臺北市政府
公務人員核心能力研究報告

計畫主持人：李錫津（臺北市政府公務人員訓練中心主任）

研究顧問：黃一峰教授（淡江大學公共行政系副教授）

研究人員：林淑靜（臺北市政府公務人員訓練中心綜企組組長）

陳信宏（臺北市政府公務人員訓練中心辦事員）

陳家玲（臺北市政府公務人員訓練中心輔導員）

湯皓宇（臺北市政府公務人員訓練中心輔導員）

中華民國　94　年　4　月

摘　　要

本研究之目的係為找出臺北市政府公務人員的核心能力，以供本中心訓練課程規劃以及市府用才育才之參考。研究方法採文獻分析、問卷調查、焦點團體座談、以及深度訪談。

本研究將市府公務人員分為高階主管（簡任 10 至 11 職等主管人員）、中階主管（薦任 9 職等主管人員）、基層主管（薦任 7 至 8 職等主管人員）及基層人員（委任 5 至薦任 7 職等非主管人員）4 個層級。其中中階主管、基層主管、以及基層人員採隨機抽樣問卷調查；高階主管則因人數有限且個別影響力較大，乃採深度訪談。

問卷內容之核心能力項目以加拿大文官委員會所訂定之「整體能力架構」為參考基準，並輔以其他學者的研究成果及臺北市政發展的特殊需求，加以彙整而成，共分為思考能力、溝通能力、人際能力、自我管理能力、組織能力、顧客服務能力、執行能力、經營能力、管理能力、領導能力等 10 項能力，每項再各自包含數目不等的細項能力，共計 61 項。此 61 項能力，再透過各階層的焦點團體座談，篩選出適合該階層的核心能力項目，進而彙整為適用於各階層的不同問卷。

研究結果，除各階層人員問卷調查統計結果之外，亦與臺北市市政發展策略以及高階主管意見互相比較，了解其中有無歧異與落差，並據以提出培訓建議。

Abstract

The Purpose of this study is to identify the core competencies of Taipei City Government civil servants, the findings of which shall provide a guideline for the design of training courses in the Public Service Training Center, and also for the management of human resources in the City Government. The research methods employed include text analysis, questionnaire surveys, focus group discussions, and in-depth interviews.

This study divides Taipei City Government civil servants into four levels: high-level executives (executives with the designated rank of 10 to 11), mid-level executives (executives with the designated rank of 9), basic-level executives (executives with the designated rank of 7 to 8), and basic-level personnel (non-executives with the designated rank of 5 to 7). Random sampling questionnaire surveys are conducted on mid-level and basic-level executives and basic-level personnel, while in-depth interviews are conducted on high-level executives, both because of their limited number and of their relatively greater influence.

The core competencies listed in the questionnaire are based on the Wholistic Competency Profile developed by the Public Service Commission of Canada, modified by the study results of scholars and specific needs of the development of Taipei City. There are ten categories of competencies: Thinking Competencies, Communication Competencies, Interpersonal Competencies, Self-management Competencies, Organizational Competencies, Client Service Competencies, Executive Competencies, Business Competencies, Management Competencies, and Leadership Competencies. Each category is then subdivided into a number of specific competencies, which amount to 61 competencies in total. The 61 competencies are then considered and sifted through focus group discussions of respective level of personnel, thereby forming the final questionnaire for each level.

Besides arriving at statistical results of the questionnaire surveys, those results are also compared with the opinions offered by high-level executives, in order to examine whether there exists any difference of opinion. Finally, training suggestions are provided based on the findings of the study.

目　　錄

第一章　緒論.....1
　第一節　研究動機與目的.....1
　第二節　研究方法與範圍.....4
　第三節　研究架構與流程.....8
　第四節　重要名詞釋義.....10
第二章　文獻探討.....11
　第一節　核心能力的定義.....11
　第二節　核心能力建構實務參考.....18
　第三節　臺北市政策略發展方向.....27
第三章　實證研究過程.....35
　第一節　問卷設計與分析方法.....35
　第二節　焦點團體座談與深度訪談.....44
　第三節　問卷發放.....47
第四章　研究結果分析.....49
　第一節　問卷調查結果統計.....49
　第二節　研究發現.....89
第五章　結論.....95
　第一節　臺北市政府公務人員培訓建議.....95
　第二節　後續研究建議.....102
參考書目.....105
附錄 1　問卷內容及焦點團體座談會摘要.....107
附錄 2　問卷調查相關統計數據.....121
附錄 3　高階主管深度訪談對象編碼暨訪員與訪談時間一覽表.....125
附錄 4　高階主管深度訪談記錄.....127

表目錄

表 2-1 核心能力意涵彙整一覽表 12
表 2-2 各國政府的能力指標 18
表 2-3 關於國內政府的能力指標 22
表 2-4 國內公務人員各官等應具備之核心能力 24
表 2-5 企業部門的能力指標 25
表 2-6 近十年來歷任臺北市長市政計畫 31
表 3-1 樣本大小與抽樣誤差對照表 47
表 3-2 六大工作群組有效問卷分佈表 48
表 4-1 中階主管具備各項核心能力程度之平均數 50
表 4-2 中階主管各項核心能力對現職工作重要性程度之平均數.. 52
表 4-3 中階主管具備核心能力程度及核心能力對現職工作重要性程度平均數之差異 54
表 4-4 不同性別之中階主管，對本身具備能力 t 檢定分析..... 56
表 4-5 不同性別之中階主管，各項能力在現職重要性程度之 t-test 分析 57
表 4-6 不同教育程度之中階主管，對本身具備核心能力迴歸分析 58
表 4-7 不同教育程度之中階主管，各項核心能力在現職重要性程度之迴歸分析 59
表 4-8 中階主管具備程度、重要性及最需加強的十項能力排序.. 60
表 4-9 基層主管具備各項核心能力程度之平均數 61
表 4-10 基層主管各項核心能力對現職工作重要性程度之平均數.. 63
表 4-11 基層主管具備核心能力程度及核心能力對現職重要性程度平均數之差異 65
表 4-12 不同性別之基層主管，對本身具備能力 t-test 分析..... 67
表 4-13 不同性別之基層主管具備能力平均數 68
表 4-14 不同性別之基層主管，各項能力在現職重要性程度之 t-test 分析 69
表 4-15 不同性別之基層主管，各項能力在現職重要性程度之平均數70
表 4-16 不同教育程度之基層主管，對本身具備核心能力迴歸分析 70
表 4-17 不同教育程度之基層主管，各項核心能力在現職重要性程度之迴歸分析 71
表 4-18 基層主管各項核心能力具備程度、重要性及最需加強的 10 項能力排序 72
表 4-19 不同性別之基層主管，對本身具備核心能力的程度有差異之項目 73
表 4-20 不同性別之基層主管，核心能力對現職工作重要程度有差異

之項目 73
表 4-21 基層人員具備各項核心能力程度之平均數 74
表 4-22 基層人員各項核心能力對現職工作重要性程度之平均數.. 76
表 4-23 基層人員具備核心能力程度及核心能力對現職重要性程度平均數之差異 78
表 4-24 不同性別之基層人員，對本身具備能力 t-test 分析..... 81
表 4-25 不同性別之基層人員具備能力平均數 82
表 4-26 不同性別之基層人員，各項能力在現職重要性程度之 t-test 分析 83
表 4-27 不同性別之基層人員，各項能力在現職重要性程度之平均數 84
表 4-28 不同教育程度之基層人員，對本身具備能力迴歸分析.... 84
表 4-29 不同教育程度之基層人員，各項核心能力在現職重要性程度之迴歸分析 86
表 4-30 基層人員各項核心能力具備程度、重要性及最需加強的 10 項能力排序 87
表 4-31 不同性別之基層人員，對本身具備核心能力的程度有差異之項目 88
表 4-32 不同性別之基層人員，核心能力對現職工作的重要程度有差異之項目 88
表 4-33 不同教育程度之基層人員，核心能力對現職工作的重要程度有差異之項目 88
表 4-34 不同教育程度之基層人員，核心能力對現職工作的重要程度有差異之項目 88
表 4-35 中階主管問卷統計結果彙整表 91
表 4-36 基層主管問卷統計結果彙整表 92
表 4-37 基層人員問卷統計結果彙整表 93
表 5-1 市府人員核心能力培訓重點 95

圖目錄

圖 1-1　臺北市政府公務人員核心能力研究架構 8
圖 1-2　臺北市政府公務人員核心能力研究流程 9
圖 3-1　整體能力架構示意圖 36

第一章　緒論

第一節　研究動機與目的

壹、研究動機

時序進入21世紀,國界的藩籬與空間的距離已不再是限制人類活動的重要因素。如同遊牧民族逐水草而居，今日的個人及企業為了尋求更佳的生存環境，跨越天涯海角也都不成問題。如此一來，今天的城市便不能像過去一樣，單純仰賴土生土長的本地人拓墾發展，而必須提供優良的環境與迷人的特色，一面抓住本地人的心，同時吸引世界各地的優秀人才前來貢獻所長。世界上幾個偉大的城市,諸如羅馬、巴黎、倫敦、紐約，都曾經依循這樣的發展模式。它們或許因緣際會成為一國或一地的耀眼都市，而吸引各方人口匯集；但它們之得以成就偉大之名，則是這些勤奮而具有冒險精神的人口共同努力的結果。相對的，曾經偉大的城市之所以沒落，也提醒我們一個城市不能以其現有的優勢自滿，而必須不斷精益求精，淬厲其所擁有的特色。

站在歷史轉捩點的臺北市，正面臨了從大城市轉型為一流城市，從地域性都市轉型為世界性都市的關鍵時刻。在這個轉捩點上，國內正值經濟起飛後的停滯轉型期，民眾對生活水準的要求轉為對生活品質的重視，政治上也正是邁向民主自由之後的適應調整期；國際方面則是冷戰結束後經濟掛帥的全球化浪潮，以及中國大陸致力經濟建設而導致全球產業重整的競爭期。因此，向為臺灣首善之都的臺北市，過去吸納了臺灣各地的精英人力，也匯集了來臺的外籍人士及外商，現在一方面必須為躋身世界一流城市之林而努力，同時卻也必須面臨臺灣其他縣市的急起直追，以及世界其他同級城市的競爭。

在這樣的大環境之下，臺北市要達成世界級都市的願景，負責市政推展的臺北市政府自然必須扮演更積極的角色。而如何以遠大的視野、精緻的作為推動各項施政與建設，讓臺北市一方面具備足以媲美世界各大城市的硬體設施，另一方面也擁有令人嚮往著迷的人文特色，便是市府所面臨的一大挑戰。於是，今天的市府員工除了負市民

之託、承市長之命，依法令推行各項市政工作之外，更必須具備正確的態度與強烈的動機，並提昇工作職能，以因應目前這個關鍵時期的挑戰。而這也正是本中心提出這份研究報告的出發點。

貳、研究目的

自從美國哈佛大學商學院管理心理學者麥克雷蘭德（David C. McClelland）於一九七三年首倡以「能力」[1]做為評量人力的標準之後，以能力為基礎的管理理念便逐漸受到廣泛的採用。根據史班瑟博士（Spencer）的見解，「能力」係指「一項潛在的個人特質」，這種特質「在人格中扮演深層且持久的角色，而且能預測一個人在複雜的工作情境及擔當重任時的行為表現。」能力可區分為顯性和隱性：顯性能力如知識與技巧，不但明顯表現於外，也較為容易發展，可經由短期的教育訓練獲致成果；隱性能力則如動機和自我概念等，係隱藏於人格中心的深層特性，由先天的稟賦及後天長期的培育而成，一旦定型之後即甚難改變，因此也是影響一個人工作表現的主要因素，所謂「你可以教導一隻火雞如何爬樹，但更容易的事，則是直接僱用一隻松鼠。」（Spencer & Spencer，魏梅金譯；2002：17-21）

不過，隱性能力也並非完全無法改變，只是需要投入更多時間與精力發揮潛移默化的效果。對政府機關而言，由於人員的遴用必須透過公務人員考試，而考試內容又多偏向於知識與技巧方面的評量，因此難以像私人機構，完全依照組織需求僱用合適的「松鼠」。因此，如何營造組織氣氛，並規劃適當的課程形塑人員的深層特性，就成為政府機關非常重要的課題。長期以來，或許因為成本效益的考量，也或許因為其他因素，各級政府開辦的教育訓練，以及一般公務人員選擇進修的項目，大多均屬加強專業知識與技巧方面的課程。對於政府機關的施政目標與長期發展而言，這種現象並不有利。尤其是全力帶領臺北市升級成為世界一流都市的市府，更必須針對員工各方面的能力建構一套標準，做為個人自我成長的目標，以及訓練單位規劃課程的

[1] 「Competency」一詞目前中文有多種翻譯，包括「能力」、「才能」、「職能」等，為統一用詞起見，不論引用之資料原文採用何種翻譯，本文一律使用「能力」。

準據。

因此，本中心希望藉由提出這份綠皮書，達到下列目的：

（一）藉由能力標準的建構，奠定教育訓練的指導原則，俾使本中心的課程規劃能夠達到整體性與系統化的要求，同時也讓課程切中市府需求，發揮形塑人員特性，提昇組織效能的功效。

（二）了解並建構市府不同層級人員應具備的一般能力標準，在個人方面做為員工學習進修的指引，在組織方面則提供用人育才的參考。

（三）探討能力的理論基礎，檢視相關文獻，彙整出適用於公部門的能力論述，提供政府機關及其他有心人士之後續研究參考。

第二節　研究方法與範圍

壹、研究方法

本研究係採取文獻分析、焦點團體座談、問卷調查以及深度訪談等四種方法進行研究，個別說明如下：

一、文獻分析

本研究參照的文獻包括國內外學者探究核心能力意涵的著作、國內外政府部門應用核心能力概念發展人力資源的實務經驗、以及企業發展出來的能力指標，同時也以臺北市的發展現況及市政發展策略為重要參考準據，俾使研究結果能夠真正適用於北市府，並且對臺北市的未來發展有所助益。

二、問卷調查

本研究之問卷係以加拿大文官委員會（Public Service Commission）所訂定的「整體能力架構」（Wholistic Competency Profile）為參考基準，輔以其他學者的研究成果以及臺北市政發展的特殊需求後，加以彙整修訂而成。問卷採結構性問卷，以本府合格實授之員工為母群體，縱向大分為中階主管（薦任九職等主管人員）、基層主管（薦任七至八職等主管人員）及基層人員（委任五至薦任七職等非主管人員）三個層級，按比例分層隨機抽樣發放。初擬量表經期初審查會（由學者專家組成）對問卷結構內容作第一層檢測，再邀集各層級人員舉辦焦點團體座談，就信度與效度進行第二層檢測。

三、焦點團體座談

為求研究結果能夠貼近實際需求，本研究特別邀集市府中階主管、基層主管及基層人員等各層級人員對問卷內容加以篩檢，並對本研究提供意見，一方面參考與會者的實際工作經驗以充實研究內容，同時也藉由各方的意見交換與相互激盪求取共識。

四、深度訪談

鑒於高階主管（簡任 10 至 11 職等主管人員）人數不多，且個別影響力較大，乃不施予問卷調查，而採取深度訪談之方式，以了解高階主管應具備哪些能力，並探知其對市府發展及市府員工應具備能力之看法。最後，再以訪談結論印證問卷調查結果，如發現雙方認知出現落差，即可加以分析，以進一步釐清市府員工之必備能力。

貳、研究範圍

本研究係以臺北市政府員工為對象，縱向分為基層人員、基層主管、中階主管、高階主管四個層級，參照學者有關能力的研究，以及臺北市的環境特色與發展願景，提出臺北市政府員工在世界級都市的願景下所應該具備的能力。

不過，由於市府部門繁多，掌管的功能各異，在研究可行性的實際考量下，為了避免範圍過於龐雜，本研究因而將能力限定於市府員工應共同具備的一般能力，而不深入探究各部門人員所應具備的專業知識及技巧。此外，鑒於主管人員對形塑組織形貌的影響力較大，本研究仍以主管人員為主；惟顧及百姓對市府之印象多來自於第一線接待洽公民眾之基層公務人員，因此亦將基層非主管人員納入研究對象。不過，由於基層人員、基層主管及中階主管係按比例分層抽樣進行問卷調查，為免因基層人員人數眾多導致抽樣時過度壓縮主管人員人數，乃將基層人員限縮於委任五職等至薦任七職等間之人員。

參、研究限制

任何一份研究都不可能做到盡善盡美，本研究自然也不例外。在各種主客觀因素的影響之下，本研究存在下列限制：

一、研究假設上的限制

為避免研究內容過於龐雜，本研究係將臺北市政府員工依職

等高低區分為高階主管、中階主管、基層主管及基層人員進行分析。雖然在實際工作環境中，工作人員負責的職務不一定與其職等相符，甚至基層人員也可能因職務所需而負擔起猶如主管般的責任，但在研究可行性的實際考量下，本研究乃假設市府員工的職務皆與其層級相符。

二、研究內容上的限制

由於本研究對象廣及市府各部門員工，為避免繁雜而必須將能力範圍限定於共通性的一般能力，前已提及。不過，即便就一般能力而言，鑒於時間、人力與經費的有限，本研究仍需捨棄與市政發展缺乏直接相關，或者具有強烈個人獨特性的部分，諸如體能、性向、個人興趣等。

三、研究方法上的限制

本研究採取的各種研究方法皆有其內在或外在的限制，茲分述如下：

（一）問卷調查

就問卷本身而言，為了避免引起受測者的排斥感，題目數量即不能太多，因此內容必須有所取捨，而難以窮盡。另一方面，填答人員對題目的理解可能各有其主觀上的不同，而作答過程中也可能因為工作繁忙或其他因素而未能詳實填寫，致造成問卷統計結果的誤差。

（二）焦點團體座談

舉辦座談雖可達成意見分享及激盪想法的效果，但會議主席的引導方式、與會人員的心存保留，以及時間的限制，都可能對發言內容造成影響，導致座談結論無法真實反映與會人員內心想法。

四、研究結果適用上的限制

由於臺北市的市政發展策略在本研究中佔有一定程度的比重，因此若欲將研究結果推及北市府以外的政府機關，可能必須

有所修正。此外，就北市府本身內部的單位而言，適用本研究結果時亦應另行補充專業能力部分，以求適用上更加精準。

第三節　研究架構與流程

壹、研究架構

本研究係以核心能力的概念為基礎，參酌國內外文獻及臺北市政發展策略，草擬調查問卷，再邀集市府各階層人員舉辦焦點團體座談篩檢問卷內容，期使問卷契合市府需求。接下來，舉行問卷調查及對高階人員進行深度訪談。最後，彙整調查結果進行分析，以了解市府人員應具備哪些核心能力，以及其中需要培訓的重點何在。同時，也一併了解教育程度與性別等背景因素，對能力具備情形是否產生影響。研究架構如圖 1-1：

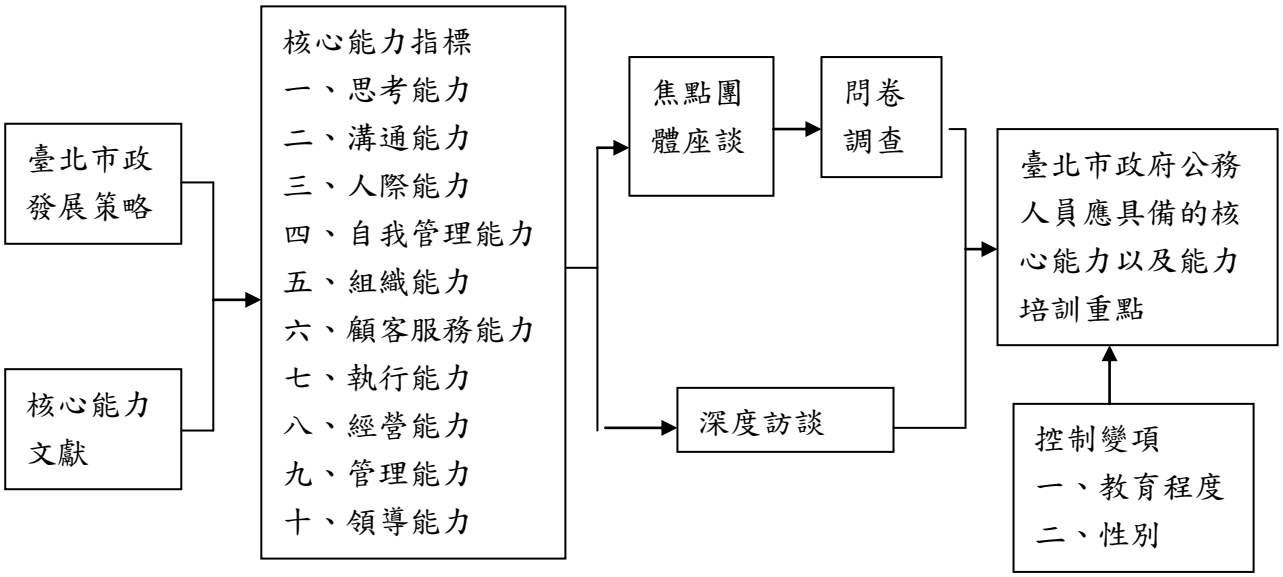

圖 1-1　臺北市政府公務人員核心能力研究架構

貳、研究流程

本研究之流程係以蒐整文獻資料為始，隨後提出研究計畫 ，接著進行實證研究，最後將所得之資料彙整而成整份研究報告。詳細研究流程如圖 1-2：

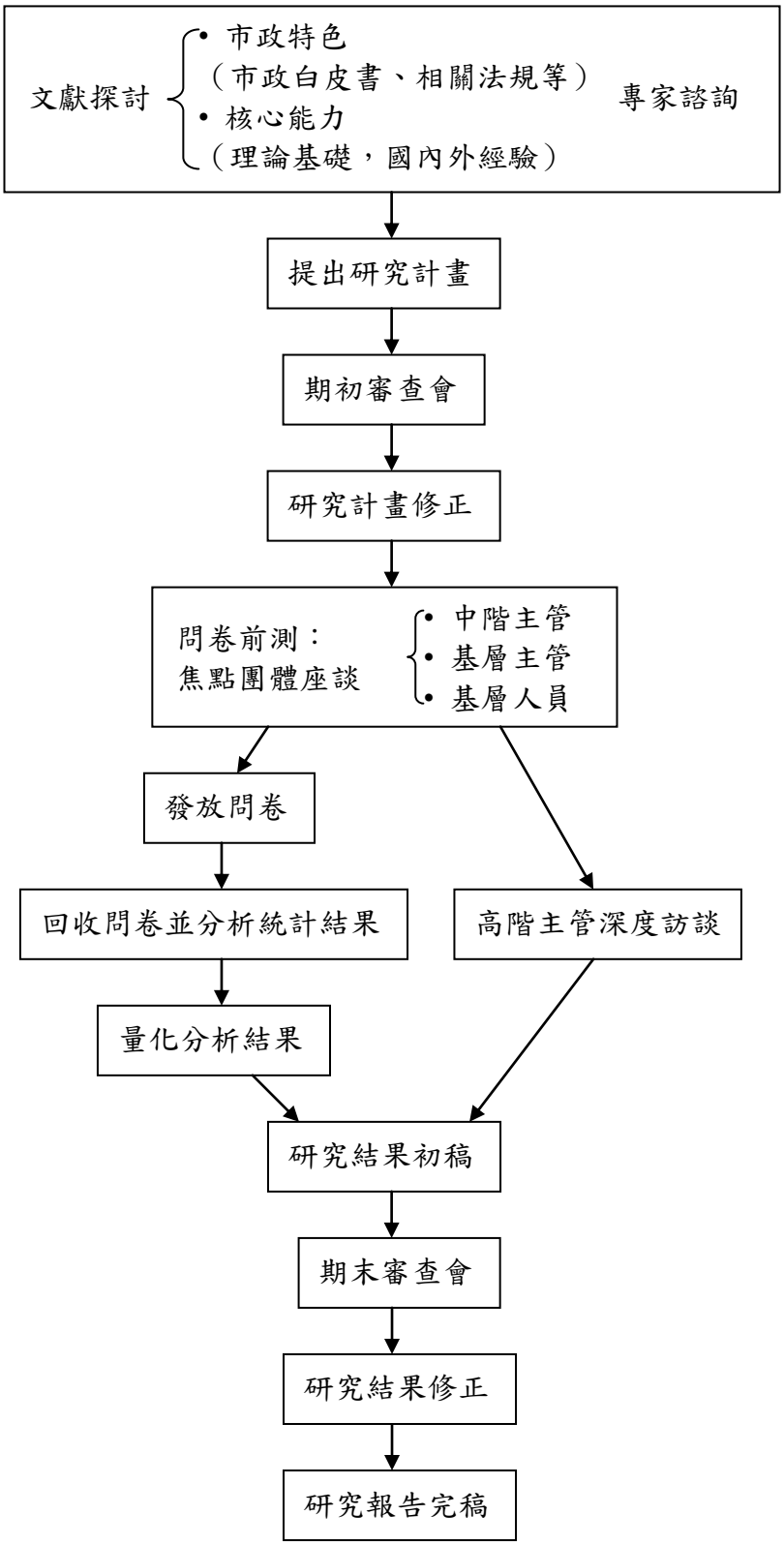

圖 1- 2　臺北市政府公務人員核心能力研究流程

第四節　重要名詞釋義

‧核心能力

核心能力的定義目前各方說法紛雜。最早提出這項名詞的普哈蘭與漢默爾兩位學者認為核心能力乃一組特殊的技能或科技，使公司能為客戶創造利益、產生創新的產品、延伸市場占有率、創造競爭優勢，同時塑造企業文化及價值觀；特別在企業轉型時，核心能力能夠培育學習的環境、影響工作流程及行為，甚至調整經營策略，引導企業邁向成功之途。國內學者沈介文則整理多位學者的意見，認為核心能力包含下列四種特性：

（一）核心能力是組織由過去到現在所累積的知識學習效果。

（二）核心能力是一種獨特的競爭優勢。

（三）核心能力是一種整合綜效，是組織內多種技術的整合。

（四）有效的核心能力必需具備可應用性，也就是企業能根據其核心能力，廣泛地發展出多樣化而有利基的產品，並應用於市場上。

本研究參照多方文獻後，採取之核心能力定義為：核心能力是影響主要的工作表現（角色及責任）相關的知識、技能及態度的總合，而且可以經由訓練及發展而得到改善，此種能力具有獨特的競爭優勢，可增加組織價值並且提昇組織的競爭優勢。

第二章　文獻探討

第一節　核心能力的定義

學者對核心能力的定義至今仍處於百家爭鳴的情勢。先前曾經提及麥克雷蘭德為能力管理理念之首倡者，至於「核心能力」一詞最早則係由普哈蘭（C. K. Prahalad）與漢默爾（G.Hamel）兩位學者所提出。他們在 1990 年發表於《哈佛管理評論》（Harvard Business Review）的〈公司核心能力〉（The Core Competence of the Corporation）一文中，認為核心能力乃一組特殊的技能或科技，使公司能為客戶創造利益、產生創新的產品、延伸市場占有率、創造競爭優勢，同時塑造企業文化及價值觀；特別在企業轉型時，核心能力能夠培育學習的環境、影響工作流程及行為，甚至調整經營策略，引導企業邁向成功之途（楊平遠，1997；劉宜靜，2000：14）。後續十年間，有眾多學者接踵探討核心能力，對於核心能力的意涵也有不同的見解（詳見表 2-1），而沈介文（1999）就整理多位學者的意見，認為核心能力包含下列四種特性：

一、 核心能力是一種累積學習的結果，例如普哈蘭與漢默爾（1990）就指出，核心能力是組織由過去到現在所累積的知識學習效果（Learning）。

二、 核心能力是一種獨特的競爭優勢，例如費歐（Fiol, 1991）、柯林斯（Collis, 1991）和陳彩繁（1995）等人都認為，核心能力為相較於競爭者的公司特有的優勢。

三、 核心能力是一種整合綜效，例如漢默爾與赫恩（Hamel & Heene, 1994）還有坦波（Tampoe, 1994）都認為，核心能力是組織內多種技術的整合。

四、 有效的核心能力必需具備可應用性，也就是企業能根據其核心能力，廣泛地發展出多樣化而有利基的產品，並應用於市場上。（Watson, 1993；Tampoe, 1994；Hamel & Heene, 1994）

表 2-1　核心能力意涵彙整一覽表

學者	年代	意涵
Prahalad & Hamel	1990	核心能力是創造顧客附加價值的技術與技能，經由工作中群體學習的方式累積競爭者難以模仿的技術與技能。組織成員個別的技能與組織所使用的技術知識（Knowledge）、技能（skill）與能力（ability）的組合，也就是所謂的 KSAs。
Prahalad	1993	核心能力＝技術 × 組織協調過程 × 組織集體學習。
Gary	1994	1. 技術的整合，如各種個人技術的整合。 2. 能力不是資產，而是一項活動，難以計算的學習。 3. 核心與非核心兩者間重要的分界在於核心的活動是與組織長期發展有關的。
Tampoe	1994	核心能力為一個技術或管理的子系統，集合多種技術、流程、資源和如何做的知識，以傳遞產品和服務，並且具有獨特競爭優勢，可增加組織價值。
Winterscheid	1994	公司內一群有形、無形資產之協調整合，它跨越個體成員或群體之間的界線，使得公司某個獨特經營活動可以被執行的比競爭對手更佳更優之能力。
鐘秉樹	1994	核心能力是在做眾多資源的配置努力，偏向行為面，它是一種程序，通常是無形的、看不出來的、複雜的、跨功能部門的。同時它也是在組織每天例行性事務的運作中，藉由人員與人員、人員與無形資產之間停的互動、不斷的配合協調中，養成共同的默契與自發的團隊行為。
陳彩繁	1994	公司賴以生存的能力，為公司所擁有的有

		形、無形獨特資源。它會減少企業所需時間和成本以傳送更具競爭性的產品，擴張其基本資源，提高競爭優勢。
高井透	1996	核心能力是指不容易模仿、對顧客的利益有實質貢獻，各事業部門間具多重活用性，且具有提昇企業加入新興事業的能力。換言之，核心能力是由價值系統、管理系統、知識系統和任務系統等要素所構成，各系統間呈互動作用，亦即是唯有四個系統的統合，才能構築核心能力的競爭優勢。
Lei , Hitt & Bettis	1996	核心能力為一套定義問題和解決問題之主要見識能力，並可確保公司建立可能且持有的策略成長選擇方案和在最小部份下，管理企業之環境。
Boisot , Lemmon , Griffiths & Mole	1996	核心能力包含組織技術和相關資產結合為獨特有價值之構面，以在市場上逐漸獲得優勢和穩定。
李漢雄，郭書齊	1997	1. 核心能力不是零碎、分割、間斷或單一的技能，反而是一套完整的技藝與能力。 2. 核心能力並非靜態的資產，而是一種活動累積性的學習及有形無形兼具的知識。 3. 經由核心能力所展現的產品或服務必須充分彰顯於顧客使用後之價值。 4. 核心能力必須是企業所獨有的，且此種差異（獨特性）是競爭者短期很難加以模仿的。 5. 核心能力的最終目的在於能夠順利啟動進入新市場之門路。 6. 核心能力並不會隨著它的使用及時間經過而減輕價值，反而會隨著運用與分享而提升價值。

		7. 核心能力不僅是技術層次觀點，亦是市場顧客的觀點，最終的表現在於可使顧客知覺其所創造的產品與眾不同，並且能符合顧客真正的需求。 8. 透過核心專長才能衍生出企業的核心產品，核心產品就是企業利潤績效來源的最大主力產品。 9. 高階管理者的責任在於以前瞻性的作法建構和導引出企業的核心能力，並加以固守。
Coyne , Hall & Clifford	1997	核心能力為組織中知識和技能之結合，能使組織執行一個或多個重要程序以達世界級的水準。
Petts	1997	市場上一公司所擁有的核心能力，為一特有技術，知識和技能之組合。
Lei	1997	核心能力為企業所獨有知識、技巧、技術能力和具有建立價值觀能力的組織之組合，為其他競爭者難以依傚的。
張義成	1997	是由存在特定企業流程中的技術知識，內隱的個人（或組織）知識，個人（或組織）運用技術知識的技能，個人（或組織）累積的經驗三者所組成，創造獨特的顧客價值。
李聲吼	1997	核心能力乃用以執行某項特定工作時所需具備的關鍵能力。
Leonard-Barton , Dorothy	1998	構成企業競爭優勢的核心能力，是日積月累的結果，他人無法輕易加以模仿。核心能力和補助能力（supplement capabilities）及必要能力（enabling capabilities）的最大差異在於，後兩者並不足以構成可持續領先競爭者的優勢。公司必須要能擁有獨一無二，且優於其他競爭者的專屬知識，才能稱得上是核

		心能力。
Hitt , Ireland & Moskisson	1999	對核心能力提出策略競爭的觀點，他認為所謂的核心能力即為組織競爭優勢的來源，而此來源可使組織在提供客戶價值上具有獨特性，據此定義，核心能力應該符合以下特性：價值性、稀少性、不易模仿、不易取代等。
Lucia , Anntoinetted. & Lepsinger , Richard	1999	核心能力是一組可透過眾所接受的標準去評量、是影響主要的工作（角色及責任）表現相關的知識、技能及態度的總合，而且可以經由訓練及發展而得到改善。
沈介文	2000	整理多位學者的意見，認為核心能力包含下列四種特性： 1. 核心能力是一種累積學習的結果，例如 Prahalad & Hamel（1990）就指出，核心能力是組織由過去到現在所累積的知識學習效果（Learning）。 2. 核心能力是一種獨特的競爭優勢，例如 Fiol（1991）、Collis（1991）和陳彩繁（1995）等人都認為，核心能力為相對於競爭者的公司特有優勢。 3. 核心能力是一種整合的綜效，例如 Hamel & Henne（1994）與 Tampoe（1994）都認為，核心能力是組織內多種技術的整合。 4. 有效的核心能力必需具備可應用性，也就是企業能有利基的產品，並應用於市場上。
施能傑	2002	工作能力指在組織內部和外部環境的限制範圍下，員工可以達到預期的生產量和品質，進而符合（甚或超越）工作要求的能力。

孫本初	2002	核心能力是組織內多種知識、技術及能力的整合，此一執行業務的關鍵能力，係由組織過去到現在所累積的知識學習效果，可為組織提升競爭優勢。
鄭秀姿	2002	為了達成公司的成功關鍵因素及願景，每位員工，無論部門，皆須展現的職能。
林海清	2002	「基本能力」是指某一職務角色應具備勝任此一職務必需的工作認知，技能和情意的行為能力。

（資料來源：整理並轉引自張麗娟，2003：20-22）

綜上，我們可以瞭解到核心能力是影響主要的工作表現（角色及責任）相關的知識、技能及態度的總合，而且可以經由訓練及發展而得到改善，此種能力具有獨特的競爭優勢，可增加組織價值並且提昇組織的競爭優勢。

就公部門的人力資源發展而言，儘管政府機關用人必須依法進用考試合格錄取人員，而難以像私人企業隨時依市場變化及企業需求進用適當人員，但各機關在人員的升遷考核、職務輪調仍有一定程度的自主性。因此，若能採用核心能力的概念，人盡其才，讓每個員工都能在合適的崗位上發揮所長，則不但可提升員工對工作的投入，亦可強化員工對組織的向心力。進一步而言，若能將核心能力的概念融入國家考試中，更可於選才之初即鎖定適合政府發展目標的人才。如此一來，政府部門的人力素質更可望出現明顯有效的提昇。

另外，就市政發展而言，若能找出與市政願景相符的核心能力，而在人員的升遷、調職、及訓練上以此為準，即可確保市府同仁皆能對邁向市政願景發揮助力，從而對政府施政效果產生事半功倍之效。

過去，雖然政府機關常予人保守顢頇的印象，但隨著民主的落實以及國際競爭的日趨激烈，今天的政府機關已不能再抱持以不變應萬變的心態消極為政，而必須積極因應環境變遷、回應民眾需求，才不會在時代的浪潮下遭到淘汰。因此，我們更應該積極找出一套市府員工應該具備，而且能夠加以訓練發展的「知識、技能及態度」，以增加市府的組織價值，提昇市府的競爭優勢。

第二節　核心能力建構實務參考

核心能力概念倡議至今，不僅企業為了在競爭激烈的環境中維繫生存而紛紛建立能力架構，許多政府機關也為了滿足人民日益嚴格的需求，而建構能力指標以提昇組織績效。雖然各個組織因性質及著眼點不同而對能力的定義及要求各異，但其經驗仍值得我們引為參考。以下，就政府部門與企業部門在能力指標建構方面的實務經驗分別加以檢視。

壹、政府部門

政府部門對於核心能力指標的重視，在國外發展甚早。英國政府早在 1987 年就提出了一份「管理憲章方案」（The Management Charter Initiative），宣示文官體系將發展一套以能力為本的訓練計畫，而後以近十年的時間，針對各職等工作所需的能力要件找出影響績效表現的核心因素，再依據這些因素選任適合的人員。到了 1990 年代，各國政府更是紛紛建立能力架構，諸如美國聯邦政府於 1994 年訂定「高級主管核心資格」（Executive Core Qualifications），強調高級主管領導才能的必要性，以及人事管理局彙整的「美國聯邦政府領導效能架構」（Leadership Effectiveness Framework）；澳洲人事部於 1999 年提出的「高級主管人員領導能力架構（The Senior Executive Leadership Capability Framework）；以及加拿大於 1997 年提出，並為本研究引為問卷設計參考的「整體能力架構」。茲就各國政府建構的能力指標擇要彙整如表 2-2。

表 2-2　各國政府的能力指標

國家	核心能力
美國聯邦政府領導效能架構 江明修 《公務人員各官等核心能力與訓	1. 基本能力 (1) 口頭溝通 (2) 書面溝通 (3) 解決問題

練體系建立之研究》 2002	(4)領導力 (5)人際技能 (6)自我導向 (7)彈性 (8)果斷力 (9)技術能力 2. 基層主管 (1)多元化工作人力管理 (2)衝突管理 (3)團隊建立 (4)影響/協商 (5)人力資源管理 3. 中階主管 (1)創造性思考 (2)規劃與評估 (3)顧客導向 (4)內部控制力/廉潔 (5)財務管理 (6)技術管理 4. 高階主管 (1)遠見 (2)洞悉外部環境
美國聯邦政府管理人員核心能力 黃適卓等 《公務人員保障暨培訓委員會九十一年度赴美國考察研習報告》 2002	1. 領導改革的能力 (1) 持續學習 (2) 創造與革新 (3) 環境意識 (4) 彈性 (5) 抗壓力 (6) 激勵服務 (7) 策略思考 (8) 願景

	2. 領導他人的能力 (1) 衝突管理 (2) 均衡多樣性 (3) 清廉誠實 (4) 建構團隊 3. 成果驅向的能力 (1) 負責 (2) 顧客服務 (3) 果決 (4) 企業家精神 (5) 解決問題 (6) 技術信度 4. 企業敏銳度能力 (1) 財務管理 (2) 人力資源管理 (3) 技術管理 5. 溝通合作的能力 (1) 影響協商 (2) 人際技能 (3) 語言溝通 (4) 結盟合作 (5) 政治智慧 (6) 書面溝通
經濟合作暨發展組織（OECD）歸納各國高階管理人員所需具備的技能 劉宜靜 《高階行政人員核心能力—五國的經驗與啟示》 2000	1. 領導 2. 策略性願景 3. 採取主動和管理變革的能力 4. 一般的管理技能 5. 管理人群的能力和人際技巧 6. 團隊領導 7. 溝通 8. 資訊科技技巧

英國高級文官核心能力 劉宜靜 《高階行政人員核心能力—五國的經驗與啟示》 2000	1. 指揮 (1) 領導力 (2) 策略思考與規劃 (3) 傳送結果 2. 管理與溝通 (1) 員工管理 (2) 溝通 (3) 財務與其他資源的管理 3. 個人貢獻 (1) 個人效能 (2) 思考力、創造力與判斷力 (3) 專業知能
澳洲政府高級主管人員領導能力 劉宜靜 《高階行政人員核心能力—五國的經驗與啟示》 2000	1. 領導組織思考和個人思考 (1) 策略性的思考 (2) 利用資訊和機會 (3) 運用智識的判斷及側面的思考 (4) 激勵持續的目標感和方向感 2. 以個人的積極和正直做為榜樣 (1) 展現專業 (2) 與風險交戰和展現個人勇氣 (3) 承諾行動 (4) 展現個人意識和對個人發展的承諾 (5) 展現出迅速恢復能力 3. 有影響力的溝通 (1) 清楚地說服 (2) 具說服力的談判 4. 培養強而有力的工作關係 (1) 培養內部的關係和外部的關係

	(2) 重視個人差異性和多元性 (3) 促成合作 (4) 指引表現和給忠告 5. 傳遞輸出以達致成果 (1) 創造最佳的資源調度 (2) 管理專業的專家 (3) 領航主要變革的行動和方案 (4) 運用管理控制
紐西蘭公部門執行長的能力 劉宜靜 《高階行政人員核心能力—五國的經驗與啟示》 2000	1. 建立關係和維持關係 2. 對成就的承諾 3. 有效的溝通 4. 誠實和正直 5. 智識能力 6. 人員管理 7. 管理的專業 8. 政治文化情境內管理 9. 策略性的領導

（資料來源：本研究整理）

至於國內政府，隨著學者的提倡以及企業界的採用，核心能力的概念與應用在近年來也逐漸受到政府重視。歷年來學者所做過的研究及提出的建議茲整理如表 2-3

表 2-3　關於國內政府的能力指標

主題暨資料來源	核心能力
E 時代公務員所需具備的核心能力 黃英忠 《公訓中心 21 世紀策略性人力資源管理研討會》	1. 運用網際網路提昇競爭優勢的能力 2. 快速且持續的學習能力 3. 勇於接受創新且彈性的新觀念 4. 具備專業知識技能 5. 團隊工作的能力 6. 為民服務的能力

2001	
基層主管的核心能力 溫金豐、黃英忠 《公務人員核心能力的建立—知識管理理論與觀點》 2001	1. 解決問題 2. 果斷 3. 領導 4. 書面溝通 5. 衝突管理 6. 彈性 7. 口語溝通 8. 自我管理 9. 團隊建立 10. 人力資源管理 11. 技術能力 12. 影響/協商 13. 人際關係技巧 14. 學習 15. 管理多樣化人力
基層人員的核心能力 溫金豐、黃英忠 《公務人員核心能力的建立—知識管理理論與觀點》 2001	1. 彈性 2. 果斷 3. 人際關係技巧 4. 解決問題 5. 口語溝通領導 6. 書面溝通 7. 學習 8. 領導 9. 自我管理 10. 技術能力 11. 團隊建立
中高階公務人員應具備的能力 黃榮護	1. 跨功能的管理能力 2. 設計工作的能力 3. 創造思維的能力 4. 了解與掌握環境變遷的能力

《我國中高級公務人員領導管理能力之需求與培訓策略之研究》 1998	5. 建立團隊的能力 6. 塑造良好工作環境的能力 7. 監測個人表現能力 8. 專案管理能力 9. 政治管理能力 10. 人文、美學素養與直觀能力

（資料來源：本研究整理）

在最新的研究方面，考試院公務人員保障暨培訓委員會為建立公務人員訓練體系，於 2002 年委託江明修對全國公務人員各官等的核心能力進行研究。這份題為《公務人員各官等核心能力與訓練體系建立之研究》的報告，歸納出公務人員應具備的 12 項共通能力，同時也是委任人員必須具備的能力。至於薦任人員及簡任人員，則除了共通能力之外，另有其特別強調的領導、管理等能力（詳見表 2-4）。由於這份報告所提出的建議極可能在不久的將來經保訓會採納而影響國內公務人員的培訓，因此特別值得參考。

表 2-4　國內公務人員各官等應具備之核心能力

官等	核心能力
簡任人員	領導能力 策略思考 願景管理 【共通能力】
薦任人員	管理能力 規劃能力 工作諮詢 【共通能力】
委任人員 （共通能力）	資訊文書 生涯規劃 法律知能 問題解決

	團隊合作 方案設計 人際關係 協調溝通 行政中立 國家展望 公務倫理 組織學習

（資料來源：江明修，2002：32-33）

貳、企業部門

為了在競爭激烈的市場中生存，企業對於人力資源的管理培育向來不遺餘力，尤其「能力」概念本就源自於商學院學者的倡議，因此企業對於能力的研究與指標建構絕對有其參考價值。唯一必須注意的是，由於公部門與私部門的立足點及追求目標具有根本上的不同，因此在引用時應考量其適用性。

表 2-5　企業部門的能力指標

主題暨資料來源	核心能力
中華汽車核心能力 黃一峰 〈高級文官核心能力架構之初探〉 2001	1. 持續改善 2. 百折不撓 3. 分析能力 4. 創新能力 5. 積極主動 6. 團隊合作 7. 建立夥伴關係
李誠 《高科技產業人力資源管理》 2001	1. 業務能力 (1) 市場專業知識 (2) 策略規劃能力 (3) 資源運用能力

	(4) 業務判斷能力 (5) 風險管理能力 2. 團隊領導能力 (1) 領導能力 (2) 團隊運作能力 3. 自我管理能力 (1) 個人效能管理 (2) 職涯管理 (3) 創新與突破思維
統一超商核心能力 張麗娟 《臺北市政府人事人員核心能力探討之研究》 2003	1. 顧客滿意 2. 工作效率 3. 創新精進 4. 主動領導 5. 有效溝通 6. 啟發潛能
臺灣服務業與製造業人力資源核心能力之比較研究 何明憲 1998	1.專業技術性能力 2.突發狀況的應變能力 3.創新能力 4.倫理道德觀念 5.良好的工作態度 6.自我管理能力 7.學習意願 8.工作熱忱 9.自信心 10.對公司的忠誠度 11.團隊合作 12.溝通能力 13.衝突處理能力 14.人際相處能力 15.語言能力

（資料來源：本研究整理）

第三節　臺北市政策略發展方向

本研究目的既在於建構市府人員的一般能力標準，自然必須從臺北市的城市特色以及發展目標加以考量，俾能找出符合臺北市政願景的能力。以下，就臺北市的沿革、現況，以及未來願景進行探討。

壹、臺北市沿革及發展現況

臺北自清廷設置「臺北府」至今，發展歷史已近 130 年，並且向為臺灣的政經中心。臺北市於民國 38 年因國民政府遷臺而定為首都，後又於 56 年升格為直轄市，自此更因政府資源的挹注、整體都市發展的規劃，以及全臺各地人口的湧入，而成為臺灣發展的標竿都市，更躋身亞洲及國際重要都市之林。

經過一個多世紀以來的沿革，臺北市在自然及人文環境上均自有其特色，分述如下：

一、自然環境

臺北市位於臺灣島北部，地形為三面環山的沖積盆地，水系資源豐富，山坡地佔全市面積一半以上；氣候屬亞熱帶氣候型態，年平均雨量達 2,200 百公釐，平均溫度攝氏 22 度，夏季炎熱多陣雨，冬季冷而多細雨。

對於地勢低窪、土質鬆軟、潮濕多雨且多颱風的臺北市而言，水土保持以及疏浚的課題特別重要，同時也必須特別著力於防範地震、水災與土石流等天然災害。

二、人文環境

（一）人口組成

1. 人口密度高

人口聚集是都市發展的基礎，但人口密度太高，也可能造成都市的負擔。依臺北市政府主計處九十年的統計資料，臺北市人口密度為每平方公里 9,690 人。這在地狹人稠的臺灣雖不

算高（居臺灣七大都市[2]第六位），但依主計處八十九年的國際都市指標評比分析，當年度臺北市每平方公里 9,737 人的人口密度，卻比上海、香港、新加坡、東京、倫敦、漢堡等世界各大城市都要高。人口的密集雖然促進了臺北的產業發展，卻也對生活環境造成一定程度的影響。

2. 教育程度高

臺北市受大學教育程度的人口佔總人口比率 18.08%，為臺灣地區最高者。這與臺北市的所得水準以及教育資源集中等條件有關，但高教育程度卻也可能反過來對其他條件造成影響，例如造成所得水準的提昇以及教育資源的進一步增加。

3. 老化程度高

臺北市的老化指數為 51.58%，是臺灣 7 大都市中人口結構老化程度最高的城市。老年人口多雖然可能增加城市的負擔，但對一個開發程度高的城市而言，老年人口也考驗著福利政策的完善性。

4. 外來人口多

由於臺北市的發展速度較臺灣其他地區為快，又集政、經資源於一身，數量多且條件好的就業機會於是大量吸引了其他縣市的人口湧入。另一方面，由於臺北是臺灣的首善之都暨經貿中心，居民的國際化程度也比較高，因此來臺的外商及外國人就有一大部分聚集於臺北市。長期發展下來，在臺北市活動、就業的人口當中，有一大部分都不是土生土長的臺北人，甚至戶籍、居住地也都不在臺北市。這樣的特性讓臺北市得以匯集各地文化（例如各種不同風味的餐館），聚合各種人才，但同時也可能對城市帶來負擔。

[2] 七大都市分別為：臺北市、高雄市、基隆市、新竹市、臺中市、嘉義市、臺南市。

5. 所得水準高

臺北市民的所得水準不僅居全臺灣七大都市最高，與世界各大城市相比也居於中上，這當然是拜一九七〇年代臺灣經濟起飛以及臺北市身為臺灣政經中心之賜。所得提高會帶來生活水準的提高，因此臺北市的汽車擁有率（每千人 258 輛）不僅遠高於世界平均值（每千人 144.6 輛），電腦擁有率也居臺灣各都市之冠。不過，在生活水準迅速提昇的同時，生活品質卻不一定同步成長。舉凡環境污染、交通壅塞、居住空間狹小等，都是臺北市必須設法改善的問題。值得一提的是，根據臺北市政府主計處民國八十九年的資料，臺北市的貧富差距（最高所得 20%的人與最低所得 20%的人相較，差距 4.31 倍）不論與全球平均（11.3 倍）還是與高度發展國家（9.4 倍）相比，都明顯較低。

（二）產業結構

1. 以服務業為主

臺灣自 1960 年代實施出口導向政策之後，產業結構即從傳統的農業轉型為勞力密集的工業；隨著經濟起飛，又進一步轉變為以服務業為主。這種發展過程當然與各先進國家的經濟發展經驗一致，但臺北市政府建設局委託臺灣大學經濟系所做的研究發現：「臺北市服務業逐漸擴大領先工業的發生時間遠早於臺灣整體產業結構的變化，且其變動行徑亦較臺灣整體來的平緩，顯示臺北市的就業結構變化領先於臺灣省或其他縣市。」這個現象一方面是因為臺北市身為首都，享有「首都特權」（在預算、人力、以及基礎建設上較其他縣市享有優勢），以致於發展速度較其他縣市為快；另一方面，也是因為臺北市高度都市化之後，造成土地成本及生活費用超出製造業負擔所致。（林向愷，1999：38-40）

2. 政府部門員工人數眾多

由於臺北市為首都，除了市政府之外，中央政府各機關也

集中於此，因此政府員工人數遠較其他各縣市為多。事實上，僅以臺北市政府本身來看，市府員工人數與臺北市人口數相比之比率已較許多城市為高。[3]這種現象一方面自然與臺北市的「首都特權」有關（林向愷，1999），但另一方面也是市民生活水準提昇後對政府服務要求更加嚴格的結果。

貳、市政規劃方向

要探討臺北市政府公務人員應該具備什麼能力，除了研析臺北市的現況之外，更必須瞭解市政規劃方向。以下，就近 10 年來歷任市長的市政規劃加以檢視，以了解市政發展的脈絡。

檢視表 2-6 的內容，可發現近 10 年來的市政規劃主要受到以下兩大因素的影響：

一、新世紀來臨的挑戰

長久以來，21 世紀已被塑造成人類理想中高度文明發展的時代，因此 21 世紀的實際到臨也就具有特別重大的意義。過去十年來，為了迎接新世紀，世界各大城市均紛紛著手擘畫新世紀的建設發展方針，臺北市自然也不例外。在這種期待美好新時代來臨的思惟影響下，市政規劃因而特別強調前瞻性以及願景的營造。

臺北市長期以來已是臺灣的首善之都，展望新世紀，自然希望更上一層樓，能夠躋身國際級都市。這樣的期待與理想，從黃大洲市長時代的「提昇臺北市國際經濟地位」、陳水扁市長時代的「與世界同步的國際都市」，到馬英九市長宣示的「打造世界級的首都」，都明確可見。

當然，要晉升為國際級都市，不是只靠經濟發展即可達成。一個成熟的都市，必須在各面向都有高度的發展及鮮明的特色，才可能吸引世界的目光。在這樣的思維之下，自然環境的保育以

[3] 臺北市政府主計處民國八十九年的統計資料顯示，市府每名員工平均服務 33.79 位市民，比起東京（160.77 人）、漢城（221.17 人）、溫哥華（68.08）、新加坡（51.55 人）等都較少。

及人文特色的發展於是都成為市政規劃上的重要議題。

二、市長由官派改為民選

臺北市長於 1994 年由官派改為民選之後，市民對政策的影響力隨之大幅提昇，市府各項施政作為也必須更加考量市民的好惡觀感。因此，市政的規劃與推動開始強調市民參與，並且更為尊重多元價值。同時，諸如休閒設施及福利制度等與人民權益息息相關的事物，也都成為市政規劃上的重點。

表 2-6　近 10 年來歷任臺北市長市政計畫

市政計劃	規劃目標
黃大洲 臺北市綜合發展計畫 1992	臺北市經濟產業發展目標： 1. 提昇臺北市國際經濟地位 2. 健全臺北市經濟產業發展環境
陳水扁 市議會第七屆臨時會施政報告 1995	施政理念： 1. 市民主義 2. 新座標城市─強化國際競爭力 3. 成長管理 4. 新市府運動─廉潔、效率、便民
陳水扁 1996 臺北市都市發展白皮書 1996	臺北市總體都市發展策略： 1. 國際的臺北 2. 效率的臺北 3. 便捷的臺北 4. 舒適的臺北 5. 人文的臺北 6. 休閒的臺北 7. 福祉的臺北 8. 安全的臺北 9. 綠色的臺北 10. 山水的臺北

	臺北國際化策略： 1. 與世界同步的國際都市 2. 亞太地區的國際活動據點 3. 資金與資訊的中繼站
陳水扁 臺北市跨世紀市政建設藍圖 1997	五大目標： 1. 綠色休閒的城市 2. 民主人文的城市 3. 安康便捷的城市 4. 資訊效率的城市 5. 國際互動的城市
馬英九 市議會第八屆第一次大會施政報告 1998	施政願景： 臺灣第一、臺北第一；打造世界級的首都。 六大政綱： 1. 前瞻的都市發展 2. 多元的都市文化 3. 公義的都市社會 4. 安全的都市生活 5. 參與的都市政治 6. 永續的都市環境
馬英九 臺北市都市政策行動白皮書 1998	1. 依區域特色推動產業發展 2. 推動金融建設 3. 發展媒體、物流為策略性服務業 4. 發展精緻農業 5. 積極發展資訊產業 6. 營造有利投資環境
馬英九 第三屆臺北市長就職演說 2002	重要施政方向： 1. 產業城市 2. 更新城市 3. 便利城市

	4. 人文城市 5. 永續城市 6. 福利城市 7. 安全城市 8. 健康城市

（資料來源：本研究整理）

展望未來，除了永不過時的經濟議題外，環保與人文議題想必也會在市政規劃中佔據愈來愈重要的地位。另一方面，在幾次天然災害及流行病揭開若干基礎設施與規範之不足以後，市府在求取市政持續發展的同時，也必須回頭從事向下紮根的工作。站在 21 世紀的開端，市府面對的雖然是個嶄新的時代，但許多施政仍可能必須回歸基本，處理的也可能是存在已久的問題。

第三章　實證研究過程

第一節　問卷設計與分析方法

壹、問卷設計

本研究經參考美國、英國、加拿大、澳洲、紐西蘭等國政府所發展的核心能力指標，發現加拿大文官委員會所訂定之「整體能力架構」體系最為完整，乃決定以該架構為參考基準，並輔以其他學者的研究成果及臺北市政發展的特殊需求，加以彙整修訂而成本研究問卷。

「整體能力架構」為加拿大文官委員會於 1997 年所提出的全面性職業能力模型。這個架構希望由全方位的角度關照一個人適應職場的能力，因此對「能力」的定義不僅限於知識、技術、與才能（即一般所謂的 KSAs），而廣泛涵蓋了價值觀、性向、態度等各種個人特質；同時也不以工作績效為唯一的關注焦點，而擴及廣義的行為，以便適用於人力資源管理制度的各個面向，包括職涯諮商、訓練發展等。此外，這個架構認為個人在職場上的行為表現，應透過個人能力與組織環境的配合加以了解，其架構如圖 3-1。

由圖中可見，整體能力架構所稱的「能力」包括了性向、技術與才能、知識、體能、風格、個性、原則與價值觀等、以及興趣，共八大面向。而就各面向的細項能力而言，則以「技術與才能」的分項最多，所佔的份量也最重。本研究為避免內容過於龐雜，因此排除了風格、體能、興趣等與研究目的較無直接相關的項目，而以「技術與才能」下的各個細項能力為問卷的參考基準，再輔以其他文獻內容加入心質方面的能力，以及對臺北市發展而言特別重要的能力。

除此之外，為讓問卷中核心能力的選項能更符合本府同仁核心能力的面向，問卷量表正式發放前，不但經由專家學者的審查，也透過舉辦中階主管（薦任 9 職等主管人員）、基層主管（薦任 7 至 8 職等主管人員）及基層人員（委任 5 至薦任 7 職等非主管人員）的焦點團體座談會，對問卷量表中的核心能力選項進行檢測與修正。

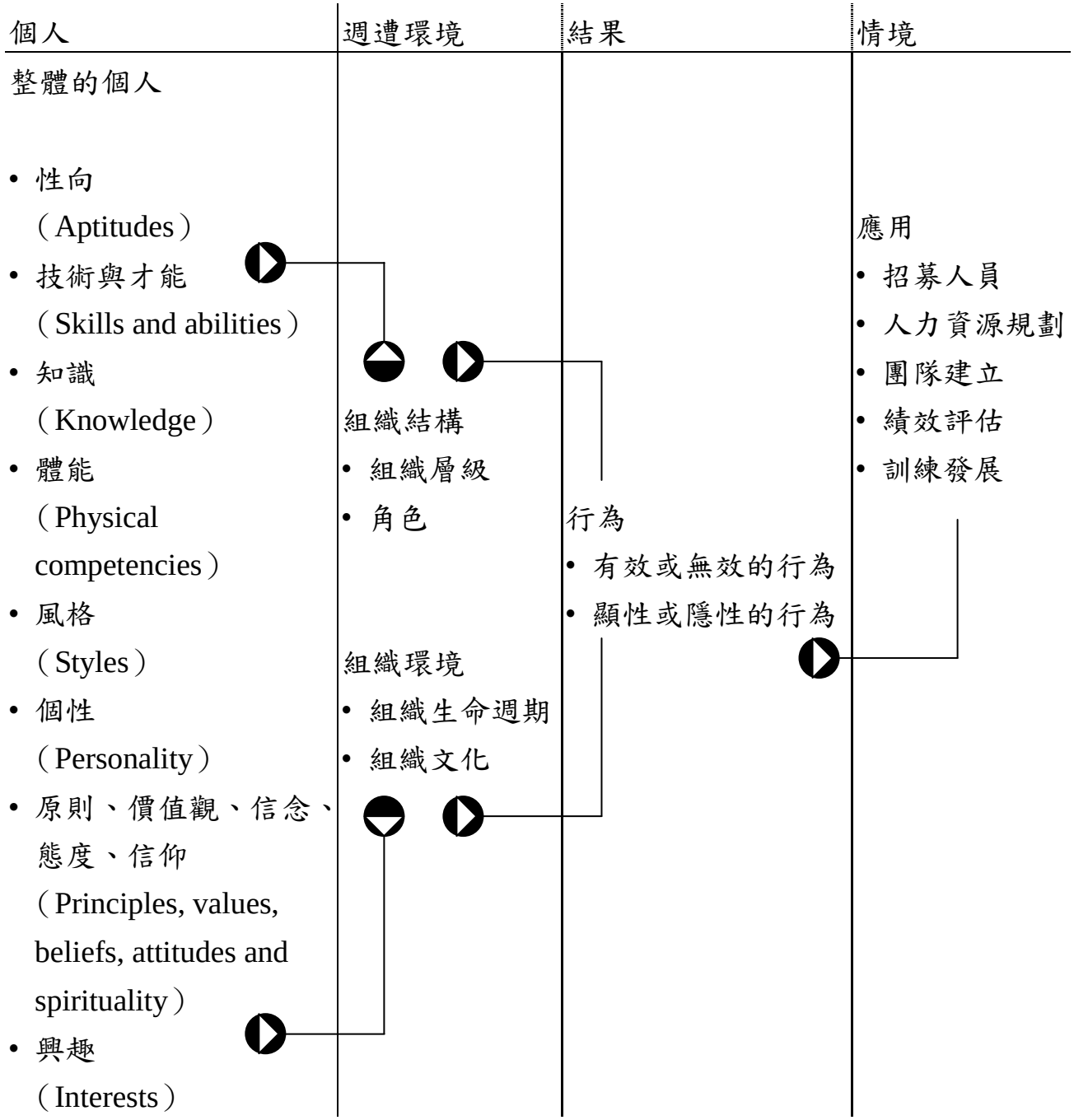

圖 3-1　整體能力架構示意圖

資料來源：Len Slivinski and Jennifer Miles, 1997

本研究的問卷量表主要想瞭解兩大面向：一是市府同仁評估本身具備該項核心能力的程度以及該項核心能力對現職工作的重要性程度；另一方面則是藉由市府同仁各核心能力的具備程度、各核心能力對現職工作的重要性及上述兩者的差異，瞭解目前市府各階層人員最

需要加強的核心能力為何。

問卷量表中各核心能力的構面如下：

一、思考能力

意指面對事情能夠抓住重點，懂得蒐集相關資訊，加以整體考量，做出良好的判斷，並且能夠在適當的時機採取行動。

思考能力的細項能力分別為：

（一）邏輯思考：能夠充分了解事件的前因後果，並洞悉造成事件發生的關鍵因素。

（二）策略性思考：懂得分辨輕重緩急，並採取適當的手段達成目標。

（三）創造性思維：不會墨守成規，能夠以不同的觀點看待事物，並對問題提出具有想像力的解決方式。

（四）分析問題：能夠善用既有資訊，找出問題的關鍵因素，並由此導出解決方法。

（五）即知即行：一旦確定政策目標，衡量過利弊得失之後，便立即付諸行動。

二、溝通能力

意指能夠以明白有效的方式溝通，懂得依對象不同調整溝通方式，並且能夠妥切回應別人的疑問。

溝通能力的細項能力分別為：

（一）口語溝通：選擇適當的言詞、合宜的語氣，簡明扼要地說出心中想法。

（二）傾聽：用心聆聽別人的話語，並將其中的要點記下來。

（三）書面溝通：選擇適當的格式與文詞，簡明扼要地寫出所要表達的意念。

（四）說服的能力：針對聽者的特質選擇適當的說詞、口吻、表情、肢體語言，以博取聽者的認同。

（五）多語能力：能夠使用國語以外的方言或外國語言與人溝通，以及閱讀、撰寫文件。

三、人際能力

意指尊重他人的意見與感受，善於和人維持良好的關係，懂得化解自己或他人的負面情緒。

人際能力的細項能力分別為：

（一）尊重他人：能夠接納他人的意見，理解他人的處境及感受，而與人建立良好的關係。

（二）資訊分享：主動向他人提供與其有關的資訊，也鼓勵他人提出意見。

（三）團隊工作：與團隊成員建立合作而非競爭的關係，謀求共識以及團隊目標的達成。

（四）建立關係：適當參加社交活動，擴大人際圈，並在工作上善用自己的人際資源。

（五）影響能力：設法說服政策決定者採納自己的意見。在集體決策的情況下，能夠影響他人支持自己的意見。

（六）談判能力：能夠理解他人的立場，軟化對方的堅持，並找出各方皆能接受的解決方案。

（七）圓融處事的能力：與人和諧相處，能夠調和異議，避免衝突。

（八）衝突管理能力：察知衝突的肇因，並以公正客觀的立場鼓勵衝突各方展開溝通。

四、自我管理能力

意指懂得自我控制，擁有自信，具備主動與自主學習的特質，行為上懂得因勢制宜。

自我管理能力的細項能力分別為：

（一）自信：能夠獨當一面，面對難題時，對自己解決問題的能力以及想法具備充分信心。

（二）積極主動：不待催促即做好份內工作，情況需要時也願意撈過界，協助辦理職務範圍以外的工作，並為工作結果負起責任。

（三）自主學習：從自己的經驗以及他人的意見中反省自己的優缺點以及工作表現，進而爭取訓練學習的機會改進自身能力。

（四）彈性：對環境變遷及人員變動能夠快速適應，同時維持工作效率。

（五）品德：以正確的價值觀看待自己的工作，待人接物皆秉持正直高尚的心態與行為。

（六）情緒管理：能夠承擔壓力、忍受挫折，不讓負面情緒影響人際關係以及工作表現。

五、組織能力

意指能對工作進行規劃與組織，善於協調整合。

組織能力的細項能力分別為：

（一）工作規劃：根據工作目標訂定實際可行的階段性任務及時程。

（二）風險管理：行事前能夠評估風險，藉以選擇較佳的執行方式，並且願意冒合理的風險採取創新做法。

（三）資源整合：善於找尋經濟、人力等各種資源，並妥當運用以達成任務。

（四）達成任務的能力：願意接受工作責任，積極推動工作進展，如期達成任務。

（五）危機處理：及早發現危機，警告相關人員，立即著手因應，並能在過程中累積經驗。

（六）進度控管：監控工作的進展與品質，掌握影響工作的外在條件，而能依照需要修正工作計畫。

六、顧客服務能力

意指以良好的服務態度及服務內容滿足顧客需求，並於提供服務後主動探求顧客的反應。

顧客服務能力的細項能力分別為：

（一）了解顧客需求：提供顧客反映需求的機會，並能了解顧客不斷改變的需求與期待。

（二）滿足顧客需求：對內部與外部顧客一視同仁，且願意盡己所能為顧客提供迅速有效的個人化服務。

（三）追踪服務效果：即時提供顧客相關服務資訊，主動詢問顧客意見，藉以改進服務品質。

（四）建立夥伴關係：為了達成任務，願意與同仁、顧客，以及其他

機關團體分享資源與資訊，妥協及合作。

（五）政策行銷：選擇投合顧客喜好的宣傳方式，使其了解政策的優點以及對他的好處。

（六）堅持品質：了解品質標準何在，而能夠讓自己的工作成果符合品質標準，並持續進行標竿學習。

七、執行能力

意指處理工作時，懂得應用適當的技術（例如計算、寫作、邏輯推理的技術）及工具（例如電腦、影印機、美術用具）以促成工作完成。

執行能力的細項能力分別為：

（一）具備專業技能：在自己的專業領域內不斷吸收新知，與該領域的人士保持密切關係，且能夠在工作上運用自己的專業。

（二）運用資訊科技的能力：熟悉電腦的基本原理與基本操作，包括文書處理及網路工具，能夠運用電腦解決工作上的問題。

（三）運用工具和設備的能力：具備器具使用、維護、及安全的基本知識，能夠利用器具增進工作效率。

（四）處理資料的能力：能夠蒐集資料並加以組織、分類，而以清楚明確的方式呈現出來，且能探究資料所代表的意義。

（五）分析數據的能力：具備基本的心算及統計方法，能夠詮釋數據所代表的意義。

（六）了解法規：具備基本的法治素養，並對工作相關的法規具有足夠知識，而能夠積極地依法行政。

八、經營能力

意指懂得蒐集分析與組織目標有關的資料，並且靈活運用組織的政策及程序，讓組織達成目標。

經營能力的細項能力分別為：

（一）預算掌控：對會計程序及預算法規具有基本了解，能夠以成本效益的觀念善用預算，同時密切掌握預算執行情形。

（二）活用組織的制度與規範：積極運用組織的制度與規範，以增進

效率、達成任務，

（三）決策能力：能夠蒐集相關資訊，於研判分析、權衡輕重之後，即時做出利大於弊的決策。

（四）創造價值的能力：隨時留心環境變化及顧客需求，以即時有效的服務，提升組織存在的價值。

（五）業務敏銳度：能夠察覺外在條件對組織的衝擊，在不同情境下研判成功的關鍵因素，並能將組織策略擬訂為實際可行的政策。

九、管理能力

意指能夠與部屬維持良好的互動關係，懂得尊重部屬，並開發部屬的潛能；創造有利於發揮效能的工作氣氛；確保人力資源政策的規劃與實施能夠與組織的原則一致。

管理能力的細項能力分別為：

（一）管理團隊：能夠為團隊成員指引方向，提供資源，帶領團隊成員達成任務。

（二）變革管理：了解變革對組織成員可能造成的影響，設法化解人員對變革的抗拒，並為變革規劃實際可行的時程與方式。

（三）鼓勵參與：充分授權及信任團隊成員，鼓勵他們提供意見，參與決策過程。

（四）分派工作：將工作分派給適當的人員，給予明確指示，且視需要加以督導。

（五）建立團隊:善用人才,能夠選擇才能互補的人員組成優秀團隊。

（六）人才培育：了解團隊成員的長處所在與發展需求，提供適當的訓練機會，且派給足以磨練及提升其能力的工作。

（七）教導啟發員工的能力：為員工提供職涯發展方向的指引，給予員工接觸高階決策人員的機會，以開拓其視野與心胸。

（八）績效管理：對員工的工作表現適時提供回饋，表現良好者給予獎勵，表現欠佳者給予建設性的批評。

（九）重視多元價值：對於不同文化背景的人員所抱持的不同價值觀，以及看待事物的不同角度，能夠予以尊重並加以理解。同

時也鼓勵員工分享及包容彼此的不同想法。

十、領導能力

意指能夠啟發他人，並且吸引眾人奉獻心力達成共同的目標；具有遠見，能夠擬定策略性的計畫及執行方法。

領導能力的細項能力分別為：

（一）願景塑造：掌握國內外社會發展的潮流，了解組織在其中所能夠扮演的角色，進而提出組織的基本價值與理想目標，並且激發組織成員對組織願景的熱情與支持。

（二）成功的推手：確保組織具備對達成目標有所助益的制度，精簡不必要的工作流程及人員建制，以促成組織發展及組織目標的達成。

（三）領導變革：將外在變革視為自我提升的機會，鼓勵員工擁抱變革，並在變革的過程中穩紮穩打，避免造成混亂。

（四）塑造良好的工作環境：創造效率、安全、健康的工作環境，在組織制度中明訂相關規範。

（五）運用組織的獨特知能（know-how）：明白組織的慣例與重點目標，對組織內部的「政治情勢」保持敏感，而能夠與其他部門建立良好關係，並於制定政策時周詳考量各部門的立場。

貳、 分析方法

在問卷的資料分析上，主要為運用描述統計、t 檢定（t-test）及迴歸的分析方法：

一、描述性統計方法（descriptive analysis）

描述性統計分析主要用來瞭解研究各類別變項的分佈情形與各量表的基本數據，常用的為層面或量表的平均數、中數、標準差、最大值及最小值，在本研究中，受訪者基本資料部份，採次數分配的方式加以瞭解。而在市府同仁具備各核心能力程度及該項核心能力對現職工作的重要性上，則計算出各選項的平均數，依平均數的數值決定各核心能力程度及對現職工作重要性程度的

高低。

二、t 檢定

獨立樣本 t 考驗的主要功能在檢定一個二分間斷變項（自變項）之二個類別之樣本，在一個等距以上變項（依變項）上之平均數是否顯著差異，以瞭解樣本依變項上之平均數高低是否會因自變項之不同而有所差異。本研究中，t 檢定主要運用於瞭解中階主管、基層主管及基層人員在具備各核心能力程度及該項核心能力對現職工作的重要性上是否會因性別而有所差異，若其結果顯著，再查看其男女平均數高低以斷定其差異。

三、迴歸分析

迴歸分析就是一種統計分析的方法，主要在了解自變項（independent variable）與依變項（dependent variable）間之數量關係。它的主要用處，是尋找兩個或兩個以上的變數之間的相互變化的關係。在本研究中，迴歸分析運用於瞭解中階主管、基層主管及人員在具備各核心能力程度及該項核心能力對現職工作的重要性上是否會因教育程度而有所差異，若其結果顯著，再觀察 β 值為正值或負值，以確定教育程度對本身具備能力的程度及能力對現職重要性程度成正相關或負相關。

第二節　焦點團體座談與深度訪談

壹、焦點團體座談

本研究之問卷經參考相關文獻擬定之後，為確保問卷內容切合市府實際狀況，乃根據問卷發放對象，邀集各層級之人員，分別舉行中階主管、基層主管、以及基層人員之焦點團體座談會。

焦點團體座談會與會人員之挑選方式，係由本中心學員資料庫中挑選成績優異，或卓有見解的學員予以邀請。會議進行方式則先由指導老師向與會人員講解核心能力概念及本次研究目的，再將問卷內容交由與會人員依本身工作經驗，及對各項核心能力的理解，進行篩檢及重新分類；而經過篩檢後的問卷，就是適用於該層級的問卷，亦即實際進行問卷調查時所使用的問卷。篩檢後問卷內容，詳見附錄 1。

此外，與會人員也在會中針對本研究提出各種意見，簡要彙整如下：

一、針對整體研究之建議

（一）能力的研究應該長期、階段性地推動，並且內容與時俱增。

（二）目前這項研究做的是市府員工對自己工作能力的看法，希望能夠再探究主管對下屬的期望。這樣得到的研究結果應該會比較完整。

（三）希望公訓中心未來能夠對核心能力建構明確的指標，像是國中英語 3000 字這樣的具體標準。

二、針對問卷設計之建議

（一）建議在問卷裡加進文化思維以及宏觀的價值觀。

（二）職等相近的人員，不同職務之間的差異仍然很大，建議問卷針對不同職位加以細分。

（三）希望能力的定義能夠更加明確。

與會人員之建議，均於會後逐步納入考量，適度修正研究內容。

不過，鑒於實際可行性，部分建議仍無法採用；例如與會人士建議問卷針對不同職位加以細分，便難以在本研究中做到。蓋本研究係針對市府全體員工，內容勢必以普及性為主，細部差異則難以兼顧。惟細部差異之問題，仍可在後續研究，或各局處的內部調查中加以處理。

貳、高階主管深度訪談

由於高階主管（簡任 10 至 11 職等主管人員）人數不多，且對政策制定及局處發展均具有高度影響力，若施以問卷調查，蒐集所得之資料恐過於貧乏，因此乃採用深度訪談方式，以深入了解高階主管應該具備哪些能力，並探知其對市府發展之看法，及對市府員工之期許。

高階主管深度訪談題綱如下：

一、請問您認為貴單位最重要的任務是什麼，又執行這些任務需要什麼樣的能力？

二、請問您認為貴單位面對最大的挑戰是什麼，又因應這些挑戰需要什麼樣的能力？

三、就您的觀察，請問您認為能夠貫徹市長政策的下列人員，各具有哪些共同的特質及能力？

（一）高階主管

（二）中階主管

（三）基層主管

（四）基層人員

四、請問您認為目前上述人員最缺乏的核心能力分別有哪些？

五、在您所提出的這些能力當中，請問您認為哪些特別或迫切需要由公訓中心協助訓練？

六、以臺北市身為首善之都的地位，請問您認為和其他縣市比較起來，本府人員特別需要什麼能力？

七、過去 10 年來臺灣社會環境變遷極大，請問就您的觀察，您認為本府人員所需要的能力是否也有什麼樣的改變？

八、請問您對於公訓中心正在進行中的核心能力研究，有沒有什麼建

議？

除以上題綱之外，訪談時亦順帶就人力資源及訓練等相關議題詢問受訪者意見（訪談記錄詳見附錄 3）。最後，訪談結論則用以印證問卷調查結果，如發現雙方認知出現落差，即可加以分析，以進一步釐清市府員工之必備能力。

第三節　問卷發放

本問卷發放對象包含中階主管（薦任 9 職等科室主管），基層主管（薦任 7 至 8 職等主管），以及基層人員（委任 5 至薦任 7 職等非主管）三種層級，其中基層人員原應含括委任 1 至 4 職等人員，惟考量避免過度稀釋主管階層之代表性，乃以佔基層人員總數近 8 成之科員（委任 5 至薦任 7 職等）為代表。

在正常情況下，樣本愈大其代表性也愈高。換言之，樣本的大小與抽樣誤差成反比。但樣本愈大，所需的研究成本（包括經費、人力與時間）也愈高。因此，在實際執行抽樣設計時，必須同時考量研究成本和抽樣誤差兩個因素（李沛良，1992：125）。本研究在考量研究成本、抽樣誤差及參考表 3-1 所提及的信賴水準與抽樣誤差後，將信賴水準設定為.99，可容忍誤差為±3%，抽出樣本至少 1843 份。

表 3-1　樣本大小與抽樣誤差對照表

信賴水準		**.95**			**.99**		
二項分配比例		30 70	40 60	50 50	30 70	40 60	50 50
可	±1.0%	8067	9220	9604	13933	15924	16587
容	±2.0%	8017	2305	2401	3483	3981	4417
忍	±3.0%	896	1024	1067	1548	1769	1843
誤	±4.0%	504	567	600	871	995	1037
差	±5.0%	323	369	384	557	637	663

資料來源：賴世培等，1996：15。

根據臺北市政府人事處資訊室資料，市府中階主管人數共 456 人，基層主管 1757 人，科員 17826 人。擬於.99 信賴區間、±3%誤差容忍範圍下，按比例分層隨機抽樣 2400 人：中階主管 55 人，基層主管 210 人，科員 2135 人（樣本數原為 1843 人，但為避免問卷回收率過低及無效問卷過多，乃擴增至 2400 人）。

問卷發放後，實際回收份數為 1856 份，其中有效問卷計 1623 份。

如以市議會各委員會之分類方式將市府各機關分為 6 大工作群組，分別統計各群組之有效問卷份數，則可得表 3-2 之數據。至於問卷的發放數、回收數與廢卷數等其他數據，請參見附錄 2。

表 3-2　6 大工作群組有效問卷分佈表

工作群組	有效問卷份數
民政組	683
教育組	85
警政衛生組	125
財政建設組	165
交通組	66
工務組	499

第四章　研究結果分析

第一節　問卷調查結果統計

本研究問卷旨在瞭解目前市府同仁（中階主管、基層主管及基層人員)所具備之核心能力，以及各項核心能力對現職工作重要性程度。問卷內容分為兩大部份，第一部分是評估自己具備核心能力的強度，數字 0-4 代表具備該項能力的強度，其中 0 代表完全不具備，4 代表充份具備。因此，選項所得的平均分數愈高，表示市府同仁認為自己愈具備該項能力，反之亦然。第二部份則是評估核心能力對現職工作的重要程度，數字 0-4 代表該項核心能力對現職工作重要性的強度，其中 0 代表完全不重要，4 代表非常重要。因此，選項所得的平均分數愈高，表示市府同仁認為該項核心能力對現職工作愈重要，反之亦然。

若以核心能力的具備程度與重要性的平均數相比較，即可得知該項核心能力對現職工作重要性程度與本身具備該項核心能力之落差，差距愈大，表示愈需加強該項核心能力的培訓。另外，也將檢視市府同仁個人背景因素（性別與教育程度）是否對核心能力重要性的認知以及具備程度有所影響。

以下，就分別針對中階主管、基層主管及基層人員的問卷調查統計結果加以說明。

壹、中階主管

一、具備核心能力的程度

由表 4-1 統計結果得知，中階主管認為自己在各項核心能力具備的程度上，由高至低分別為溝通能力、自我管理能力、人際能力、執行能力、領導能力、管理能力、思考能力（管理與思考並列第 6)、組織能力、顧客服務能力。就核心能力細項而言，具備程度前 10 名依序為尊重他人、團隊工作(尊重他人與團隊工作並列第 1)、自信、傾聽、積極主動、達成任務的能力（積極主動與達成任務的能力並列第 5)、

具備專業技能、邏輯思考、口語溝通、進度控管（邏輯思考、口語溝通與進度控管並列第 8)；末 10 名依序為預算掌控、願景塑造、成功的推手、領導變革(成功的推手與領導變革並列倒數第 7)、危機處理、政策行銷、創造性思維、追蹤服務效果、運用資訊科技、變革管理，變革管理為最後 1 名。

表 4-1　中階主管具備各項核心能力程度之平均數

核心能力（排序）	具備程度平均數	核心能力細項（排序）	具備程度平均數
思考能力（6）	2.9	邏輯思考（8）	3.11
		策略性思考	2.86
		創造性思維（-4）	2.73
溝通能力（1）	3.16	口語溝通（8）	3.11
		傾聽（4）	3.21
人際能力（3）	3.06	尊重他人（1）	3.33
		團隊工作（1）	3.33
		建立關係	2.95
		影響能力	2.86
		圓融處事的能力	2.98
		衝突管理能力	2.91
自我管理能力（2）	3.14	積極主動（5）	3.2
		情緒管理	3.07
組織能力（8）	2.89	工作規劃	3.05
		資源整合	2.86
		危機處理（-6）	2.75
顧客服務能力（9）	2.84	了解顧客需求	2.98
		追踪服務效果（-3）	2.72
		建立夥伴關係	2.91
		政策行銷（-5）	2.74
執行能力（4）	2.97	具備專業技能（7）	3.13

		運用資訊科技的能力（-2）	2.71
		運用工具和設備的能力	2.84
		處理資料的能力	2.88
		分析數據的能力	2.91
		達成任務的能力（5）	3.2
		進度控管（8）	3.11
		了解法規	2.96
管理能力（6）	2.9	預算掌控（-10）	2.82
		管理團隊	3
		變革管理（-1）	2.66
		鼓勵參與	3
		建立團隊	3
		人才培育	2.93
領導能力（5）	2.93	願景塑造（-9）	2.8
		成功的推手（-7）	2.79
		領導變革（-7）	2.79
		決策能力	2.93
		業務敏銳度	3
		自信（3）	3.27

（註：核心能力細項僅標示前 10 名與末 10 名，末 10 名以負數表示，「-1」為最後 1 名，以此類推。）

二、各核心能力對現職的重要程度

由表 4-2 統計結果得知，中階主管認為各核心能力對現職的重要性程度，由高至低分別為溝通能力、自我管理能力（溝通與自我管理並列第 1）、人際能力、執行能力、領導能力、管理能力、組織能力（管理與組織並列第 5）、思考能力、顧客服務能力。就核心能力細項而言，

最重要的前 10 名依序為達成任務的能力、團隊工作、口語溝通、尊重他人（口語溝通與尊重他人並列第 3）、了解法規、建立團隊、衝突管理能力（建立團隊與衝突管理並列第 6）、積極主動、具備專業技能、進度控管（積極主動、專業技能與進度控管並列第 8）；末 10 名依序為成功的推手、自信、了解顧客需求、領導變革、變革管理、運用工具和設備、追蹤服務效果（運用工具和設備與追蹤服務效果並列倒數第 4）、政策行銷、建立夥伴關係、創造性思維，創造性思維為最後 1 名。

表 4-2 中階主管各項核心能力對現職工作重要性程度之平均數

核心能力（排序）	重要性平均數	核心能力細項（排序）	重要性平均數
思考能力（8）	3.16	邏輯思考	3.32
		策略性思考	3.27
		創造性思維（-1）	2.89
溝通能力（1）	3.44	口語溝通（3）	3.49
		傾聽	3.39
人際能力（3）	3.41	尊重他人（3）	3.49
		團隊工作（2）	3.56
		建立關係	3.28
		影響能力	3.26
		圓融處事的能力	3.40
		衝突管理能力（6）	3.46
自我管理能力（1）	3.44	積極主動（8）	3.45
		情緒管理	3.43
組織能力（5）	3.32	工作規劃	3.42
		資源整合	3.26
		危機處理	3.27
顧客服務能力（9）	3.07	了解顧客需求（-8）	3.18
		追踪服務效果（-4）	3.09

		建立夥伴關係（-2）	3.00
		政策行銷（-3）	3.05
執行能力（4）	3.37	具備專業技能（8）	3.45
		運用資訊科技的能力	3.29
		運用工具和設備的能力（-4）	3.09
		處理資料的能力	3.33
		分析數據的能力	3.25
		達成任務的能力(1)	3.59
		進度控管（8）	3.45
		了解法規（5）	3.48
管理能力（5）	3.32	預算掌控	3.30
		管理團隊	3.39
		變革管理（-6）	3.14
		鼓勵參與	3.29
		建立團隊（6）	3.46
		人才培育	3.32
領導能力（7）	3.24	願景塑造	3.25
		成功的推手（-10）	3.23
		領導變革（-7）	3.16
		決策能力	3.27
		業務敏銳度	3.32
		自信（-9）	3.21

（註：核心能力細項僅標示前 10 名與末 10 名，末 10 名以負數表示，「-1」為最後 1 名，以此類推。）

三、核心能力具備程度與對現職重要性之落差

藉由核心能力對現職重要性與具備程度之平均數差距，我們可以

推知，落差愈大代表該項核心能力雖重要但員工具備該能力程度尚低，因此，可將之列入市府培育員工之加強項目，故由表 4-3 可知，重要性與具備程度落差最大的前 3 項核心能力分別為：組織能力、管理能力以及執行能力，亦即為中階主管最需要加強的前 3 項核心能力；此外，若進行細部探討，就核心能力細項而言，最需要加強的前 10 項能力則依序為運用資訊科技、衝突管理能力、了解法規、危機處理（了解法規與危機處理並列第 3）、預算掌控、變革管理（預算掌控與變革管理並列第 5）、建立團隊、願景塑造、處理資料的能力（願景塑造與處理資料的能力並列第 8）、成功的推手。

表 4-3　中階主管具備核心能力程度及核心能力對現職工作重要性程度平均數之差異

核心能力（排序）	平均數差異（重要性-具備程度）	核心能力細項（排序）	平均數差異（重要性-具備程度）
思考能力（8）	0.26	邏輯思考	0.21
		策略性思考	0.41
		創造性思維	0.16
溝通能力（7）	0.28	口語溝通	0.38
		傾聽	0.18
人際能力（4）	0.35	尊重他人	0.16
		團隊工作	0.23
		建立關係	0.33
		影響能力	0.40
		圓融處事的能力	0.42
		衝突管理能力（2）	0.55
自我管理能力（6）	0.3	積極主動	0.25
		情緒管理	0.36
組織能力（1）	0.43	工作規劃	0.37
		資源整合	0.40

		危機處理（3）	0.52
顧客服務能力（9）	0.23	了解顧客需求	0.20
		追踪服務效果	0.37
		建立夥伴關係	0.09
		政策行銷	0.31
執行能力（3）	0.4	具備專業技能	0.32
		運用資訊科技的能力（1）	0.58
		運用工具和設備的能力	0.25
		處理資料的能力（8）	0.45
		分析數據的能力	0.34
		達成任務的能力	0.39
		進度控管	0.34
		了解法規（3）	0.52
管理能力（2）	0.42	預算掌控（5）	0.48
		管理團隊	0.39
		變革管理（5）	0.48
		鼓勵參與	0.29
		建立團隊（7）	0.46
		人才培育	0.39
領導能力（5）	0.31	願景塑造（8）	0.45
		成功的推手（10）	0.44
		領導變革	0.37
		決策能力	0.34
		業務敏銳度	0.32

		自信	-0.06

（註：核心能力細項僅標示最需要加強的前 10 項能力。）

四、不同背景因素下，中階主管具備核心能力的程度與核心能力對現職重要性程度的差異

接下來依據問卷上的基本資料，分析性別與教育程度的不同是否對中階主管看待核心能力的認知產生影響。因性別為兩個變數之間的關係，採 t 檢定的方式進行，若其結果顯著，再查看其平均數高低以斷定差異；教育程度為三個以上變數，採迴歸分析法進行分析，若其結果顯著，再觀察 β 值為正值或負值，以確定教育程度對本身具備能力的程度及能力對現職重要性程度成正相關或負相關。

其中性別分為男性與女性 2 項;教育程度分為高中職以下、專科、大學、碩士、博士等 5 項。

依上述目的，設立下列 4 種假設：

虛無假設 1：不同性別之中階主管，對本身具備能力的程度並無差異存在。

由表 4-4 可得知 p 值皆大於.05，虛無假設成立，即中階主管不因性別的不同，而在具備能力的程度上有所差異。

表 4-4　不同性別之中階主管，對本身具備能力 t 檢定分析

		獨立樣本t檢定		
		t值	自 由 度（df）	顯著性（雙尾檢定）
思考能力	假設變異數相等	1.778	54	.081
	假設變異數不相等	1.851	33.590	.073
溝通能力	假設變異數相等	-.17	55	.868
	假設變異數不相等	-.182	37.353	.857
人際能力	假設變異數相等	-.880	55	.383
	假設變異數不相等	-.800	24.949	.431

自我管理能力	假設變異數相等	-.856	54	.396
	假設變異數不相等	-.812	27.196	.424
組織能力	假設變異數相等	-.223	55	.825
	假設變異數不相等	-.215	28.196	.831
顧客服務能力	假設變異數相等	-.691	55	.493
	假設變異數不相等	-.626	24.778	.537
執行能力	假設變異數相等	-.175	54	.862
	假設變異數不相等	-.166	27.114	.870
管理能力	假設變異數相等	-.685	54	.496
	假設變異數不相等	-.682	30.243	.500
領導能力	假設變異數相等	.066	54	.948
	假設變異數不相等	.063	27.739	.950

虛無假設 2：不同性別之中階主管對各項能力在現職重要性程度的看法上並無差異存在

由表 4-5 可知 p 值皆大於.05，虛無假設成立，即中階主管不因性別的不同，而在能力對現職重要性程度上有所差異。

表 4-5　不同性別之中階主管，各項能力在現職重要性程度之 t-test 分析

		獨立樣本t檢定		
		t值	自由度（df）	顯著性（雙尾檢定）
思考能力	假設變異數相等	.669	55	.506
	假設變異數不相等	.669	30.211	.509
溝通能力	假設變異數相等	-1.152	55	.254
	假設變異數不相等	-1.174	31.596	.249
人際能力	假設變異數相等	-.911	55	.366
	假設變異數不相等	-.858	26.658	.399
自我管理能力	假設變異數相等	.223	54	.824

	假設變異數不相等	.218	29.010	.829
組織能力	假設變異數相等	-.221	55	.826
	假設變異數不相等	-.192	22.986	.849
顧客服務能力	假設變異數相等	-1.124	55	.266
	假設變異數不相等	-1.147	31.666	.260
執行能力	假設變異數相等	-1.054	55	.296
	假設變異數不相等	-1.089	32.594	.284
管理能力	假設變異數相等	-.765	55	.447
	假設變異數不相等	-.761	29.861	.453
領導能力	假設變異數相等	.024	55	.981
	假設變異數不相等	.022	24.679	.983

虛無假設 3：不同教育程度之中階主管，對本身具備能力的程度並無差異存在

由表 4-6 可知 p 值皆大於.05，虛無假設成立，即中階主管不因教育程度的不同，而在具備能力的程度上有所差異。

表 4-6　不同教育程度之中階主管，對本身具備核心能力迴歸分析

能力項目	非標準係數		標準係數	t 檢定係數	顯著性
	B 係數	標準差	Beta 係數		
思考能力	2.997	.291	-.047	10.300	.000
	-3.18E-02	.091		-.348	.729
溝通能力	3.154	.288	.002	10.941	.000
	1.408E-03	.090		.016	.988
人際能力	3.134	.253	-.040	12.377	.000
	-2.32E-02	.079		-.295	.769
自我管理能力	3.575	.303	-.200	11.783	.000
	-.142	.094		-1.503	.139
組織能力	3.008	.311	-.051	9.670	.000

	-3.66E-02	.097		-.378	.707
顧客服務能力	2.985 -4.75E-02	.277 .086	-.074	10.764 -.550	.000 .585
執行能力	2.921 1.484E-02	.280 .088	.023	10.436 .169	.000 .866
管理能力	3.072 -5.50E-02	.300 .094	-.079	10.252 -.586	.000 .560
領導能力	2.955 -8.47E-03	.279 .087	-.013	10.599 -.097	.000 .923

虛無假設 4：不同教育程度之中階主管對各項能力在現職重要性程度的看法上並無差異存在

由表 4-7 可知 p 值皆大於.05，虛無假設成立，即中階主管不因教育程度的不同，而在能力對現職重要性程度上有所差異。

表 4-7　不同教育程度之中階主管，各項核心能力在現職重要性程度之迴歸分析

能力項目	非標準係數		標準係數	t 檢定係數	顯著性
	B 係數	標準差	Beta 係數		
思考能力	3.404 -8.50E-02	.390 .122	-.094	8.724 -.699	.000 .488
溝通能力	3.574 -4.37E-02	.339 .106	-.056	10.537 -.413	.000 .681
人際能力	3.641 -7.46E-02	.285 .089	-.113	12.764 -.840	.000 .405
自我管理能力	3.365 2.342E-02	.299 .093	.034	11.241 .251	.000 .802
組織能力	3.233	.365	.034	8.850	.000

	2.864E-02	.114		.252	.802
顧客服務能力	2.973 3.415E-02	.329 .103	.045	9.036 .333	.000 .740
執行能力	3.353 -4.30E-03	.307 .096	-.006	10.928 -.045	.000 .964
管理能力	3.318 -7.28E-03	.329 .102	-.010	10.096 -.071	.000 .944
領導能力	2.885 .108	.384 .120	.120	7.524 .900	.000 .372

五、小結

綜合上述，我們可知中階主管所具備之能力、各項核心能力對現職工作重要性不因性別、教育程度等背景因素有所差異。而關於各項核心能力具備程度、重要性及最需加強的 10 項能力排序，彙整如表 4-8 所示。

表 4-8　中階主管具備程度、重要性及最需加強的 10 項能力排序

具備程度最高的 10 項能力細項		重要性最高的 10 項能力細項		最需要加強的 10 項能力細項	
排序	能力項目	排序	能力項目	排序	能力項目
1	尊重他人	1	達成任務的能力	1	運用資訊科技的能力
1	團隊工作	2	團隊工作	2	衝突管理能力
3	自信	3	口語溝通	3	了解法規
4	傾聽	3	尊重他人	3	危機處理
5	積極主動	5	了解法規	5	預算掌控
5	達成任務的能力	6	建立團隊	5	變革管理
7	具備專業技能	6	衝突管理能力	7	建立團隊
8	邏輯思考	8	積極主動	8	願景塑造

8	口語溝通	8	具備專業技能	8	處理資料的能力
8	進度控管	8	進度控管	10	成功的推手

貳、基層主管

一、具備核心能力的程度

由表 4-9 統計結果得知，基層主管認為自己具備各項核心能力的程度，由高至低依序為自我管理能力、溝通能力、組織能力、執行能力、顧客服務能力、管理能力、思考能力、經營能力、領導能力、人際能力。就核心能力細項而言，具備程度前 10 名依序為尊重他人、團隊工作、積極主動、資訊分享、傾聽、自主學習、自信、口語溝通、分析問題、具備專業技能；末 10 名依序為策略性思考、運用資訊科技（策略性思考與運用資訊科技並列倒數第 10）、人才培育、衝突管理能力、追蹤服務效果、創造價值的能力、創造性思維、願景塑造、成功的推手（創造性思維、願景塑造與成功的推手並列倒數第 3）、變革管理、領導變革，領導變革為最後 1 名。

表 4-9　基層主管具備各項核心能力程度之平均數

核心能力（排序）	具備程度平均數	核心能力細項（排序）	具備程度平均數
思考能力（7）	2.78	策略性思考	2.76
		創造性思維（-3）	2.57
		分析問題（9）	3.01
溝通能力（2）	2.98	口語溝通（8）	3.03
		傾聽（5）	3.12
		說服的能力	2.78
人際能力(10)	2.5	尊重他人（1）	3.34
		資訊分享（4）	3.13
		團隊工作（2）	3.28
		建立關係	2.9

		圓融處事的能力	2.9
		衝突管理能力（-8）	2.71
自我管理能力（1）	3.07	自信（7）	3.04
		積極主動（3）	3.15
		自主學習（6）	3.06
		情緒管理	2.92
組織能力（3）	2.92	資源整合	2.89
		進度控管	2.95
顧客服務能力（5）	2.83	了解顧客需求	2.91
		滿足顧客需求	2.82
		追踪服務效果（-7）	2.61
		堅持品質	2.99
執行能力（4）	2.87	具備專業技能（10）	3
		運用資訊科技的能力（-10）	2.76
		運用工具和設備的能力	2.84
		分析數據的能力	2.78
		了解法規	2.95
經營能力（8）	2.59	創造價值的能力（-6）	2.59
管理能力（6）	2.81	管理團隊	2.92
		變革管理（-2）	2.55
		分派工作	2.89
		建立團隊	2.89
		人才培育（-9）	2.75
		教導啟發員工的能力	2.77
		績效管理	2.81
領導能力（9）	2.52	願景塑造（-3）	2.57
		成功的推手（-3）	2.57

		領導變革（-1）	2.42

（註：核心能力細項僅標示前 10 名與末 10 名，末 10 名以負數表示，「-1」為最後 1 名，以此類推。）

二、各能力對現職的重要性程度

由表 4-10 統計結果得知，基層主管認為各項核心能力對現職的重要性程度，由高至低依序為溝通能力、人際能力、組織能力（人際能力與組織能力並列第 2、自我管理能力、執行能力、管理能力、顧客服務能力、經營能力、思考能力、領導能力。就核心能力細項而言，最重要的前 10 項依序為口語溝通、團隊工作（口語溝通與團隊工作並列第 1）、了解法規、尊重他人、進度控管、具備專業技能（進度控管與具備專業技能並列第 5）、說服的能力、圓融處事的能力、積極主動（說服、圓融處事與積極主動並列第 7）、傾聽；末 10 名依序為策略性思考、了解顧客需求、變革管理、追蹤服務效果、滿足顧客需求、創造價值的能力、成功的推手、願景塑造、領導變革、創造性思維，創造性思維為最後 1 名。

表 4-10　基層主管各項核心能力對現職工作重要性程度之平均數

核心能力（排序）	重要性平均數	核心能力細項（排序）	重要性平均數
思考能力（8）	3.03	策略性思考（-10）	3.09
		創造性思維（-1）	2.75
		分析問題	3.25
溝通能力（1）	3.43	口語溝通（1）	3.52
		傾聽（10）	3.37
		說服的能力（7）	3.41
人際能力（2）	3.39	尊重他人（4）	3.43
		資訊分享	3.32
		團隊工作（1）	3.52
		建立關係	3.29

		圓融處事的能力（7）	3.41
		衝突管理能力	3.36
自我管理能力（4）	3.33	自信	3.31
		積極主動（7）	3.41
		自主學習	3.25
		情緒管理	3.34
組織能力（2）	3.39	資源整合	3.36
		進度控管（5）	3.42
顧客服務能力（7）	3.05	了解顧客需求（-9）	3.07
		滿足顧客需求（-6）	2.98
		追踪服務效果（-7）	2.99
		堅持品質	3.14
執行能力（5）	3.32	具備專業技能（5）	3.42
		運用資訊科技的能力	3.16
		運用工具和設備的能力	3.22
		分析數據的能力	3.3
		了解法規（3）	3.48
經營能力（9）	2.97	創造價值的能力（-5）	2.97
管理能力（6）	3.18	管理團隊	3.3
		變革管理（-8）	3.01
		分派工作	3.23
		建立團隊	3.23
		人才培育	3.1
		教導啟發員工的能力	3.2
		績效管理	3.19
領導能力(10)	2.9	願景塑造（-3）	2.91
		成功的推手（-4）	2.93

		領導變革（-2）	2.85

（註：核心能力細項僅標示前 10 名與末 10 名，末 10 名以負數表示，「-1」為最後 1 名，以此類推。）

三、核心能力具備程度與對現職重要性之落差

重複中階主管之檢驗邏輯，藉由核心能力對現職重要性與具備程度之平均數差距，我們可以將落差愈大之核心能力列入市府培育員工之加強項目，故由表 4-11 可知，基層主管最需要加強的前 3 項核心能力分別為：人際能力、執行能力以及組織能力；就核心能力細項而言，最需要加強的前 10 項能力依序為衝突管理能力、說服的能力、了解法規、分析數據的能力、圓融處事的能力、口語溝通、資源整合、進度控管（資源整合與進度控管並列第 7）、變革管理、教導啟發員工、領導變革。

表 4-11　基層主管具備核心能力程度及核心能力對現職重要性程度平均數之差異

核心能力（排序）	平均數差異（重要性-具備程度）	核心能力細項（排序）	平均數差異（重要性-具備程度）
思考能力（9）	0.25	策略性思考	0.33
		創造性思維	0.18
		分析問題	0.24
溝通能力（4）	0.45	口語溝通（6）	0.49
		傾聽	0.25
		說服的能力(2)	0.63
人際能力（1）	0.89	尊重他人	0.09
		資訊分享	0.19
		團隊工作	0.24
		建立關係	0.39
		圓融處事的能力（5）	0.51

		衝突管理能力（1）	0.65
自我管理能力（8）	0.26	自信	0.27
		積極主動	0.26
		自主學習	0.19
		情緒管理	0.42
組織能力（3）	0.47	資源整合（7）	0.47
		進度控管（7）	0.47
顧客服務能力（10）	0.22	了解顧客需求	0.16
		滿足顧客需求	0.16
		追踪服務效果	0.38
		堅持品質	0.15
執行能力（2）	0.67	具備專業技能	0.42
		運用資訊科技的能力	0.4
		運用工具和設備的能力	0.38
		分析數據的能力（4）	0.52
		了解法規（3）	0.53
經營能力（5）	0.38	創造價值的能力	0.38
管理能力（7）	0.37	管理團隊	0.38
		變革管理（9）	0.46
		分派工作	0.34
		建立團隊	0.34
		人才培育	0.35
		教導啟發員工的能力（10）	0.43
		績效管理	0.38
領導能力	0.38	願景塑造	0.34

（5）		成功的推手	0.36
		領導變革（10）	0.43

（註：核心能力細項僅標示最需要加強的前 10 項能力。）

四、不同背景因素下，基層主管具備核心能力的程度與核心能力對現職重要性程度的差異

虛無假設 1：不同性別之基層主管，對本身具備能力的程度並無差異存在

由表 4-12 可知，思考能力、經營能力、管理能力、領導能力 p 值小於.05，推翻虛無假設，即基層主管在思考能力、經營能力、管理能力、領導能力上會因性別的不同，而在具備能力的程度上有所差異。其餘之具備能力，不因性別之不同而有所差異。

進一步檢視思考能力、經營能力、管理能力、領導能力這四項能力男女平均數之間之差異，可以發現男性平均數皆大於女性，即男性基層主管具備思考能力、經營能力、管理能力、領導能力的程度較女性高（如表 4-13 所示）。

表 4-12　不同性別之基層主管，對本身具備能力 t-test 分析

核心能力	假設	獨立樣本t檢定		
		t值	自 由 度（df）	顯著性（雙尾檢定）
思考能力	假設變異數相等	3.272	165	.001
	假設變異數不相等	3.254	157.012	.001
溝通能力	假設變異數相等	-.191	163	.849
	假設變異數不相等	-.190	154.493	.850
人際能力	假設變異數相等	1.211	162	.228
	假設變異數不相等	1.212	159.090	.227
自我管理能力	假設變異數相等	1.917	163	.057
	假設變異數不相等	1.930	162.066	.055
組織能力	假設變異數相等	-.198	163	.843

	假設變異數不相等	-.197	153.694	.844
顧客服務能力	假設變異數相等	.456	162	.649
	假設變異數不相等	.459	160.061	.647
執行能力	假設變異數相等	.928	163	.355
	假設變異數不相等	.934	160.708	.352
經營能力	假設變異數相等	2.578	141	.011
	假設變異數不相等	2.601	137.226	.010
管理能力	假設變異數相等	2.246	163	.026
	假設變異數不相等	2.263	161.503	.025
領導能力	假設變異數相等	2.766	162	.006
	假設變異數不相等	2.778	158.302	.006

表 4-13　不同性別之基層主管具備能力平均數

具備能力	性別	數量	平均數
思考能力	男	77	2.9394
	女	90	2.6296
經營能力	男	63	2.7778
	女	80	2.4375
管理能力	男	75	2.9156
	女	90	2.694
領導能力	男	74	2.6397
	女	90	2.3815

虛無假設 2：不同性別之基層主管對各項能力在現職重要性程度的看法上並無差異存在

由表 4-14 可知，溝通能力、人際能力 p 值小於.05，推翻虛無假設，即基層主管在溝通能力、人際能力對現職重要性程度的看法上，會因性別的不同。其餘能力對現職重要性程度的看法，不因性別之不同而有所差異。

進一步檢視男女在溝通能力、人際能力上，對現職重要性程度看

法的平均數差異，女性平均數皆大於男性，即女性基層主管認為溝通能力及人際能力對現職重要性的程度較男性高（如表 4-15 所示）。

表 4-14　不同性別之基層主管，各項能力在現職重要性程度之 t-test 分析

核心能力	假設	獨立樣本t檢定		
		t值	自由度（df）	顯著性（雙尾檢定）
思考能力	假設變異數相等	.292	163	.770
	假設變異數不相等	.292	158.383	.771
溝通能力	假設變異數相等	-2.488	162	.014
	假設變異數不相等	-2.468	151.819	.015
人際能力	假設變異數相等	-2.374	161	.019
	假設變異數不相等	-2.369	156.619	.019
自我管理能力	假設變異數相等	-1.503	162	.135
	假設變異數不相等	-1.498	155.757	.136
組織能力	假設變異數相等	-1.743	162	.083
	假設變異數不相等	-1.732	153.481	.085
顧客服務能力	假設變異數相等	-.716	161	.475
	假設變異數不相等	-.717	157.652	.474
執行能力	假設變異數相等	-1.524	162	.130
	假設變異數不相等	-1.515	153.514	.132
經營能力	假設變異數相等	.228	144	.820
	假設變異數不相等	.230	139.163	.818
管理能力	假設變異數相等	.203	162	.839
	假設變異數不相等	.205	161.035	.838
領導能力	假設變異數相等	.263	160	.793
	假設變異數不相等	.268	159.900	.789

表 4-15　不同性別之基層主管，各項能力在現職重要性程度之平均數

具備能力	性別	數量	平均數
溝通能力	男	76	3.3070
	女	88	3.5455
人際能力	男	76	3.2693
	女	87	3.4847

虛無假設 3：不同教育程度之基層主管，對本身具備能力的程度並無差異存在

由表 4-16 可知，p 值皆大於.05，虛無假設成立，即基層主管不因教育程度的不同，而在具備能力的程度上有所差異。

表 4-16　不同教育程度之基層主管，對本身具備核心能力迴歸分析

能力項目	非標準係數		標準係數	t 檢定係數	顯著性
	B 係數	標準差	Beta 係數		
思考能力	684	.207	.034	12.944	.000
	3.020E-02	.070		.434	.665
溝通能力	2.992	.193	-.008	15.531	.000
	-6.95E-03	.065		-.107	.915
人際能力	2.956	.172	.038	17.142	.000
	2.849E-02	.058		.490	.625
自我管理能力	2.739	.206	.116	13.296	.000
	.104	.069		1.501	.135
組織能力	2.787	.218	.046	12.765	.000
	4.348E-02	.074		.590	.556
顧客服務能力	2.786	.220	.018	12.638	.000
	1.712E-02	.074		.232	.817
執行能力	2.579	.177	.127	14.566	.000
	9.695E-02	.059		1.638	.103
經營能力	2.756	.282	-.053	9.776	.000

	-5.95E-02	.095		-.629	.530
管理能力	2.720	.214	.027	12.710	.000
	2.478E-02	.072		.346	.730
領導能力	2.355	.246	.054	9.588	.000
	5.669E-02	.082		.688	.493

虛無假設 4：不同教育程度之基層主管，對各項能力在現職重要性程度的看法上並無差異存在

由表 4-17 可知，p 值皆大於.05，虛無假設成立，即基層主管不因教育程度的不同，而在能力對現職重要性程度上有所差異。

表 4-17　不同教育程度之基層主管，各項核心能力在現職重要性程度之迴歸分析

能力項目	非標準係數		標準係數	t 檢定係數	顯著性
	B 係數	標準差	Beta 係數		
思考能力	2.536	.263	.149	9.640	.000
	.170	.088		1.930	.055
溝通能力	3.287	.210	.056	15.659	.000
	5.102E-02	.071		.721	.472
人際能力	3.455	.200	-.030	17.299	.000
	-2.53E-02	.067		-.377	.707
自我管理能力	3.262	.228	.022	14.278	.000
	2.174E-02	.077		.282	.778
組織能力	3.186	.242	.067	13.177	.000
	6.991E-02	.082		.587	.393
顧客服務能力	2.756	.306	.076	9.007	.000
	9.966E-02	.102		.974	.331
執行能力	3.273	.198	.016	16.493	.000
	1.387E-02	.066		.209	.835
經營能力	2.793	.332	.046	8.407	.000

	6.186E-02	.111		.557	.578
管理能力	2.963 7.208E-02	.257 .086	.066	11.532 .839	.000 .403
領導能力	2.665 8.239E-02	.299 .100	.065	8.907 .822	.000 .412

五、小結

關於各項核心能力具備程度、重要性及最需加強的 10 項能力排序，彙整如表 4-18。另外由表 4-18 中可發現，基層主管所需加強培訓項目與中階主管略有不同，主要為基層主管面對第一線人員，因此，應特重其衝突管理能力、說服能力。

表 4-18　基層主管各項核心能力具備程度、重要性及最需加強的 10 項能力排序

具備程度最高的 10 項能力細項		重要性最高的 10 項能力細項		最需要加強的 10 項能力細項	
排序	能力項目	排序	能力項目	排序	能力項目
1	尊重他人	1	口語溝通	1	衝突管理能力
2	團隊工作	1	團隊工作	2	說服的能力
3	積極主動	3	了解法規	3	了解法規
4	資訊分享	4	尊重他人	4	分析數據的能力
5	傾聽	5	進度控管	5	圓融處事的能力
6	自主學習	5	具備專業技能	6	口語溝通
7	自信	7	說服的能力	7	資源整合
8	口語溝通	7	圓融處事的能力	7	進度控管
9	分析問題	7	積極主動	8	變革管理
10	具備專業技能	10	傾聽	10	教導啟發員工的能力
				10	領導變革

另外，根據前述分析，男性基層主管認為自己具備思考能力、經

營能力、管理能力、領導能力之程度顯著超越女性，其餘則無差異；至於在核心能力對現職工作重要程度的認知上，女性基層主管對溝通能力及人際能力的重視程度高於男性基層主管，彙整如表 4-19、4-20 所示。至於教育程度則不影響基層主管具備能力及重要程度。

表 4- 19　不同性別之基層主管，對本身具備核心能力的程度有差異之項目

分析重點	自己具備核心能力的程度			
受性別影響之能力別	思考能力	經營能力	管理能力	領導能力
程度比較	男＞女			

表 4-20　不同性別之基層主管，核心能力對現職工作重要程度有差異之項目

分析重點	核心能力對現職工作的重要程度	
受性別影響之能力別	溝通能力	人際能力
程度比較	女＞男	

參、基層人員

一、具備核心能力的程度

由表 4-21 統計結果得知，基層人員認為自己具備各項核心能力的程度，由高至低分別為自我管理能力、人際能力、執行能力、顧客服務能力、組織能力、思考能力、溝通能力、經營能力、管理能力、領導能力。就核心能力細項而言，具備程度前 10 名依序為品德、尊重他人、團隊工作、達成任務的能力、積極主動、自主學習（積極主動與自主學習並列第 10）、建立夥伴關係、處理資料的能力、建立關係、情緒管理、即知即行（情緒管理與即知即行並列第 6）；末 10 名依序為決策能力、風險管理、教導啟發員工（風險管理與教導啟發員工並列倒數第 7）、願景塑造、變革管理、人才培育（變革管理與人才培育並列倒數第 8）、成功的推手、運用獨特知能、領導變革、多語能力，多語能力為最後 1 名。

表 4-21　基層人員具備各項核心能力程度之平均數

核心能力（排序）	具備程度平均數	核心能力細項（排序）	具備程度平均數
思考能力（6）	2.63	邏輯思考	2.75
		策略性思考	2.53
		創造性思維	2.44
		分析問題	2.8
溝通能力（7）	2.57	口語溝通	2.82
		書面溝通	2.79
		說服的能力	2.61
		多語能力（-1）	2.04
人際能力（2）	2.86	尊重他人（2）	3.18
		團隊工作（3）	3.14
		建立關係（9）	2.88
		建立夥伴關係（7）	2.91
		影響能力	2.54
		圓融處事的能力	2.78
		衝突管理能力	2.57
自我管理能力（1）	3.02	積極主動（5）	2.96
		自主學習（5）	2.96
		品德（1）	3.28
		情緒管理（10）	2.86
組織能力（5）	2.7	工作規劃	2.78
		資源整合	2.64
		危機處理	2.54
		進度控管	2.82
顧客服務能力（4）	2.74	了解顧客需求	2.85
		滿足顧客需求	2.77
		追踪服務效果	2.6
執行能力	2.81	具備專業技能	2.85

（3）		運用資訊科技的能力	2.73
		運用工具和設備的能力	2.79
		達成任務的能力(4)	2.99
		處理資料的能力(8)	2.89
		分析數據的能力	2.7
		即知即行（10）	2.86
		了解法規	2.67
經營能力（8）	2.44	預算掌控	2.47
		活用組織的制度與規範	2.48
		決策能力（-10）	2.37
		創造價值的能力	2.42
管理能力（9）	2.37	管理團隊	2.38
		變革管理（-5）	2.27
		鼓勵參與	2.47
		風險管理（-8）	2.32
		分派工作	2.42
		建立團隊	2.46
		人才培育（-5）	2.27
		教導啟發員工的能力（-8）	2.32
		績效管理	2.41
領導能力（10）	2.21	願景塑造（-7）	2.28
		成功的推手（-4）	2.23
		領導變革（-2）	2.12
		運用組織的獨特知能（-3）	2.19

（註：核心能力細項僅標示前 10 名與末 10 名，末 10 名以負數表示，「-1」為最後 1 名，以此類推。）

二、各能力對現職的重要性程度

由表 4-22 統計結果得知，基層人員認為各項核心能力對現職的重要性程度，由高至低依序為自我管理能力、執行能力、人際能力、組織能力、溝通能力、顧客服務能力、思考能力、經營能力、管理能力、領導能力。就核心能力細項而言，最重要的前 10 名依序為品德、達成任務的能力、團隊工作、了解法規（團隊工作與了解法規並列第 3）、尊重他人、口語溝通、情緒管理（口語溝通與情緒管理並列第 6）、進度控管、具備專業技能（進度控管與具備專業技能並列第 8）、積極主動；末 10 名依序為創造性思維、人才培育、教導啟發員工（人才培育與教導啟發員工並列倒數第 8）、風險管理、願景塑造、成功的推手（願景塑造與成功的推手並列倒數第 5）、變革管理、運用組織的獨特知能（變革管理與運用組織的獨特知能並列倒數第 3）、領導變革、多語能力，多語能力為最後 1 名。

表 4-22　基層人員各項核心能力對現職工作重要性程度之平均數

核心能力（排序）	重要性平均數	核心能力細項（排序）	重要性平均數
思考能力（7）	2.77	邏輯思考	2.86
		策略性思考	2.7
		創造性思維（-10）	2.54
		分析問題	2.97
溝通能力（5）	2.87	口語溝通（6）	3.17
		書面溝通	3.05
		說服的能力	3
		多語能力（-1）	2.25
人際能力（3）	3.07	尊重他人（5）	3.2
		團隊工作（3）	3.21
		建立關係	3.07
		建立夥伴關係	3.05
		影響能力	2.83
		圓融處事的能力	3.12

		衝突管理能力	3.03
自我管理能力（1）	3.17	積極主動（10）	3.13
		自主學習	3.06
		品德（1）	3.3
		情緒管理（6）	3.17
組織能力（4）	3.05	工作規劃	3.06
		資源整合	2.98
		危機處理	3.01
		進度控管（8）	3.15
顧客服務能力（6）	2.84	了解顧客需求	2.89
		滿足顧客需求	2.86
		追踪服務效果	2.77
執行能力（2）	3.1	具備專業技能（8）	3.15
		運用資訊科技的能力	3.03
		運用工具和設備的能力	3.03
		達成任務的能力（2）	3.23
		處理資料的能力	3.09
		分析數據的能力	2.97
		即知即行	3.09
		了解法規（3）	3.21
經營能力（8）	2.67	預算掌控	2.69
		活用組織的制度與規範	2.74
		決策能力	2.61
		創造價值的能力	2.64
管理能力（9）	2.56	管理團隊	2.6
		變革管理（-3）	2.45
		鼓勵參與	2.6
		風險管理（-7）	2.51
		分派工作	2.57
		建立團隊	2.63

		人才培育（-8）	2.52
		教導啟發員工的能力（-8）	2.52
		績效管理	2.66
領導能力（10）	2.4	願景塑造（-5）	2.47
		成功的推手（-5）	2.47
		領導變革（-2）	2.37
		運用組織的獨特知能（-3）	2.45

（註：核心能力細項僅標示前 10 名與末 10 名，末 10 名以負數表示，「-1」為最後 1 名，以此類推。）

三、核心能力具備程度與對現職重要性之落差

藉由核心能力對現職重要性與具備程度之平均數差距，我們可以將落差愈大之核心能力列入市府培育員工之加強項目，由表 4-23 可知基層人員最需要加強的前 3 項核心能力依序為：組織能力、溝通能力以及執行能力；就核心能力細項而言，最需要加強的前 10 項能力依序為了解法規、危機處理、衝突管理能力、說服的能力、口語溝通、圓融處事的能力、資源整合（圓融處事與資源整合並列第 6）、進度控管、情緒管理、具備專業技能、運用資訊科技的能力（具備專業技能與運用資訊科技並列第 10）。

表 4-23　基層人員具備核心能力程度及核心能力對現職重要性程度平均數之差異

核心能力（排序）	平均數差異（重要性-具備程度）	核心能力細項（排序）	平均數差異（重要性-具備程度）
思考能力（9）	0.14	邏輯思考	0.11
		策略性思考	0.17
		創造性思維	0.1
		分析問題	0.17
溝通能力（2）	0.3	口語溝通（5）	0.35
		書面溝通	0.26

		說服的能力(4)	0.39
		多語能力	0.21
人際能力（6）	0.21	尊重他人	0.02
		團隊工作	0.07
		建立關係	0.19
		建立夥伴關係	0.14
		影響能力	0.29
		圓融處事的能力（6）	0.34
		衝突管理能力（3）	0.46
自我管理能力（8）	0.15	積極主動	0.17
		自主學習	0.1
		品德	0.02
		情緒管理（9）	0.31
組織能力（1）	0.35	工作規劃	0.28
		資源整合（6）	0.34
		危機處理（2）	0.47
		進度控管（8）	0.33
顧客服務能力（10）	0.1	了解顧客需求	0.04
		滿足顧客需求	0.09
		追踪服務效果	0.17
執行能力（3）	0.29	具備專業技能（10）	0.3
		運用資訊科技的能力（10）	0.3
		運用工具和設備的能力	0.24
		達成任務的能力	0.24

		處理資料的能力	0.2
		分析數據的能力	0.27
		即知即行	0.23
		了解法規（1）	0.54
經營能力（4）	0.23	預算掌控	0.22
		活用組織的制度與規範	0.26
		決策能力	0.24
		創造價值的能力	0.22
管理能力（7）	0.19	管理團隊	0.22
		變革管理	0.18
		鼓勵參與	0.13
		風險管理	0.19
		分派工作	0.15
		建立團隊	0.17
		人才培育	0.25
		教導啟發員工的能力	0.2
		績效管理	0.25
領導能力（4）	0.23	願景塑造	0.19
		成功的推手	0.24
		領導變革	0.25
		運用組織的獨特知能	0.26

（註：核心能力細項僅標示最需要加強的前十項能力。）

四、不同背景因素下，基層人員具備核心能力的程度與核心能力對現職重要性程度的差異

虛無假設 1：不同性別之基層人員，對本身具備能力的程度並無差異存在

由表 4-24 可知，思考能力、經營能力、管理能力、領導能力 p 值小於.05，推翻虛無假設，即基層人員在思考能力、經營能力、管理能力、領導能力上會因性別的不同，而在具備能力的程度上有所差異。其餘之具備能力，不因性別之不同而有所差異。

進一步檢視思考能力、經營能力、管理能力、領導能力這四項能力男女平均數之間之差異，可以發現男性平均數皆大於女性，即男性基層人員具備思考能力、經營能力、管理能力、領導能力的程度較女性高（如表 4-25 所示）。

表 4-24　不同性別之基層人員，對本身具備能力 t-test 分析

核心能力	假設	獨立樣本t檢定		
		t值	自 由 度（df）	顯著性（雙尾檢定）
思考能力	假設變異數相等	4.675	1374	.000
	假設變異數不相等	4.675	1362.299	.000
溝通能力	假設變異數相等	1.369	1380	.171
	假設變異數不相等	1.370	1371.959	.171
人際能力	假設變異數相等	-.327	1380	.744
	假設變異數不相等	-.326	1350.268	.744
自我管理能力	假設變異數相等	-.379	1379	.705
	假設變異數不相等	-.379	1367.965	.705
組織能力	假設變異數相等	1.369	1377	.171
	假設變異數不相等	1.367	1359.845	.172
顧客服務能力	假設變異數相等	.732	1368	.464
	假設變異數不相等	.732	1354.713	.464
執行能力	假設變異數相等	.958	1368	.338
	假設變異數不相等	.959	1358.370	.338
經營能力	假設變異數相等	3.347	1369	.001
	假設變異數不相等	3.347	1357.019	.001

管理能力	假設變異數相等	5.304	1367	.000
	假設變異數不相等	5.337	1365.420	.000
領導能力	假設變異數相等	5.705	1369	.000
	假設變異數不相等	5.734	1368.803	.000

表 4-25　不同性別之基層人員具備能力平均數

具備能力	性別	數量	平均數
思考能力	男	657	2.7216
	女	719	2.5532
經營能力	男	653	2.5068
	女	718	2.3661
管理能力	男	652	2.4901
	女	717	2.2543
領導能力	男	653	2.3490
	女	718	2.0721

虛無假設 2：不同性別之基層人員對各項能力在現職重要性程度的看法上並無差異存在

由表 4-26 可知，溝通能力、人際能力、自我管理能力、管理能力、領導能力 p 值小於.05，推翻虛無假設，即基層人員在溝通能力、人際能力、自我管理能力、管理能力、領導能力對現職重要性程度的看法上，會因性別的不同。其餘能力對現職重要性程度的看法，不因性別之不同而有所差異。

進一步檢視男女在溝通能力、人際能力、自我管理能力、管理能力、領導能力，對現職重要性程度看法的平均數差異，發現溝通能力、人際能力、自我管理能力，女性平均數皆大於男性，，即女性基層人員認為溝通能力、人際能力、自我管理能力對現職重要性的程度較男性高；而管理能力及領導能力，男性的平均數大於女性，因此男性基層人員認為管理能力及領導能力對現職重要性的程度較女性高（如表

4-27 所示）。

表 4-26　不同性別之基層人員，各項能力在現職重要性程度之 t-test 分析

核心能力	假設	獨立樣本t檢定		
		t值	自由度（df）	顯著性（雙尾檢定）
思考能力	假設變異數相等	-.129	1360	.897
	假設變異數不相等	-.129	1359.913	.897
溝通能力	假設變異數相等	-2.078	1367	.038
	假設變異數不相等	-2.076	1350.237	.038
人際能力	假設變異數相等	-2.646	1368	.008
	假設變異數不相等	-.643	1349.937	.008
自我管理能力	假設變異數相等	-2.627	1366	.009
	假設變異數不相等	-2.624	1348.088	.009
組織能力	假設變異數相等	-.464	1366	.643
	假設變異數不相等	-.464	1358.627	.643
顧客服務能力	假設變異數相等	-1.270	1350	.204
	假設變異數不相等	-1.269	1336.024	.205
執行能力	假設變異數相等	-1.270	1357	.204
	假設變異數不相等	-1.268	1341.996	.205
經營能力	假設變異數相等	.810	1355	.418
	假設變異數不相等	.812	1353.421	.417
管理能力	假設變異數相等	2.394	1355	.017
	假設變異數不相等	2.404	1354.862	.016
領導能力	假設變異數相等	2.948	1354	.003
	假設變異數不相等	2.966	1350.832	.003

表 4-27　不同性別之基層人員，各項能力在現職重要性程度之平均數

具備能力	性別	數量	平均數
溝通能力	男	656	2.8161
	女	713	2.9002
人際能力	男	565	3.0170
	女	714	3.1183
自我管理能力	男	655	3.1038
	女	713	3.2086
管理能力	男	648	2.6264
	女	709	2.4871
領導能力	男	648	2.5311
	女	708	2.3488

虛無假設 3：不同教育程度之基層人員，對本身具備能力的程度並無差異存在

由表 4-28 可知，思考能力、溝通能力、顧客服務能力、執行能力 p 值小於.05，推翻虛無假設，即基層人員會因教育程度的不同，具備思考、溝通、顧客服務及執行能力上有所差異，進一步觀察此 4 項能力之 Beta 值發現，思考、溝通、執行的 Beta 值為正值，因此與教育程度呈正相關，即教育程度愈高，愈具備此 3 項能力，而顧客服務能力的 Beta 值為負值，與教育程度呈負相關，即教育程度愈高，愈不具備此項能力。

表 4-28　不同教育程度之基層人員，對本身具備能力迴歸分析

能力項目	非標準係數		標準係數	t 檢定係數	顯著性
	B 係數	標準差	Beta 係數		
思考能力	2.396	.059	.114	40.777	.000
	9.141E-02	.022		4.244	.000
溝通能力	2.449	.057	.055	43.023	.000

	4.274E-02	.021		2.047	.041
人際能力	2.939	.054	-.044	54.559	.000
	-3.22E-02	.020		-1.628	.104
自我管理能力	2.919	.056	.050	52.259	.000
	3.774E-02	.020		1.842	.066
組織能力	2.593	.061	.048	42.437	.000
	3.988E-02	.022		1.780	.075
顧客服務能力	2.907	.068	-.070	42.707	.000
	-6.50E-02	.025		-2.602	.009
執行能力	2.601	.055	.109	47.546	.000
	8.147E-02	.020		4.057	.000
經營能力	2.401	.069	.013	34.984	.000
	1.230E-02	.025		.488	.625
管理能力	2.338	.073	.011	31.998	.000
	1.064E-02	.027		.397	.691
領導能力	2.130	.080	.026	26.675	.000
	2.793E-02	.029		.954	.340

虛無假設 4：不同教育程度之基層人員對各項能力在現職重要性程度的看法上並無差異存在

由表 4-29 可知，顧客服務能力 p 值小於.05，推翻虛無假設，即基層人員在顧客服務能力，對現職重要性程度的看法上，會因教育程度的不同而有所歧異。其餘能力對現職重要性程度的看法，不因性別之不同而有所差異。

進一步觀察顧客服務能力之 Beta 值發現，Beta 值為負值，因此與教育程度呈負相關，即教育程度愈高，顧客服務能力對現職的重要性程度愈低。

表 4-29　不同教育程度之基層人員，各項核心能力在現職重要性程度之迴歸分析

能力項目	非標準係數		標準係數	t 檢定係數	顯著性
	B 係數	標準差	Beta 係數		
思考能力	2.688	.073	.027	36.852	.000
	2.619E-02	.027		.980	.327
溝通能力	2.747	.066	.048	41.749	.000
	4.235E-02	.024		1.755	.080
人際能力	3.113	.062	-.021	49.872	.000
	-1.75E-02	.023		-.766	.444
自我管理能力	3.217	.065	-.027	49.482	.000
	-2.36E-02	.024		-.991	.322
組織能力	2.951	.068	.038	43.096	.000
	3.491E-02	.025		1.389	.165
顧客服務能力	3.080	.091	-.079	33.998	.000
	-9.63E-02	.033		-2.896	.004
執行能力	2.992	.063	.048	47.856	.000
	4.027E-02	.023		1.754	.080
經營能力	2.619	.087	.014	30.035	.000
	1.631E-02	.032		.509	.611
管理能力	2.728	.095	-.053	28.814	.000
	-6.77E-02	.035		-1.951	.051
領導能力	2.753	.074	.022	29.745	.000
	1.678E-02	.025		-1.824	.072

五、小結

關於各項核心能力具備程度、重要性及最需加強的 10 項能力排序，彙整如表 4-30。從中，我們可以發現基層人員所需加強培訓項目主要在執行面，因此較偏重了解法規、危機處理等執行面能力。

表 4-30　基層人員各項核心能力具備程度、重要性及最需加強的 10 項能力排序

具備程度最高的 10 項能力細項		重要性最高的 10 項能力細項		最需要加強的 10 項能力細項	
排序	能力項目	排序	能力項目	排序	能力項目
1	品德	1	品德	1	了解法規
2	尊重他人	2	達成任務的能力	2	危機處理
3	團隊工作	3	團隊工作	3	衝突管理能力
4	達成任務的能力	3	了解法規	4	說服的能力
5	積極主動	5	尊重他人	5	口語溝通
5	自主學習	6	口語溝通	6	圓融處事的能力
7	建立夥伴關係	6	情緒管理	6	資源整合
8	處理資料的能力	8	進度控管	8	進度控管
9	建立關係	8	具備專業技能	9	情緒管理
10	情緒管理	10	積極主動	10	具備專業技能
10	即知即行			10	運用資訊科技的能力

另外，根據前述分析，我們發現在若干面向上，性別、教育程度對基層人員具備之核心能力及對現職工作的重要程度具有差異性，彙整如表 4-31、4-32、4-33、4-44 所示。

值得注意的是，男性基層人員認為自己所具有思考能力、經營能力、管理能力、領導能力之程度高於女性基層人員，此外，女性基層人員重視溝通、人際能力的程度大於男性基層人員，而男性基層人員則多重視管理與領導能力，顯現了男女在能力發展上之差異；另外，教育程度愈高的人認為本身具備之思考、溝通能自較高，但在執行能力與顧客服務上卻較低，因此，使教育程度較高員工放下身段處理公務之引導亦是需要加強的重點。

表 4-31　不同性別之基層人員，對本身具備核心能力的程度有差異之項目

分析重點	自己具備核心能力的程度			
受性別影響之能力別	思考能力	經營能力	管理能力	領導能力
程度比較	男＞女			

表 4-32　不同性別之基層人員，核心能力對現職工作的重要程度有差異之項目

分析重點	核心能力對現職工作的重要程度				
受性別影響之能力別	溝通能力	人際能力	自我管理	管理能力	領導能力
程度比較	女＞男			男＞女	

表 4-33　不同教育程度之基層人員，核心能力對現職工作的重要程度有差異之項目

分析重點	自己具備核心能力的程度			
受教育程度影響之能力別	思考能力	溝通能力	執行能力	顧客服務
相關度	正相關		負相關	

表 4-34　不同教育程度之基層人員，核心能力對現職工作的重要程度有差異之項目

分析重點	核心能力對現職工作的重要程度
受教育程度影響之能力別	顧客服務能力
相關度	負相關

第二節　研究發現

前一節中各階層人員問卷裡所包含的能力項目，係經過焦點團體座談篩選而出的結果，因此也就代表了市府各階層人員所應具備的一般能力，且檢視問卷統計結果，發現大致符合一般對不同階層人員的期待，例如基層主管及中階主管人員所需要的核心能力以溝通及人際能力較為重要，基層人員（非主管）則以自我管理及執行能力較重要；又如在中階主管的評價裡，管理能力於 9 項能力中排名第 5，但對基層人員而言卻在 10 項能力中排名第 9。另外，顧客服務能力在中階主管眼中是最不重要的能力，在基層人員眼中卻排行第 6，也大致符合這兩種職務的角色區分，因此，上節各統計結果應可作為市府培訓員工方針之參考。

除此之外，由於本研究揉合焦點團體訪談與問卷調查，因此，研究人員藉由參與研究過程後，發現許多有趣、矛盾之處，可供相關單位做進一步探究，以便擬定具體政策，以下簡述各發現。

一、高階主管角色定位

由於高階主管人數有限，且對組織發展有決定性影響，本研究乃採深度訪談方式，對高階主管所應具備的核心能力進行探究。訪談對象共計七名，訪談對象編碼及訪談記錄詳見附錄 3、4。

綜觀各訪談對象的看法，高階主管的角色主要在於輔佐首長以及承上啟下，因此必須具備前瞻的規劃能力、良好的協調能力、領導能力，以及敏銳的判斷力等。其中，受訪對象「高 5」指出目前市府各局處的副首長普遍「太靜」，是值得注意的 1 項看法。據「高 5」之觀察，副首長可能因為擔任備位角色，而自認不應太過活躍，然而此等以靜制動的做法，常無法充分發揮輔佐首長的功能，因此其乃建議副首長應該組成類似主秘會報的組織相互交流，以強化副首長專業與溝通聯繫的角色。

二、多語能力與危機處理能力之重視

原始問卷裡的「多語能力」，在中階主管與基層主管的焦點團體座

談中，都因為與會人員認為該項能力對其現職不重要而遭到刪除。這項能力在基層人員的問卷中雖然保留了下來，卻在具備程度與重要性當中雙雙敬陪末座。睽諸現實狀況以及市政發展方向，這樣的結果確實出乎意料之外。以目前臺灣社會國臺語混雜運用以及英語學習風潮高漲的情況來看，多語能力對任何行業而言都應該是非常重要的能力。探究其原因，可能是市府同仁認為「多語」係指外國語言，而不認為本身同時具備國語、臺語或客語的能力屬於多語能力。在這種認知下，只要認為自己英語能力不佳，或甚至不曾學習第 2 外國語，就可能認為自己的多語能力不足。

另一方面，市府同仁普遍認為多語能力不重要，表示他們在業務上接觸外國語言的機會不多（如前所述，他們可能不認為本國不同方言屬於「多語」的範疇）。這種現象可能代表兩種意涵：一是市府服務對象仍以本國民眾為主，接觸外國人士的機會即使有也微不足道，以致市府同仁不覺得有加強多語能力的迫切性；另一個意涵則是市府的多語服務做得不夠，致使外國人士望之卻步，即便有需要與市府單位接洽，也會找本國民眾代理，或自己先學好中文。

不過，不論以上何者為真，對於標榜邁向國際化、打造世界級首都，並且正在推行中英文雙語環境建構政策的臺北市而言，都是必須正視的問題。唯有讓市府同仁切身感受到培養多語能力（包括本國不同方言）的重要性，他們才會產生自發的學習動力，市府推行相關政策時也才會事半功倍。

除了多語能力之外，「危機處理」能力也是本次研究中特別引人注目的 1 項能力。在中階主管與基層人員的問卷統計結果中，危機處理能力都名列需要加強的能力前 3 名，在基層主管的問卷中則是於焦點團體座談時遭到刪除。危機處理屬於「養兵千日，用在一時」類型的能力，平日難以判定能力高低，也看不出培育這種能力的成效。然而，若能具備優秀的危機處理能力，不僅能夠防微杜漸，避免危機發生，即便無法預防，亦可及早因應，避免危機擴大。這也是「高 1」所認為公務員最缺乏的「敏感度」。

對於人口高度集中，且天災危因四伏的臺北市而言，危機處理能力絕對是市府同仁所必須具備的能力之一。尤其近年來臺北市歷經地

震、水災、流行病等危機，應更能深切體會其重要性。因此，提昇市府同仁的危機處理能力，無疑是市府當務之急。

三、強化中階主管承上啟下、連結夢想與行動之能力

表 4-35　中階主管問卷統計結果彙整表

具備程度最高的10項能力細項		重要性最高的10項能力細項		最需要加強的10項能力細項	
排序	能力項目	排序	能力項目	排序	能力項目
1	尊重他人	1	達成任務的能力	1	運用資訊科技的能力
1	團隊工作	2	團隊工作	2	衝突管理能力
3	自信	3	口語溝通	3	了解法規
4	傾聽	3	尊重他人	3	危機處理
5	積極主動	5	了解法規	5	預算掌控
5	達成任務的能力	6	建立團隊	5	變革管理
7	具備專業技能	6	衝突管理能力	7	建立團隊
8	邏輯思考	8	積極主動	8	願景塑造
8	口語溝通	8	具備專業技能	8	處理資料的能力
8	進度控管	8	進度控管	10	成功的推手

根據中階主管的問卷調查結果，他們認為「創造性思維」是對其現職最不重要的能力，而與變革相關的能力(「變革管理」以及「領導變革」)，不論在具備程度或重要性上，也都名列末 10 名。這點恰與高階主管認為臺北市身為臺灣首善之都，必須不斷求新求變的看法相反，尤其「高 4」與「高 5」更認為創新正是市府中階主管最缺乏的能力。高階主管與中階主管的看法既有如此歧異，顯然是雙方對中階主管的職務，甚至對市政方向的認知都有所不同。為何會產生如此落差，以及如何求取雙方共識，是值得進一步深究的課題。

在需要加強的能力方面，「運用資訊科技」名列第 1 並不令人意外。畢竟，目前的中階主管在過去的學校養成教育以及初入職場之際，都還是資訊科技尚未普及的時代。在他們工作技能與習慣皆已定型之後，自然難以立即適應資訊科技的新環境。不過，中階主管係市府中流砥柱的力量（「高 1」之語），在 e 化已是大勢所趨，市府也正大力推行網路新都政策的情況下，自應加緊提昇中階主管的資訊素養，以使政策推行更為順利，並真正落實、深化資訊科技的應用。

此外，「高 5」提到，高階主管的角色在於形塑願景、擬定政策的大方向，基層人員負責政策的實際執行，而中階主管正位居把抽象的政策方向轉化為具體政策的關鍵地位。因此，中階主管除了需要具備優秀的政策規劃能力之外，更必須在高階主管的政策構想難以落實之際，具有向高階主管「說不」的勇氣。在理想與現實之間擔任銜接及把關的角色，正是中階主管最重要的任務。扮演好這樣的角色，不僅是中階主管應該努力的目標，市府也應該設法幫他們培育出這種特質。

四、加強基層主管領導統御技巧以及協調能力

表 4-36　基層主管問卷統計結果彙整表

具備程度最高的 10 項能力細項		重要性最高的 10 項能力細項		最需要加強的 10 項能力細項	
排序	能力項目	排序	能力項目	排序	能力項目
1	尊重他人	1	口語溝通	1	衝突管理能力
2	團隊工作	1	團隊工作	2	說服的能力
3	積極主動	3	了解法規	3	了解法規
4	資訊分享	4	尊重他人	4	分析數據的能力
5	傾聽	5	進度控管	5	圓融處事的能力
6	自主學習	5	具備專業技能	6	口語溝通
7	自信	7	說服的能力	7	資源整合
8	口語溝通	7	圓融處事的能力	7	進度控管
9	分析問題	7	積極主動	8	變革管理
10	具備專業技能	10	傾聽	10	教導啟發員工的能力

10	領導變革

根據問卷調查結果，基層主管最需要加強的能力是「衝突管理能力」,「口語溝通」與「教導啟發員工的能力」則分列第 6 與第 10 名。「高 5」認為：「基層主管是第一個接觸到領導統御的機會」，必須具備協調能力以及寬闊的心胸，並且學習如何帶領同仁，如此才能夠與其他單位合作，同時也帶得動部屬。兩相對照之下，市府顯然亟需加強基層主管的領導統御技巧以及協調能力。

另外，統計結果也顯示，男性基層主管認為自己具備思考、經營、管理、領導等 4 種能力的程度，比女性基層主管認為自己具備的程度要高；而女性基層主管對溝通能力與人際能力的重視，則高於男性。有趣的是，基層人員的統計結果恰與此不謀而合，而這項結果又顯然與傳統的性別角色認知相符。因此，與其說男女確實在若干能力的具備程度上有所差異，不如說他們仍難跳脫傳統性別框架的限制。這或許表示市府在落實兩性平等的施政作為上，仍有可資加強之處。

五、加強基層人員法規智能與服務態度

表 4-37　基層人員問卷統計結果彙整表

具備程度最高的十項能力細項		重要性最高的十項能力細項		最需要加強的十項能力細項	
排序	能力項目	排序	能力項目	排序	能力項目
1	品德	1	品德	1	了解法規
2	尊重他人	2	達成任務的能力	2	危機處理
3	團隊工作	3	團隊工作	3	衝突管理能力
4	達成任務的能力	3	了解法規	4	說服的能力
5	積極主動	5	尊重他人	5	口語溝通
5	自主學習	6	口語溝通	6	圓融處事的能力
7	建立夥伴關係	6	情緒管理	6	資源整合
8	處理資料的能力	8	進度控管	8	進度控管
9	建立關係	8	具備專業技能	9	情緒管理
10	情緒管理	10	積極主動	10	具備專業技能

10	即知即行		10	運用資訊科技的能力

基層人員是面對民眾的第 1 線服務人員，對民眾看待市府的觀感影響至深。因此，基層人員在能力的具備程度以及重要性的評價上，皆以「品德」名列第 1，顯然是可喜之事。

不過，在需要加強的能力方面，以「了解法規」居首、「具備專業技能」與「運用資訊科技」則並列第 10。對於負責實際執行政策的基層人員而言，顯然是必須改善的狀況。而溝通能力的不足，也可能造成工作推行與顧客滿意度難以達到應有的成果。

在基層人員的問卷統計結果中，最引人注意的，無疑是「教育程度」與「顧客服務能力」之間的負向關係。如果這是高學歷者的優越感使然，則我們的學校教育及社會價值觀顯然有亟需改變之處。誠如「高 1」及「高 2」所言，公務人員一定要敬業、以客為尊，「否則就沒有必要任公職」。事實上，各行各業又何嘗不是如此？

第五章　結論

第一節　臺北市政府公務人員培訓建議

由市政規劃的理想與願景，檢視市府人員各項能力的具備程度，其中出現落差的部分，就是培訓能夠著力的地方。而在綜合各項文獻內容以及實證研究結果的分析之後，茲建議培訓重點如表 5-1。

表 5-1　市府人員核心能力培訓重點

高階主管	願景塑造 管理團隊
中階主管	運用資訊科技的能力 危機處理 預算掌控 變革管理 建立團隊 願景塑造 處理資料的能力 成功的推手
基層主管	說服的能力 分析數據的能力 圓融處事的能力 口語溝通 資源整合 進度控管 變革管理 教導啟發員工的能力
基層人員	危機處理 說服的能力 口語溝通 圓融處事的能力 資源整合 進度控管 情緒管理 具備專業技能 運用資訊科技的能力
共通	衝突管理能力 了解法規 多語能力 創造性思維

上表各階層人員所羅列的能力皆大致依照培訓的迫切性排列，詳細說明如下：

一、高階主管

（一）願景塑造

高階主管可謂首長與部屬之間的橋樑，他一方面「跟同仁的感情要好」(「高5」之語)，另一方面也了解首長的思維與考量。因此，高階主管實有必要積極為組織形塑可行而又具有前瞻性的願景，為組織指引發展的方向，並提供前進的動力。

（二）管理團隊

由於高階主管必須幫首長分擔督促部屬達成任務的責任，同時又有足夠的權力能夠為部屬提供達成任務所需的資源，因此有必要加強管理團隊的能力。

二、中階主管

（一）運用資訊科技的能力

由於目前的中階主管在過去的學校養成教育以及初入職場之際，都還是資訊科技尚未普及的時代，無怪乎對資訊科技欠缺熟悉。目前e化既為大勢所趨，市府又大力推行網路新都政策，中階主管自應加緊提昇資訊素養，以促進相關政策的落實與深化。

（二）危機處理

中階主管握有一定的決策權，但負責的業務層面又不至於太廣，因此若能具備良好的危機處理能力，正可在危機發生初期及早因應，避免危機擴大。

（三）預算掌控

這項能力在中階主管的問卷統計結果中，高居需要加強的能力前5名。對於目前不斷擴張服務內容以滿足民眾需求，同

時歲入又逐年緊縮的市府而言，預算掌控能力的重要性不言可喻。扮演政策規劃與落實中堅角色的中階主管，自有必要加強這項能力，好讓每分錢都能花在刀口上。

（四）變革管理

身處目前組織變革、政府改造的潮流裡，如何引導部屬適應變遷，化解抗拒心態，進而使其能夠以正面積極的態度看待變革，實是中階主管迫切需要的能力。

（五）建立團隊

如何培養中階主管識人知人之能，俾建立有效率的工作團隊，對於力求百尺竿頭更進一步的市府而言，不啻是當務之急。

（六）願景塑造

中階主管若能依據市府整體的願景訂定科室目標，激發部屬對於願景的支持與熱情，必可讓市府的政策推行達到事半功倍之效。

（七）處理資料的能力

中階主管是基層與高層之間的連接橋樑，一方面是形塑政策的重要力量，另一方面在政策的落實上也扮演關鍵角色。因此，能夠善於蒐集、分析資料，並了解資料背後的意義，自然是中階主管所必須具備的能力。

（八）成功的推手

中階主管一方面離基層的實際執行層面不會太遠，另一方面又握有足夠的權力與資源能夠改善員工的工作條件。因此，中階主管如能扮演好「成功的推手」這項角色，工作的推行將可事半功倍。

三、基層主管

（一）說服的能力

基層主管是剛接觸到領導統馭的職務，要帶好同仁，並與其他組室建立良好的合作關係，自然必須具備說服的能力。

（二）分析數據的能力

分析數據的能力在基層主管的問卷統計結果中，高居需要加強的能力第 4 名。在講究量化分析的今天，這項能力更是需要予以加強。

（三）圓融處事的能力

一個人由非主管職晉升為主管職之後，「人」的因素隨即成為他工作上的一大重點。因此，對於初接觸主管職務的人員而言，自然特別需要加強其圓融處事的能力。

（四）口語溝通

口語溝通在基層主管的問卷調查結果中，在需要加強的能力排序當中位居第 6。對於需要帶領部屬並與其他組室協調的基層主管而言，口語溝通能力絕對應該加強。

（五）資源整合

基層主管若能善於找尋人力與經濟等各種資源，並加以妥善運用，不但有助於任務的達成，亦可幫助部屬取得所需的資源。

（六）進度控管

基層主管必須培養良好的進度控管能力，往後晉升更高階的主管職位，才不至於手忙腳亂，顧此失彼。

（七）變革管理

基層主管是最接近基層的主管人員，必須具備良好的變革

管理能力，才能在組織變革的過程中對基層人員善加安撫與引導，化解變革的阻力。

（八）教導啟發員工

誠如「高5」所言，基層主管是員工最早接觸到領導統馭的職務。加強基層主管教導啟發員工的能力，不但對其所屬員工有所助益，對基層主管本身也是一種成長，同時也為未來領導更大的團隊做準備。

四、基層人員

（一）危機處理

臺北市人口稠密，且為政經中心，因此對於任何危機都特別敏感。基層人員若能具備良好的危機處理能力，才能在自己的職務上發揮洞燭機先之效，在危因浮現之初便將災禍消弭於無形。

（二）說服的能力

基層人員是接觸民眾的第一線，若能具備良好的說服能力，便可將市府的政策與理念有效傳達給市民，讓政策的推行更加順利。

（三）口語溝通

公部門的業務常需要多方面的協調與合作，因此良好的口語溝通能力自是不可或缺。

（四）圓融處事的能力

基層公務人員是政策的實際執行者，因此必須經常面對多方的利益衝突。在這種情況下，如何調和各方意見，順利達成任務，就必須具備良好的圓融處事能力。

（五）資源整合

基層人員若能具備搜尋並善用資源的能力，對於任務的達成必能發揮事半功倍之效。

（六）進度控管

政府向來為人詬病之處，就是執行力不佳。基層人員在工作上若能做好進度控管，政府效能自然能夠展現。

（七）情緒管理

多位高階主管皆認為自我管理能力對基層人員甚為重要，「高 4」更認為這是基層人員最需要加強的能力。而自我管理能力當中的「情緒管理」不但是基層人員問卷統計結果中前 10 名需要加強的能力，在目前講究 EQ 的職場上也是備受重視的能力。對於經常需要承擔龐大責任與壓力的公務人員而言，這項能力絕對有提升的必要。

（八）具備專業技能

基層人員的責任在於執行業務。由於不像主管人員必須負責人事的管理，因此專業技能的具備相對上就更加重要。

（九）運用資訊科技的能力

這項能力在基層人員的問卷統計結果中，名列需要加強的能力前 10 名。由於資訊科技已是目前職場上不可或缺的工具，而基層人員又是業務的實際執行者，因此有必要確保其具備良好的資訊科技運用能力。

五、共通部分

（一）衝突管理能力：

觀諸各階層人員需要加強的能力當中，衝突管理能力皆高居前 3 名。在民主開放，各方意見及利益衝突愈趨激烈的今天，

衝突管理能力的重要性自是不言可喻。

（二）了解法規

「了解法規」在各階層人員的問卷統計結果當中，其需要加強的程度也一樣高居前 3 名。對於必須依法行政的市府員工而言，這種情況並不令人樂觀。因此，市府實有必要加強法治素養與法規知識的訓練。

（三）多語能力

由第四章的分析，其實無法了解市府同仁多語能力的具備程度。但因為這項能力不僅是市政規劃上的一大重點，而且其間出現的認知落差更值得重視，因此特別強調其需要加強之處。不過，除了實際上開辦課程加強市府同仁的方言或外語能力之外，更重要的工作毋寧是讓同仁切身感受到具備多語能力的重要性。

（四）創造性思維

創造性思維在中階主管與基層主管的問卷調查結果中，重要性都敬陪末座，在基層人員也名列倒數第 10。這個結果與高階主管的訪談結果可謂恰好相反。觀諸臺北市的特性以及目前的大環境，創造性思維絕對是不可或缺的能力；而高階主管與其他人員之間的認知落差，也顯示出這項能力在培育上的迫切性。

第二節　後續研究建議

一如第一章第二節所述，任何研究儘管力求精準，仍不免有限制及力有未逮之處，而本研究既為「綠皮書」，除了尋求答案之外，更希望提出重要的問題，以供市府及各方有心人士進一步探討深究。

因此，由前一節及第四章的研究結果，我們可以發現市府中低階層人員和高階主管對於能力的觀點仍有不少歧異之處。此外，各階層人員的問卷調查統計結果當中，也有若干值得注意的地方。以下便提出幾點以供討論：

一、多語能力

第四章第二節已經提過，由市政發展方向以及高階主管的意見觀之，多語能力在市府人員之間顯然並未受到應有的重視。其中原因值得進一步探究。

二、危機處理

同樣如第四章第二節所述，危機處理能力在中階主管和基層人員的調查結果名列需要加強的能力前 3 名，基層主管則是在焦點團體座談中即刪除了這項能力。對於近年來可謂危機頻仍的臺北市而言，這樣的調查結果顯然值得注意。

三、創造性思維

在各階層人員的問卷調查結果中，創造性思維無論是具備程度或重要性的排名都不高（中階主管與基層主管更認為這項能力是最不重要的一項）。這與多位高階主管的看法顯然不同，對目前一再強調創新的政府也是一項警訊。

四、績效管理

在基層主管和基層人員中，績效管理能力的具備程度或重要性皆未能排入前 20 名，中階主管更是在焦點團體座談中刪除了這項能力。效率不彰一向是社會各界對政府批評最力的部分，也是

近年來政府改造的重點之一。這項調查結果是否表示公務人員對此認知尚有不足？恐怕還需進一步探討。

五、變革相關能力

在目前這個瞬息萬變且競爭激烈的時代，不論私部門或公部門的組織都強調「變革」的重要性。「領導變革」能力在基層人員和基層主管的調查結果中都名列末 2 名，也許是因為他們認為自己的職位尚不足以「領導」組織的變革；但這項能力的具備程度和重要性在中階主管的調查結果中雙雙名列倒數第 7 名，恐怕就有值得注意之處。

另外，「變革管理」能力在各階層人員的具備程度或重要性排名皆在末 10 名以內，其中原因應該也有需要深入探究。

六、顧客服務相關能力

由第四章第二節的彙整表（表 4-8、4-18、4-30）可見，不論是「了解顧客需求」或是「滿足顧客需求」，其具備程度和重要性排名都未進入前 10 名；但同時這兩項能力也未列入最需要加強的能力前 10 名。這其中顯示的是市府的顧客服務已達到一定水準，或是其中仍存在盲點，似有必要做進一步的探討。

七、多面向交叉研究

本研究除了高階主管以外，其餘各階層人員皆只探究其對自身的看法，而未能做到上對下或下對上觀點的交叉比對。往後若在人力、經費等各種條件許可下，應可對這些部分再進行研究，相信會有更有趣的發現，而結果也將更為精準。

八、研究焦點置於中高階主管

鑒於中高階主管人員對於形塑組織的影響力較大，往後研究建議也可逐步將焦點集中於中高階主管身上。

最後，希望這份研究報告的提出，能夠對臺北市的發展有所助益，同時也讓市府同仁能夠對自己的工作產生更深一層的了解，從而強化內心的使命感，並使個人發展與市政方向達成緊密的結合。如此，臺北市方能早日實現世界級首都的願望。

參考書目

Hamel, G. and Heene, A. 1994, Competence-Based Competition, New York: John Wiley & Sons.

Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. 1999, Strategic Management, 3rd Ed.

Slivinski, Len W. and Miles, Jennifer, 1996, The Wholistic Competency Profile: A Model.

Spencer, Lyle M. & Spencer, Signe M.著，魏梅金譯，2002，才能評鑑法，臺北：商周出版。

2001 臺北市都市發展年報，2002，臺北市政府都市發展局。

公務人員保障暨培訓委員會九十一年度赴美國考察研習報告，2002，公務人員保障暨培訓委員會。

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。

沈介文，1999，【台灣科技公關公司核心能力之研究】，中華民國科技管理研討會論文集，頁 141－150

李沛良，1992 年，社會研究的統計分析，臺北：巨流。

何明憲，1998，「台灣服務業與製造業人力資源核心能力之比較研究」，中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。

李誠，2001，高科技產業人力資源管理，臺北：天下文化。

林向愷，1999，「臺北市工商都會發展策略之研究—商業政策之規劃」，國立臺灣大學經濟系（臺北市政府建設局委託研究）。

施能傑，2002，「能力模式與人力資源訓練發展」，人事月刊，第三十四卷第三期，頁 5-19。

張麗娟，2003，「臺北市政府人事人員核心能力探討之研究」，國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文。

黃一峰，2001，「高級文官核心能力架構之初探」，人事月刊，第三十三卷第二期，頁 42-51。

黃榮護，1998，「我國中高級公務人員領導管理能力之需求與培訓策略之研究」，公務人力發展中心委託研究。

黃適卓等，2002，「公務人員保障暨培訓委員會九十一年赴美國考察研習報告」，公務人力發展中心委託研究。

黃英忠，2002，《公訓中心 21 世紀策略性人力資源管理研討會》，臺北市政府公務人員訓練中心主辦。

楊瑪利，2003，「25 縣市競爭力排行榜—差距極大，特色不明」，天下雜誌第二八〇期。

楊平遠，1997，組織與人力資源管理核心特質及人力資源專業人員核心能力之研究，國立中央大學人力資源管理研究所。

溫金豐、黃英忠，2000，「公務人員核心能力的建立：知識管理理論觀點」，國立中正大學勞工關係學系暨勞工研究所。

臺北市政府施政報告，1995，臺北市政府。

臺北市政紀要，1997，臺北市政府。

臺北市政紀要，1999，臺北市政府。

臺北市跨世紀市政建設藍圖，1997，臺北市政府研究發展考核委員會。

劉宜靜，2000，「高階行政人員核心能力之分析—五國的經驗與啟示」，國立政治大學公共行政學系碩士論文。

賴世培等，1996，民意調查，臺北：空大。

附錄 1　問卷內容及焦點團體座談會摘要

一、原始問卷

親愛的同仁，您好：

茲為瞭解本府員工應具備之核心能力，以作為規劃本府同仁相關課程之參考，本中心特著手進行員工核心能力研究，並編製此份調查表，冀藉由您的參與，使此調查研究更為真切。

本問卷採不記名的方式進行，請您在下列適當的選項中劃"◯"或扼要填寫寶貴意見，謝謝您的協助！敬祝

身體健康　萬事如意

臺北市政府公務人員訓練中心　敬上

2003.4

＊請在下列每個題目中，圈選您認為最適切的選項

核心能力	評估自己所具該項能力的程度	該項能力對現職工作的重要程度
	此欄中的數字代表具備該項能力的強度，0代表完全不具備，4代表充分具備	此欄中的數字代表該項能力的重要性強度，0 代表完全不重要，4 代表非常重要
思考能力		
邏輯思考	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
策略性思考	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
創造性思維	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
分析問題	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
即知即行	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
溝通能力		
口語溝通	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
傾聽	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
書面溝通	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
說服的能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
多語能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
人際能力		
尊重他人	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4

資訊分享	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
團隊工作	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
建立關係	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
影響能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
談判能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
圓融處事的能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
衝突管理能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
自我管理能力		
自信	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
積極主動	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
自主學習	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
彈性	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
品德	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
情緒管理	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
組織能力		
工作規劃	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
風險管理	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
資源整合	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
達成任務的能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
危機處理	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
進度控管	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
顧客服務能力		
了解顧客需求	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
滿足顧客需求	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
追踪服務效果	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
建立夥伴關係	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
政策行銷	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
堅持品質	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
執行能力		
具備專業技能	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
運用資訊科技的能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
運用工具和設備的能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
處理資料的能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
分析數據的能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
了解法規	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
經營能力		

預算掌控	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
活用組織的制度與規範	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
決策能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
創造價值的能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
業務敏銳度	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
管理能力		
管理團隊	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
變革管理	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
鼓勵參與	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
分派工作	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
建立團隊	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
人才培育	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
教導啟發員工的能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
績效管理	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
重視多元價值	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
領導能力		
願景塑造	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
成功的推手	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
領導變革	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
塑造良好的工作環境	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
運用組織的獨特知能（know-how）	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4

基本資料：(請填列您的基本資料)

1.性別：
□男 □女
2.出生年：民國 _____ 年
3.任職部門：_____
4.職位：
□非主管 □主管
5.現職年資：_____ 年
6.官職等：
□委任一至五職等 □薦任六至九職等 □簡任十職等以上
7.教育程度：
□高中職以下 □專科 □大學 □碩士 □博士

二、依焦點團體座談結論修正後問卷

（一）中階主管問卷

親愛的同仁，您好：

茲為瞭解本府員工應具備之核心能力，以為規劃本府訓練課程之參考，本中心特著手進行員工核心能力研究，並編製此份調查表，冀藉由您的參與，使此調查研究更為真切。

本問卷採不記名的方式進行，請您在下列適當的選項中劃"◯"，謝謝您的協助！敬祝

身體健康　萬事如意

臺北市政府公務人員訓練中心　敬上

2003.9

＊ 核心能力意指影響工作表現的相關知識、技能及態度。

＊ 請在下列每個題目中，圈選您認為最適切的選項。

範例：

李◯◯認為自己的策略性思考能力尚可，而這項能力對他的工作而言則是非常重要；另一方面，他具備高度的創造性思維，但他的工作卻完全不需要創意，於是他的填答如下：

思考能力

意指面對事情能夠抓住重點，懂得蒐集相關資訊，加以整體考量，做出良好的判斷，並且能夠在適當時機採取行動。

策略性思考	0 1 (2) 3 4	0 1 2 3 (4)
創造性思維	0 1 2 3 (4)	(0) 1 2 3 4

核心能力	評估自己所具該項能力的程度	該項能力對現職工作的重要程度
	此欄中的數字代表具備該項能力的強度，0代表完全不具備，4代表充分具備	此欄中的數字代表該項能力的重要性強度，0代表完全不重要，4代表非常重要
思考能力 意指面對事情能夠抓住重點，懂得蒐集相關資訊，加以整體考量，做出良好的判斷，並且能夠在適當時機採取行動。		
邏輯思考	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
策略性思考	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4

創造性思維	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
溝通能力 能夠以明白有效的方式溝通，懂得依對象不同調整溝通方式，並且能夠妥切回應別人的疑問。		
口語溝通	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
傾聽	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
人際能力 尊重他人的意見與感受，善於和人維持良好的關係，懂得化解自己或他人的負面情緒。		
尊重他人	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
團隊工作	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
建立關係	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
影響能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
圓融處事的能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
衝突管理能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
自我管理能力 懂得自我控制，擁有自信，具備主動與自主學習的特質，行為上懂得因勢制宜。		
積極主動	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
情緒管理	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
組織能力 能夠對工作進行規劃與組織，善於協調整合。		
工作規劃	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
資源整合	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
危機處理	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
顧客服務能力 以良好的服務態度及服務內容滿足顧客需求，並於提供服務後主動探求顧客的反應。		
了解顧客需求	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
追踪服務效果	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
建立夥伴關係	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
政策行銷	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
執行能力 處理工作時，懂得應用適當的技術（例如計算、寫作、邏輯推理的技術）及工具（例如電腦、影印機、美術用具）以促成工作完成。		
具備專業技能	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
運用資訊科技的能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
運用工具和設備的能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
處理資料的能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
分析數據的能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4

達成任務的能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
進度控管	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
了解法規	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
管理能力 能夠與部屬維持良好的的互動關係，懂得尊重部屬，並開發部屬的潛能；創造有利於發揮效能的工作氣氛；確保人力資源政策的規劃與實施能夠與組織的原則一致。		
預算掌控	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
管理團隊	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
變革管理	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
鼓勵參與	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
建立團隊	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
人才培育	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
領導能力 能夠啟發他人，並且吸引眾人奉獻心力達成共同的目標；具有遠見，能夠擬定策略性的計畫及執行方法。		
願景塑造	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
成功的推手	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
領導變革	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
決策能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
業務敏銳度	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
自信	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4

基本資料：(請填列您的基本資料)

1.性別： □男 □女

2.出生年：民國 _____ 年

3.任職機關：_____

4.現職年資：_____ 年

5.教育程度：

□高中職以下 □專科 □大學 □碩士 □博士

（二）基層主管問卷

親愛的同仁，您好：

茲為瞭解本府員工應具備之核心能力，以為規劃本府訓練課程之參考，本中心特著手進行員工核心能力研究，並編製此份調查表，冀藉由您的參與，使此調查研究更為真切。

本問卷採不記名的方式進行，請您在下列適當的選項中劃"◯"，謝謝您的協助！敬祝

身體健康　萬事如意

臺北市政府公務人員訓練中心　敬上

2003.9

＊ 本研究所稱的核心能力意指影響工作表現的相關知識、技能及態度。

＊ 請在下列每個題目中，圈選您認為最適切的選項。

範例：

李◯◯認為自己的策略性思考能力尚可，而這項能力對他的工作而言則是非常重要；另一方面，他具備高度的創造性思維，但他的工作卻完全不需要創意，於是他的填答如下：

思考能力

意指面對事情能夠抓住重點，懂得蒐集相關資訊，加以整體考量，做出良好的判斷，並且能夠在適當時機採取行動。

策略性思考	0 1 (2) 3 4	0 1 2 3 (4)
創造性思維	0 1 2 3 (4)	(0) 1 2 3 4

核心能力	評估自己所具該項能力的程度	該項能力對現職工作的重要程度
	此欄中的數字代表具備該項能力的強度，0代表完全不具備，4代表充分具備	此欄中的數字代表該項能力的重要性強度，0 代表完全不重要，4 代表非常重要

思考能力

意指面對事情能夠抓住重點，懂得蒐集相關資訊，加以整體考量，做出良好的判斷，並且能夠在適當時機採取行動。

策略性思考	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
創造性思維	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
分析問題	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
溝通能力 能夠以明白有效的方式溝通，懂得依對象不同調整溝通方式，並且能夠妥切回應別人的疑問。		
口語溝通	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
傾聽	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
說服的能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
人際能力 尊重他人的意見與感受，善於和人維持良好的關係，懂得化解自己或他人的負面情緒。		
尊重他人	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
資訊分享	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
團隊工作	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
建立關係	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
圓融處事的能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
衝突管理能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
自我管理能力 懂得自我控制，擁有自信，具備主動與自主學習的特質，行為上懂得因勢制宜。		
自信	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
積極主動	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
自主學習	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
情緒管理	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
組織能力 能夠對工作進行規劃與組織，善於協調整合。		
資源整合	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
進度控管	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
顧客服務能力 以良好的服務態度及服務內容滿足顧客需求，並於提供服務後主動探求顧客的反應。		
了解顧客需求	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
滿足顧客需求	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
追踪服務效果	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
堅持品質	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
執行能力 處理工作時，懂得應用適當的技術（例如計算、寫作、邏輯推理的技術）及工具（例如電腦、影印機、美術用具）以促成工作完成。		
具備專業技能	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4

運用資訊科技的能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
運用工具和設備的能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
分析數據的能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
了解法規	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
經營能力 懂得蒐集分析與組織目標有關的資料，並且靈活運用組織的政策及程序，讓組織達成目標。		
創造價值的能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
管理能力 能夠與部屬維持良好的的互動關係，懂得尊重部屬，並開發部屬的潛能；創造有利於發揮效能的工作氣氛；確保人力資源政策的規劃與實施能夠與組織的原則一致。		
管理團隊	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
變革管理	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
分派工作	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
建立團隊	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
人才培育	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
教導啟發員工的能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
績效管理	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
領導能力 能夠啟發他人，並且吸引眾人奉獻心力達成共同的目標；具有遠見，能夠擬定策略性的計畫及執行方法。		
願景塑造	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
成功的推手	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
領導變革	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4

基本資料：(請填列您的基本資料)

1.性別： □男 □女

2.出生年：民國 _____ 年

3.任職機關：_____

4.現職年資：_____ 年

5.教育程度：

□高中職以下 □專科 □大學 □碩士 □博士

（三）基層人員問卷

親愛的同仁，您好：

茲為瞭解本府員工應具備之核心能力，以為規劃本府訓練課程之參考，本中心特著手進行員工核心能力研究，並編製此份調查表，冀藉由您的參與，使此調查研究更為真切。

本問卷採不記名的方式進行，請您在下列適當的選項中劃"○"，謝謝您的協助！敬祝

身體健康　萬事如意

臺北市政府公務人員訓練中心　敬上

2003.9

＊ 本研究所稱的核心能力意指影響工作表現的相關知識、技能及態度。

＊ 請在下列每個題目中，圈選您認為最適切的選項。

範例：

李○○認為自己的策略性思考能力尚可，而這項能力對他的工作而言則是非常重要；另一方面，他具備高度的創造性思維，但他的工作卻完全不需要創意，於是他的填答如下：

思考能力

意指面對事情能夠抓住重點，懂得蒐集相關資訊，加以整體考量，做出良好的判斷，並且能夠在適當時機採取行動。

策略性思考	0 1 (2) 3 4	0 1 2 3 (4)
創造性思維	0 1 2 3 (4)	(0) 1 2 3 4

核心能力	評估自己具備該項能力的程度	該項能力對現職工作的重要程度
	此欄中的數字代表具備該項能力的強度，0代表完全不具備，4代表充分具備	此欄中的數字代表該項能力的重要性強度，0 代表完全不重要，4 代表非常重要

思考能力

意指面對事情能夠抓住重點，懂得蒐集相關資訊，加以整體考量，做出良好的判斷，並且能夠在適當時機採取行動。

邏輯思考	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
策略性思考	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
創造性思維	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
分析問題	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
溝通能力 能夠以明白有效的方式溝通，懂得依對象不同調整溝通方式，並且能夠妥切回應別人的疑問。		
口語溝通	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
書面溝通	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
說服的能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
多語能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
人際能力 尊重他人的意見與感受，善於和人維持良好的關係，懂得化解自己或他人的負面情緒。		
尊重他人	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
團隊工作	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
建立關係	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
建立夥伴關係	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
影響能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
圓融處事的能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
衝突管理能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
自我管理能力 懂得自我控制，擁有自信，具備主動與自主學習的特質，行為上懂得因勢制宜。		
積極主動	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
自主學習	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
品德	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
情緒管理	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
組織能力 能夠對工作進行規劃與組織，善於協調整合。		
工作規劃	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
資源整合	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
危機處理	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
進度控管	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
顧客服務能力 以良好的服務態度及服務內容滿足顧客需求，並於提供服務後主動探求顧客的反應。		
了解顧客需求	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
滿足顧客需求	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
追踪服務效果	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4

執行能力		
處理工作時，懂得應用適當的技術（例如計算、寫作、邏輯推理的技術）及工具（例如電腦、影印機、美術用具）以促成工作完成。		
具備專業技能	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
運用資訊科技的能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
運用工具和設備的能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
達成任務的能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
處理資料的能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
分析數據的能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
即知即行	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
了解法規	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
經營能力		
懂得蒐集分析與組織目標有關的資料，並且靈活運用組織的政策及程序，讓組織達成目標。		
預算掌控	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
活用組織的制度與規範	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
決策能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
創造價值的能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
管理能力		
能夠與部屬維持良好的的互動關係，懂得尊重部屬，並開發部屬的潛能；創造有利於發揮效能的工作氣氛；確保人力資源政策的規劃與實施能夠與組織的原則一致。		
管理團隊	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
變革管理	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
鼓勵參與	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
風險管理	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
分派工作	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
建立團隊	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
人才培育	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
教導啟發員工的能力	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
績效管理	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
領導能力		
能夠啟發他人，並且吸引眾人奉獻心力達成共同的目標；具有遠見，能夠擬定策略性的計畫及執行方法。		
願景塑造	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
成功的推手	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
領導變革	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4
運用組織的獨特知能（know-how）	0 1 2 3 4	0 1 2 3 4

基本資料：(請填列您的基本資料)

1.性別： □男 □女

2.出生年：民國 _____ 年

3.任職機關：_____

4.現職年資：_____ 年

5.教育程度：

□高中職以下 □專科 □大學 □碩士 □博士

三、焦點團體座談會意見摘要

1. 針對整體研究之建議：

(1) 能力的研究應該長期、階段性地推動，並且內容與時俱增。

(2) 目前這項研究做的是市府員工對自己工作能力的看法，希望能夠再探究主管對下屬的期望。這樣得到的研究結果應該會比較完整。

(3) 希望公訓中心未來能夠對核心能力建構明確的指標，像是國中英語 3000 字這樣的具體標準。

2. 針對問卷設計之建議：

(1) 建議在問卷裡加進文化思維以及宏觀的價值觀。

(2) 職等相近的人員，不同職務之間的差異仍然很大，建議問卷針對不同職位加以細分。

(3) 希望能力的定義能夠更加明確。

附錄 2　問卷調查相關統計數據

一、問卷發放份數：2,400 份

二、問卷回收份數：1,856 份

三、有效問卷份數：1,623 份

四、無效問卷份數：233 份

五、受測單位數：109

六、各單位抽樣受測人數：

單位名稱	抽樣受測人數
臺北市土地重劃大隊	1
臺北市士林區公所	95
臺北市士林區戶政事務所	3
臺北市大同區公所	46
臺北市大同區戶政事務所	10
臺北市大安地政事務所	1
臺北市大安區公所	52
臺北市大安區戶政事務所	3
臺北市中山地政事務所	2
臺北市中山區公所	80
臺北市中山區戶政事務所	3
臺北市中山區衛生所	8
臺北市中山堂管理所	4
臺北市中正區公所	69
臺北市中正區戶政事務所	4
臺北市內湖區公所	71
臺北市內湖區戶政事務所	1
臺北市公共汽車管理處	1
臺北市文山區公所	65
臺北市文山區第一戶政事務所	1
臺北市文山區第二戶政事務所	2
臺北市文山區衛生所	1

臺北市文獻委員會	3
臺北市北投區公所	85
臺北市北投區戶政事務所	19
臺北市北投區衛生所	6
臺北市古亭地政事務所	1
臺北市市政大樓公共事務管理中心	3
臺北市市場管理處	1
臺北市立中醫醫院	1
臺北市立仁愛醫院	1
臺北市立天文科學教育館	2
臺北市立交響樂團	2
臺北市立忠孝醫院	2
臺北市立建成托兒所	1
臺北市立浩然敬老院	2
臺北市立動物園	1
臺北市立國樂團	4
臺北市立婦幼綜合醫院	5
臺北市立圖書館	1
臺北市立廣慈博愛院	2
臺北市立療養院	1
臺北市立體育場	3
臺北市交通事件裁決所	1
臺北市松山區公所	44
臺北市松山區戶政事務所	6
臺北市信義區公所	83
臺北市信義區戶政事務所	11
臺北市南港區公所	50
臺北市南港區戶政事務所	17
臺北市建成地政事務所	2
臺北市政府人事處	26

臺北市政府工務局	40
臺北市政府工務局公園路燈工程管理處	4
臺北市政府工務局建築管理處	10
臺北市政府工務局新建工程處	102
臺北市政府工務局衛生下水道工程處	3
臺北市政府工務局養護工程處	205
臺北市政府公務人員訓練中心	15
臺北市政府公教人員住宅輔建福利互助委員會	1
臺北市政府文化局	25
臺北市政府主計處	2
臺北市政府民政局	59
臺北市政府交通局	40
臺北市政府地政處	64
臺北市政府地政處測量大隊	1
臺北市政府兵役處	28
臺北市政府社會局	27
臺北市政府客家事務委員會	6
臺北市政府建設局	39
臺北市政府政風處	2
臺北市政府研究發展考核委員會	16
臺北市政府秘書處	49
臺北市政府財政局	92
臺北市政府國民住宅處	75
臺北市政府捷運工程局	18
臺北市政府捷運工程局中區工程處	6
臺北市政府捷運工程局北區工程處	3
臺北市政府捷運工程局東區工程處	5
臺北市政府捷運工程局南區工程處	5
臺北市政府捷運工程局機電系統工程處	5
臺北市政府教育局	101

臺北市政府都市發展局	70
臺北市政府勞工局	31
臺北市政府勞工局勞工教育中心	4
臺北市政府勞工局勞動檢查處	8
臺北市政府勞工局就業服務中心	2
臺北市政府新聞處	29
臺北市政府資訊中心	2
臺北市政府衛生局	99
臺北市政府環境保護局	4
臺北市政府環境保護局內湖垃圾焚化廠	41
臺北市政府環境保護局木柵垃圾焚化廠	4
臺北市政府環境保護局北投垃圾焚化廠	1
臺北市停車管理處	6
臺北市動物衛生檢驗所	4
臺北市動產質借處	2
臺北市商業管理處	5
臺北市教師研習中心	4
臺北市都市計畫委員會	4
臺北市稅捐稽徵處	2
臺北市集中支付處	9
臺北市萬華區公所	56
臺北市萬華區第一戶政事務所	5
臺北市監理處	2
臺北市殯葬管理處	9
臺北自來水事業處	32
臺北自來水事業處工程總隊	6
臺北廣播電臺	2

附錄 3　高階主管深度訪談對象編碼暨訪員與訪談時間一覽表

受訪者編碼	日期	訪談者	備註
高 1	92 年 8 月 13 日（星期三）	林淑靜、陳家玲	
高 2	92 年 8 月 19 日（星期二）	湯皓宇、陳信宏	
高 3	92 年 8 月 25 日（星期一）	陳信宏	
高 4	92 年 8 月 20 日（星期三）	林淑靜、陳家玲	
高 5	92 年 8 月 22 日（星期五）	湯皓宇、陳信宏	
高 6	92 年 10 月 6 日（星期一）	許秀春、陳家玲	
高 7	92 年 8 月 27 日（星期三）	湯皓宇、陳信宏	

附錄 4　高階主管深度訪談紀錄

問：請問您認為貴單位最重要的任務是什麼，又執行這些任務需要什麼樣的能力？

高 1：

本處最重要的任務為，各局處給市長的公文，均會經過本處審稿，先看看各局處的看法和分工是不是合理，所要執行的措施是不是符合市民的需要，因此，本處首要的能力為跨局處的協調溝通能力。

目前秘書處共有 150 位同仁，一組總務、二組文書、三組禮賓科、四組機要科、五組是動員和視察，其它政風、會計、人事等和其它單位相同。秘書處的業務就是處理其它局處的綜合業務，因此，同仁對各局處的瞭解以綜合性瞭解為主。

高 3：

財政局最重要的任務就是市府的財務調度，爭取財政收入來支持各項建設；還有稅務管理，該收的收，該退的退，讓民眾感覺稅收合理，服務品質良好；另外就是基層金融機構的管理與輔導；還有財政管理，管理市府財產。要完成這些任務首要需要專業知能、有條理地處理事情，還有法治素養，以及溝通協調的能力。財政局業務與其他局處經常相關，因此常需與其他局處協調，也常需和民眾溝通。

高 4：

主計處任務有五：公務機關歲計、事業機關歲計、公務統計、經濟統計、會計。各局處之會計人員屬幕僚人員，職責在於確認支出金額的合法性與適當性，因此，需要瞭解統一規範、法令的能力及溝通協調、傳達的能力。主計處同仁需做到具廣度、深度、系統性及可行性的思考及規劃能力。

高 5：

幾經調整，現在新聞處在市府的組織架構中，比較屬於幕僚部門，像是扮演公關公司的角色，最重要的任務是把市府的施政告訴民眾，並建立一個讓市民覺得可以親近的市府形象。如果依照上述的定位去推，新聞處的工作主要有兩項：一是政令的傳達要具體、明確、讓民眾可以了解；一是建構一個市政府的形象，至於要建構成哪一類的形象，則要看首長的風格與施政主軸。然而，施政主軸建立後，還需要許多的旁枝來輔助，因此，我們每一年建構的形象都不太一樣，但這並不表示我們的政策沒有延續性，而是我們在既定的主軸上，去旁加不一樣的東西，讓政策更為豐富化。因此，新聞處一個很重要的工作，就是要很清楚的知道市府每一個階段的任務走向，並排定優先順序，讓市民清楚知道市政府可以提供什麼服務，而他們又能提供什麼回饋給市政府。

在這樣的任務底下，新聞處同仁需要具備以下幾種能力：

（一）協調能力：新聞處一個很重要的工作就是要跟各局處聯繫，所有我們負責的工作，都要植基於政策的擬定，例如交通局要推公車專用道，他要告訴我們整個政策的擬定過程、背景，如果沒有告訴我們這些資料，則我們的同仁沒有辦法去思考、規劃，這個政策要用專題報導、30 秒電視廣告、或是開個記者會...等等做法。因為每個管道都有不同的使用效果，接觸的對象也不一樣，因此我們同仁所扮演的角色中，需要協調能力。

（二）組織能力：因為訊息的來源非常多、很可能雜亂無章，可能歷史的訊息也要、未來的訊息也要，因此需要很強的組織能力，才能把這些資訊整合起來。

（三）主動的精神：如果在與各局處接觸的過程當中，都一直保持被動等待的話，則沒有辦法跟上整個政策推展的進度。

（四）創新能力：我們跟其他局處很不一樣的是，我們很需要創新的能力，因為今年的政策可能跟去年差不多，但是

卻絕對不能用同樣的手法來做，同仁需要有豐沛的體力去創新、吸收新的知識。

至於這些能力，哪個階層的人比較需要，則不一定。例如基層的人員可能不需要太多的創新能力，只是，如果具備越多這幾方面的能力，在升遷的管道上，將更為順遂。目前新聞處的同仁受訓的方式包括到大學上在職專班、到公訓中心上課、或是處裡面的同仁自己針對議題進行討論研究。

高 6：

工程單位較其它單位而言，比較考慮到實務面，本處主要的任務為興建臺北市的道路、橋樑、建築工程等。就專業部分來說，公務員必須要考試及格才能任用，素質相當整齊。同仁比較缺乏的是，相較於私人公司以技術本位，在公務機關所謂把事情做好，除了把工程做好外，行政程序也要完備，減少爭議。

為了達成任務，處裡推動標準作業程序 SOP，每一項工作都要遵守相關的法律規定、注意事項、流程，同仁都需遵守，新進同仁也有遵循的方向。流程也並非一成不變，如有更好的經驗，也是可以修改的。

另外，本處的工作也包含土地的徵收、地上物的處理、補償的作業，這些工作爭議也較大，如果現行法令有不合時宜時，就報請上級裁示或作政策性的決定，否則就一切依法執行。

高 7：

推動市政府的資訊業務是資訊中心最主要的工作，其中包括幾個重點：（一）基礎架構有沒有做好，（二）系統規劃有沒有做好，（三）推動上是否有困難。

針對以上幾個重點，我認為資訊中心同仁執行這些業務所需要的能力就包括：（一）基礎架構要做好，需要的就是技術能力；（二）系統規劃的部分則需要溝通、規劃、願景跟整合能力；（三）克服推動上的阻礙則需要協調及團隊合作的能力。

問：請問您認為貴單位面對最大的挑戰是什麼，又因應這些挑戰需要什麼樣的能力？

高 1：

當各局處都非常本位的時侯，就是秘書處最大的挑戰，比方說，本處要負責分文，外界來文要求市政府協助，必須要把文分出去，事實上，很多局處就會反應此文不是其業務範圍，面臨這樣的情形時，我們會請各局處坐下來談，必須要協調出一個局處來主責。時代越多元，越進步，專門屬於某一局處的業務反而少，大部分都是需要跨局處的協助，因為需要協調與整合，外界就會感覺效率似乎慢了點。秘書處發揮的功能就是要把民眾的需要，儘快的有人做，而且做的好。

高 3：

財政局目前面臨最大的挑戰就是歲入短少的問題。如何在稅收減少而又能夠推動日益增加的建設，就必須動腦筋把錢花在刀口上。另一個挑戰是市有財產有許多遭民眾佔用，必須設法排除，這部分需要以溝通協調的方式化解問題。所幸臺北市的民眾及民意代表水準都較高，只要是法令禁止的事情，大概都不會硬坳。

高 4：

主計處主管資源分配，目前面臨歲入少、支出多的情況，這與民主生態、人口老化等等因素有關，導致人民要求多，服務不斷擴張。因此，最大的挑戰在於：1、如何有效的資源分配。2、會計人員為內部審核人員，易得罪業務人員，產生不必要的挫折。

高 5：

最大的挑戰在於訊息不斷的增加跟變化，在新聞處的工作中，

最需要去應付的就是變化這兩個字，因為要掌握時勢，必須與外界隨時保持接觸，而在網路上獲得的資訊大多是二手的，無法從中獲得最新、即時的訊息，因此，在推展市政的過程中，除了這些二手訊息還不夠，我們要自己深入，亦即我們必須直接面對群眾。之前，我們新聞處一直被動的等別人丟東西給我們，在民選首長後，首長深深體會到，如果我們只是一味的根據別人丟給我們的材料來做菜的話，我們根本不知道民眾在想什麼。因此，我們必須要主動去蒐集民意，透過深入民眾的方法，去獲取民眾的意見。

而在執行政策的宣導部分，對新聞處來說其實不難，因為施政有其一貫性。只是在宣傳的手法上要有所變化，才能帶給民眾不同的感覺。在了解民眾的價值判斷後，用比較新的方式來解釋既定、比較傳統式的政策，這基本上是蠻大的挑戰。也由於這樣的環境因素，因此我們處裡面同仁的學習力還不錯，而且因為這幾年比較年輕化，年輕人比較喜歡學習新的知識，比較不喜歡墨守成規。

為了因應這些挑戰，同仁需要下列能力：

a. 行銷規劃的能力：我們不是區公所，也不是民政局，要深入民眾並不容易，因此，我們最近推出了一個 SE（special event）的活動。從陳市長以來，辦活動成為新聞處的常態，因為要做 SE，所以要有行銷規劃的能力，這些能力是以前新聞處同仁所沒有的，因此，要透過自我訓練的方式，來培養這些能力。新聞處同仁的年齡比較偏高，但是我們的工作性質變化比較大，因此一些資深的員工沒有辦法適應，就選擇退休，因此有一些新血進來。
b. 應變能力：由於近年來環境一直在變，尤其是科技的發達，讓知識變的很快，因此，我們需要有很強的能力去應變。

高 6：

公部門工程較私部門而言，第一，需依法行政，程序一定要完備，因此，效率較差；第二，人民的抱怨與反應，需要妥善回

應。這都是私部門較不需處理的部分。

高 7：

人才的能力與人數不足是資訊中心面臨最大的挑戰。新進人員沒有辦法馬上可以了解市政府整個資訊業務的走向，因此無法負責規劃或監督的工作。此外，人員一直不斷向外流失，對我們來說也是相當無奈。

問：就您的觀察，請問您認為能夠貫徹市長政策的下列人員，各具有哪些共同的特質及能力？

(1) 高階主管

(2) 中階主管

(3) 基層主管

(4) 基層人員

高 1：

高階主管—領導、協調溝通能力。

中階主管—承上啟下的能力，此階層是市府中流砥柱的力量，市長對於新上任的中階主管均會面談。

基層主管—站在市府的立場，希望股長是從基層歷練而來。

基層人員—為民服務第一線，以未來的趨勢來看，組織會朝向扁平化發展，屆時基層人員和高層的互動就會增加許多。此階層所需的能力包含：親和力、協調溝通能力、自我要求的能力。

高 2：

我想，只要是公務員，最基本的條件就是要有敬業精神。一個人既然選擇擔任公務員，不論工作內容多麼艱難或多麼乏味，都應該盡力做好份內事。舉例而言，我昨天晚上等公車，剛好看到一輛環保局的卡車出來收集公共垃圾桶的垃圾。那名司機把垃圾桶裡的垃圾整袋拉出來綁好丟上車的時候，不慎讓垃圾

袋勾到卡車旁邊的護欄，導致袋裡的部分垃圾掉落在地上。結果他卻逕自開了車就走，而沒有稍微花點力氣把地上的垃圾撿起來。對這位收垃圾的同仁來說，他的工作也許不理想，但他既然決定從事這份工作，就不應該把自己份內應該做好的工作留給隔天掃街的人員處理。這就是我所謂的敬業精神。再舉個例子，我們同仁常犯公文寫作上的錯誤，即使經過長官一再指正，還是依然故我。這就是缺乏敬業精神的表現。主管再怎麼盯著部屬，也不可能亦步亦趨。同仁必須有榮譽心，要自我要求，即便沒有人監督，也要做好自己的工作。因此，基層人員最主要的就是敬業精神，除此之外，相關的法律知識，例如行政法以及行政程序的規定，都是基本必備的技能。

到了主管的層級，就必須有溝通與領導的能力。而且主管的層級愈高，需要的溝通範圍就愈廣，所需的領導技巧也愈高。對股長而言，溝通的範圍可能是機關內各個科室，科長或高階主管的溝通範圍就可能擴及市府外。

此外，高階主管還需要有前瞻的規劃能力，不能等著市長指示，而要幫市長把政策推著往前走。科長雖然也需要有規劃能力，但可以不必那麼具有前瞻性，而比較著重於政策的落實。

高 3：

現在每個層級的人都常有個問題，就是只以自己的立場看事情。大家應超乎自己的職位看問題，至少以上一層的角度來看事情，才不會各行其是，才能跳脫本位主義。財政局因為任務是幫助各局處達成任務，因此常會跳脫財政局的立場，幫局處考慮。例如教育局要設立小型賽車場，找到地之後，可以由租金高的人拿去經營，也可以採取委託經營。但哪一種方式能夠真正達成目標。這時我們就會提供建議，怎麼做能夠讓民眾願意來接，消費者也不必付太高的價錢，我們導正青少年休閒活動的目標也能達到。另外，財政局也曾提出工作簡化的構想，雖然不屬於我們的業務，但既然我們提出了這種構想，就自己進一步去推動落實。基層人員最重要的就是做事要求盡善盡美

（敬業）。但現在有些基層人員在這部分不太夠。早期很多工程用地收購案件，錢給了，結果沒登記，時日一久，原土地所有權人又來討錢，導致後來的承辦人很大困擾。基層人員還必須有服務群眾的能力，服務態度要好。基層主管必須能夠凝聚團隊的向心力。領導分為權力領導和能力領導，我認為兩者要平衡，交互運用。高階主管因為要輔佐首長，因此要有宏觀的視野，跳脫局處的偏狹立場，以全市府的角度來看事情。

高 4：

(5) 高階主管需認同市長政策，並能傳達給下屬，具有承上啟下的功能，同時必須有管理追踪的能力；
(6) 中階主管則必須要能服從長官指示，具判斷、執行能力、分析政策、創新思考、指導部屬如何做的能力；
(7) 基層主管則需有敬業精神與專業能力；
(8) 基層人員需敬業與認真的特質。

高 5：

(1) 高階主管必須幫首長判斷場合講話表達的時機，讓首長可以全心對外衝刺。因此對副首長來說，跟同仁的感情要好，而且跟首長要有默契，而且要熟悉組織的各項業務，此外，協調能力要很好，要幫首長協調。
(2) 中階主管必須具備起承轉合的能力以及「說不」的勇氣。除了基層主管所須具備的協調能力、心胸寬闊等基本能力特質外，不論基層或中階主管，都是扮演一個承轉的作用，因為高階主管所擬定的大多是政策的方向，比較模糊，而中低階主管就應該就這個方向，把政策化為具體、可執行的操作方式，讓基層人員知道如何執行。如果不如此做，讓基層人員自己去猜這個政策的意涵，幸運的話，就矇對了，如果猜錯了，送到上面就會被退下來，一兩次之後，基層同仁就失去了工作的熱誠，因此，中階主管很重要的工作就是發揮起承轉合的作用，政策才有辦法落實執行。此外，中低階主管還

要有 say no 的勇氣，當高階主管的做法或想法顯不可行時，要跟高階主管 say no，中階主管要有清楚的頭腦跟高階主管分析情境，而不是扮演高階主管的訊息傳遞者，他必須有勇氣跟首長講，他顧慮的難處在哪裡。

(3) 基層主管必須具備協調能力以及心胸開闊與領導統馭的特質。基層主管是第一個接觸到領導統馭的機會。以前當基層人員，只需要管好自己份內的範圍就好，但是當上了股長，自己的興趣範圍就要擴大，而且還要學習領導統馭的技能。領導統馭需要學習，而不是天生的。因此，要不要提拔一個人當主管，要考慮他的協調能力以及心胸是不是夠寬闊。因為如果心胸不夠寬闊，就很容易畫地自限，要有寬大心胸，才能與其他單位合作，也才有向上升遷的可能性。除此之外，還要學習怎麼要帶領同仁、如何處理資訊，並且要身先士卒，帶領同仁向前走，也才能帶得動同仁。

(4) 基層人員必須具備敬業態度與主動精神。基層人員最重要的是一個敬業的態度，因為民眾接觸最多的就是基層人員，如果基層人員敬業態度夠，服務熱誠高，自然帶給民眾的感受就會好。然後要比較有主動的精神，不要等民眾來到面前，才姍姍處理，如果能夠主動詢問民眾的需求，除了能帶給民眾不同的感受之外，也才不會讓民眾覺得有被遺棄的感覺。因此以上兩項特質，對基層人員來說是最重要的，有了這兩個特質，服務熱誠就會高，不論服務品質好不好，至少民眾就已經給了服務人員一半的分數。

高 6：

溝通能力是普通需要的能力，尤其是施工期間與居民、其它相關局處的溝通。基層人員在自己的能力和權責範圍內，做好份內的工作，如不能解決，透過程序反應給上級來處理。在領導部分，現在出現了七年級，價值觀已經轉變，領導方式也不同，要增加同仁的參與、榮譽感，比如說，當外界說到新工處時，同仁都有歸屬感。對主管而言，肯做事的人比能幹的人有用，

可以團隊工作的比自命不凡的個人重要。

高 7：

我認為不論各階層的人員，都必須要具備以下幾種能力，

(1) 規劃願景的能力。每個人應該要能就自己所處的組織，提出在未來一定期間內，要把市政府帶到哪裡去的藍圖願景，不要只著眼於自己的業務小範圍，這樣格局太小。

(2) 整合的能力。組織內部大多是用垂直分工的方式來執行業務，但是在執行業務的過程當中，常常有需要跨單位合作的情形，因此要完成工作，一定要有整合的能力，才能順利獲取其他單位的支援。

(3) 語言跟吸收新知的能力。

由於以上幾種能力都不是短時間就能培養完成的，因此我認為如何培養願意學習的能力是最重要的，畢竟不能把所有訓練的責任都交給公訓中心，學員還是必須要負擔學習的責任。

問：請問您認為目前上述人員最缺乏的核心能力分別有哪些？

高 1：

溝通協調的能力是最重要的，但此能力並不是最缺乏，而是還有改進的空間。公務員均需過高普考而來，有些人的心態難免會有優越感，但作為一個公務員在服務態度上一定要「以客為尊」，否則就沒有必要任公職。

高 2：

主要是溝通能力。我們從小的教育就不強調溝通和妥協。另外，行政法和行政程序也是必須強調的重點。我認為這部分應納入職前訓練中。

高 3：

需要再加強的是市府整體的觀念。服務態度也仍需改善。

高 4：

高階主管：管理能力

中階主管：創新、說服能力

基層主管：溝通協調、敬業

基層人員：敬業、自我管理的能力。

高 5：

(1) 副首長：副首長太靜、活動力不夠。可能認為自己是備位，所以都以靜制動，沒有充分去輔助首長。副首長應該要有類似主秘會報的組織，充分發揮專業與溝通聯繫的角色。

(2) 科長：比較因循傳統公務員的心態，缺乏創新的作法。

(3) 股長：都蠻認真打拼的，沒有什麼需要特別加強的部分

(4) 基層同仁：基層同仁的表現攸關民眾對市政的印象，以目前的表現來看，熱誠服務的主動性不夠，以顧客為導向的服務概念也還不夠。

高 6：

溝通能力需要再加強，例如：簡報能力。另外一個，就是思考問題、解決問題的能力，工作久了也許思考能力就會喪失，一個命令，一個動作。同仁如果發現法令規定很難執行，可以先記下來，在適當時侯，反應出來，加以修改，不要私下抱怨。

高 7：

我覺得資訊能力是普遍不足的。

問：在您所提出的這些能力當中，請問您認為哪些特別或迫切需要由公訓中心協助訓練？

高 1：

公訓中心可以做好幾個階段的規劃，以溝通協調能力為例，這項能力是沒有止盡的，因此，可以分為初階、中階、進階等，隨著升遷與時空的改變去做調整，一定要新知放進來，比如說，e 化之後，溝通方式也隨之調整與不同，因此，我認為，公訓中心的訓練應是永無止盡，與時俱進的。另外一個例子是，目前市長十分重視國際化，議員也質詢過，因此，基本的英語能力都是十分必須的，業務承辦人員都必須再職的培訓英語能力，例如警察人員。

建議中心可以透過此一研究，建立每個公務員都需要的通識課程和專業課程，同時，規定每人每年至少要上多的小時的通識和專業課程。

另外，公務員最缺乏的就是敏感度，就是那個 sense，不只是業務上的，而是通盤的去瞭解。每發生一件事，各局處都要很深入的去想，這跟我們有什麼關係，我們要怎麼去應變，如果第一時間就馬上 sense，如此，服務就會做的好，千萬不能後知後覺，尤其是等到記者來問時才知道。對於事件的敏感度，可分為三層：第一個是直接相關、第二是間接相關、第三層也許是中央的，這三層都很重要，就我的觀察，目前公務員都很缺乏。

高 2：

中國人最缺乏的能力是協調、溝通以及妥協，但這種能力不是一次或短期的訓練就可達成，而愈高層級的人又可能愈沒有時間接受訓練。所以，這種能力應該從基層開始培養，這樣等他有朝一日當上主管的時候，才會自然具備這方面的能力。以人事處的人員而言，專業能力往往還不如服務與溝通這類能力來得重要。

高 3：

公訓中心有許多應局處需求而辦的專業訓練課程，對我們都很

有幫助。至於公務人員氣質轉變或服務態度這類基本課程也應該再多辦。我參加過氣氛最好的訓練班期是主計處的主計人員訓練班，一期三個月，大家是爭著去加入這個班，上課時大家也都很積極。原因是結業成績會成為未來升遷參考。一般訓練如果沒有和升遷考核結合，大概達不到這個效果。

高 4：

溝通協調、人際關係的訓練。

高 5：

(1) 公訓中心曾開辦社區創意列車專班，由社會局負責，讓市府擔任跟社區發展有關的人員，可以透過這個班，向民間學習，並擴展業務上的創意，這個班辦得還不錯。各局處都需要有創意人才的培育，如何用民眾能了解的思維來推動政策，在方法上需要創意。因此，如何開發人員的創意，是很重要的課題。

(2) 如何加強機關間的聯繫，是另外一個重要的課題。大家對自己機關內的工作很熟悉，但是對其他局處的資源其實並不清楚。

(3) 初次擔任領導者，應該要有領導統馭相關的課程，例如現在的股長培訓班，以減少摸索的時間成本。

(4) 公訓中心的品管班可以繼續開辦，只是可能要換一個名詞，才不會讓人產生錯覺。因為其實它的宗旨是要凝聚組織內的共識，這對每個組織來說都很重要。像新聞處，要建立知識分享的平臺，因此成立讀書會這過程當中，就很需要接受相關方面的訓練。

此外，建議多開辦跟組織有關的班期，如果開辦與訓練個人相關的班期，則個人通常不太會把自己所學的東西與其他人分享，如此一來，就無法發揮訓練的綜效。不過，由於機關忙碌，沒辦法容許同一個單位中大多數的人在同一個時段都去上課。因此，如果把組織的範圍擴大一點，例如以局處為單位，而不是以科室為單位，則是不錯的方式。

高 6：

歷練的傳承有很迫切的需要，例如：未來技術工作因法令的修改，都需委外，公部門要做的就是管理的工作，同仁面臨環境的不同，可開發實務性、傳承性訓練，教導同仁如何更具執行力。另外，新的技術引入，要開專班來教授，同仁的背景一定要先分類，才能深入討論專業的部分。

高 7：

目前公訓中心規劃的許多課程都還不錯，只是課程太多、過於零散。在資源有限的情況下，應該在一定的期間內，將八成的精力，針對某幾個能力或主題，特別開設一些課程。否則的話，一年下來，雖然開了許多課程，但是卻很難看到訓練的成效。

因此，建議公訓中心可以透過召開會議的方式，決定市府目前需要的能力有哪些，例如橫向溝通、解決問題的能力...等等，然後設計課程內容，並請教學者專家的意見，修正後開辦。而且可以針對不同層級的人員，稍微修正授課的內容。我認為，這樣的做法將會產生訓練持續性的作用，一兩年下來，整個訓練的績效就可以顯現出來了，也才能彰顯公訓中心的地位。

此外，根據我在市府幾年的經驗與觀察，我發覺市政府局處間的合作能力太差、機關人員的本位太重，再加上六成以上的同仁非北市居民，對單位沒有認同感。因此，我認為市府應該多舉辦跨局處的活動，以增加彼此間的互動機會。而公訓中心如果多安排兩三天的課程訓練，則可以達到橫向聯繫、溝通的目的。

綜合以上而言，我覺得市府同仁最需要加強的能力大概包括管理、政策規劃與執行、英文及團隊合作的能力，我再次建議，公訓中心應該將訓練重點集中，否則，零散式訓練是不容易有效果的。

此外，我認為公訓中心在調查訓練需求的做法上應該做一

些改善，請學員填問卷的方式，只能滿足傳統能力的需求，但不一定是工作上需要的，就像學員填想學 PE2，可是他在工作上連電腦都沒有，上這課程，其實對他工作根本沒用，因此，雖然辦了許多訓練，但是成效不彰的原因就在這裡。正確的做法應該是除了蒐集學員的意見之外，要針對市政府未來幾年的施政重點，規劃安排執行相關任務所需要能力的課程，這才是訓練真正的效用所在。

問：以臺北市身為首善之都的地位，請問您認為和其他縣市比較起來，本府人員特別需要什麼能力？

高 1：

臺北市因為動見瞻觀，因此，除了敏感度要強外，第一，就是積極主動的去服務民眾；第二、國際觀要強；第三、要能分享給其它縣市；第四、虛心的態度和其它縣市交往。

訓練除了提供正式課程外，也可以提供一些非正式課程，情境的、人物楷模的等等，通常非正式課程所提供的橫向連繫，可讓同仁得到更多。

高 2：

我以人事處本身來講。人事處和其他單位不同，除了自己單位的首長之外，行政院人事行政局以及考試院銓敘部都算是我們的頂頭上司，而我們的服務對象則是同仁，不僅三個長官的要求有可能不同，而且長官的要求也常常和同仁的期望有所衝突。另一方面，我們還常常必須請求同仁配合不屬於我們職掌範圍內的事項。例如 SARS 疫情蔓延的時候，市府需要徵調人力幫忙量體溫或執行其他任務，各單位的人事主管就必須拜託同仁合作。而由於我們沒有強制力，因此這時就會考驗到這位人事主管平時的溝通協調工作有沒有做好。假如同仁在他的請求下都不願意幫忙，就表示他平日工夫下得不夠。

高 3：

首善之區就是大家的目光都在你身上。同樣一件事在其他縣市沒做好可能沒人注意，臺北市沒做好就會受到指責。而且很多事臺北市也都是創新帶頭做。所以市府員工就必須求新求變，做事要求完美。

高 4：

本府同仁許多戶籍不是在臺北市，是否缺乏同舟共濟的感覺？是否會有過渡的心態？是否能認同工作，敬業的工作。觀察到同仁流動性大、年輕化傾向、想要回家鄉服務、企圖心並不旺盛、較照顧家庭。本府同仁素質比其它縣市高，年紀也較輕，惟認同感及敬業精神有待加強。

高 5：

抗壓性。因為是全臺灣政經的中心，市民及民意代表或民間企業往來的水準或期望都比較高，因此公務人員的壓力比較大。常常要有不流於傳統的思維，要有創新的做法。在臺北市做政策，不是英雄就是烈士。此外，市府公務人員很守法，法治觀念都不錯。執法的尺度比其他縣市好。

高 6：

臺北市的公務員所面臨的工作環境不同，我們要面臨兩個部分：工程和人。其它城市的工程大部分在郊外，許多工程都是讓它自然滾壓，臺北市則是寸土寸金，人口密集，技術和工程不太相同，一開工影響的人太多。在地方，公務員可能是父母官，在臺北市，公務員是公僕。工程開工前，就需要馬上向人民說明。

問：過去十年來臺灣社會環境變遷極大，請問就您的觀察，您認為本府人員所需要的能力是否也有什麼樣的改變？

高 2：

我在市府的時間不長，所以沒辦法回答這個問題。不過，公務員不管自願還是被動，都必須跟著大環境改變。一有退休資格就退休的人只有兩種，一種是真的有人生規劃或是有事業第二春，另外一種則是無法跟上環境變化。例如當初政府全面電腦化的時候，就有一批人選擇退休。

在經濟成長率降低、失業率提高的今天，公務人員應特別加強為民服務的觀念，而不能再站在管理的角度看待事情。不過，在強調服務的同時，公務員本身應該要清楚法令的規定，懂得何時可以寬鬆解釋，又有哪些底線不能退讓。此外，公務人員也不能夠再存有公文辦完就算了事的心態。公文當然要辦，但重點應放在這件公文辦完之後是否解決了問題，還是只是把問題延後或甚至推給別人。

高 3：

以前的公務人員比較因循、保守，現在的公務人員必須求新求變。

高 5：

以前當市府公務員還蠻輕鬆的，76 年當股長，還可以去買菜、打毛衣，業務量沒有那麼複雜，那時候的工作量和現在比起來，現在大概 4 小時就可以做完。現在每天進辦公室就開始忙，從早上七點多到晚上七點多才能走。能力一定是有提升的，包括辦事效率提升、守法的精神也提升（上班時間，不會隨便亂跑、摸魚）。整個環境對公務員的期待不一樣了，因此辦事的效率一定要有提升。

此外，民選的首長影響也很大，與官派很不一樣，整個人的心態、步調與思維都不一樣的。以前是市政府做一個政策，民眾要來配合。

在以上的時空環境的變化下，本府人員建構一個正確的學習觀是很重要的，接觸的觸角要很廣，學習後要會系統整理、消化，才能產生向前走的力量。

高 7：

市政府員工的能力其實都還不錯，只是如果要身為世界級首都的公務人員，則在能力的深度上都還需要再加強。

問：請問您對於公訓中心正在進行中的核心能力研究，有沒有什麼建議？

高 5：

這十個能力指標還可以，從基層人員到高階主管所須具備的能力大致都羅列進去了，只是擔心填答人看不懂問卷的內容。因此，許多名詞的定義可能需要解釋的更清楚，才能讓別人了解。建議對基層同仁的問卷可能需要有解釋，中高階主管則不用，題目可以一樣，但是傳達方式可能要有所不同。

問：請問您認為變革的訓練應從制度著手，還是個人著手？

高 5：

我認為從制度著手效果比較好。因為訓練個人很難去促使個人把他學的東西拿出來運用，而且，未來一定是團隊合作的社會，如果組織裡面沒有鼓勵團隊力量凝聚的措施，則個人的自私將不會對組織有什麼好處。因此我建議從制度面著手比較好。

問：用人與帶人的原則？

高 5：

目前新聞處用人的方式有兩種，一種是高考分發，人才沒得選擇，另一種是單位自行遴用，這種方式就要找對的人進來。此外，主管要懂得激發同仁的工作士氣。這理論大家都懂，但在落實上是很困難的。而且要把訊息很公開、即時的讓同仁知道，同仁才不會在狀況外，讓他們心理有所準備。最後，主管還要

學會去觀察、利用走動式管理，了解同仁是否有需要協助的地方，這樣才可以營造一個良好的組織氣候。

問：有人認為，個人訓練結束後回到單位，很容易訓練的力量就消散，因為主管可能不支持課程上所學的觀念或做法。您的看法是？

高 7：

我覺得能力消散跟主管沒有必然的關係。舉例來說，組織就像一潭水，個人訓練回來就像一盆清水，倒下去之後，整潭水還是濁的，必須一直注入清水、稀釋濁度，有一天它才會變成整潭清水。因此，要訓練回來馬上立即見效，這太困難了。

問：您是否贊成整個科室 1/3 以上的人同時去受訓？

高 7：

以現在的工作量，這種情形不太可能被允許，除非針對某一個目標或是某一件事情，安排三天左右的受訓時間，讓不僅是同機關的人，還包括跟這事情有關的其他單位的人，一同參與討論、交換意見，這樣不僅可以達到學習的目的，還可以順利完整的解決整件事情，這是目前國外很常使用的訓練方式(JEP)，我覺得很不錯，應該可以試看看。以任務為導向，為了完成這個任務，安排兩到三天的課程，第一天可以請學者專家就這個任務所需要的知識做一個講解，第二、三天則討論我們業務要如何執行，如果可以透過這個方式，不僅知識可以學到、工作可以完成、還可以達成共識，這種任務型的訓練，我覺得效果比較好。

問：您認為如何讓人才願意留在臺北市政府？

高 7：

我認為把人才留下來的機會不大。因為留才的幾個關鍵因素：

(1) 是不是有名→跟升遷有關

(2) 是不是有利→跟薪水有關

(3) 留在這裡是不是可以獲得成就的滿足感

前兩項條件，基本上每個公家機關的制度與標準都一樣，無法形成誘因，而第三個條件，如果每個人都只著眼於自己業務上瑣碎、零散的事情，怎麼可能會有工作上的成就感呢？因此，哪個機關可以提供上述三個條件最好的內容，人才自然就往那裡跑。

問：您以顧客的角度來看，公訓中心的住班條件，有哪裡不足需要加強？

高 7：

我覺得吸引人住班的幾個關鍵包括，

（1）風景優美

（2）真正的放鬆，不會一直想著工作或家庭

因此，公訓中心就在臺北市，受完訓回家並不需要太久的時間，大家自然就不會想住班了。

問：請問您對線上學習的看法？

高 7：

我覺得線上學習是一個好方向，只是短期之內，大概只能慢慢成長。如果線上學習蓬勃發展，未來可能實體班期就會慢慢減少。然而，線上學習並沒有辦法完全取代實體上課，因為如果在辦公室上課，一下子要開會、看公文、接電話、有人找...等等情況，很容易就被打擾，很難專心學習。而到公訓中心上課，則是把工作暫時拋在一旁，比較不會受到其他因素干擾。因此

我認為大概只有少數人能夠自主、認真的完成線上學習，而實體教學則還是有它存在的必要。