

第四章 結果與討論

第一節為基本資料分析，描述本研究樣本的各项統計資料；第二節為評鑑指標之統計分析；第三節則以因素分析方法，簡化績效評鑑指標；第四節為變異數分析。

第一節 基本資料分析

本問卷實施的對象，主要為國內五百大服務業人力資源發展部門人員，根據本研究所回收之有效問卷 106 人力資源發展部門人員的背景資料，以百分比分析其性別、年齡、學歷、服務年資，以及服務類型，基本資料分析統計結果如表 4.1 所示：

一、性別以女性居多：「女性」計 69 人，佔 65.1%；「男性」計 37 人，佔 34.9%。

二、年齡：以「31 歲~40 歲」者最多，計 54 人，佔 50.9%；再者為「30 歲以下」，計 24 人，佔 22.6%；其次為「41 歲~50 歲」，計 23 人，佔 21.7%；最後為「50 歲以上」，計 5 人，佔 4.7%。

三、學歷：以「大專院校」者最多，計 76 人，佔 71.7%；再者為「研究所」，計 28 人，佔 26.4%；其次為「高中」，計 2 人，佔 1.9%；最後為「其他」，計 0 人，佔 0%。

四、服務年資：以「五年以上」者最多，計 38 人，佔 35.8%；再者為「一至三年」，計 34 人，佔 32.1%；其次為「三至五年」，計 21 人，佔 19.8%；最後為「一年以下」，計 13 人，佔 12.3%。

五、服務類型：以「批發及零售業」者最多，計 20 人，佔 18.9%；再者為「運輸、倉儲及通訊業」，計 19 人，佔 17.9%；其次為「其他」，計 15 人，佔 14.2%；最後為「住宿及餐飲業」，計 12 人，佔 11.3%；「專業、科學及技術服務業」，計 11 人，佔 10.4%；「不動產及租賃業」，計 9 人，佔 8.5%；其次為「文化、運動及休閒服務業」，計 7

人，佔 6.6%；「公共行政業」，計 4 人，佔 3.8%；「金融及保險業」，計 3 人，佔 2.8%；「教育服務業」，計 3 人，佔 2.8%；「醫療保健及社會福利服務業」，計 3 人，佔 2.8%。

表 4.1 樣本基本資料一覽表

背景資料	類別	人數	百分比(%)
性別	男性	37	34.9
	女性	69	65.1
	合計	106	100
年齡	30 歲以下	24	22.6
	31 歲~40 歲	54	50.9
	41 歲~50 歲	23	21.7
	50 歲以上	5	4.7
	合計	106	100
學歷	研究所	28	26.4
	大專院校	76	71.7
	高中	2	1.9
	其他	0	0
	合計	106	100
服務年資	一年以下	13	12.3
	一至三年	34	32.1
	三至五年	21	19.8
	五年以上	38	35.8
	合計	106	100
服務類型	批發及零售業	20	18.9
	住宿及餐飲業	12	11.3
	運輸、倉儲及通訊業	19	17.9
	金融及保險業	3	2.8
	不動產及租賃業	9	8.5
	專業、科學及技術服務業	11	10.4
	教育服務業	3	2.8
	醫療保健及社會福利服務業	3	2.8
	文化、運動及休閒服務業	7	6.6
	公共行政業	4	3.8
	其他	15	14.2
	合計	106	100

資料來源：本研究整理

第二節 教育訓練績效評鑑指標重要程度分析

一、敘述性統計分析

本節重要性分析結果係以問卷調查法，依Likert 量表五等尺度之衡量方式，經由統計之計算過程，計算出每個指標之平均數、標準差，再依據平均值之高低，做重要性排序，藉以分析各指標的重要性程度。

依據表4.2所示，在重要性之排序上，前十名之指標分別為「C8受訓員工工作績效之提升」、「C10受訓員工上司對於受訓成果之滿意度」、「S10講師與受訓學員能建立良好互動關係」、「C2受訓員工平均上課滿意度」、「O5訓練課程符合組織需求程度」、「C7受訓員工工作態度之改善」、「F1受訓員工返回工作後的目標達成率」、「O1訓練計畫執行年(季)達成率」、「C4公司內部員工受訓參與率」、「C9受訓員工對組織之認同感與忠誠度增加」、「O6員工接受適當訓練與發展的機會」，其中又以「F1受訓員工返回工作後的目標達成率」、「O1訓練計畫執行年(季)達成率」兩者並列第七，由以上排名可見，國內服務業人力資源發展部門之績效評鑑，甚為重視顧客服務之層面，著重於對內部顧客所提供之服務品質，來判別組織經營績效之優劣。

表 4.2 整體績效評鑑指標重要性排序表

所屬構面	變項名稱	衡量指標	平均數	標準差	排序
顧客	C8	受訓員工工作績效之提升	4.39	.641	1
顧客	C10	受訓員工上司對於受訓成果之滿意度	4.25	.578	2
學習成長	S10	講師與受訓學員能建立良好互動關係	4.25	.603	3
顧客	C2	受訓員工平均上課滿意度	4.25	.648	4
內部流程	O5	訓練課程符合組織需求程度	4.22	.690	5
顧客	C7	受訓員工工作態度之改善	4.21	.643	6
財務	F1	受訓員工返回工作後的目標達成率	4.20	.608	7
內部流程	O1	訓練計畫執行年(季)達成率	4.20	.608	7
顧客	C4	公司內部員工受訓參與率	4.18	.614	8
顧客	C9	受訓員工對組織之認同感與忠誠度增加	4.17	.710	9
內部流程	O6	員工接受適當訓練與發展的機會	4.15	.673	10
學習成長	S6	內外部講師工作之滿意度	4.13	.691	11
顧客	C6	受訓員工返回工作應用訓練所學比率	4.10	.631	12
內部流程	O8	訓練課程幫助受訓員工關鍵技能的建立	4.09	.594	13
內部流程	O3	訓練規劃人員能與部門管理幹部訪談了解各部門不同需求	4.09	.711	14
學習成長	S5	內外部講師具備專業資格之比率	4.08	.726	15
學習成長	S7	內外部講師缺席率	4.01	.724	16
內部流程	O2	專業技術訓練佔總受訓時數比率	3.96	.689	17
財務	F5	受訓員工之離職率	3.93	.721	18
學習成長	S8	內外部講師抱怨率	3.92	.745	19
財務	F4	訓練規劃成本	3.92	.752	20
財務	F7	受訓員工之流動率	3.92	.757	21
學習成長	S9	建構完善內外部講師學員資料系統	3.92	.770	22

表 4.2 整體績效評鑑指標重要性排序表(續)

所屬構面	變項名稱	衡量指標	平均數	標準差	排序
顧客	C3	新進員工平均訓練時數	3.90	.689	23
財務	F6	受訓員工之曠職率	3.89	.832	24
學習成長	S1	內部講師課程推動率	3.88	.801	25
財務	F8	訓練費用佔營業收入比率	3.85	.790	26
財務	F2	外部講師延聘成本	3.82	.673	27
學習成長	S3	內部講師受訓比率	3.80	.798	28
財務	F3	內部講師培訓成本	3.75	.781	29
內部流程	O7	訓練後實施員工與講師評鑑比率	3.72	.714	30
財務	F10	員工教育訓練支出佔總薪資比率	3.70	.733	31
顧客	C1	受訓員工平均受訓總時數	3.68	.670	32
顧客	C5	公司內各部門受訓人數比率	3.67	.727	33
內部流程	O10	提供完善且舒適的教育訓練場所	3.67	.836	34
學習成長	S4	外部講師延聘比率	3.66	.660	35
學習成長	S2	內部講師課程時數率	3.65	.805	36
財務	F9	每位受訓人員的時數成本	3.64	.693	37
內部流程	O9	運用資訊科技教學之情形	3.51	.746	38
內部流程	O4	每年員工訓練使用新教材的比率	3.49	.796	39

資料來源：本研究整理

本問卷中，四構面整體平均重要度排序如表 4.3 所示。「顧客構面」整體平均 4.08，重要度排序為第一；「學習與成長構面」整體平均 3.93，重要度排序為第二；接下來為「內部流程構面」整體平均為 3.91，重要度排序為第三；最後為「財務構面」，整體平均為 3.86，重要度排序為第四，可見國內服務業人力資源發展部門對於顧客層面的績效評鑑最為看重。

表 4.3 四構面整體平均重要度排序

績效評鑑四構面	平均數	重要度排序
財務構面	3.86	4
顧客構面	4.08	1
內部流程構面	3.91	3
學習與成長構面	3.93	2

資料來源：本研究整理

(一) 財務構面

根據表 4.4 之研究結果，僅有一項平均數達 4，其中以「F1 受訓員工返回工作後的目標達成率」最為重視，其次是「F7 受訓員工之流動率」，排名第三的是「F4 訓練教材規劃成本」。

表 4.4 財務構面績效指標重要程度排序

財務構面指標	平均數	標準差	排序
F1 受訓員工返回工作後的目標達成率	4.20	.608	1
F2 外部講師延聘成本	3.82	.673	7
F3 內部講師培訓成本	3.75	.781	8
F4 訓練教材規劃成本	3.92	.752	3
F5 受訓員工之離職率	3.93	.721	2
F6 受訓員工之曠職率	3.89	.832	5
F7 受訓員工之流動率	3.92	.757	4
F8 訓練費用佔營業收入比率	3.85	.790	6
F9 每位受訓人員的時數成本	3.64	.693	10
F10 員工教育訓練支出佔總薪資比率	3.70	.758	9

(二) 顧客構面

根據表 4.5 之研究結果，發現顧客構面績效評鑑指標有七項平均數皆高於 4，顯示人力資源發展部門對於顧客構面很看重。其中以「C8 受訓員工工作績效之提升」重視，其次為「C2 受訓員工平均上課滿意度」，第三為「C7 受訓員工工作態度之改善」。

表 4.5 顧客構面績效指標重要程度排序

顧客構面指標	平均數	標準差	排序
C1 受訓員工平均受訓總時數	3.68	.670	9
C2 受訓員工平均上課滿意度	4.25	.648	3
C3 新進員工平均訓練時數	3.90	.689	8
C4 公司內部員工受訓參與率	4.18	.614	5
C5 公司內各部門受訓人數比率	3.67	.727	10
C6 受訓員工返回工作應用訓練所學比率	4.10	.631	7
C7 受訓員工工作態度之改善	4.21	.643	4
C8 受訓員工工作績效之提升	4.39	.641	1
C9 受訓後員工對組織之認同感與忠誠度增加	4.17	.710	6
C10 受訓員工上司對於受訓成果之滿意度	4.25	.587	2

(三) 內部流程構面

根據表 4.6 之研究結果，發現內部流程構面績效評鑑指標有五項之平均數高於 4，其中以「O5 訓練課程符合組織需求程度」最為重要，其次為「O1 訓練計畫執行年(季)達成率」，第三為「O6 員工接受適當訓練與發展的機會」。

表 4.6 內部流程構面績效指標重要程度排序

內部流程構面指標	平均數	標準差	排序
O1 訓練計畫執行年(季)達成率	4.20	.608	2
O2 專業技術訓練佔總受訓時數比率	3.96	.689	6
O3 訓練規劃人員能與部門管理幹部訪談了解各部門不同需求	4.09	.711	5
O4 每年員工訓練使用新教材的比率	3.49	.796	10
O5 訓練課程符合組織需求程度	4.22	.690	1
O6 員工接受適當訓練與發展的機會	4.15	.673	3
O7 訓練後實施員工與講師評鑑比率	3.72	.714	7
O8 訓練課程幫助受訓員工關鍵技能的建立	4.09	.594	4
O9 運用資訊科技教學之情形	3.51	.746	9
O10 提供完善且舒適的教育訓練場所	3.67	.836	8

(四) 學習與成長構面

根據表 4.7 之研究結果，發現學習與成長構面績效評鑑指標有四項之平均數高於 4，其中以「S10 講師與受訓學員能建立良好互動關係」最為重要，其次為「S6 內外部講師工作之滿意度」，第三為「S5 內外

部講師具備專業資格之比率」。

表 4.7 學習與成長構面績效指標重要程度排序

學習與成長構面指標	平均數	標準差	排序
S1 內部講師課程推動率	3.88	.801	7
S2 內部講師課程時數率	3.65	.805	9
S3 內部講師受訓比率	3.80	.798	8
S4 外部講師延聘比率	3.66	.660	10
S5 內外部講師具備專業資格之比率	4.08	.726	3
S6 內外部講師工作之滿意度	4.13	.691	2
S7 內外部講師缺席率	4.01	.724	4
S8 內外部講師抱怨率	3.92	.745	5
S9 建構完善內外部講師、學員資料系統	3.92	.770	6
S10 講師與受訓學員能建立良好互動關係	4.25	.603	1

一、 評鑑指標重要程度分析

本研究先將各題之樣本觀察平均值與理論母群平均值3做t 檢定，藉此了解觀察平均數是否和理論平均數3有統計上的差異，再利用平均數作為判斷重要程度的項目，若填答者對於項目的勾選值平均數達4.2以上(數值在5.00~4.20之間)，即將此項目判定為「重要程度很高」；若該題勾選的量尺數值平均數達到3.4以上而小於4.2(數值在3.4~4.2之間)，即將此項目判定為「重要程度高」；若該題勾選的量尺數值平均數達到2.6以上而小於3.4(數值在2.6~3.4之間)，即將此項目判定為「重要程度中」；若該題勾選的量尺數值平均數達到1.8以上而小於2.6(數值在1.8~2.6之間)，即將此項目判定為「重要程度低」；若該題勾選的量尺數值平均數小於1.8，即將此項目判定為「重要程度很低」(廖梅利，2003)。

(一)財務構面績效評鑑指標重要性程度

如表 4.8 所示，財務構面之績效評鑑指標重要程度，僅有一項重要

程度很高，為「F1 受訓員工返回工作後的目標達成率」，有九項重要程度均為高，為「F2 外部講師延聘成本」、「F3 內部講師培訓成本」、「F4 訓練教材規劃成本」、「F5 受訓員工之離職率」、「F6 受訓員工之曠職率」、「F7 受訓員工之流動率」、「F8 訓練費用佔營業收入比率」、「F9 每位受訓人員的時數成本」、「F10 員工教育訓練支出佔總薪資比率」。

表 4.8 財務構面績效評鑑指標重要性程度

財務構面指標	平均數	標準差	t 值	重要程度				
				很低	低	中	高	很高
F1 受訓員工返回工作後的目標達成率	4.20	.608	20.28*					V
F2 外部講師延聘成本	3.82	.673	12.55*				V	
F3 內部講師培訓成本	3.75	.781	9.82*				V	
F4 訓練教材規劃成本	3.92	.752	12.66*				V	
F5 受訓員工之離職率	3.93	.721	13.34*				V	
F6 受訓員工之曠職率	3.89	.832	10.98*				V	
F7 受訓員工之流動率	3.92	.757	12.44*				V	
F8 訓練費用佔營業收入比率	3.85	.790	11.24*				V	
F9 每位受訓人員的時數成本	3.64	.693	9.54*				V	
F10 員工教育訓練支出佔總薪資比率	3.70	.758	9.48*				V	

(二)顧客構面

如表 4.9 所示，顧客構面之績效評鑑指標重要程度，共有四項重要程度很高，為「C2 受訓員工平均上課滿意度」、「C7 受訓員工工作態度之改善」、「C8 受訓員工工作績效之提升」、「C10 受訓員工上司對於受訓成果之滿意度」，有六項重要程度為高，計有「C1 受訓員工平均受訓總時數」、「C3 新進員工平均訓練時數」、「C4 公司內部員工受訓參與率」、「C5 公司內各部門受訓人數比率」、「C6 受訓員工返回工作應用訓練所學比率」、「C9 受訓後員工對組織之認同感與忠誠度增

加」。

表 4.9 顧客構面績效評鑑指標重要性程度

顧客構面指標	平均數	標準差	t 值	重要程度				
				很低	低	中	高	很高
C1 受訓員工平均受訓總時數	3.68	.670	10.44*				V	
C2 受訓員工平均上課滿意度	4.25	.648	19.93*					V
C3 新進員工平均訓練時數	3.90	.689	13.39*				V	
C4 公司內部員工受訓參與率	4.18	.614	19.77*				V	
C5 公司內各部門受訓人數比率	3.67	.727	9.49*				V	
C6 受訓員工返回工作應用訓練所學比率	4.10	.631	17.99*				V	
C7 受訓員工工作態度之改善	4.21	.643	19.33*					V
C8 受訓員工工作績效之提升	4.39	.641	22.28*					V
C9 受訓後員工對組織之認同感與忠誠度增加	4.17	.710	16.96*				V	
C10 受訓員工上司對於受訓成果之滿意度	4.25	.587	22.02*					V

(三)內部流程構面

如表 4.10 所示，內部流程構面之績效評鑑指標重要程度，共有兩項重要程度很高，為「O1 訓練計畫執行年(季)達成率」、「O5 訓練課程符合組織需求程度」，有八項重要程度為高，計有「O2 專業技術訓練佔總受訓時數比率」、「O3 訓練規劃人員能與部門管理幹部訪談了解各部門不同需求」、「O4 每年員工訓練使用新教材的比率」、「O6 員工接受適當訓練與發展的機會」、「O7 訓練後實施員工與講師評鑑比率」、「O8 訓練課程幫助受訓員工關鍵技能的建立」、「O10 提供完善且舒適的教育訓練場所」。

表 4.10 內部流程構面績效評鑑指標重要性程度

內部流程構面指標	平均數	標準差	t 值	重要程度				
				很低	低	中	高	很高
O1 訓練計畫執行年(季)達成率	4.20	.608	20.28*					V
O2 專業技術訓練佔總受訓時數比率	3.96	.689	14.38*				V	
O3 訓練規劃人員能與部門管理幹部訪談了解各部門不同需求	4.09	.711	15.85*				V	
O4 每年員工訓練使用新教材的比率	3.49	.796	6.35*				V	
O5 訓練課程符合組織需求程度	4.22	.690	18.16*					V
O6 員工接受適當訓練與發展的機會	4.15	.673	17.60*				V	
O7 訓練後實施員工與講師評鑑比率	3.72	.714	10.34*				V	
O8 訓練課程幫助受訓員工關鍵技能的建立	4.09	.594	18.97*				V	
O9 運用資訊科技教學之情形	3.51	.746	7.03*				V	
O10 提供完善且舒適的教育訓練場所	3.67	.836	8.25*				V	

(四)學習與成長構面

如表 4.11 所示，學習與成長構面之績效評鑑指標重要程度，僅有一項重要程度很高，為「S10 講師與受訓學員能建立良好互動關係」，有九項重要程度為高，計有「S1 內部講師課程推動率」、「S2 內部講師課程時數率」、「S3 內部講師受訓比率」、「S4 外部講師延聘比率」、「S5 內外部講師具備專業資格之比率」、「S6 內外部講師工作之滿意度」、「S7 內外部講師缺席率」、「S8 內外部講師抱怨率」、「S9 建構完善內外部講師、學員資料系統」。

表 4.11 學習與成長構面績效評鑑指標重要性程度

學習與成長構面指標	平均 數	標準 差	t 值	重要程度				
				很低	低	中	高	很高
S1 內部講師課程推動率	3.88	.801	11.27*				V	
S2 內部講師課程時數率	3.65	.805	8.32*				V	
S3 內部講師受訓比率	3.80	.798	10.35*				V	
S4 外部講師延聘比率	3.66	.660	10.30*				V	
S5 內外部講師具備專業資格之比率	4.08	.726	15.24*				V	
S6 內外部講師工作之滿意度	4.13	.691	16.87*				V	
S7 內外部講師缺席率	4.01	.724	14.36*				V	
S8 內外部講師抱怨率	3.92	.745	12.65*				V	
S9 建構完善內外部講師、學員資料系統	3.92	.770	12.24*				V	
S10 講師與受訓學員能建立良好互動關係	4.25	.603	21.44*					V

第三節 教育訓練績效評鑑次構面之建構

依據本研究所採用之研究理論及研究架構分別將問項依財務構面、顧客構面、內部流程構面及學習與成長構面四個構面，採用主成分因素分析法進行指標之萃取工作，選取特徵值大於1的因素，在各構面中共萃取10個特徵值大於1的因素，並以變異最大法(Varimax)，得出每個選項之因素負荷量。

在各個構面當中，所有累積解釋變異量均大於50%，此結果優於Zaltman & Burger(1985)所提出因素負荷量大於0.30 及累積解釋變異量大於40%，因素分析結果便相當可取之建議(於嘉玲，2000)，因此，本研究在因素分析上之結論可以採用。

一、 財務構面

本構面共計有10題指標問項，進行KMO與Bartlett檢定顯示出各變數間具有一定程度的相關(表4.12)，KMO值為0.688，大於0.5，Bartlett球形檢定值為243.072達顯著水準，表示在抽樣的適合度(Sampling Adequacy)頗高，適合進行因素分析。

表 4.12 財務構面因素分析之 KMO 值與 Bartlett 檢定

KMO 取樣適切性量數		.688
Bartlett 球形檢定	近似卡方分配	243.072
	自由度	45
	顯著性	.000

進行因素分析後萃取三個因素，累積的解釋變異量為60.018%，列表於表4.13。財務構面之因素命名如下：

「因素一」包含的項目有：F10 員工教育訓練支出佔總薪資比率、F9 每位受訓人員的時數成本、F8 受訓費用佔營業收入比率三項。因此，將此因素命名為『訓練費用規劃』。

「因素二」包含的項目有：F7 受訓員工之流動率、F5 受訓員工之離職率、F6 受訓員工之曠職率四項。因此，將此因素命名為『員工工作績效』。

「因素三」包含的項目有：F4 訓練教材規劃成本、F3 內部講師培訓成本、F2 外部講師延聘成本、F1 受訓員工返回工作後的目標達成率三項。因此，將此因素命名為『訓練實施效益』。

表 4.13 財務構面指標因素分析彙總表

題號	變項內容	因素負荷量	解釋變異量	累積解釋變異量
因素一：訓練費用規劃				
F10	員工教育訓練支出佔總薪資比率	.875		
F9	每位受訓人員的時數成本	.789	28.763	28.763
F8	受訓費用佔營業收入比率	.715		
因素二：員工工作績效				
F7	受訓員工之流動率	.860		
F5	受訓員工之離職率	.741	17.607	46.370
F6	受訓員工之曠職率	.722		
因素三：訓練實施效益				
F4	訓練教材規劃成本	.795		
F3	內部講師培訓成本	.741	13.648	60.018
F2	外部講師延聘成本	.587		
F1	受訓員工返回工作後的目標達成率	.422		

二、顧客構面

本構面共計有10題指標問項，進行KMO與Bartlett檢定顯示出各變數間具有一定程度的相關(表4.14)，KMO值為0.740，大於0.5，Bartlett球形檢定值為244.388達顯著水準，適合進行因素分析。

表 4.14 顧客構面因素分析之 KMO 值與 Bartlett 檢定

KMO 取樣適切性量數		.740
Bartlett 球形檢定	近似卡方分配	244.388
	自由度	45
	顯著性	.000

進行因素分析後萃取三個因素，累積的解釋變異量為57.150%，列表於表4.15。顧客構面之因素命名如下：

「因素一」包含的項目有：C7 受訓員工工作態度之改善、C8 受訓員工工作績效之提升、C9 受訓員工對組織之認同感與忠誠度增加、C6 受訓員工返回工作應用訓練所學比率四項。因此，將此因素命名為『組織氣候』。

「因素二」包含的項目有：C1 受訓員工平均受訓總時數、C2 受訓員工平均上課滿意度、C3 新進員工平均訓練時數、C10 受訓員工上司對於受訓成果之滿意度四項。因此，將此因素命名為『內部顧客滿意度』。

「因素三」包含的項目有：C4 公司內部員工平均受訓參與率、C5 公司內各部門受訓人數比率兩項。因此，將此因素命名為『員工訓練參與度』。

表 4.15 顧客構面指標因素分析彙總表

題號	變項內容	因素負荷量	解釋變異量	累積解釋變異量
因素一：組織氣候				
C7	受訓員工工作態度之改善	.824		
C8	受訓員工工作績效之提升	.808		
C9	受訓員工對組織之認同感與忠誠度增加	.714	32.770	32.770
C6	受訓員工返回工作應用訓練所學比率	.676		
因素二：內部顧客滿意度				
C1	受訓員工平均受訓總時數	.723		
C2	受訓員工平均上課滿意度	.615		
C3	新進員工平均訓練時數	.572	14.145	46.915
C10	受訓員工上司對於受訓成果之滿意度	.556		
因素三：員工訓練參與度				
C4	公司內部員工平均受訓參與率	.780		
C5	公司內各部門受訓人數比率	.780	10.235	57.150

三、 內部流程構面

本構面共計有10題指標問項，進行KMO與Bartlett檢定顯示出各變數間具有一定程度的相關(表4.16)，KMO值為0.766，大於0.5，Bartlett球形檢定值為261.175達顯著水準，適合進行因素分析。

表 4.16 內部流程構面因素分析之 KMO 值與 Bartlett 檢定

KMO 取樣適切性量數		.766
Bartlett 球形檢定	近似卡方分配	261.175
	自由度	45
	顯著性	.000

進行因素分析後萃取三個因素，累積的解釋變異量為50.098%，列表於表4.17。內部流程構面之因素命名如下：

「因素一」包含的項目有：O9 運用資訊科技教學之情形、O4 每年員工訓練使用新教材的比率、O10 提供完善且舒適的教育訓練場所、O2 專業技術訓練佔總受訓時數比率、O1 訓練計畫執行年（季）達成率、O7 訓練後實施員工與講師評鑑比率六項。因此，將此因素命名為『訓練執行流程』。

「因素二」包含的項目有：O5 訓練課程符合組織需求程度、O6 員工接受適當訓練與發展的機會、O3 訓練規劃人員能與部門管理幹部訪談了解各部門不同需求、O8 訓練課程幫助受訓員工關鍵技能的建立四項。因此，將此因素命名為『訓練規劃與員工發展』。

表 4.17 內部流程構面指標因素分析彙總表

題號	變項內容	因素負荷量	解釋變異量	累積解釋變異量
因素一：訓練執行流程				
O9	運用資訊科技教學之情形	.743		
O4	每年員工訓練使用新教材的比率	.723		
O10	提供完善且舒適的教育訓練場所	.635	34.960	34.960
O2	專業技術訓練佔總受訓時數比率	.607		
O1	訓練計畫執行年(季)達成率	.589		
07	訓練後實施員工與講師評鑑比率	.555		
因素二：訓練規劃與員工發展				
O5	訓練課程符合組織需求程度	.809		
O6	員工接受適當訓練與發展的機會	.741	15.138	50.098
O3	訓練規劃人員能與部門管理幹部訪談了解各部門不同需求	.679		
O8	訓練課程幫助受訓員工關鍵技能的建立	.500		

四、學習與成長構面

本構面共計有10題指標問項，進行KMO與Bartlett檢定顯示出各變數間具有一定程度的相關(表4.18)，KMO值為0.748，大於0.5，Bartlett球形檢定值為325.968達顯著水準，適合進行因素分析。

表 4.18 學習與成長構面因素分析之 KMO 值與 Bartlett 檢定

KMO 取樣適切性量數		.748
Bartlett 球形檢定	近似卡方分配	325.968
	自由度	45
	顯著性	.000

進行因素分析後萃取二個因素，累積的解釋變異量為53.071%，列表於表4.19。學習與成長構面之因素命名如下：

「因素一」包含的項目有：S7 內外部講師缺席率、S8 內外部講師抱怨率、S9 建構完善內外部講師、學員資料系統、S10 講師與受訓學員能建立良好互動關係、S6 內外部講師工作之滿意度、S5 內外部講師具備專業資格之比率六項。因此，將此因素命名為『講師專業度與滿意度』。

「因素二」包含的項目有：S2 內部講師課程時數率、S3 內部講師受訓比率、S1 內部講師課程推動率、S4 外部講師延聘比率四項。因此，將此因素命名為『講師發展與課程推動』。

表 4.19 學習與成長構面指標因素分析彙總表

題號	變項內容	因素負荷量	解釋變異量	累積解釋變異量
因素一：講師專業度與滿意度				
S7	內外部講師缺席率	.761		
S8	內外部講師抱怨率	.747		
S9	建構完善內外部講師、學員 資料系統	.698	35.715	35.715
S10	講師與受訓學員能建立良 好互動關係	.605		
S6	內外部講師工作之滿意度	.600		
S5	內外部講師具備專業資格 之比率	.482		
因素二：講師發展與課程推動				
S2	內部講師課程時數率	.861		
S3	內部講師受訓比率	.831	17.356	53.071
S1	內部講師課程推動率	.780		
S4	外部講師延聘比率	.477		

第四節 綜合討論

本研究擬採用單因子變異數分析來探討具備不同特徵之人力資源發展部門專業人員，包括不同性別、不同年齡別、不同年資別、不同學歷別，以及不同服務類型等填答者，對於績效評鑑指標之看法是否會產生差異。

一、 性別

(一) 財務構面

表4.20為不同性別之人力資源發展部門人員對於財務構面各績效衡量指標之變異數分析結果，由檢定結果可發現，所有的F檢定量均未達顯著程度，故具有不同性別的人力資源發展人員於財務構面之各衡量指標之看法均無顯著差異。

表 4.20 性別在財務構面之變異數分析結果

財務構面 題項	男性		女性		F 值	顯 著 性
	平 均 數	標 準 差	平 均 數	標 準 差		
F1	4.16	.585	4.27	.652	.799	.374
F2	3.81	.713	3.84	.602	.036	.849
F3	3.74	.816	3.76	.723	.012	.912
F4	3.84	.797	4.08	.640	2.498	.117
F5	3.94	.684	3.92	.795	.025	.876
F6	3.88	.796	3.89	.906	.002	.963
F7	3.91	.762	3.92	.759	.001	.970
F8	3.88	.777	3.78	.821	.385	.536
F9	3.64	.707	3.65	.676	.006	.939
F10	3.64	.785	3.81	.701	1.259	.264

*表顯著水準 $p < .05$

(二)顧客構面

表4.21為不同性別之人力資源發展部門人員對於顧客構面各績效衡量指標之變異數分析結果，由檢定結果可發現，所有的F檢定量均未達顯著程度，故具有不同性別的人力資源發展人員於顧客構面之各衡量指標之看法均無顯著差異。

表 4.21 性別在顧客構面之變異數分析結果

財務構面 題項	男性		女性		F 值	顯 著 性
	平 均 數	標 準 差	平 均 數	標 準 差		
C1	3.70	.692	3.65	.633	.118	.732
C2	4.26	.656	4.24	.641	.018	.895
C3	3.83	.685	4.03	.687	2.069	.153
C4	4.23	.645	4.08	.547	1.459	.230
C5	3.72	.765	3.57	.647	1.127	.291
C6	4.10	.622	4.11	.658	.003	.959
C7	4.19	.648	4.24	.641	.174	.678
C8	4.42	.651	4.32	.626	.537	.465
C9	4.17	.747	4.16	.646	.007	.936
C10	4.25	.604	4.27	.560	.040	.843

*表顯著水準 $p < .05$

(三)內部流程構面

表4.22為不同性別之人力資源發展部門人員對於內部流程構面各績效衡量指標之變異數分析結果，由檢定結果可發現，所有的F檢定量均未達顯著程度，故具有不同性別的人力資源發展人員於內部流程

構面之各衡量指標之看法均無顯著差異。

表 4.22 性別在內部流程構面之變異數分析結果

內部流程 構面題項	男性		女性		F 值	顯 著 性
	平 均 數	標 準 差	平 均 數	標 準 差		
O1	4.16	.559	4.27	.693	.799	.374
O2	3.94	.662	4.00	.745	.169	.682
O3	4.07	.754	4.14	.631	.186	.667
O4	3.42	.847	3.62	.681	1.550	.216
O5	4.22	.704	4.22	.672	.000	.993
O6	4.12	.654	4.22	.712	.532	.467
O7	3.77	.689	3.62	.758	1.014	.316
O8	4.07	.602	4.14	.585	.266	.607
O9	3.51	.720	3.51	.804	.002	.967
O10	3.72	.873	3.57	.765	.848	.359

*表顯著水準 $p < .05$

(四)學習與成長構面

表4.23為不同性別之人力資源發展部門人員對於學習與成長構面各績效評鑑指標之變異數分析結果，由檢定結果可發現，所有的F檢定量均未達顯著程度，故具有不同性別的人力資源發展人員於學習與成長構面之各衡量指標之看法均無顯著差異。

表 4.23 性別在學習與成長構面之變異數分析結果

學習成長 構面題項	男性		女性		F 值	顯 著 性
	平 均 數	標 準 差	平 均 數	標 準 差		
S1	3.96	.812	3.73	.769	1.947	.166
S2	3.62	.806	3.70	.812	.233	.630
S3	3.77	.825	3.86	.751	.352	.554
S4	3.59	.626	3.78	.712	2.005	.160
S5	4.09	.742	4.05	.705	.049	.825
S6	4.10	.689	4.19	.701	.386	.536
S7	3.97	.685	4.08	.795	.555	.458
S8	3.96	.716	3.84	.800	.609	.437
S9	3.90	.710	3.95	.880	.090	.764
S10	4.25	.579	4.27	.652	.038	.847

*表顯著水準 $p < .05$

二、 年齡

(一)財務構面

表4.24為不同年齡之人力資源發展部門人員對於財務構面各績效衡量指標之變異數分析結果，由檢定結果可發現，除了「F3內部講師培訓成本」有達顯著水準外，其餘各項均無顯著差異，表示不同服務類型之人力資源發展部門人員，對於之內部流程構面指標之重要程度看法一致，「F3內部講師培訓成本」經事後比較結果，30歲以下明顯高於41~50歲。

表 4.24 年齡在財務構面之變異數分析結果

財務構面題項	(1)30 歲以下		(2)31~40 歲		(3)41~50 歲		(4)51 歲以上		F 值	LSD
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差		
F1	4.33	.482	4.11	.664	4.22	.600	4.40	.548	.954	
F2	3.88	.797	3.85	.684	3.70	.559	3.80	.447	.350	
F3	4.00	.659	3.83	.720	3.26	.915	3.80	.447	4.427*	(1)>(3)
F4	3.92	.717	3.93	.696	3.87	.968	4.20	.447	.260	
F5	4.04	.751	4.00	.801	3.65	.487	4.00	.000	1.539	
F6	3.71	.859	3.96	.751	3.78	.951	4.40	.894	1.284	
F7	4.04	.690	3.94	.811	3.65	.714	4.20	.447	1.427	
F8	3.92	.654	3.94	.712	3.52	1.039	4.00	.707	1.732	
F9	3.67	.761	3.72	.656	3.48	.730	3.40	.548	.880	
F10	3.83	.637	3.76	.725	3.39	.941	3.80	.447	1.690	

*表顯著水準 $p < .05$

(二)顧客構面

表4.25為不同年齡之人力資源發展部門人員對於顧客構面各績效衡量指標之變異數分析結果，由檢定結果可發現，所有的F檢定量均未達顯著程度，故具有不同年齡的人力資源發展人員於顧客構面之各衡量指標之看法均無顯著差異。

表 4.25 年齡在顧客構面之變異數分析結果

顧客 構面 題項	30 歲以下		31~40 歲		41~50 歲		51 歲以上		F 值
	平均 數	標 準 差	平均 數	標 準 差	平均 數	標 準 差	平均 數	標 準 差	
C1	3.42	.717	3.80	.595	3.65	.714	3.80	.837	1.893
C2	4.21	.658	4.26	.678	4.26	.619	4.40	.548	.123
C3	3.75	.737	3.96	.643	3.78	.671	4.40	.894	1.659
C4	4.29	.690	4.15	.656	4.13	.458	4.20	.447	.358
C5	3.58	.717	3.67	.673	3.70	.926	4.00	.000	.460
C6	4.25	.608	4.13	.646	3.91	.596	4.00	.707	1.211
C7	4.29	.690	4.20	.655	4.13	.548	4.20	.837	.243
C8	4.54	.509	4.37	.708	4.30	.559	4.20	.837	.742
C9	4.38	.576	4.13	.802	4.04	.638	4.20	.447	.970
C10	4.25	.676	4.28	.596	4.26	.449	4.00	.707	.337

*表顯著水準 $p < .05$

(三)內部流程構面

表4.26為年齡之人力資源發展部門人員對於內部流程構面各績效
 衡量指標之變異數分析結果，由檢定結果可發現，所有的F檢定量均
 未達顯著程度，故具有不同年齡的人力資源發展人員於內部流程構面
 之各衡量指標之看法均無顯著差異。

表 4.26 年齡在內部流程構面之變異數分析結果

內部 流程 構面 題項	30 歲以下		31~40 歲		41~50 歲		51 歲以上		F 值
	平均 數	標準 差	平均 數	標準 差	平均 數	標準 差	平均 數	標準 差	
O1	4.21	.588	4.22	.664	4.04	.475	4.60	.548	1.263
O2	4.00	.659	4.02	.687	3.70	.635	4.40	.894	2.022
O3	4.08	.717	4.20	.683	3.78	.736	4.40	.548	2.292
O4	3.54	.588	3.50	.818	3.35	.982	3.80	.447	.527
O5	4.29	.690	4.24	.699	4.09	.733	4.20	.447	.381
O6	4.21	.779	4.17	.637	4.09	.668	4.00	.707	.216
O7	3.63	.711	3.80	.655	3.52	.846	4.20	.447	1.727
O8	4.17	.565	4.09	.622	3.96	.562	4.40	.548	.972
O9	3.50	.933	3.52	.693	3.39	.656	4.00	.707	.914
O10	3.75	.989	3.63	.831	3.65	.775	3.80	.447	.155

*表顯著水準 $p < .05$

(四)學習與成長構面

表4.27為年齡之人力資源發展部門人員對於學習與成長構面各績效評鑑指標之變異數分析結果，由檢定結果可發現，所有的F檢定量均未達顯著程度，故具有不同年齡的人力資源發展人員於學習與成長構面之各衡量指標之看法均無顯著差異。

表 4.27 年齡在學習與成長構面之變異數分析結果

學習 成長 構面 題項	30 歲以下		31~40 歲		41~50 歲		51 歲以上		F 值
	平均 數	標準 差	平均 數	標準 差	平均 數	標準 差	平均 數	標準 差	
S1	3.75	.847	3.94	.763	3.78	.850	4.20	.837	.700
S2	3.63	.875	3.74	.805	3.52	.790	3.40	.548	.584
S3	3.83	.917	3.81	.803	3.70	.765	4.00	.000	.250
S4	3.54	.779	3.61	.656	3.87	.548	3.80	.447	1.210
S5	4.25	.794	3.94	.656	4.09	.793	4.60	.548	1.972
S6	4.25	.676	4.17	.720	3.91	.668	4.20	.447	1.066
S7	3.88	.680	4.04	.800	4.00	.603	4.40	.548	.784
S8	3.88	.741	3.93	.797	3.87	.694	4.20	.447	.294
S9	4.04	.751	3.85	.833	3.83	.650	4.40	.548	1.105
S10	4.17	.637	4.30	.633	4.40	.548	4.22	.518	.376

*表顯著水準 $p<.05$

三、 學歷

(一)財務構面

表4.28為不同學歷之人力資源發展部門人員對於財務構面各績效衡量指標之變異數分析結果，由檢定結果可發現，所有的F檢定量均未達顯著程度，故具有不同學歷的人力資源發展人員於財務構面之各衡量指標之看法均無顯著差異。

表 4.28 學歷在財務構面之變異數分析結果

財務構面題項	研究所		大專院校		高中		F 值
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	
F1	4.36	.678	4.14	.582	4.00	.000	1.365
F2	3.89	.737	3.80	.654	3.50	.707	.410
F3	3.89	.737	3.68	.804	4.00	.000	.835
F4	4.04	.744	3.88	.748	4.00	1.414	.435
F5	3.89	.737	3.97	.711	3.00	.000	1.871
F6	3.82	.905	3.92	.813	3.50	.707	.363
F7	4.00	.720	3.89	.776	3.50	.707	.499
F8	3.86	.651	3.82	.828	5.00	.000	2.241
F9	3.54	.693	3.70	.693	3.00	.000	1.444
F10	3.61	.567	3.74	.822	3.50	.707	.365

*表顯著水準 $p < .05$

(二)顧客構面

表4.29為不同學歷之人力資源發展部門人員對於顧客構面各績效衡量指標之變異數分析結果，由檢定結果可發現，所有的F檢定量均未達顯著程度，故具有不同學歷的人力資源發展人員於顧客構面之各衡量指標之看法均無顯著差異。

表 4.29 學歷在顧客構面之變異數分析結果

顧客構面題項	研究所		大專院校		高中		F 值
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	
C1	3.71	.763	3.66	.644	4.00	.000	.302
C2	4.29	.600	4.24	.671	4.50	.707	.201
C3	4.11	.685	3.82	.687	4.00	.000	1.883
C4	4.14	.756	4.20	.566	4.00	.000	.165
C5	3.61	.629	3.68	.770	4.00	.000	.321
C6	4.25	.645	4.03	.610	5.00	.000	3.496
C7	4.36	.559	4.14	.667	4.50	.707	1.335
C8	4.46	.576	4.36	.667	4.50	.707	.324
C9	4.18	.612	4.16	.749	4.50	.707	.226
C10	4.29	.600	4.24	.586	4.50	.707	.246

*表顯著水準 $p < .05$

(三)內部流程構面

表4.30為不同學歷之人力資源發展部門人員對於內部流程構面各績效衡量指標之變異數分析結果，由檢定結果可發現，所有的F檢定量均未達顯著程度，故具有不同學歷的人力資源發展人員於內部流程構面之各衡量指標之看法均無顯著差異。

表 4.30 學歷在內部流程構面之變異數分析結果

內部流 程構面 題項	研究所		大專院校		高中		F 值
	平均 數	標 準 差	平均 數	標 準 差	平均 數	標 準 差	
O1	4.18	.723	4.20	.566	4.50	.707	.257
O2	4.00	.816	3.95	.651	4.00	.000	.062
O3	4.18	.723	4.08	.707	3.50	.707	.912
O4	3.61	.737	3.47	.808	2.50	.707	1.899
O5	4.25	.645	4.20	.712	4.50	.707	.228
O6	4.21	.686	4.13	.680	4.00	.000	.203
O7	3.68	.772	3.72	.685	4.00	1.414	.198
O8	4.14	.651	4.08	.583	4.00	.000	.142
O9	3.39	.786	3.57	.736	3.00	.000	1.025
O10	3.64	.826	3.67	.855	4.00	.000	.168

*表顯著水準 $p < .05$

(四)學習與成長構面

表4.31為不同學歷之人力資源發展部門人員對於學習與成長構面各績效衡量指標之變異數分析結果，由檢定結果可發現，所有的F檢定量均未達顯著程度，故具有不同學歷的人力資源發展人員於學習與成長構面之各衡量指標之看法均無顯著差異。

表 4.31 學歷在學習與成長構面之變異數分析結果

學習成長構面題項	研究所		大專院校		高中		F 值
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	
S1	3.71	.854	3.93	.789	4.00	.000	.792
S2	3.54	.881	3.67	.773	4.50	.707	1.434
S3	3.93	.716	3.75	.835	4.00	.000	.571
S4	3.54	.637	3.70	.674	4.00	.000	.881
S5	4.18	.670	4.01	.739	5.00	.000	2.233
S6	4.32	.670	4.05	.691	4.50	.707	1.867
S7	4.07	.858	3.97	.673	4.50	.707	.651
S8	4.04	.881	3.86	.687	4.50	.707	1.235
S9	3.89	.916	3.92	.707	4.00	1.414	.026
S10	4.29	.600	4.22	.602	5.00	.000	1.690

*表顯著水準 $p<.05$

四、 服務年資

(一)財務構面

表4.32為不同服務年資之人力資源發展部門人員對於財務構面各績效衡量指標之變異數分析結果，由檢定結果可發現，除了「F3內部講師培訓成本」、「F4訓練教材規劃成本」有達顯著水準外，其餘各項均無顯著差異，表示不同服務類型之人力資源發展部門人員，對於指標重要程度意見一致，「F3內部講師培訓成本」、「F4訓練教材規劃成本」經事後比較結果，服務年資一年以下者較年資五年以上者達顯著水準。

表 4.32 服務年資在財務構面之變異數分析結果

財務構面題項	(1)一年以下		(2)一~三年		(3)三~五年		(4)五年以上		F 值	LSD
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差		
F1	4.23	.439	4.29	.629	4.33	.483	4.03	.677	1.684	
F2	3.92	.641	3.94	.736	3.62	.669	3.79	.622	1.122	
F3	4.15	.555	3.91	.830	3.67	.577	3.50	.830	3.208*	(1)>(4)
F4	4.15	.555	4.15	.702	3.90	.625	3.66	.847	3.178*	(1)>(4)
F5	4.15	.689	3.85	.892	3.86	.573	3.97	.636	.658	
F6	3.85	.689	4.06	.736	3.76	.831	3.82	.955	.740	
F7	4.15	.689	4.00	.651	3.76	.625	3.84	.916	.976	
F8	3.77	.725	4.00	.603	3.95	.590	3.68	1.016	1.133	
F9	3.77	.439	3.59	.821	3.76	.539	3.58	.722	.522	
F10	3.77	.439	3.82	.758	3.67	.730	3.58	.858	.667	

*表顯著水準 $p<.05$

(二) 顧客構面

表4.33為不同服務年資之人力資源發展部門人員對於顧客構面各績效衡量指標之變異數分析結果，由檢定結果可發現，所有的F檢定量均未達顯著程度，故具有不同服務年資之人力資源發展人員於顧客構面之各衡量指標之看法均無顯著差異。

表 4.33 服務年資在顧客構面之變異數分析結果

顧客 構面 題項	一年以下		一~三年		三~五年		五年以上		F 值
	平均 數	標 準 差	平均 數	標 準 差	平均 數	標 準 差	平均 數	標 準 差	
C1	3.62	.506	3.59	.821	3.90	.539	3.66	.627	1.057
C2	4.46	.519	4.24	.699	4.29	.644	4.18	.652	.610
C3	3.85	.801	3.94	.694	3.81	.602	3.92	.712	.194
C4	4.31	.751	4.24	.654	3.90	.625	4.24	.490	1.837
C5	3.54	.519	3.50	.707	3.76	.889	3.82	.692	1.400
C6	4.31	.630	4.12	.686	4.10	.539	4.03	.636	.643
C7	4.54	.660	4.06	.649	4.29	.561	4.18	.652	1.923
C8	4.77	.439	4.29	.676	4.43	.507	4.32	.702	2.022
C9	4.46	.660	4.24	.654	3.95	.805	4.13	.704	1.544
C10	4.31	.630	4.32	.589	4.33	.483	4.13	.623	.872

*表顯著水準 $p < .05$

(三)內部流程構面

表4.34為不同服務年資之人力資源發展部門人員對於內部流程構面各績效衡量指標之變異數分析結果，由檢定結果可發現，所有的F檢定量均未達顯著程度，故具有不同服務年資之人力資源發展人員於內部流程構面之各衡量指標之看法均無顯著差異。

表 4.34 服務年資在內部流程構面之變異數分析結果

內部流 程構面 題項	一年以下		一~三年		三~五年		五年以上		F 值
	平 均 數	標 準 差	平 均 數	標 準 差	平 均 數	標 準 差	平 均 數	標 準 差	
O1	4.38	.506	4.29	.579	4.10	.539	4.11	.689	1.192
O2	4.08	.641	3.94	.649	3.90	.768	3.97	.716	.179
O3	4.15	.801	4.03	.758	4.19	.602	4.08	.712	.253
O4	3.85	.689	3.50	.788	3.33	1.065	3.45	.645	1.184
O5	4.38	.650	4.38	.650	4.00	.739	4.19	.750	2.056
O6	4.38	.650	4.12	.769	4.14	.478	4.11	.689	.602
O7	3.85	.801	3.59	.657	3.95	.740	3.66	.708	1.373
O8	4.23	.599	4.24	.606	4.05	.498	3.95	.613	1.720
O9	4.00	1.080	3.38	.652	3.52	.680	3.45	.686	2.381
O10	3.92	.494	3.56	.927	3.52	.750	3.76	.883	.967

*表顯著水準 $p < .05$

(四)學習與成長構面

表4.35為不同服務年資之人力資源發展部門人員對於學習與成長構面各績效衡量指標之變異數分析結果，由檢定結果可發現，除了「S1內部講師課程推動率」、「S5內外部講師具備專業資格之比率」、「S6內外部講師工作之滿意度」、「S9建構完善內外部講師、學員資料系統」有達顯著水準外，其餘各項均無顯著差異，表示不同服務類型之人力資源發展部門人員，對於指標重要程度意見一致，「S1內部講師課程推動率」經事後比較，年資三~五年者明顯高於年資五年以上；「S5內外部講師具備專業資格之比率」經事後比較，年資一年以下者

明顯高於年資三~五年者；「S6內外部講師工作之滿意度」經事後比較，年資一~三年者明顯高於年資五年以上者；「S9建構完善內外部講師、學員資料系統」經事後比較，年資一年以下者明顯高於年資三~五年者。

表 4.35 服務年資在學習與成長構面之變異數分析結果

學習 成長 構面 題項	一年以下		一~三年		三~五年		五年以上		F 值	LSD
	平均 數	標 準 差	平均 數	標 準 差	平均 數	標 準 差	平均 數	標 準 差		
S1	4.23	.725	3.74	.666	4.19	.602	3.71	.956	2.977*	(3)>(4)
S2	3.85	.801	3.62	.697	3.71	.845	3.58	.889	.412	
S3	4.15	.899	3.82	.758	3.86	.910	3.63	.714	1.482	
S4	3.62	.870	3.71	.629	3.67	.730	3.63	.589	.096	
S5	4.54	.519	4.18	.716	3.90	.700	3.92	.749	3.117*	(1)>(3)
S6	4.54	.519	4.26	.710	4.00	.775	3.95	.613	3.276*	(2)>(4)
S7	4.23	.599	4.12	.640	3.76	.768	3.97	.788	1.532	
S8	4.23	.599	3.88	.640	3.71	.902	3.95	.769	1.346	
S9	4.23	.832	3.79	.729	3.57	.746	4.11	.727	3.393*	(1)>(3)
S10	4.38	.506	4.15	.657	4.14	.478	4.37	.633	1.265	

*表顯著水準 $p<.05$

五、 服務類型

(一)財務構面

表4.36為不同服務類型之人力資源發展部門人員對於財務構面各績效衡量指標之變異數分析結果，由檢定結果可發現，除了「F3內部

講師培訓成本」有達顯著水準外，其餘各項均無顯著差異，表示不同

服務類型之人力資源發展部門人員，對於指標重要程度意見一致，「F3

內部講師培訓成本」經事後比較結果並無顯著差異。

表 4.36 不同服務類型在財務構面之變異數分析結果

財務構面題項	A		B		C		D		E		F	
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差
F1	4.20	.523	4.08	.515	4.47	3.89	.601	.697	4.00	.000	4.09	.539
F2	3.90	.641	3.83	.835	4.00	.745	3.67	.577	3.44	.726	3.82	.751
F3	4.10	.553	4.00	.739	3.47	.964	3.67	.577	3.11	1.167	3.73	.467
F4	3.90	.718	4.08	.793	3.89	.875	4.00	.000	3.67	1.225	3.82	.603
F5	4.25	.550	3.83	.389	4.11	.875	3.67	.577	3.67	.500	3.82	.751
F6	4.00	.725	3.92	.289	4.16	1.015	3.67	.577	3.67	1.000	3.73	.905
F7	4.05	.686	4.00	.426	4.05	.780	3.33	.577	3.89	.782	3.73	.905
F8	4.05	.686	4.17	.718	3.74	.733	3.67	.577	3.22	1.202	3.55	.688
F9	3.75	.639	3.50	.522	3.79	.918	3.67	.577	3.00	.866	3.64	.505
F10	3.70	.801	3.58	.515	3.79	.787	3.33	.577	3.11	.782	3.45	.688

表 4.36 不同服務類型在財務構面之變異數分析結果(續)

財務構面題項	G		H		I		J		K		F 值
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	
F1	5.00	.000	4.33	1.155	4.14	4.25	.500	4.07	.704	.378	1.398
F2	4.33	.577	4.00	1.000	3.86	3.53	.516	.378	4.00	.000	.954
F3	4.33	.577	3.67	1.528	4.14	3.53	.516	.378	3.75	.500	2.005*
F4	4.33	.577	4.33	.577	4.14	3.80	.676	.690	4.00	.000	.446
F5	3.67	1.155	3.33	.577	3.71	3.93	.799	1.113	4.00	.000	1.030
F6	3.67	.577	3.33	1.155	3.71	3.80	1.014	.488	4.25	.957	.618
F7	4.33	.577	3.33	1.155	3.86	3.87	.834	.900	3.75	.957	.663
F8	4.00	.000	4.00	.000	4.29	3.87	.915	.488	4.00	.816	1.426
F9	3.33	.577	3.33	.577	3.86	3.80	.561	.690	3.75	.500	1.264
F10	3.67	.577	3.33	.577	4.14	4.00	.845	.690	4.25	.500	1.631

*表顯著水準 $p < .05$

註：A-批發零售業 B-住宿餐飲業 C-運輸倉儲通訊業 D-金融保險業 E-不動產租賃業 F-專業科學技術服務業 G-教育服務業 H-醫療保健及社會福利服務業
I-文化運動及休閒服務業 J-公共行政業 K-其他

(二)顧客構面

表4.37為不同服務類型之人力資源發展部門人員對於顧客構面各績效衡量指標之變異數分析結果，由檢定結果可發現，除了「C6受訓員工返回工作應用訓練所學比率」有達顯著水準外，其餘各項均無顯著差異，表示不同服務類型之人力資源發展部門人員，對於指標重要程度意見一致，「C6受訓員工返回工作應用訓練所學比率」經事後比較結果，並無顯著差異。

表 4.37 不同服務類型在顧客構面之變異數分析結果

顧客構面題項	A		B		C		D		E		F	
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差
C1	3.65	.587	3.75	.452	3.53	.964	3.67	.577	3.33	.500	3.82	.603
C2	4.25	.639	4.17	.718	4.16	.834	5.00	.000	4.22	.441	4.36	.505
C3	3.65	.587	4.17	.718	4.11	.567	4.00	.000	3.78	.833	3.73	.905
C4	4.15	.489	4.25	.754	4.21	.535	3.33	.577	4.00	.500	4.64	.505
C5	3.75	.716	3.58	.669	3.68	.749	3.00	1.000	3.56	1.014	3.82	.603
C6	4.20	.616	4.17	.577	4.11	.737	4.00	.000	3.56	.527	4.55	.522
C7	4.45	.510	4.25	.754	4.32	.820	4.00	.000	3.89	.333	4.18	.751
C8	4.50	.607	4.50	.674	4.47	.841	4.33	.577	4.00	.000	4.36	.674
C9	4.20	.696	4.42	.669	4.16	.834	4.33	1.155	4.00	.000	3.73	1.104
C10	4.25	.639	4.33	.651	4.26	.562	4.67	.577	4.11	.601	4.18	.603

表 4.37 不同服務類型在顧客構面之變異數分析結果(續)

顧客 構面 題項	G		H		I		J		K		F 值
	平均 數	標準 差	平均 數	標準 差	平均 數	標準 差	平均 數	標準 差	平均 數	標準 差	
C1	3.33	.577	4.33	.577	3.43	.535	3.75	.500	4.00	.655	1.245
C2	4.33	.577	4.67	.577	4.43	.535	4.75	.500	3.93	.594	1.310
C3	3.67	1.155	4.00	1.000	3.71	.488	4.00	.816	4.00	.655	.833
C4	4.67	.577	4.33	.577	4.00	.816	4.25	.500	4.00	.655	1.812
C5	3.33	.577	3.67	1.155	3.57	.535	4.25	.957	3.67	.617	.676
C6	3.33	.577	4.00	1.000	4.14	.378	3.75	.500	4.20	.561	2.100*
C7	3.67	.577	4.00	.000	3.86	.690	4.25	.500	4.27	.594	1.070
C8	4.00	.000	4.67	.577	4.14	.690	4.75	.500	4.33	.617	.861
C9	3.67	.577	4.33	.577	4.43	.535	4.50	.577	4.20	.414	.992
C10	3.67	.577	4.00	.000	4.57	.787	4.75	.500	4.13	.352	1.172

*表顯著水準 $p < .05$

(三)內部流程構面

表4.38為不同服務類型之人力資源發展部門人員對於內部流程構面各績效衡量指標之變異數分析結果，由檢定結果可發現，除了「O5訓練課程符合組織需求程度」有達顯著水準外，其餘各項均無顯著差異，表示不同服務類型之人力資源發展部門人員，對於之內部流程構面指標之重要程度看法一致，而「O5訓練課程符合組織需求程度」經事後比較沒有顯著差異。

表 4.38 不同服務類型在內部流程構面之變異數分析結果

內部 流程 構面 題項	A		B		C		D		E		F	
	平均 數	標準 差	平均 數	標準 差	平均 數	標準 差	平均 數	標準 差	平均 數	標準 差	平均 數	標準 差
O1	4.20	.696	4.08	.515	4.37	.496	4.33	.577	3.89	1.054	4.55	.522
O2	4.20	.616	3.92	.669	4.00	.667	4.33	1.155	3.22	.833	4.09	.701
O3	4.25	.550	4.00	.739	4.32	.749	4.33	.577	3.67	.500	4.18	.751
O4	3.40	.821	3.25	.622	3.74	.653	3.67	1.528	3.33	1.000	3.36	.924
O5	4.45	.510	4.08	.793	4.21	.787	4.00	1.000	3.56	.527	4.36	.505
O6	4.35	.489	4.17	.577	4.21	.787	4.00	1.000	3.67	.866	4.00	.632
O7	3.90	.788	3.42	.515	3.74	.653	3.67	1.155	3.78	.667	3.82	.874
O8	4.25	.444	4.00	.739	4.21	.631	4.00	.000	3.56	.527	4.00	.447
O9	3.55	.686	3.42	.515	3.68	.749	3.67	.577	3.44	.527	3.36	1.027
O10	3.80	.616	3.67	.778	3.68	.946	3.67	1.155	3.11	.928	3.64	.924

表 4.38 不同服務類型在內部流程構面之變異數分析結果(續)

內部 流程 構面 題項	G		H		I		J		K		F 值
	平均 數	標準 差	平均 數	標準 差	平均 數	標準 差	平均 數	標準 差	平均 數	標準 差	
O1	4.00	.000	4.67	.577	4.14	.378	4.25	.500	3.93	.458	1.343
O2	4.00	.000	4.33	.577	3.71	.488	4.00	.816	3.93	.594	1.702
O3	4.00	1.000	3.33	.577	3.71	.756	4.25	.957	4.13	.743	1.285
O4	3.33	.577	3.33	1.528	3.71	.488	3.75	1.258	3.53	.640	.496
O5	3.67	.577	4.00	1.000	4.29	.756	3.75	.500	4.60	.507	2.307*
O6	4.00	1.000	4.00	.000	4.14	.690	3.75	.500	4.40	.632	1.116
O7	3.00	.000	3.67	1.528	4.14	.378	3.75	.957	3.53	.516	1.032
O8	4.33	.577	4.33	.577	4.14	.690	4.50	.577	4.00	.655	1.392
O9	3.67	.577	3.67	.577	3.57	1.134	3.50	1.291	3.33	.724	.285
O10	3.67	.577	4.00	.000	4.00	.577	3.75	1.258	3.60	.986	.599

*表顯著水準 $p < .05$

(四)學習與成長構面

表4.39為不同服務類型之人力資源發展部門人員對於學習與成長構面各績效衡量指標之變異數分析結果，由檢定結果可發現，除了「S4外部講師延聘比率」、「S9建構完善內外部講師、學員資料系統」有達顯著水準外，其餘各項均無顯著差異，表示不同服務類型之人力資源發展部門人員，對於指標重要程度之看法一致。

表 4.39 不同服務類型在學習與成長構面之變異數分析結果

內部 流程 構面 題項	A		B		C		D		E		F	
	平均 數	標準 差	平均 數	標準 差	平均 數	標準 差	平均 數	標準 差	平均 數	標準 差	平均 數	標準 差
S1	3.85	.988	3.83	.835	3.84	.602	4.33	.577	3.67	1.000	4.27	.786
S2	3.70	.865	3.58	.669	3.74	.653	4.00	1.000	3.33	1.000	3.45	1.036
S3	3.80	.768	3.75	.965	3.89	.567	4.00	.000	3.78	.833	3.45	1.293
S4	3.70	.657	3.42	.669	3.63	.684	3.67	.577	3.56	.527	3.55	.820
S5	3.70	.733	4.00	.739	4.11	.658	4.00	.000	4.22	.833	4.18	.751
S6	3.95	.686	4.08	.793	4.21	.713	4.33	.577	4.00	.866	4.09	.539
S7	4.15	.671	4.25	.622	4.05	.848	3.33	.577	3.78	.667	3.82	.603
S8	3.80	.696	4.08	.669	3.89	.994	4.33	.577	3.89	.782	3.82	.751
S9	3.90	.641	3.75	.754	4.16	.834	3.67	.577	3.44	.726	3.55	.820
S10	4.30	.571	4.25	.622	4.21	.713	4.67	.577	4.00	.500	4.27	.467

表 4.39 不同服務類型在學習與成長構面之變異數分析結果(續)

內部 流程 構面 題項	G		H		I		J		K		F 值
	平均 數	標準 差	平均 數	標準 差	平均 數	標準 差	平均 數	標準 差	平均 數	標準 差	
S1	3.67	.577	4.00	.000	3.86	.900	4.00	.816	3.73	.799	.498
S2	3.33	1.528	3.67	.577	4.29	.488	3.50	.577	3.60	.737	.785
S3	4.00	1.000	3.67	.577	4.43	.535	4.25	.500	3.53	.640	1.015
S4	4.33	.577	3.67	.577	4.43	.535	4.00	.000	3.40	.507	2.003*
S5	4.33	1.155	4.00	.000	4.57	.535	4.75	.500	4.00	.756	1.393
S6	5.00	.000	4.67	.577	4.57	.535	4.25	.500	3.87	.640	1.461
S7	3.67	.577	4.00	1.000	4.29	.488	4.25	.500	3.87	.915	.910
S8	4.00	.000	3.67	.577	4.14	.690	4.00	.816	3.87	.743	.317
S9	3.00	.000	3.67	.577	4.29	.488	4.25	.500	4.33	.816	2.238*
S10	4.00	.000	4.00	.000	4.00	.816	4.50	.577	4.47	.640	.792

*表顯著水準 $p < .05$

本研究依據人力資源計分卡之「財務構面」、「顧客構面」、「內部流程構面」、「學習與成長構面」，分別建構出人力資源發展部門績效評鑑指標，並請業界專業人員針對各指標之重要程度給予適當之評分。由前述之敘述性統計分析結果可發現，各指標的重要程度平均值均大於3.49，而四構面整體之重要程度，又以「顧客構面」為最高。而根據變異數分析結果亦可發現具備不同性別、年齡、服務年資、服務類型的人力資源發展部門專業人員，對於各評鑑指標同意程度的看法，僅少數存有差異，整體而言並無顯著差異。由此可知，本研究所擬定出來之評鑑指標應該具備共通性，應可適用於服務業人力資源發展部門教育訓練之績效評鑑。