

第四章 結果分析與討論

本章主要根據調查問卷所蒐集之資料，以 SPSS 11.0 做為資料分析的工具，進行調查結果之分析與描述。本章內容主要可分為樣本基本資料分析、企業設置發展中心基本需求背景之同意程度探討、發展中心實際運作相關問題之需要程度探討以及綜合討論四部分，茲分述如下。

第一節 樣本基本資料分析

本研究對象主要以天下雜誌 2002 年 5 月選出的五百大服務業作為抽樣母體，根據 217 家抽樣企業所回收之 97 份企業基本資料，其統計結果如表 4-1 所示。

一、填答者職務的分佈狀況

填答者任職 HR 部門有計 80 人，佔 85.1%；非 HR 部門計 14 人，佔 14.9%。顯示填答者之職務以 HR 部門者居多。

二、填答者服務於目前職務年資的分佈狀況

填答者之服務年資以 1-3 年最多，計 36 人，佔 37.1%；6 年以上者居次，計 35 人，佔 36.1%；4-6 年，計 17 人，佔 17.5%；服務年資在 1 年以下者最少，僅 9 人，佔 9.3%。

三、企業類型分佈狀況

企業類型以民營企業最多，計 91 家，佔 93.8%；公營企業僅 6 家，佔 6.2%。

四、企業規模的分佈狀況

企業規模以 200 人以上之大型企業居多，計 65 家，佔 67.7%；未滿 200 人之中型企業居次，計 29 家，佔 30.2%；未滿 20 人之小

型企業最少，計 2 家，佔 2.1%。顯示五百大服務業之員工人數以 200 人以上之大型企業為主。

五、經營時間的分佈狀況

經營時間以 16 年以上居多，計 60 家，佔 61.9%；6-10 年居次，計 17 家，佔 17.5%；11-15 年，計 15 家佔 15.5%；5 年以下最少，計 5 家，佔 5.1%。

六、企業總部所在地區的分佈狀況

企業總部所所在地區以北部地區居多，計 82 家，佔 84.5%；南部地區居次，計 10 家，佔 10.3%；中部地區最少，計 5 家，佔 5.2%；而其他地區則無。顯示服務業之總部所在地區以設立於北部地區者為最多。

七、員工發展機制的分佈狀況

無員工發展機制之企業，計 61 家，佔 63.5%；設有員工發展機制之企業，計 35 家，佔 36.5%。

八、專責員工發展單位的分佈狀況

無專責員工發展單位之企業，計 62 家，佔 64.6%；設有專責員工發展單位之企業，計 34 家，佔 35.4%。

九、無專責員工發展單位之企業設置發展中心計畫的分佈狀況

在無專責員工發展單位之企業，無設置發展中心計畫之企業，計 54 家，佔 87.1%；無專責員工發展單位之企業，有設置發展中心計畫之企業計 8 家，佔 12.9%。

表 4-1 基本資料分析

企業背景資料		次數分配	百分比(%)
職務	HR 部門	80	85.1
	非 HR 部門	14	14.9
	合計	94	100
服務年資	1 年以下	9	9.3
	1-3 年	36	37.1
	4-6 年	17	17.5
	6 年以上	35	36.1
	合計	97	100.0
企業類型	公營企業	6	6.2
	民營企業	91	93.8
	合計	97	100.0
企業規模	小型企業 (未滿 20 人)	2	2.1
	中型企業 (未滿 200 人)	29	30.2
	大型企業 (200 人以上)	65	67.7
	合計	96	100.0
經營時間	5 年以下	5	5.1
	6-10 年	17	17.5
	11-15 年	15	15.5
	16 年以上	60	61.9
	合計	97	100.0
總部所在地區	北部地區	82	84.5
	中部地區	5	5.2
	南部地區	10	10.3
	其他地區	0	0.0
	合計	97	100.0
員工發展機制	有	35	36.5
	無	61	63.5
	合計	96	100.0
專責員工發展單位	有	34	35.4
	無	62	64.6
	合計	96	100
設置發展中心的計畫	是	8	12.9
	否	54	87.1
	合計	62	100.0

第二節 企業設置發展中心基本需求背景之同意程度探討

本節主要針對企業設置發展中心基本需求背景的同意程度進行探討及不同企業變項對發展中心基本需求背景的同意程度進行差異分析。因此，本研究先了解母體平均數的取向後，將樣本平均值與問卷選項之中間值 3 做單一樣本 t 檢定，以確定企業對於本研究所架構之設置發展中心基本需求背景的同意程度取向。

以獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析 (one-way ANOVA) 或 W 檢定進行發展中心基本需求背景的同意程度之差異分析。前者用以考驗企業類型、員工發展機制及專責員工發展單位對於第一部份各題的同意程度上是否有差異；採用單因子變異數分析或 W 檢定來考驗企業規模、經營時間與企業總部所在地區對於第一部份各題的同意程度上是否有差異。

壹、同意程度探討

根據表 4-2 所示，可知同意程度最高者為第 2 項，平均數為 4.38；居次者為第 3 項，平均數為 4.34；而同意程度較低者為第 5 項，平均數為 3.93。整體看來，企業對本研究所架構之設置發展中心基本需求背景的 13 題背景題項，其同意程度均在理論平均值之上，並無同意程度較低的情況，顯示企業人力資源部門認同發展中心基本需求背景中的各項內涵。

表 4-2 企業對發展中心基本需求背景的同意程度

企業設置發展中心基本需求背景題項	平均數	標準差	同意程度取向				
			非常不同意 1	不同意 2	無意見 3	同意 4	非常同意 5
1.企業應有能精確分析員工發展需求的機制	4.17	.627					✓
2.完善的員工發展機制將有助於企業人才之培育	4.38	.548					✓
3.完善的員工發展機制將有助於人力資源體質之提升，並可進一步提升組織績效	4.34	.559					✓
4.完善的員工發展機制應具有不同的員工評估方案以衡量員工績效	4.17	.613					✓
5.完善的員工評估方案應以能力（competency）為基礎	3.93	.849					✓
6.完善的員工評估方案應模擬真實的工作情境	4.03	.623					✓
7.完善的員工評估方案應有明確的標準可依循	4.23	.589					✓
8.完善的員工評估方案應可預測員工未來的發展	4.09	.637					✓
9.完善的員工評估方案應可辨識員工目前所具備的能力與未來所應有能力間的差距	4.10	.657					✓
10.企業可運用不同的資料收集方式（如：面談、對工作者的評估、問卷調查等）來獲取設計員工評估方案所需之資訊	4.16	.604					✓
11.在執行完員工評估方案後，應提供一對一的回饋面談以協助員工瞭解自我的優劣勢及發展需求	4.21	.597					✓
12.企業在瞭解員工的發展需求後，應提出符合員工與組織需求的個人發展計畫	4.02	.754					✓
13.企業應有一常設或任務單位來負責員工發展機制之運作	4.01	.761					✓

註：本表同意程度取向係經由單一樣本 t 檢定後所得結果。

貳、差異分析

一、企業類型之差異分析

由表 4-3 所示，可知不同企業類型對設置發展中心基本需求背景的同意程度上並無顯著差異。亦即表示不論公營企業或民營企業之因素，並不會造成其對本研究所架構之設置發展中心基本需求背景同意程度上的差異。

表 4-3 企業類型對設置發展中心基本需求背景同意程度之差異情形

企業設置發展中心基本需求題項	公營企業		民營企業		t 值
	平均數	標準差	平均數	標準差	
1.企業應有能精確分析員工發展需求的機制	4.20	.447	4.16	.637	.121
2.完善的員工發展機制將有助於企業人才之培育	4.40	.548	4.37	.551	.104
3.完善的員工發展機制將有助於人力資源體質之提升，並可進一步提升組織績效	4.40	.548	4.34	.562	.230
4.完善的員工發展機制應具有不同的員工評估方案以衡量員工績效	4.40	.548	4.16	.616	.867
5.完善的員工評估方案應以能力（competency）為基礎	4.40	.548	3.90	.857	1.284
6.完善的員工評估方案應模擬真實的工作情境	4.40	.548	4.01	.624	1.365
7.完善的員工評估方案應有明確的標準可依循	4.60	.548	4.21	.587	1.454
8.完善的員工評估方案應可預測員工未來的發展	4.20	.447	4.09	.647	.378
9.完善的員工評估方案應可辨識員工目前所具備的能力與未來所應有能力間的差距	4.00	1.000	4.11	.640	-.363
10.企業可運用不同的資料收集方式（如：面談、對工作者的評估、問卷調查等）來獲取設計員工評估方案所需之資訊	4.40	.548	4.14	.607	.926
11.在執行完員工評估方案後，應提供一對一的回饋面談以協助員工瞭解自我的優弱勢及發展需求	4.40	.894	4.20	.582	.736
12.企業在瞭解員工的發展需求後，應提出符合員工與組織需求的個人發展計畫	4.40	.548	4.00	.760	1.158
13.企業應有一常設或任務單位來負責員工發展機制之運作	4.60	.894	3.98	.745	1.801

*p<.05

二、企業規模之差異分析

由表 4-4 所示，可知不同企業規模對設置發展中心基本需求背景的同同意程度上並無顯著差異。亦即表示不論小型企業、中型企業或大型企業之因素，並不會造成其對本研究所架構之設置發展中心基本需求背景同意程度上的差異。

表 4-4 企業規模對設置發展中心基本需求背景同意程度之差異情形

企業設置發展中心基本需求題項	小型企業		中型企業		大型企業		F 值	Scheffe
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差		
1.企業應有能精確分析員工發展需求的機制	4.50	.707	4.34	.484	4.08	.674	2.121	
2.完善的員工發展機制將有助於企業人才之培育	4.50	.707	4.41	.568	4.36	.545	.145	
3.完善的員工發展機制將有助於人力資源體質之提升，並可進一步提升組織績效	4.50	.707	4.45	.572	4.30	.554	.800	
4.完善的員工發展機制應具有不同的員工評估方案以衡量員工績效	4.50	.707	4.21	.559	4.14	.644	.395	
5.完善的員工評估方案應以能力（competency）為基礎	4.50	.707	3.97	.865	3.91	.849	.494	
6.完善的員工評估方案應模擬真實的工作情境	4.50	.707	4.03	.626	4.02	.630	.575	
7.完善的員工評估方案應有明確的標準可依循	4.50	.707	4.14	.639	4.27	.570	.670	
8.完善的員工評估方案應可預測員工未來的發展	4.50	.707	4.03	.731	4.11	.599	.544	
9.完善的員工評估方案應可辨識員工目前所具備的能力與未來所應有能力間的差距	4.50	.707	3.93	.753	4.17	.606	1.720	
10.企業可運用不同的資料收集方式（如：面談、對工作者的評估、問卷調查等）來獲取設計員工評估方案所需之資訊	4.00	1.414	4.07	.753	4.20	.510	.551	
11.在執行完員工評估方案後，應提供一對一的回饋面談以協助員工瞭解自我的優劣勢及發展需求	4.00	1.414	4.34	.484	4.16	.623	1.116	
12.企業在瞭解員工的發展需求後，應提出符合員工與組織需求的個人發展計畫	4.00	1.414	3.97	.823	4.05	.722	.114	
13.企業應有一常設或任務單位來負責員工發展機制之運作	4.50	.707	3.86	.833	4.06	.732	1.106	

* p < .05

三、經營時間之差異分析

由表 4-5 所示，經營時間之因素對企業設置發展中心基本需求背景的同意程度於第 6 題的同意程度達到顯著水準（ $F=4.967$ ， $p < .05$ ），但以 Scheffe 事後比較並無法找出任兩組變異數產生顯著差異。亦即表示企業經營時間之因素，並不會造成其對本研究所架構之設置發展中心基本需求背景同意程度上的差異。

表 4-5 經營時間對設置發展中心基本需求背景同意程度之差異情形

企業設置發展中心基本需求 題項	5年以下		6-10年		11-15年		16年以上		F 值	Scheffe
	平 均 數	標 準 差	平 均 數	標 準 差	平 均 數	標 準 差	平 均 數	標 準 差		
1.企業應有能精確分析員工發展需求的機制	3.60	.548	4.00	.707	4.13	.640	4.27	.582	2.428	
2.完善的員工發展機制將有助於企業人才之培育	3.80	.447	4.35	.606	4.40	.507	4.42	.532	2.081	
3.完善的員工發展機制將有助於人力資源體質之提升，並可進一步提升組織績效	4.00	.707	4.18	.636	4.40	.507	4.41	.529	1.461	
4.完善的員工發展機制應具有不同的員工評估方案以衡量員工績效	3.80	.447	4.06	.748	4.07	.458	4.26	.609	1.355	
5.完善的員工評估方案應以能力（competency）為基礎	4.00	.000	4.00	.866	3.60	.910	3.98	.861	.878	
6.完善的員工評估方案應模擬真實的工作情境	3.40	.548	4.24	.437	3.67	.488	4.12	.646	4.967*	不顯著
7.完善的員工評估方案應有明確的標準可依循	由於各組樣本不具同質性，因此改採 Welch 所提出之 W 檢定，所得 W 值為 2.319， $p=.112>.05$ ，無顯著差異									
8.完善的員工評估方案應可預測員工未來的發展	3.60	.894	4.06	.429	4.07	.594	4.16	.670	1.215	
9.完善的員工評估方案應可辨識員工目前所具備的能力與未來所應有能力間的差距	3.60	.548	4.18	.529	3.93	.704	4.17	.673	1.615	
10.企業可運用不同的資料收集方式（如：面談、對工作者的評估、問卷調查等）來獲取設計員工評估方案所需之資訊	由於各組樣本不具同質性，因此改採 Welch 所提出之 W 檢定，所得 W 值為 1.289， $p=.310>.05$ ，無顯著差異									
11.在執行完員工評估方案後，應提供一對一的回饋面談以協助員工瞭解自我的優弱勢及發展需求	4.20	.447	4.00	.707	4.20	.414	4.27	.611	.907	
12.企業在瞭解員工的發展需求後，應提出符合員工與組織需求的個人發展計畫	3.80	.837	3.88	.600	3.93	.704	4.10	.803	.621	
13.企業應有一常設或任務單位來負責員工發展機制之運作	3.80	.837	3.94	.659	3.67	.617	4.14	.798	1.769	

* $p < .05$

四、總部所在地區之差異分析

由表 4-6 所示，可知企業總部所在地區之因素對企業設置發展中心基本需求背景的同意程度在第 2 題 ($F=3.935, p<.05$) 與第 13 題 ($F=3.159, p<.05$) 的同意程度達到顯著水準，經 Scheffe 事後比較發現北部企業的同意程度顯著高於中部地區。第 3 題 ($F=4.096, p<.05$) 與第 7 題 ($F=3.219, p<.05$) 同意程度亦達到顯著水準，但以 Scheffe 事後比較並無法找出任兩組變異數產生顯著差異。因此，就本研究所架構之企業設置發展中心基本需求背景的同意程度而言，企業總部所在地區之因素，會造成其對於第 2 題與第 13 題同意程度上的差異。

表 4-6 總部所在地區對設置發展中心基本需求背景同意程度之差異情形

企業設置發展中心 基本需求 題項	北部地區		中部地區		南部地區		其他地區		F 值	Scheffe
	平 均 數	標 準 差	平 均 數	標 準 差	平 均 數	標 準 差	平 均 數	標 準 差		
1.企業應有能精確分析員工發展需求的機制	4.20	.641	4.00	.000	4.00	.667	0.00	0.00	.623	
2.完善的員工發展機制將有助於企業人才之培育	4.43	.523	3.80	.447	4.20	.632	0.00	0.00	3.935*	北>中
3.完善的員工發展機制將有助於人力資源體質之提升，並可進一步提升組織績效	4.41	.519	3.80	.447	4.10	.738	0.00	0.00	4.096*	不顯著
4.完善的員工發展機制應具有不同的員工評估方案以衡量員工績效	4.22	.570	3.75	.500	3.90	.876	0.00	0.00	2.263	
5.完善的員工評估方案應以能力（competency）為基礎	3.96	.858	3.40	.894	3.90	.738	0.00	0.00	1.042	
6.完善的員工評估方案應模擬真實的工作情境	4.05	.610	3.80	.837	4.00	.667	0.00	0.00	.386	
7.完善的員工評估方案應有明確的標準可依循	4.28	.530	4.40	.548	3.80	.789	0.00	0.00	3.219*	不顯著
8.完善的員工評估方案應可預測員工未來的發展	4.14	.611	4.20	.447	3.70	.823	0.00	0.00	2.225	
9.完善的員工評估方案應可辨識員工目前所具備的能力與未來所應有能力間的差距	4.17	.648	3.80	.447	3.70	.675	0.00	0.00	2.995	
10.企業可運用不同的資料收集方式（如：面談、對工作者的評估、問卷調查等）來獲取設計員工評估方案所需之資訊	4.20	.600	4.20	.447	3.90	.568	0.00	0.00	1.006	
11.在執行完員工評估方案後，應提供一對一的回饋面談以協助員工瞭解自我的優弱勢及發展需求	4.25	.560	4.20	.447	3.90	.876	0.00	0.00	1.521	
12.企業在瞭解員工的發展需求後，應提出符合員工與組織需求的個人發展計畫	由於各組樣本不具同質性，因此改採Welch所提出之W檢定，所得W值為1.108， $p=.376>.05$ ，無顯著差異									
13.企業應有一常設或任務單位來負責員工發展機制之運作	4.06	.677	3.20	1.304	4.00	.943	0.00	0.00	3.159*	北>中

* $p < .05$

五、企業是否設有發展機制之差異分析

由表 4-7 所示，可知設有員工發展機制之企業對企業設置發展中心基本需求背景的同意程度在第 5 題 ($t = 2.021, p < .05$)；第 8 題 ($t = 2.128, p < .05$) 與第 13 題 ($t = 3.779, p < .05$) 的同意程度顯著高於沒有設置員工發展機制之企業。因此，就本研究所架構之

企業設置發展中心基本需求背景的同意程度而言，企業是否設有員工發展機制之因素，會造成其對於第 5 題、第 8 題與第 13 題同意程度上的差異。

表 4-7 員工發展機制對設置發展中心基本需求背景同意程度之差異情形

企業設置發展中心基本需求題項	有發展機制		無發展機制		t 值
	平均數	標準差	平均數	標準差	
1.企業應有能精確分析員工發展需求的機制	4.12	.591	4.20	.654	-.584
2.完善的員工發展機制將有助於企業人才之培育	4.38	.493	4.36	.578	.184
3.完善的員工發展機制將有助於人力資源體質之提升，並可進一步提升組織績效	4.47	.507	4.26	.575	1.765
4.完善的員工發展機制應具有不同的員工評估方案以衡量員工績效	4.29	.579	4.10	.630	1.478
5.完善的員工評估方案應以能力（competency）為基礎	4.15	.784	3.79	.859	2.021*
6.完善的員工評估方案應模擬真實的工作情境	4.15	.657	3.97	.605	1.347
7.完善的員工評估方案應有明確的標準可依循	4.21	.641	4.26	.545	-.454
8.完善的員工評估方案應可預測員工未來的發展	4.29	.629	4.02	.567	2.128*
9.完善的員工評估方案應可辨識員工目前所具備的能力與未來所應有能力間的差距	4.24	.654	4.05	.644	1.343
10.企業可運用不同的資料收集方式（如：面談、對工作者的評估、問卷調查等）來獲取設計員工評估方案所需之資訊	4.26	.567	4.10	.625	1.285
11.在執行完員工評估方案後，應提供一對一的回饋面談以協助員工瞭解自我的優弱勢及發展需求	4.32	.638	4.15	.573	1.336
12.企業在瞭解員工的發展需求後，應提出符合員工與組織需求的個人發展計畫	4.12	.729	3.98	.764	.833
13.企業應有一常設或任務單位來負責員工發展機制之運作	4.38	.652	3.80	.749	3.779*

*p < .05

六、企業是否設有專責員工發展單位之差異分析

由表 4-8 所示，可知設有專責員工發展單位之因素對企業設置發展中心基本需求背景的同意程度在第 13 題（ $t = 2.200$ ， $p < .05$ ）的同意程度顯著高於沒有設置專責員工發展單位之企業。因此，就本研究所架構之企業設置發展中心基本需求背景的同意程度而言，企業是否設有專責員工發展單位之因素，會造成其對於第 13 題同意程度上的差異。

表 4-8 專責員工發展單位對設置發展中心基本需求背景同意程度之差異情形

企業設置發展中心基本需求題項	有專責單位		無專責單位		t 值
	平均數	標準差	平均數	標準差	
1.企業應有能精確分析員工發展需求的機制	4.15	.508	4.18	.690	-.190
2.完善的員工發展機制將有助於企業人才之培育	4.42	.502	4.34	.571	.724
3.完善的員工發展機制將有助於人力資源體質之提升，並可進一步提升組織績效	4.45	.506	4.27	.577	1.511
4.完善的員工發展機制應具有不同的員工評估方案以衡量員工績效	4.25	.568	4.13	.640	.901
5.完善的員工評估方案應以能力（competency）為基礎	4.03	.918	3.85	.807	.962
6.完善的員工評估方案應模擬真實的工作情境	4.09	.631	4.00	.627	.671
7.完善的員工評估方案應有明確的標準可依循	4.24	.614	4.24	.564	.004
8.完善的員工評估方案應可預測員工未來的發展	4.21	.600	4.07	.602	1.128
9.完善的員工評估方案應可辨識員工目前所具備的能力與未來所應有能力間的差距	4.12	.740	4.11	.603	.059
10.企業可運用不同的資料收集方式（如：面談、對工作者的評估、問卷調查等）來獲取設計員工評估方案所需之資訊	4.15	.667	4.16	.578	-.074
11.在執行完員工評估方案後，應提供一對一的回饋面談以協助員工瞭解自我的優弱勢及發展需求	4.27	.574	4.18	.615	.736
12.企業在瞭解員工的發展需求後，應提出符合員工與組織需求的個人發展計畫	3.97	.770	4.06	.744	-.584
13.企業應有一常設或任務單位來負責員工發展機制之運作	4.24	.708	3.89	.770	2.200*

*p< .05

第三節 發展中心實際運作相關問題之需要程度探討

本節主要針對發展中心實際運作相關問題之需要性進行需要程度探討及不同企業變項對發展中心實際運作相關問題之需要性的差異分析。

壹、需要程度探討

一、分析階段之需要程度

根據表 4-9 所示，可知在分析階段中需要程度最高者為第 4 項，平均數為 4.44；需要程度較低者為第 5 項，平均數為 4.19。整體看來，企業對本研究所架構之發展中心運作之 6 題分析階段題項，其需要程度均在理論平均值之上，並無需要程度較低的情況，顯示企業人力資源部門認為在實際運作發展中心分析階段中的各項內涵均屬需要。

表 4-9 企業對發展中心實際運作之分析階段的需要程度

實際運作發展中心分析階段題項	平均數	標準差	需要程度取向				
			非常 不 需 要	普 需 通	需 要	非 常 需 要	需 要
			1	2	3	4	5
1.應分析企業目標	4.32	.587					✓
2.瞭解高階主管對發展中心的期望	4.31	.601					✓
3.瞭解高階主管對發展中心的支持度	4.41	.591					✓
4.有足夠的資源支持（如：企業資源、預算、時間等）	4.44	.558					✓
5.進行標的職位(target position)的工作分析	4.19	.546					✓
6.確認標的職位所應具備的能力指標	4.27	.550					✓

註：本表需要程度取向係經由單一樣本 t 檢定後所得結果。

二、設計/發展階段之需要程度

根據表 4-10 所示，可知在設計/發展階段階段中需要程度最高者為第 5 項，平均數為 4.35；而需要程度較低者為第 9 項，平均數為 3.89。整體看來，企業對本研究所架構之發展中心運作之 10 題設計/發展階段題項，其需要程度均在理論平均值之上，並無需要程度較低的情況，顯示企業人力資源部門認為在實際運作發展中心設計/發展階段中的各項內涵均屬需要。

表 4-10 企業對發展中心實際運作之設計/發展階段的需要程度

實際運作發展中心設計/發展階段題項	平均數	標準差	需要程度取向				
			非常 不 需要 1	不 需 要 2	普 通 3	需 要 4	非 常 需 要 5
1.評估方案的設計須有明確的方案目標並配合發展中心的目標	4.25	.541					✓
2.企業應設計不同的評估活動（如模擬活動、心理測驗、訪談或問卷等）來正確衡量員工的能力	4.05	.713					✓
3.評估方案應具有可衡量的能力績效標準	4.25	.541					✓
4.應利用能力本位的概念來發展評估方案以衡量員工的能力	3.97	.732					✓
5.評估方案的選擇須考量實施的可行性（如企業資源、預算、時間等）	4.35	.646					✓
6.評估方案中的評估者應遴選資深且受過觀察訓練的主管來擔任，以正確衡量員工的能力	4.15	.755					✓
7.評估方案的內容應取自標的工作之職務內容	4.06	.626					✓
8.評估方案的內容須與真實的工作情境連結	4.09	.631					✓
9.模擬真實工作情境所設計的評估方案具高度的預測性	3.89	.720					✓
10.必要時可向外部尋求支援/資源以獲得最適的評估方案	4.13	.589					✓

註：本表需要程度取向係經由單一樣本 t 檢定後所得結果。

三、執行階段之需要程度

根據表 4-11 所示，可知在執行階段階段中需要程度最高者為第 1 項，平均數為 4.15；而需要程度較低者為第 4 項，平均數為 3.94。整體看來，企業對本研究所架構之發展中心運作之 6 題執行階段

題項，其需要程度均在理論平均值之上，並無需要程度較低的情況，顯示企業人力資源部門認為在實際運作發展中心執行階段中的各項內涵均屬需要。

表 4-11 企業對發展中心實際運作之執行階段的需要程度

實際運作發展中心執行階段題項	平均數	標準差	需要程度程度				
			非 常 不 需 要	不 需 要	普 通	需 要	非 常 不 需 要
			1	2	3	4	5
1.全面執行評估方案前應進行小規模的測試並加以修正	4.15	.680					✓
2.應透過不同的評估方案辨識出標的職位的理想能力與員工實際能力間的差距	4.11	.560					✓
3.辨識出員工產生能力差距的原因後，應即透過回饋面談發展後續的員工個人發展計畫	4.10	.607					✓
4.應於評估方案完成後即進行一對一回饋面談	3.94	.708					✓
5.回饋面談應包含員工過去資歷的回顧與未來生涯意願的討論	3.98	.615					✓
6.回饋面談後所提出的員工個人發展計畫應明確可行	4.10	.607					✓

註：本表需要程度取向係經由單一樣本 t 檢定後所得結果。

四、評鑑階段之需要程度

根據表 4-12 所示，可知在評鑑階段中需要程度最高者為第 1 項與第 5 項，平均數為 4.25；而需要程度較低者為第 6 項，平均數為 4.00。整體看來，企業對本研究所架構之發展中心運作之 6 題評鑑階段題項，其需要程度均在理論平均值之上，並無需要程度較低的情況，顯示企業人力資源部門認為在實際運作發展中心評鑑階段中的各項內涵均屬需要。

表 4-12 企業對發展中心實際運作之評鑑階段的需要程度

實際運作發展中心評鑑階段題項	平均數	標準差	需要程度取向				
			非常 不 需要	不 需 要	普 通	需 要	非常 不 需要
			1	2	3	4	5
1.評估方案中所蒐集的資料應清楚、可靠和完整	4.25	.523					✓
2.評估方案的成效應能滿足企業目標	4.22	.636					✓
3.評估方案的成效應能符合成本效益	4.23	.607					✓
4.評估方案的資料應準確、具體以協助員工發展 符合企業與個人需求的發展計畫	4.18	.696					✓
5.評估方案所蒐集的資料須為員工未來訓練之參 考依據	4.25	.616					✓
6.評估方案所蒐集的資料須為員工未來晉升之參 考依據	4.00	.725					✓
7.評估方案所蒐集的資料須為員工未來學習發展 之參考依據	4.16	.621					✓

註：本表需要程度取向係經由單一樣本 t 檢定後所得結果。

貳、差異分析

一、企業類型之差異分析

由表 4-13 所示，可知不同企業類型在發展中心運作分析階段的需要程度上並無顯著差異。亦即表示不論公營企業或民營企業之因素，並不會造成其對本研究所架構之發展中心運作分析階段需要程度上的差異。

表 4-13 企業類型對發展中心分析階段需要程度之差異情形

發展中心運作分析階段題項	公營企業		民營企業		t 值
	平均數	標準差	平均數	標準差	
1.應分析企業目標	4.33	.516	4.32	.594	.059
2.瞭解高階主管對發展中心的期望	4.17	.753	4.32	.594	-.598
3.瞭解高階主管對發展中心的支持度	4.17	.753	4.43	.580	-1.052
4.有足夠的資源支持（如：企業資源、預算、時間等）	4.33	.516	4.45	.563	-.496
5.進行標的職位(target position)的工作分析	4.17	.753	4.19	.536	-.087
6.確認標的職位所應具備的能力指標	4.17	.753	4.27	.539	-.464

*p<.05

由表 4-14 所示，可知不同企業類型在發展中心運作設計/發展階段的需要程度上並無顯著差異。亦即表示不論公營企業或民營企業之因素，並不會造成其對本研究所架構之發展中心運作設計/發展階段需要程度上的差異。

表 4-14 企業類型對發展中心運作設計/發展階段需要程度之差異情形

發展中心運作設計/發展階段題項	公營企業		民營企業		t 值
	平均數	標準差	平均數	標準差	
1. 評估方案的設計須有明確的方案目標並配合發展中心的目標	4.33	.516	4.24	.544	.400
2. 企業應設計不同的評估活動（如模擬活動、心理測驗、訪談或問卷等）來正確衡量員工的能力	4.33	.816	4.03	.706	1.000
3. 評估方案應具有可衡量的能力績效標準	4.33	.816	4.24	.524	.400
4. 應利用能力本位的概念來發展評估方案以衡量員工的能力	4.17	.753	3.96	.733	.682
5. 評估方案的選擇須考量實施的可行性（如企業資源、預算、時間等）	4.50	.548	4.34	.654	.583
6. 評估方案中的評估者應遴選資深且受過觀察訓練的主管來擔任，以正確衡量員工的能力	4.17	.753	4.15	.759	.040
7. 評估方案的內容應取自標的工作之職務內容	4.33	.516	4.04	.631	1.098
8. 評估方案的內容須與真實的工作情境連結	4.17	.753	4.09	.626	.295
9. 模擬真實工作情境所設計的評估方案具高度的預測性	4.17	.753	3.87	.718	.984
10. 必要時可向外部尋求支援/資源以獲得最適的評估方案	4.17	.753	4.13	.581	.140

*p < .05

由表 4-15 所示，可知不同企業類型在發展中心運作執行階段的需要程度上並無顯著差異。亦即表示不論公營企業或民營企業之因素，並不會造成其對本研究所架構之發展中心運作執行階段需要程度上的差異。

表 4-15 企業類型對發展中心運作執行階段需要程度之差異情形

發展中心運作執行階段題項	公營企業		民營企業		t 值
	平均數	標準差	平均數	標準差	
1.全面執行評估方案前應進行小規模的測試並加以修正	4.20	.447	4.14	.692	.182
2.應透過不同的評估方案辨識出標的職位的理想能力與員工實際能力間的差距	4.00	.707	4.12	.554	-.468
3.辨識出員工產生能力差距的原因後，應即透過回饋面談發展後續的員工個人發展計畫	4.00	.707	4.11	.605	-.393
4.應於評估方案完成後即進行一對一回饋面談	3.80	.837	3.95	.705	-.444
5.回饋面談應包含員工過去資歷的回顧與未來生涯意願的討論	4.00	.707	3.98	.614	.077
6.回饋面談後所提出的員工個人發展計畫應明確可行	4.00	.707	4.11	.605	-.393

* p < .05

由表 4-16 所示，可知不同企業類型在發展中心運作評鑑階段的需要程度上並無顯著差異。亦即表示不論公營企業或民營企業之因素，並不會造成其對本研究所架構之發展中心運作評鑑階段需要程度上的差異。

表 4-16 企業類型對發展中心運作評鑑階段需要程度之差異情形

發展中心運作評鑑階段題項	公營企業		民營企業		t 值
	平均數	標準差	平均數	標準差	
1.評估方案中所蒐集的資料應清楚、可靠和完整	4.20	.447	4.25	.529	-.218
2.評估方案的成效應能滿足企業目標	4.00	.707	4.23	.634	-.789
3.評估方案的成效應能符合成本效益	4.00	.707	4.24	.603	-.866
4.評估方案的資料應準確、具體以協助員工發展符合企業與個人需求的發展計畫	4.00	.707	4.19	.698	-.582
5.評估方案所蒐集的資料須為員工未來訓練之參考依據	4.00	.707	4.26	.612	-.932
6.評估方案所蒐集的資料須為員工未來晉升之參考依據	4.00	.707	4.00	.730	.000
7.評估方案所蒐集的資料須為員工未來學習發展之參考依據	4.00	.707	4.16	.619	-.576

* p < .05

二、企業規模之差異分析

由表 4-17 所示，可知不同企業規模在發展中心運作分析階段的需要程度上並沒有顯著差異。亦即表示企業規模大小之因素，並不會造成其對本研究所架構之發展中心運作分析階段需要程度上的差異。

表 4-17 企業規模對發展中心運作分析階段需要程度之差異情形

發展中心運作分析階段題項	小型企業		中型企業		大型企業		F 值	Scheffe
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差		
1.應分析企業目標	3.50	.707	4.34	.553	4.34	.594	2.036	
2.瞭解高階主管對發展中心的期望	3.50	.707	4.34	.614	4.32	.589	1.898	
3.瞭解高階主管對發展中心的支持度	3.50	.707	4.45	.572	4.43	.585	2.534	
4.有足夠的資源支持（如：企業資源、預算、時間等）	3.50	.707	4.45	.572	4.48	.533	3.088	
5.進行標的職位(target position)的工作分析	3.50	.707	4.14	.639	4.23	.493	1.926	
6.確認標的職位所應具備的能力指標	3.50	.707	4.31	.604	4.28	.516	2.073	

* $p < .05$

由表 4-18 所示，可知不同企業規模在發展中心運作設計/發展階段的需要程度上並沒有顯著差異。亦即表示企業規模大小之因素，並不會造成其對本研究所架構之發展中心運作設計/發展階段需要程度上的差異。

表 4-18 企業規模對發展中心運作設計/發展階段需要程度之差異情形

發展中心運作設計/發展階段題項	小型企業		中型企業		大型企業		F 值	Scheffe
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差		
1.評估方案的設計須有明確的方案目標並配合發展中心的目標	3.50	.707	3.93	.753	4.12	.696	.2253	
2.企業應設計不同的評估活動（如模擬活動、心理測驗、訪談或問卷等）來正確衡量員工的能力	3.50	.707	3.93	.753	4.12	.696	1.337	
3.評估方案應具有可衡量的能力績效標準	4.00	.000	4.38	.494	4.20	.565	1.319	
4.應利用能力本位的概念來發展評估方案以衡量員工的能力	4.00	.000	3.97	.778	3.97	.734	.002	
5.評估方案的選擇須考量實施的可行性（如企業資源、預算、時間等）	4.00	.000	4.31	.604	4.38	.678	.431	
6.評估方案中的評估者應遴選資深且受過觀察訓練的主管來擔任，以正確衡量員工的能力	3.50	.707	4.03	.865	4.23	.702	1.450	
7.評估方案的內容應取自標的工作之職務內容	4.00	.000	4.10	.618	4.05	.648	.091	
8.評估方案的內容須與真實的工作情境連結	4.00	.000	4.00	.598	4.14	.659	.496	
9.模擬真實工作情境所設計的評估方案具高度的預測性	4.00	.000	3.83	.759	3.91	.723	.146	
10.必要時可向外部尋求支援/資源以獲得最適的評估方案	4.00	.000	4.17	.539	4.12	.625	.121	

* $p < .05$

由表 4-19 所示，可知不同企業規模在發展中心運作執行階段的需要程度上並沒有顯著差異。亦即表示企業規模大小之因素，並不會造成其對本研究所架構之發展中心運作執行階段需要程度上的差異。

表 4-19 企業規模對發展中心運作執行階段需要程度之差異情形

發展中心運作執行階段題項	小型企業		中型企業		大型企業		F 值	Scheffe
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差		
1.全面執行評估方案前應進行小規模的測試並加以修正	4.00	.000	4.03	.823	4.20	.622	.650	
2.應透過不同的評估方案辨識出標的職位的理想能力與員工實際能力間的差距	4.00	.000	4.07	.593	4.14	.560	.202	
3.辨識出員工產生能力差距的原因後，應即透過回饋面談發展後續的員工個人發展計畫	3.50	.707	4.07	.593	4.14	.614	1.148	
4.應於評估方案完成後即進行一對一回饋面談	3.50	.707	3.97	.626	3.94	.753	.395	
5.回饋面談應包含員工過去資歷的回顧與未來生涯意願的討論	3.50	.707	3.90	.673	4.03	.590	1.088	
6.回饋面談後所提出的員工個人發展計畫應明確可行	3.50	.707	4.17	.658	4.09	.583	1.177	

*p < .05

由表 4-20 所示，可知不同企業規模在發展中心運作評鑑階段的需要程度上並沒有顯著差異。亦即表示企業規模大小之因素，並不會造成其對本研究所架構之發展中心運作評鑑階段需要程度上的差異。

表 4-20 企業規模對發展中心運作評鑑階段需要程度之差異情形

發展中心運作評鑑階段題項	小型企業		中型企業		大型企業		F 值	Scheffe
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差		
1.評估方案中所蒐集的資料應清楚、可靠和完整	4.00	.000	4.14	.581	4.31	.500	1.348	
2.評估方案的成效應能滿足企業目標	4.00	.000	4.07	.704	4.30	.609	1.404	
3.評估方案的成效應能符合成本效益	3.50	.707	4.14	.516	4.30	.634	2.206	
4.評估方案的資料應準確、具體以協助員工發展符合企業與個人需求的發展計畫	4.00	.000	4.10	.724	4.22	.701	.333	
5.評估方案所蒐集的資料須為員工未來訓練之參考依據	4.00	.000	4.21	.675	4.28	.603	.310	
6.評估方案所蒐集的資料須為員工未來晉升之參考依據	4.00	.000	4.10	.772	3.95	.722	.419	
7.評估方案所蒐集的資料須為員工未來學習發展之參考依據	4.00	.000	4.10	.724	4.19	.588	.242	

* p < .05

三、經營時間之差異分析

由表 4-21 所示，可知經營時間不同之企業在發展中心運作分析階段的需要程度上並沒有顯著差異。亦即表示企業經營時間之因素，並不會造成其對本研究所架構之發展中心運作分析階段需要程度上的差異。

表 4-21 經營時間對發展中心運作分析階段需要程度之差異情形

發展中心運作分析階段題項	5 年以下		6-10 年		11-15 年		16 年以上		F 值	Scheffe
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差		
1.應分析企業目標	4.40	.548	4.18	.809	4.13	.516	4.40	.527	1.256	
2.瞭解高階主管對發展中心的期望	4.40	.548	4.24	.664	4.20	.676	4.35	.577	.373	
3.瞭解高階主管對發展中心的支 持度	4.40	.548	4.47	.514	4.20	.676	4.45	.594	.778	
4.有足夠的資源支持（如：企業 資源、預算、時間等）	4.40	.548	4.47	.624	4.47	.516	4.43	.563	.038	
5.進行標的職位(target position)的 工作分析	由於各組樣本不具同質性，因此改採Welch所提出之 W檢定，所得W值為1.324，p=.297>.05，無顯著差異									
6.確認標的職位所應具備的能力 指標	4.40	.548	4.29	.588	4.13	.516	4.28	.555	.416	

* p < .05

由表 4-22 所示，可知企業成立之時間之因素對發展中心運作分析階段之需要程度於第 7 題 (F=3.250, $p < .05$) 與第 8 題 (F=3.335, $p < .05$) 的需要程度均達到顯著水準，經 Scheffe 事後比較發現經營時間在 16 年以上企業，其需要程度顯著高於經營時間 11-15 年之企業。因此，就本研究所架構之發展中心運作設計/發展階段的需要程度而言，企業經營時間之因素，會造成其對於第 7 題與第 8 題需要程度上的差異。

表 4-22 經營時間對發展中心運作設計/發展階段需要程度之差異情形

發展中心運作設計/發展階段題項	5 年以下		6-10 年		11-15 年		16 年以上		F 值	Scheffe
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差		
1. 評估方案的設計須有明確的方案目標並配合發展中心的目標	由於各組樣本不具同質性，因此改採 Welch 所提出之 W 檢定，所得 W 值為 .663, $p = .587 > .05$ ，無顯著差異									
2. 企業應設計不同的評估活動（如模擬活動、心理測驗、訪談或問卷等）來正確衡量員工的能力	3.80	.837	4.00	.866	4.27	.458	4.03	.712	.700	
3. 評估方案應具有可衡量的能力績效標準	由於各組樣本不具同質性，因此改採 Welch 所提出之 W 檢定，所得 W 值為 1.360, $p = .292 > .05$ ，無顯著差異									
4. 應利用能力本位的概念來發展評估方案以衡量員工的能力	4.00	.707	4.06	.748	3.64	.745	4.02	.725	1.103	
5. 評估方案的選擇須考量實施的可行性（如企業資源、預算、時間等）	4.20	.447	4.24	.970	4.40	.507	4.38	.585	.344	
6. 評估方案中的評估者應遴選資深且受過觀察訓練的主管來擔任，以正確衡量員工的能力	4.20	.447	4.06	.748	4.13	.834	4.18	.770	.127	
7. 評估方案的內容應取自標的工作之職務內容	4.20	.447	3.94	.556	3.67	.816	4.18	.567	3.250*	16 年以上 > 11-15 年
8. 評估方案的內容須與真實的工作情境連結	4.00	.707	4.06	.659	3.67	.724	4.22	.555	3.335*	16 年以上 > 11-15 年
9. 模擬真實工作情境所設計的評估方案具高度的預測性	3.60	.894	3.82	.636	3.60	.632	4.00	.736	1.628	
10. 必要時可向外部尋求支援/資源以獲得最適的評估方案	4.00	.707	4.12	.485	3.93	.458	4.20	.632	.921	

* $p < .05$

由表 4-23 所示，可知經營時間之不同在發展中心運作執行階段的需要程度上並沒有顯著差異。亦即表示企業經營時間之因素，並不會造成其對本研究所架構之發展中心運作執行階段需要程度上的差異。

表 4-23 經營時間對發展中心運作執行階段需要程度之差異情形

發展中心運作執行階段題項	5 年以下		6-10 年		11-15 年		16 年以上		F 值	Scheffe
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差		
1.全面執行評估方案前應進行小規模的測試並加以修正	4.00	.707	4.13	.619	4.20	.561	4.15	.732	.111	
2.應透過不同的評估方案辨識出標的職位的理想能力與員工實際能力間的差距	由於各組樣本不具同質性，因此改採 Welch 所提出之 W 檢定，所得 W 值為 2.374， $p=.108>.05$ ，無顯著差異									
3.辨識出員工產生能力差距的原因後，應即透過回饋面談發展後續的員工個人發展計畫	由於各組樣本不具同質性，因此改採 Welch 所提出之 W 檢定，所得 W 值為 2.336， $p=.110>.05$ ，無顯著差異									
4.應於評估方案完成後即進行一對一回饋面談	4.00	.707	3.88	.719	3.87	.743	3.97	.712	.135	
5.回饋面談應包含員工過去資歷的回顧與未來生涯意願的討論	4.20	.447	3.88	.806	4.00	.535	3.98	.596	.367	
6.回饋面談後所提出的員工個人發展計畫應明確可行	4.20	.447	3.94	.574	4.20	.414	4.12	.666	.570	

* $p<.05$

由表 4-24 所示，可知經營時間之不同在發展中心運作評鑑階段的需要程度上並無顯著差異。亦即表示企業經營時間之因素，並不會造成其對本研究所架構之發展中心運作評鑑階段需要程度上的差異。

表 4-24 經營時間對發展中心運作評鑑階段需要程度之差異情形

發展中心運作評鑑階段題項	5 年以下		6-10 年		11-15 年		16 年以上		F 值	Scheffe
	平 均 數	標 準 差	平 均 數	標 準 差	平 均 數	標 準 差	平 均 數	標 準 差		
1. 評估方案中所蒐集的資料應清楚、可靠和完整	4.20	.447	4.25	.447	4.20	.414	4.27	.578	.079	
2. 評估方案的成效應能滿足企業目標	4.20	.447	4.19	.544	4.33	.488	4.20	.708	.189	
3. 評估方案的成效應能符合成本效益	4.20	.447	4.13	.719	4.27	.594	4.25	.600	.199	
4. 評估方案的資料應準確、具體以協助員工發展符合企業與個人需求的發展計畫	4.20	.447	3.94	.854	4.33	.488	4.20	.708	.905	
5. 評估方案所蒐集的資料須為員工未來訓練之參考依據	4.20	.447	4.31	.479	4.07	.594	4.28	.666	.560	
6. 評估方案所蒐集的資料須為員工未來晉升之參考依據	3.80	.837	4.00	.632	3.80	.676	4.07	.756	.668	
7. 評估方案所蒐集的資料須為員工未來學習發展之參考依據	由於各組樣本不具同質性，因此改採 Welch 所提出之 W 檢定，所得 W 值為 1.927， $p=.164>.05$ ，無顯著差異									

* $p < .05$

四、總部所在地區之差異分析

由表 4-25 所示，可知企業總部所在地區對發展中心運作分析階段的需要程度上並無顯著差異。亦即表示企業總部所在地區之因素，並不會造成其對本研究所架構之發展中心運作分析階段需要程度上的差異。

表 4-25 總部所在地區對發展中心運作分析階段需要程度之差異情形

發展中心運作分析階段題項	北部地區		中部地區		南部地區		其他地區		F 值	Scheffe
	平 均 數	標 準 差	平 均 數	標 準 差	平 均 數	標 準 差	平 均 數	標 準 差		
1. 應分析企業目標	4.35	.530	4.00	.707	4.20	.919	0.00	0.00	1.088	
2. 瞭解高階主管對發展中心的期望	4.32	.585	4.20	.837	4.30	.675	0.00	0.00	.089	
3. 瞭解高階主管對發展中心的支持度	4.40	.606	4.40	.548	4.50	.527	0.00	0.00	.120	
4. 有足夠的資源支持（如：企業資源、預算、時間等）	由於各組樣本不具同質性，因此改採 Welch 所提出之 W 檢定，所得 W 值為 .259， $p=.778>.05$ ，無顯著差異									
5. 進行標的職位 (target position) 的工作分析	4.17	.540	4.40	.548	4.20	.632	0.00	0.00	.414	
6. 確認標的職位所應具備的能力指標	4.29	.533	4.40	.548	4.00	.667	0.00	0.00	1.427	

* $p < .05$

由表 4-26 所示，可知企業總部所在地區對發展中心運作設計/發展階段的需要程度上並無顯著差異。亦即表示企業總部所在地區之因素，並不會造成其對本研究所架構之發展中心運作設計/發展階段需要程度上的差異。

表 4-26 總部所在地區對發展中心運作設計/發展階段需要程度之差異情形

發展中心運作設計/發展階段題項	北部地區		中部地區		南部地區		其他地區		F 值	Scheffe
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差		
1. 評估方案的設計須有明確的方案目標並配合發展中心的目標	4.24	.557	4.20	.447	4.30	.483	0.00	0.00	.067	
2. 企業應設計不同的評估活動（如模擬活動、心理測驗、訪談或問卷等）來正確衡量員工的能力	由於各組樣本不具同質性，因此改採 Welch 所提出之 W 檢定，所得 W 值為.113， $p=.894>.05$ ，無顯著差異									
3. 評估方案應具有可衡量的能力績效標準	由於各組樣本不具同質性，因此改採 Welch 所提出之 W 檢定，所得 W 值為.044， $p=.957>.05$ ，無顯著差異									
4. 應利用能力本位的概念來發展評估方案以衡量員工的能力	4.00	.725	3.80	.837	3.80	.789	0.00	0.00	.467	
5. 評估方案的選擇須考量實施的可行性（如企業資源、預算、時間等）	由於各組樣本不具同質性，因此改採 Welch 所提出之 W 檢定，所得 W 值為.025， $p=.976>.05$ ，無顯著差異									
6. 評估方案中的評估者應選選資深且受過觀察訓練的主管來擔任，以正確衡量員工的能力	4.15	.739	4.60	.894	4.00	.816	0.00	0.00	1.087	
7. 評估方案的內容應取自標的工作之職務內容	4.09	.592	3.80	.837	4.00	.816	0.00	0.00	.539	
8. 評估方案的內容須與真實的工作情境連結	由於各組樣本不具同質性，因此改採 Welch 所提出之 W 檢定，所得 W 值為.871， $p=.455>.05$ ，無顯著差異									
9. 模擬真實工作情境所設計的評估方案具高度的預測性	由於各組樣本不具同質性，因此改採 Welch 所提出之 W 檢定，所得 W 值為.410， $p=.678>.05$ ，無顯著差異									
10. 必要時可向外部尋求支援/資源以獲得最適的評估方案	4.16	.555	3.80	1.095	4.10	.568	0.00	0.00	.891	

* $p < .05$

由表 4-27 所示，可知企業總部所在地區對發展中心運作執行階段的需要程度上並無顯著差異。亦即表示企業總部所在地區之因素，並不會造成其對本研究所架構之發展中心運作執行階段需要程度上的差異。

表 4-27 總部所在地區對發展中心運作執行階段需要程度之差異情形

發展中心運作執行階段 題項	北部地區		中部地區		南部地區		其他地區		F 值	Scheffe
	平 均 數	標 準 差	平 均 數	標 準 差	平 均 數	標 準 差	平 均 數	標 準 差		
1.全面執行評估方案前應進行 小規模的測試並加以修正	4.15	.691	4.00	.707	4.20	.632	0.00	0.00	.144	
2.應透過不同的評估方案辨識 出標的職位的理想能力與 員工實際能力間的差距	4.15	.527	4.00	.707	3.90	.738	0.00	0.00	.986	
3.辨識出員工產生能力差距的 原因後，應即透過回饋面 談發展後續的員工個人發 展計畫	4.14	.586	3.80	.837	4.00	.667	0.00	0.00	.884	
4.應於評估方案完成後即進行一 對一回饋面談	3.93	.703	4.00	1.000	4.00	.667	0.00	0.00	.068	
5.回饋面談應包含員工過去資 歷的回顧與未來生涯意願 的討論	由於各組樣本不具同質性，因此改採 Welch 所提出之 W 檢定，所得 W 值為.941， $p=.431>.05$ ，無顯著差異									
6.回饋面談後所提出的員工個 人發展計畫應明確可行	4.14	.565	4.00	1.000	3.90	.738	0.00	0.00	.746	

* $p < .05$

由表 4-28 所示，可知企業總部所在地區對發展中心運作評鑑階段的需要程度上並無顯著差異。亦即表示企業總部所在地區之因素，並不會造成其對本研究所架構之發展中心運作評鑑階段需要程度上的差異。

表 4-28 總部所在地區對發展中心運作評鑑階段需要程度之差異情形

發展中心運作評鑑階段 題項	北部地區		中部地區		南部地區		其他地區		F 值	Scheffe
	平 均 數	標 準 差	平 均 數	標 準 差	平 均 數	標 準 差	平 均 數	標 準 差		
1.評估方案中所蒐集的資料應 清楚、可靠和完整	4.27	.525	4.20	.447	4.10	.568	0.00	0.00	.498	
2.評估方案的成效應能滿足企 業目標	由於各組樣本不具同質性，因此改採 Welch 所提出之 W 檢定，所得 W 值為.548， $p=.598>.05$ ，無顯著差異									
3.評估方案的成效應能符合成 本效益	4.25	.582	4.20	.447	4.10	.876	0.00	0.00	.263	
4.評估方案的資料應準確、具 體以協助員工發展符合企業 與個人需求的發展計畫	4.25	.603	3.80	.837	3.80	1.135	0.00	0.00	2.705	
5.評估方案所蒐集的資料須為 員工未來訓練之參考依據	4.27	.613	4.20	.837	4.10	.568	0.00	0.00	.358	
6.評估方案所蒐集的資料須為 員工未來晉升之參考依據	4.04	.679	3.60	.894	3.90	.994	0.00	0.00	.960	
7.評估方案所蒐集的資料須為員 工未來學習發展之參考依據	4.17	.628	4.20	.447	4.00	.667	0.00	0.00	.353	

* $p < .05$

五、企業是否設有發展機制之差異分析

由表 4-29 所示，可知設有員工發展機制之企業在第 5 題 ($t=2.991$ ， $p < .05$) 與第 6 題 ($t=2.578$ ， $p < .05$)，其對發展中心運作分析階段的需要程度顯著高於沒有設置員工發展機制之企業。因此，就本研究所架構之發展中心運作分析階段的需要程度而言，企業是否設有員工發展機制之因素，會造成其對於第 5 題與第 6 題需要程度上的差異。

表 4-29 發展機制對發展中心運作分析階段需要程度之差異情形

發展中心運作分析階段題項	有發展機制		無發展機制		t 值
	平均數	標準差	平均數	標準差	
1.應分析企業目標	4.46	.505	4.23	.616	1.855
2.瞭解高階主管對發展中心的期望	4.43	.502	4.23	.643	1.576
3.瞭解高階主管對發展中心的支持度	4.51	.507	4.34	.629	1.363
4.有足夠的資源支持(如：企業資源、預算、時間等)	4.54	.505	4.39	.585	1.263
5.進行標的職位(target position)的工作分析	4.40	.497	4.07	.544	2.991*
6.確認標的職位所應具備的能力指標	4.46	.505	4.16	.553	2.578*

* $p < .05$

由表 4-30 所示，可知設有員工發展機制之企業在第 4 題 ($t=3.383$ ， $p < .05$) 與第 8 題 ($t=2.224$ ， $p < .05$)，其對發展中心運作設計/發展階段的需要程度顯著高於沒有設置員工發展機制之企業。因此，就本研究所架構之發展中心運作設計/發展階段的需要程度而言，企業是否設有員工發展機制之因素，會造成其對於第 4 題與第 8 題需要程度上的差異。

表 4-30 發展機制對發展中心運作設計/發展階段需要程度之差異情形

發展中心運作設計/發展階段題項	有發展機制		無發展機制		t 值
	平均數	標準差	平均數	標準差	
1. 評估方案的設計須有明確的方案目標並配合發展中心的目標	4.37	.598	4.18	.500	1.596
2. 企業應設計不同的評估活動（如模擬活動、心理測驗、訪談或問卷等）來正確衡量員工的能力	4.20	.677	3.97	.730	1.544
3. 評估方案應具有可衡量的能力績效標準	4.34	.639	4.18	.466	1.317
4. 應利用能力本位的概念來發展評估方案以衡量員工的能力	4.29	.622	3.78	.739	3.383*
5. 評估方案的選擇須考量實施的可行性（如企業資源、預算、時間等）	4.49	.562	4.26	.681	1.645
6. 評估方案中的評估者應遴選資深且受過觀察訓練的主管來擔任，以正確衡量員工的能力	4.17	.707	4.15	.792	.148
7. 評估方案的內容應取自標的工作之職務內容	4.20	.719	3.98	.562	1.531
8. 評估方案的內容須與真實的工作情境連結	4.29	.667	3.98	.591	2.224*
9. 模擬真實工作情境所設計的評估方案具高度的預測性	4.00	.728	3.80	.703	1.303
10. 必要時可向外部尋求支援/資源以獲得最適的評估方案	4.26	.611	4.07	.574	1.538

* $p < .05$

由表 4-31 所示，可知設有員工發展機制之企業在第 4 題（ $t = 2.519$ ， $p < .05$ ）與第 5 題（ $t = 2.280$ ， $p < .05$ ），其對發展中心運作執行階段的需要程度顯著高於沒有設置員工發展機制之企業。因此，就本研究所架構之發展中心運作執行階段的需要程度而言，企業是否設有員工發展機制之因素，會造成其對於第 4 題與第 5 題需要程度上的差異。

表 4-31 發展機制對發展中心運作執行階段需要程度之差異情形

發展中心運作執行階段題項	有發展機制		無發展機制		t 值
	平均數	標準差	平均數	標準差	
1.全面執行評估方案前應進行小規模的測試並加以修正	4.24	.606	4.10	.724	.935
2.應透過不同的評估方案辨識出標的職位的理想能力與員工實際能力間的差距	4.26	.567	4.05	.530	1.853
3.辨識出員工產生能力差距的原因後，應即透過回饋面談發展後續的員工個人發展計畫	4.24	.606	4.03	.605	1.564
4.應於評估方案完成後即進行一對一回饋面談	4.18	.716	3.80	.679	2.519*
5.回饋面談應包含員工過去資歷的回顧與未來生涯意願的討論	4.18	.626	3.89	.580	2.280*
6.回饋面談後所提出的員工個人發展計畫應明確可行	4.18	.626	4.07	.602	.849

* $p < .05$

由表 4-32 所示，可知設有員工發展機制之企業在第 2 題 ($t = 2.496$, $p < .05$) 與第 7 題 ($t = 3.065$, $p < .05$)，其對發展中心運作評鑑階段的需要程度顯著高於沒有設置員工發展機制之企業。因此，就本研究所架構之發展中心運作評鑑階段的需要程度而言，企業是否設有員工發展機制之因素，會造成其對於第 2 題第 7 題同意程度上的差異。

表 4-32 發展機制對發展中心運作評鑑階段需要程度之差異情形

發展中心運作評鑑階段題項	有發展機制		無發展機制		t 值
	平均數	標準差	平均數	標準差	
1.評估方案中所蒐集的資料應清楚、可靠和完整	4.35	.544	4.20	.511	1.397
2.評估方案的成效應能滿足企業目標	4.44	.504	4.13	.618	2.496*
3.評估方案的成效應能符合成本效益	4.38	.551	4.15	.628	1.823
4.評估方案的資料應準確、具體以協助員工發展符合企業與個人需求的發展計畫	4.35	.544	4.08	.759	1.833
5.評估方案所蒐集的資料須為員工未來訓練之參考依據	4.35	.597	4.20	.628	1.183
6.評估方案所蒐集的資料須為員工未來晉升之參考依據	4.18	.716	3.89	.709	1.911
7.評估方案所蒐集的資料須為員工未來學習發展之參考依據	4.41	.609	4.02	.591	3.065*

* $p < .05$

六、企業是否設有專責的員工發展單位之差異分析

由表 4-33 所示，可知設有專責員工發展單位之企業在第 2 題 ($t = 2.071$ ， $p < .05$) 與第 5 題 ($t = 2.572$ ， $p < .05$)，其對發展中心運作分析階段的需要程度顯著高於沒有設專責員工發展單位之企業。因此，就本研究所架構之發展中心運作分析階段的需要程度而言，企業是否設有專責的員工發展單位之因素，會造成其對於第 2 題與第 5 題同意程度上的差異。

表 4-33 專責員工發展單位對發展中心運作分析階段需要程度之差異情形

發展中心運作分析階段題項	有專責發展單位		無專責發展單位		t 值
	平均數	標準差	平均數	標準差	
1.應分析企業目標	4.44	.504	4.24	.619	1.606
2.瞭解高階主管對發展中心的期望	4.47	.563	4.21	.604	2.071*
3.瞭解高階主管對發展中心的支持度	4.50	.564	4.35	.603	1.153
4.有足夠的資源支持（如：企業資源、預算、時間等）	4.56	.504	4.39	.583	1.446
5.進行標的職位(target position)的工作分析	4.38	.493	4.08	.552	2.656*
6.確認標的職位所應具備的能力指標	4.41	.500	4.19	.568	1.877

* $p < .05$

由表 4-34 所示，可知企業是否設有專責員工發展單位其對發展中心運作設計/發展階段的需要程度沒有顯著差異。亦即表示企業是否設有專責員工發展單位之因素，並不會造成其對本研究所架構之發展中心運作設計/發展階段需要程度上的差異。

表 4-34 專責員工發展單位對發展中心運作設計/發展階段需要程度之差異情形

發展中心運作設計/發展階段題項	有專責發展單位		無專責發展單位		t 值
	平均數	標準差	平均數	標準差	
1.評估方案的設計須有明確的方案目標並配合發展中心的目標	4.32	.638	4.23	.459	.907
2.企業應設計不同的評估活動（如模擬活動、心理測驗、訪談或問卷等）來正確衡量員工的能力	4.06	.694	4.05	.734	.068
3.評估方案應具有可衡量的能力績效標準	4.29	.524	4.21	.547	.734
4.應利用能力本位的概念來發展評估方案以衡量員工的能力	4.15	.755	3.87	.713	1.790
5.評估方案的選擇須考量實施的可行性（如企業資源、預算、時間等）	4.47	.563	4.27	.682	1.432
6.評估方案中的評估者應遴選資深且受過觀察訓練的主管來擔任，以正確衡量員工的能力	4.06	.851	4.21	.704	-.931
7.評估方案的內容應取自標的工作之職務內容	4.09	.753	4.05	.556	.271
8.評估方案的內容須與真實的工作情境連結	4.26	.567	4.00	.653	1.987
9.模擬真實工作情境所設計的評估方案具高度的預測性	3.88	.769	3.87	.689	.074
10.必要時可向外部尋求支援/資源以獲得最適的評估方案	4.15	.702	4.13	.527	.142

* p < .05

由表 4-35 所示，可知企業是否設有專責員工發展單位其對發展中心運作執行階段的需要程度沒有顯著差異。亦即表示企業是否設有專責員工發展單位之因素，並不會造成其對本研究所架構之發展中心運作執行階段需要程度上的差異。

表 4-35 專責員工發展單位對發展中心運作執行階段需要程度之差異情形

發展中心運作執行階段題項	有專責發展單位		無專責發展單位		t 值
	平均數	標準差	平均數	標準差	
1.全面執行評估方案前應進行小規模的測試並加以修正	4.21	.650	4.11	.704	.672
2.應透過不同的評估方案辨識出標的職位的理想能力與員工實際能力間的差距	4.21	.600	4.08	.522	1.110
3.辨識出員工產生能力差距的原因後，應即透過回饋面談發展後續的員工個人發展計畫	4.09	.678	4.11	.576	-.167
4.應於評估方案完成後即進行一對一回饋面談	3.97	.847	3.92	.635	.327
5.回饋面談應包含員工過去資歷的回顧與未來生涯意願的討論	4.00	.707	3.98	.558	.122
6.回饋面談後所提出的員工個人發展計畫應明確可行	4.18	.635	4.06	.597	.892

* p < .05

由表 4-36 所示，可知設有專責員工發展單位之企業在第 2 題 ($t = 2.216, p < .05$) 其對發展中心運作評鑑階段的需要程度顯著高於沒有設專責員工發展單位之企業。因此，就本研究所架構之發展中心運作分析階段的需要程度而言，企業是否設有專責的員工發展單位之因素，會造成其對於第 2 題需要程度上的差異。

表 4-36 專責員工發展單位對發展中心運作評鑑階段需要程度之差異情形

發展中心運作評鑑階段題項	有專責發展單位		無專責發展單位		t 值
	平均數	標準差	平均數	標準差	
1. 評估方案中所蒐集的資料應清楚、可靠和完整	4.30	.529	4.23	.525	.680
2. 評估方案的成效應能滿足企業目標	4.42	.561	4.15	.596	2.216*
3. 評估方案的成效應能符合成本效益	4.30	.637	4.19	.596	.832
4. 評估方案的資料應準確、具體以協助員工發展符合企業與個人需求的發展計畫	4.27	.626	4.13	.735	.953
5. 評估方案所蒐集的資料須為員工未來訓練之參考依據	4.24	.663	4.26	.599	-.117
6. 評估方案所蒐集的資料須為員工未來晉升之參考依據	4.06	.747	3.95	.711	.699
7. 評估方案所蒐集的資料須為員工未來學習發展之參考依據	4.24	.751	4.11	.546	.875

* $p < .05$

第四節 主要研究發現與討論

本節主要在比較不同企業變項對於本研究所架構之設置發展中心基本需求背景之同意程度；發展中心實際運作相關問題的需要程度；以及其與相關企業變項間的差異情形，並討論企業對於設置發展中心的綜合意見。

壹、企業對設置發展中心基本需求背景的同意程度

一、企業界人力資源部門普遍對於設置發展中心的基本需求背景表示同意。

依據研究結果顯示，在目前的產業環境下，企業人力資源部門對於本研究所架構之設置發展中心基本需求背景之同意程度，其平均數介於 3.93~4.38 之間。顯示企業人力資源部門普遍認同設置發展中心的基本需求，尤其重視要有完善的發展機制以培育企業人才，並認同有完善的發展機制將有助於企業人力資源體質之提升。但對於完善的員工方案應以能力為基礎的同意程度看來（平均數 3.93），企業人力資源部門對於能力本位的概念似乎稍嫌薄弱。

貳、不同企業變項對於設置發展中心基本需求背景同意程度的差異情形

一、企業類型、企業規模與企業經營時間之因素，在設置發展中心基本需求背景的同意程度上並無顯著差異。

依據研究結果顯示，不同企業類型、企業規模與企業經營時間之因素，對於設置發展中心基本需求背景的同意程度上看法一致。

二、總部所在地區之因素，對於設置發展中心基本需求背景的同意程度具有顯著差異的因素較多。

依據研究結果顯示，北部企業在完善的員工發展機制將有助於企業人才之培育與企業應有一常設或任務單位來負責員工發展機制之運作題項上的同意程度顯著高於中部企業。其係因台灣地區之企業總部有 76%集中於北部地區（中華徵信所，1996），北部地區資訊之流通與競爭之態勢相較於中南部激烈。因此，北部地區企業為因應市場環境之競爭，相對較重視員工之培育、發展與留用

三、企業是否設有員工發展機制與專責員工發展單位之因素，對於設置發展中心基本需求背景的同意程度具有顯著差異的因素較多。

依據研究結果顯示，企業設有員工發展機制之企業，在完善的員工評估方案應以能力為基礎、完善的員工評估方案應可預測員工未來的發展及企業應有一常設或任務單位來負責員工發展機制之運作等題項上的同意程度顯著高於沒有設置員工發展機制之企業；而設有專責員工發展單位之企業，在企業應有一常設或任務單位來負責員工發展機制之運作題項上的同意程度亦顯著高於沒有設置專責員工發展單位之企業。可知設有員工發展機制之企業，因其本身就較重視員工發展，而設有專責的員工發展單位之企業，其對員工發展之重視更可見一般。因此，對於能力本位的概念及能否有效預測員工未來發展的議題上就更加重視與認同，當然，更能認同企業應常設或有一任務單位來負責員工發展機制之運作。

表 4-37 不同企業變項對設置發展中心基本需求背景同意程度的差異情形

企業變項	發展中心基本需求背景同意程度
企業類型	X
企業規模	X
經營時間	X
總部位置	∨
員工發展機制	∨
專責員工發展單位	∨

∨：表示該層面有項目達顯著差異；X：表示該層面無項目達顯著差異。

與文獻探討對應可以發現，企業之經營與組織之發展，皆需要充沛的人才庫，而員工才能的發展、培育更是企業競爭最重要的利器。因此，企業必須將人才的培育視為重要的投資，且更加注重員工能力的鑑識與發展，以利與組織發展配合（林燦螢，2002；莊財安，1991；簡建忠，1994，1995）。研究結果發現，企業人力資源部門相當認同發展中心的設置，並同意發展中心利用能力本位的概念與多種的模擬真實工作情境的評鑑活動來衡量員工的績效與發展需求，透過發展中心的有效運作，將可以協助員工改善並增進其工作績效，促進其肯定自我未來發展的價值，更可有效提升組織的績效、發展與競爭力。

參、企業對於發展中心實際運作相關問題的需要程度

一、企業界人力資源部門普遍對於發展中心實際運作之各階段相關問題表示需要。

依據研究結果顯示，在目前的產業環境下，企業界人力資源部門普遍對於發展中心實際運作之各階段相關問題表示需要。在發展中心實際運作分析階段相關問題的需要程度平均數介於 4.19~4.44。其中在發展中心實際運作分析階段的各項內涵中，尤其認為需要有足夠的資源來支持。

在發展中心實際運作設計/發展階段相關問題的需要程度平均數介於 3.89~4.35。其中顯示在發展中心實際運作之設計/發展階段的各項內涵中，尤其特別需要考慮評估方案實施的可行性；而方案的設計必須有明確的目標且配合發展中心目標；評估方案應具有可衡量的能力績效標準在此階段中也是需要的。

在發展中心實際運作執行階段相關問題的需要程度平均數介於3.94~4.15。其中在發展中心實際運作時執行階段的各項內涵中，尤其認為評估方案在全面執行時，小規模的測試與修正是需要的。

在發展中心實際運作評鑑階段相關問題的需要程度平均數介於4.00~4.25。其中在發展中心實際運作之評鑑階段的各項內涵中，尤其認為從評估方案中所蒐集的資料應清楚、可靠和完整；而評估方案所蒐集的資料應可為員工未來訓練之參考依據是需要的。

肆、不同企業變項對於發展中心實際運作相關問題需要程度的差異情形

一、企業類型、企業規模與總部所在地區之因素，在發展中心實際運作之各階段相關問題的需要程度並無顯著差異。

依據研究結果顯示，不論是公營或民營、中小型企業或大型企業以及企業總部所在地區之不同，對於發展中心實際運作之各階段相關問題的需要程度上均持一致、需要的看法。

二、企業是否設有員工發展機制之因素，在發展中心實際運作之各階段相關問題的需要程度上具有顯著差異的因素較多。

是否設有員工發展機制之企業，在分析階段內容上之進行標的職位的工作分析與確認標的職位所應具備的能力指標的題項上；設計/發展階段內容上之應利用能力本位的概念來發展評估方案、評估方案應與真實的工作情境連結的題項上；執行階段內容上的應於評估方案完成後即進行一對一回饋面談、回饋面談應包含員工過去資歷的回顧與未來生涯意願討論的題項上；評鑑階段內容上的評估方案成效應能滿足企業目標、評估方案所蒐集的資料須為員工未來學習發展之依據的題項上，其需要程度均顯著高於沒設員工發展機制

之企業。因此，企業未來如欲設置發展中心，有必要考慮員工發展機制之因素，在發展中心實際運作各階段項目內涵中之需要程度所可能產生的差異。

三、企業是否設有專責員工發展單位之因素，對於發展中心實際運作相關問題的需要程度上具有顯著差異的因素較多。

依據研究結果顯示，設有員工專責發展單位之企業認為在分析階段與評鑑階段中，對分析階段需要進行標的職位的工作分析的題項上，與評鑑階段中之評估方案的成效應能滿足企業的目標之題項，其需要程度顯著高於沒有專責員工發展單位之企業。因其本身原已設置有專責的員工發展單位，可見其對員工發展活動的過程與成效更加的注重。因此，企業未來如欲設置發展中心，有必要考慮專責員工發展單位此項因素，在發展中心實際運作相關內涵中需要程度中所可能產生的差異。

表 4-38 不同企業變項對實際運作之各階段相關問題需要程度的差異情形

企業變項	實際運作之各階段相關問題的需要程度			
	分析階段	設計/發展階段	執行階段	評鑑階段
企業類型	X	X	X	X
企業規模	X	X	X	X
經營時間	X	∨	X	X
總部位置	X	X	X	X
員工發展機制	∨	∨	∨	∨
專責員工發展單位	∨	X	X	∨

∨：表示該層面有項目達顯著差異；X：表示該層面無項目達顯著差異。

從研究結果可以發現，企業人力資源部門認同發展中心實際運作各階段實施的相關問題均屬需要。亦即表示其認為發展中心在創設前，必須有足夠的分析研究；實施前必須先分析標的職位（target job）所應具備之工作能力或態度，設計或選擇能讓參與員工顯現該等能力之模擬狀況或測驗；實施時需在既定的控制情況下，讓學員參與模擬實作或接受面談，而全部的活動過程須由一組經過嚴格訓

練且有該等職位工作經驗的觀察者在旁觀察或主持面談，並記錄受測者的行為表現。而各觀察者就各項工作能力撰寫評估報告，將評估、觀察所得之資料做有系統的整合，俾做為晉升、訓練與學習發展之參考依據（莊財安，1991，Kerr & Davenport, 1989；Lee & Beard, 1994）。