

國軍基層領導幹部之職能探討 ——以本軍連（隊）長為例

作者簡介



余毓珍研究員，私立實踐大學社會工作系學士、私立輔仁大學心理研究所碩士；曾任臺北市少年輔導委員會社工員、陸軍司令部心戰整備中心研究員；專長學科：社會工作、心理學、人力資源管理，現任職於國防部總政治作戰局文宣政教處。

提 要

- 一、職能模式是近年來人力資源管理的熱門主題，其應用範圍甚為廣泛，雖然國軍在領導及人力資源領域的探討已有許多學者進行深入研究，但應用職能概念所進行的研究仍相當缺乏。
- 二、國軍現正處於組織及兵力調整的關鍵時期，為建立「降低兵力員額、提高人力素質、增強整體戰力」之現代化國軍，優質的人力需求與提升人力素質是國軍人力資源的要求重點。
- 三、國軍的基礎戰力來自連隊階層，本軍連（隊）長身為基層領導者，兼具領導與管理之雙重責任，在完成各項訓練及任務上扮演關鍵因素；惟其勝任工作所應具備之職能仍有待確認與發展。因此，透過研究來確認連（隊）長完成各項工作任務及訓練所應具備的職能，以提供國軍人力資源管理的參考運用，有效達成國軍組織的目標與任務。

關鍵詞：職能、人力資源管理、職能辭典、連（隊）長



前言

因應新世紀的軍事需求、國防資源的支持及新一代兵力發展，國軍自民國89年開始推行「精進案」，期透過組織再造、精簡人力及提高素質，以建立一支「量小、質精、戰力強」的現代化國軍。因此，如何兼顧組織員額降低與提高人力素質，是國軍規劃人力資源的要求重點。

國軍基礎的戰力來自於連隊階層，連（隊）長身為基層領導者，平時負責部隊教育訓練與管理，戰時則擔負指揮作戰與鼓舞士氣，連（隊）長在增強國軍戰力上扮演著舉足輕重的角色。然而在組織調整的過程中，基層部隊面臨許多問題與困難，例如人才招聘不易、素質不佳影響基層人力結構、精簡人員卻沒減少任務，以致基層部隊的整體負擔加重；其次，國軍人力資源管理對軍人未來生涯規劃欠完善，以致許多軍人因職涯受到限制與前途發展不明確而選擇退伍，因而導致軍中整體人力質量難以大幅提升；最後，隨著軍事科技化與複雜化，國軍效能的發揮除了仰賴個人的專業知識外，亦強調團隊合作的精神。因此，軍事幹部必須透過不斷教育訓練與溝通協調，才能發揮組織的整體效能。上述問題即使國軍曾對軍官實施一些傳統的智力測驗、人格測驗和軍事專業知識的考試等，派任至基層部隊擔任主官前雖接受「營（連）長講習班」的訓練，仍無法預測其在基層部隊工作上能否有效達成任務。因此，找出基層主官是否

勝任工作並達到上級要求所應具備之職能，是國軍提升人力素質與發揮部隊戰力的重要課題。

近年來「職能」（Competence）的概念在企業界及學術界的研究與運用受到重視，尤其在人力資源管理的實務工作中，諸如人才招聘甄選、訓練發展及績效評估等方面，都可以見到職能的廣泛應用，尤以學者Spencer&Spencer（1993）《才能評鑑法》的職能研究方法¹是國內學術界進行職能相關研究最常用的方法。雖然國軍在領導及人力資源領域的探討已有許多學者進行深入研究，但應用職能概念所進行的研究相當缺乏，目前國內運用職能概念進行軍事人員的研究，僅集中在人事主管與幕僚、後勤補給與維修人員、國軍醫院護理長等，國內目前尚未針對國軍基層領導幹部之職能進行相關研究，顯示職能模式的概念目前在軍中尚處於初步發展階段。

《中華民國95年國防報告書》中提到，「人才是建軍的根本」，國軍建軍備戰成功的關鍵是國防人力資源的有效分配與運用，提升優質的人力需求與素質更是國防革新轉型的重要因素之一²。國軍的基礎戰力來自基層，連（隊）長身為基層領導幹部，身兼連隊領導與管理雙重任務，在各項訓練及任務遂行上扮演關鍵角色，另基層單位工作繁重且任務廣泛，不僅要完成各項工作，進而要達到高工作績效，對於強調優質人力與組織效能的國軍而言，連（隊）長勝任工作所具備之職能，是目前軍方職能研究中相

1 魏梅金譯，《才能評鑑法：建立卓越績效的模式》（臺北市：商周出版，民國91年），頁13。

2 國防部「國防報告書」編纂委員會，《中華民國95年國防報告書》（臺北市：國防部，2006年）。

當值得研究的主題。因此，本研究藉由Spencer&Spencer（1993）職能模式的研究方法，找出連（隊）長勝任工作之必要職能及達到高工作績效之職能，以提供國軍在規劃連（隊）長的甄選運用、教育訓練與績效評估等人力資源方面之參考運用，協助國軍獲得專業人才與培養高素質人力，同時將有助於後續對於其他軍中管理階層之相關研究。

職能的定義及內涵

1973年學者McClelland發表《職能而非智力的測量》，在心理學界引起對職能研究的熱潮。他質疑傳統教育以智力作為預測學生的學習成效的可靠性，因此，他

進行一些研究，發現傳統的性向測驗、專業知識的考試和學校成績並無法確實預測學生在生活與工作上的成功表現，他進一步找出一些優秀行為表現背後的因素，稱為「職能」（Competence），並發展出一套「工作職能評估法」（Job Competency Assessment, JCA）來評量職能，進而有效的預測工作表現。

一、職能的定義

各學者對職能有不同的定義，但其內涵意義卻相近。因此，僅就幾位學者對職能的定義概述（如表一）。

二、職能的內涵

職能是一種潛在的個人特質，可運用到一個人的生活和工作等方面。

表一 職能的定義

學者	定義
McClelland	職能係指個人具有可區辨卓越績效與一般績效的行為特質與屬性，可經由實證而得，不會因種族、性別或社會經濟所影響 ³ 。
Boyatzis	一個人的職能是指某個人所具有的某些基本特質，而這些特質即導致及影響個人在工作上表現出更好、更有效率的工作績效及成果的基本關鍵特性 ⁴ 。
Spencer & Spencer	一個人所具有的潛在特質，這些特質與高工作績效具有高度因果關係，不僅能產生工作績效，且可預測一個人在複雜工作的行為表現與工作績效。
David D. Dubois	職能乃是指一名員工符合（或超越）某職務需求條件的能力，能夠在組織內部與外部環境限制下，以符合期望的水準達成職務 ⁵ 。
Parry	1.一個包含知識、態度和技能的相關群體，影響一個人工作的最主要因素。 2.與工作績效具有密切相關，可藉由可接受的標準加以衡量。 3.可以經由訓練與發展來加以增強 ⁶ 。

3 吳昭德，〈基層主管職能量表之建立與驗證——以某化工公司為例〉，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，2002年。

4 Boyatzis R.E., The competent manager: A model for effective performance (New York: John Wiley & Sons, 1982) p.22.

5 李芳齡譯、David D. Dubois, Ph.D. 原著，《績效躍進——才能評鑑法的極致運用（初版）》（臺北市：商周，2002年），頁10。

6 同註2。



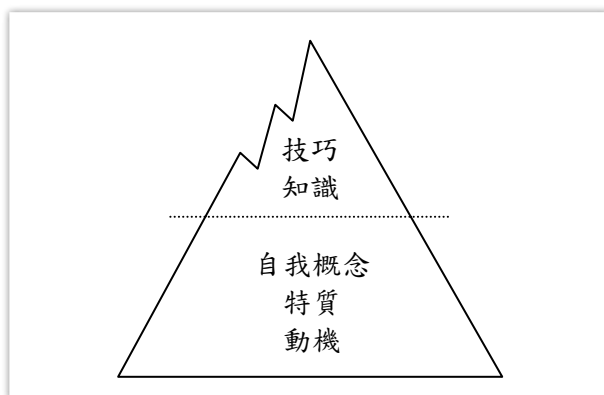
Jürgen Sandberg	職能是在個人的工作概念基礎上，所建立的個人知識、技能和完成工作所使用的其他特質，這些特質是由個人的工作經驗形成的工作意義所組成，並透過個人工作經驗的方式呈現出工作情境和組織脈絡 ⁷ 。
Robert, Hal, Angela & Patrick	職能是一個辨別個人未來工作行為的觀點，可以辨識出個人對組織效能具有正面或負面的貢獻 ⁸ 。

資料來源：作者自行整理。

Spencer & Spencer（1993）藉由冰山模型，將職能的內涵區分為：動機、特質、自我概念、知識，以及技巧等5種類型（如圖一）⁹。

(一)動機（motives）：指一個人的意向或欲望，最終可能會導致行為的發生，動機可以驅使一個人去達成特定的行動或目標。

(二)特質（traits）：指一種與生俱



圖一 冰山模型

資料來源：魏梅金譯，《才能評鑑法：建立卓越績效的模式》（臺北市：商周出版，民國91年），頁20。

來、生理上的特質及對一些情境與訊息的一致性反應。

(三)自我概念（self-concept）：關於一個人的態度、價值及自我印象。

(四)知識（knowledge）：一個人在特定領域中所具備的專業知識。

(五)技巧（skill）：是指完成工作的生理或心智的能力，包括分析性思考及概念性思考。

三、職能與績效的關係

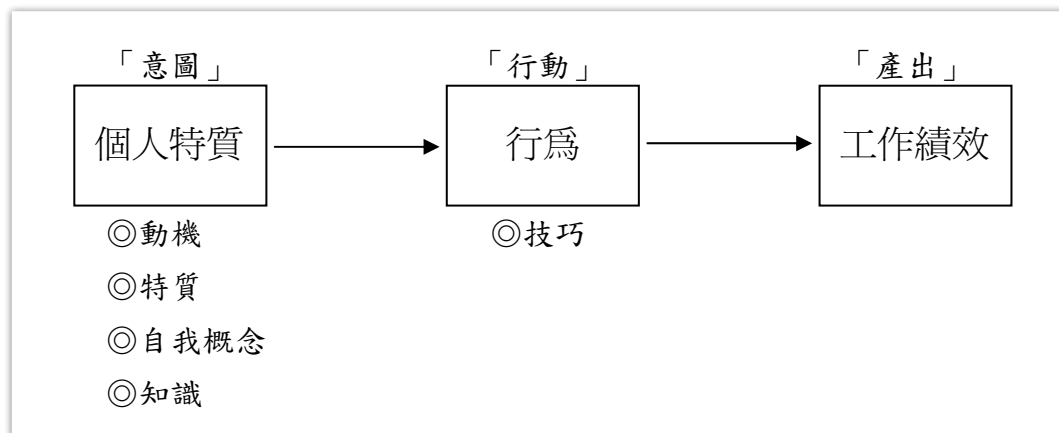
Spencer & Spencer認為「職能」在較複雜的工作上，要比任務導向的技巧、智力或資歷等，更能有效的預測優異的工作績效¹⁰。因此，動機、特質與自我概念的職能可以預期行為表現，進而導出工作結果，這三者之間的因果關係（如圖二）。職能包含意圖（intent），意圖是動機或特質的動力，可以使人產生行動進而導致結果，沒有意圖的行為就不能定義為職能。例如：走動式管理，如果不知道一位管理者走動的意圖，就不會知道他所展現的職能是什麼，這位管理者可能是因為無

7 Jorgen Sandberg, "Understanding human competence at work: An interpretative approach," *Academy of Management Journal*, 2000, 43 (1), pp.9~25.

8 Robert, Hal, Angela & Patrick, "Development and Content Validation of a Hyperdimensional" Taxonomy of Managerial Competence", *Human Performance*, 13 (3), p.215.

9 同註4，頁17~20。

10 同註4，頁21。



圖二 職能與工作績效的因果關係

資料來源：魏梅金譯，《才能評鑑法：建立卓越績效的模式》（臺北市：商周出版，民國91年），頁20。

聊或監督部屬而已。由此可知，職能是一個綜合性的產出，它必須包含意圖、動機、特質、知識與自我概念等，經過行動的表現，最後產生的結果即為工作表現¹¹。

建立職能模式

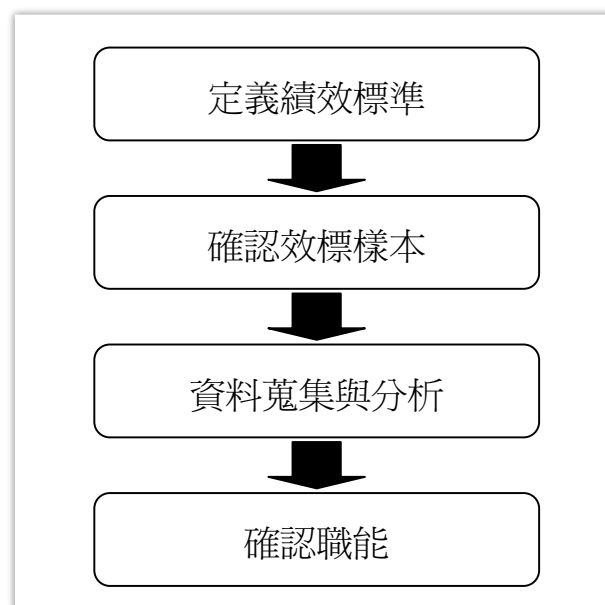
一、研究理論依據

由於國內缺乏針對軍中領導者職能方面的研究，加上本研究著重連（隊）長在部隊工作與生活的真實經驗。因此，本研究採用探索式研究，參照Spencer&Spencer的「典型職能研究方法」作為探討基層幹部勝任工作所應具備之必要職能，以及達到高工作績效職能之研究方法。

二、研究程序

採用Spencer&Spencer「典型職能研究方法」的4個過程：定義績效標準、確認效標樣本、資料蒐集與分析及確認職能

能，對本軍基層主官勝任工作所應具備之必要職能，以及達到高工作績效之職能進行研究。以下簡述「典型職能研究方法」的4個過程（如圖三）：



圖三 研究程序

資料來源：作者自行整理

11 同註4，頁21～22。



（一）定義績效標準

為找出連（隊）長勝任工作所應具備之必要職能，以及達到高工作績效之職能，首先必須找出可以分辨優秀表現連（隊）長與一般表現連（隊）長之績效標準。經尋找評選優秀軍人之相關考核標準及詢問具有相關職務經驗的軍官後，發現國軍對軍官工作表現的評量主要是以年度考核評鑑為主，平時任務績效為輔，由直屬主官對其工作表現進行評鑑。然而，由直屬主官對部屬進行的工作績效評鑑容易受個人主觀意識影響而缺乏客觀標準；其次，年度考核項目缺乏具體評量指標，且缺乏與實際工作表現關連性之驗證，加上年度考核的績效是軍官過去一年的工作表現，不易預測其未來的工作表現及工作績效。因此，經與具有相關職務經驗的軍官討論後認為優秀軍人應為當選「年度國軍楷模」的人員，因國軍楷模的評選標準較客觀、具體，且評選過程經過嚴密的組織層層審核（基層單位、各軍司令部、國防部）。據此，作者選擇「選拔國軍楷模實施要點」作為區分優秀表現與一般表現陸軍連（隊）長的績效標準。

（二）確認效標樣本

以「選拔國軍楷模實施要點」為績效標準，將陸軍連（隊）長區分為優秀表現組與一般表現組，並以優秀陸軍連（隊）長作為效標樣本，說明如下：

1. 優秀表現組：現任陸軍連（隊）長職務者，並獲選95年國軍楷模或陸軍楷模。

2. 一般表現組：現任陸軍連（隊）長職務者，其與優秀表現組在同一營級單位。

（三）資料蒐集與分析

「典型職能研究方法」是對人在工

作條件下進行的研究方法，使用的資料蒐集方法有：行為事件訪談、專家小組、調查、電腦專家系統、工作分析及直接觀察等6種，作為探討陸軍連（隊）長勝任工作之必要職能，以及達到高工作績效之差異職能。本研究重視軍事組織的文化性及陸軍連（隊）長的個人經驗，因此，採用「行為事件訪談法」針對優秀表現和一般表現陸軍連（隊）長進行面對面訪談，蒐集陸軍連（隊）長2~3個在工作上具有成就感的事件、挫折感的事件或面臨重要情況的資料，並將訪談資料逐字謄成文稿反覆閱讀後，使用「主題分析法」對訪談蒐集到的所有資料進行檢視與理解，之後再參照Spencer&Spencer的《職能辭典》，從訪談資料中辨識出職能主題及行為表現等級，找出優秀表現與一般表現陸軍連（隊）長完成工作所具備之各項職能。

（四）確認陸軍連（隊）長職能

經由主題式分析及參照Spencer&Spencer的《職能辭典》，從訪談資料中找出優秀表現與一般表現陸軍連（隊）長完成工作所具備之職能及行為表現等級後，對照兩組職能的質性，分析兩組的行為事件，描述其在想法、行動與感受等方面的差異性；進一步整理出兩組在各項職能的行為事件數量，運用卡方檢定的量化統計方法，持續比較優秀表現與一般表現陸軍連（隊）長的行為事件數量在職能及行為表現等級的差異性；最後綜整陸軍連（隊）長職能之質性與量化分析結果，找出陸軍連（隊）長勝任工作之必要職能，以及達到高工作績效之差異職能。

三、研究對象

本研究以「選拔國軍楷模實施要點」作為選擇優秀陸軍連（隊）長之績效標準，將陸軍連（隊）長區分為優秀表現組

與一般表現組，以「立意抽樣」為原則，由陸軍業管單位選擇當選95年度國軍楷模或陸軍楷模之連（隊）長為效標樣本，共計5位，另外選擇與效標樣本同一營級單位之14位連（隊）長為一般表現組，研究對象總計共有19位，研究對象皆為男性；學歷有陸軍官校、中正理工學院、指職軍官、化校；單位性質從步兵、裝甲、特戰、砲兵、化學、通信，其經歷皆曾歷練排長及副連（隊）長職務（如表二）。

訪查結果與分析

參照「典型職能研究方法」的4個過程，在確認效標樣本後，採用「行為事件訪談法」（Behavioral Event Interview, BEI）對研究對象進行資料蒐集，以獲得較趨近於連（隊）長完成工作而真正使用的知識、能力、技巧及其他特質的相關資料，避免問卷調查或專家小組的方式可能會將職能限定於特定項目與概念而忽略其他能力。首先，請連（隊）長指出其工作經驗中2~3個具有成就感、挫折感或重要情況的事件，並說明在特定的實際事件中

的相關真實想法、感受、行為與反應，訪談資料蒐集後將內容逐字謄成文稿；其次，使用主題分析法對每份文稿進行資料分析，將訪談資料中有關連（隊）長工作表現的相關特性明確加以標記，並參照Spencer&Spencer的《職能辭典》來辨識與工作有關的動機與行為的職能概念，並給予職能主題與行為表現等級之編碼；最後，透過質性與量化研究方法持續對照與比較優秀表現與一般表現連（隊）長的職能分析結果，找出連（隊）長勝任工作之必要職能，以及達到高工作績效之差異職能。

一、連（隊）長工作內容與職責

採用行為事件訪談法蒐集連（隊）長的工作經驗相關資料，首先，請每位受訪者說出主要的或重要的工作內容與職責及相關背景資料，透過瞭解其工作內容與職責，進一步確認行為事件訪談資料的正確性，資料蒐集後，對受訪者的相關背景資料及訪談時的觀察記錄加以整理，分析受訪者的背景資料及訪談表現對進行行為事件訪談之影響；其次，依研究者在軍中工

表二 研究對象之基本資料

組	別	優 秀 表 現 組	一 般 表 現 組
學 歷	陸 軍 官 校	3	9
	中 正 理 工 學 院	1	1
	指 職 軍 官	1	3
	化 校	0	1
經 歷	排 長	5	14
	副 連（隊）長	5	14
單 位 性 質	步 兵	1	3
	裝 甲	1	2
	特 戰	1	2
	砲 兵	1	3
	化 學	0	2
	通 信	1	2

資料來源：作者自行整理。



作經驗的認知與概念對19位連（隊）長的工作內容與職責加以分類；最後，為使研究者對連（隊）長工作內容與職責的分類能較接近其真實工作情境及軍中組織文化，請兩位具有相關職務經驗之軍官協助進行分類與確認，並使用軍中的概念與用語，將相似的工作內容進行歸類及描述，經反覆檢視工作內容的描述與分類後，依照各項工作在部隊的重要性及影響性，確認連（隊）長的工作內容與職責依序為6項：「完成重大演訓及任務」、「執行例行勤務」、「完成臨時交辦任務」、「落實專長訓練」、「照顧官兵生活」、「做好領導統御」。以下依序說明6項連（隊）長的工作內容與職責：

(一)完成重大演訓及任務：依年度的部隊各項演訓工作規劃，思考完成每項任務的方式，並依照官兵專長能力分配任務，統籌指揮官兵執行，帶領連隊官兵共同完成各項演訓及任務。

(二)執行例行勤務：管理連隊的人員、行程、裝備、勤務等方面所有事情，分配、指導連隊官兵執行各項勤務工作，以及完成個人例行工作，包含清查人員及裝備、巡視連隊環境等。

(三)完成臨時交辦任務：接受上級長官的交辦任務，依照任務指導，規劃執行任務後，向官兵說明任務的重點，並按照每個人的專長能力分配任務，帶領連隊官兵共同完成上級交辦任務。

(四)落實專長訓練：平時帶領連隊官兵依照年度訓練流程進行專業技能訓練，把官兵訓練成為一個合格的戰鬥員，並完成年度訓練測考且達到合格標準，訓練內容包括：專精技能、軍紀安全、衛哨勤務等。

(五)做好領導統御：管理連隊所有事

情，包含人事、訓練、後勤、任務等部分，負責連隊所有事情的成敗之責，培育部屬生涯發展，以及與官兵建立關係，凝聚團隊向心力。

(六)照顧官兵生活：透過各種溝通管道，瞭解官兵的想法、需求與問題，照顧官兵生活及協助官兵解決問題，以凝聚官兵對連隊的向心力。

二、連（隊）長勝任工作應具備之必要職能

首先，運用「行為事件訪談法」蒐集19位連（隊）長在工作上面臨成功、受挫或重要事件的資料，並將每位連（隊）長之訪談資料逐字謄成文稿；其次，運用「主題式分析」對19位連（隊）長的63項行為事件訪談資料進行反覆閱讀與檢視、理解，並參照Spencer&Spencer的《職能辭典》，從兩組行為事件訪談資料中分辨出職能主題，符合或部分符合該辭典的動機或行為都要進行主題編碼及分辨行為表現等級，發現不符合該辭典的概念則加以註明；最後，找出連（隊）長勝任工作之必要職能，以及達到高工作績效之差異職能。分析結果發現，優秀表現者完成工作具備19項職能，分別為：1.成就導向；2.重視次序、品質與精確；3.主動性；4.資訊蒐集；5.人際瞭解與溝通；6.衝擊與影響；7.組織知覺力；8.關係建立；9.培養他人；10.命令果斷與權力的運用；11.團隊合作；12.團隊領導；13.分析式思考；14.概念式思考；15.技術、專門與管理的專業知識；16.自我控制；17.自信心；18.彈性；19.組織承諾。其中第9項「培養他人」屬優秀連（隊）長應具備之差異職能。

進一步對照兩組職能分析結果，還發現一項相同的職能概念為「服從長官

的命令或指導」，此一概念部分符合Spencer&Spencer《職能辭典》中「命令果斷與權力的運用」職能的行為等級，但兩項職能概念卻不相同，由於「服從長官的命令或指導」與連（隊）長完成工作具有關聯性，且具有國軍組織特殊的情境性與文化性，因此，將此概念列為一項新增職能。由於軍中對職能概念的認識處於起步階段，為符合軍事組織情境的特殊性及增進軍中對職能模式的瞭解，本研究為探索性研究，採用Spencer&Spencer的「典型職能研究方法」，參照職能辭典的職能分類與描述性定義，並使用軍中的共同用語來確認及描述連（隊）長的勝任工作所具備之必要職能，以及達到高工作績效之職能，以使連（隊）長職能項目能較接近

其真實工作情境及軍中組織文化。以下將連（隊）長勝任工作所應具備的19項職能列表說明（如表三）：

三、優秀連（隊）長達到高工作績效所應具備之差異職能

優秀表現者具有一項「培養他人」職能，卻是一般表現者沒有，亦即此項職能是優秀連（隊）長完成工作進而達到高工作績效之關鍵因素。換言之，「培養他人」職能是可以區分優秀表現組與一般表現組的差異職能（如表四）。

四、兩組職能之差異性比較

由於優秀組與一般組具備相同的19項職能，研究者基於對分析結果的好奇心，使用卡方檢定統計方法對照比較兩組行為事件數量，在各項職能的行為表現等級的

表三 連（隊）長應具備之必要職能說明表

連（隊）長具備之19項必要職能			
職能類別	職能描述	性	說明
成就與行動	1.成就導向		陸軍連（隊）長完成部隊所有工作並達成任務目標，或是設定個人標準挑戰自我，以追求優異的工作表現。
	2.重視次序、品質與精確		陸軍連（隊）長重視部隊裝備維護與帳冊管理，運用方法監督部屬的工作進度與品質。
	3.主動性		陸軍連（隊）長在沒有上級長官的要求下，超乎原有工作的預期與需求而付出的努力，這些付出可以避免問題發生及增加工作效益。
	4.資訊蒐集		陸軍連（隊）長在管理部隊與帶領部屬的工作上，因個人的好奇心及意圖，想知道更多關於連級或營級的人事物或特殊議題，而主動進行資訊的蒐集。
協助與服務	5.人際瞭解與溝通		陸軍連（隊）長會利用傾聽或觀察來瞭解官兵問題的原因、優缺點及行為模式，並以助人的態度來表達對官兵的關心及採取行動協助官兵解決問題。
衝擊與影響	6.衝擊與影響		陸軍連（隊）長考慮到組織整體利益，表示出勸誘、說服、影響或感動他人的意圖，以形成他人對其的特定形象，或為影響他人的行為而採取行動。
	7.組織知覺力		陸軍連（隊）長瞭解在自己的營、連級組織或更高階組織當中的權力關係與地位，以及具有瞭解營、連級組織在更大組織中地位的能力。
	8.關係建立		陸軍連（隊）長為達成組織目標而與有助於或可能有助於完成工作相關目標的他人，包含長官、同儕與部屬建立或維持友善、良好的關係或聯繫網絡。



管 理	9.命令果斷與運用職位權力	陸軍連（隊）長以組織的工作績效為考量，為促使他人依照其希望行事的企圖，而果斷的命令部屬執行任務並適當且有效的運用個人職位上的權力。
	10.團隊合作	陸軍連（隊）長為了達成連、營級的工作績效而與他人通力合作，透過建立合作氣氛或獲得他人的意見等方式，激勵他人共同完成工作。
	11.團隊領導	陸軍連（隊）長擔任連隊或營級任務編組之領導者角色，含有想要領導他人的意思，透過以身作則以提升團隊士氣，並以領導者角色照顧部屬、完成任務與維護團隊利益。
認 知	12.分析式思考	陸軍連（隊）長對接到的各項工作及任務，有系統的將問題或任務分成多個部分進行思考，設法瞭解其中涵義，並按照重要程度設定優先順序，以完成任務目標及要求。
	13.概念式思考	陸軍連（隊）長利用經驗法則、歸納推理或創意概念分辨問題或任務，找出彼此之間的關連或模式，以瞭解複雜情況中的關鍵、根本議題或不一致之處。
	14.技術、專門與管理的專業知識	陸軍連（隊）長為達成任務，透過工作經驗或個人學習以獲得對工作相關知識的精通瞭解（可能是技術、職業或管理方面），且個人持續精進相關知識或研究新作法，協助部屬解決問題及教導部屬相關知識。
自 我 效 能	15.自我控制	陸軍連（隊）長在遭受阻力、敵意、壓力及危機事件的情境下，能夠保持冷靜、抑制負面情緒並以正面態度，有效的、立即的將問題處理完善。
	16.自信心	陸軍連（隊）長相信自己具備完成某項任務的能力，包含處理困難的問題、果斷下決定或積極處理挫敗時所表達的信心，在面對失敗時願意承認錯誤、採取行動修正並承擔責任。
	17.彈性	陸軍連（隊）長在不同環境與不同個人或團體工作時表現出肆應力與改變力，瞭解不同的看法，並在情況有所變動時，依照情況需求來改變個人行為及做事方式。
	18.組織承諾	陸軍連（隊）長有能力與意願，將個人的行為調整到與長官要求、組織需求的目標一致，對組織具有使命感，在行動上達成長官或組織目標及需求。
新 增 職 能	19.服從長官命令或指導	陸軍連（隊）長服從上級長官交辦之命令、要求或指導，分析思考任務及要求，甚至個人思考創新作法，依照其希望努力達成各項任務目標，進而獲得優異的工作績效。

資料來源：作者自行繪製。

表四 優秀連（隊）長達到高工作績效所應具備之職能說明表

職 能 類 別	職 能	描 述	性 說 明
管 理	培養他人	優秀陸軍連（隊）長對促進部屬學習與發展具有正面的意圖，透過適當的需求分析並安排有用的任務或訓練，以激勵部屬的學習和發展，進而晉升特別有能力的部屬或安排其升遷。	

資料來源：作者自行繪製。

差異性。首先，兩組在5項職能的評量向度上具有顯著差異性，分別為：「成就導向」、「主動性」、「衝擊與影響」、「技術、專門與管理的專業知識」，以及「彈性」；進一步比較兩組職能的各項行為表現等級發現優秀表現組比一般表現組多1~3個行為表現等級，且在行為事件數量比例上，優秀組有40~70%的行為事件出現在5項職能的較高行為表現等級，亦即優秀組比一般組在完成工作所具備之職能上較常使用較高的行為表現等級。其次，兩組在13項職能雖沒有達到顯著差異性，但比較兩組各項職能的行為表現等級發現，其中11項職能中優秀表現組比一般表現組多1~3個行為等級，分別為：「重視次序與品質」、「資訊蒐集」、「組織知覺力」、「關係建立」、「命令果斷與運用職位權力」、「團隊合作」、「分析式思考」、「概念式思考」、「自我控制」、「自信心」、「組織承諾」等職能；再者，兩組在「人際瞭解與溝通」、「團隊領導」、「服從長官命令或指導」等3項職能上具有相同的最高行為表現等級，但一般組比優秀組多一個低的行為表現等級，此項結果可能是因為部隊是一個團隊生活型態的組織且國軍重視團隊工作績效，身為連隊領導者的連（隊）長為達到團隊績效，進而創造高工作績效，一定要清楚掌握連隊的各項人事物及解決各項問題，並透過連（隊）長的領導力來激勵官兵為達到任務目標而努力，進而提升連隊的整體工作績效。最後，兩組的19項職能與Spencer&Spencer的《職能辭典》相對照後，兩組未達到該辭典所列的行為表現等級之職能，亦即兩組在19項職能皆具有更高的行為表現等級，可以繼續透過訓練來增強或發展，以使連（隊）

長不僅完成各項工作，進而創造高工作績效。

訪查建議

(一)驗證連（隊）長必要職能與差異職能之效度

後續研究者可以本研究為基礎，增加優秀表現連（隊）長的訪談人數、或對優秀表現連（隊）長進行第二次訪談，進一步蒐集優秀表現連（隊）長之行為事件及職能，並採用超向度分類法（hyperdimensional taxonomy），透過長官協助將連（隊）長的職能分類出具有層次的行為要素，進而設計發展出一份連（隊）長勝任工作之職能量表，以符合軍隊組織情境與目標行為，用來測驗優秀表現和一般表現的連（隊）長，評估其勝任工作所應具備之必要職能，進一步建立連（隊）長職能模式並驗證其職能模式之效度，以預測連（隊）長之工作表現，提供陸軍日後作為規劃連（隊）長甄選任用、教育訓練與工作評估之參考。

(二)發展各軍（兵）種連（隊）長之職能模式

連（隊）長是基層領導幹部，其在部隊運作上占有舉足輕重之地位，由於各軍（兵）種的組織文化特性不同、連（隊）長的工作內容也不盡相同。因此，後續研究可以本研究為基礎，就國軍各軍（兵）種連（隊）長進行職能模式之研究與調查，並進一步區分各軍（兵）種連（隊）長職能模式之差異性，提供國軍人力資源有效分配與運用及甄選、培育優質人力之參考。

(三)設計規劃陸軍連（隊）長職能之實務訓練課程



連（隊）長勝任工作所應具備之必要職能，可運用於規劃其教育訓練課程中，全面檢視國軍現行軍官的教育訓練制度，並依據連（隊）長勝任工作所應具備之必要職能結合實務工作內容與職責，規劃設計其教育訓練及在職訓練等課程，以增強連（隊）長勝任部隊實務工作之職能，並提供其個人之職涯規劃、能力發展之參考；另外陸軍也能藉此培養與留任優秀人才，並可加以發展成接班人計畫，以達成國軍強化優質人力之目標。

（四）結合人力資源管理功能之應用

連（隊）長勝任工作所應具備之必要職能，可以結合國軍人力資源管理功能，建立人力資料庫，以便做更有效的應用。首先，在甄選方面，可以利用連（隊）長勝任工作所應具備之必要職能發展成候選人職能量表，以提供主官（管）作為甄選候選人之參考；其次，在訓練方面，透過連（隊）長職能量表，對其工作表現進行績效評估，瞭解所欠缺之職能及可發展的職能，提供主官（管）瞭解其訓練需求，以規劃適合的訓練課程；最後，在績效考核方面，以連（隊）長勝任工作所應具備之必要職能為基礎，設計以職能為主的年度考核評鑑表，並區分優秀與一般工作績效，進而發揮國軍優質人力資源的整體效能。

結語

人力資源管理可以增加組織的價值，幫助個人與組織提升工作績效。國軍建軍備戰成功的關鍵是國防人力資源的有效分配與運用，因此，有效提升優質的人力需求與素質，更是國軍人力資源管理的重要部分。連（隊）長為基層領導幹部，身兼

領導與管理雙重任務，在各項訓練及任務遂行上扮演關鍵角色。由於職能模式的概念目前在軍中尚處於初步發展階段，且在任務繁重的部隊中驗證職能模式有執行上的困難，因此，本研究以探索性的方式，採用Spencer&Spencer「典型職能研究方法」，找出連（隊）長勝任工作所應具備之19項必要職能，可運用於國軍人力資源管理的實務工作上，例如甄選與任用、訓練與發展、工作績效考核、職涯規劃等，而「驗證職能模式」、「應用職能模式」等兩個過程將作為未來在軍中進行其職能驗證與應用之後續研究。

參考文獻

- 1.國防部「國防報告書」編纂委員會，《中華民國95年國防報告書》（臺北市：國防部，2006年）。
- 2.魏梅金譯（2002）、Lyle M.Spencer,Jr.,PhD&Signe M.Spencer原著，《才能評鑑法：建立卓越績效的模式（初版5刷）》（臺北市：商周）。
- 3.吳昭德，〈基層主管職能量表之建立與驗證——以某化工公司為例〉，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 4.李芳齡譯（2002）、David D.Dubois, Ph.D.原著，《績效躍進——才能評鑑法的極致運用（初版）》（臺北市：商周）。
- 5.國防部（2007），慶祝95年軍人節選拔表揚國軍楷模、國軍模範團體實施要點（臺北市：國防部）。

收件：100年4月11日

第1次修正：100年4月26日

第2次修正：100年5月3日

接受：100年5月6日