

# 從知識管理的觀點看核心能力為基礎之訓練需求評估：

## 以台北市公務人員訓練中心為例

尚靜琦\*

### 摘要

近年來公部門人力資源管理的議題，核心能力的概念逐漸為人所用及重視。核心能力可謂是分析人力資源基礎的策略觀，其提高了組織的競爭優勢。核心能力的建構不只滿足了組織的需求，也符合了員工生涯發展的規劃，可謂是人力資源發展的關鍵。而組織利用訓練機制來投資員工的能力，卻因訓練課程未掌握職務上的核心能力使得成效不彰；故對組織而言，擁有一套以核心能力為基礎的訓練需求評估便成為重要的課題。過去知識管理的理論中，說明了知識管理是對核心能力的建置是有所助益的，知識管理可將個人層次的默會知識整合進團體，再經系統化到組織層次。這剛好使以核心能力為基礎的訓練需求評估，對於個人、工作、組織目標上達到策略性整合。

本研究期以知識管理的角度探討以核心能力為基礎的訓練需求評估運作過程，並輔以個案作為實務上的檢視。以已推行核心能力的台北市公務人員訓練中心為分析之例，以深度訪談的方式訪問相關業務承辦人。本研究發現必須在各單位的業務部門及人事部門有對話溝通的固定機制，訓練單位才能建立完整的訓練需求評估，及核心能力諸多面向的課程，實際上在繁忙的高階主管班期配合核心能力程度便大幅下降等問題。而本研究最後也對於這些問題，提出解決之道。

關鍵詞：核心能力、訓練需求評估、知識管理、人力資源發展

---

\*國立政治大學公共行政學系碩士班研究生

## 壹、前言

近年來公部門人力資源管理的議題，核心能力的概念逐漸爲人所用及重視。核心能力可謂是分析人力資源基礎的策略觀，其提高了組織的競爭優勢。核心能力的建構不只滿足了組織的需求，也符合了員工生涯發展的規劃，可謂是人力資源發展的關鍵。而組織利用訓練機制來投資員工的能力，卻因訓練課程未掌握職務上的核心能力使得成效不彰；故對組織而言，擁有一套以核心能力爲基礎的訓練需求評估便成爲重要的課題。

在過去知識管理的理論中，說明了知識管理是對核心能力的建置是有所助益的。且過去的文獻中，並未探討過知識管理和以核心能力爲基礎的訓練需求評估之間的理論上的關係或個案上的應用。故本研究期以知識管理的角度探討以核心能力爲基礎的訓練需求評估運作過程，並輔以個案作爲實務上的檢視。本研究的所指的「知識」，是建構核心能力之訓練需求的知識，而本研究主要探討的問題爲在如何利用知識管理的活動將訓練需求評估和核心能力作結合。

本文採用文獻分析法首先探討知識管理和以核心能力爲基礎的訓練需求評估之間理論上的關係，再以已推行核心能力的台北市公務人員訓練中心爲個案分析，而得到實務上的見解。本研究針對實務上推動過程的困境，而提出相應解決之道，期能提供該機關作一個參考。

## 貳、知識管理的理論基礎

### 一、知識的意義

在此取知識的定義是取和知識管理主題有關者爲重點，如下：（吳瓊恩，行政學，民 91：597）

Liebowitz & Beckman：知識即任何文本、事實、例證、事件、規則、假設或型模而在某一領域或學科內有助於理解或績效表現者。

Van der Spek and Spijkervet：知識即被認正確與真實的整套識見，經驗、與程序，因此能指引人的思想、行爲、與溝通。

Beckman：知識即有關於資訊與資料的推理而有助於績效表現，解決問題、決策、學習與教學者。

### 二、知識的類型

知識依其所接受的方式，分爲下列三種（Beckman，1999：1-3）

1 默會的知識(tacit knowledge)：存於人類的心智與組織中，必須要透過知識推引與行爲的觀察而艱難及間接地接近它。

2 內隱的知識 (implicit knowledge)：存於人類的心智與組織中，透過討論而得到，但首先要得到非正式的知識才能溝通。

3 外顯的知識 (explicit knowledge)：存於文件或電腦中，很容易接近，同時常

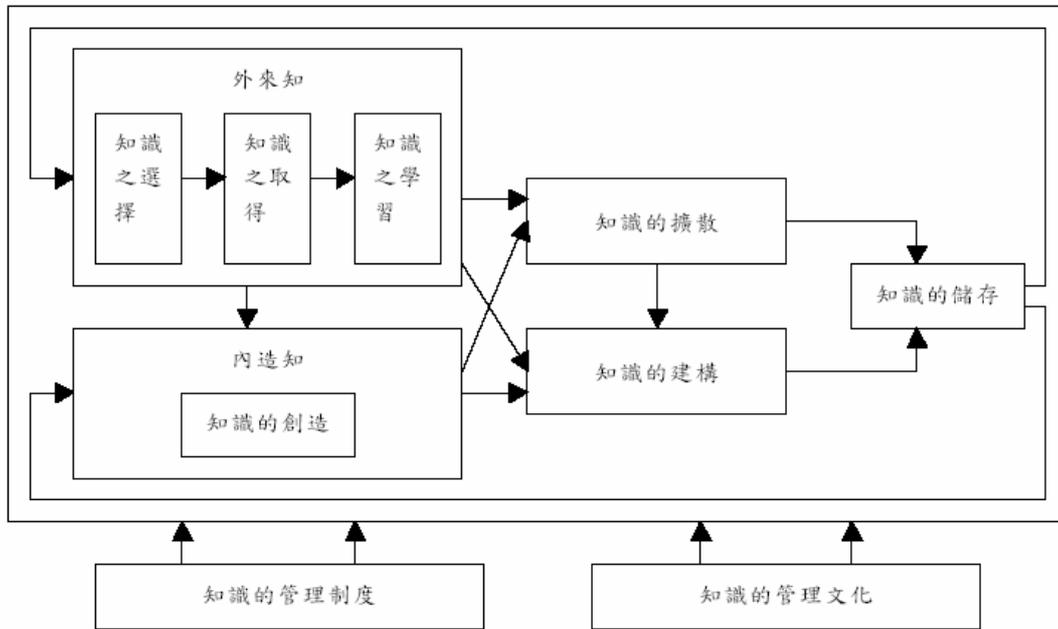
常是組織良好的正式知識來源。

### 三、知識轉換的四種模式與層次

Nonaka and Takeuchi (1995: 67-73) 提出了默會知識和外顯知識是相輔相成的實體。而人類的知識就是在默會知識和外顯知識的社會互動而創造出來。知識轉換的過程經歷了社會化、外顯化、綜合化、內在化四種模式，以螺旋狀以個人、團體、組織三層次進行。從默會知識到默會知識，此為社會化 (socialization) 的過程：是藉由分享經驗而達到創造默會知識的過程，心智模式和技術性技巧為同類。這此模式中是以個人的知識分享層次。其次，外顯化 (externalization) 的過程是將默會知識明白表達為外顯觀念的過程。默會知識透過隱喻、類比、觀念、假設或模式表達出來。是個人將知識傳達出團體的過程。而綜合化 (combination) 的過程，則是將觀念加以系統化而形成知識體系的過程，其是由外顯知識到外顯知識的轉換，而是團體的層次逐漸整合至組織的層次。例如透過文件、會議、電話交談、或是溝通網絡來交換並結合既有的資訊，並且將既有的知識加以分類以導致新的知識。而內在化的過程 (internalization) 是把外顯知識轉為內在知識的過程。此和「邊作邊學」可說是習習相關。例如說利用閱讀文件或手冊而使個人經驗豐富，此過程可說由組織層次的組織整合入個人知識。以上默會和知識的四種結合，稱為 SECI 模型或螺旋。

### 四、知識管理的運作模式

譚大純、劉廷揚與蔡明洲認為組織的知識部分是求於外部，部份是創造自組織內部，外來知又經過知識的選擇、取得學習等三種程序。當知識被學習或創造完成時，若干知識需要擴散至其他成員與單位 (知識擴散)，若干則可建構成較具系統性的資訊。最後，則將知識以特定方式形成組織記憶，這便是知識的儲存。而上述所有活動皆是建構在適切的知識管理文化與制度的基礎上。(譚大純、劉廷揚、蔡明洲，民 88：86)



資料來源：譚大純、劉廷揚、蔡明洲，知識管理文獻回顧與分類，中華民國科技管理論文集，1999。

圖 2-1 知識管理文獻分類之準則程序觀

以下就知識管理最普遍見知識擷取、創造、轉換、移轉、蓄積五大議題來做探討。

### (一) 知識的擷取

譚大純<sup>7</sup>、劉廷揚及蔡明洲（民 88：96）認為文獻普遍以「介面」觀點看待此類議題。蔡兆哲（民 84：32）認為知識流動的方式受到企業本身技術能力與技術動機的不同而有所不同。

### (二) 知識的創造及轉換模式

Nonaka and Takeuchi（1995：71-73）提出知識的創造為由社會化、外顯化、綜合化以及內在化形成知識螺旋，由個人擴散至組織或組織外。而知識創造的五階段為分享默會知識、創造概念、驗證概念、建立原型以及跨層次的知識。在知識創造的組織設計為知識庫、企業系統以及專案系統。而知識的轉換有社會化、外顯化、綜合化以及內在化等四個模式。

### (三) 知識移轉

Davenport and Prusak（1998，胡瑋珊譯：45）將知識分為兩種層面移轉：

1. 硬性：組織應改善知識的移轉的管道，例如：移轉管道、電子溝通以及文件資料庫的範疇。
2. 軟性：組織應該把知識移轉的方式轉移到較人性化的層面，亦即從管道轉到關

切、從速度轉移到深度以及從文件轉成討論方式。

#### (四) 知識整合蓄積

Davenport and Prusak(1998, 胡瑋珊譯: 48)認為知識整理是將組織中的知識變易理解的形式之提供所需的人來應用, 例如故事。而組織知識的累積方式, 首先要依據一定的知識分類準則來整理不同類型的知識。經過知識整理後, 組織接續要進行的是「製作知識的分佈圖與模式」。最後, 利用運用專家系統、人工智慧系統等科技工具以及運用獎勵與肯定等人性制度。

### 參、訓練需求評估的理論基礎

#### 一、訓練需求評估的重要內涵

##### (一) 訓練需求評估的意義

訓練需求評估, 在某些文獻被稱為「訓練需求分析」。Bridget N. O'Connor, Michael Bronner & Chester Delaney 認為訓練需求評估係尋找和發現組織中的何人需要學習什麼, 以幫助其執行工作, 有助於提昇組織績效, 並排出訓練需求的優先順序。訓練需求的焦點不是放在學習本身、訓練計畫本身或訓練部門必須提供什麼, 而是在注意學習的需求, 在員工所需要學習到的知識、技術、能力、態度或看法上, 這些都是基於績效的要求。因此, 訓練需求評估是在對學習落差所造成的問題與改善良機上建立正確的回應。(陳薇如, 民 91: 17)

##### (二) 訓練需求的目的

訓練需求評估必須要根據訓練需求評估的目的, 這要根據訓練的需求以及目前來進行。黎守明(民 89: 21)認為訓練需求來自於兩種差距情況: 一為組織期望的狀況與期望達成績效的能力, 和目前的狀況與目前的績效能力之間的差距; 另一為組織未來的策略目標和目前的能力之間的差距。因此, 訓練需求評估的目的便是在縮減這兩種的差距。

#### 二、訓練需求評估的分析層次

著名心理學家 McGehee 和 Thayer 提出訓練評估三層次---組織評估、工作評估、員工評估---能為管理層提供準確資料, 以制定有效培訓策略和選取最合適的培訓課程。在訓練發展心理學中, 有系統及準確的訓練評估是成功訓練重要的一環, 正如只有瞭解健康和病況, 才能對症下藥, 建立良好的體魄。同樣, 只有計劃性的訓練評估, 才能設計或選取合適的訓練, 藉增強企業的效能。(馬志光, 2002)因此, 需求分析的層次有三個階段, 對此三階段的說明如下。

## (一) 訓練需求評估的組織分析層次

Goldstein 認為組織分析係指分析組織整體的系統性要素，除了要檢視組織目標與組織資源外，組織的訓練氣氛和組織內外的環境限制等皆有必要加以分析。另外，Tannenbaum 與 Yukl 認為組織分析進行的過程，須視察組織結構、政策程序、工作設計與流程、以及其他因素，凡是會影響到員工的工作能力與工作績效的變項都應納入組織分析的範圍。(陳薇如，民 91：23)

### 1 組織分析的要素

Goldstein 認為，進行組織分析時必須確認下列四項要素：(Goldstein, 1986；DeSimone and David M. Harris, 2002：101-105)

#### (1) 組織目標

了解組織的目標與策略是提供確認組織效能的起點。故在進行訓練需求評估前，要先對組織的策略性目標能有所了解，才使訓練有一個方向。當訓練成果能有效發揮時，組織的目標與策略才能實現。

#### (2) 組織的資源

對組織資源的體認在建立訓練需求上是特別有益的，組織的資源包括金錢、知識、設備、物資和專家。可運用的資源量將決定訓練方案的設計與執行，也影響到訓練需求的排序。

#### (3) 組織的氣候

組織內的氣候亦為影響訓練成功與否的一個重要因素。如果組織氣候無益於訓練發展，則人力資源發展方案的設計和執行將會顯得困難重重。例如管理者與職員彼此互不信任，職員就可能無心地參加訓練計畫。即使受訓完成，訓練成果也可能無法有效地展現。

#### (4) 外在環境限制

環境的限制包括了組織所面對法律、社會、政治及經濟的議題。對於某些 HRD 方案的特定需求，也會被這些限制所限制。

## (二) 訓練需求評估之工作分析層次

工作分析的目的是在瞭解與效能問題有關工作的詳細內容、標準、與達成工作應具有的知識與技能，而工作分析的結果也是將來設計及發展有關訓練課程的重要資料來源。工作分析的過程是繁瑣的，因此，應挑選確實與工作績效有重大相關的工作進行分析。(簡建忠，民 83：67-69)

工作分析意指有系統地蒐集關於特定工作或團體工作的資料，以確認一個職員被訓練能達到理想的績效。工作分析的結果包括了績效標準、工作應該如何被實施以滿足標準、及知識、技能和能力 (KSAs)，以及滿足標準的其他職員需求的特性。(Goldstein, 1986；DeSimone and David M. Harris, 2002：106)

工作分析將檢視工作所需的知識 (Knowledge)、技能 (skills)、態度 (attitudes)，(這三者合稱「KSAs」)，且將分析影響員工工作未能達到效能的困難因素。

### (三) 訓練需求的人員分析層次

McGehee 和 Thaye 提出確認訓練需求的最後一個步驟就是要將焦點放在分析個別員工是否需要訓練和需要何種訓練。在此階段中，需求分析評估已經完成了組織分析與工作分析，透過工作分析中的 KSAs 分析，間接提供人員分析可利用的資訊。但在人員分析中，重點不是在確定需要何種 KSAs，而是在評估人員執行工作所需 KSAs 的程度如何。總之，人員分析關心兩個問題：組織中的誰需要訓練，以及他們需要何種訓練。(Goldstein, 1992: 69-70; 陳薇如, 民 91: 32)

#### 小結

由上述可知，一個完整的訓練需求評估涉及了組織、工作、個人的訓練需求評估。這三個層次皆和 KSAs 密切相關，工作分析的 KSAs 是以組織分析中的組織目標為基礎，而個人分析則是在評估人員執行工作所需 KSAs 的程度如何；藉由三者的互相整合，策略性地達到組織的績效標準，在這過程中 KSAs 扮演了三層次分析的中心角色。另外，對於訓練計劃針對需求的改善，則是徵詢多方職員的意見，且持續的反應員工的需求；可使得員工更支持組織的目標，將員工個別的訓練需求和組織的需求相配合。

### 三、以核心能力為基礎的訓練需求評估

由前節對訓練需求評估基礎理論的闡釋，可發現在訓練需求評估的中心角色是知識、技術、能力與態度 (KSAs)。另外，就目前的趨勢來看，需求評估有愈趨重視「能力」上的評估。而許多學者認為「能力」包括了知識 (knowledge)、態度 (attitudes)、技能 (skills) 和價值 (values)。

(Boyatzis, 1982: 28; Spencer & Spencer, 1993: 9-11; Buckley & Caple, 1995: 110; 陳薇如, 民 91 年, 40) Alexandra (2002) 認為能力是一組行為 (包含了技能、知識、才能和個人特質)，對於達到成功的工作及組織策略是具有關鍵性的，能力代表了最關鍵性的知識、技能和承諾，其為組織和／或一個特殊的工作之中，強調較優越的表現。能力對於人力規劃而言是屬未來式的，且其將焦點置於理想的人力上。

C.K. Prahalad 和 G. Hamel 於 1990 年發表於哈佛管理評論的「公司的核心能力」一文中，首度定義了核心能力為一組特殊的技能或科技，使公司能為客戶創造利益，可以使公司產生創新的產品與服務，延伸市場佔有率，創造競爭優勢，同時也塑造企業文化及價值觀。(楊平遠, 民 86: 19) 上述的定義係從組織層面來定義核心能力。核心能力概念應用在個人層面部分，Parry (1998, 60) 認為能力是影響一個人工作主要部分的相關知識、態度、技巧、能力和績效相關，能力是可以在各種情境或工作任務中去預測出來的，能力可經由訓練與發展去加以增進。

而 Alexandra (2002) 認為人力規劃的需求分析，最重要的層面即是審視組織需

要達到其策略性目的的能力。而組織可藉由研究高階的執行者是如何成功的方式，確認其核心能力為何。確認能力的二個主要因素為：第一是人力技能的分析；第二為工作分析。

## 小結

由上述可推知，核心能力是以 KSAs 為基礎，而在前節所提到 KSAs 為組織、工作、個人訓練需求評估三層次的中心；在組織分析的層次，必須檢視組織目標和組織資源，而使訓練計畫對於工作職務上所需之 KSAs，有了具體的方向；在工作分析的層次，確認每項職務的 KSAs；而在人員分析的層次，則必須要評出員工執行工作時 KSAs 的良窳。基於此，可知訓練需求評估和核心能力是習習相關的，且將核心能力導入訓練需求評估是有其必要性的。

## 肆、 知識管理與以核心能力為基礎的訓練需求評估

### 一、知識管理與核心能力的關係

在 Rober M.Gant 在《組織科學》雙月刊，一九九六年的七／八月所發表的論文〈動態地競爭環境中成功之道：作為知識整合的組織能力〉中，提到了組織能力或組織的核心能力(core competence)，其提升之道在於知識的整合，即員工的知識整合能力愈強，則組織能力愈提高。(吳瓊恩, 民 91：611)

### 二、核心能力的結構與整合知識的機制

核心能力表現在知識的整合功能，因而出現了整合的層級。在組織中「能力層級」大約可分為四層：第一層是「個人的專業知識」，即每個人處理本身範圍內的工作所擁有的專業知識與技能；第二層是「特定工作能力」，即每個人擁有的專業知識幅度被整合擴大，以執行特定任務的能力；第三層是「廣泛的功能能力」例如行、HRM、財務等的功能。第四層是最高層級即「跨功能的能力」。這四種能力層級彼此之間整合的基礎是「個人的知識」。若從 SECI 的模式來看，所謂個人的知識是默會知識為主，可見知識的整合是以難度較大的默會知識為主。默會知識的整合一般的方法大致可分為兩種：一是說明書，這是指用最起碼的文字作說明，當然默會知識實在不好用言語來表達，用說明書所能呈現的知識內涵只是其中一小部份，或可輔以圖片、隱喻、或故事等方法表達之。組織的說明書包括政策說明、正當程序指示、手冊等都包含了許多專家的技術知識。二是組織的慣例。由於默會知識的內容必然多於或大於說明書或以規則、指示、公式等專業系統所呈現的知識，亦即必然地牽動實質知識的損失，這損失可由組織慣例來彌補。所謂組織的慣例，它是長期以來，組織對某一明確的刺激，形成一種固定的反應，而做出簡化的選擇，這種行動就變成了慣例。組織的慣例的本質為

個人一系列互動的模式，使他們專業知識的整合成爲一種慣例的互動而無需再溝通，這種默契和協調的現象是透過長期的訓練與一再重覆的動作所形成的非正式程序，並由一系列外顯的與內隱的記號所支撐而建立了「共同理解的角色與互動」的形式。(吳瓊恩，民 91：619)

## 小結

由上述可知知識管理的知識整合機制可輔助核心能力的建構。透過知識管理的個人－團體－組織的整合歷程剛好可應用在核心能力的結構中。核心能力結構是以個人專業知識爲基礎，知識管理也正是以個人知識的默會知識爲基礎；而核心能力第二個層次是特定工作能力，則屬於知識管理的團體層次；而核心能力第三層廣泛的功能能力，也正知識管理組織層次相契合。由此可知，組織的核心能力表現在它對不同專業知識的整合能力或「綜合能力」。

## 三、 知識管理與以核心能力爲基礎的訓練需求評估的結合

### (一) 以核心能力爲基礎的訓練需求評估的過程

以核心能力基礎訓練需求評估，主要是從能力差距的運作開始。亦即組織可透過人力資源資訊管理系統的整合，歸類出每一類職務的關鍵能力，組織若能依據這些關鍵能力來規劃訓練課程，即能有最高的成本－效益。(陳玉山，民 86,138)

Harris (1995：161) 曾提出以核心能力爲基礎的訓練需求評估應包含的項目：

1. 能力(competence)：包含明確的或較爲抽象的要素。
2. 能力標準 (competency standard)：對於評估計畫、方法或管理上具有顯著意涵。
3. 能力圖象 (competency profile)：說明判斷能力標準的關鍵要素。
4. 評估計畫 (assessment plans)：作爲課程開發過程或基準設定的一部份。
5. 測試過程 (testing process)：選擇和開發技術，紀錄評估系統、管理評估過程。
6. 執行過程 (implementing process)：進行反思與運用其他的評鑑技術，並在過程中不斷修正評估的技術。
7. 處理結果、紀錄和報告結果 (processing results, recording and reporting result)：管理整個評估系統，重視評估結果的記載與報告。

Spencer&Spencer (1993) 曾提出六種蒐集上述有關能力面向的資料：(劉宜靜，民 89，45-46)

1 行爲事件訪談法：行爲(關鍵)事件調查法乃找出在員工工作中所面對最重要的情境，了解他們的看法及行爲結果，從而辨識做好工作所需要的技術和能力。2 專家訪談法 3 調查法：典型調查法將焦點放在同一時間點上所要

的特別的技能，尤其是關切：（1）卓越表現者與一般表現者該項技能有多少差別？（2）是否當員工缺少這項技能有時，即可能會導致失敗？（3）用具備這項特質與否來期待新進員工是否合理？（4）這類技能可否被發展（訓練）？4 資訊系統的處理 5 工作功能／任務分析法：員工或觀察者將工作者在一段特定期間中的每項任務、功能或行為活動詳細地列出來，資料則經由書面問卷、日誌、個人或團體的訪談、或者是直接的觀察蒐集而來的。

6 直接觀察：直接觀察員工因表現出來的重要工作任務，並且是以具體作為能力的描述方式。

由上述可知，以核心能力為基礎的訓練需求評估需要組織成員共同參與並舉出影響組織成效的關鍵能力，其可說是不斷地蒐集、紀錄訓練需求資料及修正的過程。在能力面向被找出確立後，訓練課程即可對應規劃。

#### 四、知識管理與以核心能力為基礎的訓練需求評估之聯結

由上述可知，以核心能力為基礎的訓練需求評估十分注重處理資料及評估資訊和核心職務技能知識的整合。知識管理可將個人層次的默會知識整合進團體，再經系統化到組織層次。這剛好使以核心能力為基礎的訓練需求評估，對於個人、工作、組織目標上的策略性整合。因此，知識管理對於以核心能力為基礎的訓練需求評估不但是習習相關，且也可用來作為檢視以核心能力為基礎的訓練需求評估的完善度。

透過知識管理的基本活動：知識擷取、知識創造與移轉、知識統整和蓄積，分別對以核心能力為基礎的訓練需求評估帶來影響。在知識擷取上，在蒐集各職務人員的訓練需求時，必須要廣泛吸取相關意見，例如使用 Spencer&Spencer（1993：45-46）的專家、人員訪談、調查、資訊系統管理法等六種方法。在知識的創造與擴散上，將所蒐集人員的需求，創設配合核心能力的課程；在個人和個人之間或團體之間增加對話交流，進行知識的移轉，作為分享建立以核心能力為訓練需求知識累積的基礎。

另外，在知識的統整和蓄積，使組織中外顯或默會的知識形成組織記憶，若知識是屬於結構化的知識，則透過完整的資料庫系統則可進行知識的蓄積；若知識是一種非結構化的知識，則組織要靠完善的組織知識圖，讓組織中成員能清楚默會知識的所在地，使得成員能最有效、快速找到所需的知識。（張榮發，民 91，107）這在核心能力為基礎的訓練評估中，則可不斷修正及累積評估的技術及紀錄和管理評估結果。

#### 小結

由上述可知，知識管理的活動和以核心能力為基礎的訓練需求評估兩者不但是習習相關，且知識管理的活動能進一步地用來檢視以核心能力為基礎的訓練需求評估的完善程度。

## 伍、研究設計與個案分析

### 一、研究設計

本節根據研究問題知識管理和以核心能力為基礎的訓練需求評估的相關理論，設計出本研究的研究架構，以及就研究架構發展出訪談題目。

#### (一) 研究架構

在瞭解有關知識管理及以核心能力為基礎的訓練需求評估的理論基礎後，在配合本研究的目的後，發展出本研究的架構。本研究架構主要是以理論上理想的知識管理運作模式來檢視台北市政府公務人員訓練中心在辦理以核心能力為基礎的訓練需求評估的知識管理實際運作情形，之後依其應用情況提出改善之道。因此，本研究的研究架構可以分為三個部分：(見圖 5-1)

1 知識管理的運作模式和以核心能力為基礎的訓練需求評估的連結：從知識管理的知識擷取、知識創造、知識移轉、知識統整及累積，和以核心能力為基礎的訓練需求評估作連結。

2 瞭解現況：瞭解台北市政府公務人力訓練中心以核心能力為基礎的訓練需求評估的知識管理活動現況。

3 研究發現與建議：根據理論與實際運作情形所發生的差距問題提出改善之道與建議。

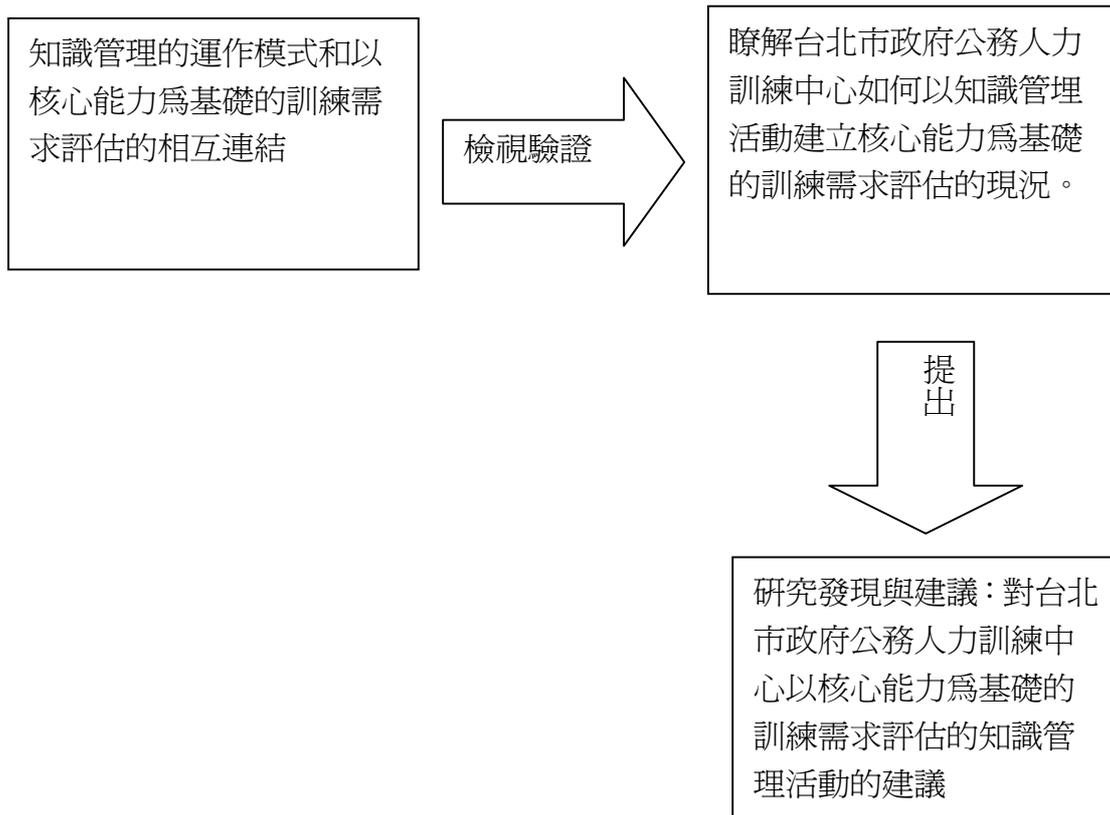


圖 5-1 研究架構

## （二）訪談問卷設計

本研究採深度訪談的方式進行調查，而問卷的形式採開放式的方式編製。本研究根據之前的文獻整理探討後，提出下列問題：

下列問題主要是探討貴組織是如何利用知識管理的活動將訓練需求評估和核心能力結合。

### 1. 知識擷取：

如何找出各種核心能力？選取能力的標準為何？

### 2. 對於組織、工作、個人需求分析之知識創造：

(1)核心能力如何作為課程開課的一部份規劃？

(2) 如何對於過去訓練需求評估方式的修正？

(3) 課程的修正、變動率有多大？若有變動，其參考意見的來源為何？

(4) 配合核心能力的課程，內部有設計其他的課程嗎？

### 3. 承辦以核心能力為基礎的訓練需求評估業務者之間的知識移轉：

(1)同僚之間對於評估知識的傳遞互動為何？（個體與個體或個體與團體）

### 4. 知識累積：

(1)如何儲存訓練需求評估結果？

(2)如何紀錄、管理評估方式？

## 二、個案背景介紹

本研究所選定的研究個案為台北市政府公務人力訓練中心，因為其自九十三年度起就已開始核心能力的訓練業務，而本研究以知識管理的觀點對其推展情形作一檢視。以下為個案推行核心能力訓練業務背景的介绍。

臺北市政府公務人員訓練中心（以下簡稱公訓中心）負責臺北市政府所屬公務人員各項在職與職前訓練，兼具教學、研究、會議等多重功能。公訓中心提出了《台北市政府公務人員核心能力綠皮書》，目的在於提供彙整出適用於公部門的能力論述。其次，了解並建構市府不同層級人員應具備的一般能力標準。（見附錄 1）第三則是希望藉由能力標準的建構，奠定教育訓練的指導原則。（陳信宏，民 92：16）

## 三、訪談結果分析

### （一）訪談對象與過程

本研究訪談的對象共有五位，分別是公訓中心的副主任、負責基層主管班的承辦人、中階主管班的承辦人、高階主管班的承辦人、建構核心能力面向的承辦人。本研究將其代號分編為受訪者 A、受訪者 B1、受訪者 B2、受訪者 B3、受訪者 C，以利下一節對深度訪談分析的說明呈現。（訪談過程請參見附錄 2）

## (二) 個案訪談分析

在五位受訪者中，依據職位所負責的業務不同，所回答問卷題目的範圍也不同。受訪者 A 由於職位是高階主管，為統籌大致方向策略性政策，故以大方向的題目去訪問其。而 B1、B2、B3 業務性質相似，都是辦理主管班訓練業務的承辦人，故所訪談的問題範圍是相同的。而另外 C 是建構核心能力面向的承辦者，所訪談的問題範圍又不同於前者。訪談結果統整如下：

### 1 尋找出各種核心能力及選取能力的基礎或標準之知識擷取

公訓中心在建立核心能力時，使用了 Spencer&Spencer (1993) 所言的專家、人員訪談及調查蒐集法。其以加拿大的「整體能力架構」為基礎。且再透過專家學者的審查、再分別舉行各階層主管的焦點團體座談會修正，最後，再廣發放問卷作統計結果，以此作為整合職務的 KSAs。立論依據如下：

以加拿大的以加拿大文官委員會所訂定的「整體能力架構」為基礎，因為加拿大的架構體系最完整。再把加拿大文官委員會的「整體能力架構」有關和工作有關技術、才能部分全部取出，在透過專家學者的審查後，再邀請各層級的人員，分別舉行中階主管、基層主管、以及基層人員的焦點團體座談會。焦點團體座談會參與者的挑選方式為由我們中心學員資料庫挑選成績優異的學員參與。焦點團體座談會時對核心能力的選項進行檢測與修正，便整理出一份問卷。問卷發放 2400 份，回收 1856 份，有效問卷 1623 份。而另外針對高階核心能力的部份，由於高階主管（簡任 10 至 11 職等主管人員是使用深度訪談法，）人數不多，且因為高階對政策制定及市政影響較大，故採用深度訪談的方式，以深入了解高階主管應具備哪些能力。（受訪者 C）

### 2 對於組織、工作、個人需求分析之知識創造

課程規劃上，三種層次的主管班多少都會和核心能力相結合，不過，高階班因時程最短，故結合核心能力的時數上最少。：用新的主題每年規劃，廣義來說，有結合，但結合核心能力的課程較少。高階主管，因為時間比較短，只有二天。（受訪者 B3）

我們針對核心能力而開的課程，由於是中階主管班，故 KSA 重點是放在人力資源管理，重點放在管理上。（去年就已開始以核心能力的訓練課程）（受訪者 B2）。

委任職等有作核心能力的評估，但未依此作訓練班期。因為委任太多人，人數也太龐大，所以委任的公務員來這上課，是比較沒有像基層主管班、中層主管班、高層主管班有個系統性訓練課程，而是零散的自由上課。（受訪者 B1）

而課程規劃上，中階、基層主管課程依核心能力變動不大，而高階則會依目前的管理趨勢放進一些新的子題。約四年會變動一次，這是依市長上任而算的。會稍參考核心能力作架構，及今年管理界所流行或配合市政的政策去作。（受訪者 B3）變動不太大，因本身已有一個核心能力的架構（受訪者 B2）依核心能力的

### 架構變動不大（受訪者 B1）

在課程變動的參考及修正的依據上，是在開課前召開諮商會及開課後的問卷調查及年度總評估。

大計劃要調整時或開新課程之前都會有個諮商會議。諮商會議會有會議紀錄，整個計畫會照會議紀錄的結果作調整而開班。（受訪者 B2）

每個星期課程結束都會發問卷調查表，問題大至分爲三類：一爲課程對你的受益程度；二爲你覺得這樣的課程好嗎？三爲你對於授課老師的評價。在結訓時最後一門課，結合之前作的問卷一起當下面對面作檢討。我們在整年度又作一個總評估報告，以作爲下次開課的參考。（受訪者 B1）

配合核心能力的其他課程設計，中階及基層主管班搭配核心能力的主要課程，以些許時數開設一些較軟性的課程。我們會開發一些較軟性的課程，以調劑核心能力的課程。例如有心靈調適等課程。（受訪者 B2）。另外，高階主管班有開設女性高階領導班。（受訪者 B3）

綜上所述，公訓中心在以核心能力爲基礎的訓練需求評估在知識創造層級（個人－團體－組織）整合如下：訓練需求的規劃是四年一次隨著市政府政策的更易而作變動，整合了組織層次需求，；中階主管班及基層主管班以諮商會議爲團體層次統整業務；而課後的定期問卷則是屬於個人層次的需求評估。而在高階主管班在知識創造上，則較缺乏團體層次及個人層次的知識層級。

### 3 承辦以核心能力爲基礎的訓練需求評估業務者之間的知識移轉

對於個人之間默會知識的分享及傳遞上，較多在非正式的管道，同事間彼此私下的聊天，而固定正式的建置沒有。另外在團體層次上的分享，是中階班和基層班互動比較高，較會討論分享知識。組織內網的資料分享，比較屬於行政文書上的流動，而非屬於有關以核心能力爲基礎的訓練需求評估的知識共享。依據如下：

和其他人作交流，以親近間的同事之間有時會分享辦班的經驗和心得。（受訪者 B3）

以前在團體之間討論得比較頻繁，因爲以前不同班是不同人帶，由於要交換經驗，所以互動自然便多；而現在因爲辦班的人已固定，自然互動不如以前如此多。不過，中階主管班、基層主管班因性質比較類同，所以這二班的同僚之間，比較會互動，分享辦班經驗（受訪者 B2）

組織的內部網路，使同事在網上評估資料共享。（受訪者 B3）

### 4 以核心能力爲基礎的訓練需求評估之知識累積：

在管理及紀錄訓練需求評估上，公訓中心如一般公部門對於檔案資料的管理非常嚴謹。而在高階班方面，對於學員層次上訓練需求調查評估資料累積較少。

在檔案管理上，檔案室有特定人員在管理班期檔案；我們也有將相關辦理的經驗作電腦資料庫的管理。（受訪者 B1）

我們對於高階班課程的主導性較高（如火車頭領導的概念），比中階班較沒

有訪問學員固定化的問卷。(受訪者 B3)

## 陸、結論

### 一、研究發現

(一)理論上要整合出核心能力的訓練需求評估，必須要整合組織－工作－個人的訓練需求。但實際上要整合這三者的需求，必須在各單位的業務部門及人事部門有對話溝通的固定機制，訓練單位才能建立完整的訓練需求評估。

(二)在建構出核心能力之後，對於各職等諸多的核心能力的面向，在實際上要如何配合繁忙公務的主管規劃訓練課程呢？拿公訓中心辦理高階主管的訓練課程的例子來說，因為高階主管業務繁忙，訓練課程只有二天，(和中階的二個星期及基層主管的一個月差異甚大)，訓練課程對諸多核心能力的面向配合程度便大幅降低。

(三)理論上會為各職等建置核心能力，公訓中心也幾乎都有安排；但實際上，雖公訓中心有建構委任人員的核心能力，但由於委任非主管人員因為人數太多、範圍太大，故難以對其作一特別規劃的訓練課程。

(四)理論上建立以核心能力為基礎的訓練需求評估是十分需要不斷修正、共同集思廣益的過程，但實際上也因配合核心能力的建構而將訓練課程配合職務作分割；在訪談中發現，這並不利於同僚之間對於核心能力作訓練需求評估的知識共享，例如說承辦高階主管班的同僚和其他班系互動程度便不高。

### 二、研究建議

(一)對於高階主管班因時間過短而無法配合核心能力的訓練課程，可請高階主管班的學員們再作一次調查評估，決定出核心能力課程；整理出對學員本身較重要的面向，或是學員較有興趣的可先安排。

(二)搭起市府各單位人事及業務部門定期對話溝通的橋樑，公訓中心可定期和市府人事及業務部門開會諮商，如何將訓練需求結合組織的業務需求，這透過探討的知識累積，將整合組織層次訓練需求評估。

(三)在移轉建構核心能力的訓練需求評估的知識方面，公訓中心較缺乏的是知識分享的正式化管道。其可將固有的內部網絡，建置一個同僚之間交換知識的所在，且設計激勵分享知識誘因制度。

(四)在知識蓄積方面，可針對承辦人員的訓練需求評估經驗進行紀錄整理，建構知識分佈圖或建立成員完整的路徑知識。

(五)對於委任非主管人員的核心能力訓練需求評估，可就的共通能力開始最基本的規劃，而不是讓委任非主管人員完全是亂槍打鳥的方式，隨其任意參與訓練。

### 參考書目

中文部份：

吳瓊恩,

民 91 《行政學》，台北：三民書局。

胡瑋珊譯：Thomas H. Davenport and Laurence Prusak 著

民 88 年 《知識管理：企業組織如何有效運用知識》，北市：中國生產力。

邱百章

民 92 《能力模式訓練需求評估之研究：內政部環境工程人員個案分析》，台北：國立政治大學公共行政學系碩士學位論文。

陳信宏

民 92 〈形塑理想的「松鼠」《台北市政府公務人員核心能力綠皮書》研究介紹〉，《公訓報導》，第 107 期：頁 17-18。

蔡培林

民 92 〈公訓中心核心能力課程規劃〉，《公訓報導》，第 107 期：頁 22。

黎守明

民 89 《訓練經理 MANUAL 及訓練管理規程，台北》，台北：蓋登視管理顧問有限公司。

詹益嘉

民 91 《組織學習與知識創造關係之研究》，臺北：國立政治大學公共行政學系碩士學位論文。

張榮發

民 91 《知識管理與公務人力資源發展關係之研究—兩個個案之運作分析》臺北：國立政治大學公共行政學系碩士學位論文。

蔡兆哲

民 84: 《企業技術能力、海外投資動機／方式、投資環境與技術移轉關係之研究》台北：私立輔仁大學管理學系碩士學位論文。

陳沁怡

2002 《訓練與發展》，台北市：雙葉書廊。

陳薇如

民 91 《訓練需求評估理論與應用之研究：公務人力發展中心之個案分析》臺北：國立政治大學公共行政學系碩士學位論文。

楊平遠

民 86 《組織與人力資源管理特質及人力資源專業人員核心能力之研究》：桃園：國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

陳玉山

民 86 《能力模式訓練需求評估之研究：內政部環境工程人員個案分析》臺北：國立政治大學公共行政學系碩士學位論文。

劉宜靜

民 89 《高階行政人員核心能力之分析：五國的經驗與啓示》：臺北：國立政治大學公共行政學系碩士學位論文。

劉京偉譯

2000 動業管理顧問公司著，知識管理的第一本書，台北：商周出版。

馬志光

民 91，訓練需要評估 信報專欄:「工」於心計

香港中文大學工業及組織心理學碩士研究生

[http://www.hkps.org.hk/diop/hkej/%A4u%A9%F3%A4%DF%ADp\\_matchy\\_7dec2002.doc](http://www.hkps.org.hk/diop/hkej/%A4u%A9%F3%A4%DF%ADp_matchy_7dec2002.doc)

簡建忠

民 83 《人力資源發展》，台北：五南圖書有限公司。

譚大純、劉廷揚與蔡明洲

1999〈知識管理文獻回顧與分類〉，科技管理研討會。(12.18): 高雄市：中華民國科技管理學會

英文部份：

Alexandra VA; ,

2002 . Workforce Planning Resource Guide for Public Sector Human Resource Professionals., nternational Personnel Management Association , .IPMA.

Beckman,Thomas J

1999 The Current State of Knowledge Management , in Lliebowitz,j, Harris,Roger et al.

1993 Competency-Based Education and Training : Between a rock and a whirlpool. Australia : Macmillan Education Australia.

Nonaka, I and Takeuchi, H.

1995, The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation : Oxford University Press : New York, NY.

Noe, R. A.

2002. Employee Training & Development (2nd ed.). New York, NY: McGraw Hill

O'Connor, B. N., Bronner, M. & Delaney, C.

1996. Training for Organizations. Cincinnati, OH: South-Western Educational Publishing.

Parry , Scott B

.1998 “just what is a Competency? ”.Training , Vol.35, No.6: pp.58-66.

Randy L. DeSimone and David M. Harris.

Dryden Press.

## 附錄：

### 1 公訓中心建構市府不同層級人員應具備的一般能力標準

依綠皮書研究顯示，高階主管人員（簡任十至十一職等人員）居於輔佐首長及承上啓下的角色，必須具備前瞻的規劃力、良好的協調能力、領導能力、追蹤管理能力，以及敏銳的判斷力。其次，中階主管（薦任九職等主管人員）所應具備的核心能力依重要性排列為：溝通能力、自我管理能力的、人際能力、執行能力、領導能力、管理能力、組織能力、思考能力、顧客服務能力等九項。再來基層主管（薦任七至八職等主管人員）的核心能力順序為：溝通能力、人際能力、組織能力、自我管理能力的、執行能力、管理能力、顧客服務能力、經營能力、思考能力、領導能力等十項。基層人員（薦任七職等以下的非主管人員）的核心能力順序為：自我管理能力的、執行能力、人際能力、組織能力、溝通能力、顧客服務能力、思考能力、經營能力、管理能力、領導能力等十項。而公訓中心另外將上述核心能力和已具備的能力作比較，再以二者的落差作排序，作為開設「中階管理才能發展研習班」及「基層主管人員研習班」的主要訓練課程。（蔡培林，民 92：22）

### 2 訪談過程

每位受訪者皆接受筆者約三十至四十分鐘的訪談，關於進行訪談的明確時間：受訪者 A 為民國九十四年五月二十四日，十時十分；受訪者 B1 為民國九十四年五月二十七日，十六點四十分。受訪者 B2 為民國九十四年五月二十七日，十六點；受訪者 B3 為民國九十四年五月二十七日，十五點；受訪者 C 為民國九十四年五月二十七日，十五點三十分。訪談地點受訪者 A 為台北市公務人力訓練中心，受訪者 B1、受訪者 B2、受訪者 B3、受訪者 C 皆是以電話訪談的方式。

每次的訪談結果本研究皆有整理出逐字稿，由於未獲受訪者同意之下，筆者恐不便逕自附於本研究之中，若對訪談內容的詳細內容有興趣者，可與筆者聯繫索取。

### 3 九十四年度基層主管人員研習班實施計畫

一、依據：本府九十四年度訓練計畫書辦理

二、研習目標：1. 培育優質基層主管人才  
2. 增強前瞻性、國際化、創新導向之管理才能

三、實施日期：第一期 94.02.21-94.03.18、第二期 94.04.11-94.05.06  
第三期 94.05.30-94.06.24、第四期 94.07.18-94.08.12  
第五期 94.09.05-94.09.30、第六期 94.11.07-94.12.02

四、研習對象：各機關甫(擬)升任基層主管人員

五、訓練期程：152 小時(共計四週擇第三、四週的星期一、四住班餘通勤)

六、課程內容：

九十四年度基層主管人員研習班課程分配表

類別	課程單元		課程項目	時數
核 心 能 力 課 程 系 列	人員 導 向 能 力	溝通能力	情緒管理與人際關係	6
		人際能力	團隊領導與發展	6
		領導能力	溝通協調與衝突管理	6
		顧客服務能力	口語表達	3
			優質顧客滿意服務	3
			小計	24 小時
		工 作 導 向 能 力	組織能力 執行能力 思考能力	創意思考面面觀
	問題診斷與對策			4
	工作計劃與評估			4
	工作品質管理			4
	工作教導			4
	公務執行法律案例(法規、政風)			4
	網路資源運用			3
	危機管理			3
	媒體關係			3
	小計			36 小時
	綜 合 運 用 能 力	自我管理 能力 管理 能力 經營 能力	標竿學習(含參觀優質企業)	7
			時間管理	4
			變革管理	4
			財務策略運用	4
小計			19 小時	
			共計 79 小時	
通 識 課	服務心念		1. 公務倫理	
			小計	3 小時
	人文素養		1. 心靈管理 2. 藝術(戲曲)賞析 3. 人文講堂	6

程 系 列		小計	6 小時
	人本胸襟	1. 生命的智慧 2. 生命教育-臨終關懷	6
		小計	6 小時
			共計 15 小時
其 他 課 程	報到、課程及評量說明.		1
	相見歡		2
	秘書長會談時間		3
	主任時間		1
	市政發展藍圖		3
	基層主管工作經驗交流		3
	晨、晚間課程	1. 養生氣功 2. 經絡養生操 3. 茶畫人生 4. 健康講座 5. 國際標準舞	10
	個案分組報告資料蒐集、撰寫		12
	個案分組報告		4
	說話演練		4
	情境演練		4
	晚會排演(含追蹤課程)		8
	晚會聯誼(營火)		2
	班務檢討及結訓		1
		小計	58 小時
			共計 58 小時
		總計	152 小時

# **The training needs assessment under the core competency of knowledge management viewpoint-Case study of Taipei public service institute**

Ching-Chi Shang\*

## Abstract

In recent years, the human resource concept of core competency in government institution gets more attention and be applied extensively. Core competency is the strategic viewpoint in the analysis base of human resource enhances organizations' competency strength. It is the key factor for erecting the ability of core competency. It is not only to satisfy organizations need but also to conform the planning of staff's career life. However, the poor efficiency of training courses is showing in the lack of focusing on job core competency. Its an important issue to get an training assessment system available in the base of core competency. Part of core competency comes from organizations' core knowledge stored in organizations memory, integrated individual memory as group memory by going through knowledge management, and transferred into systematic knowledge. Knowledge management integrates individual tacit knowledge into group one then to organization level after systematic organizing. Its helpful for getting the strategic integration of individual, jobs and organization goals and develop a training assessment in the base of core competency.

This research expects to develop the useful tool for viewing the training demand in the knowledge base of core competency. A case study of Taipei public service institute is presented by going through deeply conversation with the contact person. What this research found is that its necessary to build the communication mechanism between sales and human resources department so that a completely training demand assessment will be erected and multi dimensions training courses will be planned as well. This research also suggests the solution about the diminishing core competence of high level managers due to their busy work.

Keywords: core competency, training needs assessment, knowledge management, human resource development,

---

\*National Chengchi University Department of Publish Graduate student