

國防組織中階主管人員管理職能之研究 — 以軍政體系幕僚機構（部本部）為例

程挽華

博士生

師範大學工業科技教育系

蕭淑藝

博士生

師範大學工業科技教育系

陳創立

博士生

師範大學工業科技教育系

摘 要

國防組織目前所面臨的環境，對於軍隊管理是充滿挑戰的，它不單是效率問題，更是權變問題。在經濟與科技高度發展的社會中，軍事組織所面臨變革的壓力，是比一般私人企業更為急迫的。當國防預算日益減縮、組織成員來源多元化以及社會的高度期望之下，軍隊領導統御的改進與變革，應是國軍與全民的共識。由於社會化及環境變遷等因素造成軍隊成員價值觀改變，復以組織的功能性、管理領域的複雜程度以及軍隊管理平戰時期需求不同的特性等等，軍隊管理的內涵與民間管理相比較，在本質上有相當差異。軍事任務講求效率以便能快速達到組織的目標，尤其是強調組織中的每個職位均能克盡職守發揮應有之基本職能。當組織面臨巨大轉變，這些轉變促使主管人員在推動工作時面臨新的挑戰及考驗，除其角色功能必須重新調整適應外，專業知能亦需不斷強化精進，方足以因應時代變遷所需。基於職能模式已是近年來人力資源管理領域熱門的研討主題，其應用與發揮之處甚為廣泛，軍事組織結構中佔有承上啟下的中階主管之管理職能亟待確認與發展，藉由提昇人力資源素質，經由績效評估與能力盤點，發掘其管理教育訓練之需求，透過不斷地累積知識，創新技能，追求工作績效，強化組織創新致勝的能耐，有效達成組織的目標與任務。

關鍵詞：人力資源管理、管理職能、中階主管人員、軍政體系

國防組織中階主管人員管理職能之研究—以軍政體系幕僚機構（部本部）為例

Management Function —A Case Study of Policy Branch of the Ministry of National Defense

Wan-Hua Chen

Ph. D. Student
Department of Industrial
Technology Education
National Taiwan
Normal University

Shu-Yi Hsiao

Ph. D. Student
Department of Industria
Technology Education
National Taiwan
Normal University

Chuang-Li Chen

Ph. D. Student
Department of Industria
Technology Education
National Taiwan
Normal University

Abstract

In a highly developed society of economy and technology, the pressure of reformation that the military organization faces is more urgent than private businesses. Due to a change in values of defense manpower, the differences of organizational characteristics, the degree of complexity of managerial field, the demand for different managerial environments, the nature of management between the military and the private businesses is quite different. In order to achieve the goal of an organization rapidly, the focus of military mission on efficiency is a new challenge faced by executives whose roles must be readjust to adapt to it. Additionally, they must have their professional competencies improved frequently to meet the changing environment. In recent years, the model of competency has become a popular topic of seminar in the field of human resource management and had been applied widely. Through evaluating performance we can discover the needs of managerial education and training and thus, to improve personnel quality, and to reach the target or mission of an organization efficiently.

**Keywords : Human Resource Management, Managerial Competencies,
the Middle of Executive, Civil-Military System**

壹、緣起與目的

一、研究緣起

稱之為國防二法的「國防法」和「國防部組織法」，以及相關的「國防部參謀本部組織條例」，分別於2000年1月5日以及同年10月25日在立法院三讀通過後，於2002年3月1日起，正式實施新的國防體制，中華民國的國防體制自此展開新頁。

「國防法」中明訂國防部主管全國國防事務，應發揮軍政、軍令、軍備之專業功能，本於國防安全需要，提出國防政策之建議，並制定軍事戰略。另「國防部組織法」中訂定國防部本部（軍政體系）掌理國防政策、軍事戰略及建軍規劃、資源規劃與分配、人力規劃、國防法規、軍法業務、後備事務、史政編譯、國防教育，及其他有關國防事務與國防施政督考。在專業分工與整合效能上，國防法確立了軍政、軍令、軍備三合一體系之國防體制；軍政體系負責「建軍」，策訂國防政策、戰略、建軍之規劃與指導、資源籌措、擬訂政策，支持軍令、軍備體系運作；軍令體系負責「備戰」，策訂作戰計畫提出作戰需求，督導戰備整備，指揮三軍聯合作戰；軍備體系負責「軍備整備」與能量建立，支援軍令作戰之需求；三者相輔相成，構成完整國防組織，強化國防事務運作，有效達成防衛作戰目標。

環境變遷的適應、策略應對的創新，致使精簡與變革成為當今組織作為的趨勢，組織期望以更輕盈、更具彈性化的架構來面對問題。國軍為貫徹「精兵政策」及落實「國防二法」立法精神，國防組織自1997年7月1日起實施「精實案」，執行至2001年6月30日完成。在「精實案」組織調整工作完成後，2003年起再持續秉持「精進戰力」的理念，接續另一波「精進案」的實施，以達成全面轉型之目標。針對此一高司幕僚機構大幅調整精簡人事及組織，顯見其管理內涵改變的重要性；又近年來專家學者所探討研究的對象僅侷限於產業界或一般行政機關，鮮有學者對國防組織進行類似探究。

以目前國防組織所面臨的環境來探討軍中的管理是充滿挑戰的，它不單是效率的問題，而更重要的是，在一個民主的時代，經濟與科技高度發展的社會中，軍事組織所面臨變革的壓力，似乎是一般私人企業更為急迫。當國防預算日益減縮，組織成員來源的多元化，以及社會的高度期望之下，軍隊領導統御與管理的進步與變革，便成為軍人與全民的共識。軍隊管理的理論、方法以及工具，諸多來自民間學術界及實務界，但由於軍隊成員價值觀的改變，組織特性的差異，

管理領域複雜的程度，以及軍隊管理平戰時期需求不同的特性等，其管理的內涵，與民間的管理相比較，在本質上自有相當差異。

軍事任務講求效率以便能快速達到組織的目標，尤其強調其組織中，每個職位均能克盡職守發揮應有之基本職能。組織面臨巨大轉變，不論是組織架構、員額精簡或是人員來源多元化，這些轉變促使主管人員在推動工作時面臨新的挑戰及考驗，其角色功能必須重新調整適應，專業知能亦需不斷強化精進，方足以因應時代變遷所需。但是遴選優良主管人員，除現行人事法規之外，其所應具備的基本能力項目，並沒有明確的標準認知與規範。

綜此，國防組織亟需有科學方法勾勒出明確管理職能範疇，以便在精簡組織、用人以及提升人力素質時，能更有效率地達成組織目標。

二、研究目的

在人力資源管理的學術領域，職能（Competency）的確認與發展已成為熱門的研討議題，職能基礎管理或職能基礎模式，係以「能力」為出發點，逐漸取代以往的「工作分析」及「特質分析」，而致力於追求人、工作，及環境的相互契合（陳玉山，1995）。舉凡招募、甄選、教育訓練、薪酬獎勵、升遷等等人力資源管理活動，又由於在提升績效與人力資源長期發展的需求方面都有其可發揮應用之處，因此受到相當重視。（吳政哲，1990）

由於公部門對此議題的相關研究尚在摸索階段，尤其是軍事部門在人力資源管理領域，大仍停留在傳統的人事管理作業。軍事體系一向較為保守且封閉，強調威權領導，人事部門辦理業務更多為人事行政執行工作，扮演被動服從的角色，秉承上意，以圓滿達成上級所交付之人事使命為滿足，鮮少自人力資源的策略性觀點來規劃或開創人事政策。

基於職能模式已是近年來人力資源管理領域熱門的研討主題，其應用與發揮之處甚為廣泛，而國防組織尚未曾做過類似深入之研究，因此本研究欲確認及發展在軍事組織結構中佔有承上啟下的中階主管之管理職能，希望藉此以提昇人力資源素質，經由績效評估與能力盤點，發掘其管理教育訓練之需求，透過不斷地累積知識，創新技能，追求工作績效，強化組織創新致勝的能耐，有效達成組織的目標與任務。

根據前述，本研究之主要研究目的如下：

- （一）確認國防部軍政體系中階主管應具備的管理職能構面。
- （二）確認國防部軍政體系中階主管管理職能構面之細項能力。
- （三）依所得結論，為未來國防部軍政體系中階主管甄選及發展參考。

貳、文獻探討

一、文獻探討

職能「Competency」名詞之源起，首先是由美國哈佛大學教授 David McClelland 在1970年代初期所提出，其針對高等教育普遍使用智力測驗來篩選學生的現象提出挑戰，他強調注重影響學習績效的能力（Competency）而非智商（McClelland, 1973）。實際會影響學生學習成效的因素，包含了態度、認知、與個人特質等，而這些實際影響學生學習績效的態度與特質，統稱為「Competency」，國內將之翻譯為「職能」、「才能」、或「能力」等等名詞。

美國訓練發展協會的McLagan即認為，職能模式可視為一種決策工具，比工作說明書更具效力，因此也引發了對於「職能」在組織、企業、各職業及工作等應用之興趣（陳志豪，1999）。

關於「Competency」的中文定義眾說紛紜，有稱為「職能」、「才能」或「知能」等。Spencer & Spencer（1993）認為「Competency」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，不只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。村上良三（1988）認為，所謂「職能」是指包含具有潛在性能力在內，然而，卻不是以每個人所擁有的潛在能力為對象，而是依照所擔任的職務之執行所需條件，測出已具有能力的程度之意。Boyatzis則對「Competency」定義如下：一個人的職能是指某一個人所具備的某些基本特質，而這些基本特質就是會導致或影響個人產生更好更有效率的工作績效以及工作成果之基本關鍵特性。又因為職能可作為預測績效之基礎（Spencer & Spencer, 1993），所以有效的職能將可反映在工作績效的表現上，而且職能是可以表現出比平均更高的績效之行為，不屬心理學上的用語，也不需推理與假說，而是一種可觀察行為的收集（Klein、Andrew, 1996），所以要如何讓職能與工作績效做一連結，便成為企業組織所感興趣的議題。

針對「職能」（Competency），McClelland又發展出所謂「工作能力評估法」（Job Competency Assessment Method），試圖改變以往重視工作分析、工作說明書，從主管人員及高績效的員工身上找出達成高績效的職能因素（Spencer & Spencer, 1993）。將這些高績效工作者共同具有的職能因素歸納，即可找出此項工作的職能模式（Competency Model），以用來描述在執行某項工作時所需具備的關鍵能力。基於McClelland的觀點，Spencer & Spencer（1993）在其著作

Competency At Work 中將職能做了更精確的定義。Spencer & Spencer 視職能為一種人本身的「深層特質」（Underlying Characteristics），而此種深層特質可以預測人的行為，而這些行為與工作績效有關。Spencer & Spencer 進一步在著作中提出「冰山模型」（The Iceberg Model）的概念。「冰山模型」的內涵，在於將職能的特性以內隱性與外顯性做為區別。其中，內隱性的職能比較屬於潛藏在人們內在的特質，與生俱來而不容易改變；而外顯性的職能比較能夠被他人所觀察，並可以透過學習與訓練加以改變。而內隱及外顯性職能的總和，即所謂職能的「冰山模型」。Spencer & Spencer（1993）提出冰山模型來解釋職能，他認為職能包含：動機（motives）、特質（traits）、自我概念（self-concept）、知識（knowledge）、及技巧（skill）等五種基本特性。

黃一峰（1987）將不同學者所討論的能力向度，歸納為三方面：其一為「行政技巧」（包括計劃與組織、決策與溝通）；二為「人際技巧」包括人際關係、行為彈性、個人影響力；三為是說服力、積極性、自信心等，其研究指出，各公司所採用的經理人之能力向度，有高度的多樣性及不一致性。Duffield（1994）的研究也說明這種多樣性及不一致性的現象，認為各階主管需要十項全「能」，即：分析與判斷能力、研究與創新能力、計劃與組織能力、領導統御能力、監督控制能力、溝通協調能力、學習與適應能力、人際關係能力、多種語言能力、資訊處理能力等十項。因此，主管要負擔起組織經營績效的重責大任，似乎需具備全方位的能力基礎。李聲吼（1998）對能力解釋：狹義的能力常指某些技術；廣義的涵義則是技術之外，知識及理解力的表現，或是將此擴充至新情境、新工作的能力。Dubois（1993）的研究以為，能力可分成實力、性向及素質三方面。

Parry（2000）對所謂「能力」的說法，是指影響特定工作表現的知識（Knowledge）、態度（Attitudes）與技術（Skills），或者說：所知為何（what you know）、感受如何（how you feel）、能勝任什麼（what you can do）所形成的具體的績效表現（performance）；另強調能力必須能夠轉換成適用的行為模式，創造出產品或服務帶給企業利潤與成長，這樣的論點指出「能力」著重結果。

Parry所領導的Training House 在管理能力研究上將其歸納為管理者最關鍵性的四項管理能力：第一、行政能力（即自我工作管理）；第二、溝通能力（即與人溝通協調）；第三、領導能力（即建立工作團隊）；第四、認知能力（即思考清晰縝密）。這四種能力，各以三項管理才能為基礎（如表2），並與學術界開發的管理才能評鑑模式（Managerial Assessment of Proficiency, MAP），進而設計十二項管理才能。本研究即是以Parry之管理才能評鑑模式為基礎。

表2-1 四項關鍵管理能力與十二項管理才能

行政能力（自我工作管理） 時間管理與排序 目標與標準設定 計劃與安排工作	領導能力（建立工作團隊） 訓練教導與授權 部屬績效與評估 行為規範與諮商
溝通能力（與人溝通協調） 傾聽與組織訊息 給予明確的訊息 獲得正確的訊息	認知能力（思考清晰縝密） 問題確認與解決 決策與風險衡量 清晰思考與分析

資料來源：Parry, Training House, USA, 松誼企管, MAP Programs

表2-2 十二項管理才能的意義

編號	十二項管理才能	意義—基於做到下列各項的意願和能力
1.	時間管理與排序	<ul style="list-style-type: none"> • 根據既定的目標，包括組織與個人目標，將各種行動依其重要性排定實施順序與所需時間 • 隨時記錄時間的使用狀況，當目標發生變動或某項行動較預訂時間延後或提前時，立即修正 • 藉調整他人的行為來控制因個人優先順序，對你所可能造成的干擾和時間的損失 • 尊重他人的時間和優先次序，以協商的方式向他們取得你所需要的時間 • 多運用他人的時間來完成工作，使自己有更多的時間做更重要的事
2.	目標與標準設定	<ul style="list-style-type: none"> • 確認辨識與描述在管理循環過程中每一階段所採取的行動 • 區分希望、活動、目標、標準和個人責任，並知道各個運用的時機 • 瞭解目標設定過程中會發生的障礙，並設法減低它們，這些障礙可能來自個人或組織 • 建立或修正目標及標準，使其符合有效目標訂定的要件 • 利用目標設定做為激勵員工增強使命感，以及培養各階級人員工作能力的過程
3.	計劃與安排工作	<ul style="list-style-type: none"> • 設定檢查重點和各項控制，以監督進度 • 詳細規劃各種可以導致目標達成的活動 • 運用適當的方式、制度和程序來節省時間 • 選擇並管理適合各項任務的資源 • 運用方法的改進以刪除、簡化及合併工作 • 分析複雜的任務，並將它劃分成較易管理的部份 • 增加生產力 • 運用適當的技術來排定各項專案與活動

4.	傾聽與組織 訊息	<ul style="list-style-type: none"> • 確認並測試所做的各種推論和假設 • 克服所有會妨礙有效傾聽的障礙（意指，情緒上或環境上的） • 摘要並重組訊息以方便記憶 • 將談話者的意圖、內部和過程分開 • 保留可能會影響你對訊息做客觀反應的判斷
5.	給予明確的 訊息	<ul style="list-style-type: none"> • 評估狀況，決定目標，提供他人最能幫助目標達成的訊息 • 架構並傳達清楚、簡單、完整、富條理且具說服力的訊息 • 認識並克服與人互動時可能發生環境上、情緒上和語言上的障礙 • 鎖定談話目標，避免偏離主題和無關的話題，以達成溝通的目的 • 決定如何有效的發揮說服力，靈活運用影響力 • 保持一個互利、信任與和協的氣氛和雙贏的結果
6.	獲得正確的 訊息	<ul style="list-style-type: none"> • 認清在工作中可能影響我們所需訊息的力量 • 靈活有效的運用直接、間接和反轉性的問句得到正確的訊息 • 採用漏斗式的問話方式使他人說出想法來 • 運用探索的技巧，使被隱藏或防禦的訊息得以顯示出來 • 認識訊息表面和潛在的意義 • 運用循序漸進的問題漸漸地修正行為 • 確定對方已經瞭解，取得同意，並結束討論
7	訓練教導與 授權	<ul style="list-style-type: none"> • 為不同工作選擇適當的人，同時為個人選擇適當的工作 • 對於各種資源的運用、時間表、行動計劃和希望的結果達成共識 • 保持自己的輸入（告知和示範）與部屬的輸出（實際執行）之間的平衡 • 將責任及歸屬感轉移到部屬身上 • 強化改變後的工作表現（利用贊美和批評的回收方式） • 找不到受訓者目前行為與理想行為間的差異 • 提供適當得獎勵（肯定、責任等）
8.	部屬績效與 評估	<ul style="list-style-type: none"> • 使雙方都為評估做好準備 • 將重點放在績效表現，而非人格特質、態度或特徵上 • 用正面的方法強調優點和改正缺點 • 有效地處理評估的五大部份 • 讓部屬參與評估他們本身的績效表現 • 在評估前便訂好詳細的工作分配計劃
9.	行為規範與 諮商	<ul style="list-style-type: none"> • 將理想的行為和目前的行為，以及二者間差異的實況與範圍，用可評量、可觀察的語句來描述 • 以建設性、成人對成人的態度和員工討論這些差異 • 訂出再次出現不被接受行為的後果 • 令員工接受在雙方同意的時間內改善行為差異的責任 • 對於已改善的行為加以強化（或對久未改善的行為採取適當的措施）
10.	問題確認與 解決	<ul style="list-style-type: none"> • 辨識出影響你達成目標的障礙或問題 • 區分問題的徵兆和真正的問題

		<ul style="list-style-type: none"> • 蒐集並衡量證據以找出原因 • 確定問題真正的根源與原因 • 實行最恰當的行動
11	決斷與風險 衡量	<ul style="list-style-type: none"> • 訂定這一決定所能達成的目標與標準 • 找出所有可能的方案 • 認清所有必須考慮的必須條件、理想條件及風險 • 給予各項選擇條件加權分數，並製作一個決策評估表 • 評估風險並選擇最佳方案
12	清晰思考與 分析	<ul style="list-style-type: none"> • 瞭解左腦、右腦的功能 • 認識有效的前提假設，並據以提出邏輯結論 • 能將推論和假設與事實分開 • 有效運用歸納與演繹的邏輯方法 • 瞭解肇因於不充分證據下的繆誤、錯誤的前提以及推論

資料來源: Parry, Training House, USA, 松誼企管, MAP Programs

二、名詞解釋

- (一) 主管人員 (the executive)：主管人員，管理者，領導人或稱之為經理人，在本研究中都將視同「同義詞」，所指的是一群於組織中有能力扮演及執行主管角色功能的人，如一級主管、二級主管人員。
- (二) 中階主管人員 (the middle of the executive)：彼得杜拉克 (1954) 認為經理人是賦予組織方向，就組織應如何運用其所擁有的各種資源做決定並予以領導的人，而經理人又可分為基層經理人、中階經理人、以及高階經理人。其中，中階經理人又可稱為管理層，負責承上啟下與溝通協調，除了協助上級擬定政策，並且負責傳達及正確解釋上級政策之責任，使組織成為一個完整的工作團隊，來圓滿的達成組織任務。而就針對本研究的中階主管而言，其範圍包括了部本部之處長、副處長、科長等，相當薦任第 9 職等至簡任第 11 職等或中校以上少將以下等主管職位。
- (三) 管理職能 (managerial competencies)：本研究以 Parry 為管理者所歸納，最關鍵性的四項能力：(1)行政能力 (即自我工作管理)、(2)溝通能力 (即與人溝通協調)、(3)領導能力 (即建立工作團隊) 及 (4)認知能力 (即思考清晰縝密) 為管理能力，並各以三項管理才能為基礎 (如表 2-1 及 2-2)。本研究主要針對能力之討論未敘及品德面向。

參、方法與程序

一、研究方法

本研究採用量化研究，依據文獻探討與專家訪談結果，研究架構如下：

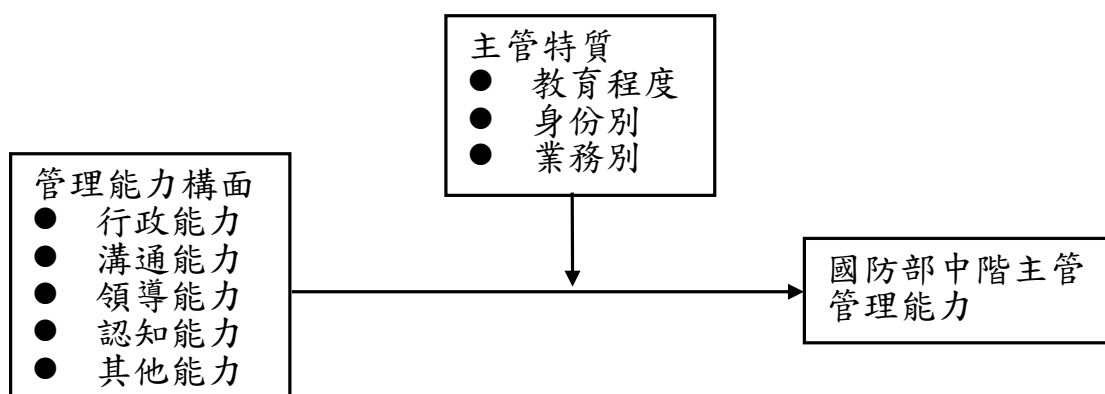


圖 3.1 研究架構

本研究問卷之管理能​​力構面前四項乃是依據 Parry (2000) 在管理能​​力研究上，歸納管理者最關鍵性的四項管理能​​力與 12 項管理才能。如下所示：

- (一) 行政能​​力：時間管理與排序、目標與標準設定、計劃與安排工作。
- (二) 溝通能​​力：傾聽與組織訊息、給予明確的訊息、獲得正確的訊息。
- (三) 領導能​​力：訓練教導與授權、部屬績效與評估、行為規範與諮商。
- (四) 認知能​​力：問題確認與解決、決策與風險衡量、清晰思考與分析。

另外，透過上述文獻分析所發展出之問卷初稿，邀請國防部管理年資十年以上之中、高階主管各三位，安排專家座談會議，藉此將本問卷初稿更精緻化、更能收集到必要之相關資訊，將專家意見之各項管理能​​力細項列入其他能​​力，包括政治環境意識、成本管理、創新能​​力、衝突管理、壓力管理、品質管理、顧客（提出需求者）導向，期能達成研究目的。

將經由專家意見法所得之問卷，隨機抽取研究對象進行預試，確認其均能了解問卷之涵意。之後，於 2006 年 7 月 31 日進行問卷調查，共發放 107 份問卷，發放對象包括部本部所有中階主管，並由人力司協助催收問卷，期能提升回收率，截至 8 月 31 日，去除未回覆及無效問卷，共回收 96 份有效問卷，回收率達 90%。並以 SPSS 13.0 為統計分析軟體，分別運用描述性與推論性統計方法，期能分析出適用於國防部中階主管之管理職能構面與各構面之細項能​​力。

二、研究程序

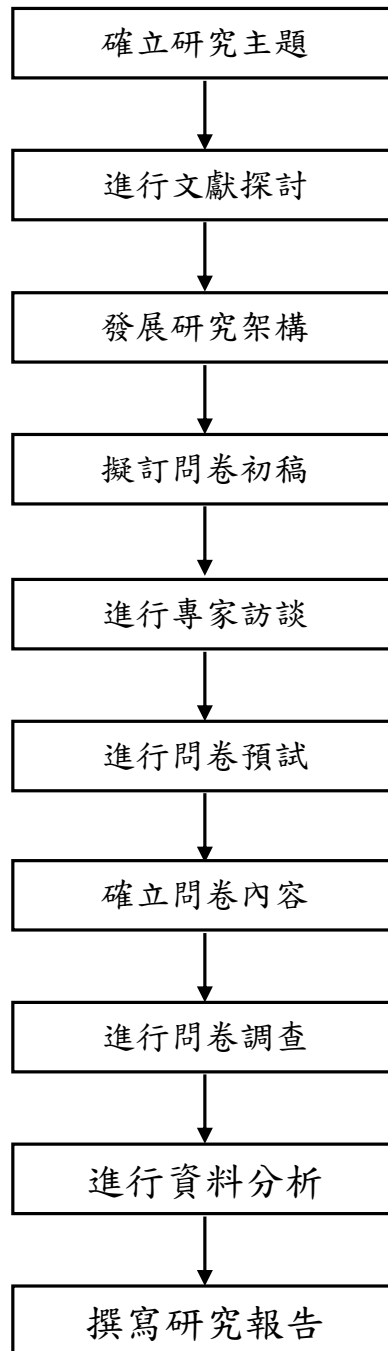


圖3.2：研究程序

肆、結果與討論

一、基本資料之分析：有關問卷調查的基本資料分析，如表 4.1 所示。其中，在已回收的 96 份有效問卷中，軍職人員共計 62 人、公務人員共計 34 人；且就這 96 位人員而言，業務為作戰性質的有 77 人、業務為非作戰性質的有 19 人；而若再就教育程度而言，研究所畢業有 52 人、大專的有 44 人。

表 4.1 國防部軍政體系幕僚機構回覆樣本（n=96）基本資料分析

對象	身份別		業務性質		教育程度	
	軍職人員	公務人員	作戰	非作戰	研究所	大專
樣本數	62	34	77	19	52	44
百分比	65	35	80	20	54	46

二、重要性分析：本研究依據受測者所填答之問卷，將評量未分組問卷加總並平均之後，各職能項目依平均值由高至低排列，選取優於總平均之項目作為未分組資料所重視之職能項目。進行重要性分析目的在於篩選出較具重要性與代表性的衡量題項。各項管理能力高於平均數的十二項職能項目如下：

- (一) 時間管理與排序。
- (二) 品質管理
- (三) 行為規範與諮商
- (四) 創新能力
- (五) 成本管理
- (六) 目標與標準設定
- (七) 給予明確的訊息
- (八) 衝突管理
- (九) 問題確認與解決
- (十) 決策與風險衡量
- (十一) 顧客（提出需求者）導向
- (十二) 壓力管理

將問卷調查結果依受訪者的學歷、身份別及其業務性質，計算其平均值，列於表 4.2，總平均值為 4.152，其中研究所、軍職人員及非作戰業務者平均值較高，超過 4.15，大專、公務人員與作戰業務者平均值較低，小於 4.15。

表 4.2 職能項目之各分類平均值與總平均

學歷		身份別		業務別		未分類
研究所	大專	軍職人員	公務人員	作戰	非作戰	總平均
4.160	4.144	4.182	4.099	4.123	4.271	4.152

問卷問項題次如表 4.3，依每個題項於李克特量表中之計分，求出其各題項平均值（N=96）由高至低排序，篩選出平均值偏低的題項予以刪除。經由重要性分析，本研究刪除了低於各分類平均值之題項，保留對於國防組織中階主管人員而言相對較重要題項；量表經重要性分析後各分類所保留的題數及題號，彙總資料列於表 4。

表 4.3 國防部主管人員問卷調查能力細項

題號	構面	能力細項
1	認知能力	問題確認與解決
2	認知能力	決策與風險衡量
3	其他管理能力	政治環境意識
4	其他管理能力	成本管理
5	其他管理能力	創新能力
6	溝通能力	獲得正確的訊息
7	認知能力	清晰思考與分析
8	其他管理能力	顧客（提出需求者）導向
9	行政能力	計劃與安排工作
10	其他管理能力	品質管理
11	行政能力	時間管理與排序
12	行政能力	目標與標準設定
13	領導能力	行為規範與諮商
14	領導能力	訓練教導與授權
15	領導能力	部屬績效與評估
16	溝通能力	給予明確的訊息
17	其他管理能力	衝突管理
18	其他管理能力	壓力管理
19	溝通能力	傾聽與組織訊息

表 4.4 各分類重要性分析後之題數與題號

各分類	題數	題號
研究所	12	1、2、3、4、5、8、10、11、12、13、16、17
大專	12	1、2、4、5、9、10、11、12、13、16、17、18
軍職人員	11	1、2、4、5、8、9、10、11、13、16、18
公務人員	9	4、5、6、10、11、12、13、16、17
作戰	11	1、2、4、5、8、10、11、12、13、16、17
非作戰	7	4、5、8、10、11、13、18
未分類	12	1、2、4、5、8、10、11、12、13、16、17、18
總計	74	

進行重要性分析目的在於篩選出較具重要性與代表性的衡量題項。依各分類（受訪者的學歷、身份別及其業務性質）重要性分析後，彙整可得成本管理（其他管理能力構面）、創新能力（其他管理能力構面）、品質管理（其他管理能力構面）、時間管理與排序（行政能力構面）、行為規範與諮商（領導能力構面）等五項職能項目為各分類受訪者皆重視之職能項目，故將此五項職能項目視為國防部中階主管人員之主要管理職能。除此五項職能項目外，再依各分類所重視之職能項目中分別挑出其認為較為重視之一項管理職能。即可依受訪者的學歷、身份別及其業務性質別的不同，找出其所重視之專屬管理職能項目，茲將受訪者依其學歷、身份及業務性質別，以圖 4.3 展開說明各類別受訪者所重視之職能項目如下：

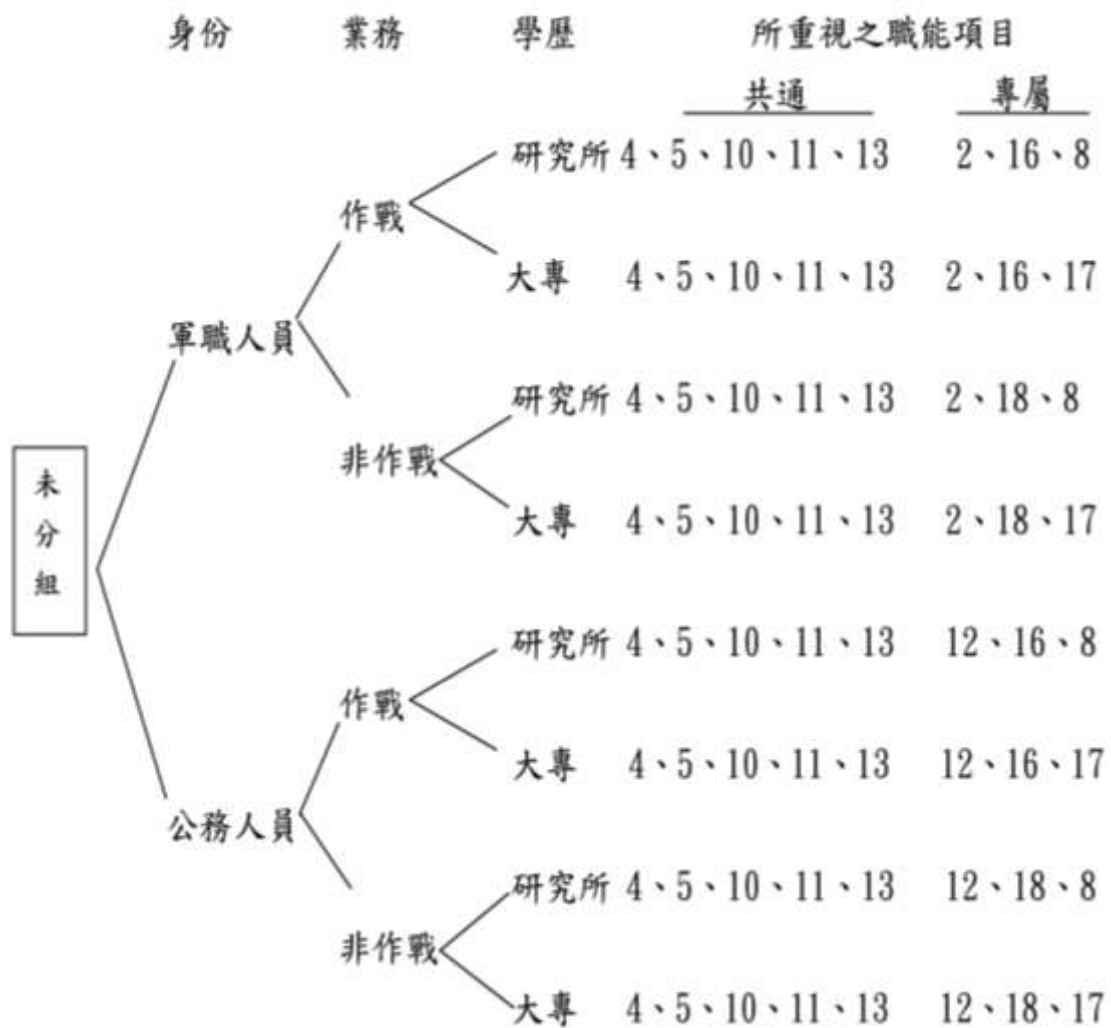


圖 4.3：國防部中階主管共同暨專屬職能彙整圖

依據問卷分析結果 Cronbach's α 總係數為 0.9418，若刪去訓練教導與授權，信度提高至 0.9420，差異不大，各題項之信度均為 0.93 以上。而 Nunnally (1978) 指出， α 係數若高於 0.7 者為高信度，由此可知本研究之各問卷題項均屬高信度之範圍。

1. 依據相關分析結果，各題項在 $\alpha=0.01$ 之水準下，彼此之間均達顯著相關。
2. 以性別為分組檢定變數，各題項並無顯著差異，表示受訪者對於管理能力之重要性，並不因性別不同而有所差異。
3. 以學歷為分組檢定變數，各題項並無顯著差異，表示受訪者對於管理能力之重要性，並不因學歷不同而有所差異。
4. 以身份別為分組檢定變數，決策與風險衡量之專屬管理職能會因受訪者身份不同而有顯著差異，軍職人員較公務人員重視該項能力。
5. 以業務別為分組檢定變數，時間管理與排序、傾聽與組織訊息會因受訪者業務別不同而有顯著差異。作戰與非作戰背景之主管均認為時間管理與排序該題項相當重要，但重要程度有所差異。另外，作戰與非作戰背景之主管均認為傾聽與組織訊息該題項較不重要，且兩者不重視的程度仍有所差異。

本份問卷乃是以 Parry 之管理才能評鑑模式為基礎，並透過專家意見法修正與調整問卷題項與行為描述。概念之發展符合理論基礎，且針對實際研究背景調整與修正，以符合公務體系所需，構念衡量項目應能充分涵蓋所欲探討之概念。

伍、結論與建議

一、結論

- (一) 本研究透過文獻分析、專家座談、問卷調查等方法，發展出五項構面及十九項細項，可供國防部建立中階管理之參考依據。而依問卷調查的結果，以及各屬性分類，如：受訪者的學歷、身份別及其業務性質，分析得成本管理、創新能力、品質管理、時間管理與排序、行為規範與諮商等五項職能細項，分屬領導能力、行政能力與其他管理能力三大構面。
- (二) 依研究對象不同屬性，各分類所重視之職能項目中，分別挑出其認為較為重視之一項管理職能，作為其專屬之管理職能。即依受訪者的身份別、業務性質別及其學歷的不同，確認其所專屬之管理職能項目。軍職人員專屬管理職能為「決策與風險衡量」；公務人員專屬管理職能為「目標與標準設定」；作戰業務性質之專屬管理職能為「給予明

確的訊息」；非作戰業務性質專屬管理職能為「壓力管理」；研究所教育程度專屬管理職能為「顧客（提出需求者）導向」；大專教育程度專屬管理職能為「衝突管理」。

- (三) 依據上述共同與專屬管理職能，不同屬性之國防部中階主管，均擁有共同管理職能五項，另增列一項專屬管理職能，分屬本研究問卷之五大項管理構面。

二、建議

- (一) 招募與甄選方面：本研究已萃取出中階管理者之管理職能構面與細項，國防部可以利用此研究結果，撰擬管理者職位能力條件以作為招募或甄選之參考。
- (二) 訓練與發展方面：可以藉由職能的構面、細項需求分析，瞭解人員需要接受那些訓練，方可達成更佳的工作績效。教育訓練機構亦可以據此安排出適切之訓練課程，以培養或增進人員能力促使人員素質與組織共同成長。
- (三) 績效評估方面：本研究所選取出之職能構面與項目，未來可以作為主管在升遷考核時的標準與績效評核之基礎。
- (四) 個人職涯規劃方面：利用此研究結果，明確地定義未來擔任職位時所需之管理職能，人員亦可獲得進修的目標，訂出個人未來的職涯計劃，並且進而發展現在或未來的職能，以協助組織未來的發展，規劃自我發展機會與路徑。
- (五) 研究對象之拓展：本次研究僅針對中階職位之管理職能項目加以分析，故本研究僅以部本部之職位為研究對象。後續研究建議可以本研究為基礎，為其他部門、其他職務、職級等，分別分析其職能，比較彼此差異，如此或可改善本研究所建立之職能內容，使之更為周延。綜此，對組織而言，可以作為實施績效評估與組織管理才能訓練與發展之參考；對人員本身而言，可以將其與自身的條件、特質作一對照，幫助自己對未來的發展有更清楚之定位，以擬定個人生涯發展計畫，使個人與組織發展相關聯，並達雙贏境界，相信對於國防部有相當大的助益。
- (六) 後續研究之建議：未來可以本研究為基礎，進一步針對受測職位之現任人員之能力與特質加以分析，提供人事單位瞭解組織期望之職能項目與現任人員本身現有之能力、特質之差異，提供給教育訓練機構作為課程規劃之參考。

參考文獻

一、中文部分

- 林文政，2001，製造業人力資源專業職能之研究，中山管理評論
- 施能傑，1999，英美政府高級文官甄補制度，考銓月刊。
- 施能傑，2002，能力模式與人力資源訓練發展，人事月刊。
- 黃一峰，2001，高級文官核心能力架構之初探，人事月刊。
- 陳志豪，1999，業務人員職能需求分析，以某壽險公司為例，國立中央大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。
- 陳勁甫，2002，「從國防二法看軍事戰略規劃思維」，第三屆國家安全與軍事戰略學術研討會，國防大學。
- 陳勁甫，2003「論國防戰略規劃之思維架構---國防二法之角度」，國防雜誌，第18卷14期。
- 趙璟瑄，2002，中高階公務人員管理發展核心能力初探，人事月刊。
- 潘東豫，2003，文人領軍與公司治理。經典傳訊文化。
- 潘東豫，2005，碎步向前：架構國防管理新思維。商訊文化事業股份有限公司。
- 黃一峰，2001，高級文官核心能力架構之初探，人事月刊，第33卷第2期。
- 方世榮譯，1998，行銷管理學（原著：Kotler, P., Marketing management: analysis, planning, implementation and control.），台北：東華書局。
- 朱道凱譯，1999，平衡計分卡（原著：Kaplan, R.S., & Norton D., The Balanced Scorecard.），台北：臉譜文化出版。
- 江麗美譯，1996，超競爭（原著：de Bono, E., Sur/petition），台北，長河出版社。
- 呂鴻德譯，1998，超優勢競爭—新時代的動態競爭理論與應用（原著：Aveni, R.A., Hyper-competition），台北，遠流。
- 李育芬、李雅婷及趙慕芬等譯，1994，組織行為（原著：Robbins, S. P., Organizational Behavior, NJ: Prentice- Hall, Upper Saddle River.），台北：華泰。
- 李聲吼，1998，人力資源發展專業能力與角色之研究，屏東科技大學學報第7卷第4期，屏東。
- 邱如美譯，1997，領導引擎（原著：Tichy, N. M., The Leadership Engine, Harper-Collins publishers），台北：天下遠見。
- 吳秉恩，1985，管理才能發展文獻研討，台北：華泰。
- 袁世珮譯，2000，複製奇異（原著：Slater R., The GE Way Fieldbook, Jack Welch's

- Battle Plan for Corporate Revolution, McGraw-Hill.)，台北：美商麥格羅·希爾台北分公司。
- 張世其，1997，組織結構、主管角色與新產品發展績效之研究，中華民國管理科學學會，論文集（三），台北。
- 王玉玲，2001，我國中高級文官評鑑與考選之研究--公務人員高等考試一級考試個案分析，國立政治大學中山人文社會科學研究所博士論文
- 謝政哲，1999，管理才能評鑑專家系統雛形之建立-以某高科技公司為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文
- 林秀芬，1990，企業統治類型與高階主管職能角色及企業經營策略關係之研究，國立政治大學，企業管理研究所碩士論文，台北。
- 林恆宇，1988，我國企業內管理人才能力發展之實證分析與探討，國立成功大學，工業管理研究所碩士論文，台南。
- 吳如倩，2000，能力模式法於管理才能發展需求研究之應用，國立中山大學，人力資源管理研究所碩士論文，高雄。
- 黃一峰，1987，管理才能發展需求評估之研究，國立政治大學，公共行政研究所碩士論文，台北。

二、英文部分

- van Adelsberg, D., & E. A. Trolley, 1999, Running Training Like a Business, errett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Boyatzis, D., (1982), The Competence Manager: A Model For Effective Performance, N.Y.: John Wiley & Son.
- Bratton A. (1998), Develop a Framework of Core Competencies, Credit Union Magazine.
- Drucker, P. F., 1977, Developing Management and Managers, "An Introductory View of Management", NY: Harper's College Press.
- Duffield, C., 1994, Nursing Unit Managers: Defining a Role. "Nursing Management", 25 (4), 63-67.
- Dubois, D., 1993, Competency-based Performance Improvement, HRD Press, MA.
- Dalton M. (1997), Are competency models a weapon? Training & Development (page 46-49).
- Gary Dessler (1999), Essentials of Human Resource Management, Prentice Hall.
- Jim Kochanski (1997), Competency-Based Management, Training & Development

Journal 。

- McClelland, D. C., (1973), Testing for competence rather than for intelligence, American Psychologist.
- Mintzberg, H., 1973, The Nature of Managerial Work NY: Harper & Row. Narayanan, V. K., & R. Nath, 1993, Organization Theory, P567, IL: Homewood.
- Parry, B. S., (1998), "Just what is a competency? ", Training.
- Parry, S. B., 2000, Training: The quest for competence, Grand Pacific Management International Corp, Taipei.
- Quinn, R. E., and Camerson, K., 1988, Paradox and Transformation : Toward a Framework of Change in Organization and Management, Cambrige, Mass: Ballinger.
- Robbins, S. P., 1993, Organizational behavior, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C., 1993, "The Complete AMA Guide to Management Development", AMACOM, NY.
- Spencer, L., & Spencer, M., (1993), Competence At Work: Models for Superior Performance, N.Y.: John Wiley & Sons, Inc.
- Sandwich, P., 1993, A Hierarchy of Management Training equirement : The Competency Domain Model, "Public personnel management".
- Shartle, C. L., 1961, "Executive Performance and Leadership", Engle wood Cliffs, NJ: Prenticehall.

(投稿日期：96 年 3 月 2 日；採用日期：96 年 5 月 23 日)

國防組織中階主管人員管理職能之研究—以軍政體系幕僚機構（部本部）為例