

# 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

## An Exploratory Study on Developing Dimensions of Competency Model for Human Resource Professionals of Public Servants

盧建中 Chien-Chung Lu

國防大學 運籌管理學系

Department of Logistics Management, National Defense University

費吳琛 Wu-Chen Fei

國防大學 資源管理及決策研究所

Graduate School of Resources Management and Decision Making, National Defense University

廖良文 Liang-Wen Liao

國立中央大學 人力資源管理研究所

Graduate Institute of Human Resource Management, National Central University

**摘要：**本研究係一探索性研究，使用「改良式才能評鑑法」及「概括性模型覆蓋法」針對政府公務單位人事部門正、副主管，蒐集在實務上有關人事主管以及人事幕僚應分別具有之能力及績效評估指標，並採「專家檢視」法強化職能內容效度據以編製問卷。研究中對政府在人力資源管理具有政策指導性質的單位採立意抽樣，並使用「多重評估者（360°）回饋」法，針對人事主管的上司、人事主管、人事幕僚以及與人事業務有關之非人事人員，進行職能具備性、工作績效之配對實證性評估。研究中以探索性因素分析萃取出人事主管應具備之「企圖心與驅力」、「策略性人力資源專業知識」、「團隊引導」以及「授權賦能與諮商」等四個職能構面；另萃取出人事幕僚應具備之「功能性人力資源專業知識與技巧」、「廉正的特質」、「目標與行動管理」及「敏感度與人際能力」等四個職能構面。實證結果發現，人事主管、人事幕

僚各職能構面對其工作績效具有高度之關聯性；經層級迴歸分析驗證結果亦發現人事主管及人事幕僚職能構面對其工作績效亦具有良好之解釋力，研究中以變異數分析進行「多重評估者」在職能具備性、工作績效之自評、他評一致性分析結果，看法亦呈現一致性。另依據研究結果提出建議，以作為政府單位在人力資源管理實務及後續研究的參考。

**關鍵詞：**職能；多重評估者（360°）回饋；改良式才能評鑑法；概括性模型覆蓋法；人力資源專業人員

**Abstract:** This is an exploratory study of the Competency Model for human resource professionals of the public servants in Government of R.O.C. JCAM and GMOM were employed in this study, and the data of competency and performance criterions were collected by sending questionnaires to ask the supervisors of human resource management department in Government of R.O.C. The questionnaires were examined by the experts to evaluate the content validity on each competency items. This study adopted the purposive sampling method to distribute the multi-rater feedback questionnaires to all the human resource professionals and employees who are not in HRM department but their jobs are associated with HRM. The Exploratory Factor Analysis (EFA) was employed to obtain four dimensions of competency for HRM supervisors. These dimensions included: Ambition and Drive, Advanced HRM Knowledge, Team Facilitation, Empowerment and Consultation. Four dimensions of competency were also found for the HRM staffs: They are Functional HRM Knowledge and Skills, Integrity, Goal and Action Management, Organizational Awareness and Interpersonal. In order to understand the relationships between these dimensions of competency and job performance, we adapt the Multi-Regression Analysis to test these relationships and calculate the variance of job performance explained by these competency dimensions both in HRM supervisors and staffs. In addition, we adopted the ANOVA analysis to examine the views among the multi-rater regarding HRM competency. The results and suggestions of this study will be provided and recommended to the Government of R.O.C.

**Keywords:** Competency; 360° feedback; Modified Job Competence Assessment Method (MJCAM); Generic Method Overly Method (GMOM)

## 1. 緒論

由於全球市場與經濟競爭環境變化，各項管理工作也因應時代的變遷產生巨大的變革。這現象的導因，包括外部競爭的急遽增加、高階管理者的觀念、企業策略的調整、全球經濟情勢的變化、法令規章的要求等。伴隨著這些變化所造成的結果是有關人力資源管理新思維創生、作法與觀念的轉變。許多人力資源專業從事人員已成功的成為企業的夥伴，有新的機會在專業面成長，並有更大的機會成為企業競爭優勢積極的建立者 (Ulrich, Brockbank, Yeung, and Lake, 1995)。

「策略性人力資源管理」代表組織在從事策略制定與執行時，將人資部視為一策略伙伴 (strategic partner)，換言之，當前的人資部在組織裡已與其他業務部門一樣，均必須參與組織策略的制訂與執行，其目的在使人力資源管理與組織的策略目標相連結，並從事組織績效改進以及發展一種能夠促進創新與彈性的組織文化 (Dessler, 2000)，在策略伙伴角色的定位以及組織績效改進的作法上「職能 (competency)」功能的建立可促進其達成目標。而「職能模型 (competency model)」能幫助組織以統合與協調一致的方法設計人力資源管理制度，包括職務設計、人員之聘僱、績效評鑑與改進、員工發展、職務遴選與報酬制度之設計等，並提供組織的人力資源管理制度中，所有要素之間必要的凝聚力 (Dubois, 1993)。

本研究以政府公務單位人力資源專業人員職能模型為主軸基於以下因素：(一)美國聯邦政府人力資源局下轄之人事管理辦公室 (Office of Personnel Management, 簡稱 OPM)，在「職能」領域中已有深度的專業與發展並已獲致實際的成效，相關經驗與作法足資借鏡。(二)人力資源專業人員的角色已不再侷限於傳統的服務性與支援性角色，即使是人事幕僚也需要具備全方位的策略性思考、創新精神及人際關係的能力，使能成功的成為組織之策略伙伴，而「職能」的建立實務上將有助於政府單位人力資源專業人員達到上述之目標，並促進其於組織轉型與精簡過程中，新時代角色的達成。(三)透過政府單位人事專業人員職能模式的建立，藉以強化人事人員職能並提升服務效率與工作績效，作為協助發展其他部門職務或工作角色專業職能之基礎 (林文政，民 90)。

綜合以上說明，本研究提出以下研究目的：(一) 建立政府公務單位人事主管及人事幕僚所應分別具備之職能。(二) 依據所建立之職能構面分別探

討其與工作績效間的關聯性為何。(三)針對不同評估來源在職能具備性、工作績效看法上進行一致性分析。

## 2. 文獻探討

### 2.1 職能的概念

Flanagan 在 1954 年發表建立「重要事件技術(Critical Incident Technique, CIT)」使用在嚴格的「職能」研究，成為「職能」研究的先驅。而此研究係針對當時「美國空軍航空心理研究計畫」的一連串如何改進飛行員之飛行績效所做的努力，其研究真正的重要性在於檢驗人們「真正在做些什麼？」(Rothwell and Lindholm, 1999)。

哈佛大學教授 McClelland(1973)以著作「職能而非智力的評量(Testing for Competence Rather than Intelligence)」乙文開創「職能」運動並深受信賴。他提出：學術上性向以及知識內容的單獨測驗，在生活上並不足以預測高工作績效或是成功，並常有種族歧視之現象發生，而個人的特徵或是「職能」卻可以確認高績效工作者 (Rodriguez, Patel, Bright, Gregory, and Gowing, 2002)。

Spencer and Spencer 於 1993 年在其職能著作「Competence at work: Model for Superior Performance」中，針對職能的特質發表了「冰山模型—核心與表面的職能」，其指出知識和技巧的職能，是傾向於看得見以及表面的特性；而自我概念、特質、動機等係潛能特質，是較隱藏、且位於人格模型的較深層處，是不容易發展的。而其將「職能」定義為：「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」。二位學者另提出五種型態的職能特質：(一)動機、(二)特質、(三)自我概念、(四)知識及(五)技巧。

Cofsky (1993) 強調職能的內在歷程，認為一個人雖擁有知識、技巧等表面特質，仍無法保證其能產生高度的工作績效，卓越績效的產生必需仰賴更高的職能層次，如一個人的性向、特質、動機、自我概念與價值觀等潛能特質。本研究認同 Cofsky 等學者的主張以及對職能區分的方法，認為「職能」不僅包含看得見的表面特質，尚包含看不見的潛能特質二大部份。研究中將針對政府單位人事部門主管以及人事幕僚建立職能模型，以獲得包含表面特

質、潛能特質的職能要項具體描述。

本研究對「職能」的定義是參照 Boyatzis 於 1982 年對職能所下的定義：「導致一名員工在工作上有效率並產生優良績效的根本特徵，此特徵包括：動機、特質、技巧、自我印象方面、社會角色、知識的本質」，以及美國 OPM 辦公室在實務面對職能賦予之定義：「職能為知識、技術、能力、行為以及其他可衡量的特徵模式，也就是個人需要成功地表現工作角色或職業的功能」。將「職能」具體定義如下：「職能為知識、技巧、行為、動機、特質、態度以及其他可衡量的特徵模式，也就是個人用來成功地表現工作角色或職業的功能，而這些功能可產生或預測優良的工作績效」。其中以國人觀念上較容易瞭解的「態度」取代抽象之「自我概念」（例如：自信），並增加職能金字塔頂層之「行為」職能，使職能定義能更週延的描述與包容。

## 2.2 工作績效之定義與衡量指標

Boyatzis (1982) 指出：「有效率的工作績效之達成，即是在工作上透過具體的行動，或在工作的要求上能與策略、作業程序及組織環境之狀態維持一致性，以獲致具體的成果」，並指出「當工作上之要求、組織環境以及個人之職能能維持一致性或相互配適時，即能產生有效率的工作績效」。Campbell et al. (1993) 將工作績效定義為：「所有與組織目標有關的行動或行為，且此行動或行為可依個體的熟練程度以及對組織目標貢獻程度的高低予以測量」。因此，本研究對「工作績效」之操作型定義：「所有與組織目標達成有關的行動或行為，此行動或行為其對組織目標的貢獻程度可予以衡量，並能與組織策略、作業程序及環境維持一致性」。

美國人力資源管理協會 900 位會員研究分析結論認為：人力資源績效並非由單一指標決定，宜多元標準測定 (Tsui and Gomez-Mejia, 1988; Steers, 1977; 吳秉恩, 1999)。組織績效對不同的評估標的、不同的組織類型、不同評估者的興趣、偏好與價值而言，具有不同的意義，張裕隆 (民 90) 在「管理才能測驗發展及信效度分析」乙文中衡量初階、中階以及高階主管管理才能的績效指標包括工作滿足、工作壓力、組織承諾、工作投入與表現、留職傾向、家庭幸福與身心健康等七個向度，經實證結果發現：上述多個指標與初階、中階以及高階主管管理才能間達顯著的相關。李欣怡 (民 91) 研究中選取工作滿足、組織承諾、員工士氣、員工出勤率、員工生產力等作為人資人員績效評估指標，結果發現部分職能構面對上述績效指標具有良好解釋力

及正向之影響。由於本研究係以政府公務單位為研究對象，在工作績效衡量之上，無法採取像民營企業以期間銷售數量（額）或製程中原料減少浪費之比率等，作為績效衡量之標準，上述研究有關工作績效之衡量標準，將作為本研究工作績效衡量題項設計之參考。

### 2.3 職能與工作績效之關係

Spencer and Spencer (1993) 指出，「職能」在複雜的工作上，要比任務導向的技巧、智力等，更能預測良好的工作績效；「職能」之功能在維持人及組織聚焦在影響工作績效的技術、知識及特徵方面佔有重要的地位(Lucia and Lepsinger, 1999)。因此，進行「職能」研究以有效的方式甄選具有核心特質、動機及態度的人才，將是最符合成本效益的作法。「職能」係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。效標參照指的是選擇與工作特性有關的效標或標準來衡量績效，因果關係是指「職能」將導致績效或可用來預測績效及行為表現；「職能」的使用以確認高執行能力人員或是傑出的員工，在人力資源管理上已漸趨普遍 (Ulrich, 1997)，林文政 (民 90) 更指出，在符合企業策略與組織文化的前題下，透過職能的確認與發展，可使員工獲得更佳的工作績效，進而促進組織績效的達成；張火燦 (民 82) 研究亦認為多數組織強調員工的「職能」一旦與工作配合後，對工作績效將會有立即明顯的影響。因此，組織若是能確知何項能力或人力素質能夠對提升組織績效有所幫助，則此一卓越的職能即可作為組織內人員甄選、調任、工作分派之基礎，並可以作為人事政策推動、工作設計的依據 (Boyatzis, 1982)。

### 2.4 人力資源專業人員的轉型與職能

隨「知識工作型」競爭時代的來臨，企業的人力資源素質必須不斷地提升，透過更新人員所擁有的知識、技術與能力，才足以讓組織具有競爭和創新的能耐，「工作職能」的確認與發展正契合此需 (林文政, 民 90)。Ulrich (1998) 為當前的知識工作者所產出的「智慧資本」提出了相當實用的定義即：智慧資本 (intellectual capital) = 職能 (competence) × 承諾 (commitment)。人力資源專業人員為從事各項人事服務工作之知識工作者，須以厚實之智慧基礎以提供組織內、外部「顧客」必要之服務，而厚實之智慧資本有賴對組織高度歸屬感 (attachment)、忠誠度以及與高工作績效相互連結之「職能」

產生交互作用 (interaction) 來達成，職能與承諾任何一環的缺乏，均無法有效地促進智慧資本向上提升。因此，在當前政府部門面臨組織精減與轉型、分工日益精細並講求高度服務效率的同時，確立與高績效有關之人力資源專業人員「職能」，配合成員高度之組織向心力，當可有效的提高人力資源專業人員的價值投入，使人事專業人員不但能成為其他部門的策略伙伴，更著實成為行政專家、員工的模範以及變革的推手 (吳秉恩, 民 93)。

## 2.5 建立職能模型以及績效衡量之方法

### 2.5.1 建立職能模型的方法

由於國、內外文獻有關政府公務部門人事專業人員所應具備之職能研究不多，本研究在文獻回顧上將分別以國內、外學者針對一般企業組織的人事主管及人事幕僚之職能，以及美國聯邦政府人力資源局人事管理辦公室 (OPM) 所建立之人事行政職能為蒐尋彙整之標的，期以私部門人資職能模式以及美國 OPM 所建構之職能為基礎，重新探索建立我政府公務部門人事主管、人事幕僚所應具備之職能，以作為發展自身及協助發展其他部門專業職能之作業基礎。然公、私部門組織文化上的差異可能發展出不同的職能模型；且不同的績效效標，亦可能會發展出不同結果。本研究嘗試以實務的觀點，建構人事主管以及人事幕僚應具備之職能。

Dubois (1993) 在「Job Competence Assessment」中提出許多組織常成功的建立職能模型的五種方法：(一) 才能評鑑法、(二) 改良式之才能評鑑法、(三) 概括性模型覆蓋法、(四) 客製化之概括性模型覆蓋法、(五) 彈性職能模型法；而 Mansfield (1996) 針對人力資源專業人員建立職能模式提出以下三種方法：(一) 單一職能模式法、(二) 核心職能模式法、(三) 綜合職能模式法。

本研究在職能的建立上採用「改良式才能評鑑法」及「概括性模型覆蓋法」二種方法併用，係因為前者在資料蒐集過程中，不需以專門技術來進行訪談紀錄及錄音判讀等作業，而藉此種方法同樣可獲得高績效者的卓越能力；而後者係篩選組織中現有的，以及國內、外相關研究文獻使用的職能模型，同時可藉專門團隊檢視職能以強化職能的內容效度。二者具有成本花費不高、時間節省並能獲得研究所需資訊之優點，研究中以二種方法併用，期能產生最佳之職能蒐整成果。

### 2.5.2 績效衡量之方法

De Cenzo and Robbins (1999) 等將績效考評的途徑區分如次：(一) 圖示比例量表法 (二) 重要例外考評法、(三) 查核清單考評法、(四) 論文式考評法、(五) 強迫選擇考評法、(六) 行為定位比例量表、(七) 族群序列評比、(八) 個人排序評比、(九) 成組比較法，及 (十) 目標考評法。由於圖示比例量表法可分析量化的分析比較，並可以與其他不同工作類型的個人做比較，可發展更大的標準化項目，且本方法需訂出評估因素，如工作知識、忠誠度、進取心等，在實務上可避免因用語模糊所引起的不確定性，通常以五到十點作為連續刻度。由於此法可產生量化資料，按照事前設定的考評項目，依評等尺度 (例如 Likert 尺度) 分別予以評分加總，具有評估容易之優點。因此本研究採用「圖示比例量表法」進行人事主管及人事幕僚之績效衡量方法。

## 2.6 360°回饋法

「360°回饋法 (360 degree feedback)」又稱之為多重評估者回饋法、多重來源回饋法或全方位評價法，是一種群體績效的檢驗方法。於 1980 年代開始大規模的被應用於從事驗證及研究，直至 1990 年代其重要性因 360°回饋法的二種趨勢——增加競爭力、加強聚焦在顧客方面，使其重要性再度被確認 (Lepsinger and Lucia, 1997)。

「360°回饋法」的回饋過程包含老闆 (上司)、下屬、同事、計畫團體的員工、內、外部顧客等，為蒐集個人行為有關知覺與影響力的一種方法。過程能被使用來在個人的技巧、知識以及作風上聚集資訊，此「技巧」泛指從事一項任務的熟練度以及精通的程度；「知識」係指對主題以及內容的熟悉度；而「作風」則泛指特徵型態或對外部環境的一種反應方式 (Lepsinger and Lucia, 1997)。「360°回饋法」有許多的優點，Bernardin and Beatty (1987) 二位學者認為，「360°回饋法」可以提升溝通以及績效 (Lepsinger and Lucia, 1997)；亦認為此方法可提升團隊的效能，並認為真正文化改變的達成，祇有從組織各階層中獲得統計人口，並表現出支持改變的行為，因為公司主管、同儕等常處在最佳的位置觀察他 (她) 目前的行為，並適時彰顯任何與預期有關的落差，「360°回饋法」能十分有效的作為改變績效的起點。研究中將使用此種方法作為職能與工作績效的評估模式，將可從不同的角度獲得完整的資訊。

### 3. 研究方法

目前國內相關文獻資料，有關政府公務單位人力資源專業人員「職能」議題之研究尚缺乏，本研究嘗試以「探索性研究 (exploratory study)」，按職能建立的方法逐步建立「政府公務單位人事主管及人事幕僚職能模型」，並區分兩階段進行：第一階段係以質性研究 (qualitative study) 的方式透過次級資料的蒐整與參照，採「改良式才能評鑑法」及「概括性模型覆蓋法」二種方法併用；第二階段則以「量化研究 (quantitative study)」為主，針對政府單位採立意抽樣，並使用 360°回饋問卷，針對人事主管的上司、人事主管、人事幕僚以及與人事業務有關之非人事人員，進行職能具備性，工作績效看法之配對實證性評估，輔以探索性因素分析法萃取出「職能」變項，並予因素命名，而後再以層級迴歸 (hierarchical regression) 模式驗證各項職能與工作績效之關聯性。

#### 3.1 研究對象與研究範圍

##### 3.1.1 人力資源專業人員之定義

本研究所稱「政府公務單位人力資源專業部門」係指中央政府以及行政院下轄之各部、會、署、處所屬之人事機構〔人事行政局、人事處(司)、人事科(組)]，以及各縣、市地方政府之人事局(室)。本研究所稱「人力資源專業人員」係指服務於上述部門且實際從事有關任免銓審、人力規劃、職期輪調、進修、出國、考績、獎懲、資遣等各項人事業務之公務人員而言。Spencer and Spencer (1993) 在其所著「Competence at Work」乙書中將人力資源專業人員區分為三類：執行主管、經理以及一般員工，並分別建立其職能。本研究認同上述二位學者對人力資源專業人員的區分方法，惟政府單位實務上常將組織成員僅作「老闆(主管)」以及「一般員工」之區別，為切合實務觀念及避免將組織層級過度細分造成觀念上的混淆，研究中將政府單位人事專業人員以直線與幕僚職權之觀念區分為「人事主管」以及「人事幕僚」，分別建立其職能模型，並進一步探討職能與工作績效間的關係。

##### 3.1.2 研究範圍與抽樣方法

本研究區分二階段進行，並採取立意抽樣法之判斷式抽樣(楊國樞等, 民 91)，以選取中央政府以及行政院下轄之各部、會、署、處所屬之人事機

構（人事行政局、銓敘部等），以及各縣、市地方政府之人事局（室），合計 26 個單位為資料蒐集對象，乃因上述單位無論是在人事政策制定或是在業務執行面均具有指標性質，並以其作為人事的高績效單位，期獲得與研究相關之具體資訊，藉以從高績效單位中發現區別平均績效者的卓越能力（Boyatzis, 1982），並符合 Spencer and Spencer（1993）所指出：「為改善績效，當選取使用高績效單位優秀員工的才能作為『標竿』或是『藍圖』」之理念。

## 3.2 職能項目建立之程序與方法

### 3.2.1 資料蒐集的過程與方法

第一階段的首要步驟為採用「改良式才能評鑑法」，作法係將重要行為訪談（critical behavior interviews; CBI）的議題寫在紙上，編製成職能項目蒐集問卷，以郵寄方式要求受試單位人事單位主管（含二級主管）、副主管填具人事主管及人事幕僚分別所應具備之職能（能力）項目。問卷係採半開放式填答，隨問卷另將「概括性模型覆蓋法」所蒐集之國內、外有關於人力資源專業人員職能文獻所彙整之 84 個職能項目，一併附於問卷後方供受訪者參考，藉以提高受測者的填答意願，另規劃空欄位讓受徵詢者增列職能，並充份表達意見，使職能項目週延避免遺漏。研究中計選取 26 個政府公務單位進行職能調查，發放 104 份（每單位發放 4 份），回收 73 份，有效問卷 54 份，有效問卷回收率 51.9%，彙整結果區分「人事主管職能要項表」以及「人事幕僚職能要項表」兩組呈現，以作為下一步驟「專家檢視」之依據。

### 3.2.2 專家檢視與結果

第一階段第二步驟係將上述二組職能要項表，依「概括性模型覆蓋法」之研究程序，進行「專家檢視」，以確認職能要項之完整性並藉以提升本職能量表之內容效度。檢視的過程係透過國內二所大學（學院）五位人力資源管理、組織行為領域的老師，針對職能要項表逐一進行檢視並提供增修訂及刪除意見。研究中僅保留專家認為「重要應予保留」、「重要應予修改」部分，以及專家建議增列部分，任何一位專家建議刪除之職能項目本研究逕予以刪除，「人事主管應具備之職能」原 92 項，彙整結果刪除 12 項，簡併 31 項，計保留 49 項；「人事幕僚應具備之職能」原 88 項，刪除 28 項，簡併 17 項，



50.3% ，計 18 個單位完成配對（該單位每種顏色回收必須含 1 份以上問卷），分析單位係以配對成功之組合問卷為準。

## 4. 資料分析與結果

### 4.1 探索性因素分析

本章節係利用正式問卷所獲得的資料，使用 STATISTICA6.0 版統計軟體進行探索性因素分析，藉主成份分析法（principal factor analysis），並以最大變異直交轉軸（varimax raw）進行因素萃取，針對政府公務單位人事主管及人事幕僚之職能項目，選取特徵值（eigenvalue）大於 1 的因素，並分別予因素命名。

#### 4.1.1 人事主管及人事幕僚職能構面

人事主管職能部份設計 49 題項，其 KMO 統計量值為 0.96，依據吳明隆（民 92）指出：KMO 值若大於 0.90 表示題項組合極適合進行因素分析，因此本研究人事主管職能題項，適合進行因素分析。為使各因素之題項能更明確地指示同一職能概念，本研究選取因素負荷量 0.55（含）以上作為選入之門檻。計萃取出人事主管四個職能構面（附錄一），分別以「企圖心與驅力」、「策略性人力資源專業知識」、「團隊引導」以及「授權賦能與諮商」等命名，總累積解釋變異量達 74.21%。人事幕僚職能因素萃取之步驟同人事主管部份，職能題項 KMO 檢定值為 0.94，亦表示極適合進行因素分析。經因素分析結果，計萃取出四個職能構面（附錄二），分別以「功能性人力資源專業知識與技巧」、「廉正的特質」、「目標與行動管理」及「敏感度與人際能力」等命名，總累積解釋變異量達 73.23%。

#### 4.1.2 人事主管及人事幕僚工作績效指標

本研究量測工作績效所使用的績效指標係在研究流程第一階段，於職能意見調查所同時獲取之資料，主要係蒐集政府公務單位人事正、副主管，評估其所屬在一段工作期間工作績效表現所使用之評估指標，並透過次數分配，輔以國內、外文獻資料（Steers, 1977; 劉岡憬, 民 87; 張裕隆, 民 90; 李欣怡, 民 91）所蒐集之指標進行交叉比對，選取適合公務人員績效評估之前六項指標：「工作投入與表現」、「士氣與凝聚力」、「工作效率」、「組織承諾」、

「創新的作為」及「彈性與適應力」作為工作績效評估之問項，人事主管與人事幕僚同採上述績效指標，均採十點尺度衡量，得分愈高者表示其具有較優良之工作績效，人事主管及人事幕僚之「工作績效」累積解釋量分別為 84.17%、79.59%。

## 4.2 信度與效度分析

### 4.2.1 信度分析

信度 (Reliability) 即可靠性，係指測驗結果的一致性或穩定性而言 (楊國樞等, 民 91)，依據 Nunnally (1978) 看法指出，Cronbach's  $\alpha$  係數以大於 0.7 為佳，若低於 0.35 者，應予調整或拒絕；Wortzel (1979) 指出 Cronbach's  $\alpha$  係數若介於 0.7 到 0.98 之間，都可算是高信度值。在人事主管職能部份，經實證結果發現，各職能構面分項信度值介於 0.92 到 0.96 之間，工作績效構面信度值達 0.94。人事幕僚部份，各組職能構面分項信度值介於 0.89 至 0.96 之間，工作績效構面信度值亦達 0.95。顯示本研究在職能、工作績效題項設計上，具有良好之內部一致性。

### 4.2.2 效度分析

效度 (validity) 即正確性，指測驗或其他測量工具能測出其所欲測量的特質或功能之程度而言，一個測驗的效度愈高，表示測驗的結果愈能顯現其所欲測量對象的真正特徵 (楊國樞等, 民 91)。建構效度 (construct validity) 係指測驗能夠測量出理論的特質或概念的程度。由於其具有理論的邏輯分析為基礎，同時又根據實際所獲得的資料來檢驗理論的正確性，因此是一種嚴格的效度考驗方法，而因素分析即在求出量表的建構效度 (吳明隆, 民 92)。因素分析是研究一份測驗的建構效度最有效方法之一 (陳順宇, 民 93)。本研究針對人事主管、人員幕僚之職能正式問卷所獲得之資料進行因素分析，並能有效的萃取出與人事主管及人事幕僚有關知識、技巧、態度及動機等工作特徵因素，並選取因素負荷量大於 0.55 之題項進行因素命名，因此，本研究所設計之問卷題項是具有建構效度。在收斂效度的考驗方面，結果發現各職能構面 T-Value 值均高於 1.96 ( $\alpha=0.05$ ) 之顯著水準，顯示本研究問卷之職能題項具有良好之收斂效度。

Spencer and Spencer (1993) 指出：「職能」係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。效標參照指的是選

擇與工作特性有關的效標或標準來衡量績效，因果關係是指「職能」將導致績效或可用來預測績效及行為表現。職能方法強調效標效度（criterion validity），確認什麼是導致工作表現優良的關鍵性因素，並希望這些關鍵因素與工作績效間會有顯著的關連性。

黃英忠等(民 90)指出效標關聯效度:係以測驗分數和外在效標(external criterion)之間的相關係數，表示測驗效度的高低。本研究認同上述學者之論點，認為職能方法強調效標效度（criterion validity），確認什麼是導致優良工作績效表現的關鍵性因素。研究中以六個績效指標：工作投入與表現、士氣與凝聚力、工作效率、組織承諾、創新的作為及彈性與適應力等，作為「工作績效」題項，而後分別進行職能構面與工作績效間之相關分析驗證，分別如表 1、表 2 所示，結果發現：無論是人事主管職能構面或是人事幕僚職能構面與各別工作績效間，其關聯性程度均達顯著水準（ $p < 0.01$ ），顯示本研究人事主管、人事幕僚各職能構面與工作績效具有良好之效標關聯效度。

### 4.3 敘述性統計分析

#### 4.3.1 人事主管之職能構面與工作績效之相關分析

在人事主管之職能構面與工作績效分析方面，職能包括：「企圖心與驅力」、「策略性人力資源專業知識」、「團隊引導」及「授權賦能與諮商」及等四個構面，其個別平均數、標準差以及構面與構面間、構面與工作績效間的相關係數，詳如表 1。人事主管四個職能構面之平均數介於 4.45-4.57 之間，在職能具備性區分上係表示介於「有些優異」至「優異」之間。以「授權賦能與諮商」職能獲得 4.57 分最高，其次依序為「企圖心與驅力」及「團隊引導」、「策略性人力資源專業知識」職能構面，分別獲得 4.48 分、4.45 分及 4.45 分，而人事主管之工作績效構面之平均得分為 7.78 分（十尺度衡量），在績效區分上接近「佳」之位置。在各職能構面與工作績效之相關分析方面，人事主管之四職能構面與其「工作績效」間相關係數分別為 0.68、0.69、0.66、0.68，且關聯性均達顯著水準（ $p < 0.01$ ），表示當政府公務單位人事主管「職能」具備性程度愈高，對於高度工作績效的表現將愈有幫助。

#### 4.3.2 人事幕僚之職能構面與工作績效之相關分析

在人事幕僚之職能部分，本研究計萃取出包括「功能性人力資源專業知識與技巧」、「廉正的特質」、「目標與行動管理」及「敏感度與人際能力」等

**表 1 政府人事主管職能與工作績效平均數、標準差、相關係數表**

構面	Mean	S.D.	1	2	3	4	5
1 企圖心與驅力	4.48	1.02	(0.94)				
2 策略性人力資源專業知識	4.45	1.06	0.71**	(0.95)			
3 團隊引導	4.45	0.96	0.82**	0.76**	(0.96)		
4 授權賦能與諮商	4.57	0.97	0.80**	0.74**	0.82**	(0.92)	
5 工作績效	7.78	1.63	0.68**	0.69**	0.66**	0.68**	(0.96)

註：1.括弧數字為各職能構面的 Cronbach's  $\alpha$  值（內部一致性係數）。

2. \*\* $p < 0.01$ 、\* $p < 0.05$ ， $N=157$ 。

3.工作績效構面採 Likert 十尺度衡量。

四個職能構面，其個別平均數、標準差以及構面與構面間、構面與工作績效間的相關係數矩陣表，詳如表 2 所示。各職能構面之平均得分介於 4.36-4.59 之間，在職能具備性區分上係表示介於「有些優異」至「優異」之間，以「廉正的特質」平均得分 4.59 分最高，其次分別為「目標與行動管理」4.44 分、「功能性人資專業知識與技巧」4.37 分、「自我發展」4.36 分。工作績效之平均得分為 7.58 分（十尺度），介於「普通」及「佳」之間，接近「佳」之位置。其次，在各職能構面與工作績效之相關分析方面，四組職能構面與工作績效之間相關係數分別為 0.61、0.71、0.66、0.67，且關聯性程度達顯著水準（ $p < 0.01$ ），表示當人事幕僚上述「職能」具備性愈佳，對高度工作績效的表現將愈有助益。表 1、表 2 各職能構面間相關係數雖高，並達顯著水準，存在多元共線性之疑慮，惟經後續層級迴歸分析結果發現，其共線性並不顯著。

**表 2 政府人事幕僚職能與工作績效平均數、標準差、相關係數表**

構面	Mean	S.D.	1	2	3	4	5
1 功能性人資專業知識與技巧	4.37	0.93	(0.96)				
2 廉正的特質	4.59	0.90	0.75**	(0.93)			
3 目標與行動管理	4.44	0.95	0.81**	0.80**	(0.94)		
4 敏感度與人際能力	4.36	0.90	0.76**	0.79**	0.78**	(0.89)	
5 工作績效	7.58	1.48	0.61**	0.71**	0.66**	0.67**	(0.95)

註：1.括弧數字為各職能構面的 Cronbach's  $\alpha$  值（內部一致性係數）。

2.\*\*表  $p < 0.01$ 、\*表  $p < 0.05$ ， $N=139$ 。

3.工作績效構面採 Likert 十尺度衡量。

#### 4.4 各職能構面與工作績效之迴歸分析

##### 4.4.1 人事主管之構面分析

為驗證政府公務單位人事主管各職能構面對其工作績效的解釋力，研究

中運用層級迴歸分析 (hierarchical regression)，建立人口變項、職能構面與工作績效間的迴歸式如表 3 所示。在模式一放入性別、婚姻、年齡、學歷及工作年資等五個控制變項，結果發現：人口變項對人事主管的工作績效均未達顯著水準，解釋力為 1.4%。模式二再放入「企圖心與驅力」、「策略性人力資源專業知識」、「團隊引導」及「授權賦能與諮商」等四職能構面，結果發現：四個職能構面與工作績效雖具有顯著「個別」正向關聯 (表 1)，但納入同一系統相互控制後，「團隊引導」對工作績效之影響力被其他變項吸收，僅其餘三個構面對工作績效存在顯著的正向「淨影響力」，即「企圖心與驅力」、「策略性人力資源專業知識」、「授權賦能與諮商」三組職能構面對人事主管的工作績效呈現顯著性，表示上述三職能構面對工作績效的解釋力，比「團隊引導」職能構面佳。總解釋量為 58.8%，此時調整後的  $R^2$  為 0.562，在模式二中 F 檢定呈現顯著，說明政府公務單位人事主管的職能模型對其工作績效表現具有良好的解釋力。

表 3 政府人事主管職能構面與工作績效之層級迴歸分析表

依變項—工作績效	模式一( $\beta$ )	模式二( $\beta$ )	VIF
控制變項			
性別	-0.055	-0.010	1.403
婚姻	0.066	0.093	1.529
年齡	-0.153	-0.140	3.433
學歷	0.005	-0.020	1.201
工作年資	0.164	0.197*	2.849
自變項			
企圖心與驅力		0.240*	3.713
策略性人力資源專業知識		0.349**	2.850
團隊引導		-0.009	4.952
授權賦能與諮商		0.250*	4.063
$R^2$	0.568	0.588	
Adjust $R^2$	0.558	0.562	
F	49.889**	22.344**	

1.\*\*表  $p < 0.01$ ；\*表  $p < 0.05$ ；+表  $p < 0.1$ 。

2. $\beta$  為標準化係數。

在職能構面共線性檢測方面，Neter, Kutner, Nachtsheim, and Wasserman (1997) 指出：所有變項的最大 VIF (變異數膨脹因子) 值常用做多元共線性嚴重程度得指標，最大 VIF 值超過 10 常被視為多元共線性，將過度地影響最小平方估計的一個指示訊息，另可以使用 (VIF) 的倒數 [即容忍度

(Tolerance)] 來檢視自變項多元共線性的問題，常用  $1/(VIF)_k = 1 - (R_k)^2$  的寬容界限為 0.1，比所定界限低，則該變項不能進入模型。本研究使用社會科學統計軟體 SPSS10.0 進行迴歸模式變異數膨脹因子驗證，結果發現：政府公務單位人事主管四組職能構面 VIF 值最大者 4.952，小於 10，顯示人事主管四個職能構面共線性不顯著。

#### 4.4.2 人事幕僚之構面分析

政府公務單位人事幕僚的層級迴歸模式如表 4 所示，在模式一首先放入性別、婚姻、年齡、學歷及工作年資等五人口變項，結果發現：五控制變項對人事主管的工作績效均未達顯著水準，解釋力為 6.2%。模式二再放入「功能性人資專業知識與技巧」、「廉正的特質」、「目標與行動管理」及「敏感度與人際能力」等四職能構面，結果發現四組職能構面  $\beta$  係數均為正數，表示當人事幕僚之職能具備性愈佳，對其工作績效的表現將產生正向的影響。且「廉正的特質」、「目標與行動管理」二能構面呈現顯著，表示上述職能構面對其工作績效，較「功能性人資專業知識與技巧」、「敏感度與人際能力」二職能構面有較強的解釋力，調整後的  $R^2$  為 0.545，總解釋量為 57.5%，且在模式二 F 檢定中呈現顯著性，說明政府公務單位人事幕僚職能模型對其工作

表 4 政府人事幕僚職能構面與工作績效之多元迴歸分析表

依變項—工作績效	模式一( $\beta$ )	模式二( $\beta$ )	VIF
控制變項			
性別	-0.097	0.010	1.365
婚姻	0.106	0.071	1.534
年齡	-0.162	-0.141	3.082
學歷	-0.139	-0.113 <sup>+</sup>	1.151
工作年資	0.002	0.053	2.586
自變項			
功能性人資專業知識與技巧		0.017	3.656
廉正的特質		0.310**	3.704
目標與行動管理		0.295*	4.834
敏感度與人際能力		0.159	3.626
$R^2$	0.062	0.575	
Adjust $R^2$	0.025	0.545	
F	1.698	18.801**	

1.\*\*表  $p < 0.01$ ；\*表  $p < 0.05$ ；+表  $p < 0.1$ 。

2. $\beta$  為標準化係數。

績效具有良好之解釋力。在職能構面共線性檢測方面，驗證結果發現四組職能構面 VIF 值分別為 3.656、3.704、4.834、3.626，最大值 4.834 小於 10，顯示四個職能構面共線性並不顯著。

#### 4.5 職能具備性與工作績效自、他評一致性分析

多重評估者對人事主管、人事幕僚自、他評驗證結果分如表 5、表 6 所示：在人事主管之「企圖心與驅力」、「策略性人力資源專業知識」、「團隊引導」及「授權賦能與諮商」四個職能構面具備性，自、他評（區分人事主管的上司他評、人事主管自評、人事幕僚及非人事人員他評）間看法具有一致性（ $p>0.05$ ）；且若以各縣（市）政府人事部門為地方高績效單位，其與中央政府（人事行政局、銓敘部等）人事高績效單位，在人事主管四組職能構面之具備性的看法上亦具有一致性。在人事主管工作績效評估方面，傳統的績效評估者（人事主管的上司他評），與 360°回饋之其他評估者在人事主管工作績效表現上的看法亦具有一致性；此外，無論是中央或是地方人事高績效單位在人事主管工作績效評估上亦具有一致性。

**表 5 多重評估來源對政府人事主管職能與工作績效一致性分析表**

類別（因子）	依變項（構面）	F	p-value	比較結果
評估者	企圖心與驅力	0.868	0.459	具一致性
	策略性人力資源專業知識	0.074	0.974	具一致性
	團隊引導	0.640	0.591	具一致性
	授權賦能與諮商	0.149	0.930	具一致性
	工作績效	0.262	0.853	具一致性

1. 評估者包含（1）人事主管的上司（2）人事主管自己（3）人事幕僚（4）非人事人員 四種評估來源。

2. \*\*表  $p<0.01$ ；\*表  $p<0.05$ 。

在人事幕僚部分，驗證結果如表 6 所示：「功能性人資專業知識與技巧」、「廉正的特質」、「目標與行動管理」及「敏感度與人際能力」四個職能構面具備性，自評、他評（區分人事主管他評、人事幕僚自評及非人事人員他評）間看法具有一致性（ $p>0.05$ ）；且同樣若以各縣（市）政府人事部門為地方高績效單位，其與中央政府（人事行政局、銓敘部等）人事高績效單位，在四組職能構面之具備性的看法上具有一致性。在人事幕僚工作績效評估方

面，傳統的工作績效評估者（人事主管他評）與 360°回饋之其他評估者在人事幕僚工作績效的看法亦具一致性。此外，無論是中央或是地方縣市政府人事高績效單位，在人事幕僚工作績效評估上亦具有一致性的看法。

**表 6 多重評估來源對政府人事幕僚職能與工作績效一致性分析表**

類別（因子）	依變項（構面）	F	p-value	比較結果
評估者	功能性人資專業知識與技巧	0.045	0.956	具一致性
	廉正的特質	0.568	0.568	具一致性
	目標與行動管理	0.246	0.783	具一致性
	敏感度與人際能力	0.198	0.820	具一致性
	工作績效	0.056	0.946	具一致性

1. 評估者包含（1）人事主管（2）人事幕僚自己（3）非人事人員 三種評估來源。

2. \*\*表  $p < 0.01$ ；\*表  $p < 0.05$ 。

## 5. 結論與建議

### 5.1 研究結果與發現

#### 5.1.1 職能具備性之探討

研究中建立政府公務單位人事主管之職能四構面：「企圖心與驅力」、「策略性人力資源專業知識」、「團隊引導」及「授權賦能與諮商」，所涵括之職能項目分述如次：

一、「企圖心與驅力」：涵括具有責任感、抗壓性、成就動機、察覺組織內、外部環境的敏感度、情緒控制等職能。

二、「策略性人力資源專業知識」：包含整合人力資源計畫、人力供需分析之專業知識、綜理進、訓、用、退、薪資及生涯規劃之專業知識、具有人力資源的哲學、政策和實務的專業知識，以及結合各項訓練資源建構多元學習環境之專業知識等職能。

三、「團隊引導」：包含協助部屬培養自我能力與生涯規劃、人才培育、監督人力資源系統執行成效的技術、激勵員工追求工作高績效表現、協助組織創造適合的組織文化、為組織訂定可達成的工作目標、決策能力、彈性的工作指導等職能。

四、「授權賦能與諮商」：包括充分授權部屬推展各項業務、尊重部屬專業、協助其他部門執行各項人事活動、具有良好的溝通協調能力、善於人際

關係管理、為組織內部提供各項人力資源諮商與診斷服務等職能。

在人事幕僚部分，同樣獲得四組職能構面，各職能構面所涵括之職能項目分述如後：

一、「功能性人力資源專業知識與技巧」：此項職能構面包含招募與甄選、人力供需規劃、薪資與福利、訓練與發展、考績考核等專業知識與技巧。

二、「廉正的特質」構面包括：誠實與正直的人格特質、情緒控制、組織公民行為、訊息分享等職能。

三、「目標與行動管理」構面包含：自信、溝通與協調能力、能服從長官領導、主動積極有進取心、注重人事資料的隱密性、具有解決問題的能力、以公正的態度辦理各項人事業務等職能。

四、「敏感度與人際能力」職能構面涵括：具有程序敏感度和程序觀察的能力、注重與維持和諧的勞資關係、以創新思維整合多方觀點及工作方法、工作富有彈性、善於時間管理等職能。

### 5.1.2 職能構面與工作績效之敘述性統計結果討論

人事主管所具備之職能中，以「授權賦能與諮商」職能構面具備性程度最高，顯示政府公務單位人事主管在尊重部屬專業、充分授權部屬推展各項業務，並能為組織內部提供各項人力資源諮商與診斷服務方面較為優異，其次為「企圖心與驅力」職能構面，說明人事主管在成就動機、責任感、抗壓性及察覺組織內、外部環境的敏感度等職能上，亦具有良好之具備程度。

在人事幕僚具備之職能中，以「廉正的特質」職能具備性最高，顯示政府公務單位人事幕僚在誠實與正直的人格特質、情緒控制、組織公民、注重人事資料的隱密性、執行人事監督功能，使組織推動人事業務不偏離法令以及訊息分享等職能方面都有良好之具備性。其次為「功能性人力資源專業知識與技巧」，顯示人事幕僚在招募與甄選、人力供需規劃、薪資與福利、訓練與發展、考績考核等專業知識與技巧上，亦具有良好具備性。

無論是人事主管、人事幕僚，其所具備之職能構面與工作績效間均具有顯著的相關性，表示政府公務單位人力資源專業人員職能具備性程度愈高，對於高度的工作績效表現將愈有幫助。

### 5.1.3 職能構面與工作績效之迴歸分析結果探討

在政府公務單位人事主管職能構面與工作績效之層級迴歸分析結果方面，「企圖心與驅力」、「策略性人力資源專業知識」、「團隊引導」及「授權賦

能與諮商」等四個職能構面整體模式，對人事主管的工作績效具有良好之解釋力，並達顯著水準，總累積解釋量達 58.8%。以「策略性人力資源專業知識」職能構面，對人事主管工作績效的標準化  $\beta$  係數 0.349 最高，其次為「授權賦能與諮商」及「企圖心與驅力」職能，其標準化  $\beta$  係數為 0.250、0.240，並均達顯著水準，顯示上列職能構面對政府公務單位人事主管的工作績效具有良好的預測能力。因此，人事主管具備上述「策略性人力資源專業知識」、「授權賦能與諮商」及「企圖心與驅力」等職能，在帶領人力資源部門成為組織良好之工作伙伴上，具有正面之效果。

在人事幕僚職能構面與工作績效之多元迴歸模式的建構方面，「功能性人力資源專業知識與技巧」、「廉正的特質」、「目標與行動管理」以及「敏感度與人際能力」等四個職能構面整體模式對人事幕僚的工作績效具有良好之解釋力，並達顯著水準，總累積解釋量達 57.5%，以「廉正的特質」職能對人事幕僚之工作績效的標準化  $\beta$  係數 0.310 最高，並達顯著水準，說明其對人事幕僚之工作績效具有較佳的預測能力。亦即當政府公務單位人事幕僚在「誠實與正直的人格特質」、「注重人事資料的隱密性」、「執行人事監督功能，使組織推動人事業務不偏離法令」、「具有終身學習之動機」、「注重工作與生活中的每個細節」等職能具備性愈優異，對其達到優良之工作績效表現將愈有正向強化以及預測的效果。

## 5.2 管理意涵及建議

職能的應用與管理，是著眼於工作與人的能力之適配。職能的登場，象徵著新能力主義時代的來臨，一個組織在人力資源管理方面是否能創造附加價值與差異性，乃是組織在競爭環境中勝負成敗的關鍵（李右婷等，民 92）。依據本研究結果提出以下三項管理意涵：

一、研究中以政府公務單位在人力資源領域具有政策指導性質的高績效單位為研究對象，無論是在人事主管或是人事幕僚之職能構面，實證結果發現，在所建立之職能模型裡實已涵括知識（功能性與策略性人資專業知識）、技巧（團隊引導、目標與行動管理）、特質（廉正的特質）、動機（企圖心與驅力）等表面（外顯）特質及潛能（內隱）特質，與本研究對職能的定義相符，而林文政（民 90）在「製造業人力資源專業職能之研究」結果確認了「企業經營管理知識」、「策略性人力資源管理專業」等七項外顯的職能構面，似與本研究差異較大之處，而「策略性人力資源管理專業知識」、「功能性人力

資源管理專業知識」及「自我發展」等構面同為政府公務部門及製造業人事專業人員所應共同具有之專業職能。另本研究在職能題項上經由專家檢視、360°回饋問卷量測結果，具有良好之信、效度，顯示問卷題項設計上具週延性與包容性。本研究嘗試以探索性研究模式建立了人事主管、人事幕僚之職能模型，實務上可作為政府相關單位在職務設計、人員之遴選、績效改進、資歷生涯規劃、繼任人員之規劃、績效評鑑等之參考。

二、本研究使用多重評估者(360°)回饋問卷之方法，建立人事主管之職能構面：

「企圖心與驅力」、「策略性人力資源專業知識」、「團隊引導」及「授權賦能與諮商」構面，實證結果發現：不但與人事主管的工作績效具有高度的關聯性，並且對人事主管的工作績效均具有良好的解釋力。另發現：所建構之政府公務單位人事主管職能群組中，其具備程度由高至低依序為：「授權賦能與諮商」、「企圖心與驅力」、「團隊引導」及「策略性人力資源專業知識」等職能構面，說明政府單位人事主管在「策略性人力資源專業知識」職能具備性，較其他職能構面顯得不足，鑑於「策略性人力資源專業知識」對人事主管工作績效為最具有解釋力之變項，因此，主政者可針對政府公務單位人事主管設計相關教育訓練課程或以在職進修等方式，強化「綜理進、訓、用、退、薪資及生涯規劃之專業知識」、「整合人力資源計畫、人力供需分析之專業知識」、「人力資源的哲學、政策和實務的專業知識」、「結合各項訓練資源建構多元學習環境之專業知識」，對其帶領組織推動組織創新、組織變革以及強化人力資源管理之招募甄選、訓練與發展、績效評估、接班人計畫等系統與組織學習的能力將更有幫助。

研究中另建立人事幕僚所應具備之職能，包含「功能性人力資源專業知識與技巧」、「廉正的特質」、「目標與行動管理」及「敏感度與人際能力」等四項職能構面。實證結果發現，上述職能構面與人事幕僚之工作績效具有高度的關聯性，且對工作績效均有良好的預測能力。其中以「廉正的特質」為具備性最高，且對工作績效最具有解釋力之職能，顯示政府單位人事幕僚較具有誠實與正直的人格特質、情緒控制、組織公民行為、訊息分享等職能，細究之，人事幕僚實掌理各項與組織成員權益攸關之業務，包含任用、晉任、調職、考績考核及勳獎等，人格特質上應特別強調，方能達到公正性的服務，因此，「廉正的特質」職能構面在人事幕僚職能具備性上，具有優先性，與理念相符。另研究發現人事幕僚若能多從事角色外行為，並與同事或上司主動

分享訊息，落實知識分享，則對工作績效之達成有正面之幫助。然而在「功能性人力資源專業知識與技巧」職能具備性上普遍較其他職能構面低落，同樣應積極採取教育訓練的方式，透過知識管理的方法強化知識分享及鼓勵學習的文化，以增進其「功能性人力資源專業知識與技巧」，提升服務效率。

三、目前銓敘部係以「職組暨職系名稱一覽表」及「職系（務）說明書」等，對新進之公務員進行考選分發及運用，其功能類似「工作說明書」或「工作規範表」；美國聯邦政府人力資源局人事管理辦公室（OPM），在職務研究上所使用的「多用途職業系統分析庫（MOSAIC）」是一種多功能、並結合工作分析與職能，以描述所有的職務的工作任務分析方法。OPM 辦公室以此分析方法提供相關機構使用在一般性的任務甄選與分配上，並使用職能建立整合性人力資源管理系統，構建工作設計、人員分類、資格標準、招募、甄選、績效管理、訓練以及職業發展，使員工在被遴選、訓練以及評估方面，獲得一致性的訊息。本研究已建構政府公務單位人力資源專業人員職能模型，相關主管單位可以本職能模型為基礎，參考美國人力資源局現行以職能為基礎的工作分析方法，作為發展整合性職能甄選的基礎，逐步結合「職組暨職系名稱一覽表」及「職系（務）說明書」，進而與政府公務部門的組織環境、工作之要求及個人績效相互連結，以發展國內具整合性的人力資源管理系統。

### 5.3 研究限制及後續研究建議

本研究在第一階段資料蒐集階段係採用「改良式才能評鑑法」，係以傳統郵寄問卷的方式請受測單位人事一、二級主管提供職能意見，受限於研究期程及預算等除無法如「才能評鑑法」直接進行重要事件訪談（CBI）以獲得更直接有關的職能資訊，為本研究的第一個限制。另本研究係以探索性研究為主，受限於原職能題項設計之數量，在績效效標上無法再深入進行細部題項設計，以蒐集有關工作績效更詳細之資訊，為本研究的第二個限制。

研究中職能項目以及工作績效指標，係以自我報告的方式獲得資料，屬於主觀認知式的衡量，認知式的衡量可能產生潛在的共同方法變異（common method variance, CMV）的問題，使職能構面與工作績效之間的關聯性產生部分的偏差，為本研究第三個限制。雖然在本研究藉由專家檢視問卷，修正題項中有關於概念重覆或語意不明部分，並且採用 360°（多重評估者）回饋法蒐集不同來源的資料，以「來源隔離法」在事前預防 CMV 的產生（彭台光等，民 95），以降低共同方法變異之發生，惟共同方法變異的問題仍是對本

研究結論進行分析解讀時應留意的，建議後續研究者可加入反向題或是加入社會期許（social desirability）的衡量檢測題項，以對社會期許之情況加以控制以減少 CMV 發生的情形。

最後，本研究在問卷回收率上不如預期良好，且部份單位之問卷經催收後仍無法全方位回收（例如：缺人事主管自評或上司他評）造成無法配對的情況，主要原因可能是 360°回饋問卷，目前較少用於政府公務單位，致有些主管、人事幕僚在自評、他評上有所顧忌，這與當初 360°回饋法在美國肇造研究初期，許多公、民營機構主管或員工對該評估方法之顧忌與排斥情況類似。爾後類似研究可透過詳加說明其益處、對評估結果允諾回饋等方法上著墨，在問卷回收方面應可獲得改善。後續研究者亦可針對本研究所完成之職能構面，再進行相關驗證性之研究分析，藉以瞭解職能構面與工作績效關係間更完整的資訊，並探討是否有其他因素會影響職能構面與工作績效間的關係。

附錄一 政府公務部門人事主管應具備之職能因素表

題號	題數	職能要項	因素負荷量			
一、企圖心與驅動力						
46	8	具有成就動機	0.7694			
42		注重組織成員的健康與安全	0.7576			
47		傾聽部屬的意見、分享訊息	0.6949			
45		具有責任感	0.6949			
48		具有影響高階主管所需的能力	0.6863			
49		以開闊的心胸接受他人的建議	0.6295			
44		協助組織創造適合的組織文化	0.6003			
43		具有察覺組織內、外部環境的敏感度	0.5987			
二、策略性人力資源專業知識						
1	7	熟悉各項人事法令與作業規定		0.8681		
3		具有綜理進、訓、用、退、薪資及生涯規劃之專業知識		0.8474		
2		具有整合人力資源計畫、人力供需分析之專業知識		0.8037		
4		具有人力資源的哲學、政策和實務的專業知識		0.7812		
5		具有結合各項訓練資源建構多元學習環境之專業知識		0.7614		
9		以人力資源專業知識指導員工推展各項業務		0.5931		
8		對公務單位組織間的隸屬關係能清楚瞭解		0.5788		
三、團隊引導						
29	11	善於時間管理			0.7236	
36		具備策略性思考與問題分析的能力			0.7142	
38		具備危機處理的能力			0.6756	
37		為組織訂定可達成的工作目標			0.6742	
30		注重團隊，與成員共同創造組織願景			0.6500	
39		具有果斷的決策能力			0.6380	
35		診斷分析員工異常工作態度或行為，給予改進建議			0.6332	
22		具備衝突管理的技術			0.6124	
26		工作指導富彈性，以應付各種狀況的改變			0.6115	
27		對上級命令詳細規劃分工與執行			0.6107	
28		具有終身學習的動機			0.6010	
四、授權賦能與諮商						
18	4	充分授權部屬推展各項業務				0.6674
13		為組織內部提供各項人力資源諮商與診斷服務				0.6337
14		具有良好的溝通協調能力				0.6237
15		尊重部屬專業				0.6040

附錄二 政府公務單位人事幕僚應具備之職能因素表

題號	題數	職能要項	因素負荷量		
一、功能性人力資源專業知識與技巧					
6	10	具備執行招募與甄選的能力	0.8072		
8		具備執行考績考核的能力	0.7915		
3		具有人力供需規劃專業知識	0.7652		
5		具有訓練與發展專業知識	0.7599		
10		具備執行訓練與發展的能力	0.7549		
9		具備執行薪資與福利的能力	0.7414		
7		具備執行人力供需規劃的能力	0.7327		
1		具有招募與甄選專業知識	0.6900		
4		具有薪資與福利專業知識	0.6742		
2		具有人力供需規劃專業知識	0.6720		
二、廉正的特質					
32	8	具有誠實與正直的人格特質		0.7297	
30		在無人監督下仍能獨立完成任務		0.7221	
34		注重人事資料的隱密性		0.6787	
29		具有終身學習之動機		0.6630	
36		執行人事監督功能，使組織推動人事業務不偏離法令		0.6421	
37		對工作目標的達成深具責任感		0.6294	
41		注重工作與生活中的每個細節		0.6243	
33		能控制情緒、管理負面行為		0.6015	
三、目標與行動管理					
17	8	在業務推展上因應環境變遷作適當調整、不墨守成規			0.7437
16		具備良好的溝通與協調能力			0.7288
18		具備應用電腦資訊技術處理各項人事作業之能力			0.6409
15		對自我工作勝任力充滿自信			0.6405
13		工作富有彈性			0.6213
20		具有解決問題的能力			0.6114
19		工作主動積極有進取心			0.6049
12		對公務單位隸屬關係能清楚瞭解			0.6021
四、敏感度與人際能力					
23	4	具有程序敏感度和程序觀察的能力			0.6793
24		注重與維持和諧的勞資關係			0.6563
39		具有危機應變的能力			0.5925
25		以創新思維整合多方觀點及工作方法			0.5547

## 參考文獻

- 李右婷、吳偉文(民92), *Competency 導向人力資源管理*(初版), 普林斯頓國際有限公司。
- 李欣宜(民91), 「人力資源專業職能對人力資源專業人員與人力資源部門績效的影響」, *國立中央大學人力資源管理研究所未出版碩士論文*。
- 林文政(民90), 「製造業人力資源專業職能之研究」, *中山管理評論*, 第九卷第四期, 冬季號, 第621-654頁。
- 吳秉恩(民88), *分享式人力資源管理*(初版), 翰蘆圖書出版有限公司。
- 吳秉恩(民93), 「企業人力資源管理定位與功能轉型」, *人力資源管理學報*, 第四卷第三期, 秋季號, 第1-27頁。
- 吳明隆(民92), *SPSS 統計應用學習實務—問卷分析與應用統計*(初版), 知城數位科技股份有限公司。
- 張火燦(民82), *策略性人力資源管理*(初版), 揚智文化事業股份有限公司。
- 陳順宇(民93), *多變量分析*(三版), 華泰書局。
- 張裕隆等(民90), 「管理才能測驗發展及信效度分析」, *應用心理研究*, 五南出版社, 第十期。
- 黃英忠等(民90), *人力資源管理*(初版), 國立空中大學。
- 彭台光, 高月慈, 林鈺琴(民95), 「管理研究中的共同方法變異: 問題本質、影響、測試和補救」, *管理學報*, 第23卷第1期, 第77-98頁。
- 楊國樞等(民91), *社會及行為科學研究方法*(下冊)(第十三版), 東華書局。
- 劉岡憬(民87), 「以360度回饋探討主管人員自他評一致性與領導效能關係之實證研究」, *國立政治大學心理研究所未出版碩士論文*。
- De Cenzo, D. A. & Robbins, S. P. 原著, 許世雨等譯(民88), *人力資源管理*(初版), 五南圖書出版有限公司。
- Neter, J., Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J., & Wasserman, W. 原著, 劉應興編譯(民86), *應用線性迴歸模型*(初版), 華泰書局。
- Bernardin, J. H., & Beatty, R. W. (1987), "Can subordinate appraisals enhance managerial productivity?", *Sloan Management Review*, 28(4), 63-73.
- Boyatzis, R. E. (1982), *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons.

- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., and Sager, C. E. (1993), "A theory of performance", In N. Schmitt and W.C. Borman (Eds.), *Personnel selection*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Cofsky, K. M. (1993), "Critical Keys to Competency-based Pay", *Compensation and Benefits Review*, 25(6), 46-52.
- Dessler, G. (2000), *Human Resource Management*, Prince Hall International.
- Dubois, D. D. (1993), *Competency-Based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change*, HRD Press, Inc.
- Lepsinger, R., Lucia, A. D. (1997), *The Art and Science of 360° feedback*, Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Lucia, A. D., Lepsinger, R. (1999), *The Art and Science of Competency Models*, Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Mansfield, R. S. (1996), "Building Competency Models: Approaches for HR Professionals", *Human Resource Management*. 35(1), 7-18.
- McClelland, D. C. (1973), "Testing for Competence Rather Than for "Intelligence", *American Psychologist*, 1-14.
- Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory* (2<sup>rd</sup>ed), MacGraw-Hill.
- Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D., Gowing M. K. (2002), "Developing Competency Models to Promote Integrated Human Resource Practices", *Human Resource Management*, 41(3), 309-324.
- Rothwell, W. J., Lindholm, J. E. (1999), "Competency Identification, Modeling and Assessment in the USA", *International Journal of Training and Development*, 3(2), 90-105.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993), *Competence At Work*, John Wiley & Sons.
- Steers, R. M. (1977), "Problem in Measurement of Organizational Effectiveness", *Administrative Science Quarterly*, 20,549.
- Tsui, A. S. & Gomez-Mejia, L. R. (1988), "Evaluating Human Resource Effectiveness", *Human Resource Management*, ASPA, BNA Series, 187-221.
- Ulrich, D. (1997), *Human resource champion*, Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (1998), "Intellectual=Competence × Commitment? ", *Sloan*

*Management Review*, winter, 15-26.

Ulrich, D. W. Brockbank, A. K. Yeung, & Lake, D. G. (1995), "Human Resource Competencies: An Empirical Assessment", *Human Resource Management*, 34(4), 473-495.

Wortzel, R. (1979), "New Life Style Determinants of Women's Food Shopping Behavior", *Journal of Marketing*, 43, 28-29.