

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

壹、研究背景

在全球化及貿易自由化的衝擊之下，企業為求生存、維繫企業生命及提昇競爭優勢，不可避免的將面臨全球化競爭及嚴峻的外在情勢挑戰。1980 年代，哈佛商學院教授 M. Porter 提出競爭優勢(competitive advantage)的理論，指出企業欲立足於競爭的環境，必須取得「成本領先」、「差異化」或「專業化」其中的一項優勢，但實務經驗中，「成本領先」在經濟不景氣環境時，並不能成為企業獲利的絕對保證，致使企業傾向「差異化」、「專業化」策略，強調企業整體的獨特競爭力，即積極建立「核心能力」、尋找企業最具競爭與最擅長的謀生能力，以挑戰外在環境的嚴峻考驗。¹

美國企業專家針對成長快速的公司分析其成功關鍵，發現有些新崛起的公司，其成功因素是靠強調企業整體獨特競爭力的組織核心能力，而組織核心能力依靠的是員工核心能力的整合，即組織內員工經由人力資源培育及知識運用使核心能力獲得提昇，並經與組織內部融合後，企業自然展現出難以凌駕的競爭優勢，因此，如何建立並發展個人的核心能力，是企業追求卓越表現及

¹ 趙環瑄，〈中高階公務人員管理發展核心能力之初探〉，《人事月刊》，第 35 卷，第 4 期，民 91.10，頁 49。

永續經營途徑之一。

近年來隨著全球化、政府職能不斷擴張及民眾參與公共事務的日益頻繁，使得舊有人力資源管理模式與定位，無法處理目前政府所面臨的挑戰與快速、複雜的民眾需求，學術界及實務界人士均極力尋思如何引進企業經營理念，以透過有效管理來提昇政府的行政效能和服務品質，「核心能力」因此受到廣泛的討論與重視。

貳、研究動機

為強化國際競爭力及回應廣大民眾對政府的期待與期許，政府不斷積極推動行政革新及政府再造運動，行政院並於「挑戰2008：國家發展重點計畫」之「e世代人才培養計畫：整合政府學習資源」子計畫規定，實施核心能力評鑑機制，導引公務人員做有計畫之學習成長，且另於2004年頒布「各級行政機關推動核心價值實施計畫」，期建立行政院及地方各級行政機關人員實踐公共服務之價值基礎，型塑創新、進取、專業之優質行政文化，以因應大環境的劇烈變化。

同樣在教育制度革新方面，改革的腳步亦不曾停歇，教育政策已較往昔大幅鬆綁，如「師資培育法」公佈後，學校師資不只來自師院體系，而由各大學院校各科系成員加入，使得師資來源益加多元化，又「教師法」修正發布後，促成各級教師會紛紛成立，教師個人意識更加高漲，此亦間接造成學校人事業務推展的困難度。

服務於學校的人事人員，所服務的對象除少數公務人員外，大部分都是養成教育不同於行政人員的教育人員，國民小學尤其如此，因為國民小學公務人員人數編制最少，而且人事業務多為人事主管一人包辦，因此，除須熟悉一般公務體系人事法規外，還須具備教育人事法令的專業素養，並與養成教育不同的教育人員溝通、共事。在人力資源專業人員的角色與能力日益受到重視之際，國民小學的基層人事主管人員是否有足夠的能力，來扮演學校人力資源管理的角色，而不僅是單純人事行政業務的辦理及執行？本研究將以國民小學基層人事主管人員核心能力來進行探討，研究該等人事主管人員究應具備何種核心能力、欠缺何種核心能力及如何強化之，始得成為學校人力資源管理的重要推動者。

第二節 研究目的與問題

壹、研究目的

在面對全球化、快速變遷的社會環境與政府改革浪潮下，國民小學校園環境亦由封閉守舊逐漸轉為開放多元，但由於國民小學僅具少數公務員身分的行政人員，其中大部分都是教育人員，學校教育人員與一般行政機關公務人員有進用方式、養成背景、工作任務與性質、身分屬性及其身分保障等不同的差異，因此服務於國民小學的基層人事主管有許多角色衝突的情形，比如：一、行政組織科層化與教學領域專業化的衝突；二、教育人員養成背景不同，普遍欠缺法令方面素養所造成的衝突；三、人事人員雙重隸屬關係的衝突；四、國小人事業務過於繁瑣、例行；五、被

動的管理，造成人事人員角色期待的落差的衝突。²為求人事主管能積極扮演人力資源管理者的角色，避免與學校教育人員有衝突情形發生外，更期望基層人事主管人員能體察國際變化、社會變遷及同仁需求，不斷精進自己的修為及積極增加學校競爭力，爰進行國民小學基層人事主管核心能力之研究。

貳、研究問題

鑑於潮流趨勢對於人力資源發展的期待，不僅止於一般例行人事行政工作的推動，更強調人事人員專業能力及所扮演角色的轉換，然國民小學基層人事主管究應具備何種核心能力與接受何種培訓，方能符合社會的期待？基於此，本研究從國民小學基層人事主管人員核心能力來進行探討，研究問題如下：

- 一、就行政院人事行政局（以下簡稱人事局）訂定之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、人力資源規劃等 6 項），國民小學基層人事主管人員應具備的核心能力重要程度依序為何？另就目前最缺乏的核心能力進行討論及對於此種能力的缺乏可能導致結果進行說明。最後，針對 6 項核心能力能否正確評估基層人事主管人員的工作能力進行說明。
- 二、透過 360 度回饋評鑑法（由受評鑑人本人、受評鑑人直屬長官、與受評鑑人之同仁或部屬等進行全方位的評鑑）能否即時瞭解自己所欠缺之核心能力？該評鑑方式有無助益？另透過

² 王瑞琪，〈學校人事人員角色衝突之研究-以臺北市國民小學為例〉，碩士論文，政治大學公共行政研究所，民 90，頁 48-49，頁 56-61。

人事人員專業核心能力訓練、實施職期輪調或納入升遷考量，能否改善所欠缺的核心能力並強化所具核心能力？理由分別為何？

第三節 研究方法與架構

壹、研究方法

本研究分為文獻分析法、深度訪談法及直接觀察法等三方面進行研究，茲說明如下：

一、文獻分析法

文獻分析法係指對文獻資料的觀察、蒐集、分析與解釋，並探討其發現與建議，進而瞭解其應用價值，以為本研究的參考。

核心能力應用在公務部門，屬較新的研究議題，目前亦陸續有不少著作發表，所以在文獻分析方面，將廣泛蒐集國內外的相關書籍、文章、期刊、論文、政府出版品等相關資料，進行系統性的整理與分析，並藉以作為深度訪談之理論基礎。

行政院人事行政局為落實「能力導向」的人力資源管理制度，確保人事人員所具有的能力契合機關運作的需要，強化人力資源管理效能並提升組織整體績效，已選定「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」等 6

項能力為人事人員專業核心能力項目。本研究將參考臺中市政府依據行政院人事行政局選定之人事人員專業核心能力及「人事人員專業核心能力評鑑問卷」，對國民小學基層人事主管人員所做之360度回饋評鑑問卷資料，進行歸納分析，該問卷資料係分別由受評鑑本人、受評鑑人直屬長官與受評鑑人之同仁或部屬等方面進行全方位的評鑑。

二、深度訪談法

深度訪談法的特色是在面對面的討論中，發現問題並深入探討，研究者可以在對話和互動中得到資料與洞視。透過深度訪談，更可以根據受訪問者的經驗探討，發現具體資料、瞭解真相，深入情感、認知、平價的意義。

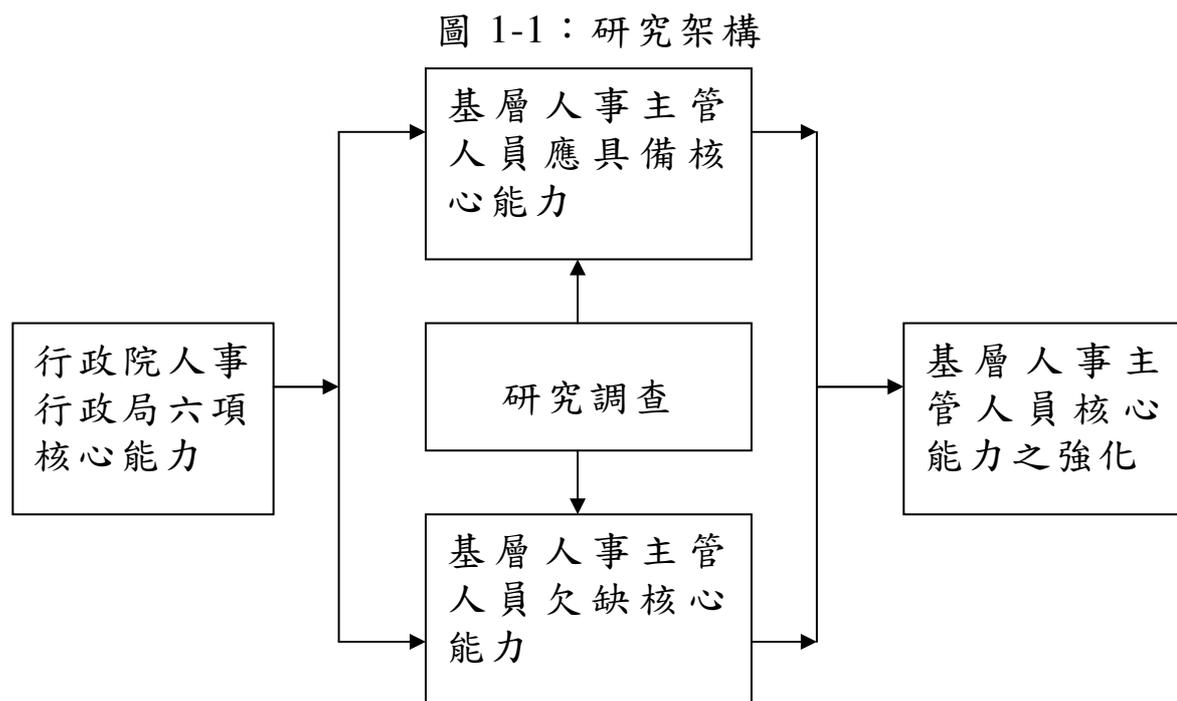
本研究採深度訪談，期經由對臺中市國民小學基層人事主管人員分層隨機抽樣訪談，以瞭解基層人事主管人員對其扮演角色之核心能力看法，獲得此議題在實證情形上的相關資料，然後嘗試以歸納、建立主題，並賦予解釋、比較及分析等方法，期對本研究有更深入的看法。

三、直接觀察法

筆者身為臺中市國民小學基層人事主管一員，所處的角色及環境即是本研究主題之所在，採行直接觀察法是再自然不過的，尤其國民小學基層人事主管人員，因所處環境相似、所辦業務相當，因此，經常會以電話聯繫，或於人事人員聚會時，自成小團體，討論個別近況及學校人事業務。

貳、研究架構

本研究經參考相關文獻以及美、加等國家對行政人員核心能力建構之經驗，並分析國民小學基層人事主管人員所扮演的角色、法令上對公務人員執行職務能力的要求及基層人事主管人員具備行政院人事人員專業核心能力之情形，進而探究國民小學基層人事主管人員專業核心能力之改善及強化，最後依據研究結果提出建議，研究架構如圖 1-1 所示。



資料來源：本研究自繪。

第四節 研究範圍及限制

壹、研究範圍

本研究係以臺中市政府所屬國民小學專任基層人事主管人員為研究對象，進行分層抽樣深度訪談，並輔以臺中市政府對國民小學基層人事主管人員本人及直屬長官、學校同仁、他校人事主管人員所做之 360 度回饋評鑑問卷資料，期瞭解國民小學基層人事主管人員應具備之關鍵核心能力、目前所欠缺之核心能力及如何強化核心能力，提供一原則上之建議。

貳、研究限制

一、研究方法之限制

本研究在實證研究方面，係以分層抽樣深度訪談法進行研究。對國民小學基層人事主管人員進行深度訪談時，往往受限於受訪者個人記憶，對自我意見的清晰度，以及表達能力的影響，而左右了資料所能呈現的訊息，又由於在訪談過程中，對於敏感性問題，部分受訪人不願表達負面想法或真正想法，因而可能傾向回答正面意見或揣摩訪問者的意見，因而產生一些不當的結論或建議，致樣本資料恐有偏差的現象。

二、研究樣本之限制

本研究係針對臺中市國民小學基層人事主管人員進行分層抽

樣訪談，該「分層抽樣」主要是以人事主管人員擔任國民小學專任人事主管服務年資及性別為代表性依據，這是本研究樣本取樣的限制。

三、研究結果推論之限制

本研究以臺中市國民小學基層人事主管人員為研究對象，研究結果是否可進一步推論至其他基層人事主管人員或其他縣市，實有待驗證。

第五節 章節安排

本研究採質化分析方法，就基層人事主管人員核心能力之研究以臺中市國民小學為例，加以分析、探討，提出調查結果分析解讀，並進一步提出研究結論與建議，章節安排如下：

第一章：緒論。說明為探討臺中市國民小學基層人事主管人員核心能力之背景與動機、研究議題，並介紹本研究使用之文獻分析、深度訪談及直接觀察等研究方法，最後再就本研究之研究範圍及限制提出說明。

第二章：文獻探討。依據研究主題，對於國內外有關能力與核心能力之定義、能力模型之建構方法提出文獻說明，並探討國內針對各公部門所作之研究成果及國外政府建立核心能力的實務經

驗，進行文獻檢視。

第三章：針對研究問題一，行政院人事行政局（以下簡稱人事局）所訂定之 6 項人事人員專業核心能力，國民小學基層人事主管人員應具備的核心能力重要程度依序為何？目前最缺乏的核心能力為何？欠缺該能力可能產生影響為何？及就上述 6 項核心能力是否能正確評估基層人事主管人員，進行文獻檢視。

第四章：針對研究問題二，檢討透過 360 度回饋評鑑法能否即時瞭解國民小學基層人事主管人員所欠缺之核心能力？該檢討方式有無助益？另透過人事人員專業核心能力訓練、實施職期輪調或納入升遷考量，能否改善所欠缺的核心能力並強化核心能力？進行文獻檢視。

第五章：研究結果分析。對受訪者進行深度訪談並依結果與文獻資料進行歸納與分析。

第六章：研究結論。總結本研究結果，提出研究發現，並據此提出研究建議。

第六節 重要名詞解釋

壹、基層人事主管人員

人事人員係指政府機關學校「人事部門」實際從事有關「人事行政」工作之編制內有給人員。

政府機關的主管人員，按其職位高低與所負職責之不同，區分為三大類，分別為：高階主管、中階主管以及基層主管。基層主管顧名思義即是最基層的主管人員，以地方縣（市）政府人事機構編制而言，縣（市）政府人事室列第十至十一職等之主任為高階主管、縣（市）政府所屬列第八職等之課長或人事室主任為中階主管、其他各機關學校人事室主任列第六至七職等為第一線基層人事主管人員，就臺中市政府所屬 52 所具專任人事人員之國民小學而言，僅 4 所學校具助理員，其餘基層人事主管人員為一人任事之人事室，而本研究之對象，扣除於 95 年 8 月 1 所新設專任人事人員者，因臺中市政府人事室於實施 360 度回饋評鑑時，該校尚未具專任人事人員，是以，所探討之基層主管人員為臺中市 51 所國民小學人事室主任。

貳、人力資源管理(Human Resource Management, HRM)

人力資源管理意涵各方定義不一，茲將幾個不同定義陳述如下：

- 一、人力資源管理是使用組織的人力資產，以達成組織的目標。
- 二、人力資源管理是一種特別的領域，它企圖去發展方案、政策和活動以提升個人和組織在組織、目的和目標的滿足感。
- 三、人力資源管理包含那些為提供和協調組織的人力資源而設計的活動。
- 四、人力資源管理可以廣泛的定義為用策略性和一致性的途徑，來管理組織最具有價值的資產——在該組織工作的員工，而這些員工個別或集體的努力於可證實的競值利益的目標達成。

五、人力資源管理是一系列整合員工僱用關係的決策，它影響員工和組織的效力。

六、人力資源管理是有關組織中相關人員管理的哲學、政策、程式和實務。

七、人力資源管理是由組織的人力資源的徵募、發展、激勵和維持所組成的過程。

從上述不同定義中，顯示出人力資源管理不僅涵蓋傳統的人事管理功能，更進而重視員工的價值，強調策略性的運用，以及協助組織目標的達成。³

³ 陳金貴，〈人力資源管理應用在公共部門得探討〉，《人事月刊》，第 21 卷，第 3 期，民 84，頁 34。

第二章 文獻探討

第一節 相關領域研究

本研究經檢視相關文獻，選擇若干與本文有直接密切關係之文獻進行分析，分別依研究者、年份、研究主題及內容摘要列舉如 2-1 所示。

表 2-1：碩博士論文與研究論文摘要報告

作者	年份	研究主題	內容摘要
黃榮護等	1999	中高級公務人員	我國中高級公務人員應

		<p>領導管理能力之需求與培訓策略之研究</p>	<p>具備的核心能力包括有：跨功能的管理能力、設計工作的能力、創造思維的能力、瞭解與掌握環境變遷的能力、建立團隊的能力、塑造良好工作環境的能力、監測個人表現的能力及專案管理的能力。若從管理應扮演的角色來看，我國中高級公務人員在協調者與革新者角色扮演的能力上，似乎是有所欠缺的。</p>
吳如倩	1999	<p>能力模式法於管理才能發展需求研究之應用</p>	<p>一、管理才能發展是針對企業內各級主管及具管理潛力之非主管人員實施之長期培育發展計畫，其目的在使個人獲得自我成長並提高組織績效。</p> <p>二、研究結果顯示，高階研修所針對之主要能力為計畫組織；中階研修是分析與計畫組織；基</p>

			<p>層研修則是口語溝通協調、計畫組織、領導統禦、監督控制與分析等。此成果除可供公司人員升遷時，其能力考量或訓練之依據外，亦對公司管理人員長期之管理才能發展提供具體的方針。</p>
劉宜靜	2000	高階行政人員核心能力分析--五國的經驗與啟示	<p>核心能力為具體化組織願景的工具，其運用乃將具備適當技能的適當的人，置其於適當的職位。而落實至個人層次則涵括了個人的基本特質，包括知識、態度、技能和價值，於其工作情境中的超卓表現。而且有效工作表現的模型必須是個人能力、工作需求與組織環境三者的交集區間。</p>
黃英忠等	2001	公務人員核心能力的建立：知識管理理論觀點	<p>基層主管及基層公務人員的核心能力為：</p> <p>一、基本能力：書寫與</p>

			<p>口語的溝通、解決問題、人際關係技巧、彈性、果斷、領導、自我管理、技術能力。</p> <p>二、基層主管能力：管理多樣化人力、衝突管理、影響/協商、人力資源管理、建立團隊。</p>
張麗娟	2003	臺北市府人事人員核心能力探討之研究	<p>高階、中階、基層人事人員分別有所應扮演之角色及所應具備之核心能力，其中基層人事人員應扮演角色有：</p> <p>一、人事行政業務的執行者：須具解決問題、團隊合作、壓力容忍及調適、有效工作、處理員工需求、卓越服務、使用電腦及電子設備、搜尋資訊、人力資源領域認識的能力；</p> <p>二、人事聯繫的溝通者：須有塑造和諧人際關係、溝通協調、衝突解決、凝聚共識、政策行銷及情</p>

			感表達的能力。
馮艾雯	2003	臺北市戶政機關中高階主管核心能力建構之研究	<p>一、核心能力是用以執行某項特定工作時所須具備的關鍵性能力，藉由核心能力的掌握，可協助組織降低成本或是提昇價值。在政府組織，即使是相同的機關，其內部人員所須具備的核心能力，亦會因工作屬性、角色層級等的差異而有所不同。</p> <p>二、戶政機關主管能力面向分別為領導員工能力、人際關係能力、專業技術能力、業務創新能力等。</p>
張翠芬	2004	臺中縣立國民中學人事人員核心能力之研究	以人力資源管理、業務策略夥伴、同仁溝通關懷、變革推動四項人力資源管理專業工作者核心能力構面為基礎，探討人事人員在學校應扮

			演的角色與須具備的關鍵核心能力，方能成為學校裡人力資源發展重要推動者。
許淑玉	2005	中央與地方機關人事人員對核心職能認知差異之研究	<p>一、「策略性人力資源管理」取代了傳統人事管理，成為人事行政最新的發展主流，在與日劇增的全球性競爭市場裡，人力資源早已被公認為是企業主要競爭的優勢。</p> <p>二、整體而言，中央及地方機關人事人員核心職能為人力資源規劃、預估機關未來人力需求、專案管理、績效評估、策略管理...等的知識及推動變革、創造性思維、風險管理、卓越服務...等的技術。</p>
蔡怡芳	2005	司法人事人員核心能力之探討	一、核心能力之概念在國內廣泛受到重視，而在人力資源

			<p>專業人員之角色與能力日益受到重視之際，司法人事人員應重新定位本身角色、加速轉型，以期建立自己之核心能力，成為組織之策略夥伴。</p> <p>二、司法人事人員扮演角色為業務執行者、溝通關懷者、調查分析者，人事主管應扮演角色為知識研究者、變革推動者。其中人事主管人員扮演「變革推動者」之核心能力為具推動變革、對組織變革有執行應變的能力、具前瞻性、創造性思維、多元思考及系統思考、塑造遠景、優異領導的能力及具影響力與判斷力。</p>
林振榮	2007	人事人員核心能	一、「核心能力」的理論

		<p>力之研究-以臺中縣鄉鎮市公所為例</p>	<p>受到學術界與實務界的廣泛的討論與重視，而核心能力概念的運用不僅越來越普遍，且越來越成熟。就公部門而言，以核心能力為基礎的人力資源管理模式，將是個人能力提昇與組織致勝的關鍵。</p> <p>二、鄉鎮市公所人事人員，在快速變遷的社會環境與政府改革浪潮下，其角色應重新定位，分別扮演人事行政業務執行者、人事溝通關懷者、人事調查分析者、人事知識研究者。</p>
--	--	-------------------------	---

資料來源：本研究整理。

近年來能力模式 (competency model) 或核心能力 (core competency) 逐漸在國內受到重視，主要是因為企業或政府組織希望獲得持續競爭力，而競爭優勢的基礎則是在核心能力的建立。

早期國內對核心能力研究偏重於私部門的探討及組織核心能

力的技術或管理能力方面，而公部門研究則少之又少，本研究爰另就公部門文獻進行蒐集，就所蒐集國內有關核心能力文獻的十篇論文研究中，絕大多數研究者以研究公務人員如何在快速變遷的社會環境與政府改革浪潮下，重新定位其角色，建構所應具備的核心能力，以提昇行政效能及組織競爭力，此乃從個人核心能力，包括人力素質的提昇、人員專業能力的強化、核心能力與人力資源策略關係等面向進行探討。其中為配合本研究之研究對象，多蒐集與人事人員有關之研究著作。

本研究雖然與上開多數文獻動機及研究對象同為人事人員一致，但卻仍有同中求異、特殊之處。即係針對行政院人事行政局所選定「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」等 6 項人事人員專業核心能力項目及依臺中市政府對國民小學基層人事主管人員所做之人事人員專業核心能力評鑑問卷資料，進行分析，並深度訪談臺中市國民小學基層人事主管人員，請其對所扮演之角色，應具核心能力及欠缺之核心能力表達看法，同時檢視行政院人事行政局所選定之人事人員專業核心能力適用於國民小學之情形，以建立人事人員專業能力與專業形象，並期對學校人事業務貢獻一份心力。

第二節 理論基礎

自從哈佛商學院教授 M. Porter 於 1985 年提出競爭優勢的理論後，積極建立「核心能力」、尋找企業最具競爭與最擅長的謀生能力，便蔚為風潮，近年來，台灣企業一如各國企業組織在人力資源方面逐漸重視能力模式或核心能力，因為這些企業組織已認知到：管理人員核心能力的形成與培養，是產生競爭優勢的關鍵

所在，再者，企業運作的最終目的在於獲得持續競爭優勢，以追求企業組織的永續發展，而競爭優勢是以產業相對性為衡量標準，因此，在企業培養核心能力之前，必須融入產業關鍵成功因素，才不致脫離該產業之現況。對企業而言，競爭優勢通常建立在創新能力之上，並透過顧客的回應迅速表現於品質和服務要求的提昇。

對政府而言，公務人力素質良莠影響政府績效甚鉅，如何藉由考選、訓練及其他人力資源管理措施，適才適所的進用或留任員工，是政府在提昇整體競爭力的重大挑戰。未來政府將持續面臨人力資源市場全球化及各國政府相互競爭的趨勢，政府不僅與本地企業競求人才，更須與外國政府與企業較量人才吸引力，因此，在保持整體競爭力的思維下，如何架構及培養公務人員核心能力，以確保公務人力的品質與能力，應是政府當務之急。⁴

本節旨在探究在能力運動管理思潮下，有關能力、核心能力、能力模式及核心能力模式建構之意涵，最終目的乃在檢視行政院人事行政局所選定之人事人員專業核心能力適用於國民小學之情形，以建立人事人員專業能力與專業形象，並期對學校人事業務貢獻一份心力。

壹、能力之意涵

對於能力的研究，始於哈佛大學教授 David McClelland 在 1970 年代早期應美國外交部所作的研究，該研究計畫係在找出能

⁴ 黃一峰，〈高級文官核心能力架構之初探〉，《人事月刊》，第 33 卷，第 2 期，民 90，頁 42。

預測個人績效表現的新測量方式，以減低傳統智力測驗與性向測驗所產生的誤差。⁵然而，能力究竟為何？國內外相關研究者對於能力的定義，有著不同觀點與看法，筆者在整理相關文獻後，將中外學者對能力的定義歸納說明如表 2-2 所示。

表 2-2：能力定義彙整表

研究學者	年代	能力定義
Hayes, J.L.	1979	整合知識、特質、動機、社會角色與人際技巧，從而產生優越工作表現的能力。
Boyatzis, R. E.	1982	能力指個人的基本特徵，包括：動機、技能、自我印象或社會角色及其所使用得知識體系，也就是影響一個人工作的主要因素。
黃政傑	1982	能力係指能勝任某一工作，所謂勝任是擁有從事某一工作必備的知識、技能和態度等，更確切地說，能力不是知識記憶的同義詞，而是能夠實行或從事工作所需具備的知識和態度。
Spencer Jr, L. M. and Spence, S. M.	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。

⁵ 劉宜靜，〈高階行政人員核心能力之分析：五國的經驗與啟示〉，碩士論文，政治大學公共行政研究所，民 89，頁 17，引自 R. J. Mariable, "Everything You Wanted to Know About Competency Modeling," *Training and Development*, Vol. 5, No. 8, 1997, p. 73.

Klein, A. L.	1996	能力乃是可觀察行為的組合，而非僅是心理學的用詞，它可視為依照中心主題所組合而成的一組「行為指標」。
Gorsline, K.	1996	「能力」代表一種知識與技巧快速變遷的持續維持，及為了工作績效的「軟性面」尋找一種思考架構和工具。
陳玉山	1997	能力的實際意涵已從投入取向轉變至績效導向，強調個人在工作系絡中的行動力，且必須能夠反映出行為人真正做了什麼，而個人的知識、技巧僅是能力要素的一環，更重要的前提是必須展現績效才算是有能力。
Parry, S. B.	1998	能力係指一組與工作績效有關的知識、態度和技能，此一能力可以根據某種標準予以衡量，也可經由訓練和發展予以提昇。
李聲吼	2000	能力係指在工作時必須具備的內在要素或資格，這些才能可能以不同的行為或方式表現在工作場合中；它亦指某些方面的知識與技能，對於產生關聯性的成果有決定性的影響力。
吳信如	2002	一個人所具備及潛在性的某些基本特質，這些特質是導致及影響

	<p>個人在工作領域上，績效表現優劣的基本關鍵特性，不同的組織與工作職務會產生不同的能力需求項目，職能項目具備與否，須藉由客觀的標準加以衡量，並且從其行為表現來加以判斷，唯有實際做出了那些可以達到卓越績效的行為，方可確認具有那些職能。</p>
--	---

資料來源：本研究整理。

綜合上述各學者對能力的看法，可發現能力所涵蓋的意義包含態度、動機、自我概念等內隱特質和知識、技能、創造力、人際關係等外顯特質，範圍相當廣泛。本研究擬採 Spencer and Spence 所提的能力定義，認為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。

貳、核心能力之意涵

「核心能力」為組織建構競爭優勢的關鍵所在，許多文獻資料均認為核心能力與組織績效兩者間，有相當顯著的關連性。究竟核心能力意涵為何？國內外學者有著不同觀點與看法，在相關文獻上，因地域之間的差異，常見起源於美國的 competency 與起源於英國的 competence 二字，致使核心能力定義益加分歧，而目前國內學者所使用的譯名並不一致，如知能、職能等。⁶本研究則

⁶ 同註 1，頁 49。

以核心能力稱之，茲將核心能力的定義彙整如表 2-3 所示。

表 2-3：核心能力定義彙整表

研究學者	年代	能力定義
Prahalad, C.K. and Hamel, G.	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(Knowledg)、技能(Skill)、與能力(Ability)的組合，也就是所謂的 KSAs。
Prahalad, C. K.	1993	核心能力=技術×組織協調過程×組織集體學習。
Spencer Jr, L. M. and Spence, S. M.	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。
Tampo, M.	1994	核心能力為一個技術或管理的子系統，集合多種技術、流程、資源和如何做的知識，以傳遞產品和服務，並且具有獨特競爭優勢，可增加組織價值。
鐘秉樹	1994	核心能力是在做眾多資源的配置努力，偏向行為面，它是一種程式，通常是無形的、看不出來的、複雜的、跨功能部門的、內化於

		人員身上。同時它也是在組織每天例行性事務的運作中，藉由人員與人員、人員與無形資產之間不停的互動、不斷的配合協調中，養成共同的默契與自發性的團隊行為。
張義成	1997	核心能力是由存在特定企業流程中的技術知識，內隱的個人（或組織）知識，個人（或組織）運用技術知識的技能，個人（或組織）累積的經驗三者所組成，所創造出獨特的顧客價值。
李聲吼	1997	核心能力係指用以執行某項特定工作時，所需具備的關鍵能力，藉由核心能力的掌握，可以協助組織降低成本或提昇價值，並進而形成組織的競爭優勢。
Anntoinette, D. Lucia and Richard 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、技能及態度的總和，而且可以經由訓練及發展而得到改善。
孫本初	2002	核心能力是組織內多種知識、技術及能力的整合，此關鍵能力，係由組織過去到現在所累積的知識學習效果，可為組織提昇競爭優勢。

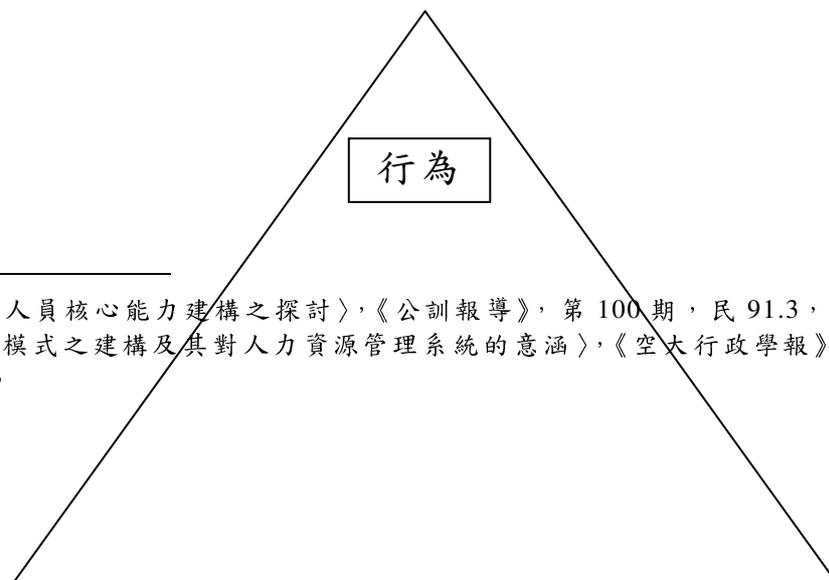
資料來源：本研究整理。

一般而言，核心能力的適用範圍除組織外亦橫跨了個人核心能力，在組織層面，經整理相關文獻資料，核心能力意涵如下：⁷

- 一、核心能力是一種累積學習的結果：例如 Prahalad and Hamel 就指出，核心能力是組織從過去到現在所累積的知識學習效果。
- 二、核心能力是一種整合的綜效：例如 Hamel、Heene 與 Tampoe 都認為，核心能力是指組織內多種技術的整合。
- 三、核心能力是一種關鍵能力：例如李聲吼認為，核心能力係指用以執行某項特定工作時，所需具備的關鍵能力，藉由核心能力的掌握，可以協助組織降低成本或提昇價值，並進而形成組織的競爭優勢。
- 四、核心能力是一種獨特的競爭優勢，例如 Hitt、Ireland and Hoskisson 等人都認為，核心能力為相對於競爭者的公司特有優勢，為組織的競爭優勢。

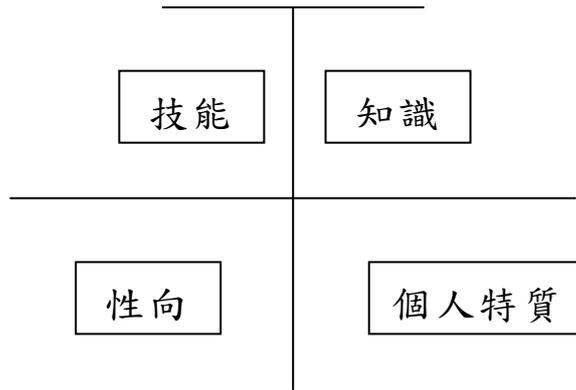
核心能力應用在個人層面部分，學者 Lucia and Lepsinger 認為核心能力包括與生俱來的性向與個人特質，加上後來學習的技能與知識，而行為則為天生與後天各種能力的綜合產物，其關係如圖 2-1 所示。⁸

圖 2-1：能力金字塔圖



⁷ 孫本初，〈公務人員核心能力建構之探討〉，《公訓報導》，第 100 期，民 91.3，頁 55-57。

⁸ 林麗惠，〈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》，第 12 期，民 91，頁 255。



資料來源：轉引自黃一峰，〈高級文官核心能力架構之初探〉，《人事月刊》，第33卷，第2期，民90.8，頁43

綜上，本研究採孫本初教授及 Lucia Anntoinetted and Richerd Lepsinger 等人所提的定義，認為「核心能力」是多種知識、技術、能力及態度的整合，此一執行業務的關鍵能力，係由過去到現在知識學習效果所累積的，可為組織提昇競爭優勢，並可透過眾所接受的標準去評量，亦可經由訓練發展而得到改善。

參、能力模式之意涵及功能

為了對能力模式有一完整概念，將分別就能力模式意涵、功能進行探討，首先，筆者參考國內外探討能力模式的相關文獻，並引用林麗惠所整理之中外學者對能力模式之定義，列於表 2-4 所示。

表 2-4：能力模式涵義彙整表

研究學者	年代	能力定義
Mclagan, P.A.	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的工具，且逐漸被視為人力資源管理系統的基礎。
Rothwell, W. J. and Lindholm, J. E.	1999	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 and 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。
Zeme, R. and Zemke, S.	1999	能力模式的建構乃是想找尋一種更寬廣、更易於瞭解的方式來描述人與工作之間的關係。藉由能力模式的建構，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效標，以培養並開發具有核心能力的員工。
李聲吼	2000	能力模式可視為一種決策工具，主要係用來描述在執行某項特定

		<p>工作時，所需具備的關鍵能力。一般而言，能力模式較工作說明書更具效力，更能幫助部門主管來遴選人才。</p>
--	--	---

資料來源：引自林麗惠，〈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》，第 12 期，民 91，頁 254。

針對上述學者對能力模式的定義，可歸納出二項重點：

- 一、能力模式強調卓越績效者所需具備的知識、技能及特性之界定。
- 二、此一模式可作為人力資源管理部門甄選人才、訓練發展和績效管理的工具。

本研究認為 Rothwell and Lindholm 及 Lucia and Lepsinger 所提的能力模式相當符合本研究所欲闡述的精義，因此，援用此兩種定義為本研究論述的基礎，將能力模式視為針對一項工作類別、一個部門或一種職業所需的知識、技能和特性的組合，以便能夠有效執行組織中的角色，除可清楚區辨卓越績效者與一般績效者外，並可作為人力資源管理部門選才、訓練發展及績效考評的工具。

就人力資源管理的觀點而言，若能針對每一職務找到合適人選，針對這些合適的人選進行訓練，同時容許在工作中學習，以便正確、順利地完成工作，並依工作者的投入與貢獻來支薪以及作為調升職位之參考，如此一來，工作者的生產力和組織的利潤將隨之而來。為達上述理想，組織不論在選才、訓練及績效管理等人力資源功能均應以「能力」為考量，並以建構能力模式為目標，藉由發現卓越績效者工作行為的過程，以提供人力資源發展

部門訓練「有效能工作者」之標準。一旦界定出卓越績效者的工作行為標準，便有助於提倡「向卓越者學習，進而複製卓越者」的觀念，期使組織中的人力都能發揮極大的效用。

組織成員所擁有的能力乃是組織致勝的關鍵，然而對組織而言評定其成員是否具備致勝的關鍵能力，將因不同行業與部門而有所不同，實在是一個相當困難的工作。因此，許多組織便採用能力模式，藉由分析卓越者的特質與工作行為之過程，以協助界定提昇組織績效所需具備的技能、知識與人格特質，並以之作為人力資源管理系統之焦點。整體而言，建構能力模式將能符合組織的下列需求：⁹

一、有助於組織澄清工作的期待

能力模式能界定執行一項工作所需的技能、知識和特性，同時也能描述影響工作績效的行為，這些過程將有助於組織瞭解有效執行工作所需的知識、技能和特性。

二、有助於組織聘用最合適的員工

藉由能力模式的建構過程，有助於瞭解一位有效能的員工所需具備的工作行為，以便於將適合的人任用在合適的職位之上，進而契合人力資源系統與組織的策略目標。

⁹ 同上註，頁 257-258。

三、有助於提高組織的生產力

為了長保或提高組織生產力，實有必要瞭解卓越工作績效者所需具備的特殊技能、知識和特性。在界定技能差距(Skill gap)的過程中，能力模式有助於確認訓練和發展的錢可以花在刀口上，以使員工學得關鍵性的技能和行為，進而提昇組織的生產力。

四、有助於提昇 360 度回饋過程的有效性

360 度回饋過程有助於瞭解員工目前工作情形，若能將此一元回饋評估系統的焦點置於有效執行工作所需具備的行為時，將更能凸顯此一回饋系統的有效性。由於能力模式的建立能找出卓越績效者的關鍵行為及特性，並以之作為 360 度回饋系統評估標準之依據，將有助於提昇 360 度回饋過程的有效性。

五、有助於組織適應變遷

在迅速變遷的時代中，員工經常需更新其技能以因應組織變遷的需求。由於能力模式的界定過程，有助於瞭解現職工作所需擁有的技能及未來工作的需求，此模式可視為協助組織適應環境變遷的重要工具。

六、有助於建立組織文化

能力模式的建立過程，有助於描繪卓越績效者的工作圖像，藉由該圖像的導引，一方面能樹立員工心目中的典範，一方面可協助建立組織文化。

肆、核心能力模式之建構

核心能力模式的重點在於「人、工作及環境契合」¹⁰，如何落實「個人能力—核心能力—競爭優勢」的邏輯，與發展「定義卓越，複製卓越：向卓越學習」的績效管理循環，是探究核心能力不可或缺的主流支幹，而能力基礎的人力資源管理中，最關鍵的步驟即是如何建立能力面向的模式。

傳統有關建立能力模式的方法，可分為三個主要途徑：一、借用既有能力模式的途徑；二、借用既有能力模式並稍加修改的途徑；三、量身訂做能力模式的途徑。此三個能力模式的適用性，分別依使用者需求而選擇，其中借用既有能力模式的途徑，是最簡便且節省開支的作法，常被忙碌的實務工作者所採用，然而，直接借用既有能力模式卻不一定適合於自己所處的組織；進而，乃衍生出借用既有能力模式並稍加修正的途徑；但當組織想要運用能力模式以作為人事進用、陞遷或訓練發展的依據時，就應該採用最嚴謹的量身訂做能力模式的途徑。¹¹

量身訂做能力模式的途徑至少有下列五種：一、過程導向途徑(process-driven approach)；二、結果導向途徑(outputs-driven

¹⁰陳玉山，〈人力資源管理的新途徑：能力基礎的觀點〉，《行政管理論文選輯》，第13輯，民88.3，頁317-340。

¹¹張麗娟，〈臺北市政府人事人員核心能力探討之研究〉，碩士論文，政治大學公共行政研究所，民92，頁29-30。

approach)；三、創發途徑能力導向途徑(invented approach)；四、趨勢導向途徑(trends-driven invented approach)；五、工作責任導向途徑(work responsibilities-driven approach)。在五種途徑中，由 McBer 顧問公司所提倡的過程導向途徑最負盛名且最廣被採行，過程導向途徑乃藉由工作能力評鑑法來評估卓越績效者之工作過程，進而建立卓越能力模式，此途徑可稱是歷史最悠久的量身訂做能力模式途徑。¹²

建構能力之模式不同學者有不同分類方法，但大都強調工作能力評鑑法的重要性。以下將分別介紹 Dubois 之理論及 Spencer & Spencer 之核心能力模式設計理論：

一、Dubois 之理論

依 Dubois 所提，建構工作能力模式的五種不同方法中，Dubois 特別強調工作能力評鑑法的重要性。茲將五種方法分述如下：¹³

(一) 工作能力評鑑法(job competence assessment method)

此法具有最嚴謹、經驗性的研究程式，係運用關鍵事件訪談法，針對卓越與一般績效者進行訪談，以區別卓越和一般績效者之工作能力，一旦界定出這些關鍵能力後，再與其他工作要素結

¹²同註 8，頁 259。

¹³同註 11，頁 30-31，引自 D. D. Dubois, *Competency-Based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change*. Amherst, Mass: HRD Press, 1993, pp. 71-72.

合，將可建構出工作能力模式。

(二) 修正式工作能力評鑑法(modified job competence assessment method)

此法係修正工作能力評鑑法而來，在工作能力評鑑法中，研究者須訪談卓越和一般績效者，以便蒐集相關資料，但此法則將面對面的訪談過程修正為，請卓越者和一般績效者自行書寫或錄製其關鍵工作行為，以供研究者進行研究。

(三) 一般模式複製方法(generic model overlay method)

此方法係事先選擇一個已發展出來的能力模式，然後再加上組織中特有的工作項目，如此即可補足沿用既有能力模式，而有無法量身訂做之缺憾。

(四) 量身訂作式一般性模式方法(customized generic model method)

此方法係先界定卓越與一般績效者的一般能力特徵，再將這些能力特徵置於客戶的組織情境中，以瞭解其適用程度。經由此一程式，即可界定出組織中卓越績效者所需具備的特殊能力，進而將這些特殊能力和其他工作特徵共同建構成能力模式。

(五) 彈性工作能力模式方法(flexible job competency model method)

此方法係藉由廣泛不同的資訊來源作為研究的基礎，不論是組織內部資訊或外部資源。此法以未來假定(Future assumption)的觀點探究組織及其工作，進而建構出工作能力模式。此模式所探究的工作角色、工作產出、產出的品質標準、每一工作能力的行為指標等，均極具彈性。

上述五種建構能力模式的方法中，工作能力評鑑方法運用的程式最嚴謹，其主要概念係「向卓越者學習」，簡要將其步驟說明如下：¹⁴

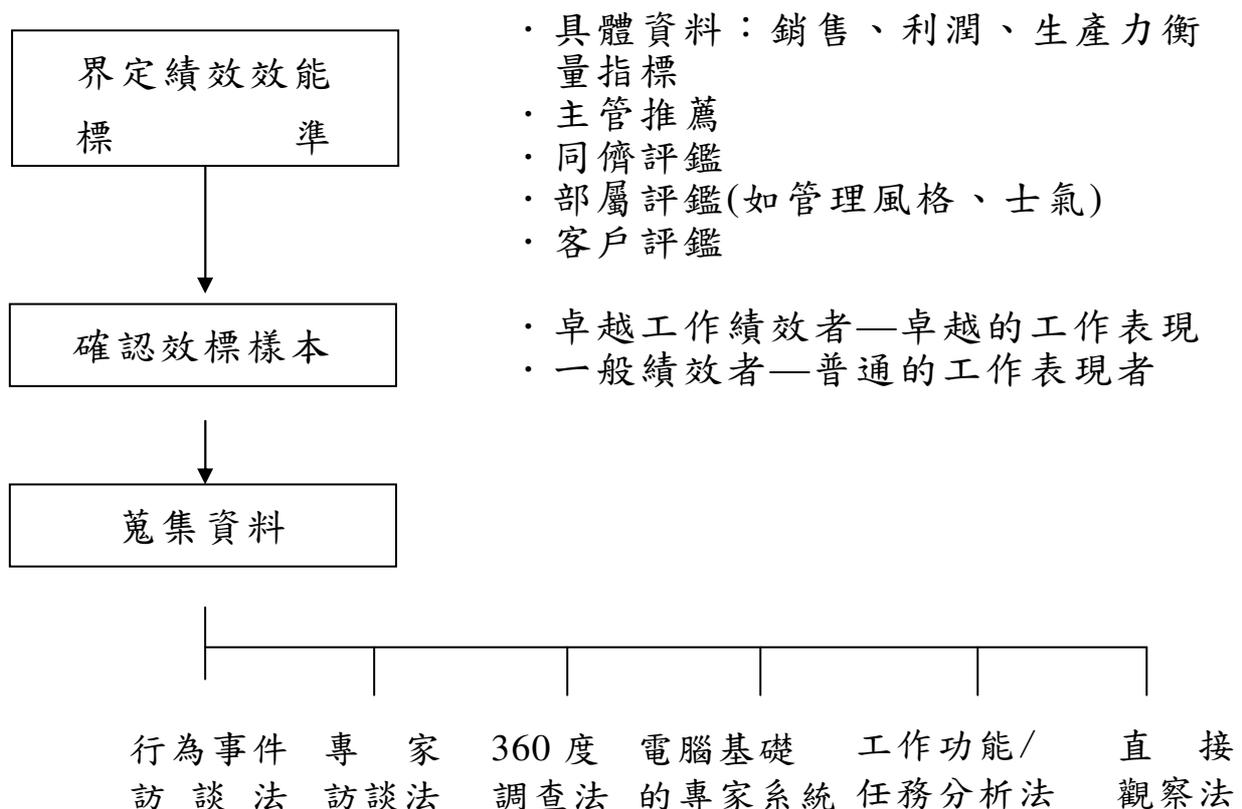
- (一) 組成焦點團體：成員包括現職者、直接主管、其他對該工作有卓越經驗者或專家，確定卓越工作績效的具體工作內容產出，及工作要求，並據以找出卓越工作績效者。
- (二) 焦點團體深入分析研究：係使用關鍵行為面談方法（此方法是要求受訪者詳盡說明，工作結果最令自己感到滿意和不滿意的情境），發現卓越工作績效者的各項特質所在，然後據以建立工作能力模式。
- (三) 驗證能力模式的效度：一旦確認出能力面向模式和具體能力事項，訓練課程即可對應規劃，期加以查驗能力模式效度。

¹⁴施能傑，〈能力模式與人力資源訓練發展〉，《人事月刊》，第34卷，第3期，民91，頁9。

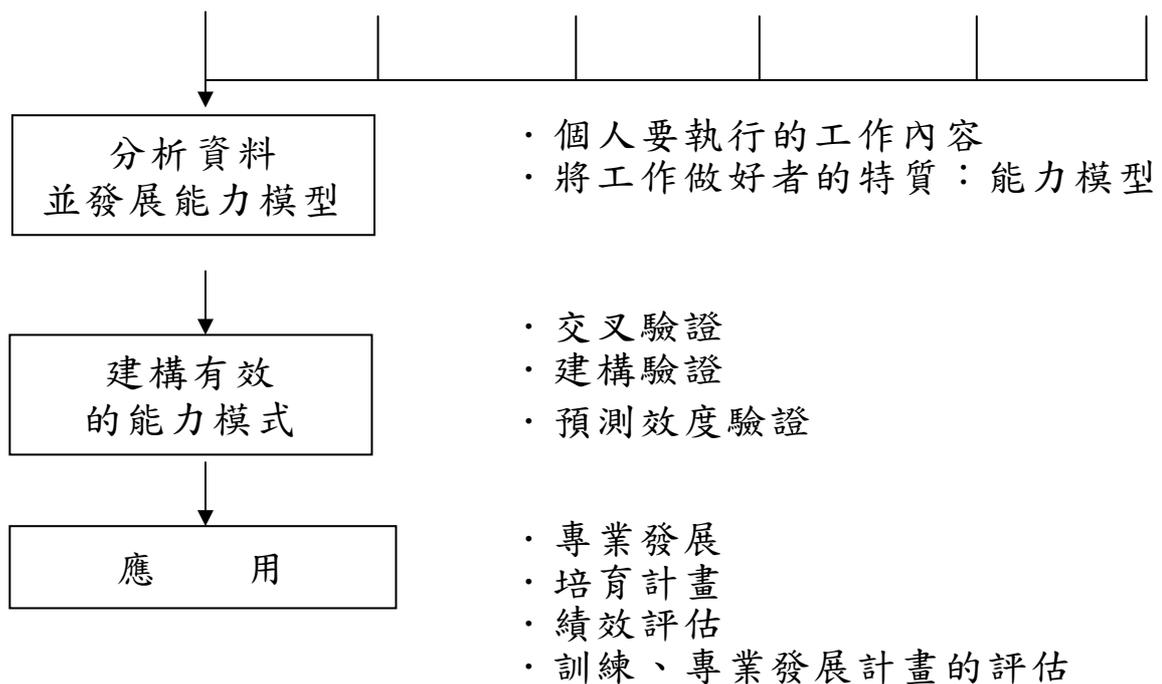
二、Spencer and Spence 之核心能力模式設計

工作能力評鑑法強調在情境系絡中進行人與工作之研究，突破傳統研究人與工作關係時，將人、事分開研究，再設法將兩者結合在一起的缺失。學者 Spencer and Spence 所整理設計核心能力模式之步驟，依序為界定績效效能標準、確認效標樣本、蒐集資料、分析資料並發展能力模式、建構有效的能力模式、應用能力模式等六項，其步驟如圖 2-2 所示，分述內容如下：¹⁵

圖 2-2：工作能力評鑑過程圖



¹⁵同註 5，頁 53-60，引自 L. M. Spencer Jr, and S. M. Spence, *Competence at Work: Models for Superior Performance*, New York: John Wiley and Sons, 1993, pp. 94-104.



資料來源：施能傑，〈能力模式與人力資源訓練發展〉，《人事月刊》，第 34 卷，第 3 期，民 91，頁 10。引自 L. M. Spencer Jr, and S. M. Spence, *Competence at Work: Models for Superior Performance*, New York: John Wiley & Sons, 1993, p. 95.

(一) 界定績效效能標準

在能力研究過程中，第一個也是最重要的步驟就是界定績效效能標準，以作為鑑別卓越績效與一般績效的基準。理想的標準通常指固定的結果測量，若此類資訊不易取得，亦可改由上司、同僚、部屬和顧客等人，進行評鑑以取得相關資訊，並藉以界定績效指標。

(二) 確認效標樣本

根據所界定的績效效能標準，將有助於確認卓越績效和一般

績效樣本，因為真正的績效卓越者，是在不同的標準下都能夠表現良好的人。

(三) 蒐集資料

蒐集資料的方法會因能力模式之不同而有所差異，常見古典能力模式所使用的資料蒐集方法，計有下列六項：

1. 行為事件訪談法

行為事件訪談法能辨識出什麼是將工作做好所需的能力，可要求人們在面臨最關鍵性時刻時，將焦點放在最重要的技術和能力上。此由現場系絡所發現的能力模型，適合組織獨特的歷史、文化，因此較易為組織成員所理解、認同。

2. 專家訪談法

要求員工互相地腦力激盪，構思如何在適當層次和上級階層將工作做好，專家再依成功工作的重要特徵安排優先順序，邀請組織內、外的專家進行模型分析，以外界所發展出來的標竿作為組織學習的參考，此種方法的優點，極為經濟，且能迅速地建構能力模型。¹⁶

3. 360 度調查法

典型調查法係將焦點放在同一時間上所需的特殊技能，並且關注：(1)具備該項技能的表現卓越者與一般表現者的差別有多少？(2)是否當員工缺少該項技能時，就可能會導致失敗？(3)以是否具備該項特質去期待新進員工是否合理？(4)此項技能可否加以訓練發展？

4. 電腦基礎的專家系統

¹⁶同註 11，頁 36，引自 D. D. Dubois, *Competency-Based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change*. Amherst, Mass: HRD Press, 1993, p. 86.

電腦基礎的專家系統是管理、分析過程，並提供適當的、優越的工作表現所需能力的詳細描述。

5. 工作功能/任務分析法

員工或觀察者將工作者於一段特定期間中的每項任務、功能或行為活動詳細列出，該資料乃係經由書面問卷、日誌、個人或團體的訪談、或是直接觀察蒐集而來。

6. 直接觀察法

直接觀察員工在重要工作任務方面的表現，並以具體行為作為能力的描述方式。

(四) 分析資料並發展能力模式

藉由分析各種來源和方法蒐集來的資料，辨識卓越者與表現普通者間人格特質和技術的差別，又稱為假設整合。理論分析與概念形成，可透過兩種方式進行：

1. 將任何符合能力字彙定義的動機、想法或行為加以編碼。
2. 須注意未列在標準字典中的主題。

(五) 建構有效的能力模式

要建構有效的能力模式，可使用下列三種方法加以檢驗：

1. 交叉驗證：研究者藉由行為事件觀察法，觀察蒐集到卓越工作者與一般工作者之資料，重新驗證第一次的研究是否具有預測力，又稱為「同時性的比較效度」(concurrent cross-validation)。
2. 建構驗證：以不同的效標選取樣本時，是否仍能有效地預測卓

越與一般績效工作者，又稱為「同時性組成效度」(concurrent construct validation)。

3.預測效度檢驗：能力模式係用以預測人們表現情形，故可利用測驗或行為事件觀察法的資料，甄選和訓練人們，並看這些人在未來實際表現是否較為優秀，又稱為「預測效度」(predictive validity)。

(六) 能力模式的應用準備

在應用能力模式前，應先排出各項能力重要性優先次序，方能應用在各種功能之上，如甄補、訓練、專業發展、績效評估、訓練和專業發展計畫之評估。

第三節 國外政府實務運作

在全球化及貿易自由化的衝擊之下，為求政府與企業獨特的競爭力，核心能力的建立，已成為世界上多數國家及企業家著重的重點。本節擬探討國外政府建立核心能力的實務經驗，「取他山之石可以攻錯」，參考國外先進國家實務運作經驗，可以瞭解到組織如何藉由人力資源管理措施，進用、增強及留任能力優秀的人才，以提昇國家競爭力。本研究試就美國和加拿大兩國政府對核心能力的建立過程及內容簡要介紹。

壹、美國

美國聯邦政府於 1978 年通過文官改革法(Civil Service Reform Act)，建立高級行政管理職位(Senior Executive Service, SES)，使身為美國聯邦政府領導階層之所有高階主管都被要求擁有某些基本的主管技能，而美國聯邦政府人事管理局(Office of Personnel Management, OPM)為確保這些標準在選擇高階主管人員時，能配合未來與現今工作的需求，因此，每位新任永業高級行政職都要經由人事管理局設立之獨立「資格審核小組」(Qualifications Review Board, QRB)確認其資格，資格審核小組著重：一、描述高級行政職中成功者，所需的領導技能，二、強調高級行政職團文化概念，此一概念表示政府需要可以提供，策略性領導和對公共政策與行政的承諾超過對特定機關任務或個人專業承諾的行政主管。¹⁷資格審核小組的運作方式，係運用「能力」來引導並連結人力資源實務，其中包含人員的考選、陞遷、職位分類、薪給、績效管理、訓練發展、生涯發展等各層面。¹⁸

自 1994 年起，美國聯邦政府針對高級行政管理職位應具之管理才能訂定高級主管核心資格(Executive Core Qualifications, ECQ)，以作為候選人才培訓及審定資格之依據，此係著眼於強調高級主管領導才能的必要性。人事管理局乃綜合各方高見，於 1997 年 9 月頒布領導變革的能力、領導員工的能力、成果導向的能力、企業敏銳的能力及建立聯盟與溝通的能力等五項「主管人員核心資格條件」(Executive Core Qualifications, ECQ)，並詳列各項能力的關鍵特質與培養各項核心能力所需的二十七項領導知能，作為自 1998 年起，高級行政主管候選人之甄選標準¹⁹，茲彙整如表 2-5 所示。

¹⁷同註 5，頁 84-85。

¹⁸莊雅淑，〈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》，第 39 卷，第 4 期，頁 93，頁 65-66。

¹⁹同註 11，頁 63。

表 2-5：美國聯邦政府高級文官核心資格條件與領導能力表

核 心 資 格 條 件	具 體 能 力
領導變革的能力 (leading change)	1.持續學習的能力 2.創造與創新的能力 3.掌握外界環境變化的能力 4.接受變革彈性的能力 5.激勵服務動機的能力 6.策略性思考的能力 7.願景領導的能力 8.克服壓力的能力
領導員工的能力 (leading people)	1.衝突管理的能力 2.文化差異掌握的能力 3.正直、廉潔與誠實的能力 4.團隊建立的能力
成果導向的能力 (results driven)	1.具責任感 2.顧客服務的能力 3.具果斷力 4.企業精神的能力 5.問題解決的能力 6.技術專業的能力
企業敏銳的能力 (business acumen)	1.財產管理的能力 2.人力資源管理的能力 3.科技管理的能力
建立聯盟與溝通的能力 (building coalitions /communication)	1.影響力及談判能力 2.人際互動技巧的能力 3.口語溝通的能力 4.夥伴關係建立的能力 5.書面溝通的能力 6.政治洞察力

資料來源：劉宜靜，〈高階行政人員核心能力之分析—五國的經驗與啟示〉，碩士論文，政治大學公共行政研究所，民 89，頁 91-92。引自 U.S. Office of Personnel Management, 1998.

人事管理局近年來對聯邦人事權採取分權化、部門化政策，

並依 1991 年實證研究，將聯邦政府各級主管所需管理才能的重要性歸納整理，分為高層主管、中層主管及基層主管所需之管理能力，彙整如圖 2-3 所示。

圖 2-3：美國聯邦政府領導效能架構圖

		高階主管能力 1. 塑造願景 2. 瞭解外界
	中階主管能力 1. 創意性思考 2. 計畫與評估 3. 顧客導向 4. 控制及廉潔 5. 財務管理 6. 科技管理	中階主管能力
基層主管能力 1. 管理各式人力 2. 衝突管理 3. 團隊建立 4. 影響及談判 5. 人力資源管理	基層主管能力	基層主管能力
基本能力 1. 口語溝通的能力 2. 書面溝通的技巧 3. 問題解決的能力		

4.領導的能力	5.人際技巧	6.自我指導的能力
7.彈性	8.果斷力	9.技術的能力

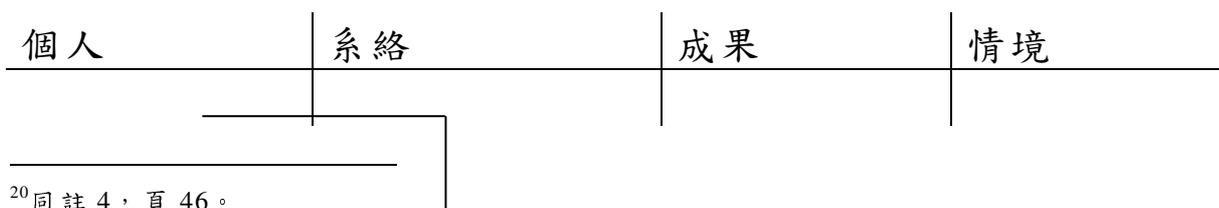
資料來源：張麗娟，〈臺北市政府人事人員核心能力探討之研究〉，碩士論文，政治大學公共行政研究所，民92，頁65，引自 Graduates school, USDA, 1998.

人事管理局另分別建立有行政及專業人員、助理及技術人員的能力模式，而與前述主管人員之核心能力，併稱為多元目的的職業系統分析量表(Multipurpose Occupational System Analysis Inventory-Closed-Ended, MOSAIC)。其中專業及行政人員所須具備之能力有一般及專業二類，一般能力包含有，創意思考、衝突管理、顧客服務、決策、財務管理、正直誠信、人際技巧、影響與協商、領導等。²⁰

貳、加拿大

加拿大文官委員會(Public Service Commission, PSC)負責聯邦政府公務人員的考選與任用，所訂定之「整體能力架構」(Wholistic Competency Profile, WCP)係提供聯邦政府各行政部門作為整合人力資源管理制度的基礎。WCP的基本論點是，公務同仁需具備職務所需的各項能力，並與機關組織環境相互配合，才能形成適當的職務行為，表現出工作績效，使組織得以因應各項情境及挑戰。此概念如圖 2-4 所示。²¹

圖 2-4：加拿大 WCP 基本架構圖



²⁰同註 4，頁 46。

²¹同註 4，頁 47。

*性向			應用
*技能與能力			◎考選任用
*知識	組織結構		◎人力規劃
*體能	◎組織層級		◎團隊建立
*風格	◎角色		◎績效評估
*人格		行為	◎訓練與發展
*價值觀與信念	組織環境	◎有效的	
*興趣	◎組織生命週期	◎可觀察的	
	◎組織文化		

資料來源：黃一峰，〈高級文官核心能力架構之初探〉，《人事月刊》，第33卷，第2期，民90，頁47。

WCP 所界定的「能力」包括有性向、技能與技術、知識、體能、風格、人格、價值觀與信念、興趣等八大類。各種能力再作不同項數的細分，其中以技能與能力為例，分為思考能力、溝通能力、人際能力、自我管理能力的組織能力、顧客服務能力、技術與操作能力、經營能力、人力資源管理能力、領導能力等共十項。

加拿大各機關得根據 WCP 的概念，自行發展適合於各該機關的制度，並用以建立人才考選口試試題、訓練需求評估量表、職務說明書等應用工具，以整合人力資源管理功能。例如審計署以三年的時間，建立績效評估制度，以六十題的考評項目，運用 360 度評估，定期提供同仁有效回饋，藉以改進組織績效。²²

綜觀加拿大政府所倡導「提昇計畫運動(La Rele've)」，為培

²²同註4，頁48-49。

養公務人員具備下列能力：²³

- (一) leadership(領導)：必要的領導來管理變革。
- (二) action(行動)：需要行動來建立可信度，以確保事件出現在所有層級中。
- (三) renewal(更新)：對未來效能的必要更新。
- (四) energy(活力)：活力為行動及趨前所必要。
- (五) learning(學習)：學習可以促進持續進度所需的創新及試驗。
- (六) expertise(專業)：將專業投入到所從事的工作。
- (七) values(價值)：價值是為公眾利益的服務基礎。
- (八) excellence(卓越)：以卓越的方式服務，以及希望對未來國家服務的方式。

提昇計畫為形成自我導向的能力發展計畫，主要分為兩個部份：第一個部份為形成自我導向的能力發展計畫，著重於創造可提昇能力的學習計畫及其運用，其依循步驟為(1)蒐集自己優缺點自我評量所具之能力；(2)創造行動計畫朝向弱點改善；(3)在持續進行基礎中，創造出能夠監測進展的系統；完成第一部份後，第二部份為發展能力的建議和資源，著重於個人可承擔發展個別「提昇計畫」中領導能力的特定活動，有關領導能力的內涵，如表 2-6 所示。

表 2-6：加拿大高階文官領導能力面向與核心能力內容表

能力面向	核心能力
才智的能力 (intellectual competencies)	1. 認知能力(cognitive capacity) 2. 創造力(creativity)
建設未來的能力	願景(visioning)

²³同註 5，頁 97-110。

(future building competecies)	
管理能力 (management competecies)	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 competecies)	1.人際關係(relation) 2.溝通(communication)
個人能力 (personal competecies)	1.活力/抗壓力(stamina/stress resistance) 2.倫理和價值(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，〈高階行政人員核心能力之分析—五國的經驗與啟示〉，碩士論文，政治大學公共行政研究所，民 89，頁 102。

第四節 政府推動核心能力歷史沿革

壹、緣起

鑑於英、美、加拿大等先進國家均紛紛師法企業，採用能力模式途徑作為人力資源管理策略，以提升公部門競爭力。行政院遂於「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」子計畫中，列入「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」之規定。另於行政院 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。為落實相關工作，人事局爰積極規劃推動「核心能力」專案，並基於組織層級及分工特性，將核心能力區分為擔任管理職務者，為有效達成管理目標所需具備的「管理核心能力」及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，產生績效的「專業核心能力」。²⁴

貳、管理核心能力

管理核心能力是擔任主管職務者，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，人事局為推動管理核心能力，積極辦理行政院所屬機關中、高階主管職務管理核心能力之選定作業，即為選定各機關中、高階主管人員成功達成管理目的應具備之能力。該等核心能力各六項，經行政院於 93 年 3 月 18 日函知所屬各機關，茲將上述管理核心能力項目及行為標準描述略述如下：²⁵

- 一、高階主管（中央機關簡任第 12 職等以上及地方機關單位一級以上主管）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。
- 二、中階主管（中央機關薦任第 9 職等以上及地方機關單位二級以上主管）管理核心能力：顧客導向服務、知識管理與運用、

²⁴同註 18，頁 65。

²⁵行政院人事行政局網站，<http://www.cpa.gov.tw/>，民 96.1.18。

流程與時間管理、突折衝與溝通、指導與經驗傳承、目標設定與執行。

表 2-7：高階主管人員管理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
創意型塑願景	<ol style="list-style-type: none"> 1.能明確勾勒出組織未來發展方向。 2.能設定具有「創新性」的業務發展願景。 3.能設定出使所屬成員產生認同感並願意共同努力的願景。 4.設定之願景能具體轉化為可執行之策略。
策略分析	<ol style="list-style-type: none"> 1.具有系統性、整體性之思維能力。 2.具備分析環境變化及評估「政策影響」之能力。 3.於規劃政策時，能適時提出合理懷疑，力求政策之周延。 4.能充分瞭解政策制定之原因及目的。
變革與危機處理	<ol style="list-style-type: none"> 1.能正確判斷環境的變化，並採取必要的變革調整，以因應外在環境的變化。 2.能對危機的發生有所預見，並採取有效的防範措施或因應對策。 3.於危機發生時，能在最短時間之內整合運用資源，正確有效應對。 4.能化危機為轉機，適時修正調整政策方向或組織運作方式。
團隊激勵與領導	<ol style="list-style-type: none"> 1.具有凝聚能力，能把不同背景及差異性的成員凝聚成一個整體。 2.能使所屬成員瞭解自己對於完成工作任

	<p>務之重要性，並給予適度支援與鼓勵。</p> <p>3.能公正公平對待所有成員，並有效運用各類激勵方式。</p> <p>4.能使所屬成員完全接受其任務指派，並確保任務達成。</p>
跨域協調	<p>1.具備與其他部門溝通協調的能力。</p> <p>2.必要時，能迅速協調其他部門的支援。</p> <p>3.能拋棄本位主義也能兼顧本單位的立場。</p> <p>4.具備理性分析及談判能力。</p>
績效管理	<p>1.具備績效觀念，積極參與單位目標之設定與控管。</p> <p>2.具備將高層次的施政計畫轉化為具體「績效目標」之能力。</p> <p>3.能客觀準確評估所屬成員之績效。</p> <p>4.能確實依據所屬成員之績效給予相稱之獎懲。</p>

資料來源：行政院人事行政局網站，<http://www.cpa.gov.tw/>，民 96.1.18。

表 2-8：中階主管人員管理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
顧客導向服務	<p>1.重視服務對象的需求及意見，並有效迅速的回應。</p> <p>2.力求行政程式簡化，以便利服務對象。</p> <p>3.常站在服務對象角度思考及處理案件。</p> <p>4.樂於提供其他單位必要之協助。</p>
知識管理與運用	<p>1.能有效將各項經驗與資訊轉化為具參考價值之知識。</p>

	<ol style="list-style-type: none"> 2.能有系統將知識予以分類儲存。 3.願意將自己蒐集整理的知識提供他人運用。 4.能運用組織現有知識，處理案件及解決問題。
流程與時間管理	<ol style="list-style-type: none"> 1.能明確掌握團隊各項業務之時程表，並妥適分配及運用時間。 2.能視任務輕重緩急，訂定完成之優先順序。 3.力求改善及簡化工作流程。 4.能協助所屬同仁有效控管各項業務之工作流程與進度。
衝突折衝與溝通	<ol style="list-style-type: none"> 1.能維持團隊工作氣氛的和諧，避免衝突對業務推動產生負面影響。 2.能公平、客觀聆聽衝突各方的意見。 3.能作為各方之溝通橋樑，協助彼此瞭解。 4.能將衝突意見加以整合，尋求共識或最佳解決方法。
指導與經驗傳承	<ol style="list-style-type: none"> 1.具備良好的溝通表達能力，能明確傳達自己的意念，並以簡明的方式讓部屬瞭解。 2.對所屬成員能給予充分工作經驗的傳授及工作方向的引導。 3.能針對所屬成員的差異，指派不同的工作任務。 4.對於所屬成員提出工作上的疑問能明確清楚給予解答。
目標設定與執行	<ol style="list-style-type: none"> 1.能依據組織施政策略，在職掌範圍內，轉

	<p>化為更具體的績效目標。</p> <p>2.能依據績效目標妥適擬定工作計畫或改善方案。</p> <p>3.能指派適切人選達成預設目標與任務。</p> <p>4.能確實依據所屬成員執行成果及績效給予獎勵。</p>
--	---

資料來源：行政院人事行政局網站，<http://www.cpa.gov.tw/>，民 96.1.18。

鑒於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，人事局嗣於 7 月配合研訂「中高階主管職務管理核心能力評鑑量表」，採用 360 度評鑑法，提供各機關作為評估所屬主管人員訓練發展需求之參據。²⁶

另賡續推動「初階主管職務」管理核心能力，以規劃接班人培育計畫，強化接班人能力，並針對現職主管人員，強化初階主管人員管理知能，提升管理績效，俾建構完整之管理核心能力架構。為考量各機關之基層管理宜予適度彈性，人事局爰訂定「行政機關初階主管職務管理核心能力項目選定作業方式」，提供各機關參考運用，自行選定「初階主管職務管理核心能力」4 至 6 項。所稱「初階主管職務」，係指各機關薦任第 8 職等以下之主管職務，行政院所屬各主管機關業已於 94 年 8 月 31 日前完成選定初階管理核心能力報送行政院人事行政局，並已建構完整管理核心能力架構。

參、專業核心能力

²⁶李淑君，〈核心能力(core competency)的內涵、發展與運用〉，《人事月刊》，第 42 卷，第 1 期，民 95，頁 52。

人事局完成第一階段「管理核心能力」規劃工作後，第 2 階段，積極進一步發展「專業核心能力」，所稱專業核心能力，係指擔任某特定專業職務或從事特定工作所必須具備的專業知能或技術，用以勝任工作，產生績效。「專業核心能力」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。組織內不同的職務因為業務的特性不同，所需求的能力也各不同，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，進一步支援組織使命、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。

人事局遂於 94 年 1 月核定「行政院所屬機關專業核心能力項目選定作業方式」，要求各主管機關針對其專業職務需求，自行選定 4 至 6 項專業核心能力，俾建構完整之核心能力架構。該案規劃推動初期，宜先以各主管機關為實施對象，俟運作完備成熟後，再自行決定推廣至所屬各機關。²⁷

肆、人事人員專業核心能力

人事局為落實「能力導向」的人力資源管理制度，確保人事

²⁷ 同註 25。

人員所具有的能力契合機關運作的需要，強化人力資源管理效能並提升組織整體績效，特選定「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」等6項能力為人事人員專業核心能力項目，並作為人事人員訓練課程規劃之參據。同時研訂「行政院所屬人事人員專業核心能力評鑑量表」，採「李克特五點計分法」設計方式（得分計算，以『非常同意』為5分、『同意』為4分、『普通』為3分、『不同意』為2分、『非常不同意』為1分），運用360度回饋評鑑法，提供受評鑑人經由多元評鑑人的看法認知自己的行為表現，並協助受評人提升所需之專業能力。人事人員專業核心能力項目及行為標準描述如表2-9所示。²⁸

表 2-9：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
人事法規	能充分瞭解人事政策及法制，善用人事法規維護同仁權益，激發同仁潛力，達成機關目標
顧客服務	充分瞭解同仁需要，採行有效策略，真誠主動提供滿意服務
溝通協調	能傾聽、包容不同想法，並清楚表達人事部門的意見，具有與其他部門相互協商達成共識的能力

²⁸ 同註 25。

建立信任	具同理心，對機關主動提供有效人事策略，對同仁善盡人事服務，獲得機關及同仁的認同與信任
創新變革	具創新思維，對組織變革能採取創新或調適措施，達成組織的變革與轉型，塑造優質的組織文化
人力資源規劃	能善用人力資源管理的理論與工具，採行有效策略，提升機關與同仁的績效及競爭力

資料來源：行政院人事行政局網站，<http://www.cpa.gov.tw/>，民 96.1.18。

面臨全球化的競爭態勢，文官的專業素質與管理能力是提升政府效率與競爭力的關鍵動力來源，為強化人力素質，落實能力導向的策略性人力資源管理，行政院人事行政局特建置有「核心價值與核心能力網站專區」供各機關參考運用，期達知識分享、經驗交流之效益。

第三章 國小人事主管核心能力之分析

第一節 國小人事人員體制及工作概述

壹、現行編制

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。因此各國民小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)。臺中市所屬國民小學數目不含新設中之學校，目前計有 60 所，設專任人事機構共 52 所，扣除於 95 年 8 月 1 所新設專任人事機構，因臺中市政府人事室於實施 360 度回饋評鑑時，該校尚未具專任人事，是以，本研究探討者為 51 所學校人事室，人事室成員最多為二人，計有 4 校，其餘 47 所學校人事室成員為一人。

表 3-1：國民小學專任人事機構人事人員設置現況

職 稱	職 等	人 數
主 任	薦任第六職等 至第七職等	52
助理員	委任第四職等至第 五職等或薦任第六 職等	4
合 計		56

資料來源：本研究整理。

貳、任用體制

依據憲法第 83 條規定：「考試院為國家最高考試機關，掌理

考試、任用、銓敘、考績、級俸、陞遷、保障、褒獎、撫恤、退休、福利等事項」，是以，考試院乃為國家最高人事行政機關。民國 56 年 7 月 27 日依據「動員戡亂時期臨時條款」頒布「行政院人事行政局組織規程」，同年 9 月 16 日行政院依規設置「行政院人事行政局」，統籌行政院所屬各級行政機關及公民營事業機構之人事行政工作。又依「人事管理條例」第一條規定：「中央及地方機關之人事管理，除法律另有規定外，由考試院銓敘部依本條例行之」，而第 6、7、8 條規定，將各機關人事機構之設置、人事管理人員之管理與指揮督導，全部歸銓敘部行使，此係為防止各級機關首長人事濫權、有效執行中央人事法令與政策，及建立清楚指揮體系，採取中央集權控管方式，致使各機關人事人員須受機關首長與銓敘部的雙重指揮與監督，形成我國各級人事機構與人員形成一條鞭之情形。²⁹

我國的公務人員的任用係經國家考試及格後，分發各機關職缺任用，人事人員亦屬公務人員，其任用方式並不例外，即經考試院考試合格後，由主管機關直接派任，此與一般教師之聘任方式不同。目前教師法規定，教師於取得教師證後，經學校教師評審委員會辦理教師公開甄選作業，於錄取後由學校校長發給聘書，其成績考核則由學校另組成績考核委員會辦理，但國民小學人事人員之任用、成績考核、陞遷或調任作業，基於人事一條鞭，均由上級人事機構辦理，非屬學校校長或學校職員評審會之權限，惟於派任人事主管時，上級人事機構亦會尊重學校校長之意見。

參、工作內容

²⁹ 陳金貴，〈人事一條鞭管理體制的評議〉，《公務人員月刊》，第 125 期，民 95.11，頁 2。

國民小學人事人員之工作內容，因國民小學公務人員編制多為人事主任、會計主任、幹事、護理師等四人，有許多是一般行政機關所沒有的業務，諸如教師評審委員會之運作、教師甄選、成績考核、不同的教師勤惰管理、退休法令規定，茲將國民小學人事人員之工作內容表列表 3-2 所示。

表 3-2：國民小學人事人員之工作內容

工作項目	工作內容
甄試遷調	一、辦理教師或代理教師甄試工作，召開教評會、甄審會，訂定簡章、上網公告、報名、考試、放榜公告、製發聘書等。 二、辦理幹事、護理師甄試工作，召開甄審會、訂定簡章、上網公告、報名、考試、放榜公告、商調報到等。
薪資俸給	一、依教師之學、經歷及服務年資等辦理敘薪、給付薪資及學術研究費。 二、依公務人員之考試資格、經歷及服務年資等辦理薪資給付及專業加給。
差假勤惰	分別依教師及公務人員請假規則辦理，出差、請假(含事、病、公、婚假等)、休假之審核、登記及勤惰考核工作。
獎懲考核	辦理教職員平時考核、年終考核(績)、獎章請頒、資深優良教師表揚及獎勵金之發放及教職員工之申訴案件等。
訓練進修	教職員訓練進修之規畫、派遣、管制及進修費用之補助等。

公保健保	教職員公教人員保險、全民健康保險之辦理。
退休撫卹	教職員退休、撫卹、資遣等業務及退休人員照護、月退休金之發放、退休人員年節慰問金之發放。
人事資料	建立每一位教職員之人事資料，包括勤惰、獎懲、考核、遷調等。
人事報表	每月須上網填報人力資源管理系統、待遇系統、調查表及退休資料等各式報表。

資料來源：本研究整理。

肆、國民小學組織之特性

一、國民小學組織結構

Owens 於 1991 年提出學校「雙重系統理論」(dual system theory)，認為學校在教學系統上具有鬆散結合的特性，但在非教學的行政事務上卻具有緊密結合(tightly coupled)的特性，這兩種組織特性，可以在學校中同時存在，並行不悖。³⁰

在學校組織中可以發現，教師和學校行政人員的關係是微弱且鬆散的，校長雖可利用其權限，如班級安排、教學形式和資源分配來影響教學工作，但教師在教室內卻擁有完全的自主權，是以，校長對教師在教室內的教學行為影響是相當有限的。

³⁰ 同註 2，頁 39。

然就校長與學校行政人員間的督導關係卻較為緊密，以現狀而言，學校行政人員包括兼任行政職務的教師、專任職員及技工工友等，彼此之間從校長、主任、組長、幹事、工友存在著較為嚴密的督導與指揮關係，工作的規範與考核（績）也較一般教師嚴格，具有很明顯的層級節制特性。

二、國民小學組成份子之差異性比較

學校文化是行政科層化與教學專業化的調和，人事人員在學校中不但是教學部門的支援者，更是行政部門的支援者，扮演著「公僕中的公僕」的角色。以學校組成份子而言，絕大多數為教師，為依「教育人員任用條例」聘任之教育人員，所以人事人員服務的對象，與一般行政機關服務對象為公務人員，就有非常明顯的差異。茲就學校教師與公務人員的差異比較如表 3-3 所示，期充分瞭解國民小學基層人事主管人員所居處的工作環境。

表 3-3：學校教師與公務人員差異比較

	教 師	公務人員
進用方式	依教師法規定，須具備學術素養及修習一定教育課程，除公費生外，餘均應經公開甄選遴聘之。	依憲法規定，須依法考試、依法任用及依法銓敘。
養成背景	在師資培育過程，主要學習教育理論與實務的專業科目，對於行政法學素養相對較為欠缺，較無行政	在考試及在職訓練過程中，對於組織理論及行政法學相關概念都有基本認識。

	概念。	
工作性質	任務在傳道授業解惑，獨立運用其專業知能教導學生，無層級節制之現象。	任務在依法行政，於本身職責內貫徹國家公權力，組織結構採系統化的層級節制。
身分屬性	主要從事教學研究，強調充分自主權，學校與教師屬平等對待關係，採取聘任契約關係。	為政府構成的一份子、國家法令的執行者，受層層法律規範，與國家係基於特別權力關係。
身分保障	除教師法、教育人員任用條例外，多數比照公務人員辦理，整體待遇福利相對較好。	受相當多公務人員任用、服務法令之規範。

資料來源：本研究整理。

由於國民小學僅具少數公務員身分的行政人員，其中大部分都是教育人員，且學校教師與人事人員所屬的公務人員有上述不同的差異，因此服務於國民小學的基層人事主管有許多角色衝突的情形，為求人事主管能積極扮演人力資源管理者的角色，除避免與學校教育人員有衝突情形之發生，更期能體察社會變遷及脈動，不斷精進己身之修為及增加學校競爭力，下節開始將陸續就國民小學基層人事主管核心能力進行研究。

第二節 國小人事主管具備核心能力現況

壹、人事人員專業核心能力概述

人事局為落實「能力導向」的人力資源管理制度，確保人事人員所具有的能力契合機關運作的需要，強化人力資源管理效能並提升組織整體績效，自 94 年 3 月即積極規劃辦理人事人員專業核心能力之選定。參酌 Dubois 與 Spencer and Spence 之核心能力模式建構原則，經「蒐集人事人員業務職掌、人事部門未來發展願景、社會各界對未來人力資源專業者的認知、期待、想法及所扮演的角色」、「召開工作圈會議確認人事人員重要核心業務、關鍵工作及應具備核心能力項目清單」、「函請行政院所屬各主管機關擇定人員實施問卷調查，另請局長及前任 2 位局長提示相關意見」、「召集銓敘部、公務人力發展中心、行政院人事行政局地方行政研習中心、部分中央及地方機關人事機構人員至該局研商討論」等程式，選定「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」等 6 項能力為人事人員專業核心能力項目，並作為人事人員訓練課程規劃之參據。³¹

為有效評估人事人員是否具有上開 6 項專業能力，並研訂「行政院所屬人事人員專業核心能力評鑑量表」運用 360 度回饋評鑑法，提供受評鑑人經由多元評鑑人的看法認知自己的行為表現，並協助受評人提升所需之專業能力。又該局所定之評鑑量表係提供各機關建立人事人員核心能力運用機制之管理工具，各機關得自行衡酌需要參考運用，並無強制性規範，茲將上述核心能力評鑑表整理如下所示。

表 3-4：人事人員專業核心能力評鑑表

核心能力項目	行為標準描述	細 項 說 明
--------	--------	---------

³¹ 同註 25。

<p>人事 法規</p>	<p>能充分瞭解人事政策及法制，善用人事法規維護同仁權益，激發同仁潛力，達成機關目標</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.能充分瞭解人事政策及法制。 2.能積極宣導人事政策及法制，激發同仁潛力。 3.能運用人事法規解決問題，達成機關目標。 4.能善用人事法規，維護同仁權益。
<p>顧客 服務</p>	<p>充分瞭解同仁需要，採行有效策略，真誠主動提供滿意服務</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.重視機關同仁的需求及意見，並有效迅速的回應。 2.力求行政程式簡化，以便利服務機關同仁。 3.常站在機關同仁的角度思考及處理案件。 4.採行有效策略，真誠主動提供滿意之服務。
<p>溝通 協調</p>	<p>能傾聽、包容不同想法，並清楚表達人事部門的意見，具有與其他部門相互協商達成共識的能力</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.能聆聽、包容各方的不同想法及意見。 2.能清楚表達人事部門的意見。 3.能作為各方之溝通橋樑，協助彼此瞭解。 4.具有與其他部門相互協商達成共識的能力。
<p>建立 信任</p>	<p>具同理心，對機關主動提供有效人事策略，對同仁善盡人事</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.具同理心，能站在同仁立場著想。 2.能積極進取，對機關提供

	服務，獲得機關及同仁的認同與信任	<p>有效人事策略。</p> <p>3.能力求改善，對同仁善盡人事服務。</p> <p>4.敬業的態度，獲得機關及同仁的認同與信任。</p>
創新 變革	具創新思維，對組織變革能採取創新或調適措施，達成組織的變革與轉型，塑造優質的組織文化	<p>1.具創新思維、勇於變革。</p> <p>2.對組織變革能採取創新或調適措施。</p> <p>3.能協助達成組織的變革與轉型。</p> <p>4.能協助塑造優質的組織文化。</p>
人力資源規劃	能善用人力資源管理的理論與工具，採行有效策略，提升機關與同仁的績效及競爭力	<p>1.熟悉人力資源管理的理論與管理工具。</p> <p>2.能善用人力資源管理的理論與工具。</p> <p>3.能採行有效策略，達成預設目標與任務。</p> <p>4.所規劃之案件能提升機關與同仁的績效及競爭力。</p>

資料來源：參考行政院人事行政局網站，<http://www.cpa.gov.tw/>，民 96.1.18，本研究整理。

貳、國民小學人事主管應具備之核心能力

經查相關論文著作，目前並無針對國民小學基層人事主管人員核心能力進行研究之文獻資料，為期與本研究訪談資料做相互

驗證，規劃就王瑞琪「學校人事人員角色衝突之研究-以臺北市國民小學為例」之論文研究建議及吳佩君「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」之人事管理員五項應具備重要核心能力與人事局選定之6項人事人員專業核心能力項目進行探討。

首先選定「學校人事人員角色衝突之研究-以臺北市國民小學為例」，一方面係因其研究對象與本研究對象相似，同樣為國民小學人事人員，雖然本研究為人事主管人員，但因國民小學人事機構編制，多為一人，因此研究對象相似性非常高，另一方面，乃因其論文研究，清楚說明國民小學人事人員所處之工作環境及角色衝突，令同樣身為國民小學人事人員的我，感同身受，有關其研究「對學校人事人員的建議」，在與人事局6項人事人員專業核心能力項目，兩相對照之下，就可更加瞭解國民小學人事主管應具備之核心能力為何？

選定「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」之人事管理員五項應具備重要核心能力，係因人事管理員職務列等為第五至第七職等，為最基層人事主管，與本研究國小基層人事主管人員職務列等為第五或第六至第七職等相當，均為第一線人事主管，且編製多為一人相似。以下就上述兩篇文獻資料進行探討。

一、學校人事人員角色衝突之研究

經該作者研究，認為國小人事人員要在學校環境能順利推展

人事業務，並適時解決其角色之衝突，給予建議分別如下：³²

(一) 平時主動積極融入教師團體，建立正式與非正式溝通管道 與互信基礎

學校教育人員非出身行政體系，通常對人事法令或與自己權益相關之規定並不太瞭解，若能對適時主動關心、協助解決問題，將有助增進彼此好感；同時，亦可利用各種正式或非正式接觸的機會培養情誼，建立互信，減少疏離感，如此，將更有助工作推展，減少衝突之發生。

(二) 加強溝通技巧，重視服務關鍵時刻

該研究發現，許多學校成員與人事人員的衝突，是在雙方一開始接觸時就已經發生，所以固然有效的溝通是化解衝突的最好途徑，但不良的溝通態度反而是衝突造成的主因，因此溝通態度與技能的培養是人事人員很重要的一項課題。

(三) 提高個人角色知能，加強衝突管理，以突破角色衝突困境

國小人事人員編制少，許多人事業務又多授權學校自行辦理，因此在工作上缺少審核把關機制，惟人事人員處理的都是有

³² 同註 2，頁 113-115。

關同仁身分保障、待遇福利等事項，稍有疏忽將影響同仁重大權益，造成嚴重衝突，所以國小人事人員不但應熟悉公務人員相關規定，更應嫻熟教育人事法令規章。當面臨角色衝突困境時，應善用各種化解衝突的策略，主動積極透過溝通、協調、交涉、談判等方式，改變同仁角色期待，或修正自己角色行為。

(四) 人事單位應加強法令宣導

由於學校絕大多數都是教育人員，普遍對法令認知較為薄弱，所以人事單位須重視法令宣導，讓同仁能夠充分瞭解與自身有關的權利與義務，以順利人事業務之推動。

(五) 加強人事人員經驗交流

國小人事人員編制少，絕大多數學校只有一個人事主任，加上學校絕大多數組成份子的養成背景、工作價值觀不同，所以在工作發生困難時，往往欠缺一個可以互相參考、提供意見的工作夥伴，尤其發生衝突時，更顯勢單力薄、孤立無援，因此各國小人事主任若能有機會聚在一起，把好的經驗互相交流，透過吸收別人經驗，改善原本處理模式，將有利業務推動。

就「學校人事人員角色衝突之研究-以臺北市國民小學為例」之論文對人事人員的建議，與人事局 6 項人事人員專業核心能力項目，兩相對照之研究探討，整理出國民小學基層人事主管應具備核心能力如表 3-5 所示。

表 3-5：國民小學基層人事主管應具備之核心能力

核心能力項目	題 目	從角色衝突建議 應加強核心能力
人事法規	<ol style="list-style-type: none"> 1.能充分瞭解人事政策及法制。 2.能積極宣導人事政策及法制，激發同仁潛力。 3.能運用人事法規解決問題，達成機關目標。 4.能善用人事法規，維護同仁權益。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.主動積極融入教師團體 2.提高個人角色知能 3.人事單位應加強法令宣導
顧客服務	<ol style="list-style-type: none"> 1.重視機關同仁的需求及意見，並有效迅速的回應。 2.力求行政程式簡化，以便利服務機關同仁。 3.常站在機關同仁的角度思考及處理案件。 4.採行有效策略，真誠主動提供滿意之服務。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.主動積極融入教師團體 2.提高個人角色知能
溝通協調	<ol style="list-style-type: none"> 1.能聆聽、包容各方的不同想法及意見。 2.能清楚表達人事部門的意見。 3.能作為各方之溝通橋樑，協助彼此瞭解。 4.具有與其他部門相互協商 	<ol style="list-style-type: none"> 1.主動積極融入教師團體 2.加強溝通技巧，重視服務關鍵時刻

	達成共識的能力。	
建立信任	<ol style="list-style-type: none"> 1.具同理心，能站在同仁立場著想。 2.能積極進取，對機關提供有效人事策略。 3.能力求改善，對同仁善盡人事服務。 4.敬業的態度，獲得機關及同仁的認同與信任。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.主動積極融入教師團體 2.加強溝通技巧，重視服務關鍵時刻
創新變革	<ol style="list-style-type: none"> 1.具創新思維、勇於變革。 2.對組織變革能採取創新或調適措施。 3.能協助達成組織的變革與轉型。 4.能協助塑造優質的組織文化。 	
人力資源規劃	<ol style="list-style-type: none"> 1.熟悉人力資源管理的理論與管理工具。 2.能善用人力資源管理的理論與工具。 3.能採行有效策略，達成預設目標與任務。 4.所規劃之案件能提升機關與同仁的績效及競爭力。 	

資料來源：本研究整理。

二、人事管理員五項應具備重要核心能力

人事局為建立人事人員專業能力與專業化形象，於 91 年 7 月至 8 月間，以郵寄自填問卷方式，分別針對行政院所屬一般公教人員（不含事業機構）及人事人員進行「人事人員之核心能力」意見調查。

該項調查共計有 2,242 個成功樣本，其中機關同仁受訪者有 1,132 名，人事人員有 1,110 名，經調查結果「人事人員/人事主管能力應具備核心能力項目」分別為：³³

1. 整體人事人員：人事法規知識、顧客服務、建立信任及資訊技術五項。
2. 簡任人事主管：策略管理（含系統思考及瞭解機關任務）、人事法規知識、顧客服務、建立信任、判斷力及彈性等六項。
3. 薦任人事主管：人事法規知識、顧客服務、彈性、判斷力及建立同仁信任等五項。
4. 人事管理員：人事法規知識、建立同仁信任、資訊技術、判斷力及顧客服務等五項。

經查薦任人事主管人員包含有薦任第九職等、薦任第八職等、薦任第七職等及薦任第六至第七職等，包含範圍廣大，且職等越高，其人事機構之編制人數越大，而人事管理員職務列等為第五至第七職等，為最基層人事主管，與本研究國小基層人事主管人員職務列等為第五或第六至第七職等相當，均為第一線人事

³³吳珮君，〈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》，第 36 卷，第 1 期，民 92，頁 20-25。

主管，且編製多為一人相似，茲分述人事管理員應具備核心能力如下：

- 1.人事法規知識：能熟悉人事法規及政策。
- 2.建立同仁信任：能獲得同仁的信任及信心。
- 3.資訊技術：能應用資訊（電腦）科技以提升人事業務的效率與效能。
- 4.判斷力：具判斷力。
- 5.顧客服務：能以顧客導向理念服務同仁。

三、國民小學基層人事主管人員應具備之核心能力

分別就表 3-5 及人事局問卷調查人事管理員五項應具備重要核心能力可知，以「人事法規」及「人事法規知識」最為重要，因為國民小學絕大多數為養成教育、行政觀念薄弱之教育人員組成，對行政作業及人事法規，多為以訛傳訛的模糊概念，因此透過人事主管人員充分瞭解人事政策及法制，善用人事法規維護同仁權益，將使同仁無後顧之憂，激發同仁潛能，達成機關目標；其次在學校人事人員角色衝突之研究文獻資料中，在「建立信任」、「顧客服務」及「溝通協調」上重要程度相當，而在人事局問卷調查人事管理員五項核心能力方面，以「建立信任」重要程度次之，再其次為「顧客服務」，顯見在人事部門與內部同仁間信任關係的建立是十分重要的，即人與人之間惟有存在著相互信任，才能落實「顧客服務」的人事業務及進行相互間的「溝通協調」；最後在「創新變革」及「人力資源規劃」上，似乎在實務研究上較不被重視，可能因為公部門環境改變沒有私部門來的劇烈，基層單位對全球化的社會變遷衝擊性不高，是以，可能較沒

有因應變革的意識及人力資源規劃的觀念。

第三節 國小人事主管欠缺之核心能力

為落實「能力導向」的人力資源管理制度，臺中市府人事室依據行政院人事行政局所訂「人事人員專業核心能力」訂定「臺中市政府人事室及所屬人事機構人事人員專業核心能力評鑑計畫」，並於 95 年 3 月發送 945 問卷分送所屬各機關學校相關人員，針對該室所屬人事人員予以填答問卷，該評鑑採 360 度回饋 (360-degree feedback) 評鑑法，由受評鑑人本人、受評鑑人直屬長官與受評鑑人之同仁或部屬等進行全方位的評鑑，並依下列方式分別計算各題所得平均分數，亦即：「非常同意」為 5 分、「同意」為 4 分、「普通」為 3 分、「不同意」為 2 分、「非常不同意」為 1 分。

有關國民小學基層人事主管人員部分，係就臺中市 51 所國小專任人事主管進行自評（不含 1 所新設專任人事機構學校），再以密件分送直屬人事主管、人事同仁（同為國小之人事主任）及學校校長、教務主任、文書組長、人事助理員（或學校幹事）就 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」對該人事主管進行評鑑，經該評鑑可以發現國民小學基層人事主管目前所具之核心能力情形分別如表 3-6 所示。

表 3-6：臺中市所屬國小基層人事主管人員所具核心能力分析表

序號	核心能力項目	平均分數	未達平均分數 4 分 人 數
1	人事法規	4.62	1
2	顧客服務	4.60	3
3	溝通協調	4.58	1
4	建立信任	4.58	3
5	創新變革	4.36	7
6	人力資源規劃	4.39	4

資料來源：參考臺中市政府評鑑資料，本研究整理。

由表 3-7 可知，臺中市所屬國小基層人事主管人員最欠缺之核心能力為「創新變革」。人事主管人員未達「同意」(4 分) 具有「創新變革」者，計 7 人，佔總人數 14%，若欠缺該項核心能力，人事主管活動力趨於消極，僅辦理例行人事行政工作，未具創新思維，對組織變革未能採取創新或調適措施，未能達成組織的變革與轉型工作，整體學校人力資源工作，僅是傳統人事工作的消極維持而已，無法塑造活潑、充滿活力的優質組織文化。

第四章 國小人事主管核心能力之強化

第一節 核心能力評鑑--360 度回饋評鑑法

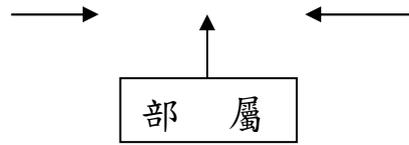
為瞭解國民小學基層人事主管人員具有人事人員專業核心能力之情形，即時強化所欠缺之核心能力，期人事主管人員能積極扮演人力資源管理者的角色，不斷精進己身修為及增加學校整體競爭力，擬就行政院所屬人事人員專業核心能力評鑑量表之 360 度回饋評鑑法，能否強化所欠缺之核心能力進行探討。

360 度回饋評鑑法是近期極為熱門的績效管理工具之一，其方法不同於傳統以主管為主的評核，而是將多面向的評核資料來源，即自己、主管、同事、部屬及客戶同時納入評核體系中，就人事主管人員而言，則分別為自己、直屬長管（校長、直屬人事主管）、人事同仁、部屬、機關同仁，其方式如圖 4-1 所示，並說明如下。³⁴

圖 4-1：360 度回饋評鑑法



³⁴黃同圳，〈績效評估與管理〉，收錄於李誠主編，《人力資源管理的十二堂課》。臺北：天下遠見，民 91.6，頁 128-131。



資料來源：黃同圳，〈員工評估與管理〉，收錄於李誠主編，《人力資源管理的 12 堂課》。臺北：天下遠見，民 91.6，頁 131。

- (一) 自己：自己是最能省視自己工作行為及瞭解自己產出結果的人，適度的自評將有助於自我績效的改善與提升，但自評結果如果是用來作為管理決策（如調薪）的資訊時，則可能會有誇大績效評等之情形。
- (二) 主管（直屬長官）：主管是最常使用的績效評核來源，通常主管對部屬工作表現最為清楚，也最有機會觀察員工的行為及績效表現，而且，因為部屬工作表現好壞會影響到主管及部門的績效，所以，他們也是最有動機去做績效評等的人，但在組織中或多或少存在著親信關係與作風，而避免偏袒是主管評核的關鍵所在。
- (三) 同事（人事同仁）：部門間的同事或團隊成員對於職務的要求具有專業方面的知識，有很大的機會觀察被評核者日常的工作行為，而且，同事評核可帶來與主管評核不同的觀點，對員工全面評核是有所助益的，但同事的評核可能會因為友誼關係而導致偏袒評等的情形。
- (四) 部屬：雖然部屬無法完全接觸到主管所有面向的工作績效，但因他們與主管間有著諸多的互動關係，對於主管的專業能力、領導風格、工作指導及部屬培育等能力最為清楚，故亦是一個相當好的評核資訊來源，不過，部屬評核結果如會影響主管利益時，可能會出現挾怨報復，或主管為迎合員工而僅重視員工滿足而輕忽員工生產力之情形。
- (五) 客戶（機關同仁）：與客戶（機關同仁）服務關係密切的工

作，主管（直屬長官）、同事（人事同仁）及部屬很少有機會觀察得到，反而顧客（機關同仁）擁有充分的資訊，是以，此亦是一個重要的評核資訊來源。

此一評核工具在於使受評者瞭解，不同評核者如何評價其在各方面的表現，同時比較自己與他人評價上的差異，更重要的是協助主管認知自己優缺點，擬定自我發展計畫，以提升管理者自身之才能及工作績效。

360 度回饋評鑑法於人力資源的運用，經分析整理其優缺點，分別說明如下：

（一）優點³⁵

1.個人的成長與發展

透過多元評估者的回饋，主管可藉由部屬的觀點，瞭解其領導行為，部屬可經由外在顧客的評鑑，瞭解自我利基與潛能，整個組織成員將經由回饋過程成長。

2.確保能蒐集客觀與均衡的資訊

360 度回饋較傳統單一來源的評估更能確保公平性、客觀性及價值性，因此，更能為受評者接受。

3.支持或增強個人或組織的發展目標

當 360 度回饋評鑑應用於人力資源管理系統時，個人有較多機會表達自己的意見，或於評鑑集會中共同討論未來發展的可能性，同時組織也能更有確定人才是否適才適所的機會。

³⁵ 孫本初，《公共管理》。臺北：智勝文化，民 94，頁 199-200。

(二) 缺點³⁶

1. 耗費時間（即便在網路操作，也會因要求效果而耗費時間）。
2. 由於是某一個人來評鑑另一個人，因此會出現面對面的評鑑。
3. 運用方法一旦錯誤會產生不信任感。

運用 360 度回饋評鑑法，雖可確保評鑑結果周全客觀及瞭解自己的優缺點，但評鑑是否能成功運作並獲得評鑑效果，關鍵在於受評鑑人及評鑑人是否接受此種評鑑方式，茲臚列實務運作注意事項如下：³⁷

(一) 型塑開放式組織文化

360 度回饋評鑑法在實務運作上最容易遭遇的問題在於評鑑人，包含受評鑑人之同儕及部屬，與傳統由上而下之考評方式及層級節制之行政運作文化有所扞格，故受評鑑人可能對此評鑑法抱持較為保守之態度，部屬也可能因階層關係忌於表達真實意見，是以，本評鑑運作之關鍵在於打破傳統權威管理模式，型塑開放溝通、員工意見參與及多元觀點之組織文化。

(二) 評鑑人宜先接受正確之評鑑態度訓練

³⁶ 李淑芳譯，安達貴之易著，《360 度評估實務》。臺北：中國生產力中心，民 94.9，頁 40-41。

³⁷ 同註 25。

受評鑑人除因傳統階層觀念可能對本評鑑方式持保守態度外，對於評鑑人是否能準確客觀進行評鑑的信任程度，亦將影響受評人的接受程度，受評鑑人對於評估者有能力進行評鑑的信任程度越高，越能接受此評鑑方式，也越能認同後續的訓練發展計畫。是以，各機關應對評鑑人進行訓練或觀念溝通，告知評鑑人評鑑的意義與功能、受評人主要工作及核心能力項目，客觀而周全的觀察受評者之日常管理行為，儘量減少個人偏見，以作成準確之評鑑。

(三) 充分的觀念溝通

此評鑑法的功能是提供受評鑑人經由多元評鑑人的看法認知自己的行為表現，並加以改善，故承辦單位應與受評人充分溝通觀念，使其瞭解本評鑑法的主要功能在於評估訓練發展需求，是一種協助受評人提升專業能力的工具，另外，接受同儕、部屬及機關同仁的評估，不是對職權的威脅，而是修正行為的免費資訊。

(四) 謹慎使用本評鑑方式，評鑑結果作為評估訓練發展需求之參據。

(五) 評鑑的持續與實施的連續性

360 度回饋評鑑法最好是定期實施，因它可與自我提昇計畫或人才養成計劃等制度牽連在一起，藉由每年或每隔幾年實施一次，來確認自己是否有所提升，捕捉現階段行動能力。

透過多面向（即自己、直屬主管、人事同仁、部屬及機關同仁）評核，將人事人員專業核心能力 360 度評鑑的結果回饋，是瞭解自己具專業核心能力情形及欠缺何項核心能力最好的機會，同時可以發現讓自己產生革新的重點，進而獲得創造自我向上提升的啟發機會，惟運作前仍應特別注意實務運作該注意之事項，以免適得其反，產生反效果。

第二節 核心能力之強化 - 訓練

依人事局所訂人事人員專業核心能力評鑑結果之運用，除可為行為之標竿學習、能力資料庫之建立、績效管理、激勵管理、人員遷調等管理措施之參考外，尚可針對個別人員缺乏之專業能力項目或個別向度，據以規劃安排訓練、進修課程，以全面提昇人事人員專業核心能力。³⁸爰擬針對以訓練強化國小人事主管人員核心能力部分，分別就訓練之功能及實施策略進行說明如下。

壹、訓練之功能

IBM 總裁老華生曾說：「你可以搬走我的機器，燒毀我的廠房，但只要留下我的員工，我就可以有再生的機會」。這可真是一

³⁸ 同註 25。

語道破組織中「人」的重要性，尤其面對訊息萬變的全球化競爭，組織必須藉由不斷提升人力素質才能保持組織競爭力於不墜。為達此目的，組織可藉由訓練活動的實施來改善員工績效，以提昇人力素質，達永續經營的境界。³⁹

所謂「訓練」是指增進員工知識與技能，改善員工績效之一系列有規劃、有系統的活動，茲說明訓練功能、效益如下：⁴⁰

一、增進員工知識技能，提高員工素質

組織員工如以其一成不變的方法，長期從事某一項工作，往往熟練有餘，進取不足，時間一久，工作效率也會因此低落，而實施在職訓練，灌輸新的知識，授予新的方法，將可使員工能力迎頭趕上時代，與時俱進。

二、藉訓練考核，發掘人才

在一訓練班中，集若干職務相當，擔任業務性質相似的員工在一起活動，負責管理及輔導人員，即有機會對他們做公平比較，並以此公平而具體成績，作為今後遷調或改進工作指派時之依據。

三、提升工作效率與經營績效

³⁹蔡維奇，〈員工訓練與開發〉，收錄於李誠主編，《人力資源管理的 12 堂課》。臺北：天下遠見，民 91.6，頁 81。

⁴⁰趙其文，《人力資源管理--理論、策略、方法、例證》。臺北：華泰，民 91.6，頁 300-302。

有效的訓練，在生產貨品或提供服務時，能減少所需工作時間、增加生產力並減少浪費，藉以提升工作效率及工作績效。

貳、訓練策略之實施

訓練種類及實施方式，在現行公務人員相關訓練法規均已作明確規定，且訓練意旨業已明白規範，即各單位應將公務人員接受各項訓練之情形及其成績，列為考核及陞遷之評量要項，依專才、專業、適才、適所之任用本旨，適切核派職務及工作，發揮公務人員訓練及進修最大效能，但在辦理訓練的實務上，仍多為專家學者所詬病，因為訓練資源並未用在需要的人身上，到底誰需要訓練，訓練後效果如何，說明如下：

一、分析訓練需求

員工訓練應基於業務上之需要而辦理，並非為訓練而訓練，一般而言，當一個組織有下列情事之一者，始須舉辦訓練活動以求適應：⁴¹

- (一) 員工之學識、技能，有增進之必要，以提高行政效率時。
- (二) 員工之工作態度，有偏差傾向，有加以改善之必要時。
- (三) 員工在接受新業務、新方法、新設備之操作時。
- (四) 對於員工升遷之儲備。

⁴¹同上註，頁 307。

(五) 組織員工士氣需要加以改善時。

(六) 管理階層有新政策、新措施需加以溝通時。

上述各項為組織辦理訓練，所應考慮之因素，然而訓練並非萬靈丹，只有當員工知覺缺乏知識技能時，才可能仰賴訓練來解決，否則恐怕會造成訓練資源浪費。現行狀況即是如此，由於我國政府機關普遍不重視公務人力培育，對於訓練，多認為是浪費人力、時間且會影響業務推動，使得機關常為訓練而開辦訓練（消化預算、例行公事或配合上級規定），並非為有效提昇公務人力素質或增進某一新增業務之工作能力而訓練，以致造成該訓練者不能去或無法去訓練，不該去訓練者常去受訓的怪異現象，非但深深影響公務人力潛能的開發與素質的提升，亦導致我國公務人力觀念保守，無法與時俱進及因應時代巨幅變遷需不斷配合改革之需要。⁴²

因此，若能依前節所述，針對員工進行核心能力評鑑、評估，並就所欠缺之核心能力進行強化，訓練必能改善能力欠缺之問題，即依訓練需要設定訓練目標，將訓練目標與訓練需求相結合；受訓人員部分，則針對欠缺核心能力而由有訓練需要者進行挑選，即可避免因受訓者目標與訓練目標不符，無法引起受訓動機，減低學習興趣，致難收訓練實效及浪費訓練資源之情形。

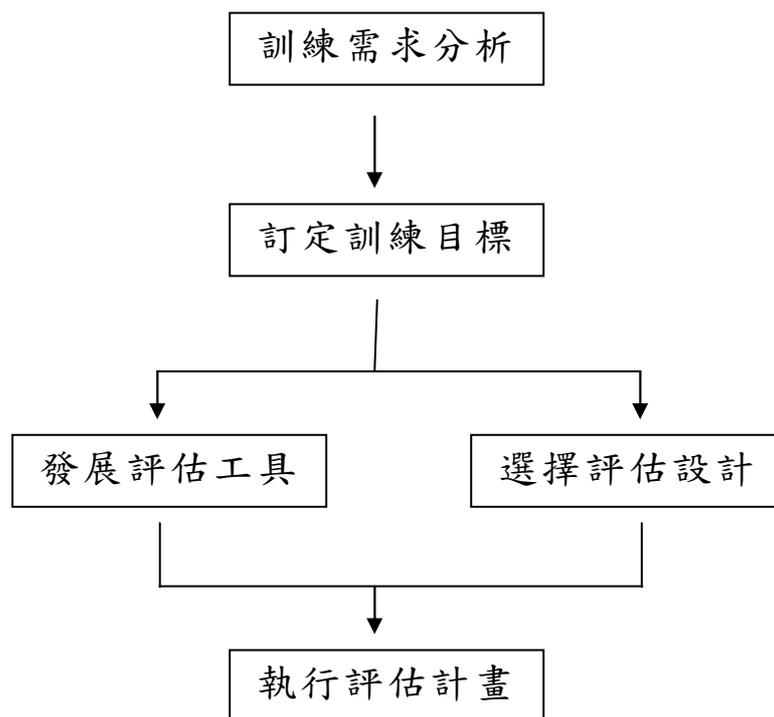
二、訓練評估之檢視

所謂訓練評估是指蒐集資料以判斷組織與員工從訓練活動中

⁴²張瑞濱、賀力行，〈從訓練需求評估論公務人員訓練進修之策略〉，《人力資源管理學報》，第3卷，第1期，頁92，頁94。

獲得多少利益的過程。訓練為管理的過程，為使訓練計畫臻於完善，並瞭解訓練活動之實益及瞭解該項人力資本投入是否值得，須對訓練活動作連續性的評估，尤其是有關發展能力及改變態度方面，須歷經時日始能見其成效，訓練評估程式如圖 4-2 所示。

圖 4-2：訓練評估程序



資料來源：蔡維奇，〈員工訓練與開發〉，收錄於李誠主編，《人力資源管理的 12 堂課》。臺北：天下遠見，民 91.6，頁 103。

組織對訓練是否有效有下列三種檢視內容：⁴³

- (一) 員工是否達到訓練所訂目標？若員工能達成訓練目標，則視訓練為有效。
- (二) 員工知識技能的改變是否起因於訓練？若員工的改變確實是因訓練所造成，則訓練為有效的，若員工改變完全係因

⁴³同註 39，頁 100-104。

自己自修或其他因素（如員工自然成熟）所造成，則不能宣稱訓練是有效的，因為員工的改變非源自於訓練，係因其他因素所造成。

（三）訓練課程是否適用於其他人或其他場合？即訓練效果是否具有類推性。

知識經濟時代的來臨，組織制勝關鍵決定於人力素質，組織若能正確運用訓練功能，將可提升人力素質並解決績效問題，而訓練最主要的功能就是改善員工的知識技能，使其勝任工作，進而促進成長，並幫助員工發展出適應環境改變的競爭能力，使組織達到永續經營的境界。

第三節 核心能力之強化—職期輪調與升遷

針對以職期輪調與升遷強化國小人事主管人員核心能力部分，擬就職期輪調與升遷措施進行說明，期強化國小人事主管核心能力，順利學校人事業務推展。

壹、職務遷調之意義

職務遷調(transfer)為員工在職務上之調動。人員一經任用，或多或少均會在本機關（學校）間或機關（學校）與機關（學校）間調動，就職務異動而言，可分為下列三種情形：

一、平調(horizontal transfer)

指原任職務與遷調後之職務，在職責程度上是相當的，如由第一課課長調第二課課長。平調既非升，亦未降，通常容易讓人忽略。

二、升調或升遷(promotion)

指遷調後的職務，較原任職務之職責程度加重，如由課長調副主任，或由副主任調主任。職務調升，通常代表對員工績效的肯定，故為人所喜好。

三、降調(demotion)

指遷調後的職務，較原任職務之職責程度為低，如由副主任調課長，或由課長調課員。降調含有懲罰性，必須慎重處理，此非本研究範圍。

貳、職務平調與職期輪調

職務平調係屬相同層級職務間的調動，既不像升遷那樣職缺少而競爭者多，亦不像降調一樣容易引起被調動者的反彈，但卻是人事運用上相當重要的一環，其功能說明如下：⁴⁴

⁴⁴同註 40，頁 148-151。

一、以培育人才為目的的職務歷練

現代人力資源管理的學者多認為，「主管」人才的良窳，是決定組織成敗的關鍵，而培育主管人員最重要且最有效的途徑，是經由職務歷練，所謂「職務歷練」，是指一個員工在升任主管或較重要職務之前，必須先行擔任與此一主管職務或較重要職務有關之「各種」職務，以熟稔這些職務工作，便在升任後，可以均衡發展，勝任愉快。是以，職務歷練愈多愈久，員工能力愈為紮實，將來擔任較高職務時，愈能發揮功能。

二、以職務遷調達到人事調適的目的

組織經過相當時日之後，在用人方面可能或多或少都會產生下列現象：

- 1.專長不符：員工所具專長與所任職務性質或程度不相當。
- 2.工作量不足：員工工作職務，過於清閒，造成人力浪費。
- 3.工作項目太雜：員工所擔任工作項目分屬不同性質工作，使員工疲於奔命，事倍功半。
- 4.人地不宜：員工在一個單位內人際關係不良。

上述現象，如未及時處理，將造成無效人力，且將成為組織上的病態，影響深遠，解決之道便是進行職務遷調。

三、增加職務之挑戰性，提振工作精神

一個員工如久任一職，固可熟能升巧，收到架輕就熟的效果，但也可能因缺乏挑戰而不求進步，也可能心生倦怠感，如不及時處理，將造成員工「混日子」的心態，成為不折不扣的「呆人」。此時若進行職務遷調，不但增加工作上的挑戰性，促使員工追求進步，亦可調劑工作情緒，振奮工作精神，與時俱進。

四、防止職務上弊端的發生

有些職務容易發生弊端，故不宜久任，必須時常做職務調整，以防止弊端發生，如主管金錢職務的出納，會規範一定時間內須進行強制調動。

五、適應業務上的需要

組織在發展期間，有時某項業務突然增加，如由外界引進人手，時間無法配合，即可以現職人員遷調方式辦理。

六、藉遷調以達惕勵目的

員工如在工作發生錯誤，尚未達相當嚴重程度，或工作不力，尚非頑劣不悛狀況，可藉職務遷調，以收警惕告誡之效。

職期輪調相似於職務平調，係原任職務與遷調後之職務，在職責程度上是相當的，惟僅另限制於一段期間內，必須強制調動之規範，其功能亦近似於職務平調。以人事人員而言，係規範於

「行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點」肆、人事主管人員職期調任，其規定為，人事主管人員職期為三年，得連任一次，因業務特殊需要或家庭因素，於連任期限屆滿後得延長一年。其功能有下列三點：⁴⁵

一、職期輪調可增加職務歷練

近年來公私部門人事管理，已轉變為策略性人力資源管理，人事人員之角色亦已由傳統依法行政之守門員，轉變為機關組織的策略夥伴。因此，透過職期輪調，可使人事主管獲得不同之職務歷練，並將不同崗位之工作經驗與心得，藉由此項制度擴散其正面效益。

二、職期輪調可達到人才培育的目的

因各機關性質差異性高，組織文化不盡相同，服務對象需求強度亦不同，藉由職期輪調制度之實施，可增加人事服務工作多元歷練，並創造不同服務領域的寬廣度，滿足高成長的需求，有助於生涯發展，達到人才培育之目的。

三、避免久任一職產生倦怠感

常有耳聞人事主管因久未調任，致生未積極任事、缺乏創新

⁴⁵ 同註 25。

思維、處事不公、本位主義及溝通不良等爭議，爰透過此制度之落實，可消弭人事主管因工作長期一成不變造成之疲乏感，並從面對新工作的挑戰中，重新激勵其對工作投入的熱忱，鼓舞工作士氣，進而增加工作產能。

綜之，藉由「職期輪調」可積極增加職務歷練及達到人才培育目的，而對原任職務消極、被動而欠缺之核心能力，自然可經由職期輪調而獲改善及強化。

參、職務升調（升遷）

所謂「升遷」，即員工經過一定期間的服務，依據其成績表現，遷調比目前較高或較重要之職位，而且，升職通常連帶加薪，並增加個人在組織中的重要性，其重要功能說明如下：⁴⁶

- 一、鼓勵員工對組織提供更大的貢獻
- 二、可鼓舞工作情緒，提高工作士氣。
- 三、可作對員工過去成就的報償。
- 四、可促使員工安心久任，避免人才外流。
- 五、增加員工的歸屬感與責任感。

「升遷」為每位員工所追求的目標，亦為其工作獲得肯定的表徵，升遷同時也代表個人社會地位、職責程度及薪資報酬的提昇。就管理階層而言，升遷是否得當，對工作績效及業務開展，影響甚大。經由「職務升遷」可鼓舞工作情緒、提高工作士氣，

⁴⁶ 同註 40，頁 151-152。

使員工產生歸屬感與責任感，進而產生積極、主動態度，面對其工作，相對於原消極、被動而欠缺之核心能力，相信可經由升遷鼓舞而獲改善及強化。

第五章 調查分析

就整體人事行政發展而言，人事管理已演變為人力資源管理，即人事人員已從傳統之管制、依法行政之守門員、監督者之角色，逐漸轉變為積極關懷之服務者、人力資源規劃者及策略經營的夥伴，學者均期待人事部門轉化為人力資源部門，以全新思維，規劃各項人力資源措施，以提高組織競爭力。⁴⁷

但因學校組織結構屬雙重系統，即在教學系統上結構鬆散，在非教學的行政事務上卻結構緊密，且由於學校組成份子差異，佔大部分的教育人員，進用方式、養成背景、工作性質、身分屬性及身分保障，與人事人員所屬的公務人員體系有相當的差異，致服務於國民小學的基層人事主管有許多角色衝突及業務受阻的

⁴⁷賴怡瑩，〈人事人員之角色變遷及核心能力〉，《人事月刊》，第40卷，第2期，頁94，頁62-63。

情形，為求人事主管能積極扮演人力資源管理者的角色，除避免與學校教育人員有所衝突外，更期待能與時俱進，不斷精進己身之修為及增加學校整體競爭力。

基於上述論述，經由實際深入訪談臺中市所屬國民小學基層人事主管人員後，將綜合訪談問題設計，驗證人事局所提6項人事人員專業核心能力適用於基層人事主管人員之情形及針對缺乏核心能力之強化措施，做進一步的論述。

第一節 訪談問題與對象

本論文除透過文獻的探討及研究者本身參與人事工作的觀察外，再向有實務工作經驗之現職國小基層人事主管人員進行質化訪談，以瞭解實際應具備之核心能力及核心能力之強化措施，期使人事主管人員能積極扮演人力資源管理者的角色。訪談依其彈性的程度可分為下列三種：⁴⁸

- 一、結構性訪談：訪問者對訪談走向與步驟起主導作用，並按照其事先設計好的結構性問題，依問題順序讓受訪者回答，受訪者僅能依照答案結構做選擇回答問題。
- 二、非結構性訪談：以開放性的問題，尋求開放性的答案，訪問

⁴⁸ 陳向明，《社會科學質的研究》。臺北：五南，民91.2，頁229-230。

者只是一個輔助的作用，受訪者不受限於既定的問題，在主題範圍內均可自由發揮。

三、半結構性訪談：訪問者對訪談結構有一定的控制作用，同時也允許受訪者積極參與，即在訪談之前先提出一些結構性問題，於訪談時，再提出開放性問題請受訪者回答。本研究主題為基層人事主管人員核心能力之研究—以臺中市國民小學為例，採半結構性訪談，讓受訪者能在人事局 6 項人事人員核心能力架構下，自由深入探討，基層人事主管人員應具備的核心能力及應強化之措施。

深入訪談前先以電話徵詢受訪者同意，再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，最後將訪談內容經整理後回傳請其確認，經確認無誤後，再供本研究分析。

壹、樣本取樣

本研究採分層抽樣(stratified sampling)，係指取樣前，根據與研究目的有關已有之某種標準，將群體中之個體分為若干類，每類稱之為一層，然後在各層隨機取出若干個體作為樣本，層與層間主要變數差異較大，層內變數差異較小。⁴⁹

臺中市所屬國民小學數目目前計有 60 所，本研究之研究母群體為 51 所學校基層專任人事主管人員，依性別及國小專任人事主

⁴⁹ 張紹勳，《研究方法》。台中：滄海書局，民 90.1，頁 119-120。

管服務年資分層隨機抽樣出具代表性之 10 位人事主管作為樣本，進行深度訪談研究。經調查整理研究母群體個人基本資料及抽樣情形如表 5-1 所示，並說明如下：

一、性別

本研究之母群體，即研究對象，計男性共有 18 位，佔 35%；女性共 33 位，佔 65%。經隨機抽取代表性樣本，男性為 3 位，女性為 7 位。

二、年齡

年齡方面，無 30 歲以下之人事主管，31 歲至 40 歲計 8 位；41 歲至 50 歲計 39 位；51 歲以上計 4 位。年齡過度趨向 41 歲至 50 歲，佔總數 76%，是以，擬不將年齡納入代表性抽樣之參考值。

三、人事服務年資

在人事人員總服務年資方面，4 年至 6 年，計 2 位；7 年至 9 年，計 6 位；10 年至 14 年，計 13 位；15 年以上，計 30 位。人事服務年資過度趨向 15 年以上，佔總數 59%，爰擬不將該年資納入代表性抽樣之參考值。

四、國小專任人事主管服務年資

國小專任人事主管服務年資方面，1 年至 3 年，計有 13 位，男性計 3 位，女性計 10 位；4 年至 6 年，計有 8 位，男性計 6 位，女性計 2 位；7 年至 9 年，計有 10 位，男性計 2 位，女性計 8 位；

10 年至 14 年，計有 13 位，男性計 5 位，女性計 8 位；15 年以上，計有 7 位，男性計 2 位，女性計 5 位。

依代表性原則，擬分層抽樣，於 1 年至 3 年年資者，訪談男性 1 位，女性 2 位；4 年至 6 年者，訪談男性 1 名；7 年至 9 年者，訪談女性 2 位；10 年至 14 年者，訪談男性 1 位，女性 2 位；15 年以上，訪談女性 1 位。

表 5-1：基層人事主管人員基本資料

項 目		人 數			比 例(%)	樣 本 數	
性 別	男	18			35	3	
	女	33			65	7	
年 齡	30 歲以下	0			0	年 齡 過 度 趨 向 41 歲 至 50 歲， 佔 總 數 76%， 擬 不 將 年 齡 納 入 代 表 性 抽 樣 之 參 考 值。	
	31 歲至 40 歲	8			16		
	41 歲至 50 歲	39			76		
	51 歲以上	4			8		
人 事 服 務 年 資	1 年至 3 年	0			0	人 事 服 務 年 資 過 度 趨 向 15 以 上， 佔 總 數 59%， 擬 不 將 該 年 資 納 入 代 表 性 抽 樣 之 參 考 值。	
	4 年至 6 年	2			4		
	7 年至 9 年	6			12		
	10 年至 14 年	13			25		
	15 年以上	30			59		
國 小 專 任 人 事 主 管 服 務	1 年至 3 年	男	3	13	25	1	3
		女	10			2	
	4 年至 6 年	男	6	8	16	1	1
		女	2			0	
	7 年至 9 年	男	2	10	20	0	2
		女	8			2	
	10 年至 14 年	男	5	13	25	1	

3

年資		女	8			2	
	15 年以上	男	2	7	14	0	1
		女	5			1	

資料來源：本研究整理。

貳、訪談問題設計

訪問題綱設計以文獻探討、人事局 6 項人事人員專業核心能力及國民小學組織特性為架構，探討基層人事主管人員應具備核心能力重要程度依序為何？目前所欠缺核心能力為何？及對未來核心能力之強化方式提出意見，期提昇個人及組織競爭優勢。茲就訪談大綱論述如下：

一、人事局目前已訂有之人事人員專業核心能力項目分別為人事法規、顧客服務、溝通協調、建立信任、創新變革、人力資源規劃等 6 項。

(一) 就 6 項人事人員專業核心能力而言，請依其重要程度加以排序，並說明理由。

(二) 請問就 6 項人事人員專業核心能力而言，您認為國民小學基層人事主管人員目前最缺乏的核心能力為何？缺乏該項能力，可能產生的影響為何？

(三) 就整體而言，請問 6 項核心能力能否正確評估基層人事主管人員的工作能力嗎？請說明理由。

二、強化欠缺核心能力部分

(四) 人事人員專業核心能力評鑑--360 度回饋評鑑法

1. 請問您認為透過 360 度回饋評鑑法(由受評鑑人本人、受評鑑人直屬長官、與受評鑑人之同仁或部屬等進行全方位的評鑑)能否即時瞭解自己所欠缺之核心能力？您認為該評鑑方式有無助益？您對該評鑑法有何意見？
 2. 就整體而言，請問您支援 360 度回饋評鑑法嗎？如支持，理由為何？如反對，理由為何？
- (五)請問您認為透過人事人員專業核心能力訓練能否改善上述所欠缺的核心能力？行政院人事行政局、台中市政府、學校或個人應該如何配合？
- (六)請問您認為實施職期輪調或納入升遷考量，可否改善並強化核心能力？
- (七)除上述問題，有無其他建議？

參、資料處理方法

為尊重受訪者隱私權，本研究不公開受訪者個人資料，另為求研究之周延性，將依訪談對象之性別，分別以英文字母「A」代表女性，「B」代表男性；因訪談題目計二大題七小題，題號分別以阿拉伯數字「1」代表訪談問題第一小題，「2」代表訪談問題第二小題，後以此類推為「7」代表訪談問題第七小題，其中「4-1」代表第四小題之問題一；那麼第一位女性所回答之第一小題，其編碼為 A1-1，所回答之第四小題問題二表示為 A1-4-2。

肆、信度與效度

在社會科學的領域中，幾乎沒有一位質性研究者，不會被問到信度與效度問題。信度是指可重複性，效度是指可靠性、穩定性、一致性、可預測性與正確性，因此在控制質化研究的信度與效度上，學者胡幼慧提出以下方法：

一、確實性(credibility)

即內在效度，指質化研究資料真實的程度。有五個可以增加資料的真實性：1.增加資料確實的機率；2.研究同僚的參與討論；3.相異個案資料的蒐集；4.資料收集上有足夠的輔助工具；5.資料的再驗證。

進行訪談時，以真誠、尊重、設身處地的態度與受訪者溝通，獲受訪者的信任，使之卸下心防而能陳述其真實的感受與經驗。在訪談過程中，須以耐心的傾聽取代不斷的發問，讓受訪者暢所欲言。訪談後整理資料時，如有不確定之處，應再次向受訪者確認其真意，以免資料失真。

二、可轉換性(transferability)

即外在效度，指經受訪者所陳述的感受與經驗，能有效的做資料性的描述與轉換成文字陳述，即指資料的可比較性與詮釋性。

在研究過程中，儘可能將研究過程予以詳實記載，另將訪談記錄加以分類並標以編號，讓讀者可從訪談紀錄編號對照出受訪者的代表立場，以助於融入受訪者的思維系絡中。並藉由資料分

析與探討，期能供後續實務與學術界使用語言就之參考。

三、可靠性(dependability)

即內在信度，指個人經驗的重要性與唯一性，因此，如何取得可靠的資料，乃研究過程中運用資料收集策略的重點，研究者須將整個研究過程與決策加以說明，以供判斷資料之可靠性。

研究過程須儘可能透明化，除必須描述研究的歷程、決策的過程、個案的完整背景、訪談過程資料外，並在資料分析中輔以訪談紀錄的萃取字句，期更臻完整與確實。

第二節 人事專業核心能力之適用性分析

壹、6 項人事專業核心能力之重要程度

參酌 Dubois 與 Spencer and Spence 之核心能力模式建構原則，人事局積極訂定 6 項人事人員專業核心能力，並研訂「行政院所屬人事人員專業核心能力評鑑量表」運用 360 度回饋評鑑法，提供受評鑑人經由多元評鑑人的看法認知自己的行為表現，並協助受評鑑人提升所需之專業能力。該專業核心能力對國小基層人事主管人員而言，其重要程度依序為何，經訪談 10 位國小人事基層主管人員，歸納如下，並如表 5-2 所示。

一、基層人事主管專業核心能力之重要程度排序

經訪談結果計有 6 位受訪者表示，「人事法規」是基層人事主管人員最基本的工具、最重要的專業核心能力，其關係同仁權益最大，如下列受訪者所述：

「人事法規最重要，係因為人事法規關係同仁權益，並代表人事人員專業，法規不熟稔會影響同仁權益很大，所以最重要。」(A1-1)

「人事法規專業知能，是所有人人事人員最基本應具備的能力，身為人事人員要能善用人事法規，維護同仁權益。」(A2-1)

「人事法令關係個人權益甚鉅，不容許有些許的遺漏，否則將造成無法彌補的地步，所以身為人事人員熟撚人事法規應是首要的。」(A3-1)

「人事人員首要具備熟諳人事政策、人事法制及人事法規的專業能力，方能主動積極維護同仁權益」(A4-1)

「人事人員應充分熟悉人事法規，才能真正積極主動辦理人事業務，維護同仁權益」(B3-1)

「先熟稔法規，以服務顧客優先，建立互信後彼此就能有良好雙向溝通協調。」(A7-1)

另分別有多位受訪者將傾聽、包容不同想法，並清楚表達人事部門的意見，與其他部門相互協商達成共識的「溝通協調」能力，列在「建立信任」關係或在「顧客服務」的精神之後，充分表現出，在進行溝通協調作業前，顧客服務的觀念或建立信任的關係是相當重要的。

將「創新變革」列為第五重要者計 9 位，「人力資源規劃」列

為第六重要者計 10 位，多表示需其他核心能力具備後，始得進行該二項核心能力之充實及發揮，亦有受訪者表示現行公務環境或學校環境公務人員編制少，在「創新變革」及「人力資源規劃」能力上之發揮空間極為有限，如下列受訪者所述：

(一) 創新變革部份

「創新變革在法令及欠缺人力財力限制下，較無發揮空間，尤其近幾年，行政院人事局或縣市政府相繼推出各項創新作法，基層人事人員積極配合辦理，幾無餘力再發揮想像創新變革。」(B2-1)

(二) 人力資源規劃

「人力資源規劃最不重要係因目前政策為精簡組織員額，但業務並無減輕，普遍員額不足或適中而已，尤其國小公務人員編制少，人力規劃較無太大作用。」(A1-1)

「國小最大人力為教師，其業務在教學，而非行政工作，較無法採行對公務人員的策略性人力資源管理。且人事人員資源有限，在人力甄選、績效管理及薪資報酬方面都無從介入，故此項核心能力是否有具備必要值得商榷」(A2-1)

「其他創新變革、人力資源規劃二項，並非否定其重要性，而是就基層人事人員而言，在法令及欠缺人力財力限制下，較無發揮空間。」(B2-1)

表 5-2：國小基層人事主管應具備核心能力重要程度次序表

國小專任人事 主管服務年資	編號	第一	第二	第三	第四	第五	第六
1 年至 3 年	A1	人事法規	溝通協調	顧客服務	建立信任	創新變革	人力資源 規劃

	A2	人事法規	建立信任	顧客服務	溝通協調	創新變革	人力資源 規劃
	B1	溝通協調	創新變革	人事法規	顧客服務	建立信任	人力資源 規劃
4 年至 6 年	B2	顧客服務	建立信任	人事法規	溝通協調	創新變革	人力資源 規劃
7 年至 9 年	A3	人事法規	建立信任	顧客服務	溝通協調	創新變革	人力資源 規劃
	A4	人事法規	建立信任	顧客服務	溝通協調	創新變革	人力資源 規劃
10 年至 14 年	A5	建立信任	溝通協調	顧客服務	人事法規	創新變革	人力資源 規劃
	B3	人事法規	建立信任	顧客服務	溝通協調	創新變革	人力資源 規劃
	A6	顧客服務	人事法規	建立信任	溝通協調	創新變革	人力資源 規劃
15 年以上	A7	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

資料來源：本研究整理。

二、與文獻資料之印證研究

前就王瑞琪「學校人事人員角色衝突之研究-以臺北市國民小學為例」之論文研究建議及吳佩君「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」之人事管理員五項應具備重要核心能力與人事局選定之 6 項人事人員專業核心能力項

目相互對照，藉以研究國小基層人事主管人員所應具備核心能力之重要程度次序。

經訪談 10 位國小人事主管人員可知，其所認為基層人事主管人員應具備核心能力重要程度依序為「人事法規」、「建立信任」、「顧客服務」、「溝通協調」、「創新變革」、「人力資源規劃」，幾乎與國小人事人員角色衝突研究之建議，以「人事法規」為重，其次「建立信任」、「顧客服務」、「溝通協調」等相當，「創新變革」、「人力資源規劃」未被提及之重要程度次序相似；亦與人事局問卷調查人事管理員五項應具備重要核心能力，依序為「人事法規知識」、「建立信任」、「顧客服務」相仿。

經深入研究，發現本研究係以國小基層人事主管 10 位作為研究對象，進行自我檢討式訪談，與國小人事人員角色衝突研究針對 6 位人事主管及 6 位機關同仁進行訪談及人事管理員五項應具備重要核心能力研究針對 1132 位機關同仁及 1110 位人事人員之看法相近，均特別著重人事人員「人事法規」具備之重要性，因為此係代表著基層人事主管人員基本上所應具備之專業核心能力，若未具該項能力，恐有愧身為人事主管之角色扮演，至在「建立信任」、「顧客服務」、「溝通協調」方面，均是強調人事主管與學校同仁間信任、服務、溝通之互動關係，其重要程度次序或前或後，依個人邏輯想法多或有不同之先後排列，另「創新變革」、「人力資源規劃」部分，經研究者觀察及受訪者之看法，現行學校環境公務人員編制少，又屬基層單位，對環境變遷之感應度較低，善用該項能力及發揮空間較為有限。

貳、基層人事主管欠缺專業核心能力之情形

一、基層人事主管最欠缺之專業核心能力

經訪談結果計有 9 位受訪者表示，「創新變革」是基層人事主管人員最為欠缺之專業核心能力，若欠缺該項能力，受訪者多表示會產生墨守成規、本位主義、閉門造車、組織沒生氣及業務推動難獲認同之情形，進而影響人事主管專業形象及信任，除無法提升學校整體與同仁的績效及競爭力外，更可能讓自己及組織逐步走向被淘汰的命運，如下列受訪者所述：

「缺乏該項就會就容易形成墨守成規、本位主義、見樹不見林，不會求新求變。尤其現在人事人員以『服務』為導向，與以往公務人員『官僚』形式有別，應隨時代而變革才好。」(A1-2)

「當組織為因應環境變遷進行變革改造時，人事單位更必須具備協助推動組織轉型的能力，若缺乏『創新變革』的核心能力繼續閉門造車將無法適應組織變革而被淘汰。」(A2-2)

「欠缺創新變革的能力，將會如同溫水中的青蛙，不但無法為組織帶來新的效能，更會讓自己及組織逐步走向淘汰而不自知。」(B1-2)

「如果本身欠缺創新變革的元素，可能會影響其專業形象及信任，畢竟，顧客的要求與日俱增，人事人員亦應與時俱進，順應趨勢，如仍以舊的思維解決新的問題，恐怕會不符顧客期望。」(B2-2)

「對人事業務僅沿襲舊有作法，一成不變，比較上，較沒有任何創新與改變，同仁沒有驚奇與新鮮感，相對地，學校較沒生氣。」(A3-2)

「目前國民小學基層人事主管人員受小學環境及風氣閉鎖的影響普遍缺乏創新變革的能力，故無法提升學校整體與同仁的績效及競爭力。」(A4-2)

「缺乏『創新變革』所可能產生之影響如下：1. 無法有效貫徹人事政策及各項

人事法制之推展；2. 較難激發同仁暨自己之潛力，同時也難以提升同仁的績效及組織的競爭力；3. 無法有效達成組織的變革與轉型，並難以塑造優質的組織文化。」(A5-2)

「易產生抄襲、因循的風氣。」(A6-2)

「業務繁忙無暇創新變革時，業務難獲認同，推動困難。」(A7-2)

二、與文獻資料之印證研究

經與臺中市政府人事室對其所屬國小人事主管人員以 360 度回饋評鑑法所作之專業核心能力評鑑結果印證可知，國小基層人事主管人員最欠缺之專業核心能力均為「創新變革」，人事主管人員在欠缺該項核心能力可能產生之影響，正如受訪者表示一樣，人事主管人員會有墨守成規、本位主義、閉門造車，活動力趨於消極，僅辦理例行人事行政工作，未具創新思維，對組織變革未能採取創新或調適措施，未能達成組織的變革與轉型工作，整體學校人事業務，僅是傳統人事工作的消極維持而已，無法塑造充滿活力的優質組織文化，最後更可能像溫水中的青蛙，不但無法為組織帶來新的效能，更會讓自己及組織逐步走向淘汰而不自知。

參、6 項人事專業核心能力對基層人事主管之適用性

經訪談結果計有 8 位受訪者表示，人事局所定 6 項人事專業核心能力均能正確評估基層人事主管專業能力，惟其中有 1 位受訪者，特別提出應依重要性程度給予不同比重的評估。如下列受訪者所述：

「可以。人事業務除為各機關學校人與事處理，人方面包含與同仁溝通協調、服務、人力規劃；事方面包含人事業務處理及創新改革等等」(A1-3)

「可以，符合人事業務的特性亦涵蓋關鍵工作。」(A2-3)

「人事法規本即是一位人事人員首先應具備的基本專業知能，顧客服務是要建立以顧客為導向理念來服務機關同仁，溝通協調是要建立人事人員能清楚的表達想法具協商及建立共識的能力，建立信任是要能獲得機關同仁的信任與信心，創新變革是要建立人事人員協助機關發現變革的需要，協助機關執行變革流程，人力資源規劃是要建立人事人員能有效應用人力資源管理的理論來增進機關的績效，以此 6 個項目來評估一位基層人事主管工作能力的強弱，應能有效發現人事主管所欠缺的能力，才能針對所需做強化補強的訓練。」(B1-3)

「從整體而言，人事局目前訂定之人事人員專業核心能力項目已涵括人事業務各面向，故能適度正確評估基層人事主管的工作能力，不過應依重要性程度給予不同比重的評估。」(B2-3)

「就整體而言，6 項核心能力應可全面地評估基層人事主管人員的工作能力，因身為一人事基層主管應具備的能力已全面涵蓋。」(A3-3)

「整體而言，這 6 項核心能力之行為標準描述及細項說明，就 1 個人事主管所應須具備之各項能力，業已列舉相當完整。」(A5-3)

「可正確評估，因為都已經掌握大原則，並從四面八方評估中獲得相關基層人事主管人員工作能力的資料」(B3-3)

「可以，能證明該人事主管已具足各項人事專業知識及溝通協調、創新進取之能力。」(A6-3)

經訪談有 2 位受訪者不約而有的表示，實際進行專業核心能力評鑑時，會因為學校生態、校風、評鑑時間點及評鑑人與受評鑑人之間的業務與人際關係，而影響評鑑結果，此時所謂 6 項人事專業核心能力能否正確評估基層人事主管專業能力，似乎已不

是重點所在，如下列受訪者所述：

「因各校學校生態及校風差異極大，人事各項業務的推展往往會因學校生態及校風的不同而有不同的成效，若逕以此 6 項核心能力評估基層人事主管人員的工作能力，易造成偏頗及不公平，比如：評估時，正巧將問卷發給在業務上或相處上有衝突的同仁填寫，或評估資料未由指定的對象填寫，例如原來應該由校長填寫的問卷，被交由其他同事代筆。」(A4-3)

「不一定，因人、因事、因地會有所不同。因為不同的學校有不同的生態，有的學校老師或同仁對人事很不友善，或因為業務上曾經發生不愉快的事情，這時候如果進行評估，難保不會有挾怨報復的情形。」(A7-3)

第三節 強化核心能力之分析

壹、360 度回饋評鑑法

一、360 度回饋評鑑法適用性

經訪談結果計有 8 位受訪者表示，可透過 360 度回饋評鑑法評鑑 6 項人事專業核心能力，同時也提出支持的原因及相關疑慮看法，以下即分述之：

(一) 支持原因

1.可促成個人的成長與發展

透過多元評估者的回饋，整個組織成員將經由回饋過程成長。如下列受訪者所述：

「可以，此評鑑有助於受評鑑本人經由他人觀點瞭解自己的優缺點，透過自我察覺接受進一步訓練進修來改進自己的缺失。」(A2-4-1)

「此一評鑑方式能清楚客觀的讓受評鑑人瞭解自己欠缺的能力，並能有效突破以往受評鑑人長官主觀因素的影響而讓評鑑的真實效度顯現，對於評鑑基層人事主管的工作能力自是具有助益的。」(B1-4-2)

「透過 360 度回饋評鑑法，應能提供自己認識所欠缺或不足的核心能力的一個適當方向，如能適度運用該項評鑑法，對提升核心能力及業務改善，應能產生幫助。」(B2-4-1)

「我認為 360 度回饋評鑑法，由被服務者評鑑人事人員，經由被服務者的評鑑結果，可作為人事人員本身瞭解自己所欠缺之核心能力之參考。」(A4-4-1)

「可即時瞭解自己所欠缺之核心能力，並可瞭解自己的優缺點並藉以改進。」(A6-4-1)

2.能確保蒐集客觀與均衡之資訊

360 度回饋較傳統單一來源的評估更能確保公平性、客觀性及價值性。如下列受訪者所述：

「在我國的行政生態體系裏，人治總是勝於法治，尤其是在人員評鑑領域裏更是明顯，360 度回饋評鑑法的引進，除了評鑑人直屬長官的評鑑外，加入了受評鑑人本人及受評鑑人同仁或部屬的評鑑，較能不受人治的影響而能清楚客觀的讓受評鑑人瞭解自己欠缺的能力。」(B1-4-2)

「透過自省、監督、顧客反應等方式，可以提供一個機關、人員瞭解機構或個人的優劣。」(B2-4-1)

「在實施評鑑時，評鑑人務必是全面性，而不是就單一或特定對象進行評鑑，否則將有失其公平、客觀性。」(A3-4-1)

(二) 相關疑慮看法

本研究於第四章第一節曾就 360 度回饋評鑑法提出其實務運作時應注意之事項，而從受訪者意見中，亦處處可見該疑慮，茲分述如下：

1. 型塑開放式組織文化

360 度回饋評鑑法在實務運作上最容易遭遇的問題在於評鑑人，包含受評鑑人之同儕及部屬，與傳統由上而下之考評方式及層級節制之行政運作文化有所扞格，故受評鑑人可能對此評鑑法抱持較為保守之態度。如下列受訪者所述：

「我們的社會仍重人情，為顧及人情及維持往後良好的互動，評鑑人對於受評人欠缺或不足部分，多傾向保留，無法適度反應受評人的現況。」(B2-4-1)

2. 評鑑人宜先接受正確之評鑑態度訓練

對於評鑑人是否能準確客觀進行評鑑的信任程度，亦將影響受評人的接受程度，受評鑑人對於評估者有能力進行評鑑的信任程度越高。客觀而周全的觀察受評者之日常管理行為，儘量減少個人偏見，以作成準確之評鑑。如下列受訪者所述：

「可能受主觀意識、偏見、評鑑時間點（例如剛調動新單位、剛處理同仁懲處事件及部屬挾怨報復）及地位等等影響。」(A1-4-1)

「實施評鑑法所使用的評估用途，如涉及考核，礙於人情或公報私仇，可能無法獲得真正的評鑑結果。」(B2-4-1)

「以 360 度回饋評鑑法所獲得資料能對評鑑人公開，以避免淪為他人報復工具。」(B3-4-1)

3. 充分的觀念溝通

經由多元評鑑人的看法認知自己的行為表現，並加以改善，故承辦單位應與受評人充分溝通觀念，使其瞭解本項評鑑的主要功能在於評估訓練發展需求，是一種協助受評人提升專業能力的工具。如下列受訪者所述：

「但實務上受評鑑人因為被評鑑心理容易有負面情緒，所以事前告知及溝通非常重要，不宜貿然發下問卷就進行評鑑作業，造成反彈。」(A2-4-1)

「評鑑的結果應與受評人進行討論，並給予適當的訓練或輔導。」(B2-4-1)

「以 360 度回饋評鑑法所獲得資料能對評鑑人公開，以避免淪為他人報復工具。」(B3-4-1)

4. 謹慎使用本評鑑方式，評鑑結果作為評估訓練發展需求之參據。

如下列受訪者所述：

「評鑑作為業務改善或考核參考，影響評鑑人的填答態度，如純為業務改善使用，我認為較能獲得正確的評鑑，如涉及考核，礙於人情或公報私仇，可能無法獲得真正的評鑑結果。」(B2-4-1)

訪談結果有 2 位受訪者表示，透過 360 度回饋評鑑法無法真正評鑑專業核心能力，其主要原因在於未能型塑開放式組織文化，致評鑑人與被評鑑人對此評鑑法均抱持較為保守之態度，且認為此評鑑法之運用，將會產生不信任感。如下列受訪者所述：

「我認為 360 度回饋評鑑法無法客觀準確地評鑑出一個人的核心能力，因為受評鑑人及評鑑人有時就甚難客觀評鑑或礙於情面或有人情壓力等主客觀諸多因素，致使該評鑑流於形式化而無法準確的評鑑出受評鑑人的核心能力為何？」

(A5-4-1)

「下對上或上對下評核即可，如同仁間互相評比，將影響團隊士氣，互相競爭、彼此不信任。」(A7-4-1)

二、360 度回饋評鑑法支持性

經訪談結果計有 9 位受訪者表示，支持 360 度回饋評鑑法，除其中 1 位希望評鑑所獲得資料能對評鑑人公開，以避免淪為他人報復工具外，其餘 8 位受訪者均不約而同的表示，透過該項評鑑法，可以瞭解自己所欠缺的核心能力，並透過訓練或其他管道加以改善、強化。如下列受訪者所述：

「經由回饋可以更瞭解自己的能力，進而強化所欠缺的能力。」(A1-4-2)

「經由多元評鑑人的看法認知自己的行為表現，並加以改善。」(A2-4-2)

「採用此種較為客觀的評鑑方法，較能不受傳統上主管長官的主觀因素影響而使得評鑑效度失真，較能真正鑑別出一位基層人事主管所欠缺的核心能力面

向，也才能知道如何強化所欠缺的能力。」(B1-4-2)

「透過評鑑，我們可以瞭解顧客的需求是什麼，目前還有哪些措施不符顧客需求以及改進的方向，也可以針對缺失或不足，自行注意改進或參加訓練研習尋求改善。」(B2-4-2)

「使用 360 度回饋評鑑法可以讓自己知道欠缺那一方面能力，而能即時透過各種方法，如訓練、進修等來加以補強。」(A3-4-2)

「因為經由此種評鑑方式可作為人事人員本身瞭解自己所欠缺之核心能力之參考。」(A4-4-2)

「雖然，我認為 360 度回饋評鑑法並不能十分客觀準確的評鑑出核心能力，但是，我還是支持它，因為上級人事主管機關如欲瞭解基層人事人員之核心能力到底為何，透過上開評鑑法，仍可略窺一、二，其結果亦可作為制定相關人事政策及辦理人事業務之參考。」(A5-4-2)

「此種回饋評鑑法較為廣泛及客觀，可從各種角度瞭解人事服務的優缺點並藉以改善。」(A6-4-2)

經訪談僅 1 位受訪者表示，反對 360 度回饋評鑑法，所持理由認為此評鑑法之運用，將會出現面對面的評鑑及產生不信任感等缺點，最後更會影響組織團隊士氣。如下列受訪者所述：

「下對上或上對下評核即可，如同仁間互相評比，將影響團隊士氣，互相競爭、彼此不信任。」(A7-4-1)

貳、訓練

「訓練」是指增進員工知識與技能，改善員工績效之一系列有

規劃、有系統的活動。訓練可以說是組織員工充實、強化知識與技能最普遍常見的方法，經訪談結果，10位受訪者均表示，對「訓練」強化專業核心能力持正面看法，認為訓練有助於改善所欠缺之核心能力及增進員工知識技能，提高員工素質，惟為增加訓練效果，非為訓練而訓練，受訪者提出不同看法及建議，說明如下：

一、分析訓練需求

在員工認為有增進學識與技能的需求及必要情形下，適時辦理訓練課程始得收到成效，而訓練課程的安排，更需要切合單位元屬性之差異而設計，依受訪者表示，在人事人員專業核心能力之訓練課程規劃上，應即依學校與機關性質差異，做個別規劃，以收訓練成效，比如「人事法規」核心能力之強化，學校方面則應加強教育人員人事法規之應用。如下列受訪者所述：

「在學校服務的人事人員其所面對的人事業務與一般行政機關有很大的不同，行政院人事行政局或台中市政府在開辦相關專業核心能力訓練課程時，應該要明確區分為行政機關及學校二個組別，如此才能有效達到強化人事人員專業核心能力的目標。」(B1-5)

「機關與學校欠缺與需求不甚相同，像學校編制老師佔多數，老師比較沒有行政觀念，那麼學校人事在溝通協調方面的能力就應該多加強，所以以訓練來改善所欠缺的核心能力，應該考量其適用面及執行面加以評估配合。」(A7-5)

二、個人及各單位的相互配合

首先就服務學校及上級機關而言，受訪者多表示，因學校預算有限，無法自行辦理專業訓練課程，希望人事局及台中市政府

等上級機關能辦理核心能力訓練，惟人事局所辦理之人事人員專業核心能力訓練為密集式一週課程，對國小 1 人任事的人事機構而言，在時間上有所不便，且其路途遙遠，更有建議請台中市政府自行辦理者；另在服務學校部分，受訪者亦表示應有學校首長及同仁的支持，始能使基層人事主管積極訓練充實自我。如下列受訪者所述：

「行政院人事行政局、台中市政府可以針對核心能力各項，規劃辦理相關研習。在學校部份，機關首長應支持人事業務推展及人事人員的終身學習。」(B2-5)

「行政院人事行政局及台中市政府應可辦理一些相關訓練，加強人事人員專業能力。」(A3-5)

「行政院人事行政局所辦理之人事人員專業核心能力訓練往往集中在一週，小學人事人員又大多僅 1 人，易影響學校業務造成人事人員受訓意願的低落，故建議是類專業核心能力訓練宜分散，不要集中。」(A4-5)

「學校之校長、各處室主任亦應使其充分瞭解核心能力之意涵，並進而能成為人事人員之後盾，上級機關則係扮演督導、獎勵之角色。」(A5-5)

「因學校經費資源有限，可由市府編列預算分梯次利用公訓中心辦理相關訓練，參訓人員可免受離家及路塗奔波之苦，參訓意願也可提高。」(A6-5)

在強化核心能力部分，最重要者為個人，尤其是個人的觀念及態度，因為再多的訓練如果個人無心學習去增進知識及技能，訓練只是資源的浪費而已。如下列受訪者所述：

「個人部份，除了要積極追求專業，並應積極參與各項進修研習。」(B2-5)

「個人就針對所欠缺的部分，調整修正自己的思考模式、作事態度及價值觀等。」

(A3-5)

「要增強核心能力的最重要關鍵是『個人』的觀念、態度是否能配合，並要能主動積極參與建構人事人員之專業核心能力，此猶如心靈改造之過程」(A5-5)

三、訓練評估之檢視

訓練評估是指蒐集資料以判斷組織與員工從訓練活動中獲得多少利益的過程。為瞭解訓練活動之實益及成效，須對訓練活動作連續性的評估，這也是訓練活動最主要的目的。如下列受訪者所述：

「上級單位應於評鑑前、後各實施核心能力訓練，才有信度及效度，並看出改善成效。」(A1-5)

「可依評鑑結果針對個別主管較缺乏之能力項目或個別向度，據以規劃安排訓練、進修課程，以全面提升人事主管人員之核心能力。但應有配套措施，如溝通、面談及訓練後再評鑑的回饋制度。」(A2-5)

參、職期輪調與升遷

一、職期輪調

經訪談結果計有 6 位受訪者表示，職期輪調可改善並強化核心能力，增加職務歷練，但效果似乎遠不如升遷之激勵，另有 1 位受訪者表示，須視所輪調單位性質情形而定，如屬同質性之學校單位，因業務相似，則較無需要，惟如輪調不同性質之單位者，始得收到職期輪調可增加職務歷練及人才培育之效益。如下列受訪者所述：

「強化核心能力手段不能只有評鑑、訓練、輪調等等，對當事人可能會有反效果或降低士氣及影響組織氣候，應另外用一些激勵手段，如升遷考核。」(A1-6)

「可納入考量，畢竟依評鑑結果即可建立能力資料庫，運用在績效管理或升遷考量上，如此激勵公務人員開發個人潛能，強化業務的核心能力，規劃未來生涯發展。」(A2-6)

「如果能夠提供適當的職期輪調機會，並將職務歷練納入升遷高一職務的考量因素，相信對於強化個人職務核心能力應該會有正面的激勵作用。」(B1-6)

「職期輪調能否改善並強化核心能力，需視輪調機關屬性的差異性，例如國小各人事室主任間的職期輪調，學校辦理業務相同，機關任務亦無不同，雖各校間或有組織文化的差異，但這樣的職期輪調，對改善核心能力助益不大，若輪調機關屬性差異大，例如國小人事室主任與區公所人事室主任之輪調，除可增加職務歷練，不同的環境刺激，終會發展出不同的適應方式與能力。」(B2-6)

「實施職務輪調及升遷這種換個環境來改善或強化核心能力是一個不錯的方法，但不如訓練來的好。」(A4-6)

「實施『職期輪調』或『納入升遷考量』，均可強化人事人員之核心能力。事實上，人事人員本來就應要比一般公務人員有較高接受挑戰（適應新環境、面對不同的服務對象、接收創新變革）之能力，尤其更應時時提昇自身之競爭力並應有協助組織塑造優質文化的使命感，全面提昇人事人員之核心能力該是每位

人事人員所要達成之願景。」(A5-6)

「多方歷練及升遷激勵必能強化核心能力」(B3-6)

經訪談有 3 位受訪者表示，職期輪調無法真正達到強化核心能力效果，主要是因為輪調多屬同質單位之間的職期輪調，對強化核心能力有限，而且基層人事主管人員面對的是整個單位的同仁，又學校單位教育人員佔絕大多數，與其培養感情、默契，須一段時日，始得順利業務之推動，因此擬以職期輪調達到強化核心能力效果較不被認同。如下列受訪者所述：

「實施職期輪調無法改善及強化核心能力，因目前環境不斷變遷，學校人事主管已由管理者轉變為服務者，唯有長期與同仁培養感情，才能取得他們的信任，順利推展人事業務。如實施輪調制度，勢必有一段期間必須重新認識同仁，取得認同，及適應學校生態等，對核心能力的強化將無任何的助益。」(A3-6)

「學校人事主管所擔任之業務幾無二致，除人地不宜外，實施職期輪調已無實益，建議廢除。」(A6-6)

「實施職期輪調，對強化核心能力是阻力而非助力，因為輪調後，須重新與同仁培養感情、取得信任，始得順利推展人事業務，此過程須歷經不少時間，因此無多餘時間強化核心能力。」(A7-6)

二、升遷

經訪談結果全部受訪者均表示，升遷具激勵性質，係對基層人事主管人員過去成就的報償，亦間接提高工作士氣、鼓勵其對

組織提供更大的貢獻及增加其歸屬感與責任感，並可藉機強化核心能力。如下列受訪者所述：

「強化核心能力手段不能只有評鑑、訓練、輪調等等，對當事人可能會有反效果或降低士氣及影響組織氣候，應另外用一些激勵手段，如升遷考核。」(A1-6)

「可納入考量，畢竟依評鑑結果即可建立能力資料庫，運用在績效管理或升遷考量上，如此激勵公務人員開發個人潛能，強化業務的核心能力，規劃未來生涯發展。」(A2-6)

「在一般的行政機關中，大部分的員工都處於較為保守被動的角色，因為行政機關職務的規模有限，員工要想獲得升遷，往往必須歷經一段很長的時間才能有升遷的機會，所以如果能夠提供適當的職期輪調機會，並將職務歷練納入升遷高一職務的考量因素，相信對於強化個人職務核心能力應該會有正面的激勵作用。」(B1-6)

「在陞遷甄選作業時，將核心能力納入考量，個人以為，應能夠產生激勵作用，促使有意願升遷者努力提升個人核心能力。但實務上，能產生多大的影響層面，殊值探討，畢竟僧多粥少，職缺有限。」(B2-6)

「因「升遷」本身不但可鼓舞工作情緒，還可以提高工作士氣，對核心能力的提升應是不可或缺的。」(A3-6)

「實施職務輪調及升遷這種換個環境來改善或強化核心能力是一個不錯的方法，但不如訓練來的好。」(A4-6)

「實施「職期輪調」或「納入升遷考量」，均可強化人事人員之核心能力。事實上，人事人員本來就應要比一般公務人員有較高接受挑戰（適應新環境、面對不同的服務對象、接收創新變革）之能力，尤其更應時時提昇自身之競爭力並應有協助組織塑造優質文化的使命感，全面提昇人事人員之核心能力該是每位人事人員所要達成之願景。」(A5-6)

「多方歷練及升遷激勵必能強化核心能力」(B3-6)

「如納入升遷考量，則因誘因而有推動力，可改善並強化核心能力」(A6-6)

「升遷為激勵性質，則較有助益。」(A7-6)

肆、強化核心能力其他建議

在強化核心能力的其他建議上，受訪者特別強調簡併人事業務，以騰出空餘時間從事創新變革，活絡人事業務，及增加提振工作士氣之策略，俾利強化基層人事主管人員之核心能力，如下列受訪者所述：

「建議上級人事主管機關能對基層人事人員有具體提振工作士氣的策略，例如給予敘獎、優先於年終考績列甲等等，俾以確實建構人事人員之核心能力，改造政府行政機關之組織文化、提升組織績效及競爭力。」(A5-7)

「建議簡併人事業務，例如各項待遇、補助資料調查等能從會計系統擷取，更能獲得正確數據，也可減輕人事業務負荷，能騰出空餘時間從事創新變革，使人事業務靈活帶動組織活絡。」(A6-7)

第六章 結論

本研究旨在探討國民小學基層人事主管人員應扮演之角色與核心能力，再透過訪談探討目前國民小學基層人事主管人員應具備 6 項人事專業核心能力之重要程度及欠缺之核心能力，以作為強化基層人事主管專業核心能力之參考指標。本章係根據研究結果及發現，予以分析、歸納，再與研究目的、問題及文獻資料相互驗證，並綜合作成結論與具體建議，俾供政府部門、人力資源管理人員參考，期基層人事主管人員能體察國際變化、社會變遷及同仁需求，不斷精進自己的修為及積極增加學校競爭力。

第一節 研究發現

壹、基層人事主管應具備專業核心能力重要程度排序

人事局為落實「能力導向」的人力資源管理制度，自 94 年 3 月即積極規劃辦理人事人員專業核心能力之選定。其依核心能力模式建構原則，經蒐集人事人員業務職掌、人事部門未來發展願景、社會各界對未來人力資源專業者的認知、期待、想法及所扮演的角色，召開相關會議並函請行政院所屬各主管機關擇定人員實施問卷調查等嚴謹程式，選定「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」等 6 項能力為人事人員專業核心能力項目。

經由深度訪談、「學校人事人員角色衝突之研究-以臺北市國民小學為例」之論文研究建議及「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」之人事管理員五項應具

備重要核心能力等文獻研究資料，國小基層人事主管人員應具備核心能力重要程度依序為「人事法規」、「建立信任」、「顧客服務」、「溝通協調」、「創新變革」、「人力資源規劃」，其中尤以「人事法規」最為重要，即雖然隨著全球化及社會的變遷，「人事法規」仍然是基層人事主管人員最基本且最重要的專業能力及工具，而「創新變革」、「人力資源規劃」對於基層教育機構人事主管人員，在法令及欠缺人力財力限制下，幾無發揮空間。

貳、基層人事主管最應加強之專業核心能力項目

建立核心能力、尋找企業最具競爭與最擅長之謀生能力，蔚為時代潮流，然而競爭優勢通常建立在創新能力之上，國內外研究核心能力之文獻資料屢屢強調「創新變革」之重要性，比如許淑玉於中央與地方機關人事人員對核心職能認知差異之研究，特別提到推動變革、創造性思維為中央及地方機關人事人員之核心職能；蔡怡芳於司法人員核心能力之研究中，強調人事主管應扮演具推動變革、對組織變革有執行應變的能力、具前瞻性、創造性思維、多元思考及系統思考等核心能力之「變革推動者」；美國政府實務運作中，高階文官須具有創造與創新之「領導變革的能力」、中階主管須具創意性思考能力、專業及行政人員所須具備有創意思考之一般能力。

經由本研究之訪談及臺中市政府人事室對其所屬國小人事主管人員以 360 度回饋評鑑法所作之專業核心能力評鑑結果，均反映「創新變革」是基層人事主管人員最欠缺之專業核心能力，並表示應經由業務的創新改善，來活潑學校組織文化，積極推動相關業務，才不致墨守成規，造成能力退化。

參、360 度回饋評鑑可適時瞭解基層人事主管專業能力

360 度回饋評鑑法是近期極為熱門的績效管理工具，主要是採多面向的評核方式作評鑑，就國小基層人事主管人員而言，係將自己、直屬長官（校長、直屬人事主管）、人事同仁、部屬、機關同仁納入評核來源，其優點為：透過多元評估者的回饋，主管可藉由部屬的觀點，瞭解其領導行為，部屬可經由外在顧客的評鑑，瞭解自我利基與潛能，整個組織成員將經由回饋過程成長；且 360 度回饋較傳統單一來源的評估更能確保公平性、客觀性及價值性，更能夠受評者接受；又當 360 度回饋評鑑應用於人力資源管理系統時，個人有較多機會表達自己的意見，或於評鑑集會中共同討論未來發展的可能性，同時組織也能更確有確定人才是否適才適所的機會。惟使用該評鑑法仍然有其缺點，即較耗費時間，且一旦運用錯誤或未注意細節，將產生組織成員間之相互不信任。

經由臺中市政府對所屬國民小學基層人事主管以 360 度回饋評鑑法實施多元評鑑結果，確實與深度訪談結論一樣，均表示「創新變革」與「人力資源規劃」對基層人事主管專業核心能力而言，較無法發揮功能，且較不重要，因此，360 度回饋評鑑可適時瞭解基層人事主管專業能力。

另經訪談結果發現，透過 360 度回饋評鑑的多元評估可適時瞭解個人所具專業核心能力，並確保蒐集客觀與均衡之資訊，及促成個人的成長與發展，最後進而增強個人與組織的發展目標。惟進行評鑑時，須特別注意該單位組織文化、個人觀念、態度及

評鑑之實施與評鑑結果之運用，否則易發生單位內評鑑人挾怨報復、受評鑑人不信任評鑑結果，及其雙方之互相猜忌情形，使評鑑適得其反。

肆、強化基層人事主管專業能力的最佳良方

「核心能力」是多種知識、技術、能力及態度的整合，此一執行業務的關鍵能力，係由過去到現在知識學習效果所累積的，可為組織提昇競爭優勢，並可透過眾所接受的標準去評量，亦可經由訓練發展而得到改善；且加拿大政府實務運作上認為，各機關得根據「整體能力架構」概念，自行發展適合於各機關之制度，並用以建立人才考選口試試題、訓練需求評估量表等工具，以整合人力資源管理功能。

經研究結果發現，訓練可以說是組織員工充實、強化知識與技能最普遍常見的方法，當然也是強化基層人事主管所欠缺專業核心能力之最佳良方。訓練通常須經訓練需求分析、個人心態與觀念調整、服務單位與上級機關的支持、訓練結果評估之回饋機制，否則容易造成為訓練而訓練、浪費訓練資源等情事。

伍、職期輪調在強化基層人事主管專業能力上之效果

職期輪調係原任職務與遷調後之職務，在職責程度上是相當的，惟限制於一段期間內，必須強制調動之規範。其功能乃係藉

由職期輪調，使人事主管獲得不同之職務歷練，並創造不同服務領域的寬廣度，滿足高成長的需求，有助於生涯發展，達到人才培育之目的，及避免久任一職產生倦怠感。

經由文獻資料瞭解，職期輪調雖可改善並強化核心能力，增加職務歷練，但經研究結果發現，輪調單位如屬同質性之學校單位，因其業務性質相似，較無職期輪調之實質效益，亦即在強化基層人事主管專業核心能力上效果有限，惟如輪調不同性質之單位者，因單位性質不同、組成分子差異，較易增加職務歷練及人才培育之效益，惟多數職期輪調多屬同性質者，是為可惜之處。

陸、透過升遷之激勵可強化基層人事主管專業能力

「升遷」為工作獲得肯定的表徵，同時也代表個人社會地位、職責程度及薪資報酬的提昇。經由職務升遷可鼓舞工作情緒、提高工作士氣，使員工產生歸屬感與責任感，進而產生積極、主動態度，面對其工作，相對於原消極、被動而欠缺之核心能力，相信可經由升遷鼓舞而獲改善及強化。

經研究結果，升遷具激勵性質，係對基層人事主管人員過去成就的報償，亦可間接提高工作士氣、鼓勵其對組織提供更大的貢獻及增加其歸屬感與責任感，自然而然可藉機改善並強化其所不足之專業核心能力。

第二節 研究建議

核心能力是當前時勢所趨，不僅在企業界受到重視，同樣在公部門公務人力資源界受到廣泛的討論，國內目前已有不少作品。雖然核心能力項目會因為機關不同、職務不同、功能不同而有所差異，但對於提昇政府服務績效，開發公務人員潛能，並迎頭趕上西方先進國家公部門水準，應有積極而正面之作用，且政府針對公務人力資源界，首次提出 6 項專業核心能力項目，亦極具正面效益，惟對於基層人事主管之整體適用如何，以下提出幾項建議：

壹、對基層人事主管之建議

一、確認應扮演的角色與應具備之核心能力

依本研究結果，國小基層人事主管人員應具備核心能力重要程度依序為「人事法規」、「建立信任」、「顧客服務」、「溝通協調」、「創新變革」、「人力資源規劃」，可做為基層人事主管自我檢核之標準，檢查自己是否適時具備上述能力，及角色扮演是否適當，特別是針對所欠缺的能力，應多增加本身專業知識的素養，也可以從工作中不斷的累積或修習人力資源相關課程，以此累積自己的能力，成為專業的人力資源管理者。

二、基層人事主管應積極改變思維以提升核心能力

在傳統上，人事單位皆屬幕僚機構，其地位不如企業組織之人力資部門一般，具有配合參與組織決策的權力。然隨著全球化及社會潮流變遷，人事人員的角色與能力，產生極大的轉變，但現在人事人員仍居於例行性與技術性的行政角色，如同本研究發現，基層人事主管最重要之核心能力為「人事法規」，最欠缺之核心能力為「創新變革」。實際上，行政作業能力為人事管理工作的基礎，固然應該重視，惟已無法面對時代趨勢，所以，基層人事主管應積極改變思維、蛻變角色、不斷學習、提升本身的核心能力，以創造組織的附加價值，否則將落入久任後能力退化或未加以更新之危機，並應積極調整其作業性幕僚之心態，轉型為積極的策略規劃與價值創作功能，積極的成為組織的策略夥伴。

貳、對人事部門之建議

一、建立核心能力觀念

由於公部門缺乏經濟市場的競爭與誘因，因此，較無核心能力觀念之認知，尤其是人事部門，長期扮演幕僚角色，以致於普遍缺乏訂定組織及員工核心能力之實施措施。目前人事局已訂有高階主管管理核心能力、中階主管管理核心能力及人事人員專業核心能力，並要求行政院所屬各主管機關針對各該機關業務考量，自行選定初階主管職務管理核心能力與專業核心能力，其中專業核心能力俟運作成熟後，再由主管機關自行決定推廣至所屬

單位。基此，前瞻的管理者除依現行規範外，亦應依據機關組織未來的方向目標，與應扮演的角色，帶領成員辨別並擬定組織及員工的核心能力，進而培養員工的核心能力、協助員工提昇工作能力，從事機關組織核心能力的管理，才能有效順應未來需求與環境挑戰。

二、參考國外經驗作為我國發展核心能力之參考

我國政府機關目前雖已訂有相關核心能力之規範，但在推行上似乎較為消極、被動，建議可參考國外政府及國內企業發展核心能力的實務經驗，來發展我國各級公務人員應具備的核心能力，並在「公務人員訓練進修法」、「公務人員任用法」、「公務人員升遷法」、「公務人員考績法」中，明定各級公務人員應具備之核心能力，作為任用、訓練、陞遷、績效評核之依據。

三、建立以核心能力為基礎之訓練發展

一個好的訓練首先須進行「訓練需求分析」，分析各該職務員工核心能力最重要者依序為何？欠缺者為何？再依個別需求，調訓參加以核心能力為基礎之訓練課程，期達增進員工知識技能之意旨，另於訓練課程完成後，亦應發展實施一套具體評鑑系統與方案，來確認訓練是否有效或行為是否有改進，而所稱評鑑方案係針對實際學習情況，以簡潔方式進行，期讓受訓者與相關單位瞭解訓練之結果與改進建議，並避免為訓練而訓練、浪費訓練資源等情形之發生。

既然訓練業務運作須經訓練需求分析，建議人事人員 6 項專業核心能力項目亦應按單位屬性依重要性程度給予不同比重之評比，比如本研究以國小基層人事主管為研究對象，其核心能力除「人事法規」外，首重「建立信任」，係因學校單位係以養成教育不同於公務人員之教育人員所組成，對於行政業務之推動，經常因不同思維模式，而產生相互不信任感，因此，按單位屬性，學校應多著重「建立信任」訓練課程，始易收訓練成效。

四、謹慎使用 360 度回饋評鑑法施實核心能力評鑑

透過 360 度回饋評鑑的多元評估來源確實可客觀、適時瞭解個人所具專業核心能力，但須特別注意 360 度回饋評鑑法之運作注意事項，因為一旦運用不當或錯誤，將可能造成單位內評鑑人挾怨報復、受評鑑人不信任評鑑結果、雙方之互相猜忌及受評鑑人人心惶惶等嚴重後果。

茲就 360 度回饋評鑑法實務運作應行注意事項，略述如下：

(一) 型塑開放式組織文化

360 度回饋評鑑法與傳統由上而下之考評方式及層級節制之行政運作文化有很大的差異，因此，評鑑運作之關鍵在於打破傳統威權管理模式，型塑開放溝通、員工意見參與及多元觀點之組織文化。

(二) 評鑑人宜先接受正確之評鑑態度訓練

評鑑人是否能準確客觀進行評鑑，將影響受評人的接受程度，受評鑑人對於評估者有能力進行評鑑的信任程度越高，將越能接受此項評鑑結果。因此，應對評鑑人進行訓練或觀念溝通，並告知評鑑人評鑑之意義與功能，避免因個人業務上之摩擦，而進行挾怨報復。

(三) 充分的觀念溝通

受評鑑人可經由多元評鑑人之看法認知自己的行為表現，並善加改進，故承辦單位應與受評人充分溝通觀念，謹慎使用該評鑑方式，使受評人瞭解評鑑法的主要功能在於評估訓練發展需求之參據，是一種協助受評人提升專業能力的工具，並非進行個人績效之評量，避免導致評鑑人與受評鑑人的相互猜忌。

(四) 360 度回饋評鑑法最好可以定期實施，以確認核心能力是

否有所提升，並補捉現階段行動能力與即時進行強化工作。

五、加強職期輪調以強化核心能力

職期輪調雖可避免久任所產生之倦怠感，及增加職務歷練、達到培養人才的目的，但研究結果發現輪調單位如屬同質性之學校單位，因業務相似，則較無實際效果，如輪調不同性質之單位

者，始得收到輪調可增加職務歷練及人才培育之效益，是以，為期強化專業核心能力及落實職期輪調之效益，建議職期輪調多於不同屬性之單位間進行，實行初期或許會因為習慣現狀之自我保護心態，而有許多不同的反對聲浪，但長期下來，相信一定可以增加個人職務歷練及積極任事之精神，同時亦可避免久任一職之倦怠感。

參、對中央主管機關之建議

一、鬆綁人事政策與法規

現行我國人事管理法令體系多而龐雜，人事管理在高度法律化及管制化下，特別是連較為瑣碎的作業流程或新推動之人事政策皆要求一致化或管制化，致需有大量人力投入處理人事管理過程，結果僅能提供組織發展與管理所需之消極、邊陲和員警功能，而無法體現人力資源管理工作。未來組織運作要求是能因應環境變化和職能需求的能力，組織需要採行人力資源管理取向更形迫切，在要求人事人員蛻變角色與能力之際，過度的法律化及管制化將使組織無從產生。故應鬆綁人事政策與法規，以利創造機關個別差異化之管理環境與創新性的管理措施，並充分發揮人力資源管理之功能。

二、刪除創新變革及人力資源規劃之人事專業核心能力

從政府推動核心能力文獻資料可知，高階主管人員管理核心能力始具有「創意」型塑遠景、「變革」與危機處裡，中階主管人員管理核心能力並未具「創新變革」，現擬要求基層人事主管人員應備該項專業核心能力，實有不合情理之處，且國民小學基層教育機構公務人員編制人數少，多數教育人員屬教學工作者，實無從由基層人事主管進行「人力資源規劃」，因此，建議對於基層教育機構人事主管，應刪除「創新變革」及「人力資源規劃」人事專業核心能力。

最後，希望本份論文的提出，能夠對國民小學人事業務的發展有所助益，同時也讓這些基層人事主管人員能夠對自己的工作有更深一層的瞭解，亦讓學校人員體會到人事人員扮演角色，促使基層人事主管成為組織重要資產，並為學校提升競爭力的關鍵因素之一。

附錄一：深度訪談大綱

一、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、人力資源規劃等 6 項。

(一) 就 6 項人事人員專業核心能力而言，請依其重要程度加以排序，並說明理由。

(二) 請問就 6 項人事人員專業核心能力而言，您認為國民小學基層人事主管人員目前最缺乏的核心能力為何？缺乏該項能力，可能產生的影響為何？

(三) 就整體而言，請問 6 項核心能力能否正確評估基層人事主管人員的工作能力嗎？請說明理由。

二、強化欠缺的核心能力：

(一) 人事人員專業核心能力評鑑--360 度回饋評鑑法

1、請問您認為透過 360 度回饋評鑑法(由受評鑑人本人、受評鑑人直屬長官、與受評鑑人之同仁或部屬等進行全方位的評鑑)能否即時瞭解自己所欠缺之核心能力？您認為該評鑑方式有無助益？您對該評鑑法有何意見？

2、就整體而言，請問您支援 360 度回饋評鑑法嗎？如支持，理由為何？如反對，理由為何？

(二) 請問您認為透過人事人員專業核心能力訓練能否改善上述所欠缺的核心能力？行政院人事行政局、台中市政府、學校或個人應該如何配合？

(三) 請問您認為實施職期輪調或納入升遷考量，可否改善並強化核心能力？

(四) 除上述問題，有無其他建議？

附錄二：深度訪談逐字紀錄稿

訪談紀錄（一）

代 號：A1

訪談題綱：

一、行政院人事行政局目前已訂有人事人員專業核心能力 6 項：

（一）就 6 項人事人員專業核心能力而言，請依其重要程度加以排序，並說明理由。

A1-1 答：1. 人事法規 2. 溝通協調 3. 顧客服務 4. 建立信任 5. 創新變革 6. 人力資源規劃。「人事法規」最重要係因為人事法規關係同仁權益，並代表人事人員專業，法規不熟稔會影響同仁權益很大，所以最重要；「人力資源規劃」最不重要係因目前政策為精簡組織員額，但業務並無減輕，普遍員額不足或適中而已，尤其國小公務人員編制少，人力規劃較無太大作用。

（二）請問就 6 項人事人員專業核心能力而言，您認為國民小學基層人事主管人員目前最缺乏的核心能力為何？缺乏該項能力，可能產生的影響為何？

A1-2 答：創新變革。因為人事為幕僚單位，以往所辦理業務較為例行行政業務，一些改革也大多僅就人事法規作檢討改進，業務較難如研考單位專研政策之創新變革。但缺乏該項就會就容易形成墨守成規、本位主義、見樹不見林，不會求新求變。尤其現在人事人員以「服務」為導向，與以往公務人員「官僚」形式有別，應隨時代而變革才好。

（三）就整體而言，請問 6 項核心能力能否正確評估基層人事主

管人員的工作能力嗎？請說明理由。

A1-3 答：可以。人事業務除為各機關學校人與事處理，人方面包含與同仁溝通協調、服務、人力規劃；事方面包含人事業務處理及創新改革等等。

二、強化欠缺的核心能力：

(一) 人事人員專業核心能力評鑑--360 度回饋評鑑法

1. 請問您認為透過 360 度回饋評鑑法(由受評鑑人本人、受評鑑人直屬長官、與受評鑑人之同仁或部屬等進行全方位的評鑑)能否即時瞭解自己所欠缺之核心能力？您認為該評鑑方式有無助益？您對該評鑑法有何意見？

A1-4-1 答：可以，不過也可能受主觀意識、偏見、評鑑時間點（例如剛調動新單位、剛處理同仁懲處事件及部屬挾怨報復）及地位等等影響。

2. 就整體而言，請問您支援 360 度回饋評鑑法嗎？如支持，理由為何？如反對，理由為何？

A1-4-2 答：雖然 360 度回饋評鑑法不能一定能客觀的評鑑出專業核心能力，但仍然還是支援它，因為經由回饋可以更瞭解自己的能力，進而強化所欠缺的能力。

(二) 請問您認為透過人事人員專業核心能力訓練能否改善上述所欠缺的核心能力？行政院人事行政局、台中市政府、學校或個人應該如何配合？

A1-5 答：可以。上級單位應於評鑑前、後各實施核心能力訓練，

才有信度及效度，並看出改善成效。

(三)請問您認為實施職期輪調或納入升遷考量，可否改善並強化核心能力？

A1-6 答：可以。但強化核心能力手段不能只有評鑑、訓練、輪調等等，對當事人可能會有反效果或降低士氣及影響組織氣候，應另外用一些激勵手段，如升遷考核。

(四)除上述問題，有無其他建議？

A1-7 答：無。

訪談紀錄（二）

代 號：A2

訪談題綱：

一、行政院人事行政局目前已訂有人事人員專業核心能力 6 項：

(一) 就 6 項人事人員專業核心能力而言，請依其重要程度加以排序，並說明理由。

A2-1 答：

1. 人事法規：專業知能是所有人事人員最基本應具備的能力，身為人事人員要能善用人事法規，維護同仁權益。
2. 建立信任：必須先獲得學校及同仁的認同與信任，才能提供有效人事策略。
3. 顧客服務：重視同仁的需求及意見，並有效迅速的回應，此亦為基本核心能力。
4. 溝通協調：如獲得學校及同仁的認同與信任，則可具有與其他部門相互協商達成共識的能力。
5. 創新變革：創新與組織變革都會造成學校或同仁的正反面情緒，須具備上開核心能力後才能協助組織的變革與轉型的措施。
6. 人力資源規劃：能善用人力資源管理的理論與工具，採行有效策略，提升學校與同仁的績效及競爭力。惟國小最大人力為教師，其業務在教學，而非行政工作，較無法採行對公務人員的策略性人力資源管理。且人事人員資源有限，在人力甄選、績效管理及薪資報酬方面都無從介入，故此項核心能力是否有具備必要值得商榷。

(二) 請問就 6 項人事人員專業核心能力而言，您認為國民小學基層人事主管人員目前最缺乏的核心能力為何？缺乏該項能力，可能產生的影響為何？

A2-2 答：「創新變革」，因為傳統人事管理只是例行性行政作業及著重於人事管制功能，人事只是保守的行政幕僚。但在組織面對內外環境變遷時，人事工作必須更著重於能為組織績效提供具體成果與貢獻，成為支援或協助組織總體策略的「策略夥伴」，更進一步而言，當組織為因應環境變遷進行變革改造時，人事單位更必須具備協助推動組織轉型的能力。若缺乏「創新變革」的核心能力繼續閉門造車將無法適應組織變革而被淘汰。

（三）就整體而言，請問 6 項核心能力能否正確評估基層人事主管人員的工作能力嗎？請說明理由。

A2-3 答：可以，符合人事業務的特性亦涵蓋關鍵工作。

二、強化欠缺的核心能力：

（一）人事人員專業核心能力評鑑--360 度回饋評鑑法

1. 請問您認為透過 360 度回饋評鑑法(由受評鑑人本人、受評鑑人直屬長官、與受評鑑人之同仁或部屬等進行全方位的評鑑)能否即時瞭解自己所欠缺之核心能力？您認為該評鑑方式有無助益？您對該評鑑法有何意見？

A2-4-1 答：可以，此評鑑有助於受評鑑人經由他人觀點瞭解自己的優缺點，透過自我察覺接受進一步訓練進修來改進自己的缺失。但實務上受評鑑人因為被評鑑心理容易有負面情緒，所以事前告知及溝通非常重要，不宜貿然發下問卷就進行評鑑作業，造成反彈。

2. 就整體而言，請問您支援 360 度回饋評鑑法嗎？如支持，

理由為何？如反對，理由為何？

A2-4-2 答：支援，因其提供受評鑑人經由多元評鑑人的看法認知自己的行為表現，並加以改善。且是包含受評者本人及相關人員共同進行評量為全方位的評鑑，可以達到最周全客觀的評鑑結果。

(二)請問您認為透過人事人員專業核心能力訓練能否改善上述所欠缺的核心能力？行政院人事行政局、台中市政府、學校或個人應該如何配合？

A2-5 答：可依評鑑結果針對個別主管較缺乏之能力項目或個別向度，據以規劃安排訓練、進修課程，以全面提升人事主管人員之核心能力。但應有配套措施，如溝通、面談及訓練後再評鑑的回饋制度。

(三)請問您認為實施職期輪調或納入升遷考量，可否改善並強化核心能力？

A2-6 答：可納入考量，畢竟依評鑑結果即可建立能力資料庫，運用在績效管理或升遷考量上，如此激勵公務人員開發個人潛能，強化業務的核心能力，規劃未來生涯發展。

(四)除上述問題，有無其他建議？

A2-7 答：無。

訪談紀錄 (三)

代 號：B1

訪談題綱：

一、行政院人事行政局目前已訂有人事人員專業核心能力 6 項：
（一）就 6 項人事人員專業核心能力而言，請依其重要程度加以排序，並說明理由。

B1-1 答：

1. 排序：（1）溝通協調（2）創新變革（3）人事法規（4）顧客服務（5）建立信任（6）人力資源規劃。

2. 理由：

現代社會由於民眾知識水準的普遍提昇及社會環境的快速變遷，加上各國政府不斷的在推動組織再造工作，使得機關內部各項工作亦隨之跟著複雜化，在人少事繁且不斷要求提升服務品質的情況下，學校單位人事人員所面臨的工作複雜程度較諸以往不減反增，人事部門的職能也在不斷的轉換，從過去側重於處理例行性的人事流程到目前必須承擔更多管理層面的任務與責任。人事人員在機關中一直都是扮演著監督行政命令及服務機關同仁的角色，角色上雖受到同仁的看重，但有時顯得較為嚴肅，並有可能在規範執行上與機關同仁立於對立甚或衝突的位置，使得人事人員的形象有時會被貼上保守與僵化的標籤，或被敬而遠之。因此，溝通協調能力對於人事人員能否將工作順利推動遂顯得極為重要，具有良好的溝通協調能力，才能夠將機關同仁對於人事單位的對立心態化解，才能使人事人員扮演好機關中與同仁溝通的管道，傳達機關的善意與關懷、反應同仁的需求與期待、進而提昇福利及工作效能，此其一。在現今的行政環境裏，時移勢遷是隨時不斷的在變動著，如果行政單位只會墨守成規而不知創新變革，則很快就會因為跟不上潮流而遭到淘汰，所以其重要性排第

二；人事法規是人事人員執行業務的本職學能，本即為不可或缺的專業職能，惟仍應配合大環境的變遷而隨時進行檢討修正，所以排序第三，至於顧客服務、建立信任、人力資源規劃等項則係人事人員在建立以能力為基礎、以策略管理為前提的策略性角色所不可或缺的能力，所以分列第四至第六。

（二）請問就 6 項人事人員專業核心能力而言，您認為國民小學基層人事主管人員目前最缺乏的核心能力為何？缺乏該項能力，可能產生的影響為何？

B1-2 答：最欠缺創新變革的核心能力，其影響：隨著現代科技的進展及知識產量的蓬勃發展，創新變革的能力已是在工作職場上的每一個人都不可或缺的重要核心能力之一。根據電腦的摩爾定律，資訊處理容量每 18 個月就增加一倍，同時資訊處理成本卻下降 50%，進入資訊時代的速度之快，知識轉眼成了價值的主要來源，然而社會上大多數機構卻都還沒有瞭解或跟上這個變化，尤其政府機關更是如此。以毫釐之差致勝是二十一世紀最重要的觀念之一，無論在知識或能力方面，有時極微小的差距卻可能導致極為不同的結果。如果一匹馬在賽跑時只以一鼻之距拔得頭籌，牠贏得的獎金卻是名列第二的十倍，得冠軍的馬並沒有跑的比其他的馬快十倍，可是這毫釐之差立刻就變成十倍獎金之差。人類知識的粗估總量每二至三年大約增加一倍，知識是以次方增加，一項新知識可以跟其他知識結合再結合，創造出更多知識。二十一世紀初，人類單一領域累積的知識每年就會增加一倍。對個人而言，這表示就算只維持現有能力和收入及工作領域，都必須每二至三年就讓自己的知識增加一倍。如果個人知識增加的速度跟

不上這領域總知識的成長，就極有可能被淘汰。

未來是能者的天下，多愁善感，誠懇老實或徒具野心沒有行動的人，充其量只是對自己工作非常在行的人，惟有深知如何創新變革、每天不斷吸收新知的人，未來才會前途大好。林肯曾寫道：「我只要讀書，讓自己準備好，有朝一日機會就會上門」，南丁格爾也曾說：「如果機會來了卻沒有準備好，只會讓自己看起來像個笨蛋而已」。大多數的人都習慣於隨波逐流，沒有警覺到自己知識有限，而且正在一天一天過時，仍渾渾噩噩過日子，只有少數覺醒的人，知道創新變革在知識競賽中以毫釐之差致勝的重要。所以說現代的人事人員一定要有所認知，往昔不做不錯、蕭規曹隨的太平公務員已經不符時代潮流所需，競爭者已不再侷限於身旁週遭的人而已，連遠在天涯之外的人都可能因為網路科技的進展而成為競爭者，如果還是抱持著公務員就是「鐵飯碗」的阿 Q 觀念，以為只要會一招半式就可以穩坐到退休，那將會很快的遭到淘汰出局。所以惟有不斷吸收新知，不斷的在工作職場上將新知予以創新變革，才能大幅提昇自己的專業核心能力，提高工作效能；欠缺創新變革的能力，將會如同溫水中的青蛙，不但無法為組織帶來新的效能，更會讓自己及組織逐步走向淘汰而不自知。

（三）就整體而言，請問 6 項核心能力能否正確評估基層人事主管人員的工作能力嗎？請說明理由。

B1-3 答：職能一詞，有很多人認為應該說是「才能」，所謂「核心職能」學者黃一峰認為是用以執行某項特定工作時，所需具備的工作能力，一般認為是指每位員工都應該具備的職能，亦即某一職場、群體或組織的所有工作人員都必須具備的才能。人事行

政局選定人事法規、顧客服務、溝通協調、建立信任、創新變革、人力資源規劃等 6 個項目為人事人員專業核心能力項目，在多變的現代社會環境中，此 6 個項目用來作為評估基層人事主管的工作能力，其效度應是不容置疑的，因為人事法規本即是一位人事人員首先應具備的基本專業知能，顧客服務是要建立以顧客為導向理念來服務機關同仁，溝通協調是要建立人事人員能清楚的表達想法具協商及建立共識的能力，建立信任是要能獲得機關同仁的信任與信心，創新變革是要建立人事人員協助機關發現變革的需要，協助機關執行變革流程，人力資源規劃是要建立人事人員能有效應用人力資源管理的理論來增進機關的績效，以此 6 個項目來評估一位基層人事主管工作能力的強弱，應能有效發現人事主管所欠缺的能力，才能針對所需做強化補強的訓練。

二、強化欠缺的核心能力：

(一) 人事人員專業核心能力評鑑--360 度回饋評鑑法

1. 請問您認為透過 360 度回饋評鑑法(由受評鑑人本人、受評鑑人直屬長官、與受評鑑人之同仁或部屬等進行全方位的評鑑)能否即時瞭解自己所欠缺之核心能力？您認為該評鑑方式有無助益？您對該評鑑法有何意見？

B1-4-1 答：在我國的行政生態體系裏，人治總是勝於法治，尤其是在人員評鑑領域裏更是明顯，360 度回饋評鑑法的引進，除了評鑑人直屬長官的評鑑外，加入了受評鑑人本人及受評鑑人同仁或部屬的評鑑，較能不受人治的影響而能清楚客觀的讓受評鑑人瞭解自己欠缺的能力，此一評鑑方式能有效突破以往受評鑑人長官主觀因素的影響而讓評鑑的真實效

度顯現，對於評鑑基層人事主管的工作能力自是具有助益的。

2. 就整體而言，請問您支援 360 度回饋評鑑法嗎？如支持，理由為何？如反對，理由為何？

B1-4-2 答：支持對人事主管人員進行 360 度回饋評鑑法，因為採用此種較為客觀的評鑑方法，較能不受傳統上主管長官的主觀因素影響而使得評鑑效度失真，較能真正鑑別出一位基層人事主管所欠缺的核心能力面向，也才能知道如何強化所欠缺的能力。

(二) 請問您認為透過人事人員專業核心能力訓練能否改善上述所欠缺的核心能力？行政院人事行政局、台中市政府、學校或個人應該如何配合？

B1-5 答：人事人員專業核心能力訓練是針對人事人員所開設的專業訓練課程，對於提昇人事專業職能當然是有幫助，惟在學校服務的人事人員其所面對的人事業務與一般行政機關有很大的不同，行政院人事行政局或台中市政府在開辦相關專業核心能力訓練課程時，應該要明確區分為行政機關及學校二個組別，如此才能有效達到強化人事人員專業核心能力的目標，而在個人方面，亦應多主動尋求訓練的管道或途徑，除一般訓練課程外，也應多運用數位元學習的方式充實自我的本職學能，以補一般訓練之不足。

(三) 請問您認為實施職期輪調或納入升遷考量，可否改善並強化核心能力？

B1-6 答：員工對組織的向心力，是組織運作的重要基礎，可以用財務誘因而來培養員工的向心力，在企業界可以用薪資、高額獎金來留住員工的心，另一種方式則是提供健全的內部升遷管道，讓員工可以在組織中看到成長的遠景，進而留住人才。在一般的行政機關中，大部分的員工都處於較為保守被動的角色，因為行政機關職務的規模有限，員工要想獲得升遷，往往必須歷經一段很長的時間才能有升遷的機會，所以如果能夠提供適當的職期輪調機會，並將職務歷練納入升遷高一職務的考量因素，相信對於強化個人職務核心能力應該會有正面的激勵作用。

(四)除上述問題，有無其他建議？

B1-7 答：無。

訪談紀錄（四）

代 號：B2

訪談題綱：

一、行政院人事行政局目前已訂有人事人員專業核心能力 6 項：

（一）就 6 項人事人員專業核心能力而言，請依其重要程度加以排序，並說明理由。

B2-1 答：人事人員專業核心能力重要程度，我以為各階層並非一致，高階層人事人員，溝通協調、人力資源規劃、創新變革三項，相形較為重要；基層人事人員，我認為其重要程式依序為 1. 顧客服務 2. 建立信任 3. 人事法規 4. 溝通協調 5. 創新變革 6. 人力資源規劃。所持理由為，基層人事人員直接面對顧客，顧客服務為首重，其次，為做好顧客服務，在顧客主觀上，首需建立信任關係，客觀上，需熟悉人事法規，欠缺信任或缺乏專業，均無法做好顧客服務。人事人員為機關首長之幕僚，為順利推動人事業務，溝通協調能力不可或缺，其他創新變革、人力資源規劃二項，並非否定其重要性，而是就基層人事人員而言，在法令及欠缺人力財力限制下，較無發揮空間，尤其近幾年，行政院人事局或縣市政府相繼推出各項創新作法，基層人事人員積極配合辦理，幾無餘力再發揮想像創新變革。

（二）請問就 6 項人事人員專業核心能力而言，您認為國民小學基層人事主管人員目前最缺乏的核心能力為何？缺乏該項能力，可能產生的影響為何？

B2-2 答：我認為國民小學基層人事主管人員目前最缺乏的核心能力為「創新變革」，但其影響有限。我認為其原因為：1. 就國小基層人事主管而言，在法令限制及資源欠缺情形下，本就無太大發揮空間，尤其近幾年，行政院人事局或縣市政府相繼推出各

項創新作法，基層人事人員積極配合辦理，幾無餘力再發揮想像創新變革。2. 檢視近年來所推動創新變革作法，其實多半就作業流程簡化（網路報送）、資訊互動交流（人事業務知識分享平臺）、員工福利（特約商店）等作出貢獻，就整個人事體制而言影響不大，亦即，在人事法規的限制下，創新變革無法觸及人事業務的核心。綜上，即使國民小學基層人事主管人員缺乏「創新變革」核心能力，但如果仍具有其他核心能力，對顧客的權益應不致產生太大影響，不過，身為國小基層人事主管，如果本身欠缺創新變革的元素，可能會影響其專業形象及信任，畢竟，顧客的要求與日俱增，人事人員亦應與時俱進，順應趨勢，如仍以舊的思維解決新的問題，恐怕會不符顧客期望。

（三）就整體而言，請問 6 項核心能力能否正確評估基層人事主管人員的工作能力嗎？請說明理由。

B2-3 答：從整體而言，行政院人事行政局目前訂定之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、人力資源規劃等 6 項已涵括人事業務各面向，故能適度正確評估基層人事主管的工作能力，不過應依重要性程度給予不同比重的評估。

本人認為 6 項核心能力重要性程式已如題綱一、（一）所述，就一個基層人事主管人員而言，客觀上能提供多少空間從事「人力資源規劃」，殊值探討，因此，儘管可以列入評估項目，但比重不宜過高。「溝通協調」、「建立信任」作為評估項目並無不當，但應建立客觀、適當的評估標準，正確反應所欲測量的項目內涵。「創新變革」近年來列為公務人員的核心價值項目之一，其重要性不

言可喻，政府各層級不斷推出所謂創新作法，是否有創新創意，已成為評鑑一個單位、人員優劣的首要指標。也因此，創新成了目標而不是過程，為了創新而創新，最後反而產生了化簡為繁、疊床架屋等不良效果，故在將其列為評估項目的同時，為鼓勵創新，雖不必以最後的成效為評估標準，但至少應就創新做法的可行性及其影響詳加評估，如此，方能杜絕為創新而創新之弊。

二、強化欠缺的核心能力：

(一) 人事人員專業核心能力評鑑--360 度回饋評鑑法

1. 請問您認為透過 360 度回饋評鑑法(由受評鑑人本人、受評鑑人直屬長官、與受評鑑人之同仁或部屬等進行全方位的評鑑)能否即時瞭解自己所欠缺之核心能力？您認為該評鑑方式有無助益？您對該評鑑法有何意見？

B2-4-1 答：透過自省、監督、顧客反應等方式，可以提供一個機關、人員瞭解機構或個人的優劣，因此，我認為透過 360 度回饋評鑑法，應能提供自己認識所欠缺或不足的核心能力的一個適當方向，如能適度運用該項評鑑法，對提升核心能力及業務改善，應能產生幫助。所謂適度運用，是指將其作為業務改善的工具，並不包括將其列入年終考績的考評項目。曾經，本府為瞭解人事人員的表現，抽樣寄發調查表給人事人員現職機關人員填答，最後這項措施因有可能產生若干副作用而取消，因此，在實施 360 度回饋評鑑法時，應注意可能產生的反效果。

我認為有下列因素，可能影響 360 度回饋評鑑法的成效：

(1) 實施評鑑法所使用的評估項目及用途：不良設計的問卷或

調查表，無法反應真正的問題。評鑑作為業務改善或考核參考，影響評鑑人的填答態度，如純為業務改善使用，我認為較能獲得正確的評鑑，如涉及考核，礙於人情或公報私仇，可能無法獲得真正的評鑑結果。(2)文化因素：我們的社會仍重人情，為顧及人情及維持往後良好的互動，評鑑人對於受評人欠缺或不足部分，多傾向保留，無法適度反應受評人的現況。(3)評鑑的結果應與受評人進行討論，並給予適當的訓練或輔導。

2. 就整體而言，請問您支援 360 度回饋評鑑法嗎？如支持，理由為何？如反對，理由為何？

B2-4-2 答：如將 360 度回饋評鑑法作為業務改善的工具，個人表示支持，其理由：(1)顧客導向的時代，顧客的需求就是我們努力的目標，透過評鑑，我們可以瞭解顧客的需求是什麼，目前還有哪些措施不符顧客需求以及改進的方向。(2)透過評鑑結果，可以針對缺失或不足，自行注意改進或參加訓練研習尋求改善。

(二)請問您認為透過人事人員專業核心能力訓練能否改善上述所欠缺的核心能力？行政院人事行政局、台中市政府、學校或個人應該如何配合？

B2-5 答：透過人事人員專業核心能力訓練，我認為確能改善個人所欠缺的核心能力。行政院人事行政局、台中市政府可以針對核心能力各項，規劃辦理相關研習。在學校部份，機關首長應支持人事業務推展及人事人員的終身學習，個人部份，除了要積極追

求專業，並應積極參與各項進修研習。

(三)請問您認為實施職期輪調或納入升遷考量，可否改善並強化核心能力？

B2-6 答：職期輪調能否改善並強化核心能力，需視輪調機關屬性的差異性，例如國小各人事室主任間的職期輪調，學校辦理業務相同，機關任務亦無不同，雖各校間或有組織文化的差異，但這樣的職期輪調，對改善核心能力助益不大，若輪調機關屬性差異大，例如國小人事室主任與區公所人事室主任之輪調，除可增加職務歷練，不同的環境刺激，終會發展出不同的適應方式與能力。在陞遷甄選作業時，將核心能力納入考量，個人以為，應能夠產生激勵作用，促使有意願升遷者努力提升個人核心能力。但實務上，能產生多大的影響層面，殊值探討，畢竟僧多粥少，職缺有限。

(四)除上述問題，有無其他建議？

B2-7 答：無。

訪談紀錄 (五)

代 號：A3

訪談題綱：

一、行政院人事行政局目前已訂有人事人員專業核心能力 6 項：

(一) 就 6 項人事人員專業核心能力而言，請依其重要程度加以排序，並說明理由。

A3-1 答：

1. 排序：(1) 人事法規 (2) 建立信任 (3) 顧客服務 (4) 溝通協調 (5) 創新變革 (6) 人力資源規劃。

2. 理由：以個人淺見，目前人事局訂定之 6 項人事人員專業核心能力，其重要程度排序如上。人事法令關係個人權益甚鉅，不容許有些許的遺漏，否則將造成無法彌補的地步，所以身為人事人員熟撚人事法規應是首要的。其次，取得同仁的認同與信任、主動提供服務及具備溝通協調能力，對人事業務推展當有莫大助益；再其次則是對本身業務的創新與變革及善用人力資源規劃，必可達至善至美。

(二) 請問就 6 項人事人員專業核心能力而言，您認為國民小學基層人事主管人員目前最缺乏的核心能力為何？缺乏該項能力，可能產生的影響為何？

A3-2 答：個人目前任職國民小學人事主管，以個人立場看來，目前國小人事主管最缺乏的莫過於創新變革之能力。對人事業務僅沿襲舊有作法，一成不變，比較上，較沒有任何創新與改變，同仁沒有驚奇與新鮮感，相對地，學校較沒生氣。

(三) 就整體而言，請問 6 項核心能力能否正確評估基層人事主管人員的工作能力嗎？請說明理由。

A3-3 答：就整體而言，6 項核心能力應可全面地評估基層人事主管人員的工作能力，因身為一人事基層主管應具備的能力已全面涵蓋。

二、強化欠缺的核心能力：

(一) 人事人員專業核心能力評鑑--360 度回饋評鑑法

1. 請問您認為透過 360 度回饋評鑑法(由受評鑑人本人、受評鑑人直屬長官、與受評鑑人之同仁或部屬等進行全方位的評鑑)能否即時瞭解自己所欠缺之核心能力？您認為該評鑑方式有無助益？您對該評鑑法有何意見？

A3-4-1 答：個人認為透過 360 度回饋評鑑法應可即時瞭解自己所欠缺之核心能力。整體而言，它是有助益的，不過在實施評鑑時，評鑑人務必是全面性，而不是就單一或特定對象進行評鑑，否則將有失其公平、客觀性。

2. 就整體而言，請問您支援 360 度回饋評鑑法嗎？如支持，理由為何？如反對，理由為何？

A3-4-2 答：就整體而言，個人支援 360 度回饋評鑑法，使用 360 度回饋評鑑法可以讓自己知道欠缺那一方面能力，而能即時透過各種方法，如訓練、進修等來加以補強。

(二) 請問您認為透過人事人員專業核心能力訓練能否改善上述所欠缺的核心能力？行政院人事行政局、台中市政府、學校或個人應該如何配合？

A3-5 答：個人認為透過人事人員專業核心能力訓練應可改善個人

所欠缺的核心能力。行政院人事行政局及台中市政府應可辦理一些相關訓練，加強人事人員專業能力，至於個人就針對所欠缺的部分，調整修正自己的思考模式、作事態度及價值觀等。

(三)請問您認為實施職期輪調或納入升遷考量，可否改善並強化核心能力？

A3-6 答：個人認為實施職期輪調無法改善及強化核心能力，因目前環境不斷變遷，學校人事主管已由管理者轉變為服務者，唯有長期與同仁培養感情，才能取得他們的信任，順利推展人事業務。如實施輪調制度，勢必有一段期間必須重新認識同仁，取得認同，及適應學校生態等，對核心能力的強化將無任何的助益。至於如納入升遷考量，因「升遷」本身不但可鼓舞工作情緒，還可以提高工作士氣，對核心能力的提升應是不可或缺的。

(四)除上述問題，有無其他建議？

A3-7 答：無。

訪談紀錄（六）

代 號：A4

訪談題綱：

一、行政院人事行政局目前已訂有人事人員專業核心能力 6 項：

(一) 就 6 項人事人員專業核心能力而言，請依其重要程度加以排序，並說明理由。

A4-1 答：

1. 排序：(1) 人事法規 (2) 建立信任 (3) 顧客服務 (4) 溝通協調 (5) 創新變革 (6) 人力資源規劃。

2. 理由：我認為人事人員首要具備熟諳人事政策、人事法制及人事法規的專業能力，方能主動積極維護同仁權益；具同理心，對同仁善盡人事服務才能提高顧客的滿意度；具有良好的溝通協調能力，才能順利推展創新變革的實施及人力資源的規劃。

(二) 請問就 6 項人事人員專業核心能力而言，您認為國民小學基層人事主管人員目前最缺乏的核心能力為何？缺乏該項能力，可能產生的影響為何？

A4-2 答：目前國民小學基層人事主管人員受小學環境及風氣閉鎖的影響普遍缺乏創新變革的能力，故無法提升學校整體與同仁的績效及競爭力。

(三) 就整體而言，請問 6 項核心能力能否正確評估基層人事主管人員的工作能力嗎？請說明理由。

A4-3 答：因各校學校生態及校風差異極大，人事各項業務的推展往往會因學校生態及校風的不同而有不同的成效，若逕以此 6 項核心能力評估基層人事主管人員的工作能力，易造成偏頗及不公平，比如：評估時，正巧將問卷發給在業務上或相處上有衝突的

同仁填寫，或評估資料未由指定的對象填寫，例如原來應該由校長填寫的問卷，被交由其他同事代筆。

二、強化欠缺的核心能力：

(一) 人事人員專業核心能力評鑑--360 度回饋評鑑法

1. 請問您認為透過 360 度回饋評鑑法(由受評鑑人本人、受評鑑人直屬長官、與受評鑑人之同仁或部屬等進行全方位的評鑑)能否即時瞭解自己所欠缺之核心能力？您認為該評鑑方式有無助益？您對該評鑑法有何意見？

A4-4-1 答：我認為 360 度回饋評鑑法，由被服務者評鑑人事人員，經由被服務者的評鑑結果，可作為人事人員本身瞭解自己所欠缺之核心能力之參考。

2. 就整體而言，請問您支援 360 度回饋評鑑法嗎？如支持，理由為何？如反對，理由為何？

A4-4-2 答：我支持 360 度回饋評鑑法，因為經由此種評鑑方式可作為人事人員本身瞭解自己所欠缺之核心能力之參考。

(二) 請問您認為透過人事人員專業核心能力訓練能否改善上述所欠缺的核心能力？行政院人事行政局、台中市政府、學校或個人應該如何配合？

A4-5 答：我認為人事人員專業核心能力訓練能改善上述所欠缺的核心能力，但行政院人事行政局所辦理之人事人員專業核心能力訓練往往集中在一週，小學人事人員又大多僅 1 人，易影響學校業務造成人事人員受訓意願的低落，故建議是類專業核心能力訓

練宜分散，不要集中。

(三)請問您認為實施職期輪調或納入升遷考量，可否改善並強化核心能力？

A4-6 答：可以，實施職務輪調及升遷這種換個環境來改善或強化核心能力是一個不錯的方法，但不如訓練來的好。

(四)除上述問題，有無其他建議？

A4-7 答：無。

訪談紀錄（七）

代 號：A5

訪談題綱：

一、行政院人事行政局目前已訂有人事人員專業核心能力 6 項：

(一) 就 6 項人事人員專業核心能力而言，請依其重要程度加以排序，並說明理由。

A5-1 答：

1. 排序：(1) 建立信任 (2) 溝通協調 (3) 顧客服務 (4) 人事法規 (5) 創新變革 (6) 人力資源規劃

2. 理由：一個人事主管人員在機關組之中第一步最重要的工作，就是對同仁能善盡人事服務，進而獲得同仁的認同與信任；亦即人事主管人員在服務機關內，首先要能取得同仁之信任，那要如何取得同仁之信任呢？除了要具同理心、能站在同仁立場著想、能積極進取對機關提供有效的人事策略、時時力求改善服務品質、維護同仁之權益外，更應有敬業的工作態度；人事主管人員只有在取得同仁之信任後，才可能進一步推動各項人事政策及法制，其所採行之人事管理策略，也才能達成預設之目標與任務，進而提升機關與同仁的績效及競爭力，而人事主管人員所提的創新變革思維，也才能深植於機關同仁心中並願意配合參與變革，共同完成塑造優質的組織文化。

此外，人事主管人員另一個重要的核心能力就是「溝通協調」，因為人事主管人員能做到傾聽並包容不同想法，可以輕楚表達人事部門的意見，同時具有與其他部門相互協商達成共識的能力，乃是人事單位要推動各項人事政策與法制、協助機關組織轉型、塑造優質組織文化暨提升機關同仁績效及競爭力的重要關鍵；畢竟，人事單位僅是扮演行政創新變革的方向盤，如無其他處室（單位）的支援與協助配合，則很難發揮整體的績效。

(二) 請問就 6 項人事人員專業核心能力而言，您認為國民小學基層人事主管人員目前最缺乏的核心能力為何？缺乏該項能力，可能產生的影響為何？

A5-2 答：個人認為國民小學基層人事主管人員目前最缺乏的核心能力是「創新變革」；缺乏「創新變革」所可能產生之影響如下：
(1) 無法有效貫徹人事政策及各項人事法制之推展；(2) 較難激發同仁暨自己之潛力，同時也難以提升同仁的績效及組織的競爭力；(3) 無法有效達成組織的變革與轉型，並難以塑造優質的組織文化。

(三) 就整體而言，請問 6 項核心能力能否正確評估基層人事主管人員的工作能力嗎？請說明理由。

A5-3 答：整體而言，這 6 項核心能力之行為標準描述及細項說明，就一個人事主管所應須具備之各項能力，業已列舉相當完整。人事主管人員如能確實踐行上述核心能力項目，則必能提昇個人暨組織之競爭力，同時也能型塑優質的組織文化。

二、強化欠缺的核心能力：

(一) 人事人員專業核心能力評鑑--360 度回饋評鑑法

1. 請問您認為透過 360 度回饋評鑑法(由受評鑑人本人、受評鑑人直屬長官、與受評鑑人之同仁或部屬等進行全方位的評鑑)能否即時瞭解自己所欠缺之核心能力？您認為該評鑑方式有無助益？您對該評鑑法有何意見？

A5-4-1 答：我認為 360 度回饋評鑑法無法客觀準確地評鑑出

一個人的核心能力，因為受評鑑人及評鑑人有時就甚難客觀評鑑或礙於情面或有人情壓力等主客觀諸多因素，致使該評鑑流於形式化而無法準確的評鑑出受評鑑人的核心能力為何。

2. 就整體而言，請問您支援 360 度回饋評鑑法嗎？如支持，理由為何？如反對，理由為何？

A5-4-2 答：雖然，我認為 360 度回饋評鑑法並不能十分客觀準確的評鑑出核心能力，但是，我還是支持它，因為上級人事主管機關如欲瞭解基層人事人員之核心能力到底為何，透過上開評鑑法，仍可略窺一、二，其結果亦可作為制定相關人事政策及辦理人事業務之參考。

(二) 請問您認為透過人事人員專業核心能力訓練能否改善上述所欠缺的核心能力？行政院人事行政局、台中市政府、學校或個人應該如何配合？

A5-5 答：透過人事人員專業核心能力之訓練應可增強其核心能力，而且我認為要增強核心能力的最重要關鍵是「個人」的觀念、態度是否能配合，並要能主動積極參與建構人事人員之專業核心能力，此猶如心靈改造之過程；此外，學校之校長、各處室主任亦應使其充分瞭解核心能力之意涵，並進而能成為人事人員之後盾，上級機關則係扮演督導、獎勵之角色。

(三) 請問您認為實施職期輪調或納入升遷考量，可否改善並強化核心能力？

A5-6 答：我認為實施「職期輪調」或「納入升遷考量」，均可強化人事人員之核心能力。事實上，人事人員本來就應要比一般公務人員有較高接受挑戰（適應新環境、面對不同的服務對象、接收創新變革）之能力，尤其更應時時提昇自身之競爭力並應有協助組織塑造優質文化的使命感，全面提昇人事人員之核心能力該是每位人事人員所要達成之願景。

(四)除上述問題，有無其他建議？

A5-7 答：建議上級人事主管機關能對基層人事人員有具體提振工作士氣的策略，例如給予敘獎、優先於年終考績列甲等等，俾以確實建構人事人員之核心能力，改造政府行政機關之組織文化、提升組織績效及競爭力。

訪談紀錄（八）

代 號：B3

訪談題綱：

一、行政院人事行政局目前已訂有人事人員專業核心能力 6 項：

(一) 就 6 項人事人員專業核心能力而言，請依其重要程度加以排序，並說明理由。

B3-1 答：

1. 排序：(1) 人事法規 (2) 建立信任 (3) 服務顧客 (4) 溝通協調 (5) 創新變革 (6) 人力資源規劃。

2. 理由：人事人員應充分熟悉人事法規，才能真正積極主動辦理人事業務，維護同仁權益；然後具同理心，建立信任關係，對同仁善盡人事服務(顧客服務)；在前面條件完備情形下，進行良好的溝通協調，才能穩定中求發展，順利推動創新變革及進行人力資源的規劃。

(二) 請問就 6 項人事人員專業核心能力而言，您認為國民小學基層人事主管人員目前最缺乏的核心能力為何？缺乏該項能力，可能產生的影響為何？

B3-2 答：人事法規，如缺乏該項核心能力有可能發生該給的沒給，不該給的發給，最容易影響同仁權益，事後補發或追繳手續都很煩雜。

(三) 就整體而言，請問 6 項核心能力能否正確評估基層人事主管人員的工作能力嗎？請說明理由。

B3-3 答：可正確評估，因為都已經掌握大原則，並從四面八方評估中獲得相關基層人事主管人員工作能力的資料。

二、強化欠缺的核心能力：

(一) 人事人員專業核心能力評鑑--360 度回饋評鑑法

1. 請問您認為透過 360 度回饋評鑑法(由受評鑑人本人、受評鑑人直屬長官、與受評鑑人之同仁或部屬等進行全方位的評鑑)能否即時瞭解自己所欠缺之核心能力？您認為該評鑑方式有無助益？您對該評鑑法有何意見？

B3-4-1 答：能，有助益，以 360 度回饋評鑑法所獲得資料能對評鑑人公開，以避免淪為他人報復工具。

2. 就整體而言，請問您支援 360 度回饋評鑑法嗎？如支持，理由為何？如反對，理由為何？

B3-4-2 答：支持，但以 360 度回饋評鑑法所獲得資料能對評鑑人公開，以避免淪為他人報復工具。

(二) 請問您認為透過人事人員專業核心能力訓練能否改善上述所欠缺的核心能力？行政院人事行政局、台中市政府、學校或個人應該如何配合？

B3-5 答：能改善所欠缺的核心能力，將各專業核心能力全面開班授課個人依所需選擇上課，以增加自身本職學能。

(三) 請問您認為實施職期輪調或納入升遷考量，可否改善並強化核心能力？

B3-6 答：能，因多方歷練及升遷激勵必能強化核心能力。

(四) 除上述問題，有無其他建議？

B3-7 答：無。

訪談紀錄（九）

代 號：A6

訪談題綱：

一、行政院人事行政局目前已訂有人事人員專業核心能力 6 項：
（一）就 6 項人事人員專業核心能力而言，請依其重要程度加以排序，並說明理由。

A6-1 答：

1. 排序：（1）顧客服務（2）人事法規（3）建立信任（4）溝通協調（5）創新變革（6）人力資源規劃。
2. 理由：在合法的範圍內獲得滿意的顧客服務是人事服務最重要課題，其次應在建立互信上不斷的從事溝通協調，讓組織的人事更協和、更具團聚力，在此基礎下善用人力資源管理的理論與工具研發創新變革，使組織更具活力。

（二）請問就 6 項人事人員專業核心能力而言，您認為國民小學基層人事主管人員目前最缺乏的核心能力為何？缺乏該項能力，可能產生的影響為何？

A6-2 答：最缺乏創新變革，其影響為：易產生抄襲、因循的風氣。

（三）就整體而言，請問 6 項核心能力能否正確評估基層人事主管人員的工作能力嗎？請說明理由。

A6-3 答：可以，能證明該人事主管已具足各項人事專業知識及溝通協調、創新進取之能力。

二、強化欠缺的核心能力：

（一）人事人員專業核心能力評鑑--360 度回饋評鑑法

1. 請問您認為透過 360 度回饋評鑑法（由受評鑑人本人、受評

鑑人直屬長官、與受評鑑人之同仁或部屬等進行全方位的評鑑)能否即時瞭解自己所欠缺之核心能力？您認為該評鑑方式有無助益？您對該評鑑法有何意見？

A6-4-1 答：可即時瞭解自己所欠缺之核心能力，並可瞭解自己的優缺點並藉以改進。

2. 就整體而言，請問您支援 360 度回饋評鑑法嗎？如支持，理由為何？如反對，理由為何？

A6-4-2 答：支持。此種回饋評鑑法較為廣泛及客觀，可從各種角度瞭解人事服務的優缺點並藉以改善。

(二)請問您認為透過人事人員專業核心能力訓練能否改善上述所欠缺的核心能力？行政院人事行政局、台中市政府、學校或個人應該如何配合？

A6-5 答：可以。建議因學校經費資源有限，可由市府編列預算分梯次利用公訓中心辦理相關訓練，參訓人員可免受離家及路塗奔波之苦，參訓意願也可提高。

(三)請問您認為實施職期輪調或納入升遷考量，可否改善並強化核心能力？

A6-6 答：學校人事主管所擔任之業務幾無二致，除人地不宜外，實施職期輪調已無實益，建議廢除；如納入升遷考量，則因誘因而有推動力，可改善並強化核心能力。

(四)除上述問題，有無其他建議？

A6-7 答：建議簡併人事業務，例如各項待遇、補助資料調查等能從會計系統擷取，更能獲得正確數據，也可減輕人事業務負荷，能騰出空餘時間從事創新變革，使人事業務靈活帶動組織活絡。

訪談紀錄（十）

代 號：A7

訪談題綱：

一、行政院人事行政局目前已訂有人事人員專業核心能力 6 項：

(一) 就 6 項人事人員專業核心能力而言，請依其重要程度加以排序，並說明理由。

A7-1 答：

1. 排序：(1) 人事法規 (2) 顧客服務 (3) 溝通協調 (4) 建立信任 (5) 創新變革 (6) 人力資源規劃。

2. 理由：先熟稔法規，以服務顧客優先，建立互信後彼此就能有良好雙向溝通協調，全方位充分瞭解組織目標，較能提出創新變革，作有效人力資源規劃。

(二) 請問就 6 項人事人員專業核心能力而言，您認為國民小學基層人事主管人員目前最缺乏的核心能力為何？缺乏該項能力，可能產生的影響為何？

A7-2 答：創新變革，其影響為：在學校僅人事主任一人，業務繁忙無暇創新變革時，業務難獲認同，推動困難。

(三) 就整體而言，請問 6 項核心能力能否正確評估基層人事主管人員的工作能力嗎？請說明理由。

A7-3 答：不一定，因人、因事、因地會有所不同。因為不同的學校有不同的生態，有的學校老師或同仁對人事很不友善，或因為業務上曾經發生不愉快的事情，這時候如果進行評估，難保不會有挾怨報復的情形。

二、強化欠缺的核心能力：

(一) 人事人員專業核心能力評鑑--360 度回饋評鑑法

1. 請問您認為透過 360 度回饋評鑑法(由受評鑑人本人、受評鑑人直屬長官、與受評鑑人之同仁或部屬等進行全方位的評鑑)能否即時瞭解自己所欠缺之核心能力？您認為該評鑑方式有無助益？您對該評鑑法有何意見？

A7-4-1 答：下對上或上對下評核即可，如同仁間互相評比，將影響團隊士氣，互相競爭、彼此不信任。

2. 就整體而言，請問您支援 360 度回饋評鑑法嗎？如支持，理由為何？如反對，理由為何？

A7-4-2 答：反對，下對上或上對下評核即可，如同仁間互相評比，將影響團隊士氣，互相競爭、彼此不信任。

(二) 請問您認為透過人事人員專業核心能力訓練能否改善上述所欠缺的核心能力？行政院人事行政局、台中市政府、學校或個人應該如何配合？

A7-5 答：有幫助，但機關與學校欠缺與需求不甚相同，像學校編制老師佔多數，老師比較沒有行政觀念，那麼學校人事在溝通協調方面的能力就應該多加強，所以以訓練來改善所欠的核心能力，應該考量其適用面及執行面加以評估配合。

(三) 請問您認為實施職期輪調或納入升遷考量，可否改善並強化核心能力？

A7-6 答：實施職期輪調，對強化核心能力是阻力而非助力，因為輪調後，須重新與同仁培養感情、取得信任，始得順利推展人事

業務，此過程須歷經不少時間，因此無多餘時間強化核心能力；至升遷為激勵性質，則較有助益。

(四)除上述問題，有無其他建議？

A7-7 答：無。

參考書目

壹、中文部份

一、書籍

丘昌泰，《公共管理—理論與實務手冊》。臺北：元照，民 89。

李允傑，《公共管理》。臺北：空大，民 89。

李淑芳譯，安達貴之易著，《360 度評估實務》。臺北：中國生產力中心，民 94.9。

李漢雄，《人力資源策略管理》。臺北：揚智，民 89。

李誠主編，《人力資源管理的 12 堂課》。臺北：天下遠見，民 91.6。

李聲吼，《人力資源發展》。臺北：五南，民 86。

吳美連、林俊毅，《人力資源管理理論與實務》。臺北：智勝，民 88。

吳復新，《人力資源管理》。臺北：空大，民 86。

孫本初，《公共管理》。臺北：智勝，民 94。

黃英忠，《現代人力資源管理》。臺北：三民，民 86。

黃榮護編著，《公共管理》。臺北：商鼎，民 87。

陳向明，《社會科學質的研究》。臺北：五南，民 91.2。

張紹勳，《研究方法》。台中：滄海書局，民 90.1。

張潤書，《行政學》。臺北：三民，民 87。

張緯良，《人力資源管理》。臺北：雙葉，民 92。

趙其文，《人事行政學》。臺北：華泰，民 90。

_____，《人力資源管理—理論、策略、方法、例證》。臺北：華泰，民 91.6。

潘明宏、陳志瑋譯，C. Frankfort-Nachmia and David Nachmia 原著，*《最新社會科學研究方法》*。臺北：韋伯，民 92。
蔡良文，*《人事行政學》*。臺北：五南，民 88。

二、期刊

- 李淑君，〈核心能力(core competency)的內涵、發展與運用〉，《人事月刊》，第 42 卷，第 1 期，民 95，頁 47-54。
- 吳珮君，〈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》，第 36 卷，第 1 期，民 92，頁 20-29。
- 林麗惠，〈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》，第 12 期，民 91，頁 249-274。
- 施能傑，〈能力模式與人力資源訓練發展〉，《人事月刊》，第 34 卷，第 3 期，民 91，頁 5-19。
- 莊雅淑，〈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》，第 39 卷，第 4 期，民 93，頁 63-68。
- 黃一峰，〈高級文官核心能力架構之初探〉，《人事月刊》，第 33 卷，第 2 期，民 90，頁 42-50。
- 陳玉山，〈人力資源管理的新途徑：能力基礎的觀點〉，《行政管理論文選輯》，第 13 輯，民 88.3，頁 317-340。
- 陳金貴，〈人力資源管理應用在公共部門之探討〉，《人事月刊》，第 21 卷，第 3 期，民 84，頁 33-44。
- _____，〈人事一條鞭管理體制的評議〉，《公務人員月刊》，第 125 期，民 95.11，頁 2-3。
- 張瑞濱、賀力行，〈從訓練需求評估論公務人員訓練進修之策略〉，《人力資源管理學報》，第 3 卷，第 1 期，民 92，頁 81-109。
- 趙璟瑄，〈中高階公務人員管理發展核心能力之初探〉，《人事月

刊》，第 35 卷，第 4 期，民 91.10，頁 49-57。

賴怡瑩，〈人事人員之角色變遷及核心能力〉，《人事月刊》，第 40 卷，第 2 期，民 94，頁 61-66。

三、論文

王瑞琪，〈學校人事人員角色衝突之研究-以臺北市國民小學為例〉，碩士論文，政治大學公共行政研究所，民 90。

吳如倩，〈能力模式法於管理才能發展需求研究之應用〉，碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所，民 89。

林振榮，〈人事人員核心能力之研究-以臺中縣鄉鎮市公所為例〉，碩士論文，東海大學公共事務在職專班，民 95。

黃英忠等，〈公務人員核心能力的建立：知識管理理論觀點〉，國科會專題研究報告，民 90。

許淑玉，〈中央與地方機關人事人員對核心職能認知差異之研究〉，碩士論文，銘傳大學公共事務學系，民 94。

黃榮護等，〈中高級公務人員領導管理能力之需要與培訓策略之研究〉，公務人力發展中心委託研究報告，民 88。

馮艾雯，〈臺北市戶政機關中高階主管核心能力建構之研究〉，碩士論文，國立臺北大學公共行政暨政策學系，民 92。

張翠芬，〈臺中縣立國民中學人事人員核心能力之研究〉，碩士論文，彰化師範大學商業教育學系，民 94。

張麗娟，〈臺北市政府人事人員核心能力探討之研究〉，碩士論文，政治大學公共行政研究所，民 92。

劉宜靜，〈高階行政人員核心能力之分析—五國的經驗與啟示〉，碩士論文，政治大學公共行政研究所，民 89。

蔡怡芳，〈司法人事人員核心能力之探討〉，碩士論文，東海大學公共事務在職專班，民 94。

四、網路

人事行政局網站，<http://www.cpa.gov.tw/>，民 96.1.18。

貳、西文部份

(I)Books

Anntoinette, D. Lucia and Richard Lepsinger, *The art and science of competency models*, San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

Boyatzis, R. E. , *The Competence Manager: A Model for Effective Performance*, New York: John Wiley & Sons, 1982.

Dubois, D. D. , *Competency-Based Performance Improvement : A Strategy for Organizational Change*. Amherst, Mass: HRD Press, 1993.

Spencer Jr, L. M. , and Spence S. M. , *Competence at Work: Models for Superior Performance*, New York: John Wiley and Sons. 1993.

(II)Periodicals

Mariable, R. J. , "Everything You Wanted to Know About Competency modeling", *Training and Development*, Vol. 5, No. 8, 1997.

Prahalad, C. K. , "The Role of Core Competences in the Corporation", *Research-Technology Management*, Vol. 36, No. 6,

1993, pp. 40-47.