

國立臺灣大學社會科學院政治學系

碩士論文大綱

Department of Political Science

College of Social Sciences

National Taiwan University

Master Thesis Proposal

政府人事人員考用配合之研究

(口試本)

吳宜玲

Yi-Ling Wu

指導教授：蘇彩足 博士

Advisor: Tsai-Tsu Su, Ph.D.

中華民國 109 年 7 月

July, 2020

目錄

壹、緒論.....	1
一、研究背景與動機.....	1
二、研究目的.....	9
貳、文獻探討.....	11
一、我國公務人員考選制度.....	11
二、我國考試錄取人員訓練制度.....	20
三、人事人員的工作職能.....	25
四、小結.....	49
參、研究設計.....	51
一、研究假設.....	51
二、研究對象與範圍.....	52
三、問卷設計.....	54
四、資料分析及統計方法.....	56
參考文獻.....	59
附錄.....	67

表目錄

表 1-1 近五年國家考試報考及格人數比例.....	2
表 1-2 近五年國家考試報考及格人數比例(人事行政類科).....	2
表 1-3 近五年國家考試錄取人員訓練及格人數比例.....	4
表 2-1 我國考用配合相關之研究.....	12
表 2-2 人事行政類科考試科目一覽表.....	17
表 2-3 初任公務人員擔任職等的工作說明.....	31
表 2-4 美國訓練發展學會建議人資人員應有能力.....	33
表 2-5 人事人員專業核心能力項目.....	34
表 2-6 人事人員專業核心能力項目.....	35
表 2-7 行政院所屬人事人員應具之核心能力.....	35
表 2-8 人事人員核心能力項目彙整表.....	38
表 3-1 政府行政機關人事人員人數統計表(官等及性別).....	53
表 3-2 政府行政機關人事人員人數統計表(官等及年齡).....	53
表 3-3 本研究問卷政府人事人員職能分項表.....	55

圖目錄

圖 2-1 高普考試、訓練及任用程序圖.....	25
圖 2-2 冰山模型-核心與表面的職能.....	27
圖 2-3 核心與表面的職能.....	28

壹、緒論

一、研究背景與動機

(一)政府人事人員之遴選方式

我國選拔公務人員之考試每年多在固定時間舉辦，初等考於每年年初，高普考於每年 7 月間，地方特考於每年年底。以近五年到考人數、及格人數及錄取比例來看，除高等考試二級因為缺額較少且要求碩士以上學位者才能報名，因此近五年平均到考人數 1,304 人，其他高普初等及地方特考每年到考人數皆有上萬人，近五年平均總錄取比例為 6.05%(如表 1-1)。

而其中人事行政類科近五年各類考試的到考人數平均約 1 萬餘人，平均總錄取率為 3.53%，低於上述各年度所有類科的總錄取率 6.05%(如表 1-1 及表 1-2)。由此可知，國家考試因為具有工作穩定、待遇、福利及退休制度完善之特性，在人才招募上並不需要特別宣傳。但在篩選人才的程序上，以人事行政類科來說，因為報名者眾，出缺率相對較低，在報名表審查上就算只針對學歷等各種考試的法定基本條件做審查，且僅僅只以一種考試方式甄選，作業流程也要比一般私人企業複雜及費時費力。

表 1-1 近五年國家考試報考及格人數比例

年別	到考人數總計	及格人數總計	總錄取比例	高等考試二級			高等考試三級			普通考試			初等考試			地方特考三等			地方特考四等			地方特考五等		
				到考人數	及格人數	錄取比例	到考人數	及格人數	錄取比例	到考人數	及格人數	錄取比例	到考人數	及格人數	錄取比例	到考人數	及格人數	錄取比例	到考人數	及格人數	錄取比例	到考人數	及格人數	錄取比例
2014	168,741	8,235	4.88%	1,503	66	4.39%	40,427	3,278	8.11%	44,336	2,451	5.53%	32,824	415	1.26%	16,093	1,043	6.48%	16,111	703	4.36%	17,447	279	1.60%
2015	146,785	8,769	5.97%	1,307	71	5.43%	35,755	3,475	9.72%	39,868	2,900	7.27%	28,223	468	1.66%	14,846	1,005	6.77%	12,078	599	4.96%	14,708	251	1.71%
2016	132,907	8,739	6.58%	1,766	105	5.95%	33,650	3,467	10.30%	32,817	2,803	8.54%	23,793	566	2.38%	13,653	906	6.64%	12,783	633	4.95%	14,445	259	1.79%
2017	126,785	8,275	6.53%	1,012	61	6.03%	32,566	3,128	9.61%	34,520	2,762	8.00%	22,827	549	2.41%	11,911	840	7.05%	11,648	639	5.49%	12,301	296	2.41%
2018	114,184	7,675	6.72%	931	63	6.77%	29,624	2,961	10.00%	29,734	2,421	8.14%	21,513	457	2.12%	10,806	923	8.54%	10,984	597	5.44%	10,592	253	2.39%
平均	137,880	8,339	6.05%	1,304	73	5.61%	34,404	3,262	9.48%	36,255	2,667	7.36%	25,836	491	1.90%	13,462	943	7.01%	12,721	634	4.99%	13,899	268	1.93%

資料來源：本研究統計自考選部網站：https://wwwc.moex.gov.tw/main/content/wfrmContentLink.aspx?menu_id=268，考選統計年報，檢閱日期：109年3月29日。

表 1-2 近五年國家考試報考及格人數比例(人事行政類科)

年別	到考人數總計	及格人數總計	總錄取比例	高等考試二級			高等考試三級			普通考試			初等考試			地方特考三等			地方特考四等			地方特考五等		
				到考人數	及格人數	錄取比例	到考人數	及格人數	錄取比例	到考人數	及格人數	錄取比例	到考人數	及格人數	錄取比例	到考人數	及格人數	錄取比例	到考人數	及格人數	錄取比例	到考人數	及格人數	錄取比例
2014	14,024	428	3.05%	142	2	1.41%	3,573	229	6.41%	4,439	91	2.05%	1,935	10	0.52%	2,069	68	3.29%	1,313	22	1.68%	553	6	1.08%
2015	11,960	393	3.29%	110	4	3.64%	3,132	184	5.87%	3,763	128	3.40%	1,756	19	1.08%	1,858	43	2.31%	897	10	1.11%	444	5	1.13%
2016	10,548	439	4.16%	110	4	3.64%	2,840	204	7.18%	3,074	145	4.72%	1,503	20	1.33%	1,549	44	2.84%	1,012	15	1.48%	460	7	1.52%
2017	9,508	372	3.91%	76	1	1.32%	2,588	147	5.68%	3,015	116	3.85%	1,225	18	1.47%	1,301	45	3.46%	991	31	3.13%	312	14	4.49%
2018	7,772	268	3.45%	75	2	2.67%	2,143	112	5.23%	2,350	60	2.55%	890	12	1.35%	1,179	43	3.65%	840	26	3.10%	295	13	4.41%
平均	10,762	380	3.53%	103	3	2.53%	2,855	175	6.14%	3,328	108	3.24%	1,462	16	1.08%	1,591	49	3.05%	1,011	21	2.06%	413	9	2.18%

資料來源：本研究統計自考選部網站：https://wwwc.moex.gov.tw/main/content/wfrmContentLink.aspx?menu_id=268，考選統計年報，檢閱日期：109年3月29日。

現行我國公務人員高普初等及地方特考之選拔僅以「考試」、「錄取人員之訓練」作為選拔人才之方式。以人事行政類科考試 108 年高等考試三級和地方特考三等為例，考試科目中共同科目為國文(作文、公文與測驗)、法學知識與英文(包括中華民國憲法、法學緒論、英文)，專業科目則包含行政學、行政法、現行考銓制度、各國人事制度、心理學(包括諮商與輔導)、民法總則與刑法總則¹。原本考選部預計在 109 年變更考試科目，108 年 6 月 13 日該部卻公佈有鑑於應試科目之重新檢討調整應有充分之溝通與準備，為審慎計，公務人員高考三級暨普通考試考試類科與應試科目擬均維持現制，暫不予調整修正²。

而公務人員考試錄取人員之訓練分為「基礎訓練」及「實務訓練」，「基礎訓練」以充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度及行政程序與技術為重點，由公務人員保障暨培訓委員會所屬國家文官學院辦理或委託訓練機關(構)學校辦理；「實務訓練」以增進有關工作所需知能及考核品德操守、服務態度為重點，通常是由各用人機關(構)學校自行辦理³。近五年公務人員高普初等考試及地方特考錄取人員訓練(包含基礎訓練及實務訓練)不及格淘汰人數，每年皆低於 5 人以下，亦即公務人員考試及格後，透過訓練不及格淘汰的比例接近為 0%(如表 1-3)。由此可知，人事人員一但通過國家考試的筆試測驗之後，幾乎都會被錄取，錄取人員訓練階段很少再進行篩選和淘汰。

¹ 依公務人員高等考試三級考試暨普通考試規則第四條的附表三「公務人員高等考試三級考試應試科目表」及特種考試地方政府公務人員考試規則第五條的附表三「特種考試地方政府公務人員考試三等考試應試科目表」。

² 參見考選部網站公告：

https://www.moex.gov.tw/main/news/wfrmNews.aspx?kind=3&menu_id=42&news_id=3686，檢閱日期：109 年 3 月 22 日。

³ 參照公務人員考試錄取人員訓練辦法之規定。

表 1-3 近五年國家考試錄取人員訓練及格人數比例

年別	訓練人數總計	及格人數總計	及格比例	高等考試			普通考試			初等考試			地方特考		
				訓練人數	及格人數	及格比例	訓練人數	及格人數	及格比例	訓練人數	及格人數	及格比例	訓練人數	及格人數	及格比例
2014	7,528	7,524	99.95%	3,214	3,212	99.94%	1,693	1,692	99.94%	339	339	100.00%	2,282	2,281	99.96%
2015	6,748	6,746	99.97%	3,169	3,168	99.97%	1,441	1,441	100.00%	317	316	99.68%	1,821	1,821	100.00%
2016	6,950	6,945	99.93%	3,318	3,318	100.00%	1,579	1,577	99.87%	427	427	100.00%	1,626	1,623	99.82%
2017	6,825	6,821	99.94%	3,248	3,248	100.00%	1,610	1,608	99.88%	391	391	100.00%	1,576	1,574	99.87%
2018	6,261	6,259	99.97%	2,959	2,959	100.00%	1,477	1,475	99.86%	324	324	100.00%	1,501	1,501	100.00%
平均	6,862	6,859	99.95%	3,182	3,181	99.98%	1,560	1,559	99.91%	360	359	99.94%	1,761	1,760	99.93%

資料來源：本研究統計自公務人員保障暨培訓委員會網站：<https://www.csptc.gov.tw/Default.aspx>，107 年公務人員保障暨培訓統計年報，檢閱日期：109 年 4 月 2 日。

目前大多數私人公司組織在選才上不會只使用一種甄選方法，通常會採用「多重捨棄技術」。透過設計一系列的篩選方式，諸如申請表、面試及測驗，篩選出適合職缺的申請者。如果申請者未通過這些篩選，公司組織就會將該申請者從工作的人選中排除。因此，這些篩選的方法必須具有效度，且經過一系列的程序，包含申請表的完成與篩選、初步面試、聘僱測驗、面試、推薦查證、體能測驗。一般來說，私人公司組織通常都會先透過履歷表或申請表中篩選學經歷及能力符合公司需求，並經過一次以上的面試訪談或其他甄選方式才會決定是否錄取(鍾國雄、郭致平譯，2001：176-177)。

遴選人力除了筆試之外，還有很多其他方式，例如各種邏輯推理測驗、通識測驗、口試、評量中心考試……等(彭錦鵬，2009：55-56)。很多先進民主國家的文官考選制度，考試流程都會加入「口試」藉以篩選出較符合該「工作職能」之人選。以英、法、日的公務人員考選制度來看，皆採用「筆試」和「口試」等篩選方式。又以日本國家公務人員考試來看，專業測驗考試僅占總分的一半，其他還包含通識測驗、口試、綜合測驗，公務人員考試的專業科目能力測驗只是作為考試錄取的依據之一，還會參考其他能力及特質(彭錦鵬，2009：49-55；施能傑，2002：17)。

目前我國人事行政類科的國家考試主要是運用筆試的方式。依照我國公務人員考試法第 10 條規定，公務人員考試，得採筆試、口試、心理測驗、體能測驗、實地測驗、審查著作或發明、審查知能有關學歷經歷證明或其他方式行之。除單採筆試者外，其他應併採二種以上方式。顯示我國公務人員考試方法是可以採用多元、周延及更有效度的方式。但目前情況是除了外交特考、司法人員特考、調查局特考、國安局特考、海巡署特考、移民署特考……等少數特種考試及高考一、二級運用「口試」之選才方法外，絕大部分國家考試均以「專業科目」考試為之⁴。

彭錦鵬(2010：17)針對公務人員考選制度的變革與展望，曾提出五項建議：1. 以「工作職能」為核心改善公務人員的篩選機制，設計合理的對應考試方法。2. 重新建立分試考試，提高初步篩選比率，優化閱卷品質。3. 高考三級以上考試及格人員絕大部分具有大專學歷，目前國家考試的教育門檻僅具形式意義，應對公務體系的職等制度進行重新檢視，減少考試層級。4. 有鑑於透過專業考試科目取才之鑑別能力低落，應研究簡化考試類科。5. 相較於國內外公私部門之普遍採用口試，我國應逐步、加速、全面地採用效率較高的口試測驗。

綜上所述，組織甄選人力的方式，應考量何種方式可以替組織遴選適合該職位之人力，淘汰不合適之人力，以增進組織效率，降低組織成本(林淑馨，2011：110)。我國政府選用人事人員之方式不像上述國家及私人企業組織透過運用各種篩選技術和方式，目前主要是以考試為主要的甄選方式，再針對國家考試及格錄取人員進行「基礎訓練」和「實務訓練」，並經過 6 個月試用期滿成績及格⁵，即成為

⁴ 參考考選部網站考試資訊：<https://www.moex.gov.tw/main/home/wfrmHome.aspx>，檢閱日期：109 年 4 月 5 日。

⁵ 參考公務人員任用法第 20 條第 1、2 項規定，初任各官等人員，未具與擬任職務職責程度相當或低一職等之經驗六個月以上者，應先予試用六個月，並由各機關指派專人負責指導。試用期滿成績及格，予以實授；試用期滿成績不及格，予以解職。試用人員於試用期間有下列情事之一，應為試用成績不及格：

- 一、有公務人員考績法相關法規所定年終考績得考列丁等情形之一者。
- 二、有公務人員考績法相關法規所定一次記一大過以上情形之一者。
- 三、平時考核獎懲互相抵銷後，累積達一大過以上者。

政府行政機關合格實授之人事人員。

(二)政府人事人員招募選拔與工作職能之關係

行政機關人事人員是一條鞭體制，在行政機關具有雙重身分及角色，一方面人事人員在各個行政機關需提出法規制度等資訊，供機關首長做出明確的決策；另一方面，人事人員受行政院人事行政總處人事長的指揮監督。所謂「一條鞭」的核心精神在於人員之任免、考績(成)、考核及獎懲，以及業務指導與監督等事項，均係由中央特定之主管機關掌理。

在我國公部門的人事、主計、政風及警政等均係採行此制度，並分別以「人事管理條例」、「主計機構人員設置管理條例」、「政風機構人員設置條例」及「警察人員人事條例」等規範是類人員的機關組織及人事相關制度。因此，「一條鞭」制度與一般行政機關內員工管理制度有所不同，最顯著之差異在於一條鞭員工同時隸屬於所在服務機關之首長及該人員系統之最高長官。以交通部人事人員為例，交通部人事處長在雙軌制的情形下，同時受交通部部長及行政院人事行政總處人事長之指揮監督。可想而知，當兩種指令不一致時，考驗的是人事人員居中協調的本領，以及兩邊行政權互為消長的問題。

基於一條鞭的特性，人事人員於執行業務時須具備溝通協調的職能(competency)。且另一方面，隨著現今公共治理環境越來越多元化、複雜化及全球化，對公務人員的職能要求相對也會提升，人事人員的角色逐漸走向策略性人力資源管理，成為組織的策略夥伴。不再侷限於傳統的服務性與支援性角色，應該具備更多工作職能，除了服務態度、法規專業知能以外，還須具備全方位的策略性思考、創新精神及績效管理等能力。人事人員的職能影響公務體系招募人才，是政府運作績效的關鍵，也攸關政府是否能繼續領航民間，提升國家的競爭優勢(彭

四、曠職繼續達二日或累積達三日者。

錦鵬，2009：51)。

員工的職能影響組織的績效及競爭力，人員的甄補和遴選應以職能為基礎。職能可以讓組織瞭解員工有哪些知能和特質與工作有關，某個職位應該用哪些標準來評量(Wood & Payne, 1998：20)。行政院人事行政局(現為行政院人事行政總處)曾於2005年3月辦理選定我國「人事人員專業核心能力」，指擔任人事專業職務或從事人事工作所必須具備的專業知能或技術，用以勝任政府人事工作並產生具體績效。經選定包含「人事法規」、「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」、「人力資源規劃」等6項能力為人事人員專業核心能力(陳殷哲、何采芹，2017：49-51)。

該局又於2007年針對人事人員訂定人事人員專業核心能力項目及行為標準描述包含四大面項，這四大面向之後於2011年訂定的行政院所屬人事人員訓練實施方案附表二中，說明人事人員應具備之專業核心能力，包含「顧客服務」、「人事法規」、「績效管理」、「資訊技術」(陳殷哲、何采芹，2017：49-51)，管理核心能力則視職務層級不同而有所不同。

我國現行人事人員是否符合上述人事人員專業核心能力，從人事行政類科國家考試科目及錄取人員訓練來看，在考試科目上只能測驗應徵者對人事及相關法規的瞭解程度。而在錄取人員訓練上雖有安排顧客服務及績效管理等課程，但該訓練幾乎不具備篩選及淘汰效果，且實際運用於執行職務上之成效仍有待評估。

「選才」在組織的人力資源管理中扮演重要的把關角色，是一切人力資源管理的開始，篩選進用適合組織職務之人才，搭配適當的培訓制度，才能達到考用配合。

(三)政府人事人員人力資源管理之能力

傳統的人事行政通常是指運用於政府機關的人力作業，具政策性、作業性、事務性與靜態性。1920年人力資源管理的出現，是以策略性、指導性、動態性、

積極性和整體性的方式，對組織內的人力進行一系列的管理策略，達成人與事的密切配合，也就是人力資源的發掘與運用。如何為組織有效地進行招攬人才，以及後續的發展、運用、激勵、配置及維護人才的一種管理作業，是屬於管理的一環。管理者將人事人員視為夥伴，配合組織策略訂定相關人力管理措施，選擇相關人力運用技術，而面對處理人力相關問題時，管理者尚需具備直覺判斷、溝通管理等能力。因此，人力資源管理結合了管理、技術、行為三個面向(林欽榮，2002：4；林淑馨，2011：5；吳美連，2005：8；戴國良，2004：18)。

目前政府行政部門的人事單位所執行的業務，多是依據法規或政策執行靜態的人事流程、報送、核定等作業性之事務，與上述「人事行政」較為接近。政府行政部門人事人員平常工作在於了解法規及依循法規執行繁雜人事相關業務，通常上級主管機關會利用修正法規時，請各部門之人事單位就程序上發現之問題提出建議。但人事法規多如牛毛且業務繁瑣，人事人員多力求不犯錯，更何況在業務急需用人之壓力下，於執行業務之餘實難有時間及精神思考如何有效為組織篩選合適人才、發展人才、激勵人才等人力資源管理之策略性工作。

另一方面，政府各部門業務各有其專業分工，每一個行政機關屬性及其專業不同，對人事人員職能需求可能都有些許不同。建立能準確選用人事人員之篩選機制，並與政府各行政部門的行政機關之人力需求相符合，再配合後續之訓練培育等工作，以達到考用配合，有助於提升行政機關行政效率及人事人員人力素質，同時也可提升政府部門「人力資源管理」之能力，在無形中節省人事費用之成本。

因此，瞭解目前政府行政機關人事人員於執行業務時，需具備什麼樣的專業知識與職能，用以探討目前我國國家考試人事行政類科筆試考試科目，是否能篩選出符合政府機關人事人員工作職能之人力，有效達到考用配合，是本研究動機所在。

二、研究目的

在全球化時代，市場與經濟競爭環境快速變化，近期又因武漢肺炎(COVID-19)疫情蔓延全球對世界各地包含我國政府治理產生衝擊。此外，還需面臨少子化、高齡化等國安議題，我國政府面對國內外情勢動盪，文官體制的變革、調整、甄補最適能力成為重要的課題。

政府內部各項管理工作因時代變遷產生變化，政府人力資源管理的思維及作法亦須轉變。國家考選政策及體制的變革與發展，除了因應政治經濟環境的變遷與政府組織再造，面臨現今多元價值和政府分權制度的思潮下，考選機關須扮演公務人力資源策略管理的變革者角色 (Ulrich et al., 1995: 473-495; 蔡良文, 1999: 3-17)。

吳美連及林俊毅(2002:98)認為，「策略性人力資源管理」結合「整合」(integration)與「適應」(adaption)兩個概念，在於確保(1)人力資源管理能夠充分地與組織的策略及策略需求結合；(2)人力資源管理政策能結合組織策略與組織層級結構；(3)人力資源管理實務能在直線主管與員工每天的工作中，不斷地調整、接受與應用。亦即代表組織在從事績效目標、策略制定與執行時，人資部門被視為組織的策略夥伴 (strategic partner) 之一。人資部門在組織裡和其他業務部門一樣，均須參與組織策略的制訂與執行，其目的在使人力資源管理策略與組織的目標一致，人資部門人員成為協助組織達到績效目標的推手 (方世榮譯, 2017: 41-44)。

政府行政機關人資部門人員之組成，係透過國家考試及考試錄取人員訓練進用之人事人員，用以協助政府各行政機關達成組織目標及績效，成為各行政機關首長的幕僚夥伴。本研究目的是瞭解人事行政類科國家考試科目是否能篩選出政府行政機關所需的人事人員。透過研究政府行政機關人事人員於執行人事業務時，認為其所需具備各專業職能之比重，以及人事行政類科國家考試科目與各機關人事人員於執行人事業務時，所需具備各專業職能之關係。

綜合以上說明，本研究的研究目的和主要關注的研究問題為：

（一）瞭解政府行政機關人事人員於執行人事業務時，認為其所需具備的關鍵核心職能。

（二）瞭解人事行政類科國家考試科目與上述人事人員於執行人事業務時，所需具備的關鍵核心職能之關係。

（三）綜上，現今我國政府面臨全球化、環境變遷及國家未來生存發展之議題，政府行政機關人事人員的角色越來越重要，本研究透過瞭解政府行政機關人事人員之關鍵核心職能，以及該職能與人事行政類科國家考試科目之關係，針對現行政府行政機關人事人員考用配合提出改進之建議。

貳、文獻探討

一、我國公務人員考選制度

考選制度是人力甄補的開端，是人力資源管理體系中第一個關鍵步驟，對於組織來說甄選人力進來組織工作，會耗費相當成本，所以通常都會採用多種測量技術，並設計多階段的甄選方式及流程，蒐集該職缺應徵者的相關能力資訊，藉以評估應徵者的工作能力或其他人格特質是否符合該職缺所需要的能力(施能傑，2003：160)。我國針對公務人員考用配合歷年來相關的研究共有 6 篇，其中 1 篇係針對調查特考取消性別設限後考用配合的探討，以深度訪談的方式進行研究(林慶玲，2008)；2 篇係研究主計和審計人員考用配合，皆採問卷調查之方式，將應試科目以 Bloom 的學習層次理論進行各個層次的分析(賴森本，2000；劉雅芳，2001)。另外 3 篇是以文獻分析之方式進行研究，包含針對新人事分類制度的探討、高普考試的方法及流程問題.....等進行研究分析(彭鴻章，2007；胡淑惠，1993；蔡世順，1980)。

前開研究提出考用配合之問題包含大部分類科考試方法過於狹隘，仍以傳統筆試為主，無法評量應考人專業性、技術性、發展潛能、人格特質(彭鴻章，2007；蔡世順，1980)；初等考應考資格無學歷門檻限制(彭鴻章，2007)；訓練時間雖然為考試程序之一，但是各機關皆以業務繁忙為由，指派訓練人員工作等影響政府機關考用配合之問題(彭鴻章，2007)；高普考試務期間過長、用人機關與地點不符錄取人員意願及錄取人員資格條件不符合機關用人要求(胡淑惠，1993)等。此外，針對主計及審計人員考用配合之研究則發現，是類人員有考用未能配合之情形，考試試題隱含的學習層次與主計機關所需之學習層次不完全吻合，且考試成績與工作績效無關等問題(賴森本，2000；劉雅芳，2001)。

上述問題迄今似乎都未能有效改善，以我國目前公務人員考試任用現況來說，我國公務人員考試仍以筆試為主要方式，應考資格亦是幾十年來未曾改變，且實務上因政府機關業務越來越繁忙，各機關仍期待新進人員能儘快承辦業務，對新進人員的訓練仍不重視。而公務人員高等考試三級考試暨普通考試之應試科目架構，自民國 62 年以來亦未曾改變，考選部也認為現今部分考試科目已不合時宜，為使應試科目能夠適切考選出符合時代需求之人才為國所用，需進行全面性之檢討修正⁶。

表 2-1 我國考用配合相關之研究

研究者	年代	題目	研究對象或方法	指標	結論
林慶玲	2008	調查特考取消性別設限後考用配合之探討	以 95、96 年調查人員特考調查工作組(英文組)之 79 名結訓分發人員及其單位主管、人事人員為研究對象，進行深度訪談。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 性別設限與考選： <ol style="list-style-type: none"> (1) 取消性別設限是否需要改進考試方式之探討。 (2) 取消性別設限是否需要改進專業訓練之探討。 2. 性別設限與任用： <ol style="list-style-type: none"> (1) 新進人員部分 <ol style="list-style-type: none"> A. 性別設限與人力素質之探討。 B. 性別設限與工作認知之探討。 C. 性別設限與工作表現之探討。 D. 性別設限與工作與家庭兼顧 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 調查特考取消性別限制後，新進女性素質整齊優良，比例亦呈微幅遞增。 2. 體能測驗不失為篩選調查員適任與否的一項標準。 3. 強化調查特考的專業訓練功能，有利於多元評量理想的達成。 4. 生理、體能、工作環境複雜、工作危險性、專業訓練等因素，會限制或影響女性調查員的工作表現。 5. 主管分派工作時對女性調查員安危的顧慮多於男性。 6. 家庭因素對已婚之女性調查員在職務選擇、外勤工作表現上均具影響。 7. 調查局組織文化中仍存有「男主外、女主內」的觀念。 8. 調查特考取消性別限制從應考資格無性別差異過渡到任用有性別差異，值得重視。

⁶ 參見考選部網站公告：

https://www.c.moex.gov.tw/main/news/wfrmNews.aspx?kind=3&menu_id=42&news_id=2914，檢閱日期：109 年 4 月 24 日。

				<p>之探討。</p> <p>(2) 用人機關部分</p> <p>A. 性別設限與工作性質之探討。</p> <p>B. 性別設限與工作分派之探討。</p> <p>C. 性別設限與組織文化之探討。</p>	
彭鴻章	2007	公務人員考用配合之研究-從新人事分類制度探討	文獻分析	釐清各種人事制度取才、育才及用才的標準及其招募過程與考選之內容。再透過品位制、職位分類制及新人事分類制度下考試內容之瞭解，探討何種因素有利考用配合？再探討外國公務人員考用配合制度，與我國現行考用配合制度比較。	我國新人事分類制度考用問題 1. 公務人員高普考試以一職系一類科之原則下，應考人之專業知能較能滿足機關用人需求，但部分職系涵蓋專業領域過廣。 2. 大部分類科仍以傳統筆試為主，無法評量應考人專業性、技術性、發展潛能、人格特質等。 3. 考試方法過於狹隘，無法評量應考人專業資格。 4. 應考資格應檢討(初等考試無學歷門檻限制)。 5. 訓練為考試程序之一，但訓練時間減少各機關以業務繁忙之由指派訓練人員工作。
劉雅芳	2001	政府主計人員考用配合情形之研究	以通過國家公務人員高考三級而進入政府主計系統服務之主計人員，各公務、事業機關與學校任職之主計任員均包括在內。	1. 主計人員所應具備知識與能力： (1) 就主計人員所需具備之專業知識與應用上的頻率加以調查。 (2) 調查專業知識與專業知識以外的能力與知識重要性。 2. 影響主計人員工作績效因素之重要性。 3. 工作滿足量表。 4. 組織承諾量表。	1. 高考試題所隱含之學習層次，大多以理解與應用層次為主，其次是分析層次與知識層次。 2. 政府主計機關所需之學習層次，依主計人員職位身分而有所不同，主管級主計人員所需之學習層次顯著高於非主管級主計人員所需之學習層次。 3. 高考試題所隱含之學習層次與政府主計機關所需之學習層次不完全吻合。 4. 主計人員應具備之知識與能力依職位身分而有所不同。主管級人員認為自己應具備解決問題能力、溝通能力與領導能力；主管級人員評估非主管級人員認為應有嫻熟使用電腦的能力、專業會審知識與溝通能力；非主管級人員評估自己應具有專業會審知識、嫻熟使電

					<p>腦的能力與解決問題能力。</p> <p>5. 影響工作績效之因素非考試成績，亦即專業會審知識與工作績效無關。</p> <p>(1) 主管級人員認為影響主管級人員工作績效主要原因為組織支持程度、工作態度與人際關係。</p> <p>(2) 主管級人員認為影響非主管級人員工作績效主要原因為工作態度、自我持續學習的態度與專業會審知識。</p> <p>(3) 非主管級人員認為影響非主管級人員工作績效之因素為工作態度、自我持續學習的態度與人際關係。</p>
賴森本	2000	政府審計人員考用配合情形之研究	高考三級會計審計人員	各審計人員類別(分為新進審計人員及審計稽查 2 類)應具備那些學習層次及各該學習層次應佔之比重。蒐集 81-88 年分發至審計機關服務人員，以其高考考試成績與其考績成績做迴歸分析。	<p>1. 審計人員學習層次確有考用未能配合情形，勢必增加審計人員工作壓力及審計機關組織功能性障礙。</p> <p>2. 會審人員的考試成績與工作績效無關。</p> <p>3. 影響考績的三個主要因素中與考試相關的知識與能力重要性最低。</p> <p>4. 審計人員應具備的 6 個知識與能力中，與考試相關之基本會計審計知識重要性排名不高。</p> <p>5. 審計人員對於非屬會計審計專業之管理知識需求性頗高。</p>
胡淑惠	1993	公務人員高普考試考用配合之研究	文獻分析	<p>1. 高普考試考用配合之機關任用計畫問題。</p> <p>2. 高普考試考用配合之舉辦考試問題。</p> <p>3. 高普考試考用配合之考試及格人員分發問題。</p>	<p>1. 公務人員高普考試考用配合問題之檢討與改進。</p> <p>(1) 考用配合問題之檢討：機關任用計畫填報為現有缺額之填報人力無法補實、高普考試試務期間過長、用人機關與地點不符考試錄取人員意願、性別等資格條件不符機關用人要求。</p> <p>(2) 考用配合問題之改進：機關任用計畫擬定需具有前瞻性分析、高普考試應考資格限制避免特種考試浮濫、分區舉辦高普考試，簡化考試流程。</p> <p>2. 考用配合之運用與考試權的獨立運作。</p> <p>(1) 考用配合的時代意義</p> <p>(2) 考試權運用檢討：任用計畫與訓練辦法非考試院可單獨處理與五權分立精神不一致。</p>

蔡世順	1980	我國公務人員考用配合問題之研究	文獻分析	考用未能配合之原因 1. 事實方面：考試及格者逐年增加、機關編制員額之限制、新陳代謝之不能發揮、人難以操縱及安排、文官與武官性質上不同。 2. 考試方面：考試流程問題。 3. 任用方面：考試用人未嚴格執行、考試及格人員佔公務人員總數比例仍屬偏低。 4. 考試及格人員方面 5. 分發作業方面 6. 法規制度過於分歧複雜	1. 明定考試用人制度於憲法中 2. 考試種類繁多，但卻不能有效解決高級人員進用及留學生任用資格問題，各項考試寬嚴懸殊。 3. 考試方法仍以傳統筆試為主。 4. 考試用人方面在現行任用法規上有許多例外及漏洞，產生正門嚴格管制，小門暢行無阻。 5. 改進任用相關法規，例如技術人員任用條例、機要人員範圍、聘派制、權理、職務代理人等。 6. 簡薦委制與職位分類制兩制併行是否有必要應檢討改進。
-----	------	-----------------	------	---	--

資料來源：本研究整理。

從我國憲法第 83 條、第 85 條及增修條文第 6 條規定我國公務人員考試用人制度及考試主管機關為考試院⁷來看，我國考選制度自民國 76 年解嚴及 81 年修憲後，公務人員以考試進用之政策未曾改變。考試取才是傳統中國社會所認同的價值，又是國父孫中山先生所認同的主張，一方面政府遷臺後，公開的考試制度提供許多原為臺灣農村社會人力有機會成為新的中產階級，有助於臺灣社會階層的流動(許濱松，1992；陳德禹，1982)。

我國公務人員考試用人制度具有公平公開競爭之特性，獲得大部分民意的支持而具有民主的正當性。對執政者來說，有助於其執政後公務人力和統治政權的穩定性。這也是我國考試制度經歷多次憲法增修條文修正，都未曾改變以考試為主的用人制度之原因(施能傑，2003：158-159)。

⁷ 我國憲法第 83 條規定，考試院為國家最高考試機關，掌理考試、任用、銓敘、考績、級俸、陞遷、保障、褒獎、撫卹、退休、養老等事項。憲法第 85 條規定，公務人員之選拔，應實行公開競爭之考試制度，並應按省區分別規定名額，分區舉行考試。非經考試及格者，不得任用。憲法增修條文第 6 條第 1 項規定，考試院為國家最高考試機關，掌理左列事項，不適用憲法第八十三條之規定：一、考試。二、公務人員之銓敘、保障、撫卹、退休。三、公務人員任免、考績、級俸、陞遷、褒獎之法制事項。

我國公務人員考選制度的特色，以公務人員考試法及其施行細則等相關法規來看，包含高普特考分流，特考特用，限制轉調；公開競爭⁸；考用合一的即考即用制度；為了達到公平、公正、公開競爭之考試制度，以「筆試」為主要的甄選方式。另外，依照我國憲法規定，考試主管機關為考試院，考試院之政策及有關重大事項，皆需經考試院會議決定，決定考銓政策及其有關重大事項，考試院下設有考選部掌理之國家考試，包含公務人員任用資格考試⁹。

公務人力在遴選時需考量效度和效率，效度指遴選的實質公平，效率則是指達成效度和公開競爭的遴選成本。組織要遴選適任該職缺的人力，需提升遴選效度，篩選出可以達到該職缺基本工作績效與能力之人才，以減少組織訓練人力的成本。因此，考試院為我國最高考試機關，在統籌規劃辦理公務人員考選制度時，應以提高效度為目標(江明修等，2010；施能傑，2000：262-263；施能傑，2013：15)¹⁰。

我國目前人事行政類科高等考試三級和地方特考三等的考試科目中，普通科目為國文(作文、公文與測驗)、法學知識與英文(包括中華民國憲法、法學緒論、英文)，專業科目則包含行政學、行政法、現行考銓制度、各國人事制度、心理學(包括諮商與輔導)、民法總則與刑法總則。普通考試和地方特考四等人事行政類科的考試科目中，普通科目為國文(作文、公文與測驗)、法學知識與英文(包括中華民國憲法、法學緒論、英文)，專業科目包含行政法概要、行政學概要、現行考銓制度概要、心理學(包括諮商與輔導)概要。初等考試及地方特考五等人事行政類科的考試科目中，普通科目為國文(包含公文格式用語)、公民與英文(公民佔 70%，英文佔 30%)，專業科目則包含人事行政大意、法學大意¹¹。

⁸ 公務人員考試法第 2 條規定，公務人員之考試，以公開競爭方式行之，其考試成績之計算，除本法另有規定外，不得因身分而有特別規定。其他法律與本法規定不同時，適用本法。

⁹ 參照考試院網站：<https://www.exam.gov.tw/cp.aspx?n=22>，檢閱日期：109 年 4 月 27 日。

¹⁰ 參閱考選部網站：考試院研究發展委員會專題研究報告彙編(四)公務人員教、考、訓、用配合制度之研究：https://www.exam.gov.tw/News_Content.aspx?n=3624&s=31094，檢閱日期：109 年 4 月 25 日。

¹¹ 依公務人員高等考試三級考試暨普通考試規則第四條的附表三「公務人員高等考試三級考試應

高等考試(含地方特考三等)和普通考試(含地方特考四等)的普通科目是相同的，專業科目的差別為高等考試及地方特考三等增加「各國人事制度」及「民法總則和刑法總則」2 個考試科目，普通考試及地方特考四等的專業科目則是測驗專業科目之「概要」。且法學知識與英文(包括中華民國憲法、法學緒論、英文)、行政法概要及行政學概要是採測驗式(選擇題)試題。高等考試及地方特考三等除了法學知識與英文(包括中華民國憲法、法學緒論、英文)為測驗試題外，國文、行政法及行政學是以測驗試題(選擇題)和申論題各半之混合式試題，其他考科皆為申論題。而初等考試及地方特考五等考試科目只有四科，且都是測驗試題(選擇題)的題型(如表 2-2)。

表 2-2 人事行政類科考試科目一覽表

考試類別	普通科目	專業科目
高考及地方特考三等	◎國文(作文佔 60%、公文與測驗各 20%)、※法學知識與英文(包括中華民國憲法佔 30%、法學緒論佔 30%、英文佔 40%)	◎行政學、◎行政法、現行考銓制度、各國人事制度、心理學(包括諮商與輔導)、民法總則與刑法總則
普考及地方特考四等	◎國文(作文佔 60%、公文與測驗各 20%)※法學知識與英文(包括中華民國憲法佔 30%、法學緒論佔 30%、英文佔 40%)	※行政法概要、※行政學概要、現行考銓制度概要、心理學(包括諮商與輔導)概要
初等考及地方特考五等	※國文(包含公文格式用語)、※公民與英文(公民佔 70%，英文佔 30%)	※人事行政大意、※法學大意

說明：前端有「◎」符號者採申論式與測驗式之混合式試題（除國文占分比重各占 50%），前端有「※」符號者採測驗式試題，其餘採申論題。

資料來源：本研究整理。

公務人員考試科目的設計與實施，除了考量考試公平性之外，也要兼顧該職

試科目表」、附表四「公務人員普通考試應試科目表」及公務人員初等考試規則附表「公務人員初等考試應試科目表」；特種考試地方政府公務人員考試規則第五條的附表三「特種考試地方政府公務人員考試三等考試應試科目表」、附件四「特種考試地方政府公務人員考試四等考試應試科目表」、附件五「特種考試地方政府公務人員考試五等考試應試科目表」。

務所需的工作職能及職責需要。現行公務人員考試科目自民國 75 年起，考選部依據大專必修科目表及考試院訂定的「職系說明書」與「職系暨職組名稱一覽表」，彙整各方意見後，送考試院院會審查通過。由此可知，我國公務人員考試制度在制定時是參考大專院校的教育科目，而非考量個別職務的工作職能。且我國考試制度依據憲法，由考試院統一訂定考選政策及進行甄選程序，考試科目及考選方式很少改變，更無因為政府面對日趨複雜的政經環境，公務人員為解決相關問題，需具備更多元或不同的工作職能，而調整考試科目和方式。(許濱松，1992：149-154；呂育誠，2013：29-32)。

民間企業組織在遴選人力時，會使用各種技術及方式，包含蒐集工作知能與個人特質、多階段的評鑑過程及多樣化的評量方法。而政府部門的人力考選，則會因民眾不同政治立場及賦予公務人員執行政策的目標，而被放大檢視。因此，甄選公務人力更須制訂完善的考選技術。我國公務人員考選方式，除了筆試之外，依據公務人員考試法規定，仍有其他像口試、心理測驗、體能測驗、實地測驗、審查著作或發明、審查知能有關學歷經歷證明或其他的考選方式。除了筆試可以單獨作為考試方式外，其他考選方式皆需採用兩種以上¹²。

依據我國考選部考選工作研究委員會 82 年 12 月研究報告，我國現行公務人員甄選，通常口試會依附於筆試或其他考試方式，具有輔助及彌補其他考試方式之功能，對於錄取與否的影響較小。口試屬於考試輔助的性質，現行我國部分考試口試成績所佔比例為 10%，較難以發揮口試之作用。依據 84 年考選部考選工作研究委員會研究報告指出，現行口試制度存在之問題為口試評分項目過於簡略、口試成績錄取標準與所佔總成績比例缺乏一致規定、口試委員之遴選未顧及專業需求、缺乏結構性評分量表、口試發問時間及時間不定等缺失(江明修等，2010；

¹² 參照公務人員考試法第 10 條，公務人員考試，得採筆試、口試、心理測驗、體能測驗、實地測驗、審查著作或發明、審查知能有關學歷經歷證明或其他方式行之。除單採筆試者外，其他應併採二種以上方式。

施能傑，2013：15)¹³。

從比較政府的觀點來看，英、美兩國的公務人員考選制度，英國自 1939 年至 1945 年文官委員會所舉辦的考試都以筆試為主，之後逐漸採取其他考試方式，如口試、心理測驗、能力評量等取代傳統筆試。英國 1991 年成立文官考選委員辦公室(office of the Civil Service Commissioners)及文官考選服務處(Recruitment and Assessment Services)。前者主持試政與監督，要求文官甄選必須基於功績、公開公平競爭及機會平等；後者辦理試務，接受各機關委託辦理公務人員考選(佔全部考選 11%)，其餘考選由各機關自行辦理或委託民間機構代為舉辦。公務人員考試為「分權化」與「民營化」型態，考試方試包含筆試、測驗與面試(林清江等，1998a：10；施能傑，2003：161-163；許南雄，2018：422-425)。

美國聯邦政府 1978 年文官改革法(Civil Service Reform Act)提出人事政策九項功績原則的第一項原則為「政府人員之甄補應從適當來源中選擇合格人員，並致力於涵蓋社會各階層的勞動人力。考選與升遷應該經由公平與公開的競爭程序為之，確保所有政府人員與申請職位者皆享有平等的競爭機會，最後的決定則應完全根據政府人員與申請職位者的相對能力、知識與技能」。用以確立公開競爭的取才方式，而考試方試兼顧筆試、口試與測驗，注重工作知能、邏輯推理、性向及造詣測驗(Individual achievement record)(施能傑，2003：161-163；許南雄，2018：425-427)。

英國除了上述授權各機關自行遴用的考選機制外，另外還針對優異的大學畢業生設計「快速晉陞制度」。該制度遴選的人數很少，每年約 150 人，由民營之遴選公司負責，遴選的時間很長，領域包含內政、科技、外交等。遴選程序分為兩個階段，第一階段資格考試包括三項測驗及一個問卷，目的在了解應試者的一般知能與性向，通過者可參加為期兩天的公務人員遴選委員會(The Civil Service

¹³ 參閱考選部網站：考試院研究發展委員會專題研究報告彙編(四)公務人員教、考、訓、用配合制度之研究：https://www.exam.gov.tw/News_Content.aspx?n=3624&s=31094，檢閱日期：109 年 4 月 25 日。

Selection Board)所舉辦之考試。該考試候選人必須參加團體情境測驗、政策反應測驗、科技資料綜要測驗、現場管理決定測驗及晤談，通過後可參加最後決選委員會(Final Selection Board)遴選。最後通過者開始接受訓練、任職，並有較快速的晉陞機會(林清江等，1998b：21)。

我國公務人員考選依據憲法規定係由考試院統一辦理，為了符合公平、公開競爭的原則，考試院以程序公平作為考選方法和內容的設計，考選過程及制度訂定用人機關很少有機會可以參與規劃。因此我國的考選制度設計較無考量用人機關實際的人力需求，且用人機關的職缺皆是被動接受考試分發之人力。考試院因不瞭解各用人機關職缺的職務型態，未建構各個職務的專業能力模型，導致公務人員的人力甄補和工作職能之間不完全相符合(施能傑，2003：182)。

近五年我國公務人員高普初等及地方特考到考人數皆有 10 萬人以上(參見表 1-1)，可知政府部門比一般民間部門可以甄補的人力資源更多，甄補人力的篩選工作也更繁雜。我國公務人員遴選的中央主管機關考試院，於訂定考選政策時，未能徵詢用人機關的人力職能需求，長久以來都以筆試為主要方式，考試科目也很少修正。因此，以現行國家考試來說，考試科目是作為甄補篩選公務人力最主要的指標。

二、我國考試錄取人員訓練制度

我國現行國家考試以筆試為主，考試院考量仍有不足之處，因此，我國公務人員考試制度有考試錄取人員訓練之設計。該訓練也是考試的一環，主要目的是用來衡量考試錄取人員是否適任公務人員，其性質除了考試的功能外，也具有「職前訓練」的功能(蔡璧煌等，2014：41)。

公務人員考試法所規定的考試錄取人員的訓練是作為考試程序的一部分，考試錄取人員的訓練期限為四個月到一年，視各種考試需要而定，並分為「基礎訓

練」和「實務訓練」兩階段，以 108 年公務人員高等暨普通考試錄取人員訓練計畫來看，基礎訓練時間為四週¹⁴，並須集中訓練機關，接受集體訓練，其餘時間則為實務訓練，係留在用人機關接受實務訓練(江明修等，2010；余致力，2003：7)。

基礎訓練以充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度及行政程序與技術為重點，由公務人員保障暨培訓委員會進行需求調查及設計課程，交由所屬國家文官學院執行，或者委託訓練機關（構）學校辦理。實務訓練以增進有關工作所需知能及考核品德操守、服務態度為重點，由保訓會委託各用人機關（構）學校辦理¹⁵。

實務訓練為錄取人員於未來工作職場中，透過直屬主管或資深人員擔任輔導員，採「做中學」的方式，經由示範與講解，傳授公務實務經驗。此種以「做中學」的訓練方式優點在於經由資深人員實務執行業務，讓初任公職人員可以從實務中瞭解工作訣竅，可以快速掌握工作技巧；缺點則是欠缺系統化訓練及學習。而考試錄取人員訓練則是補足實務訓練從做中學之不足，協助考試錄取人員掌握有系統且完整的工作專業知能，縮短新進人員學習業務的過渡期間(蔡璧煌等，2014：42-44)。

考試錄取人員「基礎訓練」輔導的重點包含本質特性及訓練課程，本質特性的成績佔 20%，訓練課程成績佔 80%。本質特性面向為(1)品德方面：培養受訓人員廉正、忠誠、責任感、榮譽心及團隊精神等特質；(2)才能方面：培訓其學習表達、反應、創意、判斷、思維、見解及溝通等能力；(3)生活表現方面：培養其生活規律、服裝整潔、談吐有禮、合群及關懷待人等習性¹⁶。訓練課程包含專題研討和測驗¹⁷。

¹⁴ 參閱公務人員保障暨培訓委員會網站：
https://www.csptc.gov.tw/News_Content.aspx?n=3703&sms=12137&s=19602，檢閱日期：109 年 5 月 15 日。

¹⁵ 參照公務人員考試錄取人員訓練辦法規定。

¹⁶ 參照公務人員考試錄取人員基礎訓練輔導要點。

¹⁷ 參照公務人員考試錄取人員訓練辦法。

考試錄取人員「實務訓練」則分為「實習」及「試辦」。受訓人員自向實務訓練機關(構)學校報到接受訓練日起一個月為「實習階段」，其餘時間為「試辦階段」，但「實習階段」時間不含基礎訓練。於「實習階段」，實務訓練機關(構)學校應安排受訓人員以不具名方式協助辦理所指派之工作；於「試辦階段」，受訓人員應在輔導員(直屬主管或足以擔任輔導工作的資深人員)的輔導下具名試辦所指派之工作¹⁸。

考試錄取人員「實務訓練」輔導重點在於，(1)充實工作所需知能：輔導員應針對受訓人員之工作內容，教導處理公務相關法律知識及實務工作技能，為工作要領與作業方法之提示與指導；(2)培養品德操守：輔導員注意受訓人員工作情緒、思維方式及對個人相對操守問題之判斷；(3)服務態度：輔導員注意受訓人員處理公務時與民眾應對之技巧與態度，使其養成良好工作態度、學習溝通與協調能力。輔導方式包含職前講習、工作觀摩、專業課程訓練或輔導、個別會談等。實務訓練本質特性成績佔 45%(其中品德佔 20%，才能佔 15%，生活表現 10%)，服務成績佔 55%(其中學習態度佔 30%，工作績效佔 25%)¹⁹。

在實務上，因近年政府力行組織員額精簡，各機關急需用人，錄取人員於報到之初，尚無法立即分擔處理業務之訓練過渡期間，卻常常被要求立即辦理業務。各機關以業務繁忙為由，造成考試錄取人員實務訓練實際上是在執行職務，實質功能上與「試用」並無差別，實務訓練流於形式。因此，銓敘部為增加人事人員於訓練期間的專業訓練，於 100 年函請保訓會針對人事行政類科考試錄取人員於訓練期間辦理人事法規與人事業務所需之專業知能訓練，以增進人事行政類科錄取人員專業工作知能(江明修等，2010；蔡璧煌等，2014：43-44)²⁰。

而考試錄取人員訓練為考試之一環，該訓練的淘汰機制為「基礎訓練」成績

¹⁸ 參照公務人員考試錄取人員實務訓練輔導要點。

¹⁹ 參照公務人員考試錄取人員實務訓練輔導要點。

²⁰ 參閱考選部網站：考試院研究發展委員會專題研究報告彙編(四)公務人員教、考、訓、用配合制度之研究：https://www.exam.gov.tw/News_Content.aspx?n=3624&s=31094，檢閱日期：109 年 4 月 25 日。

不及格人員經核准自費訓練，成績仍不及格者，以及「實務訓練」成績不及格者，即廢止受訓資格²¹。近五年我國公務人員高普初等考試及地方特考錄取人員訓練(包含基礎訓練及實務訓練)不及格淘汰人數，每年皆低於5人以下(參見表1-3)，亦即通過公務人員高普初等及地方特考考試者，通常接受錄取人員基礎及實務訓練幾乎都能通過，透過訓練篩選淘汰不適用的人事人員無法有效的落實。

史美強、陳秋政等(2011：34)將世界各國採行公務人員的進用制度，區分為申請制及非申請制，兩者主要差別在於是否存在競爭而全國一致的公開考試，以及是否因為考試而取得公務人員身分。美國、英國、加拿大及新加坡是採行申請制之主要國家，政府機關經由各類管道進行職缺公告，申請人提出應徵申請，透過面試、實務性測驗、必要的背景或安全查核、前任雇主聘用經驗徵信，進入候用名單或候選人資料庫。我國與德國、日本、韓國則為非申請制國家，以考試取才作為公務人員的主要進用方式，錄取率及競爭程度視各國經濟狀況。

兩種制度都會審核應徵者基本學經歷條件，申請制國家透過實務考試來檢定申請人的能力，通過多階段的測驗後，再透過試用期的觀察及持續在職訓練，來發展政府的人力資本。非申請制國家如我國，則在新進人員考試及格後，取得正式公務人員任用資格之前，進行試用觀察，並藉由實務訓練及相關訓練課程來提升候選公務人員的能力，進而落實訓練篩選功能。

我國考試法於1929年制定，原本無有關訓練之規定，考試及格即分發任用(除了部分特種考試訂有學習或訓練辦法)。1986年立法院審議廢止該法，制定公務人員考試法增訂公務人員考試錄取人員訓練規定(史美強、陳秋政等，2011：13)。1997年訂定《公務人員考試錄取人員訓練辦法》，賦予基礎訓練法源依據。公務人員推動執行國家政策，是政府重要的人力資源，其素質和能力會影響民眾對政府觀感及行政效能。可以藉由相關訓練強化及建立公務人員工作職能，使新進公務人員具備擔任公職的基本條件(張瑞濱、賀力行，2003：82)。

²¹ 參照公務人員考試錄取人員訓練辦法規定。

因此，我國公務人員考試法規定公務人員各等級考試正額錄取者，須按錄取類科，依序分配訓練，訓練期滿成績及格者，發給證書，依序分發任用²²。由此可知，我國公務人員考試將錄取人員訓練視為考試及格分發任用的一環，惟我國落實新進人員考試及考試錄取人員訓練的淘汰機制並無有效落實，而淘汰制度的公平性，影響組織成員的工作績效、工作態度、工作表現及組織的士氣(蔡良文，2005：16)。

綜上可知，考試錄取人員訓練為我國高普初等考及地方特考篩選人力之程序(如圖 2-1)，我國公務人員考試錄取人員訓練，具有甄補人力的性質、增加新進人員工作技能、多元溝通效果、外部人員轉銜內部人員的特性，也具備考試、職前訓練、試用之功能(蔡璧煌、彭富源，2013：57-58；余致力，2003：6-7)。

²² 參照公務人員考試法第 21 條前段。

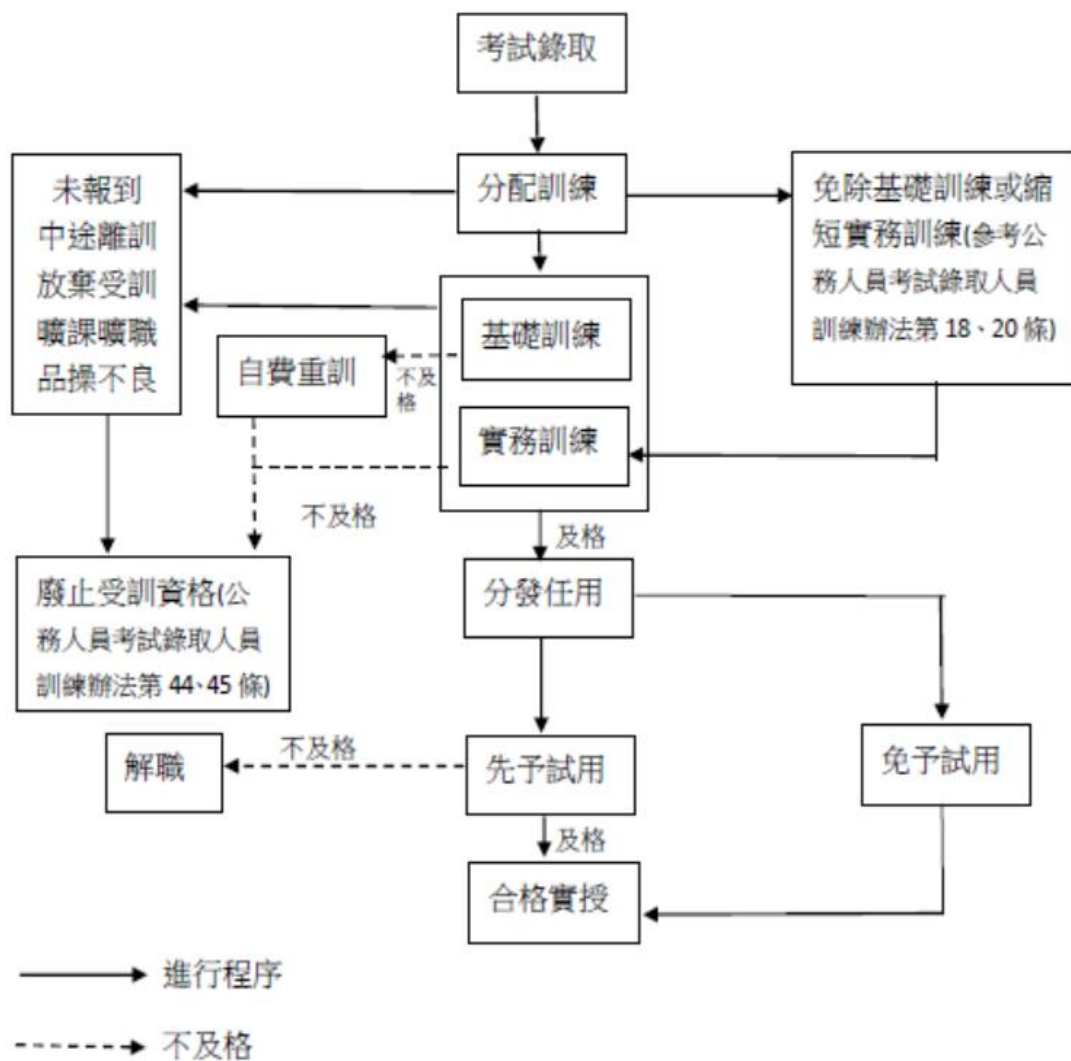


圖 2-1 高普考試、訓練及任用程序圖

資料來源：余致力(2003：16)；蔡璧煌、彭富源(2013：61)。

三、人事人員的工作職能

(一)職能的發展

政府人力資源管理學者討論 21 世紀公務人力體系的整體發展，主張公務人力考選機關應該基於策略性的觀點，發展公務人力資源，界定整體核心價值，將人員視為組織資產與投資(Ingraham et al., 2000: 58)。政府部門在人力管理的政策上，逐漸走向以策略為導向的人力管理、運用和發展。

從人力資源管理的發展歷程來看，1970 年代的人力資源強調功能性、集體談判、重視程序的人事管理(Personnel Management)。1980 年代受到經濟與政治的壓力，結合層級化的管理思維，由靜態的人事管理轉型為成本效率導向的人力資源管理(Human Resource Management)。許多學者認為企業能持續維持競爭力最重要的關鍵能力就是人力資源，因為人力具有「能創造價值」、「難以取代」、「不易模仿」的特性。1990 年代以後人力資源管理加入了人力資本(Human capital)和權變的概念，組織在發展策略的早期階段，就與人力資源部門合作，共同參與擬定達成組織目標之策略，配合企業內、外環境和發展趨勢，檢視組織本身所擁有的資源，進而有效運用，產生績效之管理作法，稱為「策略性人力資源管理」(Strategic Human Resource Management)(Analoui, 2002: 13-14; 沈介文等, 2004: 27; 吳美連、林俊毅, 2002: 97; 林欽榮, 2002: 65; 孫本初、張甫任, 2009: 3)。

策略性人力資源管理最重要的訴求就是將人力資源管理的各項功能，包含人力的甄選、任用、陞遷、調派、訓練、薪資、考績獎懲、退撫等，均能有效的整合，以達到組織目標。例如：人員的甄選和任用配合，甄選出適合出缺職務的人員，讓人員能夠適才適所，搭配後續的訓練和不同職務歷練，以薪資、考績獎懲、陞遷作為激勵手段，建立完善的退休撫卹的機制，讓人員願意留任並為個人和組織創造績效，達成組織目標。面對越來越複雜的環境，人力資源管理對組織的生存和發展越來越重要，人資部門依據組織的策略目標需要，界定出組織內每個職位重要且關鍵的核心能力(core competency)。從人員的甄補、配置、訓練、給薪、考績、升遷發展等整個人力資源管理的過程，皆回歸到執行該職務所需具備的基本核心能力，進而達成組織績效及目標(蔡秀涓, 2005: 62)。

美國哈佛大學商學院管理心理學者 David C. McClelland 創立 McBer 顧問公司，自 1960 年代起從事績效相關的研究，在 1973 年發表「評量職能而非智力(Testing for Competence Rather than for Intelligence)」的文章，開啟了職能的研究。主張人力遴選要測驗「能力」非「智力」，認為智力測驗和學校成績高低與未來的成就沒有明顯的相關性，要瞭解工作績效高低就需要瞭解那些職能行為能獲得較高的績效 (McClelland, 1973：1-14；施能傑，2002：5-6；施能傑，2011：21)。之後職能概念被廣於運用於人力資源管理的領域，重視個人工作職能有助於組織績效，符合前面所述策略性人力資源管理的訴求。

職能的定義依據史賓賽夫婦(Lyle M. Spencer and Signe M. Spencer)於其著作 *Competence at Work: Models for Superior Performance*，針對職能發表了「冰山模型-核心與表面的職能」(如圖 2-2、圖 2-3)。說明知識和技巧的職能是看得見的，具有表面特性，是比較容易發展的。而自我概念、動機、特質等是潛能特質，是比較隱藏，較難以探索與發展，位於人格特質深處，是隱藏於水面下看不見但體積更大的冰山。其將職能視為潛在的個人特質，是完成工作、將工作做好必備的特質。透過對職務及工作本身的分析，瞭解做好某項工作不可或缺的知識、技能、特性和動機，且這些特質與工作表現具有高度的因果關係。另一方面，瞭解職能有助於組織的成本效益，如同史賓賽夫婦所說：「你可以教導一隻火雞如何爬樹，但容易的事，則是直接雇用一隻松鼠。」(Spencer and Spencer, 1993：9-11)。

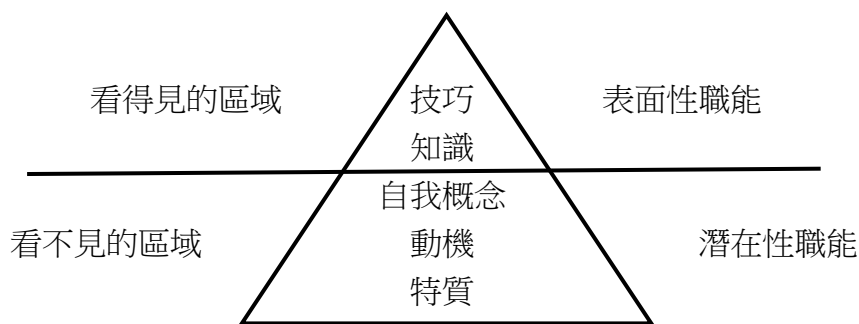


圖 2-2 冰山模型-核心與表面的職能

資料來源：Spencer and Spencer, 1993：11。

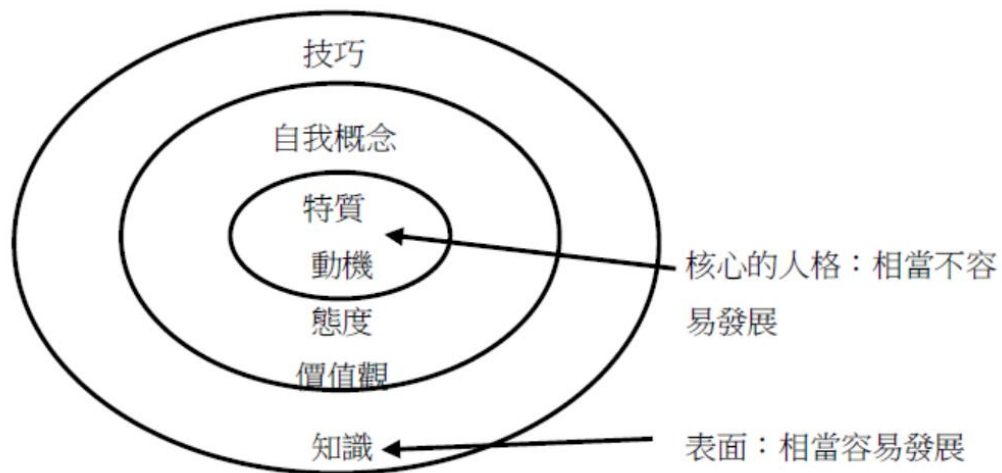


圖 2-3 核心與表面的職能

資料來源：Spencer and Spencer, 1993：11。

Edward E. Lawler III 認為組織面對經營環境的改變，包含工作特性、全球競爭等，組織管理和人力資源管理都應該放棄傳統工作基礎設計的觀點，改以職能為基礎，可以有效管理成員，促進組織具備競爭優勢(Lawler III, 1994:6)。陳玉山(1997：19-21)研究能力基礎途徑的發展與應用，認為個人具備的知能只是能力指標之一，更重要的能力是能夠在實際工作情境上「表現」於外的具體工作績效和工作行為。

職能運用的觀點源自於美國，英國隨後引入。美國國務院自 1970 年針對新進外交資訊官的考選，即採取職能概念設計評量的標準。英國自 1990 年代開始，由英國國家職業標準委員會(National Council for Vocational Qualifications)推動建立國家職業標準(National Vocational Qualifications)，建構一套適合政府和工商業各項職業共同的工作職能標準。1990 年代人力資源管理各種領域開始運用職能的觀點，幫助個人和組織提升績效(Fletcher, 1997:3; Wood & Payne, 1998:26; 施能傑, 2002:5-6; 施能傑, 2011:19-21)。

政府的改革與公務人員的職能息息相關，公務人員的職能是政府改革的成功關鍵要素之一。各國政府為了面對日益複雜的環境，解決各種公共問題的困境，

而持續檢討行政組織及流程，進行相關行政改革。政府要求公務人員進行各項改革前，需先重視公務人員對改革帶來的工作職能的調整和適應，建構和加強公務人員之職能，否則再好的改革政策都容易因為人力無法配合而無疾而終。(陳金貴，1999：6-7)。各國政府對公務人員的職能日益重視，除了受到人力資源管理領域的影響之外，亦是為了提升政府競爭力，以及公務人員面對日益複雜的公共政策之規劃執行能力。

公務人力遴選最重要的目的是篩選並錄用適當的人力，而適當的人力除了透過審查教育程度等基本背景資料，還可以運用各種篩選人力的技術，透過多元面向來觀察和瞭解應徵者的人格特質和工作態度等(施能傑，2013：13)。要設計具有效度的公務人員考選評量制度，必須先瞭解職務內容與所需要的關鍵性能力，誠如施能傑(2003：180)所說，「公務人員考選內容與擬任工作特性有直接密切關係是建立內容效度的關鍵」。

關於我國公務人員職能的討論，施能傑(2011：27)認為，「初任公務人力所需之最核心專業知識不應過於廣泛，應盡量限於那些對於未來短期間可獲致令人滿意績效的最迫切知識，可以減少組織需立即投入的相關人力訓練成本，初任人力也可迅速上手產生令人接受的工作生產力。」陳金貴(1999：10)則認為，「在公共部門中，公務人員必備的基本職能包括技術職能、管理和領導職能、文化職能、政治職能、中立職能和執法職能。」

管理職能較少被用以指引「非高階初任人力」的遴選工作，中階和基層非主管職務的工作內容較為固定，職能特性較為單純且可預期。以初任委任第一職等及第三職等公務人員工作說明來看(如表 2-3)，通常是執行較簡易的工作，較少需要運用專業知能做裁量判斷。薦任第六職等及第七職等之工作略加重為「稍微繁重或複雜」，獨立執行一般例行性工作事項，須具備較「專精」的學識，且在主管「一般監督」下，根據指示的目標內容或要點，獨立思考判斷如何完成被交付之工作。薦任第九職等實務上通常是擔任中階主管職務，因此須具備「極為專精」

的專業學識，同時受「重點監督」下辦理「最繁重的業務」。由表 2-3 可知，各職等之初任公務人員所應該具備的資格及工作能力，無法單純經由高等教育學習而得，通常需要在工作職場中透過「做中學」習得。其他人格特質如工作態度、人際溝通、學習創新等能力，則需透過一段期間的觀察加以瞭解(施能傑，2013：17-19)。

表 2-3 初任公務人員擔任職等的工作說明

職等	標準內容
第九職等 (高考一級)	本職等所包括之職務，其職責係在法律規定及重點監督下，運用極為專精之學識，獨立判斷以：(1)獨立執行職務；(2)主持或主管中央各部會以下，或省市或縣市職責甚繁重之單位或機關業務；(3)襄助首長處理職責最繁重之機關業務；(4)辦理技術或各專業方面綜合性甚繁重事項之計畫、設計、研究或審理業務；(5)辦理其他職責程度相當業務。在處理業務時，通常需要與機關內相當人員或地方民意機關接觸，推行本單位或機關主要業務，或探討職務上計畫、設計、研究、審理事項，爭取支持合作或獲取共同結論，並需建議、創新、決定本單位或機關業務方針、原則、新制度、新工作方法。其對本單位或機關業務方針、原則、新方法之發展，就職務上所作決定或建議，有約束力或影響力。
第七職等 (高考二級)	本職等所包括之職務，其職責係在法律規定及重點或一般監督下，運用頗為專精之學識獨立判斷：(1)獨立執行職務；(2)主持或主管中央各部會附屬機關或省市或縣市或縣轄市、鄉鎮稍繁重之單位或機關業務；(3)辦理技術或各專業方面稍繁重事項之計畫、設計、研究或審理業務；(4)辦理其他職責程度相當業務。在處理業務時，通常需要與機關內相當人員接觸，以說明本單位主要業務，或磋商研討職務上計畫、設計、研究、審理事項，增進瞭解或協調。並需建議、創新、決定單位或機關業務方針或新工作方法。其對本單位或機關業務推行改進，就職務上所作決定或建議有影響力。
第六職等 (高考三級)	職等所包括之職務，其職責係在法律規定及一般監督下，運用較為專精之學識獨立判斷以：(1)獨立執行職務；(2)主持或主管中央各部會附屬機關、省市、縣轄市或鄉鎮職責複雜之單位或機關業務；(3)辦理技術或各專業方面最複雜事項之計畫、設計、擬議、或業務解釋；(4)辦理其他職責程度相當業務。在處理業務時，通常需要與機關內外相關人員接觸，說明本單位主要業務，磋商、研究職務上計畫、設計、擬議事項，增進瞭解或協調。並需建議、創新、決定本單位或機構工作方法或程序。其對本單位或機關業務進行或改進，就職務上所作決定或建議有影響力。
第三職等 (普考)	本職等所包括之職務，其職責係在法律規定及一般或直接監督下，運用基本學識或初部專業學識，獨立判斷以：(1)辦理職責稍複雜之固定性例行工作或較初級技術工作；(2)辦理其他職責程度相當工作。在處理業務時，通常需要與機關內外人員接觸，就主辦事項做說明或解答，並需具備審辨力，以辨別不合規定或錯誤之事實，或對主辦業務提出適當之建議。
第一職等 (初等考)	本職等所包括之職務，其職責係在法律規定及直接監督下，運用初部基本學識或粗淺之初步專業學識以辦理簡易工作。有時需要與他人作簡單說明或解答性之接觸，有時須自行作適當之決定或安排。

資料來源：施能傑，2013：18。

(二)人事人員的職能

美國訓練發展學會(American Society for Training and Development ; ASTD)曾贊助 McLegan 進行專案研究計畫，探討人力資源發展的各種模式及確定一個有效的人力資源發展功能所需要的角色和能力，1989 年提出人力資源發展專業工作者應該扮演 11 種角色，即研究者、行銷者、組織變革催化者、訓練需求分析者、訓練計畫設計者、教材編製者、講員、個人生涯發展諮詢顧問、行政人員、評估者、人力資源發展的管理者，且須具備四大能力領域**技術能力(technical competencies)**、**經營能力(business competencies)**、**人際能力(interpersonal competencies)**及**智價能力(intellectual competencies)**共計 35 項，如表 2-2(McLegan, 1989 : 20)。由表 2-2 可知，該研究認為人力資源發展專業人員應該具有的「人際能力」具備較多的「核心能力」。

表 2-4 美國訓練發展學會建議人資人員應有能力

能力面項	技術能力	經營能力	人際能力	智價能力
具體技能	瞭解成人學習* 瞭解生涯發展理論和技術 能力建構技能* 電腦能力 電子系統使用技能 設施使用技能 目標準備技能* 績效觀察技能 瞭解特定主題 瞭解訓練發展理論與技務 研究技能	瞭解企業經營* 成本效益分析技能 授權技能 瞭解產業 瞭解組織行為* 瞭解組織發展理論與技術 瞭解組織 專案管理技能 檔案管理技能	教導技能 回饋技能* 團體動力過程 協商技能 簡報技能* 詢問技能* 關係建立技能* 文字書寫技能*	資料整理化約技能 資訊搜尋技能* 多樣化的智慧* 模式建立技能 觀察技能* 自我知識 建立遠景技能

說明：*表示核心能力。

資料來源：施能傑根據 1989 年 McLegan 文獻整理，2002：12。

行政院人事行政局(現為行政院人事行政總處)2004 年 1 月 5 日核定修正之「公務人員終身學習推動計畫」中有關實施策略的「建構導引公務人員有效學習機制」，將核心能力定義為「指成功扮演某一職位或工作角色所需具備的才能、知識、技術、判斷、態度、價值觀和人格」。並將核心能力區分為「專業核心能力」和「管理核心能力」。「管理核心能力」又區分為高階主管和中階主管，通常考試進用之新進人員不會立即從事主管職務。人事人員「專業核心能力」，則指擔任人事專業職務或從事人事工作所必須具備的專業知能或技術，用以勝任工作，產生績效。該局為確保政府人事人員所具有的能力，符合各機關運作的需要，強化人力資源管理效能並提升組織績效，2005 年選定「人事法規」、「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」、「人力資源規劃」等 6 項能力為人事人員專業核心能力(如表 2-5)(陳殷哲、何采芹，2017：49；張俊彥，2006：13-20)。

行政院人事行政局(現為行政院人事行政總處)2007年又針對人事人員訂定「人事人員專業核心能力項目及行為標準描述」包含四大面項，這四大面向後於2011年訂定的行政院所屬人事人員訓練實施方案附表二中，說明人事人員應具備之專業核心能力，包含「顧客服務」、「人事法規」、「績效管理」、「資訊技術」(陳殷哲、何采芹，2017：49)，管理核心能力則視職務層級不同而有所不同(如表2-6、2-7)。

表 2-5 人事人員專業核心能力項目

核心能力項目	行為標準描述
人事法規	能充分瞭解人事政策及法制，善用人事法規維護同仁權益，激發同仁潛力，達成機關目標。
顧客服務	充分瞭解同仁需要，採行有效策略，真誠主動提供滿意服務。
溝通協調	能傾聽、包容不同想法，並清楚表達人事部門的意見，具有與其他部門相互協商達成共識的能力。
建立信任	具同理心，對機關主動提供有效人事策略，對同仁善盡人事服務，獲得機關及同仁的認同與信任。
創新變革	具創新思維，對組織變革能採取創新或調適措施，達成組織的變革與轉型，塑造優質的組織文化。
人力資源規劃	能善用人力資源管理的理論與工具，採行有效策略，提升機關與同仁的績效及競爭力。

資料來源：張俊彥(2006：20)

表 2-6 人事人員專業核心能力項目

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

資料來源：行政院所屬人事人員訓練實施方案附表二(行政院人事行政總處，2011)，網站：
<http://weblaw.exam.gov.tw/LawContent.aspx?LawID=J060177000>，檢閱日期：109年4月2日。

表 2-7 行政院所屬人事人員應具之核心能力

能力類別 能力 項目 職務層級	專業核心能力	管理核心能力
簡任人事人員	人事法規、績效管理、顧客服務、資訊技術	國內外環境情勢分析、願景目標與策略性思維、領導能力與協調合作、績效管理與政策行銷、風險與危機管理、法治素養、人文素養
最高職務列等列薦任第 9 職等人事人員	人事法規、績效管理、顧客服務、資訊技術	目標與績效管理、創新服務與流程管理、問題追蹤與解決能力、知識管理與經驗傳承、溝通表達能力、情緒管理、法治素養、人文素養
最高職務列等列薦任第 8 職等以下人事人員	人事法規、績效管理、顧客服務、資訊技術	溝通技巧、團隊激勵、情緒管理、危機管理、流程與時間管理、衝突管理、知識管理

資料來源：行政院所屬人事人員訓練實施方案附表二(行政院人事行政總處，2011)，網站：
<http://weblaw.exam.gov.tw/LawContent.aspx?LawID=J060177000>，檢閱日期：109年4月2日。

依據 102 年 10 月 11 日修正之行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點，人事機構職掌內容包含組織編制、人事人員管理、綜合性人事規章、考試分發、任免遷調、考核、獎懲、考績(成)、服務、訓練、進修、待遇、福利、保險、退休、撫卹、人事資料、策略性人力資源管理、員工協助及其他有關事項²³。而依照考試院 108 年 1 月 16 日修正之「職系說明書」說明，有關人事行政職系之職務，係基於人事行政、考試、人力資源管理等知能，對下列工作從事計畫、研究、擬議、審核、督導及執行等：

- (一)人事行政：含人事政策、機關組織、員額編制、職務歸系、員工待遇管理及公務人員之銓敘、任免、遷調、級俸、服務、考績、獎懲、保障、培訓、保險、撫卹、福利、退休、資遣、登記等。
- (二)考試：含公務人員與專門職業及技術人員之考選、考試方式技術之改進、考試類科、科目與應考資格之研訂、命題閱卷方法之研擬與安全措施、各項試題之建立、使用與分析及考試資料之蒐集與保管等。
- (三)人力資源管理：含機關人力訓練、能力發展、職能管理、績效管理、心智激勵與心理健康協助等²⁴。

以上三類人事工作多是偏靜態與法治的人事業務，人事人員通常都只要依循法規訂定的相關制度和流程等執行業務。這樣的模式偏向傳統的人事行政，不利於政府機關的人力資源管理，導致行政部門中人事人員所執行的政策多半與組織績效無關，且無法協助組織因應未來的挑戰。但好處是讓政府的人力甄補、運用與留置作業，長期以來都能趨於穩定(蔡秀涓，2010：64)。

隨著國內和國際的環境變遷快速，現行政府面對的公共議題和政策越來越多複雜且前所未有，例如大型災害、COVID-19 等全球流行疾病、經濟、環保及能

²³ 參閱全國人事法規事例網站：<https://weblaw.exam.gov.tw/LawArticle.aspx?LawID=J060001024>，檢閱日期：109 年 5 月 20 日。

²⁴ 有關「職系說明書」參閱銓敘部網站：<https://www.mocs.gov.tw/pages/detail.aspx?Node=501&Page=5969&Index=3>，檢閱日期：109 年 5 月 19 日。

源政策之平衡議題等，未來從事人事行政工作的公務人員，應協助組織面對變化萬千的挑戰，也因此現今的人事人員應具備推動創新人事行政政策，具備積極的工作態度及動機、團隊合作、溝通協調等特質，以及對於執行人事業務有正面的自我認知等職能(蔡秀涓，2010：64-65)。

吳佩君(2004：20-24)以問卷調查方式研究人事人員核心能力，發現全部同仁(包括機關同仁及人事同仁)受訪者認為最重要的 8 項能力，包含法規知識、顧客服務、建立信任、資訊技術、瞭解組織任務、系統思考、協商共識、溝通。張麗娟(2003：241-243)針對臺北市政府高階、中階和基層人事人員之核心能力進行分析研究，歸納出渠等應具備之核心能力，高階人事人員核心能力包含 20 項，中階人事人員有 19 項，基層人事人員則有 15 項(如表 2-7)。

宋心慧(2004：149)的研究則指出，我國最高人事機構考試院的薦任文官核心能力指標應為執行力、溝通協調與團隊能力、人事專業能力及對組織向心力。盧建中等(2007：129-130)研究政府公務單位人力資源專業人員職能，建立政府公務單位人事主管之職能包含四個構面「企圖心與驅力」、「策略性人力資源專業知識」、「團隊引導」、及「授權賦能與諮商」；人事幕僚部分四個職能構面為「功能性人力資源專業知識與技巧」、「廉正的特質」、「目標與行動管理」及「敏感度與人際能力」。

陳殷哲、何采芹(2017：53-56)研究國民小學人事主管職能，將人事人員職能區分為核心職能、專業職能、管理職能。其中「核心職能」包含顧客服務、知識管理、問題分析與解決、溝通協調；「專業職能」包含人事法規、資訊技術、績效管理、廉潔正直；「管理職能」包含團隊建立、流程與時間管理、危機管理、衝突管理、情緒管理。研究分析後發現專業職能占最重要地位。其中人事法規、溝通協調、情緒管理、危機管理的權重較高；其次為問題分析與解決、廉潔正直；再次之為顧客服務、資訊技術、衝突管理；權重較低者為知識管理、績效管理、流程與時間管理、團隊建立。歷年來針對人事人員專業核心能力項目相關研究彙

整如表 2-8。

表 2-8 人事人員核心能力項目彙整表

組織/研究者/學者	人事人員核心能力項目
美國訓練發展學會(1989)	技術能力、經營能力、人際能力、智價能力
吳佩君(2003)	<p>1.機關同仁受訪者認為最重要的 8 項能力 顧客服務、法規知識、資訊技術、建立信任、系統思考、瞭解組織任務、協商共識、團隊工作</p> <p>2.人事同仁受訪者認為最重要的 8 項能力 顧客服務、建立信任、溝通、法規知識、衡量、瞭解組織任務、挑戰精神、資訊技術</p> <p>3.全部同仁(包括機關同仁及人事同仁)受訪者認為最重要的 8 項能力 法規知識、顧客服務、建立信任、資訊技術、瞭解組織任務、系統思考、協商共識、溝通</p>
張麗娟(2003)	<p>1.臺北市高階人事人員 20 項 對各項人事政策提出可行性評估的能力、分析組織變革(合併、裁撤或轉型)的能力、應用資訊科技至人力資源管理方面的能力、批判性思考的能力、掌握人事專業權威的能力、營造良好組織氣候的能力、改善員工工作態度的能力、了解與掌握環境變遷的能力、預估機關未來人力需求方面的能力、型塑機關知識分享的組織文化、人力資源規劃的能力、具備領導帶動、發酵影響的能力、具備人力資源專業知識及經驗的能力、訂定人力計畫的能力、了解組織使命的能力、設立組織發展目標的能力、評估績效的能力、具備人力運用的能力、具有能系統化建立訓練教材的能力、能運用「智慧資本」創造組織競爭優勢的能力</p> <p>2.臺北市中階人事人員應具備 19 項核心能力： 資料管理的能力、評估人事法規及對其提出利弊分析的能力、對員工的察覺力、公共利益思考的能力、設計人力資源管理政策的能力、系統性思考的能力、邏輯分析的能力、具有學習的能力、能針對問題提出解決方案的能力、具備研究的技能、利用創造力來增加知識附加價值的能力、推動變革的能力、照顧員工權益的能力、應變的能力、前瞻性的能力、創造性思維的能力、多元化思考的能力、激勵士氣的能力、外語能力</p> <p>3.臺北市基層人事人員應具備 15 項核心能力 解決問題的能力、團隊合作的能力、壓力的容忍及調適的能力、懂得如何有效工作的能力、處理員工需求方面的能力、卓越服務的能力、使用電腦及電子設備的能力、搜尋資訊的能力、人力資源領域</p>

	認識的能力、塑造和諧人際關係的能力、溝通協調的能力、衝突解決的能力、凝聚共識的能力、政策行銷的能力、情感表達的能力
宋心慧(2004)	執行力、溝通協調與團隊能力、人事專業能力、對組織向心力
行政院人事行政總處(2005)	人事法規、顧客服務、溝通協調、建立信任、創新變革、人力資源規劃
蔡怡芳(2005)	<p>人事人員每一個角色認知的前 3 項重要的核心能力項目為：</p> <p>1.人事人員業務執行者角色 解決問題能力、熟悉人事法規與政策具有足夠專業知識的能力、懂得如何有效工作的能力</p> <p>2.人事人員溝通關懷者角色 具溝通協調的能力、具主動積極協助並照顧員工權益的能力、具獲得同仁的信任與信心的能力</p> <p>3.人事人員調查分析者角色 具評估人事法規及對其提出利弊分析的能力、具配合組織機關文化自訂人事措施的能力、具設計人力資源管理政策的能力</p> <p>4.人事主管知識研究者角色 具有針對問題提出解決方案的能力、具有學習的能力、具配合機關策略設計人事措施的能力</p> <p>5.人事主管變革推動者角色 具優異領導的能力、具對組織變革有執行應變的能力、具前瞻性與創造性思維的能力</p>
張小婷(2005)	國立高中人事主管應具備 5 項管理核心能力 為積極主動、和諧圓融、人際關係技巧、壓力調適及口語表達。應具備 5 項專業核心能力 為人事法規運用、建構學校與員工間和諧、主動積極協助並照顧員工權益、任用資格審核及建立溝通管道
張翠芬(2005)	<p>1.基本能力：學習能力、人際關係、工作能力、自我管理的能力、意見整合的能力</p> <p>2.專業能力：人事業務有關之能力、政策分析的能力、策略規劃的能力</p> <p>3.管理能力：領導統馭相關的能力、危機管理、團隊激勵、面談技巧</p> <p>4.人事人員目前最缺乏的核心能力：危機處理能力、外語能力、諮商輔導能力、資訊能力</p>
陳淑惠(2005)	<p>歸納人力資源管理者所應具備的 4 個角色，應加強培育的核心能力項目分為：</p> <p>1.人力資源專家角色：受訪者認為最重要的角色，加強人事專業知識法規之能力</p> <p>2.員工關懷者角色：加強人際關係與溝通協調能力</p>

	<p>3.策略夥伴和變革推動者：應具備瞭解組織任務、組織文化、策略規劃能力、政策分析能力、創新能力、願景塑造能力等</p>
許淑玉(2005)	<p>1.中央機關人事人員認為較重要的核心職能為：專案管理的知識、邏輯分析有系統性思考的能力</p> <p>2.地方機關的人事人員認為較重要的職能依序為：預估機關未來人力需求的知識、辦理各項訓練工作的技術、照顧員工權益的能力、對員工行為的察覺力、重視團隊合作精神的態度、有抱負及熱忱投入的態度、積極學習的態度、會控制自己情緒的態度</p>
饒瑞恭(2006)	<p>桃園縣政府基層人事主管應具備最重要的核心能力：</p> <p>1.管理面向：溝通協調、人際互動、情緒管理、指導與經驗傳承、衝突管理</p> <p>2.專業面向：人事法規熟悉與應用、運用人事資訊管理、任免遷調實務運作、文康活動規劃、考績獎懲實務運作</p> <p>3.服務面向：建立同仁信任、提供人事諮詢、顧客導向、員工關懷</p> <p>4.創新面向：問題解決、提升效率與效能、變革與危機處理</p>
林振榮(2006)	<p>1.業務執行者角色核心能力：具備顧客導向服務的能力、具備壓力調適的能力、對人事業務的處理具有彈性、具備處理員工需求方面的能力、懂得如何有效工作的能力、具備挑戰精神不畏困難完成工作的能力、具備熟悉人事法規的專業知識能力、具備解決問題的能力、具備資料管理的能力、具備團隊合作的能力、具備使用電腦的能力</p> <p>2.溝通關懷者角色核心能力：具備營造良好組織氣氛的能力、具備提供同仁諮商輔導的能力、具備照顧員工權益的能力、具備解決衝突的能力、具備塑造和諧人際關係的能力、具備溝通協調的能力、具備建立同仁信任的能力、具備情感表達的能力、具備推銷人事方案的能力、具備凝聚共識的能力、具備瞭解機關其他單位業務作業流程的能力</p> <p>3.調查分析者角色核心能力：具備設計人力資源理政策的能力、具備配合機關文化自訂人事措施的能力、具備評估人事法規利弊分析的能力、具備公共利益思考的能力、具備批判性思考的能力、具備邏輯分析的能力、具備對員工的察覺能力、具備資訊歸納的能力</p> <p>4.知識研究者角色核心能力：具備配合機關策略設計人事措施的能力、具備針對問題提出解決方案的能力、具備研究發展的能力、具備人事人員專家化的能力、具備學習的能力</p> <p>5.變革推動者角色核心能力：具備塑造願景的能力、具備多元化思考的能力、具備推動變革的能力、具備優異領導的能力、具備創造性思維的能力、具備對變革有執行應變的能力、具備敏銳判斷的能力、具備影響力、具備掌握環境變遷的能力</p>

李仁善(2006)	<p>人事人員應扮演的角色與應具備的核心能力：</p> <p>1.組織夥伴(重視團隊合作精神、了解機關性質及服務對象的能力、了解機關任務使命的能力、建構團隊工作環境的能力、建立組織專業形象的能力、了解機關文化的能力、擬定機關發展目標的能力、政策、計畫行銷的能力、型塑機關願景的能力、確立機關各種不同價值優先次序的能力)</p> <p>2.人力資源專家(熟悉及應用人事法規及政策的能力、應用人事資訊設備、網路科技及套裝軟體的能力、主動提供滿意服務的能力、為機關甄選最適當人選的能力、掌握人事政策及管理知識趨勢之能力、視個別需求及意見並迅速回應的能力、充分激發人力潛能的能力、人力資源規劃的能力、訂機關績效目標的能力、客觀評估機關績效的能力)</p> <p>3.變革催化者(發現問題能力、對人事政策、管理知識具有諮商顧問的能力、勇於接受挑戰的精神、了解機關內外環境變遷的能力、對人政策、方案提出可行性評估的能力、影響員工工作態度的能力、推動機關變革的執行能力、創造性、前瞻性思維的能力、系統性邏輯分析的能力、具有應用分析工具的能力)</p> <p>4.領導者(能自我要求力行廉潔、照顧員工權益的能力、具有危機與應變的能力、建立同仁相互信任的能力、果斷決策的能力、紓解員工工作適應及壓力的能力、對員工行為察覺的能力、建立機關體制倫理的能力、具有風險管理的能力、提供員工生涯發展的能力)</p> <p>5.倡議者(清楚表達人事觀點及意見的能力、型塑和諧人際關係的能力、協調建立共識的能力、不同意見溝通的能力、協助其他部門瞭解人事政策、管理知識的能力、解決衝突的能力、談判與衝突管理的能力、尊重他人價值觀的能力、重視機關多元化價值的能力、整合機關價值觀差異的能力)</p>
陳月雲(2006)	臺中縣國民小學人事人員具備的專業職能由高到低依序為「 人事業務執行的知識與能力 」、「 溝通領導能力 」、「 推動變革的能力 」
盧建中、費吳琛、廖良文(2007)	<p>1.人事主管之職能包含四個構面「企圖心與驅力」、「策略性人力資源專業知識」、「團隊引導」、及「授權賦能與諮商」</p> <p>2.人事幕僚部分四個職能構面為「功能性人力資源專業知識與技巧」、「廉正的特質」、「目標與行動管理」及「敏感度與人際能力」</p>
劉慧美(2007)	<p>1.臺中市國民小學人事人員應具備的核心能力：溝通協調、專業技術、領導員工、提振士氣、人際關係、業務創新、推動變革、業務執行、凝聚共識、人力資源管理能力</p> <p>2.臺中市國民小學人事人員應具備的關鍵核心能力：專業技術及基本執行業務的能力、溝通協調及人際關係的能力、人力資源專家、建</p>

	立團隊及提振士氣、創新思維及推動變革的能力、凝聚共識及組織學習的能力、人事主管人員更需具備領導能力
王秋琴(2007)	依國小基層人事主管應具備專業核心能力重要性排序： 人事法規、建立信任、顧客服務、溝通協調、創新變革、人力資源規劃，其中以人事法規最為重要
王素敏(2007)	臺北縣立國民中學人事主任核心能力包含 4 個向度： 1.知識：瞭解人事法令及政策 2.認知暨行為技巧：瞭解及分析同仁的問題 3.人際關係：態度親切、具同理心、願意傾聽並給予協助 4.心智才能：開放的態度、敏銳察覺人事問題、主動探索、前瞻性想法、創新的角度思考
薛如君(2007)	臺北市政府所屬公立國民小學人事主管角色依 7 個構面重要程度排序為： 人事政策與法規執行者 (能熟悉人事法規的能力、具有人事政策執行的能力、具有公民精神之道德責任的能力、能簡化工作流程依限完成任務的能力、能堅守法令規範與道德原則的能力、能公平合理考評與獎勵人員的能力)、 僱傭融洽關係催化者 (能與他人和諧相處調和異議的能力、工作不愉快時能冷靜回應或繼續工作的能力、能主動服務重視同仁需求並迅速回應的能力、能以建設性的方法管理衝突使負面降至最低的能力、具有彈性處理人事業務的應變能力、具有談判技巧能做出雙贏決定的能力、樂意聆聽同仁的心聲並表達關心的能力)、 業務單位策略夥伴 (能事先洞察危機給予宣洩危險降低的能力、能清楚表達意見避免使用行話的能力、能因應工作需要與同仁建立夥伴關係的能力、能進行跨部門的水平溝通促進合作的能力、能系統性的思考問題迅速做出決策的能力、具有對時事敏感的能力、能以同理心事事為同仁設想的能力)、 知識管理推手 (能利用檢索工具搜尋網路資訊的能力、能使用電腦及電子設備處理文書的能力、能把工作經驗轉化為知識並樂於與人分享的能力、能尋求減少工作錯誤及提升效能的能力、能營造良好開放的對話環境讓同仁盡情討論的能力、能將資料整理為有用資訊再轉化為知識的能力、能確認分析問題並提出解決方法的能力)、 員工生涯發展諮商師 (具有諮商輔導技能適時轉介同仁接受專業協助的能力、能表現樂觀與恆心迅速從挫折中復原的能力、能鼓勵員工辦理健康檢查提供健康資訊的能力、能瞭解同仁背景及工作優缺點給予職涯建議的能力、除公務往來外能私下經常與同仁互動的能力)、 人力資源技術專才 (能預估學校未來需求訂定人力計畫的能力、能瞭解學校任務設定目標與執行的能力、能配合學校策略設計人事管理措施的能力、能協助建立學校願景引領實現願景的能力、能採取創新或調適措施達成學校變革的能力、具有推銷人事活動及方

	<p>案的能力)、推廣終身學習領航員(能根據情況調整領導風格達成學校目標的能力、能善用激勵措施提升同仁士氣的能力、具有挑戰精神不畏失敗完成工作的能力、能帶動英語學習風潮鼓勵同仁學習的能力、樂於吸收新知能追求自我發展與成長的能力、能自我反省檢討改進工作方法的能力、能爭取訓練學習機會提升工作效能的能力)。</p> <p>45 項核心能力最重要的前 10 項依序為：人事法令素養能力、公務倫理能力、政策執行能力及績效評核能力、時間管理能力、和諧圓融能力及顧客服務的能力、建立信任的能力、情緒管理的能力及彈性靈活的能力、衝突管理的能力、跨域協調的能力、建立支持的能力。</p>
黃沛筠(2008)	<p>整理相關文獻及行政院人事行政局選定 6 項核心能力「人事法規」、「顧客服務」、「溝通協調」、「建立信任」、「創新變革」、「人力資源規劃」</p>
郭鳳娥(2008)	<p>三大核心能力構面依重要性排序為：顧客導向服務能力、聯繫溝通協調能力、業務執行能力</p>
丁玉燕(2009)	<p>一、行政機關及學校人員對人事人員核心能力重要程度看法依序為建立信任、人事法規、服務內部同仁、資訊能力、溝通協調、創新變革</p> <p>二、重要性最高的 10 項能力細項：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.熟悉人事法規、政策、充足專業知識的能力 2.善用人事法規爭取、維護同仁權益的能力 3.運用人事法規有效解決人事業務的能力 4.積極宣導人事法規與政策，讓同仁瞭解相關權益的能力 5.主動積極照顧同仁權益的能力 6.重視同仁的需求及意見，並能迅速回應的能力 7.電腦文書處理的能力 8.時時以同仁為重，服務同仁的能力 9.站在同仁的角度思考及處理問題的能力 10.應用電腦建立本機關(構)人事管理系統的能力 <p>三、最需加強的 10 項能力：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.創新思維勇於改變的能力 2.改變傳統方式採取創新人事服務的能力 3.掌握環境變遷並及時因應的能力 4.提供同仁心理諮商與輔導的資源的能力 5.挑戰精神，不畏失敗完成工作的能力 6.製作電腦簡報的能力 7.瞭解本機關或本校其他部門業務性質作業流程的能力 8.與本機關或本校其他部門溝通協調的能力

	<p>9.同仁遭遇困境時能主動尋求資源協助改善困境的能力</p> <p>10.站在同仁的角度思考及處理問題的能力</p>
楊惠雅(2009)	<p>歸納國軍人事人員核心能力項目應包含 3 項核心能力構面：</p> <p>1.專業倫理：國軍人事人員在執行人事各項業務時，應具備之相關專業法規及知識，於處理人事權益或作業應基於職業道德維護個人權益，並做好個人資料保密。</p> <p>2.溝通信任：國軍人事人員在執行人事各項業務時，能夠以溝通協調方式，將意見適當表達至其他部門或當事人，以單位同仁立場為考量，獲得單位同仁的信任。</p> <p>3.創新規劃：國軍人事人員在執行各項人事業務時，具有創新的思維，熟悉並善用人力資源理論。</p>
鍾如惠(2009)	<p>國民小學人事人員整體核心能力包含 7 個構面：</p> <p>個人特質(個人工作態度及思想行為)、人事法規(瞭解人事政策及法制，訂定完善的內部管理規定；運用人事法規維護同仁權益)、資訊技術(資訊技術運用簡化及呈現各項人事資料，增進人事業務速度及效率)、溝通協調(傾聽不同想法，清楚表達人事部門意見)、執行能力(熟悉人事標準作業程序，在期限內完成工作並達成任務)、學習能力及解決問題能力</p>
吳倩瑤(2010)	<p>台灣地區國民小學人事人員職能模型之研究分為 3 個構面：</p> <p>1.工作構面：包括人事法規、績效管理、資訊技術等 3 項</p> <p>2.人際構面：包括顧客服務、溝通協調、個人特質等 3 項</p> <p>3.發展構面：包括執行能力、解決問題能力、學習能力等 3 項</p>
行政院人事行政總處(2011)	顧客服務、人事法規、績效管理、資訊技術
簡懿琳(2012)	以臺中市國民中學專任人事主管人員為研究對象,核心能力重要性依序為 顧客服務、人事法規、資訊技術、績效管理
行政院人事行政總處(2013)	組織編制、人事人員管理、綜合性人事規章、考試分發、任免遷調、考核、獎懲、考績(成)、服務、訓練、進修、待遇、福利、保險、退休、撫卹、人事資料、策略性人力資源管理、員工協助及其他有關事項
曾天鴻(2013)	<p>提升國民中學人事人員核心能力各研究構面排序及前 18 項重要關鍵指標：</p> <p>1.溝通性-提升建立信任溝通：宣導人事方案及活動，接受同仁詢問或抱怨時，能傾聽、親切及熱心地解釋；以客觀公正的態度推動人事相關業務；善用諮商與溝通技巧，傾聽同仁心聲，建立互信機制</p> <p>2.積極性-提升顧客服務：對同仁婚、喪、生育、急難重病等權益事宜，能適時關懷及提醒，並給予協助；以顧客導向理念，積極回應同</p>

	<p>仁各項申請案件；主動協助新進人員，認識工作環境，並告知各項權益事項；培養親和力與和善的態度，服務同仁；善用資訊能力處理人事業務及人事政策，以提升顧客滿意度；建構完善的人事管理制度，公正處理問題服務同仁；具備時間管理能力，注重效率為同仁服務</p> <p>3.專業性-提升人事法規知能：主動研讀人事業務作業之法規與流程；積極吸收人事業務之時事與政策</p> <p>4.關懷性-提升人際關懷：具有抗壓性及調適的能力，遇問題能適時協商溝通；主動關懷同仁問題，且有紓解同仁工作壓力與適應的能力；具備解決問題，調和組織氣氛，塑造和諧人際關係能力</p> <p>5.創新性-創新服務理念與服務技巧：具備發現問題、解決問題的能力；具備足夠資訊能力來處理業務，提供人事服務資訊；具備服務技巧，以增進服務效能</p>
陳志修(2013)	<p>國立高級中等學校人事主管核心能力內涵包含 6 個構面：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.人事法規 2.顧客服務 3.領導力 4.溝通協調 5.建立信任 6.資訊技術
蔡惠如(2014)	<p>國軍人事人員專業職能區分為</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.功能性人力資源管理 2.策略性人力資源管理 3.自我發展 4.策略性思考
郭倣妘(2015)	<p>人事人員 6 個核心職能構面：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.策略規劃與人資管理 2.衝突協調與利益溝通 3.變革創新與風險管理 4.法規資訊知能的運用與執行 5.型塑願景與建立共識 6.同理關懷與諮商協助
陳殷哲、何采芹(2017)	<p>「核心職能」包含顧客服務、知識管理、問題分析與解決、溝通協調；「專業職能」包含人事法規、資訊技術、績效管理、廉潔正直；「管理職能」包含團隊建立、流程與時間管理、危機管理、衝突管理、情緒管理</p>
呂佳臻(2018)	<p>地方政府人事人員對核心職能重要度由高至低依序排列為顧客服務、人事法規、績效管理、資訊技術</p>

陳月玲(2018)	國立大專院校人事主管認為中階人事人員應具備管理核心職能為「目標與績效管理」、「創新服務與流程管理」、「問題追蹤與解決能力」、「知識管理與經驗傳承」、「溝通表達能力」、「領導與團隊合作」、「情緒管理」、「法治素養」等 8 個面向，其中以溝通表達能力面向之溝通的態度行為構面相對重要，而知識管理與經驗傳承面向之耐心、經驗傳承的完成度及知識的整合等行為構面重要程度相對較低。
何宜玲(2019)	彰化縣各級學校人事主管主要職能為「 專業知識 」、「 溝通協調 」及「 具備同理心 」
考試院(2019)	1. 人事行政 ：含人事政策、機關組織、員額編制、職務歸系、員工待遇管理及公務人員之銓敘、任免、遷調、級俸、服務、考績、獎懲、保障、培訓、保險、撫卹、福利、退休、資遣、登記等 2. 考試 ：含公務人員與專門職業及技術人員之考選、考試方式技術之改進、考試類科、科目與應考資格之研訂、命題閱卷方法之研擬與安全措施、各項試題之建立、使用與分析及考試資料之蒐集與保管等 3. 人力資源管理 ：含機關人力訓練、能力發展、職能管理、績效管理、心智激勵與心理健康協助等

資料來源：本研究依年代順序彙整。

(三)小結

綜整上述人事人員職能相關研究，政府人事人員所需具備的關鍵核心能力項目，說明如下：

1. **人事知識的能力**：包含熟悉人事法規及人事管理專業知識的能力(吳佩君，2003；張麗娟，2003；宋心慧，2004；行政院人事行政總處，2005；蔡怡芳，2005；張小婷，2005；張翠芬，2005；陳淑惠，2005；饒瑞恭，2006；林振榮，2006；李仁善，2006；陳月雲，2006；盧建中等，2007；劉慧美，2007；王秋琴，2007；王素敏，2007；薛如君，2007；黃沛筠，2008；丁玉燕，2009；楊惠雅，2009；鍾如惠，2009；吳倩瑤，2010；行政院人事行政總處，2011；簡懿琳，2012；行政院人事行政總處，2013；曾天鴻，2013；陳志修，2013；郭淑妘，2015；陳殷哲、何采芹，2017；呂佳臻，2018；陳月玲，2018；何宜玲，2019；考試

院，2019)。

2. **資訊技術能力**：包含處理人事業務能運用資訊技術的能力，使用電腦和電子設備處理文書的能力(美國訓練發展學會，1989；吳佩君，2003；張麗娟，2003；饒瑞恭，2006；林振榮，2006；李仁善，2006；薛如君，2007；丁玉燕，2009；鍾如惠，2009；吳倩瑤，2010；行政院人事行政總處，2011；簡懿琳，2012；曾天鴻，2013；陳志修，2013；郭淑姵，2015；陳殷哲、何采芹，2017；呂佳臻，2018)。
3. **具有顧客導向服務的能力**：包含顧客服務及溝通協調，主動積極協助及關懷，照顧員工權益，獲得信任的能力(美國訓練發展學會，1989；吳佩君，2003；張麗娟，2003；行政院人事行政總處，2005；蔡怡芳，2005；張小婷，2005；陳淑惠，2005；許淑玉，2005；饒瑞恭，2006；林振榮，2006；李仁善，2006；盧建中等，2007；劉慧美，2007；王秋琴，2007；王素敏，2007；薛如君，2007；黃沛筠，2008；郭鳳娥，2008；丁玉燕，2009；楊惠雅，2009；鍾如惠，2009；吳倩瑤，2010；行政院人事行政總處，2011；簡懿琳，2012；曾天鴻，2013；陳志修，2013；郭淑姵，2015；陳殷哲、何采芹，2017；呂佳臻，2018；陳月玲，2018；何宜玲，2019)。
4. **瞭解組織任務及組織文化的能力**(美國訓練發展學會，1989；吳佩君，2003；張麗娟，2003；蔡怡芳，2005；陳淑惠，2005；林振榮，2006；李仁善，2006；薛如君，2007；行政院人事行政總處，2011；簡懿琳，2012；陳殷哲、何采芹，2017；呂佳臻，2018；陳月玲，2018)。
5. **團隊合作能力**(美國訓練發展學會，1989；吳佩君，2003；張麗娟，2003；宋心慧，2004；許淑玉，2005；林振榮，2006；李仁善，2006；劉慧美，2007；陳殷哲、何采芹，2017；陳月玲，2018)。
6. **創新思維能力**(張麗娟，2003；行政院人事行政總處，2005；蔡怡芳，2005；陳淑惠，2005；饒瑞恭，2006；林振榮，2006；李仁善，2006；陳月雲，2006；劉

- 慧美，2007；王秋琴，2007；王素敏，2007；薛如君，2007；黃沛筠，2008；丁玉燕，2009；楊惠雅，2009；曾天鴻，2013；郭俶妘，2015；陳月玲，2018)。
7. **危機處理能力**(張翠芬，2005；李仁善，2006；薛如君，2007；陳殷哲、何采芹，2017)。
 8. **自我學習能力**(蔡怡芳，2005；張翠芬，2005；許淑玉，2005；林振榮，2006；吳倩瑤，2010)。
 9. **情緒管理能力**：包含壓力容忍及調適(張麗娟，2003；張小婷，2005；許淑玉，2005；饒瑞恭，2006；林振榮，2006；薛如君，2007；曾天鴻，2013；陳殷哲、何采芹，2017；陳月玲，2018)。
 10. **品德操守能力**：包含廉正及個人資料保密等(李仁善，2006；盧建中等，2007；薛如君，2007；楊惠雅，2009；陳殷哲、何采芹，2017)。
 11. **績效管理能力**：包含配合組織目標，人事業務執行績效評估及提升工作效能之能力(張麗娟，2003；李仁善，2006；薛如君，2007；吳倩瑤，2010；行政院人事行政總處，2011；簡懿琳，2012；陳殷哲、何采芹，2017；呂佳臻，2018；陳月玲，2018；考試院，2019)。
 12. **具備願景塑造的能力**(美國訓練發展學會，1989；陳淑惠，2005；林振榮，2006；李仁善，2006；薛如君，2007；郭俶妘，2015)。
 13. **解決問題能力**(張麗娟，2003；蔡怡芳，2005；饒瑞恭，2006；林振榮，2006；李仁善，2006；王素敏，2007；薛如君，2007；鍾如惠，2009；吳倩瑤，2010；曾天鴻，2013；陳殷哲、何采芹，2017；陳月玲，2018)。
 14. **具有挑戰精神能力**(吳佩君，2003；林振榮，2006；李仁善，2006；薛如君，2007；丁玉燕，2009)。
 15. **思考能力**：包含系統性邏輯分析、多元化及批判性思考能力(吳佩君，2003；張麗娟，2003；許淑玉，2005；林振榮，2006；李仁善，2006；薛如君，2007)。
 16. **政策分析及策略規劃的能力**(張翠芬，2005；陳淑惠，2005；郭俶妘，2015)。

17. 解決衝突能力(張麗娟，2003；李仁善，2006；薛如君，2007；郭淑妘，2015；陳殷哲、何采芹，2017)。

本研究係為瞭解政府行政機關人事人員考用配合，我國遴選政府行政機關人事人員是以筆試為主要方式，新進人事人員於初任職務前一至兩年，通常不會擔任主管人員，因此本研究所稱人事人員關鍵核心能力項目，以新進人事人員所需具備的關鍵核心職能為主，不包含管理職能。一方面是因管理職能部分，可透過之後的在職訓練強化。因此，本研究綜整上述文獻，有關政府新進人事人員關鍵核心職能主要包含 11 項，分別為**熟悉人事法規能力、熟悉人事管理專業知識能力、資訊技術能力、具有顧客導向服務的能力、瞭解組織任務及組織文化的能力、團隊合作能力、創新思維能力、危機處理能力、自我學習能力、情緒管理能力及品德操守能力。**

四、小結

公務人員的遴選，並不是要找到絕對完美的適任人力，是為了確保所有被遴選者都須符合擔任該職務的最基本需求。我國公務人員考選制度無論是以考試、考試錄取人員訓練或其他方式進行甄選，主要目的都是為了甄選到符合該職務工作職能之人力(施能傑，2013：16)。

瞭解各職務的工作職能，有助於降低組織在進行人力遴選時，以非關工作所需的知能及特質作為評量的基礎，增加人力甄補的效度，協助機關組織獲致適合該職務之人力，並可以降低用人的成本(Wood & Payne, 1998：22-23；蔡秀涓，2010：60)。政府人事人員考選制度若能參酌人事工作的職能，設計出符合人事人員職能之遴選標準和方法，有助於增進遴選效度和實質公平性。

明確界定職務的職能，對員工、主管、組織都具有好處，可以指引員工生涯發展努力的方向並提高其績效，也可成為主管的管理工具，提供主管選才、績效

評估及訓練的依據，對組織而言，可以讓組織更瞭解選才和培育人才的方向。職能概念在遴選人力的運用主要就是為了「找到對的人，將對的人放在對的位子上」，達到適才適所，考用配合之目的。

我國政府人事人員主要甄選方式是以筆試為主，本研究依前開文獻，檢視人事行政類科的考試科目是否符合現行政府行政機關人事人員的關鍵核心職能，以瞭解政府人事人員考用配合之情形。

參、研究設計

本研究欲瞭解政府人事人員考用配合之情形，針對政府行政機關現職人事人員進行問卷調查。因政府人事人員之遴選以筆試為主，本研究以人事人員國家考試科目與人事人員關鍵核心職能之關係，瞭解考用配合之程度。有關考試科目以高考及地方特考三等的人事行政類科考試科目作為調查項目，因涵蓋範圍最廣；並依前章文獻彙整之政府人事人員關鍵核心職能，設計本研究問卷。

一、研究假設

(一)假設 1：不同背景變項之人事人員認為人事人員應具備之職能無顯著差異。

1-1.不同性別之人事人員認為人事人員應具備之職能無顯著差異。

1-2.不同年齡之人事人員認為人事人員應具備之職能無顯著差異。

1-3.政府人事主管和非主管人員認為人事人員於執行人事業務所應具備之職能無顯著差異。

1-4.不同服務年資之人事人員認為人事人員應具備之職能無顯著差異。

1-5.不同教育程度之人事人員認為人事人員應具備之職能無顯著差異。

1-6.不同服務機關(構)之人事人員認為人事人員應具備之職能無顯著差異。

1-7.不同官等之人事人員認為人事人員應具備之職能無顯著差異。

1-8.參加不同國家考試之人事人員認為人事人員應具備之職能無顯著差異。

(二)假設 2：不同背景變項之人事人員認為高考及地方特考三等人事類科考試科目與政府行政機關人事人員大部分的職能無顯著關聯性。

2-1.不同性別之人事人員認為高考及地方特考三等人事類科考試科目與政府行政機關人事人員大部分的職能無顯著關聯性。

2-2.不同年齡之人事人員認為高考及地方特考三等人事類科考試科目與政府行政機關人事人員大部分的職能無顯著關聯性。

2-3.政府人事主管和非主管人員認為高考及地方特考三等人事類科考試科目與政府行政機關人事人員大部分的職能無顯著關聯性。

2-4.不同服務年資之人事人員認為高考及地方特考三等人事類科考試科目與政府行政機關人事人員大部分的職能無顯著關聯性。

2-5.不同教育程度之人事人員認為高考及地方特考三等人事類科考試科目與政府行政機關人事人員大部分的職能無顯著關聯性。

2-6.不同服務機關(構)之人事人員認為高考及地方特考三等人事類科考試科目與政府行政機關人事人員大部分的職能無顯著關聯性。

2-7.不同官等之人事人員認為高考及地方特考三等人事類科考試科目與政府行政機關人事人員大部分的職能無顯著關聯性。

2-8.參加不同國家考試之人事人員認為高考及地方特考三等人事類科考試科目與政府行政機關人事人員大部分的職能無顯著關聯性。

二、研究對象與範圍

本研究之研究對象為現行政府行政機關通過國家考試，包含高普初等考試及

地方特考人事行政類科進用之現職人事人員。目前行政機關人事人員的母體數，參考銓敘部銓敘統計年報中，108 年人事人員概況所統計全國人事人員各官等及性別人數(表 3-1)，以及各官等及年齡之人數(表 3-2)。本研究問卷調查以網路及紙本發放，問卷內容第一部分為基本背景資料，包含性別、年齡及官等，將回收之問卷依官等、性別及年齡比例權重來校正。

表 3-1 政府行政機關人事人員人數統計表(官等及性別)

官等 性別	簡任(派)	薦任(派)	委任(派)	合計
男性	132	2,138	267	2,537
女性	124	4,797	987	5,908
合計	256	6,935	1,254	8,445

資料來源：銓敘部銓敘統計年報，網站：

<https://www.mocs.gov.tw/pages/detail.aspx?Node=1392&Page=6539&Index=0>，檢閱日期：109 年 5 月 29 日。

表 3-2 政府行政機關人事人員人數統計表(官等及年齡)

官等 年齡	簡任(派)	薦任(派)	委任(派)	合計
18-29 歲	0	419	201	620
30-39 歲	1	2,148	613	2,762
40-49 歲	44	2,237	307	2,588
50-59 歲	159	1,907	119	2,185
60 歲以上	52	224	14	290
合計	256	6,935	1,254	8,445

資料來源：銓敘部銓敘統計年報，網站：

<https://www.mocs.gov.tw/pages/detail.aspx?Node=1392&Page=6539&Index=0>，檢閱日期：109 年 5 月 29 日。

三、問卷設計

依照前述研究架構及假設，將本研究問卷分為三個部分(如附錄一)，除了第一部份基本背景資料變項採名目尺度外，第二部份政府行政機關人事人員的職能，題目選項以李克特五點量表(Likert Scale)計分，衡量職能的重要程度，將選項設計為「非常重要」、「很重要」、「普通重要」、「不太重要」、「很不重要」，再分別給予5、4、3、2、1分；第三部份調查研究對象認為高考三級及地方特考三等人事行政類科考試科目與第二部分人事人員職能之關係程度。

(一)第一部份：基本背景資料

包含性別、年齡、主管人員或非主管人員職務、人事人員之年資(包含主管和非主管年資)、教育程度、目前服務機關、官等及擔任人事人員參加的國家考試。

(二)第二部份：政府行政機關人事人員的職能

有關政府行政機關人事人員職能測量項目，依前章文獻彙整本研究人事人員關鍵核心職能架構分項如表 3-3，用以調查政府行政機關人事人員認為表 3-3 所列每一項工作職能對其實際執行職務的重要程度。

表 3-3 本研究問卷政府人事人員職能分項表

序號	政府人事人員職能項目
1	熟悉人事法規能力
2	熟悉人事管理專業知識能力
3	資訊技術能力
4	具有顧客導向服務的能力
5	瞭解組織任務及組織文化的能力
6	團隊合作能力
7	創新思維能力
8	危機處理能力
9	自我學習能力
10	情緒管理能力
11	品德操守能力

資料來源：本研究繪製。

(三)第三部份：人事行政類科考試科目與工作職能之關係

為瞭解前述第二部份政府行政機關人事人員工作職能與人事行政類科考試科目之相關程度，以高考及地方特考三等人事行政類科考試科目作為選項，因涵蓋範圍最廣，包含國文(作文、公文與測驗)、法學知識與英文(包括中華民國憲法、法學緒論、英文)、行政學、行政法、現行考銓制度、各國人事制度、心理學(包括諮商與輔導)、民法總則與刑法總則。將選項設計為依研究對象認為每一個人事行政類科考試科目與每一項政府行政機關人事人員工作職能的相關程度，依相關程度由高到低分別給予 5、4、3、2、1 分。

四、資料分析及統計方法

本研究依前述研究假設、目的及相關問題，考慮變項性質，設計問卷並蒐集問卷資料後以相關統計軟體進行問卷資料之分析處理，資料分析及統計方法說明如下：

(一)敘述性統計分析

有關樣本個人屬性之特徵，本研究採用敘述性統計分析，藉以瞭解各研究變項的分佈情形及各量表的基本數據，常用的包含平均數、中位數、標準差、最大值、最小值、次數統計、百分比等統計方式，主要用以瞭解本研究的基本背景資變項，如性別、年齡、職務、教育程度、服務年資、目前服務機關等。

(二)推論性統計分析

以統計系統進行獨立性樣本 t 檢定、主成分分析及單因子變異數分析等分析方法，說明如下：

1. 獨立性樣本 t 檢定(Independent Sample t Test)：目的在考驗兩個獨立樣本觀察值之兩組平均數彼此間是否一致。例如本研究用以分析主管和非主管人事人員對於政府機關人事人員每一項工作職能的重要性是否一致。
2. 主成分分析(Principal Component Analysis)：選擇一組成份(Component)，盡可能的解釋原變數的變異數。本研究用以分析政府人事人員所應具備的各項職能的重要程度。

3. 單因子變異數分析(One-way ANOVA)：目的在考驗三個以上獨立樣本觀察值之各組平均數彼此間是否一致。例如本研究用以分析問卷第三部分，針對每一個職能考驗每一個考試科目的平均分數(有效問卷該科分數的加總除以問卷人數)表現是否一致，再用 t 檢定針對重要的考試科目互相比對是否一致。

參考文獻

壹、中文部分

- 丁玉燕，2009，《以資訊核心能力為導向之臺東縣人事人員核心能力之研究》，臺東：國立臺東大學資訊管理學系碩士論文。
- 方世榮譯，2017，《現代人力資源管理》，臺北：華泰文化。譯自 Dessier, G. *Human Resource Management(14th ed.)*. London: Pearson. 2015.
- 王秋琴，2007，《基層教育機構人事主管人員核心能力之研究—以臺中市國民小學為例》，臺中：東海大學公共事務碩士學程在職進修專班碩士論文。
- 王素敏，2007，《臺北縣立國民中學人事主任核心能力與工作表現關係之研究》，臺北：輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文。
- 史美強、陳秋政等，2011，《公務人員考試錄取人員訓練篩選機制之研究》，考試院公務人員保障暨培訓委員會委託研究計畫。
- 江明修、朱愛群、秦夢群、王秉鈞、許南雄、吳復新、陳德華、李震洲、鄭吉男、黃臺生、鄭澤坤、范祥偉、胡薇麗、辛玉舜、林海清、楊戊龍、林文益、許文傑、陳正隆、蔡金火，2010，〈公務人員教、考、訓、用配合制度之研究〉，《考試院研究發展委員會專題研究報告彙編（四）》，臺北：考試院。
- 余致力，2003，《公務人員考試錄取人員訓練、分發與試用制度改進之研究》，公務人員保障暨培訓委員會專案委託研究。
- 沈介文、陳銘嘉、徐明儀，2004，《當代人力資源管理》，臺北：三民書局股份有限公司。
- 呂育誠，2013，〈公務人員考試科目變革之研究〉，《國家菁英》，9(1)：27-45。
- 呂佳臻，2018，《地方政府人事人員與人力資源客戶服務代表之職能差異分析》，彰化：國立彰化師範大學人力資源管理研究所碩士論文。

- 何宜玲，2019，《學校人事主管職能與角色衝突之研究-以彰化縣為例》，彰化：國立彰化師範大學公共事務與公民教育學系碩士論文。
- 宋心慧，2004，《考試院薦任文官核心能力指標之研究》，臺北：臺北大學公共行政暨政策學系研究所碩士論文。
- 李仁善，2006，《臺北縣政府人事人員核心能力衡量之研究-以顧客觀點分析》，臺北：國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士在職專班碩士論文。
- 吳美連、林俊毅，2002，《人力資源管理理論與實務(第三版)》，臺北：智勝文化事業有限公司。
- 吳美連，2005，《人力資源管理—理論與實務(第四版)》，臺北：智勝文化事業有限公司。
- 吳佩君，2003，〈人事人員的核心能力與角色—「人事人員之核心能力」問卷調查結果〉，《人事月刊》，36(1)：20-29。
- 吳倩瑤，2010，《台灣地區國民小學人事人員職能模型之研究》，彰化：國立彰化師範大學工業教育與技術學系博士論文。
- 林清江、李光雄、李嵩賢、葉炳煌，1998a，〈英國文官體制、考選培訓制度之改革(上)〉，《人事行政》，123：8-17。
- 林清江、李光雄、李嵩賢、葉炳煌，1998b，〈英國文官體制、考選培訓制度之改革(下)〉，《人事行政》，124：7-23。
- 林欽榮，2002，《人力資源管理》，臺北：楊智文化事業股份有限公司。
- 林慶玲，2008，《調查特考取消性別設限後考用配合之探討》，臺北：世新大學行政管理學研究所碩士論文。
- 林淑馨，2011，《人力資源管理理論與實務》，臺北：三民書局股份有限公司。
- 林振榮，2006，《人事人員核心能力之研究-以臺中縣鄉鎮市公所為例》，臺中：東海大學公共事務碩士學程在職進修專班碩士論文。
- 胡淑惠，1993，《公務人員高普考試考用配合之研究》，臺北：臺灣大學政治學研究

所碩士論文。

- 施能傑，2000，〈考選效度優先的變革〉，《考銓季刊》，21：258-277。
- 施能傑，2002，〈能力模式與人力資源訓練發展〉，《人事月刊》，34(3)：5-19。
- 施能傑，2003，〈公務人員考選制度的評估〉，《台灣政治學刊》，7(1)：157-207。
- 施能傑，2011，〈職能理論對國家考試制度設計的啟示〉，《國家菁英》，6(3)：17-35。
- 施能傑，2013，〈初任公務人力的遴選標準：適任性優於專業知識〉，《國家菁英》，9(1)：13-26。
- 孫本初、張甫任，2009，《策略性人力資源管理與實務》，臺北：鼎茂圖書出版有限公司。
- 許濱松，1992，《中華民國公務人員考試制度》，臺北：五南。
- 許南雄，2018，《各國人事制度一比較人事制度》，臺北：商鼎數位出版有限公司。
- 許淑玉，2005，《中央與地方機關人事人員對核心職能認知差異之研究》，臺北：銘傳大學公共事務學系碩士在職專班碩士論文。
- 陳德禹，1982，《中國現行公務人員考選制度的探討》，臺北：五南。
- 陳金貴，1999，〈人力資源發展的新趨向—公務人員職能的提昇〉，《公務人員月刊》，40：6-14。
- 陳玉山，1997，《能力基礎途徑應用在人力資源管理之研究—個人、工作及環境之整合》，臺北：政治大學公共行政學系研究所碩士論文。
- 陳殷哲、何采芹，2017，〈以層級分析法探究國民小學人事主管職能發展關鍵準則與評核行為〉，《經營管理學刊》，12/13：47-66。
- 陳淑惠，2005，《工務機關人事人員核心能力之研究—以行政院農業委員會暨所屬機關為例》，臺北：國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文。
- 陳志修，2013，《國立高級中等學校人事主管核心能力與工作績效之研究》，彰化：國立彰化師範大學工業教育與技術學系碩士論文。

- 陳月玲，2018，《國立大專校院中階人事人員管理核心職能及其訓練需求之研究》，臺北：國立臺北科技大學技術及職業教育研究所碩士論文。
- 郭鳳娥，2008，《核心能力與策略性人力資源管理相關性之研究—以桃園縣人事人員為例》，桃園：開南大學公共事務管理學系碩士論文。
- 郭淑娟，2015，《人事人員角色知覺與核心職能之研究》，基隆：國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士論文。
- 陳月雲，2006，《台中縣國民小學人事人員資訊素養與專業職能關係之研究》，臺中：逢甲大學公共政策所碩士論文。
- 張俊彥，2006，〈核心能力導向之人事制度〉，《考銓季刊》，46：10-27。
- 張瑞濱、賀力行，2003，〈從訓練需求評估論公務人員訓練進修之策略〉，《人力資源管理學報》，3(1)：81-111。
- 張麗娟，2003，《臺北市政府人事人員核心能力探討之研究》，臺北：政治大學行政管理學系研究所碩士論文。
- 張小婷，2005，《國立高中人事主管核心能力之研究》，新竹：玄奘大學公共事務管理學系碩士在職專班碩士論文。
- 張翠芬，2005，《臺中縣立國民中學人事人員核心能力之研究》，彰化：國立彰化師範大學商業教育學系碩士論文。
- 黃沛筠，2008，《建構人事人員核心能力之研究—以財政部臺灣省北區國稅局為例》，桃園：元智大學管理研究所碩士論文。
- 彭錦鵬，2009，〈考選制度的觀念革新—以簡併考試類科及考試及格人員地方歷練為例〉，《國家菁英》，5(1)：49-67。
- 彭錦鵬，2010，〈公務人員考選制度的變革與未來展望〉，《國家菁英》，6(1)：17-40。
- 彭鴻章，2007，《公務人員考用配合之研究—從新人事分類制度探討》，臺北：世新大學行政管理學研究所碩士論文。
- 曾天鴻，2013，《提升國民中學人事人員核心能力之研究》，彰化：國立彰化師範大

學商業教育學系碩士論文。

楊惠雅，2009，《人事人員核心能力及人事作業滿意度之關聯性研究—以公平知覺為干擾效果》，桃園：國防大學管理學院資源管理及決策研究所碩士論文。

蔡世順，1980，《我國公務人員考用配合問題之研究》，臺北：政治大學公共行政研究所碩士論文。

蔡良文，1999，〈公務人員考選體制的新發展發向〉，《國家菁英》，5(3)：3-17。

蔡良文，2005，〈論績效考核與淘汰機制之建立與變革〉，《考銓季刊》，43：11-38。

蔡怡芳，2005，《司法人事人員核心能力之探討》，臺中：東海大學公共事務碩士學程在職進修專班碩士論文。

蔡秀涓，2005，〈考選制度之新思考架構：職能基礎的觀點〉，《國家菁英》，1(1)：59-78。

蔡秀涓，2010，〈從職能評估角度談考試方式及應試科目設計—以高考三級及三等特考人事行政類科為例〉，《國家菁英》，6(3)：57-74。

蔡璧煌、彭富源，2013，〈公務人員考試錄取人員訓練制度之定位、現況與展望〉，《人事行政》，182：56-68。

蔡璧煌、彭富源、黃彥達、郭倩茜，2014，〈高普考試錄取人員集中實務訓練制度芻議〉，《人事行政》，189：41-51。

蔡惠如，2014，《國軍人事人員專業職能、角色認同與工作投入關係之研究》，桃園：國防大學運籌管理學系碩士論文。

劉雅芳，2001，《政府主計人員考用配合情形之研究》，臺北：臺灣大學會計學研究所碩士論文。

劉慧美，2007，《人事人員核心能力之探討-以台中市國民小學人事人員為例》，彰化：國立彰化師範大學商業教育學系碩士論文。

賴森本，2000，《政府審計人員考用配合情形之研究》，臺北：臺灣大學會計學研究所碩士論文。

- 盧建中、費吳琛、廖良文，2007，〈政府公務單位人力資源專業人員職能模型指標構面建構之探索性研究〉，《交大管理學報》，27(2)：111-139。
- 戴國良，2004，《人力資源管理企業實務導向與本土個案實例》，臺北：鼎茂圖書出版有限公司。
- 鍾國雄、郭致平譯，2001，《人力資源管理》，臺北：美商麥格羅·希爾國際股份有限公司。譯自 Byars, Lloyd L. and Leslie W. Rue. *Human Resource Management(6th ed.)*. Boston: McGraw-Hill 2000.
- 鍾如惠，2009，《花蓮縣國民小學人事人員核心能力之研究》，花蓮：國立東華大學公共行政研究所碩士論文。
- 薛如君，2007，《臺北市政府所屬公立國民小學人事主管核心能力之研究》，臺北：中國文化大學政治學研究所碩士在職專班碩士論文。
- 簡懿琳，2012，《臺中市國民中學人事人員核心能力之探討》，臺中：東海大學第三部門碩士在職專班碩士論文。
- 饒瑞恭，2006，《基層人事主管核心能力之建構-以桃園縣政府為例》，臺北：銘傳大學公共事務學系碩士在職專班碩士論文。

貳、西文部分

- Analoui, Farhad. 2002. "Politics of Strategic Human Resource Management: A 'Choice' Model." In Farhad Analoui (Ed.), *The Changing Patterns of Human Resource Management*. Hampshire: Ashgate, 13-31.
- Fletcher, Shirley. 1997. *Competence and Organizational Change*. London: Kogan Page.
- Ingraham, Patricia W., Sally C. Selden and Donald P. Moynihan. 2000, "People and Performance: Challenges for the Future Public Service-the Report from the Wye River Conference." *Public Administration Review* 60(1):54-60.
- Lawler III, Edward E. 1994. "From Job-Based to Competency-Based Organizations."

Journal of Organizational Behavior 15:3-15.

McClelland, David C. 1973. "Testing for Competence Rather than for Intelligence."

American Psychologist 28:1-14.

McLegan, Patricia A. and D. Suhadolink. 1989. *Models for HRD Practice*. Alexandria.

VA: ASTD Press.

Spencer, Lyle M. and Signe M. Spencer. 1993. *Competence at Work: Model for*

Superior Performance. New York: John Wiley & Sons.

Ulrich, D., W. Brockbank, A. K. Yeung, and D. G. Lake. 1995. "Human Resource

Competencies: An Empirical Assessment." *Human Resource Management*

34(4):473-495.

Wood, R., and T. Payne. 1998. *Competency-based Recruitment and Selection*. New

York: John Wiley & Sons.

附錄

附錄一 政府人事人員考用配合之研究問卷調查

敬啟者，您好：

本問卷係研究政府人事人員考用配合情形，純屬學術性研究，採不記名方式處理，您所填答之資料僅供本研究分析之用，您的寶貴意見對本研究分析至為重要，將供作本研究對於人事人員考用配合改進之建議，懇請您在百忙之中，撥冗填寫本問卷，非常感謝您的協助。

國立臺灣大學政治學系碩士在職專班

指導教授：蘇彩足 博士

研究生：吳宜玲

敬上

電子郵件：fhyilin477602@hotmail.com

第一部份：基本背景資料

(一)性別：男 女

(二)年齡：18-29 歲 30-39 歲 40-49 歲 50-59 歲 60 歲以上

(三)請問您是否為政府行政機關人事主管人員？

是，主管 否，非主管(請跳至第 5 題)

(四)請問您從事政府行政機關人事主管年資為幾年？

1-3 年 4-6 年 7-9 年 10-15 年 16-20 年 21-25 年 26 年以上

(五)請問您從事政府行政機關人事非主管年資為幾年？

1-3 年 4-6 年 7-9 年 10-15 年 16-20 年 21-25 年 26 年以上

(六)請問您從事政府行政機關人事人員總年資為幾年？

1-3 年 4-6 年 7-9 年 10-15 年 16-20 年 21-25 年 26 年以上

(七)請問您最高的教育程度？

高中(職)以下(含) 專科 大學或學院 碩士 博士

(八)請問您目前服務之機關：中央各機關(構) 各地方政府各機關(構)

(九)請問您目前的官等：簡任 薦任 委任

(十)請問您是參加何種國家考試及格擔任政府行政機關人事人員：

高考 普考 初等考 地方特考三等 地方特考四等 地方特考五等

接下頁

第二部份：政府行政機關人事人員的職能

序號	政府人事人員職能項目	您認為該項能力對人事人員從事人事業務的重要程度				
		非常重要	很重要	普通重要	不太重要	很不重要
1	熟悉人事法規能力	5	4	3	2	1
2	熟悉人事管理專業知識能力	5	4	3	2	1
3	資訊技術能力	5	4	3	2	1
4	具有顧客導向服務的能力	5	4	3	2	1
5	瞭解組織任務及組織文化的能力	5	4	3	2	1
6	團隊合作能力	5	4	3	2	1
7	創新思維能力	5	4	3	2	1
8	危機處理能力	5	4	3	2	1
9	自我學習能力	5	4	3	2	1
10	情緒管理能力	5	4	3	2	1
11	品德操守能力	5	4	3	2	1

第三部份：人事行政類科考試科目與工作職能之關係

本部分以高考三級及地方特考三等人事行政類科考試科目進行調查。請依您認為每一個人事行政類科考試科目與每一項工作職能的相關程度，依相關程度由高到低分別給予 5、4、3、2、1 分：

序號	政府人事人員職能項目	國文(作文、公文與測驗)	法學知識與英文(包括中華民國憲法、法學緒論、英文)	行政學	行政法	現行考銓制度	各國人事制度	心理學(包括諮商與輔導)	民法總則與刑法總則
1	熟悉人事法規能力								
2	熟悉人事管理專業知識能力								
3	資訊技術能力								
4	具有顧客導向服務的能力								
5	瞭解組織任務及組織文化的能力								
6	團隊合作能力								
7	創新思維能力								
8	危機處理能力								
9	自我學習能力								
10	情緒管理能力								
11	品德操守能力								

接下頁

第四部份：其他意見及建議

(一) 您認為人事人員除了上述關鍵核心職能以外，還需具備哪些其他職能？

您的意見：_____

無意見

(二) 您認為如果人事行政類科國家考試需要更換考試科目，可以刪除或增加哪些考科？

您的意見：_____

無意見

(三) 您認為政府人事人員除了採用筆試方式遴選外，是否需要另外增加口試？

是，需增加口試，理由為_____

否，不需增加口試，理由為_____

無意見

(四) 您認為我國政府人事人員是否適合授權由各機關自行辦理遴選？

適合由各機關自行遴選，理由為_____

不適合由各機關自行遴選，理由為_____

無意見

本問卷到此全部結束，非常感謝您的協助！