

國立政治大學公共行政學系

碩士學位論文

公部門初任人事人員職能基準之初探

—以高考三級及地方特考三等為例

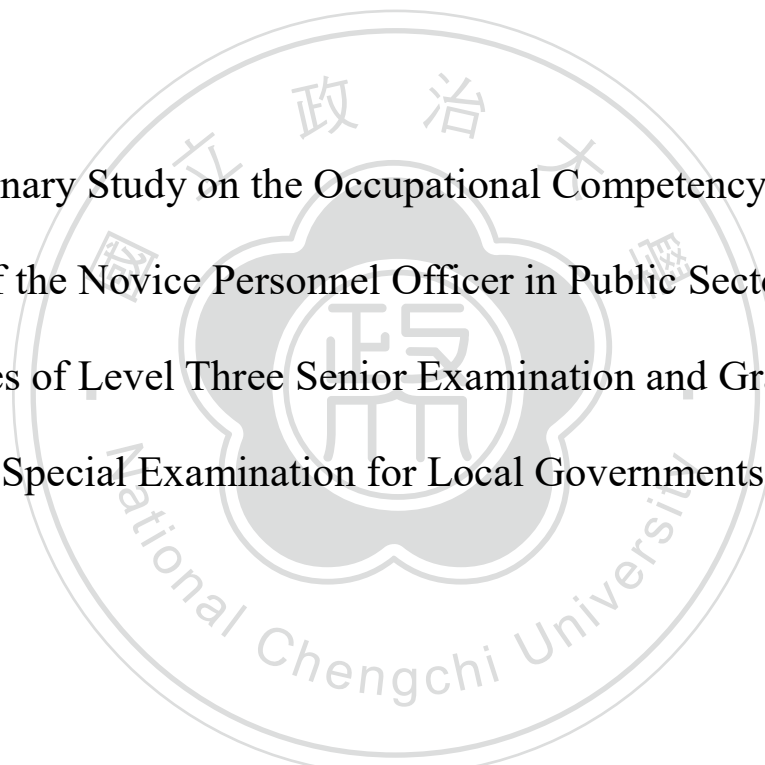
A Preliminary Study on the Occupational Competency Standard
of the Novice Personnel Officer in Public Sector
- the Cases of Level Three Senior Examination and Grade Three
Special Examination for Local Governments

指導教授：傅凱若 博士

研究生：黃慈惠 撰

中華民國 111 年 1 月

National Chengchi University
Department of Public Administration
Master Thesis



A Preliminary Study on the Occupational Competency Standard
of the Novice Personnel Officer in Public Sector
- the Cases of Level Three Senior Examination and Grade Three
Special Examination for Local Governments

Advisor: Kai-Jo Fu, Ph.D.

Graduate Student: Tzu-Hui Huang

January, 2022

謝辭

繞了一圈，我竟然回到學校讀書了！想當初大學剛畢業時，攻讀碩士學位完全不在我的選項內，那時的我連要完成課堂報告都覺得很不容易，更何況是碩士學位論文。但在走過私部門職場以及進入公部門任職後，深深地覺得若不想停滯於此，就必須要努力充實自我，才能讓自己的人生道路海闊天空。

首先，要感謝當時支持我以進修留職停薪身份回到校園讀書的主管及同仁們，沒有您們的支持與祝福，我無法獲得能夠專心攻讀碩士與準備高考的機會。再來要感謝我的指導教授傅凱若老師，謝謝您細心指導及用心地給予我許多建議，尤其感謝您總是一直溫暖的鼓勵我，讓我能找回信心順利完成論文。謝謝蘇偉業老師與蔡秀涓老師擔任我的口試委員，給我許多寶貴的指教與建議，啟發我對論文主題有更進一步思考並改善不足之處，誠摯感謝兩位老師。感謝所有填答問卷的人事前輩與教授，真的很抱歉百忙之中打擾您們，衷心地感謝您們願意抽空協助填三次問卷，因為有您們慷慨地分享和鼎力相助，我才能完成這篇論文。重回校園生活一路上遇到許多好同學的陪伴與幫助，謝謝姿妤小神童總是熱心地幫助我解答許多問題，謝謝蘋瑄一起努力度過了許多堂課，謝謝采穎常常在寫論文時互相加油打氣，謝謝雅琪大方分享與交流口試經驗，謝謝亮羽時常地問候與暖心關懷。

最後，謝謝我的家人，謝謝你們總是尊重我做的決定，對你們的包容、信任與關愛，未來我會加倍回報的。謝謝我的神隊友徐善，謝謝你一路相隨不離不棄，未來請繼續相依相伴，一起越來越好。

黃慈惠 謹誌

2022年1月24日

摘要

從職能的概念可知，專業知識並非遴選初任公務人員的唯一判斷標準，遴選政府所需要的人才，還必須要包括技能、特質及態度（KSAOs），所以要加以釐清的是：「政府需要什麼樣的初任公務人員？這些初任公務人員必須具備哪些基本的知識、技能、特質及態度，方能順利上任並發揮其潛力？」。我國政府人事主管機關近年來對職能概念的關注與運用，顯示政府人力資源管理的發展趨勢，已逐漸傾向更加重視公務人員所需具備的職能。而為使政府人力資源政策及改革能推展順利，遴選具適任性之人事人員為推展公部門人力資源管理相關工作的重要基礎，因此必須建立一個能夠考選及培育所需人才的職能架構。

勞動部勞動力發展署自 2012 年起推動建置職能基準與發展職能導向課程，其用意在於為減少產業進用之人力發生職能落差的問題，使人才供需兩端能獲得有效準確的連結，此與考試院所追求的「考用合一」宗旨不謀而合。因此，本研究旨在對職能基準的概念進行初探，進而建置通過高考三級及地方特考三等人事行政類科初任人事人員的職能基準並探究各項職能內涵的權重體系，以提供作為對初任人事人員考選、訓練發展與試用考核的職能參考架構，期盼能有利於初任人事人員無論分發至各層級機關、從事不同性質之人事工作都能順利地上任。

本研究以知識、技能與態度（KSA）作為職能分類構面，透過修正式德菲法將專家意見歸納出 11 項職能內涵及 30 項行為指標，之後運用層級分析法分析各職能內涵的相對權重體系，依權重高至低排序為：「溝通協調」、「問題分析與解決能力」、「人事法令」、「學習能力」、「團隊合作」、「人事服務的特質」、「廉政的特質」、「顧客服務」、「資訊技術」、「人力資源管理專業知識」及「績效管理」；本研究亦調查現行人事人員考選制度、訓練制度與本研究所建構職能的落差程度，研究結果顯示，能考選初任人事人員具備所需職能的程度介於「欠缺」至「有些具備」之間；能訓練初任人事人員具備所需職能的程度介於「有些具備」與「具備」之間。最後，本研究建議應將職能基準加以落實在初任公務人員考選、訓練培育及試用考核等制度上，相輔相成以建立系統性的公務人才遴選機制。

關鍵字：初任人事人員、職能、修正式德菲法、層級分析法

Abstract

It can be seen from the concept of competency that professional knowledge is not the only criterion for selecting new civil servants. The selection of talents needed by the government must also include skills, characteristics and attitudes (KSAOs). Therefore, what needs to be clarified is : "What kind of the new civil servants does the government need? What basic knowledge, skills, characteristics and attitudes do these new civil servants need to take office successfully and realize their potential?". The attention and application of the concept of competency by the government personnel authorities in our country in recent years shows that the development trend of government human resource management has gradually tended to pay more attention to the competency required by public servants. In order to proceed the government's human resource policies and reforms smoothly, the selection of competent personnel officer is an important foundation for the promotion of human resource management related work in the public sector. Therefore, a competency structure capable of selecting and cultivating the required talents must be established.

The Workforce Development Agency of the Ministry of Labor has been promoting the establishment of Occupational Competency Standard and development of Competency-Based Program since 2012. The intention is to reduce the problem of competency gaps in the industry, so that the two ends of the talent supply and demand can be effectively and accurately connected. The aim of "the unity of examination and application" pursued by the Examination Yuan of ROC coincides with each other. This research aims to explore the concept of Occupational Competency Standard, and then establish Occupational Competency Standard for novice personnel officer who have passed the level three senior examination and the grade three special examination for local governments, and to explore the weight system of the connotation of each competency to provide the competency framework for the selection, training, development, and trial evaluation of novice personnel officer. Hoping that it will be beneficial to novice personnel officer no matter whether they are distributed to various levels of agencies and engaged in personnel work of different natures.

This research uses knowledge, skills, and attitudes (KSA) as the competency classification dimension, summarizes expert opinions into eleven competency connotations and 30 behavior indicators through the Modified Delphi Method. Then uses Analytic Hierarchy Process to analyze the weight system of the competency connotations. According to the order of high to low weight is : "communication and coordination", "problem analysis and solving ability", "personnel laws and regulations", "learning ability", "teamwork", "personnel service characteristics", "integrity characteristics ", "customer service", "information technology", "human resource management professional knowledge" and "performance management". This research also investigates the gap between the current selection, training system and the Occupational Competency Standard of this research. The results show that the degree to which novice personnel officer can be selected for the required competency ranges from "deficiency" to "some have"; the degree to which they can train novice personnel officer to have the required competency ranges from "some have" to "have". Finally, this research suggests that the Occupational Competency Standard should be implemented in the new public servants' examination and selection, training and trial evaluation systems, which complement each other to establish a systematic public service talent selection mechanism.

Keywords: Novice Personnel Officer in Public Sector, Competency, Modified Delphi Method, Analytic Hierarchy Process

目錄

第一章	緒論.....	1
第一節	研究背景與動機.....	1
第二節	研究目的.....	6
第三節	研究流程.....	7
第四節	研究範圍.....	8
第二章	文獻檢閱.....	9
第一節	職能理論.....	9
第二節	職能基準.....	19
第三節	公部門人事人員職能之發展及相關研究.....	28
第三章	研究設計與方法.....	37
第一節	研究架構.....	37
第二節	研究方法.....	39
第三節	研究對象.....	48
第四節	研究工具.....	50
第四章	研究結果分析.....	54
第一節	樣本資料分析.....	54
第二節	修正式德菲法問卷調查資料分析.....	56
第三節	層級分析法問卷調查資料分析.....	66
第五章	研究結論與建議.....	82
第一節	研究結論.....	82
第二節	研究建議.....	87
第三節	研究限制與未來研究建議.....	89
參考文獻.....		90
附錄一	考選部全球資訊網 - 意見查詢.....	99
附錄二	職能基準格式內容說明.....	100
附錄三	人事人員專業核心能力與職能.....	102
附錄四	修正式德菲法第一回合問卷調查.....	106
附錄五	修正式德菲法第二回合問卷調查.....	112
附錄六	層級分析法問卷調查.....	121

表次

表 一 四大類職能分析法.....	14
表 二 AHP 評估尺度定義及說明.....	45
表 三 隨機指標表.....	46
表 四 修正式德菲法問卷調查專家學者名單.....	49
表 五 初任人事人員職能基準（修正式德菲法調查問卷初稿）.....	51
表 六 專家基本資料分析表.....	54
表 七 第一回合修正式德菲法問卷調查結果.....	56
表 八 第一回合修正式德菲法問卷調查專家小組修正及新增建議.....	58
表 九 第二回合修正式德菲法問卷調查結果.....	60
表 十 第二回合修正式德菲法問卷調查專家小組修正及新增建議.....	62
表 十一 修正式德菲法兩回合問卷調查結果一致性比較.....	64
表 十二 層級分析法問卷一致性檢定數值表.....	66
表 十三 個別 AHP 分析結果.....	67
表 十四 整體 AHP 分析結果.....	69
表 十五 現行考試制度考選初任人事人員具備本研究建構所需職能的程度.....	72
表 十六 歷經現行訓練制度初任人事人員具備本研究建構所需職能的程度.....	75
表 十七 現行考試及訓練制度對初任人事人員具備所需職能程度之比較表.....	78
表 十八 公部門初任人事人員職能基準架構及權重體系.....	84

圖次

圖 一 研究流程圖.....	7
圖 二 冰山模型、核心與表面的職能.....	10
圖 三 職能之因果流程模式.....	10
圖 四 以職能為基礎的組織績效改善策略步驟.....	13
圖 五 職能基準發展流程圖.....	23
圖 六 職能基準格式及填寫說明.....	24
圖 七 職能基準品質認證審核指標.....	25
圖 八 職能導向課程品質認證審核指標.....	25
圖 九 分階段職能認證架構圖.....	26
圖 十 研究架構圖.....	38
圖 十一 德菲法實施步驟.....	40
圖 十二 成對比較矩陣圖.....	45
圖 十三 應用層級分析法的步驟.....	47
圖 十四 整體 AHP 分析結果權重長條圖.....	69
圖 十五 整體 AHP 分析結果權重圓餅圖.....	71
圖 十六 現行考試及訓練制度對初任人事人員具備所需職能程度之比較圖.....	77

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

在 21 世紀的政府改造潮流之下，我國政府機關為了提升行政效能與服務績效，近年來致力於尋求及進行內部改革，遂逐漸擴張了政府的職能。為達有效地發揮政府職能，提升政府施政效能，有賴於在公務人力的考選、訓練、考核、績效等面向，積極地注入創新且有效的管理方式。而政府改造的推動方式之一，主要是透過引進企業經營的觀念與管理方法，應用於政府管理以提升政府績效。隨著人力資源管理概念在企業界獲得重視與歡迎，公部門人事主管機關亦開始著重人力資源管理，引進人力資源管理相關觀念，制定相關人事制度之施政計畫及策略目標。此一趨勢使得公部門人事人員所扮演的角色隨之轉變，由過去單純從事傳統人事管制之監督者及守門員的消極角色，轉變為人力資源管理概念下的積極角色。隨著公共治理環境的多元化與複雜化，公部門人力資源管理如何有效地應用於政府機關中，藉以增進政府績效，實有賴於身為人力資源管理者的人事人員提升及發揮其專業。

公務人員任用法第 2 條規定：「公務人員之任用，應本專才、專業、適才、適所之旨，初任與升調並重，為人與事之適切配合。」依考試院的解釋，所謂專才專業、適才適所是指「政府機關任用人員之目的，即在以具有專長之人才，出任符合所具專長之職務，而使之學以致用，各適其所。」¹。換句話說，政府機關所任用的公務人員，除了須具備執行職務所需的專業知識與技術外，亦須予以培育及訓練，使公務人員能在所擔任的職務中，展現優異的績效。我國遴選初任公務人員的主要管道係透過考試方式篩選人才，並經過一系列的訓練制度來強化初任公務人員的能力。從職能理論的觀點來看，公務人員的考選任用就是在遴選具有特定職能者進入政府部門服務，並透過與職能相關之學習及訓練活動，進而強化公務人員之職能，達到提升政府績效之目的。

隨著職能理論在產業界及學界被廣泛地討論及應用，我國政府為提升公務人力素質，亦應用職能理論推動「能力導向」的人力資源管理制度。由於人事人員擔負著各機關人力資源規劃及協助各級人員提升職能的重責大任，為有效

¹ 考試院「文官制度與專技考試詞彙」，網址 https://www.exam.gov.tw/News_Content.aspx?n=3435&s=25366，檢閱日期：2020 年 11 月 18 日。

落實人力資源管理制度之相關工作，行政院於 2004 年著手規劃辦理人事人員專業核心能力的選定作業，行政院人事行政局（2012 年改制，現為行政院人事行政總處）於 2006 年研訂人事人員專業核心能力，至 2008 年進行修正。人事行政局為提供規劃訓練課程之依據，以強化人事人員之專業核心能力，於 2011 年訂定「行政院所屬人事人員訓練實施方案」，除規定行政院所屬人事人員訓練體系及訓練辦理權責分工表外，並詳列各等階人事人員或人事主管所需之核心能力項目。至 2018 年人事行政總處經審酌前揭方案內容與現行實務作業需求及做法已有落差，於是停止適用該方案。雖然人事行政總處考量為因應實務訓練需求、簡化行政作業及鬆綁法規等因素，將前揭方案滾動修正並停止適用。但人事行政總處所屬之訓練機構—公務人力發展學院所規劃之年度訓練計畫中，仍運用職能理論開辦相關課程，如「中央與地方機關科長管理職能應用班」、「中央與地方機關科長管理職能進階班」、「專員級人事人員進階職能培訓專班」及「職能導向訓練規劃研習班」等，可見得職能理論在公部門中的應用仍有其重要性。

上述課程中，「職能導向訓練規劃研習班」係以行政院所屬中央及地方機構之人事及訓練機關（構）人員為訓練對象，其訓練目標係為使受訓人員瞭解職能基準、職能導向課程等觀念，講授有關勞動部勞動力發展署所制定的一套「職能導向課程發展指引」。所謂職能導向課程乃是以職能基準為依據，規劃設計具職能導向的課程及學習活動，避免訓用落差或學用落差的困境發生，以達成訓用合一的目標。其中「職能基準」（Occupational Competency Standard, OCS），根據勞動部的定義：「指產業創新條例第 18 條所述，為由中央目的事業主管機關或相關依法委託單位所發展，為完成特定職業（或職類）工作任務，所需具備的能力組合。此能力組合應包括該特定職業之主要工作任務、對應行為指標、工作產出、知識、技術、態度等職能內涵。在職能的分類上，為專業職能，係從事特定專業工作所需具備的能力。」²。職能基準是產業對人員能力要求的具體描述，可作為學校或訓練機構的職能導向課程的依據、發展職能鑑定，亦可作為企業內部建置職能模式、招募及訓練規劃之參考，或是使個人了解業界對能力的要求並據此進行自我評估（李宜靜，2016：25）。簡言之，訂定職能基準的目的在於找出產生卓越工作績效所需具備的關鍵能力與行為表現，

² 勞動部勞動力發展署「職能基準介紹」，網址 <https://www.wda.gov.tw/cp.aspx?n=587B06AA3B7E815B>，檢閱日期：2020 年 9 月 1 日。

協助指引組織或個人找到提升工作績效的方法，並使組織的人力資源管理、教育訓練及人才發展能更切中實際需要。

根據張仁家、陳月玲（2017：14）的觀察，目前我國職能基準之推動與發展主要以產業界為主，尚未對公部門人員發展職能基準，其主因是行政機關人力遴選以國家考試為主，礙於制度及法令限制，故未能如業界彈性地建立職能基準，且通過以紙筆測驗為主的國家考試後，雖有考試錄取人員訓練及試用考核等制度進行篩選，但仍無法從職能角度遴選所需人才，並建議若能將職能分析之結果納入國家考試，依不同職務研訂相關之行為指標（包含知識、態度、行為等）及職能單位，建置屬於公部門各職務之職能基準，將有助於人員適性揚才並提升行政績效及組織效能。

為了達到考用合一的目標及精進考選技術，考選部自 2009 年開始推動國家考試職能分析，針對高考三級、特考三等、專技高考（或相當專技高考）之 178 類科進行職能分析，期透過了解各類職務所需具備之核心能力，以作為評估改進各考試類科應考資格、考試方法及應試科目的基準，並由考選部邀集行政院人事行政總處、銓敘部、教育部、各職系類科主要主管機關或用人機關共同研商，據以建置「以用人機關所需職能為主」之客觀能力指標，並於 2013 年完成後將職能分析結果置於考選部全球資訊網之「國家考試職能分析專區」，提供教考訓用之參考。惟本研究至該專區查看，發現無人事行政類科之職能分析，於是曾寫信函至考選部意見看板詢問，考選部回應：「人事行政類科未辦理職能分析，但建議可參考人事行政職系之職系說明書內容，仍可了解未來該類科考試錄取並經訓練成績及格後，所分發任用職務之工作性質及所需具備學識。」（詳如附錄一）。經檢視人事行政職系說明書之內容，本研究認為其所指涉者較偏向職務工作內容而非職能內涵，且僅與人事行政類科考試的部分專業科目有關聯，故人事行政職系說明書是否足以作為人事行政類科考試篩選人才之客觀能力指標，或提供規劃初任人事人員職能提升訓練之參考，是值得探討的議題。

人事行政職系之職系說明書內容較偏向人事行政傳統靜態及法制的人事功能與工作，對政府在公務人力甄補及運用作業上，能維持穩定的功用，但對於政府人事行政欲轉變為策劃性人力資源管理，則無法作為協助組織達成績效目標、因應治理環境改變的挑戰以及有效激勵公務人員的積極功能（蔡秀涓，2010：64）。是以，初任人事人員上任後除辦理例行之人事管理業務外，還須具

備哪些職能，才能擔負未來人事行政工作將會面臨的人力資源規劃、管理及發展等工作的責任，為本研究動機之一。

檢閱過去關於人事人員職能的碩博士論文研究，有研究者針對中央機關之人事人員（陳淑惠，2005；蔡怡芳，2005；許淑玉，2005），亦有研究針對單一縣市政府所屬機關或學校之人事人員（張麗娟，2003；張翠芬，2005；陳月雲，2006；林振榮，2006；李仁善，2006；薛如君，2007；劉慧美，2007；連月玲，2008；鍾如惠，2009）。上述研究均係以建立現職人事人員所需具備的職能為主，而未有針對初任人事人員職能之研究，且多以單一機關或同職務類型為個案研究，尚缺乏具整體性人事人員職能之建立。人事人員必須先具備所需的職能，才能使政府人事政策及改革推展順利，因此如何提升初任薦任人員之實質考選效度為考選制度改革的重點（蔡秀涓，2010：72-73）。而欲羅致具有足以勝任人事行政主要功能之政府人力資源管理專業的人才，就必須建立一個能夠考選出所需人才的職能標準架構。

勞動部發展職能基準之用意在於為了減少產業進用之人力發生職能落差的問題，使人才供需兩端能獲得有效且準確的連結，此用意與考試院持續所追求的「考用合一」宗旨不謀而合。而既然職能基準是目前業界連結職能缺口的重要推動工具，且在我國業界推動已行之有年，為提升初任人事人員的考選效度，師法企業建置職能基準，引進新的人力資源管理策略不失為一種選擇。因此，本研究希望能透過參照產業界制定職能基準，建構屬於公部門初任人事人員之職能基準，為考選公部門人力資源管理人才探究一個新的途徑，並據此作為規劃具職能導向的考試錄取人員訓練，以培育出符合用人機關需求之人才，使人才的考訓用能在職能基準的架構上產生整體性、系統性及策略性的效能，此為本研究動機之二。

另檢閱國內針對人事人員職能研究之相關文獻，其研究方法多數採取問卷調查法及深度訪談法探究現職人事人員應具備之職能及各項職能之重要程度。本研究認為若能深入了解各項職能之優先順序，應能在考選及訓練階段提供重要的參考依據。而為了解各項職能之優先順序，層級分析法（Analytic Hierarchy Process, AHP）則是值得採用的方式。層級分析法為美國匹茲堡大學教授 Saaty 於 1971 年所發展的決策分析方法，主要係應用在「不確定的情況」以及「具有多重評估準則」的決策問題上。層級分析法可將複雜的問題予以階層化，並以成對比較方式，減輕決策的複雜度、減少主觀判斷的誤差，使決策

者能了解各個替代方案的優勢順位 (Priority)，從中選擇合適的決策方案 (鄧振源、曾國雄，1989a：6)。層級分析法理論清楚簡單、操作方法容易且具實用性，可同時納入多位專家的意見進行評估，故其應用範圍相當廣泛，在學術界及實務界皆廣受應用於政治、經濟及管理領域的決策制定上。而為了能納入多位專家學者的意見進行職能評估，本研究將輔以運用修正式德菲法

(Modified Delphi Method, MDM) 尋求國內專精於職能或人力資源領域的專家學者協助建構出所需的職能架構。修正式德菲法具有專家團體決策集思廣益的優點，且以匿名的方式能維持專家獨立判斷的品質，避免了面對面討論時互相干擾的缺點 (袁建中、張建清、彭逸群，2004：10)；另一方面，修正式德菲法去除了開放性問卷施測的部分，而改先以經由文獻檢閱後所得的結構式問卷作為第一回合的調查，除了節省時間也避免填寫開放性問卷的臆測，使得專家們的意見能更聚焦於研究主題上。

目前國家考試中的人事行政類科各等級考試，以高考三級及地方特考三等為錄取人數最多。其初任職務屬於中階官等之薦任層級，其公務生涯很可能擔任薦任主管或陞任簡任非主管及主管之職務，也因此更須具備足以支撐整個公務生涯所需的基本職能和潛能 (蔡秀涓，2010：60)。綜上所述，本研究將以通過高考三級及地方特考三等考試之初任人事人員為研究範圍，並運用修正式德菲法及層級分析法，探究建構公部門初任人事人員之職能基準的適用性，期盼能為考選初任人事人員之基本職能條件以及提升初任人事人員之專業能力提供不同面向的參考途徑。

第二節 研究目的

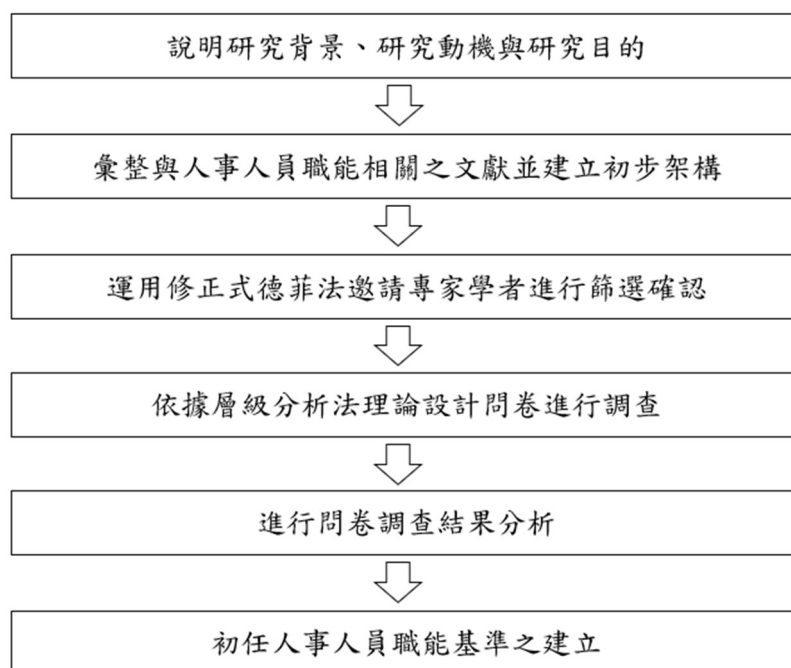
本研究將以過去有關公部門人事人員職能之研究為基礎，運用修正式德菲法（Modified Delphi Method, MDM）及層級分析法（Analytic Hierarchy Process, AHP）等研究方法，找出公部門初任人事人員的重要職能，以作為初任人事人員在考選、訓練發展與試用考核的參考架構，期盼能為考選初任人事人員之基本職能條件以及提升初任人事人員之專業能力提供不同面向的參考途徑。本研究之研究目的如下：

- 一、透過文獻探討歸納通過高考三級及地方特考三等考試之初任人事人員所需具備的各項職能內涵。
- 二、透過運用修正式德菲法確認通過高考三級及地方特考三等考試之初任人事人員所需具備的各項職能內涵，並運用層級分析法分析各項職能內涵的相對重要性，以建構初任人事人員職能基準之權重體系，作為未來考選、訓練發展與試用考核之評估依據。



第三節 研究流程

本研究旨在建構公部門初任人事人員之職能基準，採用修正式德菲法及層級分析法等研究方法，以達成本研究之研究目的。而在研究流程的安排上，首先藉由說明研究背景，藉以確認本研究之研究動機與研究目的；接著，本研究針對職能理論、職能基準、公部門人事人員職能之發展以及與人事人員職能相關之研究進行蒐集與檢閱，並以所蒐集之文獻資料為基礎加以分析與歸納後，提出本研究之研究架構以及初任人事人員職能基準之初稿；之後，運用修正式德菲法透過邀請實務界及學界之專家學者針對本研究初任人事人員職能基準之初稿進行增修與篩選，以確立初任人事人員職能基準的架構與內涵；另為瞭解職能基準內涵之權重表現，將編製層級分析法問卷調查實務界及學界之專家學者；最後將問卷調查結果進行統計分析，以建立我國初任人事人員之職能基準，並根據研究分析結果，提出本研究之研究結論與研究建議，如下圖所示：



圖一 研究流程圖

資料來源：本研究整理。

第四節 研究範圍

目前國家考試中包含人事行政類科之各等級考試，以高考三級及地方特考三等之錄取人數為最多。根據考選部 2016 年至 2020 年近五年錄取人數之統計資料³，人事行政類科平均錄取人數以高考三級為最多，普通考試次之，地方特考三等排列第三。本研究選定高考三級及地方特考三等考試錄取人員為研究範圍的原因，除了錄取人數最多之外，其經訓練期滿成績及格者，係取得薦任第六職等之任用資格，在其公務生涯中，將有較長時間擔任薦任層級之職務，未來亦有可能擔任薦任主管或陞任簡任層級，因此在初任人事人員之選任階段具有影響未來人事工作推展的重要性基礎。再者，因錄取人數眾多，其分發任用之機關性質從總統府、五院、各部會、行政院及所屬中央及地方各機關（構）學校之各級人事機構，以及主管人事政策之行政院人事行政總處、考試院、考選部、銓敘部等機關皆有之。因此，如何使高考三級及地方特考三等之人事行政類科錄取人員具備足夠之基礎職能，以利未來無論分發至各層級機關之人事機構及從事不同性質之人事工作都能順利地上任，為本研究欲建構初任人事人員職能基準之重點。

³ 資料來源統計自考選部考選統計年報，網址

https://www.moex.gov.tw/main/content/wfrmContentLink.aspx?menu_id=268，檢閱日期：2021 年 8 月 1 日。

第二章 文獻檢閱

第一節 職能理論

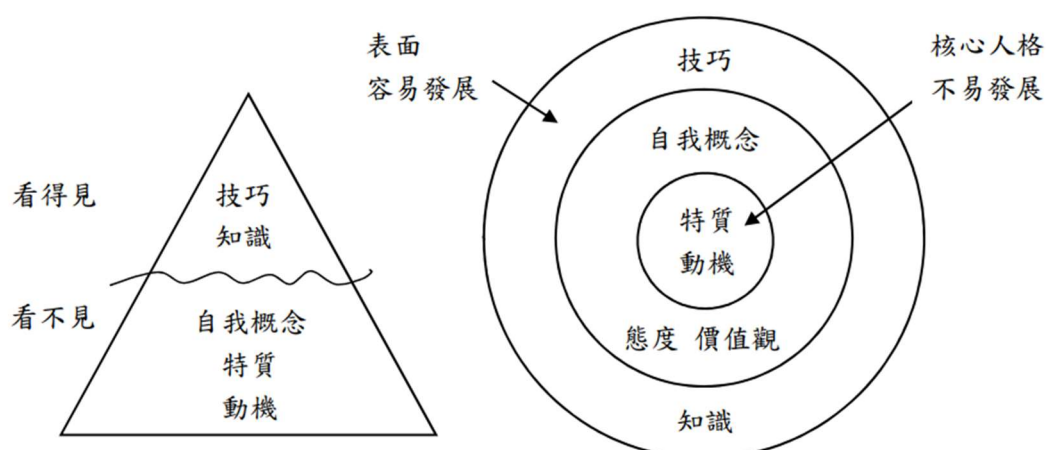
壹、職能的意義及內涵

職能 (Competency) 的起源，一般認為是由美國哈佛大學教授 David C. McClelland 於 1973 年所發表的文章〈測量職能而非智力〉(Testing for Competence Rather Than for “Intelligence”) 而開始有更進一步的討論。McClelland 認為智力測驗、性向測驗和在校成績，與未來工作的績效沒有正相關的因果關係，且僅以智力測驗結果作為評斷標準，突顯了社會經濟地位的不平等。也就是說，以智力或性向測驗的結果作為判斷未來工作表現好壞的依據，是缺乏可靠性及預測力的，因此提出職能評量的概念。McClelland 強調職能是產生工作高績效的原因，個人的行為動機與個人特質為主要影響因素，而非僅取決於智商的高低，因而應該要更重視實際影響受測者未來工作績效的職能。因此，必須觀察哪些職能行為可以產生高績效，再基於此設計出評量個人具備該職能程度的方法 (McClelland, 1973)。

McClelland 點燃了職能運動的聖火之後，1980 年代初期 McBer 顧問公司將職能概念具體地應用在實務上，整合大量的職能相關文獻歸納出 286 種職務別的職能模式與其 760 多個行為指標，並將其中 360 個行為指標分類成常用的 21 項職能。Boyatzis (1982) 將 21 項優質的管理職能劃分為六大類別：目標和行動管理、人力資源、專業知識、領導力、指揮部屬、關注他人，並將職能定義為：是個人的基本重要特性，且與在職務上產生高績效具有因果關係。Boyatzis 最主要的貢獻在於將職能項目與行為指標的層級關係予以明確地分類，因而提升了職能的實用性 (引自吳偉文、李右婷，2006：2-2~2-6)。

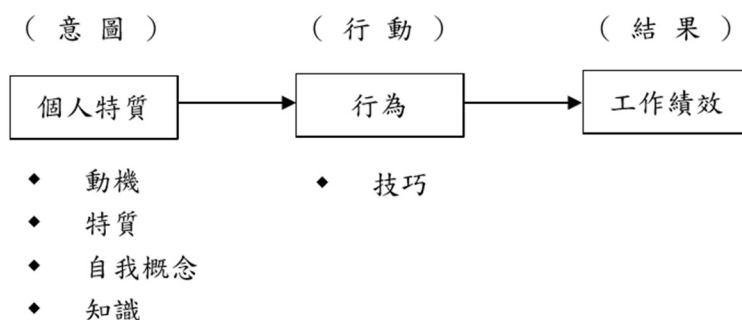
1990 年代職能概念在 Spencer 夫婦 1993 年出版《Competence at Work : Model for Superior Performance》一書後形成風潮，促使美國及日本企業導入職能概念。Lyle M. Spencer 和 Signe M. Spencer (1993) 對職能的定義是指：「一項潛在的個人特質，這些特質與效標參照組的工作表現，具有高度的因果關係。潛在的特質是指，職能在人格中扮演深層且持久的角色，而且能預測一個人在複雜的工作情境及擔任重任時的行為表現。」。Spencer & Spencer 認為有五種型態的職能特質，即動機、特質、自我概念、知識和技能。其中「動機」是

指一個人對某種事物的持續嚮往，進而產生付諸執行的念頭；「特質」是指身體的特性與對某些情境或資訊的持續反應；「自我概念」是關於一個人的態度、價值觀及自我效能；「知識」是一個人特定領域中所具備的專業知識；「技能」是指執行某些任務的能力。這五種特質就如同冰山模式（如圖二所示），知識和技能為看得見及表面的冰山，屬顯性、容易發展的特性，可藉由培育訓練來提昇員工的能力，為表面性職能；核心動機與特質是隱藏於深層人格中，位在看不見的冰山底層且較難探索，屬隱性、不容易發展及改變的特性，也是影響個人工作表現的主要因素，為潛在性職能；自我概念則介於知識與特質之間，個人的態度與價值觀雖不容易改變，但仍然可以透過訓練及正向的發展經驗來改變。Spencer & Spencer 認為最有成效的作法是：選擇具有組織所需之核心動機與特質的人才，之後在教導這些人才工作上所需的知識與技能。他們也認為隱藏在冰山底層的動機、特質和自我概念，可進一步用來預測個人的行為表現並導出工作的績效結果，整個流程如圖三所示（魏梅金譯，2002：17-21）。



圖二 冰山模型、核心與表面的職能

資料來源：才能評鑑法-建立卓越績效的模式（20頁），Lyle M. Spencer, Jr & Signe M. Spencer，魏梅金（譯），2002，臺北：商周。



圖三 職能之因果流程模式

資料來源：才能評鑑法-建立卓越績效的模式（22頁），Lyle M. Spencer, Jr & Signe M. Spencer，魏梅金（譯），2002，臺北：商周。

關於職能與績效的關係，Mirable (1997: 75) 認為職能是指能夠區別高績效與一般績效工作表現，而且可以被客觀衡量的知識、技能、能力或其他特徵 (KSAOs)。Athey & Orth (1999: 216) 認為職能是一組可經由觀察的績效面向，包括個人的知識、技能、態度和行為，以及團隊、流程和組織能力，這些與高績效具有關聯性，可以為組織帶來持續性的競爭優勢。Lucia & Lepsinger (1999) 認為職能是影響一個人工作主要部分且與工作績效相關的一組知識、技能和態度 (包含角色或責任)，可透過被廣為接受的標準來進行衡量，並且能透過培訓和發展加以改善。

綜合以上各學者對職能的定義可知，職能包含著知識、技能、態度與特質，且個人所具備的職能與工作績效表現密切相關。若要提升績效表現，就必須了解使個人產生高工作績效所需具備的知識、技能、態度與特質有哪些。若能透過觀察分析並制定職能的標準，加以衡量個人是否具備組織所需職能，就得以遴選到組織所需的人才，或可藉由訓練和發展來增強員工的職能。

貳、職能模式與職能類型

職能模式 (Competency Model) 是指描述每個層級工作職位，如欲達到高工作績效表現所需具備的職能組合，這組職能是由某些知識、技能、行為、動機及個人特質等組合而成的一個模式 (Dalton, 1997: 48)。Spencer & Spencer (1993) 認為完整的職能模式，經由分類後會包含三到六個群組，每一個群組包含二至五個職能，而每個職能都有一個敘述性的定義以及三至六項行為指標 (魏梅金譯，2002: 29)。職能模式除了是描述執行工作所需關鍵能力的決策工具，也是實行職能制度的必備工具 (McLagan, 1980: 23; 吳偉文、李右婷，2006: 5-1)。職能模式最常見運用在人力資源管理中的招募遴選、評估、晉升、培訓設計和職涯發展規劃方面，對組織的人力規劃、招聘管理、學習管理、績效管理、職涯發展及接班人計劃等環節都扮演著重要的角色 (McLagan, 1997: 3-4; Draganidis & Mentzas, 2006: 55-56)。

職能模式可針對組織整體或組織內的特定角色、功能或工作而設計，其設計係取決於組織的需求和目標，主要的職能模式有下列四個類型 (Darrell & Ellen, 1998: 23-24)：

一、核心職能模式 (Core Competency Model)：通常與組織的願景、策略及價值文化密切相關，為組織內所有成員都必須具備的能力。

二、功能職能模式 (Functional Competency Model)：依據組織內的重要功能而建置，例如企業內的製造、行銷、財務、資訊技術等，且只適用於該功能層面的成員。

三、角色職能模式 (Role Competency Model)：針對組織內成員個人所擔任的角色而需具備的職能，例如製造主管、行銷主管、財務主管、資訊技術主管等，具跨功能的特性，較適用於以團體為範圍的組織。

四、工作職能模式 (Job Competency Model)：為四個模式中面向最窄者，只適用於具單一性的工作內容。

而就實務上的應用而言，一般經常將職能的類型劃分為下列四類 (王虎存，2000；鄭晉昌、林俊宏與黃猷悌，2006；李美芬，2013)：

一、核心職能 (Core Competency)：是指創造組織競爭優勢所必需的關鍵成功因素，為組織內員工必須具備的知識、技能、特質與態度，主要運用於招募和徵選人才方面。

二、管理職能 (Managerial Competency)：為組織裡管理階層人員所需具備的工作行為，主要運用在對管理階層人員管理與領導能力的評鑑與發展，以及接班人計劃等。

三、專業職能 (Functional Competency)：指組織中各個不同職務所需的特定知識與技術，例如電腦機械程式、人力資源相關法令、稅務規劃、生產成本分析、機械設備操作與維護等，主要運用於員工訓練發展規劃及獎懲設計的參考指標。

四、一般職能 (General Competency)：為幕僚人員所應具備的基本能力，即從事該項工作必備的能力。

除此之外，在職能的分類上，Spencer & Spencer (1993) 依預測個人的績效標準，認為職能還可分為下列二種 (魏梅金譯，2002：24-25)：

一、門檻職能 (Threshold Competency)：指具備必要的知識或基本的技巧，是一個人在工作上所需最低限度的能力，但無法區別表現優異者與平庸者。

二、差異職能 (Differentiating Competency)：是能夠分辨表現優異者與平庸者的關鍵因素，例如一個人的成就動機可以從他對自我要求的目標是否比組織要求的目標還要更高的行為表現中看出。

綜合上述可知，職能模式是至少包含知識、技能、動機及個人特質的組合，可因應組織的需求針對組織整體或組織內不同的層級、職務及功能進行設

計，亦可設計作為識別個人是否具備必要基本能力的標準，或者區別優異與平庸表現的標準。職能模式的設計除了從對工作者做好工作任務的能力要求面向著手外，最重要的設計基礎是根據組織的策略目標、核心價值與文化等面向進行建構，目的在使組織成員在上述兩個面向的雙重考量下，建立起高工作績效的標準，並實現組織的策略目標。因此，職能模式在人力資源管理與發展上，具有以下功能：清楚界定及辨識組織所需人才與能力、描述職位陞遷與能力提升的清楚路徑、提供教育訓練課程規劃的參考方向，是作為組織人力資源選、育、用、留的重要基礎（高文彬，2012：132）。

參、職能模式的建立與職能分析方法

由以職能為基礎進而改善組織績效，職能模式扮演著承上啟下的中介角色（如下圖四所示），也就是須將組織的策略目標納入職能模式中，再據以設計合適的訓練發展課程（李芳齡譯，2002：71；施能傑，2002：7）。

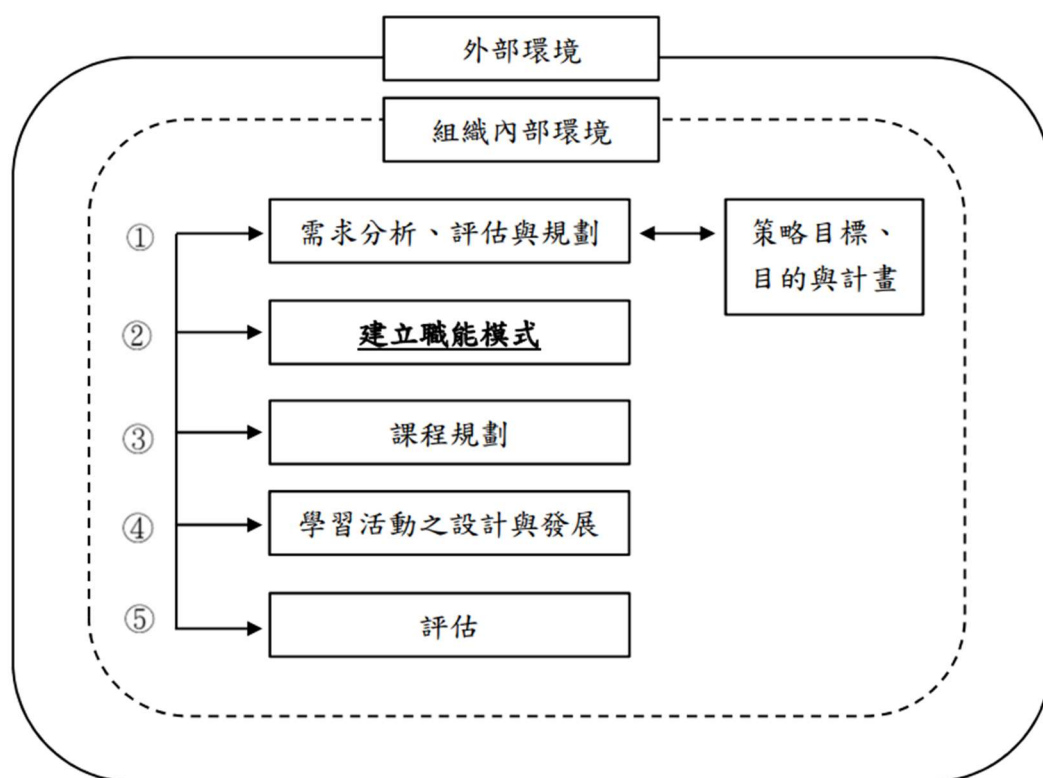


圖 四 以職能為基礎的組織績效改善策略步驟

資料來源：《績效躍進—才能評鑑法的極致運用》（71 頁），David D. Dubois，李芳齡（譯），2002，臺北：商周。

關於職能模式的建立，Dubois（1993）介紹了五種方法（李芳齡譯，2002：70-73；施能傑，2010：22）：

- 一、工作職能評鑑法（Job Competence Assessment Method）：透過面談模範績效工作者與一般績效工作者，歸納分析何種職能可產生模範績效工作表現。
- 二、修正式工作職能評鑑法（Modified Job Competence Assessment Method）：透過記錄重要行為事件，歸納分析何種職能可產生模範績效工作表現。
- 三、一般模式複製法（Generic Model Overlay Method）：選取既有的職能模式，再交由焦點團體進行模範績效工作者的職能評估及提供相關必要調整建議，重複進行調整及再確認的過程，直到產出滿意的職能模式。
- 四、量身訂作式一般模式複製法（Customized Generic Model Method）：盡可能地蒐集所有職能模式後，再深入研究並選擇合適的職能面向，以組合產生新的職能模式。
- 五、彈性工作職能模式方法（Flexible Job Competence Model Method）：基於對組織及職務的未來需求與變化性，建立合適且彈性的職能模式。

Spencer & Spencer（1993）介紹了典型的職能模式建構方法，包含六個步驟：(1)定義績效標準、(2)確認效標樣本、(3)蒐集資料、(4)分析資料及發展職能模式、(5)驗證職能模式的有效性、(6)準備應用該職能模式。其中發展職能模式時所使用的六種資料蒐集方法為：行為事例訪談、專家訪談、調查、職能模式資料庫的「專家系統」、工作功能/任務分析、直接觀察（魏梅金譯，2002：126-131）。

除上述方法之外，Gonczi、Hager & Oliver（1990）介紹了12種職能分析方法，並分成四大類別：訪談類、調查類、集會類與其他類（Gonczi, Hager & Oliver, 1990：58；賴春金、李隆盛，2011：12-19），說明如下表一。

表一 四大類職能分析法

類別	職能分析方法	簡介	優缺點
訪談	一般訪談法 Interview	分為非結構化、半結構化及結構化訪談，與受訪者面對面進行詢問，根據研究目的設計提問，以蒐集較為細節與深入的資料。	可獲得較為深入及詳細的資料；缺點是耗時、費用成本較高。
	職能訪談法 Competency Interview	屬結構化訪談，訪談對象以待分析職位的工作者及其直屬主管為限。主要以訪談該職位的職務說明、工作活	程序簡單，能徹底調查工作任務和所需能力；缺點是耗時、費用成本較高。

類別	職能分析方法	簡介	優缺點
		動、工作職責與所需工作能力，於訪談後將職能歸納為 8-12 個領域。	
	重要事件法 Critical Incident Technique, CIT	請受訪者回顧並描述工作過程中導致結果成功或失敗的重要事件（包含情境和因素等）。所有訪談內容都須被仔細紀錄和解釋，以釐清影響重要事件的決定性因素與所需具備的能力。	可發現獲致成功結果的因素，但無法了解例行性事件以及重要程度，可能過於主觀及費用成本較高。
調查	一般調查法 General Survey	以郵寄或面交問卷，大規模地蒐集量化資料。	可短時間內蒐集大量數據資料，但資料較為封閉，限制了探討的深度。
	德菲法 Delphi	為群體決策方法，邀請一群某領域的專家，請其填答數回合問卷，成員可在未面對面討論的情況下，對某議題充分表達意見，直到取得共識。	適用於正在發生變化的職/專業，可用以預測未來但避免爭論；適合當專家分布分散時使用。
集會	提名小組術 Nominal Group Technique, NGT	由 1 名主持人及 9 位左右參與者進行面對面會議。會議中限制成員間的討論，參與者對問題以靜默及獨自思考列出構想，並循序提出。當構想整合且窮盡時，將所列構想建議優先順序及共識。	快速且節省時間，避免討論時的衝突，每位參與者能平等的提出許多構想，並對產出的構想家以評等排序。但面對面可能產生專家權威。
	蝶動法 Developing A Curriculum, DACUM	由 1 名主持人和 12 位工作績優的參與者進行面對面會議。以腦力激盪法請所有的參與者說明其職責、任務，並分析執行任務所需的職能。	實務工作者彼此間腦力激盪，可快速且系統化的產生結果。但面對面可能產生專家權威。
	搜尋會議法 Search Conference	由 1 名主持人及 15-35 位參與者先進行全體的面對面會議，以腦力激盪構想出未來的環境變化；接著再分組藉由群體產出構想；最後的全體會議，由各組報告其構想的優先順序、策略與行動計畫，以求最終意見的彙整。	約需一個月的時間，主持人及參與者皆須具有專精知能。
其他	功能分析法 Functional Analysis, FA	先就整個職業各種職務及角色的主要或關鍵目的進行分析，之後再系統性分析欲達到目的所需要的主要功能、次要功能及功能單位，直到細分出該職位的職能單元與要素。	從組織或團隊的觀點分析職能，但結果可能無法類推適用至其他組織或團隊。
	綜合行業分析軟體 Comprehensive	運用電腦程式進行輸入、量化統計、組織、摘要記錄和報告數據等程序，以工作清單方式蒐集資料，包含背景	有電腦輔助，可系統性地分析大量資料。但開發程式較耗時高成本，缺乏未

類別	職能分析方法	簡介	優缺點
	Occupational Data Analysis Programs, CODAP	資料及工作任務清單。	來導向。
	觀察法 Observation	以實地觀察方式，進行觀察記錄和分析。	為第一手資料，但可能缺乏信度；需訓練觀察人員，耗時且高成本。
	才能鑑定 McBer	McBer 顧問公司所採用的統合分析法。對專/職業中的成功人士，探析其與一般人員間的差異，在確認產生差異的原因屬性和職能。	統合多種方法，能解決傳統方法的缺點。但執行方式複雜且資料瑣碎，偏重知識而非實際表現、一般而非特定屬性。過於詳細而不實用。

資料來源：**Establishing Competency-Based Standards in the Professions** (p. 37-58), by Gonczi, A., Hager, P., & Oliver, L., 1990, Canberra: Australian Government Publishing Service. “職能分析的方法與選擇”，賴春金、李隆盛，2011，**國家文官學院 T&D 飛訊**，114，12-19。

上述多種職能分析方法，各有其優缺點，而職能分析已從任務本位 (Task-based) 演進到職能本位 (Competency-based)，如何從中選擇合適的方法，可就分析對象、客觀程度、時間與成本等四方面進行考量，亦可適切地混合不同方法，以求獲得較完善的綜合效益 (賴春金、李隆盛，2011：21；勞動部勞動力發展署，2013：70)。Athey & Orth (1999：217-219) 指出了職能建構方法的五個變化趨勢：(1)需要更多參與式的職能途徑，(2)職能的使用週期將越來越短，(3)越來越重視新興的未來導向職能，(4)更加注重團隊和流程的職能，(5)轉向結合組織學習觀點。這些職能建構分析方法與發展趨勢相當重要，尤其對於處在公共治理環境多元複雜的政府部門而言，職能模式的建構必須考量其可使用週期亦須納入對未來變化性的觀點，以確保耗費成本建構的職能模式能夠具有符合時宜的適用性，且能夠確實地被加以維護及實際地被妥善運用。

肆、小結

人力資源管理學者 Dave Ulrich (1997) 說明，當企業環境改變時，組織同時為了因應現況而改變，此時人力資源亦有必要隨之轉變。Edward E. Lawler III (1994：6) 認為組織在面臨著多變且複雜的全球性競爭環境，組織需要更具適應性並增加更多競爭優勢，因此應設計以組織工作者職能為核心的組織系統，以替代傳統以工作為基礎的管理概念，如此才能進行有效的組織管理，並促使

組織具備競爭優勢。

以職能為基礎的觀點，受到許多國家的重視，以美國而言，其國務院於 1970 年代早期，即透過 McBer 公司的協助，開始運用職能觀點來設計遴選新進外交資訊官的測驗；而英國從 1990 年代起，由英國國家職業標準委員會（National Council for Vocational Qualifications, NCVQ）推動建立「國家職業標準（National Vocational Qualifications, NVQs）」，由政府與工商業界共同建構和發展各項職業的工作職能標準。1990 年代起，無論公私部門皆逐漸將職能基礎觀點廣泛地運用在人力資源管理的諸多領域，以達成提升個人和組織績效的目的。職能觀點的運用與倡導，尤其以企業部門較為普遍，而政府部門則是在 OECD 的提倡之下，各國乃積極地將之納入公共人力資源管理實務中，運用職能觀點已然成為國際性的趨勢（施能傑，2002：5-6；施能傑，2010：19-20）。

隨著政府所面臨的公共治理環境日益複雜且變化劇烈，各項行政改革的推展端賴政府能確實掌握公共人力資源管理實務的趨勢，順應時代的潮流並積極地重視公務人員職能發展的適應性與未來性。因此，為了制定更好的行政改革並能確實地執行之，如何加強公務人員的各種職能，以及如何將職能概念加以落實至公務人員考選、任用等公共人力資源管理政策上，是政府部門亟需思考的課題（陳金貴，1999：6-7；蔡秀涓，2005：62）。

職能理論經常被運用的領域之一在於人力的遴選（施能傑，2010：25），Wood & Payne（1998）曾說明，各種討論招募及遴選的專書，皆應以職能為基礎，尤其在最初之時必須清楚了解的問題是，我們要評估什麼？需要了解應徵者什麼？必須採取哪些標準來評估人選？而這些問題的最佳解答就是職能（藍美貞、姜佩秀譯，2001：24）。根據前述探討之文獻，個人所具備的職能與工作績效表現密切相關，那麼國家所任用的公務人員需要具備哪些職能，才能引領政府創造更好的公共治理績效？

再者，政府欲進行組織管理，最重要的工具之一就是人力資源管理，以職能為基礎的人力資源管理觀點，可廣泛地運用在人力遴選、人力培育發展、績效管理、薪資設計、人力資源管理資訊系統、生涯規劃和組織變革等領域中（施能傑，2002：5-7）。而政府的公共人力資源管理若欲推展順利，就需要負責人事行政工作的人事人員須先具備所需的職能（蔡秀涓，2010：72-73）。Wood & Payne（1998）根據不同組織的經驗，歸納出職能運用在遴選適任人員至少具有以下幾項優點（藍美貞、姜佩秀譯，2001：28）：

- 一、職能可以更精準地評估人員是否合適或具有從事各項工作的潛能。
- 二、職能可以讓個人能力及其興趣有效地配合工作需求。
- 三、職能可做為評估標準，避免評估者以不相關的因素進行判斷。
- 四、職能有助於建構及發展不同的評估技術，如履歷表格式、面試、測驗、評鑑中心法及評鑑等級。
- 五、職能可以分析個人特定的技能與人格特質，使發展計畫能準確地聚焦在發展需求的面向上。

因此，本研究欲從高考三級與地方特考三等初任人事人員的職能進行探討，期盼能瞭解政府中階層級的初任薦任人事人員需具備哪些職能，方能在其長達一、二十年以上的公務生涯中稱職地發揮其能力與潛能。



第二節 職能基準

在以知識經濟為主流的現今時代，產業及企業皆快速變動著，為求提升國家之競爭力，公私部門皆須深刻瞭解運用人力資源管理是迎戰全球化競爭的關鍵因素。先進國家為使人才之培訓發展能與產業脈動及企業需求緊密配合，透過實際地建置各類產業職能及技能標準，將擔任特定職業所需具備的能力條件規格化，並規劃相應的培訓課程，使人才供需兩端能獲得有效且準確的連結。而我國政府為提升產業發展與國民就業，並解決業界反映人才職能落差的問題，自 2006 年起開始推動職能基準，於 2010 年訂定實施「產業創新條例」，其第 18 條明定：「各中央目的事業主管機關得依產業發展需要，訂定產業人才職能基準及核發能力鑑定證明，並促進國際相互承認。」，以作為奠定我國職能基準正式推動的法源基礎；於 2011 年修正通過「職業訓練法」，其第 4 條之 1 明定：「中央主管機關應協調、整合各中央目的事業主管機關所定之職能基準、訓練課程、能力鑑定規範與辦理職業訓練等服務資訊，以推動國民就業所需之職業訓練及技能檢定。」。自 2012 年起勞工委員會職業訓練局（現為勞動部勞動力發展署）依法開始擬訂職能基準相關推動政策與計畫，透過建置職能基準與能力鑑定的推動，協助提升產業所需人才的素質及擴大產業發展，並做為各中央目的事業主管機關推動職能基準之主要法源依據。

目前在產官學界和相關訓練機構的積極推動之下，許多關鍵產業及企業除已建置職能基準之外，並發展職能導向課程，將職能應用於訂定職務說明書、人才招聘、員工培訓規劃及能力考核評估上，在人才的選、育、用、留上運用職能作為重要基礎。且若企業加以運用職能架構於遴選人才及規劃學習地圖，不僅能縮短研發時間，亦能加快新進人員工作上手的時間（蔡明鎮，2015）。而公部門中無論行政類或技術類公務人員雖未見職能基準之建置，但實際上從考試院考選部 2009 年推動職能分析，以及行政院人事行政總處所屬公務人力發展學院 2018 年至 2019 年間開辦「職能導向訓練規劃研習班」，都顯示出職能觀點對人力資源管理運用的重要性，以及公部門參照企業推動職能基準的可能性。再者，在政府部門的業務中，職能分析本是人事行政職系人員之業務內容，倘若可從人事人員的職能基準進行分析與建置並發展一系列職能導向課程，從過程中使人事人員理解職能基準、職能導向課程觀念及發展方法，對未來規劃建置其他職系之職能基準及推展公務人力職能訓練，本研究認為將可帶來良好的基礎與效益。

壹、各國職能標準之發展

所謂「職能標準」(Competency Standard)，是指政府或企業在遴選人才時，用以評估應徵者所具備的職能是否達到標準的評估基準。各先進國家為了能在全球化及知識經濟時代中，跟上產業結構及科技快速變化的腳步，紛紛以國家層級發展「國家職能標準」，藉以發展經濟、降低失業率、促進產業升級、提升國家競爭力，甚至進一步將學術、專業及職業教育訓練、職能標準加以統合發展成為「國家資歷架構」(National Qualification Framework, NQF)，用以促進人才流動與國際資歷認可(田振榮，2011：95；許全守，2007：16)。各國推展國家職能標準的目的、功能及名稱不大相同，以下就國家職能標準制度發展較完整的國家分別說明之：

1986年英國政府為解決產業人力供需問題，成立建立職能標準的主導單位「國家職業標準委員會」(National Council for Vocational Qualifications, NCVQ)，是世界上最早發展職能標準的國家(張瑞娥，2011：42)。英國以「國家職業標準」(National Occupational Standards, NOS)為基礎，發展「國家職業資歷證書」(National Vocational Qualifications, NVQs)(陳怡如，2021：43)。NVQs的推動，對就業者而言，可瞭解自我技能落差並加以學習，有助其就業準備與職涯發展；對組織而言，企業能參與制定符合組織需求的職能標準，有助於提升組織的生產力與競爭力(李誠、辛炳隆，2005：59-60)。爾後，為了改善國家技職教育及調整就業市場供需兩端的問題，英國政府持續地進行改革，於2000年建構了「國家資歷架構」(National Qualification Framework, NQF)，2010年由「資歷與學分架構」(Qualifications and Credit Framework, QCF)取代，2015年改成「規範資歷架構」(Regulated Qualification Framework, RQF)，歷經三次變革持續地朝向重視業界參與、提升學習與就業準備，以及資歷彈性化與透明化的方向發展，亦更有助於政府掌握國家整體人才的培育改善策略(陳怡如，2021：44-70)。

美國政府為使就業人力的技能水準能進一步提升，以回應企業對高技能的人力需求，於1994年通過「國家技能標準法案」(National Skill Standards Act, NSSA)，並成立「國家技能標準委員會」(National Skill Standards Board, NSSB)，負責發展及整合美國五大經濟產業的技能標準，同時與企業、勞動團體、公益團體、培訓機構、人權與社區團體等各界的代表合作，一同建立一套技能認證系統，以提升企業競爭力及強化勞工經濟保障；至2003年因技能標準發展狀況與其成立精

神出現差異，NSSB 因而停止運作。取而代之的是由美國勞工部就業與訓練局（Employment and Training Administration, ETA）於 1991 年所建置的職業資訊網（Occupational Information Network, O*NET），其用意在於提供各類職業的職業資訊與技能標準，包括從業人員的學經歷與所需的知識技術；其主要功能在於可提供州政府針對求職者進行分類與媒合的決策規劃、就業服務機構所需的職業資訊以及求職就業之參考，亦連結相關就業服務系統與勞動統計數字。2003 年美國進行「高成長工作訓練計畫（High Growth Job Training Initiative）」，結合 O*NET 的職業資訊，建置產業職能架構，並可依需求調整發展成為組織量身訂做的職能模型，積極地以職能為基礎發展相關之培訓課程、評估指標、技能標準及認證制度，以因應高成長產業變化快速及人才短缺的問題（李誠、辛炳隆，2005：76；賴昶樺，2013：27）。

澳洲是運用職能標準制度最為成熟的國家。澳洲聯邦政府係於 1995 年與各級政府共同召開「教育、就業、訓練及青年事務部長會議」（Ministerial Council on Education, Employment, Training, and Youth Affairs, MCEETYA），於會議中制定「澳洲資歷架構協定」，明定以職能為本位的職業教育及訓練方向，並透過建構訓練模組課程與資歷架構制度，進而發展出具體化、結構化與標準化的課程。自 2000 年起，澳洲以國家訓練體系之主要三大機制全面實施資歷架構，即以澳洲資歷架構（Australian Qualifications Framework, AQF）作為連結學校教育、職業教育與訓練及高等教育間一致性架構的基礎，接著以訓練套件（Training Packages）⁴將關於職業的教育及訓練課程內容予以規範，最後以澳洲品質訓練架構（Australian Quality Training Framework, AQTF）來確保實施職業教育及訓練的品質水準、全國一致性以及和產業需求的關聯性，完整地將職能標準、訓練課程、評估指引及資歷認證整合成一套連動系統。（勞動部勞動力發展署，2012：36-37；鐘琳惠，2010：15）。

⁴ 訓練套件（Training Packages）是由產業技能委員會（Industry Skills Councils, ISC），根據產業對技能的需求而發展的「職能標準」，並經由國家品質委員會（the National Quality Council）認可後，提供職業教育與訓練機構規劃設計培訓課程，且為確保符合產業技術更新，訓練套件必須每三年再送國家品質委員會重新認可，因此需持續地被檢視及加以改善（勞動部勞動力發展署，2012：38；鐘琳惠，2010：22）。

貳、我國之職能基準

為跟上先進國家積極發展職能標準之人力政策的腳步，並支持國內產業發展及有效連結人才供需兩端，藉以提高我國競爭力及促使經濟成長，我國於 2005 年曾由行政院經濟建設委員會（現為國家發展委員會）討論建立國家職能標準制度之議題⁵，以及 2006 年由考選部討論建立國家專業技能標準制度之議題⁶。然真正是 2006 年由經濟部工業局開始實際推動建置職能基準，以企圖解決產業普遍反映人才職能落差的問題；至 2010 年產業創新條例通過之後，其他政府部會陸續加入發展職能基準；根據 2014 年召開之「行政院人才政策會報」會議決議，我國職能基準以勞動部為主政機關，由勞動部根據報院核定之「職能發展與應用推動方案」彙集、整合及運用各中央目的事業主管機關依產業發展需要所訂職能基準（賴昶樺，2013：23；勞動部勞動力發展署，2015a：3）。

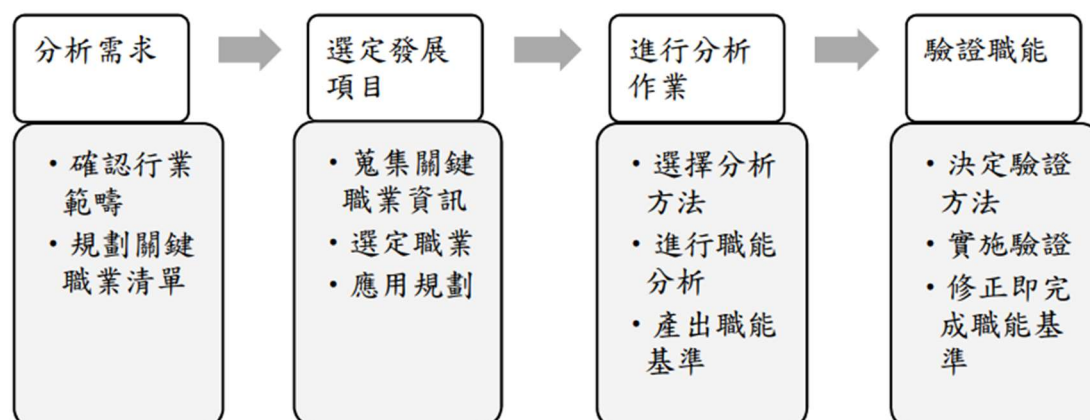
產業創新條例第 18 條之職能基準(Occupational Competency Standard, OCS) 指的是，由中央目的事業主管機關或相關依法委託單位所發展，為達成特定職業之工作任務，所需具備包含該職業的主要工作任務、對應行為指標、工作產出、相關知識、技術與態度等職能內涵的能力組合，以職能分類而言屬於專業職能，即從事特定專業工作所需具備的能力（勞動部勞動力發展署，2017：9）。職能基準將產業所需人才的能力予以具體明確化，如此一來職能基準可作為連結產業與教育體系對能力要求的介面，不僅協助教育體系根據產業所需能力進行教學設計，亦可幫助企業提升發展所屬職能模型之效率（賴昶樺，2013：25）。

根據勞動部職能基準發展指引，在建置職能基準的內涵時，必須考慮該產業的未來發展性，同時兼顧相同產業中不同企業對此專業人才能力要求的共同性與從事該職業所需具備專業能力的必要性。所建置的職能基準是以單一個職業或職類為範圍，發展出包含數個職能基準單元的工作範圍、工作任務，以展現該產業所需能力的共通性及必要性（勞動部勞動力發展署，2017：9）。若運用在以職系分類的公部門工作中，欲建置之職能基準內涵，須考量該職系工作內容的未來發展性，兼顧相同職系而不同機關屬性對該專業人才能力要求的共同性，並思量所建置之職能內涵應如何反映出該職系專業能力的必要性，以發展出完整屬於該職系的職能基準。

⁵ 李誠、辛炳隆（2005）。強化我國職訓體系之研究。臺北：行政院經濟建設委員會。

⁶ 許全守（2007）。建立國家專業職能標準之探討。96 年度考選制度研討會系列四—建立國家專業職能標準制度研討會。臺北：考選部。

勞動部職能基準發展作業分為四大流程，分別為分析需求、選定發展項目、進行職能分析作業以及驗證職能。首先需找到欲進行職能發展的行業，列出其中必要且重要的關鍵職業清單；接著選定發展項目，其步驟包含蒐集相關資訊、選定職業、規劃未來應用方式及預期效益；之後，選擇職能分析方法，以產出職能基準；最後驗證職能，選用合適的驗證方法實施驗證，並根據結果修正，以完成職能基準。流程圖如下圖五：



圖五 職能基準發展流程圖

資料來源：整理自職能基準發展指引（職能基準發展與應用推動計畫），勞動部勞動力發展署，2017。2021年3月24日，取自：https://icap.wda.gov.tw/Knowledge/knowledge_downLoad.aspx。

勞動部所發展的職能基準是產業共用的人才能力規格，故具有標準化的格式，如下圖六所示（①-④及職能基準各項目說明詳見附錄二）：

- 一、職業基本資料：職能基準名稱及所屬類別。
- 二、工作內涵：工作描述、基準級別、工作任務（主要職責）及工作產出。
- 三、能力內涵：行為指標、職能級別及職能內涵（知識 K、技能 S、態度 A）。

職能基準代碼		(免填)				
1 職能基準名稱 (擇一填寫)	職類	指應用相近技能、知識之工作或職務之集合。如：職能分析				
	職業	指職務或工作名稱。如：教育訓練人員				
2 所屬類別	職類別	依據職能基準品質認證作業規範領域分類名稱	職類別代碼	依據職能基準品質認證作業規範領域分類代碼		
	職業別	依據中華民國職業標準分類名稱	職業別代碼	依據中華民國職業標準分類代碼		
	行業別	依據中華民國行業標準分類名稱	行業別代碼	依據中華民國行業標準分類代碼		
工作描述		針對此職務工作內容進行整體描述，包含最主要的工作內容及工作產出之重要成果。				
基準級別		以最主要或最多數的工作任務所對應之職能級別為準(例如：機械設計工程師的工作任務，其最主要任務之級別為 4，故基準級別為 4)。				
工作任務(依需要分層)		工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	3 職能內涵 (S=skills 技能)
T1 依據該職業(職類)之 主要工作進行分析、分 層展開主要職責、工作 任務、工作活動(視工作 複雜度決定分層數)。		T1.1 O1.1.1 指執行某任務最主要 的關鍵工作產出，包含過程 及最終的關鍵產出項目。	P1.1.1 用以評估是否成功完成 工作任務之標準。需具體 描述在何種任務情境 下，有哪些應有的行為或 產出。	依不同工作任 務與行為指標 的能力層次， 設定「級別」 (參考職能級 別表)。	K01 指執行某項任務所需瞭 解可應用於該領域的原 則與事實。	S01 指執行某項任務所需具備可幫助 任務進行的認知層面能力或技術 性操作層面的能力(通稱 hard skills)，以及跟個人有關之社交、 溝通、自我管理行為等能力(通稱 soft skills)。
4 職能內涵(A=attitude 態度)						
指個人對某一事物的看法和因此所採取的行動，包含：內在動機及行為傾向。(態度內涵將於後續職能應用時視需求納入考量) A01...						
說明與補充事項						
若職能基準有其他說明，載於此欄位。如：專有名詞釋義、擔任此職類/職業之必要學歷與能力條件、進行此職類/職業訓練之先備條件等入門水準說明。 (表格列數請自行調整)						

圖六 職能基準格式及填寫說明

資料來源：勞動部勞動力發展署 iCAP 職能發展應用平台，2021 年 3 月 25 日，取自 https://icap.wda.gov.tw/Knowledge/knowledge_introduction.aspx。

而根據職能基準或透過職能需求運用職能分析方法所發展的訓練課程，即為職能導向課程，其類型包含職能基準課程、職能基準單元課程及職能課程。職能基準課程內容涵蓋了該職能基準所有的職能基準單元，即完整地學習職能基準內涵；職能基準單元課程僅涵蓋部分職能基準單元，即學習職能基準的部分內涵；而職能課程係因應產業或組織的需求，依據運用職能分析方法所建構的職能模型所發展的訓練課程（勞動部勞動力發展署，2014：5）。

勞動部所發展的職能基準與職能導向課程是目前國內縮短職能落差及達成訓用合一目標的重要工具，為使職能基準具一致性及標準化，讓同類職業能互相比較、參考引用，並擴大其應用範圍，同時亦具有品質要求管理機制，勞動部推動「職能基準品質認證」及「職能導向課程品質認證」，使所建置的職能基準能更具公信力與效益，其認證審核指標如下圖七與圖八、職能認證架構如下圖九。透過職能基準與職能導向課程審核指標之系統化檢驗流程，將符合品質認證的職能基準與職能導向課程予以登錄並公告於 iCAP 職能發展應用平台⁷，有利於提供相關培訓機構、學校及企業進行人才培育發展及人力資源規劃之參考，截至 2021 年 9 月已累計發展 643 項職能基準及受理 1126 案次職能導向課程認證⁸。

⁷ 勞動部勞動力發展署 iCAP (Integrated Competency and Application Platform, iCAP) 職能發展應用平台，網址 <https://icap.wda.gov.tw/>，檢閱日期：2021 年 11 月 16 日。

⁸ 勞動部勞動力發展署職能基準品質認證，網址

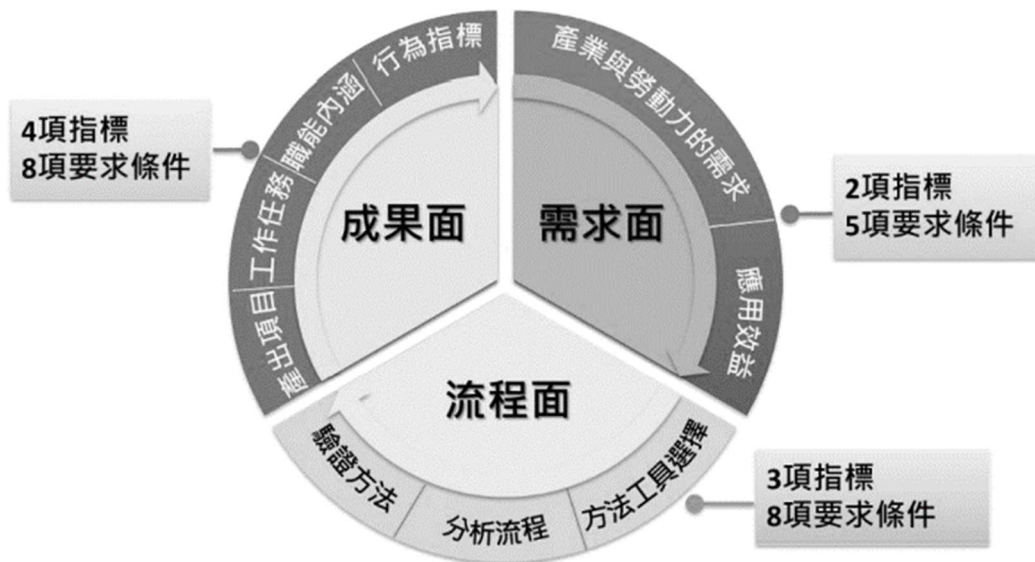


圖 七 職能基準品質認證審核指標

資料來源：110 年職能基準品質認證說明會（指引手冊），勞動部勞動力發展署職能基準發展與應用推動計畫，2021，17。

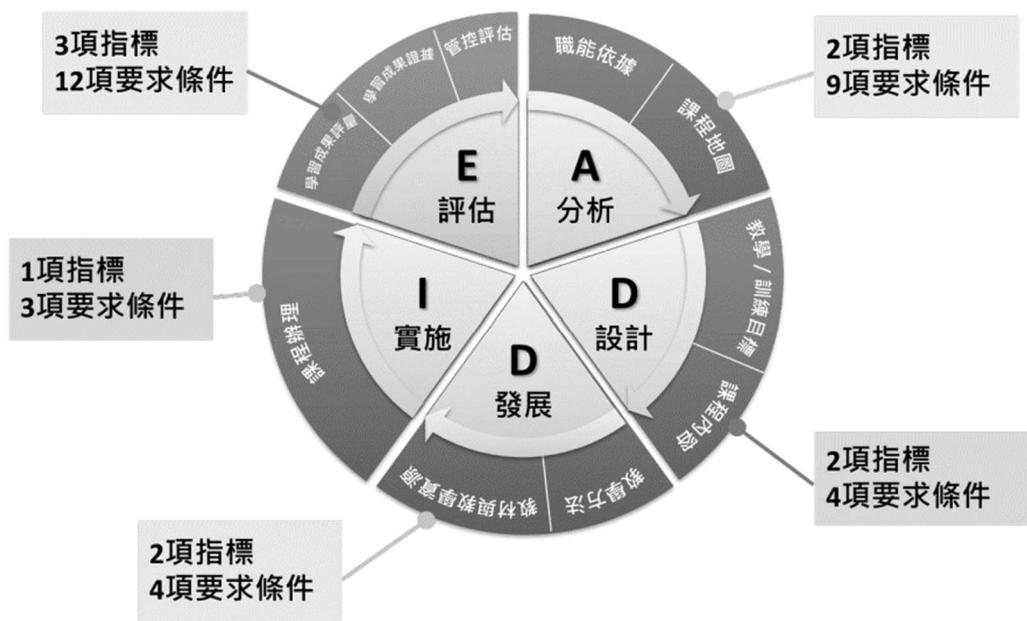
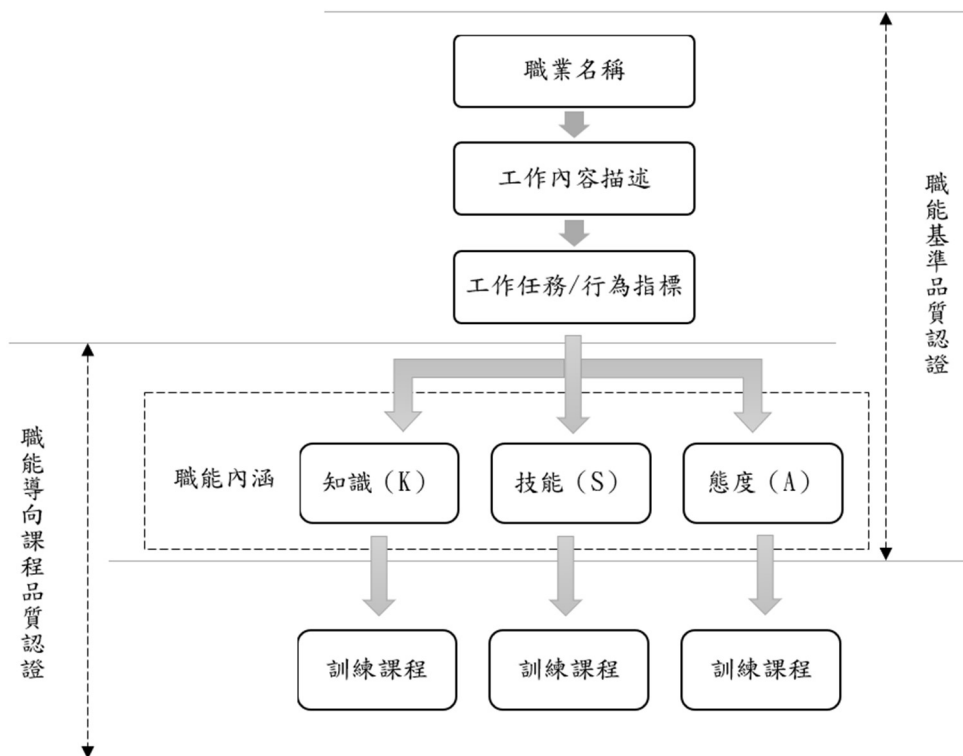


圖 八 職能導向課程品質認證審核指標

資料來源：110 年職能導向課程品質認證說明會（指引手冊），勞動部勞動力發展署職能基準發展與應用推動計畫，2021，21。



圖九 分階段職能認證架構圖

資料來源：“工作卡 (Job Card) 及職能基準認證制度之整合研析”，徐誠佑，2016，*臺灣勞工季刊*，47，18。

參、小結

職能標準目前已成為世界各國推動人力政策的重要工具，根據聯合國截至2017年的統計，全球約有150個國家已建置或正在規劃建置國家資歷架構，此一發展已然成為國際趨勢（陳怡如，2021：39）。從美國、英國及澳洲政府發展職能標準的經驗來看，政府通常是站在協調整合及促進發展的主導地位，因應產業及工作者的需求，與實際用人的企業、進入職場的就業者或求職者、提升就業準備的教育訓練機構等利害關係人共同合作，發展出一套系統化的職能架構，藉由具公信力的認證系統來確保其品質，使這套職能標準架構能在國內持續地發展及運用，不僅能有效地暢通人才供需兩端，亦提升產業及國家競爭力並解決國民就業問題。而我國雖尚未建置國家資歷架構，但近年來勞動部推動的職能基準、職能導向課程及相關認證機制，已顯示出政府正積極地運用職能觀點，肩負起連接人才供需兩端的重責大任，其運用職能的概念及其所發展的架構，本研究認為有提供公部門遴選人才參考及學習之處。

施能傑（2013：13）認為初任公務人力遴選的評估標準是錄用者的「適任性」，而非僅以高等教育專業知識為唯一判斷標準，更應該要包括其他技術能

力、特質和態度 (KSAOs)。在考慮如何運用更有效度及效率的方法遴選出適任人力之前，應該要釐清的是「政府需要什麼樣的人才？這些人才必須具備哪些基本的知識、技術、特質及態度？」。換言之，遴選具適任性的初任公務人力必須要先確定門檻職能 (Threshold Competency) 是什麼，才能進行到考慮「要如何評估？要採取哪些標準來評估人選？」。

勞動部所發展的職能基準已實施多年且頗有成效，雖目前仍有待改善的問題，如產業參與程度須再提升、跨部會整合協調機制尚須明確落實、職能發展專業人員品質與數量的缺乏、人才培育與產業需求連結仍須再加以強化及培訓機構與國際接軌程度不足等問題 (勞動部勞動力發展署，2015a：3-6)。但其職能發展概念與持續改善檢討的精神，仍有值得參考之處，例如：勞動部勞動力發展署近年開發了「職能模型工具」，組織可依實際需求經由關鍵字查詢工作任務，再透過系統工具組合相對應的工作產出、行為指標、職能內涵等職能資訊，產生客製化的職能模型，此提升了制訂招募條件及教育訓練課程規劃的效率與品質 (勞動部勞動力發展署，2020)；另亦持續地進行「推動產訓認同與應用職能基準暨人才發展相關活動計畫」，積極推廣職能基準與職能導向課程，使各企業組織內皆有推廣職能發展的重要種子。

張仁家、陳月玲 (2017：14-19) 認為國家考試若能透過職能分析，將不同職務的行為指標 (KSA) 訂定出職能單位，建立屬於公部門各職務的職能基準，能有助於提升行政績效與組織效能；尤其透過學習職能基準及職能導向課程之建置方法與管理機制，再配合法規鬆綁、制度彈性化與人事作業資訊化等改變，將有助於提升人事人員的專業能力及發展以職能為基礎的公部門人力資源管理，而提出職能基準應用在公部門人事人員的五項策略⁹。考試院曾推動國家考試職能分析工作，但未見實際運用情形或後續評估，謝馥蔓 (2017：12) 認為因過於偏重連結考試設計且缺乏職能發展專業人員參與，是導致後續應用機制未能落實的原因，並認為 iCAP 建立了職能分析、課程訓練規劃及評估等機制，是目前國內協助用人組織、學校及訓練機構發展系統性職能的最佳媒介。因此，本研究對職能基準進行初探，嘗試建構公部門初任人事人員之職能基準，期盼能在公務人員職能發展的議題上，提供不同思考角度及運用途徑。

⁹ 張仁家、陳月玲 (2017：23) 提出的五大策略：(1)辦理人事人員核心職能分級、(2)打造全方位人事人員核心職能學習地圖、(3)建置人事人員核心職能鑑定或認證、(4)研擬人事人員核心職能升級獎勵相關辦法、(5)落實人事人員職能基準評鑑與發展。

第三節 公部門人事人員職能之發展及相關研究

「職能運動」(Competency Movement)自 1980 年代在國外興盛後，以職能為基礎的人事管理制度不僅在我國私部門的企業被引進運用之外，公部門亦開始重視職能的培育及訓練發展。本節將說明有關我國公部門人事人員職能之發展及相關研究。

壹、公部門人事人員職能之發展

考試院為我國最高考試機關及全國人事管理主管機關，行政院人事行政總處則為行政院及各所屬機關人事管理的統籌機關，以下將分別說明兩機關依其權責所發展的人事人員職能：

一、行政院人事行政總處之人事人員職能

2004 年行政院人事行政局依據「挑戰 2008：國家發展重點計畫（2002-2007）」研訂「公務人員終身學習推動計畫」，推動核心能力評鑑機制及建構導引公務人員有效學習機制，定義核心能力為：「成功扮演某一職位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。」，並區分為「管理核心能力」及「專業核心能力」，辦理兩階段核心能力選定作業。第一階段先核定「中、高階主管職務管理核心能力項目」，所謂「管理核心能力」是指擔任管理職務者，為有效達到管理目標所需具備的領導管理概念、技能與個人特質，並選定具體的管理核心能力項目與內涵（行政院，2003；行政院院授人綜字第 1030048045 號函）。而第二階段則發展「專業核心能力」，指為使人員擔任及勝任某特定專業職務或從事特定工作所必須具備的專業知能與技術；並訂定「行政院所屬機關專業核心能力項目選定作業方式」，讓行政院所屬各機關可依本身之業務性質及專業特性自行規劃及選定運用，以確保公務人員所具備能力能幫助機關順利運作（行政院人事行政局，2005）。

人事行政局身為公部門人力資源管理的主管機關，為實現能力導向的人力資源管理制度，使人事人員均具備應有的職能，以強化人力資源管理效能及提高政府人事績效，於 2006 年選定六項「人事人員專業核心能力項目及行為標準描述」，其專業核心能力項目分別為「人事法規」、「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」、「人力資源規劃」等。之後，由於上述能力項目關

聯性過高，於 2008 年人事行政局將人事人員之專業核心能力重新選定為「人事法規」、「顧客服務」、「績效管理」及「資訊技術」等 4 項基礎性的核心能力，並據此規劃辦理人事人員核心能力訓練課程與發展「人事人員專業核心能力評鑑問卷」（詳如附錄三，行政院局企字第 0970061542 號函）。

人事行政局為完成所屬各級人事機構訓練規劃及人事人員在職參訓的完整藍圖，於 2011 年函定「行政院所屬人事人員訓練實施方案」，將人事人員應具備的核心能力區分為「管理核心能力」與「專業核心能力」，依據不同職務層級所需具備的核心能力規劃相對應的訓練課程，其能力內容詳如附錄三。至 2018 年，該實施方案經人事行政總處審酌其內容與實務作業需求及做法已有相當落差，配合法規滾動式修正並為能更符合各級人事機構訓練的實際需要，於 2018 年 3 月 23 日起停止適用（行政院人事行政總處綜字第 1070035820 號函）。雖然該訓練方案已停止適用，但公務人力發展學院每年仍針對各層級人事人員（新進人事人員、專員級、科長級、簡任層級處長、副處長及人事室主任）開辦相關職能訓練課程，以培育及強化所需職能。

二、考試院之人事人員職能

考選部為配合考試院「文官制度興革規劃方案」第三案「精進考選功能、積極為國舉才」，與「強化文官培訓功能規劃方案」第一案「增加錄取名額、落實選訓功能、完善考選機制」之具體建議（二）「建立各類科核心職能，並據以強化考試與錄取人員訓練內涵」之政策方向，於 2011 年至 2013 年推動國家考試職能分析工作。在此之前，考選部先於 2010 年委託李大偉與田振榮（2011）研究「建立國家考試職能評估流程之研究」，其中以人事行政類科為範例進行「職務能力指標之分析與評估」，以發展職務能力指標標準作業程序，確定人事行政類科所需之工作能力，並計劃將相關實施方法推展至其他考試類科。該研究採用功能分析（Functional Analysis）及訪談法，以成果或產出為標的，分析職業的功能以產生功能圖（Functional Map）後，再導入職能格式。其目的是讓考選部能依據職能評估結果，檢討國家考試各類考科之設置、考試方式、應考資格及應試科目，並使教育部及各大學得據此進行系所調整、學位學程及課程規劃（高考三級人事行政類科的職能功能表與職能標準職能內涵表如附錄三）。

根據考試院第 11 屆第 152 次會議考選部重要業務報告之內容，考選部於 2011 年至 2013 年正式推動國家考試職能分析工作，而公務人員高考人事行政

類科之職能分析工作原排定由人事行政局辦理，但因該局已於 2008 年選定人事人員專業核心能力為「人事法規」、「顧客服務」、「績效管理」及「資訊技術」等 4 項；銓敘部亦訂有人事行政職系說明書，考選部曾以人事行政類科為範例委外辦理「建立國家考試職能評估流程之研究」。因此，考選部及人事行政局均認為上述事項已足夠提供研修人事行政類科考試科目及未來辦理錄取人員訓練之參考，故未再續行辦理人事行政類科之國家考試職能分析工作（考試院，2011）。另外，本研究至考選部全球資訊網之「國家考試職能分析專區」查詢時，發現該專區未列人事行政類科之職能分析結果，故曾寫信函至考選部網站之意見看板詢問，考選部回應：「人事行政類科未辦理職能分析，但建議可參考人事行政職系之職系說明書內容，仍可了解未來該類科考試錄取並經訓練成績及格後，所分發任用職務之工作性質及所需具備學識。」。

根據考試院 2020 年 1 月 16 日新修正實行之「職系說明書」內容，有關人事行政職系之職務，係指基於人事行政、考試、人力資源管理等知能，對下列工作從事計畫、研究、擬議、審核、督導及執行¹⁰：

- (一)人事行政：含人事政策、機關組織、員額編制、職務歸系、員工待遇管理及公務人員之銓敘、任免、遷調、級俸、服務、考績、獎懲、保障、培訓、保險、撫卹、福利、退休、資遣、登記等。
- (二)考試：含公務人員與專門職業及技術人員之考選、考試方式技術之改進、考試類科、科目與應考資格之研訂、命題閱卷方法之研擬與安全措施、各項試題之建立、使用與分析及考試資料之蒐集與保管等。
- (三)人力資源管理：含機關人力訓練、能力發展、職能管理、績效管理、心智激勵與心理健康協助等。

貳、公部門人事人員職能之相關研究

職能概念的興起，主要是為了找到改善員工工作績效的有效途徑，故人力資源管理研究者和實務工作者積極探討如何將職能概念廣泛地運用於人力資源管理的各領域中（施能傑，2002：7）。且隨著國內與全球環境快速的連動變化，政府所面臨的公共治理環境更加複雜多元，而為了能支持政府因應各種挑戰及有效提升組織績效，如何提升人事人員的職能並將職能概念落實於政府的

¹⁰ 全國人事法規釋例，網址 <https://weblaw.exam.gov.tw/LawArticle.aspx?LawID=E020006010>，檢閱日期：2021 年 12 月 16 日。

各項人力資源管理措施，成為了強化人事人員專業的重要議題。

以建立人事人員職能與指標項目為主之研究，如吳佩君（2003：20-29）為瞭解「人事人員核心能力」，針對行政院所屬公務人員與人事人員進行意見調查，結果選出四項較重要的核心能力為：「人事法規知識」、「顧客服務」、「建立同仁信任」、「資訊技術」；而人事人員應扮演的角色依重要性強度分別為「業務單位的策略夥伴」、「員工關懷者」、「人事資源技術專家」、「變革推動者」，顯見人事工作的重點已逐漸從處理例行工作之人事行政層次提升至協助機關達成任務的策略性人力資源管理層次。盧建中、費吳琛與廖良文（2007：111-112）參照 Dubois 建立職能模式的修正式工作職能評鑑法及一般模式複製法等方法，以企業人力資源專業人員職能之相關文獻及美國聯邦人事管理局建立之人事行政職能為基礎，調查人事人員及與人事業務相關之非人事人員，萃取出「政府公務單位人事幕僚應具備之職能因素表」，包含「功能性人力資源專業知識與技巧」、「廉政的特質」、「目標與行動管理」、「敏感度與人際能力」等 4 個職能構面及 30 個職能項目，並發現各職能構面與其工作績效間具有高度的關聯性。陳殷哲與何采芹（2017：47-56）運用層級分析法並歸納專家意見，將國小人事主管的職能區分為核心職能、專業職能與管理職能，建立包含 13 項職能關鍵要素的「職能發展之關鍵評核行為項目」，其整體權重結果依重要度排序分別為「人事法規（21%）」、「溝通協調（12%）」、「廉潔正直（12%）」、「資訊技術（9%）」、「問題分析與解決（8%）」、「顧客服務（7%）」、「情緒管理（6%）」、「危機管理（6%）」、「知識管理（5%）」、「衝突管理（4%）」、「流程與時間管理（4%）」、「績效管理（4%）」及「團隊建立（1%）」。本研究認為，明確地訂定出人事人員所需具備的職能項目，除了能確定組織招募人才的條件之外，亦可作規劃訓練課程及人事人員加強本身職能發展的參考依據。

應用職能概念的重點領域之一，在於人才的遴選，而我國公部門進用初任人事人員的主要管道為國家考試。施能傑（2013：13；2003：160）認為考選制度應以錄用具適任性人員為目標，其錄用的核心標準必須包括高等教育專業知識、相關技術能力、特質與態度（KSAOs），運用多階段遴選程序、多元遴選測量工具，以評估應試者的 KSAOs，區辨其優缺並決定適任標準，且考選設計應注重考評內容是否與未來擬任工作具有密切關連性的內容效度，以提高初任人員與用人機關需求的契合程度。董祥開、高于涵（2020：21）調查現職公務人員對初任公職的分發滿意度，發現公務人員對分發制度普遍不滿意，其主要原

因為分發制度無法確保人員在擬任工作上的適任性、考試分發與實際任用脫節導致無法滿足機關用人需求、任用計畫缺乏明確的工作職能分析、分發制度的設計讓考試錄取人員在填志願時無法對是否適任進行考量等因素，這是單一筆試考試制度下所造成的雙盲危機。考選制度是篩選具適任性人員的重要工具，而為了瞭解應試者是否具適任性，必須先確定所謂適任者的 KSAOs，並透過組合多種測量方式，盡量蒐集應試者的 KSAOs，再依據決定好的適任標準來判斷是否錄用。公務人員考試法第 10 條已有明文規定除筆試外可採多種測驗及審查方式，惟長久以來公務人員高普初等考試及地方特考仍僅以筆試方式作為選拔方式，在文獻上已有諸多關於考選方式的討論及建議（施能傑，2003；彭錦鵬、劉坤億，2009；施能傑，2010；彭錦鵬，2010；施能傑，2013；高永光，2013；呂育誠，2013；董保城，2014；蘇偉業，2019；黃婉玲，2020），而其中更不乏建議應先確實建立具體關於工作上所需 KSAOs 的職能標準及職務指標（施能傑，2003：180-181；蔡秀涓，2005：59；施能傑，2010：27；彭錦鵬，2010：21-24；高永光，2013：16；董保城，2014：27）。

我國目前高考三級及地方特考三等之人事行政類科考試，普通科目為國文（作文、公文與測驗）及法學知識與英文（包括中華民國憲法、法學緒論、英文）等兩科，專業科目為行政法、行政學、各國人事制度、現行考銓制度、民法總則與刑法總則、心理學（包括諮商與輔導）等六科¹¹。蔡秀涓（2010：62-69）指出政府推動人事政策及公部門人力資源管理需要具有專業性的人事人員，而有需要單獨設置人事行政職系及考試類科之必要，並建議人事人員須具備的職能除了熟稔人事法規外，還須具備人力資源管理專業能力、積極工作動機、彈性應變、創新思維、溝通協調、團隊合作以及從事人事行政工作的正向自我認知等職能；因此建議專業科目可以行政學、行政法及人事行政（合併現行考銓制度與各國人事制度）為主，且基於從事人事行政工作所需的人格特質，應於紙筆測驗之外再加入更多元的測量工具。

目前公務人員考試錄取人員訓練分為「基礎訓練」及「實務訓練」，「基礎訓練」以充實初任公務人員應具備之基本觀念、服務態度、品德操守及行政程序與技術為重點，由公務人員保障暨培訓委員會所屬國家文官學院辦理或委託訓練機關（構）學校辦理；「實務訓練」以增進有關工作所需知能及考核品德操

¹¹ 依「110 年公務人員高等考試三級考試應試科目及考試日程表」及「110 年特種考試地方政府公務人員考試三等考試應試科目及考試日程表」。

守、服務態度為重點，由公務人員保障暨培訓委員會委託各用人機關（構）學校辦理¹²。除上述訓練外，高普初等考及地方特考之人事行政類科考試錄取人員亦須參加行政院人事行政總處辦理的「新進人事人員研習班」，以充實初任人事行政工作所需之實務法令及工作知能。而初任人事人員必須依序經過考試、訓練以及最後的試用考核，及格者才能依規定予以任用。楊戊龍與陳玉貞

（2012：39）強調除了考選制度之外，訓練及試用階段亦應實際發揮重要的評估淘汰功能。尤其以試用作為考試錄取人員是否具備所需職能的評估工具，更能提高遴選人才的效度與信度，有助於選任真正適合從事人事行政工作的人員（蔡秀涓，2010：69-70）。因此，本研究認為明確地訂定初任人事人員所需具備的職能項目，除了能在考選設計及訓練規劃上提供助益之外，在試用考核階段亦可作為評估是否適任的工具。

張仁家、陳月玲（2017：1）則是從職能基準及人力資源發展的角度，提出職能基準擴大運用在公部門人事人員的五項策略，包含：辦理人事人員的職能分級、發展人事人員的職能學習地圖、建立人事人員職能評鑑或認證、研擬人事人員職能升級獎勵辦法、實施人事人員職能基準評鑑與職能發展等，在職能的建構途徑中提供了新方法。除此之外，蔡秀涓（2005：72）認為建立各級公務人員的職能架構，能提高我國考選制度遴選出機關所需人才的效度，且由於政府改造的持續推展，公私部門人員專業性將會日趨同化，我國若能參考英國之「國家職業標準」，逐步建立適用公私部門各專業領域的「全國專業職能架構」，將有利於提升我國公務人員的專業性，並促進公私部門人才交流。

經檢視國內與公部門人事人員職能相關之碩、博士論文研究，多數係探討「現職人事人員」應具備的核心能力、各項核心能力的重要程度以及實際具備程度，企圖找出能力落差，以作為加強人事人員核心能力及相關培訓規劃策略之參考。如以行政人事行政局選定之人事人員專業核心能力項目為研究架構者（曾天鴻，2005；王秋琴，2007；黃沛筠，2008；連月玲，2008；丁玉燕，2009；陳志修，2011；簡懿琳，2013）。以人力資源管理學者 Dave Ulrich 所提出人力資源管理者在建立具有競爭力組織中須扮演的4個角色：行政管理專家、策略夥伴、變革代理人、員工鬥士（李芳齡譯，2001）為研究架構者（陳淑惠，2005；蔡怡芳，2005；林振榮，2006；薛如君，2007；張麗娟，2003）。

¹² 參照公務人員考試錄取人員訓練辦法第3條、第5條及第6條，全國法規資料庫網址 <https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=R0030016>，檢閱日期：2021年12月18日。

以美國公共行政學院（NAPA）對人力資源專業工作者能力之建議架構的相關研究（張翠芬，2005；李仁善，2006；劉慧美，2007）。參考人事人員職能相關文獻自行編製量表的研究（許淑玉，2005；鍾如惠，2009；吳宜玲，2021），其中吳宜玲（2021）為了解人事人員重要職能與現行人事行政類科考試科目、考試錄取人員訓練及兼採口試之間的關係，綜整上述與人事人員職能相關文獻並編製成包含 22 項職能項目的人事人員職能架構。

另外，採用層級分析法探究人事人員職能之研究，如何采芹（2015）探究國民小學人事主管之職能發展關鍵準則，以「核心職能」、「專業職能」及「管理職能」等三構面，項下歸納出 13 個職能關鍵要素；吳倩瑤（2010）建構國民小學人事人員之職能模式，該模式以工作、人際、發展等三個構面為架構，項下區分了 9 個模式指標與 35 個細項指標。雖上述兩者所採用之研究方法與本研究相似，但其研究範圍是以國民小學人事人員或人事主管為例，與本研究以初任人事人員為研究範圍有所不同。目前國內碩、博士論文以勞動部職能基準或職能導向課程概念進行研究者，主要以企業或產業之從業人員為研究對象，針對公部門相關人員者之研究相對較少，如江婕汝（2015）以某醫院科秘書為例，劉志綱（2016）以勞動部勞動力發展署轄下分署之公共關係人員為例，均採用職能訪談法建構職能模式並發展對應的職能導向課程，以提供該機關人才訓練發展的參考方向。

參、核心職能（Core Competency）與核心能力（Core Competence）

本研究認為須加以釐清的是，由於目前國內對於 Competence 及 Competency 之翻譯尚無統一的定義，而使「核心職能」（Core Competency）常讓人聯想到「核心能力」（Core Competence），其實兩者的意涵並不相同，「核心職能」指的是組織要求成員所必須具備的關鍵職能要素，而「核心能力」則是指組織在其競爭領域中具有獨特性優勢的職能（吳偉文、李右婷，2006：2-10）。關於核心能力（Core Competence），最早是由 Prahalad & Hamel 發表於《哈佛商業評論》（Harvard Business Review）的〈企業的核心能力〉（The Core Competence of the Corporation）一文中所提出，將核心能力定義為「是組織中的集體學習，尤其是針對如何協調不同的生產技能以及整合多種技術流」（Prahalad & Hamel, 1990：4），並認為核心能力是使企業在市場上具有競爭力的獨特性優勢，具有不易被模仿及不可替代性，也是企業致勝關鍵的職能。

依據行政院人事行政局於 2004 年所推動的核心能力專案，對核心能力的定義為：「指成功扮演某一職位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」。簡而言之，是指將工作做好所必備的職能。這裡所指的核心能力，包含了「人格特質」、「與職務內容有關」、「績效表現」以及「與績效表現相關」的概念（行政院人事行政局，2003：4；行政院人事行政局，2005：1）。從概念上來看，行政院所指之「核心能力」與核心職能（Core Competency），皆包含為了讓組織成員完成工作而要求其必須具備的知識、技能、特質及動機等關鍵要素，這些關鍵要素與達成工作績效具關連性，會影響個人與組織的競爭力。而行政院人事行政局在其 2003 年自行研究報告中，對「核心能力」所使用的英文係 Core Competency，所以在概念上似乎與「核心職能」較相近。又職能類型會因個人所擔任的層級、職務或所從事的工作性質，而在所需具備的能力與指標上有差異（張仁家、陳月玲，2017：5-6）。也因此，行政院人事行政局在發展職能選定作業時，基於組織層級及業務特性，將「核心能力」區分為：擔任主管職務所需具備的「管理核心能力」及擔任某特定專業職務或從事特定工作所必須具備的「專業核心能力」，以確保公務人員所具有的職能符合機關運作的需要（行政院人事行政局，2005：1-2）。故行政院所指之「核心能力」在概念上，本研究認為應該是比較貼近核心職能（Core Competency）。

肆、小結

我國行政院人事行政總處自 2004 年開始對人事人員職能予以持續地關注，不僅選定了所有人事人員必須具備的專業核心能力，甚至依據職務層級分別列出不同官職等應具備的專業核心能力與管理核心能力，並據此規劃辦理相對應的訓練課程。考試院考選部則是以高考三級人事行政類科為範例進行職務能力指標分析，確定人事行政類科所需之工作能力，亦建立職務能力指標標準作業程序，並將相關實施方法推展至其他考試類科，建置「國家考試職能分析專區」。考試院 2020 年新修正實行人事行政職系說明書更加入了包含能力發展、職能管理等以職能為基礎的人力資源管理知能。透過以職能為基礎的發展，確實可以使員工產出更好的工作績效，且訂定出工作職務上所需具備的職能，亦能對提升工作績效有實際的助益（林文政，2001）。本研究認為我國政府人事主管機關對職能概念的關注，顯示目前政府人力資源管理的發展趨勢，已傾向更

加重視人事人員所需具備的職能以及根據所需職能加以培訓的重要性。

由上述文獻可知，在公部門人力資源管理中運用職能概念已成為一種趨勢，從建構屬於人事人員的職能架構及各項職能指標，至分析職能現況、瞭解職能落差情形，都是為了能進一步地提升工作績效，將公務人力資源從處理例行工作之人事行政層次提升至策略性人力資源管理的層次。上述文獻除了從現職人事人員著手外，亦有從考試遴選人力階段探討如何運用職能概念，以篩選出適格之人力。另透過以階層概念將各層級人員應具備職能進行分類之相關文獻，可知不同位階之人事人員應具備職能會有所不同，楊和縉、余致力

(2014：23) 強調必須注意職能的層次問題，即使未來成為高階文官，仍然不可忘卻基層與中層的職能。可見得，建構及穩定基層與中層的職能有其重要性，亦關係著人事人員未來的職涯發展。

就我國政府部門運作而言，無論是整體人事政策面或個別機關實務運作面，對於具有人力資源管理專業的人事行政人才，其需求均會持續增加（蔡秀涓，2010：62）。而若欲使人事制度改革作為提升國家競爭力的策略之一，將人事人員從傳統人事行政層次提昇至策略性人力資源管理的層次，推動公部門人事人員結構上的轉型，強化其人力資源管理專業職能，是有其必要性及重要性。因此，公部門初任人事人員若能參照企業及產業制定職能基準，運用於遴選、訓練、能力分級及考核評估等任用機制，不僅能強化初任人事人員的職務能力與其未來人事職涯的發展，亦有利於整體人事制度能提升至人力資源管理，甚至策略性人力資源管理層次；且若能完備人事人員的職能基準建置，亦可作為未來推展至其他職系建置職能基準的參考。

經檢視與人事人員職能相關文獻後，將參考下列研究之職能項目：（一）政府之職能研究：行政院人事行政局 2008 年「人事人員專業核心能力評鑑問卷」及行政院所屬最高職務列等列薦任第八職等以下人事人員應具之核心能力；

（二）與人事人員職能相關研究：吳宜玲（2021）綜合文獻所彙整的人事人員職能架構項目、陳殷哲與何采芹（2017）國民小學人事主管「職能發展之關鍵評核行為項目」，以及盧建中、費吳琛與廖良文（2007）「政府公務單位人事幕僚應具備之職能因素表」。以知識、技能與態度作為分類架構，據此歸納初任人事人員之職能基準初稿，透過修正式德菲法經由專家小組篩選審查，最後以層級分析法調查，以求得各職能內涵的相對權重表現，期能提供我國人事主管機關在人事人員考選、培訓及試用考核等制度的規劃設計上一個新的參考途徑。

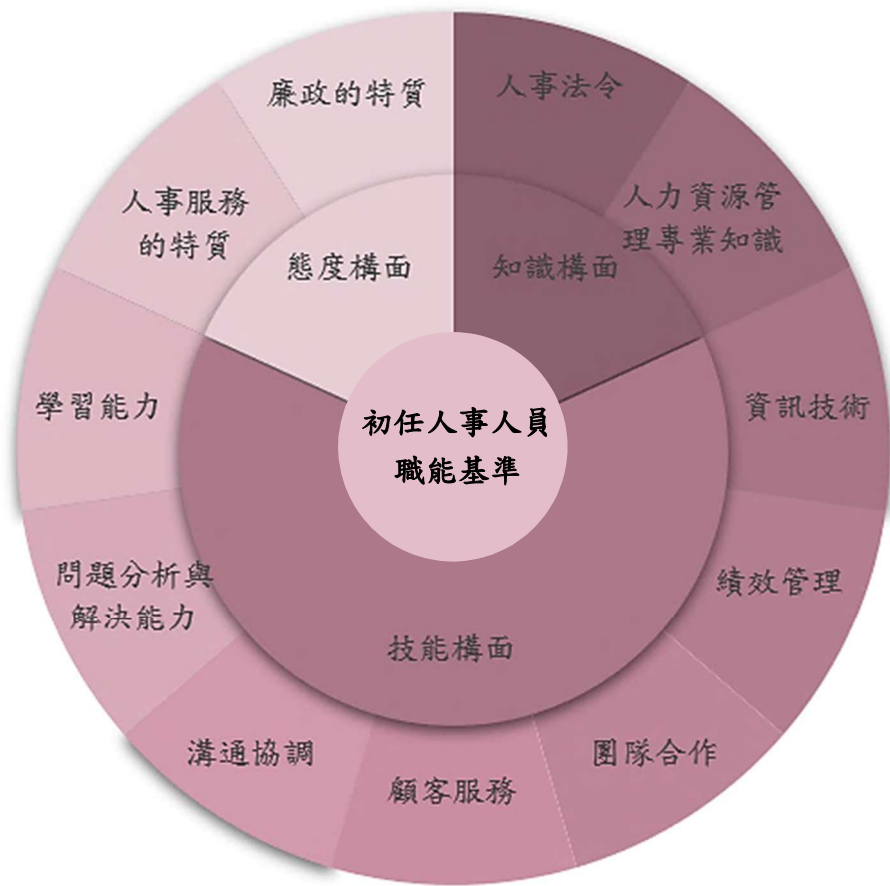
第三章 研究設計與方法

第一節 研究架構

運用修正式德菲法 (Modified Delphi Method, MDM) 及層級分析法 (Analytic Hierarchy Process, AHP) 是探究關鍵指標及評選決策因素相對權重的常用研究方法。目前與人事人員職能相關文獻中運用上述二研究方法針對初任人事人員之職能進行分析者相對較少，而為了能在人事人員職能分析方面，以新途徑找到更切實際需求的職能建構方法，故本研究將透過修正式德菲法及層級化分析法探究初任人事人員之職能基準。

首先，透過蒐集與人事人員職能相關之文獻，進行職能項目之初步歸納後編制問卷，再採用修正式德菲法邀請實務界現職人事人員及學術界學者組成專家小組，並借重其專業與實務經驗，就本研究彙整之初任人事人員職能基準初稿進行篩選，以建立職能基準之專家效度。最後，利用層級分析法設計出問卷，調查專家小組成員的看法，產出職能的重要優先順序及權重比例，從中找出初任人事人員的關鍵職能內涵，以建立初任人事人員之職能基準，俾利提供政府在規劃人事人員之考選、訓練及任用考核制度上有不同面向之參考。

經由檢閱與人事人員職能相關之文獻後，本研究將以知識、技能與態度 (即 KSA) 等三個構面作為分類架構，並參考第二章文獻檢閱歸納出本研究之初任人事人員職能基準初稿，其中各構面所包含的職能內涵為：(一) 知識構面：人事法令、人力資源管理專業知識；(二) 技能構面：資訊技術、績效管理、團隊合作、顧客服務、溝通協調、問題分析與解決能力、學習能力；(三) 態度構面：人事服務的特質、廉政的特質。有關本研究架構如圖十所示：



圖十 研究架構圖

資料來源：本研究文獻檢閱後整理。

第二節 研究方法

壹、德菲法與修正式德菲法

德菲法 (Delphi Method) 是於 1950 年代由美國蘭德公司 (Rand Corporation) 的 Dalkey & Helmer 所發展出來的一種群體決策方法 (又稱專家意見法)，主要用於資訊不足及情況不明確的狀態下，而無法透過量化資料進行預測評估的問題。其方法為邀請一群某個領域的專家，在團體討論的過程中請參與的每位專家以某項議題為範圍表達其意見，且其意見均受到相同的重視，並透過數個回合反覆地進行回饋循環的問卷調查，直到每位專家彼此間的意見不再有差異或差異極低，而達成對該議題的一致性共識 (Linstone & Turoff, 1975: 3-12)。此外，Murry & Hammons (1995: 426) 指出，由於德菲法是由在某個領域中相當專精的專家共同討論所產生的結果，其結論應較個別或單一專家之結論更具周全性，且因以匿名性進行的集體決策，同時也排除了團體迷思 (Group Think)、群體極化 (Group Polarization) 等負面效果。換言之，德菲法保留了專家團體決策的優點，有集思廣益的優質效果，另一方面以匿名的方式維持專家獨立判斷的品質，避免了面對面討論時的互相干擾與心理壓力，使專家們的專業知識、真正的意見與想像力能完整地發揮 (袁建中等，2004: 10)。基本上，德菲法為一種群體決策腦力激盪的研究技術，因為樣本係以開放性問卷蒐羅專家意見，具有樣本代表性，故不需要大量樣本數，而研究結果凝聚了專家共識，兼具了量化與質化研究的特性 (宋文娟，2001: 11)。

一、傳統德菲法的基本原則

傳統德菲法的應用，強調下列 5 項原則 (Dunn, 1994)：

- (一) 匿名 (Anonymity)：所有參與者皆以個別身分發表其自身意見，嚴格遵守匿名原則，絕不公開參與專家的身分。
- (二) 複述 (Iteration)：由主持人蒐集每位參與者的意見，並公布周知其他參與專家，反覆進行數個回合，過程中參與者仍可參酌其他專家之判斷資料，修改其原本的意見。
- (三) 控制回饋 (Controlled Feedback)：每一回合皆須令參與者回答預先設計的問題卷，並以此分析結果當作下回評量的參考。
- (四) 團體回答統計 (Statistical Group Response)：綜合分析所有參與者的意見。

(五)專家共識 (Expert Consensus)：德菲法最主要的目標在於使專家獲得共識，並得出最終結果。

二、德菲法的實施步驟

黃俊英 (2010：430) 根據 Scheibe, Skutsch & Schofer 於 1975 年所著之《The Delphi Method》一書歸納出德菲法的實施步驟如下：

- (一)選擇專家並訪問洽談，須對研究主題適切溝通，以利掌握問題核心。
- (二)設計初次問卷，預測並修正問卷後，再做第一回合的問卷調查。
- (三)針對第一回合的問卷資料，彙整專家們的個別意見。
- (四)將專家們的意見整理成彙總表，並編製第二回合的問卷，請每位專家審視後再答覆補充修正。
- (五)彙整專家們的修正意見或說明。
- (六)將專家們的意見綜整，得出具全盤性且趨於一致的結論。若無法得出一致結論，則重複進行(四)、(五)、(六)步驟，直至得到趨於一致的結果。

在開始進行上述實施步驟之前，研究者必須先設定研究目標並確認研究主題方向，邀請與研究主題相關的專家學者組成專家小組，並決定德菲法程序獲致最後結果的條件與標準，才能開始進行上述步驟。故整個德菲法的實施步驟如下圖十一：

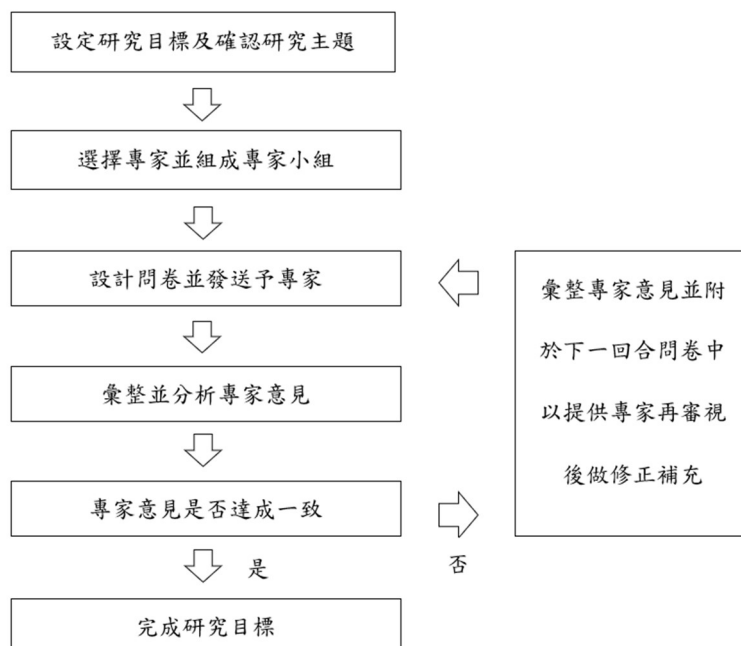


圖 十一 德菲法實施步驟

資料來源：整理自企業研究方法 (430 頁)，黃俊英，2010，臺北：東華書局。

三、德菲法的限制

德菲法具有能達到集思廣益的成效、維護專家獨立之判斷、可同時進行且不需透過複雜的統計方法等優點；但仍無法避免受到其他因素的限制（黃俊英，2010：430；宋文娟，2001：16；袁建中等，2004：15）：

- (一)施測過程相當耗時，且施測進度及問卷收發時間不易控制。
- (二)缺少彼此間面對面的互動討論。
- (三)研究結果容易受到專家主觀判斷的影響。
- (四)最後結論缺少具明確性，趨於籠統，僅可做為擬定策略時的指導參考。
- (五)難以評定所需專門知識的程度。
- (六)專家難求或專家的代表性不足。

四、修正式德菲法

由於德菲法在實測過程較為耗時，且不容易掌控進度，專家們的意見也易使結論產生前後矛盾等限制因素，Murry & Hammons（1995：424）因而提出了修正式德菲法（Modified Delphi Method, MDM），係將德菲法中開放性問卷施測的部分去除，改為先以採用大量相關文獻後所彙整出來的結構式問卷作為第一回合的調查。此舉不僅免除了德菲法施測耗時的缺點並節省了大量時間，亦避免填寫開放性問卷的臆測，使得專家們的意見能更聚焦於研究主題上。基本上，修正式德菲法是將傳統德菲法第一回合的開放性問卷改為依據文獻所發展出來的結構性問卷，而其餘步驟大體而言是沒有改變的。以下為修正式德菲法的實施步驟（楊千慧、黃美婷，2015：10-11）：

- (一)設定研究目標及需求，並以文獻探討方式彙整及設計量化問卷。
- (二)確認並聯繫熟悉研究主題的專家學者，以組成專家小組，並先將研究主題說明清楚使專家小組成員能瞭解研究主題，以利過程順利進行。
- (三)確定整個德菲法程序獲致最終結果的條件與標準後，將經由文獻檢閱所設計問卷發送給專家小組成員。
- (四)綜整所有專家小組成員的意見後，以統計分析呈現，再請各個成員填答。
- (五)綜合所有專家小組成員的意見，若全體意見能產生一致性共識的結果，即完成德菲法調查；若無法達成共識，則綜整問卷再重複進行第三步驟與第四步驟直到取得一致性共識。

五、專家小組的組成

由於專家的參與為採用德菲法研究的重點，所以在專家的選擇上必須謹慎行之，而選擇標準通常以是否具有與研究主題相關的專業能力與知識為主，專家小組成員的背景應具多樣性，以縮小預測的誤差，並擴大集思廣益的效果（袁建中等，2004：12）。專家小組的人數部分，依據 Murry & Hammons（1995：428）對過去運用德菲法文獻的發現，25 至 30 位的專家小組就能達到決策品質與意見多元的最大化，而超過 30 位的專家小組就無法對研究有更大的助益，並認為專家小組的人數應保持在 10 位以上。Dalkey（1969）認為，10 位以上的專家小組，所得的誤差值可降至最低，相對可信度會最高。Delbecq（1975）建議，若專家小組成員間的同質性較高，成員人數應安排 15 至 30 位；若為異質性較高，則成員人數可安排 5 至 10 位。另依 Murry & Hammons（1995：429）的研究顯示，專家意見通常會在第一回合與第二回合達到聚合及穩定；第三回合之後，改變答案的專家人數也會逐漸減少，且德菲法至少須進行兩個回合，但無需超過四個回合。本研究將依據專家意見達成共識的情形，決定施測次數，惟考量時間有限，原則上至少實施兩個回合，至多三個回合的問卷調查。

本研究採用修正式德菲法，由來自公部門及學界之專家組成專家小組，並依文獻探討發展出本研究編製之修正式德菲法問卷初稿，實施二至三個回合問卷調查，以求意見調查後的一致共識。為避免調查時間太長、不易控制調查時程以及專家小組成員意見產生矛盾相左等情形，本研究所採用之修正式德菲法問卷調查，將以量表評分方式採用李克特量表（Likert Scale）的五點量表（1 至 5，即非常重要、重要、普通、不重要、非常不重要），並彙整專家意見求得相關數據，以利作後續分析。

六、判斷專家意見的一致性

至於專家意見是否已達到具有一致性或呈現穩定的狀態，袁建中等（2004：14）認為沒有恆定的衡量標準，研究者必須根據研究目的，決定結束問卷調查的時間及評定標準，但通常得以專家意見分布的四分位差（Quartile Deviation, QD）來判斷：四分位差越小，即表示專家意見越集中。Faherty（1979）則認為四分位差小於或等於 0.60，即可認為專家小組成員意見已達高

度一致性；若四分位差在 0.60 至 1.00 之間，僅達中等程度的一致性；若四分位差大於 1.00，就表示未獲意見一致。而穩定性狀態的判斷，可觀察某項議題改變答案的專家個數，更改答案者人數越少，表示該項議題趨於穩定（袁建中等，2004：14）。若德菲法問卷係以李克特量表進行施測，Murry & Hammons（1995：429）認為達成一致性共識的狀態是 75% 以上的專家意見都選擇同一個選項，即表示已達穩定狀態。

貳、層級分析法（Analytic Hierarchy Process, AHP）

層級分析法（Analytic Hierarchy Process, AHP）是 1971 年美國大學教授 Saaty 在為美國國防部從事應變計畫問題（Contingency Planning Problem）的研究中發展出的一套決策分析方法，主要應用在「不確定的情況」以及「具有多重評估準則」的決策問題上，可將具有交互影響要素的複雜問題予以系統化，藉由建立階層結構（Hierarchical Structure）將不同層面予以層級分解並進行兩兩成對比較，此舉可減少決策的複雜度及主觀判斷的誤差，之後再透過量化的方法加以綜合評估，使決策者得以根據準則針對各替選方案進行評估，並決定最終的優勢順位（Priority），從中選擇合適的決策方案（鄧振源、曾國雄，1989a：6）。層級分析法理論清楚且操作方法簡單，可同時納入多位專家與決策者的意見進行評估，故其應用範圍相當廣泛，在學術界及實務界皆廣受應用於政治、管理及經濟等領域的決策制定上。Saaty（1980）依其經驗指出，層級分析法適合應用在下列決策問題上，包含規劃、產生替代方案、選擇最佳方案、決定優先順序、決定所需要件、依效益分析制定決策、資源調配、預測結果或風險管理、評估績效、系統規劃設計、確保系統穩定及解決衝突等問題。

一、層級分析法的基本假設

層級分析法的重點在於將決策問題的分解化，先運用歸納方法建構分析層級並比較各項決策準則與可行方案，再以演繹方式將決策者對各項準則與可行方案的判斷進行加權，進而從中選擇最優先的決策方案，以降低決策錯誤的風險（翁興利，1995：12-13）。簡而言之，層級分析法是將影響作出方案選擇的要素相互比較後，依重要性給予不同等級的數值，再統計數值並得出最終參考值。而層級分析法的基本假設包含下列（鄧振源、曾國雄，1989a：7；褚志鵬，2009；翁興利，1995：13）：

- (一)任何決策系統均可被拆解 (Decompose) 成許多種類 (Classes) 或要素 (Components)，並形成一種以複雜度遞減排列的層級結構。
- (二)在層級結構中，每一層級的要素均具有獨立性 (Independence)。
- (三)每一層級內的要素，只受到上一個層級的某些或全部要素的影響。
- (四)進行比較評估時，可將絕對數值尺度換成比例尺度 (Ratio Scale)。
- (五)各層級的要素進行成對比較 (Pairwise comparison) 後，可使用正倒數矩陣 (Positive Reciprocal Matrix) 分析。
- (六)各要素的強度與重要程度必須滿足遞移性 (Transitivity) 關係；除優劣關係滿足遞移性 (A 優於 B 優於 C，則 A 優於 C)，強度關係亦必須滿足遞移性 (A 優於 B 二倍，B 優於 C 三倍，則 A 優於 C 六倍)。
- (七)要完全滿足遞移性不容易，因此可容許某種程度未具遞移性，惟須檢定一致性 (Consistency) 的程度。
- (八)經由加權法則 (Weighting Principle) 可求得要素的優勢程度。
- (九)存在於層級結構中的任何要素，均與整個結構相關。

二、層級分析法的進行步驟

以層級分析法解決決策問題，為一種簡單而實用的方法，主要可分為以下三個階段 (Saaty, 1980；鄧振源、曾國雄，1989a：15-16；褚志鵬，2009：8-11；翁興利，1995：13-16)：

(一)第一階段：建立層級結構

在界定問題範圍後，可利用文獻探討、腦力激盪或德菲法等方法將會影響決策的所有標準或要素列出來，並進行分類至不同層級。而所欲建立的層級結構，是從最高層面到中間層面而至最低層面的系統架構，最高層面為主要評估標準 (Criteria)、中間層面為次要評估標準 (Sub-criteria)、最低層面為替代方案 (Alternatives)。Russo & Camanho (2015) 認為可透過由上而下 (Top-down) 或由下而上 (Bottom-up) 的過程尋求與問題相關的解決方案。

一般而言，依研究的目的對於可能影響問題的要素或評估標準應盡量擴大並納入考量，但 Saaty 提到由於人們無法對 7 種以上要素同時進行比較，故每一層級的要素最多應在 7 個以內，以利進行有效的成對比較並獲致較好的一致性。

(二)第二階段：各層級要素間權重的計算，可區分為以下三個步驟：

1.建立成對比較矩陣

層級分析法採用成對比較方法來比較各要素間的相對重要性。其評估尺度之劃分，共分9級如下表所示，包括：同等重要、稍重要、頗重要、極重要及絕對重要等五項，其對應之基本尺度衡量值分別為1、3、5、7、9，另2、4、6、8則為介於五個基本尺度間的中間值。

表 二 AHP 評估尺度定義及說明

評估尺度	定義	說明
1	同等重要 (Equal Importance)	兩比較要素同等重要
3	稍重要 (Weak Importance)	依經驗及判斷，稍微傾向認為某一要素比較重要
5	頗重要 (Essential Importance)	依經驗及判斷，強烈傾向認為某一要素比較重要
7	極重要 (Very Strong Importance)	明確顯示非常強烈傾向認為某一要素比較重要
9	絕對重要 (Absolute Importance)	有足夠證據肯定且絕對認為某一要素比較重要
2、4、6、8	中間值 (Intermediate values)	相鄰尺度的折衷值

資料來源：本研究整理自“層級分析法（AHP）的內涵特性與應用（上）”，鄧振源、曾國雄，1989，*中國統計學報*，27（6），12。

各層級要素間的成對比較，若有 n 個要素，則需進行 $n(n-1)/2$ 個成對比較，其數值以 $1/9, 1/8, \dots, 1/2, 1, 2, 3, \dots, 8, 9$ 表示。將 n 個要素的比較結果置於成對比較矩陣 A 的上三角，而下三角的數值則為上三角相對位置數值的倒數，即 $a_{ji} = 1/a_{ij}$ ；另主對角線為要素本身的比較，故恆為 1，如下圖：

$$A = \begin{pmatrix} a_{ij} \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & \dots & 1 \end{pmatrix}$$

圖 十二 成對比較矩陣圖

資料來源：轉引自層級分析法（AHP）理論與實作，褚志鵬，2009，9。

2.計算特徵值與特徵向量

成對比較矩陣建立完成後，經由使用特徵值 (Eigenvalue)，找出特徵向量值或優先向量 (Priority Vector)，並求取各層級要素的權重程度。在實務上，一般常用 ANC 法 (Average of Normalized Columns) 計算公式如下：

$$W_i' = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}} \quad i, j = 1, 2, \dots, n$$

3.檢定層級的一致性

為檢查所建立的成對比較矩陣是否具有的一致性，故須利用一致性比率 (Consistency Ratio, C.R.) 檢定整體矩陣的一致性，以了解評估過程的判斷是否合理。C.R. 為一致性指標 (Consistency Index, C.I.) 與隨機指標 (Random Index, R.I.) 的比率，公式如下：

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.}$$

當 $C.R. \leq 0.1$ ，矩陣的一致性程度極高。其中一致性指標 (Consistency Index, C.I.) 的求法如下：

$$C.I. = \frac{\lambda_{max} - n}{n-1}$$

λ_{max} 代表矩陣的最大特徵值 (Maximum Eigenvalue)。若 $C.I. = 0$ 表示前後判斷完全一致，若 $C.I. > 0$ 則表示前後判斷不一致。Saaty 建議 $C.I. \leq 0.1$ 為可容許的偏誤範圍，可視為具一致性。而隨機指標 (Random Index, R.I.) 係評估尺度 1-9 所產生的矩陣，不同的階層數有著不同的 C.I. 值。其隨機指標值如下表：

表 三 隨機指標表

階數	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
R.I.	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.58

資料來源：層級分析法 (AHP) 的內涵特性與應用 (上)，鄧振源、曾國雄，1989，**中國統計學報**，27 (6)，20。

(三)第三階段：計算整體層級權重

計算完各層級要素的權重後，再計算整體層級的權重，最後經由比較各替代方案的權重，決定最合適的替代方案。若目的僅為建立權重體系，可免除此步驟。本研究運用層級分析法係為求得公部門初任人事人員之職能基準內涵的

權重表現，故應無需進行最適方案之選擇。

實際上應用層級分析法的操作步驟（見下圖十三），首先界定問題範圍進行描述，其次找出影響決策的要素以建立層級結構，設計問卷進行調查，採用成對比較的方式建立成對比較矩陣，計算矩陣的特徵向量與特徵值，再進行一致性檢定，求得權重表現後，即可了解各方案的重要順序。

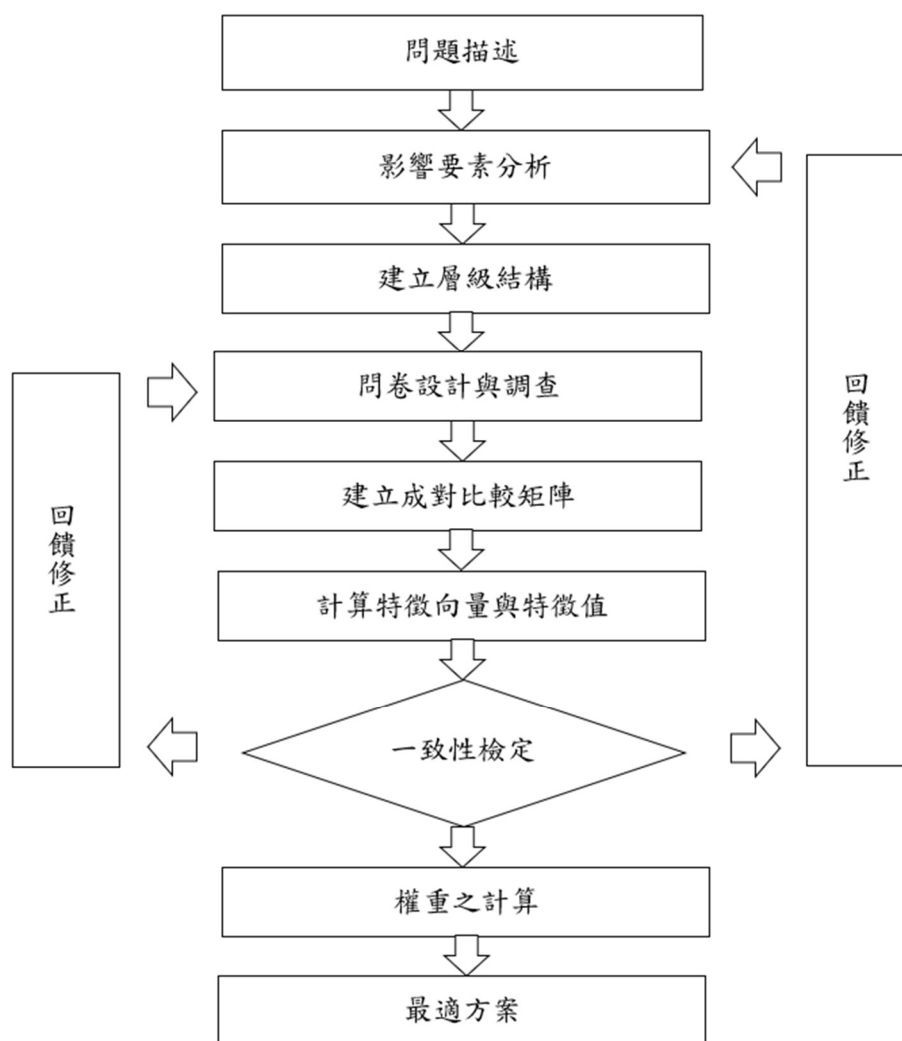


圖 十三 應用層級分析法的步驟

資料來源：Expert Choice 在分析層級程序法 (AHP) 之應用 (6 頁)，榮泰生，2011，臺北市：五南。

第三節 研究對象

壹、修正式德菲法之問卷調查對象

有關德菲法問卷調查對象的選任，根據袁建中等（2004：12）在專家選擇上的標準係以是否具有與研究主題相關的專業能力與知識為主，且專家小組成員背景應具多樣性，以縮小誤差並擴大集思廣益的效果。而專家小組人數，綜合前一節有關專家小組人數組成各學者的看法，本研究以立意抽樣方式邀請 23 位專家學者，其中包含在實務界行政院所屬機關及考試院所屬機關之現職人事人員 20 人，以及學術界公共人力資源管理相關領域之學者 3 人，名單如下表四。而為使本研究所建構之初任人事人員職能基準相關職能內涵能具有共通性與必要性，在所邀請的實務界現職人事人員部分，本研究以盡量涵蓋各層級機關人員為考量，就中央各機關（構）而言，涵蓋二級及三級機關之現職人事人員；就直轄市政府各機關（構）而言，涵蓋雙北市政府一級及二級機關學校之現職人事人員；另外，在全國人事主管及統籌機關的部分，亦邀請考試院所屬機關及行政院人事行政總處之現職人事人員共同參與調查，期盼能就各人事人員在不同層級機關任職的實務經驗，歸納出初任人事人員所需具備的共同職能內涵。

貳、層級分析法之問卷調查對象

透過以修正式德菲法邀請表四的 23 位專家學者，就問卷初稿的適切性進行審查與修正，以建立專家效度並取得一致共識後，接著以層級分析法排定職能基準的層級架構，編制層級分析法問卷並邀請相同的 23 位專家學者針對職能內涵進行兩兩相互比較，最後根據層級分析法問卷調查之結果，排定各項職能內涵的重要優先順序。

表 四 修正式德菲法問卷調查專家學者名單

序號	現任職機關	官等	職務性質	職稱
1	中央各機關（構）	簡	主管	副處長
2	中央各機關（構）	薦	主管	科長
3	中央各機關（構）	薦	主管	科長
4	中央各機關（構）	薦	非主管	科員
5	中央各機關（構）	薦	非主管	專員
6	中央各機關（構）	薦	非主管	專員
7	中央各機關（構）	薦	非主管	專員
8	中央各機關（構）	薦	非主管	專員
9	中央各機關（構）	簡	非主管	專門委員
10	中央各機關（構）	薦	主管	科長
11	中央各機關（構）	薦	主管	主任
12	中央各機關（構）	薦	非主管	科員
13	中央各機關（構）	薦	非主管	科員
14	直轄市政府各機關（構）	簡	非主管	專門委員
15	直轄市政府各機關（構）	薦	主管	主任
16	直轄市政府各機關（構）	薦	主管	主任
17	直轄市政府各機關（構）	薦	主管	人事管理員
18	直轄市政府各機關（構）	薦	主管	主任
19	直轄市政府各機關（構）	薦	非主管	科員
20	直轄市政府各機關（構）	薦	非主管	科員
21	公共行政學系學者			教授
22	公共行政學系學者			教授
23	公共行政學系學者			教授

資料來源：本研究整理。

第四節 研究工具

壹、修正式德菲法問卷調查

根據勞動部勞動力發展署（2017：9）之職能基準發展指引，在建置產業職能基準的內涵時，必須將產業發展的未來性及前瞻性納入考量，且須兼顧相同產業而不同企業對該專業人才能力要求的共同性，同時也反映出從事該職業具備該專業能力的必要性。特別的是，職能基準是以單一個職業或職類為範圍，發展出包含數個職能基準單元的工作範圍描述並發展出工作任務。而由於初任人事人員經考試錄取分發至各機關任職，其機關性質包含中央各級機關（構）、地方政府各級機關（構）及學校皆有之，故目前無法歸納出本研究所欲建構職能基準中之工作任務、工作活動及工作產出，惟仍可就人事行政職系工作為範疇歸納出初任人事人員所需職能內涵的共通性與必要性。

因此，經檢視國內相關文獻後，本研究將參考三大部分研究之職能項目：

（一）政府之職能研究：行政院人事行政局 2008 年之「人事人員專業核心能力評鑑問卷」及行政院所屬最高職務列等列薦任第八職等以下人事人員應具之核心能力；（二）與人事人員職能相關之研究：吳宜玲（2021）綜合人事人員職能相關文獻所彙整的人事人員職能架構項目、陳殷哲與何采芹（2017）所建立之「職能發展之關鍵評核行為項目」，以及盧建中、費吳琛與廖良文（2007）所建立之「政府公務單位人事幕僚應具備之職能因素表」等，按勞動部勞動力發展署之職能基準格式，並以知識、技能與態度（即 KSA）等三大構面進行分類，據此歸納出我國公部門初任人事人員之職能基準如下表，形成本研究的修正式德菲法問卷調查初稿。

表五 初任人事人員職能基準（修正式德菲法調查問卷初稿）

KSA	職能內涵	行為指標
知識	人事法令	1.具備工作所需之各項人事法令與作業程序規定等專業知識
		2.瞭解人事政策及法規，能據以研訂具體可行的各項人事管理措施
		3.能善用人事法規維護同仁權益，積極向同仁宣導人事政策及法規
	人力資源管理專業知識	4.具備人力資源管理理論知識的概念
		5.具備職能管理及能力發展的概念
	資訊技術	6.具備應用資訊、網路科技、電腦軟體等工具的能力
		7.能有效運用資訊科技工具，以整合及簡化各項人事業務
		8.能運用各項人事統計資料，提供首長決策及相關單位業務參考運用
	績效管理	9.具備績效觀念，積極參與人事業務績效目標之設定與控管
		10.能訂定工作目標，進行時間管理，有效完成任務
11.能運用相關績效管理工具，配合組織目標之達成		
團隊合作	12.對所屬單位的組織任務及組織文化能清楚瞭解	
	13.具備與團隊合作的能力	
	14.重視同仁在人事業務上的需求及意見，並有效迅速的回應	
技能	顧客服務	15.能站在同仁的角度思考及處理案件
		16.採行有效策略，以提供同仁滿意之服務
	溝通協調	17.能清楚表達意見使他人理解，並理解他人傳達之資訊
		18.能協調衝突，使意見整合達成共識
		19.能排解及疏通同仁抗拒變革的心態與行為
	問題分析與解決能力	20.能分析問題所在，並運用各種資源，以有效解決問題
		21.具備危機應變處理的能力
		22.能以創新彈性的思維，提出解決方案及工作方法
	學習能力	23.具備自我導向學習的能力
		24.能指導他人及傳承人事工作經驗
態度	人事服務的特質	25.工作主動積極有進取心
		26.具有良好情緒管理能力
		27.具同理心，能設身處地為他人考量
	廉政的特質	28.能堅守廉潔正直且重視道德
		29.能執行人事監督功能，使組織推動人事業務不違背法令
		30.能嚴守保密個人隱私及保護個人相關資料

資料來源：本研究整理自行政院人事行政局 2008 年「人事人員專業核心能力評鑑問卷」、行政院所屬最高職務列等列薦任第八職等以下人事人員應具之核心能力、吳宜玲（2021）人事人員職能架構項目、陳殷哲與何采芹（2017）職能發展之關鍵評核行為項目，以及盧建中、費吳琛與廖良文（2007）政府公務單位人事幕僚應具備之職能因素表。

本研究根據文獻歸納出上表公部門初任人事人員之職能基準，形成本研究的修正式德菲法問卷調查初稿。在問卷正式發送之前，為使問卷能更臻完善，邀請 2 位學者及 1 位現職人事主管針對問卷初稿進行問卷效度審查，借重專家審查及透過預試以校正問卷題項，據以訂定正式問卷。之後，本研究將邀請實務界現職人事人員與學術界學者，就初任人事人員職能基準之正式問卷，提出刪除、修正及增加補充等意見，以建立問卷之專家效度。而問卷將採用李克特量表 (Likert Scale) 五點量表設計，選項包含「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」、「非常不同意」，按順序分別表示 5 至 1 分，每題行為指標下方附註「修正建議」欄位，每個職能內涵下方附註「新增行為指標」，以供專家學者提供意見。第一回合問卷填答完成後，將分析結果計算出各題項之眾數、平均數、標準差等數據，綜整專家學者之意見，修正為第二回合問卷調查。進行第二回合問卷調查時，將附上第一回合問卷調查填答統計分析之各數據及個人填答結果，亦附註「修正建議」及「新增行為指標」之欄位，以供專家學者再次審視後做修正補充。第二回合問卷填答完成後，亦計算分析填答結果之各數據及綜整專家學者之意見，並視專家意見是否達成一致，決定是否進行第三回合問卷調查。

貳、層級分析法問卷調查

本研究採用層級分析法，設計出之層級分析法調查問卷，其研究設計流程說明如下：

- 一、依據文獻檢閱及修正式德菲法調查結果，建立本研究之公部門初任人事人員職能基準。
- 二、將該職能基準建立層級關係：層級的數量應視問題的性質與複雜程度而定，本研究將設計為兩個層級。而 Saaty (1980) 認為應盡量將相近的要素置於同一層級內，且每一層級要素最多應在 7 個以內，各要素間應具獨立性，以利進行有效的成對比較並獲得較好的一致性。
- 三、層級分析法問卷設計：為瞭解各項要素間的相對重要性，透過成對比較方式來進行。調查問卷以評估尺度之劃分，共分五級，分別為：同等重要、稍重要、頗重要、極重要及絕對重要，其對應之基本尺度衡量值分別為 1、3、5、7、9。

- 四、建立成對比較矩陣：各層級要素間的成對比較，若有 n 個要素，則需進行 $n(n-1)/2$ 個成對比較，其數值以 $1/9, 1/7, \dots, 1/3, 1, 3, \dots, 7, 9$ 表示。以比例尺度表示，分別為 $1:9$ 至 $9:1$ 共 9 級的相對比重。
- 五、計算特徵值與特徵向量：問卷填答完畢，成對比較矩陣建立完成後，利用 Expert Choice 電腦軟體計算出各層級之權重表現。
- 六、一致性檢定：為檢查所建立的成對比較矩陣是否具有的一致性，故須利用一致性比率 (Consistency Ratio, C.R.) 檢定整體矩陣的一致性，以了解評估過程的判斷是否合理，即確保問卷結果的可信度。C.R. 為一致性指標 (Consistency Index, C.I.) 與隨機指標 (Random Index, R.I.) 的比率，當 $C.R. \leq 0.1$ ，表示矩陣具一致性。其中若 $C.I. = 0$ 表示前後判斷完全一致，若 $C.I. > 0$ 則表示前後判斷不一致。Saaty 建議 $C.I. \leq 0.1$ 為可容許的偏誤範圍，可視為具一致性。若每一成對比較矩陣都具一致性，接著需檢定整個層級結構的一致性。
- 七、整體層級權重計算：計算完各層級要素的權重之後，再計算整體層級的權重，以求得各層級之權重表現及優先順序，並建構初任人事人員職能基準的整體權重體系。

另外，本研究旨在探討如何使高考三級及地方特考三等之人事行政類科錄取人員具備足夠之基礎職能，以利未來無論分發至各層級之機關及從事不同性質之人事工作都能順利地上任。而為了瞭解本研究透過文獻檢閱及修正式德菲法問卷調查所建構的公部門初任人事人員職能基準架構，與本研究範圍之現行高考三級與地方特考三等人事行政類科考試制度所考選出初任人事人員具備本研究所建構之職能的程度，以及初任人事人員歷經現行考試錄取人員訓練制度（即基礎訓練、實務訓練及新進人事人員訓練）之後具備本研究所建構之職能的程度為何，故於第二階段問卷中，以各職能內涵的各項行為指標為題，調查相同 23 位專家小組成員，以了解現行考試及訓練制度設計與本研究所建構職能的差異程度，問卷將待第一階段修正式德菲法問卷調查得出專家共識後再行設計。其題目將以李克特量表 (Likert Scale) 六點量表設計，選項包含「非常欠缺」、「欠缺」、「有些欠缺」、「有些具備」、「具備」及「充分具備」，依具備程度由低至高分別給予 1 分至 6 分（1 分為具備程度最低，6 分為具備程度最高），最後將調查結果進行統計分析，以瞭解職能落差程度。

第四章 研究結果分析

第一節 樣本資料分析

本研究為建構公部門初任人事人員職能基準，採立意抽樣方式，邀請 23 位專家學者填答修正式德菲法問卷及層級分析法問卷等兩階段問卷。第一階段修正式德菲法問卷調查為求得專家小組間之共識，共實施兩回合，每回合計發放 23 份問卷。第一回合發放時間為 2021 年 8 月 26 日至同年 9 月 9 日全數回收；第二回合發放時間為 2021 年 9 月 24 日至同年 10 月 8 日全數回收，並取得修正式德菲法之專家共識意見。第二階段層級分析法問卷調查，計發放 23 份問卷，發放時間為 2021 年 10 月 14 日至同年 10 月 22 日全數回收。三次問卷發放回收率皆為 100%，上述問卷調查填答者，包含 3 位學者及 20 位現職人事人員，其中 20 位現職人事人員相關背景資料分析如下表六。

表六 專家基本資料分析表

專家基本資料統計		人數	百分比
性別	女性	15	75%
	男性	5	25%
年齡	30-39 歲	7	35%
	40-49 歲	9	45%
	50-59 歲	3	15%
	60 歲以上	1	5%
最高學歷	專科	1	5%
	大學	8	40%
	碩士	11	55%
進入公職的方式	高考二級	3	15%
	高考三級	13	65%
	地方特考三等	4	20%
目前任職機關	中央機關	13	65%
	地方機關	7	35%
職務性質	主管	9	45%
	非主管	11	55%
官等	薦任	17	85%
	簡任	3	15%
現任職等	第六職等	1	5%
	第七職等	5	25%

專家基本資料統計	人數	百分比	
第八職等	2	10%	
第九職等	9	45%	
第十職等	1	5%	
第十一職等	2	10%	
公部門工作總年資	3-5 年	1	5%
	6-10 年	5	25%
	11-15 年	4	20%
	16-20 年	5	25%
	21 年以上	5	25%

資料來源：問卷回收後本研究統計彙整。



第二節 修正式德菲法問卷調查資料分析

本研究根據文獻歸納出我國公部門初任人事人員之職能基準，形成本研究的修正式德菲法問卷調查初稿。在問卷正式發送之前，為使問卷能更臻完善，邀請 2 位學者及 1 位人事主管針對問卷初稿進行問卷效度審查，藉由專家審查及透過預試校正問卷題項，據以訂定正式問卷。問卷採李克特量表（Likert Scale）五點量表設計，選項包含「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」、「非常不同意」，按順序分別表示 5 至 1 分，每題行為指標下方附註「修正建議」欄位，每個職能內涵下方附註「新增行為指標」，以供專家學者提供意見（詳見附錄四）。

壹、第一回合修正式德菲法問卷調查

第一回合問卷回收後，統計出各題項之眾數、平均數、標準差及四分位差等數據，並彙整專家學者之意見，修正為第二回合問卷調查。第一回合修正式德菲法問卷調查結果如表七、第一回合專家小組修正及新增建議如表八：

表七 第一回合修正式德菲法問卷調查結果

K S A	職能內涵	行為指標	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同	眾數	平均數	標準差	四分位差
		1.具備工作所需之各項人事法令與作業程序規定等專業知識	12	11	0	0	0	5	4.52	0.51	0.50
		2.瞭解人事政策及法規，能據以研訂具體可行的各項人事管理措施	6	9	3	5	0	4	3.70	1.11	1.00
知 識	人事法令	3.能善用人事法規維護同仁權益，積極向同仁宣導人事政策及法規	9	12	1	1	0	4	4.26	0.75	0.50
	人力資源管 理專業知識	4.具備人力資源管理理論知識的概念	2	13	7	1	0	4	3.70	0.70	0.50
		5.具備職能管理及能力發展的概念	3	9	9	2	0	3	3.57	0.84	0.50
	資訊技術	6.具備應用資訊網路科技、電腦軟體等工具的能力	14	9	0	0	0	5	4.61	0.50	0.50

K S A	職能內涵	行為指標	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同	眾數	平均數	標準差	四分位差
		7.能有效運用資訊科技工具，以整合及簡化各項人事業務	11	9	2	1	0	5	4.30	0.82	0.50
		8.能運用各項人事統計資料，提供首長決策及相關單位業務參考運用	6	11	2	4	0	4	3.83	1.023	1.00
		9.具備績效觀念，積極參與人事業務績效目標之設定與控管	3	12	5	3	0	4	3.65	0.88	0.50
	績效管理	10.能訂定與本身業務相關之工作目標，進行時間管理，有效完成任務	12	11	0	0	0	5	4.52	0.51	0.50
		11.能運用相關績效管理工具，配合達成組織目標	2	16	3	2	0	4	3.78	0.74	0.00
	團隊合作	12.對所屬單位的組織任務及組織文化能清楚瞭解	12	7	4	0	0	5	4.35	0.89	0.50
		13.具備與團隊合作的能力	17	6	0	0	0	5	4.74	0.45	0.50
	顧客服務	14.重視同仁在人事業務上的需求及意見，並有效迅速的回應	12	10	0	1	0	5	4.44	0.73	0.50
		15.採行有效策略，以提供同仁滿意之服務	10	12	1	0	0	4	4.39	0.58	0.50
		16.能清楚表達意見使他人理解，並理解他人傳達之資訊	16	7	0	0	0	5	4.70	0.47	0.50
	溝通協調	17.能協調衝突，使意見整合達成共識	9	8	2	4	0	5	3.956	1.11	1.00
		18.能排解及疏通同仁抗拒變革的心態與行為	6	7	5	5	0	4	3.61	1.12	1.00
	問題分析與解決能力	19.能分析問題所在，並運用各種資源，以有效解決問題	7	14	1	1	0	4	4.17	0.72	0.50
		20.具備危機應變處理的能力	8	10	3	2	0	4	4.04	0.93	0.50
		21.能以創新彈性思維，提出解決方案及工作方法	9	11	3	0	0	4	4.26	0.69	0.50
	學習能力	22.具備主動學習能力	17	6	0	0	0	5	4.74	0.45	0.50
		23.會吸收新知識並應用於工作中	18	5	0	0	0	5	4.78	0.42	0.00

K S A	職能內涵	行為指標	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同	眾數	平均數	標準差	四分位差	
態 度 A	人事服務的 特質	24.能指導他人及傳承人事工作經驗	7	6	4	4	2	5	3.52	1.34	1.50	
		25.工作主動積極有責任感	15	7	1	0	0	5	4.61	0.58	0.50	
		26.能容忍壓力，具有良好情緒管理能力	12	10	1	0	0	5	4.478	0.59	0.50	
		27.具同理心，能站在同仁的角度思考及處理案件	14	8	1	0	0	5	4.57	0.59	0.50	
		28.能堅守廉潔正直且重視公務倫理	15	6	2	0	0	5	4.57	0.66	0.50	
		29.能執行人事監督功能，使組織推動人事業務不違背法令	7	10	5	1	0	4	4.00	0.85	1.00	
		30.能嚴守保密個人隱私及保護個人相關資料	18	4	1	0	0	5	4.74	0.54	0.00	
		廉政的特質										

資料來源：問卷回收後本研究統計彙整。

表八 第一回合修正式德菲法問卷調查專家小組修正及新增建議

職能內涵	修正前行為指標	修正後行為指標	修正說明
人事法令	2.瞭解人事政策及法規，能據以研訂具體可行的各項人事管理措施	修正：瞭解人事政策及法規，能據以研訂執行計畫或可行的人事管理措施。	因低度一致性，原須刪除，惟有建議修正，故保留並依專家小組成員意見修正。
	無	新增：能確實查閱及確認與業務相關之人事法令及函釋規定。	依專家小組成員意見新增。
資訊技術	8.能運用各項人事統計資料，提供首長決策及相關單位業務參考運用	修正：能蒐集分析各項人事統計資料，提供主管或單位業務參考運用。	因低度一致性，原須刪除，惟有建議修正，故保留並依專家小組成員意見修正。
團隊合作	無	新增：能融入機關組織文化。	依專家小組成員意見新增。
溝通協調	17.能協調衝突，使意見整合達成共識	低度一致性	刪除
	18.能排解及疏通同仁抗拒變革的心態與行為	低度一致性	刪除
學習能力	24.能指導他人及傳承人事工作經驗	未達一致性	刪除

職能內涵	修正前行為指標	修正後行為指標	修正說明
	無	新增：能接受業務變革，不抗拒處理新型業務。	依專家小組成員意見新增。
人事服務的 特質	無	新增：具敏感度，發現有問題同仁並給予關懷及相關協助。	依專家小組成員意見新增。
廉政的特質	29. 能執行人事監督功能，使組織推動人事業務不違背法令	低度一致性	刪除
	無	新增：能不因首長個人偏好或是請託關說，堅持公正作法。	依專家小組成員意見新增。

資料來源：問卷回收後本研究彙整。

為判斷專家小組成員間之看法是否達成一致性，可依專家意見分布的四分位差（Quartile Deviation, QD）來判斷，根據 Faherty（1979）的看法四分位差小於或等於 0.60，即可認為專家意見已達高度一致性；若四分位差在 0.60 至 1.00 之間，僅達中等程度的一致性；若四分位差大於 1.00，就表示未達意見一致。而第一回合修正式德菲法問卷調查樣本回收並進行統計後（如表七），30 項行為指標中，計有 24 項行為指標之四分位差數值小於 0.60，顯示已達高度一致性；另計有 6 項未達意見高度一致性（如表七灰底色題項），應於第二回合問卷調查時予以刪除，其中行為指標「24.能指導他人及傳承人事工作經驗」四分位差數值 1.50 大於 1.00，顯示未達意見一致，其餘 5 項行為指標之四分位差數值皆為 1.00，分別為「2.瞭解人事政策及法規，能據以研訂具體可行的各項人事管理措施」、「8.能運用各項人事統計資料，提供首長決策及相關單位業務參考運用」、「17.能協調衝突，使意見整合達成共識」、「18.能排解及疏通同仁抗拒變革的心態與行為」、「29.能執行人事監督功能，使組織推動人事業務不違背法令」，顯示僅達中等程度一致性。

另外，根據專家小組針對第一回合修正式德菲法問卷調查之行為指標所提出的修正及新增建議，本研究將之彙整呈現於表八。其中，新增 5 項行為指標，如「能確實查閱及確認與業務相關之人事法令及函釋規定」、「能融入機關組織文化」、「能接受業務變革，不抗拒處理新型業務」、「具敏感度，發現有問題同仁並給予關懷及相關協助」、「能不因首長個人偏好或是請託關說，堅持公正作法」等；修改 2 項行為指標，如「瞭解人事政策及法規，能據以研訂執行

計畫或可行的人事管理措施」及「能蒐集分析各項人事統計資料，提供主管或單位業務參考運用」，需特別說明的是，此2項行為指標因四分位差數值呈現低度一致性，原本應予以刪除，惟因有專家小組成員提出修正建議，故保留至第二回合修正式德菲法問卷進行調查。

貳、第二回合修正式德菲法問卷調查

進行第二回合修正式德菲法問卷調查時，將附上第一回合問卷調查填答統計分析之各數據及個人填答結果，並附註「修正建議」及「新增行為指標」欄位，以供專家小組成員再審視後做修正或補充（詳見附錄五）。第二回合修正式德菲法問卷調查結果如表九、第二回合專家小組修正及新增建議如表十：

表九 第二回合修正式德菲法問卷調查結果

K S A	職能內涵	行為指標	非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同	眾數	平均數	標準差	四分位差	
知 識 K	人事法令	1.具備工作所需之各項人事法令與作業程序規定等專業知識	10	12	1	0	0	4	4.39	0.58	0.50	
		2.瞭解人事政策及法規，能據以研訂執行計畫或可行的人事管理措施（經專家小組成員建議修改，雖低度一致，暫不予刪除）	3	13	2	4	1	4	3.57	1.08	0.50	
		3.能善用人事法規維護同仁權益，積極向同仁宣導人事政策及法規	7	15	1	0	0	4	4.26	0.54	0.50	
		4.能確實查閱及確認與業務相關之人事法令及函釋規定(新增)	13	10	0	0	0	5	4.57	0.51	0.50	
	人力資源 管理專業 知識	5.具備人力資源管理理論知識的概念	2	14	6	1	0	4	3.74	0.69	0.50	
		6.具備職能管理及能力發展的概念	1	11	9	2	0	4	3.48	0.73	0.50	
	技 能 S	資訊技術	7.具備應用資訊網路科技、電腦軟體等工具的能力	16	7	0	0	0	5	4.70	0.47	0.50
			8.能有效運用資訊科技工	13	7	1	2	0	5	4.35	0.94	0.50

K S A	職能內涵	行為指標	非常 同意	同 意	無 意 見	不 同 意	非 常 不 同 意	眾 數	平 均 數	標 準 差	四 分 位 差
		具，以整合及簡化各項人事業務									
		9.能蒐集分析各項人事統計資料，提供主管或單位業務參考運用（經專家小組成員建議修改，雖低度一致，暫不予刪除）	7	13	1	2	0	4	4.09	0.85	0.50
		10.具備績效觀念，積極參與人事業務績效目標之設定與控管	4	13	4	2	0	4	3.83	0.83	0.50
	績效管理	11.能訂定與本身業務相關之工作目標，進行時間管理，有效完成任務	16	7	0	0	0	5	4.70	0.47	0.50
		12.能運用相關績效管理工具，配合達成組織目標	3	16	2	2	0	4	3.87	0.76	0.00
		13.對所屬單位的組織任務及組織文化能清楚瞭解	12	8	3	0	0	5	4.39	0.72	0.50
	團隊合作	14.具備與團隊合作的能力	20	3	0	0	0	5	4.87	0.34	0.00
		15.能融入機關組織文化(新增)	9	13	1	0	0	4	4.35	0.57	0.50
		16.重視同仁在人事業務上的需求及意見，並有效迅速的回應	15	7	1	0	0	5	4.61	0.58	0.50
	顧客服務	17.採行有效策略，以提供同仁滿意之服務	11	12	0	0	0	4	4.48	0.51	0.50
		18.能清楚表達意見使他人理解，並理解他人傳達之資訊	19	4	0	0	0	5	4.83	0.39	0.00
		19.能分析問題所在，並運用各種資源，以有效解決問題	7	15	1	0	0	4	4.22	0.67	0.50
	問題分析 與解決能力	20.具備危機應變處理的能力	8	11	2	2	0	4	4.09	0.90	0.50
		21.能以創新彈性思維，提出解決方案及工作方法	5	17	1	0	0	4	4.13	0.63	0.00

K S A	職能內涵	行為指標	非常	同意	無意	不同	非常	眾數	平均數	標準差	四分位差
			同意	見	意	不同					
態度 A	學習能力	22.具備主動學習能力	18	5	0	0	0	5	4.78	0.42	0.00
		23.會吸收新知識並應用於工作中	19	4	0	0	0	5	4.83	0.39	0.00
		24.能接受業務變革，不抗拒處理新型業務(新增)	13	8	1	1	0	5	4.44	0.79	0.50
	人事服務的特質	25.工作主動積極有責任感	17	6	0	0	0	5	4.74	0.45	0.50
		26.能容忍壓力，具有良好情緒管理能力	16	7	0	0	0	5	4.70	0.47	0.50
		27.具同理心，能站在同仁的角度思考及處理案件	17	6	0	0	0	5	4.74	0.45	0.50
	28.具敏感度，發現有問題同仁並給予關懷及相關協助(新增)	10	9	2	1	1	5	4.13	1.06	0.50	
	廉政的特質	29.能堅守廉潔正直且重視公務倫理	19	3	1	0	0	5	4.78	0.52	0.00
		30.能嚴守保密個人隱私及保護個人相關資料	22	1	0	0	0	5	4.96	0.21	0.00
		31.能不因首長個人偏好或是請託關說，堅持公正作法(新增)	9	6	3	4	1	5	3.78	1.28	1.00

資料來源：問卷回收後本研究統計彙整。

表十 第二回合修正式德菲法問卷調查專家小組修正及新增建議

職能內涵	修正前行為指標	修正後行為指標	修正說明
人事法令	2.瞭解人事政策及法規，能據以研訂執行計畫或可行的人事管理措施	修改：瞭解人事政策及法規，能據以研訂 <u>具體可行</u> 的執行計畫或人事管理措施。	依專家小組成員意見修改。
	3.能善用人事法規維護同仁權益， <u>積極</u> 向同仁宣導人事政策及法規	修改：能善用人事法規維護同仁權益，向同仁宣導人事政策及法規。	依專家小組成員意見修改。
顧客服務	16.重視同仁在人事業務上的需求及意見，並有效 <u>迅速</u> 的回應	修改：重視同仁在人事業務上的需求及意見，並有效回應。	依專家小組成員意見修改。

職能內涵	修正前行為指標	修正後行為指標	修正說明
廉政的特質	31.能不因首長個人偏好或是請託關說，堅持公正作法	刪除	依專家小組成員意見刪除，且低度一致性，故須刪除。

資料來源：問卷回收後本研究彙整。

第二回合修正式德菲法問卷調查回收並統計出各題項數據及彙整專家小組成員之意見後，亦以四分位差數值判斷專家小組成員間之看法是否一致，其結果僅有「31.能不因首長個人偏好或是請託關說，堅持公正作法」行為指標未達高度一致性應予刪除，其餘30項行為指標皆達到高度一致性。另原有2項行為指標於第一回合調查時顯示低度一致性（「2.瞭解人事政策及法規，能據以研訂執行計畫或可行的人事管理措施」及「9.能蒐集分析各項人事統計資料，提供主管或單位業務參考運用」），原應予刪除，惟經專家小組成員建議修改並於第二回合問卷續行調查，兩者之四分位差數值皆為0.50，顯示已達高度一致性。而於第一回合問卷新增之行為指標（如表九紅色字體題項），如「4.能確實查閱及確認與業務相關之人事法令及函釋規定」、「15.能融入機關組織文化」、「24.能接受業務變革，不抗拒處理新型業務」、「28.具敏感度，發現有問題同仁並給予關懷及相關協助」、「31.能不因首長個人偏好或是請託關說，堅持公正作法」等，除第31項行為指標因顯示低度一致性而予以刪除外，其他4項行為指標皆顯示已達高度一致性。另外，根據專家小組針對第二回合修正式德菲法問卷調查之行為指標所提出的修正建議，本研究將之彙整呈現於表十，其結果僅針對部分文字有微調或刪除，對行為指標並無太大影響。

根據Murry & Hammons (1995) 及Greenet (1999) 的建議，當80%以上的題項達成共識，表示專家小組成員意見已達成一致性，即可完成德菲法問卷調查。因此，依統計數據可判斷，經由兩回合之修正式德菲法問卷調查，專家小組成員間已產生一致性的共識，即可完成本研究之修正式德菲法問卷調查，並得據以進行第二階段之層級分析法問卷調查。兩回合修正式德菲法問卷調查結果一致性比較如下表：

表 十一 修正式德菲法兩回合問卷調查結果一致性比較

K S A	職能內涵	行為指標	第一回合 四分位差	第二回合 四分位差	說明
		1.具備工作所需之各項人事法令與作業程序規定等專業知識	0.50	0.50	高度一致
知 識 K	人事法令	2.瞭解人事政策及法規，能據以研訂執行計畫或可行的人事管理措施（經專家小組成員建議修改，雖低度一致，暫不予刪除）	1.00	0.50	趨於高度一致
		3.能善用人事法規維護同仁權益，積極向同仁宣導人事政策及法規	0.50	0.50	高度一致
		4.能確實查閱及確認與業務相關之人事法令及函釋規定(第二回合新增)	無	0.50	高度一致
	人力資源管理專業知識	5.具備人力資源管理理論知識的概念	0.50	0.50	高度一致
		6.具備職能管理及能力發展的概念	0.50	0.50	高度一致
	資訊技術	7.具備應用資訊網路科技、電腦軟體等工具的能力	0.50	0.50	高度一致
		8.能有效運用資訊科技工具，以整合及簡化各項人事業務	0.50	0.50	高度一致
		9.能蒐集分析各項人事統計資料，提供主管或單位業務參考運用（經專家小組成員建議修改，雖低度一致，暫不予刪除）	1.00	0.50	趨於高度一致
技 能 S	績效管理	10.具備績效觀念，積極參與人事業務績效目標之設定與控管	0.50	0.50	高度一致
		11.能訂定與本身業務相關之工作目標，進行時間管理，有效完成任務	0.50	0.50	高度一致
		12.能運用相關績效管理工具，配合達成組織目標	0.00	0.00	完全一致
	團隊合作	13.對所屬單位的組織任務及組織文化能清楚瞭解	0.50	0.50	高度一致
		14.具備與團隊合作的能力	0.50	0.00	趨於完全一致
		15.能融入機關組織文化(第二回合新增)	無	0.50	高度一致
	顧客服務	16.重視同仁在人事業務上的需求及意見，並有效迅速的回應	0.50	0.50	高度一致
		17.採行有效策略，以提供同仁滿意之服務	0.50	0.50	高度一致
	溝通協調	18.能清楚表達意見使他人理解，並理解他人傳達之資訊	0.50	0.00	趨於完全一致
		19.能協調衝突，使意見整合達成共識（第	1.00	刪除	低度一致

K S A	職能內涵	行為指標	第一回合 四分位差	第二回合 四分位差	說明
		二回合刪除)			刪除
		20.能排解及疏通同仁抗拒變革的心態與行為 (第二回合刪除)	1.00	刪除	低度一致 刪除
	問題分析與 解決能力	21.能分析問題所在，並運用各種資源，以有效解決問題	0.50	0.50	高度一致
		22.具備危機應變處理的能力	0.50	0.50	高度一致
		23.能以創新彈性思維，提出解決方案及工作方法	0.50	0.00	趨於完全一致
	學習能力	24.具備主動學習能力	0.50	0.00	趨於完全一致
		25.會吸收新知識並應用於工作中	0.00	0.00	完全一致
		26.能指導他人及傳承人事工作經驗 (第二回合刪除)	1.50	刪除	未具一致性 刪除
		27.能接受業務變革，不抗拒處理新型業務 (第二回合新增)	無	0.50	高度一致
	人事服務的 特質	28.工作主動積極有責任感	0.50	0.50	高度一致
		29.能容忍壓力，具有良好情緒管理能力	0.50	0.50	高度一致
		30.具同理心，能站在同仁的角度思考及處理案件	0.50	0.50	高度一致
		31.具敏感度，發現有問題同仁並給予關懷及相關協助(第二回合新增)	無	0.50	高度一致
態 度	廉政的特質	32.能堅守廉潔正直且重視公務倫理	0.50	0.00	趨於完全一致
A		33.能執行人事監督功能，使組織推動人事業務不違背法令 (第二回合刪除)	1.00	刪除	低度一致 刪除
		34.能嚴守保密個人隱私及保護個人相關資料	0.00	0.00	完全一致
		35.能不因首長個人偏好或是請託關說，堅持公正作法(第二回合新增)	無	1.00	低度一致 刪除

資料來源：問卷回收後本研究統計彙整。

第三節 層級分析法問卷調查資料分析

層級分析法主要藉由建立階層結構，將層級內的要素進行兩兩相互比較，以求得各項要素的相對重要性。本研究藉由文獻探討歸納出初任人事人員職能基準之職能內涵與行為指標後，經由兩回合修正式德菲法問卷調查，獲得專家小組成員間的一致共識。最後於第二階段實施層級分析法問卷調查，邀請相同專家小組成員評估各項行為指標之重要性（詳見附錄六）。層級分析法問卷調查共發出 23 份問卷，回收 23 份問卷，回收率 100%，並將問卷結果以 Expert Choice 軟體進行一致性檢定及統計各項指標之重要程度。

壹、檢定層級分析法問卷結果之一致性

在問卷的成對比較矩陣中，決策者依主觀判斷兩兩比較的重要性，由於判斷因素眾多，可能導致決策者較難達成前後的一致性。因此為了解評估過程的判斷是否合理，故需檢定成對比較矩陣的一致性（即須滿足遞移性：若 A 優於 B，B 優於 C，則 A 要優於 C）。本研究透過 Excel 計算出一致性指標（Consistency Index, C.I.）並得出一致性比率（Consistency Ratio, C.R.），另亦透過 Expert Choice 軟體統計出不一致性（Inconsistency）數值，即一致性比率（C.R.），以進行數據驗證，而數值有些微落差者，本研究以 Expert Choice 軟體所統計出的數值為主要判斷。依據 Saaty 的看法，當 $C.R. \leq 0.1$ ，表示矩陣的一致性程度極高。經檢驗後，在所回收的 23 份問卷中，有 11 份符合一致性比率（如下表十二），故將選取 $C.R. \leq 0.1$ 之問卷進行後續資料分析，以符合層級矩陣結構可被接受的條件。

表 十二 層級分析法問卷一致性檢定數值表

專家學者序號	Expert Choice Inconsistency	Excel C.R.	說明
1	0.16	0.158	未符合
2	0.17	0.165	未符合
3	0.50	0.505	未符合
4	0.18	0.173	未符合
5	0.09	0.082	符合
6	0.25	0.245	未符合
7	0.13	0.13	未符合

專家學者序號	Expert Choice Inconsistency	Excel C.R.	說明
8	0.05	0.048	符合
9	0.26	0.248	未符合
10	0.06	0.063	符合
11	0.32	0.314	未符合
12	0.16	0.152	未符合
13	0.10	0.103	符合
14	0.06	0.056	符合
15	0.09	0.088	符合
16	0.07	0.066	符合
17	0.02	0.023	符合
18	0.09	0.086	符合
19	0.18	0.166	未符合
20	0.10	0.099	符合
21	0.15	0.162	未符合
22	0.09	0.088	符合
23	0.41	0.407	未符合

資料來源：問卷回收後本研究統計彙整。

上述 11 份符合一致性檢定之問卷專家學者名單，包含學者 1 名、主管及非主管各 5 名。而 Saaty (1980) 認為運用層級分析法評估決策問題的人數規模，根據決策問題所欲評估的範圍，建議專家人數應在 5 至 15 人之間。因此，本研究樣本規模尚在可接受的範圍內，故將遂行後續層級分析法各項要素之權重分析，以瞭解各項職能內涵的重要程度。

貳、層級分析法問卷結果之權重分析

將上述 11 份符合一致性檢定之問卷，經由 Expert Choice 軟體統計分析後，所呈現的個別結果如下表所示：

表 十三 個別 AHP 分析結果

專家學者序號	5	8	10	13	14	15	16	17	18	20	22
知 識 人 事 法 令	8.44	21.15	16.37	1.92	4.57	5.16	2.91	30.96	27.74	5.89	21.58
人 力 資 源 管 理 專 業 知 識	1.85	5.35	2.01	1.28	2.20	2.26	2.91	19.78	6.28	3.45	11.76

專家學者序號	5	8	10	13	14	15	16	17	18	20	22	
資訊技術	2.71	17.81	2.01	5.35	1.98	15.81	2.91	4.19	6.57	5.45	1.91	
績效管理	1.65	2.61	4.95	2.59	2.46	1.92	2.91	3.80	3.05	4.05	2.87	
顧客服務	9.13	3.12	9.55	7.87	9.46	10.10	6.20	3.96	6.33	6.18	2.95	
技能	溝通協調	16.08	14.64	24.67	22.81	12.22	14.98	19.93	3.80	8.09	11.58	2.93
團隊合作	7.59	5.44	3.40	26.42	13.32	14.04	18.11	3.96	7.07	5.51	3.43	
問題分析與 解決能力	11.80	16.27	20.82	13.59	16.97	15.81	13.81	3.96	7.07	8.69	5.39	
學習能力	7.49	4.90	5.27	9.09	18.07	13.31	24.13	3.96	13.83	4.60	5.91	
態度	人事服務的 特質	6.70	6.13	9.03	7.04	11.44	3.65	3.11	12.01	8.94	13.39	10.20
廉政的特質	26.56	2.59	1.91	2.03	7.31	2.96	3.11	9.62	5.04	31.19	31.07	

說明：上表為整體權重值並以百分比顯示，灰底色表示個別專家學者對各項職能內涵比較權重之前三項較高值。

資料來源：問卷回收後本研究統計彙整。

從個別專家學者對各項職能內涵相互比較後的權重值前三高來看，顯示「溝通協調」及「問題分析與解決能力」在 11 位專家學者中均有 6 位認為相對較重要，數值分別在 11.58~24.67%及 11.8~20.82%之間；「人事法令」有 5 位專家學者認為相對較重要，數值在 16.37~30.96%之間；「團隊合作」、「學習能力」、「人事服務的特質」及「廉政的特質」等均有 3 位專家學者認為相對較重要，數值分別在 13.32~26.42%、13.83~24.13%、8.94~13.39%及 26.56~31.19%之間；而「人力資源管理專業知識」及「資訊技術」各有 2 位專家學者認為相對較重要，數值分別為 11.76%、19.78%及 15.81%、17.81%。「績效管理」及「顧客服務」則不在各專家學者職能內涵前三高之內。從所有專家學者的權重值前三高與後三低來看，比重前三高者為「廉政的特質」占 31.19%最高、「人事法令」比重占 30.96%次之、第三為「廉政的特質」比重占 26.42%，皆給予超過 25%的重視度；相反的，比重後三低者為「人力資源管理專業知識」占 1.28%最低、「績效管理」占 1.65%次低以及「人力資源管理專業知識」占 1.85%。另從知識、技能及態度（KSA）三個構面來看，都有專家學者認為相對較重要的職能內涵，技能構面較多，知識構面次之。為了瞭解專家學者的整體意見，綜合結果顯示如下表所示：

表 十四 整體 AHP 分析結果

職能構面	職能內涵	各職能構面權重	整體權重值	整體權重排名
知識 16.17%	人事法令	70.78%	11.44%	3
	人力資源管理專業知識	29.22%	4.73%	10
技能 66.4%	資訊技術	8.63%	5.73%	9
	績效管理	5.54%	3.68%	11
	顧客服務	11.90%	7.90%	8
	溝通協調	22.50%	14.94%	1
	團隊合作	14.79%	9.82%	5
	問題分析與解決能力	20.91%	13.88%	2
	學習能力	15.73%	10.44%	4
態度 17.43%	人事服務的特質	53.67%	9.35%	6
	廉政的特質	46.33%	8.07%	7

資料來源：問卷回收後本研究統計彙整。

將上表整體 AHP 分析結果之整體權重值依序排列後，如下圖十四所示：

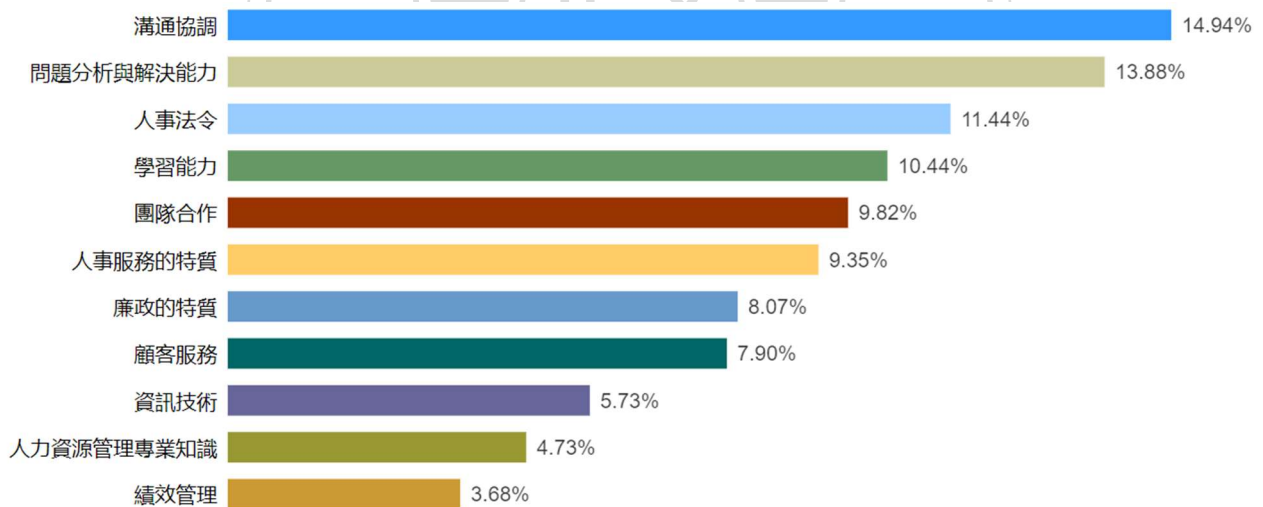


圖 十四 整體 AHP 分析結果權重長條圖

資料來源：問卷回收後本研究統計彙整。

綜合 11 位專家學者群體意見，從職能構面來看，「技能」佔 66.4%、「態度」佔 17.43%、「知識」佔 16.17%，其中「技能」構面因所包含之職能內涵較多且部分職能內涵比重亦高，故佔權重最高；「態度」構面列第二，「知識」構面反而是最後，這與目前國家考試制度之考試設計重心有很大不同。若從所有職能內涵的權重結果來看，與前述從個別專家學者的角度觀察前三高權重有很

大不同，群體結果顯示以「溝通協調」佔權重 14.94%最高、「問題分析與解決能力」佔權重 13.88%次之、「人事法令」佔權重 11.44%第三。可見得在具有良好的溝通協調能力及問題分析與解決能力是初任人事人員需具備的最重要能力，而人事法令之職能則位在第三，惟就目前的國家考試制度而言，因僅以紙筆測驗進行篩選，故在名列前三的職能內涵中，可能僅可瞭解到有關「人事法令」職能的部分程度。針對現職人事人員認為最重要的具有良好的「溝通協調能力」及「問題分析與解決能力」，可能尚需透過進一步的考試設計或實務訓練期間的評估才能瞭解初任人事人員是否具備這些職能。

在群體意見中權重排列於中間者，分別為「學習能力」佔權重 10.44%、「團隊合作」佔權重 9.82%、「人事服務的特質」佔權重 9.35%、「廉政的特質」佔權重 8.07%以及「顧客服務」佔權重 7.9%。初任人事人員需具備的「學習能力」及「團隊合作」排列第四及第五，顯示在公部門中的人事業務並非一成不變，必須主動學習新知識並應用於例行工作或新型業務當中，且人事人員的業務並非單打獨鬥，必須具有團隊合作的能力，瞭解組織任務並融入組織文化當中。值得注意的是，態度構面中的「人事服務的特質」及「廉政的特質」位居第六及第七，顯示從事公部門人事行政工作仍需具備這些特質方能勝任職務，然而現行國家考試設計未能瞭解到此部分，故未能得知初任人事人員在態度及特質上的適任性。而「顧客服務」排列在第八，顯示對初任人事人員在對同仁提供人事業務之服務上未相對有較高的要求。

在群體意見中權重排列較後者，分別為「資訊技術」佔權重 5.73%、「人力資源管理知識」佔權重 4.73%以及「績效管理」佔權重 3.68%。其中「資訊技術」及「人力資源管理知識」在個別專家學者中，均各有 2 位給予超過 10%較高的權重，但在全體意見中卻名列於後，顯示其他專家學者對上述二者給予了相對較低的權重。「資訊技術」的職能，在目前的考試設計中也未能加以測驗得知，但以本研究在公部門任職的經驗觀察，相關訓練機構經常開辦電腦軟體應用及人事業務相關系統操作之訓練課程，這可能也是專家學者群體意見認為初任人事人員之「資訊技術」職能毋須給予較高權重，未來透過各項軟體及操作系統訓練課程亦能獲取能力。另外，「人力資源管理知識」職能內涵之行為指標包含具備人力資源管理理論知識、職能管理及能力發展的概念，而具備這些知識係因近年來公共人力資源管理的觀念經常出現在「現行考銓制度」的考題中，且曾有將「現行考銓制度」改為「公務人力資源管理」的修正草案，雖然

該草案後來並未實施，但已顯見相關命題學者對人力資源管理知識的重視程度。再者，具備人力資源管理理論知識、職能管理及能力發展的概念係來自於2019年新修正職系說明書之人事行政職系工作內容，惟從群體意見的權重值來看，專家學者普遍對「人力資源管理知識」職能給予了較低的重視度。排列最後的「績效管理」，從個別專家學者的權重值來看，均給予5%以下的重視度，顯見對初任人事人員在「績效管理」這部分的要求並不高，這與政府近年來積極採用績效管理工具來提高政府績效的作為，有截然不同的重視度。

將上述整體 AHP 分析結果權重回應到本研究之研究架構，以權重圓餅圖表示如下圖十五：

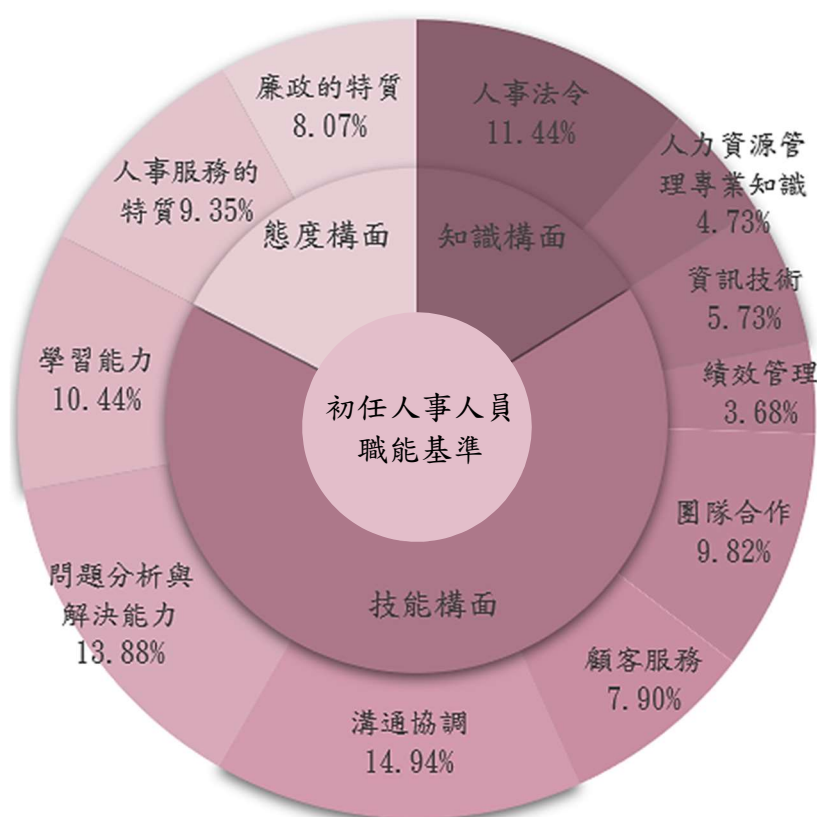


圖 十五 整體 AHP 分析結果權重圓餅圖

資料來源：問卷回收後本研究統計彙整。

參、現行考試制度及訓練制度與所需具備職能程度之關係

為瞭解本研究透過文獻探討以及兩回合修正式德菲法問卷調查所建構的公部門初任人事人員職能基準架構，與現行高考三級與地方特考三等人事行政類科考試制度所考選出初任人事人員所需具備職能的程度，以及初任人事人員歷經現行考試錄取人員訓練制度（即基礎訓練、實務訓練及新進人事人員訓練）

之後具備所需職能的程度為何，故於第二階段問卷中，以各職能內涵的各項行為指標為題，調查相同 23 位專家小組成員，以探討現行考試及訓練制度設計與本研究所建構職能的落差程度（問卷詳見附錄六續 7 至續 10）。題目以李克特量表（Likert Scale）六點量表設計，選項包含「非常欠缺」、「欠缺」、「有些欠缺」、「有些具備」、「具備」及「充分具備」，依具備程度由低至高分別給予 1 分至 6 分，1 分為具備程度最低，6 分為具備程度最高。共發出 23 份問卷，回收 23 份問卷，其中 1 份問卷專家學者表示在「初任人事人員歷經現行考試錄取人員訓練制度後具備所需職能的程度」此題，因缺乏評估判斷基礎故未填答。因此兩大題目的樣本數不同，將以平均數方式呈現並進行比較分析。

以現行高考三級與地方特考三等人事行政類科考試制度而言，專家學者認為能考選出本研究所建構之初任人事人員所需具備職能的程度（結果如下表十五），其平均值在 2.00~3.87 之間，顯示現行考試制度能夠考選初任人事人員具備本研究建構之職能的程度偏低，平均 2 分以上未滿 3 分者計有 22 項，平均 3 分以上未滿 4 分者計有 8 項。其中最低平均值均在「資訊技術」職能內涵的行為指標中（平均值在 2.00~2.30 之間），且各項行為指標均有 30% 以上的專家學者認為是「非常欠缺」（如下表灰底色數值），顯見現行考試制度之設計欠缺考選出具有「資訊技術」職能之人事人員；而最高平均值在「人事法令」的「1. 具備工作所需之各項人事法令與作業程序規定等專業知識」與「4. 能確實查閱及確認與業務相關之人事法令及函釋規定」，平均值均為 3.87，介於「有些欠缺」與「有些具備」之間，就目前的考試設計而言，雖考試科目側重於考選人員所具備之專業知識，但對於遴選出具備人事法令專業知識程度較高之適任者，從數據上來看有需要改善的空間。

表 十五 現行考試制度考選初任人事人員具備本研究建構所需職能的程度

K S A	職能內涵	行為指標	非	有	有	充	平		
			常	欠	些	些		具	均
			欠	缺	欠	具	數		
			缺	缺	備	備			
知 識 K	人事法令	1. 具備工作所需之各項人事法令與作業程序規定等專業知識	4.3	4.3	21.7	39.1	30.4	0	3.87
		2. 瞭解人事政策及法規，能據以研訂具體可行的執行計畫或人事管理措施	13.0	34.8	17.4	21.7	13.0	0	2.87

K S A	職能內涵	行為指標	非	有	有	具	充	平	
			常	些	些				備
			欠	欠	具		分	數	
			缺	缺	備		具		
			缺	缺	備		備		
		3.能善用人事法規維護同仁權益，並向同仁宣導人事政策及法規	8.7	17.4	30.4	34.8	8.7	0	3.17
		4.能確實查閱及確認與業務相關之人事法令及函釋規定	4.3	8.7	17.4	34.8	34.8	0	3.87
人力資源	管理專業	5.具備人力資源管理理論知識的概念	8.7	13.0	8.7	47.8	13.0	8.7	3.70
	知識	6.具備職能管理及能力發展的概念	8.7	8.7	21.7	43.5	17.4	0.0	3.52
		7.具備應用資訊、網路科技、電腦軟體等工具的能力	30.4	26.1	26.1	17.4	0	0	2.30
	資訊技術	8.能有效運用資訊科技工具，以整合及簡化各項人事業務	39.1	17.4	30.4	13.0	0	0	2.17
		9.能蒐集分析各項人事統計資料，提供主管或單位業務參考運用	43.5	21.7	26.1	8.7	0	0	2.00
		10.具備績效觀念，積極參與人事績效目標之設定與控管	13.0	13.0	47.8	17.4	4.3	4.3	3.00
	績效管理	11.能訂定工作目標，進行時間管理，有效完成任務	17.4	26.1	26.1	21.7	8.7	0	2.78
		12.能運用相關績效管理工具，配合組織目標之達成	17.4	30.4	17.4	30.4	4.3	0	2.74
技		13.重視同仁在人事業務上的需求及意見，並有效回應	17.4	21.7	34.8	21.7	4.3	0	2.74
能	顧客服務	14.採行有效策略，以提供同仁滿意之服務	21.7	30.4	34.8	8.7	4.3	0	2.43
S		15.能清楚表達意見使他人理解，並理解他人傳達之資訊	17.4	30.4	17.4	34.8	0	0	2.70
	溝通協調	16.對所屬單位的組織任務及組織文化能清楚瞭解	17.4	39.1	13.0	26.1	4.3	0	2.61
		17.具備與團隊合作的能力	21.7	30.4	26.1	17.4	4.3	0	2.52
	團隊合作	18.能融入機關組織文化	21.7	30.4	26.1	17.4	4.3	0	2.52
		19.能分析問題所在，並運用各種資源，以有效解決問題	17.4	21.7	34.8	21.7	4.3	0	2.74
	問題分析	與							

K S A	職能內涵	行為指標	非	有	有	具	充	平	
			常	些	些	備	分		
			欠	些	些	備	具	均	
			缺	欠	具	備	備	數	
			缺	缺	備	備	備		
解決能力	20.具備危機應變處理的能力		21.7	30.4	34.8	13.0	0	0	2.39
	21.能以創新彈性的思維，提出解決方案及工作方法		26.1	34.8	26.1	8.7	4.3	0	2.30
	22.具備主動學習能力		17.4	26.1	26.1	21.7	8.7	0	2.78
學習能力	23.會吸收新知識並應用於工作中		13.0	26.1	21.7	30.4	8.7	0	2.96
	24.能接受業務變革，不抗拒處理新型業務		17.4	26.1	39.1	17.4	0	0	2.57
人事服務的 特質	25.工作主動積極有責任感		26.1	21.7	17.4	26.1	8.7	0	2.70
	26.能容忍壓力，具有良好情緒管理能力		30.4	13.0	30.4	17.4	8.7	0	2.61
	27.具同理心，能站在同仁的角度思考及處理案件		26.1	26.1	21.7	17.4	8.7	0	2.57
	28.具敏感度，發現有問題同仁並給予關懷及相關協助		26.1	30.4	34.8	4.3	4.3	0	2.30
	29.能堅守廉潔正直且重視公務倫理		13.0	21.7	4.3	34.8	21.7	4.3	3.43
廉政的 特質	30.能嚴守保密個人隱私及保護個人相關資料		8.7	21.7	13.0	30.4	21.7	4.3	3.48

說明：各項行為指標之「非常欠缺」至「充分具備」數值為專家學者填答之百分比；平均數為平均具備程度的數值；灰底色表示為所占比例較高者；此大題樣本數為 23 人。

資料來源：問卷回收後本研究統計彙整。

以現行高考三級與地方特考三等人事行政類科考試錄取人員訓練制度而言，專家學者認為初任人事人員在歷經基礎訓練、實務訓練及新進人事人員訓練之後，其具備本研究所建構之職能的程度結果如下表十六。其平均值在 3.45~4.55 之間，顯示現行訓練制度能夠訓練初任人事人員具備本研究所建構之職能的程度偏向有些欠缺，平均 3 分以上未滿 4 分者計有 25 項，平均 4 分以上未滿 5 分者計有 5 項。相較而言，歷經訓練之後具備所需職能程度比僅透過考選制度還要高，顯示出考試錄取人員訓練制度的重要性。其中最低平均值在「人事服務的特質」職能內涵的「28.具敏感度，發現有問題同仁並給予關懷及

相關協助」、「27.具同理心，能站在同仁的角度思考及處理案件」等行為指標（平均值分別為 3.45、3.50），但均有 50%以上的專家學者認為是「有些具備」（如下表灰底色數值），顯見在歷經現行訓練制度後尚能訓練出具備這些職能之人事人員；而最高平均值在「人事法令」的「4.能確實查閱及確認與業務相關之人事法令及函釋規定」及「1.具備工作所需之各項人事法令與作業程序規定等專業知識」等行為指標（平均值分別為 4.55、4.45），介於「有些具備」與「具備」之間，且均有 45%以上的專家學者認為能訓練出具備這些職能的人事人員，顯見考試錄取人員訓練制度加強初任人事人員具備所需職能的必要性。

表 十六 歷經現行訓練制度初任人事人員具備本研究建構所需職能的程度

K S A	職能 內涵	行為指標	程度					平均 數	
			非 常 欠 缺	欠 缺	有 些 欠 缺	有 些 具 備	充 分 具 備		
知 識	人事 法令	1.具備工作所需之各項人事法令與作業程序規定等專業知識	0	4.5	4.5	31.8	59.1	0	4.45
		2.瞭解人事政策及法規，能據以研訂具體可行的執行計畫或人事管理措施	4.5	4.5	22.7	27.3	40.9	0	3.95
		3.能善用人事法規維護同仁權益，並向同仁宣導人事政策及法規	4.5	4.5	9.1	40.9	36.4	4.5	4.14
		4.能確實查閱及確認與業務相關之人事法令及函釋規定	4.5	0	4.5	31.8	45.5	13.6	4.55
知 識	人力 資源 管理 專業 知識	5.具備人力資源管理理論知識的概念	9.1	0	22.7	31.8	27.3	9.1	3.95
		6.具備職能管理及能力發展的概念	9.1	0	27.3	31.8	27.3	4.5	3.82
技 能	資訊 技術	7.具備應用資訊、網路科技、電腦軟體等工具的能力	9.1	0	13.6	45.5	31.8	0	3.91
		8.能有效運用資訊科技工具，以整合及簡化各項人事業務	9.1	0	18.2	59.1	13.6	0	3.68
		9.能蒐集分析各項人事統計資料，提供主管或單位業務參考運用	9.1	4.5	22.7	45.5	18.2	0	3.59
		10.具備績效觀念，積極參與人事績效目標之設定與控管	9.1	4.5	18.2	45.5	22.7	0	3.68
		11.能訂定工作目標，進行時間管理，有效完成任務	9.1	9.1	9.1	45.5	27.3	0	3.73

K S A	職能 內涵	行為指標	非		有	有		充	平 均 數
			常 欠 缺	欠 缺	些 欠 缺	些 具 備	具 備	分 具 備	
		12.能運用相關績效管理工具，配合組織目標之達成	9.1	9.1	9.1	59.1	13.6	0	3.59
	顧客 服務	13.重視同仁在人事業務上的需求及意見，並有效回應	4.5	13.6	13.6	36.4	31.8	0	3.77
		14.採行有效策略，以提供同仁滿意之服務	4.5	9.1	13.6	54.5	18.2	0	3.73
	溝通 協調	15.能清楚表達意見使他人理解，並理解他人傳達之資訊	9.1	0	13.6	54.5	22.7	0	3.82
	團隊 合作	16.對所屬單位的組織任務及組織文化能清楚瞭解	4.5	13.6	9.1	50.0	22.7	0	3.73
		17.具備與團隊合作的能力	4.5	9.1	9.1	59.1	18.2	0	3.77
		18.能融入機關組織文化	4.5	13.6	9.1	63.6	9.1	0	3.59
	問題 分析 與 解決 能力	19.能分析問題所在，並運用各種資源，以有效解決問題	4.5	9.1	13.6	63.6	9.1	0	3.64
		20.具備危機應變處理的能力	4.5	9.1	27.3	50.0	9.1	0	3.50
		21.能以創新彈性的思維，提出解決方案及工作方法	4.5	9.1	18.2	54.5	9.1	4.5	3.68
	學習 能力	22.具備主動學習能力	4.5	9.1	9.1	59.1	13.6	4.5	3.82
		23.會吸收新知識並應用於工作中	4.5	9.1	4.5	59.1	22.7	0	3.86
		24.能接受業務變革，不抗拒處理新型業務	4.5	9.1	18.2	50.0	18.2	0	3.68
	態 度 A	25.工作主動積極有責任感	4.5	9.1	13.6	54.5	18.2	0	3.73
		26.能容忍壓力，具有良好情緒管理能力	4.5	9.1	18.2	50.0	13.6	4.5	3.73
		27.具同理心，能站在同仁的角度思考及處理案件	4.5	9.1	27.3	50.0	9.1	0	3.50
		28.具敏感度，發現有問題同仁並給予關懷及相關協助	4.5	9.1	27.3	54.5	4.5	0	3.45

K S A	職能 內涵	行為指標	非					充 分 具 備	平 均 數
			常 欠 缺	欠 缺	有 些 欠 缺	有 些 具 備	具 備		
廉 政 的 特 質	29.能堅守廉潔正直且重視公務倫理的		4.5	4.5	9.1	22.7	50.0	9.1	4.36
特 質	30.能嚴守保密個人隱私及保護個人相關資料		4.5	4.5	9.1	27.3	40.9	13.6	4.36

說明：各項行為指標之「非常欠缺」至「充分具備」數值為專家學者填答之百分比；平均數為平均具備程度的數值；灰底色表示為所占比例較高者；此大題因其中1名專家小組成員表示無實際判斷基礎而未填答，因此樣本數為22人。

資料來源：問卷回收後本研究統計彙整。

將現行考試及訓練制度對初任人事人員具備所需職能內涵程度之平均數進行比較（如下圖十六及表十七），其中兩制度平均數差距從小到大分別為「人力資源管理專業知識」（相差0.28）、「人事法令」（相差0.82）、「績效管理」（相差0.83）、「廉政的特質」（相差0.9）、「學習能力」（相差1.02）、「人事服務的特質」（相差1.06）、「溝通協調」（相差1.12）、「問題分析與解決能力」（相差1.13）、「團隊合作」（相差1.15）、「顧客服務」（相差1.16）、「資訊技術」（相差1.57）。可得知，專家學者普遍認為初任人事人員在歷經一系列訓練之後，其具備本研究所建構之職能的程度會比僅透過考選制度還要高，可見得現行訓練制度中的基礎訓練、實務訓練及新進人事人員訓練可有效地加強初任人事人員所需具備的職能，尤其是能加強具備技能構面的職能內涵；但另一方面，亦顯示了現行考試制度的考選效度有需要加以探討及改善的空間。

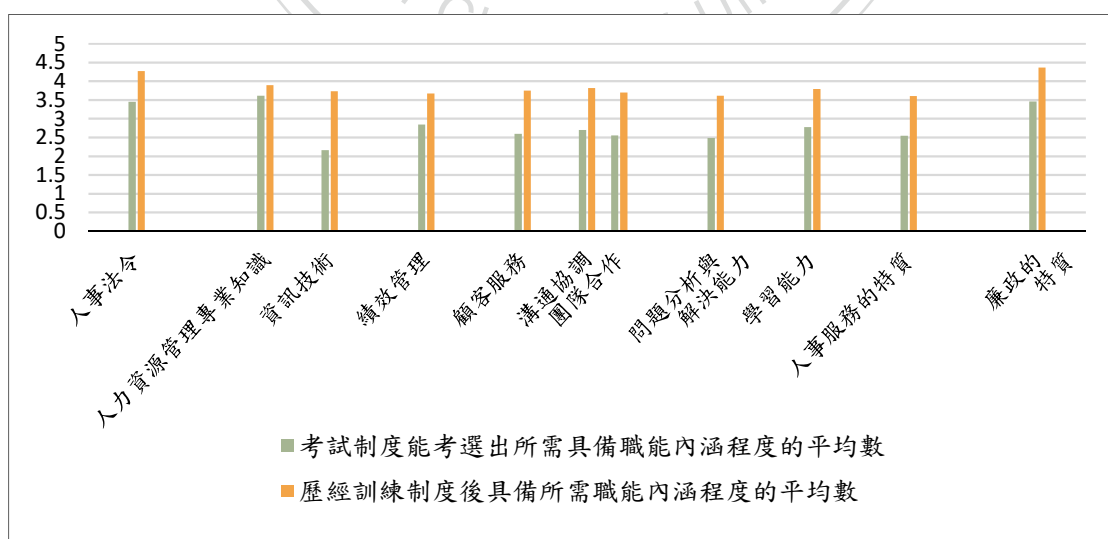


圖 十六 現行考試及訓練制度對初任人事人員具備所需職能程度之比較圖

資料來源：問卷回收後本研究統計彙整。

表 十七 現行考試及訓練制度對初任人事人員具備所需職能程度之比較表

K S A	職能內涵	行為指標	考試制度能考選出所需 具備職能的程度		歷經訓練制度後具備所 需職能的程度	
			各行為指	各職能內	各行為指	各職能內
			標平均數	涵平均數	標平均數	涵平均數
知 識 K	人事法令	1.具備工作所需之各項人事法令 與作業程序規定等專業知識	3.87		4.45	
		2.瞭解人事政策及法規，能據以 研訂具體可行的執行計畫或 人事管理措施	2.87		3.95	
		3.能善用人事法規維護同仁權 益，並向同仁宣導人事政策 及法規	3.17	3.45	4.14	4.27
		4.能確實查閱及確認與業務相關 之人事法令及函釋規定	3.87		4.55	
人 力 資 源 管 理 專 業 知 識	5.具備人力資源管理理論知識的 概念	3.70		3.95		
		6.具備職能管理及能力發展的概 念	3.52	3.61	3.82	3.89
資 訊 技 術	7.具備應用資訊、網路科技、電 腦軟體等工具的能力	2.30		3.91		
		8.能有效運用資訊科技工具，以 整合及簡化各項人事業務	2.17	2.16	3.68	3.73
		9.能蒐集分析各項人事統計資 料，提供主管或單位業務參 考運用	2.00		3.59	
技 能 S	10.具備績效觀念，積極參與人 事績效目標之設定與控管	3.00		3.68		
		11.能訂定工作目標，進行時間 管理，有效完成任務	2.78	2.84	3.73	3.67
績 效 管 理	12.能運用相關績效管理工具， 配合組織目標之達成	2.74		3.59		
		13.重視同仁在人事業務上的需 求及意見，並有效回應	2.74		3.77	
		14.採行有效策略，以提供同仁 滿意之服務	2.43	2.59	3.73	3.75

K S A	職能內涵	行為指標	考試制度能考選出所需 具備職能的程度		歷經訓練制度後具備所 需職能的程度	
			各行為指 標平均數	各職能內 涵平均數	各行為指 標平均數	各職能內 涵平均數
			溝通協調	15.能清楚表達意見使他人理解，並理解他人傳達之資訊	2.70	2.70
		16.對所屬單位的組織任務及組織文化能清楚瞭解	2.61		3.73	
	團隊合作	17.具備與團隊合作的能力	2.52	2.55	3.77	3.70
		18.能融入機關組織文化	2.52		3.59	
	問題分析 與 解決能力	19.能分析問題所在，並運用各種資源，以有效解決問題	2.74		3.64	
		20.具備危機應變處理的能力	2.39	2.48	3.50	3.61
		21.能以創新彈性的思維，提出解決方案及工作方法	2.30		3.68	
	學習能力	22.具備主動學習能力	2.78		3.82	
		23.會吸收新知識並應用於工作中	2.96	2.77	3.86	3.79
		24.能接受業務變革，不抗拒處理新型業務	2.57		3.68	
	態度 A	25.工作主動積極有責任感	2.70		3.73	
	人事服務的 特質	26.能容忍壓力，具有良好情緒管理能力	2.61		3.73	
		27.具同理心，能站在同仁的角度思考及處理案件	2.57	2.54	3.50	3.60
		28.具敏感度，發現有問題同仁並給予關懷及相關協助	2.30		3.45	
	廉政的 特質	29.能堅守廉潔正直且重視公務倫理	3.43		4.36	
		30.能嚴守保密個人隱私及保護個人相關資料	3.48	3.46	4.36	4.36

資料來源：問卷回收後本研究統計彙整。

肆、與參考文獻異同之討論

根據本研究之結果，通過高考三級及地方特考三等考試之初任人事人員在 KSA 架構下所需具備的 11 項職能內涵，依重要性高至低依序為：「溝通協調 (14.94%)」、「問題分析與解決能力 (13.88%)」、「人事法令 (11.44%)」、「學習能力 (10.44%)」、「團隊合作 (9.82%)」、「人事服務的特質 (9.35%)」、「廉政的特質 (8.07%)」、「顧客服務 (7.90%)」、「資訊技術 (5.73%)」、「人力資源管理專業知識 (4.73%)」及「績效管理 (3.68%)」。而為了解本研究結果與本研究參考相關文獻研究結果之異同，以下進行討論及分析。

本研究參考之政府人事人員職能研究為行政院所屬最高職務列等列薦任第八職等以下人事人員應具之專業核心能力（人事法規、績效管理、顧客服務、資訊技術）及管理核心能力（溝通技巧、團隊激勵、情緒管理、危機管理、流程與時間管理、衝突管理、知識管理）。其中本研究之職能內涵及行為指標與上述核心能力相似者如：「溝通協調」、「問題分析與解決能力」、「人事法令」、「團隊合作」、「顧客服務」、「資訊技術」及「績效管理」等七項。顯見初任人事人員所需具備的職能，與最高職務列等列薦任第八職等以下人事人員是相似的，尤其以四項專業核心能力為完全相同，故在考選階段就遴選到具備上述職能之初任人事人員，應能減少未來培育訓練的成本，並縮短初任人事人員順利上任的時間。

本研究參考與人事人員職能相關研究之一，為陳殷哲與何采芹（2017）所建立國民小學人事主管之「職能發展之關鍵評核行為項目」，其研究結果的各項職能權重依重要性排序分別為「人事法規 (21%)」、「溝通協調 (12%)」、「廉潔正直 (12%)」、「資訊技術 (9%)」、「問題分析與解決 (8%)」、「顧客服務 (7%)」、「情緒管理 (6%)」、「危機管理 (6%)」、「知識管理 (5%)」、「衝突管理 (4%)」、「流程與時間管理 (4%)」、「績效管理 (4%)」及「團隊建立 (1%)」。而本研究職能內涵與其相似者，如「溝通協調 (14.94%)」、「問題分析與解決能力 (13.88%)」、「人事法令 (11.44%)」、「團隊合作 (9.82%)」、「廉政的特質 (8.07%)」、「顧客服務 (7.90%)」、「資訊技術 (5.73%)」及「績效管理 (3.68%)」等八項，顯示初任人事人員需具備的職能與國民小學人事主管有部分相似，但比重的部分不相同，差距較大者如「問題分析與解決能力」、「人事法令」、「團隊合作」、「廉政的特質」，顯見特定層級機關有所需具備的職能

且重點也可能不相同，故未來在建立初任人事人員共通性職能基準時，應盡量納入不同層級及不同職務性質的機關，以求得最大公約數的門檻職能，並且在未來俟各初任人事人員分發至機關任職時，就所需加強之職能以培育及訓練方式加以強化。

本研究所參考與人事人員職能相關研究之二，為盧建中、費吳琛與廖良文（2007）經由專家檢視及360度回饋問卷調查所建立之「政府公務單位人事幕僚應具備之職能因素表」，包含「功能性人力資源專業知識與技巧」、「廉政的特質」、「目標與行動管理」、「敏感度與人際能力」等4個職能構面及30個職能項目。其研究結果顯示，以「廉政的特質」具備程度最高，而本研究之「廉政的特質」專家小組成員普遍認為考選制度能考選出「有些具備」此職能的人員，尤其在歷經訓練制度之後可達「具備」此職能的程度，顯示實際從事人事業務後，人事人員謹守廉政及公務倫理的職能會逐漸強化。盧建中等人並認為人事人員具備職能的程度愈高，對高工作績效表現愈有幫助，因此一開始若能遴選到具備所需基本職能的初任人事人員，對未來新職上任的工作績效表現應可提供正面的助益。

本研究所參考與人事人員職能相關研究之三，為吳宜玲（2021）綜合人事人員職能相關文獻所彙整的人事人員職能架構項目，其研究結果發現人事人員需具備的職能較重要者依序排列為：熟悉人事法規、情緒管理、溝通協調、解決工作問題、危機處理（平均數4.40~4.63）等能力，較不重要者為績效管理、政策規劃、政策分析、創意思維、組織策略夥伴及推動變革、願景塑造等能力（平均數3.33~3.66）。上述與本研究結果較相似者，如「溝通協調」、「問題分析與解決能力」及「人事法令」均排列在前，顯見無論是初任人事人員或現職人事人員，具備這些職能都是相當重要的基礎；而排列較後者為「績效管理」，顯見具備績效觀念、運用相關績效管理工具、進行績效目標設定與時間管理等均非初任或現職人事人員所需具備程度較高的職能。

綜合而言，初任人事人員與現職人事人員所需具備的職能相差不遠。因此，若能在考選階段就能遴選具備所需職能的初任人事人員，政府可在訓練階段減少培育基本職能的時間及費用成本，轉而使訓練的規劃設計能聚焦於強化及提升所需職能。此外，若初任人事人員已具備基本所需的門檻職能，不僅可縮短職務上手的時間，對人事人員個人而言亦為其未來職能發展帶來助益。

第五章 研究結論與建議

為使政府人力資源政策及改革能推展順利，遴選具適任性之人事人員為推展公部門人力資源管理相關工作的重要基礎，因此必須建立一個能夠考選及培育所需人才的職能基準架構。本研究旨在建構通過高考三級及地方特考三等人事行政類科考試之初任人事人員的職能基準，並探究初任人事人員職能內涵之權重體系，以提供作為對新進人事人員考選、訓練發展與試用考核的職能參考架構，並期盼能有利於新進人事人員在面對無論分發至各層級機關、從事不同性質之人事工作都能順利地上任。以下說明本研究之結論與後續建議。

第一節 研究結論與發現

壹、公部門初任人事人員之職能基準架構

本研究以過去有關公部門人事人員職能之研究為基礎，透過文獻探討及修正式德菲法獲得專家學者意見之一致共識，歸納出通過高考三級及地方特考三等考試之初任人事人員所需具備的各項職能內涵，並以「知識」、「技能」與「態度」(KSA)等三個構面作為分類架構，最後區分出 11 項職能內涵與 30 項行為指標。在「知識」構面中的職能內涵包含：「人事法令」及「人力資源管理專業知識」等 2 項；在「技能」構面中的職能內涵包含：「資訊技術」、「績效管理」、「顧客服務」、「溝通協調」、「團隊合作」、「問題分析與解決能力」及「學習能力」等 7 項；在「態度」構面中的職能內涵包含：「人事服務的特質」及「廉政的特質」等 2 項；各職能內涵及其項下之行為指標如下表十八。

從與人事人員職能相關研究的探討中可發現，本研究所建構的初任人事人員職能基準內涵，與現職人事人員所需具備的職能相似，可見得在一開始就遴選到具備所需職能的初任人事人員有其重要性的基礎，此舉不僅能降低未來培育成本、提升初任人員順利上任的時間，亦能發揮遴選功能淘汰不具備所需職能的人員，提高錄取具適任性人員的效率，使未來的培育訓練都能投資在對的人身上，對提升政府組織績效將可能提供極大的幫助。

貳、公部門初任人事人員之職能內涵權重體系

在本研究建構之「公部門初任人事人員職能基準架構及權重體系」中（如下表），「知識」、「技能」與「態度」KSA 三個構面，以「技能」構面相對重要，「態度」構面次之，最後是「知識」構面。而「技能」構面雖然是因為在三項職能構面中所包含的職能內涵較多，致使其占相對較高之權重表現，但根據本研究所參考文獻的職能項目經由本研究判斷分類後，原就以「技能」相關職能佔較多數，又根據本研究經由專家學者調查之結果顯示，是否說明著人事人員從事人事業務需具備著較多與「技能」相關職能。而目前國家考選制度偏重以遴選具備「知識」的相關職能為主，是否應加入遴選具備相關「技能」的測量方式，以提高遴選到更具適任性初任人事人員的效度，為值得探討的議題。

在本研究所建構的 11 項職能內涵中，以「溝通協調」、「問題分析與解決能力」、「人事法令」及「學習能力」名列初任人事人員需具備相對重要職能內涵的前四名，其權重比例均占 10% 以上，以現行國家考試之筆試測驗方式來看，可能無法測驗到應試者有關「溝通協調」、「問題分析與解決能力」及「學習能力」等職能內涵，勢必得需兼採口試方式進行遴選，才能瞭解應試者是否具備上述職能，又倘若現行考試制度無法加入口試，將上述職能內涵列為試用考評依據，亦為一種可行的遴選機制；權重比例占 7~10% 之間之職能內涵，依比重高至低分別為「團隊合作」、「人事服務的特質」、「廉政的特質」及「顧客服務」等 4 項，上述職能內涵除可作為經過實務訓練後的試用考評依據之外，亦可在考試階段中，加入心理測驗以瞭解應試者之人格特質是否適合擔任人事人員。最後 3 項職能內涵權重比例占 3~6%，依比重高至低分別為「資訊技術」、「人力資源管理專業知識」及「績效管理」，此 3 項職能內涵雖然被認為是重要性相對較低，但仍是初任人事人員所需職能，而且雖與目前政府積極追求的數位發展、國家人力資源轉型以及積極在各部門中運用績效管理工具與技術的目標，看法不盡相同，但也不見得不重要，因這些職能仍為人事行政總處所訂各官職等人事人員應具備的專業核心能力，故應視未來陞任至較高職等職務時所需職能的相對重要性，予以相對應程度的強化訓練。本研究建構初任人事人員的職能基準及各項職能內涵的權重體系，目的在使獲最終遴選的初任人事人員能具備所需的門檻職能，除有助於上任職務外，亦期盼能使考選、訓練及試用考核階段能就上述職能各自發揮遴選的功能。

表 十八 公部門初任人事人員職能基準架構及權重體系

KSA	職能內涵	行為指標
知識 K 16.17%	人事法令 11.44%	1.具備工作所需之各項人事法令與作業程序規定等專業知識
		2.瞭解人事政策及法規，能據以研訂具體可行的執行計畫或人事管理措施
		3.能善用人事法規維護同仁權益，並向同仁宣導人事政策及法規
		4.能確實查閱及確認與業務相關之人事法令及函釋規定
人力資源管理專業知識 4.73%		5.具備人力資源管理理論知識的概念
		6.具備職能管理及能力發展的概念
		7.具備應用資訊、網路科技、電腦軟體等工具的能力
資訊技術 5.73%		8.能有效運用資訊科技工具，以整合及簡化各項人事業務
		9.能蒐集分析各項人事統計資料，提供主管或單位業務參考運用
		10.具備績效觀念，積極參與人事績效目標之設定與控管
績效管理 3.68%		11.能訂定工作目標，進行時間管理，有效完成任務
		12.能運用相關績效管理工具，配合組織目標之達成
		13.重視同仁在人事業務上的需求及意見，並有效回應
技能 S 66.4%	顧客服務 7.90%	14.採行有效策略，以提供同仁滿意之服務
	溝通協調 14.94%	15.能清楚表達意見使他人理解，並理解他人傳達之資訊
團隊合作 9.82%		16.對所屬單位的組織任務及組織文化能清楚瞭解
		17.具備與團隊合作的能力
		18.能融入機關組織文化
問題分析與解決能力 13.88%		19.能分析問題所在，並運用各種資源，以有效解決問題
		20.具備危機應變處理的能力
		21.能以創新彈性的思維，提出解決方案及工作方法

KSA	職能內涵	行為指標
態度 A 17.43%	學習能力 10.44%	22.具備主動學習能力
		23.會吸收新知識並應用於工作中
		24.能接受業務變革，不抗拒處理新型業務
	人事服務的 特質 9.35%	25.工作主動積極有責任感
		26.能容忍壓力，具有良好情緒管理能力
		27.具同理心，能站在同仁的角度思考及處理案件
		28.具敏感度，發現有問題同仁並給予關懷及相關協助
	廉政的特質 8.07%	29.能堅守廉潔正直且重視公務倫理
		30.能嚴守保密個人隱私及保護個人相關資料

資料來源：本研究統計彙整。

參、現行考選制度與訓練制度之職能落差

建構職能基準，除了可以確定組織所需人才必須具備的職能之外，亦可透過所建構的職能基準評估現行遴選及訓練制度的設計，是否能找到及培育出組織所需的人才，藉此瞭解制度設計需加以改善之處。因此，本研究亦探究現行高考三級及地方特考三等人事行政類科考試制度及考試錄取人員訓練制度設計，與本研究所建構職能的差異程度。研究結果顯示，以本研究所建構之職能基準而言，現行考試制度所能考選初任人事人員具備所需職能的程度介於「欠缺」至「有些具備」之間；現行訓練制度能培育初任人事人員具備所需職能的程度「有些具備」與「具備」之間。以本研究所建構之職能基準而言，現行考試制度尚有較大的改善空間，而在歷經訓練制度後，能提升初任人事人員具備所需職能的程度，可見得訓練制度妥善規劃設計的重要性。整體而言，現行考試制度與訓練制度設計尚未能使初任人事人員達到「充分具備」本研究建構所需職能的程度。未來若欲羅致及培育出充分具備所需職能的初任人事人員，國家考試制度及考試錄取人員訓練制度必須要進行系統性的設計，相輔相成，才能遴選出具適任性的初任人事人員。

肆、職能基準概念在公部門運用的參考價值

本研究對勞動部所發展的職能基準與職能導向課程等概念進行初探，並透過檢閱職能理論、與人事人員職能相關之文獻後，發現建構職能模式的流程步驟其實是不分公私部門一體適用的，其目的都是為遴選符合組織需求的人才進而改善組織績效。而我國國家考試大部分職系類科，長久以來僅透過筆試篩選人才，從諸多文獻討論中可知，單一筆試並無法瞭解應徵者所具備的職能，也因此世界各國均透過組合數種測量方式來評估適合在政府機關任職的人選，以避免發生所用非人的問題。我國考試院為精進國家考選制度，亦運用職能概念建立國家考試職能評估流程設計，以功能分析法發展出高考三級人事行政類科的職能功能與職能標準內涵，其中也包含了詳述初任人事人員所需具備的 KSA，惟未見後續運用情形的討論及評估反饋，付出許多時間與人力成本卻未能加以運用，實在非常可惜。

本研究認為勞動部所建置的職能基準發展流程（分析需求、選定發展項目、進行職能分析作業及驗證職能）、標準化的格式（包含職業基本資料、工作內涵與能力內涵）以及職能基準、職能導向課程品質認證機制，發展相當完整，亦回應到 Dubois（1993）以職能為基礎的組織績效改善策略步驟（如圖四所示）。而既然在公部門人力資源管理中運用職能概念已成為趨勢，且政府也力求推動公部門人事主管機關的轉型，強化人事人員所具備的職能應被視為首要任務。也因此，本研究提出建構公部門初任人事人員職能基準的初探研究，並透過了解各職能內涵的相對權重表現，期盼能將所建構的初任人事人員職能基準加以運用在對初任人事人員遴選、培訓及試用考核等機制上，例如可依據 KSA 職能內涵思考應如何運用合適的多階段遴選程序及測量工具，並根據各職能內涵的權重表現設計遴選、培訓及試用考核各階段機制的重點核心，以提高初任人員與用人機關需求的契合程度。而公私部門在性質上本存在著一些差異，故也無須照單全收，應視政府機關實際需要進行合適的調整。最重要的是，完整地建構初任人事人員的職能基準架構，藉以強化初任人事人員勝任各類職務的能力並對未來人事專業職涯發展提供助益，亦有利於整體人事制度能提升至人力資源管理或策略性人力資源管理層次。再者，若能完備人事人員的職能基準建置，亦期盼能夠作為未來發展其他職系建置職能基準的參考。

第二節 政策建議

壹、「由上而下」與「由下而上」的建立職能基準

建立職能基準是一項龐大、複雜且耗時的工作，惟若能實際地建置屬於人事人員的職能基準，一方面除了能在遴選及培育人才的設計面上提供準確的方向並羅致到合適的人才，有利於發展公部門人力資源管理；另一方面，一旦建置起專屬人事人員的職能基準，未來可配合實際需要進行滾動式及漸進式的修正，使人事人員的職能基準能合乎時宜，有利於提升人事人員的專業能力。如勞動部勞動力發展署近年所開發的「職能模型工具」，即是以過去辛苦建立起的職能基準為基礎，經由時間及經驗的累積，而使組織能在較短的時間內，透過「職能模型工具」產生客製化的職能基準，藉此提升了制訂招募條件及教育訓練課程規劃的效率與品質。

我國公部門若能夠透過職能分析，訂定出各職務所屬的職能內涵與行為指標，建立起屬於公部門各職務的職能基準，發展相對應的職能導向課程，將有助於遴選及培育具發展潛力的人才，並可進一步評估職能落差的項目，規劃及實施對應的訓練課程，有利於提升公務人員的職能水準。而公部門建置職能基準的流程，以人事人員一條鞭而言，本研究認為有兩種方式可嘗試：一是「由上而下」的建立職能基準，即由考試院及行政院人事行政總處建置具原則性的人事人員職能基準，其中得以官職等、職稱及職務性質進行區分，並由各院所屬各級人事機構依據原則性之人事人員職能基準，發展屬於該人事機構之職能基準；二是「由下而上」的建立職能基準，即由各級人事機構依其需求建置所屬職能基準後，再由考試院及行政院人事行政總處進行彙整，以供未來新人事機構建置之參考，另亦可提供考試院及行政院人事行政總處在規劃設計公務人員之考選、培育訓練及職涯發展等制度的參考。

貳、培育職能分析及職能發展專業人才

職能基準的建置及運用，需要具有職能發展專業知識、瞭解如何應用職能分析或進行職能訓練規劃評估的專業人員。依據考試院人事行政職系說明書內容，人事人員亦需具備人力資源管理知能、從事機關人力訓練、能力發展與職能管理等工作的能力。因此，培育具備上述知識及能力的專業人員，是建置公部門各職系各職務之職能基準的基礎準備，政府應當將如何提升職能發展之人

力資源管理人才的品質與數量，視為推展政府人力資源的首要任務。

勞動部勞動力發展署為積極推廣職能基準與職能導向課程，持續地進行「推動產訓認同與應用職能基準暨人才發展相關活動計畫」，目的在使各企業組織內皆有推廣職能發展的重要種子。其參訓對象除企業組織、工商團體協會及訓練機構等負責組織人力資源管理或職能發展的相關專業人員之外，亦包含政府部門的負責相關專業人員。這表示職能基準與職能導向課程的概念，也可以加以運用在政府部門中。行政院人事行政總處公務人力發展學院亦曾於2019年及2020年開辦「職能導向訓練規劃研習班」，以行政院所屬中央及地方機構之人事及訓練機關（構）人員為訓練對象，訓練目標在於透過瞭解職能基準、職能導向課程等觀念，學習職能導向課程設計ADDIE（即分析、設計、發展、實施與評估）各階段規劃與實作的重點。本研究認為已實際在企業組織應用多年且頗具成效的職能基準與職能導向課程等概念，在公部門中亦有可學習參考及可加以運用之處。因此，學習職能基準相關概念並建置公部門各職務之職能基準，培育職能分析及職能發展的專業人才，為推展政府人力資源的首要任務。

參、將職能基準落實於考選、訓練發展及考核制度

專業知識並非遴選初任公務人員的唯一判斷標準，從職能概念可知，遴選政府所需要的人才，還必須要包括技能、特質及態度（KSAOs），所以我們應該要釐清的是「政府需要什麼樣的初任公務人員？這些初任公務人員必須具備哪些基本的知識、技能、特質及態度，才能在即使分發到不同性質的機關也能順利上任並發揮其潛力？」。從這樣的角度去思考，透過職能分析方法去設定政府需要初任公務人員必須具備的KSAOs，建置初任公務人員的職能基準，並採用適合的測驗方法（建議可採多階段或多種測驗方法）來評選適格的人才；接著，根據職能基準的職能單元或職能內涵依照ADDIE模式規劃相對應的職能導向課程，讓考試錄取人員接受訓練課程，藉此使初任公務人員在實際上任之前能強化各項所需之職能；最後，在初任公務人員試用期滿時，由主管人員依據職能基準之各項行為指標評估考核其成績，作為是否予以合格實授之評估依據。因此，本研究建議應將職能基準加以落實在初任公務人員考選、訓練發展及試用考核制度上，以職能基準為基礎建立系統性的公務人才遴選培育機制。

第三節 研究限制與未來研究建議

本研究旨在建構通過高考三級及地方特考三等人事行政類科考試之初任人事人員的職能基準，並探究初任人事人員職能內涵之權重體系，以提供作為對新進人事人員考選、訓練發展與試用考核的職能參考架構。而根據勞動部勞動力發展署（2017：9）之職能基準是以單一個職業或職類為範圍，透過職能分析方法歸納出包含數個職能基準單元的工作範圍及工作任務，以展現該職業或職類所需能力內涵的共通性及必要性。惟由於初任人事人員經考試錄取分發至各機關任職，其機關性質包含中央各級機關（構）、地方政府各級機關（構）及學校的各級人事機構，故本研究無法具體歸納出初任人事人員職能基準中的工作任務及工作產出，而僅以人事行政職系工作為範圍，歸納出通過高考三級及地方特考三等考試之初任人事人員所需具備職能內涵的共通性與必要性。

因此，建議未來後續研究可以單一人事機構為研究範圍，運用不同的職能分析方法，建構屬於該機關（構）完整包含工作任務、工作產出、行為指標、職能級別與職能內涵的職能基準，並根據所建構的職能基準，發展職能導向課程，最後加以評估驗證職能基準與職能導向課程的概念是否能實際地運用在公部門中，探究其運用在政府部門的可行性。甚或以數個不同性質或不同層級之人事機構為研究範圍，建構各自所屬的職能基準，從中比較其職能內涵的異同，除了瞭解職能內涵不同的原因外，更重要的是找出共通且必要的職能基準，以做為未來遴選人事人員的共同標準。

參考文獻

壹、中文文獻

- 丁玉燕 (2009)。以資訊核心能力為導向之臺東縣人事人員核心能力之研究。國立臺東大學資訊管理學系碩士論文，未出版，臺東。
- 大衛·杜柏伊斯 (2002)。績效躍進—才能評鑑法的極致運用，李芳齡 (譯)，臺北：商周。譯自 Competency-Based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change, David D. Dubois, 1993.
- 王虎存 (2000)。建構以職能及人力資本為基礎的策略性人力資源規劃。國家文官學院 T&D 飛訊，102，1-18。
- 王秋琴 (2007)。基層教育機構人事主管核心能力之研究—以台中市國民小學為例。東海大學公共事務在職專班碩士論文，未出版，臺中。
- 田振榮 (2011)。建立國家考試職能評估流程之研究—格式與範例。99 年度考選制度研討會系列三—建立國家考試職能評估流程之研究研討會會議實錄，臺北：考選部，94-112。
- 江婕汝 (2015)。職能分析與職能課程發展之研究-以醫院科秘書為例。國立政治大學企業管理研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 考選部 (2011)。考試院第 11 屆第 152 次會議考選部重要業務報告，2020 年 12 月 2 日，取自：
https://www.moex.gov.tw/Main/content/wHandMenuFile.ashx?file_id=1049。
- 行政院 (2003)。挑戰 2008：國家發展重點計畫 (2002—2007)，2021 年 4 月 15 日，取自：http://ebooks.lib.ntu.edu.tw/_file/CEPD/68/2008Rev-20030106@41092.436773303656@.pdf。
- 行政院人事行政局 (2003)。核心能力指標建立之研究：行政院所屬機關核心價值及中高階主管管理核心能力選定分析。行政院人事行政局 92 年度自行研究報告，未出版。
- 行政院人事行政局 (2005)。行政院所屬機關專業核心能力項目選定作業方式，2021 年 4 月 16 日，取自：
<https://ws.eland.gov.tw/Download.ashx?u=LzAwMS8yMDE1eWlsYW4vMTkyL1JlbEZpbGUvOTI1Ni85Mzc0NS8yMDA4MDEyNDEyNTcwNjEyMDEyNDc>

wMjYxNDcuZG9j&n=6KGM5pS%2F6Zmi5omA5bGs5qmf6Zec5bCI5qWt5qC45b%2BD5Yqb6aCF55uu6YG45a6a5L2c5qWt5pa55byPLmRvYw%3D%3D&i con=..doc。

行政院人事行政局 (2008)。人事人員專業核心能力項目及行為標準描述表及行政院所屬人事人員專業核心能力評鑑作業。97年4月22日局企字第0970061542號函。

何采芹 (2015)。以層級分析法探究國民小學人事主管職能發展關鍵準則。國立新竹教育大學人力資源與數位學習科技研究所碩士論文，未出版，新竹。

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

吳宜玲 (2021)。政府人事人員之職能與其考選效度：人事人員之觀點。國立台灣大學社會科學院政治學系碩士論文，未出版，臺北。

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

吳偉文、李右婷 (2006)。人力資源管理：解讀職能密碼。臺北：普林斯頓國際。

呂育誠 (2013)。公務人員考試科目變革之研究。國家菁英季刊，9(1)，27-45。

宋文娟 (2001)。一種質量並重的研究法--德菲法在醫務管理學研究領域之應用。醫務管理期刊，2(2)，11-19。

李大偉 (2011)。建立國家考試職能評估流程之研究—方法與流程。99年度考選制度研討會系列三—建立國家考試職能評估流程之研究研討會，臺北：考選部，20-45。

李仁善 (2006)。臺北縣政府人事人員核心能力衡量之研究-以顧客觀點分析。國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士在職專班論文，未出版，臺北。

李宜靜 (2016)。職能導向的人才培育與品質的建立。品質月刊，52(10)，25-28。

李美芬 (2013)。建構完整職能管理系統，打造關鍵人才 DNA，2020年12月18日，取自：<http://mymkc.com/article/content/21510>。

李誠、辛炳隆 (2005)。強化我國職訓體系之研究 (編號：(94) 022.810)。臺北：行政院經濟建設委員會。

- 林文政 (2001)。製造業人力資源專業職能之研究。中山管理評論，9 (4)，621-654。
- 林振榮 (2006)。人事人員核心能力之研究-以臺中縣鄉鎮市公所為例。東海大學公共事務碩士學程在職進修專班碩士論文，未出版，臺中。
- 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。
- 施能傑 (2003)。公務人員考選制度的評估。台灣政治學刊，7 (1)，157-207。
- 施能傑 (2010)。職能理論對國家考試制度設計的啟示。國家菁英季刊，6 (3)，17-35。
- 施能傑 (2013)。初任公務人力的遴選標準：適任性優於專業知識。國家菁英季刊，9 (1)，13-26。
- 徐誠佑 (2016)。工作卡 (Job Card) 及職能基準認證制度之整合研析。臺灣勞工季刊，47，13-20。
- 翁興利 (1995)。政策假定與政策方案之研究：AHP、SAST 與 SAA 之比較研究。公共政策學報，16，81-122。
- 袁建中、張建清、彭逸群 (2005)。以德菲法預測台灣行動電話用射頻晶片發展趨勢。行政院國家科學委員會專題研究計畫 (編號：NSC93-2416-H-009-014)，未出版。
- 高文彬 (2012)。人力資源發展：職能基礎觀點。臺北：雙葉書廊。
- 高永光 (2013)。公務人員考試與核心職能測驗。國家菁英季刊，9 (2)，1-22。
- 張仁家、陳月玲 (2017)。職能基準的擴大應用—以公部門人事人員核心職能為例。國家文官學院 T&D 飛訊，237，1-29。
- 張瑞娥 (2011)。建立我國職能標準架構之研究。台灣經濟論衡，9(8)，38-65。
- 張翠芬 (2005)。臺中縣立國民中學人事人員核心能力之研究。國立彰化師範大學商業教育學系碩士論文，未出版，彰化。
- 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，未出版，臺北。
- 許全守 (2007)。建立國家專業職能標準之探討。96 年度考選制度研討會系列四—建立國家專業職能標準制度研討會，臺北：考選部。
- 許淑玉 (2005)。中央與地方機關人事人員對核心職能認知差異之研究。銘傳大學公共事務學系碩士在職專班論文，未出版，臺北。

- 連月玲 (2008)。臺東縣立國民中小學人事人員核心能力之研究。國立臺東大學教育學系研究所碩士論文，未出版，臺東。
- 陳月雲 (2006)。台中縣國民小學人事人員資訊素養與專業職能關係之研究。逢甲大學公共政策所碩士論文，未出版，臺中。
- 陳志修 (2011)。國立高級中等學校人事主管核心能力與工作績效之研究。國立彰化師範大學工業教育與技術學系碩士論文，未出版，彰化。
- 陳怡如 (2021)。英格蘭國家資歷架構運作機制與實施現狀之探討。教育研究與發展期刊，17 (2)，37-81。
- 陳金貴 (1999)。人力資源發展的新趨向—公務人員職能的提昇。公務人員月刊，40，6-14。
- 陳殷哲、何采芹 (2017)。以層級分析法探究國民小學人事主管職能發展關鍵準則與評核行為。經營管理學刊，12/13，47-66。
- 陳淑惠 (2005)。公務機關人事人員核心能力之研究-以行政院農業委員會暨所屬機關為例。國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文，未出版，臺北。
- 勞動部勞動力發展署 (2012)。泛太平洋地區國家職能標準制度簡介。臺北：勞動部勞動力發展署。
- 勞動部勞動力發展署 (2013)。職能分析方法簡介，2021年10月4日，取自：
https://icap.wda.gov.tw/Knowledge/knowledge_method.aspx。
- 勞動部勞動力發展署 (2014)。職能導向課程發展指引 (職能基準發展與應用推動計畫)，2021年11月16日，取自：
https://icap.wda.gov.tw/Knowledge/knowledge_downLoad.aspx。
- 勞動部勞動力發展署 (2015a)。職能基準發展與應用推動方案(104年-106年)核定版，2021年1月28日，取自：
<https://www.gender ey.gov.tw/gecdbgia/Common/FileDownload.ashx?sn=pzE!!XDESJINHhNdQevS2A@@>。
- 勞動部勞動力發展署 (2015b)。職能基準活用指引 (推動產訓認同與應用職能基準計畫)，2021年3月22日，取自：
https://icap.wda.gov.tw/Knowledge/Knowledge_downLoad.aspx。
- 勞動部勞動力發展署 (2017)。職能基準發展指引 (職能基準發展與應用推動計畫)，2021年3月24日，取自：
https://icap.wda.gov.tw/Knowledge/knowledge_downLoad.aspx。

- 勞動部勞動力發展署 (2020)。職能系統工具 Online 提升人資效能 So Easy 新聞稿，2021 年 11 月 22 日，取自：
https://www.wda.gov.tw/News_Content.aspx?n=7F220D7E656BE749&s=953BCCA2CF0669B5&fbclid=IwAR0hqbrOCfckVgnRg68wxCDR3VTCFmkWBofVi0BwSAVfRqd4vCecPV3fD8。
- 勞動部勞動力發展署 (2021)。110 年職能基準品質認證說明會指引手冊 (職能基準發展與應用推動計畫)，2021 年 11 月 22 日，取自：
https://icap.wda.gov.tw/Knowledge/Knowledge_download.aspx。
- 勞動部勞動力發展署 (2021)。110 年職能導向課程品質認證說明會指引手冊 (職能基準發展與應用推動計畫)，2021 年 11 月 22 日，取自：
https://icap.wda.gov.tw/Knowledge/Knowledge_download.aspx。
- 彭錦鵬 (2010)。公務人員考選制度的變革與未來展望。國家菁英，6 (1)，17-40。
- 彭錦鵬、劉坤億 (2009)。我國公務人力資源改革方向之研究。行政院研究發展考核委員會委託政策建議書 (編號：RDEC-RES-097-027)，未出版。
- 曾天鴻 (2005)。提升國民中學人事人員核心能力之研究。國立彰化師範大學商業教育學系碩士論文，未出版，彰化。
- 黃沛筠 (2007)。建構人事人員核心能力之研究-以財政部臺灣省北區國稅局為例。元智大學管理研究所碩士論文，未出版，桃園。
- 黃俊英 (2010)。企業研究方法。臺北：東華書局。
- 黃婉玲 (2020)。我們想要什麼樣的文官？在考選制度中噤聲的公共服務動機。國家菁英，13 (1)，1-20。
- 楊千慧、黃美婷 (2015)。運用修正式德菲法及層級分析法探討團購行為之關鍵因素。中華管理評論國際學報，18 (3)，1-29。
- 楊戊龍、陳玉貞 (2012)。公務人員考試「考訓用」配合的實踐—以高考一級考試為試點。國家菁英季刊，8 (2)，25-40。
- 楊和縉、余致力 (2014)。我國高階文官職能培訓之研究。國家菁英，10 (4)，1-25。
- 董保城 (2014)。從「教考用」到「用考教」的反思探討產學落差。國家菁英，10 (2)，27-39。
- 董祥開、高于涵 (2020)。雙盲約會？國考分發制度下的工作契合與分發滿意度

- 研究。國家菁英季刊，13（1），21-51。
- 榮泰生（2011）。**EXPERT CHOICE 在分析層級程序法（AHP）之應用**。臺北：五南。
- 褚志鵬（2009）。Analytic Hierarchy Process Theory 層級分析法（AHP）理論與實作（教學講義），2021年1月20日，取自：
ftp://mail.im.tku.edu.tw/Prof_Shyur/AHP/AHP2009.pdf。
- 劉志綱（2016）。公部門公共關係人員職能模式與職能導向課程之建構-以勞動部勞動力發展署轄下分署為例。南臺科技大學企業管理系碩士論文，未出版，臺南。
- 劉慧美（2007）。人事人員核心能力之探討-以台中市國民小學人事人員為例。國立彰化師範大學商業教育學系碩士論文，未出版，彰化。
- 蔡秀涓（2005）。考選制度之新思考架構：職能基礎的觀點。國家菁英，1（1），59-78。
- 蔡秀涓（2010）。從職能評估角度談考試方式及應試科目設計—以高考三級及三等特考人事行政類科為例。國家菁英，6（3），57-74。
- 蔡怡芳（2005）。司法人事人員核心能力之探討。東海大學公共事務碩士學程在職進修專班碩士論文，未出版，臺中。
- 蔡明鎮（2015）。以職能導向強化職工教育訓練，2021年4月9日，取自：
<http://www.tpfl.org.tw/article.php?id=1446>。
- 鄧振源、曾國雄（1989a）。層級分析法（AHP）的內涵特性與應用（上）。中國統計學報，27（6），6-22。
- 鄭晉昌、林俊宏、黃猷悌（2006）。人力資源e化管理：理論、策略與方法。臺北：前程文化。
- 盧建中、費吳琛、廖良文（2007）。政府公務單位人力資源專業人員職能模型指標構面建構之探索性研究。交大管理學報，27（2），111-139。
- 賴春金、李隆盛（2011）。職能分析的方法與選擇。國家文官學院T&D飛訊，114，1-22。
- 賴昶樺（2013）。推動「職能基準」發展與應用。臺灣勞工季刊，35，22-30。
- 戴維·尤里奇（2001）。人力資源最佳實務，李芳齡（譯），臺北：商周。譯自 Human Resource Champions, Dave Ulrich, 1997.
- 薛如君（2007）。台北市政府所屬公立國民小學人事主管核心能力之研究。中國

- 文化大學政治學研究所碩士在職專班碩士論文，未出版，臺北。
- 謝馥蔓 (2017)。我國職能基準發展現況、趨勢與應用。工業安全衛生月刊，331，9-16。
- 鍾如惠 (2009)。花蓮縣國民小學人事人員核心能力之研究。國立東華大學公共行政研究所碩士論文，未出版，花蓮。
- 簡懿琳 (2013)。臺中市國民中學人事人員核心能力之探討。東海大學第三部門碩士在職專班碩士論文，未出版，臺中。
- 羅伯特·伍德、提姆·潘恩 (2001)。職能招募與選才，藍美貞、姜佩秀 (譯)，臺北：商周。譯自 Competency-Based Recruitment and Selection, Robert Wood & Tim Payne, 1998.
- 麗利·史賓賽、幸格·史賓賽 (2002)。才能評鑑法-建立卓越績效的模式，魏梅金 (譯)，臺北：商周。譯自 Competence at Work: Models for Superior Performance, Lyle M. Spencer, Jr & Signe M. Spencer, 1993.
- 蘇偉業 (2019)。我國另類人事體制下的另類文官制度發展：是否仍要另類下去？。政策與人力管理，10 (1)，1-24。
- 鐘琳惠 (2010)。澳洲職業訓練與資歷架構制度之研究 (編號：C09903507)。臺北：勞動部勞動力發展署。

貳、英文文獻

- Athey, T. R. & Orth M. S. (1999). Emerging Competency Methods for the Future. *Human Resource Management*, 38(3), 215-226.
- Dalkey, N. C. (1969). *The Delphi Method: An Experimental Study of Group Opinion*. Santa Monica, CA: The Rand Corporation.
- Dalton, M. (1997). Are Competency Models a Waste? *Training and Development*, 51(10), 46-49.
- Darrell, J. C. & Ellen R. B. (1998). Competency-Based Pay: A Concept in Evolution. *Compensation and Benefit Review*, 30(5), 21-28.
- de F.S.M. Russo, R., & Camanho, R. (2015). Criteria in AHP: A Systematic Review of Literature. *Procedia Computer Science*, 55, 1123-1132.
- Delbecq, A. L., Van de Ven, A. H., & Gustafson, D. H. (1975). *Group Techniques for Program Planning: A Guide to Nominal Group and Delphi Processes*. Chicago,

- NJ: Scott. Foresman and Company.
- Draganidis, F. & Mentzas, G. (2006). Competency Based Management: A Review of Systems and Approaches. *Information Management & Computer Security*, *14*(1), 51-64.
- Dunn, W. N. (1994). *Public Policy Analysis: An Introduction* (2nd ed). New Jersey : Prentice Hall Englewood Cliffs.
- Faherty, V. (1979). Continuing Social Work Education: Results of a Delphi Survey. *Journal of Education for Social Work*, *15*(1), 12-19.
- Gonczi, A., Hager, P., & Oliver, L. (1990). **Establishing Competency-Based Standards in the Professions**. Canberra: Australian Government Publishing Service.
- Lawler III, Edward E. (1994). From Job-Based to Competency-Based Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, *15*, 3-15.
- Linstone, H. A. & Turoff, M. (1975). *The Delphi Method: Techniques and Applications*. MA : Addison-Wesley.
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models : Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". *American Psychologist*, *28*(1), 1-24.
- Mclagan, P. (1997). Competencies: the Next Generation. *Training & Development*, *51*(5), 40-47.
- McLagan, P. A. (1980). Competence Models. *Training and Development Journal*, *34*(12), 22-26.
- Mirable, R. J. (1997). Everything You Wanted to Know About Competency Modeling. *Training & development*, *51*(8), 73-77.
- Murry, Jr., J. W., & Hammons, J. O. (1995). Delphi: A Versatile Methodology for Conducting Qualitative Research. *The Review of Higher Education*, *18*(4), 423-436.
- Prahalad, C. K., & Gary Hamel (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 1-15.

Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw-Hill.

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



附錄一 考選部全球資訊網 - 意見查詢

2021/6/5 考選部(Ministry of Examination, R.O.C.(Taiwan))全球資訊網 - 意見查詢

目前位置：首頁 > 便民服務 > 意見回饋 > 意見看板 > 意見查詢

意見查詢

發布月份： ~ 意見編號：

來函性質分類：

關鍵字(訪客意見或本部回復)： 每頁列數：

[< 首頁](#) [< 上一頁](#) **1** [下一頁 >](#) [末頁 >](#) 共 1 筆資料

編號	169881
暱稱	-
訪客意見	您好：在貴部網站「國家考試職能分析專區」沒有看到「人事行政類科」，請問可以在哪裡找到相關參考資料呢？又請問未來會針對「人事行政類科」進行職能分析嗎？以上問題，敬請協助解答，謝謝。
提出時間	109/08/14
本部回復	您好：一、本部為精進考選技術，藉以提高考試信度及效度，期透過分析各類職務或職業所需具備核心能力，作為檢討改進各考試類科考試方式、應考資格及應試科目之基準，俾落實教考訓用合一之目標，爰辦理國家考試職能分析作業。二、所詢類科未辦理職能分析，建議參考該類科所屬職系，查詢銓敘部主管之「職系說明書」內容，仍可了解未來該類科考試錄取並經訓練成績及格後，所分發任用職務之工作性質及所需具備學識。如有需要請至考試院全國人事法規釋例資料庫檢索系統查詢參閱。以上說明，謝謝您的來信。

[< 首頁](#) [< 上一頁](#) **1** [下一頁 >](#) [末頁 >](#) 共 1 筆資料

[回上一頁](#) [回頁首](#)

https://www.moex.gov.tw/main/Opinion/wfrmOpinionList.aspx?menu_id=1072 1/1

附錄二 職能基準格式內容說明¹³

- ① 職能基準名稱：「職能基準」乃指由各中央目的事業主管機關或本部發展署所發展，為完成特定職業或職類工作，所應具備之能力組合，包括該特定職業或職類之各主要工作(任務)、對應行為指標、級別、工作產出、知識、技能、態度等職能內涵。故此「職能基準名稱請選擇「職類」或「職業」擇一填寫且可於其後以括弧()形式標示產業慣用之職業項目名稱。
- ② 所屬類別：
- ◆ 「職類別」指應用相近知識、技能的工作或職務之集合；或於不同產業/職業均可能運用之能力組合。職類領域別與中華民國行業標準分類之對照，可參閱職能基準品質認證作業規範參閱《附件 1-5、職能基準領域類別對照表》；而各領域類別可參閱職能基準品質認證作業規範《附件 1-6、領域類別架構表》填寫。
 - ◆ 「職業別」以行政院主計總處訂頒之中華民國職業標準分類¹⁴為主，以標示至小類（3 碼）或細類（4 碼）為原則。
 - ◆ 「行業別」以行政院主計總處訂頒之中華民國行業標準分類¹⁵為主，請標示至中類為原則。
- ③ 職能內涵（S=skills 技能）：
- 「技能」：指執行某項任務所需具備可幫助任務進行的認知層面能力或技術性操作層面的能力（通稱 hard skills），以及跟個人有關之社交、溝通、自我管理行為等能力(通稱 soft skills)。於軟技能（soft skills）之共通技能部分，職能基準發展單位可透過職能分析方法訂定。
- ④ 職能內涵（A=attitude 態度）：
- 「態度」：指個人對某一事物的看法和因此所採取的行動，包含：內在動機及行為傾向。於態度內涵，職能基準發展單位可透過職能分析方法訂定。

¹³ 勞動部勞動力發展署職能基準項目，網址 https://icap.wda.gov.tw/Knowledge/knowledge_introduction.aspx，檢閱日期 2021 年 3 月 25 日。

¹⁴ 中華民國職業標準分類 <http://www.stat.gov.tw/lp.asp?CtNode=1310&CtUnit=228&BaseDSD=7&mp=4>。

¹⁵ 中華民國行業標準分類 <http://www.stat.gov.tw/lp.asp?CtNode=1309&CtUnit=566&BaseDSD=7&mp=4>。

附錄二 職能基準格式內容說明（續 1）

職能基準格式 項次	說明
職能基準項目	依行政院主計總處訂頒之「中華民國行業標準分類」為準，或針對該職業未來 3-5 年內發展可能使用之名稱。
工作描述	針對此職務的工作內容進行完整描述，包含最主要的工作內容及工作產出的重要成果。
基準級別/ 職能級別	「基準級別」係指擔任此職務所需的能力層次。 「職能級別」係指完成此項職責/工作任務所需的能力層次。
工作任務	依據該職業（職類）的主要工作，分層展開主要職責、工作任務、工作活動並進行分析。
行為指標	具體描述在何種任務情境下，應有哪些行為或產出，並以此評估是否達到工作任務之標準。
工作產出	指執行某項任務過程中與最終的主要關鍵工作產出項目。
職能內涵	<ul style="list-style-type: none"> 知識 (Knowledge)：指執行某項任務所需瞭解該領域的原則與事實。 技能 (Skill)：指執行某項任務所需具備有助於任務進行的認知層面能力或技術性操作層面的能力（通稱 hard skills），以及與個人相關的社交、溝通、自我管理行為等能力（通稱 soft skills）。 態度 (Attitude)：指個人對某一事物的觀點以及因此而採取的行動，即內在動機及行為傾向。

職能級別	能力內涵說明
6	能在 高度複雜變動 的情況中，應用整合的專業知識與技術， 獨立 完成專業與創新的工作。需具備策略思考、決策及原創能力。
5	能在 複雜變動 的情況中，在 最少監督 下， 自主 完成工作。需具備應用、整合、系統化的專業知識與技術及策略思考與判斷能力。
4	能在 經常變動 的情況中，在 少許監督 下， 獨立 以熟練之技巧執行規劃設計的工作。需具備相當的專業知識與技術，及進行判斷與做決定的能力。
3	能在 部分變動及非經常性 的情況中，在 一般監督 下， 獨立 完成工作。需相當程度的專業知識與技術及少許的判斷能力。
2	能在 大部分可預期及規律性 的情況中，在 經常監督 下， 按指導 進行需要某些判斷及理解性的工作。需具備基本知識、技術。
1	能在 可預期及規律性 的情況中，在 密切監督及清楚指示 下， 執行 常規性及重複性的工作。通常不需特殊教育訓練及專業知識與技術。

附錄三 人事人員專業核心能力與職能

一、2008 年行政院所屬人事人員專業核心能力項目及行為標準描述表

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

資料來源：人事人員專業核心能力項目及行為標準描述表及行政院所屬人事人員專業核心能力評鑑作業，行政院人事行政局，2008。97 年 4 月 22 日局企字第 0970061542 號函。

二、行政院所屬人事人員專業核心能力評鑑問卷

能力項目	評鑑指標
1：顧客服務	1-1 受評鑑人重視機關同仁的需求及意見，並迅速有效的回應。
	1-2 受評鑑人力求行政程序簡化，以利服務機關同仁。
	1-3 受評鑑人能站在機關同仁的角度思考及處理案件。
	1-4 受評鑑人採行有效策略，本主動服務精神，提供滿意之服務。
2：人事法規	2-1 受評鑑人能深入了解業務相關之人事法規。
	2-2 受評鑑人能善用人事法規，維護同仁權益。
	2-3 受評鑑人能規劃訂定各項內部管理規定，建構完善之人事管理制度。
	2-4 受評鑑人能針對現行人事法規及行政規定提出簡化或其他創新性意見，改善人事機構行政效能及效率。
3：績效管理	3-1 受評鑑人具備績效觀念，積極參與單位目標之設定與控管。
	3-2 受評鑑人能以績效管理精神，執行各項工作，確實完成交付任務。
	3-3 受評鑑人能客觀準確評估同仁或個人之績效，並力求改進。
	3-4 受評鑑人能運用相關績效管理工具，營造或配合績效導向之組織文化及人事團隊之運作。

附錄三 人事人員專業核心能力與職能（續 1）

能力項目	評鑑指標
4：資訊技術	4-1 受評鑑人能有效應用資訊科技理念及工具，簡化及整合各項人事業務。
	4-2 受評鑑人能具備系統作業觀念，規劃建置或有效運用機關內部人事支援作業平台。
	4-3 受評鑑人能配合主管機關建置之相關人事資料報送系統，督導或即時維護相關人事資料之正確性。
	4-4 受評鑑人具備應用資訊、網路科技、電腦套裝軟體等工具之能力。

資料來源：人事人員專業核心能力項目及行為標準描述表及行政院所屬人事人員專業核心能力評鑑作業，行政院人事行政局，2008。97年4月22日局企字第0970061542號函。

三、行政院所屬人事人員應具之核心能力一覽表

能力類別 能力項目 職務層級	專業核心能力	管理核心能力
	簡任人事人員	人事法規、績效管理、顧客服務、資訊技術
最高職務列等列薦任第九職等人事人員	人事法規、績效管理、顧客服務、資訊技術	目標與績效管理、創新服務與流程管理、問題追蹤與解決能力、知識管理與經驗傳承、溝通表達能力、情緒管理、法治素養、人文素養
最高職務列等列薦任第八職等以下人事人員	人事法規、績效管理、顧客服務、資訊技術	溝通技巧、團隊激勵、情緒管理、危機管理、流程與時間管理、衝突管理、知識管理

資料來源：行政院所屬人事人員訓練實施方案（2011年11月16日行政院人事行政局局企字第1000058577號函訂定）。

附錄三 人事人員專業核心能力與職能（續 2）

四、考試院考選部之「高考三級人事行政類科」職能功能表

關鍵目的	主要功能	次要功能
人事行政職系之職務，係基於人事規劃、人事業務及人事訓練與發展等知能，對下列工作從事計畫、研究、擬議、審核、督導及執行	人事規劃	人事政策、制度與法規之擬辦
		機關組織、員額編制與職務歸屬之審議
		組織編制、行政革新、工作簡化、職務管理、動員計畫、公務人力規劃等擬辦
	人事業務	公務人員之銓敘、任免、遷調等業務擬辦
		公務人員之級俸、服務、考績、差勤等業務擬辦
		公務人員之獎懲、保障、培訓、保險、撫卹、福利、退休、資遣及登記等業務擬辦
	人事訓練與發展	公務人力訓練、進修、發展
		公務人力之諮詢服務

資料來源：建立國家考試職能評估流程之研究研討會會議實錄，考選部，2011，99 年度考選制度研討會系列三，臺北。

五、「高考三級人事行政類科」職能標準之職能內涵

職能項目	定義
1.任務 (tasks)：指完整描述該職務所從事的工作範圍者，包含日常例行性及特殊性之工作內容	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 確保法規與工作執行之相符 ◆ 對人事業務進行規劃、發展及改善 ◆ 對職位類別、職務說明、職責界定等提供建議 ◆ 對部屬及上司提供工作業務之建議 ◆ 對工作流程提出說明 ◆ 對資訊進行分析 ◆ 進行資料彙整及成本分析 ◆ 評量工作需求及發展績效評核工具 ◆ 觀察、查訪部屬之績效表現
2.工具與科技 (tools & technology)：指從事該職務工作時，所需使用之操作工具與應用軟體系統科技等項目	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 系統：公教人員人事管理資訊系統（如 webHR、Pemis2K 等），為行政院人事行政局開發，提供給各機關單位人事人員做為內部人員人事資料管理之用。

附錄三 人事人員專業核心能力與職能（續 3）

職能項目	定義
<p>3.知識 (knowledge)：從事職務工作時應用其所習得相關學科知識，如行政及管理、生物學、藝術等</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ SOP：人事業務執行之標準作業程序 ◆ 人事法規：熟悉與政府人事業務相關之法規知識 ◆ 顧客服務：提供職員服務的基本程序與規則，包含顧客需求評估、服務流程品質要求、顧客滿意度評估等 ◆ 英文：熟悉基本英文聽說讀寫能力 ◆ 應用文書：熟悉擬辦業務之公文書寫 ◆ 行政管理：熟悉行政管理的知識，包含策略規劃、資源配置、人力資源規劃、領導技能與資源整合 ◆ 法律與政府組織：熟悉組織編制的法規及人事動態
<p>4.技能 (skills)：從事該職務工作所需之如基礎技巧、複雜的問題解決技巧、人際技巧</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 主動傾聽：專注聆聽他人言談，瞭解重點，適切地發問不打斷 ◆ 閱讀理解力：瞭解工作相關文件中文句及段落的意涵 ◆ 言談表達：能用言語將訊息進行傳達 ◆ 時間管理：管理自己或其他工作相關者的時間 ◆ 公文寫作：確認公文對象及需求，使文字表達適切，溝通具效率 ◆ 學習策略：安排適切的訓練活動，採用適當方法使學習具有成效 ◆ 指導能力：指導他人從事業務操作 ◆ 社會感知：察覺他人反應
<p>5.能力 (abilities)：從事該職務工作時所需要的具體能力項目，包含智力、情緒感官及肢體運用等</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 文字／口語理解：傾聽或理解他人講述文句中的資訊或概念的能力 ◆ 視覺能力：能夠在短距離中清晰地辨識物體 ◆ 演說清晰：使他人能夠清楚了解所要表達的意義 ◆ 認同：能夠認可他人講述內容的能力 ◆ 文字／口語表達：透過文字／口語使他人了解自己所欲表達的資訊與概念的溝通能力 ◆ 演繹推理：將特定問題採用一般通則加以合理化解釋並解決問題的能力 ◆ 歸納推理：將許多資訊整理成為一般通則或形成結論的能力，包含在不相關事件中找出相互關係 ◆ 資訊次序化：能依據規範將事務或行動方案進行妥善地安排的能力

資料來源：建立國家考試職能評估流程之研究研討會會議實錄，考選部，2011，99 年度考選制度研討會系列三，臺北。

附錄四 修正式德菲法第一回合問卷調查

敬愛的教授（人事先進）您好：

非常感謝您擔任本研究進行公部門初任人事人員職能檢視的專家小組成員。本研究旨在瞭解通過高考三級及地方特考三等人事行政類科考試之初任人事人員所需具備的職能內涵，以利未來無論分發至各層級之機關及從事不同性質之人事工作都能順利地上任，並作為新進人事人員考選、試用與訓練發展的參考架構。

本問卷經由文獻檢閱而形成，採用修正式德菲法（Modified Delphi Method, MDM），邀請多位專家學者進行二至三回合的問卷調查，而這是第一回合問卷調查。每回合您與他人的問卷填答情形，皆會經由統計後呈現於下一次問卷中，以提供您參考。另外，在最後一次問卷調查時，需再請您填答另一份層級分析法（Analytic Hierarchy Process, AHP）問卷，以利瞭解職能內涵間的優先順序，填答方式屆時將再向您說明。

您的寶貴意見對於本研究非常重要，期盼能借重您的專業知識與實務經驗，篩選出初任人事人員的重要職能。您所提供的意見及資料僅供學術研究使用，絕不單獨對外發表，敬請安心作答。為確保資料的完整性，懇請您協助填答全部的問題。誠摯地感謝您的協助！

敬祝

平安健康、萬事如意

國立政治大學公共行政學系研究所

指導教授 傅凱若 博士

研究生 黃慈惠 敬上

聯絡電話

E-mail

附錄四 修正式德菲法第一回合問卷調查 (續 1)

【填答說明】

1. 本問卷經由文獻檢閱而形成，分為知識、技能、態度等三構面 (KSA)，每一構面下包含不同職能內涵及行為指標，請您檢視各職能內涵中的行為指標，若您認為對通過高考三級及地方特考三等人事行政類科考試之初任人事人員需具備之職能內涵為重要者，請在□中勾選您的同意程度 (包含非常同意、同意、無意見、不同意、非常不同意，分別表示 5 分至 1 分)。
2. 若您對於本問卷各行為指標認為有需修正改善之處，請將您的意見填寫在各行為指標下方的「修正建議」欄位中。
3. 若您對於本問卷各職能內涵的行為指標認為有需新增之處，請將您認為應新增的行為指標填寫於各職能內涵下方的「建議新增行為指標」欄位中。

【知識構面】包含人事法令、人力資源管理		非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
職能內涵	行為指標					
人事法令	1.具備工作所需之各項人事法令與作業程序規定等專業知識	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	修正建議：					
	2.瞭解人事政策及法規，能據以研訂具體可行的各項人事管理措施	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	修正建議：					
	3.能善用人事法規維護同仁權益，積極向同仁宣導人事政策及法規	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	修正建議： 建議新增行為指標：					
人力資源管理專業知識	4.具備人力資源管理理論知識的概念	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	修正建議：					
	5.具備職能管理及能力發展的概念	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	修正建議： 建議新增行為指標：					

附錄四 修正式德菲法第一回合問卷調查 (續 2)

【技能構面】包含資訊技術、績效管理、顧客服務、溝通協調、團隊合作、問題分析與解決能力、學習能力		非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
職能內涵	行為指標					
資訊技術	6.具備應用資訊網路科技、電腦軟體等工具的能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	修正建議：					
	7.能有效運用資訊科技工具，以整合及簡化各項人事業務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	修正建議：					
	8.能運用各項人事統計資料，提供首長決策及相關單位業務參考運用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	修正建議： 建議新增行為指標：					
績效管理	9.具備績效觀念，積極參與人事業務績效目標之設定與控管	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	修正建議：					
	10.能訂定與本身業務相關之工作目標，進行時間管理，有效完成任務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	修正建議：					
	11.能運用相關績效管理工具，配合達成組織目標	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	修正建議： 建議新增行為指標：					
團隊合作	12.對所屬單位的組織任務及組織文化能清楚瞭解	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	修正建議：					
	13.具備與團隊合作的能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	修正建議：					
	建議新增行為指標：					

附錄四 修正式德菲法第一回合問卷調查 (續 3)

【技能構面】包含資訊技術、績效管理、團隊合作、顧客服務、溝通協調、問題分析與解決能力、學習能力		非常 同意	同 意	無 意 見	不 同 意	非 常 不 同 意
職能內涵	行為指標					
顧客服務	14.重視同仁在人事業務上的需求及意見，並有效迅速的回應	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	修正建議：					
	15.採行有效策略，以提供同仁滿意之服務	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	修正建議： 建議新增行為指標：					
溝通協調	16.能清楚表達意見使他人理解，並理解他人傳達之資訊	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	修正建議：					
	17.能協調衝突，使意見整合達成共識	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	修正建議：					
	18.能排解及疏通同仁抗拒變革的心態與行為	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
修正建議： 建議新增行為指標：						
問題分析與 解決能力	19.能分析問題所在，並運用各種資源，以有效解決問題	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	修正建議：					
	20.具備危機應變處理的能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	修正建議：					
	21.能以創新彈性思維，提出解決方案及工作方法	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
修正建議： 建議新增行為指標：						

附錄四 修正式德菲法第一回合問卷調查 (續 4)

【技能構面】包含資訊技術、績效管理、顧客服務、溝通協調、團隊合作、問題分析與解決能力、學習能力		非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
職能內涵	行為指標					
學習能力	22.具備主動學習能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	修正建議：					
	23.會吸收新知識並應用於工作中	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	修正建議：					
	24.能指導他人及傳承人事工作經驗	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	修正建議：					
新增行為指標：						
【態度構面】包含人事服務的特質、廉政的特質		非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
職能內涵	行為指標					
人事服務的特質	25.工作主動積極有責任感	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	修正建議：					
	26.能容忍壓力，具有良好情緒管理能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	修正建議：					
	27.具同理心，能站在同仁的角度思考及處理案件	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	修正建議：					
建議新增行為指標：						
廉政的特質	28.能堅守廉潔正直且重視公務倫理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	修正建議：					
	29.能執行人事監督功能，使組織推動人事業務不違背法令	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	修正建議：					
	30.能嚴守保密個人隱私及保護個人相關資料	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	修正建議：					
建議新增行為指標：						

附錄四 修正式德菲法第一回合問卷調查 (續 5)

【個人基本資料】

1. 請問您的性別 女性 男性
2. 請問您的年齡 29 歲以下 30-39 歲 40-49 歲 50-59 歲 60 歲以上
3. 請問您的最高學歷 高中(職)(含)以下 專科 大學 碩士 博士
4. 請問您是經由何種方式進入公職 高考二級 高考三級 普考 初等考
地方特考三等 地方特考四等 地方特考五等 其他_____
5. 請問您目前任職機關屬於 中央機關 地方機關
6. 請問您現任職務 主管 非主管
7. 請問您的職稱是 _____
8. 請問您現任官等 委任 薦任 簡任
9. 請問您現任職等 第_____職等
10. 請問您的公部門工作總年資 2 年以下 3-5 年 6-10 年 11-15 年
16-20 年 21 年以上

*本問卷到此結束，請再次確認是否已填答全部的問題，非常感謝您的協助！

附錄五 修正式德菲法第二回合問卷調查

敬愛的教授（人事先進）您好：

再次感謝您抽空參與本研究，並擔任本研究公部門初任人事人員職能檢視的專家小組成員。這次是第二回合問卷調查。本次將提供第一回合全體專家小組成員填答情形的統計數字，包含「眾數」、「平均數」、「標準差」、「四分位差」，提供您參考。

本研究旨在希望能透過諸位專家學者的意見，以瞭解通過高考三級及地方特考三等人事行政類科考試之初任人事人員所需具備的職能內涵，以利未來無論分發至各層級之機關及從事不同性質之人事工作都能順利地上任，並作為新進人事人員考選、試用與訓練發展的參考架構。

每次您與他人的問卷填答情形，皆會經由統計後呈現於下一次問卷中，以提供您參考。另外，在修正式德菲法問卷調查結果趨於一致性後，將於最後一次問卷調查請您填答層級分析法（Analytic Hierarchy Process, AHP）問卷，以利瞭解職能內涵間的優先順序，填答方式屆時將再向您說明。

您的寶貴意見對於本研究非常重要，且對我國初任人事人員職能基準的建立具有重要的貢獻與價值，期盼能借助您的專業知識與實務經驗，篩選出初任人事人員的重要職能。您所提供的意見及資料僅供學術研究使用，絕不單獨對外發表，敬請安心作答。為確保資料的完整性，懇請您協助填答全部的問題。誠摯地感謝您的協助與參與！

敬祝

平安健康、萬事如意

國立政治大學公共行政學系研究所

指導教授 傅凱若 博士

研究生 黃慈惠 敬上

聯絡電話

E-mail

附錄五 修正式德菲法第二回合問卷調查（續 1）

【填答說明】

1. 本問卷經由文獻檢閱而形成，分為知識、技能、態度等三構面（KSA），每一構面下包含不同職能內涵及行為指標，請您檢視各職能內涵中的行為指標，若您認為對通過高考三級及地方特考三等人事行政類科考試之初任人事人員需具備之職能內涵為重要者，請在□中勾選您的同意程度（包含非常同意、同意、無意見、不同意、非常不同意，分別表示 5 分至 1 分）。
2. 本問卷之各行為指標除經由文獻檢閱形成外，亦參酌前次各專家小組成員之寶貴意見與相關統計數字。**經由修正之處，將以黃底色及畫底線表示；經由建議新增之處，將以紅色字體表示；經由刪除之處，將以藍色字體及刪除線表示。**
3. 若您對於本問卷各行為指標認為有需修正改善之處，請將您的意見填寫在各行為指標下方的「建議修正行為指標」欄位中。
4. 若您對於本問卷各職能內涵的行為指標認為有需新增之處，請將您認為應新增的行為指標填寫於各職能內涵下方「▲建議新增行為指標」欄位中。

【第一回合分析統計數值說明】

1. 眾數

為本研究問卷回收樣本資料之各項行為指標同意程度數值中出現最多次的數值，其數值越大，表示該項行為指標之同意程度越高。

2. 平均數

為本研究問卷回收樣本資料之各項行為指標同意程度數值加總除以總樣本數所得之數值，為全體平均意見。本研究採用採用五點量表設計，選項及其代表數值為：非常同意=5、同意=4、無意見=3、不同意=2、非常不同意=1。其平均數之判斷標準如下：

非常同意：平均數介於 4.1~5.0 之間

同意：平均數介於 3.1~4.0 之間

無意見：平均數介於 2.1~3.0 之間

不同意：平均數介於 1.1~2.0 之間

非常不同意：平均數介於 0.0~1.0 之間

附錄五 修正式德菲法第二回合問卷調查 (續 2)

3. 標準差

表示各項行為指標同意程度數值與平均數的分散程度，其數值越大表示專家小組成員意見分散程度越大，其數值越小表示專家小組成員意見集中程度越大。

4. 四分位差

表示各專家小組成員對各項行為指標的意見差異程度。四分位數是將各數值依序排列並分成四等份後，會有三個四分位數 (Q1 位於 25%、Q2 位於 50%、Q3 位於 75%)。四分位差是計算 $(Q3-Q1) / 2$ 所得之數值，數值越小表示意見一致性程度越高，數值越大表示意見一致性程度越低。其四分位差與專家小組成員意見之判斷標準如下：

四分位差 = 0，意見完全一致；

四分位差 ≤ 0.60 ，意見已達高度一致性；

四分位差介於 0.60 至 1.00 之間，意見僅達中度一致性；

四分位差 ≥ 1.00 ，意見低度一致性，未達一致。

附錄五 修正式德菲法第二回合問卷調查 (續 3)

【問卷內容】

職能內涵與行為指標	上次的填答統計				您上次的填答	這次的填答				
	眾數	平均數	標準差	四分位差		非常同意 5	同意 4	無意見 3	不同意 2	非常不同意 1
【知識構面】包含人事法令、人力資源管理										
人事法令										
1. 具備工作所需之各項人事法令與作業程序規定等專業知識	5	4.522	0.510	0.50		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
建議修正行為指標：										
2. 瞭解人事政策及法規，能據以研訂執行計畫或可行的人事管理措施 (經專家小組成員建議修改，雖低度一致，暫不予刪除)	4	3.696	1.105	1.00		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
建議修正行為指標：										
3. 能善用人事法規維護同仁權益，積極向同仁宣導人事政策及法規	4	4.261	0.751	0.50		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
建議修正行為指標：										
4. 能確實查閱及確認與業務相關之人事法令及函釋規定。	經專家小組成員建議新增					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
建議修正行為指標：										
▲建議新增行為指標：										

附錄五 修正式德菲法第二回合問卷調查 (續 4)

職能內涵與行為指標	上次的填答統計				您上次的填答	這次的填答				
	眾數	平均數	標準差	四分位差		非常同意 5	同意 4	無意見 3	不同意 2	非常不同意 1
人力資源管理專業知識										
5. 具備人力資源管理理論知識的概念	4	3.696	0.702	0.50		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
建議修正行為指標：										
6. 具備職能管理及能力發展的概念	3	3.565	0.843	0.50		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
建議修正行為指標：										
▲建議新增行為指標：										
【技能構面】包含資訊技術、績效管理、團隊合作、顧客服務、溝通協調、問題分析與解決能力、學習能力										
資訊技術										
7. 具備應用資訊網路科技、電腦軟體等工具的能力	5	4.609	0.499	0.50		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
建議修正行為指標：										
8. 能有效運用資訊科技工具，以整合及簡化各項人事業務	5	4.304	0.822	0.50		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
建議修正行為指標：										
9. 能蒐集分析各項人事統計資料，提供主管或單位業務參考運用（經專家小組成員建議修改，雖低度一致，暫不予刪除）	4	3.826	1.029	1.00		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
建議修正行為指標：										
▲建議新增行為指標：										

附錄五 修正式德菲法第二回合問卷調查 (續 5)

職能內涵與行為指標	上次的填答統計				您上次的填答	這次的填答				
	眾數	平均數	標準差	四分位差		非常同意 5	同意 4	無意見 3	不同意 2	非常不同意 1
績效管理										
10. 具備績效觀念，積極參與人事業務績效目標之設定與控管	4	3.652	0.884	0.50		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
建議修正行為指標：										
11. 能訂定與本身業務相關之工作目標，進行時間管理，有效完成任務	5	4.522	0.510	0.50		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
建議修正行為指標：										
12. 能運用相關績效管理工具，配合達成組織目標	4	3.783	0.735	0.00		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
建議修正行為指標：										
▲建議新增行為指標：										
團隊合作										
13. 對所屬單位的組織任務及組織文化能清楚瞭解	5	4.348	0.885	0.50		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
建議修正行為指標：										
14. 具備與團隊合作的能力	5	4.739	0.449	0.50		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
建議修正行為指標：										
15. 能融入機關組織文化	經專家小組成員建議新增					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
建議修正行為指標：										
▲建議新增行為指標：										

附錄五 修正式德菲法第二回合問卷調查 (續 6)

職能內涵與行為指標	上次的填答統計				您上次的填答	這次的填答				
	眾數	平均數	標準差	四分位差		非常同意 5	同意 4	無意見 3	不同意 2	非常不同意 1
顧客服務										
16. 重視同仁在人事業務上的需求及意見，並有效迅速的回應	5	4.435	0.727	0.50		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
建議修正行為指標：										
17. 採行有效策略，以提供同仁滿意之服務	4	4.391	0.583	0.50		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
建議修正行為指標：										
▲建議新增行為指標：										
溝通協調										
18. 能清楚表達意見使他人理解，並理解他人傳達之資訊	5	4.696	0.470	0.50		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
建議修正行為指標：										
▲建議新增行為指標：										
能協調衝突，使意見整合達成共識	5	3.957	1.106	1.00		低度一致性，予以刪除				
能排解及疏通同仁抗拒變革的心態與行為	4	3.609	1.117	1.00		低度一致性，予以刪除				

附錄五 修正式德菲法第二回合問卷調查 (續 7)

職能內涵與行為指標	上次的填答統計				您上次的填答	這次的填答				
	眾數	平均數	標準差	四分位差		非常同意 5	同意 4	無意見 3	不同意 2	非常不同意 1
問題分析與解決能力										
19. 能分析問題所在，並運用各種資源，以有效解決問題	4	4.174	0.716	0.50		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
建議修正行為指標：										
20. 具備危機應變處理的能力	4	4.043	0.928	0.50		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
建議修正行為指標：										
21. 能以創新彈性思維，提出解決方案及工作方法	4	4.261	0.688	0.50		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
建議修正行為指標：										
▲建議新增行為指標：										
學習能力										
22. 具備主動學習能力	5	4.739	0.449	0.50		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
建議修正行為指標：										
23. 會吸收新知識並應用於工作中	5	4.783	0.421	0.00		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
建議修正行為指標：										
能指導他人及傳承人事工作經驗	5	3.522	1.344	1.50		(未具一致性，予以刪除)				
24. 能接受業務變革，不抗拒處理新型業務	經專家小組成員建議新增					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
建議修正行為指標：										
▲建議新增行為指標：										

附錄五 修正式德菲法第二回合問卷調查 (續 8)

職能內涵與行為指標	上次的填答統計				您上次的填答	這次的填答				
	眾數	平均數	標準差	四分位差		非常同意 5	同意 4	無意見 3	不同意 2	非常不同意 1
【態度構面】包含人事服務的特質、廉政的特質										
人事服務的特質										
25. 工作主動積極有責任感	5	4.609	0.583	0.50		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
建議修正行為指標：										
26. 能容忍壓力，具有良好情緒管理能力	5	4.478	0.593	0.50		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
建議修正行為指標：										
27. 具同理心，能站在同仁的角度思考及處理案件	5	4.565	0.589	0.50		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
建議修正行為指標：										
28. 具敏感度，發現有問題同仁並給予關懷及相關協助						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
建議修正行為指標：										
▲建議新增行為指標：										
廉政的特質										
29. 能堅守廉潔正直且重視公務倫理	5	4.565	0.662	0.50		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
建議修正行為指標：										
能執行人事監督功能，使組織推動人事業務不違背法令	4	4.000	0.852	1.00		低度一致性，予以刪除				
30. 能嚴守保密個人隱私及保護個人相關資料	5	4.739	0.540	0.00		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
建議修正行為指標：										
31. 能不因首長個人偏好或是請託關說，堅持公正作法						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
建議修正行為指標：										
▲建議新增行為指標：										

*本問卷到此結束，請再次確認是否已填答全部的問題，非常感謝您的協助！

附錄六 層級分析法問卷調查

敬愛的教授（人事先進）您好：

再次誠摯地感謝您抽空協助本研究進行公部門初任人事人員職能內涵的專家檢視。這是最後一次問卷調查。歷經兩次的修正式德菲法問卷調查後，其統計結果已達成一致性。懇請您協助填答最後一次的層級分析法（Analytic Hierarchy Process, AHP）問卷，以利瞭解職能內涵間的優先順序。

本研究旨在希望能透過諸位專家學者的意見，以瞭解通過高考三級及地方特考三等人事行政類科考試之初任人事人員所需具備的職能內涵及其重要性，期盼能借助您對人事人員職能的實務工作經驗與專業見解，得以建構公部門初任人事人員職能內涵的權重體系，以利未來初任人事人員無論分發至各層級機關、從事不同性質之人事工作都能順利地上任，並作為新進人事人員考選、試用與訓練發展的參考架構。

您的寶貴意見對於本研究非常重要，且對我國初任人事人員職能基準的建立具有重要的貢獻與價值，期盼能借助您的實務經驗與專業意見，得出初任人事人員的重要職能。您所提供的意見及資料僅供學術研究使用，絕不單獨對外發表，敬請安心作答。為確保資料的完整性，懇請您協助填答全部的問題。千恩萬謝，感謝您的鼎力相助與熱心參與！
敬祝

平安健康、順心如意

國立政治大學公共行政學系研究所

指導教授 傅凱若 博士

研究生 黃慈惠 敬上

聯絡電話

E-mail

附錄六 層級分析法問卷調查（續 1）

【研究說明】

一、本研究為建構通過高考三級及地方特考三等人事行政類科考試之初任人事人員職能基準，在評估初任人事人員需具備職能時，主要考量知識、技能與態度等三構面（KSA），每一構面下包含不同職能內涵及行為指標：

構面	職能內涵	行為指標
知識	人事法令	1. 具備工作所需之各項人事法令與作業程序規定等專業知識 2. 瞭解人事政策及法規，能據以研訂具體可行的執行計畫或人事管理措施 3. 能善用人事法規維護同仁權益，向同仁宣導人事政策及法規 4. 能確實查閱及確認與業務相關之人事法令及函釋規定
	人力資源管理專業知識	5. 具備人力資源管理理論知識的概念 6. 具備職能管理及能力發展的概念
技能	資訊技術	7. 具備應用資訊網路科技、電腦軟體等工具的能力 8. 能有效運用資訊科技工具，以整合及簡化各項人事業務 9. 能蒐集分析各項人事統計資料，提供主管或單位業務參考運用
	績效管理	10. 具備績效觀念，積極參與人事業務績效目標之設定與控管 11. 能訂定與本身業務相關之工作目標，進行時間管理，有效完成任務 12. 能運用相關績效管理工具，配合達成組織目標
	顧客服務	13. 重視同仁在人事業務上的需求及意見，並有效回應 14. 採行有效策略，以提供同仁滿意之服務
	溝通協調	15. 能清楚表達意見使他人理解，並理解他人傳達之資訊

附錄六 層級分析法問卷調查（續 2）

構面	職能內涵	行為指標
技能	團隊合作	16. 對所屬單位的組織任務及組織文化能清楚瞭解 17. 具備與團隊合作的能力 18. 能融入機關組織文化
	問題分析與解決能力	19. 能分析問題所在，並運用各種資源，以有效解決問題 20. 具備危機應變處理的能力 21. 能以創新彈性思維，提出解決方案及工作方法
	學習能力	22. 具備主動學習能力 23. 會吸收新知識並應用於工作中 24. 能接受業務變革，不抗拒處理新型業務
態度	人事服務的特質	25. 工作主動積極有責任感 26. 能容忍壓力，具有良好情緒管理能力 27. 具同理心，能站在同仁的角度思考及處理案件 28. 具敏感度，發現有問題同仁並給予關懷及相關協助
	廉政的特質	29. 能堅守廉潔正直且重視公務倫理 30. 能嚴守保密個人隱私及保護個人相關資料

二、本問卷調查將針對職能內涵間進行兩兩成對的強度比較，請依您的實務經驗與專業意見來評估初任人事人員所需具備的職能，對兩邊項目比較相對重要性。本研究將針對所蒐集到的資料，以層級分析法（Analytic Hierarchy Process, AHP）分析其相對權重，並根據分析結果建立職能內涵的權重表現。而層級分析法的評估方式，係透過將各項目進行兩兩比較，評估各項目間彼此的相對重要性；另需注意，在比較各項目時，其優劣強度關係必須滿足遞移性（即：若 A 優於 B，B 優於 C，則 A 要優於 C）。

附錄六 層級分析法問卷調查 (續 3)

【問卷填答說明】

本問卷調查主要在於針對職能內涵間進行兩兩成對的強度比較，請依您的實務經驗與專業意見來評估初任人事人員所需具備的職能，對兩邊項目比較相對重要性。

一、評估尺度說明如下：

評估尺度	定義	說明
1	同等重要	兩比較項目具同等重要性
3	稍重要	依經驗及判斷，稍微傾向認為某一項目較重要
5	頗重要	依經驗及判斷，強烈傾向認為某一項目較重要
7	極重要	明確顯示非常強烈傾向認為某一項目較重要
9	絕對重要	有足夠證據肯定且絕對認為某一項目較重要

二、填答方式舉例如下：

當您決定購屋時，一定會考量許多因素，假設考量的因素有「價格」、「生活機能」、「交通位置」及「房屋格局」等。

1. 當「價格」與「生活機能」相比較，若您認為「生活機能」較「價格」稍微重要，請勾選靠近「生活機能」的「稍重要」，如下第一列所示 (1:3)。
2. 當「價格」與「交通位置」相比較，若您認為「價格」較「交通位置」重要且極為重要，請勾選靠近「價格」的「極重要」，如下第二列所示 (7:1)。
3. 當「價格」與「房屋格局」相互比較時，若您認為兩者同等重要，請勾選「1:1 同等重要」，如下第三列所示 (1:1)。

強度	絕對重要	極重要	頗重要	稍重要	同等重要	稍重要	頗重要	極重要	絕對重要	強度
	9:1	7:1	5:1	3:1	1:1	1:3	1:5	1:7	1:9	
項目						V				生活機能
		V								交通位置
					V					房屋格局

附錄六 層級分析法問卷調查 (續 4)

【問卷調查開始】

一、請依您的實務經驗與專業意見來評估「初任人事人員所需具備的職能」，就知識、技能與態度構面中的兩兩職能內涵比較相對重要性，並勾選之。

重要性 評估項目	絕對重要	極重要	頗重要	稍重要	同等重要	稍重要	頗重要	極重要	絕對重要	重要性 評估項目
	9:	7:	5:	3:	1:	1:	1:	1:	1:	
人事法令										人力資源管理
										專業知識
										資訊技術
										績效管理
										顧客服務
										溝通協調
										團隊合作
										問題分析與 解決能力
										學習能力
										人事服務的特質
									廉政的特質	
人力資源管理 專業知識										資訊技術
										績效管理
										顧客服務
										溝通協調
										團隊合作
										問題分析與解決 能力
										學習能力
										人事服務的特質
										廉政的特質

附錄六 層級分析法問卷調查 (續 5)

重要性	絕對重要	極重要	頗重要	稍重要	同等重要	稍重要	頗重要	極重要	絕對重要	重要性
	9:	7:	5:	3:	1:	1:	1:	1:	1:	
評估項目										評估項目
資訊技術										績效管理
										顧客服務
										溝通協調
										團隊合作
										問題分析與解決能力
										學習能力
										人事服務的特質
										廉政的特質
績效管理										顧客服務
										溝通協調
										團隊合作
										問題分析與解決能力
										學習能力
										人事服務的特質
										廉政的特質
	顧客服務									
										團隊合作
										問題分析與解決能力
										學習能力
										人事服務的特質
										廉政的特質

附錄六 層級分析法問卷調查 (續 6)

重要性 評估項目	絕對重要	極重要	頗重要	稍重要	同等重要	稍重要	頗重要	極重要	絕對重要	重要性 評估項目
	9:	7:	5:	3:	1:	1:	1:	1:	1:	
溝通協調										團隊合作
										問題分析與解決能力
										學習能力
										人事服務的特質
										廉政的特質
團隊合作										問題分析與解決能力
										學習能力
										人事服務的特質
										廉政的特質
問題分析與解決能力										學習能力
										人事服務的特質
										廉政的特質
學習能力										人事服務的特質
										廉政的特質
人事服務的特質										廉政的特質

附錄六 層級分析法問卷調查 (續 7)

二、請問在現行高考三級與地方特考三等人事行政類科考試制度之下，您認為能考選出初任人事人員所需具備職能的程度為何？依具備程度由低至高分別給予 1 分至 6 分，1 分為具備程度最低，6 分為具備程度最高，請勾選。

KSA	職能內涵	行為指標	考試制度能考選出 所需具備職能的程度						
			非 常 欠 缺	欠 缺	有 些 欠 缺	有 些 具 備	具 備	充 分 具 備	
			1	2	3	4	5	6	
知 識	人事法令	1.具備工作所需之各項人事法令與作業程序規定等專業知識							
		2.瞭解人事政策及法規，能據以研訂具體可行的執行計畫或人事管理措施							
		3.能善用人事法規維護同仁權益，並向同仁宣導人事政策及法規							
		4.能確實查閱及確認與業務相關之人事法令及函釋規定							
人力資源管 理專業知識		5.具備人力資源管理理論知識的概念							
		6.具備職能管理及能力發展的概念							
技 能	資訊技術	7.具備應用資訊、網路科技、電腦軟體等工具的能力							
		8.能有效運用資訊科技工具，以整合及簡化各項人事業務							
		9.能蒐集分析各項人事統計資料，提供主管或單位業務參考運用							
	績效管理		10.具備績效觀念，積極參與人事績效目標之設定與控管						
			11.能訂定工作目標，進行時間管理，有效完成任務						
			12.能運用相關績效管理工具，配合組織目標之達成						
	顧客服務		13.重視同仁在人事業務上的需求及意見，並有效回應						
			14.採行有效策略，以提供同仁滿意之服務						

附錄六 層級分析法問卷調查 (續 8)

KSA	職能內涵	行為指標	考試制度能考選出 所需具備職能的程度					
			非 常 欠 缺	欠 缺	有 些 欠 缺	有 些 具 備	具 備	充 分 具 備
			1	2	3	4	5	6
技能	溝通協調	15.能清楚表達意見使他人理解，並理解他人傳達之資訊						
	團隊合作	16.對所屬單位的組織任務及組織文化能清楚瞭解						
		17.具備與團隊合作的能力						
		18.能融入機關組織文化						
	問題分析與 解決能力	19.能分析問題所在，並運用各種資源，以有效解決問題						
		20.具備危機應變處理的能力						
		21.能以創新彈性的思維，提出解決方案及工作方法						
	學習能力	22.具備主動學習能力						
		23.會吸收新知識並應用於工作中						
		24.能接受業務變革，不抗拒處理新型業務						
態度	人事服務 的特質	25.工作主動積極有責任感						
		26.能容忍壓力，具有良好情緒管理能力						
		27.具同理心，能站在同仁的角度思考及處理案件						
		28.具敏感度，發現有問題同仁並給予關懷及相關協助						
	廉政的特質	29.能堅守廉潔正直且重視公務倫理						
		30.能嚴守保密個人隱私及保護個人相關資料						

附錄六 層級分析法問卷調查 (續 9)

三、請問在現行高考三級與地方特考三等人事行政類科考試錄取人員訓練制度之下，您認為初任人事人員在歷經基礎訓練、實務訓練及新進人事人員訓練之後，其具備所需職能的程度為何？依具備程度由低至高分別給予 1 分至 6 分，1 分為具備程度最低，6 分為具備程度最高，請勾選。

KSA	職能內涵	行為指標	歷經現行訓練制度後 具備所需職能的程度					
			非常 欠缺	欠 缺	有 些 欠 缺	有 些 具 備	具 備	充 分 具 備
			1	2	3	4	5	6
知識	人事法令	1.具備工作所需之各項人事法令與作業程序規定等專業知識						
		2.瞭解人事政策及法規，能據以研訂具體可行的執行計畫或人事管理措施						
		3.能善用人事法規維護同仁權益，並向同仁宣導人事政策及法規						
		4.能確實查閱及確認與業務相關之人事法令及函釋規定						
	人力資源管理專業知識	5.具備人力資源管理理論知識的概念						
		6.具備職能管理及能力發展的概念						
技能	資訊技術	7.具備應用資訊、網路科技、電腦軟體等工具的能力						
		8.能有效運用資訊科技工具，以整合及簡化各項人事業務						
		9.能蒐集分析各項人事統計資料，提供主管或單位業務參考運用						
	績效管理	10.具備績效觀念，積極參與人事績效目標之設定與控管						
		11.能訂定工作目標，進行時間管理，有效完成任務						
		12.能運用相關績效管理工具，配合組織目標之達成						

附錄六 層級分析法問卷調查 (續 10)

KSA	職能內涵	行為指標	歷經現行訓練制度後 具備所需職能的程度					
			非 常 欠 缺	欠 缺	有 些 欠 缺	有 些 具 備	具 備	充 分 具 備
			1	2	3	4	5	6
技 能	顧客服務	13.重視同仁在人事業務上的需求及意見，並有效回應						
		14.採行有效策略，以提供同仁滿意之服務						
	溝通協調	15.能清楚表達意見使他人理解，並理解他人傳達之資訊						
	團隊合作	16.對所屬單位的組織任務及組織文化能清楚瞭解						
		17.具備與團隊合作的能力						
		18.能融入機關組織文化						
	問題分析與 解決能力	19.能分析問題所在，並運用各種資源，以有效解決問題						
		20.具備危機應變處理的能力						
		21.能以創新彈性的思維，提出解決方案及工作方法						
	學習能力	22.具備主動學習能力						
23.會吸收新知識並應用於工作中								
24.能接受業務變革，不抗拒處理新型業務								
態 度	人事服務 的特質	25.工作主動積極有責任感						
		26.能容忍壓力，具有良好情緒管理能力						
		27.具同理心，能站在同仁的角度思考及處理案件						
		28.具敏感度，發現有問題同仁並給予關懷及相關協助						
	廉政的特質	29.能堅守廉潔正直且重視公務倫理						
		30.能嚴守保密個人隱私及保護個人相關資料						

*本問卷到此結束，敬請再次確認是否已填答全部的問題，非常感謝您！