

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

陳殷哲、何采芹

摘要

欲提升公部門中國小人事主管的工作效能，應先了解此職務現今所應具備之各項職能與工作內涵，以及各項職能重要性之優先順序，方能在有限的時間及資源下，做最有效的提升與培訓，發揮最大的綜效。本研究首先將國小人事主管的職能分為三大構面：核心職能、專業職能及管理職能，後經專家意見歸納出十三項職能關鍵要素。本研究進一步運用層級分析法分析顯示，整體職能中，以人事法規的權重分數最高；核心職能以溝通協調最為重要，專業職能以人事法規最為重要，管理職能則以情緒管理與危機管理最為重要，廉潔正直與溝通協調次之。最後，經由權重分析計算各項職能之發展比重，作為組織陞遷選才、訓練發展、績效評核行為與個人提升自我職場競爭力時之參考依據。

關鍵字：層級分析法、國民小學、人事人員、職能

Using the Analytic Hierarchy Process to Explore Criteria for Assessing the Professional Development of Personnel Managers in Elementary Schools

Yin-Che Chen, Tsai-Chin Ho

Abstract

To enhance the work efficiency of personnel managers in public elementary schools, this study determined the position's occupational functions and work content and then ranked those functions by levels of importance, enabling the position's functions to be effectively enhanced with minimal time and resources but maximal synergy. In this study, the occupational functions of the personnel manager position in elementary schools covered three dimensions: core, professional, and management functions. According to the analysis results of the analytic hierarchy process, the weighting score of personnel regulations was the highest among all of the occupational functions. Communication and coordination was the most crucial among the core functions, with personnel regulations being the most crucial among the professional functions. Among the management functions, emotion management and crisis management were the most crucial, followed by integrity and honesty and communication and coordination. Finally, the weights of the various occupational functions were calculated using weight analysis. The results can serve as a reference for employee recruitment and promotions, employee training and development, employee performance assessments, and employee improvement.

Keywords: Analytic hierarchy process; elementary school; human resources personnel; Professional development

壹、前言

組織成敗的關鍵因素往往取決在「人」，公部門亦然，隨著網路時代來臨，社會快速變遷，傳統人事行政從被動、消極的觀念，已經向私部門取經，趨向積極、主動規劃的態度，從人事警察的角色，轉為服務的提供，探究機關的需求，成為人力資源的管理者；亦即不僅是處理「人」的「事」，更強調人力資源的整體規劃與發展、激發工作意願，推行彈性管理、創造人力資本、配合組織發展、員工協助及提升生活品質等等，因而人事人員的角色與職能已有很大轉變。此外，在這期間臺灣的政治發展也有相當大的改變，從民國八十三年直轄市自治法制定後，市長改由民選，加上媒體的蓬勃發展，促使民意的高漲與輿論的監督壓力，相較於已往都更加重要。雖然在文官行政系統中，人事、主計、政風及警察機關首長均由事務官擔任，意即任命不受市長指派，然而身為各執政團隊的一級幕僚長，須能在施政理念及步伐上能協調配合，才能協助首長順利的推動各項業務。

人事人員的角色與職能隨著時代變遷而轉變，從以往協助機關首長監控管制同仁的角色已逐漸演變成提供同仁滿意與創新的服務為宗旨，因此尋找出符合目前工作崗位及組織發展所需的關鍵職能項目實為提升效能的重要課題之一，亦可協助同仁將時間專注至最重要的工作面向上，以收事半功倍之效；本研究希冀整合以往政府部門建構的職能架構、專家學者的歷年研究，並參考企業界人資人員的職能發展趨勢，藉由專家問卷及 AHP 方式分析國小人事主管應具備的職能內容與優先順序，據此建立職能評核行為與未來研究的建議。

本研究目的如下：

- 一、透過文獻分析方式歸納出人事主管所應具備之各項職能及其內涵。
- 二、運用專家問卷篩選出人事主管職能發展的指標依據。
- 三、利用層級分析法計算各項職能的發展比重。
- 四、依據職能發展比重建立其關鍵評核行為。

貳、人事人員職能發展

人事人員的職能係指人事人員於從事人事服務工作時，所需具備之專業知能、技術及態度等，以勝任工作，產生績效。宋心慧（2004）研究指出我國最高人事機構考試院的薦任文官之職能指標核心能力應為執行力、溝通協調能力、人事專業能力以及對組織向心力等。

而依據行政院 2004 年 1 月 5 日核定修正之「公務人員終身學習推動計畫」肆、「實施策略」之四、「建構導引公務人員有效學習機制」（二）規定略以，界定公務人員業務推動應具備的管理及專業核心能力，人事總處 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」包含四大面向（如表 1）：

一、地方政府人事人員之職能

然而研究發現，在職能方面，因中央與地方機關人事人員負責的主要業務性質不同，而產生不同的職能需求。張麗娟（2003）曾則針對臺北市政府高階、中階、基層人事人員之核心能力進行分析研究，歸納出臺北市中階人事人員應具備 19 項之核心能力（如表 1）。

許淑玉（2005）則依知識、技術、能力及態度四個構面，研究中央與地方機關人事人員對核心職能認知差異的研究，結果認為，中央機關人事人員注重個人應具備之專業執行能力，包含「專案管理的知識」、「邏輯分析有系統性思考的能力」；地方機關人事人員則注重與員工溝通協調的能力與態度，例如：「預估機關未來人力需求」、「辦理各項訓練工作」、「照顧員工權益」、「對員工行為覺察」、「重視團隊合作」等能力。而各地方機關認為最重要的核心職能則為積極主動有行動力、重視團隊合作、有抱負及熱忱、積極學習有責任感、樂於助人及有耐心的做事態度等。由此可見，即使同為人事人員，也因服務機關的不同，所需職能的優先順序亦不相同。

二、國民小學人事主管的職能

國民小學人事主管依「國民教育法」第 10 條設置，「國民教育法施行細則」內統整國民小學人事單位的掌理事項為人事管理事項。而依據「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，包含指組織編制、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。國民小學人事人員因為員額編制因素，地方政府依學校班級數及預算員額數多寡決定是否設置專任或兼任人事管理機構，編制一至二人之人事室主任或人事管理員（依所需資格不同），以及是否加置組員、助理員或其他人力協助業務。

表 1

人事人員專業核心能力項目彙整表

組織／學者	核心能力項目
張麗娟（2003）	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

（續下頁）

組織／學者	核心能力項目
宋心慧（2004）	執行力、溝通協調能力、人事專業能力、組織向心力
許淑玉（2005）	中央機關人事人員： 專案管理的知識、邏輯分析有系統性思考的能力 地方機關人事人員： 預估機關未來人力需求、辦理各項訓練工作、照顧員工權益、對員工行為覺察、重視團隊合作
行政院人事行政總處 (2011) ¹	顧客服務、人事法規、績效管理、資訊技術
行政院所屬各級人事 機構人員設置管理要 點(2012) ²	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

資料來源：註¹：行政院人事行政總處(2011)。行政院所屬人事人員訓練實施方案附表二，臺北市。

註²：行政院人事行政總處(2012)。行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點，臺北市。

國民小學人事室主任或人事管理員，服務對象包含校內各類教職員，教師、公務員、技工、工友、約聘僱人員、臨時人員等，各類人員自任用至退休，適用法令各不相同，業務需求亦大相逕庭。因所占係主管職缺，因此被派充委任或薦任人事主管職務者，應至少具有一年以上人事行政工作經驗，而實務經驗上，絕大多數的人事管理機構主管，乃由人事人員於原任機關內累積相當程度工作經驗後晉升；然擔任機關承辦人及單獨面對學校擔任主管職勢必在工作上面臨不同的挑戰，因此首長如何甄選具合適職能的人員擔任，以及就任前後應優先培養哪方面的職能，具有哪些職能的人事主管能迅速在工作上產生績效，都是本研究希望透過層級分析法進行各項職能之重要性分析。

綜上所述，不同時期、不同單位或是不同學者，對人事人員應具備的職能分類繁雜不一，且無法看出哪些職能較為重要，應列為優先重視之項目或評比依據。又早期僅單就核心能力進行研究，近年並無針對國小人事主管應具備的職能（包含管理職能及專業職能）做探討。為此，本研究根據中央所訂之人事人員專業核心能力及行為標準描述為基礎，參照其他企業及過去研究之相關職能項目，採用學者鄭晉昌等(2006)概念淺顯易懂且與現有分類最為接近之三大職能分類為架構，希望本研究能分析國小人事人員擔任主管應備之職能，並據此提供訓練、考評或晉升時作為參考。

參、層級分析法

美國匹茲堡大學教授 Thomsa L. Saaty 為解決在不確定的情形與具多個評估準則的決策問題，1971 年發展出「層級分析程序法」(Analytic Hierarchy Process, AHP)，並於 1972 年運用在研究美國各產業電力合理分配上。1973 年，Saaty 再度將 AHP 應用於蘇丹運輸研究後，1974 年至 1978 年 AHP 理論日趨成熟（陳虹遐，2004；許國維，2006）。而經過許多學者這幾十年的努力與修正後，AHP 於處理複雜問題時已相當普遍獲得各界專家學者的應用。

AHP 利用層級結構，將評估準則間的複雜關係加以組織連結，進行兩兩成對比較，不僅可減輕決策複雜度，也可減低主觀判斷的誤差，以脈絡量化判斷後進行綜合評估，使決策者能剖析問題並有客觀數據將問題解決。Saaty(1980)整理出層級分析法適合用於以下十三種決策問題：

- 一、決定優先順序 (setting priorities)
- 二、產生可行性方案 (generating a set of alternatives)
- 三、選擇最佳方案 (choosing the best policy alternative)
- 四、決定所需條件 (determining requirements)
- 五、根據成本效益分析制定決策 (making decision using benefits and costs)
- 六、資源分配分式 (allocating resources)
- 七、預測結果與風險評估 (predicting outcomes – risk assessment)
- 八、衡量績效 (measuring performance)
- 九、系統設計 (desinging a system)
- 十、確保系統穩定度 (ensuring system stability)
- 十一、最適化 (optimizing)
- 十二、規劃 (planning)
- 十三、衝突解決 (conflict resolution)

Harker 與 Vargas (1990) 認為 AHP 研究法具有以下特點：獨立性 (independence) 意即兩因素必須假設為相互獨立；同質性 (homogeneity) 意即兩因素的比較必須要有意義，且在合理的評估尺度內；倒數對照性 (reciprocal comparison) 意即任兩因素在成對比較後，其喜愛程度必須滿足倒數的特性，例如 A 比 B 喜愛程度為 n 倍，則喜愛 B 的程度應為 $1/n$ 倍於 A；預期性 (expectations) 意即在層級與關鍵準則或選擇方案間建構應具完整性，不能遺漏或忽略。

AHP 的基本假設包含：一個系統可以被分為許多類 (classes) 或成分 (components)，且形成有向層級結構；每個層級的要素皆假設為相互獨立 (independence)；每一層級內要素，可用上一層內某些要素或全部要素作為評選基準；比較評估時，可將數值尺度轉換成比例尺

度；因素間進行完成對比較（pairwise comparison）後，可用正倒值矩陣（positive reciprocal matrix）來表示；偏好關係具有遞移性；須檢驗每一成對比較的一致性；要素的優勢程度由加權法則(weighting principle)計算得來；任何要素不論優勢程度為何，均與整體評估結構有相關。因此經過相互比較重要程度後，賦予不同等級的數值，經過運算後，便能得出評選的參考數值。分析步驟如下說明：（1）問題描述；（2）建立層級架構；（3）問卷設計與填寫；（4）建立成對比較矩陣；（5）計算特徵值與特徵向量；（6）一致性檢定；（7）整體層級權重計算與一致性檢定。

肆、研究方法

一、變數設計

本研究目的乃透過層級分析法（AHP）探究當前學校人事主管所需各項職能的比重，並以提昇公部門人事人員職能發展為目標。爰以國內學者鄭晉昌等（2006）將職能區分為核心職能、專業職能及管理職能三大類為骨架（圖 1），因本研究係研究公部門人員，故仍先參考行政院所屬機關中階主管職務管理核心能力項目（薦任主管職）、行政院 100 年所屬人事人員訓練實施方案附表二應具之核心能力一覽表、吳倩瑤（2010）之台灣地區國民小學人事人員職能模型之研究；簡洪江（2011）公立幼稚園園長時間管理之研究、吳清山（2014）學校行政及張德銳（1999）教育行政研究等研究公部門之文獻為主，輔參照其他企業界人資人員職能之研究，如林文政（2005）一項長期性人力資源專業職能之研究、張美燕（2012）探討人力資源專業職能與人力資源管理及策略性人力資源管理之間的關係及洪麗娟（2012）高科技產業中階主管應具備人力資源管理職能之研究。

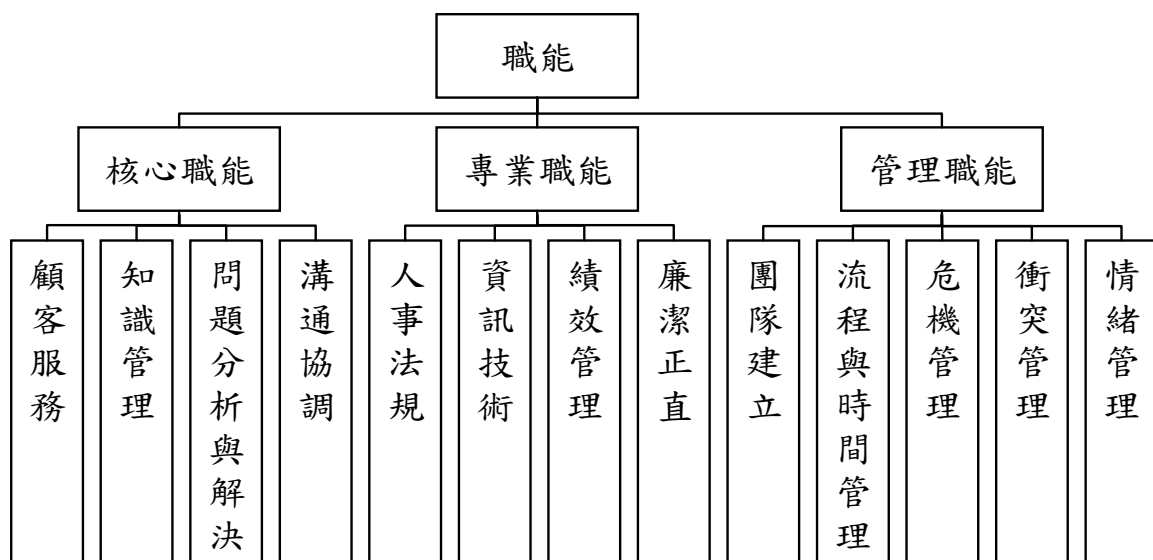


圖 1 變數設計

二、研究工具

研究者編製「國民小學人事主管職能分類與職能項目重要性調查」之專家問卷為研究工具，專家問卷之內容係以文獻歸納方式整合出人事主管職能發展準則為架構，再邀請人事界相關主管與專家，就彙整之初步人事主管職能發展準則內容，提出刪除、修正與增補等意見，並同時針對職能分類及項目進行重要性評選，作為重要性分析之基礎。問卷採用李克特（Likert Scale）五等量表，分為五種等級，「5」表示非常同意，「4」表示同意，「3」表示無意見，「2」表示不同意，「1」表示完全不同意，每題下方附註「修改意見」填寫欄，讓專家針對回覆該題項之修改意見。

三、研究樣本

本研究以新竹以北縣市人事人員相關主管及從業人員為調查對象，進行專家問卷，藉由專家之既有知識及豐富經驗，收集對問卷建構之意見，共計發放 15 份。

四、填答者背景分析

本研究填答者共計 15 位，男性占 33.3%，女性占 66.7%；教育程度博士占 26.7%，碩士 33.3%，大學 40%，顯示填答者均具高度專業背景，且分佈較為平均；年齡分佈區間為 31-35 歲占 13.3%，36-40 歲占 40.0%，41-45 歲占 20.0%，46-50 歲占 13.3%，51 歲以上 13.3%，以 35-40 歲間之中生代居大半以上；目前職務部分，86.7%擔任主管職，13.3%為非主管職，大多數目前均現任主管。

伍、資料分析與結果

第一階段的專家問卷，由專家針對各職能及要素項目之同意程度進行李克特式五等量表進行評分，在五等量表內，問卷內 13 項要素之同意程度平均數均達 4.33 以上，其平均數、標準差與排序如下表 2，而其中有 7 位專家提出修正意見，經修正後確立本研究之層級架構關係與要素因子。

表 2

第一階段問卷各要素同意程度平均數、標準差與排序摘要表 (n=15)

職能	要素	平均數	標準差	排序
核心職能	顧客服務	4.800	0.414	3
	知識管理	4.800	0.414	3
	問題分析與解決	4.733	0.458	5
	溝通協調	4.867	0.352	1

（續下頁）

職能	要素	平均數	標準差	排序
專業職能	人事法規	4.867	0.352	1
	資訊技術	4.467	0.640	9
	績效管理	4.400	0.737	10
	廉潔正直	4.667	0.488	7
管理職能	團隊建立	4.333	0.724	13
	流程與時間管理	4.400	0.737	10
	危機管理	4.600	0.737	8
	衝突管理	4.733	0.458	5
	情緒管理	4.400	0.737	10

經第二次問卷資料回收並檢核完成後，將 15 份有效問卷利用 Super Decision 軟體輸入專家學者之數據資料，原始數值轉換如表 3，進行一致性指標檢測分析，在各項準則及要素間， $C.R.0.04 \leq 0.1$ ，表示專家判斷具一致性；接下來取得各層級與要素間的相對權重，再將相對權重值轉換成系統架構內之整體權重值，以比較彼此間的優先順序。

表 3

原始數值轉換表

原始分數	9:1	7:1	5:1	3:1	1:1	1:3	1:5	1:7	1:9
輸入值	9	7	5	3	1	0.333	0.2	0.143	0.111

本研究分析結果，在人事人員應具備職能中，評估後重要性由高至低依序排列為專業職能（0.47）、核心職能（0.32）、管理職能（0.21）；第三層的要素中，重要性由高至低依序為人事法規（0.21）、廉潔正直（0.12）、溝通協調（0.12）、資訊技術（0.09）、問題分析與解決（0.08）、顧客服務（0.07）、情緒管理（0.06）、危機管理（0.06）、知識管理（0.05）、績效管理（0.04）、流程與時間管理（0.04）、衝突管理（0.04），最後為團隊建立（0.01）。

在第二層級準則中，專業職能的權重值（0.47）大於核心職能（0.32），且大於管理職能（0.21）兩倍之多，顯見專家學者均認為，專業職能仍占最重要的地位，如專業能力相當，則核心職能亦為重要考量項目，兩者占職能的七成以上，最後則為管理職能。

而在第三層級之要素分析中，以專業職能為考量時，以人事法規之權重（0.45）為最高，且於整體權重上，遠高於其他面向內的項目，也是唯一大於 0.2 以上的項目（0.21），顯見法規的嫻熟程度仍為主管人員最應具備之職能。

其次第二高的權重為廉潔正直（0.26），人事主管相對於其他職系人員而言，品格操守是相當重要的必備特質；專業職能面向下權重第三高為資訊技術（0.19），因此，與時俱進的資訊技術亦為人事主管應刻不容緩的學習項目之一。最後為績效管理（0.10），能設定工作之優先順序，設定目標與掌握進度。

在核心職能的面向下，溝通協調為權重最高的項目（0.38），善於在各單位與同仁間溝通協調或執行政策，為專家學者們一致認為人事主管較為重要的職能項目；其次高的項目為問題分析與解決（0.24），能有效掌握及分析問題，並能運用周遭資源完成工作；第三高之項目為顧客服務（0.22），能主動提供服務及協助，滿足同仁的需求；最末項目為知識管理（0.15），有系統將經驗轉化為知識，並能與同仁相互分享。

在管理職能的面向下，情緒與危機管理為最重要的項目（0.27），專家們認為，能穩定自我情緒、受同仁信賴，能冷靜面對各種危機，是人事主管最重要的管理職能；接下來為衝突管理（0.21），人事主管應能採用適當的衝突解決方式，或減少相關的負面影響；第三高權重為流程與時間管理（0.19），具有將工作系統化或程序化之職能，妥善規劃時間；最後一項為團隊建立（0.06），此項在整體權重亦敬陪末座，顯示專家較不重視此項職能。

表 4

整體權重值列表

準則	準則權重	排序	要素	要素權重	準則排序	整體權重	整體排序
核心職能	0.32	2	a1 顧客服務	0.22	3	0.07	6
			a2 知識管理	0.15	4	0.05	9
			a3 問題分析與解決	0.24	2	0.08	5
			a4 溝通協調	0.38	1	0.12	2
專業職能	0.47	1	b1 人事法規	0.45	1	0.21	1
			b2 廉潔正直	0.26	2	0.12	2
			b3 資訊技術	0.19	3	0.09	4
			b4 績效管理	0.10	4	0.04	10
管理職能	0.21	3	c1 團隊建立	0.06	5	0.01	13
			c2 情緒管理	0.27	1	0.06	7
			c3 流程與時間管理	0.19	4	0.04	10
			c4 危機管理	0.27	1	0.06	7
			c5 衝突管理	0.21	3	0.04	10

陸、結論與建議

一、結論

在三個職能準則中，經分析後得知專業職能占最重要的地位，而四項職能中便有兩項(人事法規及廉潔正直)分居排序之第一及第二名，權重明顯高於其他準則，其中原因可能為初任人事主管多數為人事人員具有一定工作經驗後，從國小人事主管開始歷練，因此在各項業

務上，均須一段時間適應，經過數年的磨練後，才會進入行政機關內擔任更高層級的主管；因而此段時期相對而言，法規處理能力較其他管理能力更顯重要。一般實務上而言，越是資深的人事主管，累積的專業知識亦越多，亦越容易解決較為特殊的案例，這對組織或同仁而言均有實質上之助益，此點亦與行政院人事行政總處訂定之人事人員核心能力相符合。

在管理職能項目內，情緒管理與危機管理同為最重要的兩項職能，足見在專家心中，面對有增無減的工作量與壓力下，仍保有高 EQ 是重要的工作職能，心理學家丹尼爾·高爾曼早已應證情緒商數（Emotional quotient）可預測職業成功與個體適應的指標，人事主管面對不同性格但需長期共事的同仁，如何有智慧的了解並控制情緒，巧妙的化解挑戰甚或是挑釁，都是值得人事人員學習的課題。

依據行政院人事總處訂定之人事人員專業核心能力項目及行為標準描述之四個項目，含括本研究之最高權重職能人事法規，排序第三之顧客服務，排序第九及第十之資訊技術及績效管理。顯見無論在實務界亦或學術界，人事法規與顧客服務均一致被認為相當重要，因此驗證中央機關及過去研究針對此職務之核心要求，與本研究結果一致；而本研究另根據分析得知，溝通協調為國小人事主管分數次高的職能要素，究其應是身為基層主管，與他部門的合作及協調能力為工作中不可或缺之關鍵，因此可考慮將此職能納入各機關重點培訓職能項目，期能確實協助組織之正向發展。

二、建議

根據本研究針對國小人事主管之職能關鍵要素分析後，對下列各方面提出以下建議：

（一）依各職能構面而言

1、核心職能

在核心職能方面最應注重溝通協調之能力，概因人事業務係為處理「人」之事務，其重點為「人」而非「規定」，可能有部份舊思維主管應修正其觀念，以尋找可行方案來解決同仁的問題，取代以各式規定來限制同仁；而法規所不允時，應利用溝通協調之方式妥適處理取代擱置不理，新觀念的導入貫徹為提升此項職能之藥方。

2、專業職能方面

在專業職能最應具備之人事法規方面，現行各項專業訓練是否符合實務所需，為可深入探討之議題。每年常態性開設政策性之訓練課程，例如國防教育、食品健康與藥物濫用、環境生態、人權公約、媒體素養等等，是否以其他方式宣導，進而取代組織及參與者投入的人力及時間成本，將研習集中於專業知能精進；因此，確實瞭

解人事主管所需之訓練內容或上課方式，集中公部門資源提升專業職能，對組織能產生最大的效益。

至於資訊能力方面，可能原因為有些年齡較為年長之人事主管，對於日新月異的科技或軟體較不嫻熟，故需要花較多時間熟悉系統內各項操作或應用程式，往往浪費相當多的時間上手。因此針對不熟悉新技術之人事人員，每年開辦適合各種資訊使用能力的課程以節省摸索的時間是相當必要的訓練，如僅統一開設程度相同的課程，則無法滿足不同程度者的需求。科技求新求變的今日，資料已循序全面電子化，相關的紀錄、統計、分析均利用資訊技術加以提升效率，能不斷的精進資訊技術，才能簡化工作流程，提升服務效率，以實務上而言，各項人事資料均利用資料庫系統進行維護及流通，以往需要紙本郵寄之個人資料，現今透過交換平台，立即能接收其他縣市交換之資料，綜上，開設符合不同資訊素養程度的課程亦為有效的解決方式。

3、管理職能方面

與核心職能相對應，長期處理「人」之業務必然造成情緒之累積，一如企業中之客服人員，每隔一段時間均應給予轉換之休息時間。職場中唯有先照顧好自身，方能勝任職務，因此近年政府均大力推行員工協助方案，人事人員在推行之同時，亦應照顧自身之情緒需求；有科技產業試辦情緒假，目的亦期盼員工能注重心理的健康，組織若能提供其他支援系統，則對員工而言為莫大的福音。

（二）就組織陞遷選才方面而言

目前當機關進行人事人員陞遷選才時，仍多數以該員擔任人事人員的時間與年資作為主要考量，但往往可能因未曾接觸過國小的業務而上任後需要一段調適期，因此建議選才時可針對法規較為嫻熟或是具有高度溝通協調能力者作為晉升之參考條件，亦或是將有潛力之人事人員先行調任辦理國小相關之業務，使之熟悉國小之教師敘薪、退休法規或是課務差勤等方面常遇見之問題，以避免先前均為辦理其他種類業務而熟稔度稍嫌不足，可加速初任人事主管上手之時間。

（三）就訓練發展方面而言

針對人事人員法規職能的提升，多數縣市政府以實施紙本或線上法規測驗的方式驗收，惟此種方式僅能就法規條文進行背誦式增強，缺乏活化的應用，況且適用單純的法條規定即可解決之業務，人事人員通常已能夠自行處理，若有某些學校該年有發生特殊案例，建議可辦理案例研討會，人事人員可利用研討會的時間進行辯論或是增廣見聞，一方面協助其他學

校發生類似案例時，學習如何處理方為較恰當之處置；另一方面，此種研討方式較一般單向式教學容易吸收，又避免線上教學容易流於形式的問題，且研討會具有綜合性之思考訓練，實為一可考慮採行之方式，且可一併培養問題與解決與團隊建立之能力。

（四）就人事工作實務方面而言

以傳授工作經驗效率性而論，師徒制相較實施訓練課程來說，為更快速上手的途徑，對初任人事主管而言，面臨突發事件時，有資深者可以諮詢，亦為立即增進職能方法之一；行政院地方行政研習中心近年積極推行師徒制，旨在透過資深者的經驗傳承，增進資淺者之知能。在人事主管方面，亦為可擴大推行之制度，惟其個人意願及配套措施亦應一併考量，以免引發其他不必要的困擾；另外，建議可以五個左右之學校成立一個工作圈，平常可就相關業務進行交流，資深人事人員可就各項業務提供建議給資淺之人事人員參考，以縮短資淺人事人員自行摸索之時間，提升行政之效率。亦可藉由相互協助，補足些許同仁資訊能力不足的問題，並可利用資訊平台，分享經驗給其他工作圈人事人員，簡化知識管理的時間。

（五）就績效評核方面而言

依據公務人員考績法施行細則，公務人員年終考績，綜合其工作、操行、學識、才能四項予以評分。其中工作占考績分數百分之五十(包含質量、時效、方法、主動、負責、勤勉、協調、研究、創造、便民)；操行占考績分數百分之二十(包含忠誠、廉潔、性情、好尚)；學識占考績分數百分之十五(包含學驗、見解、進修)以及才能占考績分數百分之十五(包含表達、實踐、體能)。本研究根據文獻探討及專家問卷建構職能架構，並透過層級分析法比較出各項重要性分析，建議於年度評斷業務績效時，可參酌本研究之各項職能要素與重要性做為評估參考標準，不僅可激勵人事主管增進該項職能及了解自身最需加強的部分，進而提升人事人員工作效能。

柒、職能發展之關鍵評核行為

職能發展為一動態學習過程，首先經由描繪職能地圖了解應具備的職能項目，透過任務分析系統性蒐集特殊工作的資料，制定適當的標準衡量應達到的績效標準，包含知識、技能、能力與其他特性，根據與現階段職能的落差分析，規劃提升職能的系列活動。因此根據本研究人事主管之各項要素權重結果，訂定後續關鍵性行為，以確實了解人員是否具有該項競爭優勢，在績效考核方面也能給予具有優秀職能者獎勵，不足者建立追蹤檢討方式，作為組織發展的參考基礎，未來亦可依據達成結果建構新的職能地圖。

一、核心職能方面(32%)：

(一) 溝通協調(12%)：

能跨單位協調人事相關業務，與同仁保持友善關係，提供和諧互動管道，能在一條鞭人事首長與學校首長間推展業務，並能對同仁無法接受之人事管理相關規定委婉溝通與說明。

關鍵行為：

- 1、在組織內能跨單位順利協調業務
- 2、提供和諧互動管道，與同仁保持友善關係
- 3、在一條鞭人事首長與學校首長間取得平衡與信任

(二) 問題分析與解決(8%)：

能有效掌握及分析問題所在，且能充分運用各種資源(例如:相關法規釋例資料庫)或尋求各樣協助的管道，擬訂最適解決方案完成工作。

關鍵行為：

- 1、能掌握及分析面臨的問題，擬定最適解決方案
- 2、有效運用各種資源（例如：相關法規釋例資料庫）的能力
- 3、如無法立即解決時，能尋求各種協助管道

(三) 顧客服務(7%)：

能對同仁提供主動的服務與協助，服務態度親切有禮貌，有耐心傾聽並立即處理同仁需求，能關懷同仁及其眷屬。

關鍵行為：

- 1、主動滿足同仁需求與提供協助
- 2、有耐心傾聽並有效解決同仁問題
- 3、服務態度和善有禮貌，能適時提供關懷

(四) 知識管理(5%)：

能利用各種管道熟稔法規，積極與人事同仁相互切磋，將經驗及訊息有系統轉化為對組織及工作有實質意義之知識，並加以運用。

關鍵行為：

- 1、將過往經驗轉化為有實質意義之知識
- 2、不固執己見，積極與同仁交流切磋
- 3、能熟稔各種法規，加以綜合運用

二、專業職能方面(46%)：

(一) 人事法規(21%)：

充分具備工作所需之各項人事法令與作業規定等專業知識，能充分向同仁宣導人事法規並維護同仁權益，能依據人事法規，研擬具體可行的各項人事管理規定。

關鍵行為：

- 1、具備工作職掌之各項人事法令與作業規定等專業知識
- 2、積極向同仁宣導人事法規並維護權益
- 3、研擬合宜且可行的各項人事管理規定

(二) 廉潔正直(12%)：

廉潔正直且重視道德的，並能嚴格保密個人隱私及保護個人相關資料。

關鍵行為：

- 1、重視道德且高標準對待個人操守
- 2、保護個人隱私與相關資料，嚴守不洩漏
- 3、具有正直性格的

(三) 資訊技術(9%)：

能熟練操作人事各式資訊管理系統，能運用資訊工具，簡化與整合人事業務，能利用各項人事統計資料，掌握職務缺補情形，提供首長決策及各單位業務運用之參考。

關鍵行為：

- 1、對人事各項資訊管理系統操作熟稔
- 2、能運用工具整合簡化人事業務
- 3、具備統計資料分析能力，提供首長決策參考

(四) 績效管理(4%)：

能設定工作執行之優先順序，參與人事績效目標之設定與控管，且能進行績效檢視與回饋。

關鍵行為：

- 1、能安排工作輕重緩急，設定優先順序
- 2、能主動參與人事績效目標之設定與進度管控
- 3、能了解績效達成狀況與著手改進

三、管理職能方面(21%)：

(一) 情緒管理(6%)：

能管理自身情緒，不受同仁影響，並具有自我省察之能力與態度。

關鍵行為：

- 1、能管理並排解自我情緒
- 2、不因不理同仁影響情緒或專業
- 3、具有自我省察之認知與能力

(二) 危機管理(6%)：

對各項業務具有危機意識，能冷靜面對突發狀況，並尋求圓滿解決。

關鍵行為：

- 1、能觀察環境，具有危機意識
- 2、面對突發狀況冷靜理性面對
- 3、將危機化為轉機，找尋圓滿解決方案

(三) 流程與時間管理(4%)：

運用策略將工作程序化或系統化，善用工具（筆記本或電腦）規劃時間，能專注工作，避免拖延，影響校譽。

關鍵行為：

- 1、善用管理工具規劃時間與工作
- 2、積極處理業務，避免拖延
- 3、將工作程序化或系統化，節省時間

(四) 衝突管理(4%)：

能減少衝突的負面影響，採用適當的衝突解決管理模式，能排解與疏通員工抗拒變革的心態與行為。

關鍵行為：

- 1、非一味忽視問題，對衝突採用適當的解決或管理模式
- 2、能減低衝突產生的負面影響
- 3、能疏導員工抗拒的心態與行為

(五) 團隊建立(1%)：

能將人事工作經驗傳授給所屬人員或他校初任人事主管，協助經驗傳承。

關鍵行為：

- 1、將其他同仁視為團隊，營造合作氣氛
- 2、願意主動分享，並協助他人
- 3、將工作經驗傳承，以團隊目標為優先

參考文獻

- 吳倩瑤 (2010)。臺灣地區國民小學人事人員職能模型之研究 (未出版之博士論文)。國立彰化師範大學，彰化縣。
- 吳清山 (2014)。學校行政。臺北市：心理。
- 宋心慧 (2004)。考試院薦任文官核心能力指標之研究 (未出版之碩士論文)。國立臺北大學，臺北市。
- 林文政 (2005)。一項長期性人力資源專業職能之研究。勞工研究，5 (2)，79-81。
- 洪儷娟 (2012)。高科技產業中階主管應具備人力資源管理職能之研究 (未出版之碩士論文)。萬能科技大學，桃園市。
- 張美燕 (2012)。探討人力資源專業職能與人力資源管理及策略性人力資源管理之間的關係：以台灣造紙業為例 (未出版之碩士論文)。逢甲大學，臺中市。
- 張德銳 (1999)。教育選擇權對教育機會均等的影響。現代教育論壇，4，44-53。
- 張麗娟 (2003)。臺北市政府人事人員核心能力探討之研究 (未出版之碩士論文)，國立政治大學，臺北市。
- 許國維 (2006)。營造公司經營高科技廠房競爭優勢評估 (未出版之碩士論文)。國立臺灣科技大學，臺北市。
- 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 (未出版之碩士論文)。銘傳大學，桃園市。
- 陳虹遐 (2004)。應用分析網路程序法於液晶電視之生態效益評估 (未出版之碩士論文)。國立成功大學，臺南市。
- 鄭晉昌等 (2006)。人力資源 e 化管理：理論、策略與方法。新北市：前程文化。
- 簡洪江 (2011)。公立幼稚園園長時間管理之研究。育達科大學報，(27)，35-64。
- Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process*. McGraw-Hill, NY.
- Harker, P. T., & Vargas, L. G. (1990). Reply to "remarks on the analytic hierarchy process" by JS Dyer. *Management Science*, 36(3), 269-273.

附錄

下述為本研究各項職能與其應具備行為之敘述說明。

壹、核心能力

一、顧客服務：

能對同仁提供主動的服務與協助，服務態度親切有禮貌，有耐心傾聽並立即處理同仁需求，能關懷同仁及其眷屬。

二、知識管理：

能利用各種管道熟稔法規，積極與人事同仁相互切磋，將經驗及訊息有系統轉化為對組織及工作有實質意義之知識，並加以運用。

三、問題分析與解決：

能有效掌握及分析問題所在，且能充分運用各種資源(例如:相關法規釋例資料庫)或尋求各樣協助的管道，擬訂最適解決方案完成工作。

四、溝通協調：

能跨單位協調人事相關業務，與同仁保持友善關係，提供和諧互動管道，能在一條鞭人事首長與學校首長間推展業務，並能對同仁無法接受之人事管理相關規定委婉溝通與說明。

貳、專業職能

一、人事法規：

充分具備工作所需之各項人事法令與作業規定等專業知識，能充分向同仁宣導人事法規並維護同仁權益，能依據人事法規，研擬具體可行的各項人事管理規定。

二、資訊技術：

能熟練操作人事各式資訊管理系統，能運用資訊工具，簡化與整合人事業務，能利用各項人事統計資料，掌握職務缺補情形，提供首長決策及各單位業務運用之參考。

三、績效管理：

能設定工作執行之優先順序，參與人事績效目標之設定與控管，且能進行績效檢視與回饋。

四、廉潔正直：

廉潔正直且重視道德的，並能嚴格保密個人隱私及保護個人相關資料。

參、管理職能

一、團隊建立：

能將人事工作經驗傳授給所屬人員或他校初任人事主管，協助經驗傳承。

二、流程與時間管理：

運用策略將工作程序化或系統化，善用工具（筆記本或電腦）規劃時間，能專注工作，避免拖延，影響校譽。

三、危機管理：

對各項業務具有危機意識，能冷靜面對突發狀況，並尋求圓滿解決。

四、衝突管理：

能減少衝突的負面影響，採用適當的衝突解決管理模式，能排解與疏通員工抗拒變革的心態與行為。

五、情緒管理：

能管理自身情緒，不受同仁影響，並具有自我省察之能力與態度。