

## 職能模式的發展與評鑑

何俐安<sup>1</sup>、李依涵<sup>2</sup>

### 摘要

職能管理對組織而言之所以重要，主要在其可從組織以及員工個人兩層面切入，分別訂定各階層完成預定績效目標時，必須具備的關鍵知識。所以，職能管理與技能管理兩者在各類組織中的關係密不可分。有鑑於員工職能評鑑與改善的複雜性，專家與學者一直以來十分關注這個議題。一般而言，進行員工職能評鑑時，必須先設定每個職位的最高績效表現，再藉此訂定績效標準，接著進一步分析那些員工的個人特質、知識、能力及技能，可促使他們達到理想的績效標準。由此可見，員工職能評鑑與持續改善的工程，十分浩大與複雜。本文介紹職能的意涵、職能發展模式、職能生命週期和核心應用區域及職能評鑑，希望藉由此文促使各類組織瞭解如何檢視其內部捕捉智慧資本的能力與機制，進而維繫組織競爭力，面對市場的挑戰。

**關鍵詞：**職能、職能發展模式、職能生命週期、職能評鑑

<sup>1</sup>淡江大學教育科技學系專任教授。

<sup>2</sup>淡江大學教育科技碩士在職專班研究生。

## 壹、前言

職能管理(competence management, CM)在一般的知識管理範疇中一直被視為一個重要的研究主題，職能管理系統也常與學習管理系統(learning management systems, LMSs)整合以提升組織與員工的能耐，進而為組織創造市場價值。Draganidis 和 Mentzas (2006)指出，職能管理對組織而言之所以重要，主要在其可從組織以及員工個人兩層面切入，分別訂定各階層完成預定績效目標時，必須具備的關鍵知識。所以，職能管理與技能管理(skills management)兩者在各類組織中的關係密不可分。誠如 Houtzagers (1999)所言，藉由員工職能與技能之確認與鞏固，以及組織中適當的賦權策略，可為組織帶來競爭優勢、創新能耐與效能。

有鑑於員工職能評鑑與改善(employee competency evaluation and improvement)的複雜性，專家與學者一直以來十分關注這個議題。一般而言，進行員工職能評鑑時，必須先設定每個職位的最高績效表現，再藉此訂定績效標準，接著進一步分析那些員工的個人特質、知識、能力及技能，可促使他們達到理想的績效標準。由此可見，員工職能評鑑與持續改善的工程，十分浩大與複雜，但完善的落實在各類組織中卻是鳳毛麟角。Raudeliūnienė 和 Neimontas (2012)以立陶宛的軍隊為例，提出軍隊中的評鑑表格無法適當的反映軍人職能的本質與不同軍職職能之差

異，造成職能評量上的缺陷，因此他們歷經多年實驗，提出一套整合模式來進行職能評鑑，改善原有的職能評鑑系統。

以往維繫組織生存力的傳統式評量方式，在現今的各類組織中逐漸消退，在追求成果（成效）的社會中，組織面對密集的市場壓力必須努力轉型、成為更有效率及更富競爭力的有機體，對大部分的組織而言，生產主力從勞力轉成智力，組織所期待的員工特質，從接受命令的勞動者轉變為主動積極的思考者(Melancon & Williams, 2006)。知識對組織的重要性不斷的提升，組織在此波潮流下，也瞭解必須檢視其內部捕捉智慧資本的能力與機制，因為這些能力與機制正是組織維繫競爭力的新挑戰。在眾多解決方案中，職能輔助訓練專案(competency-based training program)成為組織中發揮人力資本重要功效的可行方案之一。職能輔助訓練專案係一系列針對完成組織目標所整合與設計之培訓課程，並建構於員工必須在培訓過程中，展現特定專業知能的熟練與精通，藉此確保經歷職能輔助訓練專案的員工可以展現理想的績效成果(Naquin & Holton, 2003)。

本文以下將依序介紹職能的意涵、職能發展模式、職能生命週期和核心應用區域及職能評鑑。

## 貳、職能的意涵

採用職能表現作為人力資源管理的方法並不是最新的觀念，早在羅馬帝國時期就曾採用過一種類似職能側寫的方法，企圖將一個人是否具備有「良好的羅馬戰士」的特徵詳細紀錄出來的作法。公司法人導入職能管理肇始於 1970 年，自此以後，有關這種管理的研究與實踐便快速發展。哈佛大學知名心理學家 David McClelland 被譽為是將職能評鑑導入人力資源文獻的第 1 位學者，他將此方法用來協助改善美國新聞總署挑選人才。後者認為根據傳統智力測驗和學術成績指標等，無法評估一個人的職場工作表現。David McClelland 針對傳統智力測驗、傳統工作分析選才方法的不足，所提出的對策就是職能評鑑。1973 年他把這個方法用在美國國外新聞服務官員的挑選工作上，並以此做為他的研究對象。McClelland 在他的研究中發現；經由職能評鑑方法，例如人際關係間的敏感度、跨文化正向尊重與管理技巧等職能區別法選出的官員，優於透過傳統選才方式篩選出的官員(Draganidis & Mentzas, 2006)。

經過多年採用以職能評鑑為基礎方法的研究證明，在許多組織功能上這是一個關鍵的工具，例如勞動力、企業接班人計畫、績效評估等。Draganidis 和 Mentzas 認為選擇職能評鑑為基礎方法的主要理由為，第一，當需要尋找目前或未來具備特定職能的適當人選時，可用此法來鑑

別個人技能、知識、品行及能力等條件以符所需，並且能與策略性的差異或功能上的優先順序達到一致。再者，此種方法可以專注於個人和群體發展的計畫，以消除他們之間在特定計畫、工作角色、企業策略以及其他需求時的職能差異。

根據 HR-XML 協會職能綱要(HR-XML Consortium Competencies Schema；HR-XML Consortium 於 2014 年更名為 HR Open Standards Consortium)，「職能」的定義為一種特定的、可辨識的、可定義的、可測量的知識、技術、能力或其他與部署相關的特徵（例如：態度、品行、體能），前述特徵是可以支配的人力資源，而且是在從事特定商業背景的活動時，所必需的具備的特徵或物質。

*NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE*

不同學者或機構對職能有不同的解讀，例如 Marrelli (1998)認為職能是讓工作表現有所成效所需的能力，且這種能力是可以量化的。Selby 等人(2000)認為職能是一種以品格型式表現出來的能力。Perrenaud (2000)指出職能一種整合認知差異，以滿足特定型式的狀況的能力。而 Jackson 和 Schuler (2003) 則認為職能是一個人需要有效率地執行工作時，所採用的技術、知識以及所展現出來的個人特質。這些不同作者與組織提出的職能的主要意涵，為職能的各種不同思考方向提供一個的完整的概念。

Draganidis 和 Mentzas 根據針對職能不同的定義進行分析，以及參考職能管理領域中的相關研究結果，認為職能是顯性知識、隱性知識、行為與技能的結合，係促使個人發揮工作效率的潛力來源。Draganidis 和 Mentzas 進一步分析有關職能的概念後，他們認為職能的典型定義可以用下述字彙加以描述：

- 種類(category)：屬性相同或相似的一群「職能」的集合。
- 職能(competency)：職能的文字描述名稱。
- 定義(definition)：用來解釋該職能基本概念的敘述。
- 示範的行為(demonstrated behavior)：個人在運用某特定職能的時候，需表現出來的行為指標。

表 1 利用種類、職能、定義還有示範的行為等名稱，來描述「職能定義」的例子。一般職能的種類是「人際管理職能」，其中包括「建立團隊精神」和「人才發展」。表中顯示對應的定義和行為。

表 1 職能的範例—以人際管理為例

種類	職能	定義	行為表現
人際管理職能	建立團隊精神	提供激勵與慾望給組員互相合作，對共同目標做出貢獻。	激發協助和尊重其他組員，以此為目標建立一個共同的任務，和一種對於此團隊的歸屬感。
	人才發展	幫助組員在個人發展上發揮潛力。	提供監督與經驗轉移。提供隊員有關其實力與弱點的回饋。

## 參、發展職能模式

過去十餘年間，國內外不乏各類組織（包括企業及政府機關）嘗試利用職能模式專案的實施來進行組織轉型、績效改善、員工發展、接班人計畫等等，也就是利用職能模式去策略性地促使員工個人績效符合組織制訂的工作要求(Draganidis & Mentzas, 2006)。職能模式(competency models)係指勝任某個特定工作角色之能力的總和（時勘，2006）。職能模式描述員工達成卓越工作績效所需具備的知識、技能與特質的組合(McLagan, 1997; Dalton, 1997)，如果以管理者的角度來看，職能模式可以當作人力資源部門選、育、用、留之參考工具(Rothwell & Lindholm, 1999)，若與一般的工作說明書作比較，職能模式更能指出高工作績效的因素，而不單只是陳述某項工作的結果而已(Langdon & Marrelli, 2002)。

建立一個職能模式不外乎 3 種方式：(1)借用既有的職能模式；(2)借用既有的職能模式並稍做修改；(3)量身訂做新的職能模式(Rothwell & Lindholm, 1999)。借用既有模式與借用既有的職能模式並稍做修改的 2 種方式，依照各類組織及職位之人、事、時、地、物的不同而有所差異，在此僅針對量身訂做新的職能模式做說明。

對於量身定做的職能模式，多數學者採用 Dubois (1993)提出的工作能力評鑑法，除此之外，Dubois 亦提出 4 種方式，包含修正式工作能力

評鑑法、通用模式附加法、量身訂做通用模式法、彈性工作能力模式法

(Dubois, 1993; 林麗惠, 2002; 施能傑, 2002)。分別說明如下：

- 一、工作能力評鑑法(job competence assessment method)：透過面談卓越績效工作者與一般績效工作者，分析整理面談資料，接著即可發現哪些是主要的工作能力面向。
- 二、修正式工作能力評鑑法(modified job competence assessment method)：透過書面記錄重要的行為事件過程，歸納資料並整理發現哪些是主要的工作能力面向。
- 三、通用模式附加法(generic model overlay method)：選定現有基於研究過程所制訂的職能模式草案，再交由焦點團體找出的卓越績效工作者評估，對該模式內容提供必要調整之建議，焦點團體再確認，如此過程可重複，直到滿意為止。
- 四、量身訂做通用模式法(customized generic model method)：盡可能的蒐集各種現有的職能模式，再從中擇取適合的能力面向組合成另一新的模式。
- 五、彈性工作能力模式法(flexible job competency model method)：針對工作的未來變化性，建立合適的職能模式。此法著重於未來性，所以每一項工作職能指標都具有彈性。



此外，Spencer 和 Spencer (1993)提出的 6 個發展職能模式步驟亦為職能模式典型的建構方法，Spencer 和 Spencer 的職能模式發展步驟包括：(1)定義績效標準；(2)確認效標樣本；(3)蒐集資料；(4)分析資料並發展工作職能模式；(5)驗證工作職能模式的有效性；(6)準備應用該工作職能模式。此 6 個步驟中最为關鍵的步驟為蒐集資料。資料蒐集的方式計有行為事件訪談法、專家訪談法、調查法、電腦本位專家系統、工作功能／任務分析法與直接觀察 6 種方法。其中以行為事件訪談法(behavioral event interview, BEI)為大部分學者專家公認的最有效資料收集方式。Spencer 和 Spencer 認為若想獲得較真實的資料，必須透過開放式的訪談法獲得。而行為事件訪談法主要施行方式為利用「回顧重要事件」的技術，分別訪問受訪者在工作時最成功與最失敗的事件，詳細記錄訪談過程後再分析整理資料，最後據此確認受訪者的職能特徵。同時運用此法分析比較高績效與一般績效的員工，即可看出兩者之差異，進而歸納出職能模式。

有鑑於一般職能模式的建立皆為線性且直接的，Armitage, Brooks 和 Carlen (2006)認為職能模式必須跟隨市場環境改變而有所改進，因此提出以循環的方法建立職能模式（如圖 1 所示），Armitage, Brooks 和 Carlen 認為創造職能模式必須要與時俱進，利用循環的方式不斷改進並修正，才可以確認更卓越的績效表現。

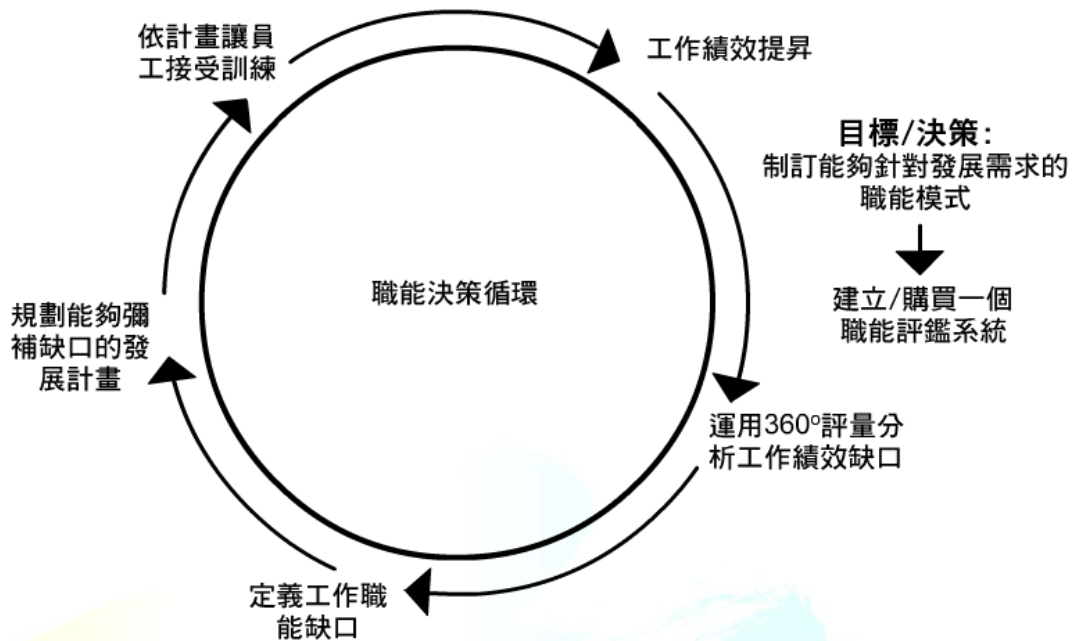


圖1 領導職能模式決策循環

資料來源：Armitage, Brooks, & Carlen, 2006, p.41。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

根據職能模式之定義，為特定工作場域的工作職能之綜合體，所以每項工作都有與眾不同的職能模式。美國訓練發展協會(The Association for Talent Development, ATD, formerly ASTD)針對人力資源發展專業人員（即從事訓練與發展的人力資源發展工作者）不斷與時俱進的提供該職位之職能模式（如圖 2）。圖 2 的職能模式係該協會繼 2004 年提出的職能模式後歷經十餘年，為因應全球數位環境、行動科技、社會科技(social technology)的改變與發展，以及符合人口變遷、全球化與經濟目的等特性所衍生的創新模式。

新的職能模式分為兩部分：(1)基礎職能(fundamental competencies)：人力資源發展工作者均須具備的基礎的知能；(2)專精領域職能(areas of expertise)：人力資源發展工作者在扮演不同的角色（或執行不同的任務時）所需具備的專精知能，如變革管理、績效提升、教學設計、知識管理、教練制等，共 10 類。此模式重新定義成功的人力資源發展專業人員應具備的技能與知識，不但提供一個專業發展的指引，也指出人力資源發展工作者的專業缺口以及消彌專業落差的方式，促使個人與組織的目標得以契合(ASTD, 2014)。

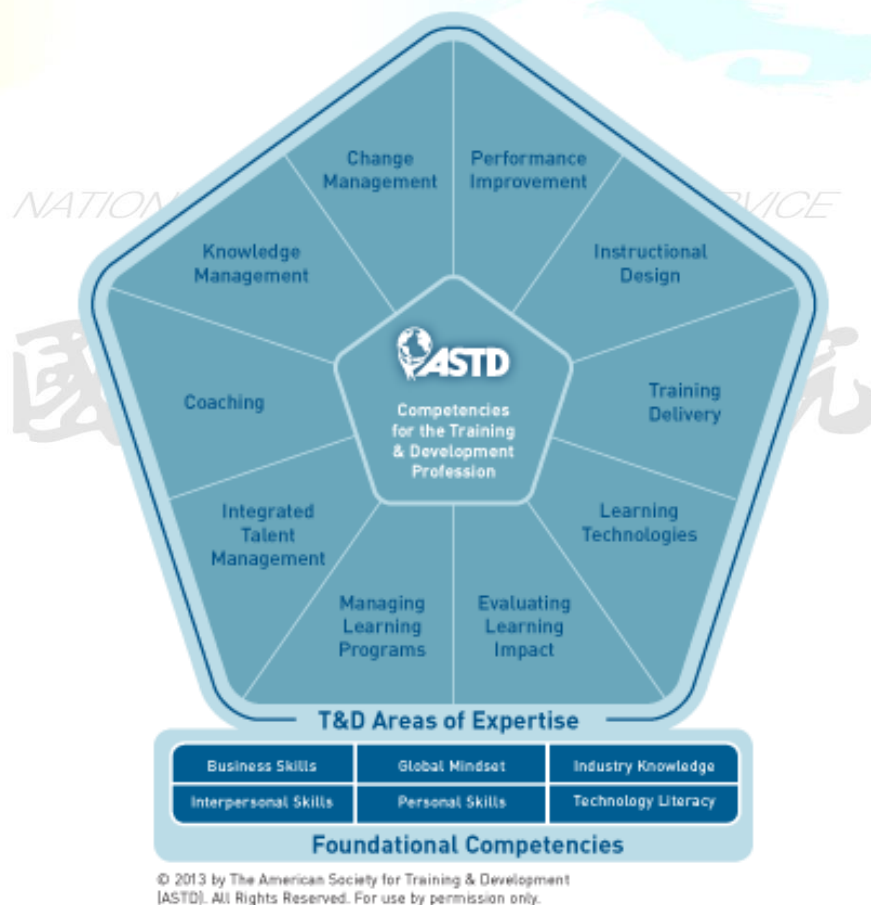


圖2 ASTD 2013職能模式  
資料來源：Naughton, 2013。

職能模式亦可應用於人力資源管理上，蒙特婁銀行(Montreal Bank)即為一個很好的例子。該銀行認為，儘管組織對於人力資源管理的期望已經改變，但是人力資源管理部門的功能卻發揮得相當緩慢，所以他們重新設計人力資源管理的角色與職能，並運用此發展完成的職能模式作為員工招募與生涯發展的基礎(Gorsline, 1996)。

圖 3 揭示職能模式的發展包括三大步驟：

- 一、成立專案小組：首先成立專案小組，並且選出有卓越工作績效的人力資源工作者。
- 二、蒐集、分析資料與建立模式：與顧問公司合作，對前階段之卓越工作者進行行為事件訪談法，接著分析整理資料並發展出職能模式。
- 三、專家檢視：將職能模式交由專家、實務工作者與專案小組檢視修改後即產生該銀行的人力資源職能模式。

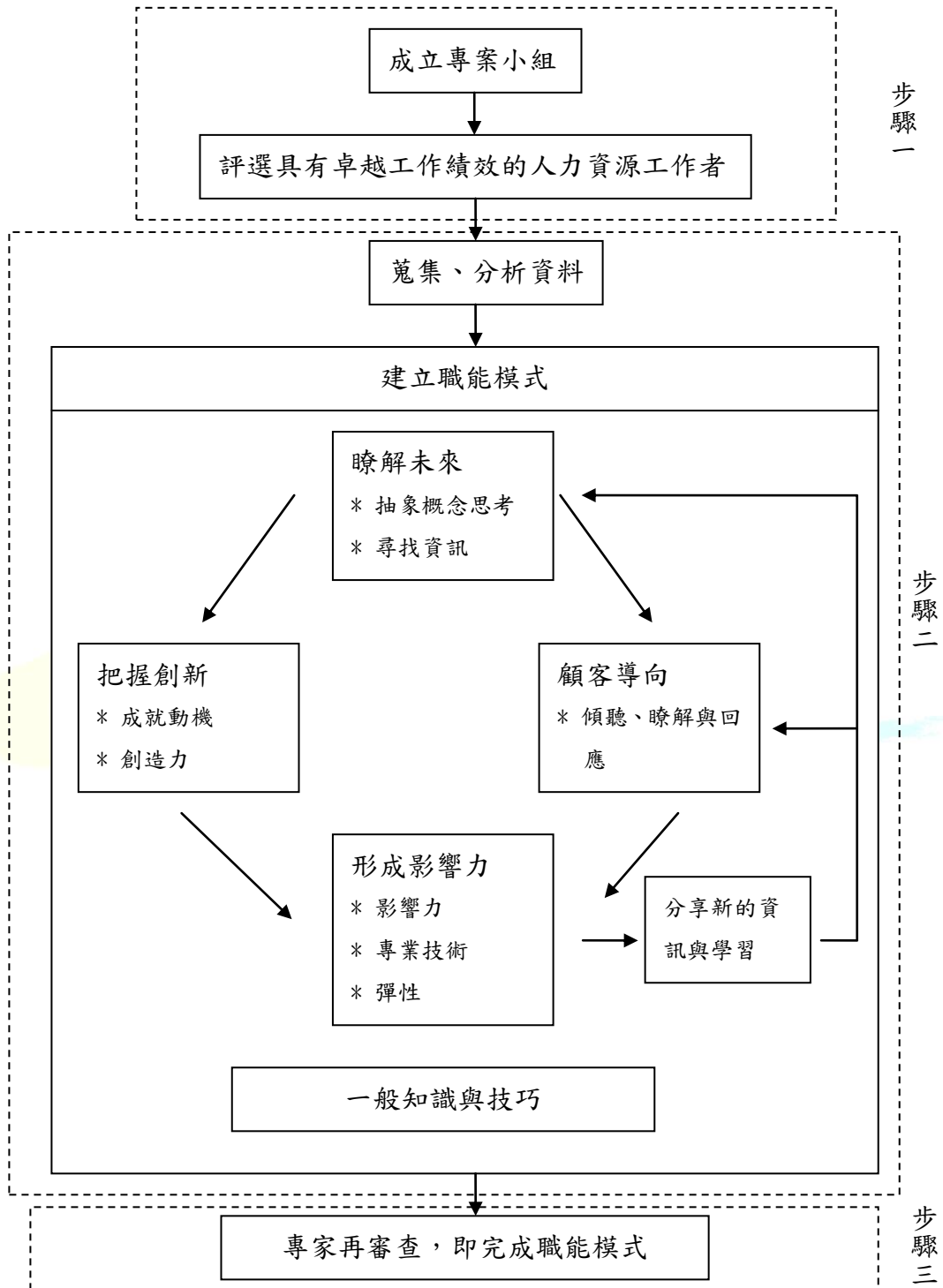


圖3 蒙特婁銀行人力資源管理職能模式建立步驟

資料來源：Gorsline, 1996, p 62。

#### 肆、職能生命週期和核心應用區域

職能生命週期著眼於不斷增強和發展個人和組織職能的 4 種宏觀階段匯集而成。此 4 種宏觀階段包括：職能構圖、職能診斷、職能發展和職能監督(Draganidis & Mentzas, 2006)。

職能構圖著眼於提供組織一個達成目標所需的所有職能概觀。前述目標是由組織商業計畫、計畫規定、團體需求、工作角色需求。每一個工作概況需求的熟練程度也會在這個階段中定義出來。

第 2 個階段是職能診斷，用於將現有員工具備的職能和熟練程度的例子舉出範例。此階段中根據員工的工作角色進行技能差距評估也是基本的事，以便於確定員工與組織根據其職業角色所需具備的職能數據、熟練程度條件之間的差距作出比較。

職能發展是第 3 個階段。根據前述 2 個階段與「技能差距分析」得到的結果，接下來就是活動排程的階段，以便增加職能的數量與職能熟練程度。

最後階段是職能監督，也就是說針對職能發展階段所獲得的結果給予不斷的檢查。

一般的職能輔助系統(competency-based system)之核心要件如下  
(Draganidis & Mentzas, 2006)：

- 期望得到結果之辨識和評估：一個人需要瞭解什麼是組織期待要他達成的工作表現，如此才能確認哪些才是「理想狀態(Desired state)之職能」。組織工作表現評估也可以做為鑑定個人為了成長所作的努力，是否成功與否的判斷資料。

- 職能模式：判斷哪些職能是真正會對結果產生影響的職能。

- 員工職能評鑑：個人必須瞭解員工的職能以便與理想狀態比較（職能模式）。

- 員工職能發展策略與資源：個人必須具備訓練和發展計畫，還有用來處理職能差距的資源。

在組織中，職能可以有許多的應用，以下為職能的 6 個典型的應用：

- 職能辨識(competency identification)：一個發現個過程。係尋求哪些職能可作為典範或哪些職能是為了達到完全成功時，所必須具備的一個挖掘過程。

- 職能模式(competency model)：一個關於職能的敘述。這些職能專屬於

某一目標的工作種類、職業社群、部門、課局或其他分析單位。

- 職能評估(competency assessment)：一個比較的過程。專門用來將個人職能拿來與職能模式比較的過程。
- 職能輔助管理(competency-based management)：利用一套職能來管理人類資源，以促使工作表現具有效力，並對組織的結果做出有效的貢獻。
- 職能標準(competency standard)：辨識哪些基本技能、知識是工作者所必須的，並定義何種工作表現程度是他們必須達到的，並且針對特定工作部門或針對特定功能演示。
- 職能綱要(competency profile)：用來描述專屬於特定職位、工作、職業社群、機能團體之一套有關其職能的文件。  
職能亦可被用於員工管理過程中的不同環節，且在每一部份中扮演重要的角色。職能在以下員工管理過程中是很重要的：
- 人力計劃(workforce planning)：職能被用來評估組織與及個人之現有職能需求與未來職能需求。職能差異分析可以透露出雇員、群體甚至是組織職能的分歧，以及它對人力發展計畫造成的影響。
- 招聘管理(recruitment management)：職能被用在將應徵者的能力拿來



與該職位所需要的職能作比較。一旦找出最佳人選後，職能差異便構成一個新進人員學習計畫的基礎。

- 學習管理(learning management)：職能差異分析可辨識需要的職能，這些職能可以連結到相關的學習主題。
- 績效管理(performance management)：工作者的工作表現被用來針對工作職能需求和目標對比評估。
- 職涯發展(career development)：職能可被用來建立員工之個人發展計畫。該計畫可作為審視所有職位所需之職能，然後透過比較自己擁有的職能，他們可以確認潛在的職務並展開自己的職涯計畫。
- 接班人計畫(succession planning)：組織根據職能需求評估重要職務的潛在接替人選。

## 伍、職能評鑑

職能模式可用以幫助各類組織進行新進員工招募、員工技能評鑑及員工培訓發展。針對技能評鑑，Rowe (1995)特別指出職能模式可用於評估被評鑑者，是否具備完成組織交付任務的知能，另一方面，職能模式可被視為工作資格(qualifications)檢視的工具，有利於組織判斷特定被評鑑者是否具備完成該工作要求的資格。從另一方面來看，職能輔助員工

訓練與發展可追溯自 1980 年代晚期或 1990 年代早期。幾十年來，歐洲教育界各階層的學者莫不批評其太過知識以及理論導向，以至於無法有效的連結到工作需求。因此歐洲的學者專家認為，員工有效完成工作目標的資格不應僅聚焦在知識、技能層面，因此許多專業組織（例如管理憲章倡議，Management Charter Initiative），便成立並致力於督導職能輔助的資格評鑑，應用於各類組織。

在歐洲，用以呈現組織員工工作職能的文件，亦稱為國家職業資格 (National Vocational Qualifications)，國家職業資格的發展皆根據歐洲國家職業標準 (National Occupational Standards) 去制訂執行特定工作的技能 (skills)、知識 (knowledge) 與理解 (understanding) 條件。此外，職業標準（即我們所謂的職能）十分重視完成特定工作所應具備之條件的充分 (sufficiency) 程度，因此在評鑑員工時，會從被評鑑者是否具備足夠的特定技能、知識與理解加以評斷，通常這些職能評鑑設計一些工作相關的小任務，以被評鑑者實際執行這些特定任務過程中所展現的行為以及結果，來評估工作者。

Rowe 進一步指出職能必須可以被測量，但是並非所有職能皆可以量化的方式加以評斷，所以必須制訂一些可被接受的測量標準，用以衡量被評鑑者的是否具備特定的資格，而觀察者（即應用測量標準做出結論的人）應是接受過相關訓練的職能考核者。即便接受過相關訓練，職能

考核者在評量過程中還是難免受其主觀意識或個人特質的限制而影響評鑑結果。例如有些職能考核者較其他考核者寬容，檢測時就會採取比較寬鬆的標準評分。但即便如此，職能評鑑接受度還是頗高，因為至少此法提供一個被大眾認可的工作標準，被評鑑者知道要被測試哪些工作任務（或項目），以及這些工作任務及項目將如何被檢視。

此外，職能評鑑除了可被量化的評鑑指標之外，有些學者專家亦認為某些職位（例如藝術家）的職能程度，必須以質性的方式去評述。此時職能評鑑多以檢視被評鑑者的作品集(portfolio of work)為主，此時評鑑內容應包含 4 部分(Rowe, 1995):

- 一、緣由的闡述(rationale)：被評鑑者應陳列清楚的目標，以及達成目標的方法或策略。
- 二、書面憑證(documentation)：可以代表被評鑑者合格績效行為的證據包含在內。
- 三、觀察(observation)：至少 1 位考核者必須見證被評鑑者的合格績效行為。
- 四、第三者的證明(third-party testimony)：與被評鑑者相關的同事及客戶的意見必須取得、用以佐證。

Rowe 進一步提醒，進行職能評鑑的同時，被評鑑者的知識與技能亦

被檢視，因此職能評鑑包含評量被檢測者的(1)合格度(eligibility)：評鑑者必須確認被評鑑者具備對的知識、足夠的條件(qualification)等；(2)適合度(suitability)：評鑑者必須確認被評鑑者具有必須的技能、且心理與生理條件皆適任；(3)能耐(ability)：評鑑者必須確認被評鑑者能執行組織所規定之技能，並達到預定的工作標準。綜上所述，我們可以發現職能評鑑逐漸取代知識與技能資格檢定，因為知識與技能即為知能的基礎。簡而言之，職能模式可被各類組織用以進行職能評鑑，職能評鑑的功能在分析瞭解工作場合中的員工職能，以及在工作場合中員工「能」做什麼。職能評鑑並非對員工評分，而是確認被評鑑者是否能勝任該職務（評鑑結果可為「能勝任」或「不能勝任」），但評鑑前，須有專業團隊協助組織訂定職能模式中的任務標準及相關知識與技能，才能藉以進行職能評鑑。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

國家文官學院

## 陸、結論

前揭文獻指出，組織中員工職能發展、評鑑以及持續改善的工程確實十分複雜與工程浩大。本文介紹職能的意涵、職能發展模式、職能生命週期和核心應用區域及職能評鑑，希望藉由此文促使各類組織瞭解如何檢視其內部捕捉智慧資本的能力與機制，進而維繫組織競爭力，面對市場的挑戰。

---

## 參考文獻

### 一、中文部分

林麗惠(2002)。能力模式之建構及其對人力資源管理系統之意涵。空大行政學報，12，249-274。

施能傑(2002)。能力模式與人力資源訓練發展。人事月刊，34(3)，5-19。

時勘(2006)。基於勝任特徵模型的人力資源發展。心理科學進展，14(4)，586-595。

游玉梅，2006，人力績效模式及職能模型與職場學習的整合與應用—從職場學習新趨勢談起，人事月刊，40(6)，20-45。

### 二、英文部分

Armitage, J. W., Brooks, N.A., & Carlen, M.C. (2006). Remodeling Leadership. *Performance Improvement*, 45(2), p.40-48.

ASTD (2014). The ATD competency model. Retrieved from [https://www.td.org/Certification/Competency-Model?utm\\_source=November+2013+Newsletter&utm\\_campaign=Nov+2013+News&utm\\_medium=email](https://www.td.org/Certification/Competency-Model?utm_source=November+2013+Newsletter&utm_campaign=Nov+2013+News&utm_medium=email) on August 11 2015.

Dalton, M. (1997). Are competency models a waste? *Training & Development*, 51(10), 46-49.

Dubois, D. D. (1993). *Competency-based performance improvement*. MA: HRD Press.

- 
- Draganidis, F. & Mentzas, G. (2006). Competency based management: A review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security*, 14(10), 51-61.
- Gorsline, K. (1996). A competency profile for human resources: No more shoemaker's children. *Human Resource Management*, 35(1), p 53-66.
- Houtzagers, G. (1999). Empowerment, using skills and competence management. *Participation & Empowerment: An International Journal*. 7(2), 27-32.
- Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (2003). *Managing Human Resources through Strategic Partnerships* (8th ed.). Mason, OH: South-Western.
- Langdon, D. G. & Marrelli, A. F.(2002). A new model for systematic competency identification. *Performance Improvement*, 41(4), 14-21.
- Marrelli, A.F. (1998). An introduction to competency analysis and modeling. *Performance Improvement*, 37(5), 8-17.
- Mclagan, P. (1997). Competencies: the next generation. *Training & Development*, 51(5), 40-47.
- Melancon, S.C. & Williams, M.S. (2006). Competency-based assessment center design: A case study. *Advances in Developing Human Resource*, 8(2), 283-314.
- Naquin, S.S. & Holton, E.F. III. (2003). Redefining state government leadership and management development: A process for competency-based development. *Public Personnel Management*, 32(1), 23-46.
- Naughton, J. (2013). Learn about our new competency model at ASTD 2013. Retrieved from <https://www.td.org/Publications/Blogs/ATD-Blog/2013/05/Learn-About-the-New-ASTD-2013-Competency-Model-on-August-11-2015>.
- Perrenaud, P. (2000). *10 Novas competencias para ensinar*. Portoalegre: ArtMed Editora.

- 
- Raudeliūnienė, J. & Neimontas, M. (2012). Employee competency integrated assessment: the example of the public relations specialists of the Lithuanian armed forces. *Contemporary Issues in Business, Management and Education*. Paper available at: <http://www.researchgate.net/publication/261316981>
- Rothwell, W. J. & Lindholm, J. E. (1999). Competency identification, modeling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development*, 3(2), 90-105.
- Rowe, C. (1995). Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment, and staff development. *Industrial and Commercial Training*, 27(11), 12-17.
- Selby, S.C., Roos, I., & Wright, L. (2000). *Investigation of the application of frontline management training in the community services and health industry: a progress report*. Paper presented at the Victorian Community Services and Health Industry Training Board Conference, Melbourne, 22 June.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. New York: John Wiley & Sons.

國家文官學院

# The Development and Evaluation of Competency Models

Li-An Ho\* Yi-Han Lee\*\*

## Abstract

The key point of competency is so important because it provides both organization and individual in each level with crucial knowledge for them to achieve the effective targeted accomplishment. Therefore, the relationship between competency management and skills management is intimate. Experts and scholars never stop addressing this issue since it is so complicated in the aspect of employee competency assessment and development. Generally, when an employee is under competency assessment, the highest efficiency performance of each related position must be set in advance, followed by a new competency standard based on it. A further analysis of the character, knowledge, capacity of the employees will help them to achieve the "desired state" of performance standard. Obviously, it is such a difficult and complex work to proceed on the evaluation of competency and to improve the performance continuously at the same time. This study addresses the meaning of competency, competency development models, the life cycle of competency, the core applications and competency assessment in order to help organizations to understand how to inspect within its structure, to catch the mechanism and the capacity of the intellectual capital. Moreover, by this study, it would help organizations to maintain an organizational competitiveness against the challenge of the market.

**Keywords:** competency, competency development model, competency life cycle, competency evaluation

---

\* Professor, Department of Educational Technology, Tamkang University.

\*\* Master Student, Department of Educational Technology, Tamkang University.