

101 年度公務人員保障暨培訓委員會

專案委託研究

高階文官人格測驗量表之研發與運用

委託單位：公務人員保障暨培訓委員會、考選部、銓敘部

受託單位：國立政治大學教育學系

計畫主持人：胡悅倫 教授（國立政治大學）

共同主持人：孫蓓如 教授（國立政治大學）

莊俊儒 教授（龍華科技大學）

研究助理：洪兆祥 博士生（國立政治大學）

羅恩冕 碩士生（國立政治大學）

中華民國 101 年 12 月

目次

第一章 緒論	7
第二章 常模建立	12
第一節 研究流程.....	15
第二節 抽樣設計.....	16
第三節 施測安排.....	22
第三章 信度的再驗證.....	25
第一節 組合信度分析.....	26
第二節 再測信度.....	28
第四章 效度的再驗證.....	29
第一節 建構效度再驗證.....	30
第二節 效標關聯效度之確立.....	39
第五章 群體差異分析.....	49
第一節 不同官等的差異檢定.....	49
第二節 不同性別的差異檢定.....	52
第三節 不同類科別的差異檢定.....	54
第四節 主管與否的差異檢定.....	57
第六章 構面組型區間估計.....	60
第一節 概論.....	60
第二節 10 職等以上高階文官構面組型區間分析	64
第三節 12 職等以上高階文官構面組型區間分析	66
第七章 應用與執行.....	70
第一節 應用.....	70
第二節 執行.....	76
參考文獻	93

表次

表 1 依官等、性別、類科別、主管與否等變項之抽樣比例表	18
表 2 類科別抽樣類別比例表	20
表 3 性別變項抽樣比例表	21
表 4 各種組合的題目內容、題數及預計抽樣人數	22
表 5 所得資料與母體比例的次數分配對照表	24
表 6 各分量表之組合信度摘要表	27
表 7 各分量表之再測信度摘要表	28
表 8 各種組合的題目內容、題數及預計抽樣人數	31
表 9 模型適配指標摘要表	35
表 10 簡任與委任人員區別分析之摘要表	37
表 11 簡任與薦任人員區別分析之摘要表	38
表 12 領導量表題目	41
表 13 使命感分量表例題	42
表 14 創新學習相關量表例題	43
表 15 社會期許量表題目	44
表 16 效標關聯效度摘要表	46
表 17 官等與六大人格構面 F 檢定表	51
表 18 性別與六大人格構面 t 檢定表	52
表 19 類科別與六大人格構面 t 檢定表	55
表 20 非主管、主管與六大人格構面 t 檢定表	58
表 21 簡任 10 職等以上人員六大人格構面總分、標準差與上下限摘要表	65
表 22 簡任 10 職等以上高階文官人格組型符合人數及百分比摘要表	65
表 23 簡任 12 職等以上人員六大人格構面總分、標準差與上下限摘要表	67

表 24 簡任 12 職等以上高階文官人格組型符合人數及百分比摘要表	67
表 25 人員 A 得分摘要表範例	80
表 26 人員 B 得分摘要表範例	83
表 27 人員 C 得分摘要表範例	85

圖次

圖 1 研究流程圖	15
圖 2 高階文官人格量表驗證性因素分析	33
圖 3 人格組型範例圖	62
圖 4 人格組型區間範例圖	62
圖 5 10 職等以上高階文官人格構面組型區間分析	64
圖 6 簡任 12 職等以上高階文官人格構面組型區間分析	66
圖 7 組型區間調整範圍之範例圖 1	68
圖 8 組型區間調整範圍之範例圖 2	69
圖 9 人員 A 人格組型常模比對範例圖	81
圖 10 人員 B 人格組型常模比對範例圖	84
圖 11 人員 A 人格組型常模比對範例圖	86

附錄	95
附錄一 期末報告審查意見修正對照表.....	95
附錄二 期中報告審查意見修正對照表.....	99
附錄三 專家座談名單.....	102
附錄四 常模分數對照表.....	104

高階文官人格測驗量表之研發與運用

摘要

本研究旨在精進高階文官人格量表的信度與效度，並建立常模資料庫。六個高階文官應具有之人格特質為嚴謹性、情緒穩定性、友善性、使命感、領導性以及創新學習。有效樣本為 2648 份，包含不同官等、性別、主管與非主管、行政與技術人員。信度分析包含組合信度與再測信度，分析結果證實本量表具有高度穩定性。效度分析包含建構效度與效標關聯效度，分析結果證實本量表具有高度正確性。群體差異分析顯示，六個人格構面在官等、性別、主管與否上有顯著差異，在行政與技術人員上則無顯著差異。除了呈現以原始分數-百分等級對照表呈現常模資料外，本研究以構面組型區間（pattern interval）的概念來表達理想高階文官所應具有之人格樣貌，可做為切分標準（cutting point）之用。最後針對量表應用與執行，分別就選才、用才、育才詳細說明，並提出注意事項與未來建議。綜觀研究成果，高階文官人格量表實為具有高度實務應用價值之參考工具。

關鍵字：高階文官、信度、效度、常模

Development and Implementation of a Personality Inventory for the Top Level Civil Service Employees

Abstract

The primary objective of this study is to determine the validity, reliability, and ultimately established a norm database of the personality inventory developed for the top level civil service employees in Taiwan. Among the top level civil service employees, the study found that they possess these various personalities: conscientiousness, emotional stability, agreeableness, sense of mission, leadership, and innovation. For the data analysis a total of 2648 surveys are gathered. Participants' demographics consist of their civil service levels, gender, administrative/technical positions, and supervisory/non-supervisory positions. For the reliability test, both composite and test re-test reliability is computed to be highly stable. While, validity test shows that both construct and criterion related validity to be quite accurate. With regards to the group differences analysis, results show that there are significant differences with the various personalities among the different levels of civil service employees, gender, and supervisory/non-supervisory positions. While, no significant differences are found among the administrative/technical positions. Besides the percentile ranking of the data gathered, the study also provided the concept of pattern intervals to depict a visual picture of desired top level civil employee. In addition, this pattern interval can also be used as a cutting point. Lastly, with regards to the application and implementation of the scale, the study proposed several usages, such as: recruitment, training, and detailed job description. In sum, the proposed personality inventory developed for the top level civil service employees is proven to be a tool of high practical value.

Keywords: top level civil service employees, validity, reliability, norm

第一章 緒論

前言

高階文官人格量表，歷經兩年半，分為三期的研究。其主要目的旨在發展一份適合國情的高階文官人格量表，以期能在目前的考試制度（筆試與口試）、陞遷管道及人才儲訓上，增加更多元、更科學、更有效的評量工具。在第一期的研究中，主要是（1）凝聚共識，經多次討論，擬未來在公務人員上之人格量表，先聚焦於高階文官，待其實施有成，再擴展到中階甚至是一般公務人員身上。（2）試評估人格量表在公務員體系中運用之可行性。在眾多的人格分類中，當代的研究發現人格應包含五個主要因素，包含神經質、外向性、開放性、友善性及嚴謹性。西方的五大人格理論是學界最穩定也最被廣泛使用，且在與工作表現的相關聯上，其研究也最為豐富（詳細討論請見 99 及 100 年度期末報告）。第一期的研究結果可得知，西方的五大人格量表在高階文官的運用上確有其可行性，但是針對本國高階公務人員所需的人格量表，仍有本國文化的專屬性及高階文官職務內容的特殊性，是故，我們必須研發屬於臺灣自己的高階文官人格量表。

在第二期的研究中，主要聚焦在高階文官人格量表內容之研發。首先，蒐集相關量表的文獻，並深入地探討各量表之理論，內容及該理論之相關研究的發現，用以奠定編擬題目之基礎。研發高階文官人格量表的過程中，本研究焦點團體訪談及小規模前測做為基礎，找出基礎人格向度，再考慮領導者應具有的特性，最後融入公務員的核心價值，同時參考其他量表的內涵，例如霍根人格量表（Doe, 2002）、資深公務人員測驗（ORC international, 2006）、領導能力量表（Barwise et al., 2007）及工作倫理量表（Blau & Ryan, 1997）等等，

以開發適合高階文官之人格量表，為使量表內容能具體呈現本國高階文官之專屬性，特別召開多次的高階文官之焦點團體會議，並研發問卷了解一般人及公務人員對理想高階文官的特質。研究小組綜合質性與量化的資料，具體逐步形成高階文官人格量表的主要構面。最後，研究小組乃依各個構面擬定題目，並分析信度及效度，其研究結果將詳細摘述如後。

第三期的研究，亦即本次研究的重點，在於建立常模及對測驗分數之解釋，並探討高階文官人格量表如何正確地被使用。為達上述目的，研究小組再次檢驗高階文官人格量表的信度與效度，並同時建立常模及提出人格構面組型的概念，以來解釋高階文官人格量表之應用。

高階文官人格量表之背景

為因應當前全球化、數位化、第三部門崛起、各國政府組織與功能再造等之衝擊，必須要有更優秀的決策力、執行力與組織力之高階文官，面對當前更加複雜的情境方能臨機應變，以彰顯政府單位之效能、提昇人民之福祉；故，加強文官培訓工作，儘速改善公務人力體質，乃是刻不容緩的課題。從人力資源發展之培訓系統流程觀之，無論職前訓練、在職訓練、進修或終身學習等培訓功能，皆須從培訓需求、培訓規劃、培訓執行到成效評鑑等作系統循環作業，以達增進知能之效。

人格量表能協助評析高階文官之自我人格特質、個性特徵、培訓需求及訓練成效等，提升文官訓練效能。另外，亦可供個人及機關運用：在個人方面，短期可作為個人職涯規劃之參考，長期可運用於個人學習地圖之建構；在機關方面，則可作為選才，評量人員，提高效能並作為陞遷，調任主管與否、訓練之參考，目前人格量表在於公務人員之選才、培育與任用上的應用方興未艾。本系列研究旨在編製一套高階文官人格量表，並進行人格量表修訂，期能協助評析高階文官之自我人格特質、個性特徵、培訓需求及訓練成效等，提升文官訓練效能。

一套可用量表的產生並非易事，在編製的過程中，須遵循科學的流程，也必須參酌國內外之前例，擷取優點，改善缺點，使公務人員人格量表的施測結果不僅能有利於政府部門之領導人才的遴選，也能使未來公部門領袖人才的培育、以及公務人員職涯發展的規劃，邁向科學化、測量化的道路。最終也期使政府部門在進行各種人力資源管理時（甄選、培訓、晉升等）有一更可靠、明確的依據。本系列研究旨在編擬一套屬於本國適用之高階文官人格量表。

以下茲將簡略摘要高階文官人格量表表現階段之具體成果：

一、建立高階文官人格量表之構面

確認高階文官應具備之人格特質其核心結構為嚴謹性、情緒穩定性、友善性、使命感、領導性以及創新學習等六個構面，並進行初步編題。六個人格構面內涵為：

1. 嚴謹性：係指思考周延、注重細節、謹言慎行並能堅持所為。
2. 領導性：係指具有願景、果決善斷，並能擇善固執、勇於承擔。
3. 使命感：係指能以工作為榮、無私付出並能堅守廉潔公正。
4. 情緒穩定性：係指具備高情緒智商(EQ)、能控制自身情緒，面對挫折有容忍和恢復的能力。
5. 友善性：係指願意與人溝通、有同理心、能表現出溫暖和善、關懷等行為。
6. 創新學習：係指具有開放性的思維，好學並具備創造力。

二、編擬試題

針對正式量表的品質進行監控與檢驗，過程中乃係根據研究目的進行抽樣調查，要求所取樣之文官填答初編量表，共得有效樣本為 781 份。經項目分析檢測，六個人格構面各保留 10 個題目，總共 60 題組成正式量表。其後，進行量表的鑑別度與一致性檢驗，以檢驗正式量表的基本品質與穩定程度。項目分析結果顯示，正式量表內所有題目皆符合常態分配假定，並具有高度鑑別能力與構念內同質性，且無嚴重社會讚許性效應。信度分析結果顯示，本量表各人格構面都具有高度的內部一致性，代表同一人格構面之內的題目具有高度穩定性。

三、建立建構效度

進行群體差異分析與建構效度之檢定，其意義乃係檢定各種不同屬性的人員在六個人格構面上是否具有顯著差異，並透過實際區分應用的方式來檢驗本量表的建構效度。群體差異分析結果顯示：整體觀之，六個人格構面在職等、主管與否等項目上均存在顯著差異，表示此六構面均為有效的參考指標。相關分析則顯示不同年齡層或年資者在六個人格構面雖有顯著差異，但相關偏低，故不宜做為單一的參考指標。在建構效度的檢驗部分，則是將六個人格構面做為預測變項投入區別分析對職等情況做分類，結果顯示本量表所測量的人格構面能夠有效偵測不同的職等類型，分類正確性最高可達 75%。以建構效度的觀點來看，本量表所測之人格構面對文官階級具有良好的區辨能力，表示量表內容具有高度正確性，工具本身具有非常高的實務應用價值。

是故。高階文官人格量表極具信度與效度，可依其架構對不同官職等、不同類科別人員收集資料以建置常模，未來所有選才、培訓及升遷作業皆可參考該人員與相對應之常模分數的比照，來取得重要的參考資訊。

第二章 常模建立

常模乃用於原始分數轉換成衍生分數，據此了解個人在特殊團體中的相對位置，以提供比較的基礎。換言之，任何測驗原始分數，如果沒有參照常模資料就沒有任何意義。常模的用意在表示個人的分數在團體中的相對位置，以確定分數的高低程度。

常模的建立，乃係指百分等級與原始分數對照表，並根據分數達顯著的重要變項分別進行常模對照表的建立。換言之，有些群體會有對照表以供參考，因此本研究將建立以下常模對照表：

1. 官等常模

- 簡任-原始分數與百分等級對照表。
- 薦任-原始分數與百分等級對照表。
- 委任-原始分數與百分等級對照表。

2. 性別常模

- 男性-原始分數與百分等級對照表。
- 女性-原始分數與百分等級對照表。

3. 類科別常模

- 行政-原始分數與百分等級對照表。
- 技術-原始分數與百分等級對照表。

4. 主管與非主管常模

- 主管-原始分數與百分等級對照表。
- 非主管-原始分數與百分等級對照表。

第一節 研究流程

本研究旨在發展高階文官人格量表之常模。首先，上一年度研究結果確認高階文官量表之構面具有良好的信度與效度，可作為評估文官各類型人格特質的有效工具。本研究在顧及最大代表性的前提下進行抽樣調查，其抽樣結構與抽樣規模乃基於二場專家座談之共識。接著進行線上問卷之製作，為求效度之檢驗，本次測量加入其他相關之量表一同請作答者填寫。資料收集完畢之後進行信度與效度之檢驗，最後是各種常模對照表的呈現。流程如下：

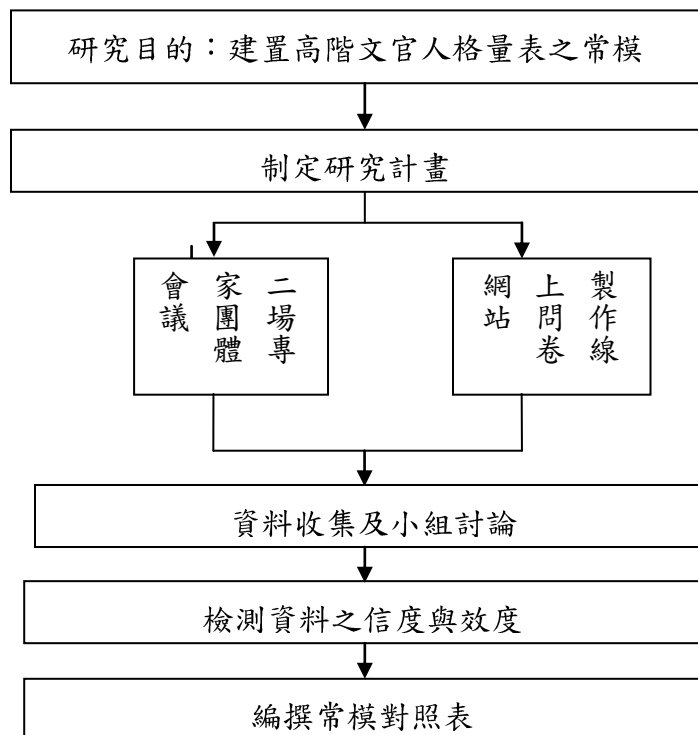


圖 1 研究流程圖

第二節 抽樣設計

常模建立的關鍵，乃在於樣本規模的大小及其代表性。而樣本的大小乃係指樣本所包含人數之多寡。原則上，樣本所含人數越多越好，因為樣本過小會使統計所求得的常模誤差過大而降低其穩定性。另外，樣本的代表性意指常模樣本的基本特徵必須與母群體的特徵非常類似。本研究所指稱之高階文官乃係簡任 10 等以上之人員，並擬在公務人員體系中，依官等（簡任、薦任、委任）、性別與類科別（行政/技術）等變項進行抽樣。其中性別變項是為了理解資料的分佈狀態而經常採用的人口變項，並非用來進行決策與任何篩選。預估常模建立所需的有效樣本數量，簡任、薦任、委任各 1000 人共 3000 筆樣本資料。

抽樣方式直接影響樣本的代表性，也就是取得的資料是否足以說明母體的現象。在建立常模的一般原則下確實需要按照母體比例抽樣，但本研究之抽樣並不完全符合母體比例，其原因是本研究除了代表性的考量外，同時更希望兼顧嚴謹與效益，在抽樣規模上另有幾點考慮：

其一，簡任、薦任、委任三級的母體人數比例大約為 1：13：8，若以此比例進行分層比例抽樣，可能的情況有二：

1. 若依分層隨機抽樣，設薦任、委任為符合常模建置要求的 1000 人左右，則簡任、薦任、委任的人數為 100 人、1300 人、800 人，如此一來，簡任的人數過少（100 人），實不足以建立常模。
2. 若欲使標的樣本（簡任）的人數達到建立樣本所需的 1000 人，則薦任需要 13000 人、委任需要 8000 人，總共 22000 人做為本研究之樣本，此等樣本規模實已超出本研究配置之人力、資源與時間所能負荷。再者，基於未來高階文官量表在使用上的敏感性，顧及公平與保密原則，在研究階段為避免量表內容外洩，接觸本量表的人數越少越好，避免破壞內容

效度。

其二，根據前期樣本進行分析發現，將樣本隨機切割到 300 人的情況下即能達到高度穩定。因此，雖然簡任、薦任、委任三級的母體人數各為 7122 人，91342 人及 54409 人，但只要各自抽樣達到 1000 份以上的有效樣本，即可建立可信且有效的常模。

因此，有鑑於上述考量，在使研究資源獲得最有效利用的前提下，簡任、薦任、委任三級各發出 1600 份是最具有經濟效益的辦法，也是研究團隊最可能的執行方式。

為求進一步確認抽樣設計的嚴謹性與可行性，召開二次專家座談，與會人員為相關部會長官以及測驗學者。二次專家座談之後，依照專家意見及過往經驗回收率最多為 6 成，因此若希望各有 1000 人之樣本，簡任、薦任、委任各需發出 1600 份問卷，共計 4800 份。再依據上述變項進行相對比例的調整，以符合代表性的要求，研究團隊在執行期間依實際狀況做抽樣比例的調整。與會專家名單請見附錄三。

經二次專家座談，與會專家們確認抽樣設計後，抽樣名單委請銓敘部依照簡、薦、委各 1600 人的原則進行電腦隨機抽樣，當中排除法官、檢察官、警察、關務、駐外外交人員等，以一般文官為主進行抽樣，包含中央與地方政府均有抽選，涵蓋範圍遍佈全台灣各地區、各級單位。其抽樣比例分配表如表 1-表 3 所示：

表1 依官等、性別、類科別、主管與否等變項之抽樣比例表

官等	性別	類科別	主管與否	實際人數	佔該官等百分比	預計抽樣人數 (n=1600)
簡任(十二以上) N=1,479	男	行政	主管	703	47.53%	266
			非主管	394	26.64%	149
		技術	主管	62	4.19%	23
			非主管	64	4.33%	24
	女	行政	主管	128	8.65%	48
			非主管	121	8.18%	46
		技術	主管	6	0.41%	2
			非主管	1	0.07%	0
總數						558
簡任(十&十一) N=5,643	男	行政	主管	1732	30.69%	319
			非主管	1362	24.14%	251
		技術	主管	314	5.56%	58
			非主管	572	10.14%	105
	女	行政	主管	713	12.64%	131
			非主管	775	13.73%	143
		技術	主管	53	0.94%	10
			非主管	122	2.16%	22
總數						1039

備註：簡任部分，十二職等以上和十&十一職等兩者抽樣數比例為整個簡任的 35%與 65%。

表1 依官等、性別、類科別、主管與否等變項之抽樣比例表（續）

官等	性別	類科別	主管與否	實際人數	佔該官等百分比	預計抽樣人數 (n=1600)
薦任（六～九） N=91,342	男	行政	主管	10584	11.59%	185
			非主管	20196	22.11%	354
		技術	主管	1942	2.13%	34
			非主管	11486	12.57%	201
	女	行政	主管	11563	12.66%	203
			非主管	30020	32.87%	526
		技術	主管	567	0.62%	10
			非主管	4984	5.46%	87
總數						1600
委任（一～五） N=54,409	男	行政	主管	474	0.87%	14
			非主管	15768	28.98%	464
		技術	主管	19	0.03%	1
			非主管	6317	11.61%	186
	女	行政	主管	371	0.68%	11
			非主管	29340	53.92%	862
		技術	主管	4	0.01%	0
			非主管	2116	3.89%	62
總數						1600

備註：簡任部分，十二職等以上和十&十一職等兩者抽樣數比例為整個簡任的 35%與 65%。

表 2 類科別抽樣類別比例表

官等	類科別	實際人數	佔該官等百分比	預計抽樣人數 (n=1600)
簡任(十二以上) N=1, 479	行政	1346	91. 01%	510
	技術	133	8. 99%	50
總數				560
簡任(十&十一) N=5, 643	行政	4582	81. 20%	844
	技術	1061	18. 80%	196
總數				1040
薦任 (六～九) N=91, 342	行政	72363	79. 22%	1188
	技術	18979	20. 78%	312
總數				1600
委任 (一～五) N=54, 409	行政	45953	84. 46%	1267
	技術	8456	15. 54%	233
總數				1600

表 3 性別變項抽樣比例表

官等	性別	實際人數	佔該官等百分比	預計抽樣人數 (n=1600)
簡任(十二以上) N=1, 479	男	1223	82. 69%	463
	女	256	17. 31%	97
總數				560
簡任(十&十一) N=5, 643	男	3980	70. 53%	734
	女	1663	29. 47%	306
總數				1040
薦任 (六～九) N=91, 342	男	44208	48. 40%	774
	女	47134	51. 60%	826
總數				1600
委任 (一～五) N=54, 409	男	22578	41. 50%	664
	女	31831	58. 50%	936
總數				1600

第三節 施測安排

(一) 問卷配置

本研究為了持續精進效度之檢驗，加入許多相關量表以進行資料檢核及效標關聯效度的考驗，所採用的量表包含了高階文官量表、五大人格量表、社會期許量表、使命感量表及領導量表。由於題目數量過多會影響作答者意願，導致其疲累、厭倦或根本沒有足夠時間作答，因此除了最重要的高階文官量表及社會期許量表是要求所有作答者都填寫之外，其他作為效標之用的量表都只有部分作答者會填寫。因此，本研究之施測安排共分為七種，雖其量表的組合方式不同，但都確保各種官等的作答者都會填寫到足夠的數量，其內容如下：

表 4 各種組合的題目內容、題數及預計抽樣人數

組合	內容	題數	預計抽樣人數
A1	高階文官+社會期許+五大人格	130 題	500
A2	高階文官+社會期許+五大人格+使命	151 題	500
A3	高階文官+社會期許+五大人格+領導	138 題	500
B1	高階文官+社會期許+創新學習	81 題	500
B2	高階文官+社會期許+創新學習+使命	102 題	500
B3	高階文官+社會期許+創新學習+領導	89 題	500
C	高階文官+社會期許(不加測)	70 題	1800

因為有七種組合，因此在設計線上作答網站時，也有七個網站。

（二）問卷資料收集程序

依抽樣執行之時間：

1. 抽選名單：基於專家會議的共識之下，委請銓敘部進行電腦隨機抽樣，使樣本充分地遍佈全國各級單位。
2. 問卷上線：委請中華數位關懷協會幫忙進行線上問卷的教學與伺服器架設。
3. 發送通知信函：雖本研究採取線上施測，但由於缺乏全國公務人員的電子郵件地址，只能依照銓敘部提供的名單，就作答者的服務單位寄發紙本通知，請作答者上線填答。為寄發紙本通知信函，必須先整理所有單位的資料，整合所屬機關進行發送。因為不同流水號的作答者，其作答的網址也會不同，導致裝信的工作變得相當繁雜，最後政治大學連同保訓會共同動員將所有信件整理完畢，並透過公文交換系統送出。
4. 催收：從發信到作答截止約有三週的時間可以線上作答，為了增加作答人數，特別延長伺服器開放時間，並委請政治大學社會科學資料中心進行電話催收。但由於沒有各個單位人事室的電話，每個電訪員平均要花 6 分鐘才能通知一個單位，因此催收期間大幅度延長為兩週（6/5 下午～6/18 上午），每週一到週五共動用數十個人次的電訪員，實際接觸到作答者共約 1500 人。
5. 整理與合併檔案：作答截止後，研究團隊整合各個伺服器上的檔案進行合併與查核，以確定樣本的數量與可靠性是否達到要求。再者，與全國公務人員母體人數比例進行比對，了解本研究之抽樣是否符合母體比例。
6. 抽獎名單公布與寄發禮品：為了鼓勵作答者填答，研究團隊特地準備了抽獎活動。獎品分別是：頭獎兩名，贈予 ipad2 一台；普獎 20 名，贈予便利商店禮券 1000 元面額便利商店禮券。希望透過獎品可以刺激作答者的動機，儘量增加作答人數，以使樣本達到最大的代表性。得獎名單已於 6/30 公布。

(三) 所得資料之概況

本研究預計抽樣人數為 4800 份，總共發出 4800 份通知信函，在最樂觀的情況下預計可以回收六成的樣本（一般調查研究之回收率大多介於 30%~60%之間，隨樣本分布及受測者特性而有所差異）。經過長達一個月的施測，在不斷動用資源催收與遭遇許多困難的情況下（許多作答者已經因為人事異動不在該單位，故流失），共收到 2793 份有效樣本，回收率為 58.19%，抽樣成果已接近最佳情況。除高階官等比例因特殊考量與母體不完全符合外，其餘資料結構大致如母體分布，表示本研究所收集之資料具有足夠的代表性，內容如下：

表 5 所得資料與母體比例的次數分配對照表

	官 等		母體百分比
	人數	百分比	
簡任 12-14	524	8.9	1.6
簡任 10-11	252	18.7	3.1
薦任	1033	37	59.8
委任	984	35.2	35.6
	性 別		母體百分比
	人數	百分比	
女	1339	47.9	52.91
男	1454	52.1	47.09
	服務機關		母體百分比
	人數	百分比	
地方	1243	44.5	49.3
中央	1550	55.5	50.7
	主管與否		母體百分比
	人數	百分比	
非主管	1933	69.2	80.88
主管	860	30.8	19.12
	類科別		母體百分比
	人數	百分比	
技術	575	20.6	18.73
行政	2218	79.4	81.27

註：由於線上施測沒有遺漏值，因此所有次數之總和皆為 2793 人。

第三章 信度的再驗證

信度指的是測量工具的穩定性，在 100 年度計畫（胡悅倫、孫蓓如、莊俊儒、洪兆祥，2011）之期末報告指出，高階文官人格量表中的六個構面為：嚴謹性、情緒穩定性、友善性、領導性、使命感及創新學習，量表之信度表現十分良好，各構面之內部一致性 Cronbach α 依序為 .67、.84、.81、.83、.78、.84。本期計畫採用組合信度與再測信度等方法做為再次驗證量表穩定性之指標。

資料檢核

為了確保資料的可靠性，凡符合以下條件的作答者其資料被視為無效問卷：

1. 在重覆題上作答方向不同者。

本研究在施測量表中設置重複題，若兩題相同的題目卻出現不同方向的答題方向（同意、不同意）者，該份問卷則被視為無效問卷。依此條件共排除 85 份無效問卷。

2. 社會期許量表分數過高者。

本研究在施測量表中設置社會期許量表，若在社會期許量表上得分超過平均數兩個標準差以上者，視為無效問卷。依此條件共排除 73 份無效問卷

3. 作答分數完全一致者（全都填同一個答案）。

假使作答者在每一題上的得分皆完全相同，則視為無效問卷。依此條件並無發現任何無效問卷。

以上述各條件所篩選之無效問卷有部分重疊，最後共刪除 145 份無效問卷，所得到的有效樣本為 2648 份。刪除無效問卷後，針對官等、性別、類科別及主管與否進行次數分配計算，觀察所收集的資料，其結構與母體結構的契合程度。另外，為確保資料能作為後續分析之後，會以項目分析（平均數、標準差、偏態等）、信度（內部一致性）等方式來檢測資料的常態性是否有所偏離。

第一節 組合信度分析

本研究採用驗證性因素分析以檢驗高階文官人格量表之理論架構，從潛在變項的觀點來看，可採用組合信度（Composite reliability, CR）來檢驗量表的穩定程度。組合信度的概念是藉由因素負荷量來評估外顯變項（題目）測量潛在變項的程度，是確認理論模型是否為最佳模型的方法之一，組合信度的公式為：

$$\text{組合信度} = \frac{(\text{標準負荷量總合})^2}{(\text{標準負荷量總合})^2 + \text{變數測量誤差總合}}$$

若組合信度係數值高於.50 以上，即表示量表中該構面的題目組合具有可接受的信度；若大於.70，即表示該構面之組合信度十分良好。分析結果顯示，嚴謹性之組合信度為.70，屬於很可信的程度；情緒穩定性之組合信度為.89，屬於很可信的程度；友善性之組合信度為.84，屬於很可信的程度；領導性之組合信度為.85，屬於很可信的程度；使命感之組合信度為.77；創新學習之組合信度為.81，屬於很可信的程度。綜上所述，本量表中各構面皆具有高度穩定性，信度表現十分良好。信度評估摘要請見下表：

表 6 各分量表之組合信度摘要表

分量表	組合信度
嚴謹性	.70
情緒穩定性	.89
友善性	.84
領導性	.85
使命感	.77
創新學習	.81

第二節 再測信度

再測信度係針對同一群樣本在第一次施測一段時間後進行第二次施測，求兩次測量分數的相關係數做為檢驗量表穩定程度的方法。本研究以文官學院當中，62 位簡任與薦任學員做為樣本，間隔時間為兩週，以重複施測的方式進行再測信度之分析。結果如下表所示，各分量表之再測信度介於.80～.90，顯示高階文官人格量表之分數具有高度穩定性。

表 7 各分量表之再測信度摘要表

分量表	再測信度
嚴謹性	.80
情緒穩定性	.90
友善性	.86
領導性	.87
使命感	.80
創新學習	.85

第四章 效度的再驗證

高階文官量表透過基本資料分析與建構效度來確認其測量的鑑別性。群體差異分析結果顯示：整體觀之，六個人格構面在職等、主管與否等項目上均存在顯著差異，表示此六構面均為有效的參考指標。建構效度部分，乃將六個人格構面做為預測變項投入區別分析對職等情況做分類以檢驗建構效度。結果顯示高階文官量表所測量的人格構面能夠有效偵測不同的職等類型，分類正確性高達73%(久任考績不良者 vs 十二職等之正副主管)、67.4%(久任考績不良者 vs 薦任人員)、74.9%(十二職等之正副主管 vs 薦任人員)及68.4%(十二職等之正副主管 vs 委任人員)。以建構效度的觀點來看，高階文官量表所測之人格構面具有良好的分類能力，表示其內容具有高度正確性，工具本身具有非常高的實務應用價值。

在本期計畫中，高階文官人格量表的效度驗證主要採用驗證性因素分析之建構效度及效標關聯效度進行再次驗證。

第一節 建構效度再驗證

建構效度 (Construct Validity) 係指測量工具能測量理論的概念或特質之程度。建構效度檢驗方法眾多，本研究採用驗證性因素分析與區別分析兩種方式進行建構效度之驗證：

(一) 驗證性因素分析

關於高階文官人格量表，使用對象以台灣高階文官為主，研究者認為該量表至少應該包括三個重要的概念：

1. **高階文官具一般人的特質**。因此，本量表乃在測量成年人的一般正常人的性格，而非偏向臨床的量表，其主要目的在病人身上使用的量表(如：明尼蘇多重人格量表，MMPI)。

2. **高階文官兼具工作者與領導人的特質**。所以本量表應具有一般工作者的特質及領導者的特質。對高階文官而言，其問題解決、人際溝通、決斷力等多項特質，尤其重要。

3. **高階文官具有公務員的特質**。有別一般企業的領導人，公務部門之領導者需要公務人員應遵守的行為準則或特質。如：廉貞 (integrity)、誠實 (honesty)、客觀 (objectivity) 甚至是公正 (impartiality) (Civil Service Commissions, 2009)。

研究團隊在 100 年度計畫期間，以專家焦點團體、小規模問卷調查並同時參酌五大人格量表、霍根人格量表、領導者特質量表及廉貞量表等相關量表，再考量「文官核心價值」與「公務人員服務守則」的核心內含，萃取出「嚴謹性」、「情緒穩定性」、「友善性」、「領導性」、「使命感」及「創新學習」等六大構面構念，另經專家會議多次討論後自編發展出高階文官人格量表，各個構念涵蓋 10 個題目，完整題目請見附錄，茲簡述構面內涵如下：

表 8 各種組合的題目內容、題數及預計抽樣人數

特 質	內 涵
嚴謹性	思考縝密
	謹言慎行
	戮力堅持
情緒穩定性	情緒控制
	挫折容忍
友善性	願意溝通
	同理心
	親和性
領導性	具有願景
	決斷性
	承擔責任
使命感	以工作為榮
	無私付出
	公正廉潔
創新學習	開放性
	學習傾向
	創造力

嚴謹性高的人擁有縝密的思考，對自己的言行舉止審慎注意並且能堅持往目標邁進。情緒穩定性高的人其情緒控制能力佳，且對於挫折有較高的容忍力。友善性高的人具有同理心，對身邊的人親近善良且願意溝通。領導性高的人心懷願景，勇於承擔責任並且在決策時具有決斷性。使命感高的人以工作為榮，樂於付出並能堅守公正廉潔的立場。創新學習高的人對新事物具有開放的心胸，且具有高度的學習傾向與創造力。以上六個人格構面所測量之項目應為高階文官所必備的特質。

由於高階文官人格量表係由文獻探討（如五大人格量表與霍根人格量表等）與實際訪談建立其理論基礎，因此可採用驗證性因素分析來探究資料與理論架構的適配程度，倘若適配程度達到可接受之範圍，即表示高階

文官人格量表的六大特質分類具有良好的獨立性。在模型設定上，嚴謹性包含思考縝密、謹言慎行與戮力堅持等子構面；情緒穩定性包含情緒控制與挫折容忍力等子構面；友善性包含願意溝通、同理心與親和性等子構面；領導性包含具有願景、決斷性與承擔責任等子構面；使命感包含以工作為榮、無私付出與公正廉潔等子構面；創新學習包含開放性、學習傾向與創造力等子構面。各個子構面萃取出六大人格構面後，確認各個構面的相關性，此為本研究所假設之理論架構。

本研究以 LISREL 8.8 統計軟體，對假設模型進行結構方程模式當中的驗證性因素方法進行分析，並以最大概似法（Maximum Likelihood Estimation）推估參數，目的在進一步檢視整體模型的適切性。本研究從整體適配度指標及比較適配度指標中，共選取 8 項適切度判斷指數（邱皓政，2003；余民寧，2006），作為評估適切程度參考。

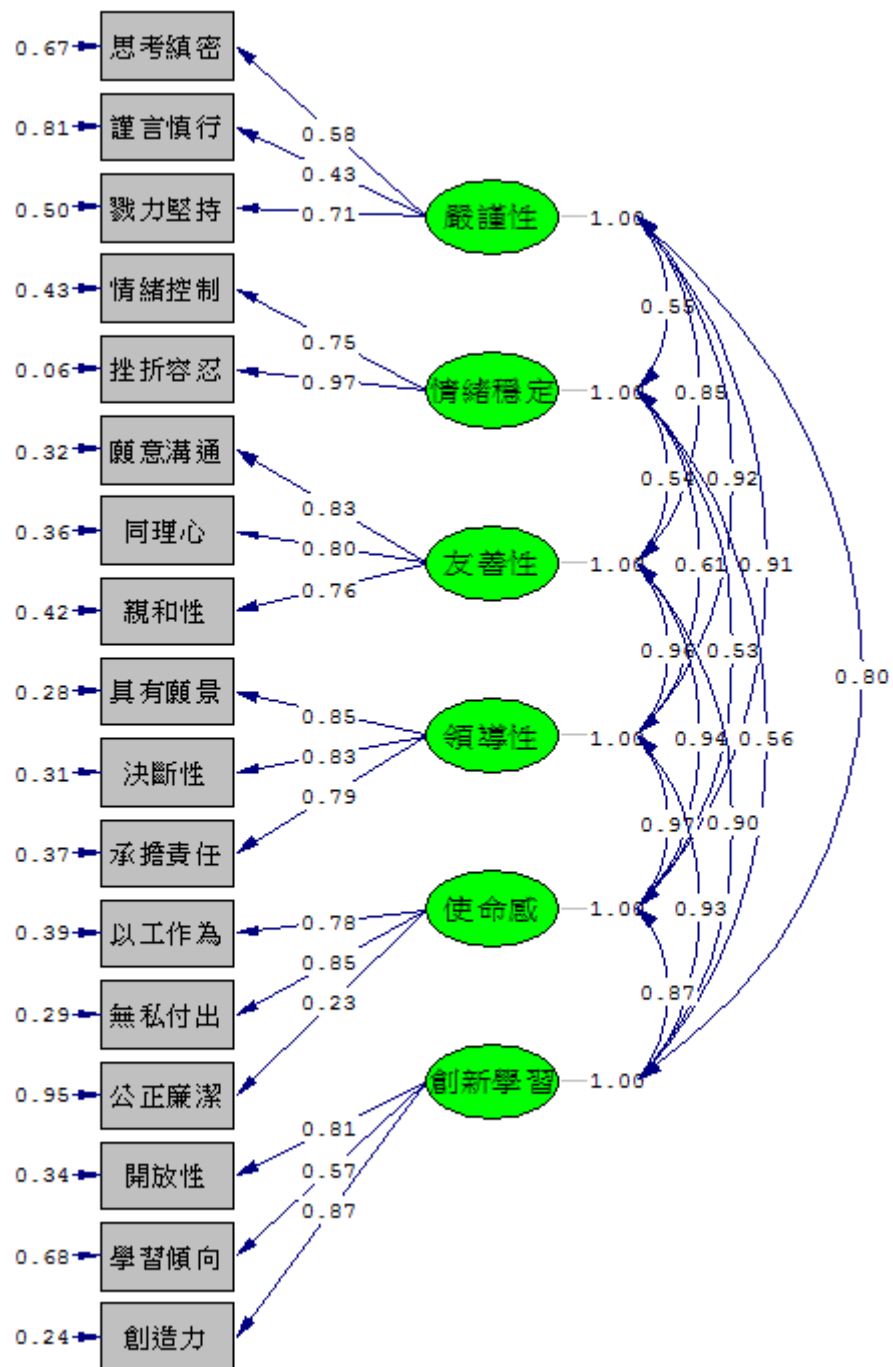


圖 2 高階文官人格量表驗證性因素分析

驗證性因素分析結果之好壞，可分為兩大部分觀之。整體適配度係指模型本身解釋力與殘差分析的好壞，解釋力越接近 1 者越佳，殘差越接近 0 者越佳。比較適配指標則係指研究模型較虛無模型的改善程度，改善程度越接近 1 者越佳。

契合度指標(goodness of fit index, GFI)為.94，通過判斷指數需大於.90 之標準；調整後的契合度指標(adjusted GFI, AGFI)為.92，通過判斷指數需大於.90 之標準；未標準化假設模型整體殘差(root mean square residual, RMR)為.038，通過判決指數需小於.05 之標準；標準化假設模型整體殘差(standardized root mean square residual, SRMR)為.073，通過判決指數需小於.08 之標準；平均概似平方誤根係數(root mean square error of approximation, RMSEA)為.072，通過判決指數需小於.08 之標準。Tucker-Lewis 適配度指數(Tucker-Lewis index, TLI)為.96，通過判斷指數需大於.90 之標準；非基準契合指標(nonnormed fit index, NFI)為.97，通過判斷指數需大於.90 之標準；比較契合指標(comparative fit index, CFI)為.97，通過判斷指數需大於.90 之標準。

分析結果顯示，所有適配指標皆通過考驗，表示資料與理論模型式配良好，可充分反映理論模型的適切性，如表 9。本研究參考文獻並根據本國文官之特質提出自編之高階文官人格架構，所有子構面可凝聚成六大人格構面（嚴謹性、情緒穩定性、友善性、領導性、使命感及創新學習），如圖 2。分析結果證實，本研究所提出高階文官應具備六種人格構面，其理論架構具有良好的建構效度，且符合本國文官之特質。

表 9 模型適配指標摘要表

指數	因素模型	判斷指數	是否通過 檢驗
N	2648	--	
χ^2	2814	--	
df	104	--	
整體配適度指標			
1. 契合度指標 (goodness of fit index, GFI)	.94	>.90	是
2. 調整後的契合度指標 (adjusted GFI, AGFI)	.92	>.90	是
3. 未標準化假設模型整體殘差 (root mean square residual, RMR)	.038	<.05	是
4. 標準化假設模型整體殘差 (standardized root mean square residual, SRMR)	.073	<.08	是
5. 平均概似平方誤根係數 (root mean square error of approximation, RMSEA)	.072	<.08	是
比較適配度指標			
1. Tucker-Lewis 適配度指數 (Tucker-Lewis index, TLI)	.96	>.90	是
2. 非基準契合指標 (nonnormed fit index, NFI)	.97	>.90	是
3. 比較契合指標 (comparative fit index, CFI)	.97	>.90	是

資料來源：整理自「潛在變項模型：SIMPLIS 的應用」，余民寧，2006，台北市：高等教育出版社，頁 133-134；「結構方程式：LISREL 的理論、技術與應用」，邱皓政，2006，台北市：雙葉書廊，頁 5.23-5.24

（二）區別分析

在檢驗建構效度時採用區別分析，將六個構面（嚴謹性、情緒穩定性、友善性、領導性、使命感及創新學習）之分數做為預測變項，以樣本之官等現況比較做為效標變項進行檢驗。

區別分析是一種用在分類的多變量統計方法，可透過投入預測變項對效標變項進行分類，並可得知影響樣本被歸類到某一群組的重要變項為何。一個好的量表所測得的變項應能提供有效的預測變項來進行分類。因此可提出假設：本研究所編製之量表所測量到的六個高階文官人格構面，則當作預測變項投入區別分析後，應對三個官等分類具有高度的正確歸類百分比。若假設成立，即代表本量表具有良好的建構效度。

區別分析結果之 Hit Ratio 值，則代表其受試者能被正確歸類之百分比，Hit Ratio 值越高，則代表六大人格構面（嚴謹性、情緒穩定性、友善性、領導性、使命感及創新學習）對於不同官等的公務人員的區辨性越高。另外，本研究亦嘗試根據區別分析所計算出來的區別係數，用以挑選可能具備高階文官人格的委任與薦任人員，以供參考。

1. 簡任與委任之區別分析

區別函數中的特徵值越大，代表變異數所佔比例越大，其特徵值為.298；Wilks' Lambda 值為.771，達顯著水準（ $p < .001$ ），表示此區別函數為有效函數，在區分簡任與委任人員的正確率達 70.6%。

標準化區別函數係數絕對值（ β 值）越大，具有較大貢獻，代表影響力越大，表示在區別簡任人員與委任人員時，具有影響力者，依其順序大小分別為使命感、友善性、情緒穩定性、領導性、嚴謹性與創新學習。可知主要區別簡任人員與委任人員的人格構面為使命感和友善性。

表 10 簡任與委任人員區別分析之摘要表

	委任人員		簡任人員		總和		標準化的 典型區別 函數係數	未標準化的 典型區別 函數係數
	總分	標準差	總分	標準差	總分	標準差		
嚴謹性	40.61	5.03	43.20	4.51	41.74	4.97	-.099	-0.02
情緒穩定性	35.99	7.56	41.11	7.21	38.23	7.83	.302	0.04
友善性	43.27	6.82	47.18	5.81	44.98	6.68	-.443	-0.07
使命感	41.29	7.21	48.05	6.01	44.25	7.50	1.118	0.17
領導性	43.63	7.31	48.91	5.76	45.95	7.17	.183	0.03
創新學習	42.84	7.48	47.64	6.23	44.94	7.36	-.081	-0.01
(常數)								-5.69
Wilks' Lambda 值							.771***	
特徵值							.298	
典型相關							.479	
原始組別正確歸類百分比							70.6%	
					區別函數最大值		區別函數最小值	
判定為委任人員					0.29256		-3.97380	
判定為簡任人員					3.28770		0.29486	
區別函數 = -.02 *嚴謹性 + .04 情緒穩定性 -.07 友善性 +.17 使命感 +.03 領導性 -.01 創新學習 - 5.69								

*** $p < .001$

2. 簡任與薦任之區別分析

區別函數中的特徵值越大，代表變異數所佔比例越大，其特徵值為.183；Wilks' Lambda 值為.845，達顯著水準（ $p < .001$ ），表示此區別函數為有效函數，在區分簡任人員與薦任人員的正確率達 66.5%。

標準化區別函數係數絕對值（ β 值）越大，具有較大貢獻，代表影響力越大，表示在區別簡任人員與薦任人員時，具有影響力者，依其順序大小分別為使命感、友善性、情緒穩定性、領導性、嚴謹性與創新學習。可知主要區別簡任人員與薦任人員的人格構面為使命感和友善性。

表 11 簡任與薦任人員區別分析之摘要表

	薦任人員		簡任人員		總和		標準化的 典型區別 函數係數	未標準化 的典型區 別函數係 數
	總分	標準差	總分	標準差	總分	標準差		
嚴謹性	40.53	4.74	43.20	4.51	41.66	4.83	.23	.05
情緒穩定性	36.84	7.29	41.11	7.21	38.64	7.56	.37	.05
友善性	44.09	6.65	47.18	5.81	45.40	6.49	-.40	-.06
使命感	42.97	7.13	48.05	6.01	45.12	7.14	.74	.11
領導性	44.52	6.88	48.91	5.76	46.37	6.78	.32	.05
創新學習	44.10	6.98	47.64	6.23	45.60	6.90	-.15	-.02
(常數)								-7.54
Wilks' Lambda 值							.845***	
特徵值							.183	
典型相關							.394	
原始組別正確歸類百分比							66.5%	
					區別函數最大值		區別函數最小值	
判定為薦任人員					0.42587		-3.90743	
判定為簡任人員					2.94184		0.42783	
區別函數 = .05 *嚴謹性 +.05 情緒穩定性 -.06 友善性 +.11 使命感 +.05 領導性 -.02 創新學習 - 7.54								

*** $p < .001$

本研究為求效度之嚴謹性，除了建構效度之外，亦期透過納入其他測量類似特質的量表以進行效標關聯效度之分析。

第二節 效標關聯效度之確立

100 年度計畫之期末報告指出，本量表所提出的六大人格構面為高階文官所應具有，人格構面彼此之間並無先後優先順序，是擁有同等地位的不同特質。為驗證本研究量表六大特質的有效性，本階段持續針對各特質，以其他學者發展出類似特質的量表做為效標，驗證效標關聯效度。

效標關聯效度係指，所編製之量表若能正確測得所欲測量之特質程度，通常以與相關量表（已具良好信度效度者）是否達到顯著相關表示。在本研究中，其概念乃係透過與其他量表間相關程度的顯著與否，以此證明高階文官人格量表的有效性。本研究將高階文官人格量表與五大人格量表、領導量表、使命感量表與創新學習量表做相關分析，透過其相關程度以檢測高階文官人格量表之效標關聯效度。

註：社會期許量表不做效標關聯效度檢驗之用，乃用於資料檢核，於量表介紹時一併呈現。

茲將用以檢驗效標關聯效度之相關量表如下：

1. 五大人格量表

五大人格量表 (Big Five) 是最常用以測量人格特質的工具之一，其內容經過長期檢驗，五大人量表是一預測工作表現的重要工具 (Barrick & Mount, 1991; Hough, 1992; Tett, Jackson, & Rothslein, 1991)，Salgado 與 De Fruyt (2005) 則發現五大人格量表能有效提高預測工作表現的準確性 ($\Delta R^2 = .37$)。Schmidt 與 Hunter (1997) 則發現五大人格量表在不同國家同樣可行，具有良好的信度 (五個構面之內部一致性介於 .82 至 .93)，深具使用價值。一般而言，五大人格量表因其構面涵蓋性大，信度與效度又相當穩定。故，常會被當做效標使用。

本研究自編之高階文官人格量表，其中三個構面嚴謹性、情緒穩定性與友善性在精神上與五大人格量表當中的相仿，故，本研究以五大人格量表的嚴謹性、情緒穩定性與和善性等三個構面做為效標之用，五大人格量表之完整題目請見附錄五。

2. 領導量表

領導是身為高階文官所應具備之能力，也是本研究量表六大特質之一，但在五大人格量表當中並未包含領導的題目，因此本研究引入領導相關之量表進行效標關聯效度之檢測。領導的量表引自 Dierendonck 與 Nuijten (2011) 所編製的公僕領導調查 (The Servant Leadership Survey)，自其中選取三個構面：勇氣、績效、轉換型領導，具有良好的內部一致性信度 ($\alpha = .86$)、建構效度 (卡方 = 623.5, 自由度 = 377, CFI = .93, TLI = .92, RMSEA = .05)。本研究以六點尺度進行測量，量表內容如下：

表 12 領導量表題目

勇氣	領導者應該願意冒險，即使不確定他的上級是否支持
勇氣	即便要冒險，領導者也應該去做他認為對的事
績效	長官應該要求部屬為他自己的表現負起責任
績效	我會要部屬為他所執行的工作負起責任
績效	長官應該要求部屬們為他們處理工作的方式負起責任
轉換型領導	我總是充滿熱情地告訴別人需要完成目標
轉換型領導	長官應能提供部屬做事的新方向
轉換型領導	我常能提供一種願景來激勵人

3. 使命感量表

使命感為高階文官所必須具備之重要特質，也是本研究量表六大特質之一，但五大人格量表當中並未包含，因此本研究引入領導使命感之量表進行效標關聯效度之檢測。使命感量表擷取自公僕服務動機(Public Service Motivation) (Perry, 1996)，其中包含三個構面：同情、自我奉獻與戮力從公。構面之內部一致性介於.69 到.74，解釋變異量達.64，具有良好的信度與效度。本研究以六點尺度進行測量，列舉題目如表 7。

表 13 使命感分量表例題

同情	面對社會中弱勢的困境，我幾乎不為所動。(R)
同情	我認為絕大多數的社福方案都必須存在。
自我奉獻	在社會中發揮影響力比起我個人成就更有意義。
自我奉獻	賺大錢絕對比做善事重要。(R)
戮力從公	我會無私地為社會付出。
戮力從公	我認為參與公共服務是身為公民的責任。

註：題目後有(R)者代表需做反向處理

4. 創新學習相關量表

創新學習為高階文官所必須具備之重要特質，也是本研究量表六大特質之一。為檢驗效標關聯效度，本研究引入霍根人格量表（Hogan Personality Inventory），當中包含思考性與學習成功性等兩個構面可用以檢驗效標關聯效度（Doe, 2002）。構面之內部一致性介於.75 到.86，解釋變異量達.73，具有良好的信度與效度。本研究以六點尺度進行測量，以下列舉部分題目，完整量表請見附錄 6：

表 14 創新學習相關量表例題

思考性	我對科學感興趣。
	我會把東西拆開只為了看他們如何運作。
	我樂於解謎。
	我是個機敏的人。
學習成功性	當我小時候，學校生活對我是安逸的。
	我可以快速地運算大數字的乘法。
	我記得很多的字彙。
	我寧願閱讀而不願看電視。

5. 社會期許量表

面對有風險的測驗，受試者在做答時可能會傾向答出社會或主考官所希望的答案，而非自身的真正表現，此現象稱為社會期許性，過高的社會期許傾向對於分數的解釋具有干擾的效果。社會期許量表乃做為檢測作答者之社會期許傾向的工具。社會期許乃係作答者會傾向於某種作答以符合社會或特定他者的期望。為了偵測填答者的社會期許心向，本研究引用 Crowne(1960)與 Strahan 等人 (1972) 編製之社會期許量表，共有 9 個題目，以六點尺度形式施測，量表之內部一致性為 .77。該量表在未來正式施測時將用以瞭解作答者社會期許之反應傾向，判定填答之誠實與否，對於檢視樣本資料的可靠性有高度重要性，但並不做為效標使用。其題目如表 15。

表 15 社會期許量表題目

- | |
|---------------------------|
| 1. 有時我會將今天該做的事拖延到明天去做。(R) |
| 2. 有時我會在閒談中說人的是非。(R) |
| 3. 有時我會想做一些不可告人的事。(R) |
| 4. 我有時非常嫉妒別人的好運氣。(R) |
| 5. 我有時會佔別人的便宜。(R) |
| 6. 有時我真想破口大罵一場。(R) |
| 7. 我總是說實話。 |
| 8. 當我犯了過錯時，我會勇於認錯。 |
| 9. 我從未討厭任何人。 |

註：題目後有(R)者代表需做反向處理

效標關聯效度之假設

1. 高階文官人格量表的嚴謹性，具有思考縝密、謹言慎行並能對目標戮力堅持等特色，其分數應和五大人格量表當中的嚴謹性具有顯著相關。
2. 高階文官人格量表的情緒穩定性，具有能控制自身情緒並擁有高度的挫折容忍等特色，其分數應和五大人格量表當中的情緒穩定性具有顯著相關。
3. 高階文官人格量表的友善性，具有願意與他人溝通並具備同理心與親和性等特色，其分數應和五大人格量表當中的和善性具有顯著相關。
4. 高階文官人格量表的領導性，具有遇事果決、願意承擔責任並擁有願景等特色，其分數應和領導量表當中各構面具有顯著相關。
5. 高階文官人格量表的使命感，具有以工作為榮、為工作無私付出並保持公正廉潔等特色，其分數應和使命感量表當中各構面具有顯著相關。
6. 高階文官人格量表的創新學習，具有對新事物持開放心胸、熱愛學習且具高度創造力等特色，其分數應和創新學習量表當中各構面具有顯著相關。

分析結果

在檢驗效標關聯效度時，若所編製之量表若能正確測得所欲測量之概念特質，則其分數應與相關量表（已具良好信度效度者）有顯著相關。反之，所編製之量表應和無關量表無顯著相關。本研究將高階文官人格量表與五大人格量表(Pervin, Cervone, & John, 1999)、公僕領導調查(Dierendonck & Nuijten, 2011)、公僕服務動機(Perry, 1996)、霍根人格量表(Doe, 2002)等已知具良好信度效度之量表做相關分析，透過其相關係數的顯著與否來檢測高階文官人格量表之效標關聯效度，分析結果如下表所示。

表 16 效標關聯效度摘要表

來源	構面	嚴謹性	情緒穩定性	友善性	領導性	使命感	創新學習
五大人格量表	嚴謹性	.66***					
	情緒穩定性		.76***				
	和善性			.41***			
公僕領導調查	勇氣				.43***		
	績效				.48***		
	轉換型領導				.73***		
公僕服務動機	同情					.58***	
	自我奉獻					.71***	
	戮力從公					.71***	
霍根人格量表	思考性						.51***
	學習成功性						.31***

*** $p < .001$

分析結果顯示，高階文官人格量表各個分量表之構面皆與效標具有顯著相關。高階文官人格量表之嚴謹性與五大人格量表之嚴謹性達到.66 顯著正相關 ($p < .001$)；高階文官人格量表之情緒穩定性與五大人格量表之情緒穩定性達到.76 顯著正相關 ($p < .001$)；高階文官人格量表之友善性與五大人格量表之和善性達到.41 顯著正相關 ($p < .001$)；高階文官人格量表之情緒穩定性與五大人格量表之情緒穩定性達到.76 顯著正相關 ($p < .001$)；高階文官人格量表之領導性與公僕領導調查當中的勇氣達到.43 顯著正相關 ($p < .001$)，與績效達到.48 顯著正相關 ($p < .001$)，與轉換型領導達到.73 顯著正相關 ($p < .001$)。高階文官人格量表之使命感與公僕服務動機量表當中的同情達到.58 顯著正相關 ($p < .001$)，與自我奉獻達到.71 顯著正相關 ($p < .001$)，與戮力從公達到.71 顯著正相關 ($p < .001$)。高階文官人格量表之創新學習與霍根量表當中的思考性達到.51 顯著正相關 ($p < .001$)，與學習成功性達到.31 顯著正相關 ($p < .001$)。

整體而言，高階文官人格量表各個分量表之構面皆與效標達顯著相關，支持高階文官人格量表的各個分量表皆具有良好的效標關聯效度。

小結

本研究以驗證性因素分析與區別分析做為檢驗建構效度的方法，並對其他相關量表進行效標關聯效度之驗證。驗證性因素分析結果顯示，高階文官人格量表的結構與理論模式之間具有良好適配，證實本研究架構之本國高階文官所特有的人格結構，其完整性和適切性皆獲得支持。

區別分析之結果顯示，區別簡任與委任人員可達到 70.6% 的正確率，而區別簡任與薦任人員可達到 66.5%。從效度的觀點而言，能區別出不同官等之間人員的差異，正是高階文官人格量表具有良好建構效度的證據。無論是鑑別簡任與委任人員，或是簡任與薦任人員，均發現使命感是最重要的區別因素。此種發現，符合一般人對高階文官的期許。

高階文官人格量表與五大人格量表、公僕領導調查、公僕服務動機、霍根人格量表等已知具良好信度效度之量表做相關分析，以其檢驗效標關聯效度。結果顯示，各個人格構面與相關量表之間的關聯皆達顯著水準，符合理論預期。換言之，效標關聯效度的檢驗結果顯示高階文官人格量表所測量之內容有良好正確性，具有實務應用價值。

第五章 群體差異分析

本研究的抽樣設計中，官等、性別、類科別（行政與技術）、主管與否是重要的變項，為進一步了解樣本結構與六大人格構面的關係，本研究以官等、性別、類科別（行政與技術）、主管與否做為自變項，六大人格構面（嚴謹性、情緒穩定性、友善性、領導性、使命感及創新學習）做為依變項進行 F 檢定與 t 檢定，以檢驗六大人格構面是否在不同群體之間具有差異。

第一節 不同官等的差異檢定

為探討不同官等的人員是否在人格構面的分數上有所差異，從總樣本共 2648 人當中，以官等（委任 931 人、薦任 991、簡任 726 人）做為自變項，六大人格構面（嚴謹性、情緒穩定性、友善性、領導性、使命感及創新學習）做為依變項進行 F 檢定，以檢驗六大人格構面是否在不同官等之間具有差異。

從平均數看，可發現群體之間具有一致性的差異。簡任人員在所有人格構面上的分數皆高於薦任與委任人員，而薦任與委任人員的平均數則相對接近許多，薦任人員只有在領導性明顯高過委任人員。

以官等做為自變項，六大人格構面做為依變項的 F 檢定發現如下：

1. 嚴謹性在不同官等之間有顯著差異，F 值=79.87***，事後比較發現，簡任人員的得分高於委任與薦任人員。
2. 情緒穩定性在不同官等之間有顯著差異，F 值=109.97***，事後比較發現，簡任人員的得分高於委任與薦任人員，而薦任也高於委任人員。
3. 友善性在不同官等之間有顯著差異，F 值=79.98***，事後比較發現，簡任人員的得分高於委任與薦任人員，而薦任也高於委任人員。
4. 領導性在不同官等之間有顯著差異，F 值=208.13***，事後比較發現，簡任人員的得分高於委任與薦任人員，而薦任也高於委任人員。
5. 使命感在不同官等之間有顯著差異，F 值=138.52***，事後比較發現，簡任人員的得分高於委任與薦任人員，而薦任也高於委任人員。
6. 創新學習在不同官等之間有顯著差異，F 值=109.97***，事後比較發現，簡任人員的得分高於委任與薦任人員，而薦任也高於委任人員。

表 17 官等與六大人格構面 F 檢定表

	委任 (n=931)		薦任 (n=991)		簡任 (n=726)		F 值	事後比較
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD		
嚴謹性	37.48	5.22	37.23	4.93	40.46	4.72	79.87***	簡任>委任，簡任>薦任
情緒穩定性	35.99	7.56	36.84	7.29	41.11	7.21	109.97***	薦任>委任，簡任>委任，簡任>薦任
友善性	43.27	6.82	44.09	6.65	47.18	5.81	79.98***	薦任>委任，簡任>委任，簡任>薦任
領導性	41.29	7.21	42.97	7.13	48.05	6.01	208.13***	薦任>委任，簡任>委任，簡任>薦任
使命感	43.63	7.31	44.52	6.88	48.91	5.76	138.52***	薦任>委任，簡任>委任，簡任>薦任
創新學習	42.84	7.48	44.1	6.98	47.64	6.23	101.26***	薦任>委任，簡任>委任，簡任>薦任

***p<.001

第二節 不同性別的差異檢定

為探討不同性別的人員是否在人格構面的分數上有所差異，從總樣本共 2648 人當中，以性別（女性 1260 人，男性 1368 人）做為自變項，以六大人格構面（嚴謹性、情緒穩定性、友善性、領導性、使命感及創新學習）做為依變項進行 t 檢定，以檢驗六大人格構面是否在女性與男性之間具有差異。

表 18 性別與六大人格構面 t 檢定表

	女性 (n=1260)		男性 (n=1368)		效果量	t 值	事後比較
	Mean	SD	Mean	SD			
嚴謹性	37.99	4.87	38.4	5.43	-0.41	-2.04*	男性>女性
情緒穩定性	35.94	7.35	39.37	7.58	-3.43	-11.82***	男性>女性
友善性	43.77	6.34	45.47	6.89	-1.7	-6.60***	男性>女性
領導性	42.52	6.84	44.95	7.69	-2.43	-8.56***	男性>女性
使命感	44.46	6.8	46.3	7.25	-1.84	-6.71***	男性>女性
創新學習	37.99	4.87	38.4	5.43	-0.41	-9.33***	男性>女性

*p<.05 ***p<.001

以性別做為自變項，六大人格構面做為依變項的 t 檢定發現如下。

1. 嚴謹性在不同性別之間有顯著差異，效果量為-0.41，t 值=-2.04*，事後比較發現，男性的得分高於女性。
2. 情緒穩定性在不同性別之間有顯著差異，效果量為-3.43，t 值=-11.82***，事後比較發現，男性的得分高於女性。
3. 友善性在不同性別之間有顯著差異，效果量為-1.7，t 值=-6.60***，事後比較發現，男性的得分高於女性。
4. 領導性在不同性別之間有顯著差異，效果量為-2.43，t 值=-8.56***，事後比較發現，男性的得分高於女性。
5. 使命感在不同性別之間有顯著差異，效果量為-1.84，t 值=-6.71***，事後比較發現，男性的得分高於女性。
6. 創新學習在不同性別之間有顯著差異，效果量為-0.41，t 值=-9.33***，事後比較發現，男性的得分高於女性。

檢定結果顯示，男性人員在六大人格構面上（嚴謹性、情緒穩定性、友善性、領導性、使命感及創新學習）皆一致地顯著高於女性人員。從平均數差異來看，得分差異最大者為情緒穩定性，其次為創新學習與領導性，在嚴謹性上的差異則最小。

需要注意的是，雖檢定結果顯示男性人員在所有人格構面上皆高於女性人員，但這只是用以理解資料結構的方式之一，使研究者得知兩性在人格構面上確實擁有不同的組型，實務操作上不宜以性別做為選才依據。

第三節 不同類科別的差異檢定

為探討不同類科別的人員是否在人格構面的分數上有所差異，從總樣本共 2648 人當中，以類科別（技術人員 549 人，行政人員 2099）做為自變項，六大人格構面（嚴謹性、情緒穩定性、友善性、領導性、使命感及創新學習）做為依變項進行 t 檢定，以檢驗六大人格構面是否在不同類科別之間具有差異。

表 19 類科別與六大人格構面 t 檢定表

	技術人員 (n=549)		行政人員 (n=2099)		效果量	t 值	事後比較
	Mean	SD	Mean	SD			
嚴謹性	37.95	5.18	38.27	5.16	-0.32	-1.46ns	無顯著差異
情緒穩定性	38.62	7.23	37.47	7.76	1.15	3.13**	技術人員>行政人員
友善性	44.67	6.8	44.64	6.66	0.03	.07ns	無顯著差異
領導性	44.03	7.31	43.7	7.41	0.33	.91ns	無顯著差異
使命感	46.07	7.01	45.24	7.11	0.83	2.45*	技術人員>行政人員
創新學習	45.68	7.2	44.35	7.21	1.33	3.86***	技術人員>行政人員

*p<.05 **p<.01 ***p<.001 ns p>.05

以類科別做為自變項，六大人格構面做為依變項的 t 檢定發現如下。

1. 嚴謹性在類科別之間無顯著差異，效果量為-0.32，t 值=-1.46，未達顯著水準。技術人員與行政人員的得分並無差異。
2. 情緒穩定性在類科別之間有顯著差異，效果量為 1.15，t 值=3.13**，事後比較發現，技術人員的得分高於行政人員。
3. 友善性在不同類科別之間有顯著差異，效果量為 0.03，t 值=.07，未達顯著水準。技術人員與行政人員的得分並無差異。
4. 領導性在不同類科別之間有顯著差異，效果量為 0.33，t 值=.91，未達顯著水準。技術人員與行政人員的得分並無差異。
5. 使命感在不同類科別之間有顯著差異，效果量為 0.83，t 值=2.45*，事後比較發現，技術人員的得分高於行政人員。
6. 創新學習在不同類科別之間有顯著差異，效果量為 1.33，t 值=3.86***，事後比較發現，技術人員的得分高於行政人員。

檢定結果顯示，技術與行政人員這兩個群體只有在情緒穩定性、使命感與創新學習上有顯著差異，從平均數來看是技術人員小幅度高於行政人員。而嚴謹性、友善性與領導性則無群體差異，技術人員與行政人員的得分可說是相同的。整體而言，對六大人格構面而言，類科別並不是很有效的區分變項，在實務操作上若要以類科別做為變項需要謹慎行之。

第四節 主管與否的差異檢定

以主管與否做為自變項，六大人格構面（嚴謹性、情緒穩定性、友善性、領導性、使命感及創新學習）做為依變項進行 t 檢定，以檢驗六大人格構面是否在主管與非主管之間具有差異。

表 20 非主管、主管與六大人格構面 t 檢定表

	非主管 (n=1844)		主管 (n=804)		效果量	t 值	事後比較
	Mean	SD	Mean	SD			
嚴謹性	37.51	5.18	39.8	4.76	-2.29	-10.00***	主管>非主管
情緒穩定性	36.64	7.58	40.17	7.28	-3.53	-11.17***	主管>非主管
友善性	43.76	6.8	46.7	5.92	-2.94	-10.63***	主管>非主管
領導性	42.32	7.35	47.1	6.33	-4.78	-16.03***	主管>非主管
使命感	44.24	7.19	48.1	6.05	-3.86	-13.32***	主管>非主管
創新學習	43.74	7.41	46.66	6.34	-2.92	-9.74***	主管>非主管

***p<.001

以主管與否做為自變項，六大人格構面做為依變項的 t 檢定發現如下。

1. 嚴謹性在非主管與主管之間有顯著差異，效果量為-2.29，t 值=-10.00***，事後比較發現，擔任主管者的得分高於非擔任主管者。
2. 情緒穩定性在非主管與主管之間有顯著差異，效果量為-3.53，t 值=-11.17***，事後比較發現，擔任主管者的得分高於非擔任主管者。
3. 友善性在非主管與主管之間有顯著差異，效果量為-2.94，t 值=-10.63***，事後比較發現，擔任主管者的得分高於非擔任主管者。
4. 領導性在非主管與主管之間有顯著差異，效果量為-4.78，t 值=-16.03***，事後比較發現，擔任主管者的得分高於非擔任主管者。
5. 使命感在非主管與主管之間有顯著差異，效果量為-3.86，t 值=-13.32***，事後比較發現，擔任主管者的得分高於非擔任主管者。
6. 創新學習在非主管與主管之間有顯著差異，效果量為-2.92，t 值=-9.74***，事後比較發現，擔任主管者的得分高於非擔任主管者。

檢定結果顯示，擔任主管者在六大人格構面上（嚴謹性、情緒穩定性、友善性、領導性、使命感及創新學習）皆顯著高於非擔任主管者，從平均數差異來看，擔任主管者在六大人格構面上的得分皆大幅度高於非擔任主管者，其中又以領導性與使命感的差異最大。

第六章 構面組型區間估計

第一節 概論

一、 概念

本研究擬利用常模及區間估計的概念，以詮釋理想高階文官的人格特質。在常模參照與比較的概念中，是將個體分數與團體分數進行比較，以獲得個體在團體當中的相對位置，藉以理解各個分數的意義。而區間估計的意義，乃是在對一個特定的數值，依據某種標準設定可能的範圍。就人格測驗而言，不論其分數過高或過低均非適當，而是應落在一個合理的區間範圍內。其理由說明如下：

以情緒穩定性(emotional stability)來說，高分者的特質為：鎮靜、放鬆、安定、不情緒化、自足、堅強等，而低分者的特質為：多慮、不安、易怒、嫉妒、自卑和情緒化。若一個人的情緒穩定性的分數太高，也就是情緒太穩定，對任何的意見、反應及調查結果等回饋都沒有感覺，對自己的決策一意孤行，造成國家社會的重大損失。在外向性(extroversion)上得到高分者具有健談、喜愛社交、大膽和精力旺盛等特質，低分者則具備保守、清醒、冷漠、工作取向、沉默和缺少活力等特質。倘若太高分，則該公務人員雖具有高度的工作熱情與良好的人際關係，但在決策上容易忽略潛在危機，並固執己見、愛批評他人錯誤，因而產生出大膽卻有欠周詳的高風險決定。

而在開放性(openness to new experience)上得到高分者具有好奇、興趣廣泛、有創造力和富想像力等特質，低分者則具有從俗、實際、興趣狹隘、非藝術性和非分析性等特質。倘若追求高分，則該公務人員容易在執行工作與制定

政策上具有過大的變動、經常不按牌理出牌、容易朝令夕改、不擅長從事長期規劃，以致於讓人無所適從。在和善性(agreeableness)上得到高分者具有富同情心、仁慈、樂於合作等特質，低分者的特質則是好批評、粗魯、多疑、殘忍易怒、好使喚人、不合作。倘若太高分，則該公務員則容易被人說服或關說，在執行工作與制定政策上舉棋不定，容易受到他人影響。

最後，在嚴謹性(conscientiousness)上得到高分者具備組織能力、有效率、有條理等特質，低分者的特質則是漫無目的、不可信賴、粗心、散漫、意志薄弱和享樂主義者。倘若追求高分，則該公務人員容易變成過度謹慎小心、害怕新的計畫與想法，不敢從事任何改變與冒險，一切只知道依法行政、墨守成規，不食人間煙火而與現實生活脫節，因而在執行工作與制定政策上出現許多合法但不合情理並嚴重阻礙政府組織的改革與進步。以上情況在在顯示出人格測驗不同於成就測驗（一般考試），不可只取高分者為用，而應當在分數上取一個適當的範圍。

高階文官人格量表由於其測量特性使然，不建議只取高分者為用，因此建議採取「組型」的方式，也就是同時考慮六個人格構面的得分都需要符合某個標準。換言之，六個人格構面其得分的組型需要有一個標準版的典型可供參考。以簡任 10 職等以上高階文官為例，倘若以此群體做為參照標準，則應該取所有簡任 10 職等以上人員在六個人格構面上之得分的組型做為參照組型，如下圖所示：

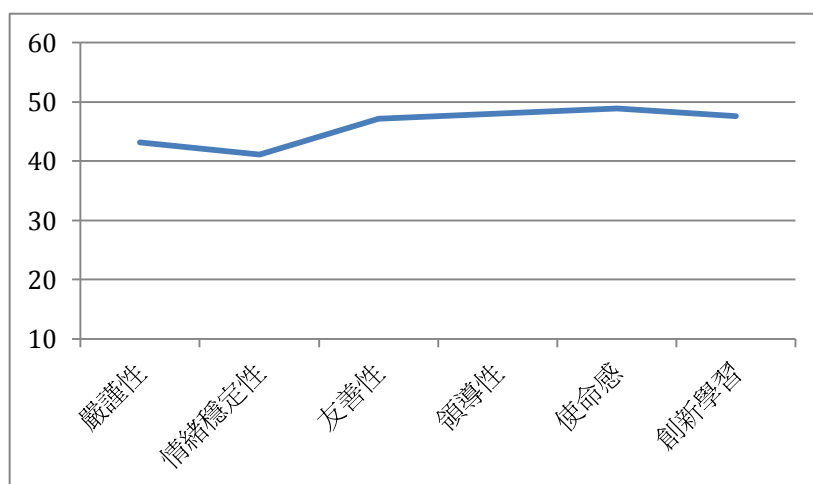


圖 3 人格組型範例圖

然而，此平均數結構為所有簡任 10 職等以上人員所共同形塑出來的結果，但以此平均數做為要求，未免失之過苛。為使組型概念能夠實際應用，必須引入組型區間的概念，其概念將組型的概念透過標準差做進一步擴張，由平均數往上及往下展開一個特定比例的區間，使組型拓展為一個帶狀的分佈範圍，此範圍特稱為「組型區間」，如下圖所示。其他類似的情形，則同理可推論之。

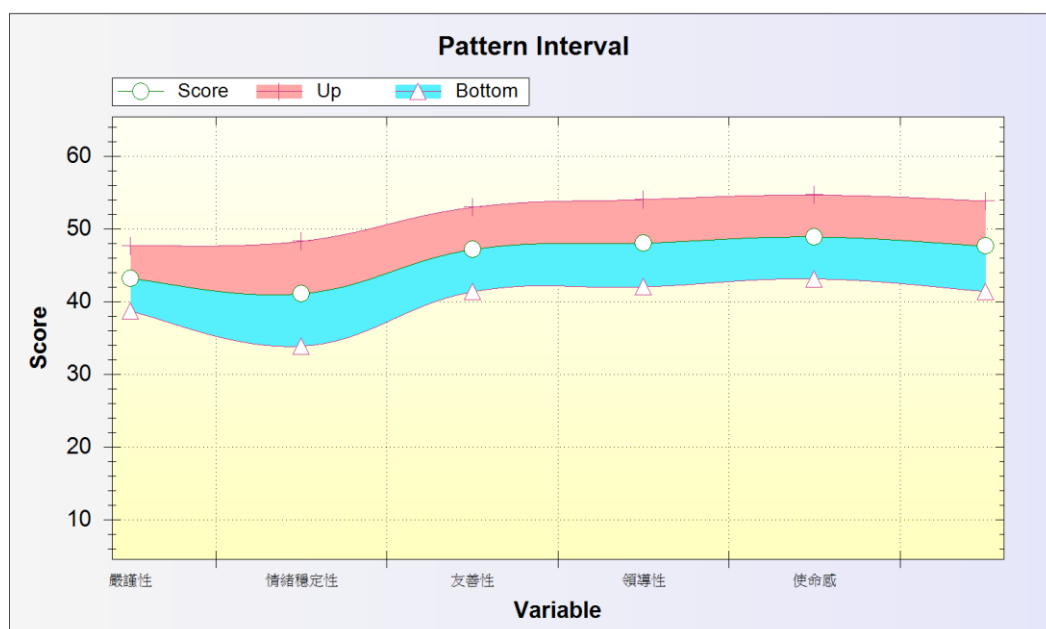


圖 4 人格組型區間範例圖

換言之，對於擁有不同分量表（子構面）的高階文官人格量表而言，所需要估計的是同時考量六個分量表（嚴謹性、情緒穩定性、友善性、領導性、使命感及創新學習）的區間範圍，並將六個區間範圍連接起來形成「構面組型區間」，此一帶狀範圍對於擁有多個構面的高階文官人格量表會是更適合的評估方式。

二、做法

根據洪兆祥（2011）的研究結果，構面組型區間分析可做為一種常模的切分標準（cutoff point），其重點在於估計契合度（fit）以及涵蓋率（coverage）。契合度係指某群體內的某個體，其各個分數落在合理範圍內的百分比，是以個體為中心的概念，在本研究中可視為與常模的契合程度；涵蓋率則係指所有觀察值（個體），其各個分數落在合理範圍的百分比，是以常模為中心的概念，在本研究中可視為某群體通過此常模標準的比例，也就是該常模標準的涵蓋率。

此外，在操作上，使用者可根據使用目的來調整標準。若需要選用的人數眾多或只做為初選之用，則可採用較為寬鬆的標準（涵蓋率較高）；若需要選用的人數較少或為後期選拔之用，則可採用較為嚴格的標準（涵蓋率較低）。在標準上，可依照用途調整也是組型區間估計的特色與長處。

三、目標群體之選取

由於高階文官人格量表之應用目標在於簡任 10 職等以上高階文官，因此選取目標群體的做法有二：其一是選取簡任 10 職等以上高階文官做為估計構面組型區間之目標群體，可做為薦任人員在陞遷上的參照依據；其二是進一步抽選簡任 12 職等以上高階文官做為估計構面組型區間之目標群體，可做為簡任人員的最高標準之參照。

第二節 10 職等以上高階文官構面組型區間分析

以 726 位 10 職等以上之人員做為目標群體，針對六大人格構面（嚴謹性、情緒穩定性、友善性、使命感及創新學習）進行高階文官人格組型之分析。實際操作上，以平均數加/減一個標準差做為範例，即可得出上下限界，若以 10 職等以上人員為標的，其合理的分數接受範圍區間帶，如下圖。

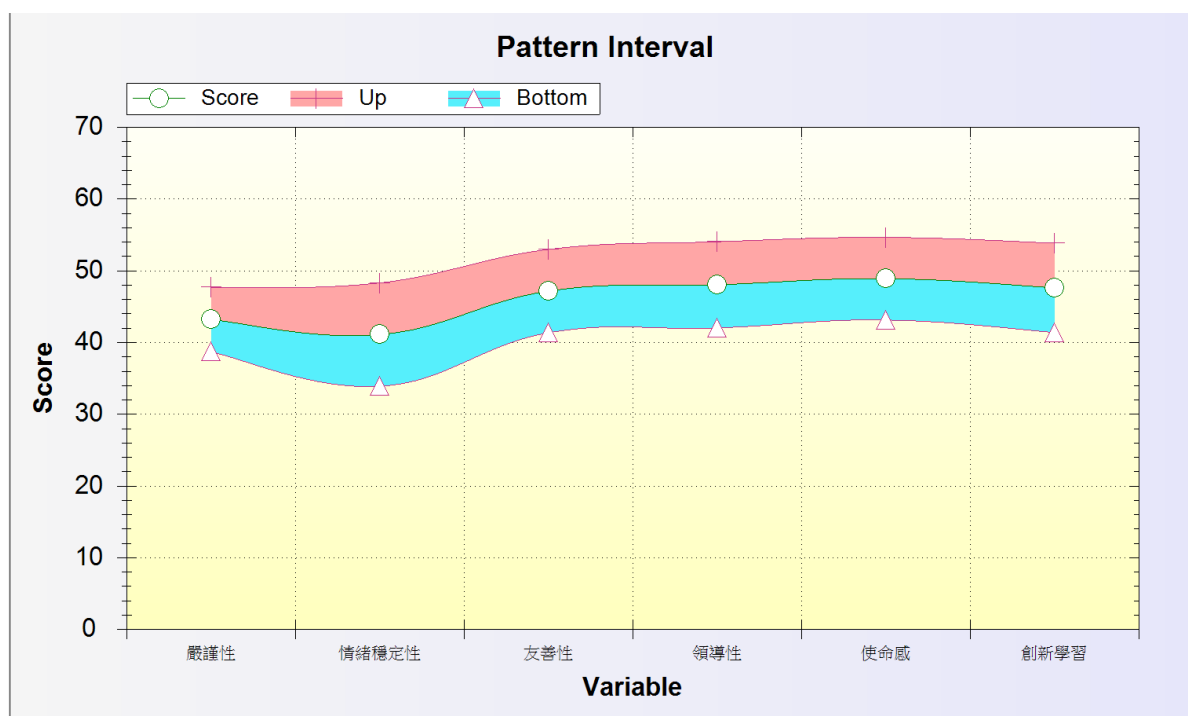


圖 5 10 職等以上高階文官人格構面組型區間分析

726 位簡任 10 職等以上之人員，其六大人格構面的總分、標準差及上下限的數據如下表。以嚴謹性為例，上限為 47.70，代表在此標準下，若某人員在嚴謹性的得分超過此限界，表示該人員有過於嚴謹、不知變通的傾向；反之，嚴謹性的下限為 39.15，代表若某人員在嚴謹性的得分未達此限界，表示該人員有不夠嚴謹細膩的傾向。其餘人格構面的解釋方法雷同，其詳細數據如下。

表 21 簡任 10 職等以上人員六大人格構面總分、標準差與上下限摘要表

	嚴謹性	情緒穩定性	友善性	領導性	使命感	創新學習
總分	43.20	41.11	47.18	48.05	48.91	47.64
標準差	4.51	7.21	5.81	6.01	5.76	6.23
上限*	47.70	48.32	53.00	54.06	54.67	53.87
下限*	38.69	33.90	41.37	42.04	43.15	41.40

*總分加/減一個標準差

符合人數及百分比

各級官等的人員在此標準下，其人格組型完全符合簡任 10 職等以上人員組型者，可視為具有成為簡任 10 職等以上高階文官潛力的人員。在 931 位委任人員當中，符合者有 84 人，佔 9.0%。在 991 位薦任人員當中，符合者有 124 人，佔 12.5%。在 726 位簡任人員當中，符合者有 198 人，佔 27.3%。

表 22 簡任 10 職等以上高階文官人格組型符合人數及百分比摘要表

官等		人數	百分比
委任	符合	84	9
	不符合	847	91
	總和	931	100
薦任	符合	124	12.5
	不符合	867	87.5
	總和	991	100
簡任	符合	198	27.3
	不符合	528	72.7
	總和	726	100

第三節 12 職等以上高階文官構面組型區間分析

以 233 位簡任 12 職等以上之人員做為目標群體，針對六大人格構面（嚴謹性、情緒穩定性、友善性、領導性、使命感及創新學習）進行高階文官人格組型之分析。實際操作上，以平均數加/減一個標準差為上下限界即可得出，若以簡任 12 職等以上人員為標的，其合理的分數接受範圍區間帶，如下圖。

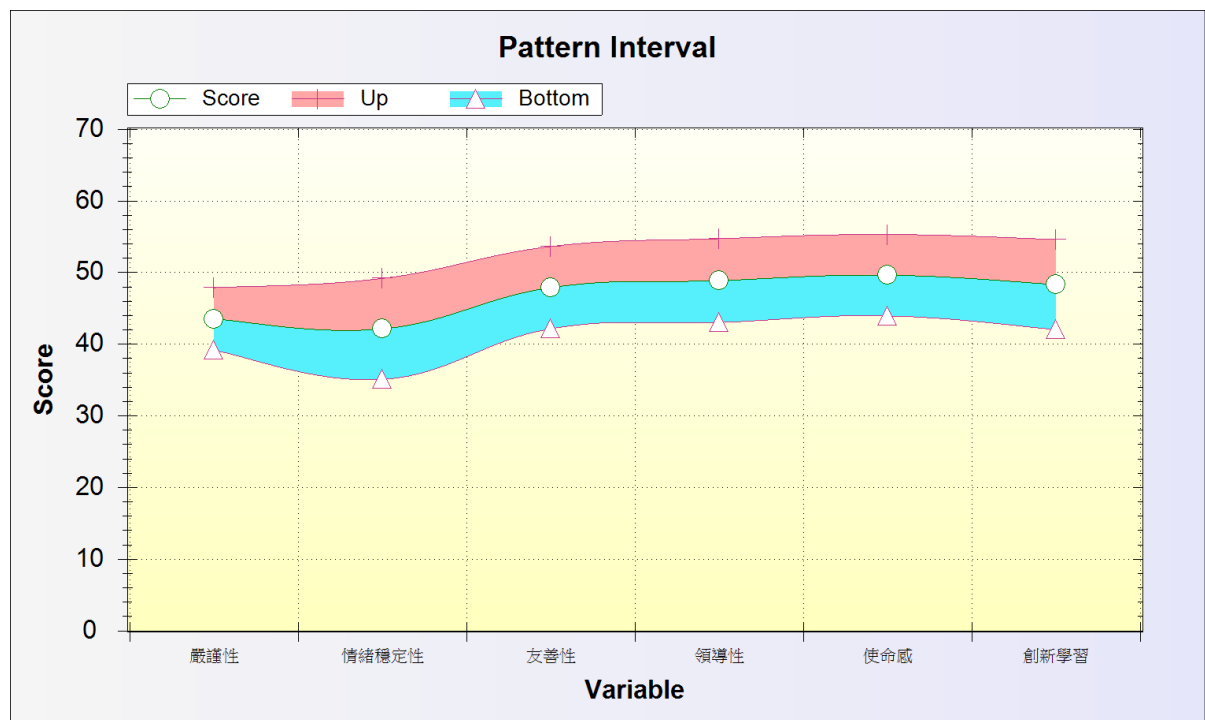


圖 6 簡任 12 職等以上高階文官人格構面組型區間分析

233 位簡任 12 職等以上之人員，其六大人格構面的總分、標準差及上下限的數據如下表。以嚴謹性為例，上限為 47.89，代表在此標準下，若某人員在嚴謹性的得分超過此限界，表示該人員有過於嚴謹、不知變通的傾向；反之，嚴謹性的下限為 39.15，代表若某人員在嚴謹性的得分未達此限界，表示該人員有不夠嚴謹細膩的傾向。其餘人格構面的解釋方法雷同，其詳細數據如下。

表 23 簡任 12 職等以上人員六大人格構面總分、標準差與上下限摘要表

	嚴謹性	情緒穩定性	友善性	領導性	使命感	創新學習
總分	43.52	42.14	47.9	48.88	49.64	48.33
標準差	4.37	7.05	5.74	5.85	5.68	6.29
上限	47.89	49.19	53.64	54.73	55.32	54.62
下限	39.15	35.09	42.16	43.03	43.96	42.04

*總分加/減一個標準差

符合人數及百分比

各級官等的人員在此標準下，其人格組型經過六個構面同時檢驗，完全符合簡任 12 職等以上人員組型者，可視為具有成為簡任 12 職等以上高階文官潛力的人員。在 931 位委任人員當中，符合者有 66 人，佔 7.1%。在 991 位薦任人員當中，符合者有 93 人，佔 9.4%。在 726 位簡任人員當中，符合者有 161 人，佔 22.2%。

表 24 簡任 12 職等以上高階文官人格組型符合人數及百分比摘要表

官等		人數	百分比
委任	符合	66	7.1
	不符合	865	92.9
	總和	931	100
薦任	符合	93	9.4
	不符合	898	90.6
	總和	991	100
簡任	符合	161	22.2
	不符合	565	77.8
	總和	726	100

彈性應用策略

除了帶狀分布的特性外，組型區間另一個特性為可調整性。根據建構效度的檢驗，各個人格構面在不同的場域及用途上皆有所不同，可根據不同情況的考量而有不同的重要性，如圖 7；另一方面，在選才上，根據篩選人數的百分比，也會設定不同的通過率，如圖 8。為此，可以透過調整整體或部分人格構面的標準差之權重來進行加權調整。例如，倘若在某次使用中，嚴謹性及領導性是特別重要，而友善性相對下重要性較低，則可以縮小嚴謹性及領導性的範圍並放大友善性的範圍，如下圖所示。

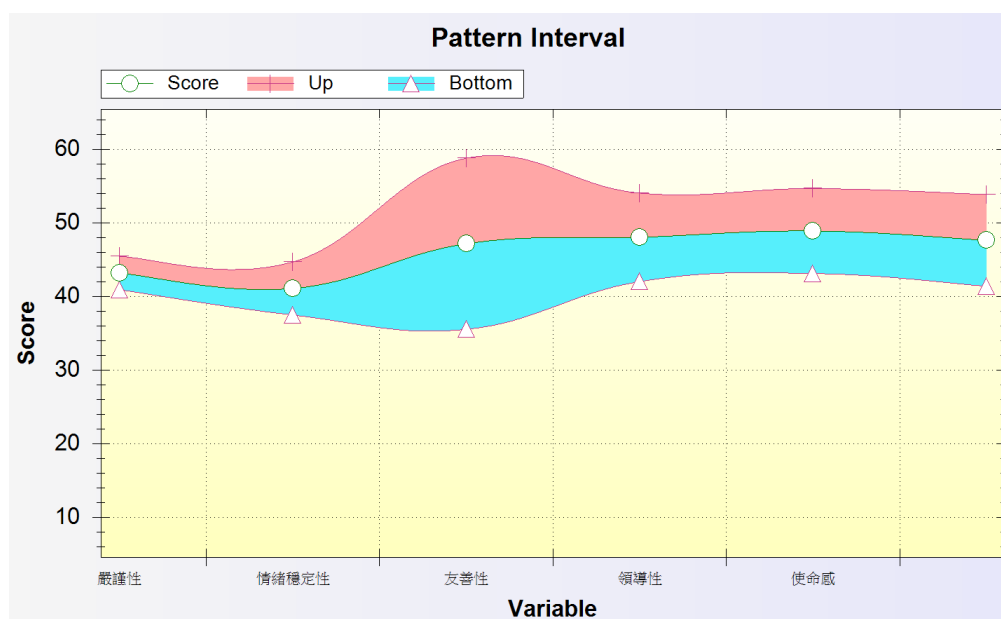


圖 7 組型區間調整範圍之範例圖 1

另外，若以通過人數為考量依據，則上限與下限的設定可採用百分等級 PR。例如，若希望以平均數為下限 PR50，同時考量極端值將上限設為 PR90，則通過率約為 40%。

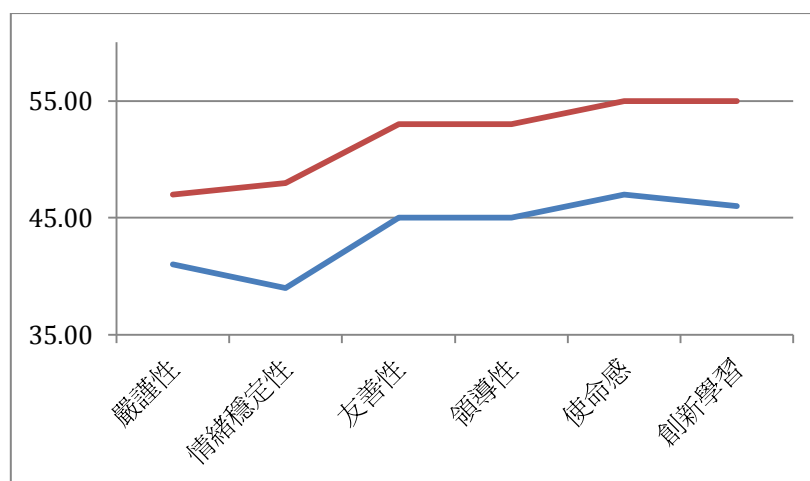


圖 8 組型區間調整範圍之範例圖 2

如同圖 7，圖 8 每一個構面也可以根據需求調整通過率，例如嚴謹性調整為 PR70-PR90，、創新學習調整為 PR50-PR70 等，使用者可根據目的自行調整。

第七章 應用與執行

本章之重點在於高階文官人格量表之應用與執行。應用部分包含選才、育才、用才等面向，執行部分則包含一般注意事項以及個案範例說明。

第一節 應用

一、簡述

高階文官人格量表根據嚴謹的發展程序所編製，編製內容乃針對高階文官所應具有之六大人格構面（嚴謹性、情緒穩定性、友善性、領導性、使命感及創新學習）來編製題目，具有良好的信度、效度與常模資料可參照比對。本量表具有良好的實務應用價值可供各種人事工作使用。現分別由選才、用才及育才等方面來做闡述。

二、選才

1. 概念

選才是高階文官人格量表最重要也最基本的應用。所有工作都有其關鍵特性，而工作者本身所具有的人格特質是否可與其配合決定了工作品質與效能的優劣，亦即所謂的人與工作適配（Person-Job fit）的概念。這種適配性的概念，現今廣泛用於各專業領域的人才甄選，尤其是對於管理職與專業層級較高的工作（也是大多數高階文官的工作內容）更是關鍵。

本高階文官人格量表的信度、效度均十分良好，常模資料的穩定性及正確性也頗高。政府人事單位或決策者在選拔人才時，可透過使用手冊的指導，正確地應用本量表來獲取候選者人格構面的資料，做為選才的參考指標之一。

需要注意的是，依照高階文官人格量表所提供之人格構面組型進行選才，必須建立在對於該工作有著非常詳盡的工作分析，在透徹地了解該工作的內容、特性、環境與相對應的優勢人格為何之後，才能夠有效地使用高階文官人格量表做為選才的參考依據之一。最後，我們仍必須強調，在選才上，高階文官人格量表僅做為參考的指標之一，對於一位候選者是否完全適任於該工作，仍須參考其他相關資料，例如個人先前表現、主管評量與推薦、同儕評量等等。換言之，不管何種測量或評估方式都不應該被視為取才的唯一途徑，而是應該採取多階段、多面向、多來源的方式來仔細評估，藉以獲得最完整的資訊，以免陷於所用非人或遺珠之憾的窘境。

2. 初步篩選

所謂初步篩選，是指當潛在候選者眾多時，先初步挑選一批具有較高成功機率候選者的程序。根據本研究，高階文官人格量表所得之分數不宜一味地追求高分，所以不應以六個人格構面得分的總和來做為篩選標準，而是應以六個人格構面的組型來選取最有潛力的候選者之人格特質樣貌。

在本研究中，透過建立大規模樣本的常模，得出 10 職等以上及 12 職等以上高階文官在六大人格構面（嚴謹性、情緒穩定性、友善性、領導性、使命感及

創新學習)分數的分布情況，並依此估計出相對應的人格構面組型，以帶狀區間估計的方式來建立全面性(涵蓋六個人格構面)的篩選標準。倘若潛在候選者過多，負責單位或相關人事部門可透過帶狀區間的上限與下限之調整(可自由設定標準)來對應所需篩選的比例，達到適度篩選之目的。

3. 面試

以能力取向的評估方式(考試、工作績效等)為主，搭配個人資料為輔助的面試近來成為了很重要的面試取向。有了高階文官人格量表所提供的人格構面組型，面試官可以更進一步的探索候選者的人格特質，並依此判斷其與工作、同仁的適配程度，也可以根據資料來詢問有關於思考風格、情緒控制、組織氛圍感受等方向的題目。總體而言，面試過程可因為有了高階文官人格量表所提供的人格構面組型，而提供更多元的面向與機會來進一步了解候選者是否合宜於該工作。

在工作場域中，最常用來挑選人才的方法有模擬團體情境、人格測驗、實際操作、面試、能力測驗等等。相較於上述常用的人事評估方法，高階文官人格量表不論在成本、時間及準確性上都具有相對優勢，在最初的步驟就用對方法選對人，則更可以提高後續階段的效率。

二、用才

在安置與陞遷方面，在過去，人員的安置與陞遷可說完全是按照能力或單位需求等因素而定的，並沒有人-工作適配的概念存在。在有了高階文官人格量表之後，對於安置與陞遷，決策者可根據單位的空間環境、工作性質、人員特性等因素，對比候選者的人格特質進行全面性的考量，可望在人員的安置與陞遷上做出更切合的決定，讓每個人都適得其所、樂在其中。

三、育才

1. 訓練

高階文官人格量表所提供的人格構面組型，乃係一種全面的概念，類似於「每一種特質都要表現不錯」的想法，然而這樣的要求總體而言也是相對較嚴格的，倘若在候選者人數不多、實在無法如此要求的情況下，人格構面組型亦可讓我們了解每個候選者可能的弱點，因此亦可針對僅有少數人格特質與工作需求有所差異的人員，施予加強課程與相關能力的訓練，以達到高階文官所應具有的特質。換言之，相關單位可根據本量表的施測結果來開設不同的教育訓練課程，以培養所需晉用之人才的相關人格特質。各項能力的培訓方式建議如下：

（一）**嚴謹性**係指思考周延、注重細節、謹言慎行並能堅持所為。建議以學習團體的方式進行，每次課程為設定一個共同作業目標，讓團體中每個人提出自己的企劃，並彼此提出建言來進行多次、多面向的修改，以達到增進嚴謹性之目的。

（二）**領導性**係指具有願景、果決善斷，並能擇善固執、勇於承擔。可以鼓勵高階文官進行在職進修，例如選修各大專院校開立之 EMBA 課程。另外為拓寬高階文官的國際視野，建議可以邀請跨國企業的總裁或高階經理人來台辦理領導

能力相關工作坊。

(三) **使命感**係指能以工作為榮、無私付出並能堅守廉潔公正。可以請有經驗的高階文官辦理講座來對新進人員進行經驗分享，讓新進人員了解這些特質在相關工作上的重要性並內化為自我的一部分。

(四) **情緒穩定性**係指具備高情緒智商(EQ)、能控制自身情緒，面對挫折有容忍和恢復的能力。建議辦理情緒與壓力管理工作坊，可邀請具有相關專長之教師前來演講，亦可以成長團體的方式邀請有經驗的高階文官做經驗傳承與情緒分享。還可定期辦理同儕之間的社會支持團體，彼此可以相互鼓勵、彼此督促。

(五) **友善性**係指願意與人溝通、有同理心、能表現出溫暖和善、關懷等行為。可以請心理諮商專業人員來開設相關課程，透過演講以及實際演練操作來加強需要相關技能的人員於此方面更加精進。

(六) **創新學習**係指具有開放性的思維，好學並具備創造力。創造的基礎是廣泛的知識連結，可安排許多與工作內容大不同的知識、短期職務輪調、操作技能的工作坊或是參訪等，讓人員除了自己的專業也能吸收更多不同領域的內容並開拓視野，進而擁有更高的學習動力與創造力。

2. 個人發展

除了上述以單位組織或政府體系為出發點的使用方法之外，對候選者或更廣大的潛在候選者而言，高階文官人格量表所提供的人格構面組型也是一個協助了解自己的有力工具。透過深入了解自己的人格特質，可幫助個體清楚自己的優缺點，以便進行生涯規劃，提昇生活品質，活出健康與快樂。更可藉由理解自己與常模（他人）的差異，知道自己的獨特性與不足之處，進而能掌握發展

的優勢或需要對補強的部分也更能有效因應，進一步帶領個體的自我成長與發展。

四、未來展望

1. 開發題庫

所有的評估工具都需要長期的維護與持續開發，並且在信度與效度上也需要不斷的精進。為求高階文官人格量表能夠長期使用，並降低可能出現的練習效果，建議仍需持續開發新的題目以充實題庫。

2. 維護與更新常模

每個世代的公務人員在特質與工作需求上皆有所差異，因此建議至少每隔五年就必須重新大規模施測以再確認高階文官所應具有之人格構面組型的穩定性與正確性。

3. 電腦化施測的可行性

為了使施測結果可以立即地回饋給受試者，以及追求保密與施測及分析上的便利，在財政充裕，可研發軟體的情況下，或許可採用電腦化線上施測的方式來達成。

4. 研究展望

為了追求高階文官人格量表的推論性，後續研究可依高階文官業務性質的不同，進行人格構面與工作表現的相關分析，除了可進一步檢驗高階文官人格量表的有效性外，更可對現今高階文官的樣貌有更清楚的了解。

第二節 執行

本節提出在執行上的標準程序及一般注意事項，並以個案方式呈現案例說明。
項目描述則提供行為上的特徵以利於使用者進行相關作業之用。

一、 施測

本量表採團體施測方式，建議採電腦化線上施測，施測地點應安靜、光線充足，桌椅大小適中，以及空調情況良好，以便於作答。

1. 施測對象

高階文官人格量表乃針對高階文官所應具有之人格特質所編製，故施測對象應限定為預計升任簡任 10 職等之薦任 9 職等人員，以及預計升任簡任 12 職等之簡任 11 職等人員。

2. 施測前注意事項

- (1) 向受試者說明請依實際情況對測驗內容進行作答，並提醒受試者量表中有測謊題的存在，鼓勵受試者根據自己的真實情況誠實作答。
- (2) 為預防軟硬體毀損或不預期事件導致無法作答，現場應備妥與人數相等之紙本量表。

3. 施測說明

- (1) 確認受試者皆已上線，並輸入自己的准考證號碼進入帳戶進行核對。
- (2) 若有其他說明事項，作答前應先閱讀完畢。
- (3) 監考人員加以講解，並示範一次作答方式。

4. 作答方式

(1) 請受試者仔細閱讀每一句子，並根據自身情況勾選同意程度。

(2) 請受試者再次確認所點選之選項無誤，以避免勾選到錯誤題目或選項。

5. 開始施測

等待受試者清楚作答方式與準備完畢後，請受試者開始作答。

6. 測驗時間

建議應在題目中加入其他量表以降低猜測、練習或記憶效果，因此在題數增加的情況下，作答時間約在 30 分鐘內，可視情況調整長短。

二、計分

1. 計分方式

本量表共有 70 題，包含高階文官量表 61 題（含 1 題重複題）與 9 題社會期望量表之題目。

尺度為李克特 6 點量尺，依同意程度計分：

非常不同意＝1 分

不同意＝2 分

有點不同意＝3 分

有點同意＝4 分

同意＝5 分

非常同意＝6 分

2. 計分程序

「嚴謹性」分量表包含題號：1、13、14、21、33、34、46、48、59、60

「情緒穩定性」分量表包含題號：2、12、15、22、32、35、45、47、58、61、68

「友善性」分量表包含題號：3、11、16、23、31、36、44、49、57、62

「領導性」分量表包含題號：4、10、17、24、30、37、43、50、56、63

「使命感」分量表題目包含題號：5、9、18、25、29、38、42、51、64、67

「創新學習」分量表包含題號：6、8、19、26、28、39、41、52、54、65

「社會讚許」分量表包含題號：7、20、27、40、53、55、66、69、70

反向計分（原始計分 1～6 改向為 6～1）：7、9、12、15、17、20、22、27、29、35、40、46、47、48、52、53、55、59、61、68

三、其他注意事項

1. 本量表由於題庫比起一般成就測驗要少，因此需要更加注意題目的外流問題。
2. 應採取電腦化施測，且應把題目內容視為機密，不可外流以免造成信度與效度的毀損。
3. 在試題安排上，可視情況加入無關的題目以防止背題導致試題洩漏。
4. 高階文官人格量表所測量之結果，在解釋上需要特別謹慎。測量結果僅代表受試者在當下答題趨勢所做出的判斷，並非針對個人的人格優劣進行評估，也不宜在未經專家解讀的情況下，擴大解讀到其他生活的面向，例如課業、情感、交友等等方面。倘若受試者所得分數迥異於一般標準，或出現無法接受之情緒性反應，則可視情況轉介進一步的諮商晤談，以確保其心理健康。

三、個案範例說明

1. 全項目高於標準者

範例一：人員 A 在高階文官人格量表上各個構面的總分及行為表現的平均分數如下表。

表 25 人員 A 得分摘要表範例

人格構面	總分	行為項目
嚴謹性	58	思考縝密 謹言慎行 戮力堅持
情緒穩定性	59	情緒控制 挫折容忍力
友善性	57	願意溝通 同理心 親和性
領導性	59	具有願景 決斷性 承擔責任
使命感	57	以工作為榮 無私付出 公正廉潔
創新學習	56	開放性 學習傾向 創造力

人員 A 的得分情況：嚴謹性、情緒穩定性、友善性、領導性、使命感及創新學習的得分都高過以簡任 10 職等以上為常模的人格組型區間，過高的得分顯示人員 A 並非適當的人選，其人格組型與常模組行區間的比較如下圖。

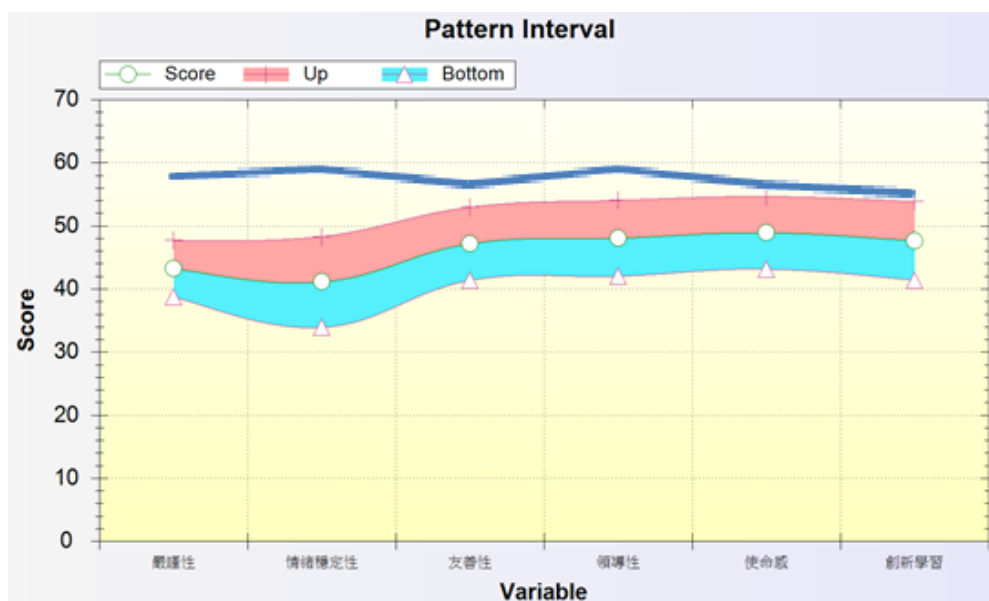


圖 9 人員 A 人格組型常模比對範例圖

若以簡任 10 職等以上全體為常模，與組型對照之下，依照其得分，對人員 A 的描述為：

- 嚴謹性得分過高，人員 A 過度謹慎小心、害怕提倡新的計畫與想法，不敢從事任何改變與冒險，一切只知道依法行政、墨守成規，不食人間煙火而與現實生活脫節，因而在執行工作與制定政策上出現許多合法但不合情理、產生「嚴以律己，苛以待人」的情況。
- 情緒穩定性分得過高，人員 A 對任何的意見、反應及調查結果等回饋都沒有感覺，對自己的決策一意孤行。
- 友善性得分過高，人員 A 容易被人說服或關說，在執行工作與制定計畫上舉棋不定，容易受到他人影響。
- 領導性得分過高，人員 A 目標不切實際，不懂得適當分配及下放權力，有集權之傾向，下決定過於武斷，不易聽人意見。

- 使命感得分過高，人員 A 容易因自己的工作身分而驕傲自大，有工作狂的傾向，過度強調公正廉潔而顯得墨守成規、不近人情。
- 創新學習得分過高，人員 A 容易在執行工作與制定計畫上具有過大的變動、經常不按牌理出牌、容易朝令夕改、不擅長從事長期規劃，以致於讓人無所適從。

2. 全部項目合於標準者

範例二：人員 B 在高階文官人格量表上各個構面的總分及行為表現的平均分數如下表。

表 25 人員 B 得分摘要表範例

人格構面	總分	行為項目
嚴謹性	43	思考縝密 謹言慎行 戮力堅持
情緒穩定性	40	情緒控制 挫折容忍力
友善性	41	願意溝通 同理心 親和性
領導性	44	具有願景 決斷性 承擔責任
使命感	46	以工作為榮 無私付出 公正廉潔
創新學習	51	開放性 學習傾向 創造力

人員 B 的得分情況：嚴謹性、情緒穩定性、友善性、領導性、使命感及創新學習的得分都符合以簡任 10 職等以上為常模的人格組型區間，吻合理想組型區間的得分顯示人員 B 為適當的人選，其人格組型與常模組行區間的比較如下圖。

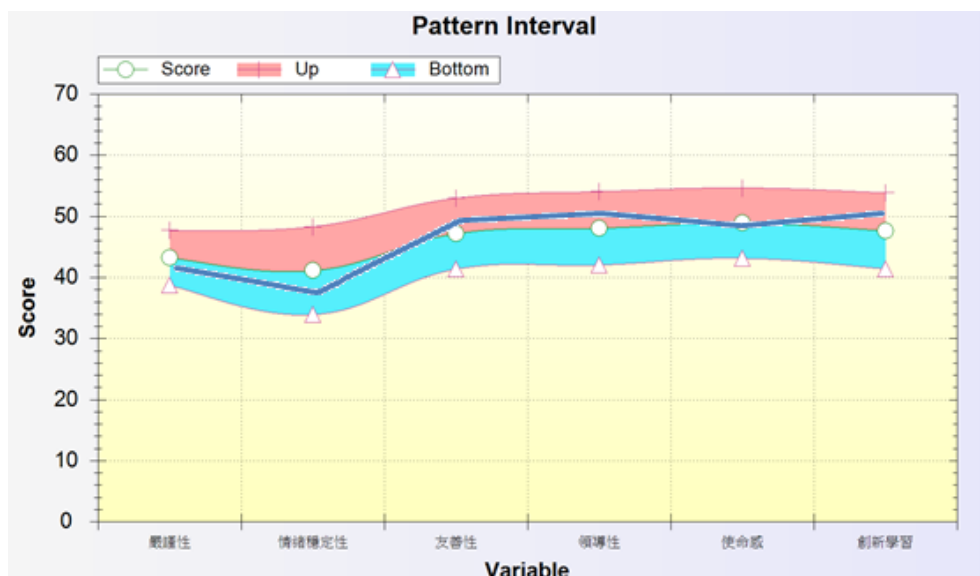


圖 10 人員 B 人格組型常模比對範例圖

若以簡任 10 職等以上全體為常模，與組型對照之下，依照其得分，對人員 B 的描述為：

- 嚴謹性得分適中，人員 B 擁有縝密的思考，對自己的言行舉止審慎注意並且能堅持往目標邁進。
- 情緒穩定性得分適中，人員 B 情緒控制能力佳，且對於挫折有較高的容忍力。
- 友善性得分適中，人員 B 具有同理心，對身邊的人親近善良且願意溝通。
- 領導性得分適中，人員 B 心懷願景，勇於承擔責任並且在決策時具有決斷性。
- 使命感得分適中，人員 B 以工作為榮，樂於付出並能堅守公正廉潔的立場。
- 創新學習得分適中，人員 B 對新事物好奇、興趣廣泛、有創造力和富想像力等特質。

3. 全項目低於標準者

範例三：人員 C 在高階文官人格量表上各個構面的總分及行為表現的平均分數如下表。

表 27 人員 C 得分摘要表範例

人格構面	總分	行為項目
嚴謹性	32	思考縝密 謹言慎行 戮力堅持
情緒穩定性	22	情緒控制 挫折容忍力
友善性	30	願意溝通 同理心 親和性
領導性	26	具有願景 決斷性 承擔責任
使命感	31	以工作為榮 無私付出 公正廉潔
創新學習	33	開放性 學習傾向 創造力

人員 C 的得分情況：嚴謹性、情緒穩定性、友善性、領導性、使命感及創新學習的得分都低於以簡任 10 職等以上為常模的人格組型區間，過低的得分顯示人員 C 並非適當的人選，其人格組型與常模組行區間的比較如下圖。

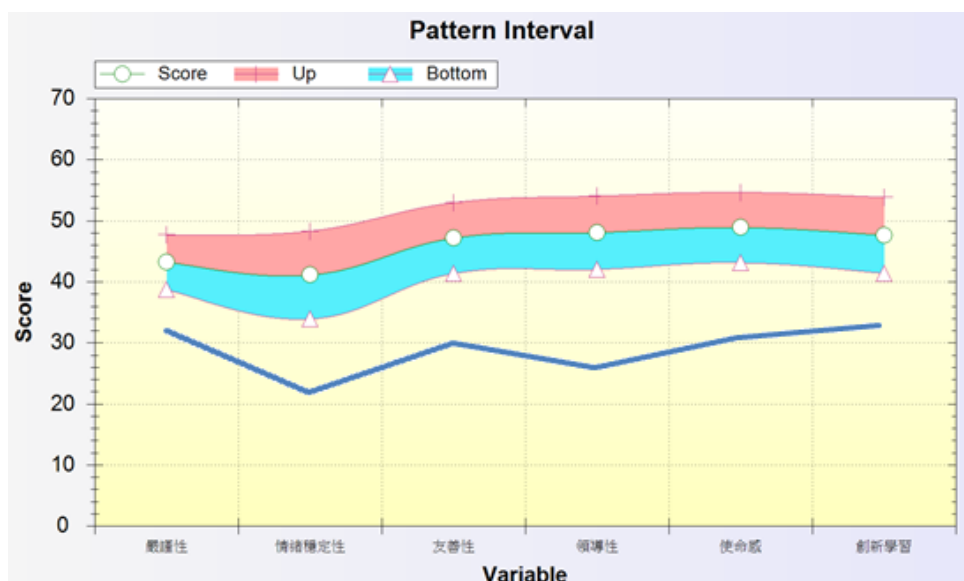


圖 11 人員 A 人格組型常模比對範例圖

若以簡任 10 職等以上全體為常模，與組型對照之下，依照其得分，對人員 C 的描述為：

- 嚴謹性得分過低，人員 C 在表現上容易呈現漫無目的、不可信賴、粗心、散漫、意志薄弱和享樂主義者。
- 情緒穩定性得分過低，人員 C 在表現上容易呈現多慮、不安、易怒、嫉妒、自卑和情緒化。
- 友善性得分過低，人員 C 在表現上容易呈現好批評、粗魯、多疑、殘忍易怒、好使喚人、不合作。
- 領導性得分過低，人員 C 在表現上容易呈現短視，無法規劃長期目標，不敢承擔責任，決策反覆拿不定主意。
- 使命感得分過低，人員 C 在表現上容易不敢向人說明自身工作，對自己的職務感到羞愧，對工作得過且過，容易收受他人給予的好處而影響工作。
- 創新學習得分過低，人員 C 在表現上容易呈現從俗、過於實際、興趣狹隘、非藝術性和非分析性等特質。

四、量尺描述

1. 嚴謹性

最適狀態	
特徵行為： 擁有縝密的思考，對自己的言行舉止審慎注意並且能堅持往目標邁進。	
不適狀態	
過度不足	過度極端
特徵行為： 漫無目的、不可信賴、粗心、散漫、意志薄弱和享樂主義者。	特徵行為： 過度謹慎小心、害怕提倡新的計畫與想法，不敢從事任何改變與冒險，一切只知道依法行政、墨守成規，不食人間煙火而與現實生活脫節，因而在執行工作與制定政策上出現許多合法但不合情理的情況。

2. 情緒穩定性

最適狀態	
特徵行為：	
情緒控制能力佳，且對於挫折有較高的容忍力	
不適狀態	
過度不足	過度極端
特徵行為：	特徵行為：
多慮、不安、易怒、嫉妒、自卑和情緒化。	對任何的意見、反應及調查結果等回饋都沒有感覺，對自己的決策一意孤行。

3. 友善性

最適狀態	
特徵行為： 具有同理心，對身邊的人親近善良且願意溝通。	
不適狀態	
過度不足	過度極端
特徵行為： 好批評、粗魯、多疑、殘忍易怒、好使喚人、不合作。	特徵行為： 容易被人說服或關說，在執行工作與制定計畫上舉棋不定，容易受到他人影響。

4. 領導性

最適狀態

特徵行為：

心懷願景，勇於承擔責任並且在決策時具有決斷性。

不適狀態

過度不足

特徵行為：

短視，無法規劃長期目標，不敢承擔責任，決策反覆拿不定主意。

過度極端

特徵行為：

目標不切實際，不懂得適當分配及下放權力，有集權之傾向，下決定過於武斷，不易聽人意見。

5. 使命感

最適狀態

特徵行為：

以工作為榮，樂於付出並能堅守公正廉潔的立場。

不適狀態

過度不足

特徵行為：

不敢向人說明自身工作，對自己的職務感到羞愧，對工作得過且過，容易收受他人給予的好處而影響工作。

過度極端

特徵行為：

容易因自己的工作身分而驕傲自大，有工作狂的傾向，過度強調公正廉潔而顯得墨守成規、不近人情。

6. 創新學習

最適狀態

特徵行為：

對新事物好奇、興趣廣泛、有創造力和富想像力等特質。

不適狀態

過度不足

特徵行為：

從俗、過於實際、興趣狹隘、非藝術性和非分析性等特質。

過度極端

特徵行為：

在執行工作與制定計畫上具有過大的變動、經常不按牌理出牌、容易朝令夕改、不擅長從事長期規劃，以致於讓人無所適從。

參考文獻

- 考試院 (2011)。文官核心價值。人事行政，176，107。
- 余民寧 (2006)。潛在變項模式：SIMPLIS 的應用。台北：高等教育。
- 邱皓政(2003)。「結構方程模式—LISREL 的理論、技術與應用」。台北，雙葉書廊圖書公司。
- 洪兆祥(2011)。潛在類別模式應用於混合分配分群：個體契合度與群組涵蓋率指標的發展與應用。論文發表於中國測驗學會 2011 年會暨教育測驗學術研討會。國立台灣師範大學，台北。
- 胡悅倫、孫蒨如、莊俊儒、洪兆祥 (2011)。人格量表在國家選才及培訓任用之運用與發展。臺北市：公務人員保障暨培訓委員會。
- 胡悅倫、莊俊儒、趙珮晴、洪崇淵 (2010)。公務人員培訓運用人格量表評量機制之研發。臺北市：公務人員保障暨培訓委員會。
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Barwise, P., MacLeod, D., Richards, S., Thomas, H., & Tranfield, D. (2007). Take-off or tail-off? An evaluation Capacity Review Program. Ascot: Sunningdale Institute.
- Blau, G., & Ryan, J. (1997). On measuring work ethic: A neglected work commitment facet. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 435-448.
- Crowne & Marlowe. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, 24, 349-354.
- Dierendonck & Nuijten (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*. 26(3): 249 - 267.
- Doe., J. (2002). The Hogan personality inventory interpretive report. Hogan Assessment Systems, inc.
- Hough, L. M. (1998). Effects of Intentional Distortion in Personality Measurement and evaluation of Suggested Palliatives. *Human Performance*, 11(2/3).
- ORC International. (2006). Senior civil service overall highlights report. UK: ORC International.
- Perry, James L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment

- of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory* 6: 5-22.
- Salgado, J. F. & De Fruyt, F. (2005). Personality in Personnel Selection. In: Evers, A., Anderson, N., and Voskuijl, O. (Eds.), *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*. Blackwell Publishing Ltd.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1997). Validity and Utility of 17 personnel selection procedures. Lessons from 85 years of research. Unpublished manuscript, Department of Management and Organizations. University of Iowa.
- Strahan, R., & Gerbasi, K.C. (1972). Short, Homogeneous Versions of the Marlowe-Crowne Social Desirability Scale. *Journal of Clinical Psychology*, 28, 191 - 193.
- Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44, 703-742.

附錄一 期末報告審查意見修正對照表

2012 年 12 月 14 日星期五

田教授秀蘭	<p>針對指導手冊：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 建議將施測計分放到前面。 2. P12，無效問卷，表達上不夠清楚。 3. P25，表 9，效標工具，除了列出的低相關列出之外，其他是否亦需列出(高相關)? 4. P27，指導語要清楚說明，隱藏目的又合於倫理，讓受試者了解。 5. P31，ABC 三人，是否可能造成刻板印象?(三欄即可:過高、中等、過低)，期望用的人不要誤用。 6. 編制手冊:效度驗證中建構效度無問題，但區別效度，需要再謹慎，簡任跟委任(友善性、使命感)，是否原本就應分開，差異上的分析(性別不同也會有所差異)。建議可作二因子的分析探討男、女分別之同。 7. PPT 報告最後，未來研發的部分，題庫 60 題，不知道是多還是少? 可看看 60 題內，哪些題目更具鑑別力，可再精挑出。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 高階文官人格量表之指導手冊在排版上，參考其他測驗，以量表信度、效度為優先，施測計分等技術性事項置於後面。 2. 已修正，請見 p12 3. 為了聚焦於與效標工具的相關程度，在學理及經驗上不具相關者將不列出。 4. 在實施上，指導語必須按照使用情況審慎制定，本研究提供之指導語為一般情況下之範例。 5. ABC 三人為過高、中等、過低等三種情況之範例。當然，真正的情況將更多元，但此範例仍有助於使用者解讀手中的量表結果。 6. 分析結果顯示，並無二因子交互作用之效果，不論官等、主管與否與性別都只有主要效果。 7. 已在 100 年度報告中謹慎處理過，本期報告聚焦於常模建置，不回頭處理題目問題。
趙考試委員麗雲	<ol style="list-style-type: none"> 1. 研究結果之運用，未來必須持審慎態度。 2. 期末報告，P51，操弄其實有偏差(男性與女性)，要經得起考驗，尚未有足夠力量去支持此論證。 3. 再測信度做得很好。 4. 第六章，是否會變中庸化、平庸化的選才方式? 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 任何高風險測驗都必須考量許多因素謹慎為之。 2. 性別差異是一種統計現象，在解釋上必須謹慎，僅供參考。 3. 謝謝 4. 已就 10-12 職等人員為常模(高分組)，無平庸化問題。

	<p>5. 怕過度使用，可否多做些清楚交代。</p> <p>6. 指導手冊，運用性不夠友善。</p> <p>7. 六大人格構面與文官核心價值是否有所連結？</p>	<p>5. 請見 P76 說明。</p> <p>6. 指導手冊乃作為專業人員使用，應保持一定專業程度。</p> <p>7. 文官核心價值當中，廉正、忠誠、關懷等項目已融入使命感分量表，專業、效能等項目則可以用其他分量表共同測量，已於 100 年度報告中詳細交代。</p>
陳 考 試 委 員 皎 眉	<p>1. 常模的建立是最重要的階段，量表信效度完全無懷疑。</p> <p>2. 決斷分數→區間估計，此作法背後理念看似合理，但是否真的就是如此？領導性過高，偏執狂？沒有證據。</p> <p>3. 帶狀區間估計，我們若要選的都是落在帶狀間的人，是否選的會都是平庸的人？</p> <p>4. 如何使用本量表的常模？如果是簡任又是女性該怎么看？</p> <p>5. P69，若要用此量表，必須要先對這份項目非常了解後才能使用。但我們希望是要一般普遍大家都能够使用的。</p>	<p>1. 謝謝</p> <p>2. Hogan 提出，過高的人格特質並不理想，但無標明標準為何，此部份可以調整。未來視使用情況及工作特質加以調整，已經在 P71 加入新的調整策略說明，以 PR50~90 作為區間。但還是需要其他效度（同時、預測）的佐證來決定哪一種策略較佳。</p> <p>3. 本研究以 10-12 職等人員為常模（高分組），無平庸化問題。</p> <p>4. 已經建置二因子常模（如官等*性別、官等*主管非主管），請見附錄七，未羅列者為人數過少。</p> <p>5. 此為人格量表，還是希望由受過訓練的心理學專業人士使用。</p>
朱 教 授 錦 鳳	<p>1. P35，區辨分析，簡委任、簡薦任，分別得到不同函數，其實可以合併呈現。</p> <p>2. P60，人格組型，此說法要保留，中間有社會期許在，過高則偽善。過分嚴謹→木頭人，有點負面。</p> <p>3. P154，是否作多因子常模 2X3X2X2？</p>	<p>1. 經過測試，正確區辨率不佳，且對照組的概念比較符合設計理念。</p> <p>2. 已修正，請見報告書 P60，指導手冊也比照修正。</p> <p>3. 多因子常模在各個細格人數過少，並無足夠代表性，已建置二因子常模（如官等</p>

	<p>4. 通常呈現常模，都希望每一原始分數都一定只對應到一個百分等級，此無清楚做解釋(有多種對應)。</p>	<p>*性別、官等*主管非主管)，請見報告書附錄七與指導手冊附錄二的常模分數對照表，未羅列者為人數過少。</p> <p>4. 已修正，報告書附錄七與指導手冊附錄二的常模分數對照表已全部更新。</p>
考選部	<p>1. 量表:我的工作能讓我發揮所長，此問法有待修正。(許多量表問法有待釐清，容易讓人落入陷阱)這樣是否能真正測出人格?</p> <p>2. 量表編製的來源是怎麼來的? 是自行編制?還是經過專家討論? 若是專家討論，則專家來原名單同質性則太高。</p> <p>3. 目次:應用與執行(是否漏了執行的部分?)</p> <p>4. P31，文字修正</p> <p>5. P32，文字修正</p> <p>6. 指導手冊許多表有重複或遺漏</p>	<p>1. 此部份於 100 年度報告詳細討論過，未來若有實施困難會再進行修正。</p> <p>2. 此部份於 100 年度報告詳細討論過，請參閱。</p> <p>3. 已修正，請見指導手冊目錄</p> <p>4. 已修正，請見報告 P34</p> <p>5. 已修正，請見報告 P34</p> <p>6. 已修正，請見指導手冊目錄。</p>
保訓會	<p>1. 就學術格式，P3 圖目次、表目次，分開來會較好。</p> <p>2. P5 創新學習 VS 後方的創新學習性(需統一用詞)。</p> <p>3. P14、15，母體、抽樣人數的比例，與第 P18 頁，簡薦委任之人數，與現況人數是否相符?</p> <p>4. 驗證性因素分析，各項指標都吻合，P31，在嚴謹性部分，只跑出兩行為項目，漏了謹言慎行，請確認。</p> <p>5. 簡任部分，12 職等，可再多列出一項分析。</p> <p>6. 可否提供相關電腦相關程式、圖等以供明年真正進行時更清楚使用。</p>	<p>1. 已修正，請見報告書目錄。</p> <p>2. 已修正，報告書與指導手冊皆統一為創新學習。</p> <p>3. 人數乃根據銓敘部提供之 100 年度資料為準。</p> <p>4. 已修正，請見報告書 P33。</p> <p>5. 差異檢定，10-11 與 12 職等以上並無顯著差異。</p> <p>6. 主要提供資料檔。</p>

	7. 指導手冊 P31，簡任嚴謹性分數與報告書不同，請確認。	7. 已修正，請見指導手冊 P32 與報告書 P65。
主 委	<p>1. 最終的目的在於使用。</p> <p>2. 能否呼應文官核心價值？</p> <p>3. 是否有平庸化的問題？</p> <p>4. 如何解釋量表結果？</p>	<p>1. 施測與解釋請見指導手冊，使用範圍與限制請見報告書。</p> <p>2. 文官核心價值當中，廉正、忠誠、關懷等項目已融入使命感分量表，專業、效能等項目則可以用其他分量表共同測量，已於 100 年度報告中詳細交代。</p> <p>3. 本研究以 10-12 職等人員為常模（高分組），無平庸化問題。</p> <p>4. 本研究提出許多相關的解釋策略，請見報告書第六章 P60～P69</p>

附錄二 期中報告審查意見修正對照表

審查委員	審查意見	修正回覆
主委	應補充驗證性因素分析作為建構效度。	期末報告修正。
陳考試委員	抽樣人數，P. 10-12 抽樣變項的選擇依據為何？ 原本於高階文官(10 職等以上)為 20%(12 職等以上)比 80%(10-12 職等)，為何在報告書中以 35% 比 65%，原則依據？中央地方比例補上。	根據第一階段為建立公務人員中 12 職等以上之常模，比例調整是為了求統計的穩定，約需要三百人左右。因此為了使標的樣本(12 職等以上的人數)有足夠的數量。故調整 12 職等以上的簡任官大約達到 35%。
	是否還會做建構效度？	已補上
	關聯效度，是依因素還是全量表？	依照因素
	若在編製高階文官人格量表時就把其它量表的題目包含在內，則是自己與自己的相關，當然會高，是否有此疑慮？	本研究為全新自編量表，未納入其它量表題目，不可能產生上述情況。
	作者在文中多次提到本量表有非常高的實務運用價值，期末報告中希望能對兩個主題更多加論述：1. 如何使用量表？如何根據本量表的得分作為選才、用才、育才的參考；2. 如何使用本量表？	請見期末報告及指導手冊
	P. 13-16 抽樣的人數總數應會在「總數」的地方	已修正
	P. 24 重複題：1. 有幾題？2. 有多少人達資料檢核的標準？	1. 總題數 60 題，重複題 1 題。 2. 請見第三章
	P. 30 除了母體百分比，建議加抽樣百分比。	已補上
	如何決定常模的決斷分數？	請見期末報告
趙考試委員 麗雲	1. 清楚說明工具的信度效度及其樣本代表性（比例與數量） 2. 參考的五大人格及 Hogan 都很古老	期末報告修正： 1. 請見期末報告。 2. 五大理論最穩定。 3. Hogan 則是市場佔有率最高。

	3. 效標關聯的假設怎樣來？	
	依照數字上來看，回收率只有 5.8 成，是否會偏低？	回收率大多介於三成到六成之間，本研究接近六成，已達到樂觀結果。
	期中報告中第二章文獻探討部分不宜一語帶過。	為聚焦於量表信度效度的精進與常模的建立，關於量表的文獻討論請見前期報告。
	研究動機與研究目的文字使用請斟酌。	已修正。
	請修正 P. 7 研究時間上末行「100 年」文字錯誤。	已修正。
	請詳細說明：長期維護的負荷、如何建立題庫並使用、使用對象的範圍。	已補上
	線上測驗與一般紙本測驗對於受測者作答是否會有差異？	目前研究指出線上測驗在信度、效度及受測者動機的表現比紙本測驗好。
	請說明效標關聯效度中，各量表與本研究量表之間的關聯性？	期末報告會正與補充。
	請問此量表的使用對象是否包含司法人員或警察？	依照銓敘部建議，司法人員及警察在工作內容與職等計算上與一般公務人員不同，本量表之使用對象係依現敘簡、薦、委任公務人員為範圍（不含法官、檢察官、警察）。
田教授秀蘭	需要交代一下過往幾期的成果。	已補上
	具體表達高階文官的人格結構，說明文獻或過去研究的支持。	已補上
	研究工具的撰寫更清楚結構化。	已修正
	若引用國內翻譯，要註明信效度。	已補上
	抽獎名單拿掉。	已修正
	技術報告及使用手冊的建立。	已補上
朱副教授錦鳳	效標工具要交代清楚。	已補上
	資料檢核方式為何？	請見第三章

	補充依資料檢核方式刪除的比例	請見第三章
	效標關聯效度的圖易讓人誤會為建構效度，建議修改呈現方式。	已修正
	抽樣變項名稱要一致，如職系與類科別。	已統一為類科別
	各個版本的樣本數量分布需要說明。	已補上
考選部	考選部希望不只是篩選升遷，也希望用在選才。	請見期末報告
	報告中，保訓會用全稱。	已修正
銓敘部	研究團隊已經採用本部提供的資料，無其他意見。	謝謝協助
吳處長瑞蘭	期末應該包含： <ol style="list-style-type: none"> 1. 常模建立 2. 效度 3. 量表應用方式 4. 應用時機、限制、範圍 	均已修正及補充，請見期末報告

附錄三 專家座談名單

第一場

與會者

單位	姓名	職稱
考試院	黃富源	考試委員
考試院	陳皎眉	考試委員
中央警察大學	馬傳鎮	教授

研究團隊

單位	姓名	職稱
政治大學	胡悅倫	計畫主持人
政治大學	孫蓓如	協同主持人
龍華科技大學	莊俊儒	協同主持人
政治大學	洪兆祥	研究助理
政治大學	羅恩冕	研究助理

註：單位與職稱以當時為準

專家座談名單（續）

第二場

與會者

單位	姓名	職稱
保訓會	葉維銓	常務副主任委員
銓敘部	黃士釗	人事管理司司長
考選部	曾慧敏	常務次長
銓敘部	石真瑛	簡任視察
東吳大學	朱錦鳳	教授
台灣師範大學	邱皓政	教授

研究團隊

單位	姓名	職稱
政治大學	胡悅倫	計畫主持人
政治大學	孫蓓如	協同主持人
龍華科技大學	莊俊儒	協同主持人
政治大學	洪兆祥	研究助理
政治大學	羅恩冕	研究助理
政治大學	李佩茹	研究助理

註：單位與職稱以當時為準

附錄四 常模分數對照表

全樣本常模分數對照表 (N=2648)

得分	嚴謹性	情緒穩定性	友善性	領導性	使命感	創新學習
60	99	99	99	99	99	99
59	99	99	99	99	99	98
58	99	99	99	97	97	98
57	99	99	97	96	95	96
56	99	99	96	95	93	94
55	99	99	94	93	91	92
54	99	98	92	91	88	89
53	99	97	90	88	85	87
52	98	97	87	86	81	84
51	97	95	83	83	77	81
50	95	94	78	79	73	77
49	93	92	73	75	68	72
48	91	90	68	70	63	67
47	88	88	62	65	57	62
46	84	86	57	60	52	56
45	78	84	52	55	26	51
44	71	80	47	50	41	45
43	64	77	41	46	36	40
42	57	72	34	41	31	36
41	48	68	29	37	27	31
40	39	63	24	32	23	27
39	32	58	20	28	19	23
38	25	54	16	24	16	19
37	19	48	12	20	12	16
36	15	41	10	16	10	13
35	12	35	7	13	8	11
34	8	30	6	10	6	7
33	5	25	5	7	5	6
32	3	21	4	5	4	4
31	2	17	3	3	3	3

全樣本常模分數對照表 (N=2648) (續)

30	1	15	2	2	2	2
29	1	12	1	1	1	1
28	1	9	1	1	1	1
27	1	8	1	1	1	1
26	1	6	1	1	1	1
25	1	5	1	1	1	1
24	1	4	1	1	1	1
23	1	3	1	1	1	1
22	1	2	1	1	1	1
21	1	2	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1

委任常模分數對照表 (N=931)

得分	嚴謹性	情緒穩定性	友善性	領導性	使命感	創新學習
60	99	99	99	99	99	99
59	99	99	99	99	99	99
58	99	99	99	99	98	98
57	99	99	98	98	97	97
56	99	99	97	97	95	96
55	99	99	96	97	92	94
54	99	98	94	95	90	92
53	99	97	93	93	88	90
52	99	96	90	91	86	88
51	98	95	87	89	84	86
50	96	93	84	87	80	83
49	95	91	79	85	76	80
48	93	89	75	82	72	76
47	90	87	71	79	68	71
46	87	86	66	75	63	67
45	83	83	61	71	58	62
44	75	80	54	65	52	56
43	68	77	48	60	47	51
42	61	73	42	56	42	46
41	53	68	37	52	37	41
40	45	63	31	45	31	36
39	37	57	26	40	27	31
38	30	52	21	35	23	27
37	24	47	17	29	19	23
36	19	42	14	24	15	19
35	15	36	11	20	11	16
34	11	31	9	15	9	13
33	7	27	6	12	8	10
32	4	23	5	10	6	7
31	3	19	4	6	4	6
30	2	16	3	3	3	3

委任常模分數對照表 (N=931) (續)

29	1	13	2	2	2	1
28	1	11	1	2	1	1
27	1	9	1	1	1	1
26	1	6	1	1	1	1
25	1	5	1	1	1	1
24	1	4	1	1	1	1
23	1	3	1	1	1	1
22	1	3	1	1	1	1
21	1	3	1	1	1	1
20	1	2	1	1	1	1
19	1	2	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1

薦任常模分數對照表 (N=991)

得分	嚴謹性	情緒穩定性	友善性	領導性	使命感	創新學習
60	99	99	99	99	99	99
59	99	99	99	99	99	99
58	99	99	98	98	98	97
57	99	99	98	98	97	97
56	99	99	97	97	96	96
55	99	99	96	95	94	95
54	99	99	94	93	92	92
53	99	98	92	92	89	90
52	99	98	90	90	87	88
51	98	98	88	88	85	86
50	97	96	84	86	81	83
49	95	95	80	82	78	78
48	94	94	76	78	73	73
47	92	93	71	74	69	69
46	90	91	66	69	63	64
45	87	89	59	65	56	59
44	83	87	53	60	50	54
43	77	84	48	55	45	47
42	70	80	42	50	40	42
41	62	76	36	45	34	38
40	54	71	31	40	30	33
39	45	67	26	35	25	28
38	62	62	21	30	21	23
37	28	57	17	25	17	19
36	22	51	13	20	13	16
35	16	45	10	16	10	12
34	11	39	7	13	7	9
33	7	33	5	10	5	7
32	4	27	4	7	4	4
31	2	22	3	5	3	3
30	1	19	3	3	2	2

薦任常模分數對照表 (N=991) (續)

29	1	14	1	2	1	1
28	1	12	1	1	1	1
27	1	10	1	1	1	1
26	1	7	1	1	1	1
25	1	6	1	1	1	1
24	1	4	1	1	1	1
23	1	3	1	1	1	1
22	1	2	1	1	1	1
21	1	2	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1

簡任常模分數對照表 (N=726)

得分	嚴謹性	情緒穩定性	友善性	領導性	使命感	創新學習
60	99	99	99	99	99	99
59	99	99	98	98	97	98
58	99	99	98	96	96	96
57	99	99	94	94	94	94
56	99	98	95	91	91	92
55	99	97	92	88	87	89
54	99	96	89	86	85	86
53	98	95	86	83	80	82
52	97	94	84	78	75	78
51	96	92	80	73	68	74
50	94	89	74	67	61	69
49	91	87	69	61	54	63
48	88	84	60	55	48	57
47	85	82	52	48	41	50
46	83	79	46	41	34	43
45	80	75	39	34	27	37
44	73	71	33	28	22	31
43	66	65	26	23	18	26
42	57	60	21	18	14	21
41	49	54	17	15	12	17
40	41	49	13	12	9	14
39	31	43	10	9	7	11
38	21	38	7	7	4	8
37	15	33	6	5	2	6
36	11	29	4	3	1	4
35	7	24	3	2	1	3
34	3	19	2	1	1	2
33	2	14	1	1	1	1
32	1	10	1	1	1	1
31	1	7	1	1	1	1
30	1	6	1	1	1	1

簡任常模分數對照表 (N=726) (續)

29	1	5	1	1	1	1
28	1	4	1	1	1	1
27	1	3	1	1	1	1
26	1	2	1	1	1	1
25	1	1	1	1	1	1
24	1	1	1	1	1	1
23	1	1	1	1	1	1
22	1	1	1	1	1	1
21	1	1	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1

女性常模分數對照表 (N=1280)

得分	嚴謹性	情緒穩定性	友善性	領導性	使命感	創新學習
60	99	99	99	99	99	99
59	99	99	99	99	99	99
58	99	99	99	99	97	98
57	99	99	99	98	96	97
56	99	99	97	98	95	95
55	99	99	96	96	93	95
54	99	99	95	94	91	93
53	99	99	93	93	88	91
52	98	98	91	91	86	89
51	97	98	88	89	83	87
50	96	97	84	86	80	83
49	94	96	79	82	75	78
48	92	95	75	78	70	74
47	90	93	70	74	64	69
46	87	91	64	69	58	64
45	81	89	57	63	52	58
44	75	86	51	58	46	52
43	68	84	44	53	40	48
42	60	80	38	48	35	43
41	51	75	32	43	30	38
40	41	70	27	38	25	33
39	32	68	22	32	21	28
38	25	63	17	26	18	24
37	18	56	14	22	14	20
36	13	50	11	18	11	16
35	9	44	8	14	9	13
34	6	38	6	10	7	9
33	4	33	5	8	5	8
32	3	27	4	6	4	5
31	2	23	3	4	3	3
30	1	20	2	2	2	2

女性常模分數對照表 (N=1280) (續)

29	1	17	1	1	1	1
28	1	14	1	1	1	1
27	1	11	1	1	1	1
26	1	9	1	1	1	1
25	1	7	1	1	1	1
24	1	5	1	1	1	1
23	1	4	1	1	1	1
22	1	3	1	1	1	1
21	1	3	1	1	1	1
20	1	2	1	1	1	1
19	1	2	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1

男性常模分數對照表 (N=1368)

得分	嚴謹性	情緒穩定性	友善性	領導性	使命感	創新學習
60	99	99	99	99	99	99
59	99	99	98	98	98	98
58	99	99	97	97	97	96
57	99	99	96	95	95	94
56	99	98	95	91	91	91
55	99	98	93	89	89	89
54	99	97	91	85	85	86
53	99	96	87	81	81	82
52	98	95	83	76	76	79
51	97	93	78	72	72	75
50	95	91	73	67	67	70
49	92	89	67	61	61	65
48	90	87	61	56	56	60
47	86	84	56	50	50	55
46	82	81	50	45	45	49
45	76	79	45	40	40	44
44	69	74	40	36	36	38
43	62	69	34	32	32	33
42	54	64	30	28	28	29
41	45	59	26	24	24	25
40	38	54	22	21	21	21
39	31	49	18	17	17	17
38	24	44	14	13	13	14
37	20	38	15	11	11	11
36	16	33	12	9	9	9
35	12	28	7	6	6	8
34	8	23	5	5	5	6
33	5	18	4	4	4	5
32	3	15	4	3	3	4
31	2	12	3	2	2	3
30	1	10	2	2	2	2

男性常模分數對照表 (N=1368) (續)

29	1	7	1	1	1	1
28	1	6	1	1	1	1
27	1	5	1	1	1	1
26	1	4	1	1	1	1
25	1	3	1	1	1	1
24	1	2	1	1	1	1
23	1	2	1	1	1	1
22	1	2	1	1	1	1
21	1	1	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1

技術類常模分數對照表 (N=549)

得分	嚴謹性	情緒穩定性	友善性	領導性	使命感	創新學習
60	99	99	99	99	99	99
59	99	99	99	99	99	98
58	99	99	99	97	97	97
57	99	99	98	96	93	95
56	99	99	97	95	91	93
55	99	98	95	93	89	90
54	99	98	93	91	86	88
53	99	97	91	89	82	85
52	99	95	87	87	78	81
51	98	95	82	84	74	77
50	97	94	77	79	70	71
49	95	92	72	74	65	65
48	93	90	66	68	59	60
47	91	88	60	63	52	54
46	88	85	54	58	47	48
45	85	82	49	52	42	43
44	79	78	44	46	37	37
43	71	73	37	42	32	32
42	64	68	31	39	28	28
41	57	63	27	35	24	24
40	48	58	23	30	20	20
39	39	53	19	25	17	18
38	31	47	15	23	14	16
37	25	41	14	19	12	14
36	19	35	11	15	10	11
35	14	29	10	12	7	9
34	10	24	8	10	5	7
33	8	20	5	7	3	5
32	6	16	5	5	2	4
31	3	14	4	3	2	3
30	1	12	3	2	1	2

技術類常模分數對照表 (N=549) (續)

29	1	10	2	2	1	1
28	1	7	1	1	1	1
27	1	6	1	1	1	1
26	1	4	1	1	1	1
25	1	3	1	1	1	1
24	1	2	1	1	1	1
23	1	2	1	1	1	1
22	1	1	1	1	1	1
21	1	1	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1

行政類常模分數對照表 (N=2099)

得分	嚴謹性	情緒穩定性	友善性	領導性	使命感	創新學習
60	99	99	99	99	99	99
59	99	99	99	99	97	99
58	99	99	98	97	97	98
57	99	99	97	96	95	96
56	99	99	96	95	94	94
55	99	99	94	93	92	92
54	99	98	92	91	88	89
53	99	98	90	88	86	87
52	98	97	87	86	82	85
51	97	95	83	83	78	82
50	95	94	78	79	74	78
49	93	92	73	75	69	73
48	91	90	68	71	64	68
47	88	88	63	66	58	63
46	84	86	57	61	53	58
45	78	84	51	56	47	53
44	71	81	46	51	42	47
43	64	77	40	46	37	42
42	57	73	34	42	32	38
41	48	69	29	37	28	33
40	39	64	25	33	23	28
39	31	60	21	29	19	24
38	25	55	16	24	16	20
37	19	49	12	20	13	17
36	14	43	10	16	10	13
35	10	37	7	13	8	10
34	7	32	5	10	6	8
33	4	27	4	8	5	6
32	3	22	3	6	4	4
31	2	18	2	3	3	3
30	1	15	2	2	2	2

行政類常模分數對照表 (N=2099) (續)

29	1	12	1	1	1	1
28	1	10	1	1	1	1
27	1	8	1	1	1	1
26	1	7	1	1	1	1
25	1	6	1	1	1	1
24	1	5	1	1	1	1
23	1	4	1	1	1	1
22	1	3	1	1	1	1
21	1	2	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1

非主管常模分數對照表 (N=1844)

得分	嚴謹性	情緒穩定性	友善性	領導性	使命感	創新學習
60	99	99	99	99	99	99
59	99	99	99	99	99	99
58	99	99	99	98	98	98
57	99	99	98	97	96	96
56	99	99	97	95	95	95
55	99	99	95	95	93	93
54	99	98	94	93	90	90
53	99	98	92	92	87	88
52	98	98	89	90	85	85
51	98	97	86	89	82	83
50	96	96	81	84	79	80
49	94	94	77	81	74	75
48	92	93	73	77	69	71
47	90	91	68	73	64	66
46	87	90	62	68	59	61
45	81	88	57	64	54	56
44	76	84	51	59	48	50
43	69	81	45	54	43	46
42	61	77	39	40	38	42
41	53	73	35	45	33	37
40	45	69	30	40	28	32
39	36	64	25	35	24	28
38	29	58	20	30	20	24
37	23	52	16	25	16	20
36	17	46	12	21	13	16
35	13	41	10	17	10	13
34	9	35	7	13	8	10
33	6	30	6	10	6	7
32	4	25	5	8	5	5
31	2	21	4	5	4	4
30	1	19	2	3	3	3

非主管常模分數對照表 (N=1844) (續)

29	1	15	1	2	2	2
28	1	12	1	2	1	1
27	1	10	1	1	1	1
26	1	8	1	1	1	1
25	1	6	1	1	1	1
24	1	5	1	1	1	1
23	1	4	1	1	1	1
22	1	3	1	1	1	1
21	1	3	1	1	1	1
20	1	2	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1

主管常模分數對照表 (N=804)

得分	嚴謹性	情緒穩定性	友善性	領導性	使命感	創新學習
60	99	99	99	99	99	99
59	99	99	99	99	97	98
58	99	99	98	95	96	97
57	99	99	96	93	94	95
56	99	98	94	91	90	92
55	99	98	92	89	87	90
54	99	97	90	86	83	87
53	98	96	86	81	79	85
52	97	94	82	77	73	80
51	95	92	77	72	66	75
50	93	89	71	66	59	69
49	91	88	65	60	53	64
48	88	86	57	54	47	58
47	83	83	51	48	41	52
46	77	79	44	42	34	46
45	70	75	37	36	29	39
44	63	70	31	31	25	32
43	55	65	25	26	21	26
42	46	60	21	22	17	22
41	36	55	17	17	13	17
40	26	50	13	14	10	15
39	20	45	10	11	8	11
38	14	40	7	7	6	9
37	10	36	5	5	4	6
36	6	31	4	4	3	5
35	4	25	3	3	2	4
34	3	20	2	2	1	3
33	2	15	1	1	1	2
32	1	11	1	1	1	1
31	1	8	1	1	1	1
30	1	6	1	1	1	1

主管常模分數對照表 (N=804) (續)

29	1	5	1	1	1	1
28	1	4	1	1	1	1
27	1	3	1	1	1	1
26	1	3	1	1	1	1
25	1	2	1	1	1	1
24	1	2	1	1	1	1
23	1	1	1	1	1	1
22	1	1	1	1	1	1
21	1	1	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1

薦任非主管常模分數對照表 (N=706)

得分	嚴謹性	情緒穩定性	友善性	領導性	使命感	創新學習
60	99	99	99	99	99	99
59	99	99	99	99	99	99
58	99	99	98	99	98	97
57	99	99	98	98	97	97
56	99	99	97	97	95	95
55	99	99	95	95	93	93
54	99	99	94	94	91	91
53	99	99	92	93	88	89
52	99	98	90	91	86	87
51	97	98	90	88	84	85
50	97	97	83	85	81	81
49	96	96	79	82	77	76
48	94	95	74	78	73	71
47	92	93	70	74	67	66
46	87	92	63	70	61	61
45	85	90	58	65	55	56
44	85	87	53	60	50	51
43	80	83	48	55	45	46
42	74	80	42	50	39	42
41	67	75	36	46	34	37
40	59	71	31	41	30	32
39	50	67	25	36	25	27
38	40	62	21	31	21	23
37	31	55	17	26	17	20
36	25	48	14	22	13	16
35	19	43	10	18	10	12
34	14	37	7	13	8	9
33	10	32	6	10	6	6
32	7	27	4	7	5	5
31	4	23	4	5	4	3
30	3	20	2	4	3	2

薦任非主管常模分數對照表 (N=706) (續)

29	2	16	1	3	2	2
28	1	13	1	2	2	1
27	1	10	1	1	1	1
26	1	8	1	1	1	1
25	1	6	1	1	1	1
24	1	5	1	1	1	1
23	1	4	1	1	1	1
22	1	3	1	1	1	1
21	1	2	1	1	1	1
20	1	2	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1

簡任非主管常模分數對照表 (N=231)

得分	嚴謹性	情緒穩定性	友善性	領導性	使命感	創新學習
60	99	99	99	99	98.99	99
59	99	99	98	97	96	98
58	99	99	98	94	96	96
57	99	98	96	90	94	93
56	99	98	94	89	92	90
55	99	96	91	87	90	84
54	99	95	88	84	86	79
53	98	94	84	81	81	75
52	96	92	80	77	75	71
51	94	90	74	72	69	67
50	92	88	65	67	63	62
49	90	85	58	62	57	55
48	86	83	53	56	50	49
47	83	81	50	49	43	44
46	73	79	44	41	36	40
45	66	75	37	33	30	35
44	62	68	31	28	26	31
43	54	62	26	24	22	48
42	46	56	21	22	18	24
41	38	50	17	18	14	21
40	30	45	15	15	11	17
39	24	40	12	12	8	13
38	18	34	0	9	6	9
37	13	29	8	6	4	7
36	9	24	6	4	3	5
35	6	20	6	3	3	4
34	4	16	3	2	3	3
33	3	12	2	1	2	2
32	2	10	1	1	1	1
31	1	9	1	1	1	1
30	1	7	1	1	1	1

簡任非主管常模分數對照表 (N=231) (續)

29	1	5	1	1	1	1
28	1	4	1	1	1	1
27	1	4	1	1	1	1
26	1	3	1	1	1	1
25	1	3	1	1	1	1
24	1	2	1	1	1	1
23	1	1	1	1	1	1
22	1	1	1	1	1	1
21	1	1	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1

薦任主管常模分數對照表 (N=285)

得分	嚴謹性	情緒穩定性	友善性	領導性	使命感	創新學習
60	99	99	99	99	99	99
59	99	98	99	98	99	97
58	99	98	98	97	98	97
57	99	98	96	95	96	97
56	99	98	94	94	95	96
55	99	98	94	92	92	94
54	99	98	92	89	90	92
53	97	97	88	87	86	89
52	97	96	84	85	83	84
51	97	95	79	83	79	80
50	95	93	77	78	74	76
49	93	92	70	73	68	71
48	91	92	65	68	62	67
47	89	90	59	62	56	62
46	84	86	52	55	49	57
45	80	82	45	50	42	52
44	73	79	40	45	37	43
43	65	74	33	40	31	36
42	56	68	27	34	25	31
41	47	64	22	27	21	26
40	38	60	18	23	16	21
39	31	55	13	17	12	17
38	24	50	8	13	11	13
37	17	45	7	9	9	10
36	12	39	5	6	7	7
35	7	32	3	5	5	4
34	4	27	3	3	3	4
33	2	20	2	2	2	3
32	1	15	2	2	1	1
31	1	11	1	1	1	1
30	1	8	1	1	1	1

薦任主管常模分數對照表 (N=285) (續)

29	1	6	1	1	1	1
28	1	6	1	1	1	1
27	1	5	1	1	1	1
26	1	5	1	1	1	1
25	1	4	1	1	1	1
24	1	3	1	1	1	1
23	1	2	1	1	1	1
22	1	1	1	1	1	1
21	1	1	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1

簡任主管常模分數對照表 (N=495)

得分	嚴謹性	情緒穩定性	友善性	領導性	使命感	創新學習
60	99	99	99	99	99	99
59	99	99	97	97	96	97
58	99	99	97	95	95	96
57	99	99	96	92	91	93
56	99	97	94	90	88	90
55	99	97	92	88	84	88
54	99	96	89	83	78	85
53	98	95	85	78	74	81
52	97	93	81	73	66	77
51	95	91	76	67	58	72
50	92	88	69	60	51	65
49	89	96	61	52	45	59
48	86	83	52	45	38	52
47	80	79	45	39	31	45
46	73	75	39	33	25	38
45	65	70	32	28	20	31
44	57	65	25	22	16	24
43	49	60	20	17	13	19
42	40	55	16	14	11	16
41	28	50	12	11	9	13
40	19	44	9	8	6	10
39	13	39	7	6	4	8
38	9	34	6	4	3	6
37	5	30	4	3	2	4
36	3	25	3	3	1	3
35	2	20	2	2	1	3
34	1	15	1	1	1	2
33	1	11	1	1	1	1
32	1	8	1	1	1	1
31	1	6	1	1	1	1
30	1	5	1	1	1	1

簡任主管常模分數對照表 (N=495) (續)

29	1	4	1	1	1	1
28	1	3	1	1	1	1
27	1	2	1	1	1	1
26	1	2	1	1	1	1
25	1	1	1	1	1	1
24	1	1	1	1	1	1
23	1	1	1	1	1	1
22	1	1	1	1	1	1
21	1	1	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1

委任女性常模分數對照表 (N=552)

得分	嚴謹性	情緒穩定性	友善性	領導性	使命感	創新學習
60	99	99	99	99	99	99
59	99	99	99	99	99	99
58	99	99	99	99	99	97
57	99	99	98	99	97	97
56	99	99	97	97	96	96
55	99	99	97	97	94	94
54	99	99	95	96	92	94
53	99	99	94	94	90	92
52	98	98	92	94	88	90
51	98	98	90	92	86	88
50	96	97	86	90	83	86
49	94	97	82	87	80	83
48	93	95	78	84	75	78
47	91	94	74	82	71	74
46	89	92	69	78	67	69
45	82	90	63	75	62	64
44	75	89	56	70	54	59
43	68	87	49	65	49	55
42	60	84	43	59	43	50
41	52	82	37	54	37	45
40	43	78	32	47	32	40
39	35	73	26	40	28	35
38	27	68	21	35	23	31
37	21	60	17	30	19	26
36	16	54	14	25	15	21
35	12	48	10	19	11	17
34	9	43	7	14	9	14
33	7	37	5	11	7	10
32	4	30	4	9	6	8
31	2	25	3	5	4	5
30	1	23	2	2	3	3

委任女性常模分數對照表 (N=552) (續)

29	1	20	2	1	1	2
28	1	17	1	1	1	1
27	1	13	1	1	1	1
26	1	10	1	1	1	1
25	1	9	1	1	1	1
24	1	7	1	1	1	1
23	1	6	1	1	1	1
22	1	5	1	1	1	1
21	1	3	1	1	1	1
20	1	2	1	1	1	1
19	1	2	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1

薦任女性常模分數對照表 (N=520)

得分	嚴謹性	情緒穩定性	友善性	領導性	使命感	創新學習
60	99	99	99	99	99	99
59	99	99	99	99	99	99
58	99	99	99	99	97	99
57	99	99	99	99	97	98
56	99	99	98	98	96	97
55	99	99	98	96	94	95
54	99	99	96	94	91	93
53	99	99	93	93	89	92
52	99	99	91	91	87	90
51	98	99	88	89	84	88
50	96	98	85	86	81	84
49	95	97	81	82	76	80
48	93	96	76	78	72	76
47	91	94	70	73	65	70
46	88	92	63	68	58	65
45	84	90	57	63	53	59
44	79	88	51	58	47	53
43	72	85	45	53	39	48
42	64	82	39	48	34	44
41	55	78	33	43	30	39
40	45	74	27	38	25	33
39	35	71	22	32	20	28
38	17	67	17	26	17	24
37	19	59	13	21	14	1
36	13	52	10	17	11	15
35	8	46	8	14	9	11
34	6	40	6	10	7	8
33	4	35	5	8	5	6
32	3	30	4	7	4	3
31	2	26	2	5	3	2
30	1	21	2	3	2	1

薦任女性常模分數對照表 (N=520) (續)

29	1	17	1	3	2	1
28	1	15	1	2	2	1
27	1	11	1	1	1	1
26	1	9	1	1	1	1
25	1	7	1	1	1	1
24	1	5	1	1	1	1
23	1	4	1	1	1	1
22	1	3	1	1	1	1
21	1	2	1	1	1	1
20	1	2	1	1	1	1
19	1	2	1	1	1	1
18	1	2	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1

簡任女性常模分數對照表 (N=208)

得分	嚴謹性	情緒穩定性	友善性	領導性	使命感	創新學習
60	99	99	99	99	99	99
59	99	99	99	99	97	98
58	99	99	98	98	95	97
57	99	99	97	96	93	97
56	99	99	96	93	91	96
55	99	99	94	91	89	94
54	98	98	91	89	86	91
53	98	97	89	87	82	89
52	97	97	86	84	78	85
51	95	95	82	80	72	79
50	94	93	76	74	66	72
49	92	92	70	67	60	66
48	89	92	64	63	53	58
47	85	90	59	54	44	51
46	79	87	52	44	36	45
45	72	82	43	34	29	40
44	65	76	36	27	23	34
43	55	71	31	21	18	29
42	45	65	23	18	14	24
41	35	59	15	15	11	19
40	25	53	11	12	9	16
39	19	49	11	9	7	14
38	14	43	9	6	5	12
37	8	39	7	4	3	8
36	5	33	6	3	2	5
35	3	26	4	2	2	4
34	1	21	3	1	1	3
33	1	17	1	1	1	2
32	1	13	1	1	1	1
31	1	10	1	1	1	1
30	1	9	1	1	1	1

簡任女性常模分數對照表 (N=208) (續)

29	1	7	1	1	1	1
28	1	6	1	1	1	1
27	1	5	1	1	1	1
26	1	4	1	1	1	1
25	1	3	1	1	1	1
24	1	2	1	1	1	1
23	1	2	1	1	1	1
22	1	1	1	1	1	1
21	1	1	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1

委任男性常模分數對照表 (N=379)

得分	嚴謹性	情緒穩定性	友善性	領導性	使命感	創新學習
60	99	99	99	99	99	99
59	99	99	99	97	99	97
58	99	99	99	97	98	96
57	99	99	98	96	96	95
56	99	99	97	94	92	94
55	99	99	95	94	90	92
54	99	98	93	92	87	89
53	98	98	91	90	85	86
52	98	97	87	88	82	83
51	97	97	83	86	79	81
50	96	95	80	84	75	79
49	94	93	75	80	72	75
48	92	91	70	78	67	73
47	89	89	67	74	63	68
46	85	88	62	70	58	63
45	82	86	57	65	54	58
44	75	83	51	59	49	51
43	68	79	46	54	44	45
42	62	74	41	51	41	40
41	54	70	36	48	35	35
40	47	66	31	44	29	30
39	40	62	25	39	25	27
38	33	55	20	34	22	23
37	28	49	17	29	19	20
36	23	43	14	25	16	17
35	18	38	12	21	12	13
34	13	32	10	19	10	11
33	8	27	8	16	8	9
32	5	24	6	12	6	7
31	4	20	6	8	5	6
30	2	16	4	5	4	5

委任男性常模分數對照表 (N=379) (續)

29	1	13	2	4	2	4
28	1	9	1	3	2	2
27	1	8	1	2	1	1
26	1	7	1	1	1	1
25	1	6	1	1	1	1
24	1	5	1	1	1	1
23	1	4	1	1	1	1
22	1	3	1	1	1	1
21	1	3	1	1	1	1
20	1	2	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1

薦任男性常模分數對照表 (N=471)

得分	嚴謹性	情緒穩定性	友善性	領導性	使命感	創新學習
60	99	99	99	99	99	99
59	99	99	98	99	99	98
58	99	98	96	97	98	96
57	99	98	96	96	96	95
56	99	98	94	95	95	94
55	99	98	94	93	93	92
54	99	98	92	91	89	88
53	99	97	89	89	86	86
52	99	96	85	87	84	83
51	99	96	80	84	81	79
50	97	94	76	80	76	75
49	95	93	72	76	71	69
48	93	91	67	72	67	64
47	91	89	63	67	62	58
46	88	87	57	63	56	53
45	84	84	52	58	51	48
44	77	81	47	53	46	43
43	70	76	42	48	42	38
42	63	71	36	43	36	34
41	56	66	31	38	31	30
40	48	60	27	33	28	25
39	40	52	22	29	23	21
38	33	50	18	26	18	17
37	27	44	15	21	14	14
36	21	38	13	17	12	10
35	15	32	10	14	9	9
34	11	26	6	11	6	7
33	7	21	5	8	5	6
32	5	17	5	5	4	5
31	3	13	4	3	3	3
30	1	11	2	2	2	2

薦任男性常模分數對照表 (N=471) (續)

29	1	8	1	2	1	2
28	1	7	1	1	1	1
27	1	6	1	1	1	1
26	1	5	1	1	1	1
25	1	4	1	1	1	1
24	1	3	1	1	1	1
23	1	2	1	1	1	1
22	1	2	1	1	1	1
21	1	1	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1

簡任男性常模分數對照表 (N=518)

得分	嚴謹性	情緒穩定性	友善性	領導性	使命感	創新學習
60	99	99	99	99	99	99
59	99	99	98	96	97	97
58	99	99	96	94	95	95
57	99	98	95	91	92	92
56	99	98	93	88	88	88
55	99	96	90	86	84	84
54	99	95	87	81	79	79
53	98	93	82	76	74	75
52	96	91	78	70	66	71
51	94	89	72	64	58	67
50	92	85	75	58	51	61
49	88	82	57	50	44	55
48	85	80	49	43	37	48
47	79	76	42	37	31	42
46	73	72	36	32	26	36
45	65	67	30	27	21	29
44	56	62	24	23	17	23
43	49	57	19	19	15	19
42	41	51	15	16	13	16
41	30	46	13	12	9	14
40	21	41	10	10	7	10
39	16	35	8	7	4	8
38	11	30	6	5	3	6
37	7	26	4	4	2	4
36	4	22	3	3	1	3
35	3	17	2	2	1	3
34	2	13	2	1	1	2
33	2	9	1	1	1	1
32	2	7	1	1	1	1
31	1	6	1	1	1	1

簡任男性常模分數對照表 (N=518) (續)

30	1	5	1	1	1	1
29	1	4	1	1	1	1
28	1	3	1	1	1	1
27	1	2	1	1	1	1
26	1	2	1	1	1	1
25	1	1	1	1	1	1
24	1	1	1	1	1	1
23	1	1	1	1	1	1
22	1	1	1	1	1	1
21	1	1	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1