

公務訓練機構訓練業務人員所需職能 及在職訓練課程之研究

公務人力發展中心委託研究結案報告

中華民國 92 年 12 月

公務訓練機構訓練業務人員所需職能 及在職訓練課程之研究

計畫主持人：黃同圳 博士（國立中央大學人力資源管理研究所教授
兼 管理學院管理學術研究中心主任）

研究助理：童小洋（國立中央大學人力資源管理研究所碩士班研究生）

中華民國 92 年 12 月

目錄

摘要	10
壹、緒論	20
一、研究主旨	20
二、研究目的	21
貳、研究主題背景及相關研究文獻.....	22
一、職能的意義與內涵	22
二、職能與績效的關係	26
三、職能的系統觀	29
四、人力資源專業人員之職能需求	30
五、訓練專業人員應有之職能	41
六、公務人力訓練機構訓練業務人員之工作職掌.....	47
參、研究方法與步驟	50
一、研究方法	50
二、研究步驟	52
三、資料分析方法	63
肆、量表建立	65
一、內容效度評鑑	65
二、量表信度分析	65
伍、結果分析	77
一、樣本回收率	77
二、樣本人口變項之敘述統計	78
三、職能重要性評估之差異	81

四、自評具備性之差異	93
五、職能具備性自評與他評之比較分析—同仁部分.....	102
六、職能具備性自評與他評比較分析—主管部分.....	105
七、工作績效與職能具備性之相關分析	107
八、自、他評績效之相關分析	108
九、職能之效度驗證--迴歸分析.....	109
陸、結論與建議	111
柒、參考文獻	116
一、中文部分.....	116
二、英文部分.....	117
捌、附錄	120
附錄一、訪談問題.....	120
附錄二、訓練專業人員同仁 自評職能重要性與具備性問卷.....	121
附錄三、訓練專業人員同事評估職能具備性問卷—同仁部分.....	126
附錄四、訓練專業人員同事評估職能具備性問卷—主管部分.....	131
附錄五、各項基本資料與職能重要性之變異數分析表.....	136
附錄六、訓練業務人員全體職能自評各題重要性之平均與標準差.....	140
附錄七、訓練業務人員全體職能自評各題具備性之平均與標準差.....	144
附錄八、公務人力發展中心訓練業務同仁職能自評各題重要性之平均 數與標準差	148
附錄九、公務人力發展中心訓練業務主管職能自評各題重要性之平均 數與標準差	151
附錄十、公務人力發展中心訓練業務同仁職能自評各題具備性之平均 數與標準差	155

附錄十一、公務人力發展中心訓練業務主管職能自評各題具備性之平均與標準差	158
附錄十二、職能具備性間之相關分析表-自評	162
附錄十三、職能具備性間之相關分析表-他評	163
附錄十四、職能具備性間之相關分析表-主管評估	164
附錄十五、期中報告審查座談會紀錄	165
附錄十六、針對期中報告審查意見所做之修正說明	169
附錄十七、期末報告審查座談會紀錄	175
附錄十八、期末報告審查意見之答覆	178
附錄十九、建議事項	183

圖目錄

圖 2.1	冰山模型	25
圖 2.2	核心與表面的職能.....	26
圖 2.3	職能因果流程圖.....	27
圖 2.4	職能的系統觀.....	29
圖 3.1	360 度職能評估方式.....	51
圖 3.2	研究流程	62
圖 5.1	專業性職能具備性自評與他評比較分析—同仁部分	102
圖 5.2	一般性職能自評與他評具備性分析—同仁部分	103
圖 5.3	因應未來市場所需的職能自評與他評具備性分析-同仁部分	104

表目錄

表 2.1 支援及人力服務工作者的一般職能模型	31
表 2.2 不同角色所具備的職能	32
表 2.3 人力資源專業人員核心職能需求	33
表 2.4 人力資源部門應具有之職能	34
表 2.5 人事行政局簡任人員與薦任主管人員之職能	36
表 2.6 各國中高階文官核心職能	38
表 2.7 職能構面及其意義內涵之整理	40
表 2.8 企業中教育訓練人員專業能力內涵	41
表 2.9 訓練與發展專業人員所須知職能	43
表 2.10 人力資源發展專業人員、訓練發展人員所需職能	44
表 2.11 數位學習訓練人員應具備的職能模型	46
表 2.12 公務人力訓練機構訓練業務人員之工作職掌	47
表 3.1 訓練業務人員職能與題項初探	57
表 4.1 信度分析結果表—分析訓練需求之能力	66
表 4.2 信度分析結果表—訓練規劃執行之能力	67
表 4.3 信度分析結果表—訓練成效評估之能力	68
表 4.4 信度分析結果表—諮商與輔導之能力	68
表 4.5 信度分析結果表—訓練管理與督導能力	69
表 4.6 信度分析結果表—技術能力	70
表 4.7 信度分析結果表—人際關係管理之能力	71
表 4.8 信度分析結果表—有效的溝通與協商能力	71
表 4.9 信度分析結果表—發現與積極解決問題之能力	72

表 4.10 信度分析結果表—良好的工作態度	73
表 4.11 信度分析結果表—顧客服務取向	74
表 4.12 信度分析結果表—事業經營知識	75
表 4.13 信度分析結果表—策略性思考	75
表 4.14 信度分析結果表—督導管理與培育部屬能力	76
表 5.1 回收問卷資料表	77
表 5.2 樣本人口統計變項資料表	78
表 5.3 專業性職能重要性評估結果	83
表 5.4 一般性職能重要性評估結果	84
表 5.5 因應未來市場之職能重要性評估結果	85
表 5.6 主管所應具備之職能重要性評估結果	86
表 5.7 職能重要性評估依評估來源區分	87
表 5.7.1 分析訓練需求能力題項之平均數與標準差	88
表 5.7.2 人際關係管理能力題項之平均數與標準差	89
表 5.7.3 有效的溝通與協商能力題項之平均數與標準差	90
表 5.7.4 顧客服務取向能力題項之平均數與標準差	90
表 5.7.5 訓練成效評估能力題項之平均數與標準差	91
表 5.7.6 發現與積極解決問題能力題項之平均數與標準差	91
表 5.8 專業性職能具備性評估結果	94
表 5.9 一般性職能具備性評估結果	96
表 5.10 因應未來市場所應具備之職能具備性評估結果	97
表 5.11 主管所應具備之職能具備性評估結果	97
表 5.12 各項職能具備性評估之綜合分析	98
表 5.13 公務人力發展中心同仁職能重要性與具備性差異分析	101

表 5.14 專業性職能自評與他評具備性分析—同仁部分	102
表 5.15 一般性職能自評與他評具備性分析—同仁部分	103
表 5.16 因應未來市場所需的職能自評與他評具備性分析-同仁部分 .	104
表 5.17 專業性職能自評與他評具備性分析—主管部分	105
表 5.18 一般性職能自評與他評具備性分析—主管部分	106
表 5.19 因應未來市場所需的職能自評與他評具備性分析-主管部分 .	106
表 5.20 主管所應具備的職能自評與他評具備性分析-主管部分	107
表 5.21 同仁績效與職能具備性之相關分析表	108
表 5.22 多元評估來源之相關矩陣.....	108
表 5.23 職能對績效迴歸分析結果表	110

摘要

公務人力發展中心是國內負責辦理行政院暨所屬機關公務人力培訓工作之專責單位，其成立宗旨在於培訓行政院所屬中高級公務人員管理發展知能，辦理人事人員專業訓練暨公務人員業務講習與研討，預應國家發展與業務需要，俾培植國家高級人才。隨著社會的變遷，公務人員的角色與地位也起了決定性的變革，以往公務人員被視為執行政府意志的工具，忽略人性的重要，致有「物化」(reification)之譏。惟隨時代的變革，相關的觀念亦漸次的改弦易轍，公務人員現已成為政府最珍貴的資產，亟需將人力資源發展(human resource development)的概念逐步引進到政府公部門，故公務人員的訓練與發展已經是日趨重要的。為能預應此一根據績效導向整建公務人員訓練機制的發展趨勢，致力於落實具備策略引導、績效導向及職能本位的訓練作為，將有必要探求公務訓練機構訓練業務人員所應具備之共通性職能，及其相關在職訓練課程應有之內涵。

本研究在此動機下，針對四公務訓練機構(公務人力發展中心、台北市政府公務人員訓練中心、行政院人事行政局地方行政研習中心與高雄市政府公教人力發展局)進行訓練業務專業人員所應具備之共通性職能及其在職訓練課程應有之內涵之研究。為求能獲得完整與正確之結果，本研究採質與量並行的方式進行探究，以瞭解公務訓練機構訓練業務人員所需職能與在職訓練課程，據以發展培訓策略。因此，本研究運用之方法如下：

一、文獻分析(document analysis)

藉由國內外相關文獻之蒐集與探討，確定研究問題範圍，發展本研究邏輯架構。在參考資料部分，主要來源包括國內外碩博士論文、期刊、雜誌、研究報告、政府出版品及網路相關資料等。再由文獻分析與歸納，瞭解訓練業務人員所需具備之職能內涵，據以參考發展問卷，進而瞭解相關人員對公務訓練機構訓練業務人員應具備之職能內涵的看法。

二、訪談法(interview)

為探究公務訓練機構訓練業務人員之專業職能內涵與在職訓練課程之設計與規

畫，需建立良好之問卷調查工具，本研究一方面透過文件分析瞭解訓練人員專業職能內涵；另一方面對公務訓練機構訓練業務人員以立意取樣方式進行專家訪談，訪談對象為兩到三家公務訓練機構之專職訓練業務人員、高階主管等相關人員數名。訪談過程依照質性研究(qualitative research) 模式，以訪談者為研究工具，對訪談獲得之資料進行分析與歸納，以瞭解公務訓練機構訓練業務人員所需職能與在職訓練課程，俾做為本研究確立問卷之內容參考。

三、問卷調查法(questionnaire survey)

問卷調查法係利用問卷為研究工具，依抽樣原理抽樣，蒐集資料，藉以探究變項中的關係，並據以推論至全體。經由文件分析與專家訪談，本研究自行發展問卷公務訓練機構訓練業務相關人員進行意見徵詢。瞭解公務訓練機構訓練業務相關人員對所需職能「重要程度」與「具備程度」之看法，以做為發展培訓策略之依據。

然而在填答問卷時，若只單獨採行直屬主管的意見，直屬主管的單獨評核容易造成一些主觀的偏誤：諸如暈輪效果(halo effect)、刻板印象(stereotyping)、類己誤差(similarity)、集中趨勢(central tendency)、極端傾向(extremity)等(Dessler, 1996)，是故本研究特利用「評核來源多元化」方法來消除此一缺失。企業在進行職能發展(competence development)時，學者與實務界皆建議利用360度回饋的方式來進行評估(Zemke & Zemke, 1999; Metz, 1998)，以減低評估時所產生的誤差。

職能評估的方法依評估者來區分，大致上可分為傳統的職能評估方式、及三百六十度評估方式。傳統的職能評估方式指的是上司(直屬主管)評估。這種評估方式的特色，在於組織中的上司依照組織層級所賦予的權力，對於屬下從事評估，並且制定員工在個人發展方面的決策。「評核來源多元化」最主要的是利用其他的方式，來輔助職能評估的方式只局限於上司的評估，例如自我評估、同儕評估、下屬評估、客戶評估等方式，是一種新發展的「多元來源回饋」(multiple-source feedback)技術，能夠有來自不同的角度提供職能評估的相關資訊，使得職能評估結果更為客觀，並具備更多管理上的功能。根據受評者的才能，由自己、直屬主管、部屬、以及同事等進行全方位的評量，並在評量之後給予回饋。

經過文獻探討、工作分析、深度訪談的整理以及期中報告審查委員之意見，本研究將公務訓練機構訓練業務人員所需的職能做出初步的探討，並且發展出問卷所需的題項如下：

一、專業性職能部分：

- 分析訓練需求的能力：分析組織需求之能力；分析個人需求之能力；分析工作需求之能力；分析學習者特性之能力；選擇適當訓練方案之能力，共五題。
- 訓練規劃執行的能力：充份運用內部與外部資源之能力；設計與規劃訓練方案之能力；選擇與評估教材之能力；安排教學順序與進度之能力；製作教學媒體之能力，共五題。
- 訓練成效評估的能力：運用訓練轉移技巧之能力；設計訓練成效評量工具之能力；執行訓練成效評量之能力；分析訓練方案成本效益之能力；執行訓練方案改善之能力，共五題。
- 諮商與輔導之能力：幫助學員辨認或找出學習優缺點之能力；協助學員加強優點及改善缺點之能力；教導學員及新進人員之能力；協助他人向上發展與學習成長之能力；輔導、協助同仁規劃與執行組織變革方案的能力，共五題。
- 訓練管理與督導之能力：掌握督導計畫進行之能力；規劃人力或指派工作之能力；管理訓練相關設備（媒體、設備、教材）之能力；教學前（場地、餐飲、講師）的準備能力；完善做好工作相關之各項記錄、檔案能力，共五題。
- 技術能力：文案寫作及簡報陳述能力；電腦使用能力；對於工作的流程與方法的了解程度；品質管理概念與運用能力；對訓練業務法規的嫻熟程度，共五題。

二、一般性職能部分：

- 人際關係管理能力：虛心接受及尊重別人的觀點和看法之能力；具有親和力及與人相處之能力；能在相關部門間擔任協調者的角色使工作順利進行；能善用各種機會將中心的政策傳達給員工；能幫助需要幫忙的部門成員，並在必要時提供一些想法給較資淺的成員參考，共五題。

- 有效的溝通與協商能力：口語溝通的能力；傾聽的能力；書面報告、文件、公文的撰寫能力；有效主持會議的能力；將複雜的概念、過程、規則、產品，簡化成容易了解之資訊的能力，共五題。
- 發現與積極解決問題之能力：遇自己無法解決之問題，能運用內外部資源處理解決；處理事情能從各種不同角度看問題；積極主動解決責任內之突發或異常問題；能提出突破性/創新的解決方法；能主動藉由資料蒐集的方式，發現工作上的問題並加以處理，共五題。
- 良好的工作態度：會為訂定的個人與機關之目標持續努力，盡力如期完成工作；能主動配合工作需要，彈性調整自己的工作時間；自我控制、不讓情感干擾到工作的執行；對工作積極投入，並與工作夥伴彼此信任、合作；喜歡接受具有挑戰性的任務，共五題。

三、在未來市場導向所需之職能部分：

- 顧客服務取向：能有效處理顧客訴怨之能力；主動收集、提出顧客的需求與建議給中心；面對顧客不合理的要求時，會表現耐心和諒解；能針對顧客的需求與心態，來為其挑選最合適的課程或服務；介紹訓練課程時，懂得引起客戶對課程的興趣，共五題。
- 事業經營知識：分析競爭者產品和中心產品差異之能力；對中心經營策略的了解；對中心營業狀況與獲利能力的了解；隨時掌握產業趨勢、科技發展與市場環境之能力；具有基本的財務、會計觀念以規劃相關工作之能力，共五題。

四、在主管應具備之管理職能方面：

- 策略性思考：能快速掌握內外部環境的變化；找出業務相關資料的趨勢或關聯性；以前瞻性的眼光規劃長期策略；全面性的思考，並以中心的利益為考量；能預先慮及一些行動及決策對於同仁及中心的影響，並避免問題及危機的發生，共五題。
- 督導管理與培育部屬能力：能隨時察覺部屬在工作上可能發生的問題；能給予部屬明確的工作指示；能針對部屬工作能力的不足，提供適當的工作指導；鼓

勵部屬表達意見，接納部屬不同的想法與批評；會主動給予部屬發展、學習與升遷的機會，共五題。

接下來，因應委託單位要求，本研究以公務人力發展中心、台北市政府公務人員訓練中心、行政院人事行政局地方行政研習中心與高雄市政府公教人力發展局等四家公務訓練機構訓練業務相關人員為研究母體，此四家訓練機構訓練業務相關人員(含組長)估計約128人，進行職能自評。在多重來源評估之他人評鑑部分，本研究隨機以組為單位對組內每一位同仁指定另外兩至三位同仁在這位同仁之職能所具備之程度進行調查，也同時請主管之間跨組評鑑。向上評估主管職能之部分，由於本研究之主管人數極少，故不做向上評估之部分。主管評鑑部分，本研究請每一位主管(組長)評估組內所有部屬之職能具備程度與其績效表現，以利做後續的職能效度驗證。此外，本研究也請各中心的主任評估各組組長之職能具備性。在此部份，發放問卷數約為600份。

在問卷回收後，本研究採用了下列幾種資料分析方法進行分析：

一、敘述統計分析 (Descriptive Statistics Analysis)

以敘述統計方法描述研究樣本的分佈情況，並針對資料之概況從事觀察，並作為進一步統計分析的研究基礎。

二、信度分析 (Reliability Analysis)

用以測量量表研究的結果，是否具有一致性或穩定性的程度。一個具有信度的量表，必須在不同的條件下，皆能夠獲得穩定的測量結果。通常利用內部一致性係數Cronbach 的 α 值來加以判別： α 值愈高即代表量表的信度愈高；反之，即愈低。

三、變異數分析(Analysis of Variance)

為瞭解不同組別、職等、職稱、工作年資等基本資料是否會造成填答問卷時之差異性，本研究採用單因子變異數分析(One-way ANVONA)來進行變異數分析，以探討各構面平均值之差異性。接著，在單因子變異數分析檢定各構面間差異達顯著

水準後，繼續實施Scheffe Test，以辨認特定群組之差異是否達顯著差異。

四、相關分析（Correlation Analysis）

相關分析在探討二個或二個以上變數間相互關聯的強度、方向、以及其他特性。本研究利用相關分析中的Pearson 積差相關分析，檢驗量表的內容與員工的績效、不同來源之評量結果之間的相關程度，以檢測其效標關聯效度以及關聯度。

五、迴歸分析（Regression Analysis）

迴歸分析的目的在於了解自變數如何解釋另一組變數（依變數）的影響程度，以建立變數之間的關係。建立職能與績效之迴歸模型，並以研究結果中的R-square 值表示複迴歸模式的職能可以解釋績效成績總變異的百分比，此百分比即為解釋此職能在員工績效上的程度。

本研究建構初步之公務訓練機構人員職能量表，經預試修正後，請公務人力發展中心、台北市政府公務人員訓練中心、高雄市政府公教人力發展局、以及行政院人事行政局地方研習中心等四個公務訓練機構之十五位主管，九十七位訓練專業同仁，及公務人力發展中心一百六十位外部顧客等，針對訓練業務人員職能進行自評、主管評估、同事評估、以及顧客評估，並利用SPSS統計軟體進行統計分析，計得如下數項之重要結論：

一、本研究之七十道題項所建構的十四項職能(包括六項專業職能、四項一般性職能、兩項未來市場需求職能、以及兩項主管職能)經內部一致性驗證，發現其Cronbach Alpha值介於0.8296~0.9255之間，均高於Nunnally(1978)所建議之標準(0.7)，顯示其信度甚高，可作為其他公務訓練機構未來衡量職能水平之工具。

二、在職訓練課程之建議方面，以公務人力發展中心同仁自評重要性為例之訓練業務人員有效執行工作任務前六項重要之職能依序如下：

- 分析訓練需求的能力 4.05分
- 人際關係管理能力 3.93分

- 有效的溝通與協商能力 3.89分
- 顧客服務取向能力 3.88分
- 訓練成效評估能力 3.87分
- 發現與積極解決問題之能力 3.86分

為了針對各個職能設計在職訓練課程，本研究針對上述幾項同仁評估重要性較高之職能，觀察其職能內題項分數高低，以利分析。

在「分析訓練需求職能」中，同仁們認為分析組織需求之能力、分析工作需求之能力、選擇適當訓練方案之能力是較為重要的，故在此可建議之在職訓練課程為「訓練目標與需求定位之方法」、「工作分析理論與應用」、「訓練需求調查技巧」、「成人學習理論與技巧」。在「人際關係管理職能」方面，同仁們認為具有親和力及與人相處之能力、虛心接受及尊重別人的觀點和看法之能力、能在相關部門間擔任協調者的角色使工作順利進行是較為重要的，故在此可建議之在職訓練課程為「人際關係理論與應用」、「群己關係管理」、「角色扮演實務」。

另外，在「有效的溝通與協商職能」方面，同仁認為書面報告與文件公文的撰寫能力、口語溝通的能力、傾聽的能力是較為重要的，故在此可建議之在職訓練課程為「人際溝通之技巧與應用」、「說服與談判技巧」、「主持會議技巧」。在「顧客服務取向職能」方面，同仁認為能有效處理顧客訴怨之能力、能針對顧客的需求與心態為其挑選最合適的課程或服務、面對顧客不合理的要求時，會表現耐心和諒解是較為重要的，故在此可建議之在職訓練課程為「顧客導向的流程管理」、「顧客需求的評估與規劃」、「顧客服務流程的創新手法」。

在「訓練成效評估職能」部分，同仁們認為執行訓練方案改善之能力、運用訓練轉移技巧之能力、設計訓練成效評量工具之能力、執行訓練成效評量之能力是較為重要的，故建議在職訓練課程為「訓練轉移理論與實務」、「訓練成效評量工具與應用」、「訓練方案成本效益分析與案例探討」。最後，在「發現與積極解決問題之職能」方面，同仁們認為積極主動解決責任內之突發或異常問題、遇自己無法解決之問題能運用內外部資源處理解決、處理事情能從各種不同角度看問題、能主動藉

由資料蒐集的方式，發現工作上的問題並加以處理之能力是較為重要的，故在此可建議之在職訓練課程為「問題診斷分析技巧」、「魚骨圖分析法」、「個案研究與討論」。

三、在效標關聯效度之驗證方面，本研究以直屬主管對訓練業務人員之績效評核結果(標準化分數)作為績效效標，並以同事評核之職能指標作為預測變數，結果發現本研究所建構之十二項職能指標(兩項主管職能指標因主管人數過少，故未驗證)中有九項對於訓練業務人員均有顯著之正向影響，其他三項職能指標雖未達統計顯著性，但其影響效果均為正向的，顯示本研究所建構之職能指標對訓練業務人員做好其工作，具相當之重要性。此一研究結果之管理意涵為各公務訓練機構將來在甄選新進人員或對新進人員之訓練可特別著重如下職能進行訓練課程，其重要性與建議之在職訓練課程依序為：

1. 有效的溝通與協商能力：

「人際溝通之技巧與應用」、「說服與談判技巧」、「主持會議技巧」。

2. 人際關係管理能力：

「人際關係理論與應用」、「群己關係管理」、「角色扮演實務」。

3. 發現與積極解決問題之能力：

「問題診斷分析技巧」、「魚骨圖分析法」、「個案研究與討論」。

4. 顧客服務取向：

「顧客導向的流程管理」、「顧客需求的評估與規劃」、「顧客服務流程的創新手法」。

5. 良好的工作態度：

「工作倫理」、「自我管理」、「生涯諮商與管理」。

6. 技術能力：

「文案寫作與簡報技巧」、「教學媒體運用、製作及實務演練」、「品質管理基礎概念與運用」、「訓練法規」、「訓練預算編列實務」。

7. 分析訓練需求的能力：

「訓練目標與需求定位之方法」、「工作分析理論與應用」、「訓練需求調

查技巧」、「成人學習理論與技巧」。

8. 事業經營知識：

「訓練組織之定位與策略」、「訓練市場行銷策略」、「財務報表分析」、「訓練產業現況與發展分析」。

9. 諮商與輔導之能力：

「晤談技巧與實務」、「同理心技巧演練」、「情緒與壓力管理」、「成人學習問題探討」。

四、本研究也列示四個公務訓練機構訓練業務人員在十二項職能之具備性程度，分別以自評、同事互評及主管評估之方式呈現，各訓練中心可參考此三個表所列訓練業務人員相對較弱之部分予以加強訓練，以提昇組織之效益。如以公務人力發展中心為例，本研究發現主管評估目前之專家訓練人員在各項職能之具備程度中，由低而高依序分別為：

- 訓練成效評估能力 3.36分
- 分析訓練需求的能力 3.48分
- 事業經營知識 3.50分
- 諮商與輔導之能力 3.62分
- 訓練規劃執行的能力 3.67分
- 技術能力 3.73分
- 有效的溝通與協商能力 3.74分
- 顧客服務取向 3.78分

如果訓練機構以提昇現有工作人員之職能為目標，則可從具備程度最低之職能開始，如此將能集中有限訓練資源。本研究針對上述職能下的題項分數高低(請參閱附錄)規劃之課程如下：

- 訓練成效評估能力：「訓練轉移理論與實務」、「訓練成效評量工具與應用」、「訓練方案成本效益分析與案例探討」。

- 分析訓練需求的能力：「訓練目標與需求定位之方法」、「工作分析理論與應用」、「訓練需求調查技巧」、「成人學習理論與技巧」。
- 事業經營知識：「訓練組織之定位與策略」、「訓練市場行銷策略」、「財務報表分析」、「訓練產業現況與發展分析」。
- 諮商與輔導之能力：「晤談技巧與實務」、「同理心技巧演練」、「情緒與壓力管理」、「成人學習問題探討」。
- 訓練規劃執行的能力：「年度訓練計劃之設計與規劃」、「訓練資源運用與開發」、「教學活動內容規劃與設計」、「教學媒體之製作技巧」、「訓練外包實務」。
- 技術能力：「文案寫作與簡報技巧」、「教學媒體運用、製作及實務演練」、「品質管理基礎概念與運用」、「訓練法規」、「訓練預算編列實務」。
- 有效的溝通與協商能力：「人際溝通之技巧與應用」、「說服與談判技巧」、「主持會議技巧」。
- 顧客服務取向：「顧客導向的流程管理」、「顧客需求的評估與規劃」、「顧客服務流程的創新手法」。

五、至於訓練課程之內容規劃，則依前述二及三之原則先選出新進或現有訓練專業人員之職能訓練需求優先順序。例如以公務人力發展中心目前工作同仁職能具備程度最低的職能為「訓練成效評估」，則可依該職能之內涵規劃三門課程：「訓練轉移理論與實務」、「訓練成效評量工具與應用」、「訓練方案成本效益分析與案例探討」。其他職能訓練方案亦可類推。

公務訓練機構訓練業務人員所需職能及在職訓練課程之研究

壹、緒論

一、研究主旨

公務人力發展中心是國內負責辦理行政院暨所屬機關公務人力培訓工作之專責單位，其成立宗旨在於培訓行政院所屬中高級公務人員管理發展知能，辦理人事人員專業訓練暨公務人員業務講習與研討，預應國家發展與業務需要，俾培植國家高級人才。因此，中心在業務推動上宜參考企業人力資源發展的做法與經驗，在課程規劃及訓練方法方面力求創新突破，期能有效提昇政府的活力與競爭力。此外，研究開發人力資源，並就訓練技術與方法進行研究、評估及推廣，除可藉以提昇公務人員決策品質與組織效能外，尚能落實職涯發展，實現終身學習理念，以奠定國家永續發展的堅實基礎。

然而社會日趨多元，民眾對於政府服務效能的需求亦不斷提高，公務體系面對此一挑戰，如何積極開發公務人力，並藉由持續學習機會的提供，使之以「前瞻」的視野、「顧客導向」的服務態度及「專業、負責、行動」的積極精神，有效因應變遷，已成為落實政府再造、開創新局的重要工作。隨著社會的變遷，公務人員的角色與地位也起了決定性的變革，以往公務人員被視為執行政府意志的工具，忽略人性的重要，致有「物化」(reification)之譏。惟隨時代的變革，相關的觀念亦漸次的改弦易轍，公務人員現已成為政府最珍貴的資產，亟需將人力資源發展(human resource development)的概念逐步引進到政府公部門(許瑛峰，2002)，故公務人員的訓練與發展已經是日趨重要的。

再者，公務訓練機構肩負辦理公務人員訓練的任務，由於顧客導向觀念日益受到重視，政府部門亦致力積極提昇公務人員競爭力，並強調訓練績效之重要性，為配合政府機關組織發展目標及業務推動需要，訓練業務人員必須能因應政策推動實

際需要，並適時運用各項訓練知能據以規劃相關訓練計畫及內容，始能有效發揮訓練效果。許瑛峰(2002)也提出公務人員除本身需俱備執行能力外，更需無止境的汲取相關知識與資訊，成為「學習型的公務人員」，才能面對永無止境變化的社會經濟環境，職是，勇於學習以提昇本身知能、強化為民服務之績效與品質，遂成為全國公務人員努力以赴的鵠的。

就公務人員而言，在職進修則是專業繼續教育的一環，其具有促進專業成長、適應社會變遷、加速職業晉升、激發自我超越、協助機關發展以及提升人力素質的重要功能。因此，關於公務訓練機構訓練業務人員所需職能與在職訓練課程，有其探討的重要性。

二、研究目的

由於公務人員訓練機制，將由現行以訓練機構為主導，轉型為以機關需求為主導，並且為與市場競爭，轉變為自負盈虧。訓練經費由機關編列，而訓練機構將於實施評鑑後作有效轉型。在前述訓練機構運作型態轉變趨勢下，為能預應此一根據績效導向整建公務人員訓練機制的發展趨勢，致力於落實具備策略引導、績效導向及職能本位的訓練作為，將有必要探求公務訓練機構訓練業務人員所應具備之共通性職能，及其相關在職訓練課程應有之內涵。因此，本研究之研究目的如下：

- 了解公務訓練業務相關人員所須具備之職能為何，使各中心在做甄選規劃時，能夠適才適所，減少不必要的時間、金錢浪費。
- 了解主管評鑑、自我評鑑、同儕評鑑與客戶評鑑的差異為何，並依此調整訓練業務人員本身之行為。
- 藉由 360 度評鑑量表的信息回饋，可以明瞭訓練人員的優、缺點，對於不足之處予以補強與發展。
- 可實施長期培育與在職訓練發展計畫，使個人獲得自我成長，提高個人與中心的績效。

貳、研究主題背景及相關研究文獻

一、職能的意義與內涵

1920 年代，美國普林斯頓大學Brigham 教授主張員工之工作成效的好壞，主要是由於工作者先天智力的高低來決定。因此，從前許多企業在甄選員工時，多利用智力測驗的高低來作為篩選或晉升人才的標準（McClelland，1973）。

隨著科技的發展、以及工作型態的轉變，到了1970 年代初期，哈佛大學McClelland 教授對卓越的工作者做了一連串的研究，發現智力並不是決定工作績效好壞的唯一因素。他找出一些帶來卓越績效行為背後的因素，例如：態度、認知、以及個人特質……等等，稱之為「competency」（McClelland，1973），本研究將其翻譯成為「職能」，以別於從前以「智力」作為篩選人才的標準。McClelland 教授並進一步發展出「工作職能評量方法」（Job Competency Assessment Method，簡稱JCAM）。有別於傳統的工作分析方法，此一評估法專注於從「高績效工作者」身上試圖找出導致卓越績效的關鍵職能（Spencer & Spencer，1993）。隨著師範教育、職業教育、以及管理能力發展等領域發展，管理界逐漸接受「職能」此一概念之後，有關職能的範疇與意義的討論，即大幅度地增加，並且逐漸開始應用於人力資源管理之上（Spencer & Spencer，1993）。

(一)職能的定義與性質

1.職能的定義

關於「職能」的定義眾說紛紜，Spencer & Spencer（1993）認為職能是指一個人所具有之潛在基本特質（underlying characteristic），而這些潛在的基本特質，不僅與其工作所擔任的職務有關，更可瞭解其預期或實際反應、以及影響行為與績效的表現。Parry（1998）認為「職能」是：(1)一個包含知識、態度、以及技能之相關的集群體，影響一個人工作的最主要因素；(2)與工作績效具有密切的相關，職能可以藉由一個可以接受的標準加以衡量出來；(3)職能可以經由訓練與發展來加以增強。

Boyatzis(1982)對職能的定義為：一個人的職能是指某個人所具備的某些基本特質，而這些基本特質就是導致、以及影響個人在工作上，表現出更好、更有效率的工作績效、以及成果之基本關鍵特性。

Reynold(1993)則認為職能是指員工個人潛能的領域，使員工能夠成功完成他們的工作、或達到期望的產出水準(Raymond, 1999)。Ralelin & Cooledge(1995)強調職能必須涉及敏感性、創造性、以及直覺等不易觀察到的個人特質，並且包含「學習再學習」的有機(organic)能力，假使職能不能夠被持續地學習與提升，將會逐漸地失去效能。從以上各學者對於職能定義的發展過程不難看出，職能已從單純的「個人目前已具的知識、技能與特質」概念，更進一步延伸到「與工作相關」以及「不斷學習、以及開發個人已具備與尚未具備的更高層次的知識與技巧」的觀念。

2.職能的性質

根據學者們對於職能的描述，鄧國宏(2000)將「職能」加以彙總與整理，說明「職能」具有以下六種不同的性質：

(1)「職能」必須具有能被確認(identified)出來的行為

一個人有成就導向(achievement orientation)職能，我們必須能夠舉出他這種成就動機展現在外的行為。這行為可能是為自己訂定具挑戰性的標準，並積極達成之；或是他總是在超越目前的標準。其中，需包含員工現在與未來的能力確認(Kochanski & Ruse, 1996)。

(2)「職能」必須帶來卓越的績效

員工具有成就導向所展現的行為，譬如一位業務主管為公司開創市場，帶來卓越的成效，這成就動機才配稱之為「職能」；若非，則不能稱之為「職能」(Spencer & Spencer, 1993、Boyatzis, 1982、Reynold, 1993)。

(3)不同的企業或組織可能需要不同的「職能」

每一個企業或組織所需要的職能可能有所不同。若一個企業或組織身處於競爭極為激烈的環境，強烈的成就動機會是極為重要的「職能」。然而，若是已經站穩腳

步，一切運作都在最佳的均衡狀態，過強的成就動機可能破壞其運作的平衡，導致績效的衰退（Boulter, Dalziel & Hill，1996）。企業或組織的職能模型是與其所面對的環境相依的，無法被其他企業或組織所援用（Boyatzis，1982）。

(4)「職能」因不同的職位需要不同程度的行為

企業最高主管可能需要極高的理念性職能，中階主管可能需要較多的溝通職能，而至於基層主管則需要較強的專業職能（Katz，1955、Guglielmino，1979、張裕隆，民87）。

(5)「職能」是能經過學習而漸漸發展的

職能並不一定是與生俱來的，可以經過瞭解、學習、以及應用來強化員工的「職能」（Raymond，1999、Ralelin & Cooledge，1995）。經過研究「職能」的取得是相當耗費時間的，所以，它們通常是被歸於員工發展中，漸漸地發展出來（Milkovich & Boudreau，1997）。

(6)「職能」是會改變的

Boyatzis（1996）透過他利用直接或間接地介入來瞭解過去27年，超過800個不同的管理人員、以及專業人員的工作職能模型（job competency model），他發現每個管理職能都在改變中，職能的變化程度會隨著人們在不同的年齡、階段、職涯層級、以及環境等，而有不同的轉變（Yeung，1996）。

(二)職能的內容

根據佛洛伊德所提出之「冰山原理」，人的行為顯性可見部份僅佔八分之一，而八分之七乃潛於冰山之下不易觀測。Spencer & Spencer(1993)則提出「冰山模型」的概念：「職能」是指一個人所具有的外顯特質與潛在特質(underlying characteristic)總合。潛在特質之意為：職能是指個人個性中最深層、長久不變的部份，即使在不同的職務或工作中，都可由這些基本特性，而加以解釋或預測會有什麼樣的思考或行為表現（Spencer & Spencer,1993）。

圖2.1為Spencer & Spencer 所提出「冰山模型」的概念，說明一個人所具有的外

顯特質（知識、技巧）與潛在特質（動機、特質、自我概念）總合所構成之模型。知識和技巧是比較容易被看見，是屬於較為外顯性的、也是最容易加以訓練與發展的，所以對於這些職能的獲得而言，「訓練與發展」是最具成本效率的方式；相對地，動機、特質、以及自我概念則是屬於個人較深層、內在隱藏的特性，是比較不容易被訓練與發展的。所以，在員工「甄選」時，藉由職能模式來找出具備這些職能的人，應是最具有成本效率的方式（Milkovich & Newman，1999）。

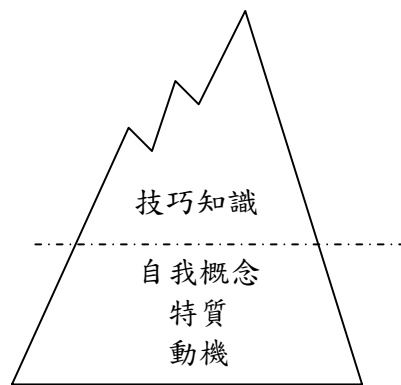


圖 2.1 冰山模型

資料來源：Spencer & Spencer(1993),Competence at Work: Models for Superior Performance, p.11

Spencer & Spencer (1993) 將職能的種類區分為：動機 (motives)、特質 (traits)、自我概念 (self-concept)、知識 (knowledge)、以及技巧 (skill) 等五種基本特性。茲分別描述如下：

1.動機 (motives)

動機是指一個人的意向或意圖，最終可能會導致行為的發生，因此動機可以驅使人去達成特定的行動或目標。譬如一個有成就動機的人，會為自己設定較具挑戰性的目標，賦予自己責任心去達成，並不斷運用回饋，促使自己做得更好。

2.特質 (traits)

指一個與生俱來、生理上的特質、以及對一些情境與消息的一致性反應。譬如一個戰鬥機的駕駛員，反應靈敏與好的眼力就是他所需具備之特質。

3.自我概念 (self-concept)

是指一個人的態度、價值觀對自己的想法，如自信心、以及自我的價值觀等。

4.知識 (knowledge)

是指一個人所具備某方面特別領域的知識，而這些知識是使某人「能做」某事，而不是「想做」某事。

5.技巧 (skill)

是指完成工作的生理或心智的能力，包括分析性思考、以及概念性思考。

圖2.2將上述五種職能分類與其訓練發展的容易度以同心圓表示。

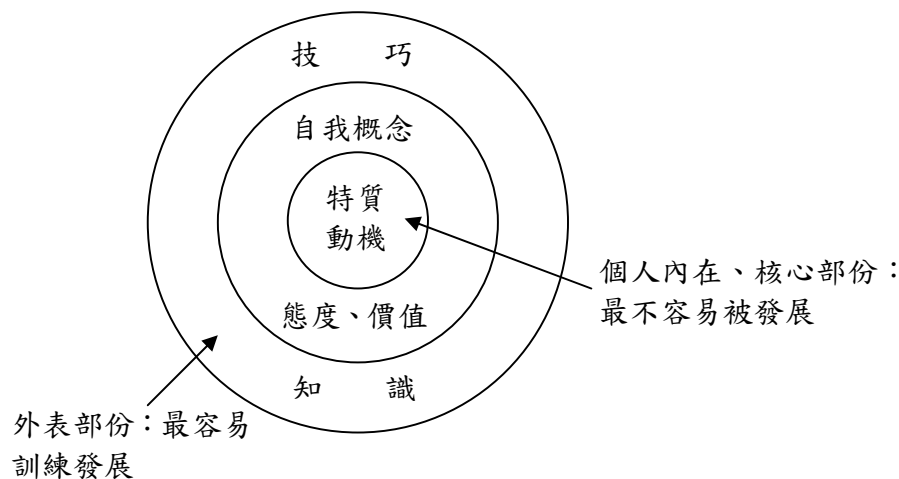


圖 2.2 核心與表面的職能

資料來源：Spencer & Spencer (1993), Competence At Work: Models for Superior

二、職能與績效的關係

Boyatzis (1982) 將工作績效的定義為：從事特別的行動以達成工作要求，並能夠維持或符合組織環境的條件、政策、及程序。Boyatzis將工作績效的變數區分為：個人職能、工作要求、以及工作環境等，當此三個關鍵因素相互配合時，即能夠產生卓越的工作績效。

Spencer & Spencer(1993)提出，職能可以作為預測工作績效的基礎，因此，藉由動機、特質、自我概念、以及知識這些職能，可以預期員工會有那些技巧的行為產生。綜合這些職能，更能夠預見會有什麼樣的工作績效程度的表現，圖2.3為「職能

「行動—績效」因果流程圖，該圖說明職能是一個綜合性的產出，它必須要包含目的（動機、特質、自我概念、知識等），再經由行動面的表現，而職能最後的結果即為工作者在工作上的成績表現（即工作績效）。

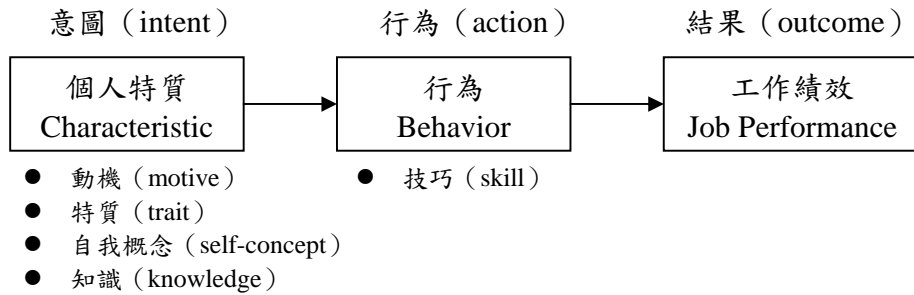


圖 2.3 職能因果流程圖

資料來源：Spencer & Spencer(1993),Competence at Work: Models for Superior Performance, p.13

此外，Lawson & Limbrick（1996）認為職能模式對企業的應用與影響可以分成二個層面來探討，即組織層面與個人層面：

(一)組織層面

1.競爭策略的界面

無論是職能模式的建構或評鑑，其工作分析時的首要工作之一，就是要釐清組織的目標與核心職能（文化、價值觀）。因此當建構一套職能模式時，此一模式即成為溝通價值觀、共識、以及策略的最佳工具，也可以將組織策略規劃所需的核職能與個人能力做一緊密的結合。職能模型的價值，在於它提供組織與個人學習的標竿，讓各部門的功能、產品、技術與活動形成一個整合的界面，並提供員工生涯發展的目標，在個人能力與組織能力的互動發展下，使組織具有獨特的競爭優勢。這對公務訓練機構來說，透過發展職能模式來提高競爭力，無疑的是種強烈的誘因。

2.職能資料庫的應用

企業或組織可將所有員工的個人職能資料建檔，加以電腦化之後，成立組織職

能資料庫。如此一來，在面對新的挑戰或需求（例如緊急事件處理小組等）時，管理階層可以迅速地從此資料庫中尋找適當的人才來加以應變，甚至運用此一系統因應人力市場的供需，擬定對組織最具價值的規劃與管理。

3.學習型組織的實踐

在學習型組織盛行的今日，職能模型若與個人績效回饋系統加以結合，將可以協助員工建立學習的目標，甚至強化組織的學習能力，建立終生學習的文化與價值，進而擴大對環境變遷的因應能力。此項與公務人力發展中心的成立宗旨不謀而合。

(二)個人層面

1.個人潛能的開發

職能模式提供員工一個明確的卓越學習模範，讓員工清楚地了解如何邁向成功與卓越，以積極的態度幫助個人不斷地激發潛能。由於組織一開始就替員工設定了極具挑戰性的目標，可以讓員工因為組織目標明確而全力以赴，發揮個人潛能，進而提升員工的工作效率與生活品質。

此項結果與公務人力發展中心之未來方向「規劃設置『公務人員潛能開發資源中心』，提供公務人員各種潛能開發資訊與課程，開發個人潛能、活化組織功能，發揮為民服務最大效能」相符合。

2.專業職能的發展

當知識工作者(Knowledge Worker)成為組織勞動力的主體時，專業職能即成為企業生存成敗的關鍵。建構「職能模式」的意圖不僅只是釐清組織能力與一般能力，也著眼於個人專業能力的發展。例如經由評鑑工具的回饋給予員工必要的評估與協助，可以幫助員工了解個人目前專業能力的程度與未來發展的方向。換言之，組織中的每一位員工的專業能力，將在職能模型的評估與回饋不斷地運行之後，趨於完善。

3.生涯定位的探索

當組織中有了職能模式之後，員工在主管的協助下，經由職能評鑑分析和對自我能力的檢視之後，可以針對專業職能、生涯規劃與潛能開發等，規劃個人生涯發展的行動步驟。同時，個人可以經由對組織能力模式的了解、以及職能評鑑的回饋，釐清個人當前生涯中的種種難題，尋求可能的解決途徑。

三、職能的系統觀

鄧國宏(2000)整合了許多學者對於「職能」說法與定義，利用系統觀的方式加以整理，如圖2.4所示。

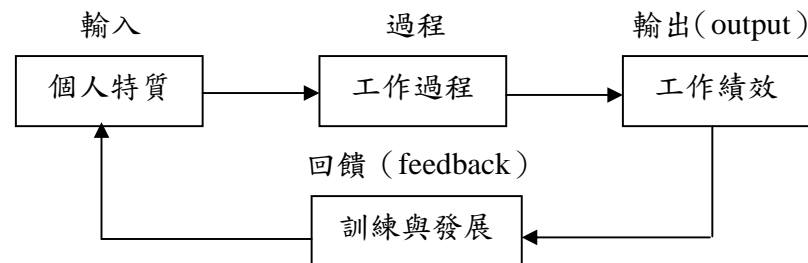


圖 2.4 職能的系統觀

資料來源：鄧國宏(2000)，主管管理職能評鑑量表之建立與信、效度分析—以某商銀為例

圖2.4顯示，職能的意義可以經由上述的「職能系統模式」來加以說明：在系統的輸入介面中，就是個人特質即動機、特質、自我概念、知識、以及技巧等五種基本特性。在系統的過程介面中，就是員工的工作過程，由上述的五種個人特質反應於工作的行為中。在輸出面來說，就是員工的工作績效，有效的職能必須反應於工作績效上。至於回饋的機制，就是透過不斷學習、以及開發個人已具備與尚未具備的更高層次的知識與技巧，「職能」應該要能夠持續地學習與提升，並且與工作的過程（行為）與績效相關，藉由此機制不斷地增加與改善本身的特質。

由以上文獻與相關研究的探討可知，員工具備職位應有的職能，對績效的提昇是有明顯的幫助的。然而，以往對於職能的研究雖多，但是針對「公務機構訓練專業人員」的職能做探討的研究卻匱乏。本專案研究將針對公務訓練機構訓練業務人

員所需職能做探討，其重要性是無庸置疑的。

四、人力資源專業人員之職能需求

由於本研究是針對公務訓練機構中之訓練業務人員做職能需求之探討，訓練業務人員本屬人力資源專業人員，故在此先將文獻中針對人力資源專業人員之職能需求做探討，再進而探討訓練業務人員所須之職能。Spencer and Spencer (1993) 分別根據不同類型的工作及扮演不同角色的工作者，進行其職能需求的分析研究，Spencer & Spencer以五個一般性的職能模型 (generic competency model) 分別對「技術及專業人員」(technicians and professionals)、「銷售人員」(salespeople)、「支援及人力服務工作者」(helping and human servicing worker)、「管理人員」(managers)、「企業創業者」(entrepreneurs) 等架構其所需之重要的職能。

根據Spencer and Spencer對於「支援及人力服務工作者」所作的職能需求分析，指出其所需要的職能包括了：「影響力」、「發展他人」、「人際關係的了解」、「自信心」、「自我控制」、「其他的個人能力」、「專門的技術與知識」、「顧客服務取向」、「團隊與合作精神」、「分析性思考」、「觀念性思考」、「積極主動」、「彈性」、及「果斷、有原則」。其中「支援及人力服務工作者」最需要的職能為：「影響力」、「發展他人」及「對人際關係的了解」。表1中權重一欄的分數乃是顯示「支援及人力服務工作者」這項工作所需之各項職能重要性的比例，如對於「支援及人力服務工作者」而言，「影響力」與「自信心」的重要性比重是5：3，其餘職能的相對重要性則依此類推，如下表2.1所示。

表 2.1 支援及人力服務工作者的一般職能模型

所需職能	說明	權重
影響力	建立信任感、表達及語言均能符合聽者的需要，運用幽默、肢體語言、聲音來傳達訊息。	*****
發展他人	重視他人的需求、相信他人的學習潛能。	*****
人際關係的了解	需要花費時間了解他人的問題、情緒、背景、感情、興趣與需要，且對長期狀況有深入的洞察力。	*****
自信心	信任自我的能力與判斷、能質疑或建議上司，並對問題、甚至失敗負責任。	***
自我控制	不讓自我情緒、情感介入工作，避免對服務對象做不適當的介入。	***
其他的個人能力	包括自我評估、自我學習、樂於工作、積極期望、組織承諾等等。	***
專門的技術與知識	具有人力資源的專業知識與技能。	***
顧客服務取向	樂於改善客戶所提出之各種問題、抱怨或要求。	***
團隊與合作精神	積極投入、能信任他人、並願意與他人合作。	***
分析性思考	有系統的處理複雜的問題、善於推理並觀察因果關係。	***
觀念性思考	使用觀念診斷問題、發展關連性的邏輯，將問題簡單化、明確化。	**
積極主動	自動從事超出工作要求的行為。	**
彈性	因應環境的需求與變化，調整個人行事的模式。	**
果斷、有原則	積極面對問題，並勇於說「不」。	**

資料來源：Spencer & Spencer (1993), *Competence At Work: Models for Superior Performance*, pp.186-187.

此外，Spencer and Spencer (1993) 亦認為在人力資源部門中，不同階級、不同的角色所需具備的重要職能也不盡相同，因此，人力資源部門中的經營者 (executives)、管理者 (managers)、及一般員工 (employees) 需要不同的職能 (如表2.2所示)：

表 2.2 不同角色所具備的職能

人力資源部門		
經營者 (executives)	管理者 (managers)	一般員工 (employees)
策略性思考職能 (strategic thinking)	彈性 (flexibility)	彈性 (flexibility)
領導轉變的職能 (change leadership)	改變推行方式的職能 (change Implementation)	尋求資訊的動機 (information-seeking motivation)
人際關係管理職能 (interpersonal management)	企業創新的職能 (entrepreneurial innovation)	學習的能力 (ability to learn)
	人際關係的了解 (interpersonal understanding)	成就動機 (achievement motivation)
	授權 (empowering)	在時間壓力下的工作動機 (work motivation under time pressure)
	團隊的推動 (team facilitation)	合作(collaboration)
	適用於各地 (portability)	顧客服務取向 (customer service orientation)

資料來源：Spencer & Spencer (1993), *Competence At Work: Models for Superior Performance*, pp.186-187.

Ulrich & Yeung(1989) 認為人力資源部門的重要職能可以分成「企業經營的知識」(knowledge of business) -包括策略性能耐、財務性能耐、技術性能耐、及組織能耐；「人力資源的傳遞」(delivery of human resource) -包括甄選、訓練與發展、績效評估、薪資福利、組織設計與溝通；「變革管理」(management of change) -包括問題解決、影響力、發揮創新、締結聯繫等。根據Ulrich 等人於1990 年實證研究所提出之三大職能構面，提出了「A Proposed North American Competency Model」，認為北美企業在未來五年內，對於人力資源專業人員核心職能的需求將有所增加，其增加項目如下表2.3所示：

表 2.3 人力資源專業人員核心職能需求

職能構面	能力項目
企業職能 (Business Competence)	<ul style="list-style-type: none"> ● 對企業經營之MBA 水準之一般性知識 ● 了解與建構企業策略 ● 對企業財務與控制之全盤性了解 ● 具工作相關事務之廣泛性知識，包括財務面
人力資源管理專業職能 (HRM Craft Competence)	<ul style="list-style-type: none"> ● 企業策略中的HR 內涵 ● 組織設計、任用安置、績效評估與回饋、獎酬系統 ● 人力資源發展、生涯管理 ● 溝通 ● 福利設計、勞資關係、HRM 管理 ● 人力資源資訊系統
變革管理職能 (Change Management Competence)	<ul style="list-style-type: none"> ● 了解企業面臨之全球化環境 ● 了解企業變革之流程 ● 教導/協助直線管理者進行變革的規劃與執行工作

資料來源：Ulrich, D. & Yeung, A., (1989), 「A Shared Mindset」, Personnel Administrator, 34(3),pp.38-45.

Boyatzis (1996) 認為人力資源部門應具有「目標及行動管理能力」(goal and action management abilities cluster)、「人際相處及對人的管理能力」(interpersonal/people management cluster)、「分析推理或觀念的能力」(analytic reasoning or cognitive cluster) 等職能，如表2.4所示：

表 2.4 人力資源部門應具有之職能

職能類別	能力項目
目標及行動管理職能 (goal and action management abilities cluster)	<ul style="list-style-type: none"> ● 效率導向 (efficiency orientation) ● 計畫 (planning) ● 創新及效能 (initiative or efficacy) ● 注意細節 (attention to details) ● 自我控制 (self control) ● 彈性 (flexibility)
人際相處及對人的管理職能 (interpersonal/people management cluster)	<ul style="list-style-type: none"> ● 同理心 (empathy) ● 說服力 (persuasiveness) ● 網路 (networking) ● 磋商協議 (negotiating) ● 自信心 (self-confidence) ● 團隊管理或團隊領導 (group management or team leadership) ● 發展他人 (developing others) ● 口頭溝通 (oral communication)
分析推理或觀念的職能 (analytic reasoning or cognitive cluster)	<ul style="list-style-type: none"> ● 系統性的思考 (systematic thinking) ● 模式辨識 (pattern recognition) ● 社交的客觀性 (social objectivity) ● 書面溝通 (written communication)

資料來源：Yeung (1996)，「Competencies for HR Professionals: An Interview with Richard E. Boyatzis」, *Human Resource Management*, 35(1), pp.119-132.

另外，學者林文政（2001）也在中山管理評論中的研究，提出七項人力資源專業人員高績效工作職能構面，分別說明如下：

1. 企業經營管理知識：

能夠協調整合人力資源管理與其他企業各功能，包括了具有公司人力資源規劃、人力供需分析專業知識、資訊科技知識和管理的能力、及公司經營策略之分析規劃的能力等。

2. 功能性人力資源管理專業：

包括具備人員教育訓練與發展、人力資源資訊系統、績效評估、薪資與福利等專業知識與運用的能力、以及具有建立與維持和諧勞資關係的知識與技巧等。

3. 進階性人力資源管理專業：

具有規劃、管理和評估組織變革方案的能力、能夠規劃與設計組織整體和各部室單位架構、以及具有塑造與維護企業文化的技巧等。

4. 策略性人力資源管理專業：

包括能夠協助其他部門執行相關的人力資源管理活動、規劃與落實人力資源策略及各項人力資源管理活動的能力、以及具備規劃人力資源策略契合公司經營策略的能力等。

5. 溝通與協商：

包括能與組織成員分享、交換訊息或意見的技能、能夠排解與疏通員工抗拒變革的心態與行為、以及能與組織成員進行協商談判等等。

6. 組織診斷與輔導：

能夠診斷分析員工異常的工作心態與行為並給予建議和導正、具有促進工作團隊建立的知識與能力、能夠促進組織成員構築共同的願景、協助解決組織的內部問題、及能夠引領並協助員工建立正確的工作態度與行為等。

7. 自我發展：

能夠自我要求並持續地改善缺失、彈性及迅速地因應周遭環境變化、具有自我管理（如管理個人工作進度、目標達成情況）的能力、能夠簡化和處理大量且複雜的工作相關資訊、以及能夠長期持續地盡最大的努力來完成事務等。

在公務人員之相關職能之研究方面，行政院人事行政局日前委託學者林靖(2003) 探討其簡任人員與薦任主管人員之管理核心職能與專業核心職能，其研究之結果如下表2.5。

表 2.5 人事行政局簡任人員與薦任主管人員之職能

職能構面	職能項目
觀念技能	<ul style="list-style-type: none"> ● 對於組織外在環境的了解 ● 能夠觸類旁通具有聯想力 ● 預測變化，謀求適當對策的能力 ● 能分析負責問題且將之分解成易於處理的單位 ● 產生創新的方法或概念，然後評估可行性 ● 兼顧管理道德與組織發展 ● 在決策判斷時能儘量減少個人偏見所造成的影響 ● 歸納推理能力 ● 計劃組織能力 ● 系統性思考能力
人際技能	<ul style="list-style-type: none"> ● 口語溝通技巧 ● 能正確解讀別人所表達的訊息 ● 整合協調技巧 ● 傾聽技巧、善於經營人際網絡 ● 談判技巧 ● 具有親和力 ● 衝突管理的技巧
領導技能	<ul style="list-style-type: none"> ● 能夠正向激勵工作同仁 ● 營造團隊精神與良好團隊工作氣氛 ● 推動變革、建立願景 ● 公正客觀的評估部屬績效 ● 了解部屬能力、性格與需求 ● 能夠適時轉換領導風格 ● 教練與發展部屬、能支援部屬 ● 影響同仁以獲得支持與承諾
行政技能	<ul style="list-style-type: none"> ● 將概念化的方案轉化成可實行及傳遞的策略 ● 危機管理 ● 能有效的管理、利用與調配可使用的資源

職能構面	職能項目
	<ul style="list-style-type: none"> ● 目標與標準的設定 ● 會議主持技巧 ● 運用管理工具和技術以有效的管理專案以及過程的能力 ● 能夠有效的授權以達成組織目標 ● 能夠解讀與運用組織相關資訊的能力
技術能力	<ul style="list-style-type: none"> ● 文案寫作、簡報陳述能力 ● 對於工作的流程與方法有透徹的了解 ● 外語能力 ● 政策分析能力 ● 品質管理概念與工作上的運用 ● 政策行銷的能力 ● 電腦使用能力 ● 時間管理 ● 情緒管理 ● 對與相關人事法規的嫻熟 ● 知識管理的能力 ● 知識的蒐集、分析與彙整
人格特質	<ul style="list-style-type: none"> ● 對於自己的能力充滿自信 ● 具有責任感、具有工作熱忱 ● 具有承擔風險的膽識與自信 ● 對於繁雜事務能耐心處理 ● 在精神面上抗壓強度高 ● 為人誠實正直 ● 能夠不斷自我學習 ● 願意提供自己經驗與同仁分享
能力特質	<ul style="list-style-type: none"> ● 具有良好的環境適應力 ● 清楚知道自已的優缺點 ● 具有跨部門的工作經驗 ● 良好的體能狀態

職能構面	職能項目
	<ul style="list-style-type: none"> ● 具有國際觀 ● 智力 ● 果斷力 ● 數字運算反應能力
動機特質	<ul style="list-style-type: none"> ● 在財務報酬上有較高的需求 ● 重視工作使否有保障 ● 希望在工作中獲得自我尊嚴的需求 ● 自我能力實現的需求 ● 尋求團隊成長 ● 在工作中獲得良好的人際關係需求 ● 具有強烈的企圖心 ● 社會地位需求

資料來源：林靖(2003)，行政院人事行政局簡任人員及薦任主管人員管理核心職能及專業核心職能選定—專案研究報告暨職能辭典

身為公務訓練機構之訓練業務專業人員之一的趙璟瑄，在人事月刊(2002)中整理了各國中高階管理核心能力，如下表 2.6 所示：

表 2.6 各國中高階文官核心職能

國家	中高階文官核心職能
美國	<p>美國聯邦政府人事管理在一九九七年新修正的「主管人員核心資格條件(Executive Core Qualifications, ECQ)」，詳列了各項能力的關鍵特質與培養各項種核心能力所需的廿七項領導知能：</p> <p>1.領導變革：(1)創意與革新 (2) 持續學習 (3) 對外界的覺知 (4) 彈性 (5) 達觀 (6) 激勵服務 (7) 策略性思考 (8) 願景。</p> <p>2.領導員工：(1) 衝突管理 (2) 文化覺知 (3) 正直及誠實 (4) 團隊建立。</p> <p>3.成果導向：(1) 責任性 (2) 顧客服務 (3) 決定力 (4) 企業精神 (5) 解決問題 (6) 可靠的技術。</p> <p>4.對組織敏銳的能力：(1)財務管理(2)人力資源管理 (3) 科技管理。</p> <p>5.建立聯盟與溝通：(1)影響力及談判力 (2) 口頭溝通 (3) 人際技能 (4)</p>

國家	中高階文官核心職能
	夥伴關係（5）書面溝通（6）政治知識。
加拿大	<p>加拿大聯邦政府公職服務委員會(Public Service Commission)提出常任文官應有的核心能力：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.智價：(1)認知能力(2)創造力。 2.規劃未來：(1)遠景規劃。 3.管理：(1)行動管理(2)瞭解組織(3)團隊建立(4)建立夥伴。 4.關係：(1)人際技能(2)溝通。 5.個人：(1)抗壓性(2)服務倫理與價值(3)人格(4)行為可塑性(5)自信。
英國	<p>英國政府為吸引各方俊彥進入文官體系，於是建立高階文官核心能力來甄選適合的才能之士，認為高階文官應具備三大管理面向，每一管理面向再分成三項核心能力：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.指揮面向：(1)領導力(2)策略思考與規劃(3)傳送結果。 2.管理與溝通面向：(1)員工管理(2)溝通(3)財務與其他資源管理。 3.個人貢獻面向：(1)個人效能(2)思考力、創造力與判斷力(3)專業知能。
澳洲	<p>澳洲人事部於一九九九年五月提出「高級主管人員領導能力架構(the Senior Executive Leadership Capability Frame Work)」，界定高級主管高績效表現的五個核心標準，每一個標準各包括一群相互影響的能力：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.領導（引領）組織思考和個人思考：(1)策略性思考(2)利用資訊和機會(3)運用智識的判斷及側面的思考(4)鼓舞（激勵）持續的目標感和方向感。 2.以個人的積極和正直作為榜樣：(1)展現專業(2)與風險交戰和展現個人勇氣(3)承諾行動(4)展現個人意識和對個人發展的承諾(5)展現出迅速恢復活力。 3.有影響力的溝通：(1)清楚地溝通(2)具說服力的談判。 4.培養強而有力的工作關係：(1)培養內部的關係和外部的關係(2)重視個人差異性和多元性(3)促成合作(4)指引表現和給予忠告。 5.傳遞輸出以達致成果：(1)創造最佳的資源調度（佈署）(2)管理專業的專家(3)領航主要變革的行動和方案(4)運用管理控制。

資料來源：趙璟瑄(2002)，中高階公務人員管理發展核心能力之初探，人事月刊第35卷第4期

根據諸位學者對於人力資源專業人員需具備之職能所作的研究與整理，本研究將人力資源專業人員所需之職能歸納成以下構面，藉以了解一位傑出的人力資源專業人員需要的職能為何。各項職能構面及其意義內涵整理如下表2.7：

表 2.7 職能構面及其意義內涵之整理

職能	意義與內涵
企業經營的知識 (business knowledge)	具有一般企業經營管理的知識與技術，對事業單位的策略、企業之財務與控制、產業法令、目標市場的相關資料有全面性的了解。
顧客服務取向 (customer service orientation)	樂於改善人力資源部門顧客的各種問題、抱怨或要求，與各地人力資源部門的顧客都維持良好的關係。
人際關係管理職能 (interpersonal management)	願意花費時間了解他人的問題、情緒、背景、感情、興趣與需要，且對長期狀況有深入的洞察力，並具有員工溝通的能力、注重人際相處及對人的管理能力。
專業的知識技術 (HRM Craft Competence)	具有人力資源的專業知識與技能、具有良好的語言能力，了解人力資源相關的知識，包括相關法令知識、勞動經濟市場中HR 的觀點及組織行為學相關知識等。
影響他人 (influence management)	具有變革管理的能力-包括問題解決、影響力、與變革管理知識，了解企業面臨之全球化環境、企業變革之流程、教導協助直線管理者進行變革的規劃與執行工作。
企業創新的職能 (entrepreneurial innovation)	對傳統工作方法的品質提出質疑與挑戰，並嘗試以非傳統的方法去解決問題，願意開放心胸接受新的觀念或知識，並以敏捷的回應外在環境或需求的改變，更進一步，維持一個具有創意思考空間的工作環境。
團隊與合作精神 (teamwork and cooperation)	擁有團隊管理或團隊領導的能力，能夠營造良好的團隊工作氣氛，願意鼓勵每個團隊成員參與訂定工作團隊的目標與工作計劃，並與團隊成員建立共同的願景。
個人管理 (personal anagement)	能自我學習以接觸新的知識或技術，並主動收集與工作相關的各種資訊。能因應環境的需求與變化，調整個人行事的模式。行事堅決果斷、並為自己的決定負責，同時也是一個具有親和力、並願意與人相處。
分析推理能力 (analytical and conceptual thinking)	能有系統地處理複雜的問題、善於推理並觀察因果關係。擅於使用觀念診斷問題、並發展關連性的邏輯，以將問題簡單化、明確化。
策略性思考 (strategic thinking)	能清楚地瞭解公司未來的前景與方向，在制定人力資源策略時能蒐集相關資訊，並審慎地思考。
溝通與協商 (Communication)	能與組織成員分享、交換訊息或意見的技能、能夠排解與疏通員工抗拒變革的心態與行為、以及能與組織成員進行協商談判等等。

資料來源：本研究整理

在探討完有關人力資源專業人員所須具備之職能之後，接下來一部分就更深入

探討人力資源管理領域中之訓練專業人員所應具備之職能，檢視其是否有共通處或是相異之處。

五、訓練專業人員應有之職能

訓練專業工作者，屬於人力資源管理功能領域，故人力資源管理專業工作者所需之職能，訓練工作者亦應具備。至於訓練專業工作者所需之特殊職能，江紋彬(2001)指出企業教育訓練課程需求著重在人際關係溝通技巧、顧客滿意經營、團隊運作、績效管理、領導統御、情緒管理、壓力管理、目標管理、策略規劃等項目。因此，教育訓練人員應先充實與此相關專業能力項目，才能有效推動與執行教育訓練活動。表2.8為江紋彬(2001)對企業中之教育訓練人員所應具備之能力所做的整理。目前雖有對教育訓練人員應有之能力的研究，但對公務訓練機構訓練業務人員所應具備之職能之研究甚少，故有待本專案研究進行探討。

表 2.8 企業中教育訓練人員專業能力內涵

領域	能力項目
一、分析教育訓練需求領域	<ul style="list-style-type: none"> ● 選擇適當方案之能力 ● 分析組織需求之能力 ● 分析個人需求之能力 ● 分析工作需求之能力 ● 分析成本效益之能力 ● 分析學習者特性之能力
二、發展課程與教材領域	<ul style="list-style-type: none"> ● 運用學習理論（成人學習理論）之能力 ● 與訓練科目相關之專業知識和技術 ● 撰寫教案或教師手冊之能力 ● 選擇與評估教材之能力 ● 安排教學順序與進度之能力 ● 製作教學媒體之能力 ● 撰寫與編輯教材內容之能力
三、執行教學與績效評量領域	<ul style="list-style-type: none"> ● 運用適當教學方法之能力 ● 提供適當回饋之能力 ● 良好的口語表達能力 ● 詢問或提問之能力 ● 營造良好學習氣氛之能力 ● 掌握教學互動之能力 ● 教室或課堂經營之能力

領域	能力項目
	<ul style="list-style-type: none"> ● 應用創造思考教學技術之能力 ● 應用教學媒體之能力 ● 建構教學評量工具之能力 ● 進行教學評量之能力 ● 進行教學改進之能力 ● 評估學員訓練後工作績效之能力
四、管理及推動教育訓練領域	<ul style="list-style-type: none"> ● 督導計畫進行之能力 ● 設定目標之能力 ● 規劃人力或指派工作之能力 ● 管理訓練相關設備（媒體、設備、教材）之能力 ● 分享教育訓練經驗之能力 ● 使用電腦執行網路訓練相關業務之能力 ● 推廣訓練課程與活動之能力 ● 應用基本統計分析方法之能力 ● 教學前的準備能力（場地、餐飲、講師）
五、一般能力領域	<ul style="list-style-type: none"> ● 不斷學習之能力 ● 時間管理之能力 ● 良好的口語表達能力 ● 應用品質管理技術之能力 ● 領導統御之能力 ● 建立人際關係的能力 ● 有效溝通與協調之能力 ● 團隊合作之能力 ● 諮商與輔導之能力 ● 研究之能力 ● 發現與解決問題之能力 ● 推廣新資訊之能力

資料來源：江紋彬（2001）製造業與服務業教育訓練人員專業職能內涵及培訓策略之研究，國立彰化師範大學工業教育研究所碩士論文

國內目前的文獻鮮少有針對公務人員的人力資源專業人員或是訓練業務人員之職能進行探討，國外則有美國內政部國家公園服務處(The U.S Department of the Interior, National Park service, <http://www.nps.gov>)依據訓練與發展專業人員之職責乃在於設計、發展、引導並評估學習經驗，因此列出訓練發展專業人員所需要的職能如表 2.9 所示。

表 2.9 訓練與發展專業人員所須知職能

職能	包含項目
設計並發展學習經驗(Design and Develop Learning Experiences)	<ul style="list-style-type: none"> ● 與管理階層討論組織策略面的長短期計劃。 ● 定義目標群體。 ● 進行績效分析。 ● 進行組織與個人的需求評量。 ● 分析需求評量的結果。 ● 進行文獻探討以建立相關主題的理論基礎。 ● 發展學習目標與方針。 ● 決定使用內部或外部資源。 ● 設計或發展教育的策略與講師的授課規則。 ● 選擇或發展教材與資源。 ● 修正學習經驗。
引導學習經驗(Conduct Learning Experiences)	<ul style="list-style-type: none"> ● 在特定科目領域教導個人或團體。 ● 在學習經驗中運用成人學習理論。 ● 做一個協助者(facilitator)、提供資源、並對內容十分了解的人。 ● 有效的使用輔助器材。 ● 依參與者的反應與回饋做出有建設性的回應。 ● 給予受訓者具建設性的回饋。
評估學習經驗(Evaluates Learning Experiences)	<ul style="list-style-type: none"> ● 確認所有的教學成分都是為了提供支持，以達到被要求的職能所設計。 ● 收集並分析評估資料。 ● 根據評估資料修正訓練教材。 ● 發展並執行計劃來支持知識與技能移轉到工作上。 ● 與經理人、講師與學習群體討論來辨認完全移轉新知識、技術、能力到工作上的障礙，並且由各個團體來提供支持移轉的行動。 ● 獲得經理人承諾來給予訓練可見的支持與較高的優先順序。 ● 與經理人、主管、講師與受訓者一同工作以確保先前支持訓練移轉的計劃被執行。

資料來源：<http://www.nps.gov/training>

此外，美國內政部的土地管理局(The Bureau of Land Management, the U.S. Department of the Interior)也針對了人力資源發展專業人員與訓練發展專業人員，指出其所需的核心理職能(<http://www.blm.gov/nhp/index.htm>)，茲將其內容列如表 2.10：

表 2.10 人力資源發展專業人員、訓練發展人員所需職能

職能項目
人力資源發展專業人員
<ul style="list-style-type: none"> ● 定義組織的主要成分、關鍵員工、任務與責任。 ● 決定需要的資料，收集並分析資訊，發展並管理資料庫。 ● 辨認與發展問題的解答。 ● 與組織內的員工建立和諧與可信的關係。 ● 提供客戶與供應者有效的服務。 ● 與不同社會經濟背景、不同種族的人做有效的互動。 ● 有效的口語與書面溝通。
訓練發展專業人員與其他人力資源專業人員
<ul style="list-style-type: none"> ● 描述並運用成人學習理論與組織行為理論。 ● 描述人力資源發展領域的主要成分與結構，並運用關鍵概念。 ● 描述主要成份、目標、方針與人力資源發展專案的政策。 ● 描述人力資源發展與人力資源管理、組織任務的相互關係。 ● 計劃、組織並協助人力資源發展專案與活動，使用資源管理的政策與程序，紀錄管理、人事行政等等。 ● 維持最新的人力資源發展理論與實務的知識，並運用新科技來提昇學習程序。 ● 有效的運用團隊。 ● 在所有情況下運用符合倫理的原則。 ● 使用一般性的模型(輸入、診斷、回應、解脫、終止)在組織中扮演顧問的角色。 ● 行銷人力資源發展專案並辨認客戶的需求與興趣，發展促銷策略。 ● 透過經常性的監督與客戶的回饋，來持續改善人力資源發展專案與流程的品質。 ● 建立人力資源發展專業人員與其他代理機構、私部門人力資源發展專家、專業協會等的網絡，分享主意與資源，提供標竿學習的機會。

資料來源：<http://www.blm.gov/nhp/efoia/wo/fy98/ib98-09.html>

同時，美國內政部的土地管理局也針對了訓練發展專業人員，探討其所需的任務相關的職能，分別敘述如下：

- 分析需求並與管理階層討論組織策略面的長短期計劃。
- 定義要被分析與評估的目標群體。
- 進行績效分析來決定現在表現與被要求表現的差距。
- 若上述之差距不是由於缺乏知識或技術，則建議其他領域採取正確的管理行動。
- 發展或改善知識與技術，進行職務、組織與個人的需求評量，來探討訓練需求。
- 分析需求評量的結果。
- 針對學習者所需的職能發展學習目標與方針。
- 衡量品質與成本後決定使用內部或外部資源。
- 設計或發展教育的策略與講師的授課規則。

此外，由於各公務訓練機構近年來已趨向電子化，故計惠卿教授及鍾乾癸教授(2003)即針對國家發展需要的數位科技人才訓練做研究，建立了數位學習訓練人員(e-trainer)應具備的職能模型(competence model)。此份報告之數位學習訓練人員分為數位訓練規劃師、數位教學設計師、數位媒體設計師三種角色來看，其研究之角色與各公務訓練機構之未來走向相近，尤其是數位訓練規劃師之角色，故特在此列入參考。數位學習訓練人員所應該要有的職能如下表 2.11 所示：

表 2.11 數位學習訓練人員應具備的職能模型

角色	數位訓練規劃師	數位教學設計師	數位媒體設計師
應具備之職能	<ul style="list-style-type: none"> ● 瞭解組織策略 ● 分析績效差距成因 ● 分析組織情境 ● 分析組織科技資源 ● 分析培訓時機與方式 ● 分析組織培訓經費 ● 分析學員背景 ● 分析培訓需求 ● 分析培訓內容 	<ul style="list-style-type: none"> ● 分析數位學習產品 ● 選用數位學習課程 ● 發展評鑑工具 ● 執行履約管理與驗收 ● 分析教材/科技資源 <ul style="list-style-type: none"> ● 分析課程內容 ● 設計網路單元教學活動 ● 擬就線上分組活動帶領策略 ● 啟動外包專案 ● 評定專案廠商 ● 推動數位方案 ● 提供支援與資源 ● 準備評估程序與工具 ● 評鑑與改進 ● 組成專案規畫團隊 ● 分析目標對象 ● 分析培訓需求 ● 分析作業/能力內涵 ● 擬定數位學習模式 ● 規畫專案構想 ● 撰寫專案企畫書 ● 發表企畫專案 ● 交付專案與提供服務 ● 設計課程內容 ● 編寫雛形/互動腳本 ● 設計線上學習資源 	<ul style="list-style-type: none"> ● 分析目標對象 ● 分析科技資源 ● 擬定數位學習模式 ● 規畫專案構想 ● 撰寫專案企畫書 ● 發表企畫專案 ● 交付專案與提供服務 ● 開發雛形教材 ● 數位媒體設計製作 ● 開發完整教材

資料來源：鍾乾癸、計惠卿等(2003)，數位學習專業人力之角色與技能指標，國科會數位學習國家型科技計畫

由上述國內外文獻與研究之整理，本研究可以初步歸納出訓練專業人員所應具備職能如下列所示：分析訓練需求、發展課程與教材領域、訓練成效評估、執行教學評估、一般能力、良好的態度、給予輔導與回饋、衡量品質與成本後決定使用內部或外部資源、企業經營策略等職能。

六、公務人力訓練機構訓練業務人員之工作職掌

由上述文獻之探討，可以對訓練發展人員所須之職能有所約略了解。接下來，本研究根據所蒐集到之資訊列出公務人力發展中心、台北市政府公務人員訓練中心、行政院人事行政局地方行政研習中心與高雄市政府公教人力發展局等四個公務訓練機構之訓練業務人員目前之工作職掌，進一步探討這些公務人員訓練機構之訓練業務人員所需要之職能。

表 2.12 公務人力訓練機構訓練業務人員之工作職掌

機構/單位	工作職掌
公務人力發展中心	
教務組 (約 8 人)	<ul style="list-style-type: none"> ● 行政院所屬機關高級/中級公務人員之管理、發展、訓練執行與規劃事宜 ● 行政院所屬公務人員之業務講習、研討之規劃、擬議與執行事項 ● 行政院所屬機關人事人員之專業訓練、全盤訓練與進修之規劃、擬議與執行事項 ● 協調政治大學教育中心辦理知能補充訓練事項 ● 其他有關行政院所屬公務人員訓練之規劃、擬議與執行事項
輔導組 (約 7 人)	<ul style="list-style-type: none"> ● 行政院所屬機關高級/中級公務人員之管理、發展、訓練之學員輔導事項 ● 行政院所屬公務人員研討、業務講習之學員輔導事項 ● 行政院所屬機關人事人員專業訓練之學員輔導事項 ● 其他有關行政院所屬公務人員訓練之學員輔導事。
研究組 (約 8 人)	<ul style="list-style-type: none"> ● 訓練技術與方法之研究、評估與推廣事宜 ● 訓練業務之研究開發、設計與規劃事項 ● 協調大專院校辦理研究所與大專程度進修班、選修班與外語進修班事項 ● 委託資策會辦理資訊人才推廣教育計劃，開辦各種資訊人才培育事項 ● 訓練資訊之蒐集、編譯、出版與交流事項

機構/單位	工作職掌
	<ul style="list-style-type: none"> ● 行政院所屬公務人員訓練機構之聯繫、協調事項 ● 國內、外訓練機構學交流、規劃與協調事項 ● 訓練成果之彙編事項 ● 訓練成效之評估與檢討改進事項 ● 公務人力資源發展之研究事項
秘書室 (約 9 人)	<ul style="list-style-type: none"> ● 掌理文書、議事、研考、庶務、出納、印信典守、財產與物品保管 ● 其他不屬各組室之事項
未來轉型 方向	<ul style="list-style-type: none"> ● 民眾對於政府服務效能的需求亦不斷提高，公務體系必須以「前瞻」的視野、「顧客導向」的服務態度及「專業、負責、行動」的積極精神，有效因應變遷。 ● 政府部門致力積極提昇公務人員競爭力，並強調訓練績效之重要性，訓練業務人員必須能因應政策推動實際需要，並適時運用各項訓練知能據以規劃相關訓練計畫及內容。 ● 未來公務人員訓練機構，將轉型為以機關需求為主導，並且為與市場競爭，轉變為自負盈虧。
台北市政府公務人員訓練中心	
教務組 (約 16 人)	<ul style="list-style-type: none"> ● 年度訓練計畫之擬訂執行 ● 學員管理 ● 課程推廣 ● 其他有關教務事項
綜企組 (約 16 人)	<ul style="list-style-type: none"> ● 綜合企劃 ● 資訊、圖書管理 ● 研究發展 ● 公關行銷 ● 文宣出版品及不屬其他組室等事項
行政院人事行政局地方行政研習中心	
研究推廣 組 (約 10 人)	<ul style="list-style-type: none"> ● 培訓業務之研究及推廣工作 ● 研究與發展、教學研究、策定培訓制度 ● 推廣進修、巡迴研習列車、國際合作 ● 研習論壇月刊、訓練叢書編購

機構/單位	工作職掌
	● 研考業務
教務組 (約 14 人)	● 研習訓練業務、課務工作 ● 教材印製等
圖書資訊組 (約 13 人)	● 資訊、圖書管理 ● 電腦化教學 ● 民間學習機構中部地區初審等
學員服務組 (約 11 人)	● 受訓學員輔導管理 ● 學員住宿管理、學員伙食管理 ● 學籍資料管理 ● 學員文康活動管理等
高雄市政府公教人力發展局	
教務組 (約 6 人)	● 年度訓練計畫 ● 課程安排 ● 註冊登記 ● 教材編審等
輔導組 (約 7 人)	● 學員考核 ● 文康 ● 生活輔導 ● 公教諮詢輔導等
研究組 (約 3 人)	● 公務與教育問題之研究 ● 圖書期刊研編與管理、 ● 教材教具研製與推廣等

此處雖將四公務訓練機構之職掌分別列出，但實際上可以發現委託單位所委託之四訓練機構皆為一綜合性訓練機構，其教務組、研究組、輔導組之間分工並不明確，有的機構還包括秘書室、圖書資訊組都會辦理相同的業務，故本研究之職能將不分組別探討，並在此建議公務訓練機構主管機關所公開之各組之工作職掌，應要隨著實際工作變動而同步更動，以做為工作職務之指引。

參、研究方法與步驟

一、研究方法

為求能獲得完整與正確之結果，本研究採質與量並行的方式進行探究，以瞭解公務訓練機構訓練業務人員所需職能與在職訓練課程，據以發展培訓策略。因此，本研究運用之方法有三種(江紋彬，2001)：文獻分析法、訪談法、問卷調查法。茲分別描述如下：

(一)文獻分析(document analysis)

藉由國內外相關文獻之蒐集與探討，確定研究問題範圍，發展本研究邏輯架構。在參考資料部分，主要來源包括國內外碩博士論文、期刊、雜誌、研究報告、政府出版品及網路相關資料等。再由文獻分析與歸納，瞭解訓練業務人員所需具備之職能內涵，據以參考發展問卷，進而瞭解相關人員對公務訓練機構訓練業務人員應具備之職能內涵的看法。

(二)訪談法(interview)

為探究公務訓練機構訓練業務人員之專業職能內涵與在職訓練課程之設計與規畫，需建立良好之問卷調查工具，本研究一方面透過文件分析瞭解訓練人員專業職能內涵；另一方面對公務訓練機構訓練業務人員以立意取樣方式進行專家訪談，訪談對象為兩到三家公務訓練機構之專職訓練業務人員、高階主管等相關人員數名。訪談過程依照質性研究(qualitative research) 模式，以訪談者為研究工具，對訪談獲得之資料進行分析與歸納，以瞭解公務訓練機構訓練業務人員所需職能與在職訓練課程，俾做為本研究確立問卷之內容參考。

(三)問卷調查法(questionnaire survey)

問卷調查法係利用問卷為研究工具，依抽樣原理抽樣，蒐集資料，藉以探究變

項中的關係，並據以推論至全體。經由文件分析與專家訪談，本研究自行發展問卷公務訓練機構訓練業務相關人員進行意見徵詢。瞭解公務訓練機構訓練業務相關人員對所需職能「重要程度」與「具備程度」之看法，以做為發展培訓策略之依據。

然而在填答問卷時，若只單獨採行直屬主管的意見，直屬主管的單獨評核容易造成一些主觀的偏誤：諸如暈輪效果（halo effect）、刻板印象（stereotyping）、類己誤差（similarity）、集中趨勢（central tendency）、極端傾向（extremity）等（Dessler，1996），是故本研究特利用「評核來源多元化」方法來消除此一缺失。企業在進行職能發展（competence development）時，學者與實務界皆建議利用360 度回饋的方式來進行評估（Zemke & Zemke，1999；Metz，1998），以減低評估時所產生的誤差。

職能評估的方法依評估者來區分，大致上可分為傳統的職能評估方式、及三百六十度評估方式，如圖3.1所示。傳統的職能評估方式指的是上司（直屬主管）評估。這種評估方式的特色，在於組織中的上司依照組織層級所賦予的權力，對於屬下從事評估，並且制定員工在個人發展方面的決策。「評核來源多元化」最主要的是利用其他的方式，來輔助職能評估的方式只局限於上司的評估，例如自我評估、同儕評估、下屬評估、客戶評估等方式，是一種新發展的「多元來源回饋」

（multiple-source feedback）技術，能夠有來自不同的角度提供職能評估的相關資訊，使得職能評估結果更為客觀，並具備更多管理上的功能。根據受評者的才能，由自己、直屬主管、部屬、以及同事等進行全方位的評量，並在評量之後給予回饋。

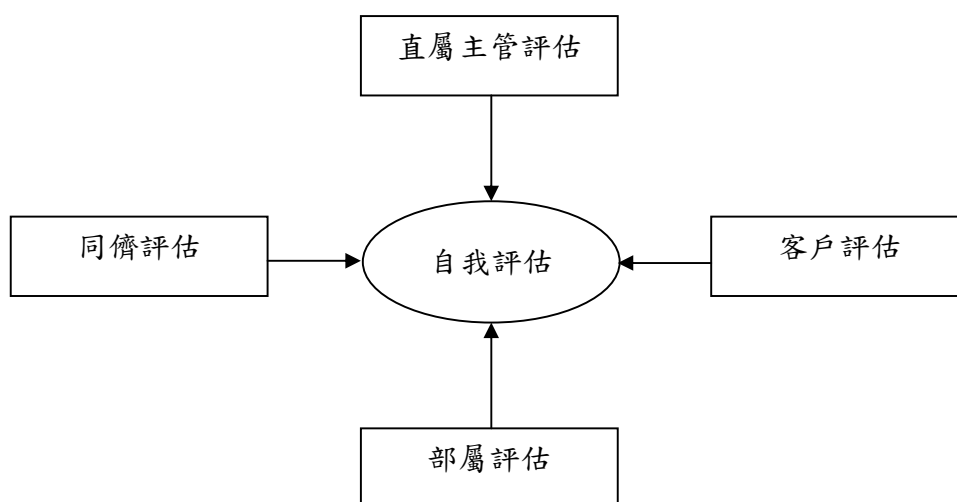


圖 3.1 360 度職能評估方式

二、研究步驟

依據研究目的及配合研究方法需要，本研究實施主要流程，如圖3.2所示。其主要內涵如下：

(一) 工作分析

工作分析 (job analysis) 又稱為職務分析，其是一種有系統地蒐集、分析有關工作的資訊，並且就「工作內容」(即活動與行為)、「工作系統」(即環境的需求)以及「工作條件」(即知識、技能或能力)予以清楚描述的途徑 (approach) 與過程 (process) (吳復新，民85)。工作分析的結果即可作成工作說明書 (job description) 和工作規範 (job specification) 二種書面資料，在需求問卷設計之前，本研究先針對公務人力發展中心、台北市政府公務人員訓練中心、高雄市政府公教人力發展局、行政院人事行政局地方研習中心之訓練業務人員的工作進行了解。透過工作說明書與辦事細則的調查，蒐集各項與工作相關的資訊，以為問卷之建立基礎。

(二) 進行文件探討與文件分析

蒐集國內外有關教育訓練相關文件，進行歸納與分析，瞭解公務部門訓練人員專業職能內涵，確立研究目的、選擇適當之研究方法、並規劃研究步驟、擬定研究計畫。同時與專家討論，確立研究之可行性。經由文獻的探討來瞭解「職能 (Competency)」的定義與內涵，並進一步將職能的意義擴展至公務訓練機構訓練業務人員工作中。藉由先前研究的職能模型，列出必需的職能。

(三) 完成專家訪談前的準備工作

此項工作包含選擇訪談對象及編製訪談大綱，以利訪談工作之進行。其中訪談對象採立意抽樣方式，選取公務訓練機構訓練機構相關業務人員進行訪談。至於編製訪談大綱部分，主要透過文件分析的方式，確立訪談大綱 (如附錄一)。訪談問題列舉如下：

- 請問貴中心未來三至五年的發展重心或是願景是什麼？
- 請問您認為貴中心目前的角色為何？
- 請說明您目前所擔任之職位，其主要之工作職責與工作內容為何？
- 貴中心目前在推動業務方面，感覺到所屬同仁最欠缺(或應強化)的能力是什麼？
- 請描述您心目中或是您曾經遇過的優秀的單位主管與中層管理者所具備哪些特質？
-

(四)實施訪談

前述之準備工作完成後即實施訪談，以瞭解目前公務訓練機構訓練業務人員之專業職能內涵與在職訓練課程之意見，及專家對於訓練業務人員專業職能內涵之看法。本研究訪談了公務人力發展中心研究組組長、教務組輔導員與科員各一位、輔導組同仁一位，以及台北市政府公務人員訓練中心綜企組組長與教務組組長，受訪者包含不同職位、不同職等、不同年資之訓練機構之主管以及各組訓練業務相關人員，共計六人。

(五)分析訪談資料

整理訪談之錄音帶及紀錄文稿，整理訪談記錄，予以分析、歸納，以作為發展問卷之依據。並將訪談的資料予以歸納與分析，整理出有關訓練業務人員職能需求之結論。

本研究針對訓練業務人員所需職能，將訪談後得到的職能之過程，以匿名的方式列舉如下列所示：

1. 技術能力：「...成員未待過人事局等政府機關，寫公文的能力較差，必須一再修改....」；「...對法令的知識也應該要了解...」...

2. 發現與積極解決問題之能力：「...蒐集資訊的能力、發現問題與解決的能力也很重要」
3. 分析訓練需求之能力：「...未做訓練需求評估，讓派訓的主管感受不到訓練所帶來的好處...」
4. 訓練成效評估：「...要做訓練評估的方法，但是....」
5. 有效的溝通協調能力：「溝通能力(口語、書面寫作能力)是很重要的...」
6. 培育部屬能力：「...好的主管有一點比較特殊的特質是願意培育部屬...」
7. 事業經營知識：「..必須要了解政策走向與人事局的運作...」；「...內部則需要成本效益分析能力...」；「對組織診斷的能力重要...」
8. 顧客服務取向：「...要客戶導向、還要會吸引各部會的合作關係，行銷能力也很重要...」；「...我們以服務為主，可能服務的不只是台北市政府的人員，還會服務到市民。」
9. 諮商與輔導之能力：「...根據學員的需求來修正自己(引導學員的能力)，對待學習的技巧、隨和、熱心耐心愛心。」
10. 訓練管理與督導之能力：「...負責協調場地，學員的住房方面的事情...。」
11. 訓練規劃執行的能力：「普遍性原則要有課程規劃能力...」；「其實工作上對人的處理比較單純，主要是需要規劃能力。」；「...需要篩選初步的草案，前置課務的規劃等...」
12. 人際關係管理能力：「...要會接納同仁的意見，設身處地的為同仁著想。」

經過文獻探討、工作分析以及深度訪談後，本研究將公務訓練機構訓練業務人員所需的職能做出初步的探討，並且發展出問卷所需的題項。

由於在訪談過程中，有幾位受訪者提到訓練業務人員必須擁有訓練方面的專業能力及業務執行之技術能力；江紋彬(2001)、美國內政部國家公園服務處、土地管理局也都有針對訓練業務相關人員做出其所需之職能，並參考林靖(2003)等多位學者之研究結果，將所蒐集之文獻資料彙整並且與專家討論之後，發展出之專業性職

能與題項如下：

- 分析訓練需求的能力：分析組織需求之能力；分析個人需求之能力；分析工作需求之能力；分析學習者特性之能力；選擇適當訓練方案之能力，共五題。
- 訓練規劃執行的能力：充份運用內部與外部資源之能力；設計與規劃訓練方案之能力；選擇與評估教材之能力；安排教學順序與進度之能力；製作教學媒體之能力，共五題。
- 訓練成效評估的能力：運用訓練轉移技巧之能力；設計訓練成效評量工具之能力；執行訓練成效評量之能力；分析訓練方案成本效益之能力；執行訓練方案改善之能力，共五題。
- 諮商與輔導之能力：幫助學員辨認或找出學習優缺點之能力；協助學員加強優點及改善缺點之能力；教導學員及新進人員之能力；協助他人向上發展與學習成長之能力；輔導、協助同仁規劃與執行組織變革方案的能力，共五題。
- 訓練管理與督導之能力：掌握督導計畫進行之能力；規劃人力或指派工作之能力；管理訓練相關設備（媒體、設備、教材）之能力；教學前（場地、餐飲、講師）的準備能力；完善做好工作相關之各項記錄、檔案能力，共五題。
- 技術能力：文案寫作及簡報陳述能力；電腦使用能力；對於工作的流程與方法的了解程度；品質管理概念與運用能力；對訓練業務法規的嫻熟程度，共五題。

在一般性職能方面，除參考前述文獻探討之資訊之外，在訪談過程中，受訪者也提到了「發現與積極解決問題之能力」、「人際關係管理能力」、「有效的溝通與協商能力」的重要，故本研究參考 Spencer & Spencer (1993)、Boyatzis (1996) 等數位學者的研究並與專家討論後所發展之一般性職能與題項如下：

- 人際關係管理能力：虛心接受及尊重別人的觀點和看法之能力；具有親和力及與人相處之能力；能在相關部門間擔任協調者的角色使工作順利進行；能善用各種機會將中心的政策傳達給員工；能幫助需要幫忙的部門成員，並在必要時提供一些想法給較資淺的成員參考，共五題。
- 有效的溝通與協商能力：口語溝通的能力；傾聽的能力；書面報告、文件、公

文的撰寫能力；有效主持會議的能力；將複雜的概念、過程、規則、產品，簡化成容易了解之資訊的能力，共五題。

- 發現與積極解決問題之能力：遇自己無法解決之問題，能運用內外部資源處理解決；處理事情能從各種不同角度看問題；積極主動解決責任內之突發或異常問題；能提出突破性/創新的解決方法；能主動藉由資料蒐集的方式，發現工作上的問題並加以處理，共五題。

在未來市場導向所需之職能，在與公務人力發展中心以及台北市政府公務人員訓練中心的人員訪談後，並且與專家討論後得知，「顧客服務取向」、「事業經營知識」等職能在轉型後的重要性地位，故本研究匯整過去學者所發展之題項並略作修改後，發展之職能與題項如下：

- 顧客服務取向：能有效處理顧客訴怨之能力；主動收集、提出顧客的需求與建議給中心；面對顧客不合理的要求時，會表現耐心和諒解；能針對顧客的需求與心態，來為其挑選最合適的課程或服務；介紹訓練課程時，懂得引起客戶對課程的興趣，共五題。
- 事業經營知識：分析競爭者產品和中心產品差異之能力；對中心經營策略的了解；對中心營業狀況與獲利能力的了解；隨時掌握產業趨勢、科技發展與市場環境之能力；具有基本的財務、會計觀念以規劃相關工作之能力，共五題。

在主管應具備之管理職能方面，「督導管理與培育部屬能力」在訪談中不斷地被強調，經由重複上述步驟歸納並匯整了過去的文獻資料，並且與專家討論後，認為「策略性思考」也應納入主管需具備之職能，故發展出下列之職能題項：

- 策略性思考：能快速掌握內外部環境的變化；找出業務相關資料的趨勢或關聯性；以前瞻性的眼光規劃長期策略；全面性的思考，並以中心的利益為考量；能預先慮及一些行動及決策對於同仁及中心的影響，並避免問題及危機的發生，共五題。
- 督導管理與培育部屬能力：能隨時察覺部屬在工作上可能發生的問題；能給予部屬明確的工作指示；能針對部屬工作能力的不足，提供適當的工作指導；鼓

勵部屬表達意見，接納部屬不同的想法與批評；會主動給予部屬發展、學習與升遷的機會，共五題。

將上述之探討出之職能與發展之題項歸納如下表3.1所示。

表 3.1 訓練業務人員職能與題項初探

職能	題項
專業性職能	
分析訓練需求能力	1. 分析組織需求之能力 2. 分析個人需求之能力 3. 分析工作需求之能力 4. 分析學習者特性之能力 5. 選擇適當訓練方案之能力
訓練規劃執行能力	1. 充份運用內部與外部資源之能力。 2. 設計與規劃訓練方案之能力 3. 選擇與評估教材之能力 4. 安排教學順序與進度之能力 5. 製作教學媒體之能力
訓練成效評估能力	1. 運用訓練轉移技巧之能力 2. 設計訓練成效評量工具之能力 3. 執行訓練成效評量之能力 4. 分析訓練方案成本效益之能力 5. 執行訓練方案改善之能力
諮商與輔導之能力	1. 幫助學員辨認或找出學習優缺點之能力。 2. 協助學員加強優點及改善缺點之能力。 3. 教導學員及新進人員之能力。 4. 協助他人向上發展與學習成長之能力。 5. 輔導、協助同仁規劃與執行組織變革方案的能力
訓練管理與督導之能力	1. 掌握督導計畫進行之能力 2. 規劃人力或指派工作之能力 3. 管理訓練相關設備（媒體、設備、教材）之能力 4. 教學前（場地、餐飲、講師）的準備能力 5. 完善做好工作相關之各項記錄、檔案能力。

職能	題項
技術能力	1. 文案寫作及簡報陳述能力 2. 電腦使用能力 3. 對於工作的流程與方法的了解程度 4. 品質管理概念與運用能力 5. 對訓練業務法規的嫻熟程度
一般性職能	
人際關係 管理能力	1. 虛心接受及尊重別人的觀點和看法之能力。 2. 具有親和力及與人相處之能力。 3. 能在相關部門間擔任協調者的角色使工作順利進行。 4. 能善用各種機會將中心的政策傳達給員工。 5. 能幫助需要幫忙的部門成員，並在必要時提供一些想法給較資淺的成員參考。
有效的溝 通與協商 能力	1. 口語溝通的能力。 2. 傾聽的能力。 3. 書面報告、文件、公文的撰寫能力。 4. 有效主持會議的能力。 5. 將複雜的概念、過程、規則、產品，簡化成容易了解之資訊的能力。
發現與積 極解決問 題之能力	1. 遇自己無法解決之問題，能運用內外部資源處理解決。 2. 處理事情能從各種不同角度看問題。 3. 積極主動解決責任內之突發或異常問題。 4. 能提出突破性/創新的解決方法。 5. 能主動藉由資料蒐集的方式，發現工作上的問題並加以處理。
未來市場導向所需之職能	
顧客服務 取向	1. 能有效處理顧客訴怨之能力。 2. 主動收集、提出顧客的需求與建議給中心。 3. 面對顧客不合理的要求時，會表現耐心和諒解。 4. 能針對顧客的需求與心態，來為其挑選最合適的課程或服務。 5. 介紹訓練課程時，懂得引起客戶對課程的興趣。
事業經營 知識	1. 分析競爭者產品和中心產品差異之能力。 2. 對中心經營策略的了解。 3. 對中心營業狀況與獲利能力的了解。 4. 隨時掌握產業趨勢、科技發展與市場環境之能力

職能	題項
	5. 具有基本的財務、會計觀念以規劃相關工作之能力
主管所需之管理職能	
策略性思考	1. 能快速掌握內外部環境的變化。 2. 找出業務相關資料的趨勢或關聯性。 3. 以前瞻性的眼光規劃長期策略。 4. 全面性的思考，並以中心的利益為考量。 5. 能預先慮及一些行動及決策對於同仁及中心的影響，並避免問題及危機的發生。
督導管理及培育部屬能力	1. 能隨時察覺部屬在工作上可能發生的問題 2. 能給予部屬明確的工作指示 3. 能針對部屬工作能力的不足，提供適當的工作指導 4. 鼓勵部屬表達意見，接納部屬不同的想法與批評 5. 會主動給予部屬發展、學習與升遷的機會

資料來源：本研究整理

(六)完成問卷設計

根據訪談紀錄及文件分析所得之資料發展職能問卷初稿，再請組織行為與人力資源專家修改問卷，請他們就所有評量構面及每一題目是否適切，加以評定，以作為內容效度之評鑑與建構。針對不適切之題項，提供用字遣詞及增列或刪減題目之修正意見，以正確地建立量表之內容效度。每一個職能題項，根據李克特（Likert Scale）之五等量表模式，給予五個等級。問卷分為「職能重要性」與「職能具備性」兩種，其等級涵意分別為：

(1) 職能重要性

5表示「非常重要」—若不具備該項職能，受評者將不可能達成高績效表現。

4表示「重要」—若不具備該項職能，受評者將相當困難能達成高績效表現。

3表示「普通」—若不具備該項職能，受評者將有些困難會達成高績效表現。

2表示「不很重要」－該項職能與受評者的績效表現僅有些相關。

1表示「不重要」－該項職能與受評者的績效表現完全無關。

(2) 職能具備性

5表示「非常良好」－受評者在該項職能敘述上的表現非常良好

4表示「良好」－受評者在該項職能敘述上的表現良好

3表示「一般水準」－受評者在該項職能敘述上的表現一般水準

2表示「尚需改進」－受評者在該項職能敘述上的表現尚需改進

1表示「極需改進」－受評者在該項職能敘述上的表現極需改進

(七)實施問卷調查

因應委託單位要求，本研究以公務人力發展中心(教務組約8人、輔導組約7人、研究組約8人、秘書室約9人)、台北市政府公務人員訓練中心(教務組約16人、綜企組約16人)、行政院人事行政局地方行政研習中心(教務組約14人、學員服務組11人、研究推廣組約10人、圖書資訊組約13人)與高雄市政府公教人力發展局(教務組約6人、輔導組約7人、研究組約3人)等四家公務訓練機構訓練業務相關人員為研究母體，此四家訓練機構訓練業務相關人員(含組長)估計約128人，進行職能自評。

在多重來源評估之他人評鑑部分，本研究隨機以組為單位對組內每一位同仁指定另外兩至三位同仁在這位同仁之職能所具備之程度進行調查，也同時請主管之間跨組評鑑。向上評估主管職能之部分，由於本研究之主管人數極少，故不做向上評估之部分。主管評鑑部分，本研究請每一位主管(組長)評估組內所有部屬之職能具備程度與其績效表現，以利做後續的職能效度驗證。此外，本研究也請各中心的主任評估各組組長之職能具備性。在此部份，發放問卷數約為 600 份。

(八)資料整理與分析

在整理問卷調查資料，使用SPSS10.0版統計軟體進行問卷分析工作，並將結果分別說明。在量表的發展過程中，本研究會採取以下的統計分析方法與步驟，以建立標準化量表：

1. 信度分析 (reliability analysis)：

利用信度分析評估因素構面項目之內部一致性。

2.效標關聯效度 (criterion-related validity)：

主要是在檢驗量表所得分數與衡量效標之間的相關程度，探討各職能與工作績效之關聯性，藉以驗證職能之有效性。

(九)完成研究報告

撰寫研究發現，其中包含文獻探討之發現、訪談之發現及問卷調查之發現三大部分，爾後再依據整體研究之發現，撰寫結論與建議，完成研究報告。經過上述統計分析後，將不適當的題項予以刪除，將本研究所建構之訓練業務專業人員職能評鑑量表與應進行之在職訓練課程給予建議並整合。

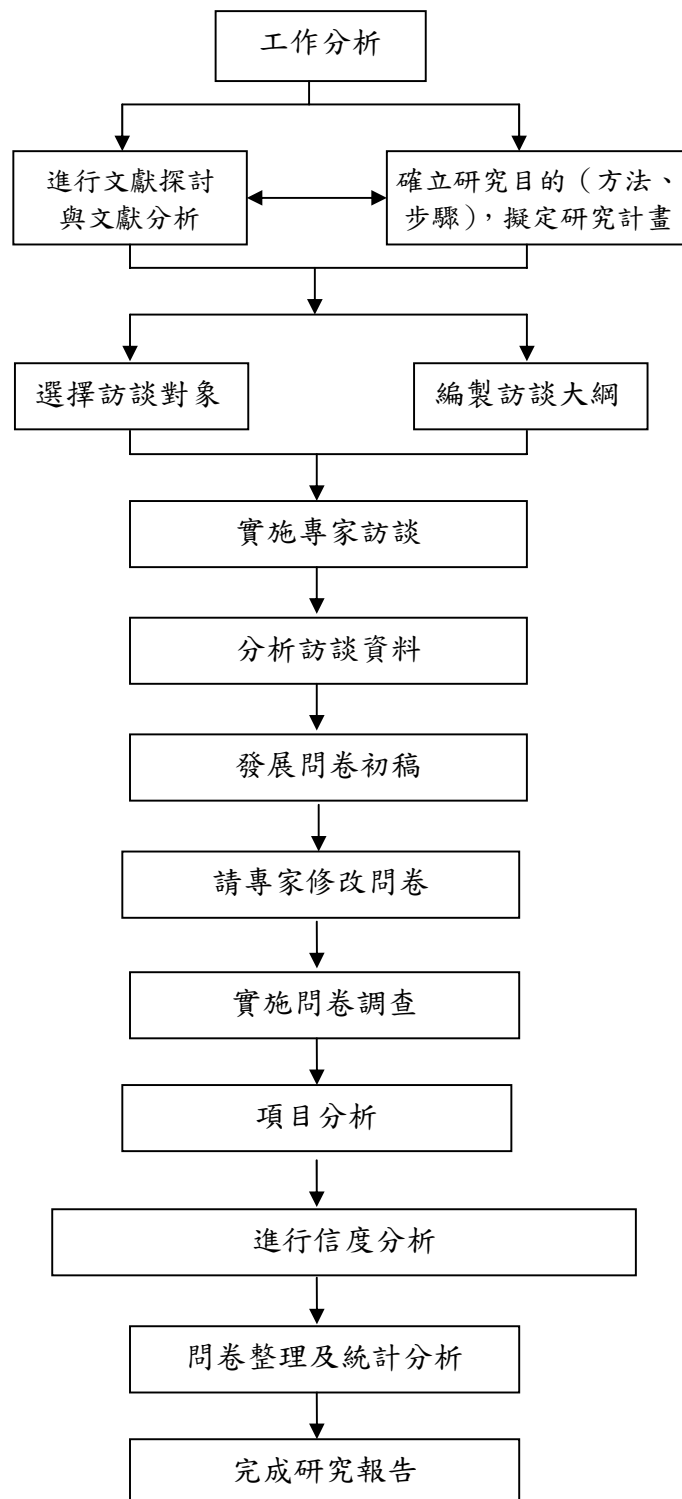


圖 3.2 研究流程

三、資料分析方法

本研究採用下列幾種資料分析方法進行分析：

(一)、敘述統計分析 (Descriptive Statistics Analysis)

以敘述統計方法描述研究樣本的分佈情況，並針對資料之概況從事觀察，並作為進一步統計分析的研究基礎。

(二)、信度分析 (Reliability Analysis)

用以測量量表研究的結果，是否具有一致性或穩定性的程度。一個具有信度的量表，必須在不同的條件下，皆能夠獲得穩定的測量結果。通常利用內部一致性係數Cronbach 的 α 值來加以判別： α 值愈高即代表量表的信度愈高；反之，即愈低。

(三)、變異數分析(Analysis of Variance)

為瞭解不同組別、職等、職稱、工作年資等基本資料是否會造成填答問卷時之差異性，本研究採用單因子變異數分析(One-way ANVONA)來進行變異數分析，以探討各構面平均值之差異性。接著，在單因子變異數分析檢定各構面間差異達顯著水準後，繼續實施Scheffe Test，以辨認特定群組之差異是否達顯著差異。

(四)、相關分析 (Correlation Analysis)

相關分析在探討二個或二個以上變數間相互關聯的強度、方向、以及其他特性。本研究利用相關分析中的Pearson 積差相關分析，檢驗量表的內容與員工的績效、不同來源之評量結果之間的相關程度，以檢測其效標關聯效度以及關聯度。

(五)、迴歸分析 (Regression Analysis)

迴歸分析的目的在於了解自變數如何解釋另一組變數（依變數）的影響程度，以建立變數之間的關係。建立職能與績效之迴歸模型，並以研究結果中的R-square值表示複迴歸模式的職能可以解釋績效成績總變異的百分比，此百分比即為解釋此職能在員工績效上的程度。

肆、量表建立

一、內容效度評鑑

本研究將先前透過訪談整理、文獻資料整理編製完成之量表與各題項的初稿，斟酌期中報告與會學者專家之建議，對部分內容做增刪，接著則請國內人力資源管理學者、公務人力發展中心幾位組長及同仁，進行內容效度之評鑑。評鑑過程為請他們評斷每一構面與題項是否適切，來加以評定，若有不適合之用字遣詞或是要求增列或刪減題目之修正意見，即加以修正，以建立本量表之內容效度。

在本過程中，有幾位專家學者們認為良好的工作態度對訓練業務相關人員的工作表現是很重要的，所以建議本研究在先前所提出的職能中，再加入一項「良好的工作態度」職能，以充分包含訓練業務人員所應具備之職能。經過討論與撰寫，本研究之問卷加入「會為訂定的個人與機關之目標持續努力，盡力如期完成工作」、「能主動配合工作需要，彈性調整自己的工作時間」、「自我控制、不讓情感干擾到工作的執行」、「對工作積極投入，並與工作夥伴彼此信任、合作」、「喜歡接受具有挑戰性的任務」等五個題目來陳述「良好的工作態度」職能。

經過專家學者們評核本研究之量表初稿，最後再綜合所有專家的意見並反覆地修正，確定正式的評鑑量表如附錄二。本量表共有 70 題，包含專業性六項職能共 30 題、一般性四項職能共 20 題、主管應具備之兩項職能共 10 題、因應未來發展應具備之兩項職能共 10 題。

二、量表信度分析

信度分析是指量表測量結果的內部一致性或穩定性的程度（葛樹人，1991）。本研究主要的信度測量方式，利用內部一致性 Cronbach α 係數作為信度的評鑑標準，而各構面 Cronbach α 係數值應大於 0.7 以上為佳（Nunnally，1978）。

信度的判斷標準有兩項原則，第一，先檢視「題項總相關」部份，若該題項之總相關與其他題項差距甚遠，則考慮刪除之。一般以「題項總相關」小於 0.4 為其刪除標準。接著，再檢視「提升 Alpha 值」部份，若刪除該題項能夠幫助提升 Alpha

值，也就是能夠提升量表的信度時，則應考慮刪除之。在本研究中採取當以上二者皆成立時，則將該題項予以刪除，否則即認定該題項間具有相當之內部一致性，而不刪除任何題項。以下將逐一進行各職能之信度檢測。

(一)、專業性職能

專業性職能包括「分析訓練需求能力」、「訓練規劃執行能力」、「訓練成效評估能力」、「諮商與輔導能力」、「訓練管理與督導能力」與「技術能力」六個職能構面，其內部一致性分析結果如下：

1.分析訓練需求能力

經過內部一致性信度分析後，得出分析訓練需求能力職能 Alpha 值為 0.8428。此一職能有 5 題，各題項之「題項總相關」介於 0.56~0.74 之間，若刪除其中任何一題，皆會造成整體 Alpha 值下降。因此，在此職能中不須刪除其中任何一題，其信度分析結果如表 4.1 所示。

表 4.1 信度分析結果表—分析訓練需求之能力

題項	題目	該題之題項總相關	刪除該題後之 Alpha 值
1	分析組織需求之能力	0.6899	0.7992
2	分析個人需求之能力	0.5953	0.8248
3	分析工作需求之能力	0.6711	0.8060
4	分析學習者特性之能力	0.7359	0.7855
5	選擇適當訓練方案之能力	0.5607	0.8347
Alpha=0.8428			

2.訓練規劃執行能力

「訓練規劃執行能力」職能亦包含五個題項，其 Alpha 值為 0.8422。各題項之「題項總相關」皆大於 0.4，第六題在刪除之後會可以使得整體 Alpha 值的提昇，不過由於前述兩項刪除題目之條件並未同時成立，故仍將此題予以保留。因此，在本職能中不須刪除其中任何一題，其信度分析結果如表 4.2 所示。

表 4.2 信度分析結果表—訓練規劃執行之能力

題項	題目	該題之題項總 相關	刪除該題後之 Alpha 值
6	充份運用內部與外部資源之能力	0.4832	0.8496
7	設計與規劃訓練方案之能力	0.7252	0.7888
8	選擇與評估教材之能力	0.7514	0.7814
9	安排教學順序與進度之能力	0.7052	0.7939
10	製作教學媒體之能力	0.5891	0.8297
Alpha=0.8422			

3.訓練成效評估能力

經採內部一致性信度分析，得出「訓練成效評估能力」職能之 Alpha 值為 0.8744。在此職能中同樣有 5 題，各題項之「題項總相關」介於 0.61~0.76 之間，且若刪除其中任何一題，皆會造成整體 Alpha 值的下降。因此，在此職能中不須刪除其中任何一題，其信度分析結果如表 4.3 所示。

表 4.3 信度分析結果表—訓練成效評估之能力

題項	題目	該題之題項總相關	刪除該題後之 Alpha 值
11	運用訓練轉移技巧之能力	0.6075	0.8692
12	設計訓練成效評量工具之能力	0.7307	0.8408
13	執行訓練成效評量之能力	0.7561	0.8349
14	分析訓練方案成本效益之能力	0.6934	0.8515
15	執行訓練方案改善之能力	0.7341	0.8401
Alpha=0.8744			

4. 諮商與輔導能力

「諮商與輔導能力」職能之 Alpha 值為 0.9255，屬於所有各職能構面內部一致性最高者。各題項的「題項總相關」介於 0.74~0.86 之間，相關程度甚高，且若刪除其中任何一題，皆會使得整體 Alpha 值的下降。因此，在此職能中不須刪除其中任何一題，其信度分析結果如表 4.4 所示。

表 4.4 信度分析結果表—諮商與輔導之能力

題項	題目	該題之題項總相關	刪除該題後之 Alpha 值
16	幫助學員辨認或找出學習優缺點之能力	0.7850	0.9076
17	協助學員加強優點及改善缺點之能力	0.8573	0.8937
18	教導學員及新進人員之能力	0.7712	0.9105
19	協助他人向上發展與學習成長之能力	0.8506	0.8944
20	輔導、協助同事規劃與執行組織變革方案的能力	0.7379	0.9177
Alpha=0.9255			

5.訓練管理與督導能力

經內部一致性信度分析，求得「訓練管理與督導能力」職能之 Alpha 值為 0.8296。此職能亦包括 5 題，各題項其「題項總相關」皆大於 0.4，第 25 題「完善做好工作相關之各項紀錄」刪除之後可以提昇整體的 Alpha 值，但由於不符兩項刪除題目之條件同時成立之條件，故在此職能中不須刪除其中任何一題，其信度分析結果如表 4.5 所示。

表 4.5 信度分析結果表—訓練管理與督導能力

題項	題目	該題之題項總相關	刪除該題後之 Alpha 值
21	掌握督導計畫進行之能力	0.5838	0.8080
22	規劃人力或指派工作之能力	0.6862	0.7780
23	管理訓練相關設備（媒體、設備、教材）之能力	0.7088	0.7711
24	教學前（場地、餐飲、講師）的準備能力	0.7175	0.7679
25	完善做好工作相關之各項記錄、檔案能力	0.4429	0.8405
Alpha=0.8296			

6.技術能力

經過內部一致性信度分析後，得出「技術能力」職能 Alpha 值為 0.8514。在此職能有 5 題，各題項其「題項總相關」皆大於 0.6 且若刪除其中任何一題，皆會造成整體 Alpha 值的下降。因此，本項職能不予刪除任何題項，其信度分析結果如表 4.6 所示。

表 4.6 信度分析結果表—技術能力

題項	題目	該題之題項總相關	刪除該題後之 Alpha 值
26	文案寫作及簡報陳述能力	0.6268	0.8301
27	電腦使用能力	0.5686	0.8443
28	對於訓練的流程與方法的了解程度	0.7133	0.8104
29	品質管理概念與運用能力	0.7646	0.7924
30	對訓練業務法規的嫻熟程度	0.6562	0.8241
Alpha=0.8514			

(二)一般性職能

一般性職能包括「人際關係管理能力」、「有效溝通與協商能力」、「發現與積極解決問題能力」、「良好的工作態度」等四個職能構面，其內部一致性分析結果如下：

1.人際關係管理能力

內部一致性信度分析結果「人際關係管理」職能之 Cronbach Alpha 值為 0.8801。此一職能共有 5 題項，各題項之「題項總相關」介於 0.66~0.78 之間(如表 4.7 所示)，且若刪除其中任何一題，皆會使得整體 Alpha 值的下降。因此，此一職能無須刪除其中任何一題。

表 4.7 信度分析結果表—人際關係管理之能力

題項	題目	該題之題項總相關	刪除該題後之 Alpha 值
31	虛心接受及尊重別人的觀點和看法之能力	0.6594	0.8673
32	具有親和力及與人相處之能力	0.6700	0.8653
33	能在相關部門間擔任協調者的角色使工作順利進行	0.7814	0.8395
34	能善用各種機會將中心的政策傳達給同事	0.7012	0.8596
35	能幫助需要幫忙的部門同事，並在必要時提供一些想法給較資淺的同事參考	0.7751	0.8393
Alpha=0.8801			

2.有效的溝通與協商能力

「有效的溝通與協商能力」職能之 Alpha 值為 0.8529。各題項之「題項總相關」亦甚高，皆大於 0.5，雖然各題項分析結果顯示刪除第 39 題可以提昇整體 Alpha 值至 0.8643，但根據前述刪除題項之原則，兩項刪除題目之條件並未同時成立，故將此題予以保留。其信度分析結果如表 4.8 所示。

表 4.8 信度分析結果表—有效的溝通與協商能力

題項	題目	該題之題項總相關	刪除該題後之 Alpha 值
36	口語溝通的能力	0.7301	0.8084
37	傾聽的能力	0.8005	0.7915
38	書面報告、文件、公文的撰寫能力	0.5829	0.8431
39	有效主持會議的能力	0.5496	0.8643
40	將複雜的概念、過程、規則、產品，簡化成容易了	0.7280	0.8058

題項	題目	該題之題項 總相關	刪除該題後 之 Alpha 值
	解之資訊的能力		
Alpha=0.8529			

3.發現與積極解決問題之能力

經過內部一致性信度分析後，得出「發現與積極解決問題」職能 Alpha 值為 0.8865。各題項之「題項總相關」介於 0.70~0.79 之間，有著相當高的相關，且若刪除其中任何一題，皆會造成整體 Alpha 值的下降。因此，在此職能中不須刪除其中任何一題，其信度分析結果如表 4.9 所示。

表 4.9 信度分析結果表—發現與積極解決問題之能力

題 項	題目	該題之題 項總相關	刪除該題後 之 Alpha 值
41	遇自己無法解決之問題，能運用內外部資源處理解決	0.7056	0.8667
42	處理事情能從各種不同角度看問題	0.7863	0.8479
43	積極主動解決責任內之突發或異常問題	0.7021	0.8674
44	能提出突破性/創新的解決方法	0.7331	0.8604
45	能主動藉由資料蒐集的方式，發現工作上的問題並加以處理	0.7027	0.8671
Alpha=0.8865			

4.良好的工作態度

「良好的工作態度」職能之 Alpha 值經過信度分析結果為 0.8839。此一職能有 5 道題，各題項之「題項總相關」皆大於 0.6，雖第 50 題在刪除之後可以使得整體 Alpha 值提昇至 0.8849，但由於兩項刪除題目之條件並未同時成立，故將此題予以保留。其信度分析結果如表 4.10 所示。

表 4.10 信度分析結果表—良好的工作態度

題項	題目	該題之題項總相關	刪除該題後之 Alpha 值
46	會為訂定的目標持續努力，盡力如期完成工作	0.7331	0.8560
47	能主動配合工作需要，彈性調整自己的工作時間	0.7782	0.8450
48	自我控制、不讓情感干擾到工作的執行	0.7622	0.8490
49	對工作積極投入，並與工作夥伴彼此信任、合作	0.7262	0.8584
50	喜歡接受具有挑戰性的任務	0.6127	0.8849
Alpha=0.8839			

(三)因應未來應具備之職能

從公務人力發展中心未來組織任務之可能變革方向，中心人員及外部專家之訪談分析以及事業經營之文獻探討，本研究指出政府部門訓練機構同仁未來應具備之職能包括「顧客服務取向」與「事業經營知識」兩個構面，其內部一致性檢定結果如下：

1.顧客服務取向

經採內部一致性信度分析，求得出「顧客服務取向」職能之 Alpha 值為 0.8972。此一職能計有 5 道題，各題項之「題項總相關」介於 0.67~0.80 之間，相關度甚高，且若刪除其中任何一題，皆會造成整體 Alpha 值的下降。因此，在此職能中不刪除

任何一題，其信度分析結果如表 4.11 所示。

表 4.11 信度分析結果表—顧客服務取向

題項	題目	該題之題項 總相關	刪除該題後 之 Alpha 值
61	能有效處理顧客訴怨之能力	0.6726	0.8901
62	主動收集、提出顧客的需求與建議給中心	0.7067	0.8831
63	面對顧客不合理的要求時，會表現耐心和諒解	0.8015	0.8634
64	能針對顧客的需求與心態，來為其挑選最合適的課程或服務	0.7694	0.8698
65	介紹訓練課程時，懂得引起客戶對課程的興趣，將課程行銷出去	0.8005	0.8647
Alpha=0.8972			

2. 事業經營知識

「事業經營知識」之Cronbach Alpha值為0.9212，其內部一致性甚高。此一職能共有5題，各題項之「題項總相關」均相當高，介於0.75~0.83之間，且若刪除其中任何一題，皆會造成整體Alpha值的下降。因此，在此職能中不須刪除其中任何一題，其信度分析結果如表4.12所示。

表 4.12 信度分析結果表—事業經營知識

題項	題目	該題之題項總相關	刪除該題後之 Alpha 值
66	分析競爭者產品和中心產品差異之能力	0.7922	0.9046
67	對中心經營策略的了解	0.8182	0.8993
68	對中心營業狀況與獲利能力的了解	0.8253	0.8974
69	隨時掌握產業趨勢、科技發展與市場環境之能力	0.7968	0.9036
70	具有基本的財務、會計觀念以規劃相關工作之能力	0.7523	0.9120
Alpha=0.9212			

(四)主管應具備之職能

主管應具備之職能包括「策略性思考能力」與「督導管理與培育部屬能力」，其內部一致性檢驗結果如下：

1.策略性思考能力

經採內部一致性信度分析，「策略性思考能力」職能之 Alpha 值為 0.8631。此一職能有 5 道題，各題項之「題項總相關」皆大於 0.55，第 52 題在刪除之後可以使得整體 Alpha 值稍微提昇，但由於兩項刪除題目之條件並未同時成立，故將此題予以保留。其信度分析結果如表 4.13 所示。

表 4.13 信度分析結果表—策略性思考

題項	題目	該題之題項總相關	刪除該題後之 Alpha 值
51	能快速掌握內外部環境的變化	0.6330	0.8468
52	找出業務相關資料的趨勢或關聯性	0.5538	0.8687
53	以前瞻性的眼光規劃長期策略	0.7173	0.8342

題項	題目	該題之題項總相關	刪除該題後之 Alpha 值
54	全面性的思考，並以中心的利益為考量	0.8642	0.7841
55	能預先慮及一些行動及決策對於同仁及中心的影响，並避免問題及危機的發生	0.6970	0.8312
Alpha=0.8631			

2.督導管理與培育部屬能力

「督導管理與培育部屬能力」之 Cronbach Alpha 值高達 0.9231，顯示其內部一至性甚佳。各題項之「題項總相關」介於 0.59~0.94 之間，雖第 60 題在刪除之後可以使得整體 Alpha 值提昇至 0.9438，但由於兩項刪除題目之條件並未同時成立，故仍將此題予以保留。其信度分析結果如表 4.14 所示。

表 4.14 信度分析結果表—督導管理與培育部屬能力

題項	題目	該題之題項總相關	刪除該題後之 Alpha 值
56	能隨時察覺部屬在工作上可能發生的問題	0.7469	0.9157
57	給予部屬明確的工作指示	0.8239	0.9011
58	能針對部屬工作能力的不足，提供適當的工作指導	0.9436	0.8748
59	鼓勵部屬表達意見，接納部屬不同的想法與批評	0.9174	0.8835
60	會主動給予部屬發展、學習與升遷的機會	0.5925	0.9438
Alpha=0.9231			

伍、結果分析

一、樣本回收率

本研究首先針對公務人力發展中心等四個單位發出主管自評問卷 15 份(除各組長外，尚含公務人力發展中心主任與副主任兩位)、同仁自評問卷 97 份；接著根據有回收之自評問卷填答者作為受評者，發給每位受評者之兩位同事他評問卷共計 208 份、受評者之直屬主管對於該位受評之主管評估問卷共計 118 份；公務人力發展中心外部顧客(指薦送參訓之單位負責訓練人員及前來參訓之人員)評估問卷 160 份，各類問卷回收的結果如表 5.1 所示。

表 5.1 回收問卷資料表

機構 名稱	主管自評		同仁自評		同事互評		主管評估		顧客評估		總計	
	發放	回收	發放	回收	發放	回收	發放	回收	發放	回收	發放	回收
公務人力發展中心	6	5 (83%)	28	28 (100%)	64	56 (88%)	35	27 (77%)	160	149 (93%)	293	265 (90%)
台北市政府 公務人員訓練中心	2	2 (100%)	20	19 (95%)	42	30 (71%)	24	21 (88%)	--	--	88	72 (82%)
高雄市政府 公教人力發展局	3	3 (100%)	10	10 (100%)	26	22 (85%)	16	13 (81%)	--	--	55	48 (87%)
行政院人事 行政局地方 研習中心	4	4 (100%)	39	34 (87%)	76	27 (36%)	43	0 (0%)	--	--	162	65 (40%)
總計	15	14 (93%)	97	91 (94%)	208	135 (65%)	118	61 (52%)	160	149 (93%)	598	450 (75%)

本研究共發出 598 份問卷，共回收 450 份，回收率為 75%。若扣除公務人力發展中心之外部顧客 160 份問卷部分，即發出 438 份問卷，回收 301 份，回收率為 69%，受評者配對後共有 105 人。本研究之回收率屬各項研究中相當高者，一般回收率介於 10%~30% 之間。如此高之回收率，除歸功於公務人力發展中心研究組同仁的鼎力

協助外，更要感謝表列四單位同仁對本研究之認同與協助。

二、樣本人口變項之敘述統計

本研究主要研究對象為訓練機構中之訓練業務相關人員共 105 位，因評核者（受評者之直屬主管、同事）是採取保密進行，所以並無紀錄其他評核者的資料。受評者至少要有一位以上不同來源之職能具備性評鑑結果才算是配對成功的有效樣本。公務人力發展中心之外部顧客部分為至公務人力發展中心受訓之公務人員，來自全省之政府部門，故其工作部門與職稱有三十種以上之來源之多，在此不一一列出，其他之基本資料請參閱下表 5.2。

表 5.2 為本研究所得之樣本在人口統計變項的統計資料。由回收樣本之性別來看，男性與女性比例差不多，分別為 48.6% 與 50.5%；在年齡方面，集中在 36~40 歲(23.8%)，其次是 41~45 歲與 31~35 歲，各佔 21% 與 20%；學歷方面則以大學畢業的學歷為最多，佔 44.8%。以工作部門來看，回收樣本中則是以教務組的最多、研究(推廣)組、輔導(學員服務)組次之，佔 32.4%、20% 與 17.1%；在職稱方面，則是以科員最多、輔導員次之，分別佔 18.1% 與 17.1%；在服務年資方面，則是以服務一年到三年的人數最多，佔回收樣本之 21%，工作 4~6 年與 7~9 年的次之，各佔回收樣本之 18% 共 36%。

表 5.2 樣本人口統計變項資料表

變數項目	選項	訓練業務人員 (N=105)		公務人力發展 中心外部顧客 (N=149)	
		次數	百分比	次數	百分比
中心名稱	公務人力發展中心	33	31.4	--	--
	台北市政府公訓中心	21	20.0	--	--
	高雄市政府公教人力發展局	13	12.4	--	--
	地方行政研習中心	38	36.2	--	--
性別	男	51	48.6	53	35.6

變數項目	選項	訓練業務人員 (N=105)		公務人力發展 中心外部顧客 (N=149)	
		次數	百分比	次數	百分比
	女	53	50.5	93	62.4
	未填答	1	1.0	3	2.0
年齡	26~30	8	7.7	15	10.1
	31~35	21	20.0	24	16.1
	36~40	25	23.8	31	20.8
	41~45	22	21.0	29	19.5
	46~50	16	15.2	26	17.4
	51 歲以上	10	9.6	8	5.4
	其他/未填答	3	2.9	16	10.7
最高學歷	高中職	2	1.9	8	5.4
	專科	16	15.2	37	24.8
	大學	47	44.8	80	53.7
	研究所及以上	39	37.1	21	14.1
	未填答	1	1.0	3	2.0
工作部門	教務組	34	32.4	--	--
	研究(推廣)組	21	20.0	--	--
	輔導(學員服務)組	18	17.1	--	--
	綜企組	8	7.6	--	--
	秘書室	8	7.6	--	--
	圖書資訊組	11	10.5	--	--
	其他	2	1.9	--	--
	未填答	3	2.9	--	--
職稱	主任	2	1.9	--	--
	秘書	3	2.9	--	--
	科員	19	18.1	--	--
	組長	12	11.4	--	--

變數項目	選項	訓練業務人員 (N=105)		公務人力發展 中心外部顧客 (N=149)	
		次數	百分比	次數	百分比
	研究員	7	6.7	--	--
	專員	12	11.4	--	--
	編審	7	6.7	--	--
	輔導員	18	17.1	--	--
	組員	6	5.7	--	--
	系統管理師	2	1.9	--	--
	管理師	1	1.0	--	--
	約聘講師	1	1.0	--	--
	辦事員	5	4.8	--	--
	技士	3	2.9	--	--
	約聘組員	2	1.9	--	--
	書記	2	1.9	--	--
	未填答	3	2.9	--	--
服務年資	一年(含)以下	15	14.3	29	19.5
	1~3 年	22	21.0	31	20.8
	4~6 年	19	18.1	30	21.9
	7~9 年	19	18.1	11	7.4
	10~12 年	10	9.5	7	4.7
	13 年以上	17	16.2	29	19.5
	未填答	3	2.9	12	8.1
職等	小於三職等	3	3.0	--	--
	三職等	5	4.8	--	--
	四職等	2	1.9	--	--
	五職等	5	4.8	--	--
	六職等	10	9.5	--	--
	七職等	18	17.1	--	--

變數項目	選項	訓練業務人員 (N=105)		公務人力發展 中心外部顧客 (N=149)	
		次數	百分比	次數	百分比
	八職等	19	18.1	--	--
	九職等	26	24.8	--	--
	十職等以上	11	10.6	--	--
	未填答	6	5.7	--	--

三、職能重要性評估之差異

本研究將同一職能內的各題題項分數加總取平均(填一的給予一分、填二的給予兩分依此類推)，來代表此一職能之分數。在進行重要性評估之前，本研究先針對回收樣本進行變異數分析，以檢定不同組別、服務年資、職等、職稱等基本資料是否會造成受訪者填答上的差異。

本研究發現，各項職能之重要性程度幾乎都不會因為上述幾項基本資料之不同而有所差異(詳細數據請見附錄五)，顯示了此四個綜合性之公務訓練機構其訓練業務專業人員之工作內容已經趨於一致，所需之職能也相同。因此，本研究接下來將進行訓練業務專業人員評估各職能分析，將不再分組、職等、工作年資、職稱進行。

(一)、專業性職能

表5.3列示四個中心的主管與同仁以及薦送參加公務人力發展中心參訓人員(簡稱客戶)分別對公務訓練中心專業人員專業性職能評估重要性的結果。

首先，如將四個中心同仁(包括主管)合併來看，訓練專業人員在專業性職能之重要性排列依序為：

- 分析訓練需求的能力 4.18分
- 訓練成效評估的能力 4.01分
- 訓練規劃與執行能力 3.95分

- 技術能力 3.94分
- 訓練管理與督導能力 3.82分
- 諮商與輔導的能力 3.69分

四個單位之一般負責訓練之專業人員對於專業職能重要性之排序相當一致，唯一例外係地方行政研習中心同仁認為技術能力(例如：文案寫作、電腦使用、訓練法規以及訓練流程等方面能力)最為重要外，其他排序則與其他三個單位大致上一致。

若從四個單位的訓練主管所認知的專業職能重要性來看，彼此間之認知不一致，此或由於填答問卷的主管人數相對較少，以致排序相對不穩定。不過，如果從其所評價的專業職能重要性程度而言(分數越高者重要性越大)，我們可以從表5.3看出，主管認為在執行工作任務時所需各項專業職能之重要性程度均高於一般訓練專業人員，顯示在公務訓練機構擔任主管者，在專業職能方面需要高於一般同仁。

另一方面，若從薦送人員參加公務人力發展中心訓練的單位負責訓練業務人員以及參訓者之觀點來看，他們認為所有專業性職能以訓練規劃執行的能力(包括內外部資源之運用、設計規劃訓練方案、選擇與評估教材、安排教學順序與製作教學媒體之能力)最為重要，其次為「分析訓練需求的能力」，再來是「技術能力」；「訓練成效評估的能力」反而是重要程度最低者(不過，其重要性仍達3.96分)。由此可以看出，顧客對訓練專業人員訓練的規劃、執行及需求評估較看重，因為他們是消費者，看重的是訓練執行的過程。至於訓練成效評估能力相對較不重要，或許他們認為這方面應是薦送單位(亦即顧客)之訓練負責人的職責所致。

表 5.3 專業性職能重要性評估結果

機構 職能	全體 (不含客 戶)	公務人力發展中心						台北市政府公務 人員訓練中心				高雄市公教人力 發展局				地方行政研習中 心			
		同仁 自評		客戶 評估		主管 自評		同仁 自評		主管 自評		同仁 自評		主管 自評		同仁 自評		主管 自評	
		平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序
分析訓練需求的能力	4.18	4.06	1	4.11	2	4.44	1	4.22	1	4.10	4	4.66	1	4.87	1	3.95	2	4.50	1
訓練成效評估的能力	4.01	3.87	2	3.96	6	4.10	3	3.91	2	4.80	1	4.42	2	4.67	2	3.93	3	4.25	5
訓練規劃執行的能力	3.95	3.86	3	4.19	1	4.08	4	3.88	4	4.30	3	4.38	3	4.47	6	3.84	4	4.10	6
技術能力	3.94	3.79	4	4.08	3	4.12	2	3.89	3	4.40	2	3.86	6	4.50	5	3.98	1	4.35	3
訓練管理與督導之能力	3.82	3.77	5	4.04	4	3.84	5	3.63	5	3.70	5	3.90	5	4.53	4	3.79	5	4.45	2
諮商與輔導之能力	3.69	3.59	6	3.97	5	3.84	5	3.44	6	3.50	6	4.04	4	4.67	2	3.65	6	4.35	3

(二)、一般性職能

表5.4列示訓練專業人員一般性職能重要性評價的結果。四個訓練單位訓練專業人員與主管對於一般性職能重要性評價依序為：

- 人際關係管理能力 4.19分
- 發現與積極解決問題能力 4.14分
- 有效的溝通與協商能力 4.10分
- 良好的工作態度 4.08分

這樣的重要性排序恰好與參訓單位與人員的認知完全一致(見表5.4)，而且在重要性程度(即分數值)上亦極為接近。

若比較四個中心一般同仁對於一般性職能的重要性之認知排序出現不一致之情形，值得注意的是儘管排序不一致，但其差異(指分數值)均相當小，同仁所認知的四個一般性職能重要性均在4分以上。

另一個特點是四個單位主管認為擔任好訓練專業主管所需要之職能重要程度大部分都高於一般同仁的重要性認知，顯示擔任主管同仁所需之工作態度、問題解決、

溝通與協商，以及人際關係能力均應比一般訓練同仁來得優秀。

表 5.4 一般性職能重要性評估結果

機構 職能	全體 (不 含客 戶)	公務人力發展中心						台北市政府公務 人員訓練中心				高雄市公教人力 發展局				地方行政研習中 心			
		同仁 自評		客戶 評估		主管 自評		同仁 自評		主管 自評		同仁 自評		主管 自評		同仁 自評		主管 自評	
		平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序
人際關係管 理能力	4.14	3.93	1	4.18	1	4.28	3	4.08	3	4.00	3	4.27	2	5.00	1	4.15	4	4.60	1
發現與積極 解決問題之 能力	4.14	3.86	3	4.13	2	4.32	2	4.12	1	4.30	1	4.06	4	4.80	3	4.24	1	4.45	2
有效的溝通 與協商能力	4.10	3.89	2	4.10	3	4.20	4	3.89	4	4.20	2	4.30	1	4.80	3	4.19	3	4.45	2
良好的工作 態度	4.08	3.82	4	4.08	4	4.52	1	4.09	2	3.10	4	4.08	3	5.00	1	4.21	2	4.35	4

(三)、因應未來市場所需要的職能

因應未來公務人力訓練機構組織與任務功能的可能變革，同仁(包括主管)認為所需要的職能之重要性依序為：

- 顧客服務取向 4.16分
- 事業經營知識 3.99分

其排序與公務人力發展中心薦訓單位以及參訓人員(即客戶)之認知一致。四個中心之一般訓練人員亦均認知在工作上顧客服務取向的重要性略高於事業經營知識。

不過，若從主管在擔任其工作職位之認知，四個中心的主管之評價略有不同。公務人力發展中心與台北市政府公務人員訓練中心認為事業經營知識在其工作需要上之重要性程度略高於顧客服務取向，但是高雄公教人力發展局與地方行政研習中心主管評價則適好相反。這或許由於公務人力發展中心與台北市政府公務人員訓練中心面臨組織變革的迫切性大於其他兩個單位所致。

表 5.5 因應未來市場之職能重要性評估結果

機構 職能 項目	全體 (不含 客戶)	公務人力發展中心						台北市政府公務 人員訓練中心				高雄市公教人力 發展局				地方行政研習中 心			
		同仁 自評		客戶 評估		主管 自評		同仁 自評		主管 自評		同仁 自評		主管 自評		同仁 自評		主管 自評	
		平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序
顧客服 務取向	4.16	3.88	1	4.21	1	4.32	2	4.34	1	4.20	2	4.08	1	4.73	1	4.18	1	4.65	1
事業經 營知識	3.99	3.64	2	3.95	2	4.40	1	3.93	2	4.80	1	3.96	2	4.47	2	4.09	2	4.55	2

(四)、主管所需要的職能

主管所需要的職能只有各中心的主管填答，從表 5.6 可以看到整體主管認為策略性思考職能(4.60 分)比督導管理及培育部屬能力(4.51 分)重要。公務人力發展中心主管與台北市政府公務人員訓練中心的主管看法一致，皆認為在主管所需要的職能方面，策略性思考能力(公：4.64 分、北：4.50 分)比督導管理及培育部屬的能力重要(公：4.50 分、北：4.00 分)；而高雄市公教人力發展局的主管則是與地方行政研習中心的主管看法一致，認為督導管理及培育部屬的能力(高：4.87 分、地：4.50 分)比策略性思考的能力(高：4.80 分、地：4.45 分)重要。

這樣的結果與主管對因應未來市場職能之重要性認知相仿。亦即，公務人力發展中心與北市公務人員訓練中心更迫切需要的是因應外部市場變化與策略性思考，但高雄市公教人力發展局以及地方行政研習中心則目前仍以內部之督導管理與部屬培育較來得重要。

表 5.6 主管所應具備之職能重要性評估結果

機構 職能	全體 主管	公務人力發展中心		台北市政府公務人員訓練中心		高雄市公教人力發展局		地方行政研習中心	
		主管自評		主管自評		主管自評		主管自評	
		平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序
策略性思考	4.60	4.64	1	4.50	1	4.80	2	4.45	2
督導管理及培育部屬能力	4.51	4.52	2	4.00	2	4.87	1	4.50	1

(五)、職能重要性綜合分析

表5.7將各項職能之重要性程度依同仁自評、主管自評以及客戶評估綜合列示。如果從公務訓練機構專業人員之角度來看，有效執行工作任務的重要職能前六項以依序為：

- 分析訓練需求的能力
- 顧客服務導向能力
- 發現與積極解決問題之能力
- 人際關係管理能力
- 有效的溝通與協商能力
- 良好的工作態度

至於執行好訓練業務主管之職務，其職能重要性依主管自評之觀點，前六項以及建議之在職訓練課程依序為：

- 策略性思考能力
- 事業經營知識
- 督導管理與培育部屬能力
- 分析訓練需求的能力

- 顧客服務取向能力

- 人際關係管理能力

以上所列可作為各公務訓練機構對於新進專業人員或初任之主管進行培訓時之培訓重點。當然，如果將顧客觀點亦納入考量的話，則可再增加「訓練規劃執行能力」的培訓。

表 5.7 職能重要性評估依評估來源區分

職能 \ 評估來源	同仁自評	主管自評	客戶評估
分析訓練需求的能力	4.12	4.50 (5)	4.11 (2)
顧客服務取向	4.11	4.49 (4)	4.21 (5)
發現與積極解決問題之能力	4.09	4.46 (7)	4.13 (4)
人際關係管理能力	4.08	4.49 (6)	4.18 (3)
有效的溝通與協商能力	4.05	4.40 (8)	4.10 (6)
良好的工作態度	4.04	4.32 (10)	4.08 (7)
訓練成效評估的能力	3.96	4.39 (9)	3.96 (11)
事業經營知識	3.92	4.51 (2)	3.95 (12)
訓練規劃執行的能力	3.91	4.20 (12)	4.19 (1)
技術能力	3.89	4.29 (11)	4.08 (8)
訓練管理與督導之能力	3.76	4.14 (13)	4.04 (9)
諮商與輔導之能力	3.62	4.11 (14)	3.97 (10)
策略性思考	--	4.60 (1)	--
督導管理及培育部屬能力	--	4.51 (3)	--

註：()內數字為排序

(六)、在職訓練課程建議—以公務人力發展中心為例

若從公務人力發展中心之同仁角度來看，有效執行工作任務的重要職能前六項及其平均依序為：

- 分析訓練需求的能力 4.05分
- 人際關係管理能力 3.93分
- 有效的溝通與協商能力 3.89分
- 顧客服務取向能力 3.88分
- 訓練成效評估能力 3.87分
- 發現與積極解決問題之能力 3.86分
- 訓練規劃執行能力 3.86分

爲了針對各個職能設計在職訓練課程，本研究接下來針對上述幾項同仁評估重要性較高之職能，觀察其職能內題項分數高低，以利分析。

1. 分析訓練需求能力

由下表5.7.1可以看出，在分析訓練需求中，同仁認為分析組織需求之能力、分析工作需求之能力、選擇適當訓練方案之能力是較為重要的，故在此可建議之在職訓練課程為「訓練目標與需求定位之方法」、「工作分析理論與應用」、「訓練需求調查技巧」、「成人學習理論與技巧」。

表 5.7.1 分析訓練需求能力題項之平均數與標準差

題項	平均數	標準差
1. 分析組織需求之能力	4.07	0.72
2. 分析個人需求之能力	3.75	0.65
3. 分析工作需求之能力	4.07	0.60

4. 分析學習者特性之能力	4.00	0.78
5. 選擇適當訓練方案之能力	4.25	0.70

2. 人際關係管理能力

由下表5.7.2可以看出，同仁認為具有親和力及與人相處之能力、虛心接受及尊重別人的觀點和看法之能力、能在相關部門間擔任協調者的角色使工作順利進行是較為重要的，故在此可建議之在職訓練課程為「人際關係理論與應用」、「群己關係管理」、「角色扮演實務」。

表 5.7.2 人際關係管理能力題項之平均數與標準差

題項	平均數	標準差
31.虛心接受及尊重別人的觀點和看法之能力	4.04	0.79
32.具有親和力及與人相處之能力	4.07	0.72
33.能在相關部門間擔任協調者的角色使工作順利進行	4.04	0.79
34.能善用各種機會將中心的政策傳達給員工	3.61	0.92
35.能幫助需要幫忙的部門成員，並在必要時提供一些想法給較資淺的成員參考	3.89	0.88

3.有效的溝通與協商能力

由下表5.7.3以看出，同仁認為書面報告與文件公文的撰寫能力、口語溝通的能力、傾聽的能力是較為重要的，故在此可建議之在職訓練課程為「人際溝通之技巧與應用」、「說服與談判技巧」、「主持會議技巧」。

表 5.7.3 有效的溝通與協商能力題項之平均數與標準差

題項	平均數	標準差
36.口語溝通的能力	4.00	0.67
37.傾聽的能力	3.96	0.64
38.書面報告、文件、公文的撰寫能力	4.07	0.60
39.有效主持會議的能力	3.68	0.86
40.將複雜的概念、過程、規則、產品，簡化成容易了解之資訊的能力	3.75	0.75

4.顧客服務取向能力

由下表5.7.4看出，同仁認為能有效處理顧客訴怨之能力、能針對顧客的需求與心態為其挑選最合適的課程或服務、面對顧客不合理的要求時，會表現耐心和諒解是較為重要的，故在此可建議之在職訓練課程為「顧客導向的流程管理」、「顧客需求的評估與規劃」、「顧客服務流程的創新手法」。

表 5.7.4 顧客服務取向能力題項之平均數與標準差

題項	平均數	標準差
61.能有效處理顧客訴怨之能力	3.96	0.64
62.主動收集、提出顧客的需求與建議給中心	3.82	0.86
63.面對顧客不合理的要求時，會表現耐心和諒解	3.89	0.74
64.能針對顧客的需求與心態，來為其挑選最合適的課程或服務	3.93	0.62
65.介紹訓練課程時，懂得引起顧客對課程的興趣將課程行銷出去	3.71	0.98

5.訓練成效評估能力

由下表5.7.5看出，同仁認為執行訓練方案改善之能力、運用訓練轉移技巧之能力、設計訓練成效評量工具之能力、執行訓練成效評量之能力是較為重要的，故建議在職訓練課程為「訓練轉移理論與實務」、「訓練成效評量工具與應用」、「訓練方

案成本效益分析與案例探討」。

表 5.7.5 訓練成效評估能力題項之平均數與標準差

題項	平均數	標準差
11.運用訓練轉移技巧之能力(訓練移轉是指把訓練課程中學到的東西運用在工作上)	3.89	0.69
12.設計訓練成效評量工具之能力	3.86	0.71
13.執行訓練成效評量之能力	3.86	0.71
14.分析訓練方案成本效益之能力	3.82	0.82
15.執行訓練方案改善之能力	3.93	0.72

6.發現與積極解決問題之能力

由下表5.7.6看出，同仁認為積極主動解決責任內之突發或異常問題、遇自己無法解決之問題能運用內外部資源處理解決、處理事情能從各種不同角度看問題、能主動藉由資料蒐集的方式，發現工作上的問題並加以處理之能力是較為重要的，故在此可建議之在職訓練課程為「問題診斷分析技巧」、「魚骨圖分析法」、「個案研究與討論」。

表 5.7.6 發現與積極解決問題能力題項之平均數與標準差

題項	平均數	標準差
41.遇自己無法解決之問題，能運用內外部資源處理解決	3.86	0.80
42.處理事情能從各種不同角度看問題	3.86	0.80
43.積極主動解決責任內之突發或異常問題	3.96	0.74
44.能提出突破性/創新的解決方法	3.75	0.89
45.能主動藉由資料蒐集的方式，發現工作上的問題並加以處理	3.86	0.85

重複上述之步驟(詳細分數請參見附錄八、九)，針對執行好訓練業務主管之職務，其職能重要性依主管自評之觀點，前六項重要職能以及建議之在職訓練課程依序為：

- 策略性思考能力(4.64分)：
「策略分析與管理」、「謀略與決策」、「危機管理」。
- 督導管理與培育部屬能力(4.52分)：
「領導與統御」、「目標管理」、「團隊建立技巧」、「管理心理學」。
- 良好的工作態度(4.52分)：
「工作倫理」、「自我管理」、「生涯諮商與管理」。
- 分析訓練需求的能力(4.44分)：
「訓練目標與需求定位之方法」、「工作分析理論與應用」、「訓練需求調查技巧」、「成人學習理論與技巧」。
- 事業經營知識(4.40分)：
「訓練組織之定位與策略」、「訓練市場行銷策略」、「財務報表分析」、「訓練產業現況與發展分析」。
- 顧客服務取向能力(4.32分)：
「顧客導向的流程管理」、「顧客需求的評估與規劃」、「顧客服務流程的創新手法」。

以上所列可作為各公務訓練機構對於新進專業人員或初任之主管進行培訓時之培訓重點。如果將顧客觀點亦納入考量的話，則可再增加「訓練規劃執行能力」(建議課程：「年度訓練計劃之設計與規劃」、「訓練資源運用與開發」、「教學活動內容規劃與設計」、「教學媒體之製作技巧」、「訓練外包實務」)的培訓。

四、自評具備性之差異

(一)、專業性職能

表5.8所示為專業性職能具備性之評估結果，全體公務訓練業務相關人員認為自己表現最好的職能為「訓練管理與督導的能力」(3.60分)，其次為「技術能力」(3.51分)，第三為「分析訓練需求的能力」(3.49分)，相對來說，「諮商與輔導的能力」(3.25分)則是全體人員認為自己表現較不好的，其次為「訓練成效評估的能力」(3.32分)。

公務人力發展中心的同仁認為自己表現最好的是訓練管理與督導能力(3.34分)，其次是技術能力(3.30分)，相對而言，同仁們認為訓練成效評估之能力(2.97分)是表現最不好的；主管們認為自己表現最好的是技術能力(3.76分)，其次為分析訓練需求能力(3.72分)，主管們認為其諮商與輔導之能力(3.24分)相對較弱。在公務人力發展中心的外部顧客評估方面，可以看到顧客們認為表現最好的是技術能力(3.83分)，接下來是訓練管理與督導之能力(3.79分)，顧客們認為訓練成效評估的能力(3.45分)是相對表現較弱的。

在台北市政府公務人員訓練中心方面，同仁認為自己表現最好的是訓練管理與督導能力(3.50分)，其次是分析訓練需求能力(3.32分)，相對而言，同仁與主管們認為諮商與輔導之能力(2.97分)是表現最不好的。主管們認為自己表現最好的是技術能力(4.10分)，其次是訓練管理與督導能力(4.00分)，相對而言，主管們亦認為諮商與輔導之能力(3.00分)是表現最弱的。

在高雄公教人力發展局方面，同仁認為自己表現最好的是訓練管理與督導能力(3.62分)，其次是技術能力(3.50分)，認為分析訓練需求之能力(3.14分)是表現最不好的；主管們認為自己表現最好的是分析訓練需求的能力(4.53分)，其次為訓練管理與督導能力(4.40分)與諮商與輔導能力(4.40分)，而認為技術能力(4.10分)是相對來說表現最不好的。

在地方行政研習中心方面，同仁認為自己表現最好的是訓練管理與督導能力(3.69分)，其次是分析訓練需求能力(3.67分)，相對而言，同仁們認為諮商與輔導之

能力(3.47分)是表現最不好的；主管們也認為表現最好的是訓練管理與督導能力(4.15分)，其次為技術能力(4.05分)，認為諮商與輔導之能力(3.60分)是相對來說表現最不好的。

整體而言，四個單位的主管自評的各項專業職能具備性程度均高於同仁自評的程度，顯示主管在各項專業之具備性均較佳。另外，從公務人力發展中心之參訓單位及人員之評價，顯示客戶對公務人力發展中心訓練專業同仁在各項職能具備性之評價介於3.45分~3.83分之間，水準在「一般水準(3分)」到「良好(4分)」之間，且都高於同仁之自評。

表 5.8 專業性職能具備性評估結果

機構 職能	全體 (不含 客戶)	公務人力發展中心						台北市政府公務 人員訓練中心				高雄市公教人力 發展局				地方行政研習中 心			
		同仁 自評		客戶 評估		主管 自評		同仁 自評		主管 自評		同仁 自評		主管 自評		同仁 自評		主管 自評	
		平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序
訓練管理與督導之能力	3.60	3.34	1	3.79	2	3.68	3	3.50	1	4.00	2	3.62	1	4.40	2	3.69	1	4.15	1
技術能力	3.51	3.30	2	3.83	1	3.76	1	3.26	3	4.10	1	3.50	2	4.10	65	3.64	3	4.05	2
分析訓練需求的能力	3.49	3.29	3	3.57	4	3.72	2	3.32	2	3.90	3	3.14	6	4.53	1	3.67	2	3.85	3
訓練規劃執行的能力	3.38	3.08	4	3.70	3	3.48	5	3.25	4	3.80	4	3.40	3	4.20	4	3.56	4	3.70	4
訓練成效評估的能力	3.32	2.97	6	3.45	6	3.56	4	3.21	5	3.60	5	3.18	5	4.13	5	3.54	5	3.70	4
諮商與輔導之能力	3.25	2.98	5	3.47	5	3.24	6	2.97	6	3.00	6	3.36	4	4.40	2	3.47	6	3.60	6

(二)一般性職能

就一般性職能而言(見表5.9)，全體公務訓練業務相關人員認為自己表現最好的為人際關係管理能力(3.83分)，其次為良好的工作態度(3.81分)，而相對來說，有效的溝通與協商能力(3.60分)則是全體人員認為表現較弱的職能。

公務人力發展中心的同仁認為自己表現最好的是人際關係管理能力(3.42分)與良好的工作態度(3.42分)，有效的溝通與協商之能力(3.25分)則是表現較不理想；主管們認為自己表現最好的是良好的工作態度(4.04分)，有效的溝通與協商能力(3.80

分)是主管認為相對來說表現最不好的。在公務人力發展中心的外部顧客評估方面，可以看到顧客們認為表現最好的是人際關係管理能力(3.93分)，接下來是有效的溝通與協商能力(3.77分)，顧客們發現與積極解決問題能力(3.63分)是公務人力發展中心同仁表現相對較弱的。

在台北市政府公務人員訓練中心方面，同仁認為自己表現最好的是良好的工作態度(3.88分)，其次是人際關係管理能力(3.84分)，相對而言，同仁們認為有效的溝通與協商之能力(3.48分)是表現最不好的；主管們認為自己表現最好的是良好的工作態度(4.40分)，其次是有效的溝通與協商之能力(4.20分)與發現與積極解決問題能力(4.20分)，而認為人際關係管理能力(4.10分)是表現最不好的。

在高雄公教人力發展局方面，同仁與主管皆認為自己表現最好的是人際關係管理能力(同仁：3.96分、主管：4.67分)，其次是良好的工作態度(同仁：3.62分、主管：4.50分)，相對而言，都認為有效的溝通與協商之能力(同仁：3.40分、主管：4.20分)是表現較弱的。

在地方行政研習中心方面，同仁認為自己表現最好的是良好的工作態度(4.03分)，其次是人際關係管理能力(3.99分)，相對而言，同仁們認為有效的溝通與協商之能力(3.83分)是較弱的；主管們認為自己表現最好的是人際關係管理能力(4.20分)其次是良好的工作態度(4.10分)與有效的溝通與協商能力(4.10分)，主管認為發現與積極解決問題之能力(3.95分)是相對來說表現較弱的。

表 5.9 一般性職能具備性評估結果

機構 職能項目	全部 (不含 客戶)	公務人力發展中心						台北市政府公務 人員訓練中心				高雄市公教人力 發展局				地方行政研習中 心			
		同仁 自評		客戶 評估		主管 自評		同仁 自評		主管 自評		同仁 自評		主管 自評		同仁 自評		主管 自評	
		平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序
人際關係管理能力	3.83	3.42	1	3.93	1	3.88	2	3.84	2	4.10	4	3.96	1	4.67	1	3.99	2	4.20	1
良好的工作態度	3.81	3.42	1	3.76	3	4.04	1	3.88	1	4.40	1	3.62	2	4.50	2	4.03	1	4.10	2
發現與積極解決問題之能力	3.67	3.36	3	3.63	4	3.88	2	3.61	3	4.20	2	3.51	3	4.47	3	3.84	3	3.95	4
有效的溝通與協商能力	3.60	3.25	4	3.77	2	3.80	4	3.48	4	4.20	2	3.40	4	4.20	4	3.83	4	4.10	2

(三)、因應未來市場所需要的職能

在因應未來市場所需要的職能方面(見表5.10)，全體公務訓練業務相關人員認為自己客戶導向職能(3.66分)表現的比事業經營知識職能(3.39分)好。公務人力發展中心的同仁與客戶都評估在因應未來市場方面，自己或中心的「顧客服務取向」職能(同仁：3.22分、客戶：3.75分)的表現比「事業經營知識」(同仁：3.03分、客戶：3.58分)要好。主管自評在因應未來市場上面，本身「事業經營知識」(3.84分)表現比「顧客服務取向」職能(3.72分)好。

在台北市政府公務人員訓練中心方面，同仁們認為自己「顧客服務取向」職能(同仁：3.69分、主管：3.30分)的表現比「事業經營知識」(同仁：2.97分、主管：3.90分)好，而主管的自我評估則剛好相反。高雄公教人力發展局方面，同仁跟主管的看法一致，都認為自己「顧客服務取向」職能(同仁：3.70分、主管：4.40分)的表現比「事業經營知識」(同仁：3.24分、主管：4.27分)要來得好。而地方行政研習中心的同仁們也認為自己「顧客服務取向」職能(同仁：3.89分、主管：4.05分)的表現比「事業經營知識」(同仁：3.68分、主管：4.20分)好，而主管的自我評估則剛好相反。

整體而言，四個單位主管的「顧客服務取向」與「事業經營知識」職能具備性程度均高於一般訓練專業同仁。

表 5.10 因應未來市場所應具備之職能具備性評估結果

機構 職能	全體 (不含 客戶)	公務人力發展中心						台北市政府公務 人員訓練中心				高雄市公教人力 發展局				地方行政研習中 心			
		同仁 自評		客戶 評估		主管 自評		同仁 自評		主管 自評		同仁 自評		主管 自評		同仁 自評		主管 自評	
		平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序
顧客服務取向	3.66	3.22	1	3.75	1	3.72	2	3.69	1	3.30	2	3.70	1	4.40	1	3.89	1	4.05	2
事業經營知識	3.39	3.03	2	3.58	2	3.84	1	2.97	2	3.90	1	3.24	2	4.27	2	3.68	2	4.20	1

(四)、主管所需要的職能

從表5.11可以看到就主管所需的職能而言，全體主管認為自己「督導管理及培育部屬職能」(4.11分)表現比「策略性思考能力」(4.06分)好。公務人力發展中心主管認為自己「策略性思考能力」(4.04分)比「督導管理及培育部屬」職能(3.92分)為佳，其他三個中心則有相反的看法，皆認為在主管所需要的職能方面，自己本身的「督導管理及培育部屬」能力(北：4.10分、高：4.60分、地：4.00分)比「策略性思考」能力(北：3.80分、高：4.47分、地：3.90分)來得要好一些。

表 5.11 主管所應具備之職能具備性評估結果

機構 職能	全部 主管	公務人力發展 中心		台北市政府公務 人員訓練中心		高雄市公教 人力發展局		地方行政研習 中心	
		主管 自評		主管 自評		主管 自評		主管 自評	
		平均	排序	平均	排序	平均	排序	平均	排序
督導管理及培育部屬能力	4.11	3.92	2	4.10	1	4.60	1	4.00	1
策略性思考	4.06	4.04	1	3.80	2	4.47	2	3.90	2

(五)、職能具備性綜合分析

表 5.12 係將所有各項職能四個單位同仁及主管自評其具備性及客戶評估公務人力發展中心同仁之結果綜合列表。大致上公務訓練機構專業訓練人員相對較弱的職能依序是：

- 諮商與輔導之能力
- 訓練成效評估能力
- 事業經營知識
- 訓練規劃執行能力
- 分析訓練需求能力
- 技術能力

表 5.12 各項職能具備性評估之綜合分析

職能 \ 評估來源	同仁自評	主管自評	客戶評估
人際關係管理能力	3.78	4.17 (2)	3.93 (1)
良好的工作態度	3.75	4.19 (1)	3.76 (5)
顧客服務取向	3.62	3.90 (11)	3.75 (6)
發現與積極解決問題之能力	3.61	4.07 (4)	3.63 (8)
有效的溝通與協商能力	3.53	4.03 (7)	3.77 (4)
訓練管理與督導之能力	3.53	4.01 (8)	3.79 (3)
技術能力	3.44	3.95 (10)	3.83 (2)
分析訓練需求的能力	3.41	3.96 (9)	3.57 (10)
訓練規劃執行的能力	3.33	3.76 (12)	3.70 (7)
事業經營的知識	3.29	4.04 (6)	3.58 (9)
訓練成效評估的能力	3.26	3.74 (13)	3.45 (12)
諮商與輔導之能力	3.20	3.56 (14)	3.47 (11)
策略性思考	--	4.06 (5)	--
督導管理及培育部屬能力	--	4.11 (3)	--

註：()內數字為排序

(六)、在職訓練課程建議—以公務人力發展中心同仁為例

與前一部分之重要性分析步驟相同(詳細分數請參見附錄十、十一)，若從公務人力發展中心之同仁角度來看，以目前職能具備性來看，具備性較弱的六項及建議之在職訓練課程依序為：

- 訓練成效評估能力(2.97分)：
「訓練轉移理論與實務」、「訓練成效評量工具與應用」、「訓練方案成本效益分析與案例探討」。
- 諮商與輔導能力(2.99分)：
「晤談技巧與實務」、「同理心技巧演練」、「情緒與壓力管理」、「成人學習問題探討」。
- 事業經營知識(3.04分)：
「訓練組織之定位與策略」、「訓練市場行銷策略」、「財務報表分析」、「訓練產業現況與發展分析」。
- 訓練規劃執行能力(3.08分)：
「年度訓練計劃之設計與規劃」、「訓練資源運用與開發」、「教學活動內容規劃與設計」、「教學媒體之製作技巧」、「訓練外包實務」。
- 顧客服務取向能力(3.22分)：
「顧客導向的流程管理」、「顧客需求的評估與規劃」、「顧客服務流程的創新手法」。
- 有效的溝通與協商能力(3.25分)：
「人際溝通之技巧與應用」、「說服與談判技巧」、「主持會議技巧」。

(七)、職能具備性與重要性差異分析與課程建議—以公務人力發展中心為例

如果我們把客戶對訓練專業人員職能重要性視為需求水平，而將主管評價訓練專業同仁在各項職能之具備性視為供給水平，則將供給水平減掉需求水平(當然，在此由於兩項測量之內容不同，不必然能夠相減，只供參考)，則其差距或可視為公務人力發展中心同仁在未來提昇職能參考指標。如然，則表 5.13 所示，差距越大之職能應可視為未來可加強訓練之方向。

如取差距在 0.4 分以上的職能作為欲訓練之職能項目，則本研究建議之訓練課程依序為：

- 分析訓練需求的能力：「訓練目標與需求定位之方法」、「工作分析理論與應用」、「訓練需求調查技巧」、「成人學習理論與技巧」。
- 訓練成效評估能力：「訓練轉移理論與實務」、「訓練成效評量工具與應用」、「訓練方案成本效益分析與案例探討」。
- 訓練規劃執行的能力：「年度訓練計劃之設計與規劃」、「訓練資源運用與開發」、「教學活動內容規劃與設計」、「教學媒體之製作技巧」、「訓練外包實務」、「外包管理」。
- 事業經營知識：「訓練組織之定位與策略」、「訓練市場行銷策略」、「財務報表分析」、「訓練產業現況與發展分析」。
- 顧客服務取向：「顧客導向的流程管理」、「顧客需求的評估與規劃」、「顧客服務流程的創新手法」。

表 5.13 公務人力發展中心同仁職能重要性與具備性差異分析

評估來源 職能	客戶評估 重要性	主管評估同 仁具備性	差距
分析訓練需求的能力	4.11	3.48	0.63
訓練成效評估的能力	3.96	3.36	0.60
訓練規劃執行的能力	4.19	3.67	0.52
事業經營的知識	3.95	3.50	0.45
顧客服務取向	4.21	3.78	0.43
有效的溝通與協商能力	4.10	3.74	0.36
技術能力	4.08	3.73	0.35
諮商與輔導之能力	3.97	3.62	0.35
發現與積極解決問題之能力	4.13	3.88	0.25
訓練管理與督導之能力	4.04	3.85	0.19
人際關係管理能力	4.18	4.11	0.07
良好的工作態度	4.08	4.16	-0.08

五、職能具備性自評與他評之比較分析—同仁部分

(一) 專業性職能

專業性職能部分，「同事互評」的結果明顯比「自評」與「主管評估」的結果高，而自評結果在四個中心中皆是分數最低的(見表 5.14 及圖 5.1)。

表 5.14 專業性職能自評與他評具備性分析—同仁部分

機構 職能	公務人力發展中心			台北市政府公務人員訓練中心			高雄市公教人力發展局			地方行政研習中心		
	同仁自評	同事互評	主管評估	同仁自評	同事互評	主管評估	同仁自評	同事互評	主管評估	同仁自評	同事互評	主管評估
訓練管理與督導之能力	3.34	4.17	3.85	3.50	4.35	4.10	3.62	3.72	4.26	3.69	4.11	--
技術能力	3.30	4.04	3.73	3.26	4.19	4.05	3.50	3.92	4.18	3.64	4.07	--
分析訓練需求的能力	3.29	4.14	3.48	3.32	4.09	4.04	3.14	3.98	4.20	3.67	4.12	--
訓練規劃執行的能力	3.08	4.04	3.67	3.25	3.96	4.08	3.40	3.86	4.30	3.56	4.02	--
訓練成效評估的能力	2.97	3.89	3.36	3.21	3.76	4.08	3.18	3.72	4.02	3.54	4.04	--
諮商與輔導之能力	2.98	3.96	3.62	2.98	4.17	3.97	3.36	3.70	4.22	3.47	4.01	--
平均數	3.16	4.04	3.62	3.25	4.09	4.05	3.37	3.82	4.20	3.60	4.06	--

註：--表無數據

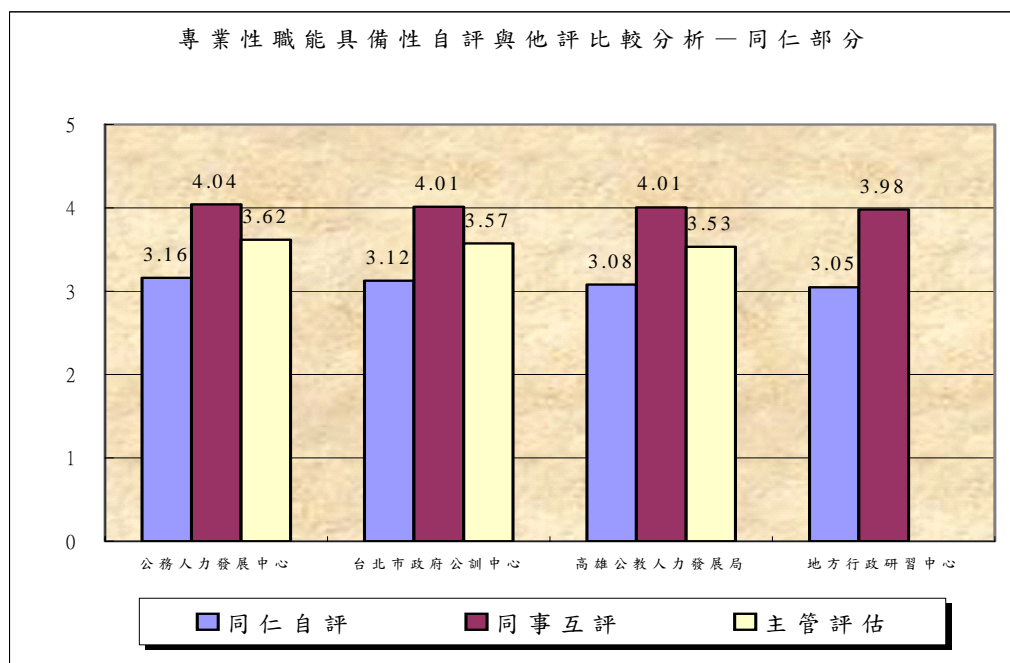


圖 5.1 專業性職能具備性自評與他評比較分析—同仁部分

(二) 一般性職能

在一般性職能具備性評估中，除了高雄市公教人力發展局是「主管評估」比「同事互評」的結果高外，其他的中心皆是「同事互評」比「主管評估」高，主管對同仁的評估又比自評高。(見表 5.15 及圖 5.2)

表 5.15 一般性職能自評與他評具備性分析—同仁部分

機構 職能	公務人力發展中心			台北市政府公務人員訓練中心			高雄市公教人力發展局			地方行政研習中心		
	同仁自評	同事互評	主管評估	同仁自評	同事互評	主管評估	同仁自評	同事互評	主管評估	同仁自評	同事互評	主管評估
人際關係管理能力	3.42	4.18	4.11	3.84	4.28	4.17	3.96	4.10	4.28	3.99	4.12	--
良好的工作態度	3.42	4.12	4.16	3.88	4.25	4.34	3.62	3.98	4.28	4.03	4.12	--
發現與積極解決問題之能力	3.36	4.07	3.88	3.61	4.16	4.13	3.51	3.92	4.20	3.84	4.06	--
有效的溝通與協商能力	3.25	4.03	3.74	3.48	4.21	4.12	3.40	3.94	3.96	3.83	4.13	--
平均數	3.36	4.10	3.97	3.70	4.23	4.19	3.62	3.99	4.18	3.92	4.11	--

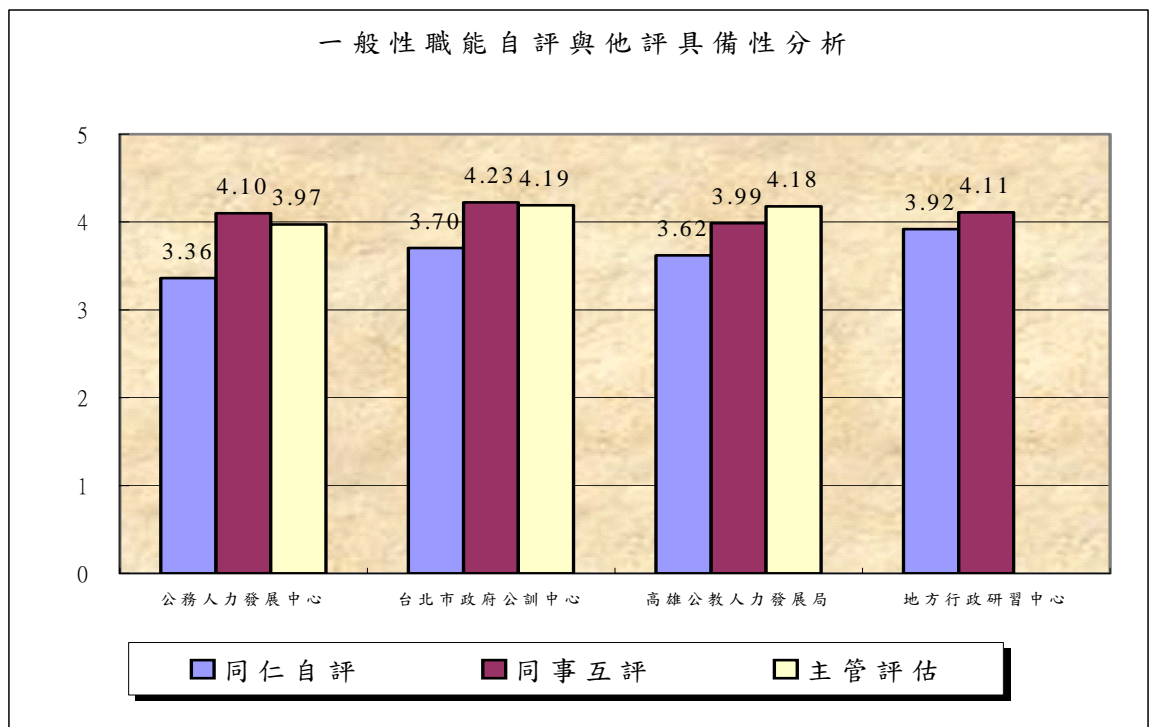


圖 5.2 一般性職能自評與他評具備性分析—同仁部分

(三) 因應未來市場所需的職能

在因應未來市場所需職能方面，高雄市公教人力發展局與台北市公訓中心是「主管評估」比「同事互評」的結果高，另外兩個中心是「同事互評」比主管評估部屬高，自評結果在四個中心中仍然是分數最低者(見表 5.16 及圖 5.3)。

表 5.16 因應未來市場所需的職能自評與他評具備性分析—同仁部分

機構 職能	公務人力發展中心			台北市政府公務人員訓練中心			高雄市公教人力發展局			地方行政研習中心		
	同仁自評	同事互評	主管評估	同仁自評	同事互評	主管評估	同仁自評	同事互評	主管評估	同仁自評	同事互評	主管評估
顧客服務取向	3.22	3.88	3.78	3.69	4.26	4.27	3.70	3.80	4.16	3.89	4.06	--
事業經營知識	3.03	3.83	3.50	2.97	3.97	4.11	3.24	3.64	4.06	3.68	4.03	--
平均數	3.13	3.86	3.64	3.33	4.12	4.19	3.47	3.72	4.11	3.79	4.05	--

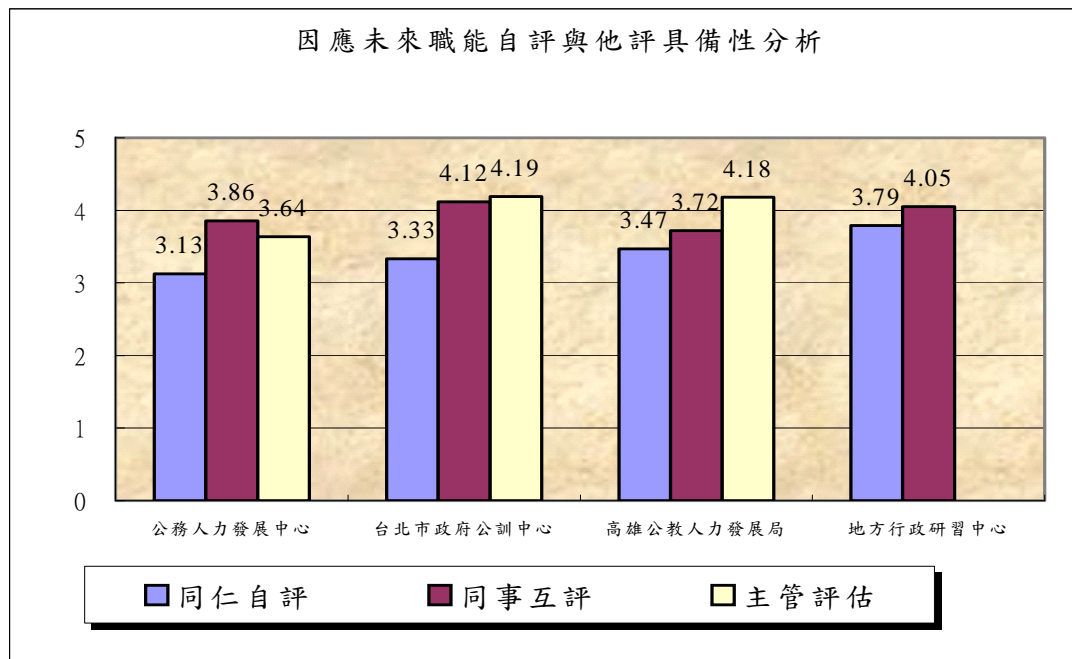


圖 5.3 因應未來市場所需的職能自評與他評具備性分析—同仁部分

六、職能具備性自評與他評比較分析—主管部分

由於各中心主管人數較少，若將各中心分開分析主管職能具備性自評他評，可能會形成將主管之姓名公開之實，故本部分將有回收之主管問卷一起分析，一方面樣本數可增加，另一方面可以維持所承諾之「匿名」原則。

(一) 專業性職能

在主管的專業性職能自、他評比較部分，由下表 5.17 可以看到主管之上一級主管評估分數為最高，而最低的是同事互評。

表 5.17 專業性職能自評與他評具備性分析—主管部分

職能 \ 評估來源	自評	同事互評	上一級主管評估
訓練管理與督導之能力	4.01	3.75	3.88
技術能力	3.95	3.58	3.80
分析訓練需求的能力	3.96	3.80	3.88
訓練規劃執行的能力	3.74	3.74	3.88
訓練成效評估的能力	3.73	3.64	3.76
諮商與輔導之能力	3.56	3.69	3.96
平均數	3.83	3.70	3.86

(二) 一般性職能

在主管的一般性職能自、他評比較部分，由下表 5.18 可以看到主管自評估分數為最高的，其次為上一級主管的評估，而最低的依舊是同事互評。

表 5.18 一般性職能自評與他評具備性分析—主管部分

職能 \ 評估來源	自評	同事互評	上一級主管評估
人際關係管理能力	4.17	3.82	4.20
良好的工作態度	4.19	3.84	3.96
發現與積極解決問題之能力	4.07	3.78	4.05
有效的溝通與協商能力	4.03	3.87	4.08
平均數	4.12	3.83	4.07

(三) 因應未來市場所需的職能

在因應未來市場所需職能自、他評比較部分，由表 5.19 可以看到主管自評分數為最高，其次為同事互評，而最低的是上一級主管評估。

表 5.19 因應未來市場所需的職能自評與他評具備性分析—主管部分

職能 \ 評估來源	自評	同事互評	上一級主管評估
事業經營知識	4.04	3.87	3.80
顧客服務取向	3.90	3.93	3.92
平均數	3.97	3.90	3.86

(四) 主管所應具備的職能

由表 5.20 可以看出主管自評分數為最高，其次為上一級主管之評估，而最低的是同事評估。

表 5.20 主管所應具備的職能自評與他評具備性分析—主管部分

職能 \ 評估來源	自評	同事互評	主管評估
督導管理及培育部屬能力	4.11	3.78	4.12
策略性思考	4.06	3.71	3.60
平均數	4.09	3.75	3.86

七、工作績效與職能具備性之相關分析

本節相關分析係以同一來源評估之工作績效與其所評估之職能具備性來進行分析。由於每一位主管在評核部屬時，其評估標準不一，故本研究在做相關分析之前，先以同一主管所評估的對象為單位進行主管評估績效的標準化，為的是讓不同主管所評的同仁之間可以相互比較。其方式為先求得每一主管對該組同仁工作表現的評估(相對於其他同仁，本位同仁整體績效表現為第幾百分位)之平均值，再將每位同仁之績效值減掉該平均值，再除以該組全體績效之標準差即得。由於主管之樣本數太少，無法進行相關分析。

由表 5.21 可以看出不論是自評、主管評或是同事評績效，每一項職能與績效都達到顯著相關。在自評績效部分，以「有效的溝通與協商」職能相關性最高，相關係數達 0.626，其次為「良好的工作態度」，相關係數達 0.496；在主管評績效部分，以「訓練管理與督導」職能相關性最高，相關係數達 0.536，其次為「發現與積極解決問題」，相關係數達 0.469。在同事評估績效部分，以「訓練管理與督導」職能相關性最高，相關係數達 0.701，其次為「技術能力」，相關係數達 0.690。

表 5.21 同仁績效與職能具備性之相關分析表

	分析訓練需求	訓練規劃執行	訓練成效評估	諮商與輔導	訓練管理與督導	技術能力	人際關係管理	有效的溝通與協商	發現與積極解決問題	良好的工作態度	顧客服務取向	事業經營知識
自評績效	0.469**	0.416**	0.457**	0.486**	0.436**	0.437**	0.475**	0.626**	0.470**	0.496**	0.405**	0.427*
主管評績效	0.440**	0.453**	0.365**	0.354**	0.536**	0.435**	0.274**	0.352**	0.469**	0.453**	0.382**	0.421*
同事評績效	0.674**	0.661**	0.627**	0.656**	0.701**	0.690**	0.546**	0.665**	0.681**	0.662**	0.634**	0.618**

**: $P < 0.01$, *: $P < 0.05$

八、自、他評績效之相關分析

本研究對於量表評核進行的方式，是採取多重來源評估的回饋方式，因此本研究進一步希望瞭解各評估來源之關係。因此，本研究將各評估來源（自評、直屬主管、同事）先加以區分，再以 Pearson 積差相關來分析與研究各評估來源之關係，相關分析值如下表 5.22 所示。

表 5.22 多元評估來源之相關矩陣

評估來源	自評績效	直屬主管評績效	同事評績效
自評績效	--	--	--
直屬主管評績效	0.299*	--	--
同事評績效	0.287*	0.343*	--

註：*: $p < 0.05$

由表 5.22 中得知同事評估績效與直屬主管評估呈現顯著正相關 ($r=0.343$)，而自評方面也與直屬主管評估、同事評估皆呈現顯著正相關 ($r=0.299$ 、 $r=0.287$)。由此分析可以看出本研究雖然採多來源評估的方式，但各項評估來源之評估結果有相當之一致性。

九、職能之效度驗證--迴歸分析

職能具備性程度是否能預測訓練專業人員之績效表現？再者，哪些職能之影響力較強，哪些職能的影响力較弱？這些問題的解答，對於強化及發展公務訓練機構專業訓練人員之能力至為重要，因此本節將採迴歸分析來驗證職能之效度。

在績效表現指標方面，自評績效恐流於主觀，同事互評之績效則由於比較基準不一，恐無法相互比較。因此，本研究採訓練業務人員直屬主管之評核作為績效指標。不過，為了避免不同主管所採之標準不一，故本研究採取前述標準化之方式，讓不同中心及不同組別主管之績效評估可以進行比較，且因已標準化，故基準點是一致的。

至於職能指標，若以主管之評估作為標準，則因依變項與解釋變項均來自同一評估來源，會有共同來源變異之問題。若採訓練業務人員自評職能指標，則恐流於主觀。因此，本研究採同事對於該訓練業務人員之職能評估作為預測變項。從相關分析中，本研究發現解釋變項(即十二項職能指標)間有相當高之相關(請參見附錄十二至十四)，若採多元迴歸分析，將會出現共線性的問題。因此，本研究以十二個職能分別對績效進行迴歸，但每個迴歸模式中均將可能影響績效表現之「職等」因素納入迴歸型中，藉以控制其可能之影響。

表5.23所示為十二條迴歸線之彙整，依迴歸係數之高低排序。迴歸係數越高者，表示該職能對工作績效表現之影響力越大。例如訓練業務人員如其「有效的溝通與協商能力」提高一分，其工作表現將會提高0.555個單位(全體平均值0.031，最高1.557，最低-1.988)。不過，當「訓練成效評估能力」提高一分，工作績效表現僅提高0.255個單位。

從表5.23中可以看出，十二項職能中有九項職能對提高工作績效有顯著性影響，依其影響力高低分別是：

1. 有效的溝通與協商能力
2. 人際關係管理能力
3. 發現與積極解決問題之能力

4. 顧客服務取向
5. 良好的工作態度
6. 技術能力
7. 分析訓練需求的能力
8. 事業經營知識
9. 諮商與輔導之能力

此一結果除證明職能對訓練業務人員之重要性外，更指引公務訓練機構可加強這些方面之課程訓練。

表 5.23 職能對績效迴歸分析結果表

解釋變項	迴歸 係數	標準化迴 歸係數	R ²	Adjusted R ²	迴歸模型 F值
有效的溝通與協商能力	0.555	0.419**	0.281	0.247	8.400**
人際關係管理能力	0.533	0.383**	0.217	0.181	6.093**
發現與積極解決問題之能力	0.512	0.384**	0.263	0.229	7.684**
顧客服務取向	0.509	0.425**	0.257	0.219	6.739**
良好的工作態度	0.471	0.342*	0.227	0.192	6.448**
技術能力	0.463	0.366**	0.207	0.172	5.886**
分析訓練需求的能力	0.442	0.373**	0.204	0.168	5.632**
事業經營知識	0.366	0.334*	0.189	0.148	4.648*
諮商與輔導之能力	0.339	0.314*	0.171	0.133	4.543*
訓練管理與督導之能力	0.318	0.264	0.142	0.103	3.630*
訓練規劃執行之能力	0.312	0.269	0.145	0.106	3.723*
訓練成效評估之能力	0.255	0.248	0.132	0.092	3.337*

***:P<0.001,**:P<0.01,*:P<0.05

陸、結論與建議

本研究主要目的在於探討公務訓練機構在運作型態轉變趨勢下，訓練業務人員所應具備之共通性職能，及其相關在職訓練課程所應具備之內涵。經由職能相關文獻探討、公務訓練機構專業人員訪談、學者專家之意見徵詢，本研究建構初步之公務訓練機構人員職能量表，經預試修正後，本研究請公務人力發展中心、台北市政府公務人員訓練中心、高雄市政府公教人力發展局、以及行政院人事行政局地方研習中心等四個公務訓練單位之十五位主管，九十七位訓練專業同仁，及公務人力發展中心一百六十位外部顧客等，針對訓練業務人員職能進行自評、主管評估、同事評估、以及顧客評估，並利用SPSS統計軟體進行統計分析，計得如下數項之重要結論：

一、本研究之七十道題項所建構的十四項職能(包括六項專業職能、四項一般性職能、兩項未來市場需求職能、以及兩項主管職能)經內部一致性驗證，發現其Cronbach Alpha值介於0.8296~0.9255之間，均高於Nunnally(1978)所建議之標準(0.7)，顯示其信度甚高，可作為其他公務訓練機構未來衡量職能水平之工具。

二、在職訓練課程之建議方面，以公務人力發展中心同仁自評重要性為例之訓練業務人員有效執行工作任務前六項重要之職能依序如下：

- 分析訓練需求的能力 4.05分
- 人際關係管理能力 3.93分
- 有效的溝通與協商能力 3.89分
- 顧客服務取向能力 3.88分
- 訓練成效評估能力 3.87分
- 發現與積極解決問題之能力 3.86分

為了針對各個職能設計在職訓練課程，本研究針對上述幾項同仁評估重要性較高之職能，觀察其職能內題項分數高低，以利分析(請參閱表5.7.1至5.7.6)。

在「分析訓練需求職能」中，同仁們認為分析組織需求之能力、分析工作需求之能力、選擇適當訓練方案之能力是較為重要的(請參閱表5.7.1)，故在此可建議之在職訓練課程為「訓練目標與需求定位之方法」、「工作分析理論與應用」、「訓練需求調查技巧」、「成人學習理論與技巧」。在「人際關係管理職能」方面，同仁們認為具有親和力及與人相處之能力、虛心接受及尊重別人的觀點和看法之能力、能在相關部門間擔任協調者的角色使工作順利進行是較為重要的(請參閱表5.7.2)，故在此可建議之在職訓練課程為「人際關係理論與應用」、「群己關係管理」、「角色扮演實務」。

另外，在「有效的溝通與協商職能」方面，同仁認為書面報告與文件公文的撰寫能力、口語溝通的能力、傾聽的能力是較為重要的(請參閱表5.7.3)，故在此可建議之在職訓練課程為「人際溝通之技巧與應用」、「說服與談判技巧」、「主持會議技巧」。在「顧客服務取向職能」方面，同仁認為能有效處理顧客訴怨之能力、能針對顧客的需求與心態為其挑選最合適的課程或服務、面對顧客不合理的要求時，會表現耐心和諒解是較為重要的(請參閱表5.7.4)，故在此可建議之在職訓練課程為「顧客導向的流程管理」、「顧客需求的評估與規劃」、「顧客服務流程的創新手法」。

在「訓練成效評估職能」部分，同仁們認為執行訓練方案改善之能力、運用訓練轉移技巧之能力、設計訓練成效評量工具之能力、執行訓練成效評量之能力是較為重要的(請參閱表5.7.5)，故建議在職訓練課程為「訓練轉移理論與實務」、「訓練成效評量工具與應用」、「訓練方案成本效益分析與案例探討」。最後，在「發現與積極解決問題之職能」方面，同仁們認為積極主動解決責任內之突發或異常問題、遇自己無法解決之問題能運用內外部資源處理解決、處理事情能從各種不同角度看問題、能主動藉由資料蒐集的方式，發現工作上的問題並加以處理之能力是較為重要的(請參閱表5.7.6)，故在此可建議之在職訓練課程為「問題診斷分析技巧」、「魚骨圖分析法」、「個案研究與討論」。

三、在效標關聯效度之驗證方面，本研究以直屬主管對訓練業務人員之績效評核結果(標準化分數)作為績效效標，並以同事評核之職能指標作為預測變數，結果發現本研究所建構之十二項職能指標(兩項主管職能指標因主管人數過少，故未驗證)中有九項對於訓練業務人員均有顯著之正向影響(見表5.23)，其他三項職能指標雖未達統計顯著性，但其影響效果均為正向的，顯示本研究所建構之職能指標對訓練業務人員做好其工作，具相當之重要性。此一研究結果之管理意涵為各公務訓練機構將來在甄選新進人員或對新進人員之訓練可特別著重如下職能進行訓練課程，其重要性與建議之在職訓練課程依序為：

1. 有效的溝通與協商能力：

「人際溝通之技巧與應用」、「說服與談判技巧」、「主持會議技巧」。

2. 人際關係管理能力：

「人際關係理論與應用」、「群己關係管理」、「角色扮演實務」。

3. 發現與積極解決問題之能力：

「問題診斷分析技巧」、「魚骨圖分析法」、「個案研究與討論」。

4. 顧客服務取向：

「顧客導向的流程管理」、「顧客需求的評估與規劃」、「顧客服務流程的創新手法」。

5. 良好的工作態度：

「工作倫理」、「自我管理」、「生涯諮商與管理」。

6. 技術能力：

「文案寫作與簡報技巧」、「教學媒體運用、製作及實務演練」、「品質管理基礎概念與運用」、「訓練法規」、「訓練預算編列實務」。

7. 分析訓練需求的能力：

「訓練目標與需求定位之方法」、「工作分析理論與應用」、「訓練需求調查技巧」、「成人學習理論與技巧」。

8. 事業經營知識：

「訓練組織之定位與策略」、「訓練市場行銷策略」、「財務報表分析」、「訓練產業現況與發展分析」。

9. 諮商與輔導之能力：

「晤談技巧與實務」、「同理心技巧演練」、「情緒與壓力管理」、「成人學習問題探討」。

四、本研究報告表5.14至5.16列示四個公務訓練機構訓練業務人員在十二項職能之具備性程度，分別以自評、同事互評及主管評估之方式呈現，各訓練中心可參考此三個表所列訓練業務人員相對較弱之部分予以加強訓練，以提昇組織之效益。如以公務人力發展中心為例，本研究發現主管評估目前之專家訓練人員在各項職能之具備程度中，由低而高依序分別為：

- 訓練成效評估能力 3.36分
- 分析訓練需求的能力 3.48分
- 事業經營知識 3.50分
- 諮商與輔導之能力 3.62分
- 訓練規劃執行的能力 3.67分
- 技術能力 3.73分
- 有效的溝通與協商能力 3.74分
- 顧客服務取向 3.78分

如果訓練機構以提昇現有工作人員之職能為目標，則可從具備程度最低之職能開始，如此將能集中有限訓練資源。本研究針對上述職能下的題項分數高低(請參閱附錄)規劃之課程如下：

- 訓練成效評估能力：「訓練轉移理論與實務」、「訓練成效評量工具與應用」、「訓練方案成本效益分析與案例探討」。
- 分析訓練需求的能力：「訓練目標與需求定位之方法」、「工作分析理論與應

用」、「訓練需求調查技巧」、「成人學習理論與技巧」。

- 事業經營知識：「訓練組織之定位與策略」、「訓練市場行銷策略」、「財務報表分析」、「訓練產業現況與發展分析」。
- 諮商與輔導之能力：「晤談技巧與實務」、「同理心技巧演練」、「情緒與壓力管理」、「成人學習問題探討」。
- 訓練規劃執行的能力：「年度訓練計劃之設計與規劃」、「訓練資源運用與開發」、「教學活動內容規劃與設計」、「教學媒體之製作技巧」、「訓練外包實務」。
- 技術能力：「文案寫作與簡報技巧」、「教學媒體運用、製作及實務演練」、「品質管理基礎概念與運用」、「訓練法規」、「訓練預算編列實務」。
- 有效的溝通與協商能力：「人際溝通之技巧與應用」、「說服與談判技巧」、「主持會議技巧」。
- 顧客服務取向：「顧客導向的流程管理」、「顧客需求的評估與規劃」、「顧客服務流程的創新手法」。

五、至於訓練課程之內容規劃，則依前述二及三之原則先選出新進或現有訓練專業人員之職能訓練需求優先順序。例如以公務人力發展中心目前工作同仁職能具備程度最低的職能為「訓練成效評估」，則可依該職能之內涵規劃三門課程：「訓練轉移理論與實務」、「訓練成效評量工具與應用」、「訓練方案成本效益分析與案例探討」。其他職能訓練方案亦可類推。

柒、參考文獻

一、中文部分

- 江紋彬(2001)，製造業與服務業教育訓練人員專業職能內涵及培訓策略之研究，國立彰化師範大學工業教育研究所碩士論文。
- 吳復新(1996)，人力資源管理，台北：國立空中大學。
- 李欣宜(2002)，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碩士論文。
- 林靖(2003)，行政院人事行政局簡任人員及薦任主管人員管理核心職能及專業核心職能選定—專案研究報告暨職能辭典，行政院人事行政局。
- 許瑛峰(2002)，公務人員在職進修動機取向及其經濟效益之研究—以南部區域縣市政府為例，國立中山大學公共事務管理研究所碩士在職專班碩士論文。
- 張裕隆(1998)，我國「管理才能評鑑工具」發展及信效度分析研究，國科會專題研究報告。
- 葛樹人(1991)，心理測驗學，台北：桂冠圖書公司。
- 趙璟瑄(2002)，中高階公務人員管理發展核心能力之初探，人事月刊第35卷第4期，頁49-57
- 鄧國宏(2000)，主管管理職能評鑑量表之建立與信、效度分析—以某商銀為例，國立中央大學人力資源管理所碩士論文
- 鍾乾癸、計惠卿(2003)，數位學習專業人力之角色與技能指標，國科會數位學習國家型科技計畫

二、英文部分

- Becker, T. E., & Klimoski, R. J., (1989). 「 A field study of the relationship between the organizational feedback environment and performance 」 , Personnel Psychology, pp.343-358.
- Bernardin, H. J., (1986), 「 Subordinate appraisal: a valuable source of information about managers 」 , Human Resource Management, pp.421-439.
- Bob Filipczak, (1994), The Training Managers in the '90s, Training Magazine Boulter, N., Dalziel, M., & Hill, J., (1996), People and Competencies, N.Y.: Kogan Page.
- Boyatzis, D., (1982), The Competence Manager: A Model For Effective Performance, N.Y.: John Wiley & Son.
- Campbell, D. J., & Lee, C., (1988), 「 Self-appraisal in performance evaluation: development versus evaluation 」 , Academy of Management Review, pp.302-314.
- Cascio, W. F., (1995), Managing Human Resources, N.Y.: McGraw-Hill.
- Dessler, G., (1996), Human Resource Management, N.J.: Prentice Hall, Inc.
- Guglielmino, P. J., (1979), 「 Developing the top-level executive for the 1980's and beyond 」 , Training and Development, pp.12-14.
- Harris, M. M., & Schaubroeck, J., (1988), 「 A meta-analysis of self-supervisor, self-peer, and peer-supervisor ratings 」 , Personnel Psychology, pp.43-62.
- Katz, R. L., (1955), 「 Skill of an effective administrator 」 , Harvard Business Review, 33, pp.33-42.
- Kochanski, T. J., & Ruse, H. D., (1996), 「 Designing a competency-based human resources organization 」 , Human Resource Management, Spring, 35(1) pp.19-34.
- Landy, F., & Farr, J., (1980) 「 Performance rating 」 , Psychological Bulletin, pp.72-107.
- Lawson, T. E., & Limbrick, V., (1996), 「 Critical competencies and developmental experiences for top HR executives 」 , Human Resource Management, pp.67-85.

- Matz, J. E., (1998), 「 Designing succession system for new competitive realities 」 ,Human Resource Planning, pp.31-37.
- McClelland, D. C., (1973), 「 Testing for competence rather than for intelligence 」 , American Psychologist, pp.1-24.
- Milkovich, T. G., & Boundreau, W. J., (1997), Human Resource Management, Boston MA: Richard D. Irwin.
- Milkovich, T. G., & Newman, M. J., (1999), Compensation, N.Y.: McGraw-Hill.
- Nisbett, R. E., & Wilson, T. D., (1977), 「 Telling more than we can know: Verbal reports on mental processes 」 , Psychological Review, pp.231-259.
- Nunnally, J. C., (1978), Psychometric Theory, N. Y. : McGraw-Hill.
- Parry, B. S., (1998), 「 Just what is a competency? 」 , Training, pp.58-64.
- Ptton, M. Q., (1990), Qualitative Evaluation and Research Methods, 2nd.ed., Saga Publications, Inc.
- Ralelin, J. A., & Cooledge, A. S., (1995), 「 From generic to organic competencies 」 , Human Resource Planning, pp.24-33.
- Raymond, A. N., (1999), Employee Training & Development, N.Y. : McGraw-Hill.
- Reynolds, A., (1993), The Trainer's Dictionary: HRD Terms, Abbreviations, Acronyms, HRD Press.
- Shore, L. M., & Thornton, G. C., (1986), 「 Effects of gender on self and supervisory ratings 」 , Academy of Management Journal, pp.115-129.
- Spencer, L.M. & Spencer, S.M., (1993) , Competence at work: Model for superior performance, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Ulrich, D. & Yeung, A., (1989), 「 A Shared Mindset 」 , Personnel Administrator, 34(3),pp.38-45.
- Ulrich, D., & Lake, D., (1990), Organizational Capability: Competing From Inside Out, New York: John Wiley & Sons.

- Wilhelm, W. R., (1995). 「Response to ‘Reexamining professional certification in Human Resource Management’ by Carolyn Wiley」, Human Resource Management, 34(2), pp.295-297.
- Yeung, K. A., (1996), 「Competencies for HR professionals: An interview with Richard E. Boyatzis」, Human Resource Management, pp.119-131.
- Zeme, R., & Zemke, S., (1999), 「Putting competencies to work」, Training, pp.70-76.
- <http://www.nps.gov/training/npsonly/OD/tndspecl.htm#I1>
- <http://www.blm.gov/nhp/efoia/wo/fy98/ib98-09.html>

捌、附錄

附錄一、訪談問題

1. 您認為公務人力資源發展中心目前的角色為何？
2. 公務人力資源發展中心未來三至五年的發展重心或是願景是什麼？公務人力資源發展中心未來發展上最關鍵的成功因素是什麼？
3. 公務人力資源發展中心目前在推動業務方面，感覺到所屬同仁最欠缺(或應強化)的能力是什麼？
4. 請描述您心目中或是您曾經遇過的優秀的單位主管與中層管理者所具備哪些特質？
5. 您個人認為在公務人力資源發展中心內，什麼樣的人能把工作做好？或好的工作者應具備什麼樣的觀念、工作價值、行為表現等？(舉例尤佳)
6. 請說明您目前所擔任之職位，其主要之工作職責與工作內容為何？
7. 請說明擔任本職位必須具備哪些觀念、個人特質才能有效達成組織所交付的任務與提高工作績效？您是如何獲得或學習到這些才能或知識的？
8. 您認為擔任本職位時，基本上必須具備哪些一般性之專業職能(如外語能力、寫作能力等)以及針對個別工作項目所需具備之獨特性專業職能(舉例尤佳)。
9. 因應時代潮流與未來組織變革之發展(自負盈虧之單位)，為了要與自身工作執掌相關之內部顧客與外部顧客加以配合，未來擔任此職位者，必須具備或加強何種專業職能(包括一般性與獨特性之專業職能)？

附錄二、訓練專業人員同仁 自評職能重要性與具備性問卷
訓練專業人員自我評估問卷

親愛的先生、女士，您好：

首先感謝您的協助與參與。此份問卷主要是受「公務人力發展中心」委託所進行之問卷調查，以了解貴中心訓練機構之訓練業務人員應具備哪些職能，以及目前貴中心同仁具備這些職能之程度，協助對相關人員之訓練、發展、以及晉升的客觀參考依據，並做為改善與提高中心訓練品質的參考。

為使資料之處理公正、客觀與準確，問卷採取360度評估方式進行，因此問卷需以記名方式進行，並由受評者之直屬主管、同事及自己，來共同評核。您所提供的資料僅供整體分析，不對外公開，亦不涉及個人績效考核，請您放心填答。

問卷請您撥冗在閱讀說明與各個題項後儘速填答，填答完畢後請寄回，本研究將於結案後寄送一份研究結果摘要給您，以感謝您的協助。對於您的熱心協助，謹致上萬分謝意！

敬祝您

身體健康 萬事如意！

計劃主持人：中央大學人力資源管理所教授 黃同圳 博士
聯絡電話: (03) 4262271 傳真: (03) 4227492

第一部份 個人基本資料

- 1.性別：☐男 ☐女
- 2.年齡：_____ 歲
- 3.最高學歷：☐國中及以下 ☐高中（職） ☐專科 ☐大學 ☐研究所及以上
- 4.工作部門：☐教務組 ☐研究(推廣)組 ☐輔導(學員服務)組 ☐綜企組
☐秘書室☐圖書資訊組
- 5.職稱：_____
- 6.職等：_____
- 7.在本單位服務年資：_____ 年

第二部份 問卷調查

下列每一個題項皆代表一項訓練業務人員職能，請您依據每一項職能對您目前工作職務之績效表現的重要性程度圈選適當的空格。

重要性：

- 5表示「非常重要」—若不具備該項職能，受評者將不可能達成高績效表現。
4表示「重要」—若不具備該項職能，受評者將相當困難能達成高績效表現。
3表示「普通」—若不具備該項職能，受評者將有些困難會達成高績效表現。
2表示「不很重要」—該項職能與受評者之績效表現僅有些相關。
1表示「不重要」—該項職能與受評者之績效表現完全無關。

另外，請客觀的評估您所具備此職能之程度，並圈選適當的空格。

具備性：

5表示「非常良好」－受評者在該項職能敘述上的表現非常良好

4表示「良好」－受評者在該項職能敘述上的表現良好

3表示「一般水準」－受評者在該項職能敘述上的表現一般水準

2表示「尚需改進」－受評者在該項職能敘述上的表現尚需改進

1表示「極需改進」－受評者在該項職能敘述上的表現極需改進

說明：問卷中所稱之中心是指公務人力發展中心

題項	重要性					具備性				
	不 重 要	不 很 重 要	普 通	重 要	非 常 重 要	極 需 改 進	尚 需 改 進	一 般 水 準	良 好	非 常 良 好
6. 分析組織需求之能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. 分析個人需求之能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. 分析工作需求之能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. 分析學習者特性之能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. 選擇適當訓練方案之能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. 充份運用內部與外部資源之能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. 設計與規劃訓練方案之能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. 選擇與評估教材之能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. 安排教學順序與進度之能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. 製作教學媒體之能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. 運用訓練轉移技巧之能力(訓練移轉是指把訓練課程中學到的東西運用在工作上)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. 設計訓練成效評量工具之能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. 執行訓練成效評量之能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

題項	重要性					具備性				
	不 重 要	不 很 重 要	普 通	重 要	非 常 重 要	極 需 改 進	尚 需 改 進	一 般 水 準	良 好	非 常 良 好
19. 分析訓練方案成本效益之能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20. 執行訓練方案改善之能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21. 幫助學員辨認或找出學習優缺點之能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22. 協助學員加強優點及改善缺點之能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23. 教輔學員及新進同仁之能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24. 協助學員與同仁向上發展與學習成長之能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25. 輔導、協助同事規劃與執行組織變革方案的能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26. 掌握督導計畫進行之能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27. 規劃人力或指派工作之能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28. 管理訓練相關設備（媒體、設備、教材）之能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
29. 教學前（場地、餐飲、講師）的準備能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
30. 完善做好工作相關之各項記錄、檔案能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
31. 文案寫作及簡報陳述能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
32. 資訊作業概念與電腦使用能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
33. 對於訓練的流程與方法的了解程度	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
34. 品質管理概念與運用能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
35. 對訓練業務法規的嫻熟程度	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
36. 虛心接受及尊重別人的觀點和看法之能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
37. 具有親和力及與人相處之能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
38. 能在相關部門間擔任協調者的角色使工作順利進行	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

題項	重要性					具備性				
	不 重 要	不 很 重 要	普 通	重 要	非 常 重 要	極 需 改 進	尚 需 改 進	一 般 水 準	良 好	非 常 良 好
39. 能善用各種機會將中心的政策傳達給同事	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
40. 能幫助需要幫忙的部門同事，並在必要時提供一些想法給較資淺的同事參考	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
41. 口語溝通的能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
42. 傾聽的能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
43. 書面報告、文件、公文的撰寫能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
44. 有效主持會議的能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
45. 將複雜的概念、過程、規則、產品，簡化成容易了解之資訊的能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
46. 遇自己無法解決之問題，能運用內外部資源處理解決	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
47. 處理事情能從各種不同角度看待問題	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
48. 積極主動解決責任內之突發或異常問題	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
49. 能提出突破性/創新的解決方法	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
50. 能主動藉由資料蒐集的方式，發現工作上的問題並加以處理	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
51. 會為訂定的個人與機關之目標持續努力，盡力如期完成工作	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
52. 能主動配合工作需要，彈性調整自己的工作時間	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
53. 自我控制、不讓情感干擾到工作的執行	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
54. 對工作積極投入，並與工作夥伴彼此信任、合作	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
55. 喜歡接受具有挑戰性的任務	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

接下來的部分，想請教您有關公務人力發展中心未來市場走向所需要的職能
(在各題項中之顧客是指參訓學員與薦送學員前來參訓之機構)

題項	重要性					具備性				
	不 重 要	不 很 重 要	普 通	重 要	非 常 重 要	極 需 改 進	尚 需 改 進	一 般 水 準	良 好	非 常 良 好
56. 能有效處理顧客訴怨之能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
57. 主動收集、提出顧客的需求與建議給中心	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
58. 面對顧客不合理的要求時，會表現耐心和諒解	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
59. 能針對顧客的需求與心態，來為其挑選最合適的課程或服務	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
60. 介紹訓練課程時，懂得引起顧客對課程的興趣將課程行銷出去	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
61. 分析公私部門訓練競爭者產品和中心產品差異之能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
62. 對中心經營策略的了解	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
63. 對中心營業狀況與獲利能力的了解	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
64. 隨時掌握產業趨勢、科技發展與市場環境之能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
65. 具有基本的財務、會計觀念以規劃相關工作之能力	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

就您客觀的認為，您在貴組所有同仁中之整體績效表現約為第幾百分位？
(例：第75百分位表示您的績效表現優於其他75%之組內同仁；第25百分為表示您的績效表現優於其他25%之組內同仁，比其他75%之組內同仁差)第_____百分位

謝謝您的填答，本問卷到此結束！！祝您有個美好的一天。
請將問卷放入信封彌封後交還給相關人員，謝謝。

附錄三、訓練專業人員同事評估職能具備性問卷—同仁部分
他評問卷

親愛的先生、女士，您好：

首先感謝您的協助與參與。此份問卷主要是受「公務人力發展中心」委託，以了解中心訓練機構之訓練業務人員應具備哪些職能，以及目前中心同仁具備這些職能之程度，協助對相關人員之訓練、發展、以及晉升的客觀參考依據，並做為改善與提高中心訓練品質的參考。

為使資料之處理公正、客觀與準確，問卷採取360度評估方式進行，因此問卷需記錄受評者之姓名，並由受評者之直屬主管、同事及自己，來共同評核。您所提供的資料僅供整體分析，**不對外公開，亦不涉及您或受評者之個人績效考核**，請您放心填答。

問卷請您撥冗在閱讀說明與各個題項後儘速填答，填答完畢後請交回。對於您的熱心協助，謹致上萬分謝意！

敬祝您

身體健康 萬事如意！

計劃主持人：中央大學人力資源管理所教授 黃同圳 博士
聯絡電話: (03) 4262271 傳真: (03) 4227492

職能之程度圈選適當的數字。

受評者姓名：_____

具備性：

5表示「非常良好」—受評者在該項職能敘述上的表現非常良好

4表示「良好」—受評者在該項職能敘述上的表現良好

3表示「一般水準」—受評者在該項職能敘述上的表現一般水準

2表示「尚需改進」—受評者在該項職能敘述上的表現尚需改進

1表示「極需改進」—受評者在該項職能敘述上的表現極需改進

說明：問卷中所稱之中心是指公務人力發展中心

題項	具備性				
	極 需 改 進	尚 需 改 進	一 般 水 準	良 好	非 常 良 好
1. 分析組織需求之能力	1	2	3	4	5
2. 分析個人需求之能力	1	2	3	4	5
3. 分析工作需求之能力	1	2	3	4	5
4. 分析學習者特性之能力	1	2	3	4	5
5. 選擇適當訓練方案之能力	1	2	3	4	5
6. 充份運用內部與外部資源之能力	1	2	3	4	5
7. 設計與規劃訓練方案之能力	1	2	3	4	5
8. 選擇與評估教材之能力	1	2	3	4	5
9. 安排教學順序與進度之能力	1	2	3	4	5
10. 製作教學媒體之能力	1	2	3	4	5
11. 運用訓練轉移技巧之能力	1	2	3	4	5
12. 設計訓練成效評量工具之能力	1	2	3	4	5
13. 執行訓練成效評量之能力	1	2	3	4	5
14. 分析訓練方案成本效益之能力	1	2	3	4	5
15. 執行訓練方案改善之能力	1	2	3	4	5
16. 幫助學員辨認或找出學習優缺點之能力	1	2	3	4	5
17. 協助學員加強優點及改善缺點之能力	1	2	3	4	5
18. 教導學員及新進人員之能力	1	2	3	4	5
19. 協助他人向上發展與學習成長之能力	1	2	3	4	5
20. 輔導、協助同事規劃與執行組織變革方案的能力	1	2	3	4	5

題項	具備性				
	極 需 改 進	尚 需 改 進	一 般 水 準	良 好	非 常 良 好
21. 掌握督導計畫進行之能力	1	2	3	4	5
22. 規劃人力或指派工作之能力	1	2	3	4	5
23. 管理訓練相關設備（媒體、設備、教材）之能力	1	2	3	4	5
24. 教學前（場地、餐飲、講師）的準備能力	1	2	3	4	5
25. 完善做好工作相關之各項記錄、檔案能力	1	2	3	4	5
26. 文案寫作及簡報陳述能力	1	2	3	4	5
27. 電腦使用能力	1	2	3	4	5
28. 對於訓練的流程與方法的了解程度	1	2	3	4	5
29. 品質管理概念與運用能力	1	2	3	4	5
30. 對訓練業務法規的嫻熟程度	1	2	3	4	5
31. 虛心接受及尊重別人的觀點和看法之能力	1	2	3	4	5
32. 具有親和力及與人相處之能力	1	2	3	4	5
33. 能在相關部門間擔任協調者的角色使工作順利進行	1	2	3	4	5
34. 能善用各種機會將中心的政策傳達給同事	1	2	3	4	5
35. 能幫助需要幫忙的部門同事，並在必要時提供一些想法給較資淺的同事參考	1	2	3	4	5
36. 口語溝通的能力	1	2	3	4	5
37. 傾聽的能力	1	2	3	4	5
38. 書面報告、文件、公文的撰寫能力	1	2	3	4	5
39. 有效主持會議的能力	1	2	3	4	5

題項	具備性				
	極 需 改 進	尚 需 改 進	一 般 水 準	良 好	非 常 良 好
40. 將複雜的概念、過程、規則、產品，簡化成容易了解之資訊的能力	1	2	3	4	5
41. 遇自己無法解決之問題，能運用內外部資源處理解決	1	2	3	4	5
42. 處理事情能從各種不同角度看問題	1	2	3	4	5
43. 積極主動解決責任內之突發或異常問題	1	2	3	4	5
44. 能提出突破性/創新的解決方法	1	2	3	4	5
45. 能主動藉由資料蒐集的方式，發現工作上的問題並加以處理	1	2	3	4	5
46. 會為訂定的目標持續努力，盡力如期完成工作	1	2	3	4	5
47. 能主動配合工作需要，彈性調整自己的工作時間	1	2	3	4	5
48. 自我控制、不讓情感干擾到工作的執行	1	2	3	4	5
49. 對工作積極投入，並與工作夥伴彼此信任、合作	1	2	3	4	5
50. 喜歡接受具有挑戰性的任務	1	2	3	4	5

以下題目請針對**公務人力發展中心**未來市場走向所需要的職能
(題項中之顧客是指參訓學員與薦送學員前來參訓之機構)

題項	具備性				
	極 需 改 進	尚 需 改 進	一 般 水 準	良 好	非 常 良 好
51. 能有效處理顧客訴怨之能力	1	2	3	4	5
52. 主動收集、提出顧客的需求與建議給中心	1	2	3	4	5
53. 面對顧客不合理的要求時，會表現耐心和諒解	1	2	3	4	5
54. 能針對顧客的需求與心態，來為其挑選最合適的課程或服務	1	2	3	4	5
55. 介紹訓練課程時，懂得引起客戶對課程的興趣，將課程行銷出去	1	2	3	4	5
56. 分析競爭者產品和中心產品差異之能力	1	2	3	4	5
57. 對中心經營策略的了解	1	2	3	4	5
58. 對中心營業狀況與獲利能力的了解	1	2	3	4	5
59. 隨時掌握產業趨勢、科技發展與市場環境之能力	1	2	3	4	5
60. 具有基本的財務、會計觀念以規劃相關工作之能力	1	2	3	4	5

就您客觀的認為，受評者相對於貴組其他同仁中，整體績效表現約為第幾百分位？(例：第75百分位表示此同仁績效表現優於其他75%之組內同仁；第25百分為表示此同仁績效表現優於其他25%之組內同仁，比其他75%之組內同仁差) 第_____百分位

謝謝您的填答，本問卷到此結束！！祝您有個美好的一天。
請將問卷放入信封彌封後交還給相關人員，謝謝。

附錄四、訓練專業人員同事評估職能具備性問卷—主管部分

他評問卷

親愛的先生、女士，您好：

首先感謝您的協助與參與。此份問卷主要是受「公務人力發展中心」委託，以了解中心訓練機構之訓練業務人員應具備哪些職能，以及目前中心同仁具備這些職能之程度，協助對相關人員之訓練、發展、以及晉升的客觀參考依據，並做為改善與提高中心訓練品質的參考。

為使資料之處理公正、客觀與準確，問卷採取360度評估方式進行，因此問卷需記錄受評者之姓名，並由受評者之直屬主管、同事及自己，來共同評核。您所提供的資料僅供整體分析，不對外公開，亦不涉及您或受評者之個人績效考核，請您放心填答。

問卷請您撥冗在閱讀說明與各個題項後儘速填答，填答完畢後請交回。對於您的熱心協助，謹致上萬分謝意！

敬祝您

身體健康 萬事如意！

計劃主持人：中央大學人力資源管理所教授 黃同圳 博士

聯絡電話: (03) 4262271 傳真: (03) 4227492

下列每一個題項皆代表一項訓練業務主管職能，請您依據受評者本身具備此職能之程度圈選適當的數字。

受評主管姓名： _____

具備性：

5表示「非常良好」－受評主管在該項職能敘述上的表現非常良好

4表示「良好」－受評主管在該項職能敘述上的表現良好

3表示「一般水準」－受評主管在該項職能敘述上的表現一般水準

2表示「尚需改進」－受評主管在該項職能敘述上的表現尚需改進

1表示「極需改進」－受評主管在該項職能敘述上的表現極需改進

說明：問卷中所稱之中心是指公務人力發展中心

題項	具備性				
	極需改進	尚需改進	一般水準	良好	非常良好
1. 分析組織需求之能力	1	2	3	4	5
2. 分析個人需求之能力	1	2	3	4	5
3. 分析工作需求之能力	1	2	3	4	5
4. 分析學習者特性之能力	1	2	3	4	5
5. 選擇適當訓練方案之能力	1	2	3	4	5
6. 充份運用內部與外部資源之能力	1	2	3	4	5
7. 設計與規劃訓練方案之能力	1	2	3	4	5
8. 選擇與評估教材之能力	1	2	3	4	5
9. 安排教學順序與進度之能力	1	2	3	4	5
10. 製作教學媒體之能力	1	2	3	4	5
11. 運用訓練轉移技巧之能力	1	2	3	4	5
12. 設計訓練成效評量工具之能力	1	2	3	4	5
13. 執行訓練成效評量之能力	1	2	3	4	5
14. 分析訓練方案成本效益之能力	1	2	3	4	5
15. 執行訓練方案改善之能力	1	2	3	4	5
16. 幫助學員辨認或找出學習優缺點之能力	1	2	3	4	5
17. 協助學員加強優點及改善缺點之能力	1	2	3	4	5
18. 教導學員及新進人員之能力	1	2	3	4	5
19. 協助他人向上發展與學習成長之能力	1	2	3	4	5
20. 輔導、協助同仁規劃與執行組織變革方案的能力	1	2	3	4	5

題項	具備性				
	極 需 改 進	尚 需 改 進	一 般 水 準	良 好	非 常 良 好
21. 掌握督導計畫進行之能力	1	2	3	4	5
22. 規劃人力或指派工作之能力	1	2	3	4	5
23. 管理訓練相關設備（媒體、設備、教材）之能力	1	2	3	4	5
24. 教學前（場地、餐飲、講師）的準備能力	1	2	3	4	5
25. 完善做好工作相關之各項記錄、檔案能力	1	2	3	4	5
26. 文案寫作及簡報陳述能力	1	2	3	4	5
27. 電腦使用能力	1	2	3	4	5
28. 對於訓練的流程與方法的了解程度	1	2	3	4	5
29. 品質管理概念與運用能力	1	2	3	4	5
30. 對訓練業務法規的嫻熟程度	1	2	3	4	5
31. 虛心接受及尊重別人的觀點和看法之能力	1	2	3	4	5
32. 具有親和力及與人相處之能力	1	2	3	4	5
33. 能在相關部門間擔任協調者的角色使工作順利進行	1	2	3	4	5
34. 能善用各種機會將中心的政策傳達給員工	1	2	3	4	5
35. 能幫助需要幫忙的部門成員，並在必要時提供一些想法給較資淺的成員參考	1	2	3	4	5
36. 口語溝通的能力	1	2	3	4	5
37. 傾聽的能力	1	2	3	4	5
38. 書面報告、文件、公文的撰寫能力	1	2	3	4	5
39. 有效主持會議的能力	1	2	3	4	5

題項	具備性				
	極 需 改 進	尚 需 改 進	一 般 水 準	良 好	非 常 良 好
40. 將複雜的概念、過程、規則、產品，簡化成容易了解之資訊的能力	1	2	3	4	5
41. 遇自己無法解決之問題，能運用內外部資源處理解決	1	2	3	4	5
42. 處理事情能從各種不同角度看問題	1	2	3	4	5
43. 積極主動解決責任內之突發或異常問題	1	2	3	4	5
44. 能提出突破性/創新的解決方法	1	2	3	4	5
45. 能主動藉由資料蒐集的方式，發現工作上的問題並加以處理	1	2	3	4	5
46. 會為訂定的目標持續努力，盡力如期完成工作	1	2	3	4	5
47. 能主動配合工作需要，彈性調整自己的工作時間	1	2	3	4	5
48. 自我控制、不讓情感干擾到工作的執行	1	2	3	4	5
49. 對工作積極投入，並與工作夥伴彼此信任、合作	1	2	3	4	5
50. 喜歡接受具有挑戰性的任務	1	2	3	4	5
51. 能快速掌握內外部環境的變化	1	2	3	4	5
52. 找出業務相關資料的趨勢或關聯性	1	2	3	4	5
53. 以前瞻性的眼光規劃長期策略	1	2	3	4	5
54. 全面性的思考，並以中心的利益為考量	1	2	3	4	5
55. 能預先慮及一些行動及決策對於同仁及中心的影響，並避免問題及危機的發生	1	2	3	4	5
56. 能隨時察覺部屬在工作上可能發生的問題	1	2	3	4	5
57. 給予部屬明確的工作指示	1	2	3	4	5
58. 能針對部屬工作能力的不足，提供適當的工作指導	1	2	3	4	5

題項	具備性				
	極需改進	尚需改進	一般水準	良好	非常良好
59. 鼓勵部屬表達意見，接納部屬不同的想法與批評	1	2	3	4	5
60. 會主動給予部屬發展、學習與升遷的機會	1	2	3	4	5

以下題目請針對**公務人力發展中心**未來市場走向所需要的職能
(題項中之顧客是指參訓學員與薦送學員前來參訓之機構)

題項	具備性				
	極需改進	尚需改進	一般水準	良好	非常良好
61. 能有效處理顧客訴怨之能力	1	2	3	4	5
62. 主動收集、提出顧客的需求與建議給中心	1	2	3	4	5
63. 面對顧客不合理的要求時，會表現耐心和諒解	1	2	3	4	5
64. 能針對顧客的需求與心態，來為其挑選最合適的課程或服務	1	2	3	4	5
65. 介紹訓練課程時，懂得引起客戶對課程的興趣，將課程行銷出去	1	2	3	4	5
66. 分析競爭者產品和中心產品差異之能力	1	2	3	4	5
67. 對中心經營策略的了解	1	2	3	4	5
68. 對中心營業狀況與獲利能力的了解	1	2	3	4	5
69. 隨時掌握產業趨勢、科技發展與市場環境之能力	1	2	3	4	5
70. 具有基本的財務、會計觀念以規劃相關工作之能力	1	2	3	4	5

就您客觀的認為，受評之主管在貴中心相對於其他主管而言，整體績效表現約為第幾百分位？(例：第75百分位表示此主管績效表現優於其他75%之主管；第25百分為表示此主管績效表現優於其他25%之主管，比其他75%之主管差) 第_____百分位

謝謝您的填答，本問卷到此結束！！祝您有個美好的一天。

附錄五 、各項基本資料與職能重要性之變異數分析表

一、組別

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
訓需求重	Between Groups	.591	6	9.858E-02	.253	.957
	Within Groups	35.910	92	.390		
	Total	36.502	98			
訓規劃重	Between Groups	2.158	6	.360	.750	.611
	Within Groups	45.580	95	.480		
	Total	47.738	101			
訓評估重	Between Groups	1.897	6	.316	.699	.651
	Within Groups	41.631	92	.453		
	Total	43.527	98			
諮輔導重	Between Groups	4.832	6	.805	1.069	.387
	Within Groups	70.818	94	.753		
	Total	75.650	100			
訓管導重	Between Groups	2.852	6	.475	.873	.518
	Within Groups	51.201	94	.545		
	Total	54.053	100			
技術重	Between Groups	1.065	6	.178	.457	.839
	Within Groups	36.158	93	.389		
	Total	37.224	99			
人際重	Between Groups	2.074	6	.346	.865	.524
	Within Groups	36.753	92	.399		
	Total	38.827	98			
溝通重	Between Groups	1.741	6	.290	.846	.538
	Within Groups	31.885	93	.343		
	Total	33.626	99			
解決問重	Between Groups	2.744	6	.457	1.338	.248
	Within Groups	32.469	95	.342		
	Total	35.213	101			
態度重	Between Groups	2.042	6	.340	.884	.510
	Within Groups	34.670	90	.385		
	Total	36.713	96			
策略性重	Between Groups	1.360	6	.227	.902	.542
	Within Groups	1.760	7	.251		
	Total	3.120	13			
培育部重	Between Groups	2.924	6	.487	2.225	.160
	Within Groups	1.533	7	.219		
	Total	4.457	13			
客戶導重	Between Groups	3.232	6	.539	1.345	.245
	Within Groups	37.249	93	.401		
	Total	40.482	99			
企業經重	Between Groups	6.226	6	1.038	1.848	.098
	Within Groups	52.773	94	.561		
	Total	59.000	100			

二、職稱

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
訓需求重	Between Groups	9.887	15	.659	2.165	.014
	Within Groups	25.263	83	.304		
	Total	35.150	98			
訓規劃重	Between Groups	9.010	15	.601	1.346	.194
	Within Groups	38.383	86	.446		
	Total	47.393	101			
訓評估重	Between Groups	8.657	15	.577	1.355	.190
	Within Groups	35.363	83	.426		
	Total	44.020	98			
諮輔導重	Between Groups	11.466	15	.764	1.006	.457
	Within Groups	64.584	85	.760		
	Total	76.050	100			
訓管導重	Between Groups	10.685	15	.712	1.464	.138
	Within Groups	41.372	85	.487		
	Total	52.057	100			
技術重	Between Groups	6.847	15	.456	1.356	.189
	Within Groups	28.277	84	.337		
	Total	35.124	99			
人際重	Between Groups	6.503	15	.434	1.095	.374
	Within Groups	32.860	83	.396		
	Total	39.363	98			
溝通重	Between Groups	6.709	15	.447	1.522	.116
	Within Groups	24.690	84	.294		
	Total	31.398	99			
解決問重	Between Groups	6.489	15	.433	1.280	.233
	Within Groups	29.070	86	.338		
	Total	35.560	101			
態度重	Between Groups	5.930	15	.395	.932	.534
	Within Groups	34.377	81	.424		
	Total	40.307	96			
客戶導重	Between Groups	6.630	15	.442	1.066	.400
	Within Groups	34.840	84	.415		
	Total	41.470	99			
企業經重	Between Groups	13.246	15	.883	1.640	.080
	Within Groups	45.754	85	.538		
	Total	59.000	100			

三、職等

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
訓需求重	Between Groups	2.958	8	.370	1.024	.424
	Within Groups	32.489	90	.361		
	Total	35.447	98			
訓規劃重	Between Groups	3.428	8	.429	.900	.520
	Within Groups	44.279	93	.476		
	Total	47.707	101			
訓評估重	Between Groups	3.926	8	.491	1.098	.372
	Within Groups	40.219	90	.447		
	Total	44.145	98			
諮輔導重	Between Groups	6.487	8	.811	1.064	.395
	Within Groups	70.101	92	.762		
	Total	76.588	100			
訓管導重	Between Groups	4.834	8	.604	1.113	.362
	Within Groups	49.952	92	.543		
	Total	54.786	100			
技術重	Between Groups	2.534	8	.317	.812	.593
	Within Groups	35.473	91	.390		
	Total	38.006	99			
人際重	Between Groups	2.712	8	.339	.769	.631
	Within Groups	39.655	90	.441		
	Total	42.367	98			
溝通重	Between Groups	3.621	8	.453	1.285	.261
	Within Groups	32.059	91	.352		
	Total	35.680	99			
解決問重	Between Groups	3.862	8	.483	1.365	.222
	Within Groups	32.886	93	.354		
	Total	36.748	101			
態度重	Between Groups	5.813	8	.727	1.793	.089
	Within Groups	35.653	88	.405		
	Total	41.466	96			
策略性重	Between Groups	1.293	8	.162	.443	.854
	Within Groups	1.827	5	.365		
	Total	3.120	13			
培育部重	Between Groups	1.257	8	.157	.246	.961
	Within Groups	3.200	5	.640		
	Total	4.457	13			
客戶導重	Between Groups	3.169	8	.396	.943	.486
	Within Groups	38.238	91	.420		
	Total	41.406	99			
企業經重	Between Groups	4.319	8	.540	.898	.521
	Within Groups	55.289	92	.601		
	Total	59.608	100			

四、服務年資

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
訓需求重	Between Groups	2.158	5	.432	1.205	.313
	Within Groups	33.290	93	.358		
	Total	35.447	98			
訓規劃重	Between Groups	2.937	5	.587	1.260	.288
	Within Groups	44.770	96	.466		
	Total	47.707	101			
訓評估重	Between Groups	3.775	5	.755	1.739	.133
	Within Groups	40.370	93	.434		
	Total	44.145	98			
諮輔導重	Between Groups	4.251	5	.850	1.117	.357
	Within Groups	72.337	95	.761		
	Total	76.588	100			
訓管導重	Between Groups	1.970	5	.394	.709	.618
	Within Groups	52.816	95	.556		
	Total	54.786	100			
技術重	Between Groups	3.105	5	.621	1.673	.149
	Within Groups	34.901	94	.371		
	Total	38.006	99			
人際重	Between Groups	4.514	5	.903	2.218	.059
	Within Groups	37.853	93	.407		
	Total	42.367	98			
溝通重	Between Groups	3.408	5	.682	1.985	.088
	Within Groups	32.272	94	.343		
	Total	35.680	99			
解決問重	Between Groups	2.577	5	.515	1.448	.214
	Within Groups	34.171	96	.356		
	Total	36.748	101			
態度重	Between Groups	2.113	5	.423	.977	.436
	Within Groups	39.353	91	.432		
	Total	41.466	96			
策略性重	Between Groups	.888	5	.178	.637	.679
	Within Groups	2.232	8	.279		
	Total	3.120	13			
培育部重	Between Groups	.709	5	.142	.303	.898
	Within Groups	3.748	8	.468		
	Total	4.457	13			
客戶導重	Between Groups	.671	5	.134	.310	.906
	Within Groups	40.736	94	.433		
	Total	41.406	99			
企業經重	Between Groups	2.178	5	.436	.721	.610
	Within Groups	57.430	95	.605		
	Total	59.608	100			

附錄六、訓練業務人員全體職能自評各題重要性之平均數與標準差

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
1.重要性--分析組織需求之能力	105	4.23	.79
2.重要性--分析個人需求之能力	105	4.05	.71
3.重要性--分析工作需求之能力	105	4.23	.71
4.重要性--分析學習者個性之能力	104	4.10	.85
5. 重要性--選擇適當訓練方案之能力	103	4.18	.81
6. 重要性--充份運用內部與外部資源之能力	105	4.24	.77
7. 重要性--設計與規劃訓練方案之能力	105	4.25	.86
8. 重要性--選擇與評估教材之能力	105	3.92	.86
9. 重要性--安排教學順序與進度之能力	105	3.94	.89
10. 重要性--製作教學媒體之能力	105	3.41	.98
11. 重要性--運用訓練轉移技巧之能力	105	4.15	.73
12. 重要性--設計訓練成效評量工具之能力	105	3.90	.82
13. 重要性--執行訓練成效評量之能力	104	3.99	.79
14. 重要性--分析訓練方案成本效益之能力	105	3.95	.89
15. 重要性--執行訓練方案改善之能力	103	4.10	.81
16. 重要性--幫助學員辨認或找出學習優缺點之能力	105	3.64	.97
17. 重要性--協助學員加強優點及改善缺點之能力	105	3.55	.96
18. 重要性--教導學員及新進人員之能力	105	3.77	.92
19. 重要性--協助他人向上發展與學習成長之能力	104	3.71	1.06
20. 重要性--輔導、協助同仁規劃與執行組織變革方案的能力	105	3.76	1.04
Valid N (listwise)	98		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
21. 重要性--掌握督導計畫進行之能力	104	4.03	.98
22. 重要性--規劃人力或指派工作之能力	105	3.81	.98
23. 重要性--管理訓練相關設備（媒體、設備、教材）之能力	105	3.64	.98
24. 重要性--教學前（場地、餐飲、講師）的準備能力	105	3.72	1.02
25. 重要性--完善做好工作相關之各項記錄、檔案能力	105	3.89	.79
26. 重要性--文案寫作及簡報陳述能力	104	3.93	.78
27. 重要性--電腦使用能力	105	3.92	.76
28. 重要性--對於訓練的流程與方法的了解程度	105	4.13	.69
29. 重要性--品質管理概念與運用能力	104	3.91	.80
30. 重要性--對訓練業務法規的嫻熟程度	104	3.82	.86
31. 重要性--虛心接受及尊重別人的觀點和看法之能力	105	4.20	.80
32. 重要性--具有親和力及與人相處之能力	105	4.36	.70
33. 重要性--能在相關部門間擔任協調者的角色使工作順利進行	104	4.15	.75
34. 重要性--能善用各種機會將中心的政策傳達給員工	104	3.83	.94
35. 重要性--能幫助需要幫忙的部門成員，並在必要時提供一些想法給較資淺的成員參考	104	4.04	.81
36. 重要性--口語溝通的能力	105	4.26	.68
37. 重要性--傾聽的能力	105	4.21	.68
38. 重要性--書面報告、文件、公文的撰寫能力	105	4.18	.73
39. 重要性--有效主持會議的能力	104	3.83	.91
40. 重要性--將複雜的概念、過程、規則、產品，簡化成容易了解之資訊的能力	104	4.00	.76
Valid N (listwise)	97		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
41. 重要性--遇自己無法解決之問題，能運用內外部資源處理解決	105	4.07	.75
42. 重要性--處理事情能從各種不同角度看問題	105	4.10	.72
43. 重要性--積極主動解決責任內之突發或異常問題	105	4.28	.69
44. 重要性--能提出突破性/創新的解決方法	105	4.10	.77
45. 重要性--能主動藉由資料蒐集的方式，發現工作上的問題並加以處理	105	4.13	.72
46. 重要性--會為訂定的目標持續努力，盡力如期完成工作	105	4.15	.78
47. 重要性--能主動配合工作需要，彈性調整自己的工作時間	105	4.03	.81
48. 重要性--自我控制、不讓情感干擾到工作的執行	105	4.10	.78
49. 重要性--對工作積極投入，並與工作夥伴彼此信任、合作	104	4.32	.73
50. 重要性--喜歡接受具有挑戰性的任務	100	3.90	.83
61. 重要性--能有效處理顧客訴怨之能力	105	4.22	.72
62. 重要性--主動收集、提出顧客的需求與建議給中心	105	4.12	.74
63. 重要性--面對顧客不合理的要求時，會表現耐心和諒解	105	4.16	.72
64. 重要性--能針對顧客的需求與心態，來為其挑選最合適的課程或服務	103	4.13	.74
65. 重要性--介紹訓練課程時，懂得引起客戶對課程的興趣，將課程行銷出去	105	4.12	.90
66. 重要性--分析競爭者產品和中心產品差異之能力	105	3.90	.93
67. 重要性--對中心經營策略的了解	105	4.16	.83
68. 重要性--對中心營業狀況與獲利能力的了解	105	3.91	.89
69. 重要性--隨時掌握產業趨勢、科技發展與市場環境之能力	105	4.15	.83
70. 重要性--具有基本的財務、會計觀念以規劃相關工作之能力	104	3.80	.89
Valid N (listwise)	96		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
51. 重要性(主管)--能快速掌握內外部環境的變化	14	4.71	.61
52. 重要性(主管)--找出業務相關資料的趨勢或關聯性	14	4.50	.65
53. 重要性(主管)--以前瞻性的眼光規劃長期策略	14	4.71	.47
54. 重要性(主管)--全面性的思考，並以中心的利益為考量	14	4.57	.65
55. 重要性(主管)--能預先慮及一些行動及決策對於同仁及中心的影響，並避免問題及危機的發生	14	4.50	.65
56. 重要性(主管)--能隨時察覺部屬在工作上可能發生的問題	14	4.43	.65
57. 重要性(主管)--給予部屬明確的工作指示	14	4.50	.65
58. 重要性(主管)--能針對部屬工作能力的不足，提供適當的工作指導	14	4.50	.76
59. 重要性(主管)--鼓勵部屬表達意見，接納部屬不同的想法與批評	14	4.64	.63
60. 重要性(主管)--會主動給予部屬發展、學習與升遷的機會	14	4.50	.65
Valid N (listwise)	14		

附錄七、訓練業務人員全體職能自評各題具備性之平均數與標準差

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
1. 具備性--分析組織需求之能力	104	3.51	.91
2. 具備性--分析個人需求之能力	105	3.52	.84
3. 具備性--分析工作需求之能力	105	3.61	.87
4. 具備性--分析學習者特性之能力	104	3.42	.94
5. 具備性--選擇適當訓練方案之能力	101	3.39	.96
6. 具備性--充份運用內部與外部資源之能力	105	3.63	.81
7. 具備性--設計與規劃訓練方案之能力	104	3.43	.96
8. 具備性--選擇與評估教材之能力	105	3.36	.90
9. 具備性--安排教學順序與進度之能力	105	3.47	1.01
10. 具備性--製作教學媒體之能力	104	3.05	.97
11. 具備性--運用訓練轉移技巧之能力	104	3.45	.89
12. 具備性--設計訓練成效評量工具之能力	105	3.12	.96
13. 具備性--執行訓練成效評量之能力	105	3.34	.99
14. 具備性--分析訓練方案成本效益之能力	105	3.22	.99
15. 具備性--執行訓練方案改善之能力	102	3.43	.92
16. 具備性--幫助學員辨認或找出學習優缺點之能力	104	3.20	.94
17. 具備性--協助學員加強優點及改善缺點之能力	105	3.13	.87
18. 具備性--教導學員及新進人員之能力	105	3.46	.87
19. 具備性--協助他人向上發展與學習成長之能力	102	3.26	.89
20. 具備性--輔導、協助同仁規劃與執行組織變革方案的能力	104	3.18	.90
Valid N (listwise)	92		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
21. 具備性--掌握督導計畫進行之能力	102	3.51	.88
22. 具備性--規劃人力或指派工作之能力	105	3.45	.95
23. 具備性--管理訓練相關設備（媒體、設備、教材）之能力	104	3.47	.81
24. 具備性--教學前（場地、餐飲、講師）的準備能力	105	3.70	.81
25. 具備性--完善做好工作相關之各項記錄、檔案能力	105	3.77	.86
26. 具備性--文案寫作及簡報陳述能力	104	3.46	.90
27. 具備性--電腦使用能力	105	3.66	.74
28. 具備性--對於訓練的流程與方法的了解程度	105	3.70	.89
29. 具備性--品質管理概念與運用能力	104	3.47	.91
30. 具備性--對訓練業務法規的嫻熟程度	104	3.29	.95
31. 具備性--虛心接受及尊重別人的觀點和看法之能力	105	3.94	.90
32. 具備性--具有親和力及與人相處之能力	105	4.00	.89
33. 具備性--能在相關部門間擔任協調者的角色使工作順利進行	104	3.74	.89
34. 具備性--能善用各種機會將中心的政策傳達給員工	104	3.52	.92
35. 具備性--能幫助需要幫忙的部門成員，並在必要時提供一些想法給較資淺的成員參考	105	3.96	.73
36. 具備性--口語溝通的能力	105	3.71	.85
37. 具備性--傾聽的能力	105	3.93	.75
38. 具備性--書面報告、文件、公文的撰寫能力	105	3.62	.87
39. 具備性--有效主持會議的能力	103	3.25	.89
40. 具備性--將複雜的概念、過程、規則、產品，簡化成容易了解之資訊的能力	105	3.46	.84
Valid N (listwise)	97		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
41. 具備性--遇自己無法解決之問題，能運用內外部資源處理解決	105	3.58	.76
42. 具備性--處理事情能從各種不同角度看問題	105	3.70	.81
43. 具備性--積極主動解決責任內之突發或異常問題	105	3.80	.83
44. 具備性--能提出突破性/創新的解決方法	104	3.60	.88
45. 具備性--能主動藉由資料蒐集的方式，發現工作上的問題並加以處理	105	3.64	.90
46. 具備性--會為訂定的目標持續努力，盡力如期完成工作	105	3.80	.84
47. 具備性--能主動配合工作需要，彈性調整自己的工作時間	105	3.91	.80
48. 具備性--自我控制、不讓情感干擾到工作的執行	105	3.83	.84
49. 具備性--對工作積極投入，並與工作夥伴彼此信任、合作	104	3.99	.85
50. 具備性--喜歡接受具有挑戰性的任務	100	3.64	.81
61. 具備性--能有效處理顧客訴怨之能力	103	3.78	.88
62. 具備性--主動收集、提出顧客的需求與建議給中心	105	3.64	.83
63. 具備性--面對顧客不合理的要求時，會表現耐心和諒解	105	3.77	.84
64. 具備性--能針對顧客的需求與心態，來為其挑選最合適的課程或服務	103	3.60	.89
65. 具備性--介紹訓練課程時，懂得引起客戶對課程的興趣，將課程行銷出去	104	3.47	.92
66. 具備性--分析競爭者產品和中心產品差異之能力	102	3.36	.94
67. 具備性--對中心經營策略的了解	105	3.48	.88
68. 具備性--對中心營業狀況與獲利能力的了解	104	3.31	.94
69. 具備性--隨時掌握產業趨勢、科技發展與市場環境之能力	105	3.40	.98
70. 具備性--具有基本的財務、會計觀念以規劃相關工作之能力	103	3.26	.96
Valid N (listwise)	92		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
51. 具備性(主管)--能快速掌握內外部環境的變化	14	4.07	.83
52. 具備性(主管)--找出業務相關資料的趨勢或關聯性	14	4.07	.83
53. 具備性(主管)--以前瞻性的眼光規劃長期策略	14	4.00	.78
54. 具備性(主管)--全面性的思考，並以中心的利益為考量	14	4.07	.73
55. 具備性(主管)--能預先慮及一些行動及決策對於同仁及中心的影響，並避免問題及危機的發生	14	4.07	.73
56. 具備性(主管)--能隨時察覺部屬在工作上可能發生的問題	14	4.00	.55
57. 具備性(主管)--給予部屬明確的工作指示	14	4.14	.66
58. 具備性(主管)--能針對部屬工作能力的不足，提供適當的工作指導	14	4.00	.68
59. 具備性(主管)--鼓勵部屬表達意見，接納部屬不同的想法與批評	14	4.21	.70
60. 具備性(主管)--會主動給予部屬發展、學習與升遷的機會	14	4.21	.43
Valid N (listwise)	14		

附錄八 、公務人力發展中心訓練業務同仁職能自評各題重要性之平均數與標準差

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
1.重要性--分析組織需求之能力	28	4.07	.72
2.重要性--分析個人需求之能力	28	3.75	.65
3.重要性--分析工作需求之能力	28	4.07	.60
4.重要性--分析學習者個性之能力	27	4.00	.78
5. 重要性--選擇適當訓練方案之能力	28	4.25	.70
6. 重要性--充份運用內部與外部資源之能力	28	4.07	.77
7. 重要性--設計與規劃訓練方案之能力	28	4.36	.73
8. 重要性--選擇與評估教材之能力	28	3.82	.82
9. 重要性--安排教學順序與進度之能力	28	3.86	.76
10. 重要性--製作教學媒體之能力	28	3.18	1.06
11. 重要性--運用訓練轉移技巧之能力	28	3.89	.69
12. 重要性--設計訓練成效評量工具之能力	28	3.86	.71
13. 重要性--執行訓練成效評量之能力	28	3.86	.71
14. 重要性--分析訓練方案成本效益之能力	28	3.82	.82
15. 重要性--執行訓練方案改善之能力	28	3.93	.72
16. 重要性--幫助學員辨認或找出學習優缺點之能力	28	3.57	1.00
17. 重要性--協助學員加強優點及改善缺點之能力	28	3.50	1.00
18. 重要性--教導學員及新進人員之能力	28	3.54	.92
19. 重要性--協助他人向上發展與學習成長之能力	28	3.64	1.10
20. 重要性--輔導、協助同仁規劃與執行組織變革方案的能力	28	3.68	1.02
Valid N (listwise)	27		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
21. 重要性--掌握督導計畫進行之能力	28	3.89	.88
22. 重要性--規劃人力或指派工作之能力	28	3.75	.89
23. 重要性--管理訓練相關設備（媒體、設備、教材）之能力	28	3.61	.88
24. 重要性--教學前（場地、餐飲、講師）的準備能力	28	3.71	.94
25. 重要性--完善做好工作相關之各項記錄、檔案能力	28	3.86	.76
26. 重要性--文案寫作及簡報陳述能力	28	3.86	.65
27. 重要性--電腦使用能力	28	3.75	.70
28. 重要性--對於訓練的流程與方法的了解程度	28	3.89	.69
29. 重要性--品質管理概念與運用能力	28	3.71	.71
30. 重要性--對訓練業務法規的嫻熟程度	28	3.75	.80
31. 重要性--虛心接受及尊重別人的觀點和看法之能力	28	4.04	.79
32. 重要性--具有親和力及與人相處之能力	28	4.07	.72
33. 重要性--能在相關部門間擔任協調者的角色使工作順利進行	28	4.04	.79
34. 重要性--能善用各種機會將中心的政策傳達給員工	28	3.61	.92
35. 重要性--能幫助需要幫忙的部門成員，並在必要時提供一些想法給較資淺的成員參考	28	3.89	.88
36. 重要性--口語溝通的能力	28	4.00	.67
37. 重要性--傾聽的能力	28	3.96	.64
38. 重要性--書面報告、文件、公文的撰寫能力	28	4.07	.60
39. 重要性--有效主持會議的能力	28	3.68	.86
40. 重要性--將複雜的概念、過程、規則、產品，簡化成容易了解之資訊的能力	28	3.75	.75
Valid N (listwise)	28		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
41. 重要性--遇自己無法解決之問題，能運用內外部資源處理解決	28	3.86	.80
42. 重要性--處理事情能從各種不同角度看問題	28	3.86	.80
43. 重要性--積極主動解決責任內之突發或異常問題	28	3.96	.74
44. 重要性--能提出突破性/創新的解決方法	28	3.75	.89
45. 重要性--能主動藉由資料蒐集的方式，發現工作上的問題並加以處理	28	3.86	.85
46. 重要性--會為訂定的目標持續努力，盡力如期完成工作	28	3.89	.88
47. 重要性--能主動配合工作需要，彈性調整自己的工作時間	28	3.82	.67
48. 重要性--自我控制、不讓情感干擾到工作的執行	28	3.86	.76
49. 重要性--對工作積極投入，並與工作夥伴彼此信任、合作	28	3.96	.69
50. 重要性--喜歡接受具有挑戰性的任務	28	3.57	.92
61. 重要性--能有效處理顧客訴怨之能力	28	3.96	.64
62. 重要性--主動收集、提出顧客的需求與建議給中心	28	3.82	.86
63. 重要性--面對顧客不合理的要求時，會表現耐心和諒解	28	3.89	.74
64. 重要性--能針對顧客的需求與心態，來為其挑選最合適的課程或服務	27	3.93	.62
65. 重要性--介紹訓練課程時，懂得引起客戶對課程的興趣，將課程行銷出去	28	3.71	.98
66. 重要性--分析競爭者產品和中心產品差異之能力	28	3.61	1.03
67. 重要性--對中心經營策略的了解	28	3.71	.94
68. 重要性--對中心營業狀況與獲利能力的了解	28	3.50	1.07
69. 重要性--隨時掌握產業趨勢、科技發展與市場環境之能力	28	3.82	.90
70. 重要性--具有基本的財務、會計觀念以規劃相關工作之能力	27	3.56	.85
Valid N (listwise)	26		

附錄九 、公務人力發展中心訓練業務主管職能自評各題重要性之平均數與標準差

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
1.重要性--分析組織需求之能力	5	4.60	.55
2.重要性--分析個人需求之能力	5	4.40	.55
3.重要性--分析工作需求之能力	5	4.40	.89
4.重要性--分析學習者個性之能力	5	4.20	.84
5. 重要性--選擇適當訓練方案之能力	5	4.60	.55
6. 重要性--充份運用內部與外部資源之能力	5	4.60	.55
7. 重要性--設計與規劃訓練方案之能力	5	4.40	.55
8. 重要性--選擇與評估教材之能力	5	4.00	.71
9. 重要性--安排教學順序與進度之能力	5	4.20	.45
10. 重要性--製作教學媒體之能力	5	3.20	.84
11. 重要性--運用訓練轉移技巧之能力	5	4.20	.84
12. 重要性--設計訓練成效評量工具之能力	5	4.00	.71
13. 重要性--執行訓練成效評量之能力	4	4.25	.50
14. 重要性--分析訓練方案成本效益之能力	5	4.00	1.00
15. 重要性--執行訓練方案改善之能力	5	4.60	.55
16. 重要性--幫助學員辨認或找出學習優缺點之能力	5	3.40	.55
17. 重要性--協助學員加強優點及改善缺點之能力	5	3.40	.55
18. 重要性--教導學員及新進人員之能力	5	4.00	.71
19. 重要性--協助他人向上發展與學習成長之能力	5	4.00	1.00
20. 重要性--輔導、協助同仁規劃與執行組織變革方案的能力	5	4.40	.89
Valid N (listwise)	4		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
21. 重要性--掌握督導計畫進行之能力	5	4.80	.45
22. 重要性--規劃人力或指派工作之能力	5	4.20	.84
23. 重要性--管理訓練相關設備（媒體、設備、教材）之能力	5	3.40	.89
24. 重要性--教學前（場地、餐飲、講師）的準備能力	5	3.40	1.34
25. 重要性--完善做好工作相關之各項記錄、檔案能力	5	3.40	.55
26. 重要性--文案寫作及簡報陳述能力	5	3.80	.84
27. 重要性--電腦使用能力	5	4.00	.71
28. 重要性--對於訓練的流程與方法的了解程度	5	4.60	.55
29. 重要性--品質管理概念與運用能力	5	4.20	.84
30. 重要性--對訓練業務法規的嫻熟程度	5	4.00	.71
31. 重要性--虛心接受及尊重別人的觀點和看法之能力	5	4.00	.00
32. 重要性--具有親和力及與人相處之能力	5	4.40	.55
33. 重要性--能在相關部門間擔任協調者的角色使工作順利進行	5	4.40	.55
34. 重要性--能善用各種機會將中心的政策傳達給員工	5	4.40	.55
35. 重要性--能幫助需要幫忙的部門成員，並在必要時提供一些想法給較資淺的成員參考	5	4.20	.45
36. 重要性--口語溝通的能力	5	4.20	.45
37. 重要性--傾聽的能力	5	4.20	.45
38. 重要性--書面報告、文件、公文的撰寫能力	5	4.00	.71
39. 重要性--有效主持會議的能力	5	4.40	.55
40. 重要性--將複雜的概念、過程、規則、產品，簡化成容易了解之資訊的能力	5	4.20	.45
Valid N (listwise)	5		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
41. 重要性--遇自己無法解決之問題，能運用內外部資源處理解決	5	4.40	.55
42. 重要性--處理事情能從各種不同角度看問題	5	4.40	.55
43. 重要性--積極主動解決責任內之突發或異常問題	5	4.40	.55
44. 重要性--能提出突破性/創新的解決方法	5	4.20	.84
45. 重要性--能主動藉由資料蒐集的方式，發現工作上的問題並加以處理	5	4.20	.84
46. 重要性--會為訂定的目標持續努力，盡力如期完成工作	5	4.60	.55
47. 重要性--能主動配合工作需要，彈性調整自己的工作時間	5	4.40	.89
48. 重要性--自我控制、不讓情感干擾到工作的執行	5	4.40	.55
49. 重要性--對工作積極投入，並與工作夥伴彼此信任、合作	5	4.80	.45
50. 重要性--喜歡接受具有挑戰性的任務	5	4.40	.55
51. 重要性(主管)--能快速掌握內外部環境的變化	5	4.60	.89
52. 重要性(主管)--找出業務相關資料的趨勢或關聯性	5	4.40	.55
53. 重要性(主管)--以前瞻性的眼光規劃長期策略	5	4.80	.45
54. 重要性(主管)--全面性的思考，並以中心的利益為考量	5	4.80	.45
55. 重要性(主管)--能預先慮及一些行動及決策對於同仁及中心的影響，並避免問題及危機的發生	5	4.60	.55
56. 重要性(主管)--能隨時察覺部屬在工作上可能發生的問題	5	4.60	.55
57. 重要性(主管)--給予部屬明確的工作指示	5	4.40	.55
58. 重要性(主管)--能針對部屬工作能力的不足，提供適當的工作指導	5	4.40	.89
59. 重要性(主管)--鼓勵部屬表達意見，接納部屬不同的想法與批評	5	4.80	.45
60. 重要性(主管)--會主動給予部屬發展、學習與升遷的機會	5	4.40	.89
Valid N (listwise)	5		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
61. 重要性--能有效處理顧客訴怨之能力	5	4.20	.45
62. 重要性--主動收集、提出顧客的需求與建議給中心	5	4.40	.55
63. 重要性--面對顧客不合理的要求時，會表現耐心和諒解	5	4.40	.55
64. 重要性--能針對顧客的需求與心態，來為其挑選最合適的課程或服務	5	4.40	.55
65. 重要性--介紹訓練課程時，懂得引起客戶對課程的興趣，將課程行銷出去	5	4.20	.84
66. 重要性--分析競爭者產品和中心產品差異之能力	5	4.40	.55
67. 重要性--對中心經營策略的了解	5	4.80	.45
68. 重要性--對中心營業狀況與獲利能力的了解	5	4.20	.45
69. 重要性--隨時掌握產業趨勢、科技發展與市場環境之能力	5	4.80	.45
70. 重要性--具有基本的財務、會計觀念以規劃相關工作之能力	5	3.80	.45
Valid N (listwise)	5		

附錄十 、公務人力發展中心訓練業務同仁職能自評各題具備性之平均數與標準差

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
1. 具備性--分析組織需求之能力	28	3.25	1.00
2. 具備性--分析個人需求之能力	28	3.18	.82
3. 具備性--分析工作需求之能力	28	3.32	.72
4. 具備性--分析學習者特性之能力	27	3.26	.90
5. 具備性--選擇適當訓練方案之能力	27	3.30	1.10
6. 具備性--充份運用內部與外部資源之能力	28	3.32	.90
7. 具備性--設計與規劃訓練方案之能力	28	3.25	1.08
8. 具備性--選擇與評估教材之能力	28	3.07	.98
9. 具備性--安排教學順序與進度之能力	28	3.04	.96
10. 具備性--製作教學媒體之能力	28	2.71	1.01
11. 具備性--運用訓練轉移技巧之能力	28	3.18	.98
12. 具備性--設計訓練成效評量工具之能力	28	2.79	1.03
13. 具備性--執行訓練成效評量之能力	28	2.89	1.10
14. 具備性--分析訓練方案成本效益之能力	28	2.86	1.04
15. 具備性--執行訓練方案改善之能力	28	3.14	1.11
16. 具備性--幫助學員辨認或找出學習優缺點之能力	27	2.81	1.08
17. 具備性--協助學員加強優點及改善缺點之能力	28	2.82	.90
18. 具備性--教導學員及新進人員之能力	28	3.11	.96
19. 具備性--協助他人向上發展與學習成長之能力	28	3.00	.94
20. 具備性--輔導、協助同仁規劃與執行組織變革方案的能力	28	3.11	1.13
Valid N (listwise)	25		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
21. 具備性--掌握督導計畫進行之能力	27	3.15	.91
22. 具備性--規劃人力或指派工作之能力	28	3.18	.98
23. 具備性--管理訓練相關設備（媒體、設備、教材）之能力	28	3.29	.94
24. 具備性--教學前（場地、餐飲、講師）的準備能力	28	3.39	.92
25. 具備性--完善做好工作相關之各項記錄、檔案能力	28	3.46	1.10
26. 具備性--文案寫作及簡報陳述能力	28	3.32	.94
27. 具備性--電腦使用能力	28	3.57	.84
28. 具備性--對於訓練的流程與方法的了解程度	28	3.36	.83
29. 具備性--品質管理概念與運用能力	28	3.25	.89
30. 具備性--對訓練業務法規的嫻熟程度	28	3.00	1.02
31. 具備性--虛心接受及尊重別人的觀點和看法之能力	28	3.54	1.14
32. 具備性--具有親和力及與人相處之能力	28	3.61	1.17
33. 具備性--能在相關部門間擔任協調者的角色使工作順利進行	28	3.21	1.13
34. 具備性--能善用各種機會將中心的政策傳達給員工	28	3.14	1.01
35. 具備性--能幫助需要幫忙的部門成員，並在必要時提供一些想法給較資淺的成員參考	28	3.61	.88
36. 具備性--口語溝通的能力	28	3.32	.98
37. 具備性--傾聽的能力	28	3.54	.84
38. 具備性--書面報告、文件、公文的撰寫能力	28	3.25	.97
39. 具備性--有效主持會議的能力	28	2.96	.88
40. 具備性--將複雜的概念、過程、規則、產品，簡化成容易了解之資訊的能力	28	3.18	.90
Valid N (listwise)	27		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
41. 具備性--遇自己無法解決之問題，能運用內外部資源處理解決	28	3.32	.82
42. 具備性--處理事情能從各種不同角度看問題	28	3.39	.83
43. 具備性--積極主動解決責任內之突發或異常問題	28	3.29	.98
44. 具備性--能提出突破性/創新的解決方法	28	3.43	1.03
45. 具備性--能主動藉由資料蒐集的方式，發現工作上的問題並加以處	28	3.36	1.03
46. 具備性--會為訂定的目標持續努力，盡力如期完成工作	28	3.43	.92
47. 具備性--能主動配合工作需要，彈性調整自己的工作時間	28	3.54	.88
48. 具備性--自我控制、不讓情感干擾到工作的執行	28	3.39	.88
49. 具備性--對工作積極投入，並與工作夥伴彼此信任、合作	28	3.43	1.03
50. 具備性--喜歡接受具有挑戰性的任務	28	3.32	.82
61. 具備性--能有效處理顧客訴怨之能力	28	3.25	.93
62. 具備性--主動收集、提出顧客的需求與建議給中心	28	3.32	.98
63. 具備性--面對顧客不合理的要求時，會表現耐心和諒解	28	3.32	.90
64. 具備性--能針對顧客的需求與心態，來為其挑選最合適的課程或服務	28	3.18	.86
65. 具備性--介紹訓練課程時，懂得引起客戶對課程的興趣，將課程行銷出去	28	3.04	.92
66. 具備性--分析競爭者產品和中心產品差異之能力	28	3.04	1.04
67. 具備性--對中心經營策略的了解	28	3.11	.96
68. 具備性--對中心營業狀況與獲利能力的了解	28	2.93	.86
69. 具備性--隨時掌握產業趨勢、科技發展與市場環境之能力	28	3.21	.96
70. 具備性--具有基本的財務、會計觀念以規劃相關工作之能力	28	2.89	.92
Valid N (listwise)	28		

附錄十一、公務人力發展中心訓練業務主管職能自評各題具備性之平均與標準差

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
1. 具備性--分析組織需求之能力	5	3.80	.84
2. 具備性--分析個人需求之能力	5	3.60	.55
3. 具備性--分析工作需求之能力	5	4.00	.71
4. 具備性--分析學習者特性之能力	5	3.40	1.14
5. 具備性--選擇適當訓練方案之能力	5	3.80	1.30
6. 具備性--充份運用內部與外部資源之能力	5	4.00	1.00
7. 具備性--設計與規劃訓練方案之能力	5	3.60	1.14
8. 具備性--選擇與評估教材之能力	5	3.20	1.10
9. 具備性--安排教學順序與進度之能力	5	3.60	1.14
10. 具備性--製作教學媒體之能力	5	3.00	.71
11. 具備性--運用訓練轉移技巧之能力	5	3.80	.84
12. 具備性--設計訓練成效評量工具之能力	5	3.40	.89
13. 具備性--執行訓練成效評量之能力	5	3.60	1.14
14. 具備性--分析訓練方案成本效益之能力	5	3.20	.84
15. 具備性--執行訓練方案改善之能力	5	3.80	.84
16. 具備性--幫助學員辨認或找出學習優缺點之能力	5	3.20	.45
17. 具備性--協助學員加強優點及改善缺點之能力	5	3.00	.00
18. 具備性--教導學員及新進人員之能力	5	3.40	.55
19. 具備性--協助他人向上發展與學習成長之能力	5	3.20	.45
20. 具備性--輔導、協助同仁規劃與執行組織變革方案的能力	5	3.40	.55
Valid N (listwise)	5		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
21. 具備性--掌握督導計畫進行之能力	5	4.20	.84
22. 具備性--規劃人力或指派工作之能力	5	4.00	.71
23. 具備性--管理訓練相關設備（媒體、設備、教材）之能力	5	3.20	.45
24. 具備性--教學前（場地、餐飲、講師）的準備能力	5	3.60	.55
25. 具備性--完善做好工作相關之各項記錄、檔案能力	5	3.40	.55
26. 具備性--文案寫作及簡報陳述能力	5	3.40	.55
27. 具備性--電腦使用能力	5	3.80	.45
28. 具備性--對於訓練的流程與方法的了解程度	5	4.00	1.00
29. 具備性--品質管理概念與運用能力	5	3.80	.84
30. 具備性--對訓練業務法規的嫻熟程度	5	3.80	.84
31. 具備性--虛心接受及尊重別人的觀點和看法之能力	5	4.00	.71
32. 具備性--具有親和力及與人相處之能力	5	3.80	.84
33. 具備性--能在相關部門間擔任協調者的角色使工作順利進行	5	4.00	.71
34. 具備性--能善用各種機會將中心的政策傳達給員工	5	3.80	.84
35. 具備性--能幫助需要幫忙的部門成員，並在必要時提供一些想法給較資淺的成員參考	5	3.80	.45
36. 具備性--口語溝通的能力	5	3.80	.45
37. 具備性--傾聽的能力	5	4.00	.00
38. 具備性--書面報告、文件、公文的撰寫能力	5	3.80	.84
39. 具備性--有效主持會議的能力	5	3.60	.55
40. 具備性--將複雜的概念、過程、規則、產品，簡化成容易了解之資訊的能力	5	3.80	.45
Valid N (listwise)	5		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
51. 具備性(主管)--能快速掌握內外部環境的變化	5	4.20	.84
52. 具備性(主管)--找出業務相關資料的趨勢或關聯性	5	3.80	.84
53. 具備性(主管)--以前瞻性的眼光規劃長期策略	5	4.00	1.00
54. 具備性(主管)--全面性的思考，並以中心的利益為考量	5	4.20	.84
55. 具備性(主管)--能預先慮及一些行動及決策對於同仁及中心的影響，並避免問題及危機的發生	5	4.00	1.00
56. 具備性(主管)--能隨時察覺部屬在工作上可能發生的問題	5	3.80	.45
57. 具備性(主管)--給予部屬明確的工作指示	5	4.00	.71
58. 具備性(主管)--能針對部屬工作能力的不足，提供適當的工作指導	5	3.60	.55
59. 具備性(主管)--鼓勵部屬表達意見，接納部屬不同的想法與批評	5	4.00	.71
60. 具備性(主管)--會主動給予部屬發展、學習與升遷的機會	5	4.20	.45
Valid N (listwise)	5		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
51. 具備性(主管)--能快速掌握內外部環境的變化	5	4.20	.84
52. 具備性(主管)--找出業務相關資料的趨勢或關聯性	5	3.80	.84
53. 具備性(主管)--以前瞻性的眼光規劃長期策略	5	4.00	1.00
54. 具備性(主管)--全面性的思考，並以中心的利益為考量	5	4.20	.84
55. 具備性(主管)--能預先慮及一些行動及決策對於同仁及中心的影響，並避免問題及危機的發生	5	4.00	1.00
56. 具備性(主管)--能隨時察覺部屬在工作上可能發生的問題	5	3.80	.45
57. 具備性(主管)--給予部屬明確的工作指示	5	4.00	.71
58. 具備性(主管)--能針對部屬工作能力的不足，提供適當的工作指導	5	3.60	.55
59. 具備性(主管)--鼓勵部屬表達意見，接納部屬不同的想法與批評	5	4.00	.71
60. 具備性(主管)--會主動給予部屬發展、學習與升遷的機會	5	4.20	.45
Valid N (listwise)	5		

附錄十二、職能具備性間之相關分析表-自評

Correlations

		訓需求自	訓規劃自	訓評估自	諮輔導自	訓管導自	技術自	人際自	溝通自	解決問自	態度自	客戶導自	企業經自
訓需求自	Pearson Correlation	1.000	.787*	.736*	.625*	.430*	.646*	.484*	.617*	.597*	.506*	.483*	.479*
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	85	84	82	82	83	83	83	84	84	80	84	81
訓規劃自	Pearson Correlation	.787*	1.000	.851*	.783*	.672*	.815*	.622*	.679*	.742*	.580*	.564*	.556*
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	84	89	86	86	87	87	87	88	88	84	87	85
訓評估自	Pearson Correlation	.736*	.851*	1.000	.848*	.786*	.819*	.742*	.830*	.768*	.621*	.714*	.715*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	82	86	88	84	86	86	87	86	87	83	85	83
諮輔導自	Pearson Correlation	.625*	.783*	.848*	1.000	.843*	.796*	.737*	.783*	.755*	.636*	.730*	.708*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	82	86	84	87	85	85	85	86	86	82	86	83
訓管導自	Pearson Correlation	.430*	.672*	.786*	.843*	1.000	.794*	.705*	.675*	.677*	.606*	.669*	.652*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	83	87	86	85	88	86	86	87	87	83	86	84
技術自	Pearson Correlation	.646*	.815*	.819*	.796*	.794*	1.000	.668*	.773*	.785*	.704*	.640*	.701*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	83	87	86	85	86	89	87	87	88	85	86	84
人際自	Pearson Correlation	.484*	.622*	.742*	.737*	.705*	.668*	1.000	.799*	.690*	.768*	.729*	.677*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	83	87	87	85	86	87	89	88	88	84	86	85
溝通自	Pearson Correlation	.617*	.679*	.830*	.783*	.675*	.773*	.799*	1.000	.780*	.738*	.755*	.714*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	84	88	86	86	87	87	88	89	88	84	87	86
解決問自	Pearson Correlation	.597*	.742*	.768*	.755*	.677*	.785*	.690*	.780*	1.000	.744*	.683*	.657*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	84	88	87	86	87	88	88	88	90	85	87	86
態度自	Pearson Correlation	.506*	.580*	.621*	.636*	.606*	.704*	.768*	.738*	.744*	1.000	.754*	.682*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	80	84	83	82	83	85	84	84	85	86	83	81
客戶導自	Pearson Correlation	.483*	.564*	.714*	.730*	.669*	.640*	.729*	.755*	.683*	.754*	1.000	.747*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	84	87	85	86	86	86	86	87	87	83	88	84
企業經自	Pearson Correlation	.479*	.556*	.715*	.708*	.652*	.701*	.677*	.714*	.657*	.682*	.747*	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	81	85	83	83	84	84	85	86	86	81	84	86

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

附錄十三、職能具備性間之相關分析表-他評

Correlations

		訓需求他	訓規劃他	訓評估他	諮輔導他	訓管導他	技術他	人際他	溝通他	解決問他	態度他	客戶導他	企業經他
訓需求他	Pearson Correlation	1.000	.916**	.855*	.893**	.893*	.834*	.656**	.779*	.774*	.702*	.829*	.816*
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	73	72	72	72	72	73	72	71	71	72	66	66
訓規劃他	Pearson Correlation	.916**	1.000	.920**	.876**	.887**	.856**	.737**	.779*	.839**	.802**	.805**	.785*
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	72	73	73	73	73	73	73	72	71	72	67	67
訓評估他	Pearson Correlation	.855*	.920**	1.000	.822**	.826**	.815**	.679**	.743**	.800**	.801**	.777**	.780*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	72	73	73	73	73	73	73	72	71	72	67	67
諮輔導他	Pearson Correlation	.893**	.876**	.822**	1.000	.894**	.771**	.720**	.795**	.783**	.779**	.848**	.780*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	72	73	73	73	73	73	73	72	71	72	67	67
訓管導他	Pearson Correlation	.893**	.887**	.826**	.894**	1.000	.872**	.727**	.772**	.834**	.818**	.809**	.796*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	72	73	73	73	73	73	73	72	71	72	67	67
技術他	Pearson Correlation	.834**	.856**	.815**	.771**	.872**	1.000	.788**	.823**	.892**	.836**	.812**	.795*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	73	73	73	73	73	74	73	72	72	73	67	67
人際他	Pearson Correlation	.656**	.737**	.679**	.720**	.727**	.788**	1.000	.851**	.847**	.894**	.842**	.747*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	72	73	73	73	73	73	73	72	71	72	67	67
溝通他	Pearson Correlation	.779*	.779**	.743**	.795**	.772**	.823**	.851**	1.000	.860**	.872**	.937**	.844*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	71	72	72	72	72	72	72	72	71	72	66	66
解決問他	Pearson Correlation	.774**	.839**	.800**	.783**	.834**	.892**	.847**	.860**	1.000	.934**	.885**	.857*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	71	71	71	71	71	72	71	71	72	72	66	66
態度他	Pearson Correlation	.702**	.802**	.801**	.779**	.818**	.836**	.894**	.872**	.934**	1.000	.912**	.837*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	72	72	72	72	72	73	72	72	72	73	66	66
客戶導他	Pearson Correlation	.829**	.805**	.777**	.848**	.809**	.812**	.842**	.937**	.885**	.912**	1.000	.882*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	66	67	67	67	67	67	67	66	66	66	67	66
企業經他	Pearson Correlation	.816**	.785**	.780**	.780**	.796**	.795**	.747**	.844**	.857**	.837**	.882**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	66	67	67	67	67	67	67	66	66	66	66	67

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

附錄十四、職能具備性間之相關分析表-主管評估

Correlations

		訓需求主	訓規劃主	訓評估主	諮輔導主	訓管導主	技術主	人際主	溝通主	解決問主	態度主	客戶導主	企業經主
訓需求主	Pearson Correlation	1.000	.868**	.861**	.816**	.850**	.905**	.642**	.797**	.760**	.695**	.766**	.824**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	56	56	56	55	53	55	56	53	56	56	54	56
訓規劃主	Pearson Correlation	.868**	1.000	.783**	.828**	.853**	.872**	.681**	.735**	.791**	.764**	.791**	.704**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	56	56	56	55	53	55	56	53	56	56	54	56
訓評估主	Pearson Correlation	.861**	.783**	1.000	.732**	.712**	.807**	.573**	.721**	.643**	.621**	.739**	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	56	56	56	55	53	55	56	53	56	56	54	56
諮輔導主	Pearson Correlation	.816**	.828**	.732**	1.000	.865**	.828**	.754**	.797**	.814**	.708**	.773**	.802**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	55	55	55	55	53	54	55	52	55	55	53	55
訓管導主	Pearson Correlation	.850**	.853**	.712**	.865**	1.000	.858**	.794**	.829**	.854**	.803**	.820**	.765**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	52	53	52	53	53	51	53
技術主	Pearson Correlation	.905**	.872**	.807**	.828**	.858**	1.000	.634**	.792**	.755**	.697**	.732**	.802**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	55	55	55	54	52	55	55	52	55	55	53	55
人際主	Pearson Correlation	.642**	.681**	.573**	.754**	.794**	.634**	1.000	.843**	.826**	.831**	.830**	.671**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	56	56	56	55	53	55	56	53	56	56	54	56
溝通主	Pearson Correlation	.797**	.735**	.721**	.797**	.829**	.792**	.843**	1.000	.848**	.802**	.872**	.818**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	53	53	53	52	52	52	53	53	53	53	52	53
解決問主	Pearson Correlation	.760**	.791**	.643**	.814**	.854**	.755**	.826**	.848**	1.000	.805**	.870**	.798**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	56	56	56	55	53	55	56	53	56	56	54	56
態度主	Pearson Correlation	.695**	.764**	.621**	.708**	.803**	.697**	.831**	.802**	.805**	1.000	.840**	.650**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	56	56	56	55	53	55	56	53	56	56	54	56
客戶導主	Pearson Correlation	.766**	.791**	.739**	.773**	.820**	.732**	.830**	.872**	.870**	.840**	1.000	.792**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	54	54	54	53	51	53	54	52	54	54	54	54
企業經主	Pearson Correlation	.824**	.704**	.818**	.802**	.765**	.802**	.671**	.818**	.798**	.650**	.792**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	56	56	56	55	53	55	56	53	56	56	54	56

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

公務人力發展中心九十二年度委託研究期中報告審查座談會紀錄

時間：九十二年八月十三日(星期二)上午九時三十分至

地點：本中心教養棟二〇二教室

主席：游副主任王梅

出席人員：如簽到單

紀錄：翁雲敏

一、主席致詞

本中心本(九十二)年度委託研究「公務訓練機構訓練業務人員所需職能及在職訓練課程之研究」係委託黃同訓教授辦理，目前已完成期中報告，本次會議的主要目的係針對該期中報告內容進行審查，特別邀請專家學者與會，並請本中心各單位主管參加，針對訓練業務人員所需具備之核心職能與在職訓練課程之規劃，提出修正意見或相關建議，期能使本項研究更具學術及實務應用之價值。

二、期中報告內容說明：略。

三、審查意見：

(一) 本中心游副主任王梅

1. 計畫師教授及鍾教授近期完成對國家發展重要的數位科技人才訓練之研究報告中，業已建立數位學習訓練人員(Trainer)應具備的職能模型(Competence model)等資料，尤其辦理e-learning已經是本中心的重要業務之一，此將對未來學習模式與訓練計畫的規劃產生影響，訓練人員的應備職能亦將因此趨勢隨之轉變，例如因應建立民間策略夥伴關係而須具備管理外包、委託需求書的撰寫、談判能力，該研究報告是非常完整而重要的資料，宜列入參考文獻，以因應培訓未來人才的需要。
2. 另外，個人較關切本研究運用360度評估法，建議評估對象除機構內部會員外，宜將外部重要顧客(如人事行政局等)亦予納入。

(二) 精東管理顧問股份有限公司王總經理寶昌

1. 本案固係就訓練人員核心職能進行分析，請酌予考量未來要建立國家公務員或中心工作人員應具備之職能，又是否要選出過半職位作為進一步探討之主軸，各職能亦可再分層次(level)以便於進行分類及描述。
2. 各項職能明確確立後，建議一併提供相應之教員訓練課程。

3. 引述文中「冰山模型」提及有關自我概念、特質及動機等因素，是為規劃辦理人員甄選時之重要考量，建議未來可就此部分繼續引申強化。
4. 為顧及問卷之信度及效度，建議是先進行測試 (Pretest)。
5. 效標效度與員工績效關聯的概念甚有助益實務應用，可多加一些篇幅敘述，以供為評估員工績效的重要參考。
6. 除研究流程外，建議加入建立各職位、職能的流程，可使於中心日後即可依循自行建立職能。
7. 在大陸地區已有採用面談方式招募公務人員之作法，可發掘具有內顯性特性的人，供未來招募會員作業參考。
8. 另闡報第七頁有關「職能之性質」的說明，並彙提職能宜有「能被確認」、「必須經來卓越的績效」、「不同組織需要不同

(三) 國立臺北大學公共行政暨政策學系副教授黃貴(會議正日未克出席，會後接任黃貴副審黃貴)

1. 第四頁可增加研究目的的條列式呈現。
2. 第二十九頁最後一段，可增加標題六、公務人力訓練機構訓練業務人員之工作「職」掌。
3. 第二十三頁採用二百二十度評估法為一大特色，但不同角度的不同層級將如何整合，請多加留意。
4. 第二十七頁所列表二之訓練業務人員職能頭項似採所涵蓋之內容，是是否考慮部會之特別需求，或第二十七頁之人
5. 第四十一頁資料整理與分析中，並未考量將主管與非主管之不同職務加以區隔。
6. 第四十一頁最後兩行有關採取績效表現優異則25%之專業訓練人員是如何認定，請說明清楚。
7. 第四十四頁參考文獻之中文書目中有若干漏失請補正。例：江懷良等著，少出版地，京復新著，少出版地，頁數應去掉，趙瑤瑄，應加期刊頁碼。
8. 第四十五頁英文部分有若干期刊應列期卷或期數。

(四) 行政院人事行政局訓練處任專門委員司怡

1. 第八、十二及十三至十八頁中，提及有關職能之區分、項目與結構等概念之陳述，似乎較著重於知識與技術層面，對動機、特質及自我概念可多加著墨。
2. 第十三至十八頁中有關職能標杆之敘述，較為偏重人力資源管理之觀點，與訓練機構著重人力資源發展之特色略有不同，建議可就「E」與「E」之異同區隔進一步予以說明。
3. 「效標相關效度」之操作性定義為何，係指「過去」之業績成績、「現在」之績效表現，抑或是「升遷」，宜予清楚定義。
4. 由研究流程圖可見，本項專案包含專家訪談之資料分析等，惟未見述於期中報告，此部分資料亦將影響後續問卷建構等結果，建議補充相關說明。
5. 本研究採用³⁶⁰度評估法，就主管級人員問卷調查部分，建議應將主管級人員之直屬主管會員亦予納入較為完備。
6. 報告中使用「企業經營」一詞，建議以「公務擴展」、「公務管理」、「公務規劃執行與評估」或「公務經營」等多詞代之，以符合後機關之實況。

四、建議與回應

(一) 本中心蕭組長

1. 首先感謝研究主持人對研究進度掌握良好，均依原定時程進行各項作業中，本次會議出席專家之各項意見，請研究主持人於期未報單時逐項回應。
2. 有關共通性職能部分，目前委委將次會作，應用電腦能力列入，至於推理與溝通方面之知能事本亦予列入，可請研究主持人酌人事行政局及公務人員保障培訓委員會相關業務研究在案調數之。另研究範圍將在此內部單位，可參酌各該機構員章意見法定。
3. 廣義的職能應包括知識、技能、態度(SKA)，建議將知識與態度方面之因素納入調查題目中。
4. 5. 問卷調查題建議增加有關「行銷」之概念，以因應應會同理人及日後機構轉轉之需要。
6. 因應市場化趨勢之職能要求，各訓練機構間設計不甚相同，但建議就本案四個主要研究對象的共同部分加強分析整理。
7. 基於隱匿性之考量，問卷中之問項如有涉及個人資料者不宜顯於研究單中，以確保填表者之安全感，另問卷員段建議加列填寫說明，俾利引導正確填答。

(二) 本中心張研究員秋元

1. 本案提出有關隱匿性(自我概念、動機等)職能之內容，在未來實務作業之應用性將愈提高，建議就此再多多著墨，可進而作為機關甄選人員之實用工具，同時，針對此部分能力較差者，是否有改進之具體建議。
2. 本案採用對現職人員實地調查方式，除自身觀察外，建議應將外部顧客如人事行政局(尤其在業務密切相關之訓處)之意見也納入，同時來單據據實訪談，以厘清並提提隱匿性、未來適應性之看法。
3. 因應訓練機構轉轉之需要，建議本案研究對象仍以本中心為主，提登宜他二個機構可參照引用為原則，期待後續具體之研究結果及建議可供業務運作及改進之參考。另外職能分析之層次，個人認為以較隱職能為單不進行分析，可不再細分。

(三) 本中心輔導組魏組長

1. 本中心教務組與輔導組工作近似度高，組內各職位之職能要求線較不清楚，後續的分析結果可能不易區隔。
2. 本中心員額不多，職能再分階層分析之實際必要性不高，謹提供參考。

(四) 研究主持人黃教授同圳

1. 謝謝各位對本案提供的意見，就有關查驗資料搜集與補充、敘述關係之定義、提升職能之訓練建議、主管與一般員工分類分析、建構職能流程模式等，將於後續研究中補充或再加強說明。
2. 另有關訓練機構定位與市場化趨勢問題，是不建立共通性職能，依分類分析職能內涵，增列數位人才職能分析，等意見，將再視中心實際業務及時期限制等因素，研議是否修正或補強。
3. 本案以個人為施測及分析單位，惟未來彙報單將以較隱匿方式呈現，不顯示個別情形。另增列有關受訓學員及辦理訓練業務人員對本中心之看法及意見等，本研究團隊將試看蒐集相關資料並列入研究中。

五、主席座談

本專案研究至完成後，將及送交相關機關參考，由於本專案研究目標確實實用性，希望能即研即用，以供各機關業務推動之參考，以下本人謹將前述各項意見彙整後，提出總計建議供貴教授參考：

- (一) 歷年國家公務人員考試中可見「員工訓練」類科，相關專業人員遴用不易，本委相關組可送請考選機關酌作為採不依據，同時研究軍審時可作為各機關辦理訓練規劃之參考，並可作為甄選或選用訓練人才之參考。
- (二) 為補充有關人力資源發展之參考資料，建議可將賈述計、鍾兩位教授之報告、ASD年會相關研究報告等，列為本委重要參考文獻。
- (三) 以現職人員之職能調查結果作為職能分析之基礎，在發展性及前瞻性方面恐稍有不足，在時間及經費等因素許可情形下，建議可將專家訪談之資料加入問卷題項中。
- (四) 請從速建立職能之作業流程，另研究此事建議以本中心為主，研究結果則提供其他機關參考，問卷調查部分並請將本中心秘書室納入，因其辦理許多有關政府機關法人化、業務案外、政府採購法、等之訓練業務，亦是訓練專業人員應予列入，至外部顧客（包括學員、老訓處處長及科長等）之期許與看法亦請列入。
- (五) 專案後續工作如需由本中心配合之處，請中心相關單位配合辦理。

六、敬啟。

附錄十六、針對期中報告審查意見所做之修正說明

一、游副主任玉梅

1. 計惠卿教授及鍾乾揆教授近期完成針對國家發展需要的數位科技人才訓練之研究報告中，業已建立數位學習訓練人員（e-trainer）應具備的職能模型（competence model）等資料，尤其辦理e-learning已經是本中心的重要業務之一，此將會對未來學習方式與訓練計畫的規劃產生影響，訓練人員的應備職能亦將因此趨勢隨之轉變，例如因應建立民間策略夥伴關係而須具備管理外包、委託需求書的撰寫…等能力，該研究報告是非常完整而重要的資料，宜列入參考文獻，以因應培訓未來人才的需要。

→已加入相關研究文獻，請參閱頁31~33。本研究所設計之問卷，亦已將大部分數位學習訓練人員應具備之職能納入。

2. 另外，個人較關切本研究係運用 360 評估法，建議評估對象除機構內部人員外，宜將外部重要顧客（如人事行政局等）亦予納入。

→已加入外部顧客評估，並發放問卷一百六十份。

二、精策管理顧問股份有限公司王總經理選昌

1. 本案固係就訓練人員核心職能進行分析，請酌予考量是否要建立國家公務人員或中心工作人員共通具備之職能，又是否要選出標竿職位作為進一步探討之主軸，各職能是否可再分層次（level）以便於進行分類及描述。

→本專案已做四個中心職能之比較。

→有關標竿職位之選擇，由於現在各中心幾乎都已經教輔研秘合一，工作內容類似，故本研究將不選擇標竿職位做探討。

→由於中心職位不同工作內容並無明顯不同，甚至是相同的，故本專案職能將不分層次，只會將主管與一般員工之職能加以區別。

2. 各項職能內涵確定後，建議一併提供相應之教育訓練課程。

→已納入規劃訓練課程之方式與原則，並舉例說明，參見頁 88~89。

3. 引述文中「冰山模型」提及有關自我概念、特質及動機等因素，是為規劃辦理人員甄選時之重要考量，建議未來可就此部分繼續引申強化。

→已納入建議甄選之原則與方法，參見頁 87~88。

4. 為顧及問卷之信度及效度，建議宜先進行預測（Pretest）。

→已照辦，並依回收之問卷修改正式施測的問卷，參見頁 49。

5. 效標效度與員工績效關聯的概念甚有助益實務應用，可多加一些篇幅敘述，以供為評估員工績效的重要參考。

→效標關聯效度之驗證，已在結果分析的第九部分陳述，請參見頁 85~88。

6. 除研究流程外，建議加入建立各職位、職能的流程，可便於中心日後即可依循自行建立職能。

→建構職能的流程，已包含在第三部份研究方法與步驟中，請參見第 37~48 頁。

7. 在大陸地區已有採用面談方式招募公務人員之作法，可發掘具有內顯性特性的人，供未來招募人員作業之參考。

→已納入，請參見頁 87~88。

8. 另簡報第七頁有關「職能之性質」的說明，共彙提職能具有「能被確認」、「必須帶來卓越的績效」、「不同組織需要不同的職能」、「因不同職位需要不同程度之行為」、「經過學習漸漸發展」及「會改變」等六項性質，相當完整，值得肯定。

三、國立台北大學公共行政暨政策學系陳教授金貴

1. 第四頁可增加研究目的的條列式呈現。

→已增列研究目的的條列式呈現，請參見頁 5。

2. 第二十九頁最後一段，可增加標題 六、公務人力訓練機構訓練業務人員之工作「職」掌。

→已納入，請參見頁 33~36。

3. 第三十三頁採用三百六十度評估方式為一大特色，但不同角度的不同意見將如何整合，請多加留意。

→本研究採之三百六十度評估方式，在做結論時，會將不同之評估來源之結果分別呈現，這樣的方式可以讓中心以及讀者了解差異在何處。另外，本研究結果之迴歸分析部份，是以標準化後主管評估之績效作為依變項，以同事評估職能具備性作為解釋變項，如此不僅職能之效度驗證更真確，且可避免自評過於主觀的問題。

4. 第三十七頁所列表 14 之訓練業務人員職能與題項初探所涵蓋之內容，是否有考慮公部門之特別需求，或第二十頁之人事行政局所調查之職能，請參考。

→由於公務人力發展中心未來可能朝市場導向發展，與市場上其他的訓練機構相互競爭，故其私部門所須具備之特質會越來越明顯。另外，現在的公部門也越來越強調客戶導向，故所設計之題項應朝未來應具備之能力發展。

→有關第二十一頁人事行政局所調查之職能之研究結果，在設計題項時已有列入參考，像是技術能力、人際技能、人格特質等。

5.第四十一頁資料整理與分析中，是否有考慮將主管與非主管不同職務加以區隔。

→有的，請參見頁 64~83。

6.第四十一頁最後兩行有關採取績效表現優異前 25%之專業訓練人員是如何認定，請說明清楚。

→本研究所稱之前 25%專業訓練人員認定方式，依標準化主管評估之績效之排序前 25%的人員為之。

7.第四十四頁參考文獻之中文書目中有若干漏失請補正。例：江懷良平著，少出版地；吳復新著，少出版地，頁數應去掉；趙璟瑄，應加期刊頁碼。

→已改正。

8.第四十五頁英文部分有若干期刊應列期卷或期數。

→已改正。

四、行政院人事行政局考訓處任專門委員可怡

1. 第八、十二及十三至十八頁中，提及有關職能之區分、項目與模型等概念之陳述，似乎較著重於知識與技術層面，對動機、特質及自我概念可多加著墨。

→已依建議增加「良好的工作態度」此一職能構面，請參見頁 49。

2. 第十三至十八頁中有關職能模型之敘述，較為偏重人力資源管理之觀點，與訓練機構著重人力資源發展之特色略有不同，建議可就 HRD 與 HRM 之異同與區隔進一步予以說明。

→人力資源管理的內容通常含括人力資源發展，雖然本研究中探討較多 HRM 之職能概念，但選取職能構面時則聚焦在 HRD 之職能而已。

3. 「效標關聯效度」之操作性定義為何？係指「過去」之考績成績、「現在」之績效表現，抑或是「升遷」，宜予清楚定義。

→本研究之效標關聯效度不使用考績，而是使用主管評估部屬在所有部屬中工作表現優劣

的相對百分比。

4. 由研究流程圖可見，本項專案包含專家訪談之資料分析等，惟未見述於期中報告，此部份資料亦將影響後續問卷建構等結果，建議補列相關說明。

→已納入，請參見頁 40~43。

5. 本研究採用 360 度評估法，就主管級人員問卷調查部份，建議應將主管級人員之直屬主管意見亦予納入較為完備。

→已納入。

6. 報告中使用「企業經營」一詞，建議以「公務推展」、「公務管理」、「公務規劃執行與評估」或「公務經營」等名詞代之，以符合公務機關之實況。

→本研究已改以「事業經營」代之。

五、建議與回應

(一)、蕭組長鈺

1. 首先感謝研究主持人對研究進度掌握良好，均依原定時程進行各項作業中，本次會議出席專家的各項意見，請研究主持人於期末報告時逐項回應。

2. 有關共通性職能部分，目前本案已將公文寫作、應用電腦能力等列入，至於倫理與溝通方面之知能等是否亦予列入，可請研究主持人參酌人事行政局及公務人員保障培訓委員會相關專案研究結論調整之。另研究範圍涵括哪些內部單位，可參酌各該機構首長意見決定。

→已參採。

3. 廣義的職能應包括知識、技能、態度 (KSA)，建議可將知識與態度方面之因素納入問卷題項中。

→已納入態度部分的職能，請參閱頁 49。

4. 問卷調查題項建議增列有關「行銷」之概念，以因應顧客導向理念及日後機構轉型之需要。

→已納入，請參閱頁 58。

5. 因應市場化趨勢之職能要求，各訓練機構間或許不盡相同，但建議可就本案四個主要研究對象的共同部分加強分析整理。

→已照辦。

6. 基於隱密性之考量，問卷中之問項如有涉及個人資料者不宜顯示於研究結果中，以確保填答者之安全感，另問卷首段建議加列填寫說明，俾利引導正確填答。

→已照辦。

(二)、張研究員秋元

1. 本案提出有關隱性（自我概念、動機等）職能之內容，在未來實務作業之應用性將愈提高，建議可就此再多予著墨，可進而作為機關甄選人員之實用工具，同時，針對此部分能力較差者，是否有改建之具體建議。

→已加入態度部分，對於職能落差較大者已納入訓練建議中，請參閱頁 88。

2. 本案採用對現職人員意見調查之方式，除自身觀點外，建議應將外部顧客如人事行政局（尤其是業務密切相關之考訓處）之意見也納入，同時是否兼採專家訪談，以蒐集並提供前瞻性、未來預應性之看法。

→已納入外部顧客之意見。

3. 因應訓練機構轉型需要，建議本案研究對象仍以本中心為主，提供其他三個機構可參照引用為原則，期待後續具體之研究結果及建議可供實務運作及改進之參考。另外職能分析之層次，個人認為宜以整體職能為單元進行分析，可不再細分。

→已照辦。

(三)、本中心輔導組隗組長

1. 本中心教務組與輔導組工作近似度高，組內各職位之職能需求界線較不清楚，後續的分析結果可能不易區隔。

2. 本中心員額不多，職能再分階層分析之實際必要性不高，謹提供參考。

→已照辦。

六、主席結論

(一) 歷年國家公務人員考試中罕見「員工訓練」類科，相關專業人員遴用不易，本案相關結論可送請考選機關參酌作為掄才依據，同時研究結果將可作為各機關辦理訓練規劃之參考，並可作為甄選或遴用訓練人才之參據。

(二) 為補充有關人力資源發展之參考資料，建議可將前述計、鍾兩位教授之報告、ASTD 年

會相關研究報告等，列為本案重要參考文獻。

→已納入，請參閱 31~33。

(三)以現職人員之職能調查結果作為職能分析之基礎，在發展性及前瞻性方面恐稍有不足，在時間及經費等因素許可情形下，建議可將專家訪談之資料加入。

→已納入，請參閱頁 49。

(四)請提供建立職能之作業流程，另研究比重建議以本中心為主，研究結果則提供其他機關參考，問卷調查部份並宜將本中心秘書室納入，因其辦理許多有關政府機關法人化、業務委外、政府採購法…等之訓練業務，亦是訓練專業人員應予列入，至外部顧客（包括學員、考訓處處長及科長等）之期許與看法亦請列入。

→已照辦。

附錄十七、公務人力發展中心九十二年度委託研究期末報告審查座談會紀錄

公務人力發展中心九十二年度委託研究期末報告審查座談會紀錄

時間：九十二年十一月十四日（星期五）上午九時整

地點：本中心行政區二樓會議室

主席：王主任漢源

紀錄：翁慧敏

出席人員：如簽到單

一、主席致詞

本中心本（九十二）年度委託研究「公務訓練機構訓練業務人員所需職能及在職訓練課程之研究」係委託黃同圳教授辦理，目前已完成期末報告初稿，本次會議的主要目的係針對期末報告初稿內容進行審查，特別邀請專家學者與會，並請本中心各單位主管及業務主辦人員參加，就本報告內容提供修正意見或相關建議，期使本項研究更具學術及實務應用之價值。

二、期末報告初稿內容說明：略。

三、審查意見：

（一）國立政治大學公共行政學系施教授能傑

1. 研究方法因受限於時間，只能採用問卷調查法，惟研究中之「職能」建構的「過程」(process)如何，宜再多做說明，且能力似乎不必區分到四項，其中因應未來市場所需要的職能則考量是否併入專業性職能。
2. 研究中所稱「外部顧客」是指誰？其特性與性質宜再加以說明，俾作為後續各項比較分析之基礎。
3. 本項報告 105 份樣本資料之填答對象，有超過 30% 者服務經驗在三年以下，又服務於教務組等以訓練專業為主要業務之組室者低於 30%，以此樣本特性提供職能「重要性」判準的意見，可能需要再加多考量。
4. 在調查結果呈現方面的表 3-1（第 43 頁），可再進一步求得各問項的平均數或標準差，以作為後續建議之基礎，又或亦可作為附表供參。
5. 第 47 頁中指出「建立常模」，在研究本文中是否有相關資料及具體呈現，如無必要可不需另立此項。
6. 報告中指出問卷之「具備性」及「重要性」，惟附錄中僅見「具備性」之問卷，是否意謂有兩份問卷？又在第 78 頁針對此兩項間之差異性分析，係指主管評量個別人員之具備性，而非同仁自評、互評或外部顧客之評量，為何以此為分析之指標，彼此間之關係如何，宜再增加論述支持。
7. 建立核心職能對工作績效而言，會是一個好的預測指標 (predictor)，惟在統計方法及推論上似可再更謹慎地處理，兩者間是有相關性 (r 值) 但並不算太高，尤其在迴歸分析部分，若因十二項職能（解釋變項）間的高相關導致共線性太高，宜就其原因及其意義多加說明，因此在第 87 頁中得出單一變項間的顯著相關，個人較持保留看法。
8. 由調查結果顯現，專業能力對績效的重要性不高，令人驚訝的是人際關係反而較為重要，易言之，是否施測對象中有部份人的工作非與訓練專業直接相關而屬支援性業務？宜進一步釐清。
9. 研究結果建議中心未來應加強的訓練課程，是否由具備性之差距推論而得，可多

做一些論述，以作為後續論點（argument）之基礎。

（二）國立台北大學公共行政暨政策學系陳教授金貴

1. 研究中具備性及重要性均係以自評為基礎，將此結果再行推論時宜多加注意。
2. 第 5 頁臚列之三項「研究目的」宜再行文字調整；第 33 頁問卷調查對象之工作職掌與內容重點，可再配合訪談資料多作一些分析，俾利連結職掌與調查結果之關係。
3. 第 43 頁有關專業職能與題項初探，可增列一個章或節，將在職訓練課程與調查結果再作一些整合，加強探討根據職能的內涵提出後續課程建議的說明。
4. 第 46 頁實施問卷調查中「...將...，...也會請...」等語句應予檢視並修正。
5. 訪談結果可整理後併入研究過程之敘述中（第 40 頁），第 94 頁附錄之訪談問題設計不錯，可惜結果未作進一步處理，建議可將訪談結果和調查統計結果作交叉討論與分析。
6. 第 62 頁人口變項之統計資料中，可就個別變項如年齡、性別、年資...等特性及組合，是否會對研究結果造成影響加強說明。
7. 研究結果中有關訓練課程之建議僅在結論中出現，篇幅及推論過程似稍不足，此係本專案研究兩大主要內容之一，委託單位應相當需要這方面的資訊，建議可再加強。

（三）精策管理顧問股份有限公司王總經理遐昌

1. 就各項工作職掌應具備之職能，除問卷調查對象本身及主管等所表達的意見外，宜再補充專家訪談相關資料，可提供不同角度的探討及看法。
2. 研究目的之敘述與實際報告內容已略有差距（第 5 頁），如各中心之主要工作應非「人力資源管理」...等，文字宜再加修正。
3. 問卷調查對象其中有五分之三為外部顧客，他們對問卷內使用之專有名詞是否充分瞭解，個人持保留看法，建議未來可就專有名詞部分加以明確定義，同時，宜調整內、外部人員之問卷數量比例至 2/3 及 1/3 為宜。
4. 第 14 至 21 頁就人力資源管理人員職能需求分析之結果，與其後所引導出公務訓練機構訓練業務人員職能之關聯性宜予強化，俾使研究報告更具完整性，又第 21 頁提及人事行政局簡（薦）任人員之職能，以及第 30 頁提及訓練發展專業人員與人力資源專業人員職能間之相關推論，與本研究報告之關聯性等亦宜加強。
5. 公務訓練機構訓練業務專業人員之「職掌」（第 33 頁）為工作分析之基礎，目前明定之職掌與業務現況是否相符，由於後續問卷及研究結果均係基於此推演之結果，建議人事行政局及中心未來應就職掌進行檢討及修訂以符合實況。
6. 報告建議之教育訓練課程內容可再強化，除報告中舉列者外，名稱應更加豐富化及確定，以供作中心未來辦理相關教育訓練之重要參據。

（四）行政院人事行政局考訓處任專門委員可怡

1. 第 7 頁指出職能的性質，必須具有可被確認的行為，而圖 2-1 及 2-2 所提之職能則包含自我概念、動機與知識等非屬外顯行為之特性，本研究所欲測量之「職能」究何所指？宜予明確釐清。
2. 本研究方法（第 37 頁）採立意取樣之訪談法，訪談對象宜具分歧性及代表性，因此，選擇訪談對象之標準為何，實際訪談之對象為何等，均將影響研究結果，宜加強說明。
3. 第 38 頁圖 3-1 所提 360 度評估中，缺少「客戶評估」向度，建請補列。

4. 第 39 頁研究步驟之工作分析、文件探討及專家訪談等過程及結果，宜增列分析探討及與研究結果關聯性之說明；又第 47 頁統計分析方法中之「因素分析」及「常模建立」，未見分析步驟及結果，建請增列相關說明。
5. 研究報告中之資料處理方法，如：不完整資料(missing data)之處理、編碼(coding)之方式、樣本數(N)有多少、分數如何計得...等，宜再加強說明。
6. 第 86 頁表 5-23 列「解釋變項」間之高相關易導致共線性問題，宜予處理及說明。

四、建議與回應

(一) 本中心蕭組長鈺

1. 本案實施問卷調查之綜合性機構，因業務性質相近，均需處理跨組織之溝通協調與需求分析業務，又因各機構職掌與實際工作內容已有變遷，如研究組及秘書室等單位亦具辦理訓練或研習業務之實務經驗，故本研究建立之職能與工作項目自有其適用性。至於外部顧客對某些職能項目重要性評估與工作人員看法不同，係因部分題項如教材、教學媒體等均屬與遴聘講座有關之因素，非可責於個人之職能，故問題選項已然影響研究結果。
2. 因應職能建議訓練課程部分，可以本中心為主並兼顧其他中心之狀況，除臚列共通性職能外，針對個別需要之重要職能項目，則可以本中心為例，建立未來辦理人員甄選或訓練時之具體建議，同時亦便於日後相近性質訓練機構之推廣。

(二) 本中心游副主任玉梅

1. 實務研究較乏行為觀察面、標竿(benchmark)的資料，雖知能力應包含之面向，但終究因無法分析衡量具體內涵與意義，致不能據為設計課程。有關本案訪談對象及其定義、HRD 及 HRM 之關聯性與其差異說明等，宜予補充列述，同時，引用文獻如 e-learning 等相關資料，未見列入後續之研究問項及課程建議等結論中，宜予補充論述或說明。
2. 由於修法不易，各公務訓練機構之職掌說明與工作現況確已不盡相符，以目前訓練業務人員亟需具備之向長官說明、營造有效的學習情境、辦理結合線上與實體(E+C)之混成學習、管理委託契約...等能力，究應列入何種能力或技巧，又如何在實務工作中運用等具體建議，乃本中心期望獲致的結果，宜在其後課程規劃建議中提出對應意見。

(三) 研究主持人黃教授同圳

1. 職能項目產生方式與彼此關聯性、外部顧客特性之說明、表 3-1 加列平均數、修正研究目的、強化教育訓練課程建議、納入 e-learning 相關職能需求、分析與結果之應用、訪談及資料處理過程資料等，將於修正時一併補充或列入附錄中。
2. 是否將因應市場能力納入專業能力、外部顧客對專有名詞之瞭解情形、填答對象特性分析等將再行研議處理。
3. 有關建立常模一項，因受限於樣本數過少，如再取其中得分較高的 25% 人員作比較，將致信效度穩定度不足而未作。

五、主席結論

感謝研究計畫主持人黃教授的說明，同時，與會的六位專家學者以及本中心主管與業務相關同仁，均對本案後續修正提出寶貴的意見，本項委託研究期末報告內容審查通過，以上各項審查意見請研究主持人就研究架構進行整體考量後，逕行修正正式研究報告相關內容。

六、散會。

附錄十八、期末報告審查意見之答覆

一、國立政治大學公共行政學系施教授能傑

1. 研究方法因受限於時間，只能採用問卷調查法，惟研究中之「職能」建構的「過程」(process)如何，宜再多做說明，且能力似乎不必區分到四項，其中因應未來市場所需要的職能則考量是否併入專業性職能。

→由於四個訓練機構在因應未來市場時所需要扮演的角色有明顯的不同，此類職能對各中心的重要性也不同，故在此不將未來市場所需要的職能與專業性職能合併。

2. 研究中所稱「外部顧客」是指誰？其特性與性質宜再加以說明，俾作為後續各項比較分析之基礎。

→已納入，請參閱頁 77，表 5.2。

3. 本項報告 105 份樣本資料之填答對象，有超過 30% 者服務經驗在三年以下，又服務於教務組等以訓練專業為主要業務之組室者低於 30%，以此樣本特性提供職能「重要性」判準的意見，可能需要再多加考量。

→已納入，請參閱頁 80 與附錄五。

4. 在調查結果呈現方面的表 3-1 (第 43 頁)，可再進一步求得各問項的平均數或標準差，以作為後續建議之基礎，又或亦可作為附表供參。

→已納入，請參閱附錄六至附錄十一。

5. 第 47 頁中指出「建立常模」，在研究本文中是否有相關資料及具體呈現，如無必要可不需另立此項。

→已刪除之。

6. 報告中指出問卷之「具備性」及「重要性」，惟附錄中僅見「具備性」之問卷，是否意謂有兩份問卷？又在第 78 頁針對此兩項間之差異性分析，係指主管評量個別人員之具備性，而非同仁自評、互評或外部顧客之評量，為何以此為分析之指標，彼此間之關係如何，宜再增加論述支持。

→重要性問卷已納入，請參閱附錄二。

→以主管評量為指標之因，請參閱頁 108。

7. 建立核心職能對工作績效而言，會是一個好的預測指標 (predictor)，惟在統計方法及推論上似可再更謹慎地處理，兩者間是有相關性 (r 值) 但並不算太高，尤其在迴歸分析部分，若因十二項職能 (解釋變項) 間的高相關導致共線性太高，宜就其原因及其意義多加說明，因此在第 87 頁中得出單一變項間的顯著相關，個人較持保留看法。

8. 由調查結果顯現，專業能力對績效的重要性不高，令人驚訝的是人際關係反而較為重要，易言之，是否施測對象中有部份人的工作非與訓練專業直接相關而屬支援性業務？宜進一步釐清。

→已納入，請參閱頁 80 與附錄五。

9. 研究結果建議中心未來應加強的訓練課程，是否由具備性之差距推論而得，可多做一些論述，以作為後續論點（argument）之基礎。

→已納入，請參閱頁 87~91。

（二）國立台北大學公共行政暨政策學系陳教授金貴

1. 研究中具備性及重要性均係以自評為基礎，將此結果再行推論時宜多加注意。

→訓練業務人員本身應是最了解其工作內容的人，故以自評之重要性來推論應為合理可行。

2. 第 5 頁臚列之三項「研究目的」宜再行文字調整；第 33 頁問卷調查對象之工作職掌與內容重點，可再配合訪談資料多作一些分析，俾利連結職掌與調查結果之關係。

→已納入，請參閱頁 52~55。

3. 第 43 頁有關專業職能與題項初探，可增列一個章或節，將在職訓練課程與調查結果再作一些整合，加強探討根據職能的內涵提出後續課程建議的說明。

→已納入，請參閱頁 87~91。

4. 第 46 頁實施問卷調查中「...將...，...也會請...」等語句應予檢視並修正。

→已修正。

5. 訪談結果可整理後併入研究過程之敘述中（第 40 頁），第 94 頁附錄之訪談問題設計不錯，可惜結果未作進一步處理，建議可將訪談結果和調查統計結果作交叉討論與分析。

→已納入，請參閱頁 52~55。

6. 第 62 頁人口變項之統計資料中，可就個別變項如年齡、性別、年資...等特性及組合，是否會對研究結果造成影響加強說明。

→已納入，請參閱頁 80 與附錄五。

7. 研究結果中有關訓練課程之建議僅在結論中出現，篇幅及推論過程似稍不足，此係本專案研究兩大主要內容之一，委託單位應相當需要這方面的資訊，建議可再加強。

→已納入，請參閱頁 87~91 與附錄六至十一。

(三) 精策管理顧問股份有限公司王總經理遐昌

1. 就各項工作職掌應具備之職能，除問卷調查對象本身及主管等所表達的意見外，宜再補充專家訪談相關資料，可提供不同角度的探討及看法。

→已納入，請參閱頁 52~55。

2. 研究目的之敘述與實際報告內容已略有差距(第 5 頁)，如各中心之主要工作應非「人力資源管理」...等，文字宜再加修正。

→已修正。

3. 問卷調查對象其中有五分之三為外部顧客，他們對問卷內使用之專有名詞是否充分瞭解，個人持保留看法，建議未來可就專有名詞部分加以明確定義，同時，宜調整內、外部人員之問卷數量比例至 2/3 及 1/3 為宜。

4. 第 14 至 21 頁就人力資源管理人員職能需求分析之結果，與其後所引導出公務訓練機構訓練業務人員職能之關聯性宜予強化，俾使研究報告更具完整性，又第 21 頁提及人事行政局簡(薦)任人員之職能，以及第 30 頁提及訓練發展專業人員與人力資源專業人員職能間之相關推論，與本研究報告之關聯性等亦宜加強。

→已納入，請參閱頁 52~55。

5. 公務訓練機構訓練業務專業人員之「職掌」(第 33 頁)為工作分析之基礎，目前明定之職掌與業務現況是否相符，由於後續問卷及研究結果均係基於此推演之結果，建議人事行政局及中心未來應就職掌進行檢討及修訂以符合實況。

6. 報告建議之教育訓練課程內容可再強化，除報告中舉列者外，名稱應更加豐富化及確定，以供作中心未來辦理相關教育訓練之重要參據。

→已納入，請參閱頁 87~91 與頁 110~114。

(四) 行政院人事行政局考訓處任專門委員可怡

1. 第 7 頁指出職能的性質，必須具有可被確認的行為，而圖 2-1 及 2-2 所提之職能則包含自我概念、動機與知識等非屬外顯行為之特性，本研究所欲測量之「職能」究何所指？宜予明確釐清。

→本研究之職能是包含個人特質(如良好的工作態度)與知識技能(如分析訓練需求)。

2. 本研究方法(第37頁)採立意取樣之訪談法，訪談對象宜具分歧性及代表性，因此，選擇訪談對象之標準為何，實際訪談之對象為何等，均將影響研究結果，宜加強說明。

→已納入，請參閱頁52~55。

3. 第38頁圖3-1所提360度評估中，缺少「客戶評估」向度，建請補列。

→已加入。

4. 第39頁研究步驟之工作分析、文件探討及專家訪談等過程及結果，宜增列分析探討及與研究結果關聯性之說明；又第47頁統計分析方法中之「因素分析」及「常模建立」，未見分析步驟及結果，建請增列相關說明。

→工作分析、文件探討及專家訪談等過程及結果已納入，請參閱頁52~55；「因素分析」及「常模建立」本研究不進行，已刪除之。

5. 研究報告中之資料處理方法，如：不完整資料(missing data)之處理、編碼(coding)之方式、樣本數(N)有多少、分數如何計得...等，宜再加強說明。

→已納入，請參閱頁80。

6. 第86頁表5-23列「解釋變項」間之高相關易導致共線性問題，宜予處理及說明。

→已納入，請參閱附錄十二至十四。

四、建議與回應

(一) 本中心蕭組長鈺

1. 本案實施問卷調查之綜合性機構，因業務性質相近，均需處理跨組織之溝通協調與需求分析業務，又因各機構職掌與實際工作內容已有變遷，如研究組及秘書室等單位亦具辦理訓練或研習業務之實務經驗，故本研究建立之職能與工作項目自有其適用性。至於外部顧客對某些職能項目重要性評估與工作人員看法不同，係因部分題項如教材、教學媒體等均屬與遴聘講座有關之因素，非可責於個人之職能，故問題選項已然影響研究結果。
2. 因應職能建議訓練課程部分，可以本中心為主並兼顧其他中心之狀況，除臚列共通性職能外，針對個別需要之重要職能項目，則可以本中心為例，建立未來辦理人員甄選或訓練時之具體建議，同時亦便於日後相近性質訓練機構之推廣。

→已納入於報告第五及第六章中。

(二) 本中心游副主任玉梅

1. 實務研究較乏行為觀察面、標竿 (benchmark) 的資料，雖知能力應包含之面向，但終究因無法分析衡量具體內涵與意義，致不能據為設計課程。有關本案訪談對象及其定義、HRD 及 HRM 之關聯性與其差異說明等，宜予補充列述，同時，引用文獻如 e-learning 等相關資料，未見列入後續之研究問項及課程建議等結論中，宜予補充論述或說明。

→ 已納入於報告第五章中。

2. 由於修法不易，各公務訓練機構之職掌說明與工作現況確已不盡相符，以目前訓練業務人員亟需具備之向長官說明、營造有效的學習情境、辦理結合線上與實體 (E+C) 之混成學習、管理委託契約... 等能力，究應列入何種能力或技巧，又如何在實務工作中運用等具體建議，乃本中心期望獲致的結果，宜在其後課程規劃建議中提出對應意見。

→ 已納入於報告第五及第六章中。

附錄十九、建議事項

壹、立即可行建議

一、針對現有同仁職能重要性與具備性差距大的職能開始進行訓練

理由：客戶對訓練專業人員職能重要性視為需求水平，而將主管評價訓練專業同仁在各項職能之具備性視為供給水平，則將供給水平減掉需求水平其差距或可視為公務人力發展中心現有的同仁職能之「差距」。從現有同仁開始進行在職訓練課程，應該是提升績效最快速且立即可行的方式。

建議主辦單位：公務人力發展中心人事室

建議協辦單位：公務人力發展中心其他與訓練業務相關之組別

貳、中長期建議

一、招募新進人員時應依職能重要性甄選

理由：應針對新進人員進行重要職能項目的在職訓練，或是在甄選時將職能項目列入評估重點，如此一來將可以省去進到機構內再進行訓練的時間以及成本。

建議主辦單位：公務人力發展中心人事室

建議協辦單位：公務人力發展中心其他與訓練業務相關之組別

二、建立完整且符合實際工作的工作職掌

理由：本研究委託單位所委託之四訓練機構皆為一綜合性訓練機構，其教務組、研究組、輔導組之間分工並不明確，有的機構還包括秘書室、圖書資訊組都會辦理相同的業務，但其公開可搜尋到之工作職掌並未同步更新，故此建議公務訓練機構主管機關所公開之各組之工作職掌，應要隨著實際工作變動而同步更動，以做為工作職務之指引。

建議主辦單位：公務人力發展中心人事室