

記帳士從業人員職能模型之研究-- 以中部地區會計事務所為例

嚴國慶
朝陽科技大學
企業管理系
教授
kqyan@cyut.edu.tw

王淑卿*
朝陽科技大學
資訊管理系
教授
scwang@cyut.edu.tw

彭金山
朝陽科技大學
資訊管理系博士班
研究生
newken@tcts.seed.net.tw

王順生*
朝陽科技大學
工業工程與管理系
副教授
sswang@cyut.edu.tw

*: 聯絡人

摘要

「人」是會計事務所最重要的經營資源之一，因此人力資源的質與量，影響這個勞力密集服務業的經營績效。然而，目前有關記帳士從業人員職能之相關研究，大都在探討會計師的相關特性、工作及經營。針對會計事務所相關研究，並未清楚勾劃出記帳士應具備的特質與能力，及未能完整的描述出相關應有的專業職能需求。因此探討會計事務所之會計人員之核心職能，作為會計事務所未來人員甄選時之參考依據是需要探討的議題。本研究針對職能需求進行探討，經過相關文獻探討與會計事務所人員訪談後，設計問卷並確認會計人員職能之六大職能，包括：決策力、自我管理與學習、執行與控制力、成就傾向、人際溝通能力與職業態度。

關鍵字：人力資源、核心職能、內隱特性、外顯特性、會計職能。

Abstract

“Human” is the most important resource of accounting firm. Therefore, the quality and quantity of human resources will affect the operating performance of the service sector. However, the researches of competences about the bookkeepers are mostly to explore the characteristics of accountants working and operating. For the accounting firm, the qualities and capabilities of bookkeepers are not outlined clearly and failed to discuss the professional ability. Therefore, the discussion of the competences of the accounting staff is an important issue in the selection of candidates. In this study, the competences requirements are investigated. There are six competences of accounting personnel are proposed, that include

decision-making, self-management and learning, execution and control, achievement tendencies, interpersonal communication skills, and professional attitude.

Keywords: Human resources, Competence, Implicit features, Explicit features, Accounting competence.

1. 前言

「人」是會計事務所最重要的經營資源之一，因此人力資源的質與量，影響這個勞力密集服務業的經營績效。會計事務所之相關人員在管理顧問上服務項目日益增加，主要是會計事務所之相關人員需具備充足的專業知識且在提供審計服務過程中，對於客戶內部制度、經營情形、財務狀況及會計資訊系統的應用有相關了解，甚至在客戶尋求專業顧問服務時，應給予快速且正確的訊息回應[6]。目前有關記帳士從業人員職能之相關研究，大部份都在探討會計師的相關特性、工作及經營[8]。針對會計事務所相關研究，並未清楚的勾劃出記帳士應具備的特質與能力，及未能完整的描述出相關應有的專業職能需求。根據 Spencer 與 Spencer 所提出職能之「冰山模型」的概念[18]，其主張職能可以區分成五種基本特質，屬於個人較深層難以發現的內隱特性包括：動機 (Motives)、特質 (Traits) 及自我概念 (Self-concept)，以及屬於較為外顯性：知識 (Knowledge) 及技巧 (Skill) 等特質。所以，不僅是探討其中一項特質或技巧而已，應該可以從內隱性特質及外顯性特質來加以探討研究，並且完整規劃出記帳士應有的專業職能需求。

記帳士已成為現在會計事務所一個非常重要的專業人才，更為會計事務所視為一種現代重要趨勢。所以如何尋找合適的人才來擔任記帳士之工作，已成為各會計事務所在招募時

首要的焦點。

本研究之目的是希望透過人力資源的評量，找出會計事務所人力資源相關的 Know-How。本研究將針對職能需求進行探討，了解會計人員所須具備的人格特質、專業技能與能力，以及必須具備的價值觀與態度等，藉此建立一套評量會計事務所人力資源之準則，讓會計事務所在人力運用、職務規劃、員工訓練及人員流動率上能有所依循。

本文在第 2 節將說明會計人員的工作與角色及職能理論；第 3 節說明本研究的研究設計，包括研究架構、問卷設計及研究方法；第 4 節為本研究的研究結果，分別說明研究樣本分析、信度分析、因素分析及個人統計變項與核心職能之變異數分析；第 5 節為研究結論與建議。

2. 文獻探討

本節將說明會計人員的工作與角色，及職能理論。

2.1 會計人員的工作與角色

臺灣地區企業規模以中小型企業占絕大部分，中小企業主受限於經營規模及薪資成本之現實考量，大都不願或沒有能力聘請會計師或雇用專任會計人員處理記帳和報稅事宜。因此，民間代客記帳業者應運而生，根據商業會計法第五條第五項規定：「商業會計事務，得委由會計師或依法取得代他人處理會計事務資格之人辦理之；其登記及管理辦法，由中央主管機關定之。[21]」另根據調查，台灣會計帳代理其主要貢獻包括[7]：

1. **扮演徵納雙方橋樑，協助國民履行納稅義務：**代客記帳業以其稅務專業知識與經驗，較易取得納稅人的信賴。在徵納雙方發生爭議及推展新稅制時，透過代客記帳業的媒介及種子功能，對於落實納稅人依法納稅及稽徵機關依法治稅之租稅原則，代客記帳業扮演徵納雙方橋樑角色，功不可沒。
2. **減少稽徵機關工作負荷，增進稽徵效率：**代客記帳業為配合財政部推廣媒體申報及網路申報政策，以提升稽徵效率，主動擴充電腦設備及相關軟體設施，有效節省中小企業稅務申報及登錄程序，間接對減少稽徵機關工作負荷、

增進稽徵效率，作出了貢獻。

3. **協助政府宣導與推動新制營業稅，簡化稅務行政作業：**1986 年新制營業稅推行之初，財政部為宣導新稅制，雖然動員全部人力在全國各地舉辦說明會，但對數以幾十萬計的中小企業而言，仍是緩不濟急，幸賴深入中小企業基層的代客記帳業協助宣導，充分發揮教育納稅人的事半功倍效果，有助於新制營業稅順利成功施行。
4. **對中小企業灌輸正確納稅觀念，提供所得稅申報義務服務：**一般中小企業主因業務繁忙，大都對稅法一知半解，常曲解稅法規定或遊走於逃稅與避稅邊緣。經由代客記帳業的導正，灌輸正確納稅觀念，減少徵納雙方摩擦，讓營業稅、所得稅等自動申報稅制能真正落實，有效節約稽徵成本。
5. **收費低廉、服務週到，獲部分中小企業主信賴與肯定：**稽徵機關近年來積極推動網路報稅，以降低稽徵成本提升稽徵效率，但礙於經費拮据及人力不足，在申報書表及申報軟體的免費提供方面，常難以滿足納稅人之需求，此時代客記帳業適時採取自行吸收方式為納稅人提供相對服務，獲稽徵機關及中小企業主的莫大信賴與肯定。此可由近兩年採取媒體申報及網路申報的企業，絕大部分是由代客記帳業者代理之廠商得證。

美國會計教育學會(American Accounting Association)於1989年責成「會計教育改革委員會」(Accounting Education Change Commission; AECC)對當前的會計教育進行有系統地檢討，以促進改善或加強未來會計專業新進人員之技能、知識及態度，使他們具有在會計專業領域中成功所必備的條件。會計教育改革委員會之意在於，由於當前美國會計教育所產出的學生，並無法完全符合複雜多變、不斷成長擴充之會計專業所需。因此，希望運用學術界與其他人士之合作與創造力，訂定會計教育的目標，以便未來進一步為會計教育現況進行診斷。會計教育改革委員會所發佈的四號公報，將可為我國會計教育發展提供有價值之啟發。

會計教育改革委員會強調，會計教育的重點不是要求學生於新進事務所時，已經成為一個專業的會計工作者，重要的是使學生具備一個專業會計人員的才能。而這種終身學習的基礎才能包括：技能方面、知識方面和專業認同

方面。

1. **技能方面**：包含了溝通技能、智慧技能、和人際技能三方面。溝通技能在於能夠有效地讀、聽、寫與說。智慧技能在於能夠找出、取得及組織資訊，在不熟悉的新環境中認明與解決問題，並且依據某些不特定事實從事判斷。人際技能在於能夠在團體中有效地工作，並在適當的時機發揮領導才能。
2. **知識方面**：包含了一般性知識、組織與商業知識和會計知識。一般性知識在於不論是文化歷史、社會政治、數理經濟、甚至美學藝術，皆有助於會計專業人員瞭解其專業與社會之間複雜的互相依賴關係，並與各種不同背景的人交往。組織與商業知識在於瞭解組織內部基本之運作、組織改變或發展的方法，及資訊科技在組織內之任務。會計知識重點在於建立從事分析性及觀念性思考的能力，而不在背誦專業準則。
3. **專業認同方面**：會計畢業生應認同會計專業，關懷會計專業成員學識、技能及價值觀的建立。深知職業道德，能從事價值判斷，具有充分的準備以探討與誠實、客觀性、適任度和公共利益有關之問題。

2.2 職能理論

一、職能定義

職能(Competence)是在1970年代初期由McClelland首先提出的概念，乃是針對高等教育普遍運用智力測驗來篩選學生的運作方式提出挑戰，他強調職能比智商更能影響學生學習的績效，因此對以往高等教育以「智力」作為篩選新生的標準提出質疑[14]。McClelland也對優越的工作者做了一連串的研究，發現智力不是決定工作成效好壞的唯一因素。他找出一些帶來卓越績效行為背後的態度、認知及個人特質等等，稱之為Competency[14]。

Spencer and Spencer[17]認為職能的定義為：職能是指一個人所具有之潛在基本特質(Underlying Characteristic)。基本特質是指個人個性中最深層與長久不變的部分，即使身處不同的職務或工作中，都可以藉由這些基本特質預測個人可能會有的思考與行為表現。換言之，這些潛在的基本特質，不僅與其工作所擔任的職務有關，更可以瞭解其預期或實際反

應，以及影響行為與績效表現。

二、職能的內涵

Spencer與Spencer根據佛洛依德的“冰山原理”提出了「冰山模型」的概念，其主張，職能可以區分成五種基本特質：動機(Motives)、特質(Traits)、自我概念(Self-concept)、知識(Knowledge)、以及技巧(Skill)[18]，如圖1所示。

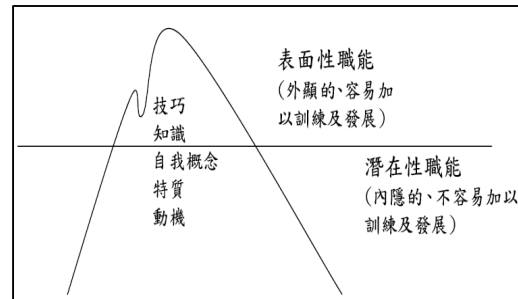


圖1 冰山模型(The Iceberg Model) [18]

1. **動機(Motives)**：動機是指一個人的意向(Thinks About)或想要(Wants)，其最終可能會導致行為的發生，因此動機可以驅使個人去達成特定的行動或目標。
2. **特質(Traits)**：是指一個人與生俱來、生理上的特質、以及對一些情境與消息一致的反應。
3. **自我概念(Self-concept)**：自我概念是指一個人的態度、價值觀、對自己的想法，如自信心和自我的認同等。
4. **知識(Knowledge)**：是指一個人所具備某方面特別領域的知識，而這些知識是使某人有「能做」某事的能力，此與「想做」某事是不盡相同的概念。
5. **技巧(Skill)**：是指完成工作的生理或心智的能力，包括分析性思考、以及概念性的思考。

Spencer and Spencer[18]發現將核心職能的定義：普遍存在於組織當中，為導致組織成功且組織內之個人成功之關鍵要素，包括：知識、技巧、能力及個人特質，如圖2所示。可以分為兩個層級，分別為「組織的核心職能」和「個人層級的核心職能」。

1. **組織核心職能**：是組織在其主要的競爭市場中所擁有的關鍵成功因素，其代表了組織的優勢與能力，是知識、技巧、能力與其他的個人特徵的整合。組織核心職能，通常更強調綜效的產生。

2. **個人層級的核心職能**：學者 Lahti 提出個人層級的核心職能之定義為，為使組織內的個人成功之關鍵要素，是組織內的單一個人所應用有的長處與能力[11]。

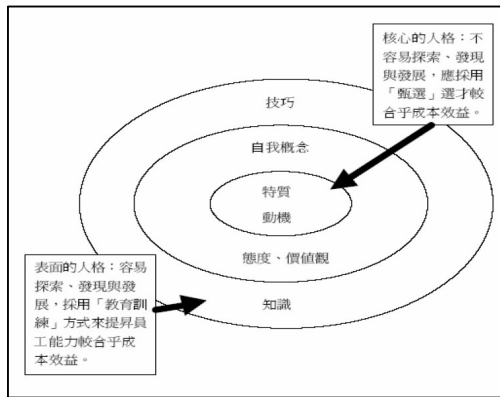


圖 2 核心與表面職能[18]

知識及技巧是屬於較為外顯性的，是比較容易被看見的、也是比較容易被加以改變的。所以對企業而言，對於這些能力的獲得若用訓練和發展的方法是較具成本效益的[9]。相對的，動機、特質以及自我概念是屬於個人較深層難以發現的內隱特性，是比較不容易運用訓練發展的方式獲得的，但是仍可經由教育訓練、心理諮商、經驗等方式而改變，但是非常的花時間且不見得有效果[10]。

本研究將上述依據 Spencer 與 Spencer[17] 所提出來的五種基本職能，經整理職能項目並互相比較分析所得的結果為：核心職能的定義為普遍存在於組織中，是導致組織成功且組織內之個人成功之關鍵要素，包括：知識、技巧、能力及個人特質。核心職能(Core Competency) 可以分為兩個層級，分別為組織的核心職能和個人層級的核心職能。

1. **組織核心職能**：是組織在其主要的競爭市場中所擁有的關鍵成功因素，其代表了組織的優勢與能力，是知識、技巧、能力與其他的個人特徵的整合。通常更強調綜效的產生。
2. **個人層級的核心職能**：學者 Lahti 提出個人層級的核心職能之定義，為使組織內的個人成功之關鍵要素，是組織內的單一個人所應用有的長處與能力[13]。

學者 Spencer 與 Spencer 認為以職能模式為工具[17]，可以客觀地運用在甄選招募、績效管理、接班人計畫、職涯發展路徑與薪資管理等人力資源管理的功能活動上，使組織在進

行人力資源管理工作時，更能適才適所。因此，以職能模式為核心，可以直接支援人力資源管理上最重要的招募與任用、接班人計畫、薪資設計、及職涯規劃與發展等功能，以圖 3 之職能模式與人力資源功能之關聯圖分別說明之。



圖 3 職能模式與人力資源功能之關聯圖

(一) 招募與任用

將職能模式應用在人才的招募及任用上，可以快速且有效地甄選出適合該職務的人選。當公司的研發策略為前瞻創新時，其職能模式可包含成就動機、溝通協調、專業知識、自我效能、推理分析及創新能力等職能群組，或是聚焦於篩選具有獨立挑戰性、積極性、獨創性、精幹性、想像性、求知性與變通性等創造力人格特質的人[4]。招募與任用時，可以利用行為事例問卷或傳記式問卷類型之職能量表來協助遴選，藉由發掘個人過去的行為及經驗來預測未來工作上的表現。

根據研究，一般企業在做甄選時，主持面談者通常不大可能受過非常專業的面談技巧訓練，而且問的問題可能隨其心情而變，比較缺乏系統性，問的內容有可能一下子偏向工作、一下子又偏向生活[3]，若能利用能力本位的甄選方法，讓工作的必備條件和員工具備的能力愈相符合，就會產出愈佳的工作表現和工作滿意度[18]。

(二) 接班人計畫

接班人計畫是企業必須持續執行的制度，讓企業在任一重要職位出缺時能有一或兩位合適的人選可立即接替，且多半能有成功的表現[1]。接班人計畫係藉由職能模式進行系統性的評估，找出重要職位的能力需求，評估候選人是否具有需要的職能，並掌握可能的職位與人選的名單。

接班人計畫所關心的重點是「每位候選人都各具長處，但該職位最需要什麼長處？」例

如：某人的技術能力也許非常適合某特定職位，但如果該職位最重要的任務是要建立團隊，而該候選人欠缺此一條件，他就不適合擔任這樣的職位，應該由具有建立團隊能力的人出任。新職位需要新的行為、新的工作重點和不同的工作關係[11]。

(三) 職涯規劃與發展

在職涯規劃及發展上，員工可藉由公司所設計的職能模式及職能尺度的評估結果來了解自己所欠缺的職能，進而設法增加自己的職能，預先為自己將來所擔任的職務作準備，或是參與進修課程或活動以提高職能水準，改進績效表現。但如果有主管將某人調到另一個性質不同的職位，卻導致當事人無法施展才能的情況時，就應立即採取對策做適當的調整[11]。

將職能模式應用於員工發展方案之規劃與執行，可讓組織成員了解組織的方向，以及為達成組織目標所應具有的能力之範圍與程度。愈來愈多的企業利用奇異電器執行長傑克·威爾許(Jack Welch)的做法，將人才分成A、B、C級來管理，只留重點人才，把資源集中留給菁英，他們認為擁有卓越性格的人有熱情有品德並以幫助達成團隊目標為使命，比專業人才更難得[2]。因此在晉升制度上，不再經由年資的累積而擔任較高階級的職務，而是藉由職能模式評估了解候選人所具備的職能，並以此選擇最適合的候選人。

應用職能模式來協助或激勵員工發展才能的意義更隱含了組織的成長與發展，不僅能讓組織的訓練方案和員工的自我學習與組織策略相承接，同時也能夠提供員工在職務上成長所需的目標。

(四) 薪資設計

以職能為基礎的薪資設計，取決於員工的個人特質和執行工作所需的技能。僵化的職等、死板的工作說明和限制性的工作分類都會降低公司的彈性，無法吸引優秀的員工，因此應該加以調整，讓工作能力低於平均值者獲得較少的薪資，而以提供訓練或調往較低負荷之職位做為對此報酬差距之補償，讓工作能力高於平均值者獲得較多的薪資，或被調升至有較高報酬之職位[13]。薪資福利、升遷發展及績效考核在組織的管理上環環相扣，而以薪資福利最受員工重視，員工會具體的從工作態度、甚至行為上直接反應他們所認知到的公司管理制度的公平性，進而影響到他們對公司的投入與產出[5]。

對於績效結果可以評估且可分析其成本效益者，企業主可以依其工作角色、職能尺度和表現結果決定此三者之間的相對薪資比例，除保障員工取得固定之基本薪資外，並讓員工享有浮動之利潤薪資。對於績效結果無法評估，但可藉由員工達到職能的某一行為層次而給予獎酬的工作，例如某些未必有具體成果的研究工作，更可以應用職能模式之職能尺度衡量其所表現之水準。因此，探討職能模式是建立人力資本之基礎作業。

3. 研究設計

在本研究中，將採取質化與量化分析兩種研究方式進行。首先進行相關會計人員職能類型相關文獻蒐集，再透過會計事務所員工進行深度訪談瞭解員工職能相關構面。最後，進行主管焦點團體訪談方式，核實會計事務所員工所需職能。

本節將分三個部分進行介紹，3.1 為研究架構，說明研究欲確定會計人員所需具備的職能類型並建立會計事務所員工的職能模型。3.2 是問卷設計，解釋本研究測量職能的依據。3.3 是研究方法，摘要說明本研究預計採用之資料統計分析方法。

3.1 研究架構

本研究以歸納方式建構出會計事務所會計人員管理、核心及專業核心職能群組之職能表現模型，其較具體之職能項目仍須經由資料統計分析歸納出會計人員關鍵核心職能，而所獲得之結果亦與人口統計變項作分析，探討是否會有影響。研究架構如圖3所示。

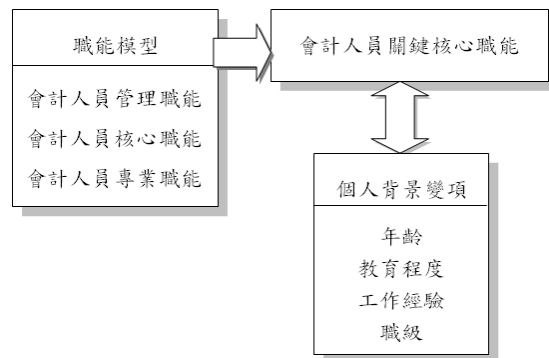


圖 3 本研究架構

3.2 問卷設計

本研究以歸納方式建構出會計事務所人員職能模型中的三個構面，分別列示出各個構面的具體職能類型，並透過深入訪談和焦點團體訪談方法進一步修正文獻中歸納的職能類型。在衡量構面和職能類型確立後，本研究根據職能類型的內涵，參考相關文獻及過去之研究，建構發展適當之問卷量表及問項，以衡量會計人員之相關職能，試圖找出會計人員的關鍵核心職能，進而能夠幫助企業在未來招聘及教育訓練工作的開展提供一些科學的依據。

一、深度訪談

(一)訪談方式

本研究採用企業深度訪談方式進行，透過訪談會計事務所的主管、記帳士和一般員工，來瞭解會計人員真正所需要的職能，以利下一階段的職能測量問卷之建立，此項訪談亦有增進文獻探討品質之目的，且在補充參考文獻之不足外，亦可印證理論與實務的相關性。訪談方式是透過一般性的引導法來進行，透過本研究事先設計好的問題，讓訪談過程較有結構，並利用引導的方式使訪談的內容能更系統化、結構化地取得所需得資訊。在訪談過程中，先介紹本研究主體及預期貢獻，使受訪者瞭解此量表建立之目的，再請受訪者就訪談題項簡述其經驗與意見，訪談的題項則是根據相關文獻及專家意見加以修正後擬定。

1. 訪談對象：選擇台中市美 X 事務所做為訪談對象，訪談人員總計 9 位，事先以書面資料通知受訪者關於研究主旨、研究方法及訪談主題等資料，使受訪者對訪談之目的有所瞭解。
2. 訪談時間：每位訪談對象的訪談時間為 1 小時至 1.5 小時。
3. 訪談地點：在受訪者的辦公室和公司的會議室進行，讓受訪者在其熟悉的環境中接受訪談，有助於其描述工作經驗。
4. 訪談內容：在訪談內容上依職位不同，共分成四部份，分別是管理職能、核心職能、專業職能及其他，但在訪談過程中，會依回答者所回答之答案作延伸或者修改。

(二)訪談記錄：

在徵得受訪者同意之後，採取錄音方式進行，以做完整之記錄，並做筆記以補充錄音資料之不足。

二、焦點團體訪談

(一)訪談方式

本研究在深度訪談後，採用焦點團體訪談方式對會計事務所主管人員針對歸納完成的職能構面和類型進行探討，最終確定問卷的職能基本類型。焦點團體訪談，意指針對某特定問題或特定族群組成團體進行資料收集。透過小團體訪談，激發彼此間互動的情形，與焦點團體成員的討論個別職能類型的所屬構面以及其在工作中的重要性程度，讓本研究可深入明確瞭解研究對象的實際情況。

1. 訪談對象：選擇中部地區已加入工會的九家會計事務所，各一位主管做為團體訪談對象，訪談對象總計 8 位。
2. 訪談時間：所需時間大約 2 小時。
3. 訪談地點：事先經過當事人同意，地點設在台中市美 X 會計事務所辦公室內，考慮每位參與者的意願是訪談順利進行的重要前提。
4. 訪談主持者：本研究小組的研究成員。
5. 訪談內容：在訪談內容上依職位不同總共分成四部份，分別是管理職能、核心職能、專業職能及其他，但在訪談過程中，會依回答者所回答之答案作延伸或者修改。

(二)訪談記錄：

在徵得受訪者同意後，對訪談內容進行錄音和筆記兩種記錄方式，運用筆記方法及時記錄參與者的在現場情境下的字詞意思和反應信息。

三、資料整理與問卷編製

根據過去相關文獻之探討、訪談會計事務所相關工作人員後，此階段將發展出會計人員管理、核心和專業職能及相關的衡量題項。在量表初步完成後，將進行量表的修整與評估之工作。本研究之問卷建構方法如下：

1. 衝擊與影響力：表現出勸誘、說服、影響或感動他人的意圖，以贏得支持。
2. 成就傾向：把工作做好，或設定標準挑戰自我，追求卓越。

3. 分析式思考：藉由將輕狂細分成較小的部分，或是逐步探究情況的含意。
4. 主動積極：對問題提早採取行動、引誘前瞻性並把握機會、即使遇到困難也不放棄、願意付出額外的努力去達成工作。
5. 培育他人：教導或協助一個或幾個人的發展。
6. 人際EQ：表示一個人對他人的態度，是否具備基本的敏感度。
7. 專業知識：對工作相關知識的精神瞭解(可能是技術、職業或管理方面)，以及延伸、利用和傳播工作相關知識給別人的動機。
8. 顧客服務傾向：有意願幫助或服務他人，滿足他人需求的渴望。
9. 自我控制：在遭受誘惑、阻力、敵意、或壓力時，保持冷靜抑制負面情緒及行動的能力。
10. 其它個人特色與能力：是指在不損害公司利益下進行專業判斷並能完成任務，即樂於自身工作的能力。
11. 個人性格：一個人在其生活、實踐活動中經常表現出來的、比較穩定的、帶有一定傾向性的個體心理特徵的總和。
12. 基本資料：個人背景資料，如性別、年齡、教育程度、年資等。

3.3 研究方法

本研究採用問卷調查法做為主要之研究方法，其研究對象及研究工具詳如下述：

一、研究對象

本研究主要探討會計人員管理、核心、專業職能模型，並衡量現有會計人員的職能落差。為避面同一家事務所的研究樣本造成個別差異，故在樣本選取上，以中部地區已加入工會的9家會計事務所的主管、記帳士和一般工作人員為施測對象。

二、研究工具

本研究以問卷調查方式，作為衡量會計人員職能之工具，問卷為本研究參考過去文獻及相關研究後，所發展之會計事務所員工職能問卷。量表分為11個部分，其中第一至十部分為職能量表，第十一部分為受訪者個人背景資料。職能量表部分採用李克特五等尺度量表(Likert 5-point Scale)進行，從非常好、不錯、足夠、需改進、不具備，分別給予五至一分，

分數越高，表示員工認為該項目職能越重要[20]。

三、施測過程

本研究之施測是採取便利抽樣方式，將問卷以人員發放方式放給研究對象，受訪者填答後，由人員親自收取。本研究正式問卷共發放47份，回收47份，刪除無效問卷2份，有效問卷45份。由於問卷之填答及發放得到受訪單位的支持，因此本研究問卷之題項雖多，但回收情形尚稱良好。

四、資料分析方法：

本研究採用 SPSS 軟體作為統計分析工具，依據研究目的進行問卷回收後資料統計分析。

1. 敘述性統計分析：本研究將以敘述性統計方法描述研究樣本的分佈情況，針對資料之概況從事觀察，並作為進一步統計分析的研究基礎。
2. 信度分析：本研究利用內部一致性係數Crobach的 α 值來判別表的信度[15]。
3. 因素分析方法：本研究將以主成分分析法抽樣取共同因素，選取特徵值大於1.0以上的共同因素，再以最大變異法進行共同因素正交轉軸處理，使轉軸後每一個共同因素內各題變數之因素負荷量之大小相差盡量達到最大。除此之外，本研究亦考過去學者的相關研究與訪談結果，以利於進行共同因素的辨認與命名。
4. ANOVA(Analysis Of Variation)分析[16]：本研究以ANOVA分析不同的人口統計變項，分別對職能表現是否有顯著差異進行分析。

4. 研究結果

本節主要說明會計人員職能量表回收後之分析結果，藉以了解會計人員之核心職能。

4.1節為研究樣本分析，藉此了解受訪樣本之背景及結構，4.2節為信度分析，4.3為因素分析，4.4則探討個人統計變項與核心職能之變異數分析。

4.1 樣本特性分析

本研究之樣本均為會計事務所之會計人員，透過問卷所取得之基本資料為性別、年齡、教育程度、工作時間、在職訓練及職級的人口統計變項，整理如表1。

表 1 樣本之人口統計變項資料分佈狀況表

基本資料	類別	樣本數(N)	百分比
性別	女	39	86.7
	男	6	13.3
年齡	26~30 歲	5	11.1
	31~35 歲	8	17.8
	36~40 歲	11	24.4
	41 以上歲	21	46.7
教育程度	高中	15	33.3
	專科	16	35.6
	大學	10	22.2
	研究所以上	4	8.9
工作時間	1-3 年	5	11.1
	3-5 年	2	4.4
	5-7 年	6	13.3
	7 年以上	32	71.1
在職訓練	50 小時以下	16	35.6
	50~99 小時	4	8.9
	100~149 小時	4	8.9
	150~200 小時	4	8.9
	200 小時以上	17	37.8
職級	行政人員	2	4.7
	帳務人員	17	37.8
	管理人員	3	6.7
	經營者	22	48.9

4.2 信度分析

信度係指根據測驗工具所得到的結果之一致性或穩定性，一個測驗須具有信度，才能確定樣本的行為表現是否相一致。本研究利用內部一致性係數Cronbach 值來判別量表的信度。信度分析分兩階段進行，第一階段為檢驗整體之一致性，第二階段則待因素分析後，就所取得之各因素檢驗其內部之一致性。

本節先將所有題項做整體之信度分析，挑出「項總相關」(Item-Total Correlation)小於0.35的題項，將之刪除[12]。所獲得的結果為：整體信度之Cronbach 值為0.9895，但「項總相關」小於0.35的項目先行將之刪除。刪除「項總相關」小於0.35的項目後，整體信度之 α 值為0.9898，超過0.7之建議值，顯示本問卷之內部一致性水準相當高。

4.3 因素分析

因素分析是一種利用相關係數找出一份測驗潛在共同因素之統計方法，本研究採用主成份分析法抽取共同因素，選取特徵值大於1.0者，再以最大變異法進行共同因素正交轉軸處

理，使轉軸後每一個共同因素內各題變數之因素負荷量之大小相差儘量達到最大，以利於進行共同因素的辨認，並參考過去學者的相關研究與訪談結果將此共同因素加以命名。

一、因素分析篩選題項的原則為

若一個因素僅一個題項支持時，因為認定程度並不充份，所以將該因素構面刪除。每一因素內的每一題項，若其因素負荷量小於0.5，則判定該題效度不足，將該題刪除。

本研究將45份之有效問卷納入，進行第一次因素分析，共抽取了11個成分，基於原則2刪除了因素負荷量小於0.5的題項，分別是A1、A3、A5、B8、B9、C5、C9、E1、E2、E3、F1、F3、G4、I5、I7、J3、J7。基於原則1，刪除因素構面少於三個題項，分別是D1、D2、D8、H1、I1、J8。再進行第二次的因素分析，以SPSS 10.0就主成份分析法及最大變異法直交轉軸萃取適當之共同因素，分析過程中設定參數，萃取特徵值大於1之因素構面及顯示因素負荷量大於0.5之題項。第二次分析之結果，共抽取7個成分，基於原則2分別刪除A2、A6、H4。

再次進行第三次分析之結果如下：

- KMO之MSA=0.977，Bartlett球形檢定之顯著性為0.000，表示本資料適合用因素分析。
- 共抽取6個成分，解釋量為80.772%。
- 取各題項在因素上的結構負荷量大於0.5者，此時6個因素都有3個題項以上。

在取得此結果之後，隨即進行第二階段之內部一致性信度分析，就所取得之各因素檢驗其內部之一致性，其結果為6個因素之Cronbach 值都大於0.7，符合因素分析篩選題項的原則，可以確定此6個因素構面成立，其結果整理如表2。

表2 萃取因素之特徵

因素	結構負荷量大於0.5之題項	平方和 負荷量	解釋量 %	累積解釋量 %	Cronbach α 值
一	B6、C11、C3、B13、C13、C1、B7、B5、B12、C2、A7、C12	9.807	18.859	18.859	0.9700
二	D5、D7、D6、D4、D3、C14、C8、C7、C10、I6、D10	9.231	17.752	36.611	0.967
三	G3、G1、I4、H3、I3、I2、G2、F2、H2	6.687	12.860	49.471	0.952
四	B1、B2、B3、B4、C4、C6、A4、A8	6.259	12.036	61.507	0.946
五	F5、G5、G6、H5、F4、J6	5.625	10.817	72.325	0.943
六	I1、J2、J4、J5	4.393	8.448	80.772	0.908

二、因素命名

在確定因素分析之結果後，參考過去學者的相關研究與訪談結果，將此六個共同因素加以命名，分別為決策力、自我管理與學習、執行與控制力、成就傾向、人際溝通能力、職業態度，各因素命名之說明如下：

因素一：決策力：

決策力是解釋量最大之因素，共包含12個題項，如表3所示。在原設計中分屬於成就傾向與分析式思考兩個群組，另包含一項衝擊與影響力。由題項分析可知，在兩群組中較偏向個人的計畫與組織能力、問題解決與諮商能力，依據學者提出之「管理行為綜合分類」說明，本研究將此因素命名為「決策力」職能 [19]。

表3 決策力分析命名表

因素	題項	結構負荷量	因素命名
一	B6 曾嘗試在工作上創新作法	0.759	決策力
	C11 發生突發狀況能以化解	0.745	
	C3 對組織的事務能清楚瞭解並做出最佳選擇	0.725	
	B13 我會適時提昇團隊精神與士氣	0.721	
	C13 隨時掌握最新數據	0.695	
	C1 遇到問題能當機立斷下決定迅速解決	0.668	
	B7 利用獨特的創新來改善績效	0.642	
	B5 我能讓顧客感受到我的，並信賴我的專業	0.631	
	B12 我會尋求他人意見，讓部屬參與事務	0.624	
	C2 果決的做出決定	0.605	
	A7 提供員工良好的晉升及成長的機會	0.596	
	C12 能追究數字出錯的原因	0.559	

因素二：自我管理與學習

自我管理與學習是解釋量第二大之因素，共含有11個題項，如表4所示。在原設計中分屬於主動積極與分析式思考兩個群組，另包含一項自我控制，依其題意將其歸類為對自己本身在事務上的管理與學習事情的態度，本研究將此因素命名為「自我管理與學習」職能。

因素三：執行與控制力

因素三包含9個題項，如表5所示。在原設計中分屬於專業知識、自我控制及顧客服務導向三個群組，另包含一項人際EQ題項。檢視這三項群組，可知題意偏向於個人面對工作所展現的執行力與控制力，本研究將此因素命名為「執行與控制力」職能。

表4 自我管理與學習分析命名表

因素	題項	結構負荷量	因素命名
二	D5 把客戶抱怨當優先解決事項主動檢討	0.884	自我管理與學習
	D7 工作上遇到困難會主動請教	0.778	
	D6 能利用演講、上課等增加知識	0.770	
	D4 在帳務工作上能發現錯誤並改正	0.733	
	D3 堅持目標及任務不可且願意加壓	0.699	
	C14 言談舉止、社交禮儀成為日常生活的重要內容能體現一個人的修養和品德	0.655	
	C8 能按事情輕重緩急給予每件事應用的時間	0.648	
	C7 建立制度時能考慮員工利益	0.647	
	C10 與客戶交談能自由應對	0.629	
	I6 面對激烈的工作競爭能保持良好情緒	0.595	
	D10 會使用人脈關係或資訊網路取得有用資訊	0.582	

表5 執行與控制力分析命名表

因素	題項	結構負荷量	因素命名
三	G3 清楚在工作上的公文處理流程	0.734	執行與控制力
	G1 公文處理時效方面能及時處理	0.718	
	I4 能將工作上不滿情緒轉化為繼續前進的動力	0.645	
	H3 針對客戶的心態與需求做完善的規劃	0.617	
	I3 能將壓力適時舒解不影響工作情緒	0.596	
	I2 能有效利用便條紙將需要完成事情書寫下來	0.594	
	G2 具有獨立規劃的公文處理能力	0.579	
	F2 能掌握當時情境表達適切的意見	0.573	
	H2 有關客戶交代的事項都必須當天處理完畢	0.571	

因素四：成就傾向

因素四包含8個題項，如表6所示。在原設計中分屬於成就傾向、分析式思考與衝擊與影響力三個群組，檢視其題意可將其歸類為對自己具有明確的目標，具體的要求自己並對未來能有良好的安排，本研究將此因素命名為「成就傾向」職能。

表6 成就傾向分析命名表

因素	題項	結構負荷量	因素命名
四	B3 具有積極的企圖心	0.769	成就傾向
	B4 目標確定後，我會積極並想盡辦法與顧客接觸	0.761	
	B2 我會鼓勵及支持部屬承擔創新的風險	0.719	
	B1 對於自己能設定明確具挑戰性的目標	0.706	
	C4 對組織未來的工作能井然有序的安插	0.639	
	C6 組織規章制度不會違反法律法規	0.559	
	A8 能全力支持和信任員工	0.553	
	A4 要求高度的工作績效	0.545	

因素五：人際溝通能力

因素五包含6個題項，如表7所示。在原設計中分屬於人際EQ與專業知識兩個群組，另包含一項顧客服務導向及其他個人特色與能力，由於題項偏重於面對面對面溝通的能力，本研究將此因素命名為「人際溝通能力」職能。

表7 人際溝通能力分析命名表

因素	題項	結構負荷量	因素命名
五	F5 社交情境緊張或氣氛不佳時，能冷靜面對	0.752	人際溝通能力
	G5 能發覺催收可能的問題或機會	0.744	
	G6 會分析催收案件的背景資料及財務結構，再進行催收	0.707	
	H5 細心謹慎的處理客戶每筆資金	0.642	
	F4 喜歡與不同群體的人交際	0.635	
	J6 能勇於直接質問或挑戰主管的行動	0.631	

因素六：職業態度

因素六包含4個題項，如表8所示。在原設計中均屬於其他個人特色與能力群組，依其題意歸納為個人對工作的興趣，進而對其工作產生忠誠度，不循私苟且，本研究將此因素命名為「職業態度」職能。

表8 職業態度分析命名表

因素	題項	結構負荷量	因素命名
六	J5 能尋求工作上帶來的樂趣	0.735	職業態度

4.4 ANOVA 分析

為了解會計人員的人口統計變項在各項職能表現是否有差異，有助於本研究之發現與推論。故本研究以ANOVA分析，以各職能表現為依變項，人口統計變項分類等級為自變項，分析不同的人口統計變項對不同職能表現的差異關係。人口統計變項取「年齡」、「教育程度」、「工作經驗」「曾接受在職訓練之時數」與「職級」等五項作分析。

人口統計變項與各因素中的狀況，其差異情形經單因子分析後，發現人口統計變項中，在年齡、曾接受教育訓練之時間與職級有顯著差異，其內容分析如下：

1. **年齡：**在年齡問項分析上，僅「決策力」(F=8.339, P=.000)與「自我管理與學習」

(F=4.593, P=.007)，顯示會計人員在這二項職能會因年齡不同而有所差異，結果整理如表9。

表9 不同年齡在各職能項目之差異分析表

依變項	自變項								F 值	顯著性 (P 值)	Scheffe 事後檢定
	年齡										
	(2) 26歲-30歲 N=5		(3) 31歲-35歲 N=8		(4) 36歲-40歲 N=11		(5) 41歲以上 N=21				
Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD				
決策力	26.4	2.70	37.38	10.82	41.55	6.50	46.24	8.92	8.339	.000	(2)<(4) (2)<(5)
自我管理與學習	33	6.40	34.75	11.94	41.45	6.74	44.57	7.29	4.593	.007	(3)<(5)
執行與控制力	26.20	7.12	30.25	7.34	32.73	4.33	34.90	7.27	2.699	.058	
成視傾向	24	7.10	25	8.11	26.64	5.54	30	6.31	1.937	.139	
人際溝通能力	17.60	4.62	18.63	7.50	19.64	4.13	22.10	4.85	1.601	.204	
職業態度	13.80	3.84	14.75	3.24	16.09	2.34	16.76	2.86	1.893	.146	

經過Scheffe事後檢定發現，在決策力的表現上，41歲以上(M=43.24, SD=8.92)高於26歲-30歲者(M=26.4, SD=2.70)、36歲-40歲者(M=41.55, SD=6.50)高於26歲-30歲者(M=26.4, SD=2.70)，顯示因為時間的累積，年齡愈大者對於決策的分析上具有較佳的表現。而在「自我管理與學習」的表現上，41歲以上(M=44.57, SD=7.29)高於31歲-35歲者(M=44.57, SD=7.29)，表示年齡愈大者能自我要求，持續學習。在二項的職能上皆是年齡愈大者表現愈好，顯示他們能藉由平日的訓練達到良好的決策分析能力。

2. **教育訓練時數：**在曾接受教育訓練時數問項分析上，在「決策力」(F=5.027, P=.002)、「自我管理與學習」(F=5.109, P=.002)、「執行與控制力」(F=3.796, P=.010)、「職業態度」(F=3.333, P=.019)四項職能達顯著水準，結果整理如表10。

表10 不同專業教育訓練時數在各職能項目之差異分析表

依變項	自變項								F 值	顯著性 (P 值)	Scheffe 事後檢定
	年齡										
	(2) 26歲-30歲 N=5		(3) 31歲-35歲 N=8		(4) 36歲-40歲 N=11		(5) 41歲以上 N=21				
Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD				
決策力	26.4	2.70	37.38	10.82	41.55	6.50	46.24	8.92	8.339	.000	(2)<(4) (2)<(5)
自我管理與學習	33	6.40	34.75	11.94	41.45	6.74	44.57	7.29	4.593	.007	(3)<(5)
執行與控制力	26.20	7.12	30.25	7.34	32.73	4.33	34.90	7.27	2.699	.058	
成視傾向	24	7.10	25	8.11	26.64	5.54	30	6.31	1.937	.139	
人際溝通能力	17.60	4.62	18.63	7.50	19.64	4.13	22.10	4.85	1.601	.204	
職業態度	13.80	3.84	14.75	3.24	16.09	2.34	16.76	2.86	1.893	.146	

經過Scheffe事後檢定發現，在四項職能表現上，均是200時以上的訓練時間高於50小時以下。由此可知，教育訓練的多寡對於會計人

員的職能成長有較佳的幫助，分析如下：

SD=2.75)。

- 決策力表現上：200時以上(M=47.59, SD=8.34)高於50小時以下(M=34.81, SD=9.81)。
- 自我學習與管理上：200時以上(M=46.88, SD=6.14)高於50小時以下(M=35, SD=9.01)。
- 執行與控制力：200時以上(M=36.47, SD=5.47)高於50小時以下(M=28.50, SD=6.60)。
- 職業態度：200時以上(M=17.76, SD=1.95)高於50小時以下(M=14.44, SD=3.03)。

3. **職級**：在職級問項分析上，六項職能均達顯著水準，以「決策力」(F=8.674, P=.000)最具顯著水準，其次為「自我管理與學習」(F=5.345, P=.003)、「執行力與控制力」(F=4.5, P=.008)、「職業態度」(F=4.416, P=.009)、「人際溝通能力」(F=4.111, P=.012)、「成就傾向」(F=3.043, 0.04)，結果整理如表11。

表11 不同職級在各職能項目之差異分析表

自變項	職級								F 值	顯著性 (P 值)	Scheffe 事後檢定
	(1) 行政人員 N=2		(2) 帳務人員 N=17		(3) 管理人員 N=3		(4) 經營者 N=22				
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD			
決策力	37.50	9.19	33.88	10.29	40	7.81	47.50	6.51	8.674	.000	(2)<(4)
自我管理與學習	42	14.14	34.71	8.56	41.33	8.96	44.91	6.80	5.345	.003	(2)<(4)
執行與控制力	37.50	9.19	28.24	6.32	31.33	4.04	35.32	6.31	4.500	.008	(2)<(4)
成就傾向	29	8.49	24	7.16	28.67	3.06	30.18	5.89	3.043	.040	(2)<(4)
人際溝通能力	25.50	6.36	17.53	5.10	18	4.58	22.36	4.66	4.111	.012	(2)<(4)
職業態度	16	4.24	14.06	2.75	16	1.73	17.27	2.71	4.416	.009	(2)<(4)

經過Scheffe事後檢定發現，在六項職能表現上，均是經營者高於帳務人員，分析如下：

- 決策力表現上：經營者(M=47.5, SD6.51)高於帳務人員(M=33.88, SD=10.29)。
- 自我管理與學習表現上：經營者(M=44.91, SD=6.8)高於帳務人員(M=34.71, SD=8.56)。
- 執行與控制力表現上：經營者(M=35.32, SD=6.31)高於帳務人員(M=28.24, SD=6.32)。
- 成就傾向表現上：經營者(M=30.18, SD=5.89)高於帳務人員(M=24, SD=7.16)。
- 人際溝通能力表現上：經營者(M=22.36, SD=4.66)高於帳務人員(M=17.53, SD=5.10)。
- 職業態度表現上：經營者(M=17.27, SD=2.71)高於帳務人員(M=14.06,

5. 研究結論與建議

本研究的主要目的，在探討會計事務所之會計人員之核心職能，作為會計事務所未來人員甄選時之參考依據。經過相關文獻探討與會計事務所人員訪談後，設計問卷並確認出會計人員職能之六大職能，包括：決策力、自我管理與學習、執行與控制力、成就傾向、人際溝通能力與職業態度。以這六項關鍵職能作為職能衡量時之基礎構面，經統計研究分析後，可得到如下之結論：

一、核心職能之發現與現況解釋

本研究發現之六個職能項目之解釋如下：

- (一) **決策力**：共含有12個題項，對於一個會計事務所的人員而言，在其專業領域之外更要能對組織做出好的決策，對於客戶能給予良好回應，賦予信賴感，並能以專業的角度分析，提供即時協助解決問題能力。
- (二) **自我管理與學習**：共含有11個題項，其意義為工作態度積極進取，能夠在高壓力的環境下，保持冷靜的態度，調適自己的目標，並且使他人能夠冷靜下來，給予建設性的回應。對於一位會計人員而言，積極的態度是工作完成度的重要因素，並且需要不斷的充實新的資訊，以了解產業及法規的變動。當工作環境上時常處於一種高壓力的環境，自我調適的能力就顯得格外的重要，尤其是解決客戶端問題時，更需要冷靜且有調理的分析出問題，以便解決問題的發生。
- (三) **執行與控制力**：共含有9個題項，其意義為對於工作能有良好的規劃，而工作上所需使用之工具，能清楚瞭解處理的程序及流程，不輕易受外在環境影響專注於工作上，有效率的將工作完成。對會計事務所來說，在工作繁複且具有時間限制的環境下，會計人員是否具有良好工作規劃與具備專業知識或其它工具使用能力且能專注於工作上，是影響會計人員能否有效完成工作的條件，顯示此項職能對會計人員之重要性。
- (四) **成就傾向**：共含有8個題項，其意義為

把工作做好，設定標準挑戰自我，並且在工作上融入創新的概念，達到績效的卓越。對待員工與顧客方面，能夠互相信任與支持，進而加強組織的凝聚力。對於會計事務所而言，工作目標的達成是最基本的要求，對於其他產業也是如此，但是如果結合行動與創意在組織中，將會提升員工之工作動機與士氣。

(五) **人際溝通能力**：含有6個題項，是指一種有意義的溝通歷程，此歷程對會計人員來說，對顧客與內部同仁能提供接收訊息的能力、表達的能力、觀察和反應的能力。而在不同的場合，對不同的人做出客觀的判斷及恰當的反應，達到雙方理解和接受的溝通效果是非常重要的，不僅要具備細緻敏銳的觀察能力，傾聽和表達的能力，更要了解自己和別人的心理需求，以達到雙方溝通良好的互動關係。

(六) **職業態度**：含有4個題項，其意義為個人職業選擇的態度，包括選擇方法、工作取向、獨立決策能力與選擇過程的觀念。簡而言之，職業態度就是指個人對職業選擇所持的觀念和態度。選擇工作的興趣高低會影響員工對待工作的態度。對於工作具有很濃厚的工作興趣，工作的積極性及努力動機就很高，間接的便能有高度的職業忠誠及認真自覺工作，進而達成工作目標的態度和責任心。在工作中能夠嚴格遵守職業規範和工作道德是保證工作質量的前提條件。對會計事務所來說，掌握會計行業的工作規範，培養正確的職業態度，不被私利所影響，提早進行職業規劃和職業態度的培養顯得格外的重要。在現今的企業中，員工職業態度已成為最基本的要求。

二、人口統計變項對會計人員職能項目之關係

本研究透過單因子變異數分析探討人口統計變項對會計人員職能項目的差異，研究結果發現，在六項職能中，「決策力」及「自我管理與學習」兩項職能會因年齡的不同而有所差異。顯示隨著時間增長，工作年資跟經驗增加，會提高會計人員決策力的表現。在會計專業領域上，年齡較大者大多為管理者，必須隨時補充新知，因此會不斷自我要求及學習，作為員工的榜樣。「決策力」、「自我管理與學

習」、「執行與控制力」與「職業態度」在不同教育訓練時數上有顯著差異，顯示透過教育訓練，除了專業知識的增長，也可能會使會計人員更加瞭解會計這個領域，進而提昇在工作上的興趣，增加在工作上的忠誠度。職級在六項職能上均有所差異，顯示位階越高的會計人員，職能的表現比一般員工好，由於管理階層的會計人員大多年齡較高、工作經驗豐富，經由歲月的累積，因此在處理事務及溝通應變上都能較一般員工有較佳的表現。

根據上述之研究結果，在會計事務所的實務管理應用上，可有下列之建議。針對現有人員，可規劃相關職能之發展及強化工作。一般會計事務所的教育訓練，幾乎只針對專業知識作訓練，很少是根據會計人員職能發展或強化所設計的課程。因此，建議會計事務所可根據會計人員的職能構面，發展相關的課程、訓練、或研討講習…等活動，以強化會計人員的職能強度，並進一步提升績效，只要能針對會計職能加以提升，整體績效必能相對提升。

參考文獻

- [1] 王永福，*業務人員職能甄選量表之研究—以保險業為例*，碩士論文，朝陽科技大學企業管理系，2003。
- [2] 史都華·柯萊納原著，*全球企業再造大師傑克威爾許—奇異公司總裁經營成功十大秘訣*，智庫出版社，2000。
- [3] 宋嘉益，*應用傳記形式發展並編製服務導向特質量表之初探*，碩士論文，雲林科技大學企業管理系，2001。
- [4] 林佳慧，*高科技研發人員創造力人格評鑑量表之建立—以I公司為例*，碩士論文，國立中央大學人力資源管理研究所，1999。
- [5] 林宜珍，*工作特性、管理模式與工作滿足、組織承諾關係之研究—以流通業個案為例*，碩士論文，國立中央大學人力資源管理研究所，2002。
- [6] 梁欣戎，*理財規劃師之專業職能需求分析*，碩士論文，國立中興大學企業管理學系，2003。
- [7] 陳燕錫、黃嫩婷、王雯儀，“記帳士法通過後對會計師事務所業務之影響”，*台灣管理學刊*，第10卷，第1期，pp. 51-78，2010。
- [8] 黃惠君，*目標成本制對會計人員知識與能力需求之研究*，碩士論文，國立政治大學會計研究所，2003。
- [9] 詹炳熾，*研發人員職能與績效關聯之研究*

- 以工具機產業為例，碩士論文，朝陽科技大學企業管理系，2004。
- [10] 謝榮桂，**高科技研發人員創造力人格評鑑量表與系統之建立—以資訊與半導體業為例**，碩士論文，國立中央大學人力資源管理研究所，1999。
- [11] Drucker, P.F., *Managing in the Next Society*, Truman Talley Books, 2002.
- [12] Lahti, R.K., “Identifying and Integrating Individual Level Core Competencies,” *Journal of Business and Psychology*, Vol. 14, No. 1, pp. 59-75, 1999.
- [13] McClelland, D.C., “Testing for Competence rather than for Intelligence,” *American Psychologist*, Vol. 28(1), pp. 1-14, Jan 1973.
- [14] Reynaldo, J. and Santos, A., “Cronbach's Alpha: A Tool for Assessing the Reliability of Scales,” *Extension Journal*, Vol. 37, No 2, 1999.
- [15] Rouanet, H. and Lépine, D., “Comparison between Treatments in a Repeated-measurement Design: ANOVA and Multivariate Methods,” *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, Vol. 23, Issue 2, pp. 147-163, 1970.
- [16] Spencer, L.M. and Spencer, S.M., 魏梅金譯，**才能評鑑法**，商周出版社，台北，2002。
- [17] Spencer, L.M. and Spencer, S.M., *Competence at Work: Models for Superior Performance*, N. Y.: John Wiley & Sons, Inc. 1993.
- [18] 梁文敏、葉懿諄，**李克特五等尺度量表**，http://www2.cmu.edu.tw/~biostat/online/teaching_corner_041-2.pdf.
- [19] **商業會計法**，http://gcis.nat.gov.tw/elaw/query/LawToCons.jsp?LAW_CO=0890426020&ART=5&DASH=0.