

三、公務人員之能力發展

書籍目錄：研究報告彙編

書名：考試院研究發展委員會專題研究報告彙編(三)

目錄：建立公務人員升任官等訓練制度之研究－委任升薦任官等訓練之規劃

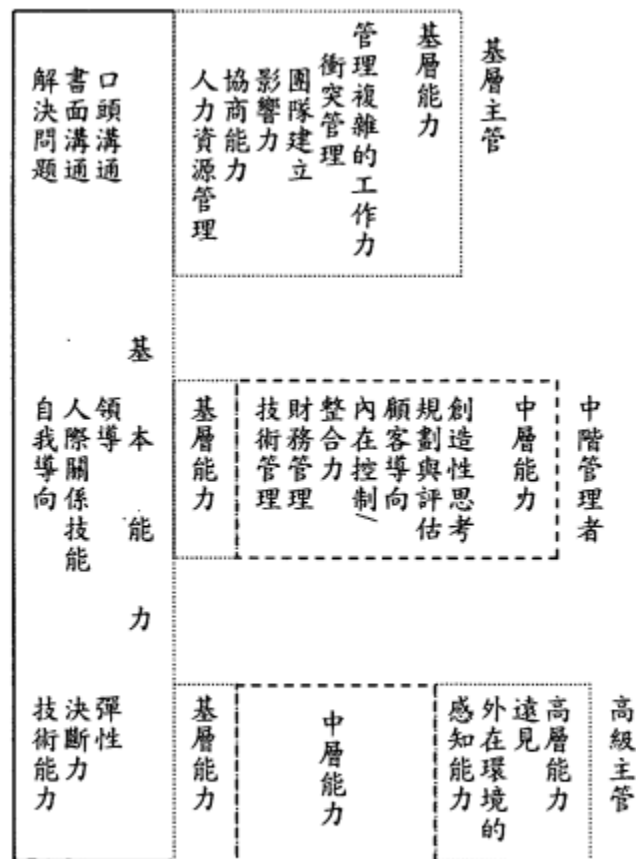
章節：三、公務人員之能力發展

前述指出，訓練與發展在公務人力資源管理的重要性，及其應與升遷制度做「適當」的結合；而組織訓練發展的根本精神就在於：為員工現在與未來的工作所需，發展更為廣泛的技術與知識，幫助員工瞭解與認知其作為一個人的潛能所在（O'Connor，Bronner，Delaney，1996：9），換言之，即在發展公務人員之能力。

大致而言，各層級公務人員之能力發展必須兼顧技術、人際溝通、與觀念等三個面向

（Van Wart，Cayer，& Cook，1993：47），不過，不同層級的

公務人員在各面向所應具備與發展的特定內容則有所不同。從圖二美國聯邦人事管理局的公務人員能力發展矩陣可以發現：無論那一個層級的公務人員都必須具備基本的能力，而這些基本能力則包括有口頭溝通、書面溝通、解決問題、領導、人際關係技能、自我導向、彈性、決斷力、以及工作所需的技術能力。



資料來源：Van Wart, Cayer, & Cook, 1993:48.

圖二：美國聯邦人事管理局的公務人員能力發展矩陣

在具備基本能力之後，若我們將負有管理責任的公務人員再粗分為基層主管（此一階級相當於我國公務人員中的股長、課長、科長等第一線主管）、中階管理者（此一階級相當於我國公務人員中的司處長）、與高級主管（此一階級相當於我國公務人員中負有重大決策者，例如常務次長以上的管理階層）三類，則較低層級主管人員所需具備的能力，就成為較高層級管理者所需具備的基本能力。依據圖二，基層主管應該有管理複雜工作力（例如少數民族、殘障人員）、處理衝突、促成團隊建立、發揮影響力、協商及對人力資源進行管理的能力；這些能力具備之後，如果要擔任中階管理者（在我國的公務人員中，薦任職務有部份即為擔任中階管理者，例如股長、課長與科長）的角色，則應該培養創造性思考、規劃與評估能力、顧客導向、內在控制與整合的能力、以及財物與技術管理的能力；當晉升至組織的高級主管時，則除了上述能力之外，更應具備宏觀的遠見、以及對內外環境的敏感度；如此，每一層級的主管人員均以較

低層次的能力作為基礎，而後再發展所任層級職務所需的能力，即可避免無法勝任新職，或是任較高層級職務但缺乏基層經驗與基本能力的困境。

從以上的說明可以瞭解，公務人員的能力發展大抵上是以技術、人際溝通、以及觀念等三個面向為主，不過，不同層級的公務人員，其所需具備的能力則有不同。因此，我們探討升官等訓練制度此一議題時，就必須針對不同官等的公務人員所需具備的能力，設定不同的訓練目標，以使每一職位的公務人員都能適才通所，發揮潛能。