

國立台東大學教育學系(所)

碩士論文

指導教授：王明泉 先生  
程鈺雄 先生

臺東縣立國民中小學人事人員核心能力  
之研究

研究生：連月玲 撰

中華民國九十七年六月



國立台東大學教育學系(所)

碩士論文



臺東縣立國民中小學人事人員核心能力  
之研究

研究生：連月玲 撰

指導教授：王明泉 先生 程鈺雄 先生

中華民國九十七年六月

國立台東大學  
學位論文考試委員審定書

系所別：教育系(所)教育行政碩士在職專班

本班 連月玲 君

所提之論文 臺東縣立國民小學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：

唐榮昌  
(學位考試委員會主席)

程銘唯

王明泉  
(指導教授)

論文學位考試日期：97年6月21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 教育學系(所) \_\_\_\_\_ 組 96 學年度第二學期取得 碩士學位之論文。

論文題目：臺東縣立國民中小學人事人員核心能力之研究

指導教授：王明泉 程鈺雄

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：連月玲

簽名：\_\_\_\_\_ 連月玲

中華民國 97 年 07 月 14 日

# 博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立台東大學 教育學 系(所)  
組 96 學年度第 二 學期取得 碩 士學位之論文。  
論文名稱：臺東縣之國民中小學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，授予下列單位：

同意	不同意	單位
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	國家圖書館
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	本人畢業學校圖書館

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。

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
			<input checked="" type="checkbox"/>

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鉤選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：王明華 程銘凱 (親筆簽名)

研究生簽名：連月玲 (親筆正楷)

學 號：1795004 (務必填寫)

日 期：中華民國 97 年 7 月 14 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:2005/06/09

## 誌謝辭

在台東大學尚未開設研究所學程時期，就讀研究所對我而言是一個遙不可及的夢想。當國立東華大學先在台東開設碩士四十學分班，雖沒有學位但未嘗不是一個充實自我的機會，我即興起進修的念頭，但是經過了十餘年，當東華大學因學生來源不足等因素結束了台東四十學分班學程時，我仍因種種緣故而遲遲未能進修。等到國立台東大學終於開設碩士在職專班時，又燃起我圓夢的意念。就在前年，經衡量後即與外子溝通，獲得外子的大力支持與鼓勵，那時心中就很篤定的告訴自己二年後一定要拿到碩士學位。

二年的學習過程，每週二天的課程，感覺羽翼尚未豐厚，畢業驪歌確已經悄然響起，因此只得積極撰寫論文，所幸在撰寫論文期間，承蒙王明泉指導教授對論文的撰寫方向、要領及內容不斷的給予指正與教導，尤其在統計方面更是給予多方指導。另一位指導教授程鈺雄博士也悉心給予許多寶貴的意見，使得論文得以順利定稿。唐榮昌教授則在口試時對論文內容之疏漏之處，提出許多指正及寶貴之建議。東大同學們為了能順利畢業彼此互相鼓勵以及台東縣所屬國民中小學人事人員在問卷的發放、施測及回收上的鼎力相助，在此謹一併致上最高的謝意。

回顧二年來的求學過程，心中總是充滿感激之情，畢竟在工作、家庭與學業三者之間總難免會顧此失彼。其中最要感謝的是給我最多、最多關懷與支持的外子，尤其是在撰寫論文期間，家中大小家務事以及小孩課業完全由其一手打理，讓我無後顧之憂。再來就是我的工作夥伴碧霞及玉燕，在工作上總是能適時給予提醒，讓我免於因為學業而延誤工作期程。還有我的好友秋霞，經常在求學過程中給予我許多實質上的幫助。

最後謹向所有幫助過我的師長、家人、朋友及工作夥伴致上由衷的敬意與謝忱，並謹以此論文獻給所有關心及愛護我的人。

連月玲 謹誌 2008.07.06

# 臺東縣立國民中小學人事人員核心能力 之研究

作者：連月玲

國立台東大學教育教育系所

## 摘 要

本研究旨在瞭解臺東縣國民中小學學校成員對人事人員核心能力的重要程度及具備程度的認知現況，希望藉此找出人事人員能力不足之處，以提供相關人事主管機構辦理教育訓練及人事人員自身職能生涯發展之參考。本研究以臺東縣政府所屬國民中小學111所為問卷施測範圍，對人事人員及校長做全面施測，對學校成員包括主任、組長、專任教師、行政人員採分層隨機抽樣法進行調查，共計發出問卷735份，回收635份，資料分析處理以敘述性統計分析、T檢定、單因子變異數分析與事後檢定、皮爾森（Pearson）積差相關等統計方法。

根據研究結果得到以下結論：

- (一) 學校成員對人事人員應具備核心能力六個構面的重要程度看法，以「人事法規」平均數4.52為最高，其次依序為「資訊技術」、「顧客服務」、「建立信任」、「溝通協調」、「創新變革」。
- (二) 學校成員對人事人員應具備核心能力六個構面的具備程度均介於普通與有能力之間，惟各構面的具備程度均低於重要程度，顯然人事人員應具備之核心能力仍有改進之空間。表現最好者為「建立信任」平均數3.97，其次依序為「顧客服務」、「人事法規」、「溝通協調」、「資訊技術」、「創新變革」。

(三) 不同性別、年齡、教育程度、學校類型、學校規模之學校成員對人事人員核心能力各構面重要性程度之看法無顯著差異，惟不同服務年資及職務性質之學校成員對人事人員核心能力各構面重要性程度之看法則有顯著性差異存在。

(四) 不同性別及學校類型之學校成員對人事人員核心能力各構面具備程度之看法無顯著差異，惟不同年齡、服務年資、教育程度、職務性質及學校規模之學校成員對人事人員核心能力各構面具備程度之看法則有顯著性差異存在。

最後，根據文獻探討與研究結果提出相關建議，分別供人事主管機構及人事人員自身職涯發展之參考。

**關鍵詞：**人事人員、能力模式、核心能力

# **The Study of Personnel Core Competencies of Public Primary and Secondary Schools in Taitung County**

Yueh- Ling Eien

## **Abstract**

The purpose of this study was to understand school faculties' cognitive status toward personnel core competencies and performance level , hoping to find out the gap between personnel core competencies and performance; thus it provided references both for human resource agencies to train and cultivate their own staffs and for personnel to plan their career development in the future.

The method of this research was established by a questionnaire survey. The survey questionnaires were distributed in all 111 public elementary and secondary schools in Taitung County. Of survey subjects, school principals and personnel were totally selected, other subjects such as directors, section chiefs, teachers, and administrators, were selected by using the Stratified Simple Random Sampling method. Of 735 distributed questionnaires, 635 copies were returned. The questionnaires were analyzed through descriptive statistics, t test, one-way ANOVA, Post-test method, Pearson product-moment correlation, and other statistical methods .

The results of this study were as follows:

1. School faculties agree that all six aspects of personnel core competencies were important.  
The hierarchy of these six aspects was --“the personnel laws and regulations”( being The highest of 4.5230), followed by “information literacy,” “customer service,” “trust-building,” “communication and coordination,” and finally “innovation and transformation.”
2. School faculties' opinions toward personnel performance in all six aspects range between Ordinary and Competence . However, the survey pointed out that school faculties considered the performance was lower than the relative importance of these aspects. It appears that there is still

much room left for improvement in the role of personnel and their required core competencies. In all six aspects of core competencies, the best-performed aspect was “trust-building,”(with an average of 3.9743), followed by “customer service,” “the personnel laws and regulations,” “communication and coordination,” “information literacy,” and finally “innovation and transformation.”

3. School faculties of different gender, age, educational level, school type, and school size show that no significant difference in the importance of the six aspects of personnel core competencies. However, there was significant discrepancies in the opinion toward the importance of these aspects among school faculties with different jobs and service years.
4. School faculties of different gender and school type held similar opinions toward the performance of personnel core competencies. Nevertheless, faculties of different age, education level, jobs, and school size display significant differences on the performance of personnel core competencies .Finally, according to research results and relevant literatures, most recommendations were for personnel agencies to oversee the development of personnel and their relative careers.

**Key words : Personnel, Core Competency, Competency Model**

# 目 次

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的與待答問題	5
第三節 名詞釋義	6
第四節 研究範圍與限制	8
第二章 文獻探討	9
第一節 核心能力之意涵	9
第二節 能力模式之建構方法	18
第三節 核心能力之實務探討	26
第四節 國民中小學人事人員工作體制現況	39
第三章 研究設計與實施	44
第一節 研究架構及流程	44
第二節 研究假設	48
第三節 研究工具	50
第四節 研究實施	54
第五節 資料分析方法	55
第六節 問卷信度分析	57
第四章 研究結果與分析	59
第一節 描述調查問卷之基本資料分析	59
第二節 人事人員核心能力之重要程度 與具備程度分析	62

第三節	人事人員核心能力之重要程度 與具備程度之差異性分析 -----	69
第四節	個人背景因素分別在核心能力 重要性程度與具備程度之差異性分析 -----	72
第五節	核心能力各構面之相關性分析 -----	88
第六節	研究假設驗證 -----	91
第五章	結論與建議 -----	95
第一節	研究發現 -----	95
第二節	研究建議 -----	107
第三節	後續研究建議 -----	113
參攷文獻		
一、	中文部分 -----	114
二、	英文部分 -----	117
附錄		
附錄一	臺東縣立國民中小學人事人員核心能力 之研究調查問卷【專家評閱問卷】 -----	119
附錄二	臺東縣立國民中小學人事人員核心能力 之研究調查問卷【正式問卷】 -----	125

## 表目次

表 2-1-1	能力定義彙整表	11
表 2-1-2	核心能力定義彙整表	14
表 2-2-1	能力模式定義彙整表	18
表 2-3-1	美國聯邦政府高級文官核心能力與領導知能	27
表 2-3-2	美國聯邦政府各級主管所需管理才能的重要程度比較	28
表 2-3-3	澳洲政府高級主管人員領導能力一覽表	32
表 2-3-4	中華汽車核心能力及其定義	35
表 2-3-5	統一超商核心能力及其定義	36
表 2-4-1	臺東縣縣立國民中小學人事人員配置表	39
表 2-4-2	國民中小學校人事人員之工作內容表	41
表 3-3-1	學者專家審閱名單	51
表 3-3-2	研究變項構面及組成項目	53
表 3-6-1	核心能力重要性程度各分量表的 $\alpha$ 係數	58
表 3-6-2	核心能力具備程度各量表的 $\alpha$ 係數	58
表 4-1-1	描述調查問卷之基本資料分析表	61
表 4-2-1	核心能力重要程度與具備程度分析表	62
表 4-2-2	核心能力各構面之重要程度排序	64
表 4-2-3	核心能力各因素構面中之重要程度排序	65
表 4-2-4	核心能力構面之具備程度排序	66
表 4-2-5	核心能力各因素構面中之具備程度排序	67
表 4-3-1	學校教職員對核心能力重要程度 與具備程度各構面之差異性分析	68

表 4-3-2	校長與人事人員對人事人員核心能力 重要程度與具備程度之差異分析-----	69
表 4-3-3	人事人員對本身核心能力重要程度與 具備程度之差異分-----	71
表 4-4-1	不同「性別」在核心能力重要程度的變異數分析-----	72
表 4-4-2	不同「性別」在核心能力具備程度的變異數分析-----	73
表 4-4-3	不同「年齡」在核心能力重要程度的變異數分析-----	74
表 4-4-4	不同「年齡」在核心能力具備程度的變異數分析-----	75
表 4-4-5	不同「服務年資」在核心能力重要程度的變異數分析----	76
表 4-4-6	不同「服務年資」在核心能力具備程度的變異數分析----	77
表 4-4-7	不同「職務別」在核心能力重要程度的變異數分析-----	79
表 4-4-8	不同「職務別」在核心能力具備程度的變異數分析-----	80
表 4-4-9	不同「教育程度」在核心能力重要程度的變異數分析----	82
表 4-4-10	不同「教育程度」在核心能力具備程度的變異數分析----	83
表 4-4-11	不同「學校類型」在核心能力重要程度的變異數分析----	84
表 4-4-12	不同「學校類型」在核心能力具備程度的變異數分析----	85
表 4-4-13	不同「學校規模」在核心能力重要程度的變異數分析----	86
表 4-4-14	不同「學校規模」在核心能力具備程度的變異數分析----	87
表 4-5-1	核心能力之重要程度與具備程度之相關係數表-----	88
表 4-5-2	核心能力各構面間之重要程度與具備程度之相關分析----	89
表 4-5-3	核心能力各構面重要程度之相關分析-----	89
表 4-5-4	核心能力各構面的具備程度之相關分析-----	90
表 5-1-1	學校教職員對「人事法規」因素構面之重要性程度	

	與具備程度之認知對照表	97
表 5-1-2	學校教職員對「顧客服務」構面之重要性程度	
	與具備程度之認知對照表	98
表 5-1-3	學校教職員對「溝通協調」構面之重要性程度	
	與具備程度之認知對照表	99
表 5-1-4	學校教職員對「建立信任」構面之重要性程度	
	與具備程度之認知對照表	100
表 5-1-5	學校教職員對「創新變革」構面之重要性程度	
	與具備程度之認知對照表	101
表 5-1-6	學校教職員對「資訊技術」構面之重要性程度	
	與具備程度之認知對照表	102
表 5-1-7	核心能力各因素構面之重要程度及具備程度	
	最高與最低前 10 項之排序	106

## 圖目次

圖 2-1-1	能力金字塔	-----	10
圖 2-2-1	工作能力評鑑的過程	-----	23
圖 2-3-1	加拿大 WCP 基本架構圖	-----	29
圖 2-3-2	HR 核心能力模式	-----	34
圖 3-1-1	本研究之研究架構圖	-----	45
圖 3-4-1	本研究流程圖	-----	47

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

### 壹、研究背景

在二十一世紀知識經濟時代，隨著全球化、科技化的發展，世界各國趨勢都聚焦在提升國家競爭力面向，期能在高度競爭、快速變遷的環境中，取得領先優勢的地位。各國政府在面臨全球化的競爭壓力下，紛紛進行政府再造運動，而文官改革是政府再造的一環，其作法在於藉由人力資源管理措施以甄選、進用、培訓、升遷優秀人才以為國用，因為對政府部門而言，公務人力素質的好壞是影響政府施政績效良窳的重要因素，而政府施政績效為國家競爭力重要指標之一，因此；要提昇國家競爭力，政府部門公務人力的素質是關鍵所在。

「核心能力」的概念在 1990 年由 Prahalad & Hamel 兩位學者所提出；他們認為核心能力是組織成員個別技能與技術的整合，使公司能為客戶創造利益、產生創新的產品、延伸市場占有率、創造競爭優勢，同時塑造企業文化及價值觀；特別在企業轉型時，核心能力能夠培育學習的環境，影響工作流程及行為，甚至調整經營策略，引導企業邁向成功之途。另外；美國企業專家亦曾針對過去二十年間成長快速的公司研究分析其成功因素，結果發現以往靠科技創新、財務靈活、行銷突破等因素而成功的公司，並非絕對的，有些新崛起的公司，其成功因素是靠組織的「核心能力」，而組織核心能力是依靠員工核心能力的整合（李美雲，2001）。因此，培養人才的途徑不再是兼顧各方面的需求，而是有所專注及重點強調，也就是所謂關鍵能力之建立，這種關鍵能力是要從顧客需求及競爭要求中產生出來的。一旦組織確定其核心能力，所有的管理制度及教育訓練規劃都應加以配合，針對公司核心能力之需求設計相關課程，使員工能建立個人核心能力，來達成組織的競爭優勢。

企業追求核心能力的潮流也隨著新公共管理的興起引進政府組織，世界各國也開始廣泛注重公務人員之核心能力。我國政府隨著公共事務的多元、複雜化與人民對政府的要求不斷提高，但一方面又面臨財政日益惡化的危機，因此近年來致力於推行「政府再造」運動，其中行政院於「挑戰 2008：國家發展重點計畫」之「E 世代人才培育計畫：整合政府學習資源」子計畫、列入「實施核心能力評鑑機制，導引公務人員有作計畫之學習成長」規定。另行政院於 2004 年 1 月核定修正之「公務人員終身學習推動計畫」肆、「實施策略」之四、「建構導引公務人員有效學習機制」(二) 規定略以：界定公務人員業務推動應具備的「管理」及「專業」核心能力，擬訂訓練計畫，規劃實施訓練。我國政府近年來已積極推動建立公務人員之核心能力。而且在行政院人事行政局的主導下，對於核心能力的建構已頗具雛形。基於考量各機關、學校業務性質與專業特性差異極大，所需求的核心能力也各自不同，因此，各機關、學校有必要發展各該機關人員獨特的核心能力，以提昇政府競爭力及整體施政績效。

## 貳、研究動機

隨著新公共政策潮流的興起，世界各國政府紛紛進行一系列政府改革運動，其中傳統人力資源部門，因其保守的、被動式消極的管制功能，未能滿足科技時代講求速度與效率之民眾之要求，而遭遇前所未有的挑戰，來自外界批評與內部員工的不滿，面臨了極大的困境，管理領導專家 Tom Brown 曾歸納若干批評，諸如：「缺乏願景」、「缺乏效率」、「不懂科技」、「對績效沒有貢獻」、「任何業務，經過人資部門，並未增加價值」、「只會說『不』」、「人事資料庫過時」、「是大家的公敵—首長批評其總是只站在員工觀點為員工代言，員工則視其為首長的應聲筒或打手」(引自游玉梅，2003)，再者；近年來各國政府積極推動政府業務委託民間辦理，國外許多公私機構已將人員進用、訓練、薪資福利、退撫、保險、人事資訊系統等人事業務的運作外包給民間公司，以降低成本、專注本業，並提昇人資

部門的價值。發展迄今已對人資部門存在價值產生質疑，公私部門的人資機構及人員在缺乏核心能力相關資料的佐證，以證明自己存在的價值情況下，似乎難免被精簡與裁併。面對這些挑戰，許多學者專家已提醒所有人事人員應經常省思：「人資機構存在的價值何在？」、「什麼是卓越的人資機構部門？」，他們也提示人資部門及人員應重新定位、加速轉型，提供策略性貢獻、協助組織建構組織核心能力，且在協助組織建構組織核心能力的同時，更應努力強化自己的核心能力，因此政府部門的人資機構與人員，應審慎研究及思考「政府人資部門的核心能力是什麼？」、「專業人事人員的個人核心能力是什麼？」基此；為因應政府改革的潮流，迫切需要提升公務人員核心能力，引起研究者探究人事人員核心能力的動機。

研究者服務於臺東縣，依研究者多年來工作上與學校校長、教師、職員接觸經驗，如參加臺東縣國民中小學校長會議、臺東縣政府人事處每年辦理的待遇、資訊業務輔導、人事業務考核及各項人事業務研習之機會，瞭解到學校人事人員之工作績效表現差異極大，人事人員對學校組織之貢獻程度及人事業務受校長、教師之肯定與認同程度亦明顯不同，曾有某國中校長在一項全縣人事人員出席的場合中，公開贊揚該校人事人員，具備專業知能，主動、積極，以顧客為導向的服務理念，用心的經營人事服務工作，為學校提供高效率的優質服務。校長對人事人員的表現給與高度的肯定，讓與會人員體認人事人員的工作價值，而深以人事人員為榮。然相反的，亦有某國小校長屢屢到教育主管單位反應，指陳人事人員做事官僚、惡意曲解法令、目無長官，不但毫無行政倫理，又處處刁難同事，無法與其他處室同仁合作。亦曾有人事人員因欠缺電腦技能，無法處理日常工作，致積延工作達數年之久，嚴重影響同仁權益者。凡此種種，學校人事人員均依相同之人事法規處理人事業務，然其表現之評價卻有顯著差異，基此，研究者想要探究臺東縣國民中小學人事人員核心能力之現況，此為研究動機之二。

另國民中小學因組織性質與功能不同於一般行政機關，其成員包含依「教育

人員任用條例」聘任之教師、依「教育人員任用條例」施行前進用之舊制職員、依「公務人員任用法」任用之一般公務人員（人事人員、會計人員、組長及幹事），依「醫事人員任用條例」任用之護士、依「勞動基準法」進用之工友。其實際工作內容除了一般行政機關的業務外，尚有學校特殊性業務，職責的輕重及工作的繁簡難易不低於一般行政機關。在學校組織成員背景多樣化、且教師占絕大多數之情形下，擔任國民中小學人事人員，本身除了必須熟悉一般公務人員體系之相關法規外，還必須具備教育人事法令之專業素養。研究者所服務之地區臺東縣，每年均會透過辦理各種專業教育訓練，來提升人事人員的專業知能。然而人事業務複雜仍不乏有損及同仁權益之情事發生，諸如教師敘薪、提敘、改敘之誤核，待遇薪給之溢發、短發、漏發等等，影響同仁權益至鉅，因此想藉由探求學校人事人員的核心能力，發現臺東縣國民中小學人事人員的核心能力不足的地方，以及須待強化培訓的能力，以提供權責機關擬訂教育訓練計畫以及供人事人員本身職能生涯發展之參考，是為本研究動機之三。

## 第二節 研究目的與待答問題

在面對快速變遷的社會環境與政府積極改革的浪潮下，人事人員必須體察社會變遷及脈動，不斷精進己身之核心能力，如此；人事人員才可善盡職責，贏得機關首長的信賴與同仁的支持，進而提升學校人事業務效能。基此；本研究的目地如下：

### 壹、研究目的

- 一、 探討臺東縣國民中小學人事人員職務上之各項核心能力。
- 二、 探討臺東縣國民中小學人事人員職務上之各項核心能力的重要性。
- 三、 探討臺東縣國民中小學人事人員職務上各項核心能力的具備程度。
- 四、 探討臺東縣國民中小學人事人員職務上各項核心能力重要性與具備程度之差異。

### 貳、待答問題

根據以上研究的目的，本研究提出以下待答問題，作為研究設計及探討之依據，本研究將探討下列各項問題：

- 一、 探討臺東縣國民中小學人事人員職務上之各項核心能力為何？
- 二、 探討臺東縣國民中小學人事人員職務上之各項核心能力的重要性為何？
- 三、 探討臺東縣國民中小學人事人員職務上各項核心能力的具備程度為何？
- 四、 探討臺東縣國民中小學人事人員職務上各項核心能力之重要性與具備程度之差異為何？

## 第三節 名詞釋義

為明確釐清本研究所欲探討的問題，謹將本研究中的重要名詞；人事人員、能力模式、核心能力，分別定義如下：

### 壹、人事人員

係指在政府機關學校「人事部門」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，專任人事人員係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，如人事主任、人事管理員、助理員等，專責所有人事行政業務；兼任人事人員係指由其人事主管機構，依法指派學校行政人員（幹事或校護）兼任人事管理員，除須負責本職工作外，另須兼任辦理人事業務。

### 貳、能力模式

學者 Mclagan (1997) 認為所謂「能力模式」係在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。Lindholm (1999) 的「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的描述，以茲區變卓越績效者與一般績效者。

### 參、核心能力 (Core Competence)

根據國內、外對於「核心能力」的相關文獻研究，學者們對於「核心能力」的看法紛歧，最早提出「核心能力」概念的 Prahalad & Hamel (1990) 兩位學者認為；核心能力是一組特殊的技能或科技，使公司能為客戶創造利益、產生創新的產品、延伸市場占有率、創造競爭優勢，同時塑造企業文化及價值觀；特別在企業轉型時，核心能力能夠培育學習的環境，影響工作流程及行為，甚至調整經

營策略，引導企業邁向成功之途。

另外；國內行政院人事行政局在實務上將「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。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」。

## 第四節 研究範圍與限制

### 壹、研究範圍

本研究僅以臺東縣立國民中小學為研究範圍，包括 21 所國中及 90 所國小。研究對象為國中小之現職人員，其中人事人員 111 人，學校教職員 2309 人。本研究除了以人事人員的觀點探討核心能力外，並從教職員的角度來探討人事人員具備核心能力之現況，以作為人事主管機構規劃教育訓練及提供人事人員自身職能發展之參考。

### 貳、研究限制

#### 一、研究方法的限制

本研究在實證研究方面，係採問卷調查法進行研究，由於受試者在填寫問卷時，可能因主客觀諸多因素之影響，或受環境、個人偏見、好惡、情緒及社會期許等效應所左右，而做出不符實際之填答，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。

#### 二、研究樣本的限制

基於各項主客觀條件因素，本研究僅針對臺東縣國民中小學之教職員（校長、主任、組長、教師、一般行政人員及人事人員）做調查，無法再將研究範圍擴大到其他縣市，這是本研究樣本選取的限制。

#### 三、研究結果推論之限制

本研究的問卷樣本為臺東縣國民中小學人事人員及校長、主任、組長、教師、一般行政人員對人事人員具備核心能力的探討，是否能適用到其他行政機關或其他縣市國民中小學尚待釐清。

## 第二章 文獻探討

本研究旨在探討臺東縣國民中小學人事人員之核心能力，爲了建構本研究的相關理論基礎及研究架構，本章將探究國內、外有關核心能力、能力模式之文獻、國內外公私部門建立核心能力之實務以及臺東縣國民中小學人事人員工作體制。

### 第一節 核心能力之意涵

在探討核心能力之前，實有必要先瞭解能力之概念，因此，本研究將先說明國內外學者對有關能力所下之定義，再接著探討中外學者對核心能力之定義，以便說明核心能力之意涵。

#### 壹、能力之定義

對於能力的研究，最早起源於1973年美國哈佛大學商學院管理心理學者McClelland 針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，他發表一篇名爲「測試能力而非智力」(Testing for Competence Rather Than Intelligence) 的文章，率先對智力測驗和智商提出質疑，他對卓越的工作者做了一連串的研究，發現智力並非決定工作績效好壞的唯一因素，並研究歸納出一些卓越績效行爲者所具有之「能力」(包含態度、認知及個人特質等)，並強調能力比智商更能測出工作績效。此篇文章發表之後被譽爲心理學領域中「能力運動」之濫觴 (Spencer & Spencer ,1993)。而後McClelland與另一位同事David Berlew創立顧問公司McBer，推廣能力模式的應用，使得此一概念逐漸廣爲流傳。

多數學者目前對於「能力」(competency) 一詞的定義不一，如知能、職能、才能、能力等等，其中Spencer & Spencer (1993) 較完整地定義「職能是指個人所具有的潛在特質，而這些潛在特質是與其工作或職位上的績效表現有相關的，同時也可以依此預期、反應其行爲即績效表現的好壞。」(林文政、龐寶璽，2003)

而潛在特質可區分為以下5種基本特性（鄭晉昌、劉曉雯，2003）：

- （一）動機：是指潛在的需求或思考模式，驅使個人選擇或指引個人的行為。例如：成就感。
- （二）特質：個人的某種傾向而導致某些行為表現。例如：自信、壓力忍受度。
- （三）自我概念：從測驗中了解個人對事件或事務抱持的態度或價值觀為何。
- （四）知識：處理的程序或專業的技能或人際處理方式，但大部分研究顯示，知識較無法從中區分出較優秀的工作表現者。
- （五）認知與行為技巧：包括隱藏的或可觀察到的，例如：演繹或歸納能力、傾聽能力等。組織可藉由職能從表現具有平均標準水準的員工中，篩選出工作表現較傑出者。

另外能力的內涵可包括與生俱來的性向與個人特質，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產物（黃一峰，2001），期間關係可以圖 2-1-1 表示。

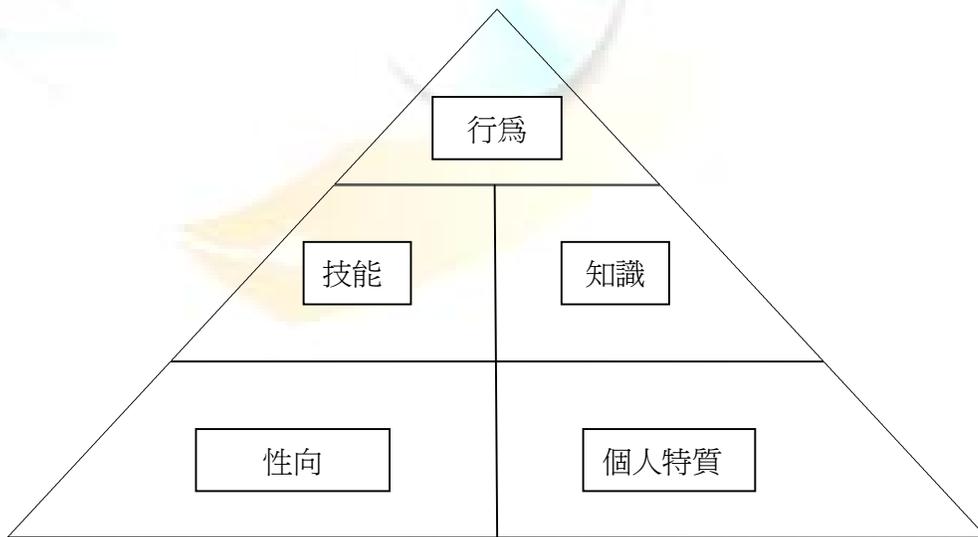


圖 2-1-1 能力金字塔

資料來源：黃一峰（2001）

就能力模式而言，能力必須以行爲語言的方式顯示，才能提供行爲範例，解釋其如何產生有效的工作績效；其次，人類行爲固然受到天生性向與特質的影響，然而，行爲則是可以用以改變、也可以教導的。舉例來說，「創造力」的特性是與生俱來的，或許不容易改變，但是如果透過訓練及技巧演練，將累積的經驗應用到實務工作中，則可以使個體改變舊有的思維，進而改變僵化的行爲模式。

而另一學者，陳玉山（1997）整合傳統和轉變中的能力概念，提出能力的意涵已由重視投入取向轉向結果取向，強調個人具備的知能只是能力的指標之一，但是更重要的能力是能夠在實際工作情境上「表現」於外的具體工作績效和工作行爲。換言之，能力概念的轉變包括三大特色：

- （一）從外顯的知識技巧轉向後設能力。
- （二）從一般共通性能力轉向工作獨特性能力。
- （三）從證明文件是合法能力轉向能執行工作的真實能力。

除了以上學者對於能力有著不同之觀點外，研究者再將國內、外探討能力的相關文獻整理之後，歸納說明於表 2-1-1：

表 2-1-1 能力定義彙整表

研究學者	年代	能 力 定 義
Spencer & Spencer	1993	職能是指個人所具有的潛在特質，而這些潛在特質是與其工作或職位上的績效表現有相關的，同時也可以依此預期、反應其行爲即績效表現的好壞。
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 & Cooledge	1995	將能力視爲一種有機能力，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爲層面）。

表 2-1-1 能力定義彙整表（續）

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。
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。
楊朝祥	1984	能力係指個體能執行或完成某一行動，或能成功地適應特殊情況的能力，此種能力可經由個體自由控制並因動機因素而影響其表現。
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。
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值，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，惟有實際做出了那些可以達到卓越績效的行為，方可確認具有這些職能。
邱百章	2003	能力是組織的集體學習，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。

資料來源：研究者整理

綜合上述各學者對能力的看法，「能力」一詞所涵蓋的意義包含外顯的特質（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）。亦即能力是個人具有足以執行某項工作或任務的知識、技能、特質和態度，且能

夠具體表現於個人工作績效上。基本上，外顯的能力（知識、技術）是顯而易見的，且可自我充實、易於改變，可經由學習與訓練來增長與發展，而內隱的能力（態度、動機、自我概念等），係屬於人格的部份，是較難發覺且須透過較長時間的訓練才會改變。

本研究綜合Parry（1998）及吳信如（2002）所提的能力定義，認為能力係指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。

## **貳、核心能力（Core Competence）之定義**

核心能力（Core Competence）為組織建構優勢的競爭力，我國許多文獻均認為「核心能力」與組織績效兩者之間，有相關顯著的關連性。學者們對於「核心能力」的定義相當分歧，最早提出「核心能力」一詞的Prahalad & Hamel（1990）兩位學者，認為核心能力是一組特殊的技能或科技，使公司能為客戶創造利益、產生創新的產品、延伸市場占有率、創造競爭優勢，同時塑造企業文化及價值觀；特別在企業轉型時，核心能力能夠培育學習的環境，影響工作流程及行為，甚至調整經營策略，引導企業邁向成功之途。後續十年間，有眾多學者接踵探討核心能力，對於核心能力的意涵也有不同的見解，且有許多相關的論述，研究者將其歸納如表 2-1-2。

表 2-1-2 核心能力定義彙整表

研究學者	年代	核心能力之定義
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。
Spencer & Spencer	1993	核心能力係指一組能夠在實際工作中產生有效或卓越績效的相關個人特質。
Tampoe	1994	核心能力為一個技術或管理的子系統，集合多種技術、流程、資源和如何做的知識，以傳遞產品和服務，並且具有獨特競爭優勢，可增加組織價值。
Lei, Hitt, & Bettis	1996	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，管理企業之環境。
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。
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 & Lepsinger	1999	核心能力是一組可透過眾所接受的標準去評量、是影響主要工作（角色及責任）表現的相關知識、技能及態度的總合，而且可以經由訓練及發展而得到改善。

表 2-1-2 核心能力定義彙整表（續）

鐘秉樹	1994	核心能力是在作眾多資源的配置努力，偏向行為面，它是一種程序，通常是無形的、看不出來的、複雜的、跨功能部門的、內化於人員身上。同時它也是在組織每天例行性事務的運作中，藉由人員與人員、人員與無形資產之間不停的互動、不斷的配合協調中，養成共同的默契與自發的團隊行為。
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	<ol style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>5. 核心能力最終目的在於能夠順利啓動進入新興市場之門路。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> </ol>

表2-1-2 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。
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。
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。

資料來源：研究者整理

學者沈介文（1999）整理多位學者的意見，認為核心能力包含下列四種特性：

- （一）核心能力是組織由過去到現在所累積的知識學習效果。
- （二）核心能力是一種獨特的競爭優勢。
- （三）核心能力是一種整合的綜效，是組織內多種技術的整合。
- （四）有效的核心能力必須具備可應用性，也就是企業能根據其核心能力，廣泛地發展出多樣化而有利基的產品，並應用於市場上。

除了以上四種特性外，李漢雄（2000）亦將「核心能力」的性質歸納如下：

- （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，創造組織在競爭環境中存在的不可取代性。

(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，能夠製造、產生特定價值者，否則即和單純的智慧財產權沒有兩樣。

(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：核心能力不是隨手可得、人人皆有的，若非屬少數或單一組織才具有者，則根據核心能力的定義，根本不成為核心能力。

(五) 不能模仿性：與稀少性密切相關的另一個特性，即為不能模仿性，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，方可加以模仿、抄襲。

(六) 替代性：和稀少性、不能模仿性相對立的特性，則是替代性，意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，也因此核心能力是不能模仿。

綜上，核心能力是影響主要工作表現相關的知識、技能及態度的總和，而且可以經由訓練及發展而得到改善，此種能力具有獨特的競爭優勢，可增加組織價值並且提昇組織的競爭優勢。就企業而言，組織內成員能否具備核心能力，是企業競爭優勢的關鍵；相同的，學校組織內成員是否具備核心能力，亦是學校得否提昇行政效能的關鍵所在。過去；學校人事人員常給人傳統、保守、消極的印象，但隨著人力資源管理的興起，學校的人事人員已不能再抱持以不變應萬變的消極心態，而必須積極提昇自身的核心能力，以協助學校達成組織效能。

## 第二節 能力模式之建構方法

能力模式之重點在於「人、工作及環境契合」(陳玉山, 2001), 而如何落實「個人能力－核心能力－競爭優勢」的概念, 與發展「定義卓越, 複製卓越」的績效管理循環, 實為探討能力不可或缺的主流支幹, 而「發現卓越的內在能力模式」為能力基礎的首要議題, 並且強調這類「能力」必須是在現場系絡中, 可經由直接觀察或訪談資料中分析而得到。本節將介紹能力模式的意涵及建構方法。

### 壹、能力模式之意涵

為探討能力模式的建構方法, 必須先對能力模式的意涵有所瞭解, 本研究參考國內外學者探討能力模式的相關文獻, 並引用林麗惠(2002)所整理之學者對能力模式的定義列於表 2-2-1。

表 2-2-1 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。
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。能力模式目的在於建立核心能力與工作績效間的關聯性, 即能力項目可包含相當多內容, 但惟有對成功的工作績效有所影響者, 才能列為核心能力。

資料來源：引自林麗惠(2002)

綜上，歸納國內外學者對能力模式之界定有三項重點：第一、能力模式是對員工為了達成卓越績效所需具備的知識、技能和特性所做的描述，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。第二、能力模式是針對組織中某一職務所需的知識、技能和特性之組合，以便能夠具體有效執行組織中的角色。第三、能力模式目的在於建立核心能力與工作績效之間的關聯性。

本研究根據 McLagan (1997) 及 Zemke & Zemke (1999) 所提的能力模式，作為本研究論述之基礎，將能力模式視為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，以便能夠有效執行組織中的任務，並可作為培養及開發員工核心能力之參考標準。

## 貳、能力模式的建構方法

基於在建構能力模式的過程中，將有助於個人瞭解其目前所擔任職務所應具備的能力，因此必須探討有關建立能力模式的途徑。傳統上大致可分為三個主要途徑：其一、借用既有能力模式的途徑。其二、借用既有的能力模式並稍加修改的途徑。其三、量身訂做能力模式的途徑 (Lind Holm & Lind Holm, 1999)。借用既有能力模式的途徑是最簡便且節省開支的作法，常被忙碌的實務工作者所採用，然而直接借用既有的能力模式卻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式並稍加修改的途徑；然而，當組織想要運用能力模式作為人事聘用、升遷或訓練的基礎時，就應該採用最嚴謹的量身訂做能力模式途徑。

量身訂做能力模式的途徑至少有下列五種：一、過程導向途徑 (Process-driven approach)。二、結果導向途徑 (Outputs- driven approach)。三、創發途徑能力導向途徑 (Invented approach)。四、趨勢導向途徑 (Trends- driven invented approach)。五、工作責任導向途徑 (Work responsibilities- driven)。在上述五種途徑中，由 McBer 顧問公司所提倡的過程導向途徑最負盛名且廣被採用，此一過程導向途徑強調藉由工作能力評鑑法來評估卓越績效者的工作過程，進而建立卓越能力模式，此一途徑可謂是歷史最悠久的量身訂做能力模式途徑 (Lind Holm, 1999)。

另外，學者一再強調核心能力是扮演提昇組織競爭優勢上的重要關鍵，因此接著介紹二組建構工作能力模式。

### 一、Dubois 之理論

儘管不同的學者有不同的分類方法，但大都強調工作能力評鑑法的重要性。例如；根據Dubois所提（引自施能傑），建構工作能力模式的五種方法包括：工作能力評鑑方法、修正式工作能力評鑑方法、一般模式複製法、量身訂做一般模式方法以及彈性工作能力模式方法，在這五種不同的方法中，Dubois 也強調工作能力評鑑法的重要性。茲將這五種方法分述如下：

- （一）工作能力評鑑方法：針對卓越績效工作者和一般績效工作者進行訪談，藉以歸納發現哪些是主要區辨卓越和一般績效者的工作能力面向。
- （二）修正式工作能力評鑑方法：此法係修正工作能力評鑑法而來，在工作能力評鑑法中，研究者必須訪談卓越和一般績效者以便蒐集相關資料，但是此法則修正面對面的訪談過程，改透過書面記錄重要行為事件的過程，歸納發現哪些是主要區辨卓越和一般績效者的工作能力面向。
- （三）一般模式複製方法：選定現有基於研究過程所設定的能力模式草案，再交由焦點團體找出的卓越工作績效者評估，對該模式內容提供必要調整之建議，焦點團體再確認，這樣的過程可重複，直到滿意為止。
- （四）量身訂做一般性模式方法：儘可能窮盡各種方法廣泛蒐集各種現有一般性能力模式後，再研究從中選擇適合的能力面向另行組合成新的模式。
- （五）彈性工作能力模式方法：針對工作未來變化以假設的觀點，來探究組織及其工作，進而建構出工作能力模式。

在上述五種建構能力模式的方法中，工作能力評鑑法運用的程序最為嚴謹，主要概念是「向卓越者學習」，特別再說明如下，這種方法原則上分為三個步驟：

- （一）組成焦點團體，成員包括現職者、直接主管、其他對該工作者有卓越經驗者或專家，確定卓越工作績效的具體工作內容的產出，以及工作要求，並據

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（此方法是要求受訪者儘可能詳盡分別說明，最令自己感到愉悅滿意的工作結果和挫折不滿意的情境），發現與說明卓越工作績效者的各項特質，然後據以建立工作能力模式。

(三) 驗證能力模式的效度。

由於核心能力的培養與開發乃是能力開發模型之精義，爲了探究能力，必須回歸到卓越績效者的效標行為，以界定出卓越績效者所擁有的特質（Spencer & Spencer, 1993）。而工作能力評鑑法係屬一種關鍵特質研究過程，藉由關鍵特質的釐清與探索，有助於界定出關鍵性的工作能力。值得注意的是，對於能力的界定已從傳統的技能評估法，演變爲功能分析法，再進展到工作能力評鑑法。由於工作能力評鑑法強調個人能力及潛能界定的重要性，乃是一個相當適合成人學習者的評鑑方法（Udace, 1989）。

另一方面，就本質而言，傳統的工業/組織心理學在探究人與工作的關係時，乃是分別針對人與工作進行探究，然後再想辦法將二者結合在一起。但是，在工作能力評鑑方法中，乃針對工作情境中的個人進行分析研究，在整個研究進行過程中，並不事先預設有效執行工作者需具備何種特質，而是完全由開放性行為事件中的訪談過程，以界定出高工作績效者所應具備的特質（Spencer & Spencer, 1993）；具體而言，工作能力評鑑法強調在情境系絡中進行人與工作之研究，方能突破傳統人、事分開研究之缺憾。

## 二、Spencer & Spencer（1993）之能力模式設計

Spencer & Spencer 以工作能力評鑑法來建構能力模式，進而找出卓越績效工作者所需具備的能力條件及其行為效標，以實踐「定義卓越，複製卓越」的目標。此一方法包括六個步驟（如圖 2-2-1 所示）：界定績效指標、確認效標樣本、蒐集資料、分析資料並發展能力模式、驗證能力模式以及應用能力模式。

步驟一：界定績效指標

在能力研究過程中，第一個也是最重要的步驟即為界定績效指標，以作為鑑別卓越績效與一般績效之基準。理想的績效指標係指「具體的」（Hard）產出結果，例如：商業經理的銷售額或利潤等資料；又如，科學家的專利或發表等資料。如果諸如此類的具體資料不易取得，亦可改由上司、同僚、部屬和顧客等人，進行評鑑以利取得相關資訊，並藉以界定績效指標。值得一提的是，界定有效且正確的績效指標是整個能力研究過程中，相當重要的一個環節。

#### 步驟二：確認效標樣本

根據步驟一所界定的績效指標，將有助於確認卓越績效和一般績效樣本。所謂真正的卓越績效者，是在所有具體指標方面都表現良好的人，同時，在主管眼中，他是一位「極有希望者」，在同僚、部屬和顧客眼中，他是真正地受歡迎且受尊重者。

#### 步驟三：蒐集資料

蒐集資料的方法將因能力模式之不同而有所差異。最先提出的典型建構方法，是指六種蒐集資料來源和方法：

##### （一）行為事件訪談法

行為（關鍵）事件訪談法係找出在員工工作中所面對最重要的情境，瞭解他們的看法及行為結果，從而辨識做好工作所需要的核心能力，進而要求人們在面臨最關鍵性時刻，將焦點放在最重要的技術與能力上，這種方法能根據工作現場系絡發現能力模型，適合組織獨特的歷史文化，因此也較能為組織中的成員所理解認同。

##### （二）專家訪談法

首先要求員工相互腦力激盪與構思，如何將工作做好，由專家依據成功工作的重要性特徵安排其優先順序。在邀請組織內、外的專家來進行模型分析，其中包括專家的知識與洞察，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的參考，這種方法優點即為經濟，且能迅速建構能力模型。

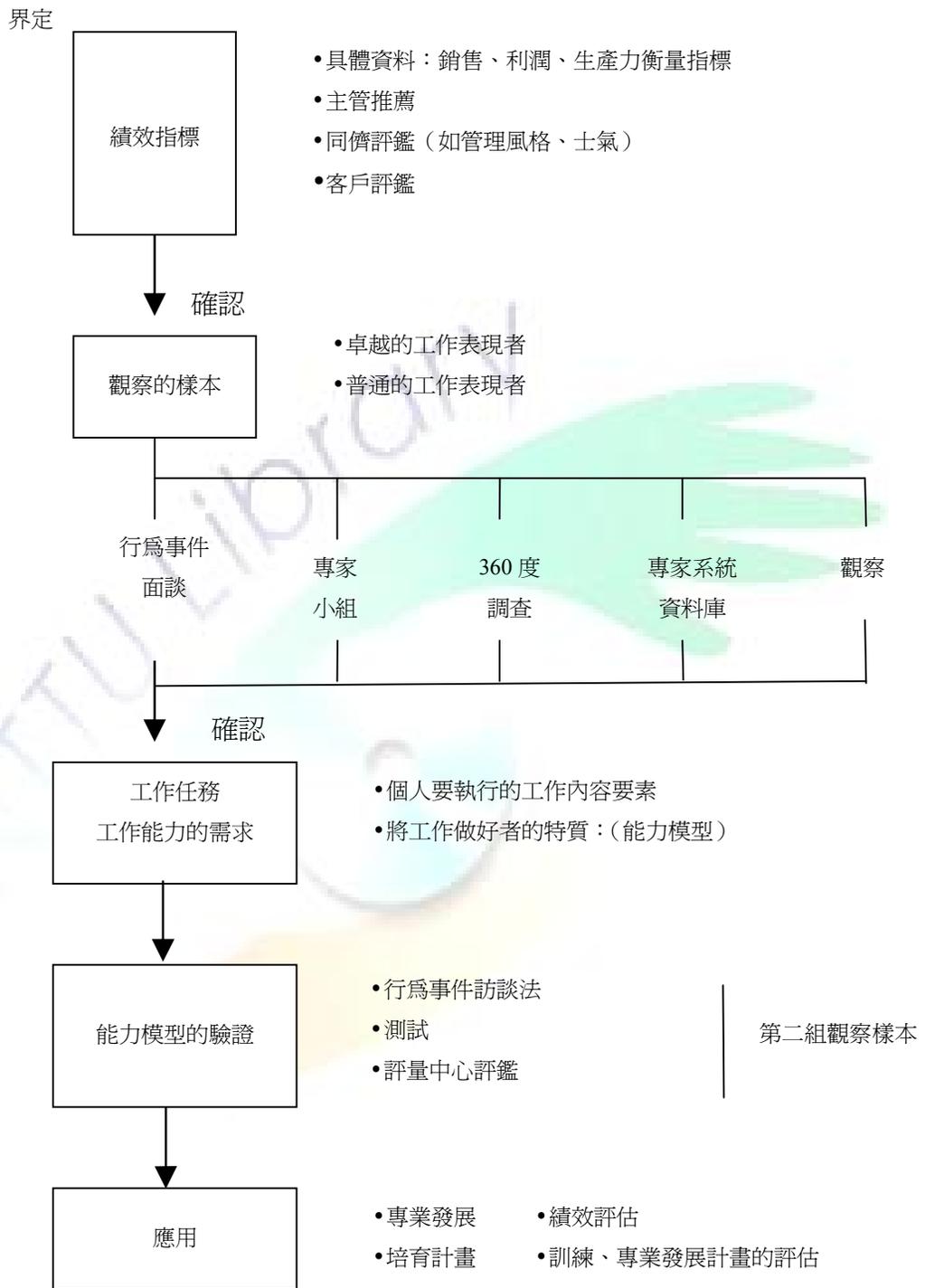


圖 2-2-1 工作能力評鑑的過程

資料來源：施能傑（2002）。

### （三）調查法

典型調查法乃將焦點放在同一時間點上所需的特別技能，並且關注在：（1）卓越表現者與一般表現者對該項技能有多少差別。（2）是否當員工缺少這項技能時，即可能會導致失敗。（3）用具備這項特質與否來期待新進員工是否合理。（4）這類技能可否被發展（訓練）。

### （四）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先前研究所認定的能力，再將資訊經過整理、分析過程，並提供一個適當的、卓越的工作表現所需能力的詳細描述。

### （五）工作功能/任務分析法

員工或觀察者將工作者在一段特定期間中的每項任務、功能或行為活動詳細的列出來，資料則經由書面問卷、日誌、個人或團體的訪談、或者是直接的觀察蒐集而來。

### （六）直接觀察

直接觀察員工在重要工作任務方面的表現，並且以具體行為作為能力的描述方式。

#### 步驟四：分析資料並發展能力模式

藉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，此過程又稱為假設整合，理論分析或概念形成，並可透過下列兩種方式進行：一、舉凡任何動機、想法或行為，只要符合能力字典所定義者，均予以記錄。二、對於未列在標準字典中的主題亦要加以注意。

#### 步驟五：驗證能力模式

由步驟四所產生的能力模式，得以運用下述三種方式予以驗證：

第一、交叉驗證，研究者可以藉由行為事件觀察法蒐集到的卓越工作者與一般者的資料，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。第

二、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。第三、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員工，並觀察這些人在未來的實際表現是否比較優秀，又稱為預測效度。

#### 步驟六：應用能力模式

能力模式能夠廣泛地應用在選才、績效管理、系統規劃、生涯發展、薪資、整合性人力資源管理資訊系統等方面，惟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。

綜上；能力模型的建立，在實務上可應用在所有有關人力資源的配套措施，但是最重要的工作，還是要找出何種是卓越工作表現者所應具備之能力，除了可以此標準甄選適合此工作的人才，使機關企業能夠「找到對的人，去做對的事」。另外對於能力有不足的現任工作者，則可據此設計相關培訓課程，施以教育訓練來提昇員工的能力，滿足員工自我成長的需求，最終達成強化組織競爭力的目標。

### 第三節 核心能力之實務探討

核心能力的概念及運用受到重視，主要是受民營化與國際化之影響，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「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，變成為國家治理之重要課題。另外面對國際化之競爭，政府與企業均須受到外在的競爭壓力，如何提昇競爭優勢，亦成為公、私部門努力的重點。以下將介紹國外及我國公部門對於核心能力建構及運用之相關實務。

#### 壹、國外政府建立核心能力實務之探討

隨著知識經濟時代的發展，知識的創新、運用及累積已成為一個國家經濟成長與提升競爭力的指標，在國外不論是政府機關或企業組織對於核心能力的建立都是不遺餘力。從相關文獻中得知國外政府為了甄選中、高級文官，已運用相關模式選定了政府中、高階層之管理核心能力。又民間企業如聯邦快遞（Federal express）的核心即為高水準的運籌管理系統與及時送達至顧客的承諾。對企業而言，提供一群足以滿足顧客並提供最大的附加價值之知識、技能、價值與管理系統的服務，便建構出使企業成功之核心能力，國外之經驗足以提供我國有心建立核心能力之組織之參考。惟為配合本研究所欲探討之範圍，國外部分將僅就政府機關如美國、加拿大、英國、澳洲等國政府對核心能力的建立過程及核心能力的內容提出探討。

##### 一、美國高級行政主管職人員的核心能力

美國聯邦政府於 1978 年「文官改革法」創設高級行政主管職位（Senior Executive Service, SES），使高級文官以政策伙伴的角色，協助政務官推動各項政策方案。並自 1994 年起，針對高級行政主管職位應具備之管理才能訂定高級主管核心資格(Executive Core Qualifications, ECQ)，以強調高級主管的領導才能的必要性。美國聯邦政府所頒布「主管人員核心資格條件」包含下列五項；（一）變革

領導 (Leading change) (二) 員工領導 (Leading people) (三) 成果導向 (Results driven) (四) 企業敏銳 (Business acumen) (五) 建立聯盟與溝通 (Building coalitions/communication)，每項並詳列各項能力的關鍵特質 (Key characteristics) 與培養各項核心能力所需的二十七項領導知能 (Leadership competency)，作為自 1998 年起高級行政主管候選人的甄選標準，茲彙整為「美國聯邦政府高級文官核心能力與領導知能」，如下表 2-3-1 所示。

表 2-3-1 美國聯邦政府高級文官核心能力與領導知能

核心能力	培養各種核心能力所需的領導知能
變革領導 (Leading change)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 創意與革新</li> <li>2. 持續學習</li> <li>3. 對外界的覺知</li> <li>4. 彈性直觀</li> <li>5. 激勵服務</li> <li>6. 策略性思考</li> <li>7. 願景領導</li> <li>8. 壓力克服力</li> </ol>
員工領導 (Leading people)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 衝突管理</li> <li>2. 文化覺知</li> <li>3. 正直與誠實</li> <li>4. 團隊建立</li> </ol>
成果導向 (Results driven)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 責任感</li> <li>2. 顧客服務</li> <li>3. 果斷力</li> <li>4. 企業精神</li> <li>5. 問題解決能力</li> <li>6. 技術專業力</li> </ol>
企業敏銳 (Business acumen)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 財務管理</li> <li>2. 人力資源管理</li> <li>3. 科技管理</li> </ol>
建立聯盟與溝通 (Building coalitions/communication)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 影響力及談判能力</li> <li>2. 人際能力</li> <li>3. 口語溝通</li> <li>4. 夥伴關係</li> <li>5. 政治技能</li> <li>6. 書面溝通</li> </ol>

資料來源：劉宜靜 (1999)

人事管理局近年來對聯邦人事權採取分權化、部門化的政策，並根據實證研究，將聯邦政府各級主管所需管理才能的重要性歸納整理，茲將高階主管、中階主管及基層主管所需之管理才能彙整如表2-3-2所示（黃一峰，2001）：

表 2-3-2 美國聯邦政府各級主管所需管理才能的重要程度比較表

管理才能	高階主管	中階主管	基層主管	管理才能	高階主管	中階主管	基層主管
書面溝通	90.7	85.9	81.4	自我指導	76.6	72.5	68.5
口頭溝通	95.9	90.6	87.2	影響/談判	74.3	66.9	59.8
問題解決	92.1	87.0	84.1	計劃與評估	64.2	61.6	51.5
人際技巧	79.3	77.8	72.0	財務管理	44.5	46.7	35.8
管理多樣化人力	50.4	56.4	49.1	人力資源管理	45.8	75.9	62.8
塑造願景	68.1	51.6	37.3	顧客導向	68.2	65.8	62.3
創造性思考	72.8	57.9	50.2	瞭解外界	58.8	45.8	39.8
彈性	80.7	80.3	74.2	團隊建立	71.1	70.6	62.5
決斷	80.8	80.0	74.2	科技管理	41.5	45.5	43.0
領導	89.2	89.1	79.6	內部控制	42.2	50.9	42.9
衝突管理	67.2	68.5	62.8	技術能力	63.8	63.7	70.9

資料來源：黃一峰（2001）

## 二、加拿大聯邦政府高階人員核心能力

加拿大文官委員會（Public service commission, PSC）職司聯邦政府公務人員的考選與任用，其訂定「整體能力架構」（Wholistic competency profile, WCP）提

供聯邦政府各部門與機構做為整合人力資源管理制度的基礎（Slinviski and Miles,1997）。WCP 的基本論點是個別的公務同仁須具備職務所需的各項能力，而這些能力的運用須與機關組織環境的要求互相配合，才能形成適當的職務行為，表現工作績效，使組織得以應情境之需，對人力資源做適當的運用，此概念可以圖 2-3-1 說明如下：

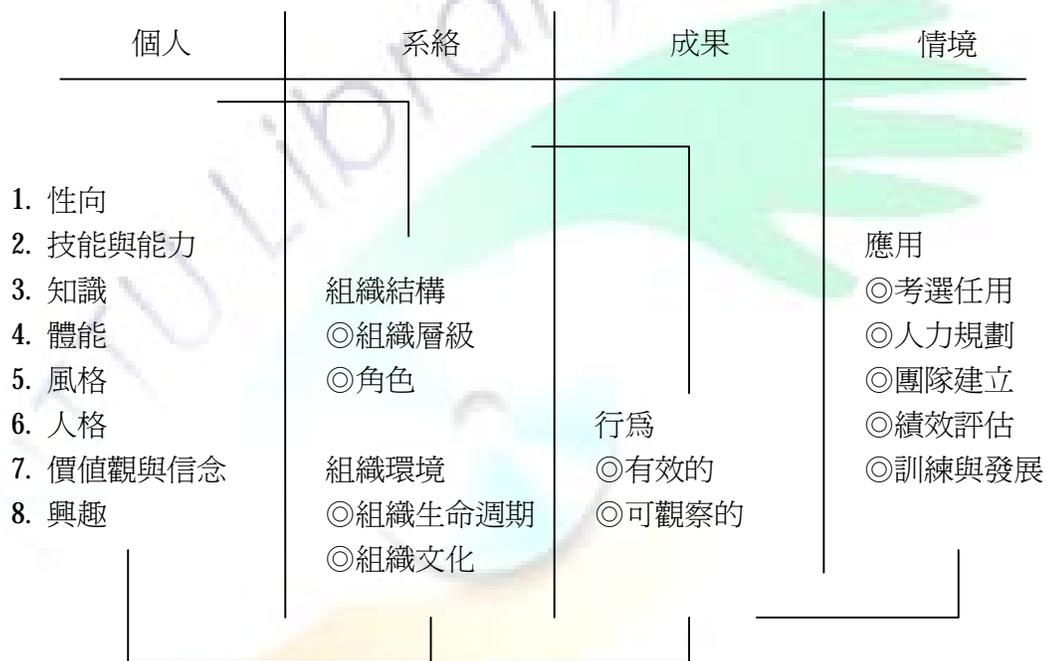


圖 2-3-1 加拿大WCP 基本架構圖

資料來源：黃一鋒（2001）

WCP 所界定的「能力」包括有性向、技能與能力、知識、體能、風格、人格、價值觀與信念及興趣等八大類。各類能力再作項數不等的細分，以技能與能力為例，其中又分思考能力、溝通能力、人際能力、自我管理 ability、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。

加拿大各機關得根據 WCP 的概念自行發展適合該機關的制度。例如審計署

以三年的時間建立績效評估制度，以60題的考評項目，運用360度評估，定期提供工作同仁績效回饋，以改造組織績效。又如，Alberta省則將能力項目修訂為組織意識、組織承諾、策略思考、溝通、顧客導向、建立關係、團隊精神、促進服務、領導、創新、成果取向、自主管理、影響力與資源管理等十四項，並用以建立人才考選口試試題、訓練需求評估量表、職務說明書等應用工具，以整合人力資源管理功能（黃一鋒，2001）。

### 三、英國高級文官核心能力

1987年英國政府發表一份「管理憲章方案」(The management charter Initiative, MCI)，其中宣示文官體系將發展一套「能力基礎訓練」(Competency-based Training)計畫。根據此一宣示，在這將近10年期間，內閣公職服務處(The office public service)不斷協同一些顧問和各部會機構，針對開放層級中每一職等工作所需的能力要件，找出影響績效表現的重要核心因素；再依據這些因素，選任適合的人員填補空缺，同時提供適當的生涯發展與訓練課程，使每一人員皆可勝任目前或將來可能晉升的工作，掌理整個文官體系及公家機關的人事政策。因之，文官人力培育計畫皆須根據一套工作能力的核心條件標準，來評估在職者或可能晉升人員的訓練需要。

針對這些核心要件，英國文官學院(Civil Service College)目前已設計並提供一些相關的訓練課程，供各部會機構選派人員前往進修，特別是針對高階文官的訓練需求所設計的課程，強調下列四種能力：(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 opportunity awareness)。 (三)財務管理(Financial management)。 (四)人力資源發展(Humanresources development) (吳瓊恩，1999)。1996年英國政府所發表之白皮書「文官訓練與發展：一個行動的架構(Development and training for civil servants; A framework for action)」中提出了「能力架構」，肇致幾乎每個部會機構都已在

員工管理的某些面向使用能力基礎途徑：如甄補、員工評鑑、評估或發展。茲將高級文官核心能力分述如下（劉宜靜，1999）：

- （一）指揮：1.領導力 2.策略思考與規劃 3.傳送結果。
- （二）管理與溝通：1.員工管理 2.溝通 3.財務與其他資源的管理。
- （三）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。

#### 四、澳洲高階行政職人員核心能力

澳洲行之多年的高級主管人員任用與升遷所依賴的「高級主管人員遴選標準」無法即時反應政府所面臨的挑戰，澳洲人事部於是提出「高級主管人員領導能力架構」（The senior executive leadership capability framework），試圖為各部會的高級主管人員建立一個共同適用的架構，強調高級主管實際的行為內涵，用以界定高級主管高績效表現的五個核心標準，每一個標準各包括一群相互影響的能力。此一架構取代了原有的「高級主管人員遴選標準」（Senior Executive Selection-Criteria），作為各部會高級主管人員遴選、訓練發展及人力規劃的依據。此一架構共包括五項核心能力，各項核心能力之下再細分三至五項不等的的能力。茲介紹如表 2-3-3：

表 2-3-3 澳洲政府高級主管人員領導能力一覽表

領導（引領）組織思考和個人思考 （ Leads organizational & individual thinking）	1. 策略性的思考 2. 利用資訊和機會 3. 運用智識的判斷及側面的思考 4. 鼓舞（激勵）持續的目標感和方向感
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. 展現出迅速恢復能力
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. 培養內部的關係和外部的關係 2. 重視個人差異性和多元性 3. 促成合作 4. 指引表現和給忠告
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. 管理專業的專家 3. 領航主要變革的行動和方案 4. 運用管理控制

資料來源：劉宜靜（1999）

從各國建立核心能力的實務經驗不難發現，不同國家所定義的核心能力內涵差異頗大，即使相同國家，在不同的政府層級，亦可能採用不同的能力項目與定義，不過從各國政府建立核心能力的過程仍可瞭解，核心能力是建立公部門優質服務的關鍵因素。且就核心能力的發展而言，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；對服務對象及民眾的即時回應力，故政府部門核心能力的選定，必須以提升政府競爭力及組織效能為考量之重點。

## 貳、國內建構核心能力之現況

近年來世界經濟論壇（WEF）和瑞士洛桑國際管理學院（IMD）所發表的國家競爭力評比報告結果，我國政府的效率一直是表現相當不理想的項目，尤其較之新加坡、香港等華人社會，更是讓人感到憂心。因為在未來的世紀中，企業對企業，乃至國家對國家的競爭越來越激烈，許多機會稍縱即逝，如何讓政府機關具備核心競爭力，進而推動各項產業、社會及民生等政策，已經是每個人民、團體、企業與各層級政府必須關心的議題。

我國政府為因應國際競爭日益激烈的挑戰，行政院提出「挑戰 2008：國家發展重點計畫」之「E 世代人才培育計畫：整合政府學習資源」子計畫、列入「實施核心能力評鑑機制，導引公務人員有作計畫之學習成長」規定，並陸續選定各級公務人員業務推動應具備的核心能力。而國內企業組織對核心能力之建立已有相當之經驗，因此若將企業組織對核心能力管理的思考模式，運用於政府機關中，相信對政府機關建立核心能力會有相當的助益。本節將以企業界的台積電、中華汽車及統一超商、中國信託銀行等企業建立核心能力的實務經驗提出探討。

### 一、民間企業核心能力之建構

#### （一）台積電

台積電人力資源管理部門，為了確保學習有所依據、成長有所衡量，而且在招募新人時，也能依據所需的核​​心能力來鑑定，所以有必要擬定其人力資源管理人員的核心能力模式。其作法為與人力資源管理人員的主管、同仁及客戶面談之後，綜合分析出其最重要的需求，訂定了圖 2-3-2 的人力資源管理部門人員核心能力的模式，並列出各項核心能力的細項，依據每個人的角色需求訂定標準及評核，並訂定目標及學習計劃，每年至少進行兩次追綜，並調整目標與計劃，其中「商務導向」清楚要求人力資源管理人員要了解企業的運動、產業動向，以及各種管理上的挑戰。「與夥伴合作的能力」則強

調揚棄過去被動或依章行事的官僚作風，培養良好互動關係及有效溝通的能力。「實行的能力」(Make things happen)則要求有診斷、處方、規劃、執行、變革管理、專案管理等的相關能力。領導能力與個人特質也是依據高效能團隊所需的能力與特質，強調主動、授權、負責、開放與、誠信、專業等。這個模式一改過去只重視與人力資源管理人員有關的知識和技能，也開始重視一些被忽略的重要核心能力，確保大家依據這個共識提升自我，建立團隊的新能力(李瑞華，2002)。

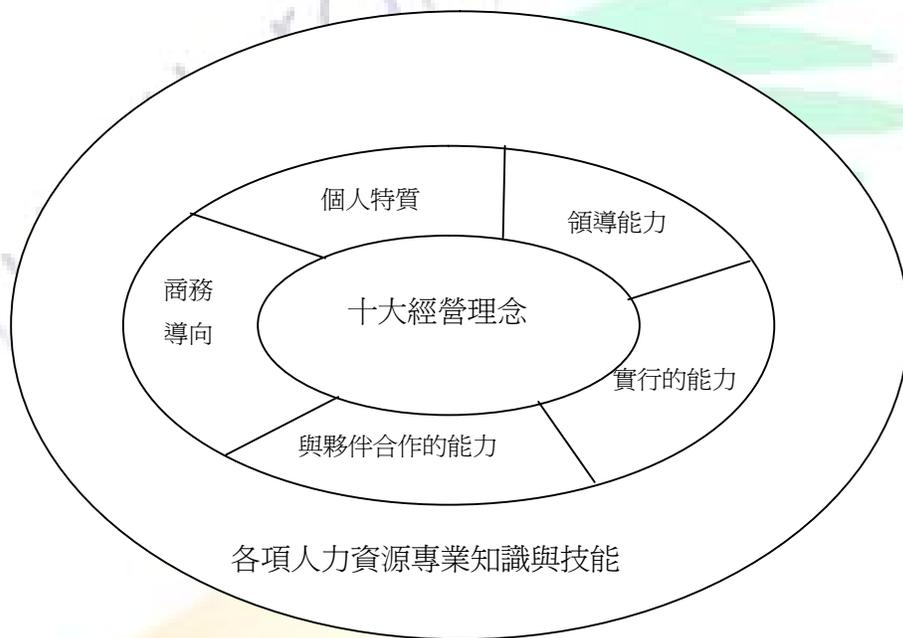


圖 2-3-2 HR 核心能力模式  
資料來源：李瑞華(2002)

## (二) 中華汽車

中華汽車成立於1969年，以HIT【和諧(Harmony)、創新(Innovation)、卓越(Top)】等三個環環相扣之理念作為其經營理念。中華汽車將核心能力界定為「對於能成功地擔任某個職位所需具備的能力及行為的通稱;例如:計劃與組織能力、團隊能力、及溝通能力等」，並由人事部門與外聘顧問公司合作，透過會議、訪談、問卷調查等方式進行工作分析，建立階層別的核心職

能架構，確認全公司共通核心職能，包括持續改善、百折不撓、分析能力、創新能力、積極主動、團隊合作、建立夥伴關係等七項核心能力，其定義如表 2-3-4 所列。而各級主管除共通之核心職能外，應再具備之職能為：

- 1.課長級主管：工作輔導、勇於面對並解決問題、建立良性工作關係。
- 2.主任級主管：工作輔導、勇於面對並解決問題、建立良性工作關係、提昇績效、變革領導。
- 3.經理級主管：工作輔導、勇於面對並解決問題、建立良性工作關係、提昇績效、變革領導、願景領導、授權、策略決策能力、經營環境敏銳度。

表 2-3-4 中華汽車核心能力及其定義

核心能力	定 義
持續改善	針對目前的工作流程或表現，運用適當的方法來找出改善的機會；發展行動方案來改善現況及流程並評量其成效；擷取別人（或別的企業）值得學習之處，用在自己的工作領域或企業中。
百折不撓	在遇到沮喪或挫折的時候，仍能維持工作效率堅持到底；能承受並妥善處理壓力，維持穩定的表現
分析能力	能夠針對所面對的問題或機會，蒐集相關的資料，並從不同的資料中分析出其因果關係。
創新能力	針對不同的工作狀況發展具有創意且可行的解決方法；嘗試不同或特別的方式來處理工作問題或機會。
積極主動	能自動自發採取行動來完成任務；超越工作既定的要求，以達成更高的目標。
團隊合作	積極的參與團隊的任務；發展並運用和諧的人際關係來促進團隊目標的達成；願意配合團隊共識來改變自己的行為，以扮演好團隊成員的角色。
建立夥伴關係	尋求機會與顧客發展互助的合作關係（包括公司內外部、跨部門、上下游間的夥伴關係）；有效的符合顧客的期望，對顧客的滿意度負責。

資料來源：黃一鋒（2001）

### （三）統一超商(7-ELEVn)

統一超商的核能能力包括顧客滿意、工作效率、創新精進、主動領導、有效溝通及啓發潛能等六項，對工作同仁則再進一步訂定操作定義，例如顧

客滿意可再分為誠信可靠、顧客服務導向及團隊意識等，詳如表 2-3-5。統一超商將核心能力作為考選員工的標準，並以之訓練員工，另亦編訂作業手冊，提供工作同仁具體的行為範例。

表 2-3-5 統一超商核心能力及其定義

For	組 織	工 作 者
職能項目	1、顧客滿意 (Customer satisfaction)	誠信可靠 顧客服務導向 團隊意識
	2、工作效率 (Efficiency)	經營敏銳度 問題解決能力 語文運用能力 電腦技術運用
	3、創新精進 (Innovation)	創新與實踐
	4、主動領導 (Leadership)	團隊領導力 領導魄力 成就動機
	5、有效溝通 (Communication)	方針管理 組織認同 專家精神 職能項目
	6、啟發潛能 (Inspiration)	部屬培育

資料來源：統一超商網站 (<http://www.7-ELEVEN.com.tw>)

#### (四) 中國信託銀行

中國信託銀行的前身為中華證券投資公司，於1992年改制為銀行，1991年成為最賺錢的民營銀行。具有創新、工作彈性與團隊合作等人格特質者，是中信銀尋找工作夥伴時最嚴格的篩選關卡。此外，中信銀為招募合適的中、高階主管，並聘請企管顧問公司量身訂製一套科學化的試卷，測量應試者協調、團隊、組織、溝通、分析、前瞻、決策、創新等八項核心能力。

歸納以上國內企業建立核心能力之實務經驗，可供國內公部門建立核心

能力模式之參考。

### 一、建立核心能力目的

- (一) 希望個人的核心能力能與公司的績效相契合。
- (二) 希望結合核心能力與企業文化，以因應環境的快速變化，延攬高素質專才、有系統的培育公司營運及發展所需之人才，以提昇公司的競爭優勢，同時，維持及激勵具有潛力的人才以培訓未來領導者，協助企業目標與經營理念的達成。
- (三) 結合教育、訓練及發展體系，以培育世界級人才。
- (四) 將核心能力作為考選員工的標準，並可提供工作同仁具體的行為範例。

### 二、建立核心能力具體作法

- (一) 第一先透過問卷或訪談方式，調查人力資源主管、同仁、客戶之意見，綜合分析出員工應具備的核心能力項目，據此建立核心能力群組。
- (二) 其次，進行需求評估，檢視員工是否擁有這些核心能力。
- (三) 建立核心能力發展模式，並擬定教育訓練計畫。
- (四) 鼓勵員工生涯規劃。
- (五) 進行績效評估。

### 三、公部門部分

我國行政院人事行政局依據「挑戰2008：國家發展重點計畫」之「整合政府終身學習資源」子計畫中，列入「實施核心能力評鑑機制，導引公務人員做有計畫之學習成長」規定，將核心能力的選定、評鑑及學習等列為內容，同時進行當前行政核心價值及「主管職務管理核心能力」選定作業。另行政院又於2004年1月核定修正之「公務人員終身學習推動計畫」肆、「實施策略」之四、「建構導引公務人員有效學習機制」（二）規定略以：界定公務人員業務推動應具備的管理及專業核心能力，擬定訓練計畫，規劃實施訓練。

行政院人事行政局在建構核心能力的作業方式上，首先針對當前行政院重要施政需要進行檢討分析，並以「當前及未來需求之契合性」、「現況不足補強性」兩項指標，評估當前公務人員落實各項重要施政必須具備的核心價值，另依據核心價值及中、高階主管職務特性及所擔負之管理職責，參考針對現職主管人員及相關人員之意見調查結果，選定中高階主管適用的管理核心能力項目。

行政院最後核定高階主管之核心能力為；創意型塑願景、策略分析、變革與危機處理（此項屬前瞻規劃能力）、團隊激勵與領導、跨域協調（此項屬人際互動能力）、績效管理（屬執行實踐能力）等；中階主管之核心能力為；顧客導向服務、知識管理與運用、流程與時間管理（此項屬執行實踐能力）、衝突折衝與溝通、指導與經驗傳承（此項屬人際互動能力）、目標設定與執行（屬前瞻規劃能力）等各項之管理核心能力。嗣後並配合研訂「中高階主管職務管理核心能力評鑑量表」，採用360度評鑑法，提供各機關作為評估所屬主管人員訓練發展需求之參據。

## 第四節 國民中小學人事人員工作體制現況

在探討國民中小學人事人員之核心能力前，須先瞭解國民中小學人事人員體制、工作內容、職能要求等，方能深入研究人事人員所需具備之核心能力，因本研究僅以臺東縣為研究範圍，以下僅探討臺東縣國民中小學人事人員工作體制現。

### 壹、臺東縣國民中小學人事人員編制現況

#### 一、現有編制員額

地方機關學校為辦理人事管理業務，依「人事人員管理條例」第三條規定，設人事室或人事管理員。又依「行政院所屬各級人事機構設置管理要點」第四條規定，各級人事機構，除法令另有規定外，應依行政院所屬各級人事機構設置標準表所訂標準設置。依現行標準，地方各級行政機關、立法機關、公立學校及公營事業機構所轄 30 人以上者，設人事室。未滿 30 人者，得視需要合併設專任或兼任人事機構。至未滿 15 人者得設兼任人事機構或由上級人事機構指派人員兼辦人事業務。目前臺東縣縣立國中 21 所；縣立國小 90 所，其人事主管人員設置情形如表 2-4-1 所示：

表 2-4-1 臺東縣立國民中小學人事主管人員設置表

機關	職稱	人數
縣立國中	主任	5
	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（兼任）	86
合計		111

資料來源：研究者整理

#### 二、任用體制

我國公務人員的任用須經國家考試，及格分發各機關任用，人事人員亦為公務人員，其任用方式也不例外，依據憲法八十三條規定；「考試院為國家最高考試機關，掌理考試、任用、銓敘、考績、級俸、升遷、保障、褒獎、撫卹、退休、福利等事項」，所以考試院也是國家最高人事行政機關。民國 56 年 7 月 27 日，總統依據「動員戡亂時期臨時條款」頒布「行政院人事行政局組織規程」，同年 9 月 16 日行政院依此規定設置「行政院人事行政局」，統籌行政院所屬各級行政機關及公民營事業機構之人事行政。民國 86 年憲法增修條文第六第一項規定，考試院為國家考試機關，掌理（1）考試。（2）公務人員之銓敘、保障、撫卹、退休。（3）公務人員的任免、考績、級俸、陞遷、褒獎之法治事項。所以考試院仍為最高人事行政機關。又依據「人事管理條例」第一條規定：「中央及地方機關之人事管理，除法律另有規定外，由考試院銓敘部依本條例行之」，而六、七、八條規定將各機關人事機構之設置、人事人員之管理與指揮督導，全部歸銓敘部行使，故各機關人事人員須同時受機關首長與銓敘部之雙重指揮與監督，使我國各級人事機構與人員形成一條鞭的現象。國民中小學人事人員經考試合格後，由行政機關直接派任，與一般的教師聘任不同，目前教師法規定，學校必須組教師評審委員會辦理教師公開甄選，經錄取後由校長發給聘約，其成績考核則由學校另組成績考核委員會行之，但人事人員的任用、成績考核，升遷或調任服務，均非學校校長或學校教職員評審會之權限。

### 三、工作內涵

在探討國民中小學人事人員之核心能力時，我們須先對其工作內涵有一明確的認識：學校人事人員掌理學校全體教職員的遴選、任用、聘用、訓練、退休等工作內容繁雜，具體而言，舉凡教職員甄試遷調、敘薪（銓敘俸給）、獎懲考核、差假勤惰、訓練進修、待遇福利、退休撫卹、公保健保、人事資訊業務、人事資料之建檔等等，無不假手人事人員來辦理。是以人事人員於整個學校人力運作的

過程中居於非常重要的地位，大可至學校的整體業務，小可至學校內個別教職員工的權益，無一不與人事人員發生密切的關係。學校校務能夠順利推展，實有賴於人事管理與服務的全力配合，方能奏效；因為有效的人事管理與服務，不僅能夠維護同仁的切身權益，激勵成員服務精神，更可進一步提高學校行政效能。正由於人事業務與教職員權益息息相關，所以人事人員所做所為攸關每位同仁的切身利害。

又國民中小學因組織性質及成員進用管道之差異，絕大多數的成員均為依「教育人員任用條例」聘任之教育人員；其次，尚有依「教育人員任用條例」施行前進用之職員（一般簡稱舊制職員），以及依公務人員任用法令進用具有正式公務人員身分之職員（如：人事人員、會計人員、幹事、校護等）。在此組織成員背景多樣化且教師佔絕大多數之情形下，國中小人事人員的工作內容之複雜度較之一般行政機關有過之而無不及，茲列舉國民中小學校人事人員之工作內容如下表 2-4-2 所示：

表 2-4-2 國民中小學校人事人員之工作內容表

工作項目	工作內容
甄試選調	辦理教師甄試，教職員超額缺額移撥、召開教評會、甄審會，訂定簡章、上網公告、報名、考試、放榜公告、到離職、發聘書等。
敘薪銓審	教職員之學、經歷及服務年資等辦理敘薪、提敘、改敘。公務人員送審動態、留職停薪等。
獎懲考核	辦理教職員平時考核、年終考績（核）、獎章請頒，資深優良教師表揚及獎勵金之發放等工作及教職員之申訴、公務人員保障案件。
差假勤惰	出差、請假（含病、事、公、婚、喪、分娩等）休假之審核、勤惰登記、國內休假旅遊補助及不休假加班費等工作。
數位學習 訓練進修	推動學習型組織、終身學習、數位學習、e 化學習、教職員訓練進修之規劃辦理、派遣、管制、進修費用之補助等。
待遇福利	俸薪級、職務加給、專業加給、年終獎金、考績獎金等之審核工作。婚、喪、生育、子女教育等各項補助、員工文康、藝文活動之規劃辦理。
退休撫卹	教職員退休、撫卹、資遣、退撫基金之作業、退休人員照護、月退休金（撫慰金）、年撫卹金之發放、退休人員年節照護金、慰問金等業務。

公保健保	公務人員保險、全民健康保險、公、健保費之繳納。
人事資料	建立每一位教職員人事資料，包括個人基本資料、任公職經歷、銓審、考績、獎懲、學歷、考試、進修訓練、退休資料等。
人事資訊	每月上網填報人力資源管理系統、待遇系統、各項調查表及退休資料等各種報表
配合上級 推動人事 政策	推動特殊用人政策、提昇婦女參與、進用原住民族及身心障礙人士、擬訂參與及建議制度、推動員工激勵方案、員工心理諮商服務協助機制、推動員工核心價值、核心能力等業務。

資料來源：研究者整理

## 貳、人事人員的角色及地位

人事人員角色及地位依「人事管理條例」第六條規定：「人事管理人員應遵守各機關之處務規程與其他通則，並秉承原機關主管長官依法辦理其事務」，所以就其人事室與學校的隸屬關係言，係居於學校的幕僚地位：

- 一、人事室是事務單位而非實作單位；其地位是承上啓下的承轉單位，協助首長知人善任，人事相稱的工作。
- 二、人事室是輔助單位而非權力單位；人事單位是配屬於機關首長以增進其工作效率，其目的在貫徹人事法令，促進人員的協調合作，無發號司令權威，需受校長的指揮，不能逾越權限。
- 三、人事室是協調單位而非管轄單位；人事室是在協調各單位或個人之間執掌，以合理的分工合作。
- 四、人事室是參贊單位而非決策單位；人事室是在提供資料及計畫，以便利校長做正確的決定。

另從實務運作的層面來看，許南雄（1993）又將人事人員的角色歸納如下：

- 一、人事政策的推動者：人事人員由各級人事主管機關（構）指揮監督，各項人事法令或政策在訂定，須由人事人員來負責推動，才能落實。
- 二、機關首長的輔助者；人事人員為各機關辦理人事業務的輔佐單位，須使機關的人力充分運用，以有助於機關行政效率之提升。

三、 同仁權益的維護者；對於同仁奉級、福利、保險、退休、保障等相關權益，須依法辦理，並秉持主動、積極的精神為同仁服務。

四、 辦公紀律的管理者；人事人員負責機關的差假管理，應促使同仁準時執行職務不擅離職守、不遲到早退。

五、 工作士氣的激勵者；人事人員須依法令規定辦理陞遷、平時考核、獎懲、考績工作，使優秀人才能被拔擢、表現優異者能獲獎勵，同仁工作之付出與回饋能成正比，以激勵工作士氣。

綜上所述，學校人事機構業務繁雜、除例行性差假勤惰的登記管理、各項待遇福利、補助事項之擬辦外，尚有上級人事主管機關各項定時、臨時交辦事項；更有甚者，除了各項人事法令解釋不斷推陳出新外、近幾年來行政院人事行政局為提昇政府行政效能，大量規劃推動一連串創新業務如；公務人力資本衡量、核心價值、核心能力、數位學習、學習型組織、e化學習、員工心理健康協助機制等等。況且人事人員在組織中又須扮演多重角色，一方面是校長的諮詢幕僚，另一方面又是人事政策的推動者及服務提供者。因此人事人員在學校中應主動、積極支援各處室的工作，發揮、熱誠、親切的服務態度，扮演溝通、協調的角色，才能提升學校行政效能，建構學校優質的組織文化。

## 第三章 研究設計與實施

本研究係以「核心能力」為研究主軸，並以臺東縣立國民中小學學校成員（含校長、主任、組長、專任教師、行政人員、人事人員）為研究對象，探討現階段國民中小學人事人員所需的核心能力。主要以量化研究為主的方式進行，採用文獻分析及問卷調查法，並以學校成員為施測對象以瞭解人事人員的核心能力。本章共分為六節，第一節研究架構及流程、第二節研究假設、第三節研究工具、第四節研究實施、第五節資料分析方法，第六節問卷信度分析。

### 第一節 研究架構及流程

#### 壹、研究架構

本研究主要透過蒐集國內外有關核心能力的相關文獻，以對核心能力的概念有一全面性的瞭解，另一方面藉以歸納分析國民中小學人事人員在面臨二十一世紀高度競爭的社會趨勢下，為因應工作執掌與角色的改變，所需具備之核心能力有哪些？並檢視國民中小學校教職員不同背景變項對人事人員應具有核心能力之重要程度及對人事人員核心能力之具備程度之認知為何？此外，也希望瞭解人事人員核心能力在重要程度與實際具備程度上的差異，以便歸納人事人員能力不足部份，提供人事主管機關（構）在未來規劃教育訓練相關課程設計之參考。

本研究即參考核心能力相關文獻及研究者對於臺東縣人事人員實務工作上之觀察所得，將人事人員核心能力的構面分為；1.人事法規。2.顧客服務。3.溝通協調者。4.建立信任。5.變革推動。6.資訊技術等構面。本研究架構如圖 3-1-1。



圖 3-1-1 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「具備程度」之六個構面：人事法規、顧客服務、溝通協調、建立信任、創新變革、資訊技術。個人背景資料共有性別、年齡、服務年資、現任職務、教育程度、學校類型、學校規模七項。

## 貳、研究流程

近幾年對於核心能力的研究逐漸受到公部門的重視，公部門亦陸續提出相關研究成果，研究者從現有文獻中廣泛蒐集「核心能力」、「能力模式」等相關文獻資料，包括書籍、期刊文章、碩、博士研究論文等，加以分析、整理與歸納，以確定研究主題與範圍。接著進一步決定研究架構以及問卷構面的內容後，進行問卷之設計與專家效度，依據學者專家之修改意見修正部分問卷文字內內題目後完成正式調查問卷。

本研究以臺東縣國民中小學人事人員之核心能力為研究標的；研究對象則包括台東縣國民中小學人事人員及學校校長、主任、組長、專任教師及行政人員。在確定樣本之後再針對選取的樣本寄發調查問卷。

最後將問卷調查所得資料內容加以整理與分析，根據調查問卷分析結果，撰寫研究報告，並完成論文的寫作。本研究流程圖如圖3-1-2所示：

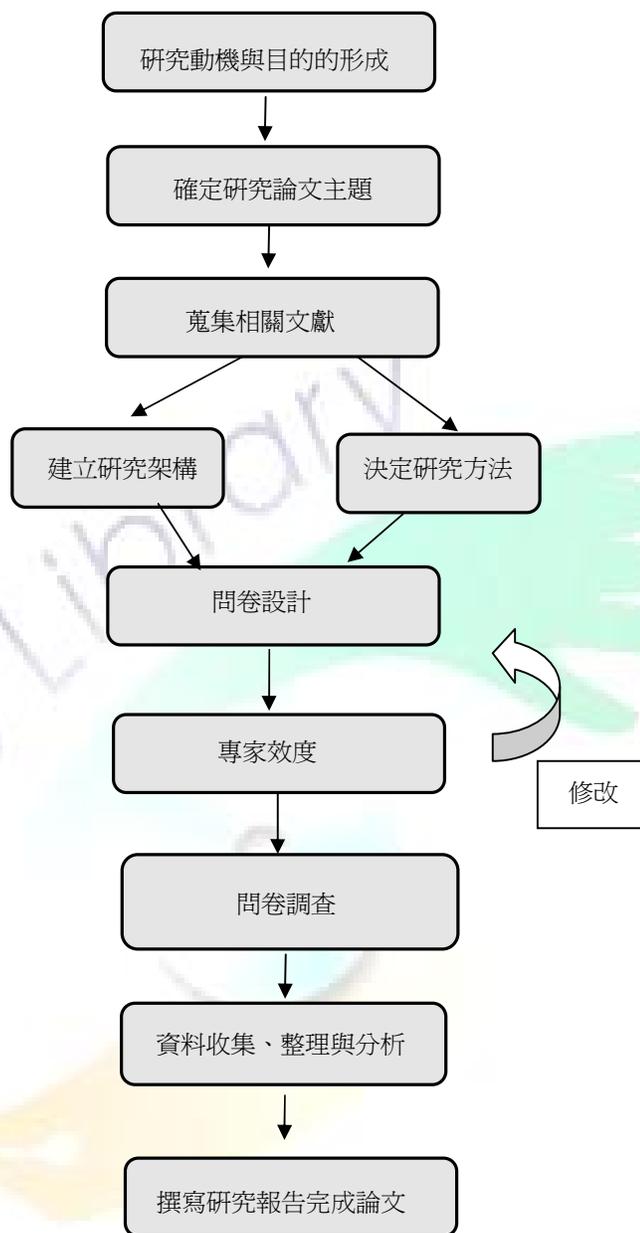


圖 3-1-2 本研究流程圖

## 第二節 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並無顯著差異。

1-1 不同性別之學校教職員，對於人事人員之各項核心能力重要性程度的看法並無顯著差異。

1-2 不同年齡之學校教職員，對於人事人員之各項核心能力重要性程度的看法並無顯著差異。

1-3 不同服務年資之學校教職員，對於人事人員之各項核心能力重要性程度的看法並無顯著差異。

1-4 不同職務之學校教職員，對於人事人員之各項核心能力重要性程度的看法並無顯著差異。

1-5 不同教育程度之學校教職員，對於人事人員之各項核心能力重要性程度的看法並無顯著差異。

1-6 不同學校類型之學校教職員，對於人事人員之各項核心能力重要性程度的看法並無顯著差異。

1-7 不同學校規模之學校教職員，對於人事人員之各項核心能力重要性程度的看法並無顯著差異。

假設二：背景變項不同，對人事人員各項核心能力具備程度的看法並無顯著差異。

2-1 不同性別之學校教職員，對於人事人員之各項核心能力具備程度的看法並無顯著差異。

2-2 不同年齡之學校教職員，對於人事人員之各項核心能力具備程度的看法並無顯著差異。

2-3 不同服務年資之學校教職員，對於人事人員之各項核心能力具備程度的看法並無顯著差異。

無顯著差異。

2-4 不同職務之學校教職員，對於人事人員之各項核心能力具備程度的看法並無顯著差異。

2-5 不同教育程度之學校教職員，對於人事人員之各項核心能力具備程度的看法並無顯著差異。

2-6 不同學校類型之學校教職員，對於人事人員之各項核心能力具備程度的看法並無顯著差異。

2-7 不同學校規模之學校教職員，對於人事人員之各項核心能力具備程度的看法並無顯著差異。

假設三：學校教職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具備程度並無顯著差異。

假設四：學校教職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具備程度並無顯著相關。

## 第三節 研究工具

本研究為使研究結果能達成預期效果，乃根據研究架構與相關文獻探討之結果設計問卷題目，邀請專業之人事人員針對問卷題目內容提供意見作為修正之參考，另再邀請專家學者提供意見作最後的修正，完成調查問卷「國民中小學人事人員核心能力調查問卷」之編製。

### 一、問卷之設計及編製

- (一) 以文獻分析法研擬研究工具架構：本研究藉由廣泛蒐集國內外之相關能力模式、核心能力之文獻資料，進行系統性的整理、分析與歸納，成立本研究工具之初步架構。
- (二) 編製問卷初稿：本研究依研究架構，歸納出人事人員應具備之核心能力項目，將其設計於問卷中，編訂成問卷初稿，經與指導教授討論後，再加以修改，確定問卷初稿（附錄一）。
- (三) 學者專家審查問卷初稿：本研究發展之問卷係採專家效度的方式加以建構，問卷初稿編製完成後，經由指導教授本人及其推薦之國立臺東大學吳永怡、程鈺雄、國立嘉義大學唐榮昌等四位教授及臺東縣政府人事處副處長游梅子、科長朱永照、李英夙等七位學者專家進行審查，並依渠等所提供之意見予以修正，以建立內容效度。學者專家名單詳見表 3-3-1 所示。

表 3-3-1 學者專家審閱問卷名單（依姓氏筆畫排列）

職務屬性	姓名	服務機關及職稱
學者	王明泉	國立臺東大學副教授
	吳永怡	國立臺東大學副教授
	唐榮昌	國立嘉義大學教授
	程鈺雄	國立臺東大學副教授
專業人員	朱永照	臺東縣政府人事處考核訓練科科长
	李英夙	臺東縣政府人事處退撫福利科科长
	游梅子	臺東縣政府人事處副科長

（四）正式問卷發展完成：問卷初稿經由專家學者之調查問卷回收後，根據他們的指正，對問卷內容的文字做部分修正，使問卷題目能夠切合主題、題目的信度效度能夠確保後，正式完成「台東縣國民中小學人事人員核心能力調查問卷」編製（附錄二）。

## 二、問卷內容

問卷內容包含個人屬性變項及核心能力各構面之組成項目，茲分述如下：

### （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.現任職務：係指受試者目前所擔任職務及工作性質，分別為校長、主任、組長、教師、行政人員及人事人員等六項。

- 5.教育程度：指受試者之最高學歷，分別為專科以下，專科、大學、碩士、博士等五項。
- 6.服務類型：學校之類型依台東縣教育處所訂標準分類如下：（1）一般地區：臺東市及卑南鄉之學校。（2）偏遠地區：距臺東縣政府所在地六十公里以內之學校。（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學校或交通不便，無客運班車或學校至客運招呼站需步行四公里以上之學校等三項。
- 7.學校規模：指受試者服務學校之規模，分別為12班以下（不含12班）、12-24班、25-36班、36班以上等四項。

(二) 各構面組成項目如表3-3-2所示：

表 3-3-2 研究變項構面及組成項目

能力項目	組成項目
人事法規	<p>熟悉人事法規、政策，具有足夠專業知識的能力。</p> <p>積極宣導人事法規與政策有效維護同仁權益。</p> <p>善用人事法規維護同仁權益。</p> <p>運用人事法規有效解決人事業務，達成機關目標。</p>
顧客服務	<p>能以顧客導向理念服務同仁。</p> <p>能時時檢討改善工作流程，提供人性化之人事服務措施。</p> <p>簡化工作程序，提昇人事服務效能。</p> <p>重視同仁的需求及意見，並能迅速回應。</p> <p>站在同仁的角度思考及處理問題。</p> <p>能提供工作場所溫暖的氣氛。</p>
溝通協調	<p>能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程。</p> <p>具備與其他業務單位溝通協調能力。</p> <p>具備塑造和諧人際關係的能力。</p> <p>能清楚表達人事部門的意見的能力。</p> <p>能專注聆聽不同的聲音，並包容不同的意見的能力。</p> <p>具行銷人事政策推動活動方案的能力。</p>
建立信任	<p>能主動積極協助並照顧員工權益的能力。</p> <p>具有傾聽能力，能關注同仁生理、心理健康。</p> <p>具有同理心，能站在同仁的立場著想。</p> <p>同仁遭遇困境時，能主動尋求資源協助改善困境。</p> <p>能提供同仁心理諮商與輔導的資源。</p> <p>積極進取，對機關提供有效人事策略。</p>
創新變革	<p>對組織變革能採取創新與調適措施。</p> <p>具有推動組織變革的能力。</p> <p>能掌握環境變遷即時因應的能力。</p> <p>具有創新思維、勇於變革的能力。</p> <p>具備挑戰精神，不畏失敗完成工作。</p> <p>促進人事多元化的能力。</p>
資訊技術	<p>具備電腦文書處理能力。</p> <p>具備製作電腦簡報、網頁、網路等基礎能力。</p> <p>應用電腦建立知識管理檔案的能力。</p> <p>善於應用資訊科技提升人事業務的效率。</p>

## 第四節 研究實施

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

本研究以臺東縣國民中小學為調查範圍，並以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，所以對臺東縣國民中小學之人事人員共111人作全面施測，另外學校校長為機關首長，與人事人員互動密切，對於人事人員之了解更勝於一般教師，故也對全縣國民中小學校長共111人作全面施測。其餘學校教職員含主任、組長、一般行政人員等依學校班級數大小規模分別寄發，12班以下之學校各寄3份，12班至24班學校各寄8份，24班以上學校各寄13份。正式問卷在民國97年3月中旬寄出。校長問卷單獨裝封並附回郵信封，其餘問卷則統一寄給人事人員，並請人事人員負責轉交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，總計寄發問卷人事人員111份，回收95份，回收率85.58%，校長111份，回收86份，回收率77.47%，其餘學校教育人員513份，回收454份，回收率88.3%。

### 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 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。

## 第五節 資料分析方法

本研究使用SPSS for window 12.0統計分析軟體進行資料的統計分析。本研究所採用之統計方法（吳明隆、涂金堂，2006）分述如下：

### 一、信度分析 (Reliability test)

信度是對同一母體或相似母體進行重複所得結果的一致性程度。一般是以Cronbach  $\alpha$ 係數來衡量同一概念變數下各項目的一致性程度。 $\alpha$ 值越大，顯示該因素內容細項之間的相關性越大，亦即內部一致性越高。在信度係數的接受程度上面，因素層面的Cronbach  $\alpha$ 係數最好在.07以上，如果是在.06以上勉強可以接受，而總量表的 $\alpha$ 係數最好在.08以上，如果在.09以上則信度更佳。本研究的問卷設計是依據李克特量表（Likert scale），以五個重要性程度與不同具備程度來調查其差異情形，因此採用內部一致性分析，Cronbach's  $\alpha$ 係數進行檢驗本問卷之信度。

### 二、敘述性統計分析 (Descriptive analysis)

敘述性統計分析主要用以瞭解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。本研究主要用以瞭解樣本中個人的背景因素，如性別、年齡、服務年資、教育程度、現任職務、不同學校類型、不同大小規模等，以平均數與標準差等描述性統計方法加以整理與說明。另對於臺東縣國民中小學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，亦以平均數與標準差等敘述性統計方法加以整理與說明。

### 三、T檢定

T檢定主要用以觀察變數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，本研究用以檢定整體核心能力在重要性程度與具備程度間之差異性分析，以及校長與人事人員兩個組別，對於人事人員核心能力重要性程度與具備

程度之差異性分析，最後檢定不同性別的人員，對於人事人員核心能力各構面間重要程度與具備程度間之差異分析，此檢定法均先求二組間之樣本在各變相的平均數與標準差，然後進行平均數差異之T檢定，了解其間的差異是否達顯著水準。

#### **四、單因子變異數分析 (One Way ANOVA) 與LSD檢定**

單因子變異數分析主要用以檢定三個或三個以上母群平均數的差異顯著性，當達到顯著水準之後，再以事後檢定(Post hoc)之最小顯著差異法(Least significant Difference，簡稱LSD)，進一步檢定那幾組的顯著差異情形達到顯著水準。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、不同職務、不同教育程度、不同學校類型、不同大小規模學校的學校教職員，對人事人員核心能力重要程度與具備程度各構面之間有無顯著差異情形存在。

#### **五、皮爾森 (Pearson) 積差相關**

皮爾森 (Pearson) 積差主要用來檢測兩個都是等距或比率變數之間的相關性，而其基本假定是，變數的樣本必須均為常態分配之母體中隨機抽取的獨立樣本，本研究主要以此法來檢定核心能力重要性與具備程度及其各構面相關性。

## 第六節 問卷信度分析

信度是對同一母體或相似母體進行重複所得結果的一致性程度。一般是以 Cronbach  $\alpha$  係數來衡量同一概念變數下各項目的一致性程度。 $\alpha$  值越大，顯示該因素內容細項之間的相關性越大，亦即內部一致性越高。在信度係數的接受程度上面，因素層面的 Cronbach  $\alpha$  係數最好在.07以上，如果是在.06以上勉強可以接受，而總量表的  $\alpha$  係數最好在.08以上，如果在.09以上則信度更佳（吳明隆、涂金堂，2006）。

本研究之量表採用總加量表法(summated rating scale)中之李克特量表(Likert 5 points scale)，填答者回答之計分方式依符合程度，依次給予 1 到 5 分，每個題目包含一個句子和一套量尺，量尺是一組連續性數字，每個數字代表一個程度，數字越高代表程度越高，每一題分數加總後代表該量表的總分。本研究問卷題目結構與信度分別從核心能力的重要程度及核心能力的具備程度來分析說明如下：

（一）在核心能力的重要程度方面：在具備人事法規能力的重要程度分量表上，Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.917，在具備顧客服務能力的重要程度分量表上，Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.917，在具備溝通協調能力的重要程度分量表上，Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.912，在具備建立信任能力的重要程度分量表上，Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.934，在具備創新變革能力的重要程度分量表上，Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.934，在具備資訊技術能力的重要程度分量表上，Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.897。由調查結果可知，Cronbach's  $\alpha$  係數有五項高於 0.9 以上，一項高於 0.8 以上，而全量表之 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.970，故此份問卷是具有相當的可靠性。核心能力重要性程度各分量表之  $\alpha$  係數值如表 3-6-1 所示。

表 3-6-1 核心能力重要性程度各分量表的  $\alpha$  係數

構面	題數	$\alpha$ 係數
人事法規	4	.917
顧客服務	6	.917
溝通協調	6	.912
建立信任	6	.934
創新變革	5	.934
資訊技術	4	.897
全量表	31	.970

(二) 在核心能力的具備程度方面：在人事法規能力的具備程度分量表上，Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.950，在顧客服務能力的具備程度分量表上，Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.924，在溝通協調能力的具備程度分量表上，Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.911，在建立信任能力的具備程度分量表上，Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.911，在創新變革能力的具備程度分量表上，Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.932，在資訊技術能力的具備程度分量表上，Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.885。全量表 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.960。調查結果在核心能力具備程度各分量表之  $\alpha$  係數值均大於 0.80 以上，可知在核心能力具備程度之量表具有高可靠性。核心能力具備程度各量表的  $\alpha$  係數如表 3-6-2 所示。

表 3-6-2 核心能力具備程度各量表的  $\alpha$  係數

構面	題數	$\alpha$ 係數
人事法規	4	.950
顧客服務	6	.924
溝通協調	6	.911
建立信任	6	.911
創新變革	5	.932
資訊技術	4	.885
全量表	31	.960

## 第四章 研究結果與分析

本章由問卷蒐集整理所得的資料，再根據本研究的目的與待答問題進行資料分析，並對所得的結果進行初步的解釋。本章共分六節，第一節為描述調查問卷之基本資料分析、第二節為人事人員核心能力之重要程度與具備程度分析、第三節為人事人員核心能力之重要程度與具備程度之差異性分析、第四節為個人背景因素分別在核心能力重要性程度與具備程度之差異性分析、第五節為核心能力各構面之相關性分析、第六節為研究假設驗證。

### 第一節 描述調查問卷之基本資料分析

本研究以臺東縣立國民中小學共 111 所學校之校長、主任、組長、專任教師、一般行政人員及人事人員共 2309 人為問卷調查對象，共寄發 735 份問卷，回收 635 份問卷，回收率為 88.3%。本研究之個人基本資料分為七個變項，本節針對填答者的「性別」、「年齡」、「服務年資」、「現任職務」、「教育程度」、「服務類型」、「學校規模」等七個變項進行敘述性統計分析，如表 4-1-1 所示。

#### 一、性別

在回收的問卷中，男性共 285 位，佔樣本 44.9%；女性共有 347 位，佔樣本 54.6%。在本研究的樣本中，女性多於男性，此分佈情形與學校教職員女性多於男性之現況相符。

#### 二、年齡

年齡方面，20 歲~29 歲者有 54 位，佔樣本 8.5%；30 歲~39 歲者有 238 位，佔樣本 37.5%；40 歲~49 歲有 230 位，佔樣本 36.2%；50 歲以上有 112 位，佔樣本 17.6%。調查數據顯示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。

### 三、服務年資

在學校服務年資方面 5 年以下者 112 位，佔樣本 17.6%；5~10 年者 153 位，佔樣本 24.1%；11~20 年者 218 位，佔樣本 34.3%；21~30 年者 103 位，佔樣本 16.2%；30 以上年者 45 位，佔樣本 7.1%。調查數據顯示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。

### 四、現任職務

本調查問卷對校長及人事人員均全面寄發問卷，各寄發 111 份，校長問卷回收 86 份，人事人員回收 94 份。主任回收 111 份，組長回收 123 份，專任教師 125 份，一般行政人員 94 份，統計主任、組長、專任教師及行政人員共計回收 454 份。各類職務人員受測人數比率介於 13%至 19%之間，顯示調查之樣本具有代表性。

### 五、教育程度

教育程度部份填答者以大學畢業者 338 位最多，佔樣本 53.2%；其次是碩士以上者 140 位，佔樣本 22%；最少者為專科以下 37 位，僅佔樣本 5.8%。由數據得知臺東縣國民中小學學校教職員學歷素質很高。

### 六、學校類型

服務類型部份，填答者服務於一般地區者 272 位，服務於偏遠地區 265 位，服務於特別偏遠地區 98 位，故臺東縣所屬國民中小學校有一半以上位處偏遠地區。

### 七、學校規模

在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 360 位，佔有效樣本 56.7%，36 班者最少，僅有 44 位，佔有效樣本 6.9%，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，有助於學校成員對人事人員核心能力之認知。

表 4-1-1 描述調查問卷之基本資料分析表

背景變項	分類標準	個數	百分比 (%)
性別	男性	285	44.9
	女性	347	54.6
	遺漏值	3	0.5
年齡	20 歲~29 歲	54	8.5
	30 歲~39 歲	238	37.5
	40 歲~49 歲	230	36.2
	50 歲以上	112	17.6
	遺漏值	1	0.2
服務年資	5 年以下	112	17.6
	5~10 年	153	24.1
	11~20 年	218	34.3
	21~30 年	103	16.2
	30 以上年	45	7.1
	遺漏值	4	0.6
現任職務	校長	86	13.5
	教師兼主任	111	17.5
	教師兼組長	123	19.4
	專任教師	125	19.7
	一般行政人員	94	14.8
	人事人員	95	15.0
	遺漏值	1	0.2
教育程度	專科以下	37	5.8
	專科	120	18.9
	大學	338	53.2
	碩士、博士	140	22.0
學校類型	一般地區	272	42.8
	偏遠地區	265	41.7
	特別偏遠地區	98	15.4
學校規模	12 班以下	360	56.7
	12~24 班	175	27.6
	25~36 班	55	8.7
	36 班以上	44	6.9
	遺漏值	1	0.2

## 第二節 核心能力重要性程度與具備程度之分析

本節以描述性統計簡單的分析各量表的調查情形，藉此瞭解學校人事人員核心能力之重要程度與具備程度之現況，由表 4-2-1 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具備程度平均數介於普通與有能力之間，由數據得知人事人員各項核心能力的具備程度與重要性程度之間有差異，顯然人事人員所具之能力程度仍有加強改進之空間。

表 4-2-1 核心能力重要性程度與具備程度分析表

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	熟悉人事法規、政策，具有足夠專業知識的能力。	4.54	.66	3.91	1.80
2	積極宣導人事法規與政策有效維護同仁權益。	4.49	.67	3.96	.84
3	善用人事法規維護同仁權益。	4.56	.65	4.00	.80
4	運用人事法規有效解決人事業務，達成學校目標。	4.50	.67	3.93	.82
5	能以顧客導向理念服務同仁。	4.25	.72	3.91	.74
6	能時時檢討改善工作流程，提供人性化之人事服務措施。	4.25	.70	3.90	.77
7	簡化工作程序，提昇服務效能	4.34	.69	3.91	.76
8	重視同仁的需求及意見，並能迅速回應。	4.40	.67	4.04	.74
9	能主動積極照顧同仁的權益。	4.43	.69	4.06	.74
10	能營造辦公環境溫暖的氣氛。	4.26	.73	3.87	.78
11	能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程。	4.18	.71	3.81	.73
12	具備與其他業務單位溝通協調能力。	4.25	.69	3.96	.72
13	具備塑造和諧人際關係的能力。	4.33	.69	3.95	.74
14	能清楚表達人事部門的意見。	4.35	.69	4.01	.74
15	能專注聆聽不同的聲音，並接納不同的意見。	4.35	.70	4.04	1.49
16	具有行銷人事政策、執行活動方案的能力。	4.16	.75	3.81	.77
17	能站在同仁的角度思考及處理問題。	4.41	.70	4.05	.69
18	具有傾聽能力，能關注同仁生理、心理健康。	4.35	.70	4.01	.72

19	具有同理心，能站在同仁的立場著想。	4.36	.71	4.07	.71
20	同仁遭遇困境時，能主動尋求資源協助改善困境。	4.36	.71	4.03	.67
21	能提供同仁心理諮商與輔導的資源。	4.21	.76	3.80	.80
22	積極進取，對機關提供有效人事策略。	4.28	.70	3.87	.77
23	具有對組織變革，能採取創新與調適措施的能力。	4.13	.73	3.71	.78
24	具有推動組織變革的能力。	4.04	.80	3.64	.83
25	具有掌握環境變遷，並有即時因應的能力。	4.11	.75	3.74	.78
26	具有創新思維、勇於變革的能力。	4.12	.74	3.73	.78
27	具有挑戰精神，不畏失敗完成工作的能力。	4.21	.76	3.88	.77
28	具備電腦文書處理能力。	4.44	.66	4.10	.69
29	具備製作電腦簡報、網頁、網路等現代科技能力。	4.20	.74	3.79	.77
32	應用電腦建立知識管理檔案的能力。	4.39	.67	3.97	.74
31	善於應用資訊科技提升人事業務的效率。	4.37	.68	3.87	.78

## 壹、核心能力重要程度分析

臺東縣立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 4-2-2 所示，本研究採用平均數作為依據，排序各構面的重要程度，結果顯示填答者認為人事法規（ $M=4.52$ ）為核心能力之最重要構面，其次為資訊技術（ $M=4.35$ ）。

近年來主管人事行政業務之中央機關人事行政局，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，國民中小學之學校教職員卻認為，學校人事人員應具備之能力以熟悉人事法規為最重要，顯然傳統人事專業之功能不容漠視。另外在公部門推動 E 化政府之趨勢下，人事人員具備資訊技術能力之重要性亦相對較其他能力為高。

表 4-2-2 核心能力各構面之重要程度排序

構面	平均數	標準差	平均數排序
人事法規	4.52	.59	1
顧客服務	4.32	.88	3
溝通協調	4.27	.59	5
建立信任	4.33	.62	4
創新變革	4.12	.67	6
資訊技術	4.36	.60	2

此外，本研究為瞭解各因素構面中重要程度的排序，繼續以平均數加以分析，在人事法規之構面中以「善用人事法規維護同仁權益」為最重要；顧客服務構面則以「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「具有挑戰精神，不畏失敗完成工作的能力」為最重要；資訊技術構面以「具備電腦文書處理能力」為最重要，各因素構面中重要程度的排序如表 4-2-3 所示。

綜合各因素構面之重要程度排序，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。此一結果與臺東縣所屬學校之人事人員多半由學校職員兼任有關，因為全縣 111 所公立學校中只有 12 位專任人事，其餘均為兼任主管人員，故而學校教職員亦無法期待人事人員應該具有較高層次之能力。

表 4-2-3 核心能力各因素構面中之重要程度排序

構 面	題 項	平均數	排序
人事法規	熟悉人事法規、政策，具有足夠專業知識的能力。	4.54	2
	積極宣導人事法規與政策有效維護同仁權益。	4.49	4
	善用人事法規維護同仁權益。	4.56	1
	運用人事法規有效解決人事業務，達成學校目標	4.50	3
顧客服務	能以顧客導向理念服務同仁。	4.25	5
	能時時檢討改善工作流程，提供人性化之人事服務措施。	4.25	5
	簡化工作程序，提昇服務效能	4.34	3
	重視同仁的需求及意見，並能迅速回應。	4.40	2
	能主動積極照顧同仁的權益。	4.43	1
	能營造辦公環境溫暖的氣氛。	4.26	4
溝通協調	能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程。	4.18	4
	具備與其他業務單位溝通協調能力。	4.25	3
	具備塑造和諧人際關係的能力。	4.33	2
	能清楚表達人事部門的意見。	4.35	1
	能專注聆聽不同的聲音，並接納不同的意見。	4.35	1
	具有行銷人事政策、執行活動方案的能力。	4.16	5
建立信任	能站在同仁的角度思考及處理問題。	4.41	1
	具有傾聽能力，能關注同仁生理、心理健康。	4.35	3
	具有同理心，能站在同仁的立場著想。	4.36	2
	同仁遭遇困境時，能主動尋求資源協助改善困境。	4.36	2
	能提供同仁心理諮詢與輔導的資源。	4.21	5
	積極進取，對機關提供有效人事策略。	4.28	4
創新變革	具有對組織變革，能採取創新與調適措施的能力。	4.13	2
	具有推動組織變革的能力。	4.04	5
	具有掌握環境變遷，並有即時因應的能力。	4.11	4
	具有創新思維、勇於變革的能力。	4.12	3
	具有挑戰精神，不畏失敗完成工作的能力。	4.21	1
資訊技術	具備電腦文書處理能力。	4.44	1
	具備製作電腦簡報、網頁、網路等現代科技能力。	4.20	4
	應用電腦建立知識管理檔案的能力。	4.39	2
	善於應用資訊科技提升人事業務的效率	4.37	3

## 貳、核心能力具備程度分析

臺東縣立國民中小學填答者在核心能力各構面之具備程度的平均數與標準差如表 4-2-4 所示，本研究採用平均數作為依據，排序各構面的具備程度，結果顯示填答者認為人事人員各項能力構面具備程度最佳者為建立信任（ $M=3.97$ ），其次為顧客服務（ $M=3.95$ ），而表現能力最低者為創新變革。

由調查結果顯示，學校教職員雖然認為人事人員的核心能力以「人事法規」為最重要，但是人事人員表現最佳者確非「人事法規」的能力，而是「建立信任」的能力，亦且在「人事法規」具備程度的平均數（ $M=3.95$ ）低於重要性的平均數（ $M=4.52$ ），此結果表示人事人員在人事法規專業知能上有改善空間。另外由於臺東縣國中小學大部分是 12 班以下的小型學校，教職員人數在 20 人左右，人事人員能與學校其他處室相處良好，因此能夠獲得同仁的支持與認同。

表 4-2-4 核心能力構面之具備程度排序

構面	平均數	標準差	平均數排序
人事法規	3.95	.87	3
顧客服務	3.95	.63	2
溝通協調	3.93	.64	4
建立信任	3.97	.60	1
創新變革	3.75	.69	6
資訊技術	3.93	.64	5

此外，本研究為瞭解各因素構面中具備程度的排序，繼續以平均數加以分析，在人事法規之構面以「善用人事法規維護同仁權益」的能力表現最佳，顧客服務構面以「能主動積極照顧同仁的權益」表現最佳，溝通協調構面以「能專注聆聽不同的聲音，並接納不同的意見」最佳，建立信任以「能提供同仁心理諮商與輔

導的資源」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，資訊技術以「具備電腦文書處理能力」最佳。

調查結果如表 4-2-5 顯示，在人事法規、顧客服務、溝通協調、創新變革、資訊技術等五項因素構面中，學校教職員認為重要程度排序第一者，該項能力也表現最佳。

表 4-2-5 核心能力各因素構面中之具備程度排序

構面	題項	平均數	排序
人事法規	熟悉人事法規、政策，具有足夠專業知識的能力。	3.91	4
	積極宣導人事法規與政策有效維護同仁權益。	3.96	3
	善用人事法規維護同仁權益。	4.00	1
	運用人事法規有效解決人事業務，達成學校目標	3.93	2
顧客服務	能以顧客導向理念服務同仁。	3.91	3
	能時時檢討改善工作流程，提供人性化之人事服務措施。	3.90	4
	簡化工作程序，提昇服務效能	3.91	3
	重視同仁的需求及意見，並能迅速回應。	4.04	2
	能主動積極照顧同仁的權益。	4.06	1
溝通協調	能營造辦公環境溫暖的氣氛。	3.87	5
	能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程。	3.81	5
	具備與其他業務單位溝通協調能力。	3.96	3
	具備塑造和諧人際關係的能力。	3.95	4
	能清楚表達人事部門的意見。	4.01	2
	能專注聆聽不同的聲音，並接納不同的意見。	4.04	1
建立信任	具有行銷人事政策、執行活動方案的能力。	3.81	5
	能站在同仁的角度思考及處理問題。	3.81	5
	具有傾聽能力，能關注同仁生理、心理健康。	4.05	3
	具有同理心，能站在同仁的立場著想。	4.01	4
	同仁遭遇困境時，能主動尋求資源協助改善困境。	4.07	2
	能提供同仁心理諮詢與輔導的資源。	4.03	1
創新變革	積極進取，對機關提供有效人事策略。	3.80	6
	具有對組織變革，能採取創新與調適措施的能力。	3.71	4
	具有推動組織變革的能力。	3.64	5
	具有掌握環境變遷，並有即時因應的能力。	3.74	2
資訊技術	具有創新思維、勇於變革的能力。	3.73	3
	具有挑戰精神，不畏失敗完成工作的能力。	3.88	1
	具備電腦文書處理能力。	4.10	1
	具備製作電腦簡報、網頁、網路等現代科技能力。	3.79	4
	應用電腦建立知識管理檔案的能力。	3.97	2
	善於應用資訊科技提升人事業務的效率	3.87	3

### 第三節 核心能力重要性程度與具備程度差異性分析

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。

#### 壹、學校教職員對人事人員核心能力重要程度與具備程度各構面之 T 檢定

本研究以 T 檢定來說明，核心能力之重要程度與具備程度各構面之平均數、標準差、及 T 值。根據表 4-3-1 顯示，各構面間重要程度之平均數均大於具備程度之平均數，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具備程度之平均數，此結果表示學校教職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 4-3-1 學校教職員對核心能力重要程度與具備程度各構面之差異性分析

構面	變項	平均數	標準差	T 值
人事法規	重要程度	18.09	2.36	15.635***
	具備程度	15.82	3.46	
顧客服務	重要程度	25.92	3.53	13.480***
	具備程度	23.67	3.81	
溝通協調	重要程度	25.62	3.52	11.994***
	具備程度	23.60	3.81	
建立信任	重要程度	26.00	3.64	13.351***
	具備程度	23.86	3.60	
創新變革	重要程度	20.62	3.36	12.518***
	具備程度	18.70	3.47	
資訊技術	重要程度	17.40	2.41	14.285***
	具備程度	15.74	2.57	
整體	重要程度	133.79	15.87	16.633***
	具備程度	121.33	17.30	

\*p<.05； \*\* p<.01； \*\*\* p<.001

## 貳、校長與人事人員對人事人員核心能力各構面重要程度與具備程度之T檢定

本研究以 T 檢定來說明，校長與人事人員對人事人員核心能力之重要程度與具備程度各構面之平均數、標準差、及 T 值。根據表 4-3-2 顯示，校長與人事人員對核心能力各構面重要程度之看法，僅「創新變革」這一項達顯著性差異，其餘五項都未達顯著水準，研究結果顯示校長與人事人員對人事人員核心能力重要程度之看法一致。另外在核心能力各構面具備程度之看法在六個構面中「人事法規」、「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」、「資訊技術」均達顯著性差異，而且各構面中校長的平均數均大於人事人員的平均數，研究結果顯示校長與人事人員對人事人員核心能力具備程度之看法有差異。

表 4-3-2 校長與人事人員對人事人員核心能力重要程度與具備程度之差異分析

構面名稱	職務	樣本數	平均數	標準差	T 值
人事法規的重要程度	校長	84	18.70	2.22	1.004
	人事人員	94	18.39	1.88	
人事法規能力的具備程度	校長	86	16.60	2.41	3.937***
	人事人員	95	15.24	2.25	
顧客服務的重要程度	校長	86	26.61	3.31	1.1181
	人事人員	94	26.07	3.12	
顧客服務的具備程度	校長	85	24.72	3.15	4.283***
	人事人員	95	22.70	2.96	
溝通協調的重要程度	校長	85	26.18	3.52	1.586
	人事人員	94	25.37	3.27	
溝通協調的具備程度	校長	85	24.08	3.13	2.982**
	人事人員	95	22.69	3.10	

表 4-3-2 校長與人事人員對人事人員核心能力重要程與具備程度之差異分析（續）

建立信任的 重要程度	校長	85	26.26	3.99	.388
	人事人員	94	26.05	3.08	
建立信任的 具備程度	校長	84	24.39	3.50	3.032**
	人事人員	95	22.89	3.12	
創新變革的 重要程度	校長	85	21.46	3.70	2.348*
	人事人員	94	20.23	3.28	
創新變革的 具備程度	校長	85	18.92	3.54	2.801**
	人事人員	95	17.60	2.76	
資訊技術的 重要程度	校長	85	17.85	2.61	1.594
	人事人員	94	17.28	2.17	
資訊技術的 具備程度	校長	85	16.35	2.55	4.462***
	人事人員	94	14.59	2.73	
整體核心能 力重要程度	校長	84	137.24	16.89	1.681
	人事人員	94	133.40	13.50	
整體核心能 力具備程度	校長	84	125.39	15.09	4.482***
	人事人員	94	115.71	13.72	

\*p<.05； \*\* p<.01； \*\*\* p<.001

### 參、人事人員對本身核心能力重要程度與具備程度各構面之 T 檢定

本研究以 T 檢定來說明，人事人員對自己核心能力之重要程度與具備程度各構面之平均數、標準差、及 T 值。根據表 4-3-3 顯示，各構面間重要程度之平均數均大於具備程度之平均數，並且各構面均達顯著性差異，整體而言，人事人員對核心能力重要程度之平均數亦大於具備程度之平均數，此結果表示人事人員對其核心能力重要性認知與是否具備該項能力有差異。

表 4-3-3 人事人員對本身核心能力重要程度與具備程度之差異分析

構面名稱	平均數	標準差	T 值
人事法規的重要程度	18.39	1.88	12.364***
人事法規能力的具備程度	15.26	2.26	
顧客服務的重要程度	26.07	3.12	9.138***
顧客服務的具備程度	22.77	2.97	
溝通協調的重要程度	25.37	3.27	7.170***
溝通協調的具備程度	22.73	3.09	
建立信任的重要程度	26.05	3.08	8.03***
建立信任的具備程度	22.91	3.13	
創新變革的重要程度	20.23	3.28	7.737***
創新變革的具備程度	17.62	2.77	
資訊技術的重要程度	17.29	2.18	8.821***
資訊技術的具備程度	14.61	2.73	
整體核心能力重要程度	133.44	13.57	11.188***
整體核心能力具備程度	115.83	13.75	

\*\*\* p<.001

## 第四節 個人背景因素分別在核心能力重要性程度與具備程度之差異性分析

本節係利用 T 檢定及單因子變異數分析，進行個人背景因素與各構面間之差異性分析。以 T 檢定觀察變數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；以單因子變異數分析，進行常態性假設檢定與變異數分析，當個人背景變項與因素構面間達顯著差異時，再以 LSD 進行事後比較分析。以下分別就統計資料分析後，敘述受測者不同的個人背景變項在各構面間的差異性情形。

### 壹、不同「性別」在核心能力重要性程度與具備程度之差異性分析

#### 一、重要程度

依表 4-4-1 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」、「溝通協調」、「建立信任」、等三個構面上之重要程度的看法並無顯著差異，但在「顧客服務」、「創新變革」及「資訊技術」三個構面達顯著差異性，結果顯示學校教職員會因性別之不同對於人事人員在「顧客服務」、「創新變革」及「資訊技術」重要性程度的看法有差異。

表 4-4-1 不同「性別」在核心能力重要程度的變異數分析

構面	背景變項	人數	平均數	標準差	T 值	顯著性
人事法規	男	283	18.17	2.12	.86	.388
	女	342	18.01	2.55		
顧客服務	男	284	26.29	2.97	2.35	.019
	女	343	25.62	3.93		
溝通協調	男	283	25.86	3.14	1.58	.115
	女	342	25.42	3.82		
建立信任	男	283	26.25	3.30	1.80	.073
	女	341	25.72	3.99		
創新變革	男	283	21.03	2.93	2.87	.004
	女	343	20.26	3.65		
資訊技術	男	284	17.67	1.98	2.62	.009
	女	343	17.17	2.69		

\*p<.05； \*\* p<.01

## 二、能力具備程度

依表 4-4-2 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」、「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」等五個構面上之能力具備程度的看法並無顯著差異，但在「資訊技術」構面達顯著差異性，結果顯示學校教職員會因性別之不同對於人事人員在「資訊技術」能力具備程度的看法有差異。

表 4-4-2 不同「性別」在核心能力具備程度的變異數分析

構面	背景變項	人數	平均數	標準差	T 值	顯著性
人事法規	男	285	16.06	3.76	1.722	.085
	女	347	15.58	3.21		
顧客服務	男	283	23.75	3.59	.533	.594
	女	344	23.59	3.99		
溝通協調	男	282	23.79	3.69	1.227	.220
	女	345	23.41	3.97		
建立信任	男	283	23.82	3.35	-.149	.882
	女	345	23.69	3.85		
創新變革	男	284	18.85	3.42	.996	.320
	女	346	18.57	3.58		
資訊技術	男	284	16.05	2.46	2.793	.005
	女	344	15.47	2.65		

\*p<.05； \*\* p<.01； \*\*\* p<.001

## 貳、不同「年齡」在核心能力重要性程度與具備程度之差異性分析

### 一、重要程度

依表 4-4-3 變異數分析表顯示，不同年齡受測者對「人事法規」、「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」、「資訊技術」等六個構面之重要性程度的看法並無顯著無差異，顯示出學校教職員不論年齡大小，對人事人員核心能力重要性的看法相類似。

表 4-4-3 不同「年齡」在核心能力重要程度的變異數分析

構面	年齡	平均數	變異來源	離均差平方和	平均平方和	F 值	顯著性	LSD
人事法規	1. 20~29 歲	18.19	組間	26.43	8.88	1.583	.192	N.S
	2. 30~39 歲	17.89	組內	3465.83	5.56			
	3. 40~49 歲	18.10	總合	3492.26				
	4. 50 歲以上	18.48						
顧客服務	1. 20~29 歲	25.54	組間	66.21	22.079	1.773	.151	N.S
	2. 30~39 歲	25.97	組內	7777.57	12.44			
	3. 40~49 歲	25.67	總合	7843.78				
	4. 50 歲以上	26.55						
溝通協調	1. 20~29 歲	25.318	組間	87.75	29.25	2.384	.068	N.S
	2. 30~39 歲	25.72	組內	7642.15	12.27			
	3. 40~49 歲	25.28	總合	7729.90				
	4. 50 歲以上	26.32						
建立信任	1. 20~29 歲	25.67	組間	95.32	31.77	2.353	.071	N.S
	2. 30~39 歲	26.31	組內	8400.45	13.51			
	3. 40~49 歲	25.52	總合	8495.77				
	4. 50 歲以上	26.36						
創新變革	1. 20~29 歲	20.52	組間	66.67	22.22	1.985	.115	N.S
	2. 30~39 歲	20.46	組內	6974.75	11.20			
	3. 40~49 歲	20.47	總合	7041.42				
	4. 50 歲以上	21.32						
資訊技術	1. 20~29 歲	17.72	組間	12.79	4.26	.739	.529	N.S
	2. 30~39 歲	17.49	組內	3598.29	5.77			
	3. 40~49 歲	17.25	總合	3611.08				
	4. 50 歲以上	17.38						

註：N.S 代表未達顯著水準；1 代表 20~29 歲；2 代表 30~39 歲；3 代表 40~49 歲；4 代表 50 歲以上

## 二、能力具備程度

依表 4-4-4 變異數分析表顯示，不同年齡受測者對「人事法規」、「顧客服務」

及「創新變革」等三個構面之能力具備程度的看法具有顯著差異，三構面經 LSD 事後比較差異情形，結果發現在「人事法規」的能力具備程度上，50 歲以上的受測者相對於 30 歲至 39 歲的受測者認為人事人員該項能力的表現較好，在「顧客服務」構面的具備程度上，50 歲以上的受測者相對於 20 歲至 49 歲以下的受測者認為人事人員該項能力的表現較好，另外在「創新變革」構面上的具備程度上，50 歲以上的受測者相對於 30 歲至 49 歲的受測者認為人事人員該項能力的表現較好，在上該三個構面中發現學校教職員年齡愈大對人事人員能力表現認同度愈高。

表 4-4-4 不同「年齡」在核心能力具備程度的變異數分析

構面	年齡	平均數	變異來源	離均差平方和	平均平方和	F 值	顯著性	LSD
人事法規	1. 20~29 歲	16.33	組間	110.80	36.93	3.105	.026	4 > 2
	2. 30~39 歲	15.40	組內	7493.11	11.89			
	3. 40~49 歲	15.77	總合	7603.91				
	4. 50 歲以上	16.51						
顧客服務	1. 20~29 歲	23.30	組間	143.40	47.80	3.335	.019	4 > 1
	2. 30~39 歲	23.35	組內	8957.90	14.33			4 > 2
	3. 40~49 歲	23.64	總合	9101.30				4 > 3
	4. 50 歲以上	24.68						
溝通協調	1. 20~29 歲	23.13	組間	94.01	31.34	2.145	.093	N.S
	2. 30~39 歲	23.46	組內	9131.80	14.61			
	3. 40~49 歲	23.45	總合	9225.81				
	4. 50 歲以上	24.41						
建立信任	1. 20~29 歲	23.59	組間	67.31	22.44	1.719	.162	N.S
	2. 30~39 歲	23.69	組內	8171.68	13.05			
	3. 40~49 歲	23.77	總合	8238.99				
	4. 50 歲以上	24.56						
創新變革	1. 20~29 歲	18.69	組間	111.57	37.19	3.063	.028	4 > 2
	2. 30~39 歲	18.34	組內	7624.44	12.14			4 > 3
	3. 40~49 歲	18.70	總合	7736.01				
	4. 50 歲以上	19.55						
資訊技術	1. 20~29 歲	16.31	組間	45.12	15.04	2.278	.078	N.S
	2. 30~39 歲	15.62	組內	4132.67	6.60			
	3. 40~49 歲	15.54	總合	4177.79				
	4. 50 歲以上	16.11						

\*p<.05

註：1 代表 20~29 歲；2 代表 30~39 歲；3 代表 40~49 歲；4 代表 50 歲以上

### 叁、不同「服務年資」在核心能力重要程度與具備程度之差異性分析

#### 一、重要程度

依表 4-4-5 變異數分析表顯示，不同服務年資受測者對「人事法規」、「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「資訊技術」等五個構面之重要性程度的看法並無顯著差異，表示學校教職員不論服務年資長短，對人事人員前述五個構面核心能力重要性的看法相類似，但是在「創新變革」構面上，服務年資21年至30年的受測者相對於服務年資在20年以下的受測者認為比較重要。

表 4-4-5 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	平均數	變異來源	離均差平方和	平均平方和	F 值	顯著性	LSD
人事法規	1. 5 年以下	17.99	組間	43.38	10.85	1.951	.100	N.S
	2. 5~10 年	18.03	組內	3440.85	5.56			
	3. 11~20 年	17.88						
	4. 21~30 年	18.61	總合	3484.23				
	5. 30 以上年	18.42						
顧客服務	1. 5 年以下	25.48	組間	49.22	12.31	.984	.415	N.S
	2. 5~10 年	25.84	組內	7764.78	12.50			
	3. 11~20 年	25.91		7814.01				
	4. 21~30 年	26.34	總合					
	5. 30 以上年	26.36						
溝通協調	1. 5 年以下	24.92	組間	100.34	25.08	2.042	.087	N.S
	2. 5~10 年	25.84	組內	7604.35	12.29			
	3. 11~20 年	25.60		7704.69				
	4. 21~30 年	26.22	總合					
	5. 30 以上年	25.50						
建立信任	1. 5 年以下	25.45	組間	64.39	16.10	1.181	.318	N.S
	2. 5~10 年	26.14	組內	8422.42	13.63			
	3. 11~20 年	26.07		8486.81				
	4. 21~30 年	26.36	總合					
	5. 30 以上年	25.43						

創新 變革	1. 5 年以下	19.89	組間	149.36	37.34			
	2. 5~10 年	20.66	組內	6879.86	11.11			4>1
	3. 11~20 年	20.49		7029.22		3.360	.010	4>2
	4. 21~30 年	21.52	總合					4>3
	5. 30 以上年	20.84						
資訊 技術	1. 5 年以下	16.98	組間	26.97	6.74			
	2. 5~10 年	17.57	組內	3572.83	5.76			
	3. 11~20 年	17.46		3599.80		1.170	.323	N.S
	4. 21~30 年	17.51	總合					
	5. 30 以上年	17.27						

\*p<.05； \*\* p<.01； \*\*\* p<.001

註：1 為服務年資 5 年以下；2 為服務年資 5~10 年；3 為服務年資 11~20 年；4 為服務年資 21~30 年；5 為服務年資 30 年以上

## 二、能力具備程度

依表 4-4-6 變異數分析表顯示，不同服務年資受測者對「人事法規」、「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」、「資訊技術」等六個構面之能力具備程度具有顯著差異，表示學校教職員會因服務年資長短，對人事人員核心能力具備程度的認同度會有所不同，以LSD法檢定各構面上之差異，服務年資5年以下受測者相對於其他各組受測者，認為人事人員核心能力表現較為不足。

表 4-4-6 不同「服務年資」在核心能力具備程度的變異數分析

構面	服務年資	平均數	變異 來源	離均差 平方和	平均 平方和	F 值	顯著性	LSD
人事 法規	1. 5 年以下	14.82	組間	230.74	57.68			2>1
	2. 5~10 年	15.87	組內	7310.67	11.68			3>1
	3. 11~20 年	15.70				4.939	.001	4>1
	4. 21~30 年	16.72	總合	7541.40				5>1
	5. 30 以上年	16.67						4>3

表 4-4-6 不同「服務年資」在核心能力具備程度的變異數分析（續）

顧客 服務	1. 5 年以下	22.50	組間	365.40	91.35			3>1
	2. 5~10 年	23.30	組內	8680.93	13.98			4>1
	3. 11~20 年	23.87				6.535	.000	5>1
	4. 21~30 年	24.68	總合	9046.33				4>2
	5. 30 以上年	25.02						5>2
溝通 協調	1. 5 年以下	22.49	組間	280.95	70.24			2>1
	2. 5~10 年	23.51	組內	8903.94	14.34			3>1
	3. 11~20 年	23.61				4.899	.001	4>1
	4. 21~30 年	24.67	總合	9184.90				5>1
	5. 30 以上年	24.34						4>2 4>3
建立 信任	1. 5 年以下	22.95	組間	225.64	56.41			3>1
	2. 5~10 年	23.48	組內	7943.15	12.77			4>1
	3. 11~20 年	24.10				4.417	.002	5>1
	4. 21~30 年	24.66	總合	8168.79				4>2
	5. 30 以上年	24.72						5>2
創新 變革	1. 5 年以下	17.83	組間	259.80	64.95			3>1
	2. 5~10 年	18.22	組內	7411.12	11.88			4>1
	3. 11~20 年	18.88				5.469	.000	5>1
	4. 21~30 年	19.64	總合	7670.92				4>2
	5. 30 以上年	19.68						5>2
資訊 技術	1. 5 年以下	15.25	組間	66.43	16.61			
	2. 5~10 年	15.46	組內	4083.71	6.57			3>1
	3. 11~20 年	15.96				2.530	.040	4>1
	4. 21~30 年	16.07	總合	4150.14				
	5. 30 以上年	16.11						

\*p<.05 ; \*\* p<.01 ; \*\*\* p<.001

## 肆、不同「職務別」在核心能力重要程度與具備程度之差異性分析

### 一、重要程度

根據表 4-4-7 變異數分析顯示，不同職務別的受測者僅對於「人事法規」構面的核心能力重要性看法有顯著差異，受測者為校長者認為該項能力重要性相對高於受測者是主任、專任教師者。

表 4-4-7 不同「職務別」在核心能力重要程度的變異數分析

構面	職務別	平均數	變異來源	離均差平方和	平均平方和	F 值	顯著性	LSD
人事法規	1. 校長	18.70	組間	66.69	13.34	2.414	.035	1 > 2 1 > 4 6 > 2
	2. 主任	17.67	組內	3431.49	5.53			
	3. 組長	18.07	總合	3498.18				
	4. 專任教師	17.86						
	5. 行政人員	18.04						
	6. 人事人員	18.39						
顧客服務	1. 校長	26.61	組間	111.64	22.33	1.802	.110	N.S
	2. 主任	26.05	組內	7719.22	12.39			
	3. 組長	26.14	總合	7830.87				
	4. 專任教師	25.44						
	5. 行政人員	25.33						
	6. 人事人員	26.07						
溝通協調	1. 校長	26.18	組間	66.72	13.34	1.073	.374	N.S
	2. 主任	25.40	組內	7719.42	12.43			
	3. 組長	26.01	總合	7786.13				
	4. 專任教師	25.37						
	5. 行政人員	25.44						
	6. 人事人員	25.37						
建立信任	1. 校長	26.26	組間	51.74	10.35	.756	.582	N.S
	2. 主任	25.78	組內	8491.74	13.70			
	3. 組長	26.39	總合	8543.48				
	4. 專任教師	25.62						
	5. 行政人員	25.77						
	6. 人事人員	26.05						

表 4-4-7 不同「職務別」在核心能力重要程度的變異數分析（續）

創新 變革	1. 校長	21.46	組間	115.34	23.07	2.06	.069	N.S
	2. 主任	20.55	組內	6969.48	11.22			
	3. 組長	20.66	總合	7084.82				
	4. 專任教師	20.15						
	5. 行政人員	20.91						
	6. 人事人員	20.23						
資訊 技術	1. 校長	17.85	組間	41.37	8.28	1.437	.209	N.S
	2. 主任	17.33	組內	3582.26	5.76			
	3. 組長	17.62	總合	3623.64				
	4. 專任教師	17.28						
	5. 行政人員	17.00						
	6. 人事人員	17.28						

\*p<.05； \*\* p<.01； \*\*\* p<.00

註：1 代表校長；2 代表主任；3 代表組長；4 代表專任教師；5 代表行政人員；  
6 代表人事人員

## 二、能力具備程度

依表 4-4-8 變異數分析顯示，不同職務別的被測者僅對於「人事法規」構面的核心能力具備程度看法無顯著差異，而在「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」、「資訊技術」等五構面之能力具備程度的認知均達顯著差異，在各構面中校長及主任對人事人員能力表現認同程度均高於人事人員的自我認知。

表 4-4-8 不同「職務別」在核心能力具備程度的變異數分析

構面	職務別	平均數	變異 來源	離均差 平方和	平均 平方和	F 值	顯著性	LSD
人事 法規	1. 校長	16.61	組間	115.31	23.06	1.946	.085	N.S
	2. 主任	16.02	組內	7442.10	11.85			
	3. 組長	15.65	總合	7557.41				
	4. 專任教師	16.02						
	5. 行政人員	15.38						
	6. 人事人員	15.24						

表 4-4-8 不同「職務別」在核心能力具備程度的變異數分析（續）

顧客 服務	1. 校長	24.72	組間	229.29	45.86				
	2. 主任	24.02	組內	8872.01	14.24				1>3
	3. 組長	23.45		9101.30					1>5
	4. 專任教師	24.02	總合			3.220	.007		1>6
	5. 行政人員	23.16							2>6
	6. 人事人員	22.77							4>6
溝通 協調	1. 校長	24.08	組間	185.92	37.18				
	2. 主任	24.15	組內	9050.07	14.53				1>6
	3. 組長	23.36		9235.99					2>6
	4. 專任教師	24.05	總合			2.560	.026		2>6
	5. 行政人員	23.10							4>6
	6. 人事人員	22.70							
建立 信任	1. 校長	24.3929	組間	186.41	37.28				1>5
	2. 主任	24.2182	組內	8025.12	12.86				1>6
	3. 組長	23.8618		8211.53					2>6
	4. 專任教師	24.3629	總合			2.899	.013		3>6
	5. 行政人員	23.3085							4>5
	6. 人事人員	22.8947							4>6
創新 變革	1. 校長	18.9176	組間	163.28	32.66				1>6
	2. 主任	19.1622	組內	7541.46	12.05				2>6
	3. 組長	18.6475		7704.73					3>6
	4. 專任教師	19.1040	總合			2.711	.020		4>6
	5. 行政人員	18.7021							5>6
	6. 人事人員	17.6000							
資訊 技術	1. 校長	16.3529	組間	227.41	45.48				1>5
	2. 主任	15.7346	組內	3930.93	6.30				1>6
	3. 組長	16.1311	總合	4158.34					2>6
	4. 專任教師	16.2080				7.220	.000		3>5
	5. 行政人員	15.2340							3>6
	6. 人事人員	14.5851							4>5 4>6

\*p<.05 ; \*\* p<.01 ; \*\*\* p<.00

## 伍、不同「教育程度」在核心能力重要程度與具備程度之差異性分析

### 一、重要程度

依表 4-4-9 變異數分析表顯示，不同教育程度受測者對「人事法規」、「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」、「資訊技術」等六個構面之重要性程度的看法並無顯著差異，表示學校教職員不論教育程度高低，對人事人員核心能力重要性的看法相類似。

4-4-9 不同「教育程度」在核心能力重要程度的變異數分析

構面	年齡	平均數	變異來源	離均差平方和	平均平方和	F 值	顯著性	LSD
人事法規	1. 專科以下	18.03	組間	.963	.321	.057	.982	N.S
	2. 專科	18.04	組內	3500.86	5.61			
	3. 大學	18.09	總合	3501.83				
	4. 碩士以上	18.15						
顧客服務	1. 專科以下	24.95	組間	49.78	16.60	1.332	.263	N.S
	2. 專科	25.75	組內	7797.71	12.46			
	3. 大學	26.10	總合	7847.49				
	4. 碩士以上	25.90						
溝通協調	1. 專科以下	24.41	組間	61.11	20.37	1.645	.178	N.S
	2. 專科	25.57	組內	7726.93	12.38			
	3. 大學	25.70	總合	7788.04				
	4. 碩士以上	25.79						
建立信任	1. 專科以下	24.86	組間	51.31	17.10	1.255	.289	N.S
	2. 專科	25.90	組內	8493.11	13.63			
	3. 大學	26.09	總合	8544.42				
	4. 碩士以上	26.03						
創新變革	1. 專科以下	20.59	組間	.15	.05	.004	1.000	N.S
	2. 專科	20.59	組內	7085.10	11.35			
	3. 大學	20.61	總合	7085.20				
	4. 碩士以上	20.64						
資訊技術	1. 專科以下	16.62	組間	44.02	14.67	2.557	.054	N.S
	2. 專科	17.08	組內	3586.41	5.74			
	3. 大學	17.56	總合	3630.43				
	4. 碩士以上	17.49						

\*p<.05

註：1 代表專科以下；2 代表專科；3 代表大學；4 代表碩士以上

## 二、能力具備程度

依表 4-4-10 變異數分析表顯示，不同教育成度受測者對「人事法規」、「創新變革」、二個構面之能力具備程度的認知並顯著無差異，但是在「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「資訊技術」四個構面則具有顯著差異，續以 LSD 法檢定各構面上之差異，大學以上之各組受測者，相對於專科之受測者認為人事人員的核心能力具備程度較佳。

表 4-4-10 不同「教育程度」在核心能力具備程度的變異數分析

構面	年齡	平均數	變異來源	離均差平方和	平均平方和	F 值	顯著性	LSD
人事法規	1. 專科以下	15.46	組間	70.46	23.50	1.964	.118	N.S
	2. 專科	15.18	組內	7547.93	11.96			
	3. 大學	15.94	總合	7618.39				
	4. 碩士以上	16.10						
顧客服務	1. 專科以下	22.97	組間	214.19	71.40	5.011	.002	4>1 3>2 4>2
	2. 專科	22.70	組內	8919.40	14.25			
	3. 大學	23.80	總合	9133.60				
	4. 碩士以上	24.42						
溝通協調	1. 專科以下	23.16	組間	134.94	44.98	3.087	.027	3>2 4>2
	2. 專科	22.69	組內	9122.10	14.57			
	3. 大學	23.81	總合	9257.04				
	4. 碩士以上	23.91						
建立信任	1. 專科以下	23.46	組間	130.60	43.53	3.352	.019	3>2 4>2
	2. 專科	22.98	組內	8142.70	12.99			
	3. 大學	24.04	總合	8273.29				
	4. 碩士以上	24.25						
創新變革	1. 專科以下	18.62	組間	54.59	18.20	1.487	.217	N.S
	2. 專科	18.19	組內	7695.16	12.23			
	3. 大學	18.73	總合	7749.76				
	4. 碩士以上	19.11						
資訊技術	1. 專科以下	15.03	組間	164.70	54.90	8.571	.000	4>1 3>2 4>2
	2. 專科	14.87	組內	4016.10	6.41			
	3. 大學	15.87	總合	4180.80				
	4. 碩士以上	16.34						

\*p<.05； \*\* p<.01； \*\*\* p<.001

## 陸、不同「學校類型」在核心能力重要程度與具備程度之差異性分析

### 一、重要程度

根據表 4-4-11 不同學校類型變異數分析表顯示，不同學校類型受測者對「人事法規」、「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」、「資訊技術」等六個構面之重要性程度的看法並顯著無差異，表示不論何種學校類型之學校教職員，對人事人員核心能力重要性的看法無影響。

表 4-4-11 不同「學校類型」在核心能力重要程度的變異數分析

構面	學校類型	平均數	變異來源	離均差平方和	平均平方和	F 值	顯著性	LSD
人事法規	1. 一般地區	18.16	組間	2.03	1.02	.182	.834	N.S
	2. 偏遠地區	18.04	組內	3499.79	5.60			
	3. 特偏地區	18.04	總合	3501.83				
顧客服務	1. 一般地區	25.78	組間	10.99	5.49	.440	.645	N.S
	2. 偏遠地區	26.06	組內	7836.51	12.50			
	3. 特偏地區	25.97	總合	7847.49				
溝通協調	1. 一般地區	25.83	組間	22.59	11.29	.909	.404	N.S
	2. 偏遠地區	25.51	組內	7765.46	12.43			
	3. 特偏地區	25.34	總合	7788.04				
建立信任	1. 一般地區	26.02	組間	11.81	5.91	.432	.649	N.S
	2. 偏遠地區	25.83	組內	8532.61	13.67			
	3. 特偏地區	26.22	總合	8544.42				
創新變革	1. 一般地區	20.74	組間	69.34	34.67	3.089	.056	N.S
	2. 偏遠地區	20.27	組內	7015.86	11.23			
	3. 特偏地區	21.19	總合	7085.20				
資訊技術	1. 一般地區	17.39	組間	5.35	2.68	.462	.630	N.S
	2. 偏遠地區	17.33	組內	3625.08	5.79			
	3. 特偏地區	17.60	總合	3630.43				

## 二、能力具備程度

根據表 4-4-12 不同學校類型變異數分析表顯示，不同學校類型受測者對「人事法規」、「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」、「資訊技術」等六個構面之重要性程度的看法並顯著無差異，表示不論何種學校類型之學校教職員，對人事人員核心能力表現的認同度是一致。

表 4-4-12 不同「學校類型」在核心能力具備程度的變異數分析

構面	學校類型	平均數	變異來源	離均差平方和	平均平方和	F 值	顯著性	LSD
人事法規	1. 一般地區	16.08	組間	50.74	25.37	2.119	.121	N.S
	2. 偏遠地區	15.48	組內	767.66	11.97			
	3. 特偏地區	15.92	總合	7618.39				
顧客服務	1. 一般地區	24.06	組間	68.17	34.08	2.357	.096	N.S
	2. 偏遠地區	23.39	組內	9065.42	14.46			
	3. 特偏地區	23.39	總合	9133.59				
溝通協調	1. 一般地區	23.92	組間	64.40	32.20	2.196	.112	N.S
	2. 偏遠地區	23.23	組內	9192.64	14.66			
	3. 特偏地區	23.60	總合	9257.04				
建立信任	1. 一般地區	24.24	組間	71.23	35.62	2.727	.066	N.S
	2. 偏遠地區	23.56	組內	8202.06	13.06			
	3. 特偏地區	23.56	總合	8273.29				
創新變革	1. 一般地區	19.24	組間	137.03	68.52	5.670	.004	N.S
	2. 偏遠地區	18.25	組內	7612.72	12.08			
	3. 特偏地區	18.46	總合	7749.76				
資訊技術	1. 一般地區	16.03	組間	60.33	30.16	4.597	.010	N.S
	2. 偏遠地區	15.37	組內	4120.48	6.56			
	3. 特偏地區	15.91	總合	4180.80				

\*p<.05； \*\* p<.01

註：1 代表一般地區；2 代表偏遠地區；3 代表特偏地區

## 七、不同「學校規模」在核心能力重要程度與具備程度之差異性分析

### 一、重要程度

根據表 4-4-13 不同學校規模變異數分析表顯示，不同學校規模受測者對「人事法規」、「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」、「資訊技術」等六個構面之重要性程度的看法並顯著無差異，表示不論何種學校規模之學校教職員，對人事人員核心能力重要性的看法相類似。

表 4-4-13 不同「學校規模」在核心能力重要程度的變異數分析

構面	學校規模	平均數	變異來源	離均差平方和	平均平方和	F 值	顯著性	LSD
人事法規	1. 12 班以下	17.94	組間	27.07	9.02	1.618	.184	N.S
	2. 12~24 班	18.39	組內	3473.93	5.58			
	3. 25~36 班	18.27	總合	3500.99				
	4. 36 班以上	17.91						
顧客服務	1. 12 班以下	25.84	組間	7.07	2.36	.188	.905	N.S
	2. 12~24 班	26.01	組內	7839.57	12.54			
	3. 25~36 班	26.12	總合	7846.64				
	4. 36 班以上	26.09						
溝通協調	1. 12 班以下	25.41	組間	42.48	14.16	1.139	.332	N.S
	2. 12~24 班	25.84	組內	7742.94	12.43			
	3. 25~36 班	26.13	總合	7785.42				
	4. 36 班以上	25.93						
建立信任	1. 12 班以下	25.84	組間	32.01	10.67	.782	.504	N.S
	2. 12~24 班	26.26	組內	8487.67	13.65			
	3. 25~36 班	26.29	總合	8519.69				
	4. 36 班以上	25.58						
創新變革	1. 12 班以下	20.48	組間	38.20	12.73	1.126	.338	N.S
	2. 12~24 班	20.77	組內	7046.63	11.31			
	3. 25~36 班	20.40	總合	7084.82				
	4. 36 班以上	21.37						
資訊技術	1. 12 班以下	17.28	組間	44.23	14.74	2.566	.054	N.S
	2. 12~24 班	17.81	組內	3585.83	5.75			
	3. 25~36 班	17.08	總合	3630.06				
	4. 36 班以上	17.09						

## 二、能力具備程度

依表 4-4-14 不同學校規模變異數分析表顯示，不同學校規模受測者對人事人員六個構面之能力具備程度的看法均達顯著差異，其中 12 班以下之學校教職員除了在「資訊技術」構面的能力上認為人事人員表現較佳以外，在「人事法規」、「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」等構面，12 班以下之學校教職員認為人事人員的核心能力表現較為不足。

表 4-4-14 不同「學校規模」在核心能力具備程度的變異數分析

構面	學校規模	平均數	變異來源	離均差平方和	平均平方和	F 值	顯著性	LSD
人事法規	1. 12 班以下	15.44	組間	121.58	40.53	3.406	.017	2 > 1 3 > 1
	2. 12~24 班	16.15	組內	7496.79	11.90			
	3. 25~36 班	16.62	總合	7618.36				
	4. 36 班以上	16.39						
顧客服務	1. 12 班以下	23.20	組間	217.30	72.43	5.077	.002	2 > 1 3 > 1
	2. 12~24 班	24.13	組內	8916.20	14.27			
	3. 25~36 班	24.93	總合	9133.49				
	4. 36 班以上	24.25						
溝通協調	1. 12 班以下	23.22	組間	135.54	45.18	3.096	.026	3 > 1
	2. 12~24 班	23.88	組內	9119.49	14.59			
	3. 25~36 班	24.65	總合	9255.03				
	4. 36 班以上	24.02						
建立信任	1. 12 班以下	23.50	組間	119.76	39.92	3.078	.027	2 > 1 3 > 1
	2. 12~24 班	24.29	組內	8119.24	12.97			
	3. 25~36 班	24.69	總合	8238.99				
	4. 36 班以上	24.11						
創新變革	1. 12 班以下	18.20	組間	240.41	80.14	6.703	.000	2 > 1 3 > 1 4 > 1
	2. 12~24 班	19.17	組內	7507.70	11.96			
	3. 25~36 班	19.33	總合	7748.08				
	4. 36 班以上	20.14						
資訊技術	1. 12 班以下	15.38	組間	111.75	37.25	5.731	.001	1 > 2 1 > 4
	2. 12~24 班	16.26	組內	4068.99	6.50			
	3. 25~36 班	15.87	總合	4180.73				
	4. 36 班以上	16.41						

\*p<.05； \*\* p<.01； \*\*\* p<.001

註：1 代表 12 班以下；2 代表 12~24 班；3 代表 25~36 班；4 代表 36 班以上

## 第五節 核心能力各構面相關性分析

本節主要以皮爾森（Pearson）積差相關之統計方法，來瞭解整體核心能力，與核心能力之人事法規、顧客服務、溝通協調、建立信任、創新變革、資訊技術等六個構面的重要性程度與具備程度之相關性，核心能力重要程度各構面之間相關性及核心能力具備程度各構面之間相關性。分析各構面之相關情形，結果如下所示：

### 壹、核心能力整體之重要程度與具備程度間之相關分析

本研究以皮爾森（Pearson）積差相關分析核心能力在重要性程度與具備程度間整體之關係，結果如表 4-5-1，顯示出整體間之相關係數（r）均達顯著正相關。

表 4-5-1 核心能力之重要程度與具備程度之相關係數表

構面名稱	重要程度	具備程度
重要程度	1	.380***
具備程度	.380***	1

\*p<.05； \*\* p<.01； \*\*\* p<.001

### 貳、核心能力各構面間之重要程度與具備程度之相關分析

以積差相關分析核心能之人事法規、顧客服務、溝通協調、建立信任、創新變革、資訊技術等六個構面間之關係，結果如表 4-5-2，顯示出各構面間之相關係數（r）均達顯著正相關。

表 4-5-2 核心能力各構面間之重要程度與具備程度之相關分析

構面名稱	重要程度						整體	
	人事 法規	顧客 服務	溝通 協調	建立 信任	創新 變革	資訊 技術		
能力具 備程度	人事法規	.262**	.238**	.254**	.186**	.192**	.123**	.294**
	顧客服務	.291**	.355**	.385**	.322**	.268**	.199**	.367**
	溝通協調	.230**	.258**	.343**	.291**	.272**	.162**	.367**
	建立信任	.276**	.366**	.409**	.390**	.298**	.226**	.398**
	創新變革	.199**	.240**	.292**	.224**	.363**	.167**	.302**
	資訊技術	.188**	.217**	.268**	.215**	.227**	.325**	.282**
	整 體	.289**	.332**	.391**	.322**	.320**	.232**	.380**

\*p<.05 ; \*\* p<.01 ; \*\*\* p<.001

### 參、核心能力各構面重要程度之相關分析

在核心能力重要程度方面，根據表 4-6-3 統計結果的得知，人事法規、顧客服務、溝通協調、建立信任、創新變革、資訊技術構面彼此之間均呈現顯著正相關，顯示這些核心能力是相輔相承，且非常重要的因素。

表 4-5-3 核心能力各構面重要程度之相關分析

構面名稱	顧客服務	溝通協調	建立信任	創新變革	資訊技術
人事法規	0.673**	0.635**	0.576**	0.514**	0.554**
顧客服務	—	0.774**	0.720**	0.586**	0.586**
溝通協調		—	0.791**	0.683**	0.614**
建立信任			—	0.645**	0.585**
創新變革				—	0.599

\*p<.05 ; \*\* p<.01 ; \*\*\* p<.001

資料來源：本研究

### 肆、核心能力各構面具備程度之相關分析

在核心能力的具備程度方面，由表 4-5-4 統計結果得知，人事法規、顧客服務、溝通協調、建立信任、創新變革、資訊技術能力構面兩兩呈現顯著正相關，顯示

這些核心能力是緊密結合，當某些核心能力較高時，其他核心能力也可跟隨一起提升。

表 4-5-4 核心能力各構面的具備程度之相關分析

	人事法規	顧客服務	溝通協調	建立信任	創新變革	資訊技術
人事法規	—	0.689**	0.603**	0.593**	0.561**	0.456**
顧客服務		—	0.782**	0.789**	0.683**	0.528**
溝通協調			—	0.741**	0.668**	0.504**
建立信任				—	0.678**	0.524**
創新變革					—	0.616**
資訊技術						—

\*p<.05； \*\* p<.01； \*\*\* p<.001

資料來源：本研究

## 第六節 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並無顯著差異。

檢定結果：假設一的對立假設部分成立，分析歸納如下：

- (一) 假設 1-2 (年齡)、1-5 (教育程度)、1-6 (學校類型)、1-7 (學校規模) 並無顯著差異。假設 1-1 (性別)、1-3 (年資)、1-4 (職務別) 則有顯著差異。
- (二) 假設 1-1 中，因不同性別之學校教職員，對人事人員之各項核心能力重要性程度的看法，在「顧客服務」、「創新變革」及「資訊技術」的項目中，p 值分別為 .019、.004、.009，均小於  $\alpha=.05$ ，已達顯著性水準，故假設 1-1「不同性別的學校教職員，對人事人員之各項核心能力重要性程度的看法並無顯著差異」的對立假設成立。
- (三) 假設 1-3 中，因不同服務年資之學校教職員，對人事人員之各項核心能力重要性程度的看法，在「創新變革」的構面中，服務年資 21 年至 30 年之受測者高於 5 年以下、5 年至 10 年及 11 年至 20 年者，p 值為 .01 小於  $\alpha=.05$ ，已達顯著性水準，故 1-3「不同服務年資之學校教職員，對於人事人員職務上應具備之各項核心能力重要性程度的看法並無顯著差異」的對立假設成立。
- (四) 假設 1-4 中，因不同職務別之學校教職員，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，校長認為該項能力的重要性程度高於主任及專任教師的看法，另主任認為該項能力的重要性程度亦低於人事人員的看法，p 值為 .035 小於  $\alpha=.05$ ，已達顯著性水準，故 1-4「不同職務之學校教職員，對於人事人員職務上應具備之各項核心能力重要性程度的看法

並無顯著差異」的對立假設成立。

假設二：背景變項不同，對人事人員之各項核心能力具備程度的看法並無顯著差異。

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 2-6 (學校類型) 並無顯著性差異。假設 2-1 (性別)、2-2 (年齡)、2-3 (年資) 2-4 (職務別)、2-5 (教育程度)、2-7 (學校規模) 則有顯著差異。
- (二) 假設 2-1 中，因不同性別之學校教職員，對人事人員之各項核心能力具備程度的看法，在「人事法規」構面中， $p$  值為 .005 小於  $\alpha=.05$ ，已達顯著性水準，故假設 2-1「不同性別之學校教職員，對於人事人員職務上應具備之各項核心能力具備程度的看法無差異」的對立假設成立。
- (三) 假設 2-2 中，因不同年齡之學校教職員，對人事人員之各項核心能力具備程度的看法，在「人事法規」的構面，受測者年齡 50 歲以上的看法優於 30 歲至 39 歲者的看法，而在「顧客服務」的構面，受測者年齡 50 歲以上的看法優於 49 歲以下之各組受測者的看法，另外在「創新變革」的構面，50 歲以上的受測者對人事人員核心能力表現的肯定也高於 30 歲至 49 歲之組別，而  $p$  值分別為 .026、.019、.028 均小於  $\alpha=.05$ ，已達顯著性水準，故「不同年齡之學校教職員，對於人事人員職務上應具備之各項核心能力具備程度的看法並無顯著差異」的對立假設成立。
- (四) 假設 2-3 中，因不同服務年資之學校教職員，對人事人員之各項核心能力具備程度的看法，在「人事法規」、「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」、「資訊技術」等六個構面中，服務年資 5 年以下受測者相對於 5 年以上各組別受測者，認為人事人員核心能力表現較為不足，在「人事法規」、「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」、「資訊技術」各構面中  $p$  值分別為 .001、.000、.001、.002、.000、.040，均小於  $\alpha=.05$ ，已達顯著

性水準，故 2-3「不同服務年資之學校教職員，對於人事人員職務上應具備之各項核心能力具備程度的看法並無顯著差異」的對立假設成立。

(五) 假設 2-4 中，因不同職務別之學校教職員，對人事人員之各項核心能力具備程度的看法，在「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」、「資訊技術」等五構面能力具備程度的看法，因擔任校長職務之受測者的看法高於擔任人事職務的受測者，其 p 值分別為 .007、.026、.013、.020、.000 均小於  $\alpha=.05$ ，已達顯著性水準，故 1-4「不同職務之學校教職員，對於人事人員職務上應具備之各項核心能力具備程度的看法並無顯著差異」的對立假設成立。

(六) 假設 2-5 中，不同教育程度之學校教職員，對人事人員之各項核心能力具備程度的看法，在「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「資訊技術」等四個構面的具備程度，因碩士學位以上之受測者的看法高於專科及專科以下，另大學學位之受測者的看法也高於專科之受測者，p 值分別為 .002、.027、.019、.000，均小於  $\alpha=.05$ ，已達顯著性水準，故「不同教育程度之學校教職員，對於人事人員職務上應具備之各項核心能力具備程度的看法並無顯著差異」的對立假設成立。

(七) 假設 2-7 中，不同學校規模之學校教職員，對人事人員之各項核心能力具備程度的看法，在「人事法規」、「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」等構面的具備程度，12 班以下之受測者相較於 12 班以上之受測者，認為人事人員的核心能力表現較為不足，p 值分別為 .017、.002、.026、.027、.000，均小於  $\alpha=.05$ ，已達顯著性水準，故「不同學校規模之學校教職員，對於人事人員職務上應具備之各項核心能力具備程度的看法並無顯著差異」的對立假設成立。

假設三：學校教職員對人事人員之各項核心能力重要性程度的看法與具備程度並無顯著差異。

檢定結果：假設三的對立假設成立，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具備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具備程度之平均數，就整體核心能力重要程度之平均數（133.79）亦大於整體具備程度之平均數（121.33），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「學校教職員對人事人員之各項核心能力重要性程度的看法與具備程度並無顯著差異」的對立假設成立。

假設四：核心能力各構面間之重要程度與具備程度間並無顯著性相關。

檢定結果：假設四的對立假設成立，分析如下：

在假設四中以積差相關分析核心能力人事法規、顧客服務、溝通協調、建立信任、創新變革、資訊技術各構面間之關係，結果顯示出各構面之相關係數（ $r$ ）值皆達顯著正相關（ $p < .05$ ），故假設四「人事人員核心能力各構面間之重要程度與具備程度間並無顯著性相關」的對立假設成立。

## 第五章 結論與建議

本研究主題在探討臺東縣國民中小學人事之核心能力，除了前一章的統計分析結果及數據上的說明外，在此研究者將根據統計分析所發現的事實與現象，進一步探究其背後的可能因素並做出適當的推論與建議，以提供人事業務主管機關及人事人員本身之參考。同時，也針對本研究在研究過程中可能出現的缺失，做適當的檢討與建議。

本章共分三節；第一節為研究發現，主要係根據上一章資料分析結果，依據研究目的與假設歸納出進一步之結果；第二節為研究建議，主要依據研究結論提出相關建議，以提供人事業務主管機關及人事人員本身之參考，第三節後續研究建議。

### 第一節 研究發現

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。因此本研究以臺東縣國民中小學人事之核心能力為研究目的，從學校教職員的觀點，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：

#### 壹、核心能力之重要程度與具備程度

在核心能力的重要程度分析，顯示學校教職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.人事法規、2.資訊技術、3.顧客服務、4.建立信任、5.溝通協調、6.創新變革。

在核心能力的具備程度分析，顯示學校教職員對於人事人員核心能力具備程

度的看法，介於普通及有能力之間，排序各構面之具備程度次序如下：1.建立信任、2.顧客服務、3.人事法規、4.溝通協調、5.資訊技術、6.創新變革。

因此本研究結果發現，學校人事人員核心能力重要程度最高之人事法規、資訊技術，該二項能力具備程度並未相對最好。因此，人事人員在具備人事法規、資訊技術的能力，尚有進步的空間。

## 貳、核心能力各因素構面的重要性與具備程度的認知

### 一、人事法規

學校教職員認為在人事法規因素構面中重要程度依序為：1.善用人事法規維護同仁權益。2.熟悉人事法規、政策，具有足夠專業知識的能力。3.運用人事法規有效解決人事業務，達成學校目標。4.積極宣導人事法規與政策有效維護同仁權益。

學校教職員認為在人事法規因素構面中表現能力依序為：1.善用人事法規維護同仁權益。2.積極宣導人事法規與政策有效維護同仁權益。3.運用人事法規有效解決人事業務，達成學校目標。4.熟悉人事法規、政策，具有足夠專業知識的能力。

在人事法規因素構面中，學校教職員認為最重要及表現能力最好者同樣是「善用人事法規維護同仁權益」，而認為最不重要的是「積極宣導人事法規與政策有效維護同仁權益」，具備能力最低的是「熟悉人事法規、政策，具有足夠專業知識的能力。」，因此本研究結果發現，學校教職員認為人事人員最重要的核心能力，人事人員具備該項能力也相對最高，但認為不重要的與具備能力最低者則無關聯性，如表 5-1-1 所示。

表 5-1-1 學校教職員對「人事法規」因素構面之重要性程度與具備程度之認知對照表

核 心 能 力 重 要 性 認 知	排 序	核 心 能 力 具 備 程 度 的 認 知
善用人事法規維護同仁權益。	1	善用人事法規維護同仁權益。
熟悉人事法規、政策，具有足夠專業知識的能力。	2	積極宣導人事法規與政策有效維護同仁權益。
運用人事法規有效解決人事業務，達成學校目標。	3	運用人事法規有效解決人事業務，達成學校目標。
積極宣導人事法規與政策有效維護同仁權益。	4	熟悉人事法規、政策，具有足夠專業知識的能力。

## 二、顧客服務

學校教職員認為在顧客服務因素構面中重要程度依序為：1.能主動積極照顧同仁的權益。2.重視同仁的需求及意見，並能迅速回應。3.簡化工作程序，提昇服務效能。4.能營造辦公環境溫暖的氣氛。5.能以顧客導向理念服務同仁。6.能時時檢討改善工作流程，提供人性化之人事服務措施。

學校教職員認為在顧客服務因素構面中表現能力依序為 1.能主動積極照顧同效能。4. 能以顧客導向理念服務同仁。5. 能時時檢討改善工作流程，提供人性化之人事服務措施。6. 能營造辦公環境溫暖的氣氛。

在顧客服務因素構面中，學校教職員認為最重要及表現能力最好者之前三項同為「能主動積極照顧同仁的權益。」「重視同仁的需求及意見，並能迅速回應。」「簡化工作程序，提昇服務效能」。認為最不重要的後三項「能營造辦公環境溫暖的氣氛」、「能以顧客導向理念服務同仁」、「能時時檢討改善工作流程，提供人性化之人事服務措施。」，與具備能力最低的三項相同，因此本研究結果發現，學校教職員認為人事人員最重要核心能力與具備能力的程度成正相關，如表 5-1-2 所示。

表 5-1-2 學校教職員對「顧客服務」構面之重要性程度與具備程度之認知對照表

核 心 能 力 重 要 性 認 知	排序	核 心 能 力 具 備 程 度 的 認 知
能主動積極照顧同仁的權益。	1	能主動積極照顧同仁的權益。
重視同仁的需求及意見，並能迅速回應。	2	重視同仁的需求及意見，並能迅速回應。
簡化工作程序，提昇服務效能	3	簡化工作程序，提昇服務效能
能營造辦公環境溫暖的氣氛。	4	能以顧客導向理念服務同仁。
能以顧客導向理念服務同仁。	5	能時時檢討改善工作流程，提供人性化之人事服務措施。
能時時檢討改善工作流程，提供人性化之人事服務措施。	6	能營造辦公環境溫暖的氣氛。

### 三、溝通協調

學校教職員認為在溝通協調因素構面中重要程度依序為：1.能專注聆聽不同的聲音，並接納不同的意見。2.能清楚表達人事部門的意見。3.具備塑造和諧人際關係的能力。4.具備與其他業務單位溝通協調能力。5.能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程。6.具有行銷人事政策、執行活動方案的能力。

學校教職員認為在溝通協調因素構面中表現能力依序為：1.能專注聆聽不同的聲音，並接納不同的意見。2.能清楚表達人事部門的意見。3.具備與其他業務單位溝通協調能力。4.具備塑造和諧人際關係的能力 5.能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程。6.具有行銷人事政策、執行活動方案的能力。

在溝通協調因素構面中，學校教職員認為最重要及表現能力最好者之前二項同為「能專注聆聽不同的聲音，並接納不同的意見」、「能清楚表達人事部門的意見」，認為最不重要的與具備能力最低的後二項同樣是「能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程」、「具有行銷人事政策、執行活動方案的能力」，因此本研究結果發現，學校教職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，如表 5-1-3 所示。

表 5-1-3 學校教職員對「溝通協調」構面之重要性程度與具備程度之認知對照表

核 心 能 力 重 要 性 認 知	排序	核 心 能 力 具 備 程 度 的 認 知
能專注聆聽不同的聲音，並接納不同的意見。	1	能專注聆聽不同的聲音，並接納不同的意見。
能清楚表達人事部門的意見。	2	能清楚表達人事部門的意見。
具備塑造和諧人際關係的能力。	3	具備與其他業務單位溝通協調能力。
具備與其他業務單位溝通協調能力。	4	具備塑造和諧人際關係的能力
能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程。	5	能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程。
具有行銷人事政策、執行活動方案的能力。	6	具有行銷人事政策、執行活動方案的能力。

#### 四、建立信任

學校教職員認為在建立信任因素構面中重要程度依序為：1.能站在同仁的角度思考及處理問題。2.具有同理心，能站在同仁的立場著想。3.同仁遭遇困境時，能主動尋求資源協助改善困境。4.具有傾聽能力，能關注同仁生理、心理健康。5.積極進取，對機關提供有效人事策略。6.能提供同仁心理諮商與輔導的資源。

學校教職員認為在建立信任因素構面中表現能力依序為：1.同仁遭遇困境時，能主動尋求資源協助改善困境。2.具有傾聽能力，能關注同仁生理、心理健康。3.能提供同仁心理諮商與輔導的資源。4.具有同理心，能站在同仁的立場著想。5.能站在同仁的角度思考及處理問題。6.積極進取對機關提供有效人事策略。

在建立信任的因素構面中，研究結果發現學校教職員認為人事人員最重要的核心能力與是否具備該能力無實質關聯性，如表 5-1-4 所示。

表 5-1-4 學校教職員對「建立信任」構面之重要性程度與具備程度之認知對照表

核 心 能 力 重 要 性 認 知	排 序	核 心 能 力 具 備 程 度 的 認 知
能站在同仁的角度思考及處理問題。	1	同仁遭遇困境時，能主動尋求資源協助改善困境。
具有同理心，能站在同仁的立場著想。	2	具有傾聽能力，能關注同仁生理、心理健康。
同仁遭遇困境時，能主動尋求資源協助改善困境。	3	能提供同仁心理諮商與輔導的資源。
具有傾聽能力，能關注同仁生理、心理健康。	4	具有同理心，能站在同仁的立場著想。
積極進取，對機關提供有效人事策略。	5	能站在同仁的角度思考及處理問題。
能提供同仁心理諮商與輔導的資源。	6	積極進取，對機關提供有效人事策略。

## 五、創新變革

學校教職員認為在創新變革因素構面中重要程度依序為：1.具有挑戰精神，不畏失敗完成工作的能力。2.具有對組織變革，能採取創新與調適措施的能力。3.具有創新思維、勇於變革的能力。4.有掌握環境變遷，並有即時因應的能力。5.具有推動組織變革的能力。

學校教職員認為在創新變革因素構面中表現能力依序為：1.具有挑戰精神，不畏失敗完成工作的能力。2.具有掌握環境變遷，並有即時因應的能力。3.具有創新思維、勇於變革的能力。4.具有對組織變革，能採取創新與調適措施的能力。5.具有推動組織變革的能力。

在創新變革因素構面中，人事人員最重要的核心能力與具備能力最高的同樣是「具有挑戰精神，不畏失敗完成工作的能力」，最不重要的核心能力與具備能力最低的也同樣是「具有推動組織變革的能力」，因此本研究結果發現，學校教職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，如表 5-1-5 所示。

表 5-1-5 學校教職員對「創新變革」構面之重要性程度與具備程度之認知對照表

核 心 能 力 重 要 性 認 知	排序	核 心 能 力 具 備 程 度 的 認 知
具有挑戰精神，不畏失敗完成工作的能力。	1	具有挑戰精神，不畏失敗完成工作的能力。
具有對組織變革，能採取創新與調適措施的能力	2	具有掌握環境變遷，並有即時因應的能力。
具有創新思維、勇於變革的能力。	3	具有創新思維、勇於變革的能力。
具有掌握環境變遷，並有即時因應的能力。	4	具有對組織變革，能採取創新與調適措施的能力。
具有推動組織變革的能力。	5	具有推動組織變革的能力。

## 六、資訊技術

學校教職員認為在資訊技術因素構面中重要程度依序為：1.具備電腦文書處理能力。2.應用電腦建立知識管理檔案的能力。3.善於應用資訊科技提升人事業務的效率。4.具備製作電腦簡報、網頁、網路等現代科技能力。

學校教職員認為在資訊技術因素構面中表現能力依序為：1.具備電腦文書處理能力。2.應用電腦建立知識管理檔案的能力。3.善於應用資訊科技提升人事業務的效率。4.具備製作電腦簡報、網頁、網路等現代科技能力。

在資訊技術構面中，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相同，研究結果發現，學校教職員認為人事人員最重要的核心能力，其本身具備該項能力程度也最高，認為較不重要的核心能力，具備能力的程度也相對較低，因此，學校教職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，如表 5-1-6 所示。

表 5-1-6 學校教職員對「資訊技術」構面之重要性程度與具備程度之認知對照表

核心能力重要性認知	排序	核心能力具備程度的認知
具備電腦文書處理能力。	1	具備電腦文書處理能力。
應用電腦建立知識管理檔案的能力。	2	應用電腦建立知識管理檔案的能力。
善於應用資訊科技提升人事業務的效率	3	善於應用資訊科技提升人事業務的效率
具備製作電腦簡報、網頁、網路等現代科技能力。	4	具備製作電腦簡報、網頁、網路等現代科技能力

## 參、不同背景變項對人事人員在核心能力的重要性程度與具備程度之差異性分析

### 一、不同背景變項在核心能力重要程度之差異分析

- (一) 不同性別的學校教職員，對於核心能力在「人事法規」、「溝通協調」、「建立信任」、等三個構面上之重要程度的看法並無顯著差異，但在「顧客服務」、「創新變革」及「資訊技術」三個構面達顯著差異性，結果顯示學校教職員會因性別之不同對於人事人員在「顧客服務」、「創新變革」及「資訊技術」重要性程度的看法有差異。
- (二) 不同年齡的學校教職員，對於核心能力在「人事法規」、「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」、「資訊技術」等六個構面之重要性程度的看法並無顯著無差異，表示學校教職員不論年齡大小，對人事人員核心能力重要性的看法沒有差別
- (三) 不同服務年資的學校教職員，對於核心能力在「人事法規」、「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「資訊技術」等五個構面之重要性程度的看法並無顯著無差異，表示學校教職員不論服務年資長短，對人事人員上該五個構面核心能力重要性的看法沒有差別，但是在「創新變革」構面上則有顯著性差異，續以 LSD 事後檢定比較差異情形，結果發現，服務年資 21 年至 30 年的

受測者，相對於服務年資在 20 年以下的受測者認為比較重要。

(四) 不同職務別的學校教職員，對於核心能力在「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」、「資訊技術」等五個構面之重要性程度的看法並顯著無差異，表示學校教職員不分職務，對人事人員上該五個構面核心能力重要性的看法沒有差別，但是在「人事法規」構面上則有顯著性差異，續以 LSD 事後檢定比較差異情形，結果發現校長相對於主任及專任教師認為比較重要，人事人員相對於主任認為比較重要。

(五) 不同教育程度的學校教職員，對於核心能力在「人事法規」、「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」、「資訊技術」等六個構面之重要性程度的看法並顯著無差異，表示學校教職員無論教育程度的高低，對人事人員核心能力重要性的看法沒有差別。

(六) 不同學校類型的學校教職員，對於核心能力在「人事法規」、「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」、「資訊技術」等六個構面之重要性程度的看法並顯著無差異，表示學校教職員不分學校類型，對人事人員核心能力重要性的看法沒有差別。

(七) 不同學校規模的學校教職員，對於核心能力在「人事法規」、「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」、「資訊技術」等六個構面之重要性程度的看法並顯著無差異，表示學校教職員無論學校規模大小，對人事人員核心能力重要性的看法沒有差別。

## 二、不同背景變項在核心能力具備程度之差異分析

(一) 不同性別的學校教職員，對於核心能力在「人事法規」、「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」等五個構面上之具備程度的看法並無顯著差異，但在「資訊技術」構面則達顯著差異性，結果顯示學校教職員會因性別之不同對於人事人員在「資訊技術」具備程度的看法有差異。

- (二) 不同年齡的學校教職員對「人事法規」、「顧客服務」及「創新變革」等三個構面之能力具備程度的看法具有顯著差異，三構面經 LSD 事後比較差異情形，結果發現在「人事法規」的能力具備程度上，50 歲以上的受測者，相對於 30 歲至 39 歲的受測者認為人事人員該項能力的表現較好，在「顧客服務」構面的具備程度上，50 歲以上的受測者，相對於 20 歲至 49 歲以下的受測者認為人事人員該項能力的表現較好，另外在「創新變革」構面上的具備程度上，50 歲以上的受測者，相對於 30 歲至 49 歲的受測者認為人事人員該項能力的表現較好，在上該三個構面中發現學校教職員年齡愈大對人事人員能力的表現認同度愈高。
- (三) 不同服務年資的學校教職員對「人事法規」、「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」、「資訊技術」等六個構面之能力具備程度具有顯著差異，表示學校教職員會因服務年資長短，對人事人員核心能力具備程度的認同度會有所不同，以 LSD 檢定各構面上之差異性，服務年資 5 年以下受測者相對於其他各組受測者，認為人事人員核心能力表現較為不足，此結果與學校新進人員，對學校人事人員所辦理的人事業務性質較不瞭解之現況相符。
- (四) 不同職務別的學校教職員對「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」、「資訊技術」等五構面之能力具備程度的認知均達顯著差異，以 LSD 檢定各構面上之差異性，校長及主任對人事人員能力表現認同程度均高於人事人員的自我評價，顯示校長及主任肯定人事人員在職務上的表現。
- (五) 不同教育程度的學校教職員對「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「資訊技術」四個構面具有顯著差異，續以 LSD 法檢定各構面上之差異，大學以上之各組受測者，相對於專科之受測者認為人事人員的核心能力具備程度較佳，顯示出教育程度愈高對人事人員核心能力具備程度愈滿意。
- (六) 不同學校類型的學校教職員，不同學校類型受測者對「人事法規」、「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」、「資訊技術」等六個構面之

具備程度的看法並顯著無差異，表示不論何種學校類型之學校教職員，對人事人員核心能力表現看法一致。

(七) 不同學校規模的學校教職員，對人事人員六個構面之能力具備程度的看法均達顯著差異，續以 LSD 法檢定各構面上之差異，其中 12 班以下之學校教職員除了在「資訊技術」構面的能力上認為人事人員表現較佳以外，在「人事法規」、「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」等構面，12 班以下之學校教職員認為人事人員的核心能力表現較為不足，此結果與小型學校的人事人員不易久任，異動頻率高導致專業知能不足之現況相符。

#### **肆、核心能力重要性程度與具備程度之相關性分析**

以皮爾森 (Pearson) 積差相關分析整體核心能力在重要性程度與具備程度間之關係，結果顯示出整體間之相關係數 (r) 均達顯著正相關 ( $p < .05$ )。

#### **伍、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：善用人事法規維護同仁權益。
- 第二：熟悉人事法規、政策，具有足夠專業知識的能力。
- 第三：運用人事法規有效解決人事業務，達成學校目標。
- 第四：積極宣導人事法規與政策有效維護同仁權益。
- 第五：具備電腦文書處理能力。

#### **陸、人事人員核心能力因素構面具備程度排序**

經本研究調查結果，人事人員核心能力因素構面具備程度最優之前五名及倒數五名如下表 5-1-7 所示：

##### **一、前五名**

- 第一：具備電腦文書處理能力。

- 第二：有同理心，能站在同仁的立場著想。
- 第三、能主動積極照顧同仁的權益。
- 第四、能站在同仁的角度思考及處理問題。
- 第五、能專注聆聽不同的聲音，並接納不同的意見。

## 二、後五名

- 第一、具有推動組織變革的能力。
- 第二、具有對組織變革能採取創新與調適措施的能力。
- 第三、具有創新思維、勇於變革的能力。
- 第四、具有掌握環境變遷，並有即時因應的能力。
- 第五、具備製作電腦簡報、網頁、網路等現代科技能力。

表 5-1-7 核心能力各因素構面之重要程度及具備程度最高與最低前 10 項之排序

具備程度最高的 10 項能力細項	重要性最高的 10 項能力細項	最需要加強的 10 項能力細項
排 能 力 項 目 序	排 能 力 項 目 序	排 能 力 項 目 序
1 具備電腦文書處理能力。	1 善用人事法規維護同仁權益。	1 具有推動組織變革的能力。
2 具有同理心，能站在同仁的立場著想。	2 熟悉人事法規政策，具有足夠專業知識的能力	2 具有對組織變革能採取創新與調適措施的能力
3 能主動積極照顧同仁的權益。	3 運用人事法規有效解決人事業務，達成學校目標。	3 具有創新思維、勇於變革的能力。
4 能站在同仁的角度思考及處理問題。	4 積極宣導人事法規與政策有效維護同仁權益。	4 具有掌握環境變遷，並有即時因應的能力。
5 能專注聆聽不同的聲音，並接納不同的意見。	5 具備電腦文書處理能力。	5 具備製作電腦簡報、網頁、網路等現代科技能力。
6 重視同仁的需求及意見，並能迅速回應。	6 能主動積極照顧同仁的權益。	6 能提供同仁心理諮商與輔導的資源。
7 同仁遭遇困境時，能主動尋求資源協助改善困境。	7 能站在同仁的角度思考及處理問題。	7 具有行銷人事政策、執行活動方案的能力。
8 具有傾聽能力，能關注同仁生理、心理健康。	8 應用電腦建立知識管理檔案的能力。	8 能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程。
9 能清楚表達人事部門的意見。	9 善於應用資訊科技提升人事業務的效率。	9 積極進取，對機關提供有效人事策略。
10 善用人事法規維護同仁權益。	10 具有同理心，能站在同仁的立場著想。	10 善於應用資訊科技提升人事業務的效率。

## 第二節 研究建議

21 世紀各國政府莫不思索如何提升競爭力，而核心能力的建構是提升競爭力關鍵因素。我國為提昇政府施政績效，開發公務人員潛能，期能與先進國家並駕齊驅，近年來積極探討核心能力如何應用在公部門，短期內雖無法評估具體成效，但是可預知的是，核心能力的建立恐怕是未來不可避免的趨勢，茲以提出以下幾項建議：

### 壹、對人事主管機關的建議

#### 一、將本研究結果作為甄選與培訓人事人員之參考

本研究所探討之人事人員的核心能力項目，一方面可作為人事部門甄選人事人員及辦理升遷之參考，另一方面對於學校人事人員所應具備之核心能力項目，可提供人事主管機關作為規劃人事人員訓練課程之參考依據，特別是針對人事人員應予加強之核心能力項目，更應排入專業能力的課程。

#### 二、成立標竿單位，協助各機關學校建構核心能力

參考民間企業建構核心能力的模式，甚至進而結合企業經驗，以產官學合作模式由人事主管機關挑選具學習動機之機關人員到企業「見學」，並成立標竿單位，操作建構組織成員核心能力的步驟，並採行組織發展的概念，在施行過程中、進行評估、回饋與修正，並進一步以其成功經驗為標竿與典範，協助其他機關進行核心能力之建構，逐步落實至全國各機關學校。

#### 三、建議研修及鬆綁人事政策與法規

人事人員管理及業務執掌規範於人事管理條例，然而人事管理條例自民國 31 年公布施行，至民國 72 年僅修正第二、三及五條條文規定，但在涉及人事業務執掌範圍部分，迄今未曾修正，所規範有關人事規章擬訂、任免、遷調、獎懲、考績、考成、考勤、訓練、待遇、福利、退休、撫卹、資遣及其他人事之登記、需

用人員依法舉行考試之建議、人事管理之建議及改進、人事案件之依法核辦、人事調查統計資料之搜集、銓敘機關交辦等事項，均屬傳統人事管理，辦理幕僚單位一般例行性事務及機關管制性業務，而對於與人事人員核心能力有關事項，例如核心價值、公務人力資本衡量、數位學習、公務人員心理健康協助機制等事項，均未列入規範，故應適時研修加以明訂，使制度上人事人員之工作範圍更為明確可循，便於加強提昇人事人員之核心職能。

又現行人事管理的法令體系龐雜，傳統人事行政採集權化控制導向，特別是瑣碎的作業流程均要求一致化與管制化，致使人事人員將大量人力投入處理程序問題，結果可能產生過高的管制成本，實務上人事人員投入傳統人事管理工作，僅能提供組織發展與管理所需要的消極、例行性功能，無法配合組織規劃及扮演人力資源管理者的角色。同時過於僵化的人事法令，使人事人員自主思考及彈性應用空間限縮，無法以顧客導向服務同仁，以致於與顧客需求產生差距。此一問題驗證於本研究之結果，在「顧客導向」之能力，有 2 個細項「能時時檢討改善工作流程，提供人性化之人事服務措施」及「能以顧客導向理念服務同仁」列為最須要加強能力的第 11 及 12 名，由此可知，過度僵化的法規制度將使人事人員降低自主思考及彈性應用之能力。因此建議廢除過多管制性的法規與措施，以利人事人員建立職務上應有的核心能力。

#### **四、建置核心能力知識管理的平台**

知識管理內涵包括知識的涵義、及組織如何取得、創造、整合、儲存、擴散及更新各種重要知識。而核心能力的構面包括知識、技能與技術。而在知識經濟時代，知識的取得在管理領域中佔有舉足輕重地位，知識經濟、管理及人力資源的發展三者共通點在於「人」，此三項概念最基本意涵在創造、發展及運用它們的人身上。因此人事主管機關應朝向將「組織人員」的核心能力，依其職務、管理層級、角色、能力項目等建置核心能力知識庫，並建置核心能力知識管理的平

台，以供各機關學校推動核心能力之參考，進而順利將核心能力知識移轉本機關學校中之個人，並運用於工作中，以有效提昇人員之工作績效，同時提升組織的競爭力。

## 五、建議人事政策之推動應賦予機關學校彈性作為之空間

近年來主管人事業務之中央機關人事行政局，積極主導人事部門及人事人員角色的轉型，在人事部門部分，將原傳統人事管理的角色，逐漸轉型為主動積極的策略規劃及人力資源的角色。在人事人員部分，由傳統消極管制的角色，轉型為積極人力資源開發者及協助組織變革推動者的角色。為了達到角色轉型的目標，人事行政局推動了一連串重要人事政策，如核心價值、公務人力資本衡量、核心能力、終身學習、數位學習、績效管理、公務人員心理健康協助機制等，然在推動的同時並未考量機關與學校的業務屬性、層級、規模、特性之不同，而採集權化一體適用之作法。各項政策的成果尚待評估，然而有趣的是依據本研究之結果，學校教職員最期待人事人員的能力，仍以傳統之人事法規及資訊技術為最高，對於人事人員是否具備變革推動者的能力期待最低。基此，建議人事政策之推動應賦予學校彈性作為之空間，以避免人事人員從事無實質意義之工作，而能擁有足夠的時間來充實人事專業知能。

## 六、建議提高人事人員編制人數或職等

臺東縣國民中小學 111 所學校中，設有專任人事者只有 12 所，且不分學校規模大小、教職員人數之多寡，都僅設置薦任第七職等主任或人事管理員職務，其餘 89 所則無人事人員的編制，其人事業務係由學校職員兼任。在傳統人事管理的項目中，人事人員尚能妥善扮演幕僚角色，做好例行性及管制性工作。惟人事業務因為受環境變遷影響，從傳統人事管理功能轉型為人力資源管理的功能，從幕僚角色轉型為組織策略夥伴，變革推動者的角色。根據本研究之結果，在「變革推動者」能力的表現上列為最需要加強能力的前面第 1 至 4 名，由此可見，在人

力配置不足的情況下，人事人員除了辦理例行性工作外，無法具備協助學校組織因應環境變遷採取適當措施的能力。故建議對於教師人數在 100 人以上之學校，應酌予提高人事人員之職等，另外人事主管機構應該重視學校人事人員配置的比例問題。職等的調高可以鼓勵優秀人才到學校服務，合理的員額配置則有助於提升人事工作之服務品質，同時使人事人員能有餘力在從事例行性及管制性工作外，有意願及能力建構職務之核心能力。

## **七、建構基於核心能力本位的培訓模式**

學校人事人員是公務人員的一環，公務人員是透過競爭激烈的國家考試，才能進入政府機關工作，但是在進入政府機關後，一般人員無法與時俱進，充分發揮才能，這主要是政府的培訓機構缺乏核心能力的培訓制度有關，現有的培訓注重知識的傳遞、訓練形式單一、訓練內容與受訓者的需求不一致，訓練的效果大打折扣。因此建議人事主管機關建構基於核心能力本位的培訓模式，根據不同職位所需的核能能力，規劃不同的訓練課程、訓練方式，來達成發展及開發公務人員的核能能力，強化已有的或培訓新的技能，使公務人員所具備的能力能契合機關學校的需求。

## **八、核能能力之培訓對象應顧及兼任人事人員**

目前公部門之專責人力培訓機構包括行政院人事行政局所屬公務人力培訓中心、地方公務人員研習中心，銓敘部所屬國家文官培訓所，以及北高兩直轄市所屬公務人力發展中心。經研究者實務觀察，各人力培訓機構針對人事人員核能能力所開設的課程，都以專任人事人員為研習對象，甚少包括兼任人事。然在全國各縣市兼任人事為數不少，以臺東縣為例專任人事人員 105 人，兼任人事則有 124 人。因為人事業務的範圍無分機關、學校人員的多寡大致相同，故而建議人事主管機關在辦理核能能力培訓課程時應納入兼任人事人員。

## **貳、對人事人員的建議**

## 一、建立核心能力的觀念

公務機關欠缺經濟市場的競爭與誘因，因此對於組織核心能力觀念的認知較為不足，人事單位在組織中長期扮演幕僚的角色，以致於普遍缺乏訂定組織及員工核心能力的實際措施。惟人事人員應體察環境變遷之所需，應該依據組織未來的發展方向及目標，以及人事人員在組織中應扮演的角色功能，率先提昇人事人員之核心能力，同時作為擬定組織及員工核心能力的學習標竿，進而建構組織員工的核心能力，協助員工提升核心能力，同時人事人員應作為組織核心能力管理核心，如此人事人員才能在競爭的環境中，有效順應未來的需求與環境的挑戰。

## 二、建立終身學習的生活方式

終身學習是建立核心能力的不二法門。未來影響人事人員發展最關鍵的重要因素是核心能力的建立。核心能力是影響主要工作表現相關的知識、技能及態度的總合，而且可以經由學習及發展而得到改善，故惟有不斷的學習，才能使自己所建構的核心能力得以持續發展，永遠立於競爭的優勢。因此人事人員應體認學習不僅是一種任務，同時更是在全球化競爭時代立基的一種生活方式；終身學習具有下列特性：1.一生中不間斷的進行學習；2.生活中每一個當下的用心學習；3.打破自我設限，進行無限學習。另外人事人員除積極落實終身學習外，更應充當終身學習領航者，積極鼓勵機關同仁亦能秉持終身學習理念，不斷精進專業知能，來協助機關提昇公務人力素質，提高行政效能，並促進組織成長，以達成國家競爭力提昇之最終目的。

## 三、人事人員應積極改變思維、蛻變角色、提升核心能力

傳統上人事單位在組織內皆屬幕僚單位，其地位不如企業組織的人力資源部門一般，具有配合參與組織決策的權力。惟隨著政府組織再造風潮，新公共政策理論的興起，人事人員的角色與能力，產生極大的衝擊轉變，人事功能同樣面臨大幅調整。面對環境變遷與功能轉型，人事人員將從保守的行政幕僚轉型為組織

的策略夥伴，人力資源的重心將逐漸由單純的組織內部活動轉換為積極創造組織價值。建議人事人員處於此一變革的時代，應積極改變思維、蛻變角色、提升本身的核心能力，從原來管制功能之例行人事業務執行者，轉換為組織策略夥伴，以創造組織的附加價值，否則將落入久任後能力退化的危機。

#### **四、補強人事人員目前最缺乏的核心能力**

根據本研究之結果，學校人事人員目前最缺乏的能力為推動組織變革的能力、創新思維的能力、調適應變的能力、具備製作電腦簡報、網頁、網路等現代科技能力、行銷人事政策、執行活動方案的能力等，人事人員應針對職務上最缺乏的能力，積極透過學習以補強己身能力之不足，至於如何補強有以下二點建議：

1. 建立及培養個人解決問題之主要知識、技能及態度等各項能力。
2. 應朝向以知識、技能及能力三項業務能力做為個人終身學習的目標。

此外，本研究所歸納出之人事人員核心能力的重要性程度，亦可作為人事人員自我判斷與能力提昇的工具，另一方面可依此來累積自己的能力，方能在快速變遷的社會中，找到自己的定位，對未來人事業務的精進及個人的生涯發展，將會有更寬廣的空間。

### 第三節 後續研究建議

#### 壹、擴大研究對象、範圍，建立普遍適用的模式

本研究基於時間、資源的限制，僅針對臺東縣國民中小學之學校教職員進行問卷調查，後續研究者可擴大研究對象，以跨縣市之東部地區縣市、南部地區縣市、或北部、中部地區縣市之國民中小學學校教職員為研究對象，並加入地方差異性變數，以深入瞭解是否因各縣市特性之不同，對於人事人員核心能力項目、重要性及具備程度之看法有差異。

另外，後續研究者亦可藉此核心能力模式，針對不同之類型之政府機關人員，如警察機關之警察人員、消防機關之消防救災人員、社會福利機關之社工人員以及幕僚機關之祕書、採購人員、公關人員等等，針對不同職務功能進行研究，獲得該職務關鍵的核心能力。

#### 貳、加入終身學習與知識管理的觀點來探討核心能力

終身學習蘊涵對學習個體的尊重，強調全人的發展，重視個人的需求，使學習成為生活的一部分。政府推動終身學習的機制，希望藉由公務人員個人的發展來成就機關組織的發展的目標。知識管理意涵則是將人與知識視為組織最重要的資產，亦即知識是一種資本，正如同土地或財物資本一樣，必須予以有效管理來達成組織的目標。終身學習與知識管理的應用是我國政府亟待推展的二十大政策，也是提升國家競爭力的重要關鍵因素。

從核心能力的構面來探討，核心能力包括知識、技能與技術，知識是屬於內隱的知識，技能與技術則屬於外顯的知識。在建構組織及個人核心能力的方法上，可以透過知識管理及組織學習與個人的學習，將員工內隱的知識及經驗，將其轉化為外顯的技術與技能，加以管理保存，以強化組織的競爭能力，因此在建立核心能力時，加入終身學習與知識管理的觀點是值得思考的方向。

## 參考文獻

### 一、中文部分

- 沈介文（1990）。台灣科技公關公司核心能力之研究。中華民國科技管理研討會論文集。
- 李美雲（2001）。政府中高階管理人才之培訓與養成。人事月刊，33（3），63-69。
- 李瑞華（2002）。高科技產業人力資源管理。臺北：天下。
- 李漢雄（2000）。人力資源策略管理。臺北：揚智文化。
- 李漢雄、郭書齊（1997）。提昇競爭優勢的人力資源策略－談創新力發展與創新活動的導入。中華民國科技管理研討會。
- 李樹中（2001）。業務人員專業職能需求之研究－以某辦公傢俱公司為例。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 李聲吼（1997）。人力資源發展。臺北：五南。
- 吳信如（2000）。資訊軟體業業務人員專業核心能力量表之建立。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 吳瓊恩（1997）。淺析策略性人力資源管理。人事月刊，25（3），42。
- 吳明隆、涂金堂（2006）。SPSS 與統計應用分析。臺北：五南。
- 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。
- 邱百章（2003）。能力模式訓練需求之研究－內政部環境工程人員個案分析。國立政治大學公共行政管理研究所碩士論文。
- 林清海（2002）。從公務人員核心職能談專業發展。公務人員月刊，71，23-30。
- 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。
- 林文政、龐寶璽（2003）。國防科技研發機構主管管理才能模式之建構。2003人

力資源管理年鑑。

- 施能傑(2002)。能力模式與人力資源訓練發展。**人事月刊**，**34**(3)，5-19。
- 高井透(1996)。全球性企業的持續競爭優勢和核心能力。**世界經濟評論**，**7**，41-43。
- 孫本初(2002)。公務人員核心能力建構之初探。**公訓報導**，**100**，55-57。
- 許南雄(1993)。**人事行政學**。臺北：商鼎。
- 陳銘祥(2005)。建構以核心能力為基礎的人力資源管理策略。「強化文官核心能力再造政府競爭力」學術研討會論文集。
- 游玉梅(2003)。從組織核心能力談人力資源專業的新角色。**人事月刊**，**36**(3)，57。
- 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。
- 張麗娟(2003)。台北市政府人事人員核心能力探討之研究，國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文。
- 陳玉山(2001)。人力資源管理的新途徑－能力基楚的觀點。**行政管理論文選輯**，**13**，317-340。
- 鄭晉昌、劉曉雯(2003)。組織核心職能模式之建立。**人力資源管理年鑑**，10-14。
- 劉宜靜(2000)。高階行政人員核心能力之分析－五國的經驗與啓示，國立政治大學公共行政學系碩士論文。
- 雷天楠(1997)。新銀行內部講師專業能力之研究。國立彰化師範大學商業教育研究所碩士論文。
- 趙璟瑄(2002)。中高階公務人員管理核心能力之初探。**人事月刊**，**35**(4) 49。
- 鐘啓泉(1998)。教師的「教學能力」與「自我教育力」。**教育資料文摘**，**251**，181-190。
- 張麗娟(2003)。臺北市政府人事人員核心能力探討之研究。國立政治大學行政

管理碩士學程碩士論文。

楊朝祥（1984）。**技術職業教育辭典**。臺北：三民書局。

蕭佳純（2003）。知識經濟時代下知識工作者核心能力之初探。**人事月刊**，**36**（3），  
7-21。

行政院人事行政局（2007）。策略性人力資源管理說帖。取自 <http://www.cpa.gov.tw>。

統一超商（2007）。統一超商核心能力。取自 <http://www.7-ELEVEN.com.tw>。



## 二、英文部分

Gorsline, K.(1996).A Comprtency Profile for Human Resource:No More Shoemakers Children, *Human Resource Management*,35(1),53-66.

Hitt, M. A. , Ireland,R.D.,& Moskisson, R. E.(1999)*The Wholistic Competency Profile:A Modle*.

Lei, D. T.(1997).Competence-building, Technology Fusion and Competitive Advantage:the Key roles of Organizational Learning and Strategic Alliances.*International Journal of technology Management*,14,208-237.

Lei, D.,Hitt, M. A. & Bettis, R.(1996).Dynamic Core Competences through Meta-learning and Strategic Contaxt,*Journal of Management*, 22(4),549-569.

Leonard-Barton, D(1992).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.

Lysaght, R. M. & Altschuld, J. W.(2000).Beyond Initial Certification-the Assessment and Maintenance of Competency in Professions.*Evaluation and Program Planning*,23,95-104 .

McClelland, D .C(1973).Testing for Competence Rather Than Intelligence, *American Psychologist*, : 1-24 .

Parry , S. B.(1998).Just What Is a Competency ? (And Why Should You Care ? )*Training*,35(6),58-66.

Petts, N.(1997).Building Growth on Core Competencies-a Practtical Approach.,*Long Range Planning*,30(4),551-561.

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

*Business Review*(May-June) : 79-91.

Rothwell, W. J. ,& Lindholm, J. E.(1990)Competency Identification Modeling and Assessment in the USA.

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

Tampoe, M.(1994). Exploiting the Core Competitive of your Organization. *Long Range Planning*.27(4),66-77.

Ulrich, D.(1997).*Human Resource Champions : The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston : Harvard Business School Press.

臺東縣立國民中小學人事人員核心能力之研究調查問卷【專家評閱問卷】

敬愛的教育先進：您好！

為了瞭解和建立本研究的專家效度，懇請 您針對本問卷內容惠賜卓見。本問卷之調查對象為臺東縣立國民中小學教職員（包括校長、主任、組長、教師及一般行政人員），希望以教職員的觀點，來瞭解學校人事人員其各項核心能力的重要性程度及其表現程度的現況。並對兩者加以研究分析其差異，進而探討人事人員核心能力不足之處。最後將研究結果提供權責機關作為規劃人事人員教育訓練之參考。

本問卷分為二大部份：第一部份為「該項核心能力對於人事工作之重要程度」，第二部份為「請您評估學校人事人員表現該項核心能力的程度」。請 您依照問卷內容，就每一題目的適合程度，在適當的□中打v。若有修正意見，也請您不吝指教，將意見書寫於該題下方空白處，以作為修正時之參考。謝謝您！

順頌 教安！

國立臺東大學教育行政研究所  
指導教授：王明泉博士  
程鈺雄博士  
研究生：連月玲 敬上  
聯絡電話：(089)326141-530  
E-mail:lanny@ems.taitung.gov.tw  
中華民國96年12月

<第一部份>該項核心能力對於人事工作之重要程度，依您的同意程度，在適當□內打v

專家效度

適 修 刪  
合 正 除  
□ □ □

一、人事法規

1-1 熟悉人事法規、政策，具有足夠專業知識的能力。 □ □ □

修正意見：\_\_\_\_\_

1-2 積極宣導人事法規與政策有效維護同仁權益。 □ □ □

修正意見：\_\_\_\_\_

1-3 善用人事法規維護同仁權益。 □ □ □

修正意見：\_\_\_\_\_

【請接續下一頁】

1-4 運用人事法規有效解決人事業務，達成機關目標。     
修正意見：\_\_\_\_\_

## 二、顧客服務

2-1 能以顧客導向理念服務同仁。     
修正意見：\_\_\_\_\_

2-2 能時時檢討改善工作流程，提供人性化之人事服務措施。     
修正意見：\_\_\_\_\_

2-3 簡化工作程序，提昇人事服務效能。     
修正意見：\_\_\_\_\_

2-4 重視同仁的需求及意見，並能迅速回應。     
修正意見：\_\_\_\_\_

2-5 能主動積極照顧員工權益。     
修正意見：\_\_\_\_\_

2-6 能營造工作場所溫暖的氣氛。     
修正意見：\_\_\_\_\_

## 三、溝通協調

3-1 能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程。     
修正意見：\_\_\_\_\_

3-2 具備與其他業務單位溝通協調能力。     
修正意見：\_\_\_\_\_

3-3 具備塑造和諧人際關係的能力。     
修正意見：\_\_\_\_\_

3-4 能清楚表達人事部門的意見。     
修正意見：\_\_\_\_\_

3-5 能專注聆聽不同的聲音，並包容不同的意見。     
修正意見：\_\_\_\_\_

3-6 具行銷人事政策推動活動方案的能力。     
修正意見：\_\_\_\_\_

## 四、建立信任

4-1 能站在同仁的角度思考及處理問題。     
修正意見：\_\_\_\_\_

4-2 具有傾聽能力，能關注同仁生理、心理健康。     
修正意見：\_\_\_\_\_

【請接續下一頁】

- 4-3 具有同理心，能站在同仁的立場著想。     
 修正意見：\_\_\_\_\_
- 4-4 同仁遭遇困境時，能主動尋求資源協助改善困境。     
 修正意見：\_\_\_\_\_
- 4-5 能提供同仁心理諮商與輔導的資源。     
 修正意見：\_\_\_\_\_
- 4-6 積極進取，對機關提供有效人事策略。     
 修正意見：\_\_\_\_\_

## 五、創新變格

- 5-1 對組織變革能採取創新與調適措施的能力。     
 修正意見：\_\_\_\_\_
- 5-2 具有推動組織變革的能力。     
 修正意見：\_\_\_\_\_
- 5-3 能掌握環境變遷即時因應的能力。     
 修正意見：\_\_\_\_\_
- 5-4 具有創新思維、勇於變革的能力。     
 修正意見：\_\_\_\_\_
- 5-5 具備挑戰精神，不畏失敗完成工作的能力。     
 修正意見：\_\_\_\_\_
- 5-6 促進人事多元化的能力。     
 修正意見：\_\_\_\_\_

## 六、資訊技術

- 6-1 具備電腦文書處理能力。     
 修正意見：\_\_\_\_\_
- 6-2 具備製作電腦簡報、網頁、網路等基礎能力。     
 修正意見：\_\_\_\_\_
- 6-3 應用電腦建立知識管理檔案的能力。     
 修正意見：\_\_\_\_\_
- 6-4 善於應用資訊科技提升人事業務的效率。     
 修正意見：\_\_\_\_\_

【請接續下一頁】

<第二部份>請您評估學校人事人員表現該項核心能力的程度，依您的同意程

度，在適當內打v

**專家效度**

適 修 刪  
合 正 除

**一、人事法規**

- 1-1 熟悉人事法規、政策，具有足夠專業知識的能力。     
修正意見：\_\_\_\_\_
- 1-2 積極宣導人事法規與政策有效維護同仁權益。     
修正意見：\_\_\_\_\_
- 1-3 善用人事法規維護同仁權益。     
修正意見：\_\_\_\_\_
- 1-4 運用人事法規有效解決人事業務，達成機關目標。     
修正意見：\_\_\_\_\_

**二、顧客服務**

- 2-1 能以顧客導向理念服務同仁。     
修正意見：\_\_\_\_\_
- 2-2 能時時檢討改善工作流程，提供人性化之人事服措施。     
修正意見：\_\_\_\_\_
- 2-3 簡化工作程序，提昇人事服務效能。     
修正意見：\_\_\_\_\_
- 2-4 重視同仁的需求及意見，並能迅速回應。     
修正意見：\_\_\_\_\_
- 2-5 能主動積極照顧員工權益。     
修正意見：\_\_\_\_\_
- 2-6 能營造工作場所溫暖的氣氛。     
修正意見：\_\_\_\_\_

**三、溝通協調**

- 3-1 能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程。     
修正意見：\_\_\_\_\_

【請接續下一頁】

- 3-2 具備與其他業務單位溝通協調能力。     
 修正意見：\_\_\_\_\_
- 3-3 具備塑造和諧人際關係的能力。     
 修正意見：\_\_\_\_\_
- 3-4 能清楚表達人事部門的意見。     
 修正意見：\_\_\_\_\_
- 3-5 能專注聆聽不同的聲音，並包容不同的意見。     
 修正意見：\_\_\_\_\_
- 3-6 具行銷人事政策推動活動方案的能力。     
 修正意見：\_\_\_\_\_

#### 四、建立信任

- 4-1 能站在同仁的角度思考及處理問題。     
 修正意見：\_\_\_\_\_
- 4-2 具有傾聽能力，能關注同仁生理、心理健康。     
 修正意見：\_\_\_\_\_
- 4-3 具有同理心，能站在同仁的立場著想。     
 修正意見：\_\_\_\_\_
- 4-4 同仁遭遇困境時，能主動尋求資源協助改善困境。     
 修正意見：\_\_\_\_\_
- 4-5 能提供同仁心理諮商與輔導的資源。     
 修正意見：\_\_\_\_\_
- 4-6 積極進取，對機關提供有效人事策略。     
 修正意見：\_\_\_\_\_

#### 五、創新變格

- 5-1 對組織變革能採取創新與調適措施的能力。     
 修正意見：\_\_\_\_\_
- 5-2 具有推動組織變革的能力。     
 修正意見：\_\_\_\_\_
- 5-3 能掌握環境變遷即時因應的能力。     
 修正意見：\_\_\_\_\_

【請接續下一頁】

- 5-4 具有創新思維、勇於變革的能力。     
修正意見：\_\_\_\_\_
- 5-5 具備挑戰精神，不畏失敗完成工作的能力。     
修正意見：\_\_\_\_\_
- 5-6 促進人事多元化的能力。     
修正意見：\_\_\_\_\_

## 六、資訊技術

- 6-1 具備電腦文書處理能力。     
修正意見：\_\_\_\_\_
- 6-2 具備製作電腦簡報、網頁、網路等基礎能力。     
修正意見：\_\_\_\_\_
- 6-3 應用電腦建立知識管理檔案的能力。     
修正意見：\_\_\_\_\_
- 6-4 善於應用資訊科技提升人事業務的效率。     
修正意見：\_\_\_\_\_

感謝您提供的寶貴意見，謹致上最誠摯的謝意，祝福您：事事如意！

## 附錄二

### 臺東縣立國民中小學人事人員核心能力之研究調查問卷

各位敬愛的教育界先進：您好！

本人係國立臺東大學教育行政研究所碩士班學生，目前在王明泉、程鈺雄二位教授的指導下，進行臺東縣立國民中小學人事人員核心能力之研究，其目的僅作為學術研究分析及將研究結果提供權責機關作為規劃人事人員教育訓練之參考，絕不會個別公開或作其他用途，且本問卷採不具名方式敬請您安心作答。衷心期望您依據真實情況與看法填答，並於收到本問卷一週內填答完成後寄回本人。您的寶貴意見為本研究之重要關鍵，懇請您在百忙中撥空填答，感謝您的支持與合作。

在此謹致上最誠摯的謝意！此

順頌 教安

國立臺東大學教育行政研究所

指導教授：王明泉博士 程鈺雄博士

研究生：連月玲 敬上

聯絡電話：(089)326141-530

E-mail:lanny@ems.taitung.gov.tw

中華民國97年3月14日

說明：問卷內容分為二個部份，一、核心能力（包含人事法規、顧客服務、溝通協調、建立信任、創新變革、資訊技術）。二、個人基本資料。核心能力填答方式說明如下：

一、各項核心能力對於人事工作的重要程度，依您的同意程度，在問題左邊適當  內打 v。

二、您認為貴校人事人員對於問卷所列之各項核心能力之具備程度為何，請在問題右邊適當  內打 v。

#### 第一部分、核心能力

##### 重要性

非常  
不重  
重要  
要

(請在左右兩邊  內打 v)

##### 具備程度

完全  
無能  
力

#### 一、人事法規

- |                          |                          |                          |                          |                          |                            |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1-1 熟悉人事法規、政策，具有足夠專業知識的能力。 | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 1-2 積極宣導人事法規與政策有效維護同仁權益。   | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 1-3 善用人事法規維護同仁權益。          | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | 1-4 運用人事法規有效解決人事業務，達成學校目標。 | <input type="checkbox"/> |

**重要性**

非 不 普 重 非  
 常 太 通 要 常  
 不 重 要 重  
 重 要 要 要  
 要

**具備程度**

完 不 普 有 非  
 全 太 通 能 常  
 無 有 力 有  
 能 能 力 能  
 力 力 力 力

( 請在左右兩邊□內打 v )

**二、顧客服務**

<input type="checkbox"/>	2-1 能以顧客導向理念服務同仁。	<input type="checkbox"/>								
<input type="checkbox"/>	2-2 能時時檢討改善工作流程，提供人性化之人事服務措施。	<input type="checkbox"/>								
<input type="checkbox"/>	2-3 簡化工作程序，提昇服務效能。	<input type="checkbox"/>								
<input type="checkbox"/>	2-4 重視同仁的需求及意見，並能迅速回應。	<input type="checkbox"/>								
<input type="checkbox"/>	2-5 能主動積極照顧同仁的權益。	<input type="checkbox"/>								
<input type="checkbox"/>	2-6 能營造辦公環境溫暖的氣氛。	<input type="checkbox"/>								

**三、溝通協調**

<input type="checkbox"/>	3-1 能瞭解機關其他單位的業務性質和作業流程。	<input type="checkbox"/>								
<input type="checkbox"/>	3-2 具備與其他業務單位溝通協調能力。	<input type="checkbox"/>								
<input type="checkbox"/>	3-3 具備塑造和諧人際關係的能力。	<input type="checkbox"/>								
<input type="checkbox"/>	3-4 能清楚表達人事部門的意見。	<input type="checkbox"/>								
<input type="checkbox"/>	3-5 能專注聆聽不同的聲音，並接納不同的意見。	<input type="checkbox"/>								
<input type="checkbox"/>	3-6 具有行銷人事政策、執行活動方案的能力	<input type="checkbox"/>								

**四、建立信任**

<input type="checkbox"/>	4-1 能站在同仁的角度思考及處理問題。	<input type="checkbox"/>								
<input type="checkbox"/>	4-2 具有傾聽能力，能關注同仁生理心理健康	<input type="checkbox"/>								
<input type="checkbox"/>	4-3 具有同理心，能站在同仁的立場著想。	<input type="checkbox"/>								
<input type="checkbox"/>	4-4 同仁遭遇困境時，能主動尋求資源協助改善困境。	<input type="checkbox"/>								
<input type="checkbox"/>	4-5 能提供同仁心理諮商與輔導的資源。	<input type="checkbox"/>								
<input type="checkbox"/>	4-6 積極進取，對機關提供有效人事策略。	<input type="checkbox"/>								

**重要性**

非 不 普 重 非  
 常 太 通 要 常  
 不 重 重  
 重 要 要  
 要 力

**具備程度**

完 不 普 有 非  
 全 太 通 能 常  
 無 有 力 有  
 能 能 力 能  
 力 力

( 請在左右兩邊□內打 v )

**五、創新變革**

- 5-1 具有對組織變革，能採取創新與調適措施的能力。
- 5-2 具有推動組織變革的能力。
- 5-3 具有掌握環境變遷，並有即時因應的能力
- 5-4 具有創新思維、勇於變革的能力。
- 5-5 具有挑戰精神，不畏失敗完成工作的能力

**六、資訊技術**

- 6-1 具備電腦文書處理能力。
- 6-2 具備製作電腦簡報、網頁、網路等現代科技能力。
- 6-3 應用電腦建立知識管理檔案的能力。
- 6-4 善於應用資訊科技提升人事業務的效率。

**第二部份、個人基本資料**

- 一、 性別： 1. 男性  2. 女性。
- 二、 年齡： 1. 20~29歲  2. 30~39歲  3. 40~49歲  4. 50~59歲  5. 60歲以上。
- 三、 服務年資： 1. 5年(含)以下  2. 5~10年  3. 11~20年  4. 21~30年  5. 30年以上。
- 四、 現任職務： 1. 校長  2. 教師兼主任  3. 教師兼組長  4. 專任教師  5. 一般行政人員  6. 人事人員。
- 五、 教育程度： 1. 專科以下  2. 專科  3. 大學  4. 碩士  5. 博士
- 六、 服務類型： 1. 一般地區(係指服務於臺東市及卑南鄉之學校。)  
 2. 偏遠地區(係指服務於距臺東縣政府所在地六十公里以內之學校。)  
 3. 特別偏遠地區(距臺東縣政府所在地六十公里以上及離島地區學校或交通不便，無客運班車或學校至客運招呼站需步行四公里以上之學校)。
- 七、 學校規模： 1. 12班以下  2. 12~24班  3. 24~36班  4. 36班以上。

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。