

主計人員專業核心能力簡介

專業核心能力指擔任某特定專業職務或從事特定工作所必須具備的專業知能或技術，用以勝任工作，產生績效。而專業核心能力之建構目的，主要是為了確保員工所具有的專業知能可契合機關運作的需要，進而建構「能力導向」的人力資源管理制度。本文旨在就主計人員專業核心能力加以介紹，供各界參考與瞭解。

陳烽堯（行政院主計總處人事處處長）

壹、前言

面對日趨複雜的政事與日益擴張之政府職能，人民對政府績效的要求不斷的升高，公務人員面臨重大的考驗，公務人力的提升刻不容緩。而核心能力之運用業經許多先進國家政府及企業所採行，是提升組織人力素質之重要策略性人力資源管理措施。

行政院依「公務人員終身學習計畫」相關規定，推動核

心能力專案，陸續完成選定中高、階主管各六項核心能力，並研訂「行政院所屬機關專業核心能力項目選定作業方式」，於 93 年 3 月函知各機關據以完成專業核心能力的選定，作為各機關培育人才、陞遷取才等人力資源管理措施時之評鑑標準。行政院主計總處（原行政院主計處，以下簡稱主計總處）旋即針對核心業務研訂主計專業核心能力項目，於 94 年 8 月 9 日訂頒「行政院主計處

及所屬主計機構人員專業核心能力辭典」據以推動，嗣經配合組織與業務調整，於 104 年 4 月 29 日加以修正，本文旨在就主計人員專業核心能力加以介紹，供各界參考與瞭解。

貳、專業核心能力之建構目的與運用

核心能力，大體上的界定是指「個人所具備的深層和持久性之特性，這些特性與其在某項工作或情境上的有效績

效或卓越績效的指標表現，具有因果預測之相關性。」

（Spencer, L. & Spencer, M, 1993）。行政院人事行政總處（原行政院人事行政局）將其定義為「成功扮演某一職位或工作角色所需具備的才能、知識、技術、判斷、態度、價值觀和人格。」，而基於組織層級及分工特性，一般又將「核心能力」區分為「管理核心能力」及「專業核心能力」：

一、管理核心能力

指擔任管理職務者，為有效達成管理目標所需具備的能力。

二、專業核心能力

指擔任某特定專業職務或從事特定工作所必須具備的專業知能或技術，用以勝任工作，產生績效。

專業核心能力之建構目的，主要是為了確保員工所具有專業知能可契合機關運作的需要，進而建構「能力導向」的人力資源管理制度。核心能力運用機制的建立，可以用在

人員甄選，瞭解應徵者是否合適擔任出缺職務；可以用在教育訓練，針對員工所需能力設計相關課程等。而在建構核心能力的過程中，組織的人力資源管理可與組織的使命、核心價值及長期策略結合，進一步支持組織願景的實踐與目標的達成，並強化人力資源管理效能、提升組織整體績效。

參、主計人員之專業核心能力

各機關主計人員為其服務機關之專業幕僚，主要任務在協助機關有效分配資源，促進資源運用效益，並提供公正客觀且確實的財務資訊，以協助機關達成組織目標。主計總處參照「行政院所屬機關專業核心能力項目選定作業方式」，成立專業核心能力項目選定工作小組，針對核心業務討論研訂主計專業核心能力項目，經選定下列 6 項重要核心業務，編製相關關鍵工作、實際工作內容、績效標準及所需共同核心能力、行為標準描述等，於 94 年 8 月 9 日訂頒「行政院主

計處及所屬主計機構人員專業核心能力辭典」，供主計總處及各級主計機構作為評估主計人力訓練發展需求之參據：

- 一、有效配置整體公共資源。
- 二、建構完備之特種基金預算管理制度。
- 三、編布及推展可與國際接軌之綜合性經社統計指標。
- 四、發揮統計支援決策功能。
- 五、研修（訂）政府會計制度與共同規範。
- 六、建立縣市預算編製及執行一致規範，推動整合縣市預算會計資訊系統，促進地方財政資源運用效益。

配合行政院組織改造，主計總處於 101 年 2 月 6 日改制，除原有預算、決算、會計、統計等有關核心業務外，新增內部控制、主計資訊 2 項業務職掌，另考量考選部於 102 年 6 月完成國家考試會計類科、統計類科職能評估成果，行政院亦於 103 年修訂中高階主管職務管理核心能力，爰主計總處展開主計專業核心能力之檢視與修正工作，共計選定 9 項重

論述》管理·資訊

要核心業務，其中新增「強化政府內部控制機制」、「整合主計資訊應用，提升資源運用績效」、「提升地方政府統計業務功能」等 3 項核心業務，並將原核心業務「建立縣市預算編製及執行一致規範，推動整合縣市預算會計資訊系統，

促進地方財政資源運用效益」修正為「促進地方財政資源運用效益」、「研修（訂）政府會計制度與共同規範」修正為「精進會計管理功能」、「編布及推展可與國際接軌之綜合性經社統計指標」修正為「編布與國際接軌之綜合性統計指

標」，編製修正相關關鍵工作、實際工作內容、績效標準及所需共同核心能力及其行為標準描述，於 104 年 4 月 29 日修正「行政院主計總處及所屬主計機構人員專業核心能力辭典」。有關主計人員專業核心能力經予摘要整理如附表。

附表 主計人員專業核心能力一覽表

項次	重要核心業務	所需共同核心能力	行為標準描述
一	強化政府內部控制機制	(一) 內部控制專業知能	1. 熟知內部控制及內部稽核相關規範。 2. 瞭解內部控制及內部稽核理論與實務。
		(二) 規劃設計能力	1. 問題辨識及規劃查核計畫之能力。 2. 蒐集資料與處理運用各項資訊之能力。
		(三) 邏輯推理能力	1. 具備清楚邏輯概念，能運用歸納與演繹等方法進行分析及判斷。 2. 創新思考及問題解決之能力。
		(四) 溝通協調能力	1. 宣導內部控制及內部稽核相關規範及理論。 2. 能與業務相關人員溝通協調，推動各項工作。
二	有效配置整體公共資源	(一) 政府預算專業能力	1. 對政府整體預算制度架構有通盤瞭解。 2. 瞭解預算相關法規。
		(二) 資訊處理能力	熟悉 WORD、EXCEL 等 OFFICE 基本電腦作業能力。
		(三) 邏輯推理能力	1. 清楚的邏輯概念，並能運用歸納、演繹的方法分辨輕重緩急，並採取適當的手段達成目標。 2. 創新思考及提供解決問題方案。
		(四) 溝通協調能力	1. 充分瞭解政策制定之原因及所欲達成目標。 2. 與業務相關人員充分溝通，聽取意見。 3. 通盤考慮利害關係人可能產生之態度與行為。
三	促進地方財政資源運用效益	(一) 政府預算專業知能	1. 對縣市政府整體預算編製架構有關通盤瞭解。 2. 瞭解預算相關法規。 3. 對預算之籌劃、擬編、審議、編製及執行等有清楚認識。
		(二) 資訊處理能力	1. 熟悉資訊處理理論與實務。 2. 能迅速掌握最新資訊處理及未來發展相關資訊。 3. 能綜合環境情勢分析、組織需求分析與資訊處理知能，發展合適之資訊管理系統。
		(三) 邏輯推理能力	1. 對資訊系統資料處理邏輯有基本認識。 2. 瞭解現行縣市公務預算會計系統作業程序、關鍵流程、控制稽核點、及相關資料運作方式。 3. 規劃合理、正當預算作業流程能力。

附表 主計人員專業核心能力一覽表（續 1）

項次	重要核心業務	所需共同核心能力	行為標準描述
三	促進地方財政資源運用效益	(四) 溝通協調能力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 掌握並整合各縣（市）預算事務處理流程。 2. 建立縣（市）可共同遵行之預算關鍵作業標準流程。 3. 輔助並督導縣（市）主動遵行預算作業規範。
四	強化特種基金預算管理制度	(一) 政府預算及會計專業知能	<ol style="list-style-type: none"> 1. 熟知政府預算及會計相關法規，並瞭解其制定旨意。 2. 熟知並運用各類會計學原理原則及相關公報規定。 3. 充分掌握會計學原理原則及相關公報發展趨勢。
		(二) 業務規劃分析能力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 迅速合理判別業務輕重緩急。 2. 縝密分析及歸納問題癥結。 3. 創新思考及妥適解決問題。
		(三) 資訊處理能力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 適時進修充實資訊處理能力。 2. 有效運用各項資訊處理功能，協助業務發展。
		(四) 溝通協調能力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 有效透過溝通表達意念，掌握問題癥結。 2. 有效透過談判、協調，妥適解決問題。
五	精進會計管理功能	(一) 會計專業與實務知能	<ol style="list-style-type: none"> 1. 通盤瞭解政府會計理論、法規與實務。 2. 完整提出會計專業與實務結合之策略方案，有助於提升政府整體施政績效。
		(二) 研究發展能力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 從事各項政府會計相關業務之研究。 2. 針對研究過程所蒐集之資料加以研析與比較。 3. 可使資料快速轉變為知識或智慧。
		(三) 規劃設計能力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 創新思考及問題解決的能力。 2. 清楚的邏輯概念，並能運用歸納、演繹的方法分辨輕重緩急，並採取適當的手段達成目標。
		(四) 溝通協調能力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具會計、決算專業知識，能溝通協調各機關（基金）意見，解決問題，順利完成各類決算編製作業。 2. 具蒐整、研析國際間政府會計理論與實務作法，以及我國政府會計運作機制等專業知能，審慎建構我國政府會計相關規制。 3. 具有團隊精神，與政策制定相關人員充分溝通協調，聽取意見。
		(五) 宣導推廣能力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能迅速掌握最新政府會計相關資訊。 2. 宣導最新政府會計相關理論，提供各機關推動落實之依據與具體措施。
		(六) 英語能力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能定期閱讀國外最新會計公報、期刊、論文。 2. 藉由研究先進國家政府會計理論與制度，提供我國政府會計事務之參據，俾使與國際接軌。
六	編布與國際接軌之綜合性統計指標	(一) 統計分析能力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 充分瞭解統計指標之內涵。 2. 能運用有效的統計分析方法，具體陳示經社發展趨勢。
		(二) 瞭解國際統計發展能力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 掌握聯合國（UN）、經濟合作發展組織（OECD）及國際貨幣基金（IMF）等主要國際組織之統計法規、標準、指標、方法與技術等現況及發展趨勢。 2. 掌握主要國家之統計法規、標準、指標、方法與技術等現況及發展趨勢。 3. 能透過書刊、媒體及網路等各種管道，瞭解統計相關議題之發展。

論述 » 管理 · 資訊



附表 主計人員專業核心能力一覽表 (續 2)

項次	重要核心業務	所需共同核心能力	行為標準描述
六	編布與國際接軌之綜合性統計指標	(三) 英文閱讀能力	能就前項蒐集所得英文資料，進行閱讀與分析。
		(四) 資訊處理能力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具備電腦基本操作能力，熟悉統計套裝軟體及資料庫系統之資料處理；並能充分使用，妥善規劃處理流程作業，確實完成作業之目標。 2. 能因應業務需要，運用資料處理程式，及時產製統計結果表供分析運用。
七	發揮統計支援決策功能	(一) 統計專業之能力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 熟悉各項統計方法之理論與實務操作。 2. 了解各項統計及財經指標之意義與編製方法，具備解讀統計報表能力。 3. 隨時吸收國內外統計相關資訊，能迅速學習及應用最新統計知能。 4. 瞭解統計調查相關法令規章。
		(二) 規劃設計能力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 確立調查目標及主要用途，規劃適當可行之調查方法。 2. 具備調查計畫研擬、督導執行及創新改進調查作業之能力。 3. 事先評估環境影響，就可能遭遇之各類困難，研擬溝通協調之克服方法。 4. 調查問卷內容設計符合政策導向及可行性。
		(三) 資料處理能力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 熟悉統計套裝軟體及多種電腦程式語言等。 2. 具備清楚的邏輯概念，能妥善規劃資料處理作業系統流程，有效率完成作業目標。 3. 能因應業務需要，及時產生相關統計結果表及資料處理程式。 4. 能將統計調查結果資料建檔管理並提供應用。
		(四) 統計分析能力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 針對調查結果具備研判分析之能力。 2. 具邏輯、推理、歸納、組織及表達能力，能縝密、公正、客觀分析統計結果。 3. 能活用適當統計分析工具，以強化資料之實用性及正確性，提高統計資料運用價值。 4. 能掌握社經環境情勢及政策需求，綜合運用調查資料，深入剖析，提出具體見解即發現，適時提供決策參考。
八	整合主計資訊應用，提升資源運用績效	(一) 資訊 / 行政專業知能	<ol style="list-style-type: none"> 1. 具資訊技術、政府採購及行政文書等知能及熟悉相關法規。 2. 具清晰的邏輯分析能力，善用資訊工具，發展資訊應用，發揮資訊決策效益。 3. 能隨資訊科技的發展，掌握趨勢潮流新知，充實技能並加以運用。
		(二) 資訊策略規劃能力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 熟悉策略規劃相關的方法論。 2. 能依據政府施政目標，擬訂資訊發展計畫與策略。 3. 具系統性、整體性思維能力，能將組織內外環境、資源及競爭優勢，納入策略規劃範疇。
		(三) 資訊系統發展能力	<ol style="list-style-type: none"> 1. 掌握業務需求，結合資訊技術，擬訂應用系統發展方案。 2. 善用軟體開發技術、方法與工具，規劃發展資訊系統，並能確保資訊系統品質。 3. 因應業務需求及環境變遷，持續更新改進，以利推廣使用。

附表 主計人員專業核心能力一覽表（續 3）

項次	重要核心業務	所需共同核心能力	行為標準描述
八	整合主計資訊應用，提升資源運用績效	(四) 資訊專案管理能力	1. 具專案管理、委外服務及資訊技術服務管理等相關知識。 2. 能完善規劃資訊專案的內容。 3. 能有效監督、控制及協調資訊專案的執行。
		(五) 溝通與協調能力	1. 能清楚的表達意見，有效的與對方交換訊息，化解差異達成共識，建立合作關係。 2. 具良好的溝通能力，並能與相關部門相互支援合作，以利業務推動。 3. 具備正確有效辦理工文、會議文書等行政事務之能力。
		(六) 創新與應變能力	1. 勇於創新思考，能對業務提出具體革新作法。 2. 能提出組織願景、目標及創新行動策略，並能完成變革，達成組織願景及目標。 3. 能因應外在環境變化，彈性靈活調整，採取迅速有效的應變措施。
九	提升地方政府統計業務功能	(一) 統計專業知能	1. 熟悉統計相關法令規章。 2. 具統計資料敏銳觀察及研析能力。
		(二) 規劃推動能力	1. 具公務統計業務規劃及制訂計畫能力。 2. 具業務計畫推動及執行能力。
		(三) 檢討精進能力	1. 定期檢討業務執行績效，並就執行過程所遇困難，研擬具體解決方案。 2. 具統計業務創新見解及變革精進能力。

資料來源：本文作者依據行政院主計總處 2015 年 4 月 29 日主人考字第 1041000708 號函修訂之「行政院主計總處及所屬主計機構人員專業核心能力辭典」整理。

肆、結語

主計專業核心能力訂頒並推動迄今適已屆滿 10 年，期間主計總處配合各項重要核心業務，以及施政計畫重點，針對所屬主計人員所需專業核心能力，訂定全國主計人員訓練進修計畫，並配合各主計機構散置全國各地，無法全部集中訓練，且所需主計專業核心能力於訓練內容上亦應配合所隸屬機關業務屬性酌作調整等因素，

由主計總處主計人員訓練中心及各一級主計機構舉辦各種主計專業研習，每年約訓練 1 萬 6 千人次，對於提升主計人員之核心能力具有相當之成效。

今後主計總處除將廣續推動各項主計專業核心能力訓練外，並研議將其擴大運用在人員之陞遷遞補層面，以持續有效強化主計人力資源，建立優良主計專業幕僚團隊，並帶動主計服務績效，進一步支持主計總處「宏觀分配整體公共

資源，促進資源運用效益，建置國際化政府會計規範，增進政府財務效能；全面提升政府統計效用，發揮統計支援決策功能；結合資訊應用，再造行政效能，成為國家建設重要推手。」施政願景之實踐。

參考文獻

1. Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). Competence at Work: Model for Superior Performanc. New York: John Wiley & Sons, Inc. ❖