

行政管理暨政策學系第三部門碩士在職專班

碩士論文

臺中市國民中學人事人員核心能力之探討

研究生：簡懿琳 撰

指導教授：項 靖 博士

中華民國一〇一年六月

東海大學行政管理暨政策學系
第三部門碩士在職專班

研究生

簡懿琳

碩士學位論文

題目：臺中市國民中學人事人員核心能力之探討

業經審查及口試合格

論文審查及口試委員

指導教授：	項 靖	101年6月30日
審查教授：	江志忠	101年6月30日
審查教授：	柯淑馨	101年6月30日
所 長：	柯淑馨	101年6月30日

中華民國一〇一年六月

謝 誌

光陰似箭，歲月如梭，兩年的碩士班學習生活已告一段落，在這段日子裡，感謝師長們的指導及同學們的相互扶持，終於完成人生階段的學習，也獲得許多寶貴的人生經驗。

在研究所學習過程中，要感謝的人實在太多了，首先特別感謝指導教授項 靖老師，從題目的擬定至論文的完成，均不厭其煩的細心指導與督促，使學生在研究過程中釐清許多觀念，獲益匪淺，在此致上最誠摯之謝意與敬意。其次，感謝口試委員林淑馨老師、汪志忠老師，在百忙之中能鉅細靡遺的審閱論文，並對論文給予適切的指定與寶貴的意見，使得本論文更臻嚴謹與周延。

此外，在求學的一路上，除適逢縣市合併組織變革時段，又歷經二次職務調動，因此，這段時期面臨了職場壓力與家庭負擔，感謝身邊的貴人及好友們的勉勵與扶持；同時也要感謝參與問卷調查與訪談的人事同仁，在此獻上由衷的感恩與祝福。

當然，更要感謝父親與母親的關心與期望，以及老公的體諒、鼓勵與包容，還有可愛的二位寶貝采蓁與芸榛的貼心與乖巧懂事，謝謝你們一路的陪伴與支持。

最後，誠摯感謝所有曾經指導、協助、支持與鼓勵過我的人，願大家平安喜樂！

簡懿琳 謹誌

中華民國一〇一年七月

摘要

本研究旨在瞭解臺中市國民中學人事人員核心能力的現況、不同背景變項與不同核心能力課程訓練程度之人事人員，對本身核心能力的具備程度是否有差異，以及人事人員對專業核心能力項目（顧客服務、人事法規、績效管理、資訊技術等 4 項）之重要性排序為何等相關問題，研究結果俾供各縣市政府作為人事人員人力資源管理發展，以提升人事人員專業知能與競爭優勢。

本研究以問卷調查法為主並輔以深度訪談，蒐集國民中學人事人員之核心能力的實證性資料，經統計、分析之後，綜合研究結果，提供具體建議，以供縣市政府主管機關、人事人員及未來研究者之參考。研究結果發現：一、人事人員對於本身應具備的核心能力之自我看法達高度程度。二、人事人員之「顧客服務」及「人事法規」核心能力程度看法，會因人事主管服務年資及核心能力訓練程度的不同，而有差異情形；三、人事人員之「績效管理」核心能力程度看法，會因年齡、人事主管服務年資及核心能力訓練程度的不同，而有差異情形；四、人事人員之「資訊技術」核心能力程度看法，在性別、年齡、人事主管服務年資、公職服務年資、教育程度及核心能力訓練程度的不同皆無差異性存在；五、人事人員對於核心能力各項目重要程度看法依序為「人事法規」、「顧客服務」、「資訊技術」、「績效管理」。

關鍵字：人事人員、核心能力、國民中學

Abstract

The purpose of the thesis is to explore the current situations of the core competencies of personnel staff in Taichung City Junior high schools, and personnel staff with different backgrounds, different core competencies of personnel staff to professional training items (customer service, personnel regulations, performance management, and information technology) and related problems to their ranking priorities. The research result will be taken as resource to personnel management of each county (city) to improve professional skills and competition of personnel staff.

The research is mainly based on questionnaire with deep interview supported. Proven data of junior high school personnel staff's core competencies is collected in the first place, then after gathering statistics and analysis, the research result turns out to be reference resource to the municipal government competent authority, personnel staff and future researchers. There are five aspects that the research developed as following. First, personnel staff have high expectation about own core competencies. Second, personnel staff's attitude to customer service and personnel regulations has variation in core competencies under different seniorities and core competencies training levels. Third, personnel staff's attitude to performance management has variation in core competencies under different ages, seniorities and core competencies training levels. Forth, personnel staff's attitude to information technology has no variation in core competencies under genders, ages, seniorities, years of public service, education level and core competencies training levels. Fifth, priorities of personnel staff core competencies of personnel staff is ranked to be personnel regulations, customer service, information technology, and at last performance management.

Keywords: personnel staff, core competency, junior high school

目次

圖次	VI
表次	VII
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的與問題	3
第三節 研究方法與步驟	6
第四節 研究範圍	8
第五節 名詞解釋	9
第二章 相關文獻檢閱	10
第一節 核心能力的內涵	10
第二節 核心能力的建構理論	17
第三節 核心能力建構之實務	25
第四節 核心能力之學術研究	41
第三章 研究設計與實施	46
第一節 研究架構	46
第二節 研究對象	48
第三節 研究工具	50
第四節 實施程序	55
第五節 資料分析	56
第四章 研究結果與討論	58
第一節 國民中學人事人員核心能力的現況分析	58
第二節 不同背景變項下人事人員核心能力之差異分析	68
第三節 國民中學人事人員核心能力的重要性排序分析	83
第四節 綜合討論	86
第五章 結論與建議	96
第一節 研究發現	96
第二節 結論	99
第三節 建議	101
參考文獻	105
附錄一 受訪者基本資料	109
附錄二 訪談提綱	110
附錄三 訪談逐字紀錄稿	112

附錄四 國民中學人事人員核心能力內容效度問卷	122
附錄五 專家修正意見彙整表	127

圖次

圖 2-1 核心與表面的能力	13
圖 2-2 核心能力關係分析圖	24
圖 2-3 聯邦政府領導效能架構	26
圖 2-4 加拿大WCP基本架構圖	28
圖 2-5 中高階主管管理核心能力	32
圖 2-6 行政機關初階主管職務管理核心能力項目選定作業架構圖	34
圖 2-7 重要核心任務專業核心能力分析	36
圖 2-8 專業核心能力選定的作業架構	37
圖 3-1 研究架構圖	46
圖 4-1 各項目核心能力平均數比較圖	59
圖 4-2 顧客服務核心能力填答情形分析圖	61
圖 4-3 人事法規核心能力填答情形分析圖	63
圖 4-4 績效管理核心能力填答情形分析圖	65
圖 4-5 資訊技術核心能力填答情形分析圖	67
圖 4-6 核心能力各項目次數分配圖	86

表次

表 2-1 能力定義彙整表	11
表 2-2 核心能力定義彙整表	15
表 2-3 組織層次及個人層次核心能力特性	16
表 2-4 能力模型定義彙整表	18
表 2-5 美國聯邦政府高級文官核心能力與領導知能	27
表 2-6 加拿大中高階行政人員能力面向與核心能力內容	29
表 2-7 人事行政局各項核心能力策略修正（或補充）規定	39
表 2-8 我國研究核心能力相關期刊論文	41
表 2-9 我國研究核心能力相關碩、博士論文	42
表 3-1 行政院人事局所選定人事人員專業核心能力項目	47
表 3-2 100學年度臺中市市立國民中學專任人事機構人事人員設置	49
表 3-3 專家效度名單	50
表 3-4 國民中學人事人員核心能力問卷之信度分析	52
表 3-5 問卷架構	54
表 3-6 樣本回收情形分配表	55
表 4-1 國民中學人事人員核心能力整體與各項目之描述性統計	59
表 4-2 國民中學人事人員在「顧客服務」項目的核心能力	61
表 4-3 國民中學人事人員在「人事法規」項目的核心能力	62
表 4-4 國民中學人事人員在「績效管理」項目的核心能力	64
表 4-5 國民中學人事人員在「資訊技術」項目的核心能力	66
表 4-6 不同性別國中人事人員在核心能力整體與各項目平均數、標準差、 <i>t</i> 考驗分析表	69
表 4-7 不同年齡之國民中學人事人員在核心能力整體與各項目差異顯著性 考驗分析表	70

表 4-8 不同人事主管服務年資之國民中學人事人員在核心能力整體與各項目 差異顯著性考驗分析表·····	73
表 4-9 不同公職服務年資之國民中學人事人員在核心能力整體與各項目差 異顯著性考驗分析表·····	76
表 4-10 不同教育程度之國民中學人事人員在核心能力整體與各項目差異顯著性 考驗分析表·····	78
表 4-11 不同核心能力訓練程度之國民中學人事人員在核心能力整體與各項目差 異顯著性考驗分析·····	80
表 4-12 國民中學人事人員核心能力各項目與整體之描述性統計·····	84
表 4-13 國民中學人事人員在各項目核心能力之分析·····	85
表 4-14 不同背景變項之核心能力具備程度看法的差異分析彙整表·····	88

第一章 緒論

本章旨在說明本研究的理念與架構，共分為五節，針對研究背景與動機、研究目的與問題、研究方法與步驟、研究範圍以及名詞釋義，以下茲就各節的內容分別敘述如下：

第一節 研究背景與動機

壹、研究背景

世界各國面對日益艱鉅的國際環境，莫不致力於提升國家競爭力，以強化政府的施政績效。再者，政府職能不斷擴張及民眾參與公共事務的需求日益增加，政府體認到環境變化所帶來的問題與挑戰。如何解決問題並因應環境挑戰以創造組織競爭優勢，以及如何透過有效的人力資源管理策略，來提升政府的行政效能和服務品質，「核心能力」的展現便成為國家成長與組織進步的重要議題。另一方面，由於當前各國政府及企業組織對於建立核心能力之重視，為因應競爭和發展的需要，我國政府除積極推動組織再造外，行政院人事行政局（2012年2月6日配合行政院組織改造，組織名稱變更為「行政院人事行政總處」）亦針對人事人員積極推動核心能力專案，希冀能夠運用創新管理策略，活化人事體制並強化人力素質，以培塑21世紀具競爭力、知識力及回應力的高素質公務人力團隊，進而提升政府競爭力與整體治理績效（張俊彥，2006：10）。

在面臨21世紀全球化的競爭態勢及國家競爭的挑戰下，不論公、私部門或是任何組織，均可體認到生存與發展最重要的關鍵資產，已經由該組織的人力資源取代了有形的硬體設備或是無形的組織文化。成功的企業組織或是績效卓著的政府機關，莫不致力於其人員的培育與訓練，期能透過人力資源的改善及優質化，進而提昇企業或行政機關的效率與競爭力（張俊彥，2006：12）。因此，當組織身處快速變遷的環境中，為因應社會發展的多元化與多變性，若對人力資源不加以重視及培育，則無法跟上時代的脈動，甚至失去組織的競爭的優勢。

貳、研究動機

2000年以後我國政府積極推動策略性人力資源管理，政府部門除了將傳統的人事管理提升為人力資源管理外，並開始導入績效管理制度、平衡計分卡以及人力資本的概念，進而建構公務人員核心職能（吳倩瑤，2010：1）。由此可知，核心能力的建構與應用，對於政府部門的人力資源開發與應用，將扮演一個極為重要的角色。而人事人員在現今的機關組織中所扮演的角色已不僅只是單純人事行政業務的辦理及執行者，而是更須進一步扮演積極的人力資源管理的角色。因此，其所面臨的挑戰除了提升自我專業能力外，更須建構一套適合人事人員的核心能力，以確保人事人員所具有的能力契合機關組織運作的需要，並俾成為組織競爭的優勢。

我國在政府再造聲浪中，奠定「核心能力」導入政府整體人力資源管理制度的基礎。人力資源管理的模式與定位，從講求法制與管理精神的傳統人事行政，轉型為「能力導向」的人力資源管理制度。對人事人員而言，其基於人力開發與規劃設計之責，需要具備全方位的策略性思考與創新的能力，以成為組織的策略夥伴；再者，目前正值轉型的關鍵時刻，這些挑戰包括外部競爭的增加、政府策略的調整、管理觀念的修正之要求等；伴隨著這些變化，核心能力的迫切研究更甚以往。

臺中縣市於2010年12月25日合併為直轄市，在這快速變遷的環境與政府變革浪潮下，要能幫助組織因應改變，達成組織目標，就必須強化本身的核心能力之建構並與組織的使命相結合。國民中學人事人員除應協助市政府推動核心能力，並應據以積極強化；其所服務的對象除少數公務人員外，大部分都是有別於一般公務人員的教育人員，而受限組織編制之情況下，人事業務多為人事主管一人承辦，因此，除須了解公務體系的人事相關法規外，更須具備教育人事法令的專業能力。在講求人力資源管理效能與時代競爭能力之際，國中人事主管是否有

足夠的專業素養，來扮演組織中人力資源管理的專家及變革的推動者。因此，本研究擬探討國中人事人員核心能力之現況與不同背景之人事人員，對於具備核心能力之程度是否有差異，以及人事人員對於核心能力項目的重要性排序。期能將此研究成果提供縣市政府主管機關在人才選用、人事人員考核與升遷，以及訓練與培育等人力資源管理業務之參考依據，爰為本研究動機。

第二節 研究目的與問題

壹、研究目的

本研究主要以臺中市國民中學人事人員為研究對象，希望歸納出臺中市國民中學人事人員具備核心能力的程度，以作為市政府相關訓練及研究的參考。茲將主要之研究目的分述於下：

- 一、探討不同背景變項之國民中學人事人員對核心能力的具備程度差異之情形。
- 二、歸納出新臺中市國民中學人事人員核心能力的現況，以了解對於核心能力需求所在。
- 三、綜合研究結果，提供具體建議，以供臺中市政府主管機關、人事人員及未來研究者之參考。

貳、研究問題

- 一、根據研究動機與研究目的，本研究探討之主要研究問題如下：
 - (一) 臺中市國民中學人事人員核心能力的現況為何？
 - (二) 不同背景變項及不同核心能力課程訓練程度之國民中學人事人員，對本身核心能力的具備程度是否有差異？
 - (三) 國民中學人事人員對於行政院人事人行局訂定之人事人員專業核心能力項目（顧客服務、人事法規、績效管理、資訊技術等4項）之重要性排序如何？

二、細目研究問題：

(一) 不同的個人基本條件（性別與年齡）之人事人員對於核心能力具備程度是否有顯著差異存在？

針對隱藏在人事人員身上的內隱性之自我概念、經驗與動機等潛在特質，往往會因基本條件（性別與年齡）的差異而不同。而根據文獻及相關實證研究，個人的潛在特質係核心能力構成部分之一，因此，是否會因為不同的個人的基本條件（性別與年齡）之差異進而影響核心能力具備程度？

(二) 不同的公職服務年資之人事人員對於核心能力具備程度是否有顯著差異存在？

根據文獻的分析結果得知，核心能力係執行職務的關鍵能力，經由各種經驗知識學習效果所累積，並與時俱進，因而不同的公職服務年資之人事人員，其公務生涯的專業養成是否與核心能力具備程度有關聯？

(三) 不同人事主管服務年資之人事人員對於核心能力具備程度是否有顯著差異存在？

經由文獻探討瞭解，核心能力包含了知識、能力、技術及其他特性的構成體，就個人而言，是與他人區隔工作表現優劣，也是決定工作績效的衡量標準，同時經由訓練、學習和經驗，而與時俱進的。因此，本研究擬探討不同人事人員主管資歷，是否能使人事人員在藉由職期輪調，以獲得不同之職務歷練與服務領域的寬廣度，進而提升核心能力之程度？

(四) 不同的教育程度之人事人員對於核心能力具備程度是否有顯著差異存在？

人事人員的積極角色必須能將人力資源有效的運用；而人力資源管理與發展需要專業的能力與知識。而所謂「核心能力」是多種知識、技術、能力及態度的整合，基此，人事人員是否應具備相當的教育程度，始能足以強化或改善自身的

核心能力程度？

(五)臺中市所屬國民中學人事人員核心能力現況為何？核心能力不足部分為何？

探討臺中市所屬學校人事人員核心能力需求所在及尚有那些缺口需要補強，根據這些資料擬訂訓練計畫及進行訓練需求分析評估，使每一項訓練課程均能與實際需求及提升核心能力相關聯，以減少浪費現象。

(六)參與核心能力課程的訓練對於核心能力的提升與強化是否會有顯著成效？

透過文獻與實證研究結果，核心能力就個人而言，是與他人區隔工作表現優劣，也是決定工作績效的衡量標準，同時經由訓練、學習和經驗，而與時俱進的。因而本研究擬探討針對人事人員所規劃的核心能力之訓練課程，是否能賦予人事人員提升工作的關鍵能力與績效？以及參與核心能力課程的訓練時數多寡，是否對於核心能力的提升與強化會有顯著差異？

(七)人事人員對於核心能力項目（顧客服務、人事法規、績效管理、資訊技術等4項）之重要性排序如何？

對於核心能力項目（顧客服務、人事法規、績效管理、資訊技術等 4 項）之重要性排序的研究結果，提供各縣市政府人事主管機關參考研究結果所分析的核心能力之優先順序，對於新進國民中學人事人員進行有系統的培育訓練課程；另一方面，依其重要程度之優先順序，將較具重要性之核心能力項目納入擔任國民中學人事主管的參考依據。

三、研究重要性

目前現有以核心能力為主之研究文獻中，針對公部門人事人員核心能力之相關研究，並經整理與本研究有關之研究如：李仁善（2005）、張麗娟（2002）、蔡

怡芳（2004）及鍾如惠（2009）等，發現無論在性別、年齡、學歷、服務年資各方面的背景變項與核心能力的差異，尚未得到一致性的定論，實有必要再次予以詳加驗證。而本研究將服務年資再細分為人事主管服務年資及公職服務年資二者，希冀更深入探討是否實際從事人事主管服務年資或公職服務年資的不同，其具備核心能力程度是否有差異？進而藉由研究結果瞭解公務生涯的專業與人事主管的資歷，對於核心能力是否能確實發展人事人員應具備的關鍵核心能力；另一方面將研究結果提供各縣市政府人事主管機關作為甄選或陞遷的參考。

另本研究亦加入接受核心能力課程的訓練程度為變項之一，探討針對人事人員所規劃的核心能力之訓練課程，是否能賦予人事人員提升工作的關鍵能力與績效？藉以瞭解核心能力訓練對於人員專業培養是否有實質效益？以及在人事人員專業能力的提升與改善上是否能建立正確的回應。

本研究所指的核心能力是採取個人觀點，以個人的基本條件，例如性別、年齡，以及個人外在的表現，例如學識、專業知識、服務年資、訓練或學習，探討分析國民中學人事人員核心能力具備程度的差異。此外，同時希望瞭解針對人事人員規劃的核心能力課程之訓練，是否能賦予人事人員提升工作的關鍵能力與績效。

第三節 研究方法與步驟

本研究所採用問卷調查法與深度訪談為研究方法，茲說明如下：

壹、研究方法

本研究係以問卷調查法為主並輔以深度訪談及文獻分析，而在進行問卷調查法之前，則以文獻探討來瞭解理論意涵，包含核心能力之內涵、核心能力的建構理論及核心能力實務之探究等，再以行政院人事行政局於2008年所選定的四項核

心能力項目為基礎，編製「國民中學人事人員核心能力之調查問卷」，以臺中市國民中學人事人員為研究對象，進行問卷調查，藉以蒐集國民中學人事人員之核心能力的實證性資料，經統計、分析、歸納之後，提出結論與具體建議。

貳、研究步驟

一、界定研究問題與範圍

界定研究主題在於瞭解臺中市國民中學人事人員之核心能力的相關問題，並將研究結果提供各縣（市）政府作為人事人員人力資源管理與發展相關政策的參考。

二、文獻探討

根據研究題目，蒐集相關文獻資料及研究，加以分析、歸納之後，建構出本研究之理論基礎。

三、建立研究概念架構

根據文獻探討所得資料，建立本研究概念架構。

四、研究設計與發展問卷

根據文獻探討之結果及本研究之目的，經與指導教授討論後，編製「國民中學人事人員核心能力之調查問卷」初稿與訪談提綱。另編製調查問卷初稿後，再邀請實務專家針對問卷提供修正意見，以確定問卷內容，藉以提升本研究之內容效度，並根據專家提供之意見修正後完成正式問卷。

五、實施問卷調查

針對國民中學人事人員正式施測。

六、訪談

訪談現任職於國民中學之人事人員，共計2人。

七、資料整理與分析

（一）將回收之問卷資料整理並剔除無效問卷後，將資料進行編碼，並以統計軟體SPSS 17.0版進行資料統計與結果分析。

(二) 將訪談的紀錄予以整理與分析。

八、提出結論與建議

根據文獻探討與實證研究分析結果，撰寫研究結論，並根據研究之結果與結論，提出具體建議。

第四節 研究範圍

壹、研究內容

本研究係以臺中市（2010年12月25日台中縣、市合併後的直轄市）所屬國民中學專任人事主管人員為研究對象，但受於時間與空間的侷限，本文研究範圍，主要就行政院人事行政局訂定之人事人員專業核心能力項目（顧客服務、人事法規、績效管理、資訊技術等4項）探討臺中市國民中學人事主管的關鍵核心能力的現況及尚有那些不足需要補強，並著重在不同的背景因素之下人事人員對「核心能力」之影響。

本研究所設定的研究樣本，僅限於學校人事人員為研究對象，係指依公務人員任用法，經考試及格，由主管機關指派至學校的專任人事人員。

貳、研究限制

一、研究樣本

本研究僅以臺中市公立國民中學學校人事人員為研究對象，但由於研究者人力、財力與時間之不足，故未能調查其他縣市學校人事人員，因此，研究結果的推論會有其受限之處。

二、研究工具

本研究的研究方法，在採用問卷調查法進行研究方面，係以問卷自評方式進行施測，受試者在填答時，難免會受主觀認知等因素的影響，或基於防衛心理而有所顧慮，使填答結果有所保留，致使調查結果可能有所偏差。

其次，訪談方法常受限於受訪者個人記憶，以及表達能力的影響，而左右了資料所能呈現的訊息，另對於敏感性問題，受訪人往往不願表達負面想法或真正

想法，以致無法完整將事實呈現。

三、研究變項

本研究問卷設計，在核心能力項目選定方面，主要就行政院人事行政局於 2008 年所訂定之人事人員專業核心能力項目（顧客服務、人事法規、績效管理、資訊技術），大致而言，此四項核心能力較偏向於外顯性能力，致無法涵蓋理論上所有的概念，爰在解釋與分析上恐有偏頗之情形。

第五節 名詞解釋

為釐清本研究各變項之概念，茲將重要名詞的操作性定義說明如下：

壹、國民中學

國民中學是中等教育的階段之一，亦即學生在小學結束後所進行的教育，本研究係針對臺中市公立國民中學之學校人事主管人員施測，不包括私立國民中學。

貳、人事人員

本研究所指人事人員，指在國民中學從事人事工作的人員，僅包括正式編制的人事室主任或人事管理員等人事主管，不包含人事室其他人員或兼任兼辦人員。

參、核心能力

核心能力包含了個人的知識、能力、技術及其他特性的構成體，亦指個人具有足以執行某項工作的特質、知識、技能與態度的整合，其係一種關鍵的組織資源，除可以在實際工作中產生卓越績效，並可提升個人與組織之競爭優勢。此種能力就個人而言，是與他人區隔工作表現優劣，也是決定工作績效的衡量標準，同時經由訓練、學習和經驗，而與時俱進的。

肆、核心能力項目

本研究所稱之核心能力項目，係指行政院人事行政局於 2008 年所修正訂定之人事人員專業核心能力項目予以探討，包括顧客服務、人事法規、績效管理、資訊技術等 4 項。

第二章 相關文獻檢閱

本章旨在探討核心能力的理論文獻與本研相關的實證研究，以作為研究架構的基礎。本章共分為四節，分別說明：一、核心能力的內涵；二、核心能力的建構理論；三、核心能力實務之探究；四、核心能力之學術研究。

第一節 核心能力的內涵

在探討核心能力之前，實有必要先瞭解能力之概念，因此，本研究將先針對國內外學者對有關能力所下之定義作一概述，再接著探討中外學者對核心能力之定義，來說明核心能力之意涵。

壹、能力的定義

針對能力的研究，最早起源於 1970 年代早期美國國務院委託 McClelland 所創立的 McBer 顧問公司，所進行之外交人員績效表現（performance）差異的研究。之後，McClelland 進而與 McBer 顧問公司的同事共同發展出工作能力評估方法（Job Competence Assessment Method），此為能力概念之濫觴（黃一峰，2001：43；江明修，2002：21；施能傑，2002：6；Spencer & Spencer, 1993：3；Athey & Orth, 1999：216）。

目前國內學者對於 competency 一詞的翻譯並不盡相同，有關 competency 中文翻譯包括職能、才能、知能或能力等等不同名稱，企業界較常將翻譯為職能一詞，而行政院則採用核心能力（core competency）的名稱，多加上了 core 一字（李淑君，2006：48）。

施能傑（2002：6）認為能力是指在工作環境中，有能力工作的要求。江明修（2002：22）將能力定義為個人潛質特徵，與達成工作績效有關，是一種有效的參照標準，其指涉思考及行為方式可歸納出五大特點，分別為動機、個人特質、個人觀點、知識及技能。

Draganidis & Mentzas（2006：52）認為能力是技巧、內隱知識、行為和技能的總和，可以賦予個人在工作績效上的潛在效能。根據 Li & Kan（2008：354）的觀點，認為能力是個人在生活中的表現並能持續地發展，為最佳了解績效的方式，

可進一步了解高績效人事人員成功的原因；同時能夠經由訓練、學習和經驗，而與時俱進。以下茲將國內外學者對於「能力」的定義歸納說明於表 2-1：

表 2-1 能力定義彙整表

研究學者	年份	能力定義
施能傑	2002	是指在工作環境中，有能力執行工作的要求。
江明修	2002	是個人潛質特徵，與達成工作績效有關，是一種有效的參照標準，其指涉思考及行為方式可歸納出五大特點，分別為動機、個人特質、個人觀點、知識及技能。
沈建中	2004	是一種規範概念，代表理想公務人員應具備的特質。
McClelland	1973	1.能了解個人之所以成功的原因，而非經由個人智力的高低去做預設和判斷； 2.為最佳測量和預測人們績效的方法； 3.可以經由學習與時俱進； 4.能讓個人了解自己應達到的績效水準，所以較能被清楚定義和被接受； 5.能與有意義的生活連結起來。
Hayes	1979	知識、特質、動機、社會性角色及個人技巧間的整合，從而產生卓越的工作績效。
Klemp	1982	是在工作中能產生優秀績效的基本人格特質。
Prahalad & Hamel	1990	在組織中的集體學習，特別是如何協調不同的生產技術和整合構成多項技能，無與倫比的才智、過程、生產等，與市場的競爭性有關
Dubois	1993	是指個人在生活角色中產生優秀績效的基本特質。
Spencer & Spencer	1993	能力係指個人具備的深層和持久性之特性，這些特性和其在某項工作或情境上的有效績效或卓越績效之表現，具有因果預測的相關性。
Draganidis & Mentzas	2006	是技巧、內隱知識、行為和技能的總和，可以賦予個人在工作績效上的潛在效能
Li & Kan	2008	能夠經由訓練、學習和經驗，而與時俱進
Boyatzis	2008	情緒的、社會的、認知的和理解的能力能夠預測專業的、管理的以及領導的效能

資料來源：本研究整理

經由表 2-1，國內外學者的對於能力定義的看法之分析整理，「能力」涵蓋了個人的外顯部份，係指個人所具備的知識、技能、才能等，亦即個人能夠具體表現在工作績效的行為層面；另一方面屬於個人內隱部份，係指個人的個人潛質特徵，包括動機、個人特質、個人觀點、有待開發的潛力等。

誠如 Spencer 與 Spencer（1993）提出冰山模型（圖 2-1），認為能力包含兩部分，一是個人潛在的特質，包含動機、特質、自我概念等內隱部分，二是知識、技能等外顯部份。他們認為內隱的部份是屬於個人的核心人格，已經定型，所以相當不容易再發展，而外顯的部份可以再加強或再訓練，因此容易發展。

綜合以上學者的見解，本研究對於「能力」的意涵整理歸納得知，能力是個人於執行某一項工作任務時所需的基本技巧、知識、才能與思考的行為特質，並可以賦予個人在工作績效上的潛在效能。此一能力係與工作績效有關的行為層面，可以透過某種測量指標予以衡量或觀察，亦可經由學習訓練及經驗發展而予以增進與提升。

冰山模型 The Iceberg Model

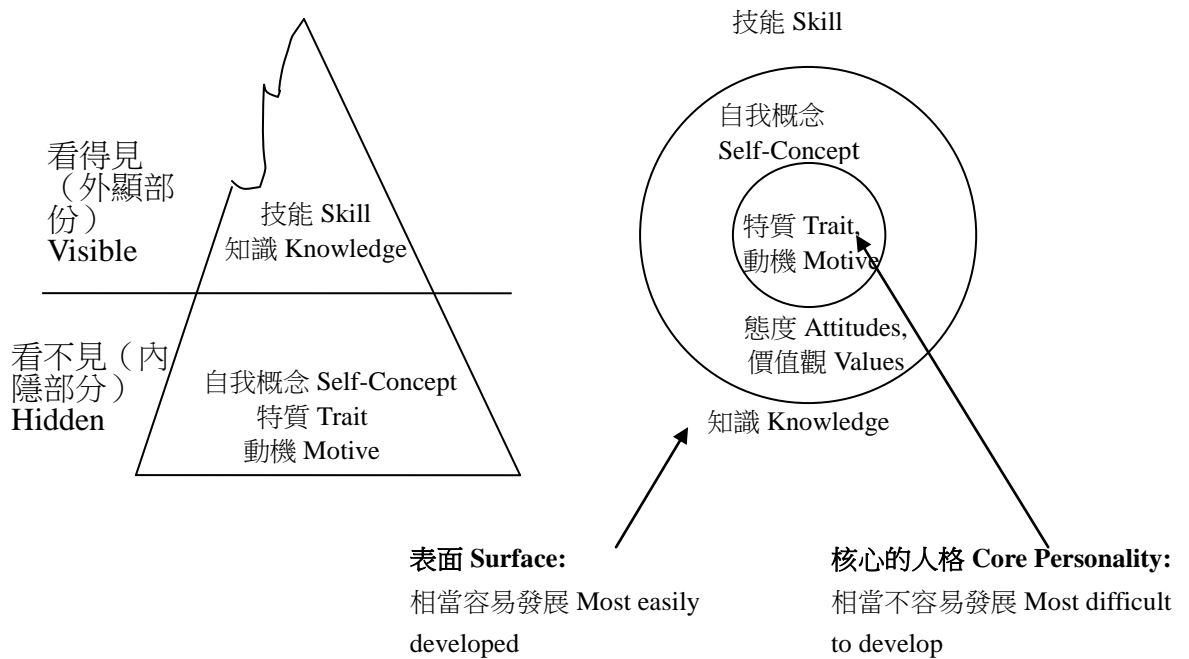


圖 2-1 核心與表面的能力

資料來源：Spencer & Spencer(1993: 11)。

貳、核心能力的意涵

1990年，管理學家 Prahalad 與 Hamel 於《哈佛管理評論》提出「有競爭性的能力」(distinctive competence) 一詞，開啟了企業界一連串的計畫發展革新。同時政府部門亦推動一波師法企業，追求企業家精神的運動，於是人力資源發展的領域，便展開了「核心能力運動」(core competence movement)。

依據 Jones 和 DeFillippi (1996) 在觀察企業網絡組織之後，提出六項核心能力，分別為 (轉引自江明修，2002：22)：

- 一、認清目標 (knowing what)：瞭解產業的機會、威脅和成功必要條件。
- 二、瞭解人性 (knowing why)：瞭解開拓事業的重要性、動機及其興趣。
- 三、掌握動態 (knowing where)：瞭解就業市場中，錄用、訓練、晉升的動態。

四、廣結善緣 (knowing whom)：吸引力及社會資本可贏得更多機會及資源，更是建立關係的基礎。

五、把握契機 (knowing when)：瞭解個人生涯中，行動的時機與機會。

六、認識方法 (knowing how)：瞭解並尋求完成個人職責，所必備的技能。

由上述六項核心能力瞭解，其中充滿著許多商業用語及思維，尚不能完全反應公領域的能力需求。

就公部門人力資源觀點而言，其強調核心能力是指影響某類職務工作有優秀績效表現的關鍵性能力面向，這種能力圖像可以成為所有有興趣擔任該類職務者標竿學習方向，也是組織辦理訓練發展或學習的方針（施能傑，2000：270）。因此，在政府部門方面，「核心能力」是建立組織競爭優勢的基礎，係公務人員執行職務目標基本的、不可或缺的能力。

核心能力是組織競爭的一大優勢，許多研究結果皆已證實「核心能力」對組織績效的影響有顯著的關聯性，但各研究學者針對「核心能力」一詞的定義都持不同的看法，而國內學者針對其翻譯也相當分歧，如職能或知能等。本研究整理相關研究學者針對「核心能力」所給予的定義，見表 2-2：

表 2-2 核心能力定義彙整表

研究學者	年份	核心能力定義
施能傑	2002	工作能力指在組織內部和外部環境的限制範圍下，員工可以達到預期的生產量和品質，進而符合（甚到超越）工作要求的能 力。
王旭統	2003	核心能力與「核心價值」關係密切，且會隨著時代環境的不同 而改變；核心能力必須有助於組織或團體目標的達成，且可因 應不同之職務層級與運用的範圍而賦予不同的內涵。
行政院人事行 政局	2004	為達成工作目標所必須具備之人格特質、態度觀念、知識及技 術。
Prahalad & Hamel	1990	核心能力是創造顧客附加價值的技術與技能，經由工作中群體 學習的方式累積競爭者難以模仿的技術與技能。組織成員個別 的技能與組織所使用的技術之整合，能提供顧客特定的效用與 價值。亦即是一群知識、技能與能力的組合，也就是所謂的 KSAs。
Spencer & Spencer	1993	核心能力係指一組能夠在實際工作中產生有效或卓越績效的 相關個人特質。
Mirable	1997	核心能力被視為在知識、技能、能力、或其他特質等方 面（即所謂的KSAOs）優於平均的表現。
Lucia & Lepsinger	1999	核心能力是一組可透過眾所接受的標準去評量、是影響主要工 作（角色及責任）表現的相關知識、技能及態度的總合，而且 可以經由訓練及發展而得到改善。

資料來源：本研究整理

經由表 2-2 國內外學者的對於能力定義的看法之分析整理，認為「核心能力」是多種知識、技術、能力及態度的整合，此一能力是執行工作的關鍵能力，係由過去至現在知識學習效果的累積，其不僅是影響個人工作績效的潛在效能，亦可為組織提昇競爭優勢。

誠如學者 Lahti（1999）提出將核心能力區分為組織層次及個人層次核心能力（如表 2-3），企圖確認並整合兩者的關聯。其認為「核心能力」這個名詞，是由「能力」派生而來的，所謂的「核心」則是指關鍵重要的因素或基本原則（Lahti，1999：60-61；64-67）。而個人層次的核心能力包括：個人所具備的關鍵優勢；組織內成功的個人所具有的重要知識、技術、能力及其他特長的整合；個人在其職務上熟練的程度；以及個人的生涯能結合組織的願景、使命、策略與價值。

表 2-3 組織層次及個人層次核心能力特性

組織層次核心能力 (OLCCs)	個人層次核心能力 (ILCCs)
1、一個組織所具備及展現的關鍵優勢 2、組織整體的知識、技術、能力及其他特性的綜合體 3、核心職責範圍的基礎 4、各種接近市場的管道 5、競爭者無法複製的能力 6、結合組織的願景、使命、策略及價值	1、個人所具備的及展現的關鍵優勢 2、組織內成功的個人所擁有的重要知識、技術、能力及其他特性的整合 3、組織內所有的個體展現其職務上熟練的程度 4、結合組織的願景、使命、策略及價值
*OLCC= organizational level core competency ILCC= individual level core competency	

資料來源：出自 Lahti (1999 : 67)

綜上所述，本研究對於「核心能力」的定義整理歸納得知，核心能力包含了知識、能力、技術及其他特性的構成體，其係一種關鍵的組織資源，且能提供組織永續發展的競爭優勢。此種能力就個人而言，是與他人區隔工作表現優劣，也是決定工作績效的衡量標準，同時經由訓練、學習和經驗，而與時俱進的。

第二節 核心能力的建構理論

機關或政府部門若能夠建構完整之核心能力架構後，就可以藉由核心能力運用機制的建立，支援組織內部人力資源管理、招募配置、教育訓練及績效考核等領域上，以樹立組織中的標竿與典範，並可促進一般員工對於高績效者行為的仿效，進而提升一般員工的能力與業績（李右婷，2005：65）。

因此建構核心能力模型對於組織人員在工作績效的提升上相當重要，據此，本節將分別說明能力模型的意涵、能力模型的建構方法與步驟，最後介紹核心能力模型的運用。

壹、能力模型的意涵

在建構核心能力模型之前，有必要先釐清能力模型的內涵與功能，因此以下就能力模型的定義和能力模型的功能分別予以說明。

一、能力模型的定義

Lucia & Lepsinger (1999:5) 提出能力模式描述組織中某一職務所需的知識、技能和特性之組合，以便能夠有效執行組織中的角色，且可作為人力資源管理部門選才、訓練發展及績效考評之工具。而 Zemke & Zemke (1999) 則認為能力模式的建構是要寬廣並易於了解的方式來描述人與工作的關係，不但有助組織篩選適才適所的人，也有助內部員工的職能生涯發展，並作為參考效標，以培養並開發具有核心能力的員工。（轉引自林麗惠，2002：254）茲將國內外學者對能力模型的定義，彙整說明於表 2-4。

表 2-4 能力模型定義彙整表

研究學者	年份	能力模型定義
Dubois	1993	能力模型包括未達到令人滿意或稱許的工作績效所要求的能力，但也要考慮到員工在所處組織和組織內外環境系統中的工作角色、職責和關係。
McLagan	1997	能力模式描述員工為達成卓越績效所需具備的知識、技能和特性，此一模式可作為人才甄選、績效管理、薪資待遇及訓練發展之工具，且逐漸被視為人力資源管理系統的基礎。
Rothwell & Lindholm	1999	所謂能力模式係指界定工作能力的結果，一個能力模式通常是針對一項工作類別、一個部門或一種職業予以描述其工作能力，特別著重於關鍵特性之描述，以資區辨卓越績效者與一般績效者。
Lucia & Lepsinger	1999	能力模式描述組織中某一職務所需的知識、技能和特性之組合，以便能夠有效執行組織中的角色，且可作為人力資源管理部門選才、訓練發展及績效考評之工具。
Zemke & Zemke	1999	能力模式的建構乃是想要找尋一種更寬廣、更易於瞭解的方式來描述人與工作之間的關係。藉由能力模式之建構，不但有助於組織篩選出適才適所的人，也有助於內部員工的職能生涯發展，同時也能夠將此一能力模式作為參考指標，以培養並開發具有核心能力的員工。
Horton	2000	能力模型是一種對於甄選、招募、誘發、訓練需求評估、和績效激勵的評鑑工具。

資料來源：林麗惠（2002：254）

綜合上述學者的見解，本研究認為能力模型的定義是指構成組織中某一職務所必須具備的知識、技能與態度，包含表面性與內隱性能力；而不同的職務所需表現的行為，會隨著組織文化、層級之不同而有所差異。能力模型在建構後，可以運用在員工的陞遷、調動、訓練、評估、考績評定等方面，並可以培養開發組織成員的能力。

二、能力模型的功能

組織內成員所擁有的能力在人力資源觀點上已被視為一項重要的組織資產，是組織中的資源基礎，在快速變遷的環境中，多數組織為因應外在環境的變化與競爭，會藉由建構能力模型，以協助員工提昇工作能力和開發工作潛能。

透過能力模型的運用，可以使組織建立完整的人力資源管理系統，大致而言，建構能力模型將能夠滿足組織下列六項需求（Lucia & Lepsinger, 1999：9-15）：

(一) 有助於組織澄清工作的期待

透過能力模式的界定可釐清某項工作職務所需具備的知識、技術與特質，以瞭解影響工作績效的行為。

(二) 有助於組織聘用最合適的員工

經由能力模式的建構過程，有助於瞭解一位有效能的員工所必須具備的行為能力，並將合適的人安排在合適的職位上，以符合人力資源系統與組織的策略目標。

(三) 有助於提高組織的生產力

為了維持或提高組織的生產力，實有必要瞭解卓越績效工作者所需具備的特殊技能、知識和特性，以避免組織不必要的開銷，並提升組織效能。

(四) 有助於提升360度回饋過程的有效性

能力模型的建立可找出卓越績效者的關鍵性行為與特性，並以之作為360度回饋評估系統標準的依據，將有助於提升回饋過程的有效性。

(五) 有助於組織適應變遷

透過能力模型的界定，能夠協助員工針對其職務所需擁有的技能以及未來工作的需求，並協助組織適應時代的變遷。

(六) 有助於建立組織文化

在能力模型的建構過程中，同時也描繪了卓越績效者的工作圖像，藉由此一圖像之引導，不僅形成了組織成員的典範，另一方面亦建立了組織的文化。

另對於以能力模型重新建構我國政府的人力資源管理，莊雅淑（2004：67）認為有四項功能：

- (一) 重新設計人力資源角色與能力：以此作為起點，以發展組織變革工作。
- (二) 釐清組織策略願景，界定高階文官的核心能力。
- (三) 思考政府再造方向：因應當時組織再造及業務委外等議題，透過組織核心能力的界定，決定政府組織改造以及業務是否外包的準據。
- (四) 以能力模型作為人力資源管理的核心概念：以建立自我評估和自我發展的工具。

綜合以上學者的見解，核心能力模型的功能有助於個人明確瞭解自身職務所需具備的能力，以契合組織的發展策略與需求，進而提升組織的整體績效，並能於選才時聘用最合適的員工，亦有助於組織文化的建立。

貳、能力模型的建構方法與步驟

對於人力資源管理領域而言，能力模型的建構與發展，究其原因主要有二：

(一) 在組織方面，能力模型的建構有助於提升組織的績效，促使員工以更有效率的方法完成工作目標，並促進組織達成經營績效。(二) 在個人方面，能力模型的建構可以滿足員工在人力資源發展上的需求，對於生涯規劃、專業知識、技術能力等等的培養，能進行長期性、系統性的規劃與發展（林麗惠，2002：257）。

一、能力模型的建構方法：對於能力模型的建構方法，國內外學者有不同的分類方法，其中以學者 Dubois（1993：69-72）所提出的建構工作能力模式的五種方法為國內學者在研究能力模型時多所採用，茲將這五種方法分述如下：

(一) 工作職能評鑑法(Job Competence Assessment Method)

採用嚴謹的實證研究流程，運用關鍵事件訪談技術，針對績效卓越與績效一般者進行訪談，藉以區別兩者之間的工作能力差異，當界定出關鍵能力後，再結合其他工作要素，以建構出工作能力模式。

(二) 修改式工作職能評鑑法(Modified Job Competence Assessment Method)

此係方法修改式工作職能評鑑法研究流程而來，省略了訪談的方式，改採績效卓越者與績效一般者自行紀錄或錄製其關鍵行為，以提供研究者進行研究。

（三）概括性模式複製法（Generic Model Overlay Method）

先選擇一套已開發的能力模式，加上組織中特有的工作項目，雖不是量身訂做，惟可補足既有能力模式不足之處，亦能符合組織需求。

（四）量身訂做概括性模式法（Customized Generic Model Method）

由研究者先暫時確認績效卓越者與績效一般者的能力特徵，再將其置於組織情境中，藉以瞭解其適用程度。透過此一程序，研究者能釐清卓越績效者所需具備的關鍵能力，進而將此相關鍵能力和其他工作特徵共同建立能力模式。

（五）彈性工作能力模式法（Flexible Job Competency Model Method）

以廣泛的資訊來源做為研究基礎，組織內外部資源皆為資訊的來源。此種方法強調以未來假設（future assumptions）的觀點探究組織及其工作，進而建立出工作能力模式。

這五種建構能力模式的方法中以「工作能力評鑑法」的使用程序嚴謹性最高，此一方法是由 McClenlland 與 McBer 公司的同事，參酌 Flanagan 的關鍵事件訪談法逐步發展而來（Dubois,1993：72）。其發展此一方法主要目的為尋求突破「能力特質難以測量」的限制，希冀以嚴謹的驗證性研究過程，來建構達成卓越的能力模式，並且以卓越者所具備的能力與行為用來當作參考指標，針對組織「界定卓越，向卓越學習，進而複製卓越」的理想實現是頗有助益的（林麗惠，2002：260）。

二、能力模型的建構步驟

Spencer 與 Spencer（1993）依工作能力評鑑的內涵，認為能力模式的建構程序應分為六大步驟（Spencer & Spencer, 1993：94-107）：

- （一）定義績效指標：係界定該研究職務或角色工作能力的卓越績效與一般績效的基準。

(二) 確認效標樣本：即在確認績效標準後，在標準中甄選最佳表現的績優者作為樣本，亦可選定幾位一般表現者作為對照。

(三) 蒐集資料：資料蒐集的方法因為能力模式之不同而有差異有行為事例訪談、專家協助、調查、電腦專家系統資料庫、工作的職能/任務分析、直接觀察等方式，通常可依使用目的不同與經費時間等考量選用。

(四) 分析資料並發展能力模式：分析所蒐集到的資料，從訪談資料中分析出能區別一般績效與卓越績效能力的成分，界定兩者在動機、技術及其他不同能力上之相異處，此種過程稱為產生假設、主題統覺測驗或概念形成。

(五) 驗證能力模式：經由分析資料所產生的能力模式，可採用下列三種方式驗證。

1. 交叉驗證：以不同的樣本再次驗證能力模式，以瞭解其是否能有效的預測績效。
2. 建構驗證：以不同的效標選取樣本，並以同一能力模型加以驗證，以瞭解此一模型能否有效的預測卓越績效與一般績效。
3. 預測效度驗證：期望藉由運用能力模式能有效預測個體執行任務所需之能力。

(六) 應用能力模型：指將發展出的能力模型廣泛應用於甄選、訓練、績效管理、接班人計畫與生涯發展等方面。

綜上得知能力模式的建構程序之步驟，希冀從行為能力與卓越表現的關聯性中，釐清關鍵性的能力為何，且能力模式建構的發展日趨嚴謹，注重建構的程序與架構的完整，資料蒐集的方式要求多元化，並強調能力模式建構後仍須加以驗證其效用性，以確認建構的結果能否反應出真實的需求，並將能力模式運用於實際情境中。

參、核心能力模型的運用

能力模型能描述出每項工作或職務所需具備的行為，在人力資源管理系統中可運用於人才甄選、訓練發展、績效評估及培育計畫等方面；學者 Horton（2000）指出能力模型是一種對於甄選、招募、誘發、訓練需求評估、和績效激勵的評鑑工具。

在實務上，學者江明修（2002）認為針對核心能力與訓練體系建立之研究，必須兼顧到組織目標與個人目標、組織生涯發展與個人生涯規劃，甚者依組織職務及個人所需，來加強技術範疇的基礎訓練、知識範疇的管理訓練，以及領導特質範疇的領導訓練。而核心能力模式運用於人力資源管理或訓練發展，應包含三大範疇如下（江明修，2002：25）：

- 一、完成職務賦予工作所應具備的技術範疇，可視為基礎訓練及專業訓練。
- 二、影響特定工作變數或原則的知識範疇，或稱之為管理訓練。
- 三、成就出色工作的關鍵範疇，包含動機、態度與個性，稱之為領導訓練。

由以上三項範疇所建構出的核心能力，其主要目的在於充分達成組織目標、構思健全的訓練與發展計畫，並適時的實踐組織承諾，概念分析圖如圖2-2。

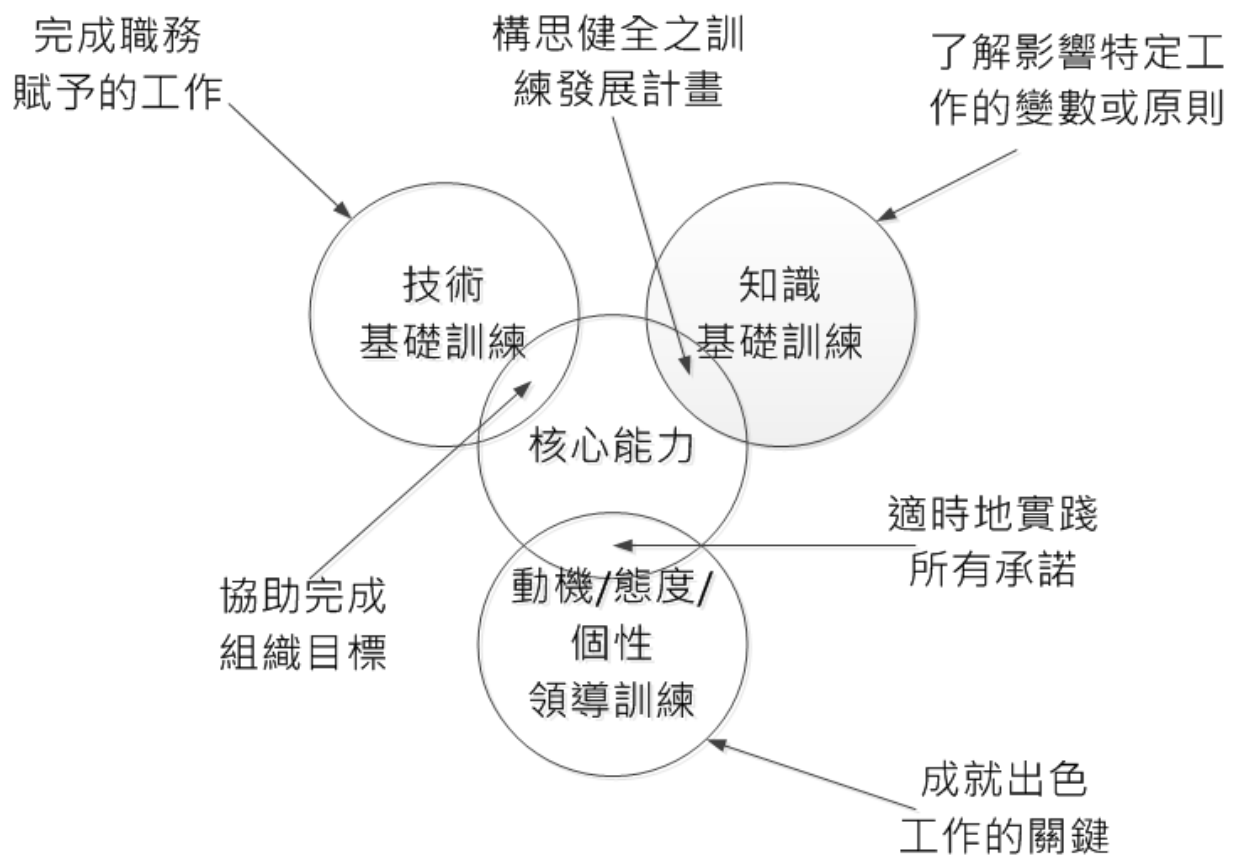


圖 2-2 核心能力關係分析圖
 資料來源：江明修（2002：26）

綜合上述學者之見解，核心能力模式的建構是可以做為工作績效的衡量標準、瞭解組織中成員是否具備關鍵的核心能力，而建構出的核心能力並能運用於員工的甄選、訓練需求評估、績效管理、能力開發及培育規劃，且人員的培訓可針對知識、技術及動機、態度、個性等方面進行訓練發展。

第三節 核心能力建構之實務

核心能力的建立與運用已為世界先進國家極為重視的課題，其實務經驗將有助於我國政府機構人員建立核心能力的借鏡，據此，本節針對核心能力實務之探討，將分為國外政府部門核心能力建構的之實務與我國政府部門核心能力建構的之實務兩部份。

壹、國外政府部門核心能力建構的實務

在面臨全球化以及國際競爭力的挑戰下，政府機關必須面對外在競爭壓力，如何提升競爭優勢與效能，以及應如何藉由運用核心能力概念於人力資源發展策略中，以強化人力素質並提升國家競爭力，便成為政府組織努力之重點與課題。本研究將以美國、加拿大、英國等國有關公務核心能力建構的模式與內容提出探討。

一、美國聯邦政府行政主管人員的核心能力

美國聯邦政府人事管理局人事權採取分權化與部門化，針對高階主管人員、中階管理人員、基層主管人員訂定所謂領導效能架構（如圖2-3）。其區分三者的核心能力，另加上所謂共通的基本能力，涵蓋了共通能力概念與階級差異化觀點，頗能契合實務工作需求（江明修，2002：34）。由圖示可瞭解各層級的主管所應具備的管理核心能力均不盡相同，高階主管屬於政策大方向的規劃，中階主管則屬於將政策轉化為可行的方案，初階主管則是將方案執行。而美國在管理核心能力的規劃上主張各層級的主管都必須具備有共通的核心能力，且層級高的主管需具備下層級主管所應具備的核心能力，如此才能瞭解部屬的需求，進而始能領導團隊成員（劉宜靜，2000：86）。

自1994年起，美國聯邦政府便針對高階行政主管職位（Senior executive service, SES）應具之管理才能予以規範，以強調高階主管的領導才能的必要性。美國聯邦

政府人事管理局根據許多人力資源專家、協會及資深主管對公私部門成功領導者所具特質的進行深入研究，於1997年9月頒布「主管人員核心資格條件」（Executive core qualifications, ECQ），詳列出主管人員核心資格條件包含5項核心能力與培養核心能力所需的27項領導知能（如表2-5），並自1998年作為甄選高階行政主管候選人的標準（曾國堯，2009：49）。

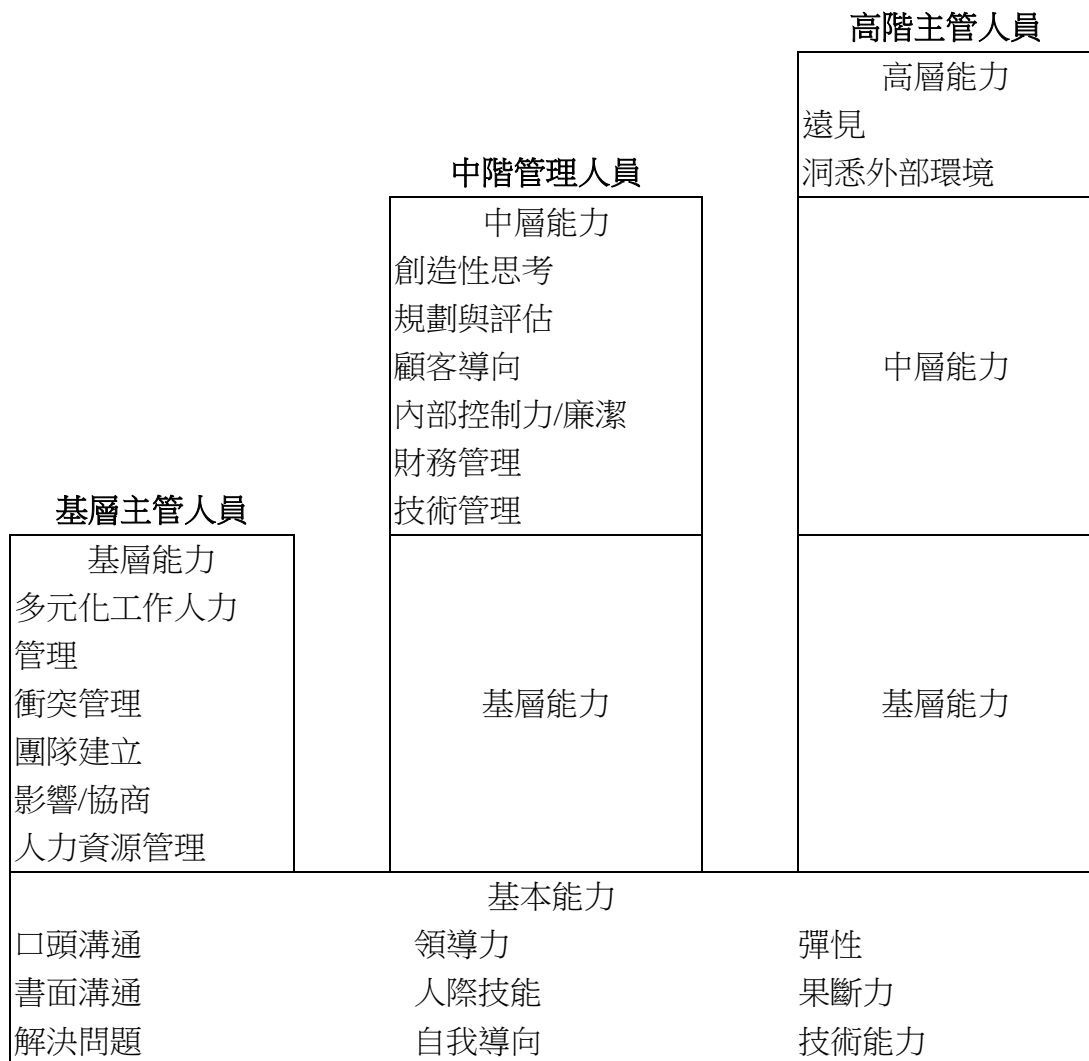


圖2-3：聯邦政府領導效能架構

資料來源：江明修（2002：35）。

表2-5 美國聯邦政府高級文官核心能力與領導知能

核心能力面向	需要的領導知能
變革領導 (Leading change)	創意與創新力 持續學習力 掌握外界環境變化力 接受變革彈性力 服務動機力 策略性思考力 遠見力 壓力克服力
人員領導 (Leading people)	衝突管理力 文化差異覺知與掌握力 廉潔與誠實力 團隊建立力
成果導向 (Results driven)	責任感 顧客服務力 果斷力 企業精神 問題解決力 技術專業力
企業敏銳 (Business acumen)	財務管理力 人力資源管理力 科技管理力
建立聯盟與溝通 (Building coalitions/communication)	影響說服與協商力 口語溝通力 人際互動技巧力 夥伴關係建立力 書面溝通力 政治洞察力

資料來源：U.S. Office of Personnel Management, Office of Executive Resource, 1998, Guide to Senior Executive Service Qualifications, Washington, D.C..

二、加拿大聯邦政府行政主管人員的核心能力

加拿大聯邦政府負責公務人員考選及任用的文官委員會 (public service

commission, PSC) 所訂定的「整體能力架構」(wholistic competency profile, WCP) 係提供政府行政部門與機構人力資源管理制度的整合基礎。整體能力架構(WPC)的基本論點認為公務人員必須具備職務所需的各項能力，而這些能力亦必須與機關組織環境的需求相互配合，始會形成適當的職務行為及工作表現績效，俾使組織得以在不同情境的需求下針對人力資源做合適的運用(黃一峰，2001：47)，其概念如圖2-4。

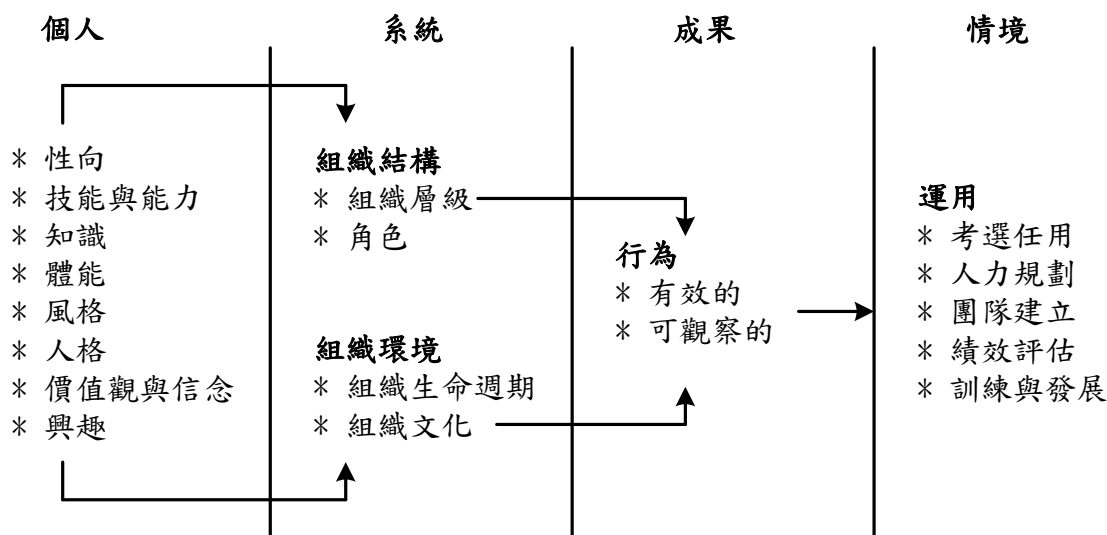


圖2-4 加拿大WCP基本架構圖

資料來源：出自黃一峰（2001：47）。

由圖所示，加拿大文官委員會係以「個人」、「系統」、「成果」、「情境」等四個面向建構公務人員之整體能力架構(WPC)，而針對能力的界定包含性向、技能與能力、知識、體能、風格、人格、價值觀與信念及興趣八類。加拿大政府另於1998年發表「能力提升：從承諾至行動」(La Relève: A Commitment to Action) 報告，此一報告的內涵代表加拿大政府欲培育公務人員具備下列能力：領導、行動、更新、活力、學習、專業、公益價值、卓越服務(孫本初，2002：2)。

至於提升中高階行政人員能力之發展計畫，加拿大政府則將能力分成五個面向，向包括：才智能力、規劃未來能力、管理能力、關係能力及個人能力等五項，其核心能力如表2-6：

表2-6 加拿大中高階行政人員能力面向與核心能力內容

能力面向	核心能力
才智能力 (intellectual competencies)	1. 認知能力 (cognitive capacity) 2. 創造力 (creativity)
規劃未來能力 (future building competencies)	願景規劃 (visioning)
管理能力 (management competencies)	1. 行動管理 (action management) 2. 組織意識 (organizational awareness) 3. 團隊合作 (teamwork) 4. 合夥 (partnering)
關係能力 (relationship competencies)	1. 人際關係 (interpersonal relations) 2. 溝通 (communication)
個人能力 (personal competencies)	1. 活力/抗壓力 (stamina/stress resistance) 2. 倫理與價值 (ethics & values) 3. 人格 (personality) 4. 行為的彈性 (behavioral flexibility) 5. 自信 (self-confidence)

資料來源：劉宜靜（2000：102）。

三、英國政府高級文官核心能力

英國政府於 1987 年發表「管理憲章方案」(The management charter initiative, MCI)，其中宣示擬於政府文官體系中發展一套「能力基礎訓練」(competency-based training) 計畫。依據此一宣示，內閣公職服務處 (The Office of Public Service) 陸續與各部會機構和顧問，針對開放層級中每一職等工作所需的能力條件，從中彙整出影響績效表現的重要核心能力，並且依照這些重要核心能力來做為選任合適人員來遞補職缺的重要參考條件，進而設計適切的生涯發展與課程訓練，使每一位公職人員均可勝任當前的工作或未來可能晉升的職務。英國政府藉由此套工作能力的核心條件標準，以掌理整體文官體系與公務機關的人事政策，並用來評估

可能的訓練需求（李仁善，2005：66）。

而針對這些重要核心能力，英國文官學院（Civil Service College）設計相關的訓練課程提供政府各部會機構，俾之能選派成員在職進修。另英國文官學院針對高階文官的需求，所設計的課程則強調溝通與個人技巧、平等就業機會的覺醒意識、財務管理及人力資源發展四項能力（吳瓊恩，1997：42）。

1996年英國政府發表「文官訓練與發展：一個行動的架構」（Development and Training for Civil Servants: A Framework for Action）白皮書一文中提出了「能力架構」，促使每個部會機構皆以能力基礎途徑，以甄補、評估與及發展人力。茲將該架構中有關高級文官核心能力說明如下（劉宜靜，2000：96）：

一、指揮

（一）領導力（二）策略思考與規劃（三）傳送結果。

二、管理與溝通

（一）員工管理（二）溝通（三）財務與其他資源的管理。

三、個人貢獻

（一）個人效能（二）思考力、創造力與判斷力（三）專業知能。

從美、加、英等國建立核心能力之實務經驗，可歸納出高階行政人員之核心能力項目如下：美國聯邦政府管理人員核心能力包括：領導改革、領導他人、成果驅向、企業敏銳度、溝通合作等。加拿大高階文官核心能力包括：認知能力、創造力、願景力、行動管理、組織意識、團隊合作、合夥、人際關係、溝通、活力與抗壓力、倫理和價值、人格、行為的彈性、自信等。

綜上所述，可知美、加、英等國於政府高階文官核心能力項目的選定上皆有所差異，但多包含管理核心能力、專業核心能力與個人人格特質的核心能力。其中美國聯邦政府主張擔任不同職務者，所應具備的核心能力亦應有所不同。因此，對於基層、中層及高層主管所應具備的管理能力項目之建構亦有所區別，這些國家的政府對於文官核心能力項目建構實務上的經驗，可提供我國在建構政府部門公務人員核心能力方面的參考。

貳、我國政府部門建構核心能力之實務

一、政府推動核心能力之歷史沿革

為建立優質的文官體系並強化人力素質，行政院人事行政局遂於 2002 年推動「挑戰 2008：國家發展重點計畫」，其中「E 世代人才培育計畫：整合政府學習資源」子計畫規定略以：實施核心能力評鑑機制，導引公務人員作有計畫之學習成長。另於 2004 年 1 月 5 日核定修正之「公務人員終身學習推動計畫」肆、「實施策略」之四、「建構導引公務人員有效學習機制」（二）規定略以，界定公務人員業務推動應具備的「管理」及「專業」核心能力，擬訂訓練計畫，規劃實施訓練（行政院人事行政局，2004a）。

茲就我國政府建構「管理核心能力」與「專業核心能力」項目之實務分別予以說明：

（一）建構「管理核心能力」項目之實務

行政院人事行政局將「管理核心能力」定義為擔任主管職務者，為有效達成管理目標所需具備的人格特質、領導管理觀念與技能。行政院將主管職務依職等區分為「高階主管」（12 職等以上）、「中階主管」（9 職等以上）及「初階主管」（8 職等以下）等層級，分別選定管理核心能力項目。以下就中高階主管職務與初階主管職務核心能力之建構，分別述之：

1. 中高階主管核心能力項目之建構：

為辦理核心能力的選定作業，行政院人事行政局參考世界先進國家針對政府部門中高階主管管理能力項目，訂定了「中高階主管核心能力評鑑量表」，並設計問卷，採用 360 度回饋（360-degree feedback）評鑑法來評估主管人員的核心能力，並做為訓練與發展的評估依據（行政院人事行政局，2004a）。

為落實相關工作，人事行政局辦理行政院所屬機關核心能力之選定作業，選定中、高階主管職務管理核心能力各六項，經行政院於民國 93 年 3 月通知所屬各機關。中階和高階主管職務的管理核心能力，分別從前瞻規劃、人際互動、執行

實踐等三個屬性面向去做分類（行政院人事行政局，2004a）。

針對高階主管方面，前瞻規劃面向包含有創意型塑願景、策略分析、變革與危機處理等 3 項，人際互動面向包括有團隊激勵與領導、跨域協調等 2 項，執行實踐面向則包含績效管理 1 項。至於在中階主管方面，前瞻規劃面向包含目標設定與執行 1 項，人際互動面向包括有衝突折衝與溝通、指導與經驗傳承等 2 項，執行實踐面向則包含顧客導向服務、知識管理與運用、流程與時間管理等 3 項（行政院人事行政局，2004a）。

由圖 2-5 可知高階主管較強調願景的訂定、領導與績效的完成，偏向策略導向、政策的規劃面，而中階主管方面則強調其工作執行、經驗傳承、顧客服務，偏向政策的執行面，較屬於操作導向。

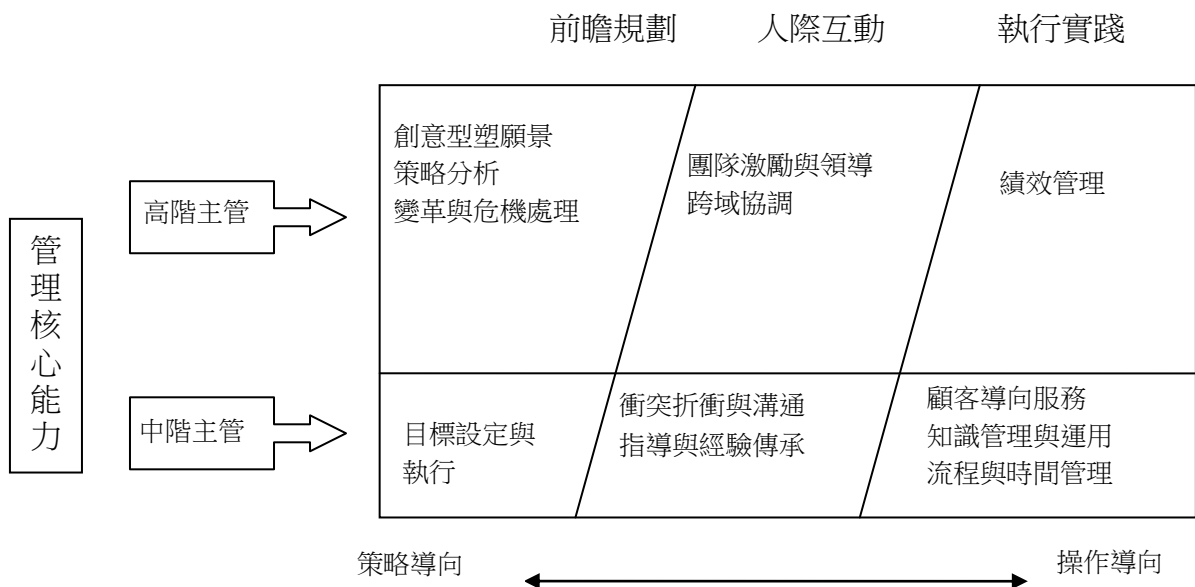


圖 2-5 中高階主管管理核心能力

資料來源：出自蔡祈賢（2008：304）。

2.初階主管核心能力項目之建構：

行政機關初階主管職務管理核心能力的目的係在於進行現職主管人員訓練、

接班人培育計畫方面的訓練課程之規劃。

有關行政機關初階主管職務管理核心能力項目選定方式，行政院人事行政局於 2005 年 2 月 25 日發函要求行政院所屬各級行政機關列薦任第 8 職等以下之主管職務，原則上是由各主管機關統一選定，但各主管機關也可以視需要決定是否由所屬各級機關自行選定；至於地方各機關則可以參照「行政機關初階主管職務管理核心能力項目選定作業方式」自行規劃辦理（行政院人事行政局，2004b）。

至於關於作業原則方面，初階主管職務管理核心能力項目選定作業方式係採用問卷方式進行調查，並統計回收問卷結果計算平均值，做為選定初階主管職務管理核心能力項目之依據；問卷則建議各單位機關採「李克特五點計分法」（Likert-type rating scale）方式設計。各機關也可以依據業務特性與實際的需要，自行衡酌採行其他妥適方式進行選定。各機關初階主管職務管理核心能力以選定 4 至 6 項為原則，但各機關可視實際需要自行決定核心能力項目數。初階主管職務管理核心能力，原則由各主管機關統一選定；惟各主管機關亦得視需要決定是否由所屬各級機關自行選定（行政院人事行政局，2004b）。

選定核心能力作業程序包含確認選定範圍、資料蒐集、初步分析、策略規劃、編製問卷、問卷調查、問卷分析及選定項目等，流程架構如圖 2-6（行政院人事行政局，2004b）：

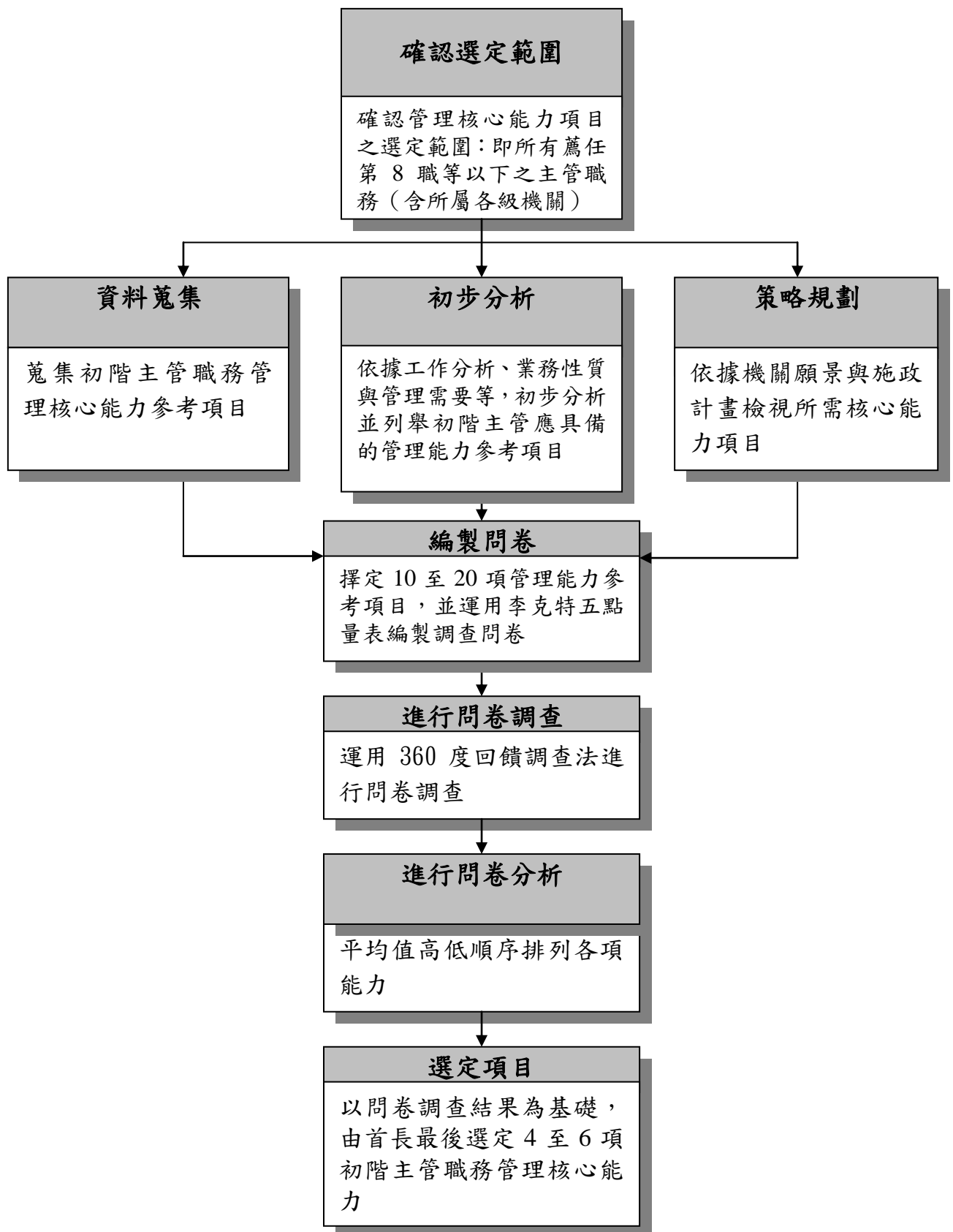


圖2-6行政機關初階主管職務管理核心能力項目選定作業架構圖

資料來源：出自行政院人事行政局（2004b：4）

由以上國內建構政府行政主管人員管理核心能力項目之實務得知，我國政府正積極推動公部門行政主管人員的核心能力選定，希冀藉由建構完整之管理核心能力架構，以強化主管人員管理知能，提升管理效能。而為考量各機關基層管理宜予以適度彈性，在初階主職務管理核心能力項目的選定上，亦依照各單位組織特性的不同，由各單位自行決定其所屬的管理核心能力。

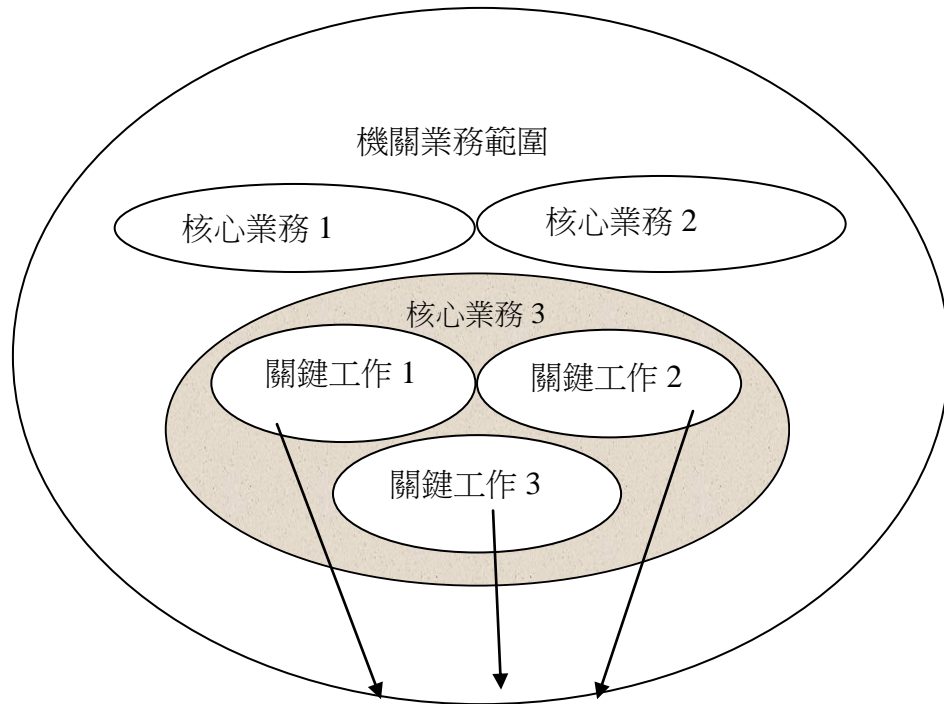
（二）建構「專業核心能力」項目之實務

「專業核心能力」的建構與運用，主要係為確保員工所具有的能力能契合機關運作的需要，以建構「能力導向」的人力資源管理制度。行政院人事行政局將「專業核心能力」定義為：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（行政院人事行政局，2005）。

組織內不同的職務因為業務的特性不同，所需求的能力也有所差異，組織可藉著核心能力運用機制的建立，來支援組織內部各項人力資源管理活動，包括人員甄選時，可事先檢測應徵者，以瞭解是否適合擔任該項職務，規劃教育訓練時，亦可針對員工所需能力較為弱勢的部分設計課程，及進一步運用於薪資、獎金及接班人培育計畫，而其最重要的貢獻乃在建構核心能力的同時，可將組織的人力資源管理系統與組織的使命、核心價值及長期策略結合，進一步支持組織使命、願景的實踐與目標的達成，強化人力資源管理效能並提升組織整體績效（行政院人事行政局，2005）。

茲因不同組織業務性質與專業特性差異極大，專業核心能力的建立宜由各機關衡酌實際需要自行發展，行政院人事行政局僅規劃基本作業方法，提供各機關參考，此作業方式有三項原則：

- 1.各機關應先確認 3 至 6 項「重要核心業務」為原則，再針對重要核心業務所涵蓋之「關鍵工作」進行分析，選定專業核心能力項目，如圖 2-7：



分析並歸納各項關鍵工作共同的「專業核心能力」項目

圖2-7 重要核心任務專業核心能力分析
資料來源：行政院人事行政局（2005：3）

2. 專業核心能力項目之選定作業係採「深度訪談方式」進行，擇定適當人員針對重要核心業務之各項關鍵工作進行訪談分析，以確認專業核心能力項目；各機關亦得依據業務特性與實際需求，自行衡酌採行其他妥適方式進行。

3. 推動初期，先以各主管機關為實施對象，待運作完備成熟後，再自行決定推廣至所屬各機關。

行政院所頒佈的專業核心能力選定的作業架構如圖 2-8：

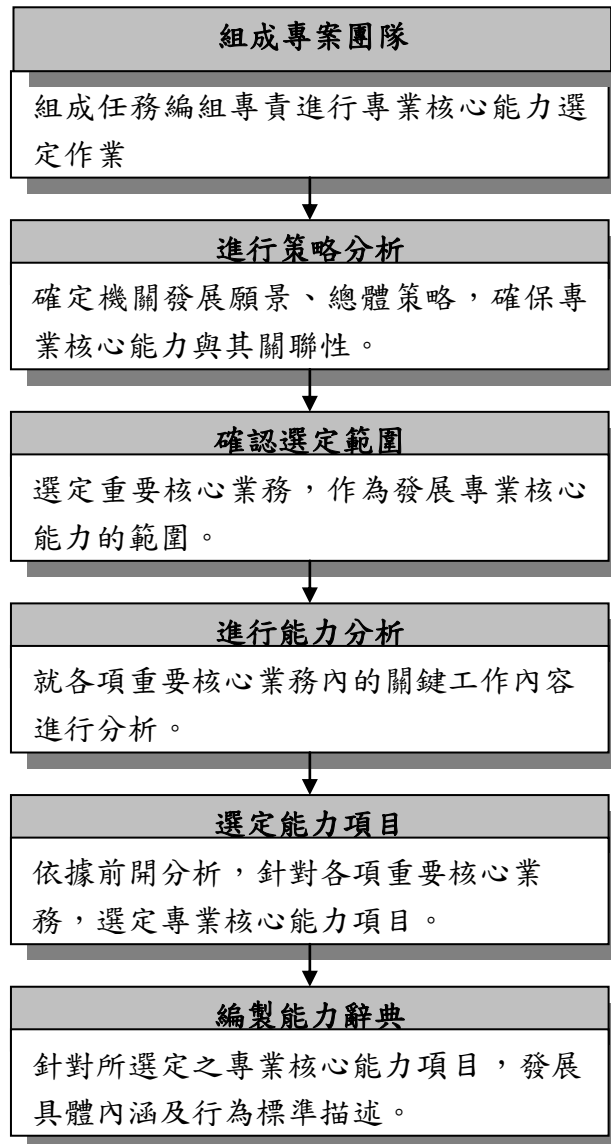


圖 2-8 專業核心能力選定的作業架構
資料來源：行政院人事行政局（2005：4）

綜合前述，我國政府考量各機關業務性質與專業特性之差異，專業核心能力的建立係由各機關衡酌實際需要自行發展規劃選定專業核心能力項目，以因應各機關組織不同的專業職務需求，進而提升人力之專業知能與工作績效。

二、人事人員專業核心能力的內涵

人事行政局為提升人事人員專業能力與專業化形象，促使人事部門轉型為專業服務角色，於 2002 年 7 月至 8 月期間，針對行政院所屬一般公教人員（不含事業機構），以及人事人員進行「人事人員之核心能力」意見調查，以了解機關同仁和人事人員對於人事人員核心能力與人事部門角色的看法。調查結果顯示，實際上的人事業務雖然仍以傳統管制、守門員工作居多，但是公部門對人事部門的角色的看法，已經由傳統的人事行政工作，轉變為協助機關達成目標的策略性角色--「業務單位的策略夥伴」（吳佩君，2003：28）。

在面臨全球化的競爭環境挑戰，文官的專業素養與管理能力是提升政府效率與競爭力的關鍵要素，為強化人力素質，落實能力導向的策略性人力資源管理。人事行政局在2006年1月選定6項人事人員專業核心能力項目（人事法規、顧客服務、溝通協調、建立信任、創新變革及人力資源規劃），至2007年發現該六項核心能力項目重複性過高，無法明確代表人事人員應具備的核心能力，為了重新擬定更為適切的核心能力項目，復於2007年12月邀集各主管機關人事機構召開會議再行討論，最後決議將顧客服務、人事法規兩項核心能力予以保留，並另外選定的2項基礎性能力（績效管理及資訊技術），總共有4項作為人事人員核心能力。於2008年4月以公文修正「人事人員專業核心能力項目及行為標準描述表」及「行政院所屬人事人員專業核心能力評鑑作業」（吳倩瑤，2010：42）。

茲整理行政院人事行政局近年來在核心能力推動的發展歷程彙整如表 2-7 所示。

表 2-7 行政院人事行政局各項核心能力策略修正（或補充）規定

項 目	發文字號及計畫(或方案)名稱	原 規 定	修正(或補充)規定
核 心 能 力	(一)行政院 93.03.18 院授人企字第 0930061451 號函訂頒行政院所屬機關中、高階主管職務管理核心評鑑量表	1.依「挑戰 2008：國家發展重點計畫」之「E 世代人才培育計畫：整合政府學習資源」子計畫規定實施核心能力評鑑機制，導引公務人員作有計畫的學習成長。 2.另依據行政院民國 93 年 1 月 5 日核定修正之「公務人員終身學習推動計畫」肆、「實施策略」之四、「建構導引公務人員有效學習機制」(二)規定，界定公務人員業務推動所應具備的管理和專業核心能力，以擬訂訓練計畫、規劃實施訓練。	1.高階(第 12 職等)主管管理核心能力：創意型塑願景、策略分析、變革與危機處理、團隊激勵與領導、跨域協調、績效管理。 2.中階(第 9 職等)主管管理核心能力：顧客導向服務、知識管理與運用、流程與時間管理、衝突折衝與溝通、指導與經驗傳承、目標設定與執行。
	(二)行政院 94.01.11 院授人企字第 0940060371 號函頒「行政院所屬機關專業核心能力項目選定作業方式」	1.各機關先確認 3 至 6 項「重要核心業務」，再就重要核心業務進行分析，選定專業核心能力項目。 2.行政院所屬各主管機關可參酌前開作業方式或衡酌組織特性與業務需要自行規劃其他方式辦理，於民國 94 年 8 月 31 日前選定專業核心能力項目報送人事行政局。 3.本案推動初期，宜先以各主管機關為實施對象，俟各主管機關運作完備成熟後，再自行決定推廣至所屬各機關。	本案現階段仍請依前開規定，以每一主管機關 3 至 6 項重要核心業務選定專業核心能力項目，於民國 94 年 8 月 31 日前報送人事行政局，至於所屬機關部分，得暫緩辦理。
核 心 能 力	(三)行政院 94.02.25 院授人企字第 0940060981 號函頒「行政機關初階	1.行政院所屬各主管機關應參酌前開作業方式或衡酌組織特性與業務需要自行規劃其他方式辦理，於民國	1.本案得參酌前開作業方式及其他方式選定，或逕由行政院 93.03.18 院授人企字第 0930061451

(接下頁)

項 目	發文字號及計畫(或方案)名稱	原 規 定	修正(或補充)規定
	主管職務管理核心能力項目選定作業方式」	94年8月31日前選定初階主管職務管理核心能力項目報送局人事行政局。 2.本案原則由行政院所屬各主管機關統一選定，惟各主管機關亦得視需要決定是否由所屬各級機關自行選定。	號函核定之6項中階主管職務管理核心能力項目中擇定3項以上作為初階主管職務管理核心能力，並於民國94年8月31日前報送人事行政局。 2.本案請各主管機關統一辦理，以減輕基層人員之作業負荷。
核 心 能 力	(四)行政院97.04.22局企字第0970061542號函頒「人事人員專業核心能力項目及行為標準描述表」及「行政院所屬人事人員專業核心能力評鑑作業」	1.因人事行政局民國95年1月選定之六項人事人員專業核心能力項目「人事法規」、「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」、「人力資源規劃」關聯性過高，為釐清部分能力項目及內容是否確屬當前人事人員應具備能力，爰依核心能力項目性質及其關聯性因素代表性之項目，於民國96年12月7日邀集各主管機關人事機構召開會議，重新選定人事人員專業核心能力。 2.另為使人事人員專業核心能力評鑑符合實際業務運作需求，以覈實評鑑各項能力之優、弱勢程度，作為人事人員訓練業務相關規劃之參考，乃修正「人事人員專業核心能力項目及行為標準描述表」及「行政院所屬人事人員專業核心能力評鑑作業」。	1.將原運用「360度回饋評鑑法」之評鑑作業方式，修正為各人事機構得依業務需求，採質化之面談或量化之問卷調查，評估受評鑑人之各項能力程度，並得由各人事機構依組織文化特性，修正評鑑工具或評鑑工具內涵。 2.選定人事人員專業核心能力為「顧客服務」、「人事法規」、「績效管理」、「資訊技術」等四項基礎性能力。

資料來源：整理自行政院人事行政局（2005：1）

綜合上述核心能力文獻資料，本研究認為在政府部門中對於核心能力的研究正積極推動，期望透過核心能力項目的選定，以確保員工所具有的能力契合機關運作的需要，並提升政府組織的績效與競爭力。由於近年來政府對於核心能力的具備與建構之重視，因而人事制度的設計已由過去注重例行性行政業務，進而強調人事單位應扮演各機關人力資源規劃及協助各級人員能力提升之主動積極角色，為落實相關工作，人事行政局積極辦理人事人員專業核心能力之選定作業，經選定「人事法規」、「顧客服務」、「績效管理」、「資訊技術」四項核心能力作為人事人員之工作上之行為標準。

第四節 核心能力之學術研究

本研究經篩選重要文獻的分析結果，選擇若干與本文有直接密切關係之文獻進行分析，茲就近年來探討與公部門及人事相關單位核心能力的相關研究，分別依據研究者、研究主題、及主要研究結果或建議等，列舉如表2-8、2-9所示。

表 2-8 我國研究核心能力相關期刊論文

作者	年份	研究結果或建議
黃一峰	2001	人才考選是「針對標的職位，蒐集並評估有關應考人的各種資訊，以便做決定」的過程。是以，人才之考選，無論是高級文官或是一般行政人員，若未能先建立一套符合實際需要的核心能力架構，恐難以有效提升公務人力質。
江明修	2002	<ol style="list-style-type: none"> 1.可考量進行全面性組織分析、工作分析、人員分析，以建立更精確之公務核心人力，或以本研究所提出之公務人員各官等核心能力架構為基礎，予以刪減、增併。 2.可考量配合教、考、訓、用完整之公務人力系統，以建構具實務可行性之公務核心能力，並達資源共享之目的。 3.透過公務人員保障暨培訓委員會與行政院人事行政局之協調會報，溝通專業能力（專核心能力）與基礎能力（一般性核心能力）之區隔。 4.透過研究獎勵方式，鼓勵大學相關系所研究生，進行各職系或職組之核心能力建構研究，以縮短公務人員核心能力進階研究之期程。 5.有關訓練計畫評估，建議從事大規模學員意見調查，並予以分類整合代表性意見。
沈建中	2004	提出我國政府公務人員核心能力圖，並試圖藉定核心能力內涵，以作為我國建構公務人員核心能力之參考。
張俊彥	2006	推動核心能力導向的策略性人力資源管理及人事制度，將可落實人力潛能持續開發、培養文官全球治理能力及提供組織學習動力來源之目標，使核心能力的建構能與組織的使命、核心價值及長期策略結合，並進一步支持組織使命、願景的實踐與目標的達成。

資料來源：本研究整理

表 2-9 我國研究核心能力相關碩、博士論文

作者	年份	研究結果或建議
張麗娟	2002	<p>一、對人事人員之建議：</p> <p>1.確認應扮演的角色與應具備之核心能力 2.人事人員應積極改變思維、蛻變角色、提升核心能力。</p> <p>二、對人事部門之建議：</p> <p>1.將研究結果作為甄選與培訓員工之參考2.應建立核心能力觀念，具體擬定組織及員工的核心能力 3.參考國外經驗作為我國發展核心能力之參考 4.應強化人事人員規劃培訓計畫的能力 5應重視高階主管人員之培訓 6.應建立以核心能力為基礎的訓練發展。</p> <p>三、對中央主管機關的建議：鬆綁人事政策與法規。</p>
蔡怡芳	2004	<p>本研究認為司法人事人員首先應加強之核心能力依序為第14項「具談判與化解衝突的技巧與能力」、第17項「具衝突解決的能力」、第15項「具凝聚共識的能力」、第20項「具主動積極協助並照顧員工權益的能力」、第24項「具設計人力資源管理政策的能力」、第10項「能熟悉人事法規與政策具有足夠專業知識的能力」等六項；而司法人事主管則應加強以下之核心能力依序為第41項「具優異領導的能力」、第34項「具對組織變革有執行應變的能力」、第40項「具塑造願景的能力」、第36項「具創造性思維的能力」、第32項「具有人事人員專家化的能力」五項等。</p>
林振榮	2005	<p>研究結果，發現鄉鎮市公所人員個人背景之統計變數與其針對人事人員核心能力項目具有程度及重要性程度間出現顯著差異，在具有程度及重要性程上也出現顯著落差，同時本研究發現，人事人員核心能力項目具有程度以第1項「具備熟悉人事法規的專業知識能力」最高，人事主管則以第31項「具備學習的能力」最高；人事人員核心能力項目重要性程度以第21項「具備照顧員工權益的能力」最高，人事主管則以第32項「具備針對問題提出解決方案的能力」最高。</p>
李仁善	2005	<p>研究發現，對人事人員核心能力重要性看法以教育人員最高，其次為公務人員及人事人員；對人事人員核心能力具備程度以教育人員認知最高，其次為人事人員及公務人員。不論是人事人員、公務人員、教育人員對人事人員核心能力重要性的認知均高於核心能力具備程度的認知最高。且不同背景因素下對人事人員核心能力重要性認知與具備核心能力的程度認知亦有顯著差異。在Gap1人事人員期望應有的核心能力低於顧客期望人事人員應有核心能力項目的差距；Gap2人事人員實際具備核心能力核心低於人事人員期望應有的核心能力；Gap5顧客認知人事人員實際具備核心能力低於顧客期望人事人員應具備的核心能力。</p>
王秋琴	2006	<p>一、對人事人員之建議：</p> <p>1.確認應扮演的角色與應具備之核心能力 2.基層人事主管應積極改變思維已提升核心能力。</p> <p>二、對人事部門之建議：</p>

		<p>1.建立核心能力觀念2.參考國外經驗作為我國發展核心能力之參考 3.建立以核心能力為基礎之訓練發展 4.謹慎使用360度回饋評鑑法實施核心能力評鑑 5.加強職務輪調以強化核心能力。</p> <p>三、對中央主管機關的建議：</p> <p>1.鬆綁人事政策與法規。</p> <p>2.刪除創新變革及人力資源規劃之人事專業核心能力。</p>
鍾如惠	2009	<p>研究結果發現：一、國民小學人事人員對核心能力具備程度皆屬中上程度；二、年齡51歲以上、人事業務服務年資16年以上、公職服務年資21年以上之國小人事人員核心能力具備程度較高；三、人事主任、學校規模25班以上之國小人事人員核心能力具備程度較高；四、個人背景變項中，性別及學歷在人事人員核心能力問卷上，並無顯著差異。</p>
曾國堯	2009	<p>一、本研究研擬之我國地方政府教育行政主管人員核心能力種類、項目及指標皆屬高度重要。</p> <p>二、管理核心能力與業務共通專業核心能力較教育專業核心能力更受教育行政人員重視。</p> <p>三、教育行政人員對於管理核心能力各項目的看法，會因性別、年齡、教育程度、職位、職系及服務年資的不同，而有差異情形；至於在區域則無差異存在。</p> <p>四、教育行政人員對於業務共通專業核心能力各項目的看法，會因區域、性別、職位、職系及服務年資的不同，而有差異情形；至於在年齡與教育程度則無差異存在。</p> <p>五、教育行政人員對於教育專業核心能力各項目的看法，會因年齡、職位、職系及服務年資的不同，而有差異情形；至於在區域、性別及教育程度則無差異存在。</p> <p>六、教育行政人員對於我國地方政府教育行政主管人員核心能力各種類的看法，會因性別、年齡、職位及服務年資的不同，而有差異情形；至於在區域、教育程度及職系則無差異存在。</p> <p>七、品德亦受教育行政人員重視。</p> <p>八、地方政府教育行政機關宜能鑑別教育行政主管人員的核心能力，且教育行政主管人員需實踐這些能力，才能發揮教育行政主管人員之影響力。</p>
吳倩瑤	2010	<p>一、在縣市政府方面：宜規劃人事人員訓練進修及培育歷練制度、宜經由訓練以提升績效管理、宜以職能模型作為陞遷甄選及考核獎懲參考、宜運用標竿學習方式。</p> <p>二、在人事人員方面：人事人員宜增進專業知能、強調自我發展、宜體認終身學習的必要性等。</p> <p>三、在未來發展方面：針對本研究所建構之職能模型進行實證性研究、縣市政府宜採用本職能模型做為年度訓練計劃之參考、人事人員宜以本職能模型做自我檢測、未來運用實驗設計法驗證本職能模型的功能等。</p>

資料來源：本研究整理

從上述核心能力之研究文獻中，予以歸納分析彙整如下：

核心能力是人力資源管理一項重要的研究途徑，早期國內對於核心能力的研究多偏重企業部門的探討，目的在於增進組織的效率，提升競爭力，以創造更高的經濟價值。但近年來，隨著時空的發展與環境的變遷，能力模式 (competency model) 或核心能力 (core competency) 已逐漸成為政府部門重要的研究議題，希望藉由核心能力的架構與應用實施，配合考選、訓練與績效考評，進用與培植優秀人才，以達成適才適所，提升行政效率與效能。

壹、研究的特色

茲將上述核心能力之研究文獻，從研究面向、研究對象、研究方法等分析其特色：

一、研究面向：

大多數文獻的研究面向多為建構人員核心能力，探討如何建構所應具備的核心能力，以強化專業能力、提升人力素質，進而增進組織競爭力與整體工作績效。(例如：黃一峰，2001；江明修，2002；沈建中，2004；張俊彥，2006；張麗娟，2002；蔡怡芳，2004；鍾如惠，2009；曾國堯，2009；吳倩瑤，2010) 李仁善 (2005) 「臺北縣政府人事人員核心能力衡量之研究-以顧客觀點分析」係以顧客觀點的面向切進來探討核心能力。另與本研究相關之文獻如：李仁善 (2005)、張麗娟 (2002)、蔡怡芳 (2004) 及鍾如惠 (2009) 等，對於人事人員核心能力項目的選定，均係由研究者自行建構。而本研究則係以行政院人事行政局所建構與選定之核心能力項目的應用與實施，探討在不同的背景因素以及核心能力課程訓練之影響下人事人員所具備的專業核心力程度。

二、研究對象：

為配合本研究之研究對象，研究文獻之資料蒐集除了黃一峰 (2001) 「高級文官核心能力架構之初探」以高級文官為探討對象；江明修 (2002) 「公務人員各官等核心能力與訓練體系建立之研究」、沈建中 (2004) 「我國公務人員核心能力建

構之研究」二者都以一般公務人員為研究對象；曾國堯（2009）「我國地方政府教育行政主管人員核心能力指標之研究」係以教育人員為探究對象，其餘者則是與人事人員有關之研究著作。上開研究對象為人事人員之文獻，除吳倩瑤（2010）「台灣地區國民小學人事人員職能模型之研究」針對整體性單一職務地方人事人員的職能建構加以探討外，其餘皆以單一縣市及同職務類型的人事人員核心能力為研究對象，缺乏跨縣市之同職務類型的核心能力的探究。本研究是針對 2010 年 12 月 25 日臺中縣、市合併後的臺中市所屬國民中學專任人事主管人員為研究對象，以普查方式進行調查，俾供臺中市政府人事主管機關瞭解臺中縣、市合併後人事人員核心能力概況。

三、研究方法：

探究核心能力有關文獻之研究方法，大多採用問卷調查法，其次為深度訪談法，再其次者則為兼採問卷調查法與深度訪談法。

貳、綜合檢討

透過上述之分析，瞭解核心能力在政府部門係始於對人才的甄選，並對於其後的培訓與工作上的績效，作一整體的規劃，期使公務人力之充分發展及素質提升。本研究雖與上開多數文獻之研究對象同為人事人員相似，但卻仍有同中求異及特殊之處。

經整理與本研究有關之研究如：李仁善（2005）、張麗娟（2002）、蔡怡芳（2004）及鍾如惠（2009）等，對於人事人員核心能力項目的選定，皆由研究者自行建構；而本研究係針對行政院人事行政局所建構與選定的「顧客服務」、「人事法規」、「績效管理」、「資訊技術」等 4 項人事人員專業核心能力項目為研究變項，探討臺中縣、市合併後的臺中市國民中學人事主管的核心能力尚有那些不足需要補強，並整理歸納在不同的背景因素與核心能力課程培訓之下人事人員「核心能力」之具備程度。俾供政府單位未來發展人力資源管理相關政策之參考；並期能幫助人事人員規劃生涯發展並針對缺乏的能力予以訓練培養，以輔助組織因應改變並提升組織的行政效率與競爭力。

第三章 研究設計與實施

本研究以問卷調查研究法為主，並輔以深度訪談的方式。研究由文獻分析探討相關理論與相關研究結果，再透過行政院人事行政局於2008年所選定的四項核心能力項目為基礎，編製「國民中學人事人員核心能力之調查問卷」與訪談提綱，以臺中市國民中學人事人員為研究對象進行問卷調查，蒐集國民中學人事人員之核心能力的實證性資料並經統計、分析及歸納之後，進而瞭解不同背景變項及不同核心能力訓練程度的人事人員核心能力之情形。本章旨在說明研究架構、研究對象、研究工具、資料處理與分析，茲分述如下：

第一節 研究架構

本研究旨在探討臺中市國民中學人事人員核心能力具備程度之情形，根據研究動機與目的，以及文獻探討的結果，提出本研究架構如圖3-1所示：

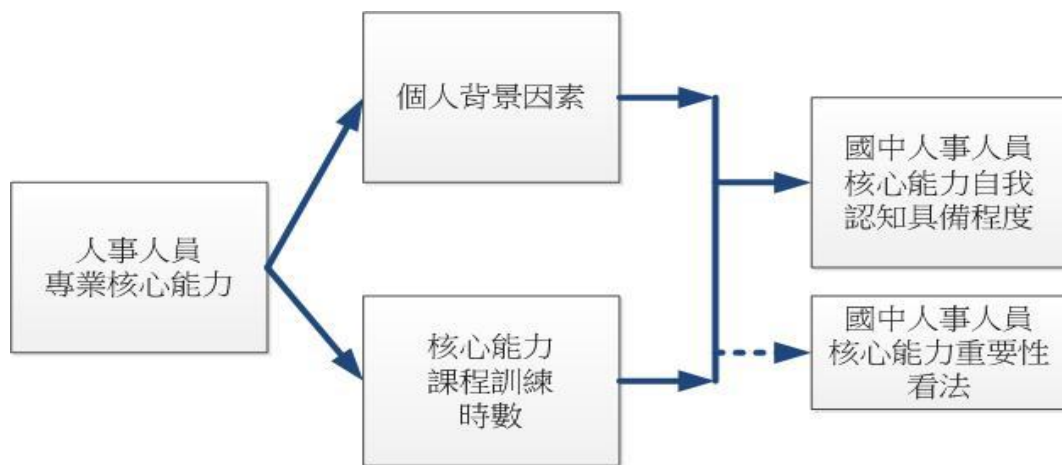


圖3-1 研究架構圖

壹、背景變項

一、個人背景

本研究之個人背景變項包括性別、年齡、人事主管服務年資、公職服務年資及教育程度，分述如下：

(一) 性別：分為「男性」與「女性」共二類。

(二) 年齡：分為「30歲以下」、「31歲-40歲」、「41歲-50歲」及「51歲以

上」共四類。

(三) 人事主管服務年資：分為「2年以下」、「3-5年」、「6-10年」、「11-15年」、「16年以上」等五類。

(四) 公職服務年資：分為「5年以下」、「6年-10年」、「11年-15年」、「16年-20年」及「21年以上」，共五類。

(五) 教育程度：分為「碩士以上」、「大學」、「專科」及「高中職」共四類。

二、核心能力訓練課程時數

本研究之核心能力訓練課程變項係以近3年（98年~100年）內曾參加有關人事人員專業核心能力訓練課程之時數予以區分為：「無」、「1-3天」、「4-6天」、「7天以上」。

貳、行政院人事行政局四項核心能力項目

本研究所選定之核心能力係就行政院人事行政局於2008年所修正訂定之人事人員專業核心能力項目予以探討，包括顧客服務、人事法規、績效管理、資訊技術等4項。

茲將行政院人事行政局於2008年所修正「人事人員專業核心能力項目及行為標準描述表」彙整如表3-1：

表3-1行政院人事行政局所選定人事人員專業核心能力項目

核心能力項目	行為標準描述
顧客服務	充分瞭解同仁需要，本主動服務及積極溝通協調精神提供有效人事服務，以獲得機關及同仁的認同。
人事法規	充份瞭解人事政策及法制，並訂定完善之內部管理規定；運用人事法規，維護同仁權益，並達成機關目標。
績效管理	參與組織目標之設定與控管，具備評估績效及提昇工作效能的能力，以建立績效導向的團隊。
資訊技術	有效應用資訊科技，簡化及整合各項人事業務，並能配合維護相關人事資料之正確性，以提升行政效能。

資料來源：出自行政院人事行政局（2008：3）

第二節 研究對象

本研究旨在探討國民中學人事人員核心能力，以問卷調查研究法為主並輔以深度訪談的方式。以下針對這兩部份的研究對象加以說明。

壹、問卷調查對象

本研究對象以臺中市公立國民中學人事人員為研究母群體，是指在國民中學擔任專任人事主管者。依據「人事管理條例」第二條及第三條規定，我國中央及地方各機關為辦理人事管理業務，設人事處、人事室或人事管理員，復依「行政院所屬各級人事機構設置標準表」設置標準四規定，地方各級行政機關、立法機關、公立學校及公營事業機構所轄人數三十人以上者，設人事室，未滿三十人者，得設兼任人事機構。因此各國民中學依法設人事室或兼任人事機構，辦理學校人事業務，依員額設置標準，人事室按學校教職員數(或班級數)設置主任、人事管理員及辦事員(分為組員或助理員)。

根據臺中市政府教育局核佈之「100學年度臺中市市立國民中學教師員額編制表」，臺中市目前計有71所公立國民中學（不含分校、籌備處）。設專任人事機構共66所，是以，本研究所探討者為66所學校人事室，人事室成員最多為二人，計有23校，其餘43所學校人事室成員為一人。

臺中市公立國民中學人事主管為本研究之母群體，研究者整理臺中市市立國民中學專任人事機構人事人員設置現況，主管人員人數如表3-2，人數僅為66人，因此採普查方式。

表3-2 100學年度臺中市市立國民中學專任人事機構人事人員設置

職稱	職等	人數
主任	薦任第 7 職等至第 8 職等	10
主任	薦任第 7 職等	28
主任	薦任第 6 職等至第 7 職等	27
人事管理員	委任第 5 職等至薦任第 7 職等	1
助理員	委任第 4 職等至第 5 職等或薦任第 6 職等	23
合計		89

本研究整理

貳、訪談對象

本研究所採用的深度訪談方式，以瞭解國民中學人事人員哪些個人背景變項對於核心能力較具影響力、應具備核心能力重要程度依序為何？並進一步了解核心能力不足之所在，以及採用以核心能力為基礎的訓練課程助益性如何，希冀能對本研究有更深入的看法。

有關訪談對象的選取，係以服務於國民中學人事室具有績效優良的實務管理經驗，或是對於研究問題具有相當的認識與知識為調查對象，共計二人（受訪者基本資料參閱附錄一）。

第三節 研究工具

本研究係就行政院人事行政局於2008年所選定之人事人員專業核心能力「顧客服務」、「人事法規」、「績效管理」、「資訊技術」等4項目以及文獻探討的結果為基礎，編製「國民中學人事人員核心能力之調查問卷」及擬定訪談提綱（見附錄二），探討國民中學人事人員核心能力之研究。茲將問卷編製的過程分述如下：

壹、編製問卷初稿

本研究問卷編製參酌核心能力相關文獻，包括：國內外建構政府行政人員管理核心能力項目之實務，以及國內建構政府公務人員核心能力項目與指標之相關研究，並參考目前測量核心能力的主要工具與量表，略為適度修正後，完成擬定問卷初稿。

貳、建立專家效度，完成問卷定稿

初稿完成後，立即進行專家意見調查（見附錄四），請人事行政實務專家3名，進行填答，詳細名單如表3-3，以審核問卷內容之適切性，做為修正問卷之參考（見附錄五），並建立專家效度。

表3-3 專家效度名單

姓名	現職	專家類別
吳倩瑤	臺中市立大華國中人事室主任	實務專家
李月米	臺中市立大甲國中人事室主任	實務專家
楊玉真	臺中市立四張犁國中人事室主任	實務專家

註：依姓氏筆劃排序

參、信度分析

信度分析的功用在於檢驗測量本身是否具有 consistency 或穩定度。一般而言，信度係數越高，表示問卷的可靠性越好，穩定度高。由數學原理來看，信度係數的值介於 0 與 1 之間，越趨近於 1 其信度越高；反之，越趨近於 0 其信度越低。本研究採李克特五點量表，故以 Cronbach's α 檢定各項目題項信度，通常 α 值若能達到 0.7，即可稱為信度不錯的測量工具（羅清俊，2010：74），由表3-4 結果可看出在國民中學人事人員核心能力問卷內容的同質性極高，內部一致性係數為 .866，顯示出問卷項目具有相當的同質性。

顧客服務項目（題項1-5）個別題目的同質性檢驗標準之相關係數介於 .618 和 .743 之間，刪題後的個題 α 值介於 .823 和 .854 之間，項目的 α 值為 .868 顯示內部一致性高，更顯示出這些題目與全問卷具有同質性，可信度高。

人事法規項目（題項1-5）個別題目的同質性檢驗標準之相關係數介於 .573 和 .721 之間，刪題後的個題 α 值介於 .810 和 .846 之間，項目的 α 值為 .854 顯示內部一致性高，更顯示出這些題目與全問卷具有同質性，可信度高。

績效管理項目（題項1-5）個別題目的同質性檢驗標準之相關係數介於 .630 和 .734 之間，刪題後的個題 α 值介於 .770 和 .820 之間，項目的 α 值為 .842 顯示內部一致性高，更顯示出這些題目與全問卷具有同質性，可信度高。

資訊技術項目（題項1-5）個別題目的同質性檢驗標準之相關係數介於 .414 和 .734 之間，刪題後的個題 α 值介於 .705 和 .802 之間，項目的 α 值為 .794 顯示內部一致性高，更顯示出這些題目與全問卷具有同質性，可信度高。

表3-4 國民中學人事人員核心能力問卷之信度分析

項目	題目內容	與量表總分相關	刪題後的Cronbach's α 值	各項目的Cronbach's α 值	總量表Cronbach's α 值
顧客服務	1.能對學校同仁提供主動服務或協助。	.743	.823	.868	.866
	2.服務態度親切有禮貌。	.735	.825		
	3.能耐心傾聽同仁的需求。	.704	.833		
	4.能立即處理同仁的需求。	.648	.846		
	5.能力求行政程序簡化，以便利服務學校同仁。	.618	.854		
人事法規	1.能精熟人事業務相關之法規。	.653	.827	.854	.866
	2.能善用人事法規維護同仁權益。	.691	.817		
	3.能充份評估及善用人事法規。	.707	.812		
	4.能依據人事法規，研訂具體可行的各項人事管理規定。	.721	.810		
	5.能充分向同仁宣導人事法規。	.573	.846		
績效管理	1.能進行人事單位目標之設定與控管，以達成績效目標。	.734	.770	.842	.866
	2.能自行訂定工作細項目標以順利完成任務。	.630	.820		
	3.能透過人事團隊運作，達成組織願景。	.646	.813		
	4.能客觀準確評估個人績效，並力求改進。	.690	.794		
資訊技術	1.能熟練人事管理資訊系統的操作。	.620	.728	.794	.866
	2.能充分運用資訊工具，以簡化和整合各項人事業務。	.692	.705		
	3.能利用人事統計資料，提供各項業務運用之參考。	.495	.766		
	4.能做簡單的電腦維修來排除故障。	.639	.718		
	5.能應用資訊、網路科技、電腦套裝軟體等工具之能力。	.414	.802		

肆、問卷內容與架構

一、問卷內容

本研究所使用之「臺中市國民中學人事人員核心能力之調查問卷」共分為二部分：

(一) 填答者基本資料

基本資料部分共有七題包括性別、年齡、人事主管服務年資、教育程度、公職服務年資及核心能力訓練課程時數。

(二) 填答與計分

在「核心力量表」部分係參酌修改國內有關核心能力的研究量表（人事行政局，2008；吳倩瑤，2010；鍾如惠，2009）等加以編修而成。將國民中學人事人員核心能力分為「顧客服務」、「人事法規」、「績效管理」、「資訊技術」等四個項目。以這四個項目得分總合代表整體國民中學人事人員核心能力具備之程度。其問卷題數共有19題，填答方式採用李克特式五點量表，答案分成「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」等級，分別給予5、4、3、2、1分，人事人員在核心能力各項目的得分，代表人事人員在核心能力各項目的表現高低程度，而各項目人事人員在核心能力的總分，即是整體人事人員在核心能力的具備程度。

另針對國民中學人事人員核心能力「顧客服務」、「人事法規」、「績效管理」、「資訊技術」等四個項目之重要性看法，採用李克特式五點量表，答案分成「非常重要」、「重要」、「普通」、「不重要」、「非常不重要」等級，分別給予5、4、3、2、1分，人事人員在核心能力各項目的得分，代表人事人員針對核心能力各項目的重要性之看法；而各項目人事人員在核心能力的總分，即是整體人事人員對於核心能力項目的重要性排序。

二、問卷架構

本研究核心能力項目參酌核心能力相關文獻，並依照行政院人事行政局於2008年選定之人事人員核心能力4項目（顧客服務、人事法規、績效管理、資訊技術）編列而成。至核心能力指標則參酌人事行政局（2008）的人事人員核心能力評鑑量表、鍾如惠（2009）的花蓮縣國民小學人事人員核心能力量表，以及吳倩瑤（2010）的國民小學人事人員職能模型指標，整理出本研究的核心能力之指標如表3-4。

表3-5 問卷架構

能力項目	細目指標	備註
顧客服務	<ol style="list-style-type: none"> 1.能對學校同仁提供主動服務或協助。 2.服務態度親切有禮貌。 3.能耐心傾聽同仁在人事業務上的需求。 4.能立即處理同仁在人事業務上的需求。 5.能力求行政程序簡化，以便利服務學校同仁。 	參考自吳倩瑤（2010） 參考自吳倩瑤（2010） 參考自吳倩瑤（2010） 參考自人事行政局(2008) 參考自人事行政局(2008)
人事法規	<ol style="list-style-type: none"> 1.能精熟人事業務相關之法規。 2.能善用人事法規維護同仁權益。 3.能評估人事法規及對其提出利弊分析。 4.能依據人事法規，研訂具體可行的各項人事管理規定。 5.能充分向同仁宣導人事法規。 	參考自人事行政局(2008) 參考自鍾如惠（2009） 參考自鍾如惠（2009） 參考自人事行政局(2008) 參考自人事行政局(2008)
績效管理	<ol style="list-style-type: none"> 1.能進行人事單位目標之設定與控管，以達成績效目標。 2.能自行訂定工作細項目標以順利完成任務。 3.能透過人事團隊運作，達成組織願景。 4.能客觀準確評估個人績效，並力求改進。 	參考自人事行政局(2008) 參考自吳倩瑤（2010） 參考自吳倩瑤（2010） 參考自人事行政局(2008)
資訊技術	<ol style="list-style-type: none"> 1.能熟練人事管理資訊系統的操作。 2.能充分運用資訊工具，以簡化和整合各項人事業務。 3.能利用人事統計資料，提供各項業務運用之參考。 4.能做簡單的電腦維修來排除故障。 5.能應用資訊、網路科技、電腦套裝軟體等工具之能力。 	參考自鍾如惠（2009） 參考自人事行政局(2008) 參考自吳倩瑤（2010） 參考自鍾如惠（2009） 參考自人事行政局(2008)

第四節 實施程序

本節旨在說明問卷施測程序與回收進行，以及深度訪談實施方式，茲分別敘述如下：

壹、問卷調查研究實施程序

本問卷調查研究程序之進行，可分為問卷寄發、問卷回收與處理回收問卷三個階段：

一、問卷寄發

本研究根據研究的對象，於2012年3月中，以普查的方式進行問卷的寄發，其期間自3月15日至3月30日為止。

二、問卷回收

本研究正式問卷之填答期間為一週，於2012年4月10日截止收件。為提高問卷回收率，研究者於2012年4月5日以電話聯繫尚未回覆之填答者，請求其於2012年4月9日前寄回問卷。超過2012年4月10日寄回之問卷，都視為無效問卷。

三、處理回收問卷

問卷回收後，將作答不清楚或作答不完整者，以無效問卷判定，並予以剔除，而後將有效問卷編碼登錄輸入電腦，使用SPSS 17.0 for Windows電腦統計套裝軟體進行分析。回收問卷共62份，問卷總回收率為93.93%，有效問卷共62份，有效問卷回收率為93.93%，樣本回收情形如表3-5：

表3-6 樣本回收情形分配表

發放問卷數	回收數	回收率	無效卷	有效回收數	有效回收率
66	62	93.93%	0	62	93.93%

資料來源：本研究整理

貳、訪談實施方式

本研究除透過問卷調查外，希望再透過深度訪談相關人員，以獲得更完整的

資料。茲將本研究之訪談方法說明如下：

一、訪談問題

本研究旨在探討不同背景變項之人事人員對核心能力的具備程度是否有所差異；及應具備的核心能力重要程度依序為何？並進一步了解核心能力不足之所在等議題，爰就行政院人事行政局於2008年所選定之人事人員專業核心能力「顧客服務」、「人事法規」、「績效管理」、「資訊技術」等4項目以及相關文獻探討的結果為基礎，擬定訪談提綱（見附錄二）。

二、訪談時間

深入訪談前先以電話徵詢受訪者同意，並告知訪談進行方式及目的，然後將訪談綱要以電子郵件傳送受訪者參考，再約定訪談時間，本研究訪談進行時間為101年3月21日與3月26日，共訪談2位人員。

第五節 資料分析

本研究以問卷調查法與深度訪談方法進行資料蒐集，資料的分析分成量化的問卷統計及質性的訪談資料處理兩個部分。茲將資料分析的方式說明如下：

壹、量化資料的分析

本研究將問卷調查所得之有效樣本數據，先經編碼及登錄處理後，以SPSS for Windows 17.0電腦統計套裝軟體程式，進行資料處理及分析，以驗證本研究各項研究問題，統計顯著水準訂為 $\alpha=0.05$ ，茲將本研究的統計分析方法說明如下：

一、敘述性統計分析(Descriptive analysis)

敘述性統計分析主要用來瞭解研究各類別變項的分佈情形與各量表的基本數據，常用的方法為檢驗樣本的平均數、中位數、標準差、最大值、最小值等，本

研究主要用以瞭解樣本中人事人員的背景因素，如性別、年齡、公職服務年資、人事主管服務年資、教育程度、核心能力訓練課程時數等，以平均數與標準差等描述性統計方法加以整理與說明，以瞭解國民中學人事人員核心能力之現況。

另一方面，對於核心能力項目重要性的排序，亦是以平均數與標準差等描述統計方法，瞭解人事人員對核心能力項目重要性的看法。

二、*t* 檢定

以人事人員背景變項之性別為自變項，以人事人員核心能力為依變項，考驗不同性別的國民中學人事人員在核心能力各項目及整體上的差異。

三、單因子變異數分析 (One-way ANOVA) 與 Scheffé 事後比較

除性別以外之人事人員背景變項為自變項，以人事人員核心能力之整體與各項目為依變項，進行單因子變異數分析，考驗不同背景變項的人事人員，核心能力的差異情形，若達顯著水準，則進一步以 Scheffé 法進行事後分析。

貳、質性資料的處理

本研究依據訪談提綱，對受訪者進行意見徵詢，將訪談所得之資料，由研究者整理成文字稿（見附錄三）。為尊重受訪者隱私權，爰不公開受訪者個人資料，並將訪談對象，分別以英文字母「A」與「B」代表之。

第四章 研究結果與討論

本章旨在根據研究問題，分析及討論問卷調查統計資料與訪談結果，共分三節，包括：國民中學人事人員核心能力的現況分析、不同背景變項下人事人員核心能力之差異分析及國民中學人事人員核心能力的重要性排序分析。

第一節 國民中學人事人員核心能力的現況分析

本節旨在說明國民中學人事人員核心能力之現況情形，據以回答待答問題，由全體受測樣本中，將本研究所得之核心能力情形，依調查所得結果以表格方式整理平均數、標準差及各項目的得分排序，如表4-1所示。本研究之調查問卷採李克特五點量表來設計，包括「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」及「非常同意」五等第，分別給予1、2、3、4、5分加以計算。因此在問卷中填答者的意見越傾向表示同意程度，其填答數值相對的偏高；填答者的意見越傾向表示不同意程度，其填答數值相對的偏低，於五等量表中，平均數大於1.0且1.5以下者表示極不具同意程度，大於1.5且2.5以下者表示不具同意程度，大於2.5且3.5以下者表示同意程度普通，大於3.5且4.0以下者表示具同意程度，大於4.0且4.5以下者表示具高度同意程度，大於4.5且5.0以下者表示極具高度同意程度。茲將主要統計結果分析如下：

壹、整體現況分析

由表4-1與圖4-1得知，國中人事人員整體核心能力之各項指標平均數為4.25，標準差為.406，其平均值介於4.10~4.43之間，在五點量表中介於「同意」與「非常同意」之間，顯示填答者對於核心能力項目各指標皆認為具有高度同意程度；顯示人事人員核心能力的程度普遍良好。

於整體核心能力中，以「顧客服務」項目之得分（指標平均數為4.43）最高，其次依序為「人事法規」（指標平均數為4.23）及「資訊技術」項目（指標平均數為4.22）而以「績效管理」（指標平均數為4.10）最低。

綜上，國民中學人事人員在核心能力各項目之平均數介於4.10~4.43之間，整體核心能力平均得分4.25，在李克特五點量表上居具有高度程度，其中係以「顧客服務」項目高於整體平均數4.25，顯示國民中學人事人員之核心能力項目中以顧客服務能力的自我看法程度最佳；而低於整體平均數的有「人事法規」、「資訊技術」及「績效管理」等三個項目，因此可知提昇人事人員人事法規、資訊技術與績效管理乃是未來加強的重點。

表4-1國民中學人事人員核心能力整體與各項目之描述性統計

核心能力項目	人數	題數	單題平均數	標準差	排序
顧客服務	62	5	4.43	.459	1
人事法規	62	5	4.24	.499	2
績效管理	62	5	4.10	.529	4
資訊技術	62	5	4.22	.425	3
整體核心能力	62	5	4.25	.406	

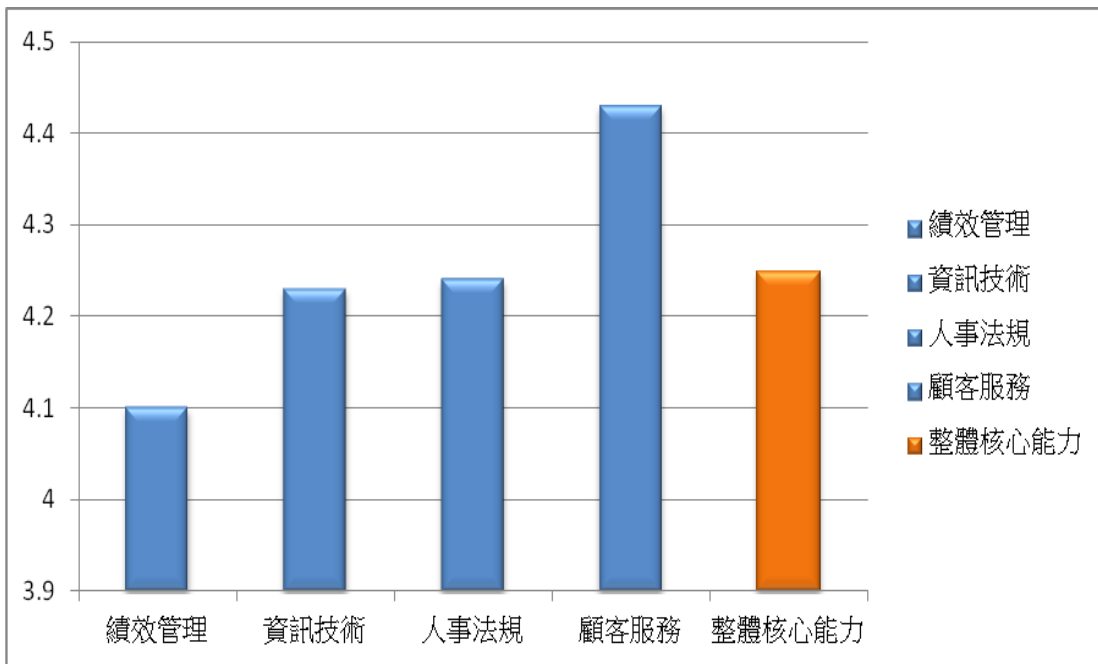


圖4-1 各項目核心能力平均數比較圖

貳、各項目及各指標的分析

茲將國民中學人事人員在各項目的核心能力情形詳細分述如下：

一、國民中學人事人員「顧客服務」項目的核心能力

人事人員「顧客服務」項目的核心能力各指標之填答分佈情形、平均數、標準差如表4-2所示，由表可知，國中人事人員能對學校同仁提供主動服務或協助的有98.4%認為同意，1.6%認為普通，沒有人認為不同意；認為服務態度親切有禮貌的人有98.4%認為同意，1.6%認為普通，沒有人認為不同意；認為是能耐心傾聽同仁的需求有95.2%認為同意，3.2%認為普通，另有1.6%認為不同意；認為是能立即處理同仁的需求有98.4%認為同意，1.6%認為普通，沒有人認為不同意；認為能力求行政程序簡化，以便利服務學校同仁的有93.5%認為同意，6.5%認為普通，沒有人認為不同意。

整體而言，國民中學人事人員在「顧客服務」項目的核心能力為4.43，該項目中各指標平均數介於4.35至4.50 之間，在五點量表中介於「同意」至「非常同意」程度，顯示填答者對於顧客服務核心能力各指標皆認為具有高度程度。

由表4-2與圖4-2綜析，顧客服務核心能力項目中計有5個指標，其中「對學校同仁提供主動服務或協助」、「服務態度親切有禮貌」及「能立即處理同仁的需求」等3個指標均有98.4%的人事人員同意或非常同意，平均數分別達4.47、4.50及4.42，顯現人事人員除重視自身服務態度，並能提供主動服務及能立即處理同仁的需求；另外「能力求行政程序簡化，以便利服務學校同仁」的指標在此項目得分為最低4.35，並有達6.5%的人事人員認為程度普通，究其原因，可能是人事人員屬依據法令作業之人員，在行政作業的程序上無法有較大的彈性簡化或裁量的空間。

表4-2國民中學人事人員在「顧客服務」項目的核心能力

指 標		填答分佈情形					平 均 數	標 準 差
		非 常 同 意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意		
1.能對學校同仁提供主動服務或協助。	次 數	30	31	1	0	0	4.47	.535
	百分比	48.4	50	1.6	0	0		
2.服務態度親切有禮貌。	次 數	32	29	1	0	0	4.50	.536
	百分比	51.6	46.8	1.6	0	0		
3.能耐心傾聽同仁的需求。	次 數	29	30	2	1	0	4.40	.639
	百分比	46.8	48.4	3.2	1.6	0		
4.能立即處理同仁的需求。	次 數	27	34	1	0	0	4.42	.529
	百分比	43.5	54.8	1.6	0	0		
5.能力求行政程序簡化， 以便利服務學校同仁。	次 數	26	32	4	0	0	4.35	.603
	百分比	41.9	51.6	6.5	0	0		

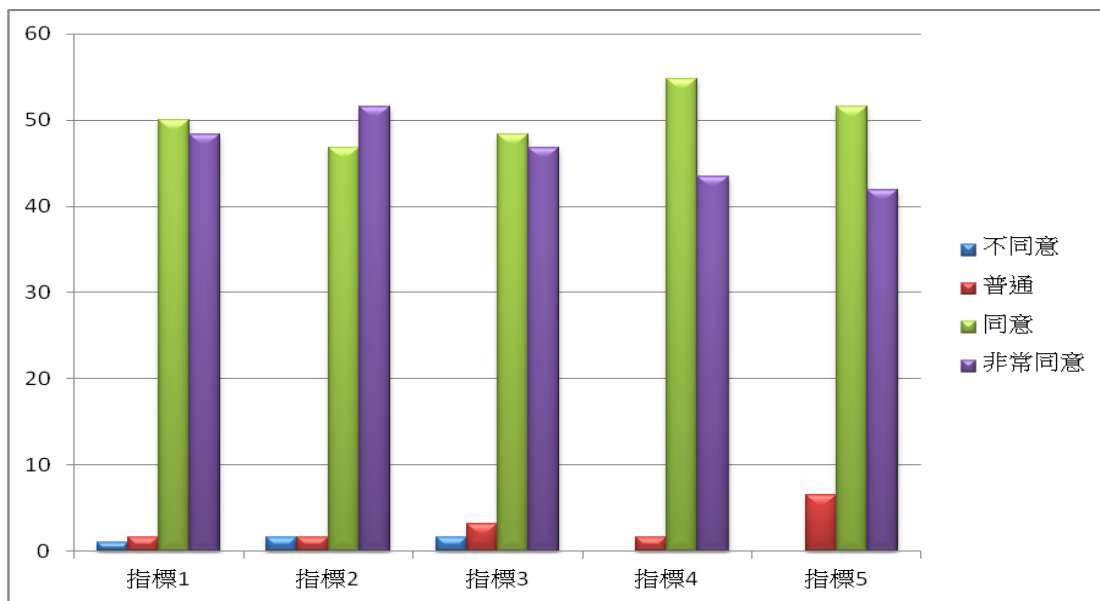


圖4-2 顧客服務核心能力填答情形分析圖

二、國民中學人事人員「人事法規」項目的核心能力

人事人員「人事法規」項目的核心能力各指標之填答分佈情形、平均數、標準差如表4-3所示，由表可知，國中人事人員能精熟人事業務相關之法規的有90.3%認為同意，9.7%認為普通，沒有人認為不同意；認為能善用人事法規維護同仁權益的人有95.2%認為同意，4.8%認為普通，沒有人認為不同意；認為能充份評估及善用人事法規有90.4%認為同意，9.7%認為普通，沒有人認為不同意；認為能依據人事法規，研訂具體可行的各項人事管理規定有77.4%認為同意，21.0%認為普通，而有1.6%認為不同意；認為能充分向同仁宣導人事法規的有93.5%認為同意，6.5%認為普通，沒有人認為不同意。

整體而言，國民中學人事人員在「人事法規」項目的核心能力為4.24，該項目中各指標平均數介於4.42至4.02 之間，在五點量表中介於「同意」至「非常同意」程度，顯示填答者對於人事法規核心能力各指標皆認為具有高度程度。

表4-3國民中學人事人員在「人事法規」項目的核心能力

指 標		填答分佈情形					平 均 數	標 準 差
		非 常 同 意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意		
1.能精熟人事業務相關之法規。	次 數	18	38	6	0	0	4.19	.596
	百分比	29.0	61.3	9.7	0	0		
2.能善用人事法規維護同仁權益。	次 數	29	30	3	0	0	4.42	.588
	百分比	46.8	48.4	4.8	0	0		
3.能充份評估及善用人事法規。	次 數	20	36	6	0	0	4.23	.612
	百分比	32.3	58.1	9.7	0	0		
4.能依據人事法規，研訂具體可行的各項人事管理規定。	次 數	16	32	13	1	0	4.02	.735
	百分比	25.8	51.6	21.0	1.6	0		
5.能充分向同仁宣導人事法規。	次 數	25	33	4	0	0	4.34	.599
	百分比	40.3	53.2	6.5	0	0		

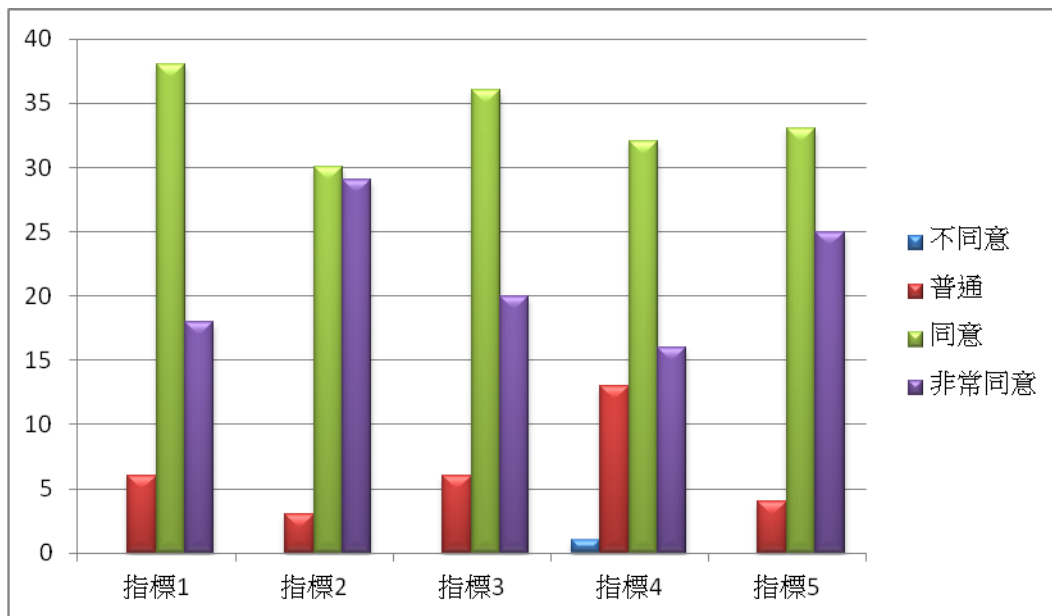


圖4-3 人事法規核心能力填答情形分析圖

由表4-3與圖4-3綜析，人事法規核心能力項目中計有5個指標，其中有高達95.2%的人事人員認為自己能善用人事法規維護同仁權益，平均數達4.42，為此項目得分最高的指標，由此可知人事人員重視運用法規維護同仁權益的程度，同時也可推知人事人員是法令的執行者，所以必須對於人事法規有充分的了解或熟悉，始能善用人事法規維護同仁權益；另外有93.5%的人事人員會充分向同仁宣導人事法規，說明人事人員會將專業的人事法令轉知或分享給同仁了解；但在能依據人事法規，研訂具體可行的各項人事管理規定，有高達21.0%認為普通，且本指標在此項目得分為最低4.02，原因可能是人事法規的規範相當複雜且不易懂，在未充分了解情況下，致不容易或無法轉化為內部的管理規章。

三、國民中學人事人員「績效管理」項目的核心能力

人事人員「績效管理」項目的核心能力各指標之填答分佈情形、平均數、標準差如表4-4所示。由表可知，國中人事人員能進行人事單位目標之設定與控管，以達成績效目標的有79%認為同意，19.4%認為普通，另有1.6%認為不同意；認為能自行訂定工作細項目標以順利完成任務的人有88.7%認為同意，11.3%認為普

通，沒有人認為不同意；認為能透過人事團隊運作，達成組織願景有90.3%認為同意，8.1%認為普通，另有1.6%認為不同意；認為能客觀準確評估個人績效，並力求改進有87.1%認為同意，11.3%認為普通，另有1.6%認為不同意。

整體而言，國民中學人事人員在「績效管理」項目的核心能力為4.10，該項目中各指標平均數介於3.95至4.18之間，在五點量表中介於「同意」至「非常同意」程度，顯示填答者對於績效管理核心能力各指標皆認為具有高度程度。

表4-4國民中學人事人員在「績效管理」項目的核心能力

指 標		填答分佈情形					平 均 數	標 準 差
		非 常 同 意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意		
1.能進行人事單位目標之設定與控管，以達成績效目標。	次 數	11	38	12	1	0	3.95	.664
	百分比	17.7	61.3	19.4	1.6	0		
2.能自行訂定工作細項目標以順利完成任務。		16	39	7	0	0	4.15	.596
		25.8	62.9	11.3	0	0		
3.能透過人事團隊運作，達成組織願景。		18	38	5	1	0	4.18	.641
		29.0	61.3	8.1	1.6	0		
4.能客觀準確評估個人績效，並力求改進。		17	37	7	1	0	4.13	.665
		27.4	59.7	11.3	1.6	0		

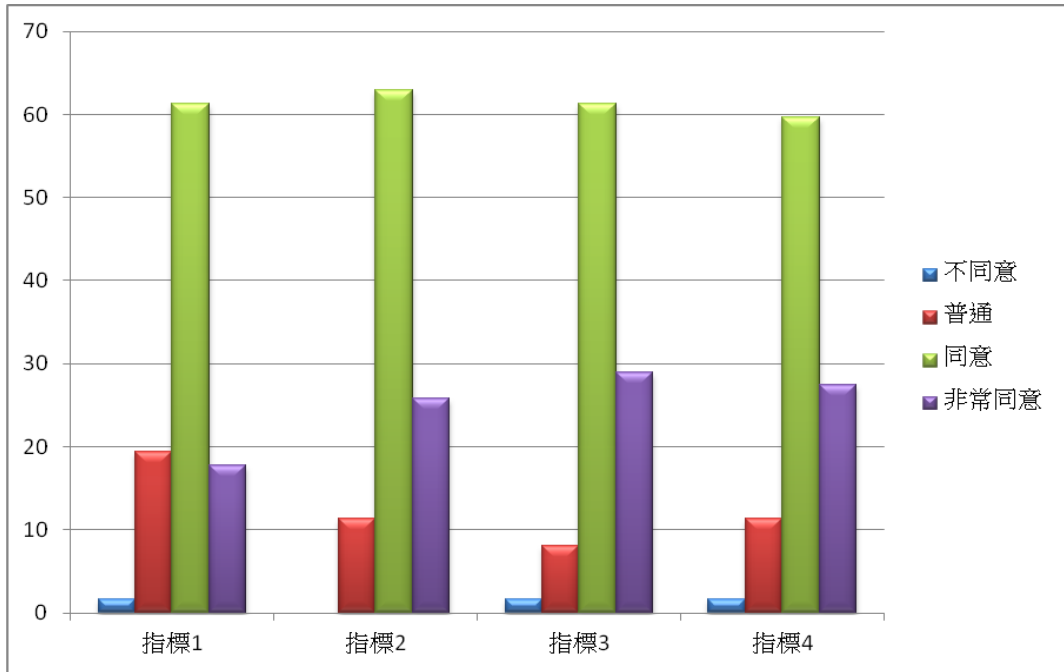


圖4-4 績效管理核心能力填答情形分析圖

由表4-4與圖4-4綜析，績效管理核心能力項目中計有4個指標，其中有高達90.3%的人事人員認為自己能透過人事團隊運作，達成組織願景，平均數達4.18，此一指標得分在績效管理項目中最高的，可見人事人員對於透過團體合作或集思廣益需求的程度，也藉此瞭解人事人員在業務的執行上對於工作經驗的分享之重視，以及能靈活運用各種資源來達成任務；但是對於進行人事單位目標之設定與控管，以達成績效目標有高達19.4%認為普通，且本指標在此項目得分為最低3.95，原因可能是人事業務績效目標之達成，往往無法單憑一己之力完成，而必須依賴組織內各單位的配合或機關首長的支持始能達成。

四、國民中學人事人員「資訊技術」項目的核心能力

人事人員「資訊技術」項目的核心能力各指標之填答分佈情形、平均數、標準差如表4-5，由表可知，國中人事人員能熟練人事管理資訊系統的操作的有98.4%認為同意，1.6%認為普通，沒有人認為不同意；認為會充分運用資訊工具，以簡化和整合各項人事業務的人有96.8%認為同意，3.2%認為普通，沒有人認為不同

意；認為能利用人事統計資料，提供各項業務運用之參考有96.8%認為同意，3.2%認為普通，沒有人認為不同意；認為會做簡單的電腦維修來排除故障有82.3%認為同意，17.7%認為普通，沒有人認為不同意；認為會應用資訊、網路科技、電腦套裝軟體等工具之能力的有75.9%認為同意，24.2%認為普通，沒有人認為不同意。

整體而言，國民中學人事人員在「資訊技術」項目的核心能力為4.22，該項目中各指標平均數介於3.95至4.56之間，在五點量表中介於「同意」至「非常同意」程度，顯示填答者對於資訊技術核心能力各指標皆認為具有高度程度。

表4-5國民中學人事人員在「資訊技術」項目的核心能力

指 標		填答分佈情形					平 均 數	標 準 差
		非 常 同 意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意		
1.能熟練人事管理資訊系統的操作。	次 數	36	25	1	0	0	4.56	.532
	百分比	58.1	40.3	1.6	0	0		
2.能充分運用資訊工具，以簡化和整合各項人事業務。	次 數	22	38	2	0	0	4.32	.536
	百分比	35.5	61.3	3.2	0	0		
3.能利用人事統計資料，提供各項業務運用之參考。	次 數	16	44	2	0	0	4.23	.493
	百分比	25.8	71.0	3.2	0	0		
4.能做簡單的電腦維修來排除故障。	次 數	15	36	11	0	0	4.06	.650
	百分比	24.2	58.1	17.7	0	0		
5.能應用資訊、網路科技、電腦套裝軟體等工具之能力。	次 數	12	35	15	0	0	3.95	.664
	百分比	19.4	56.5	24.2	0	0		

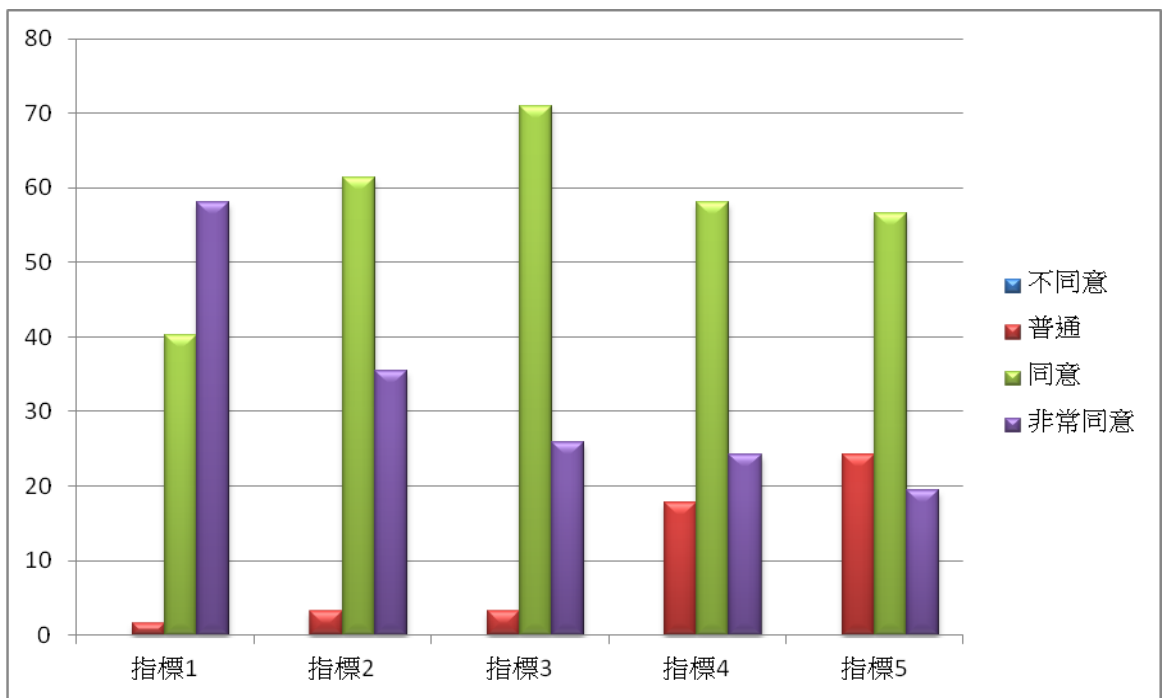


圖4-5 資訊技術核心能力填答情形分析圖

由表4-5與圖4-5綜析，資訊技術核心能力項目中計有5個指標，其中有高達98.4%的人認為自己能熟練人事管理資訊系統的操作，平均數達4.56，為此項目平均數最高的指標，顯示人事人員對於業務上必須運用的人事資訊系統頗為熟練及重視的程度；此外有高達96.8%的人事人員會應用資訊工具以簡化各項人事業務，以及會利用人事統計資料，提供各項業務運用之參考，由此可見，人事人員為增進工作效能與服務品質，會運用資訊技術以簡化複雜的人事業務；同時也會利用人事統計資料，做為各項業務執行之參考。然而在會做簡單的電腦維修來排除故障，有達17.7%的人認為普通，同時在應用資訊、網路科技、電腦套裝軟體等工具之能力，亦有高達24.2%認為普通，原因可能是一般人事人員對於電腦簡易維修等知識較缺乏，而資訊科技知識較為專業並非短時間內即可學會，且學校內均置有資訊教師或固定的電腦維護廠商，因而降低人事人員對於資訊科技的學習需求與動機。

第二節 不同背景變項下人事人員核心能力之差異分析

本研究以獨立樣本 t 檢定分析不同性別人人事人員具備之核心能力上的差異情形；以單因子變異數分析 (one-way ANOVA) 考驗不同人事人員背景變項 (年齡、公職服務年資、人事主管服務年資、教育程度、核心能力訓練課程時數等)，在人事人員核心能力上的差異情形；若差異達顯著水準，更進一步以薛費法 (Scheffé method) 進行事後比較。以下將就不同背景變項下，人事人員核心能力整體與各項目之差異情形，分別加以分析說明。

壹、不同「性別」之國民中學人事人員在核心能力之差異比較分析

不同性別之人事人員在核心能力整體及各項目之看法差異，採用獨立樣本 t 檢定考驗，由於變異數同質性的Levene檢定未達顯著 ($F=.001, p=.978 >.05$)。故採用由假設變異數相等的 t 檢定，結果如表4-6。

結果顯示，在不同性別之人事人員核心能力各項目部分，男性人事人員各項目平均數分別為4.48、4.24、4.05、4.27，標準差分別為.464、.527、.526、.440，女性人事人員各項目平均數分別為4.40、4.24、4.13、4.20，標準差分別.460、.487、.413、.418， t 檢定值分別為.623、.037、-.573、.599。每個項目平均數均未達到顯著差異。其結果顯示不同性別之人事人員對於核心能力各項目具備程度的看法無差異；而就人事人員核心能力整體而言，男性平均數為4.26、標準差.403，女性平均數為4.24、標準差.414， t 檢定值為.224，顯著性 $p=.876 >.05$ ，未達顯著水準，顯示不同性別之人事人員在核心能力上並無明顯差異性。

綜合上述分析，本研究結果顯示，不同性別的人事人員在核心能力各項目「顧客管理」、「人事法規」、「績效管理」及「資訊技術」的看法上，均未達到顯著性差異，顯示不同教育程度的人事人員在核心能力具備程度的自我看法並無有顯著差異存在。另就核心能力整體來說，不同性別的人事人員在核心能力具備程度的

自我看法上亦未達顯著性差異。

表4-6 不同性別國中人事人員在核心能力整體與各項目平均數、標準差、*t* 考驗分析表

核心能力項目	性別	人數	平均數	標準差	t 值	差異比較
顧客服務	男	24	4.48	.464	.623	NA
	女	38	4.40	.460		
人事法規	男	24	4.24	.527	.037	NA
	女	38	4.24	.487		
績效管理	男	24	4.05	.526	-.573	NA
	女	38	4.13	.535		
資訊技術	男	24	4.27	.440	.599	NA
	女	38	4.20	.418		
整體核心能力	男	24	4.26	.403	.157	NA
	女	38	4.24	.414		

* $p < .05$

貳、不同年齡之國民中學人事人員在核心能力整體與各項目之比較分析

本研究將國中人事人員年齡區分為「30歲以下」、「31歲-40歲」、「41歲-50歲」及「51歲以上」等四組。為了瞭解不同年齡人事人員在核心能力差異情形，本部分採用以單因子變異數分析法（one-way ANOVA）進行考驗不同年齡人事人員在核心能力整體與各項目顯著性差異情形；若差異達顯著水準，則進一步以薛費法（Scheffé method）進行事後比較的分析探討，摘要如表4-7所示：

表4-7 不同年齡之國民中學人事人員在核心能力整體與各項目差異顯著性考驗分析表

項目	不同年齡	有效 樣本 數	平均數	標準差	F	Scheffé 事後比較
顧客服務	(1)30 歲以下	0	0	0	2.682	
	(2) 31-40 歲	12	4.17	.531		
	(3) 41-50 歲	30	4.47	.453		
	(4) 51歲以上	20	4.53	.380		
人事法規	(1)30 歲以下	0	0	0	2.934	
	(2) 31-40 歲	12	3.98	.549		
	(3) 41-50 歲	30	4.23	.486		
	(4) 51歲以上	20	4.41	.438		
績效管理	(1)30 歲以下	0	0	0	5.216**	(3)>(2)
	(2) 31-40 歲	12	3.69	.534		(4)>(2)
	(3) 41-50 歲	30	4.18	.521		
	(4) 51歲以上	20	4.23	.428		
資訊技術	(1)30 歲以下	0	0	0	.513	
	(2) 31-40 歲	12	4.12	.386		
	(3) 41-50 歲	30	4.24	.465		
	(4) 51歲以上	20	4.27	.391		
整體核心 能力	(1)30 歲以下	0	0	0	3.548*	(4)>(2)
	(2) 31-40 歲	12	3.988	.4061		
	(3) 41-50 歲	30	4.279	.4117		
	(4) 51歲以上	20	4.358	.3455		

* $p < .05$; ** $p < .01$

一、不同年齡與顧客服務項目差異分析

不同年齡與顧客對於不同年齡之人事人員在顧客服務項目而言，經 F 考驗(F 值為2.682， $p=.077 > .05$) 未達顯著水準，表示不同年齡的人事人員在顧客服務項目具備程度的自我看法上未達顯著性差異。

服務項目差異分析

二、不同年齡與人事法規項目差異分析

對於不同年齡之人事人員在人事法規項目而言，經 F 考驗(F 值為2.934， $p=.061 > .05$) 未達顯著水準，表示不同年齡的人事人員在人事法規項目具備程度的自我看法上未達顯著性差異。

三、不同年齡與績效管理項目差異分析

對於不同年齡之人事人員在績效管理項目而言，經 F 考驗(F 值為5.216， $p=.008 < .05$) 達顯著水準，表示不同年齡的人事人員在績效管理項目具備程度的自我看法上達顯著性差異。

經以雪費法(Scheffé)進行事後比較，發現年齡51歲以上的人事人員及41~50歲的人事人員皆與31~40歲的人事人員有顯著差異，且前者高於後者，表示年齡51歲以上的人事人員及41~50歲的人事人員在績效管理項目具備程度的自我看法高於31~40歲的人事人員。

四、不同年齡與資訊技術項目差異分析

對於不同年齡之人事人員在資訊技術項目而言，經 F 考驗(F 值為.513， $p=.601 > .05$) 未達顯著水準，表示不同年齡的人事人員在資訊技術項目具備程度的自我看法上未達顯著性差異。

三、不同年齡與核心能力整體差異分析

對於不同年齡之人事人員在核心能力整體而言，經 F 考驗（ F 值為5.216， $p=.008 < .05$ ）達顯著水準，表示不同年齡的人事人員在核心能力具備程度的自我看法上達顯著性差異。

經以雪費法（Scheffé）進行事後比較，發現年齡51歲以上的人事人員與31~40歲的人事人員有顯著差異，且前者高於後者，表示年齡51歲以上的人事人員的人事人員在核心能力具備程度的自我看法高於高於31~40歲的人事人員。

綜合上述分析，本研究結果顯示，不同年齡的人事人員在核心能力各項目的看法上，僅於「績效管理」此項目達到顯著差異，發現41~50歲的人事人員及51歲以上的人事人員於在績效管理項目具備程度的自我看法較高於31~40歲者。另就核心能力整體來說，顯示年齡51歲以上的人事人員在核心能力具備程度的自我看法高於31~40歲的人事人員。

參、不同人事主管服務年資之國民中學人事人員在核心能力整體與各項目之比較分析

本研究將國中人事人員人事主管服務年資區分為「2年以下」、「3-5年」、「6-10年」、「11-15年」及「15年以上」等五組。為了瞭解不同人事主管服務年資之人事人員在核心能力差異情形，本部分採用以單因子變異數分析法（one-way ANOVA）進行考驗不同人事主管服務年資人事人員在核心能力整體與各項目顯著性差異情形；若差異達顯著水準，則進一步以雪費法（Scheffé method）進行事後比較的分析探討，摘要如表4-8所示：

表4-8 不同人事主管服務年資之國民中學人事人員在核心能力整體與各項目差異顯著性考驗分析表

項目	不同人事 主管服務 年資	有效 樣本 數	平均數	標準差	F	Scheffé 事後比較
顧客服務	(1)2年以下	11	4.05	.311	5.811**	(4)>(1)
	(2) 3-5 年	13	4.18	.436		(5)>(1)
	(3)6-10 年	7	4.63	.468		
	(4)11-15 年	10	4.64	.409		
	(5)16 年以上	21	4.61	.392		
人事法規	(1)2年以下	11	3.80	.369	8.008**	(5)>(1)
	(2) 3-5 年	13	3.95	.338		(5)>(2)
	(3)6-10 年	7	4.37	.616		
	(4)11-15 年	10	4.34	.353		
	(5)16 年以上	21	4.55	.424		
績效管理	(1)2年以下	11	3.75	.274	8.570**	(5)>(1)
	(2) 3-5 年	13	3.69	.435		(5)>(2)
	(3)6-10 年	7	4.07	.657		
	(4)11-15 年	10	4.35	.293		
	(5)16 年以上	21	4.43	.462		
資訊技術	(1)2年以下	11	4.05	.344	2.548	
	(2) 3-5 年	13	4.18	.357		
	(3)6-10 年	7	4.63	.398		
	(4)11-15 年	10	4.64	.460		
	(5)16 年以上	21	4.61	.434		
整體核心 能力	(1)2年以下	11	3.942	.1758	8.585**	(5)>(1)
	(2) 3-5 年	13	3.946	.2745		(5)>(2)
	(3)6-10 年	7	4.339	.4872		
	(4)11-15 年	10	4.392	.2909		
	(5)16 年以上	21	4.497	.3801		

* $p < .05$; ** $p < .01$

一、不同人事主管服務年資與顧客服務項目差異分析

對於不同人事主管服務年資之人事人員在顧客服務項目而言，經 F 考驗 (F 值為5.811， $p = .001 < .05$) 達顯著水準，表示不同人事主管服務年資的人事人員在

顧客服務項目具備程度的自我看法上達顯著性差異。

經以雪費法 (Scheffé) 進行事後比較，發現人事主管服務年資16年以上的人事人員及11-15 年的人事人員皆與2年以下的人事人員有顯著差異，且前者高於後者，表示人事主管服務年資16年以上的人事人員及11-15 年的人事人員在顧客管理項目具備程度的自我看法高於2年以下的人事人員。

二、不同人事主管服務年資與人事法規項目差異分析

對於不同人事主管服務年資之人事人員在人事法規項目而言，經 F 考驗 (F 值為8.008， $p=.000 < .05$) 達顯著水準，表示不同人事主管服務年資的人事人員在人事法規項目具備程度的自我看法上達顯著性差異。

經以雪費法 (Scheffé) 進行事後比較，發現人事主管服務年資16年以上的人事人員皆與2年以下、3-5年的人事人員有顯著差異，且前者高於後者，表示人事主管服務年資16年以上的人事人員在人事法規項目具備程度的自我看法高於2年以下、3-5年的人事人員。

三、不同人事主管服務年資與績效管理項目差異分析

對於不同人事主管服務年資之人事人員在績效管理項目而言，經 F 考驗 (F 值為8.570， $p=.000 < .05$) 達顯著水準，表示不同人事主管服務年資的人事人員在績效管理項目具備程度的自我看法上達顯著性差異。

經以雪費法 (Scheffé) 進行事後比較，發現人事主管服務年資16年以上的人事人員與2年以下、3-5年的人事人員有顯著差異，且前者高於後者，表示人事主管服務年資16年以上的人事人員在績效管理項目具備程度的自我看法高於2年以下、3-5年的人事人員。

四、不同人事主管服務年資與資訊技術項目差異分析

對於不同人事主管服務年資之人事人員在資訊技術項目而言，經 F 考驗 (F 值為2.548， $p=.049 > .05$) 雖達顯著水準，惟 F 值非常接近臨界值，經以雪費法 (Scheffé) 進行事後比較，發現各組之間均未達顯著性差異，僅人事主管服務年

資16年以上的人事人員與3-5年的人事人員的P值為.057，接近臨界值.05。表示不同主管服務年資的人事人員在資訊技術項目具備程度的自我看法上，可能並未有差異存在。

五、不同人事主管服務年資與核心能力整體差異分析

對於不同人事主管服務年資之人事人員在核心能力整體而言，經F考驗（F值為5.216， $p=.008 < .05$ ）達顯著水準，表示不同人事主管服務年資的人事人員在核心能力具備程度的自我看法上達顯著性差異。

經以雪費法（Scheffé）進行事後比較，發現人事主管服務年資16年以上的人事人員在核心能力具備程度的自我看法與2年以下、3-5年的人事人員有顯著差異，且前者高於後者，表示人事主管服務年資16年以上的人事人員在核心能力具備程度的自我看法高於2年以下、3-5年的人事人員。

綜合上述分析，本研究結果顯示，不同人事主管服務年資的人事人員在核心能力各項目的看法上，於「顧客管理」、「人事法規」、「績效管理」等項目均達到顯著差異，發現人事主管服務年資16年以上的人事人員及11-15年的人事人員在顧客管理項目具備程度的自我看法高於2年以下的人事人員；人事主管服務年資16年以上的人事人員在人事法規項目具備程度的自我看法高於2年以下、3-5年的人事人員；人事主管服務年資16年以上的人事人員在績效管理項目具備程度的自我看法高於2年以下、3-5年的人事人員；另就核心能力整體來說，顯示人事主管服務年資16年以上的人事人員對於本身核心能力具備程度的看法高於2年以下、3-5年的人事人員。

肆、不同公職服務年資之國民中學人事人員在核心能力整體與各項目之比較分析

本研究將國中人事人員公職服務年資區分為「5年以下」、「6-10年」、「11-15年」、「16-20年」及「21年以上」等五組。為了瞭解不同公職服務年資之人事人員在核心能力差異情形，本部分採用以單因子變異數分析法（one-way ANOVA）進

行考驗不同公職服務年資人事人員在核心能力整體與各項目顯著性差異情形；若差異達顯著水準，則進一步以雪費法 (Scheffé method) 進行事後比較的分析探討，摘要如表4-9所示：

表4-9不同公職服務年資之國民中學人事人員在核心能力整體與各項目差異顯著性考驗分析表

項目	不同公職 服務年資	有效 樣本 數	平均數	標準差	F	Scheffé 事後比較
顧客服務	(1)5 年以下	2	4.10	.424	2.193	
	(2)6-10 年	5	3.96	.261		
	(3)11-15 年	9	4.38	.533		
	(4)16-20 年	28	4.46	.456		
	(5)21 年以上	18	4.57	.407		
人事法規	(1)5 年以下	2	3.90	.424	2.247	
	(2)6-10 年	5	3.80	.374		
	(3)11-15 年	9	4.20	.510		
	(4)16-20 年	28	4.21	.481		
	(5)21 年以上	18	4.46	.489		
績效管理	(1)5 年以下	2	3.63	.177	2.069	
	(2)6-10 年	5	3.70	.209		
	(3)11-15 年	9	3.94	.682		
	(4)16-20 年	28	4.13	.511		
	(5)21 年以上	18	4.29	.479		
資訊技術	(1)5 年以下	2	4.30	.424	1.578	
	(2)6-10 年	5	3.80	.374		
	(3)11-15 年	9	4.36	.328		
	(4)16-20 年	28	4.26	.414		
	(5)21 年以上	18	4.22	.465		
整體核心 能力	(1)5 年以下	2	3.981	.3623	2.357	
	(2)6-10 年	5	3.815	.1574		
	(3)11-15 年	9	4.219	.4703		
	(4)16-20 年	28	4.392	.3780		
	(5)21 年以上	18	4.384	.4052		

* $p < .05$; ** $p < .01$

一、不同公職服務年資與顧客服務項目差異分析

對於不同公職服務年資之人事人員在顧客服務項目而言，經 F 考驗（ F 值為2.193， $p=.081 > .05$ ）未達顯著水準，表示不同公職服務年資的人事人員在顧客服務項目具備程度的自我看法上未達顯著性差異。

二、不同公職服務年資與人事法規項目差異分析

對於不同公職服務年資之人事人員在人事法規項目而言，經 F 考驗（ F 值為2.247， $p=.075 > .05$ ）未達顯著水準，表示不同公職服務年資的人事人員在人事法規項目具備程度的自我看法上未達顯著性差異。

三、不同公職服務年資與績效管理項目差異分析

對於不同公職服務年資之人事人員在績效管理項目而言，經 F 考驗（ F 值為2.069， $p=.097 > .05$ ）未達顯著水準，表示不同公職服務年資的人事人員在績效管理項目具備程度的自我看法上未達顯著性差異。

四、不同公職服務年資與資訊技術項目差異分析

對於不同公職服務年資之人事人員在資訊技術項目而言，經 F 考驗（ F 值為1.578， $p=.192 > .05$ ）未達顯著水準，表示不同公職服務年資的人事人員在資訊技術項目具備程度的自我看法上未達顯著性差異。

五、不同公職服務年資與核心能力整體差異分析

對於不同公職服務年資之人事人員在核心能力整體而言，經 F 考驗（ F 值為2.357， $p=.064 > .05$ ）未達顯著水準，表示不同公職服務年資的人事人員在核心能力具備程度的自我看法上未達顯著性差異。

綜合上述分析，本研究結果顯示，不同公職服務年資的人事人員在核心能力各項目「顧客管理」、「人事法規」、「績效管理」及「資訊技術」的看法上，均未達到顯著性差異，顯示不同公職服務年資的人事人員在核心能力具備程度的自我看法並無有顯著差異存在；另就核心能力整體來說，不同公職服務年資的人事人員在核心能力具備程度的自我看法上亦未達顯著性差異。

伍、不同教育程度之國民中學人事人員在核心能力整體與各項目之比較分析

本研究將國中人事人員不同教育程度區分為「高中職」、「專科」、「大學」及「碩士以上」等四組。為了瞭解不同教育程度之人事人員在核心能力差異情形，本部分採用以單因子變異數分析法（one-way ANOVA）進行考驗不同教育程度人事人員在核心能力整體與各項目顯著性差異情形；若差異達顯著水準，則進一步以雪費法（Scheffé method）進行事後比較的分析探討，摘要如表4-10所示：

表4-10 不同教育程度之國民中學人事人員在核心能力整體與各項目差異顯著性考驗分析表

項目	不同教育程度	有效樣本數	平均數	標準差	F	Scheffé事後比較
顧客服務	(1)高中職	0	0	0	1.488	
	(2)專科	14	4.56	.438		
	(3)大學	36	4.44	.432		
	(4)碩士以上	12	4.25	.540		
人事法規	(1)高中職	0	0	0	2.049	
	(2)專科	14	4.27	.536		
	(3)大學	36	4.31	.479		
	(4)碩士以上	12	3.98	.471		
績效管理	(1)高中職	0	0	0	.899	
	(2)專科	14	4.14	.507		
	(3)大學	36	4.15	.479		
	(4)碩士以上	12	3.92	.682		
資訊技術	(1)高中職	0	0	0	.231	
	(2)專科	14	4.24	.344		
	(3)大學	36	4.24	.446		
	(4)碩士以上	12	4.15	.468		
整體核心能力	(1)高中職	0	0	0	1.384	
	(2)專科	14	4.303	.3661		
	(3)大學	36	4.285	.4032		
	(4)碩士以上	12	4.075	.4466		

* $p < .05$; ** $p < .01$

一、不同教育程度與顧客服務項目差異分析

對於不同教育程度之人事人員在顧客服務項目而言，經**F**考驗（**F**值為1.488， $p=.234 > .05$ ）未達顯著水準，表示不同教育程度的人事人員在顧客服務項目具備程度的自我看法上未達顯著性差異。

二、不同教育程度與人事法規項目差異分析

對於不同教育程度之人事人員在人事法規項目而言，經**F**考驗（**F**值為2.049， $p=.138 > .05$ ）未達顯著水準，表示不同教育程度的人事人員在人事法規項目具備程度的自我看法上未達顯著性差異。

三、不同教育程度與績效管理項目差異分析

對於不同教育程度之人事人員在績效管理項目而言，經**F**考驗（**F**值為.899， $p=.412 > .05$ ）未達顯著水準，表示不同教育程度的人事人員在績效管理項目具備程度的自我看法上未達顯著性差異。

四、不同教育程度與資訊技術項目差異分析

對於不同教育程度之人事人員在資訊技術項目而言，經**F**考驗（**F**值為.899， $p=.412 > .05$ ）未達顯著水準，表示不同教育程度的人事人員在資訊技術項目具備程度的自我看法上未達顯著性差異。

五、不同教育程度與核心能力整體差異分析

對於不同教育程度之人事人員在核心能力整體而言，經**F**考驗（**F** 值為1.384， $p=.259 > .05$ ）未達顯著水準，表示不同教育程度的人事人員在核心能力具備程度的自我看法上未達顯著性差異。

綜合上述分析，本研究結果顯示，不同教育程度的人事人員在核心能力各項目「顧客管理」、「人事法規」、「績效管理」及「資訊技術」的看法上，均未達到顯著性差異，顯示不同教育程度的人事人員在核心能力具備程度的自我看法並無有顯著差異存在。另就核心能力整體來說，不同教育程度的人事人員在核心能力具備程度的自我看法上亦未達顯著性差異。

陸、不同核心能力訓練程度之國民中學人事人員在核心能力整體與各項目之比較分析

本研究將國中人事人員近3年（2009－2011）參加核心能力課程訓練程度區分為「無」、「1-3天」、「4-6天」及「7天以上」等四組。為了瞭解不同核心能力訓練程度之人事人員在核心能力差異情形，本部分採用以單因子變異數分析法（one-way ANOVA）進行考驗不同核心能力訓練程度人事人員在核心能力整體與各項目顯著性差異情形；若差異達顯著水準，則進一步以雪費法（Scheffé method）進行事後比較的分析探討，摘要如表4-11所示：

表4-11 不同核心能力訓練程度之國民中學人事人員在核心能力整體與各項目差異顯著性考驗分析表

項目	不同訓練時數	有效樣本數	平均數	標準差	F	Scheffé事後比較
顧客服務	(1) 無	8	3.88	.337	5.819**	(2)>(1)
	(2) 1-3天	24	4.49	.441		(3)>(1)
	(3) 4-6天	16	4.46	.392		(4)>(1)
	(4) 7天以上	14	4.60	.459		
人事法規	(1) 無	8	3.68	.282	7.146**	(2)>(1)
	(2) 1-3天	24	4.23	.519		(3)>(1)
	(3) 4-6天	16	4.25	.423		(4)>(1)
	(4) 7天以上	14	4.41	.358		
績效管理	(1) 無	8	3.59	.516	5.118**	(4)>(1)
	(2) 1-3天	24	4.09	.536		
	(3) 4-6天	16	4.08	.425		
	(4) 7天以上	14	4.43	.424		
資訊技術	(1) 無	8	4.08	.385	1.124	
	(2) 1-3天	24	4.23	.439		
	(3) 4-6天	16	4.16	.359		
	(4) 7天以上	14	4.27	.425		
整體核心能力	(1) 無	8	3.804	.3088	6.176**	(2)>(1)
	(2) 1-3天	24	4.258	.4101		(4)>(1)
	(3) 4-6天	16	4.238	.0743		
	(4) 7天以上	14	4.496	.0988		

* $p < .05$; ** $p < .01$

一、不同核心能力訓練程度與顧客服務項目差異分析

對於不同核心能力訓練程度之人事人員在顧客服務項目而言，經 F 考驗（ F 值為5.819， $p=.002 < .05$ ）達顯著水準，表示不同核心能力訓練程度的人事人員在顧客服務項目具備程度的自我看法上達顯著性差異。

經以雪費法（Scheffé）進行事後比較，發現近3年內核心能力訓練時數達1-3天、4-6天及7天以上的人事人員皆與未曾參加核心能力訓練的人事人員有顯著差異，且前者高於後者，表示近3年內核心能力訓練時數達1-3天、4-6天及7天以上的人事人員在顧客管理項目具備程度的自我看法高於未曾參加核心能力訓練的人事人員。

二、不同核心能力訓練程度與人事法規項目差異分析

對於不同核心能力訓練程度之人事人員在人事法規項目而言，經 F 考驗（ F 值為7.146， $p=.000 < .05$ ）達顯著水準，表示不同核心能力訓練程度的人事人員在人事法規項目具備程度的自我看法上達顯著性差異。

經以雪費法（Scheffé）進行事後比較，發現近3年內核心能力訓練時數達1-3天、4-6天及7天以上的人事人員皆與未曾參加核心能力訓練的人事人員有顯著差異，且前者高於後者，表示近3年內核心能力訓練時數達1-3天、4-6天及7天以上的人事人員在人事法規項目具備程度的自我看法高於未曾參加核心能力訓練的人事人員。

三、不同核心能力訓練程度與績效管理項目差異分析

對於不同核心能力訓練程度之人事人員在績效管理項目而言，經 F 考驗（ F 值為5.118， $p=.003 < .05$ ）達顯著水準，表示不同核心能力訓練程度的人事人員在績效管理項目具備程度的自我看法上達顯著性差異。

經以雪費法（Scheffé）進行事後比較，發現近3年內核心能力訓練時數達7天

以上的人事人員與未曾參加核心能力訓練的人事人員有顯著差異，且前者高於後者，表示近3年內核心能力訓練時數達7天以上的人事人員在績效管理項目具備程度的自我看法高於未曾參加核心能力訓練的人事人員。

四、不同核心能力訓練程度與資訊技術項目差異分析

對於不同核心能力訓練程度之人事人員在資訊技術項目而言，經 F 考驗（ F 值為1.124， $p=.374 > .05$ ）未達顯著水準，表示不同核心能力訓練程度的人事人員在資訊技術項目具備程度的自我看法上未達顯著性差異。

五、不同核心能力訓練程度與核心能力整體差異分析

對於不同核心能力訓練程度之人事人員在核心能力整體而言，經 F 考驗（ F 值為6.176， $p=.001 < .05$ ）達顯著水準，表示不同核心能力訓練程度的人事人員在核心能力具備程度的自我看法上達顯著性差異。

經以雪費法（Scheffé）進行事後比較，發現近3年內核心能力訓練時數達1-3天及7天以上的人事人員與未曾參加核心能力訓練的人事人員有顯著差異，且前者高於後者，表示核心能力訓練時數達1-3天及7天以上的人事人員在核心能力具備程度的自我看法高於未曾參加核心能力訓練的人事人員。

綜合上述分析，本研究結果顯示，不同核心能力訓練程度的人事人員在核心能力「顧客管理」、「人事法規」、「績效管理」等項目均達到顯著差異，發現近3年內核心能力訓練時數達1-3天、4-6天及7天以上的人事人員在顧客管理項目具備程度的自我看法高於未曾參加核心能力訓練的人事人員；近3年內核心能力訓練時數達1-3天、4-6天及7天以上的人事人員在人事法規項目具備程度的自我看法高於未曾參加核心能力訓練的人事人員；近3年內核心能力訓練時數達7天以上的人事人員在人事法規項目具備程度的自我看法高於未曾參加核心能力訓練的人事人員；另就核心能力整體來說，顯示核心能力訓練時數達1-3天及7天以上的人事人員在核

心能力具備程度的自我看法高於未曾參加核心能力訓練的人事人員。

柒、小結

綜上所述，本研究結果發現國民中學人事人員之「顧客服務」與「人事法規」核心能力程度看法，會因人事主管服務年資及核心能力訓練程度的不同，而有差異情形。而國民中學人事人員之「績效管理」核心能力程度看法，會因年齡、人事主管服務年資及核心能力訓練程度的不同，而有差異情形。惟國民中學人事人員之「資訊技術」核心能力程度看法，則在性別、年齡、人事主管服務年資、公職服務年資、教育程度及核心能力訓練程度的不同皆無差異性存在。

另就整體核心能力程度之自我看法而言，國民中學人事人員會因年齡、人事主管服務年資及核心能力訓練程度的不同，而有差異情形。

第三節 國民中學人事人員核心能力的重要性排序分析

本節旨在說明國民中學人事人員核心能力之重要性情形，據以回答待答問題，由全體受測樣本中，將本研究所得之核心能力項目重要性情形，依調查所得結果以表格方式整理平均數、標準差及各項目的排序，如表4-12所示。本研究之調查問卷採李克特五點量表來設計，包括「非常不重要」、「不重要」、「普通」、「重要」及「非常重要」五等第，分別給予1、2、3、4、5分加以計算。因此在問卷中填答者的意見越傾向表示支持重要，其填答數值相對的偏高；填答者的意見越傾向表示支持不重要，其填答數值相對的偏低，於五等量表中，平均數大於1.0且1.5以下者表示極不具重要性、大於1.5且2.5以下者表示不具重要性、大於2.5且3.5以下者表示重要性普通，大於3.5且4.0以下者表示具重要性，大於4.0且4.5以下者表示具高度重要性，大於4.5且5.0以下者表示極具高度重要性。茲將主要統計結果分析如下：

壹、整體分析

由表4-12得知，國中人事人員對於核心能力各項目重要性看法之平均數為4.358，標準差為.4237，其平均值介於4.69~4.00之間，在五點量表中介於「重要」與「非常重要」之間，顯示填答者對於核心能力各項目皆認為具有高度重要性。

於整體核心能力中，以「人事法規」項目之得分（平均數為4.69）最高，其次依序為「顧客服務」（平均數為4.44）及「資訊技術」項目（平均數為4.31）而以「績效管理」（平均數為4.00）最低。

表4-12 國民中學人事人員核心能力各項目與整體之描述性統計

核心能力項目	人數	題數	單題平均數	標準差	排序
顧客服務	62	5	4.44	.459	2
人事法規	62	5	4.69	.499	1
績效管理	62	5	4.00	.529	4
資訊技術	62	5	4.31	.425	3
整體核心能力	62	5	4.358	.4237	

貳、核心能力各項目的分析

由表4-12可知，國民中學人事人員在核心能力各項目重要性看法之平均數介於4.00~4.69之間，整體核心能力平均得分4.358，在李克特五點量表上居具有高度程度，其中係以「人事法規」、「顧客服務」項目高於整體平均數4.358，顯示國民中學人事人員認為核心能力項目中係以「人事法規」及「顧客服務」最重要；而低於整體平均數的有「資訊技術」及「績效管理」等二個項目。茲將國民中學人事人員對於各項目的核心能力重要性看法詳細分述如下：

人事人員各項目的核心能力重要性之填答分佈情形如表4-13與圖4-6所示，由表可知，國中人事人員於顧客服務項目有95.2%認為重要，4.8%認為普通，沒有人認為不重要；認為人事法規重要的達100%，沒有人認為普通，也沒有人認為不重要；績效管理項目有83.8%認為重要，14.5%認為普通，另有1.6%認為不重要；在

資訊技術項目有96.8%認為重要，3.2%認為普通，沒有人認為不重要。

綜上所述，國民中學人事人員在整體的核心能力平均數為4.43，各項目中平均數介於4.69至4.00 之間，在五點量表中介於「重要」至「非常重要」程度，顯示填答者對於行政院人事行政局在2008年所選定之人事人員專業核心能力「顧客服務」、「人事法規」、「績效管理」、「資訊技術」等4項目皆認為具有高度重要性。

國中人事人員應具備核心能力重要程度依序為「人事法規」、「顧客服務」、「資訊技術」、「績效管理」，其中尤以「人事法規」最為重要，即雖然隨著講求資訊科技發展及服務績效的變遷潮流，「人事法規」仍然是國中人事主管人員最基本且最重要的專業能力及工具，而「績效管理」對於基層教育機構人事主管人員，在組織層級及欠缺學習訓練之限制下，因而較無發揮空間。

表4-13 國民中學人事人員在各項目核心能力之分析

項 目		填答分佈情形					
		非 常 重 要	重 要	普 通	不 重 要	非 常 不 重 要	平 均 數
顧客服務	次 數	30	29	3	0	0	4.44
	百分比	48.4	46.8	4.8	0	0	
人事法規	次 數	43	19	0	0	0	4.69
	百分比	69.4	30.6	0	0	0	
績效管理	次 數	11	41	9	1	0	4.00
	百分比	17.7	66.1	14.5	1.6	0	
資訊技術	次 數	21	39	2	0	0	4.31
	百分比	33.9	62.9	3.2	0	0	

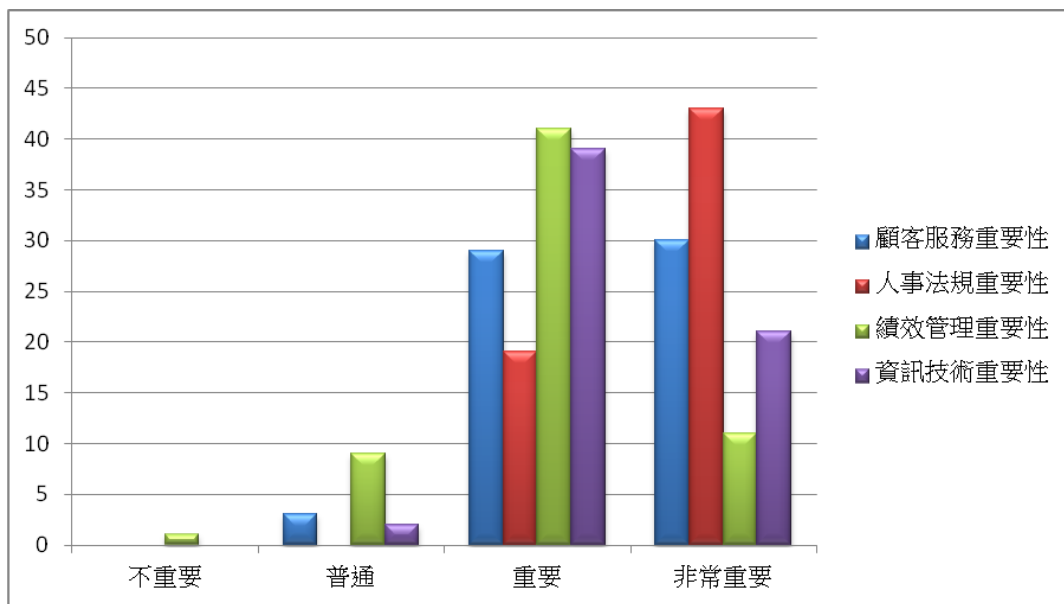


圖4-6 核心能力各項目次數分配圖

第四節 綜合討論

本節主要依據前述的研究結果，進一步加以分析及討論，以作為第五章結論與建議之依據。本節旨在說明國民中學人事人員核心能力的現況，並針對各種不同背景變項之國民中學人事人員在核心能力的差異情形進行分析，同時也將核心能力重要性排序予以討論之。茲將本章研究結果做綜合分析與討論如下：

壹、國民中學人事人員核心能力的現況分析討論

本研究結果顯示，國中人事人員在整體核心能力中，以「顧客服務」項目之得分（指標平均數為4.43）最高，其次依序為「人事法規」（指標平均數為4.23）及「資訊技術」項目（指標平均數為4.22）而以「績效管理」（指標平均數為4.10）最低。而於國中人事人員整體核心能力之各項指標平均數為4.25，標準差為.406，其平均值介於4.10~4.43之間，在五點量表中介於「同意」與「非常同意」之間，顯示填答者對於核心能力項目各指標皆認為具有高度同意程度。顯示人事人員核心能力程度之自我看法普遍良好。

此外，核心能力項目中以「顧客服務」最佳，而在「績效管理」平均得分最低。推究其原因，可能是人事單位工作繁雜，因業務需要而與組織內各單位的人員互動頻繁，因此，人事人員必須運用各種溝通管道並加強溝通技巧，以提升服務品質，俾利人事業務順利推動，因而促使人事人員與各單位的同仁互動更講求主動服務及積極溝通協調之「顧客服務」能力。至「績效管理」項目得分較低，其係屬個人所具備的知識與技能之外顯能力不足，惟外顯的能力是比較容易被觀察或衡量，因此也容易被發展，如透過訓練或學習等方式予以增進或提昇，是可以加強人事人員「績效管理」的能力。

針對國民中學人事人員核心能力不足部分的訪談結果，受訪者A表示「人事法規」應該是國中人事人員核心能力不足的部分，而受訪者B則認為「績效管理」是國中人事人員核心能力欠缺的部分。如下列受訪者所述：

「應該是人事法規方面的不足。目前國民中學人事人員的流動率很高，所以人事業務的傳承沒有建立起來，導致教育類人事法令蒐集不易，人事人員往往需要花很多時間，去蒐集研究教育類相關人事法令。」(A-6)

「而國中人事人員核心能力較不足的地方，我認為會是在績效管理這個面向。然而從國內外學者的研究理論中，又可以發現員工的核心能力一旦與工作配合以後，對工作績效會有立即而且明顯的影響。所以績效管理雖然重要，但是因為不容易自行訂定工作目標，大部分的人事人員需要由市府人事處或教育局人事室統一指揮，經由上到下的命令指揮，而使國中人事人員在工作上有所依循。因此我認為會在「績效管理」這方面有所不足。」(B-13)

貳、不同背景變項之國民中學人事人員核心能力的差異分析討論

本研究結果顯示，在人事人員核心能力的六個背景變項中，對於人事人員核心能力的差異除「性別」、「公職服務年資」「教育程度」外均達顯著水準。茲將不同人事人員背景變項具備「核心能力」的差異情形，歸納整理如表4-14：

表4-14不同背景變項之核心能力具備程度看法的差異分析彙整表

變項 項目	性別	年齡	人事主管 服務年資	公職服 務年資	教育程度	核心能力 訓練程度
	(1)男 (2)女	(1)30 歲以下 (2) 31-40 歲 (3) 41-50 歲 (4) 51 歲以上	(1)2年以下 (2) 3-5 年 (3)6-10 年 (4)11-15 年 (5)16年以上	(1)5 年以下 (2)6-10 年 (3)11-15 年 (4)16-20 年 (5)21 年以上	(1)高中職 (2)專 科 (3)大 學 (4)碩士以上	(1) 無 (2) 1-3天 (3) 4-6天 (4) 7 天以上
顧客服務	無差異	無差異	(4)>(1) (5)>(1)	無差異	無差異	(2)>(1) (3)>(1) (4)>(1)
人事法規	無差異	無差異	(5)>(1) (5)>(2)	無差異	無差異	(2)>(1) (3)>(1) (4)>(1)
績效管理	無差異	(3)>(2) (4)>(2)	(5)>(1) (5)>(2)	無差異	無差異	(4)>(1)
資訊技術	無差異	無差異	無差異	無差異	無差異	無差異

一、不同性別的國民中學人事人員之核心能力

本研究發現，不同性別之人事人員在核心能力整體及各項目之看法差異情形，採用獨立樣本 t 檢定分析，結果顯示，在不同性別之人事人員核心能力各項目部分，男性人事人員各項目平均數分別為4.48、4.24、4.05、4.27，標準差分別為.464、.527、.526、.440，女性人事人員各項目平均數分別為4.40、4.24、4.13、4.20，標準差分別.460、.487、.413、.418， t 檢定值分別為.623、.037、-.573、.599。各個項目均未達到顯著差異，其結果顯示不同性別之人事人員對於核心能力各項目具備程度的看法無差異；另就核心能力整體來說，不同性別的人事人員在核心能力具備程度的自我看法上亦未達顯著性差異。

推究其原因，可能人事人員的主要工作內容，係屬於較為靜態的服務性工作，

較不需要依賴勞動體力來執行業務。基此，不論男性或女性人事人員，只要本身願意努力學習，皆可將人事業務妥善處理，致使不同性別對核心能力無顯著差異存在。

針對國民中學人事人員不同性別的背景變項下，核心能力具備程度是否有顯著差異存在的訪談結果，受訪者A認為不同性別對核心能力差異性影響較不明顯，而受訪者B也表示不同性別對核心能力應無明顯差異存在。如下列受訪者所述：

「我覺得性別、年齡及教育程度，對核心能力的差異性影響較不明顯。因為不管男性或女性人事人員，只要本身願意努力，都能將人事業務做好，所以性別的影響程度小。……」(A-4)

「整體而言，……至於性別與教育程度的因素是否影響人事業務能做得好，我個人覺得不見得，因為不管何種性別或教育程度高低的人事人員，只要願意將人事業務視為是自己的一份志業，願意付出和服務同仁，就能將這份工作做好。」(B-10)

二、不同年齡的國民中學人事人員之核心能力

本研究結果顯示，不同年齡的人事人員在核心能力各項目的看法上，僅於「績效管理」此項目達到顯著差異，發現41~50歲的人事人員及51歲以上的人事人員於在績效管理項目具備程度的自我看法較高於31~40歲者。另就核心能力整體來說，顯示年齡51歲以上的人事人員在核心能力具備程度的自我看法高於31~40歲的人事人員。

推究其原因，可能是年齡長者相較於年輕者，有更多業務上的經驗與社會的歷練，處理事情的方式也越駕輕就熟，因而較能進行人事單位目標之設定與控管，以順利完成任務及提昇工作效能。

針對國民中學人事人員不同年齡的背景變項下，核心能力具備程度是否有顯著差異存在的訪談結果，受訪者A認為不同年齡對核心能力差異性影響較不明顯，而受訪者B則表示不同年齡對核心能力的具備程度有差異性存在。如下列受訪者所述：

「我覺得性別、年齡及教育程度，對核心能力的差異性影響較不明顯。……而年齡的大小，和人事工作的進行順暢與否，並不一定是正比。有的人年齡較長，反而有較圓融的做事方式，但卻也有人反而態度不佳或沒有衝勁。至於教育程度，以目前碩士學歷的普及化情形，學歷也僅能做為參考。真正影響工作成敗的關鍵，還是在於自己本身是否願意投入工作，想把工作做好的自我期許。」(A-4)

「整體而言，我覺得年齡、人事主管服務年資及公職服務年資可以做為參考。……………」(B-10)

三、不同人事主管服務年資的國民中學人事人員之核心能力

本研究結果顯示，不同人事主管服務年資的人事人員在核心能力各項目的看法上，於「顧客管理」、「人事法規」、「績效管理」等項目均達到顯著差異，發現人事主管服務年資16年以上的人事人員及11-15年的人事人員皆在顧客管理項目具備程度的自我看法高於2年以下的人事人員；人事主管服務年資16年以上的人事人員在人事法規項目具備程度的自我看法高於2年以下、3-5年的人事人員；人事主管服務年資16年以上的人事人員在績效管理項目具備程度的自我看法高於2年以下、3-5年的人事人員；另就核心能力整體來說，顯示人事主管服務年資16年以上的人事人員對於本身核心能力具備程度的看法高於2年以下、3-5年的人事人員。

推究其原因，可能是人事主管服務年資較長者，有更多實務經驗的累積與職務的歷練，處理事情的方式也越熟練，因而較能充分瞭解同仁需要，提供有效的人事服務，亦能精熟人事政策及法制，訂定完善之內部管理規定，以提昇人事服務與工作品質。

針對國民中學人事人員不同人事主管服務年資的背景變項下，核心能力具備程度是否有顯著差異存在的訪談結果，受訪者A認為不同人事主管服務年資會對核心能力差異性有所影響，而受訪者B則表示不同人事主管服務年資對核心能力的具備程度會有顯著差異性存在。如下列受訪者所述：

「我覺得人事主管服務年資，會對核心能力具備程度有較大之差異，因為工作經驗多，遇過之案例較多，會影響人事人員對法令的運用，同樣地，面對顧客需求的處理自然會較圓融周全。……」(A-3)

「人事業務的核心能力是由經驗和努力所累積出來的。一位優秀的人事人員必須經由不斷地自我進修、參與各項人事業務的研習，以及曾經處理過各式各樣的人事業務，才能成為一位經驗豐富，而又擁有足夠專業知識的人事人員。這些都是需要時間以及經驗的累積，所以人事主管服務年資的長短對於核心能力是會有顯著的差異。」(B-9)

四、不同公職服務年資的國民中學人事人員之核心能力

本研究結果顯示，不同公職服務年資的人事人員在核心能力各項目「顧客管理」、「人事法規」、「績效管理」及「資訊技術」的看法上，均未達到顯著性差異，顯示不同公職服務年資的人事人員在核心能力具備程度的自我看法並無有顯著差異存在；另就核心能力整體來說，不同公職服務年資的人事人員在核心能力具備程度的自我看法上亦未達顯著性差異。

推究其原因，可能是人事業務的執行與工作上的判斷，不同於一般行政業務，尤其在人事法規的運用與專業知識的熟稔度，必須藉由實際的人事管理實務工作歷練，始能將人事業務順利推動及提供有效的人事服務。因此，在擔任人事主管之前所累積的公務生涯實務經驗，倘若與人事業務性質不同，則對於人事業務的執行能力較無實質的效益。

針對國民中學人事人員不同公職服務年資的背景變項下，核心能力具備程度是否有顯著差異存在的訪談結果，受訪者A表示在人事業務上具有一定程度的歷練與經驗累積的公職服務年資，係會對核心能力有所影響，而受訪者B表示不同的公職服務年資，對於核心能力具備程度是否有顯著差異，應視個人是否從事與人事業務相關的工作，以及從事人事業務時間的長短。如下列受訪者所述：

「……而公職服務年資部分，若是在人事業務上具有一定程度的歷練與經驗累積者，當然也會對核心能力有所影響。」(A-3)

「……服務公職年資的長短，應該也可以做為判斷的依據，並且可能

會因此使你得到有顯著影響的結果，但也並非是絕對，這還涉及服公職期間，個人是否從事與人事業務相關的工作，以及從事人事業務時間的長短。如果擔任人事主管之前，已經有很多年從事人事業務的經驗，那麼對於他們而言，這些都是資產，會很容易協助他們順利切入人事工作。」

(B-9)

五、不同教育程度的國民中學人事人員之核心能力

本研究結果顯示，不同教育程度的人事人員在核心能力各項目「顧客管理」、「人事法規」、「績效管理」及「資訊技術」的看法上，均未達到顯著性差異，顯示不同教育程度的人事人員在核心能力具備程度的自我看法並無有顯著差異存在；另就核心能力整體來說，不同教育程度的人事人員在核心能力具備程度的自我看法上亦未達顯著性差異。

推究其原因，可能是人事業務的精熟度與處理事務的能力，主要是透過人事法令的充分掌握與瞭解以及實務經驗的累積。因此，不同教育程度對核心能力具備程度無顯著的差異存在。

針對國民中學人事人員不同的教育程度背景變項下，核心能力具備程度是否有顯著差異存在的訪談結果，受訪者A表示教育程度對於核心能力的差異性影響不明顯，而受訪者B表示不同的教育程度對於核心能力具備程度應不會有顯著差異。如下列受訪者所述：

「我覺得性別、年齡及教育程度，對核心能力的差異性影響較不明顯。……至於教育程度，以目前碩士學歷的普及化情形，學歷也僅能做為參考。真正影響工作成敗的關鍵，還是在於自己本身是否願意投入工作，想把工作做好的自我期許。」(A-4)

「整體而言，我覺得年齡、人事主管服務年資及公職服務年資可以做為參考。至於性別與教育程度的因素是否影響人事業務能做得好，我個人覺得不見得，因為不管何種性別或教育程度高低的人事人員，只要願意將人事業務視為是自己的一份志業，願意付出和服務同仁，就能將這份工作做好。」(B-10)

六、不同核心能力訓練程度的國民中學人事人員之核心能力

本研究結果顯示，不同核心能力訓練程度的人事人員在核心能力「顧客管理」、「人事法規」、「績效管理」等項目均達到顯著差異，發現近3年內核心能力訓練時數達1-3天、4-6天及7天以上的人事人員在顧客管理項目具備程度的自我看法高於未曾參加核心能力訓練的人事人員；近3年內核心能力訓練時數達1-3天、4-6天及7天以上的人事人員在人事法規項目具備程度的自我看法高於未曾參加核心能力訓練的人事人員；近3年內核心能力訓練時數達7天以上的人事人員在績效管理項目具備程度的自我看法高於未曾參加核心能力訓練的人事人員；另就核心能力整體來說，顯示核心能力訓練時數達1-3天及7天以上的人事人員在核心能力具備程度的自我看法高於未曾參加核心能力訓練的人事人員。

推究其原因，可能是針對人事人員設計的專業核心能力課程，已具有系統化的訓練教材，並符合人事業務性質的實際需求，故能有助於培養人事人員專業知能的增長；另根據文獻分析瞭解核心能力是執行職務的關鍵能力，是決定工作績效的衡量標準，同時經由訓練、學習和經驗，而得以培訓發展。爰此，有參與核心能力訓練的人事人員與未曾參加核心能力訓練的人事人員有顯著性的差異存在。

有關國民中學人事人員參加核心能力課程的訓練，對於核心能力程度的提升度與強化是否會有顯著成效訪談結果，受訪者A表示參與核心能力課程訓練對於提升核心能力是有幫助的，而受訪者B也表示參與核心能力課程訓練對於提升核心能力應該會有幫助的。如下列受訪者所述：

「我覺得參與核心能力課程訓練對於提升核心能力是有幫助的。尤其是針對新修訂之法令，或是開發並使用新的人事應用系統，以及大幅修正人事應用系統時。人事人員參與核心能力之訓練，可以很快明瞭立法或修法重點，藉由上課可以了解新電腦系統使用的訣竅，就可以很快應用於人事業務服務上。」(A-5)

「合併前的台中縣政府人事處會調訓那些在核心能力評估項目上，分數

未達一定程度的人事人員去南投地方研習中心分別接受研習和訓練，主管人事機構會持續進行辦理，應該也是參與過的人員口碑不錯，所以才會一直持續地辦理。我認為訓練進修絕對是有正向的作用，參與核心能力課程的訓練後，對於提升參與人員的核心能力，應該會有幫助。但是對於是否在程度的強化上有沒有顯著的成效，我則認為還是要做進一步的研究或測驗。」(B-11)

參、國民中學人事人員核心能力的重要性排序分析討論

研究結果發現，國民中學人事人員在整體的核心能力平均數為4.43，各項目平均數介於4.69至4.00 之間，在五點量表中介於「重要」至「非常重要」程度，顯示填答者對於行政院人事行政局在2008年所選定之人事人員專業核心能力「顧客服務」、「人事法規」、「績效管理」、「資訊技術」等4項目皆認為具有高度重要性。

國中人事人員對於應具備的核心能力重要程度看法依序為「人事法規」、「顧客服務」、「資訊技術」、「績效管理」，其中尤以「人事法規」最為重要。

由研究結果資料得知，「人事法規」乃是人事人員最基本的工具、最重要的專業核心能力，其影響同仁權益最大。此一研究與王秋琴（2006）之研究印證相似，該研究係以行政院人事行政局於2005年所選定6項人事人員專業核心能力「人事法規、顧客服務、溝通協調、建立信任、創新變革、人力資源規劃」，經訪談10位國小人事主管人員，藉以研究國小人事人員所應具備核心能力之重要程度次序，發現研究對象均特別著重人事人員「人事法規」具備之重要性；亦與人事局於2002年7-8月間以問卷調查薦任人事室主任五項應具備重要核心能力，依序為「人事法規知識」、「顧客服務」、「彈性」、「判斷力」、「建立同仁信任」相仿（吳佩君，2003：24）。

針對人事人員四項專業核心能力項目，哪一項最具重要性的訪談結果，受訪者A表示「人事法規」是國中人事人員核心能力最重要的部分，而受訪者B也表示「人事法規」是國中人事人員核心能力最重要的部分。如下列受訪者所述：

「我認為人事法規是最重要的一項。這是因為身為一位專業的人事人

員，應該要不斷閱讀人事業務相關法規，充分善用人事法規，還能針對不合時宜或不當之法令措施，提出修正意見，才能真正維護同仁權益、落實顧客服務，達成績效目標。」(A-1)

「一個不熟悉人事法令之人事同仁，可能在面對同仁需求時，無法提供解答，更不用說面面俱到的分析，在顧客服務及滿意度方面必定表現不好。例如，一個對政府推動公保優惠存款新方案都不熟悉的人事同仁，就無法推動並宣導公保優惠存款新方案，也就無法使退休人員及現職人員均瞭解此方案的實施目的、施行對象和內涵，所以就不可能達成年度宣導公保優惠存款新方案的人事業務目標。所以我認為人事法令是所有核心能力最基本，也最重要的項目。」(A-2)

「我覺得既然在國中服務的人事人員是法令的執行者，就應該充分了解人事法規，才能在工作上得心應手，所以人事法規是最重要而且最基本的。如果不懂基本人事法規，就好像瞎子摸象，在處理人事業務時，是一件很危險的事。有的業務，像是教師敘薪、退休、購買退撫年資等等案件，是有時效性的，若因為對法規的不熟而損害同仁的權益，後續的處理可就傷神了。最近我聽到一位服務於國中的人事同仁訴苦，就是因為前手未依法定程序辦理代理教師甄選，甚至還偽造敘薪公文，造成學校當初所聘用的代理教師後來變成了短期代課教師，使當事人每個月薪資少了兩、三萬，不僅影響當事人的權益，現在還得處理當事人的申訴。這就是對於法令不嫻熟，又沒有努力去了解，所造成不好後果的例子。」(B-2)

「人事人員必須知法、守法，基本的功力必須先具備，才能在應戰時發揮出來。這基本的功力就是對於人事法規的熟悉程度，同時要會運用人事法規，知道變通，而不是只有一條路走。法規是死的，人是活的。」(B-3)

第五章 結論與建議

本研究旨在探討臺中市國中人事人員核心能力、分析人事人員個人背景變項與核心能力之差異情形，並瞭解核心能力之重要程度，俾供政府部門、人事人員及未來研究者之參考。本章係依據問卷調查及訪談結果，提出研究結論。全章共分三節：第一節係為研究發現；第二節為結論；第三節為建議。

第一節 研究發現

經由整理歸納國內外有關核心能力之文獻，瞭解到核心能力是執行工作的關鍵能力，同時也是一種關鍵性的組織資源，且能提供組織永續發展的競爭優勢。爰此，本研究係以臺中市國民中學專任人事主管人員為研究對象，探究人事人員具備核心能力的程度、個人背景變項對核心能力之差異情形以及核心能力之重要程度，透過問卷調查及訪談資料歸納分析之後，本研究從中發現到：

壹、國民中學人事人員對於本身應具備的核心能力之自我看法達高度程度

根據本研究結果發現，臺中市國民中學人事人員於各項核心能力中，以「顧客服務」項目之得分（指標平均數為4.43）最高，其次依序為「人事法規」（指標平均數為4.23）及「資訊技術」項目（指標平均數為4.22）而以「績效管理」（指標平均數為4.10）最低。

國民中學人事人員在核心能力各項目之平均數介於4.10~4.43之間，整體核心能力平均得分4.25，在李克特五點量表上居高度程度，其中係以「顧客服務」項目高於整體平均數4.25，顯示國民中學人事人員之核心能力項目中以顧客服務能力最佳；而低於整體平均數依序為「人事法規」、「資訊技術」及「績效管理」等三個項目，因此可知提升績效管理乃是未來加強的重點。

貳、國民中學人事人員個人背景變項對自身所具核心能力程度看法之差異分析

一、不同性別方面：

國民中學人事人員於「顧客服務」、「人事法規」、「績效管理」及「資訊技術」各個項目均未達到顯著差異，其結果顯示不同性別之人事人員對於核心能力各項目具備程度的看法並無差異；另就核心能力整體來說，不同性別的人事人員在核心能力具備程度的自我看法上亦未達顯著性差異。

二、不同年齡方面：

國民中學的人事人員在核心能力各項目的看法上，僅於「績效管理」此項目達到顯著差異，而在「顧客服務」、「人事法規」及「資訊技術」等項目則未有達到顯著差異。41~50 歲的人事人員及51歲以上的人事人員於在績效管理項目具備程度的自我看法較高於31~40 歲者。另就核心能力整體來說，顯示年齡51歲以上的人事人員在核心能力具備程度的自我看法高於31~40 歲的人事人員。

三、不同人事主管服務年資方面：

國民中學的人事人員在核心能力各項目的看法上，於「顧客服務」、「人事法規」、「績效管理」等項目均達到顯著差異，僅在「資訊技術」未達到顯著差異性。人事主管服務年資16年以上的人事人員及11-15 年的人事人員，皆於顧客服務項目具備程度的自我看法高於2年以下的人事人員；人事主管服務年資16年以上的人事人員在人事法規項目具備程度的自我看法高於2年以下、3-5年的人事人員；人事主管服務年資16年以上的人事人員在績效管理項目具備程度的自我看法高於2年以下、3-5年的人事人員；另就核心能力整體來說，顯示人事主管服務年資16年以上的人事人員對於本身核心能力具備程度的看法高於2年以下、3-5年的人事人員。

四、不同公職服務年資方面：

國民中學的人事人員在核心能力各項目「顧客服務」、「人事法規」、「績效管理」及「資訊技術」的看法上，均未達到顯著性差異，顯示不同公職服務年資的人事人員在核心能力具備程度的自我看法並無有顯著差異存在；另就核心能力整體來說，不同公職服務年資的人事人員在核心能力具備程度的自我看法上亦未達顯著性差異。

此一研究發現與其他相關研究發現結果不同，推究其原因，可能是本研究進行問卷調查時間適逢臺中縣、市合併後，而研究的母群體中有部分國中人事主管人員係於縣市合併前始轉任人事人員，因而渠等人員於擔任人事主管之前所具有的公職服務年資，往往是從事與人事業務不同性質的工作經驗。由此得知，個人之前所具備的服務年資或工作經驗，若與擬擔任的工作性質有所不同，則對於該職務的工作關鍵能力之發揮並無顯著性的助益。

五、不同教育程度方面：

國民中學的人事人員在核心能力各項目「顧客服務」、「人事法規」、「績效管理」及「資訊技術」的看法上，均未達到顯著性差異，顯示不同教育程度的人事人員在核心能力具備程度的自我看法並無有顯著差異存在；另就核心能力整體來說，不同教育程度的人事人員在核心能力具備程度的自我看法上亦未達顯著性差異。

六、不同核心能力訓練程度方面：

國民中學的人事人員在核心能力「顧客服務」、「人事法規」、「績效管理」等項目均達到顯著差異，發現近3年內核心能力訓練時數達1-3天、4-6天及7天以上的人事人員在顧客服務項目具備程度的自我看法高於未曾參加核心能力訓練的人事人員；近3年內核心能力訓練時數達1-3天、4-6天及7天以上的人事人員在人事法規

項目具備程度的自我看法高於未曾參加核心能力訓練的人事人員；近3年內核心能力訓練時數達7天以上的人事人員在績效管理項目具備程度的自我看法高於未曾參加核心能力訓練的人事人員；另就核心能力整體來說，顯示核心能力訓練時數達1-3天及7天以上的人事人員在核心能力具備程度的自我看法高於未曾參加核心能力訓練的人事人員。

參、國民中學人事人員個人核心能力重要性之排序分析

研究結果發現，在整體的核心能力平均數為4.43，各項目平均數介於4.69至4.00之間，在五點量表中介於「重要」至「非常重要」程度，顯示填答者對於行政院人事行政局在2008年所選定之人事人員專業核心能力「顧客服務」、「人事法規」、「績效管理」、「資訊技術」等4項目皆認為具有高度重要性。

人事人員對於核心能力各項目重要程度看法依序為「人事法規」、「顧客服務」、「資訊技術」、「績效管理」。

第二節 結論

本研究以臺中市國民中學之人事人員為對象，研究者將問卷調查量化統計結果與深度訪談意見彙整所得的資料，經過分析與討論後，歸納出下列結論，分別敘述如下：

壹、人事主管服務年資與核心能力訓練程度是影響核心能力具備程度最重要的因素

除了資訊技術核心能力項目外，國民中學人事人員之「顧客服務」、「人事法規」及「績效管理」核心能力程度看法，會因人事主管服務年資及核心能力訓練程度的不同，而有差異情形；人事主管服務年資資深者明顯高於人事主管服務年資資淺者；曾經參與核心能力訓練者明顯高於未曾參與核心能力訓練者。

貳、人事人員之年齡會影響績效管理核心能力的具備程度

針對國民中學人事人員績效管理核心能力項目具備程度之自我看法而言，年齡年長者高於年輕者。

參、國民中學人事人員之整體核心能力程度看法，會因年齡、人事主管服務年資及核心能力訓練程度的不同，而有差異情形；至於在性別、公職服務年資及教育程度則無差異性存在

針對國民中學人事人員整體核心能力而言，年齡年長者高於年輕者；人事主管服務年資資深者明顯高於人事主管服務年資資淺者；曾經參與核心能力訓練者明顯高於未曾參與核心能力訓練者；而另於性別、公職服務年資及教育程度等背景因素則無顯著性差異。

肆、人事人員對於核心能力各項目重要程度看法依序為「人事法規」、「顧客服務」、「資訊技術」、「績效管理」

本研究結果顯示，國民中學人事人員在核心能力各項目重要性看法之平均數介於4.00~4.69之間，整體核心能力平均得分4.358，在李克特五點量表上居具有高度程度，其中高於整體平均數者依序為「人事法規」、「顧客服務」，而低於整體平均數者依序為「資訊技術」、「績效管理」，其中尤以「人事法規」最為重要。

第三節 建議

各機關組織對於員工應具備的核心能力內涵會因為組織不同、職務不同或功能不同而有所差異，但在引導政府提昇服務績效，開發公務人員潛能，應有積極而正面之作用。以下依據研究結果，針對縣（市）政府主管機關、人事人員，以及後續研究三方面，提出具體建議如下：

壹、縣（市）政府方面

一、規劃以核心能力為基礎之訓練發展及培育歷練制度

為提昇組織績效，應由各縣市政府人事主管機關規劃各層級人事人員應具備之核心能力，以及應完成之教育訓練。對於新進的國民中學人事人員，可以參考本研究結果所分析的核心能力項目重要性程度之優先順位，進行有系統的培育訓練課程；至於已經擔任人事主管人員，則應須先進行訓練需求分析評估，再根據個別需求或不足之處，調訓參加以核心能力為基礎之訓練課程。

二、積極加強職期輪調以強化人事人員的核心能力

經由訪談結果得知，受訪者彼等指出職期輪調可使人事主管經歷不同之組織文化，同時可獲致不同職務崗位之工作經驗與心得，並藉此強化人事人員核心能力。

職期輪調係原任職務與調任後之職務，在職責程度上是相當的，惟限制於一段期間內，必須依規定遷調之規範。其目的係使人事人員透過職期輪調，以獲致不同之職務歷練，並透過不同服務領域的寬廣度，提升學習的能力，有助於公務生涯發展，達到人才培育的效益。

三、以專業核心能力項目作為升遷甄選之參考

各縣市政府人事主管機關可以參考本研究結果所分析的核心能力項目重要性排序，依其重要程度之優先順位，將較具重要性之核心能力項目納入能否擔任國民中學人事主管的參考依據。另一方面，也可將核心能力項目列入內陞或外補的

條件，以甄選出符合資格的人員。

四、建立核心能力訓練績效評估機制

經由本研究結果得知，對於人事人員核心能力的具備程度而言，曾經參與核心能力訓練者明顯高於未曾參與核心能力訓練者，惟在各項核心能力與整體核心能力具備程度上，訓練時數達7天以上與較短期的訓練時數如：1-3天或4-6天，則無顯著性差異存在。

建請各縣市政府發展並實施一套具體的核心能力訓練績效評核系統或制度，以確定參與訓練是否有實質的效果或提升專業能力。基本而言，評估方案應針對實際的學習情況而以具體化與客觀性之方式進行；雖然建立具體化或客觀性的培訓評估制度是不容易達成的，但是培訓效果的評估是瞭解培訓計畫效益的重要回饋機制，一方面可避免訓練資源的浪費，同時也藉此讓參訓者與相關單位了解訓練之結果與改進之建議。

貳、人事人員方面

一、人事人員應增進專業知能與應具備之核心能力

由本研究結果可知，國中人事主管人員應具備核心能力重要程度依序為「人事法規」、「顧客服務」、「資訊技術」、「績效管理」，其中尤以「人事法規」最為重要，因此，人事人員對於人事法令規定應能熟稔運用，針對自身所欠缺或不足的核心能力，必須主動積極進修相關的人事專業知識及充實所需知能，以增加本身專業素養，並提升人事人員服務品質。

二、加強提升績效管理能力

由本研究結果瞭解，國中人事人員專業核心能力較為不足之處為績效管理項目，故人事人員應該多利用各種學習及進修管道參與學習的機會，培養並發展績效管理核心能力以強化執行工作的專業知能，進而有效提升工作績效。

參、對後續研究的建議

一、研究對象方面

本研究受限於人力、資源及時間限制，僅以臺中市國民中學人事人員為研究對象進行調查，因而在結果的推論上有其限制。建議後續研究可針對服務對象，如：學校行政人員、老師及校長等以他評的方式，進行人事人員具備核心能力的程度之評量，以增強研究推論的範圍，並獲致更完整的資料。

二、研究變項方面

本研究結果發現，人事人員的核心能力具備程度，曾經參與核心能力訓練者明顯高於未曾參與核心能力訓練者，惟在三年內接受較多的訓練時數者與較少的訓練時數者並無顯著性的差異。

對於人事人員專業核心能力的訓練課程，依據課程屬性的不同，可以區分為顧客服務、人事法規及績效管理等類別，在本研究中，僅對於人事人員專業核心能力的訓練時數列入研究變項，至於參訓的課程類別，則未在討論之列，因而在結果的推論上有其限制。建議後續研究加入參訓課程的類別予以進行探討，以增強研究推論的範圍，並獲致更完整的資料。

三、研究內容方面

本研究發現於「公職服務年資」背景因素下，人事人員在核心能力各項目「顧客管理」、「人事法規」、「績效管理」及「資訊技術」的看法上，均未達到顯著性差異。

基上，建議後續研究可以進一步將該服務年資區分為「從事與人事業務相關的工作經歷」以及「從事與人事業務不相關之工作經歷」兩組進行比較分析，以瞭解個人所擁有的知識與經驗，若與本身所從事的工作具有同質性，對於執行工作的關鍵性核心能力是否具有顯著的強化效益，俾使研究結果更具客觀性與參考價值。

四、核心能力項目方面

本研究旨在針對行政院人事行政局於2008年所選定之人事人員專業核心能力「顧客服務」、「人事法規」、「績效管理」及「資訊技術」等4項目探討臺中市國民中學人事主管的關鍵核心能力。經由訪談結果，受訪者彼等指出核心能力探討範圍可以列入心理學基本觀念或個人特質等內隱性的核心能力；再者，根據文獻分析瞭解，隱藏在人個人身上的內隱性潛在特質也是核心能力構成部分之一。

而本研究僅聚焦於行政院人事行政局所訂定的四項核心能力「顧客服務」、「人事法規」、「績效管理」、「資訊技術」進行探究，此四項目的屬性較偏向外顯性的能力。爰此，建議後續研究可以針對上述訪談意見列入個人的潛在特質等內隱性能力進行探究。

參考文獻

壹、中文部分

王旭統（2003）。公務人員核心職能之形成途徑與評選面向。《公務人員月刊》，**81**，頁34-42。

王秋琴（2006）。基層教育機構人事主管核心能力之研究—以台中市國民小學為例。東海大學公共事務在職專班碩士論文，未出版，臺中市。

行政院人事行政局（2004a）。行政院所屬機關核心價值及中高階主管職務管理核心能力選定分析。

行政院人事行政局（2004b）。行政機關初階主管職務管理核心能力項目選定作業方式。

行政院人事行政局（2005）。行政院所屬機關專業核心能力項目選定作業方式。

行政院人事行政局（2008）。2008年4月22日局企字第0970061542號函「人事人員專業核心能力項目及行為標準描述表」及「行政院所屬人事人員專業核心能力評鑑作業」。

吳倩瑤（2010）。台灣地區國民小學人事人員職能模型之研究。國立彰化師範大學工業教育與技術學系博士論文，未出版，彰化。

吳瓊恩（1997）。淺析策略性人力資源管理。《人事月刊》，**25**（3），頁36-43。

吳佩君（2003）。人事人員的核心能力與角色-「人事人員之核心能力」問卷調查結果。《人事月刊》，**36**（1），頁20-29。

江明修（2002）。公務人員各官等核心能力與訓練體系建立之研究。公務人員保障暨培訓委員會委託研究期末報告。

李仁善（2005）。臺北縣政府人事人員核心能力衡量之研究—以顧客觀點分析。國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士在職專班碩士論文，未出版，臺北縣。

李淑君（2006）。核心能力(core competency)的內涵、發展與運用。《人事月刊》，

- 42 (1), 頁47-54。
- 沈建中(2004)。我國公務人員核心能力建構之研究。**考銓季刊**, 39, 頁69-97。
- 林麗惠(2002)。能力模式之建構及其對人力資源管理系統的意涵。**空大行政學報**, 12, 頁249-274。
- 林振榮(2005)。人事人員核心能力之研究-以臺中縣鄉鎮市公所為例。東海大學公共事務在職專班碩士論文, 未出版, 臺中市。
- 施能傑(2000)。考選效度優先的變革。**考銓季刊社**, 21, 頁258-277。
- 施能傑(2002)。能力模式與人力資源訓練發展。**人事月刊**, 34 (3), 頁5-19。
- 孫本初(2002)。公務人員核心力建構之探討。**公訓報導**, 100, 頁55-57。
- 張俊彥(2006)。核心能力導向之人事制度。**考銓季刊**, 46 頁 10-27。
- 張麗娟(2002)。**臺北市政府人事人員核心能力探討之研究**。國立政治大學行政管理學研究所碩士論文, 未出版, 臺北市。
- 莊雅淑(2004)。建構公部門人力資源管理新思維：以核心能力為觀點。**人事月刊**, 39 (4), 63-68。
- 曾國堯(2009)。**我國地方政府教育行政主管人員核心能力指標之研究**。國立新竹教育大學教育學系碩士論文, 未出版, 新竹市。
- 黃一峰(2001)。高級文官核心能力架構之初探。**人事月刊**, 30 (2), 頁 42-50。
- 劉宜靜(2000)。**高階行政人員核心能力之分析—五國的經驗與啟事**。國立政治大學公共行政學系碩士論文, 未出版, 臺北市。
- 蔡祈賢(2008)。**公務人力資源管理**。台北市：商鼎文化。
- 蔡怡芳(2004)。**司法人事人員核心能力之探討**。東海大學公共事務學程在職進修專班碩士論文, 未出版, 臺中市。
- 鍾如惠(2009)。**花蓮縣國民小學人事人員核心能力之研究**。國立東華大學公共行政研究所碩士論文。
- 羅清俊(2010)。**社會科學研究方法**。台北縣：威仕曼文化。

貳、西文部分

- Athey, T. R., & Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management, 38*(3), 215-225.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *The Journal of Management Development, 27*(1), 5-12.
- Dubois, D. D. (1993). *Competency-based performance improvement: A strategy for organizational change*. Cambridge, MA: Human Resource Development Press.
- Draganidis, F., & Mentzas, G. (2006). Competency based management: A review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security, 14*(1), 51-64.
- Hayes, J. L. (1979). A new look at managerial competency: The AMA model of worthy performance. *Management Review, 68*(11), 1198-1200.
- Horton, S. (2000). Competency management in the British civil service. *The International Journal of Public Sector Management, 13*(4), 354-368.
- Klemp, G. O. Jr. (1982). *Job competence assessment: defining the attributes of the top performers*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- Lahti, R. K. (1999). Identifying and integrating individual level and organizational level core competencies. *Journal of Business and Psychology, 14*(1), 59-86.
- Li, S., & Kan, S. (2008). The human resource competency studies and the IPMA-HR competency training and certification program in China. *Public Personnel Management, 37*(3), 353-362.

- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in an organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, *28*, 1-14.
- McLagan, P. A. (1997). Competencies: The next generation. *Training & Development*, *51*(5), 40-47.
- Mirable, R. (1997). Everything you wanted to know about competency modeling. *Training and Development*, *51*(8), 73-77.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, *May-June*, 79-91.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competency at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- U.S. Office of Personnel Management, Office of Executive Resource, 1998, Guide to Senior Executive Service Qualifications, Washington, D.C..

附錄一 受訪者基本資料

服務單位	職稱	備註
臺中市四張犁國民中學	人事室主任	<ul style="list-style-type: none"> ● 17 年年資 ● 曾經擔任三所（含）以上學校之人事人員 ● 91 年度：人事業務績效考核經評定為國小組甲等第 3 名 ● 92 年度：人事業務績效考核經評定為國小組甲等第 3 名 ● 94 年度：人事業務績效考核經評定為國小組第 2 名 ● 98 年度：人事機構業務績效考核成績經評列國小組(二)第 2 名 ● 99 年度：人事機構業務績效考核成績經評列國小組(二)第 2 名 ● 100 年度：人事業務績效考核，經本府教育局考評為國高中組第 1 名
臺中市立大華國民中學	人事室主任	<ul style="list-style-type: none"> ● 16 年年資 ● 曾經擔任三所（含）以上學校之人事人員 ● 最近三年內曾經從事核心能力之相關研究而發表論述共計 5 篇以上

附錄二 訪談提綱

您好：

這是一份研究「臺中市國民中學人事人員核心能力之探討」的訪談大綱，由於您在此領域的實務經驗具有專業性與代表性，惠請 您能撥冗接受訪談以提供本研究重要的寶貴資料。

此次訪談本研究將恪遵學術倫理以匿名處理，您的基本資料，絕不單獨對外公開，敬請放心回答，謝謝您的協助！

敬祝 研安

東海大學行政管理暨政策學系第三部門碩士在職專班

指導教授：項 靖 博士

研究生：簡懿琳

人事人員專業核心能力項目及行為標準描述表

核心能力項目	行為標準描述
顧客服務	充分瞭解同仁需要，本主動服務及積極溝通協調精神提供有效人事服務，以獲得機關及同仁的認同。
人事法規	充分瞭解人事政策及法制，並訂定完善之內部管理規定；運用人事法規，維護同仁權益，並達成機關目標。
績效管理	參與組織目標之設定與控管，具備評估績效及提昇工作效能的能力，以建立績效導向的團隊。
資訊技術	有效應用資訊科技，簡化及整合各項人事業務，並能配合維護相關人事資料之正確性，以提升行政效能。

訪談提綱

行政院人事行政局目前已訂有之人事人員專業核心能力項目分別為顧客服務、人事法規、績效管理、資訊技術等 4 項。

(一) 就 4 項人事人員專業核心能力而言，您認為哪一項最重要，並說明理由。

(二) 不同背景變項（包括性別、年齡、人事主管服務年資、教育程度及公職服務年資）之人事人員對於核心能力具備程度是否有顯著差異存在？您認為哪幾項變項影響核心能力具備程度較顯著？而較不具影響者為何？

(三) 參與核心能力課程的訓練對於核心能力的提升核心能力具備程度與強化是否會有顯著成效？

(四) 請問您認為國民中學人事人員核心能力不足部分為何？

(五) 請問您認為實施職期輪調或將專業核心能力項目納入升遷考量，是否適用於強化核心能力？

(六) 對於本研究其他的建議？

附錄三 訪談逐字紀錄稿

訪談紀錄（一）

代號：A

訪談內容：

問：行政院人事總處訂有人事人員專業核心能力項目，分別為顧客服務、人事法規、績效管理、資訊技術等 4 項。就這 4 項人事人員專業核心能力而言，您認為哪一項最重要？

答：我認為人事法規是最重要的一項。這是因為身為一位專業的人事人員，應該要不斷閱讀人事業務相關法規，充分善用人事法規，還能針對不合時宜或不當之法令措施，提出修正意見，才能真正維護同仁權益、落實顧客服務，達成績效目標。**A-1**

問：聽起來在熟悉人事法規上，對人事人員很重要？

答：是啊！一個不熟悉人事法令之人事同仁，可能在面對同仁需求時，無法提供解答，更不用說面面俱到的分析，在顧客服務及滿意度方面必定表現不好。例如，一個對政府推動公保優惠存款新方案都不熟悉的人事同仁，就無法推動並宣導公保優惠存款新方案，也就無法使退休人員及現職人員均瞭解此方案的實施目的、施行對象和內涵，所以就不可能達成年度宣導公保優惠存款新方案的人事業務目標。所以我認為人事法令是所有核心能力最基本，也最重要的項目。**A-2**

問：那麼不同性別、年齡、人事主管服務年資、教育程度及公職服務年資對人事人員在核心能力具備程度是否有顯著差異存在？您認為哪幾個變項影響核心能力具備程度較顯著？

答：我覺得人事主管服務年資，會對核心能力具備程度有較大之差異，因為工作經驗多，遇過之案例較多，會影響人事人員對法令的運用，同樣地，面對顧客需求的處理自然會較圓融周全。而公職服務年資部分，若是在人事業務上

具有一定程度的歷練與經驗累積者，當然也會對核心能力有所影響。**A-3**

問：那您認為較不具影響者有哪些？為什麼？

答：我覺得性別、年齡及教育程度，對核心能力的差異性影響較不明顯。因為不管男性或女性人事人員，只要本身願意努力，都能將人事業務做好，所以性別的影響程度小。而年齡的大小，和人事工作的進行順暢與否，並不一定是正比。有的人年齡較長，反而有較圓融的做事方式，但卻也有人反而態度不佳或沒有衝勁。至於教育程度，以目前碩士學歷的普及化情形，學歷也僅能做為參考。真正影響工作成敗的關鍵，還是在於自己本身是否願意投入工作，想把工作做好的自我期許。**A-4**

問：那麼去參加核心能力課程的訓練，對於自我核心能力的提升，以及核心能力具備程度與強化，會不會有顯著成效？

答：我覺得參與核心能力課程訓練對於提升核心能力是有幫助的。尤其是針對新修訂之法令，或是開發並使用新的人事應用系統，以及大幅修正人事應用系統時。人事人員參與核心能力之訓練，可以很快明瞭立法或修法重點，藉由上課可以了解新電腦系統使用的訣竅，就可以很快應用於人事業務服務上。

A-5

問：您認為國民中學人事人員核心能力不足的地方是什麼？

答：應該是人事法規方面的不足。目前國民中學人事人員的流動率很高，所以人事業務的傳承沒有建立起來，導致教育類人事法令蒐集不易，人事人員往往需要花很多時間，去蒐集研究教育類相關人事法令。目前各縣市政府教育主管機關針對教務、學務、總務、輔導等處室主任，每學期有辦理相關業務的研習，建議教育主管機關針對國中人事主任亦可比照辦理教育類人事法令研習，有效提升這方面的核心能力。**A-6**

問：那麼您認為實施職期輪調或將專業核心能力項目納入升遷考量，是否也能強化核心能力？

答：實施職期輪調或將專業核心能力納入升遷考核之項目，對於想再升遷之人事人員會有誘因，是可以能促使他們強化自己的核心能力，並且提高任期滿一任即調動之意願，進而增加工作經驗；但是對於仍有多數已無機會或無意願再升遷的人事人員，誘因就顯得較小，針對這類人事人員，則應以多舉辦各項訓練並以指定參加的方式，來強化他們的核心能力。**A-7**

問：您對於本研究是否有其他的建議？

答：不敢當。如果要我提出的話，倒是有一點淺見。雖然您的研究範圍為人事人員的四項核心能力探討，但我認為人事人員尚須具備心理學基本觀念及知識，尤其是同理心的培養。因為人事業務是對人提供服務的工作，若缺乏人文關懷，在從事人事服務時會缺乏熱誠，只強調依法行政則會缺少彈性。所以我認為人事人員是否具備同理心及人文關懷素養，亦可列入人事人員核心能力具備與否探討的指標。**A-8**

問：謝謝您今天對本研究提出的多項建議，感謝您！

答：不客氣，希望對您有實質上的幫助。

訪談紀錄（二）

代號：B

訪談內容：

問：謝謝您接受我的訪談，不知您對於本研究有沒有什麼建議？

答：國內對於核心能力的研究不少，但是若能從中央主管機關的角度著手，再來看基層的人事人員所應具備的核心能力項目，比較有宏觀的角度和面向，由 2008 年人事行政局，目前改稱為人事總處，所訂的人事人員專業核心能力項目去切入，可以審視臺中市政府所屬國民中學人事主任的核心能力具備的程度和重要性。**B-1**

問：如果以這 4 項人事人員專業核心能力來看，請問您認為哪一項最重要？

答：我覺得既然在國中服務的人事人員是法令的執行者，就應該充分了解人事法規，才能在工作上得心應手，所以人事法規是最重要而且最基本的。如果不懂基本人事法規，就好像瞎子摸象，在處理人事業務時，是一件很危險的事。有的業務，像是教師敘薪、退休、購買退撫年資等等案件，是有時效性的，若因為對法規的不熟而損害同仁的權益，後續的處理可就傷神了。最近我聽到一位服務於國中的人事同仁訴苦，就是因為前手未依法定程序辦理代理教師甄選，甚至還偽造敘薪公文，造成學校當初所聘用的代理教師後來變成了短期代課教師，使當事人每個月薪資少了兩、三萬，不僅影響當事人的權益，現在還得處理當事人的申訴。這就是對於法令不嫻熟，又沒有努力去了解，所造成不好後果的例子。**B-2**

問：所以您認為人事法規是基礎嗎？

答：沒錯！人事人員必須知法、守法，基本的功力必須先具備，才能在應戰時發揮出來。這基本的功力就是對於人事法規的熟悉程度，同時要會運用人事法規，知道變通，而不是只有一條路走。法規是死的，人是活的。**B-3**

問：請問您對「績效管理」的看法？

答：績效管理對於工作是否能有效是很重要的，但是依據人事總處對績效管理的定義，對於國中人事人員來說，就太沉重了。為什麼我會這樣說呢？因為人事總處定義「績效管理」是參與組織目標之設定與控管，具備評估績效及提昇工作效能的能力，以建立績效導向的團隊。所謂的參與組織目標的設定與控管，在國中人事業務沒有所謂的組織目標，人事室主要目標就是協助學校完成例行性的人事業務，有關「組織目標的設定」，層級止於人事總處四個業務科以及縣市政府人事主管機關，其他機關的人事單位，尤其是國中，並不需要做到這樣的層級。國中很多的人事人員並不清楚自己服務學校的組織目標是什麼，何況是要他們參與目標設定，更不可能發生。至於提升工作效能，我想就有可能實現。因為工作效率是現在政府機關的目標，這點倒是可以進行研究和比較，合併前的臺中市，屬於都會型城市，校內同仁對於人事的要求也許會和台中縣的學校不同，但這還要有研究數據才能解釋，我不敢下武斷的定論。**B-4**

問：那請教您對於「資訊技術」的看法？

答：所謂的資訊技術是指：有效應用資訊科技，簡化及整合各項人事業務，並能配合維護相關人事資料之正確性，以提升行政效能。我覺得這是僅次於人事法規重要的國中人事人員應具備的核心能力。**B-5**

問：為什麼？

答：因為人事業務很依賴電腦技術的運作，目前我知道有少數國中人事先進不太會操作電腦，也不想學習，學校還得移撥出一名人員去協助他們處理日常業務，很誇張。熟悉而且可以熟練地操作人事資訊系統很重要，如果不會收發電子郵件、上傳人事檔案、操作各種人事網路軟體，那麼人事工作勢必會沒有效率，同時無法達到上級機關的要求。我所指的，是指一般的電腦操作，人事業務上不會用到很專業的軟體設計，多是運用別人已經開發完成的軟

體，所以應該是一般人事人員都可以具備和學習的，如果自己在這方面比較不足，就要想辦法進修或學習。會應用各項資訊技術，對於人事業相當有幫助，例如，將人事法規最新訊息即時在網頁上公佈、將各項人事業務表格電子化，以提供給校內各處室參考，達到資源共享的目的，這可以讓處室之間的聯繫更加順暢。**B-6**

問：就整體而言，以這 4 項核心能力評估國中人事人員有哪些優點？

答：在優點部份，我認為這是全國最高人事主管機關--人事總處，所制定出來的規則，是人事政策的策略性指標，也就是全國的人事機關應該要配合辦理的重點。像「顧客服務」這個部份，我覺得是人事人員應具備的理念之一，要時時刻刻放在心裡，也就是個人的核心價值。在學校裏，教職員工就是我們的顧客，我們是公部門裡面的服務業。既然是服務業，就要了解同仁需要，提供他們需要的人事服務，而不是僅提供我們自認為應該要給的。也許用 7-11 的服務方式可以解釋這個的情景，有時候我在晚上 10 點、11 點還會接到學校同仁的電話，詢問他們認為很緊急的事情，雖然我覺得不一定隨時要在備戰狀態，不過，在合法以及合情合理的範圍內，服務至上！人事主管每 6 年就輪調，如果有服務的理念，就比較容易融入學校文化中，工作起來也比較愉快。**B-7**

問：那以這 4 項核心能力去評估國中人事人員有什麼缺點？

答：畢竟是中央機關所訂定出來的專業核心能力，他們的考量不見得符合地方的實際狀況。尤其國中人事人員是最基層的人事主管，工作環境單純，工作業務重複性高而且繁雜，面對的同仁以老師居多，而老師是一種特殊的行業，有些人會不適應學校文化。如果以這 4 項核心能力項目為主軸，還應加入一些配合學校文化的能力項目，像「個人特質」、「解決問題能力」、「學習能力」會比較完整。**B-8**

問：請問您認為不同背景變項，包括性別、年齡、人事主管服務年資、教育程度

及公職服務年資之人事人員對於核心能力具備程度是否有顯著差異存在？您認為哪幾項變項影響核心能力具備程度較顯著？而較不具影響者是哪一項？

答：人事業務的核心能力是由經驗和努力所累積出來的。一位優秀的人事人員必須經由不斷地自我進修、參與各項人事業務的研習，以及曾經處理過各式各樣的人事業務，才能成為一位經驗豐富，而又擁有足夠專業知識的人事人員。這些都是需要時間以及經驗的累積，所以人事主管服務年資的長短對於核心能力是會有顯著的差異。服務公職年資的長短，應該也可以做為判斷的依據，並且可能會因此使你得到有顯著影響的結果，但也並非是絕對，這還涉及公職期間，個人是否從事與人事業務相關的工作，以及從事人事業務時間的長短。如果在擔任人事主管之前，已經有很多年從事人事業務的經驗，那麼對於他們而言，這些都是資產，會很容易協助他們順利切入人事工作。 **B-9**

問：那麼您認為不同性別、教育程度之人事人員對於核心能力具備程度是否有顯著差異存在？

答：整體而言，我覺得年齡、人事主管服務年資及公職服務年資可以做為參考。至於性別與教育程度的因素是否影響人事業務能做得好，我個人覺得不見得，因為不管何種性別或教育程度高低的人事人員，只要願意將人事業務視為是自己的一份志業，願意付出和服務同仁，就能將這份工作做好。 **B-10**

問：請問您認為參與核心能力課程的訓練對於核心能力的提升核心能力具備程度與強化是否會有顯著成效？

答：合併前的台中縣政府人事處會調訓那些在核心能力評估項目上，分數未達一定程度的人事人員去南投地方研習中心分別接受研習和訓練，主管人事機構會持續進行辦理，應該也是參與過的人員口碑不錯，所以才會一直持續地辦理。我認為訓練進修絕對是有正向的作用，參與核心能力課程的訓練後，對於提升參與人員的核心能力，應該會有幫助。但是對於是否在程度的強化上有沒有顯著的成效，我則認為還是要做進一步的研究或測驗。 **B-11**

問：為什麼呢？

答：因為目前行政院人事總處地方研習中心的核心能力訓練課程偏重在人事法規、績效管理、顧客服務方面，並沒有資訊技術類別。有關資訊、電腦的操作課程，是另外獨立出來的研習內容。有關核心能力單項課程的安排多是 1 至 2 天，是否會因為時間長短而使個人核心能力呈現明顯差異，這還滿值得再進一步的探討。**B-12**

問：您認為國民中學人事人員核心能力不足部分是甚麼？

答：人事人員的工作表現，可以由平時的工作表現、人事資訊上傳分數的紀錄、人事業務績效考核、訓練進修的成效等等方式去衡量。而國中人事人員核心能力較不足的地方，我認為會是在績效管理這個面向。然而從國內外學者的研究理論中，又可以發現員工的核心能力一旦與工作配合以後，對工作績效會有立即而且明顯的影響。所以績效管理雖然重要，但是因為不容易自行訂定工作目標，大部分的人事人員需要由市府人事處或教育局人事室統一指揮，經由上到下的命令指揮，而使國中人事人員在工作上有所依循。因此我認為會在「績效管理」這方面有所不足。**B-13**

問：如果實施職期輪調或將專業核心能力項目納入升遷考量，是否適用於強化核心能力？

答：實施職期輪調的確可以強化核心能力，畢竟每個學校所面臨的問題並不相同，組織文化也不一樣，在輪調的經驗中，遇到不同風格的校長和不同性格的同事，可以補足自己許多不足的能力。雖然我很討厭輪調這樣的制度，但是我還是得很誠實告訴妳，輪調的確有這樣的效果。**B-14**

問：您今天談了很多，也提出很多的想法，最後不知對於本研究是否有其他的建議？

答：不管是「顧客服務」或是「績效管理」，這些都可以看出政府對於公務人員，尤其是人事人員的要求，已經朝向企業方面去看齊，政府是以企業的角度來

要求公務人員，這使得公部門的工作不好做，公務人員的壓力也變大。合併後的台中市國中人事人員，也許面臨的工作環境比以前更嚴苛，這在以前是沒有人進行研究，妳剛好碰到這難得的情形，也許會是第一個研究合併後台中市國中人事人員的研究者，這會增加了妳研究的價值。**B-15**

問：謝謝您的鼓勵和今天接受訪談。

答：不客氣。以後再多多連絡囉。

附錄四 國民中學人事人員核心能力內容效度問卷

國民中學人事人員核心能力調查問卷

○○主任您好：

後學正進行「臺中市國民中學人事人員核心能力之探討」碩士論文寫作，本研究旨在探討臺中市國中人事人員核心能力的現況，俾供學術研究之用，本研究目前已完成調查問卷之編製，並需專家審查，以提高效度，敬請您 惠予指導問卷內容，並請您盡可能於1週內將所附之回郵信封，併同審查的問卷寄回。不週之處，尚請見諒。

敬祝

健康! 平安!

東海大學行政管理暨政策學系研究所

指導教授：項 靖 博士

研究生：簡懿琳 敬啟

中華民國 101 年 2 月

【第一部分】基本資料（請就下列題項，於適當□內打v）

1.性別：（1） 男 （2） 女

專家建議：（1）適當性：適合 修正後適合 不適合

（2）修正意見：

2.年齡：（1） 30 歲以下 （2） 31-40 歲 （3） 41-50 歲 （4） 51 歲以上

專家建議：（1）適當性：適合 修正後適合 不適合

（2）修正意見：

3.人事主管服務年資：（1） 2年以下 （2） 3-5 年 （3） 6-10 年 （4） 11-15 年
（5） 16 年以上

專家建議：（1）適當性：適合 修正後適合 不適合

（2）修正意見：

4.公職服務年資：(1) 5年以下 (2) 6-10 年 (3) 11-15 年 (4) 15-20年 (5) 21年以上

專家建議：(1) 適當性： 適合 修正後適合 不適合

(2) 修正意見：

5.教育程度：(1) 高中職 (2) 專科 (3) 大學 (4) 碩士以上

專家建議：(1) 適當性： 適合 修正後適合 不適合

(2) 修正意見：

6.近 3 年 (98 年~100 年) 內曾參加有關人事人員專業核心能力訓練課程之時數：

(1) 無 (2) 1-3 天 (3) 4-6 天 (4) 7 天以上

專家建議：(1) 適當性： 適合 修正後適合 不適合

(2) 修正意見：

【第二部分】人事人員核心能力量表

能力項目 1：顧客服務

此部分欲瞭解學校人事人員具備顧客服務的程度，請您根據個人的經驗或感受填答。

非 常 同 意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
------------------	--------	--------	-------------	-----------------------

- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.能對學校同仁提供主動服務或協助。…………… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.服務態度親切有禮貌。…………… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.能耐心傾聽同仁在人事業務上的需求。…………… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.能立即處理同仁在人事業務上的需求。…………… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.能力求行政程序簡化，以便利服務學校同仁。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

專家建議：(1) 適當性：適合 修正後適合 不適合

(2) 修正意見：

能力項目 2：人事法規

此部分欲瞭解學校人事人員具備人事法規的程度，請您根據個人的經驗或感受填答。

非 常 同 意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
------------------	--------	--------	-------------	-----------------------

- | | | | | | |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.能精熟人事業務相關之法規。…………… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.能善用人事法規維護同仁權益。…………… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.能評估人事法規及對其提出利弊分析。…………… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.能依據人事法規，研訂具體可行的各項人事管理規定。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.能充分向同仁宣導人事法規。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

專家建議：(1) 適當性：適合 修正後適合 不適合

(2) 修正意見：

能力項目 3：績效管理

此部分欲瞭解學校人事人員具備績效管理的程度，請您根據個人的經驗或感受填答。

非 常 同 意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
------------------	--------	--------	-------------	-----------------------

- | | | | | | |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.能進行人事單位目標之設定與控管，以達成績效目標。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.能自行訂定工作細項目標以順利完成任務。…… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.能透過人事團隊運作，達成組織願景。…… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.能客觀準確評估個人績效，並力求改進。…… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

專家建議：(1) 適當性：適合 修正後適合 不適合

(2) 修正意見：

能力項目 4：資訊技術

此部分欲瞭解學校人事人員具備資訊技術的程度，請您根據個人的經驗或感受填答。

非 常 同 意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
------------------	--------	--------	-------------	-----------------------

- | | | | | | |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.能熟練人事管理資訊系統的操作。…… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.能充分運用資訊工具，以簡化和整合各項人事業務。… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.能利用人事統計資料，提供各項業務運用之參考。…… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.能做簡單的電腦維修來排除故障。…… | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.能應用資訊、網路科技、電腦套裝軟體等工具之能力。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

專家建議：(1) 適當性：適合 修正後適合 不適合

(2) 修正意見：

能力項目重要性看法

此部分欲瞭解學校人事人員對於核心能力項目重要性之看法，請您根據個人的經驗或感受填答。

非 常 重 要	重 要	普 通	不 重 要	非 常 不 重 要
------------------	--------	--------	-------------	-----------------------

- 1.顧客服務項目的核心能力對於學校人事業務之重要性。
- 2.人事法規項目的核心能力對於學校人事業務之重要性。
- 3.績效管理項目的核心能力對於學校人事業務之重要性。
- 4.資訊技術項目的核心能力對於學校人事業務之重要性。

專家建議：（1）適當性：適合 修正後適合 不適合

（2）修正意見：

附錄五 專家修正意見彙整表

項目	細項指標	專家建議	本研究看法	
顧客服務	1-1	能對學校同仁提供主動服務或協助。	無	
	1-2	服務態度親切有禮貌。	無	
	1-3	能耐心傾聽同仁在人事業務上的需求。	修正為：能耐心傾聽同仁的需求。	採納，並修正為：能耐心傾聽同仁的需求。
	1-4	能立即處理同仁在人事業務上的需求。	修正為：能立即處理同仁的需求。	採納，並修正為：能立即處理同仁的需求。
	1-5	能力求行政程序簡化，以便利服務學校同仁。	無	
人事法規	2-1	能精熟人事業務相關之法規。	無	
	2-2	能善用人事法規維護同仁權益。	無	
	2-3	能評估人事法規及對其提出利弊分析。	修正為：能充份評估及善用人事法規	採納，並修正為：能充份評估及善用人事法規
	2-4	能依據人事法規，研訂具體可行的各項人事管理規定。	無	
	2-5	能充分向同仁宣導人事法規。	無	
績效管理	3-1	能進行人事單位目標之設定與控管，以達成績效目標。	無	
	3-2	能自行訂定工作細項目標以順利完成任務。	無	
	3-3	能透過人事團隊運作，達成組織願景。	無	
	3-4	能客觀準確評估個人績效，並力求改進。	無	
資訊技術	4-1	能熟練人事管理資訊系統的操作。	修正為：能熟練人事管理或 WebHR 人力管理資訊系統的操作。	本題「人事管理資訊系統」即是包含人事管理資訊系統與 WebHR 人力管理資訊系統，故保留原題
	4-2	能充分運用資訊工具，以簡化和整合各項人事業。	無	
	4-3	能利用人事統計資料，提供各項業務運用之參考。	無	
	4-4	能做簡單的電腦維修來排除故障。	無	
	4-5	能應用資訊、網路科技、電腦套裝軟體等工具之能力。	無	