



能力基礎口試之設計與應用

—以國軍指職軍官為例



黃一峰、林文銘

摘 要

彈性用人制度的重點在於進用管道的多元化及考選方法的彈性化，並使用人機關在甄選過程中具有較大的選才權限。根據國、內外經驗，各用人機關未來在實務上，運用口試的可能性頗高，因此如何改善口試方法，提高公正性，值得探討。本文以「能力」及「情境」觀點，提出口試設計的方法與步驟；以國軍指職軍官為例，先確認核心能力、關鍵任務，再以實際工作狀況，編製試題，針對現職人員進行測試。統計結果顯示，試題具有鑑別度。

關鍵詞：彈性用人制度、能力基礎口試、情境口試、指職軍官

A Research on the Design and Application of Competency-based Interview: A Case Study of Specified-duty Officers and Sergeants in the R.O.C. Military

By Irving Yi-Feng Huang and Lin Wen-Min

Abstract

Focusing on the flexibility during the recruitment and selection processes has been a trend in public human resources management. Upon the departments and agencies were empowered to select their own employees, the interview method will be applied more often. Therefore, it is necessary to pay more attention to improve the validity and reliability of the interview design and application for both theoretical and practical concerns. This article explored the design method and process of a competency-based situational interview and surveyed specified-duty officers in the R.O.C. Military. The results indicate that such design provides with reliability and content validity.

Keywords: Flexible Recruitment and Selection of Government Personnel System, Competency-based interview, Situational interview, Assigned Specialty Officers and Sergeants for Armed Forces

壹、前言

晚近新公共管理強調「彈性管理」的思維，在各國政府的人事制度改革中發揮相當大的影響；從人力精簡、績效敘薪與績效獎金制度、高級文官制度等措施，無非是藉由提高機關首長的人事權限，使其得以有效運用公務人力資源，建立負責與回應的政府。近年來我國亦致力於人事制度的改革，考試院姚院長嘉文於就職三週年的記者會表示，為加強政府績效管理，提昇國家競爭力，銓敘部積極規劃建立彈性用人制度，並整合現行聘用、派用、機要、聘任、約僱等五類人員的管理法規，經審慎研擬的聘用人員人事條例草案，於九十四年七月廿八日考試院第10屆第144次會議討論通過，並於八月十二日函請立法院審議。姚院長表示，彈性用人制度的特點是聘用人員由主管機關根據學、經歷公開甄選，審查過程與限制相當嚴格；並建構完善的績效考核機制，以淘汰不適任人員，促進人力新陳代謝。而考試院於九十四年十月舉行全國人事行政會議，其中銓敘組議題即為「建立彈性用人制度，靈活人員進用管道」，顯見十分重視是項制度。

銓敘部在「聘用人員人事條例草案總說明」指出「彈性用人制度之特點是毋需經過

考試，由機關根據學經歷等方式公開甄選，初聘時需經主管機關組成之審查委員會審議通過後聘用，以甄選最適當之人才為政府機關服務；其自聘用之日起，與國家發生公法上契約關係。除了甄選機制外，並建構完善之績效考核機制，以淘汰不適任之人員，促進人力新陳代謝，充分發揮獎優汰劣之作用。」然而，根據國內、外考選相關文獻與實務經驗，口試是公、私部門人才甄選過程中最慣用的方法，因此，該條例固然未明文規定採用口試，然未來在實務應用上，各用人機關仍有相當可能將之納入甄選程序，值得探討。

再者，口試制度在國內行之有年，亦有其檢討之必要。根據口試規則第二條規定，口試分個別口試、集體口試、團體討論三種。其中個別口試是指個別應考人回答口試委員之問題，藉以評量其儀態、言辭、才識。集體口試則指二位以上之應考人分別回答口試委員之問題，藉以評量其儀態、言辭、才識及反應能力。團體討論則為五位以上之應考人，輪流擔任主持人，藉以評量其主持會議能力、口語表達能力、組織與分析能力、親和力與感受性、決斷力，及共同參與討論時之影響力、分析能力、團體適應力、壓力忍受性及積極性。口試方式仍無法消除各方疑

月旦知識庫

慮，以考選部網站列舉的「FAQ 諮詢」為例，民眾對口試方式的疑問主要是針對採用口試的目的、效益及其公平性，而考選部的答覆意見除說明口試規則內容外，並強調口試的目的是「可濟筆試之窮」；對公平性的質疑則強調「每位口試委員依其專業知識衡酌應考人之表現，自可達客觀公正之評分」。事實上，考選部也相當重視口試技術的改善，於民國九十二年舉辦相關的研討會，並編製「國家考試口試參考手冊」，提供口試委員參考。

本文試圖探討口試的試題設計，就「能力」及「情境」的觀點，以國軍指職軍官為例，透過專家訪談確認核心能力、關鍵任務，再編製試題對現職人員加以測試，分析試題之鑑別力。本文採用的分析資料，係根據林文銘在民國九十三年間所作的調查。

貳、相關概念

提高口試的信度與效度，必須從口試標準、口試問題設計、口試委員訓練等各方面作有系統的安排；以下是主要的關鍵項目（參考 Morgan and Smith 的看法，轉引並修改自吳復新，2003：177-8）：

一、建立工作關聯的評量項目：從有系統的工作分析中，發展出一張標的職位特質清單（list of attributes）；換言之，即根據

工作分析的結果，得知在面談時所要評鑑的項目是什麼。

二、根據工作情境設計問題：依據上述的特質清單，研擬足以評量這些特質的面談問題。

三、採用結構式面談：面談的過程予以適當的結構化，而面談者必須嚴格遵守所建立的面談指導準則（guidelines）。

四、評審訓練及提供評分輔助工具：面談者受過良好的面談訓練並且能以公正而客觀的態度舉行面談與從事評估。

五、採用複評量者及評審共識會議：使用多位面談者，並以會商方式評出最適當與最不適當的候選人。

就第一項而言，其涉及口試的評量標準，亦即晚近盛行的「能力基礎口試」。以加拿大艾伯特省人事部資料為例，其設定團隊精神、人際關係等能力為主要的評量項目，分別透過二至三個問題，了解應徵者的能力程度，如表一。

就第二項「根據工作情境設計問題」，亦即所謂的「情境式口試」，由口試者詢問應徵者在某些假設的工作情境下，將採取那些行動，從而了解其行為意向與期待，預測其表現之優劣。其試題設計係以「關鍵事件法」（Critical Incident technique）為基礎，進行工

作分析，藉以獲得標的職位的關鍵事件，然後再根據這些事件編製成「結構式口試試題」。口試時，即以這些問題（即上述假設的工作情境）詢問應徵者。試題的「標準答案」（被認為較好的答案）均事先由有關人員研擬妥當，並賦予不同的評分，故口試者即能依據這些標準，就應徵者的答案給予客觀的評分。陳彰儀與張裕隆應用此法甄選壽險推銷員，其研究報告指出，情境式口試的信度（包括評分者間信度與內部一致性信度）令人滿意，只是效度方面似嫌偏低，尚待進一步研究（吳復新，2003：178）。

表一 能力基礎的口試試題範例

能力或特質	口試例題
團隊精神	1.舉例說明你如何成功地扮演在工作團隊中的角色。 2.你如何讓同事一起有效率地工作。
人際關係、合作能力	1.假如你主持會議，大家意見南轅北轍，你將如何處理？ 2.如果單位主管要你負責緊急事件，同事不但不配合，反而扯後腿，你將如何處理？
應變能力	1.如果你看到同事偷偷做某件（違反規定）事，對方也看到你，該如何處理？ 2.主管當著大家的面指責你，而事實卻有出入，如何處理？

能力或特質	口試例題
適應力	1.舉個實例，說明你如何針對情況，改變自己平常的行為習慣。 2.舉個例子，說明你如何調整工作的優先順序，以達到主管的要求。
顧客導向	1.舉例說明你如何處理客訴案件。 2.你如何瞭解顧客的需求？

資料來源：參考 <http://www.pao.gov.ab.ca/toolkit/assessing/competency-based-interview.htm>

參、研究方法

本文以「國軍指定職務軍士官甄選」（以下簡稱「指職軍士官制度」）為例，說明情境式口試的試題設計過程。指職軍士官制度是國軍近年來諸多改革措施與人力提昇中的重要措施。所謂「指定職務」，亦即「指定官科，自選地區」；陸軍基於「民間專長、軍中運用」及結合戶籍地派職原則，選服指職軍官可結合專長自選官科，依戶籍地或意願自選服務地區，不僅讓優秀青年發揮專才，也便於照顧家庭。基於以上之精神與宗旨，國軍各軍種皆開辦了指職軍士官制度，試圖藉由「指定官科，自選地區」的條件，吸引更多具有國軍所需專長之高等教育程度青年在通過甄選之後投入國軍。

6月旦知識庫

口試標準建立及試題發展階段，受訪之主題專家 (Subject Matter Expert, SME) 為軍事單位中上尉至上校的主管軍官，包含指職軍官之直接主管及將級基地指揮官以下之尉、校級軍官專家共十一人 (政策單位代表四人及指揮層級實務界專家等七人)。研究先以文獻分析法及深度訪問法，針對主題專家進行訪談，獲得關於指職軍官經甄選通過入伍服役後，其在工作崗位上的所應具備的核心工作能力的資訊。

表二 主題專家統計表

單位	階級	人數	小計
國防部 (含總部)	上校	3	3
國防部 (含總部)	中校	1	4
旅 級	上校	2	6
營 級	中校	2	8
營 級	少校	1	9
連 級	上尉	2	11
合計			11

資料來源：林文銘 (2005)

再編成問卷請上述十一位主題專家作二次判斷，運用內容效度，判斷下列內容：

1.指職軍官核心能力項目 (作為口試評分標

準)。

2.指職軍官關鍵任務 (作為口試中情境試題的命題依據)。

3.關鍵任務與核心能力的關聯矩陣 (可依其相關程度，據以分配各情境試題的配分權重)。

內容效度之計算則是根據 Charles Lawshe (1975) 所提出的「內容效度比率」 (Content Validity Ratio, CVR)，基本上是一種指數，係依據主題專家對「考選內容與工作內容的重疊程度」所作的評分予以計算而得。例如，將所有測驗工作知識的考試題目交給一組主題專家，請其就每一題所評量的知識、技能與能力 (Knowledge, Skills & Abilities, KSA) 對工作績效的必要性 (分為必要的、有用但非必要及不必要等三種程度) 加以確認。然後，依據表三所列公式計算每一題的 CVR：

表三 專家效度

$$CVR = Ne / (N/2) - 1$$

Ne：判定題項為必要的專家人數；

N：參與判定題項的專家總數

CVR 的數值從 1 (每位主題專家皆評該題目為必要) 到 -1 (無人評該題目為必要)，根據 Lawshe 的看法，效度達到 0.65 以上即可被採納為有效的能力項目。

其次，為確認口試試題是否具備鑑別力，再以問卷方式，針對中、北部地區基層連隊指職軍官計 133 位進行測驗，由研究者攜帶問卷至陸軍各駐地、基地及廠庫、機關等單位，發送給指職軍官填寫。

表四 口試試題受試者統計表

階級	人數
上尉	29
中尉	92
少尉	12
合計	133

資料來源：林文銘（2005）

經由文獻檢視彙整指職軍官能力項目作為主題專家訪談的草案，計有「情緒穩定性」、「主動性」、「自信心」、「果斷力」、「判斷力」、「獨立性」等三十項能力，經請政策單位代表及實務專家等共十一位提供意見，修訂如表五所示第一回合專家意見能力項目；其增加項目為「好奇心」、「同理心」、「榮譽感」、「使命感」、「責任感」、「指揮能力」、「規劃能力」、「體能戰技」、「一般常識」、「知識管理」、「民間專長」、「宏觀視野」及「吸收新知」等十三項。再將上述意見彙整為問卷，請相同的受訪專家針對其建議增列之能力項目再進行一次評量，結果如表五中第二回合專家意見統計數。

運用內容效度比率（CVR）檢測這些能力項目是否具有代表性，符合 0.65 以上的能力項目計有二十三項（如表六）。

肆、結果分析

一、評分項目：指職軍官核心職能

表五 指職軍官核心能力統計表

類別	能力項目	第一回合專家意見次數統計			第二回合專家意見次數統計		
		必要	有用但非必要	不必要	必要	有用但非必要	不必要
個人特質	情緒穩定性	10	1	0	10	1	0
	主動性	9	2	0	10	1	0
	自信心	9	2	0	11	0	0
	果斷力	10	1	0	11	0	0
	判斷力	11	0	0	11	0	0
	獨立性	7	3	1	7	4	0
	服從性	9	1	1	8	3	0
抗壓性	10	1	0	11	0	0	

類別	能力項目	第一回合專家意見次數統計			第二回合專家意見次數統計		
		必要	有用但非必要	不必要	必要	有用但非必要	不必要
個人特質	冒險性	2	8	1	1	10	0
	堅毅性	8	3	0	9	2	0
	適應力	10	1	0	10	1	0
	彈性	4	7	0	3	8	0
	好奇心				0	11	0
	同理心				1	10	0
	榮譽感				10	1	0
	使命感				10	1	0
	責任感				11	0	0
能力	管理控制能力	10	1	0	11	0	0
	強烈影響力	3	8	0	1	10	0
	人際敏感性	1	10	0	2	9	0
	組織敏感性	4	7	0	5	6	0
	領導能力	11	0	0	11	0	0
	組織能力	10	1	0	11	0	0
	表達能力	8	3	0	10	1	0
	分析能力	8	3	0	11	0	0
	溝通協調	9	2	0	10	1	0
	決策能力	8	3	0	8	3	0
	創造力	2	9	0	1	10	0
	說服力	4	7	0	4	7	0
	授權	3	8	0	2	9	0
	執行力	9	2	0	10	1	0
	指揮能力				11	0	0
規劃能力				10	1	0	
體能戰技				4	7	0	
知識	軍事素養	10	1	0	9	2	0
	學習能力	11	0	0	11	0	0
	專業能力	9	2	0	10	1	0
	參謀作業	6	5	0	6	5	0
	一般常識				11	0	0
	知識管理				4	7	0
	民間專長				2	9	0
	宏觀視野				4	7	0
吸收新知				11	0	0	

資料來源：林文銘（2005）

表六 指職軍官核心能力專家效度統計表

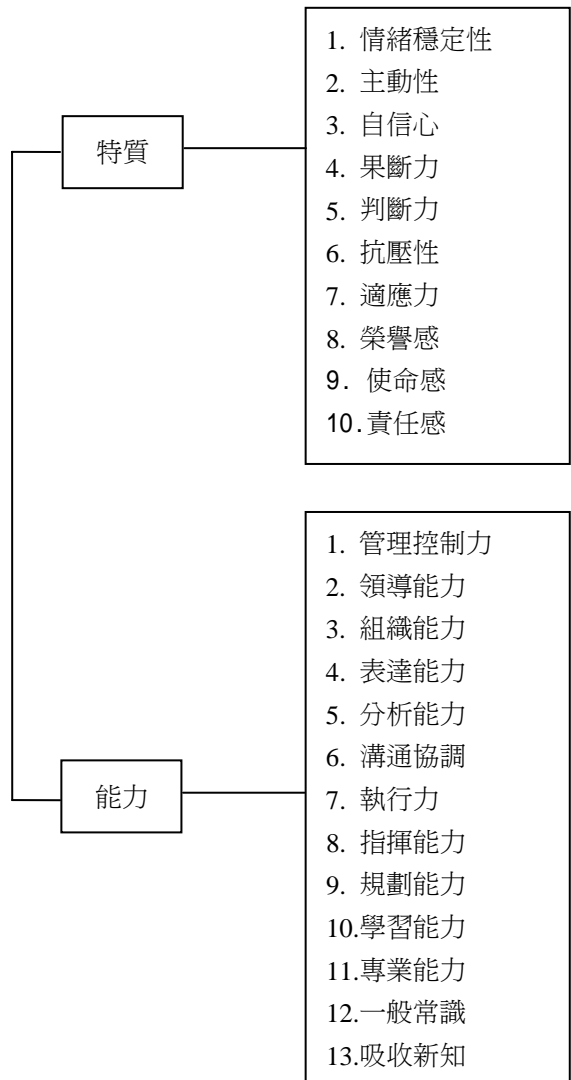
能力項目	主題專家勾選次數	CVR
情緒穩定性	10	0.818
主動性	10	0.818
自信心	11	1
果斷力	11	1
判斷力	11	1
抗壓性	11	1
適應力	10	0.818
榮譽感	10	0.818
使命感	10	0.818
責任感	11	1
管理控制能力	11	1
領導能力	11	1
組織能力	11	1
表達能力	10	0.818
分析能力	11	1
溝通協調	10	0.818
執行力	10	0.818
指揮能力	11	1
規劃能力	10	0.818
學習能力	11	1
專業能力	10	0.818
一般常識	11	1
吸收新知	11	1

(僅保留 CVR > 0.65 項目)

資料來源：林文銘 (2005)

二十三項目核心能力可再分為特質與能力兩大類，在特質屬性方面計有「情緒穩定性」等十項；在能力屬性方面計有「管理控制能力」等十三項。專家座談核心能力架構，

如圖一中所示：



圖一 指職軍官核心能力架構圖

資料來源：林文銘 (2005)

二、指職軍官關鍵任務分析

6 月旦知識庫

指職軍官任職單位執行工作除應具備核心能力項目，遂行重要關鍵任務的項目有那些？經過政策單位代表及實務專家等共十一位訪談後，彙整計「領導統御」、「溝通協調」、「參謀作業」、「內部管理」、「軍紀安全」、「心輔工作」、「營務營規」、「裝備保養」、「服從負責」、「團隊士氣」、「教育訓練」、「戰備任務」、「本職學能」及「專業技能」等十四項，根據與會專家評量，再以內容效度比率（CVR）方式來檢測這些項目是否具有代表性，符合 0.65 以上合格能力項目計有「領導統御」、「內部管理」、「軍紀安全」、「心輔工作」、「裝備保養」、「教育訓練」及「戰備任務」等七項，如表七中所示：

表七 指職軍官關鍵任務專家效度統計表

關鍵任務項目	項目次數	CVR
領導統御	11	1
內部管理	11	1
軍紀安全	11	1
心輔工作	10	0.818
裝備保養	11	1
教育訓練	10	0.818
戰備任務	11	1

（僅保留 CVR > 0.65 項目）

資料來源：林文銘（2005）

三、關鍵任務與核心能力關聯矩陣

執行關鍵任務應具備核心能力內容效度比率之統計

指職軍官任職單位執行重要關鍵任務，所應具備之必要核心能力計有「領導統御」、「內部管理」、「教育訓練」、「戰備任務」、「軍紀安全」、「心輔工作」及「裝備保養」等 7 項，每項關鍵任務執行應具備那些核心能力，經過政策單位代表及實務專家等共 11 位訪談後，與會專家以內容效度比率（CVR）方式來檢測這些項目，各關鍵任務符合 0.65 以上內容效度比率能力項目有：

- （一）領導統御：「情緒穩定性」、「主動性」、「果斷力」、「判斷力」、「使命感」、「責任感」、「領導能力」、「表達能力」、「指揮能力」及「學習能力」等十項。
- （二）內部管理：「榮譽感」、「管理控制能力」、「執行力」及「規劃能力」等四項。
- （三）教育訓練：「主動性」、「分析能力」、「執行力」、「專業能力」與「吸收新知」等五項。
- （四）戰備任務：「自信心」、「果斷力」、「判斷力」、「抗壓性」、「榮譽感」、「使命感」、「責任感」、「領導能力」、「指揮能力」及「專業能力」等十項。
- （五）軍紀安全：「判斷力」、「使命感」、「責

任感」及「執行力」等四項。

(六) 心輔工作：「自信心」、「責任感」、「分析能力」、「溝通協調」、「學習能力」及「吸收新知」等六項。

(七) 裝備保養：「主動性」、「使命感」、「責

任感」、「管理控制能力」、「分析能力」、「執行力」、「學習能力」及「專業能力」等八項。

執行關鍵任務應具備核心能力內容效度比率統計，如表八中所示：

表八 指職軍官關鍵任務與核心能力關聯程度分析表

類別	關鍵任務能力	領導統禦	內部管理	教育訓練	戰備任務	軍紀安全	心輔工作	裝備保養
特質	情緒穩定性	V	*			*		
	主動性	V	*	V			*	V
	自信心	**		*	V		V	
	果斷力	V			V			
	判斷力	V			V	V		
	抗壓性	**			V			
	適應力				*			
	榮譽感	**	V	*	V	*		
	使命感	V		*	V	V		V
	責任感	V	*	*	V	V	V	V
能力	管理控制力	*	V		*			V
	領導能力	V		*	V	*		
	組織能力	*			*	*	*	
	表達能力	V						
	分析能力			V	*		V	V
	溝通協調				*		V	*
	指揮能力	V	*		V			*
	執行力	*	V	V	*	V		V
	規劃能力	**	V	*				*
	學習能力	V					V	V
	專業能力			V	V		*	V
	一般常識		*					
	吸收新知			V			V	

註：V 代表效度 0.8 以上；** 代表效度 0.6 以上；* 代表效度 0.4 以上

資料來源：林文銘（2005）

四、指職軍官口試試題建構

(一) 情境案例題目及處置設計

6月旦知識庫

問卷各題分別代表指職軍官執行重要關鍵任務之項目。基於前述研究資料，將該些核心能力套用於設計測驗內容與評量標準來檢測。例如：

情境：

某連第二排官兵在專業教室上課時，副排長陳○○不知何故對該排二兵胡○○施以體罰處分，在場其他幹部不知如何是好，有人即刻報告排長前述情形。

問題：請問如果您是第二排排長面對此一狀況如何處置？

適當的處置

答：即刻前往專業教室處理此事件。

不適當的處置

答：未適時處理及派人向連級主官報告。

（二）情境演練案例題目計分標準

其次再將各其情境之處置方式編製問卷，請主題專家分派予評分點數。

問題回答評分標準採各案例每一適當的處置給予 1-3 分；不適當的處置扣 1-3 分作為評分準則，並在給分或扣分項□內打✓。例如：

情境：

某連第二排官兵在專業教室上課時，副排長陳○○不知何故對該排二兵胡○○施以

體罰處分，在場其他幹部不知如何是好，有人即刻報告排長前述情形。

問題：請問如果您是第二排排長面對此一狀況如何處置？

答：_____

適當的處置：

1 分2 分3 分

1.即刻前往專業教室處理此事件。

1 分2 分3 分

2.迅速制止副排長陳○○體罰士兵行為。

不適當的處置：

1 分2 分3 分 1.置之不理。

1 分2 分3 分 2.當場痛罵副排長陳○○。

（三）情境演練案例題目評扣分準則建構

本研究考量陸軍指職軍官因兵科性質有所不同，各兵科兵在執行領導統御、內部管理、教育訓練、戰備任務、軍紀安全、心輔工作及裝備保養等關鍵任務時，部分執行結果可能有差異性存在；因此在規劃題目題材時已將不同屬性工作特性本質納入，測驗的內涵與實際工作內容契合，才能確保測驗的內容效度，符合不同單位任務特性之所需；以情境面談口試方法結果作為錄取的標準，能確保錄取人未來有效地將其知能在工作上發揮；一方面能預期受測者在未來能勝任工作要求，另一方面組織則能獲致契合組織特性

的工作伙伴，提高工作績效。情境演練案例評扣分準則建構標準之範例如下：

情境：

某營○○連第二排副排長林○○值星交接時，與第一排排長王○○不知何故於連集合場發生爭執，排長陳○○接獲報告。

問題：請問如果您是陳排長面對此一狀況處置為何？

評分準則

一、回答下列 1-3 項之一處置者得 3 分

1. 即刻前往處置並派人向連級主官報告。
2. 即刻前往連集合場了解狀況，並回報主官（管）知悉。
3. 立即前往處理了解原因後，將處理情形回報連級主官（管）。

二、回答下列 1-9 項之一處置者得 2 分

1. 立即向上報告並前往處理。
2. 各別瞭解兩人爭執的原因，並從中予以調解。
3. 先緩和現場氣氛，並派人立即向連級主官報告。
4. 立即帶雙方至連級主官處報告及協請溝通處理。
5. 先了解引起爭執原因，依事情發生的情況秉公處理。
6. 立即將兩人分開，再分別詢問爭執之原因，

加以調解。

7. 先將兩員拉離連集合場，私下個別了解原因再作處置。
8. 先前往排解爭執，待了解雙方誤會原因後再協調化解。
9. 協同主管到現場了解防範肢體衝突，回報連級主官知悉。

三、回答下列 1-3 項之一處置者得 1 分

1. 向連級主官報告。
2. 立即將當事人帶離連集合場，部隊交由值星班長負責指揮。
3. 立即向連級主官報告，並將雙方隔離避免發生衝突，待瞭解爭執原因後再回報。

四、回答下列 1-8 項之一處置者扣 3 分

1. 置之不理。
2. 視若無睹。
3. 置身事外。
4. 放任兩人繼續爭執。
5. 當場斥責林副排長。
6. 當眾對兩員大吼大叫及指責。
7. 未適時處理及派人向連級主官報告。
8. 偏袒某一幹部，對人不對事的處事方法。

五、回答下列 1-2 項之一處置者扣 2 分

1. 未當面制止雙方之爭吵。
2. 責罵下屬強調階級差異。

（四）指職軍官模擬測試之分析

月旦知識庫

經彙整專家意見，建構情境口試試題計二十題；為瞭解是項資料能否契合服役中指職軍官所從事工作，分就領導統御、內部管理、教育訓練、戰備任務、軍紀安全及心輔工作等關鍵任務，各選擇案例乙則，製作問卷，測試指職軍官執行關鍵任務之處置能

力。測試受測對象遍及中、北部地區陸軍師、旅級以下指職軍官，共發放問卷測驗 135 份，回收 135 份，其中有效問卷 133 份，有效問卷回收率為 98.51%，測試結果如表九。

指職軍官執行關鍵任務受測模擬人員階級如表十中所示。

表九 各關鍵任務測試成績統計表

關鍵任務	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
領導統御	133	-3	9	3.639098	1.746591
內部管理	133	1	9	3.827068	1.639989
教育訓練	133	0	12	5.451128	2.291176
戰備任務	133	0	12	4.984962	2.259609
軍紀安全	133	-3	12	4.639098	2.30723
心輔工作	133	0	9	4.18797	1.88756
裝備保養	133	0	12	4.300752	2.17069
總 分	133	6	60	31.03759	10.0893

資料來源：林文銘（2005）

表十 指職軍官執行關鍵任務受測模擬人員階級之統計

	個數	平均數	標準差	標準誤	平均數的 95% 信賴區間	
					下界	上界
上尉	29	33.07	11.53	2.14	28.68	37.45
中尉	92	31.79	9.36	0.98	29.85	33.73
少尉	12	20.33	4.16	1.20	7.69	22.98
總和	133	31.04	10.09	0.87	29.31	32.77

資料來源：林文銘（2005）

由表十中所示得知， $\alpha = .05$ 時 $p < .000$ 不同官階的得分存有顯著差異，故可得知不

同官階的受測者對關鍵任務處置能力有所不同；經過 LSD 事後檢定發現，上尉與少尉對關鍵任務處置能力有所不同；中尉與少尉對關鍵任務處置能力也有所不同。上尉軍官得分高於中尉軍官，而中尉軍官得分又高於少尉軍官，顯示本研究所建構之題本，可區別不同官階軍官的關鍵任務處置能力。

指職軍官執行關鍵任務受測模擬人員年資如表十二中所示。

由表十二中所示得知，當 $\alpha = .05$ 時 $p < .000$ 有顯著差異，年資一年以下、二年以下及二年以上指職軍官對關鍵任務處置能力有所不同；再經 LSD 事後檢定發現，一年以下與二年以上對關鍵任務處置能力有所不同。越資深的受測者得分越高，顯示本研究的題本可區別不同年資軍官的關鍵任務處置能力。

表十一 階級對指職軍官執行關鍵任務處置能力之差異性

〈I〉階級 〈J〉階級	平均差異 〈I-J〉	標準誤	顯著性	平均數的 95% 信賴區間	
				下界	上界
上尉 中尉	1.28	2.04	.532	-2.75	5.30
上尉 少尉	12.74*	3.28	.000	6.24	19.23
中尉 上尉	-1.28	2.04	.532	-5.30	2.75
中尉 少尉	11.46*	2.94	.000	5.65	17.27
少尉 上尉	-12.74*	3.28	.000	-19.23	-6.24
少尉 中尉	11.46*	2.94	.000	-17.27	-5.65

*.05 水準上的平均差異很顯著

資料來源：林文銘（2005）

表十二 指職軍官執行關鍵任務受測模擬人員年資之統計

	個數	平均數	標準差	標準誤	平均數的 95% 信賴區間	
					下界	上界
一年以下	12	25.25	10.06	2.91	18.86	31.64
二年以下	31	29.10	10.00	1.80	25.43	32.77
二年以上	90	32.48	9.84	1.04	30.42	34.54
總和	133	31.04	10.09	.87	29.31	32.77

資料來源：林文銘（2005）

表十三 年資對指職軍官執行關鍵任務處置能力之差異性

〈I〉階級 〈J〉階級	平均差異 〈I-J〉	標準誤	顯著性	平均數的 95% 信賴區間	
				下界	上界
一年以下 二年以下	-3.85	3.36	.255	-10.50	2.81
二年以上	-7.23*	3.04	.019	-13.24	-1.21
二年以下 一年以下	3.85	3.36	.255	-2.81	10.50
二年以上	-3.38	2.06	.103	-7.46	.70
二年以上 一年以下	7.23*	3.04	.019	1.21	13.24
二年以下	3.38	2.06	.103	.70	7.46

資料來源：林文銘（2005）

綜上所述，指職軍官服務年資及官階高低，與其執行關鍵任務的處置能力有明顯差異；服務年資愈資深及階級愈高，處置能力相對提高，可見指職軍官資歷與處置能力之間有顯著關聯性。研究結果同時顯示出本研究建構之題本具有預測效度，建構方式可應用於指職軍官的甄選。

伍、結論

口試是人才考選最常用的方法，惟其所受的質疑大多集中在口試委員的公正性。因此，本文著眼於改善口試之信度與效度，試圖探討如何設計口試試題、建立客觀之評分標準，則可用於編製口試委員參考資料降低個人主觀判斷，提高評分之客觀性與公正性。

本文以國軍指職軍官為探討對象，首先透過熟悉指職軍官工作內容的主題專家十一

位，協助確認指職軍官的核心能力共有 23 項。核心能力可分為兩大類，第一類有關特質屬性，包括情緒穩定性、主動性、自信心、果斷力、判斷力、抗壓性、適應力、榮譽感、使命感、責任感等共計 10 項；第二類為能力屬性，包括管理控制能力、領導能力、組織能力、表達能力、分析能力、溝通協調、執行力、指揮能力、規劃能力、學習能力、專業能力、一般常識及吸收新知等 13 項。其次確認指職軍官關鍵任務計有 7 項，包括領導統御、內部管理、教育訓練、戰備任務、軍紀安全、心輔工作及裝備保養等。根據這些情境設計試題針對現任指職軍官進行測試，發現試題具有鑑別力。

本文屬於探索性的研究，主要在於提出口試試題設計的觀念及其作業的步驟。惟其中情境試題如何轉化為核心能力評分，仍須

再透過「核心能力與關鍵任務關聯矩陣」進一步作為設定各能力向評分權重。（本文作者黃一峰為淡江大學公共行政系副教授，林文銘為國防部心戰整備總隊副主任）

參考書目

- 方秀雀（1996）。我國現行公務人員考試方式改進之研究-以口試為例。國立政治大學公共行政學系研究所碩士論文。
- 吳秉恩（1999）。分享式人力資源管理（初版）。台北：翰蘆圖書出版公司。
- 吳復新（1992）。評鑑中心法與管理人才考選之研究。政治大學政治研究所公共行政組博士論文。
- 吳復新（2003）。人力資源管理-理論分析與實務應用。台北：華泰文化事業公司。
- 吳復新、黃一峰、王榮春（2004）。考選與任用。台北：國立空中大學。
- 李正綱、黃金印（2001）。人力資源管理-新世紀的觀點。台北：前程企管。
- 李隆盛、黃同圳（2000）。人力資源發展。台北：師大書苑。
- 李聲吼（1996）。人力資源發展的能力內涵。就業與訓練，15(2)，51-58。
- 李雁芳（2004）。志工能力本位訓練需求之研究-以新竹市社福志工為例。玄奘大學公共事務管理研究所碩士論文。
- 林文銘（2005）。陸軍指職軍官甄選制度之研究—以情境建構口試為例。玄奘大學公共事務管理研究所碩士論文。
- 林欽榮（2002）。人力資源管理。台北：揚志文化。
- 施能傑（2002）。公務人員甄選制度的政策評估。取自 <http://www.exam.gov.tw/newsimg/735.htm>
- 張紹勳（2002）。人力資源管理-領導與管理學觀點。台中：滄海書局。
- 張漢夫（2002）。國家公務員錄用考試面試教程。北京：朝華。
- 黃一峰（1998）。英國快速晉升方案甄選制度評述。行政管理學報，1，77-91。
- 黃一峰（1996）。評鑑中心效度研究方法之探討。行政管理學報，2，163-181。
- 黃一峰、鄭怡君（2004）。情境判斷測驗：訓練考核的可行途徑。T&D 飛訊，20，1-9。
- 黃劉琳（2004）。我國薦任公務人員核心管理能力模式建構之研究。玄奘大學公共事務管理研究所碩士論文。
- 游建盛（2002）。我國公務人員基層特考之研究—以九十年台閩基層特考個案分析。銘傳大學公共事務學研究所碩士論

- 文。
- 陳金貴（1996）。從典範變遷觀點析論我國公務人員考試方式（下）。*人事月刊*，22(2)，42-51。
- 莊財安（1991）。*企業人力發展實務*。台北：管拓文化。
- 國防部（2002）。*國軍人才招募中心—國軍志願役預備軍官指職甄選實施規定*。台北：國防部。
- 陸總部（2002）。*陸軍招募手冊*。桃園：陸軍總司令部。
- 陸總部（2003）。*陸軍九十二年志願役預備指職軍官甄選簡章*。桃園：陸軍總司令部。
- 董克用（1996）。*人力資源管理—加拿大發展的動力源*。北京：中國勞動社會保障出版社。
- 蔣居和（2003）。*以管理才能測驗、360 度回饋探討軍中受訓幹部之個人—工作契合與學習反應、學習成效之關係*。國立政治大學心理學系碩士論文。
- 蘇俊維（2003）。*保險業人力資源專業人員職能評鑑量表之建立*。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- Anthony, W. P. (1981). *Management: Competencies and in competencies*. MA: Addison-Wesley.
- Gatewood, R. D. (2001). *Human resource selection* (5th ed.). Fort Worth: Harcourt College Publishers.
- Nadler, L. (1970). *Developing human resource*. Huston, TX : Gulf.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Thornton, G. C. III, & Rupp, D. E. (2006). *Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Wilk, S. L., & Cappelli, P. (2003). Understanding the determinants of employer use of selection methods. *Personnel Psychology*, 56(1), 103-124.