

高階行政主管培訓與進用之研究

: 理論與國際經驗析探



江明修、陳秋政

摘要

本文探討高階公務人力議題中，培訓與進用孰優孰先的問題，並引藉核心能力概念的理論分析與國際經驗，析探兩者實務關聯性為何。強調高階公務職能涉及默會層次的知識能力，實無法比照外顯能力的評量方法獲得充分瞭解。爰此，本文主張以教育訓練為切入點，結合核心職能觀點，建立先訓後用、教用合一的高階人力資源管理原則，並建議採用「公務學程制度」與「候選人制度」，來補強傳統用人制度的缺憾與不足。

Study on the Training and Recruitment for High-Ranking Administrative Management --- Analysis and Study of Theories and International Experience

Chiang Ming-shou, Chen Chiu-cheng

Abstract

This article is to discuss on the precedence of training over recruitment or vice versa for high-ranking public service manpower, and to analyze and probe into the practical relativity between those two aspects by means of the theoretical analysis of the concept of key capability and the related international experience. Particular emphasis is mad on that as a high-ranking public function is involved with implied knowledge and ability, it cannot be fully understood by following the way of evaluation of dominant ability. Therefore, this article holds that the “training first & recruitment second” and “training-recruitment-in-one” principles for management of high-ranking human resource shall be set up with education/training as a starting point and with the concept of key functions. Also, it is suggested that “public function learning system” and “candidacy system” be adopted so as to make up for the defect and deficiency in the traditional recruitment system.

壹、前言

核心能力 (core competence) 乃是策略性人力資源管理的重要內涵，就人力甄補的議題而言，強調職務設計與任職人員之間的適格性 (fitness)；再者，就教育訓練的目的而言，在於精進公務上所應具備之知識、技能與能力 (KSAs)，以便做好承擔更重要職責的準備。高階行政主管參與國家政策走向與定位的制定，影響國家競爭力甚鉅，上承政治領導的政策指示，下啓各級文官的政策執行與貫徹，職務任重而道遠，自然應具備相當的知識、能力與技能。因此，如何釐清高階行政主管的培訓要點與進用條件，實為重要課題。本文採用核心能力觀點，並蒐羅美國、加拿大、澳洲等三國經驗，歸納出高階行政主管的核心能力，以作為人員培訓與進用之參考建議。惟人力資源發展領域，除核心能力之個體發展觀點外，近來亦強調知識整合能力的組織層面觀點，本文於此則偏重於確認個體競爭能力為何。

就我國高階公務人力的培訓與進用而言，兩者優先順序及其制度面關聯性，實為重要研究問題。質言之，高階行政主管培訓要點是否滿足方法論上效度、信度要求，乃是不容忽視的關鍵。於下依序申論我國高階

公務人力資源現況、高階行政主管培訓與進用相關理論分析，以及各國經驗之探討。具體言之，試圖對照理論發展與國際經驗，提出我國高階行政主管培訓與進用之核心能力，以及未來高階公務人力培訓與進用，可行的配套機制與管道。

貳、我國高階公務人力資源現況分析

根據公務人力資源統計資料顯示 (詳見表一)，就學歷背景資料分析而言，全國公務人員具有大學學歷者約佔 26.9%，具有碩士學位者約佔 5.8%，具有博士學位者則有 0.7%；再者，我國簡任公務人員約佔全國公務人員總數 2.1%，共計約 8038 人，其中有 1215 人具有博士學位，比重高達 15.1%，297 位政務人員之中，有 115 位具有博士學位，比重高達 38.7%。分析上述人力素質資料，發現我國高階行政人員普遍具有高學歷，但在豐富的學經歷背後，高階行政主管的能力缺乏具體的描述。

一般而言，對於高階公務人員的核心能力要求，包括執行能力、團隊溝通管理、領導能力、願景規劃能力，以及個人能力與特質。但回顧我國當前高階行政主管的任用機制，除政務官之外，大多是依年資、考績逐年逐級晉升官等。相對於上述高階行政主管

能力要求，如此靜態的人事管理制度與升遷管道，實無法確保適才適所、職能相符的基本用人原則，也容易衍生「千里馬不識伯樂」之嘆。

茲以簡任公務員為例，有 15.1% 具有國內外博士學位，是否便足以確保行政運作機制的順行無礙，以及組織的永續發展與服務品質，這仍是值得商榷的問題。爰此，無論是學校教育或職場教育訓練，要如何能扣緊實務工作的需要，而不淪於單向度行政機器人的量產，並以提昇行政專業與倫理精神之發展，建構學術與實務之間密切互動關係，

實為公務人力資源發展的重要課題。近來學界主張普設「公務學程」作為進入公門的基本要件，乃是針對教育與考試、教育與訓練、教育與任用之間的問題，尋求適當的解套機制（江明修，2000：47-48），避免衍生教者自教、用者自用、訓者自訓的形式教育。

回顧我國高階公務人力的培育機制與進用管道，似仍停滯於重教育或先進用的爭議，也無從回應政府改造系絡下，求才若渴的殷切期望。爰此，於下本文擬進一步探究核心能力概念，以回應培育或進用孰優孰先的爭議。

表一：全國公務人員人數（按教育程度分）

單位（人）

項目別	總計	研究所			大學畢業	專科畢業	高中(職)畢業	國中初中初職以下
		計	博士	碩士				
總計	389957	25333	2586	22747	105036	138177	109782	11629
百分比	100	6.50	0.66	5.83	26.94	35.43	28.15	2.98
男	255502	18465	2129	16336	59770	84215	83262	9790
女	134455	6868	457	6411	45266	53962	26520	1839
政務人員	297	207	115	92	70	12	7	1
簡薦委任(派)人員	144 977	15712	1858	13854	48123	48903	30773	1466
簡任(派)	8038	3774	1215	2559	3388	648	183	45
警察人員	73340	650	10	640	6219	26926	39524	21
警監	189	44	3	41	114	31	---	---

說明：2002年12月前之截止資料。

資料來源：考試院，2003/11/10。

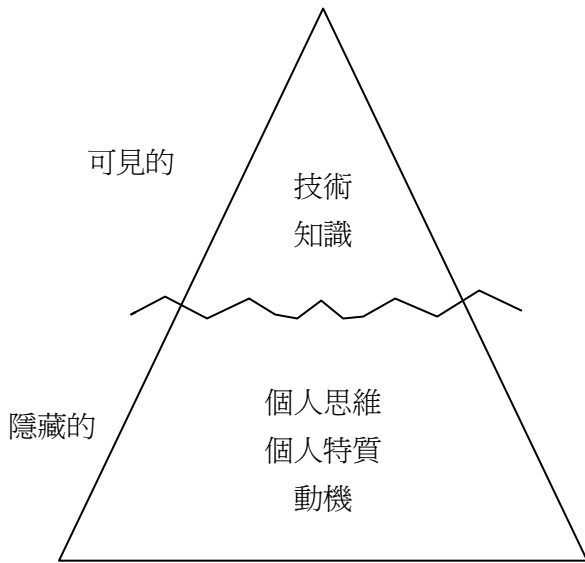
參、理論分析

七〇年代以來，在人力資源管理領域，逐漸興起核心能力概念的研究熱潮（Prahalad & Hamel, 1990；Prahalad, 1993；Boyatzis, 1982；黃一峰，2001：7；陳玉山，1997：10），強調個人行為特徵與工作效率、績效的關聯性。Horton（2000）曾以美國新政府運動為例，說明核心能力之於政府再造的重要性。再者，1998年於倫敦舉辦的第三屆「國際能力研討會」（The Third International Competency Conference），更是反映出核心能力議題的重要性。Lahti（1999：60）進一步將核心能力區分為兩個層次，分別為組織層次核心能力（organizational level core competencies, OLCC）與個人層次核心能力（individual level core competencies, ILCC）（註一）。前者囊括了〈公司核心能力〉乙文（註二）中，所主張的組織學習觀點，而後者強調個人於組織中所擁有、展現的優勢或關鍵能力。

那麼到底何謂核心能力？其與高階行政主管的培訓與進用議題有何關聯？論者主張核心能力應當是一種累積學習的結果，是一種獨特的競爭優勢，同時也是一種整合的綜效（synergy）表現（沈介文，1999）。就公部

門人力資源觀點，「能力」一詞如何定義，Spencer, Jr.等人（1993：15）區分基礎能力（threshold competency）、差異化能力（differentiating competency）兩種類別說明之，前者意指為完成工作任務，所必須具備的基本知識、能力；後者乃是依照不同的工作屬性、擔任職務高低差異性，所必須具備的能力。

論者更進一步指出能力具有五項特質，分別為動機、個人特質（trait）、個人思維（self-concept）、知識與技術。動機意指一個人對某種事物持續渴望，進而付諸行動的念頭；個人特質係指身體的特性以及擁有對情境或訊息的持續反應；個人思維意指關於一個人的態度、價值及自我印象；知識意指一個人在特定領域的專業知識；技術則是執行有形或無形任務的能力（Spencer, Jr. and Spencer: 1993: 9-11）。而上述五項特質又可區分為表層知識與核心動機，並以冰山模型（the iceberg model）（見圖一）闡述核心能力概念下，人力資源蘊含大量有待開發的能量，提醒我們無法察覺的能力永遠比表面才能為多，而這恐怕必須仰賴教育與訓練等策略手段，才得以彰顯、開發上述潛能。



圖一：冰山模型圖

資料來源：Spencer, Jr. and Spencer: 1993: 11。

歸納上述核心能力觀點，其實是偏重個體角度的微觀思維，並涉及外顯知識 (explicit knowledge) 與默會知識 (tacit knowledge)。但相對於此，若由組織整體發展的角度出發，人力資源則應開發知識的整合運用能力，才得以契合組織永續發展的需求。惟外顯層次的知識多屬中低階層例行公務，不同於難以言傳的默會層次知識屬於高階行政職能，並非藉由外顯資料能作出明確之判準；而組織知識的整合，同樣需要適當的媒介或管道，藉以傳達共通訊息，以避免核心能力遭到誤用或濫用，而未能切合組織實務需

求。爰此，本文強調高階行政主管的培訓與進用，宜考量可以培訓為先，而首要之務似宜釐清其核心能力為何。於下本文將依公務培訓角度，由個體核心能力切入，簡述各國高階公務人員的訓練要求與養成經驗，進而析論高階行政主管的進用之道。

肆、各國經驗

於下摘述美國、加拿大、澳洲等三國高階行政主管遴聘或施訓之重要條件與觀察，以作為析探高階行政主管培訓要點與進用條件之參考。

一、美國

美國對於公務核心能力訓練向來偏重於高階文官訓練，早在 1968 年，美國詹森總統便曾以行政命令要求於文官委員會之下，設立聯邦行政主管學院 (Federal Executive Institute, FEI)，為專司高階行政人力發展管理能力的機構，針對美國社會所面臨的重大問題及政府如何回應、現有行政結構處理問題的能力充分性，以及聯邦政府各項計畫執行方式的改善等問題，提供完善的教育訓練課程。並依據 1978 年公共服務改革法第四條之規範，建立「高階文官制」(Senior Executive Service, SES)，冀望深化高階行政人員純熟的行政技能、拓展更寬廣的視野，以及分享共

同價值觀 (U.S. Office of Personnel Management, 2003/10/2)。

再者，美國人事管理局歸納高級行政主管職核心資格能力，將能力區分為變革領導、人員領導、成果導向、企業敏銳與建立聯盟與溝通等大面向，於下分述其能力定義與其羅列之具體能力指標：(U.S. Office of Personnel Management, 1998)

1. 變革領導：整合主要的國家與計畫目標之優先次序、價值和其他因素後，發展並執行組織遠景的能力。變革領導能力的核心重點是在持續與變革間取得平衡，即能致力改善服務與計畫的績效，開創鼓勵創造性思考的工作環境，以及在逆勢環境中仍能維持其焦點、熱忱與耐力。申言之，高階行政主管職應具備創造力 (creativity) 與創新力 (innovation)、終身學習、掌握外界環境變化、接受變革的彈性、服務動機、策略思考、遠見、抗壓力。
2. 人員領導：意指極大化員工潛力和要求員工具備高度倫理標準，以符合組織遠景、職掌與目標的各項策略設計與執行之能力。包括衝突管理、掌握文化差異、廉潔與誠實，以及團隊建立等能力。
3. 成果導向：作成即時和有效決定，並經由策略規劃與計畫，以及政策執行與評估途

徑產生成果的能力。成果導向強調責任與持續性能力，包括責任、顧客服務、果斷力、企業精神、問題解決、專業技術等能力。

4. 職責敏銳：以贏得大眾信任和達成組織職掌的方式，獲致與管理人力、財務、物品和資訊資源，並運用新科技強化決策的能力。包括財產管理、人力資源管理，以及科技管理能力等。
5. 建立聯盟與溝通：運用說服方式解釋、倡導和表達事實與想法，並與內外環境中之個人與團體進行協商，與其他組織建立密切的專業合作網絡，以發掘影響組織工作的內外部政治能力，這包括說服與協商、口頭溝通、人際互動技巧、夥伴建立、文字溝通、政治洞察力等。

二、加拿大

加拿大公共服務委員會 (Public Service Commission, PSC) 職掌加拿大公務人員訓練事宜，強調透過訓練暨發展計畫的提供，建構具競爭力的公共服務。就高階行政主管的培育發展而言，除了一般核心行政執行力的要求之外，特別關注領導能力的開拓，茲以隸屬於公共服務委員會之財政委員會秘書處 (The Treasury Board Secretariat, TBS)，所主導之助理副部長層級之檢定訓練過程

(Assistant Deputy Minister Prequalification Process, ADMPQP) 為例，強調知識能力、建構願景、管理能力、建立關係，以及個人能力（詳見表二）。

表二：加拿大助理副部長層級之領導力訓練檢定要求

類別	內 涵
知識能力	<ul style="list-style-type: none"> ● 認知能力：要能瞭解公共服務環境系絡的複雜性，並積極運作策略回應之道。 ● 創造力：善用直覺力、非線性思考等嶄新的觀點，質疑既存政策，並透過持續學習，構思最佳的回應之道。
建構願景	支持公共服務的願景，具有熱忱、重視承諾，並能開創協同一致的組織文化。
管理能力	<ul style="list-style-type: none"> ● 行動管理：具有行動力、危機管理能力。 ● 組織察覺力：具有敏銳察覺力，以及從經驗中學習的智慧。 ● 團隊合作：具備兼容並蓄、整合不同觀點的能耐。 ● 建立夥伴關係：跨出團隊或組織的界線，整合公部門、私部門與第三部門。
建立關係	<ul style="list-style-type: none"> ● 人際關係：游刃於複雜的社交狀況，具有主導議題發展的能力。 ● 溝通：善用各種溝通管道與方法，確保雙方充分瞭解相關資訊。
個人能力	包括抗壓力 (stamina / stress resistance)、倫理與價值觀、個人特質、彈性作為、自信。

資料來源：Public Service Commission of Canada, 2003/10/1。

三、澳洲

主管公務人員培訓的澳洲公共服務委員會 (Australian Public Service Commission, APSC) 認為公務人員的遴選培訓標準，應當圍繞基本的公共服務價值 (APS values)，(註三) 並透過教育訓練的管道，逐漸擴大影響力，增加成員認同感，以培育為重點，而非單獨仰賴優秀人才的甄補。

以「資深行政領導能力架構」(Senior Executive Leadership Capability Framework,

SELCF) 的推行為例，該訓練計畫始於 1999 年，歷經三年的試行與評估，目前被作為選用高階行政人員的重要參考標準，另外在領導能力的發展、績效管理的推行、高階文官培訓的短中長期規劃，甚至是組織的發展方面，亦頗受倚重。該架構係以形塑策略性思考為核心，強調目標達成、正向夥伴關係的建立、展現個人企圖心與廉潔，以及建立反饋學習 (communicates with influence)。於下分述各要項之主要內涵 (詳見表三)：(Australian

Public Service Commission, 2003/10/3)

- (一) 策略思考：強調建構符合政府發展需求的願景與目標，並以清楚地說明，讓組織內各階層團隊或成員，都能共同致力於實踐組織未來榮景；重視長期發展規劃，整合各方意見；抱持開放的態度面對新資訊與歧異的觀點，持續學習新知，具有職責敏銳力，察覺內外環境的機會與限制；是否具有全觀的問題解決能力，不但能洞察環境、事務之複雜性，更勇於質疑傳統窠臼，提出具有原創性的解決之道。
- (二) 獲致成果：釐清組織優弱勢，打破組織既有的結構與程序限制，利用資訊科技優勢，確保組織永續發展；重視專業技

術的價值，並在技術運用與開發新知之間取得平衡；具有計畫控管的能力；建立榮辱與共的組織文化。

- (三) 夥伴關係：在互信互重的基礎上，與高層建立良善互動關係；主動諮詢與用心聆聽，開發相互關聯性的感知力。
- (四) 廉潔進取：堅守公共服務價值，尊重整體決議；從錯誤中學習，並誠實反映輿情與民眾需求；具有行動執行力，以及百折不撓的精神；展現持續學習的意願與具體作為。
- (五) 反饋學習：善用親切的口語溝通技巧，並隨時提供最新資訊；隨時蒐集民眾需求；建立互信、互利的談判共識與基礎。

表三：澳洲資深行政領導能力架構內涵說明

類別	主要內涵
策略思考	激發決心與方向、策略性焦點、善用資訊與機會、展現判斷力與豐沛知識
獲致成果	建立組織能力與回應力、整合專業意見、掌握變遷與處理不確定性、凝聚共識並實踐所欲成果
夥伴關係	強化組織內外關係、促成合作與夥伴精神、尊重個人差異與多樣性的價值、作為團隊導師
廉潔進取	展現公共服務專業主義與廉潔、面對風險展現個人勇於任事的態度、付諸行動、保有彈性、表現自我意識與自我成長的承諾
反饋學習	明確地溝通、樂於聆聽、辯才無礙的談判能力

資料來源：Australian Public Service Commission, 2003/10/3。

伍、結論

瑞士洛桑管理學院（IMD）向來以發展高階管理人員潛能見長，近期更與美國麻省理工史隆管理學院（MIT Sloan School of Management）合作，開設突破領導困境之相關課程，強調回應外部環境變遷與策略領導能力的重要性。吾人嘗接受委託研究，探討公務人員核心能力之建立，研究當中歸納各官等共通能力與基礎能力，其中就簡任官等之高階公務人員而言，主張以「領導能力、策略思考與願景管理」作為其關鍵核心能力，恰與上述美國、加拿大、澳洲等國之經驗不謀而合。

綜合上述各國對於高階行政人員的培訓範疇與評斷標準，其實包括政務官與高階文官，例如以美國「高階文官制」為例，包括管理職、監督職、政策制定等聯邦政府各行政機構 15 職等以上之公職人員，具體而言，包括須經參議院行使同意權的所有職務，以及立法與司法機構之相關職務等，對照於臺灣恐怕連大法官、監察委員、考試委員等職務都屬於「高階文官制」範疇（U.S. Office of Personnel Management, 2003/10/2）。其次，細究各國對於高階行政人員核心能力之評斷標準，並非透過問卷、紙筆測驗，或端視其學

經歷證明便可獲得認證，而是更強調教育訓練的重要性。這肇因於高階行政領導職務涉及默會層次的知識與經驗，誠如人力資源領域的知名學者 Spencer, Jr.（註四）（1993: 343-345）、Wart（註五）（1993: 48）、Jones 與 DeFillippi（註六）（1996）累積多年研究成果，歸納提出之高階主管能力檢定標準；復次，以加拿大對於高階公務人員的培訓、篩檢要求為例，發現其共同的目標指向公共利益（public interest）的維護、公共信任（public trust）關係的建立，以及公共福祉（public good）的啓蒙與發揚。反映到用人實務之上，其運用「抱負」（ambition）一詞，扼要地闡述了國家用人之道，主張任何涉及決策或行政領導的高階職務，需要具有服務人群的超然態度，而非將公共服務視為行政管理的例行作業。由上述理論研究結論與國際實務經驗，當可說明本文為何提出培訓當先於進用的主張，更足以增進吾人對於培訓與進用應具有高度關聯性的強調。申言之，高階公務人力的培訓與進用，實須由教育訓練的角度加以理解，由符合資格的候選人當中，遴選符合資格的優秀人員進行培訓，再依其成果加以晉用，這就是各國行之有年、卓有成效的高階行政主管「候選人制度」。（本文作者江明修為國立政治大學教授、陳秋政先生為

國立政治大學公共行政研究所博士生)

註釋

註一 組織層次核心能力意指組織所擁有及展現的關鍵優勢、組織整體的知識、技術、能力及其他特性的集合體、核心職責範圍的基礎、各種市場的接近管道、競爭者無法複製的能力、結合組織的願景、使命、策略及價值；個人層次核心能力則包括個人所擁有的及展現的關鍵優勢、組織內成功個體所擁有的重要知識、技術、能力及其他特性的整合、組織內個體展現其熟練職務的程度、結合組織的願景、使命、策略及價值。

註二 1990年，Prahalad與Hamel於《哈佛管理評論》提出「有競爭性的能力」(distinctive competence)一詞，啟動了企業界一連串的計畫發展革新。同時公部門正掀起一波師法企業，追求企業家精神的運動，於是人力資源發展的領域，便開始了「核心能力運動」(core competence movement)。

註三 具體而言尚包括去政治性、功績導向、反對歧視、倫理高標準、行政、立法與社會三方制衡等。

註四 主張高階管理者應具備策略思考、變遷領導、人際關係管理等核心能力。

註五 曾經歸納公務能力，並區分為共通能力與各階層專業能力，其中在高階主管的部分，特別強調應具備遠見與洞悉外部環境的能力。

註六 針對企業網絡組織進行觀察研究，歸納六項核心能力，分別為認清目標(knowing what)、瞭解人性(knowing why)、掌握動態(knowing where)、廣結善緣(knowing whom)、把握契機(knowing when)、認識方法(knowing how)。

參考文獻：

江明修，1998，《公務人員教、考、訓、用配合制度之研究》。台北：考試院研究發展委員會。

江明修，2000，《公務人員教、考、訓、用配合制度之研究》。台北：考試院研究發展委員會。

沈介文，1999，〈台灣科技公關公司核心能力之研究〉，《1999 中華民國科技管理研討會論文集》。高雄：中山大學。頁141-150。

林海清，2002，〈從公務人員核心職能談專業

- 發展(上)》，《公務人員月刊》，第 71 期，頁 23-30。
- 林麗惠，2002，〈能力模式之建構及其對人力資源管理系統之意涵〉，《空大行政學報》，第 12 期，頁 249-275。
- 孫本初，2002，〈公務人員核心能力建構之探討〉，《公訓報導》，第 100 期，頁 55-57。
- 陳玉山，1997，《能力基礎途徑應用在人力資源管理之研究-個人、工作及環境之整合》，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 黃一峰，2001。〈高級文官核心能力架構之初探〉，《人事月刊》，第 33 卷第 2 期，頁 42-50。
- 蕭武桐，2003，〈高階主管的管理藝術〉，《中國行政》，第 73 期，頁 1-16。
- 韓文正譯，2003，Rudolph W. Guiliani 原著，《決策時刻》。台北：大塊文化。
- 魏梅金譯，2002，Lyle M. Spencer, Jr. & Signe M. Spencer 原著，《才能評鑑法：建立卓越績效的模式》。台北：商周出版社。
- 外文部分：
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley.
- Dalton, M. (1985). *Innovations: strategies for Career Management*. Glenview, IL.: Foresman.
- DeSimone, Randy L. & David M. Harris (1998). *Human Resource Development*. Orland: The Dryden Press.
- Dole, E. (1990). "Ready, Set, Work, Says Labor Secretary", *Training and Development Journal*, 44(5): 17-22.
- Glinow, M. (1983). *The Design of a Career Oriented HR System*. CA.: Jossey-Bass.
- Goldstein, I. L. (1986). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation* (2nd ed.). Pacific Grove, CA: Brooks-Cole.
- Gutteridge, T. (1986). *Organizational Career Development Systems*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Hafeez, Khalid etc. (2002). "Core Competence for Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology for Identifying Core Competence", *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49(1): 28-35.
- Hall (1976). *Career in Organizations*. Glenview, IL.: Foresman.
- Hall, D. T. (1996). "Protean Careers of the 21st Century", *The Academy of Management*

- Executive, 10(4): 8-16.
- Horton, Sylvia (2000). "Introduction-the Competency Movement: Its Origins and Impact on the Public Sector", *The International Journal of Public Sector Management*, 13(4): 306-318.
- Human Resource Development Council (1997). *Getting Results Through Learning*. Washington, D.C.: HRDC.
- Lahti, Ryan K. (1999). "Identifying and Integrating Individual Level and Organizational Level Core Competencies", *Journal Of Business and Psychology*, 14(1): 59-75.
- Levine, E. L. (1983). *Everything You Always Wanted to Know about Job Analysis*. Tampa, FL: Mariner.
- Lucia, A. D. & R. Lepsinger (1997). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass/ Pfeiffer.
- Mager, R. F. (1984). *Preparing Instructional Objectives* (2nd ed.). Belmont, CA: Pitman Learning.
- McLagan, P. (1989). *Models for HRD Practice*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development
- Wart, Montgomery Van etc. (1993). *Handbook of Training and Development for the Public Sector*. San Francisco: Jossey-Bass
- NAPA (1997). *New Times, New Competencies, New Professionals*. Washington, D.C.: NAPA.
- Prahalad, C. K. & G. Hamel (1990). "The Core Competence of The Corporation", *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.
- Prahalad, C. K. (1993). "The Role of Core Competencies in the Corporation", *Research Technology Management*. 36(6): 40-47.
- Schoenfeldt, L. F. & J. A. Steger (1990). "Identification and Development of Managerial Talent". in G. R. Ferris & K. Rowland (eds.), *Organizational Entry*, Greenwich. CT: JAI Press.
- Spencer, Jr., Lyle M. & Signe M. Spencer (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Toronto: John Wiley & Sons, Inc.
- U.S. Office of Personnel Management, Office of Executive Resource (1998). *Guide to*