第三章 研究設計

第一節　研究架構

人力的充分發揮，乃植基於知識與技術不斷的增加，欲達此目的，可將發展的相當完備的行銷觀念，運用到組織的人力資源部門與計畫上。而行銷是當代最受矚目的一個名詞。每個組織、機關或個人，若想將其產品、理念或服務提供給顧客，進而帶來利潤、聲望與成效，就不得不採取行銷的觀念與執行行銷工作。

而行政院人事行政局是行政院人力資源管理的幕僚機關，也是行政院所屬各人事機關（構）的主管機關，推動策略性的人力資源管理已有一段時間，其間對於推動其公部門人力資源的策略議題不遺餘力，並運用許多宣導方法與工作，而本研究期借用「行銷概念」，提供公部門人力資源部門對於推廣策略議題的另一條路，此為本研究的重心。並企圖將行政院人事行政局推行的議題以策略議題的管理方式，並運用行銷的 4Ps 組合應用方法，以達順利推行並減低阻力成效，佐以個案資料蒐集並檢視現況，嘗試發現困難與值得未來相關學習之處。

本架構首先說明公部門人力資源的策略議題，並運用策略議題管理流程：確認、分析、形塑與執行，其次再探討人力資源行銷的應用，並以 4Ps 行銷組合：產品、價格、通路與促銷等四個面向策略運用，

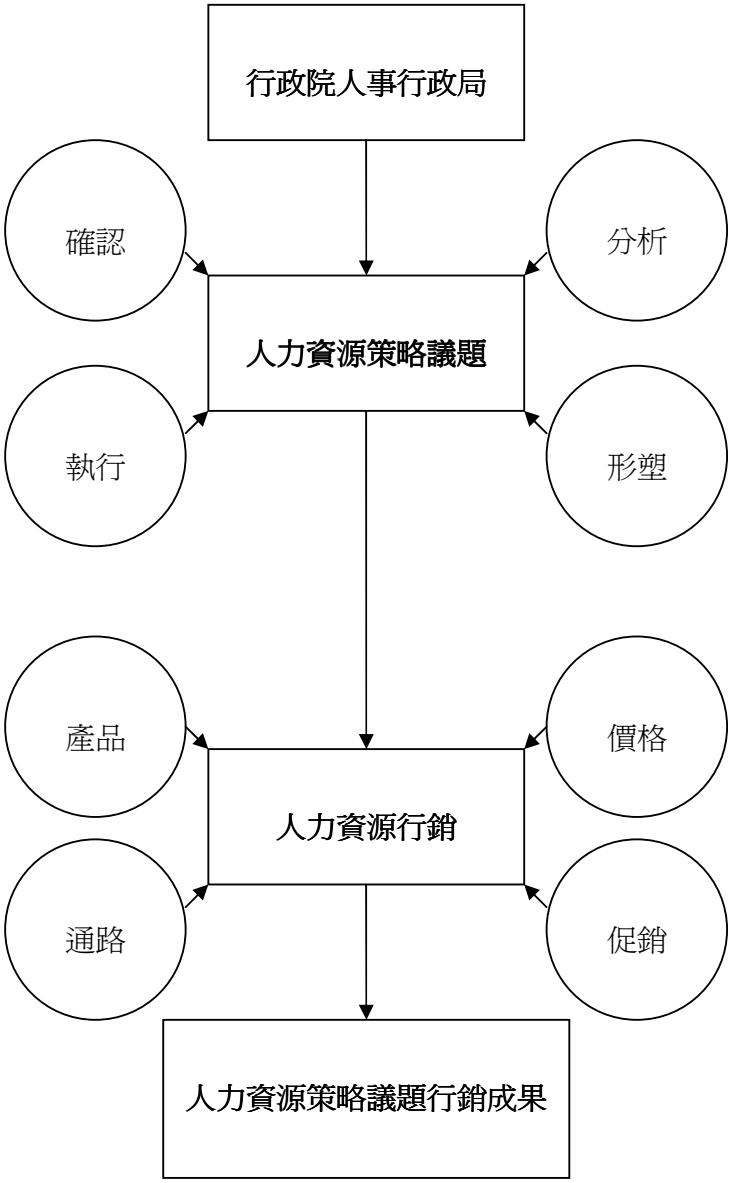

圖 3-1 本文之研究架構

資料來源：作者整理

及討論使用行銷過程、運作、程度與困難？最後對行政院人事行政局專家、外部機關專家與相關學者之認知進行融合之後，提出研究發現及建議，以作為公部門人力資源策略議題行銷上之建議。

第二節　訪談問題大綱

本研究之研究重心在於公部門人力資源策略議題行銷之發展，而此人力資源策略議題從研擬至執行，主要都發生在主辦事業機關（即行政院人事行政局），而接受並實施人力資源策略議題的標的團體在外部相關機關，故訪談過程主要分為三大部分，一為主辦事業機關專家，二為人力資源學者專家，三為外部相關機關專家，期能獲得人力資源的策略議題及其行銷能有更實務與全面性的探討。

一、主辦事業機關

主辦事業機關（即行政院人事行政局）對於人事政策的規劃、執行方面具備較完整資訊，故針對其進行訪談，期能獲得更多訊息。

表 3-1 主辦事業機關訪談問題一覽表（人力資源策略議題）

題號	訪談問題	對應概念
問題一	請問您是否從政府及貴局立場，就公部門人力資源的策略性管理與議題，作一簡單的描述？及它們對公部門人力管理實施有何影響？	
問題二	請您就所熟悉與了解公部門人力資源之「績效獎金制度」議題背景、發展原因，並闡述其內容？	確認
問題三	請問公部門在考量策略性的人力資源管理議題，會對整體政府公務人力產生的影響，以及依議題的重要性施行的順序，就您所知是如何對於「績效獎金制度」施行研判與分析的？	分析
問題四	請問就所瞭解公部門之「績效獎金制度」的規劃，包含了哪些重要的內容、目標、設計，以及與政府整體連結為何？請您發表意見？	形塑
問題五	請問您對現行實施的「績效獎金制度」議題，推行時所遭遇到的支持與阻力或困難，就所理解的有哪些方面？	執行

資料來源：作者整理

表 3-2 主辦事業機關訪談問題一覽表（人力資源行銷）

題號	訪談問題	對應概念
問題一	請問當欲推行「績效獎金制度」議題發展初期時，對於考慮運用行銷的方法與工具，能吸引更多的公務人力注意與接受，就您的看法是否認爲是有效的嗎？	產品
問題二	請問當在推行「績效獎金制度」議題，會耗費許多成本（包括：經費、人力、時間等），而在有限的成本中，您認爲會耗費的成本大致上包含了哪些？且要如何獲得最大的成效？以及在成本效益比上多少是可接受的？	價格
問題三	請問就您所知，推行「績效獎金制度」議題過程時，會透過哪些管道、宣導方法（例如：會議、公共關係等）？是否有專人或專責小組負責規劃宣導與行銷？其人力如何配置？資源如何運用？	通路
問題四	請問在推行「績效獎金制度」議題過程時，就您所認知，是否使用標語、特殊標誌強化形象？透過哪些媒介廣佈資訊（例如：內部刊物、網路等）？您認爲尚包括哪些要素能吸引議題受關注？	促銷
問題五	最後，請問您認爲政府人力資源部門在未來實施行銷概念的發展性如何？且就您的看法認爲在上述四題中，哪項因素是最重要的？以及在推行策略性的人力資源議題過程時，常遭遇的問題中，您認爲常會包含哪些？	

資料來源：作者整理

二、學者專家

由於本研究重心為人力資源策略議題之行銷，故希冀加入對於研究政府人力資源的學者專家意見；邀請的學者專家對於政府人事政策與議題制定有相當瞭解，期能有更豐富的發現或建議。

表 3-3 學者專家訪談問題一覽表（人力資源策略議題）

題號	訪談問題	對應概念
問題一	請問您認爲，政府人力資源的策略性議題，對於公務人力的影響力及其重要性爲何？在定義策略議題時，應包含哪些重要因素與步驟？	
問題二	請問就您所理解的，對於「績效獎金制度」議題之制定，所依據的背景與標準爲何？及參考的資料包含哪些層面？	確認
問題三	根據人力資源眾多不同面向中，關於政府人力資源的策略議題，請問您重要性考量及優先順序的排定爲何？及依據什麼角度來分析？	分析
問題四	請問您認爲就政府人力資源的策略議題規劃上，須具備哪些能力及運用哪些方法？政府人力資源體系中如何能發揮應有功能？	形塑
問題五	請問就您認爲，政府在「績效獎金制度」議題執行上，會遭遇哪些問題？請問您會給予策略議題執行上哪些建議？	執行

資料來源：作者整理

表 3-4 學者專家訪談問題一覽表（人力資源行銷）

題號	訪談問題	對應概念
問題一	請問您認爲，在政府「績效獎金制度」推行上，是否具有行銷的概念？且您認爲未來政府人力資源運用行銷概念的發展性如何？	
問題二	請問您對於人力資源運用行銷概念組合，並以產品(Product)、價格(Price)、通路(Place)、促銷(Promotion)策略，是否合適？並請提出意見、看法？	
問題三	請問您認爲政府推行「績效獎金制度」議題過程中，運用行銷的作法與工具，是否能夠提高公務人力的接近與接受？	產品
問題四	請問您認爲在推行「績效獎金制度」議題，應如何考量成本（包括：經費、人力、時間等）？及應如何評估成本？	價格
問題五	請問您認爲對於推行「績效獎金制度」議題過程時，應透過哪些管道、宣導方法（例如：會議、公共關係等）？以及您認爲政府尚須對於公務人力提供何種協助？	通路
問題六	請問您認爲推行「績效獎金制度」議題過程時，應透過哪些媒介廣佈資訊（例如：內部刊物、網路等）？除此之外，您認爲運用哪些方法能吸引議題受到注意？	促銷

資料來源：作者整理

三、外部相關機關

針對接受人力資源策略議題行銷，且實施人力資源策略議題之相關部會機關單位，進行人力資源策略議題行銷面向之訪談，希冀獲得知更多資訊。

表 3-5 外部相關機關訪談問題一覽表（人力資源行銷）

題號	訪談問題	對應概念
問題一	請問您認爲政府推行「績效獎金制度」議題發展初期時，對於考慮運用行銷的方法與工具，能吸引更多的公務人力注意與接受，就您的看法是否認爲是有效的嗎？且您認爲在「績效獎金制度」議題實施過程中，是否將標的團體與利害關係人的意見與價值納入考量並加以回應？	產品
問題二	請問當在推行「績效獎金制度」議題，會耗費許多成本（包括：經費、人力、時間等），爲配合推行人力資源議題，您認爲機會成本會是如何？且要如何才能獲得最大的成效？	價格
問題三	請問就您所知，推行「績效獎金制度」議題過程時，請問您瞭解有哪些管道、宣導方法？且如何請您們協助宣導與行銷並請問您對這方面有何建議？	通路
問題四	請問在推行「績效獎金制度」議題過程時，就您所認知，是否使用標語、特殊標誌強化形象？透過哪些媒介廣佈資訊（例如：內部刊物、網路等）？您認爲尚需哪些要素才能吸引此議題受到關注？	促銷
問題五	最後，請問您認爲政府人力資源部門在未來實施行銷概念的發展性如何？即就您的看法認爲在上述四題中，哪些因素是重要的？以及在推行策略性的人力資源議題過程時，常遭遇的問題中，您認爲會包含哪些困難與阻力？總體而言，關於上述內容您認爲政府人力資源部門還需對公務人力提供哪些協助？	

資料來源：作者整理

第三節　訪談對象與選擇標準

基於本研究所探討為公部門人力資源策略議題的行銷之發展性，及所遭到的問題或阻力，因此在這過程中聚焦於公部門人力資源管理之主辦事業機關（即行政院人事行政局）為主要研究對象；而接受並實施人力資源策略議題的標的團體在外部相關部會機關。故訪談對象的選擇主要在於主辦事業機關，並加入相關政府人力資源學者專家的意見，最後參酌外部部會機關意見看法，期能豐富人力資源行銷之內涵。

陳萬淇（1995）指出，所謂個案，乃許多相關事實的說明，它提供問題的狀況，以待尋求解決問題的可行方案。它所描述的事實或事件必須是真時真地的，不可杜撰，且應該有一個或數個中心問題，並作客觀的描述不作主觀的評論。個案研究是為了決定導致個人、團體，或機構之狀態或行為的因素，或諸因素之間的關係，而對此研究對象，作深入研究。

而研究者皆以具有代表性的個別團體為對象，經由仔細分析樣本的資料，務期從中獲致結論，以概括所屬的母群體。訪談是個案研究最重要的基本資訊來源之一，可以問關鍵回答者有關的事實，或是問回答者對於事件的看法。訪談可能依開放式並以談話的方式進行，也可能會遵循一組由個案研究的計畫書所衍生的特定問題來訪問，並利

用這些命題做為進一步探究的基礎。

根據本研究設計之訪談問題，針對主辦事業機關、學者專家與外部相關機關三類進行訪談。以下即為本研究訪談對象一覽表。

表 3-6　訪談對象一覽表

領域	服務單位	受訪者編號	訪談時間
主辦事業機關	行政院人事行政局給與處	A1	2006/09/29 15:00 人事行政局
	行政院人事行政局給與處	A2	2006/11/22 10:00 人事行政局
	行政院人事行政局企劃處	A3	2006/10/19 13:40 人事行政局
	行政院人事行政局考訓處	A4	2006/10/19 14:30 人事行政局
學者專家	考試院	B1	2006/10/23 10:00 考試院
	政治大學公共行政學系	B2	2006/10/03 09:00 行政院研考會
	台北大學公共行政暨政策學系	B3	2006/10/13 15:20 老師辦公室
外部相關機關	教育部人事處	C1	2006/11/03 10:30 教育部人事處
	財政部人事處	C2	2006/11/17 E-mail 訪談
	高雄縣政府人事室	C3	2006/11/14 14:30 高雄縣政府
	桃園縣政府人事室	C4	2006/11/08 15:00 桃園縣政府

資料來源：作者整理

在主辦事業機關方面，擬選擇行政院人事行政局中各相關局處業務專家進行訪談；學者專家方面，擬選取對本研究主題有所鑽研之人士進行訪談；外部相關機關方面，擬選取接受人力資源議題行銷之外部相關機關單位進行訪談。

第四節　研究之信度與效度

質性研究的「信度」與「效度」的標準。分為「信度」是指可重複性；而「效度」是指可靠性、一致性、可預測性與正確性。而質性研究為情境過程、互動、意義和解釋的探索研究(胡幼慧，1996：143)，因此須用其它方法增加質性研究的「信度」與「效度」：

一、建立與受訪者的良好訪問氛圍

在進行訪談程序中，以尊重、誠懇的態度與受訪者溝通，因為此關係會影響受訪者是否開放其經驗的意願，更直接影響了蒐集資料的深度與品質。故在訪問過程中，以耐心傾聽取代不斷發問，儘量讓受訪者暢所欲言，不打斷其思路。

二、詳實紀錄受訪資料與轉換並邀受訪者確認

依據訪問之逐字紀錄，反覆聽取並仔細檢查校對，經由受訪者的陳述感受與經驗，從事將資料性描述轉換為文字描述，待研究結果分析後，交由受訪者，請其檢核，檢視該分析結果是否符合當初接受訪

問情況，即為外在效度。

三、詳細描述研究過程增加可靠度

依據個人經驗的重要性與唯一性，以取得可靠資料，並由研究者分析、判斷與決策、執行，且必須將整個研究過程加以說明，詳細描述研究的進行方法及步驟，即為內在效度。

而質性研究為驗證或保證研究結果的可靠性,應符合Lincoln & Guba 主張之質性研究四種評估標準(Patton,1990;吳芝儀、李奉儒，1995：392)：

一、信賴性（Credibility）

研究調查與結果如何忠實反應真實價值,即研究目的必須確保研究主題與對象能夠準確被界定與描述，與內在效度相似。

二、遞移性（Transferability）

研究調查與結果能夠移轉應用於其它相似的研究情境。與外在效度相似。

三、依靠性（Dependability）

研究調查與結果的一致性，能夠在研究過程中取得可靠資料，加以嚴謹系統化說明，以供研究結果判斷的一致性。與內在信度相似。

四、確認性（Confirmability）

研究調查與結果的客觀中立性，並能夠經由其它資料加以檢驗。

運用三角測定（triangulation）即為一個加強研究設計的重要方法，或是在研究相同的現象或方案時使用多種方法，並可以使用不同方法或資料的研究方法，其基本類型包含(Patton,1990；吳芝儀、李奉儒，1995：149-151)：

一、資料三角測定

即在研究中利用不同來源的資料。

二、研究者三角測定

即使用不同的研究人員或評鑑人員。

三、理論三角測定

即使用多種觀照取向去詮釋一組資料。

四、方法論三角測定

即以多種方法去研究一個問題或一個方案。

沒有一個方法可以單獨適當地解決獨立因素所引發的問題，因為一種方法只能揭示經驗現實的一個方向。因此，必須應用多元方法，但研究有限的預算、時間以及政治條件，都會影響實際的三角測定程度。僅使用單一方法之研究容易受方法本身缺陷的影響，應用多元方法，其多種資料之使用能夠增強資料間相互的效度檢驗。參見圖 3-2，本研究即基於此原理為前題之研究方法。

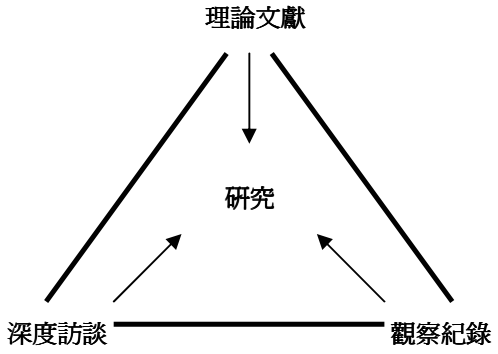

圖 3-2 三角測定研究方法

資料來源：作者整理

第五節　訪談過程

本研究之訪談自 2006 年 9 月 29 日始，至 2006 年 11 月 22 日止，共訪談十一位人士，其中訪談編號 C3 之財政部人事處受訪者以 E-mail 方式通訊訪談，其餘皆以面對面訪談為之。訪談過程分為兩階段進行 ，第一階段主要進行 行政院人事行政局專家人士及政府人力資源專家學者之訪談，於訪談告一段落之後，隨即進行論文分析部份撰寫，於分析初步完成後，即進行第二階段外部實務執行機關人士之訪談，主要目的在瞭解實際接受行銷及執行對象的看法，希冀獲得雙向平衡意見觀點。

此外，本研究為求客觀公正，訪談問題皆預先予專家學者檢視，以避免問題之不適當或偏頗。且研究者不將受訪者視為提供資料工具，而是視其為深具經驗的專家，透過受訪者的感受、看法、意見與

認知，本研究才得以完成。在這種氛圍下，研究者藉由夥伴關係的對話之旅，以開放與彈性原則並重視互動過程與信任關係，經語言與非語言的訊息交流，成為研究者與受訪者共同建構的經驗事實。