

主管儲訓課程及評鑑模組建構之研究： 以地方政府八等課長為例

黃一峯*

《摘要》

本文以地方政府薦任第八職等的課室主管為例，探討儲備訓練的課程模組與評鑑架構的規劃，透過專家訪談整理課室主管的工作職掌分為 27 項及 11 項管理能力，經問卷調查針對各地方政府蒐集「重要程度」與「運用頻率」的資料，統計發現課室主管最重要的前 5 項工作分別為：所屬人員的考核與獎懲、預算編列、所屬人員的工作分配、文稿審核、專業業務之督導等。工作頻率較高的 5 項工作內容是：文稿審核、所屬人員的勤惰管理、所屬人員的考核與獎懲、所屬人員的工作分配、專業業務之督導等。而工作時間分配比重最高的是文稿審閱，其次則是人員管理、專業業務督導與參與各種會議。課室主管所需管理能力最重要的是溝通與協調能力，其次是問題解決能力、表達力、執行力和應變能力。經因素分析將課室主管工作職掌分為 5 種類型，分別為參與會議與活動、爭取外部資源與協調、內部人

投稿日期：106 年 1 月 26 日。

* 淡江大學公共行政學系專任副教授，email: irving@mail.tku.edu.tw。
感謝諸多政府培訓機關長官與同仁的協助。

員管理、接待外賓與受訪、專業活動督導與回應等，可作為建立課程模組的依據。本文探討工作職掌類型與管理能力的內容效度，建立了工作類型與管理能力評鑑矩陣，可作為後續發展課程內容時的評鑑基準。此外，鑒於資源有限，本文亦採用 IF Model，分別將工作職掌的重要程度與運用頻率作為橫軸與縱軸，交叉成四個象限，可排列出培訓課程挑選的優先項目。

[關鍵詞]：主管儲訓課程、薦任八等課長、評鑑架構

壹、前言

職能（competency，或稱能力）是近年人力資源管理與發展的重要課題，人才培訓也都以職能為培訓目標。以考試院的高階文官飛躍方案為例（考試院，2014），其以職務所需職能為基礎，強調對公務員職能的培養和提升。培訓課程設計框架將文官核心職能劃分為 3 類，分別為價值倫理、人格特質、共通核心職能和管理核心職能。其中，價值倫理包括廉政、忠誠和關懷這 3 項核心價值觀；人格特質包括嚴謹、友善、情緒穩定和使命感 4 項；共通核心職能包括策略分析、全球視野、問題解決、決斷力、政策行銷、溝通協調、創新能力和外語能力；管理核心職能方面以增進高階文官管理、領導及決策能力為目標，具體包括發展人才、團隊建立、績效管理、建立協力關係、領導變革、跨域治理、型塑願景、危機管理和談判能力。

此一培訓課程設計框架較為全面的涵蓋了不同層級文官應具備的能力和素質，具有較強的引導性和教育性。但是，如果從受訓者角度來看的話，這一框架目前具有以下兩點缺陷：首先，課程設計缺乏針對性。在實際工作中，公務員面臨多目標的實現和繁重的工作任務，他們不僅需要知道他們在工作崗位之上應該具有哪些能力，更重要的是在某項具體工作任務中哪項能力是最為重要的，哪些能力是輔助的，哪些能力是不需要的。只有將工作任務與工作能力相匹配才能真正實現培訓的目的和意義，而不是在應然的層面不斷強調重要，卻無法在實然層面操作化。其

次，培訓課程設計過於複雜，「包山包海」式的能力彙總反而降低了對受訓者特殊／定需求的滿足程度。吾人借用績效管理「關鍵績效指標」（Key Performance Indicator, KPI）的精神，則培訓課程設計時一定要對能力項目進行權重的設定，根據重要性挑選出最為重要的能力進行課程設計並重點提升，一方面簡化培訓模組與內容，另一方面對職掌能力進行聚焦，文官行政管理能力的培訓才能掌握重點並具體落實。

貳、相關概念

一、能力模式與工作分析

近年來能力模式廣為組織所導入應用。然而，根據 Lucia 與 Lepsinger（1999）的看法，能力模式的研究始自哈佛大學教授 David C. McClelland。1970 年代初期，美國聯邦（United States Information Agency, USIA）在考選海外圖書館及文化工作人員時，人事主管發現，黑人及少數民族應考人往往在初試時就被淘汰了，而錄取的應考人卻未必能在工作上有優良的表現。因此，USIA 人事部門要求 McClelland 教授，協助界定優秀的 USIA 人員所須具備的態度與特性，以提高考選程式與錄取人員工作績效的關聯性。McClelland 與哈佛同事 Charles Dailey 展開密集訪談，列舉所需的各項能力，並進而將人員分為「表現傑出」與「表現普通」二組，以測驗評量二組人員的成績，發現二組人員在社會敏感性及其他核心能力的成績有顯著差異，從而確認研究成果具有效度。

換言之，培訓課程要培養的能力必須能有助於受訓者未來在「標的職位」獲得優異績效，必須經由工作分析審慎篩選。根據普渡大學教授 McCormick（1979）的看法，工作分析（job analysis）是指獲取與職位有關的詳細信息的過程。目前人力資源管理領域進行工作分析主要有兩大途徑，可以概括為以工作為中心（work oriented）和以人為中心（people oriented）。

以工作為中心的途徑強調崗位要求所必須具備的專業知識、工作內容和相關技能。工作任務分析清單法（task analysis inventory）是該途徑下的經典工作分析方法。該方法著重對某一工作職位所要完成的各種工作任務進行分析。在公共管理領域，有些崗位包含很多細緻的繁多的工作任務的情況並不少見。工作任務分析清單

法的一般思路是，首先，相關專家概括出某一具體的職位在履職的過程中，要想實現工作職能所必須要完成的工作任務的目錄清單；其次，從各項工作任務的重要性、在各項任務上所花費的時間、各項任務在日常工作中發生的頻率、各項任務被完成的難度和學習掌握各項任務所需技能的學習速度等重要維度，對工作任務清單進行分析；最後，對分析結果進行總結和歸納，對清單上的工作任務進行聚類分析，概括出重要的類別和維度。重要的是，此種方法強調了對某一職位的詳細工作任務資訊的描述。以人為中心的途徑實際是對任職者勝任力或能力的關注。「職位分析問卷」(Position Analysis Questionnaire, PAQ)是該途徑下的經典工作分析方法。PAQ於1972年由McCormick和他的同事設計開發，至今仍是使用最為廣泛的以人為中心的工作分析方法。其優點在於綜合考慮了崗位所需能力、工作流程和相關情境因素。最大問題則是，採用標準化的方式力求不同崗位元中得出抽象統一的工作內容分析，忽略了不同崗位元的獨特特徵。

對培訓機關而言，以工作導向的工作分析內容（亦即工作職掌、工作案例等），做為課程設計與教材製作的依據，較能提供受訓學員具體的學習內容，提早熟悉未來工作的環境與內容，進而熟練所需的能力（Jackson, 2012）。尤其近年來漸受重視的情境模擬教學法，如案例教學、評鑑中心、問題導向學習等，都須借重工作分析挑選出關鍵事件（案例）。因此，掌握標的職位的具體工作職掌將是課程設計的基本要務。

二、評鑑矩陣

就培訓課程而言，培訓內容確定後應探討如何訂定培訓目標。近年盛行的評鑑中心（assessment center）提供了培訓內容（方式）與培訓目標（管理能力）的整合架構，作者稱之為「評鑑矩陣」。臺灣將評鑑中心應用在管理人才的評鑑，首推中鋼公司，該公司於1982年自美國DDI公司引進完整之教材，歷經研究、設計及實驗階段，而於1985年正式實施。評鑑所使用的演練包括公文處理練習、約談練習、問題分析練習、工作排程練習及小組討論，學員以6人為一組，並有3位評審在旁觀察。評量向度包括分析研判力、決斷力、追蹤管制力、統率力、計劃組織力及口頭溝通表達力。評測未通過者，依其成績，接受不等時間的歷練研修（黃一峯，2010a, 2010b, 2012）。

由表 1 可知，不同的演練可觀察的管理才能有所不同。分析研判力、口頭溝通表達力可在所有演練中觀察到；公文處理（亦即籃中演練）可觀察受訓者所有能力。就設計角度而言，每項能力須在二個以上的演練中觀察得到，以確認評分信度。

表 1 中鋼公司評鑑中心演練及管理才能評鑑矩陣

管理 才能項目	演練名稱	教育訓練 委員會議	公文 處理	診斷與 建議	諮商 輔導	工作 排程
分析研判力		○	○	○	○	○
決斷力		○	○	○	√	√
計劃組織力		√	○	√	√	○
追蹤管制力		√	○		○	○
統率力		○	○	√	○	√
口頭溝通表達力		○	○	○	○	○
書面溝通表達力			○	√		○

○：表示該練習必須表現出來的能力。

√：表示可能於該練習出現之能力。

資料來源：經濟部人事處（1986，347-364）。

三、訓練需求分析

除了上述培訓內容、評量標準二項問題之外，培訓機關常面臨資源不足的困難，在有限的資源下究竟那些培訓內容須優先安排？人力資源發展理論最常見的訓練需求鑑定模式便是組織分析、工作分析與人員分析的「三層次分析」。然而三個層次分析仍難以與課程設計結合。本文參考品質管理常用的「重要度-滿意度模式」（Importance-Satisfaction Model, IS Model）改以「運用頻率」取代滿意度，並將之稱為 IF Model（Importance-Frequency Model）（陳韜、何月萍，1998；黃士滔、郭昱君、林宜君、王欣姿，1999）。透過重要程度和表現頻率建立分析矩陣，可將空間切割為四個象限，其中重要度為 X 軸，運用頻率為 Y 軸，以此為基礎決定培訓需求的優先順序。

從圖 1 可以看出，位於第一象限的內容表現出高度重要性和工作中發生高頻率

的「雙高」特徵，這是公務員培訓的重點。培訓既要注重技能的培訓以提高效率，又要注重對公務員職業倫理的教育，以提升認同感和公共服務動機。第二象限的內容表現出高度重要性和工作中發生低頻率的特徵，處於本象限的職掌內容非常重要，但只有在特殊情況下才會發生，培訓時的重點在於公務員面對緊急狀態下應該具備的應急能力和知識、應對流程和公共關係能力。第三象限的內容呈現出低程度重要性和低程度發生頻率的「雙低」特徵，應儘量從工作內容中剔除出去，因為這些內容是日常工作中的成本所在，耗費公務員時間與精力卻很難帶來績效結果。第四象限中的內容呈現出低重要程度卻高頻率的特徵，落入這一象限的工作內容主要是一些日常性、常規性的行政工作，本部分的培訓重點是工作技能的提升，使公務員更具有專業性，加強例如公文寫作、報表填寫、會議召開等方面的效率和效能。

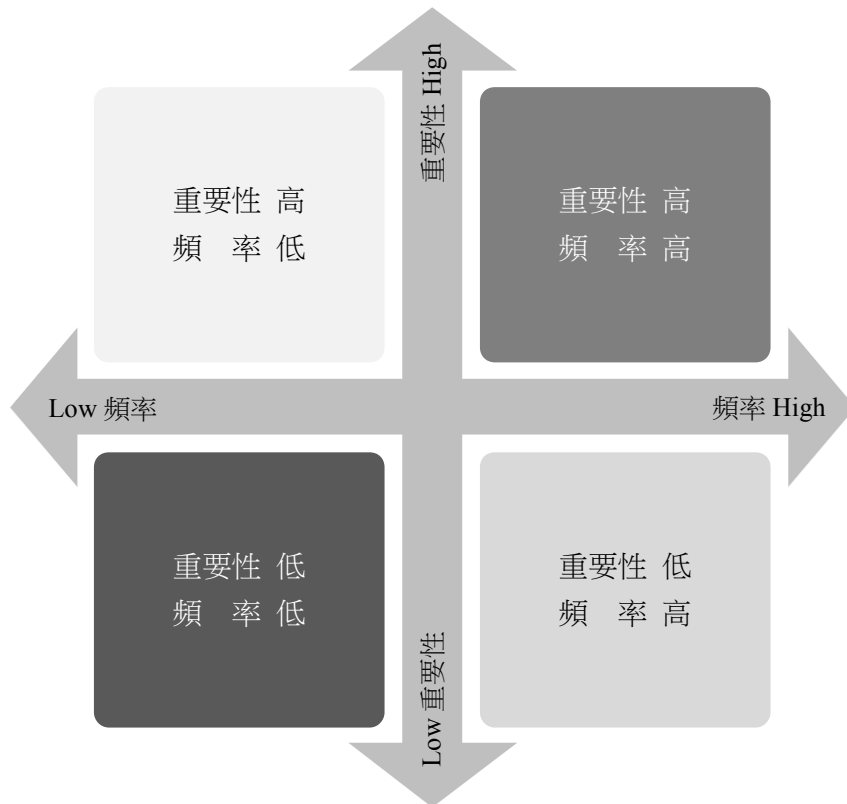


圖 1 IF 模式

資料來源：本研究整理。

參、研究設計

本研究先就地方政府課室主管所需具備的管理能力，檢視現有文獻，編訂能力項目。再邀請區公所現任主秘、曾任課長及現任課長舉行座談，列舉工作職掌清單（task inventory）。再依能力與職掌，編訂問卷進行調查。本研究以 SurveyMonkey 線上問卷蒐集資料，透過地方行政研習中心協助發文各地方政府，轉請課室主管協助填答，於 2016 年 12 月 21 日至 12 月 31 日間，上線協助填答。共計獲得樣本 457 份，剔除 6 份填答不完整的無效問卷，共有 451 份問卷列入本次分析。有效問卷率達 97%。受訪者基本資料統計如表 2 至表 6。此外，為瞭解課室主管擔負的工作職掌需要那些管理能力，本研究編成「工作職掌與管理能力矩陣」問卷，邀請八位區公所主任秘書（均曾擔任課室主管）協助勾選。

表 2 至表 4 呈現了本研究受訪者的性別、工作單位性質、擔任課室主管的年資、地方政府層級和出生年的基本概況。表 5 與表 6 則是服務單位區分和出生年的基本情況

表 2 性別

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	男性	260	57.6	58.4	58.4
	女性	185	41.0	41.6	100.0
	總和	445	98.7	100.0	
遺漏值	系統界定的遺漏	6	1.3		
	總和	451	100.0		

資料來源：本研究整理。

表 3 單位性質

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	業務單位	258	57.2	58.9	58.9
	幕僚單位	180	39.9	41.1	100.0
	總和	438	97.1	100.0	
遺漏值	系統界定的遺漏	13	2.9		
	總和	451	100.0		

資料來源：本研究整理。

表 4 擔任課室主管的年資

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	未滿一年	65	14.4	14.5	14.5
	滿一年，未滿三年	94	20.8	20.9	35.4
	滿三年，未滿五年	70	15.5	15.6	51.0
	滿五年，未滿十年	101	22.4	22.5	73.5
	十年以上	119	26.4	26.5	100.0
	總和	449	99.6	100.0	
遺漏值	系統界定的遺漏	2	.4		
	總和	451	100.0		

資料來源：本研究整理。

表 5 服務單位區分

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	縣市課室主管	303	67.2	67.2	67.2
	直轄市課室主管	148	32.8	32.8	100.0
	總和	451	100.0	100.0	

資料來源：本研究整理。

表 6 出生年

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	民國四十年代或更早	58	12.9	13.0	13.0
	民國五十年代	198	43.9	44.4	57.4
	民國六十年代	145	32.2	32.5	89.9
	民國七十年代	45	10.0	10.1	100.0
	總和	446	98.9	100.0	
遺漏值	系統界定的遺漏	5	1.1		
	總和	451	100.0		

資料來源：本研究整理。

肆、統計分析與發現

一、描述性統計

本文採用問卷調查方法蒐集資料，並對所收集的數據進行描述性統計分析。表 7 呈現了控制變量與核心變量的主要描述性統計量。

表 7 控制變量與核心變量的描述性統計量

	N	極小值	極大值	均值	標準差
控制變量：					
性別	445	1	2	1.42	.49
單位性質	438	1	2	1.41	.49
擔任課室主管的年資	449	1	5	3.26	1.42
區分	451	1	2	1.33	.47
出生年	446	2	5	3.40	.84
核心變量：					
職掌重要性	451	1.30	5	3.80	.56
職掌運用頻率	450	1.23	4	2.86	.51
工作能力	450	1.60	4	3.69	.394

資料來源：本研究整理。

二、課室主管工作內容分析

(一) 工作職掌重要程度

受訪者就 27 項工作職掌的重要程度給予評分，茲將平均數排序如表 8。其中最重要的前 5 項工作分別為：所屬人員的考核與獎懲、預算編列、所屬人員的工作分配、文稿審核、專業業務之督導等。

重要程度較低的 5 項則為：列席人民團體會議、參加區內里辦公處舉辦活動、出席觀摩參訪活動、參加區內社區舉辦活動、奉派出席婚喪喜慶活動等。

表 8 課室主管工作內容重要性分析表

題目	N	極小值	極大值	均值	標準差
1 所屬人員的考核與獎懲	451	1	5	4.36	.680
2 預算編列	449	1	5	4.35	.739
3 所屬人員的工作分配	451	1	5	4.33	.730
4 文稿審核	450	1	5	4.32	.642
5 專業業務之督導	448	1	5	4.26	.736
6 所屬人員的勤惰管理	450	1	5	4.25	.714
7 處理市府或區長臨時交辦事項	449	1	5	4.25	.787
8 處理民眾陳情抗議	449	1	5	4.20	.833
9 進駐災害應變中心	448	1	5	4.10	.894
10 爭取市府局處支持例如爭取經費	445	1	5	4.03	.873
11 主持課務會議	450	1	5	3.97	.842
12 自辦活動場勘、場布及出席	449	1	5	3.94	.893
13 業務相關會勘	451	1	5	3.93	.802
14 回應議員要求如索取資料	451	1	5	3.90	.844
15 出席災防會報	446	1	5	3.89	.899
16 出席區務會議	448	1	5	3.64	.998
17 接見民眾	449	1	5	3.63	.931
18 出席里長里幹事聯繫會報	448	1	5	3.63	.916
19 參加標案評選	450	1	5	3.59	.954
20 接待來訪外賓	449	1	5	3.43	.968
21 接受媒體採訪	445	1	5	3.33	1.020
22 出席社區彙報會議	450	1	5	3.31	.942
23 列席人民團體會議	450	1	5	3.30	.924
24 參加區內里辦公處舉辦活動	448	1	5	3.25	.915
25 出席觀摩參訪活動	448	1	5	3.21	.866
26 參加區內社區舉辦活動	449	1	5	3.18	.893
27 奉派出席婚喪喜慶活動	450	1	5	2.88	.984

資料來源：本研究整理。

(二) 工作職掌運用頻率

除重要性評價之外，受訪者還對工作職掌運用頻率進行了打分，表 9 呈現了平均值降冪排列的結果。從表中可知，課長職掌工作頻率較高的 5 項工作內容是：文

稿審核、所屬人員的勤惰管理、所屬人員的考核與獎懲、所屬人員的工作分配、專業業務之督導等。

頻率較低的 5 項工作則為：列席人民團體會議、出席社區會報會議、奉派出席婚喪喜慶活動、接待來訪外賓、接受媒體採訪等。

表 9 課室主管工作內容頻率分析表

題目	N	極小值	極大值	均值	標準差
1 文稿審核	448	1	4	3.85	.453
2 所屬人員的勤惰管理	448	1	4	3.53	.717
3 所屬人員的考核與獎懲	450	1	4	3.53	.710
4 所屬人員的工作分配	449	1	4	3.44	.726
5 專業業務之督導	449	1	4	3.40	.735
6 預算編列	448	1	4	3.40	.688
7 處理市府或區長臨時交辦事項	447	1	4	3.22	.847
8 主持課務會議	447	1	4	3.12	.833
9 自辦活動場勘、場布及出席	448	1	4	3.06	.825
10 業務相關會勘	450	1	4	3.02	.875
11 出席災防會報	448	1	4	2.96	.845
12 進駐災害應變中心	450	1	4	2.95	.899
13 接見民眾	445	1	4	2.84	.912
14 回應議員要求如索取資料	449	1	4	2.81	.858
15 出席區務會議	448	1	4	2.79	1.089
16 出席里長里幹事聯繫會報	449	1	4	2.78	.932
17 爭取市府局處支持例如爭取經費	447	1	4	2.71	.944
18 參加標案評選	448	1	4	2.67	.969
19 處理民眾陳情抗議	450	1	4	2.58	.927
20 出席觀摩參訪活動	448	1	4	2.52	.753
21 參加區內里辦公處舉辦活動	446	1	4	2.46	.883
22 參加區內社區舉辦活動	446	1	4	2.38	.873
23 列席人民團體會議	447	1	4	2.32	.901
24 出席社區會報會議	448	1	4	2.30	.914
25 奉派出席婚喪喜慶活動	448	1	4	2.29	.844
26 接待來訪外賓	448	1	4	2.15	.877
27 接受媒體採訪	448	1	4	1.95	.833

資料來源：本研究整理。

(三) 工作職掌時間分配統計

表 10 呈現了課長的工作時間分配比重最高的是文稿審閱，其次則是人員管理、專業業務督導及參與各種會議。

文稿審閱占了將近三分之一的課長工作時間，若與人員管理合併，則占 47.7%，顯見課長的工作主要還是在「內部管理」。值得注意的是，會勘與回應外界若合併計算，時間比例達 17.2%，顯見「對外的聯繫」工作比重，亦不可忽視。此外，參與各種會議、文稿審閱二類的工作平均數標準差較高，顯示不同性質的課長工作有所差異。

表 10 時間分配分析表

	N	均值	標準差
文稿審閱	432	32.09	16.831
人員管理	424	15.60	11.556
專業業務督導	423	14.71	9.461
參與各種會議	430	14.03	8.272
會勘	345	9.23	7.251
回應外界（議員，媒體，民眾等）	358	7.94	5.191
參與社區或裡的活動	321	6.67	4.432
其他	307	8.81	9.464

資料來源：本研究整理。

(四) 工作能力重要程度

受訪者就 11 項管理能力的重要程度給予評分，將平均數排序如表 11 所示。受訪者認為最重要的工作能力為溝通與協調能力，其次是問題解決能力、表達力、執行力和應變能力。

表 11 管理能力重要程度分析表

	N	極小值	極大值	均值	標準差
溝通與協調能力	448	2	4	3.86	.375
問題解決能力	450	2	4	3.85	.390
表達力	449	1	4	3.82	.442
執行力	448	1	4	3.81	.466
應變能力	449	1	4	3.72	.520
領導統御	448	1	4	3.69	.602
規劃力	450	1	4	3.65	.619
追蹤管制	449	1	4	3.63	.596
工作教導	450	1	4	3.62	.634
激勵部屬	450	1	4	3.58	.663
授權	449	1	4	3.43	.681

資料來源：本研究整理。

三、課程設計

(一) 課程模組設計

本部分，我們將藉助因數分析的方法對工作職掌內容進行降維，以歸納出具有針對性的課程模組設計方案。

如表 12 所示，KMO 值為 0.927，說明本次問卷調查數據適合進行因素分析。進行 Bartlett 的球形度檢驗的目的是檢驗樣本是否來自服從多元正態分布的總體，顯著值為 0.000 在 0.01 水準上顯著。

表 12 KMO 和 Bartlett 的檢驗

取樣足夠度的KMO度量		.927
	近似卡方	7490.883
Bartlett 的球形度檢驗	df	351
	Sig.	.000

資料來源：本研究整理。

統計結果共抽取 5 個特徵值大於 1 的因數，如表 13 所示。其中「向上反映意見」由於因素負荷量過低，予以刪除，而所餘 27 項工作職掌共可分為 5 個因數，解釋了 66.556%的主成分，由此可見此 5 個因數足以替代原來的 27 個題目。換言之，課室主管的培訓課程可歸類為 5 個模組。作者將 5 個因素予以命名如表 14。

表 13 解釋的總方差

成分	初始特徵值			提取平方和載入		
	合計	方差的 %	累積 %	合計	方差的 %	累積 %
1	11.589	42.924	42.924	11.589	42.924	42.924
2	2.516	9.319	52.243	2.516	9.319	52.243
3	1.416	5.243	57.486	1.416	5.243	57.486
4	1.373	5.084	62.570	1.373	5.084	62.570
5	1.076	3.986	66.556	1.076	3.986	66.556

資料來源：本研究整理。

表 14 轉軸後的成分矩陣

工作職掌	因素成分	參與會議 與活動	爭取外部 資源與協調	內部人員 管理	接待外賓 與受訪	專業活動 督導與回應
文稿審核						.508
主持課務會議		.454				
出席災防會報			.648			
出席里長里幹事聯繫會報		.735				
出席社區會報（會議）		.832				
出席區務會議		.678				
出席觀摩參訪活動		.695				
列席人民團體會議		.649				
回應議員要求（如索取資料）					.455	.616
自辦活動場勘、場布及出席						.600
奉派出席婚喪喜慶活動		.516				
所屬人員的工作分配				.740		
所屬人員的考核與獎懲				.876		
所屬人員的勤惰管理				.860		
爭取市府局處支持（例如爭取經費）			.504			

表 14 (續)

工作職掌	因素成分	參與會議 與活動	爭取外部 資源與協調	內部人員 管理	接待外賓 與受訪	專業活動 督導與回應
參加區內里辦公處舉辦活動		.691				
參加區內社區舉辦活動		.685				
參加標案評選			.517			
接見民眾					.651	
接受媒體採訪					.751	
接待來訪外賓					.689	
處理市府或區長臨時交辦事項						.588
處理民眾陳情抗議			.717			
進駐災害應變中心			.740			
業務相關會勘			.690			
預算編列				.498		
專業業務之督導						.505

萃取方法：主成分分析。

旋轉方法：含 Kaiser 常態化的 Varimax 法。

資料來源：本研究整理。

(二) 評鑑矩陣

本文利用工作職掌－能力匹配分析 (task-competency match analysis) 的方法建立評鑑矩陣。作者邀請區公所主任秘書就課室主管工作職掌類型所需的管理能力逐一審視，若需要就在所提供的空格內打勾。計算公式如下 (Lawshe, 1975)：

$$CVR = (N_e - N/2) / N/2$$

N_e 為判斷某項目具有代表性的人數

N 為參加判斷的人數

計算結果，5 類工作職掌類型與各項能力的效度係數如表 15。就該公式計算若半數受訪者勾選係數為零，無人勾選則為 -1.0；反之若全數勾選，效度係數為 1.0。

表 15 工作職掌類型與管理能力內容效度比率

管理能力 \ 工作職掌類型	參與會議與活動	爭取外部資源與協調	內部人員管理	接待外賓與受訪	專業活動督導與回應
1.溝通與協調能力	1.0	0.75	0.5	0.0	0.5
2.表達力	0.5	0.0	0.25	0.5	0.75
3.領導統御	-0.5	-0.5	1.0	-0.75	0.5
4.授權	0.5	-0.5	-0.25	-0.5	-0.25
5.執行力	0.5	-0.25	0.25	-0.5	0.25
6.問題解決能力	1.0	0.75	0.5	-0.5	0.75
7.規劃力	-0.25	0.25	-0.5	0.25	-0.25
8.激勵部屬	-0.25	-0.5	0.75	-0.5	-0.5
9.工作教導	-0.25	-1.0	0.25	-1.0	-0.25
10.追蹤管制	0.5	-0.25	0.0	-0.75	0.0
11.應變能力	0.5	0.25	0.5	0.25	1.0

資料來源：本研究整理。

表 16 為開展公務人員培訓評鑑提供了一個分析路徑，表中描述了能力與工作職掌之間內容效度，這就提供各類型工作職掌的培訓關鍵績效指標（KPI）。具體來看，在參與會議與活動方面，可評量溝通協調、表達力等 7 項能力；在爭取外部資源與協調，則以溝通協調、問題解決為主，規劃力則為次要評量項目；內部人員管理可評量 8 項能力，以溝通協調、領導統御、激勵部屬、問題解決與應變能力為主；在接待外賓與受訪方面，主要評量能力為表達力，次要能力為規劃力與應變能力；在專業活動督導與回應方面，則以溝通協調、表達力、領導統御、問題解決、應變能力等 5 項為主，執行力為次要評量項目。此一作法亦有助於整合評鑑中心多年來有關「任務（職掌）基礎」（task-based）及「構面基礎」（dimension-based）設計的爭論（Lievens & Christiansen, 2012）。

表 16 工作職掌類型與管理能力評鑑矩陣

管理能力 \ 工作職掌類型	參與會議與活動	爭取外部資源與協調	內部人員管理	接待外賓與受訪	專業活動督導與回應
1.溝通與協調能力	V	V	V		V
2.表達力	V		△	V	V
3.領導統御			V		V
4.授權	V				
5.執行力	V		△		△
6.問題解決能力	V	V	V		V
7.規劃力		△		△	
8.激勵部屬			V		
9.工作教導			△		
10.追蹤管制	V				
11.應變能力	V		V	△	V

註：V 代表主要評量項目（CVR 在 0.5 以上）；△代表次要評量項目（CVR 為 0.25）。
資料來源：本研究整理。

（三）訓練需求分析：IF 矩陣模式應用

根據前述 IF Model 的觀點，作者分別計算課室主管各工作職掌的重要程度與運用頻率的平均值，再以 Excel 軟體繪製 X-Y 圖，其結果如圖 2 所示。計有 11 項工作職掌落在重要程度運用頻率均高的象限內，分別為文稿審核、主持課務會議、出席災防會報、奉派出席婚喪喜慶活動、所屬人員的工作分配、所屬人員的考核與獎懲、接待來訪外賓、處理民眾陳情抗議、進駐災害應變中心、業務相關會勘及預算編列等。這些屬於訓練需求較高的項目，應列為安排訓練課程時的優先考慮。換言之，當培訓資源充足時，課程內容可力求完整、充分；當經費不足或培訓課程時數縮減時，落入「重要程度低、運用頻率低」的項目，就可考慮暫不納入課程。

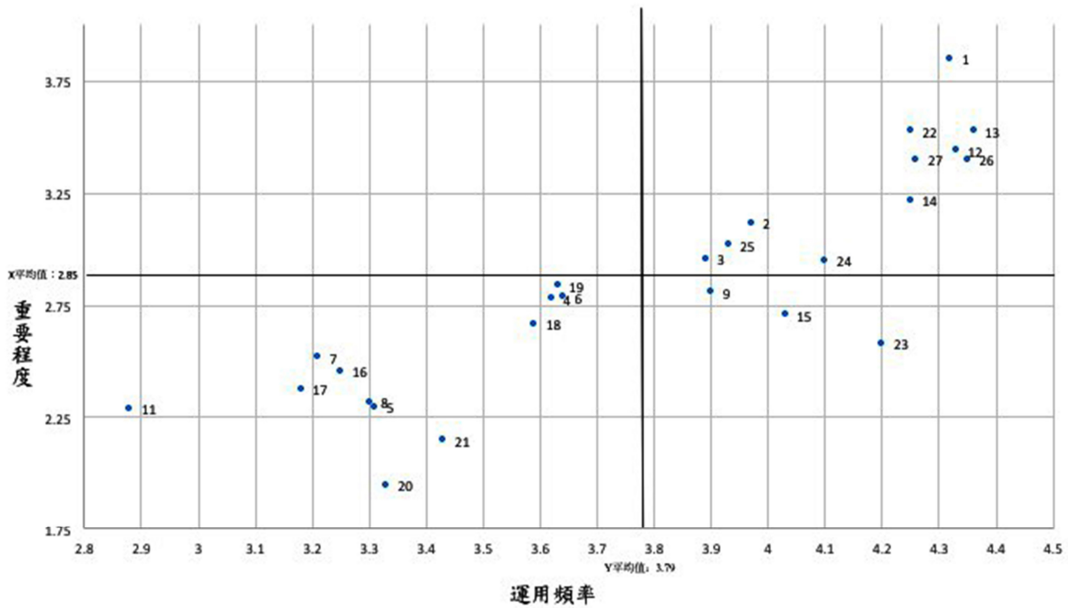


圖 2 課室主管工作職掌重要程度與運用頻率 X-Y 圖

註：代號為課室主管工作職掌項目。

1 文稿審核	15 所屬人員的勤惰管理
2 主持課務會議	16 爭取市府局處支持（例如爭取經費）
3 出席災防會報	17 參加區內里辦公處舉辦活動
4 出席里長里幹事聯繫會報	18 參加區內社區舉辦活動
5 出席社區會報（會議）	19 參加標案評選
6 出席區務會議	20 接見民眾
7 出席觀摩參訪活動	21 接受媒體採訪
8 列席人民團體會議	22 接待來訪外賓
9 文稿審核	23 處理市府或區長臨時交辦事項
10 （刪除）	24 處理民眾陳情抗議
11 自辦活動場勘、場布及出席	25 進駐災害應變中心
12 奉派出席婚喪喜慶活動	26 業務相關會勘
13 所屬人員的工作分配	27 預算編列
14 所屬人員的考核與獎懲	

資料來源：本研究整理。

伍、結語

職能模式是近年人力資源管理與發展領域中的顯學，人才訓練課程均以職能為培訓目標。然而，職能的選定若未經工作分析程序，挑選出對標的職位具有關鍵影響的項目，則可能無法達成正確目標，造成培訓資源的浪費。再者，晚近培訓方法有逐漸重視情境模擬的趨勢，培訓教材須採用更為具體的工作案例與模擬演練，則培訓課程設計時，應以標的職位的工作職掌為依據，方能提供「實戰」的培訓內涵。

本文以地方政府薦任第八職等的課室主管為例，探討儲備訓練的課程模組與評鑑架構的規劃，首先透過專家訪談整理出課室主管主要的工作職掌可分為 27 項及 11 項管理能力，再以問卷調查針對各地方政府蒐集「重要程度」與「運用頻率」的資料。敘述統計發現課室主管最重要的前 5 項工作分別為：所屬人員的考核與獎懲、預算編列、所屬人員的工作分配、文稿審核、專業業務之督導等。工作頻率較高的 5 項工作內容是：文稿審核、所屬人員的勤惰管理、所屬人員的考核與獎懲、所屬人員的工作分配、專業業務之督導等。而課室主管的工作時間分配比重最高的是文稿審閱，其次則是人員管理、專業業務督導與參與各種會議。課室主管所需管理能力最重要的是溝通與協調能力，其次是問題解決能力、表達力、執行力和應變能力。經因素分析將課室主管工作職掌分為 5 種類型，分別為參與會議與活動、爭取外部資源與協調、內部人員管理、接待外賓與受訪、專業活動督導與回應等，可做為課程模組。再以 CVR 探討工作職掌類型與管理能力的內容效度，本文建立了工作類型與管理能力評鑑矩陣，可作為後續發展課程內容時的評鑑基準。此外，鑒於資源有限，本文亦採用 IF Model，分別將工作職掌的重要程度與運用頻率作為橫軸與縱軸，交叉成四個象限，可排列出培訓課程挑選的優先項目。

本文提出工作職掌類型、評鑑矩陣、優先象限等 3 項可供培訓機關再規劃課程時可參考的工具與建議，然其後續如何落實為具體科目與課程配當，則有待後續研究。

參考文獻

- 考試院 (2014)。高階文官飛躍方案 (修正版)，取自：
<http://www.nacs.gov.tw/NcsiWebFileDocuments/top/top-development-training.pdf>。
- 陳韜、何月萍 (1998)。物流中心服務重要性與滿意度之分析。航運季刊，17 (2)，23-48。
- 黃一峯 (2010a)。評鑑中心法應用於高階文官培訓之研究。公務人員保障暨培訓委員會委託研究成果報告，未出版。
- 黃一峯 (2010b)。世界各國辦理中高階公務人員培育訓練之策略規劃與運作機制研究。公務人力發展中心委託研究成果報告，未出版。
- 黃一峯 (2012)。評鑑中心法應用於臺北市政府科長級主管培訓課程方案設計之研究。臺北市政府公務人員訓練處委託研究成果報告，未出版。
- 黃一峯、鄭怡君 (2005)。評鑑中心應用於國家考試之探討：以美國外交人員口試為例。國家菁英季刊，1，79-98。
- 黃士滔、郭昱君、林宜君、王欣姿 (1999)。便利商店服務品質與顧客滿意度分析：以 7-11 與萊爾富便利商店為例。工程科技與教育學刊，17 (2)，26-45。
- 經濟部人事處 (1986)。基層管理人員培訓制度之研究。載於行政院人事行政局 (編)，研究發展得獎作品選輯：第 15 輯 (347-364)。臺北：行政院人事行政局。
- Jackson, D. (2012). Task-based assessment centers: Theoretical perspectives. In D. Jackson, C. E. Lance, & B. J. Hoffman (Eds.), *The psychology of assessment centers* (pp. 173-189). Abingdon, UK: Routledge.
- Lawshe C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28, 563-575.
- Lievens, F., & Christiansen, N. (2012). Core debates in assessment center research: Dimensions versus exercises. In D. Jackson, C. E. Lance, & B. J. Hoffman (eds.), *The psychology of assessment centers* (pp. 68-94). Abingdon, UK: Routledge.

Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.

McCormick, E. (1979). *Job analysis: Methods and applications*. New York, NY: AMACOM.

Developing Task-based Management Development Program and Assessment Framework: A Case of Grade-8 Supervisors in Local Government

Irving Yi-Feng Huang^{*}

Abstract

This paper aims to explore the design of management development program and its assessment framework for Grade-8 supervisors in local governments through interviews with SMEs and a questionnaire survey of current supervisors in municipal and county governments. The results indicate there are 28 major tasks and 11 managerial competences required of supervisors. The survey statistics indicate the most important tasks for supervisors are subordinates performance appraisal, budgeting, assigning job to subordinates, documents review, and oversight of professional activities. The most important job skills for supervisors are communicating and coordinating, problem-solving, representing, implementing, and crisis management. Through factor analysis, the tasks can be categorized into five types: attending meetings and activities, outsourcing and coordinating, internal HRM, reception and interview, oversight of professional activities. The five types can be further derived as the program modules. The Content Validity Ratio was employed to explore the relations between tasks and

^{*} Associate Professor, Department of Public Administration, Tamkang University. email: irving@mail.tku.edu.tw.

managerial competences. The results can be used to design the assessment framework for the program. An Importance-Frequency analysis was conducted to set the priority order of goals when the training resources are limited.

This paper provides practical suggestions for HRD professionals to develop a task-based development program for supervisors. Implementation issues will need further verification.

Keywords: management development program, grade-8 supervisors, assessment framework

