

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

壹、研究背景

隨著科技日新月異的迅速進步及全球化的發展，員工核心能力的形成是組織產生競爭優勢的關鍵所在，對公部門而言，公務人力素質的良窳即為政府績效優劣與否的重要因素，故提昇政府績效之重要關鍵在於如何藉由考選、培訓及其他人力資源管理措施，進用、增強並留任能力優秀的人才。在面臨全球化競爭的趨勢及國家競爭的壓力下，無論是公、私部門已將「人」視為其重要之資產，不論是提昇國家競爭力或企業競爭力，人力素質的良窳佔有其重要的角色。然而當組織身處持續變遷的環境中時，若對於組織內之人力資源不加以重視及培育，則其價值可能流失，更甚而成為組織的包袱或債務。

Peter Drucker 在 1993 年後資本主義社會 (post-capitalist society) 一書中提到，未來社會是知識經濟的時代，在知識經濟的社會中，關鍵資本是人類的智慧即「知識」，故知識員工也將取代資本土地與勞力技術等傳統的經濟資源成為未來社會中最偉大的資產。¹

近年來政府極力提倡文官改革，然而我們必須正視傳統職位分類制中的傳統工作需求，已不再完全符合現今變遷的社會需求，未來將是以人為關注的焦點，以能力為基礎的新工作型態，

¹ 傅振焜譯，Peter Drucker 著，《後資本主義社會》。台北：時報，民 83，頁。

昔日只注重技術上的改革，卻忽略了知識和態度的面向，這是為何許多的組織變革未真正完全成功的原因。²

目前政府積極推動政府再造運動，其中包括有：組織再造、人力及服務再造及法制再造。其分別代表了三大組織構成要素的再造：組織再造即為組織結構改造；人力及服務再造即為組織人力改造；法制再造則為組織制度規章改造。其中公務人員核心能力架構之建立，即為人力再造的重要工作。另一方面於本（九十三）年六月二十三日公布之「中央機關組織基準法」即規定了中央各機關組織設置之原則，而日前行政院依該法所訂定之組織結構中，一向掌管行政院所屬各機關所有人事業務之「行政院人事行政局」因組織調整而回歸至行政院院本部中，往後人事人員之角色將會有何轉變？人事一條鞭制度是否會有所改變？這個問題將值得人事人員深思。況且近年來，傳統人事部門及人員之存在價值，已遭遇前所未有的挑戰。諸如：「缺乏願景」、「缺乏效率」、「不了解組織業務」、「不懂科技」、「對績效沒有貢獻」、「只會說『不』」、「人事資料庫過時」等批判不斷。目前國外許多公私部門已將人員進用、訓練、薪資福利、退休撫卹、保險、人事資訊系統、人力資源管理與發展的研發等人事業務外包出去，籍以降低成本，期望提升人力資源管理部門的存在價值。但卻反而出現對人力資源管理部門是否應存在的質疑。如 Brown 曾提到：「今日內部人事單位所提供的功能，沒有一樣不能經由外包而獲得」。私部門之人力資源管理機構及人員在缺乏核心能力相關資訊的佐證，以證明自己存在的價值情況下，似乎已難免被精簡與裁併；公部門的人事單位，目前也身處法人化與民營化之情境中。更甚而會面對是否被邊緣化、業務遭外包取代，人員被簡併的這些挑戰，許多學者專家已提醒所有人事人員應經常省思：「人事人員存在的價值是什麼？」「什麼是卓越的人事單

² S. B. Parry, Just What is a Competency? (And Why Should You Care?) *Training*, Vol.5, No.6, 1998, P. 60.

位？」，他們認為人力資源專業機關及人事人員應重新思考自己的定位、並且加速轉型成為組織的策略夥伴、績效顧問更甚而成為組織變革的推動者，提供策略性貢獻，協助建構核心能力。但在協助建構核心能力之同時，更重要的是「建立自己的核心能力」，換言之，公部門的人事部門與人事人員，應審慎研究並思考下述三大問題：「公部門人力資源專業機關之組織核心能力是什麼？」「何為人事部門之部門核心能力？」「專業人事從業人員之個人核心能力為何？」唯有能夠確實地建構出這些明確具體的核心能力，才能證明公部門人力資源專業機關、機構、部門及專業的人事人員之存在是有價值的、對公部門之績效是具有貢獻的。³ 政府組織中的人事人員肩負公部門組織人力資源管理與發展之任務，然而處在目前競爭快速的年代中，如果仍以舊有之管理方式運作，未隨著時代的變遷而改變角色定位的話，是無法面對挑戰與符合時代需求的。因此，對於身為公部門人力資源管理者之人事人員而言，不能再停留於過去被動式的守門員與監督者角色了，必須隨時代而蛻變，重新定位並提昇己身之能力，展現出策略性的角色，協助組織建構出可使公部門具有競爭優勢的人力資源發展策略。⁴

因此近年來公部門人事相關主管機關及學者專家，為建立人事人員專業能力並使人事人員具有專業化形象，以期配合政府改造之政策，促進人事部門轉型為具有專業的人力資源發展部門而紛紛致力於研究人事人員之核心能力指標，目前已有多項成果。以身為公部門人力資源管理者之人事人員而言，核心能力指標之建立具有實質性及指標性之意義，這些指標之建立可提供公部門之人事機構在未來升遷、培訓、績效等方面之參考依據。

³游玉梅，〈從組織核心能力談人力資源專業的新角色〉，《人事月刊》，第36卷，第3期，民92.3，頁56-57。

⁴同註2, pp.48-58.

貳、研究動機

司法院為我國五院之一，係掌理我國解釋權、審判權、懲戒權及法院行政權的機關，司法主要之任務在於貫徹法治，以保護人民權益、維護社會安寧、鞏固國家之安全為目的，其成敗攸關民心向背、社會清廉及國家治亂甚鉅。於是自召開全國司法改革會議以來，司法院各機關皆致力於各項業務革新，以期能提昇司法工作品質，發揮司法效能。司法雖力求革新，卻被認為一直趕不上時代需要，無法滿足人民的需求，以致司法公信力不能建立，究其主要原因在於司法改革，並非以人民觀點為取向，故民眾無法感受到司法的進步，況且目前司法程序過於複雜冗長，效率仍有待提昇。⁵

司法機關由於其工作性質特殊，不同於一般行政機關，作法上較為傳統，行事亦較為謹慎。內部編組大致分為二大組織系統，一為司法審判部門，另為司法行政部門，長久以來一直以司法審判為主，司法行政部門為輔，傳統上，司法機關的人事單位皆屬輔助性之幕僚機構，⁶其地位不如企業組織的人力資源管理部門一般，具有配合參與組織決策的權力。且人事人員之角色仍屬被動之人事管理者。

然而，人事制度就像是政府這部機關的引擎，為因應快速變遷的環境，如何使司法人事人員就像企業人力資源管理者一樣，利用更有效率的經營管理，以期發揮支援、輔助的功能。在如此快速且多變的時代，司法人事人員的角色與能力應隨著時代的改變而有所轉變，如何探求其核心能力所在，發展並擁有核心能力，

⁵司法院，「司法改革具體革新措施」，《司法改革資料》。民 88.3，頁 1-34。

⁶林睿宏，〈我國文官體系中公務人員激勵制度之研究 - 以我國司法院所屬司法行政人員為例〉，碩士論文，東華大學公共行政研究所，民 93.6，頁 2。

實為組織優勢的關鍵所在。此為促成研究本文之動機所在。

第二節 研究目的與問題

壹、研究目的

觀察世界各國的政府革新，皆有一共同點，即政府行政革新與人事改革新係屬配套，人事政策改革更是行政改革的核心。世界各國政府管理者不但進行政府行政再造工程。同時，亦致力於常任文官及文官制度的改革。然而，不論是從事文官制度變革，或對公務人員的工作方法、態度、心靈從事改革，對於人事人員而言都是一大挑戰。人事人員們必須更能體察社會變遷及脈動，不斷精進己身之修為及工作方法，如此一來，人事人員才可善盡職守，進而贏得機關首長信賴與同仁的支持。在面對快速變遷的社會環境與政府改革浪潮下，司法人事人員之角色應予以重新定位，進而探討司法人事人員在當前司法改革環境下，各該角色應有具備那些核心能力，正是本研究要探討的問題及重點。

面對知識經濟時代的來臨，在土地、成本、市場等優勢競爭策略已無法扮演關鍵因素後，私部門即開始轉而重視核心能力(core competency)，組織成員所擁有的能力是組織競爭力之所在，因而，與「核心能力」有關之理論在 90 年代開始受到重視，本研究將就核心能力定義及特質分析其意涵，並探討「能力模式」的重要性。

本研究以「司法人事人員核心能力探討」為主要議題，主要目的為探討核心能力的意義、能力模式概念、能力模式建構方法、人力資源管理專業工作者的能力模式，核心能力的管理與發展、相關文獻研究結果及在司法院所屬各機關中，不同層級人事人員

各應扮演怎樣的角色與應具備那些核心能力，才足以勝任其職責？進而擁有這些核心能力而具有專業化形象，以成為組織中人力資源管理的專家及變革的推動者。基於上述研究動機，本研究之主要目的如下：

- 一、本研究希望藉由相關文獻的整理及問卷調查之結果歸納出司法院所屬人事人員與人事主管應扮演那些角色，而該角色應具備之關鍵核心能力為何；
- 二、目前司法人事人員對於該項能力具有程度及其重要性為何？本研究擬探討人事服務之接受者即機關內一般同仁與服務提供者即司法人事人員對於目前人事主管與人事人員各項角色與各核心能力具有程度及重要性之意見，以作為人事人員終身學習及能力提昇之參考指標。
- 三、希望本研究所探討出之核心能力可作為司法人事人員選才之標準，且期望作為司法人事人員升遷考核及績效評估之客觀衡量指標。
- 四、期望本研究可使司法人事人員將工作重點移轉到組織策略的擬訂上，以提高服務品質及提昇組織之行政效率及競爭力，以成為組織的績效顧問及策略夥伴。

貳、研究問題

基於前述之研究動機與目的，本文所擬研究之問題如下：

- 一、探討司法院所屬人員背景因素(性別、年齡、官職等、服務公職年資、教育程度、工作層級、法院審級及職務類別)與人事人員核心能力間有無差異及關聯。
- 二、本研究藉由發放問卷，調查探討目前司法人事人員各項核心能力之具備程度及重要性為何？目前尚應加強之核心能力項目為何及影響核心能力之因素為何？以作為司法人事人員終身學

習及能力提昇之參考指標。

第三節 研究方法

本研究方法係採行文獻分析法及問卷調查法等二方面進行研究，茲說明如下：

壹、文獻分析法

近幾年來在公部門，對於核心能力指標之應用與建構，已深感興趣且有許多的研究成果，然而目前公部門對於能力模式之使用尚不如私部門，所以在文獻分析方面，將廣泛蒐集國內外相關著作與期刊論文及政府委託報告等資料，並整理國外政府如美國、英國、加拿大、澳洲及新加坡等各國相關文獻，加上國內各公部門之研究成果，進行系統性的整理與分析，籍以之作為問卷調查之理論基礎。

貳、問卷調查法

本研究將參考美國聯邦政府人事管理局（Office of Personnel Management, OPM）所發展的主管人員管理才能架構（Management excellence framework）及奎恩等人（Quinn, E. R., Faerman, R. S., Thompson, P. M., & Mcgrath, P. M）所提出的競值架構及量表（Competing value framework），⁷以及相關研究對於個人核心能力所設計的問題，篩選其中有關人事人員核心能力項

⁷ E. R. Quinn, R. S. Faerman, P. M. Thompson, P. M. & Mcgrath, *Becoming a Master Manager: A Competency Framework*, N. Y.: John Wiley & Son, 1990, p.

目，編製問卷初稿，經進行問卷內容之信度預試程序後形成正式問卷，以司法院所有人員為母體，採便利抽樣調查之方式，以郵寄方式，請該法院人事室之同仁轉交問卷，籍以瞭解機關同仁及人事人員對人事人員核心能力與角色之看法。

第四節 研究範圍

本研究之係以司法院暨所屬各機關一般公務同仁及人事人員為研究對象，期透過發放問卷之方式，瞭解司法院暨所屬機關同仁與人事人員對於司法人事人員之角色與核心能力之看法為何。

第五節 研究限制

本研究計有下列幾項主要限制：

壹、研究方法之限制

本研究係採用問卷調查法進行實證研究，受試者在填答問卷時，可能受己身主、客觀認知不同等因素之影響，而作不符實際之填答，或受制於社會期許效應，而致結果有測量誤差之存在，導致對內容的分析，或在結果之詮釋上產生偏差情形。

貳、抽樣及回收方式限制

本研究採便利抽樣之方式，問卷採透過人事人員轉交，受試者較易產生疑慮。進而影響填答意願及答案之正確性。一般同仁部份係依司法院總員額數及各該法院之員額比例分配樣本數，並

以透過各院人事室代為尋找及轉交問卷予受試者填妥後再統一寄回，故受試者是否依實際情形以及人事人員是否配合轉交受試者填寫後寄回，無從得知證實。

肆、研究結果推論上之限制

本研究係以司法院所屬機關之研究對象，研究結果之結論可否運用至其他公部門中，尚待進一步之驗證。且因受限於時間及經費無法進行全國司法院體系之全面普查，僅能採取便利抽樣之方式進行研究，研究結果易有推論上之限制。

第二章 文獻探討

「核心」具有策略選擇之意涵，「能力」乃指將組織資源整合、協調，以從事特定的任務與活動，在知識快速傳播的現代社會中，「核心能力」(core competency)已快速成為一般人常用且耳熟能詳的語彙，基於世界潮流，公部門的公務人員應具備核心能力的觀念，自然是必需且重要的。因為對一個知識工作者而言，唯有具備核心能力，才能於所在職務上充分發揮能力且可因應環境快速變遷而帶來的各項挑戰，而現代的公務人員不僅僅是知識工作者，更是政府組織運作的核心，要求其重視核心能力則更加理所當然。

然而近年來管理界所興起討論之核心能力，往往專注於組織層面的核心能力，然而於核心能力的適用跨越了組織與個人，兩者之存在著某些差異，但這兩者之間卻是具有關連性關係存在，⁸而本文則因受限於時間及人力，僅以司法人事人員個人之核心能力部份為探討之範圍。因此，本章將介紹在能力運動(competency movement)管理思潮下，核心能力之意涵、核心能力之要素、核心能力模型之建構方法、人力資源管理者核心能力之管理與發展、國內外各組織建立核心能力之實務探討。

檢視能力之相關文獻中，常見 competency 與 competence 二字，雖有學者認為兩者在內涵上有廣狹之不同，但是就後來發展而言，其意涵極為相似，雖然其本意的確有些差異及不同，然而主要的差別僅為地域上之使用不同，故在本研究中，將採行 competency 的用法。此外，國內學者對於 core competency 一詞

⁸劉宜靜，〈高階行政人員核心能力之分析：五國的經驗啟示〉，碩士論文，政治大學公共行政研究所，民 88，頁 55，引自 P. C Green, *Building Rubust Competencies: Linking Human Resource Systems to rganizational Strategies*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999, pp.5-8.

所使用之譯名目前仍相當分歧，有學者譯為知能、職能等，而本研究則一律使用「核心能力」。

第一節 核心能力之概念及意涵

核心能力一詞，最早是由 C. K. Prahalad & G.Hamel 所提出，Prahalad & Hamel 在 1990 年於美國哈佛管理評論 (Harvard Business Review) 發表一篇名為「公司的核心能力」(The core competence of the corporation)的文章，文中首度定義核心能力為：一組特殊的技能或科技，令企業能為顧客創造利益，使公司產生創新的產品與延伸市場佔有率，創造競爭優勢，同時也可塑造出企業組織文化及價值觀，特別在企業轉型時，核心能力可培育學習的環境，影響工作流程及行為，更甚而調整企業經營策略，引導公司企業邁向成功之途。⁹ 故 Prahalad & Hamel 認為核心能力是指組織成員個人技能與技術的整合，可提供顧客特定的效用與價值，亦指一組知識(knowledge) 技能(skill)與能力(ability)，簡稱為 KSAs 的整合。

壹、能力之定義及內涵

關於能力之研究源自於 David McClland 在 1970 年代早期為美國外交部門(Foreign Sector)所作的研究，該項研究計畫之目的在於找出用以預測人們的績效表現的新測量方式，希望可籍以減低傳統智力測驗及性向測驗所產生的誤差。¹⁰ 本研究整理有關

⁹楊平遠，〈組織與人力資源管理特質及人力資源專業人員心能力之研究〉，碩士論文，中央大學人力資源管理研究所，民 86，頁 19。

¹⁰ 同註 8,引自 R. J.Mariabile, "Everything You Wanted to Know About Competency modeling," *Training and Development*, Vol.5,No.8, 1997,p.73.

能力的相關文獻如表 2-1：

表 2-1：能力之定義表

年代	研究學者	定義
1980	Peak & Brown	為求成功的執行各項工作及任務，所應具有之相關技能、認知與態度。
1982	Boyatzis	能力係指個人的基本特質，其中包括了動機、特性、技能、自我印象、社會角色及其所使用的知識體系。而這些特質是導致及影響個人工作表現的關鍵。
1982	黃政傑	能力是指能勝任某一工作，即擁有從事某一工作必備的知識、技能與態度。更明確來說，能力是指能夠實行或從事工作所需具備的知識與態度。
1988	村上良三	能力包含了個人所具有之潛在性能力在內，是根據所擔任職務所需之執行條件，來測量其具有能力的程度；是與工作績效有關的，在職場行為方面可具體表現的實際能力。
1993	Spencer & Spencer	能力係指個人所具備的潛在基本特質，這些特質與其工作有關，且和其在工作上的有效或卓越之績效表現具有因果預測的相關性。
1995	Raelin & Cooledge	能力是一種有機能力，一部份是屬於與工作有關之功能性層面；另一方面是屬於與個人有關，隱藏在工作績效之後的行為層面。
1996	Byham & Moyer	能力是一切與工作成敗有關的行為、動機與知識，而這些行為、動機與知識是可以被分類的。
1997	洪榮昭	專業能力、管理能力、人際能力、態度、價值觀及心智能力等

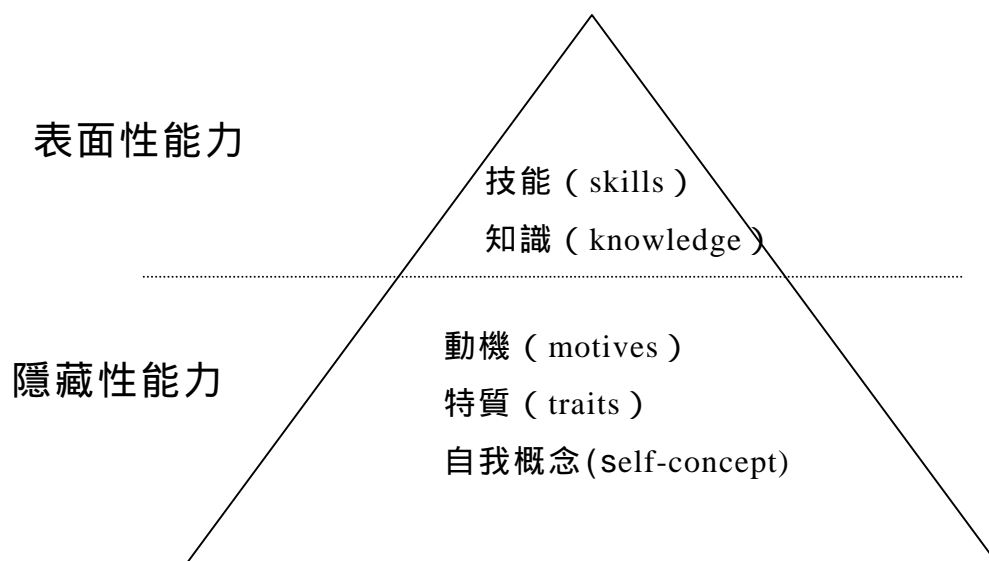
年代	研究學者	定義
1997	李聲吼	能力係指人們在工作時必需具備的內在要素或資格，它們可能以不同的行為或方式表現在工作場所中，能力亦指某方面的知識與技能，這些知識與技能對於產生關連性的成果有決定性的影響力。
1998	Parry	能力是指可影響一個人工的主要因素，即一組與工作績效有關的知識態度與技能，它可根據某種標準加以衡量；且可藉由訓練與發展加以改善及加強。
2001	李樹中	一個人為達成卓越的工作績效所需具備的知識、技術、能力、特質與態度，且不僅指個人目前所具備的，同時亦包含未來可能發展的潛在能力與可透過學習而獲得的能力。它涵蓋了外顯的動作技能與內隱的價值觀、情感及態度。這些能力項目大多能透過學習與訓練來增加或改變。
2002	吳信如	一個所具備及潛在的某些基本特質，這些特質是影響個人在工作上績效表現的基本關鍵特性。不同的組織與工作職務之能力需求項目亦不同。而能力項目的具備與否，須藉由客觀的標準加以衡量，且可從其行為表現來判斷。

資料來源：研究者參考文獻整理。

由上述眾多學者研究探討中可知，學者們多認為能力包括了知識（knowledge）、態度（attitudes）、技能（skills）、和價值（values）等。另學者 Spencer & Spencer 則界定出五種屬於個人的能力特質分別是動機（motives）；特質（traits）；自我概念

(self-concept)；知識 (knowledge) 及技能 (skills)。¹¹他們認為動機、特質與自我概念是隱藏的、深層的，是構成一個人的核心人格特性，最難發展；反之，知識與技能則是最容易發展的特性，而這五種能力特徵可以圖 2-1 來表示：

圖 2-1 Spencer & Spencer 冰山模型圖



資料來源: Spencer & Spencer, *Competence At Work :Models for Superior Performance*, New York: John Wiley & Sons,1993, p.11.

綜而言之，能力可說是一個人終其一生，所獲取的經驗、知識、技術、價值和態度的總和；而能力表現在工作場合中，則是會以各式各樣的行為與活動來提供產品或服務給他人。

另外國內研究者陳玉山之研究指出，能力已由投入取向轉而重視結果取向，強調的是個人具備的知能只是能力的指標之一，更重要的是，能力是能夠在實際工作情境上「表現」於外的具體

¹¹ 同註 8, L. M.Spencer Jr, and S. M. Spence , *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, 1993, pp.9-11.

工作績效和工作行為。換言之，能力概念的轉變包括三大特色：¹²

- 一、從外顯的表面的知識技巧轉變為隱藏的能力。
- 二、從一般共通性能力轉變為工作獨特性能力。
- 三、從證明文件式的合法能力轉變為能執行工作的真實能力。

由此可知，傳統的能力概念只是要求形式上之能力證明，認為只要具備完成工作所須之基本能力、把工作完成，按步就班，「把事情做對」就好。然而，就人力資源管理績效導向而言，「能力」不僅僅只是要求把事情完成，具備基本知識技能，更重要的是具備實質上能提昇工作績效、工作品質、具創新思維與技術等外顯的，有具體成果表現之能力。

貳、核心能力之意涵

核心能力的範圍、內容到底有那些？雖然就字面的解釋而言，核心能力應該就是個人所應具備的，重要的能力。但是到底何謂「重要」？顯然是難以回答的問題，核心能力的內容與範圍將可能是包羅萬象的。在眾多與能力相關的研究中，多數的研究學者所著重的是工作上所表現的能力，依 Spencer & Spencer 對能力要素的分類，能力包含成就和行動、協助和人群服務、效果與影響、管理、認知、個人的自我效能感等六類。下表為各學者對於核心能力之定義：

表 2-2：核心能力之定義表

年代	研究學者	定義
1990	Prahalad &	核心能力是組織成員個別技能與組織

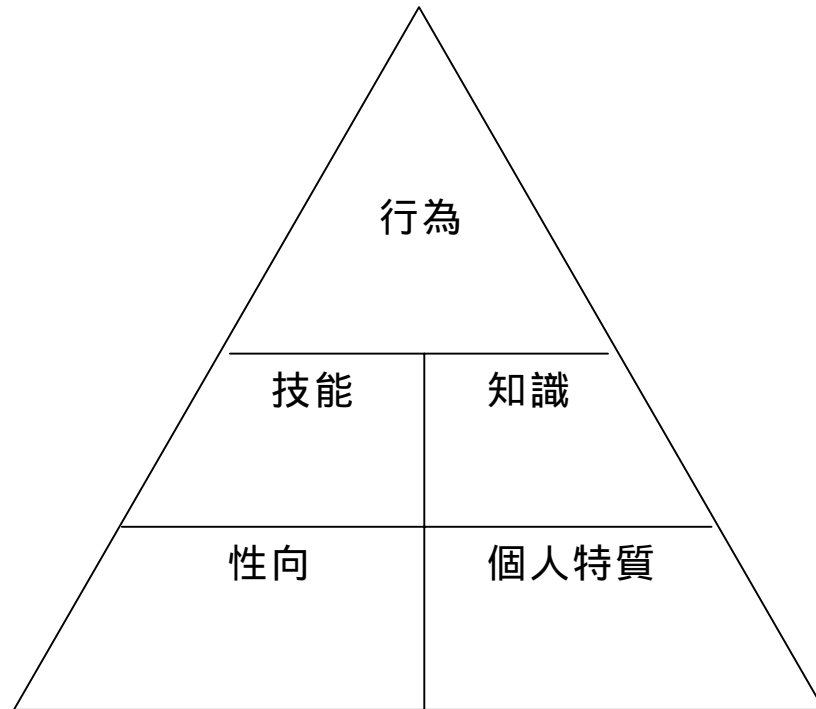
¹²陳玉山，〈能力基礎途徑應用在人力資源管理之研究〉，碩士論文，政治大學公共行政研究所，民 86，頁 19-21。

年代	研究學者	定義
	Hamel	所使用技術的整合，可提供顧客特定的效用與價值，亦指一組知識（knowledge）、技能（skill）與能力（ability）（簡稱 KSAs）的整合
1993	Spencer & Spencer	核心能力是指一組可以在實際工作中產生卓越績效的相關個人特質。
1997	李聲吼	核心能力是用以執行某種特定工作時所具備的關鍵能力，藉由核心能力的掌握可協助組織降低成本或提升價值，並進而形成組織的競爭優勢。
1999	Hitt, Ireland & Hoskisson	核心能力即為組織競爭優勢的來源，可使組織在提供顧客價值上具有獨特性。故核心能力應該符合以下之特性：價值性、稀少性、不易模仿、不易取代。
2002	王旭統	核心能力係指實現組織或群體之目標或任務，所須具備之最重要、最常用或關連性最高之能力。
2002	孫本初	核心能力是指組織內多種知識、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，可為組織提升競爭優勢。
2003	王旭統	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應用範圍而賦予不同的內涵。

資料來源：研究者參考文獻整理。

另學者 Lucia & Lepsinger 認為核心能力的內涵包括與生俱來的性向與個人特質再加上後天學習的技能與知識，而行為則是先天與後天各種能力的綜合而成之產物，其關係如下圖：

圖 2-2 能力金字塔圖



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。

學者呂育誠綜觀近年學者專家的研究成果發現，核心能力的範圍基本上可分以個人為主體，直接由個人展現及以組織為主體，經由組織展現兩大類：¹³

- 一、直接由個人展現：強調個人所應具備的能力，其又可區分為先天的性向、個人特質，以及後天的專業知識、技能等二類，即個人展現先天或後天能力，就可以發揮顯著影響力。換言之，此處之核心能力係指個人所有擁有的，實際發揮功能的力量。
- 二、經由組織展現：以組織為主體的，即組織基於增進績效，或

¹³呂育誠，〈公務人員核心能力與培訓策略之整合〉，《公訓報導》，第 107 期，民 92.12，頁 12-15。

是維持高度競爭力等目標下，所需具備的能力，亦即組織核心能力。為個人影響力經由組織凝聚或整合，並透過組織來發揮影響力。在此情形下，核心能力便是指個人能履行某種規範，或是達成某種期許，進而使組織整體能順利運作並發揮功能。

另學者游玉梅亦認為核心能力有層級之分，可依組織層級由下而上區分為個人角色及職位核心能力；部門及功能核心能力與組織層面的組織核心能力。¹⁴且其認為個人與部門之核心能力加總並無法等於組織核心能力。

綜合上述相關文獻及學者論述可知，核心能力必須因時制宜，彈性調整運用，且核心能力是可以隨著學習而累積，亦可經由訓練的過程而增強。

經整理有關核心能力之文獻後本研究認為其意涵如下¹⁵：

- 一、核心能力是一種累積學習的結果，例如 Prahalad & Hamel 就認為核心能力是組織由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，如 Hamel & Heene、Tampoe 等學者均認為，核心能力是組織內多種技術的整合。
- 三、核心能力是一種關鍵能力，例如學者李聲吼認為，核心能力為執行某種特定工作時所具備的關鍵能力，藉由核心能力的掌握可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、核心能力為一種獨特的競爭優勢，例如 Hitt, Ireland & Hoskisson 等人認為，核心能力為組織競爭優勢的來源。
- 五、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。

¹⁴同註 3，頁 48-58。

¹⁵孫本初，〈公務人員核心能力建構之探討〉，《公訓報導》，第 100 期，民 92.3，頁 55-57。

本研究擬採孫本初教授及各學者所提之核心能力定義，認為核心能力為執行某種特定工作時所具備的關鍵能力，與「核心價值」關係密切，且會隨著時代環境的不同而改變，核心能力是指一組可以在實際工作中產生卓越績效的相關個人特質，是組織內多種技術的整合，是一種整合的綜效，可為組織提昇競爭優勢，這些能力項目大多能透過學習與訓練來增加或改變。

參、公務人員核心能力之形成途徑與評選面向

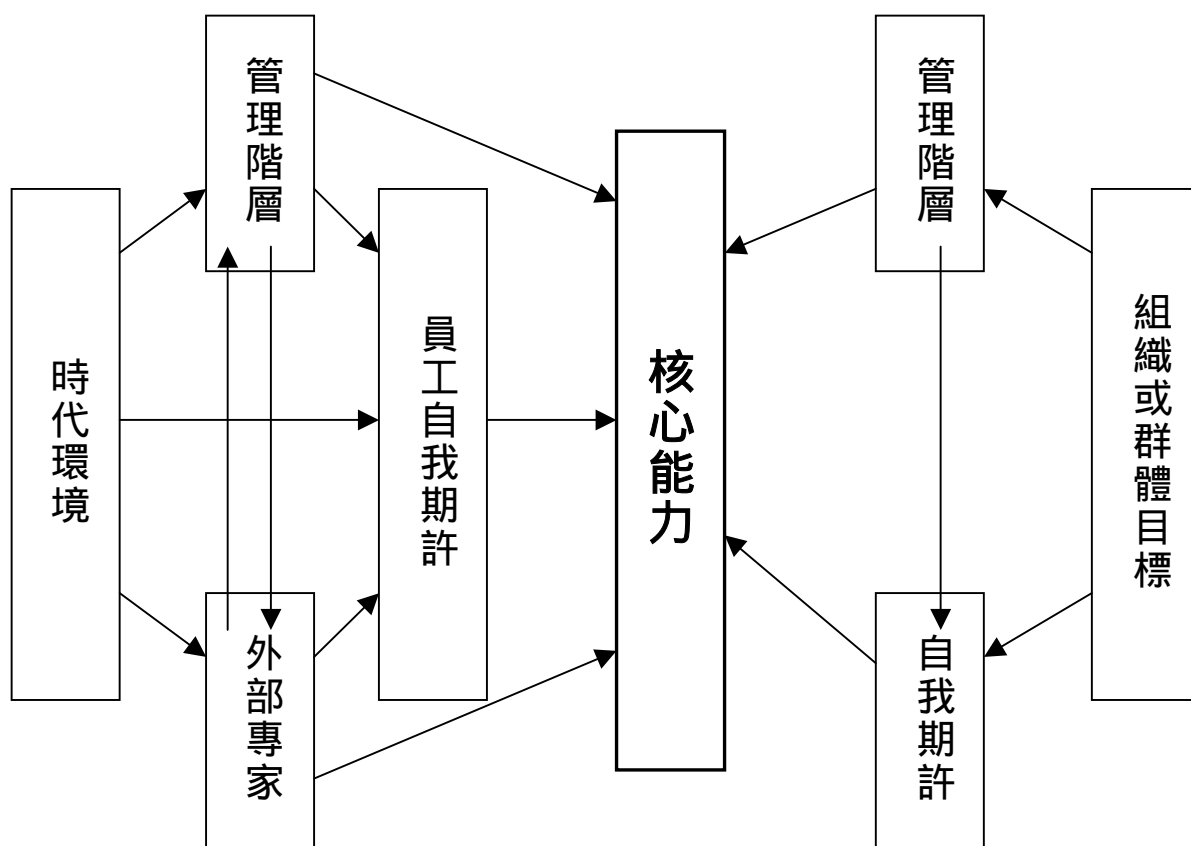
學者王旭統由生態學觀點檢視核心能力之形成途徑，其認為時代環境、組織或群體的目標皆會對核心能力之形成造成影響，茲分述如下：¹⁶

- 一、時代環境經由管理階層而影響核心能力之形成：管理者位居組織領航者之位置，面對快速變遷的時代與嚴峻的外部環境，必須為謀組織之發展而前瞻遠眺，動燭先機，故管理者為因應環境變遷改變對組織成員之期許，進而影響核心能力之形成。
- 二、時代環境經由管理階層及員工，而影響核心能力之形成：管理階層經常會在工作時對員工作提示或要求，因此也會影響員工對自我之期許，並進而影響「核心能力」的形成。
- 三、時代環境經由外部專家，而影響核心能力之形成：在公部門體系之外的專家，對時代環境的變遷有較政府組織更為深刻的體驗，從而影響其研究取向與思維價值，這些外部專家再透過擔任顧問、參與研討會或著書立說等方式，進而影響管理階層與員工的自我期許，從而影響核心能力之形成。
- 四、組織或群體的目標，直接而強力地要求成員具有某些核心能

¹⁶王旭統，〈公務人員核心職能之形成途徑與評選面向〉，《公務人員月刊》，第81期，民92.3，頁34-42。

力：組織或群體中的成員是為組織群體工作，完成或實現其目標，故發展或培育組織所需之核心能力是毫無疑問必須要的。組織或群體的目標，會給予管理階層最大的壓力，其次是員工，然而員工還要承受管理階層轉嫁給予之壓力，因此組織或群體的目標會直接、強力而有效地影響「核心職能」之形成。上述核心能力形成途徑可以圖 2-3 表示之：

圖 2-3 核心能力之形成途徑圖



資料來源：王旭統，〈公務人員核心職能之形成途徑與評選面向〉，《公務人員月刊》，第 81 期，民 92.3，頁 40。

由上圖可知，時代環境會直接影響管理階層、外部專家及員工自我期許進而影響核心能力之形成，也可能間接藉由管理階層與外部專家而影響組織成員對自我之期許，進而形成核心能力。

而另一方面，組織或群體的目標，也可能經由管理階層與自我期許之途徑，而影響核心能力之形成。

從上述核心能力的形成途徑來看，公務人員核心能力的評選面向約有下列幾項¹⁷：

- 一、組織或群體之目標：其中可包括管理者之政策主張、機關之組織法規、施政方針、中長程施政計畫等等。
- 二、時代環境：包括國際局勢、政治變遷、人文發展等。
- 三、社會期待：包括媒體反映及民意等。
- 四、外部專家：包括學者、專業人士等。
- 五、首長願景。
- 六、主管要求
- 七、員工的自我期許。

以上有關核心能力評選面向之觀點，清楚的提供我們瞭解核心能力的建構過程是由與其相關的內外部環境、顧客需求、組織目標與願景等等，相互交織粹取而成的。由此可知，若欲建構司法人事人員之核心能力指標，除了相關學者與專家之觀點與人事機構的組織目標與願景外，更重要且少不了的是人事人員本身之自我意識與期許，以及外部顧客一般公務同仁之意見。此為本研究所追求之目標，希望透過文獻探討，檢閱回顧前人之研究成果，提供理論上的論述外，並再加上問卷調查法，以期瞭解司法人事人員本身與一般同仁即顧客間，對於司法人事人員應扮演之角色與核心能力是否有意見上之差異存在。

第二節 核心能力模型之概念

¹⁷ 同註 15，頁 41。

瞭解核心能力之義涵後，另一項重要的功課便是瞭解如何應用核心能力，因為核心能力的重要性即為它要能落實及具體化組織願景，故欲清楚瞭解核心能力之應用，就須先瞭解何謂核心能力模型；如何建構能力模型，以下將介紹能力模型之建構方法。

壹、能力模型之定義

能力模型(Competency Model)係指構成每一項工作所必須具備之技巧、知識、自我概念、特質、動機、表面性及隱藏性能力，知識、技巧、行為以及個人特質等則潛藏在每一項的能力中，所構成之一個模型。¹⁸

學者 Rothwell & Lindholm 認為所謂能力模型係指界定工作能力的結果，一個能力模型通常是針對一個職業、部門或工作類別，用以描述其能力，特別著重於關鍵特性之描述，以資區別卓越績效者與一般績效者之差異。¹⁹

另有學者 Luica & Lepsinger 則認為能力模型為描述組織中某一職務所需的知識、技能與特性之組合，以便可以有效的執行組織中所賦予之角色任務，且可作為人力資源管理部門選才、訓練發展及績效考核之工具。²⁰

而國內學者李聲吼則認為能力模型是一種決策工具，主要為用來描述在執行某一特定工作時所需具備之關鍵能力。一般而

¹⁸簡瑜君，〈核心與管理才能辭典之編制 - 以某製藥公司為例〉，「企業人力資源管理實務專題研究成果發表會」，中央大學人力資源管理研究所，民 90，頁 9。

¹⁹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。

²⁰ 同註 16。

言，能力模型較工作說明書更具效力，且更能協助部門主管來遴選人才。²¹

綜上，研究者認為 Rothwell & Lindholm 之能力模型定義與本研究之目的相符，故將能力模型定義為區別卓越績效者與一般績效者之工具。

就能力模型而言，核心能力必須以行為語言的方式顯現，才能成為行為範例，解釋其如何產生有效的工作績效；雖然人類的行為受到天生性向及特質之影響，但「行為」是可以透過訓練來加以改變與教導的。例如缺乏同理心之特性並不容易改變，但可透過訓練使員工站在對方的立場思考。另能力模型之關鍵在於建立其與工作績效的關聯性，即能力的項目可能有許多的內容，但是唯有對卓越的工作績效有所影響者，才可列為該職務的核心能力。而且不同的職務所表現的行為，亦會隨著組織文化、層級角色之不同而有所差異。²²

貳、能力模型之功能

人力資源目前已成為組織中最為重要的一項生產要素，為了讓此一要素發揮效用，必須培養並開發個人所擁有的核心能力。而核心能力為組織中最珍貴的資產，可視為組織中的資源基礎，因此積極瞭解每一個職位所需具備之能力，並藉由能力模型的建立過程，以辨別卓越工作績效者所擁有之核心能力及其行為表現。進而透過學習，使組織內每個員工皆可適才適所。

組織致勝之關鍵在於其成員所擁有之能力，然而對組織而

²¹ 同註 16。

²² 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 44。

言，如何評定其成員是否具備該關鍵能力，實是一個相當困難之工作。由於提昇組織績效的行為將因不同職業、部門與職位而有所不同，故許多組織便採行能力模型，藉由分析卓越工作績效者的特質與工作行為之過程，來協助界定提昇組織績效所需具備的技能、知識和人格特質，並以之作為人力資源管理系統之焦點。²³ 整體而言，建構能力模型將能符合組織的下述需求：²⁴

- 一、有助於組織澄清工作之期待：能力模型可界定執行一項工作所需之技能、知識與特性，同時也能描述影響工作績效的行為有哪些，這些過程將有助於組織瞭解有效執行工作所需的知識、技能與特性。
- 二、有助於組織遴聘最合適的員工：藉由能力模型之建構過程，有助於瞭解一位有效能的員工所需具備的工作行為，以便於合適的職位上任用合適的人，進而契合人力資源系統與組織的策略目標。
- 三、有助於提高組織生產力：為了長保及提高組織的生產力，組織實有必要瞭解卓越績效工作者所需具備的特殊技能、知識與特性。在界定技能差距（skill gap）的過程中，能力模型將有助於確認訓練及發展之經費能夠確實的花在刀口上，以期使員工可學得關鍵性之技能與行為，進而提昇組織之生產力。
- 四、有助於提昇 360 度回饋過程之有效性：360 度回饋過程有助於瞭解員工目前之工作情形與狀況，若能將此一多元回饋評估系統之焦點置於有效執行工作所需具備的行為時，將可更加凸顯出該回饋系統之有效性。由於能力模型之建立在於找出卓越績效工作者之關鍵行為及特性，並以之作為 360 度回饋系統評估標準之依據，故將有助於提昇 360 度回饋過程的有效性。
- 五、有助於組織適應變遷：在此一迅速多變的時代中，員工常需更

²³張麗娟，〈臺北市府人事人員核心能力探討之研究〉，碩士論文，政治大學行政管理碩士學程，民 92，頁 25。

²⁴同註 19，頁 254。

新其技能以因應組織變遷之需求。由於能力模型之界定過程，有助於瞭解現職工作所需擁有的技能以及未來工作之需求，故此一模型可視為協助組織適應變遷之工具。

六、有助於建立組織文化：能力模型之建立過程，有助於描繪卓越績效者之工作圖像，藉由此圖像之導引，一方面可樹立員工心目中的典範，另一方面也有助於建立組織文化。

綜上所述，組織在建構能力模型的過程中，將有助於員工個人瞭解其目前所擔任之職務所應具備的能力，而一旦個人擁有了這些必備的能力後，將可彈性地遊走工作職務的各個位階，亦即，當個人擁有可以帶著走的工作能力之後，將可擁有無限的職業生涯發展。另一方面，能力模型關注的焦點為有效執行工作所需具備的能力，以能力為基礎的人才甄選、績效管理、薪資待遇或訓練發展等議題，即為以能力為本位的人力資源管理系統所關注的焦點。換言之，員工能力乃是能力本位的人力資源管理系統之核心，此一管理系統不僅關切員工能力的界定與發展，同時亦關切組織之核心能力(即個人能力的整體表現)，並將其視為人才甄選、績效管理、薪資待遇或訓練發展等人力資源活動之起始點。

參、核心能力模型之建構方法

核心能力模型之重點在於「人、工作及環境契合」，²⁵而如何能落實「個人能力 - 核心能力 - 競爭優勢」的策略邏輯，與發展「定義卓越，複製卓越」的績效管理循環，實為是探討核心能力不可或缺的主流支幹。而「發現卓越的內在能力模型」為能力基礎之首要議題，並且強調這類「能力」必須是在現場系絡中，可經由直接觀察或從訪談資料中分析而得到。以下將介紹幾種常

²⁵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十三輯》。臺北：銓敘部，民 90，頁 317-340。

見之核心能力模型建構方法。

傳統上有關建立能力模型的方法，大致分為三個主要途徑：²⁶

- 一、借用既有能力模型之途徑；
- 二、借用既有的能力模型並稍加修改之途徑；
- 三、量身訂做能力模型之途徑。

借用既有能力模型之途徑是最簡便且節省開支的作法，因此常常會被忙碌的實務工作者採用，然而其缺點為不一定適用於自己的組織；因此乃衍生出借用既有的能力模型並稍加修改的途徑；但是當組織想要運用能力模型作為人事聘用、升遷或訓練之基礎時，則應該採用最嚴謹的量身訂做能力模型途徑。

一、Dubois 之理論

學者 Dubois 認為建構工作能力模型的五種方法為：工作能力評鑑法、修正的工作能力評鑑法、一般模型附加法、顧客制定模型法以及彈性工作能力模型法，在這五種不同的方法中，Dubois 強調工作能力評鑑法的重要性，以下試簡述之：

（一）工作能力評鑑法(job competence assessment method)：此方法係採用嚴謹的、經驗性的研究程式，即工作能力評估，運用關鍵事件訪談技術，分別針對卓越和一般績效工作者進行訪談，藉以能夠區別卓越和一般績效者的工作能力為何，有何不同，一旦界定出這些關鍵能力之後，再與其他工作要素結合，將可建構出工作能力模型。

另學者 Spencer & Spencer 認為工作能力評鑑法的主要概念即為「向卓越者學習」，並且讓分析者自行研判那些是造成差異績

²⁶ 同註 23，頁 28-29。

效的因素，此方法是種經驗性的方法。但可能需要花費許多的時間及成本，其缺點是不易考量組織未來的發展需要等，這是是相當值得注意的問題。²⁷

(二) 修正工作能力評鑑法(modified Job competence assessment method)：此法為工作能力評鑑法之修正，在工作能力評鑑法中，改請由卓越者和一般績效者自行寫下或錄製其關鍵行為，以供研究者進行研究。

(三) 一般模型複製法(generic model overlay method)：先選擇一個已發展出來既有的能力模型，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型，卻無法量身訂做之缺點。

(四) 量身訂作式一般性模型法(customized generic model method)：此法為先由研究者暫時界定卓越與一般績效工作者的一般能力特徵，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。而經由此一程式，研究者即可界定出此一組織中卓越績效工作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型。

(五) 彈性工作能力模型方法(flexible Job competence model method)：此種方法係藉由廣泛不同的資訊來源作為研究的基礎，不論是組織內部或外部資源都是資訊來源的管道之一。它強調以未來假定(Future assumptions)的觀點來探究組織及其工作，進而建構工作能力模型。此模型所探究的工作角色、工作產出、產出的品質標準，每一項工作能力的行為指標等均極具彈性。

在上述五種建構能力模型的方法中，工作能力評鑑法最為嚴謹，此方法之主要目的，在於突破「能力特質難以測量」之限制，

²⁷同註 11，p97.

試圖透過嚴謹的經驗性研究過程，來建構卓越能力模型，並以卓越工作者的能力與行為作為指標，最有助於組織實現「界定卓越，向卓越學習，進而複製卓越」之理想。這種方法原則上分為三個步驟：²⁸

（一）組成焦點團體，其成員包括：現職工作者、直屬主管、其他對該工作有卓越經驗者或專家，藉以確定卓越工作績效的具體工作內容之產出，以及工作要求，並由此找出卓越工作績效者。

（二）焦點團體深入分析研究：特別使用關鍵行為面談法(此方法為要求受訪者儘可能詳實地分別說明，最令自己感到愉悅滿意的工作結果與挫折不滿意之情境)，藉以發現與說明卓越績效工作者之各項特質，然後據以建立工作能力模型。

（三）驗證能力模型的效度：一旦確認出能力面向模型和具體能力事項，訓練課程即可對應規劃。

由於核心能力之培養與開發乃是能力開發模型之精義，為了探究能力，研究者必須回歸至卓越績效者之效標行為，以便於界定出卓越績效者所擁有之特質。而工作能力評鑑法係屬一種關鍵特質研究過程，藉由關鍵特質之釐清與探索，可助研究者界定出關鍵性的工作能力。儘管採用此一研究方法所需花費的成本較其他方法高昂，但是經由此方法所獲得之高品質研究成果亦為人所信賴，故此嚴謹、經驗性的研究方法實為從事能力模型發展計畫等相關研究人員之最佳選擇。²⁹

二、Spencer & Spencer 之核心能力模型設計

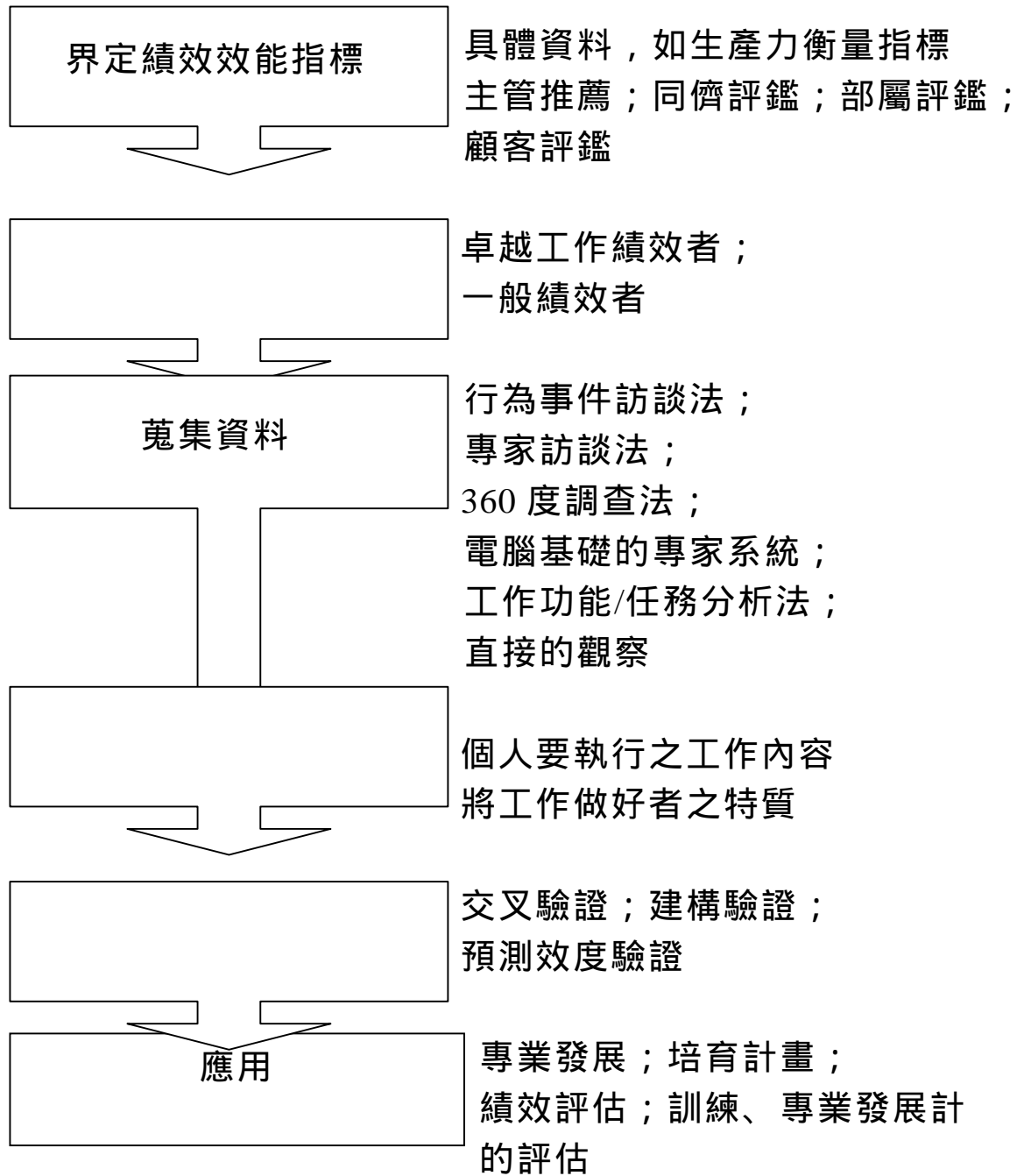
²⁸ 同註 23，頁 30。

²⁹ 同註 23，引自 D.D. Dubois, *Competency-Based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change*. Amherst, Mass: HRD Press, 1993, pp. 6-84.

學者 Spencer & Spencer 整理設計核心能力模型之步驟，分別為界定績效效能標準、確認標準樣本、蒐集資料、分析資料並發展能力模型、使能力模型有效、和能力模型的應用準備等六項，其步驟可由圖 2-4 表示，其內容茲分述如下：³⁰

³⁰ 同註 11，pp.94-104.

圖 2-4 工作能力評鑑過程圖



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 91.3，頁 10。引自 Spencer & Spencer, *Competence At Work :Models for Superior Performance*, New York: John Wiley & Sons,1993, p.95.

(一) 界定績效效能指標

理想的指標通常係指固定的結果測量，界定一個工作的效能指標和正確的效能指標是相當重要的，而基於卓越表現所形成的能力模型勝過固定、不變通的指標，而且位於卓越表現的能力模型中的人員是經過挑選的，所以就相當必要為每種功能量身訂做超級模型。

(二) 確認標準樣本

找出表現優異的一群人，與表現普通者相比較，找出所謂的「明星」(Superstar)，真正的明星無論處在何種指標下都能夠做得很好，因為總是可以從卓越工作者身上學到最多的東西。

(三) 蒐集資料

除了最常使用之典型的能力模型外，尚有由 Spencer & Spencer 所發展出來的工作能力評鑑法，茲分別敘述如下：

1、典型的能力模型：

典型能力模型發展所需的六種蒐集資料來源和方法包括了

(1) 行為事件訪談法：行為事件訪談法可辨識出什麼是將工作做好所需要之核心能力，進而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與能力上。這種方法之目的在於系統性地攫取他人的期望並加以運用，甚而發展成為個人無意識的自我實現預言(self-fulfilling prophecy)，是種相當有效的組織溝通與發展工具，再加上評估資訊的多元來源，更能夠成為可充分展現民主及參與的管理制度。而且由現場系絡所發現的能力模型，可兼顧組織獨特之歷史、文化，因此也較易為組織中的成員所理解與認同。

(2) 專家訪談法：首先要求員工相互地腦力激盪與構思，如何在適當層次與上級階層將工作做好，由專家依據成功工作的重要性特徵安排其優先順序。再邀請組織內、外的專家來進行模型分析，其中包括了專家的知識與洞察，能力調查之資料與專家系統的資

訊等，以外界所發展出來的標竿作為組織學習之參考，此方法之優點為經濟並且能迅速地建構能力模型。³¹

(3) 360 度調查法：典型調查法是將焦點放在同一時間點上所需的特別技能，並且關注在：不具備此技能的差別有多少？如果員工缺少這項技能時，是否就有可能會導致失敗？以是否具備這項特質去期待一個新進員工是否合理？此類技能可否加以訓練及發展？

(4) 電腦基礎的專家系統：電腦基礎的專家系統向研究者、管理者或其他專家提出來自於之前研究所認定的能力的問題，電腦基礎之專家系統管理、分析過程，並提供適當的、卓越的工作表現所需能力的詳細描述。

(5) 工作功能或任務分析法：員工或觀察者將工作者於一段特定期間中的每項任務、功能或行為詳細紀錄，再經由書面問卷、日誌、個人或團體的訪談、或者是直接的觀察蒐集資料。

(6) 直接的觀察：直接觀察員工在於表現重要的工作任務中的行為，以作為能力描述與編碼之方式。

(四) 分析資料並發展能力模型

籍由各種來源和方法蒐集來的資料分析，辨別出績效卓越者與表現普通者之間人格特質與技術能力的差異，這個過程又稱為假設整合，理論分析或概念形成，而此過程可透過下列兩種方式進行：

- 1、將任何符合能力字彙定義的動機、想法或行為加以紀錄編碼；
- 2、對於未列在標準字典中的主題亦要加以注意。

(五) 建構有效的能力模型

對於上一步驟所產生的能力模型，可使用下列三種方法加以檢驗：

- 1、交叉驗證：研究者可以籍由行為事件觀察法觀察蒐集到之卓越

³¹ 同註 29，頁 86。

- 工作者與一般者資料，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，又稱為同時性組成效度(concurrent construct validation)。
 - 3、預測效度驗證：因為能力模型就是要用來預測人們如何表現的，故可利用測驗或行為事件觀察法的資料甄選和訓練人們，並看看這些人在未來的實際表現是否比較優秀，又稱為預測效度(Predictive validity)。

(六) 能力模型的應用準備

能力模型能夠廣泛地應用在選才、績效管理、系統規劃、生涯發展、薪資及整合性人力資源管理資訊系統等方面，而在應用能力模型前應先排出各項能力的重要性優先順序，才能應用在各種功能之上，能力模型可用以作為優先訓練新進人員的能力指標、甄選的能力指標、訓練進階能力的標準以及更符合於重新設計工作或設計工具的需要。

然而，有學者質疑能力模型是否能藉由測驗分辨出擁有這些能力的工作者的確比未具備者表現得更好，工作績效更佳？故能力模型所受到的批判諸如以下幾點：

- 一、所使用的能力模型經常只是一些針對、基本動機、特徵、及態度的陳述，能力模型的建構往往僅是在作列名單的工作；
- 二、另一個問題則是能力模型幾乎都只是針對為當前之情況做考慮，並非未來取向的，但若是隨著時代、環境、組織及工作本身的改變而更動，也將是勞民且傷財；
- 三、創造一個能力模型是相當昂貴的，往往只能使用固有的模型，然而實際上，模型應該會隨著組織所處情境的改變而要有不同

的型態，如此一來，能力模型才能發揮最大的效益。³²

能力模型之建立，在實務的應用上可放在所有有關人力資源的套配措施，然而最為重要之工作，就是要找出何種是卓越工作表現者所應具備之能力，除了可以此準則甄選適合此工作的人才外，另外對於理想與實際間之落差分析（gap analysis），則可成為找到人才培訓之最佳施力點，不但經濟，且具實效。

第三節 人力資源管理工作之能力模型

人力資源管理之角色即已隨著時代變遷，因此公部門之人力資訊專業管理者的角色也必須做必要的轉型，以下僅介紹近來一些觀點：

壹、Dave Ulrich 之主張

依美國學者 Dave Ulrich 之歸納，他認為人力資源管理專業工作者的工作內涵可分為四類：策略性人力資源管理、組織基礎建設管理、員工貢獻管理、及變革與轉型管理，即四類管理的角色：

表 2-3: Ulrich 主張四項人力資源管理專業工作者之角色表

管理角色	最終目標	隱喻角色	主要之活動
策略性人力資源管理	策略執行	策略夥伴	人力資源與組織策略整合
組織基礎建設管理	建立有效之基礎建設	行政管理專家	組織流程再造
員工貢獻管理	提昇員工認同	員工需求代理	傾聽與回應員

³²同註 8,頁 60-61。

管理角色	最終目標	隱喻角色	主要之活動
	感及能力	人	工需求
變革與轉型管理	創造嶄新的組織	變革催化者	變革與轉型的管理

資料來源:轉引自施能傑, <能力模式與人力資源訓練發展>, 《人事月刊》, 第34卷, 第3期, 民91.3, 頁16。

Dave Ulrich 和同僚多年的研究指出, 人力資源專業工作者之工作績效主要係來自於三大能力範疇, 其重要性依序分別是:

- 一、變革管理, 例如問題解決、創新與轉型、角色影響、創造願景分享等等。
- 二、對組織經營的瞭解, 其中包括如組織的財務、策略、技術和組織能力等面向
- 三、對人力資源管理實務作法的瞭解。

其中第一項變革與轉型管理能力對於工作績效之貢獻度高達百分之四十一點二, 約是第三項的一倍。³³而且他認為除了這三項能力外, 尚應該再加上「個人可信賴度」此一能力範疇, 並以其為中心, 構成未來人力資源工作者的四大能力範疇。Ulrich 認為所謂個人可信賴度的行為特徵是指具備以下的能力:工作上正確性、一致性、準時並在經費許可下完成承諾的事、與長官、部屬及同僚間有良好的人際氣氛、願意適時適地並採適合方法表達不同意見, 挑戰目前既有之想法、行為倫理性、願意跳脫框架思考, 對於所有個人資訊嚴守秘密、傾聽並且重視組織高階主管或組織所面臨的問題等。³⁴

貳、美國訓練發展學會(ASTD)之建議

³³同註 22, 頁 49。

³⁴同註 23, 頁 42。

美國訓練發展學會(ASTD)是人力資源發展之重要研究學會，該學會於 1989 年提出之研究報告主張，人力資源發展專業工作者應該要扮演以下十一種角色：研究者、行銷者、組織變革催化者、訓練需求分析者、訓練計劃設計者、教材編製者、講員、個人生涯發展諮商顧問、行政人員、評估者、人力資源發展的管理者等，³⁵而為了能有效扮演這十一種角色，則需要依依賴四大能力領域的支撐，其中包括技術能力、經營能力、人際能力和智價能力（Intellectual competence），每一類能力領域分別涵蓋數項具體的能力事項。³⁶每一能力領域分別涵蓋數項具體能力事項，共計 35 項，其中有 15 項能力事項更被主張是核心能力，如表 2-4：

³⁵ 同上註。

³⁶ 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 91.3，頁 11-16。

表 2-4 ASTD 建議之人力資源發展專業人員應具備之能力表

能力面向	技術能力	經營能力	人際能力	智價能力
核心能力	<ol style="list-style-type: none"> 1 瞭解成人學習 2 能力建構技能 3 目標準備技能 	<ol style="list-style-type: none"> 1 瞭解企業經營 2 瞭解組織行為 	<ol style="list-style-type: none"> 1 回饋技能 2 簡報技能 3 詢問技能 4 關係建立技能 5 文字書寫技能 	<ol style="list-style-type: none"> 1 資訊搜尋技能 2 多樣化的智慧 3 觀察技能
其他能力	<ol style="list-style-type: none"> 1 瞭解生涯發展理論與技術 2 電腦能力 3 電子系統使用技能 4 設施使用技能 5 績效觀察技能 6 瞭解特定主題 7 瞭解訓練發展理論與技術 8 研究技能 	<ol style="list-style-type: none"> 1 成本效益分析 2 授權技能 3 瞭解產業 4 瞭解組織發展理論與技術 5 瞭解組織 6 專業管理技能 7 檔案管理技能 	<ol style="list-style-type: none"> 1 教導技能 2 團體動力過程技能 3 協商技能 	<ol style="list-style-type: none"> 1 資料整理化約技能 2 模式建立技能 3 自我知識 4 建立願景技能

資料來源：轉引自施能傑，〈能力模式與人力資源訓練發展〉，《人事月刊》，第 34 卷，第 3 期，民 91.3，頁 12。

參、NAPA 建議人力資源管理者專業者之能力圖像

美國公共行政學院(NAPA)近年的研究結果，亦支援以能力概念作為人力資源管理工作改造的重點工作之一，該學會於 1997 年出版之「新時代、新能力與新專業人力：推動執行人力資源專業人力能力模式之指南，建立高績效組織的策略」系列報告，該報告提出聯邦政府人力資源專業人員的能力架構及如何推動的建議，誠如該報告副標題所強調之意義，即能力模式的管理係建立高績效組織(當然包括人力資源管理組織)的策略。

NAPA 的報告認為，人力資源專業人員的能力圖像要包括五大特別能力面向：「組織夥伴」、「人力資源專家」、「變革催化者」、「領導者」及「倡議者」，同時亦有共同方面的能力。以下整理出該報告所提之每一能力面向的能力重點與具其體能力事項，如表 2-5，而且這些能力圖像與人力資源管理部門之職位間應有對照性，例如：部門主管、部門管理者、部門新進人員等應該具備之具體能力事項是有所差別的。³⁷

³⁷ 同註 23,頁 51。

表 2-5 NAPA 針對人力資源專業工作者能力之建議表

能力面向	能力重點	具體能力事項	職位			
			A	B	C	D
組織夥伴	1 任務導向 2 瞭解文化 3 策略夥伴 4 制度創新者 5 瞭解團隊行為	價值與組織文化之結合				
		瞭解組織文化與服務對象				
		瞭解組織任務職掌				
		可平衡各種價值要求及確立優先次序				
		瞭解團體行為				
		瞭解公共服務領域				
人力資源專家	1 瞭解人力資源原則 2 顧客導向 3 運用企業程式 4 資源管理 5 運用人力資源工具	充分激發人力潛能				
		瞭解人力資源法令與政策				
		顧客服務導向				
		瞭解企業經營流程				
		資源管理				
		運用調查及其他工具				
變革催化者	1 變革管理 2 諮商 3 分析 4 聯盟建立技能 5 影響他人	分析技能				
		諮商顧問技能				
		創新性				
		引領共識建立之技能				
		影響他人行動的能力				

能力面向	能力重點	具體能力事項	職位			
			A	B	C	D
領導者	1 冒風險	指導發展員工潛能				
	2 服務倫理	建立信任關係				
	3 果斷	展現管理者之倫理				
	4 員工發展	有能力做決定				
	5 建立信任	要求及自我力行廉潔與正直				
			瞭解業務和幕僚之角色			
倡議者	1 重視多元化	重視組織內部多元化的價值				
	2 克服衝突	有效溝通				
	3 溝通	爭端衝突之管理				
共同能力		組織發展原理				
		瞭解組織體系及資訊科技				
		能與團隊共事				
		具有行銷能力				

資料來源：轉引自施能傑，〈能力模式與人力資源訓練發展〉，《人事月刊》，第34卷，第3期，民91.3，頁19。

第四節 核心能力管理與發展

人力資源管理之作用在於透過有效的選才、育才、用才與留才之過程，以期達成組織之策略及目標，並進而促進組織競爭力，而人力資源發展即其主要的功能之一。根據美國訓練發展協會(ASTD)於80年代贊助之研究計畫，人力資源發展的功能包括訓練與發展、組織發展與生涯發展，在一般的認知中，訓練與發展著重個人知識、技術與能力之改進，訓練是針對特定工作的學習過程，而發展則是除了增加員工展現其目前工作能力外，也長期

準備未來工作之責任。³⁸這些功能顯示，人力資源發展之運用，可以協助組織培育其員工，使其具有足夠的能力和知識，以協助組織達成目標，因此，在 90 年代，人力資源管理之領域中，即紛紛開始討論組織成員職能之培養及管理，甚至將職能的觀念作為提升組織競爭力的重要手段，故組織應依據組織之特色及範圍，確定員工的獨特能力的「核心能力」，³⁹而此觀念運用於公部門中，其目的無非是想藉由透過個人核心能力之建立，作為用人、升遷、考績、薪酬與培訓等人事業務項目之參考，以期提升公務人員執行職務之品質及效能。⁴⁰

由此可知，公部門可建構公務人員核心能力指標以作為人力資源管理部門規劃培訓之參考，而公部門之人事管理人員肩負公部門人力資源管理之重責大任，為期使組織人力資源獲得最有效運用，即應落實確立人事人員之核心能力指標，並且透過培訓之方式，籍以提昇人事人員的核心能力，以期促進組織目標的實踐。故人事人員核心能力指標的建立，對於組織整體人力資源之發展，具有指標性與實質性的意義。⁴¹

壹、核心能力之管理

人力資源管理策略之建立在於確認必須建構何種核心能力以及組織未來發展的技術藍圖，並且可以讓組織內的成員清楚了解組織的資源分配，以形成共同努力之目標。而要使核心能力觀點在組織內紮根，全體管理人員均須充分瞭解及參與下列五項重要

³⁸ 陳金貴，〈人力資源發展的新趨勢 - 公務人員職能的提昇〉，《公務人員月刊》，第 40 期，民 88.10，頁 9。

³⁹ 同註 38。

⁴⁰ 同註 15，頁 48。

⁴¹ 黃淑惠，〈初任人事人員核心能力指標之研究〉，「第十二屆新生代論文發表會」，暨南大學公共行政與政策學系主辦，民 93.5，頁 9-13。

能力的管理工作：⁴²

- 一、辨別目前現有之核心能力：主管要對核心能力有共識，所以，管理核心能力之首要任務為列一張核心能力之清單。
- 二、針對如何取得核心能力擬定計畫：組織所應培養的專長是根據策略架構而定，包括：組織應具備之核心能力有那些？是否可轉換其能力於其他產品上？為了使目標產品在未來佔有一席之地，需要那些新的能力？在未來進入新市場時，應培養那些新的核心能力？
- 三、培養核心能力：針對組織所需要之核心能力，融合組織內外之知識，建立起比競爭對手更好且更具經濟效益的能力，並可為顧客帶來新的利益或取代原先對現在顧客較不具利益之能力。
- 四、規劃及提昇核心能力：針對現有的核心能力尋找可轉換的新市場，發展未來在該產業中所需要具備之核心能力。
- 五、維護核心能力的領導地位：檢視所訂定之核心能力清單，是否符合現今組織所需，並針對具競爭優勢的能力加以維護。

貳、員工個人能力發展之循環機制

為確保員工能力發展之成果可與組織核心能力相互配合，可透過以下四個步驟的循環程序來實行：⁴³

- 一、界定及決定核心能力：首先必須由管理者分析組織任務、目

⁴² 同註 23，頁 53。

⁴³ 同註 23，頁 55。

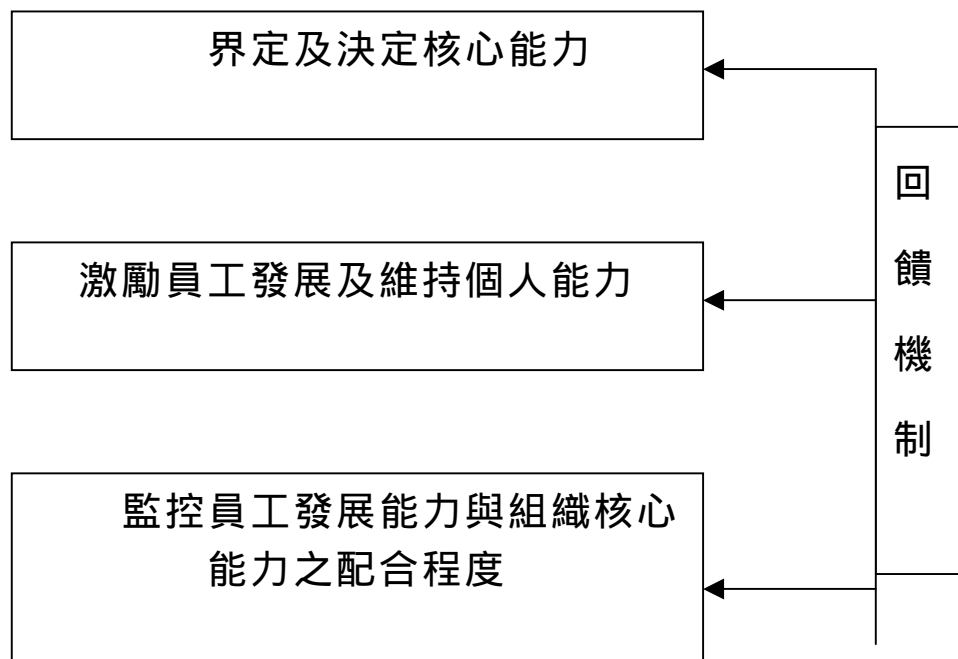
標、文化等內外部環境，並藉由分析結果歸納組織未來之發展方向，並且決定何者為其往後所專注發展的核心能力。

二、激勵員工發展及維持個人能力：當管理者確認其未來所欲發展之核心能力後，其必須協同主管共同規劃員工能力發展方案，員工本身亦必須配合能力發展方案規劃其發展時程。

三、監控能力發展成果：為避免員工能力發展後的結果與管理者的預期之間產生落差，管理者必須隨時監控員工之能力發展狀況，以使二者間之配合度能夠達到最高。

四、回饋機制：在能力發展流程中最重要的是高階主管與基層員工間之團隊運作，況且基層員工是組織面對壓力時之第一線部隊，因此必須建立一套回饋機制，使能力發展流程不只是上對下的目標制定，同時基層員工亦可藉由該過程對能力與管理生涯之規劃，並且可將各項建議傳達至高層。

圖 2-5 能力發展循環圖



資料來源：轉引自張麗娟，〈臺北市政府人事人員核心能力探討之研究〉，

參、人力資源發展策略與核心能力之配合

透過人力資源策略及人力資源發展配合核心能力，可使人力資源發展達到策略途徑之論點，可對人力資源發展策略有初步的瞭解。

學者 Wright & Snell 認為策略性人力資源管理應結合「開放系統」理論及「組織是員工多種能力之結合」之觀點來看待人力資源策略，並據此發展出人力資源策略方格。透過人力資源策略可使得人力資源發展策略即訓練策略能與組織之核心能力管理相互配合，以達成組織策略目標，使人力資源發展達到策略之途徑。⁴⁴

另有學者陳春蘭整理出透過人力資源策略，人力資源發展與核心能力管理之配合情形詳參表 2-6。⁴⁵

⁴⁴ 同註 22，頁 56。

⁴⁵ 同註 22，頁 57。

表 2-6 人力資源發展與核心能力管理之配合表

核心能力 之管理	核心能力		
	取得	提升	維護
訓練與 發展策略			
實施 方式	1 職前訓練 2 國際化人才培 育 3 內部專業人才 養成 4 接班人訓練計 畫 5 工作輪調 6 在職訓練 7 工作引導 8 自我發展	1 職前訓練 2 專業職能訓練 3 外派訓練 4 當地化訓練 5 接班人訓練計 畫 6 管理職能訓練 7 在職訓練 8 內部主管授課 9 通識教育 10 同儕學習網 11 自我發展 12 才能發展計畫	1 觀念教育 2 專業職能訓練 3 流程管理訓練 4 研發專業人員 訓練 5 生涯規劃課程

資料來源：轉引自張麗娟，〈臺北市政府人事人員核心能力探討之研究〉，碩士論文，國立政治大學行政管理碩士學程，民 92，頁 58。

第五節 國內外建立核心能力之實務

核心能力之概念與運用現已是人力資源管理領域極為重視的課題，目前學界正積極地介紹西方各先進國家對於各類公職人員或各種產業、職業別的核心能力建構與相關理論闡述外，且另一方面也積極從事實證研究與探討，我國公部門核心能力指標建構亦已成為政府努力的方針。以下試介紹各國及我國公部門對於核心能力建構及運用之相關實務。

壹、國外公部門運用核心能力之概況

當前各國政府正面臨國家治理之重大難題，除必須扮演「社會福利提供者」之角色外，另一方面政府則必須以有限的資源滿足需求不斷增加之民眾。故近年來各國政府無不試圖尋求新的管理哲學與工具，自 1980 年代以來即形成所謂「新公共管理」(New Public Management, NPM) 的風潮，向私部門學習，重視管理主義並引進私部門之組織經營的手段與技術。而核心能力之觀念受到重視，主要是受到民營化與國際化風潮之影響。在民營化的趨勢下，民間企業逐漸參與原本為政府提供之各項服務，使得公部門與私部門之間形成為「競爭與互賴」的關係。政府究竟應該具備何種核心能力，才具有不被私部門取代之存在價值，便成為國家治理之重要課題。而國際化風潮下，政府與私部門皆必須面對外在競爭之壓力，如何提昇競爭優勢，便成為公、私部門皆須努力之重點，⁴⁶更甚而面對人力資源市場全球化趨勢，公部門不僅要與國內私部門競爭，甚至需與外國政府、企業較量優秀人才吸引力。

在知識經濟時代中，知識的創新與累積已成為一個國家經濟成長與提昇競爭力的重要指標，國外政府機關對於核心能力的建立更是不遺餘力。以下試就美國、英國、加拿大、澳洲、新加坡

⁴⁶黃一峰，〈新加坡及中國公務人員核心能力簡介〉，《公訓報導》，第 107 期，民 92.12，頁 26。

等國對於公部門核心能力之建構過程及內容簡略介紹。

一、美國經驗

美國聯邦政府於 1978 年通過文官改革法(Civil Service Reform Act, 1978)，建立高階文官制度(Senior Executive Service, SES)，美國聯邦政府人事管理局 (Office of Personnel Management, OPM) 為確保在選擇高級文官主管時，能配合未來的工作和今日工作之需要。所以，每位新任永業高級行政文官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，資格審核小組一方面描述成功者所需之領導技能，另一方面也強調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之高級文官。⁴⁷QRB 強調的是運用「能力」來引導並連結人力資源實務，其中包括人員之考選、擢昇、職位分類與薪給、績效管理、訓練發展、生涯發展等各層面。另美國聯邦政府人事管理局(OPM)於其下設置了支援行政主管發展處(Office of Executive Resources Management, OERM)，期望透過協助各級政府機關遴用、發展並管理主管人員，俾使其發揮領導職能。⁴⁸

另美國聯邦政府自 1994 年起針對 SES 應具之管理才能訂定高級主管核心資格(Executive core qualifications, ECO)，強調高級主管的領導才能之必要性。美國聯邦政府人事管理局(OPM)在根據許多專家、學者及資深主管對於公私部門成功領導者所具有之特質做深入研究，並且綜合各方高見後，提出如何據以擬訂資格條件，作為選擇新的高級行政職成員的建議，並於 1997 年 9 月公布五項「主管人員核心資格條件」(Executive core qualifications, ECO)，並詳列各項能力所需具備之關鑑特質(Key

⁴⁷ 同註 32,頁 85。

⁴⁸ 莊雅淑，〈建構公部門人力資源管理新思維：以核心能為觀點〉，《人事月刊》，第 39 卷，第 4 期，民 93.10，頁 66。

characteristics) 與培養各項核心能力所需之 27 項領導能力 (Leadership competency)，以作為自 1998 年起美國高級行政主管之甄選標準，另外美國聯邦政府人事管理局(OPM)還分別建立行政及專業人員、助理及技術人員之能力模式，並與前述主管人員的核心能力，併稱為「多元目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必須具備一般與專業二大類能力，一般能力內容包括有創意思考、衝突管理、顧客服務、決策、財務管理、正直誠實、人際技巧、影響及協商、領導等。⁴⁹

美國高級文官之核心能力項目包括有領導變革的能力 (leading change)、領導員工的能力(leading people)、成果導向的能力(results driven)、企業敏銳的能力(business acumen)以及建立聯盟與溝通的能力 (building coalitions/communication)，如表 2-7。

表 2-7 美國聯邦政府高級文官核心資格條件及領導能力表

核心資格條件	培養各種核心能力所需之具體能力
領導變革的能力 (Leading Change)	<ol style="list-style-type: none"> 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)	<ol style="list-style-type: none"> 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

⁴⁹ 同註 22，頁 46。

核心資格條件	培養各種核心能力所需之具體能力
	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. 影響說服、談判與協商的能力 2. 口語溝通的能力 3. 人際互動技巧的能力 4. 夥伴關係建立的能力 5. 文字溝通的能力 6. 政治洞察的能力

資料來源：劉宜靜，〈高階行政人員核心能力之分析：五國的經驗啟示〉，碩士論文，國立政治大學公共行政研究所，民 88，頁 91。引自 U. S. Office of Personnel Management，1998。

美國聯邦政府人事管理局(OPM)近年來針對聯邦政府之人事權係採取分權化、部門化之政策，並且根據於 1991 年之實證研究，將聯邦政府各級主管所需管理才能的重要性歸納整理如圖 2-6：

圖 2-6 美國聯邦政府領導效能架構圖
(Leadership effectiveness framework)

		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 控制及廉節 5 財務管理 6 科技管理
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 書面溝通的能力 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，〈臺北市府人事人員核心能力探討之研究〉，碩士論文，國立政治大學行政管理碩士學程，民 92，頁 58。引自 Graduates school, USDA, 1998.

二、英國

在 1999 年英國政府所發表之最新白皮書《政府現代化》中指出所有的英國政府成員都需要有：⁵⁰

- (一) 共享的願景和價值，可使個別部門、單位投入在發展配合特定工作之願景；
- (二) 一套建構在涵括了服務既存的核心價值上，進而能配合 21 世紀挑戰的價值、標準和行為；
- (三) 一份身為公務人員的驕傲。

英國高級文官主要工作為從事政策之擬議或肩負高級管理之職責，目的為適應環境的變遷，並轉而強調個人職責的重要性。英國政府於 1996 年實施涉及 3000 名高級文官勤務(Senior Civil Service, SCS)，在歷經兩年之驗視與評估後，現行的 SCS 為一套以核心能力模式為基礎之共通績效評估制度所管制，此一能力模式主要作用是引導未來領導者了解其應具備之行為與技巧，並作為評估具潛力之人員標準。

英國政府於 1987 年發表了一份「管理憲章方案」(the management charter initiative, MCI)文中宣示文官體系將發展一套「能力基礎訓練」(competency-based training)計畫。因此，英國內閣公職服務處(the Office Public Service)在近幾年不斷協同一些專家及各部會機構，分析各高級文官職等工作所需之能力要件，再據以找出影響績效表現之重要核心因素；而依據這些因素，選任適合人員填補空缺，同時亦提供適當的生涯發展及訓練課程，期使每一人員皆可勝任目前或將來可能晉昇的工作，進而掌理整個文官體系及公部門之人事政策。故文官人力培育計畫(succession planning)皆須根據該職位之能力的核心條件標準，

⁵⁰ 同註 32，頁 118。

來評估在職者或可能晉昇的人員之訓練需要。而英國文官學院（Civil Service College）已經針對這些核心要件提供一些相關的訓練課程，提供各部會機構選派人員前往進修訓練，特別是針對高階文官的訓練需求所設計之課程，強調下列四種能力：⁵¹

- （一）溝通與個人技能（communication and personal effectiveness）；
- （二）平等就業機會的覺醒意識（equal opportunities awareness）；
- （三）財務管理（financial management）；
- （四）人力資源發展（human resources development）

另英國政府於 1996 年時由所發表之《文官訓練與發展：一個行動的架構（Development and Training for Civil Servants: A Framework for Action）》白皮書中，已經提出了「能力架構」，因此英國幾乎每個部會機構都已於員工管理之某些面向使用能力基礎途徑：如員工甄補、員工評鑑、評估或發展。

表 2-8 英國高級文官之核心能力表

項目	核心能力
指揮	1. 領導力 2. 策略思考與規劃 3. 傳送結果
管理與溝通	1. 員工管理 2. 溝通 3. 財務與其他資源的管理
個人貢獻	1. 個人效能 2. 思考力、創造力與判斷力 3. 專業知能

資料來源：劉宜靜，〈高階行政人員核心能力之分析：五國的經驗啟示〉，碩士論文，國立政治大學公共行政研究所，民 88，頁 124-126。

⁵¹同註 32，頁 119。

三、加拿大

加拿大文官委員會(Public Service Commission, PSC)職司加拿大聯邦政府公務人員之考選及任用，PSC 訂定了「整體能力架構」(Wholistic Competency Profile, WCP)以提供聯邦政府各行政部門與機構作為整合人力資源管理制度的基礎。WCP 之基本論點是個別的公務人員必須具備職務所需的各項能力，而這些能力的運用尚須與機關組織環境的要求互相配合，始能形成適當之職務行為，表現工作績效，使組織可就當時情境之需，對人力資源作適當之運用。加拿大文官委員會 (Public Service Commission) 以「個人」、「系絡」、「成果」及「情境」等四個面向建構公務人員「整體能力架構」，各機關再依據整體能力架構之概念自行發展出適合自己組織之能力內涵，即加拿大各機關得根據 WCP 之概念自行發展適合該機關的制度。

綜觀加拿大政府所提倡 La Rele've 運動，為培育公務人員具備下列能力：⁵²

- (一) 領導力 (leadership)：必要之領導來管理變革；
- (二) 行動力 (action)：需要行動來建立可信度，以確保事件出現在所有層級中；
- (三) 更新力 (renewal)：對未來效能之必要更新；
- (四) 活力 (energy)：活力為行動及趨前所必要；
- (五) 學習力 (learning)：學習可促進工作所需之創新與試驗；
- (六) 專業能力 (expertise)：將專業投入到所從事之工作；
- (七) 公益價值 (values)：價值是為公眾利益的服務基礎；
- (八) 卓越服務 (excellence)：以卓越的方式服務，以及希望對未來國家服務的方式。

⁵²同註 32，頁 98。

WCP 所界定之能力項目包括：性向、技能與技術、知識、體能、風格、人格、價值觀與信念、及興趣等八大類。而各類能力再作項數不等之細分，僅以技能與能力為例，其包括：思考能力、溝通能力、人際能力、自我管理、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、與領導能力等共十項。而思考能力又可細分為：辨識關聯、策略思考、提出創見、分析問題、運用認知能力、投入行動等。⁵³

表 2-9 加拿大高階文官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 (future building competencies)	1. 規劃願景(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. 夥伴、合夥(partnering)
關係能力 (relationship competencies)	1. 人際關係(relation) 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：轉引自劉宜靜，〈高階行政人員核心能力之分析：五國的經驗啟示〉，碩士論文，國立政治大學公共行政研究所，民 88，頁 102。

⁵³同註 21，頁 47-48。

四、澳洲

於 1998 年澳洲人事部長 David Kemp 提出了新高階主管人員領導能力的概念，繼而公務員暨功績保障局（Public Service and Merit Protection Commission，PSMPC）會同有關機關商討出用以增強高級行政主管發展之「高級主管人員領導能力架構」（the Senior Executive Leadership Capability Frame Work），這項能力架構主要是應用在領導發展、規畫、和有效之評估過程等三個面向，⁵⁴試圖為各部會的高級文官建立一個共同適用之架構，強調高級文官所應具備的核心能力，包括：（1）策略性思考；（2）成果導向；（3）積極的工作關係；（4）個人堅毅與廉潔；（5）溝通與影響。⁵⁵

高級主管領導能力架構主要目的為尋求建立對澳洲文官領導角色績效表現，關鍵成功因素的共享性理解，此架構為高級主管界定高績效表現的五個核心標準，每個標準各包括著一群相互影響的能力，但此架構僅為一般性陳述，無法描述特定高級主管角色之功能或責任。且這五個標準彼此間的平衡，是依特定機構之工作、個別工作之需要與層級、以及在高級主管團隊中所需的混合技術而定，因此相當具有彈性。⁵⁶

「高級主管人員領導能力架構」（the Senior Executive Leadership Capability Frame Work），包含五項核心能力，而各核心能力項下再細分成三至五項不等的能力，詳如表 2-10。

⁵⁴同註 32，頁 128-129。

⁵⁵同註 13。

⁵⁶同註 32，頁 131-132。

表 2-10 澳洲高級文官領導能力表

核心能力	能力細項
領導(引領)組織思考和個人思考 (leads organisational & individual thinking)	1.策略性的思考 2.利用資訊及機會 3.運用智識的判斷及側面之思考 4.鼓舞(激勵)持續的目標感與方向感
以個人的積極和正直作為榜樣 (exemplifies personal drive & integrity)	1.展現專業 2.與風險交戰和展現個人勇氣 3.承諾行動 4.展現個人意識和對個人發展的承諾 5.展現出迅速恢復活力
有影響力的溝通 (communicates with influence)	1.清楚地溝通 2.具說服力的談判
培養強而有力的工作關係 (cultivates strong working relationships)	1.培養內部的關係與外部的關係 2.重視個人差異性和多元性 3.促成合作 4.指引表現及給予忠告
傳遞輸出以達致成果 (delivers outputs to achieve outcomes)	1.創造最佳的資源調度(佈署) 2.管理專業之專家 3.領航主要變革的行動和方案 4.運用管理控制

資料來源：轉引自劉宜靜，〈高階行政人員核心能力之分析：五國的經驗啟示〉，碩士論文，國立政治大學公共行政研究所，民 88，頁 133。

五、新加坡

新加坡公務人員自許自己為「小而強」(we are small, but we are super)的經營團隊。但是面臨世界經濟景氣低迷的國際激烈競爭，新加坡政府也必須要在人事制度上採取包括減薪在內的多項彈性措施。新加坡政府以「新世紀公共服務」(簡稱 PS 21)，規範政府公務員所需具備之能力。根據 Lim Huay Chi 的看法，新加坡政府對於主管人員之能力要求約分為三類，包括個人素質、組織能力及政策規劃與執行能力，其目的在於提昇整體民眾即顧客之服務的品質，籍以提昇國際競爭力。

表 2-11 新加坡公務員管理能力表

能力	細項
個人素質與能力	<ol style="list-style-type: none"> 1.正直：道德勇氣可靠的服務 2.承諾 3.果斷 4.成就動機 5.主動性：尋求機會預先防範 6.行為彈性：對環境人員情境的敏感性 7.自我覺察的能力 8.思考能力 9.溝通影響力及倡議能力
組織能力	<ol style="list-style-type: none"> 1.領導人員：建立願景與文化建構；培育人才(教導授權績效管理等)；團隊建立 2.運用制度：以人力資源、財務、資訊系統為管理工具 3.滿足顧客：服務導向；預見並且達成顧客需求
政策形成與執行能力	<ol style="list-style-type: none"> 1.瞭解新加坡所處之內外在環境 2.瞭解區域及世界局勢 3.形成策略與政策

資料來源：轉引自黃一峰，〈新加坡及中國公務人員核心能力簡介〉，《公訓報導》，第 107 期，民 92.12，頁 27。

故從上述各國建構公務核心能力經驗可知，其高級文官的核

心能力係以領導力、策略性思考、業務敏銳性、學習力、專業能力及溝通等為主。⁵⁷

核心能力是建立公部門優質服務之關鍵因素，就能力內涵的發展趨勢而言，在變動快速、競爭激烈的環境中，公部門為領航者之角色，而身處政府機關中之公務人員應加強對於環境之敏感度及適應力；對政府組織內部的整合能力以提昇團隊績效；對服務對象即民眾的及時回應力。故政府部門核心能力之選定，必須以提昇政府競爭力及組織效能為考量之重點。⁵⁸

貳、我國目前公務核心能力建構之現況

在公務人員核心能力指標建構的實證研究成果方面，目前已有初步成果，諸如黃榮護等學者探討中高級公務人員領導管理能力之需求與培訓策略；⁵⁹劉宜靜以文獻分析法及比較分析法，探討美英等五國高階行政人員核心能力之分析；⁶⁰溫金豐與黃英忠等以知識管理理論觀點探討公務人員核心能力的建立；⁶¹張麗娟探討台北市政府人事人員之核心能力；⁶²行政院人事行政局於 91 年間亦以郵寄自填問卷方式，分別針對行政院所屬一般公務人員及人事人員進行人事人員之核心能力意見調查，⁶³以上這些研究均提出各類公務人員之核心能力指標。

⁵⁷ 同註 13。

⁵⁸ 同註 22。

⁵⁹ 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。

⁶⁰ 同註 8。

⁶¹ 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。

⁶² 同註 23。

⁶³ 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〉，《人事月刊》，第 36 卷，第 1 期，民 92.1，頁 20-30。

一、黃榮護等之研究

黃榮護等學者在「中高級公務員領導管理能力需求與培訓策略之研究」中引用 Quinn 等人提出的競值架構量表 (competing value framework) ,⁶⁴其中包含八種角色、二十四種能力,⁶⁵以問卷調查方式測量出行政院暨所屬主管機關中高級公務人員對於相關領導能力之自我評估狀況為何,除此之外尚運用深度訪談法,藉由政務官與資深公務人員之對話與討論,探討我國中高級領導管理培訓系統所應加強的領導管理能力。

該研究結果指出我國中高級公務人員之核心能力應包括:跨功能管理、設計工作、創造思維、瞭解與掌握環境變遷、建立團隊、塑造良好工作環境、監測個人表現以及方案管理等能力。然而若從管理者應扮演角色來看,我國中高級公務人員在協調者 (coordinator)與革新者 (innovator) 角色扮演的能力上,似乎較為欠缺。此一研究並指出,卓越的公共管理者必須具有政治管理的能力,對於行政倫理、民主行政、民主素養、行政法規、國際關係及其他政治學門相關知識亦須有所涉獵。此外,人文、美學素養與直觀能力,亦為中高級公務人員所需具備的能力。⁶⁶

二、黃英忠等之研究

溫金豐與黃英忠二位學者運用知識管理觀點探討公務人員核心能力,藉以瞭解公務人員核心能力之建立途徑,並參考美國聯邦政府人事管理局 (OPM) 的領導人員管理才能架構 (leadership effectiveness framework) ,發展出衡量公務人員是否具備核心能

⁶⁴ 同註 7。

⁶⁵ 可參考余致力,〈公共管理者的角色與知能〉,收錄於黃榮護編著,《公共管理》,台北:商鼎,民 87,頁 104-110。

⁶⁶ 同註 59。

力的問卷。

該研究設計認為基本能力為書寫的溝通 (written communication)；口語的溝通 (oral communication)；解決問題 (problem solving)；人際關係技巧 (interpersonal skills)；彈性 (flexibility)；果斷 (decisiveness)；領導 (leadership)；自我管理 (self-direction)；技術能力 (technical competence) 等九項；基層(低階)主管的能力則為管理多樣化勞動力 (managing diverse workforce)；衝突管理 (conflict management)；影響/協商 (influencing/negotiating)；人力資源管理 (human resource management)；建立團隊 (team building) 等五項。

此研究分析結果認為，「基層主管」所具備之能力和中、高階主管認為應具備的能力之間有著相當大的差距。其中是以管理多樣化人力的能力最低、彈性能力次之，衝突管理能力再次之；研究結果顯示中高階主管認為因應知識經濟時代以及配合未來環境需求，以「重要」的程度所應具備能力觀之，以解決問題之能力最重要，果斷能力次之。至於「基層人員」所具備之能力和中、高階主管認為應具備之能力之間亦有相當大的差距存在，其中以彈性的能力最低、果斷能力次之，衝突管理能力再次之，綜上可知，不論是基層主管或基層人員在各方面的能力皆有相當大的訓練發展空間，未來面對迅速多變的發展，為因應知識經濟環境的需求，公務人員之顧客即民眾的需求將會愈來愈多，但解決問題的能力，果斷決策之能力等，基層主管及基層人員的能力皆尚有加強之空間。⁶⁷

三、張麗娟之研究

張麗娟採用文獻分析法、問卷調查法、深入訪談法試圖歸納

⁶⁷ 同註 61。

出台北市政府及所屬機關人事人員應扮演之角色與核心能力。其將所有人事人員依職等高低之不同，分類為基層、中階、高階人事人員，基層人事人員係指薦任第六職以下；中階人事人員為薦任第七至八職等；高階人事人員為薦任第九職等以上包含簡任十職。值得注意的事上開分類的各層級中，均包含人事主管人員，其研究結果認為不同位階層之人事人員，所應扮演的角色亦有所不同，當然應具有的核心能力也有差異，其研究認為差異主要在於，層級愈高，除了應扮演低階層人事人員之角色及具備其核心能力外，另必須再具有其個人所處階層之核心能力。其研究結果如下圖⁶⁸：

圖 2-7 臺北市府人事人員應扮演的角色圖

基層人事人員 人事聯繫的溝通者 人事行政業務的執行者	中階人事人員 變革的推動者 人事行政知識的研究者 人事調查的分析者	高階人事人員 人力資源管理的專家
		中階人事人員

資料來源：張麗娟，〈臺北市府人事人員核心能力探討之研究〉，碩士論文，

國立政治大學行政管理碩士學程，民 92，頁 214。

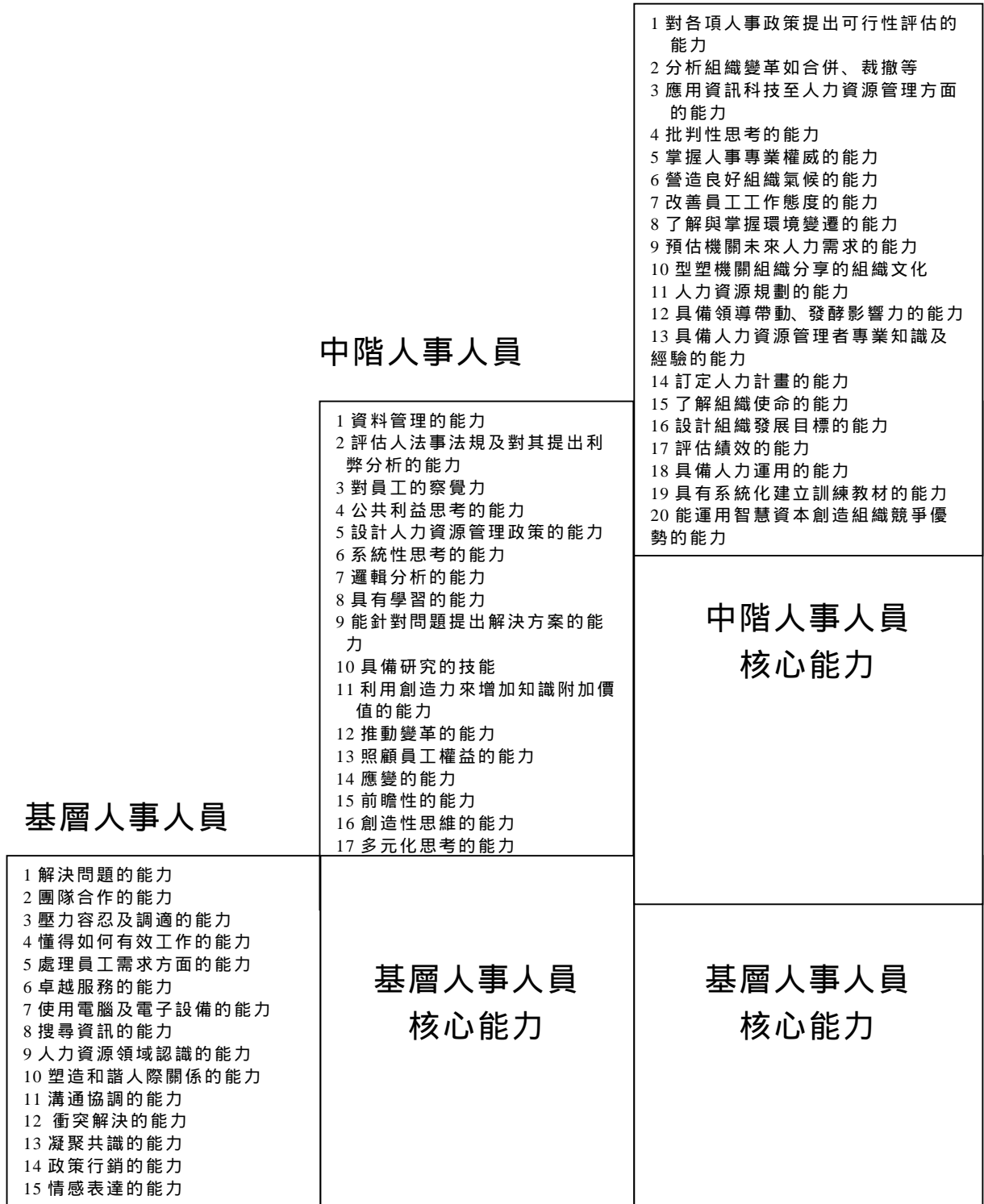
由上圖可知，各階層人事人員應扮演之角色是有所不同的，各階層間因其職務不同，所負擔之責任亦有所差異。另該研究亦整理出臺北市府人事人員所應具備之核心能力，如圖 2-8，然

⁶⁸ 同註 23,頁 214。

而經檢視這些能力項目可知其應是受訪人事人員認為各該層級的人事人員所應具備的各種能力。但是中、高階人事人員之核心能力，應指其所處階層與其他階層有差別之獨特能力，對於中階人事人員而言，基層人事人員之核心能力，應僅是基礎能力；而基層及中階人事人員之核心能力則為高階人事人員之基礎能力，⁶⁹再者研究者認為人事主管人員與非主管人員所應具備之核心能力應該會有所差異才是。然而該研究並未在每一層級之中區分主管與非主管人事人員的核心能力。

⁶⁹同註 41，頁 15。

圖 2-8 臺北市政府人事人員核心能力架構圖



四、行政院人事行政局之研究

行政院人事行政局於 91 年 7 至 8 月間，以郵寄自填問卷之方式，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，其主要目的在於瞭解機關同仁及人事人員於對人事人員核心能力與人事部門角色的看法以及應具備之核心能力為何。該研究將人事人員區分為主管人員與非主管人員兩類，分別探討其應扮演之角色與應具備之核心能力為何，一般同仁與人事人員是否有認知落差存在。

該研究首先確定基層非主管人事人員之二十四項核心能力；主管人事人員為二十八項核心能力，再以機關同仁及人事人員回答重要性酌予百分比排序，分別比較兩類受訪者意見的歧異之處，並統計評比出所有受訪者認為人事人員最重要的四項核心能力：人事法規知識；顧客服務；建立同仁信任及資訊技術等。薦任人事主管之五項核心能力：人事法規知識；顧客服務；彈性；判斷力及建立同仁信任。簡任人事主管則為系統性思考；瞭解機關任務；人事法規知識；顧客服務；建立同仁信任；判斷力及彈性等六項核心能力。再依據各項能力重要性程度、能力具備程度二項標準，並參酌兩類受訪者對能力具備程度的認知落差，歸納出人事人員需要加強的能力大致可分為：

表 2-12 行政院人事人員能力之具備程度與重要性程度一覽表

	具體程度低	具備程度中等	能力具備程度高
高度重要		人事法規知識 顧客服務** 建立信任** 資訊技術	
中高度重要	協商共識 衝突解決 團隊工作	瞭解機關任務* 系統思考* 溝通* 衡量* 挑戰精神**	
一般重要	組織文化 變革 工作豐富多樣化* 組織意識 - 業務 過程 任務連結 人力資源理論 行銷 諮商輔導* 影響力 創新 分析技術 瞭解外在環境		

資料來源：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〉，《人事月刊》，第 36 卷，第 1 期，民 92.1，頁 27。

**代表機關同仁受訪者與人事人員受訪者對能力具備程度認知

落差為 30%；*代表機關同仁受訪者與人事人員受訪者對能力具備程度認知落差為 20%

該項研究發現，機關同仁對於人事人與人事主管的評比，在顧客服務能力這一項人事人員與一般同仁間之認知差異甚大，此能力項目可以作為未來人事服務亟需改進的切入點，另一方面，人事行政工作仍處於傳統的被動式工作，人事部門仍居於守門員的角色。

參、小結

綜上所述，由國外公部門建構公務核心能力經驗可知，對於其高級文官之核心能力要求，係以領導力、策略性思考、業務敏銳性、學習力、專業能力及溝通等為主。⁷⁰

而國內研究部份，學者黃榮護以我國中高級文官為研究對象，其研究結果認為從管理者應扮演角色來看，我國中高級文官於協調者與革新者角色扮演的能力上，似乎有所欠缺，尚有加強之空間。⁷¹

另學者溫金豐及黃英忠則以曾參加公務人力發展中心 1 至 15 期「公務人員知識經濟與服務理念訓練—種子師資培訓營」的人員為研究對象，該研究結果認為不論是基層主管或基層人員在各方面的能力都有很大的訓練發展空間，基層主管及基層人員的能力皆有待加強。⁷²

⁷⁰ 同註 13。

⁷¹ 同註 59。

⁷² 同註 61。

而張麗娟之研究認為臺北市政府高階、中階、基層人事人員所應扮演的角色與應具備的核心能力各有不同；各層級人事人員本身所具有之核心能力亦有許多不足。

第六節 公部門人事人員角色與職能變遷

人力資源管理者面對新世紀來臨之角色轉型，是許多學者近幾年來討論焦點及熱衷之議題，我國之人事制度係以功績制為建構原則，然而過去在制度落實的層面未能完全彰顯功績制能力及工作表現導向的精神，以致無法培養競爭意識，發揮工作表現之功能，更甚而會間接造成人事成本的增加。且目前之人事管理措施多以防弊為出發點，尚無法負責與利任務之人力激勵與訓練發展之工作。⁷³

在政府再造之浪潮下，人事行政工作之重點在於人力資源之整體規劃及發展；激發工作意願；推行人性化管理；培訓人才；職務設計；組織發展；目標管理；意見溝通；參與決定以及提昇工作生活品質等。⁷⁴對於本研究欲探討之司法人事人員核心能力議題而言，人事人員角色及職能之轉變是相當重要的課題。

壹、現代人事行政之發展趨勢

隨著時代的變遷，現代人事行政之發展趨勢是自消極性轉變

⁷³吳三靈，〈公務人力資源管理者的願景〉，《人事月刊》，第37卷，第6期，民92.12，頁9。

⁷⁴莊琦銘，〈縣市政府人事機構角色與功能之研究〉，碩士論文，公共事務碩士學程在職進修專班，民92，頁21。

為積極性；由恩惠制而趨向於功績制；由獨立制而趨向於幕僚制，自非專業而趨向於專業化，由科技化而趨向於人性化。⁷⁵傳統與現代人事行政之比較詳如下表：

表 2-13 現代與傳統人事行政之比較表

	現代人事行政	傳統人事行政
基本型態	民主化	官僚化
管理文化	專業文化；顧客取向	官僚文化；機關取向
角色	公僕	官僚；官員
機構制度	幕僚制（部外制、部內制、折衷制）	獨立制
價值體系	去政治化、平等主義（對事不對人）	政治化；特殊性（因人而異）
人事制度	功績制、績效制	官僚制；恩惠制；分贓制
管理形態	1 積極化 2 專業化 3 功績化、績效化 4 人性化	1 消極化 2 非專業化 3 恩惠化；分贓制 4 人情化；私情化

資料來源：引自許南雄，《人事行政學》。台北：商鼎，民 91，頁 14。

貳、現代人事人員之角色及職能

對於現今之公務體系而言，人事人員在組織中扮演多重的角色，就人事機構而言，人事人員是政策及法治的推動者；然而對機關首長來說，人事人員是諮詢幕僚；再者對於機關中大多數同仁而言，人事人員是公務員之服務者，舉凡任用、陞遷、訓練及福利等都是人事人員的服務範圍；更甚而在面對機關首長之施政理念時，更要扮演組織變革推動者之角色。以下就相關研究者之

⁷⁵許南雄，《人事行政學》。台北：商鼎，民 91，頁 418。

見解簡介之：

一、許南雄之見解

人事主管 (personnel director) 與人事人員 (personnel worker) 均屬人事機構之主體，其角色、職能、工作態度與服務素質，都與人事機關的管理密切不可分，以下試簡述之：

(一) 人事主管角色

現代機關之人事主管，其功能角色廣泛，僅簡述如下：

1、維護人事法制：⁷⁶人事主管之主要角色為確實執行人事法規，在執行的過程中又須配合機關組織文化需要而斟酌研議修訂，然而純以法理處理人事問題，雖能約束及管制員工，最大的缺點是未必能激勵及培育人才，尤其現代人事管理工作已深入工作行為及有關人性問題之探討，人事管理工作必須輔以動態的行為管理技術，否則不易獲致成效。故人事主管之角色不能僅止於研訂及執行人事法令而已，更重要的是必須注意人事法制之實施成效及改進問題。

2、襄助機關首長：⁷⁷無論處於何種體制下，「人事幕僚」是人事主管之首要角色，其主要職責是協助首長解決組織中之人事問題，例如檢討組織中之人事計劃與措施，提供處理人事問題之方案與建議。

現代機關之組織員額隨著業務增加而逐漸增多，因此其人事幕僚之職責亦愈繁重，然而人事行政之管理已趨於專業化，倘若

⁷⁶ 同註 75，頁 85。

⁷⁷ 同註 75，頁 86。

未具備博通之行政管理知識與專精之人事行政技能，將無法勝任人事主管之管理者角色。

3、執行人事政策：⁷⁸制定人事政策乃機關首長的權責，而執行既定之人事政策與法令，則是人事主管責無旁貸之主要職能。人事政策之執行，即為首長理念之貫徹，為獲致上令下行之效，人事主管必須瞭解機關同仁之反應。以期下情上達；上下溝通之實效。

4 處理人事爭議：⁷⁹現代各機關組織常見之人事爭議有下列兩種：
(1)首先是員工對現有人事措施產生歧義引起之爭論例如休假、待遇等權益事項；
(2)是機關同仁因對於現行管理措施之不滿所引起的糾紛。

人事主管應避免爭議影響機關同仁之工作情緒，必須妥善處理各種人事爭議，一旦遭遇爭議事端，人事主管即應擔任溝通者與協調者之角色。

任何人事爭議都屬動態性的，倘若處理人事爭議皆以人事法令為依歸，未必能溝通彼此間之隔閡與誤解。故現代學者多建議採行疏導員工之觀念；激勵員工的行為；重視員工之權益等方式，以解決人事爭議。故運用溝通與協調之技巧，化解人事爭議的困擾，實為現代人事主管必須具備之職能。

5、運用人事資料：⁸⁰一般而言，人事資料可分為員工個人資料與人事業務資料兩種，是各機關人事行政管理必備之參考資料。完整且具系統之人事資料，為處理人事業務之基本依據。然而，辦理人事行政業務與使用人事資料乃相輔相成。重點在於如何處理人事業務，並同時整理與保存人事資料。雖然人事主管未必皆是

⁷⁸ 同上註。

⁷⁹ 同註 75,頁 86-87。

⁸⁰ 同註 75,頁 87。

人事管理專家，但卻必須是人事資料的中心，知道如何運用人事資料，以利人事業務之推行。

(二) 人事人員之角色

現代的人事人員之角色已不同於已往，早期的人事業務以辦理人事登記之消極性業務為主，然而現在機關人事行政工作已由簡而繁，人事業務不論人力運用或行為管理皆已擴充許多內容。人事人員之角色應與人事主管之職能相聯貫，才不致脫節，以下僅簡述之：

1、承辦人事管理業務：⁸¹人事主管為機關首長之人事幕僚，人事人員則在人事主管督導下承辦機關組織內之人事管理措施。人事人員除應用人事行政之基本原理與技術處理人事工作外，更重要的是必須瞭解機關內業務發展特性與一般同仁之工作形態，如此才不會因自囿於本位而疏於處理實際的人事問題。現代機關員工對人事制度中過於繁複之人事法令，最感困惑，因此簡化人事法規，亦為人事人員主要工作之一。

2、經辦人事聯繫工作：⁸²人事業務牽涉甚廣，人事人員處理人事工作時必須主動聯繫協調溝通，才能獲致解決人事問題之成效。人事部門除與機關內部其他部門溝通外，尚有與其他具有隸屬關係之人事機關及無隸屬性之行政機構從事協調溝通之機會。

3、研究發展人事業務：⁸³現今各機關人事部門常囿因於人少事繁，無暇顧及人事行政知識之研究，然而對於人事機構而言，人事行政的研究不僅只是學術機構的事，每個機關所需要研究之人

⁸¹同註 75，頁 88-89。

⁸²同註 75，頁 89。

⁸³同註 75，頁 90。

事問題會因組織文化不同而不盡相同，故有賴於各級人事人員針對各機關的人事問題作學理上的探討或委請學者專家切磋鑽研，提出研究報告，必有助於問題之解決。現代人事人員必須具備研究與發展人事業務之能力。

最後人事人員最常遭詬病者，即其服務態度與能力的問題。人事人員是機關中之幕僚人員，主要任務為協助業務部門與提供人事管理服務者，然而這種幕僚角色之扮演卻易造成幾種弊端，一是人事人員由於畏懼逾越本分而作事畏首畏尾；另一種是人事人員自困於象牙塔中而閉門造車。其實人事人員只要瞭解其角色性質與發揮其功能，則其服務態度之過與不及皆是不必要的。⁸⁴

二、吳三靈之看法⁸⁵

研究者吳三靈認為新時代人力資源管理者為了要妥善因應環境的變遷，順利推動各項重點工作，應該發展自我，善盡以下角色和職能：

(一) 公務人力資源管理者應發展為公務人力資源管理之專家⁸⁶

人力資源管理是人事行政人員之本職，亦是人事行政人員之專業所在。人力資源管理者不應僅消極地配合各機關辦理人事業務，而應該以更積極地態度，成為提升公務人力生產力之策略夥伴。人事行政人員應該進一步發展人力資源領域之專業知識，人事行政人員應於各機關遇有任何人事問題時，發揮人事人員之專業知能，予以迅速回應解決。

⁸⁴同註 75，頁 88。

⁸⁵同註 73，頁 9-11。

⁸⁶同上註，頁 10。

(二) 人力資源管理者應該發展為知識管理之網路⁸⁷

決定現代組織效能之關鍵在於知識管理之效率，故人事行政人員除應加強硬體設施外，更重要的是必須要加強所有機關同仁有關知識管理之觀念，將業務上之重要知識皆建立至組織知識管理系統中，以利充分利用，期建立健全之知識管理網路，使組織及人事行政人員更有效率。

(三) 人力資源管理者應發展成為顧客導向的服務者⁸⁸

人事業務即為服務機關同仁之工作，人事行政人員於推行人事業務時，必須能從顧客即機關同仁之角色思考解決問題之道，落實顧客導向之服務，以期順利解決組織中之各類人事問題，滿足同仁之需要。

三、陳韻華之觀點

另有研究者陳韻華從組織學習之角度認為人事人員在組織內應積極扮演之角色如下：

(一) 願景的僕人⁸⁹

現代的人事行政人員常被要求貫徹以顧客為導向的服務觀念，常常被期許要成為公僕中的公僕，然而現實中，時有人事人員被無理之要求或沉重的工作壓得透不過氣，常使人事人員心中經常有所為何來？不如歸去之念頭。

⁸⁷ 同上註，頁 11。

⁸⁸ 同註 75，頁 11。

⁸⁹ 陳韻華，〈找到路就不怕路遠 - 兼談組織學習的觀點來看人事人員角色的蛻變〉，《人事月刊》，第 34 卷，第 6 期，民 91.6，頁 48。

傳統人事工作是吃力不討好的，對於組織之績效也沒有直接的關聯，這是目前人事人員所要面對的困境，然而人事人員要突破這樣的困境除了人事一條鞭的制度面要配合改善外，最重要的還是在人事人員之自我的超越，透過組織學習，找到自己願景與組織願景的關聯，也唯有透過自身之承諾及獻身，願意成為願景的僕人，忠心去實踐願景，人事人員才能夠成為甘願作、歡喜受，真正化身成為公僕中的公僕。

(二)核心領導成員⁹⁰

組織學習既然是以人為學習的中心點，故人事部門應先期許自身首先成為一個學習型的組織，人事人員除不斷實踐組織學習之各項理念外，更應主動積極參與組織內其他跨部門之組織學習活動，協助機關組織內其他同仁了解組織學習真諦，以機關學習教練之角色來扮演轉化的媒介，鼓勵組織同仁朝向變革之路。

(三)組織的啦啦隊長⁹¹

在使機關成為學習型組織的路途中，人事人員要扮演好組織加油者的角色，人事人員首先就是要善待自己，推己及人，散播組織學習喜樂的種子，且適時地提供鼓勵與關懷。

(四)終極網絡的連結者⁹²

在組織中非正式的網絡社群常能發揮最大之影響能力，它是不分部門，沒有階級高低的，非正式網絡成員往往是因為相同之

⁹⁰ 同註 89，頁 48-49。

⁹¹ 同上註，頁 49。

⁹² 同上註。

理念或興趣等種種原因而結合，它總是存在組織中，沒有辦法去強求，也沒有辦法完全去約束。非正式的網絡社群會反映機關內部同仁之真實需求，真實想法，且具有絕對的影響力。

人事人員應期許自己在非正式網絡中扮演更積極之角色，忠實地反映網絡中同仁之聲音及想法，並且要能連結其他的網絡做橫向的溝通，況且同時也能傳達組織的理念，幫助組織成員成為生命的共同體。

綜上所述可知，在現行公務體系中，人事人員扮演著多重的角色，對於人事機構而言，人事人員是人事政策與法治的推動者；而對機關首長來說，人事主管是幕僚人員，提供諮詢及協助推動變革；至於對於機關中同仁而言，人事人員是服務者，服務範圍包括：任用、陞遷、訓練及福利等事項。由此可知人事人員之角色隨著變遷中環境而改變，由傳統的守門員、監督者角色，轉變為服務提供者、員工關懷者及變革催化者等。故現代人事人員除了應深刻體認己身角色之轉變外，同時對於機關內同仁之需求亦應發揮整合、傳達之功能，在組織目標與同仁需求間扮演關聯之角色。⁹³

然而最令人遺憾的是，目前仍有許多人事部門對機關之組織目標不太感興趣也不清楚，將人事業務之重點聚焦於「事」而並非「人」，更甚而對於組織中文化方面之變革，更是以抗拒之態度或負面之看法來應對，仍強調維持舊有制度之必要，因而忽略了更重要的東西「創新思維」。⁹⁴

⁹³ 同註 89，頁 47。

⁹⁴ 同上註。

第三章 研究設計

本研究依據核心能力及人事人員角色有關之文獻探討整理，並參考司法院及所屬機關組織與司法人事人員之特性，發展出本研究之架構，再依據研究架構進而發展出各項研究問題假設。

第一節 研究架構

本研究整理探討前章有關人事人員應扮演何種角色及前章相關學者研究後，研究者認為司法人事人員應扮演「業務執行者」、「溝通關懷者」、「調查分析者」等三種主要角色；司法人事主管則應扮演「知識研究者」、「變革推動者」等二種角色。

此外，在各該角色應具備之核心能力項目部份，根據前章有關核心能力之相關國內外文獻及學者之研究，本研究認為司法人事人員應扮演之「業務執行者」角色應具備之核心能力計有 11 項；「溝通關懷者」角色應具備之核心能力計有 10 項；「調查分析者」角色應具備之核心能力計有 7 項；再者司法人事主管應扮

演之「知識研究者」角色應具備之核心能力計有 4 項;「變革推動者」角色應具備之核能力計有 9 項，詳列如下：

研究者認為司法人事人員應扮演下列三種角色及核心能力：

一、業務執行者之核心能力：

- (一) 具解決問題的能力；
- (二) 具壓力的容忍及調適的能力；
- (三) 懂得如何有效工作的能力；
- (四) 對人事業務的處理具有彈性；
- (五) 具卓越服務的能力；
- (六) 具搜尋資訊且應用資訊科技如電腦以提昇人事業務的效率與效能；
- (七) 具資料管理的能力；
- (八) 以顧客導向理念服務同仁；
- (九) 具挑戰精神不畏失敗完成工作；
- (十) 能熟悉人事法規與政策具有足夠專業知識的能力；
- (十一) 能清楚表達想法避免使用行話。

二、溝通關懷者：

- (一) 具溝通協調的能力；
- (二) 具塑造和諧人際關係的能力；
- (三) 具談判與化解衝突的技巧與能力；
- (四) 具凝聚共識的能力；
- (五) 具推銷人事方案及活動的能力；
- (六) 具衝突解決的能力；
- (七) 能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程；
- (八) 具提供同仁心理諮商與輔導的能力；
- (九) 具主動積極協助並照顧員工權益的能力；

(十) 具獲得同仁的信任與信心的能力。

三、調查分析者：

- (一) 具評估人事法規及對其提出利弊分析的能力
- (二) 具公共利益思考的能力；
- (三) 具設計人力資源管理政策的能力；
- (四) 具邏輯分析的能力；
- (五) 具配合組織機關文化自訂人事措施的能力；
- (六) 具資料歸納的能力；
- (七) 具批評性思考的能力。

另司法人事主管部份，研究者認為應扮演下列三種角色及核心能力：

一、知識研究者：

- (一) 具有學習的能力；
- (二) 具有針對問題提出解決方案的能力；
- (三) 具配合機關策略設計人事措施的能力；
- (四) 具有人事人員專家化的能力。

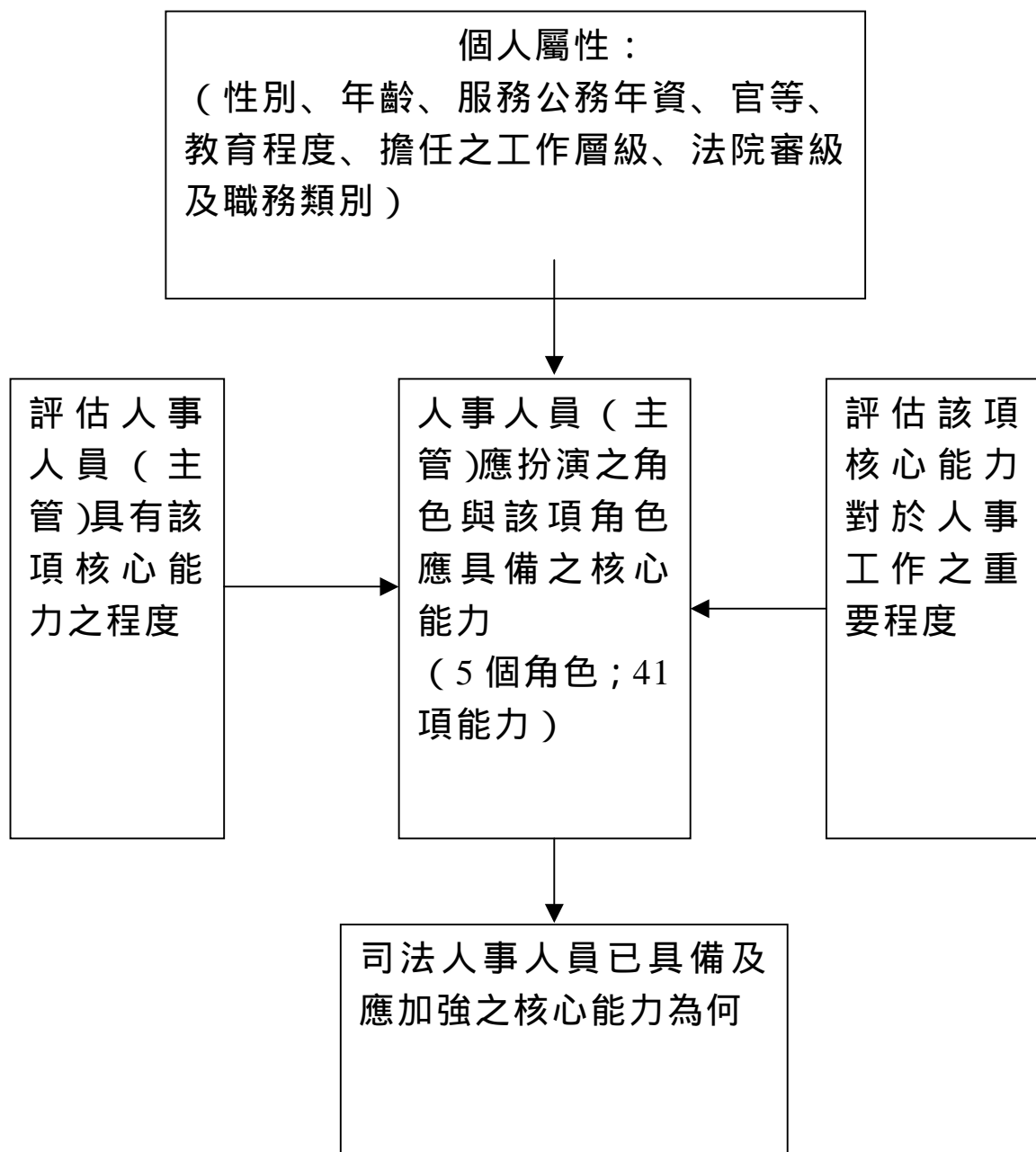
二、變革推動者：

- (一) 具推動變革的能力；
- (二) 具對組織變革有執行應變的能力；
- (三) 具前瞻性的能力；
- (四) 具創造性思維的能力；
- (五) 具多元化思考及系統思考的能力；
- (六) 具影響力；
- (七) 具判斷力；

- (八) 具塑造願景的能力；
- (九) 具優異領導的能力

另本研究認為探討司法人事人員核心能力時，另根據相關研究發現，本研究認為受試者之個人屬性，如性別、年齡、服務公務年資、官等、教育程度、擔任之工作層級、法院審級及職務類別等皆有可能影響其對司法人事人員核心能力之認知及看法，故本研究亦將上述之各項個人屬性問題納入本研究之變項中。綜上所述，本研究之研究架構如圖 3-1：

圖 3-1 研究架構圖



資料來源：本研究自製

第二節 研究假設

根據前章文獻探討及本研究之研究目的與研究架構，本研究之假設歸納如下：

假設一、不同個人屬性之受試者對於司法人事人員具有核心能力程度之看法無顯著差異情形存在。

- 一、不同性別之受試者對於司法人事人員具有核心能力程度之看法無顯著差異情形存在。
- 二、不同年齡之受試者對於司法人事人員具有核心能力程度之看法無顯著差異情形存在。
- 三、不同服務年資之受試者對於司法人事人員具有核心能力程度之看法無顯著差異情形存在。
- 四、不同官等之受試者對於司法人事人員具有核心能力程度之看法無顯著差異情形存在。
- 五、不同教育程度之受試者對於司法人事人員具有核心能力程度之看法無顯著差異情形存在。

- 六、不同工作層級之受試者對於司法人事人員具有核心能力程度之看法無顯著差異情形存在。
- 七、不同審級之受試者對於司法人事人員具有核心能力程度之看法無顯著差異情形存在。
- 八、不同職務屬性之受試者對於司法人事人員具有核心能力程度之看法無顯著差異情形存在。

假設二、不同個人屬性的受試者對於司法人事人員核心能力重要性之看法無顯著差異情形存在。

- 一、不同性別之受試者對於司法人事人員核心能力重要性之看法無顯著差異情形存在。
- 二、不同年齡之受試者對於司法人事人員核心能力重要性之看法無顯著差異情形存在。
- 三、不同服務年資之受試者對於司法人事人員核心能力重要性之看法無顯著差異情形存在。
- 四、不同官等之受試者對於司法人事人員核心能力重要性之看法無顯著差異情形存在。
- 五、不同教育程度之受試者對於司法人事人員核心能力重要性之看法無顯著差異情形存在。
- 六、不同工作層級之受試者對於司法人事人員核心能力重要性之看法無顯著差異情形存在。
- 七、不同審級之受試者對於司法人事人員核心能力重要性之看法無顯著差異情形存在。
- 八、不同職務屬性之受試者對於司法人事人員核心能力重要性之看法無顯著差異情形存在。

第三節 問卷設計及前測

壹、前測問卷之設計

依據前章文獻探討之探討結果，本研究之問卷為將司法人事人員角色分成一般人事人員及人事主管二大部份，一般人事人員部份計三個角色，第一個角色係業務執行者角色其計 11 項核心能力；第二個角色為溝通關懷者角色其共 10 項核心能力；第三個角色是調查分析者應具備 7 項核心能力；第二部份是人事主管應扮演之知識研究者及變革推動者二個角色，知識研究者角色應具備 4 項核心能力；變革推動者角色應具備 9 項核心能力；最後是受試者個人屬性之基本資料則有 8 個問題。除了個人屬性之基本資料外，其他題目選項皆以李克特量表（Likert Scale）衡量，為了使問卷所得之資料自順序尺度資料（ordinal scale data）轉換為等距尺度資料（interval scale data）在衡量該題核心能力具有程度部份將選項設計成「高等能力」、「中等能力」、「低等能力」、「無能力」、「不知道」等五個選項，由受試者自行勾選，再分別給予 5、4、3、2、1 分；另衡量該題核心能力重要性程度部份則將選項設計成「很重要」、「重要」、「無意見」、「不重要」、「很不重要」等五個選項，由受試者自行勾選，再分別給予 5、4、3、2、1 分。

貳、問卷前測

因本研究之對象為司法人員，為基於前測對象之特性與將來正式問卷之對象性質相同，故選擇以臺灣臺中地方法院之司法人員為問卷前測對象，以非隨機抽樣方法中滾雪球（snow ball）抽樣之方式，請前測機關內研究者認識之各科室人員協助將問卷發

送給各預試對象，計發出 68 份問卷，回收 57 份，有效問卷為 42 份。回收率為 83%。回收問卷後，進而以信度分析(reliability analysis)中常用之 cronbach's (Alpha)係數檢驗問卷各題目之信度，結果各題之信度皆大於 0.89，表示本研究前測問卷具有信度。另本研究為求前測問卷題目具有效度及問題具有代表性，本研究之前測問卷題目除依據前章相關文獻整理彙總外，並各請一位司法人事人員及一般司法人員試填，請其就各題目是否有語意不清或不易瞭解者提出建議，修正後始成本研究之前測問卷，故其應具有內容效度。

第四節 資料分析方法

本研究擬使用 SPSS for windows 10.0 中文版之套裝統計軟體以進行問卷調查資料之統計分析，以下為本研究將採行之統計分析方法：

一、信度分析(reliability analysis)

係指一個測量工具或是量表的穩定性(stability)、可靠性(dependability)或是一致性(consistency)的一種指標。亦是指一個測量工具或量表，若由不同的人反覆測試，某一個事務時，若每次都得到相同的結果時，吾人就稱測量之工具，具有信度。本研究擬以 Cronbach's (Alpha)係數進行信度測驗。

二、敘述性統計分析(descriptive statistic analysis)

敘述統計係以樣本數、平均數、標準差、最小值、最大值、次數統計、百分比等統計方法，來描述樣本各類別變項之分佈情形。

三、t 檢定

t 檢定係用來檢查二個團體之間，對某一個相依變數是否有顯著差異之統計方法。但是其限制是相依變數必須是等距資料，如果是次序資料時，就必須將其變成等距資料。

四、單因子變異數分析(One-Way ANOVA)

主要是用來檢查三個或三個以上團體之間的平均數是否有所不同，但是單因子變異數分析，只能檢查出團體之間是否有所不同，至於那一個團體與那一個團體之間有所不同，則無法檢查出來。故團體之間若有不同時，此時還要靠事後(post hoc)檢定之LSD(least significant difference) 最小顯著差異法來進一步檢定那一個團體與那一個團體之間有所差異存在。

第四章 研究結果與分析

第一節 問卷調查實施程序

本研究問卷調查之程序可分為決定樣本分配、問卷寄發、問卷回收及問卷整理編碼建檔等階段。

壹、決定樣本分配

本研究依據陳義彥等人所著之《民意調查》一書所提之方法（ $1/N$ ），⁹⁵在 95% 信賴水準及抽樣誤差 $\pm 5\%$ 情況下，決定樣本數為 600，再依各法院之員額比例分配，詳如下表：⁹⁶

表 4-1 各法院樣本數分配表

編號	法院	人事人員	一般同仁	小計
----	----	------	------	----

⁹⁵ 陳義彥等，《民意調查》。臺北：五南，民 90，頁 84-85。

⁹⁶ 公務員懲戒委員會、司法院司法人員研習所及福建連江法院因囿於機關特殊性及機關人數過少，故未列入本次之研究對象。

編號	法院	人事人員	一般同仁	小計
1	最高法院	3	14	17
2	最高行政法院	1	4	5
3	臺北高等行政法院	3	6	9
4	臺中高等行政法院	3	3	6
5	高雄高等行政法院	4	4	8
6	臺灣高等法院	18	33	51
7	臺中高分院	5	14	19
8	臺南高分院	5	9	14
9	高雄高分院	5	12	17
10	花蓮高分院	3	2	5
11	臺北地方法院	12	50	62
12	板橋地方法院	7	32	39
13	士林地方法院	5	17	22
14	桃園地方法院	6	22	28
15	新竹地方法院	4	12	16
16	苗栗地方法院	3	8	11
17	臺中地方法院	8	35	43
18	南投地方法院	3	6	9
19	彰化地方法院	4	15	19
20	雲林地方法院	4	10	14
21	嘉義地方法院	4	12	16
22	臺南地方法院	6	23	29
23	高雄地方法院	11	34	45
24	高雄少年法院	4	4	8
25	屏東地方法院	4	13	17
26	臺東地方法院	2	6	8
27	花蓮地方法院	3	7	10
28	宜蘭地方法院	3	6	9
29	基隆地方法院	3	8	11
30	澎湖地方法院	2	2	4

編號	法院	人事人員	一般同仁	小計
31	金門地方法院	2	1	3
32	司法院	21	1	22
總計		175	425	600

資料來源：本研究整理。

貳、問卷寄發

本研究依據表 4-1 之樣本數分配，將問卷寄發至各法院人事室之連絡人處，請各法院之人事人員轉發給各一般同仁，施測期間自 93 年 11 月 1 日至 11 月 15 日止。問卷寄發後，對於未於截止日前寄回之法院以電話進行催覆工作。

參、問卷回收

本研究總計回收 457 份問卷，回收率為 76.17% ，其中 84 份問卷為部份問題未填答或全部勾選同一選項，而可能影響本研究分析結果，因而視為無效問卷，故總計有效問卷為 373 份，有效回收率為 62.16% ，詳見表 4-2：

表 4-2 問卷回收情形表

編號	法院	回收問卷數	人事人員有效問卷	一般同仁有效問卷	無效問卷	有效問卷小計
1	最高法院	2	0	0	2	0
2	最高行政法院	5	0	5	0	5
3	臺北高等行政法院	9	1	8	0	9
4	臺中高等行政法院	5	2	3	0	5

編號	法院	回收問卷數	人事人員有效問卷	一般同仁有效問卷	無效問卷	有效問卷小計
5	高雄高等行政法院	8	3	5	0	8
6	臺灣高等法院	5	2	1	2	3
7	臺中分院	16	4	8	4	12
8	臺南分院	14	2	8	4	10
9	高雄分院	17	5	10	2	15
10	花蓮分院	5	3	0	2	3
11	臺北地方法院	40	8	26	6	34
12	板橋地方法院	39	7	22	10	29
13	士林地方法院	19	1	16	2	17
14	桃園地方法院	6	3	2	1	5
15	新竹地方法院	16	2	7	7	9
16	苗栗地方法院	11	3	8	0	11
17	臺中地方法院	37	6	27	4	33
18	南投地方法院	9	3	6	0	9
19	彰化地方法院	17	6	6	5	12
20	雲林地方法院	14	2	9	3	11
21	嘉義地方法院	16	4	12	0	16
22	臺南地方法院	27	3	23	1	26
23	高雄地方法院	45	6	31	8	37
24	高雄少年法院	4	1	2	1	3
25	屏東地方法院	17	2	5	10	7
26	臺東地方法院	8	2	6	0	8
27	花蓮地方法院	8	2	5	1	7
28	宜蘭地方法院	9	1	4	4	5
29	基隆地方法院	8	3	4	1	7
30	澎湖地方法院	4	1	2	1	3
31	金門地方法院	3	2	1	0	3
32	司法院	14	10	1	3	11
總計		457	100	273	84	373

資料來源：本研究整理。

肆、問卷整理編碼建檔

將問卷回收後，即進行問卷資料之編碼與建檔，首先是將有效問卷予以編號，再就各個角色之核心能力題目編碼後，輸入至電腦中。

問卷資料輸入後，找個人以隨機之方式抽取 30 份樣本，先請其核對電腦中輸入之問卷資料之正確性，再以 SPSS for windows 10.0 中文版之套裝統計軟體進行分析，經以描述統計中觀察分析摘要方法分析，未有無效資料後，即完成問卷之整理編碼及建檔之程序。

第二節 調查結果之敘述性統計分析

壹、問卷信度分析

本研究透過以 SPSS for windows 10.0 中文版之套裝統計軟體進行問卷之信度分析，其結果如表 4-3 及 4-4。從分析結果可以得知，本問卷五個角色，41 項核心能力及二個面向皆達到 $\text{Alpha} > 0.87$ 以上，可以顯示本份問卷具有足夠之信度。

表 4-3 核心能力具有程度信度分析結果表

	角色	題目	Alpha
人事人員	業務執行者	1 至 11 題	0.9090
	溝通關懷者	12 至 21 題	0.9353
	調查分析者	22 至 28 題	0.9274
人事主管	知識研究者	29 至 32 題	0.8863

	變革推動者	33 至 41 題	0.9537
--	-------	-----------	--------

資料來源：本研究整理。

表 4-4 核心能力重要程度信度分析結果表

	角色	題目	Alpha
人事人員	業務執行者	1 至 11 題	0.8989
	溝通關懷者	12 至 21 題	0.9038
	調查分析者	22 至 28 題	0.9095
人事主管	知識研究者	29 至 32 題	0.8731
	變革推動者	33 至 41 題	0.9483

資料來源：本研究整理。

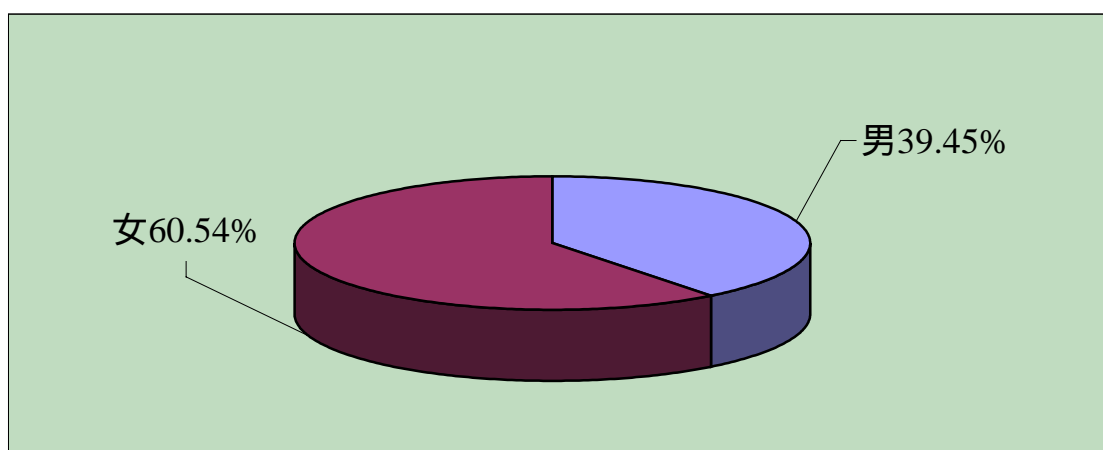
貳、樣本基本資料分析

本研究之樣本基本資料包括有性別、年齡、服務公務年資、官等、教育程度、擔任之工作層級、法院審級及職務類別等，茲分別分析如下：

一、性別

本研究之受試者性別分佈比例如下圖，本題有效樣本數為 370 人，男性為 146 人所佔比例為 39.45%；女性為 224 人所佔比例為 60.54%。

圖 4-1 樣本性別比例圖(n=370)



資料來源：本研究整理。

二、年齡

受試者年齡以「30歲~39歲」者為多數，計有140人，所佔比例為37.63%；其次為「40歲~49歲」者計有135人，所佔比例為36.29%。人數最少的則為「60歲以上」之受試者，僅佔1.61%。

表 4-5 樣本年齡分配表

組別	人數	百分比
20歲~29歲	62	16.67%
30歲~39歲	140	37.63%
40歲~49歲	135	36.29%
50歲~59歲	29	7.80%
60歲以上	6	1.61%
總計	372	100.00%

資料來源：本研究整理。

三、服務年資

本研究回收之有效樣本中，服務公職年資部份本研究所設定之各組別分配皆相當接近，詳如表 4-6：

表 4-6 樣本服務年資分配表

組別	人數	百分比
5 年以下	87	23.51%
6 至 10 年	82	22.16%
11 年至 15 年	75	20.27%
16 年至 20 年	54	14.59%
21 年以上	72	19.46%
總計	370	100.00%

資料來源：本研究整理。

四、官等

受試者官等以「委任」者為多數，計有 157 人，所佔比例為 42.9%；其次為「薦任」者計有 119 人，所佔比例為 32.51%。人數最少的則是「簡任」之受試者，僅有 8 人佔 2.19%。

表 4-7 樣本官等分配表

組別	人數	百分比
委任以下	82	22.40%
委任	157	42.90%
薦任	119	32.51%
簡任	8	2.19%
總計	366	100%

資料來源：本研究整理。

五、教育程度

受試者教育程度以「大學」者為多數，計有 152 人，所佔比例為 40.86%；其次為「專科」者計有 139 人，所佔比例為 37.37%。人數最少的則是「博士」之受試者，僅有 5 人佔 1.34%。由此可知本研究樣本之教育程度以專科及大學者居多。

表 4-8 樣本教育程度分配表

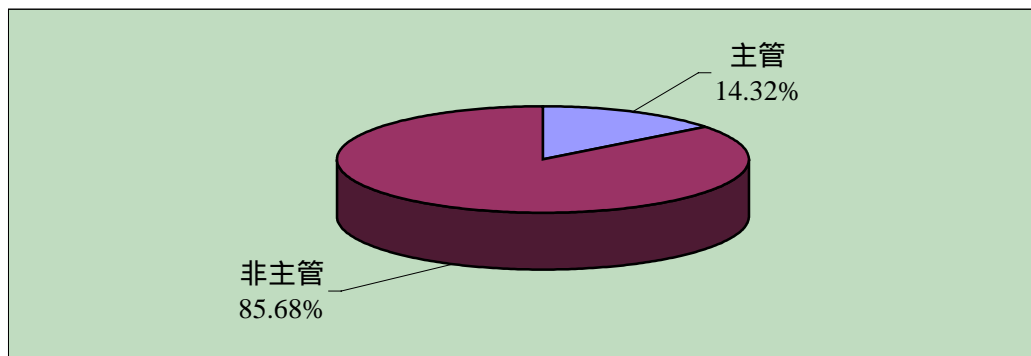
組別	人數	百分比
專科以下	57	15.32%
專科	139	37.37%
大學	152	40.86%
碩士	19	5.11%
博士	5	1.34%
總計	372	100.00%

資料來源：本研究整理。

六、擔任之工作層級

本研究之受試者工作層級比例如下圖，本題有效樣本數為 370 人，主管為 53 人所佔比例為 14.32%；非主管為 317 人所佔比例為 85.68%。

圖 4-2 樣本工作層級比例圖(n=370)



資料來源：本研究整理。

七、法院審級

本研究之樣本比例如圖 4-3，本題有效樣本數為 372 人，其中「地方法院」為最多數 281 人，所佔比例為 75.54%；「其他」

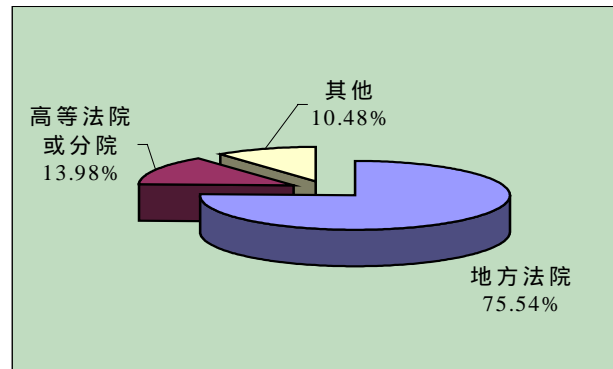
為最少僅 39 人，所佔比例為 10.48%。

表 4-9 樣本法院審級分配表

組別	人數	百分比
地方法院	281	75.54%
高等法院或分院	52	13.98%
其他	39	10.48%
總計	372	100%

資料來源：本研究整理。

圖 4-3 法院審級分配圖(n=372)

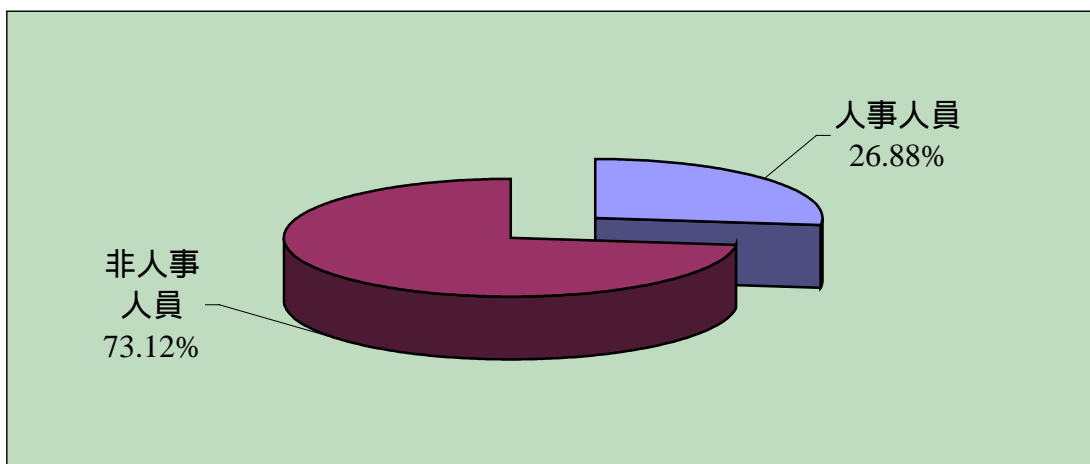


資料來源：本研究整理。

八、職務類別

本研究之樣本職務類別比例如圖 4-4，本題有效樣本數為 372 人，人事人員為 100 人所佔比例為 26.88%；非人事人員為 272 人所佔比例為 73.12%。

圖 4-4 樣本職務類別比例圖(n=370)



資料來源：本研究整理。

參、具有核心能力程度之統計分析

本部份旨在探討司法人事人員目前於各角色中核心能力具有程度為何，依據受試者於問卷中各題所勾選之選項，加以分析，而依據本研究之設計，受試者若勾選「高等能力」得 5 分；勾選「中等能力」得 4 分；勾選「低等能力」得 3 分；勾選「無能力」得 2 分；勾選「不知道」得 1 分，但不列入統計。所得之分數越高，表示人事人員具有該項能力之程度亦相對的越高，茲各分析如下：

一、人事人員業務執行者角色部份

首先分析業務執行者角色部份，經由次數分配統計之結果，如表 4-10 可知，11 項核心能力項目中，以第 1 項「具解決問題的能力」平均數最高，為 4.11，受試者認為具「高等能力」程度有 25.61%；「中等能力」有 65.23%；第 5 項「具卓越服務的能力」次之，平均數為 4.06，受試者認為具「高等能力」程度有 28.92%；「中等能力」有 55.14%；第 9 項「具挑戰精神不畏失敗完成工作」最低，平均數僅 3.88，受試者認為具「高等能力」程度有 22.97%；「中等能力」有 56.76%。

由表 4-10 可知，業務執行者角色之 11 項核心能力平均數均大於 3.8，故業務執行者角色中之 11 項核心能力，司法人事人員僅具備偏「中等能力」程度。

表 4-10 業務執行者角色具有核心能力程度次數分配表

題次	核心能力項目	選項	次數	有效百分比	平均數	排序
1	具解決問題的能力	無能力	5	1.35%	4.11	1
		低等能力	22	5.93%		
		中等能力	241	65.23%		
		高等能力	95	25.61%		
		累計	363			

題次	核心能力項目	選項	次數	有效百分比	平均數	排序
2	具壓力的容忍及調適的能力	無能力	12	3.22%	3.97	7
		低等能力	29	7.77%		
		中等能力	239	64.08%		
		高等能力	80	21.72%		
		累計	360			
3	懂得如何有效工作的能力	無能力	5	1.34%	4.05	3
		低等能力	28	7.51%		
		中等能力	221	59.25%		
		高等能力	103	27.88%		
		累計	357			
4	對人事業務的處理具有彈性	無能力	11	2.96%	3.94	9
		低等能力	46	12.40%		
		中等能力	220	59.30%		
		高等能力	82	22.10%		
		累計	371			
5	具卓越服務的能力	無能力	9	2.43%	4.06	2
		低等能力	42	11.35%		
		中等能力	204	55.14%		
		高等能力	107	28.92%		
		累計	370			
6	具搜尋資訊且應用資訊科技如電腦以提昇人事業務的效率與效能	無能力	9	2.44%	3.96	8
		低等能力	58	15.72%		
		中等能力	210	56.91%		
		高等能力	85	23.04%		
		累計	369			
7	具資料管理的能力	無能力	14	3.76%	3.92	10
		低等能力	38	10.22%		
		中等能力	229	61.56%		
		高等能力	78	20.97%		
		累計	372			
8	以顧客導向理念服務同仁	無能力	8	2.16%	4.04	4

題次	核心能力項目	選項	次數	有效百分比	平均數	排序
		低等能力	42	11.32%		
		中等能力	202	54.45%		
		高等能力	108	29.11%		
		累計	371			
9	具挑戰精神不畏失敗完成工作	無能力	11	2.97%	3.88	11
		低等能力	44	11.89%		
		中等能力	210	56.76%		
		高等能力	85	22.97%		
		累計	370			
10	能熟悉人事法規與政策具有足夠專業知識的能力	無能力	16	4.30%	4	5
		低等能力	49	13.17%		
		中等能力	194	52.15%		
		高等能力	105	28.23%		
		累計	372			
11	能清楚表達想法避免使用行話	無能力	7	1.88%	3.98	6
		低等能力	40	10.72%		
		中等能力	228	61.135		
		高等能力	86	23.065		
		累計	373			

資料來源：本研究整理。

二、人事人員溝通關懷者角色部份

人事人員溝通關懷者角色部份，次數分配統計之結果，如表 4-11，10 項核心能力項目中，以第 12 項「具溝通協調的能力」平均數最高，為 4.04；受試者認為具「高等能力」程度有 24.59%；「中等能力」有 60.54%；第 13 項「具塑造和諧人際關係的能力」次之，平均數為 3.99；受試者認為具「高等能力」程度有 24.40%；「中等能力」有 57.10%；第 19 項「具提供同仁心理諮商與輔導的能力」最低，平均數僅 3.57，受試者認為具「高等能力」程度

有 14.09%；「中等能力」有 50.14%。

整體而言由表 4-11 可知，10 項核心能力之平均數均大於 3.5，故溝通關懷者角色中之 10 項核心能力，司法人事人員僅具備「低等」偏「中等」程度。

表 4-11 溝通關懷者角色具有核心能力程度次數分配表

題次	核心能力項目	選項	次數	有效百分比	平均數	排序
12	具溝通協調的能力	無能力	9	2.43%	4.04	1
		低等能力	41	11.08%		
		中等能力	224	60.54%		
		高等能力	91	24.59%		
		累計	370			
13	具塑造和諧人際關係的能力	無能力	11	2.95%	3.99	2
		低等能力	51	13.67%		
		中等能力	213	57.10%		
		高等能力	91	24.40%		
		累計	373			
14	具談判與化解衝突的技巧與能力	無能力	16	4.32%	3.78	5
		低等能力	62	16.76%		
		中等能力	216	58.38%		
		高等能力	61	16.49%		
		累計	370			
15	具凝聚共識的能力	無能力	19	5.09%	3.72	8
		低等能力	67	17.96%		
		中等能力	208	55.76%		
		高等能力	60	16.09%		
		累計	373			

題次	核心能力項目	選項	次數	有效百分比	平均數	排序
16	具推銷人事方案及活動的能力	無能力	26	6.97%	3.62	9
		低等能力	73	19.57%		
		中等能力	196	52.55%		
		高等能力	55	14.75%		
		累計	373			
17	具衝突解決的能力	無能力	21	5.66%	3.74	7
		低等能力	65	17.52%		
		中等能力	211	56.87%		
		高等能力	59	15.90%		
		累計	371			
18	能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程	無能力	19	5.14%	3.76	6
		低等能力	69	18.65%		
		中等能力	201	54.32%		
		高等能力	66	17.84%		
		累計	370			
19	具提供同仁心理諮商與輔導的能力	無能力	27	7.32%	3.57	10
		低等能力	80	21.68%		
		中等能力	185	50.14%		
		高等能力	52	14.09%		
		累計	369			
20	具主動積極協助並照顧員工權益的能力	無能力	23	6.17%	3.94	3
		低等能力	52	13.94%		
		中等能力	182	48.79%		
		高等能力	106	28.42%		
		累計	373			
21	具獲得同仁的信任與信心的能力	無能力	12	3.23%	3.94	4
		低等能力	43	11.56%		
		中等能力	212	56.99%		
		高等能力	90	24.19%		
		累計	372			

資料來源：本研究整理。

三、人事人員調查分析者角色部份

人事人員調查分析者角色部份，次數分配統計之結果，如表 4-12 可知，7 項核心能力項目中，以第 27 項「具資料歸納的能力」平均數最高，為 3.77；受試者認為具「高等能力」程度有 17.20%；「中等能力」有 58.87%；第 22 項「具評估人事法規及對其提出利弊分析的能力」次之，平均數為 3.7；受試者認為具「高等能力」程度有 20.43%；「中等能力」有 51.08%；第 24 項「具設計人力資源管理政策的能力」最低，平均數僅 3.55，受試者認為具「高等能力」程度有 15.32%；「中等能力」有 49.19%。

整體而言由表 4-12 可知，7 項核心能力之平均數均大於 3.5，故調查分析者角色中之 7 項核心能力，司法人事人員僅具備「低等」偏「中等」程度。

表 4-12 調查分析者角色具有核心能力程度次數分配表

題次	核心能力項目	選項	次數	有效百分比	平均數	排序
22	具評估人事法規及對其提出利弊分析的能力	無能力	26	6.99%	3.7	2
		低等能力	54	14.52%		
		中等能力	190	51.08%		
		高等能力	76	20.43%		
		累計	372			
23	具公共利益思考的能力	無能力	15	4.04%	3.64	5
		低等能力	60	16.17%		
		中等能力	208	56.06%		
		高等能力	56	15.09%		
		累計	371			
24	具設計人力資源管理政策的能力	無能力	27	7.26%	3.55	7
		低等能力	73	19.62%		
		中等能力	183	49.19%		

題次	核心能力項目	選項	次數	有效百分比	平均數	排序
		高等能力	57	15.32%		
		累計	372			
25	具邏輯分析的能力	無能力	23	6.18%	3.65	4
		低等能力	59	15.86%		
		中等能力	208	55.91%		
		高等能力	56	15.05%		
		累計	372			
26	具配合組織機關文化自訂人事措施的能力	無能力	26	6.99%	3.6	6
		低等能力	64	17.20%		
		中等能力	194	52.15%		
		高等能力	58	15.59%		
		累計	372			
27	具資料歸納的能力	無能力	9	2.42%	3.77	1
		低等能力	56	15.05%		
		中等能力	219	58.87%		
		高等能力	64	17.20%		
		累計	372			
28	具批評性思考的能力	無能力	14	3.76%	3.66	3
		低等能力	75	20.16%		
		中等能力	205	55.11%		
		高等能力	53	14.25%		
		累計	372			

資料來源：本研究整理。

四、人事主管知識研究者角色部份

人事主管知識研究者角色部份，次數分配統計之結果，如表 4-13 可知，4 項核心能力項目中，以第 29 項「具有學習的能力」平均數最高，為 4.06；受試者認為具「高等能力」程度有 32.53%；「中等能力」有 51.88%；第 30 項「具有針對問題提出解決方案

的能力」次之，平均數為 3.98；受試者認為具「高等能力」程度有 30.91%；「中等能力」有 49.19%；第 32 項「具有人事人員專家化的能力」最低，平均數僅 3.68，受試者認為具「高等能力」程度有 23.12%；「中等能力」有 44.62%。

整體而言由表 4-13 可知，4 項核心能力之平均數均大於 3.6，故知識研究者角色中之 4 項核心能力，司法人事主管僅具備「低等」偏「中等」程度。

表 4-13 知識研究者角色具有核心能力程度次數分配表

題次	核心能力項目	選項	次數	有效百分比	平均數	排序
29	具有學習的能力	無能力	10	2.69%	4.06	1
		低等能力	33	8.87%		
		中等能力	193	51.88%		
		高等能力	121	32.53%		
		累計	372			
30	具有針對問題提出解決方案的能力	無能力	11	2.96%	3.98	2
		低等能力	45	12.10%		
		中等能力	183	49.19%		
		高等能力	115	30.91%		
		累計	372			
31	具配合機關策略設計人事措施的能力	無能力	19	5.11%	3.82	3
		低等能力	51	13.71%		
		中等能力	189	50.81%		
		高等能力	91	24.46%		
		累計	372			
32	具有人事人員專家化的能力	無能力	22	5.91%	3.68	4
		低等能力	67	18.01%		
		中等能力	166	44.62%		

題次	核心能力項目	選項	次數	有效百分比	平均數	排序
		高等能力	86	23.12%		
		累計	372			

資料來源：本研究整理。

五、人事主管變革推動者角色部份

人事主管變革推動者角色部份，次數分配統計之結果，如表 4-14 可知，9 項核心能力項目中，以第 39 項「具判斷力」平均數最高，為 3.75；受試者認為具「高等能力」程度有 19.03%；「中等能力」有 54.69%；第 37 項「具多元化思考及系統思考的能力」次之，平均數為 3.68；受試者認為具「高等能力」程度有 19.09%；「中等能力」有 48.39%；第 40 項「具塑造願景的能力」最低，平均數僅 3.45，受試者認為具「高等能力」程度有 14.29%；「中等能力」有 45.01%。

整體而言由表 4-14 可知，9 項核心能力之平均數均大於 3.4，故變革推動者角色中之 9 項核心能力，司法人事主管僅具備「低等」程度。

表 4-14 變革推動者角色具有核心能力程度次數分配表

題次	核心能力項目	選項	次數	有效百分比	平均數	排序
33	具推動變革的能力	無能力	30	8.04%	3.59	5
		低等能力	75	20.11%		
		中等能力	195	52.28%		
		高等能力	51	13.67%		
		累計	373			
34	具對組織變革有執行應變的	無能力	18	4.83%	3.62	3

題次	核心能力項目	選項	次數	有效百分比	平均數	排序
	能力	低等能力	74	19.84%		
		中等能力	179	47.99%		
		高等能力	69	18.50%		
		累計	373			
35	具前瞻性的能力	無能力	17	4.56%	3.61	4
		低等能力	89	23.86%		
		中等能力	175	46.92%		
		高等能力	64	17.16%		
		累計	373			
36	具創造性思維的能力	無能力	14	3.75%	3.57	6
		低等能力	92	24.66%		
		中等能力	180	48.26%		
		高等能力	56	15.01%		
		累計	373			
37	具多元化思考及系統思考的能力	無能力	19	5.11%	3.68	2
		低等能力	77	20.70%		
		中等能力	180	48.39%		
		高等能力	71	19.09%		
		累計	372			
38	具影響力	無能力	26	6.99%	3.57	7
		低等能力	82	22.04%		
		中等能力	188	50.54%		
		高等能力	51	13.71%		
		累計	372			
39	具判斷力	無能力	20	5.36%	3.75	1
		低等能力	56	15.01%		
		中等能力	204	54.69%		
		高等能力	71	19.03%		
		累計	373			
40	具塑造願景的能力	無能力	31	8.36%	3.45	9
		低等能力	84	22.64%		

題次	核心能力項目	選項	次數	有效百分比	平均數	排序
		中等能力	167	45.01%		
		高等能力	53	14.29%		
		累計	371			
41	具優異領導的能力	無能力	27	7.24%	3.56	8
		低等能力	80	21.45%		
		中等能力	170	45.58%		
		高等能力	65	17.43%		
		累計	373			

資料來源：本研究整理。

六、小結

綜上司法人事人員具有核心能力程度之統計分析可知，41 項核心能力項目中，司法人事人員部份核心能力具有程度以第 1 項「具解決問題的能力」之平均數最高（4.11）；而第 24 項「具設計人力資源管理政策的能力」之平均數最低（3.55）。人事主管部份具有核心能力程度之平均數則以第 29 項「具有學習的能力」最高（4.06）；第 40 項「具塑造願景的能力」最低（3.45）。

肆、核心能力重要程度之統計分析

本部份旨在探討司法人事人員目前於各角色中核心能力之重要程度為何，依據受試者於問卷中各題所勾選之選項，加以分析，而依據本研究之設計，受試者若勾選「很重要」得 5 分；勾選「重要」得 4 分；勾選「無意見」得 3 分；勾選「不重要」得 2 分；勾選「很不重要」得 1 分，所得之分數越高，表示該項核心能力之重要性亦相對的越高。茲各分析如下：

一、人事人員業務執行者角色部份

首先了解業務執行者角色部份之重要程度，經由次數分配統計之結果，如表 4-15 可知，在 11 項核心能力項目中，第 1 項「具解決問題的能力」及第 10 項「能熟悉人事法規與政策具有足夠專業知識的能力」平均數最高，為 4.42，第 1 項「具解決問題的能力」部份受試者認為具「很重要」程度有 46.51%；「重要」有 49.46%；第 10 項「能熟悉人事法規與政策具有足夠專業知識的能力」部份受試者認為具「很重要」程度有 52.82%；「重要」有 39.14%；第 9 項「具挑戰精神不畏失敗完成工作」最低，平均數僅 4.11，受試者認為具「很重要」程度有 28.03%；「重要」有 57.68%。

由表 4-15 可知，業務執行者角色之 11 項核心能力重要程度之平均數均大於 4.1，故業務執行者角色中之 11 項核心能力重要性為「重要」之程度。

表 4-15 業務執行者角色核心能力重要程度次數分配表

題次	核心能力項目	選項	次數	有效百分比	平均數	排序
1	具解決問題的能力	不重要	2	0.54%	4.42	1
		無意見	13	3.49%		
		重要	184	49.46%		
		很重要	173	46.51%		
		累計	372	100%		
2	具壓力的容忍及調適的能力	不重要	3	0.81%	4.26	6
		無意見	33	8.89%		
		重要	195	52.56%		
		很重要	139	37.47%		
		累計	371			
3	懂得如何有效工作的能力	不重要	2	0.54%	4.33	3

題次	核心能力項目	選項	次數	有效百分比	平均數	排序
		無意見	27	7.24%		
		重要	185	49.60%		
		很重要	158	42.36%		
		累計	373			
4	對人事業務的處理具有彈性	不重要	5	1.34%	4.27	4
		無意見	35	9.41%		
		重要	182	48.92%		
		很重要	149	40.05%		
		累計	372			
5	具卓越服務的能力	不重要	5	1.36%	4.27	4
		無意見	30	8.13%		
		重要	189	51.22%		
		很重要	144	39.02%		
		累計	369			
6	具搜尋資訊且應用資訊科技如電腦以提昇人事業務的效率與效能	不重要	5	1.35%	4.23	7
		無意見	39	10.54%		
		重要	191	51.62%		
		很重要	135	36.49%		
		累計	370	100%		
7	具資料管理的能力	不重要	8	2.16%	4.16	9
		無意見	46	12.40%		
		重要	195	52.56%		
		很重要	122	32.88%		
		累計	371	100%		
8	以顧客導向理念服務同仁	不重要	7	1.89%	4.22	8
		無意見	42	11.35%		
		重要	181	48.92%		
		很重要	139	37.57%		
		累計	370			
9	具挑戰精神不畏失敗完成工作	不重要	12	3.23%	4.11	11
		無意見	41	11.05%		

題次	核心能力項目	選項	次數	有效百分比	平均數	排序
		重要	214	57.68%		
		很重要	104	28.03%		
		累計	371	100%		
10	能熟悉人事法規與政策具有足夠專業知識的能力	不重要	4	1.07%	4.42	1
		無意見	23	6.17%		
		重要	146	39.14%		
		很重要	197	52.82%		
		累計	373			
11	能清楚表達想法避免使用行話	不重要	8	2.16%	4.14	10
		無意見	41	11.08%		
		重要	205	55.41%		
		很重要	114	30.81%		
		累計	370			

資料來源：本研究整理。

二、人事人員溝通關懷者角色部份

分析溝通關懷者角色各核心能力重要程度部份，經由次數分配統計之結果，如表 4-16 可知，在 10 項核心能力項目中，第 12 項「具溝通協調的能力」平均數最高，為 4.4，受試者認為具「很重要」程度有 44.17%；「重要」有 52.85%；第 20 項「具主動積極協助並照顧員工權益的能力」次之，平均數為 4.38，受試者認為具「很重要」程度有 46.61%；「重要」有 45.26%；第 19 項「具提供同仁心理諮商與輔導的能力」最低，平均數僅 3.97，受試者認為具「很重要」程度有 23.72%；「重要」有 53.64%。

由表 4-16 可知，溝通關懷者角色之 11 項核心能力重要程度平均數接近於 4，故溝通關懷者角色中之 11 項核心能力重要性為「重要」之程度。

表 4-16 溝通關懷者角色核心能力重要程度次數分配表

題次	核心能力項目	選項	次數	有效百分比	平均數	排序
12	具溝通協調的能力	不重要	1	0.27%	4.4	1
		無意見	9	2.44%		
		重要	195	52.85%		
		很重要	163	44.17%		
		累計	369			
13	具塑造和諧人際關係的能力	不重要	2	0.54%	4.31	4
		無意見	28	7.51%		
		重要	196	52.55%		
		很重要	147	39.41%		
		累計	373	100%		
14	具談判與化解衝突的技巧與能力	不重要	3	0.81%	4.24	5
		無意見	30	8.13%		
		重要	207	56.10%		
		很重要	128	34.69%		
		累計	369			
15	具凝聚共識的能力	不重要	10	2.7%	4.16	7
		無意見	39	10.54%		
		重要	203	54.86%		

題次	核心能力項目	選項	次數	有效百分比	平均數	排序
		很重要	118	31.89%		
		累計	370	100%		
16	具推銷人事方案及活動的能力	不重要	9	2.42%	4.00	9
		無意見	57	15.32%		
		重要	211	56.72%		
		很重要	90	24.19%		
		累計	372			
17	具衝突解決的能力	不重要	3	0.81%	4.18	6
		無意見	30	8.06%		
		重要	220	59.14%		
		很重要	115	30.91%		
		累計	372			
18	能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程	不重要	13	3.49%	4.05	8
		無意見	48	12.90%		
		重要	209	56.18%		
		很重要	100	26.88%		
		累計	372			
19	具提供同仁心理諮商與輔導的能力	不重要	11	2.96%	3.97	10
		無意見	71	19.14%		

題次	核心能力項目	選項	次數	有效百分比	平均數	排序
		重要	199	53.64%		
		很重要	88	23.72%		
		累計	371			
20	具主動積極協助並照顧員工權益的能力	不重要	3	0.81%	4.38	2
		無意見	27	7.32%		
		重要	167	45.26%		
		很重要	172	46.61%		
		累計	369	100%		
21	具獲得同仁的信任與信心的能力	不重要	5	1.36%	4.33	3
		無意見	25	6.78%		
		重要	183	49.59%		
		很重要	156	42.28%		
		累計	369	100%		

資料來源：本研究整理。

三、人事人員調查分析者角色部份

調查分析者角色部份之各項核心能力重要程度，經由次數分配統計之結果，如表 4-17，由下表可知，在 7 項核心能力項目中，第 22 項「具評估人事法規及對其提出利弊分析的能力」平均數最高，為 4.1，受試者認為具「很重要」程度有 30.91%；「重要」有 51.88%；第 27 項「具資料歸納的能力」次之，平均數為 4.01，受試者認為具「很重要」程度有 23.64%；「重要」有 57.34%；

第 28 項「具批評性思考的能力」最低，平均數僅 3.87，受試者認為具「很重要」程度有 18.60%；「重要」有 54.18%。

經由表 4-17 可知，調查分析者角色之 7 項核心能力中，重要程度平均數接近於 4，故調查分析者角色中之 7 項核心能力重要性為「重要」之程度。

表 4-17 調查分析者角色核心能力重要程度次數分配表

題次	核心能力項目	選項	次數	有效百分比	平均數	排序
22	具評估人事法規及對其提出利弊分析的能力	不重要	7	1.88%	4.1	1
		無意見	53	14.25%		
		重要	193	51.88%		
		很重要	115	30.91%		
		累計	372			
23	具公共利益思考的能力	不重要	14	3.75%	3.91	6
		無意見	79	21.18%		
		重要	203	54.42%		
		很重要	76	20.38%		
		累計	373			
24	具設計人力資源管理政策的能力	不重要	10	2.7%	3.97	4
		無意見	76	20.54%		
		重要	194	52.43%		

題次	核心能力項目	選項	次數	有效百分比	平均數	排序
		很重要	89	24.05%		
		累計	370			
25	具邏輯分析的能力	不重要	8	2.16%	3.96	5
		無意見	78	21.02%		
		重要	202	54.45%		
		很重要	82	22.1%		
		累計	371			
26	具配合組織機關文化自訂人事措施的能力	不重要	7	1.88%	3.99	3
		無意見	76	20.43%		
		重要	194	52.15%		
		很重要	93	25%		
		累計	372			
27	具資料歸納的能力	不重要	10	2.72%	4.02	2
		無意見	60	16.30%		
		重要	211	57.34%		
		很重要	87	23.64%		
		累計	368	100%		
28	具批評性思考的能力	不重要	18	4.85%	3.87	7
		無意見	83	22.37%		

題次	核心能力項目	選項	次數	有效百分比	平均數	排序
		重要	201	54.18%		
		很重要	69	18.60%		
		累計	371	100%		

資料來源：本研究整理。

四、人事主管知識研究者角色部份

司法人事主管知識研究者角色部份之各項核心能力重要程度，經由次數分配統計之結果，如表 4-18，由下表可知，在 4 項核心能力項目中，第 30 項「具有針對問題提出解決方案的能力」平均數最高，為 4.31，受試者認為具「很重要」程度有 42.97%；「重要」有 47.03%；第 29 項「具有學習的能力」次之，平均數為 4.27，受試者認為具「很重要」程度有 39.84%；「重要」有 49.59%；第 32 項「具有人事人員專家化的能力」最低，平均數為 4.07，受試者認為具「很重要」程度有 33.06%；「重要」有 44.17%。

經由表 4-18 可知，知識研究者這 4 項核心能力中，重要程度平均數皆大於 4，故知識研究者角色中之 4 項核心能力重要性為「重要」之程度。

表 4-18 知識研究者角色核心能力重要程度次數分配表

題次	核心能力項目	選項	次數	有效百分比	平均數	排序
29	具有學習的能力	不重要	2	0.54%	4.27	2
		無意見	33	8.94%		
		重要	183	49.59%		

題次	核心能力項目	選項	次數	有效百分比	平均數	排序
		很重要	147	39.84%		
		累計	369			
30	具有針對問題提出解決方案的能力	不重要	2	0.54%	4.31	1
		無意見	32	8.65%		
		重要	174	47.03%		
		很重要	159	42.97%		
		累計	370			
31	具配合機關策略設計人事措施的能力	不重要	6	1.63%	4.19	3
		無意見	53	14.36%		
		重要	176	47.7%		
		很重要	134	36.31%		
		累計	369	100%		
32	具有人事人員專家化的能力	不重要	9	2.44%	4.07	4
		無意見	70	18.97%		
		重要	163	44.17%		
		很重要	122	33.06%		
		累計	369			

資料來源：本研究整理。

五、人事主管變革推動者角色部份

司法人事主管變革推動者角色部份之各項核心能力重要程度，經由次數分配統計之結果，如表 4-19，由下表可知，在 9 項核心能力項目中，第 39 項「判斷力」平均數最高，為 4.11，受試者認為具「很重要」程度有 32.26%；「重要」有 49.19%；第 41 項「具優異領導的能力」次之，平均數為 4.07，受試者認為具「很重要」程度有 33.24%；「重要」有 45.58%；第 41 項「具塑造願景的能力」最低，平均數為 3.86，受試者認為具「很重要」程度有 21.83%；「重要」佔 48.52%。

經由表 4-19 可知，在變革推動者這 9 項核心能力中，重要程度平均數接近於 4，故變革推動者角色中之 9 項核心能力重要程度為「重要」。

表 4-19 變革推動者角色核心能力重要程度次數分配表

題次	核心能力項目	選項	次數	有效百分比	平均數	排序
33	具推動變革的能力	不重要	10	2.69%	3.94	7
		無意見	81	21.77%		
		重要	194	52.15%		
		很重要	85	22.85%		
		累計	372			
34	具對組織變革有執行應變的能力	不重要	7	1.88%	4.05	3
		無意見	76	20.38%		
		重要	176	47.18%		
		很重要	113	30.29%		
		累計	373			
35	具前瞻性的能力	不重要	7	1.88%	3.97	5
		無意見	81	21.72%		
		重要	177	47.45%		
		很重要	102	27.35%		

題次	核心能力項目	選項	次數	有效百分比	平均數	排序
		累計	373			
36	具創造性思維的能力	不重要	5	1.34%	3.97	6
		無意見	85	22.79%		
		重要	179	47.99%		
		很重要	99	26.54%		
		累計	373			
37	具多元化思考及系統思考的能力	不重要	3	0.8%	4.04	4
		無意見	72	19.3%		
		重要	182	48.79%		
		很重要	110	29.49%		
		累計	373			
38	具影響力	不重要	18	4.83%	3.92	8
		無意見	85	22.79%		
		重要	180	48.26%		
		很重要	90	24.13%		
		累計	373	100%		
39	具判斷力	不重要	5	1.34%	4.11	1
		無意見	61	16.4%		
		重要	183	49.19%		

題次	核心能力項目	選項	次數	有效百分比	平均數	排序
		很重要	120	32.26%		
		累計	372			
40	具塑造願景的能力	不重要	12	3.23%	3.86	9
		無意見	93	25.07%		
		重要	180	48.52%		
		很重要	81	21.83%		
		累計	371			
41	具優異領導的能力	不重要	4	1.07%	4.07	2
		無意見	68	18.23%		
		重要	170	45.58%		
		很重要	124	33.24%		
		累計	373			

資料來源：本研究整理。

六、小結

綜上可知，司法人事人員核心能力重要程度之統計分析，在 41 項核心能力項目中，人事人員部份之重要程度以第 1 項「具解決問題的能力」及第 10 項「能熟悉人事法規與政策具有足夠專業知識的能力」之平均數最高（4.42）；而第 28 項「具批評性思考的能力」之平均數最低（3.87）。人事主管部份核心能力重要程度之平均數則以第 30 項「具有針對問題提出解決方案的能力」最高（4.31）；第 40 項「具塑造願景的能力」最低（3.86）。

第三節 調查結果之推論性統計分析

本節擬探討對於司法人事人員核心能力之認知及看法是否因個人屬性不同，如性別、年齡、服務公務年資、官等、教育程度、擔任之工作層級、法院審級及職務屬性，而有所差異存在。可分成二部份。第一部份為：不同個人屬性的受試者對於司法人事人員具有核心能力程度之看法是否有差異情形存在。另一部份為不同個人屬性的受試者對於司法人事人員核心能力重要性之看法是否有差異情形存在。

壹、不同個人屬性的受試者對於司法人事人員具有核心能力程度之看法無顯著差異情形存在。

本研究為不同個人屬性的受試者對於司法人事人員具有核心能力程度之看法是否有差異情形存在，共分成八種不同之個人屬性背景因素加以探討分析，分別為性別、年齡、服務公務年資、官等、教育程度、擔任之工作層級、法院審級及職務屬性等八項，即有八種假設：

- 一、不同性別之受試者對於司法人事人員具有核心能力程度之看法無顯著差異情形存在。
- 二、不同年齡之受試者對於司法人事人員具有核心能力程度之看法無顯著差異情形存在。

- 三、不同服務年資之受試者對於司法人事人員具有核心能力程度之看法無顯著差異情形存在。
- 四、不同官等之受試者對於司法人事人員具有核心能力程度之看法無顯著差異情形存在。
- 五、不同教育程度之受試者對於司法人事人員具有核心能力程度之看法無顯著差異情形存在。
- 六、不同工作層級之受試者對於司法人事人員具有核心能力程度之看法無顯著差異情形存在。
- 七、不同審級之受試者對於司法人事人員具有核心能力程度之看法無顯著差異情形存在。
- 八、不同職務屬性之受試者對於司法人事人員具有核心能力程度之看法無顯著差異情形存在。

上述各項假設中，因性別、工作層級及職務屬性等三項為兩個變數間之關係，故以 t 檢定進行差異分析；其餘部份因有三個以上之變數，則採用單因子變異數分析(One-Way ANOVA)來加以探討。各項假設檢定結果茲分析如下：

一、t 檢定 - 性別

(一) 人事人員業務執行者角色部份

在業務執行者角色中，經由 t 檢定分析，結果本研究發現在於第 1 項、第 5 項、第 8 項及第 10 項等四項核心能力，司法人事人員具有核心能力程度會因為性別不同而導致看法不同。詳見表 4-20。

表 4-20 業務執行者角色具有程度性別 t 檢定統計分析表

	核心能力項目	性別	t 檢定	顯著性 (P 值)	差異
1	具解決問題的能力	男	2.78	0.01**	男 > 女
		女	2.87	0.00**	
2	具壓力的容忍及調適的能力	男	1.83	0.068	
		女	1.86	0.064	
3	懂得如何有效工作的能力	男	1.22	0.223	
		女	1.20	0.230	
4	對人事業務的處理具有彈性	男	1.24	0.216	
		女	1.27	0.206	
5	具卓越服務的能力	男	1.96	0.051	男 > 女
		女	2.06	0.04*	
6	具搜尋資訊且應用資訊科技如電腦以提昇人事業務的效率與效能	男	1.08	0.283	
		女	1.09	0.276	
7	具資料管理的能力	男	0.25	0.805	
		女	0.24	0.809	
8	以顧客導向理念服務同仁	男	2.42	0.016*	男 > 女
		女	2.54	0.011*	
9	具挑戰精神不畏失敗完成工作	男	0.28	0.780	
		女	0.28	0.781	
10	能熟悉人事法規與政策具有足夠專業知識的能力	男	2.22	0.027*	男 > 女
		女	2.31	0.021*	
11	能清楚表達想法避免使用行話	男	0.50	0.615	
		女	0.51	0.609	

資料來源：本研究整理。P* < .05 ; P** < .01 ; P*** < .001。

(二) 人事人員溝通關懷者角色部份

在溝通關懷者角色中，經由 t 檢定分析，結果本研究發現在於第 12 項、第 13 項、第 15 項、第 16 項、第 17 項、第 21 項等五項核心能力，司法人事人員之具有程度會因為性別不同而導致看法不同。詳見表 4-21。

表 4-21 溝通關懷者角色具有程度性別 t 檢定統計分析表

	核心能力項目	性別	t 檢定	顯著性 (P 值)	差異
12	具溝通協調的能力	男	3.01	0.00**	男 > 女
		女	3.11	0.00**	
13	具塑造和諧人際關係的能力	男	2.03	0.043*	男 > 女
		女	2.04	0.042*	
14	具談判與化解衝突的技巧與能力	男	1.59	0.114	
		女	1.61	0.107	
15	具凝聚共識的能力	男	2.25	0.025*	男 > 女
		女	2.30	0.022*	
16	具推銷人事方案及活動的能力	男	2.41	0.016*	男 > 女
		女	2.45	0.015*	
17	具衝突解決的能力	男	2.18	0.030*	男 > 女
		女	2.25	0.025*	
18	能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程	男	0.64	0.522	
		女	0.65	0.516	

	核心能力項目	性別	t 檢定	顯著性 (P 值)	差異
19	具提供同仁心理諮商與輔導的能力	男	1.87	0.062	
		女	1.95	0.053	
20	具主動積極協助並照顧員工權益的能力	男	0.72	0.469	
		女	0.72	0.472	
21	具獲得同仁的信任與信心的能力	男	2.03	0.043*	男 > 女
		女	2.11	0.036*	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

(三) 人事人員調查分析者角色部份

在調查分析者角色中，經由 t 檢定分析，結果本研究發現在於第 22 項、第 23 項、第 24 項及第 28 項等四項核心能力，司法人事人員之具有程度會因為性別不同而導致看法不同。詳見表 4-22。

表 4-22 調查分析者角色具有程度性別 t 檢定統計分析表

	核心能力項目	性別	t 檢定	顯著性 (P 值)	差異
22	具評估人事法規及對其提出利弊分析的能力	男	2.11	0.035*	男 > 女
		女	2.15	0.032*	
23	具公共利益思考的能力	男	1.94	0.053	男 > 女
		女	1.98	0.048*	
24	具設計人力資源管理政策的能力	男	2.16	0.031*	男 > 女
		女	2.21	0.027*	

	核心能力項目	性別	t 檢定	顯著性 (P 值)	差異
25	具邏輯分析的能力	男	1.59	0.112	
		女	1.63	0.105	
26	具配合組織機關文化自訂 人事措施的能力	男	1.35	0.179	
		女	1.35	0.177	
27	具資料歸納的能力	男	0.83	0.406	
		女	0.83	0.410	
28	具批評性思考的能力	男	2.01	0.045*	男 > 女
		女	2.03	0.043*	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

(四) 人事主管知識研究者角色部份

在知識研究者角色中，經由 t 檢定分析，結果本研究發現在於第 32 項核心能力，司法人事人員之具有程度會因為性別不同而導致看法不同。詳見表 4-23。

表 4-23 知識研究者角色具有程度性別 t 檢定統計分析表

	核心能力項目	性別	t 檢定	顯著性 (P 值)	差異
29	具有學習的能力	男	1.50	0.1346	
		女	1.51	0.1315	
30	具有針對問題提出解決方案的 能力	男	1.15	0.2499	
		女	1.18	0.2405	
31	具配合機關策略設計人事措 施的能力	男	0.39	0.6982	
		女	0.39	0.6984	
32	具有人事人員專家化的能	男	2.99	0.002**	男 >

	核心能力項目	性別	t 檢定	顯著性 (P 值)	差異
	力	女	3.09	0.002**	女

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

(五) 人事主管變革推動者角色部份

在變革推動者角色中，經由 t 檢定分析，結果本研究發現在於第 35 項、第 36 項及第 41 項等三項核心能力，司法人事人員之具有程度會因為性別不同而導致看法不同。詳見表 4-24。

表 4-24 變革推動者角色具有程度性別 t 檢定統計分析表

	核心能力項目	性別	t 檢定	顯著性 (P 值)	差異
33	具推動變革的能力	男	1.55	0.123	
		女	1.56	0.119	
34	具對組織變革有執行應變的能力	男	1.33	0.186	
		女	1.34	0.180	
35	具前瞻性的能力	男	2.22	0.027*	男 > 女
		女	2.26	0.025*	
36	具創造性思維的能力	男	2.48	0.013*	男 > 女
		女	2.59	0.010*	
37	具多元化思考及系統思考的能力	男	1.55	0.122	
		女	1.57	0.118	
38	具影響力	男	1.68	0.094	
		女	1.71	0.088	
39	具判斷力	男	1.40	0.161	
		女	1.43	0.152	

	核心能力項目	性別	t 檢定	顯著性 (P 值)	差異
40	具塑造願景的能力	男	1.92	0.056	
		女	1.93	0.054	
41	具優異領導的能力	男	3.14	0.002**	男 > 女
		女	3.26	0.001**	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

二、t 檢定 - 工作層級

(一) 人事人員業務執行者角色部份

在業務執行者角色中，經由 t 檢定分析，結果本研究發現，在於第 8 項能力，司法人事人員核心能力之具有程度會因為工作層級不同而導致看法不同。詳見表 4-25。

表 4-25 業務執行者角色具有程度工作層級 t 檢定統計分析表

	核心能力項目	層級	t 檢定	顯著性 P 值	差異
1	具解決問題的能力	主管	0.05	0.964	
		非主管	0.05	0.961	
2	具壓力的容忍及調適的能力	主管	0.37	0.708	
		非主管	0.35	0.730	
3	懂得如何有效工作的能力	主管	-0.36	0.718	
		非主管	-0.29	0.770	
4	對人事業務的處理具有彈性	主管	0.49	0.622	

	核心能力項目	層級	t 檢定	顯著性 P 值	差異
		非主管	0.55	0.585	
5	具卓越服務的能力	主管	0.77	0.441	
		非主管	0.86	0.393	
6	具搜尋資訊且應用資訊科技如電腦以提昇人事業務的效率與效能	主管	-0.47	0.638	
		非主管	-0.54	0.589	
7	具資料管理的能力	主管	0.63	0.531	
		非主管	0.63	0.531	
8	以顧客導向理念服務同仁	主管	1.82	0.069	主管 > 非主管
		非主管	2.03	0.046*	
9	具挑戰精神不畏失敗完成工作	主管	-0.16	0.870	
		非主管	-0.19	0.851	
10	能熟悉人事法規與政策具有足夠專業知識的能力	主管	1.51	0.132	
		非主管	1.47	0.147	
11	能清楚表達想法避免使用行話	主管	0.23	0.820	
		非主管	0.27	0.791	

資料來源：本研究整理。P* < .05 ; P** < .01 ; P*** < .001。

(二) 人事人員溝通關懷者角色部份

在溝通關懷者角色中，經由 t 檢定分析，結果本研究發現，司法人事人員核心能力之具有程度不會因為工作層級不同而導致看法不同。詳見表 4-26。

表 4-26 溝通關懷者角色具有程度工作層級 t 檢定統計分析表

	核心能力項目	層級	t 檢定	顯著性 P 值	差異
12	具溝通協調的能力	主管	1.54	0.124	
		非主管	1.60	0.115	
13	具塑造和諧人際關係的能力	主管	0.62	0.536	
		非主管	0.65	0.516	
14	具談判與化解衝突的技巧與能力	主管	1.10	0.272	
		非主管	1.25	0.214	
15	具凝聚共識的能力	主管	-0.20	0.844	
		非主管	-0.18	0.856	
16	具推銷人事方案及活動的能力	主管	1.58	0.115	
		非主管	1.76	0.082	
17	具衝突解決的能力	主管	1.46	0.144	
		非主管	1.72	0.090	
18	能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程	主管	1.40	0.161	
		非主管	1.71	0.092	
19	具提供同仁心理諮商與輔導的能力	主管	1.84	0.067	
		非主管	1.99	0.050	

	核心能力項目	層級	t 檢定	顯著性 P 值	差異
20	具主動積極協助並照顧員工權益的能力	主管	-0.27	0.790	
		非主管	-0.24	0.814	
21	具獲得同仁的信任與信心的能力	主管	1.29	0.198	
		非主管	1.58	0.118	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

(三) 人事人員調查分析者角色部份

在調查分析者角色中，經由 t 檢定分析，結果本研究發現在於第 22 項、第 23 項及第 24 項等三項核心能力，司法人事人員之具有程度會因為工作層級不同而導致看法不同。詳見表 4-27。

表 4-27 調查分析者角色具有程度工作層級 t 檢定統計分析表

	核心能力項目	層級	T 檢定	顯著性 P 值	差異
22	具評估人事法規及對其提出利弊分析的能力	主管	1.94	0.053	主管 > 非主管
		非主管	2.18	0.033*	
23	具公共利益思考的能力	主管	1.63	0.104	主管 > 非主管
		非主管	2.29	0.024*	
24	具設計人力資源管理政策的能力	主管	2.36	0.019*	主管 > 非主管
		非主管	2.54	0.013*	
25	具邏輯分析的能力	主管	1.11	0.267	

	核心能力項目	層級	T 檢定	顯著性 P 值	差異
		非主管	1.29	0.201	
26	具配合組織機關文化自訂 人事措施的能力	主管	1.33	0.184	
		非主管	1.41	0.164	
27	具資料歸納的能力	主管	1.00	0.320	
		非主管	1.02	0.312	
28	具批評性思考的能力	主管	0.41	0.684	
		非主管	0.41	0.686	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

(四) 人事主管知識研究者角色部份

在知識研究者角色中，經由 t 檢定分析，結果本研究發現司法人事人員核心能力之具有程度不會因為工作層級不同而導致看法不同。詳見表 4-28。

表 4-28 知識研究者角色具有程度工作層級 t 檢定統計分析表

	核心能力項目	層級	t 檢定	顯著性 P 值	差異
29	具有學習的能力	主管	0.43	0.671	
		非主管	0.46	0.643	
30	具有針對問題提出解決方案 的能力	主管	1.15	0.250	
		非主管	1.39	0.168	

	核心能力項目	層級	t 檢定	顯著性 P 值	差異
31	具配合機關策略設計人事措施的能力	主管	0.85	0.394	
		非主管	0.88	0.381	
32	具有人事人員專家化的能力	主管	1.03	0.306	
		非主管	1.08	0.282	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

(五) 人事主管變革推動者角色部份

在變革推動者角色中，經由 t 檢定分析，結果本研究發現，司法人事人員核心能力之具有程度不會因為工作層級不同而導致看法不同。詳見表 4-29。

表 4-29 變革推動者角色具有程度工作層級 t 檢定統計分析表

	核心能力項目	層級	t 檢定	顯著性 P 值	差異
33	具推動變革的能力	主管	0.64	0.519	
		非主管	0.76	0.448	
34	具對組織變革有執行應變的能力	主管	1.07	0.287	
		非主管	1.27	0.206	
35	具前瞻性的能力	主管	1.06	0.290	
		非主管	1.19	0.237	
36	具創造性思維的能力	主管	1.04	0.300	

	核心能力項目	層級	t 檢定	顯著性 P 值	差異
		非主管	1.10	0.274	
37	具多元化思考及系統思考的能力	主管	0.71	0.479	
		非主管	0.73	0.465	
38	具影響力	主管	1.38	0.167	
		非主管	1.45	0.152	
39	具判斷力	主管	0.88	0.382	
		非主管	1.01	0.317	
40	具塑造願景的能力	主管	0.83	0.406	
		非主管	0.93	0.357	
41	具優異領導的能力	主管	1.62	0.107	
		非主管	1.98	0.051	

資料來源：本研究整理。P* < .05 ; P** < .01 ; P*** < .001。

三、t 檢定 - 職務類別

(一) 人事人員業務執行者角色部份

在業務執行者角色中，經由 t 檢定分析，結果本研究發現，司法人事人員核心能力之具有程度不會因為職務類別不同而導致看法不同。詳見表 4-30。

表 4-30 業務執行者角色具有程度職務類別 t 檢定統計分析表

	核心能力項目	職務	t 檢定	顯著性 P 值	差異
1	具解決問題的能力	人事	-0.19	0.846	
		非人事	-0.21	0.837	
2	具壓力的容忍及調適的能力	人事	0.71	0.478	
		非人事	0.71	0.478	
3	懂得如何有效工作的能力	人事	0.58	0.561	
		非人事	0.58	0.566	
4	對人事業務的處理具有彈性	人事	1.07	0.286	
		非人事	1.13	0.259	
5	具卓越服務的能力	人事	-0.30	0.762	
		非人事	-0.29	0.774	
6	具搜尋資訊且應用資訊科技如電腦以提昇人事業務的效率與效能	人事	0.90	0.367	
		非人事	0.98	0.327	
7	具資料管理的能力	人事	0.96	0.339	
		非人事	1.02	0.309	
8	以顧客導向理念服務同仁	人事	1.69	0.093	
		非人事	1.78	0.077	
9	具挑戰精神不畏失敗完成工作	人事	0.48	0.632	
		非人事	0.50	0.620	
10	能熟悉人事法規與政策具有足夠專業知識的能力	人事	0.26	0.792	

	核心能力項目	職務	t 檢定	顯著性 P 值	差異
	有足夠專業知識的能力	非人事	0.29	0.776	
11	能清楚表達想法避免使用行話	人事	0.71	0.481	
		非人事	0.71	0.481	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

(二) 人事人員溝通關懷者角色部份

在溝通關懷者角色中，經由 t 檢定分析，結果本研究發現，司法人事人員核心能力之具有程度不會因為職務類別不同而導致看法不同。詳見表 4-31。

表 4-31 溝通關懷者角色具有程度職務類別 t 檢定統計分析表

	核心能力項目	職務	t 檢定	顯著性 P 值	差異
12	具溝通協調的能力	人事	0.40	0.692	
		非人事	0.43	0.668	
13	具塑造和諧人際關係的能力	人事	-0.31	0.754	
		非人事	-0.31	0.755	
14	具談判與化解衝突的技巧與能力	人事	0.58	0.564	
		非人事	0.63	0.532	

	核心能力項目	職務	t 檢定	顯著性 P 值	差異
15	具凝聚共識的能力	人事	0.53	0.599	
		非人事	0.54	0.591	
16	具推銷人事方案及活動的能力	人事	1.64	0.102	
		非人事	1.79	0.074	
17	具衝突解決的能力	人事	1.37	0.172	
		非人事	1.47	0.142	
18	能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程	人事	1.07	0.283	
		非人事	1.18	0.238	
19	具提供同仁心理諮商與輔導的能力	人事	1.63	0.105	
		非人事	1.78	0.077	
20	具主動積極協助並照顧員工權益的能力	人事	1.71	0.089	
		非人事	1.73	0.085	
21	具獲得同仁的信任與信心的能力	人事	1.26	0.209	
		非人事	1.43	0.153	

資料來源：本研究整理。P* < .05 ; P** < .01 ; P*** < .001。

(三) 人事人員調查分析者角色部份

在調查分析者角色中，經由 t 檢定分析，結果本研究發現在於第 25 項核心能力，司法人事人員之具有程度會因為職務類別不同而導致看法不同。詳見表 4-32。

表 4-32 調查分析者角色具有程度職務類別 t 檢定統計分析表

	核心能力項目	職務	t 檢定	顯著性 P 值	差異
22	具評估人事法規及對其提出利弊分析的能力	人事	1.16	0.246	
		非人事	1.26	0.210	
23	具公共利益思考的能力	人事	1.44	0.152	
		非人事	1.65	0.101	
24	具設計人力資源管理政策的能力	人事	0.76	0.446	
		非人事	0.80	0.423	
25	具邏輯分析的能力	人事	2.03	0.044*	人事 > 非人事
		非人事	2.18	0.030*	
26	具配合組織機關文化自訂人事措施的能力	人事	0.58	0.561	
		非人事	0.58	0.560	
27	具資料歸納的能力	人事	0.70	0.485	
		非人事	0.76	0.445	
28	具批評性思考的能力	人事	1.09	0.275	
		非人事	1.19	0.237	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

(四) 人事主管知識研究者角色部份

在知識研究者角色中，經由 t 檢定分析，結果本研究發現在

於第 30 項、第 31 項及第 32 項核心能力，司法人事人員之具有程度會因為職務不同而導致看法不同。詳見表 4-33。

表 4-33 知識研究者角色具有程度職務類別 t 檢定統計分析表

	核心能力項目	職務	t 檢定	顯著性 P 值	差異
29	具有學習的能力	人事	1.85	0.065	
		非人事	1.92	0.056	
30	具有針對問題提出解決方案的能力	人事	1.84	0.066	人事 > 非人事
		非人事	2.12	0.035*	
31	具配合機關策略設計人事措施的能力	人事	2.16	0.031*	人事 > 非人事
		非人事	2.36	0.019*	
32	具有人事人員專家化的能力	人事	2.13	0.033*	人事 > 非人事
		非人事	2.38	0.018*	

資料來源：本研究整理。P* < .05 ; P** < .01 ; P*** < .001。

(五) 人事主管變革推動者角色部份

在變革推動者角色中，經由 t 檢定分析，結果本研究發現在於第 34 項、第 36 項及第 39 項核心能力，司法人事人員核心能力之具有程度會因為職務類別不同而導致看法不同。詳見表 4-34。

表 4-34 變革推動者角色具有程度職務類別 t 檢定統計分析表

	核心能力項目	職務	t 檢定	顯著性 P 值	差異
--	--------	----	------	---------	----

	核心能力項目	職務	t 檢定	顯著性 P 值	差異
33	具推動變革的能力	人事	1.52	0.128	
		非人事	1.60	0.112	
34	具對組織變革有執行應變的能力	人事	2.71	0.007*	人事 > 非人事
		非人事	3.07	0.002*	
35	具前瞻性的能力	人事	1.70	0.091	
		非人事	1.83	0.068	
36	具創造性思維的能力	人事	2.01	0.046*	人事 > 非人事
		非人事	2.13	0.034*	
37	具多元化思考及系統思考的能力	人事	1.45	0.149	
		非人事	1.53	0.128	
38	具影響力	人事	0.28	0.780	
		非人事	0.28	0.776	
39	具判斷力	人事	2.01	0.045*	人事 > 非人事
		非人事	2.20	0.029*	
40	具塑造願景的能力	人事	0.48	0.632	
		非人事	0.48	0.633	
41	具優異領導的能力	人事	-0.27	0.788	
		非人事	-0.28	0.781	

資料來源：本研究整理。P* < .05 ; P** < .01 ; P*** < .001。

四、單因子變異數分析(One-Way ANOVA) - 年齡

(一) 人事人員業務執行者角色部份

在業務執行者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現在於第 1 項、第 2 項、第 3 項、第 5 項、第 9 項及第 10 項等六項核心能力，司法人事人員之具有程度會因為年齡不同而導致看法不同。詳見表 4-35。

表 4-35 業務執行者角色具有程度年齡 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
1	具解決問題的能力	4.722	0.001**	4 > 3 > 2 > 1 > 5
2	具壓力的容忍及調適的能力	3.141	0.015*	4 > 3 > 2 > 1 > 5
3	懂得如何有效工作的能力	4.853	0.00***	4 > 3 > 2 > 1 > 5
4	對人事業務的處理具有彈性	2.282	0.060	
5	具卓越服務的能力	2.811	0.025*	4 > 3 > 2 > 5 > 1
6	具搜尋資訊且應用資訊科技如電腦以提昇人事業務的效率與效能	1.567	0.183	
7	具資料管理的能力	0.365	0.834	
8	以顧客導向理念服務同仁	1.471	0.210	
9	具挑戰精神不畏失敗完成工作	3.152	0.014*	3 > 4 > 2 > 1 > 5
10	能熟悉人事法規與政策具有足夠專業知識的能力	5.917	0.00***	4 > 3 > 2 > 1 > 5

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
11	能清楚表達想法避免使用行話	0.431	0.786	

資料來源：本研究整理。P* < .05 ; P** < .01 ; P*** < .001。

1：20 歲~29 歲 2：30 歲~39 歲 3：40 歲~49 歲 4：50 歲~59 歲 5：60 歲以上。

(二) 人事人員溝通關懷者角色部份

在溝通關懷者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現在於第 12 項、第 15 項、第 19 項及第 20 項等四項核心能力，司法人事人員之具有程度會因為年齡不同而導致看法不同。詳見表 4-36。

表 4-36 溝通關懷者角色具有程度年齡 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
12	具溝通協調的能力	2.989	0.0189 *	4 > 3 > 2 > 5 > 1
13	具塑造和諧人際關係的能力	2.033	0.0892	
14	具談判與化解衝突的技巧與能力	1.949	0.1018	
15	具凝聚共識的能力	2.642	0.0335 *	4 > 3 > 2 > 1 > 5
16	具推銷人事方案及活動的能力	1.601	0.1733	
17	具衝突解決的能力	2.300	0.0584	
18	能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程	1.460	0.2137	

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
19	具提供同仁心理諮商與輔導的能力	2.572	0.0376 *	4 > 5 > 3 > 2 > 1
20	具主動積極協助並照顧員工權益的能力	4.057	0.0031**	4 > 3 > 2 > 1 > 5
21	具獲得同仁的信任與信心的能力	2.204	0.0681	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

1：20 歲~29 歲 2：30 歲~39 歲 3：40 歲~49 歲 4：50 歲~59 歲 5：60 歲以上。

(三) 人事人員調查分析者角色部份

在調查分析者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現，司法人事人員核心能力之具有程度不會因為年齡不同而導致看法不同。詳見表 4-37。

表 4-37 調查分析者角色具有程度年齡 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
22	具評估人事法規及對其提出利弊分析的能力	2.291	0.0592	
23	具公共利益思考的能力	1.012	0.4012	
24	具設計人力資源管理政策的能力	1.827	0.1230	
25	具邏輯分析的能力	0.148	0.9639	
26	具配合組織機關文化自訂人事措施的能力	0.908	0.4594	
27	具資料歸納的能力	0.715	0.5824	

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
28	具批評性思考的能力	1.229	0.2982	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

(四) 人事主管知識研究者角色部份

在知識研究者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現在於第 32 項核心能力，司法人事人員之具有程度會因為年齡不同而導致看法不同。詳見表 4-38。

表 4-38 知識研究者角色具有程度年齡 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
29	具有學習的能力	0.772	0.5437	
30	具有針對問題提出解決方案的能力	2.090	0.0815	
31	具配合機關策略設計人事措施的能力	1.586	0.1774	
32	具有人事人員專家化的能力	3.360	0.0102*	4 > 3 > 5 > 1 > 2

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

1：20 歲~29 歲 2：30 歲~39 歲 3：40 歲~49 歲 4：50 歲~59 歲 5：60 歲以上。

(五) 人事主管變革推動者角色部份

在變革推動者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現在於第 41 項核心能力，司法人事人員之具有程度會因為年齡不同而導致看法不同。詳見表 4-39。

表 4-39 變革推動者角色具有程度年齡 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
--	--------	------	-----	-----

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
33	具推動變革的能力	0.669	0.6140	
34	具對組織變革有執行應變的能力	1.535	0.1914	
35	具前瞻性的能力	1.812	0.1258	
36	具創造性思維的能力	1.852	0.1182	
37	具多元化思考及系統思考的能力	0.740	0.5653	
38	具影響力	1.367	0.2450	
39	具判斷力	0.429	0.7877	
40	具塑造願景的能力	1.992	0.0952	
41	具優異領導的能力	2.443	0.0464*	5 > 4 > 3 > 2 > 1

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

1：20 歲~29 歲 2：30 歲~39 歲 3：40 歲~49 歲 4：50 歲~59 歲 5：60 歲以上。

五、單因子變異數分析(One-Way ANOVA) - 年資

(一) 人事人員業務執行者角色部份

在業務執行者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現在於第 10 項及第 11 項等二項核心能力，司法人事人員之具有程度會因為年資不同而導致看法不同。詳見表 4-40。

表 4-40 業務執行者角色具有程度年資 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
1	具解決問題的能力	1.425	0.225	
2	具壓力的容忍及調適的能力	0.724	0.576	
3	懂得如何有效工作的能力	1.395	0.235	

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
4	對人事業務的處理具有彈性	1.236	0.295	
5	具卓越服務的能力	1.107	0.353	
6	具搜尋資訊且應用資訊科技如電腦以提昇人事業務的效率與效能	0.337	0.853	
7	具資料管理的能力	0.476	0.754	
8	以顧客導向理念服務同仁	1.583	0.178	
9	具挑戰精神不畏失敗完成工作	0.527	0.716	
10	能熟悉人事法規與政策具有足夠專業知識的能力	3.030	0.018*	3 > 5 > 4 > 1 > 2
11	能清楚表達想法避免使用行話	2.852	0.024*	3 > 5 > 1 > 2 > 4

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

1：5 年以下 2：6 至 10 年 3：11 年至 15 年 4：16 年至 20 年 5：21 年以上。

(二) 人事人員溝通關懷者角色部份

在溝通關懷者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現在於第 14 項及第 21 項等二項核心能力，司法人事人員之具有程度會因為年資不同而導致看法不同。詳見表 4-41。

表 4-41 溝通關懷者角色具有程度年資 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
12	具溝通協調的能力	2.212	0.067	
13	具塑造和諧人際關係的能力	1.553	0.186	

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
14	具談判與化解衝突的技巧與能力	2.864	0.023*	3 > 5 > 1 > 2 > 4
15	具凝聚共識的能力	0.504	0.733	
16	具推銷人事方案及活動的能力	1.255	0.288	
17	具衝突解決的能力	2.073	0.084	
18	能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程	0.862	0.487	
19	具提供同仁心理諮商與輔導的能力	1.475	0.209	
20	具主動積極協助並照顧員工權益的能力	1.451	0.217	
21	具獲得同仁的信任與信心的能力	3.932	0.004**	3 > 5 > 4 > 1 > 2

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

1：5 年以下 2：6 至 10 年 3：11 年至 15 年 4：16 年至 20 年 5：21 年以上。

(三) 人事人員調查分析者角色部份

在調查分析者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現，司法人事人員核心能力之具有程度不會因為年資不同而導致看法不同。詳見表 4-42

表 4-42 分析者角色具有程度年資 ANOVA 統計分析

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
22	具評估人事法規及對其提出利弊分析的能力	0.944	0.439	
23	具公共利益思考的能	2.031	0.089	

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
	力			
24	具設計人力資源管理政策的能力	0.874	0.480	
25	具邏輯分析的能力	0.407	0.803	
26	具配合組織機關文化自訂人事措施的能力	0.317	0.867	
27	具資料歸納的能力	0.320	0.865	
28	具批評性思考的能力	0.526	0.717	

資料來源：本研究整理。P* < .05 ; P** < .01 ; P*** < .001。

(四) 人事主管知識研究者角色部份

在知識研究者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現在於第 30 項核心能力，司法人事人員之具有程度會因為年資不同而導致看法不同。詳見表 4-43。

表 4-43 知識研究者角色具有程度年資 ANOVA 統計分析

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
29	具有學習的能力	2.042	0.088	
30	具有針對問題提出解決方案的能力	2.639	0.034*	5 > 1 > 3 > 4 > 2
31	具配合機關策略設計人事措施的能力	1.589	0.176	
32	具有人事人員專家化的能力	1.377	0.241	

資料來源：本研究整理。P* < .05 ; P** < .01 ; P*** < .001。

1：5 年以下 2：6 至 10 年 3：11 年至 15 年 4：16 年至 20 年 5：21 年以上。

(五) 人事主管變革推動者角色部份

在變革推動者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現在於第 36 項、第 39 項及第 41 項等三項核心能力，司法人事人員之具有程度會因為年資不同而導致看法不同。詳見表 4-44。

表 4-44 變革推動者角色具有程度年資 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
33	具推動變革的能力	1.337	0.256	
34	具對組織變革有執行應變的能力	1.732	0.142	
35	具前瞻性的能力	1.092	0.360	
36	具創造性思維的能力	2.862	0.023*	1 > 5 > 3 > 4 > 2
37	具多元化思考及系統思考的能力	2.097	0.081	
38	具影響力	1.833	0.122	
39	具判斷力	3.207	0.013*	1 > 3 > 5 > 4 > 2
40	具塑造願景的能力	1.428	0.224	
41	具優異領導的能力	2.681	0.031*	1 > 5 > 3 > 4 > 2

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

1：5 年以下 2：6 至 10 年 3：11 年至 15 年 4：16 年至 20 年 5：21 年以上。

六、單因子變異數分析(One-Way ANOVA) - 官等

(一) 人事人員業務執行者角色部份

在業務執行者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現在於第 2 項、第 3 項及第 10 項等三項

核心能力，司法人事人員之具有程度會因為官等不同而導致看法不同。詳見表 4-45。

表 4-45 業務執行者角色具有程度官等 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
1	具解決問題的能力	1.328	0.265	
2	具壓力的容忍及調適的能力	2.999	0.031*	4 > 3 > 1 > 2
3	懂得如何有效工作的能力	3.430	0.017*	4 > 3 > 2 > 1
4	對人事業務的處理具有彈性	0.895	0.444	
5	具卓越服務的能力	0.734	0.533	
6	具搜尋資訊且應用資訊科技如電腦以提昇人事業務的效率與效能	0.865	0.460	
7	具資料管理的能力	2.053	0.106	
8	以顧客導向理念服務同仁	1.999	0.114	
9	具挑戰精神不畏失敗完成工作	0.582	0.627	
10	能熟悉人事法規與政策具有足夠專業知識的能力	3.334	0.020*	4 > 2 > 3 > 1
11	能清楚表達想法避免使用行話	0.934	0.425	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

1：委任以下 2：委任 3：薦任 4：簡任。

(二) 人事人員溝通關懷者角色部份

在溝通關懷者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way

ANOVA)，結果本研究發現司法人事人員核心能力之具有程度不會因為官等不同而導致看法不同。詳見表 4-46。

表 4-46 溝通關懷者角色具有程度官等 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
12	具溝通協調的能力	1.315	0.269	
13	具塑造和諧人際關係的能力	0.761	0.516	
14	具談判與化解衝突的技巧與能力	0.296	0.829	
15	具凝聚共識的能力	1.391	0.245	
16	具推銷人事方案及活動的能力	0.332	0.802	
17	具衝突解決的能力	0.791	0.499	
18	能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程	0.278	0.841	
19	具提供同仁心理諮商與輔導的能力	0.662	0.576	
20	具主動積極協助並照顧員工權益的能力	2.328	0.074	
21	具獲得同仁的信任與信心的能力	0.229	0.876	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

(三) 人事人員調查分析者角色部份

在調查分析者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現，結果本研究發現在於第 25 項、第 26 項等二項核心能力，司法人事人員之具有程度會因為官等不同而導致看法不同。詳見表 4-47

表 4-47 調查分析者角色具有程度官等 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
22	具評估人事法規及對其提出利弊分析的能力	2.604	0.052	
23	具公共利益思考的能力	0.263	0.852	
24	具設計人力資源管理政策的能力	1.684	0.170	
25	具邏輯分析的能力	2.839	0.038*	3 > 4 > 2 > 1
26	具配合組織機關文化自訂人事措施的能力	2.862	0.037*	4 > 3 > 2 > 1
27	具資料歸納的能力	1.715	0.164	
28	具批評性思考的能力	2.103	0.099	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

1：委任以下 2：委任 3：薦任 4：簡任。

(四) 人事主管知識研究者角色部份

在知識研究者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現司法人事人員核心能力之具有程度不會因為官等不同而導致看法不同。詳見表 4-48。

表 4-48 知識研究者角色具有程度官等 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
29	具有學習的能力	2.275	0.080	
30	具有針對問題提出解決方案的能力	2.120	0.097	
31	具配合機關策略設計人事措施的能力	1.881	0.132	

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
32	具有人事人員專家化的能力	1.763	0.154	

資料來源：本研究整理。P* < .05 ; P** < .01 ; P*** < .001。

(五) 人事主管變革推動者角色部份

在變革推動者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現在於第 36 項核心能力，司法人事人員之具有程度會因為官等不同而導致看法不同。詳見表 4-49。

表 4-49 變革推動者角色具有程度官等 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
33	具推動變革的能力	1.383	0.248	
34	具對組織變革有執行應變的能力	2.155	0.093	
35	具前瞻性的能力	1.280	0.281	
36	具創造性思維的能力	2.837	0.038*	4 > 3 > 1 > 2
37	具多元化思考及系統思考的能力	2.385	0.069	
38	具影響力	1.481	0.219	
39	具判斷力	2.576	0.054	
40	具塑造願景的能力	1.011	0.388	
41	具優異領導的能力	1.167	0.322	

資料來源：本研究整理。P* < .05 ; P** < .01 ; P*** < .001。

1：委任以下 2：委任 3：薦任 4：簡任。

七、單因子變異數分析(One-Way ANOVA) - 教育程度

(一) 人事人員業務執行者角色部份

在業務執行者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現在於第 1 項、第 2 項、第 3 項、第 4 項、第 5 項、第 6 項、第 7 項、第 9 項、第 10 項等九項核心能力，司法人事人員之具有程度會因為教育程度不同而導致看法不同。詳見表 4-50。

表 4-50 業務執行者角色具有程度教育程度 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
1	具解決問題的能力	5.148	0.000***	4 > 2 > 3 > 1 > 5
2	具壓力的容忍及調適的能力	9.177	0.000***	4 > 2 > 3 > 1 > 5
3	懂得如何有效工作的能力	13.856	0.000***	4 > 2 > 3 > 1 > 5
4	對人事業務的處理具有彈性	3.653	0.006**	2 > 1 > 4 > 3 > 5
5	具卓越服務的能力	3.038	0.017*	2 > 4 > 1 > 3 > 5
6	具搜尋資訊且應用資訊科技如電腦以提昇人事業務的效率與效能	3.358	0.010*	4 > 2 > 3 > 1 > 5
7	具資料管理的能力	7.676	0.000***	4 > 3 > 2 > 1 > 5
8	以顧客導向理念服務同仁	0.893	0.468	
9	具挑戰精神不畏失敗完成工作	5.997	0.000***	1 > 2 > 3 > 4 > 5
10	能熟悉人事法規與政策具有足夠專業知識的能	3.547	0.007**	4 > 2 > 3 > 1 > 5

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
	力			
11	能清楚表達想法避免使用行話	2.161	0.073	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

1：專科以下 2：專科 3：大學 4：碩士 5：博士。

(二) 人事人員溝通關懷者角色部份

在溝通關懷者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現在於第 12 項、第 13 項、第 14 項、第 15 項及第 20 項等五項核心能力，司法人事人員之具有程度會因為教育程度不同而導致看法不同。詳見表 4-51。

表 4-51 溝通關懷者角色具有程度教育程度 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
12	具溝通協調的能力	2.729	0.029*	4 > 2 > 3 > 1 > 5
13	具塑造和諧人際關係的能力	4.152	0.003**	4 > 2 > 3 > 1 > 5
14	具談判與化解衝突的技巧與能力	2.700	0.031*	4 > 2 > 3 > 1 > 5
15	具凝聚共識的能力	8.747	0.000***	4 > 2 > 3 > 1 > 5
16	具推銷人事方案及活動的能力	1.071	0.370	
17	具衝突解決的能力	1.143	0.336	
18	能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程	1.309	0.266	
19	具提供同仁心理諮商	0.591	0.669	

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
	與輔導的能力			
20	具主動積極協助並照顧員工權益的能力	8.618	0.000***	1 > 2 > 3 > 4 > 5
21	具獲得同仁的信任與信心的能力	0.728	0.573	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

1：專科以下 2：專科 3：大學 4：碩士 5：博士。

(三) 人事人員調查分析者角色部份

在調查分析者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現，在於第 22 項、第 25 項、第 26 項、第 27 項及第 28 項等五項核心能力，司法人事人員之具有程度會因為教育程度不同而導致看法不同。詳見表 4-52。

表 4-52 調查分析者角色具有程度教育程度 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
22	具評估人事法規及對其提出利弊分析的能力	3.068	0.017*	2 > 4 > 3 > 1 > 5
23	具公共利益思考的能力	1.206	0.308	
24	具設計人力資源管理政策的能力	2.059	0.086	
25	具邏輯分析的能力	4.685	0.001**	4 > 3 > 2 > 1 > 5
26	具配合組織機關文化自訂人事措施的能力	5.509	0.000***	4 > 3 > 2 > 1 > 5
27	具資料歸納的能力	6.574	0.000***	4 > 2 > 3 > 1 > 5

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
28	具批評性思考的能力	5.758	0.000***	4 > 2 > 3 > 1 > 5

資料來源：本研究整理。P* < .05 ; P** < .01 ; P*** < .001。

1：專科以下 2：專科 3：大學 4：碩士 5：博士。

(四) 人事主管知識研究者角色部份

在知識研究者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現在於第 29 項、第 30 項及第 31 項等三項核心能力，司法人事人員之具有程度會因為教育程度不同而導致看法不同。詳見表 4-53。

表 4-53 知識研究者角色具有程度教育程度 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
29	具有學習的能力	4.593	0.001**	4 > 3 > 2 > 1 > 5
30	具有針對問題提出解決方案的能力	2.920	0.021*	4 > 3 > 2 > 1 > 5
31	具配合機關策略設計人事措施的能力	4.326	0.002**	4 > 3 > 2 > 1 > 5
32	具有人事人員專家化的能力	1.897	0.110	

資料來源：本研究整理。P* < .05 ; P** < .01 ; P*** < .001。

1：專科以下 2：專科 3：大學 4：碩士 5：博士。

(五) 人事主管變革推動者角色部份

在變革推動者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way

ANOVA), 結果本研究發現在於第 33 項、第 35 項、第 36 項、第 37 項、第 38 項、第 39 項、第 40 項及第 41 項等八項核心能力, 司法人事人員之具有程度會因為教育程度不同而導致看法不同。詳見表 4-54。

表 4-54 變革推動者角色具有程度教育程度 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
33	具推動變革的能力	2.881	0.023*	4 > 2 > 3 > 1 > 5
34	具對組織變革有執行應變的能力	1.192	0.314	
35	具前瞻性的能力	3.161	0.014*	4 > 2 > 1 > 3 > 5
36	具創造性思維的能力	2.932	0.021*	4 > 2 > 1 > 3 > 5
37	具多元化思考及系統思考的能力	4.360	0.002**	4 > 2 > 1 > 3 > 5
38	具影響力	4.323	0.002**	2 > 4 > 3 > 1 > 5
39	具判斷力	4.480	0.002**	4 > 2 > 3 > 1 > 5
40	具塑造願景的能力	3.061	0.017*	4 > 2 > 3 > 1 > 5
41	具優異領導的能力	2.436	0.047*	4 > 2 > 3 > 1 > 5

資料來源：本研究整理。P* < .05 ; P** < .01 ; P*** < .001。

1：專科以下 2：專科 3：大學 4：碩士 5：博士。

八、單因子變異數分析(One-Way ANOVA) - 審級

(一) 人事人員業務執行者角色部份

在業務執行者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現司法人事人員核心能力之具有程度不會因為審級不同而導致看法不同。詳見表 4-55。

表 4-55 業務執行者角色具有程度審級 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
1	具解決問題的能力	2.104	0.123	
2	具壓力的容忍及調適的能力	1.498	0.225	
3	懂得如何有效工作的能力	1.181	0.308	
4	對人事業務的處理具有彈性	1.489	0.227	
5	具卓越服務的能力	0.228	0.796	
6	具搜尋資訊且應用資訊科技如電腦以提昇人事業務的效率與效能	0.609	0.545	
7	具資料管理的能力	0.863	0.423	
8	以顧客導向理念服務同仁	0.482	0.618	
9	具挑戰精神不畏失敗完成工作	0.456	0.634	
10	能熟悉人事法規與政策具有足夠專業知識的能力	2.474	0.086	
11	能清楚表達想法避免使用行話	1.051	0.351	

資料來源：本研究整理。P* < .05 ; P** < .01 ; P*** < .001。

(二) 人事人員溝通關懷者角色部份

在溝通關懷者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現司法人事人員核心能力之具有程度不會因為審級不同而導致看法不同。詳見表 4-56。

表 4-56 溝通關懷者角色具有程度審級 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
12	具溝通協調的能力	0.332	0.718	
13	具塑造和諧人際關係的能力	0.306	0.736	
14	具談判與化解衝突的技巧與能力	0.506	0.603	
15	具凝聚共識的能力	1.153	0.317	
16	具推銷人事方案及活動的能力	0.278	0.757	
17	具衝突解決的能力	0.442	0.643	
18	能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程	0.741	0.477	
19	具提供同仁心理諮商與輔導的能力	1.548	0.214	
20	具主動積極協助並照顧員工權益的能力	0.064	0.938	
21	具獲得同仁的信任與信心的能力	0.112	0.894	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

(三) 人事人員調查分析者角色部份

在調查分析者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現司法人事人員核心能力之具有程度不

會因為審級不同而導致看法不同。詳見表 4-57。

表 4-57 調查分析者角色具有程度審級 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
22	具評估人事法規及對其提出利弊分析的能力	0.218	0.804	
23	具公共利益思考的能力	0.168	0.846	
24	具設計人力資源管理政策的能力	2.059	0.129	
25	具邏輯分析的能力	0.613	0.542	
26	具配合組織機關文化自訂人事措施的能力	0.444	0.642	
27	具資料歸納的能力	0.174	0.840	
28	具批評性思考的能力	0.495	0.610	

資料來源：本研究整理。P* < .05 ; P** < .01 ; P*** < .001。

(四) 人事主管知識研究者角色部份

在知識研究者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現司法人事人員核心能力之具有程度不會因為審級不同而導致看法不同。詳見表 4-58。

表 4-58 知識研究者角色具有程度審級 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
29	具有學習的能力	1.038	0.355	
30	具有針對問題提出解決方案的能力	0.627	0.535	
31	具配合機關策略設計人事措施的能力	0.473	0.623	

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
32	具有人事人員專家化的能力	0.349	0.706	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

(五) 人事主管變革推動者角色部份

在變革推動者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現司法人事人員核心能力之具有程度不會因為審級不同而導致看法不同。詳見表 4-59。

表 4-59 變革推動者角色具有程度審級 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
33	具推動變革的能力	0.981	0.376	
34	具對組織變革有執行應變的能力	0.630	0.533	
35	具前瞻性的能力	2.182	0.114	
36	具創造性思維的能力	2.721	0.067	
37	具多元化思考及系統思考的能力	1.738	0.177	
38	具影響力	0.403	0.669	
39	具判斷力	0.072	0.930	
40	具塑造願景的能力	1.014	0.364	
41	具優異領導的能力	0.576	0.562	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

九、小結

本研究依據上述之各項分析可知各項假設之檢定結果，詳如表 4-60

表 4-60 核心能力具有程度之假設檢定結果表

角色變項	業務執行者	溝通關懷者	調查分析者	知識研究者	變革推動者
性別	假設不成立	假設不成立	假設不成立	假設不成立	假設不成立
年齡	假設不成立	假設不成立	假設成立	假設不成立	假設不成立
年資	假設不成立	假設不成立	假設成立	假設不成立	假設不成立
官等	假設不成立	假設成立	假設不成立	假設成立	假設不成立
教育程度	假設不成立	假設不成立	假設不成立	假設不成立	假設不成立
工作層級	假設不成立	假設成立	假設不成立	假設成立	假設成立
審級	假設成立	假設成立	假設成立	假設成立	假設成立
職務類別	假設成立	假設成立	假設不成立	假設不成立	假設不成立

資料來源：本研究整理。

貳、不同個人屬性的受試者對於司法人事人員核心能力重要性之看法無顯著差異情形存在。

本研究了解為不同個人屬性的受試者對於司法人事人員核心能力重要程度之看法是否有差異情形存在，共分成八種不同之個人屬性背景因素加以探討分析，分別為性別、年齡、服務公務年資、官等、教育程度、擔任之工作層級、法院審級及職務屬性等八項，即有八種假設：

一、不同性別之受試者對於司法人事人員核心能力重要性之看法無顯著差異情形存在。

- 二、不同年齡之受試者對於司法人事人員核心能力重要性之看法無顯著差異情形存在。
- 三、不同服務年資之受試者對於司法人事人員核心能力重要性之看法無顯著差異情形存在。
- 四、不同官等之受試者對於司法人事人員核心能力重要性之看法無顯著差異情形存在。
- 五、不同教育程度之受試者對於司法人事人員核心能力重要性之看法無顯著差異情形存在。
- 六、不同工作層級之受試者對於司法人事人員核心能力重要性之看法無顯著差異情形存在。
- 七、不同審級之受試者對於司法人事人員核心能力重要性之看法無顯著差異情形存在。
- 八、不同職務屬性之受試者對於司法人事人員核心能力重要性之看法無顯著差異情形存在。

上述各項假設中，因性別、工作層級及職務屬性等三項為兩個變數間之關係，故以 t 檢定進行差異分析；其餘部份因有三個以上之變數，故採用單因子變異數分析(One-Way ANOVA)來加以探討。各項假設檢定結果茲分析如下：

一、t 檢定 - 性別

(一) 人事人員業務執行者角色部份

在業務執行者角色中，經由 t 檢定分析，結果本研究發現第 4 項及第 7 項等二項核心能力之重要程度會因為性別不同而導致看法不同。詳見表 4-61。

表 4-61 業務執行者角色重要程度性別 t 檢定統計分析表

	核心能力項目	性別	t 檢定	顯著性 (P 值)	差異
1	具解決問題的能力	男	0.331	0.741	
		女	0.319	0.750	
2	具壓力的容忍及調適的能力	男	-1.043	0.298	
		女	-0.985	0.326	
3	懂得如何有效工作的能力	男	-1.249	0.213	
		女	-1.179	0.240	
4	對人事業務的處理具有彈性	男	-1.975	0.049*	女 > 男
		女	-1.925	0.055	
5	具卓越服務的能力	男	-1.006	0.315	
		女	-0.989	0.323	
6	具搜尋資訊且應用資訊科技如電腦以提昇人事業務的效率與效能	男	-0.612	0.541	
		女	-0.591	0.555	
7	具資料管理的能力	男	-1.987	0.048*	女 > 男
		女	-1.963	0.051	
8	以顧客導向理念服務同仁	男	0.352	0.725	
		女	0.349	0.728	
9	具挑戰精神不畏失敗完成工作	男	0.026	0.979	
		女	0.025	0.980	
10	能熟悉人事法規與政策具有足夠專業知識的能力	男	-1.431	0.153	
		女	-1.360	0.175	
11	能清楚表達想法避免使用行話	男	-1.304	0.193	
		女	-1.277	0.203	

資料來源：本研究整理。P* < .05 ; P** < .01 ; P*** < .001。

(二) 人事人員溝通關懷者角色部份

在溝通關懷者角色中，經由 t 檢定分析，結果本研究發現第 14 項、第 17 項及第 18 項等三項核心能力之重要程度會因為性別不同而導致看法不同。詳見表 4-62。

表 4-62 溝通關懷者角色重要程度性別 t 檢定統計分析表

	核心能力項目	性別	t 檢定	顯著性 (P 值)	差異
12	具溝通協調的能力	男	-0.563	0.574	
		女	-0.537	0.592	
13	具塑造和諧人際關係的能力	男	-1.039	0.299	
		女	-1.013	0.312	
14	具談判與化解衝突的技巧與能力	男	-2.449	0.015*	女 > 男
		女	-2.364	0.019*	
15	具凝聚共識的能力	男	-0.909	0.364	
		女	-0.910	0.364	
16	具推銷人事方案及活動的能力	男	-0.947	0.344	
		女	-0.921	0.358	
17	具衝突解決的能力	男	-1.993	0.047*	女 > 男
		女	-1.869	0.063	
18	能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程	男	-2.789	0.006*	女 > 男
		女	-2.630	0.009*	
19	具提供同仁心理諮商與輔導	男	-0.368	0.713	

	核心能力項目	性別	t 檢定	顯著性 (P 值)	差異
	的能力	女	-0.373	0.710	
20	具主動積極協助並照顧員工權益的能力	男	-0.062	0.951	
		女	-0.061	0.951	
21	具獲得同仁的信任與信心的能力	男	-0.059	0.953	
		女	-0.058	0.954	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

(三) 人事人員調查分析者角色部份

在調查分析者角色中，經由 t 檢定分析，結果本研究發現核心能力之重要程度不會因為性別不同而導致看法不同。詳見表 4-63。

表 4-63 調查分析者角色重要程度性別 t 檢定統計分析表

	核心能力項目	性別	t 檢定	顯著性 (P 值)	差異
22	具評估人事法規及對其提出利弊分析的能力	男	-0.786	0.432	
		女	-0.763	0.446	
23	具公共利益思考的能力	男	-1.891	0.059	
		女	-1.876	0.062	
24	具設計人力資源管理政策的能力	男	-1.420	0.156	
		女	-1.401	0.162	
25	具邏輯分析的能力	男	-1.462	0.145	
		女	-1.508	0.132	

	核心能力項目	性別	t 檢定	顯著性 (P 值)	差異
26	具配合組織機關文化自訂 人事措施的能力	男	-1.235	0.218	
		女	-1.226	0.221	
27	具資料歸納的能力	男	-0.560	0.576	
		女	-0.557	0.578	
28	具批評性思考的能力	男	-0.885	0.377	
		女	-0.872	0.384	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

(四) 人事主管知識研究者角色部份

在知識研究者角色中，經由 t 檢定分析，結果本研究發現第 29 項核心能力之重要程度會因為性別不同而導致看法不同。詳見表 4-64。

表 4-64 知識研究者角色重要程度性別 t 檢定統計分析表

	核心能力項目	性別	t 檢定	顯著性 (P 值)	差異
29	具有學習的能力	男	-2.196	0.029*	女 > 男
		女	-2.100	0.037*	
30	具有針對問題提出解決方案的 能力	男	-1.308	0.192	
		女	-1.257	0.210	
31	具配合機關策略設計人事措 施的能力	男	-1.144	0.253	
		女	-1.137	0.257	
32	具有人事人員專家化的能 力	男	-0.686	0.493	
		女	-0.665	0.507	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

(五) 人事主管變革推動者角色部份

在變革推動者角色中，經由 t 檢定分析，結果本研究發現核心能力之重要程度不會因為性別不同而導致看法不同。詳見表 4-65。

表 4-65 變革推動者角色重要程度性別 t 檢定統計分析表

	核心能力項目	性別	t 檢定	顯著性 (P 值)	差異
33	具推動變革的能力	男	-1.007	0.315	
		女	-0.984	0.326	
34	具對組織變革有執行應變的能力	男	-0.673	0.501	
		女	-0.664	0.507	
35	具前瞻性的能力	男	-1.723	0.086	
		女	-1.682	0.094	
36	具創造性思維的能力	男	-0.993	0.321	
		女	-0.980	0.328	
37	具多元化思考及系統思考的能力	男	-1.114	0.266	
		女	-1.095	0.275	
38	具影響力	男	-0.407	0.684	
		女	-0.396	0.692	
39	具判斷力	男	-1.206	0.229	
		女	-1.157	0.248	
40	具塑造願景的能力	男	-1.525	0.128	
		女	-1.459	0.146	
41	具優異領導的能力	男	-0.962	0.337	
		女	-0.935	0.350	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

二、t 檢定 - 工作層級

(一) 人事人員業務執行者角色部份

在業務執行者角色中，經由 t 檢定分析，結果本研究發現第 8 項核心能力之重要程度會因為性別不同而導致看法不同。詳見表 4-66。

表 4-66 業務執行者角色重要程度工作層級 t 定統計分析表

	核心能力項目	層級	t 檢定	顯著性 P 值	差異
1	具解決問題的能力	主管	0.598	0.550	
		非主管	0.517	0.607	
2	具壓力的容忍及調適的能力	主管	-1.676	0.095	
		非主管	-1.329	0.189	
3	懂得如何有效工作的能力	主管	0.065	0.948	
		非主管	0.054	0.957	
4	對人事業務的處理具有彈性	主管	-0.130	0.897	
		非主管	-0.120	0.905	
5	具卓越服務的能力	主管	-0.133	0.895	
		非主管	-0.130	0.897	
6	具搜尋資訊且應用資訊科	主管	0.322	0.748	

	核心能力項目	層級	t 檢定	顯著性 P 值	差異
	技如電腦以提昇人事業務的效率與效能	非主管	0.309	0.758	
7	具資料管理的能力	主管	0.878	0.381	
		非主管	0.838	0.405	
8	以顧客導向理念服務同仁	主管	2.114	0.035*	主管 > 非主管
		非主管	2.225	0.029*	
9	具挑戰精神不畏失敗完成工作	主管	0.610	0.542	
		非主管	0.664	0.509	
10	能熟悉人事法規與政策具有足夠專業知識的能力	主管	-0.118	0.906	
		非主管	-0.096	0.924	
11	能清楚表達想法避免使用行話	主管	-0.579	0.563	
		非主管	-0.628	0.532	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

(二) 人事人員溝通關懷者角色部份

在溝通關懷者角色中，經由 t 檢定分析，結果本研究發現，司法人事人員核心能力之重要程度不會因為工作層級不同而導致看法不同。詳見表 4-67。

表 4-67 溝通關懷者角色重要程度工作層級 t 檢定統計分析表

	核心能力項目	層級	t 檢定	顯著性 P 值	差異
12	具溝通協調的能力	主管	0.704	0.482	
		非主管	0.541	0.591	
13	具塑造和諧人際關係的能力	主管	-0.538	0.591	
		非主管	-0.456	0.650	
14	具談判與化解衝突的技巧與能力	主管	-0.614	0.540	
		非主管	-0.526	0.601	
15	具凝聚共識的能力	主管	-0.372	0.710	
		非主管	-0.383	0.703	
16	具推銷人事方案及活動的能力	主管	-1.108	0.268	
		非主管	-0.888	0.378	
17	具衝突解決的能力	主管	-0.915	0.361	
		非主管	-0.671	0.505	
18	能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程	主管	0.276	0.783	
		非主管	0.246	0.806	
19	具提供同仁心理諮商與輔導的能力	主管	1.301	0.194	
		非主管	1.366	0.176	
20	具主動積極協助並照顧員工權益的能力	主管	1.279	0.202	
		非主管	1.285	0.204	
21	具獲得同仁的信任與信心	主管	1.128	0.260	

	核心能力項目	層級	t 檢定	顯著性 P 值	差異
	的能力	非主管	1.148	0.255	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

(三) 人事人員調查分析者角色部份

在調查分析者角色中，經由 t 檢定分析，結果本研究發現司法人事人員核心能力之重要程度不會因為工作層級不同而導致看法不同。詳見表 4-68。

表 4-68 調查分析者角色重要程度工作層級 t 檢定統計分析表

	核心能力項目	層級	t 檢定	顯著性 P 值	差異
22	具評估人事法規及對其提出利弊分析的能力	主管	0.042	0.966	
		非主管	0.033	0.974	
23	具公共利益思考的能力	主管	-0.556	0.578	
		非主管	-0.584	0.561	
24	具設計人力資源管理政策的能力	主管	1.123	0.262	
		非主管	1.151	0.254	
25	具邏輯分析的能力	主管	0.458	0.647	
		非主管	0.544	0.588	
26	具配合組織機關文化自訂人事措施的能力	主管	0.670	0.503	
		非主管	0.722	0.473	

	核心能力項目	層級	t 檢定	顯著性 P 值	差異
27	具資料歸納的能力	主管	1.518	0.130	
		非主管	1.513	0.135	
28	具批評性思考的能力	主管	0.629	0.530	
		非主管	0.625	0.534	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

(四) 人事主管知識研究者角色部份

在知識研究者角色中，經由 t 檢定分析，結果本研究發現核心能力之重要程度不會因為工作層級不同而導致看法不同。詳見表 4-69。

表 4-69 知識研究者角色重要程度工作層級 t 檢定統計分析表

	核心能力項目	層級	t 檢定	顯著性 P 值	差異
29	具有學習的能力	主管	-1.349	0.178	
		非主管	-1.019	0.313	
30	具有針對問題提出解決方案的能力	主管	0.603	0.547	
		非主管	0.455	0.651	
31	具配合機關策略設計人事措施的能力	主管	0.864	0.388	
		非主管	0.785	0.435	
32	具有人事人員專家化的能	主管	-0.059	0.953	

	核心能力項目	層級	t 檢定	顯著性 P 值	差異
	力	非主管	-0.050	0.961	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

(五) 人事主管變革推動者角色部份

在變革推動者角色中，經由 t 檢定分析，結果本研究發現，核心能力之重要程度不會因為工作層級不同而導致看法不同。詳見表 4-70。

表 4-70 變革推動者角色重要程度工作層級 t 檢定統計分析表

	核心能力項目	層級	t 檢定	顯著性 P 值	差異
33	具推動變革的能力	主管	-0.108	0.914	
		非主管	-0.090	0.929	
34	具對組織變革有執行應變的能力	主管	-0.491	0.624	
		非主管	-0.417	0.678	
35	具前瞻性的能力	主管	-1.128	0.260	
		非主管	-0.940	0.351	
36	具創造性思維的能力	主管	-0.982	0.327	
		非主管	-0.814	0.419	
37	具多元化思考及系統思考的能力	主管	-0.883	0.378	
		非主管	-0.713	0.479	

	核心能力項目	層級	t 檢定	顯著性 P 值	差異
38	具影響力	主管	-0.104	0.917	
		非主管	-0.095	0.924	
39	具判斷力	主管	0.079	0.937	
		非主管	0.062	0.951	
40	具塑造願景的能力	主管	-0.833	0.405	
		非主管	-0.692	0.492	
41	具優異領導的能力	主管	-0.972	0.331	
		非主管	-0.772	0.443	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

三、t 檢定 - 職務類別

(一) 人事人員業務執行者角色部份

在業務執行者角色中，經由 t 檢定分析，結果本研究發現第 1 項核心能力之重要程度會因為性別不同而導致看法不同。詳見表 4-71。

表 4-71 業務執行者角色重要程度職務類別 t 檢定統計分析表

	核心能力項目	職務	t 檢定	顯著性 P 值	差異
1	具解決問題的能力	人事	-2.105	0.036*	人事 > 非人事
		非人事	-2.073	0.040*	

	核心能力項目	職務	t 檢定	顯著性 P 值	差異
2	具壓力的容忍及調適的能力	人事	-0.502	0.616	
		非人事	-0.478	0.633	
3	懂得如何有效工作的能力	人事	-1.289	0.198	
		非人事	-1.215	0.226	
4	對人事業務的處理具有彈性	人事	-1.683	0.093	
		非人事	-1.559	0.121	
5	具卓越服務的能力	人事	-1.209	0.228	
		非人事	-1.182	0.239	
6	具搜尋資訊且應用資訊科技如電腦以提昇人事業務的效率與效能	人事	0.340	0.734	
		非人事	0.339	0.735	
7	具資料管理的能力	人事	-0.165	0.869	
		非人事	-0.159	0.874	
8	以顧客導向理念服務同仁	人事	-1.051	0.294	
		非人事	-1.058	0.292	
9	具挑戰精神不畏失敗完成工作	人事	0.097	0.923	
		非人事	0.099	0.921	
10	能熟悉人事法規與政策具有足夠專業知識的能力	人事	-1.140	0.255	
		非人事	-1.063	0.290	
11	能清楚表達想法避免使用行話	人事	-1.028	0.305	

	核心能力項目	職務	t 檢定	顯著性 P 值	差異
	行話	非人事	-0.975	0.331	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

(二) 人事人員溝通關懷者角色部份

在溝通關懷者角色中，經由 t 檢定分析，結果本研究發現，司法人事人員核心能力之重要程度不會因為職務類別不同而導致看法不同。詳見表 4-72。

表 4-72 溝通關懷者角色重要程度職務類別 t 檢定統計分析表

	核心能力項目	職務	t 檢定	顯著性 P 值	差異
12	具溝通協調的能力	人事	-0.237	0.813	
		非人事	-0.212	0.832	
13	具塑造和諧人際關係的能力	人事	-1.083	0.280	
		非人事	-0.994	0.322	
14	具談判與化解衝突的技巧與能力	人事	-0.794	0.428	
		非人事	-0.770	0.443	
15	具凝聚共識的能力	人事	-0.574	0.566	
		非人事	-0.547	0.585	
16	具推銷人事方案及活動的能力	人事	-0.298	0.766	
		非人事	-0.270	0.787	

	核心能力項目	職務	t 檢定	顯著性 P 值	差異
17	具衝突解決的能力	人事	-1.825	0.069	
		非人事	-1.629	0.105	
18	能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程	人事	-0.816	0.415	
		非人事	-0.764	0.446	
19	具提供同仁心理諮商與輔導的能力	人事	-0.010	0.992	
		非人事	-0.010	0.992	
20	具主動積極協助並照顧員工權益的能力	人事	1.418	0.157	
		非人事	1.505	0.134	
21	具獲得同仁的信任與信心的能力	人事	0.451	0.652	
		非人事	0.465	0.642	

資料來源：本研究整理。P* < .05 ; P** < .01 ; P*** < .001。

(三) 人事人員調查分析者角色部份

在調查分析者角色中，經由 t 檢定分析結果本研究發現，司法人事人員核心能力之重要程度不會因為職務類別不同而導致看法不同。詳見表 4-73。

表 4-73 調查分析者角色重要程度職務類別 t 檢定統計分析表

	核心能力項目	職務	t 檢定	顯著性 P 值	差異
22	具評估人事法規及對其提	人事	0.063	0.950	

	核心能力項目	職務	t 檢定	顯著性 P 值	差異
	出利弊分析的能力	非 人 事	0.054	0.957	
23	具公共利益思考的能力	人事	-0.901	0.368	
		非 人 事	-0.798	0.426	
24	具設計人力資源管理政策的 能力	人事	-0.054	0.957	
		非 人 事	-0.052	0.959	
25	具邏輯分析的能力	人事	1.760	0.079	
		非 人 事	1.665	0.098	
26	具配合組織機關文化自 訂人事措施的能力	人事	0.277	0.782	
		非 人 事	0.287	0.775	
27	具資料歸納的能力	人事	0.532	0.595	
		非 人 事	0.537	0.592	
28	具批評性思考的能力	人事	-0.122	0.903	
		非 人 事	-0.116	0.908	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

(四) 人事主管知識研究者角色部份

在知識研究者角色中，經由 t 檢定分析，結果本研究發現，司法人事人員核心能力之重要程度不會因為職務類別不同而導致看法不同。詳見表 4-74。

表 4-74 知識研究者角色重要程度職務類別 t 檢定統計分析表

	核心能力項目	職務	t 檢定	顯著性 P 值	差異
29	具有學習的能力	人事	-0.486	0.627	
		非人事	-0.413	0.680	
30	具有針對問題提出解決方案的能力	人事	-0.195	0.845	
		非人事	-0.168	0.867	
31	具配合機關策略設計人事措施的能力	人事	-0.052	0.958	
		非人事	-0.049	0.961	
32	具有人事人員專家化的能力	人事	-0.598	0.550	
		非人事	-0.537	0.592	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

(五) 人事主管變革推動者角色部份

在變革推動者角色中，經由 t 檢定分析，結果本研究發現在於第 39 項、第 40 項及第 41 項核心能力，司法人事人員核心能力之重要程度會因為職務類別不同而導致看法不同。詳見表 4-75。

表 4-75 變革推動者角色重要程度職務類別 t 檢定統計分析表

	核心能力項目	職務	t 檢定	顯著性 P 值	差異
33	具推動變革的能力	人事	-0.616	0.538	
		非人事	-0.551	0.582	

	核心能力項目	職務	t 檢定	顯著性 P 值	差異
34	具對組織變革有執行應變的能力	人事	-0.655	0.513	
		非人事	-0.598	0.551	
35	具前瞻性的能力	人事	-1.954	0.051	
		非人事	-1.732	0.085	
36	具創造性思維的能力	人事	-1.727	0.085	
		非人事	-1.539	0.126	
37	具多元化思考及系統思考的能力	人事	-1.833	0.068	
		非人事	-1.673	0.096	
38	具影響力	人事	-0.531	0.595	
		非人事	-0.528	0.598	
39	具判斷力	人事	-2.696	0.007*	人事 > 非人事
		非人事	-2.405	0.017*	
40	具塑造願景的能力	人事	-2.166	0.031*	人事 > 非人事
		非人事	-1.912	0.058*	
41	具優異領導的能力	人事	-2.104	0.036*	人事 > 非人事
		非人事	-1.866	0.064*	

資料來源：本研究整理。P* < .05 ; P** < .01 ; P*** < .001。

四、單因子變異數分析 (One-Way ANOVA) - 年齡

(一) 人事人員業務執行者角色部份

在業務執行者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現在於第 1 項、第 2 項、第 5 項、第 6 項、第 7 項、第 10 項及第 11 項等七項核心能力之重要程度會因為年齡不同而導致看法不同。詳見表 4-76。

表 4-76 業務執行者角色重要程度年齡 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
1	具解決問題的能力	2.959	0.020*	4 > 2 > 3 > 1 > 5
2	具壓力的容忍及調適的能力	2.640	0.034*	4 > 3 > 2 > 1 > 5
3	懂得如何有效工作的能力	2.088	0.082	
4	對人事業務的處理具有彈性	1.557	0.185	
5	具卓越服務的能力	3.380	0.010*	4 > 3 > 2 > 1 > 5
6	具搜尋資訊且應用資訊科技如電腦以提昇人事業務的效率與效能	4.450	0.002**	3 > 4 > 2 > 5 > 1
7	具資料管理的能力	2.724	0.029*	4 > 3 > 2 > 5 > 1
8	以顧客導向理念服務同仁	1.622	0.168	
9	具挑戰精神不畏失敗完成工作	1.347	0.252	
10	能熟悉人事法規與政策具有足夠專業知識的能力	3.580	0.007**	4 > 2 > 3 > 1 > 5
11	能清楚表達想法避免使	2.910	0.022*	3 > 4 > 5 > 2

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
	用行話			> 1

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

1：20 歲~29 歲 2：30 歲~39 歲 3：40 歲~49 歲 4：50 歲~59 歲 5：60 歲以上。

(二) 人事人員溝通關懷者角色部份

在溝通關懷者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現在於第 12 項、第 13 項、第 18 項及第 20 項等四項核心能力之重要程度會因為年齡不同而導致看法不同。詳見表 4-77。

表 4-77 溝通關懷者角色重要程度年齡 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
12	具溝通協調的能力	3.575	0.007**	4 > 3 > 2 > 1 > 5
13	具塑造和諧人際關係的能力	3.154	0.014*	4 > 2 > 3 > 5 > 1
14	具談判與化解衝突的技巧與能力	1.695	0.151	
15	具凝聚共識的能力	0.546	0.702	
16	具推銷人事方案及活動的能力	1.605	0.172	
17	具衝突解決的能力	1.873	0.114	
18	能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程	2.684	0.031*	5 > 3 > 4 > 2 > 1
19	具提供同仁心理諮商與輔導的能力	2.272	0.061	
20	具主動積極協助並照顧員工權益的能力	2.581	0.037*	4 > 3 > 2 > 5 > 1
21	具獲得同仁的信任與	1.304	0.268	

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
	信心的能力			

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

(三) 人事人員調查分析者角色部份

在調查分析者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現，第 22 項核心能力之重要程度會因為年齡不同而導致看法不同。詳見表 4-78。

表 4-78 調查分析者角色重要程度年齡 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
22	具評估人事法規及對其提出利弊分析的能力	2.456	0.045*	4 > 3 > 2 > 5 > 1
23	具公共利益思考的能力	0.925	0.449	
24	具設計人力資源管理政策的能力	0.214	0.930	
25	具邏輯分析的能力	0.324	0.862	
26	具配合組織機關文化自訂人事措施的能力	0.403	0.806	
27	具資料歸納的能力	1.558	0.185	
28	具批評性思考的能力	1.885	0.112	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

1：20 歲~29 歲 2：30 歲~39 歲 3：40 歲~49 歲 4：50 歲~59 歲 5：60 歲以上。

(四) 人事主管知識研究者角色部份

在知識研究者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way

ANOVA), 結果本研究發現, 核心能力之重要程度不會因為職務類別不同而導致看法不同。詳見表 4-79。

表 4-79 識研究者角色重要程度年齡 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
29	具有學習的能力	1.480	0.208	
30	具有針對問題提出解決方案的能力	1.460	0.214	
31	具配合機關策略設計人事措施的能力	0.554	0.697	
32	具有人事人員專家化的能力	1.488	0.205	

資料來源：本研究整理。P* < .05 ; P** < .01 ; P*** < .001。

(五) 人事主管變革推動者角色部份

在變革推動者角色中, 經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA), 結果本研究發現在於第 41 項核心能力之重要程度會因為年齡不同而導致看法不同。詳見表 4-80。

表 4-80 變革推動者角色重要程度年齡 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
33	具推動變革的能力	1.216	0.303	
34	具對組織變革有執行應變的能力	1.719	0.145	
35	具前瞻性的能力	1.721	0.145	
36	具創造性思維的能力	2.358	0.053	
37	具多元化思考及系統思考的能力	1.894	0.111	
38	具影響力	0.303	0.876	
39	具判斷力	1.113	0.350	

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
40	具塑造願景的能力	0.720	0.579	
41	具優異領導的能力	2.928	0.021*	3 > 2 > 4 > 1 > 5

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

1：20 歲~29 歲 2：30 歲~39 歲 3：40 歲~49 歲 4：50 歲~59 歲 5：60 歲以上。

五、單因子變異數分析(One-Way ANOVA) - 年資

(一) 人事人員業務執行者角色部份

在業務執行者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現核心能力之重要程度不會因為年資不同而導致看法不同。詳見表 4-81。

表 4-81 業務執行者角色重要程度年資 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
1	具解決問題的能力	0.649	0.628	
2	具壓力的容忍及調適的能力	0.274	0.894	
3	懂得如何有效工作的能力	0.962	0.428	
4	對人事業務的處理具有彈性	0.626	0.645	
5	具卓越服務的能力	1.028	0.392	
6	具搜尋資訊且應用資訊科技如電腦以提昇人事業務的效率與效能	1.305	0.268	
7	具資料管理的能力	1.679	0.154	
8	以顧客導向理念服務同	0.714	0.583	

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
	仁			
9	具挑戰精神不畏失敗完成工作	1.591	0.176	
10	能熟悉人事法規與政策具有足夠專業知識的能力	0.669	0.614	
11	能清楚表達想法避免使用行話	1.831	0.122	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

(二) 人事人員溝通關懷者角色部份

在溝通關懷者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現第 21 項核心能力之重要程度會因為年資不同而導致看法不同。詳見表 4-82。

表 4-82 溝通關懷者角色重要程度年資 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
12	具溝通協調的能力	0.694	0.597	
13	具塑造和諧人際關係的能力	0.467	0.760	
14	具談判與化解衝突的技巧與能力	0.255	0.907	
15	具凝聚共識的能力	2.044	0.088	
16	具推銷人事方案及活動的能力	0.868	0.483	
17	具衝突解決的能力	0.427	0.789	
18	能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流	1.859	0.117	

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
	程			
19	具提供同仁心理諮商與輔導的能力	1.207	0.307	
20	具主動積極協助並照顧員工權益的能力	1.146	0.335	
21	具獲得同仁的信任與信心的能力	2.482	0.044*	5 > 3 > 1 > 4 > 2

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

1：5 年以下 2：6 至 10 年 3：11 年至 15 年 4：16 年至 20 年 5：21 年以上。

(三) 人事人員調查分析者角色部份

在調查分析者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現核心能力之重要程度不會因為年資不同而導致看法不同。詳見表 4-83

表 4-83 分析者角色重要程度年資 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
22	具評估人事法規及對其提出利弊分析的能力	0.572	0.683	
23	具公共利益思考的能力	1.163	0.327	
24	具設計人力資源管理政策的能力	0.129	0.972	
25	具邏輯分析的能力	0.205	0.935	
26	具配合組織機關文化自訂人事措施的能力	0.596	0.666	
27	具資料歸納的能力	0.390	0.816	
28	具批評性思考的能力	1.023	0.395	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

(四) 人事主管知識研究者角色部份

在知識研究者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現核心能力之重要程度不會因為年資不同而導致看法不同。詳見表 4-84。

表 4-84 知識研究者角色重要程度年資 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
29	具有學習的能力	0.917	0.454	
30	具有針對問題提出解決方案的能力	1.172	0.323	
31	具配合機關策略設計人事措施的能力	1.357	0.248	
32	具有人事人員專家化的能力	0.285	0.888	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

(五) 人事主管變革推動者角色部份

在變革推動者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現第 41 項核心能力之重要程度會因為年資不同而導致看法不同。詳見表 4-85。

表 4-85 變革推動者角色重要程度年資 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
33	具推動變革的能力	0.500	0.736	
34	具對組織變革有執行	0.110	0.979	

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
	應變的能力			
35	具前瞻性的能力	1.328	0.259	
36	具創造性思維的能力	1.595	0.175	
37	具多元化思考及系統思考的能力	0.662	0.619	
38	具影響力	1.237	0.295	
39	具判斷力	2.177	0.071	
40	具塑造願景的能力	2.883	0.023*	1 > 3 > 4 > 5 > 2
41	具優異領導的能力	1.151	0.332	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

1：5 年以下 2：6 至 10 年 3：11 年至 15 年 4：16 年至 20 年 5：21 年以上。

六、單因子變異數分析(One-Way ANOVA) - 官等

(一) 人事人員業務執行者角色部份

在業務執行者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現，核心能力之重要程度不會因為官等不同而導致看法不同。詳見表 4-86。

表 4-86 業務執行者角色重要程度官等 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
1	具解決問題的能力	0.836	0.475	
2	具壓力的容忍及調適的能力	0.526	0.665	
3	懂得如何有效工作的能力	2.281	0.079	

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
4	對人事業務的處理具有彈性	1.776	0.151	
5	具卓越服務的能力	1.501	0.214	
6	具搜尋資訊且應用資訊科技如電腦以提昇人事業務的效率與效能	1.632	0.182	
7	具資料管理的能力	0.802	0.494	
8	以顧客導向理念服務同仁	1.710	0.165	
9	具挑戰精神不畏失敗完成工作	1.101	0.349	
10	能熟悉人事法規與政策具有足夠專業知識的能力	1.359	0.255	
11	能清楚表達想法避免使用行話	0.260	0.854	

資料來源：本研究整理。P* < .05 ; P** < .01 ; P*** < .001。

(二) 人事人員溝通關懷者角色部份

在溝通關懷者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現第 19 項核心能力之重要程度會因為官等不同而導致看法不同。詳見表 4-87。

表 4-87 溝通關懷者角色重要程度官等 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
12	具溝通協調的能力	1.384	0.247	
13	具塑造和諧人際關係的能力	1.475	0.221	

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
14	具談判與化解衝突的技巧與能力	1.454	0.227	
15	具凝聚共識的能力	2.248	0.082	
16	具推銷人事方案及活動的能力	0.970	0.407	
17	具衝突解決的能力	0.977	0.404	
18	能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程	0.368	0.776	
19	具提供同仁心理諮商與輔導的能力	4.525	0.004**	4 > 1 > 2 > 3
20	具主動積極協助並照顧員工權益的能力	0.650	0.583	
21	具獲得同仁的信任與信心的能力	0.339	0.797	

資料來源：本研究整理。P* < .05；P** < .01；P*** < .001。

1：委任以下 2：委任 3：薦任 4：簡任。

(三) 人事人員調查分析者角色部份

在調查分析者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現核心能力之重要程度不會因為官等不同而導致看法不同。詳見表 4-88

表 4-88 調查分析者角色重要程度官等 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
22	具評估人事法規及對	1.727	0.161	

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
	其提出利弊分析的能力			
23	具公共利益思考的能力	1.331	0.264	
24	具設計人力資源管理政策的能力	0.141	0.935	
25	具邏輯分析的能力	0.488	0.691	
26	具配合組織機關文化自訂人事措施的能力	0.522	0.668	
27	具資料歸納的能力	1.671	0.173	
28	具批評性思考的能力	1.207	0.307	

資料來源：本研究整理。P* < .05 ; P** < .01 ; P*** < .001。

(四) 人事主管知識研究者角色部份

在知識研究者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現第 30 項核心能力之重要程度會因為官等不同而導致看法不同。詳見表 4-89。

表 4-89 知識研究者角色重要程度官等 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
29	具有學習的能力	0.855	0.465	
30	具有針對問題提出解決方案的能力	3.038	0.029*	4 > 3 > 2 > 1
31	具配合機關策略設計人事措施的能力	0.692	0.557	
32	具有人事人員專家化的能力	0.610	0.609	

資料來源：本研究整理。P* < .05 ; P** < .01 ; P*** < .001。

1：委任以下 2：委任 3：薦任 4：簡任。

(五) 人事主管變革推動者角色部份

在變革推動者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現核心能力之重要程度不會因為官等不同而導致看法不同。詳見表 4-90。

表 4-90 變革推動者角色重要程度官等 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
33	具推動變革的能力	0.777	0.507	
34	具對組織變革有執行應變的能力	0.226	0.878	
35	具前瞻性的能力	0.925	0.429	
36	具創造性思維的能力	0.884	0.450	
37	具多元化思考及系統思考的能力	1.139	0.333	
38	具影響力	0.345	0.793	
39	具判斷力	0.972	0.406	
40	具塑造願景的能力	0.527	0.664	
41	具優異領導的能力	0.756	0.519	

資料來源：本研究整理。P < .05* ; P < .01** ; P < .001***。

七、單因子變異數分析(One-Way ANOVA) - 教育程度

(一) 人事人員業務執行者角色部份

在業務執行者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現在於第 1 項、第 2 項、第 3 項、第 4 項、第 5 項、第 6 項、第 7 項、第 10 項、第 11 項等九項核心能力之重要程度會因為教育程度不同而導致看法不同。詳見表 4-91。

表 4-91 業務執行者角色重要程度教育程度 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
1	具解決問題的能力	12.227	0.0000***	4 > 2 > 3 > 1 > 5
2	具壓力的容忍及調適的能力	12.583	0.0000***	4 > 2 > 3 > 1 > 5
3	懂得如何有效工作的能力	12.401	0.0000***	3 > 4 > 2 > 1 > 5
4	對人事業務的處理具有彈性	5.102	0.0005***	2 > 4 > 3 > 1 > 5
5	具卓越服務的能力	6.007	0.0001***	4 > 2 > 1 > 3 > 5
6	具搜尋資訊且應用資訊科技如電腦以提昇人事業務的效率與效能	4.852	0.0008***	2 > 3 > 4 > 1 > 5
7	具資料管理的能力	6.434	0.0001***	3 > 2 > 4 > 1 > 5
8	以顧客導向理念服務同仁	2.286	0.0597	
9	具挑戰精神不畏失敗完成工作	0.751	0.5578	
10	能熟悉人事法規與政策具有足夠專業知識的能力	14.473	0.0000***	2 > 3 > 4 > 1 > 5
11	能清楚表達想法避免使用行話	2.835	0.0244*	2 > 3 > 1 > 4 > 5

資料來源：本研究整理。P < .05* ; P < .01** ; P < .001***。

1：專科以下 2：專科 3：大學 4：碩士 5：博士

(二) 人事人員溝通關懷者角色部份

在溝通關懷者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現在於第 12 項、第 13 項、第 14 項、第 15 項、第 16 項、第 17 項、第 18 項、第 20 項及第 21 項等九項核心能力，司法人事人員之重要程度會因為教育程度不同而導致看法不同。詳見表 4-92。

表 4-92 溝通關懷者角色重要程度教育程度 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
12	具溝通協調的能力	16.294	0.0000 ***	4 > 2 > 3 > 1 > 5
13	具塑造和諧人際關係的能力	11.106	0.0000 ***	4 > 2 > 3 > 1 > 5
14	具談判與化解衝突的技巧與能力	4.040	0.0032 **	2 > 4 > 1 > 3 > 5
15	具凝聚共識的能力	5.776	0.0002 ***	4 > 2 > 1 > 3 > 5
16	具推銷人事方案及活動的能力	16.908	0.0000 ***	4 > 2 > 1 > 3 > 5
17	具衝突解決的能力	21.844	0.0000 ***	1 > 3 > 2 > 4 > 5
18	能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程	4.864	0.0008 ***	1 > 2 > 3 > 4 > 5
19	具提供同仁心理諮商與輔導的能力	1.003	0.4061	2 > 3 > 1 > 4 > 5
20	具主動積極協助並照顧員工權益的能力	3.573	0.0071 **	3 > 2 > 4 > 1 > 5
21	具獲得同仁的信任與信心的能力	3.555	0.0073 **	2 > 3 > 1 > 4 > 5

資料來源：本研究整理。P < .05* ; P < .01** ; P < .001***。

1：專科以下 2：專科 3：大學 4：碩士 5：博士。

(三) 人事人員調查分析者角色部份

在調查分析者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現在於第 22 項、第 23 項及第 24 項等三項核心能力，司法人事人員之重要程度會因為教育程度不同而導致看法不同。詳見表 4-93。

表 4-93 調查分析者角色重要程度教育程度 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
22	具評估人事法規及對其提出利弊分析的能力	16.233	0.0000***	2 > 3 > 1 > 4 > 5
23	具公共利益思考的能力	7.156	0.0000***	3 > 2 > 1 > 4 > 5
24	具設計人力資源管理政策的能力	3.161	0.0142*	2 > 3 > 1 > 4 > 5
25	具邏輯分析的能力	0.711	0.5847	
26	具配合組織機關文化自訂人事措施的能力	0.574	0.6813	
27	具資料歸納的能力	1.170	0.3237	
28	具批評性思考的能力	0.587	0.6720	

資料來源：本研究整理。P < .05* ; P < .01** ; P < .001***。

1：專科以下 2：專科 3：大學 4：碩士 5：博士。

(四) 人事主管知識研究者角色部份

在知識研究者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現在於第 29 項、第 30 項、第 31 項及第 32 項等四項核心能力，司法人事人員之重要程度會因為教育程度不同而導致看法不同。詳見表 4-94。

表 4-94 知識研究者角色重要程度教育程度 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
29	具有學習的能力	17.179	0.0000***	3 > 1 > 2 > 4 > 5
30	具有針對問題提出解決方案的能力	15.330	0.0000***	3 > 2 > 4 > 1 > 5
31	具配合機關策略設計人事措施的能力	4.348	0.0019**	3 > 4 > 2 > 1 > 5
32	具有人事人員專家化的能力	11.605	0.0000***	3 > 2 > 1 > 4 > 5

資料來源：本研究整理。P < .05* ; P < .01** ; P < .001***。

1：專科以下 2：專科 3：大學 4：碩士 5：博士

(五) 人事主管變革推動者角色部份

在變革推動者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現在於第 33 項、第 34 項、第 35 項、第 36 項、第 37 項、第 38 項、第 39 項、第 40 項及第 41 項等九項核心能力，司法人事人員之重要程度會因為教育程度不同而導致看法不同。詳見表 4-95。

表 4-95 變革推動者角色重要程度教育程度 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
33	具推動變革的能力	11.154	0.0000***	2 > 3 > 1 > 4 > 5
34	具對組織變革有執行	10.157	0.0000***	4 > 3 > 2 >

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
	應變的能力			1 > 5
35	具前瞻性的能力	13.803	0.0000***	3 > 4 > 2 > 1 > 5
36	具創造性思維的能力	12.136	0.0000***	3 > 2 > 4 > 1 > 5
37	具多元化思考及系統思考的能力	10.684	0.0000***	4 > 2 > 3 > 1 > 5
38	具影響力	4.865	0.0008***	4 > 1 > 3 > 2 > 5
39	具判斷力	16.542	0.0000***	4 > 3 > 2 > 1 > 5
40	具塑造願景的能力	12.495	0.0000***	4 > 3 > 1 > 2 > 5
41	具優異領導的能力	20.675	0.0000***	3 > 2 > 1 > 4 > 5

資料來源：本研究整理。P < .05* ; P < .01** ; P < .001***。

1：專科以下 2：專科 3：大學 4：碩士 5：博士

八、單因子變異數分析(One-Way ANOVA) - 審級

(一) 人事人員業務執行者角色部份

在業務執行者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現司法人事人員核心能力之重要程度不會因為審級不同而導致看法不同。詳見表 4-96。

表 4-96 業務執行者角色重要程度審級 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
1	具解決問題的能力	0.903	0.406	
2	具壓力的容忍及調適的	2.585	0.077	

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
	能力			
3	懂得如何有效工作的能力	1.196	0.303	
4	對人事業務的處理具有彈性	0.795	0.452	
5	具卓越服務的能力	0.464	0.629	
6	具搜尋資訊且應用資訊科技如電腦以提昇人事業務的效率與效能	0.300	0.741	
7	具資料管理的能力	0.662	0.517	
8	以顧客導向理念服務同仁	0.064	0.938	
9	具挑戰精神不畏失敗完成工作	1.239	0.291	
10	能熟悉人事法規與政策具有足夠專業知識的能力	0.653	0.521	
11	能清楚表達想法避免使用行話	1.205	0.301	

資料來源：本研究整理。P < .05* ; P < .01** ; P < .001***。

(二) 人事人員溝通關懷者角色部份

在溝通關懷者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現司法人事人員核心能力之重要程度不會因為審級不同而導致看法不同。詳見表 4-97。

表 4-97 溝通關懷者角色重要程度審級 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
12	具溝通協調的能力	0.135	0.874	

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
13	具塑造和諧人際關係的能力	0.689	0.503	
14	具談判與化解衝突的技巧與能力	0.475	0.622	
15	具凝聚共識的能力	1.075	0.343	
16	具推銷人事方案及活動的能力	1.905	0.150	
17	具衝突解決的能力	1.261	0.285	
18	能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程	0.027	0.973	
19	具提供同仁心理諮商與輔導的能力	0.493	0.611	
20	具主動積極協助並照顧員工權益的能力	0.170	0.844	
21	具獲得同仁的信任與信心的能力	1.029	0.359	

資料來源：本研究整理。P < .05* ; P < .01** ; P < .001***。

(三) 人事人員調查分析者角色部份

在調查分析者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現司法人事人員核心能力之重要程度不會因為審級不同而導致看法不同。詳見表 4-98。

表 4-98 調查分析者角色重要程度審級 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
22	具評估人事法規及對其提出利弊分析的能力	2.321	0.100	

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
23	具公共利益思考的能力	2.721	0.067	
24	具設計人力資源管理政策的能力	0.263	0.769	
25	具邏輯分析的能力	0.736	0.480	
26	具配合組織機關文化自訂人事措施的能力	0.139	0.870	
27	具資料歸納的能力	0.159	0.853	
28	具批評性思考的能力	1.485	0.228	

資料來源：本研究整理。P < .05* ; P < .01** ; P < .001***。

(四) 人事主管知識研究者角色部份

在知識研究者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現第 30 項及第 32 項核心能力之重要程度會因為審級不同而導致看法不同。詳見表 4-99。

表 4-99 知識研究者角色重要程度審級 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
29	具有學習的能力	2.381	0.094	
30	具有針對問題提出解決方案的能力	4.535	0.011*	3 > 1 > 2
31	具配合機關策略設計人事措施的能力	1.665	0.191	
32	具有人事人員專家化的能力	3.782	0.024*	3 > 1 > 2

資料來源：本研究整理。P < .05* ; P < .01** ; P < .001***。

1：地方法院 2：高等法院或分院 3：其他。

(五) 人事主管變革推動者角色部份

在變革推動者角色中，經由單因子變異數分析(One-Way ANOVA)，結果本研究發現第 38 項及第 40 項核心能力之重要程度會因為審級不同而導致看法不同。詳見表 4-100。

表 4-100 變革推動者角色重要程度審級 ANOVA 統計分析表

	核心能力項目	F 檢定	顯著性	LSD
33	具推動變革的能力	1.499	0.225	
34	具對組織變革有執行應變的能力	1.057	0.349	
35	具前瞻性的能力	2.697	0.069	
36	具創造性思維的能力	2.055	0.130	
37	具多元化思考及系統思考的能力	1.969	0.141	
38	具影響力	3.263	0.039*	3 > 1 > 2
39	具判斷力	2.984	0.052	
40	具塑造願景的能力	4.342	0.014*	1 > 3 > 2
41	具優異領導的能力	1.559	0.212	

資料來源：本研究整理。P < .05* ; P < .01** ; P < .001***。

1：地方法院 2：高等法院或分院 3：其他。

九、小結

本研究依據上述之各項分析可知下列之假設檢定結果，詳如表 4-101

表 4-101 核心能力重要程度之假設檢定結果表

變項 \ 角色	業務執行者	溝通關懷者	調查分析者	知識研究者	變革推動者
性別	假設不成立	假設不成立	假設成立	假設不成立	假設成立

變項 \ 角色	業務執行者	溝通關懷者	調查分析者	知識研究者	變革推動者
年齡	假設不成立	假設不成立	假設不成立	假設成立	假設不成立
年資	假設成立	假設不成立	假設成立	假設成立	假設不成立
官等	假設成立	假設不成立	假設成立	假設不成立	假設成立
教育程度	假設不成立	假設不成立	假設不成立	假設不成立	假設不成立
工作層級	假設不成立	假設成立	假設成立	假設成立	假設成立
審級	假設成立	假設成立	假設成立	假設不成立	假設不成立
職務類別	假設不成立	假設成立	假設成立	假設成立	假設不成立

資料來源：本研究整理。

第五章 結論

本研究藉由相關文獻的整理與歸納訂出司法院所屬人事人員與人事主管應扮演那些角色，而該角色應具備之關鍵核心能力為何；再經由問卷調查探討目前司法人事人員各項核心能力之具備程度及重要性為何？以作為人事人員終身學習及能力提昇之參考指標。故本研究主要目的在於探討司法人事人員應扮演之角色及核心能力為何？目前尚應加強之核心能力項目為何及影響核心能力之因素為何？依據研究結果提出結論如下：

第一節 研究發現

壹、司法人事人員尚應再加強之核心能力項目

本研究為瞭解司法人事人員各項核心能力之具備程度及重要程度之差異為何，即目前司法人事人員尚應再加強之核心能力項目為何，以期做為司法人事人員訓練進修政策之規劃方向與準則，茲分析如下：

(一) 人事人員業務執行者角色部份

經由分析比較，結果本研究認為司法人事人員在業務執行者角色中，應加強之核心能力依序為第 10 項「能熟悉人事法規與政策具有足夠專業知識的能力」、第 4 項「對人事業務的處理具

有彈性」及第 1 項「解決問題的能力」，詳見表 5-1。

表 5-1 業務執行者核心能力具備程度與重要程度比較表

	核心能力項目	實際具有程度平均數	重要認知程度平均數	兩者差異	排序
1	具解決問題的能力	4.11	4.42	-0.31	3
2	具壓力的容忍及調適的能力	3.98	4.26	-0.28	4
3	懂得如何有效工作的能力	4.06	4.33	-0.28	5
4	對人事業務的處理具有彈性	3.94	4.27	-0.33	2
5	具卓越服務的能力	4.06	4.27	-0.21	9
6	具搜尋資訊且應用資訊科技如電腦以提昇人事業務的效率與效能	3.97	4.23	-0.26	6
7	具資料管理的能力	3.93	4.16	-0.23	7
8	以顧客導向理念服務同仁	4.05	4.22	-0.17	10
9	具挑戰精神不畏失敗完成工作	3.89	4.11	-0.22	8
10	能熟悉人事法規與政策具有足夠專業知識的能力	4.00	4.42	-0.42	1
11	能清楚表達想法避免使用行話	3.99	4.14	-0.15	11

資料來源：本研究整理。

(二) 人事人員溝通關懷者角色部份

經由分析比較，結果本研究認為司法人事人員在溝通關懷者角色中，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」及第 20 項「具主動積極協助並照顧員工權益的能力」，詳見表 5-2。

表 5-2 溝通關懷者核心能力具備程度與重要程度比較表

	核心能力項目	實際具有程度平均數	重要認知程度平均數	兩者差異	排序
12	具溝通協調的能力	4.04	4.40	-0.36	8
13	具塑造和諧人際關係的能力	3.99	4.31	-0.32	9
14	具談判與化解衝突的技巧與能力	3.78	4.24	-0.46	1
15	具凝聚共識的能力	3.72	4.16	-0.44	2
16	具推銷人事方案及活動的能力	3.62	4.00	-0.38	7
17	具衝突解決的能力	3.74	4.18	-0.44	2
18	能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程	3.76	4.05	-0.29	10
19	具提供同仁心理諮商與輔導的能力	3.57	3.97	-0.40	5
20	具主動積極協助並照顧員工權益的能力	3.94	4.38	-0.44	2
21	具獲得同仁的信任與信心的能力	3.94	4.33	-0.39	6

資料來源：本研究整理。

(三) 人事人員調查分析者角色部份

經由分析比較，結果本研究認為司法人事人員在調查分析者角色中，應加強之核心能力依序為第 24 項「具設計人力資源管理政策的能力」、第 22 項「具評估人事法規及對其提出利弊分析的能力」及第 26 項「具配合組織機關文化自訂人事措施的能力」，詳見表 5-3。

表 5-3 調查分析者核心能力具備程度與重要程度比較表

	核心能力項目	實際具有程度平均數	重要認知程度平均數	兩者差異	排序
22	具評估人事法規及對其提出利弊分析的能力	3.7	4.10	-0.40	2
23	具公共利益思考的能力	3.64	3.91	-0.27	5
24	具設計人力資源管理政策的能力	3.55	3.97	-0.42	1
25	具邏輯分析的能力	3.65	3.96	-0.31	4
26	具配合組織機關文化自訂人事措施的能力	3.6	3.99	-0.39	3
27	具資料歸納的能力	3.77	4.02	-0.25	6
28	具批評性思考的能力	3.66	3.87	-0.21	7

資料來源：本研究整理。

(四) 人事主管知識研究者角色部份

經由分析比較，結果本研究認為司法人事人員在知識研究者角色中，應加強之核心能力依序為第 32 項「具有人事人員專家化的能力」及第 31 項「具配合機關策略設計人事措施的能力」，詳見表 5-4。

表 5-4 知識研究者核心能力具備程度與重要程度比較表

	核心能力項目	實際具有程度平均數	重要認知程度平均數	兩者差異	排序
29	具有學習的能力	4.06	4.27	-0.21	4
30	具有針對問題提出解決方案的能力	3.98	4.31	-0.33	3
31	具配合機關策略設計人事措施的能力	3.82	4.19	-0.37	2
32	具有人事人員專家化的能	3.68	4.07	-0.39	1

	核心能力項目	實際具有程度平均數	重要認知程度平均數	兩者差異	排序
	力				

資料來源：本研究整理。

(五) 人事主管變革推動者角色部份

經由分析比較，結果本研究認為司法人事主管在變革推動者角色中，應加強之核心能力依序為第 41 項「具優異領導的能力」、第 40 項「具塑造願景的能力」及第 34 項「具對組織變革有執行應變的能力」，詳見表 5-5。

表 5-5 變革推動者核心能力具備程度與重要程度比較表

	核心能力項目	實際具有程度平均數	重要認知程度平均數	兩者差異	排序
33	具推動變革的能力	3.59	3.94	-0.35	8
34	具對組織變革有執行應變的能力	3.62	4.05	-0.43	2
35	具前瞻性的能力	3.61	3.97	-0.36	5
36	具創造性思維的能力	3.57	3.97	-0.40	4
37	具多元化思考及系統思考的能力	3.68	4.04	-0.36	6
38	具影響力	3.57	3.92	-0.35	9
39	具判斷力	3.75	4.11	-0.36	7
40	具塑造願景的能力	3.45	3.86	-0.41	3
41	具優異領導的能力	3.56	4.07	-0.51	1

資料來源：本研究整理。

貳、不同背景因素下之司法人員對於司法人事人員核心能力具有程度之看法探討

經由問卷調查分析，本研究認為影響司法人事人員核心能力具有程度之因素如下：

一、人事人員業務執行者角色

(一) 性別：在業務執行者角色之核心能力項目中，第 1 項「解決問題的能力」、第 5 項「卓越服務的能力」、第 8 項「以顧客導向理念服務同仁」及第 10 項「能熟悉人事法規與政策具有足夠專業知識的能力」等四項核心能力，司法人事人員之具有程度會因為性別不同而導致看法不同，男性高於女性。

(二) 年齡：在業務執行者角色中，第 1 項「解決問題的能力」、第 2 項「具壓力的容忍及調適的能力」、第 3 項「懂得如何有效工作的能力」、第 5 項「具卓越服務的能力」、第 9 項「具挑戰精神不畏失敗完成工作」及第 10 項「能熟悉人事法規與政策具有足夠專業知識的能力」等六項核心能力，司法人事人員核心能力具有程度會因為年齡不同而導致看法不同，年齡較高者，對於司法人事人員核心能力具有程度之看法較高。

(三) 年資：在業務執行者角色中，第 10 項「能熟悉人事法規與政策具有足夠專業知識的能力」及第 11 項「能清楚表達想法避免使用行話」等二項核心能力，司法人事人員核心能力具有程度會因為年資不同而導致看法不同，年資較長者，對於司法人事人員核心能力具有程度之看法較高。

(四) 官等：在業務執行者角色中，第 2 項「具壓力的容忍及調

適的能力」、第 3 項「懂得如何有效工作的能力」及第 10 項「能熟悉人事法規與政策具有足夠專業知識的能力」等三項核心能力，司法人事人員核心能力具有程度會因為官等不同而導致看法不同，官等較高者，對於司法人事人員核心能力具有程度之看法較高。

（五）教育程度：在業務執行者角色中，第 1 項「解決問題的能力」、第 2 項「具壓力的容忍及調適的能力」、第 3 項「懂得如何有效工作的能力」、第 4 項「對人事業務的處理具有彈性」、第 5 項「具卓越服務的能力」、第 6 項「具搜尋資訊且應用資訊科技如電腦以提昇人事業務的效率與效能」、第 7 項「具資料管理的能力」、第 9 項「具挑戰精神不畏失敗完成工作」、第 10 項「能熟悉人事法規與政策具有足夠專業知識的能力」等九項核心能力，司法人事人員核心能力具有程度會因為教育程度不同而導致看法不同，教育程度較高者，對於司法人事人員核心能力具有程度之看法高於教育程度低者。

（六）工作層級：在業務執行者角色中，第 8 項「以顧客導向理念服務同仁」核心能力，司法人事人員核心能力具有程度會因為職務類別不同而導致看法不同。主管高於非主管。

（七）職務類別：在業務執行者角色中，第 1 項「解決問題的能力」核心能力，司法人事人員核心能力具有程度會因為職務類別不同而導致看法不同。

二、人事人員溝通關懷者角色

（一）性別：在溝通關懷者角色之核心能力項目中，第 12 項「具溝通協調的能力」、第 13 項「具塑造和諧人際關係的能力」、第 15 項「具凝聚共識的能力」、第 16 項「具推銷人事方案及活動的能力」、第 17 項「具衝突解決的能力」、第 21 項「具獲得同

仁的信任與信心的能力」等五項核心能力，司法人事人員核心能力具有程度會因為性別不同而導致看法不同，男性高於女性。

(二)年齡：在溝通關懷者角色中，第 12 項「具溝通協調的能力」、第 15 項「具凝聚共識的能力」、第 19 項「具提供同仁心理諮商與輔導的能力」、及第 20 項「具主動積極協助並照顧員工權益的能力」等四項核心能力，司法人事人員核心能力具有程度會因為年齡不同而導致看法不同，年齡較高者，對於司法人事人員核心能力具有程度之看法較高。

(三)年資：在溝通關懷者角色中，第 14 項「具談判與化解衝突的技巧與能力」及第 21 項「具獲得同仁的信任與信心的能力」等二項核心能力，司法人事人員核心能力具有程度會因為年資不同而導致看法不同，年資較長者，對於司法人事人員核心能力具有程度之看法較高。

(四)教育程度：在溝通關懷者角色中，第 12 項「具溝通協調的能力」、第 13 項「具塑造和諧人際關係的能力」、第 14 項「具談判與化解衝突的技巧與能力」、第 15 項「具凝聚共識的能力」及第 20 項「具主動積極協助並照顧員工權益的能力」等五項核心能力，司法人事人員核心能力具有程度會因為教育程度不同而導致看法不同，教育程度較高者，對於司法人事人員核心能力具有程度之看法高於較低者。

三、人事人員調查分析者角色

(一)性別：在調查分析者角色之核心能力項目中，第 22 項「具評估人事法規及對其提出利弊分析的能力」、第 23 項「具公共利益思考的能力」、第 24 項「具設計人力資源管理政策的能力」、及第 28 項「具批評性思考的能力」等四項核心能力，司法人事人員核心能力具有程度會因為性別不同而導致看法不同，男性高於

女性。

(二) 官等：在調查分析者角色之核心能力項目中，第 25 項「具邏輯分析的能力」及第 26 項「具配合組織機關文化自訂人事措施的能力」等二項核心能力，司法人事人員核心能力具有程度會因為官等不同而導致看法不同，官等較高者，對於司法人事人員核心能力具有程度之看法較高。

(三) 教育程度：在調查分析者角色之核心能力項目中，第 22 項「具評估人事法規及對其提出利弊分析的能力」、第 25 項「具邏輯分析的能力」、第 26 項「具配合組織機關文化自訂人事措施的能力」、第 27 項「具資料歸納的能力」及第 28 項「具批評性思考的能力」等五項核心能力，司法人事人員核心能力具有程度會因為教育程度不同而導致看法不同，教育程度較高者，對於司法人事人員核心能力具有程度之看法高於較低者。

(四) 工作層級：在調查分析者角色之核心能力項目中，第 22 項「具評估人事法規及對其提出利弊分析的能力」、第 23 項「具公共利益思考的能力」及第 25 項「具邏輯分析的能力」等三項核心能力，司法人事人員核心能力具有程度會因為工作層級不同而導致看法不同，主管高於非主管。

(五) 職務類別：在調查分析者角色之核心能力項目中，第 25 項「具邏輯分析的能力」核心能力，司法人事人員核心能力具有程度會因為工作層級不同而導致看法不同，人事人員高於非人事人員。

四、人事主管知識研究者角色

(一) 性別：在知識研究者角色之核心能力項目中，第 32 項「具有人事人員專家化的能力」核心能力，司法人事人員核心能力具有程度會因為性別不同而導致看法不同，男性高於女性。

(二) 年齡：在知識研究者角色之核心能力項目中，第 32 項「具有人事人員專家化的能力」核心能力，司法人事人員核心能力具有程度會因為年齡不同而導致看法不同，年齡較高者，對於司法人事人員核心能力具有程度之看法較高。

(三) 年資：在知識研究者角色之核心能力項目中，第 30 項「具有針對問題提出解決方案的能力」核心能力，司法人事人員核心能力具有程度會因為年資不同而導致看法不同，年資較長者，對於司法人事人員核心能力具有程度之看法較高。

(四) 教育程度：在知識研究者角色之核心能力項目中，第 29 項「具有學習的能力」、第 30 項「具有針對問題提出解決方案的能力」及第 31 項「具配合機關策略設計人事措施的能力」等三項核心能力，司法人事人員核心能力具有程度會因為教育程度不同而導致看法不同，教育程度較高者，對於司法人事人員核心能力具有程度之看法高於低者。

五、人事主管變革推動者角色

(一) 性別：在變革推動者角色之核心能力項目中，第 35 項「具前瞻性的能力」、第 36 項「具創造性思維的能力」及第 41 項「具優異領導的能力」等三項核心能力，司法人事人員核心能力具有程度會因為性別不同而導致看法不同，男性高於女性。

(二) 年齡：在變革推動者角色之核心能力項目中，第 41 項「具優異領導的能力」核心能力，司法人事人員核心能力具有程度會因為年齡不同而導致看法不同，年齡較高者，對於司法人事人員核心能力具有程度之看法較高。

(三) 年資：在變革推動者角色之核心能力項目中，第 36 項「具

創造性思維的能力」、第 39 項「具判斷力」及第 41 項「具優異領導的能力」等三項核心能力，司法人事人員核心能力具有程度會因為年資不同而導致看法不同，年資較長者，對於司法人事人員核心能力具有程度之看法較高。

（四）官等：在變革推動者角色之核心能力項目中，第 36 項「具創造性思維的能力」核心能力，司法人事人員核心能力具有程度會因為官等不同而導致看法不同，官等較高者，對於司法人事人員核心能力具有程度之看法較高。

（五）教育程度：在變革推動者角色之核心能力項目中，第 33 項「具推動變革的能力」、第 35 項「具前瞻性的能力」、第 36 項「具創造性思維的能力」、第 37 項「具多元化思考及系統思考的能力」、第 38 項「具影響力」、第 39 項「具判斷力」、第 40 項「具塑造願景的能力」及第 41 項「具優異領導的能力」等八項核心能力，司法人事人員核心能力具有程度會因為教育程度不同而導致看法不同，教育程度較高者，對於司法人事人員核心能力具有程度之看法高於低者。

（六）職務類別：在變革推動者角色之核心能力項目中，第 39 項「具判斷力」、第 40 項「具塑造願景的能力」及第 41 項「具優異領導的能力」等三項核心能力，司法人事人員核心能力具有程度會因為職務類別不同而導致看法不同，人事人員高於非人事人員。

參、不同背景因素下司法人事人員核心能力之重要性看法之探討

經由問卷調查分析，本研究認為影響司法人事人員核心能力

重要性之因素如下：

一、人事人員業務執行者角色

(一) 性別：在業務執行者角色之核心能力項目中，第 4 項「對人事業務的處理具有彈性」及第 7 項「具資料管理的能力」核心能力之重要性會因為性別不同而導致看法不同，女性高於男性。

(二) 年齡：在業務執行者角色中，第 1 項「解決問題的能力」、第 2 項「具壓力的容忍及調適的能力」、第 5 項「具卓越服務的能力」、第 6 項「具搜尋資訊且應用資訊科技如電腦以提昇人事業務的效率與效能」、第 7 項「具資料管理的能力」、第 10 項「能熟悉人事法規與政策具有足夠專業知識的能力」及第 11 項「能清楚表達想法避免使用行話」等七項核心能力，司法人事人員核心能力之重要性會因為年齡不同而導致看法不同，年齡較高者，對於司法人事人員核心能力重要性之看法高於年齡較低者。

(三) 教育程度：在業務執行者角色中，第 1 項「解決問題的能力」、第 2 項「具壓力的容忍及調適的能力」、第 3 項「懂得如何有效工作的能力」、第 4 項「對人事業務的處理具有彈性」、第 5 項「具卓越服務的能力」、第 6 項「具搜尋資訊且應用資訊科技如電腦以提昇人事業務的效率與效能」、第 7 項「具資料管理的能力」、第 10 項「能熟悉人事法規與政策具有足夠專業知識的能力」、第 11 項「能清楚表達想法避免使用行話」等九項核心能力，司法人事人員核心能力之重要性會因為教育程度不同而導致看法不同，教育程度較低者，對於司法人事人員核心能力重要性之看法高於教育程度較高者。

(四) 工作層級：在業務執行者角色中，第 8 項「以顧客導向理念服務同仁」核心能力，司法人事人員核心能力之重要性會因為職務類別不同而導致看法不同，主管高於非主管。

(五) 職務類別：在業務執行者角色中，第 1 項「解決問題的能力」核心能力，司法人事人員核心能力之重要性會因為職務類別不同而導致看法不同，人事人員高於非人事人員。

二、人事人員溝通關懷者角色

(一) 性別：在溝通關懷者角色之核心能力項目中，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」及第 18 項「能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程」等三項核心能力，司法人事人員核心能力之重要性會因為性別不同而導致看法不同，女性高於男性。

(二) 年齡：在溝通關懷者角色中，第 12 項「具溝通協調的能力」、第 13 項「具塑造和諧人際關係的能力」、第 18 項「能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程」及第 20 項「具主動積極協助並照顧員工權益的能力」等四項核心能力，司法人事人員核心能力之重要程度會因為年齡不同而導致看法不同，年齡較高者，對於司法人事人員核心能力重要性之看法高於年齡較低者。

(三) 年資：在溝通關懷者角色中，第 21 項「具獲得同仁的信任與信心的能力」核心能力，司法人事人員核心能力之重要程度會因為年資不同而導致看法不同，年資較高者，對於司法人事人員核心能力重要性之看法高於年資較低者。

(四) 官等：在溝通關懷者角色中，第 19 項「具提供同仁心理諮商與輔導的能力」核心能力，司法人事人員核心能力之重要程度會因為官等不同而導致看法不同，官等較高者，對於司法人事人員核心能力重要性之看法高於官等較低者。

(五) 教育程度：在溝通關懷者角色中，第 12 項「具溝通協調的

能力」、第 13 項「具塑造和諧人際關係的能力」、第 14 項「具談判與化解衝突的技巧與能力」、第 15 項「具凝聚共識的能力」、第 16 項「具推銷人事方案及活動的能力」、第 17 項「具衝突解決的能力」、第 18 項「能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程」、第 20 項「具主動積極協助並照顧員工權益的能力」及第 21 項「具獲得同仁的信任與信心的能力」等九項核心能力，司法人事人員核心能力之重要性會因為教育程度不同而導致看法不同，教育程度較低者，對於司法人事人員核心能力重要性之看法高於教育程度較高者。

三、人事人員調查分析者角色

(一) 年齡：在調查分析者角色之核心能力項目中；第 22 項核心能力「具評估人事法規及對其提出利弊分析的能力」、第 23 項「具公共利益思考的能力」及第 24 項「具設計人力資源管理政策的能力」等三項核心能力，司法人事人員核心能力之重要性會因為年齡不同而導致看法不同，年齡較低者，對於司法人事人員核心能力重要性之看法高於年齡較高者。

(二) 教育程度：在調查分析者角色之核心能力項目中，第 22 項核心能力「具評估人事法規及對其提出利弊分析的能力」、第 23 項「具公共利益思考的能力」及第 24 項「具設計人力資源管理政策的能力」等三項核心能力，司法人事人員核心能力之重要性會因為教育程度不同而導致看法不同，教育程度較低者，對於司法人事人員核心能力重要性之看法高於教育程度較高者。

四、人事主管知識研究者角色

(一) 性別：在知識研究者角色之核心能力項目中，第 29 項「具有學習的能力」核心能力，司法人事人員核心能力之重要性程度會因為性別不同而導致看法不同，女性高於男性。

(二) 官等：在知識研究者角色之核心能力項目中，第 30 項「具有針對問題提出解決方案的能力」核心能力，司法人事人員核心能力之重要性會因為年齡不同而導致看法不同，官等較高者，對於司法人事人員核心能力重要性之看法高於官等較低者。

(三) 教育程度：第 29 項「具有學習的能力」、第 30 項「具有針對問題提出解決方案的能力」、第 31 項「具配合機關策略設計人事措施的能力」及第 32 項「具有人事人員專家化的能力」等四項核心能力，司法人事人員核心能力之重要性會因為教育程度不同而導致看法不同，教育程度較低者，對於司法人事人員核心能力重要性之看法高於教育程度較高者。

(四) 審級：第 30 項「具有針對問題提出解決方案的能力」及第 32 項「具有人事人員專家化的能力」等二項核心能力，司法人事人員核心能力之重要性會因為審級不同而導致看法不同。

五、人事主管變革推動者角色

(一) 性別：在變革推動者角色之核心能力項目中，第 35 項「具前瞻性的能力」、第 36 項「具創造性思維的能力」及第 41 項「具優異領導的能力」等三項核心能力，司法人事人員核心能力之重要性會因為性別不同而導致看法不同，女性高於男性。

(二) 年齡：在變革推動者角色之核心能力項目中，第 41 項「具優異領導的能力」核心能力，司法人事人員核心能力之重要性會因為年齡不同而導致看法不同，年齡較低者，對於司法人事人員核心能力重要性之看法高於年齡較高者。

(三) 年資：在變革推動者角色之核心能力項目中，第 41 項「具優異領導的能力」核心能力，司法人事人員核心能力之重要性會因為年資不同而導致看法不同，年資較低者，對於司法人事人員

核心能力重要性之看法高於年資較高者。

(四) 教育程度：在變革推動者角色之核心能力項目中，第 33 項「具推動變革的能力」、第 34 項「具對組織變革有執行應變的能力」、第 35 項「具前瞻性的能力」、第 36 項「具創造性思維的能力」、第 37 項「具多元化思考及系統思考的能力」、第 38 項「具影響力」、第 39 項「具判斷力」、第 40 項「具塑造願景的能力」及第 41 項「具優異領導的能力」等九項核心能力，司法人事人員核心能力之重要性會因為教育程度不同而導致看法不同，教育程度較低者，對於司法人事人員核心能力重要性之看法高於教育程度較高者。

(五) 審級：在變革推動者角色之核心能力項目中，第 38 項「具影響力」及第 40 項「具塑造願景的能力」等二項核心能力，司法人事人員核心能力之重要性會因為審級不同而導致看法不同。

(六) 職務類別：在變革推動者角色之核心能力項目中，第 39 項「具判斷力」、第 40 項「具塑造願景的能力」及第 41 項「具優異領導的能力」等三項核心能力，司法人事人員核心能力之重要性會因為職務類別不同而導致看法不同，主管高於非主管。

第二節 研究建議

綜上分析可知，司法人事人員對於核心能力核心能力具有程度尚有加強改進之空間，而為了提昇司法人事之服務品質與績效，開發司法人事人員之潛能，茲提出下列建議：

壹、對於司法人事人員之建議

依據研究結果之分析，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。

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。

本研究建議為「強化顧客導向之服務理念」：目前司法所強調的是「司法為民」的服務觀念，而身為公僕中之公僕的司法人員更是要強調顧客導向的服務觀念，故人事人員在從事各項業務時，應從同仁之角度，設身處地的去考量。如應考慮勞逸均衡問題；取才時應考慮公平、公正、公開問題；應協助同仁做好生涯規劃。若處理有關保障事項時，必須使公務員瞭解其權利。在設計管制措施時，需以人性化方式為出發點加以思考。在人事服務方面，在合法之範圍內則應盡量滿足同仁之期望與需求。

綜上可知，司法人事人員應加強所扮演之角色及其核心能力，特別是人事人員目前尚應加強之各項核心能力，除每年參加由司法院司法人員研習所例行舉辦之訓練外，司法人事人員應再多加強己身之專業知識及素養如嫻熟人事法規及相關解釋規章，雖然人事法規多如牛毛，無法一一牢記，但至少應有對於人事法規之基本認知才行，以免同仁有疑問時，不知如何解答及提供服務。

另外人事人員應隨著時代變遷及社會潮流而調整服務心態及了解應扮演之角色與其核心能力，改變思維，提昇核心能力之實際具備程度，以符合組織及其成員需求，成為組織之策略夥伴，

協助組織完成任務。

貳、對於人事部門之建議

司法人事部門可參考本研究之結果，作為規劃員工培訓之參考，並可作為未來甄選員工時之準則，除此之外，司法人事部門應建立起以核心能力為基礎之績效考評制度，以期落實核心能力之觀念。

另外司法人事部門應鼓勵所屬人事人員除應具備身為人事人員之基礎能力外，應可多利用公餘時間自行進修，或可利用網際網路學習新知，充實內涵，以免落入久任後，能力未加以更新之危機，成為組織變革之包袱。

參考書目

壹、中文部份

一、書籍

- 吳定，《公共政策詞典》。台北：五南，民 87。
- 邱皓政，《量化研究與統計分析》。台北：五南，民 91。
- 胡龍騰、黃瑋瑩、潘中道譯，Ranjit Kumar 著，《研究方法步驟化學習指南》。台北：學富，民 89。
- 孫本初，《公共管理》。台北：智勝，民 90。
- 許南雄，《人事行政學》。台北：商鼎，民 91。
- _____，《各國人事制度》。台北：商鼎，民 81。
- 陳義彥等，《民意調查》。臺北：五南，民 90。
- 傅振焜譯，Peter Drucker 著，《後資本主義社會》。台北：時報。
- 黃榮護編著，《公共管理》。台北：商鼎，民 87。
- 潘明宏、陳志瑋譯，C. Frankfort-Nachmias, David Nachmias 著《最新社會科學研究方法》。台北：韋伯，民 92。

二、期刊

- 王旭統，〈公務人員核心職能之形成途徑與評選面向〉，《公務人員月刊》，第 81 期，民 92.3，頁 34-42。
- 吳三靈，〈公務人力資源管理者的願景〉，《人事月刊》，第 37 卷，第 6 期，民 92.12，頁 8-11。
- 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〉，《人事月刊》，第 36 卷，第 1 期，民 92.1，頁 20-30。
- 呂育誠，〈公務人員核心能力與培訓策略之整合〉，《公訓報導》，第 107 期，民 92.12，頁 12-15。
- 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 91.3，頁 5-19。
- 孫本初，〈公務人員核心能力建構之探討〉，《公訓報導》，第 100 期，民 92.3，頁 55-57。
- 莊雅淑，〈建構公部門人力資源管理新思維：以核心能為觀點〉，《人事月刊》，第 39 卷，第 4 期，民 93.10，頁 63-68。
- 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十三輯》。臺北：銓敘部，民 90，頁 317-340。
- 陳金貴，〈人力資源發展的新趨勢 - 公務人員職能的提昇〉，《公務人員月刊》，第 40 期，民 88.10，頁 6-14。
- 陳韻華，〈找到路就不怕路遠 - 兼談組織學習的觀點來看人事人員角色的蛻變〉，《人事月刊》，第 34 卷，第 6 期，民 91.6，頁 41-49。
- 游玉梅，〈從組織核心能力談人力資源專業的新角色〉，《人事月刊》，第 36 卷，第 3 期，民 92.3，頁 56-57。
- 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 42-50。
- _____，〈新加坡及中國公務人員核心能力簡介〉，《公訓報導》，第 107 期，民 92.12，頁 26-28。

三、論文

- 林睿宏，〈我國文官體系中公務人員激勵制度之研究 - 以我國司法院所屬司法行政人員為例〉，碩士論文，東華大學公共行政研究所，民 93.6。
- 張麗娟，〈臺北市府人事人員核心能力探討之研究〉，碩士論文，政治大學行政管理碩士學程，民 92。
- 莊琦銘，〈縣市政府人事機構角色與功能之研究〉，碩士論文，公共事務碩士學程在職進修專班，民 92。
- 陳玉山，〈能力基礎途徑應用在人力資源管理之研究〉，碩士論文，政治大學公共行政研究所，民 86。
- 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。

黃淑惠，〈初任人事人員核心能力指標之研究〉，「第十二屆新生代論文發表會」，暨南大學公共行政與政策學系主辦，民 93.5。

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。

楊平遠，〈組織與人力資源管理特質及人力資源專業人員心能力之研究〉，碩士論文，中央大學人力資源管理研究所，民 86。

劉宜靜，〈高階行政人員核心能力之分析：五國的經驗啟示〉，碩士論文，政治大學公共行政研究所，民 88。

簡瑜君，〈核心與管理才能辭典之編制 - 以某製藥公司為例〉，「企業人力資源管理實務專題研究成果發表會」，中央大學人力資源管理研究所，民 90。

四、文件

司法院，「司法改革具體革新措施」，《司法改革資料》，民 88.3。

貳、西文部份

Quinn, E. R., Faerman, R. S., Thompson, P. M., & Mcgrath, P. M. *Becoming a Master Manager: A Competency Framework*. N. Y.: John Wiley & Son. 1990.

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

Green, P. C ,*Building Rubust Competencies: Linking Human Resource Systems to rganizational Strategies*. San Francisco: Jossey-Bass, 1999.

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

Parry, S. B. Just What is a Competency? (And Why Should You Care?) *Training*, Vol.35, No. 6. 1998.

附錄 司法人事人員核心能力之研究問卷調查

各位司法同仁，您好：

這是一份供學術研究的問卷，主要在探討司法機關人事人員應扮演那些角色及應具備何種關鍵核心能力。懇請你協助回答，本問卷採不記名方式，純作學術研究之用，絕不對外公開或作為其他用途，在此衷心懇請你在百忙之中撥空填答送回。有您的參與，本研究才有機會完成，對於你的協助，謹致上最誠摯的謝意！

敬頌

說明：請就以下各項問題，評估機關**人事人員**（自己）具有該能力之程度及重要要性程度後，在您所認為最適當的空格中打『√』

業務的執行者角色 具備之核心能力	評估機關人事人員 （自己）具有該能力 之程度	你認為該項能力對於 人事工作之重要程度								
	高 等 能	中 等 能	低 等 能	無 能 力	不 知 道	很 重 要	重 要	無 意 見	不 重 要	很 不 重 要
1 具解決問題的能力 2 具壓力的容忍及調適的能力 3 懂得如何有效工作的能力 4 對人事業務的處理具有彈性 5 具卓越服務的能力 具搜尋資訊且應用資訊科技如 6 電腦以提昇人事業務的效率 與效能 7 具資料管理的能力 8 以顧客導向理念服務同仁 9 具挑戰精神不畏失敗完成工作 10 能熟悉人事法規與政策具有足 夠專業知識的能力 11 能清楚表達想法避免使用行話										

溝通關懷者角色 具備之核心能力	評估機關人事人員 (自己)具有該能力 之程度	你認為該項能力對於 人事工作之重要程度
	<input type="checkbox"/> 高 等 能 力 <input type="checkbox"/> 中 等 能 力 <input type="checkbox"/> 低 等 能 力 <input type="checkbox"/> 無 能 力 <input type="checkbox"/> 不 知 道	<input type="checkbox"/> 很 重 要 <input type="checkbox"/> 重 要 <input type="checkbox"/> 無 意 見 <input type="checkbox"/> 不 重 要 <input type="checkbox"/> 更 不 重 要
12 具溝通協調的能力 13 具塑造和諧人際關係的能力 14 具談判與化解衝突的技巧與能力 15 具凝聚共識的能力 16 具推銷人事方案及活動的能力 17 具衝突解決的能力 18 能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程 19 具提供同仁心理諮商與輔導的能力 20 具主動積極協助並照顧員工權益的能力 21 具獲得同仁的信任與信心的能力		

調查分析者角色 具備之核心能力	評估機關人事人員 (自己)具有該能力 之程度	你認為該項能力對於 人事工作之重要程度
	<input type="checkbox"/> 高 等 能 力 <input type="checkbox"/> 中 等 能 力 <input type="checkbox"/> 低 等 能 力 <input type="checkbox"/> 無 能 力 <input type="checkbox"/> 不 知 道	<input type="checkbox"/> 很 重 要 <input type="checkbox"/> 重 要 <input type="checkbox"/> 無 意 見 <input type="checkbox"/> 不 重 要 <input type="checkbox"/> 更 不 重 要
22 具評估人事法規及對其提出利弊分析的能力 23 具公共利益思考的能力 24 具設計人力資源管理政策的能力 25 具邏輯分析的能力 26 具配合組織機關文化自訂人事		

措施的能力		
27 具資料歸納的能力		
28 具批評性思考的能力		

說明：請就以下各項問題，評估機關**人事主管**（自己）具有該能力之程度及重要要性程度後，在您所認為最適當的空格中打『√』

知識研究者角色 具備之核心能力	評估機關人事主管（自己）具有該能力之程度	你認為該項能力對於人事工作之重要程度
	力 高 中 低 無 不 等 等 等 能 知 能 能 能 力 道	很 重 無 不 要 很 重 要 意 重 不 要 不 要 見 要 重 重
29 具有學習的能力		
30 具有針對問題提出解決方案的能力		
31 具配合機關策略設計人事措施的能力		
32 具有人事人員專家化的能力		

變革的推動者角色 具備之核心能力	評估機關人事主管（自己）具有該能力之程度	你認為該項能力對於人事工作之重要程度
	力 高 中 低 無 不 等 等 等 能 知 能 能 能 力 道	很 重 無 不 要 很 重 要 意 重 不 要 不 要 見 要 重 重
33 具推動變革的能力		
34 具對組織變革有執行應變的能力		
35 具前瞻性的能力		
36 具創造性思維的能力		
37 具多元化思考及系統思考的能力		
38 具影響力		

39 具判斷力		
40 具塑造願景的能力		
41 具優異領導的能力		

其他有關人事人員能力與角色部份之意見：

基本背景資料：

A、性別：1. 男 2. 女

B、年齡：1. 20歲~29歲 2. 30歲~39歲 3. 40歲~49歲 4. 50歲~59歲 5. 60歲以上。

C、服務公職的年資：1. 5年以下 2. 6至10年 3. 11年至15年
4. 16年至20年 5. 21年以上

D、官等：1. 委任以下 2. 委任 3. 薦任 4. 簡任

E、教育程度：1. 專科以下 2. 專科 3. 大學 4. 碩士 5. 博士

F、您目前所擔任的工作層級為：1. 主管 2. 非主管

G、目前任職法院審級：1. 地方法院 2. 高等法院或分院 3. 其他

H、是否為人事人員：1. 是 2. 否

問卷到此結束，最後再次感謝您對本問卷調查的支持與協助，請將本問卷送回各人事室聯絡人處，謝謝。