

公部門人才管理與知識傳承之研究

計畫類別：■ 個別型計畫 □ 整合型計畫

計畫編號：NSC 96-2414-H-032-002-

執行期間： 96 年 8 月 1 日至 97 年 7 月 31 日

計畫主持人：陳志瑋

計畫參與人員：黃滢潔、楊綿傑

成果報告類型(依經費核定清單規定繳交)：■ 精簡報告 □ 完整報告

本成果報告包括以下應繳交之附件：

- 赴國外出差或研習心得報告一份
- 赴大陸地區出差或研習心得報告一份
- 出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份
- 國際合作研究計畫國外研究報告書一份

處理方式：除產學合作研究計畫、提升產業技術及人才培育研究計畫、
列管計畫及下列情形者外，得立即公開查詢

□ 涉及專利或其他智慧財產權，□ 一年 □ 二年後可公開查詢

執行單位：淡江大學

中 華 民 國 97 年 10 月 20 日

目次

一、前言.....	1
二、研究目的.....	2
三、文獻探討.....	2
四、研究方法.....	4
五、結果與討論.....	5
六、計畫成果自評.....	9
參考文獻.....	11

摘要

面對全球化風潮、人口結構改變、工作型態改變與世代差異等因素的挑戰，我國公部門在進行人力資源管理時，必須特別著重於策略層面的應用，藉以提升公部門的組織能力、個人能力以及知識管理及傳承的能力。然而，從公務員本身的角度來看，若沒有完善的人才培訓與職業生涯發展的規劃，員工本身將傾向於以個人生涯規劃做為提升工作能力的主要目標，而較不會站在機關的立場來強化組織能力，也較不會在離開工作崗位的同時，為知識傳承與業務銜接而盡心盡力。職是之故，組織能力和員工能力的培養，必須與員工個人的職業生涯規劃相契合，如此不僅有助於提升組織能力，也有助於知識傳承與業務銜接的順利進行。

為了推動我國公部門重視並建立人才管理與知識傳承的架構，本研究蒐集了國外公部門的實務經驗，並使用策略性人力資源管理與知識管理兩大研究途徑，進行適合我國公部門的人才管理及知識傳承理論探討。同時，本研究亦經由召開專家學者座談及實地訪談行政機關內部人員，對行政機關內部是否存在人才管理與知識傳承系統及如何藉策略性人力資源管理與知識管理產生效果進行了解，並將實際狀況與理論層面互相印證，最後提出相關的政策建議。

關鍵詞：人才管理、知識傳承、參與式管理、知識管理

一、前言

本計畫的研究定向(locus)為公部門，而目前公務人力資源管理約可從人口結構變遷、全球化現象、工作型態改變，以及世代工作態度差異等脈絡下，瞭解本研究主題之相關背景。

首先在人口結構變遷方面，由於美國戰後嬰兒潮(baby boom)在這兩年逐漸進入退休年齡，因此在《人力危機》(Workforce Crisis)這本書中，作者指出當前企業界面臨人力短缺的重大危機，所以有必要未雨綢繆來訂定一套留用技術與人才方案(Dychtwald, Erickson and Morison, 2006)。雖然美國企業界面臨的人力危機，無法和台灣的公務人力發展趨勢相提並論，但以人口結構的變遷來看，仍可發現我國目前人口老化和少子化的發展趨勢，確實深深影響未來的工作人力發展方向。

其次，台灣近年來還不斷面臨人才不斷外流的困境，這些人才雖然主要受雇於台商企業，但在台灣受全球化影響的程度有增無減的情況下，預計這些人力流出的趨勢將會持續，而且可能將對公務人員的考選造成排擠作用。換言之，一旦選擇出國工作，就減少了在國內參加公職考試的可能性，進而衝擊到未來公務人力的甄補。就行政機關來講，若有初任公務人員在接受完基礎與實務訓練，並經試用六個月期滿獲得合格實授後，即尋求管道到其他機關任職，往往造成莫大人力運用的困擾，因此考試院目前甚至有修法打算，希望高普考考試及格人員於服務二年內，不得轉調原分發任用機關及所屬機關、學校以外之機關學校任職，以增加機關用人穩定性，由此可知目前公務人力流動性問題的存在。

再者，行政院的组织改造工程，在新政府上任後仍是繼續推動的政策任務，這對中央機關帶來兩大影響分別是任務的減少以及員額的精簡。若干財貨或服務可能改由民間部門提供，另外若干行政事務可能移轉成為行政法人的業務，減少行政機關直接執行的空間。在此情況下，公務人員必須比過去更具備策略思考和管理的能力，也必須更具備跨域管理與府際治理的能力，以因應這些工作型態之轉變。

最後，則是世代差異帶來新的人力資源管理課題。由於不同世代的公務人力成長與養成背景不同，在價值觀、工作態度、行為模式等各方面都有明顯差異，因此如何在維持不同世代各自擁有的優勢之外，對不同世代的公務人力進行差異化的才能管理措施，以及進行世代間的知識傳承，將構成另一項挑戰。

研究者個人過去參與公務人員訓練相關研究時，在訪談與實證調查過程中發現各行政機關許多的首長、主管與其他公務人員，仍對訓練的意義與重要性欠缺認知，從而未能對人才管理的內涵有充分瞭解。此外，筆者也發現國內行政機關雖已認知知識管理的重要性，而且在若干機關也確實付諸行動，但知識管理尚未一種普及所有成員的全面運作模式，而只是負責知識管理系統運作的相關業務主管與承辦人所重視。然而，從本研究所論述的背景來看，透過策略管理的眼光確能有助於公部門迎接各項國內外政治經濟社會環境變化的挑戰，也更有機會平衡組織能力與個人能力的需求，進而發揮人力資源管理的總體效果。

此外，筆者發現我國現行人事管理體制和理論上的人力資源管理仍有一段差距，以致各種人事法規與制度都未能出現結構性的調整。然而，在所有人力資源管理的功能中，透過能力建立(capacity building)途徑進行漸進突破，以邊際調整方式使整套人事管理體制逐步朝向人力資源管理的方向前進，應當是可行的一個方向。職是之故，本研究預計採用的問卷調查法，不僅希望瞭解現況，同時也附帶透過調查的進行，達到另一種知識傳播的功能，使受訪者（特別是本研究所設定的主管人員受訪者）未來更願意投入人才管理與知識傳承的工作，達到轉變人力資源管理本質的目的。

綜上所述，本計畫的研究焦點(focus)乃放在才能管理與知識管理這兩大主軸，旨在因應前述挑戰帶來的衝擊，以維持公部門本身的競爭力與執行力於不墜

二、研究目的

基於前述研究背景及各項挑戰，本研究希望達成之目的如下：

- (1) 針對國外公部門才能管理與知識傳承的方案與實施經驗進行政策移植的比較與評估，以得出適合我國公部門所需的理論參考架構。
- (2) 評估我國行政機關對組織人才管理機制的應用狀況與實施問題。
- (3) 評估我國行政機關對組織知識傳承機制的應用狀況與實施問題。
- (4) 提出適合我國公部門人才管理與知識傳承的理論架構與實施方案參考架構。

三、文獻探討

從文獻來看，當前的人力資源管理相當重視人才管理的課題，然而從組織的角度來看，一旦費心栽培的人才卻另謀高就，不免有令人作嫁之憾，因此衍生出人才管理所導致的人員流動課題，以及由人員流動所導致的經驗和知識如何傳承之課題。以下，即分就人才管理和知識傳承這兩大主題，說明國內外有關本計畫之研究情況，並對重要參考文獻提出評述。

(1) 人才管理

就名詞代表的含意來看，人才管理(talent management)和人力資源管理兩者有許多相重疊的活動，例如甄補、職業生涯規劃與發展、績效評估等層面，然而人才管理這個概念的本質，根據在「國際人事決策公司」(Personnel Decision International)擔任諮詢顧問的Lewis 和Heckman，對人才管理的定義進行相當詳盡的文獻探討。兩位作者歸納目前有關人才管理之定義的三項途徑，第一個途徑將人才管理定義為典型人力資源發展的各種措施、功能、活動或專業領域，他們認為這樣的定義不過是以「人才管理」來取代「人力資源」，本身並無太多新意。第二個途徑將焦點放在人才庫(talent pool)的概念上，因此人才管理就是要確保員工在組織內能有充分的流動性，這個途徑類似所謂的「傳承規劃 管理」

(succession planning/management), 較側重於人力的羅致和遴選過程, 因此是內部管而非外部環境管理取向。第三個途徑視人才管理為一種放諸四海而皆準的作為, 而不在意組織或職位的不同所帶來的差異影響, 因此人才管理的重要性在於它是展現組織成員高績效的一種重要人力資源功能。

兩位作者認為以上三種人才管理的定義都不令人滿意, 因為第一種途徑無助於我們瞭解如何「管理人才」, 第二種途徑只是重複組織所做過的人力傳承與工作規劃, 無助於人力資源的理論與實務進步, 第三個途徑則因認為組織成員的才能是與生俱來而沒有必要去注意成員差異性, 管理者只要重視計畫和過程即可, 故被視為問題重重(Lewis and Heckman, 2006)。兩位作者比較推崇的是由Boudreau 和Ramstad 所提出的「[HC BRidge® DecisionFramework](#)」。這個模式指出人才管理決策的三個分析層次分別是效應性(impact)、效能性(effectiveness)與效率性(efficiency)(Boudreau and Ramstad, 2005: 22-23; Lewis and Heckman,2006: 146-147)。吾人認為這個決策模式是建立在私人企業的前提, 因此無法完全適用於重視公共價值與利益的公部門, 但Lewis 和Heckman 兩位作者對於才能管理的內涵進行歸納, 卻頗值得本研究的參考。他們指出才能管理的要素包括: 永續競爭優勢、人才的策略意涵、人才庫策略、人才管理系統與人才管理措施(Lewis and Heckman, 2006: 149)。這顯示人才管理仍須放在策略管理的思維下進行, 公部門若需要厲行人才管理, 則必須在個別機關而非全體行政部門的基礎上實施整套計畫, 如此方能顧及機關使命和屬性的特殊性, 避免為了追求一致性而犧牲了管理方案的效度。

(2) 知識傳承

在人力資源管理領域中, 主要是以「接班計畫」(succession planning)來說明組織如何未雨綢繆培養未來的領導者, 以免主管因各種因素離開後, 造成組織發展無以為繼的窘境, 例如Rothwell 等學者合著的《職業生涯規劃和接班管理》(Career Planning and Succession Management)一書, 就強調員工的職業生涯規劃必須和組織接班計畫結合在一起, 以應付組織的今天和未來所需(Rothwell, Jackson, Knight, and Lindholm, 2005)。近年來由於工作人力短缺和外源化(outsourcing)的壓力愈來愈明顯, 使得接班計畫也獲得實務界與學術界愈來愈多的關注, 例如Dychtwald 等學者從美國人力短缺的趨勢而呼籲應該重視技術的傳承, 以及人才的留用及培養(Dychtwald, Erickson and Morison, 2006)。另外研究接班計畫的著名學者William J. Rothwell 在最新一版《有效的接班計畫》(Effective Succession Planning)中, 指出接班計畫應和接班管理(succession management)互相配套, 形成所謂「接班計畫與管理」, 它是指:「組織為了確保關鍵領導職位的持續而進行有目的且系統性的努力, 為未來儲備與發展知識資本, 並鼓勵員工往上晉升。」(Rothwell, 2005: 10)由於接班計畫主要應用對象幾乎是以企業界為主, 因此Rothwell 也指出政府和企業在運用接班計畫的主要差異有二: 首先是政府機關的文官體系會禁止未經競爭就指定接班人選。其次, 企業界最重要的接班職位是

執行長，但對政府機關而言，最重要的職位都是民選或政治任命產生，因此和文官的關連性較少。基於這兩點重要差異，政府部門的接班計畫通常被稱為人力規劃 (workforce planning) 或人力資本管理方案 (human capital management initiatives) (Rothwell, 2005: 50-51)。

儘管如此，隸屬於美國國會的審計總署 (General Accounting Office) 仍以「接班計畫」為名進行數份研究 (United State General Accounting Office, 2000; United State General Accounting Office, 2003)，顯示美國官方已經注意到這個新的發展趨勢。另外 Ibarra 在「接班計畫：誰的時代即將來臨的概念」 (Succession Planning: An Idea Whose Time Has Come) 一文，也以實際個案研究指出接班計畫對於政府部門存續發展的重要影響 (Ibarra, 2005)。

再者，國內也有學者開始關注政府接班計畫這項課題，例如胡龍騰教授在「政府部門接班人計畫：知識續接觀點之注入」這篇文章中，也將接班計畫帶入政府部門，同時運用知識續接的觀點，啟發了筆者以另一觀點切入接班計畫這項概念的研究（請參閱胡龍騰，2006）。吾人認同 Rothwell 對公私部門接班計畫差異性的觀點，特別是在人事法規的約束下，很難以規劃方式建立所謂的「接班人制度」，毋寧從知識管理的角度，將「傳承」的定義從「人」擴大到「事」，一旦主管離職或退休，原有的業務、文書檔案、作業程序等外顯知識，以及其他和原機關及原職位有關的內隱知識，都可結合目前推動的知識管理系統，使業務的推動不致受到阻礙。換言之，從知識管理的角度切入接班計畫的研究，具有消極和積極兩個目的：消極目的在使組織運作保持常軌，避免人亡政息的情況出現；積極目的則在建立組織員工的能力，特別是培養那些有潛力的員工能具備策略能力，一方面結合機關的策略目標，另一方面推動組織對外的協力關係，進而回過來強化組織能力，減少前述個人需求和組織需求彼此落差的情形 (陳志璋, 2006)。

政府部門為了提升施政績效，近年來致力於推動知識管理，促使知識創新、分享與移轉。在我國各行政機關逐漸導入知識管理系統的同時，一方面政府和外界的各種有形無形界線已經逐漸打破，另一方面公共人力資源管理與發展，更成為人才管理與知識管理的重要關鍵

綜合以上的文獻探討，吾人認為公部門接班管理的標的應該放在知識傳承上，故在參閱私部門文獻的同時，改以知識管理的研究途徑切入，配合建立員工能力的人才管理研究途徑，結合為公部門人才管理與知識傳承的研究

四、研究方法

本研究採用質化方式進行，而質化研究的資料來源除了文本 (texts) 外，另外還包括影像 (image) 與聲音 (sound)，透過詮釋 (interpretation) 途徑使研究者進一步分析這些資料的背後含義 (Bauer, Gaskell and Allum, 2000: 7-9)。本研究準備蒐集的質化資料主要來自文字，因此在資料蒐集方法上，除文獻資料外，預計採用「焦點訪談法」 (focused interview)，訪談者和受訪者之間互動方式已經結構化，且研

究主題也都說明清楚，但受訪者仍有相當程度的自由空間可以表達意見（潘明宏、陳志瑋譯，2003: 293）。

此外，本研究使用立意抽樣法(purposive sampling)，邀請具有實務經驗的政府官員和相關領域之學者參加座談，以防止研究者個人既定的價值觀或世界觀有所偏差，同時也幫助研究者觸及個人忽略的議題，以做為未來研究過程的理論指引和論證基礎。在實際進行焦點團體法的過程中，筆者分別舉辦兩場學者專家座談會，分別在民國九十七年七月二十四日及七月二十九日，共邀請七位學者專家進行主題座談，經由座談會所蒐集得的資料和想法，也都納入本研究的相關論文中加以呈現。

五、結果與討論

國內公部門在人才管理與知識傳承這塊，正處於起步萌芽階段。隨著時代演進，對公務人員接班計畫的制度化也越來越受重視，不僅是在人才上的培養與挖掘，還有人才在工作崗位上所累積的知識及經驗，乃為主題中最重要的兩大軸心。這些問題透過制度的建立，在人才的晉用甄補或管理方面，經由建立好的遊戲規則，達到適才適所的效果，讓人才的能力及效率有所發揮；而在知識傳承方面，將工作上及工作外累積得到的知識及經驗建立資料庫以提供資訊交流及分享，除了可以使得政府業務的處理更有依據及效率外，也可望促進創新的能力，使得人力素質獲得提升，進而達到強化公共服務績效的目標。

為了使公部門在人才管理與知識傳承上能夠有更精確的成效，在策略性人力資源管理途徑方面，本研究從參與導向的人才管理出發，另外再配合對知識管理途徑的分析，由兩方面來做討論。除了對公部門現時之施行狀況略為窺探，也提出一些未來可行的方向。

（一）參與式管理

對公部門而言，由於人事行政重視公平性的價值，同時也必須顧及所有公務員的一體適用性，因此不易從制度建立的角度來發展新的人才管理模式，而必須從個別機關的行為與程序層面出發，一方面發展出無礙於現有人事行政運作體系和程序，另一方面又能達成人才管理目標的模式。

以台灣現況而論，有關人才管理的作為及相關法律主要以「公務人員訓練進修法」、「公務人員陞遷法」為中心，建構了公務人員訓練、進修、終身學習、陞遷、調任等有關工作，另以「公務人員品德修養及工作潛能激勵辦法」，做為引導公務人員發揮潛能的法制依據。在陞遷部分，根據銓敘部銓審司在 2005 年所進行「強化績效導向之公務人員陞遷制度可行性意見調查」結果顯示，目前各機關之陞遷尚未能有效與訓練、歷練相結合，尤其各機關的陞遷仍以年資為主要考量（銓審司，2005: 5-9），若從人才管理的角度來看，恐怕無法符合其要求。除了銓敘部所做調查顯示的結果外，另一相關研究同樣建議我國目前陞遷制度還需要排除不當因素的影響、應提高工作績效在陞遷評比的比重、應促進陞遷與訓練

進修結合、應落實陞遷與績效結合、應改善現行制度的公開公平與公正性(賴富源, 2006: 20-23)。由此可見, 目前我國公務人員訓練進修體系和陞遷制度、考績制度之間尚未架構成有機的人才管理體系。

公民參與在民主社會中一直是一項重要的要素, 其可以協助提出切身性的工具選擇、形塑強健化的公民意識、從事創造性的意見融合、獲得正當性的政策形成、產生周全性的工具組合, 以及鞏固強化政策的可踐性(林水波, 2007a: 161-164)。若以同樣的觀點來思考公共組織的運作, 可瞭解若有組織成員的參與, 一方面有助於塑造組織公民意識, 另一方面也有助於組織成員個人的內在滿足感, 甚至形成另外一種人才管理的途徑, 已就是所謂的**參與導向的人才管理**。在參與導向的人才管理模式下, 是以培養組織員工的知識、才能為核心, 建構該模式時, 必須同時處理組織決策和人才培育兩項不同的管理活動。

值得一提的是, 管理者對參與機制的態度及參與管理的看法, 是影響該模式的最後成敗重要因素。從人才培育的角度來看, 如何賦予管理者培養人才的誘因, 恐怕更是直接必須面對的課題, 因為所謂參與導向的人才管理模式建構, 是基於組織層次的假定, 組織管理者的個人利益和組織目標之間有直接關係, 此時管理者願意付出心力進行人才管理。

而如何針對引導管理者的誘因可以和組織目標的發展相結合, 以及如何賦予管理者擁有管理工具, 使其能夠透過參與進行管理(或控制)是人才管理中極為重要的一環。以下分點說明:

1、分權化治理

在行政一體下, 行政機關首長沒有明確的成敗責任, 這和組織管理的原則有所違背, 也會造成行政機關首長或主管, 無法結合管理成效和個人的生涯發展, 因此缺乏管理誘因。本研究認為行政機關可以建立分權化治理的理念與架構, 由上而下進行行政課責, 使個人成敗和組織成敗相結合。

台灣的行政法人制度可視為分權化治理的實現, 然而在現實制約下, 且不論行政法人是否有成功機會(事實上, 政黨輪替也可能造成該項組織改造偃息旗), 若希望行政機關的有效課責及績效產出能夠結合, 分權化治理將有其必要性。如此一來, 行政機關首長和主管可能獲得較大的裁量空間和施政權限, 同時也有更彈性化的人力資源管理權責, 使整體行政產出能夠突出。

配合分權化治理的觀念是所謂組織自主性, Moynihan 在檢視組織理論的文獻時發現, 高度的員工參與和授權有助於學習, 因此在研究目標導向的學習和績效管理之間的關係時, 首先強調組織自主性的重要, 然後為加強組織成員的自主管理和知識管理, Moynihan 主張應加強訓練與學習的層面, 以建構起參與管理和人才管理的關係(Moynihan, 2005: 203-216)。為落實這個觀念, 政府部門恐怕必須進行更大幅度的改造, 使各機關成為名符其實的「責任中心」, 如此一來, 機關首長的成敗便繫於機關的成敗, 而機關成敗又繫於人才管理的成敗, 這對機關首長而言, 將成為相當強烈的誘因, 可促進組織目標的達成。

在分權化治理的理念下，參與導向的管理模式將有助於減少組織層級、打破專業分工的界線，進而建立有效的工作團隊，而這些目標則應和人才管理作業結合，也就是以下所謂「寓管理於參與」，防止組織員工的參與權利侵害組織管理的權力。

2、寓管理於參與

員工參與的目的是配合培養人才，因此在人力資源管理過程中，有關陞遷、訓練、進修、激勵與生涯發展，都要能對應參與導向的機制設計。Verhoest 在一項個案研究中發現，公共組織在面對正當性威脅時，其行為有另一個相當基本的動機：希望強化或重塑它對顧客（特別是對老闆）的正當性(Verhoest, 2005: 235)。換言之，員工參與雖有助於組織正當性的強化，但卻也可能面臨來自機關首長對責任的要求，或社會大眾對公共服務的需求。如此一來，員工參與的定位仍應放在組織管理作為下的一環，而非全部的目的。

一旦員工參與成為組織流程的一部份，那麼員工將有更高的意願從事主動學習與接受訓練，同時也更能透過組織所提供的人事功能連結（例如，考績、訓練和陞遷的連結），使自己成為人才庫的一員，並由於工作誘因獲得強化，工作產出也更有可能是提高，對組織管理而言，將是相當有利的發展方向。

因此，本研究認為參與導向建構人才管理的內涵，將可補公部門訓練培育制度的不足，同時也有助於高階人才的培養，並對政治導向的人才管理模式有所回應。此外，組織員工參與做為一種人才管理的手段，目的是強化其能力，進而協助公部門人力資源管理的完善。另一方面，由於組織員工應該是重要資產，讓員工進入決策過程，協助跨域與府際管理，都是值得前進的方向。由此觀之，參與本身也可以是目的，員工將有機會獲得自我實現的機會。

（二）知識管理

要使接班計畫形成一個完整的系統，除了上述「人才」的部分以外，在「知識」方面，也要能夠充分的掌握；因此接下來就要舉出公部門知識管理的現況來進行討論。

對數個公部門的相關人員進行訪談之後，發現知識管理這項的行動，在國內其實還處在起步階段，並非所有機關都有所謂知識管理的概念，即使某些機關有進行知識管理的活動，不過並無一個統一的規則或系統，而是由各機關自行設立辦法、自主推行。

而國內公部門的知識管理在推行的積極程度、知識管理的內容及方式，都不甚相同，造成各唱各的調，主要是受到下列因素的影響：

1. 機關領導人

機關領導人的更替，很可能會在整個機關內部政策上有所調整。這些當然也會受到領導人的個性、或者是否有受到所屬政黨的指示，而在知識管理上有

不同的作法。

2. 機關規模大小

規模較大的機關，在人員及內部事務以及互動關係也較為繁多的情況下，需要更清晰的系統，來處理這龐大行動所帶來的資訊；而規模較小的機關，很可能一切都簡單的多，就不會有做知識管理這類行動的需要。

3. 機關性質

此指之機關性質，乃是分為特殊機關、行政機關、立法機關、考試機關等等。舉例來說，行政機關因為是官僚系統、層級節制嚴密，主要任務是處理行政事務，在知識管理方面，目的為偏重行政上的便利、促進行政上的能力，以及因應日新月異的社會變遷；又如立法機關，是一個人際互動色彩很重的地方，因此其知識管理，偏重於如何增進人際關係。

4. 機關業務性質

同樣被設為機密的文件或政策，因為機關業務性質的不同，會產生不同的處理方式。在行政院研考會來說，一般被設為機密的文件，在處理完畢之後，其相關內容及處理的方式，會依照規定進行歸檔工作，以供其他工作人員往後參考之用；而以總統府來說，機密文件由於可能涉及國家機密，處理完畢後並不一定會進行歸檔的動作，以防止國家機密外洩。

經過資料蒐集後，事實上行政院研考會在現今國內公部門中，建構出了較完整的知識管理系統，也有一套運作的方法，值得參考。首先，可釐清對知識的認定：

1. 業務知識物件

這部分主要是為了因應輪調或新進同仁的業務銜接問題，對於回饋在業務執行上是有明顯效果的，這內容包含了承辦事項的標準作業流程、業務承辦心得等等。

2. 政策知識物件

研考會在機關內部設立了「知識社群」來運作政策知識的流動，其內容包含一些創意展現、新資訊以及心得的分享，這有助於促進員工本身的成長與進步，但對於業務上是否有幫助，則難以進行檢證。

不論對哪個機關來說，由於業務知識與員工的工作息息相關，因此較受到員工的重視，對於這方面的建立也會更為積極；至於政策知識方面，需要用到工作以外的時間，造成員工可能因為日常業務繁忙，自發性不足的情況。

若要使政策知識與業務知識同樣有一定程度的發展，可能要採取提供實質誘因的方式，例如提供獎勵：以獎品、禮券或獎金來鼓勵員工參與；亦可提供升遷的誘因：依表現作為升遷的參考標準，或在考績上予以較高評價等等。

事實上在這個變化快速的時代，知識管理是急需去做的事，不管是何種種類的知識，受益的都將是整個政府及其機關內的員工。不過在台灣來說，目前在知識管理面臨到最大的二個問題是：

1. 是否具有知識管理的概念

若無知識管理的概念，那麼就不會對其重視，不重視也就不會進行，如此一來，對於員工個人的提昇或是整體行政效率來說，就會停滯不前，無法有更好的進展。在這一方面，應該將這些概念深植在公務人員的腦海裡，要達到這樣的效果，透過公務人員的訓練課程不失為一個好方法。

2. 是否有知識管理的領導單位

由於國內公部門間並無知識管理的主管機關，所以會形成前述各自為政的情況，因此是否有一個主管機關來帶領與積極推動，將會是知識管理是否能夠健全發展並成為主流趨勢非常重要的因素。

六、計畫成果自評

1. 預期完成之工作項目

本研究依照原訂計畫完成兩篇學術研討會論文，分別於兩次研討會上發表並接受提問及評論，已參考意見進行修改，準備投稿於學術期刊，使此主題與研究者個人接觸過後的心得，能更廣為引發各方的興趣，接受討論與指正以達成與學術社群間的交流。

2. 對於學術研究、國家發展及其他應用方面預期之貢獻

由於國內對於公務人力的才能管理與知識傳承之相關理論與實證調查都尚在萌芽階段而有待進一步探討，因此本研究之成果將有助於理論脈絡的釐清以及對實際狀況的洞悉，加以結合後藉以提供相關政策參考。

本研究的完成，將提供政府重要的參考價值，讓政府充分了解在人才及知識方面，面臨什麼問題及可以解決的方向，對於行政的延續、提高行政效率，及公務員的素質提升有莫大助益。

3. 參與之工作人員所獲之訓練

本次研究聘請兩位研究生擔任助理，研究過程的資料蒐集、問題研討及資料分析，都可看到研究助理的成長。無論是學術上或行政上的事務，也提供了助理良好的經驗。透過類似經驗分享，亦帶動同學對此主題的研究興趣，可見

在這方面已達預期成果。

參考文獻

一、中文部分

林水波，2007，**公共政策析論**。台北：五南。

胡龍騰，2006，「政府部門接班人計畫：知識續接觀點之注入」。發表於行政院人事行政局及世新大學行政管理學系共同主辦「推動策略性人力資源管理，建構效能政府」學術研討會，11月13日。台北：公務人力發展中心。

陳志瑋，2006，「策略能力的建立與連結：協力的觀點」。發表於行政院人事行政局及世新大學行政管理學系共同主辦「推動策略性人力資源管理，建構效能政府」學術研討會，11月13日。台北：公務人力發展中心。

銓審司，2005，銓敘部94年度意見調查案辦理情形，**公務人員月刊**，第114期，頁5-9。

潘明宏、陳志瑋譯，2003，**最新社會科學研究方法**。台北：韋伯文化。

賴富源，2006，公務人員陞遷制度之研究（下），**公務人員月刊**，第115期，頁20-23。

二、英文部分

Bauer, M. W., G. Gaskell and N. C. Allum 2000 “Quality, Quantity and Knowledge Interests: Avoiding Confusions,” in M. W. Bauer and G. Gaskell (eds.), ***Qualitative Researching with Text, Image and Sound: A Practical Handbook***. London: Sage Publications.

Boudreau, John W. and Peter M. Ramstad 2005 “Talentship and the New Paradigm for Human Resource Management: From Professional Practices to Strategic Talent Decision Science,” ***Human Resource Planning***, 28(2): 17-26.

Dychtwald, Ken, Tamara J. Erickson and Robert Morison 2006 ***Workforce Crisis: How to Beat the Coming Shortage of Skills and Talent***. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Ibarra, Patrick 2005 “Succession Planning: An Idea Whose Time Has Come,” ***Public Management***, 87(1): 18-23.

Lewis, Robert E. and Robert J. Heckman 2006 “Talent Management: A Critical Review,” ***Human Resource Management Review***, 16: 139-154.

Moynihan, Donald P. 2005 “Goal-Based Learning and the Future of Performance Management,” ***Public Administration Review***, 65(2): 203-216.

Rothwell, William J. 2005 ***Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within***, 3rd. ed. New York: American Management Association.

Rothwell, William J. Robert D. Jackson, Shaun C. Knight, and John E. Lindholm, 2005 ***Career Planning and Succession Management: Developing Your***

- Organization's Talent—for Today and Tomorrow*. Westport, Connecticut: Praeger.
- United State General Accounting Office 2003. *Insights for U.S. Agencies from Other Countries' Succession Planning and Management Initiatives*. Washington, D.C.: GAO.
- United State General Accounting Office, 2000 *Retirement Trends Underscore the Importance of Succession Planning*. Washington, D.C.: GAO.
- Verhoest, Koen 2005 "Effects of Autonomy, Performance Contracting, and Competition on the Performance of a Public Agency: A Case Study," *The Policy Studies Journal*, 33(2): 235- 258.