

組織發展技術在公務人員核心價值推動之應用



王精文、范凱棠

摘 要

依據當前行政院各項施政重點之分析，要落實改革及進步的施政目標，最重要的價值觀，就是「創新」、「進取」及「專業」。然而根據調查結果顯示，此種觀念正是當前公務人員較欠缺的部分。故本研究試圖以組織發展的理論出發，說明如何運用電子腦力激盪會議作為干預技術，帶領由相關單位中的優秀同仁所組成之種子團隊進行討論。在歷經四週的上課與討論後，本研究整理此次訓練成果，提出三種核心價值觀推動模式以供相關單位參考。

The Application of Organizational Development Intervention in Forwarding the Core Value of the Public Servants

By Wang Ching-Wen, Fan Kai-Tang

Abstract

According to the policy analysis, the most important values of the government policy are “innovation, initiative, and professional.” However, an investigation report shows that the previous value we mentioned is exactly what our public servants lacked for. In view of this, this study employs the electronic brainstorming as a technique of organizational development intervention and helps the seed team’s discussion. After the four weeks seminar, we propose three implementation models of the core values for the authorities’ referral.

壹、前言

我國於民國九十年「行政革新會議」中，把「行政文化」列為八大議題之一，行政院並據以訂定「建立行政核心價值體系推動方案」，於同年六月七日公布實施，該方案列舉了「建立對國家忠誠感」等五項價值，雖能為各方所接受，但較屬一般國民所應有的素養，對當前政府機關行政文化的改善，效果有限。人事局為徹底革新行政文化，建立公務人員實踐公共服務之價值基礎，於九十三年二月二十五日核定「創新」、「進取」、「專業」三項核心價值，期能藉由這三項具前瞻性的價值，以達強力啟動公務人員變革的效果，進而建立優質的行政文化。

此三項核心價值觀的產生大致可分成三方面來看，首先，在創新與個人的關係上，由於目前社會環境的快速變遷，個人為了要能隨時拓展想像的空間，必須要能主動地發現問題、解決問題，而「創新」正是培養個人問題解決與研究發展能力的關鍵。其次，隨著知識經濟時代的來臨，無形的智慧資產價值將會遠遠的超過傳統的有形資產，在此時代背景下，社會中最重要的產業將是「研究型產業」以及「知識密集型」的產業。為因應此時代潮流，政府的科技政策、產業政

策、教育政策等都需要做大幅度的轉變，透過建立知識管理平台並組成知識社群，讓行政機關能夠永遠掌握社會的脈動，強化知識的運用以提升個人的專業知能，將社會中的知識存量與知識創新能力轉化為驅動經濟發展的主要力量。最後，為了要能使行政單位落實對民眾的服務以及提升各級行政單位的行政績效，行政機關除了應培養各級人員以民為尊、便民利民之公共服務使命以深化顧客導向之公共服務之外，也需培養組織成員合作協力的觀念，建立團隊意識並有效聯結各層級目標之績效管理運作機制，以塑造績效導向之管理文化。

基於當前及未來施政的需要，核心價值的內涵必須要與當前及未來施政需要緊密結合，以作為帶動各項施政目標達成的背後動力，進而建立全體公務團隊落實施政目標的認同感與共識，激發行動的動機與力量。由於我國行政運作已建立相當穩固基礎，諸如民主、人權、中立、廉潔、負責、法制、合作等價值，雖屬政府運作應實現的重要價值，但實際上當前已是普遍認同且具備的基本觀念，無特別強調的需要。是以，行政核心價值的設定，應以合乎環境新趨勢且當前政府仍應加強的價值觀為主。

依據當前行政院各項施政重點之分析，

要落實改革及進步的施政目標，最重要的價值觀，就是「創新」、「進取」及「專業」。尤其是處於當前數位化的時代，政府運作經由資訊與通訊科技的運用而電子化、數位化發展，已是一個必然趨勢，各國政府電子化只有程度上的差異，而不是有或無的區別。政府組織型態、運作方式、政府與民間互動關係等各層面也產生結構性的轉變，「知識」成為創造績效的最重要資產。在以知識為導向的時代，「創新」與「進取」已成為公務人員不可或缺的必備精神，而「進取」與「專業」更是激發「創新」的基礎。根據意見調查的結果顯示，此類強調進步性、前瞻性的價值觀念，正是當前公務人員較欠缺的部分，以下分別說明上述三項核心價值：

- （一）創新：勇於變革，彈性多元，展現創造力，是一種經由主動的「批判性思考」與「創造性突破」，達到從無到有、淘汰過去、針對已存在的現狀謀求改進的結果。
- （二）進取：包括「活力」與「執行力」，意味著以積極主動，追求績效，迅速回應人民需求，透過團隊意識與績效觀念之提升，展現行政執行力及對公共服務的熱忱與活力。
- （三）專業：強調公務人員應具備專業意識

及技能，以及績效導向的管理理念。透過積極學習，開闊視野，追求卓越，並藉由提升專業知能及核心能力，有效解決問題並提升服務水準。

上述三項核心價值觀的落實，實屬政府組織文化再造工程，也是管理上所謂的組織變革。而如何透過組織變革技術，將此三項核心價值觀落實到各級行政機關之中乃筆者撰寫本文的目的。而本文的重點除了在闡述組織變革的相關概念與技術之外，並提出筆者在公務授課期間同仁運用組織發展技術所規劃的「核心價值推動模式」以提供各公部門機關參考。

貳、組織變革

隨著政治、法令、經濟等經營環境面的衝擊、科技之快速發展及全球化的壓力，組織與經營方式都必須隨著整體環境的變化調整，否則將被時代的洪流淘汰。Robbins（2001）認為，環境變化乃是企業在進行管理工作時的最大挑戰，也是企業變革的最大動力。然而，在不景氣的經濟環境與變革潮流下，組織變革是否已成為許多組織裁員的工具或依附流行的口號？因此，我們應先瞭解組織變革的定義，並認清組織需要進行變革的原因，再接著去探討組織在變革的管理

上、執行上，所可能面臨抗拒的情形，並針對這些抗拒發展其解決之道。

一、組織變革的定義與原因

在組織變革的定義上，Fried & Brown（1974）認為組織變革是一種促進結構和過程、人員和技術的變革和發展之方法。而Salamon（1981）則認為組織變革是機關或企業的組織結構或計劃在組織中所處地位之改變。陳宏吉（2002）在探討台糖公司事業部組織變革與員工認知之研究中，將組織變革分為外部因素與內部因素來探討：

- （一）外部因素：即非計畫性變革。此乃組織被動的受到大環境影響所進行的改變，例如受到市場、資源、社會經濟情況、法令、科技等因素改變的影響。
- （二）內在因素：即計畫性變革。此乃組織受到內部危機，或屬「結構性」、「基本性」、「長期性」等問題導致組織自發性的認為有變革的需要而進行變革，例如策略的改變、組織老化、新設備引進、員工態度改變、組織成長等因素。

以系統觀而言，當環境變化時，往往會牽動組織變化；若環境變化激烈，則組織也無時不在進行改變。因此，所謂組織變革乃組織面臨外在環境變遷時所採取之一種有計

畫性的改變。而此次行政院之公務人員核心價值推動正是根據此一目的所採行之計畫性變革。

二、變革的內容與流程

就變革的內容而言，基本上可以將其概分為三類（Leavitt，1965）：結構性、行為性、以及科技性。第一種是組織結構性的變革，此乃透過正式工作結構及職權關係的改變，企圖改善組織與員工績效的管理行為。經由組織結構的改變，會使得一些正式的工作及職權的定義產生變化。例如當企業實施新的工作方法，包括工作豐富化（Job Enrichment）、工作擴大化（Job Enlargement）等，以及在引進新機器時，都會使得工作本質及結構產生變化。所謂工作豐富化，是一種提供員工接觸多種工作機會、增加其工作興趣的方式，而工作擴大化，則是指增加類似工作的數目，是一種增加量的方式。然而組織結構的改變，除了指正式工作結構的改變之外，也包括直線與幕僚關係的改變。例如企業在創業初期，公司結構尚未明確，經理可直接對總裁報告，其自主權及決策權較大，而等到公司發展到相當大的規模時，這些經理便轉成為幕僚單位，其決策權及自主權大幅降低，也因此可能造成對變革的抗拒。

而第二種是人員（即行為面）的變革。

所謂人員的變革是指員工態度、價值觀、技能及知識基礎的改變，其主要目的在於提升人員的生產力，並加強與他人協同一致的完成指派工作的能力。台灣在早期農業社會的時代中，服務的態度並不是最重要的，主要大多強調生產與品質，然而隨著工商社會的來臨，服務的概念也逐漸受到重視，而服務的態度實際上可算是工作者的對其工作所抱持的價值觀，因此行政院推行三大核心價值觀，實為公職人員行為變革的推動。

最後是技術性的變革。技術性變革是指將資源轉變成產品或服務的任何新方法的應用，包括機械化、電腦化等。由於工資日漸上漲，加上微電腦科技的突飛猛進，可以預期的是二十一世紀將是由機器人取代人工的新世紀。雖說機械化、電腦化可促使生產技術更向前邁進一步，但隨之而來的管理問題、社會問題也不容忽視，如人力的管理與安排、失業率、工作重新設計等，都會為管理者、相關機關帶來不小的衝擊，然而變革也可能以上述三種方式同時進行。

另一方面，就變革推動的流程而言，Lewin 提出計畫性變革三部曲，其認為此變革程序乃是由下列三步驟所組成（Cumings & Worley, 2001）：

（一）解凍：亦即降低維持組織現狀的力量。

解凍有時是一種展現組織成員理想與現實行為之間不一致情況的一種資訊介紹。

（二）改變：將組織或部門的行為轉變到新的層次。此步驟包括改變組織的架構或流程，或是發展出新的行為、價值以及態度。

（三）再凍結：此步驟主要目的在於維持新平衡狀態的穩定。通常都透過強化新組織的支持機制來完成，例如組織文化、規範、政策或是架構等。

由於推動變革應分階段有計畫性的展開，才能避免員工的反彈。因此本次行政院核心價值觀的推動也依據變革推動的步驟分為多年期計畫進行，包括宣導、執行、評估等階段。

三、變革的推動－組織發展干預技術

要能使變革順利推行，不能光憑口號與政策而已，還需透過組織發展技術來幫助變革的順利推動。就組織發展的定義而言，迄今學者們仍眾說紛紜。Beckard（1969）認為，組織發展乃一由上而下，且涉及整體組織，利用行為科學知識對組織進行有計劃的干預，以增進並健全組織效能。至於 Beer（1980）則以系統觀點出發，認為組織發展是資料收集、診斷、行動規劃、干預以及評估的一種

系統程序。而 Burke (1994) 認為，組織發展即為透過行為科學技術、研究與理論來改變組織文化的一種計劃性變革過程。French & Bell (1999) 提出，組織發展即在高階管理者支持下，組織經由顧問運用行為科學技術的協助，透過持續且同心協力的團隊文化，藉由長期性的努力以改善其願景、學習並解決問題進而改善組織績效的過程。Cummings & Worley (2001) 認為，組織發展是一種將行為科學知識有系統地應用在計畫性的發展及組織策略、結構及流程上的強化結構，以增進組織效能。綜合上述學者們的看法，組織發展實為組織在顧問或變革推動者的協助下，透過問題診斷程序，導入適當的干預技術以改善組織效能的一種過程。而其中所使用的干預技術則是指一套由變革推動者與服務對象共同針對問題本質所選擇應用，藉以調整或改變服務對象之系統關係，以增進服務對象績效的結構性活動（吳定，2002）。

組織變革所應用之干預技術種類繁多，筆者就其干預的對象與層級而言，將之分為對人與對事（對象）、以及個人、群體、組織（層級）共六種類型，並分別舉例說明如表一：

（一）對「個人層級」的「人」進行干預，
例如實驗室訓練。此訓練為組織發展

研究的前身。該訓練是 Lewin 於 1946 年在 MIT 群體動態研究中心成立，為早期的組織變革干預技術，此技術傳統被用來提供在學習團隊動態、領導、人際關係的經驗訓練，目的在於幫助成員更能感知及瞭解其他成員，並且瞭解自己的行為如何影響他人。基本的訓練團體包含 10-15 不熟識的人及一位專業訓練者，在密室中討論，透過互動中揭露彼此社會動態的過程，以從中發覺自己及他人。此技術運用較多的心理學知識，透過此訓練可幫助個體能夠更深的去瞭解及發展自我，是一種特別強調人際互動的個人成長團體，又稱為敏感度訓練團體。

（二）對「群體層級」的「人」進行干預，
例如團隊建立（Team Building）。此技術目的在於提升問題解決的效率，因此其重點在於團隊中績效任務的達成。而有效的 Team Building 在運作過程中要能整合團隊中每一位成員的需求和期望，讓團隊中每一位成員更瞭解團隊過程中運作、權力、歸屬情感、控制及自己在團隊中扮演什麼樣的角色、更清楚自己的定位及他人的期望

及清楚自己的需求決定自己在團隊中的涉入程度。透過此方式可達成團隊中成員的共識，增加團隊凝聚力，進而達成該團隊的任務目標。此技術的優點在於其可幫助團隊成員更開放視野、心胸、及決策過程，然而過去實證研究對 **Team Building** 的效能卻見解不一，因為在運用過程中變數太多，但大部分皆認為能夠有效增加績效。而使用此技術需特別注意的地方在於，若問題屬於結構性或科技性問題、內部團隊議題、行政上錯誤或 2 人間衝突皆不適合使用此干預技術。

(三) 對「組織層級」的「人」進行干預，例如調查回饋法。此方法係透過面談、觀察或問卷等方式，有系統的蒐集所需要的相關資料，並將資料回饋給組織中各層級工作群體，並透過分析資料、解釋以進行變革的規劃與發展。包括以下五大步驟：參與事先規劃工作、蒐集資料、資料分析與回饋、設計行動計劃、以及瀑布途徑資料回饋。此方法的優點在於可迅速、大規模的蒐集所需資訊，但缺點為其所蒐集的資訊深度較為不足。

(四) 對「個人層級」的「事」進行干預，

例如工作豐富化或自我管理團隊。工作豐富化的目的在於增加員工工作的深度和廣度，透過對員工賦權，讓員工有更多的決策自主權，以提升員工的責任感，並增進員工的專業知識。而自我管理團隊則是賦予成員在工作的時程、成員的選擇以及專案的管理等方面高度的自主性。然而要進行此種團隊設計，成員事先必需要接受訓練以具備這樣的技能，此種技術的優點在於接受此種團隊設計下的成員生產力較高、滿足感也較高，其績效表現也較為理想。

(五) 對「群體層級」的「事」進行干預，例如目標管理法(MBO)。吳定(2001)認為目標管理乃是一種強調「參與管理」的管理哲學，是由機關上下級人員討論確定工作人員之工作目標，並進行自我控制與自我評價，以激勵工作人員，增進工作效能的一種計畫與考核管理方法。而 Wehrich(1985)則提出四個目標管理的推行步驟：(1)設定目標(2)擬具行動計畫(3)執行行動計畫和方案(4)組織績效的控管以及員工表現的評價。

(六) 對「組織層級」的「事」進行干預，

例如獎酬制度。為一種透過對員工績效進行衡量並將績效評估結果與誘因報酬相連結以促使組織成員產生高績效行為表現的獎勵措施，目的在於促使所有員工都能達到組織期望的良

好績效表現。

由上可知，隨著問題的不同期所應運用的技術亦有所不同，在組織應變革過程中，組織可透過不同技術的交互運用以達到變革的目的。

表 1：組織發展干預技術

	個 人	群 體	組 織
人	<ul style="list-style-type: none"> ● 敏感性訓練 ● 會心團體訓練 ● 生活與事業規劃法（生涯規劃法） ● 員工協助方案 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人際溝通分析（Transactional Analysis；TA） ● 過程諮商技術（Process Consultation） ● 團隊建立法（Team Building） ● 第三者干預技術（The Third Party Intervention） 	<ul style="list-style-type: none"> ● 調查回饋法（Survey Feedback） ● 面對問題會議法（the Confrontation） ● 組織深度面談
事	<ul style="list-style-type: none"> ● 工作豐富化 ● 彈性工作時間制（Flexible Working Hours） ● 自我管理團隊 	<ul style="list-style-type: none"> ● 目標管理 ● 品管圈 ● 全面品質管理 	<ul style="list-style-type: none"> ● 實體布置法 ● 組織減肥 ● 企業再造 ● 績效評估 ● 獎酬制度

四、資訊系統在推動變革的運用

推動變革時，往往需要透過訪問不同層級的員工、舉辦多場座談會、或藉由問卷調查蒐集員工的意見。透過不同層次的會議，交換員工的共識並激盪出組織變革的方向與變革的問卷內容。這種蒐集資料的方式其成本較高，且過程較慢。另一方面，由於團隊

成員在會議進行過程中多以口頭或書面方式為主，成員會因權威的壓力、怕別人的譏笑、等不到發言權及同儕的壓力等多方的不利因素，無法充份表達個人意見或經驗，而使得溝通無效進而阻礙會議績效（Gallupe, Cooper, Grise, & Bastianutti, 1994）。因此開始有研究提出可透過群體支援系統的資訊技術來輔助

會議的進行，冀望能提升會議的績效。

晚近資訊學者開發出決策支援系統（Decision Support Systems）並將其用來解決一些複雜的決策問題，而這樣的系統，在過去只適合單一決策人員使用。但面對日漸複雜的問題決策而言，決策並非單就一個人就可以決定，而須經由一群人共同來做決定，此即群體決策（Group Decision）的觀念。過去由於群體決策的輔助環境不佳與決策的程序又不明確，使得群體決策常常發生效率不彰的情況，於是群體決策支援系統（Group Decision Support Systems）的概念便因此萌生。群體決策支援系統是以資訊科技與群體決策模式為基礎的資訊系統，目的在支援各種群體任務，包含溝通、計畫、腦力激盪、問題解決、論點討論、談判協商、衝突解決、以及其它各類的群體活動，以提升群體的績效。由於群體決策支援系統不但包括電腦的軟硬體及網路等資訊科技，同時也結合了溝通技巧與決策工具，而使得群體決策支援系統所包含的範圍相當廣泛。因此，從簡單的電子郵件到高層次的群體決策輔助系統，都可以成為群體支援系統（Group Support

Systems）的範疇。

個人與美國 George Mason 陳明德教授依據創造性問題解決的程序及活動設計開發出來的一套可以在網際網路上運作的群體決策輔助系統（稱之為 TeamSpirit）。此系統可用來支援使用者以創造性問題解決思考方式和工具來輔助團體決策過程。其設計的概念是根據創造性問題解決的三個階段：定義問題、提出解決方案、與執行解決方案。在每個階段又可以反覆運用以下的三個步驟：產生意見、意見整理、和意見評估。同時運用到擴散思考及收斂思考（如圖 1 所示）。此外，其並根據此三步驟設計相關輔助工具。此系統不同於個人腦力激盪術及一般面對面的群體決策支援系統，因為前者只強調在個人層級討論過程，後者則限於在同時同地下使用。相對而言，TeamSpirit 可在網際網路上供多人同時或不同時在上線執行的群體決策輔助系統，以提供不受時空影響的創意思考空間。在本次訓練的過程中，便是藉由此系統的運用，透過多次線上會議的討論以發展出幾種推動模式。

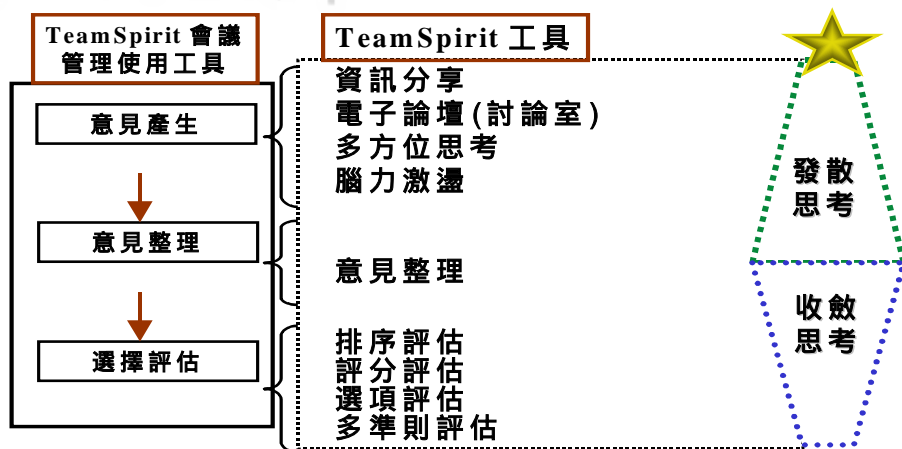


圖 1 TeamSpirit 設計概念及工具

參、組織發展技術在推動公務員核心價值觀的應用

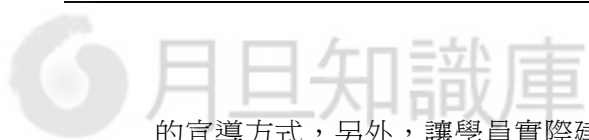
筆者於 93 年經常接受各公務機構邀請，對公務人員講授公務人員核心價值觀推動模式。有感於這樣的演講方式效果並不能長遠，因此建議相關單位挑選優秀同仁組成種子團隊，由筆者講授組織發展技術，並運用電子腦力激盪會議，發展公務人員核心價值觀推動模式，經過四週的上課與討論(表 2)，發展出三種核心價值觀推動的模式，茲分述如下。

一、課程內容

在課程的設計上共分為四階段進行，分

別說明創造力的概念、組織變革與發展以及相關之干預技術、腦力激盪術原則與電子腦力激盪會議操作等部份，詳細內容包括：

- (一) 包括創造力概念說明、如何宣導核心價值觀與 TeamSpirits 簡介三部分，在授課之後進行電子會議的討論，活動內容為成員的自我介紹、核心價值相關資料分享以及如何宣導核心價值觀。
- (二) 包括組織再造概念、落實核心價值之方式、以及 TeamSpirits 參與技巧之說明三部份，並在授課之後進行第二次的電子會議活動，活動內容依據第一次活動中討論的結果，找出幾頁可行



的宣導方式，另外，讓學員實際建立議程操作。

(三) 包括企業程序與創新方式、組織發展技術概念、以及 TeamSpirits 管理技巧之說明三部份，並在授課之後進行第三次的電子會議活動，活動內容依據第二次活動中討論結果，選出最適宣導方法，並進一步討論宣導內容、落

實核心價值的項目為何以及評估的準則為何。

(四) 說明如何應用 TeamSpirits 推廣核心價值與問題研究，並在授課之後進行第四次的電子會議活動，活動內容主要在於彙整並建立落實核心價值的議程模式。

表 2：電子腦力激盪會議課程內容

線上會議	課程內容	活動議程
第一次	1.創造力概念說明 2.如何宣導核心價值觀 3.TeamSpirits 簡介	1.Warm up (自我介紹) 2.核心價值相關資料分享 3.如何宣導核心價值觀(電子腦力激盪)
第二次	1.組織再造(BPR) 2.如何落實核心價值 3.TeamSpirits 參與技巧	1.上週活動追蹤： 找出幾項可行的宣導方式(評分評估) 2.議程建立操作(每位學員都實際建立議程)
第三次	1.企業程序與創新 2.組織發展技術 3.TeamSpirits 管理技巧	1.上週活動追蹤： 上週建立議程操作追蹤； 選出最適宣導方法(多準則評估)； 2.如何推動核心價值(多元電子腦力激盪)： 宣導內容為何？ 落實核心價值的項目為何？ 評估的準則為何？
第四次	1.應用 TeamSpirit 推廣核心價值 2.問題研討	1.所有電子腦力激盪系統功能解釋說明 2.電子腦力激盪議程重新討論與分享 3.彙整並建立落實核心價值的議程模式

二、線上會議議程

會議議程的設計方式主要係根據創造性問題解決訓練流程進行設計，先進行發散思考再進行收斂思考，因此，前兩次會議議程的安排主要便針對核心價值觀進行討論，先了解核心價值觀的意義，再針對這些價值觀找出各種可能的宣導方式。廣泛的找出各種宣導方式之後，再進行收斂思考，亦即找出一項最適當的宣導方式，之後再針對這項宣導方式進行發散思考，找出各種配套措施，包括宣導的內容、落實的項目、以及落實效果的評估準則，最後再針對上述討論的內容，彙整出三項核心價值推動模式。

在輔助工具的運用上，只要進入 TeamSpirit 畫面登入帳號及密碼取得認證即可在網路的環境下使用此系統（附錄一）。任何一個會議參與者皆可以會議主持人身份根據會議需求自行在 TeamSpirit 環境下發起及設定新的會議及會議議程（附錄二），並於會議設定同時決定會議起迄時間、與會人員，系統並且可以透過電子郵件協助發出會議通知給參與該會議之與會人員。每一個會議議程項目所對應的活動包括：腦力激盪術、意見整合、評估會議、意見交流分享及共同討論區等活動。會議主持人可按會議過程各階段中不同的目的去設定最適合的會議活動及工

具，若以創造性問題解決流程去設定一個會議，活動可包含腦力激盪術、意見整理及評估活動三個活動程序（附錄三）。每一個分段議程項目下系統會引導會議主持人去設定每一會議活動所需的細部資料。對會議參與者而言，一旦進入系統之後，參與者將可知道目前參與的會議數量、名稱、及會議起迄時間（附錄二），參與者可自行選擇所欲參加的會議進入討論。

進入會議之後，與會者可知道此會議之所有議程（附錄三）。參與者若點選了欲參加會議之議程，例如利用結構化腦力激盪術工具提出解決方案，則畫面中可清楚顯示會議主題底下結構化腦力激盪會議的議題，成員可在類別欄中挑選其所欲回應之主題，並針對其所挑選之主題，在系統設計下的框框中發表任何的想法和意見，系統會立即將想法意見更新在想法一覽表中，同時不同時空的各地成員亦隨可以得到最新的畫面更新（附錄四）；此外，參與者亦可選擇另一會議議程，選擇最佳的方案（評分工具）（附錄五），畫面操作可清楚顯示評估活動的主題、評估計分方式及待評估的方案，成員一經投票之後，系統可立即進行運算統計，隨時瞭解目前已參與人員對各項方案的統計平均值和標準差（附錄六）。

6月旦知識庫

經過四週的訓練課程後，由筆者與全體團隊成員共開發出三種溝通模式，透過追蹤協助公務人員改善，再輔以相關所需的專業訓練並進行成果考評以培養進取的精神。以下分別介紹此三種溝通宣導模式：

三、推動模式

（一）運用競賽活動模式：

- 1.主要目的：了解創新、進取、專業三項價值觀的意義，討論三項核心價值的落實方

式；協助公務人員工作效率之提升及效能改善。

- 2.採行工具：施行提案制度以及電子腦力激盪。
- 3.參加對象：各行政單位內部全體成員。
- 4.活動時間：三小時
- 5.授課者：外部專業講師、行政院高階主管與人事局承辦人。
- 6.活動內容：

時 間	活 動 內 容
09:00~09:30 互相認識	暖身活動方式 名稱：五個臭皮匠 器材：壁報紙、彩色筆 地點：各小組分 1 間小教室進行討論，避免彼此干擾。 主講人 人事局承辦人
09:30~10:30 專題演講	專題演講內容 1.創新、進取、專業與個人生活與職涯發展、競爭力之關係。 2.創新、進取、專業與提高工作效率、降低工作壓力、提升生活品質、增進員工工作滿足感之關係。 3.創新、進取、專業對機關績效之影響。 4.落實創新、進取、專業的可行方案。 主講人 外部講師授課
10:30~11:20 討論題目	分組研討內容 1.創新、進取、專業的意義與公務人員（或個人）之關係。 2.機關落實創新、進取、專業新價值觀的實際做法。 做法： 1.以抽籤方式分組將與會人員以 5 人為一組，共分 5 組。抽籤方式以不同色筆書寫「落

第四十七期

中華民國九十五年七月

	<p>實」、「創新」、「進取」、「專業」、「核心價值」等 5 張紙條，抽到字顏色相同者為一組。</p> <p>2.採自由發言方式進行討論，如無人發言則以自己抽到的字條為順序，發表與抽到字條內容相關之意見。並以「落實」者為主席、「核心價值」者為紀錄之原則進行活動。</p> <p>3.各組撰寫完成之壁報紙張貼教室四周供學員自由參閱。</p>
11:20~11:30	休息
11:30~12:00 心得分享	<p>成員心得分享</p> <p>1.各小組利用 5 分鐘審視並修正課程開始時所討論之結果。</p> <p>2.各組以 4 分鐘報告小組討論結果。</p> <p>主講人</p> <p>外部講師、行政院高階長官、人事局承辦人。</p> <p>課後作業</p> <p>1.與會人員應於課後 3 天內，將個人發表過之管理故事內容以電子郵件方式傳送各組紀錄，在彙整並傳送至承辦人員整理後，再傳送給與會人員參考，並上傳至相關單位全球資訊網作為宣導案例。</p> <p>2.會後 2 週內繳交各機關推動核心價值活動之計畫草案與具體措施。</p>
12:00~	午餐

(二) 共識營模式：

- 1.主要目的：宣導核心價值觀，凝聚團隊意識。
- 2.採行工具：電子腦力激盪
- 3.參加對象：各行政單位內部高階主管。

4.活動時間：一天（可依需要延長為兩天）

5.授課者：外部專業講師、行政院高階主管與人事局承辦人。

6.活動內容：

時 間	共 識 營 內 容
09:00~09:30	報到
09:30~11:00 專題演講	<p>新時代新（心）挑戰</p> <p>邀請高階主管對與會同仁談論政府環境變遷帶來的挑戰。</p>
11:00~12:00	組織單位使命、願景、價值觀之關係

宣導活動	1.組織單位使命、願景、與價值觀之說明。 2.組織單位使命、願景、價值觀與個人工作的關係。 講師 各單位最高主管
12:00~13:30	午餐
13:30~14:00 分組研討	腦力激盪 1.分組尋找各組織單位可能的優勢、劣勢、機會、威脅。 2.各組針對討論出的結果與其他組別分享。
14:00~14:30 成員分享	心得分享 1.分組討論組織年度重點工作項目。 2.針對討論出的結果，共同訂出年度重要工作。 3.以海報方式進行心得分享。
14:30~16:00 分組研討	新（心）的作為 針對組織須進行的變革議題進行分組討論，內容包括： 1.哪些地方需要變革，又該如何變革？ 2.變革工作需要誰來參與？ 3.變革過程需要哪些資源與協助？ 新（心）的目標 針對上述討論出的變革議題訂定執行方式，內容包括： * 落實核心價值——► 建立正確工作觀 ——► 個人危機管控——► 快樂而有效率的公務人員
16:00~16:30 心得分享	心得分享與模式化 將所有研討之心得，透過網路工具將學習心得上傳至電子腦力激盪平台進行心得分享。

（三）研討會模式：

- 1.主要目的：以創新為核心價值之推動項目，包含創新技巧與工具。
- 2.參加對象：公務同仁。

3.活動時間：3 小時。

4.授課者：外部專業講師、行政院高階主管與人事局承辦人。

5.活動內容：

時 間	研 討 會 議 程
08:30~09:00	報到
09:30~09:40 專題演講	高階主管專題演講 邀請高階主管說明推動核心價值觀的目的及期許。
09:40~10:30 創意思考	創意與創造力 1.創新與生活動動腦—「運用頭腦體操，請與會人員動動腦」。 2.學習腦力激盪及各種創造力技巧。
10:30~11:00 心得分享	真實案例分享 透過真實推動案例說明為什麼要有核心價值，而核心價值實際上又是如何推動的，真實案例包括： 1.公文核判單。 2.婚假線上申請→簽核→自動入帳。 3.請假後上班第一天打開電腦自動收到吉祥話。
11:00~11:30 專題演講	提案制度介紹 邀請專家學者說明提案制度的概念與用法。
10:30~11:00 提案制度撰寫	制度研擬 1.將所有參與同仁進行分組。 2.運用腦力激盪技術，討論「工作可改善之方向」。 3.實際研擬一套可供各單位實務上運用之提案制度。
11:00~12:00 電子腦力激盪	電子腦力激盪的概念與運用技巧 介紹電子腦力激盪之系統工具，並將同仁的提案放在網站上供所有同仁分享。
12:00~	午餐

小結

組織變革需要時間蘊釀，整個過程須歷經不斷地宣導、執行、與評估，在進行宣導時可對同仁說明此次推動核心價值的目的，以幫助同仁了解高層的推行內容與方式。在執行上，可就各組織單位之業務性質挑選一適合的主題以作為核心價值之落實方向，並

訂定出績效評估之準則以評估整體核心價值推動的成效，唯有透過此種方式的不斷進行，核心價值的推動方能成功。（本文作者王精文教授為國立中興大學企業管理學系專任教授、范凱棠先生為國立中興大學企業管理研究所博士生）

參考書目

- 吳定 (1984)。組織發展理論與技術。台北：順達出版社。
- 吳定 (2001)。組織發展：理論與技術（五版）。台北：天一圖書公司。
- 吳定 (2002)。「組織映象干預技術應用於公部門探討」。人事月刊，35(5)，6-14。
- 陳宏吉 (2002)。台糖公司事業部組織變革與員工認知之研究。中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Beer, M. (1980). *Organization Change and Development: A Systems View*. Santa Monica, CA: Goodyear Publishing.
- Burke, W. (1994). *Organization Development: A Process of Learning and Changing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2001). *Organization Development and Change* (7th ed.), Cincinnati, OH: Southwestern.
- Friedlander, F. & Brown, L. D. (1974). Organization Development. In M. R. Rosenzweig and L. W. Porter (Eds.), *Annual Review of Psychology* (pp.313-341). Palo Alto, CA: Annual Reviews, Inc.
- French, W. & Bell, C. Jr. (1999). *Organization Development: Behavior Science Interventions for Organization Improvement* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Gallupe, R. B., Cooper, W. H., Grise, M. L. & Bastianutti, L. M. (1994). Blocking Electronic Brainstorms. *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 77-86.
- Leavitt, H. J. (1965). Applied Organization Change in Industry, In March, J. G. (Ed.), *Handbook of Organization* (pp.1144-1167), Chicago: Rand McNally.
- Robbins. S .P. (2001). *Organization Behavior* (9th ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Salamon, L. M. (1981). Question of Goals. In Peter Szanton (Eds.), *Federal Reorganization: What Have We Learned?* Chatham, NJ: Chatham House Publishers.
- Wehrich, H. (1985). *Management Excellence: Productivity through MBO*. McGraw-Hill Companies.

附錄

附錄一：TeamSpirit 系統登入畫面

團隊精神 (TeamSpirit)
網際網路群體問題解決與決策支援系統

錯誤的使用者名稱或密碼! 請再試一次或點選 "建立新的使用者帳戶"!
請登入

使用者名稱:
密碼:

參加您所被邀請參與的會議
 管理您所設立的會議
 更新舊帳戶資料

下列指令不需登入,即可使用

建立新的使用者帳戶

附錄二：參與會議清單選取的畫面

WEB BBS http://140.120.85.223/exe/Meeting.aspx Google

參加會議中 ... [[管理會議](#) | [登出](#)]
會議清單 -- 歡迎 范凱棠!

請點選會議名稱以加入此會議
您參與或管理 5 個會議

代號	會議名稱	開始時間	結束時間	角色
118	如何推廣核心價值	2005/06/09 10:36	2005/07/12 23:59	主持人
108	innovation	2005/01/12 18:07	2005/01/19 18:07	參與者
96	FCUMBA	2005/01/07 11:09	2005/01/14 11:09	參與者
91	如何降低台灣墮胎率	2004/09/14 10:49	2004/09/21 10:49	主持人
1	TeamSpirits Introduction	2002/09/16 00:00	2002/12/31 00:00	參與者

[回到頁首](#)

附錄三：如何推廣核心價值會議之議程，包括議程項目及各項目的活動類別

參加會議中 ... [會議](#) | [議程](#) | [與會人員](#) | [登出](#)

會議議程執行工具

會議議程: [如何推廣核心價值](#)

會議說明: 民國九十年行政革新會議將「行政文化」列為八大議題之一，並研訂「建立行政核心價值體系推動方案」，提出「建立對國誠感」等五項價值，人事局為徹底革新行政文化，建立公務人員實踐公共服務之價值基礎，於九十三年二月二十五日核定「創新」、「取」、「專業」三項核心價值，期能藉由這三項具前瞻性的價值，以連強力啟動公務人員變革的效果，進而建立優質的行政文化。

請點選會議名稱以加入此會議
8 個議程細項!

議程序號	會議名稱	活動類別	開始時間	結束時間
1	1.核心價值相關資料分享	Share information	2005/06/09 10:47	2005/07/1: 23:59
2	2.自我介紹	Share information	2005/06/09 10:54	2005/06/2 23:59
3	3.如何促進辦公室同仁互相認識	Brainstorm ideas	2005/06/09 10:58	2005/06/2 23:59
4	4.找出促進同仁互相認識的方法	Rate alternatives	2005/06/09 11:01	2005/06/2 23:59
5	5.如何宣導核心價值觀	Brainstorm ideas	2005/06/20 11:59	2005/06/2: 11:59
6	6.評分評估	Rate alternatives	2005/06/21 16:45	2005/07/0: 16:45
7	7.決定出一項最適宜宣導核心價值觀的方法	Multicriteria evaluation	2005/06/26 23:59	2005/07/2: 23:59
8	8.如何推動核心價值觀	Multi-aspect brainstorming	2005/07/04 23:59	2005/07/1: 23:59

附錄四：多元腦力激盪工具之運用畫面

會議: 如何推廣核心價值
活動: 8.如何推動核心價值觀
活動說明: 請根據腦力激盪的四項原則,分別想出如何進行宣導核心價值觀的方法
類別:
解釋: 請根據腦力激盪的四項原則想出宣導的內容為何?
請輸入您的意見(一次一個):

已產生的意見: 32 個意見已產生於 宣導的內容為何?類別!

意見

改變舊有“法令有規定的事項才能做”的觀念，變成“法令沒有規定不能做的就可以做”
創新與專業與帶領國家經濟發展政策之關係
國家的運作需所有公務人員共同經營
由機關首長帶領同仁登上玉山宣誓貫徹核心價值行動決心
有助公務人員官僚形象改善
有助提升國家競爭力
引進民間企業核心價值落實之成功案例
進取可以避免邱小妹事件發生
核心價值與管理績效(針對首長及主管人員)
從知識效應看核心價值(行政文化的提升-->政府效能-->生活品質-->影響每個人,包含公務人員)

附錄五：評分評估活動與會人員使用評分工具之畫面

參加會議中 ... [會議](#) | [議程](#) | [與會人員](#) | [登出](#) | [說明](#)

評分工具

會議: 如何推廣核心價值

活動: 評分評估

活動說明: 最喜歡的意見給予10分, 最不喜歡的意見給予1分

Vote 0 (zero) to abstain from an alternative.

[投票](#)

[看投票結果](#)

57 意見

意見	評分
作海報	0
請明星代言 ex: 請五佰或周杰倫作詞曲並演唱	0
辦理園遊會	0
辦理竿觀摩研習成果發表會	0
以筆或尺刻上核心價值	0
每天電腦開機第一個網頁即顯示核心價值, 置於各機關網站首頁	0
舉辦核心價值測試之有獎徵答, 辦理活動, 有獎徵答, 舉辦有獎徵答	0
將核心價值測試連續二次未答對者公布姓名	0
要求公務機關職員識別證刻上核心價值	0
院會中由院長帶頭宣導核心價值的重要性與積極意義	0
所有政府出版品及印刷品均show出核心價值	0
辦理徵文比賽	0
選拔英雄人物	0

附錄六：評分評估活動工具顯示團隊整體評估的統計結果

評分工具：團隊評估結果

25 人與會, 10 人投票!

投票詳細結果

關閉此視窗

團隊平均	標準差	意見
7.78	2.33	領導者要以身作則，帶領組織核心價值文化，並時時激勵員工
7.44	1.81	院會中由院長帶頭宣導核心價值的重要性與積極意義
7.22	2.11	製作廣告短片於媒體播放, 製播廣播廣告或製作電視廣告短片, 製作專題網頁, 製作專曲 (以rap方式) 開播放, 製作宣導影片
7.22	1.79	請有說服力之名嘴巡迴演講, 讓核心價值內化至人心
7.11	3.44	辦理專題首長及主管人員研習營, 加強觀念宣導, 並激發機關間彼此之競爭, 一段時間後, 再將同批首長一次研習, 請其報告心得。
7.00	2.56	給巨額獎金
7.00	2.24	經驗分享——發給獎金，鼓勵已具成效機關作發表會
7.00	2.65	Ensure leadership from the top
6.89	2.26	與天下或遠見雜誌等重量級媒體合作專題報導
6.67	2.12	舉辦各機關創新、進取、專業競賽活動
6.56	2.35	利用捷運車廂或公車看板作宣導看板