

考點

39. 職能管理與職涯發展議題

(出現7次)

命題重點白話文

職能管理運用是公務人力訓練發展關注的熱點議題，職能之所以被特別看重，主因是職能代表員工在工作上所需要的技能與知識、工作動機與所表現出來的特質、行為及能力，也可以說是個人知識、技術、能力或其他特徵之綜合反應¹。與幫助提升個人工作成效，進而帶動組織的競爭力有密切關連性。近幾年來，訓練的規劃與資源分配除高度以職能管理為導向，尤其是如何將法定訓練與職務需求之連結，讓訓練緊密的與文官職（生）涯發展結合，目前仍然不斷的被學界與實務界熱烈討論。

1 李俊達（2025）。公共服務「動機」之應用與實踐：職能理論的觀點。文官制度季刊，第17卷，第2期，頁75-98。

壹 核心職能的討論

公共行政學界很喜歡談「職能架構」，而過去的「強化文官功能培訓方案」中「透過訓用考陞合一，拔擢優秀公務人才」，也就是要強化核心職能的方案。



近 10年來考了「3」次！

- (一)試說明職能理論以及激勵理論簡要內涵，並以此二個理論觀點，說明我國陞遷與訓練二者，在人事法制與實務運作兩方面，有無關聯性。(25分) 【106年普考 考銓】
- (二)試述「職能」的意義及應用在公務人員考選、訓練、考績面向上之意涵。(25分) 【110年地特三等 考銓】
- (三)何謂職能？職能概念應用於我國人事制度情形為何？(25分) 【113年原特三等 公共人資】

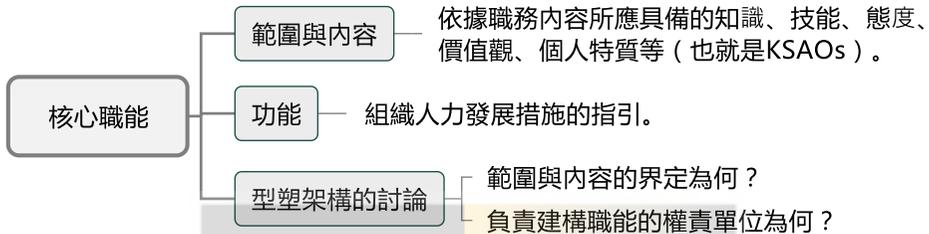
題 目 考什麼？

保訓會的核心知能需求調查中指出，應對用人機關及人員進行訓練需求訪談或調查，或根據首長預定陞遷用人計畫、參訓者預定調任職務之核心職能以及參訓者性向，規劃適切及適性之訓練課程，使通過訓練之人才，於訓練完成後即具有目標職務之一般性及共通性核心職能之基本能力，俾使訓練結果得以符合公務人員、用人機關首長及單位之需求²。

所以在思考上，討論職能概念時除內涵與議題外，還應討論「公務人員要

2 保訓會(2013)。交通事業人員員級晉升高員級資位訓練需求調查報告，頁2。台北：未出版。

提升職能的範圍與內容如何界定？」以及「提升職能應該是誰的責任，如何做到？」這兩個面向³。此外，以職能為出發點的人力資源管理措施可以橫跨PADS各構面。



在管理學界，Spencer和Spencer（1993）提出的冰山模型（iceberg model）⁴，對職能組成構面有清晰的定義，是對比於KASOs的分類更加細緻的做法。目前經過後續的學術研究加以延伸後，職能構面可區分如下⁵：

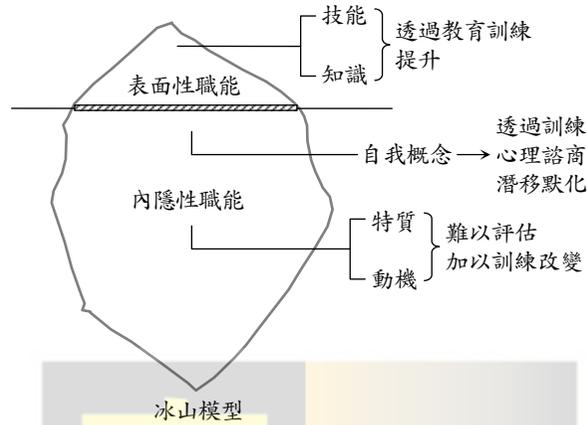
1. 技能：執行有形或無形任務的能力，心理或認知技能的才能包括分析性思考與概念性思考。
2. 知識：指一個人在特定領域中所擁有的知識或資訊。
3. 自我概念：指一個人的態度、價值及自我印象，例如：自信心。
4. 特質：指一個人心理特質以及對情境所產生的情緒反應。
5. 動機：是指一個人的信念或自我期許，動機會驅使自己進行相關的選擇。

3 呂育誠（2021）。從效能效率到自信授能：英國文官職能架構述評。T&D飛訊，第274期，頁1-12。

4 Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.

5 李俊達（2025）。公共服務「動機」之應用與實踐：職能理論的觀點。文官制度季刊，第17卷，第2期，頁75-98。

考點 39 職能管理與職涯發展議題



解題示範

以113年原特三等公共人力資源管理考題為例，約977字。

職能是指一組勝任工作角色或展現工作績效所需的知識、技能、才能或其他特徵（簡稱KSAOs），是人力資本管理發展的重要因素；因此，於我國人事制度中，職能的概念會被廣泛運用於人力的規劃、招募遴選、發展與服務行為規範等各種面向：
(一)職能的意涵
承前所述，職能（KSAOs）需具有可評量性與發展性。在知識面，需具備為了完成工作任務所需具備與實作相關的資訊；在技術面，能掌握執行工作任務時的實際操作能力；而在態度面是指一個人對於某件事情的深層信念與直覺反應。
(二)職能概念於我國人事制度應用之情形
1. 人力規劃的應用
設計經過工作與職能分析後，建構職能模型，並撰擬職務說明書以做為薪資待遇與考核的依據。我國實務上，依據公務人員任用法（以下簡稱

得到工作上的回饋。對於成長需求低落的員工而言，強化JCM構面反而會造成他們的壓力，甚至導致績效產出不佳的結果。是以，組織試圖運用JCM設計職務時，除應合乎組織需求以外，更應區分員工個人的成長需求強度採用，才能獲致較佳的整體績效。

貳 世代差異管理議題

近期公共行政學術領域與對於Z世代的人力資源管理議題頗有興趣，而且無論是政府機關或是企業組織皆不約而同遭遇世代管理的挑戰，這也是一種多樣性管理（diversity management）議題。

近 10年來考了「1」次！

- 試論述公務人員在那些面向展現出世代差異？並針對公部門所面對的世代差異，提出合適的領導管理策略。（25分）【114年地特四等 公共人資】

題目考什麼？

Smola與Sutton（2002）認為世代是共同經歷歷史上相同變遷或事件，因此同一世代在對事物的看法、態度及價值觀會有相當程度的共同性，且與其他世代具有明顯之區隔⁴。而國內外的相關研究者均認為，所謂的世代，是指出生或生活在同一時代的一群人，這些人因為經歷了共同的一些歷史事件，因此對於某些議題有類似且頗為穩定的看法、態度與價值觀，而且形

4 Smola, R. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.

成與其他世代明顯差異⁵。目前學界對於世代的劃分方式，並未有完全一致性的看法，但大多可以藉出生的時間加以區分為傳統世代、嬰兒潮世代、X世代、Y世代、Z世代、Alpha世代及Beta世代。而勞動力人口目前則以嬰兒潮世代、X世代、Y世代、Z世代為主。

出生年間	世代類別	行為特徵	價值觀點
1945年以前	傳統世代	略	略
1946~1964年	嬰兒潮世代	奉行工作努力以換取成功的信念、團隊與關係主義取向	較重視名利價值，而較不重視獨立創發價值和理想價值 ⁶
1965~1980年	X世代	重視物質、競爭導向、個人主義	努力工作、高效率、團隊合作
1981~1994年	Y世代	全球化公民、好問與好奇、自我導向	創意管理、創造收入、問題解決
1995~2010年	Z世代	多種人設並存、屬於多元不同團體、善於對話、活得務實	科技達人、同理心、創業精神
2011~2024年	Alpha世代	略	略
2025年以後	Beta世代	略	略

※資料來源：修改自黃煥榮、蔡秀涓、張筵儀（2017）。公部門面對世代差異之人力資源運用策略，頁43。考試院委託研究報告。考試院，未出版。

5 蔡秀涓（2004）。世代因素對公務人員工作價值觀影響之實證分析：以考試院暨所屬機關為例。東吳政治學報，第18期，頁41-67。

6 劉謙穎（2006）。工作價值觀與社會價值觀的世代差異—以台中市國中教師為例，頁46-47。世新大學奢會心理系碩士論文，未出版。

解題示範

也是就這一題，約596字。

(一)世代之定義與世代差異管理
1.世代的定義 ⁷
國內外的相關研究者均認為，所謂的世代，是指出生或生活在同一時代的一群人，這些人因為經歷了共同的歷史事件，因此對於某些議題有類似且頗為穩定的態度與價值觀，並形成與其他世代明顯差異。
2.世代差異管理 ⁸
有論者以為，過去的員工工作係為了改善物質生活（例如嬰兒潮世代與X世代）。但是新世代（例如Z世代）的人力站在衣食無缺的大環境中，更重視「工作與生活」的平衡發展，而不只單純追求收入溫飽，值得留意的是，當一個組織當中的人力結構涵蓋從20多歲到60多歲時，跨世代的管理將益形重要。
(二)公務人員呈現世代差異的面向
目前我國公務人力橫跨18歲至65歲；亦即是初等考試之應試年齡到屆齡退休之年齡。過去，以政府不同世代公務人員為對象的研究有以下發現 ⁹ ：
1.年輕世代較不認為任用得以適才適所與考績具公平性。

7 蔡秀涓（2021）。臺灣新世代公務人力甄補與考選：理論與策略。國家菁英季刊，第14卷，第3期，頁37-66。

8 陳敦源（2021）。面對公務人力面貌變遷的新趨勢：多樣性管理（Diversity Management）。國家人力資源論壇，第4期。取自：https://www.exam.gov.tw/NHRF/News_EpaperContent.aspx?n=3778&s=42921&type=20C1A3DAF6A74FCE。

9 黃煥榮、蔡秀涓、張筵儀（2017）。公部門面對世代差異之人力資源運用策略，頁103-105。考試院委託研究報告。考試院，未出版。

2. 年輕世代不認為工作指派應及於下班時間，且更為重視個人休假權益。
3. 年輕世代離開公部門的可能性較年長世代高。
4. 年輕世代重視有意義的工作及成就感遠高於責任感。
(三) 跨世代的領導管理策略：包容性領導 (Inclusive Leadership) ¹⁰
1. 包容性領導重視並欣賞員工的貢獻，領導者能認知到組織內部多樣性的影響，並且尊重個別差異，提供公平公正的環境，讓組織成員感受到公平的對待，從而產生歸屬感。
2. 包容性領導能關注部屬的需求和期待，雙方間的關係建立在「共同做事，而非指示別人做事」。是以，此種領導管理策略，面對組織存有世代差異時較為合適。

解題策略分析

我的寫法	你還可以這樣寫
【前言】：省略不寫	【前言】：順著題目說的走 根據美國政治學者 Ronald Inglehart 的全球文化變遷研究發現，後工業社會因為大環境的變遷，新世代人類對於價值的認知產生巨大變化，基本上是從物質主義轉換到後物質主義的階段，也成為各公私部門組織應面對世代差異管理之重要論調。
(一) 世代之定義與世代差異管理 1. 世代的定義 2. 世代差異管理 (二) 公務人員呈現世代差異的面向 (三) 跨世代的領導管理策略：包容性	(一) 世代之差異 世代差異意指，出生於不同年代的人，因為成長背景與共同經歷過的大事件不同，會形成部分價值觀與態度的不同。 世代差異將造成外部環境的公共服務需

10 黃朝盟、黃東益、郭昱瑩 (2024)。行政學〔二版〕，頁255。台北：東華。

我的寫法	你還可以這樣寫
領導 (Inclusive Leadership)	<p>求改變，同時也導致政府內部的人力資源管理進行管理方案的改革。</p> <p>(⇒)公務人員呈現世代差異的面向 (⇒)跨世代的領導管理策略</p> <p>🔊 老師碎念：</p> <p>其實各種有效的領導策略都是可以的，只是近期偏好包容性領導 (Inclusive Leadership) 而已。</p> <p>1. 參與型領導策略 (Participative Leadership)</p> <p>參與型領導不僅能包容多元性別、族群 (包含世代) 和信仰等差異，更讓不同的群體參與決策過程。領導者讓部屬參與決策，共同解決問題，可以激發部屬的組織認同感，並培養自主性、獨立性與創造力，有利於提高工作滿意度。此種領導管理策略，亦合乎新世代公務人員期待主管能更有耐心的教導，以及以平等民主的方式互動之觀念。</p> <p>2. 轉換型領導 (Transformational Leadership)</p> <p>透過領導者的願景、人格魅力與關懷，激勵部屬超越自我利益，轉而追求組織的更高目標。轉換型領導也鼓勵部屬發表想法，賦予個別的關懷，重視個體差異性；亦不失為一種面對世代差異的領導策略。</p>

我的寫法	你還可以這樣寫
【結語】：省略不寫	【結語】：歸納分析重點 綜合上述，世代差異必定讓傳統公共組織組織人力資源管理重視的整齊劃一的效率觀點發生質變。而且，主事者與領導管理者更需要靈活地運用各種領導管理方案與策略，始能發揮組織之效能與戰勝挑戰。

