

# 高雄市政府人事處 電子報

Kaohsiung City Government Personnel Department

學術論述

感動服務

業務心得

好書好文  
共分享

本處近期  
活動花絮

第 075 期電子報 學術論述

## 高雄市政府公務人員職能模型建置與應用策略

謝馥蔓/文藻外語大學國際事業暨文化交流研究所教授

### 一、職能模型建置

職能(competence)是為達成任務績效所需具備的能力，或稱為知能、核心能力。McClelland & Boyatzis 首先定義職能是與有效能或優秀工作績效有關的個體特徵，包括個體已知或尚未自我覺察的動機、特質、自我意像或社會角色、技術和行為等；我國職能發展應用平台 iCAP 則界定職能是為完成特定職業/職類工作任務，所需具備的能力組合（知識 K、技能 S、態度 A），至於職能範疇則包括所有人員必須具備的共通職能、擔任領導管理者的管理職能和特定職位/職類的專業職能三種。由於公務人員的工作任務通常涵蓋計畫、研究、擬議、審核、督導及執行等工作活動，並以提供優質公共服務，達成年度施政目標為績效指標，與一般產業界並不相同；另由於專業職能涉及多項職系，因此可先明確定義公務人員的共通與管理職能內涵，後續再發展專業職能，表 1 為彙整先進國家的公務人員職能文獻的結果。

表 1 列舉各國公務人員職能分析

國家/組織	職能類型	職能內涵
澳洲	1.新人核心職能	1.1 堅持公共服務價值觀和原則 1.2 在組織中有效地工作 1.3 參與工作團體活動 1.4 與多樣化人力有效地工作 1.5 使用職場溝通策略 1.6 遵守公共部門的立法 1.7 為職場安全做出貢獻 1.8 應用政府程序
	2.共通核心職能	2.1 建立和維護內部網絡 2.2 查詢和使用資源與財務系統 2.3 實施變革 2.4 組織職場訊息 2.5 解決個案需求 2.6 撰寫工作文件 2.7 提供和接收職場場所回饋

# 高雄市政府人事處 電子報

Kaohsiung City Government Personnel Department

## 第 075 期電子報 學術論述

學術論述

感動服務

業務心得

好書好文  
共分享

本處近期  
活動花絮

國家/組織	職能類型	職能內涵
	3.管理核心職能	3.1 形塑策略思維和變革 3.2 取得成果 3.3 驅動卓越業務 3.4 建立關係並使他人參與 3.5 體現個人驅力和專業性
加拿大	1.整體能力架構	1.1 才智能力 1.2 規劃未來能力 1.3 管理能力 1.4 關係能力 1.5 個人能力
	2.關鍵領導能力	2.1 創造願景和策略 2.2 動員人力 2.3 堅持誠信和尊重 2.4 與夥伴和利益關係人協作 2.5 促進創新和引導變革 2.6 取得成果
英國	1.策略集群-設定方向	1.1 縱觀大局 1.2 改變和改善 1.3 做出有效的決策
	2.人員集群-投入人員	2.1 領導與溝通 2.2 合作與夥伴關係 2.3 為所有人建立能力
	3.績效集群-展現結果	3.1 取得商業結果 3.2 傳遞金錢價值 3.3 管理優質的服務 3.4 按時交付
新加坡	1.核心能力	1.1 清楚思維與判斷 1.2 用心、用承諾和有目的服務公民 1.3 政府整體服務和有效率地與公民、利益關係人合作，以達成目標 1.4 持續改善與創新，及保持學習，並將技能轉化為行動 1.5 整合、服務、卓越是公務服務的價值
	2.管理能力	2.1 主管與領導者：包括兼顧今日與未來的管理系統 2.2 關懷、發展和激勵部屬

# 高雄市政府人事處 電子報

Kaohsiung City Government Personnel Department

## 第 075 期電子報 學術論述

### 學術論述

感動服務

業務心得

好書好文  
共分享

本處近期  
活動花絮

國家/組織	職能類型	職能內涵
美國	1.基本能力	1.1 人際互動能力 1.2 口語交流 1.3 書面交流 1.4 誠信/正直 1.5 持續學習 1.6 公共服務動機
	2.管理核心資歷	2.1 領導變革 2.2 領導員工 2.3 結果導向 2.4 企業觸覺 2.5 建立合作聯盟/溝通
OECD	1.公共服務技能	1.1 政策建議與分析 1.2 服務提供與公民 1.3 透過共同創造進 1.4 網絡管理
	2.領導能力	2.1 價值導向的領導 2.2.開放包容 2.3 組織管理 2.4 網絡協作

從上述次級資料分析可歸納下列特點：

#### (一)職能類型：

除了澳洲提出新任公務人員核心職能外，整體而言，公務人員職能類型分成兩種：所有公務人員應具備的共通核心能力與擔任管理職應具備的管理能力，且後者並未再細分不同官等。

#### (二)共通核心職能內涵：

與既有高雄市政府共通及管理核心能力評鑑量表有所差異處，包括利益關係人網絡溝通協商、有效地工作、保持學習、維持公共服務動機和職場安全等。

#### (三)管理核心職能內涵：

與既有高雄市政府共通及管理核心能力評鑑量表有所差異處，主要包括價值導向的領導、取得成果、企業觸覺和具備未來性的管理思維等。

#### (四)官等的職能

雖然各國大多未細分官等，但基於國內常見模型仍區分成簡薦委三類，因此建議在建立管理職能後，可依據環境變動性、對象範疇性和規劃自主性，區分成三級，以作為後續課程設計的參考。

# 高雄市政府人事處 電子報

Kaohsiung City Government Personnel Department

學術論述

第 075 期電子報 學術論述

感動服務

業務心得

好書好文  
共分享

本處近期  
活動花絮

表 2 級別表內涵

級別	官等	環境變動性	對象範疇性	規劃自主性
1	委任	少許變動性	主要對象為局處內部同仁及少許外部局處室同仁。	獨立實施方案和行動
2	薦任	部分變動性	主要對象包括府內、外部局處室同仁及府外利益關係人等。	獨立規劃設計與實施方案
3	簡任	大幅度變動環境	主要面對對象包括高市府內、外部局處室同仁、外縣市與中央部會公職同仁、及府外利益關係人等。	策略性規劃與管理

為與時俱進地明確定義公務人員的共通與管理職能內涵，除了參考上述文獻外，另需經由訪談、專家會議或調查具有代表性的利益關係人之意見等，以發展符合在地化的公務人員職能模型。

## 二、職能模型應用

職能模型建置後的應用包括

- (一) 作為訓練需求來源：依據職能模型與所對應的高雄市政府年度施政目標，作為年度訓練課程需求，據之規劃為必修課程，亦即所建立的職能模型與年度施政目標必須有清楚的連結。
- (二) 規劃職能導向課程：可依據不同官等，規劃與發展適當的教學策略，例如簡任官訓練可規劃小班制跨域個案教學，引導如何使用創新思考取得結果，以培育其在面對多元利益關係人及大幅度變動環境下，進行策略性規劃與管理的能力。
- (三) 完善評量工具設計：依據職能內涵，採用 Kirkpatrick 四階層成效評估架構，發展與設計職能評量工具，以展現充足性的學習成效證據。例如利益關係人溝通協商課程，除了滿意度調查問卷外，也可使用角色扮演的實作評量方式。
- (四) 結合績效管理制度：績效考核目的是為了管理績效，如果績效不理想，並經判斷與職能落差有關，則可提供對應其職能落差的訓練課程，訓後三個月可搜集主管對於訓練效益的回饋，作為改善課程的依據。
- (五) 作為招募選材依據：例如在甄選主管時，可依據管理職能項目規劃評核指標，再由候選人提供對應指標的證據檔案，作為主管選才的參考。
- (六) 建立終身學習組織：可規劃不同官等的必修課程學習時數，彙整個人學習履歷，並設計學習競賽，以激勵公務人員的終身學習動機。

## 致謝

本文感謝高雄市政府人事處公務人力發展中心委託辦理「高雄市政府共通及管理核心能力分析暨專業核心能力模型建立及評估研究案」計畫補助。

資料來源：略

# 高雄市政府人事處 電子報

Kaohsiung City Government Personnel Department

第 075 期電子報 感動服務

學術論述

感動服務

業務心得

好書好文  
共分享

本處近期  
活動花絮

## 高雄人事電子報的創刊與轉型之心路歷程

邱琇雪/高雄市政府人事處企劃科股長

101 年 10 月 18 日！主管會報處長指示，請企劃科參考其他直轄市作法，研議發行本處人事業務電子報，內容可包含人事業務宣導、專刊報導、芬芳錄等，以充實人事人員專區豐富度。

對於初任公職僅 1 年半的我，又一件從無到有的專案要辦理，手上同時有 3-4 件列管專案下，仍需騰出心力研究規劃。歷經 8 個月的蒐集資料、尋找可用資源、洽詢行政院人事行政總處人事月刊園地連結可能性、討論電子報版型內容、設計版面、評估與設定稿件來源、研究智慧財產權相關規定、與專門委員討論執行方向、請資訊人員處理網頁轉載事宜、提會報告企劃表等，終於在 102 年 6 月 28 日刊載第 1 期電子報，並以「學術論述」、「感動服務」、「業務心得」、「好書好文共分享」及「本處近期活動花絮」等版型為內容，掛架本處官網-「人事大事記」項下供各界參閱。

此後，電子報從季刊、月刊到雙月刊，從掛架在獨立入口網到本處官網-「訊息公告」項下，從 HTML 網頁型式並設置讀者信箱到僅上傳 PDF 檔，歷經幾番變更與調整。當我再回歸人事處，盤點權管業務項目後，便思索現行大眾閱讀習慣及人事人員對本處人事電子報的看法，將心比心評估著續刊的必要性...。也因現任承辦人員對電子報專案的用心與投入，從收集中央及地方人事主管機關電子報發行情形、整理本處人事電子報大事記、分析瀏覽次數，到規劃徵稿辦法，細心研討諸多資訊，並考量現今讀者多運用通訊軟體即時獲取訊息，專欄知識亦可從中央期刊取的，據此，本處人事電子報終完成階段性任務，可功成身退。

本處人事電子報從無到有、從有到無，都需要天時、地利、人和，草創時，想盡辦法、絞盡腦汁讓電子報成形，停刊時，需要順勢而為、設想資源調配與業務轉型，心中並無錯中複雜的滋味，只是迎合時代需求，完成交辦事項。

# 高雄市政府人事處 電子報

Kaohsiung City Government Personnel Department

第 075 期電子報 感動服務

學術論述

感動服務

業務心得

好書好文  
共分享

本處近期  
活動花絮

執行專案的過程很寂寞，在沒有產出前的漫漫長路，需要自娛娛人、自我肯定，覺得自己好棒棒才有持續做下去的動力。雖然執行的都是交辦事項，但我慢慢習慣會提醒自己，避免被物化、不要做得不明所以、多想一些對大家有幫助的措施，以電子報而言，所有刊物都是筆者的智慧結晶，因此會額外編輯目錄，以利日後搜尋。

可能初任公職時，就碰觸專案業務，對無中生有的業務不會感到陌生，雖然總是腦力爆棚、創意噴發，然現今人事人員工作內容愈來愈講究問題解決與創意想像，不僅要同時發揮左腦的法規專業、行政庶務之邏輯思考，及右腦的情感關懷、專案企劃之感性創造能力，還要能夠樹立形象、建立關係，協助員工達到組織目標與願景，好似需要十八般武藝樣樣精通。衝擊與矛盾，勞心勞力的同時仍不斷提醒自己，安定下來，在照顧好自己的前提下，想方設法在不造成他人嚴重困擾下完成任務，持續提升個人及夥伴們以下 3 項能力：

規劃力：把工作流程從頭到尾想像一遍，條列工作項目、盤點待辦事項及設定業務期程。並得學會抓緊時機，即早執行完畢。

應變力：得靠平時多看、多聽、多觀摩。要學會評估事情輕重緩急；想辦法讓自己的工作效率提高，不要永遠被事情追著跑；業務執行完畢要回報，重大活動現場可臨機應變再回報等等。

溝通協調力：能對外表達意思與取得相關資訊，對內確實瞭解交辦事項與他人分工合作完成指定任務。個人情緒管理要好，與人為善，建立信任的互動關係。

總結來說，現在公部門的任何職位都不容易，變化速度太快，涉及範圍太廣，很多時候會讓人手忙腳亂、不知所措，但我仍抱持「當你能安然與不確定性共處時，生命就有無限可能」的信念，見招拆招、隨遇而安。

\*小編附註：感謝人事處企劃科邱股長琇雪細說本刊的發展歷程，帶領大家一探究竟，並分享在面對無中生有的專案性業務，如何有條不紊完成任務，及自我心態調適，執行專案過程唯有親身經歷，才會懂得箇中滋味，此段難能可貴經驗傳承，讓我們得以從中學習。

# 高雄市政府人事處 電子報

Kaohsiung City Government Personnel Department

第 075 期電子報 業務心得

## 培養堅強心理素質、成就更好的自己

余嘉祺/高雄市立瑞祥高級中學人事室主任

在一次因緣際會下承接了上級交付辦理一場大型的原住民親職聯誼活動，發想的緣起是為了增進原住民員工親子間互動與溝通，推動對原住民傳統教育、文化、語言、經濟產業發展、社會福利及就業服務宣導等政策的了解，並促進員工之間積極互動與交流，藉以激發團隊士氣，因此除了原住民同仁們很關心這次活動外，上級長官更視為一項重要工作，再加上民意代表們對原住民事務本來就很重視，所以大家對這項活動皆有所期待。



就在這種各方期待的背景因素下，並且從接獲任務通知到辦理活動日期僅不到 1 個月（某年 12 月 24 日接獲通知，翌年 1 月 17 日辦理完畢）的那種刺激感，就不用形容有多令人亢奮了，如果再加上經費不確定但須自籌、參加人員不確定、活動日期不確定、辦理方式自行發想並快點提報計畫等因素，我想再多的腎上腺素可能都不夠用，沒錯，想靠荷爾蒙辦好這項活動是有難度的，現在仔細回想一遍，我覺得唯一能辦好這項活動的關鍵因素只有一個，那就是「心理素質」，當時我不知道心理素質是啥玩意，只知道腿有點軟，所以我告訴自己要鍛鍊一下腿力，因此在下班後我去機關後山跑步，當我一個人獨自跑過諦願寺、經過九華山、爬向紅水坑、下到育幼院，路途上我一直專注在調整呼吸，因為距離很遠，而且是山路，高高低低的並且是在上了一整天班後沒休息就去跑，腿很痛每跑一步都想停下來，但我咬著嘴唇在跑，所以跑完後我的嘴唇都淤血了，我告訴自己不能停，我要用意志力戰勝肉體的疼痛，藉著忍受生理上的痛苦來鍛鍊我的心理素質（自以為是的想法，請勿模仿），一路上除了零星的野狗群跟開的比較快的車子對我較具危險外，其他風景倒是不錯，可以遊山（四大名山）又玩水（荖濃溪），所以我的心情從緊張到鬆弛，當人一放鬆，頭腦也就清楚了，我思考這整件事一定是上天的安排，因為上天知道我的能力有所不足，所以祂藉著辦理這項活動的機會來彌補我的不足之處，我發誓我當時真的是這樣想的，說也奇怪當我有這種想法的時候，我整個人都開心起來，覺得這對我而言是一件好事，登時腳步也輕了（後來我又用下班時間從六龜跑到茂林）呼吸也順了，從此當我工作壓力大的時候我就去跑步，我從跑步得到的好處真是數也數不完。

學術論述

感動服務

業務心得

好書好文  
共分享

本處近期  
活動花絮

# 高雄市政府人事處 電子報

Kaohsiung City Government Personnel Department

## 第 075 期電子報 業務心得

學術論述

感動服務

業務心得

好書好文  
共分享

本處近期  
活動花絮

隔天我就去找「重要他人」談經費的事，雖然最後他願意贊助但他還是要看看我的誠意，因此那天我很晚才回到宿舍（到躺上床的最後一秒，我仍保有一絲清明在靈台之間），有了經費其他一切都好辦，只要有經費，南極也帶你去！接著就是擬訂活動計畫，非常感謝上級長官給予我極大的自主權，活動計畫有了，立馬召開內部工作協調會（在此特別感謝前同事們秉持公務員特有的「謙讓」美德，讓我能全方位的學習並精進本職學能），開完會那種孤臣孽子的疏離感並沒有擊潰我，反而激起我的鬥志，我趕緊與廠商聯絡，把經費牢牢地掌控好並與區公所協調活動場地借用事宜（主活動場地、停車場、水、電、燈光、舞台、垃圾處理、公告里民...），除了原有的重要他人，我又找到原住民族的學弟請來樂團、原住民服裝等等的友情贊助，回過頭再把交管人員等警力配置妥當後，到了晚上一個人在宿舍心較靜的時候正好設計及製作邀請卡，等各機關回報完參加人數時，離活動日期已相當近了，我的手掌心不禁冒出冷汗，有一陣子我都懷疑那段日子我是怎麼過的。

活動當日，一切順利，我記得光是議員就快閃了將近 20 人，當我看到各級長官、民代、原住民同仁及小孩、區公所友軍、工作伙伴、里民們個個臉帶笑容並享用原住民傳統美食、拍照、談笑、台上原住民樂團賣力歡唱，學弟幫我招呼貴賓並把象徵排灣族頭目的頭飾戴在「重要他人」的頭上，那一刻，我彷彿看到他的眼神中流露出溫暖的光芒，融化了我的心，我在心中喊道：主任，謝謝您，沒有您，我辦不了這一切！

後記：待活動結束，我將紅絨布燙金字的貴賓簽名簿及燒成光碟的活動剪影陳報給上級，並將活動經費支出明細製表、對帳及核銷後，我帶著贖餘款去繳還給「重要他人」，當晚我又展現了我的誠意，「重要他人」感到非常滿意並一直說著他年輕時辦過更大的活動，是總統主持的（我心想，還好我沒接到，不然就往生了），直到現在他仍每天傳 l i n e 訊息給我，我的內心也總是心存感激地謝謝他，我也謝謝給予我協助的每一個人，更特別感謝那些謙謙有禮的同事（長官在事後論功行賞時要我把這些人也帶進去敘獎）謝謝他們讓我有機會在辦完這場活動後成就更好的我，並了解到這世界沒有人應該對我們好，因此對我們好的人，一定要特別珍惜。

\*小編附註：感謝瑞祥高級中學人事室余主任嘉祺分享面對壓力自我調適的因應之道，相信此次大型活動的業務經驗與心理素質的培養，都積累成日後處事的養分。

# 高雄市政府人事處 電子報

Kaohsiung City Government Personnel Department

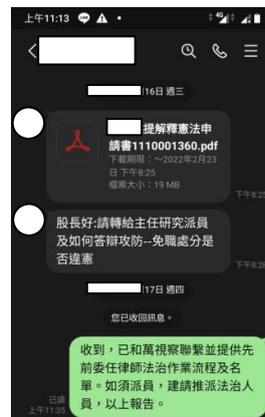
第 075 期電子報 業務心得

本是同根生，相煎何太急

-淺談警、消人員 2 大過免職合憲判決

林長志/高雄市政府人事處考訓科股長

叮咚，LINE 傳來內政部消防署來訊-「請研究派員及如何答辯攻防-免職處分是否違憲」，一封晚上 8 點緊急傳來的訊息，讓下班已放鬆的心情頓時緊繃起來...自 108 年 7 月踏入消防局以來，與前隊員徐 OO 開啟了不解之緣，司法院大法官釋字第 785 號解釋、消防員工作權益促進會多次到高市府陳情、最高行政法院超勤加班費救濟案件及憲法法庭開庭等，硬是把我從熟悉的人事行政專業帶向艱深難懂的法制範圍...。



隨著時代演進及人權主義抬頭，一連串的司法院大法官釋字如 201、243、298、323、338、382、430、684、736 等解釋，陸續瓦解公務員、學生、教師、軍人等特別權力關係，785 解釋更是被視為告別特別權力關係的最後一哩路。消防局身為該號解釋申請人的原服務機關，更成為消防機關勤務制度改革眾矢之的，人事總處蘇人事長俊榮亦於 111 年 7 月 15 日到高市消防局辦理座談及交流，並指示同仁健康權的確保與勤務模式調整仍為 785 解釋核心要點。

本案係因徐員在 103 年間被記 42 支申誡後遭免職，提行政訴訟敗訴確定。徐員認為消防局依警察人員人事條例等規定將他解聘有牴觸憲法第 7 條、第 18 條(服公職權)及第 77 條(懲戒權)疑義，106 年 8 月間向大法官聲請釋憲，嗣經 111 年 3 月 29 日內政部長徐國勇及警政署長陳家欽等人與徐員進行言詞辯論後，憲法法庭於 111 年 6 月 24 日做出 111 年憲判字第 10 號判決，徐員主張系爭規定均尚無牴觸憲法。

該判決指出，由行政機關行使免職權，符合憲法權力分立原則；由行政機關行使懲處權作成免職處分，並未牴觸憲法第 77 條規定。另考量警察執行職務與一般公務人員不同之特殊性，就警察人員於同一考績年度中，其平時考核獎懲互相抵銷後累積已達二大過者，採即時予以免職之手段，可認與達成其所追求重要公益之目的間具有實質關聯。

學術論述

感動服務

業務心得

好書好文  
共分享

本處近期  
活動花絮

# 高雄市政府人事處 電子報

Kaohsiung City Government Personnel Department

學術論述

感動服務

業務心得

好書好文  
共分享

本處近期  
活動花絮

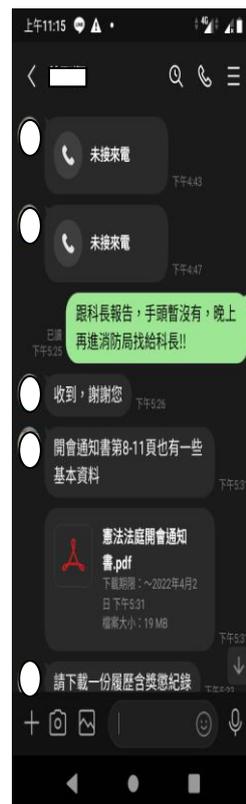
## 第 075 期電子報 業務心得

以權力分立的角度而言，本案似涉及行政權與司法權相互角力，在憲法最高法位階規範下，當事人與主管機關各循法令及實務上見解進行論述攻防，憲法法庭最終仍採行政一體及權力制衡之見解。行政懲處權與司法懲戒於制憲時已雙軌併行，司法院歷來解釋亦皆承認行政懲處及司法懲戒均得作成免職或類似效果；另免職權屬於行政權，由行政機關行使免職權，符合憲法權力分立原則並發揮指揮監督的實效，如果由司法權完全取代行政機關對所屬公務員的免職權，將已逾越權力制衡界限。

惟見大法官不同意見書略以，本號判決之合憲性立論可能導致現行公務人員考績（懲處）與懲戒概念處於重疊或交錯不明之灰色地帶，並引發之程序基本權保障規範不足或懲戒規範過苛等現象。另消防自 86 年從警察分軌，惟消防人員人事條例遲遲未能立法，法規及實務上常引發張冠李戴之爭議，清源正本方為上策。

本次任務須在短時間內協助完成委任律師名單推薦、答辯議題擬答及大法官索取背景資料提供等業務，雖然辛苦，卻是一次難得跨層級及跨部門的學習機會，也能精進並提升個人法學術養。相信凡走過並留下痕跡，誠如至聖先師孔子所云：「學而時習之，不亦說乎」。

\*小編附註：感謝人事處考訓科林股長志分享不同屬性機關的業務心得，在面對沒接觸過的法學領域，也秉持人事專業知能，竭力解決所面臨的問題，想必此次特別的業務經驗，會是公務生涯難忘的回憶。



# 高雄市政府人事處 電子報

Kaohsiung City Government Personnel Department

第 075 期電子報 好書好文共分享

《向專家學思考：掌握 3 個重點，人人都能活用知識、聰明解決問題(SmartThinking)》

\*作者：雅特·馬克曼

\*出版社：遠流

\*出版日期：102 年 1 月 1 日

\*分享人：高雄市政府警察局鼓山分局人事室薛宏彬主任



無論是日常生活抑或是各行各業中，能夠聰明思考即是一種優勢。許多歷史或生活案例顯示：成功之人或卓越的組織之所以能夠領先群雄，成因係出於其能有深謀遠慮的思考方式。

有別於一般思維邏輯之書，作者雅特·馬克曼 ( Art Markman ) 撰寫「向專家學思考」之特點在於：以其專業心理學之領域，精進認知科學對於思考的認識，並且融合了先進的科學思維，匯聚、使用多元訊息來解決問題。一般類似指導如何思考之書籍，作者係憑藉其信念、直覺及經驗，指導讀者應如何運用的有效方法，雖其建言不失為一種不錯之常識，然卻沒有任何真正科學之依據。當然亦有另一些教導思考之書籍，由科學家所撰寫，可惜卻係失之於冗長的陳述細節，缺乏許多實際建議。

在「向專家學思考」這本書中，作者將以其認知心理學之專長，加上曾經擔任期刊編輯長期接觸新知，融合這些學術知識成為精華，提出更有效的思考公式；不僅說明研究的結果，更將這些公式化為容易付諸行動的方法。這本書中充滿了具體的建議及方法，使閱讀者得以養成新的習慣，並且讓我們思考更有效率。

在此特別建議有心學習「思考方式」之讀者，「向專家學思考」這本書，確實是一本值得好好深入研讀的優良讀物。但是，學習是需要付出行動及努力的，聰明思考亦需要吾人付出自己的努力，認識我們的心智，並且改變我們日常思考之習慣。如此，閱讀這本書才具有意義，促發我們面對事物時之深層思維。

學術論述

感動服務

業務心得

好書好文  
共分享

本處近期  
活動花絮

# 高雄市政府人事處 電子報

Kaohsiung City Government Personnel Department

## 第 075 期電子報 好書好文共分享

一般而言，「專家」指的是基於其個人志趣或生涯規劃，擇定某一知識學術領域或特定專門技術範圍，或者來自其與生俱來的「直覺」及「感知」，透過其長期的關注與學習累積及知識運用，經過「歸納法則」及「演繹法則」等科學方法或觀察推論感知的途徑，而能提出有條不紊及系統性、建設性的知識及意見。換言之，專家對於一切有形人事物或無形的精神感知，通常其所觀察標的的角度與其解釋的方式，常常與眾不同，何以致之？一言以蔽之，就是長年累積的知識學習及實證經驗，已經內化為自己獨特的「心智模式」及「知識經濟」的反饋，對於某種事件處理上更為得心應手，更能提出舉一反三的建設性思考與對策。然而，為何一般人無法像「專家」一樣，在自己熟悉的領域都可以有過人的記憶及反應？大家都是圓顛方趾的人類，專家與一般人在遇事反應和思考角度的差距為什麼那麼大？「向專家學思考」這本書的「微言大義」，即作者要引導吾人如何迎頭趕上，學習專家的思維及進階模式，努力使自己更有效率、更有效能蛻變為專家級的分析能力和處事方法。

「向專家學思考」這本書，主要是在倡導「聰明思考」這個觀念。而什麼是「聰明思考」呢？在書中作者把它定義為能夠運用已知進而解決問題的思考模式。例如書中所舉之例，前泳將 Fiona Fairhurst 與他的團隊夥伴從鯊魚的表皮得到研發靈感，設計出新的連身泳衣，大幅降低了水流阻力，使游泳比賽的世界紀錄不斷刷新。在此之前，也有許多團隊想要開發出新的泳衣材質，為何只有 Fiona Fairhurst 的團隊率先做到？而這個例子，跟我們的「智力」有關嗎？作者指出，「聰明思考」並不是一種天賦，而是一種可以藉由加強訓練所獲得的能力。如同要成為西洋棋大師，必須經由不斷的鍛鍊，了解盤初、盤中、盤末各種棋局後，才能進化。

而培養「聰明思考」的公式，必須滿足下列三要點：

### 一、培養聰明習慣

作者強調，人類是習慣性的動物，若能培養出聰明而持續的習慣，那離聰明思考就不遠了。

學術論述

感動服務

業務心得

好書好文  
共分享

本處近期  
活動花絮

# 高雄市政府人事處 電子報

Kaohsiung City Government Personnel Department

第 075 期電子報 好書好文共分享

學術論述

感動服務

業務心得

好書好文  
共分享

本處近期  
活動花絮

## 二、高品質知識

我們必須了解人類記憶的限制以及人類心智運作的方式，進而在腦中組成連結，將各種知識串連，形成高品質知識連結網絡。

## 三、應用知識

作者從心理學的角度去分析人類應用知識的模式--從相異的領域中去尋找相似之處，即所謂的「異中求同」。

作者強調，專家與一般人最大之不同處，即是解讀資訊與表達訊息的能力。同樣一個事件，或是一項訊息所反應出的結果，專家總是能夠從中找出外人看不出的關聯，而這些關聯又是串起整件事的關鍵，因此就有機會將此關鍵的應用複製到下一個事件，省去許多無效的步驟，也就是「運用現有知識解決新問題」的能力。在該書中作者提供了許多實際的建議，指導我們如何使用更有效之思考地圖，將以往所學的知識套用在下一個新的事件上。

細讀之，我們可看到了跨域及網絡關係的運用，打破經驗只能用在類似事件上面的限制。此點對我們而言是相當有收獲的學習，因為一般社會大眾的工作經常需要面對不同領域的人、事、物，如果我們能夠將不同人、事、物間學習的知識套用到新的事物上，必然能夠解決許多事情、克服許多困難。

\*小編附註：感謝鼓山分局人事室薛宏彬主任推薦並分享本書讀後心得，認知到大腦運作方式後，日後面對問題時，若能嘗試跳脫平常的思考邏輯，學習運用書中聰明思考的公式，相信處事時或許能找出更好因應策略。



# 高雄市政府人事處 電子報

Kaohsiung City Government Personnel Department

第 075 期電子報 好書好文共分享

學術論述

感動服務

業務心得

好書好文  
共分享

本處近期  
活動花絮

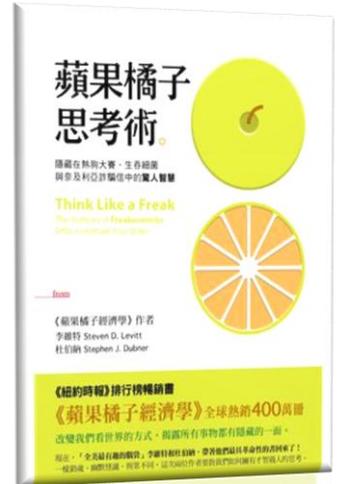
「跳脫框架·人人都是解決問題高手-《蘋果橘子思考術》讀後感」

\*作者：李維特·杜伯納

\*出版社：大塊文化

\*出版日期：103 年 8 月 1 日

\*分享人：高雄市立凱旋醫院人事室劉旭桓主任



壹、前言 - 真知，是知道自己一無所知（蘇格拉底）

二千多年前，哲學家對宇宙的觀察多是以「地球為宇宙中心」，希臘賢哲亞里斯多德用「地心說」（即地球為宇宙中心，亦稱「天動說」）解釋當時的天文現象。西元二世紀，學者托勒密融合古代天文學理論的粹，將完備記載各項觀測的結果彙整成《天文學》，成為科學史上最早一本有系統的天文學書，該書亦為天文學之聖書。

然而隨著觀測技術的進步，學者們發現諸多天文現象是《天文學》所無法解釋的，「地心說」雖遭人質疑，惟礙於無人匯整足夠的資料來印證新的理論，以及害怕觸犯基督教教義而遭迫害，因此「地心說」一直被當作金科玉律，直到哥白尼倡導「日心說」（即地球繞日，亦稱地動說）方得導正，自此揭開了「科學革命」的序幕。

科學革命所以能對人類歷史產生巨大影響，就是從「承認無知」後，採用「觀測技術與數學方法」來「獲得新知或新能力」。受現代科技薰陶的我們，不知曾幾何時成為「理所當然」的奉行著，甚至認為「無所不知」，以致阻礙我們前進。本書便試從幽默的角度及鮮活的例子，提醒我們日常生活信手拈來的問題，都需要抱持著謙卑的態度重新思考，鼓勵放下心中的道德羅盤，才能看穿問題核心而提出解決方案。

# 高雄市政府人事處 電子報

Kaohsiung City Government Personnel Department

學術論述

感動服務

業務心得

好書好文  
共分享

本處近期  
活動花絮

## 第 075 期電子報 好書好文共分享

### 貳、蘋果橘子怎麼吃 - 知識源於感知，接著是理解，最終是論證（康德）

#### 一、承認自己無知

誠如俄國教育家康斯坦丁·烏申斯基曾言：「只有正視自己的無知，才能擴大自己的知識。」人最難啟齒的就是「不知道」，因此我們習慣用自身經驗來掩飾對無知的恐懼，並且顧慮社會觀感看待問題，於是對問題構成了侷限，寧願「假裝自己知道」，也不願正視問題，以致付出偌大成本也無濟於事。因此本書鼓勵我們必須先開放心胸，以「半瓶水」的謙卑心態深入問題核心。

#### 二、重新定義問題

大多時候，我們盲目跟從主流媒體或事情表面來武斷定義問題，本書以知名大胃王小林尊為例，探討他如何以瘦小柔弱之姿，運用策略及規則漏洞來連續奪得大胃王比賽的冠軍。事實上，我們日常生活往往界定問題太過表面，有部公益廣告描寫盲人在路邊行乞，旁邊擺著「我是盲人，請協助我」的看板，但效果不彰，直到有人協助把看板改成「今天是美好一天，但我卻看不到」的感性訴求，才引發人們共鳴而慷慨解囊，這就是重新定義問題帶來的魔力。

#### 三、探討問題根源

當問題被界定後，我們常常「頭痛醫頭，腳痛醫腳」，試著在既有框架上尋求解決之道，卻往往徒勞無功。《大數據：巨量資料掀起生活、工作和思考方式的全面革新》一書中提到美國知名量販業將尿布與啤酒一同擺售能提高銷售額的經典案例，就是運用大數據的宏觀視野找出兩者間的相關性，再去調查背後原理為已婚男性在下班回家路上為孩子買尿布時，會順手購買自己愛喝的啤酒，如此想想也有道理，但大多數人可能想破頭也想不到這種銷售方式。其實這樣的宏觀思維與本書理念不謀而合，就是需要開放思考、發揮想像，不被一般常理的框架綁架，才能參透問題本質，進而提出多元化的解決之道。

#### 四、像孩子般思考

有道是：「童言無忌」，多數小孩因涉世未深，說話思考往往沒有顧忌，才能暢所欲言，本書認為提出解決方法要像小孩一般天馬行空、異想天開才能激

# 高雄市政府人事處 電子報

Kaohsiung City Government Personnel Department

學術論述

感動服務

業務心得

好書好文  
共分享

本處近期  
活動花絮

## 第 075 期電子報 好書好文共分享

發創意，見常人所未見，例如「反向傘」的設計即是跳脫框架思考，在雨傘這種發展非常成熟的產業中，該產品透過創新思考解決長期人們為雨傘濕身的困擾，才能用驚人業績在雨傘紅海中殺出重圍。另德國心理學家鄧克著名的「蠟燭測試」實驗，裝著蠟燭的盒子不單是有容納功能，也可當作平台承載蠟燭，然大多數實驗者都無法跳脫盒子的既定功能框架，這就是「功能固著」的心理阻礙了解決問題能力，因此鼓勵用有趣活潑、不預設立場的方式思考問題，說不定答案其實近在眼前。

### 五、成為誘因大師

本書鼓勵設計適當正確的誘因機制可以影響群眾行動，誘因設計是本書的核心觀念，也是最精華的部份。書中提到有政府透過「過度辯證效果」(over justification effect)的心理機制，利用發給獎金的外在動機削弱由公民意識驅使的抗議民眾，讓這場可能會造成流血衝突的遊行一哄而散。因此要探討的是這樣的誘因是否適當，例如農委會推動荔枝椿象收購卵片計畫欲利用全民力量共同防治害蟲，雖然立意良善，但有可能讓民眾將防治害蟲與獎金掛勾，倘該計畫停止後，民眾會不會主動防治害蟲就值得深思了。又如衛武營擺放一台鋼琴在廣場供人彈奏，雖沒有報酬，但卻留給身懷絕技的人公開演出機會，同時也滿足推廣公共藝術的目的。

### 六、設計誘因的秘訣

本書強調如何設計一項機制來檢驗或篩選現狀，本書舉了所羅門王的雙嬰案、搖滾歌手大衛·李·羅斯的棕色 M&M 巧克力、歐洲中世紀的試煉審判、Zappos 的 2 千美元離職津貼、奈及利亞詐騙信等，無外乎就是靠著一個秘訣 - 「一個說謊或欺騙他人的人，對誘因的反應，通常相當不同於誠實之人」。有名的柯文哲內鬼事件便是如此，姚立明宣稱柯文哲他想出一個抓內鬼的方法，就是將五份資料做不同記號，交給五個重要幹部，等到對手陣營公布資料，再比對記號，便可得知洩密者為誰，最後結果卻說「我們真的不想讓人知道的東西，沒有讓對方知道。」可能揪出內鬼並非真正目的，只是將會議紀錄另加上記號，設計一個機制出來，以查出哪裡出了紕漏，選後他們也不會再追究。或許此種說法只是想助長選情，強化民眾對柯陣營的關注，又或是故意放出風聲讓內鬼心魔作祟，趕緊湮滅證據，自然原形畢露。

# 高雄市政府人事處 電子報

Kaohsiung City Government Personnel Department

學術論述

感動服務

業務心得

好書好文  
共分享

本處近期  
活動花絮

## 第 075 期電子報 好書好文共分享

### 七、說故事的力量

本書中提及「如何說服不想被說服的人」，第一個聯想到的便是從前讀過的一本書《說故事的力量》，誠如該書所說：「人愛聽故事，也是天生的說故事能手。」人們隨故事的發展或喜或悲，將自己代入故事主角引起共鳴，激發有為者亦若是的心情。透過故事，人們可以自行判斷是否要相信說故事者的人生經驗，進而採取改變的行動，並予以效法。還記得大學教授曾告訴筆者一句座右銘：「天下間最困難的事，莫過於人家從口袋裡套出錢來，還滿心歡喜的感謝你。」如何說服別人，除了可以說故事外，想點花招或理性比較其他觀點之長也是不錯的方法。

### 八、學會放棄

學會放棄是一門修身的哲學與智慧，但人最難放下的就是執念，除了「沉澱成本」( Sunk Cost ) 的謬誤外，「放棄」在大眾價值觀就等同於「失敗」，但急流勇退也是一種智慧。德國曼斯坦元帥談軍中管理問題：「軍人有四種，第一種是懶惰而愚蠢的，這種人留著無害，不用管他；第二種是聰明勤勞的，這種人是優秀的軍官，但也只適合當軍官；第三種是愚蠢勤勞的，這種人是組織的害蟲，必須立刻解雇；第四種是聰明懶惰的，這種人什麼都不適合，但最適合去當將軍(因為他謀定而後動)。」可見堅持自己的愚蠢行為才是真正有害。因此我們應該樂觀看待失敗，如同愛迪生對燈絲實驗的註解：「不，我並沒有失敗，我已成功地發現一千二百種不適合做電燈絲的材料。」失敗並不可怕，可怕的是我們認為失敗很可怕。

### 參、結語 - 承認無知，學習失敗，勇於放棄，人生無限寬廣

科學革命告訴我們，要承認自己的無知，學會用客觀的觀測技術與方法，獲得新知或新能力，然而《蘋果橘子思考術》更是著重在獲得新知或新能力後如何體現與應用於日常實務之中，我們是否更應該秉持著「知之為不知，不知為不知，是知也」的價值觀，秉持開放思維深入問題本質，想出適當的誘因機制與說服策略，來正視社會現今存在的問題，而非選擇矇蔽自己雙眼，粉飾太平。也許每個人小小思維的改變，就能群策群力，為社會帶來好的改變。

\*小編附註：感謝凱旋醫院人事室劉桓主旭任推薦並分享本書讀後心得，有時人往往不是被事情本身困住，而是被對事情的看法所侷限，若能抱持開放心胸、勇於學習的正向思維，相信事情都有迎刃而解的可能。

# 高雄市政府人事處 電子報

Kaohsiung City Government Personnel Department

學術論述

感動服務

業務心得

好書好文  
共分享

本處近期  
活動花絮

第 075 期電子報 本處近期活動花絮

## EAP 健康促進—快樂富翁宣導體驗活動

112 年度 EAP 健康促進宣導活動，扣合本府今年度心理健康月主題「快樂」元素，以及融入淨零碳排及永續發展的價值觀念，於 112 年 9 月 8 日在本府四維行政中心 1 樓中庭舉辦，本次活動府級長官陳盈秀副秘書長特別親自到場參與支持，更與本市吉祥物「高雄熊」及本處陳詩鍾處長與人事主管們共同為活動拉開序幕。



112 年度 EAP 健康促進活動開場大合照

此次宣導體驗活動採大富翁闖關遊戲，除設計 9 個體驗關卡外，另結合大同醫院體適能檢測及本府社團活動宣導等多元方式辦理，讓參加者在活動過程中，能透過簡單輕鬆的方式，進一步瞭解 EAP 多元服務資源與自己的身心狀況，也藉此鼓勵同仁運用公餘時間從事社團休閒育樂等活動，調節工作與個人生活的平衡。

希冀藉由遊戲化互動推廣健康促進的基礎概念，引導大家建立健康求助的生活觀念，並增進自我覺察照護能力，傳遞身心健康職場氛圍，同仁們下次若有看到 EAP 活動，走過、路過，不要錯過，一同快樂來響應吧！



要持續自我健康照護喔 ^-^

# 高雄市政府人事處 電子報

Kaohsiung City Government Personnel Department

學術論述

感動服務

業務心得

好書好文  
共分享

本處近期  
活動花絮



淨零永續，等你來+1

## 【循環經濟相揪來·讓我們從修舊好】

### 維修職人檢修活動

近來全球暖化危機，各地面臨氣候變遷加劇、水資源缺乏的等危機，也對動植物生態造成衝擊，過去地球已承載人類過度生產與消費，和過多的碳排與過量廢棄物，不堪負荷的總量已壓著地球無法喘息，然而地球只一個，我們可用淨零綠行動來守護我們的地球，共同朝 2050 淨零目標前進。

淨零綠生活行動，可從日常「源頭減量」開始做起，本市環境保護局首創維修職人巡迴車，提倡「維修代替丟棄」的精神，傳遞資源回收、垃圾減量的環保觀念。活動藉由巡迴宣導方式，讓大家可攜帶一件需維修之玩具或小家電至現場檢修，賦予二手玩具及小家電新生命。

本活動不僅可延長物品生命週期之外，也期藉由檢修活動讓民眾養成愛物惜物的觀念，活動場次詳見本府[環境保護局官網](#)，或至「[樂活綠高雄 資源回收好康報](#)」[FB 粉絲團](#)查詢，歡迎大家逗相報一同身體力行響應環保。



巡迴維修車左側



巡迴維修車右側

大家在路上看見維修巡迴車出動，不妨跟他們打聲招呼，謝謝他們為地球付出一份心力

參考資料：

◆環境保護局官網

<https://ksepb.kcg.gov.tw/ActivityInfoDetailC001200.aspx?Cond=4764f287-f8cb-41ce-952f-4e61d39dc2bb>