

國立臺東大學資訊管理學系
環境經濟資訊管理碩士在職專班
碩士論文

指導教授：王文清先生、王明泉先生

以資訊核心能力為導向之臺東縣
人事人員核心能力之研究



研 究 生： 丁玉燕 撰

中華民國九十八年七月

國立臺東大學資訊管理學系
環境經濟資訊管理碩士在職專班
碩士論文

以資訊核心能力為導向之臺東縣
人事人員核心能力之研究



研 究 生： 丁玉燕 撰
指導教授：王文清先生、王明泉先生

中華民國九十八年七月

國立台東大學
學位論文考試委員審定書
系所別：資訊管理學系(所) 環境經濟資訊管理碩士在職專班

本班 丁玉燕 君

所提之論文以資訊核心能力為導向之台東縣人事人員核心能力之研究

業經本委員會通過合於 ☒ 碩士學位論文 條件
☐ 博士學位論文

論文學位考試委員會：

程鈺堉

(學位考試委員會主席)

唐榮昌

王明泉

(指導教授)

王明泉

論文學位考試日期： 98年05月30日

國立台東大學

附註：1. 一式二份經學位考試委員會簽後，送交系所辦公室及註冊組或進修部存查。

2. 本表為日夜學制通用，請依個人學制分送教務處或進修部辦理。

博碩士論文電子檔案上網授權書

(提供授權人裝訂於紙本論文書名頁之次頁用)

本授權書所授權之論文為授權人在 國立臺東大學 資訊管理學系碩士班 _____ 組
97 學年度第 二 學期取得 碩士 學位之論文。

論文題目：以資訊核心能力為導向之臺東縣人事人員核心能力之研究
指導教授：王文清 王明泉

茲同意將授權人擁有著作權之上列論文全文(含摘要)，非專屬、無償授權國家圖書館及本人畢業學校圖書館，不限地域、時間與次數，以微縮、光碟或其他各種數位化方式將上列論文重製，並得將數位化之上列論文及論文電子檔以上載網路方式，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

- 讀者基非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印上列論文，應依著作權法相關規定辦理。

授權人：丁玉燕
簽 名：_____

丁玉燕

中華民國 98 年 07 月 13 日

博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立臺東大學 資訊管理學 系(所)
組 97 學年度第 二 學期取得 碩 士學位之論文。

論文名稱：以資訊核心能力為導向之臺東縣人事人員核心能力之研究

本人具有著作財產權之論文全文資料，授權予下列單位：

同意	不同意	單 位
☒	☐	國家圖書館
☒	☐	本人畢業學校圖書館
☒	☐	與本人畢業學校圖書館簽訂合作協議之資料庫業者

得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或其他各種數位化方式重製後散布發行或
上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下
載或列印。

☐同意 ☒不同意 本人畢業學校圖書館基於學術傳播之目的，在上述範圍內得再授
權第三人進行資料重製。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一，申請
文號為：_____，請將全文資料延後半年再公開。

公開時程

立即公開	一年後公開	二年後公開	三年後公開
			☒

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行
權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與
不同意之欄位若未勾選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：王明泉 王文情 (親筆簽名)

研究生簽名：丁玉燕 (親筆正楷)

學 號：b4396013 (務必填寫)

日 期：中華民國 98 年 6 月 30 日

1.本授權書(得自 <http://www.lib.nttu.edu.tw/theses/> 下載)請以黑筆撰寫並影印裝訂於書名頁之次頁。

2.依據 91 學年度第一學期一次教務會議決議：研究生畢業論文「至少需授權學校圖書館數位化，並至遲
於三年後上載網路供各界使用及校內瀏覽。」

授權書版本:20080529

誌謝辭

首先，要感謝恩師王文清和王明泉博士在這兩年中的指導和教誨，使論文得以順利完成，在此向兩位王老師致上萬分的謝意。另外還要感謝口試委員唐榮昌和程鈺雄博士的指正與開導，強化了本論文的內涵與層次。

我還要感謝連月玲科長，在研究進行過程中，承蒙她的協助與指教，才能使本論文得以如期完成；亦要感謝我在臺東的姊姊：碧霞，因為有她一路的支持與勉勵，使我在繁忙的工作之餘，有繼續研究的動力。

最後，謹將此文和感謝的心意獻給我的外子，兩人在同時期寫各自的畢業論文，這段工作與研究所「蠟燭兩頭燒」的日子終於也熬過來了！感謝所有朋友及同事在這段期間給予的關懷和鼓勵，僅以此論文獻給所有關心及愛護我的人。

丁玉燕 謹誌于

臺東大學環境經濟資訊管理碩士專班

2009 年 6 月 30 日

以資訊核心能力為導向之臺東縣人事人員核心能力之研究

丁玉燕

國立台東大學資訊管理學研究所

摘要

臺東縣為一個狹長的地理環境，因地域環境的差異，臺東縣市區與其他偏遠地區鄉鎮，取得設備、資源的能力不同，亦影響臺東縣境內網路普及度及資訊科技運用深度不平。因此，本研究希望能瞭解，因行政機關與學校取得設備、資源的能力不同，是否會影響人事人員各項核心能力的重要性與其表現程度？本研究希望透過文獻探討與問卷調查，建構出臺東縣人事人員應具備的核心能力，並提供臺東縣人事主管機關培訓的方向，以提高臺東縣人事人員核心能力素質、達成顧客導向的人事服務。

本研究採問卷調查方式收集資料，以臺東縣行政機關、學校人事人員為研究對象，而以臺東縣行政機關、學校所有人員為問卷調查對象，並針對台東縣位置地理狹長的特性，將台東分為四個區塊（台東市區、長濱線、關山線、大武線），分別依不同的機關屬性（行政機關與學校）隨機抽樣作為問卷寄發對象，共寄發560份問卷，回收451份問卷，回收率為80.53%。

經研究統計結果顯示：

- 一、在資訊核心能力的重要性程度與表現程度方面：在資訊能力構面以「具備電腦文書處理能力」為最重要，其次是「應用電腦建立本機關或本校人事管理系統的能力」，第三是「應用電腦簡化人事案件處理時效與作業手續的能力」；但在資訊核心能力表現最佳者，分別為「收發電子郵件的能力」及「電腦文書處理的能力」，顯示人事人員應加強應用電腦建立人事管理系統及簡化處理人事案件的能力。
- 二、在整體核心能力的重要性程度與表現程度方面：臺東縣行政機關、學校人員認為人事人員最重要的核心能力為「建立信任」；但人事人員表現最佳者卻非「建立信任」的能力，且在「建立信任」表現程度的平均數（ $M=4.17$ ）低於重要性的平均數（ $M=4.84$ ），此結果表示人事人員在建立信任的能力上有改善空間。
- 三、以行政機關與學校人員兩方面對應比較來說明各構面重要程度與表現

程度之差異性分析：行政機關與學校人員對核心能力各構面重要程度之看法，在「資訊能力」及「創新變革」這兩項構面達顯著性差異，行政機關人員認為「資訊能力」及「創新變革」兩構面的重要性程度高於人事人員的表現程度，但學校人員的認知卻完全相反，他們認為人事人員「資訊能力」及「創新變革」的表現程度高於其重要性程度。

依據上述之研究結果，人事主管機關首先應建立網路知識平台，以知識管理概念分享人事人員核心能力相關知能，開辦兼任人事人員訓練課程以強化其專業知能，並結合訓練與生涯發展；而人事人員本身則應建立提升人事服務品質的意識，將核心能力理念導入工作中，以資訊核心能力輔助人事專業知能，如此方能強化核心能力，提升組織競爭力。

關鍵詞：人事人員、核心能力、資訊核心能力



Core Competencies in IT-oriented Staff Members of the County of Research Core Competencies

Yu Yan Ting

Department of Information and Science Management System

Abstract

County into a strip of the geographical environment, due to differences in geographical environment, Taitung County and other urban townships in remote areas, access to equipment, the ability of different resources, but also affected the popularity of Taitung County, the territory of the network and information technology degrees to use the depth of injustice. Therefore, this study hoped to understand, because the executive authorities and schools to obtain equipment and resources is different personnel will affect the ability of the core staff of the importance of the extent of its performance. Hope that through this study to explore and survey the literature to construct a County staff should have the core competencies and provide training for County personnel in the direction of the competent authority in order to enhance core competencies County personnel staff quality, customer-oriented to reach the Personnel Services.

This study used a questionnaire survey to collect information to County administrative offices, schools for the study personnel, and to County administrative offices, schools for all staff questionnaire survey, and geographical location for the County of the characteristics of long and narrow, will be divided into four blocks of Taitung (Taitung city, Nagahama line Kuanshan line Dawu line), respectively, according to different organs of attributes (the executive authorities and the schools) as a questionnaire sent to randomly selected targets, a total of 560 questionnaires sent, recycling 451 questionnaires, and the recovery was 80.53%.

After studying the results showed:

First, the importance of core competencies of information and the performance level of the degree: the ability dimensions in the information to "a computer word-processing capabilities" for the most important, followed by "the application of computers to build a school authority or the ability of the personnel management system", the first The third is the "application of computers to simplify handling of personnel and operating procedures for the limitation of the ability"; but in the information the best performance of core competencies, namely "the ability to send and receive e-mail" and "the ability of a computer word-processing" to show

staff members should be strengthened application of computer systems and the establishment of Personnel Management to simplify the processing of personnel cases.

Second, the importance of the overall core competencies and performance level of the degree: County executive, school staff members believed that the most important core competencies as a "confidence-building"; but the best performance of the personnel staff is not "build confidence" the ability, and in the "confidence-building" level of average performance ($M = 4.17$) lower than the average of the importance of ($M = 4.84$), this results in the personnel's ability to build trust, there is room for improvement.

Third, the executive and the school staff compare the corresponding two dimensions to illustrate the importance of the performance analysis of degree of difference: the executive and the school staff the core competencies of the importance of dimensions of the view, in the "information capacity" and "innovation and change," these two dimensions of a significant difference, the executive staff that the "information capacity" and "innovation and change" the importance of the two dimensions than the performance of the personnel staff, but school personnel are exactly the opposite of the cognitive, They think that the personnel officer "information capacity" and "innovation and transformation" of the performance than the degree of its importance.

Based on the above findings, personnel competent authority should be established first of all, the knowledge network platform, the concept of knowledge management and personnel staff to share knowledge and skills related to core competencies, offering part-time training courses for staff members to enhance their professional knowledge and skills, combined with training and career development; and personnel personnel should be established to enhance awareness of the quality of personnel services, will work to import the concept of core competencies, the core competencies in IT-assisted professional knowledge and skills of personnel, so in order to strengthen the core competencies to enhance organizational competitiveness.

Key words: Personnel Staff, Core Competencies, Core Competencies of Information

目次

第一章	緒論	1
第一節	研究背景	1
第二節	研究動機	2
第三節	研究目的與待答問題	2
	一、研究目的	2
	二、待答問題	3
第四節	名詞釋義	3
	一、人事人員	3
	二、能力	4
	三、核心能力(core competence)	4
	四、資訊素養	5
	五、資訊核心能力	5
第五節	研究範圍與限制	6
	一、研究範圍	6
	二、研究限制	6
第二章	文獻探討	8
第一節	能力	8
	一、能力的定義	8
	二、能力模式	15
	三、能力模式的建構與發展	16
	四、能力模式的建構方法	18
第二節	核心能力	22
第三節	資訊素養	27
第四節	資訊核心能力	29
第三章	研究設計與實施	32
第一節	研究架構	32
第二節	研究流程	33
第三節	研究對象	36
第四節	研究假設	38
第五節	研究工具	40
第六節	問卷設計	43
第七節	資料分析	43
第四章	研究結果與分析	50
第一節	人事人員核心能力重要性程度與表現程度現況分析	50
	一、人事人員核心能力重要性程度分析	51

二、人事人員核心能力表現程度分析·····	54
第二節 核心能力重要性程度與表現程度差異性分析·····	56
一、人事人員核心能力重要性程度與表現程度各構面之差異性分析·····	56
二、資訊核心能力重要性程度與表現程度各構面差異性分析·····	57
第三節 個人屬性對人事人員核心能力重要性程度與表現程度看法差異性分析·····	57
一、不同「性別」在核心能力重要性程度與表現程度之差異性分析·····	58
二、不同「年齡」在核心能力重要性程度與表現程度之差異性分析·····	59
三、不同「服務年資」在核心能力重要性程度與表現程度之差異性分析·····	62
四、不同「職務別」在核心能力重要性程度與表現程度之差異性分析·····	65
五、不同「教育程度」在核心能力重要性程度與表現程度之差異性分析·····	72
第四節 機關屬性對人事人員核心能力重要性程度與表現程度差異性之分析·····	74
一、不同「服務地區」在核心能力重要性程度與表現程度之差異性分析·····	74
二、不同「機關規模」在核心能力重要性程度與表現程度之差異性分析·····	77
三、不同「學校規模」在核心能力重要性程度與表現程度之差異性分析·····	79
第五節 研究假設驗證·····	81
第五章 結論與建議·····	85
第一節 結論·····	85
一、核心能力之重要性程度與表現程度·····	85
二、核心能力各因素構面的重要性與表現程度的認知·····	85
三、資訊核心能力各因素構面的重要性與表現程度的認知分析·····	89
四、人事人員核心能力因素構面重要性排序·····	90
五、人事人員核心能力因素構面表現程度排序·····	91
第二節 研究建議·····	91
一、對人事主管機關的建議·····	91
二、對人事人員的建議·····	92
參考文獻·····	93
中文部分·····	93
英文部分·····	95
附錄一 同意書·····	96
附錄二 問卷·····	97

表目次

表 2-1 Competency 與Competence之比較表	9
表 2-2 能力定義彙整表	13
表 2-3 能力模式定義彙整表	16
表 2-4 核心能力定義彙整表	23
表 2-5 資訊素養定義彙整表	28
表 3-1 臺東縣政府暨所屬機關及學校人事人員配置表	37
表 3-2 研究變相構面及組成項目表	42
表 3-3 有效樣本問卷填答人個人背景資料次數分配表	46
表 3-4 有效樣本問卷填答人機關屬性資料次數分配表	48
表 3-5 核心能力重要性程度各分量表的內部一致性係數表	49
表 3-6 核心能力表現程度各量表的內部一致性係數表	49
表 4-1 核心能力重要性程度與表現程度現況分析表	50
表 4-2 核心能力各構面之重要程度排序表	52
表 4-3 核心能力各因素構面中之重要程度排序表	53
表 4-4 核心能力構面之表現程度排序表	54
表 4-5 核心能力各因素構面中之表現程度排序表	55
表 4-6 核心能力重要程度與表現程度各構面之差異性分析表	56
表 4-7 資訊核心能力重要程度與表現程度各構面之差異性分析表	57
表 4-8 不同「性別」在核心能力重要程度的變異數分析表	58
表 4-9 不同「性別」在核心能力表現程度的變異數分析表	59
表 4-10 不同「年齡」在核心能力重要程度的變異數分析表	60
表 4-11 不同「年齡」在核心能力表現程度的變異數分析表	61
表 4-12 不同「服務年資」在核心能力重要程度的變異數分析表	63
表 4-13 不同「服務年資」在核心能力表現程度的變異數分析表	65
表 4-14 行政機關不同「職務別」在核心能力重要程度的變異數分析	66
表 4-15 學校不同「職務別」在核心能力重要程度的變異數分析表	68
表 4-16 不同「職務別」在核心能力表現程度的變異數分析表	69
表 4-17 不同「職務別」在核心能力表現程度的變異數分析表	71
表 4-18 不同「教育程度」在核心能力重要程度的變異數分析表	72
表 4-19 不同「教育程度」在核心能力表現程度的變異數分析表	74
表 4-20 不同「服務地區」在核心能力重要程度的變異數分析表	75
表 4-21 不同「服務地區」在核心能力表現程度的變異數分析表	76
表 4-22 不同「機關規模」在核心能力重要程度的變異數分析表	77
表 4-23 不同「機關規模」在核心能力表現程度的變異數分析表	78
表 4-24 不同「學校規模」在核心能力重要程度的變異數分析表	80

表 4-25 不同「學校規模」在核心能力表現程度的變異數分析表·····	81
表 5-1 對「資訊能力」構面之重要性程度與表現程度之認知對照表·····	87
表 5-2 核心能力各構面之重要程度及表現程度最高與最低前 10 項排列表 ·····	91



圖目次

圖 2-1 能力金字塔圖.....	10
圖 2-2 冰山模式圖.....	11
圖 2-3 同心圓模型圖.....	12
圖 2-4 工作能力評鑑流程圖.....	20
圖 2-5 專家會議法之工作能力評鑑流程圖.....	21
圖 3-1 本研究架構圖.....	33
圖 3-2 本研究流程圖.....	35



第一章 緒論

第一節 研究背景

面對 21 世紀劇烈的環境變遷，政府機關為因應挑戰必須改變傳統思維，在新型態的競爭模式中，任何組織的重要資產，不再是有形的硬體設備或無形的組織文化，而是組織中的重要成員—人力資源。

以往組織運用人力，強調靜態的、科學的制度管理，更重視建立職務系統、職責明確及分工。面對新世紀的環境變動，無論政府機關或私人企業，莫不致力於對組織成員的培訓與鍛鍊，希望透過改善、提升人力資源的素質，以增進行政機關或私人企業的效率與效能。因此，行政機關、企業組織強調彈性及創新的「職能」系統，充實、改善組織人員的「能力」，強調執行工作所需的「觀念」、「知識」、「技術」及「特質」。所以，依據機關組織的實際需要，界定重要且關鍵的「核心能力」(core competency)，成為人力資源管理的重要任務。

「能力」的概念最早在教育界被提出。美國哈佛大學商學院管理心理學者McClelland，對以使用智力測驗來篩選學生的現象提出質疑，於是在1973年於美國心理學家期刊上，發表一篇名為「測試能力而非智力」(Testing for Competence Rather Than Intelligence)的文章，認為應重視影響學生學習效果的「能力」，而非「智商」。在管理領域，後續發展出「工作能力評鑑法」(Job Competence Assessment Method)，改變以往重視工作分析、工作說明書的靜態管理方法，而改採從「高績效工作者」身上，找出創造高績效的能力因素，將高績效工作者共同具備的能力加以歸納分析，可得到此項工作的「能力模式」。

就政府組織而言，「核心能力」是學習企業管理領域的理念。企業管理領域，將「核心能力」視為「完成工作」、「將工作做好」所需具備的特質。透過對工作本身及職務的分析，建構出做好該項工作不可或缺的能力。此一關鍵能力是獨特的且不易被模仿，由組織經年所累積的知識學習效果，是組織競爭優勢的來源—並可藉由適當的訓練和發展而予以提昇或開發。

「核心能力」就個人而言，是為執行某特定職務所應扮演的角色及應發揮的特定功能，

此種能力是與他人區隔工作表現好壞，也是決定人員汰留的衡量指標；就組織而言，獨特的且不易被模仿，由組織經年所累積的知識學習效果，是組織競爭優勢的來源，掌握到核心能力的組織，才能在競爭的環境爭掌握優勢，生存、並永續發展。

第二節 研究動機

行政院 2004 年規定，應界定公務人員業務推動應具備的「管理」及「專業」核心能力，擬訂訓練計畫、規劃實施訓練。因此，行政院人事行政局據以推動「核心能力」專案，區分「管理核心能力」及「專業核心能力」2 部分。2006 年 1 月，行政院人事行政局選定 6 項人事人員專業核心能力項目，分別為「人事法規」、「服務內部同仁」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」、「人力資源規劃」；行政院人事行政局於 2007 年 12 月以此 6 項核心能力關聯性過高，而重行選定人事人員專業核心能力項目為「服務內部同仁」、「人事法規」、「績效管理」、「資訊技術」等 4 項。

研究者任公職年資 5 年，適逢行政院人事行政局推行「中高階主管人員核心能力評鑑」、「人事人員專業核心能力評鑑」、「人事業務資訊化」等新的人事服務業務。面對人事服務業務的轉型，「人事人員的核心能力為何？」、「人事人員應具備何種核心能力以提供新型態的人事服務？」

臺東縣為一個狹長的地理環境，因地域環境的差異，臺東縣市區與鄉鎮，取得設備、資源的能力不同，亦影響臺東縣境內網路普及度及資訊科技運用深度不平。而相對於人事人員，亦因行政機關與學校取得設備、資源的能力不同，是否影響人事人員各項核心能力的重要性？其各項核心能力的表現程度為何？各項核心能力重要性與表現程度之差異又為何？

基於以上種種原因，引發研究者以「臺東縣人事人員」及「核心能力」為標的之研究動機。

第三節 研究目的與待答問題

一、研究目的

在知識經濟時代，人事人員的角色從傳統人事行政管理轉型為策略性人力資源管理，因此人事人員更應建立屬於自己的核心能力，才能以核心能力為導向，朝專業化發展。如此，

方能提升人事服務，並贏得機關首長的信賴與同仁的支持。

本研究希望透過文獻探討與問卷調查，建構出臺東縣人事人員應具備的核心能力，並提供臺東縣人事主管機關培訓的方向，以提高臺東縣縣人事人員核心能力素質、達成顧客導向的人事服務。本研究研究目的如下：

- (一)瞭解臺東縣行政機關及學校人事人員核心能力之重要性程度與表現程度現況為何？
- (二)瞭解臺東縣行政機關及學校人事人員核心能力之重要性程度與表現程度差異性為何？
- (三)瞭解臺東縣行政機關及學校之個人屬性對人事人員核心能力重要程度與表現程度看法之差異性為何？
- (四)瞭解臺東縣行政機關及學校之機關屬性對人事人員核心能力重要程度與表現程度看法之差異性為何？

二、待答問題

根據前述研究目的，本研究將研究下列各項問題，以作為研究設計及探討之依據：

- (一)臺東縣行政機關及學校人事人員核心能力之重要性程度與表現程度現況為何？
- (二)臺東縣行政機關及學校人事人員核心能力之重要性程度與表現程度差異性為何？
- (三)臺東縣行政機關及學校之個人屬性對人事人員核心能力重要程度與表現程度看法之差異性為何？
- (四)臺東縣行政機關及學校之機關屬性對人事人員核心能力重要程度與表現程度看法之差異性為何？

第四節 名詞釋義

本研究包括下列重要名詞：人事人員、能力、核心能力、資訊素養、資訊核心能力。茲分別定義如下：

一、人事人員

本研究所稱「人事人員」是指在政府機關學校「人事單位」實際從事「人事行政」工作

之編制內有給人員。本研究以臺東縣政府暨所屬機關、臺東縣各鄉鎮（市）公所、臺東縣各國民中小學人事人員為研究對象，包括專任、兼任之人事人員。在此分別說明專任人事人員、兼任人事人員之區別：

（一）專任人事人員：指依公務人員任用法，經考試及格或銓敘審定為人事行政職系者，如處長、副處長、科長、科員、辦事員、人事科科長、股長、人事管理員、助理員等，專責所有人事行政業務。

（二）兼任人事人員：行政機關、學校組織規程明文規定設有人事單位者，由其人事主管機構，依法核派機關人員（科員、辦事員或書記）、學校人員（幹事或校護）兼任人事管理員，除須負責本職工作外，另須兼任辦理人事單位之業務。（民國93年2月23日局給字第0930005709號函）

二、能力

學者 Spencer & Spencer（1993）認為能力係指一組能夠在實際工作中產出有效或卓越績效的個人相關特徵，包括動機、個人特質、自我概念、知識及技能。李聲吼（1997）認為能力是指人們在工作時所必須具備的內在要素或資格，這些才能可能以不同的行為或方式來表現在工作場合中。它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。

三、核心能力（Core Competence）

核心能力一詞，最早是由Prahalad, C. K & Hamel, G. 在1990年於美國哈佛管理評論（Harvard business Review）發表，認為核心能力是組織成員個別技能與技術的整合，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KSAs）的整合，並在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。（楊平遠，19970；劉宜靜，

2000)。

Spencer & Spencer (1993)認為核心能力係指一組能夠在實際工作中產生有效或卓越績效的相關個人特質。Leonard-Barton (1998)認為構成企業競爭優勢的核心能力，是日積月累的結果，他人無法輕易模仿。

核心能力應該符合以下之特性（黃英忠，2001）：（一）價值性：藉由利用機會與中和外部威脅來創造公司的價值。（二）稀少性：表示目前或潛在的競爭者很少人擁有。（三）不易模仿：意謂著其他公司無法立即開發出類似的特性。（四）不易取代：表示在策略層次上並未有對等的替代品出現。

國內行政院人事行政局將「核心能力」定義為「成功扮演某一職務或工作角色所需具備的才能、知識、技術、判斷、態度、價值觀和人格」，又將「核心能力」區分為「管理核心能力」和「專業核心能力」兩部份，前者指擔任管理職務人員，為有效達成管理目標所需具備的能力；後者指擔任某特定職務所必須具備的專業知能或技術。而本研究採核心能力的定義為：「擔任某特定職務或從事特定工作所必須具備的專業知識、技能及態度的總合」。

四、資訊素養

1997年美國「國家科學基金會，科學資訊部」（NSF, Division of Science Information）的主任 Lee G. Burchinal 提出賦予「素養」新時代的意義，素養應「包括資訊收集的能力」，亦即資訊素養是擁有一些新技能的人，包括有效地找到所需的資訊，使用資訊以解決相關的問題（吳美美，1996）。胡立耘（2005）則認為資訊素養應是文化素養、電腦素養、網路素養、傳媒素養的合力，是發現和判斷資訊的能力、處理與傳播資訊的能力、組織與創造知識的能力的集合。另外，洪秀瑩（2005）提出資訊素養是指行政人員能夠有效的選擇與使用資訊、評估資訊的能力。

五、資訊核心能力

「資訊核心能力」除指行政機關、學校行政人員除能有效選擇與使用資訊、評估資訊的

能力(洪秀瑩,2005)之外,更能配合行政院人事行政局所推出的人事人員服務網路操作系統,快速應用於人事業務。

在資訊科技時代,「資訊核心能力」已是政府機關學校行政人員普遍應具備之基本能力。政府積極推展電子化系統,除行政機關全面實施外、學校亦須配合行政及教學使用電子化系統,行政機關與各級學校運用網路系統進行公告資訊、差勤管理、電子公文交換、下載電子表單、勞務採購招標、學校網頁、輔導網路、研習報名等,行政人員必須即時配合使用或完成通報與建置。

第五節 研究範圍與限制

一、研究範圍

本研究以臺東縣行政機關及學校為研究範圍。其中人事人員 198 人,臺東縣政府及所屬機關員工 2524 人(臺東縣政府,2008)、學校教職員 2309 人(臺東縣教育處,2008)。本研究除了以人事人員的觀點探討核心能力外,並從機關同仁的角度來探討人事人員具備核心能力之現況,以提供人事主管機關培訓的方向,以提高臺東縣人事人員核心能力素質、達成顧客導向的人事服務。

二、研究限制

任何研究均有其困難及限制,本研究在研究過程中受到以下之限制:

(一)研究範圍的限制

本研究僅針對臺東縣行政機關職員(機關首長、主管人員、非主管人員、人事人員、其他人員)、國民中小學之教職員(校長、教師兼行政人員主任、教師、一般職員、人事人員、其他人員)做抽樣調查,在推論上有地域性限制。各縣市之地理環境、組織文化、人口組成結構及經費預算、資源設備上有所不同,是否能適用到其他縣市行政機關及學校尚待釐清。

(二)研究方法的限制

本研究採問卷調查法進行研究，無法預測填答者是否會因為主客觀因素之影響，而無法按照實際情形作答，造成資料分析的差異。填答人也許受環境、個人偏見、好惡、情緒及社會期許等效應所左右，而做出不客觀之填答，或對問卷內容有所保留，導致在對內容之分析及結果之解釋上有偏差情形產生。



第二章 文獻探討

本研究主要探討臺東縣政府暨所屬機關、台東縣國民中小學人事人員核心能力。又近年來隨著資訊科技的發展，產業及職業結構的快速轉變，資訊能力已是各個產業階層不可或缺之能力，為了建構本研究的相關理論基礎及研究架構，本章將檢視國內、外有關核心能力、資訊素養、資訊能力之文獻，以深入探討核心能力、資訊素養、資訊核心能力之意涵、能力模式之建構方式。

第一節 能力

一、能力的定義

「能力」概念最早提出者，為美國哈佛大學商學院管理心理學者McClelland，他對高等教育普遍使用智力測驗來篩選學生的現象提出質疑，在1973年於美國心理學家期刊上，發表一篇名為「測試能力而非智力」（Testing for Competence Rather Than Intelligence）的文章，掀起學界對能力研究的熱潮，開啟美國能力運動之濫觴，亦成為公私部門研究能力的共同起源。

關於Competency及Competence在我國皆譯為「能力」，Competency源自於美國，目的在於界定優秀的績效者，焦點著重於「人」的角色，重視管理者「個人特質」；而Competence則源自於英國，其目的在界定每一個執行工作者所需的最低標準能力，焦點著重於「任務」，重視工作的「產出」。如表2-1 Competency與Competence之比較表：

表2-1 Competency與Competence之比較表

	Competency	Competence
來源	美國	英國
目的	界定優秀的績效者	界定最低標準
焦點	人	工作、角色
摘要	個人特質	任務、產出
標的	管理者	每一個人，但較少針對經理人

資料來源：引自邱百章（2003）。

綜觀中外學者的研究，可知研究者所指的能力，多半採美國的Competency，亦即指「能展現工作績效的能力」。目前我國學者對Competency一詞，尚無統一的定義，如「知能」、「職能」、「才能」、「能力」等等，在本研究中統稱為「能力」。「能力」的意涵為何？其中Spencer & Spencer（1993）有較完整地定義：「能力係指一組能夠在實際工作中產出有效或卓越績效的個人相關特徵，包括動機、個人特質、自我概念、知識及技能；後兩者是最容易發展的特性，而前三者最難發展，其構成一個人的核心人格特性，其中動機和個人特質的發展難度又高於自我概念（包括態度、價值、自我圖像）。此等個人特徵可視為一個「冰山模式」（The Iceberg Model），其中知識、技能乃是顯而易見的表面特徵，而自我概念、特質及動機則屬隱而未顯的核心特徵。」（李仁善，2005）。

另外Lucia, A. D. & Lepsinger, R.（1999）對於能力模式發展出能力金字塔，認為一個能力金字塔的建立，必須以個人與生俱來的性向及個人特質為基礎，經由後天學習的技能與知識，而形成特定能力的行為表現。如圖 2-1 能力金字塔圖：

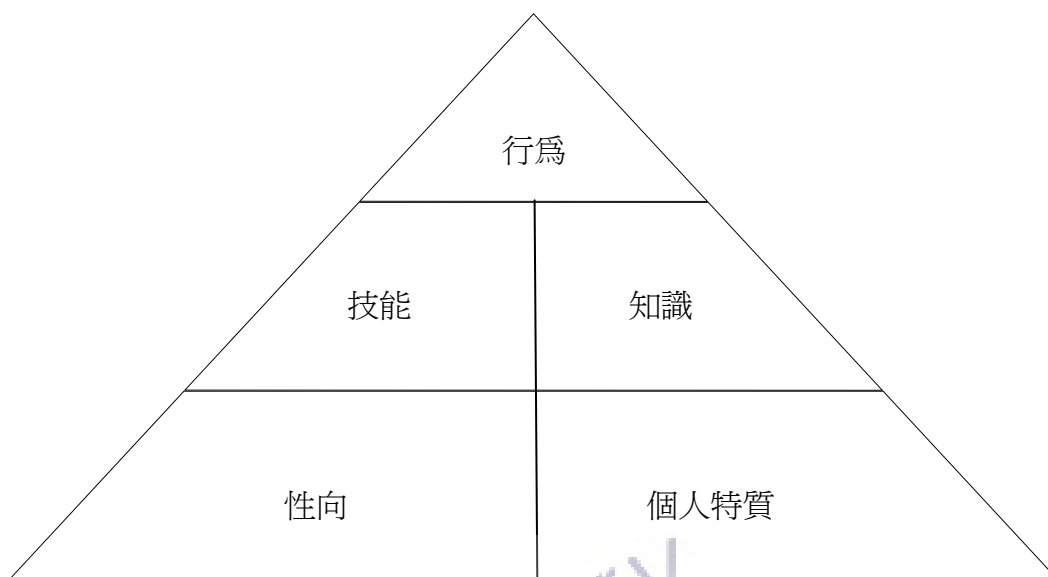


圖 2-1 能力金字塔圖

資料來源：引自黃一峰（2001）

對照 Spencer & Spencer（1993）的「冰山模式」(The Iceberg Model)理論，則更容易解釋這五者之間的關係，此五種個人特質如同「冰山」，其中知識、技能在冰山上層，是顯而易見的，而自我概念、特質、動機則在下層，屬隱而未顯的核心特徵，卻對上層有重大影響（胡珍珍，2007）。如圖 2-2 冰山模式圖：

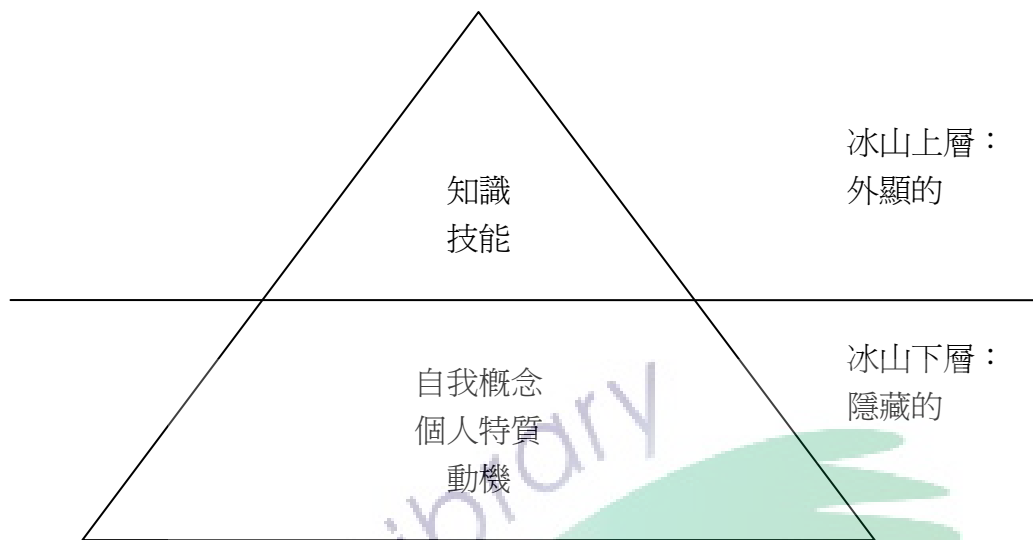


圖2-2 冰山模式圖

資料來源：Spencer & Spencer (1993)

在冰山模式中，上層的知識、技能是顯而易見的表面特徵，較容易引導及發展，可透過短期教育訓練獲得成果；而上層的自我概念、特質、動機則屬隱藏於內心深層的人格特質，是先天的個性及後天長期培養而成，一旦定型後則難以改變，所以也是影響一個人工作表現的重要因素（魏梅金譯，2002）。Spencer & Spencer (1993) 對核心才能與表面才能，用一個「同心圓模式」來做具體的說明。如圖 2-3 同心圓模型圖。

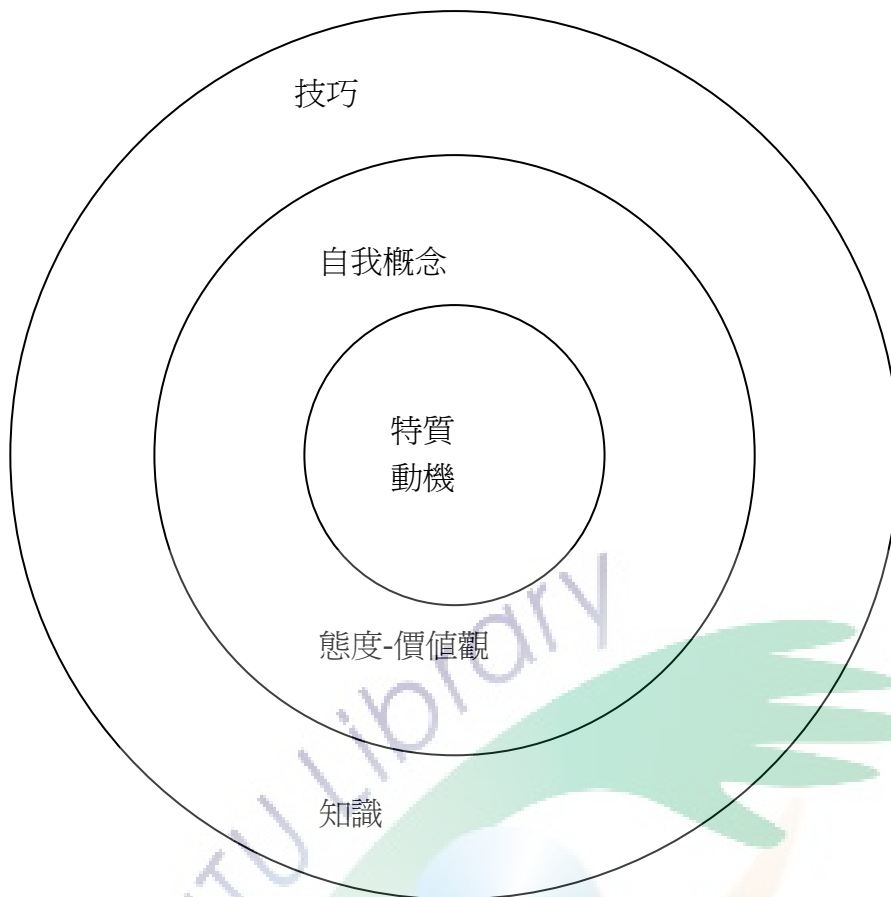


圖2-3 同心圓模型圖

資料來源：Spencer & Spencer (1993)

由上圖可看出，最裡層的特質、動機，屬隱藏於深層的人格特質，較難以覺察與發展；自我概念、態度則介於知識、技巧與動機、特質之間；最外層的知識、技能是顯而易見的表面特質，較容易引導及發展，可藉由培訓、心理治療和短期教育訓練獲得改變。

對於相關「能力」的定義，本研究整理出國內外探討能力的相關文獻，歸納說明於表2-2能力定義彙整表：

表 2-2 能力定義彙整表

研究學者	年代	能力定義
黃政傑	1982	能力係指「能勝任某一工作」，所謂勝任是擁有從事某一工作必備的知識、技能和態度等，更確切地說，能力不是知識記憶的同義詞，而是能夠實行或從事工作所需必備的知能和態度。
楊朝祥	1984	將能力區分為二：（一）從事工作時，個人所具備的知識、技能、態度、經驗及重要價值觀。（二）成功地執行某一任務，並且達到所要求的水準所需的知識。
雷天楠	1997	將能力定義為「個體具有足以執行某一任務的認知、情意及技能」。
李聲吼	1997	能力是指人們在工作時所必須具備的內在要素或資格，這些才能可能以不同的行為或方式來表現在工作場合中。它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。
羊憶蓉 成露茜	1997	專（職）業人員執行工作任務所需的知識、技能和態度。
陳郁雯	1998	將能力定義為一個人從事某工作或任務時，所應具備的知識、技能和態度。
李樹中	2001	一個人為達成卓越的工作績效，所具備的知識、技術、能力、特質和態度，不只包含了個人目前所具備的知識、技術、能力與特質，同時還包括未來可能發展的潛在能力與可透過學習而獲得的能力，涵蓋了由外顯的動作技能到內隱的價值觀、情感或態度，這些職能項目與個人工作績效息息相關，且大多能透過學習與訓練來增加與改變。
吳信如	2002	一個人所具備及潛在性的某些基本特質，這些特質是導致及影響個人在工作領域上，績效表現優劣的基本關鍵特性，不同的組織與工作職務會產生不同的能力需求項目，職能項目的具備與否，須藉由客觀的標準加以衡量，並且從其行為表現上來加以判斷。
施能傑	2002	能力是指在工作環境中，有能力執行工作的要求。
邱百章	2003	能力是組織內部的集體學習，組織價值鏈的傳遞過程，是組織成員溝通、教育參與的過程，對組織的績效產出具有重大貢獻。
莫永榮	2005	將能力視為對工作績效的影響，並可藉由適當的訓練和發展而予以提昇或開發。
沈建中	2006	是一種規範概念，代表理想公務人員應具備的特質。
黃一峯	2007	是一種執行職務上高績效者的行動特性，涵蓋知能、技能、態度以及其他特性。

表 2-2 能力定義彙整表(續)

Boyatzis	1982	能力係指個人的基本特徵，包括動機、特性、技能、自我印象或社會角色及其所使用的知識體系。
Boyatzis	1992	能力是指個人的基本特徵，包括動機、特性、技能、自我印象或社會角色及其所使用的知識體系。
Spencer & Spencer	1993	能力係指一組能夠在實際工作中產出有效或卓越績效的個人相關特徵，包括動機、特質、自我概念、知識、技能等，此等個人特徵可視為一個「冰山模式」(The Iceberg Model)，其中知識、技能乃是顯而易見的表面特徵，而自我概念、特質及動機則屬隱而未顯的核心特徵。
Cofsky	1993	在適當的情境中，將能力、知識、特質及其他因素妥善地組合將能夠預測高績效的產出，尤其是在管理階層與特定的工作上，某些能力有助於高績效的產出，同時在確定的情境下也有助於預測組織的成功。
Nordhaug & Gronhaug	1994	能力係指與工作有關的知識、技巧和能力。
Raelin & Coolidge	1995	將能力視為一種有機能力，一方面與工作有關（屬於功能性層面），另一方面與個人有關（屬於隱藏在工作績效之後的行為層面）。
Klein	1996	能力乃是可觀察行為的組合，而非僅是心理學的用詞，它可視為依照中心主題所組合而成的一組「行為指標」。
Gorsline	1996	「能力」代表一種知識與技巧快速變遷的持續維持，及為了工作績效的「軟性面」尋找一種思考架構和工具。
Parry	1998	能力係指一組與工作績效有關的知識、態度和技能，此一能力可以根據某種標準予以衡量，也可以經由訓練與發展而予以提昇。
Brisson.	1998	將能力視為工作的要素，反映於工作場所中可觀察的行為，這些要素包括知識、技能、能力、態度、個人適應性、行為及對工作績效的影響。
Horton	2000	能力是個人有效率地完成工作所需的技術、知識、經驗、特質和行為。
Lysaght & Altschuld	2000	能力是指個人廣泛地在價值觀、態度、推理與判斷力方面上能有效地表現。
Stacy & A. Goff	2007	是一種知識、技術和態度的綜合體。

資料來源：研究者整理

綜合上述各學者對能力的看法，本研究對「能力」的意涵整理如下：

- (一) 能力是指一組能夠在實際工作中產出有效或卓越績效的個人相關特徵，包括動機、特質、自我概念、知識、技能。
- (二) 能力可區分為外顯的特質（知識、技能、創造力、人際關係等）和內隱特質（態度、動機、自我概念等）。
- (三) 能力影響個人與組織的工作績效，外顯的能力（知識、技術）是顯而易見的，且易於改變，可藉由適當的訓練和發展而予以提昇或開發；而內隱的能力（態度、動機、自我概念等），係屬於人格的部份，是較難發覺且不易改變或很難改變。

本研究綜合上述各項能力定義，認為「能力」是個人在工作環境中，為執行工作要求、達成卓越的工作績效，所具備的知識、技術、能力、特質和態度。可透過組織內部的集體學習、組織價值鏈的傳遞、教育訓練而提昇與改變。

二、能力模式

透過「能力」的探討，可知組織成員的能力是組織達成卓越工作績效的關鍵，然而，組織該如何評定其成員是否具備達成卓越工作績效的能力？許多組織便採用「能力模式」，藉由分析達成卓越績效者的特質與工作行為之過程，以界定為執行工作要求、達成卓越的工作績效，所需具備的知識、技術、和特性，並作為人才甄選、績效管理、薪資待遇及訓練發展之工具（McLagan, 1997）。

在探討「能力模式」的建構方法之前，本研究參考國內外學者探討能力模式的相關文獻，整理出「能力模式」的定義如下：表2-3能力模式定義彙整表。

表 2-3 能力模式定義彙整表

研究學者	年代	能力模式定義
McLagan	1997	能力模式係描述員工為達成卓越績效所需具備的知識、技能和特性，此一模式可作為人才甄選、績效管理、薪資待遇及訓練發展之工具，且逐漸被視為人力資源管理系統的基礎。
Rothwell & Lindholm	1999	所謂能力模式係指界定工作能力的結果，一個能力模式通常是針對一項工作類別、一個部門或一種職業予以描述其工作能力，特別著重於關鍵特性之描述，以資區辨卓越績效者與一般績效者。
Lucia & Lepsinger	1999	能力模式描述組織中某一職務所需的知識、技能和特性之組合，以便能夠有效執行組織中的角色，且可作為人力資源管理部門甄選、訓練發展及績效考評之工具。
Zemke & Zemke	1999	能力模式的建構乃是想找尋一更寬廣、更易於瞭解的方式來描述人與工作之間的關係。藉由能力模式之建構，不但有助於組織篩選出適才適所的人，也有助於內部員工的職能生涯發展，同時也能夠將此一能力模式作為參考效標，以培養並開發具有核心能力的員工。
李聲吼	2000	所謂能力模式可視為一種決策工具，主要用來描述在執行某項特定工作時所需具備的關鍵能力。一般而言，能力模式較工作說明更具效力，更能幫助部門主管來遴選人才。

資料來源：引自林麗惠（2002）。

綜觀以上國內外學者對能力模式之定義，可歸納出以下幾點：

- （一）能力模式是用來界定執行一項工作所需的具備的知識、技能和特性，亦能描述影響工作績效的行為，有助於組織瞭解執行一項工作所需的具備的知識、技能和特性。
- （二）能力模式是幫助組織瞭解某一有效能的員工所具備的行為，以便適才適所，達成人力資源管理的目標與策略。
- （三）能力模式提供個人與組織未來訓練發展的方向，其用來描述在執行某項特定工作時所需具備的關鍵能力，組織可提供員工執行工作所需具備的能力訓練、員工可依據其需求參與訓練。

三、能力模式的建構與發展

（一）能力模式的建構與發展

能力模式的建構與發展，近年來已成為人力資源發展領域中的重要議題之一，其原因為：第一、就組織而言，能力模式之建構有助於提昇組織績效。第二、就個人而言，能力模式之建構能滿足員工的長期發展需求。

(二)能力模式的類型

Darrell & Ellen〈1998〉認為能力模式可分成四種類型，組織可依情況來規劃其所需的能力模式：

1. 核心能力模式：

此種模式著重在組織所需的能力，通常與組織願景、核心價值緊密結合，可適用於各領域、各階層的員工，亦可由此看出其組織文化。

2. 功能能力模式：

功能能力模式是以組織功能上的不同來建立，例如：行銷、行政、財務等。此種模式僅適用於個別功能層面的員工，不適用其他不同層面的員工。

3. 角色能力模式：

此種模式適用於員工在組織中所扮演的某特殊角色，而不適用其所屬組織的功能。例如主管能力模式則包括各個主管的功能面，如財務主管、行政主管、人事主管等。

4. 工作能力模式：

此種能力模式在四種類型能力模式中屬最狹隘的，只適合用於單一工作內容，大多數員工從事此單項工作時皆可套用此能力模式。

由上述能力模式的介紹中，可知核心能力是能力模式中的一種，依Lahti〈1999〉的見解，核心能力可分兩個層級討論：一為組織層級的核心能力，是組織內最高層級；另一為個人層級的核心能力，是組織內個人所擁有的。核心能力必須由個人或團體來執行或體現，所以政體組織所表現的即是組織層次的核心能力，而組織中個人所表現的則是個人層次的核心能力。

(三)能力模式的用途

根據Mclagan（1997）及Spencer & Spencer（1993）的看法，評估與分析能力，可應用於：甄選、績效管理、訓練設計、個人生涯及職涯發展、升遷依據、接班人計畫等，更可發展整

合性人力資源管理資訊系統（陳志鈺，2001）。由此可知，能力模式幾乎可應用於人力資源管理的所有工具上（包括選、用、育、留），亦可藉由人力模式將人力資源管理系統做有系統的整合設計與規劃。

四、能力模式的建構方法

能力模式的建構與發展，近年來已成為人力資源發展領域中的重要議題之一，其原因為：第一、就組織而言，能力模式之建構有助於提昇組織績效。第二、就個人而言，能力模式之建構能滿足員工的長期發展需求。

建構發展能力模式的常用方式有兩種：一為工作能力評鑑法，另一為專家會議法（Spencer& Spencer,1993），分別介紹如下：

（一）工作能力評鑑法〈Job Competency Assessment Method, JCAM〉

此評鑑法使用效標樣本的古典研究設計，屬於較標準的能力發展方式，亦為較多組織使用的方式。其執行流程可分為六步驟：定義績效標準〈效標〉、確認效標樣本、蒐集資料、確認工作任務及工作能力需求、驗證能力模式、最後將所確立的能力模式應用到甄選或其他人力資源管理中。其流程圖如圖 2-4 工作能力評鑑流程圖。

使用工作能力評鑑法發展能力模式的程序如下：

1. 定義績效標準：針對選定的職位或工作，界定衡量該職位或工作績效表現的指標。
2. 確認效標樣本：以界定的衡量指標為根據，找出數個此工作或職位上的工作者作為樣本，並將工作者分為一般績效者與傑出績效者。
3. 蒐集資料：針對一般績效工作者及傑出績效工作者進行行為事例訪談、專家會議、使用 360 度評量法、專家系統資料庫、觀察法等方式，以蒐集相關資料。
4. 確認工作任務或工作能力需求；資料蒐集完畢後，確認該工作或職位之個人必須完成的工作要求及具有傑出績效表現者所具備的特質，以確認達成卓越工作績效所需的能力項目，進而建立「工作能力模式」。
5. 驗證及應用能力模式：最後驗證建立的「工作能力模式」，並將此能力模式應用到人力資源管理功能中，例如：甄選、訓練、績效評估、升遷發展、接班人計畫等。

工作能力評鑑法主要是採取樣的方式，選取傑出績效組與一般績效組進行訪談。目的在於從兩組的比較中，找出高績效工作者的能力項目成分，最後可找出績效傑出者的關鍵成功能力。

(二)專家會議法 (Expert Panels)

此評鑑模式為運用專家協助的短期研究設計。專家會議法其執行上的流程可分為四項步驟：專家會議、行為事例面談、資料分析、以及驗證與應用此能力模式。

專家會議法是以專家會議取代工作能力評鑑法中對於傑出績效者與一般績效者進行的訪談。專家會議的成員通常以組織內、外部的專家為主，包括直屬主管、人力資源部門專家、顧問、外部顧客以及該職務表現優異的現有工作者等成員等。會議進行方式是針對該職位或工作進行職能模式的分析與確認，透過相關人員共同開會討論的模式以決定此項工作或職位所應具備的專業能力項目。

專家會議首先必須確認目標工作的重要任務以及績效指標，並透過行為事例及問卷調查法獲得該工作所需能力的相關資料。再將相關資料予以分析並確認具備一般能力及導致績效卓越的能力為何，再藉此決定工作所需的能力項目。最後，將此模型與選取的績效指標進行結果分析，以驗證此職能模式。其流程圖如圖 2-5 專家會議法之工作能力評鑑流程圖。

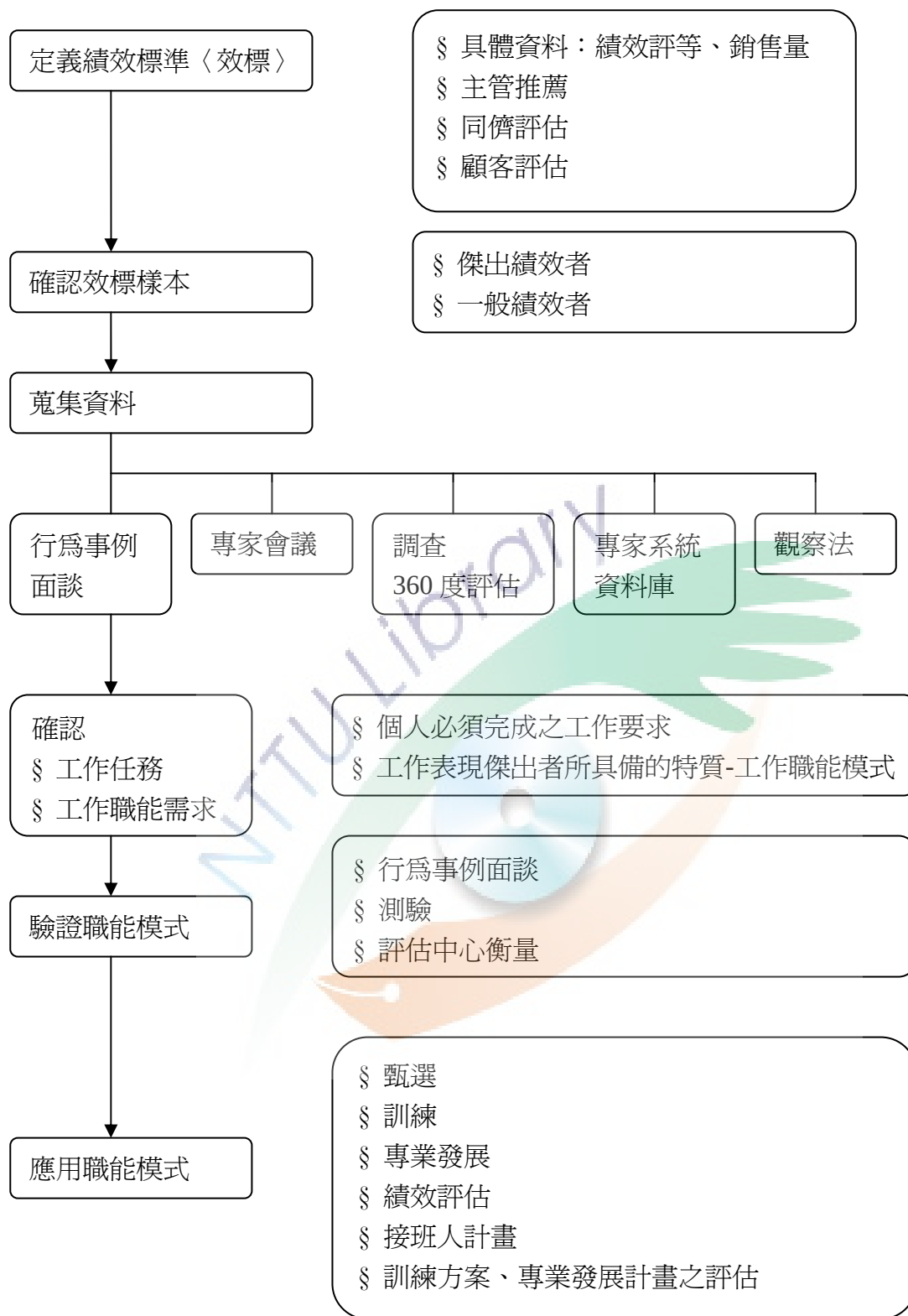


圖 2-4 工作能力評鑑流程圖

資料來源：Spencer & Spencer(1993). *Competence At Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, p.95.



圖2-5 專家會議法之工作能力評鑑流程圖

資料來源：Spencer & Spencer(1993). Competence At Work: Models for Superior Performance. New York: John Wiley & Sons, p.107

第二節 核心能力

關於「核心能力」，國內外不同學者有不同的看法。為瞭解能力之概念，本研究先整理中外學者之論述，再加以說明核心能力之意涵。

核心能力（Core Competence）之定義

行政院人事行政局在2004年提出，核心能力是：「為達成工作目標所必須具備之人格特質、態度觀念、知識及技術。」而後在2005年，按照人事行政局實務上的見解，認為機關組織行政人員的核心能力是：「成功扮演某一職務或工作角色所需具備的才能、知識、技術、判斷、態度、價值觀和人格」，基於組織層級及分工特性，核心能力又可區分為「管理核心能力」和「專業核心能力」兩類，管理核心能力是指：「擔任管理職務者，為有效達成管理目標所需具備的能力。」專業核心能力則指：「擔任某特定職務或從事特定工作，所必須具備的專業知識或技術。」陳銘祥〈2005〉。

由於國內外學者對核心能力的見解大不相同，本研究將近年來學者研究論述，彙整如表2-4核心能力定義彙整表。

表 2-4 核心能力定義彙整表

研究學者	年代	核心能力之定義
鍾秉樹	1994	核心能力是眾多資源的配置能力，偏向行為面，是一種程序，通常是無形的、複雜的、跨功能部門的。同時也是組織在每天例行事務的運作中，藉由人員與人員、人員與無形資產之間不同的互動，不斷的配合協調中，養成共同默契與自發的團隊行為。
陳彩繁	1994	公司賴以生存的能力，為公司所擁有的有形、無形獨特資源。它會減少企業所需時間和成本以傳送更具競爭性的產品，擴張其基本資源，提高競爭優勢。
高井透	1996	核心能力是指不容易模仿，對顧客的利益有實質貢獻，各事業部門間具多種活用性，且具有提昇企業加入新興事業的能力。換言之，核心能力是由價值系統、管理系統、知識系統和任務系統等要素所構成，各系統間呈互動作用，亦即是為有四個系統的統合，才能構築核心能力的競爭優勢。
張義成	1997	是由存在特定企業流程中的技術知識，內隱的個人（或組織）知識，個人（或組織）運用技術知識的技能，個人（或組織）累積的經驗三者所組成，所創造出獨特的顧客價值。
李聲吼	1997	核心能力係指用以執行某項特定工作時所需具備的關鍵能力。
李漢雄，郭書齊	1997	1. 核心能力不是零碎、分割、間斷或單一的技能，反而是一套完整的技藝與能力。 2. 核心能力並非靜態的資產，而是一種活動累積的學習及有形無形兼具的知識。 3. 經由核心能力所展現的產品或服務必須充分彰顯於顧客使用後之價值。 4. 核心能力必須是企業所獨有的，且此種差異（獨特性）是競爭者短期很難加以模仿的。 5. 核心能力最終目的在於能夠順利啟動進入新興市場之門路。 6. 核心能力並不會隨著它的使用及時間經過而減輕價值，反而會隨著運用與分享而提昇價值。 7. 核心能力不僅是技術層次觀點，亦是市場顧客的觀點，最終的表現在於可使顧客知覺其所創造的產品與眾不同，並且能符合顧客真正的需求。 8. 透過核心專長才能衍生出企業的核心產品，核心產品就是企業利潤績效來源的最大主力產品。 9. 高階管理者的責任在於以前瞻性的作法建構和導引出企業的核心能力，並加以固守。

表 2-4 核心能力定義彙整表(續)

施能傑	2002	工作能力指在組織內部和外部環境的限制範圍下，員工可以達到預期的生產量和品質，進而符合（甚或超越）工作要求的能力。
曾寶鈴	2002	核心能力是一種能滿足民眾需求的基礎能力、專業能力及管理或領導能力。
孫本初	2002	核心能力是組織內多種知識、技術及能力的整合，此一執行業務的關鍵能力，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。
林青海	2002	核心能力是指某一職務角色應具備勝任此一職務必需的工作認知，技能和情意的行為能力。即具備足以完成主要工作結果的一連串知識、技能和態度。
蕭家純	2003	核心能力是由一群關鍵的專業知識、經驗、技能、技術等要素所構成的，核心能力的發展是一個動態的過程，此一能力是其他競爭者難以模仿的，其目的在於提供競爭優勢、擴展新的市場、超越同質的競爭者，並且累積與創造策略性的資產。
行政院人事行政局	2004	核心能力是為達成工作目標所必須具備之人格特質、態度觀念、知識及技術。
莫永榮	2005	核心能力是組織內多元知識、技能及能力的整合，可包括研發能力、製造能力、行銷能力及服務能力，此一關鍵能力是獨特的且不易被模仿，由組織經年所累積的知識學習效果，是組織競爭優勢的來源。
陳銘祥	2005	核心能力是指公部門或私部門，欲求生存，乃至發展，所必須持續製造、創造出其他組織所不能製造或創造的價值的能力。
行政院人事行政局	2005	行政院人事行政局實務上將「核心能力」定義為：「成功扮演某一職務或工作角色所需具備的才能、知識、技術、判斷、態度、價值觀和人格」，而基於組織層級及分工特性，一般又將「核心能力」區分為「管理核心能力」和「專業核心能力」兩大部份，前者係專指擔任管理職務者，為有效達成管理目標所需具備的能力；後者係指擔任某特定職務或從事特定工作所必須具備的專業知能或技術。
王水波、王崇斌	2006	具有高度業務及工作導向的特質，必須要將公共治理的需求與工作分析放在平等基礎上，一併考量。
研究學者	年代	核心能力之定義
林寬仁	2007	核心能力是執行工作的關鍵能力，可以在實際工作中產生卓越績效，也可為組織提升競爭力。
林鍾沂	2007	核心能力是一種技術專業、前瞻願景、德性倫理和策略行動。

表 2-4 核心能力定義彙整表(續)

Prahalad & Hamel	1990	核心能力是創造顧客附加價值的技術與技能，經由工作中群體學習的方式累積競爭者難以模仿的技術與技能。組織成員個別的技能與組織所使用的技術之整合，能提供顧客特定的效用與價值。亦即是一群知識 (Knowledge)、技能 (Skill) 與能力 (Ability) 的組合，也就是所謂的KSAs。
Leonard Barton	1992	核心能力是單一、獨特、不易模仿、且優於競爭者的資源運用和技能。並且依知識基礎分為：（一）員工的知識與技能。（二）技術系統。（三）管理系統。（四）價值體系等四個構面。
Prahalad	1993	核心能力是技術、組織協調過程加上組織集體學習的結果。
Spencer & Spencer	1993	核心能力係指一個組織能夠在實際工作中產生有效或卓越績效的相關個人特質。
Gary	1994	核心能力是：（一）技術的整合。（二）與組織成其發展有關的學習活動。
Tampoe	1994	核心能力是一個技術或管理的子系統，集合多種技術、流程、資源和如何做的知識，以傳遞產品和服務，並且具有獨特競爭優勢，可增加組織價值。
Boisol, Lemmon, G riffiths&Mole	1996	核心能力包含在組織技術和相關資產方面所結合成獨特有價值的構面，以便在競爭環境中能逐漸獲得優勢和穩定。
Petts	1997	市場上一公司所擁有的核心能力，為一特有的技術、知識和技能之組合。
Lei	1997	核心能力為企業所獨有的知識、技巧、技術能力和具有建立價值觀能力的組織之組合，為其他競爭者很難仿效的。
Leonard-Barton& Dorothy	1998	構成企業競爭優勢的核心能力，是日積月累的結果，他人無法輕易加以模仿。核心能力和補助能力及次要能力的最大差異在於後兩者並不足以構成可持續領先競爭者的優勢，公司必須要擁有獨一無二，且優於其他競爭者的優勢，才能稱得上是核心能力。
Lei, Hitt & Bettis	1999	核心能力為一套定義問題和解決問題之主要見識能力，並可確保公司建立可能且持有的策略成長選擇方案和管理企業之環境。
Hitt, Ireland, & Moskisson	1999	對核心能力提出策略競爭的觀點，他認為所為核心能力即為組織競爭優勢的來源，而此來源可使組織在提供客戶價值上具有獨特性，據此定義，核心能力應該符合以下特性：價值性、稀少性、不易模仿、不易取代等。
Lucia, &	1999	核心能力是一組可透過眾所接受的標準去評量、是影響主要工作（角色及責任）表現的相關知識、技能及態度的總合，而且可以經

Lepsinger		由訓練及發展而得到改善。
-----------	--	--------------

資料來源：本研究參考（胡珍珍，2007）之研究加以彙整。

Prahalad & Hamel 最早在1990年提出核心能力是：「一群知識(Knowledge)、技能(Skill)與能力(Ability)的組合，也就是所謂的KSAs。」核心能力是影響主要的工作表現相關的知識、技能及態度的總和，因此亦可說核心能力是「執行某特定工作時所具備的關鍵能力。」（蔡怡芳，2004）而且可以經由訓練獲得改善，可增加個人價值及競爭優勢，並提昇組織的競爭力。

據此定義，核心能力應符合以下之特性（黃英忠，2001）：

- （一）價值性：核心能力必須是有價值的，可以幫助組織創造價值，增加組織的競爭優勢，創造組織的價值。
- （二）完整性：核心能力不是片段、零散的知識或能力，而是一套整合知識、方法、步驟而成的生產或作業程序。
- （三）非磨損性：核心能力非有形的物理上物質，而是無形的知識、能力，因此沒有耗盡、用壞、耗損的疑慮，只要尚未被取代，即可持續供組織所用，在競爭環境中取得競爭優勢。
- （四）稀少性：核心能力不能是隨手可得、人人皆有的，亦即目前或潛在的競爭者很少人擁有。
- （五）不易模仿：與稀少性密切相關的另一個特性，為不易模仿，意即核心能力必須是可以排除其他組織任意模仿、抄襲，或雖非絕對不可模仿、抄襲，但其他組織欲模仿、抄襲者，須耗費相當大的時間與努力。
- （六）不易取代：和稀少性、不能模仿性相對立的特性，則是替代性，即組織所擁有的核心能力，並非完全不可由其他知識、能力所取代，或是經過長期的學習、模仿，其他組織亦能發展、養成者。
- （七）累積性：核心能力往往是組織累積長期的經驗，在日復一日的實踐過程裡，漸次累積而成的，其形成多半非短期所能成功，也因此核心能力才會有不能模仿性。

綜合以上各論述，本研究對核心能力所採取的定義為：個人為執行某特定職務所應扮演

的角色及應發揮的特定功能，此種能力就個人而言是與他人區隔工作表現好壞，也是決定人員汰留的衡量指標。此一關鍵能力是獨特的且不易被模仿，由組織經年所累積的知識學習效果，是組織競爭優勢的來源，並可藉由適當的訓練和發展而予以提昇或開發。

第三節 資訊素養

所謂「素養」(literacy)，是指理解並可以和外界做有意義溝通所需要的能力。依時代的演進，「素養」一詞所代表的意義會有所不同。以美國為例，1840 年，「會簽名」的人就是有「素養」的人；1940 年，受教育的年限越長，代表「素養」的程度越高。一百年來，「素養」從「會」、「不會」的二分法，演進呈「程度」上的差異。

為探討「資訊素養」，首先要瞭解這個名詞的由來。在 1974 年，美國圖書館學會(ALA)舉辦「ALA Presidential Committee on Information Literacy」，在會議中第一次提到「資訊素養」。直到 21 世紀，「資訊素養」漸漸取代「資訊能力」(Information Competency)或「資訊技能」(Information Skills)的說法，原因是「資訊素養」講求較高層次的知識、技能與態度，而不單指能力或認知上的評估。

因資訊科技的普及與進步，資訊科技除應用於專業科學或科技領域外，逐漸影響每一生活層面，因為在知識經濟時代，誰能快速掌握資訊，誰就具有競爭力。(郭宏杉，2002)相對於行政機關、學校而言，行政人員擁有「資訊核心能力」，則能提高行政組織績效、提升政府競爭力。

在此，本研究彙整中外各學者對「資訊素養」的定義，以便探討本研究中所指的行政機關、學校之行政人員的「資訊核心能力」。如表 2-5 資訊素養定義彙整表。

表 2-5 資訊素養定義彙整表

研究學者	年代	資 訊 素 養 定 義
胡立耘	2005	資訊素養應是文化素養、電腦素養、網路素養、傳媒素養的合力，是發現和判斷資訊的能力、處理與傳播資訊的能力、組織與創造知識的能力的集合。
洪秀瑩	2005	資訊素養是指行政人員能夠有效的選擇與使用資訊、評估資訊的能力。
Zurkowski	1974	一個具備資訊素養的人，應懂得如何將資訊資源應用在工作中，同時應學會使用各種資訊工具及主要資源的技術與技能，以解決其問題。
Lee G. Burchinal	1977	擁有一些新技能的人，包括有效地找到所需的資訊，使用資訊以解決相關的問題。
ALA	1989	一個人具備知道何時需要資訊的能力，且能有效地尋得、評估及利用所需要之資訊。
Doyle	1994	資訊素養是檢索、評估及利用各種不同來源之資訊的能力。
Bawden	2001	將素養分為技能性素養 (skill-based literacies) 與知識性素養 (knowledge-based literacies)，並界定技能性素養包括：圖書館素養 (library literacy)、媒體素養 (media literacy)、電腦素養 (computer literacy)、資訊科技素養 (information technology literacy、IT literacy) 與電子化素養 (electronic literacy)；知識性素養則包括資訊素養 (information literacy)、數位素養 (digital literacy)、網路素養與網際網路素養 (network & internet literacy) 等。
CLRIT	2006	資訊素養應包含圖書館素養、電腦素養、媒體素養、科技素養、倫理學、批判性思考與溝通技巧。

資料來源：本研究整理。

本研究採學者洪秀瑩（2005）的見解，認為「資訊素養」是指行政機關、學校的行政人員能有效選擇與使用資訊、評估資訊的能力。此能力可從二個層面說明：第一個層面指「選擇資訊與使用資訊的能力」：即問題界定、資訊搜尋策略的擬定、確定所需要的資訊和來源、檢索和選擇資訊、存取組織資訊、解釋分析資訊、合成利用資訊、展現傳播資訊、管理資訊

等的能力；第二個層面是指「評估資訊的能力」：即能夠瞭解資訊的需要和價值、評估過程和結果、資訊倫理的能力(洪秀瑩，2005)。

第四節 資訊核心能力

本研究主要探討臺東縣人事人員核心能力，前述論及行政院人事行政局於2006年選定6項人事人員專業核心能力項目，後於2007年月重行選定人事人員專業核心能力項目為「服務內部同仁」、「人事法規」、「績效管理」、「資訊技術」等4項，而其中「資訊能力」是較新納入的能力。

Northrop (1999) 曾提出6項基本資訊能力，做為政府機關(學校)行政人員應積極強化之資訊相關知能：

(一) 文書處理(wordprocessing)：在公共行政領域或公共管理中所指的文書處理能力，除了日常工作的記錄、文書繕寫的基本能力外，更須對於自己慣用的系統之優缺點有充分的了解，以便進行資料整合或用以製作試算表或工作報表，也能有效率地解決系統相容性的問題。

(二) 分析運用處理(spreadsheets)：這種資料分析運用的能力，在公共行政教育中最被重視，因為這項能力使得政府各機關的運作能更快速的達到運算的目的，加快決策資訊分析與詮釋的速度。

(三) 圖像(graphic)及資料庫管理(database Management)能力：圖像處理能力多半是應用在簡報時，也就是藉由投影片、PowerPoint 等圖片或影像輔助，使得報告效果更清晰有力。此外，使用者應學會判斷什麼是聽眾關心的主題、報告所要傳達的主要目的與內容，或是評估藉由影像報告所可能產生的正面與負面影響。

(四) 電子郵件(e-mail)：電子郵件能幫助工作處理流程擺脫「書面作業」的傳統程序，並能有效率地提升資訊取得、交換與溝通的速度。此一方式能促使人們的溝通速度更快、更真實，並跨越組織層級的限制。若能有效管理與應用，電子郵件的相關應用對於組織文化之塑造與建立會有很大的助益。

(五) 網際網路(internet)：網際網路不僅能達成資訊分享與提供服務的目的，對於政

府機關來說更能藉由網際網路的雙向互動方式，直接或間接地了解民意之所在與社會發展的趨勢。當然，網際網路的缺點是網路上的不實資訊往往會造成負面的效果。反之，若能有效管理與應用，此種傳播模式將會大大提升個人學習與資訊取得的效能。

（六）地理資訊系統(geographic information system,GIS)：此一功能往往是直接的應用在規劃及公務執行的機關。GIS 能整合大量資料庫，並以「地圖」的方式呈現資料分布的狀態，因此經常應用於房屋分佈、下水道系統、植被、土壤、森林…等大量且書面資料難以充分呈現的地理資訊。

由上述定義可看出，此6項指標幾乎可說是身處資訊時代，任何人為滿足生活所需皆應具備的基本資訊能力。公共管理本是管理與滿足無數個體的整體需求，本質上是由繁瑣的例行事務與複雜的價值判斷交織而成，Northrop（1999）認為唯有以此6項個人的基礎能力擴展，才能真正有效提升政府機關學校行政人員的效率與效能。

資訊社會的來臨對於人類生活與思考的方式產生整體性的衝擊，更挑戰作為執行國家意志的政府機關學校行政人員因應公共目的變遷的能力。

管理學大師Katz曾於1974年在《哈佛企業評論》(Harvard Business Review)中，發表〈有效的管理者所應具備的技能〉，其中提出三種管理者必備的技能：技術性技能(technical skills)、人際間技能(human or interpersonal skills)與概念化技能(conceptual skills)。爾後管理學學者，均以此為基礎來探討管理者所應具備的技能。另外，Griffin(1996)在《管理學》一書中，則指出管理者除應具備Katz所提出的三種技能外，還要具備診斷的技能(diagnostic skills)。學者余致力(2000)把概念化技能比喻成「見林」的能力，診斷的技能是「見樹」的功夫，技術性技能則強調「處事」的能力，人際間技能所談的是「待人」的功夫，因此一位好的管理者，不僅要能見樹又見林，更要懂得如何待人與處事。余致力博士最後強調，在上述能力分類中，雖未明確單獨將資訊能力臚列為一項目，但在21世紀，電腦與網路已成為生活與工作中不可或缺的一部份，因此，資訊能力自然也就成為技術性技能中一項重要且不可或缺的能力。

在80年代以 Quinn 為首的學者們，推出許多有關管理者角色與技能的研究與論著，其中以《成為一位卓越的管理者》(*Becoming A Master Manager*)著作，最受矚目(Quinn et al.

2004)。這群學者透過實證研究，歸納建構出競值架構（competing values framework），進而界定出8種看似衝突矛盾卻必須兼籌並顧的管理角色，並列舉出扮演好的這些角色所需的24種能力。本研究僅將其中一種角色與其應具備的能力簡述如下：生產者（producer）角色，其應具備的能力為：（一）懂得如何有效地工作的能力；（二）塑造一個良好工作環境的能力；（三）管理時間與壓力的能力。Quinn所說「懂得如何有效地工作的能力」，當然包含了資訊的能力，而「透過批判思維管理資訊的能力」與「管理資訊超載的能力」更是明確指出資訊能力的重要性，此外，資訊能力的培養，對強化其他能力也是息息相關，有所助益。（余致力，2000）



第三章 研究設計與實施

本研究係以資訊能力為導向之「人事人員核心能力」為研究主軸，並以臺東縣政府及所屬各機關、臺東縣各鄉鎮（市）公所、臺東縣各國民中小學人事人員為研究對象，探討臺東縣政府及所屬各機關、臺東縣各鄉鎮（市）公所、臺東縣各國民中小學人事人員所需的核能力，以量化研究為主的方式進行，採用文獻分析及問卷調查法，問卷調查部分則以機關屬性、地區類型、個人屬性因素，分別相對應於「人事人員核心能力重要性程度」與「人事人員核心能力表現程度」分析其中差距的原因。

第一節 研究架構

本研究主要採文獻分析法、問卷調查法、敘述檢定、t 檢定及其他統計方法。先透過分析探討國內外有關核能力的理論，以對核能力的概念有全面性的瞭解，建構出臺東縣人事人員應具備的核能力，並提供臺東縣人事主管機關培訓的方向。

本研究係參考美國公共行政學院（NAPA）建議聯邦政府人力資源專業知能力圖像、Dave Ulrich（1997）主張的 4 項人力資源管理專業工作角色以及行政院人事行政局 2007 年選定之 4 項人事人員專業核能力，將人事人員核能力的各構面，分為 1. 資訊能力、2. 人事法規、3. 服務內部同仁、4. 溝通協調、5. 建立信任、6. 創新變革、等構面。本研究架構如圖 3-1。

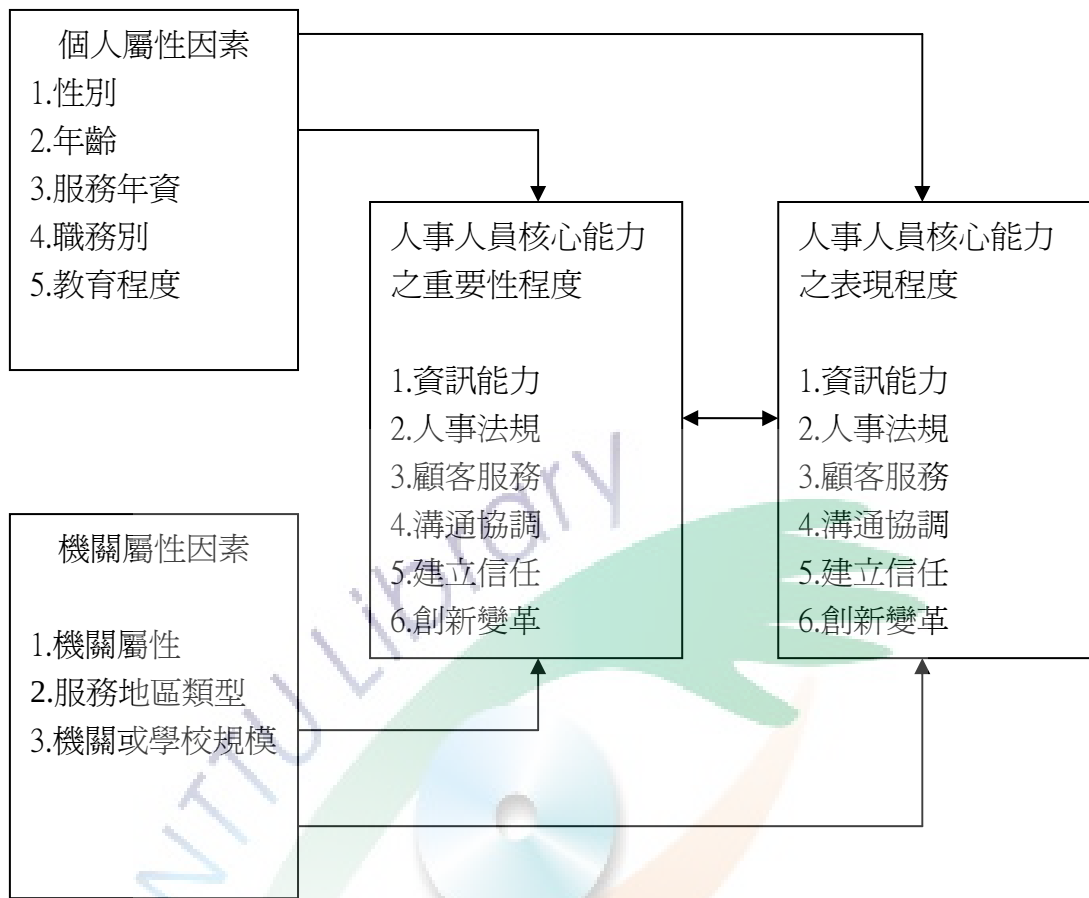


圖 3-1 本研究架構圖

依據上述的研究架構，本研究人事人員應具有核心能力「重要程度」與「表現程度」之6個構面：資訊能力、人事法規、服務內部同仁、溝通協調、建立信任、創新變革。個人背景資料共有性別、年齡、服務年資、職務別、教育程度、服務地區、機關規模、學校規模8項。

第二節 研究流程

本研究流程圖如圖 3-1，並以簡要說明如下：

- 一、提昇政府績效的途徑之一，是全面提昇人事人員的素質，強化自己的核心能力。行政人員必須學習使用更有效的工作來處理行政事務並服務內部顧客，而資訊科技是少數具有

持續推進力的現代管理工具之一（丘昌泰，2000）。從而引發研究動機，希望藉本研究從人事人員及行政機關、學校其它人員不同的角度切入，以衡量人事人員目前所具備的資訊核心能力及核心能力。

二、確定研究論文主題後，進而確定研究問題與範圍，本研究以臺東縣政府及所屬各機關、臺東縣各鄉鎮（市）公所、臺東縣各國民中小學人事人員之核心能力為研究標的；研究對象則包括臺東縣人事人員及臺東縣政府各處一、二級主管人員、編制內非主管人員；臺東縣政府所屬各機關一、二級主管人員、編制內非主管人員、兼任（兼辦）人事人員；臺東縣各鄉鎮（市）公所首長、秘書、主管人員及編制內非主管人員；台東縣國民中小學校長、主任、組長、專任教師及行政人員。

三、廣泛蒐集「核心能力」、「能力模式」等相關文獻資料，包括書籍、期刊文章、碩、博士研究論文、研討會論文等，加以分析、整理與歸納，而後建立研究架構及決定研究方法，再根據文獻探討結果整理研究架構，蒐集資料設計問卷題目，接著針對人事人員及其顧客進行抽樣問卷，將問卷調查所得資料內容加以整理與分析後根據調查問卷分析結果，撰寫研究報告，最後提供人事主管機關人事人員核心能力相關建議。

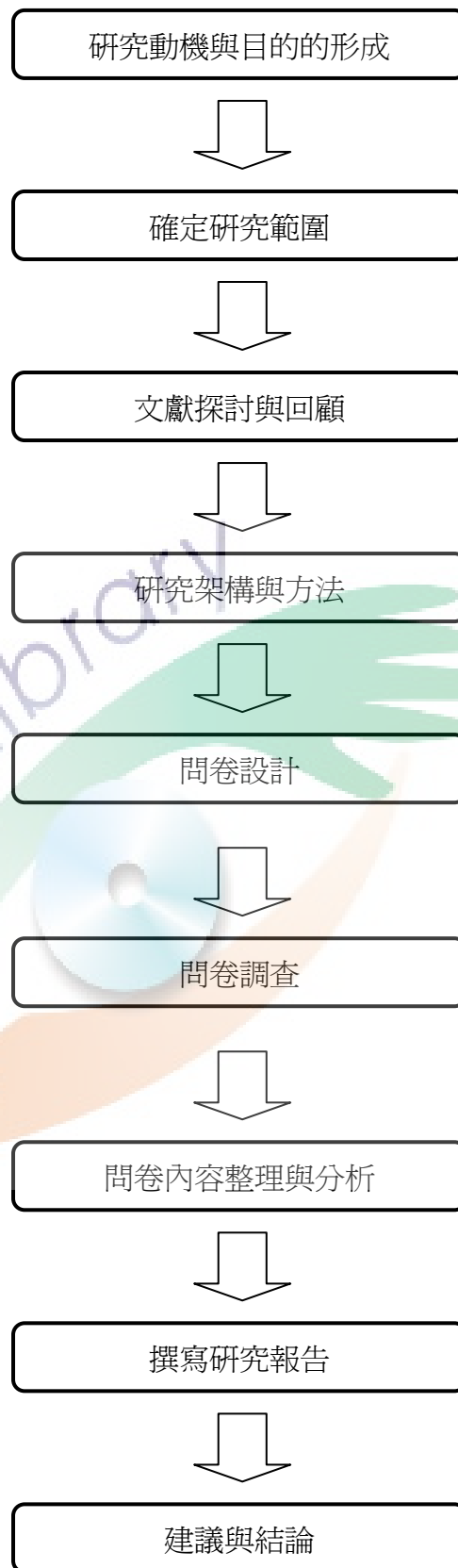


圖 3-2 本研究流程圖

第三節 研究對象

本研究以臺東縣政府暨所屬機關、臺東縣各鄉鎮（市）公所、臺東縣各國民中小學人事人員為研究對象。

目前臺東縣政府設有人事處、臺東縣政府所屬一級機關〈消防局、衛生局、稅務局、環保局〉各設有人事科、臺東縣政府所屬二級機關〈臺東縣選舉委員會、臺東縣動物防疫所、臺東縣慢性病防治所、臺東縣立體育場、臺東縣家庭教育中心、台東市地政事務所、臺東縣關山地政事務所、臺東縣太麻里地政事務所、臺東縣成功地政事務所、臺東縣 16 個鄉鎮（市）衛生所、臺東縣 16 個鄉鎮（市）戶政所〉分別設置人事管理員、兼任人事管理員，臺東縣鄉鎮（市）公所則設有人事管理員，以上人事人員總計 87 人；而臺東縣縣立國中 21 所，縣立國小 88 所，總計學校人事人員 111 人。因此，臺東縣人事人員總計 198 人。其人事機構設置情形分別如表 3-1 所示：

表 3-1 臺東縣政府暨所屬機關及學校人事人員配置表

機關屬性	機關	職稱	人數	小計
行政機關	臺東縣政府	處長（專任）	1	87
		副處長（專任）	1	
		科長（專任）	4	
		科員（專任）	11	
		辦事員（專任）	1	
	臺東縣消防局	科長（專任）	1	
		科員（專任）	1	
		助理員（專任）	1	
	臺東縣衛生局	科長（專任）	1	
		科員（專任）	1	
		助理員（專任）	1	
	臺東縣稅務局	科長（專任）	1	
		股長（專任）	1	
	臺東縣環保局	科長（專任）	1	
	臺東縣選舉委員會	人事組長（兼任）	1	
		人事組員（兼任）	1	
	臺東縣動物防疫所	人事管理員（兼任）	1	
	臺東縣慢性病防治所	人事管理員（兼任）	1	
	臺東縣體育場	人事管理員（兼辦）	1	
	臺東縣家庭教育中心	人事管理員（兼任）	1	

表 3-1 臺東縣政府暨所屬機關、學校人事人員配置表（續）

機關屬性	機關	職稱	人數	小計
行政機關	臺東市地政事務所	人事管理員（專任）	1	
	臺東縣關山地政事務所	人事管理員（兼任）	1	
	臺東縣太麻里鄉地政事務所	人事管理員（兼任）	1	
	臺東縣成功地政事務所	人事管理員（兼任）	1	
	臺東縣 16 個衛生所	人事管理員（兼辦）	16	
	臺東縣 16 個鄉鎮（市）戶政事務所	人事管理員（兼辦）	16	
	臺東縣臺東市公所	主任	1	
		科員	2	
	臺東縣 15 個鄉鎮公所	人事管理員（專任）	15	
學校	縣立國中	主任	5	111
		助理員（專任）	2	
		人事管理員（專任）	3	
		人事管理員（兼任）	13	
	縣立小學	人事管理員（專任）	4	
		人事管理員（兼辦）	84	
合計	臺東縣人事人員總人數		198	

資料來源：參考 2008 年臺東縣政府暨所屬機關學校編制表

第四節 研究假設

根據文獻探討及本研究之目的及研究架構，將研究假設歸納如下：

假設一：背景變項不同，對人事人員之各項核心能力重要性程度的看法有顯著差異。

1-1 不同性別之行政機關及學校人員，對於人事人員之各項核心能力重要性程度的看法有顯著差異。

1-2 不同年齡之行政機關及學校人員，對於人事人員之各項核心能力重要性程度的看法有顯著差異。

1-3 不同服務年資之行政機關及學校人員，對於人事人員之各項核心能力重要性程度的看法有顯著差異。

1-4 不同職務別之行政機關及學校人員，對於人事人員之各項核心能力重要性程度的看法有顯著差異。

1-5 不同教育程度之行政機關及學校人員，對於人事人員之各項核心能力重要性程度的看法有顯著差異。

1-6 不同服務地區之行政機關及學校人員，對於人事人員之各項核心能力重要性程度的看法有顯著差異。

1-7 不同機關規模之行政機關人員，對於人事人員之各項核心能力重要性程度的看法有顯著差異。

1-8 不同學校規模之學校人員，對於人事人員之各項核心能力重要性程度的看法有顯著差異。

假設二：背景變項不同，對人事人員各項核心能力表現程度的看法有顯著差異。

2-1 不同性別之行政機關及學校人員，對於人事人員之各項核心能力表現程度的看法有顯著差異。

2-2 不同年齡之行政機關及學校人員，對於人事人員之各項核心能力表現程度的看法有顯著差異。

2-3 不同服務年資之行政機關及學校人員，對於人事人員之各項核心能力表現程度的看法有顯著差異。

2-4 不同職務別之行政機關及學校人員，對於人事人員之各項核心能力表現程度的看法有顯著差異。

2-5 不同教育程度之行政機關及學校人員，對於人事人員之各項核心能力表現程度的看法有顯著差異。

顯著差異。

2-6 不同服務地區之行政機關及學校人員，對於人事人員之各項核心能力表現程度的看法有顯著差異。

2-7不同機關規模之行政機關人員，對於人事人員之各項核心能力表現程度的看法有顯著差異。

2-8不同學校規模之學校人員，對於人事人員之各項核心能力表現程度的看法有顯著差異。

假設三：行政機關及學校人員對人事人員之各項核心能力重要性程度的看法與核心能力之表現程度有顯著差異。

假設四：行政機關及學校人員對資訊核心能力重要性程度的看法與資訊核心能力之表現程度有顯著差異。

第五節 研究工具

一、問卷之設計及編製

本研究為使研究工具能達成預期效果，乃根據行政院人事行政局人事人員核心能力調查問卷、研究架構與相關文獻探討之結果設計問卷題目，完成調查問卷「以資訊核心能力為導向之臺東縣人事人員核心能力調查問卷」之編製。

二、問卷內容

針對行政院人事行政局人事人員核心能力項目，並依文獻探討所得及專家學者的意見編製「以資訊核心能力為導向之臺東縣人事人員核心能力調查問卷」為研究工具。問卷內容說明如下：

（一）個人屬性變項

1. 性別：本項目為男性或女性。

2. 年齡：指受試者目前的年齡；分別為20-29歲、30-39歲、40-49歲、50-59歲、60歲以上。

3. 服務年資：指受試者在行政機關或學校服務的總時間；5年以下、5-10年、11-20年

21-30年、30年以上。

4. 教育程度：指受試者之最高學歷，分別為專科以下，大專、大學、碩士、博士等四項。

5. 機關屬性：指受試者在行政機關或學校服務。

6. 職務別：係指受試者目前所擔任職務及工作性質。行政機關區分為機關首長、主管人員、非主管人員、人事人員、其他人員等五項。學校區分為校長、教師兼行政人員、教師、人事人員及其他人員等五項。

7. 服務地區：機關學校之類型依台東縣政府所訂標準分類如下：（1）一般地區：臺東市及卑南鄉之機關或學校。（2）偏遠地區：距臺東縣政府所在地六十公里以內之機關或學校。（3）特殊偏遠地區：距臺東縣政府所在地六十公里以上及離島地區或交通不便，無客運班車或學校至客運招呼站需步行四公里以上之機關或學校等三項。

7. 機關或學校規模：指受試者服務機關或學校之規模，行政機關以總人數區分（分別為10人（含）以下、11-50人、51-100人、101人（含）以上），學校則以班別數區分（分別為12班（含）以下、13-24班、25-36班、37班以上）。

（二）各構面組成項目如表3-2所示：

表 3-2 研究變項構面及組成項目表

能力項目	組成項目
資訊核心能力	收發電子郵件的能力。 電腦文書處理的能力。 製作電腦簡報的能力。 應用電腦管理資料的能力。 應用電腦建立本機關或本校人事管理系統的能力。 應用電腦簡化人事案件處理時效與作業手續的能力。 應用網路(例如：奇摩或google)，搜尋處理人事案件相關法規的能力。 善用資訊系統提供同仁即時訊息與服務的能力(例如：發布公告)。
人事法規	熟悉人事法規、政策，充足專業知識的能力。 積極宣導人事法規與政策，讓同仁瞭解相關權益的能力。 善用人事法規爭取、維護同仁權益的能力。 運用人事法規有效解決人事業務的能力。
服務內部同仁	時時以同仁為重，服務同仁的能力。 檢討改善工作流程，提供人性化之人事服務措施的能力。 簡化工作程序，提昇服務效能的能力。 重視同仁的需求及意見，並能迅速回應的能力。 主動積極照顧同仁的權益的能力。
溝通協調	瞭解本機關或本校其他部門業務性質、作業流程的能力。 與本機關或本校其他部門溝通協調的能力。 塑造和諧人際關係的能力。 對上級能清楚表達人事部門意見的能力。 專注聆聽不同的聲音，並接納不同意見的能力。
建立信任	站在同仁的角度思考及處理問題的能力。 傾聽能力，並能關注同仁身心健康的能力。 同理心，並能站在同仁的立場著想的能力。 同仁遭遇困境時，能主動尋求資源協助改善困境的能力。 提供同仁心理諮商與輔導的資源的能力。
創新變革	創新思維、勇於改變的能力。 掌握環境變遷，並即時因應的能力。 挑戰精神，不畏失敗完成工作的能力。 改變傳統方式，採取創新人事服務的能力。

資料來源：連月玲(2008) 臺東縣立國民中小學人事人員核心能力之研究問卷

第六節 問卷設計

本問卷調查研究之進行，分為問卷寄發、問卷回收與催覆以及資料整理三個階段。

一、問卷寄發階段

本研究以臺東縣政府暨所屬機關、臺東縣各鄉鎮（市）公所、臺東縣各國民中小學為調查範圍，並以行政機關職員、學校之教職員為對象。因本研究主要在探討人事人員之核心能力，所以針對台東縣位置地理狹長的特性，將台東分為四個區塊（台東市區、長濱線、關山線、大武線），分別依不同的機關屬性（行政機關與學校）隨機抽樣作為問卷寄發對象。正式問卷在民國97年3月中旬寄出。問卷統一寄給人事人員，並請人事人員負責轉交機關同仁、學校教職員填答後回收寄回，以提高問卷回收率。

二、問卷回收與催覆階段

問卷寄出1週後，先將回收之問卷整理編號，對於未寄回之機關學校，研究者以電話聯繫確認是否收到問卷，並請求協助填答，倘未收到問卷則再行補寄問卷。第2週未寄回者，第二次以電話進行催覆工作，並以97年4月10日作為截止回收日，總計，共寄發560份問卷，回收451份問卷，回收率為80.53%。

三、資料整理階段

問卷回收後，開始進行問卷的整理工作，首先將問卷以三位數編碼，並就各個題項予以編碼，完成後即進行填答資料之輸入，輸入完成後並以SPSS for window 12.0（statistical package for social science）中文版的套裝軟體中Frequency 程式列出各題（包括基本資料）的次數分配，以核對登錄之資料有無錯誤，完成核校後進行填答資料的統計分析。

第七節 資料分析

一、資料分析方法

本研究在問卷回收後，將先刪除填答不完整之問卷，再以統計套裝軟體SPSS 12.0 進行資料的統計分析。茲將本研究所採用之統計方法（吳明隆、涂金堂，2006）分述如下：

(一)單因子變異數分析 (one-way anova)

變異數分析的主要目的，在於檢驗分組的自變數，對依變數是否具有影響力。若分組結果，組間變異對組內變異的比值夠大（即各分組的平均數有顯著差異），達到一定的顯著水準，則可推知，在母體中，自變數對依變數具有影響力。而單因子變異數分析，就是在進行變異數分析時，只使用單一個分組變數。在本研究中主要用此項檢定方法來檢定不同年齡、不同學歷、不同服務年資、不同教育程度、不同職務及官等別、不同服務地區、不同大小規模機關、學校的機關行政人員、學校教職員，對人事人員核心能力重要程度與表現程度各構面之間有無顯著差異情形存在。

(二)信度分析 (reliability analysis)

信度是測量的可靠性 (trustworthiness)，指測量結果的一致性 (consistency) 或穩定性 (stability)。本研究採用Cronbach' s α 來檢定同一概念變數下各項目的一致性程度，問卷設計係依據李克特五點量表 (Likert 5 points scale)，用Cronbach' s α 進行檢驗「人事人員核心能力項目」各構面之內部一致性。

(三)敘述統計 (descriptive statistics)

敘述性統計的功能在於，將某一變項的敘述性統計量依其他的變項進行分類的呈現。本研究除依平均數高低，將人事人員六項核心能力排出重要性順序；亦將人事人員六項核心能力，對應於五項個人基本資料（如性別、年齡、服務年資、教育程度、職務別）及三項任職機關屬性（機關類型、服務地區類型、機關規模），以便瞭解主有效樣本中各類別變項的分佈情形與各量表的基本數據，常用的方法為檢驗樣本的平均數、中位數、標準差、次數分配、百分比、累計百分比等。本研究對於臺東縣人事人員核心能力重要性看法及對人事人員本身核心能力具備程度之看法，則以平均數與標準差等敘述性統計方法加以整理與說明。

(四)獨立樣本t檢定 (independent sample t-test)

獨立樣本t檢定用以考驗兩個相互獨立，並接受相同測量之樣本，在測量變數（屬量變數）上之平均數，是否存在差異。本研究用以檢定「重要性程度」與「表現程度」在整體核心能

力項目構面上，是否有顯著差異；以及「行政機關」與「學校」兩個組別，在人事人員核心能力重要性程度與表現程度之間，是否有顯著差異；更進一步分析不同的個人屬性於人事人員核心能力各構面間重要程度與表現程度間，是否亦存在顯著差異。

二、樣本各變項次數分配敘述性統計分析

問卷回收後，針對有效問卷進行資料分析、樣本基本資料分析、問卷內容信度分析、問卷次數敘述性統計分析，及藉由描述性統計資料分析分別就人事人員核心能力構面平均數分析包括「人事人員核心能力重要性」與「人事人員核心能力表現程度」做分析討論。

（一）問卷回收資料分析

本研究以臺東縣政府暨所屬機關、臺東縣各鄉鎮市公所之機關首長、處長或局長、主管人員、非主管人員、其他人員，臺東縣立國民中小學共 111 所學校之校長、教師兼行政人員、教師、一般職員、人事人員及其他人員共 2309 人為問卷調查對象，並針對台東縣位置地理狹長的特性，將台東分為四個區塊（台東市區、長濱線、關山線、大武線），分別依不同的機關屬性（行政機關與學校）隨機抽樣作為問卷寄發對象，共寄發 560 份問卷，回收 451 份問卷，回收率為 80.53%。本研究之個人基本資料分為五個變項，本節針對填答者的個人基本資料如「性別」、「年齡」、「服務年資」、「職務別」、「教育程度」及任職機關屬性如「機關類型」、「服務地區類型」、「機關規模」等三個變項進行敘述性統計分析，如表 3-3、表 3-4 所示。

（二）問卷填答者個人基本資料分析

接受問卷調查之臺東縣政府暨所屬機關、學校行政人員、教師之個人基本資料分析包括性別、年齡、服務年資、職務別、教育程度、等，茲就有效問卷 541 份以次數分配及百分比統計加以分析。

1. 性別

在回收的問卷中，男性共 194 位，佔樣本 43%；女性共有 257 位，佔樣本 57%。在本研究的樣本中，女性多於男性，此分佈情形與一般行政機關行政人員、學校教職員女性多於男性之現況相符。

2. 年齡

年齡方面，20 歲～29 歲者有 58 位，佔樣本 12.9%；30 歲～39 歲者有 162 位，佔樣本 35.9%；40 歲～49 歲有 149 位，佔樣本 33.0%；50～59 歲有 72 位，佔樣本 16.2%；60 歲以上有 9 位，佔樣本 2.0%。調查數據顯示臺東縣政府暨所屬機關行政人員、臺東縣國民中小學學校教職員年齡分佈在 30 歲至 50 歲間偏多，人力多屬青壯年階段。

3. 服務年資

在學校服務年資方面 5 年以下者 105 位，佔樣本 23.3%；5～10 年者 95 位，佔樣本 21.1%；11～20 年者 141 位，佔樣本 31.3%；21～30 年者 86 位，佔樣本 19.1%；30 年以上年者 24 位，佔樣本 5.3%。調查數據顯示臺東縣政府暨所屬機關行政人員、臺東縣國民中小學學校教職員之服務年資以 11～20 年者最多，惟 5 年以下者亦有 112 位，顯示新進教職員比例不低。

4. 職務別

本調查問卷將臺東縣分為台東市區、關山線、大武線、長濱線四個樣本區塊，分別依行政機關及學校以抽樣方式寄發，101 人以上之機關及 37 班以上之學校各寄發 30 份，其餘之行政機關、學校各寄發 30 份。共計回收 451 份。

5. 教育程度

教育程度部份，填答者以大專畢業者 287 位最多，佔樣本 63.6%；其次是專科以下者 85 位，佔樣本 18.8%；再其次是具碩士學位者 77 位，佔樣本 17.1%；最少者為碩士以上 2 位，僅佔樣本 0.4%。由數據可知臺東縣政府暨所屬機關行政人員、臺東縣國民中小學學校教職員學歷素質很高。

表 3-3 有效樣本問卷填答人個人背景資料次數分配表

背景變項	分類標準	個數	總計	百分比 (%)
性別	男性	194	451	43.0
	女性	257		57.0
年齡	20 歲～29 歲	58	451	12.9
	30 歲～39 歲	162		35.9
	40 歲～49 歲	149		33.0

	50 歲～59 歲	73	451	16.2
	60 歲以上	9		2.0
服務年資	5 年以下	105	451	23.3
	5～10 年	95		21.1
	11～20 年	141		31.3
	21～30 年	86		19.1
	30 以上年	24		5.3
職務別	主管人員	44	451	9.7
	非主管人員	150		33.3
	行政機關人事人員	34		7.5
	行政機關其他人員	25		5.5
	校長	18		4.0
	教師兼行政	60		13.3
	教師	59		13.1
	一般職員	41		9.1
	學校人事人員	17		3.8
	學校其他人員	3		0.7
教育程度	專科以下	85	451	18.8
	大專	287		63.6
	碩士	77		17.1
	碩士以上	2		0.4

(三)問卷填答者任職機關屬性資料分析

1. 單位屬性

填答者任職於行政機關者 250 位，佔 55.4%；任職於縣屬學校者 201 位，佔 44.6%。故在採樣上，不致產生太大的偏差。

2. 服務地區類型

服務地區類型部份，填答者服務於一般地區者 271 位，服務於偏遠地區 168 位，服務於特別偏遠地區 12 位。

3. 機關或學校規模

在機關規模方面，填答者之服務機關大小以 101 人以上者最多共計 138 位，佔有效樣本 30.5%，11-50 人者最少，佔有效樣本 7.3%；學校規模方面填答者之服務學校大小以 12 班以下者最多，共計 111 位，佔有效樣本 24.6%，37 班以上者者最少，僅有 14 位，佔有效樣本 3.1%，所以臺東縣所屬國民中小學校多屬小型學校，小型學校教職員人數均在 20 人以下，學校教職員彼此熟識度高，有助於問卷內容之填答。

表 3-4 有效樣本問卷填答人機關屬性資料次數分配表

機關型態資料	分類標準	個數	總計	百分比 (%)
機關屬性	行政機關	250	451	55.4
	學校	201		44.6
服務地區	一般地區	271	451	60.1
	偏遠地區	168		37.3
	特別偏遠地區	12		2.7
機關規模	10 人以下	0	451	0
	11~50 人	33		7.3
	51~100 人	79		17.5
	101 人以上	138		30.5
學校規模	12 班以下	111	451	24.6
	13~24 班	56		12.4
	25~36 班	20		4.4
	37 班以上	14		3.1

四、問卷內容信度分析

信度乃指一致性，是對於同一或相似的母體，利用同一種特定的研究技巧，重複測量所得到結果的相同程度，亦即信度是指測量結果是否具有一致性的程度。信度是指一致性，是對同一母體或相似的母體，利用同一種特定研究技巧，進行重複測量所得結果的相同程度，因此信度是指測量結果是否具有一致性的程度。

為確認測量工具各項度之內部一致性，首先要進行內部一致性別分析亦即信度分析。從「核心能力的重要性程度」及「核心能力的表現程度」兩構面分析結果如表 3-5 所示：

(一) 在核心能力的重要性程度方面：在具備資訊能力的重要程度分量表上，內部一致性係數為 0.898，在具備人事法規能力的重要程度分量表上，內部一致性係數為 0.92，在具備顧服務內部同人能力的重要程度分量表上，內部一致性係數為 0.91，在具備溝通協調能力的重要程度分量表上，內部一致性係數為 0.91，在具備建立信任能力的重要程度分量表上，內部一致性係數為 0.92，在具備創新變革能力的重要程度分量表上，內部一致性係數為 0.928，。由調查結果可知，內部一致性係數有五項高於 0.9 以上，一項高於 0.8 以上，而全量表之內部一致性係數為 0.962，顯示本研究所採用之測量工具具有相當高的內部一致性。

表 3-5 核心能力重要性程度各分量表的內部一致性係數表

構面	題數	內部一致性係數
資訊能力	8	0.89
人事法規	4	0.92
服務內部同仁	5	0.91
溝通協調	5	0.91
建立信任	5	0.92
創新變革	4	0.92
全量表	31	0.96

(二) 在核心能力的表現程度方面：在資訊能力的表現程度分量表上，內部一致性係數為 0.93，在人事法規能力的表現程度分量表上，內部一致性係數為 0.94，在服務內部同仁能力的表現程度分量表上，內部一致性係數為 0.957，在溝通協調能力的表現程度分量表上，內部一致性係數為 0.95，在建立信任能力的表現程度分量表上，內部一致性係數為 0.94，在創新變革能力的表現程度分量表上，內部一致性係數為 0.95，。全量表內部一致性係數為 0.981。調查結果在核心能力表現程度各分量表之 α 係數值均大於 0.80 以上，可知在核心能力表現程度之量表具有高可靠性。核心能力表現程度各量表的內部一致性如表 3-6 所示。

表 3-6 核心能力表現程度各量表的內部一致性係數表

構面	題數	內部一致性係數
資訊能力	8	0.93
人事法規	4	0.94
服務內部同仁	5	0.95
溝通協調	5	0.95
建立信任	5	0.94
創新變革	4	0.95
全量表	31	0.98

第四章 研究結果與分析

本章依據前述假說與蒐集整理問卷調查結果，並以本研究之研究設計架構與待答問題進行資料分析，將所得結果加以說明及探討。第一節為問卷信度分析、第二節為描述調查問卷之基本資料分析、第三節為人事人員核心能力之重要程度與表現程度分析、第四節為人事人員核心能力之重要程度與表現程度之差異性分析、第五節為個人背景因素分別在核心能力重要性程度與表現程度之差異性分析、第六節核心能力各構面之相關性分析、第七節為研究假設驗證。

第一節 人事人員核心能力重要性程度與表現程度現況分析

本節以描述性統計簡單的分析各量表的調查情形，藉此瞭解臺東縣人事人員核心能力之重要程度與表現程度之現況，由表 4-1 可看出各項目的重要程度平均數皆大於 4，顯示各項核心能力之重要性介於重要與非常重要之間；而人事人員各項核心能力的表現程度平均數介於普通與與有能力之間，由數據得知人事人員各項核心能力的表現與重要性程度之間有差距，顯然人事人員所具之能力程度仍有加強改進之空間。

表 4-1 核心能力重要性程度與表現程度現況分析表

題 號	題 目	內 容	(重要 程度)		(表現 程度)	
			平均數	標準差	平均數	標準差
1	收發電子郵件的能力。		4.3725	.66903	4.3947	.59207
2	電腦文書處理的能力。		4.4789	.62281	4.3947	.58452
3	製作電腦簡報的能力。		4.0377	.78932	4.1264	.67626
4	應用電腦管理資料的能力。		4.3792	.63973	4.3149	.62056
5	應用電腦建立本機關或本校人事管理系統的能力。		4.4390	.64476	4.3415	.63843
6	應用電腦簡化人事案件處理時效與作業手續的能力。		4.4257	.61871	4.2905	.62707
7	應用網路(例如：奇摩或 google)，搜尋處理人事案件相關法規的能力。		4.3415	.66902	4.3193	.64640
8	善用資訊系統提供同仁即時訊息與服務的能力(例		4.4235	.63615	4.3525	.64798

	如：發布公告)。				
9	熟悉人事法規、政策，充足專業知識的能力。	4.6386	.53767	4.2949	.65622
10	積極宣導人事法規與政策，讓同仁瞭解相關權益的能力。	4.5521	.57257	4.3060	.66962
11	善用人事法規爭取、維護同仁權益的能力。	4.5965	.54682	4.2616	.68171
12	運用人事法規有效解決人事業務的能力。	4.5809	.56528	4.2816	.66205
13	時時以同仁為重，服務同仁的能力。	4.4568	.58482	4.2528	.69472
14	檢討改善工作流程，提供人性化之人事服務措施的能力。	4.4146	.63151	4.2018	.71280
15	簡化工作程序，提昇服務效能的能力。	4.4279	.61537	4.2084	.68704
16	重視同仁的需求及意見，並能迅速回應的能力。	4.4900	.57871	4.2572	.72750
17	主動積極照顧同仁的權益的能力。	4.5166	.58238	4.2727	.71718
18	瞭解本機關或本校其他部門業務性質、作業流程的能力。	4.2705	.63069	4.1596	.67083
19	與本機關或本校其他部門溝通協調的能力。	4.3237	.64418	4.1796	.68061
20	塑造和諧人際關係的能力。	4.4013	.65040	4.2262	.66153
21	對上級能清楚表達人事部門意見的能力。	4.4058	.60872	4.2084	.66735
22	專注聆聽不同的聲音，並接納不同意見的能力。	4.3991	.63624	4.1907	.70805
23	站在同仁的角度思考及處理問題的能力。	4.4412	.57964	4.1885	.65486
24	傾聽能力，並能關注同仁身心健康的能力。	4.3636	.62603	4.2062	.66970
25	同理心，並能站在同仁的立場著想的能力。	4.4279	.61537	4.2062	.67630
26	同仁遭遇困境時，能主動尋求資源協助改善困境的能力。	4.4346	.60520	4.1796	.69674
27	提供同仁心理諮商與輔導的資源的能力。	4.2550	.74785	4.0887	.71562
28	創新思維、勇於改變的能力。	4.1663	.71884	3.9978	.74981
29	掌握環境變遷，並即時因應的能力。	4.2018	.69384	4.0599	.72631
32	挑戰精神，不畏失敗完成工作的能力。	4.1774	.72696	4.0887	.74005
31	改變傳統方式，採取創新人事服務的能力。	4.2129	.72964	4.0377	.73084

一、人事人員核心能力重要性程度分析

臺東縣行政機關及各國民中小學填答者在核心能力各構面之重要程度的平均數與標準差如表 4-2 所示，本研究採用個體平均數作為依據，排序各構面的重要程度，結果顯示填答者認為建立信任（ $M=4.84$ ）為核心能力之最重要構面，其次為人事法規（ $M=4.59$ ）。

主管人事行政業務之中央機關人事行政局，在近年來積極倡導人力資源管理理念，認為

人事人員之角色應轉型為機關首長之策略幕僚、變革推動者等人力資源角色之際，亦開始注意關心同仁的心理健康問題。臺東縣行政機關行政人員及各國民中小學教職員認為，人事人員應具備之能力以「建立信任」為最重要，雖然傳統人事專業之功能不容漠視，但在大環境的變遷下，人事人員除對內部同仁提供人事專業服務之外，更應主動積極照顧同仁心理層面的需求。

表 4-2 核心能力各構面之重要程度排序表

構面	平均數	個體平均數	標準差	個體平均數排序
資訊能力	34.8980	4.36225	4.05060	4
人事法規	18.3681	4.59202	2.00161	2
服務內部同仁	22.3060	4.46120	2.58275	3
溝通協調	21.8004	4.36008	2.72358	5
建立信任	21.9224	4.84480	2.77300	1
創新變革	16.7583	4.18957	2.60284	6

此外，本研究為瞭解各因素構面中重要程度的排序，繼續以個體平均數加以分析，在資訊能力構面以「具備電腦文書處理能力」為最重要；人事法規之構面中以「熟悉人事法規、政策，充足專業知識的能力」為最重要；服務內部同仁構面則以「能主動積極照顧同仁的權益」為最重要，溝通協調構面「能清楚表達人事部門的意見」、「能專注聆聽不同的聲音，並接納不同的意見」並列第一序位；建立信任構面以「能站在同仁的角度思考及處理問題」為最重要；創新變革構面以「改變傳統方式，採取創新人事服務的能力」為最重要，各因素構面中重要程度的排序如表 4-3 所示：

綜合各因素構面之重要程度排序，臺東縣行政人員及學校教職員對於人事人員應具備各項核心能力看法，偏重於外顯的能力，容易透過學習而獲得該項能力，如具專業知識的能力、解決人事業務的能力，電腦文書處理能力、建立知識管理檔案的能力等等，而對於簡化工作流程、行銷能力、推動組織變革的能力、應變的能力等則認為比較不重要。

表 4-3 核心能力各因素構面中之重要程度排序表

構面	題項	平均數	排序
資訊能力	收發電子郵件的能力。	4.3725	6
	電腦文書處理的能力。	4.4789	1
	製作電腦簡報的能力。	4.0377	8
	應用電腦管理資料的能力。	4.3792	5
	應用電腦建立本機關或本校人事管理系統的能力。	4.4390	2
	應用電腦簡化人事案件處理時效與作業手續的能力。	4.4257	3
	應用網路(例如：奇摩或 google)，搜尋處理人事案件相關法規的能力。	4.3415	7
	善用資訊系統提供同仁即時訊息與服務的能力(例如：發布公告)。	4.4235	4
人事法規	熟悉人事法規、政策，充足專業知識的能力。	4.6386	1
	積極宣導人事法規與政策，讓同仁瞭解相關權益的能力。	4.5521	4
	善用人事法規爭取、維護同仁權益的能力。	4.5965	2
	運用人事法規有效解決人事業務的能力。	4.5809	3
服務內部 同仁	時時以同仁為重，服務同仁的能力。	4.4568	3
	檢討改善工作流程，提供人性化之人事服務措施的能力。	4.4146	5
	簡化工作程序，提昇服務效能的能力。	4.4279	4
	重視同仁的需求及意見，並能迅速回應的能力。	4.4900	2
	主動積極照顧同仁的權益的能力。	4.5166	1
溝通協調	瞭解本機關或本校其他部門業務性質、作業流程的能力。	4.2705	5
	與本機關或本校其他部門溝通協調的能力。	4.3237	4
	塑造和諧人際關係的能力。	4.4013	2
	對上級能清楚表達人事部門意見的能力。	4.4058	1
	專注聆聽不同的聲音，並接納不同意見的能力。	4.3991	3
建立信任	站在同仁的角度思考及處理問題的能力。	4.4412	1
	傾聽能力，並能關注同仁身心健康的能力。	4.3636	4
	同理心，並能站在同仁的立場著想的能力。	4.4279	3
	同仁遭遇困境時，能主動尋求資源協助改善困境的能力。	4.4346	2
	提供同仁心理諮商與輔導的資源的能力。	4.2550	5
創新變革	創新思維、勇於改變的能力。	4.1663	4
	掌握環境變遷，並即時因應的能力。	4.2018	2
	挑戰精神，不畏失敗完成工作的能力。	4.1774	3
	改變傳統方式，採取創新人事服務的能力。	4.2129	1

二、人事人員核心能力表現程度分析

臺東縣行政機關及國民中小學填答者在核心能力各構面之表現程度的平均數與標準差如表 4-4 所示，本研究採用平均數作為依據，排序各構面的表現程度，結果顯示填答者認為人事人員各項能力構面表現程度最佳者為資訊能力（ $M=4.31$ ），其次為人事法規（ $M=3.94$ ），而表現能力最低者為創新變革。

由調查結果顯示，行政人員及學校教職員雖然認為人事人員的核心能力以「建立信任」為最重要，但是人事人員表現最佳者確非「建立信任」的能力，而是「資訊能力」，亦且在「建立信任」表現程度的平均數（ $M=4.17$ ）低於重要性的平均數（ $M=4.84$ ），此結果表示人事人員在建立信任的能力上有改善空間。

表 4-4 核心能力構面之表現程度排序表

構面	平均數	個體平均數	標準差	個體平均數排序
資訊能力	34.5344	4.3168	4.21906	1
人事法規	17.1441	4.2860	2.47280	2
服務內部同仁	21.1929	4.2385	3.26810	3
溝通協調	20.9645	4.1929	3.11820	4
建立信任	20.8692	4.1738	3.07148	5
創新變革	16.1840	4.0460	2.77438	6

此外，本研究為瞭解各因素構面中表現程度的排序，繼續以個體平均數加以分析，如表 4-5 所示，在資訊能力以「收發電子郵件的能力」、「具備電腦文書處理能力」並列最佳，人事法規之構面以「積極宣導人事法規與政策，讓同仁瞭解相關權益的」的能力表現最佳，服務內部同仁構面以「能主動積極照顧同仁的權益」表現最佳，溝通協調構面以「塑造和諧人際關係的能力」最佳，建立信任以「傾聽，並能關注同仁身心健康的能力」最佳，創新變革以「具有挑戰精神，不畏失敗完成工作的能力」最佳。

4-5 核心能力各因素構面中之表現程度排序表

構面	題項	平均數	排序
資訊能力	收發電子郵件的能力。	4.3947	1
	電腦文書處理的能力。	4.3947	1
	製作電腦簡報的能力。	4.1264	8
	應用電腦管理資料的能力。	4.3149	6
	應用電腦建立本機關或本校人事管理系統的能力。	4.3415	4
	應用電腦簡化人事案件處理時效與作業手續的能力。	4.2905	7
	應用網路(例如：奇摩或 google)，搜尋處理人事案件相關法規的能力。	4.3193	5
	善用資訊系統提供同仁即時訊息與服務的能力(例如：發布公告)。	4.3525	3
人事法規	熟悉人事法規、政策，充足專業知識的能力。	4.2949	2
	積極宣導人事法規與政策，讓同仁瞭解相關權益的能力。	4.3060	1
	善用人事法規爭取、維護同仁權益的能力。	4.2616	4
	運用人事法規有效解決人事業務的能力。	4.2816	3
服務內部 同仁	時時以同仁為重，服務同仁的能力。	4.2528	3
	檢討改善工作流程，提供人性化之人事服務措施的能力。	4.2018	5
	簡化工作程序，提昇服務效能的能力。	4.2084	4
	重視同仁的需求及意見，並能迅速回應的能力。	4.2572	2
	主動積極照顧同仁的權益的能力。	4.2727	1
溝通協調	瞭解本機關或本校其他部門業務性質、作業流程的能力。	4.1596	5
	與本機關或本校其他部門溝通協調的能力。	4.1796	4
	塑造和諧人際關係的能力。	4.2262	1
	對上級能清楚表達人事部門意見的能力。	4.2084	2
	專注聆聽不同的聲音，並接納不同意見的能力。	4.1907	3
建立信任	站在同仁的角度思考及處理問題的能力。	4.1885	3
	傾聽能力，並能關注同仁身心健康的能力。	4.2062	1
	同理心，並能站在同仁的立場著想的能力。	4.2062	1
	同仁遭遇困境時，能主動尋求資源協助改善困境的能力。	4.1796	4
	提供同仁心理諮商與輔導的資源的能力。	4.0887	5
創新變革	創新思維、勇於改變的能力。	3.9978	4
	掌握環境變遷，並即時因應的能力。	4.0599	2
	挑戰精神，不畏失敗完成工作的能力。	4.0887	1
	改變傳統方式，採取創新人事服務的能力。	4.0377	3

調查結果顯示，在資訊能力、人事法規、服務內部同仁、溝通協調、創新變革等五項因素構面中，行政人員及學校教職員認為重要程度排序第一者，僅有資訊能力、服務內部同仁、創新變革等三項能力也表現最佳。

第二節 核心能力重要性程度與表現程度差異性分析

本節利用 t 檢定用以觀察變項不同的兩個組別的平均數與標準差是否有顯著的差異情形存在。

一、人事人員核心能力重要程度與表現程度各構面之差異性分析

本研究以 t 檢定來說明，核心能力之重要程度與表現程度各構面之平均數、標準差、及 t 值。根據表 4-6 顯示，各構面間重要程度之平均數均大於表現程度之平均數，並且各構面均達顯著性差異，另就整體而言，核心能力重要程度之平均數亦大於表現程度之平均數，此結果表示行政機關與學校人員對人事人員核心能力重要性認知與是否具備該項能力有差異。

表 4-6 核心能力重要程度與表現程度各構面之差異性分析表

構面	變項	平均數	標準差	T 值
資訊技術	重要程度	34.8980	4.05060	1.615
	表現程度	34.5344	4.21906	
人事法規	重要程度	18.3681	2.00161	9.722
	表現程度	17.1441	2.47280	
服務內部同仁	重要程度	22.3060	2.58275	6.374
	表現程度	21.1929	3.26810	
溝通協調	重要程度	21.8004	2.72358	5.107
	表現程度	20.9645	3.11820	
建立信任	重要程度	21.9224	2.77300	6.232
	表現程度	20.8692	3.07148	
創新變革	重要程度	16.7583	2.60284	3.900
	表現程度	16.1840	2.77438	
整體	重要程度	136.0532	16.73438	32.95
	表現程度	130.8891	18.92402	

二、資訊核心能力重要程度與表現程度各構面差異性分析

單獨就資訊核心能力而言，資訊核心能力各構面間重要程度之平均數均大於表現程度之平均數，並且各構面均達顯著性差異。此結果顯示行政機關與學校人員對資訊核心能力重要性認知與是否具備該項能力有差異。

行政機關與學校人員認為重要程度排名第二「應用電腦建立本機關或本校人事管理系統的能力」，在人事人員表現程度排名為第四，而重要程度排名第三「應用電腦簡化人事案件處理時效與作業手續的能力」，在人事人員表現程度排名為第七，由此可知，行政機關與學校人員認為將資訊核心能力應用於人事服務項目方面，人事人員表現的並不如行政機關與學校人員的期望。如表 4-7 所示。

表 4-7 資訊核心能力重要程度與表現程度各構面之差異性分析表

個體 平均數	核心能力重要性認知	排序	核心能力表現程度的認知	個體 平均數
4.4789	電腦文書處理的能力。	1	收發電子郵件的能力。	4.3947
4.439	應用電腦建立本機關或本校人事管理系統的能力。	2	電腦文書處理的能力。	4.3947
4.4257	應用電腦簡化人事案件處理時效與作業手續的能力。	3	善用資訊系統提供同仁即時訊息與服務的能力(例如：發布公告)。	4.3525
4.4235	善用資訊系統提供同仁即時訊息與服務的能力(例如：發布公告)。	4	應用電腦建立本機關或本校人事管理系統的能力。	4.3415
4.3792	應用電腦管理資料的能力。	5	應用網路(例如：奇摩或 google)，搜尋處理人事案件相關法規的能力。	4.3193
4.3725	收發電子郵件的能力。	6	應用電腦管理資料的能力。	4.3149
4.3415	應用網路(例如：奇摩或 google)，搜尋處理人事案件相關法規的能力。	7	應用電腦簡化人事案件處理時效與作業手續的能力。	4.2905
4.0377	製作電腦簡報的能力。	8	製作電腦簡報的能力。	4.1264

第三節 個人屬性對人事人員核心能力重要程度與表現程度看法之差異性分析

本節針對問卷對象，分別依「行政機關」與「學校」人員之「個人屬性」包括「性別」、「年齡」、「服務年資」、「職務別」、「教育程度」等五個構面對「人事人員核心能力重

要程度」、「人事人員核心能力表現程度」兩個程度予以探討其差異性，藉以驗證假設一、假設二、假設三、假設四及假設五。

一、不同「性別」在核心能力重要性程度與表現程度之差異性分析

(一)重要程度

依表 4-8 變異數分析顯示，不同性別受測者對於核心能力在「人事法規」、「服務內部同仁」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」等構面上之重要程度的看法並無顯著差異，但在「資訊能力」此個構面達顯著差異性，結果顯示行政機關及學校人員會因性別之不同對於人事人員在「資訊能力」重要性程度的看法有差異。

4-8 不同「性別」在核心能力重要程度的變異數分析表

構面	背景變項	人數	平均數	標準差	平均數的標準誤
資訊能力	男	194	34.9742	4.15682	.29844
	女	257	34.8405	3.97574	.24800
人事法規	男	194	18.3299	2.00115	.14367
	女	257	18.3969	2.00538	.12509
服務內部同仁	男	194	22.1598	2.60136	.18677
	女	257	22.4163	2.56817	.16020
溝通協調	男	194	21.7216	2.76072	.19821
	女	257	21.8599	2.69907	.16836
建立信任	男	194	21.9072	2.73940	.19668
	女	257	21.9339	2.80337	.17487
創新改革	男	194	16.7938	2.75206	.19759
	女	257	16.7315	2.48941	.15529

(二)能力表現程度

依表 4-9 變異數分析顯示，不同性別受測者對於核心能力在「資訊能力」、「人事法規」、「服務內部同仁」、「溝通協調」、「創新變革」等五個構面上之能力表現程度的看法並無顯著差異，但在「建立信任」構面達顯著差異性，結果顯示行政機關及學校人員會因性別之不同對於人事人員在「建立信任」能力表現程度的看法有差異。

表 4-9 不同「性別」在核心能力表現程度的變異數分析表

構面	背景變項	人數	平均數	標準差	平均數的標準誤
資訊能力	男	194	34.3557	4.17522	.29976
	女	257	34.6693	4.25500	.26542
人事法規	男	194	17.1082	2.49219	.17893
	女	257	17.1712	2.46258	.15361
服務內部 同仁	男	194	21.1392	3.21850	.23108
	女	257	21.2335	3.31073	.20652
溝通協調	男	194	20.9278	3.10856	.22318
	女	257	20.9922	3.13123	.19532
建立信任	男	194	20.8969	2.92562	.21005
	女	257	20.8482	3.18264	.19853
創新改革	男	194	16.1649	2.76612	.19860
	女	257	16.1984	2.78590	.17378

二、不同「年齡」在核心能力重要性程度與表現程度之差異性分析

(一)重要程度

依表 4-10 變異數分析表顯示，不同年齡受測者對「人事法規」及「創新變革」等二個構面之能力重要性程度的看法具有顯著差異，二構面經 LSD 事後比較差異情形，結果發現在「人事法規」的重要程度上，40 歲至 49 歲的受測者相對於 20 歲至 29 歲的受測者認為人事人員該項能力較為重要，另外在「創新變革」構面上的重要性程度上，60 歲以上的受測者相對於 20 歲至 29 歲的受測者認為人事人員該項能力較為重要，在上述二個構面中發現行政機關及學校人員年齡愈大對人事人員能力愈認為重要。

表 4-10 不同「年齡」在核心能力重要程度的變異數分析表

構面	年齡	個數	平均數	標準差	標準誤	顯著性
資訊能力	20-29 歲	58	34.0517	4.42648	.58123	.490
	30-39 歲	162	34.8827	4.12293	.32393	
	40-49 歲	149	35.2081	3.96995	.32523	
	50-59 歲	73	34.9589	3.57630	.41857	
	60 歲以上	9	35.0000	5.24404	1.74801	
	總和	451	34.8980	4.05060	.19074	
人事法規	20-29 歲	58	17.8793	2.15274	.28267	.029
	30-39 歲	162	18.4321	1.98089	.15563	
	40-49 歲	149	18.6846	1.84203	.15090	
	50-59 歲	73	18.0822	2.08669	.24423	
	60 歲以上	9	17.4444	2.45515	.81838	
	總和	451	18.3681	2.00161	.09425	
服務內部 同仁	20-29 歲	58	21.9138	2.87935	.37808	.059
	30-39 歲	162	22.2037	2.60468	.20464	
	40-49 歲	149	22.7919	2.36036	.19337	
	50-59 歲	73	21.9452	2.53799	.29705	
	60 歲以上	9	21.5556	3.32081	1.10694	
	總和	451	22.3060	2.58275	.12162	
溝通協調	20-29 歲	58	21.8448	2.63447	.34592	.272
	30-39 歲	162	21.5864	2.88850	.22694	
	40-49 歲	149	22.1879	2.54784	.20873	
	50-59 歲	73	21.4658	2.70330	.31640	
	60 歲以上	9	21.6667	3.04138	1.01379	
	總和	451	21.8004	2.72358	.12825	
建立信任	20-29 歲	58	21.4310	3.03842	.39896	.061
	30-39 歲	162	21.7284	2.90860	.22852	
	40-49 歲	149	22.4564	2.42867	.19896	

	50-59 歲	73	21.6301	2.75634	.32261	
	60 歲以上	9	22.1111	3.21887	1.07296	
	總和	451	21.9224	2.77300	.13058	
創新改革	20-29 歲	58	16.1034	3.46253	.45465	.026
	30-39 歲	162	16.4938	2.63575	.20708	
	40-49 歲	149	17.2081	2.29652	.18814	
	50-59 歲	73	16.8356	2.13446	.24982	
	60 歲以上	9	17.6667	2.82843	.94281	
	總和	451	16.7583	2.60284	.12256	

(二)能力表現程度

依表4-11變異數分析表顯示，不同年齡受測者對「資訊能力」、「人事法規」、「服務內部同仁」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」等六個構面之表現程度的看法並顯著無差異，顯示出行政機關與學校人員不論年齡大小，對人事人員核心能力表現程度的看法相類似。

表 4-11 不同「年齡」在核心能力表現程度的變異數分析表

構面	年齡	個數	平均數	標準差	標準誤	顯著性
資訊能力	20-29 歲	58	34.5000	4.78026	.62768	.998
	30-39 歲	162	34.5185	3.94248	.30975	
	40-49 歲	149	34.4899	4.35210	.35654	
	50-59 歲	73	34.6438	4.26344	.49900	
	60 歲以上	9	34.8889	3.37062	1.12354	
	總和	451	34.5344	4.21906	.19867	
人事法規	20-29 歲	58	17.0690	2.60810	.34246	.963
	30-39 歲	162	17.1173	2.54252	.19976	
	40-49 歲	149	17.1007	2.49525	.20442	
	50-59 歲	73	17.3151	2.26002	.26452	
	60 歲以上	9	17.4444	1.94365	.64788	
	總和	451	17.1441	2.47280	.11644	
服務內部	20-29 歲	58	20.9655	3.61268	.47437	.837

同仁	30-39 歲	162	21.2099	3.21957	.25295	
	40-49 歲	149	21.0872	3.44441	.28218	
	50-59 歲	73	21.4521	2.85794	.33450	
	60 歲以上	9	22.0000	2.06155	.68718	
	總和	451	21.1929	3.26810	.15389	
溝通協調	20-29 歲	58	20.8966	3.48777	.45797	.946
	30-39 歲	162	20.9012	3.07102	.24128	
	40-49 歲	149	20.9128	3.20037	.26218	
	50-59 歲	73	21.2192	2.89274	.33857	
	60 歲以上	9	21.3333	2.17945	.72648	
建立信任	總和	451	20.9645	3.11820	.14683	.846
	20-29 歲	58	20.9655	2.97336	.39042	
	30-39 歲	162	20.7222	3.03448	.23841	
	40-49 歲	149	20.8188	3.25089	.26632	
	50-59 歲	73	21.1507	2.88998	.33825	
創新改革	60 歲以上	9	21.4444	3.16667	1.05556	.273
	總和	451	20.8692	3.07148	.14463	
	20-29 歲	58	16.1897	3.03464	.39847	
	30-39 歲	162	15.8827	2.71043	.21295	
	40-49 歲	149	16.2081	2.86940	.23507	
	50-59 歲	73	16.7123	2.49154	.29161	
	60 歲以上	9	16.8889	2.52212	.84071	
	總和	451	16.1840	2.77438	.13064	

三、不同「服務年資」在核心能力重要程度與表現程度之差異性分析

(一)重要程度

依表4-12變異數分析表顯示，不同服務年資受測者對「資訊能力」、「溝通協調」、「建立信任」等三個構面之重要性程度的看法並顯著無差異，表示行政機關及學校人員不論服務年資長短，對人事人員上該三個構面核心能力重要性的看法相類似，但是在「人事法規」、「服

務內部同仁」、「創新變革」三個構面上，則有顯著差異。在「人事法規」構面，服務年資11年至20年的受測者相對於服務年資在30年以上的受測者認為比較重要；在「服務內部同仁」構面，服務年資11年至20年的受測者相對於服務年資在30年以上的受測者認為比較重要；在「創新變革」構面，服務年資11年至20年的受測者相對於服務年資在5年以下的受測者認為比較重要。

表 4-12 不同「服務年資」在核心能力重要程度的變異數分析

構面	服務年資	個數	平均數	標準差	標準誤	顯著性
資訊能力	5 年以下	105	34.6000	4.28010	.41769	.415
	5-10 年	95	34.7579	3.84740	.39473	
	11-20 年	141	35.3191	3.91758	.32992	
	21-30 年	86	35.0233	4.16421	.44904	
	30 年以上	24	33.8333	4.16681	.85055	
	總和	451	34.8980	4.05060	.19074	
人事法規	5 年以下	105	18.2762	2.01673	.19681	.048
	5-10 年	95	18.4526	1.97736	.20287	
	11-20 年	141	18.6454	1.81318	.15270	
	21-30 年	86	18.2093	2.20756	.23805	
	30 年以上	24	17.3750	2.08123	.42483	
	總和	451	18.3681	2.00161	.09425	
服務內部同仁	5 年以下	105	22.0286	2.78546	.27183	.024
	5-10 年	95	22.3579	2.38308	.24450	
	11-20 年	141	22.7447	2.42724	.20441	
	21-30 年	86	22.2209	2.57317	.27747	
	30 年以上	24	21.0417	2.94115	.60036	
	總和	451	22.3060	2.58275	.12162	
溝通協調	5 年以下	105	21.6952	2.74956	.26833	.473
	5-10 年	95	21.6211	2.77212	.28441	

	11-20 年	141	22.0426	2.59910	.21888	
	21-30 年	86	21.9302	2.80668	.30265	
	30 年以上	24	21.0833	2.85774	.58333	
	總和	451	21.8004	2.72358	.12825	
建立信任	5 年以下	105	21.6095	3.04926	.29758	.066
	5-10 年	95	21.6000	2.78446	.28568	
	11-20 年	141	22.3901	2.47205	.20818	
	21-30 年	86	22.1047	2.67902	.28889	
	30 年以上	24	21.1667	3.17143	.64737	
	總和	451	21.9224	2.77300	.13058	
創新變革	5 年以下	105	16.1619	3.17479	.30983	.019
	5-10 年	95	16.5158	2.53848	.26044	
	11-20 年	141	17.1844	2.30404	.19404	
	21-30 年	86	17.1047	2.29080	.24702	
	30 年以上	24	16.5833	2.33902	.47745	
	總和	451	16.7583	2.60284	.12256	

(二)能力表現程度

依表 4-13 變異數分析表顯示，不同服務年資受測者對「人事法規」、「服務內部同仁」、「溝通協調」、「建立信任」、「資訊能力」等五個構面之表現程度的看法並顯著無差異，表示行政機關及學校人員不論服務年資長短，對人事人員上該五個構面核心能力表現程度的看法相類似，但是在「創新變革」構面上，服務年資5年至10年的受測者相對於其他各組受測者，認為此項核心能力表現較為不足。

表 4-13 不同「服務年資」在核心能力表現程度的變異數分析表

構面	服務年資	個數	平均數	標準差	標準誤	顯著性
資訊能力	5 年以下	105	34.8095	4.41609	.43097	.414
	5-10 年	95	33.8000	3.96957	.40727	
	11-20 年	141	34.5816	4.14583	.34914	
	21-30 年	86	34.8256	4.55087	.49073	
	30 年以上	24	34.9167	3.38689	.69135	
	總和	451	34.5344	4.21906	.19867	
人事法規	5 年以下	105	17.2952	2.37343	.23162	.179
	5-10 年	95	16.6105	2.73782	.28089	
	11-20 年	141	17.1702	2.48699	.20944	
	21-30 年	86	17.4302	2.38890	.25760	
	30 年以上	24	17.4167	1.76725	.36074	
	總和	451	17.1441	2.47280	.11644	
服務內部同仁	5 年以下	105	21.1905	3.42248	.33400	.118
	5-10 年	95	20.4316	3.41353	.35022	
	11-20 年	141	21.4184	3.20079	.26956	
	21-30 年	86	21.5116	3.22762	.34804	
	30 年以上	24	21.7500	2.02699	.41376	
	總和	451	21.1929	3.26810	.15389	
溝通協調	5 年以下	105	20.9429	3.33636	.32560	.214
	5-10 年	95	20.4105	2.99110	.30688	
	11-20 年	141	20.9716	3.13493	.26401	
	21-30 年	86	21.5000	3.13894	.33848	
	30 年以上	24	21.2917	2.15647	.44019	
	總和	451	20.9645	3.11820	.14683	
建立信任	5 年以下	105	20.8095	3.11971	.30445	.121
	5-10 年	95	20.2316	3.05779	.31372	
	11-20 年	141	20.9433	3.06308	.25796	

創新變革	21-30 年	86	21.3837	3.13301	.33784	.011
	30 年以上	24	21.3750	2.44616	.49932	
	總和	451	20.8692	3.07148	.14463	
	5 年以下	105	16.0762	3.04674	.29733	
	5-10 年	95	15.4632	2.63290	.27013	
	11-20 年	141	16.2482	2.69432	.22690	
	21-30 年	86	16.9186	2.61316	.28178	
	30 年以上	24	16.5000	2.55377	.52129	
	總和	451	16.1840	2.77438	.13064	

四、不同「職務別」在核心能力重要程度與表現程度之差異性分析

(一)重要程度

1. 行政機關

根據表 4-14 變異數分析顯示，在行政機關，不同職務別的受測者對於核心能力各構面重要性看法無顯著差異，表示行政機關不同職務別人員對人事人員核心能力重要性程度的看法一致。

表 4-14 行政機關不同「職務別」在核心能力重要程度的變異數分析表

構面	職務別	個數	平均數	標準差	標準誤	顯著性
資訊能力	主管人員	43	35.9524	3.64225	.56201	.326
	非主管人員	149	35.0201	3.77665	.30940	
	人事	32	35.4063	3.88429	.68665	
	其他	26	34.6800	3.69369	.73874	
	總和	250	35.2320	3.76655	.23822	
人事法規	主管人員	43	18.6190	1.87347	.28908	.305
	非主管人員	149	18.4832	1.86216	.15255	
	人事	32	18.5000	2.10988	.37298	
	其他	26	17.6400	2.19621	.43924	

	總和	250	18.4360	1.93621	.12246	
	主管人員	43	22.3571	2.80088	.43219	
	非主管人員	149	22.6242	2.31761	.18987	
服務內部同仁	人事	32	22.1563	2.37065	.41907	.576
	其他	26	22.1200	2.71293	.54259	
	總和	250	22.4880	2.44659	.15474	
	主管人員	43	22.5238	2.58738	.39924	
	非主管人員	149	21.8523	2.54255	.20829	
溝通協調	人事	32	22.1563	2.78370	.49209	.254
	其他	26	21.1200	2.50533	.50107	
	總和	250	21.9400	2.58673	.16360	
	主管人員	43	22.3571	2.82689	.43620	
	非主管人員	149	22.1812	2.46339	.20181	
建立信任	人事	32	21.7500	2.92927	.51783	.622
	其他	26	21.9600	2.82076	.56415	
	總和	250	22.1560	2.61822	.16559	
	主管人員	43	17.3810	2.48853	.38399	
	非主管人員	149	16.7450	2.41939	.19820	
創新變革	人事	32	17.1875	2.91202	.51478	.550
	其他	26	17.0800	2.70678	.54136	
	總和	250	16.9560	2.52260	.15954	
單位屬性 = 行政機關						

2. 學校

根據表 4-15 變異數分析顯示，在學校，不同職務別的受測者對於核心能力各構面重要性看法無顯著差異，表示學校不同職務別人員對人事人員核心能力重要性程度的看法一致。

表 4-15 學校不同「職務別」在核心能力重要程度的變異數分析表

構面	職務別	個數	平均數	標準差	標準誤	顯著性
資訊能力	校長	18	35.2222	3.40511	.80259	.649
	教師兼行政	59	35.0000	4.54480	.59168	
	教師	59	34.5593	4.18236	.54450	
	一般職員	41	33.5610	4.81170	.75146	
	人事	19	33.6471	4.18242	1.01439	
	其他	5	33.0000	3.60555	2.08167	
	總和	201	34.4826	4.35212	.30697	
人事法規	校長	18	18.2222	1.83289	.43202	.754
	教師兼行政	59	18.5932	1.84875	.24069	
	教師	59	18.3220	1.98651	.25862	
	一般職員	41	18.0976	2.58655	.40395	
	人事	19	17.5294	2.29449	.55650	
	其他	5	18.6667	.57735	.33333	
	總和	201	18.2836	2.08187	.14684	
服務內部同仁	校長	18	21.8889	2.44682	.57672	.975
	教師兼行政	59	22.3898	2.56647	.33413	
	教師	59	22.1356	2.68750	.34988	
	一般職員	41	21.8049	3.32580	.51940	
	人事	19	21.8235	2.65130	.64304	
	其他	5	22.0000	1.73205	1.00000	
	總和	201	22.0796	2.73196	.19270	
溝通協調	校長	18	22.0000	2.63461	.62098	.855
	教師兼行政	59	21.8305	2.73642	.35625	
	教師	59	21.8305	2.81102	.36596	
	一般職員	41	21.1220	3.50853	.54794	
	人事	19	20.8824	2.61922	.63525	
	其他	5	21.6667	1.52753	.88192	

建立信任	總和	201	21.6269	2.88185	.20327	
	校長	18	21.8333	2.79179	.65803	
	教師兼行政	59	21.8475	2.80279	.36489	
	教師	59	21.7627	2.85475	.37166	
	一般職員	41	21.0244	3.60893	.56362	.930
	人事	19	21.7059	2.41777	.58639	
	其他	5	22.0000	2.00000	1.15470	
	總和	201	21.6318	2.93492	.20701	
創新變革	校長	18	17.5556	2.03563	.47980	
	教師兼行政	59	16.5085	2.68054	.34898	
	教師	59	15.9661	3.05674	.39795	
	一般職員	41	16.7073	2.70411	.42231	.614
	人事	19	16.5882	1.97037	.47788	
	其他	5	17.3333	1.52753	.88192	
	總和	201	16.5124	2.68535	.18941	
	單位屬性 = 學校					

(二)能力表現程度

1. 行政機關

根據表 4-16 變異數分析顯示，在行政機關，不同職務別的受測者對於「溝通協調」、「建立信任」能力表現程度看法有顯著差異，在此二項核心能力構面，行政機關主管人員皆較其他人員認為人事人員在此項能力的表現較好。

表 4-16 不同「職務別」在核心能力表現程度的變異數分析表

構面	職務別	個數	平均數	標準差	標準誤	顯著性
資訊能力	主管人員	43	34.5952	4.05486	.62568	
	非主管人員	149	33.7181	4.35282	.35660	
	人事	32	34.4375	4.80549	.84950	.167
	其他	26	32.3200	3.97618	.79524	
	總和	250	33.8280	4.35457	.27541	

	主管人員	43	17.5238	2.53981	.39190	
	非主管人員	149	16.9463	2.64265	.21649	
人事法規	人事	32	16.8125	2.64499	.46757	.117
	其他	26	15.7600	2.25979	.45196	
	總和	250	16.9160	2.61079	.16512	
	主管人員	43	21.0714	3.97181	.61286	
	非主管人員	149	20.7181	3.35527	.27487	
服務內部同仁	人事	32	20.8438	3.02793	.53527	.214
	其他	26	19.1600	3.39951	.67990	
	總和	250	20.6520	3.44709	.21801	
	主管人員	43	21.3571	3.48391	.53758	
	非主管人員	149	20.5101	3.20181	.26230	
溝通協調	人事	32	21.0313	3.20770	.56705	.044
	其他	26	18.8800	3.47994	.69599	
	總和	250	20.5720	3.32280	.21015	
	主管人員	43	21.3571	3.48391	.53758	
	非主管人員	149	20.4094	3.08224	.25251	
建立信任	人事	32	20.6875	2.94506	.52062	.023
	其他	26	18.6400	4.00916	.80183	
	總和	250	20.4440	3.29153	.20817	
	主管人員	43	16.4524	2.77798	.42865	
	非主管人員	149	15.7584	2.93546	.24048	
創新變革	人事	32	15.9063	2.80965	.49668	.386
	其他	26	15.1600	3.39951	.67990	
	總和	250	15.8520	2.94496	.18626	
單位屬性 = 行政機關						

2. 學校

根據表 4-17 變異數分析顯示，在學校，不同職務別的受測者對於「人事法規」、「溝通協調」能力表現程度看法有顯著差異，在「人事法規」核心能力構面，學校一般職員較其他人

員認為人事人員在此項能力的表現較好；而在「溝通協調」核心能力構面，學校教師較人事人員認為人事人員在此項能力的表現較好。

表 4-17 不同「職務別」在核心能力表現程度的變異數分析表

構面	職務別	個數	平均數	標準差	標準誤	顯著性
資訊能力	校長	18	35.0000	5.57304	1.31358	.423
	教師兼行政	59	34.9322	3.87683	.50472	
	教師	59	35.9153	3.39517	.44201	
	一般職員	41	36.2439	3.46973	.54188	
	人事	19	34.4706	4.36059	1.05760	
	其他	5	34.0000	.00000	.00000	
	總和	201	35.4129	3.87861	.27358	
人事法規	校長	18	16.8889	2.84685	.67101	.032
	教師兼行政	59	17.3390	2.24845	.29272	
	教師	59	17.7288	2.23476	.29094	
	一般職員	41	18.0488	1.97422	.30832	
	人事	19	16.3529	1.86886	.45327	
	其他	5	16.0000	.00000	.00000	
	總和	201	17.4279	2.26407	.15970	
服務內部同仁	校長	18	20.9444	3.74907	.88367	.159
	教師兼行政	59	21.9661	2.94177	.38299	
	教師	59	22.2881	2.61989	.34108	
	一般職員	41	22.1220	2.71289	.42368	
	人事	19	21.1765	2.94184	.71350	
	其他	5	20.0000	.00000	.00000	
	總和	201	21.8657	2.90118	.20463	
溝通協調	校長	18	20.8333	3.48526	.82148	.027
	教師兼行政	59	21.3220	2.90327	.37797	
	教師	59	21.9831	2.19318	.28553	
	一般職員	41	21.8293	2.79197	.43603	
	總和	137	21.2117	2.79197	.43603	

建立信任	人事	19	20.5294	2.60090	.63081	
	其他	5	21.0000	1.00000	.57735	
	總和	201	21.4527	2.77471	.19571	
	校長	18	21.5000	2.40710	.56736	
	教師兼行政	59	21.4576	2.76257	.35966	
	教師	59	21.7458	2.40397	.31297	
	一般職員	41	21.4146	2.75659	.43051	.106
	人事	19	20.5294	3.12485	.75789	
	其他	5	20.6667	1.15470	.66667	
	總和	201	21.3980	2.68901	.18967	
創新變革	校長	18	16.6667	2.76533	.65179	
	教師兼行政	59	16.5254	2.65457	.34560	
	教師	59	16.8814	2.30505	.30009	
	一般職員	41	16.9024	2.23389	.34887	.102
	人事	19	15.3529	2.54807	.61800	
	其他	5	17.0000	1.00000	.57735	
	總和	201	16.5970	2.49235	.17580	
	單位屬性 = 學校					

五、不同「教育程度」在核心能力重要程度與表現程度之差異性分析

(一)重要程度

根據表 4-18 變異數分析顯示，不同教育程度的受測者對於核心能力各構面重要性看法無顯著差異，表示不同教育程度人員對人事人員核心能力重要性程度的看法一致。

4-18 不同「教育程度」在核心能力重要程度的變異數分析

構面	教育程度	個數	平均數	標準差	標準誤	顯著性
資訊能力	專科以下	85	34.9059	3.85951	.41862	.961
	大專	287	34.8780	4.04811	.23895	

	碩士	77	35.0000	4.22399	.48137	
	碩士以上	2	33.5000	9.19239	6.50000	
	總和	451	34.8980	4.05060	.19074	
	專科以下	85	18.2824	2.18006	.23646	
	大專	287	18.3798	1.92844	.11383	
人事法規	碩士	77	18.4675	2.01040	.22911	.554
	碩士以上	2	16.5000	4.94975	3.50000	
	總和	451	18.3681	2.00161	.09425	
	專科以下	85	22.6118	2.67303	.28993	
	大專	287	22.2857	2.50494	.14786	
服務內部同仁	碩士	77	22.0649	2.73543	.31173	.558
	碩士以上	2	21.5000	4.94975	3.50000	
	總和	451	22.3060	2.58275	.12162	
	專科以下	85	21.6000	2.55511	.27714	
	大專	287	21.8049	2.75013	.16233	
溝通協調	碩士	77	22.0260	2.77666	.31643	.763
	碩士以上	2	21.0000	5.65685	4.00000	
	總和	451	21.8004	2.72358	.12825	
	專科以下	85	21.9647	2.91322	.31598	
	大專	287	21.9338	2.66664	.15741	
建立信任	碩士	77	21.8701	2.96626	.33804	.902
	碩士以上	2	20.5000	6.36396	4.50000	
	總和	451	21.9224	2.77300	.13058	
	專科以下	85	17.0353	2.30138	.24962	
	大專	287	16.7143	2.60887	.15400	
創新變革	碩士	77	16.6234	2.86558	.32656	.737
	碩士以上	2	16.5000	4.94975	3.50000	
	總和	451	16.7583	2.60284	.12256	

(二)能力表現程度

根據表 4-19 變異數分析顯示，不同教育程度的受測者對於核心能力各構面表現程度看法無顯著差異，表示不同教育程度人員對人事人員核心能力表現程度的看法一致。

表 4-19 不同「教育程度」在核心能力表現程度的變異數分析

構面	教育程度	個數	平均數	標準差	標準誤	顯著性
資訊能力	專科以下	85	33.6235	4.33693	.47041	.138
	大專	287	34.6620	4.22704	.24951	
	碩士	77	35.0260	3.95692	.45093	
	碩士以上	2	36.0000	5.65685	4.00000	
	總和	451	34.5344	4.21906	.19867	
	專科以下	85	16.8941	2.54026	.27553	
人事法規	大專	287	17.1359	2.46918	.14575	.547
	碩士	77	17.4286	2.41938	.27571	
	碩士以上	2	18.0000	2.82843	2.00000	
	總和	451	17.1441	2.47280	.11644	
	專科以下	85	20.5059	3.44558	.37373	
	大專	287	21.2439	3.12610	.18453	
服務內部同仁	碩士	77	21.7273	3.50802	.39978	.102
	碩士以上	2	22.5000	3.53553	2.50000	
	總和	451	21.1929	3.26810	.15389	
	專科以下	85	20.4471	3.24590	.35207	
	大專	287	20.9756	3.08778	.18227	
	碩士	77	21.4545	3.04590	.34711	
溝通協調	碩士以上	2	22.5000	3.53553	2.50000	.193
	總和	451	20.9645	3.11820	.14683	
	專科以下	85	20.2941	3.25804	.35338	
	大專	287	21.0139	2.93755	.17340	
	碩士	77	20.9351	3.30605	.37676	
	碩士以上	2	22.0000	4.24264	3.00000	
建立信任	總和	451	20.8692	3.07148	.14463	.270

創新變革	專科以下	85	16.3176	2.78265	.30182
	大專	287	16.1638	2.69245	.15893
	碩士	77	16.0779	3.08121	.35114
	碩士以上	2	17.5000	3.53553	2.50000
	總和	451	16.1840	2.77438	.13064

第四節 機關屬性對人事人員核心能力重要程度 與表現程度差異性之分析

本節針對問卷對象，分別依「行政機關」與「學校」人員之「機關屬性」包括「服務地區」、「機關規模」、「學校規模」等三個構面對「人事人員核心能力重要程度」、「人事人員核心能力表現程度」兩個程度予以探討其差異性，藉以驗證假設一、假設二、假設三、假設四及假設五。

一、不同「服務地區」在核心能力重要程度與表現程度之差異性分析

(一)重要程度

根據表 4-20 變異數分析顯示，不同服務地區的受測者對於核心能力各構面重要性看法無顯著差異，表示不同服務地區人員對人事人員核心能力重要性程度的看法一致。

表 4-20 不同「服務地區」在核心能力重要程度的變異數分析表

構面	服務地區	個數	平均數	標準差	標準誤	顯著性
資訊能力	一般地區	271	34.9225	3.94751	.23979	.980
	偏遠地區	168	34.8512	4.25341	.32816	
	特別偏遠地區	12	35.0000	3.74166	1.08012	
	總和	451	34.8980	4.05060	.19074	
人事法規	一般地區	271	18.3210	2.02674	.12312	.737
	偏遠地區	168	18.4583	1.97243	.15218	
	特別偏遠地區	12	18.1667	1.94625	.56183	
	總和	451	18.3681	2.00161	.09425	

服務內部同仁	一般地區	271	22.3653	2.60685	.15836	.735
	偏遠地區	168	22.1905	2.56637	.19800	
	特別偏遠地區	12	22.5833	2.39159	.69039	
	總和	451	22.3060	2.58275	.12162	
溝通協調	一般地區	271	21.7934	2.65862	.16150	.954
	偏遠地區	168	21.8274	2.83476	.21871	
	特別偏遠地區	12	21.5833	2.81096	.81146	
	總和	451	21.8004	2.72358	.12825	
建立信任	一般地區	271	21.9114	2.74326	.16664	.918
	偏遠地區	168	21.9167	2.86297	.22088	
	特別偏遠地區	12	22.2500	2.30119	.66430	
	總和	451	21.9224	2.77300	.13058	
創新變革	一般地區	271	16.9041	2.56002	.15551	.144
	偏遠地區	168	16.4702	2.66025	.20524	
	特別偏遠地區	12	17.5000	2.54058	.73340	
	總和	451	16.7583	2.60284	.12256	

(二)能力表現程度

根據表 4-21 變異數分析顯示，不同服務地區的受測者對於核心能力各構面表現程度看法有顯著差異，表示不同服務地區人員對人事人員核心能力表現程度的看法不一致。

表 4-21 不同「服務地區」在核心能力表現程度的變異數分析表

構面	服務地區	個數	平均數	標準差	標準誤	顯著性
資訊能力	一般地區	271	33.7897	4.18596	.25428	.000
	偏遠地區	168	35.7202	4.04751	.31227	
	特別偏遠地區	12	34.7500	3.76889	1.08799	
	總和	451	34.5344	4.21906	.19867	
人事法規	一般地區	271	16.8635	2.53709	.15412	.012
	偏遠地區	168	17.5595	2.34125	.18063	
	特別偏遠地區	12	17.6667	2.01509	.58171	

服務內部同仁	總和	451	17.1441	2.47280	.11644	.009
	一般地區	271	20.8081	3.41566	.20749	
	偏遠地區	168	21.7560	2.96183	.22851	
	特別偏遠地區	12	22.0000	2.86039	.82572	
	總和	451	21.1929	3.26810	.15389	
溝通協調	一般地區	271	20.4908	3.22589	.19596	.000
	偏遠地區	168	21.6786	2.80146	.21614	
	特別偏遠地區	12	21.6667	3.05505	.88192	
	總和	451	20.9645	3.11820	.14683	
	一般地區	271	20.4133	3.27488	.19893	
建立信任	偏遠地區	168	21.5119	2.58968	.19980	.000
	特別偏遠地區	12	22.1667	2.75791	.79614	
	總和	451	20.8692	3.07148	.14463	
	一般地區	271	15.8893	2.91908	.17732	
	偏遠地區	168	16.6190	2.47335	.19082	
創新變革	特別偏遠地區	12	16.7500	2.73446	.78937	.021
	總和	451	16.1840	2.77438	.13064	
	一般地區	271	15.8893	2.91908	.17732	
	偏遠地區	168	16.6190	2.47335	.19082	
	特別偏遠地區	12	16.7500	2.73446	.78937	

二、不同「機關規模」在核心能力重要程度與表現程度之差異性分析

(一)重要程度

根據表 4-22 變異數分析顯示，不同機關規模的受測者對於核心能力各構面重要性看法無顯著差異，表示不同機關規模人員對人事人員核心能力表現程度的看法類似。

表 4-22 不同「機關規模」在核心能力重要程度的變異數分析表

構面	機關規模	個數	平均數	標準差	標準誤	顯著性
資訊能力 e	11-50 p	35	35.2800	4.43959	.88792	.660
	51-100 p	79	34.9620	3.86119	.43442	
	101 p up	136	35.3824	3.59229	.30804	
	總和	250	35.2320	3.76655	.23822	

人事法規 e	11-50 p	35	17.9600	2.60576	.52115	.200
	51-100 p	79	18.6456	1.85388	.20858	
	101 p up	136	18.3235	1.85745	.15927	
	總和	250	18.4360	1.93621	.12246	
服務內部 同仁 e	11-50 p	35	22.0400	2.85015	.57003	.229
	51-100 p	79	22.7595	2.23156	.25107	
	101 p up	136	22.3162	2.48761	.21331	
	總和	250	22.4880	2.44659	.15474	
溝通協調 e	11-50 p	35	21.7600	2.94788	.58958	.436
	51-100 p	79	22.2278	2.27556	.25602	
	101 p up	136	21.7426	2.70527	.23197	
	總和	250	21.9400	2.58673	.16360	
建立信任 e	11-50 p	35	22.1200	3.29545	.65909	.414
	51-100 p	79	22.2532	2.37761	.26750	
	101 p up	136	22.0000	2.64995	.22723	
	總和	250	22.1560	2.61822	.16559	
創新改革 e	11-50 p	35	17.0400	3.43366	.68673	.610
	51-100 p	79	16.7722	2.26427	.25475	
	101 p up	136	17.0662	2.52162	.21623	
	總和	250	16.9560	2.52260	.15954	

(二)能力表現程度

根據表 4-23 變異數分析顯示，不同機關規模的受測者對於「人事法規」、「服務內部同仁」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」核心能力各構面表現程度看法有顯著差異，表示不同機關規模人員對人事人員該四項核心能力表現程度的看法不一致。

表 4-23 不同「機關規模」在核心能力表現程度的變異數分析

構面	機關規模	個數	平均數	標準差	標準誤	顯著性
資訊能力 p	11-50 p	35	34.5200	4.26341	.85268	.084
	51-100 p	79	34.5696	3.77129	.42430	
	101 p up	136	33.3456	4.66727	.40021	

人事法規 p	總和	250	33.8280	4.35457	.27541	.010
	11-50 p	35	17.4800	2.41730	.48346	
	51-100 p	79	17.5949	2.25615	.25384	
	101 p up	136	16.4412	2.78292	.23863	
	總和	250	16.9160	2.61079	.16512	
服務內部 同仁 p	11-50 p	35	21.4000	3.47611	.69522	.032
	51-100 p	79	21.3797	2.72361	.30643	
	101 p up	136	20.0515	3.75612	.32208	
	總和	250	20.6520	3.44709	.21801	
	11-50 p	35	21.5600	3.25423	.65085	
溝通協調 p	51-100 p	79	21.2658	2.72081	.30611	.015
	101 p up	136	19.9485	3.57423	.30649	
	總和	250	20.5720	3.32280	.21015	
	11-50 p	35	21.4800	2.74044	.54809	
	51-100 p	79	21.4177	2.55507	.28747	
建立信任 p	101 p up	136	19.6324	3.60002	.30870	.000
	總和	250	20.4440	3.29153	.20817	
	11-50 p	35	16.9200	2.72213	.54443	
	51-100 p	79	16.4304	2.32425	.26150	
	101 p up	136	15.2721	3.23056	.27702	
創新改革 p	總和	250	15.8520	2.94496	.18626	.008

三、不同「學校規模」在核心能力重要程度與表現程度之差異性分析

(一)重要程度

根據表 4-24 變異數分析顯示，不同學校規模的受測者對於「資訊能力」、「人事法規」、「服務內部同仁」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」核心能力各構面重要性看法無顯著差異，表示不同學校規模人員對人事人員核心能力表現程度的看法一致。

表 4-24 不同「學校規模」在核心能力重要程度的變異數分析表

構面	學校規模	個數	平均數	標準差	標準誤	顯著性
資訊能力 e	12 c down	108	34.7037	4.61258	.44385	.526
	13-24c	57	34.4464	3.93548	.52590	
	25-36c	20	33.5500	4.47772	1.00125	
	37c up	16	33.5000	3.73651	.99863	
	總和	201	34.4826	4.35212	.30697	
人事法規 e	12 c down	108	18.1389	2.15935	.20778	.274
	13-24c	57	18.6607	1.90956	.25518	
	25-36c	20	17.5500	2.28208	.51029	
	37c up	16	18.7857	1.67233	.44695	
	總和	201	18.2836	2.08187	.14684	
服務內部同仁 e	12 c down	108	21.8611	2.71878	.26161	.491
	13-24c	57	22.4821	2.76334	.36927	
	25-36c	20	22.4500	2.06410	.46155	
	37c up	16	21.6429	3.58645	.95852	
	總和	201	22.0796	2.73196	.19270	
溝通協調 e	12 c down	108	21.6574	2.98646	.28737	.475
	13-24c	57	21.9464	2.88204	.38513	
	25-36c	20	20.7000	2.20287	.49258	
	37c up	16	21.1429	3.00914	.80423	
	總和	201	21.6269	2.88185	.20327	
建立信任 e	12 c down	108	21.6204	2.88314	.27743	.502
	13-24c	57	22.0179	3.08363	.41207	
	25-36c	20	21.1000	2.57314	.57537	
	37c up	16	20.9286	3.36187	.89850	
	總和	201	21.6318	2.93492	.20701	
創新改革 e	12 c down	108	16.3426	2.75193	.26480	.672
	13-24c	57	16.8571	2.68618	.35896	
	25-36c	20	16.5000	2.60566	.58264	

37c up	16	16.2857	2.52460	.67473
總和	201	16.5124	2.68535	.18941

(二)能力表現程度

根據表 4-25 變異數分析顯示，不同學校規模的受測者對於「資訊能力」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」核心能力各構面表現看法有顯著差異，表示不同學校規模人員對該四項人事人員核心能力表現程度的看法不一致。

表 4-25 不同「學校規模」在核心能力表現程度的變異數分析表

構面	學校規模	個數	平均數	標準差	標準誤	顯著性
資訊能力 p	12 c down	108	36.3889	3.78594	.36430	.001
	13-24c	57	34.5893	4.01260	.53621	
	25-36c	20	33.9000	3.25900	.72873	
	37c up	16	33.6429	2.70632	.72329	
	總和	201	35.4129	3.87861	.27358	
人事法規 p	12 c down	108	17.5278	2.12444	.20442	.198
	13-24c	57	17.5536	2.63487	.35210	
	25-36c	20	17.0500	1.98614	.44411	
	37c up	16	17.0000	1.75412	.46881	
	總和	201	17.4279	2.26407	.15970	
服務內部同仁 p	12 c down	108	21.9444	2.56443	.24676	.109
	13-24c	57	22.0357	3.62799	.48481	
	25-36c	20	22.1500	2.15883	.48273	
	37c up	16	20.5714	2.47182	.66062	
	總和	201	21.8657	2.90118	.20463	
溝通協調 p	12 c down	108	21.7315	2.58177	.24843	.004
	13-24c	57	21.5893	3.22928	.43153	
	25-36c	20	20.4000	1.69830	.37975	
	37c up	16	20.9286	2.26900	.60642	
	總和	201	21.4527	2.77471	.19571	

	12 c down	108	21.6204	2.32306	.22354	
	13-24c	57	21.3571	3.27208	.43725	
建立信任 p	25-36c	20	21.2500	1.88833	.42224	.019
	37c up	16	20.6429	2.97702	.79564	
	總和	201	21.3980	2.68901	.18967	
	12 c down	108	16.9259	2.34702	.22584	
	13-24c	57	16.3036	2.86623	.38302	
創新改革 p	25-36c	20	16.1500	2.10950	.47170	.030
	37c up	16	16.2857	1.77281	.47380	
	總和	201	16.5970	2.49235	.17580	

第五節 研究假設驗證

針對第三章本研究所設定的問題假設，藉由分析結果逐一加以驗證，分別說明如下：

假設一：背景變項不同，對人事人員之各項核心能力重要性程度的看法有顯著差異。

檢定結果：假設一的假設部分成立，分析歸納如下：

一、假設 1-4（職務別）、1-5（教育程度）、1-6（服務地區）、1-7（機關規模）、1-8（學校規模）並無顯著差異，假設 1-1（性別）、1-2（年齡）、1-3（服務年資）則有顯著差異。

二、假設 1-1 中，因不同性別之行政機關及學校人員，對人事人員之各項核心能力重要性程度的看法，在「資訊能力」此個構面達顯著差異性，結果顯示行政機關及學校人員會因性別之不同對於人事人員在「資訊能力」重要性程度的看法有差異，故假設 1-1「不同性別之行政機關及學校人員，對於人事人員應具備之各項核心能力重要性程度的看法有顯著差異」的假設成立。

三、假設 1-2 中，因不同年齡之行政機關及學校人員，對人事人員之各項核心能力重要性程度的看法，在「人事法規」的構面中，40 歲至 49 歲的受測者高於 20 歲至 29 歲的受測者，另外在「創新變革」構面，60 歲以上的受測者高於 20 歲至 29 歲的受測者，顯著性分別為 .029 及 .026 皆小於 $\alpha = .05$ ，已達顯著性水準，故 1-2「不同年齡之行政機關及學校人員，對於人事人員應具備之各項核心能力重要性程度的看法有顯著差異」的假設

成立。

四、假設 1-3 中，因不同服務年資之行政機關及學校人員，對人事人員之各項核心能力重要性程度的看法，在「人事法規」、「服務內部同仁」、「創新變革」的構面中，顯著性分別為 .048、0.24 及 0.19 皆小於 $\alpha=.05$ ，已達顯著性水準，故 1-3「不同服務年資之行政機關及學校人員，對於人事人員應具備之各項核心能力重要性程度的看法有顯著差異」的假設成立。

假設二：背景變項不同，對人事人員之各項核心能力表現程度的看法有顯著差異。

檢定結果：假設二的對立假設部分成立，分析歸納如下：

- 一、假設 2-2（年齡）、2-5（教育程度）並無顯著性差異。假設 2-1（性別）、2-3（服務年資）、2-4（職務別）、2-6（服務地區）、2-7（機關規模）、2-8（學校規模）則有顯著差異。
- 二、假設 2-1 中，因不同性別之行政機關及學校人員，對人事人員之各項核心能力表現程度的看法，在「建立信任」構面達顯著差異性，故假設 2-1「不同性別之行政機關及學校人員，對於人事人員職務上應具備之各項核心能力表現程度的看法有差異」的假設成立。
- 三、假設 2-3 中，因不同服務年資之行政機關及學校人員，對人事人員之各項核心能力表現程度的看法，在「創新變革」構面中，顯著性為 .011 小於 $\alpha=.05$ ，已達顯著性水準，故 2-3「不同服務年資之行政機關及學校人員，對於人事人員職務上應具備之各項核心能力表現程度的看法有顯著差異」的假設成立。
- 四、假設 2-4 中，因不同職務別之行政機關及學校人員，對人事人員之各項核心能力表現程度的看法，行政機關人員對「溝通協調」、「建立信任」能力表現程度看法，顯著性分別為 .044、.023 均小於 $\alpha=.05$ ，已達顯著性水準；而學校人員對於「人事法規」、「溝通協調」能力表現程度看法，顯著性分別為 .032、.027 均小於 $\alpha=.05$ ，已達顯著性水準。故 2-4「不同職務之行政機關及學校人員，對於人事人員職務上應具備之各項核心能力表現程度的看法有顯著差異」的假設成立。
- 五、假設 2-6 中，不同服務地區之行政機關及學校人員，對人事人員之各項核心能力表現程度的看法，在核心能力各構面的顯著性分別為 .000、.012、.009、.000、.000、.021，

均小於 $\alpha=.05$ ，已達顯著性水準，故「不同服務地區之行政機關及學校人員，對於人事人員職務上應具備之各項核心能力表現程度的看法有顯著差異」的假設成立。

六、假設 2-7 中，不同機關規模之行政機關人員，對人事人員之各項核心能力表現程度的看法，在「人事法規」、「服務內部同仁」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」等構面的表現程度，顯著性分別為 .010、.032、.015、.000、.008，均小於 $\alpha=.05$ ，已達顯著性水準，故「不同機關規模之行政機關人員，對於人事人員職務上應具備之各項核心能力表現程度的看法有顯著差異」的假設成立。

七、假設 2-8 中，不同學校規模之學校人員，對人事人員之各項核心能力表現程度的看法，在「資訊能力」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」等構面的表現程度，顯著性分別為 .001、.004、.019、.000、.008，均小於 $\alpha=.05$ ，已達顯著性水準，故「不同學校規模之學校人員，對於人事人員職務上應具備之各項核心能力表現程度的看法有顯著差異」的假設成立。

假設三：行政機關及學校人員對人事人員之各項核心能力重要性程度的看法與核心能力之表現程度有顯著差異。

檢定結果：假設三的假設成立，分析如下：

在假設三中，根據學校教職員對人事人員之各項核心能力重要性程度與表現程度之平均數結果顯示，各構面間重要程度之平均數均大於表現程度之平均數，就整體核心能力重要程度之平均數 (136.0532) 亦大於整體表現程度之平均數 (130.8891)，續以平均數差異檢定平均數之間是否存在顯著差異，結果發現各構面均達顯著水準。故假設三「行政機關及學校人員對人事人員之各項核心能力重要性程度的看法與表現程度有顯著差異」的假設成立。

假設四：行政機關及學校人員對資訊核心能力重要性程度的看法與資訊核心能力之表現程度有顯著差異。

故假設四「行政機關及學校人員對資訊核心能力重要性程度的看法與資訊核心能力之表現程度有顯著差異」的假設成立。

第五章 結論與建議

本研究在探討臺東縣行政機關及國民中小學人事之核心能力，研究者於前一章說明統計分析結果及數據分析，本章將根據統計分析及數據分析之發現，探究產生此現象的可能因素並做出推論及建議，俾提供人事業務主管機關及人事人員增進核心能力之參考。同時，也針對本研究可能出現的缺失，做適當的檢討與建議。

第一節 結論

在參考國內外文獻探討，發現到員工核心能力是組織成功的重要因素，惟有積極培養員工核心能力、活化組織人力資源，才是提昇企業競爭力、政府競爭力的最佳方法。而資訊科技的進步，人事人員除了以傳統方式服務機關內部同仁外，是否可以利用新的資訊科技，提供更廣泛及完善的服務。因此本研究以資訊能力為導向、以臺東縣行政機關及國民中小學人事之核心能力為研究目的，從機關行政人員、學校教職員的觀點，探究人事人員工作上應該具備的關鍵核心能力，以及如何提升人事人員的核心能力，即是本研究的主要議題，經過問卷調查及分析之後，本研究從中發現到：

一、核心能力之重要程度與表現程度

在核心能力的重要程度分析，顯示行政機關及學校人員對於人事人員核心能力重要程度的看法，介於重要與非常重要之間，排序各構面之重要次序如下：1. 建立信任、2. 人事法規、3. 服務內部同仁、4. 資訊能力、5. 溝通協調、6. 創新變革。

在核心能力的表現程度分析，顯示行政機關及學校人員對於人事人員核心能力表現程度的看法，介於普通及有能力之間，排序各構面之表現程度次序如下：1. 資訊能力、2. 人事法規、3. 服務內部同仁、4. 溝通協調、5. 建立信任、6. 創新變革。

因此本研究結果發現，人事人員核心能力重要程度最高之建立信任該項能力表現程度並未相對最好。因此，人事人員在「建立信任」的能力，尚有進步的空間。

二、核心能力各因素構面的重要性與表現程度的認知

(一)資訊能力

行政機關及學校人員認為在資訊核心能力構面中重要程度依序為：1. 電腦文書處理的能力。2. 應用電腦建立本機關或本校人事管理系統的能力。3. 應用電腦簡化人事案件處理時效與作業手續的能力。4. 善用資訊系統提供同仁即時訊息與服務的能力(例如：發布公告)。5. 應用電腦管理資料的能力。6. 收發電子郵件的能力。7. 應用網路(例如：奇摩或 google)，搜尋處理人事案件相關法規的能力。8. 製作電腦簡報的能力。

行政機關及學校人員認為在資訊核心能力構面中表現能力依序為：1. 收發電子郵件的能力。2. 電腦文書處理的能力。3. 善用資訊系統提供同仁即時訊息與服務的能力(例如：發布公告)。4. 應用電腦建立本機關或本校人事管理系統的能力。5. 應用網路(例如：奇摩或 google)，搜尋處理人事案件相關法規的能力。6. 應用電腦管理資料的能力。7. 應用電腦簡化人事案件處理時效與作業手續的能力。8. 製作電腦簡報的能力。

在資訊核心能力構面中，人事人員核心能力重要性排序第一為：「電腦文書處理的能力」，而其具備能力程度排序則為第二。人事人員核心能力重要性的排序與具備能力程度的排序完全不同，因此，行政機關及學校人員認為人事人員最重要的核心能力與具備能力的程度無實質關聯性。如表 5-1 所示。

表 5-1 對「資訊能力」構面之重要性程度與表現程度之認知對照表

核心能力重要性認知	排序	核心能力表現程度的認知
電腦文書處理的能力。	1	收發電子郵件的能力。
應用電腦建立本機關或本校人事管理系統的能力。	2	電腦文書處理的能力。
應用電腦簡化人事案件處理時效與作業手續的能力。	3	善用資訊系統提供同仁即時訊息與服務的能力(例如：發布公告)。
善用資訊系統提供同仁即時訊息與服務的能力(例如：發布公告)。	4	應用電腦建立本機關或本校人事管理系統的能力。
應用電腦管理資料的能力。	5	應用網路(例如：奇摩或 google)，搜尋處理人事案件相關法規的能力。
收發電子郵件的能力。	6	應用電腦管理資料的能力。
應用網路(例如：奇摩或 google)，搜尋處理人事案件相關法規的能力。	7	應用電腦簡化人事案件處理時效與作業手續的能力。
製作電腦簡報的能力。	8	製作電腦簡報的能力。

(二)人事法規

行政機關及學校人員認為在人事法規素構面中重要程度依序為：1. 熟悉人事法規、政策，充足專業知識的能力。2. 善用人事法規爭取、維護同仁權益的能力。3. 運用人事法規有效解決人事業務的能力。4. 積極宣導人事法規與政策，讓同仁瞭解相關權益的能力。

行政機關及學校人員認為在人事法規因素構面中表現能力依序為：1. 積極宣導人事法規與政策，讓同仁瞭解相關權益的能力。2. 熟悉人事法規、政策，充足專業知識的能力。3. 運用人事法規有效解決人事業務的能力。4. 善用人事法規爭取、維護同仁權益的能力。

在人事法規因素構面中，行政機關及學校人員認為最重要者是「熟悉人事法規、政策，充足專業知識的能力」，而表現最好的是「積極宣導人事法規與政策，讓同仁瞭解相關權益的能力」；認為最不重要反而卻表現最好的「積極宣導人事法規與政策，讓同仁瞭解相關權益的能力」，具備能力最低的是「善用人事法規爭取、維護同仁權益的能力」。因此本研究結果發現，行政機關及學校人員認為人事人員最重要的核心能力及人事人員具備該項能力無實質關聯性。

(三)服務內部同仁

行政機關及學校人員認為在服務內部同仁因素構面中重要程度依序為：1. 主動積極照顧同仁的權益的能力。2. 重視同仁的需求及意見，並能迅速回應的能力。3. 時時以同仁為重，服務同仁的能力。4. 簡化工作程序，提昇服務效能的能力。5. 檢討改善工作流程，提供人性化之人事服務措施的能力。

行政機關及學校人員認為在服務內部同仁因素構面中表現能力依序為1. 主動積極照顧同仁的權益的能力。2. 重視同仁的需求及意見，並能迅速回應的能力。3. 時時以同仁為重，服務同仁的能力。4. 簡化工作程序，提昇服務效能的能力。5. 檢討改善工作流程，提供人性化之人事服務措施的能力。

在服務內部同仁因素構面中，行政機關及學校人員認為最重要及表現能力最好者之排序完全相同，因此本研究結果發現，行政機關及學校人員認為人事人員最重要的核心能力與具備能力的程度成正相關。

(四)溝通協調

行政機關及學校人員認為在溝通協調因素構面中重要程度依序為：1. 對上級能清楚表達人事部門意見的能力。2. 塑造和諧人際關係的能力。3. 專注聆聽不同的聲音，並接納不同意見的能力。4. 與本機關或本校其他部門溝通協調的能力。5. 瞭解本機關或本校其他部門業務性質、作業流程的能力。

行政機關及學校人員認為在溝通協調因素構面中表現能力依序為：1. 瞭解本機關或本校其他部門業務性質、作業流程的能力。2. 與本機關或本校其他部門溝通協調的能力。3. 塑造和諧人際關係的能力。4. 對上級能清楚表達人事部門意見的能力。5. 專注聆聽不同的聲音，並接納不同意見的能力。

在溝通協調因素構面中研究結果發現，行政機關及學校人員認為人事人員最重要的核心能力與具備能力的程度無實質關聯性。

(五)建立信任

行政機關及學校人員認為在建立信任因素構面中重要程度依序為：1. 站在同仁的角度思

考及處理問題的能力。2. 同仁遭遇困境時，能主動尋求資源協助改善困境的能力。3. 同理心，並能站在同仁的立場著想的能力。4. 傾聽能力，並能關注同仁身心健康的能力。5. 提供同仁心理諮商與輔導的資源的能力。

行政機關及學校人員認為在建立信任因素構面中表現能力依序為：1. 站在同仁的角度思考及處理問題的能力。2. 傾聽能力，並能關注同仁身心健康的能力。3. 同理心，並能站在同仁的立場著想的能力。4. 同仁遭遇困境時，能主動尋求資源協助改善困境的能力。5. 提供同仁心理諮商與輔導的資源的能力。

在建立信任的因素構面中，發現行政機關及學校人員認為人事人員最重要的核心能力與是否具備該能力排序第一、第三、第五均相同，因此研究結果有正相關。

(六)創新變革

行政機關及學校人員認為在創新變革因素構面中重要程度依序為：1. 改變傳統方式，採取創新人事服務的能力。2. 掌握環境變遷，並即時因應的能力。3. 挑戰精神，不畏失敗完成工作的能力。4. 創新思維、勇於改變的能力。

行政機關及學校人員認為在創新變革因素構面中表現能力依序為：1. 創新思維、勇於改變的能力。2. 掌握環境變遷，並即時因應的能力。3. 挑戰精神，不畏失敗完成工作的能力。4. 改變傳統方式，採取創新人事服務的能力。

在創新變革因素構面中，人事人員最重要的核心能力及具備能力最高的分別為「改變傳統方式，採取創新人事服務的能力」及「創新思維、勇於改變的能力」，而最不重要的核心能力與具備能力最低卻是「創新思維、勇於改變的能力」及「改變傳統方式，採取創新人事服務的能力」，因此本研究結果發現，行政機關及學校人員認為人事人員最重要的核心能力與具備能力的程度無實質關聯性。

三、資訊核心能力各因素構面的重要性與表現程度的認知分析

在表 行政機關及學校人員對「資訊能力」構面之重要性程度與表現程度之認知對照表中，行政機關及學校人員認為在資訊核心能力構面中重要程度排序第一的「電腦文書處理的能力」，在表現程度的排序為第二，而重要程度排序第二「應用電腦建立本機關或本校人事管理系統的能

力」及第三「應用電腦簡化人事案件處理時效與作業手續的能力」，在表現程度排序為第七及第四。

本研究結果顯示，在資訊核心能力構面中，「應用電腦建立本機關或本校人事管理系統的能力」還有進步的空間。

四、人事人員核心能力因素構面重要性排序

經本研究調查結果，人事人員核心能力因素構面重要性排序如表 5-1-7 所示：

第一：熟悉人事法規、政策，充足專業知識的能力。

第二：善用人事法規爭取、維護同仁權益的能力。

第三：運用人事法規有效解決人事業務的能力。

第四：積極宣導人事法規與政策，讓同仁瞭解相關權益的能力。

第五：主動積極照顧同仁的權益的能力。

五、人事人員核心能力因素構面表現程度排序

(一)前五名

第一：收發電子郵件的能力。

第二：電腦文書處理的能力。

第三：善用資訊系統提供同仁即時訊息與服務的能力(例如：發布公告)。

第四：應用電腦建立本機關或本校人事管理系統的能力。

第五：應用網路(例如：奇摩或 google)，搜尋處理人事案件相關法規的能力。

(二)後五名

第一：創新思維、勇於改變的能力。

第二：改變傳統方式，採取創新人事服務的能力。

第三：掌握環境變遷，並即時因應的能力。

第四：提供同仁心理諮商與輔導的資源的能力。

第五：挑戰精神，不畏失敗完成工作的能力。

表 5-2 核心能力各構面之重要程度及表現程度最高與最低前 10 項排列表

重要性最高的 10 項能力細項		表現程度最高的 10 項能力細項		最需要加強的 10 項能力細項	
排序	能力項目	排序	能力項目	排序	能力項目
1	熟悉人事法規、政策，充足專業知識的能力。	1	收發電子郵件的能力。	1	創新思維、勇於改變的能力。
2	善用人事法規爭取、維護同仁權益的能力。	2	電腦文書處理的能力。	2	改變傳統方式，採取創新人事服務的能力。
3	運用人事法規有效解決人事業務的能力。	3	善用資訊系統提供同仁即時訊息與服務的能力(例如：發布公告)。	3	掌握環境變遷，並即時因應的能力。
4	積極宣導人事法規與政策，讓同仁瞭解相關權益的能力。	4	應用電腦建立本機關或本校人事管理系統的能力。	4	提供同仁心理諮商與輔導的資源的能力。
5	主動積極照顧同仁的權益的能力。	5	應用網路(例如：奇摩或 google)，搜尋處理人事案件相關法規的能力。	5	挑戰精神，不畏失敗完成工作的能力。
6	重視同仁的需求及意見，並能迅速回應的能力。	6	應用電腦管理資料的能力。	6	製作電腦簡報的能力。
7	電腦文書處理的能力。	7	積極宣導人事法規與政策，讓同仁瞭解相關權益的能力。	7	瞭解本機關或本校其他部門業務性質、作業流程的能力。
8	時時以同仁為重，服務同仁的能力。	8	熟悉人事法規、政策，充足專業知識的能力。	8	與本機關或本校其他部門溝通協調的能力。
9	站在同仁的角度思考及處理問題的能力。	9	應用電腦簡化人事案件處理時效與作業手續的能力。	9	同仁遭遇困境時，能主動尋求資源協助改善困境的能力。
10	應用電腦建立本機關或本校人事管理系統的能力。	10	運用人事法規有效解決人事業務的能力。	10	站在同仁的角度思考及處理問題的能力。

第二節 研究建議

一、對人事主管機關的建議

(一)建立強化核心能力的機制

首先建立網路知識平台，人事人員一旦被派遣參加核心能力相關知能研習後，應立即將參訓結果進行知識分享。以知識管理概念而言，核心能力是「外化」的結果，進一步做到「內化」進而「擴散」，才能強化核心能力，提升組織競爭力。

(二)輔導兼任人事人員專業職能

人事主管機關應對兼任人事人員進行強化專業研習之訓練，配合兼任人事人員訓練課程需求調查及滿意度調查，開辦所需課程，以強化其專業知能，方能為其機關或學校同仁提供完善的人事服務。

(三)人事人員核心能力應結合訓練與生涯發展

人事人員核心能力需結合機關願景，因此為培養人事人員核心能力，可規劃年度計畫，配合核心能力項目，設計並排定適當課程，有計畫的確實針對缺乏核心能力的特定人員，安排參訓，而愈具備完善核心能力之人事人員，則具有優先升遷的機會。

二、對人事人員的建議

(一)建立提升人事服務品質的意識

人事人員首先應認知本身在組織中所扮演之角色功能，展現執行力及對人事服務之熱忱與活力，以提升人事服務品質，確保持續的競爭力。

(二)將核心能力理念導入工作中

為確實將人事人員核心能力導入工作中，首先需對人事人員核心能力進行瞭解。理論上，核心能力的重要性程度與表現程度應成正相關，然根據本研究，有幾項人事人員核心能力的重要程度與表現程度無實質關聯性，研究結果說明人事人員所具備的較佳的核心能力，卻未必滿足機關人員所期待的人事人員核心能力。

(三)以資訊核心能力輔助人事專業知能

在資訊科技不斷推展，各項的行政作為莫不是透過資訊電腦來執行與傳遞。人事人員除提升自我資訊核心能力外，更要將此項能力融入人事專業知能中，方能事半功倍，有效率的建立完善人事資料庫。

參考文獻

一、中文部分

李聲吼(1997)。人力資源發展。臺北：五南。

劉宜靜(2000)。高階行政人員核心能力之分析－五國的經驗與啟示。國立政治大學公共行政學系碩士論文。

黃英忠(2001)。E時代員工核心能力的探討。臺北市政府21世紀策略性人力資源管理研討會，62-77。

吳美美(1996)。在新時空座標中的圖書館功能－談資訊素養教育。圖書館學與資訊科學，10，29-52。

胡立耘(2005)。資訊素養的結構與意義。教育資料與圖書館學月刊，42，471-480。

洪秀榮(2005)。國民小學行政人員資訊素養與學校效能關係之研究。學校行政月刊，36，32-51。

邱百章(2003)。能力模式應用於訓練需求評估研究。人事月刊，37(4)，21-30。

李仁善(2005)。臺北縣政府人事人員核心能力衡量之研究－以顧客觀點分析。國立台北大學公共行政暨政策學系。

黃一峰(2001)。高級文官核心能力架構之初探。人事月刊，33(2)，42-51。

胡珍珍(2007)。我國委任工務人員晉升薦任官等訓練之研究－核心能力的觀點。世新大學行政管理學系。

魏梅金譯(2002)。才能評鑑法－建立卓越績效的模式。台北：商周出版社。

林麗惠(2002)。能力模式之建構及其對人力資源管理的意涵。空大行政學報，12，249-274。

陳志鈺(2001)。百貨業樓面管理人員職能量表之建立－以某百貨公司為例。國立中央大學人力資源管理學系。

陳銘祥(2005)。建構以核心能力為基礎的人力資源管理策略。行政院人事行政局主辦強化

文官核心能力再造政府競爭力研討會論文集。

余致力（2000）。電子化政府趨勢下的公務人員職能：公共行政教育及研究內涵探討。

丘昌泰（2000）。公共管理—理論與實務手冊。臺北：元照。



二、英文部分

Spencer , L. M. & Spencer, S. M. (1993) *Competence at Work : Models for Superior Performance*.

New York:John Wiley and Sons.

Prahalad ,C. K.& Hamel, G. (1990) .The Core Competence of the Corporation.*Harvard business*

Review (May-June) : 79-91.

Leonard-Barton, D (1998) .Core Capabilities and Core Rigidities:a Paradox in Managing Product

Development. *Strategic Management Journal*,13,111-125.

Lucia, A. D. & Lepsinger, R. (1999) .*The Art and Science of Competency Models:Pinpointing*

Critical Success Factors in Organizations. San Francisco,CA:Jossey-Bass.

Mclagan, P.A. (1997) .*The Next Generation*.*Training and Development*.51(5):40-70

Darrell J. C., & Ellen R. B., (1998) . *Competency-Based Pay: A Concept*

inEvolution.*Compensation & Benefit Review*, September/October : 21.

Northrop , Alana . (1999) . *The Challengeof Teaching Information Technology in Public*

Administration Graduate Programs .Information Technologyand Computer Application in Public

Administration: Issue and Trends. Idea Group Publishing.

Griffin, R. W. (1996) . *Management*. (5th ed.) NJ: Houghton Mifflin Company.

Dave Ulrich (1997). *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press.

同意書

茲同意丁玉燕使用本人所編製之「臺東縣國民中小學人事人員核心能力調查問卷」，以作為相關學術研究之用。

作者：連月玲

中華民國 98 年 6 月 5 日

人事人員核心能力問卷

敬愛的長官、先進：您好！

感謝您百忙之中撥冗填答此份問卷。

這是一份關於「以資訊核心能力為導向之臺東縣人事人員核心能力」的研究問卷，主要是想瞭解您認為所有擔任人事工作的人事人員應具備哪些能力較為重要？貴單位人事人員是否已經具備您認為重要的能力？

本問卷資料僅供學術、提供權責機關規劃人事人員訓練課程之參考，本研究絕對不涉及任何個人或單位，以不具名方式填寫，資料絕對不對外公開或做其他用途，懇請您放心填答！

請於收到問卷 1 週內填寫完成寄(送)回本人，衷心感謝您的合作與協助，謝謝您！

敬 祝

身體健康 萬事如意！

國立臺東大學環境經濟資訊管理研究所

指導教授：王文清 博士 王明泉 博士

研 究 生：丁玉燕 敬上

聯絡電話：(089) 229121-114

第一部份：您認為人事人員應該具備哪些能力？	很不重要	不重要	普通	重要	很重要
您對人事人員應具備能力的重要程度之觀感為何？請依您的瞭解選取適當的描述，並在□打「✓」。	1	2	3	4	5
一、資訊能力					
1-1 收發電子郵件的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
1-2 電腦文書處理的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
1-3 製作電腦簡報的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
1-4 應用電腦管理資料的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
1-5 應用電腦建立本機關或本校人事管理系統的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
1-6 應用電腦簡化人事案件處理時效與作業手續的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
1-7 應用網路(例如：奇摩或 google)，搜尋處理人事案件相關法規的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
1-8 善用資訊系統提供同仁即時訊息與服務的能力(例如：發布公告)。	☐	☐	☐	☐	☐

第一部份：您認為人事人員 <u>應該具備</u> 哪些能力？	很 不 重 要	不 重 要	普 通	重 要	很 重 要
您對他們應具備能力的重要程度之觀感為何？請依您的瞭解選取適當的描述，並在□打「✓」。					
二、人事法規	1	2	3	4	5
2-1 熟悉人事法規、政策，充足專業知識的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
2-2 積極宣導人事法規與政策，讓同仁瞭解相關權益的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
2-3 善用人事法規爭取、維護同仁權益的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
2-4 運用人事法規有效解決人事業務的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
三、服務內部同仁(顧客服務)	1	2	3	4	5
3-1 時時以同仁為重，服務同仁的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
3-2 檢討改善工作流程，提供人性化之人事服務措施的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
3-3 簡化工作程序，提昇服務效能的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
3-4 重視同仁的需求及意見，並能迅速回應的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
3-5 主動積極照顧同仁的權益的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
四、溝通協調	1	2	3	4	5
4-1 瞭解本機關或本校其他部門業務性質、作業流程的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
4-2 與本機關或本校其他部門溝通協調的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
4-3 塑造和諧人際關係的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
4-4 對上級能清楚表達人事部門意見的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
4-5 專注聆聽不同的聲音，並接納不同意見的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
五、建立信任	1	2	3	4	5
5-1 站在同仁的角度思考及處理問題的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
5-2 傾聽能力，並能關注同仁身心健康的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
5-3 同理心，並能站在同仁的立場著想的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
5-4 同仁遭遇困境時，能主動尋求資源協助改善困境的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
5-5 提供同仁心理諮商與輔導的資源的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
六、創新變革	1	2	3	4	5
6-1 創新思維、勇於改變的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
6-2 掌握環境變遷，並即時因應的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
6-3 挑戰精神，不畏失敗完成工作的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
6-4 改變傳統方式，採取創新人事服務的能力。	☐	☐	☐	☐	☐

第二部分：貴單位人事人員是否已經具備您認為重要的能力？	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
您認為他（們）是否已經具備這些能力？請依您的瞭解選取適當的描述，並在□打「✓」					
一、資訊能力	1	2	3	4	5
7-1 收發電子郵件的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
7-2 電腦文書處理的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
7-3 製作電腦簡報的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
7-4 應用電腦管理資料的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
7-5 應用電腦建立本機關或本校人事管理系統的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
7-6 應用電腦簡化人事案件處理時效與作業手續的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
7-7 應用網路(例如：奇摩或 google)，搜尋處理人事案件相關法規的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
7-8 善用資訊系統提供同仁即時訊息與服務的能力(例如：發布公告)。	☐	☐	☐	☐	☐
二、人事法規	1	2	3	4	5
8-1 熟悉人事法規、政策，充足專業知識的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
8-2 積極宣導人事法規與政策，讓同仁瞭解相關權益的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
8-3 善用人事法規爭取、維護同仁權益的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
8-4 運用人事法規有效解決人事業務的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
三、服務內部同仁(顧客服務)	1	2	3	4	5
9-1 時時以同仁為重，服務同仁的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
9-2 檢討改善工作流程，提供人性化之人事服務措施的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
9-3 簡化工作程序，提昇服務效能的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
9-4 重視同仁的需求及意見，並能迅速回應的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
9-5 主動積極照顧同仁的權益的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
四、溝通協調	1	2	3	4	5
10-1 瞭解本機關或本校其他部門業務性質、作業流程的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
10-2 與本機關或本校其他部門溝通協調的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
10-3 塑造和諧人際關係的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
10-4 對上級能清楚表達人事部門意見的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
10-5 專注聆聽不同的聲音，並接納不同意見的能力。	☐	☐	☐	☐	☐

第二部分：貴單位人事人員是否已經具備您認為重要的能力？	非 不 常 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
您認為他（們）是否已經具備這些能力？請依您的瞭解選取適當的描述，並在□打「✓」					
五、建立信任	1	2	3	4	5
11-1 站在同仁的角度思考及處理問題的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
11-2 傾聽能力，並能關注同仁身心健康的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
11-3 同理心，並能站在同仁的立場著想的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
11-4 同仁遭遇困境時，能主動尋求資源協助改善困境的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
11-5 提供同仁心理諮商與輔導的資源的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
六、創新變革	1	2	3	4	5
12-1 創新思維、勇於改變的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
12-2 掌握環境變遷，並即時因應的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
12-3 挑戰精神，不畏失敗完成工作的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
12-4 改變傳統方式，採取創新人事服務的能力。	☐	☐	☐	☐	☐

第三部份：您的個人基本資料 1. 性 別：☐1. 男性 ☐2. 女性。 2. 年 齡：☐20~29歲 ☐30~39歲 ☐40~49歲 ☐50~59歲 ☐60歲以上。 3. 服務年資：☐5年（含）以下 ☐5~10年 ☐11~20年 ☐21~30年 ☐30年以上。 4. 教育程度：☐1. 專科以下 ☐2. 大專 ☐3. 碩士 ☐4. 博士。 5. 單位屬性：☐1. 行政機關 ☐2. 學校。 6. 現任職務：（請依您的單位屬性填寫） 行政機關--☐1. 主管人員 ☐2. 非主管人員 ☐3. 人事人員 ☐4. 其他_____ 學 校--☐5. 校長 ☐6. 教師兼行政 ☐7. 教師 ☐8. 一般職員 ☐9. 人事 ☐10. 其他_____ 7. 服務地區：☐1. 一般地區（係指服務於臺東市及卑南鄉之機關或學校）。 ☐2. 偏遠地區（係指服務於距臺東縣政府所在地60公里以內之機關或學校）。 ☐3. 特別偏遠地區（係指距臺東縣政府所在地60公里以上及離島地區或交通不便，無客運班車或學校至客運招呼站需步行4公里以上之機關或學校）。 8. 機關或學校規模（請依您的單位屬性填寫） 行政機關（總人數）-1☐10人（含）以下 2☐11~50人 3☐51~100人 4☐101人（含）以上。 學 校（班級數）-5☐12班（含）以下 6☐13~24班 7☐25~36班 8☐37班（含）以上。
--