



# 核心能力導向之人事制度



張俊彥

## 摘要

有鑒於當前世界各國政府及企業界愈來愈重視建立核心能力，我國政府除積極推動組織再造外，行政院人事局亦積極推動核心能力專案，希望能夠運用創新管理策略，革新人事體制並強化人力素質，為政府培塑 21 世紀具競爭力、知識力及回應力的高素質公務人力團隊，進而提升政府競爭力與整體施政績效。

本文除探討核心能力的意義、性質與人力資源管理之關係外，並回顧行政院推動核心能力專案的具體作法，並探討如何以核心能力為內涵導入人力資源管理的策略，進一步建構可運用於公務人員甄補、陞遷、訓練發展、考核獎懲、績效管理、薪資報酬、裁汰等人事制度。

關鍵詞：核心能力、策略性人力資源管理、政府改造、文官體制、人事制度

# Core Competence-Oriented Personnel Administration

By Chang Chun-Yen

## Abstract

Now Taiwan is facing competitive pressure from around the world. Enhancing national competitiveness becomes one of the main policy goals of national development. And core competence also becomes the fundamental basis to increase administrative effectiveness in the private or public sectors. The Central Personnel Administration (CPA) is making efforts to develop the strategic Human Resource Management (HRM) to promote the core competences of our civil service system.

The purposes of this article are to study the meanings of core competence, to discuss which core competences that our civil workers should possess, and how to implement core competence-oriented personnel administration for government reengineering, including recruiting, promotion, training, performance evaluation, and elimination.

Keywords : Core Competence, Strategic Human Resource Management, Government Reengineering, Civil Service System, Personnel Administration

## 壹、前言

邁入 21 世紀，隨著世界情勢的變遷，台灣也面臨全球化的競爭態勢，不論公、私部門或是任何組織，皆體認到生存與發展最重要的關鍵資產，已經不再是有形的硬體設備或是無形的組織文化，而是該組織的人力資源。世界上所有成功的私人企業或是效能卓越的政府機關，莫不致力於其人員的培訓、鍛鍊，希望透過人力資源的改善及優質化，提昇企業或行政機關的效率與效能。

根據瑞士洛桑國際管理學院（IMD）最新發表的「世界競爭力年報」，2005 年台灣總體競爭力為 60 個受評比國家中的第 11 名（較 2004 年進步 1 名），但「政府效率」1 項卻由去年第 18 名降為第 19 名，顯見政府改造是當前提升國家競爭力最刻不容緩的一項工程，而政府人事體制及人力素質則是政府改造成敗的關鍵因素，其中政府體制的調整，以及政府效率與效能的提升，成為加強國家競爭力的重要關鍵之一，而當前人力資源管理的重心，則在於充實、強化及改善組織內人員的品質、能力，以達成增進組織整體效率與效能的目的。

有鑒於當前世界各國政府及企業界愈來愈重視建立核心能力，我國政府除積極推動

組織再造外，行政院於「挑戰二 0 0 八：國家發展重點計畫」之「E 世代人才培育計畫：整合政府學習資源」子計畫中，列入「實施核心能力評鑑機制，導引公務人員作有計畫之學習成長」規定。另於行政院 2004 年 1 月核定修正之「公務人員終身學習推動計畫」肆、「實施策略」之四、「建構導引公務人員有效學習機制」（二）規定略以，界定公務人員業務推動應具備的「管理」及「專業」核心能力，擬訂訓練計畫，規劃實施訓練。人事局爰以此作為推動核心能力專案之依據，希望能夠運用創新管理策略，革新人事體制並強化人力素質，為政府培塑 21 世紀具競爭力、知識力及回應力的高素質公務人力團隊，進而提升政府競爭力與整體施政績效。

## 貳、策略性人力資源管理

人力資源管理一直是組織經營管理的重要議題，就人力資源管理的發展歷程來看，70 年代的人力資源與強調功能性、集體談判、重視程序的人事管理（personnel management）劃上等號。80 年代受到經濟與政治的現實壓力，結合層級化的管理思維，便由靜態的人事管理轉型為成本效率導向的人力資源管理（Human Resource Management），屬於重視規則性律動與控制的管理途徑。90 年

代以後，人力資源管理以既有的成本觀念為基礎，加入人力資本(human capital)的概念，認為要確保競爭優勢，人力資源應採取權變途徑尋找最佳的策略角色，稱之為「策略性人力資源管理」(Strategic Human Resource Management) (Analoui,2002：13-14)。

簡而言之，所謂的「策略性人力資源管理」係指人力資源管理與組織目標間的有效聯結，各項人事作為的最終目的均在支持總體目標的有效達成、創造組織績效與價值，以及發展一種能夠促進創新與彈性的組織文化。而傳統人事管理只是選、用、育、留的例行性行政作業及著重人事管制功能；策略性人力資源管理則強調全觀性與目的性，運用創新及彈性化的人力資源管理策略，達成組織目標(人事局：2005)。

策略性人力資源管理最重要的訴求之一，就是將人力資源管理的各項功能(過程)，從人力的甄選、運用、陞遷、調派、訓練發展、薪資、獎懲考核、裁汰退撫等，均能有效的整合，彼此相互支援，以協助達成組織目標。例如，人員訓練必須與陞遷配合，依據陞任職務所需能力規劃訓練課程，人員必須接受規定訓練課程並修習滿規定時數，始取得陞任資格。

第二個層面則是運用「人力資源管理策

略」，將各項人力資源管理功能予以統整，最終促成組織目標的達成。例如，運用人力資本問卷衡量組織人力資本狀況，衡量結果顯示員工激勵不足，無法促使組織目標有效達成，於是針對考核獎懲、薪資、遷調等管理過程強化其激勵性功能，並彼此相互配合，以提升組織績效並達成目標。此外，成功的人力資源管理策略還能向外延伸，成為組織的「策略夥伴」(strategic partner)，協助其他策略功能(例如研發策略、財務策略、行銷策略等)，協同達成組織目標。

### 參、核心能力與人力資源管理

面對因果關係複雜的環境，維繫組織生存與發展關鍵，不再是勞動力、物理原料、技術資金、設備廠房等有形資本，而是知識、經驗、價值、判斷力、分析思維等無形智慧成本(Edvinsson & Malone, 1997)。也就是說，當前真正對組織的生存與發展產生關鍵影響的，是附屬於「人」的資產，以往組織的資產是生產工具，人力勞工被視為成本，現在組織的資產則是「知識工作者」，他們帶著自己的生產工具，也就是知識與頭腦，來去自如(Druker, 2000)。因此，為了要讓組織所擁有的人力資產，都能具備合乎組織要求與需要的能力，如何在眾多可能的能力當

中，依據組織的需要界定出真正重要且關鍵的核心能力（core competency），便成為人力資源管理的重要工作。

### 一、核心能力的意義與性質

1973 年美國哈佛大學教授 McMlelland 針對高等教育普遍使用智力測驗來篩選學生的現象提出質疑，強調更應該注重實際影響學習績效的能力（competency），國內目前對於 competency 的中文翻譯包括職能、才能、知能、能力等等，企業界較常使用為「職能」一詞（林文政、龐寶璽，2003），而行政院則採用「核心能力」(core competency) 的名稱。

綜合來說，目前學者對於「能力」(competency) 一詞尚無統一的定義，其中 Spencer 夫婦（1993）較完整地定義「職能是指個人所具有的潛在特質（underlying characteristic），而這些潛在特質是與其工作或職位上的績效表現有相關的，同時也可以依此預期、反應其行為即績效表現的好壞。」（林文政、龐寶璽，2003）而潛在特質可區分為以下 5 種基本特性：（鄭晉昌、劉曉雯，2003）

- （一）動機：是指潛在的需求或思考模式，驅使個人選擇或指引個人的行為。例如：成就感。
- （二）特質：個人的某種傾向而導致某些行

為表現。例如：自信、壓力忍受度。

- （三）自我概念：從測驗中可以了解個人對事件或事務抱持的態度或價值觀為何。
- （四）知識：處理的程序或專業的技能或人際處理方式，但大部分研究顯示，知識較無法從中區分出較優秀的工作表現者。
- （五）認知與行為技巧：包括隱藏的或可觀察到的，例如：演繹或歸納能力、傾聽能力等。組織可藉由職能從表現具有平均標準水準的員工中，篩選出工作表現較傑出者。

Derouen & Kleiner（1994）則把能力分為實務性（technical）、人際性（people）、概念性（conceptual）等 3 種。國內學者洪榮昭（1997）則以之為基礎，擴充其內涵為專業能力、管理能力、人際能力、態度、價值觀、心智能力等 6 項工作能力。（鄭晉昌、劉曉雯，2003）。

而另一學者陳銘祥（2005）將「核心能力」的性質歸納為以下各項：

- （一）價值性：核心能力必須是有價值的，可以幫助組織創造價值，增加組織的競爭優勢，創造組織在競爭環境中存在的不可取代性。

# 6月旦知識庫

- (二) 完整性：核心能力不是片段、零散的知識或能力，而是一套整合知識、方法、步驟而成的生產或作業程序，能夠製造、產生特定價值者，否則即和單純的智慧財產權沒有兩樣。
- (三) 非磨損性：核心能力非有形的物理上物質，而是無形的知識、能力，因此沒有耗盡、用壞、耗損的疑慮，只要尚未被取代，即可持續供組織所用，在競爭環境中取得競爭優勢。
- (四) 稀少性：核心能力不能是隨手可得、人人皆有的，若非屬少數或單一組織才具有者，則根據核心能力的定義，根本不成為核心能力。
- (五) 不能模仿性：與稀少性密切相關的另一個特性，厥為不能模仿性，意即核心能力必須是可以排除其他組織任意模仿、抄襲，或雖非絕對不可模仿、抄襲，但其他組織欲模仿、抄襲者，須耗費相當大的時間與努力，方可加以模仿、抄襲。
- (六) 替代性：和稀少性、不能模仿性相對立的特性，則是替代性，意即組織所擁有的核心能力，並非完全不可由其他知識、能力所取代，或是經過長期的學習、模仿，其他組織亦能發展、

養成者。

- (七) 累積性：核心能力往往是組織累積長期的經驗，在日復一日的實踐過程裡，漸次累積而成的，其形成多半非短期所能成功，也因此核心能力才會有不能模仿性。

有鑑於英、美等 OECD 國家均紛紛師法企業，採用能力模式途徑作為人力資源管理策略，以其提升公部門競爭力（莊雅淑，2004），行政院人事行政局自 2004 年起推動核心能力專案，並將「核心能力」定義為：「指成功扮演某一職位或工作角色所需具備的才能、知識、技術、判斷、態度、價值觀和人格」，而基於組織層級及分工特性，又將「核心能力」區分為「管理核心能力」與「專業核心能力」，前者係指「擔任管理職務者，為有效達成管理目標所需具備的能力」；後者則指「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能或技術，用以勝任工作，產生績效」。

## 二、推動核心能力專案的具體作法

為落實相關工作，人事局積極規劃推動「核心能力」專案，區分為「管理核心能力」及「專業核心能力」2 部分作業，除於 2004 年完成選定中、高階主管職務各 6 項管理核心能力及研訂「中高階主管職務管理核心能力

評鑑量表」外，並於 2005 年 1 月 11 日及同年 2 月 25 日先後研訂「行政院所屬機關專業核心能力項目選定作業方式」及「行政機關初階主管職務管理核心能力項目選定作業方式」，行政院所屬各主管機關業於同年 8 月 31 日前完成選定專業核心能力與初階管理核心能力報送行政院人事行政局，建構完整核心能力架構。以下分別說明之：

(一) 管理核心能力部分：

管理能力是組織中的主管人員必須具備的素質，Drucker (1992) 曾將「主管人員」定義如下：明確指出組織未來發展方向，並根據組織既有的各項資源做決定，進而領導部屬的角色，而「主管職務管理核心能力」代表擔任主管職務者，達成以上角色定位必

須具備之人格特質、態度觀念、知識及技術等。

1. 選定中、高階主管職務各 6 項管理核心能力，並於 2004 年 3 月 18 日通函各機關，分別為：

(1) 中階主管（中央機關簡任 9 職等以上；地方機關單位二級以上主管）管理核心能力在 6 項中階主管管理核心能力中，考量中階主管之職責特性，應具備的管理能力比重順序，由高至低分別為執行實踐、人際互動及前瞻規劃。因此，設定屬於執行實踐性質之項目三項、人際互動性質的項目二項，前瞻規劃性質之項目一項，分別如下：

中階主管 管理核心能力項目	屬性	選擇理由
顧客導向服務	執行實踐	中階主管擔負政策執行任務，直接與服務對象接觸，因此，對顧客的偏好、需求以及意見，必須能重視並有效的回應。
知識管理與運用	執行實踐	知識經濟時代，政府也必須要建構為一個注重知識的智慧型政府。要有系統的把自己及他人的工作經驗轉化為對工作有益的知識。
流程與時間管理	執行實踐	政策執行注重流程與時間控管，中階主管必須在第一線以最簡化的流程完成工作，以最少的成本及最短的時間完成政策執行的任務。
衝突折衝與溝通	人際互動	中階主管直接與部屬互動，維持工作氣氛的和諧，避免不和諧與衝突對業務推動的負面影響。
指導與經驗傳承	人際互動	中階主管與部屬間的互動關係，必須具備良好的溝通表達能力，明確的傳達自己的意念，並以簡明的方式讓部屬瞭解。
目標設定與執行	前瞻規劃	在未來工作的規劃上，中階主管必須能將機關整體的施政策略轉化為更具體的計畫，並設定目標，確實執行。

# 6月旦知識庫

(2)高階主管（中央機關簡任 12 職等以上；地方機關單位一級以上主管）管理核心能力高階主管核心能力總計 6 項，考量高階主管之職責特性，應具備的管理能力比重順序，由高至低分別為前瞻規

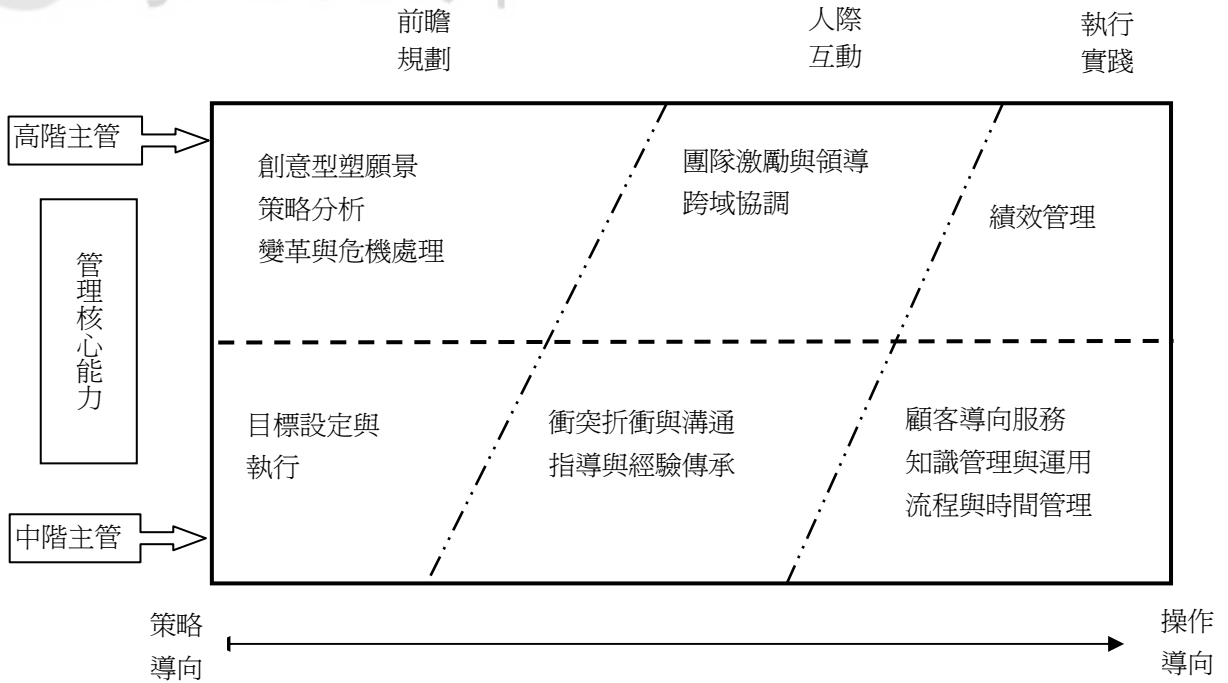
劃、人際互動及執行實踐。因此，設定屬於前瞻規劃性質之項目三項、人際互動性質的項目二項，執行實踐性質之項目一項，分別如下：

高階主管 管理核心能力項目	屬 性	選 擇 理 由
創意型塑願景	前瞻規劃	開發自己及部屬的創意，設定具有創意的業務發展願景，以有效的措施鼓勵創新，是每個高階主管不可或缺的基本能力。
策略分析	前瞻規劃	規劃有效的策略，要有系統性、整體性之思維能力，分析環境變化及相關的因果關係，評估策略實施可能的影響後果。
變革與危機處理	前瞻規劃	正確判斷環境的變化，帶領單位採取必要的變革調整，以因應外在環境的變化；或是對危機的發生有所預見，並採取有效的防範措施，危機發生時能正確應對，減少負面影響，均是劇烈變動環境下，高階主管要具備的關鍵能力。
團隊激勵與領導	人際互動	政務推動需要團隊的力量，在人際關係的領導上，團隊的激勵與整合是高階主管必須具備的重要能力。
跨域協調	人際互動	高階主管必須要具備與其他部門溝通協調的能力，拋棄本位主義，在業務推動的過程中，能迅速獲得其他部門的支援。
績效管理	執行實踐	高階主管執行績效管理成功的關鍵是有效的授權與授能，給予部屬完成任務必要的權限及自主空間，同時注重能力的提升與發展。

大體而言，高階及中階主管因為職責性質的不同，所應具備的能力關係，可歸納如

下圖：

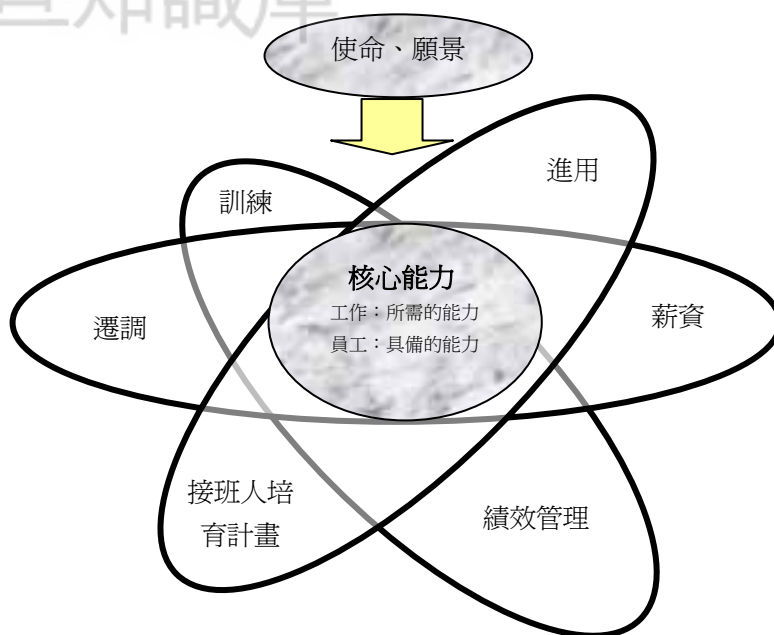




(二) 專業核心能力部分：

「專業核心能力」的建構與運用，主要係為確保員工所具有的能力能契合機關運作的需要，以建構「能力導向」的人力資源管理制度。組織內不同的職務因為業務的特性不同，所需求的能力也各不同，組織可藉著核心能力運用機制的建立，來支援組織內部各項人力資源管理活動，包括人員甄選時，可事先檢測應徵者，以瞭解是否適合擔任該

項職務，規劃教育訓練時，亦可針對員工所需能力較為弱勢的部分設計課程，及進一步運用於薪資、獎金及接班人培育計畫，而其最重要的貢獻乃在建構核心能力的同時，可將組織的人力資源管理系統與組織的使命、核心價值及長期策略結合，進一步支持組織使命、願景的實踐與目標的達成，強化人力資源管理效能並提升組織整體績效。圖示如下：



行政院所屬機關專業核心能力項目選定作業方式如下：視實際需要先行確認 3 至 6 項「重要核心業務」，再就重要核心業務所涵蓋之「關鍵工作」進行分析，然後採用「深度訪談方式」，擇定適當人員針對重要核心業務之各項關鍵工作進行訪談分析，以確認專業核心能力項目；考量各機關業務性質與專業特性差異極大，各機關亦得依據業務特性與實際需求，自行衡酌採行其他妥適方式進行。

### 三、人事人員核心能力

人事局為落實「能力導向」的人力資源管理制度，確保人事人員所具有的能力契合

機關運作的需要，強化人力資源管理效能並提升組織整體績效，爰自 2005 年 3 月即積極規劃辦理人事人員專業核心能力之選定，包括「蒐集人事人員業務職掌、人事部門未來發展願景、社會各界對未來人力資源專業者的認知、期待、想法及所扮演的角色」、「召開工作圈會議確認人事人員重要核心業務、關鍵工作及應具備核心能力項目清單」、「函請行政院所屬各主管機關擇定人員實施問卷調查，另請局長及前任 2 位局長提示相關意見」、「召集銓敘部等相關機關、部分中央及地方機關人事機構人員至本局研商討論」等程序。

「人事人員專業核心能力」係指擔任人事專業職務或從事人事工作所必須具備的專業知能或技術，用以勝任工作，產生績效。鑒於人事單位應扮演各機關人力資源規劃及協助各級人員能力提升之主動積極角色，為落實相關工作，人事局爰積極辦理人事人員專業核心能力之選定作業，經選定「人事法規」、「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、

「創新變革」、「人力資源規劃」等 6 項能力為人事人員專業核心能力，並研擬「人事人員專業核心能力評鑑量表」提供各人事單位運用，以評估人事人員是否具備各項專業核心能力，作為評估人員訓練、發展需求之依據。

人事人員專業核心能力項目及行為標準描述如次：

核心能力項目	行 為 標 準 描 述
人事法規	能充分瞭解人事政策及法制，善用人事法規維護同仁權益，激發同仁潛力，達成機關目標。
顧客服務	充分瞭解同仁需要，採行有效策略，真誠主動提供滿意服務。
溝通協調	能傾聽、包容不同想法，並清楚表達人事部門的意見，具有與其他部門相互協商達成共識的能力。
建立信任	具同理心，對機關主動提供有效人事策略，對同仁善盡人事服務，獲得機關及同仁的認同與信任。
創新變革	具創新思維，對組織變革能採取創新或調適措施，達成組織的變革與轉型，塑造優質的組織文化。
人力資源規劃	能善用人力資源管理的理論與工具，採行有效策略，提升機關與同仁的績效及競爭力。

#### 肆、以核心能力為內涵導入人力資源管理的策略

人事局刻正積極思考並依據「研商推動人事業務重大興革建議事項工作圈第 8 次會議」決議，針對核心能力之功能、目的、作業方式（含實作工具與方法）及其如何運用

於訓練、陞遷等事項，於 2006 年度規劃以「建構能力導向之政府人力資源管理制度可行性與具體策略」為題，委託學者專家進行專案研究，期盼就該項制度的可行性、具體執行策略、修法建議與配套措施等進行深入研究与擬定方案，同時也計畫利用人事主管集會場合，廣邀與會人員就推動「能力導向」人

力資源管理制度之可行性及具體方案進行意見交流與經驗分享，以協助各機關導入「核心能力」內涵，建構有效的人力資源評估工具與方法，俾以將「核心能力」概念具體落實於政府人員遴選、陞遷、職期輪調、考核獎懲、訓練進修與績效評估等整體人力資源管理制度（李淑君，2006）。

其他機關也有類似的作為，如考選部業已配合社會變遷，整建各種公務人員考選制度，透過工作分析及核心能力的建立，視考試性質彈性運用各種考選技術，以加強人才適任性的評鑑（考選部網站，2005）。另公務人員保障暨培訓委員會，亦於2005年6月建構完成各官等非主管人員共通能力，並作為該會規劃辦理各項訓練之依據。為期切合個人需要，宜進一步以核心能力為準據，進行公務人員訓練需求分析，針對個人不足之能力規劃訓練，且採用策略性規劃的系統觀念設計任何公務人力培訓方案，順應內外環境的變遷，配合機關的施政項目，建立績效導向的培訓制度（周弘憲，2005）。

從側重法制與管理精神的傳統人事行政，轉型為「能力導向」的人力資源管理制度，必須先採取小範圍群體的試辦，從不涉及現行人事法令規範的執行面進行實務操作，以發展有效、可行的人員評核工具與方

法，以作為將「核心能力」導入政府整體人力資源管理制度的基礎。又考量中、高階主管人員負責綜理單位施政作為，且為策略性人力資源管理制度中，應負擔人力資源管理工作的主要人員（李漢雄，2000），故選擇先以此族群為適用對象，可據以評估所發展之評核工具與方法的信、效度，並藉以確認制度之可行性與分析相關實務運作問題，作為進一步政策規劃之參據。另一方面，透過實務運作過程，先讓中、高階主管人員瞭解該項制度運作的目的、內涵與操作手法，也可以達到行政行銷的目的，增加他們對於政府推動「能力導向」人力資源管理制度政策的認知，並尋求共識、爭取認同與支持，俾利此項人事制度重大變革之推動。

有鑑於推動核心能力為內涵導入人力資源管理策略的最終目的係在促使政府人事制度變革，採行更能符合人力資源管理思潮與時代競爭需求。然而「變革」是需要經過連串的陣痛與不斷的試鍊，才能獲得實踐，預期將有助於政府機關組織文化、社會輿論與公務人員心態的轉換，使其更趨向支持與認同此項作為的建構與推動，屆時將可營造出全面落實政府人力資源管理制度變革的最佳環境。透過逐步擴大新人事制度的適用對象，以形成政策發展與推動的趨勢與氛圍，

最終則是透過人事法制體系的重新檢討與增修，將不合時宜的法規廢除，增訂新制度所需要的原則與規範。

## 伍、建構以核心能力為導向的人事制度

各機關如推動完整之核心能力專案，初期可作為規劃組織與個人訓練進修計畫之參考，而為使核心能力策略能更進一步運用於公務人員甄補、陞遷（含職務調整）、訓練發展、考核獎懲、績效管理、薪資獎金核給、裁汰等人力資源管理過程，以有效提升人力素質，建構效能政府。以下分別說明之：

### 一、人力招募甄補制度

未來以招募甄補具核心職能員工為主要目標，而在組織改造過程中，行政機關改制行政法人或將業務委外，將會有逐漸擴大趨勢，故公務機關之人力資源管理也必須引進企業界的作法，改變原先招募甄補的方式，不論招募新進人員或由他機關商調人員，均必須要分析員工所從事工作的性質？從事此類工作需要那些核心能力？然後使用適當的工具來測試擬進用之人員是否具備相關核心能力。對於新進人員，考選機關可再針對目前各職組、職系所進行之考試類科，參酌各機關建議後詳細檢討並作必要之修正；如須就現職公務人員中甄選，可由各用人機關針

對該職務，設計一套專業的測試分析工具，如此方能達到培育及拔擢人才之目的。

### 二、人力培訓制度

伴隨著電腦科技的快速發展，以及人類經濟活動形式的改變，組織經營逐漸朝向知識化、全球化與多元化的方向發展，「不改變，即死亡」，也日漸成為企業組織內耳熟能詳的名詞。組織變革的方式不外「組織流程再造」、「組織縮編」、「組織精簡」等，這些方式也是各先進國家近年來政府改革的一種趨勢，因此組織變革（organization change）也成為近年來最受重視之管理課題之一（楊翠華，2004）。

組織變革中，員工必須有「終身學習」的理念，而組織也要型塑成一個「學習型組織」，透過個人心智模式的改變、強勢組織文化的建立、資訊得以共享的平台、及領導者創造並分享願景的能力等作法，使組織轉換成學習型的組織哲學。從學習的觀點而言，組織與環境之間必須能夠對話，隨著組織與其成員、環境因素間的相互瞭解與關係的成長，組織也可茁壯成長（Inkpen & Crossan, 1997）。

面對組織環境的變遷，組織必須擁有一群高素質的成員，而人力資源品質就是組織建立核心競爭力的關鍵。為了達成此目的，

# 6月旦知識庫

組織可以藉由訓練活動的實施，來改善員工的績效、提昇人力素質，達到永續經營的境界。而培訓活動的實施應掌握下列原則：

- (一) 持續不間斷學習：隨著周遭環境變化，知識工作流程必須不斷的改善，使其與組織目標更加緊密契合。因此員工必須持續不斷的學習，持續的學習不應侷限於訓練課程的規劃，更應營造適當的學習環境，培養活用知識管理的技能，促使員工間相互經驗分享與交流。
- (二) 活用互動式訓練：訓練的方法與形式可採用學習效果較佳的雙向互動式的訓練活動，以利員工在學習的過程中透過社會互動，不斷的自省檢討，並激發創意。同儕教導、小組討論、實際操作等，都是不錯的訓練方式。
- (三) 善用資訊化科技：網際網路的發展，使得虛擬的學習環境成為可能，電子化、資訊化的學習或網路指導方式，可以大幅節省訓練及行政成本，知識工作者可以不受時空限制，透過電腦與網路瀏覽器，即時連結與搜尋所需要的資訊，迅速解決工作上所遇到的問題。但並非所有的訓練過程都適用虛擬學習，故人力資源部門應依訓練

的需求或目標，訂定適當的訓練方式，擬定完整的訓練流程規劃與訓練成效評量指標。

- (四) 提供自由學習環境：各機關應提供員工一個可以隨時學習新知識與技能的环境，這種環境應包括正規的進修機會、非正規的再職訓練與自我學習的環境，也包括員工願意分享知識與交換經驗，使人員與知識能夠在不同部門間流動循環，員工願意接受變革，機關能適度容忍員工的錯誤，並鼓勵他們嘗試使用新知識、新技能去改革機關內部的機會。

### 三、績效評估與薪資制度

績效評估 (Performance Appraisal) 通常指的是，一套正式的、結構化的制度，用來衡量、評核及影響與員工工作有關特性、行為及結果，發現員工的工作成效，瞭解未來員工是否能有更好的表現，以期員工與組織均能獲益 (Schuler, 1995)。至於績效管理 (Performance Management) 則是一套有系統的管理過程，用來建立組織與個人對目標以及如何達成該目標之共識，進而採行有效的員工管理方法，以提昇目標達成的可能性。在以核心能力為導向的人事制度中，績效評估與績效管理是與員工薪資報酬制度密切不

可分割的。

提供人力資本投資報酬率極大化的環境，人力資本投資報酬有四種形式，第一種是「內在的滿足」，包括工作的有趣性、挑戰性、創造性、對社會的貢獻性等；第二種是「成長的機會」，包括陞遷、進修的機會；第三是「肯定與讚賞的機會」，每一個人人都喜歡他的工作受到長官與同儕的肯定與讚賞，這些肯定與讚賞，包括上層主管的肯定、同儕的肯定與尊敬，社會的肯定與讚賞；最後「金錢的報酬」當然也是一種非常重要的方式，金錢的報酬包括薪資、分紅、獎金與各種員工福利等。當然機關主管應該注意的是，由於邊際效用遞減定律的影響，每一件報酬都會有遞減的現象，因此機關不應只在某一項報酬上下功夫，必須追求四種報酬的適當組合，使人力資本報酬可以發揮到極大化。

薪資是員工執行工作，而組織依其工作職責內容、工作績效表現、個人條件特性而給予各種形式的相對獎酬，此外，薪資易受勞動市場、生活物價水準及政府相關法規等外在環境因素影響。薪資管理的目標主要在建立薪資策略、政策、與管理實務，以吸引保留企業所需人才，維持具競爭性的人力資源並激勵士氣，進而達成組織目標，其主要目標包括：

- (一) 幫助組織聘雇符合組織文化與價值觀的員工。
- (二) 提供薪資報酬以增進員工工作績效，特別是要穩定並激勵高績效員工。
- (三) 以工作對組織的相對貢獻度為導向，建立各工作間合理的薪資差距，並維持薪資給付的全面平衡。
- (四) 應使組織薪資系統具有隨市場及組織變動而機動調整之彈性。
- (五) 應協助組織達成整體人力資源管理的策略目標與企業整體經營目標。

#### 四、人力裁汰制度

由各國政府推動政府改造的經驗可以發現，建立績效評估的管理制度已是各國政府所努力達成的目標，對於績效不佳員工的處理更是各國政府均已積極推動的工作，為因應人民愈來愈重視政府的施政效能，各國政府皆藉由人力裁汰機制的運作，處理無法符合人民對施政要求標準的公務人員，以提升政府施政績效及改革形象。

針對績效不佳員工所建置的公務人力裁汰制度，雖然具有「汰劣」的退場功能，但此並非唯一之終極目的，反而是藉此處理程序及配套機制，促使績效不佳的員工仍有機會達到應有的績效水準，如果經過改進措施的處理，仍然無法達到預期水準，而必須承

# 6月旦知識庫

受調職、裁（資）減、降級等不利處理時，基於權利保障的原則，仍應許其有申訴的救濟管道，如此的裁汰機制才真正具有正面的積極義務。

現行有關公務人力裁汰制度的法律包括了公務人員考績法、公務員懲戒法、公務員服務法、公務人員任用法及公務人員退休法；而公務人員保障法則提供淘汰救濟的機制。但是公務人員考績制度在實務上仍存有若干缺失，至考績無法落實或發揮其原本應有之績效評核功能，雖然都已提出相關修法草案提送立法院審議中，惟未來宜朝向如何強化其在策略性人力資源管理之「激勵與發展」價值，倡導重視即時處理績效不佳員工的管理文化，革除各機關運用人力裁汰機制的種種不利因素，以型塑具有積極有效的考核與裁汰制度。

## 陸、結語

面臨全球化的競爭態勢，文官的專業素質與管理能力是提升政府效率與競爭力的關鍵動力來源，為強化人力素質，落實能力導向的策略性人力資源管理，行政院即在此一背景下，推動核心導向之各項人事制度，組織的策略乃是為了提升組織成員的核心能力，組織成員的核心能力則表現在特定關鍵

行為上，讓組織變革的設計與施行改變現行人事行政種種的窠臼作風。

「速度」、「回應力」及「價值創造」是直接反映政府競爭力、確保組織永續生存的一項關鍵指標，高素質能力導向的公務人力將居中扮演關鍵推手，行政院藉著推動核心能力導向的策略性人力資源管理及人事制度，將可落實人力潛能持續開發、培養文官全球治理能力及提供組織學習動力來源之目標，使核心能力的建構能與組織的使命、核心價值及長期策略結合，並進一步支持組織使命、願景的實踐與目標的達成，將可強化人力資源管理效能並提升組織整體績效。（本文作者為考試院秘書長）

## 參考書目

- 行政院人事行政局（2005）。「策略性人力資源管理說帖」。人事局網站，<http://www.cpa.gov.tw/cpa2004/plplan/PLPS6874P.html>。
- 江明修（2002）。**公務人員各官等核心能力與訓練體系建立之研究**。公務人員保障暨培訓委員會委託研究。
- 李淑君（2006）。「核心能力(Core Competency)的內涵、發展與運用」。人事月刊，42(1)，47-54。



李漢雄（2000）。人力資源管理的基本策略。

人力資源策略管理（頁 2-32）。臺北：揚智文化事業股份有限公司出版。

周弘憲（2005）。新世紀培訓優質文官的新思維與做法。考銓季刊，44，88-100。

林文政、龐寶璽（2003）。國防科技研發機構主管管理才能模式之建構。2003 人力資源管理年鑑（頁 3-9）。臺北：中華人力資源管理協會。

林文政、揚尊恩（2004）。職能模式在企業中實施之現況調查。2004 人力資源管理年鑑（頁 100-117）。臺北：中華人力資源管理協會。

林靖（2003）。行政院人事行政局簡任人員及薦任主管人員管理核心能力及專業核心能力選定。行政院人事行政局專案研究報告。

洪榮昭（1997）。能力轉換，滾石生苔否？。就業訓練，15(2)，59-63。

邱百章（2003）。能力模式應用於訓練需求評估研究。人事月刊，37(4)，21-30。

莊雅淑（2004）。建構公部門人力資源管理新思維：以核心能力為觀點。人事月刊，39(4)，63-68。

陳秋政（2004）。策略性薪資設計之研析－核心能力的觀點。人事月刊，39(5)，

62-66。

陳銘祥（2005）。建構以核心能力為基礎的人力資源管理策略。「強化文官核心能力再造政府競爭力」學術研討會論文集（頁 1-16）。臺北：行政院人事行政局、國立政治大學公共行政學系、中國行政學會。

楊翠華（2004）。能力導向的人力資源管理－政府組織職能調整後應有的理念。考銓季刊，39，98-114。

鄭晉昌、劉曉雯（2003）。組織核心職能模式之建立。2003 人力資源管理年鑑（頁 10-14）。臺北：中華人力資源管理協會。

Analoui, Farhad (2002). Politics of Strategic Human Resource Management: A 'Choice' Model. In Farhad Analoui (Ed.), The changing patterns of human resource management (pp.13-31). Hampshire: Ashgate.

Derouen, C. and Kleiner, B. H. (1994). New Developments in Employee Training. *Work Study Training*, 43(2): 13-16.

Druker, P. (2000). 「21 世界的管理挑戰」，天下雜誌。

Drucker, P. (1992). *Managing the Non-Profit Organization: Practices and Principles*. N.Y.: Harper Business.



Edvinsson, L. & M. Malone (1997). 「智慧資

本：如何衡量資訊時代無形資產的價值」。臺北：臉譜。

Inkpen, A. C. & M. M. Crossan (1997). “Believing

Is Seeing: Joint Ventures and Organization Learning”. In D. Russeft, H. Preskill & Sleezer (Eds.), *Human Resource Development Review: Research and Implication Review* (pp. 299-329).

Schuler, R. S. (1995). *Managing Human*

*Resources*, Fifth ed.. New York: West Publishing Company.