程觀察整個建構過程，可以對應表2-1「Lucia and Lepsinger 的職能模型建構方法」來看；行政院2016年核心能力版本的建構方式是兼具「自行研究法」與「引用現成法」的精神，尤其在先導研究中大量參考相關的現成能力資料進行規劃，此點更可以由謝九如「建構公務人員學習地圖之研究」中的「各官等管理核心能力建議項目及次項目」一表「採用之國家或我國主管機關」欄位內容可以得證，摘錄如下表2-3：

表2-3 薦任官等管理核心能力項目及次項目

能力項目	次項目	採用之國家或我國主管機關
問題分析	問題認定	行政院2014 年中階主管職務管理核心能力、保訓會2012 年高階文官學習地圖、高雄市政府2012 年共通性核心職能架構、保訓會2000 年共通性核心職能架構、內政部2012 年中高階主管共同核心能力、英國、韓國、美國、比利時、法國
	證據分析	
績效管理	計畫管理	行政院2014 年中階主管職務管理核心能力、保訓會2012 年高階文官學習地圖、高雄市政府2012 年共通性核心職能架構、保訓會2000 年共通核心職能架構、內政部2012 年中階主管共同核心能力、澳洲、英國、韓國、美國、比利時、丹麥
	資訊管理	
	績效考核	
溝通協調	溝通表達	行政院2014 年中高階主管職務管理核心能力、保訓會2012 年高階文官學習地圖、高雄市政府2012 年共通性核心職能架構、保訓會2000 年共通核心職能架構、內政部2012年中階主管共同核心能力、澳洲、英國、韓國、美國、法國、荷蘭、日本
	衝突管理	
團隊建立	工作教導	行政院2014 年中階主管職務管理核心能力、保訓會2012 年高階文官學習地圖、高雄市政府2012 年共通性核心職能架構、保訓會2000 年共通核心職能架構、內政部2012 年中階主管共同核心能力、澳洲、英國、韓國、美國、荷蘭、丹麥
	團隊經營	
	知識管理	
	工作激勵	

本表改自謝九如，「建構公務人員學習地圖之研究-以公務人員管理核心能力為例」，*人事月刊*，第363期（2015年11月6日），頁49。

上表所列薦任官等管理核心能力項目及子項目是歸納整理國外以及國內政府機關的採用情形作為能力模式初稿的設定參考。此外，先導研究後的循證研究，

包含問卷調查、績優公務人員訪談及學者專家座談等，則有表一 Lucia and Lepsinger 的職能模型建構方法中「自行研究法」中的第5、6步驟的精神；最後連同循證研究結果，再納入各主管機關意見進行核心能力的最後驗證，則有 Lucia and Lepsinger 的職能模型建構方法「自行研究法」的第7、8步驟的精神。綜合以上針對行政院2016年版本管理核心能力模式的建構過方法與過程，足見其具備職能建構方法的邏輯性與完整性。

最後針對行政院2016年版管理核心能力的內涵而論，除了各官等核心能力項目及其對應的子項目外，更有具體的「行為指標」描述，這是行政院2016年以前相關核心能力的建構版本所未見的，如此亦突顯該版本能力模式較具有完整性與操作性。以本研究對於職能的定義（「在某職務上，高績效者所應具備的知識(K)、技術(S)、態度(A)、或其他特質(O)之能力組合，並且是得以客觀衡量之行為特徵」）來看將引用的薦任官等管理核心能力內涵，例如「問題分析」的子項目「問題認定」所對應的行為指標共有3點描述，包含(1)具備基礎環境分析知能，辨識政策問題、及其所面對的外部系絡和政策需求；(2)具備基礎政策分析能力，分析政策問題與環境之動態關係，釐清需調整之政策措施；(3)瞭解創意發想概念，從多元角度思考問題，提出解決方案。三個行為指標在意涵及形態上，均包含知識、技術及態度的性質描述，且亦屬於由外部行為得以客觀衡量的特性；另觀察其他各能力項目、子項目及其所對應的各行為指標描述方式亦同，均具備得以透過外部進行觀察衡量的特性，如此足見行政院2016年建構的管理核心能力模式，符合本研究所定義的職能模式型態。

綜合以上針對行政院2016年建構的各官等管理核心能力(本研究引用薦任官等管理核心能力，作為建構彰化縣政府中階主管核心職能的參考基礎)建構方法、建構過程及其建構產出的能力模式內涵等之探討與分析，得以推論該本版能力模式的建構，符合職能建構的邏輯性與完整性；同時其建構產出的能力模式，亦符合「職能」的定義與型態要求，因此得以合理推論，該能力模式具備本研究在職

能建構上，作為引用的合理性。

第四節 小結

本章探討本研究將引用行政院2016年建構之薦任官等管理核心能力，進行「在地化」的修正調整，來建構分析彰化縣政府中階主管核心職能的合理性。分析上首先在第一節針對中央政府與地方政府功能定位及日常業務特性進行比較，歸納出三個主要的差異性，分別是(1)業務規模上的差異；(2)權責層次上（或位階）的差異；(3)業務特殊性的差異。也因此以職能的定義、分析及應用角度來看，對於這樣的差異，勢必影響業務上績效展現的方式、程度以及所對應公務人員能力需求的差異性，如此則可推論由中央統一建構的核心能力模式對於地方政府公務人員的適用上，為了符合實際上的需求，特別是職能的實用需求，也必然存在需要進行調整的空間（在本研究稱為「在地化」），同理可證本研究以中央建構的能力模式進行在地化調整的作法，在職能的建構實務需求上，具備合理性。

本章第二節依序就現行人事制度中的「任用」、「陞遷」、「考核」、「訓練」四個主要區塊，觀察我國公務人員(文官)所處的人力資源管理及發展的制度環境，並探討各該制度所隱含「職能」精神的設計及應用。觀察結果可以總結出當前我國文官的人事制度，在任用、陞遷、考核及訓練的制度設計或實際操作面上，都強調人與事的扣合精神，也都強調公務人員能力的相關條件，本質上即是有能力（職能）導向的制度精神。此外本探討亦發現我國公務人員人事制度，大致上仍是以中央為制度的主導，但在某些操作領域，仍容許一定程度各機關得以因地制宜的空間。對應到本研究職能建構的分析而論，採取中央建構的能力模式進行在地化調整的建構方式，而並非採取從無到有的自行建構方式，對於職能模式建構後的應用與發展，則較能與我國人事制度的精神與實務有效扣合，而不至於完全

脫節，如此亦可進一步論證本研究以中央建構的能力模式進行在地化調整的作法，在職能建構後的應用與發展上，具備合理性。

最後本章第三節探討行政院在公務人員核心能力的發展歷程、建構方式、能力模式內涵等。本研究引用行政院2016年建構的核心能力模式而論，歸納探討結果，除了由文獻理論上得以驗證本研究引用現成的能力模式(行政院2016年版本)來建構彰化縣政府中階主管核心職能的作法具有合理性外，更由行政院2016年能力版本的建構流程以及其能力模式的內涵等，以職能的建構邏輯與定義來檢視後，顯見其具備建構方式的邏輯性與完整性，以及能力模式型態的合理性。如此亦足證本研究以中央建構的能力模式(行政院2016年薦任官等管理核心能力)進行在地化調整的作法，在能力模式的引用選定上，具備合理性。

綜合本章各節的結論，條列如以下三點，用以驗證本研究以中央統一建構的核心能力模式(行政院2016年版本)進行在地化調整來建構、分析彰化縣政府中階主管核心職能的方法具備合理性：一、本研究以中央建構的能力模式進行在地化調整的作法，在職能的建構與實務需求上，具備合理性。二、本研究以中央建構的能力模式進行在地化調整的作法，在職能建構後的應用與發展上，具備合理性。三、本研究以中央建構的能力模式進行在地化調整的作法，在能力模式的引用選定上，具備合理性。

第三章 彰化縣政府中階主管核心職能建構分析（一）

第一節 蝶勘法的理論與操作設計

在本文第二章，透過理論文獻、相關資料文件的分析已對於本研究採用行政院 2016 年所建構的「薦任官等管理核心能力」模式，作為建構彰化縣政府中階主管人員核心職能引用基礎的職能建構方式，推論其具備合理性。依據這個合理性推論，並對照本研究表一「Lucia and Lepsinger 的職能模型建構方法」中「引用現成法」的操作步驟來看，表示本研究在建構彰化縣政府中階主管人員核心職能上，可以從步驟 3「引用現成的職能模型，實施問卷調查、並檢視職務與職能項目的相關性和重要度」接續進行，⁴⁵ 也就是以行政院 2016 年的薦任官等管理核心能力模式作為暫定模型或模型參考，透過職能分析的操作，進一步探討該模型在職務（本研究為彰化縣政府中階主管職務）實務上的適用性與重要度。針對上述分析目的，本章選定職能建構方法中屬於「集會類」中的「蝶勘法」，來進行操作的設計與分析。⁴⁶

一、蝶勘法介紹

「蝶勘法」(Developing A Curriculum, DACUM)，是 Developing A Curriculum 的縮寫，中譯名稱也以此縮寫發音。蝶勘法最早源自加拿大，由加拿大移民局和加拿大新斯科夏半島(Nova Scotia)的 NewStart 公司所屬之「地區經濟開發部」(Department of Regional Economic Expansion)合作共同研發創新的職業培訓計畫。一開始由 NewStart 公司的 Robert E. Adams 設計了圖形化的分析技術。1968 年，

⁴⁵ 吳偉文、李右婷合著，*人力資源管理：解讀職能密碼*（台北：普林斯頓國際，2006 年，初版），頁 5-8。

⁴⁶ 勞動部勞動部發展署，「職能分析方法簡介」，*職能發展應用平台*，http://icap.wda.gov.tw/Knowledge/knowledge_method.aspx，最後瀏覽日期：2017 年 3 月 29 日。

愛德華王子島(Prince Edward Island)新成立的荷蘭學院(HollandColledge)，其創始校長 Dr. Donlad Glendenning 將此一新的課程開發技術跟教學方法融合，形成一個以職能為基礎的分析方法。其後，經由美國俄亥俄州(Ohio State)州立大學教育與就業訓練中心(University Center on Education for Training and Employment, CETE)，Dr. Robert Norton 修正改良，蝶勘法開始被世界各地廣泛地應用。⁴⁷

以下參考勞動部勞動力發展署「職能發展應用平台」職能分析方法簡介中對於蝶勘法操作的主要三點假設前提：

1. 專業工作者可以比其他人更正確地描述他們的工作內容。
2. 有效定義工作的方法之一，是由專業工作者精確地描述他們的工作任務。
3. 為了準確地完成工作及任務，需要明確的知識、技術、工具、和工作者行為表現，而這四者具有密不可分且相輔相成之效果。⁴⁸

其立論基礎簡明來說，是以實際從事某一職務（欲進行職能分析的職務）的專業工作者，視為是最適合來進行職責、任務、職能分析的群組，且認為操作中透過工作職責、任務的描述，得以精確的分析應具備的相關職能。

蝶勘法是一種有效率、高品質、低成本的職業分析技術，此法具有以下 9 個特點，表列如下：⁴⁹

表 3-1 蝶勘法的特點

特點	說明
1. 組群互動	會議成員自由分享理念。

⁴⁷ 勞動部勞動力發展署，「職能分析方法簡介」，職能發展應用平台，http://icap.wda.gov.tw/Knowledge/knowledge_method.aspx，最後瀏覽日期：2017年3月29日。

⁴⁸ 勞動部勞動力發展署，「職能分析方法簡介」，職能發展應用平台，http://icap.wda.gov.tw/Knowledge/knowledge_method.aspx，最後瀏覽日期：2017年3月29日。

⁴⁹ 勞動部勞動力發展署，「職能分析方法簡介」，職能發展應用平台，http://icap.wda.gov.tw/Knowledge/knowledge_method.aspx，最後瀏覽日期：2017年3月29日。

2.腦力激盪	運用腦力激盪術激發全面構想，並確認所有列出的職責與任務。
3.組群協力合作	透過激勵合作使成員獲得鼓舞並促使成員有高品質的產出成果。
4.組群共識	藉由主持人的引導，再三淬煉產出成果，並建立共識。
5.未來導向	要求委員詳述未來職業趨勢，包含未來工作的改變。
6.員工的接受	讓員工了解，分析而得的職責和任務經由實務的專業工作者所確認。
7.綜合性成果	由合格的會議主持人引領 8-12 位實務的專業工作者經過兩天的議程，將所有職責及任務相關的知識，加以明確辨識出來。
8.品質優越	成員意見的提供，經其他成員的詳細評估及修正，強化貢獻的品質。
9.低成本	蝶勘法分析能夠在兩天內運用高效率及高效果過程獲得完整的成果，不似其他方法的冗長過程。

改自勞動部勞動部發展署，「職能分析方法簡介」，**職能發展應用平台**

http://icap.wda.gov.tw/Knowledge/knowledge_method.aspx，最後瀏覽日期：2017 年 3 月 29 日。

上表有關蝶勘法特點的描述，最能代表其操作精神的即是以「組群」互動運作的方式來達成分析成果的產出，包含每一位成員（或組員）自由地闡述自己的想法、組群成員共同腦力激盪協力合作、組群已達成共識的方式確認討論程成果等，也就是在組群的互動操作過程，完成開放性的討論及共識的收斂，因此能夠展現上表「8 品質優越：成員意見的提供，經其他成員的詳細評估及修正，強化貢獻的品質」與「9 低成本：蝶勘法分析能夠在兩天內運用高效率及高效果過程獲得完整的成果」的效益。

接續上論，有關蝶勘法的操作流程，於勞動部勞動力發展署「職能發展應用平台」之「職能分析方法簡介」中有具體的描述，步驟流程及說明整理如表：

表 3-2 蝶勘法操作流程說明

流程步驟	說明
1. 選取 8-12 位專家	選擇 8 到 12 位工作兩年以上且工作績優的專家級專業人員參與。
2. 检查工作/ 職業	先檢查要進行分析的工作/ 職業有哪些。
3. 確定一般職責	確定整份工作後，接著由會議主持人利用腦力激盪法(brainstorm)，請參與成員口述職責，並將職責列在卡片上，排在牆上。然後所有成員針對這些職責作增刪討論。
4. 確定明確執行的任務	在職責確定後，會議主持人再接著請參與成員利用腦力激盪法，口述每項職責的任務，並將任務列在卡片上，各項職責之後，排在牆上。然後所有成員針對各項職責底下的任務逐一作增刪討論。
5. 明列各項任務所需的職能	在各項職責下的任務確定後，可以依需要進一步分析執行各項任務所需的職能。主持人也可能依需要，請參與成員從不同向度（如：使用頻率、重要程度）評判各項任務或能力。
6. 檢查/ 校訂職責及任務的敘述內容	在步驟 3、4 已做了職責與任務討論後，這裡將就步驟 5 檢查與校訂職責及任務的敘述內容。
7. 順序排列職責/ 校訂職責及任務敘述內容	將校訂後的職責及任務的敘述內容，進行順序排列。一個工作以蝶勘法分析，通常需要 2-4 天不等。

整理自職能發展應用平台「職能分析方法簡介」，職能發展應用平台，
http://icap.wda.gov.tw/Knowledge/knowledge_method.aspx，最後瀏覽日期：2017年3月29日。

為了利於本研究將參照蝶勘法的操作精神，來設計彰化縣政府中階主管核心
 職能建構與分析的步驟，針對上表7個步驟，再依其性質，重點歸納整理如下表：

表 3-3 蝶勘法操作重點整理

流程步驟	重點描述
1. 選取專家 2. 檢查工作/ 職業	針對分析的職務，選定具代表性的實際工作者擔任參與操作的「專家」
3. 確定一般職責 4. 確定明確執行的任務 5. 明列各項任務所需的職能	透過團體的討論，有系統的產出欲分析職務所包含的職責(Duties)、任務(Tasks)，進一步分析出對應、包含的職能，其操作精神包含； (1)各成員有闡述的自由度 (2)團隊腦力激盪 (3)團隊以共識方式修正、歸納、收斂成果。 (4)具系統性的操作設計
6. 檢查/ 校訂職責及任務的敘述內容 7. 順序排列職責/ 校訂職責及任務敘述內容。	彙整校訂操作成果，令其具備「職能模式」應有的型態，以利於後續的應用。

本表由筆者自行整理

上表「重點描述」是將職能發展應用平台「職能分析方法簡介-蝶勘法」操作流程的7個步驟劃分為「1、2」、「3、4、5」與「6、7」三類，亦得視為三個操作階段來看，整理如下圖示：

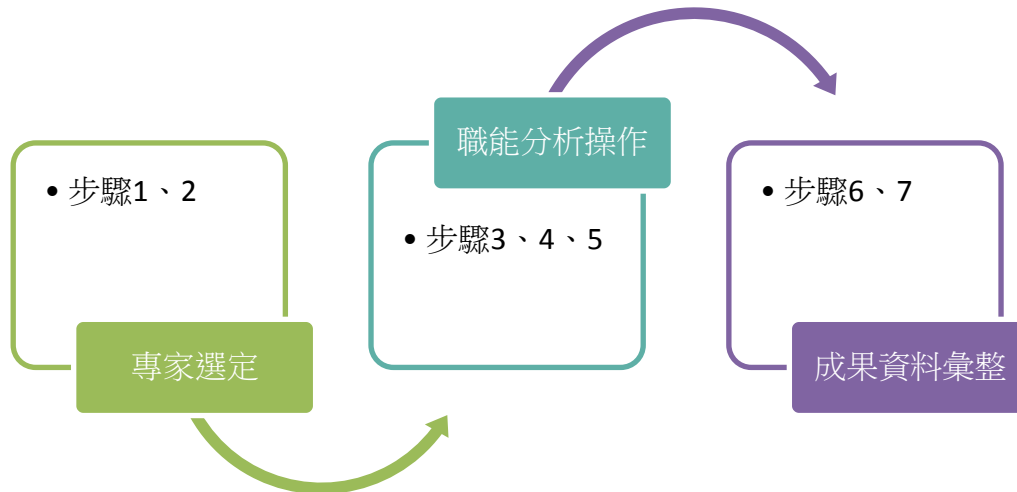


圖 3-1 蝶勘法操作流程參考 改自本文表 6

二、選定蝶勘法的理由

為了分析行政院 2016 年的薦任官等管理核心能力模式作為參考，對於彰化縣政府中階主管職務實務上的適用性及重要度分布情形，本研究選定「蝶勘法」的操作方式，參考其精神來發展設計本研究實際操作的流程，評估選定蝶勘法的理由，有以下幾點：

(一) 蝶勘法的優點主要為快速、系統化、中度花費即可徹底獲得資料：⁵⁰ 本研究以建構彰化縣政府中階主管核心職能為分析目標，職能的對象即是彰化縣政府暨其所屬一級機關 8 職等以上 9 職等以下主管人員，且以 8 職等的科長人員為主，總計有 24 個局處，因此考量各單位主管人員業務繁重，冗長且耗時費力的操作方式較難以獲得支持。鑒於筆者服務於彰化縣政府公務人才創新育成中心，每年定期針對彰化縣政府暨所屬一級機關辦理一次性（1 至 2 日）的培訓課程，因此得藉由各局處中階主管共同出席培訓的時機，排入「集會類」的職能分析的操作，特別是具備快速、系統化優點的「蝶勘法」操作方式，能夠確保在短時間內，有效獲得應有的分析結果。

⁵⁰ 勞動部勞動力發展署，「職能分析方法簡介」（頁 51），職能發展應用平台，http://icap.wda.gov.tw/Knowledge/knowledge_method.aspx，最後瀏覽日期：2017 年 3 月 29 日

(二) 透過會議中凝聚專家的共識，是故亦頗具說服力：⁵¹

蝶勘法的操作特色及精神（參考本文表 3-2、表 3-3），除了重視各專家個人的想法闡述外，也會透過團隊腦力激盪、討論互動的方式，以達成共識的模式，對於討論出來的許多資訊進行修正、歸納、收斂出成果。在本研究中，將於各局處中階主管中，選定高績效人員為專家人員來進行操作，因此最後的共識成果，必然對於未來職能應用的對象，也就是同樣是各局處的中階主管們，具有一定的說服力，如此亦將有助於該職能成果在未來進行相關的應用與發展。

(三) 操作方式較具自由度與活潑性：

整體而言，相較於其他集會類的分析方式，例如「名義群體技術」及「搜尋會議法」的嚴謹或強調會議方式的規則而言，「蝶勘法」在基本的操作架構前提下，保留極大的腦力發想空間，特別是本研究實際操作上，是將職能分析操作的橋段，排入原本主要的中階主管培訓活動中，因此設計上特別以分組方式，融入每個成員績效經驗分享的方式來進行（操作設計詳後），讓操作過程具有主管之間，經驗分享「標竿學習」的效益，如此則能與原本的培訓活動有效扣合，不至於突兀、格格不入，而減低成員的實際參與意願。

綜合以上的論述，本研究在選定「蝶勘法」作為第一個職能分析操作方法的考量重點，可簡要的說即是「操作可行性」及「效益度」。此外因為本研究的職能分析並非屬於從無到有的「自行研究法」，而是採用「引用現成法」來進行分析，⁵² 本質上可以視為是對於引用的職能模式（行政院 2016 年建構的「薦任官等管理核心能力」）應用於彰化縣政府中階主管的驗證分析，因此勢必需要對於選定的職能分析方法進行彈性調整，且保有其原本的特色與精神。誠如上述，蝶勘法的操作方式，相對有利於這樣的調整而符合本研究的效益，此點更是本章選

⁵¹ 勞動部勞動力發展署，「職能分析方法簡介」（頁 51），職能發展應用平台，http://icap.wda.gov.tw/Knowledge/knowledge_method.aspx，最後瀏覽日期：2017 年 3 月 29 日。

⁵² 吳偉文、李右婷合著，**人力資源管理：解讀職能密碼**（台北：普林斯頓國際，2006 年，初版），頁 5-8。

定「蝶勘法」的重要考量，實際的操作設計，在下段內容將詳細說明。

三、蝶勘法的操作設計

本研究於蝶勘法的操作設計，比照本文圖 3-1「蝶勘法操作流程參考」的三個階段以及各自包含的細部流程、說明等予以明確設定如下（圖 3-2、表 3-4）：

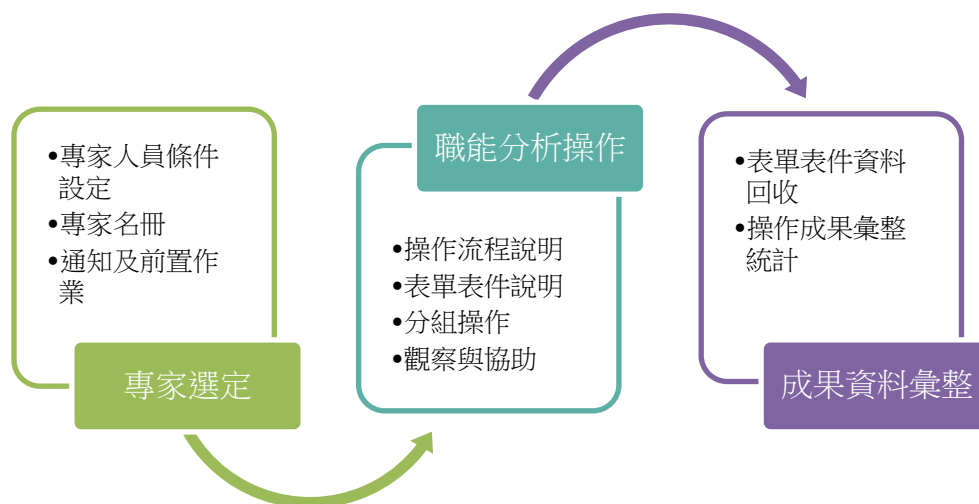


圖 3-2 蝶勘法操作主流程設計 本圖由筆者自繪

表 3-4 蝶勘法操作說明表

主流程	細部流程	說明
專家選定	專家人員條件設定	本流程採用蝶勘法的操作方式，以本府既所屬一級機關各推薦所屬薦任八職等以上九職等以下主管人員為對象，其擔任主管職務三年以上，且有具體優異表現者，條件如下： 1.於本府內部或參與中央有關績效評鑑具獲選事蹟者；

		<p>2.獲選本府或中央之模範公務人員者；</p> <p>3.曾獲專案考績一次記兩大功者；</p> <p>4.其他由上級主管推薦並有具體優異事項者。</p>
專家選定	專家名冊	由各單位依規定資格條件推薦任 8 至 9 職等主管人員 1 至 2 人報名參加，並填列身分資料及推薦理由；彙整檢視報名資料製作專家人員名冊。
專家選定	通知及前置作業	<p>一、發函通知集會日期、地點等相關資訊（附錄六）；本蝶勘法操作配合彰化縣政府 2016 年中階主管共識營活動辦理，操作時程詳（附錄七）執行計畫之「活動議程表」。</p> <p>二、準備當日操作所需之表單表件、筆記型電腦（4 部）、錄音筆、延長線等器具。</p>
職能分析操作	操作流程說明	<p>一、由主持人說明操作流程概要：</p> <p>1.操作目的說明：</p> <p>欲分析以行政院 2016 年薦任官等管理核心能力為參考，檢視其於彰化縣政府中階主管實務上績效行為之適用性、重要度。</p> <p>2.專家選定說明：</p> <p>由各單位推薦符合條件資格之高績效</p>

		<p>主管人員，作為本操作的專家人選。</p> <p>3.分組說明：</p> <p>由彰化縣政府各處及所屬一級機關總計約 30 人，共分為 4 組，每組 7 至 8 人。</p> <p>4.操作方式說明：詳圖 3-3「蝶勘法-各組操作流程」</p> <p>(1)組長選任及分工：</p> <p>每組組員推選 1 位組長，並由組長指定 1 位記錄以及組員輪流分享績效事蹟的順序。</p> <p>(2)組員個別具體績效行為描述：</p> <p>依序由組員分享一則自己業務工作上，具代表性，展現優良績效且覺得有成就感的案例，其他組員聆聽並自由互動以了解案例內容。</p> <p>(3)逐項檢視行政院 2016 年版薦任官等管理能力模式</p> <p>(4) 討論能力模式與實際績效行為之適切與否：</p> <p>每位組員於聆聽其中 1 位組員分享完畢後，由組長引導所有組員，逐項檢視、討論，該分享的績效行為事蹟中，是否展現行政院 2016 年「薦任官等管理核</p>
--	--	--

		<p>心能力」核心能力項目、子項目及其所對應的行為指標（表 3-5 能力模式討論參考表），並討論達成共識。</p> <p>(5)能力模式編碼紀錄：</p> <p>由負責記錄的組員，將共同討論出符合績效行為內涵的能力模式（能力項目、子項目、行為指標）及其行為簡述等，記錄在「績效能力模式分組討論紀錄表」（表 3-6）；其中能力模式的紀錄以「能力模式分組討論參考表」（表 3-5）能力編碼方式記錄，例如主項目 A.問題分析/次項目 2.證據分析/行為指標 1.具備基礎環境分析之能，辨識政策問題、及其所面對的外部系絡和政策需求。紀錄編碼方式則為：A-2-1，依此類推。</p> <p>(6)(7)所有能力模式均檢視討論完成後，進行下一位組員分享，繼續操作上述(3)(4)(5)步驟。</p> <p>(8)所有組員都完成操作後，紀錄人員整理所有紀錄並請組員瀏覽確認；大致無誤後完成操作流程。</p>
職能分析操作	分組操作、觀察分析	依據操作流程分組進行實作，且每一組指派 1 位觀察員協助操作事項並管控操作時間，應於 2 小時內完成。

成果資料彙整	表單表件資料回收 操作成果彙整統計	由各組觀察員回收各組作成果，彙整所有紀錄資料(能力模式編碼、行為簡述)等，進行後續的統計分析作業。
--------	----------------------	---

本表由筆者自行整理

本研究於蝶勘法的操作上，主要是採分組操作的方式，共分為4組同時進行；各組依據上述流程及說明內容來操作，精要的說，是由各組針對每一位組員分享的實務績效行為，以行政院 2016 年版本核心能力模式為參考，逐步檢視、討論每一位組員的績效行為所展現該行政院版本能力模式中的能力項目（子項目、行為標準），且討論時需以行為標準做為檢視的依據。整個過程以符合蝶勘法操作精神的自由度、系統性以及產出效率來設計，各單位代表共同參與（分 4 組同時進行）有利於操作成果的公信力，上表說明相關流程圖及表件如下：

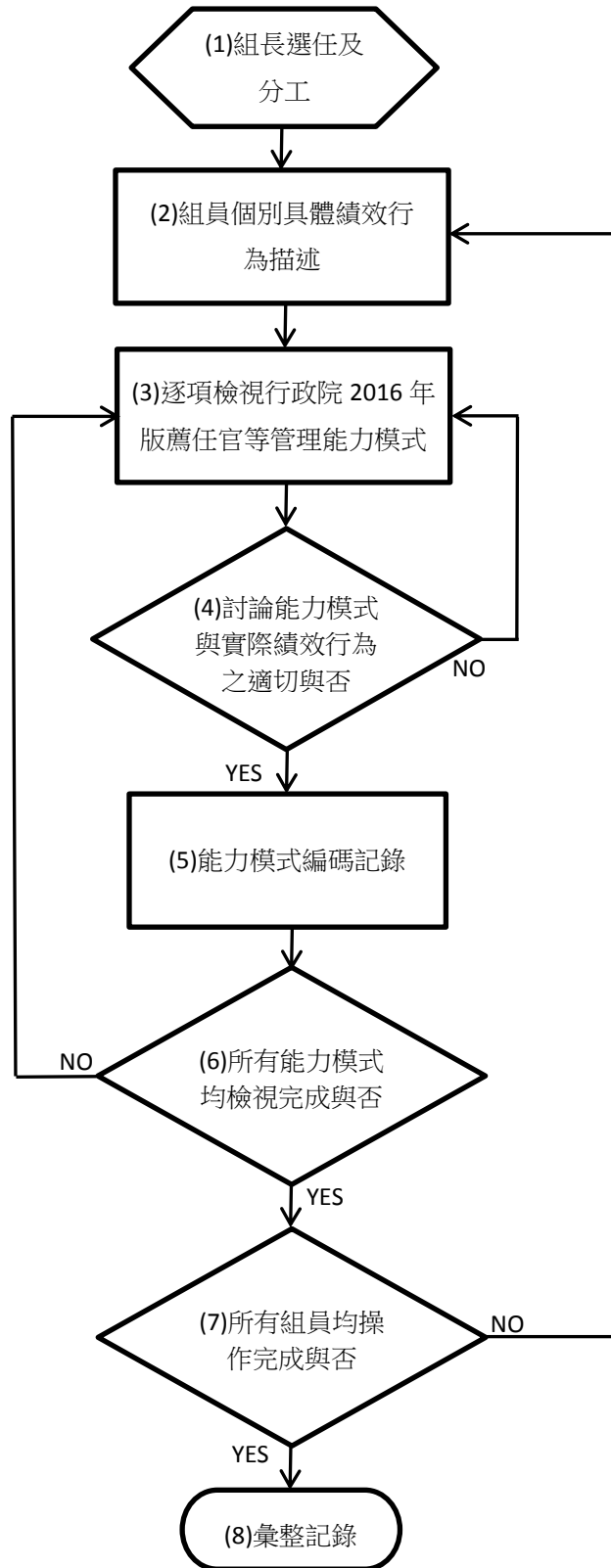


圖 3-3 蝶勘法-各組操作流程 本圖由筆者自繪

表 3-5 能力模式討論參考表

項目 (定義)	次項目 (定義)	行為指標
<p>A.問題分析</p> <p>(辨識政策問題內涵,透過證據資料分析作為決策判斷依據之能力。)</p>	<p>1.問題認定</p> <p>(辨識與認定政策問題,釐清問題優先性之能力。)</p>	<p>1. 具備基礎環境分析知能,辨識政策問題、及其所面對的外部系絡和政策需求。</p> <p>2. 具備基礎政策分析能力,分析政策問題與環境之動態關係,釐清需調整之政策措施。</p> <p>3. 瞭解創意發想概念,從多元角度思考問題,提出解決方案。</p>
	<p>2.證據分析</p> <p>(應用與分析資訊、獲得初步診斷結論,作為解決方案擬定基礎之能力。)</p>	<p>1. 運用資料蒐集方法,彙整外部其他單位的議題相關資料。</p> <p>2. 具備資訊分析概念,應用電腦軟體分析組織外部資料、製作報表。</p>
<p>B.績效管理</p> <p>(依據組織目標制定執行計畫與方案,按規劃進度推動,定期實施考核,並對工作成果資訊能以電子化儲存與管理之能力。)</p>	<p>1.計畫管理</p> <p>(推動特定計畫、方案,整合相關資源並徹底執行之能力。)</p>	<p>1. 具備專案管理能力,擬定組織內部各項專案計畫和績效測量指標,並能管理工作進程與成果。</p> <p>2. 具備基礎政策評估能力,依據指標測量成果評估計畫執行之外部成效。</p> <p>3. 瞭解政策執行基本法令與條件,能按照專案時程推動業務執行。</p> <p>4. 應用人際溝通技能,與組織內部成員交換意見,形成目標共識。</p>
	<p>2.資訊管理</p> <p>(分析資訊意涵,並針對資訊進行加密、維護與存取之能力。)</p>	<p>1. 瞭解基礎資訊安全知識、和內部資訊安全重要性,遵守資安規範和簡易軟體操作。</p> <p>2. 具備資訊分析概念,應用電腦軟體分析組織外部資料、產製報表。</p>
	<p>3.績效考核</p> <p>(蒐集與分析平時</p>	<p>1. 具備專案管理能力,擬定組織內部各項專案計畫和績效測量指標,並能管理工作進程與成果。</p>

項目 (定義)	次項目 (定義)	行為指標
	績效、專案績效資訊，據以評核成員工作成果之能力)	2. 具備基礎政策評估能力，依據指標測量成果評估計畫執行之外部成效。 3. 應用人際溝通技能，與組織內部成員交換意見，形成目標共識。 4. 應用資料蒐集方法，蒐集歸納組織或成員運作資訊，做為進一步評估與分析之基礎。 5. 具備資料分析概念，對組織成員行為與態度資訊進行分析。
C.溝通協調 (運用各種談話技巧、策略，在一般情境或衝突狀態下進行折衝與溝通之能力)	1.溝通表達 (針對不同對談情境、不同個性同仁，能運用不同溝通技巧進行對話之能力)	1. 具備人際溝通技能，瞭解人際關係動態，能與組織內部成員進行有效溝通。 2. 瞭解創意發想概念，對組織內部成員管理提出新的構想與變革意見。
	2.衝突管理 (引導衝突浮現，再透過現有資訊證據，尋求折衝與解決方案之能力)	1. 具備人際溝通技能，遭遇組織內部成員意見衝突與矛盾時，能進行衝突協調和解決。 2. 瞭解團體合作概念，藉由衝突引導成員相互認識與理解，促使內部成員相互信任。 3. 應用資料蒐集方法，蒐集歸納組織或成員運作資訊，做為進一步評估與分析之基礎。
D.團隊建立 (型塑團隊認同、激勵同仁、鼓勵知識分享，並適時協助與教導同仁之能力)	1.工作教導 (引導組織成員投入計畫、專案，共同完成目標工作，習得業務知能之能力)	1. 具備專案管理能力，能向組織內部成員說明與示範專案管理與其他工作重點。 2. 具備人際溝通技能，瞭解人際關係動態，能與組織內部成員進行有效溝通。 3. 瞭解團體合作概念，能建立內部成員信任感、凝聚成員向心力，協力完成組織交付任務。
	2.團隊經營 (理解成員特性，建立團隊信任，維持	1. 具備基礎工作設計能力，依據組織內部成員專長與個人特質分配業務工作。 2. 具備人際溝通技能，瞭解人際關係動態，能與組織內部成員進行有效溝通。

項目 (定義)	次項目 (定義)	行為指標
	合作默契與關係之能力。)	3. 瞭解團體合作概念，能建立內部成員信任感、凝聚成員向心力，協力完成組織交付任務。
	3.知識管理 (蒐集與分析各種資訊，使轉化為知識資產，並於成員間相互流通與傳遞之能力。)	1. 瞭解團體合作概念，能建立內部成員信任感、凝聚成員向心力，協力完成組織交付任務。 2. 運用資料蒐集方法，彙整外部其他單位的議題相關資料。 3. 具備資訊分析概念，應用電腦軟體分析組織外部資料、製作報表。 4. 瞭解創意發想概念，對組織內部成員管理提出新的構想與變革意見。
	4.工作激勵 (改變組織氣候、提振成員士氣，給予認知與情感支持之能力。)	1. 具備人際溝通技能，瞭解人際關係動態，能與組織內部成員進行有效溝通。 2. 瞭解團體合作概念，能建立內部成員信任感、凝聚成員向心力，協力完成組織交付任務。 3. 瞭解創意發想概念，對組織內部成員管理提出新的構想與變革意見。

改自行政院 2016 年 1 月 26 日函訂定公務人員學習地圖：薦任官等管理核心能力

表 3-6 績效能力模式分組討論紀錄表

績效能力模式分組討論紀錄表			
組別	第 組	分享人	
		記錄人	
能力 1	主項目	次項目	行為模式 (可複選)
	a	1	123
	事實描述：		
能力 2	主項目	次項目	行為模式 (可複選)
	事實描述：		

能力 3	主項目	次項目	行為模式 (可複選)
	事實描述： (以下自行新增欄位)		

本表由筆者自行設計

第二節 蝶勘法的操作過程與資料整理

本節根據上一節本研究採用「蝶勘法」精神所設計的操作步驟流程，依序描述本研究在這個階段實際操作的過程，並呈現過程中因操作獲得、產出的相關資料等。如此，有利於對本研究在蝶勘法的實際操作過程樣貌，有更真切的認識。描述方式，依據「圖 3-2 蝶勘法操作主流程設計」3 個主要階段來展開，依序是(1)專家選定(2)職能分析操作(3)成果資料彙整。

一、專家選定

本研究係針對彰化縣政府中階主管核心職能進行相關的研究分析，因此採取蝶勘法的精神，必須以實際從事該領域之高績效人員為專家人員，來進行相關的操作，因此依據本文「表七蝶勘法操作說明表」專家選定/專家人員條件設定，必須從彰化縣政府 18 個處以及 6 個局之薦任八職等以上九職等以下主管人員中，各自遴選 1-2 人符合條件(5 個條件)設定的人員擔任專家；有本蝶勘法的操作，是配合彰化縣政府 2016 年中階主管共識營活動來進行，因此遴選專家的方式，是利用該共識營活動的調訓函(附錄六：彰化縣政府 2016 年 2 月 25 日府授人創新字第 1050062513 號函)，請各局處依據預先設定的條件，自行推薦三年以上主管職務之人員，並填具推薦表件以利彙整。推薦表內容除了基本報名資料外，亦

須簡述推薦人員之「優越事蹟」，俾憑作為專家資格確認之依據。

彙整報名結果，總計有推薦報名人員總計有 29 位，其中包含彰化縣政府 17 個「處」各 1 人（彰化縣政府組織編制總計 18 個處，其中財政處未推薦人選，其餘 17 處均推薦 1 人），以及 6 個縣屬一級機關各推薦 2 人，人員名冊如下表：

表 3-7 專家人員推薦名冊

機關	姓名	性別	職等	職務等級
法制處	張○○	男	薦任第 8 職等以上	科長以上
政風處	劉○○	男	薦任第 8 職等以上	科長以上
行政處	賴○○	男	薦任第 8 職等以上	科長以上
計畫處	許○○	男	薦任第 8 職等以上	科長以上
主計處	邱○○	男	薦任第 8 職等以上	科長以上
人事處	鄭○○	男	薦任第 8 職等以上	科長以上
地政處	劉○○	男	薦任第 8 職等以上	科長以上
農業處	郭○○	男	薦任第 8 職等以上	科長以上
城市暨觀光發展處	謝○○	男	薦任第 8 職等以上	科長以上
社會處	周○○	女	薦任第 8 職等以上	科長以上
民政處	曹○○	女	薦任第 8 職等以上	科長以上
新聞處	張○○	男	薦任第 8 職等以上	科長以上
工務處	馬○○	男	薦任第 8 職等以上	科長以上
勞工處	吳○○	女	薦任第 8 職等以上	科長以上
建設處	陳○○	男	薦任第 8 職等以上	科長以上
教育處	胡○○	女	薦任第 8 職等以上	科長以上

水資處	曾○○	男	薦任第 8 職等以上	科長以上
地方稅務局	葉○○	女	薦任第 8 職等以上	科長以上
地方稅務局	蕭○○	男	薦任第 8 職等以上	科長以上
消防局	徐○○	男	薦任第 8 職等以上	科長以上
環境保護局	游○○	女	薦任第 8 職等以上	科長以上
文化局	林○○	女	薦任第 8 職等以上	科長以上
文化局	周○○	女	薦任第 8 職等以上	科長以上
環境保護局	陳○○	女	薦任第 8 職等以上	科長以上
消防局	施○○	男	薦任第 8 職等以上	科長以上
衛生局	林○○	女	薦任第 8 職等以上	科長以上
衛生局	張○○	女	薦任第 8 職等以上	科長以上
警察局	李○○	男	薦任第 8 職等以上	科長以上
警察局	賈○○	男	薦任第 8 職等以上	科長以上

本表由筆者自行整理

由上開各局處推薦名冊中可知，推薦人員中以薦任 8 職等科長職務為多數，共有 23 人，另外 6 人則為薦任 9 職等職務人員，職務分別有副處長 3 位、秘書 1 位、消保官 1 位、督察長 1 位。各推薦人員報名之優越事蹟資料彙整如附錄八，另外比對本研究專家人選的四個條件來看：

1. 於本府內部或參與中央有關績效評鑑具獲選事蹟者；
2. 獲選本府或中央之模範公務人員者；
3. 曾獲專案考績一次記兩大功者；
4. 其他由上級主管推薦並有具體優異事項者。

可整理歸類每個受推薦人員的優越事蹟項目如下表：

表 3-8 專家人員優越事蹟檢視表

機關/單位	姓名	符合條件項目(共 4 項)			
		1	2	3	4
法制處	張○○	V	V		V
政風處	劉○○				V
行政處	賴○○	V			
計畫處	許○○	V	V		
主計處	邱○○	V			
人事處	鄭○○		V		
地政處	劉○○		V		
農業處	郭○○				V
城市暨觀光發展處	謝○○				V
社會處	周○○	V			
民政處	曹○○	V			
新聞處	張○○	V	V		
工務處	馬○○				V
勞工處	吳○○	V			
建設處	陳○○				V
教育處	胡○○	V	V	V	
水資處	曾○○				V
地方稅務局	葉○○	V			
地方稅務局	蕭○○				V
消防局	徐○○	V			V
環境保護局	游○○	V			
文化局	林○○				V
文化局	周○○		V		
環境保護局	陳○○	V			
消防局	施○○	V			
衛生局	林○○		V		V
衛生局	張○○	V			
警察局	李○○				V
警察局	賈○○	V			V

本表由筆者自行整理

由上專家人選之優越事蹟檢視表來看，符合本研究蝶勘法專家人員 4 個條件設定 1 個以上者共有 29 人；另統計符合條件之專家人員中，具有條件 1「於本府內部或參與中央有關績效評鑑具獲選事蹟者」有 16 人、具有條件 2「獲選本府或中央之模範公務人員者」有 8 人、具有條件 3「曾獲專案考績一次記兩大功者」有 1 人。專家人員設定的 4 個條件中，條件 1 至 3 的條件，均屬需要透過中央或彰化縣政府，以相關績效評選或競賽機制來評量得出的成果，具有較高的公信力，因此若觀察上開檢視表，以條件 1、2、3 其中 1 項以上推薦的人員，在 29 人中共有 20 人（約 70%），顯示本專家人選確實具有高度的代表性。

嗣後，在實際操作前，除了配合主活動「彰化縣政府 105 年中階主管共識營」活動前通知作業外，需針對 29 位專家人員予以分組，以利於蝶勘法之分組操作。分組方式依設計以 7-8 人為 1 組，共分為 4 組；除了人數均衡的考量外，亦考量各組業務性質、男女比例、官等分布上的均衡，以減少特定類別過度集中於某一組而影響操作結果的客觀性，其中在業務性質上主要是均衡「業務單位」及「幕僚單位」的人數；彰化縣政府各局處中，習慣上歸類為「業務單位」的有民政、財政、建設、教育、工務、水利資源、城市暨觀光發展、農業、社會、勞工、地政、新聞等 12 處，另外加上警察、消防、衛生、環保、地方稅務、文化等 6 個局，總計有 18 個業務部門，而歸類為「幕僚單位」的有行政、計畫、法制、政風、主計、人事等 6 處。承上，設定分組原則如下：

- (1) 以各組成員均包含「業務單位」與「幕僚單位」人員。
- (2) 各組男女人數分配相近。
- (3) 各組官職等職務分配相近。

依據上開原則及實際專家人員名冊，本蝶勘法操作專家人員分組原則可以下表來顯示：

表 3-9 蝶勘法分組原則表

組別	總人數	單位性質		性別		職等	
		業務	幕僚	男	女	薦 8	薦 9
1	8	6	2	5	3	7	1
2	7	5	2	5	2	6	1
3	7	6	1	4	3	6	1
4	7	6	1	4	3	5	2

本表由筆者自行整理

依據上表各組人員分配原則，實際分組結果如下表 3-10。

表 3-10 蝶勘法操作分組表

第 1 組		第 2 組	
單位	姓名	單位	姓名
政風處	劉○○	農業處	郭○○
稅務局	葉○○	文化局	林○○
地政處	劉○○	城觀處	謝○○
文化局	周○○	環保局	游○○
行政處	賴○○	計畫處	許○○
消防局	施○○	警察局	李○○
勞工處	吳○○	人事處	鄭○○
水資處	曾○○		
第 3 組		第 4 組	
單位	姓名	單位	姓名

工務處	馬○○	法制處	張○○
民政處	曹○○	社會處	周○○
稅務局	蕭○○	消防局	徐○○
環保局	陳○○	衛生局	林○○
主計處	邱○○	新聞處	張○○
衛生局	張○○	警察局	賈○○
建設處	陳○○	教育處	胡○○

本表由筆者自行整理

二、職能分析操作

本蝶勘法之職能分析，配合彰化縣政府 2016 年中階主管共識營活動時程，業於 2016 年 3 月 11 日 13:30 至 15:30 期間，假彰化縣○○鎮○○民宿一樓交誼廳操作完成。當日實際參與分組操作之專家人員中，因有緊急業務不克出席者有 5 人，分別是第三組 2 人(蕭○○)、第四組 3 人(徐○○、張○○、賈○○)，因此實際參與操作之專家人員共有 24 人，分組名冊如下，其中每一組名冊首列者為各組組長，負責引導組員進行各項步驟：

表 3-11 蝶勘法實際操作人員

第 1 組		第 2 組	
單位	姓名	單位	姓名
政風處	劉○○	農業處	郭○○
稅務局	葉○○	文化局	林○○
地政處	劉○○	城觀處	謝○○
文化局	周○○	環保局	游○○
行政處	賴○○	計畫處	許○○

消防局	施○○	警察局	李○○
勞工處	吳○○	人事處	鄭○○
水資處	曾○○		
第 3 組		第 4 組	
單位	姓名	單位	姓名
工務處	馬○○	法制處	張○○
民政處	曹○○	社會處	周○○
主計處	邱○○	衛生局	林○○
衛生局	張○○	教育處	胡○○
建設處	陳○○		

本表由筆者自行整理

若相較於勞動部勞動力發展署：職能發展應用平台「職能分析方法簡介-蝶勘法」的建議專家人數 8-12 人而言，⁵³ 本研究的實際操作的專家人數 24 人，且多由各單位推薦之代表，顯然更具有實務上代表性與可信度。

整個操作過程在主持人（由本人擔任）說明整個操作的目標、操作步驟、注意事項以後，即請各組組長依前一節所述之「圖 3-3 各組操作流程」引導組員逐步進行，並由各組觀察員協助操作之事項並答覆操作上的疑問，最後各組均於預定時間內完成所有人員的動作，並由各組觀察員將操作寫完成的「績效能力模式分組討論紀錄表」電子檔收回，完成整個蝶勘法之操作。

三、成果資料彙整

本蝶勘法操作結果，總計回收 24 份「績效能力模式分組討論紀錄表」，實際參與操作的人員完成率達 100%；統計紀錄表之各項能力項目之編碼，並轉換為實際代表的能力項目、子項目以及行為指標，彙整操作結果如附錄九「蝶勘法操

⁵³ 勞動部勞動力發展署，「職能分析方法簡介」，職能發展應用平台，http://icap.wda.gov.tw/Knowledge/knowledge_method.aspx，最後瀏覽日期：2017 年 3 月 29 日。

作結果彙整表」；該表係紀錄 24 位專家人員績效行為所展現的能力模式，以各能力項目/子項目之行為指標，被 24 位專家人員實際績效行為中，展現的次數進行統計，簡要其統計結果詳如下表：

表 3-12 蝶勘法操作結果統計表

主項目	子項目	行為指標	次數
A.問題分析	1.問題認定	1.具備基礎環境分析知能，辨識政策問題、及其所面對的外部系絡和政策需求。	18
		2.具備基礎政策分析能力，分析政策問題與環境之動態關係，釐清需調整之政策措施。	4
		3.瞭解創意發想概念，從多元角度思考問題，提出解決方案。	10
	2.證據分析	1. 運用資料蒐集方法，彙整外部其他單位的議題相關資料。	6
		2. 具備資訊分析概念，應用電腦軟體分析組織外部資料、製作報表。	2
B.績效管理	1.計畫管理	1. 具備專案管理能力，擬定組織內部各項專案計畫和績效測量指標，並能管理工作進程與成果。	8
		2. 具備基礎政策評估能力，依據指標測量成果評估計畫執行之外部成效。	4
		3. 瞭解政策執行基本法令與條件，能按照專案時程推動業務執行。	6
		4. 應用人際溝通技能，與組織內部成員交換意見，形成目標共識。	10
	2.資訊管理	1. 瞭解基礎資訊安全知識、和內部資訊安全重要性，遵守資安規範和簡易軟體操作。	1

		2. 具備資訊分析概念，應用電腦軟體分析組織外部資料、產製報表。	1
	3.績效考核	1. 具備專案管理能力，擬定組織內部各項專案計畫和績效測量指標，並能管理工作進程與成果。	6
		2. 具備基礎政策評估能力，依據指標測量成果評估計畫執行之外部成效。	2
		3. 應用人際溝通技能，與組織內部成員交換意見，形成目標共識。	4
		4. 應用資料蒐集方法，蒐集歸納組織或成員運作資訊，做為進一步評估與分析之基礎。	1
		5. 具備資料分析概念，對組織成員行為與態度資訊進行分析。	1
C.溝通協調	1.溝通表達	1. 具備人際溝通技能，瞭解人際關係動態，能與組織內部成員進行有效溝通。	12
		2. 瞭解創意發想概念，對組織內部成員管理提出新的構想與變革意見。	9
	2.衝突管理	1. 具備人際溝通技能，遭遇組織內部成員意見衝突與矛盾時，能進行衝突協調和解決。	8
		2. 瞭解團體合作概念，藉由衝突引導成員相互認識與理解，促使內部成員相互信任。	5
		3. 應用資料蒐集方法，蒐集歸納組織或成員運作資訊，做為進一步評估與分析之基礎。	3
	D.團隊建立	1.工作教導	1. 具備專案管理能力，能向組織內部成員說明與示範專案管理與其他工作重點。
2. 具備人際溝通技能，瞭解人際關係動態，能與組織內部成員進行有效溝通。			4

		3. 瞭解團體合作概念，能建立內部成員信任感、凝聚成員向心力，協力完成組織交付任務。	5
2. 團隊經營		1. 具備基礎工作設計能力，依據組織內部成員專長與個人特質分配業務工作。	6
		2. 具備人際溝通技能，瞭解人際關係動態，能與組織內部成員進行有效溝通。	4
		3. 瞭解團體合作概念，能建立內部成員信任感、凝聚成員向心力，協力完成組織交付任務。	4
3. 知識管理		1. 瞭解團體合作概念，能建立內部成員信任感、凝聚成員向心力，協力完成組織交付任務。	4
		2. 運用資料蒐集方法，彙整外部其他單位的議題相關資料。	3
		3. 具備資訊分析概念，應用電腦軟體分析組織外部資料、製作報表。	2
		4. 瞭解創意發想概念，對組織內部成員管理提出新的構想與變革意見。	2
4. 工作激勵		1. 具備人際溝通技能，瞭解人際關係動態，能與組織內部成員進行有效溝通。	3
		2. 瞭解團體合作概念，能建立內部成員信任感、凝聚成員向心力，協力完成組織交付任務。	4
		3. 瞭解創意發想概念，對組織內部成員管理提出新的構想與變革意見。	1

本表由筆者自行整理

第三節 蝶勘法操作成果分析

本章蝶勘法的操作成果，原始資料即是將各組專家人員，進行分享與討論結論，由各組紀錄人員如實紀錄而成的「績效能力模式分組討論紀錄表」。紀錄內容主要有兩大類，一個是紀錄以行政院 2016 年薦任官等管理核心能力模式為參考，檢視各專家實際工作上績效事蹟所是否展現出能力模式中的相關能力項目、次項目以及所對應的行為指標，而進行編碼的紀錄結果；另一個紀錄內容則是將專家人員展現能力模式（能力項目、次項目、行為指標）的實際行為，簡略的描述出來。如此，則期待透過蝶勘法的操作，可以得出各專家人員實際績效行為所蘊含的能力模式（行政院 2016 年薦任官等管理核心能力模式），且是透過各組專家人員共同討論認同而得的結果，例如以下列摘錄一位專家人員的紀錄表內容：

表 3-13 績效能力模式分組討論紀錄表（摘錄一）

績效能力模式分組討論紀錄表			
組別	第 1 組	分享人	周○○
人數	共 8 人	記錄人	賴○○
能力 1	主項目	次項目	行為模式 (可複選)
	A	1	1、3
	事實描述：縣立圖書館假日進館讀者眾多，歸還書籍爆增，整書人力無法負荷情況下，創新提供假日人氣熱門童書推薦專區，以讓歸還童書快速再次借閱率的提升。		
	能力模式相關之人數 8 人		
能力 2	主項目	次項目	行為模式 (可複選)
	B	1	1、4
	事實描述：凝聚內部同仁共識，以提升假日書架整齊度為目標，創新設置新服務。		

	能力模式相關之人數 <u>8</u> 人		
能力 3	主項目	次項目	行為模式 (可複選)
	C	1	1、2
	事實描述： 團隊溝通達成共識，讓輪值服務臺同仁充分了解設置目的，能在忙碌接受臨櫃流通服務時，加強宣導推廣，有效提升設置效能。		
	能力模式相關之人數 <u>8</u> 人		
能力 4	主項目	次項目	行為模式 (可複選)
	D	3	1、4
	事實描述： 整合館員構想與意見，以達到民眾找書便利性，創意發想新便民措施，並減緩假日整書人力不足之情形。		
	能力模式相關之人數 <u>8</u> 人		
能力 5	主項目	次項目	行為模式 (可複選)
	以下自行擴充欄位		
	能力模式相關之人數 _____ 人		

本表由筆者自行整理

上開紀錄表紀錄了專家人員(周○○)的績效事蹟所蘊含的4個核心能力項目(編碼A、B、C、D)，對照「表3-5 能力模式討論參考表」的對應能力項目分別為「問題分析」、「績效管理」、「溝通協調」、「團隊建立」，表示該專家所分享的績效事蹟，組員討論與檢視結果，含括行政院2016年薦任官等管理核心能力模式的4個項目；進一步由紀錄表的次項目來看，紀錄「1」表示展現出「問題分析」項目的第1個次項目「問題認定」能力；同理，在「績效管理」項目上則記錄「2」，表示展現出其次項目「計畫管理」能力；在「溝通協調」部分則是

次項目「1」「溝通表達」能力、在「團隊建立」部分則是次項目「3」「知識管理」能力；也就是說在 4 個主項目核心能力分別所對應的次項目中（合計 11 個），討論檢視出符合的次項目能力有 4 個，其餘 7 個並沒有在該專家所分享的績效事蹟中展現出來。進一步由紀錄表的「行為模式」欄位來看，能力：主項目 A/次項目 1 所對應的行為模式為「1、3」，表示該專家的績效事蹟有展現出該能力模式「A.問題分析」/「1.問題認定」之行為指標有 2 個，分別是「1. 具備基礎環境分析知能，辨識政策問題、及其所面對的外部系絡和政策需求」及「3. 瞭解創意發想概念，從多元角度思考問題，提出解決方案」；同理，在能力 2：「A.績效管理」/「1.計畫管理」所展現的行為指標則有「1、4」，分別是「1. 具備專案管理能力，擬定組織內部各項專案計畫和績效測量指標，並能管理工作進程與成果」與「4. 應用人際溝通技能，與組織內部成員交換意見，形成目標共識」。依序統計各能力次項目的行為模式紀錄，從該專家分享的績效行為中，發現在所有 4 個主項目/11 個次項目之 34 個行為指標中，總共展現出 8 個符合的行為指標。

由紀錄表的設計可以了解，在本蝶勘法的分組操作過程中，各組針對每一位組員（專家人員）的績效事蹟進行核心能力的檢視，檢視的重點即是以各核心能力的行為指標來逐一檢視，以確認組員所分享的績效事蹟是否有符合某一項行為指標的態樣，如果有則予以紀錄下來，等到所能力主項目/次項目的行為指標均檢視，且確認是否符合後，完成該組員的操作動作，檢視的邏輯可由下圖表示：

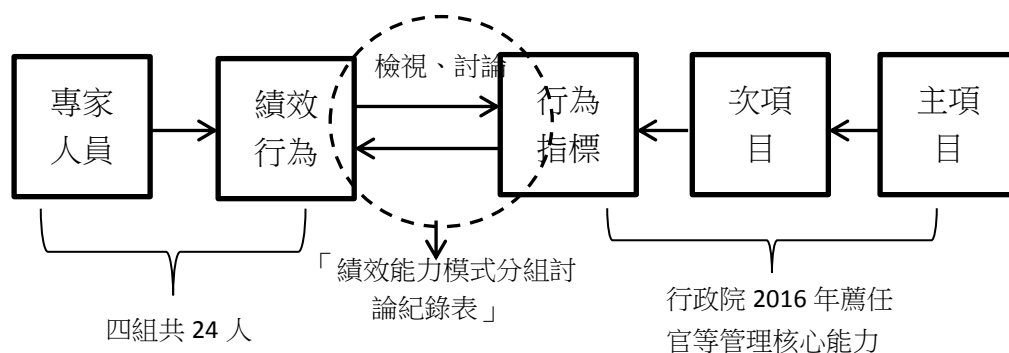


圖 3-4 蝶勘法能力模式檢視與紀錄 本圖由筆者自繪

此外，有關紀錄表內的「事實描述」欄位，原操作設計上是提供各組，將專家人員的績效事蹟內容中，節錄出符合所紀錄行為指標的部分行為，以簡明的方式描述出來。如此有利於本研究進一步審視紀錄表中所記錄的行為模式，是否真正與實際績效行為相符，主要是提供初步資料驗證的功能。然而，從回收的 24 份紀錄表來看，在「事實描述」欄位的實際紀錄狀況除第 3 組有 2 位因時間不足未完成該欄位的內容填寫外，其他 22 位專家人員均有在各能力模式下填寫相關的事實描述，藉由這個欄位內容，有利於了解紀錄表中的能力模式所對應實際上的績效行為類型；然而，該內容僅是簡述而非詳述，有的描述內容較為詳細，而有部分的内容則過於簡要，若非當事人或實際參與討論之組員，在事後的資料彙整時，尚難直接從其描述的內容了解績效事蹟的完整面貌或脈絡，較為詳細的例如在第四組周○○的紀錄表（摘錄如下表 3-14）：

表 3-14 績效能力模式分組討論紀錄表（摘錄二）

績效能力模式分組討論紀錄表			
組別	第 4 組	分享人	周○○
人數	共 6 人	記錄人	
能力 1	主項目	次項目	行為模式（可複選）
	A	1	1、2
	事實描述：在知悉衛○○部建構區域型○○中心競爭計畫後，以標竿學習的積極態度，參酌香港、其他縣市○○中心經營模式且分析家庭政策內涵、分析本縣區域人口特色及民眾福利需求，擬定建置措施，完成本縣○○中心建置計畫，並取得中央補助款。		
	能力模式相關之人數____人		

本表由筆者自行整理

能力 1 的紀錄為：「主項目 A」、「次項 1」、「行為模式 1、2」轉換成能力模式為「主項目：問題分析」、「次項目：問題認定」、「行為模式 1. 具備基礎環境

分析知能，辨識政策問題、及其所面對的外部系絡和政策需求」與「行為模式

2. 具備基礎政策分析能力，分析政策問題與環境之動態關係，釐清需調整之政策

措施」。在其對應的「事實描述」內容則有「在知悉○○部建構區域型○○中心

競爭計畫後，以標竿學習的積極態度，參酌香港、其他縣市○○中心經營模式且

分析家庭政策內涵、分析本縣區域人口特色及民眾福利需求，擬定建置措施，完

成本縣○○中心建置計畫，並取得中央補助款」。內容大致可以看到行為指標 1.

對外部政策環境的相關分析與認知，以及指標 2 的基礎政策分析的作為，如此較

為詳細的內容則有助於了解該專家能力展現的實際樣貌；然而也有部分記錄呈現

過於簡要，例如第 3 組陳○○的紀錄表，如下表 18：

表 3-15 績效能力模式分組討論紀錄表（摘錄三）

績效能力模式分組討論紀錄表			
組別	第 三 組	分享人	陳○○
人數	共 七 人	記錄人	蕭○○
能力 1	主項目	次項目	行為模式 (可複選)
	A	1	1
	事實描述： (建議語法：在……情況下，以……態度，做了……處理，達到…… 結果) ○○鄉地下水質差，自來水普及率不高，用積極的態度，研究可行 方案，提高了普及率		
	能力模式相關之人數____人		
能力 2	主項目	次項目	行為模式 (可複選)
	A	2	1
	事實描述： 過程邀集自來水公司，研究問題原因，		
	能力模式相關之人數____人		

本表由筆者自行整理

能力 2：「主項目 A」、「次項 2」、「行為模式 1」，轉換為能力模式「主項目：A 問題分析」、「次項目：2.證據分析」、「行為指標：1.運用資料蒐集方法，彙整外部其他單位的議題相關資料」；在該能力的「事實描述」欄位的內容則僅有「過程邀集自來水公司，研究問題原因」，如此則很難比對該能力模式的行為指標內容，真正了解其於分享的績效事蹟過程，如何運用資料蒐集方法或彙整外部其他單位的議題資料等細節。

本蝶勘法操作的成果，也就是最後收回的 24 份紀錄表的內容，在能力模式的選定上係以行政院 2016 年的薦任官等管理核心能力(「表 3-5 能力模式討論參考表」) 進行檢視討論而成，且填寫上是以編碼的方式記錄，因此可以明確的產出各組專家人員績效行為所展現的能力模式(主項目、次項目、及行為指標)；另外有關各紀錄表內各能力模式的事實描述欄位內容，因為是屬於簡述的方式，故除非當事人或實際參予討論之組員，欲真正了解其績效行為的過程、細節等卻有困難，即使有部分紀錄表呈現較為詳細的內容，亦不足以直接據以評斷該能力模式的適切與否；況且本蝶勘法之精神原本即視操作者為專家人員，透過分享與討論達成共識，產出相關的結果，因此相較於各個紀錄表內，能力模式(主項目/次項目/行為模式)的編碼資料而論，「事實描述」內容在本研究中僅做為必要時的參考資料即可。

附錄九「蝶勘法操作結果彙整表」彙整 24 位參與蝶勘法操作的專家，紀錄表中記錄的能力模式，包含能力主項目、次項目及其對性的行為指標等，另外在上一節「表 3-12 蝶勘法操作結果統計表」則是進一步統計各能力模式(行政院 2016 年薦任官等管理核心能力)被參予蝶勘法操作的 24 位專家人員所分享的績效事蹟中所展現出來的次數。由此成果資料，即可呼應本章一開始的目標：以行政院 2016 年的薦任官等核心能力模式作為參考，透過蝶勘法操作，探討該能力模式對彰化縣政府中階主管職務，實務上的適用性或重要度。因此由參考版的能

力模式，在各專家人員實務上的績效展現頻率及分布情形，得以分析該版本的能力模式在彰化縣政府中階主管實際業務工作上的適用性與重要程度，以下依據「表 3-12 蝶勘法操作結果統計表」統計結果提出以下 5 個分析觀點：

一、所有的行為指標均曾在專家人員分享的績效事蹟（行為）中被展現 1 次以上：在行政院 2016 年薦任官等管理核心能力，4 個主項目/11 個次項目所包含的 34 個行為指標，在 24 位實際參加蝶勘法的專家人員績效行為中，被記錄 1 次或 1 此以上；針對這個紀錄結果，可以推論在彰化縣政府中階主管業務上的實際績效行為中，存在著能夠展現 34 個行為指標之一項或多項的可能性，邏輯上來說，若有某些行為指標未被展現出來，或許因為業務性質或任務類別的差異，仍有可能在其他的績效行為或其他人的業務行為被展現，而不得直接草率的認為其不具適用性；然若如本紀錄結果，每一個行為指標都曾被展現的情形，自然也就能夠推論各行為指標均有其適用性。

二、各行為指標在專家人員分享的績效事蹟（行為）中被展現的次數，呈現明顯的落差：34 個行為指標雖然在 24 位專家人員的績效行為中，均有被展現出來的情形，然而統計各指標出現的次數，呈現由 1 次至 18 次明顯落差的情形。其中，被 18 位專家人員展現在績效行為的行為指標是「主項目：A.問題分析」/「次項目：1.問題認定」的行為指標「1. 具備基礎環境分析知能，辨識政策問題、及其所面對的外部系絡和政策需求」；其次被展現次數排第 2 高的則有 12 次，是「主項目：C.溝通協調」/「次項目：1.溝通表達」的行為指標「1. 具備人際溝通技能，瞭解人際關係動態，能與組織內部成員進行有效溝通」；展現次數最低（1 次）的行為指標共有 5 個，分別是「主項目：B.績效管理」/「次項目：2.資訊管理」的 1、2 行為指標及同主項目之「次項目：3.績效考核」之第 4、5 行為指標、「主項目：D.團隊建立」/「次項目：4.工作激勵」之第 3 行為指標。34 個行為指標被展現次數的平均值是 5，高於平均值的有 18 次的行為指標 1 個、12 次的行為指標 1 個、10 次的行為指標 2 個、9 次的 1 個、8 次的 2 個、7 次 1 個、

6 次 4 個，總計高於平均數的行為指標在 34 個指標中僅有 12 個，其他 22 個行為指標被展現的次數均在 5 次以下。由此可見各行為指標被專家人員實際績效行為中展現出來的頻率，有明顯集中於少數行為指標的現象，而不是以均衡的方式被展現出來，如此可以了解各行為指標，對於專家人員實際工作的績效行為，呈現重要性上的明顯高低差異。

三、由各「行為指標」在專家人員分享績效事蹟（行為）中，被展現頻率看其重要度分布：接續前一點的觀察，發現各行為指標被實際展現出來的次數，有集中於部分行為指標的情形，如此可以推論該等被多次展現的行為指標，其在實際績效行為的展現上，重要性（必要性）將高於其他被展現次數較低的行為指標。若將各指標「出現次數」與同樣出現次數的「指標數目」以座標圖來呈現如下：

出現次數(X)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	18
指標數目(Y)	5	4	3	8	2	4	1	2	1	2	1	1

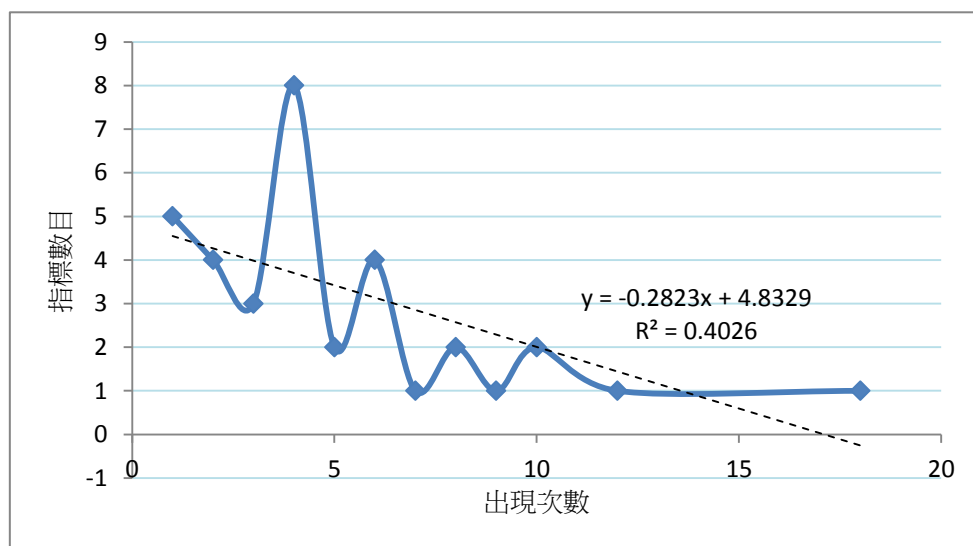


圖 3-5 行為指標重要度趨勢圖 本圖由筆者自繪

上圖係以 X 軸為各指標被展現的次數，而 Y 軸則是符合各該展現次數的指標數目，將上述兩個數值依序標示在座標圖上，可以發現隨者被展現次數的增加，符合該展現次數的行為指標數目逐漸減少，若將展現次數高低解讀成各指標在實際績效行為上的重要度來說，圖上的虛線來表示資料分布的線性分析線，即可視為行為指標重要度的趨勢線；因此可進一步由上圖趨勢線呈現負斜率(-0.2823)的情形來看，代表著隨著各行為指標重要度的增加，符合該重要度的行為指標卻逐漸減少（負成長），且最後減少至 1 個；由這個結果，可以合理推論，34 個行為指標中，對於 24 位參與蝶勘法操作的專家人員績效行為而言，真正具有高重要度的行為指標，趨近於極少數的指標，而不是均衡的著落於多數的行為指標。

四、由各能力「次項目」在專家人員分享績效事蹟（行為）中，被展現頻率看其重要度分布：前一點是以各行為指標在專家人員實際的績效行為中被展現出來的次數統計，分析其重要度的分布情形；本點接續將重要度的層次由「行為指標」往上拉至「次項目」，統計各次項目所包含的所有行為指標被展現的次數，統計數目則代表該「次項目」被專家人員實際績效行為展現出來的次數，如此來觀察總共 11 個「次項目」的重要度分布情形，圖表如下：

表 3-16 次項目展現次數統計

主項目	次項目	次數
A.問題分析	1.問題認定	32
	2.證據分析	8
B.績效管理	1.計畫管理	28
	2.資訊管理	2
	3.績效考核	14

C.溝通協調	1.溝通表達	21
	2.衝突管理	16
D.團隊建立	1.工作教導	16
	2.團隊經營	14
	3.知識管理	11
	4.工作激勵	8

本表由筆者自行整理

由上表觀察，11 個次項目被實際展現出來的次數最低的有 2 次，最高的則有 32 次，呈現明顯的差距。接著，若將上表次數統計值，以 1-5、6-10、11-15、16-20、21-25、26-30、31-35 等 7 個級距來歸納所有次項目在各級距的數目，進一步分析 11 個次項目對專家人員實際績效行為的重要度分布情，如下圖所示：

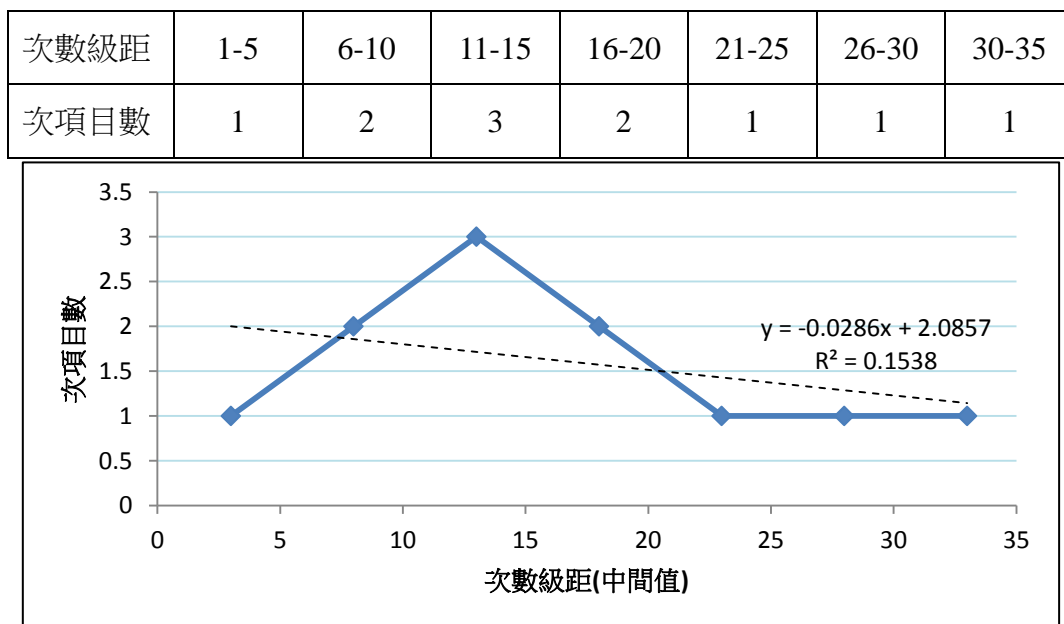


圖 3-6 次項目重要度趨勢圖 本圖由筆者自繪

上圖 X 軸是由 1 至 35 設定 7 個區間，代表「次項目」被展現次數的級距，而 Y 軸則是歸納 11 個次項目被展現次數落於各級距的數目；座標圖上各級距的值是簡單的以級距的中間值來定位，例如 1-5 級距取 3、6-10 級距取 8、11-15 級距則是取 13，以此類推並配合對應的「次項目數」標示在座標圖上。圖中的虛線則是針對 7 個座標點進行線性分析而成的趨勢線，在此將其視為「次項目」對於專家人員實際績效行為重要度的走勢；由趨勢線呈現負斜率(-0.0286)的結果來看，其意義可以合理解讀成，11 個次項目隨著重要度的增加，符合該重要度的項目數趨減，也可以進一步解釋成，11 個核心能力「次項目」的重要程度並非是均衡的分布，而是呈現出集中於特定「次項目」（例如「問題認定」與「計畫管理」）的情形。

五、由各能力「主項目」在專家人員分享績效事蹟（行為）中，被展現頻率看其重要度分布：若比照上點對於 11 個次項目重要度的分析方式，以 4 個核心能力主項目（「問題分析」、「績效管理」、「溝通協調」、「團隊建立」）來歸納，則有下表的統計結果：

表 3-17 主項目展現次數統計

主項目	次數
A.問題分析	40
B.績效管理	44
C.溝通協調	37
D.團隊建立	49

本表由筆者自行整理

上表 4 個核心能力主項目所對應的次數值，是由上點統計 11 個「次項目」被專家人員實際績效行為展現的次數歸納而來，例如主項目「問題分析」(40 次)是加總其所包含的 2 個次項目「問題認定」(32 次)及「證據分析」(8 次)而來，以此類推於其他三個主項目。統計結果呈現出 4 個主項目中被展現的次數從 37 至 49 次，平均是數為 42.5，大致上是一個均衡的結果，從下圖以展現次數佔總次數的比例分布來看，更為明確：

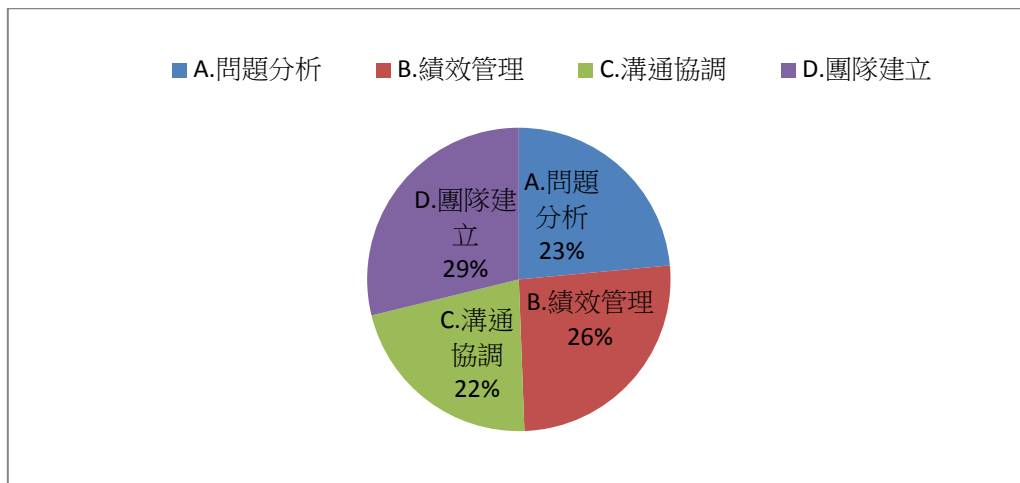


圖 3-7 主項目展現次數比率圖 本圖由筆者自繪

由上圖的結果，可以發現 4 個核心能力主項目被展現於專家人員的績效行為次數是呈現均衡的情況，如此亦可解讀為 4 個主項目的重要程度相近，而非有特定主項目明顯高於其他主項目，或明顯低於其他主項目的情形。

第四節 小結

依據本文研究流程設計，本章的主要目的是分析本研究所引用的現成能力版本，也就是行政院 2016 年薦任官等管理核心能力模式，對於彰化縣政府中階主

管人實務上的績效行為的適用性及重要度分布；分析方法採用職能分析方法中的「蝶勘法」來進行，依序於本章各節說明本研究於「蝶勘法」的操作設計、操作過程、成果分析等內容。

首先在本章第一節詳述介紹蝶勘法的假設、操作特點、選定理由，以及在本研究上的操作設計，包含操作流程、操作重點、操作細部說明、流程圖示、能力模式參考表、分組討論紀錄表等，並依序說明上述各表件的設計構想及使用方法。

接續於本章第二節係闡述本研究根據第一節「蝶勘法」的流程設計，所進行的實際操作的過程，以及過程中、操作後獲得、產出的相關資料等，而闡述的方式主要分成配合(1)專家選定(2)職能分析操作(3)成果資料彙整等 3 個操作階段來呈現；簡言之則是依據專家人員的條件設定，選定參與蝶勘法操作的專家人選後，分成 4 組進行操作，最後再由實際參與操作流程的專家人員，回收 24 份操作產出的「績效能力模式分組討論紀錄表」進行彙整，統計 24 位專家人員實務上的績效行為所展現出參考版能力模式（行政院 2016 年薦任官等管理核心能力）之能力項目、子項目以及各對應行為指標的次數，以此作為本蝶勘法的主要操作成果。

最後於本章第三節係闡述本研究針對第二節的操作成果，進行的相關分析與結論；首先由節錄 3 位專家人員的「績效能力模式分組討論紀錄表」，逐一說明紀錄表內容的判讀方法，如何由紀錄表對應出其所記錄的能力項目、次項目及行為指標等意涵等，接續再由統計 24 位專家人員的紀錄表內容，分析本研究的職能參考版本（行政院 2016 年的薦任官等核心能力模式）對於彰化縣政府中階主管實務績效展現的適用性及重要度分布情形，分析結果提出 5 個觀點，作為本節蝶勘法操作的分析結論，精要表列如下：

表 3-18 蝶勘法操作成果分析結論彙整表

	職能內涵類別	分析結論
1	行為指標	由本操作結果顯示，由每一個行為指標均曾被展現的情形，推論各行為指標均有其適用性。
2	行為指標	各行為指標，對於專家人員實際工作的績效行為，呈現重要性上的明顯高低差異。
3	行為指標	對於參與蝶勘法操作的專家人員績效行為而言，真正具有高重要度的行為指標，僅著落於極少數的指標，而不是普遍的著落於多數的行為指標。
4	次項目	11 個核心能力「次項目」的重要程度並非是均衡的分布，而是呈現出集中於特定「次項目」(例如「問題認定」與「計畫管理」)的情形。
5	主項目	4 個主項目的重要程度相近，而非有特定主項目明顯高於其他主項目，或明顯低於其他主項目的情形。

本表由筆者自行整理

由上表整理本章蝶勘法操作分析的結論可得知，行政院 2016 年薦任官等管理核心能力模式（主項目、次項目、行為指標）對於彰化縣政府中階主管人員實際績效展現上，足見其均具有適用性，然而在重要性分析上，「行為指標」部分，顯示出所有（34 個）行為指標重要程度，呈現明顯高低差異，且高度集中於其中一至二個行為指標；在「次項目」部分，重要程度亦非是均衡的分布，同樣是呈現出集中於特定「次項目」（例如「問題認定」與「計畫管理」）的情形；「主項目」的部分，反倒不同於「次項目」與「行為指標」的情形，而是呈現重要程度均相近的分布情形。綜合而言，本章的分析結果得知參考版（行政院 2016 版）能力模式雖然適用於彰化縣政府中階主管人員的實務需求，然而若以重要程度而論，分析結果則顯示出重要度高度集中於少數行為指標及次項目的現象。

第四章 彰化縣政府中階主管核心職能建構分析（二）

根據前一章透過「蝶勘法」的操作，逐步分析彰化縣政府 24 位中階主管人員（專家人員）業務上的績效行為中，實際將行政院 2016 年薦任官等管理核心能力模式（能力主項目、次項目及對應的行為指標）展現出來的情形。分析結果發現雖然所有能力項目的行為指標（共 34 個）均有被展現的情形，然而若將 34 個行為指標被展現次數進行統計，被展現次數最高的行為指標為「問題分析/問題認定」之行為指標 1「具備基礎環境分析知能，辨識政策問題、及其所面對的外部系絡和政策需求」，且呈現明顯高於其他 33 個行為指標的情形，相關資料在前一章表 3-12 或圖 3-5 已有呈現。

承上可知，本研究透過蝶勘法的操作結果分析，得以了解行政院 2016 年薦任官等管理核心能力模式經參與操作的 24 位彰化縣政府中階主管實際績效行為展現出來的次數分布情形，藉此以了解各能力模式（主項目、次項目及行為指標）在彰化縣政府中階主管實務上的重要與適用程度。然而這樣的次數統計結果，尚難提供本研究進一步分析各專家人員行為模式的參考資訊，也就是更具體地去探討實際的績效行為與行政院 2016 年薦任官等管理核心能力之行為指標之間的契合程度，是否存在程度上的差異或者有其他得以補充的行為說明。因此本章的研究目的，即是要接續前一章針對行政院版能力模式之重要度、適切性分析結果，進一步探討專家人員實際績效行為與行政院版本的行為指標之間的契合情形，以及是否有需要調整或補充的部分，最後可以建構出符合彰化縣政府中階主管實務上得以操作應用的行為指標，也就是本研究所稱的將行政院版能力模式「在地化」的目的。

第一節 行為事例訪談法的理論與操作設計

基於本研究的效益與成本考量，本章將僅針對蝶勘法操作結果顯示，被專家人員實務績效行為中展現次數最多的行為指標，即「問題分析/問題認定/行為指標 1」該行為指標來分析，探討專家們實際相關的行為模式，藉由分析其行政院版的行為指標比較，了解實際行為與指標的符合程度或與差異情形，作為進行相關調整與補充的依據；分析方法上，本章選擇職能分析方法中，屬訪談法的「行為事例訪談法」來行分析。

一、行為事例訪談法

行為事例訪談法(Behavior Event Interview, BEI)，又稱為行為事件訪談法，這個方法是由哈佛大學心理系教授 David C. McClelland 發展的訪談技巧；行為事例訪談法是一種開放式的行為回顧探索技術。訪談對象以傑出員工與一般員工為主，透過受訪者，獲得如何從事其工作內涵，所有鉅細靡遺的行為描述。受訪者必須回憶並陳述一個完整的故事。這種方法的關鍵在於讓受訪者者講述其職業生涯中影響最深刻的幾件事情。人在講述自己的親身經歷時，會非常流暢，會透露很多且真實豐富的細節。透過這些環節，訪談者將可以明確地知道到這件事情的發展脈絡、處理某一事件所需要的價值觀、態度、知識與技能，以及其他有關於此一職務的詳細資訊。⁵⁴ 簡而言之，行為事例訪談法是透過讓受訪者回憶並描述一個績效事件，並從其描述的脈絡與細節中來蒐集職能分析上所需要的資訊。此外為了讓受訪者的描述以及後續分析上較能聚焦於有用的內容，通常會搭配 STAR(Situation, Task, Action & Result)方法，來逐一挖掘出具體的行為細節。⁵⁵

⁵⁴ 勞動部勞動力發展署，「職能分析方法簡介」，職能發展應用平台，http://icap.wda.gov.tw/Knowledge/knowledge_method.aspx，頁 26，最後瀏覽日期：2017 年 3 月 29 日。

⁵⁵ 勞動部勞動力發展署，「職能分析方法簡介」職能發展應用平台，http://icap.wda.gov.tw/Knowledge/knowledge_method.aspx，頁 28，最後瀏覽日期：2017 年 3 月 29 日。

STAR 法是一個受訪者進行回顧事件描述的語法及闡述邏輯結構，其目的是為免受訪者進入泛泛的陳述，透過這個描述語法或提問，引導受訪者回到具體事件，或當下的實際行為，⁵⁶ 各階段說明如下：

表4-1 STAR 各階段說明

STAR 各階段	說明（包含提問方式）
情況（Situation）	重點：描述事件的緣由、情況、背景 提問方式： 「那是一個怎麼樣的情境？什麼樣的因素導致這樣的情境？在這個情境中有誰參與？」
任務（Task）	重點：描述任務的緣由、目標、背景等 提問方式：「您面臨的主要任務是什麼？為了達到什麼樣的目標？」
行動（Action）	重點：描述實際展現的行為 提問方式：「在那樣的情境下，您當時心中的想法、感覺和想要採取的行為是什麼？」
結果（Result）	重點：描述因為所採取的行為，而產生的結果、達成效益 提問方式：「最後的結果是什麼？」

改自勞動部勞動力發展署，「職能分析方法簡介」，職能發展應用平台，http://icap.wda.gov.tw/Knowledge/knowledge_method.aspx，頁 28，最後瀏覽日期：2017 年 3 月 29 日。

本章在行為事例訪談法的操作上，是接續前一章蝶勘法的分析結果來進行重點能力項目的行為指標分析，性質上亦有對於行政院版的能力模式進行行為指標驗證的效果，其操作上並非從無到有來進行職能模式的建構。因此，訪談的重點即是要讓受訪的專家人員重新回顧並描述，當時在參與本研究蝶勘法操作時，分

⁵⁶ 勞動部勞動力發展署，「職能分析方法簡介」，職能發展應用平台，http://icap.wda.gov.tw/Knowledge/knowledge_method.aspx，頁 30，最後瀏覽日期：2017 年 3 月 29 日。

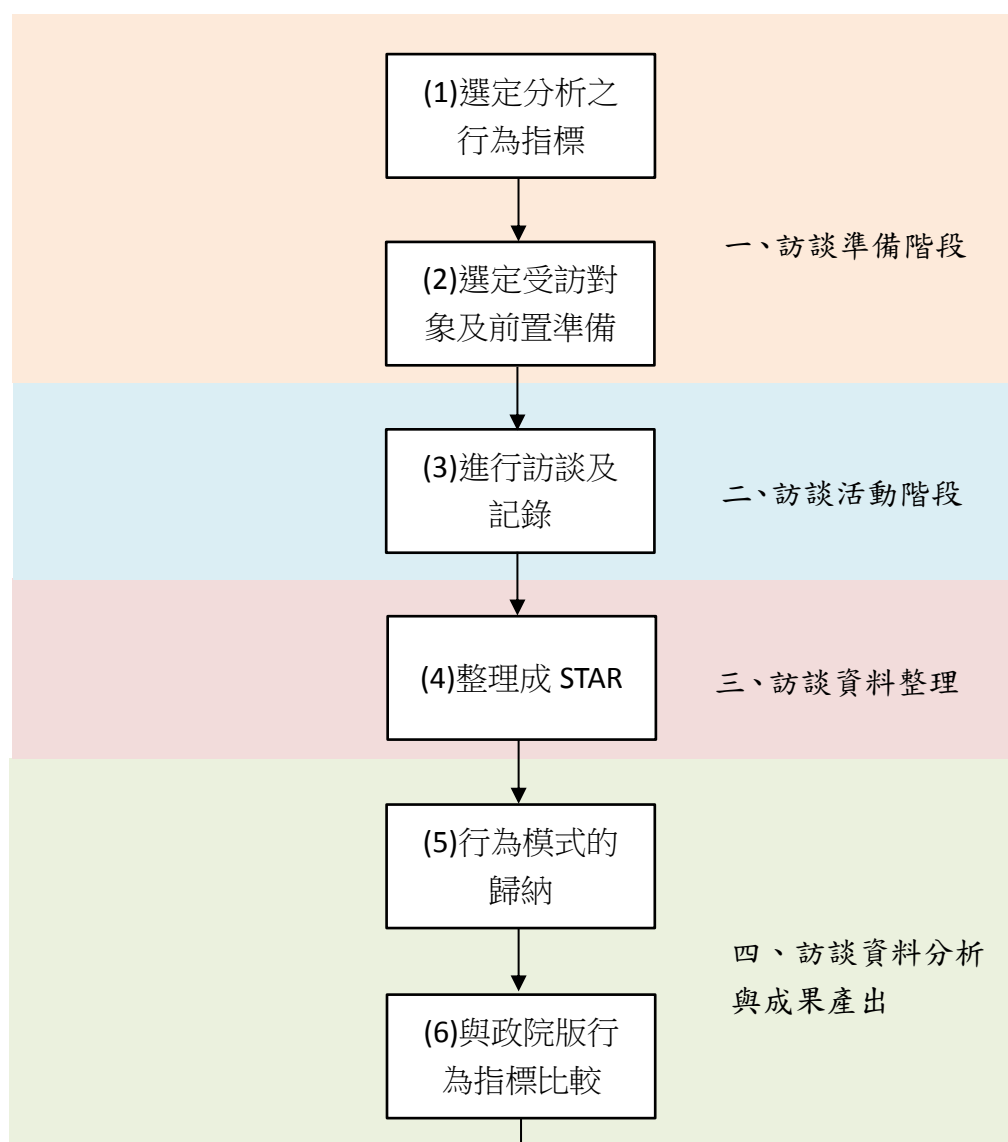
享給其他同組專家們討論的事蹟案例，如此則可以從其描述內容更具體的了解其績效事蹟所展現於外的行為模式，特別是針對本章選定分析的「問題分析/問題認定」之行為指標¹，進行比對與差異分析。綜合上述對於行為事例訪談法的說明，本章選定行為事例訪談法作為分析工具的考量主要有兩點：

（一）透過受訪者針對特定事例自由、流暢的回顧與描述，有利於訪談者了解事件的脈絡與關鍵事項。

（二）利用 STAR 的描述與歸納方式，有利於後續在行為模式上的分析效率，避免不必要資訊的干擾。

二、操作設計

本章「行為事例訪談法」的操作分析流程及如下圖示：



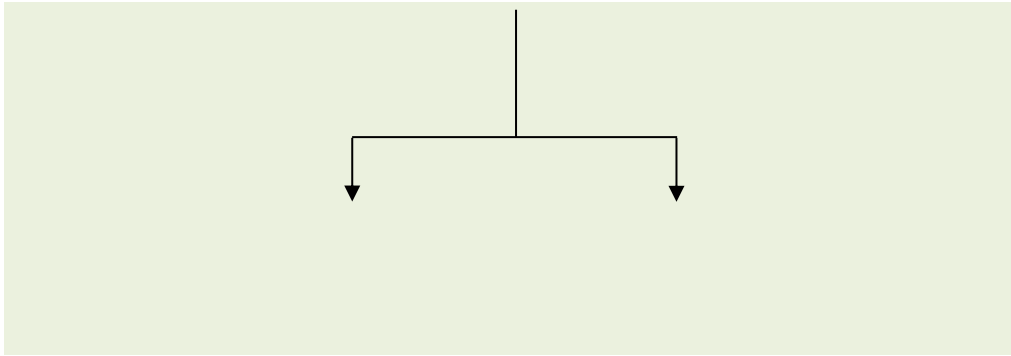


圖4-1 行為事例訪談法操作分析流程 本圖由筆者自繪

針對上圖行為事例訪談法操作分析流程知各階段動作簡略說明如下：

(1) 選定分析之行為指標：基於效益與成本的考量，本研究在行為事例訪談法的操作設計，是由行整院2016年薦任官等管理核心能力4個主項目、11個次項目所包含的34個行為指標中，選定最具有代表性的行為指標來進行分析，也就是根據前一的蝶勘法操作結果顯示，所有行為指標中被專家人員在實際績效行展現出來的次數統計最高者作為分析的標的。因此本流程選定被展現次數最高（18次）的「問題分析/問題認定/行為指標1：具備基礎環境分析知能，辨識政策問題、及其所面對的外部系絡和政策需求」（以下稱為「目標行為指標」）作為本訪談法的分析標的。

(2) 選定受訪對象及前置準備：在確定分析的行為指標後，根據蝶勘法的操作紀錄中，可以追蹤績效行為展現該行為指標的專家人員總計有18人，並個別徵詢受訪意願、排定訪談時間、地點。

(3) 進行訪談及記錄：依排定的訪談對象進行訪談，並製作訪談紀錄。

(4) 整理成 STAR：檢視訪談紀錄中受訪者之事蹟，將各項事實所面臨的情況(Situation)或面對的任務(Task)、採取的行動(Action)、因為行動而產生的結果(Result)，節錄並歸納編入 STAR 紀錄表，該表格式設計如下（本流程僅先操作表內「行為事例 STAR 紀錄」的部份）：

表4-2 行為事例訪談 STAR 紀錄表

受訪人員_____		
訪談人員_____		
訪談時間_____		
行為事例 STAR 紀錄		
S/T		
A		
R		
相關描述	行為模式	
	外顯行為態樣	效果或程度

本表由筆者自行整理

(5) 行為模式的歸納：將各 STAR 紀錄表內與「問題分析/問題認定」有關且與成果發生有因果關係的行為，陸續節錄出來，並在「行為事例訪談 STAR 紀錄表」下方欄位內編寫相關行為的行為模式，包含「相關描述」、「外顯行為態樣」與「效果或程度」3個欄位，此動作即是企圖將各訪談對象的行為事例，轉換成為職能模式（行為指標）的型態。其中在「相關描述」欄位，直接註記上方「行為事例 STAR 紀錄」各行為（此行為非獨指「A」欄位的行動，也包含「S/T」的事實描述所表現的認知等）的序號即可。在完成各紀錄表的行為模式轉換後，進一步即可統整合理所有的行為模式，歸納出一個具備完整性、通用性的行為模式，語法上應包含「外顯行為的態樣」以及「行為達到的效果或程度」的敘述，

並力求明確，且可據以直接觀察、評量，如此則是對應本研究在第一章對於職能模式的定義中，強調職能模式應具備可以「客觀衡量」的型態。

(6) 與參考版行為指標比較：將步驟(5)所歸納出來的行為模式與行政院2016年薦任官等管理核心職能力之「問題分析/問題認定/行為指標1：具備基礎環境分析知能，辨識政策問題、及其所面對的外部系絡和政策需求」進行比較，歸納出哪些行為部分是符合的？那些行為部分是不盡符合？

(7) 參考版行為指標建議修正：接續前(6)歸納結果，評估「問題分析/問題認定」是否需要修正原本的描述內容，令其更貼近實務上的行為模式。

(8) 行為指標補充：接續前(6)歸納結果，評估與「問題分析/問題認定」不同的行為模式部份，是否得以作為行為指標的補充來呈現，讓行為指標內容更具有完整性，且契合彰化縣政府中階主管的實際需求。

第二節 行為事例訪談法操作過程與資料整理

本節跟據上一節行為事例訪談法的操作分析流程，依序描述本研究在這個階段實際操作的過程，並呈現過程中因操作獲得、產出的相關資料等。如此，有利於對本研究在行為事例訪談法的實際操作過程樣貌，有更真切的認識。描述方式，依據「圖4-1 行為事例訪談法操作分析流程」四個主要階段之前三個階段來展開，依序是「一、訪談準備階段」「二、訪談活動階段」「三、訪談資料整理」，另外「四、訪談資料分析與成果產出」會在下一節內容來敘明。

一、訪談準備階段：

依據設計的目的，本訪談法以前一章蝶勘法操作結果顯示，24位專家人員中所分享的實際績效事蹟中，有展現出「問題分析/問題認定/行為指標1：具備基礎環境分析知能，辨識政策問題、及其所面對的外部系絡和政策需求」的專家人員

為對象，總計有18位，其中徵詢後並實際進行訪談的有14位，名冊及訪談時間如下：

表4-3 行為事例訪談法受訪人員名冊

組別	局處	專家姓名	訪談日期
1	稅務局	葉○○	105.06.03
1	地政處	劉○○	105.06.07
1	文化局	周○○	105.06.02
1	勞工處	吳○○	105.06.02
2	農業處	郭○○	105.06.06
2	城觀處	謝○○	105.06.06
2	環保局	游○○	105.06.07
3	工務處	馬○○	105.06.06
3	主計處	邱○○	105.06.06
3	衛生局	張○○	105.06.07
3	建設處	陳○○	105.06.03
4	社會處	周○○	105.07.15
4	衛生局	林○○	105.06.06
4	教育處	胡○○	105.07.13

本表由筆者自行整理

二、訪談活動階段：

本訪談活動依排定的時程對象，分別進行訪談，參與人員除了訪談人（筆者自己）及受訪人員外，另有紀錄人員1人。訪談進行流程可以簡單的如下圖表示：

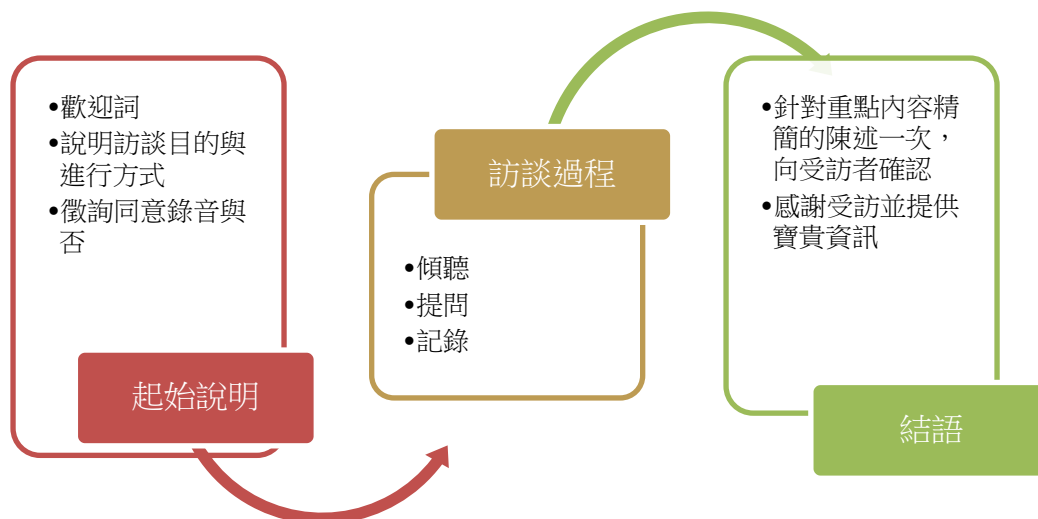


圖4-2 行為事例訪談過程 本表由筆者自繪

訪談活動分別於2016年6月2日至同年7月15日完成，後續並將14位受訪人員訪談過程中的描述事蹟，記錄撰寫成「行為事例訪談紀錄表」共14份(詳附錄九)，考量內容涉及個人或業務內部資訊，故該表部分描述以○符號遮蔽，內容呈現方式，由下略舉地方稅務局葉○○、衛生局林○○、勞工處吳○○之紀錄表為例，可臻明確。

表4-4 行為事例訪談法 (案例一)

行為事例訪談紀錄表
<p>壹、訪談日期：105年6月2日上午10時</p> <p>貳、訪談人：育成中心 陳肇淇</p> <p>參、受訪人：彰化縣地方稅務局 葉○○</p> <p>肆、行為事蹟描述：</p> <p>分享事蹟是我在○○科時在民國○年的創新便民服務。由於彰化縣地方稅務局在縣內只有3個服務據點，所以民眾只要辦理申請案件，就一定得到這3處辦理，對於此3地以外及偏遠地區居民皆十分不便，為此，我們試圖將服務據點分散至各鄉鎮市公所，讓幾類簡易的申請案件（目前開放公所端申辦的簡易案一方面為了便民，另一方面又考量節省經費、不造成公所額外業務負擔，我</p>

們在公所端服務據點架設了一台電腦，配備內網（稅捐資料用）、外網（民眾申辦案件聯繫用），運用免費的 skype 軟體讓同仁與民眾可以面對面視訊溝通，透過 webcam 檢驗民眾身分，了解民眾申辦需求，民眾僅需在公所端告知欲申辦之案件，同仁即可協助交申請表單製作完成，並在公所端列印出來，讓民眾確認並簽章；而公所同仁僅需將電腦及 skype 軟體打開，民眾之後的申辦動作就由稅務同仁接手處理，十分方便。

伍、提問與答覆：

問：執行上考量的困難點最主要是什麼？

答：公所不是縣府隸屬機關，所以要在公所設服務據點，需徵得公所同意，而且不能增加公所業務負擔，而且要在公所裡面建置內網是有困難的。

問：為什麼選擇視訊軟體是 skype 而不是 Line？

答：因為當初 skype 的視訊功能比 Line 強大，再者 skype 是免費軟體。

問：這個創新服務的主要動機？

答：為了稅務局內部的創新機制（每年每科都要提出創新想法），還有當年度本局申請服務品質獎。

問：溝通上的問題如何解決？答：在內部溝通上較無阻力，僅工作分配調度的問題，而在外部溝通上，公所長官的同意是溝通重點，從容易溝通的公所長官先進行溝通遊說；我們初期僅挑選 2 個試辦據點（北彰-○○、南彰-○○），也曾遇到部分○○，不讓我們設服務點，後來我們用○○方法○○，讓抵制的○○願意接受。

本表由筆者自繪

表4-5 行為事例訪談法（案例二）

行為事例訪談紀錄表
壹、訪談日期：105 年 6 月 2 日上午 9 時
貳、訪談人：育成中心 陳肇淇
參、受訪人：彰化縣政府 吳○○
肆、行為事蹟描述： 當時本人在本處○○科擔任科長，規劃執行「○○計畫」一案，該計畫的目

的係為訪視在彰化本地服務的○○，其工作環境及薪資狀況，並給予適當的協助或諮詢。而該業務工作團隊成員為「諮詢人員」5人、「○○查察人員」15人；每次出訪則為諮詢人員3人、○○查察人員2人，其餘人員輪流留守辦公室，執行一般業務。

計畫執行初期工作人員多以實際到○○進行訪視或查察工作，但發現○○常不在○○處，而是在○○，導致服務成效不彰。為提高服務效能，我們與本縣○○合作，於該○○服務台旁，增設定時定點服務櫃台，如此便能在○○較常出現的場域內，主動提供其必要的諮詢與服務；另外，也由於是政府單位同仁進駐服務，較能得到民眾的信賴，一些需要申請○○的民眾也會主動來櫃檯詢問申請○○的相關規定及法律問題。因改善服務方式，運用少量執行經費，卻提高服務效能及獲得附加效益，也讓我們獲頒當年○○部「○○績效考核計畫」的最佳創意獎。

伍、提問與答覆：

問：溝通上是否有什麼樣的困難？

答：外部溝通部分，上述服務計畫，需設置服務據點，故須與○○所、○○站溝通，請求其協助提供空間設置服務據點。內部溝通上，因同仁對於本計畫推動有一定的共識，因此內部溝通較無阻力，僅需協調出外訪視及內部留守的人力調派事宜。

問：參與此項服務的同仁應該具備怎樣的條件？

答：除了應該熟稔相關的法令規範外，有要有專業的服務態度。

本表由筆者自行整理

表4-6 行為事例訪談法（案例三）

行為事例訪談紀錄表
壹、訪談日期：105年6月6日下午4時
貳、訪談人：育成中心 陳肇淇
參、受訪人：彰化縣衛生局 林○○
肆、行為事蹟描述： 事情大約是發生在民國○年底，對○○進行稽查後，發生一連串○○問題之

危機處理。最初，我們發覺為什麼○○生產的○○，價位不高卻很有競爭力、銷售不錯（亦即懷疑○○會○○？），再加上接獲民眾檢舉「他買的○○，他覺得○○」，所以我們便開始抽驗○○市售的○○，其○○是否與○○的○○比例相符。

抽驗結果發現，其○○比例有些微異常，疑似有○○的情形，但無具體事證及法律規範，而廠商也一再聲稱其○○為○%○○，絕無○○配方，在無法斷定廠商違法、無法向法院聲請搜索票下，僅得請廠商提供現有資料比對，持續追蹤以找尋具體事證；另外，我們也發現在○年○月間○○有出貨量異常情形，經過一連串的商品稽查、抽驗，與廠商交涉，以攫取其○○資料，終於在一次盤查廠商員工的機會中，取得廠商○○資料，○○證據明確，接下來本局就展開一連串的○○處理、民眾退貨、解答民眾疑問、媒體採訪以及廠商○○、員工○○等諸多危機處理程序，衛生局裡進入組織轉換的備戰狀態。

伍、提問與答覆：

問：如何發現事件的癥候、如何進行危機處理？

答：通常○○事件的發現都不是一次性的，而是在持續性的○○過程中發現；在危機處理方面，本局曾經在○○風暴時，有進行組織轉換以因應危機的實務經驗，所以在這次○○事件，我們已經熟悉組織轉換的操作方式，用臨時的任務編組，打破科與科之間的分際，共同分工合作，因應大事件、大危機。

問：您所帶領的團隊如何解決問題？

答：我們都是經過團隊討論，以獲致共識，解決問題。

問：事件爆發，工作量遽增，同仁是否有反彈或不認同的聲音？

答：由於我們局長的帶領風格，以及組織文化、制度的薰陶之下，其實同仁的工作態度一直都是非常的互助、團結，對於工作分配情形皆無反對聲音出現，僅對於處理業務、問題解決方式有不同的觀點。

本表由筆者自行整理

三、訪談資料整理

在實際訪談後，本階段將依據記錄並撰寫完成的「行為事例訪談表」內容，進一步從內容中擷取歸納歸出本章研究分析的標的，即是行政院 2016 年薦任官等管理核心能力之「問題分析/問題認定」相關的行為，審視其行為的性質，並

將其分解成「情況(Situation)/任務(Task)」、「行動(Action)」、「結果(Result)」，歸類編寫進入「行為事例訪談 STAR 紀錄表」，以作為下階段資料分析的重要依據，14 位受訪人員的訪談紀錄表轉換成 14 份 STAR 紀錄表，詳如（附錄十一）「行為事例訪談 STAR 紀錄表」，以下同樣略舉地方稅務局葉○○、衛生局林○○、勞工處吳○○之行為事例訪談紀錄表轉換成的「行為事例訪談 STAR 紀錄表」，如此將利於了解該表內容所呈現樣貌以及在本章分析流程中的功效。

表4-7 行為事例訪談 STAR 紀錄表（案例一）

受訪人員：彰化縣地方稅務局 葉○○ 訪談人員：育成中心 陳肇淇 訪談時間：105年6月2日上午10時	
行為事例 STAR 紀錄	
S/T	1.縣內只有3個服務據點，所以民眾只要辦理申請案件，就一定得到這3處辦理，對於此3地以外及偏遠地區居民皆十分不便 2-1.一方面為了便民，另一方面又考量節省經費、不造成公所額外業務負擔 2-2.公所不是縣府隸屬機關，所以要在公所設服務據點，需徵得公所同意，而且不能增加公所業務負擔，而且要在公所立面建置內網的是有困難的 3. 在內部溝通上較無阻力，僅工作分配調度的問題；而在外部溝通上，公所長官的同意是溝通重點
A	1.我們試圖將服務據點分散至各鄉鎮市公所 2.我們在公所端服務據點架設了一台電腦，配備內網（稅捐資料用）、外網（民眾申辦案件聯繫用），運用免費的 skype 軟體讓同仁與民眾可以面對面視訊溝通，透過 webcam 檢驗民眾身分，了解民眾申辦需求 3. 從容易溝通的公所長官先進行溝通遊說；我們初期僅挑選2個試辦據點（北彰-○○、南彰-○○），也曾遇到部分○○，不讓我們設服務點，後來我們用○○方法○○
R	1.讓幾類簡易的申請案件（目前開放公所端申辦的簡易案件達24項），可以在公所就能讓民眾申辦，節省民眾交通時間 2.民眾僅需在公所端告知欲申辦之案件，同仁即可協助交申

	<p>請表單製作完成，並在公所端列印出來，讓民眾確認並簽章；而公所同仁僅需將電腦及 skype 軟體打開，民眾之後的申辦動作就由稅務同仁接手處理，十分方便</p> <p>3. 讓抵制的公所願意接受</p>
--	--

本表由筆者自行整理

表4-8 行為事例訪談 STAR 紀錄表（案例二）

<p>受訪人員：彰化縣衛生局 林○○</p> <p>訪談人員：育成中心 陳肇淇</p> <p>訪談時間：105年6月6日下午4時</p>	
<p>行為事例 STAR 紀錄</p>	
<p>S/T</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 我們發覺為什麼○○生產的○○，價位不高卻很有競爭力、銷售不錯（亦即懷疑○○會○○？） 2. 抽驗結果發現，其○○比例有些微異常，疑似有○○的情形，但無具體事證及法律規範，而廠商也一再聲稱其○○為○%○○，絕○○配方，在無法斷定廠商違法、無法向法院聲請搜索票下 3. 我們也發現在102年7月間該公司有出貨量異常情形
<p>A</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 所以我們便開始抽驗○○市售的○○，其○○比例是否與○○的○○比例相符。 2. 僅得請廠商提供現有資料比對，持續追蹤以找尋具體事證 3. 經過一連串的商品稽查、抽驗，與廠商交涉，以攫取○○的資料
<p>R</p>	<p>1.2.3.終於在一次盤查廠商員工的機會中，取得廠商○○資料，○○證據明確，接下來本局就展開一連串的○○處理、民眾退貨、解答民眾疑問、媒體採訪以及廠商○○、員工○○等諸多危機處理程序，衛生局裡進入組織轉換的備戰狀態。</p>

本表由筆者自行整理

表4-9 行為事例訪談 STAR 紀錄表（案例三）

<p>受訪人員：彰化縣政府 吳○○</p> <p>訪談人員：育成中心 陳肇淇</p> <p>訪談時間：105年6月2日上午9時</p>	
---	--

行為事例 STAR 紀錄	
S/T	<p>4. 規劃執行「○○服務計畫」一案，該計畫的目的係為訪視在彰化本地服務的○○，其工作環境及薪資狀況，並給予適當的協助或諮詢。</p> <p>5. 而該業務工作團隊成員為「諮詢人員」5人、「○○查察人員」15人；</p> <p>6. 計畫執行初期工作人員多以實際到○○進行訪視或查察工作，但發現○○常不在○○處，而是在○○，導致服務成效不彰。</p> <p>7. 另外，也由於是政府單位同仁進駐服務，較能得到民眾的信賴，一些需要申請○○的民眾也會主動來櫃檯詢問申請○○的相關規定及法律問題。</p> <p>8. 外部溝通部分，上述服務計畫，需設置服務據點，故需與○○所、○○站溝通，</p> <p>9. 內部溝通上，因同仁對於本計畫推動有一定的共識，因此內部溝通較無阻力。</p> <p>10. 參與此項服務的同仁，除了應該熟稔相關的法令規範外，有要有專業的服務態度。</p>
A	<p>1.3.4.為提高服務效能，我們與本縣○○合作，於該醫療院所服務台旁，增設定時定點服務櫃台，</p> <p>2.每次出訪則為諮詢人員3人、○○查察人員2人，其餘人員輪流留守辦公室，執行一般業務。</p> <p>5.請求其協助提供空間設置服務據點。</p> <p>6.需協調出外訪視及內部留守的人力調派事宜。</p>
R	<p>1.3.4.如此便能在○○較常出現的場域內，主動提供其必要的諮詢與服務。</p> <p>綜合成效：因改善服務方式，運用少量執行經費，卻提高服務效能及獲得附加效益，也讓我們獲頒當年○○部「○○績效考核計畫」的最佳創意獎。</p>

本表由筆者自行整理

上表4-7行為事例 STAR 紀錄（案例一）的事蹟內容分別對應至「S/T」「A」「R」三個欄位，個欄位條列的事實描述，可由開頭的序號來對應其因果關係，例如「S/T」欄位的「1. 縣內只有3個服務據點.....偏遠地區居民皆十分不便」對應「A」欄位的「1. 我們試圖將服務據點分散至各鄉鎮市公所」以及「R」欄

位的「1.讓幾類簡易的申請案件.....讓民眾申辦，節省民眾交通時間」是受訪者所描述的連貫事實，經果分解而分別歸納成 S/T、A、R 的不同部分，該動作目的是方便從中分析其行為模式的本質，以及後續行為指標的建立。

在上表經過 STAR 的分類後，可以發現其與「問題分析/問題認定」能力相關的敘述著落在 S/T 的描述上，例如「S/T」欄位的「1.縣內只有3個服務據點（彰化、員林、北斗），所以民眾只要辦理申請案件，就一定得到這3處辦理，對於此3地以外及偏遠地區居民皆十分不便」即是受訪者對於「現行工作流程」存在不夠便民的認知；而同欄位的「2-1.一方面為了便民，另一方面又考量節省經費、不造成公所額外業務負擔」及「2-2.公所不是縣府隸屬機關，所以要在公所設服務據點，需徵得公所同意，而且不能增加公所業務負擔，而且要在公所立面建置內網的是有困難的」即是對於「可運用資源」限制問題的認識；「3.在內部溝通上較無阻力，僅工作分配調度的問題；而在外部溝通上，公所長官的同意是溝通重點」則是對於「溝通協調」爭議點上的認知。也因為有上述在「現行工作流程」、「可運用資源」及「溝通協調爭議點」的問題認知，才能引發後續的「A」行動方案及實際行動，最後產出「R」的績效成果，在本案中的成果即是「便利民眾申辦，節省民眾交通時間」。

在上表4-8行為事例 STAR 紀錄表（案例二）中，與「問題分析/問題認定」能力相關的敘述「S/T」的部份有「1.我們發覺為什麼○○生產的○○，價位不高卻很有競爭力、銷售不錯（亦即懷疑○○會○○？）」以及「3.我們也發現在○年○月間該公司有出貨量異常情形」即是對於執掌的稽查事項或對象，存在著異常現象或不合理現象的問題認識；而 S/T「2.抽驗結果發現，其○○比例有些微異常，疑似有○○的情形，但無具體事證及法律規範，而廠商也一再聲稱其○○為○%○，絕無○○配方，在無法斷定廠商違法、無法向法院聲請搜索票下」即是對於進一步蒐證、蒐集資訊等衝突點的問題認識。因為有以上對於執掌事項所存在異常現象以及蒐證、蒐集資訊等衝突點的問題認識，方能進一步發動「A」

的「1. 所以我們便開始抽驗○○市售的○○...○○比例相符」、「2. 僅得請廠商提供現有資料比對，持續追蹤以找尋具體事證」、「3. 經過一連串的商品稽查、抽驗，....其○○的資料」等行動，最後也方能取得關鍵的證據，主動查獲不法○○的事實，確保○○安全。

同樣的來看表4-9行為事例訪談 STAR 紀錄表（案例三），在「S/T」的部份，「6. 計畫執行初期工作人員多以實際到○○進行訪視或查察工作，但發現○○常不在○○處，而是在○○，導致服務成效不彰」是對於「現行服務方式成效不彰」的問題認識；而「7. 另外，也由於是政府單位同仁進駐服務，較能得到民眾的信賴，一些需要申請○○的民眾也會主動來櫃檯詢問申請○○的相關規定及法律問題」則是對於服務措施可能產生優勢或效益的認識；「8. 外部溝通部分，上述服務計畫，需設置服務據點，故需與○○所、○○站溝通」與「9. 內部溝通上，因同仁對於本計畫推動有一定的共識，因此內部溝通較無阻力」則是對於溝通問題的認識，應該與誰溝通、可能的阻力等等的問題認識。後續也因為有了上述的正確問題認識，方能引發「A」「1.3.4. 為提高服務效能，我們與本縣○○合作，於該○○服務台旁，增設定時定點服務櫃台」、「2. 每次出訪則為諮詢人員3人、○○查察人員2人，其餘人員輪流留守辦公室，執行一般業務」、「5. 請求其協助提供空間設置服務據點」等有效的行動，大致上屬於改善方案的執行、人力的調配、協力單位的配合等；最後產生的「R」為「因改善服務方式，運用少量執行經費，卻提高服務效能及獲得附加效益，也讓我們獲頒當年○○部『○○績效考核計畫』的最佳創意獎」。

在將所有受訪人員的行為事例訪談紀錄表內容，轉換為 STAR 紀錄表後，本研究最重要的流程，即是要從被歸納擷取出來的事實描述中，分析出行為模式的一般性描述，俾利對於「問題分析/問題認定」職能的第1個行為指標「具備基礎環境分析知能，辨識政策問題、及其所面對的外部系絡和政策需求」進行調整或補充，此部分的分析會在下一節說明。

第三節 行為事例訪談法操作成果分析

本節依據本章第一節圖4-1「行為事例訪談法操作分析流程」，在前一節完成14位受訪人員之「行為事例訪談 STAR 紀錄表」後，將接續進行(5)行為模式的歸納、(6)與政院版行為指標比較、(7)政院版行為指標調整修正、(8)行為指標補充等分析流程。

一、行為模式的歸納

首先在(5)行為模式的歸納的操作方式，直接使用每一位受訪人員的表4-2「行為事例訪談 STAR 紀錄表」下方欄位，對於事例內容中，與「問題分析/問題認定」相關的行為，所呈現的行為模式，用簡單的語法予以描述並記錄，此部分在本章第一節流程設計時已有敘述，以下列舉數例，逐一說明。

表4-10 行為模式分析案例（一）

受訪人員：彰化縣地方稅務局 葉○○ 訪談人員：育成中心 陳肇淇 訪談時間：105年6月3日上午10時	
行為事例 STAR 紀錄	
S/T	1.縣內只有3個服務據點，所以民眾只要辦理申請案件，就一定得到這3處辦理，對於此3地以外及偏遠地區居民皆十分不便 2-1.一方面為了便民，另一方面又考量節省經費、不造成公所額外業務負擔 2-2.公所不是縣府隸屬機關，所以要在公所設服務據點，需徵得公所同意，而且不能增加公所業務負擔，而且要在公所立面建置內網的是有困難的 3.在內部溝通上較無阻力，僅工作分配調度的問題；而在外部溝通上，公所長官的同意是溝通重點
A	1.我們試圖將服務據點分散至各鄉鎮市公所 2.我們在公所端服務據點架設了一台電腦，配備內網（稅捐資料用）、外網（民眾申辦案件聯繫用），運用免費的 skype

	軟體讓同仁與民眾可以面對面視訊溝通，透過 webcam 檢驗民眾身分，了解民眾申辦需求 3. 從容易溝通的公所長官先進行溝通遊說；我們初期僅挑選2個試辦據點（北彰-○○、南彰-○○），也曾遇到部分○○串連抵制，不讓我們設服務點，後來我們用○○方法○○	
R	1.讓幾類簡易的申請案件（目前開放公所端申辦的簡易案件達24項），可以在公所就能讓民眾申辦，節省民眾交通時間 2.民眾僅需在公所端告知欲申辦之案件，同仁即可協助交申請表單製作完成，並在公所端列印出來，讓民眾確認並簽章；而公所同仁僅需將電腦及 skype 軟體打開，民眾之後的申辦動作就由稅務同仁接手處理，十分方便 3. 讓抵制的○○願意接受	
相關描述	行為模式	
	外顯行為態樣	效果或程度
S/T-1	對於業務現況流程可改善之處的主動認知	據以擬訂有效改善方針
S/T-2-1 S/T-2-2	對於改善方案可能的困難點或阻力的認知	選擇並執行最佳方案
S/T-3	對於突破點的認知	採取最有效的行動

本表由筆者自行整理

上表案例中，從 STAR 紀錄表的 S/T 欄位「1.縣內只有3個服務據點，所以民眾只要辦理申請案件，就一定得到這3處辦理，對於此3地以外及偏遠地區居民皆十分不便」的描述，判斷其行為模式即是「對於業務現況流程可改善之處的主動認知」；進一步再比對後續引發的行動，即是「A」欄位「1.我們試圖將服務據點分散至各鄉鎮市公所」，如此可以了解，前面的認知必須達到能夠「據以擬訂有效改善方針」的效果；針對上述的分析，可將其記錄在 STAR 紀錄表下方欄位內，如上表在「相關描述」欄位紀錄與「問題分析/問題認定」相關行為的序號（例如 S/T-1、S/T-2-1、S/T-2-2、S/T-3）；在「外顯行為態樣」則記錄受訪者對於事蹟過程的有效認知（例如「對於業務現況流程可改善之處的主動認知」、「對

於改善方案可能的困難點或阻力的認知」及「對於突破點的認知」); 在「效果或程度」欄位，則是記錄受訪者的認知能夠引發後續有效行動的程度或效果（例如「據以擬訂有效改善方針」、「選擇並執行最佳方案」、「採取最有效的行動」），如此則完成將 STAR 紀錄表內容，擷取轉換成與「問題分析/問題認定」有關的行為模式。

表4-11 行為模式分析案例（二）

受訪人員：彰化縣衛生局 林○○ 訪談人員：育成中心 陳肇淇 訪談時間：105年6月6日下午4時		
行為事例 STAR 紀錄		
S/T	1.我們發覺為什麼○○生產的○○，價位不高卻很有競爭力、銷售不錯（亦即懷疑○○會不○○？） 2.抽驗結果發現，其○○比例有些微異常，疑似有○○的情形，但無具體事證及法律規範，而廠商也一再聲稱其○○為○%○○，絕無○○配方，在無法斷定廠商違法、無法向法院聲請搜索票下 3.我們也發現在○年○月間該公司有出貨量異常情形	
A	1.所以我們便開始抽驗○○市售的○○，其○○比例是否與○○比例相符。 2.僅得請廠商提供現有資料比對，持續追蹤以找尋具體事證 3.經過一連串的商品稽查、抽驗，與廠商交涉以攫取其○○資料	
R	1.2.3.終於在一次盤查廠商員工的機會中，取得廠商○○資料，○○證據明確，接下來本局就展開一連串的○○處理、民眾退貨、解答民眾疑問、媒體採訪以及廠商○○、員工○○等諸多危機處理程序，衛生局裡進入組織轉換的備戰狀態。	
相關描述	行為模式	
	外顯行為態樣	效果或程度
S/T-1	對於業務上存在不合理現象的認知	進一步釐清事實

S/T-2	對於資料蒐集困難點以及	執行有效且的行動，突破困
S/T-3	機會點的認知	難，達成目標

本表由筆者自行整理

在上表案例（二）中，「S/T」欄位「1.我們發覺為什麼○○生產的○○，價位不高卻很有競爭力、銷售不錯（亦即懷疑○○會不○○？）」描述，行為模式上將其描述為「對於業務上存在不合理現象的認知」，且這個認知須能達到引發「進一步釐清事實」的效果；同樣在「S/T」欄位「2.抽驗結果發現，其○○....絕無○○配方，在無法斷定廠商違法、無法向法院聲請搜索票下」及「3.我們也發現在102年7月間該公司有出貨量異常情形」的行為模式，則可描述為「對於資料蒐集困難點以及機會點的認知」，且必須能引發「執行有效且的行動，突破困難，達成目標」的效果，也就是因果關係。

表4-12 行為模式分析案例（三）

受訪人員：彰化縣政府 吳○○ 訪談人員：育成中心 陳肇淇 訪談時間：105年6月2日上午9時	
行為事例 STAR 紀錄	
S/T	<ol style="list-style-type: none"> 1. 規劃執行「○○服務計畫」一案，該計畫的目的係為訪視在彰化本地服務的○○，其工作環境及薪資狀況，並給予適當的協助或諮詢。 2. 而該業務工作團隊成員為「諮詢人員」5人、「○○查察人員」15人； 3. 計畫執行初期工作人員多以實際到○○進行訪視或查察工作，但發現○○常不在○○處，而是在○○，導致服務成效不彰。 4. 另外，也由於是政府單位同仁進駐服務，較能得到民眾的信賴，一些需要申請○○的民眾也會主動來櫃檯詢問申請○○的相關規定及法律問題。 5. 外部溝通部分，上述服務計畫，需設置服務據點， 6. 內部溝通上，因同仁對於本計畫推動有一定的共識，因

	此內部溝通較無阻力。 7. 參與此項服務的同仁，除了應該熟稔相關的法令規範外，有要有專業的服務態度。	
A	1.3.4.為提高服務效能，我們與本縣○○合作，於該○○服務台旁，增設定時定點服務櫃台， 2.每次出訪則為諮詢人員3人、○○查察人員2人，其餘人員輪流留守辦公室，執行一般業務。 5.故需與○○所、○○站溝通，請求其協助提供空間設置服務據點。 6.需協調出外訪視及內部留守的人力調派事宜。	
R	1.3.4.如此便能在○○較常出現的場域內，主動提供其必要的諮詢與服務。 綜合成效： 因改善服務方式，運用少量執行經費，卻提高服務效能及獲得附加效益，也讓我們獲頒當年○○部「○○績效考核計畫」的最佳創意獎。	
相關描述	行為模式	
	外顯行為態樣	效果或程度
S/T-3	對於服務現況效益與目標差距及對其原因的認知	據以提出改善方案
S/T-4	對於改善方案附加效益的認知	提供加值的服務
S/T-4	對於資源需求的認知	尋求有效協助

本表由筆者自行整理

同樣的轉換方式，在上表案例(三)中，STAR紀錄表之眾多行為中，與「問題分析/問題界定」有關的行為僅擷取出「S/T」欄位的第3、4行為描述，其中在「3.計畫執行初期工作人員.....而是在○○，導致服務成效不彰」描述上來看，本質上即是受訪者「對於服務現況效益與目標差距及對其原因的認知」，而且認知的程度達到「據以提出改善方案」的效果；在「4.另外，也由於是政府單位同仁進駐服務，較.....○○的相關規定及法律問題」描述，本質上包含了「對於改善方案附加效益的認知」及「對於資源需求的認知」，並且達到後續「提供加

值的服務」及「尋求有效協助」的行動效果。

比照上述案例的分析方式，逐一將14位受訪者的「行為事例 STAR 紀錄表」內容事例擷取轉換為與「問題分析/問題認定」能力有關的行為模式，彙整所有的行為模式總共有27則，即是代表14位受訪者實際的績效行為中，所展現出與「問題分析/問題認定」能力有關的所有行為模式；雖然行為模式多達27例，但若審視每一個行為模式，不難發現有部分的行為模式，性質非常雷同而得以從中歸納定義出幾個類型，分述如下：

（一）從其中7則專家人員的行為模式觀察，分別有「對於服務現況效益與目標差距及對其原因的認知」、「對於政策推動問題之困難點、原因及突破點的認知」、「對於政策推動成效落差與關鍵因素的認知」、「對於業務成效落差、相關原因的認知」、「對於業務現況流程可改善之處的主動認知」等描述，究其案例情節及意涵，行為模式雷同之處，在於各專家人員對於問題認定，均發於對自己業務績效目標與執行成效落差上的認知意識，因此進一步可從中歸納、定義，其行為應屬於「績效落差」類別的問題認定模式。

（二）從其中有2則專家人員的行為模式觀察，分別有「對於可能發生的困難，能夠預先認知」、「對於改善方案可能的困難點或阻力的認知」等描述，究其案例情節及意涵，行為模式雷同之處，在於2位專家人員對於問題認定，均是對於業務推動、執行上，未來可能面對或發生的困難狀況，所產生的認知意識，因此進一步歸納、定義該行為應屬於「困難點預測」類別的問題認定模式。

（三）從其中15則專家人員的行為模式觀察，分別有「對於資源需求的認知」、「對於任務目標、執行的重點、目前的困難，有明確的認知」、「對於人力不足問題及原因的認知」、「對於資料蒐集困難點以及機會點的認知」、「對於現況流程所存在問題及的認知」、「對於改善方案困難點的認知」、「對於達成任務目標困難點的認知」、「對於政策推動中民眾阻力與可能突破點的認知」、「對於政策推動問題之困難點、原因及突破點的認知」、「對於政策推動成效落差與關鍵因素的認知」、

「對於資源限制的認知」、「對於推動阻力及原因的認知」、「對於業務成效落差、相關原因的認知」、「對於業務推動阻力限制條件之認知」、「對於達成任務目標的主要困難點有明確的認知」等描述，究其案例情節及意涵，行為模式雷同之處，在於各專家人員對於問題認定，均含有業務推動或執行上，現況面臨相關困難情形的認知意識，包含資源上的不足、流程上的衝突、溝通問題、利害關係人的阻力等等，因此可進一步可從中歸納、定義，其行為應屬「困難點界定」類別的行為模式。

(四) 從1位專家人員(林○○)的行為模式觀察，有「對於業務上存在不合理現象的認知」描述，究其案例情節及意涵，其行為模式係對於業務堆動或執行上，隱藏不合理現象或矛盾之處的主動認知，可將其定義為「衝突點的發掘」類別的行為模式，在此處的「衝突」，係指與存在與一般邏輯、常理有衝突的情況。

(五) 從其中有 13 則專家人員的行為模式觀察，分別有「對於改善方案附加效益的認知」、「對於資料蒐集困難點以及機會點的認知」、「對於政策推動中民眾阻力與可能突破點的認知」、「對於政策推動問題之困難點、原因及突破點的認知」、「對於政策推動成效落差與關鍵因素的認知」、「對於政策成效落差及可能原因的認知」、「對於推動阻力及原因的認知」、「對於業務成效落差、相關原因的認知」、「對於業務現況流程可改善之處的主動認知」、「對於改善方案可能的困難點或阻力的認知」、「對於困難突破點的認知」、「對於業務阻力突破點的認知」、「對於困難突破點或機會的認知」等描述，究其案例情節及意涵，行為模式雷同之處，在於各專家人員對於問題認定上，均是對於業務推動、執行上，能夠突破困難狀況的時機、方法、管道或資源等所產生的認知意識，因此進一步歸納、定義該行為應屬於「機會點界定」類別的問題認定模式。

綜合以上將14位受訪專家人員的27個行為模式，歸納成「績效落差」、「困難點預測」、「困難點界定」、「衝突點發掘」、「機會點界定」等5個問題認定之行為模式類型，受訪人員與5個行為模式類別的對應，整理如下表：

表4-13 行為模式彙整歸納表

受訪人員	外顯行為態樣	效果或程度	績效落差	困難預測	困難界定	衝突點掘	機會界定
吳○○	對於服務現況效益與目標差距及其原因的認知	據以提出改善方案	V				
吳○○	對於改善方案附加效益的認知	提供加值的服務					V
吳○○	對於資源需求的認知	尋求協助			V		
周○○	對於任務目標、執行的重點、目前的困難，有明確的認知	據以提出並執行有效的方案			V		
周○○	對於服務現況效益與目標差距及其原因的認知	據以提出改善方案	V				
周○○	對於可能發生的困難，能夠預先認知	提出因應困難點的有效做法		V			
周○○	對於人力不足問題及原因的認知	提出有效的改善方案			V		
周○○	對於服務對象的行為認知	提出配套措施					
林○○	對於業務上存在不合理現象的認知	進一步釐清事實				V	
林○○	對於資料蒐集困難點以及機會點的認知	執行有效且的行動，突破困難，達成目標			V		V
邱○○	對於現況流程所存在問題及的認知	提出並執行流程改善方案			V		
邱○○	對於改善方案困難點的認知	提出的彈性作為，以利於方案的推動			V		
施○○	對於達成任務目標困難點的認知	提出有效、可行的執行方案			V		
馬○○	對於政策推動中民眾阻力與可能突破點的認知 執行必要且有效的行動	執行必要且有效的行動			V		V
張○○	對於政策推動問題之困難點、原因及突破點的認知	提出並執行各項解決的方案	V		V		V

郭○○	對於政策推動成效落差與關鍵因素的認知	提出並執行有效解決方案	V		V		V
陳○○	對於政策成效落差及可能原因的認知	據以提出改善的方針	V				V
陳○○	對於資源限制的認知	據以選定可行方案			V		
陳○○	對於推動阻力及原因的認知	提出有效的配套措施			V		V
游○○	對於業務成效落差、相關原因的認知	據以提出並執行有效的改善方案	V		V		V
葉○○	對於業務現況流程可改善之處的主動認知	據以擬訂有效改善方針	V				V
葉○○	對於改善方案可能的困難點或阻力的認知	選擇並執行最佳方案		V			V
葉○○	對於困難突破點的認知	採取最有效的行動					V
劉○○	對於業務推動阻力限制條件之認知	據以提出並執行可行的方案			V		
劉○○	對於業務阻力突破點的認知	據以執行有效解決方案					V
謝○○	對於達成任務目標的主要困難點有明確的認知	據以提出並執行可行的方案			V		
謝○○	對於困難突破點或機會的認知	據以進行解決困難的有效行動					V

本表由筆者自行整理

針對行為模式所區分的5個類別意涵簡要說明：「績效落差」是指受訪者對於現況成效與績效目標的落差情形、導致落差的原因，有主動且正確的認知；「困難點預測」是指對於未來可能面對或發生的阻力、困難、限制條件及其原因能預先認知；「困難點界定」是指對於現況面對的阻力、困難、限制條件及其原因，能夠有正確具體的認知；「衝突點發掘」則是指對於隱藏於表面、一般狀況下不合理現象或矛盾之處的主動認知；「機會點界定」則是指對於突破阻力、困難、限制條件之時機或作法有正確的認知。

從14位受訪者之實際績效行為所擷取的27則行為模式，其性質態樣大致分布呈現在上開5個類別之內，且部分的行為模式同時呈現1個以上的類別態樣。例如張○○科長的行為模式「對於政策推動困難點、原因及突破點的認知」並有據以「提出並執行各項解決的方案」的效果，尤其實際案例內容來看，其在推廣的「彰化縣糖尿病共同照護」的現況績效上有了績效落差情形及原因的認知，進一步除了對於推動上面對的阻力、困難點有具體的界定外，亦對於突破阻力、限制的做法有具體的認知，因而能夠引發後續有效的改善方案及行動；在其行為模式上，則呈現「績效落差」、「困難點界定」與「機會點界定」的類別態樣，其他部分案例亦有類似呈現1個以上類別的情形。

為了將27則的行為模式進一步歸納成更精練的描述型態，也就是職能模式之「行為指標」的描述型態，接續針對上述5個類別態樣對應的行為模式（依據表4-13行為模式彙整歸納表的分類），進行整合，以形成各類別態樣的行為指標如下：

（一）績效落差：展現出該類別的行為模式共7則如下表：

表4-14 行為模式-績效落差

受訪人員	外顯行為態樣	效果或程度
吳○○	對於服務現況效益與目標差距及對其原因的認知	據以提出改善方案
周○○	對於服務現況效益與目標差距及對其原因的認知	據以提出改善方案
張○○	對於政策推動困難點、原因及突破點的認知	提出並執行各項解決的方案
郭○○	對於政策推動成效落差與關鍵因素的認知	提出並執行有效解決方案
陳○○	對於政策成效落差及可能原因的認知	據以提出改善的方針
游○○	對於業務成效落差、相關原因的認知	據以提出並執行有效的改

		善方案
葉○○	對於業務現況流程可改善之處的主動認知	據以擬訂有效改善方針

本表由筆者自行整理

整合上表所有行為模式的描述，可以總結「績效落差」類別的「行為指標」可以設定為「對於政策推動、服務、業務流程與績效目標之間的落差，及其原因的主動認知，且能作為執行改善方案之依據」。

(二) 困難點預測：展現出該類別的有周○○、葉○○等2人，行為模式有「對於可能發生的困難，能夠預先認知」、「提出因應困難點的有效做法」、「對於改善方案可能的困難點或阻力的認知」、「選擇並執行最佳方案」等描述，因此可將「困難點預測」類別的「行為指標」設定為「對於可能發生的困難，能夠預先認知，且能作為提早有效因應之依據」。

(三) 困難點界定：展現出該類別的行為模式共15則如下表：

表4-15 行為模式-困難點界定

受訪人員	外顯行為態樣	效果或程度
劉○○	對於業務推動阻力限制條件之認知	據以提出並執行可行的方案
張○○	對於政策推動困難點、原因及突破點的認知	提出並執行各項解決的方案
郭○○	對於政策推動成效落差與關鍵因素的認知	提出並執行有效解決方案
游○○	對於業務成效落差、相關原因的認知	據以提出並執行有效的改善方案
吳○○	對於資源需求的認知	尋求協助
周○○	對於任務目標、執行的重點、目前的困難，有明確的認知	據以提出並執行有效的方案
周○○	對於人力不足問題及原因的認知	提出有效的改善方案
林○○	對於資料蒐集困難點以及機會點的認	執行有效且的行動，突破

	知	困難，達成目標
邱○○	對於現況流程所存在問題及的認知	提出並執行流程改善方案
邱○○	對於改善方案困難點的認知	提出的彈性作為，以利於方案的推動
施○○	對於達成任務目標困難點的認知	提出有效、可行的執行方案
馬○○	對於政策推動中民眾阻力與可能突破點的認知 執行必要且有效的行動	執行必要且有效的行動
陳○○	對於資源限制的認知	據以選定可行方案
陳○○	對於推動阻力及原因的認知	提出有效的配套措施
謝○○	對於達成任務目標的主要困難點有明確的認知	據以提出並執行可行的方案

本表由筆者自行整理

歸納整合上表所有行為模式的描述，可以總結「困難點界定」類別的「行為指標」可以設定為「對於政策推動、任務目標及業務執行上之阻力，包含人力運用、資訊蒐集、資源限制、現況流程、民眾溝通等問題之認知，且能作為執行最佳方案之依據」。

（四）衝突點發掘：展現出該類別的行為模式有林○○科長「對於業務上存在不合理現象的認知」、「進一步釐清事實」的1例，因此直接將「衝突點預測」類別的「行為指標」設定為「對於業務上隱藏異常現象、矛盾情形的主動認知，並作為進一步釐清行動的依據」。

（五）機會點界定：展現出該類別的行為模式共13則如下表：

表4-16 行為模式-機會點界定

受訪人員	外顯行為態樣	效果或程度
陳○○	對於政策成效落差及可能原因的認知	據以提出改善的方針
劉○○	對於業務阻力突破點的認知	據以執行有效解決方案

張○○	對於政策推動困難點、原因及突破點的認知	提出並執行各項解決的方案
郭○○	對於政策推動成效落差與關鍵因素的認知	提出並執行有效解決方案
游○○	對於業務成效落差、相關原因的認知	據以提出並執行有效的改善方案
林○○	對於資料蒐集困難點以及機會點的認知	執行有效且的行動，突破困難，達成目標
馬○○	對於政策推動中民眾阻力與可能突破點的認知 執行必要且有效的行動	執行必要且有效的行動
陳○○	對於推動阻力及原因的認知	提出有效的配套措施
葉○○	對於改善方案可能的困難點或阻力的認知	選擇並執行最佳方案
葉○○	對於業務現況流程可改善之處的主動認知	據以擬訂有效改善方針
吳○○	對於改善方案附加效益的認知	提供加值的服務
葉○○	對於困難突破點的認知	採取最有效的行動
謝○○	對於困難突破點或機會的認知	據以進行解決困難的有效行動

本表由筆者自行整理

歸納整合上表所有行為模式的描述，可以總結「機會點界定」類別的「行為指標」設定為「對於政策推動阻力、業務執行困難及現況流程問題，能發現其突破點或機會，並認知改善方案的附加效益，藉由該發現或認知，能作為執行有效行動的依據」。

整理以上對於由專家人員行為模式所歸納出來的5個類別以及行為指標，如下表：

表4-17 問題認定能力行為模式

行為模式類別	行為指標描述
績效落差	對於政策推動、服務、業務流程與績效目標之間的落差，及其原因的主動認知，且能作為執行改善方案之依據。

衝突點預測	對於可能發生的困難，能夠預先認知，且能作為提早有效因應之依據。
衝突點界定	對於政策推動、任務目標及業務執行上之阻力，包含人力運用、資訊蒐集、資源限制、現況流程、民眾溝通等問題之認知，且能作為執行最佳方案之依據。
衝突點發掘	對於業務上隱藏異常現象、矛盾情形的主動認知，並作為進一步釐清行動的依據。
機會點界定	對於政策推動阻力、業務執行困難及現況流程問題，能發現其突破點或機會，並認知改善方案的附加效益，藉由該發現或認知，能作為執行有效行動的依據。

本表由筆者自行整理

二、與行政院版行為指標比較、修正或補充

作為本研究職能分析的引用版本：行政院2016年薦任官等管理核心能力模式，由其「問題分析/問題認定」的行為指標「1. 具備基礎環境分析知能，辨識政策問題、及其所面對的外部系絡和政策需求」來看，在「具備基礎環境分析知能」的描述上，屬於內隱條件的描述，因為具備基礎環境分析知能，仍需透過外顯的行為表現，方是可以具體評估的型態。此點可對應至本研究第一章對於職能模式的定義，強調必須「是得以客觀衡量之行為特徵」。因此筆者認為該行為指標的描述上，具操作性的重點應屬後段「辨識政策問題、及其所面對的外部系絡和政策需求」的行為描述，而其中「辨識政策問題」應包含行為者能對於政策本身的問題、執行成效等問題的認知；「面對的外部系絡和政策需求」則是對於政策在外部環境的互動關係、限制與有利條件的廣泛認知。

由行政院版本的行為指標來看，不難發現一個較為廣泛、概念式的簡要描述，且較屬於「政策」層次的意涵。相較於彰化縣政府中階主管在同樣是「問題分析/問題認定」的行為模式來看，彰化縣政府的行為模式多屬於執行層面的態樣，而且在問題認定上，亦主要專注於業務或任務直接相關範圍的問題認知。雖然兩者有著層次與規模上的差異，然而若細究其行為模式本質，行政院版的行為指標

與彰化縣政府的行為模式並沒有相互背離或互斥。

以前文歸納出受訪者5類「問題分析/問題認定」行為模式與行政院的行為指標來對照，可以發現在「績效落差」類別的行為模式，可以對應至行政院版的行為指標描述「辨識政策問題」的意涵，是屬於對於政策、業務本身推動成效問題的認知；而「困難點預測」、「困難點界定」、「衝突點發掘」、「機會點界定」則可以對應至行政院版的行為指標描述「面對的外部系絡和政策需求」是屬於對外部問題的認知。此外，彰化縣政府版的行為模式，亦有行為模式程度效果上的描述，如此更具備職能模式可評估、可操作的特性。因此對於將本研究歸納出彰化縣政府中階主管「問題分析/問題認定」的行為指標，與作為參考版本的行政院2016年薦任官等管理核心能力模式比較上，呈現出行政院版的行為指標得以涵蓋彰化縣政府的行為指標，而彰化縣政府的行為指標亦可以做為行政院版行為指標的補充說明。如此兩者得以結合，達到真正符合彰化縣政府中階主管實際需求的效益。

透過上述的歸納與補充方式，得以產出本章行為事例訪談分析的成果，也就是建構出一個以行政院版為基礎，適用於彰化縣政府中階主管「問題分析/問題認定」的第1個「行為指標」，如下表示：

表4-18 問題認定-行為指標

問題分析/問題認定		
1. 具備基礎環境分析知能，辨識政策問題、及其所面對的外部系絡和政策需求。		
(1)辨識政策問題	績效落差	對於政策推動、服務、業務流程與績效目標之間的落差，及其原因的主動認知，且能作為執行改善方案之依據。
(2)辨識面對的外部系絡和政策需求	困難點預測	對於可能發生的困難，能夠預先認知，且能作為提早有效因應之依據。
	困難點界定	對於政策推動、任務目標及業務執行上之阻力，包含人力運用、資訊蒐集、資源限制、

		現況流程、民眾溝通等問題之認知，且能作為執行最佳方案之依據。
	衝突點發掘	對於業務上隱藏異常現象、矛盾情形的主動認知，並作為進一步釐清行動的依據。
	機會點界定	對於政策推動阻力、業務執行困難及現況流程問題，能發現其突破點或機會，並認知改善方案的附加效益，藉由該發現或認知，能作為執行有效行動的依據。

本表由筆者自行整理

第四節 小結

依據本文研究流程設計，本章係接續第三章的分析結果，針對行政院 2016 年薦任官等管理核心能力模式（能力主項目、次項目及對應的行為指標）被「蝶勘法」操作之專家人員展現次數最高的行為指標：「問題分析/問題認定」之行為指標 1「具備基礎環境分析知能，辨識政策問題、及其所面對的外部系絡和政策需求」，選定以「行為事例訪談法」職能分析方式，進行在地化的修正或補充，以令其真正符合彰化縣政府中階主管職務的實際需求為目的。

首先在本章第一節介紹「行為事例訪談法」的選定理由、理論及分析特色等，並依序闡述本研究在「行為事例訪談法」的各項操作設計，包含操作分析流程：(1)訪談準備階段(2)訪談活動階段(3)訪談資料整理等三階段各項流程以及行為事例訪談 STAR 紀錄表的設計構想與紀錄方式等，據以規範明確的該訪談法的進行及記錄方式。

接續於本章第二節即描述本研究於「行為事例訪談法」實際操作的過程，並呈現過程中操作獲得、產出的相關資料等，包含行為事例訪談法受訪人員名冊(共 14 位受訪之專家人員)、訪談活動過程圖、14 份「行為事例訪談紀錄表」，以及將上開訪談紀錄表轉換為「行為事例訪談 STAR 紀錄表」的方式及轉換結果。

最後本章第三節即是依據「行為事例訪談法操作分析流程」，在前一節完成 14 位受訪人員之「行為事例訪談 STAR 紀錄表」後，接續進行行為模式的歸納、與政院版行為指標比較、政院版行為指標修正及補充等分析流程。其中在行為模式的歸納上（事例訪談 STAR 紀錄表下方欄位），係將個別的案例行為以通用性語法來描述，且包含外顯行為態樣及效果或程度的部分；接續遂將 14 位受訪人員的行為模式（共 27 則）歸納區分為「績效落差」、「困難點預測」、「困難點界定」、「衝突點發掘」、「機會點界定」5 個問題認定之行為模式類型，並就各個類型，綜整設定其「行為指標」（表 4-17）；最後再與行政院 2016 年版的「問題分析/問題認定：行為指標 1」比較，並將上述分析而得的 5 個類別「行為指標」作為行政院 2016 年版行為指標的補充內容（表 4-18）。

本章以表 4-18 來呈現「行為事例訪談法」的最後分析結果，意義上即是將行政院 2016 年版的「問題分析/問題認定：行為指標 1」透過「行為指標」的補充，令其在地化為真正符合彰化縣政府中階主管職務上需求的型態。這個分析結果（表 4-18），即是定義對於彰化縣政府中階主管職務而言，是否展現「問題分析/問題認定/行為指標 1：具備基礎環境分析知能，辨識政策問題、及其所面對的外部系絡和政策需求。」能力的具體評估條件，換句話說，只要中階主管在實際業務行為時，能夠展現出其中部分或全部的行為指標，即可推論其具有該項能力；例如某位主管在業務上若有做到「績效落差：對於政策推動、服務、業務流程與績效目標之間的落差，及其原因的主動認知，且能作為執行改善方案之依據。」的行為，則可以推論該主管具有「問題分析/問題認定/行為指標 1：辨識政策問題」的能力；若有展現出「衝突點發掘：對於業務上隱藏異常現象、矛盾情形的主動認知，並作為進一步釐清行動的依據。」的行為，亦可以推論該主管具有「問題分析/問題認定/行為指標 1：辨識面對的外部系絡和政策需求」的能力，以此類推來解讀或應用。

綜合上述，本研究結果讓行政院 2016 版的「問題分析/問題認定/行為指標 1」

透過補充「行為指標」的方式，達到一方面契合彰化縣政府中階主管的實際需求，另一方面更具體明確，而提高其後續應用上的操作特性。

第五章 結論

第一節 研究發現

本研究透過第一章緒論主要來說明研究的緣起與目的，從中可以知悉本研究係以分析建構彰化縣政府中階主管人員的核心職能為主要目標，而研究的分析方法、分析過程與結果，分別透過第本文第二、三、四章來述明，最後針對研究過程的發現進行以下三個重點性的歸納：

一、本研究透過文件分析的方式來推論，以中央建構的能力模式進行在地化調整的作法，不論是在職能建構上、後續的應用以及能力模式的引用選定上，均具備合理性。在本文第二章的分析步驟中，首先針對我國中央政府與地方政府在組織功能定位以及業務特性上的差異來探討，接著歸納了解中央政府與地方政府員工，其職務上績效行為本質上的差異性。透過這樣的探討，了解我國中央與地方的功能定位原本就被賦予處理不同事務的本質，尤其是在中央與地方對口單位業務內容的比較，除了業務規模上的差異及權責層次上的差異，更有業務性質上特殊性的差異。

進一步探討現行人事制度在任用、陞遷、考核、訓練上的規定與內涵。在「任用」上，是由中央政府（考試院）掌握主要的權責，各機關在法定任用程序上並沒有太大的自由空間，然而「陞遷」制度上，除了由中央統一設定的項目外，卻也認同各機關對於陞任人員能力的需求上，必然存在著不同的差異，而給予一定程度的彈性空間。此點在「考核」制度上也有相似的設計，各機關對於公務人員的考核項目原則上以銓敘部統一訂定的版本為依據，然而對於特殊的需求情形，各機關仍得依實際需求訂定（只要報銓敘部備查後即可生效）。最關鍵的特色則是「陞遷」與「考核」的制度設計，都同時體現出能力的概念，甚至是具備職能

模式的行為指標型態。另外在「訓練」體系方面，除了各機關依個別需求自辦訓練外，也同樣有中央對各機關依整體需求所提供的訓練，也就是說在中央一定程度的主導模式下，各機關仍有很大自行發展、發揮的空間。由以上制度面的探討發現，我國的公務人員人事制度，具有在中央主導下，容許地方一定程度進行權宜調整的特色，甚且現行的人事制度亦高度體現職能概念或形態。如此發現，正說明兩者係處於相同的體系下且保有因地制宜的彈性，此論點正對於本研究以中央版本的能力模式作為引用版本來建構彰化縣政府中階主管核心職能的設計，提供制度面上合理性的著力點。第二章最後由文獻理論上驗證本研究引用現成的能力模式（行政院2016年版本）來建構彰化縣政府中階主管核心職能的作法具有合理性外，更針對行政院（2016年）核心能力版本的建構流程以及其能力模式的內涵等，透過職能的建構邏輯與定義來檢視其具備建構上、能力模式的合理性，如此亦對於本研究以中央建構的能力模式（在本研究為行政院2016年薦任官等管理核心能力）進行在地化調整的作法，在能力模式的引用選定上，提供合理性的有力論證。

二、本研究由24位專家人員進行蝶勘法的操作與分析結果顯示，行政院2016年薦任官等管理核心能力（4個主項目、11個次項目以及34個行為指標），4個主項目的對於專家人員實務上的績效行為而言，由能力被展現的次數來看其重要程度相近，而非有特定主項目明顯高於其他主項目，或明顯低於其他主項目的情形；在11個核心能力「次項目」的重要程度則不同，並非是均衡的分布，而是呈現出集中於特定「次項目」（例如「問題認定」與「計畫管理」）的情形；在34個行為指標來看，雖然每一個行為指標均有被展現的情形而得推論各行為指標均有其適用性，然而對於參與蝶勘法操作的專家人員績效行為而言，真正具有高重要度的行為指標，僅著落於極少數的指標，例如「問題分析/問題認定」的行為指標1被展現的次數高達18次（第二順位的是溝通協調的行為指標，12次）。綜上，由蝶勘法的操作發現，得知行政院2016年版的能力模式，無論是主項目、次項目或行

為指標，因為曾被專家人員的實際績效行為被展現，而可以推論均具有適用性；然而本研究結果，更藉由能力模式被展現的次數來推論其重要性的分布，發現在重要性的分布上，呈現出高度集中於部分項目或行為指標情形，而這個發現的重要意義，即是提供後續實務上得以優先或重點分析的能力項目（行為指標）的精確標示。

三、針對34個行為指標被展現次數最高的行為指標，即「問題分析/問題認定」之行為指標1「具備基礎環境分析知能，辨識政策問題、及其所面對的外部系絡和政策需求」所進行的「行為事例訪談法」分析結果，歸納產出以「績效落差」、「困難點界定」、「困難點預測」、「衝突點發掘」、「機會點界定」等5個面向的行為模式，作為「問題分析/問題認定」行為指標1的補充（表4-18）如下：

「問題分析/問題認定/行為指標1：具備基礎環境分析知能，辨識政策問題、及其所面對的外部系絡和政策需求」

- (1) 績效落差：對於政策推動、服務、業務流程與績效目標之間的落差，及其原因的主動認知，且能作為執行改善方案之依據。
- (2) 困難點預測：衝突點預測 對於可能發生的困難，能夠預先認知，且能作為提早有效因應之依據。
- (3) 困難點界定： 對於政策推動、任務目標及業務執行上之阻力，包含人力運用、資訊蒐集、資源限制、現況流程、民眾溝通等問題之認知，且能作為執行最佳方案之依據。
- (4) 衝突點發掘： 對於業務上隱藏異常現象、矛盾情形的主動認知，並作為進一步釐清行動的依據。
- (5) 機會點界定： 對於政策推動阻力、業務執行困難及現況流程問題，能發現其突破點或機會，並認知改善方案的附加效益，藉由該發現或認知，能作為執行有效行動的依據。

上述分析結果可對應至本研究的目標，即是以行政院2016年薦任官等核心能

力為基礎版本，透過職能操作分析的方法，產出一個真正符合彰化縣政府中階主管所適用的能力模式。雖然基於研究的成本及時效考量，本研究僅擇定以重要度最高的「問題分析/問題認定」行為指標1來分析，然而此結果，意義上除了產出一個彰化縣政府實務上得以後續應用在職能發展的重要行為指標外，亦證明該操作設計，包含訪談、歸納、分析等流程，能夠作為將中央版本的能力模式，有效進行在地化轉換的方式之一。

第二節 研究心得

本研究以行政院2016年薦任官等管理核心能力為參考基礎，透過職能的分析方法來建構適用於彰化縣政府的職能模式。雖然本研究的結果，僅針對行政院版能力模式在彰化縣政府的適用性、重要性分布的推論，以及僅針對推論上最具重要性的一個行為指標進行在地化的轉換（補充），而並未對於所有的能力模式均進行轉換分析，一方面是基於人力與時間成本的考量，另一方面從本研究的歷程上不難發現職能分析工作的繁重耗時，因此在分析策略上確實需要有優先次序、重點效益的必要考量。本研究在第三章蝶勘法的分析結果，已將各能力模式的重要性分布標示出來，如此對於後續彰化縣政府在中階主管人員各職能的應用與發展上，即可提供一個優先順序的參考依據。

此外，本研究透過行為事例訪談法的分析，所產出的行為指標，相較於行政院版本的行為指標描述方式，更具備可觀察評估的型態，例如以行政院版「問題分析/問題認定」的行為指標1「具備基礎環境分析知能，辨識政策問題...」來看，其中「具備基礎環境分析知能」之「基礎」如何定義？有何標準？「環境分析知能」如何定義？有何標準？均是需要進一步釐清解釋的描述，否則將因為缺乏具體可評估的方式而難以運用在實務上的操作；另觀本研究所產出其對應的行為指

標，例如「(1) 績效落差：對於政策推動、服務、業務流程與績效目標之間的落差，及其原因的主動認知，且能作為執行改善方案之依據」，係指行為人對於政策推動、服務、業務流程與績效目標之間的落差有明確的認知，且對於落差的原因亦能正確界定出來，評估的方式則是觀察其是否因該認知而能據以執行有效的改善行動，如果有則表示該行為人具備這個職能的職展現，也就是說行為人是否有「績效落差」的問題認定能力，關鍵上需觀察其是否因該認知，引發有效的改善行動而定。假設觀察後發現其引發的行動，對於績效提升並無正向的回饋效果，即不能認定該行為人有展現出該行為指標的要求，所以評估上需由行為人「外顯的行為」來予以檢視，而不是透過觀察者內心的臆測、想像而得，因此可謂其具有實務上操作運用的效益。

筆者透過本研究，對於職能有進一步的體會與心得，深覺一個職能模式的實用與否，主要取決於「行為指標」的精確以及可操作性。「精確性」意指職能模式能夠真正符合實務上展現績效行為的條件，換句話說，行為人只要做到該職能的行為指標描述內容，則一定可達成該職能的績效展現之意；而「可操作性」意指職能模式的行為指標定義需明確，只要透過一般性的認知即可體會其真正意涵，並進行相關的操作，而不是因人而異或難以領會的情形。

綜觀職能建置的精神，無論是使用何種方法、途徑，都是以高績效者的行為模式為研究分析的主要標的，不同分析方法，亦只是對於高績效者行為模式之資訊蒐集方式有所差異罷了，本文曾多次提此精神，並且也將該精神融入研究的操作設計中。另外，有關職能建置的目的，無庸置疑即是作為人力資源管理或發展上的實際應用，也因此職能模式的分析成果，理當以實用性為優先考量；本研究最後透過行為事例訪談分析，產出的行為指標補充內容，除了上文舉例的「績效落差」外，其他「困難點預測」、「困難點界定」、「衝突點發掘」、「機會點界定」的行為指標描述，亦都有「對於.....認知，且能作為.....的依據」類似的語法描述，致令其淺顯易懂且沒有參入概念式或無法觀察量測的描述，以令其符合

可操作的特性。

上述本研究在實用性或操作行的強調，並非質疑行政院建構的能力模式的完整性或建構效益，且不難理解中央所建構之能力模式，因以適用於所屬各部會、各級機關公務人員為前提，故保有一定程度通用性、彈性化的行為指標描述，是模式建構上必然的考量。本研究透過職能分析的途徑，遵循中央的能力模式為架構，進行實務上的調整，亦可說是在職能的建構上，以中央為主幹，地方進行實務需求上的補充，以達到相輔相成的效果。另本研究亦可凸顯行政院2016年版的能力模式，在於各機關實務應用上，確實有必要再透過職能分析的操作，進一步轉換為更具體且得以由外部行為進行檢視與評估的型態，如此方能符合使用機關真正的需求，以及職能模式建構與運用的目標。

職能模式的分析上，方法很多且各有其優勢與限制性，本研究先後採用「蝶勘法」與「行為事例訪談法」進行連貫性的分析，簡言之是由「蝶勘法」來確認參考版本（行政院2016年薦任官等管理核心能力）對於彰化縣政府中階主管人員實務上的適用性以及重要性分布，接續「蝶勘法」後再以「行為事例訪談法」針對目標行為指標進行建構與分析。綜合而論，本研究型態較屬於一個操作流程性質的闡述，且在設計上，除了遵循職能模式分析的理論與精神外，筆者亦須配合職務上的諸多限制與機會來考量，而本研究將兩種職能分析法連結操作的設計，亦是屬於嘗試性的做法。當然本研究成果，除了後續將提供彰化縣政府於未來職能培訓上的規劃參考外，更希望提供地方政府或其他機關，以及有志於職能研究或推動者，在發展職能工作上的一個拋磚引玉效果。

參考書目

一、中文部分

(一)專書

吳偉文、李右婷合著，**人力資源管理：解讀職能密碼**（台北：普林斯頓國際，2006年，初版）。

(二)期刊論文

朱武獻，「我國公務人員人事制度回顧與展望」，**公務人員月刊**，第 101 期（2004 年 11 月），頁 5-18。

吳三靈、王崇斌，「公務人力資源管理導入核心能力之研究：以考選及培訓為導入策略」，**國家菁英季刊**，第 2 卷第 4 期（2006 年 12 月），頁 27-30。

邱靖蓉，「職能導向思維下的人才發展與系統化課程建構」，**T&D 飛訊**，第 202 期〈2015 年 1 月 1 日〉，頁 1-32。

施能傑，「能力模式與人力資源訓練發展」，**人事月刊**，第 34 卷第 3 期（2002 年 3 月），頁 5-19。

劉性仁，「從憲法層面論中央與地方權限劃分之研究」，**聯大學報**，第 2 期〈2005 年 12 月〉，頁 149-170。

賴春金、李隆盛，「職能分析的方法與選擇」，**T&D 飛訊**，第 114 期（2011 年 3 月 1 日），頁 1-22。

顏秋來、莫永榮，「中高階文官核心能力之建構與發展」，**研習論壇月刊**，第 175 期（2015 年 7 月），頁 1-13。

(三)學位論文

程挽華，**中央機關高階主管核心能力建構之研究**，國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系博士論文，2014 年。

(四)網頁資料

中華民國，「**中華民國憲法**」，**全國法規資料庫**
<http://law.moj.gov.tw/Law/LawSearchResult.aspx?p=Z&k1=%e6%86%b2%e6%b3%95&t=A1A2&fei=0&TPage=1>，最後瀏覽日期：2016 年 10 月 27 日。

考試院，「公務人員任用法」，全國法規資料庫

<http://law.moj.gov.tw/Law/LawSearchResult.aspx?p=Z&k1=%e5%85%ac%e5%8b%99%e4%ba%ba%e5%93%a1%e4%bb%bb%e7%94%a8%e6%b3%95&t=A1A2&fei=0&TPage=1>，最後瀏覽日期：2016年10月27日。

考試院，「公務人員考績法」，全國法規資料庫

<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=S0040001>，最後瀏覽日期：2016年11月3日。

考試院，「公務人員訓練進修法」，全國法規資料庫

<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=S0050004>，最後瀏覽日期：2016年11月4日。

考試院，「公務人員陞遷法」，全國法規資料庫

<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=S0110033>，最後瀏覽日期：2016年10月27日。

考試院，「行政院及所屬各級政府機關公立學校公務人員陞任評分標準表」，全國

人 事 法 規 釋 例
<http://weblaw.exam.gov.tw/LawContent.aspx?LawID=J060024008>，最後瀏覽日期：2017年5月31日。

考試院，「職務列等表」，植根法律網

<http://www.rootlaw.com.tw/LawArticle.aspx?LawID=A070050040004100-0891230>，最後瀏覽日期：2016年10月27日。

考試院，「職等標準」，全國法規資料庫

<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=S0020025>，最後瀏覽日期：2016年10月27日。

行政院，「行政院及所屬各機關公務人員平時考核要點」，全國人事法規釋例

<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=S0040001>，最後瀏覽日期：

2016年11月3日。

行政院，「行政院所屬機關核心價值及中高階主管職務管理核心能力選定分析」，
財 政 部 人 事 處 網 頁
<http://dpa.mof.gov.tw/lp.asp?ctNode=916&CtUnit=210&BaseDSD=7>，最後瀏覽
日期：2017年3月24日。

行政院，「行政院所屬機關核心價值及中高階主管職務管理核心能力選定分析」，
財 政 部 人 事 處 網 頁
<http://dpa.mof.gov.tw/lp.asp?ctNode=916&CtUnit=210&BaseDSD=7>，最後瀏覽
日期：2017年3月24日。

行政院人事行政總處公務人力發展中心，「行政院人事行政總處公務人力發展中
心 組 織 法 」 ， 全 國 法 規 資 料 庫
<http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=S0000024>，最後瀏覽日期：
2016年11月7日。

邱華君、張瓊玲，「政務職位設置之研究」，財團法人國家政策研究基金會-國政
研究報告，<http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/IA/091/IA-R-091-084.htm>。最
後瀏覽日期：2016年3月2日。

孫中山，「中華民國建設之基礎」，中華百科全書，
http://ap6.pccu.edu.tw/Encyclopedia_media/main-philosophy.asp?id=294，最後
瀏覽日期：2016年2月15日。

高雄市政府，「高雄市政府公務人員職能模型研究與建構」，市政研究成果網
http://research.kcg.gov.tw/chinese/Research_1.aspx?s=925&Rtype=2&n=10244，
最後瀏覽日期：2016年2月15日。

國家發展委員會，「國家發展委員會組織法」，國家發展委員會官網
<http://www.ndc.gov.tw/cp.aspx?n=7DEC7150E6BAD606&s=5941D5DCC3DD7DDA>，
最後瀏覽日期：2016年10月18日。

國家發展委員會，「單位簡介/綜合規劃處」，國家發展委員會官網

<http://www.ndc.gov.tw/cp.aspx?n=E51D77B24E58B0E3>，最後瀏覽日期：2016年10月18日。

勞動部勞動力發展署，「計畫說明」，人才發展品質管理系統，
http://ttqs.wda.gov.tw/Menu_001_01.aspx。最後瀏覽日期：2016年3月3日。

勞動部勞動力發展署，「計畫說明」，人才發展品質管理系統，
http://ttqs.wda.gov.tw/Menu_001_01.aspx。最後瀏覽日期：2016年3月3日。

勞動部勞動發展署，「職能分析方法簡介：行為事例訪談法」，職能發展應用平台
http://icap.wda.gov.tw/Knowledge/knowledge_method.aspx，最後瀏覽日期：
2016年2月15日。

勞動部勞動發展署，「職能分析方法簡介：蝶勘法」，職能發展應用平台
http://icap.wda.gov.tw/Knowledge/knowledge_method.aspx，最後瀏覽日期：
2016年2月15日。

勞動部勞動發展署，「職能分析方法簡介」，職能發展應用平台，
http://icap.wda.gov.tw/Knowledge/knowledge_method.aspx，最後瀏覽日期：
2016年2月15日。

彰化縣政府，「彰化縣政府及所屬各機關、公立學校公務人員陞任評分標準表」，
人事處網頁 http://personnel.chcg.gov.tw/07other/main.asp?main_id=5793，最後
瀏覽日期：2017年5月31日。

彰化縣政府，「彰化縣政府組織自治條例」，彰化縣政府人事處網頁
http://personnel.chcg.gov.tw/02law/law01_con.asp?law_id=4548，最後瀏覽日期：
2016年10月18日。

彰化縣政府水利資源處，「業務職掌/水土保持科」，彰化縣政府水利資源處網頁
<http://water.chcg.gov.tw/01intro/intro03.asp>，最後瀏覽日期：2016年10月18
日。

彰化縣政府計畫處，「單位介紹/業務職掌」，彰化縣政府計畫處網頁
<http://planning.chcg.gov.tw/01intro/intro03.asp>，最後瀏覽日期：2016年10月

18日。

彰化縣衛生局，「組織職掌」，彰化縣衛生局官網

http://www.chshb.gov.tw/about_us/?parent_id=2441&top=11，最後瀏覽日期：

2016年10月18日。

彰化縣衛生局，「彰化縣衛生局組織規程」，彰化縣政府法制處官網

http://legal.chcg.gov.tw/02law/law01_con.asp?law_id=1108，最後瀏覽日期：

2016年10月18日。

衛生福利部食品藥物管理署，「衛生福利部食品藥物管理署組織法」，衛生福利部

食品藥物管理署官網 <http://www.fda.gov.tw/TC/siteContent.aspx?sid=73>，最後

瀏覽日期：2016年10月18日。

謝九如，「建構公務人員學習地圖之研究-以公務人員管理核心能力為例」，人事

月刊，第363期（2015年11月6日），頁42-49。

職訓局，「關鍵字查詢：職能」，勞動力發展辭典，

<http://laborpedia.evta.gov.tw/link1.asp?did=F041&result=yes>，最後瀏覽日期：

2016年1月18日。

二、英文部分

(一) 書籍(Books)

Lucia, A. D. & Lepsinger, R., *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1999).

Spencer, L. M. & Spencer, S. M., *Competence at Work: Model for Superior Performance* (New York: John Wiley & Sons, 1993).

(二) 期刊論文(Journal Articles)

Athey, T. R. & M. S. Orth, "Emerging competency methods for the future," *Human Resource Management*, Vol. 38, No. 3 (1999), pp. 215-226.

McClelland, D. C., "Testing for competence rather than for intelligence," *American Psychologist*, Vol. 28, No. 1 (1973/Jan), pp. 1-14.

Mirable, R., “ Everything you wanted to know about competency modeling,” *Training and Development*, Vol. 51, No. 8 (1997), pp. 73-77.

附錄一

臺中市政府公務人員平時成績考核紀錄表(主管級用表，含副主管、高級幕僚人員)

(考核期間： 年 月 日至 月 日)

單位	職稱	姓名	官職等									
工作項目												
考核項目	考 核 內 容	考 核 紀 錄 等 級										
		A	B	C	D	E						
策略分析與創意型塑願景	具有系統性、整體性之思維能力，能充分瞭解政策制定之原因與目的，明確勾勒出單位未來發展方向，設定創新性業務發展願景，使所屬成員產生認同感，並轉化為執行力。											
績效管理與目標之設定執行	具備績效觀念，積極參與單位目標之設定與控管，能將高層次之施政計畫轉化為具體績效目標，能明確掌握各項業務時程，達成預設目標與任務，並指派適切人選。											
服務態度與品質管理	負責盡職，落實顧客導向，提升服務品質。協助屬員有效控管各項業務之工作流程與進度，減少業務推展及所屬人員執行一般工作上錯誤發生之機率；尋求降低錯誤率及提升效率的能力與企圖。											
品德操守	敦厚謙和，謹慎懇摯，廉潔自持，無驕恣貪惰，奢侈放蕩，冶遊賭博，吸食毒品，足以損失名譽之行為。											
領導與協調能力	具判斷決策及與其他部門溝通協調能力，並能傳授知識、經驗、技能，適當指導同仁，能公正公平對待所有成員，並有效運用各種激勵方式，使所屬成員完全接受任務指派並達成任務。											
變革與危機處理能力	能正確判斷環境變化，並採取必要的變革調整；能預見危機之發生，並採取有效的防範措施或因應對策；危機發生時，能在最短時間內整合運用資源，正確有效應對。											
語文能力	積極學習英語或其他職務上所需之語言，已通過全民英檢或相當英語能力測驗或其他語言能力之認證，有助於提升工作績效者。											
個人重大具體優劣事蹟				訓練需求 (本項由受考人視需求自評)								
面 談 紀 錄 (考評項目中有任一項考列 D 或 E 級者，必須填列)												
考評者	綜合考評、培訓或調整職務等具體建議					簽章						
直屬主管												
機關首長 或單位主管												

附錄二

法規名稱：行政院所屬公務人員訓練機構聯繫合作會報設置及實施要點

訂定時間：104.1.20

一、為協調統合行政院所屬公務人員及國營事業機構人員訓練機構（以下簡稱訓練機構）之訓練事宜，並設置訓練機構聯繫合作會報（以下簡稱本會報），特訂定本要點。

二、本會報任務如下：

（一）訓練機構訓練需求及訓練資源供給之統合與協調。

（二）訓練機構訓練資源整合運用所衍生之協調事項。

（三）訓練機構辦理觀摩或標竿學習活動等協調及其他聯繫合作相關事宜。

（四）其他有關公務人員訓練進修事項之擬議。

三、本會報由行政院人事行政總處（以下簡稱人事總處）擔任召集機關。

四、本會報置召集人一人，由人事總處人事長或人事長指派之副人事長擔任之；其成員由各訓練機構及其主管機關代表組成。

五、本會報以每年召開會議一次為原則。必要時，得召開臨時會議。

六、各訓練機構依組織型態及訓練對象等因素，區分為中央機關訓練機構組、地方行政訓練機構組、國營事業訓練機構組，或其他適當組別（以下簡稱各組）；其分組成員由人事總處協調組成。

七、各組每年原則集會一次，由各組成員輪流擔任召集機構，必要時得由人事總處協調決定。集會得採觀摩會、成果發表會、研討會或工作坊等多元方式辦理。

八、各組召集機構每年向本會報提出各組具訓練成效案例之報告案，經本會報審認具相當價值者，由人事總處提報公務人員訓練進修協調會報，以利經驗傳承及知識分享。

九、除前點外，各組召集機構得就訓練相關事項，提出討論案或報告案，

經本會報作成決議（定）後，由人事總處分送有關機關（構）執行。

十、辦理本會報相關業務人員，由權責機關（構）依相關獎懲規定敘獎。

十一、本要點所需經費，由人事總處、各主管機關或其訓練機構相關預算支應之。

行政院所屬公務人員訓練機構聯繫合作會報分組表

組別	訓練機構名稱	備註
中央機關訓練機構第1組	1、外交部外交及國際事務學院 2、財政部財政人員訓練所 3、法務部調查局幹部訓練所 4、法務部司法官學院 5、交通部民用航空局民航人員訓練所 6、行政院人事行政總處公務人力發展中心 7、行政院環境保護署環境保護人員訓練所	隸屬於中央機關，且組織型態為機構
中央機關訓練機構第2組	1、內政部消防署訓練中心 2、中央警察大學推廣教育訓練中心 3、法務部廉政署廉政研習中心 4、法務部矯正署附設矯正人員訓練中心 5、經濟部專業人員研究中心 6、衛生福利部衛生福利人員訓練中心 7、行政院主計總處主計人員訓練中心 8、行政院海岸巡防署教育訓練中心	隸屬於中央機關，且組織型態為派出單位、內部單位及任務編組

地方行政訓練機構組	<ol style="list-style-type: none"> 1、行政院人事行政總處地方行政研習中心 2、臺北市政府公務人員訓練處 3、臺中市政府公務人力訓練中心 4、臺南市政府公務人力發展中心 5、高雄市政府公務人力發展中心 6、嘉義縣人力發展所 7、彰化縣公務人才創新育成中心 	主要以地方機關公務人員為訓練對象
國營事業訓練機構組	<ol style="list-style-type: none"> 1、臺灣銀行人力資源處行員訓練所 2、臺灣土地銀行人力資源處員工訓練所 3、台灣電力股份有限公司訓練所 4、台灣中油股份有限公司人力資源處訓練所 5、台灣自來水股份有限公司人力資源處訓練所 6、台灣糖業股份有限公司人力資源處訓練中心 7、交通部臺灣鐵路管理局員工訓練中心 8、中華郵政股份有限公司人力資源處郵政訓練所 	隸屬於國營事業

行政院 函

受文者：

速別：最速件

密等及解密條件：

發文日期：中華民國九十三年三月十八日

發文字號：院授人企字第0930061451號

附件：如說明二

主旨：有關本院所屬機關核心價值及中、高階主管職務管理核心能力一案，請 查照轉知。
說明：

一、旨述核心價值及主管職務管理核心能力業於本（九十三）年二月二十五日核定如次：

（一）核心價值：

1、創新：勇於變革，展現創造力。並以研究發展、參與建議、工作圈、知識管理、參與決策等具體作法，提升公務人員創造力。

2、進取：展現「活力」，提升「執行力」，勇於任事，堅持達成政策目標。並以目標管理、六個標準差管理、時間管理、團隊建立、顧客導向服務、士氣激勵等具體作法，提升政

機關地址：台北市忠孝東路一段一號
傳真：(0二)二三九四八七二七
承辦人：周威廷
電話：(0二)二三九七九二九八轉 207
E-Mail：cpa207@cpa.gov.tw



093Y0D004473

策執行力。

3、專業：提升專業知能，追求高績效產出。並以绩效管理、標竿學習、學習型組織、樸實儉約等具體作法，建立專業績效的公務團隊。

(二) 主管職務管理核心能力：

1、高階(十二職等) 主管管理核心能力：創意型塑願景、策略分析、變革與危機處理、團隊激勵與領導、跨域協調、績效管理。

2、中階(九職等) 主管管理核心能力：顧客導向服務、知識管理與運用、流程與時間管理、衝突折衝與溝通、指導與經驗傳承、目標設定與執行。

二、檢送「行政院所屬機關核心价值及中高階主管職務管理核心能力選定分析」一份，本院除即列為公務人員訓練，研習及進修之相關課程外，未來將研訂推動計畫、操作程序參考作法及舉辦說明會，以協助各機關辦理相關事宜。

正本：行政院各部會行處局署
副本：行政院人事行政局企劃處(含附件)、行政院人事行政局考訓處(含附件)、公務人力發展中心(含附件)、本局地方行政研習中心(含附件)

檔 號：
保存年限：

行政院 函

地址：臺北市忠孝東路1段1號
傳真：02-23975565
承辦人：林韻青
電話：02-23979298#208
E-Mail：len20211@dgpa.gov.tw



受文者：彰化縣政府

發文日期：中華民國103年9月29日
發文字號：院授人綜字第1030048045號
速別：最速件
密等及解密條件或保密期限：
附件：如說明四(103B006060_1_2918042531146.doc)

主旨：重行修訂本院所屬機關中、高階主管職務管理核心能力項目，請查照轉知。

說明：

一、為配合當前時勢變遷、環境需求及國家施政發展，經蒐整「黃金十年，國家願景」之當前重大政策及施政方針、各國訂定之公務人員中、高階主管核心能力項目，經邀請專家學者與各機關開會研商，及就本院所屬中央及地方機關之中、高階主管人員及其直屬主管進行問卷調查後，逐項檢討核心能力項目及其意涵，並作必要之修正後，重行修訂旨揭核心能力項目，俾利各機關據以作為中、高階主管能力提升、人力規劃運用之參考，及規劃具對應性之訓練課程。

二、本次修訂之中、高階主管職務管理核心能力項目如下：

(一)中階(薦任第9職等)主管職務管理核心能力：問題分析、計畫管理、績效管理、資訊管理、溝通協調、團隊建立等6項。

(二)高階(簡任第12職等)主管職務管理核心能力：環境洞察

人事處 收文:103/09/30





訂

線

、願景型塑、變革領導、政策管理、跨域協調、公眾溝通、風險管理等7項。

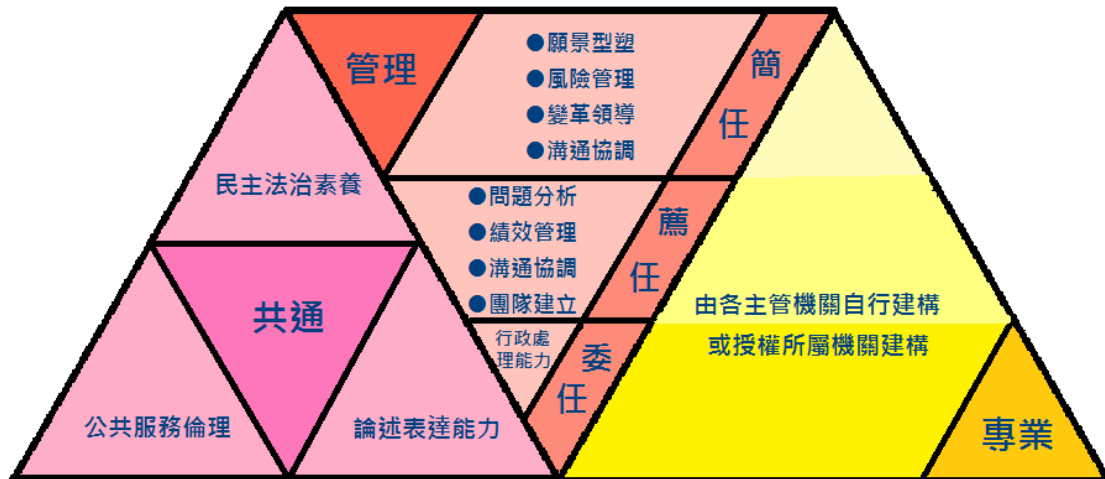
- 三、原本院98年7月21日院授人企字第0980063425號函核定之「法治素養」及「人文素養」項目，因係屬公務人員應具備之一般通識能力，爰不再列入主管職務管理核心能力範圍；惟該兩項通識能力向為本院所重視，請本院人事行政總處所屬公務人力發展中心、地方行政研習中心及各機關應持續加強辦理相關訓練。
- 四、檢送「行政院所屬機關高階主管職務管理核心能力項目」及「行政院所屬機關中階主管職務管理核心能力項目」各1份。

正本：行政院各部會行總處署(含行政院秘書長)、臺灣省政府、福建省政府、臺灣省諮議會、直轄市政府、各縣市政府、直轄市議會、各縣市議會
副本：行政院人事行政總處培訓考用處、行政院人事行政總處公務人力發展中心、行政院人事行政總處地方行政研習中心(均含附件)

2017-09-30
交 07:42章

行政院所屬機關及地方機關公務人員學習地圖

行政院 105 年 1 月 13 日核定



【說明】

- 一、圖像設計說明：公務人員應具備之核心能力分共通、管理及專業等三類，爰本學習地圖由 3 個象徵各類核心能力的三角形組成，其中應具備之管理核心能力比重，以簡任人員最高，委任人員最低；專業核心能力比重，以委任人員最高，簡任人員最低。
- 二、各類核心能力分工：共通與管理核心能力由行政院人事行政總處建構，專業核心能力因各主管機關之業務性質及專業特性具差異性，爰由各主管機關主政。
- 三、各類核心能力之意涵與項目
 - (一)共通核心能力：係指行政院所屬機關及地方機關全體公務人員無區分官職等，均應共同具備之核心能力(如附件 1)。
 - (二)管理核心能力：係指各該機關不同官等公務人員所應具備之管理知識或技能。簡任官等人員須將國家施政方向轉化為機關重大政策，著重前瞻規劃方面之策略導向能力；薦任官等人員承上啟下，須兼具前瞻規劃之策略導向能力、人際互動及執行實踐操作導向能力；委任官等人員為各機關最貼近顧客之基層人員，較少擔任主管職務，著重人際互動及執行實踐之操作導向

能力(如附件 2)。另行政院 103 年修訂之行政院所屬機關中高階主管職務管理核心能力項目業納入併同規劃。

- (三)專業核心能力：係指擔任某特定專業職務或從事特定工作所必須具備的專業知識、技能或技術。是類核心能力由各主管機關衡酌實際需要，自行建構或授權所屬機關建構之。

共通核心能力項目、次項目及行為指標

項目 (定義)	次項目 (定義)	行為指標
民主法治素養 (對政府整體架構、相關基本法律制度具備基本瞭解，並以專門知識、技能與經驗正確適用法令。)	正當法律程序 (能正確、彈性的適用法令，並依法行政。)	<ol style="list-style-type: none"> 1.處理業務時遵守法令規定。 2.能正確適用法令，綜合考量事實與法律間的適用。 3.彈性並充分運用各種法令。
	基本行政法規 (對於人與人之間權利義務關係的規範及政府整體法律制度、共通性法律均具基本瞭解。)	<ol style="list-style-type: none"> 1.具備基本法學知識。 2.熟悉承辦業務範圍內的相關法令規定。 3.對政府整體法律制度及共通性法律均具基本的瞭解。
	政治與行政關係(含憲政體制) (瞭解政策制定之目的，並公平對待任何個人、團體或黨派，忠實且專業的執行政策。)	<ol style="list-style-type: none"> 1.清楚瞭解國家的憲政體制以及政府組織架構。 2.清楚瞭解政務人員與事務人員分別所扮演的角色及職責。
公共服務倫理 (以清廉公正、克盡職責的態度提供令民眾滿意之公共服	實現公共利益 (忠於憲法及法律，以追求社會全體民眾或多數民眾的共同利益為依歸。)	<ol style="list-style-type: none"> 1.針對問題所研提之對案能與時俱進及創造全民利益。 2.政策制定與推動過程中，能考量可能造成之正面及負面社會影響。

項目 (定義)	次項目 (定義)	行為指標
務，並具備多元文化素養，以兼顧族群間權益之均衡。)	廉正與自律 (執行公務時處事公正，並具備自我成長、時間管理與情緒管理等自我管理知能。)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不收受賄絡及徇私舞弊，恪守利益衝突迴避。 2. 主動尋求各種能促進學習成長的途徑，以強化工作能力。 3. 能妥善安排運用個人時間，並在期限內達成預定之工作目標。 4. 在工作時能保持情緒穩定，即便心情不好，也不會隨意遷怒他人。
	回應民眾需求 (重視民眾的需求及意見，迅速提供優質之公共服務。)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能運用多元管道，瞭解民眾對於各項政策措施之滿意度及興革意見。 2. 政策規劃過程能廣納多方意見，以獲得民意的認同與支持。 3. 能及時提供符合民眾期待之服務，並追蹤民眾滿意度，以做為後續進之參考。
	關懷弱勢族群 (能秉持人道精神，設身處地站在弱勢族群的立場，提升其福祉。)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 尊重因多元族群所造成之族群間差異性。 2. 能理解族群間文化差異所產生之衝突，以同理心提供適當的協助。 3. 利用各種社會資源及支援系統，協助弱勢族群取得平等的政治權力或社會資源分配。
	敬業與奉獻精神 (勇於承擔工作，積極處理問題，並願意挑戰更具困難性的任務及貢獻自身所知所學。)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 以積極主動的態度投入工作，將事情做對且做好。 2. 清楚瞭解身為公共服務者之義務，扮演好公共利益的受託者及民主法治的守護者。 3. 支持認同組織目標及其核心價值。 4. 樂於分享、傳授工作經驗，及解答同仁工作上之疑問。

項目 (定義)	次項目 (定義)	行為指標
論述表達能力 (運用各種符號【如語言、文字、動作等】和工具【如媒體、科技等】，清楚、妥適的表達個人想法，並能傾聽、與他人溝通。)	公共關係 (運用各種傳播手段樹立良好的形象與聲譽，與社會公眾建立瞭解並支持的關係。)	1. 透過媒體、展覽及廣告等方式行銷，讓民眾對政府施政有感。 2. 具備善用各項溝通工具(例如媒體或新媒體)的能力。 3. 能與媒體及服務對象進行良性的互動。
	語文能力(含文書能力與口語表達) (正確、合宜的使用文字或語言表達自身想法，並能夠傾聽、理解並回應他人。)	1. 具備清楚表達個人想法和意見的能力。 2. 具備傾聽及理解他人想法和意見，並適當回應的能力。 3. 能使用閩南語、客語、英語或日語等第二語言與服務對象進行基本溝通。
	資訊運用 (接收、分析、處理並運用電子資訊科技的能力。)	1. 能熟稔使用文書軟體的基本功能。 2. 能因應不同情況，使用不同文書處理軟體進行作業。 3. 持續精進資訊應用或技能。

備註：共通核心能力項目(含次項目)係依重要性排列優先次序。

簡任官等管理核心能力項目、次項目及行為指標

項目 (定義)	次項目 (定義)	行為指標
願景型塑 (理解未來環境發展趨勢，進而設定願景、制定發展策略，再透過組織目標與執行方案研擬與實踐，逐步實現機關理想之能力。)	願景發展 (衡量內外環境，設定組織未來願景之能力。)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 瞭解國家政經情勢，基於前瞻思維運用高階分析技術分析政府運作方向或策略。 2. 瞭解民眾或外部顧客需求，運用高階政策分析理論或方法，協助制定制訂組織施政方針主軸。 3. 結合學理、概念與實務，引導組織內部同仁或部屬建立並實踐共同願景。 4. 能擷取不同領域創意發想理念，以創新思維提出願景與目標。
	策略規劃 (為實現組織願景，對機關人力、預算等各項資源進行策略性配置的規劃能力。)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 瞭解國家政經情勢，運用策略分析理論或技術探討政府所處環境特性、問題，以及各影響因素間之關連性。 2. 瞭解民眾或外部顧客需求，運用高階政策分析理論或方法，協助制定制訂組織施政方針主軸。 3. 瞭解同仁或內部顧客需求，以辨識組織使命與任務，並建立或修訂組織策略方案。
	目標管理 (設定組織目標與執行方案，依據計畫進程推動與實施之能力。)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 瞭解同仁或內部顧客需求，以辨識組織使命與任務，並建立或修訂組織策略方案。 2. 制定組織目標執行方針與原則，同時監督指揮各項行動方案能達成目標。 3. 基於組織特性與政策願景，促進組織內部成員相互理解，並對行動方案與目標達成共識。
風險管理 (能辨識各種危機因子和擬	風險辨識與評估 (辨識業務或管	<ol style="list-style-type: none"> 1. 瞭解國家政經情勢，基於前瞻思維運用高階分析技術分析政府運作方向或策略 2. 辨別風險內容及重要性、採行適當應因策略；評量各類政的投入與效益，並能

項目 (定義)	次項目 (定義)	行為指標
定應變策略 (事前),快速投入救援與進行決策(事中),並擬定復原計畫(事後)之能力。)	轄地理區域各種潛在風險,評估預防途徑之能力。)	採行因應作為。 3. 能以創新思維提出危機應變方案、回應外部突發事件。
	危機處理 (迅速判斷風險特性與問題焦點、整合各方資源以減輕傷害,並能在事前、事中,以及事後採行適當因應作為之能力。)	1. 基於政策方針或政府整體觀點,並依據現有人力、預算等資源,針對危機設定組織任務目標與工作重點、同時進行統籌分派。 2. 督導執行應變策略,或是指揮整合執行災害搶救或復原方案。 3. 基於組織特性與政策願景,促進組織外部成員相互理解、並對特定業務或問題形成共識。 4. 基於組織或整體部門思維,瞭解外部組織或人員專長或特質,並能正確傳達訊息、增進互信互賴,以解決共同問題。
變革領導 (掌握組織各項內部資源,凝聚組織成員向心力,配合未來趨勢發展引導組織調整與變遷之能力。)	變革管理 (為因應環境或新願景之需求,引導組織進行人事、制度或作業程序變革之能力。)	1. 瞭解國家政經情勢,運用策略分析理論或技術探討政府所處環境特性、問題,以及各影響因素間之關連性。 2. 瞭解同仁或內部顧客需求,以辨識組織使命與任務,並建立或修訂組織策略方案。 3. 制定組織目標執行方針與原則,同時監督指揮各項行動方案能達成目標。 4. 結合學理、概念與實務,引導組織內部同仁或部屬建立並實踐共同願景。 5. 能擷取不同領域創意發想理念,以創新思維提出願景與目標。
	內部資源管理 (使組織人力、預算等資源配	1. 基於政策方針或政府整體觀點,並依據組織人力、預算等資源特性,進行內部資源與人力重分配。 2. 基於組織整體特性或使命,設計簡化內

項目 (定義)	次項目 (定義)	行為指標
	置優化，運作更具效率之能力。)	部工作流程，或行政資源最適配置之目標與策略。 3. 基於組織特性與政策願景，促進組織內部成員相互理解，並對行動方案與目標達成共識。
	團隊合作 (理解成員特性，建立信任關係，以合作方式完成組織工作之能力。)	1. 基於政策方針或政府整體觀點，並依據組織人力、預算等資源特性，進行內部資源與人力重分配。 2. 基於組織特性與政策願景，促進組織外部成員相互理解、並對特定業務或問題形成共識。 3. 基於組織或整體部門思維，瞭解內部組織成員的專長與個人特質，協力完成特定工作。
溝通協調 (熟悉媒體資源、政策行銷資源之應用，並能有效進行跨專業、跨部門、跨單位的溝通與談判能力。)	跨域協調 (跨部門間的溝通與談判能力，發展合作互惠關係之能力。)	1. 瞭解國家政經情勢，運用策略分析理論或技術探討政府所處環境特性、問題，以及各影響因素間之關連性。 2. 制定談判策略，並向外部合作組織提出合作建議，同時界定彼此分工、利益分配與責任歸屬。 3. 瞭解民眾或外部顧客需求，利用基礎政策分析方法，協助制訂組織施政標準或作業規範。 4. 基於組織特性與政策願景，促進組織外部成員相互理解、並對特定業務或問題形成共識。
	溝通行銷 (熟悉政策特性，掌握行銷資源，提升組織與政策能見	1. 設定機關政策行銷願景與目標；制定行銷策略；尋求機關內外合作夥伴的能力。 2. 設定機關政策行銷願景與目標；掌握流行趨勢與熱門議題，制定機關公眾關係策略，並與外部利害關係人或媒體維持良好關係並即時運用各種管道進行回

項目 (定義)	次項目 (定義)	行為指標
	度之能力。)	<p>應。</p> <p>3. 瞭解民眾或外部顧客需求，利用基礎政策分析方法，協助制訂組織施政標準或作業規範。</p> <p>4. 基於組織特性與政策願景，促進組織外部成員相互理解、並對特定業務或問題形成共識。</p>
	<p>媒體溝通 (理解媒體運作，運用新聞報導資源傳遞政策資訊或回應民意之能力。)</p>	<p>1. 瞭解國家政經情勢，運用策略分析理論或技術探討政府所處環境特性、問題，以及各影響因素間之關連性。</p> <p>2. 基於組織特性與政策願景，促進組織外部成員相互理解、並對特定業務或問題形成共識。</p> <p>3. 基於組織或整體部門思維，瞭解外部組織或人員專長或特質，並能正確傳達訊息、增進互信互賴，以解決共同問題。</p>

薦任官等管理核心能力項目、次項目及行為指標

項目 (定義)	次項目 (定義)	行為指標
<p>問題分析</p> <p>(辨識政策問題內涵，透過證據資料分析作為決策判斷依據之能力。)</p>	<p>問題認定</p> <p>(辨識與認定政策問題，釐清問題優先性之能力。)</p>	<p>4. 具備基礎環境分析知能，辨識政策問題、及其所面對的外部系絡和政策需求。</p> <p>5. 具備基礎政策分析能力，分析政策問題與環境之動態關係，釐清需調整之政策措施。</p> <p>6. 瞭解創意發想概念，從多元角度思考問題，提出解決方案。</p>
	<p>證據分析</p> <p>(應用與分析資訊、獲得初步診斷結論，作為解決方案擬定基礎之能力。)</p>	<p>3. 運用資料蒐集方法，彙整外部其他單位的議題相關資料。</p> <p>4. 具備資訊分析概念，應用電腦軟體分析組織外部資料、製作報表。</p>
<p>績效管理</p> <p>(依據組織目標制定執行計畫與方案，按規劃進度推動，定期實施考核，並對工作成果資訊能以電子化儲存與管理之能力。)</p>	<p>計畫管理</p> <p>(推動特定計畫、方案，整合相關資源並徹底執行之能力。)</p>	<p>5. 具備專案管理能力，擬定組織內部各項專案計畫和績效測量指標，並能管理工作進程與成果。</p> <p>6. 具備基礎政策評估能力，依據指標測量成果評估計畫執行之外部成效。</p> <p>7. 瞭解政策執行基本法令與條件，能按照專案時程推動業務執行。</p> <p>8. 應用人際溝通技能，與組織內部成員交換意見，形成目標共識。</p>
	<p>資訊管理</p> <p>(分析資訊意涵，並針對資訊進行加密、維護與存取之能力。)</p>	<p>3. 瞭解基礎資訊安全知識、和內部資訊安全重要性，遵守資安規範和簡易軟體操作。</p> <p>4. 具備資訊分析概念，應用電腦軟體分析組織外部資料、產製報表。</p>
	<p>績效考核</p>	<p>6. 具備專案管理能力，擬定組織內部各項</p>

項目 (定義)	次項目 (定義)	行為指標
	(蒐集與分析平時績效、專案績效資訊，據以評核成員工作成果之能力)	專案計畫和績效測量指標，並能管理工作進程與成果。 7. 具備基礎政策評估能力，依據指標測量成果評估計畫執行之外部成效。 8. 應用人際溝通技能，與組織內部成員交換意見，形成目標共識。 9. 應用資料蒐集方法，蒐集歸納組織或成員運作資訊，做為進一步評估與分析之基礎。 10. 具備資料分析概念，對組織成員行為與態度資訊進行分析。
溝通協調 (運用各種談話技巧、策略，在一般情境或衝突狀態下進行折衝與溝通之能力)	溝通表達 (針對不同對談情境、不同個性同仁，能運用不同溝通技巧進行對話之能力)	3. 具備人際溝通技能，瞭解人際關係動態，能與組織內部成員進行有效溝通。 4. 瞭解創意發想概念，對組織內部成員管理提出新的構想與變革意見。
	衝突管理 (引導衝突浮現，再透過現有資訊證據，尋求折衝與解決方案之能力)	4. 具備人際溝通技能，遭遇組織內部成員意見衝突與矛盾時，能進行衝突協調和解決。 5. 瞭解團體合作概念，藉由衝突引導成員相互認識與理解，促使內部成員相互信任。 6. 應用資料蒐集方法，蒐集歸納組織或成員運作資訊，做為進一步評估與分析之基礎。
團隊建立 (型塑團隊認同、激勵同仁、鼓勵知識	工作教導 (引導組織成員投入計畫、專案，共同完成目	4. 具備專案管理能力，能向組織內部成員說明與示範專案管理與其他工作重點。 5. 具備人際溝通技能，瞭解人際關係動態，能與組織內部成員進行有效溝通。 6. 瞭解團體合作概念，能建立內部成員信

項目 (定義)	次項目 (定義)	行為指標
分享，並適時協助與教導同仁之能力)	標工作，習得業務知能之能力)	任感、凝聚成員向心力，協力完成組織交付任務。
	團隊經營 (理解成員特性，建立團隊信任，維持合作默契與關係之能力。)	4. 具備基礎工作設計能力，依據組織內部成員專長與個人特質分配業務工作。 5. 具備人際溝通技能，瞭解人際關係動態，能與組織內部成員進行有效溝通。 6. 瞭解團體合作概念，能建立內部成員信任感、凝聚成員向心力，協力完成組織交付任務。
	知識管理 (蒐集與分析各種資訊，使轉化為知識資產，並於成員間相互流通與傳遞之能力。)	5. 瞭解團體合作概念，能建立內部成員信任感、凝聚成員向心力，協力完成組織交付任務。 6. 運用資料蒐集方法，彙整外部其他單位的議題相關資料。 7. 具備資訊分析概念，應用電腦軟體分析組織外部資料、製作報表。 8. 瞭解創意發想概念，對組織內部成員管理提出新的構想與變革意見。
	工作激勵 (改變組織氣候、提振成員士氣，給予認知與情感支持之能力。)	4. 具備人際溝通技能，瞭解人際關係動態，能與組織內部成員進行有效溝通。 5. 瞭解團體合作概念，能建立內部成員信任感、凝聚成員向心力，協力完成組織交付任務。 6. 瞭解創意發想概念，對組織內部成員管理提出新的構想與變革意見。

委任官等管理核心能力項目、次項目及行為指標

項目 (定義)	次項目 (定義)	行為指標
行政處理能力 (理解顧客或民眾需求，能運用各項設備與工具，以提供服務民眾所需之能力。)	顧客服務 (傾聽顧客需求，以同理心對待顧客，使服務品質提升、服務滿意度增加之能力。)	1. 具備與機關內部同仁相互溝通，以及對外與服務對象溝通的能力。 2. 具備正確服務態度並保持高度服務熱忱，同時能公平對待不同服務對象。
	作業處理 (書寫公文、檔案分類、應用文書軟體、通訊軟體之能力。)	1. 瞭解公文製作流程與簽核程序。 2. 瞭解檔案製作流程與簽核程序。 3. 具備電子化公文處理，以及相關軟體操作的能力。

備註：管理核心能力項目(含次項目)之重要性，依同官等內各職務屬性、主管與非主管職務有所區分。

檔 號：
保存年限：

彰化縣政府 函

地址：50001彰化市中山路2段416號
承辦人：黃志隆
電話：04-7531196
電子信箱：clong@email.chcg.gov.tw

受文者：彰化縣公務人才創新育成中心

發文日期：中華民國105年2月25日
發文字號：府授人創新字第1050062513號
速別：普通件
密等及解密條件或保密期限：
附件：分配名額及實施計畫各1份（共2份電子檔）

電子公文

105. 2. 26

主旨：為辦理「彰化縣政府105年中階主管共識營」，請依分配名額（如附件1）薦派參訓人員，並請於105年3月3日（星期四）前至「彰化縣政府105年度中階主管共識營報名表」（網址為<http://goo.gl/forms/NFCy9NANLr>）完成報名作業，請查照。

說明：

- 一、依據「彰化縣政府105年中階主管共識營實施計畫」（如附件2）辦理。
- 二、為落實提升組織管理及行政效能，增進跨域整合及橫向聯繫溝通量能，強化團隊合作及執行能力，爰規劃辦理「彰化縣政府105年中階主管共識營」，相關內容說明如下：
 - （一）實施時間：本（105）年3月11日（星期五）至12日（星期六）。
 - （二）訓練對象：本府暨所屬一級機關副處（局）長、薦任第8職等以上主管及秘書等人員；另本次培訓為配合建構本府中階主管核心職能，上述參訓對象以任現職三年以上且有具體優異表現者為佳，推薦條件建議如下：



裝

訂



線

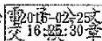
- 1、於本府內部或參與中央有關績效評鑑具獲選事蹟者；
 - 2、獲選本府或中央之模範公務人員者；
 - 3、曾獲專案考績一次記兩大功者；
 - 4、其他由上級主管推薦並有具體優異事項者。
- (三)訓練場地：假田中鎮松柏民宿（彰化縣溪州鄉政民路287巷9號）辦理。
- (四)訓練課程規劃包含「施政共識」、「團隊破冰」、「專題演講」及「職能建構」等4項主題；另請每位學員預備1至2分鐘自我介紹及業務內容說明，俾利增進縣長與中階主管互動交流，亦可讓中階主管人員互相瞭解業務概況。

三、除特殊情形外，本班學員以住宿為原則；另交通部分，請自行前往。

四、檢附分配名額及實施計畫各1份。

正本：縣長室、陳副縣長室、周副縣長室、秘書長室、本府各處、彰化縣警察局、彰化縣消防局、彰化縣衛生局、彰化縣地方稅務局、彰化縣環境保護局、彰化縣文化局

副本：彰化縣公務人才創新育成中心



附錄七

活動議程表

主題	課程名稱	說明	時數	備註
施政 共識	施政理念及方向	敬邀請縣長演講，並向學員分享「建設大彰化、福利好彰化」。	1 小時	增進中階主管對於縣政願景的瞭解。
	學員自我介紹及業務交流	請每位學員自我介紹、說明業務內容，並分享業務心得。	1 小時	增進縣長與中階主管間之互動及瞭解其業務內容。
團隊 破冰	探索教育與體驗學習-團隊合作	藉由互動交流過程，深度體驗團隊合作重要性。	2 小時	
	文化導覽	讓參訓學員親身體驗田中在地文化，引導學員以騎單車方式，體驗田中在地文化精神。	2 小時	

主題	課程名稱	說明	時數	備註
	交流及分享	藉由學員間互動交流，以增進各局處中階主管人員跨域交流，建立跨域交流管道及機會。	1 小時	
專題 演講	打造成功運動 經濟新模式	邀請田中鎮觀光商圈發展協會鄭理事長宗政分享及剖析「2015年台灣米倉 田中馬拉松」賽事。	2 小時	
	網路社群經營 與科技應用新 趨勢-以運動 筆記個案為例	深入瞭解數位社群，並以運動筆記個案為例進行解析，建立數位社群行銷策略觀念。	2 小時	

主題	課程名稱	說明	時數	備註
建構 職能	中階主管核心 職能探討	進行實務上成功經驗 與工作心得的分享，並 逐步探討其所隱含的 職能面向，最後達成核 心職能及其內涵的共 識，協助建立符合業務 需求的職能模式。	2 小時	
合計			13 小 時	

第 1 天課程

時間	3 月 11 日 (星期五) / 9 月份	蒞臨嘉賓/講座
08:30-09:10	報到	
09:10-10:00	施政理念及方向	本縣魏縣長明谷
10:00-10:10	休息時間	
10:10-11:00	學員自我介紹及業務交流	本縣魏縣長明谷
11:00-11:10	休息時間	
11:10-12:00	中階主管核心職能探討 (一)	本縣公務人力創新

		育成中心
12:00-13:30	用餐/午休	
13:30-15:30	探索教育與體驗學習-團隊合作	青年高中團隊
15:30-15:40	休息時間	
15:40-17:40	文化導覽	田中鎮觀光商圈發展協會團隊
17:40-	晚餐/交流(電影賞析)	

第 2 天課程

時間	3月12日(星期六)/9月份	蒞臨嘉賓/講座
08:00-08:10	報到	
08:10-09:00	專題一：打造成功運動經濟新模式	田中鎮觀光商圈發展協會鄭宗政理事長
09:00-09:10	休息時間	
09:10-10:00	專題一：打造成功運動經濟新模式	田中鎮觀光商圈發展協會鄭宗政理事長
10:00-10:10	休息時間	
10:10-11:00	專題二：網路社群經營與科技應用新趨勢-以運動筆記個案為例	筆記網路公司姚焱堯董事長暨營運長
11:00-11:10	休息時間	

11：10-12：00	專題二：網路社群經營與科技 應用新趨勢-以運動筆記個案為 例	筆記網路公司姚焱 堯董事長暨營運長
12：00-13：30	用餐/午休	
13：30-14：20	中階主管核心職能探討（二）	本縣公務人力創新 育成中心
14：20-14：30	休息時間	
14：30-15：20	交流及分享	本縣公務人力創新 育成中心
15：20-	賦歸	

附錄八

推薦人員報名優越事蹟彙整表

單位	姓名	性別	薦任第8職等以上	是否為科長以上人員職務	優越事蹟(部分事蹟內容以○顯示)
法制處	張○○	男	√	√	曾獲選行政院及本府模範公務人員 事蹟簡述如下: 一、創新○○服務,革新措施獲肯定創新成果獎。 二、重大「○○事件」積極捍衛○○權益 三、首創推動「○○機關」○○中心 四、推動○○跨域合作新機制
政風處	劉○○	男	√	√	單位推薦,具有優越表現
地方稅務局	葉○○	女	√	√	1.榮獲財政部○○年表揚優秀○○人員 2.辦理○○年度○○業務考核等作業、選案查核榮獲○○部評定為全國○○機關乙組第1名,○○案作業評定為第2名。
地方稅務局	蕭○○	男	√	√	1 規劃完成本縣○○資料自己掃描作業 2 完成○○年及○○年本縣不動產評價委員會
地政處	劉○○	男	√	√	報名參加本府○○年模範公務人員,以籌劃、開辦「○○資訊管理平台」、「○○○點之記」作業等○○創新業務獲本縣評審委員的青睞而入選。
城市暨觀光發展處	謝○○	男	√	√	○○年○月因擔任○○台灣燈會○○主辦科長、策劃、督導○○展示組連絡窗口事宜、督導及配合相關組工作事項,績效卓著,經本府核定一次記○○功,惟經中央審定改為○○功○小功。
行政處	賴○○	男	√	√	改善縣府辦公大樓○○,設置○○系統,回收雨、廢水並使用於綠美化植栽澆置,有效降低用水量,節水率達到50%,節水績效優良。上述措施之成效榮獲○○部水利署○○年○○有功人員獎勵。
計畫處	許○○	男	√	√	○○年本府模範公務人員;參加本縣○○年○○創新競賽-○○服務,榮獲卓越創新獎第一名;建置○○整合○○平台-獲內政部○○年度○○優良獎
社會處	周○○	女	√	√	1.督辦○○年○○防治宣導工作,經○○部評核績優縣市。○○一次。 2.辦理本縣○○年度○○工作成果考核,獲○○部評列優等。○○二次。 3.辦理○○年度○○評鑑業務,經○○部評鑑特優。○○一次。
彰化縣消防局	徐○○	男	√	√	一、辦理○○評鑑○○工作,災害搶救業務項目於○○年、○○年、○○年、○○年獲全國單項第1名。 二、於○○年籌劃成立本縣○○,並提編預算採購各式○○器材及辦理專業○○訓練,於○年○月○日~○日率隊支援○○市○○震災○○救援,於倒塌建築物搶救受困民眾,獲得媒體及縣民高度肯定。

彰化縣環境保護局	游○○	女	√	√	於○○局擔任○○期間，全局合作完成第○屆政府服務品質獎，對於首長的領導能力及同仁戮力合作的精神感佩萬分。
民政處	曹○○	女	√	√	一、彰化縣政府暨所屬機關○○績優人員，○年○月獲○○及○○。 二、督辦○○業務，榮獲○年分組第1名，記功乙次。 三、○年○○業務績優人員，○○節大會表揚獲頒○○部○○獎章。 四、督辦○○管理業務，榮獲○年上半年○○管理績優單位，獎金○元。 五、督辦○年○○演習，榮獲全國特優，記功乙次。 六、督辦○○業務，○年業務訪評榮獲分組優等單位，記大功乙次。 七、○年策劃彰化縣○○建置及揭牌典禮，記功乙次。 八、督辦○○業務，榮獲○年優等單位，記功乙次。
農業處	郭○○	男	√	√	一.辦理彰化縣○○業務,輔導本縣業者,由每外銷量由○年每年○公噸至○年提升到每年○公噸以上。 二.督辦「○台灣燈會」○○展售區規劃及企劃動,督辦○年全國運動會併同○○辦理本縣○○展示活動,並擔任○○副組長,各記大功乙次。 三.完成爭取彰化○○計畫國發會核定
彰化縣文化局	林○○	女	√	√	機關首長核派，具有優越表現
彰化縣文化局	周○○	女	√	√	彰化縣政府○年模範公務人員
彰化縣環境保護局	陳○○	女	√	√	一. ○/○/○年榮獲環保署環○評鑑考核優等. 二. ○年○業務考核優等.
消防局	施○○	男	√	√	辦理消防署○○評鑑榮獲乙組第一名
主計處	邱○○	男	√	√	○年○月○日榮獲行政院主計總處頒發○年度○○人員。
新聞處	張○○	男	√	√	1.獲選○年彰化縣政府模範公務人員。 2.主辦彰化縣○○小組業務,榮獲行政院○○部「○○獎」 ○年○○宣導單項成績第○組第一名。
工務處	馬○○	男	√	√	協助處長落實縣長三橫三縱三鐵三橋政策
勞工處	吳○○	女	√	√	一、辦理○○業務，經○○部評核為○年度績優○○人員。 二、○年擔任○○科長期間，督導「○年度○○基金補助直轄市及各縣市政府辦理各項計畫」，績效評鑑結果總評成績為優等。其中「○○查察及○○便民實施計畫」，辦理成效良好，獲評為○年度○○最佳創意獎。
建設處	陳○○	男	√	√	○○業務績效優良
人事處	鄭○○	男	√	√	○年本縣模範公務人員。

彰化縣衛生局	林○○	女	V	V	A.獲○年行政院模範公務員 於○至○年期間主動聯合○○，共同偵破○○案、○○事件及○○事件，其中花費1年時間追蹤、調查及搜證而破獲之○○案件，為國內首宗集體重○○事件，共查獲違規○○超過○○公噸，查緝期間○○，促使○○部正視○○問題，進行○○修法、開發○○方法，增加查驗工具、提高○○管制。另於○年聯合○○署，○○案，影響層面擴及○○兩業界，促使○○修法。
彰化縣衛生局	張○○	女	V	V	一、○年，年年榮獲○○署○○業務考核第二組第一名。 二、整合醫療資源，積極推動○○網，○年榮獲○○署「積極推動○○獎」。 三、帶動彰化縣參與「全國○○競賽」風氣，○年得獎件數及獎金蟬聯全國第一。 四、為提供○○簡易可行的飲食控制方法，帶領同仁創新設計「○○卡」，○年榮獲中華民國○○學會「創意教材獎」。 五、精進提升本縣○○團體運作成效，○年以「提升○○團體運作成效」為主題，榮獲第○屆○○品質獎-主題類-○○組-金獎。 六、○年參加彰化縣跨域團隊競賽，榮獲卓越創新獎第二名。
彰化縣警察局	李○○	男	V	V	經主管推薦 服務績效良好
彰化縣警察局	賈○○	男	V	V	壹、各項勤（業）務評核成績： （一）辦理○年上半年「○○規定」業務，獲內政部警政署評列「特優」單位。 （二）辦理○○指揮中心「○年○○協調訪問」，經評鑑榮獲「優等」。 （三）辦理○年上半年「○○工作」業務，獲內政部警政署評列乙組「優等」單位。 （四）執行○○各項演習等○○勤務，共計道路蒞臨場所○場次、警衛○場次，合計○場次，演習過程圓滿順利達成○○任務。 （五）參加「○年彰化縣政府○○賽」，獲機關組第2名佳績。 （六）參加「○年度縣長盃○○賽」比賽，獲甲組第1名佳績。 （七）辦理○年春安及中秋節「○○活動」，獲媒體報導並成功提升警察優質服務形象。 （八）參加「○年度○○發表會-○○防治」獲○○部國民○○署評定為全國職場○○績優，為全國唯一獲獎之警政單位。 貳、各項重大業務推展或具體創新作為 辦理參加○○部○年度服務品質獎實地評審暨○○期前輔導工作，獲推薦至行政院國家發展委員會參獎。

教育處	胡○○	女	√	√	獲選○年彰化縣政府模範公務人員，推動○年度縣屬學校○○案，依公平透明程序辦理，○○全國之冠，有助縣庫財源收入；達成○○部○○事務「改善○○」項目，評比結果優等；策劃○台灣○○組，競賽件數為歷年之冠，獲一次記兩大功專案考績。
水利資源處	曾○○	男	√	√	參與○○案之執行，提升本縣家戶生活污水之接管率，藉此改善河川水質及生活環境，邁向更宜居的城市。

附錄九

蝶勸法操作結果彙整表(一)			A.問題分析				B.績效管理											
			1.問題認定			2.證據分析		1.計劃管理				2.資訊管理		3.績效考核				
組別	局處	姓名	1	2	3	1	2	1	2	3	4	1	2	1	2	3	4	5
1	政風處	劉○○	1															
1	稅務局	葉○○	1		1							1						
1	地政處	劉○○	1		1			1			1							
1	文化局	周○○	1		1			1			1							
1	行政處	賴○○		1							1							
1	消防局	施○○					1							1		1		
1	勞工處	吳○○	1		1											1		
1	水資處	曾○○				1		1		1								
2	農業處	郭○○	1						1									
2	文化局	林○○	1															
2	城觀處	謝○○	1							1	1							
2	環保局	游○○	1		1													
2	計畫處	許○○				1	1	1	1		1							
2	警察局	李○○	1		1										1	1		1
2	人事處	鄭○○	1		1			1			1							

3	工務處	馬○○	1		1			1					1						
3	民政處	曹○○				1			1	1									
3	稅務局	蕭○○																	
3	環保局	陳○○																	
3	主計處	邱○○	1		1				1	1		1							
3	衛生局	張○○	1	1									1						
3	建設處	陳○○	1			1													
4	法制處	張○○																	
4	社會處	周○○	1	1			1	1	1	1			1	1	1	1			
4	消防局	徐○○																	
4	衛生局	林○○	1		1	1			1				1						
4	新聞處	張○○																	
4	警察局	賈○○																	
4	教育處	胡○○	1	1		1		1	1	1			1						
	行為標準		18	4	10	6	2	8	4	6	10	1	1	6	2	4	1	1	
	次項目		32			8			28			2		14					
蝶勸法操作結果彙整表(二)		C.溝通協調					D.團隊建立												
		1.溝通表達		2.衝突管理			1.工作教導			2.團隊經營			3.知識管理				4.工作激勵		
局處	專家姓名	1	2	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3

1	政風處	劉○○			1	1	1				1	1	1					
1	稅務局	葉○○	1					1		1								
1	地政處	劉○○			1	1		1	1	1								
1	文化局	周○○	1	1									1			1		
1	行政處	賴○○			1								1					
1	消防局	施○○	1										1	1	1			
1	勞工處	吳○○	1												1			
1	水資處	曾○○			1													
2	農業處	郭○○					1											
2	文化局	林○○	1	1														
2	城觀處	謝○○	1															
2	環保局	游○○	1	1						1	1	1						
2	計畫處	許○○			1	1				1		1						
2	警察局	李○○	1	1														
2	人事處	鄭○○	1													1	1	
3	工務處	馬○○	1							1	1							
3	民政處	曹○○			1	1										1	1	
3	稅務局	蕭○○																

3	環保局	陳○○																		
3	主計處	邱○○	1	1	1			1												
3	衛生局	張○○		1				1	1	1							1	1	1	
3	建設處	陳○○		1			1				1									
4	法制處	張○○																		
4	社會處	周○○						1	1					1	1		1			
4	消防局	徐○○																		
4	衛生局	林○○		1				1		1	1	1	1		1				1	
4	新聞處	張○○																		
4	警察局	賈○○																		
4	教育處	胡○○	1	1	1	1		1	1	1										
	行為標準		12	9	8	5	3	7	4	5	6	4	4	4	3	2	2	3	4	1
	次項目		21		16			16			14			11			8			

行為事例訪談紀錄表

壹、訪談日期：105年6月2日上午9時

貳、訪談人：育成中心 陳肇淇

參、受訪人：彰化縣政府 吳○○

肆、行為事蹟描述：

當時本人在本處○○科擔任科長，規劃執行「○○計畫」一案，該計畫的目的係為訪視在彰化本地○○，其工作環境及薪資狀況，並給予適當的協助或諮詢。而該業務工作團隊成員為「諮詢人員」5人、「○○查察人員」15人；每次出訪則為諮詢人員3人、○○查察人員2人，其餘人員輪流留守辦公室，執行一般業務。

計畫執行初期工作人員多以實際到○○進行訪視或查察工作，但發現○○常不在○○處，而是在○○，導致服務成效不彰。為提高服務效能，我們與本縣○○合作，於該○○服務台旁，增設定時定點服務櫃台，如此便能在○○較常出現的場域內，主動提供其必要的諮詢與服務；另外，也由於是政府單位同仁進駐服務，較能得到民眾的信賴，一些需要申請○○的民眾也會主動來櫃檯詢問申請○○的相關規定及法律問題。

因改善服務方式，運用少量執行經費，卻提高服務效能及獲得附加效益，也讓我們獲頒當年○○部「○○考核計畫」的最佳創意獎。

伍、提問與答覆：

問：溝通上是否有什麼樣的困難？

答：外部溝通部分，上述服務計畫，需設置服務據點，故須與○○溝通，請求其協助提供空間設置服務據點。內部溝通上，因同仁對於本計畫推動有一定的共識，因此內部溝通較無阻力，僅需協調出外訪視及內部留守的人力調派事宜。

問：參與此項服務的同仁應該具備怎樣的條件？

答：除了應該熟稔相關的法令規範外，有要有專業的服務態度。

行為事例訪談紀錄表

壹、訪談日期：105 年 7 月 15 日下午 2 時

貳、訪談人：育成中心 陳肇淇

參、受訪人：彰化縣政府 周○○

肆、行為事蹟描述：

這是在○年我負責的一個案子，主要是提計畫向中央爭取補助，在本縣建置○○中心。我是在當年 10 月臨時受命承接這個任務，在此之前，其實已有一個團隊在處理這個計畫的準備工作，大約持續有 10 個月之久，因為計畫提報的期限是 11 月，所以我接手的時候只剩下一個月左右的時間來準備，而且必須依照○○計畫的規範與架構來撰寫，包含 SWOT 分析、策略方案、鄉鎮人口特性、實際需求等等。

其實在接手當時，我檢視了原本資料狀況，發現資料與中央的架構要求落差很大，因此在評估之後，一方面請原來的團隊提供協助，一方面召集同仁將本縣分為 8 大區域，各自分工負責資料的收集與分析，例如○○分佈、○○需求的現況等等，找出可以著力的點，最後向中央提出在本縣建置 5 個○○中心的計畫，後來中央也因此核定了本縣○○與○○2 個中心。

過程中，我覺得最困難的是設置地點的尋找，因為在○○與○○，本府並沒有自己的辦公室可以使用，不過後來○○的中心是利用○○樓上的○○中心去轉型來使用，而○○則是先與本府既有在○○辦公室的單位共用，慢慢在自己另外租一個辦公處所，以及併同將中心遷移過去。

在中央核定計畫後，除了補助軟硬體的經費外，也補助○○及○○的經費，接著就是對於中心營運的一串績效的考核，每季每年都會追蹤相關的 KPI，因此二中心建置後接著針對營運的績效仍然是不斷的需要追蹤、找出困難點、找策略找行動來改善，因為績效的好壞，會是後續決定是否能繼續獲得中央補助設置其他中心的關鍵。

在中心一開始準備招募○○與○○的時候，因為獲知同時間○○處其他科也有在招募○○人員且招募上有困難，因此當時我很擔心二個中心也會有招募不到人的問題，尤其是○○這樣的○○鄉鎮而言，想必難度更高；因此我們除了透過傳統的管道來公告招募的資訊外，更主動的製作招募的手冊文宣，拜託許多有○○科系的學校老師們、○○團體等等許多可利用的管道或人士，協助轉知、鼓勵有資格的人來報名，很順利的在招募時，一次就來了三十多位，因此很快地招募

到足夠的人力，盡速讓中心營運起來。

伍、提問與答覆：

問：當時接手這個任務時，發現時程只有一個月，但現有的計畫準備資料仍有很大的落差，當時是如何來處理？

答：當時雖然壓力很大，但是總是要冷靜下來處理，所以我檢視既有的進度後，發現之前 10 個月的準備一直無法完成應該是沒有抓對方向，也因此我自己先嘗試依據中央的計畫架構，選定○○區，先撰寫一個完整的範例，然後請同仁分工，針對負責的區域，參考我的範例方式來撰寫，最後再綜整大家的稿成為本縣的計畫，終於在期限內提出一個較為完整的成果。

問：對於未來後續向中央爭取補助○○中心，有什麼樣的策略或想法？

答：最主要還是回到尋找地點的問題，這是最困難的地方，不過我們目前的作法是希望將○○、○○兩個中心的成效展現出來，讓他們成為標竿，建立口碑，如此將有利於我們後續相關的拓展工作，目前二中心都有社群與粉絲團，每次舉辦活動都受到很好的回響，大眾參與的情況很熱絡。

行為事例訪談紀錄表

壹、訪談日期：105 年 6 月 2 日上午 10 時

貳、訪談人：育成中心 陳肇淇

參、受訪人：彰化縣文化局 周○○

肆、行為事蹟描述：

本縣立圖書館往常假日進館人數已不少，加上(○)年○月份重新整修開館啟用，圖書環境優化吸引多民眾進館閱讀，也衝高了本館的進館率，一方面欣喜的是提高了績效，但另一方面卻面臨整架人力(工作內容：處理民眾還書、協助借書民眾找尋架上書籍-尋架、整理書架-整架)匱乏的問題，尤其在假日的兒童閱讀區，整架人力更是捉襟見肘。

一般而言，新進童書的借閱流通率很高，借閱量又大(通常父母親都會幫小孩一次借 20~30 本書)，新書借閱歸還，都需經過檢視、整理、上架，然卻又在短時間就被再被借閱，整架人員除平常架上書籍的整理、擺設外，又增加了新進童書的整理上架，導致工作人員疲於奔命。

遇到假日父母親帶小孩進圖書館看書，常任由小孩拿取童書，卻沒有教導其物歸原位，整架工作繁重，工作人員常陷入永無止盡的「整架」漩渦之中，

為此我們改變了一些作業程序，在假日於本館 1 樓設立了「熱門推薦童書專區」，把歸還的熱門新進童書放置於專區內，節省整架人員再把熱門童書整理放置於 2 樓兒童閱讀區的時間；另外，我們也試圖了解客戶「等待別人歸還新書，我可立即借閱」的心態，請櫃台同仁亦主動告知父母親有新進童書至於該專區內，免除民眾借閱的不便。

推行了假日「熱門推薦童書專區」後，除減輕了整架同仁的工作負擔外，家長也給予正面的回饋—借書變得更立即、更有方向性。

伍、提問與答覆：

問：一開始是如何發現人力吃緊的問題？

答：主要是整架同仁反映問題，我們並主動發現問題癥結，惟無法再增加工作人力，故變通舊有方式（新書集中於書車內方便整理、借閱），創新設立「熱門推薦童書專區」，以節省工作人力，並方便民眾借閱。

問：在溝通上是否有遇到問題？

答：因為設立此專區可減少同仁工作負擔，因此內部溝通較無阻力，僅平常需勉勵同仁不要因為重複性的整架工作而心情低落沮喪。

行為事例訪談紀錄表

壹、訪談日期：105 年 6 月 6 日下午 4 時

貳、訪談人：育成中心 陳肇淇

參、受訪人：彰化縣衛生局 林○○

肆、行為事蹟描述：

事情大約是發生在民國○年底，對○○公司○○稽查後，發生一連串○○問題之危機處理。最初，我們發覺為什麼該公司生產的○○價位不高卻很有競爭力、銷售不錯（亦即○○如此不會○○？），再加上接獲民眾檢舉「他買的○○公司○○，他覺得○○」，所以我們便開始○○公司市售的○○，其○○比例是否與○○的○○相符。

抽驗結果發現，其○○有些微亦常，疑似有○○的情形，但無具體事證及法律規範，而○○也一再聲稱其○○為○○，絕無○○，在無法斷定○○、無法向法院聲請○○，僅得請廠商提供現有資料比對，持續追蹤以找尋具體事證；另外，我們也發現在○年○月間○○公司有○○情形，經過一連串的○○稽查、抽驗，與○○交涉，以攫取其○○的資料，終於在一次盤查廠商○○的機會中，取得廠商○○資料，○○證據明確，接下來本局就展開一連串的○○處理、民眾○○、解答民眾疑問、媒體採訪以及廠商○○、員工資○○等諸多危機處理程序，衛生局裡進入組織轉換的備戰狀態。

伍、提問與答覆：

問：如何發現事件的癥候、如何進行危機處理？

答：通常○○的發現都不是一次性的，而是在持續性的○○過程中發現；在危機處理方面，本局曾經在○○風暴時，有進行組織轉換以因應危機的實務經驗，所以在這次○○事件，我們已經熟悉組織轉換的操作方式，用臨時的任務編組，打破科與科之間的分際，共同分工合作，因應大事件、大危機。

問：您所帶領的團隊如何解決問題？

答：我們都是經過團隊討論，以獲致共識，解決問題。

問：事件爆發，工作量遽增，同仁是否有反彈或不認同的聲音？

答：由於我們局長的帶領風格，以及組織文化、制度的薰陶之下，其實同仁的工作態度一直都是非常的互助、團結，對於工作分配情形皆無反對聲音出現，僅對於處理業務、問題解決方式有不同的觀點。

行為事例訪談紀錄表

壹、訪談日期：105年6月6日上午9時

貳、訪談人：育成中心 陳肇淇

參、受訪人：彰化縣政府 邱○○

肆、行為事蹟描述：

每年年底府內各處簽請經費○○案件多達上千件，而○○處就佔了一半，以往各處都是逐案簽辦，由本處審核彙整後，再請各處登打○○案件資料至系統內，如此並無法得知那些單位簽辦了？哪些單位還沒簽辦？常發生有些承辦

人員沒簽請○○。

從前年度開始，我們將作業流程重新設計，請各單位於限期內先至系統內登打各項需○○的案件，產出○○案件明細表，再由本處統一開會審查，免除各處一案一案的簽辦○○，藉著彙整好的○○案件明細表，我們可以在 2-3 天內就集中審核完畢，不僅減少逐案簽辦的紙張浪費，亦節省了本處的審核時間。以往○○經費案件都統一延長○○至次年年底，現在也都逐案訂定○○期限，更提升了案件執行效率。

以往本府都要到次年度 2-3 月才能○○，現在提早到 1 月底就可以○○，讓合作○○能在年節前就能領到○○。

伍、提問與答覆：

問：這個做法的發想來源？

答：我們現在的處長是從○○縣政府調過來的，他發現我們縣府的○○作業時間太長，而○○縣政府的作業時間不像我們拖得那麼久，所以透過管道向○○縣政府○○處請益，而知道了這個更有效率的做法。

問：是否有曾其他局處反映或不同意此做法？

答：因我們會規定各處在過年後的第 2 個上班日就要將系統資料建置完成，由於○○處的案件較多，所以第 1 年推行時，○○處反映無法於時限內將資料建置完畢，我們會多給他幾個工作天，但是第 2 年就沒有再反映有此問題了。

行為事例訪談紀錄表

壹、訪談日期：105 年 6 月 7 日下午 2 時

貳、訪談人：育成中心 陳肇淇

參、受訪人：彰化縣消防局 施○○

肆、行為事蹟描述：

事情是發生在民國○年辦理○○年度「○○評鑑」業務，當時我在本局的○○科擔任科長，其實從以往就都有本項評鑑業務，只是在當年我們新任的消防局長開始重視「○○評鑑」，並要求我們能拿到評鑑的第一名。

由於我剛接任○○科科長，又接獲上級要求評鑑需得名，所以需要消防局各科總動員，進行各科業務資料蒐集、整合並辦理自我評鑑。因為是第一次進

行針對各科業務進行資料蒐集彙整，所以推動起來非常困難，而且必須針對考核項目不足的資料，重新進行建置，準備工程十分浩大。

「○○評鑑」通常都安排在每年的○月份，為了得獎我們從前一年度的○月份就已經開始準備評鑑資料，並成立「○○小組」（○○的 idea，成員為○○），意即局內的 4 個科互相評鑑，所以每個科都要評鑑其他 3 個科的業務，試圖於「○○評鑑」前確實了解業務進展及內容，自評小組每個月追蹤進度 1 次，在○○小組會議裡，會將互評的結果告知各科科長，並請其設法於限期內解決缺失，如無法解決或無法達成目標，須提出原因說明無法達標的理由。

也由於長官的要求及自評機制的形成，我們已連續○年都是「○○評鑑」第一名，也因此有不少縣市消防局都蒞臨本局觀摩。

伍、提問與答覆：

問：推動業務上是否有何阻力？

答：由於消防人員的組織文化就是服從上級指示，在學校教育時就已內化到每個人的心裡，所以只要是長官指示，就一定使命必達。

行為事例訪談紀錄表

壹、訪談日期：105 年 6 月 6 日下午 5 時

貳、訪談人：育成中心 陳肇淇

參、受訪人：彰化縣政府 馬○○

肆、行為事蹟描述：

事情發生於民國○年間，關於本府向中央申請補助興建「○○工程」，獲得中央補助○○的工程經費，及處理後續民眾抗爭及設計施工的相關事宜。

本案就是因為涉及變更工程設計，導致民眾陳情、抗爭，認為○○而改變了原有路線，使得原本要徵收的土地未被徵收、而原本不需要徵收的土地卻面臨徵收命運；另外，民眾還針對○○有不同的看法，以上種種問題都讓本案無法順利推行。

本工程案原規劃召開○場公聽會向民眾說明案情，但由於民眾的反對、異議聲浪不斷，為了與地方民眾溝通，達成共識，我們追加了○場公聽會、○場說明會，主動與民眾溝通、釋出善意。在補償方面，土地補償費用，我

們請○估算補償金額；地上物補償，我們委由○○進行查估，盡量在能力所及之內，提供民眾最好的補償，最終於○年底順利竣工完成聯絡道路。

伍、提問與答覆：

問：本案的處理心得？

答：一項工程在規劃設計時，就應該做好通盤考量，不宜在事後改變原有設計。

問：本案如何解決困難點？

答：我覺得對民眾展現誠意是很重要的，我們辦了那麼多場公聽會，讓民眾體會我們的用心，及解決問題的誠意，而民眾到最後也能理解與配合。我自己當科長時處理的案子，只要同仁有問題，我都會站在第一線處理與外界溝通的事宜，要事先弭平異議，後續執行才會順利；在道路線型的規劃上，我通常都會跟長官溝通，讓長官訂出大方向，我再來執行，才不會偏離長官的預期想法。

行為事例訪談紀錄表

壹、訪談日期：105年6月7日下午3時

貳、訪談人：育成中心 陳肇淇

參、受訪人：衛生局 張○○

肆、行為事蹟描述：

這是有關本局在推廣的「慢性病共同照護」業務，以我們推廣的「彰化縣糖尿病共同照護」來說，如果糖尿病患就醫，不論在本縣的20間醫院、300間診所或27間衛生所，我們都會鼓勵各醫療院所參與健保署糖尿病品質支付服務方案（糖尿病醫療給付改善方案），提供「視網膜篩檢」、「腎臟病篩檢」、「足部篩檢」、「心血管疾病篩檢」等4項照護服務，而我們平時也會去檢視為什麼有些醫療院所無法提供上述4項服務。

有些診所可能地處偏鄉設備或醫生人數不足、有些是因為醫療項目被健保署核刪。例如民眾要「視網膜篩檢」，但是該診所設備或醫生人數不足，我們會建議診所進行轉介，或我們協調眼科醫生到該診所看診；如果是診所的醫療項目被健保署核刪，我們也會居中協調，替診所向健保署爭取。另外，如果是大型醫院未提供該4項服務，我們會試圖尋求該醫院之關鍵人物進行了解及遊說，必要時會用全國性相關醫療服務評比，來告知院方（讓他們產生榮譽心），來改善醫療

服務品質。其實我們衛生局會盡可能的運用行政資源，來資助需要幫助的醫療院所，提供民眾較佳的醫療品質，這是我們局長一直秉持的信念，並已內化到我們的組織文化中。

我們平常也會不定期的進行醫療訪視，並帶回問題，透過科裡面開會討論，尋求解決辦法。

另外，我們也一直追求提高照護率，在「糖尿病共同照護」方面，我們積極培訓照護團隊成員，例如：醫師、護理師、營養師，讓他們取得資格認證，以加入「糖尿病共同照護團隊」；在我們的積極辦理之下，雖然照護服務的涵蓋率不及宜蘭縣，但是照護服務品質我們彰化縣都是最好的，全國性照護評比的獎金，彰化縣都可以獨得百分之40以上的比率。

伍、提問與答覆：

問：推動業務上是否有何阻力？

答：基本上，在我們局長鮮明的領導統御風格之下，我們幾乎都是風行草偃，努力達到局長設立的目標，遇危機時，我們也可以形成臨時編組，共同合作、互相扶持協助其他科室的業務，因此業務推動上無明顯阻力。

行為事例訪談紀錄表

壹、訪談日期：105年6月6日上午10時

貳、訪談人：育成中心 陳肇淇

參、受訪人：彰化縣政府 郭○○

肆、行為事蹟描述：

本府發現○○產業有用地需求，故於民國○年間成立「彰化縣○○專區」，該土地係向○○租用，因該土地使用編定為「○○用地」，受限於土地使用規範，僅可種植○、產製○之用，無法種植○，初期專區內土地出租使用率僅○%。

當初成立專區時，已投入相當資本建置道路、排水等基礎設施，規劃人力（○○方案人員）維護園區內鋤草、整潔工作，另設有保全人員看管，但礙於○○限制，有意願進駐的廠商無法租賃使用，出租率一直無法提升。

出租率低、空地多，導致雜草叢生，更增加了園區的維護費用，成本無法攤平、廠商無法進駐、執行效率不彰，連○○室都提出○○，都是歸因於○○

出問題，因此我們請○○處協助辦理○○，再投入○○經費將園區○公頃土地由「○○用地」變更編定為「○○用地」，變更編定後果然扭轉頹勢，出租率馬上提高至○%，有需求之廠商都立馬投入建置○○，至今該專區土地都十分搶手，只要有廠商離開，馬上就會有另外的廠商等著標租，漸漸地也形成了一個產業聚落的「群聚效益」，雖然我們專區的租金比周邊○○略高，但廠商考量效益後，仍多會選擇進駐在專區內。

伍、提問與答覆：

問：執行上的阻力或壓力？

答：初期出租成效不佳的成本、維護費用的壓力；○○的壓力；變更編定須承擔的風險，變更土地編定後，同意進駐的業者，是否會履行承諾進駐園區，如果變更編定後，出租率不見好轉，等於又浪費了一筆經費等都是必須面對的問題

問：初期出租率低時，是否有改善措施？

答：有的，我們有提出：第1年租金75折、第2年租金55折，至第3年才需繳交全額租金，但是礙於○○項目，無法提供廠商○○需求，所以仍然於事無補。

行為事例訪談紀錄表

壹、訪談日期：105年6月3日上午9時

貳、訪談人：育成中心 陳肇淇

參、受訪人：彰化縣政府 陳○○

肆、行為事蹟描述：

本縣○○、○○2地區長期存在裝設自來水普及率不高的問題（尤其○○地區自來水普及率僅10%），又遇○○地區民眾陳情反映地下水質不佳等問題，為改善民眾用水情形，故邀集自來水公司、○○公所、本府○○處、本縣○○局等單位共同研商，全面檢討民眾用水品質、提高自來水裝設率之問題。

經討論發現，○○、○○地區居民未申裝自來水之主要原因有：一是民眾對於支付自來水申裝及後續費用負擔的意願；二是目前自來水管線埋設狀況無法到達偏遠地區，致民眾無法申裝；三是民眾認為自己使用的地下水狀況不錯，尚無需要申裝自來水。

經過多方權責考量，選擇先處理執行後成效較佳的○○地區，並配合自來水

公司○年○萬元的申裝補助措施，成功的將○○的自來水普及率由原來的○成提高至○成。

伍、提問與答覆：

問：如何發現民眾用水問題？

答：因為偏鄉地區用水問題本就一直存在；且又有○○地區民眾反映用水問題、○○地區民眾反映地下水質不佳等陳情案件。

問：如何權衡並選擇優先辦理地區？

答：若以迫切性而言，應先解決○○地區自來水普及率問題，但考量自來水幹管埋設分布情形，故選擇先解決○○地區的自來水申裝問題。因為線西地區自來水幹管皆已埋設至家戶門口，只是民眾申裝意願低落，所以因應民眾不願負擔申裝費的心態，配合利用自來水公司○年○萬元的申裝補助措施，有效的提高○○地區的自來水申裝普及率。

問：自來水普及率資料如何取得？

答：自來水公司協助提供明確申裝數據以及藉由與公所訪談，了解自來水普及情形。

問：是否有與其他單位配合的事項？

答：有，例如本縣○○局出具○○數據或資料，供○○宣導申裝自來水之重要性；本府○○處則針對申裝自來水者，免收○○費，來鼓勵民眾申裝自來水；公所部分則是配合地方政府機關宣導，亦可免收○○等相關配合事項。

行為事例訪談紀錄表

壹、訪談日期：105年6月7日下午4時

貳、訪談人：育成中心 陳肇淇

參、受訪人：環保局 游○○

肆、行為事蹟描述：

這是本科有關「環保局○○隊」的業務，為了管理本局的服務志工、提高志工服務熱忱的管理方式。

由於志工都是屬於無給職，所以志工雖空有服務熱忱，但機關如缺乏○○機制，常會讓志工於工作時○○。有時我們也會招募到○○而來○○的志工；另外，志工太多、服務事項或民眾太少，也常會讓志工們○○。

為此，我們平常除了給予志工輔導，加強其服務認知及價值觀外，也盡量替志工們爭取一些福利，讓他們有歸屬感，增強其服務熱忱；為了改善聚集聊天的風氣，我們增設服務台，分別設於前、後門，拉開他們服務據點的距離，並進行排班制度，每天 3 班，每班不得超過 3 人，以維持服務品質與機關形象。

雖然這看起來好像是一件小事，但是我抱持著「再小的事情，都可以做得津津有味」的心態，所以我處理大小事務，我都全力去把它做到最好。

行為事例訪談紀錄表

壹、訪談日期：105 年 6 月 3 日上午 10 時

貳、訪談人：育成中心 陳肇淇

參、受訪人：彰化縣地方稅務局 葉○○

肆、行為事蹟描述：

分享事蹟是我在○○科時在民國○年的創新便民服務。由於彰化縣地方稅務局在縣內只有 3 個服務據點，所以民眾只要辦理申請案件，就一定得到這 3 處辦理，對於此 3 地以外及偏遠地區居民皆十分不便，為此，我們試圖將服務據點分散至各鄉鎮市公所，讓幾類簡易的申請案件（目前開放公所端申辦的簡易案件達 24 項），可以在公所就能讓民眾申辦，節省民眾交通時間。一方面為了便民，另一方面又考量節省經費、不造成公所額外業務負擔，我們在公所端服務據點架設了一台電腦，配備內網（稅捐資料用）、外網（民眾申辦案件聯繫用），運用免費的 skype 軟體讓同仁與民眾可以面對面視訊溝通，透過 webcam 檢驗民眾身分，了解民眾申辦需求，民眾僅需在公所端告知欲申辦之案件，同仁即可協助交申請表單製作完成，並在公所端列印出來，讓民眾確認並簽章；而公所同仁僅需將電腦及 skype 軟體打開，民眾之後的申辦動作就由稅務同仁接手處理，十分方便。

伍、提問與答覆：

問：執行上考量的困難點最主要是什麼？

答：公所不是縣府隸屬機關，所以要在公所設服務據點，需徵得公所同意，而且不能增加公所業務負擔，而且要在公所立面建置內網的是有困難的。

問：為什麼選擇視訊軟體是 skype 而不是 Line？

答：因為當初 skype 的視訊功能比 Line 強大，再者 skype 也是免費軟體。

問：這個創新服務的主要動機？

答：為了稅務局內部的○○機制（每年每科都要提出○○），還有當年度本局申請服務品質獎。

問：溝通上的問題如何解決？

答：在內部溝通上較無阻力，僅工作分配調度的問題，而在外部溝通上，○○長官的同意是溝通重點，從容易溝通的○○長官先進行溝通遊說；我們初期僅挑選2個試辦據點（北彰-○○、南彰-○○），也曾遇到部分○○抵制，不讓我們設○○點，後來我們用○○方法，讓○○願意接受。

行為事例訪談紀錄表

壹、訪談日期：105年6月7日上午8時30分

貳、訪談人：育成中心 陳肇淇

參、受訪人：彰化縣政府 劉○○

肆、行為事蹟描述：

這是民國○年我在○○擔任○○課課長的案例，是有關於開發「○○管理系統」，以便利測量人員外出測量時資料管理之用。

當初在建置這套系統時，考量經費限制及同仁意願，所以我親自處理整個系統的○○，並將系統○○壓低，所以當時我們最後只以○○就將系統建置完成，比起其他縣市爾後同樣建置類似系統動輒數百萬，我們算是經濟又實惠。

由於當時○○所曾參加政府服務品質獎，在參賽期間，我們就已經有初步建置一些系統所需的基本資料；也剛好藉著這些基本資料，讓我們可以有機會開發這套系統。系統建置初期需要彙整各式測量表單、瞭解平台的產出與效益，俾利與開發業者溝通、提供建置系統所需資料，但由於作業量增加，導致部分○○不認同或不願意配合，但是仍然有○位○○願意配合我，所以我們就共體時艱的，努力將系統資料建置完成。

也由於這套系統，讓我們獲得當年度○○學會的「○○獎」，並帶動次年度○○所開發另一個小程式，也獲得了當年度的○○獎。

雖然剛開始草創時期是最辛苦的，因為工作樣增加，但是系統一旦建置完成，之後日常業務運用這套系統建置資料，反而能減少工作量，又可以減少測量成果的錯誤率，不但降低測量人員因測量錯誤而產生賠償的風險，更保障人民的

○○權，也因此減少○○所測量人員的流動率。

行為事例訪談紀錄表

壹、訪談日期：105年6月6日下午2時

貳、訪談人：育成中心陳肇淇

參、受訪人：彰化縣政府 謝○○

肆、行為事蹟描述：

事情是發生在我接科長初期，約民國○年至○年間，歷時約1年半，動用經費為○萬元。當時本府向○○會申請建置本縣○○經費補助，第1期經費補助執行是由前任科長處理，我是處理第1期經費補助及施作工程相關事宜。

在向○○會申請第1期經費補助時，本府就已經向○○會承諾要完成一定里程、比例的○○車道，申請之2期經費用於興建○○車道，但由於某些原因，第1期施作長度大幅縮減，致使在申請第2期經費補助時，○○會提出要求，請我們將第1期未達標之○○長度補足，然而，第1期工程已執行完畢，已無經費將未達成的長度補足。

透過本處長官與○○會協調通後，我們重新調整工程的路線、施作長度以及道路等級，以因應補足第1期長度所需之費用；我們利用舊有運送○○的○○鐵道以及既有道路，作為新闢○○車道的路線，並配合調整○○車道等級，成功的將第1期工程不足的長度補足，並完成了第2期的新建工程。

伍、提問與答覆：

問：當被體委會要求補足第1期不足的長度，是否曾運用各種溝通方式說服○○會不要堅持補足長度？

答：是的，我們曾請處長與○○會長官溝通，但由於計畫已定，無法更動，因此只能運用其他變通方式處理。

問：當調整路線、施作長度以及道路等級時，是否曾接到地方反對的意見？

答：地方民眾對於○○車道的規劃設計均無意見，須溝通協調的反而是跟中央的○○會協商如何處理補足路線長度；而用地方面，則是請○○配合釋出○○鐵道，以及與公所搭配協調既成道路及○○車道的串接方式。

問：執行單位（科）成果與長官的預期想法有無不同？

答：畢竟我們仍需要把前 1 期的工程補足，所以雖然後續成果可能雖不是那麼符合長官期待，但應該還可以接受。

附錄十一

受訪人員：彰化縣政府 吳○○ 訪談人員：育成中心 陳肇淇 訪談時間：105年6月2日上午9時		
行為事例 STAR 紀錄		
S/T	11. 規劃執行「○○服務計畫」一案，該計畫的目的係為訪視在彰化本地服務的○○，其工作環境及薪資狀況，並給予適當的協助或諮詢。 12. 而該業務工作團隊成員為「○○人員」5人、「○○查察人員」15人； 13. 計畫執行初期工作人員多以實際到○○進行訪視或查察工作，但發現○○常不在○○處，而是在○○，導致服務成效不彰。 14. 另外，也由於是政府單位同仁進駐服務，較能得到民眾的信賴，一些需要申請○○的民眾也會主動來櫃檯詢問申請○○的相關規定及法律問題。 15. 外部溝通部分，上述服務計畫，需設置服務據點， 16. 內部溝通上，因同仁對於本計畫推動有一定的共識，因此內部溝通較無阻力。 17. 參與此項服務的同仁，除了應該熟稔相關的法令規範外，有要有專業的服務態度。	
A	1.3.4.為提高服務效能，我們與本縣○○合作，於該醫療院所服務台旁，增設定時定點服務櫃台， 2.每次出訪則為諮詢人員3人、○○查察人員2人，其餘人員輪流留守辦公室，執行一般業務。 5.故需與○○所、○○站溝通，請求其協助提供空間設置服務據點。 6.需協調出外訪視及內部留守的人力調派事宜。	
R	1.3.4.如此便能在○○較常出現的場域內，主動提供其必要的諮詢與服務。 綜合成效： 因改善服務方式，運用少量執行經費，卻提高服務效能及獲得附加效益，也讓我們獲頒當年○○部「○○績效考核計畫」的最佳創意獎。	
相關描述	行為模式	
	外顯行為態樣	效果或程度

S/T-3	對於服務現況效益與目標差距及對其原因的認知	據以提出改善方案
S/T-4	對於改善方案附加效益的認知	提供加值的服務
S/T-4	對於資源需求的認知	尋求協助

受訪人員：社會處 周○○ 訪談人員：育成中心 陳肇淇 訪談時間：105年7月15日下午2時	
行為事例 STAR 紀錄	
S/T	<ol style="list-style-type: none"> 1. 主要是提計畫向中央爭取補助，在本縣建置○○中心。 2. 我是在當年10月臨時受命承接這個任務，在此之前，其實已有一個團隊在處理這個計畫的準備工作，大約持續有10個月之久，因為計畫提報的期限是11月，所以我接手的時候只剩下一個月左右的時間來準備，而且必須依照○○計畫的規範與架構來撰寫，包含 SWOT 分析、策略方案、鄉鎮人口特性、實際需求等等。 3. 其實在接手當時，我檢視了原本資料狀況，發現資料與中央的架構要求落差很大 4. 過程中，我覺得最困難的是設置地點的尋找，因為在○○與○○，本府並沒有自己的辦公室可以使用， 5. 在中央核定計畫後，除了補助軟硬體的經費外，也補助招募○○及○○的經費，接著就是對於中心營運的一串績效的考核，每季每年都會追蹤相關的 KPI 6. 因為績效的好壞，會是後續決定是否能繼續獲得中央補助設置其他中心的關鍵。 7. 在中心一開始準備招募○○與○○的時候，因為獲知同時○○處其他科也有在招募○○且招募上有困難，因此當時我很擔心二個中心也會有招募不到人的問題， 8. 當時雖然壓力很大，但是總是要冷靜下來處理，所以我檢視既有的進度後，發現之前10個月的準備一直無法完成應該是沒有抓對方向， 9. 最主要還是回到尋找地點的問題，這是最困難的地方，
A	1.2.3.因此在評估之後，一方面請原來的團隊提供協助，一方面召集同仁將本縣分為8大區域，各自分工負責資料的收

	<p>集與分析，例如福利人口分佈、福利需求的現況等等，找出可以著力的點，最後向中央提出在本縣建置5個○○中心的計畫。</p> <p>4.不過後來○○的中心是利用○○會樓上的○○中心去轉型來使用，而○○則是先與本府既有在○○租用辦公室的單位共用，慢慢在自己另外租一個辦公處所，以及併同將中心遷移過去。</p> <p>5.6.因此二中心建置後接著針對營運的績效仍然是不斷的需要追蹤、找出困難點、找策略找行動來改善，</p> <p>7.因此我們除了透過傳統的管道來公告招募的資訊外，更主動的製作招募的手冊文宣，拜託許多有○○科系的學校老師們、○○團體等等許多可利用的管道或人士，協助轉知、鼓勵有資格的人來報名，</p> <p>8.也因此我自己先嘗試依據中央的計畫架構，選定○○區，先撰寫一個完整的範例，然後請同仁分工，針對負責的區域，參考我的範例方式來撰寫，最後再綜整大家的稿成為本縣的計畫，</p> <p>9.不過我們目前的作法是希望將○○、○○兩個中心的成效展現出來，讓他們成為標竿，建立口碑，如此將有利於我們後續相關的拓展工作，</p>	
R	<p>1.2.3.4.後來中央也因此核定了本縣○○與○○2個中心。</p> <p>7.很順利的在招募時，一次就來了三十多位，因此很快地招募到足夠的人力，盡速讓中心營運起來。</p> <p>8.終於在期限內提出一個較為完整的成果。</p> <p>9.目前二中心都有社群與粉絲團，每次舉辦活動都受到很好的回響，大眾參與的情況很熱絡。</p>	
相關描述	行為模式	
	外顯行為態樣	效果或程度
S/T-2 S/T-3 S/T-4 S/T-9	對於任務目標、執行的重點、目前的困難，有明確的認知	據以提出並執行有效的方案
S/T-8	對於服務現況效益與目標	據以提出改善方案

	差距及對其原因的認知	
S/T-7	對於可能發生的困難，能夠預先認知	提出因應困難點的有效做法

受訪人員：彰化縣文化局 周○○ 訪談人員：育成中心 陳肇淇 訪談時間：105年6月2日上午10時	
行為事例 STAR 紀錄	
S/T	<p>18. 本縣立圖書館往常假日進館人數已不少，加上○年○月份重新整修開館啟用，圖書環境優化吸引多民眾進館閱讀，也衝高了本館的進館率，一方面欣喜的是提高了績效，但另一方面卻面臨整架人力（工作內容：處理民眾還書、協助借書民眾找尋架上書籍-尋架、整理書架-整架）匱乏的問題，尤其在假日的兒童閱讀區，整架人力更是捉襟見肘。</p> <p>19. 一般而言，新進童書的借閱流通率很高，借閱量又大（通常父母親都會幫小孩一次借20~30本書），新書借閱歸還，都需經過檢視、整理、上架，然卻又在短時間就被再被借閱，整架人員除平常架上書籍的整理、擺設外，又增加了新進童書的整理上架，導致工作人員疲於奔命。</p> <p>20. 遇到假日父母親帶小孩進圖書館看書，常任由小孩拿取童書，卻沒有教導其物歸原位，整架工作繁重，工作人員常陷入永無止盡的「整架」漩渦之中，</p> <p>21. 另外，我們也試圖了解客戶「等待別人歸還新書，我可立即借閱」的心態</p>
A	<p>1.2.3.為此我們改變了一些作業程序，在假日於本館1樓設立了「熱門推薦童書專區」，把歸還的熱門新進童書放置於專區內</p> <p>4.請櫃台同仁亦主動告知父母親有新進童書至於該專區內</p>
R	<p>1.2.3.節省整架人員再把熱門童書整理放置於2樓兒童閱讀區的時間</p> <p>4.免除民眾借閱的不便。</p> <p>綜合成效：推行了假日「熱門推薦童書專區」後，除減輕了整架同仁的工作負擔外，家長也給予正面的回饋—借書變得更立即、更有方向性。</p>

相關描述	行為模式	
	外顯行為態樣	效果或程度
S/T-1 S/T-2 S/T-3	對於人力不足問題及原因的認知	提出有效的改善方案
S/T-4	對於服務對象的行為認知	提出配套措施

受訪人員：彰化縣衛生局 林○○ 訪談人員：育成中心 陳肇淇 訪談時間：105年6月6日下午4時		
行為事例 STAR 紀錄		
S/T	22. 我們發覺為什麼○○公司生產的○○，價位不高卻很有競爭力、銷售不錯（亦即懷疑如此○○？） 23. 抽驗結果發現，其○○有些微異常，疑似有○○的情形，但無具體事證及法律規範，而廠商也一再聲稱其○○為100%○○，絕無○○配方，在無法斷定廠商違法、無法向法院聲請搜索票下 24. 我們也發現在○年○月間該公司有○○異常情形	
A	4. 所以我們便開始抽驗○○公司市售的○○，其○○比例是否與○○的○○比例相符。 5. 僅得請廠商提供現有資料比對，持續追蹤以找尋具體事證 6. 經過一連串的商品稽查、抽驗，與廠商交涉，甚至上演有如○○的戲碼，以攫取其○○的資料	
R	1.2.3.終於在一次盤查○○的機會中，取得廠商○○資料，○○證據明確，接下來本局就展開一連串的○○處理、民眾退貨、解答民眾疑問、媒體採訪以及廠商○○、員工○○等諸多危機處理程序，衛生局裡進入組織轉換的備戰狀態。	
相關描述	行為模式	
	外顯行為態樣	效果或程度
S/T-1	對於業務上存在不合理現象的認知	進一步釐清事實

S/T-2	對於資料蒐集困難點以及機會點的認知	執行有效且的行動，突破困難，達成目標
-------	-------------------	--------------------

受訪人員：彰化縣政府 邱○○ 訪談人員：育成中心 陳肇淇 訪談時間：105年6月6日上午9時		
行為事例 STAR 紀錄		
S/T	1.每年年底府內各處簽請經費○○案件多達上千件，而○○處就佔了一半，以往各處都是逐案簽辦，由本處審核彙整後，再請各處登打○○案件資料至系統內，如此並無法得知那些單位簽辦了？哪些單位還沒簽辦？常發生有些承辦人員沒簽請○○ 2.我們現在的處長是從○○縣政府調過來的，他發現我們縣府的經費○○審查作業時間太長，而○○縣政府的作業時間不像我們拖得那麼久 3. 因我們會規定各處在過年後的第2個上班日就要將系統資料建置完成，由於○○處的案件較多，所以第1年推行時，工務處反映無法於時限內將資料建置完畢	
A	1.從前年度開始，我們將作業流程重新設計，請各單位於限期內先至系統內登打各項需○○經費的案件，產出○○案件明細表，再由本處統一開會審查，免除各處一案一案的簽辦○○ 2.所以透過管道向○○縣政府○○處請益 3.我們會多給他幾個工作天	
R	1.我們可以在2-3天內就集中審核完畢，不僅減少逐案簽辦的紙張浪費，亦節省了本處的審核時間。以往○○經費案件都統一延長○○至次年年底，現在也都逐案訂定○○期限，更提升了案件執行效率；以往本府都要到次年度2-3月才能開帳付款，現在提早到1月底就可以開帳，讓○○能在年節前就能領到款項 2.而知道了這個更有效率的做法 3.但是第2年就沒有再反映有此問題了。	
相關描述	行為模式	
	外顯行為態樣	效果或程度

S/T-1	對於現況流程所存在問題及的認知	提出並執行流程改善方案
S/T-2		
S/T-3	對於改善方案困難點的認知	提出的彈性作為，以利於方案的推動

受訪人員：彰化縣消防局 施○○ 訪談人員：育成中心 陳肇淇 訪談時間：105年6月7日下午2時		
行為事例 STAR 紀錄		
S/T	1. 事情是發生在民國○年辦理○○署年度「○○評鑑」業務，當時我在本局的○○科擔任科長，其實從以往就都有本項評鑑業務，只是在當年我們新任的消防局長開始重視「○○評鑑」，並要求我們能拿到評鑑的第一名。 2. 由於我剛接任○○科科長，又接獲上級要求評鑑需得名，所以需要消防局各科總動員，進行各科業務資料蒐集、整合並辦理自我評鑑。因為是第一次進行針對各科業務進行資料蒐集彙整，所以推動起來非常困難，而且必須針對考核項目不足的資料，重新進行建置，準備工程十分浩大。	
A	1.2. 「○○評鑑」通常都安排在每年的3-4月份，為了得獎我們從前一年度的7-8月份就已經開始準備評鑑資料，並成立「○○小組」，亦即局內的4個科互相評鑑，所以每個科都要評鑑其他3個科的業務，試圖於「○○評鑑」前確實了解業務進展及內容，自評小組每個月追蹤進度1次，在○○小組會議裡，會將互評的結果告知各科科長，並請其設法於限期內解決缺失，如無法解決或無法達成目標，須提出原因說明無法達標的理由。	
R	1.也由於長官的要求及自評機制的形成，我們已連續10年都是「○○評鑑」第一名，也因此有不少縣市消防局都蒞臨本局觀摩。	
相關描述	行為模式	
	外顯行為態樣	效果或程度

S/T-2	對於達成任務目標困難點的認知	提出有效、可行的執行方案
-------	----------------	--------------

受訪人員：彰化縣政府 馬○○ 訪談人員：育成中心 陳肇淇 訪談時間：105年6月6日下午5時		
行為事例 STAR 紀錄		
S/T	1. 事情發生於民國○年間，關於本府向中央申請補助興建「○○道路工程」，獲得中央補助○%的工程經費，及處理後續民眾抗爭及設計施工的相關事宜。 2. 本案就是因為涉及變更工程設計(○○調整)，導致民眾陳情、抗爭，認為縣府是否因某些壓力，而改變了原有路線，使得原本要徵收的土地未被徵收、而原本不需要徵收的土地卻面臨徵收命運；另外，民眾還針對○○及○○費用，有不同的看法(○○費用低於市價)，以上種種問題都讓本案無法順利推行。 3. 本工程案原規劃召開2場公聽會向民眾說明案情，但由於民眾的反對、異議聲浪不斷，為了與地方民眾溝通，達成共識 4. 在補償方面	
A	1.2.3.我們追加了2場公聽會、3場說明會，主動與民眾溝通、釋出善意。 4. ○○補償費用，我們請○○所估算補償金額；○○補償，我們委由○○進行查估，盡量在能力所及之內，提供民眾最好的補償	
R	綜合成效：最終於○年底順利竣工完成聯絡道路。	
相關描述	行為模式	
	外顯行為態樣	效果或程度
S/T-2 S/T-3 S/T-4	對於政策推動中民眾阻力與可能突破點的認知	執行必要且有效的行動

受訪人員：衛生局 張○○ 訪談人員：育成中心 陳肇淇

訪談時間：105年6月7日下午3時

行為事例 STAR 紀錄

- 1.有關本局在推廣的「慢性病共同照護」業務，以我們推廣的「彰化縣糖尿病共同照護」來說，如果糖尿病患就醫，不論在本縣的20間醫院、300間診所或27間衛生所，我們都會鼓勵各醫療院所參與健保署糖尿病品質支付服務方案（糖尿病醫療給付改善方案），提供「視網膜篩檢」、「腎臟病篩檢」、「足部篩檢」、「心血管疾病篩檢」等4項照護服務
- 2.有些診所可能地處偏鄉設備或醫生人數不足、有些是因為醫療項目被健保署核刪。例如民眾要「視網膜篩檢」，但是該診所設備或醫生人數不足，例如民眾要「視網膜篩檢」，但是該診所設備或醫生人數不足
- 3.或診所的醫療項目被健保署核刪
- 4.如果是大型醫院未提供該4項服務
- 5.我們也一直追求提高照護率

- 1.而我們平時也會去檢視為什麼有些醫療院所無法提供上述4項服務
- 2.我們會建議診所進行轉介，或我們協調眼科醫生到該診所看診
- 3.我們也會居中協調，替診所向健保署爭取。
- 4.我們會試圖尋求該醫院之關鍵人物進行了解及遊說，必要時會用全國性相關醫療服務評比，來告知院方（讓他們產生榮譽心），來改善醫療服務品質。
- 5.在「糖尿病共同照護」方面，我們積極培訓照護團隊成員，例如：醫師、護理師、營養師，讓他們取得資格認證，以加入「糖尿病共同照護團隊」。
- 6.我們平常也會不定期的進行醫療訪視，並帶回問題，透過科裡面開會討論，尋求解決辦法。

綜合成效：

運用行政資源，來資助需要幫助的醫療院所，提供民眾較佳的醫療品質
在我們的積極辦理之下，雖然照護服務的涵蓋率不及宜蘭縣，但是照護服務品質我們彰化縣都是最好的，全國性照護評比的獎金，彰化縣都可以獨得百分之40以上的比率。

行為模式

外顯行為態樣	效果或程度
對於政策推動成效落差、困難原因及可能突破點的認知	提出並執行各項解決的方案

受訪人員：彰化縣政府 郭○○

訪談人員：育成中心 陳肇淇

訪談時間：105年6月6日上午10時		
行為事例 STAR 紀錄		
S/T	<p>1. 本府發現○○產業有用地需求，故於民國○年間成立「彰化縣○○專區」，該土地係向○○公司租用，因該土地使用編定為「○○用地」，受限於土地使用規範，僅可種植甘蔗、產製蔗糖之用，無法種植景觀苗木，初期專區內土地出租使用率僅○%。</p> <p>2. 當初成立專區時，已投入相當資本建置道路、排水等基礎設施，規劃人力（多元就業方案人員）維護園區內鋤草、整潔工作，另設有保全人員看管，但礙於土地編定限制，有意願進駐的廠商無法租賃使用，出租率一直無法提升。</p> <p>3. 出租率低、空地多，導致雜草叢生，更增加了園區的維護費用，成本無法攤平、廠商無法進駐、執行效率不彰，連○○都提出○○，都是歸因於「土地使用編定」出問題</p> <p>4. 初期出租成效不佳的成本、維護費用的壓力；○○的壓力；變更編定須承擔的風險，變更土地編定後，同意進駐的業者，是否會履行承諾進駐園區，如果變更編定後，出租率不見好轉，等於又浪費了一筆經費等。都是必須面對的問題</p>	
A	1.2.3.因此我們請○○處協助辦理專區土地使用變更編定，再投入○○經費將園區○公頃土地由「○○用地」變更編定為「○○用地」，變更編定後果然扭轉頹勢，	
R	1.2.3.出租率馬上提高至○%，有需求之廠商都立馬投入建置○○，種植○○，至今該專區土地都十分搶手，只要有廠商離開，馬上就會有另外的廠商等著標租，漸漸地也形成了一個產業聚落的「群聚效益」，雖然我們專區的租金比周邊農地略高，但廠商考量效益後，仍多會選擇進駐在專區內。	
相關描述	行為模式	
	外顯行為態樣	效果或程度
S/T-1 S/T-2	對於政策推動成效落差與關鍵因素的認知	提出並執行有效解決方案

S/T-3		
-------	--	--

受訪人員：彰化縣政府 陳○○ 訪談人員：育成中心 陳肇淇 訪談時間：105年6月3日上午9時		
行為事例 STAR 紀錄		
S/T	<ol style="list-style-type: none"> 1. 本縣○○、○○2地區長期存在裝設自來水普及率不高的問題（尤其○○地區自來水普及率僅○%），又遇○○地區民眾陳情反映地下水質不佳等問題，為改善民眾用水情形 2. 經討論發現，○○、○○地區居民未申裝自來水之主要原因有：一是民眾對於支付自來水申裝及後續費用負擔的意願；二是目前自來水管線埋設狀況無法到達偏遠地區，致民眾無法申裝；三是民眾認為自己使用的地下水狀況不錯，尚無需要申裝自來水 3. 但考量自來水幹管埋設分布情形 4. 因為○○地區自來水幹管皆已埋設至家戶門口，只是民眾申裝意願低落，所以因應民眾不願負擔申裝費的心態 	
A	<ol style="list-style-type: none"> 1. 故邀集自來水公司、○○鄉公所、本府○○處、本縣○○局等單位共同研商，全面檢討民眾用水品質、提高自來水裝設率之問題 2. 經過多方權責考量，選擇先處理執行後成效較佳的○○地區，並配合自來水公司○年○萬元的申裝補助措施 3. 故選擇先解決○○地區的自來水申裝問題 4. 配合利用自來水公司○年○萬元的申裝補助措施 5. 自來水公司協助提供明確申裝數據以及藉由與公所訪談，了解自來水普及情形 6. 與其他單位配合的事項：例如本縣○○局出具水質不佳之數據或資料，供公所宣導申裝自來水之重要性；本府工務處則針對申裝自來水者，免收○○費，來鼓勵民眾申裝自來水；公所部分則是配合地方政府機關宣導，亦可免收○○費等相關配合事項 	
R	綜合成效：成功的將○○的自來水普及率由原來的6成提高至7成	
相關描述	行為模式	

	外顯行為態樣	效果或程度
S/T-1 S/T-2	對於政策成效落差及可能原因的認知	據以提出改善的方針
S/T-3	對於資源限制的認知	據以選定可行方案
S/T-4	對於推動阻力及原因的認知	提出有效的配套措施

受訪人員：環保局 游○○ 訪談人員：育成中心 陳肇淇 訪談時間：105年6月7日下午4時		
行為事例 STAR 紀錄		
S/T	1. 這是本科有關「環保局○○隊」的業務，為了管理本局的服務志工、提高志工服務熱忱的管理方式。 2. 由於志工都是屬於無給職，所以志工雖空有服務熱忱，但機關如缺乏管理機制，常會讓志工於工作時○○。有時我們也會招募到○○的志工；另外，志工太多、服務事項或民眾太少，也常會讓志工們○○。 3. 為了改善○○的風氣，	
A	1.2.我們平常除了給予志工輔導；也盡量替志工們爭取一些福利 3.我們增設服務台，分別設於前、後門，拉開他們服務據點的距離，並進行排班制度，每天3班，每班不得超過3人	
R	1.加強其服務認知及價值觀外；讓他們有歸屬感，增強其服務熱忱 3.以維持服務品質與機關形象。	
相關描述	行為模式	
	外顯行為態樣	效果或程度
S/T-1 S/T-2	對於業務成效落差、相關原因的認知	據以提出並執行有效的改善方案

受訪人員：彰化縣地方稅務局 葉○○ 訪談人員：育成中心 陳肇淇		
------------------------------------	--	--

訪談時間：105年6月3日上午10時		
行為事例 STAR 紀錄		
S/T	<p>1.縣內只有3個服務據點，所以民眾只要辦理申請案件，就一定得到這3處辦理，對於此3地以外及偏遠地區居民皆十分不便</p> <p>2-1.一方面為了便民，另一方面又考量節省經費、不造成公所額外業務負擔</p> <p>2-2.公所不是縣府隸屬機關，所以要在公所設服務據點，需徵得公所同意，而且不能增加公所業務負擔，而且要在公所立面建置內網的是有困難的</p> <p>3.在內部溝通上較無阻力，僅工作分配調度的問題；而在外部溝通上，公所長官的同意是溝通重點</p>	
A	<p>1.我們試圖將服務據點分散至各鄉鎮市公所</p> <p>2.我們在公所端服務據點架設了一台電腦，配備內網（稅捐資料用）、外網（民眾申辦案件聯繫用），運用免費的 skype 軟體讓同仁與民眾可以面對面視訊溝通，透過 webcam 檢驗民眾身分，了解民眾申辦需求</p> <p>3. 從容易溝通的○○長官先進行溝通遊說；我們初期僅挑選2個試辦據點（北彰-○○、南彰-○○），也曾遇到部分○○串連抵制，不讓我們設服務點，後來我們用○○方法</p>	
R	<p>1.讓幾類簡易的申請案件（目前開放公所端申辦的簡易案件達24項），可以在公所就能讓民眾申辦，節省民眾交通時間</p> <p>2.民眾僅需在公所端告知欲申辦之案件，同仁即可協助交申請表單製作完成，並在公所端列印出來，讓民眾確認並簽章；而公所同仁僅需將電腦及 skype 軟體打開，民眾之後的申辦動作就由稅務同仁接手處理，十分方便</p> <p>3. 讓抵制的○○願意接受</p>	
相關描述	行為模式	
	外顯行為態樣	效果或程度
S/T-1	對於業務現況流程可改善之處的主動認知	據以擬訂有效改善方針
S/T-2-1 S/T-2-2	對於改善方案可能的困難點或阻力的認知	選擇並執行最佳方案
S/T-3	對於突破點的認知	採取最有效的行動

受訪人員：彰化縣政府 劉○○ 訪談人員：育成中心 陳肇淇 訪談時間：105年6月7日上午8時30分		
行為事例 STAR 紀錄		
S/T	1.這是民國98年我在○○地政事務所擔任測量課課長的案例，是有關於開發「測量○○系統」，以便利測量人員外出測量時資料管理之用。 2.當初在建置這套系統時，考量經費限制及同仁意願 3.由於當時○○地政事務所曾參加政府服務品質獎，在參賽期間，我們就已經有初步建置一些系統所需的基本資料 4.系統建置初期需要彙整各式測量表單、瞭解平台的產出與效益，俾利與開發業者溝通、提供建置系統所需資料，但由於作業量增加，導致部分同仁不認同或不願意配合，但是仍然有○位測量員願意配合我	
A	2.所以我親自處理整個系統的○○案，並將系統開發費用盡量壓低 3.也剛好藉著這些基本資料，讓我們可以有機會開發這套系統。 4.所以我們就共體時艱的，努力將系統資料建置完成。	
R	2.所以當時我們最後只以○幾萬元就將系統建置完成，比起其他縣市爾後同樣建置類似系統動輒數百萬，我們算是經濟又實惠。 3.4.也由於這套系統，讓我們獲得當年度○○學會的「○○獎」，並帶動次年度○○地政事務所開發另一個小程式，也獲得了當年度的○○獎。 綜合成效： 雖然剛開始草創時期是最辛苦的，因為工作樣增加，但是系統一旦建置完成，之後日常業務運用這套系統建置資料，反而能減少工作量，又可以減少測量成果的錯誤率，不但降低測量人員因測量錯誤而產生○○的風險，更保障人民的不動產財產權，也因此減少地政事務所測量人員的流動率。	
相關描述	行為模式	
	外顯行為態樣	效果或程度
S/T-1 S/T-2	對於業務推動阻力限制條件之認知	據以提出並執行可行的方案

S/T-4		
S/T-3	對於業務阻力突破點的認知	據以執行有效解決方案

受訪人員：彰化縣政府 謝○○ 訪談人員：育成中心 陳肇淇 訪談時間：105年6月6日下午2時	
行為事例 STAR 紀錄	
S/T	<ol style="list-style-type: none"> 1. 事情是發生在我接科長初期，約民國○年至○年間，歷時約1年半，動用經費為○○萬元。當時本府向○○署體委會申請建置本縣○○車道經費補助，第1期經費補助執行是由前任科長處理，我是處理第1期經費補助及施作工程相關事宜。在向○○會申請第1期經費補助時，本府就已經向體委會承諾要完成一定里程、比例的○○車道，申請之2期經費用於興建○○—○○間○○車道，但由於某些原因，第1期施作長度大幅縮減，致使在申請第2期經費補助時，體委會提出要求，請我們將第1期未達標之車道長度補足，然而，第1期工程已執行完畢，已無經費將未達成的長度補足。 2. 我們曾請處長與○○會長官溝通，但由於計畫已定，無法更動，因此只能運用其他變通方式處理。 3. 地方民眾對於○○車道的規劃設計均無意見 4. 用地方面
A	<ol style="list-style-type: none"> 1.2.透過本處長官與體委會協調通後，我們重新調整工程的路線、施作長度以及道路等級，以因應補足第1期長度所需之費用；我們利用舊有運送○○鐵道以及既有道路，作為新闢自行車道的路線，並配合調整○○車道等級， 3.須溝通協調的反而是跟中央的○○會協商如何處理補足路線長度 4.則是請○○配合釋出○○鐵道，以及與公所搭配協調既成道路及○○車道的串接方式
R	綜合成效：成功的將第1期工程不足的長度補足，並完成了第2期的新建工程
相關描述	行為模式

	外顯行為態樣	效果或程度
S/T-1 S/T-2	對於達成任務目標的主要困難點有明確的認知	據以提出並執行可行的方案
S/T-3 S/T-4	對於困難突破點或機會的認知	據以進行解決困難的有效行動