

臺北市政府公務人員訓練處

委託研究案

「科長級主管儲備人才評鑑研究」

研究單位：如是國際顧問有限公司

研究主持人：林燦螢博士(如是國際顧問有限公司指導
顧問 / 文化大學勞工系助理教授)

協同主持人：康雅菁博士(文化大學勞工系助理教授)

研究助理：吳麗娟(如是國際顧問有限公司行政助理)

中華民國 106 年 12 月 12 日

「科長級主管儲備人才評鑑研究」

受委託單位：如是國際顧問有限公司

研究主持人：林燦螢 博士

協同主持人：康雅菁 博士

研究期程：106/03/10~106/12/12

研究經費：新臺幣 65 萬元

臺北市政府公務人員訓練處 委託研究
中華民國 106 年 12 月 12 日

目 錄

第一章	研究摘要.....	1
第二章	研究目的與背景說明.....	5
第三章	相關研究、文獻之探討	
第一節	職能、才能的意義與內涵.....	6
第二節	職能的主要類型.....	9
第三節	管理才能的意義與內涵.....	10
第四節	管理才能評鑑.....	13
第五節	評鑑中心起源與基本原理.....	14
第四章	研究內容、範圍、對象與限制.....	19
第五章	研究程序、方法與過程	
第一節	研究程序.....	20
第二節	研究方法與過程.....	22
第六章	研究發現.....	40
第七章	研究成果與建議	
第一節	研究成果.....	41
第二節	建議.....	44

附錄

附錄一 試作回饋會議紀錄

附錄二 歷次專案會議紀錄

附錄三 期中報告審查會會議紀錄

附錄四 期中報告修訂說明表

附錄五 期末報告審查會會議紀錄

附錄六 期末報告修訂說明表

附錄七 訪談記錄

附錄八 參考書目

附錄九 評鑑施測題本【※屬保密性質，由委託機關另行留存。】

表目錄

- 表 1 主管人員之管理職能
- 表 2 各評鑑工具效標關聯效度
- 表 3 練習工具說明
- 表 4 演練觀察對照表
- 表 5 106 年研究進度表
- 表 6 訪談後職能項目表
- 表 7 問卷題目
- 表 8 職能題項之行為重要度排序
- 表 9 職能題項之行為頻率排序
- 表 10 題本與職能對照表

圖目錄

- 圖 1 網路電子問卷之說明頁面
- 圖 2 網路電子問卷之填答頁面
- 圖 3 職能項目重要度及表現度之散佈圖
- 圖 4 評鑑階段流程圖

第一章 研究摘要

壹、研究目的

本研究計畫主題為「科長級主管儲備人才評鑑研究」，旨在建立一套完整科長級儲備人才才能評鑑架構，結合現有科長育成課程進行才能評鑑之現況分析，建立臺北市政府科長級主管儲備人才才能評鑑標準作業，並據以研擬科長級主管儲備人才才能評鑑技法如籃中演練(IB)、無領導人團體討論(LGD)與政策說明(PC)之題庫內容。

貳、研究過程

從文獻分析的過程中，釐清職能的概念，了解評鑑的重要性，對現任科長進行深度訪談與問卷調查的方式，歸納出最應具備的決斷力、溝通協調能力、團隊合作、分析能力、領導能力等 5 項職能，據以研擬評鑑技法。

參、重要發現

- 一、本研究計畫原本預計研擬籃中演練(IB)、無領導人團體討論(LGD)等 2 項題本。為加強評鑑時行為佐證，故擬再增加政策說明(PC)。
- 二、於深度訪談後，「政策規劃能力」職能未在最後的 5 項職能中，而依據承辦單位之經驗，此項職能亦為科長級主管所應具備，惟惜未於本次的研究中發現。

肆、主要建議

- 一、儲備科長部份：針對具潛力之關鍵性人才，為有效強化其核心能力，建議採階段性研習方式。
- 二、「政策規劃能力」屬科長級主管具備之關鍵職能，惟未能於本次的研究中發現驗證。建議可納入於儲備科長之核心能力培訓課程，提升此項職能。
- 三、現任科長級主管部分：應提供相關研習管道精進應具備之管理核心能力，建議規劃系列專題式課程，以強化應有職能。

- 四、本研究計畫所設計之題本，未來在必要時應做題本內容之檢討修正，以利評鑑效果更具客觀公正意義。
- 五、本研究計畫提供評鑑技法、題本等相關運用素材，除持續強化科長級儲備人才之管理職能，並將評鑑結果納入人才升遷參考指標，以達培育人才及訓用結合之終極目標。

Chapter One ABSTRACT

I. Purposes

The main topic of this research project is “Research on the Assessment of Reserve Cadres of Section Chiefs of Taipei City Government”. The purposes of this research are to establish a complete assessment structure of reserve cadres by section chiefs, to analyze the current competences status of section chiefs, and to establish the competences evaluation operation procedures and standards of Taipei City Government reserve cadres of section chiefs. The documents of In-Basket exercise (IB), Leaderless Group Discussion exercise (LGD), Policy Caption exercise (PC) are built.

II. Methodology

By analyzing process of literature review, researches clarified the concepts of competences, and the importance of evaluation. The data were collected from conducting in-depth interviews and questionnaires with current chiefs of divisions and sections in Taipei City Government, summed up the five competences: judgment, communication and coordination, teamwork, analytical skills, leadership.

III. Findings

1. In order to strengthen the behaviors observation evaluation quality, the research project was proposed to add policy caption exercise (PC). Therefore, three sets of documents were developed, which were In-Basket exercise (IB), Leaderless Group Discussion exercise (LGD) and Policy Caption exercise (PC).
2. After the in-depth interviews, the competence “policy planning ability” was not in the final list of five competence items. Based on the experience, policy planning shall also be available to the section chiefs, because the job duties of Taipei City Government section chiefs are focused on operating policy not planning.

IV. Suggestions

1. For the reserve cadres of section chiefs: To strengthen the core competences effectively, it is recommended to adopt phased training program to assess the development the potential of the critical talents.
2. For the training curriculum: “Policy planning ability” is an important competence for section chiefs. It is recommended to verify in further project to enhance the reserve cadres of section chief core competence training courses.
3. For the current section-level executives: It is recommended to develop a

series of specific project-based courses to strengthen relevant management core competences.

4. For the research project designed documents: The contents of documents can revise and review after implementation, to benefit the more objective and fair evaluation results.
5. For the evaluation application: Although this project is based on the assessment techniques and methods, in addition to continuously strengthening the management competence of reserve cadres of section chiefs, the evaluation result should be embedded to promotion references.

第二章 研究主旨與背景說明

臺北市政府科長級人員扮演承上啟下及主導政策擬訂與執行之關鍵角色，為提升訓練品質，有效拔擢市政高階經營人才，強化領導能力，發揮培訓之效能，擬進行職能評鑑專案研究，期能精進運用才能評鑑手法 (Assessment Center Method，簡稱 AC)，及結合臺北市政府公務人員訓練處規劃之科長級主管育成班課程，以活化學習方式，並有效培育儲備人才應具備或精進之核心能力，進而完整建立科長級主管的才能評鑑模式，強化培育市政高階經營人才，並促進發揮人才訓用結合之功效。

本研究專案旨在建立一套完整科長級儲備人才才能評鑑架構，結合現有科長育成課程進行才能評鑑之現況分析，建立臺北市政府科長級主管儲備人才才能評鑑標準作業，並據以研擬臺北市政府科長級主管儲備人才才能評鑑技法如籃中演練(IB)、無領導人團體討論(LGD)與政策說明(PC)之題本內容。建構科長級儲備人才評鑑機制，以釐清科長級儲備人才之管理潛能、領導能力及待補強之處，作為管理職能增進之方向。本案相關研究內容可提供臺北市政府公務人員訓練處及人事處等機關參考與運用，以助其有效了解科長級儲備人才之發展狀況，進而結合相關評核及訓練機制，強化科長級儲備人才之管理職能，達成中長期人才培育之目標。

第三章 相關研究、文獻之探討

第一節 職能、才能的意義與內涵

職能(competency)與才能(competence)是一體的兩面，在英系國家認為職能是工作崗位所需的能力；而才能是指人所擁有的能力。但美系專家卻把兩者混在一起，迄今國內亦常將兩者混合使用。雖然職能(或才能)的概念很早就被討論應用，而且也運用各種方法與工具加以檢測或發展，以期對組織運作績效有幫助。尤其是以評鑑中心(Assessment center)的設置應用最為廣泛，但大都停留在主管人才選拔與訓練之實務上，較少擴及其他職位或進行與績效做密切的關連研究。但到 1973 年美國哈佛大學教授 David McClelland 經由研究發現「職能」是可以預測工作績效的「才能」，開始定義職能的內涵，同時發現職能不會受種族、性別或社會經濟所影響。績效卓越者展現出好的判斷能力、察覺問題並採取行動、設定挑戰性目標與相關行為，有別於態度、技能熟練度與經驗等。McClelland 所說的才能(Competencies)係指個人具有可區辨卓越績效與一般績效，可經由實證而得的才能，這種才能不容易造假也不易模仿。

1982 年 Boyatzis 在其著作” The Competent Manager” 中提出個人才能是有效執行工作所必需但非充分的特質，同時擴大職能的定義為促使個人有效執行工作的潛在特質，這些特質包含個人動機、特質、技能、自我形象以及社會角色或是知識本身。1993 年 Spencer & Spencer 依據 Boyatzis 的樣本原始資料再重新解碼、分析及整合，並定義職能是個人隱藏的才能特性，可以預測工作或情境上有效或卓越表現的參考標準，職能是以思考或行為，情境反應的方式表現出來，具有持久性。職能可以分為動機(motives)、特質(trait)、自我概念(self-concept)、知識(knowledge)及技巧(skill)等五特特性。

1. 動機：是指潛在的需求或思考模式，驅使個人選擇或指引個人的行為。例如：成就感。
2. 特質：個人的某種傾向而導致某些行為表現。例如：自信、壓力忍受度。
3. 自我概念：從測驗中可以了解個人對事件或事務抱持的態度或價

值觀為何。

4. 知識：處理的程序或專業的技能或人際處理方式，但大部份研究顯示，知識較無法從中區分出較優秀的工作表現者。
5. 認知與行為技巧：包括隱藏的或可觀察到的，例如：演繹或歸納能力、傾聽能力等。組織可藉由職能從表現具有平均標準水準的員工中，篩選出工作表現較傑出者。

Prahalad & Hamel 在 1990 年以公司組織觀點提出核心職能或核心能力(Core Competence)的論述後，職能一詞的涵義有極大幅之轉變。

學者 Boyatzis 對職能的定義提到：「一個人的職能是指某個人所具備的某些基本特質，而這些基本特質就是導致、影響個人產生更好、更有效率的工作績效及成果的基本關鍵特性。」(Yeung, 1996)。職能可以說是個人知識、技術、能力或其他特徵之綜合反應。有學者提出隨著環境不斷改變，職能的定義應該變得更廣，因此定義職能為一組可觀察的表現向度，包括個人的知識、技術、態度與行為。與連結高績效表現的團隊、程序、組織能力一樣，職能可以提供組織持續的競爭優勢 (Timothy & Michael, 1999)。而 Prahalad & Hamel (1990) 認為組織之核心職能指的是與市場競爭有關獨特的智慧、流程或產品能力，通常意指整個公司的集體學習或表現能力。

Lathi (1999)把核心職能分為個人層級及組織層級的核心職能，改變原先較以個人為思維主體之個人職能概念。而以組織為主體的核心職能是指組織特有的優勢或才能，包括了組織內部不同的生產技能與各式科技的協調成果，對組織的能力與競爭力有重大影響，核心職能的存在同時也會造成競爭者的學習及模仿的障礙。若能善用核心職能，搭配組織獨特的價值創造流程，就形成了組織的核心商品。故個人之核心職能除指個別之知識、能力、技術外，更指各項上揭特質的交互作用，若無法整合各項特質運用於工作中，亦甚難有效地提昇工作之整體績效。

在 Hellriegel, Jackson & Slocum(2001)的管理學一書中，亦針對職能及核心職能給予不同意義，職能指的是一組知識、技能、行為與態度的組合，能有助於提昇個人的工作成效；而核心職能是指能使組織

成為為顧客創造獨特價值且又具有競爭力的一組優點，包括三種內涵：優異之科技能力、可靠之流程，及與外在利益關係人之緊密關係。在 Cravan(2002)之策略性行銷一書則指出核心能力(core capability)是指：「一組累積的知識，透過組織的程序，使其能協調並善用組織的資產，為顧客創造獨特的價值。」。其特別指出，用 competence 比 capability 更適合，可見核心職能一詞已由個人層級而漸及於組織的意涵發展中，其內容及意義均有極大的轉變，同時也與組織的競爭力更直接地連上關係，就其內涵 Cravan 指出核心職能的組成包括：技能 (skills)，累積的知識 (accumulated knowledge)，協調的活動 (communication)，資產 (assets) 及組織的程序 (organizational process)。

第二節 職能的主要類型

Derouen & Kleiner(1994)，將職能與管理理念結合將其分為實務性(technical)，人際性(people)，概念性(conceptual)等三種。

Byham & Moyer(1996)認為職能是指一切與工作成敗有關的行為、動機與知識的總稱，更可進一步歸類其為行為職能(Behavior competencies)、知識與技能職能(knowledge/skill competencies)，及動機職能(motivational competencies)。

Darrell & Ellen(1998)認為職能模式可以針對整個組織或特別的部門中一角色、功能或工作來設計，這是由於組織內的成員有不同的需求與目標之故。其中主要可以分成四種類型：

1. 核心職能模式：

主要著重於整個公司需要的職能，通常與組織的願景、價值觀緊密結合，可以適用於所有階層、所有不同領域的員工，通常從也可藉此看出組織文化上的差異性。

2. 功能職能模式：

功能職能模式通常是利用企業功能上的不同來建立，例如：製造、業務行銷、行政、財務等等。只適用於個別功能層面的員工，而不適用於其他不同功能層面的員工。優點是可以聚焦於某個功能面，可以快速傳遞與鼓勵組織希望的行為，並且也有詳盡的行為指標可促使員工改變行為。

3. 角色職能模式：

這主要是針對組織中個人所扮演的某個特殊角色，而非他所所屬的功能，例如：主管、工程師、技術員等等。例如，主管職能模式便涵括了各個功能面，包括財務主管、行政主管、製造主管等。由於這是跨功能性的，較適用於團隊為基礎的組織設計。

4. 工作職能模式：

這種職能模式是這四種類型當中最狹窄的，只適用於單一的工作內容，適用於非常多數員工從事此單項工作之時。

第三節 管理才能的意義與內涵

Katz (1955) 認為一位優秀的管理人員，應具備三種不同的管理才能，而這三種不同的才能因各階層管理人員的任務性質而有所不同，所應具備的才能種類在程度上亦有所差異。

1. 專業技能：意指對於某項專業事務之瞭解程度與操作熟練能力，尤其指含有方法、程序、以及技巧之專業事務處理的能力。
2. 人際技能：意指管理者於群體中工作，有效地建立人際關係與協調、合作之團隊精神的技能。
3. 觀念化技能：管理者應能夠以企業整體之觀點處理問題，認清組織中各種功能之唇齒相依的關係，認識各種影響因素，觀察組織與外界互動之關係。

學者 O' Neal (1985) 認為管理人員應具備理念、人際、領導、以及專業等四種管理才能。

Wexley and Baldwin(1986)指出目前組織已開始重視管理才能發展的重要性，這樣的努力使得組織培養出有效能的管理者來克盡其責。

Miborrow (1998)認為，管理才能是經驗、責任、知識與技能的混合。一般而言，「管理才能」(Managerial Competence)通常被界定為「對管理工作的勝任程度」或是「主管執行其職務或角色所需具備的知識、技能和性格」。

學者 Moulton(1993)認為管理者所應具備的管理才能：對環境的認知、領導、一般管理、人際關係、以及完成工作的能力。而國內學者黃英忠(民80)則認為管理者需要用到技術、人際關係、觀念性、以及溝通等四種基本功能。

美國知名管理顧問公司 Personnel Decision Inc. (簡稱PDI)發展一套管理者使用手冊，認為管理者應具備以下的管理才能，以達到高的工作績效水準，包括：思考能力、一般管理能力、人際能力、溝通能力、激勵能力、自我管理、組織知能、組織策略等九大構念性技能，以及33項組成這九大構念性技能之細部技能。

MAP (Managerial Assessment of Proficiency)則將職能分為工作管理能力（例如：時間管理與排序、目標與標準設定等等）、認知能力（問題確認與解決、清晰思考與分析等等）、溝通能力（傾聽與組織訊息、給予明確資訊等等）、領導能力(訓練教導與授權、評估部屬等等)。

美國職能雜誌曾經針對職能進行調查，發現最廣為企業運用的職能有 12 項，它們分別是：溝通、成就/結果導向、以客戶為中心、團隊合作、領導力、規劃與組織、彈性/適應力、培育他人、解決問題、分析性思考、建立關係。

Hazucha, Hezlett 與 Schneider(1993)在 360 度回饋對管理才能發展的研究中，對於管理才能發展的評量構面引用了管理技能剖面 (Management Skills Profile, 簡稱 MSP)。MSP 將管理才能分成六大類共 19 項共通能力。在一般管理能力方面，包含計劃、組織、時間管理；在溝通能力方面，包含告知、口頭溝通、書面溝通、傾聽；在認知能力方面，包含問題解決決策、量化推理；在人際互動方面，包含人際關係、衝突管理；在領導方面，包含領導風格和影響力、激勵他人、諮商和授權、培養部屬；在其他方面，則包含個人趨力、調適能力、專業知能與結果導向。

以上學者所提出之管理才能類型，整理與歸納如表 1：

表 1 主管人員之管理職能

主管人員之管理職能			
Katz (1955)	理念職能	人際職能	專業職能
Kirkpatrick (1977)	問題解決與政策制定、計劃	了解與激勵部屬、督導技巧、溝通技巧、紀律、交易分析、自我發展、文字溝通	
Braun (1979)	規劃、問題解決、政策制定	領導、溝通	訓練、雇用、績效檢視
Mitchell、Dhyde (1979)	工作規劃、問題分析	人際溝通、工作協調、領導	
Anthony(1981)	目標設定、問題解決與政策制定、變遷管理、政治技巧	領導、溝通、教導與諮商、衝突管理、評估與獎賞	時間管理

PDI (1982 ; 1990)	認知技能	行政技能、領導技能、溝通技能、個人適應力、動機與承諾	職業與技術知識
O' Neal (1985)	理念技能	人際技能、領導技能	專業技能
Ivnancevich、Donnelly、Disbson(1989)	分析能力、決策能力	人際技能、溝通能力	專業技能
Moulton(1993)	對環境的認知	領導、人際關係	完成工作之能力
黃英忠 (1991)	理念技能	人際技能、溝通能力	專業技能

資料來源：摘自林惠霞（1996），臺北市政府管理才能發展需求評估之研究

第四節 管理才能評鑑

為了達到才能發展的目的，組織必須重視個別管理者的發展需求，在建立管理職能模式後，首要之務就是評估管理者個別的優缺點，以了解管理者何種才能有改善的必要(McCall & Lombardo, 1983)，再透過組織的發展活動，例如訓練，來達管理才能發展目的。另有一派專家則主張：個人如欲獲致成功，應將心力集中在優勢能力的發展而不是弱勢才能的彌補與搶救(Buckingham & Clifton, 2002)。無論是從組織面補強管理者的知能需求或是個體面強調發揮優勢職能，透過測評程序再進行後續人才運用與發展都是必要途徑。

管理才能評鑑的方法包含行為事例訪談、測驗、評鑑中心、傳記式問卷、績效評估報告、360^o 回饋調查等(Spencer, 1993)。依據2007年英國心理學會研究報告指出評鑑中心方法為最具效標關聯效度之評鑑工具，各項評鑑方法及效標關聯效度，由高排列至低，如表2所示：

表 2 各評鑑工具效標關聯效度

方法與工具	效度 (r)
評鑑中心 (Assessment centers)	0.65
行為事例訪談 (Interviews-behavioral)	0.48~0.61
工作樣本測試 (Work-sample tests)	0.54
能力測驗 (Ability tests)	0.53
「現代的」人格測驗 (“Modern” personality tests)	0.39
傳記式問卷 (Bio-data)	0.38
介紹信/徵信 (References)	0.23
一般訪談(非行為面談) (Interviews-nonbehavioral)	0.05~0.19

資料來源：British Psychology Society/Accord Group (2007)

第五節 評鑑中心起源與基本原理

從 1941 年第二次大戰期間，Martin 針對德軍，開始提出一套有系統的評鑑中心方法，1956 年起，工商界也開始運用此種方法來遴選幹部，評鑑中心自此廣為運用蓬勃發展，各組織領域包括政府機構、警察、教育單位……等均嘗試以評鑑中心法甄選主管人員或新進人員，同時亦擴張版圖至世界各地。迄今包括英、美、日、加、澳、比利時、墨西哥、巴西、以色列、南非、百慕達、香港及新加坡等國均陸續在各領域使用。

在台灣。1982 年，中國鋼鐵公司首先自美國 DDI 引進評鑑中心，甄選三級主管。1994 年，信義房屋前後花費約兩年時間自行研發、設置評鑑中心，甄選店長。2004 年，金融研訓院與中華人力資源管理協會合作建置金融業管理才能評鑑暨發展中心，當時就是由林燦螢教授擔任該中心的執行長帶領建置。台灣迄今已有中國信託等金融業、中華電信、德州儀器、和泰汽車、台灣飛利浦、雅芳、好樂迪、陽明海運、大同公司、統一企業等企業陸續採用評鑑中心來甄選人才及作為晉升的依據。

評鑑中心是一種標準化的評估方法，實施前，必須先分析標的層級之職位，所應具備之工作能力或態度，並設計或選擇能讓受測者顯現該等能力之模擬狀況或測驗。實施時，應在既定的控制情況下，讓計劃升至該職位的人參與模擬實作，或接受面談，整體過程均由一組經過嚴格訓練且有該等職位工作經驗的評審員，在旁觀察或主持面談，並記錄受測者的行為表現，各評審員並將所得之資料有系統的整合，就各項工作能力撰寫評估報告，俾做為晉升、訓練與配置之參考依據。

亦可謂評鑑中心是以受測者在模擬練習中之行為表現，來推測其未來成就之評估方法。其基本假設為在模擬演練中做得好，在實際情況也可以故得好。例如在模擬中有計劃與組織能力展現者，將可在實際工作中做好計畫與組織工作。

評鑑中心基本組成 (Element) 卻都不外乎下列六大要件：參加者 (Participant)；評鑑員 (Assessor)；扮演者 (Role player)；策劃者 (Administrator)；模擬練習 (Simulation exercise)；評測職能項目 (Competency Dimensions) (林燦螢，1996)。茲先分別說明各

個組成：

1. 參加者 (Participant)

參加者又稱受測者，一般而言，受測者通常是標的職位 (Target job) 的候選人，該等人選通常經由主管推薦、考績審查或面談等篩選方式來決定。受測前，就要避免他們承受不必要的壓力，以及保持清醒的頭腦接受各項評測練習；有人必須先向他們說明公司制度及評測過程，讓他們清楚時程的安排，確保所有受測者能在正確時間抵達正確地點，同時也要經由簡短的描述，確保他們瞭解每一種不同的模擬練習。

2. 評鑑員 (Assessor)

評鑑中心的有效度與可信度端賴評鑑員在觀察、紀錄分類、評核受測者行為的能力上。為了確保達到應有之標準，評鑑員必須全程做好觀察紀錄，並運用行為標準分類受測者的反應，以及運用相同的尺度評核受測者每一個評測職能項目。他們通常為公司內的人，職位高於標的職位一至二級，評審前，他們須接受三至五天的嚴格訓練。評審時，通常為三人一組，輪流擔任各類練習之評審（不可有某人專門來負責某一練習或是某一人之審核情形），評鑑員不得在評鑑員會議前和其他評鑑員討論受測者的情況，以免影響後續練習活動的進行，也不得在回饋會議前給予任何受測者相關資訊。評審後，各個評審得先報告自己的評審結果，再有系統的彙整成評審報告。

3. 扮演者 (Role player)

為使模擬狀況切合實際情形，並提供標準化的模擬情境，通常須另外訓練扮演部屬者或資訊提供者，俾與受測者進行實際演練。扮演者的可能來源之一為訓練部門，但是帶進未來可成為評鑑員的新人於評測中心擔任扮演者也不失為一個好方法。扮演者必須徹底熟悉所有過程，同時在事前舉行一天的扮演者會議，充分解答有關他們對所扮演角色的所有疑惑與模糊不清之處。他們必須對所有受測者可能提出的問題有相同的標準答案，而且

對於每一個受測者也必須有相似的態度，例如對受測者提出的同樣問題，給予相同的資訊。扮演者的目標是提供一個標準的背景，協助受測者展現他們的能力。

4. 策劃者 (Administrator)

一個能幹的策劃者是成功經營評鑑中心的關鍵，有一位精力充沛又機警的人在評鑑中心裡協調所有活動是很重要的，這個人還要有能力處理機密資訊。策劃者的責任是維持評鑑中心之一致性與標準化，即負責評鑑中心之品管工作。他得對參加者說明評鑑制度與評鑑過程，引導及監督整個評鑑過程，事後，還得主持參加者討論會，回答有關問題，主持評鑑員的討論會，綜合評審結果，並回收各項資料，建立檔案以資運用。

5. 模擬練習 (Simulation exercise)

模擬練習必須按工作分析結果設計，必須能提供機會讓受測者顯現其管理職能的行為，俾能評估其所擁有的職能水準，一般評鑑中心通常使用的練習有下列幾類：

表 3 練習工具說明

練習工具	工具說明
籃中演練	要求參加者在短時間內處理公務狀況。區辨公文的重要性、緊急程度，並對公文下達判斷，直接處理或指示部屬作適當處理。
無角色小組討論	由參加者在未指定領導者及個別角色情況下，共同參與一個個案討論，並須達成共識與結論。
有角色小組討論	由參加者共同參與一個個案情境，藉由角色模擬，希望達成自己被賦予的角色任務，但又必須解決與他人的角色衝突，達成集體決策。
工作排程演練	參加者必須在時限內完成一份工作安排計畫，其中會安排有突發狀況，參加者須重新安排工作計畫，調配人力完成工作任務

面談演練	由評鑑者敘述背景環境及事件狀況(或以角色扮演方式給予情境)，請受測者臨場反應，由評鑑者觀察並記錄其回應的機智及完整性。
個案分析演練	評鑑者先行提供某個模擬問題或狀況，由受測者閱讀後進行分析與判斷，提出個人處置的意見或決策。

6. 評測職能項目 (Competency Dimensions)

由於各組織各層級各職類人員，所需的職能不同，管理職能評鑑中心所評核的職能項目也隨之不同，諸如以下所列：(其中打*號者，為較常評估的項目)

- 說服力*
- 授權與責任分配*
- 資訊組織力*
- 分析判斷力*
- 精力*
- 容忍力*
- 口頭表達力
- 書面表達力*
- 協商
- 遠景規劃
- 個人魅力影響力
- 時間運用
- 果斷力*
- 主動性*
- 參與性
- 冒險性*
- 獨立性*
- 誠實
- 工作標準*
- 安全意識
- 創造力
- 會議領導
- 自信
- 彈性
- 動機
- 毅力*
- 計畫組織*
- 人際關係*
- 保守秘密
- 敏感度*
- 合群/合作
- 服務他人
- 績效導向

評鑑中心可依其需要評測的能力項目安排合適的模擬練習觀察，請參考表 4：

表 4 演練觀察對照表

評鑑項目 模擬練習	組織計 劃力	分析研 判力	領導統 率力	決 斷 力	追蹤管 制力	溝通表 達力
籃中演練	✓	✓	✓	✓	✓	
工作排程演練	✓	✓		✓	✓	✓
個案分析演練		✓	✓	✓		✓
面談演練		✓	✓		✓	✓
團體討論			✓			✓

第四章 研究內容、範圍、對象與限制

壹、研究內容：

本研究根據評鑑中心的文獻資料，初步為臺北市政府公務人員訓練處建立一套完整科長級儲備人才才能評鑑架構，結合現有科長育成課程進行才能評鑑之現況分析，建立臺北市政府科長級主管儲備人才才能評鑑標準作業，並據以研擬臺北市政府科長級主管儲備人才才能評鑑技法如籃中演練(IB)、無領導人團體討論(LGD)與政策說明(PC)之題本內容。

貳、研究範圍與研究對象：

臺北市政府科長級儲備人才(發掘其發展潛能及未來發展需求)

參、研究限制：

不同層級主管人員所需之領導能力有所不同，本研究僅針對臺北市政府科長級儲備人才進行領導才能評鑑中心之建置研究。

第五章 研究程序、方法與過程

第一節 研究程序

本研究案將針對臺北市政府科長級人員，挑選樣本進行深度訪談，瞭解科長級主管的主要工作職責與內容，進行檢驗共同屬性、職務分析，並蒐集科長級主管的實際工作案例，再以座談會的方式邀請相關專家學者針對案例內容進行討論，進而編製各項模擬演練題本，並建立評分標準。本計畫產出包括參加者手冊及文件、評審員手冊及策劃者手冊，並協助臺北市政府公務人員訓練處辦理評審人員訓練。本研究案之程序如下：

1. 文獻收集與探討
2. 科長級主管人員抽樣深度訪談
3. 進行職務分析彙整出重要職責與頻繁工作項目
4. 建立職能架構及關鍵行為
5. 建構科長級儲備人才才能評鑑架構
6. 現有科長育成課程進行才能評鑑之可行性分析
7. 發展籃中演練(IB) 評量題本
8. 無領導人團體討論(LGD)與政策說明(PC)評量題本
9. 試作並編擬科長級主管儲備人才才能評鑑作業手冊
10. 協助辦理才能評鑑評審員訓練
11. 修訂並建立科長級主管儲備人才才能評鑑標準作業手冊(含參加者手冊、評審員手冊、策劃者手冊)
12. 協助辦理結合現有科長育成課程進行才能評鑑

依據以上之程序與方法，在研究期限內，編定之進度如表 5:

表 5 106 年研究進度表

工作月別 工作項目	3月			4月			5月			6月			7月			8月			9月			10月		
	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下	上	中	下
1. 文獻收集與探討		■	■																					
2. 科長級主管人員抽樣深度訪談				■	■	■																		
3. 進行職務分析 彙整出重要職責與頻繁工作項目					■	■	■																	
4. 建立職能架構及關鍵行為							■	■																
5. 建構科長級儲備人才才能評鑑架構									■															
6. 現有科長育成課程進行才能評鑑之可行性分析									■	■														
7. 發展籃中演練 (IB) 評量題本											■	■												
8. 無領導人團體討論 (LGD) 與政策說明 (PC) 評量題本													■	■										
9. 試作並編擬科長級主管儲備人才才能評鑑作業手冊															■									
10. 協助辦理才能評鑑評審員訓練																		■						
11. 修訂並建立科長級主管人才儲備人才才能評鑑標準作業手冊 (含參加者手冊、評審員手冊、策劃者手冊)																			■	■	■			
12. 協助辦理結合現有科長育成課程進行才能評鑑																							■	

說明：每個月分上、中、下旬

第二節 研究方法與過程

壹、文獻分析

蒐集國內外之文獻並詳細分析研究，藉以釐清「職能」的概念，了解評鑑的重要性。（詳細內容請參酌「相關研究、文獻之探討」之說明）

貳、深度訪談

本研究案之職務標的為科長級主管人員，因而欲儲備科長級主管人員，則應從了解科長級主管的職責及日常工作開始著手。本案於106年3月下旬即著手籌備深度訪談作業，透過臺北市政府公務人員訓練處協助邀約，原預計安排市府各局處一級單位科長級主管人員約15位左右接受訪談，惟議會期間邀約不易，且考量不影響本案執行進度，故於4月中旬陸續開始先就已邀約之9位科長級主管進行面對面深度訪談，受訪者的單位分別為勞動局、衛生局、交通局、民政局、財政局、體育局、觀傳局、警察局及教育局等9個單位。另本研究單位曾於105年接受國家文官學院委託進行類似之委託研究，因該案須瞭解地方政府科長級主管之工作內涵，故曾委請臺北市政府公務人員訓練處協助安排市府各局處一級單位科長級主管人員約6位左右接受訪談，受訪者單位計有研考會、工務局、環保局、產業局、都發局、人事處等6個單位。兩案訪談時間點相近，且訪談題綱方向相同，為強化確認科長級主管工作內涵及職能建立之完整性，故將105年6位的訪談內容亦併納為參考資料，合先敘明。在深度訪談蒐集資料之6位受訪者層級皆為臺北市政府科長級以上較資深主管，除科長4位，並包含簡任級人員專門委員、簡任技正各1位。研究工具之訪談題綱完全相同，時間雖相隔近一年的訪談資料，依訪談對象之同質性亦可接受。且依據質性研究的飽和理論，訪談資料達飽和後將不再改變研究結果，亦即科長級主管職能及行為描述均已完整。

為使訪談更容易聚焦及有效利用訪談時間，不致偏離研究計畫之主軸，於連絡確認時，即事先提供受訪者訪談題綱，讓受訪者可以預做準備，尤其是專案性的工作，大型專案可能在組織及任務上都相對的較繁複，預先準備相關資料，較不容易於訪談過程中疏漏了重要資訊。

提供科長之訪談題綱內容如下所列：

1. 工作任務(職掌)
2. 每日、週、月主要工作項目
3. 參與之特殊專案
4. 曾處理過之棘手問題
5. 單位組織圖
6. 所屬單位之往來單位(上、下、平行單位)
7. 擔任基層人員與升上主管，最大差別，如何適應
8. 下屬同仁對政策反彈，如何處理
9. 資深同仁激勵方式?(例:缺乏工作熱忱)

在訪談過程中，除了依訪談題綱逐項了解該職位所需處理的例行性與專案性工作內容及案例外，在訪談時亦會視當時所提及之內容，做更深入的詢問與探討，以蒐集更完整的資訊。所有訪談內容皆建立完整訪談記錄，以做為後續計畫規劃的依據。

職務分析是要有系統並客觀的及廣泛的蒐集與職務相關的資料，針對該職務進行檢視、解析、評價、描述和定義相關的工作活動，及從事這些活動工作者所須具備的特質、背景、知識、方法技巧、使用之工具及設備，與產生的結果等過程（林燦螢、鄭瀛川、金傳蓬，2013）。

職務資料的蒐集方法有：觀察法、面談法、問卷法、工作日誌法、實作法等。經評估科長之職務特性後，決定採用面談法及問卷法二種方式併用。面談法及問卷法此二種方法，在資料蒐集的完整性、真實性及效率上，均較適合科長職務。面談法在前項已針對規劃與執行說

明。在深度訪談結束後，即由本研究計畫主持人及相關人員召開專案會議，針對訪談內容進行審視與比較歸納，廣泛的將不同單位之科長職務內容均納入考量，彙整出重要職責與頻繁工作項目。

訪談資料分析的方式係採用質性分析的歸納式整理，目的在於將所獲得的豐富資料進行分類及摘要，使其具有系統、結構化且易於解釋。本計畫中的資料分析藉由訪談後逐字稿文字整理出主要概念，將各項概念分類並統整為職能項目，而後再發展各項職能之關鍵行為描述。

本計畫資料分析以訪談受訪者所得之文本資料為主要範圍，並參考相關文獻為輔。以 Spencer 與 Spencer (1993) 發展之簡易職能模式法進行資料分析，訪談結果之資料分析流程及資料編碼程序如下列五項步驟：

1. 整理訪談資料：研究者將訪談錄音檔收集整理，並依據所屬局處室及訪談日期、時間等背景資料加以建置歸檔，使訪談之內容轉為書面文字之逐字稿，以供後續分析。
2. 標註關鍵概念：依據訪談進行之順序進行訪談逐字稿內容的核對確認，參照訪談大綱的架構進而反覆閱讀訪談逐字稿，分析受訪者陳述之意義與情境脈絡，將與職能相關的重要訪談內容文字加以標記，將所有訪談逐字稿之關鍵概念整理完成。
3. 資料編碼與分類：檢視所標註出之關鍵概念，若可呈現某個初步形成之職能項目，將具有相近或類似意涵之關鍵概念，進行分群排列，可形成初級編碼的結果。進而再進一步檢視初級編碼，將類似概念的初級編碼予以統整，可合併關鍵概念統整形成新的資料代碼，經由與相關文獻之內容確認，則成為中級編碼的結果。

4. 職能整合與歸納：整理各項編碼之結果，歸納成為適當的主題，亦即形成職能構面，並與研究目的再次確認所得結果之涵蓋程度。為使分析結果符合多重訪談對象所得出之資料，運用三角檢核的方式，計畫團隊召開會議進行討論，並與相關文獻資料及研究成果進行比對，經由反覆確認，可使職能項目符合研究目的所需。

5. 職能與關鍵行為建置：確認職能項目後，則依編碼對應之逐字稿文字進行關鍵行為描述的發展，使用雙向檢核的方式，將擬出之關鍵行為是否歸類於職能項目，以及職能項目展開關鍵行為描述，分由不同研究者進行擬寫，再進行整合確認內容之符合程度。

由於訪談所彙整資料是廣泛的將不同單位的科長職務均納入，蒐集到的資料內容可能包含單一單位之專業獨特性，也許並不適用於其他單位，而本研究計畫所應找出之職能與關鍵行為應具有共通性與普遍性，才能適用於所有單位之科長級人員，而後續再依此為基礎所發展之評鑑方式，才能真正培育出適合臺北市政府的人才需求。

在訪談後，除了彙整出重要職責與頻繁工作項目外，更進一步將重要職責與頻繁工作項目逐一與臺北市政府 103 年科長級職能做比對。103 年公訓處所運用之職能係經問卷調查、BEI 等整理歸納，並於 104 年起結合以進行相關評鑑活動。後因考量職能及關鍵行為等評量項目或工具的規劃設計應更為周妥縝密，爰有本次之研究計畫以檢視確認職能及提升精確性。原有 103 年科長的職能為領導能力、溝通協調能力、分析能力、情緒管理、規劃能力及決斷能力。經過檢視之後發現，與訪談內容所得之結果比較，在職能項目似乎有所差異，本研究所得之職能共有 8 項(如下表所列)。據此考量，擬運用問卷法再進行職務與關鍵行為之收斂與歸納，以取得更精確的職能。

針對 8 項職能項目，訂出明確的職能項目與相對應之關鍵行為，並據以發展成問卷，共有 8 項職能，每項職能有 5 項關鍵行為，如表 6 所列。

表 6 訪談後職能項目表

職能項目	代號	關鍵行為
政策規劃能力 PP	PP1	傳遞有助於組織發展之策略方向與訊息。
	PP2	洞悉內外部環境變化，擬定可行之因應策略與備選方案。
	PP3	充分運用資源，以前瞻思維提出具競爭力之方案。
	PP4	提出具體且有彈性之政策改善建議。
	PP5	合理整合各項資源，安排政策推動時程。
決斷力 D	D1	覺察環境中的各項訊號及潛在風險，並採取適宜的行動。
	D2	判別事件輕重緩急或問題的本質，快速立下決定。
	D3	在混亂複雜狀況或發生緊急時，沉穩面對，積極採取行動。
	D4	明顯表現承擔決策後果的擔當和魄力。
	D5	給予他人明確的肯定/否定答覆。
領導能力 L	L1	鼓舞激發部屬工作動力。
	L2	引導成員對團隊願景與目標的認同。
	L3	展現個人影響力，以身作則。
	L4	充份授權讓承辦人員有效發揮與運作。
	L5	啟發他人的興趣或關切點，採用對方能理解並接受的方式引導。
溝通協調能力 C	C1	掌握溝通要點與目的，有條理地表達想法，清楚將訊息傳達對方。
	C2	以開放態度，耐心傾聽他人表達意見。
	C3	能與其他單位協商，達成共識。
	C4	能包容不同的意見想法。
	C5	說服他人接受想法，達成觀念推廣與行銷。
分析能力 A	A1	敏銳觀察環境變化，適時提出合理懷疑，判斷有無可用的資訊。
	A2	分辨不同來源資料之異同，系統性地整合運用。
	A3	運用各種分析工具或方法等，以系統性之思維進行分析。
	A4	快速從混沌的資料中掌握關鍵因素。
	A5	解析問題發生的先後順序與遠近關係。
人群關係 HR	HR1	任務中能考慮到相關人員的需要，並能提出對應的調整。
	HR2	面對不同的利害關係人，採取不同的人際對應方式。
	HR3	佈建人際網絡，為自己、團隊或組織創造空間或機會。
	HR4	敏捷觀察他人態度、需求，反應到行動上。
	HR5	與相關人員分享資訊、資源，創造雙贏的工作氣氛。

職能項目	代號	關鍵行為
部屬培力 SC	SC1	給予部屬支持、支援或資源，協助部屬達成任務。
	SC2	對部屬說明工作任務的目標與達成標準。
	SC3	與部屬約定改善計劃，追蹤時程。
	SC4	藉由詢問、關注與傾聽部屬的工作進度與成果。
	SC5	提供部屬學習成長的機會。
團隊合作 TW	TW1	積極與團隊成員分享有用的訊息或建議，促成團隊融合。
	TW2	積極參與團隊任務，達成團隊目標。
	TW3	主動承擔團隊分配或指派的工作任務。
	TW4	從團隊立場思考問題，提升團隊形象。
	TW5	能表達不同立場，能對事不對人，尊重他人發言。

參、問卷調查

一、問卷編製與衡量：

依據訪談後所訂之 8 項職能與 40 項關鍵行為來編製問卷。在問卷編製時，為使問卷結果更具客觀性，將所有職能之關鍵行為重新隨機排列。針對科長級主管之日常「行為重要度」與「行為頻率」做調查，茲說明如下：

(一)行為重要度：指對科長而言，該職位應該表現的重要行為。而以重要度由高至低，共有關鍵必要、相當重要、最好具備、可有可無、與工作無關等 5 個項目，分別為 5 分至 1 分。

(二)行為頻率：指對科長而言，在日常工作中發生的頻率。而以行為頻率由高至低，共有每天都有、每週都有、每月會有、每年少數、從不發生等 5 個項目，分別為 5 分至 1 分。

所編製之問卷內容，經公務人員訓練處檢視並同意後實施。本問卷以網路連結的方式進行問卷填答，以利科長在公務之餘，能不受時間與地點限制回答問卷。

二、問卷題目內容

將職能對應之 40 項關鍵行為描述進行重新隨機排列，如表 7 所示。

表 7 問卷題目

題號	題目(關鍵行為)	對應職能
1	分辨不同來源資料之異同，系統性地整合運用。	分析能力 A
2	引導成員對團隊願景與目標的認同。	領導能力 L
3	主動承擔團隊分配或指派的工作任務。	團隊合作 TW
4	以開放態度，耐心傾聽他人表達意見。	溝通協調能力 C
5	充分運用資源，以前瞻思維提出具競爭力之方案。	政策規劃能力 PP
6	充份授權讓承辦人員有效發揮與運作。	領導能力 L
7	能包容不同的意見想法。	溝通協調能力 C
8	任務中能考慮到相關人員的需要，並能提出對應的調整。	人群關係 HR
9	合理整合各項資源，安排政策推動時程。	政策規劃能力 PP
10	在混亂複雜狀況或發生緊急時，沉穩面對，積極採取行動。	決斷力 D
11	佈建人際網絡，為自己、團隊或組織創造空間或機會。	人群關係 HR
12	判別事件輕重緩急或問題的本質，快速立下決定。	決斷力 D
13	能表達不同立場，能對事不對人，尊重他人發言。	團隊合作 TW
14	快速從混沌的資料中掌握關鍵因素。	分析能力 A
15	明顯表現承擔決策後果的擔當和魄力。	決斷力 D
16	洞悉內外部環境變化，擬定可行之因應策略與備選方案。	政策規劃能力 PP
17	面對不同的利害關係人，採取不同的人際對應方式。	人群關係 HR
18	展現個人影響力，以身作則。	領導能力 L
19	啟發他人的興趣或關切點，採用對方能理解並接受的方式引導。	領導能力 L
20	從團隊立場思考問題，提升團隊形象。	團隊合作 TW
21	敏捷觀察他人態度、需求，反應到行動上。	人群關係 HR
22	敏銳觀察環境變化，適時提出合理懷疑，判斷有無可用的資訊。	分析能力 A
23	掌握溝通要點與目的，有條理地表達想法，清楚將訊息傳達對方。	溝通協調能力 C

題號	題目(關鍵行為)	對應職能
24	提出具體且有彈性之政策改善建議。	政策規劃能力 PP
25	提供部屬學習成長的機會。	部屬培力 SC
26	給予他人明確的肯定/否定答覆。	決斷力 D
27	給予部屬支持、支援或資源，協助部屬達成任務。	部屬培力 SC
28	傳遞有助於組織發展之策略方向與訊息。	政策規劃能力 PP
29	解析問題發生的先後順序與遠近關係。	分析能力 A
30	運用各種分析工具或方法等，以系統性之思維進行分析。	分析能力 A
31	鼓舞激發部屬工作動力。	領導能力 L
32	對部屬說明工作任務的目標與達成標準。	部屬培力 SC
33	能與其他單位協商，達成共識。	溝通協調能力 C
34	與相關人員分享資訊、資源，創造雙贏的工作氣氛。	人群關係 HR
35	與部屬約定改善計劃，追蹤時程。	部屬培力 SC
36	說服他人接受想法，達成觀念推廣與行銷。	溝通協調能力 C
37	積極參與團隊任務，達成團隊目標。	團隊合作 TW
38	積極與團隊成員分享有用的訊息或建議，促成團隊融合。	團隊合作 TW
39	藉由詢問、關注與傾聽部屬的工作進度與成果。	部屬培力 SC
40	覺察環境中的各項訊號及潛在風險，並採取適宜的行動。	決斷力 D

三、問卷發放對象及回收

本研究之問卷調查係以市府相關科長級人員約 390 位全數進行發放，填答期間為 5 月 15 日至 5 月 24 日，共 10 日，經由歷次跟催提醒，共回收有效問卷為 156 份，回收率達 40%。在 95%的信賴水準下，抽樣誤差約為±6~7%，尚屬勉能接受的範圍內。

四、網路電子問卷呈現方式

將所設計之問卷以 google 表單方式進行網路電子問卷之編製，包含說明頁以及填答內頁，如圖 1 及圖 2 所示。

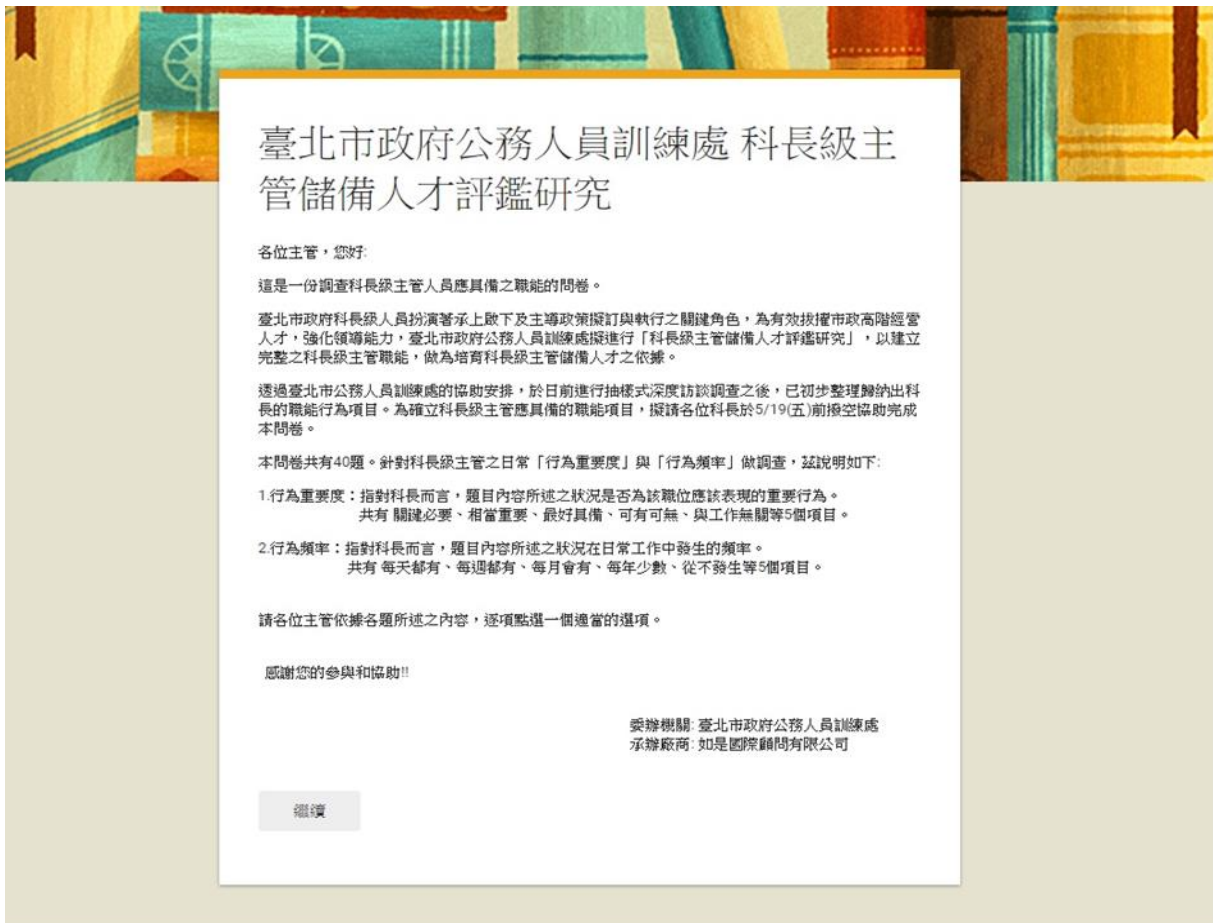


圖 1 網路電子問卷之說明頁面



圖 2 網路電子問卷之填答頁面

五、問卷資料分析方法

將 google 表單之問卷填答資料，由 google 系統平台中匯出 excel 檔案，並將此資料進行預處理，轉化為數值資料後，再以 SPSS 20.0 統計分析軟體進行資料分析。資料分析方法如下：

(一)敘述統計分析：將職能之行為重要度、行為頻率等各題項之平均數、標準差、眾數、中位數等內容進行整理，藉以了解問卷填答者對於各項職能與關鍵行為描述之集中程度與離散程度，並可初步比較各職能項目之重要程度及發生程度的排序情形。

1. 職能行為重要度分析

將各職能行為描述題項之行為重要度進行敘述統計，以了解其填答之集中與離散情形，用以判斷是否有對於職能項目意見較分歧之情形。依據平均數及標準差進行判別，顯示填答意見並未有過度分散之情形。將 8 項職能項目以平均數之數值加以排序後，得出職能項目之行為重要度高低依序為：**決斷力、溝通協調能力、團隊合作、分析能力、領導能力、人群關係、部屬培力、政策規劃能力**，如下表所示。

表 8 職能題項之行為重要度排序

職能項目/關鍵行為描述	平均數	標準差	眾數	中位數
決斷力 D	4.388			
10. 在混亂複雜狀況或發生緊急時，沉穩面對，積極採取行動。	4.41	0.786	5	5
12. 判別事件輕重緩急或問題的本質，快速立下決定。	4.62	0.595	5	5
15. 明顯表現承擔決策後果的擔當和魄力。	4.4	0.733	5	5
26. 給予他人明確的肯定/否定答覆。	4.39	0.678	4	4.5
40. 覺察環境中的各項訊號及潛在風險，並採取適宜的行動。	4.12	0.806	4	4
溝通協調能力 C	4.298			
4. 以開放態度，耐心傾聽他人表達意見。	4.65	0.564	5	5
7. 能包容不同的意見想法。	4.44	0.72	5	5
23. 掌握溝通要點與目的，有條理地表達想法，清楚將訊息傳達對方。	4.42	0.652	5	5
33. 能與其他單位協商，達成共識。	4.1	0.711	4	4
36. 說服他人接受想法，達成觀念推廣與行銷。	3.88	0.83	4	4

職能項目/關鍵行為描述	平均數	標準差	眾數	中位數
團隊合作 TW	4.278			
3. 主動承擔團隊分配或指派的工作任務。	4.32	0.736	5	4
13. 能表達不同立場，能對事不對人，尊重他人發言。	4.5	0.657	5	4.5
20. 從團隊立場思考問題，提升團隊形象。	4.17	0.78	4	4
37. 積極參與團隊任務，達成團隊目標。	4.21	0.771	4	4
38. 積極與團隊成員分享有用的訊息或建議，促成團隊融合。	4.19	0.754	4	4
分析能力 A	4.226			
1. 分辨不同來源資料之異同，系統性地整合運用。	4.4	0.698	5	5
14. 快速從混沌的資料中掌握關鍵因素。	4.48	0.657	5	5
22. 敏銳觀察環境變化，適時提出合理懷疑，判斷有無可用的資訊。	4.16	0.749	4	4
29. 解析問題發生的先後順序與遠近關係。	4.18	0.758	4	4
30. 運用各種分析工具或方法等，以系統性之思維進行分析。	3.91	0.83	4	4
領導能力 L	4.206			
2. 引導成員對團隊願景與目標的認同。	3.93	0.866	4	4
6. 充份授權讓承辦人員有效發揮與運作。	4.44	0.711	5	5
18. 展現個人影響力，以身作則。	4.36	0.834	5	5
19. 啟發他人的興趣或關切點，採用對方能理解並接受的方式引導。	4.11	0.816	4	4
31. 鼓舞激發部屬工作動力。	4.19	0.76	4	4
人群關係 HR	4.126			
8. 任務中能考慮相關人員的需要，並能提出對應的調整。	4.25	0.767	5	4
11. 佈建人際網絡，為自己、團隊或組織創造空間或機會。	3.94	0.892	4	4
17. 面對不同的利害關係人，採取不同的人際對應方式。	4.15	0.82	5	4
21. 敏捷觀察他人態度、需求，反應到行動上。	4.2	0.749	4	4
34. 與相關人員分享資訊、資源，創造雙贏的工作氣氛。	4.09	0.806	4	4
部屬培力 SC	4.124			
25. 提供部屬學習成長的機會。	3.9	0.825	4	4
27. 給予部屬支持、支援或資源，協助部屬達成任務。	4.53	0.657	5	5
32. 對部屬說明工作任務的目標與達成標準。	3.98	0.749	4	4
35. 與部屬約定改善計劃，追蹤時程。	3.92	0.736	4	4
39. 藉由詢問、關注與傾聽部屬的工作進度與成果。	4.29	0.693	4	4
政策規劃能力 PP	3.942			
5. 充分運用資源，以前瞻思維提出具競爭力之方案。	3.86	0.905	4	4
9. 合理整合各項資源，安排政策推動時程。	3.96	0.837	4	4

職能項目/關鍵行為描述	平均數	標準差	眾數	中位數
16. 洞悉內外部環境變化，擬定可行之因應策略與備選方案。	3.94	0.829	4	4
24. 提出具體且有彈性之政策改善建議。	3.98	0.815	4	4
28. 傳遞有助於組織發展之策略方向與訊息。	3.97	0.795	4	4

2. 職能行為頻率分析

將各職能行為描述題項之行為頻率進行敘述統計，以了解其填答之集中與離散情形，用以判斷是否有對於職能項目意見較分歧之情形。依據平均數及標準差進行判別，顯示填答意見並未有過度分散之情形。將 8 項職能項目以平均數之數值加以排序後，得出職能項目之行為頻率高低依序為：**決斷力、溝通協調能力、團隊合作、分析能力、領導能力、人群關係、部屬培力、政策規劃能力**，如下表 5 所示。依據表 4 及表 5 結果，顯示職能項目重要程度與發生頻率之排序呈現相同的情形。

表 9 職能題項之行為頻率排序

職能項目/關鍵行為描述	平均數	標準差	眾數	中位數
決斷力 D	4.249			
10. 在混亂複雜狀況或發生緊急時，沉穩面對，積極採取行動。	4.08	0.99	5	4
12. 判別事件輕重緩急或問題的本質，快速立下決定。	4.51	0.67	5	5
15. 明顯表現承擔決策後果的擔當和魄力。	4.26	0.81	5	5
26. 給予他人明確的肯定/否定答覆。	4.39	0.70	4	4.5
40. 覺察環境中的各項訊號及潛在風險，並採取適宜的行動。	4.01	0.86	4	4
溝通協調能力 C	4.208			
4. 以開放態度，耐心傾聽他人表達意見。	4.60	0.59	5	5
7. 能包容不同的意見想法。	4.33	0.75	5	5
23. 掌握溝通要點與目的，有條理地表達想法，清楚將訊息傳達對方。	4.38	0.71	5	5
33. 能與其他單位協商，達成共識。	3.97	0.74	4	4
36. 說服他人接受想法，達成觀念推廣與行銷。	3.76	0.88	4	4
團隊合作 TW	4.177			
3. 主動承擔團隊分配或指派的工作任務。	4.26	0.75	5	4
13. 能表達不同立場，能對事不對人，尊重他人發言。	4.38	0.78	5	4.5
20. 從團隊立場思考問題，提升團隊形象。	3.99	0.82	4	4
37. 積極參與團隊任務，達成團隊目標。	4.12	0.81	4	4
38. 積極與團隊成員分享有用的訊息或建議，促成團隊融合。	4.13	0.78	4	4

職能項目/關鍵行為描述	平均數	標準差	眾數	中位數
分析能力 A	4.104			
1. 分辨不同來源資料之異同，系統性地整合運用。	4.29	0.75	5	5
14. 快速從混沌的資料中掌握關鍵因素。	4.37	0.76	5	5
22. 敏銳觀察環境變化，適時提出合理懷疑，判斷有無可用的資訊。	4.06	0.83	4	4
29. 解析問題發生的先後順序與遠近關係。	4.07	0.79	4	4
30. 運用各種分析工具或方法等，以系統性之思維進行分析。	3.73	0.90	4	4
領導能力 L	4.104			
2. 引導成員對團隊願景與目標的認同。	3.71	0.89	4	4
6. 充份授權讓承辦人員有效發揮與運作。	4.34	0.78	5	5
18. 展現個人影響力，以身作則。	4.33	0.87	5	5
19. 啟發他人的興趣或關切點，採用對方能理解並接受的方式引導。	4.06	0.85	4	4
31. 鼓舞激發部屬工作動力。	4.08	0.87	4	4
人群關係 HR	4.014			
8. 任務中能考慮相關人員的需要，並能提出對應的調整。	4.07	0.85	5	4
11. 佈建人際網絡，為自己、團隊或組織創造空間或機會。	3.72	0.96	4	4
17. 面對不同的利害關係人，採取不同的人際對應方式。	4.04	0.88	5	4
21. 敏捷觀察他人態度、需求，反應到行動上。	4.20	0.77	4	4
34. 與相關人員分享資訊、資源，創造雙贏的工作氣氛。	4.04	0.81	4	4
部屬培力 SC	4.000			
25. 提供部屬學習成長的機會。	3.71	0.85	4	4
27. 給予部屬支持、支援或資源，協助部屬達成任務。	4.46	0.70	5	5
32. 對部屬說明工作任務的目標與達成標準。	3.86	0.79	4	4
35. 與部屬約定改善計劃，追蹤時程。	3.75	0.79	4	4
39. 藉由詢問、關注與傾聽部屬的工作進度與成果。	4.22	0.74	4	4
政策規劃能力 PP	3.734			
5. 充分運用資源，以前瞻思維提出具競爭力之方案。	3.54	0.97	4	4
9. 合理整合各項資源，安排政策推動時程。	3.73	0.85	4	4
16. 洞悉內外部環境變化，擬定可行之因應策略與備選方案。	3.73	0.90	4	4
24. 提出具體且有彈性之政策改善建議。	3.79	0.86	4	4
28. 傳遞有助於組織發展之策略方向與訊息。	3.88	0.88	4	4

(二)IPA 分析：重要度-表現度分析主要用於服務品質項目的衡量，以辨識各個指標項目之優先順序。本計畫對於臺北市政府科長主管人才之職能進行建置並發展後續題本，需要擬定明確之關鍵重要職能項目，以公共服務品質觀點，運用 IPA 進行重要度表現度之分析，其結果亦可作為職能項目決策之參考。

IPA 分析稱為重要度-表現度分析 (Importance-Performance Analysis)，由 Martilla 與 James (1977) 所提出，是藉由評估者所認為的重要性 (Importance) 和評估者對於表現情形表現 (Performance) 進行衡量，將評估項目進行相對位置比較的一項技術 (Sampson and Showalter, 1999; Wu and Shieh, 2009)，藉以分析評估項目的優先順序差異，如服務品質要項之判別。其分析程序為將重要度與表現程度的平均值，繪製在二維矩陣，將各種評估項目的屬性區分為：高重要高表現、高重要低表現、低重要低表現、低重要高表現等四類，並區分在四個象限：

第一象限 (A)：表示重要程度與表現程度皆高，座落在此象限的屬性為繼續保持 (keep up the good work)，是組織競爭力的來源；

第二象限 (B)：表示重要程度低與表現程度高，是座落在此象限內的屬性為供給過度 (possible overkill)，組織可節省資源，減少投入；

第三象限 (C)：表示重要程度與表現程度低，座落在此象限內的屬性優先順序較低 (low priority)，是屬於較未獲組織重視的項目；

第四象限 (D)：表示重要程度高但表現程度低，座落在此象限內的屬性為供給者應加強改善的重點 (concentrate here)，是組織未來發展的重要項目卻是劣勢的來源，應重視並列為優先改善項目。

Matzler 等人 (2004) 指出，重要程度與表現程度之 IPA 分析，可藉由分析結果來進行改善組織流程，協助組織管理改善服務，以提高顧客滿意度 (黃文雄、劉怡君、吳忠宏，2008)。公務人員在實施公共服務流程時，亦需具備執行任務與服務內外部顧客的特性，故參照此 IPA 分析的結果，可對應分析公部門應重視的職能項目。

依據職能的行為重要度視為重要程度，而行為頻率視為表現程度，分布如圖 3 所示。本次調查結果中，決斷力、溝通協調、團隊合作、分析能力及領導能力等職能項目座落在第一象限，屬於繼續保持的屬性；而人群關係、部屬培力、政策規劃能力等職能項目則座落在第三象限，屬於優先順序較低的屬性。

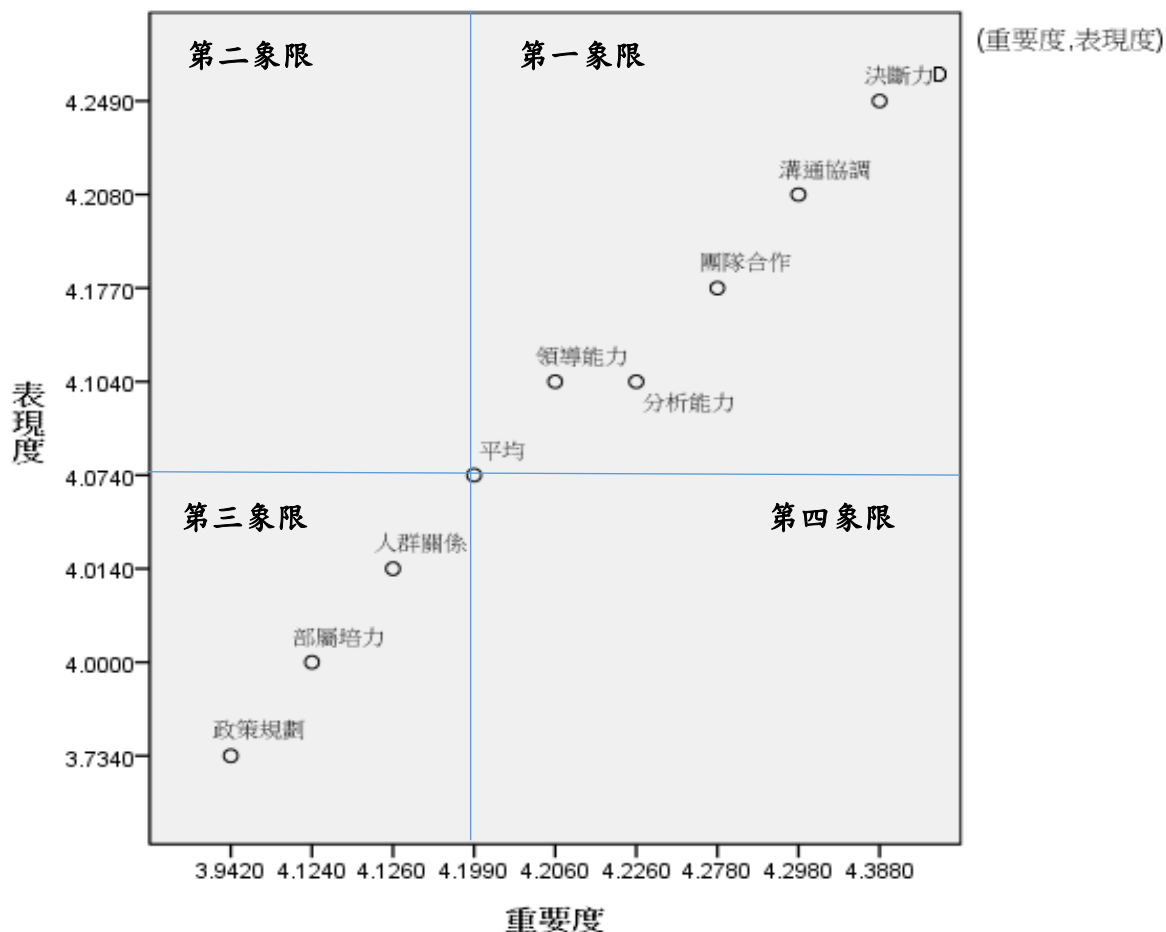


圖 3 職能項目重要度及表現度之散佈圖

肆、題本設計

職能是題本設計的基礎，確保評鑑結果的可信度與有效性。在確立職能項目後，即可著手研擬題本內容。題本設計的方式是採實際情境模擬演練，所有的情境皆以臺北市政府的組織與科長日常工作為藍本。所以在深度訪談時，所蒐集到科長實際執行之專案與日常案例，即可做為情境設計的重要參考資料。

題本包含作業手冊與相關文件，惟依題本之演練方式不同，在相關配合文件會有些許差異。作業手冊與相關文件之內容說明如下：

一、參加者手冊：

(一)內容：主要是提供參加者(即受評者)完整的情境說明與任務指示，讓其在有限時間內完成任務，以觀察其行為與思考模式，從中歸納與分析其所具備的職能程度。

(二)相關文件：參加者報告表

二、評審員手冊：

(一)內容：提供評審員題本的情境說明與任務，讓評審員了解參加者在題本操作時，所面對的各種狀況，以便在觀察參加者行為或檢視其所處理的文件時，能更清楚的了解參加者之表現與思考脈絡。

(二)相關文件：評審員報告表

三、策劃者手冊：策劃者主要之任務是在評鑑的過程中，掌握評鑑時程，讓不同的人員各司其職，使活動進行順利。所以，對於參加者或評審員的任務內容都必須能確實掌握。故於手冊中，會載明不同角色於不同時間所應進行的活動與注意事項。

在期中審查後，本研究計畫的專案小組，即針對題本與職能的搭配設計，召開多次專案會議。會議中，所有成員集思廣益，共同設定各題本的主軸。經多次慎重的討論後，確定情境設計方向、內容與相關注意事項，並據以發展相關文件。

各項題本所評鑑的職能，如表 10：

表 10 題本與職能對照表

職能 施測題本	決斷力	溝通協調	團隊合作	分析能力	領導能力
	籃中演練 (IB)	✓	✓	✓	✓
無領導人團體 討論 (LGD)	✓	✓	✓	✓	✓
政策說明 (PC)	✓	✓		✓	

伍、題本試作

本研究所發展之 3 項演練題本及相關文件，雖以貼近臺北市政府科長級主管之職掌及日常工作為主軸，惟為找出演練內容設計盲點，確認日後正式評鑑活動能更順暢進行，以達評鑑應有之成效，請公訓處安排試作活動，邀請曾擔任公訓處評鑑活動之評審員參加，藉由其擔任主管的實質經驗，回饋寶貴意見以做為調整修正題本之根據；同時也藉此難得交流機會，進行評審員實作演練，除得以溫故知新，對於未來規劃進行正式評鑑亦能有加倍效益。

本試作活動業於 106 年 9 月 7 日辦竣，所有演練題本經由試作後，在活動最後階段並安排回饋意見及互動交流，已蒐集許多寶貴意見與建議，甚至提供修正調整題本設計之多元思考面向，收穫甚豐。

陸、協助事項

一、協助辦理評審員訓練

評審員是評鑑活動的影響關鍵，因而在正式進行評鑑活動前，需針對評審員進行培訓，除讓其熟悉評鑑過程及內容，也能讓評鑑結果更加客觀公正。依本研究計畫期程安排，於題本完成後，協助公訓處辦理評審員訓練，惟時值市府世界大學運動會活動結束，考量市府高階主管人員回歸工作崗位後事務繁忙，為避免造成困擾，爰由公訓處往年曾培訓擔任評審員人員先以回流方式協助相關事宜，且因受邀者均具有豐富市政實務應用經驗，並具高度熱誠投入參與意願，故一併安排進行題本試作，除可讓評審員預先過目題本內容及提供修正意見，也藉此再熟悉評鑑活動之相關程序。

二、協助辦理現行科長育成課程結合才能評鑑活動

依本研究計畫安排，應於計畫期程內協助辦理現行科長育成課程結合才能評鑑活動。配合公訓處年度訓練計畫既定檔期，除11月中下旬於班期中安排才能評鑑相關課程，並業於12月8日前將學員分3班進行評鑑工作坊及安排1次評鑑回饋交流活動，希望以工作坊方式進行相關體驗式學習及研討交流，強化工作領導力面向之核心職能。活動預期效益包括：

- (一)透過工作坊協助學員瞭解職能定義及關鍵行為，進而自行評量職能水準。
- (二)經由領導體驗課程，進行領導面向相關職能之動態學習，並藉交流互動分享過程，有效提升自身對職能的認知。
- (三)以一對一回饋交流方式，提供學員未來增強個人職能之方向與方法。

以上提供公訓處作為後續設計高階人才培訓計畫參考。

第六章 研究發現

- 壹、本研究計畫進行至期中時程，確立職能項目，並著手設計演練內容，原預計進行研擬籃中演練(IB)、無領導人團體討論(LGD)等題本，惟在設計過程中，考量僅透過 2 項評鑑技法，似乎對於是否具備 5 項職能，所能提供之行為驗證似較薄弱，故於期中報告審查會議中，主動提出將由本委託單位自行增加 1 項技法及題本，即為政策說明(PC)，以協助評鑑結果更具客觀性及可信度。
- 貳、於深度訪談後，原歸納出 8 項職能，再經由分析問卷調查之結果，最後確立了 5 項職能。在 8 項職能中，「政策規劃能力」職能未納入最後的 5 項職能中，依承辦單位規劃經驗及參採相關資料，此項職能亦應屬科長級主管具備之關鍵職能，惟未能於本次的研究中發現驗證。

第七章 研究成果與建議

第一節 研究成果

壹、確立臺北市政府科長級主管儲備人才管理核心能力才能及評鑑架構

職能的確立為本研究計畫的重要基礎。經由文獻分析、深度訪談與問卷調查等方法，廣泛蒐集資料。深度訪談以簡易職能模式法進行資料分析；問卷調查則以敘述統計分析及 IPA 分析等方法，循序漸進的收斂歸納出 5 項職能，再分別將 5 項職能加以定義與訂出關鍵行為，即為職能評鑑的架構。

貳、提供應用評鑑中心法於臺北市政府科長級主管儲備人才培訓之方案 規劃及施測成果

進行人才之培訓，應先了解人才所具備之職能現況，據以安排後續培訓計畫。本研究計畫經由設計所提出之題本，即在有效確認職能現況，另藉由未來公訓處進行評鑑施測過程，除了解個人職能現況，並提供個人評鑑結果回饋，繼而規劃可行之歷練研修計畫。故以下分別就評鑑階段與評鑑後歷練研修階段，說明人才培訓方案內容。

一、評鑑階段

運用籃中演練(IB)、無領導人團體討論(LGD)與政策說明(PC)等 3 項題本進行評鑑活動。在評鑑結束後所產出之評鑑結果，可了解每位參與評鑑之人才的職能程度。評鑑階段之流程如下：

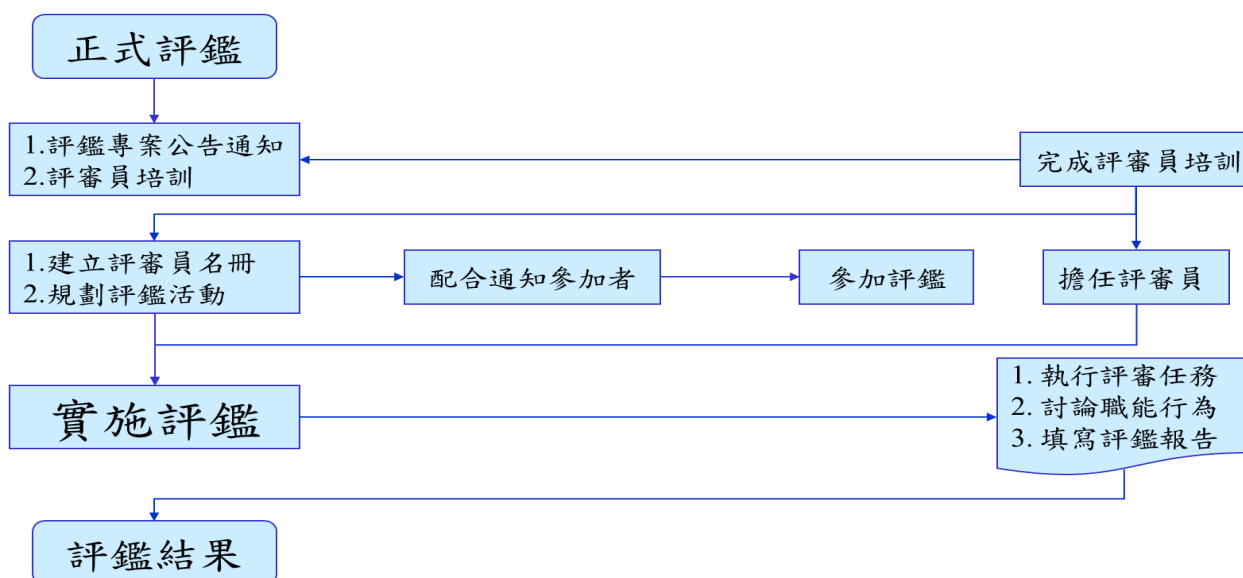


圖 4 評鑑階段流程圖

二、歷練研修階段

每位參與評鑑的人員，所具備的職能皆會有所差別，故依據評鑑結果，針對個別受評者量身打造歷練研修計畫。歷練研修計畫之內容，是以自我啟發(Self Development, 簡稱SD)-一種員工自我提升與自我期許的學習行為，可以透過閱讀、再進修等方式進行，來達成自我啟發的目的；在職訓練(On-the-job training, 簡稱OJT)- 在工作場所內，由主管安排工作任務，以實際執行工作的方式來學習。例如：代理主管職務、參加主管會議、擔任新進人員之導師或負責規劃執行一項活動等方式；工作外訓練(Off-the-job training, 簡稱Off-JT)- 是在工作場所以外所進行的一種訓練與研修，藉由參與組織外的課程與活動，吸收來自不同領域的成員之知識與經驗。例如：外部單位所開設之課程或講習。未來可由公訓處負責規劃安排評鑑階段後之訓練研修，完成Off-JT之後，再由單位主管協助運用在工作中，以OJT落實Off-JT之學習成效。OJT在這三種訓練方式中扮演重要的角色，主要是在銜接Off-JT、啟發SD，進而發揮訓練實質效益。

參、建立臺北市政府科長級主管儲備人才才能評鑑標準實施作業及設計適用於市府科長育成課程結合評鑑運用之施測題本(IB、LGD)

本研究根據評鑑中心的文獻資料為基礎，運用簡易職能模式法分析深度訪談之資料，透過敘述統計分析及 IPA 分析，解析問卷調查所得之資訊，最終歸納出決斷力、溝通協調、團隊合作、分析能力及領導能力等 5 項職能，並據以研擬適合臺北市政府科長級主管儲備人才才能評鑑之評鑑技法如籃中演練 (IB)、無領導人團體討論 (LGD) 及另增加政策說明 (PC) 等及題本內容。

題本內容設計係以臺北市政府之現有組織架構內涵為基本藍圖，並以情境式的內容，讓受評者能有置身於實際組織之感受，從處理各事件、人員等狀況之過程中，進而被觀察出實際所具備之職能與應具備之職能間的差異。為利於公訓處未來完整進行才能評鑑實施作業，相關活動之配套文件如手冊、報告表等亦整套提供協助運用。

第二節 建議

壹、立即可行之建議

- 一、培育科長級主管儲備人才部分：針對具潛力之關鍵性人才，為有效強化其核心能力，建議採階段性研習方式，除安排瞭解評鑑概念課程，並應用本研究計畫所發展之評鑑方法，經由評鑑—>回饋—>研修精進之階段歷程，將可整體性發揮訓練綜效。
- 二、有關「政策規劃能力」職能未列入最後的5項職能一事，依公訓處主責單位課程規劃經驗，此項職能屬科長級主管具備之關鍵職能，惟未能於本次的研究中發現驗證。建議可納入於儲備科長之核心能力培訓課程，提升此項職能。
- 三、現任科長級主管部分：科長層級人員既為市府行政體系運作承上啟下重要文官，亦是施政決策品質良窳關鍵推手，仍應提供相關研習管道精進應具備之管理核心能力，惟考量現職者業務繁重，建議規劃系列專題式課程，並尋求有效的培訓方法與工具，以強化應備職能。

貳、中長期性的建議

評鑑旨在了解具備職能的程度，若欲擔任科長級主管，在決斷力、溝通協調、團隊合作、分析能力及領導能力等5項職能上，需具備一定的程度。為使評鑑運用及評鑑結果更具客觀性及可信度，建議中長期可發展事項如下：

- 一、本研究計畫所設計之題本在未來運用上可一併考量使用之時間及頻率，有必要時應做題本內容之檢討修正，並多元採用其他評鑑技法以利評鑑效果更具客觀公正意義。至於未來針對是類職務培訓適合採用之評鑑技法建議可增列模擬面談(IS)演練。
- 二、本計畫雖以評鑑技法、題本及未來結合運用等提供相關運用素材與培訓方法，主要仍以訓練發展為出發點，協助了解科長級儲備人才發展狀況。未來可考量運用相關評核機制，持續強化科長級儲備人

才的管理職能，並將評鑑結果納入升遷參考指標，以達培育人才及訓用結合之終極目標。

附錄一

試作回饋會議紀錄

如是國際顧問有限公司

會議紀錄

會議名稱	臺北市政府科長級主管儲備人才評鑑研究 試作回饋會議		
會議時間	106/09/07 下午 3:25~	會議地點	公訓處
主 席	林燦瑩	記 錄	吳麗娟
參與人員	康雅菁;公訓處陳惠君組長、余淑華;自來水處、勞動檢查處、人事處、工務局、環保局等單位之試作人員		
會議議程	<ol style="list-style-type: none"> 1. 藍中演練(IB)、團體討論(GD)與政策說明(PC)等演練實作 2. 藍中演練(IB)、團體討論(GD)與政策說明(PC)等意見回饋與彙整 		
會議內容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 藍中演練(IB) <ol style="list-style-type: none"> 1-1 文件中各人物之電話分機編碼需統一。 1-2 文件中之相關日期資訊不一致,例:12/26 在前文是星期二,後文是星期二。 1-3 請清楚說明是由別的單位調入或原單位晉升。 1-4 是否考慮請參加者排列文件的優先順序。 1-5 在文件十一中,原王富川已退休但仍收到長官信件,不合邏輯,請修正。 1-6 字體請調大並前後一致。 1-7 文件同質性太高,面向不夠豐富,可加入記者會、公聽會、突發事件處理、跨局處案件…等事件,以增加廣度。 1-8 設定之單位所屬人員太少。 1-9 待處理的文件與參考資料分開,處理時會較清楚。 1-10 文件之西元與民國年份交錯使用,建議可為西元年呈現以具有一致性。 1-11 待處理文件之行事曆亦須同步調整日期。 2. 團體討論(GD) <ol style="list-style-type: none"> 2-1 小組討論時,可提升討論主題的衝突性,情境設計的複雜度或困難度可再增加。 2-2 因每個人所代表的單位屬性,所以在討論時會針對本身所代表的單位來考量,較難有全面性的思考。 2-3 閱讀資料的時間太短。 2-4 各項提案的金額差距太明顯,容易形成較一致性的決策選擇, 		

建議可將各提案資料的金額差距縮小，增加決策選擇的難度。

3. 政策說明(PC)

3-1 資料太多但準備時間太短，建議再增加 10 分鐘。

3-2 一般而言，政策說明時通常已準備說明稿供媒體參看，政策說明的第一階段陳述時間可減少，將時間分配為媒體提問的時間可增加。

3-3 可增加突發情形使參加者回應，並從應變行為中觀察職能得具備程度。

附錄二

歷次專案會議紀錄

如是國際顧問有限公司

會議紀錄

會議名稱	台北市政府科長級主管儲備人才評鑑研究 第一次會議		
會議時間	106/04/27 下午 2:00~	會議地點	會議室
主 席	林燦瑩	記 錄	吳麗娟
參與人員	康雅菁		
會議議程	<ol style="list-style-type: none"> 1. 訪談記錄檢視與心得交換 2. 職能項目收斂歸納 3. 問卷設計 		
會議內容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 訪談記錄檢視與心得交換 <ol style="list-style-type: none"> 1-1 依訪談題綱之設計架構，將所有受訪者的訪談記錄逐一審視與討論 1-2 主談者分享訪談時之實際狀況與心得 1-3 訪談安排之時間恰好在議會期間，所以在時間安排上較不易。 2. 職能項目收斂歸納 <ol style="list-style-type: none"> 2-1 檢視台北市政府公務人員訓練處 103 年所訂定科長級職能項目、定義及關鍵行為。 2-2 依據前項資料，並比對訪談記錄，整理出較廣泛的職能，職能項目有：決斷力、溝通協調能力、團隊合作、分析能力、領導能力、人羣關係、部屬培力、政策規劃能力。 2-3 針對以上職能項目，討論出關鍵行為，並據以發展問卷 3. 問卷設計 <ol style="list-style-type: none"> 3-1 考量問卷填寫之方便性及資料回收之時效性，建議採用網路問卷方式 3-2 現行網路問卷的管道中，以 google 之問卷使用最普遍。該問卷現行之模式可以符合研究所需。 3-3 問卷設計需於 5/10 前完成，俾利後續進度之進行。 		

如是國際顧問有限公司

會議紀錄

會議名稱	臺北市府科長級主管儲備人才評鑑研究 第二次會議		
會議時間	106/08/10 下午 2:00~	會議地點	會議室
主 席	林燦瑩	記 錄	吳麗娟
參與人員	康雅菁、劉顧問、林顧問		
會議議程	IB、GD 與 PC 演練等內容初稿討論		
會議內容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 演練題本所使用的組織架構以臺北市府為主，以更貼近參加者之真實現況。 2. 所有題本之相關文件請上傳至公用區，方便查閱最新版本。 3. 所有題本之格式必須統一，要有一致性及整體性，由麗娟提供格式 4. 所有題本經討論後，必須修改的部份請於 8/18 完成。 5. 籃中演練(IB) <ol style="list-style-type: none"> 5-1 城市名修改為較一般性的名稱。 5-2 情境的單位為更貼近臺北市府現有之組織，改為研考會綜合計畫室。 5-3 行為事例若是”有”及”或”，請拆開，勿放在同一行為事例中,造成無法判斷。 5-4 處理之文件數量偏少，請再多設計 3 件。 6. 團體討論(GD) <ol style="list-style-type: none"> 6-1 參加者手冊設計成 6 個單位，即參加者分別代表不同的單位。 6-2 討論之任務太過單一化，宜再增加一些複雜度，才能從演練中觀察到足夠的職能資訊。 6-3 所有文件需留意資料的一致性，尤其在修改時，相關表單之間必須特別注意。 7. 政策說明(PC) <ol style="list-style-type: none"> 7-1 題本內之突發事件，設想若真實發生，相關單位可能會有關連，相關單位都需設計至題本情境中，以更貼近現有組織。 7-2 所引用的資料，請調整成現行組織。 		

如是國際顧問有限公司

會議紀錄

會議名稱	臺北市府科長級主管儲備人才評鑑研究 第三次會議		
會議時間	106/09/14 下午 2:00~	會議地點	會議室
主 席	林燦瑩	記 錄	吳麗娟
參與人員	康雅菁、林顧問		
會議議程	<ol style="list-style-type: none"> 1. 籃中演練(IB)、團體討論(GD)與政策說明(PC)等 9/7 演練試作意見討論 2. 籃中演練(IB)、團體討論(GD)與政策說明(PC)等演練修正內容討論 		
會議內容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 籃中演練(IB) <ol style="list-style-type: none"> 1-1 所有年份皆調整為以西元年表示。 1-2 雲端大數據等概念納入題本設計。 1-3 文件 19 之主旨調整為「往智慧城市發展之可行性」。 1-4 文件 20 副本需發給各委員，情境可設計成「單位內同仁喝酒鬧事，民眾打 19999」。 1-5 加入智慧城市之參考資料。 1-6 原文件 5 刪除。 1-7 增加部門員額數，並補充部門成員之介紹。 1-8 文件內容之參考資料，有網址的部份需將網址刪除。 1-9 文件處理表上加入「優先順序」欄位。 1-10 原文件 15 刪除。 1-11 參訪之文件內容設計改成參訪各單位，以增加跨局處協調之境面向。 1-12 增加綜合計畫室之職掌與組織圖。 2. 團體討論(GD) <ol style="list-style-type: none"> 2-1 小組討論時，增加各項備選方案的衝突性，且情境設計上增加複雜度或困難度。 2-2 團體討論成員係代表所屬單位提出推薦人選，所以在討論時會針對本身所代表的單位來考量，可製造衝突性，增加討論時的難度。 2-3 閱讀資料的時間有所限制，可使成員更能在時間壓力下進行討論更具臨場感。 		

2-4 將各項廠商提出的方案金額調整為更接近計畫金額，提升參加者選擇時的難度。

2-5 團體討論之任務說明調整至更為明確。

3. 政策說明(PC)

3-1 內容文字敘述再調整，俾利閱讀之流暢性。

3-2 記者提問之題綱再調整，調整後題目數有所變動，對應進行連動修改，並更新進行步驟之時間配置。

3-3 市長交待召開記者會之信件，收信人並非為責任單位之科長，調整為秘書室等相關單位。

3-4 增加記者會進行之突發狀況設計，以觀察參加者行為並對應各項職能表現。

3-5 經由演練後，確認政策說明之情境設計較無法觀察到「團隊合作」之職能與行為，刪除各項政策說明表單中之團隊合作相關說明內容與觀察事項。

附錄三

期中報告審查會會議紀錄

臺北市政府公務人員訓練處 106 年度委託研究案

「科長級主管儲備人才評鑑研究」

期中研究報告審查會議紀錄

一、時間：中華民國 106 年 6 月 26 日下午 2 時 30 分

二、地點：公訓處 C209 簡報室

三、主席：曲處長兆祥

四、出席人員

學者專家

國立空中大學公共行政系

許教授道然

國立中央大學人力資源管理研究所

林教授文政

共好管理顧問股份有限公司

方總經理翊倫

市府單位

臺北市政府人事處 專門委員

郭專門委員國塏

臺北市政府公務人員訓練處 副處長

林副處長芳如

臺北市政府公務人員訓練處 教務組

陳組長惠君

臺北市政府公務人員訓練處 教務組

余輔導員淑華

研究團隊

計畫主持人：如是國際顧問有限公司

林教授燦螢

協同主持人：文化大學勞工關係學系教授

康教授雅菁

研究助理：如是國際顧問有限公司

吳助理麗娟

五、主席致詞：(略)

六、委託研究承辦廠商說明：(略)

七、意見詢答

空中大學公共行政系 許教授道然

1. 研究方法與過程嚴謹，從訪談歸納出 8 個職能，再透過問卷去收斂出 5 個職能，再發展出評鑑所需職能。從環環相扣的研究得到 5 個職能是合理的。地方政府的科長在政策規劃方面不像中央單位可以著力那麼多，這樣的結果也是滿合理的。
2. P. 4 深度訪談部分，訪談 15 位當中，6 位是本委案簽約進行前併納入，委託單位是否能夠同意。
3. P. 17 "最新研究報告指出"應標示出年份。
4. 回收率的部分，承辦單位表示可能是受議會期間影響，回收率是 40%。依據一般研究之問卷回收率在 50%~60%，效度較好。委託單位接受則沒意見，若否則有無補救方式，也許可設法增加填答人數，惟可能影響職能項目，此由委託單位自行裁決。
5. P. 27 開始的 5 項職能，部分文字可做調整。
 - A. 決斷力：
 - (A) 關鍵行為第 1 點「覺察環境中的各項訊號及潛在風險，仍能採取適宜的行動。」之「仍能」改為「並」。
 - (B) 關鍵行為第 2 點「判別事件輕重緩急或問題的本質，快速力下決定。」之「輕重緩急」與「問題本質」是不同事項，是要二項都保留或是取其中一項。另「力」刪除。
 - B. 溝通協調 (P. 28)
 - (A) 定義部分：使用公部門的習慣用詞。「他部門」改成「其他單位」。「立良好的溝通協調管道」與「創造雙贏」是不同概念，建議刪除「創造雙贏」。
 - (B) 關鍵行為第 3 點「與內外部單位協商，達成共識。」修訂為「能與其他單位協商，達成共識。」
 - (C) 關鍵行為第 4 點「包容不同的意見想法，追求雙贏的成果。」修訂為「能包容不同的意見想法。」
 - (D) 關鍵行為第 5 點「影響」修訂為「說服」，此部分修不修皆可。
 - C. 團隊合作：
 - (A) 關鍵行為第 1 點「積極與團隊成員分享有用的訊息或建議，促成團隊融合，達成任務。」促成團隊融合並不一定能達成任務，在評鑑時可能會造成評審員難以判斷，建議「達成任務」刪除。

(B) 關鍵行為第 4 點形象可以提升但目標無法提升，所以建議「與目標」刪除。

(C) 關鍵行為第 5 點「即使表達不同立場」是指自己或他人，是否意思是能表達自己不同立場，在此可能要修正文字。

D. 分析能力：

(A) 關鍵行為第 1 點「判斷可用的資訊」建議改成「判斷有無可用的資訊」。

E. 領導能力：

(A) 關鍵行為第 3 點「以身作則建立標竿典範」，為避免造成評審員困擾，建議改成「以身作則」。

(B) 關鍵行為第 4 點「充份授權讓各職務權責有效發揮與運作」一般公部門的口語化應該是指承辦人員，所以建議改成「充份授權讓承辦人員有效運用其權責」。

(C) 關鍵行為第 5 點「啟發他人的情緒、興趣或關切點」，是否想表達的是同理心，情緒的形容使用啟發似乎不太合適，若是同理心的話，建議改成「啟發他人的興趣或關切點」。

6. 錯別字的部分：

A. P.1 緣起部分第 3 行「2011 年行政院人資總處」應為「人事總處」。第 5 行「開使」應為「開始」。

B. P.2 倒數第 3 行 第 11 點「修訂便建立」應為「修訂並建立」，並請同步修改 P.3 之表格內容。

C. P.18 第 3 段第 3 行後段「參與模擬實做」應為「參與模擬實作」。

D. P.29 問卷回收之內容部分，第 2 行「編制」應為「編製」。

7. 建議：P.3 之甘特圖上所表示的進度管控建議改以實際月份顯示。

臺北市政府人事處 郭專門委員國堉

1. 地方政府主管人員在政策規劃方面的職能需要程度確實較中央單位弱，但在實作方面的表現度則較突出。在經費許可下，可否增納訪談高於科長級以上的主管，也許結果會不同於目前的 5 項職能。另外，亦可考慮將政策規劃面職能納入評鑑，雖然會讓整個評鑑的過程更長，但是強化人員較弱的部分，也可以當成是一種培訓，同時在規劃課程時也建議納入。

2. 在 P.11 評鑑的技法方面，評鑑技法有藍中演練(IB)、無領導人團體討論(LGD)與政策說明(PC)；P.21 有列出較多方法。希望每一個評鑑

項目都有 2 個指標去實際評鑑，結果應該會更客觀。

3. 未來科長的晉升可能必須經過科長的培育課程，目前人事處已陸續針對晉用升遷之要求條件進行規劃，未來評鑑效果若與訓用結合有實質幫助，可能較好。
4. 建議委託單位之前曾蒐集的相關訪談資料等可納入本案文獻或參酌資料。

中央大學人力資源管理研究所 林教授文政

1. 研究方法論嚴謹，P. 27 在表現度的評量中，是否是詢問在有關職能項目上表現的頻次，若是頻次，就符合行為觀察法中績效考核的方式。在行為觀察法中，發生的頻次越多，表示績效越好。若依此來看表現度，邏輯上是通的。因為有高度相關，如果表現度使用頻次來衡量時，是否表示表現頻次越多，重要性越高，即頻次越高代表表現越好，也表示更重要。如果很重要那就高度重疊，也就是很重要，所以出現很多行為次數，這是較引人好奇的部分。
2. 評量缺口的的方法，是否考慮重要性與現在的職能做比較，來觀察不具備那些項目，雖很重要但現在不具備，如此就是重要的部分。這是另一種思考邏輯，屬於方法論的議題。
3. 本研究的職能是使用嚴謹方法所得出的結論，目前政策規劃呈現出來是在最低分，若要調整將期納入本案職能會有難度。
4. 針對深度訪談人數部分，在質性研究中有所謂的飽和理論，再增加訪談其實也不會再增加職能項目，即所謂飽和。目前已完成 15 位訪談，不太可能改變結果。

共好管理顧問有限公司 方總經理翊倫

1. 深度訪談人數在本研究過程應為 15 位，實際訪談 9 位，再加上去年研究者在他案研究的 6 位，在專案時間壓力下，所採取的補救措施是採用相同的對象層級及訪談大綱皆相近等，即使是相隔一年的訪談資料，亦是接受的。
2. 行為頻率與行為重要度，這 2 個項目有時是同向，有時是背離。例如預算編列很重要，但卻僅一年一次；日常的考勤管理每天都要做，但重要性相對不高。可見頻率高未必重要度高，反之亦然。在此研究中，顯現的是高度正相關。
3. 在問卷調查時是否可以採用 180 度調查，同時調查科長、科長的上級

長官及其部屬，而這三方的權重分配也可能會影響結果。例如調查科長的上級長官後，可能會將「政策規劃」職能納入；調查科長所屬部屬後，可能「部屬培力」會被納入。對象不同，結果可能就不同。不過，從研究的過程和方法來看，本研究是沒有問題的。

4. 訪談過程中，有將收集的資料轉碼成職能行為，看得出來有預設的訪談問項，在實際訪談時也有再延伸追問，但在預設問項中未能看出行為事例面談的 STAR 過程。
5. P. 7 建立職能架構及關鍵行為的部分，在研究中是採 2 次收斂，第一次是從訪談中歸納出 8 項職能，第二次是問卷調查，透過 IPA 收斂至 5 項，可見問卷調查是很重要的過程。所以，問卷調查的說明與成果應編訂成第四大項，而建立職能架構及關鍵行為是第五大項。在後面篇幅中，與問卷相關的內容也一併納入第四大項。
6. P. 8 問卷編製部分，在後面呈現的資料中，可看出是 5 等量表，另外在頻率上，是以每日、每週、每月、每年等方式，但在報告中並沒有說明，建議在報告中增列相關說明。
7. P. 11 有關問卷回收率的說明，放在調查過程的篇幅中較適合。後面有關困難點的章節中，則再檢討回收率不高的原因。
8. P. 11 若政策規劃未納入此次的 5 項職能內，政策說明練習是否仍有其必要性，請考慮。
9. P. 17 文獻資料不是近期的最新資料，所以「最新」二字要修正。
10. 報告內所有圖與表，建議都要依序編列號碼。
11. P. 20 與 P. 21 內容中，前後對於模擬練習與練習工具的說法宜統一。另此二頁中，所提及的練習排序亦宜有一致性。此部分建議，因並不影響報告，故並不要求一定要改。
12. 提供 P. 22 有關數據上的疑問，決斷力第 26 題之中位數為 4.5，若是 5 個選項應不會產生小數點才對。
13. P. 24 決斷力第 10 題之平均數為 4.08，但眾數與中位數均為 5，此為極端之狀態，請查明眾數與中位數是否有誤。
14. P. 29 在「伍、研究困難所在」的第 2 項，其中內容所述應不是研究困難，所以「伍、研究困難所在」宜改為「伍、研究困難與初步建議」。
15. P. 82 倒數第 3 個問題，應是局長而非部長。
16. 需尊重研究的科學性，若要將政策規劃納入，要透過科學的程序，並非行政裁量可以解決。在方法論上是可以轉圜的，例如使用焦點團體討論(FGD)彙整的方式，安排局處首長或副首長級 5~12 人舉辦一場

焦點會談，以不揭露研究結果的前提下來討論，再視討論結果決定是否要變動。但是否能在短時間內邀請首長及副首長來參加會談，則是極需斟酌考量的。

臺北市政府 研考會(書面意見)

1. 本案工作內容與產出資料包含 2 種訓練評量題庫、作業手冊、協辦評鑑評審員訓練等事項，建議需留意後續辦理期程與工作內容。
2. 建議訪談內容應考量在保護受訪者隱私(可採代碼將受訪者資訊去識別化)下，呈現更完整之訪談資訊，包含受訪時間、地點、完整提綱問答(如第 38 頁 Q 當時處理都很順利正確，雖為接續前題續問，但建議報告呈現仍宜維持提綱完整性)，並請留意錯漏字和語意補充(可採括號方式補充)等細節。
3. 建議期末報告呈現應：(1)羅列參考書目；(2)完整訪談資訊宜以表列於研究方法章節中；(3)建議在報告能綜整呈現運用多元研究方法(文獻、問卷、深訪)後，所獲致之可操作評量面向及實際協助培訓後建議，以提供公訓處後續課程與評量規劃之具體參考；(4)各項評量題庫、作業手冊等表件宜以附件呈現。

臺北市政府公務人員訓練處 林副處長芳如

1. 在研究方法的訪談部分，職能係指關鍵的職務能力，要能區辨出高 performance，訪談找的應該是高績效的科長或科長的主管，主管一定經過科長的歷練，足以勝任也了解應該有什麼 performance。本次訪談只針對科長，若時間允許，是否可以再進行訪談。若時間上不允許的話，是否補充說明，如目前所訪談的科長之考績表現狀況，是否足以證明是優秀的，則在研究上會更周延。
2. 在問卷部分洽晤本府人事處，目前府內九職等科長人員約有 390 多位，故本研究問卷發放幾乎就是母體數，雖然以回收率來看，似乎還可以再加強。但若以抽樣誤差來看，母體數 390 份，表示大約在 95%的信賴水準下，抽樣誤差大概是 $\pm 6-7\%$ ，尚屬勉能接受的範圍內。
3. 如果問卷有實施前測，是不是也可以納入補充說明。
4. 在處理問卷上，通常會就樣本的分佈情況及特性做陳述，例如：年資、性別等呈現的態樣，如此可以說明樣本的代表性。雖另外在報告中有呈現部分內容，不過問卷完整內容，至少在研究計畫內以附錄呈現為宜。

5. 在 2014 年行政院所修訂的管理核心能力項目中，有問題分析、計畫管理、績效管理、資訊管理、溝通協調與團隊建立等。在本研究計畫的訪談調查當中，並未見績效管理，但在目前安排的相關培訓課程中，是屬於要建構的核心能力。

如是國際顧問有限公司研究團隊 林燦螢老師

1. 同意許委員對職能之相關內容與錯別字之修正、
2. 在原研究計畫書中，只規劃籃中演練(IB)與無領導人團體討論(LGD)，然基於評鑑客觀性之考量，另增加政策說明(PC)的練習。
3. 政策規劃未納入 5 項職能內，是屬研究所得之結果，與最初的認知有差距，也許原因即在於中央與地方政府的差異。至於是否再納入，可再討論，但本人建議暫時不要納入。一般此類研究，會同時訪談目標職位之上級及下屬，但本計劃礙於時間與經費的問題，無法執行。
4. 每增加一個評鑑演練，所耗費的時間更長，評審員與參加者在時間配合上亦會更加困難。因此目前所安排的 3 個演練已是最精簡的方式，增加實有困難度。
5. 關於林委員所提之問題，問卷中之各題項內容是依據訪談後所擷取之關鍵行為，出現的頻率是詢問每日、每週、每月、每季、每年，分析 156 份問卷的結果是高度相關，此結果與在企業界執行的經驗有差異。但實際查看問卷，大致上確實是高度相關。也許往後類似研究可改以「欠缺」的角度來切入調查，本次礙於時間因素，無法如此操作。
6. 有關方委員所提之政策說明練習存在之必要性，雖然政策規劃未包含在職能中，但是此練習仍可觀察到溝通協調與分析能力等職能。至於採用何種類型的演練技法，取決於本會議之最後決議的職能。籃中演練與無領導人團體討論是既定的，第 3 個演練可以視職能項目調整。
7. 感謝公訓處林副處長的寶貴意見，在報告呈現方式上，會檢視確認，必要時會調整。另外在績效管理的問題上，此屬組合性的職能，可能會涉及計畫、分析、領導或溝通協調，故一般較少在評鑑中納入此項目。AC 評鑑只做基本職能，較少使用組合性職能。組合性職能之關鍵行為較多，在評鑑時會使評審員難以觀察。
8. 焦點會談所需時間較長，可能長達一個月以上，現又適逢世大運運作期間，應難安排各個首長級人員的時間進行。
9. 處長所建議增加專門委員級人員的訪談，若需要則必須安排在 7 月中旬以前，若無法安排，是否改請其以書面方式提出意見。

主席結論(曲處長兆祥)：

1. 政策規劃原來並未包括在 5 項職能中，若要納入此項必須有所依據，同時也必須尊重研究所得結果，因此贊成不宜變動，惟需要說明未納入的原因，或許是中央與地方政府的屬性差異，政策規劃能力的重要性也許在地方政府科長層級所佔比例不大，而在專門委員或簡任層級以上可能接觸機率較高。在地方政府之科長層級之工作以執行面較多，與中央的科長級人員似有差別。
2. 問卷調查的填答率 40%，勉強可接受，尤其填答期間已多次提醒及跟催，本處承辦組室對此付出很大心力。
3. 深度訪談是否再安排專門委員 1~2 位進行以強化研究結果，可再確認。且訪談及內容整理等應儘量在 7 月底前完成，若無法如期進行，為避免影響期程，此安排可暫緩。另針對進行方式以面對面訪談可能較易安排，若以書面方式提出意見，受訪者在斟酌文字表述上可能更費時，並有礙於回收意願。
4. 在影響整體程度不大的情形下，傾向維持原來的 5 項職能，且目前時間緊迫，不應耽誤本計畫的時程與期程，能如期順利完成是最重要的考量。

八、散會 下午 4 點 10 分

附錄四

期中報告修訂說明表

臺北市政府公務人員訓練處委託研究案報告修訂說明表(期中)

委託研究名稱		科長級主管儲備人才評鑑研究				
提議單位人員及意見內容	報告初稿原內容	頁次	報告修正後內容	頁次	備註	
空中大學公共行政系 許教授道然						
深度訪談部分，訪談15位當中，6位是本委案簽約進行前併納入，委託單位是否能夠同意。	106年4月中旬進行9位科長級主管進行面對面深度訪談，另105年曾進行府各局處一級單位科長級主管人員6位接受訪談……，時間點相近，且訪談題綱相同，為強化確認科長級主管工作內涵及職能建立之完整性，故將105年6位的訪談內容亦併納為參考資料。	P4	在深度訪談蒐集資料之6位受訪者層級皆為臺北市政府科長級以上較資深主管，除科長4位，並包含簡任級人員專門委員、簡任技正各1位。研究工具之訪談題綱完全相同，時間雖相隔近一年的訪談資料，依訪談對象之同質性亦可接受。且依據質性研究的飽和理論，訪談資料達飽和後將不再改變研究結果，亦即科長級主管職能及行為描述均已完整。另為順利完成本計畫，考量不耽誤研究期程與時程的情形下，不再安排後續訪談。	P4	已修正	
"最新研究報告指出"應標示出年份。	最新的研究報告指出以下的評鑑方法及其效標關聯效度	P17	已根據參考文獻資料標示年份，並更正文字說明。	P24	已修正	
問卷回收率的問題，承辦單位表示可能是受議會期間影響，回收率是40%。依據一般研究之問卷回收率在50%~60%，效度較好。委託單位接受則沒意見，若否則有無補救方式，也許可設法增加填答	發放份數390份，回收有效份數156份，回收率40%。	P29	維持報告原內容之說明：依據曲處長兆祥主席會議中裁示，問卷調查的填答率40%，勉強可接受，尤其填答期間已多次提醒及跟催，本處承辦組室已對此付出很大心力。問卷回收率尚可接受，爰不再繼續。	P11	維持報告原內容	

委 託 研 究 名 稱		科長級主管儲備人才評鑑研究			
提議單位人員及意見內容	報告初稿原內容	頁次	報告修正後內容	頁次	備 註
人數，惟可能影響職能項目，此由委託單位自行裁決。					
決斷力： 關鍵行為第1點之「仍能」改為「並」。	「覺察環境中的各項訊號及潛在風險， <u>仍能</u> 採取適宜的行動。」	P27	「覺察環境中的各項訊號及潛在風險， <u>並</u> 採取適宜的行動。」	P28	已修正
決斷力： 關鍵行為第2點之「輕重緩急」與「問題本質」是不同事項，是要二項都保留或是取其中一項。另「力」刪除。	「判別事件輕重緩急或問題的本質，快速 <u>力</u> 下決定。」	P27	「判別事件輕重緩急或問題的本質，快速 <u>立</u> 下決定。」	P28	已修正，二項皆保留；「力」修正為「立」
溝通協調定義部份：「他部門」改成「其他單位」。「立良好的溝通協調管道」與「創造雙贏」是不同概念，建議刪除「創造雙贏」。	定義部份：能精準表達、傾聽，並能與 <u>他部門</u> 建立良好的溝通協調管道， <u>創造雙贏</u> 。	P28	能精準表達、傾聽，並能與 <u>其他單位</u> 建立良好的溝通協調管道， <u>達成共識</u> 。	P29	已修正。「創造雙贏」修正為「達成共識」
溝通協調： 關鍵行為第3點「與內外部單位協商」修訂為「能與其他單位協商」。	<u>與內外部單位</u> 協商，達成共識。	P28	<u>能與其他單位</u> 協商，達成共識。	P29	已修正
溝通協調： 關鍵行為第4點「追求雙贏的成果」刪除。	包容不同的意見想法， <u>追求雙贏的成果</u> 。	P28	<u>能</u> 包容不同的意見想法。	P29	已修正，另在「包容」前增加「能」字，使語意更順暢。
溝通協調：關鍵行為第5點「影響」修訂為「說服」，此部分修不修皆	<u>影響</u> 他人接受想法，達成觀念推廣與行銷。	P28	<u>說服</u> 他人接受想法，達成觀念推廣與行銷。	P29	已修正

委託研究名稱		科長級主管儲備人才評鑑研究			
提議單位人員及意見內容	報告初稿原內容	頁次	報告修正後內容	頁次	備註
可。					
團隊合作：關鍵行為第1點「促成團隊融合，達成任務」，促成團隊融合並不一定能達成任務，建議「達成任務」刪除。	積極與團隊成員分享有用的訊息或建議，促成團隊融合， <u>達成任務</u> 。	P28	積極與團隊成員分享有用的訊息或建議，促成團隊融合。	P29	已修正
團隊合作：關鍵行為第4點「形象可以提升但目標無法提升，所以建議「與目標」刪除。	從團隊立場思考問題，提升團隊形象 <u>與目標</u> 。	P28	從團隊立場思考問題，提升團隊形象。	P29	已修正
團隊合作：關鍵行為第5點「即使表達不同立場」是指自己或他人，在此可能要修正文字。	<u>即使</u> 表達不同立場，能對事不對人，尊重他人發言。	P28	<u>能</u> 表達不同立場，能對事不對人，尊重他人發言。	P29	已修正。 「即使」修訂為「能」
分析能力：關鍵行為第1點「判斷可用的資訊」建議改成「判斷有無可用的資訊」。	敏銳觀察環境變化，適時提出合理懷疑，判斷可用的資訊。	P28	敏銳觀察環境變化，適時提出合理懷疑，判斷 <u>有無</u> 可用的資訊。	P29	已修正
領導能力：關鍵行為第3點「以身作則建立標竿典範」，為避免造成評審員困擾，建議改成「以身作則」。	展現個人影響力，以身作則 <u>建立標竿典範</u> 。	P29	展現個人影響力，以身作則。	P30	已修正
領導能力：關鍵行為第4點「充份授權讓各職務權責有效發揮與運作」一般公部門的口語化應該是指承辦人員，所以建議改成「充份授權讓承辦人員有效運用其權責」。	充份授權讓各職務權責有效發揮與運作。	P29	充份授權讓 <u>承辦人員</u> 有效運用其權責。	P30	已修正

委託研究名稱		科長級主管儲備人才評鑑研究			
提議單位人員及意見內容	報告初稿原內容	頁次	報告修正後內容	頁次	備註
領導能力：關鍵行為第5點「啟發他人的情緒、興趣或關切點」，若是同理心的話，建議改成「啟發他人的興趣或關切點」。	啟發他人的 <u>情緒、興趣或關切點</u> ，採用對方能理解並接受的方式引導。	P29	啟發他人的 <u>興趣或關切點</u> ，採用對方能理解並接受的方式引導。	P30	已修正
緣起部分第3行「2011年行政院人資總處」應為「人事總處」。	2011年行政院 <u>人資總處</u>	P1	<u>人事總處</u>	P1	已修正
緣起部分第5行「開使」應為「開始」。	因此政府機構也 <u>開使</u> 導入評鑑中心做為評鑑與發展的重要工具參考。	P1	因此政府機構也 <u>開始</u> 導入評鑑中心做為評鑑與發展的重要工具參考。	P1	已修正
第11點「修訂便建立」應為「修訂並建立」，並請同步修改P.3之表格內容。	修訂 <u>便</u> 建立科長級主管儲備人才才能評鑑標準作業手冊(含參加者手冊、評審員手冊、策畫者手冊)	P2 P3	修訂 <u>並</u> 建立科長級主管儲備人才才能評鑑標準作業手冊(含參加者手冊、評審員手冊、策畫者手冊)	P2 P3	已修正
「參與模擬實做」應為「參與模擬實作」。	第3段第3行後段「 <u>參與模擬實做</u> 」	P18	<u>參與模擬實作</u>	P25	已修正
問卷回收之內容部分，第2行「編制」應為「編製」。	<u>編制</u>	P29	<u>編製</u>	P30	已修正
甘特圖上所表示的進度管控建議改以實際月份顯示。	原為第一個月、第二個月…	P3	改以實際月份如3月、4月…	P3	已修正
臺北市府人事處 郭專門委員國墾					
政策規劃的職能部份，地方政府確實較中央單位弱，但實作則較突出。可否增納訪談高於科長級以上的主管，也	本研究職能共有決斷力、溝通協調、團隊合作、分析能力及領導能力等5項。……未包含政策規劃。	P26	維持報告原內容之說明：在深度訪談蒐集資料之6位受訪者層級皆為臺北市府科長級以上較資深主管，除科長4位，並包含	P4	維持報告原內容

委託研究名稱		科長級主管儲備人才評鑑研究			
提議單位人員及意見內容	報告初稿原內容	頁次	報告修正後內容	頁次	備註
許結果會不同於目前的5項職能。另外，亦可考慮將政策規劃面職能納入評鑑，雖然評鑑的過程長，但是強化人員較弱的部分，也可以當成是一種培訓，同時在規劃課程時也建議納入。			簡任級人員專門委員、簡任技正各1位。研究工具之訪談題綱完全相同，時間雖相隔近一年的訪談資料，依訪談對象之同質性亦可接受。且依據質性研究的飽和理論，訪談資料達飽和後將不再改變研究結果，亦即科長級主管職能及行為描述均已完整。另為順利完成本計畫，考量不耽誤研究期程與時程的情形下，不再安排後續訪談。		
評鑑的技法方面，計畫中有籃中演練(IB)、無領導人團體討論(LGD)與政策說明(PC)；但還有其他評鑑法。希望每一個評鑑項目都有2個指標去實際評鑑，結果應該會更客觀。	-	P11	回覆委員意見之說明：每增加一個評鑑演練，所耗費的時間更長，評審員與參加者在時間配合上亦會更加困難。因此目前所安排的3個演練已是最精簡的方式，增加實有困難度。	P18	維持原演練規劃設計
未來科長的晉升可能必須經過科長的培育課程，未來評鑑效果若與訓用結合有實質幫助，可能較好。	-	-	回覆委員意見之說明：在研究期程中，已安排在「結合育成課程進行才能評鑑之可行性分析」的程序中進行。	-	已納入
建議委託單位之前曾蒐集的相關訪談資料等可納入本案文獻或參酌資料。	-	-	回覆委員意見之說明：去年承辦國家文官學院評鑑中心計畫，亦是以科長為主要職務標的，包含中央單位與地方政府。在進	P4	已納入

委託研究名稱		科長級主管儲備人才評鑑研究			
提議單位人員及意見內容	報告初稿原內容	頁次	報告修正後內容	頁次	備註
			行本研究計畫同時，已考量參酌國家文官學院研究資料，且經由本研究發現，政策規劃是兩者在職能項目上的主要差異。		
中央大學人力資源管理研究所 林教授文政					
在表現度的評量中，是否是有關職能項目上表現的頻次，若是頻次，就符合行為觀察法中績效考核的方式。若依此來看表現度，邏輯上是通的。因為有高度相關，如果表現度使用頻次來衡量時，是否表示表現頻次越多，重要性越高，即頻次越高代表表現越好，也表示更重要。如果很重要那就高度重疊，也就是很重要，所以出現很多行為次數。	-	P27	回覆委員意見之說明： 在問卷填答結果觀察個別填卷情形，確實具有行為重要度與行為頻次出現相關。而效標關聯效度高則表示行為觀察次數高，越能夠預測未來績效表現良好。	P17	無修正內容
評量缺口的方法，是否考慮重要性與現在的職能做比較，來觀察不具備那些項目，雖很重要但現在不具備，如此就是重要的部分。這是另一種思考邏輯，屬於方法論的議題。	-	P28	回覆委員意見之說明： 問卷調查目的在於了解現職科長對於職能重要性及行為發生的頻率，而結果主要分布於重要度高且表現度高之職能 5 項，重要度低且表現度低之職能 3 項，故以方法論觀點思考，擇定重要度且表現度高之職能進行後續培育與發	P17	無修正內容

委託研究名稱		科長級主管儲備人才評鑑研究			
提議單位人員及意見內容	報告初稿原內容	頁次	報告修正後內容	頁次	備註
			展。		
共好管理顧問有限公司 方總經理翊倫					
訪談過程中，有將收集的資料轉碼成職能行為，看得出來有預設的訪談問項，在實際訪談時也有再延伸追問，但在預設問項中未能看出行為事例面談的STAR過程。	-	P6	維持報告原內容之說明：為使訪談時的內容能夠聚焦，訪談綱要係以受訪者工作及業務內涵為題項設計主軸，進而在訪談時逐步詢問，衍生許多子問題，藉以在短時間內得出受訪者的真實工作情形。	P6	維持報告原內容
問卷調查的說明與成果應編訂成第四大項，而建立職能架構及關鍵行為是第五大項。在後面篇幅中，與問卷相關的內容也一併納入第四大項。	相關篇幅內容過多無法陳列，請參見期中報告書。	P22~ P27	-	P8~ P18	已修正
問卷編製部分，在後面呈現的資料中，可看出是5等量表，另外在頻率上，是以每日、每週、每月、每年等方式，但在報告中並沒有說明，建議在報告中增列相關說明。	相關篇幅內容過多無法陳列，請參見期中報告書。	P8	已於問卷編製與衡量一節中，新增對於問卷題項尺度之描述說明。	P9	已修正
有關問卷回收率的說明，放在調查過程的篇幅中較適合。後面有關困難點的章節中，則再檢討回收率不高的原因。	相關篇幅內容過多無法陳列，請參見期中報告書。	P29	已於問卷發放對象及回收一節中，新增對於問卷發放及回收率之描述說明。	P11	已修正
若政策規劃未納入此	(五)建構科長級儲備	P11	回覆委員意見之說明：	P18	無修正

委託研究名稱		科長級主管儲備人才評鑑研究			
提議單位人員及意見內容	報告初稿原內容	頁次	報告修正後內容	頁次	備註
次的5項職能內，政策說明練習是否仍有其必要性，請考慮。	人才才能評鑑架構的內容提到「據以研擬臺北市政府科長級主管儲備人才才能評鑑技法如籃中演練(IB)、無領導人團體討論(LGD)與政策說明(PC)之題庫內容。		有關方委員所提之政策說明練習存在之必要性，雖然政策規劃未包含在職能中，但是此練習仍可觀察到溝通協調與分析能力等職能。至於採用何種類型的演練技法，取決於本會議之最後決議的職能。籃中演練與無領導人團體討論是既定的，第3個演練可視職能項目調整。		內容
文獻資料不是近期的最新資料，所以「最新」二字要修正。	最新的研究報告指出以下的評鑑方法及其效標關聯效度	P17	已根據參考文獻資料標示年份，並更正文字說明。	P24	已修正
報告內所有圖與表，建議都要依序編列號碼。	-	-	-	-	已修正
對於模擬練習與練習工具的說法宜統一。所提及的練習排序亦宜有一致性。此部分建議，因並不影響報告，故並不要求一定要改。	-	P20、P21	-	P27~P28	已確認
有關數據上的疑問，決斷力第26題之中位數為4.5，若是5個選項應不會產生小數點才對。	-	P22	由於問卷回收份數156份，為偶數，中位數為4及5兩數值，經平均值運算後恰好得出4.5之數值。	P13	已確認，不修正。
決斷力第10題之平均數為4.08，但眾數與中位數均為5，此為極端之狀態，請查明眾數與中位數是否有誤。	-	P24	確認資料為誤植，中位數應為4。	P14	已修正

委託研究名稱		科長級主管儲備人才評鑑研究			
提議單位人員及意見內容	報告初稿原內容	頁次	報告修正後內容	頁次	備註
「伍、研究困難所在」的第2項，其中內容所述應不是研究困難，所以「伍、研究困難所在」宜改為「伍、研究困難與初步建議」。	-	P29	已將標題及內容進行修正及調整。	P30	已修正
倒數第3個問題，應是局長而非部長。	Q 部長會交由你一人去做嗎?	P82	Q 局長會交由你一人去做嗎?	P83	已修正
若要將政策規劃納入，可使用焦點團體討論(FGD)的方式，安排局處首長或副首長級5~12人舉辦一場焦點會談，以不揭露研究結果的前提下來討論，再視討論結果決定是否要變動。但是否能在短時間內邀請首長及副首長來參加會談，則是極需斟酌考量的。	本研究職能共有決斷力、溝通協調、團隊合作、分析能力及領導能力等5項，……未包含政策規劃。	-	維持報告原內容之說明：焦點團體會談所需時間較長，需擇定並邀請參與者，所需執行時程可能長達一個月以上，現又適逢世大運籌辦期間，應難安排各個首長級人員的時間進行。考量影響研究期程，將不進行焦點團體會談。	-	維持報告原內容
臺北市府 研考會(書面意見)					
本案工作內容與產出資料包含2種訓練評量題庫、作業手冊、協辦評鑑評審員訓練等事項，建議需留意後續辦理期程與工作內容。	-	P3	回覆委員意見之說明：在原研究計畫書中，只規劃藍中演練(IB)與無領導人團體討論(LGD)，然基於評鑑客觀性之考量，另增加政策說明(PC)的練習。雖增加一個練習，會調整相關期程並準時在計畫時限內完成。	P3	已納入
建議訪談內容應考量在保護受訪者隱私(可	-	P32	1. 受訪者以A、B..英文代碼表示。	P33	已修正

委託研究名稱		科長級主管儲備人才評鑑研究			
提議單位人員及意見內容	報告初稿原內容	頁次	報告修正後內容	頁次	備註
採代碼將受訪者資訊去識別化)下，呈現更完整之訪談資訊，包含受訪時間、地點、完整提綱問答(如第 38 頁 Q 當時處理都很順利正確，雖為接續前題續問，但建議報告呈現仍宜維持提綱完整性)，並請留意錯漏字和語意補充(可採括號方式補充)等細節。			2. 訪談資訊的部份，此次訪談未詳細記錄，同意往後留意並依所提建議改進。 3. 錯漏字重新檢視修正。		
建議期末報告呈現方式。	建議方式： (1)羅列參考書目；(2)完整訪談資訊宜以表列於研究方法章節中； (3)建議在報告能綜整呈現運用多元研究方法(文獻、問卷、深訪)後，所獲致之可操作評量面向及實際協助培訓後建議，以提供公訓處後續課程與評量規劃之具體參考；(4)各項評量題庫、作業手冊等表件宜以附件呈現。	P30	將納入期末報告之內容。		將依所提建議進行
臺北市政府公務人員訓練處 林副處長芳如					
本次訪談只針對科長，若時間允許，是否可以再進行訪談。若時間上不允許的話，是否補充說明，如目前所訪談的	-	-	在深度訪談蒐集資料之 6 位受訪者層級皆為臺北市政府科長級以上較資深主管，除科長 4 位，並包含簡任級人員專門委員、簡	P4	維持報告原內容

委託研究名稱		科長級主管儲備人才評鑑研究			
提議單位人員及意見內容	報告初稿原內容	頁次	報告修正後內容	頁次	備註
科長之考績表現狀況，是否足以證明是優秀的，則在研究上會更周延。			任技正各 1 位。研究工具之訪談題綱完全相同，時間雖相隔近一年的訪談資料，依訪談對象之同質性亦可接受。且依據質性研究的飽和理論，訪談資料達飽和後將不再改變研究結果，亦即科長級主管職能及行為描述均已完整。另為順利完成本計畫，考量不耽誤研究期程與時程的情形下，不再安排後續訪談。		
問卷部分，若以抽樣誤差來看，母體數 390 份，表示大約在 95%的信賴水準下，抽樣誤差大概是±6%~7%，尚屬勉能接受的範圍內。	-	-	已將問卷回收樣本數之描述進行補充。	P11	已修正
如果問卷有實施前測，是不是也可以納入補充說明。	-	-	回覆委員意見之說明：本研究以深度訪談分析結果形成職能項目及關鍵行為描述，並依據各項職能擬出問卷題項，以施行問卷調查，可確保問卷題項之效度，因此本研究並未進行問卷之前測(pilot study)。	P7	無修正內容
在處理問卷上，通常會就樣本的分佈情況及特性做陳述，例如：年資、性別等呈現的態	-	P8	維持報告原內容之說明：為使填答者放心且無顧慮地填寫問卷，以利收集最真實資訊，故未設計填答	P9	維持報告原內容

委託研究名稱		科長級主管儲備人才評鑑研究			
提議單位人員及意見內容	報告初稿原內容	頁次	報告修正後內容	頁次	備註
樣，期望問卷相關資訊能完整呈現，在研究計畫內以附錄呈現。			者填寫個人背景資料。		
在 2014 年行政院所頒訂的管理核心能力項目中，內含有績效管理。本研究計畫的訪談調查當中，並未見績效管理，但在目前安排的相關培訓課程中，是屬於要建構的核心能力。	-	-	回覆委員意見之說明：在報告呈現方式上，會檢視確認，必要時會調整。另外在績效管理的問題上，此屬組合性的職能，可能會涉及計畫、分析、領導或溝通協調，故一般較少在評鑑中納入此項目。AC 評鑑只做基本職能，較少使用組合性職能。組合性職能之關鍵行為較多，在評鑑時會使評審員難以觀察。	-	無修正內容

註：依據委員意見，期中報告的對照修改情形包含：已修正、不修正、無修正內容，及維持報告原內容等不同狀態，分別標示於備註欄中。

附錄五

期末報告審查會會議紀錄

臺北市政府公務人員訓練處 106 年度委託研究案

「科長級主管儲備人才評鑑研究」

期末研究報告審查會議紀錄

一、時間：中華民國 106 年 11 月 09 日(星期四)上午 10 時 00 分

二、地點：公訓處 C209 簡報室

三、主席：曲處長兆祥

四、出席人員

學者專家

共好管理顧問股份有限公司

方總經理翊倫

國立中央大學人力資源管理研究所

林教授文政

國立空中大學公共行政系

許教授道然

臺北市政府

臺北市政府人事處

黃專員望釗

臺北市政府研究發展考核委員會

石約聘企劃師敬梅

臺北市政府公務人員訓練處

林副處長芳如

臺北市政府公務人員訓練處

陳主任秘書蓋武

臺北市政府公務人員訓練處

陳組長惠君

臺北市政府公務人員訓練處

余輔導員淑華

研究團隊

計畫主持人：如是國際顧問有限公司

林老師燦螢

協同主持人：文化大學勞工關係學系教授

康老師雅菁

研究助理：如是國際顧問有限公司

吳助理麗娟

五、主席致詞：(略)

六、委託研究承辦廠商說明：(略)

七、意見詢答

中央大學人力資源管理研究所 林教授文政

5. 對於期末研究報告內容整體呈現及題本設計大致肯定，惟有關附錄五評鑑施測題本之籃中演練部分，提供相關意見供參：

- (1) 是否具跨文件之相關工作任務，例如：文件 4 與文件 7 是有連貫性或情境性，可一併考量。有的人可能是分開處理，這是「相加」的效果；而一併考量的人，就是「相乘」效果。如此二種方式在評分上應該有所不同，即可區分出職能的差異。
- (2) 針對評審員手冊之報告表二，在不同文件中的行為如何判斷屬於那一種職能，提供一些方向供參考，例如：
 - A. 文件二有關紀律與部屬溝通的處理，是否有回覆看法與提供建議，可看出判斷力與分析力是可以理解的，但是否具有溝通協調能力，則似乎不明顯。
 - B. 文件三有關記者會答詢，就情境設計與任務上來看，判斷力與分析力也沒問題，可是團隊合作這項職能似乎無法觀察得出來。
 - C. 文件四係決定協助人選，除了決斷力外，分析力應也可觀察到，因為要決定人選必定經過思考斟酌及研判。
 - D. 文件六須提供人選，對於所提供的人選，是否為理想的人選問題有無納入考量。另提供人選一事與團隊合作較無法看出關聯性。
 - E. 文件七可看出具回覆準時如期參加的行為，是必要做的，但是否具決斷力、團隊合作、分析能力與領導能力的適切性則要再評估。
 - F. 文件十一之第 4 項提到有明顯的疾言厲色或無助於團隊融合與凝聚的行動，事實上，只看文件處理無法觀察到疾言厲色，惟有透過對答或訪談才能看出。在職能觀察方面，決斷力與分析能力似乎不是太貼切。
 - G. 文件十六之第 1 項有關回覆市政策略地圖想法，與團隊合作這項職能進行評量似乎也較不適當。

空中大學公共行政系 許教授道然

1. 有關期末報告內容部分提供相關意見如下：

- (1)P. 41 有關歷練研修階段的內容是否移至建議事項較恰當。
- (2)P. 18 第 1 行「公」務人員誤植為「工」務人員，請再修正。
- (3)報告中多處以「如下表」呈現，請直接寫明表號。
- (4)P. 36 第 7 行應為參加「者」報告表。
- (5)P41 圖 4 應是建立評審「員」名冊。

2. 有關附錄五評鑑施測題本之藍中演練部分：

- (1)背景說明部分，「A 國」是否有必要列出，有無國家名稱似乎並不影響演練效果。
- (2)年份設定在 2034 年，雖是考量智慧城市的發展，但對於受測者來說會產生隔閡感，尤其所提供之參考資料與研考業務等內容是與年份無法產生搭配效果。
- (3)參加者手冊 P. 4 步驟五，時間是 2034 年 12 月 22 日，並未註明當天時間，建議提供確切之幾點幾分較好。
- (4)參加者手冊 P. 3，請註明在英國的起訖日，以利背景說明更清楚。
- (5)參加者手冊 P9 文件四，郭員至文官學院任講座或為研習學員，請再說明清楚。
- (6)參加者手冊之所有文件，字體大小應統一，文件四後之字體都變小。
- (7)文件六在呈現 5 點 30 分的部分，請再註明是下午。
- (8)文件十有關寄件時間是上午 10:12，但在前面說明中提到，陳員進辦公室時已有所有文件資料，所以建議陳員進辦公室的時間要有所註明。
- (9)文件十三與文件十五，學校應為政大。
- (10)文件十七內容雖是依 pilot run 時的意見所做的修改，但公務員犯如此過錯之可能性應較低，尤其所設定之角色其考績表現尚稱優良，不太可能有如此離譜行徑。另一方面，受測者做演練時，看到如此情境，心理上可能產生不良感受，請再研議是否修改。
- (11)參考資料六之公務人員懲戒法，應為公務員懲戒法。
- (12)參加者手冊 P. 24 之簡書字是薦八職等專門委員，與官職等職級不符，且在參考資料二為簡任研究員，前後也不一致，建議改成簡十。

3. 有關附錄五評鑑施測題本之團體討論部分：

(1)參加手冊之 P. 2、P. 3 與 P4 之內容不一致，應為 2 個行政區、2 位候選人和“2”家業務承包公司。

4. 有關附錄五評鑑施測題本之政策說明部分：

(1)參加者手冊前言中，比“賽”之字體有誤。

共好管理顧問有限公司 方總經理翊倫

1. 有關期末報告內容部分提供相關意見如下：

(1)P. 24 應為更“進”一步，逐一“的”可刪除。

(2)P. 41 圖 4，「辦理正式評鑑」與後面內容之實施評鑑類似，是否改成「規劃評鑑活動」，請參酌修正。

(3)P. 42 倒數第 3 行，增加“被”字，改為「進而被觀察」，文意更順暢。

2. 有關附錄五評鑑施測題本之籃中演練部分：

(1)參加者手冊中“A 國”也有台大和政大感覺較不真實，建議更改國名或改大學名稱；城市名稱為順德市，容易與廣東省順德市產生聯結，建議修正。其他 2 個演練題本的城市設定亦建議考慮一致性。

(2)有關參加者手冊 P. 2 與 P. 3 之上任日，P. 2 上任日為 12 月 18 日，P. 3 提到上任日之隔日卻為 12 月 23 日，依邏輯性 12 月 23 日應為返國日。

(3)文件十七之情境稍嫌誇張，建議可修正為酒駕被警方攔查，此情境描述較為合理。

(4)評審員報告表二 P. 5 文件四之第 2 與 3 項，內容卻為處理文件“5”，應將「處理文件 5」文字刪除；P. 6 文件五之第 1 項「沒有處理本文件」，其分析能力卻列為加項，應為減項。

(5)所有文件之標準行為範例皆為正向行為，應該同時也要有負向行為。

(6)評審員報告表二 P. 13 文件十二，單一行為皆可對應 5 項職能，應再進一步斟酌是否合適。

3. 有關附錄五評鑑施測題本之團體討論部分：

(1)演練所給予的任務中包括個人簡報且規範個人使用時間，根據以

往經驗該階段除口條表達外，應不太容易觀察到其他行為表現，是否考慮不做規定，藉以觀察主動溝通的行為。

(2) 研討時間為 21 分鐘，而要決定的事項太多，時間上似乎太緊迫。建議決議事項減少或增加討論時間。尤其要推薦(所代表)行政區，有立場問題，達成共識難度較高，設定的討論時間稍嫌太短。

4. 有關附錄五評鑑施測題本之政策說明部分：

(1) 情境中因受傷者有外籍人士，活動名稱是否改為「國際馬拉松…」，但若改成國際馬拉松賽事，可能會涉及國外記者提問，增加複雜度。因此，此一建議僅供參酌，並非必要修正。

(2) 建議讓參加者在出席記者會前的準備工作(計畫表)中就要列出可能被記者詢問的問題，這代表參加者的分析預測能力，也類似公務機關同仁在因應議會諮詢前為首長製做的題庫，應屬重要的能力，也是良好觀察機會，評鑑時可以檢驗是否命中評鑑員題庫加以評分。

臺北市政府人事處 黃專員望釗

5. 期末報告內容有關題號部分，請依體例統一定。

6. 報告 P. 3 「臺北市公務人員訓練處」文字請修正為「臺北市政府公務人員訓練處」，「人事處等單位」文字請修正為「人事處等機關」。

7. P. 16 第 1 行「工務人員」文字請修正為「公務人員」。

8. P. 19 「台北市公務人員訓練處」文字請修正為「臺北市政府公務人員訓練處」。

9. P. 20 之研究進度表請補列年份，即「106 年」。

10. P. 21 深度訪談部分之第三行部分文字，建議修正為「106 年 3 月下旬即開始著手」。

11. 有關以國家文官學院委託研究案之訪談人員問卷內容納入本研究案之問卷部分，請於報告內補列該學院研究案之目的，以強化問卷之可信度。

12. P. 22 訪談題綱之第 7 點「擔任基層」文字，請修正為「擔任基層人員」。

13. 針對 P. 24 所列 103 年科長級職能部分，請補充說明其來源。

14. P. 43 之中、長期建議部分，請具體建議是類職務培訓未來可再採行其他之評鑑技法有那些，以供本府未來參酌。

15. 附錄一與附錄二有關封面及標題之「記錄」文字請修正為「紀錄」。

臺北市府臺北市府研究發展考核委員會 石約聘企劃師敬梅

1. 期末報告 P. 38 有關第二項之協助事項，雖因時程關係，仍希望於相關活動後補充至期末報告，並結合前端題本/手冊擬訂，提供施行後之發現及參採建議。
2. P. 39 研究發現有 3 項職能未納入計畫內，人群關係與部屬培力可對應到領導能力是可理解的，但政策規劃能力在政策執行過程中屬重要環節，儘管未能納入，仍建議是否可自深度訪談中凝聚討論發現補充說明。
3. P. 43 有關中、長期建議提及依題本使用時間及頻率做題本檢討修正，是否也可提供建議使用之頻次上限等資訊，俾利後續行政機關運用參考。

臺北市府公務人員訓練處 林副處長芳如

6. 因研究計畫須上網公開，參考書目部分請依標準格式補充附加在附錄中。
7. 有關網路電子問卷僅附截圖，圖像並不清晰，無法完整看到問卷架構與題項，建議可將完整問卷內容納入附錄中。
8. 附錄五評鑑施測題本籃中演練之評審員報告表中，對於團隊合作的英文縮寫不一致，在上方資料內容為 TM，而在標準範例欄位中則為 TW，應為誤繕，請修正。
9. 評審員報告表中，“標準”範例改為“參考”範例是否較妥當。
10. 評審員報告表中，各職能之評分分數為 1~5，且皆為正項，可有負項，另針對填表可否有進一步說明。
11. 附錄五評鑑施測題本團體討論的部分，希望未來正式進行後能提供受評者回饋意見，即提供量化資料，並提供具質化之觀察建議。例如於評審員報告表三，除呈現分數外，能再增加綜合評語部分。
12. 因題本設計內容須與實際想要觀察之行為產生關聯性，希望未來在題本實際進行測試後，請老師能持續費心協助修正題本素材，以確保題本內容信度與效度。

如是國際顧問有限公司研究團隊 林燦螢老師

10. 籃中演練之評審報告表二之行為範例，應為處理範例而非標準範例，將修改，此為在 pilot run 時由試作者提供之處理過程，進而摘錄出

的樣本。一般樣本大約需經過 2~3 次的實作才會較成熟，過程也會持續對樣本進行增刪，直至適切為止。

11. 籃中演練之部分文件原本就設計有合併處理的性質，但在 pilot run 時，參與的成員皆無顯現合併處理的行為，故無法採集合併處理的樣本，未來會再經實作後視情況做調整，合併處理則會有不同面向之職能被觀察出來。
12. 文件十七的誇張情境內容，係參與試作人員建議在設計上凸顯較強烈之衝突感。
13. 有關政策規劃能力，於期中研究過程時經過多次研議商討，業經期中報告審查會議結論決議暫不納入本次研究計畫內，爾後該能力將經由課程規劃安排以茲強化。
14. 題本修正是否修正與時間或使用頻率無直接相關性，而與題本內容之成熟度有關。基本上，題本使用大約 10 次左右即可視況進行調整修正，且題本本身並無所謂的標準答案，主要是由觀察其行為來判斷職能。
15. 團隊合作的英文縮寫將修正為 TW。
16. 各職能之評分欄位中所標示之 1~5 並非評分，而是各職能之關鍵行為編號，每一職能皆有 5 項關鍵行為。
17. 有關建議評審員報告表針對填表再做說明部分，未來會在進行評審員訓練時加強培訓其觀察能力及填表技巧。
18. 在所有演練實際完成後，將會製作綜合報告表，該表內容除呈現量化資料外，並有質化的評論，且非單一逐項回饋而是綜整性的，另會提供改善建議，以利爾後相關評鑑活動之進行。
19. 各委員所提供之寶貴意見包括施測題本之評審員手冊修正建議等等，將檢討並納入參採改進。

主席結論(曲處長兆祥)：

5. 公訓處近年來皆努力於進行評鑑相關事宜，惟礙於經費無法周延推展。至今經一番努力終於爭取到相關經費，希望好的開始能有利於往後之持續推動。
6. 中央政府屬統合單位，實際執行推動工作在各地方政府，如此更顯行政管理能力強化之重要性，尤其科長是承上啟下的關鍵角色，未來希望透過實作階段，並逐步調整題本內容更臻成熟，以有效精進能力，進而提升行政效能。

7. 未來可考量與人事處配合，針對人才培訓及升遷結合研商可行方向，惟就制度面而言，尚待多方協調與共同努力。

八、散會 上午 11 點 30 分

附錄六

期末報告修訂說明表

臺北市政府公務人員訓練處委託研究案報告修訂說明表(期末)

委託研究名稱		科長級主管儲備人才評鑑研究			
提議單位人員及意見內容	報告初稿原內容	頁次	報告修正後內容	頁次	備註
中央大學人力資源管理研究所 林教授文政					
是否具跨文件之相關工作任務，例如：文件4與文件7是有連貫性或情境性，可一併考量。有的人可能是分開處理，這是「相加」的效果；而一併考量的人，就是「相乘」效果。如此二種方式在評分上應該有所不同，即可區分出職能的差異。		附錄九、IB-PM-28-9與IB-PM-28-12	回覆委員意見說明： 籃中演練之部分文件原本就設計有合併處理的性質，但在pilot run時，參與的成員皆無顯現合併處理的行為，故無法採集合併處理的樣本，未來會再經實作後視情況做調整，合併處理則會有不同面向之職能被觀察出來。	附錄九、IB-PM-28-9與IB-PM-28-12	無修正
籃中演練之評審員手冊之報告表二： 文件二有關紀律與部屬溝通的處理，是否有回覆看法與提供建議，可看出判斷力與分析力是可以理解的，但是否具有溝通協調能力，則似乎不明顯。	原文件二之內容： 文件二共有6項行為範例，其中第1~3項行為範例標註可觀察到溝通協調能力。	附錄九、IB-AR-24-3	已重新檢視文件二之6項行為範例與職能對應，其中1~3項已刪除對應之標記。	附錄九、IB-AR-24-3	已修正
籃中演練之評審員手冊之報告表二： 文件三有關記者會答詢，就情境設計與任務上來看，判斷力與分析力也沒問題，可是團隊合作這項職能似乎無法觀察得出來。	文件三共有7項行為範例，皆與團隊合作有所對應。	附錄九、IB-AR-24-4	已重新檢視與調整文件三之行為範例與職能對應。其中第3、6項行為範例可觀察到團隊合作，因屬再深入進行策略說明與提供建議，不侷限於文件任務，此乃團隊合作之範疇，故本文件保留團隊合作職能。	附錄九、IB-AR-24-4	已修正
籃中演練之評審員手冊之報告表二：	文件四共有6項行為範例，其中第1、2、3、4、5項行為範例標註可觀察到溝通協調能力。	附錄九、IB-AR-24-3	原對應職能已包含分析能	附錄九、IB-AR-24-3	已修正

委託研究名稱		科長級主管儲備人才評鑑研究			
提議單位人員及意見內容	報告初稿原內容	頁次	報告修正後內容	頁次	備註
冊之報告表二： 文件四係決定協助人選，除了決斷力外，分析力應也可觀察到，因為要決定人選必定經過思考斟酌及研判。	例，對應職能有決斷力、團隊合作、分析能力、領導能力	九、 IB- AR- 24-5	力，故本項文件僅檢視並重新調整所對應職能之關鍵行為。	九、 IB- AR- 24-5	
籃中演練之評審員手冊之報告表二： 文件六須提供人選，對於所提供的人選，是否為理想的人選問題有無納入考量。另提供人選一事與團隊合作較無法看出關聯性。	文件六共有5項行為範例，本文件之任務為推薦提報年度優秀同仁。	附錄 九、 IB- AR- 24-7	對於所提供的人選，是否為理想人選，此為正式評鑑時，評審員審視處理文件之觀察關鍵點，而觀察技巧於未來評審員訓練時將加以說明。 已刪除團隊合作此項職能的對應。	附錄 九、 IB- AR- 24-7	已修正
籃中演練之評審員手冊之報告表二： 文件七可看出回覆準時如期參加的行為，是必要做的，但是否具決斷力、團隊合作、分析能力與領導能力的適切性則要再評估。	文件七之第1項行為範例，「回覆將如期參加」對應職能為決斷力、團隊合作、分析能力與領導能力。	附錄 九、 IB- AR- 24-8	此項任務之負責人因各項因素所以無法全程參與，故在準備資料過程，大部分人員皆投入協助，故由信件往來或文件內容，可觀察單位內互相支援與狀況處理，故此項之觀察職能調整為決斷力、團隊合作、分析能力。	附錄 九、 IB- AR- 24-8	已修正
籃中演練之評審員手冊之報告表二： 文件十一之第4項提到有明顯的疾言厲色或無助於團隊融合與凝聚的行動，事實上，只看文件處理無法觀察到疾言厲色，惟有透過對答或訪談才能看出。	文件十一第4項之行為範例內容為「沒有因為依據 <u>綜合規劃室同仁基本資料表(機密資料)</u> 資訊有關吳光佐過去不良記錄，在本文件處理中，對他有明顯的疾言令色或無助於團隊融合與凝聚的行動等	附錄 九、 IB- AR- 24-12	考量行為範例的適切性與容易理解程度，故將此項行為範例刪除，以避免爭議。	附錄 九、 IB- AR- 24-12	已修正

委託研究名稱		科長級主管儲備人才評鑑研究			
提議單位人員及意見內容	報告初稿原內容	頁次	報告修正後內容	頁次	備註
在職能觀察方面，決斷力與分析能力似乎不是太貼切。	狀況發生」。 所觀察之職能為決斷力、溝通協調、團隊合作、分析能力與領導能力。				
籃中演練之評審員手冊之報告表二： 文件十六之第1項有關回覆市政策略地圖想法，與團隊合作這項職能進行評量似乎也較不適當。	文件十六之第1項行為範例內容為「回覆至少1個有關市政策略地圖之綜合發展與智慧城市發展的想法」。	附錄九、IB-AR-24-17	回覆委員意見說明： 市政策略地圖的規劃，因屬團隊之願景及使命，須由團隊共同完成，且在提出想法前，需要徵求同仁意見，屬團隊合作之職能，爰此項職能未修正。	附錄九、IB-AR-24-17	無修正
空中大學公共行政系 許教授道然					
期末報告內容部分： P. 41 有關歷練研修階段的內容是否移至建議事項較恰當。		P41	回覆委員意見說明： 歷練研修階段屬評鑑後之方案規劃部分，未來將依據評鑑結果，安排歷練研修以強化職能，此為實際進行過程，非建議事項，仍維持於原章節內。	P42	無修正
P18 第1行「公」務人員誤植為「工」務人員，請再修正。	「工」務人員	P18	「公」務人員 併修正「台」北市政府為「臺」北市政府	P19	已修正
報告中多處以「如下表」呈現，請直接寫明表號。	如下表	-	已將「下」字刪除，並直接標明表號。	-	已修正
P36 第7行應為參加「者」報告表。	參加報告表	P36	參加「者」報告表	P37	已修正
P41 圖4應是建立評「審」員名冊	建立評員名冊	P41	建立評「審」員名冊	P42	已修正
籃中演練部分： 背景說明部分，「A國」		附錄九、	回覆委員意見說明： 國名設定與否並不影響演	附錄九、	無修正

委託研究名稱		科長級主管儲備人才評鑑研究			
提議單位人員及意見內容	報告初稿原內容	頁次	報告修正後內容	頁次	備註
是否有必要列出，有無國家名稱似乎並不影響演練效果。		IB- PM- 28-2	練之過程與結果，故仍保留國名設定。	IB- PM- 28-2	
籃中演練部分： 年份設定在 2034 年，雖是考量智慧城市的發展，但對於受測者來說會產生隔閡感，尤其所提供之參考資料與研考業務等內容是與年份無法產生搭配效果。		-	將 2034 年修改為 2024 年，以減少隔閡感。	-	相關文件內容已修正
籃中演練部分： 參加者手冊 P.4 步驟五，時間是 2034 年 12 月 22 日，並未註明當天時間，建議提供確切之幾點幾分較好。		附錄 九、 IB- PM- 28-4	已於 P3 之背景說明第三段內容中註明時間點為上午 9:00。	附錄 九、 IB- PM- 28-3	已修正
籃中演練部分： 參加者手冊 P.3，請註明在英國的起訖日，以利背景說明更清楚。		附錄 九、 IB- PM- 28-3	回覆委員意見之說明：出差英國之起始日，在演練中並非重要資訊，惟返國日提供本演練進行之關鍵重點，故不做註明。	附錄 九、 IB- PM- 28-3	無修正
籃中演練部分： 參加者手冊 P9 文件四，郭員至文官學院任講座或為研習學員，請再說明清楚。	文官學院參與政策規劃、執行與評估講習課程	附錄 九、 IB- PM- 28-9	文官學院受訓，參與政策規劃、執行與評估講習課程	附錄 九、 IB- PM- 28-9	已修正
籃中演練部分： 參加者手冊之所有文件，字體大小應統一，文件四後之字體都變	文件五至文件十五為 12 號字，其他內容為 14 號字。	附錄 九、 IB- PM-	文件五至文件十五修正為 14 號字。	附錄 九、 IB- PM-	已修正

委託研究名稱		科長級主管儲備人才評鑑研究			
提議單位人員及意見內容	報告初稿原內容	頁次	報告修正後內容	頁次	備註
小。		28-10至24		28-10至24	
籃中演練部分： 文件六在呈現 5 點 30 分的部分，請再註明是下午。	2034/12/21(週四)下午 6:15。	附錄九、IB-PM-28-11	2024/12/21(週四)下午 18:15。	附錄九、IB-PM-28-11	已修正
籃中演練部分： 文件十有關寄件時間是上午 10:12，但在前面說明中提到，陳員進辦公室時已有所有文件資料，所以建議陳員進辦公室的時間要有所註明。	2034/12/22(週五)上午 10:12。	附錄九、IB-PM-28-17	2024/12/20(週三)上午 10:12 陳員進辦公室也註明時間點為上午 9:00。	附錄九、IB-PM-28-17	已修正
籃中演練部分： 文件十三與文件十五，學校應為政大。		附錄九、IB-PM-28-22、24	回覆委員意見說明： 此二份文件性質同為來自學校的邀請，但實質並不相同，一為演講邀請，另為參訪，皆為獨立事件無混淆疑慮。	附錄九、IB-PM-28-22、24	無修正
籃中演練部分： 文件十七內容雖是依 pilot run 時的意見所做的修改，但公務員犯如此過錯之可能性應較低，尤其所設定之角色其考績表現尚稱優		附錄九、IB-PM-28-27	文件十七設計誇張情境內容係參與 pilot run 人員建議凸顯較強烈之衝突感。考量委員意見，做文字敘述潤飾。	附錄九、IB-PM-28-27	已修正

委託研究名稱		科長級主管儲備人才評鑑研究			
提議單位人員及意見內容	報告初稿原內容	頁次	報告修正後內容	頁次	備註
良，不太可能有如此離譜行徑。另一方面，受測者做演練時，看到如此情境，心理上可能產生不良感受，請再研議是否修改。					
籃中演練部分： 參考資料六之公務人員懲戒法，應為公務員懲戒法。	公務「人」員懲戒法	附錄九、 IB- PM- 40- 14	已修改為公務員懲戒法。	附錄九、 IB- PM- 40- 14	已修正
籃中演練部分： 參加者手冊 P.24 之簡書字是薦八職等專門委員，與官職等職級不符，且在參考資料二為簡任研究員，前後也不一致，建議改成簡十。	參考資料十一之綜合計畫室同仁基本資料表中 <u>簡書字</u> 是薦八職等。	附錄九、 IB- PM- 40- 24	修正為簡十職等。	附錄九、 IB- PM- 40- 24	已修正
團體討論部分： 參加手冊之 P.2、P.3 與 P4 之內容不一致，應為 2 個行政區、2 位候選人和“2”家業務承包公司。	2 個行政區、2 位候選人和 <u>3</u> 家業務承包公司。	附錄九、 GD- PM- 21-4	2 個行政區、2 位候選人和 <u>2</u> 家業務承包公司。	附錄九、 GD- PM- 21-4	已修正
政策說明部分： 參加者手冊前言中，比“賽”之字體有誤。	除此之外比“ <u>賽</u> ”周遭大小事風波不斷。	附錄九、 PC- PM- 25-2	除此之外比“ <u>賽</u> ”周遭大小事風波不斷。	附錄九、 PC- PM- 25-2	已修正
共好管理顧問有限公司 方總經理翊倫					
期末報告部分：	更一步；	P24	更“ <u>進</u> ”一步；	P25	已修正

委託研究名稱		科長級主管儲備人才評鑑研究			
提議單位人員及意見內容	報告初稿原內容	頁次	報告修正後內容	頁次	備註
P. 24 應為更“進”一步，逐一“的”可刪除。	工作項目逐一的…		工作項目逐一…		
期末報告部分： P. 41 圖 4，「辦理正式評鑑」與後面內容之實施評鑑類似，是否改成「規劃評鑑活動」，請參酌修正。	「 <u>辦理正式評鑑</u> 」	P41	改成「 <u>規劃評鑑活動</u> 」	P42	已修正
期末報告部分： P. 42 倒數第 3 行，增加“被”字，改為「進而被觀察」，文意更順暢。	進而觀察	P42	進而 <u>被</u> 觀察	P43	已修正
籃中演練部分： 參加者手冊中“A 國”也有台大和政大感覺較不真實，建議更改國名或改大學名稱；城市名稱為順德市，容易與廣東省順德市產生聯結，建議修正。其他 2 個演練題本的城市設定亦建議考慮一致性。		-	回覆委員意見說明： 國名與文件內容之單位名稱設定非演練關鍵內容，僅為便於融入情境。未來將於實施正式評鑑時，收集受評者與評審員之意見後再行評估。	-	無修正
籃中演練部分： 有關參加者手冊 P. 2 與 P. 3 之上任日，P. 2 上任日為 12 月 18 日，P. 3 提到上任日之隔日卻為 12 月 23 日，依邏輯性 12 月 23 日應為返國日。	<u>上任日</u> 之隔日 12 月 23 日。	附錄九、IB-PM-28-3	<u>返國日</u> 之隔日 12 月 23 日。	附錄九、IB-PM-28-3	已修正
籃中演練部分： 文件十七之情境稍嫌		附錄九、	修正為酒駕。	附錄九、	已修正

委託研究名稱		科長級主管儲備人才評鑑研究			
提議單位人員及意見內容	報告初稿原內容	頁次	報告修正後內容	頁次	備註
誇張，建議可修正為酒駕被警方攔查，此情境描述較為合理。		IB- PM- 28- 27		IB- PM- 28- 27	
籃中演練部分： 評審員報告表二 P.5 文件四之第 2 與 3 項，內容卻為處理文件“5”，應將「處理文件 5」文字刪除；P.6 文件五之第 1 項「沒有處理本文件」，其分析能力卻列為加項，應為減項。		附錄 九、 IB- AR- 24- 5、6	第 2 項修正為併文件 5 處理；第 3 項刪除；第 6 頁第 1 項之分析能力已修正為減項。	附錄 九、 IB- AR- 24- 5、6	已修正
籃中演練部分： 所有文件之標準行為範例皆為正向行為，應該同時也要有負向行為。		-	文件五、七、十一、十三修正部分行為範例為負向行為。	-	已修正
籃中演練部分： 評審員報告表二 P.13 文件十二，單一行為皆可對應 5 項職能，應再進一步斟酌是否合適。		附錄 九、 IB- AR- 24- 13	刪除行為範例，由 7 項刪至 2 項，同時調整觀察職能為決斷力、團隊合作、分析能力等 3 項。	附錄 九、 IB- AR- 24- 13	已修正
團體討論部分： 演練所給予的任務中包括個人簡報且規範個人使用時間，根據以往經驗該階段除口條表達外，應不太容易觀察到其他行為表現，是否考慮不做規定，藉以	個人簡報時間，每人 1.5 分鐘，共 9 分鐘。共同討論時間為 21 分鐘，合計 30 分鐘。	附錄 九、 GD- PM- 21-4	修改為個人簡報時間及共同討論時間合計 30 分鐘，不另區分個人簡報及共同討論時間。	附錄 九、 GD- PM- 21-4	已修正

委託研究名稱		科長級主管儲備人才評鑑研究			
提議單位人員及意見內容	報告初稿原內容	頁次	報告修正後內容	頁次	備註
觀察主動溝通的行為。					
團體討論部分： 研討時間為 21 分鐘，而要決定的事項太多，時間上似乎太緊迫。建議決議事項減少或增加討論時間。尤其要推薦(所代表)行政區，有立場問題，達成共識難度較高，設定的討論時間稍嫌太短。	個人簡報時間，每人 1.5 分鐘，共 9 分鐘。共同討論時間為 21 分鐘，合計 30 分鐘。	附錄九、GD-PM-21-4	已修改為個人簡報及共同討論時間合計 30 分鐘，另區分個人簡報及共同討論時間。由受評者自行控制時間，此亦可視為觀察重點之一。	附錄九、GD-PM-21-4	已修正
政策說明部分： 情境中因受傷者有外籍人士，活動名稱是否改為「國際馬拉松…」，但若改成國際馬拉松賽事，可能會涉及國外記者提問，增加複雜度。因此，此一建議僅供參酌，並非必要修正。		-	回覆委員意見說明： 若修改為「國際馬拉松…」，確實如委員看法，會涉及國外記者提問，如此在演練設計上，將增加複雜度，且對演練的職能觀察並無實質助益。	-	無修正
政策說明部分： 建議讓參加者在出席記者會前的準備工作(計畫表)中就要列出可能被記者詢問的問題，這代表參加者的分析預測能力，也類似公務機關同仁在因應議會諮詢前為首長製做的題庫，應屬重要的能力，也是良好觀察機		附錄九、PC-PM-25-5	在參加者手冊之任務說明階段，擬增加「擬定並列出記者可能會提出的問題」之任務。	附錄九、PC-PM-25-5	已修正

委託研究名稱		科長級主管儲備人才評鑑研究			
提議單位人員及意見內容	報告初稿原內容	頁次	報告修正後內容	頁次	備註
會，評鑑時可以檢驗是否命中評鑑員題庫加以評分。					
臺北市政府人事處 黃專員望釗					
期末報告內容有關題號部分，請依體例統一律定。		-	依人事處意見修改。	-	已修正
報告 P. 3「臺北市公務人員訓練處」文字請修正為「臺北市政府公務人員訓練處」，「人事處等單位」文字請修正為「人事處等機關」。		P3	1. 「臺北市公務人員訓練處」修正為「臺北市政府公務人員訓練處」。 2. 「人事處等單位」文字修正「人事處等機關」。	P5	已修正
報告 P. 16 第 1 行「工務人員」文字請修正為「公務人員」。	工務人員	P16	應為 P18 第 1 行台北市政府工務人員訓練處，已修正為臺北市政府公務人員訓練處。	P19	已修正
報告 P. 19「台北市公務人員訓練處」文字請修正為「臺北市政府公務人員訓練處」。	台北市公務人員訓練處	P19	臺北市政府公務人員訓練處	P20	已修正
報告 P. 20 之研究進度表請補列年份，即「106 年」		P20	增加年份(106 年)	P21	已修正
報告 P. 21 深度訪談部分之第三行部分文字，建議修正為「106 年 3 月下旬即開始著手」。	3 月下旬即開始著手」	P21	106 年 3 月下旬即開始著手	P22	已修正
有關以國家文官學院委託研究案之訪談人員問卷內容納入本研		P21	回覆委員意見說明：因機關屬性及其該學院研究目的皆不盡相同，似不宜	P22	無修正

委託研究名稱		科長級主管儲備人才評鑑研究			
提議單位人員及意見內容	報告初稿原內容	頁次	報告修正後內容	頁次	備註
究案之問卷部分，請於報告內補列該學院研究案之目的，以強化問卷之可信度。			納入本研究計畫內。將該院委案之訪談人員內容納入本研究案除因該院所採用之深度訪談題綱與本研究計畫版本相同，且訪談成員包括本府科長級主管人員。		
報告 P. 22 訪談題綱之第 7 點「擔任基層」文字，請修正為「擔任基層人員」。	擔任基層	P22	擔任 <u>基層人員</u>	P23	已修正
針對 P. 24 所列 103 年科長級職能部分，請補充說明其來源。		P24	103 年公訓處所運用之職能係經問卷調查、BEI 等整理歸納，並於 104 年起結合以進行相關評鑑活動時。後因考量職能及關鍵行為等評量項目或工具的規劃設計應更為周妥縝密，爰有本次之研究計畫以檢視確認職能及提升精確性。	P25	已納入報告
報告 P. 43 之中、長期建議部分，請具體建議是類職務培訓未來可再採行其他之評鑑技法有那些，以供本府未來參酌。		P43	是類職務培訓未來適合採用之評鑑技法建議增為模擬面談(IS)演練。	P44	已納入報告
11. 附錄一與附錄二有關封面及標題之「記錄」文字請修正為「紀錄」。	<u>記錄</u>	P44~51	<u>紀錄</u>	P46~53	已修正

臺北市政府研究發展考核委員會 石約聘企劃師敬梅

委託研究名稱		科長級主管儲備人才評鑑研究			
提議單位人員及意見內容	報告初稿原內容	頁次	報告修正後內容	頁次	備註
期末報告 P. 38 有關第二項之協助事項，雖因時程關係，仍希望於相關活動後補充至期末報告，並結合前端題本/手冊擬訂，提供施行後之發現及參採建議。		P38	配合研究計畫時程，總結報告將於 12 月上旬提報出，而相關活動安排後之辦理意見將視實際執行狀況酌量提供，作為後續公訓處設計培訓計畫之參考。	P39	將酌情納入報告
報告 P. 39 研究發現有 3 項職能未納入計畫內，人群關係與部屬培力可對應到領導能力是可理解的，但政策規劃能力在政策執行過程中屬重要環節，儘管未能納入，仍建議是否可自深度訪談中凝聚討論發現補充說明。		P39	有關政策規劃能力，於期中研究過程時經過多次研議商討，業經期中報告審查會議結論決議暫不納入本次研究計畫內，爾後該能力將經由課程規劃安排以茲強化。	P40	無修正
報告 P. 43 有關中、長期建議提及依題本使用時間及頻率做題本檢討修正，是否也可提供建議使用之頻次上限等資訊，俾利後續行政機關運用參考。		P43	題本修正是否修正與時間或使用頻率無直接相關性，而與題本內容之成熟度有關。原則為題本使用約 10 次左右即可視情況進行調整修正，且題本本身並無所謂的標準答案，主要是由觀察其行為來判斷職能。	P44	無修正
臺北市政府公務人員訓練處 林副處長芳如					
因研究計畫須上網公開，參考書目部分請依標準格式補充附加在附錄中。		-	已補充在附錄	-	已修正
有關網路電子問卷僅		-	在期末報告第 26 頁之表 7	P28	無修正

委託研究名稱		科長級主管儲備人才評鑑研究			
提議單位人員及意見內容	報告初稿原內容	頁次	報告修正後內容	頁次	備註
附截圖，圖像並不清晰，無法完整看到問卷架構與題項，建議可將完整問卷內容納入附錄中。			篇幅中已陳列問卷題目及對應之相關職能。		
附錄九、評鑑施測題本籃中演練之評審員報告表中，對於團隊合作的英文縮寫不一致，在上方資料內容為 TM，而在標準範例欄位中則為 TW，應為誤繕，請修正。		-	已修正籃中演練之評審員報告表二. 團隊合作的英文縮寫修正為 TW。	-	已修正
評審員報告表中，“標準”範例改為“參考”範例是否較妥當。		-	已修正為「處理範例」	-	已修正
評審員報告表中，各職能之評分分數為 1~5，且皆為正項，可有負項，另針對填表可否有進一步說明。		-	1. 各職能之評分欄位中所標示之 1~5 並非評分，而是各職能之關鍵行為編號，每一職能皆有 5 項關鍵行為。 2. 有關建議評審員報告表針對填表再做說明部分，未來會在進行評審員訓練時加強培訓其觀察能力及填表技巧。	-	無修正
附錄九評鑑施測題本團體討論的部分，希望未來正式進行後能提供受評者回饋意見，即提供量化資料，並提供		-	在所有演練實際完成後，將會製作綜合報告表，該表內容除呈現量化資料外，並有質化的評論，且非單一逐項回饋而是綜整性	-	無修正

委託研究名稱		科長級主管儲備人才評鑑研究			
提議單位人員及意見內容	報告初稿原內容	頁次	報告修正後內容	頁次	備註
具質化之觀察建議。例如於評審員報告表三，除呈現分數外，能再增加綜合評語部分。			的，另會提供改善建議，以利爾後相關評鑑活動之進行。		

註：依據委員意見，期末報告的對照修改情形包含：已修正、無修正、相關文件內容已修正、已納入報告及將酌情納入報告等不同狀態，分別標示於備註欄中。

附錄七

訪談記錄

訪談記錄 A

Q:工作職掌

A:目前是運輸資訊科，主要負責智慧運輸系統的整合分析，台北好行 APP 建置彙整與發布，包含公車，捷運，停車等智慧運輸訊息發布

Q:包含資料統整和系統開發?

A:包含系統的維護和開發，改善，APP 資料收集彙整重整.例如:旅程規劃，包含不同運具做統整，再提供給民眾使用. 這是工作的一部份

Q:這系統是何時上線與規劃?

A:98 年開始，有一陣子了，是歷任科長規劃的，不斷在精進，另外，還有台北市智慧型運輸的業務部份，公車候車亭和交通工程，號誌，會有所屬機關去執行，因為是一級機關，會做一些長遠的策略性規劃.本科負責智慧型運輸的策略規劃，再交所屬機去執行，當然在規劃時會請教所屬機關的意見，做為規劃時的參考.後續會做運輸資料分析，就是大數據分析，交通單位很多數據，希望將這些資料收集歸納，找出一些脈絡，做為後續交通規劃的方向和依據，所有會有智慧運輸和資料分析.第三部份資訊安全，負責電腦設備，伺服器，系統開發(APP)，局內的網頁或局內為推動業務所開發的系統的資安與維護.

Q 台北好行的 APP 包含的範圍?

A 就是大台北地區，包含北市，新北市，其實還可連結到公路客運，台北好行是提供一個管道，可以連結到相關網頁，台北好行定位是在入口網站，除了北市公車，還有交控中心的資料如路況，還有 UBIKE 資料是直接提供之外，有些資料是直接轉接出去，例如捷運，捷運有自己的 APP，我們是提供連結，因為捷運已經有開發了，就不重復開發，僅提管道介面，

Q 不管資料收集或大數據資訊，來源

A 來自公車候車亭或交控中心去彙整資料，比對，找出趨勢，例如平日假日，尖峰時段，未來車流和公共運輸做比對，平日或假日，找出脈絡

Q 現行科內工作

A 目前開發系統，資料分析讓業務單位去做使用，聚焦在系統開發，分析的部份只做低階的分析，更深入的部份交給業務單位，只單純做趨勢，透過趨勢可看出一些資訊，開放業務單位權限去搜尋

Q 提供的頻率

A 看資料來源，如捷運公司一個月給一次資料，

Q 三大工作項目的比重大致如何

A 各 1/3，

Q 部屬的帶領管理

A 事的部份，依權責，有些例行性，管理的部份，依不同案子和事情，事情較單純由基層或承辦人自行決定，若有跨單位或較複雜或政策的部份，由科長主導，原則上思考過後，請同仁提出看法，再做最後的決定.避免同仁想太多或浪費時間，原則上同仁還是要花時間思考，不要太久，回報，再由科長做決定，不然都由同仁思考呈報，到科長這邊如果推翻，太浪費時間.例行性，方向不會改變，就由同仁一步步呈核上來，科長可能只是小改.

Q 同仁接到任務，會主動來找科長討論的流程

A 遇到緊急或比較大的案子，例如昨天接到開會通知，但是資料才剛拿到，這麼短時間如何處理，就科長直接指示以節省時間.事情因人而異，同仁程度能力不同，要求上也有不同，強的希望多做，以後高升，思維可以到主管的程度.若還不足的同仁，不會要求太高，造成彼此困擾，只要案子順利就好，不會刻意要求

Q 參與特殊專案

A 目前還未經手特殊專案，原則上都是一般性.以前交工處曾處理較大的案子，處理過公車專用道，忠孝東路專用道，還有敦化南路自行車道，影響職場生涯很大，輿論的反彈很大，交通措施會影響民眾，例如塞車，還有民意代表反對，這二個專案是很大的歷練，

也算挫折，推動政策要想更清楚，但是無論如何還是會有人有意見，好的意見接納，但有些意見無法達到如不塞車，但也只能儘量安撫，減低怒氣.公職生涯印象深刻

Q 在這些專案執行過程中，來自民意代表或民眾，主管或同僚之間有無壓力，而影響現有進度

A 會.工作進度會被隨時調整，來自輿論或民眾壓力，好的意見就改，立即做調整.也有時會被推翻(忠孝東路公車專用道)，可能市長更替，對主管或承辦人都有壓力.首長要面對民眾，還是要尊重首長的決定，內部或多或少有反彈

Q 專案執行過程中，跨單位協調如忠孝東路敦化南路

A 這部份對公務員來講也是一個要克服的部份，每個單位的組織風格不同，常會以自己的模式去溝通，對方也有對方，但要找出共通語言較容易取得共識，若要以自己的模式去要求對方，會有排斥抗拒.跨單位的衝突點會是在分工，事情要找誰做的問題，會有摩擦，做法會是退一步或提供協助，讓排斥減少，有助事情完成

Q 協調過程中，有無案例是各退一步

A 無法溝通就再往上層主管去做溝通，有時要看情況，退讓有助事情完成，但退讓無助益，就會請長官裁示，主要看事情

Q 棘手

A 人的問題比較麻煩，不管單位內或跨單位，人的問題比較多.跨單位要尊重，要對感受到尊重，如事先知會，讓對方有所準備，若涉及對方的議題，要在首長面前討論，大家立場不同，首長來裁決.某些單位這方面做得比較不到位，不知是行政經驗不足或資歷淺，尊重這方面做不好，要會做人.要讓別人覺得和你做事是很愉快的，這其實是希望對方幫你，所以對其他單位，都會事先打聲招呼，事先替對方想一下，他們可以怎麼做，像和所屬機關要資料，會先給對方看，幫對方寫先意見，先幫對方做些處理，也許不到 100 分，至少有 60 分，取得共識

Q 部屬反彈

A 以前在管理 40 多人的機關，人的問題更多，人員資深且年紀大，那時是科長，年紀都大一輪，他們會知道年輕主管的底限或能耐，有幾個人員會刻意挑起衝突，第一個個案要處理好，要是不處理好，其他人都在看。第一個處理有瑕疵，其他人就會有樣學樣，會造成後續管理問題。第一個案是抱怨工作太多想換工作，這時思考是否真的工作太多需要換工作，思考了 3 天才做回應，事先觀察過該員的工作狀況，回覆他無法照做，又用一些方法測試主管，但主管有底限，後用離職來當做要脅手段，後來就幫他離職單或退休單，所有同仁就同時知道主管底限，之後就無人會來測試。這次處理後，整個單位就穩定下來。後來會有人來抱怨工作多，請資訊單位開發一套系統來解決他們的問題，也許盡善盡美，但還是有幫助。那段時間較順利

Q 擔任科長時間

A 目前單位大約 9 個月，之前大約有 4 年，裁決所和停管處。管人比較複雜，目前還是會看書進修。裁決所是人的問題多，停管處是做事。停管處，人的問題是有些特殊想法的人，不是測試底限，想改變制度，這個議題太大，非權限範圍內所能及

Q 從擔任主管到現在，包括到目前這個單位，文化上有何差別，管理有什麼變化？因應環境

A 不同機關有不同做法，面對裁決所長輩，他們是希望事情都不要到自己身上。目前這個單位主要是給方向，思考策略和帶領走向，不同機關權限不同，裁決所是執行，目前是策略規劃，要想方向，收集趨勢，如電動車，物聯網，大數據分析。定義未來方向，管人管事部份比重就相對低

Q 目前這單位，聆聽其他單位的聲音

A 資訊開發統是要給業務單位使用，所以要了解他們的需求，流程，開發的系統才會符合他們的需求，會先了解他們的做法，思考如何幫他們簡化流程。以前很單純，發文請對方提需求。因為經歷過許多單位，所以比較了解他們的需求，現在會先思考想解決什麼問題，先整理出方向，再找業務單位來談，讓對方先看自己的想法，是否可協助，若有就

朝這方向，若無再調整.收集業務單位的流程，思考如何簡化或改變可能是找科長或基層主管

Q 以這種模式，這些科長或主管會覺得是比較合適

A 推動上比較順，幫他想，拋磚引玉，先丟出想法，可能會觸動他的想法，回饋更多東西，這樣下來，反而比較好

Q 主管和基層的差別

A 承辦人單純接受指示，有想法提給主管做參考，由主管做決定.不需要擔負責任.當主管要扛責任，責任差別大，決策權不同，這是很大差別，如何適應，要思考清楚，各個面向和應對方式.明明知道會被罵，要先想好論述去應對，預想對方的質疑，才能回應對方，會花較多時間在想論述.雖然有利有弊，弊的部份，別人是拿放大鏡在看，要先思考回應

Q 主管能力的培養

A 主要是練習，每次去開會，不管議題大或小，都會先想對方可能會提的問題，該如何回應. 上一階主管可能會如何思考一個案子. 跨單位溝通的時候，對方科長會提出什麼意見，會事先模擬，揣摩對方思考邏輯，也就知道如何回饋，對方可以接受.

Q 下屬對政策

A 推動好處，推動對個人歷練上 對市府方面，民眾認同， 從這些方面去說明，也許無法說服，另外，要提供協助降低反彈. 有時候因人而異，比如首長交辦，要接受要調整心態去面對.

Q 資深同仁

A 軟硬兼施.如裁決所.有獎勵機會，以承辦人為主，獎由下而上，罰由上而下，當所有人面前口頭獎勵，對當事人會有激勵

Q 帶領方式較有成就感或觀察別人有所啟發

A 有時管理是放手，有些人會希望主管不要管，自己會做好，主管微調就好，只講目標，就放手，偶爾關心進度，這與人特質有關，有興趣的事做很好.會看人調整.

訪談記錄 B

Q 主要工作內容，對外對內關係

A 目前財務管理科，負責市庫管理，公務機關的財務，稅入，對外投資，債務債券管理，市營事業等，主要服務各機關，如果有大額支付，也都要了解，各機關有經費需求，我們也要出具意見，政府就是量入為出，各機關的稅入由本科做彙整。目前對外投資有 10 家，這部份的股權管理彙整。債券的部份，因為有發行公債，市庫富邦銀行在做處理，因為公債的債息也會和市庫有往來。還有基金的資料處理。雖然是科級單位但服務的對象是全府。

Q 與各單位的財務室的關係

A 業務範圍很廣，都是各處室，是對全府。還有管理規費。

Q 人力的運用方面

A 去年 7 月有做些調整，原來有 17 位，目前有 14 位同仁，本來依業務分股，後來抽調支援別科，就改按局處(單位)分，目前有 10 承辦人。這樣的改變，一個單位的各項業務由同一個人負責，會比較清楚，就算換工作也只是換一個局處。還有專案。如果換局處較不會有影響

Q 這樣的變動，同仁的反應

A 科室主管是上下溝通的橋樑，那時先跟幹部溝通，讓他們先跟同仁溝通，定案之後，再一起開個會，告訴他們為什麼，如何配合，有那些改變，讓他們充份了解上面的想法和政策，比較不會反彈。本來局長要親自溝通，還是偏向科長來當橋樑，正確的傳達意思就可以了。

Q 當時處理都很順利正確

A 當然會評估能力，但公務人員較沒彈性，業務要推動只好做調配，人力支援。有關同仁的意見

Q 當下同仁的反應

A 同仁都很 OK.同仁在配合上都很好.

Q 同質性很高

A 各科業務有差異，但溝通很重要，當初工作調整有先問過幹部意見，抽問同仁，大家反應都好，所以就如此處理

Q 擔任科長的時間

A103 年 11 月到職，先前在秘書室，一直都在財政局只是不同單位

Q 與內部各科室的連繫

A 很頻繁，有時公文會互相會辦，尤其 4 科公產管理科最常往來

Q 執行的專案

A 案子很多，比較難處理的，如捷運債務的部份，要做清償.監察院一直在關注，所以捷運計畫核定之後有自償的部份，來自捷運的營收，還有聯開的收益.收入遲遲無法確定，所以自償就無法定案.新市長上任，第一個問題是公宅，要評估數量，有土地和資源的問題，因為也有自償.所以這問題也一直在處理當中，議會也很關心，公宅的預算要 900 億，但全市府預算才 1600 億，佔很大比例，所以不可能在一年內去做處理，要去了解他們的計畫，幫他們做財務規劃.當初市長上任，有很多計畫，西區門戶計畫，東區門戶計畫，很多計畫在開展，也都配合給財務意見給各單位做參考.市府大的案子都會參與到.

Q 參與的過程中，是否有財務能力無法處理的問題

A 有些首長會提出想法，但會依據本科財務的專業去提供評估，如住宅基金，副市長本來提議是否發行不動產的證券，但公共住宅的財源是民眾繳交的租金，租金收入有不確定性，如果沒有滿租，租金收就進不來，曾用設定地上權去證券化，現在公告地價調高，可能會有繳不起租金的情形，曾做過 10 年規劃快到期都很順利，要做不動產的證券化一定要在鎖定在利率的低點才有利，例如之前的 10 年規劃，當初鎖定的利率算是低點，但 10 年間利率是一直在往下調，這是評估不到的.目前利率的走向並沒往上的趨勢.只做

評估，沒有處理，不適宜。

Q 也是會有提供意見的同時，有和以往處理方式同

A 因為時期不同，我們會依目前的經濟情勢的判斷去提供意見，讓長官了解，長官擔心財源不足，後來也跟發展局建議，專業評估能力可能不足，後來也委外處理。請專業機構來做財務評估，其實與我們判斷差不多，但透過外部專業單位輔助，更有專業度和說服力。

Q 除了日常和專案，也有委外

A 委外是發展局在做，但我們會做建議和審視預期效益。府階層對我們信任度很高，

Q 信任感在什麼過程中建立

A 我們的建議和意見，會在事後得到驗證。信任的累積是從每件案子上面，每次出具的意見，各單位都很重視，也可以協助各單位業務順利推展。若遇到較複雜的，科內會先做討論，方向確定，同仁才好處理，意見也較成熟

Q 同仁年資

A 很年輕，每年都有進高考人員進來。表現都還不錯。有些有在別的單位歷練過。

Q 有新進同仁進來，如何建立團隊默契

A 股長會帶，資深同仁也會協助照顧新人。職務代理的部份也很好

Q 擔任基層主管

A 在秘書室 10 是非主管，主要是稅務，金融、財產的部份沒有接觸到，是局內的重點。擔任主管，常在開會，本科業務層面廣，曾擔任預算審查委員，是包含各單位的預算，全部都要看，就會了解各局處的情形，視野就會不同。與同仁溝通管很順暢，難處理的工作，信任同仁，關心同仁，不要給壓力，

Q 預期在一，二年內科內工作會不會有調整

A 目前不會有太大的調整，各局處複雜的案子也處理的差不多了。但市長訂很大的指標，

各地方政府的財政考核有拿到名次，市長期許我們都拿到第一.只有債務第二，希望明年可第一.

Q 財務運作都很穩定

A 市長上任後有些政策要推行，財務資源的分配需要有些建議，方向底定，變動性就不會太高.每年評估之後，都會做些滾動式的修正，首長更換，想法做法不同，資源的分配就要調整.各單位大的政策都已就位，目前副市長在推都更，我們也會做相關的配合，都更基金的運用.會配合各單位的業務做建議.

Q 財務專業能力的部份，同仁都可以獨當一面

A 同仁都不錯，會讓股長，同仁去參加外部會議，讓他們學習才能成長，但有時候，階級不夠鎮不住，但是不複雜的會議請他們參加，去學習.

Q 科中最大的挑戰

A 局長常有新想法，像 apple pay ，我們資訊平台，規費，手續費，偏向資訊支付，市長希望府內是沒有貨幣交易，有點難.公務單位腳步慢，這是跨單位的

Q 電子支付，財政不是主導的角色

A 是資訊局在開發，但也有業者.中央配合的部份.有些做法雖然與本科業務不相關，但我們是服務各機關，很多做法可能更方向，是一種趨勢，但公務機關就比較慢

Q 後續如果要推動這項業務，會如何做處理

A 同仁會去找資訊，收集起來，再來研議可行方式，是否要經費，系統，都必須考慮，我們常會接到類似的案子，就去研究討論.不是單純是市庫管好，好像各局處的事情都要參與.也都盡量協助解決.像都更，有商業銀行提出不動產放款，商業銀行受限於 30%，銀行法 72 條有限制，希望可以修法，解除限制，我們就必須跟金管會溝通，後來他們直接跟行政院院長反應這問題，之後會在都更條例修正，用特別法放寬，金管會也認為不適合在銀行法中做修正.雖然不在權責範圍內，但還是要去做溝通

訪談記錄 C

Q 工作職掌

A 負責選務工作，里鄰長的福利，區與里民活動中心管理，還有參與式預算，是目前台北市在推動的

Q 對外部，村里的連繫也是業務範圍，需要常常做溝通

A 有里鄰長的福利，權益，定位等。目前有 12 個區公所，456 位里長，有層級分工，區有課長會處理，區公所比較屬於執行面。科內主要是做政策規劃，

Q 日常工作中，有無比較有成就感的項目

A 因為面對的都是民選的里長，如何做到符合需求，及府方立場，算不上有成就感，此外，除了選務工作固定 4 年一次，其他無法區分每日，每月，都是日常工作，持續進行的。

Q 有無執行的專案計畫，非日常項目，如參與式預算

A 參與式預算是專案，是目前正在推動的，從 104 年下半年開始，還在執行中。台北市是第一個推動的城市，也是公部門共同推動。其他縣市是以標案方式處理，例如委託給學校。我們是制度化推動，建立標準化程序，外聘委員來指導討論，

Q 執行過程中比較成功或要加強的部份有那些

A 這部份是滾動式，持續在修正，按國內學者看法，參與式預算沒有制式的 SOP，是因地制宜，只能說沒最好只有更好，持續不斷的執行，遇到困難就修正，

Q 效益如何評估

A 視市民看法而定。參與式預算是允許市民針對政府的預算有直接探討的機會，以往都是由公部門決定執行，但參與式預算是允許市民來參與討論，讓資源的分配比較符合市民的期待，效益就由市民來認定，並無評估機制，公開透明，讓民眾了解預算如何執行。較具規模的案子，如快速道路，民眾可能沒有能力，因為要透過專業規劃，環境影響評估，

民眾只能針對生活週遭，息息相關的部份提出來探討，比較沒有辦法參與到重大政策，如翡翠水庫，民眾根本無法提這種案子。參與式預算不是提出想法而已，還要寫構想書並提出，透過住民大會，針對構想書，請相關機關來參與討論，把構想轉化成具體可行的計畫，再請專家學者一起審議，修正到具體可行。

Q 現在是否有成功的案例

A 有。例如公園的改造，一般都是公園處直接做，可透過民眾的意見，建設成有特色的，公園合適的植物栽種，就請專家來討論，什麼季節適合種那一種花，讓民眾來參與，大概是這一類的。重大的公共建設，可能連公務員都沒辦法，更何況是一般市民。其實不在案子大小，主要是讓民眾參與，

Q 會有跨局處，需要協調的嗎

A 涉及多個機關，會選定主辦機關協助完成。民政局只是提供這個平台，把案子從無到有，後續交由相關機關去進行，研考會會列管進度。所以北市府在 104 年就有一個公共參與委員會。

Q 以民政局的角，是要讓市民多參與規劃，還有沒有其他專案

A 專案大概只有參與式預算。其他的像選務工作，4 年一次，市長，里長選舉等。總統，立委是中選會，就配合選務工作。本身一直都有參與選務工作，只是職位不同。真正擔任選務的主要工作是在民政體系，

Q 擔任主要工作期間，有無讓這工作有效率完成的關鍵

A 因為是與民眾接觸，用效率定位較不恰當。若工作按民政局的意思做，里長，民眾不見得會同意，按民眾意思有可能會觸犯法令。應該是說，在法令的架構下，透過構協調來完成民眾的需求。有些民眾的出發點只在於本身為何沒有，不管為什麼不可以，就會一再陳情，現在民主多元，民眾民主意識高，台北市尤其是如此。1999 是列管的，事後是要追蹤。

Q 以科長目前來講，比較頻繁往來，或合作比較多的單位

A 最常互動的是區公所，區公所是直接任命督導，在組織編制是屬一級機關，但受民政局的指揮監督，區公所是屬執行層面，法令的訂定和說明，若無法說明清楚就會請民政局處理。區公所的預算編列是獨立的，也要送議會審查。其他單位或多或少都有接觸，例如要透過里長研習來宣達事項，就會和民政局接觸。戶政事務所是唯一隸屬民政局。

Q 也有戶政調查，如人口普查。

A 非本科業務

Q 里鄰長的研習規劃

A 每年舉辦，課程會安排有需求的機關來上課，先調查各機關有無需要透過研習來宣達的事項，原來每個區一年一次，只是因為人數不一，場次有差別，去年 12 區辦 28 場，課程讓各區因地制宜，同一課程，各區輪流上。包含的課程有，法律諮詢宣達，心理衛生的課...各機關會列出優先課題，請公所民政課統一做初步規劃並完成。

Q 非主管職與主管職有何差別

A 同仁是機關的財產，唯有共同合作，才會有產出，同仁是最辛苦的。基層同仁只要做好自己的工作，主管就擔心績效，同仁的領導管理，要把人放到對的位置。準備好了再當主管。不然很辛苦。私部門也一樣，都會有壓力，公部門的績效來自於是否符合民眾或民意代表的期待，

Q 推動任務或專案時，同仁反彈

A 不配合的話，要先了解他的想法，是否最近有發生什麼事，合理的會幫，不然會反應在績效上，公務員有約束力的就是休假，福利和考績。不願配合的話就交付一些例行性工作，有些就選擇離開。每個職位都有不同的甘苦。

Q 剛有提到資深同仁的必要的存在，那如何激勵，願意投入工作

A 要擅用個人能力，不能寫公文但很會說，那就分派需要溝通協調的工作，擅用個人能力，只要說明底限。像區公所要面對里長，里長是民選，有自己的資源，找民代來協調，那我們會在不違反角度下，盡量達到他們的需求。像參與式預算，民眾提出要蓋運動場，但他可能不了解，這用地的使用與屬性，有無法令的限制。科室主管主要在協調和人力運用，決定政策方向。主管只有二個功能，幫同仁解決和爭取福利。職位是一時的，朋友是永遠的。有些主管喜歡把事情複雜化，但同仁會辛苦。要以誠待人。

訪談記錄 D

Q 工作職掌

A 之前在中等教育科，接終身教育科大概一年多。去年 10 月來，與之前經驗沒相關，給自己期許 3 個月要了解核心業務，6 個月要掌握重點工作。這屬成人教育。接觸的有外部 NGO 團體，如果處理不好，NGO 團體會有不同的管道去反應。要面對和處理的問題就比較複雜。自己有調整做法和態度，應對上要有技巧。本科大部份是對外，有基金會，社區大學，補習班，社教機關，範圍很大。尤其補習班，屬於商業性質，若屬教育性質應有規範，如社大有收費標準，補習班主要是看市場機制。社教機關有自己的組織，自己管理，若有狀況，會去督導。大致用非正式管道溝通，line，這是比較即時的管理模式。

Q 日常用通訊軟體和傳統公文的落差

A 用到公文處理，可能就有責任上的問題，一般就要開會處理。用通訊軟體，事件發生當下，可以很快速的應變時間，馬上可以處理，不會延宕很久。有些知道時，早就內部開始處理了。社教機關有自己的媒體線，等到訊息到科內，也許早就處理好了。但有人會擔心，下班時間也在發號施令，同仁壓力很大，但是緊急時，晚上也要發出訊息，但只是告知，第二天上班時要先處理。本身若收到訊息大致不會再轉發給同仁，尤其是假日，除非緊急。同仁收到訊息只要讀就要好，知道要優先處理。

Q 使用通訊軟體還是與面對面溝通有差別

A 在手機上使用，因為簡單幾句，容易會有誤解。但用講的沒有留下記錄。有利有弊。文字欠缺表情，肢體語言，較不會誤會。

Q 外部單位也會透過通訊軟體

A 對外部單位會盡量謹慎，不參加，用電話，會議，才能留下記錄。外部單位太多了。會請他們過來先溝通，法令有彈性可裁量，只要不違法，會去美成。小型非正式會議很多，到大型會議時就會很快，溝通應該在會議前就要做好，先知道外部的期待，先做談判，衡量科內底限來協調，反而在大型會議上是做交流而非溝通或政策決定。這是目前運作模式。與外部團體的 leader 會有 line。平常就可先掌握資訊，彼此了解難處。剛接任時，有被誤

導，外部團體有管道可以上達 11 樓長官.但其實只是有熱忱和理念.現在在推行動辦公室，局長會到各區，這些團體就會跟，去反應問題.但這是正常的.在法的規範下可討論

Q 平常如何將理念傳達給同仁

A 常要思考，長官交辦的事情要如何處理，尤其敏感性的部份，民選長官考量民意，但不知道法規，行政機關應要去促成，這是要面臨的問題.終身教育科比較會被長官關心的部份是補習班.補習班管理，受到法規限制少，幼兒園比較多限制，但招收年齡是重疊的，長官認為是很大的問題，但法規就是如此規定，沒有限制不能招收幼兒階段的孩子，只好從管理面著手，以前用輔導的方式.所以有些幼兒園就想用補習班的方式比較簡單，一樣可以招收 2-6 歲的孩子，幼教團體就有異議.但有些地點是在地下室，就是用公安來要求.幼兒有逃生能力的問題，所以才要用高標準來要求.與同仁對處理方式有不同看法，就要說服同仁，說服不成就只好要求服從，因為這是與生命息息相關的事情，不容許出一次錯.現在建立 SOP，避免人制，訂立輔導，罰則，就不會用個人主觀的判斷來處理事情.同仁其實都很認真.最近因為樂齡學習，老人供餐的問題被重視，本科也跟著受到較多關注.同仁壓力就有點大.鼓勵同仁要自我突破，創造自己的價值.尤其在樂齡部份.

Q 規劃性的工作有案例?

A 今年計畫要做老人教育白皮書，一系列教育.樂齡學堂，是以 55 歲以上.目前會利用學校餘裕空間，一週安排一次，手作課，茶道等課程，還有如何和年青人相處，也有和大專院校合作.今年有 30 多所學校開辦樂齡學堂.也算是社會福利.

Q 如何做到跨單位溝通

A 學校餘裕空間很多單位都很需要，社大是委託辦理，也要幫他們找空間.但本科處理方式是送出計畫，就視學校申請的狀況，通常學校都很主動.本來今 KPI 是要有 29 所，但目前已達到 30 多所.但要學校依現有人力來處理，學校還滿願意配合的.以這樣方式來落實政策.社大部份有，社大學員多，要有更多空間，希望有更好的地點，但是地點實在有限，他們就會去找一些管道反應問題，這部份就要做溝通.希望社大和學校能合作.去年就改變社大合作模式，通常學校不希望白天開課，有校園安全的問題，就有花時間去處理，白天開課就控制在一定數量，以戶外課程為主，後來建立 SOP.

Q 科長能力-政策說明，領導，溝通，規劃，決斷，還有其他項目嗎

A 還有堅持和意志力.請益過後，確定是對的，就會去執行.解決事情要靠恒心.以此解決很多陳年案子.面對問題，解決問題，不怕問題，才能安心.能力有限要尋求協助.

訪談記錄 E

Q 目前工作內容分享

A 勞動基準科是勞動局的核心業務，第一線的為民服務，與事業單位的裁罰宣導，還有勞動檢查，共有 80 幾位同仁，檢查組在萬華，行政組在市府內，行政組有二個股一個組，檢查組有近 40 同仁，

Q 那邊也是正式聘任?

A 有檢查員是從勞檢處借調，其他是約聘人員

Q 兩個辦公區域都是科長管轄?

A 是直接指揮督導

Q 分工上，以現行工作和身份別的差異，在指揮監督有何差別

A 這邊有股長是正式主管職，那邊沒有，還是有人會負責帶領，只是沒有主管加給，他們是支援的，有時間性，管理上就有困難性，無法在職涯上給予協助，都是附屬單位支援，必須再回到原來的單位

Q 現行勞動檢查受到民眾關切，現行的工作和以往有何差別

A 業務性質就是在執行公權力，有法令專業，處理申訴與回覆。民眾和雇主都會注意自身權益，有異議會採行政救濟，行政訴訟的公文量很大，

Q 科長在帶領上，有成就感的部份

A 如何在 80 幾人中找到合適的人選來擔任不同的工作是要考量的，每個人能力不同，即使考試進來，專長都不同，要做合適的分配。80 多人中只有 10 多位是正式同仁，要一視同仁，但是每個人所受的訓練和專業，能不能有所發揮，這是一種困難，也是一種挑戰。新進同在專業上不輸主管，但欠缺實務經驗，如何讓他在學習後能夠轉化也是一種挑戰。

Q 科長可否分享復興航空的案例

A 復興航空的強制協商是一種行政程序，最特殊的是人數眾多，近 1700 位員工，先合併後解散下市，解散條件不像一般股份公司單純，必須經過臨時股東大會選出清算人，清算人再呈報法院，取得法定代理人的權限，子公司之前也曾強制協商，那次順利解決，因為規模小，只有 400 多位，成立時間不久，員工年資和訴求都比較好談。此次調解了 8 次，全程花費了很多人力物力，還有溝通協調，公司雖然有提撥信託基金，看起來好像很正向，但對於勞工提出的訴求是不予採納，在協商的過程中，方案的擬定，沙盤推演，都花了很心思，還去研究民法，航空法，債權的優先順序，債權的種類，都要釐清，所牽涉的金額非常大，約要 2.4 億才能解決，最後協商結果差強人意，這中間職業工會介入，抗爭，甚至對國產集團，中保集團的干擾，工會運動在協商過程中看起來團結，但實際上看不到施力點，抗爭行動越來越激烈，社會上從支持到冷淡，時間和動員力量都是因素。這案例是少數。由此次事件，大量解僱保護法還有進步空間。像勞動基準法修法，變動最大的就是最近這一次，衝擊好像不大，但實際上並不是我們所想像的，這是社會進步的一面。

Q 在提到的案例中，對外連繫或跨部會時印象深刻的部份

A 因為涉及到金管會，交通部民用航空局。債權銀行，證交所都有溝通往來，可看出以往公務機關都是訓練專才，很少有通才，但在勞工行政領域，目前錄取的人都分發到勞保局，是屬社會保險，是非常不同。有些地方政府，勞工業務是放在社會局下。目前面對的面向越來越多，培育上有困難，有些人只負責一種業務就升到科長，歷練少，做中學很重要。公務人員訓練較重學科少實作。中階主管班的課程對實際操作比較有幫助。當時選定研究主題特別挑選不是業務範圍內，當時主題是觀光巴士，會有跨縣市的交通上的溝通。

Q 從中階主管訓練回到工作現場，在執行業務上有何對應例子

A 協助其他單位做核銷憑單的系統，當時是以使用者的立場去看，與本身系統分析的經驗有關係助有幫助。跨域治理比較困難，公訓中心可以往市政管理的方向發展。日常會鼓勵同仁站在上一階主管的角度看事情才會成長。

Q 如何用局長的角度看事情，是平常觀察局長的能力面向

A 要了解主管的風格，時間久了就會觀察到，局長平常思考的角度。

Q 科長要對法令和業界熟悉，才有辦法做到服務滿意，就復興航空的例子，對業界的了解，是以什麼方式

A 現在對資訊取得方便，要了解產業生態容易。在客戶滿意部份，較在意的是不滿意，降低不滿意就好。本單位被投訴多，不如建立服務水平，提供專業建議，持平而論不偏袒勞資方。復航的案子，曾與工會溝通，所爭取的條件只會越來越差，要評估是否要堅持，尊重其選擇，何時接受方案，工會要評估。談判只會越談越少。後來建議其設定停損點，行政機關會盡力協助。

Q 科長對敏感度的培養很重要

A 收集工會反應，公司聲明，透過集思廣益，沙盤推演如何操作引導，資訊收集就很重要，公務員對於情資收集和敏感度訓練不足，一個事情涉及層面有多廣，與平時涉獵有關係。像此次勞基法修法，變成調整物價的理由，社會因此產生變化。造成差異化，像台鐵，醫院，都有服務差異化的做法。

Q 面對外部的機會很少，資訊傳達部份佔目前工作比重

A 這種機會常常有，通常不針對個案，而做較通盤性的回答，非業務範圍內的請其去相關單位詢問。

Q 在傳達事項，印象深刻

A 復航的案子，因為社會關注，媒體，主要關注負責人的背景，那時接受訪問要特別留意，因為受訪就代表官方，要保守，模稜兩可。主管機關是依法行政，主要是呼籲，要站在中間，要尊重雙方，不是法官。依法行政是應該要做，法令規定不能做就不能做。一例一休給予4個月宣導期，後來中央給二季的輔導期

Q 法令要有一段宣導期

A 不教而殺謂之虐.一開始就開記者會，立下可執行的原則，以輔導為優先.反而中央延長輔導期.

Q 事業單位可以接受?

A 辦宣導會，1月開始辦，每場大概有200人，有些場次取向不同，有法令見解的課.大家對法令解讀不一樣，提出很假設性的問題，慢慢澄清之後，問題就少了.38條的操作，特別休假的操作，當初台鐵應該是要操作特別休假，但後來是國定假日，其實是很聰明，國定假日不用請假，是依法休假.透過請假程序，就會有准駁的問題.

Q 面對法令實施，必要回應也要做

A 在法令不明確，主管在沒有確切的法令依據或可援引的行政判例，向其解釋目前的法令解讀，像特別休假沒有實際判例，最近行政訴訟和行政訴願有些案子，法官認為勞動法要建置在平等上，雇主負擔法定的權利義務，那勞工是不是也相對要有責任遵守公司規定.加班費的問題，公司有加班規定，但不申請就沒有，行政法院也如此認定，無法舉證加班是在執行公務.因此，在勞動檢查時，要同仁去參考律師公會的辦案手冊的檢核表.所以勞檢才有把握抓到無法推翻的事證，本科是採檢查，裁處分離，避免先入為主.訴訟案件多，訓練同仁採檢查，裁罰交叉訓練，裁罰可看不同的檢查報告，當證據不足，就無從裁罰，再回去檢查員就知道要如何做.一年檢查9400場，大概有4000多件會回到局裡，又有1/3會被裁處，大概1800多件，大概1/10會進入訴訟，這只是裁罰，不包括調解.調解有4000多件.

Q 橫向連繫，業務往來的部份

A 要有敏感度，要判斷是要和別人合作，或有問題是隱藏在其他科室，一般同仁可能無判斷，主管就要協助.科室主管間還是有本位主義，有從先從多原則.專案合作少.同質性高難跳脫思維.

Q 再次檢討的話，如何突破

A 經驗累積夠，有資源，資訊篩選

Q 在特殊專案分享

A 勞資爭議處理的滿意度高低，不一定與調解結果成正比。也曾調解成功雙方滿意，但仍被投訴。KPI 是管制，要落實在數字管理有困難。例如用覆蓋率，台北市有 16 萬家事業單位，每年一萬家，那要 16 年才能檢查完，KPI 就可以訂在百分之 3 或 5，即為目標值。調解只要做到不要不滿意。KPI 慎搭配策略地圖去訂定。

Q 在相互機關往來方面

A 勞動部是法令上的溝通，職安署是勞動檢查實務上，檢查處是附屬機關，各縣市政府就是業務交流，

Q 交流過程有任何困難

A 主要在人，與中央相對應的有勞動條件司，勞資關係司，很多是舊識，溝通上較 OK。職安署有直接督導權，目前有 52 人是職安署調派過來，溝通好。自行建立群組，跨縣市，跨單位的，檢查單位，法務單位都有，溝通較快。line 上處理會比較快。用非正式管道處理快且多。

Q 政策部份

A 對同仁業務上要求，質和量，統計資料都是有用資訊，同仁常認為不重要。例如統計來客數，詢問問題，時間，可以從數字中找問題點，有數據才知道是現象還是問題

Q 資深同仁

A 沒有資深同仁，倒是工作輪調，才會發現視為正常當中的問題，科內最資深是 3 年

訪談記錄 F

Q 這是針對科長未來儲備計劃，目前是收集現任科長及科長以上做訪談，要麻煩處長回憶當初擔任科長時相關的經驗

A 其實我們是局內處，與外面的處級不同，我們等同是科長，衛生局分為 5 處 7 室，像我們醫務處就有 100 多人等同二級機關，但對衛生局來說每個處都很大，人很多，我的處算小的，很多處都不比外面的處小，但我們其實只算科長而已，職等是科長

Q 目前工作內容是..

A 以衛生局來講，我是企劃處，分為管制考核股，綜合計畫股，研究發展股與國際合作股，綜合計畫股管理的是市立醫院，有 7 個院區，1 個防治中心，還有公辦民營的萬芳醫院，市立關渡醫院，還有一個委託營運的北投觀光醫療。我們的處不大，但管的範圍很大，聯合醫院就有 6500 多人，整個衛生局 7400 多人，衛生局本身有 550 人，12 區家扶中心大約 330 左右，以企劃處管制考核來說，是考核了衛生局局本部，聯合醫院和 12 區，所以是對上對下對內對外，算是帶動機器的齒輪，所以有管考，包含有議會工作，人民陳情案，所有會議的列管，為民服務，公文，這大概是我們管考的業務。綜合計畫股是所有聯合醫院的行政督導管理，委託經營的監督管理，還有一個觀光醫療，當初是希望做為整個台灣的火車頭，讓醫療技術，高階健檢能行銷到國外，希望很多外國朋友可以來，所以有觀光醫療的中心，屬外包。研究發展包含衛生局聯合醫院 12 區的研究發展，還有新聞聯絡，輿情回應，施政計劃，策略地圖，平衡計分卡等等，這大概都在研發股。國際合作股是包含與各國的國際交流，雙語環境的建立，雙城論壇，優秀人員出國培育計畫等等。我的業務大致可以分為這四個部份。

Q 處長當初的歷練也是在處內這 4 個股？

A 歷練來說，應該說是從基層上來的。本身以前是醫護人員，以前在醫院臨床經驗大概是 7 年，在台大醫院，各科病房，ICU，之後才跳到外面的單位-老吾老基金會，創始期擔任北區執秘，和目前台中市副市長算是開國元老，要寫企劃書去募款，研究所畢業又回到公職體系，回來之前有短暫的時間在慈濟擔任講師，然後才又回到這裡。回來之後在醫護處待過，有 4 年時間在台北市，後來到新北市，因為那邊的醫療環境不一樣，資源分

佈不均，以往大概是做緊急醫療比較多，北城婦幼打錯針，SARS，大概都是救護股在處理。後來到新北，金山，萬里那一帶，緊急和早療醫療資源缺乏，如何規劃，在新北是負責這個部份。回到台北市是在大安健康中心當秘書，後來回來這裡當副處長，也在企劃處，2年半之後升處長。從臨床，醫政到救護，健康管理科等等是屬第一線，之後回到局裡，是比較規劃面的。因為以往的這些過程，就會比較了解公部門的行政作為，規劃時思考的層面會比較廣。大致如此。算是公務人員的養成。

Q 因為這些養成，所以才能處理目前這麼龐大的營運的機器

A 還是需要團隊，因為需要底下的人員一起配合，無法單打獨鬥，事情太多了

Q 請教處長在現行工作中，帶領過的專案，或是日常工作的經驗來跟我們分享

A 以目前來講，北投觀光醫療是一個滿大的挑戰，從興建到委託經營，包含有爭議和外界的質疑，除了興建之外，如何委託管理，在國內是沒過往的經驗可以參考，有很多疑難雜症，包含履約爭議，後續議會的質詢，調整權利金租金等等，這個問題不只我們在考量，包含局長都花了很多時間去斡旋討論，這是多方角力，很難處的一件事，這個大專案很辛苦。還有像萬芳醫院在 103 年契約到期要重新招標，量體 44 億的一個大型醫院，要怎麼讓醫院的營運不中斷，一旦中斷就會有病患疏散，醫護人員的安置等問題，那個壓力很大。如何如期招標，醫療品質不能低於以前，那個作業期間大概要 2 年，算是很大的專案，大概 9-10 年才會遇到一次，並不是每個人都有機會遇到。今年又處理關渡，這 2 個案子時間很接近，別人可能都遇不到，但我就二個都碰到了。遇到大型招標，心中要很有定見，所有過程要合於法，10 年內要經得起檢視，還要很公正，這個過程會有很多的庶務，訴訟，工程，在二級機關，經費不充裕情況下，像大安的建物是 5 個單位，如何在同一年 5 個單位的預算一起通過，是登天還難，但建物磁磚掉落，又是屬於門診，會有小朋友接種疫苗，旁邊是幼兒園，圖書館，那時巧婦難為無米之炊，那時與內政部營建署申請了專案，要了經費，那一年把內裝和外牆都做完，過程中又因廠商估算錯誤，面積少算，又要追加預算，因低價搶標，施工不好，拆除重做，順利完工，感覺很有成就感，對醫護人員來說算是很特殊的經驗。大安是 1500 萬的工程，而北觀是 8 億。遇到問題去面對，為了案子順利，還去考採購證照，公共安全的相關證照也補足了，就地可用上。經過一件，就學到那件事的完整性。事件從小變大，原理原則是一樣的。

Q 承擔的風險隨著金額的提高，壓力就大很多

A 真的大很多，牽涉的人和面都大很多。像北城婦幼和 sars，全省調派救護車，那些經驗很寶貴，有成就感。那是一個 teamwork，要一起做，4 個人要負責，還要值班。

Q 在這個應變過程中，像是要第一時間趕到，如何提供外界的資訊或是我們要了解到的資訊

A 遇到事情要往上通報，像局長可能是救護指揮官，會直接到現場，大量傷病救護啟動機制現有 SOP。以前遇事，大約半小時，主管都會到達現場，承辦人員就要提供第一手訊息給長官。以前新北市當股長，化工廠毒氣外洩，下風民眾不適，那時與工研院有毒化應變指揮中心，會到現場偵測，分辨毒物與濃度，偵測完，要回報是那一種毒品，對人體的危害，第一時間要提供給長官。還要聯絡毒化災的醫院，像署立台北醫院。還有棉蘭亞期的海嘯，第一時間派救難隊，安排交通等等應變能力，每件事壓力都很大。

Q 處長經歷過以往的磨練，以及能力的提升，目前回歸到管理職，帶領的部屬未必有像處長的經歷，讓如何去分配工作

A 處內人員不多，這裡提到基層和主管的差別，會因為掌管的人事物會因為層級而往上提，像家扶中心就比較單純，與內外部單位及同仁共同完成一件事，只限大安區，範圍小。企劃處廣度和複雜度都大，壓力大，但是學習和壓力成正比。一線單位單純，目前要做整體規劃，例如要針對市立醫院做督導管理，希望他們的效益是什麼，期待服務市民到什麼程度，這是寫標案要考量的，這是要有很多資料輔助，所以在廣度，深度，複雜度和壓力都不一樣，

Q 擬定的過程

A 我們團隊會討論，會讓同仁草擬，再找股長和承辦同仁一起討論，討論完會給專家，在之前會參考府方規定，再交給產官學的專家，監督委員會含蓋面向很廣，會讓這些專家檢視，提供意見，之後才會執行，政策研擬會顧及各面向。

Q 在擬定的過程中，有沒有印象深刻，有螺絲釘沒旋緊，而發生一些事必須再去處理

A 我們不是一言堂，受考評單位的意見也會納入，要顧及品質，所以要參考，例如萬芳醫院認為某些指標不合時宜，我們的做法是開會，採共識決，讓專家去提意見，當大家

都認為某些做法是對的，就去執行，不是單一方面的意見，大家都認為這樣是合理，就沒有理由不接受，所以比較棘手的問題就是召開會議，大家先溝通，找專家適時協助就無往不利.也可以用行政命令，但對方可能會不服氣，也很難去說服別人.但是該堅持還是要堅持，私下先找委員討論，是否可以退讓

Q 下屬對政策的反彈

A 首先要看工作的分工，是否分到對的權責單位，例如急診的醫療暴力，權責在醫護處，卻分到企劃處，那就不對.企劃處掌管預算，各單位要向市立醫院做補助要提計劃，由本處審核，但有些單位會認為，既然你們負責審核，那業務就應該你們來做，如果長官分配錯誤，我們就要去說明，不在其位不謀其政.很難釐清權責，我們來做也可以，就會先和同仁取得共識，若跨單位需要企劃處整合，當然就要做.但常會遇到同仁要求按比例，那一個單位多，最後如果長官決定企劃處做，就只好做，如果同仁反彈，處理方式就是找他們討論，動之以情，曉之以理，畢竟還是有考績權，不致於太過份.這個確實比較困難，但若實在沒辦法達成共識，就換股承辦.常發生這種三不管的工作，說服同仁，長官指派是一種榮幸，同仁不願接就換人做，大概就這樣解決.

Q 那會不會常是同一個人做

A 不會，也可以採輪值的方式.

Q 處長是不是也經常要讓同仁了解企劃處的任務

A 對，對的單位要做對的事，業務專業方面無法處理的，接回來也是真的無法處理，只會把事情搞砸，只能看長官如何判定

Q 資深同仁缺乏工作熱忱的激勵

A 因人而異，每個人情況不同，了解原因才能對症下藥，缺乏動機有能力，要以身做則，帶領他來做，考績好一點，缺乏動機沒能力，只能指派例行工作，讓股長做好管考.有動機有能力，就是培養股長的人才，放心讓他自由發揮，他會有想法.每個股都會安排這種人才，給他目標，讓他輪調，熟悉各股任務，這種人很快被挖走，所以都要事先培養.另外是有動機沒能力，容易做錯事，積極但品質不佳，鼓勵他去讀書，再進修.提升本身能

力。

Q 大型專案，例北觀，新的挑戰

A 在新北時期，在貢寮，緊急醫療網建立起來，那邊沒有醫院，通常只有衛生所，請中央現場視察，再爭取費用，劃分當地的責任區，取得中央同意，得到款項，引進醫生，在貢寮衛生所成立急重症的緊急救援的場所，目前還在運作。新北有一個專案，核一，核二廠，反核人士要求碘片發放到家戶，碘片要 30 分鐘內服用，到地方去協調，向原能會爭取費用，保存藥物真空盒尋找，規劃到完成 4 個月，對本身是很大的挑戰，很有成就感。全台沒有人做到過。

Q 這是一個教育的過程

A 對，還要做宣導單

Q 後續政策沒有延續，對處長有何影響

A 後面回到舊的做法，真正發生核能外洩，民眾不能出門，如何發放到民眾手上，這是記憶深刻的事

Q 衛生局的業務，整體看來，與應變，與時間賽跑的特質

A 人從出生到老，有各階段的照護，老了要有一些支持團體，各環節沒有切割線，與衛生局都有很大關聯。

Q 從衛生局的角度看健康管理，面臨的挑戰，企劃處如何因應

A 我們有策略地圖，有六大主軸，促進市民健康，精進防疫減毒，優化緊急救護，推廣貼心醫療，強化食品安全，完善長照安寧。企劃處掌握 34 億預算，與市立醫院連結，我們負責公衛計畫審核。這六大面向的行動計畫，除了預算，還有計畫的管考。

Q 這些任務與 3 年前相比，有無不同之處

A 以策略地圖或平衡計分卡來看，其實是管考的工具，以往也有績效評核，比較傳統方式，現任局長引進策略地圖之後，大家有共同語言。KPI 的指標，達成程度等都有共同語

言.去年成果發表，局長就會發獎金獎勵.

Q 這是衛生局單一做法

A 衛生局先做，市長覺得不錯，請局長協助其他單位推動，局長是很堅持勵行的.

Q 國際化的部份，是比較不同部份，尤其觀光醫療，有無獨特的部份可以分享

A 政策重心不同，99年那時，在醫療上可以加值，台灣也可以來做，所以成立觀光醫療，國內沒有相關經驗，權利金要如何收，租金要怎麼定，如何管理，是一種新的學習.有人覺得高檔醫療服務外國人，許多正反的想法，因時空轉換而異，與民意代表溝通，處理要中庸，不然容易有反彈，做事簡單，但人的應對不易，我們只是概括承受要去完成

Q 以此案例，有無與策略地圖做結合

A 這個沒有，這是比較獨立的，只是依過往經驗，依回饋可以分析，可為市府往後參考

Q 依此案，有無發展出可以做為後續參考的部份

A 很多，政策思考的面向等等，涉及層面很廣.

訪談記錄 G

科大致都是對外，室是對內

Q 工作任務

A 1999 轉進來的民眾的問題，主要對內.對外較少.科室都是局長的幕僚單位，科就是業務單位.只有警察局有設分局.對外才有分支機構.法規室不對內，可能市民有法律諮詢，但很少.會轉介.主要對同仁，法律問題，訴願或國賠.

Q 主任扮演的角色

A 主管審核，大家一起把事情處理好

Q 提供同仁的資源

A 同仁都有很有歷練，都有分局歷練過，做過派出所所長經驗都有.我們性質與其他局處差異較大，警察直接面對人民，有問題才會找警察.現在人民覺得服務是理所當然的

Q 化解衝突的能力是否可以讓其他單位參考

A 警察有公權力，必要可用，其他單位沒有強制力.對其他公務員的態度和警察不同.

Q 主任的工作內容，主要在那方面，如溝通協調

A 同仁有基本歷練和素食，工作上不會有問題，在基層也帶過人.員警有問題會來求教

Q 日常工作中，印象深刻的情形

A 幾乎沒有過大的問題.我們這裡內部溝通沒有問題，倒是流動性比較大.進來單位內主要都是接下來要當組長.大的案子，像太陽花運動，申請國賠很多，他們都有律師協助.群眾運動多.民眾單獨申請國賠的少.執勤的適法性的問題會來找我們，或有對外勞務契約，大致都是經常性的.法律上不能太多創新.反而派出所問題大，新任警察很多，上課後就要排班上線.以前是一輪二外宿，其他時間都在派出所，可以經驗傳承.現在下班就離開.現在派出所主管最難做，要帶 70 人以上的很多.世代交替，人才培育的問題很大，是制度的問題.

Q 主管如何激勵同仁

A 警察有次文化，有自己的文化，學長學弟制。警察，警官來源很多，沒有警察經驗也可當警官，就會產生問題。這些非正統系統出來的警察，會有一套訓練方式，幫助他們成長。

Q 有規劃性的項目，就是未來幾年內的計畫

A 很少有創新。有內部的案例，定期出刊，如何處理的方式，放在網站上給同仁參考。有爭議性的問題，會多方詢問。上面交辦比較多。法律上無法別出心裁。把目前的工作做好做確實。要務實。

Q 日常工作如何去行銷

A 自己的法律要很清楚，有問題會來找我們研究。比如和外面訂契約，有問題會會辦法規室。不太需要行銷。像群眾運動，法規室要參與。例如申請國賠，警察被告，都會主動來找我們討論。

Q 有外部單位的教育訓練

A 一年有一次。到單位去，考考法令，檢查業務，平常所做的是否正確，督導業務。行政組和督察組會經常來詢問，刑事組有刑大，刑大有司法組可處理。

Q 人員異動，如何讓新進人員上手

A 新進人員大都有基本歷練，很容易上手，看歷史資料就了解。新進人員很多都是在派出所歷練很久，幾乎沒有生手進來

Q 主任如何激勵，獎勵

A 同仁都帶過人，很有經驗。比較不需要。不會有太大問題，之前都認識，有熟悉度，彼此有互信。

Q 法令更動狀況

A 更動很多，法令上是被動的，但要做因應，這就要去宣導，改的狀況又如何處理，內

部依職掌要負責自己的.例，此次世大運，做了法令彙編，就要趕快做好，讓現場執行人員了解，人員才能視狀況因應處理.目前已經彙編好了.是以情境方式的來編製.

訪談記錄 H

Q 工作任務與職掌

A 非亞奧運動項目的運動長期規劃與發展，推動賽會的申辦，特定族群的運動發展，全民運動人口的提升與發展

Q 每日週月的主要工作單位

A 業務有分規律性和不規律性，規律性的部份，有的案子是以二年來看，有全民運動會，身障全國運動會，原住民的全國運動會，雖是二年一次，但籌備時間很長，從選拔開始，選用選手，再集訓，再參與比賽，選拔前要先組織一個選訓委員會，建立選拔規則，前置作業大概要一年。這三個運動會時間是錯開的，時間上是重疊的，有的運動會正在辦，同時也在準備下一個運動會。每年的部份有大型的活動，如龍舟賽，馬拉松。另外還有整年度的推展，如銀髮，婦女。另有申請案件，體育團體會來申請補助，如慢壘，太極拳，拔河，不論場地或經費都可協助。還有一些零星的比賽，如舞蹈。

Q 科有多位同仁

A 13 人，有二個股，一位專員。現在組織大概是這種規模

Q 特殊專案，如世大運

A 因為是體育局所以參與多，所以要擔很大的工作量。曾兼任世大運競賽處的副處長，後又改兼綜合行政處的副處長，因為經費的問題，所以聘任的人員都是剛畢業或體育相關科系的學生，缺乏行政經驗，所以要有人專職去帶領他們，所以有位股長去支援，原股長位置由專員代理。目前已經有同仁去協助，到時正式比賽，人力支援會更多。5 月開始就會開始密集的有測試賽。

Q 本身是學體育？

A 不是，體育局主要有分二部份，運動選手和一般行政。科內都不是體育選手。常常要進修比賽規則。

Q 擔任股長和科長有什麼不同

A 股長要留意每個人的工作項目和進度，管得比較細，工作分配的平衡度。以前單位，正式人員很少，大部份都是非編制內的，所以股長要兼主要承辦人。股長和專員都會兼任很多工作任務。科長規劃，股長轉化再教同仁執行。科長主要是大架構，思考如何規劃。有問題馬上討論。活動很多，例如龍舟賽要到社子島的屈原廟去進行點睛儀式，要遵從傳統。科內有比較特殊的狀況，同仁會在假日密集出勤，活動都在假日，要簽切結，假日改在平常日。正常比賽大概是 3-5 天，就都在外面，還有路跑活動。比賽大概都在白天正常時間，但路跑賽時間都很早，若主辦的活動，可能半夜就要在場。活動都在假日，所以同仁要出勤，也因此單身很多。

Q 這些事情由科長或股長規劃安排

A 持續性的活動，就由股長就可以。不管任何案子，交到科長時不會是空白的，股長會有初步的規劃，才能討論

Q 全部同仁聚在一起開會的頻率

A 以前一個星期或一個月會開一次，現在都盡量用 line，以節省同仁時間，做即時的事項宣達。現在會開會都是以專案性的為主，上次是原住民運動會的授旗活動，要全部出動，有工作分派的問題，下次可能是龍舟，也要全員支援。

Q 科內比較少有政策的推動，執行面多

A 透過活動去推廣，設計活動引導，讓人家了解。民間活動宣傳都很厲害。外面的活動，行銷佔了很大比例，公部門不太可能，利用公部門的管道，透過捷運燈箱，區公所跑馬燈。

Q 科長每天要解決的問題很多

A 活動上路前很多事情。包括要參加記者會。一年大概有 10 場以上，廠商會主持，但記者會時程，邀請的人員都要審查。要在現場場控，長官會有政策宣示。

Q 也要到議會備詢

A 科長級都要，議會有部門質詢，各局的科長要在場。就個案或社會議題比較容易被詢問。有被問的議題是路跑馬拉松，電競，通常議員不太真正了解各科的工作，大部份都是看媒體，社會議題。只要有社會大議題，就一定會被詢問，要做模擬。越跟民眾接觸的單位也容易被問。體育大部份都是對民間團體，或體育活動的參與者，但像警政和消防就容易被問，議員收集到的資料，就會更多更容易。在沒有世大運這種大議題之前是教育局被問最多，和民眾最相關。關心個案都在私下。會有議員協調會來處理這種個案，議員會發開會通知單給相關單位，通知去開會，會要求局長去，但要看單位，會派基層同仁去。政策性的，都派科長去。在市府內會有議員走動。尤其體育局和議員互動高，前一陣子有關運動協會的事件，很多協會的理事長是議員，就會以理事長的角度，來要求了解協調。

Q 曾經遇過的棘手問題

A 在規定內的工作只有壓力，像辦龍舟賽前二，三個都吃素，怕出事希望順利，怕有臨時狀況，沒辦法控制。這樣的工作不會棘手，只有壓力。唯一棘手的是，民意代表的關說，要求做規範以外的事，要思考如何把要求轉到規則以內，或灰色地帶，以適法又能達到議員期望。

Q 是不是代表科長的談判與溝通協調能力要很強

A 曾被問過一個問題，一個活動都規劃好了，停車問題也都安排好了，突然議員要把車開進來，沒有停車證，事先沒有說要來，要如何處理？處理方式：有車位是最快，通常議員跑行程的車子都較一般，就幫忙顧車或開出去找停車位。其實這也是辛苦的地方。像建管處拆違建是有法規規定的，或透過 1999 舉報的，議員就會看個案處理。公務員要依法行政，不能太有彈性，如補助，給分會被質疑，已訂標準，但還是有一些主觀的判斷。例如籃球和太極拳，籃球比較普遍，分數就會高，但太極拳單位就會不服，就會被挑戰。這是最辛苦的部份。這種通常由科長初評，再送委員會，但委員會依大方向來修，看合不合理。

Q 評分細項的思考由誰做\

A 評分會參酌上次辦理的情形，還有這次辦理的規劃，這工作股長同仁在做，科長會做修正確認。以前對於活動是否屬於台北市推廣的認定不明確，任內決定，是全民運動會的

項目給分就較高，或團體有協助全民運動會，付出多。另有三個部份是比較有彈性的：行政能力，財務規劃和行銷。同仁會先評估，科長確認再送局長。

Q 了解下來，科長要具備幾項能力：政策說明，行銷，人群關係建立，溝通協調，規劃
A 要從規劃開始，才能為政策行銷，才能懂來龍去脈。規劃由科長啟動會比較好，為政策辯護說明，才能清楚。

Q 遇到最難處理的部屬

A 單位同仁都很年輕。沒有遇過難處理的部屬，只有做不下去的同仁。推動活動要從行政工作做起，開會討論，所以領導能力很重要。要顧及同仁可以承受的底限和量，要先說好假日出勤的問題。假日出勤通常是主管。壓力太大，同仁就會選擇去比較輕鬆的單位。有些同仁不做就是不做，因為有公務員的保障。以前遇過一個例子是博士畢業，自視甚高，但一直是科員，股長比較年輕，就很多事情都不滿。那就請他離開或去別的單位發展，一定要處理不然會影響其他同仁。若安排處理例行性的工作不是根本解決問題的方式，也無法說服別人。透過一直要求和面談溝通來要求。和他做一樣的事情，但送出去自己的版本，後來得獎，來讓他了解和選擇。績效差別就會讓他了解。科長和股長會互相扮演黑白臉。

Q 最後再確認科長要具備的能力：規劃，政策說明，行銷，溝通協調，人群關係建立，
領導

A 差不多就些。同仁做事態度取決於科長。

Q 科長在不同局處，能力會有差別？

A 只有工作內容不同，能力是要一樣。

訪談記錄 I

Q 工作職掌

A 在觀傳局 13 年.從承辦人做起，104 年升科長.之前 10 年在保一總隊和郵政總局.郵政總局無法轉任.在觀傳局經歷過 3 個科.各單位都有編行銷預算，但綜合行銷科要協助.行銷方式有- 捷運燈箱，影片，宣傳，還有公益廣告.有編預算做商業廣告.商業廣告不包括各局處，只有公益廣告有.還有網路宣傳和報紙，都在範疇內.依採購法去採購.搭配其他局處宣傳.當主管比較辛苦，要帶領同仁..

Q 基層和主管的不同

A 同仁只有服從主管，把事情做好，主管就要帶人，要有自己的想法. 科長要對上對下，面對任務，要考量工作調配，例如現在世大運，股長要去做世大運的事情，專員就要支援科內工作.每個股都有淡旺季，同仁就要支援較忙的股.彈性調配人力.比較少直接面對科員，那是股長的權限.會去思考如何安排，效果最好.因應世大運，打破建置，安排兼任事務，請同仁幫忙 4 個月，並體時艱.

Q 每日每月工作

A 連繫，目前有主題，政策要宣傳每週四都有主管會議，局長和科室主管的會議.，傳達周二市政會議的事項.8 月份大稻埕煙火，12 月跨年晚會，這是固定的.其他都是各管道宣傳，局處協調會議(不定期)，像河岸音樂祭，關渡生態公園等，要配合宣傳.還有本身的業務.主要是以年度來看.科內無定期會議，用 line 這個工具，有事情要宣達就在座位區簡單討論.座位安排和業務有關.股與股之間要互相配合，有媒體股，活動股，企劃股.橫向連繫很重要.科長要確保大家都在狀況內.

Q 特殊專案和棘手問題

A 世大運.有市府人員兼任，和外部派遣人力.第一次辦大稻埕煙火節，沒有經費，活動前 9 天才知道有此活動，馬上指派同仁工作，經費就用募款，時間緊迫，找有經驗的同仁來做，還要跨局處協調，警察，交通，衛生，環保，消防都有相關. 科長在這個活動的角色是管理，分配工作，掌握進度，要了解所有人的執行進度，否則會影響別人，要

確保事情可以做完.至於人不夠，資源不夠，想辦法去調人.協調各單位，說明活動.任內要求傳承，寫下 SOP.工作會輪調，所有運作才能順利，不只某些人才會.像跨年已經辦23年，每個相關單位都要建置 SOP，做傳承，每年檢討.修改記錄都要留存.事情都做得出來，只是做的好與不好.做不好，明年改進.因為負責行銷，所以和很多部門都很多連繫.今年想做觀光推廣.另外，西區門戶計畫，不分局處，是大專案，是市長的重要政策，就要付出更多心力去做.

Q 各局處的活動要宣傳，本科要不要協助

A 是要的，例如海芋季，委託廠商辦，提供加強的項目宣傳，但不能依賴市府.

Q 科長跨局處的協調比較少?

A 大部份都交給同仁和股長處理.需要協調的少.大部份都是被協調.

Q 往來單位

A 本府有推重大政策，如環保局推節電，文化局推設計之都，公園處推庭園城市，都發局推西區門戶，只要有推重大活動，就會參與協助宣傳.

Q 難溝通的部屬，績效不好又教不動

A 有一同仁動作慢，過了一陣子都沒進度，向上反應，科長直接命令，但偶爾用這種方式可以，常用沒效果，科長負責協調

Q 觀傳局有沒有自己的政策要宣傳

A 有觀光推廣.發展科會做觀光統計，委託廠商去做調查，景點，停留時間，食物.雙層觀光巴士，旅客服務中心，觀光護照，煙火，杜鵑花季.自己局內的活動優先宣傳.有活動的時候要面對記者，議員.活動辦完要做檢討.對市政要有敏感度，何時有活動.line 上有市府的專頁，做活動宣傳.

Q 要去市議會備詢嗎

A 要.市長施政報告後，我們局屬教育委員會，裡面有觀傳局，文化局，體育局.就要找一

天去報告，先在委員會內接受詢問，若不回答，就到大會去質詢，但事先會讓我們知道要問的問題，請府會連絡人先了解，或了解議員最近調了什麼資料，去猜題，或最近的新聞.科長都會被叫起來問，大會和委員會都會.比較細的問題，要幫局長回答.

Q 政策反彈

A 通常股長常面對，比較辛苦.股長通常扮黑臉，不行的話，科長再出面.科長要處理的機率不高，股長比較多，不習慣的人會另尋出路

Q 激勵方式

A 現在沒有.有很被動的，耐心很重要，引導鼓勵.資深同仁，需要肯定.科內輪調可以學到東西，或做專案，多學習.或去休假.輪調是比較好的方式.目前是這樣處理

Q 科長的能力-政策說明，溝通協調，領導，規劃，

A 說服力也很重要.還有情商.科長格局會影響單位發展.還要樂於資訊分享，傳承，決斷能力也很重要.

訪談記錄 J

Q:臺北市政府的組織是否常變動，是不是每個局處設置的單位都相同

A:大致相同，只有綜合企劃不太相同，有的編成科，有的是組，但不一定每個單位都有設置，目前漸漸的都有了，如教育局，原來沒有，現在也有了。

Q:所有科長這個層級是否全都是薦九

A:對!直轄市的一級機關都是，縣市政府有的是 8 等，9 等可能就在副處長.中央機關的科長也都是 9 等。

Q:不同屬性的局處科長，是否可能會調動，例:工務調人事

A:有可能，調業務性質的就沒辦法，調不同局處，也是到該局處的同性質工作單位，如:人事.除非，有職系任用資格，如民政，都是行政，就可以.但有單行法規，如人事要有一年經驗才可以.但是調秘書室就有可能.還有，新成立的單位，如文化局，成立之初沒有文化行政，所以一般行政都可以。

Q:全國與人事相關的科長大概有多少人?

A:實際不太確定，但在臺北市政府大概有 40 個.但全市府科長有 300 多人。

Q:是不是每個單位都有小組

A:組是任務編組，不是每個單位都有，是內部的編組。

Q:一般業務科，如工務局，建築管理科，外部的人可以調入?

A:職系通的才可以，如土木.有技術類和行政類二種.技術類的是專業性，不是一般人都可以懂，如工務局在做的活化淡水河，會有優養化的專業.會涉及到什麼單位，不了解，例如可能和水利局有關.有相當歷練的人可能會有概念。

Q:工作職掌介紹

A:主要是審核公文，提供法令訂定相關問題，溝通彼此的意見.另外還有參加會議.中央

的會議也會參加

Q:會議內容

A:訂定法律規定，只是修法，如退休，任用，也代表市政府提供意見。會議頻率很高。有時也要主持會議，溝通協調各單位意見。例如：保訓會要辦地方考試及格人員的專業訓練，要辦 5 種考試類科的訓練，召集相關單位來討論。另還有獎金發放要點也是相同處理方式。

Q:有無和其他單位溝通的案例?

A:有單位要求增加加班費，加班費在行政院是有規定的，我們就要溝通若要增加會有什麼問題。還有，增加員額，但員額不能任意增加，不然會膨脹，要合理，這就要溝通了解要增加的原因

Q:什麼狀況下會同意增加

A:重大的政策要推，需要人力，才會同意。每年本來就有員額，是經審查小組核定。年度中，有新增業務，現在員額 0 成長，不太同意增加，要求其提供數據：人事成本增加多少，成本來源，人數如何計算出來，請其先用缺額遞補，請其考量委外。

Q:各單位來要人的頻率

A:幾乎每天都在處理這種問題。但是一樣，都要要求對方提出相關資料

Q:曾處理的棘手問題

A:舉例來說，離職率高，議員已經有離職人數，在議會上我們就給議員罵，但我們還是要表示離職是自然現象，是屬合理範圍，馬上可以補人上來，不會影響業務推行。另外，還有協調會，壓力比較大的是，同一個問題，不同的人有不同的要求，例如公文處理錯誤的懲處案，有二方持不同意見。還有陳情案，民眾或公務人員都會有，就交給業務單位去主導，有些是有專業的。另外，有一個較不同的，首長住宿的問題，住宿費調高的問題。還有退休金，也是要想辦法。但是有不變原則是，涉及專業的，一定要轉給相關單位。

Q:市府組織編制，市議會通過就可以嗎?

A:是的，但會考試院有關，一定考試院要備查.人事總處只看總員額.

訪談記錄 K

Q:工作職掌

A:單位組織較扁平，是市府的一級機關之一，市府有 33 個一級局處，12 個區公所，雖然是幕僚單位，人事，政風，主計和研考會都是幕僚屬性，但是跟業務局處都是平行的，雖然業務上是督導他們，但也需要他們大力配合，所以和局處互動機會很多。有時上級單位交辦要彙整資料，就要向相關單位索取資料。研考會有 5 個組，本組所負責的是屬學術性的研究案件，每年編列預算，委請外部的學者專家來做研究案。

Q:大概都是那一類型的研究案

A:與市政議題相關的都有，本組是比較綜合性的，政策面的，也會配合局處的需求，例如：今年與社會局合作，做有關社區公共保姆托育的研究案件。另外還有市民參與的業務，像民意調查，公民參與委員會都屬本組業務

Q: 公民參與委員會如何運作

A:是屬任務編組的方式，研考會是幕僚機關，再邀請其他局處進來，類似工作組的方式來運行。成立之後，擬定一個設置要點，先把組織架構建立起來，委員有些是內部局處，有些是對外招募，外部委員可以指定，找專家學者。因為公參會是希望擴大公民參與，所以有一半的委員是公開遴選的，讓有興趣的民眾可以報名，然後再遴選。

Q:遴選的標準

A:遴選標準是，年滿 18 歲，設籍在台北市，對公民參與有經驗或有興趣，或公共議題有興趣的都可以報名。如，民間 NGO 團體，長期投入在這個領域，就會有興趣來參與。

Q:會議都是定期開會?討論什麼議題?

A:成立一年多來，大部是制度的建立。公參會有 3 個組，核心任務是參與機制，參與工具，如 I voting，或是辦一些工作坊，公聽會。另外就是參與式預算，市長希望引進國外的理念，還有就是資料開放。工作組每月要密集開會，依照工作組的性質會區分不同的局處，像參與式預算就需要民政局的參與，各區的資源是最多的，研考會就是公參組。每月組的會議，每季再到市長主持的大會來討論。

Q:這時候您的角色是在.....

A:我們是大會的幕僚單位，又是公共參與組，follow 每月會議的召開，還有一些事務的處理。公民參與的機制很多，再加上 I voting，其中網路投票的作業處理的比較久。一個制

度出來，公參組就會和委員一起討論，提案怎麼提，議會如何審查，建置系統.如:現在市府有都市審議委員會，很多民眾都有意見，所以委員會幫我們檢討機制，如何讓制度再擴大公民參與，

Q:所以您的角色是訂製一些遊戲規則，那公聽會的操作要負責?

A:其實以前都有在做，只是沒有遊戲規則，現在只是要把它建立起來，建立起來之後，委員建議應該再去盤點各局處做過的，蒐集這些資料之後，開始個案檢討

Q:所以這些遊戲規則在網路上可看得到?

A:可以，在研考會的業務資訊中，有市民參與的資料，資料都公開.規則建立之後，都還要滾動修正.

Q:去年到現在一年的時間，已有修正過了嗎?

A:都還沒有，但 I voting 是比較受關注的，議會也希望做一些機制的檢討.去年到現在有 run 過 5 個案例，

Q:系統未上線就先 run

A:例公館徒步區就先委外，做簡易的系統，

Q:所以現已經是完整的系統

A:對，現在是，這是持續在做，業務量比較大，不要為了辦而辦，要看性質.像法規修訂就不適合 I voting，要用公聽會

Q:什麼樣的情境需要什麼樣的工具，有訂規範?

A:目前剛好在處理，這是比較棘手的問題.其實我們實務經驗不像局處那麼豐富，但要制定規範，所以就從比較概念性的程序去做，和局處實際做了之後，再找局處來修正.什麼樣的活動要用什樣的方式，委員也希望訂出來.所以研考雖然是管考單位，但也是服務的單位.臺北市政府每個局處都有研考窗口.

Q:每日，週，月主要工作項目

A:有些例行性的.每項工作的頻率都很平均.

Q:各組開會的主題?

A:有人事，會計，如分層負責明細表，每年都會檢討，會計的部份是因為有預算的項目，所以會召開會議.還有內控的檢討，現在比較多的有策略地圖，工作圈.每個局處要成立自己的工作圈，主管都要參加，每個局處都有自己的策略地圖，所以會議都要參加.工作會制作甘特圖來了解進度.例如員工滿意度調查

Q: 員工滿意度調查是針對府內?

A:是針對市府員工，開始時要做問卷，其實以前都有資料，所有架構算是有了，但是那些單位要調查，還有網路問卷的處理，其實業務很繁瑣，如工程單位，清潔單位，可能都不用電腦，所以就發紙本.這個業務每年都要做

Q:甘特圖是每個單位都用很多?

A:是只有自己在管理工作在用的，核心工作期程.每個主管有自己的方式，不一定都會用這個方法.

Q:這概念值不值得推動到所有人

A:可能有些同仁用這個在管理.這概念不錯，可以知道接下來的工作業務.

Q:政策的說服與辯護的例子

A:溝通協調，不管對其他單位或對內，還有議會備詢，要如何做政策辯護，議員是監督角色，議員的質疑，我們要去解釋為何要如此做，

Q:有沒有案例可以分享

A:就以員工滿意度調查來說.做普查時，會問到對主管的滿意度還要打分數，各局處就會有成績出來，於是大家就會好奇排序問題，其實單位大小不一，員工數不一，填答人數不一，所以結果只有參考，自己做比較，和其他局處比較不客觀.類似這樣就要特別說明.

Q:角色與工作的轉換

A:從承辦人升任主管，在心理上需要一些突破.責任壓力變重，本來做好自己份內工作就好，但擔任主管，有些事沒處理過，會想有沒有能力做好.尤其要做統計，以往學經歷並沒有這方面的專業，會想有沒有能力勝任這工作.但後面運作上就還好，尤其技術面的工作，後來授權和信任同仁去做.原來不是從現在這個組晉升主管的，所以要花時間來磨合，這是比較有挑戰性的.領導管理方面，有些同仁很資深，對工作很熟悉，但在工作態度上不及其他人

Q:工作態度不理想的，用什麼方法去幫助他

A:其實工作態度最重要，有些小錯誤是可以容忍的.工作態度是長期累積下來的，尤其資深同仁會很難去改變他，所以以上級長官的要求去告知，一定要做.

Q:人員會常流動?

A:人員會有調職和退休，所在會注意業務知識的管理，也許每個人都有自己的工作管理方式，但是如果調動，又遇到議員要調好幾年前的資料，根本不知道當初承辦人是誰，

所以沒做好交接，就會有問題。

Q:本身工作，有無政策規劃的部份，規劃那一方面的政策

A:要看單位，有時交辦的工作是需要訂計畫，要和其他機關討論，像公參.政策大部份和各單位比較相關，偏內部，與民眾較無直接關係。

Q:研考會內，有無非研考相關的人調入

A:會有，一般行政.研考沒有特殊的直系.一般行政或民政會進研考.通常秘書室也比較多調入，很多秘書室有做研考的業務

Q:有其他補充說明

A:當主管，在議會備詢工作比較重，會期一年，半年一個循環，都要去列席，首長被質詢，就要趕快備資料送上去.現場如果沒有資料，就向議員說明後續再補.滿意度和公參會是比較受關注的.在公參部份，有建置公民參與網，各單位的都有，做為民眾的單一入口網，可以看到很多資料，目前只有查閱的功能。

Q:公民參與網一開始的發想是?

A:從以前一直做下來，累積資料很多，委員建議要有網站來做成果揭露，和資訊局合作建置。

訪談紀錄 I

A 秘書室的業務職掌大概都是上述表單所述，除了每日每周每月之外的工作事項外，還有不定期的工作(萬安演習、災防避難、新春團拜)。

Q 一般新春團拜都怎麼辦?

A 我是近期才到環保局的，那我過往單位的新春團拜是會去買一些水果餅乾等，開春當天在請各位同仁團拜。

Q 一般市府的團拜都是什麼時候?

A 開春當天，今年沒有拜，過往是分配哪個局處主辦、發邀請函、布置等會分工。

Q 過去有過各個局處比創意的競賽嗎?

A 沒有，會怕政府觀感不佳。

Q 那會舉辦各局處自己同仁的活動嗎?

A 有! 像是文康活動(一年兩個梯次)，是各課室自己辦，有的機關是全局辦，由人事室主辦秘書室協注庶務，像最近我們秘書室同仁就是要去幫忙一個自強活動。

Q 目前秘書室有多少人?

A 52 人。

A 網路上的人數是錯誤的，其實應該還要算駕駛 5 人，我們組織中的修車廠於今年七月委外，就會解散。

Q 組織圖的畫記就是表示由這四位督導所有單位?

A 其實等於這四位都屬於同一層級(10 職等)，而有底線註記的是個人而已。

A 今年我們三科有個研究計畫，是要評估清潔隊人力配置看要不要委外，委外的畫可以省錢。

Q 可否簡單介紹這 52 人的工作內容？

A 有事務股同仁 18 人，文書股同仁 10 人，出納同仁 8 人，檔案同仁 5 人，駕駛 10 多人，其中出納、檔案、駕駛隸屬文書股。

Q 你跟股長互動頻率如何？

A 每天都互動，有時用電話，有時面對面談，跟事務股長的互動是無時無刻。文書股長就相對沒有這麼密集(半天)。

Q 當科長的過程當中，有沒有遇過很難纏的部屬？

A 之前在水庫的時候，有位原民的園藝工，他個性較隨興，有時上班會宿醉不上班。後來因為他升班長，所以有慢慢在改變。或著有三位廚娘常因為小事吵架，或是爭老大。

A 現在在環保局有遇到一件事很棘手，就是土地排占，就是一些違建戶占用我們的土地，去年有三件案子一審都勝訴，可是她們都繼續去上訴，然後民眾會向議員投訴，議員再來罵我們，當中會有很多紛爭，有些人的祖先是我們的員工，但是可能後來有經手道別人那，或租給別人。85 年有召開一個臥龍街的土地釐清小組，認定後是違建戶，但是住戶也會有自己的理由。

A 目前就還在吵，因為順著民意也不對，因為這樣其他單位會責怪我們，如果不順著民意，又會因政治考量而無法執行。

A 之前有發公文說只要在 89 年期限被搬走就不用支付不當得利費用，可是民眾不肯，於是就演變成現在這樣。我們現在傾向讓他們繳交不當得利後再付租金繼續居住，可是民眾會認為是政府讓他們合法居住在那，所以不願繳交。

Q 你有參與過戶役政電腦化的活動？可以詳述嗎？

A 民國 82 年的時候，全國就只有新店和北投有電腦化，所以我們指派到高雄宣傳。

Q 印鑑假冒的棘手問題內容是什麼？

A 當時我在新店區公所時所遭遇到的，就是小孩偷拿父母的印章辦印鑑變更，把土地賣掉。

Q 在秘書室除了例行收發文之外，有其他真正必須去處理的文嗎？

A 有，像是收文這關我們就要去判斷這公文屬於哪個科室，我們一個月大概有六、七千件公文。屬於秘書室的也很多，但是我們都用便簽不帶文號，因為掛文號就有限期完成。除非是先簽後稿，就是長官先核准了我再掛文號發函。否則普通件是六天完成，速件一天完成。

Q 現在台北市不是有電子公文？

A 有！都涵蓋在裡面了，電子公文也可以用便簽，只是會有流程，如果全都掛文號，會發生逾期公文的狀況，逾期就會被稽催記錄扣點。

Q 這系統是全國性的嗎？

A 對，不管哪裡來的公文都是可以的，除非是附件可能就會先發電子文附件另送。只是系統廠商不同。

Q 有沒有可能找一台電腦讓我們看看模擬公文發送的情況？

A 不行，系統發送出去就出去了，會有紀錄。

Q 那現在各單位之間的運作，不見得要用公文，也可以用通訊軟體達成？

A 可是之前勞動局有法令說明請假無法用通訊軟體，但是用 mail 可以，有時我們收到 mail 可以拿去掛文號，這樣是行的通的，但是像是 LINE 就沒辦法。

Q 秘書室和議會之間的互動狀況如何？

A 像是工作報告我們都會去，因為有時議員會問油料、車輛汰換狀況如何，我們還要負責議員助理的餐點。

Q 預算如何編？

A 預算有，但是比較困難的要詢問各議員的偏好(飲料、餐點)，工作報告完後，我們就要準備質詢時所沒有辦法提供的資料，就要盡快準備給議員。

Q 那有派車管制表嗎？

A 有，我們有油料管理系統，由於我們是向中油合作，所以會有個期限要繳款，如果逾期該承辦人要自行吸收費用，我們的油料系統，就是管理油料有沒有超過，如去年跟今年同期的油料使用狀況，我們會每三個月檢討；另外公務車派就是管自己本局的公務車、首長座車和他們的加班勤務。

Q 你要看什麼？

A 我會看油料核銷的報表跟油料使用比例過高，樣本稍後拿給你。

A 我們每月呈現出來的月報表，我最主要是看油料的公升、金額有沒有差異，業務單位會比較注重里程數，其實里程如果有差異會要求他們敘明。

Q 如何看差異？

A 會有警訊系統，我們會看去年的同期差異在哪，我們這邊是屬於彙整單位，一發現錯誤就會請他們修正，每個區隊也會有各自的管理人。市府也有個用油比較系統。

A 這裡面也會有車子做報停，就是車子不使用，我們也還沒變賣。

Q 會不會每個局處的车辆都歸秘書室管？

A 幾乎百分之百，我們是因為清潔隊的車在業務科，秘書室其實管理的是公務車輛，清潔車其實屬於業務車輛。

Q 你在看這張表時是看什麼地方？

A 看金額跟公升數，我們這邊負責檢查和付款，異常部分由用油系統承辦去調查，他會發給所有相關課室跟區隊，把異常情形告知。

Q 有沒有收發文的登入格式？

A 收文如果是電子文就會馬上登錄了。除非對業務分配內容有爭議，就會先印出請示股長。之前有個案例是先自己作業，然後等到第二層時才發現不是自己課室的業務，所以互相推來推去，最後到我這邊，才發現是業務有輪調的部分，所以由我定奪誰負責。

Q 發文的部分有什麼狀況會出現嗎？

A 主要是清稿，如果像我們現上批示會幫她修改，到承辦人那邊就要清理乾淨才能做發文，再來寄出的正副本地址要明確，平行文使用上要正確。還有收文者的個資方面必須要保密。

訪談紀錄 M

A 我主要是督導綜合企劃、產業發展和動保。那我們局處加上市場處、商業處和動保處的畫，大概有 600 人。

一般一級局處的主官都是九職等，會有個一個類似副主管的職位叫做專員、秘書和技正(也是九等)，像市場處員額大概 200 多人，但是只有處長十一職等，一個副處長十職等，一個主秘九職等，一個專委九職等。

商業處也是，而動保處因為編列比較小，處長只有十職等，副處長九職等，其他秘書、技正八職等，他的組長才七職等。

Q 可以請你稍微談談過去在秘書室的狀況，再談現況。

A 秘書室的業務比較單純，就是總理文書、事務、採購等。

Q 現在是所有六都都有這樣的架構嗎?

A 對的，一般縣市政府都有這樣的架構，一般縣市政府的秘書是大概都七職等。中央的會比較高，有些像秘書室主任就十一職等。

Q 麻煩你談談這些科室的工作內容、重要事件或專案

A 像我們比較常做一些一次性的活動，所以很難有重複的。

Q 局長會交由你一人去做嗎?

A 我們要負責想內容，要去針對活動內容來向各單位協調。

Q 當中有沒有哪個評審案例比較特別或值得討論的個案?

A 像是田園社區，這是柯 P 的政見，目前在做得有公園處、教育局、產業局。負責在有建築物頂樓設立菜園，教育局負責學校內的，公園處負責公園周遭空地。

Q 像這個審查會都在審查什麼項目?

A 審查接下來各社區能否執行，我們依照社區規模來資助金額給廠商協助社區建置菜園，但是很多社區都沒有種田的經驗，由社區自行提案。

Q 有沒有這個田園社區的規範?(規範是什麼、提案廠商的類型)

A 可以，之後再提供給你。

Q 還有其他單位參與審查嗎?

A 大致上就這三個單位，可能資訊局會幫忙做網站架設。審查部分都是各局處各自審查自己部份的，審查時除了內部人員(2位)以外，也會找相關學者專家。

Q 農會考核的內容是什麼?

A 目前農委會下面有全國的農會，台北市轄下有台北市各區農會，考核辦法是由農委會訂定頒布，再由各轄區去考核，一年一次。

Q 考核時會到現場考核嗎?

A 會去農會請他們提供資料，如果資料不足會要求再舉證，不會到現場。

Q 考核辦法可以在網路上找到嗎?(可作範本)

A 要找找看，而且資料不好取得。

Q 人力派遣委託的案例是什麼意思?

A 因為貓空那邊的茶葉推廣中心，因為我們人力不足，所以需要派遣。

Q 田園城市和專案服務案有何不同?

A 一個是輔導建置，一個偏向社區營造；一個是實務的輔導(從無到有)，一個偏向訓練人才。

Q 綜合企劃的內容為何?

A 綜合企劃比較偏向研考，科技產業服務中心(內科、南軟)則是提供服務。

訪談記錄 N

Q:工作職掌

A: 主要業務有建築線核發(跟建管處申請建築執照之前，必須要指定建築線，建築線位置的申請)、公私有地的合併，發合併證明，此為當時建築管理科對外的主要業務，其他對內是督導建管處。

103 年 1 月有調動，業務為都市計畫裁罰(違規使用)。

內政部對違規使用做明確定義，建築物同時違反建築法跟建築計画法，要用哪個處理，都市計畫法是上位法令。住宅區不能開酒店，要辦變更使用，門檻不過，要用都市計畫法處理；過門檻，原本申請配置是住宅，但是分區，可能是商業區，還是可做商業使用，辦變更就可以，如果不辦變更，會用建築法去罰。

違規使用會牽扯到使用態樣，較讓人遲疑的部分，例如餐廳裡賣酒，到底是屬酒店還是餐廳？

跟各單位的連結部分，整個裁罰機制由各地事業主管機關稽查，態樣確認後，再查該所在地是住宅區還是商業區，台北市土地使用分區管制自治條例，明確告知哪些項目可以做或不能做，或要有的條件，例如路寬、設置的樓層等，核定後，如果不合，會進入都市裁罰機制，裁罰限期改善後，回到目的事業主管機關，時間到通報。因稽查是目的事業主管機關做，是否該罰，由其做決定，裁罰會到都發局，分三階段，最後階段是各罰，不只罰一個人，有使用人跟所有權人。第一次告知房東，以警惕，下次再做一併罰。第一階段罰六萬，第二階段各罰十萬，第三階段各罰三十萬，同時進行斷水電。斷水電委託建管處執行，都發局彙統，斷水電會找自來水公司、台電，建管處只是人去現場，要去時都會通知建管科。另外衍生出來對我們比較困擾的是，現在整個地方裁罰比較嚴重。

建管處預算的問題，必須經過建管科，會簽也是我們的工作之一。

Q:與其他單位的互動

A: 幾乎每個下午都要向議員說明。案子沒有指名都由同仁去面對，但現在都會想找主管。面對議員的頻率部分，每年大概一到兩千件案子，不僅裁罰，還有其他業務。

上述裁罰機制，議員都站在選民服務，當瞭解議員所需要的，事情會比較好處理，

比如現在會不會裁罰？例如這個必須要罰，第一階段不排除會先緩一下，請他再提供資料，再查查看有沒有可能性；另一個方法，會請議員先去找資料，讓議員心裡有底，議員也會問那還有什麼可以協助，那我這邊有接受到罰鍰部分，盡量提供協助，用這樣的方式跟議員做互動。

以在建管處當科長時，例如建築線跟我們最相關的是測量科，它是訂都市計畫的中位，中位訂出來後，我們根據中位去訂建築線，另外一個是地政局，現在台北產生較大問題是地籍資料跟都市計畫資料不一定吻合，原因是雙方進度不同，因為定裝位、測量的進度會拉較高，地籍資料的進度不會這麼高，所以慢慢累積誤差，且台北市土地非常貴，大家會爭取權益，所以都慢慢協調，讓權益不會受到影響。

建築線案例，以處理的行政成本分析，越早處理成本是越低的，但提前做，因為現在在建管處申請建築執照時，如果沒把這兩個東西處理清楚，不會讓你畫建築執照，考慮到第一個是時效問題，因為建商要蓋房子，時間很重要，這部分議會比較會去介入。

施工房子中有一些預售房子已經賣掉，尤其現在還有很多是都更案，都更案會影響到權利變換，所以這個議題，要一直去主導。

Q:特殊專案、棘手問題

A: (一) 騎樓整平(在建管處擔任股長時) 最重要在於溝通協調。遇到問題如下：

1. 特性問題，騎樓所有權是私有，在公法上擁有共公用通性，法律上屬於道路。
2. 風水，有人希望室內高外面低，騎樓跟室內有高差，又認為應比人行道再高一點。
3. 房東跟房客，需施工前溝通。

當初選三個路段做試辦，給試辦路段店家很多選擇，一為不收錢，二為幫店家做拼花或較特別 logo。與民眾交換意見時也遇到許多問題，給的材料種類提供太多，造成施工進度很差，要準備備料很多，對廠商來說單價變高，選材料時，會選較亮面的，但騎樓要防滑，盡量不上油，所以容易髒。

最引以為傲的部分是工程當中不免有民眾抗爭，大概有 80%時間在做溝通協調，20%在做施工，開說明會做溝通。當初是拒於門外，但如果做得好，大家就會想做，果不其然，之後大家想做。

(二)林肯大郡(在建管處時)

大家對山坡地變得較重視，有建立山坡地顛簸的案件，做安檢，政府找相關技師公會，

我堅持要找固定的人，因為是要經驗去累積的，今年的變化跟明年的變化，要同一個人去看比較準，後來成立大地處之後，這個工作就交給大地處，以前都在建管處。

(三) 花博(在施工科擔任科長時)

要改變台北市的市容，也被要求對於建築工地的管理，當時看到台中有廠與建商，做工地垂直綠化，所以有找建商公會或建設公司做，剛開始反彈，但房價開始漲，營建成本跟銷售成本跟獲利，是拉開的，所以建商願意，加上大型建商想要有形象，所以有訂綠美化相關規定，可以用形象廣告，但建商廣告不行。之後規定在施工道路上，圍籬必須要做綠美化，另一個規定是圍籬高度，2.4 變到 3.6 公尺，人行道部分有做安全走廊，如果圍籬高度太低接受到陽光會不多，所以要求拉高。

(四) 正俗專案

針對賭博、色情、毒品，主導在警察局，用都市計畫法不是這麼適法，警察局提報，直接斷水電，罰 30 萬，執行最多斷水電的就是正俗專案，被告最多的也是正俗專案，都敗，敗了之後要把錢還回去，但至少它不會再開，處理正俗只是配合業務。

Q:目前單位編制人數

A:現在有編制 21 人，有 1 位支援建管處。

訪談紀錄 O

Q 大概有沒有經歷過一些特殊的專案?成員?主要工作內容?該科業務會遭遇什麼困難?

A 由於我剛到這個科一個月，之前在水利科，所以接下來會水利科的狀況做回應。

A 以組織來說，工務局屬於局本部，我們組織很龐大(網路上有組織圖)，下面有五個工程處，五科六室，人員大概 3800 人，所以目前有新工處、水利處、衛工處、大地處和公園

Q 局本部跟處之間是什麼關係?

A 基本上我們是局長的幕僚，負責工程的相關規範訂定、工程圖，如施工規定、標準圖等，還要督導工程處。水利科會負責總額治水的方案，是業務執行單位；而我們是上位的計劃單位和督導單位。

A 我們組織很綿密，我們的業務科是統合和計劃單位(工務局)。

A 我們業務科有三個：水利科、土木建築、公園大地。這三個負責實際督導工程處。水利科負責上位治水的總額規劃。如活化淡水河、淡水流域管理委員會。

A 多半是規畫面的業務。

A 是郝政府的政策，因為河域的部分並未有整合性的管制，因為牽涉太多面向了，如水質、環境教育、休行育樂。才會有景觀遊憩組、水質水量組、環境教育組，在這樣的架構下，各自有執行計畫，這樣八年下來，大概執行了三百多項的計畫。

Q 所以參與的部會就不只水利科?

A 全市府大部分局處幾乎都有參與，因為面向很廣，又有跨域，像是水質處理就著重在汙水的交物接管、節流，河川垃圾清潔，又牽涉到環保局、衛工處。

A 在景觀遊憩這塊面向又更廣，必須從河川的環境改造，甚至是河川旁邊的都市計畫，因為必須將河川與城市做連結，整個河域休憩必須與河岸相關作結合，所以也牽涉了文化局、官傳局、工務局水利處、交通等。

Q 當初在構想時是由水利科來構想嗎？

A 對，水利科當主辦，是由政策指示下來，再由我們幕僚來建立架構。

Q 建立架構過程時，是由科長來主掌，還是底下的人來做？

A 工務局本身會有些想法，但是我們也有找學界的單位來思考，先大概定調主軸項目，再找一些相關單位來激發想法，再歸類彙整成大分類，就訂定主軸，後續的願景、綱要、計畫，細部執行計畫都會依序出來。

Q 在規劃過程，相關局處的參與是由你們這邊決定的嗎？

A 可以思考的單位都會抓進來談論，但是其他機關多少都會抗拒，透過溝通誘導他們參與。私下同仁去談。

Q 之前已經有找過學界做一些報告？

A 對，之前便會針對河川、營造等各個面向請各相關單位做過報告，但是並沒有一個統合的研究，所以我們便將各領域的資料挑選整合起來，比較有系統性。

Q 會需要很大的專業性嗎？

A 我認為要有一定認知，但是我相信幕僚那邊是有東西的，可能是當時市長的政見白皮書。

Q 這個案子有報告書嗎？

A 我們有些成果資料，和相關會議，但是沒有專門的報告。

Q 像在執行活化淡水河或是總額治水的過程中，會不會有爭議的地方？

A 各單位會互相推，所以要討論政策的推動是要由上而下還是由下而上，由下而上的考量是從專業的角度去推動，由基層的幕僚單位來說服上面，後來發現很困難，最後只能由上而下形成政策由上交辦事項考核。

Q 當初如何說服上面？

A 從內部和外部，內部透過專案性報告，再透過外界學者專家或市政顧問來說服他們接受我們的觀念。

Q 從構想到說服到成功要多久時間？

A 總額治水大概三、四年，因為要先自己內化到夠成熟，有理論支持，再找外面學者談，談到差不多了才敢給上層看，這種由下而上比較慢，而從上而下就先做再說再慢慢修。

Q 總額治水從開始到執行大概多少時間？

A 大概兩、三年在推動這件事。

Q 委員會大概多少人？

A 31 人左右，因為有跨縣市跨中央。是個很有趣的專案，但是現在由於市長不喜歡這樣的機制就取消掉了，那我就以新的模式來運作，就在工務局成立推動小組。

A 後來我過來這裡，我就將他接手過來，準備做一些提升，配合市長政策與一些治水的想法，將他配合海綿城市的治水方式(柯 P 推動，讓城市如海綿一樣可調節熱島效應)，從防堵排水變成蓄水再利用。

Q 像這樣的架構還是有很多單位參與？

A 對，因為這個計畫還是建立在總額治水的架構，只是各單位的觀念調整而已，還有一些手法的調整。如果有爭議的部分就交由市長裁示。

Q 這有相關資料嗎？

A 目前才剛開始做，不過我這邊有一些架構資料，待會可以給你。

Q 我目前想知道跨局處的溝通協調怎麼處理?

A 因為那種過程都很細瑣，從政策、願景、目標到計畫，我們當時設計由一個單位來主政統籌，後來發現不容易，於是先做，量化考核的部分之後再說。

Q 一般科長的層級，理論上要跨專業嗎?

A 應該要，我們局長的想法就是科長級之後會往上升，所以不能侷限在某項專業而已，以我的例子就是從水利科轉調到土木建築工程。

Q 那如果是很跨領域的專業也可以銜接上嗎?(教育局到工務局)

A 會很慘，雖然做事有一套邏輯，但是各領域都有一定專業在。

Q 那目前我有個問題，假設我將教育局的題目給工務局的做，提供教育方面的相關資訊給你，這樣你可以作答嗎?

A 可以，對我來說，做的是最重要的是邏輯訓練，主政者如何去收及歸納資訊很重要，可能沒有專業，但是如何把有專業的人找進來很重要。我認為越高層次的政策反而越貼近人心，因為專業性會相對降低。

Q 假使我提供的資訊夠充分，受試者應該可以從中理解判斷吧?

A 可以，如水質要改善、環境保育、提升觀光人數等。

Q 擔任主管的過程中，有遭遇過較難纏的部屬嗎?

A 有，第一個就是消極怠惰，另外一種是過度自我堅持，也就是團隊概念較薄弱，會堅持己見，這種比較難處理。

Q 過去有相關案例經過你的調教後改變嗎?

A 過去在水利科有個女孩子，他的股長對他很反感，經常聽到他們在爭執，經過我了解，我們工程處處長職等 11 等，督導寫意見處長就不開心了，公文上去承辦寫了很多意見，在承辦的立場來說，因為他的專業性自然會寫比較多直白的建議，而股長就認為說這不

一定要寫，後我觀察這兩人都是分寸沒有拿捏好，對於主管來說，自然希望下屬說一做一。

A 股長因為這樣就常常刁難他，後來我將他的案子拿來看，發現他的建議也蠻有道理的，是有料的，只是表達方式過於直白，後來我就和他談了蠻久，跟他說未來可以先跟股長溝通，如果溝通不順再拿來給我幫他修改。或許是我的溝通方式較柔性，聊過幾次後，他也發現我是可以談的，一年下來之後，我發現他是有再調整的，於是我也給他一兩個任務。

A 在我的觀念中，每個人都是很重要的人力資源，股長下面才兩個人，再剝掉一個怎麼做事？後來我也是有跟股長談談，在做事方式上要調整，要讓部屬變成一個可用之人。

Q 你後來給他的重要的案子是什麼？

A 我有個活動交由給他辦，是對外的活動，沒有很大，是成果展的活動。主要是我認為人被肯定之後才会有動力。

Q 一般來說，科長參與的會議多嗎？

A 大概七成由上級主持，三成自己主導的，公務單位通常都不會是科長親自主持會議，通常都會派課長、承辦等代替出席。

Q 工程師也有科長的設計嗎？有的化工作內容為何？

A 主要負責實務管理，每個人有管區要維護。

附錄八

參考書目

參考書目

1. Boyatzis (1982) 著作” The Competent Manager”
2. Prahalad & Hamel (1990) 以公司組織觀點提出核心職能或核心能力(Core Competence)的論述
3. Hellriegel , Jackson & Slocum (2001) 管理學
4. Cravan (2002) 策略性行銷
5. Hazucha , Hezlett 與 Schneider (1993) 360 度回饋對管理才能發展的研究
6. 林惠霞 (1996) 臺北市政府管理才能發展需求評估之研究
7. British Psychology Society/Accord Group (2007)
8. 林燦螢 (1996) T&D 飛訊第 37 期
9. Martilla 與 James (1977) IPA 分析 (Importance-Performance Analysis) 重要度-表現度分析
10. 黃文雄、劉怡君、吳忠宏 (2008) 東臺灣賞鯨事業服務品質之評估研究：遊客的觀點
11. Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). Competence at work: Models for superior performance.

附錄九

評鑑施測題本

【屬保密性質，由委託機關另行留存。】