

大學準畢業生「即戰力」構念內涵 之探索性研究

張朝清・葉怡屏*

(收稿日期：102 年 10 月 15 日；第一次修正：102 年 10 月 29 日；
第二次修正：102 年 11 月 26 日；接受刊登日期：102 年 12 月 12 日)

摘要

「即戰力」的概念在近年已不斷的在管理實務中被提到，並討論其在現代職場中的重要性。然而，在現有的相關文獻中，「即戰力」此一概念既缺乏一致性的定義，也尚無有效的測量工具來衡量其構念內涵。本研究發展「即戰力量表」，並系統性的檢測其信度與效度，透過兩回合收集我國 2013 年就讀大學三、四年級及研究所碩士班一、二年級之準畢業生 404 位大學部與碩士班準畢業生填答問卷之獨立樣本，針對「即戰力」的概念進行列性的構念內涵分析，包含 48 個題項的項目分析、信度分析、探索性因素分析、因素間相關分析等統計檢定程序，將「即戰力」的概念區分為「職場專業能力」、「正確職場態度」、「增進職場專業的能力」、「職場適應能力」、「積極適應職場的動機」等五項因素構面，藉此建構「即戰力量表」並討論研究結果之意義與後續可行研究。

關鍵詞彙：即戰力，構念內涵，量表發展，大學準畢業生

壹· 導論

管理學大師 Peter Drucker 在「後資本主義社會」(post-capitalist society)一書中提到，隨著知識經濟時代來臨，現已成為知識型社會，人力資本對於組織的影響力增加，未來企業最重要的投資已不再是機器、廠房、土地、設備，而是工作者知識的投資(Drucker, 1993)。然而，當今普遍的社會現象是高等教育畢業生找不到理想工作，企業主找不到理想人才的現象，可見高等教育所培育出來的人才與企業的期待有落差，顯然有「學用落差」的情況存在。根據 Cheers 雜誌 2013 求職專刊報導，當今就算企業擴大徵才，或是需要超過三百名以上的人力，卻有百分之七十以上的企業認為招募新鮮人有困難，尤其是傳統製造

* 作者簡介：張朝清，輔仁大學管理學院金融與國際企業學系助理教授；葉怡屏，輔仁大學管理學院國際經營管理研究所碩士。

業、一般服務業等行業。企業認為新鮮人不夠穩定、流動度高等問題最多(盧昱瑩, 2013)。

面對當前學用落差的情況，曾有學者指出大學教育應該適度考量學生未來在經濟體系中生存能力(司徒達賢, 2004)。長久以來教育方式大多是訓練學生的記憶能力、考試技巧，不論是學生或是老師都被「標準答案」給集體綁架而扼殺了創意。在升學主義教育背景之下的學生，培養的是學生的考試能力，並非求職與即時投入職場任務所需要的就職能力 (嚴長壽, 2011)。Jackson(2009)在「現代畢業生的產業攸關職能和技巧的落差」(An international profile of industry-relevant competencies and skills gaps in modern graduate)文中提及：學用落差的嚴重問題源自於兩方面，一則是正規教育未培養學生之就業能力、另一則是企業主不願花錢培養員工，尤其是可轉移性的技能。

此種學用落差現象也出現在重視升學的國家，為了填補學用落差缺口，日本著名管理學家大前研一 (Kenichi Ohmae) 在「即戰力」一書中曾提到，順應全球化無國界經濟的特色，未來的競爭者遍及全球，且二十一世紀是人才導向的時代，並非靠團體組織運作來解決問題，青年學子必須在年輕時就培養即戰力，不管未來公司及國家的命運如何，都能擁有生存能力(大前研一, 2007)。日本也出現了以培養上班族即戰力的教育機構，以短期補教的方式針對求職與就業所需的基本能力加以密集訓練、或根據職涯規劃進行轉職前即戰力加強、並提供給創業者所應具備的創業即戰力等不同的訓練課程，成為成人教育訓練的新市場。由此可見，產業實務中人才供給與人力需求雙方對於「即戰力」的要求日益殷切。

然而，不同學者機構對於求職就業所需的必備能力缺乏具一致性的衡量指標，甚至在定義與說法存在著相當的差異 (例如：就業力、求職準備度、職場先修技能等不同的說法)。更重要的是，儘管「即戰力」的概念不斷的在管理實務中被提及、成為職場上耳熟能詳的名詞，但相關文獻中，至今仍未有將此概念完整操作化的實證研究，因此有必要深入的對於「即戰力」的評估構面、衡量指標與衡量方式進行研究。

本研究將收集有關「即戰力」的相關文獻並進行回顧，對於「即戰力」的構念(construct)內涵進行探討，重新整合各界對「即戰力」的定義與評估方法，以系統性的方式編制可用以衡量和比較的「即戰力」問卷式量表。由於大學應屆畢業生對於求職所需能力應最為敏感，因此本研究以 2013 年期間就讀大學三、四年級及研究所碩士班一、二年級之準畢業生進行問卷調查與分析，建構「即戰力」構念模型，以利後續研究的開展。儘管本研究係對於「即戰力」

構念進行探索性研究，但研究結果對管理才能發展研究領域仍具理論發展與實證意涵之貢獻，因為在此一知識領域中，需要有一系列符合信度、效度要求的衡量工具，以便使得眾多實務與學理獲得進一步的實證研究。

貳· 文獻探討

一、即戰力

大前研一在「即戰力：如何成為世界通用的人才」一書中提到「即戰力是進到一個陌生環境之後，能夠快速的了解當時的條件，並做出最正確的判斷及決策」。因此，「即戰力」被視為：在沒準備及訓練之下就「能立即使用」的戰力(訓練や準備をしなくてもすぐに使える戦力)也就是本身所具備的隨機應變能力(大前研一，2007)。企業要求的即戰力是進入公司時所需具備的能力，不是像需要時間才能擁有專門學校那樣的技術和資格，他們知道擁有這些能力(根本 孝，2004)。

專家學者對於「即戰力」的概念進行分類，大前研一認為即戰力係涵蓋了語言力、財務力以及問題解決等三項能力(大前研一，2007)。亦有學者將即戰力分為廣義與狹義兩種—廣義指的是具備基礎能力以及獨立作業能力、狹義指的是日本企業一般都在固定時間進行每年度之新進社員的「中途採用」，即戰力之狹義定義為中途採用或使用外部勞動力。換言之，若職場新鮮人能夠在短時間內立即上手者，或是短時間即可完成訓練者，就表示該人員具備即戰力(岩脇千裕，2006)。

Jackson(2009)指出高等教育畢業生在進入職場前所需具備的工作能力和技巧應包含：職場倫理與責任、書面溝通、國際語言技巧、問題解決能力、持續不斷的學習、專門技術、工作經驗、責任感、口頭溝通、團隊合作、人際技巧、跨文化管理、危機處理、領導技巧、適應性、情緒管理等十六項。

本研究藉此分類整理過去十年間全球各界專家學者所提出高等教育畢業生所需具備的工作能力的有關文獻與指標意義如表一所示。其中問題解決能力(intellectual ability)、團隊合作(teamwork)、國際語言與社交技巧(operating globally)等三項受到較多文獻提到。換言之，遇到問題能判斷情勢並設法與不同背景的成員協調合作以解決問題的能力即為「即戰力」的主要成份。

表二則進一步彙整出至少有兩位以上專家學者提及高等教育畢業生所需具備求職就業能力的指標並進行比較。比較表中可知，語言能力、問題解決能

力、人際關係與溝通能力、團隊合作、科技運用、應變能力等方面，普遍受到專家學者所提及。其中，問題解決能力是相關文獻中出現頻率最高的一項，且提及此項能力的專家學者，亦同時指出溝通與團隊合作、科技運用與專業能力等項目的重要性，前者屬於內隱的工作態度、後者則是外顯的結構性知識或程序性知能（司徒達賢，2004: 291）。工作態度包含對工作的投入、學習熱忱、對不同意見的尊重、團隊合作精神等，都是企業界期望人員擁有的正確態度。結構性知能意指指專業能力與管理知識，程序性知能則是知曉行動先後順序的具體作法（司徒達賢，2002）。除此之外，表二中亦有學者提到許多行為上的能力，包括語言表達、文字閱讀與報告寫作等方面，也包含了適應與應變、察言觀色等對於行為語言的掌握與運用能力。換言之，「即戰力」的內涵包含了外顯的知識與技巧，也涵蓋了態度及行為等內隱的表現。

為瞭解大專院校畢業生的就業力與雇主對大專院校畢業的社會新鮮人之任用評價，行政院青年輔導委員會在 2006 年所進行的「青輔會就業力調查」，透過採取「問卷調查法」與「焦點團體法」分析產業界期望大專畢業生所需要具備的技能，除了外語能力是高等教育應優先加強養成的就業力技能項目之外，共指出八項核心就業能力，分別是：良好工作態度、穩定度與抗壓性、表達與溝通能力、專業知識與技術、學習意願與可塑性、團隊合作能力、基礎電腦應用技能、發掘及解決問題能力。其中，表達與溝通能力包括：(1)有邏輯、有組織、有條理的陳述與表達、(2)企劃與簡報的能力、(3)如何與上司或前輩溝通。發掘及解決問題能力需要邏輯分析和彙整能力。穩定度與抗壓性強調了耐心、挫折容忍度與抗壓處理等（青輔會就業力調查結果報告暨論壇，2006）。

教育部為了協助學生能有效瞭解本身職涯發展方向，UCAN 大專院校就業職能平台設立「職能診斷系統」，將就業職能區分為職場共通職能及專業職能兩大類，前者代表從事各種不同的職業類型都需要具備的能力、後者則是從事各種不同的職業都需要不同的專業知識與技能。提供 16 種職涯類型、66 項就業途徑涵蓋了 600 多項相關職業，協助學生增加職業方向的自我瞭解（教育部 UCAN 計畫辦公室，2011）。

表一 高等教育畢業生所需具備的工作能力指標意義

項次	指標名稱	指標意義	文獻來源
1	Ethics and responsibility 職場倫理與責任	強調道德倫理的角色為一套基本的價值，包括對於各式各樣不同意見的誠實與尊重	David & Phillip(2001); Jackson(2009); UCAN 大專校院就業職能平台; 劉孟奇、邱俊榮、胡均立(2006)
2	Written communication 書面溝通	基本英語書寫能力，文筆專業且合宜、清楚且有效率	David & Phillip(2001); Jackson(2009); Omar, Bakar & Mat(2012)
3	Operating globally 國際語言與社交技巧	與不同國籍之人士溝通之手腕、技巧以及文化差異之適應性，例如交際手段，適應能力及受文化影響之決策力	Jackson(2009); 大前研一(2007); 李清榮(2012); 岩脇千裕(2006); 萬寶華人力資源公司(2012); 劉孟奇、邱俊榮、胡均立(2006)
4	Intellectual ability 問題解決能力	面對問題時能判斷問題之核心，規劃行動方案以及行動方案之評估，隨時進行調整將問題解決並後續追蹤	大前研一(2007); Coplin (2008); David & Phillip(2001); Gilbert(2002); Jackson(2009); UCAN 大專校院就業職能平台; 李清榮(2012); 楊朝仲(2009); 萬寶華人力資源公司(2012)
5	Lifelong learning 持續不斷的學習	能妥善運用自身擁有之資源，不斷精進自己工作上所必須具備的知識與技能	劉孟奇、邱俊榮、胡均立(2006); David & Phillip(2001); Jackson(2009); UCAN 大專校院就業職能平台; 李清榮(2012)
6	Disciplinary expertise 專門技術	產業、技術產品、客戶需求與資訊科技系統等實務知識	Jackson(2009); 李清榮(2012); 萬寶華人力資源公司(2012)
7	Work experience 工作經驗	相關領域之實習打工經驗，到職場工作之經驗	Berman & Ritchie (2006); Jackson(2009); New Zealand Herald(2005)
8	Accountability 責任感	能承擔責任與做決策，並按時完成	Jackson(2009); Magill & Herden(1998)
9	Oral Communication 口頭溝通	口頭簡報能力，能吸引聽眾，表達明確，清楚傳達資訊	岩脇千裕(2006); Coplin (2008); Jackson(2009); UCAN 大專校院就業職能平台; 李清榮(2012)
10	Team-working 團隊合作	能與整個團體共同合作與有效溝通並能解決團隊衝突，以及快速回應團隊成員所提供之資訊	Coplin (2008); David & Phillip(2001); Jackson(2009); UCAN 大專校院就業職能平台; 李清榮(2012); 楊朝仲(2009); 萬寶華人力資源公司(2012); 蔡昇熹(2012)
11	Interpersonal skills 人際技巧	與客戶交際、溝通、衝突化解、察言觀色的能力	萬寶華人力資源公司(2012); Jackson(2009)
12	Cultural and diversity management 跨文化管理	能與不同背景與觀念的人共同合作與互相學習	Casner-Lotto & Barrington (2006); Jackson(2009)
13	Critical thinking 危機處理	遇到問題能隨機應變，分辨優勢及劣勢，並進行決策	Jackson(2009); 岩脇千裕(2006); 詹姆士(2012); 劉孟奇、邱俊榮、胡均立(2006)
14	Leadership skills 領導技巧	立定目標，並能夠帶領團隊完成目標	Brownell & Chung(2001); Dulewicz & Higgs (2005); Jackson(2009)
15	Adaptability and change management 適應性	在進入新環境時能夠接受新的事物並立即學習融入	Jackson(2009); Rogers (2004); 萬寶華人力資源公司(2012)
16	Emotional intelligence 情緒管理	在不同場合及情境下能對於自身之情緒進行控制與管理	Jackson(2009); Johnston & Watson(2004)

表二 高等教育準畢業生所需具備求職就業能力的構面比較

學者	語言	財務	問題解決	專業能力	持續不斷學習	察言觀色	人際關係	邏輯思考力	語文表達	溝通	創新	寫作	科技運用	團隊合作	敬業精神	閱讀能力	應變能力	適應性
大前研一	◎	◎	◎															
Gilbert, Jennifer			◎															
Coplin, Bill			◎							◎				◎				
Edward F . Droge							◎					◎				◎		
Denise Jackso			◎										◎	◎				
Omar, M.K., A.R.Bakar and A. Mat Rashid						◎		◎	◎			◎				◎		
岩脇千裕	◎							◎		◎							◎	
萬寶華人力資源公司 2012 人才短缺調查報告	◎		◎	◎			◎						◎	◎				◎
104 人力銀行 2009 企業選才五大指標	◎			◎					◎									
UCAN 大專院校就業職能平台			◎		◎		◎			◎	◎			◎	◎			
青輔會「大專畢業生就業力調查」2006	◎				◎								◎		◎		◎	
澳洲教育科學訓練部 2002 年未來所需就業力技能白皮書「就業力技能架構」(employability skills framework)			◎		◎						◎		◎	◎	◎			

參· 研究方法與設計

本節說明本研究之設計與研究方法，包含量表發展暨問卷設計的過程、抽樣調查的方法與樣本特性、資料的信度與效度、相關係數等資料分析與統計方法。

一、量表發展暨問卷設計

由於此概念目前尚無相關問卷或現成的量表，本研究根據 DeVellis (1991; 2003)所提出的量表發展程序。在發展「即戰力」量表的初始階段，參考閱讀第二章所彙整專家學者對於大學及研究所在求職就業前所應具備之「即戰力」的各類描述、詮釋以及曾提及的指標，依照不同的內涵將各種指標的操作性定義予以彙整羅列共計 48 個題項。問卷量表中的每一題均採用 Likert6 點尺度，依據受測者所認知的指標重要程度，由低至高分別賦予 1 至 6 分。使用六點尺度是為了明確區分能力差異及避免填答問卷時常見之趨中效應(central tendency)。

問卷的第二部分為受測樣本的背景資料，包含：性別、年級、學校類別與學院別等。並請受測者填答其專業能力的現況，例如：在校時期成績高低、是否曾參與英檢以及是否修習本科外之第二專長等。同時詢問參加社團、擔任志工、一個月以上之實習經驗、工作經驗等。接著受測者可填答其對畢業後的工作期望，包括：期望月薪、期望工作類型、生涯規劃等。

二、樣本特性

本研究採用問卷調查法，針對我國 2013 年就讀大學三、四年級及研究所碩士班一、二年級之準畢業生為研究對象，意即受訪者是將於該年度或下一年度即將進入工作職場之準畢業生，因其對於求職所需能力應最為敏感，故選擇此群受訪者進行「即戰力」問卷調查。為能使蒐集之資料具備客觀性與真實性，問卷調查採取紙本問卷與網路問卷兩部分的調查，且於完成正式問卷設計後同時進行此兩部分調查作業。

由於研究主題為大學及研究所之準畢業生，線上問卷採發佈網址至各大學之社群網站，邀請符合條件之受試者填寫，並於入口頁面設定身分篩選題，確認其為大學三、四年級及研究所一、二年級之準畢業生。紙本問卷調查對象

以新北市某綜合大學三、四年級及碩士班應屆畢業生為研究樣本，網路線上的問卷調查則以我國大學三、四年級學生、碩士班一年級學生、二年級應屆畢業生為研究對象。

自 2013 年 5 月 6 日至 2013 年 5 月 12 日為止，總計發出 471 份問卷，回收有效問卷 404 份，回收率 85.77%。在問卷回收後，研究者將問卷予以編號，再針對無效問卷進行刪除，反向題則進行反向計分，問卷回收情形如表三所示。

表三 正式問卷發放數量及回收情形

	有效問卷數	有效問卷比例	無效問卷數	無效問卷比例	總數
線上問卷	141份	86.50%	22份	13.50%	163份
紙本問卷	263份	85.39%	45份	14.61 %	308份
總數	404份	85.77%	67份	14.23%	471份

三、問卷預試

問卷預試之目的係為了確保量表品質。為了評估內容效度與表面效度 (content and face validity)，研究者首先與五位準畢業生受試者、兩位業界專家、一位學校教師針對前測問卷進行討論，並評估量表中的每個题目的語意與適當性，接著依據他們的建議重新修改題項用語用字，並將語意不明或雷同者加以合併或刪除。接著，本研究於 2013 年 4 月中旬進行問卷前測，於完成後，針對 128 名受試者測試預試問卷。在完成問卷前測後，即進行初步之信效度分析以及項目整體統計量分析等，並修正前測過程中所發現問卷題項的語句或意思不易為受測者所瞭解之處，並做題項用字用語之編修，藉以提升正式問卷品質。

研究者針對該前測問卷調查所獲得的資料進行統計分析及問項修正。首先，進行信度分析，評估題項衡量工具的正確性(accuracy)、一致性(consistency)及穩定性(stability)。信度評估經常以 Cronbach's α 係數為主，此值大於 0.7 者即合於信度要求。由表五中的「項目刪除時的 Cronbach's α 」係數值皆大於 0.7，呈現問卷量表之內部一致性良好，整體前測的 Cronbach's α 值達 0.90 亦顯示此研究量表具備一定的信度。

接著，本研究運用 Pearson 積差相關係數 (Pearson's product-moment correlation coefficient)，以檢測某一題項與其他題項的相關程度，藉此衡量題項之間的相關性與方向的一致性。若此一係數達 0.7 以上之題項即應保留在量表中。由表五中可知，若刪除其中任何一個題目，都會導致整體信度降低，故

前測並未減少題項總數。僅針對問卷中 Pearson 積差相關係數小於 0.3 之題目 A05、A16、M17、M18、C34、C37、C38、C40、C44、C45 以及 C46 進行文句表達方式進行修繕。

前測之後總共修正並更新三個部分。第一部分為加入反向題，避免受試者前測所反映有關題項敘述過於相似的問題，因此設計三項反向題，並將在資料統計時作反向計分。其次是在題項上加上第一人稱的敘述(例如：「我認為」、「對我來說」等)，促使問卷填答者能更明確了解問題方向。第三部分為針對上述二步驟所列出之 A05、A16、M17、M18、M28、C34、C37、C38、C40、C44、C45、C48、C46 等題項進行文句陳述之修正與再確認，以期受試者清楚了解問卷內容與題項敘述。

表四 正式受訪樣本基本資料與背景資料

類別	背景資料	次數	百分比	累積百分比
性別	男	153	37.8	37.9
	女	251	62	100
年級	碩士一年級	19	4.7	4.7
	碩士二年級	74	18.3	23
	大學三年級	185	45.7	68.8
	大學四年級	126	31.1	100
學校類別	國立大學	57	14.1	14.1
	私立大學	342	84.4	98.8
	技職院校	5	1.2	100
學校地區	北部地區	376	92.8	93.1
	中部地區	10	2.5	95.5
	南部地區	16	4	99.5
	東部地區	2	0.5	100
學院別	商管學院	312	77.23	77.23
	理工學院	28	6.93	84.16
	外語學院	8	1.98	86.14
	文學院	13	3.22	89.36
	傳播學院	8	1.98	91.34
	社科學院	35	8.66	100.00
參加英檢	曾參加英檢	271	66.9	67.1
	未曾參加英檢	133	32.8	100
第二專長	本科外專業學程	55	13.61	13.61
	教育學程	10	2.48	16.09
	輔系	44	10.89	26.98
	就業學程	11	2.72	29.70
	雙主修	13	3.22	32.92

類別	背景資料	次數	百分比	累積百分比
在校平均成績	無	271	67.08	100.00
	90 分以上	13	3.2	3.2
	80 至 89 分	191	47.2	50.5
	70 至 79 分	163	40.2	90.8
	60 至 69 分	37	9.1	100
社團參與	一個	151	37.3	37.4
	一個以上	108	26.7	64.1
志工參與	無	145	35.8	100
	曾擔任志工	189	46.7	46.8
實習經驗	未曾擔任志工	215	53.1	100
	海外	22	5.4	5.4
工作經驗	國內	104	25.7	31.2
	無	278	68.8	100
	校外	47	11.6	11.6
工作經驗	校外	168	41.5	53.2
	校內外皆有	126	31.1	84.4
	無	63	15.6	100

本研究「即戰力」預試量表題項敘述、前測結果、前測後對於問項修正的詳細修改結果，如表五所示。在基本資料部分，由於受試者及專家未反應該部分題項需要修正，故正式問卷與前測相同。

表五 即戰力預試問卷題項、前測結果及前測後問項修正

題項	前測之前問項 (Before Pre-test)	Pearson 積差相關係數	項目刪除時的 Cronbach's α	前測後修正之問項 (After the Pre-test)
01	具備職業道德非常重要的	0.475	0.879	我認為具備職業道德非常重要的
02	具備商業書信溝通能力是非常重要的	0.507	0.879	我認為具備商業書信溝通能力是非常不重要的 ^(R)
03	擁有外語能力是非常重要的	0.476	0.881	我認為擁有外語能力是非常重要的
04	具有解決問題的能力是非常重要的	0.615	0.878	我認為具備問題解決能力是非常重要的
05	養成持續不斷學習的態度是非常重要的	0.238	0.883	具備持續不斷學習的態度是非常重要的
06	具備專業能力是非常重要的	0.377	0.881	我認為具備專業能力是非常重要的
07	具備工作經驗是非常重要的	0.36	0.879	我認為具備工作經驗是非常重要的
08	具備責任感是非常重要的	0.496	0.879	我認為具備責任感是非常重要的
09	具備口語溝通能力是非常重要的	0.543	0.881	我認為具備口語溝通能力是非常重要的

題項	前測之前問項 (Befor Pre-test)	Pearson 積差相關係數	項目刪除時的 Cronbach's α	前測後修正之問項 (After the Pre-tst)
10	具備團隊合作能力是非常重要的	0.382	0.879	我認為具備團隊合作能力是非常重要的
11	懂得職場中的應對進退是非常重要的	0.609	0.88	我認為懂得職場中的應對進退是非常重要的
12	能適應不同文化間的差異是非常重要的	0.479	0.881	我認為能適應不同文化間的差異是非常重要的
13	知道如何在危機中隨機應變是非常重要的	0.417	0.882	我認為知道如何在危機中隨機應變是非常重要的
14	具備領導技巧是非常重要的	0.314	0.878	我認為知道如何領導團隊是非常重要的
15	具備快速融入企業文化能力是非常重要的	0.579	0.879	我認為具備快速融入企業文化能力是非常重要的
16	懂得情緒管理是非常重要的	0.223	0.879	我認為懂得控管個人情緒是非常重要的
17	在畢業前我覺得我需要增進職業道德觀念	-0.144	0.891	在畢業前我的職業道德觀念需要加強
18	在畢業前我認為我的商業書信溝通能力有待加強	-0.112	0.881	在畢業前我認為我的商業書信溝通能力有待加強
19	在畢業前我覺得我的外語能力需要加強	0.373	0.879	-
20	我想要在畢業前加強我的問題解決能力	0.567	0.881	-
21	我想要在畢業前養成持續不斷學習的態度	0.385	0.881	-
22	我覺得在畢業前我的專業能力需要加強	0.387	0.878	-
23	我想在畢業前找個打工或工作來增加工作經驗	0.51	0.881	-
24	在畢業前我想讓自己更有責任感	0.597	0.881	-
25	在畢業前我覺得我的口語溝通能力需要加強	0.497	0.884	-
26	我希望在畢業前加強團隊共同合作的能力	0.769	0.880	-
27	我希望在畢業前能更了解有關職場中應對進退的道理	0.322	0.881	-
28	我希望能於畢業前加強適應不同文化的能力	0.363	0.89	在畢業前我沒有必要加強領導能力 ^(R)
29	我想在畢業前加強危機處理能力	0.43	0.883	-
30	在畢業前我想加強領導能力	0.482	0.876	-
31	在畢業前我想知道如何快速融入企業文化	0.542	0.885	-
32	我想在畢業前懂得如何情緒管理	0.593	0.882	-
33	我知道怎樣才能增進職業道德觀念	0.391	0.891	-

題項	前測之前問項 (Before Pre-test)	Pearson 積差相關係數	項目刪除時的 Cronbach's α	前測後修正之問項 (After the Pre-test)
34	我知道如何增進商業書信溝通能力	0.167	0.891	我知道如何加強我的商業書信溝通能力
35	我知道如何才能讓外語能力變好	0.478	0.881	-
36	我知道如何提升問題解決能力	0.384	0.879	-
37	我知道如何培養持續不斷學習的習慣	-0.16	0.881	我會培養持續不斷學習的習慣
38	我知道如何增強專業能力	0.214	0.881	我知道要用什麼方法來增強專業能力
39	我能在畢業前具備打工或工作經驗	0.666	0.878	-
40	我知道該如何增進責任感	0.103	0.878	我知道怎麼讓自己更有責任感
41	如何增強口語溝通能力對我來說是容易的	0.302	0.879	-
42	增進與團隊共同合作能力對我來說是容易的	0.583	0.882	-
43	我可以很快的學習在職場中如何與人相處	0.477	0.881	-
44	了解如何適應不同文化對我來說是容易的	0.169	0.880	-
45	對我來說如何增進危機處理能力是容易的	0.062	0.880	對我來說如何增進危機處理能力是容易的
46	對我來說增強領導技巧是容易的	-0.005	0.879	我知道該如何增強自己的領導能力
47	對我來說能夠快速融入新的企業文化是容易的	0.35	0.878	-
48	我認為學習如何管理情緒是容易的	0.354	0.891	我認為學習如何管理情緒是很不容易的 ^(R)

註：(R)：表示為反向題。「-」：表示題項在前測之後毋須調整改變。

肆· 結果分析

依據 DeVellis (1991; 2003)對於量表發展的建議，本研究將依序評估「即戰力」問卷調查回收的有效樣本資料的信度與效度，包含：採取項目分析(item analysis)確認問卷題項之鑑別度、(二)進行探索性因素分析(exploratory factor analysis)探討因素結構、以及計算 Cronbach's α 信度係數。

一、項目分析

項目分析以決斷值(Critical Ratio, CR 值)確認問卷題項是否具備適當的鑑別度。此程序將有效問卷選取較高與較低者各 27%，作為高分組與低分組，進行極端組在各題得分平均數差異的獨立樣本 t 檢定顯著性考驗。若一題項之 CR 值大於 2.0，表示該題具有鑑別度，可保留於問卷量表中。本研究之項目分析統計結果如表六，各題目 CR 值均高 2.0 以上並且俱達顯著水準，問卷量表具適當鑑別度，因此適用接續的分析。

二、因素分析

由於「即戰力」概念尚未有現成的問卷或量表，本研究將表五前測修正後問卷共 48 個題項進行探索性因素分析。在因素分析之前使用取樣適當性檢定(Kaiser-Meyer-Olkin, KMO)和 Bartlett's 球形檢定來判定進行因素分析的可行性。本研究之 KMO 檢定值為 0.926、Bartlett's 球形檢定顯示近似卡方分配值為 8324.93、自由度 1128，達顯著水準(0.000)，顯示適於進行因素分析。接著，本研究採用主成分 (principal components)因素分析程序萃取因素，經最大變異數直交轉軸分析後，萃取特徵值大於 1 者，所有題項因素負荷量(factor loading)均大於 0.5 作為臨界值(Hair, Anderson, Tatham & Black, 2005)。第一次因素分析結果，主成分分析之累積總負荷量為 60.6，最大變異法萃取得十個因素，其中第五至第十個因素所含蓋的題目皆為三個以下，故將 A07、M17、M18、M21、M23、M24、M25、M32、C34、C37、C39、C48 等 12 個題項刪除。

再次進行 KMO 檢定及 Bartlett's 球形檢定。結果顯示 KMO 檢定結果為 0.936、Bartlett's 球形檢定獲得近似卡方分配值為 6381.13、自由度 630，達顯著水準(0.000)，故再次進行因素分析，萃取出六個因素，主成分分析法之總累積變異量達 55.236%，其中第六個因素層面僅涵蓋一題項 C41，故此題項刪除。進行第三回 KMO 檢定及 Bartlett's 球形檢定，顯示 KMO 檢定結果為 0.938，Bartlett's 球形檢定呈現近似卡方分配值 6227.08、自由度 595，達顯著水準(0.000)。進行第三回合的因素分析，經最大變異法萃取出五個因素，主成分分析法之總累積變異量達 53.08%，各變項之因素負荷量絕對值皆大於 0.4 以上，且每個因素皆包含三個以上的題項。

本研究同時檢測問卷量表之信度，對整體及各構面進行信度分析以及檢視經轉軸後的成份矩陣所萃取出的構面是否小於 0.7，作為該題項及構面保留或刪除的依據，藉此確保整體信度與內部一致性。由於本研究各題項之 Pearson 相關積差係數均大於 0.3 的標準、整體 Cronbach's α 信度係數值為 0.924、五項

因素構面 Cronbach's α 值亦分別高於 0.7。由此可知「即戰力」量表分為符合信度與效度要求的構面共五項。

表六 即戰力正式問卷項目分析結果

題號	內容	CR	P
01	我認為具備職業道德非常重要的	14.560	.000
02	我認為具備商業書信溝通能力是非常不重要的	8.456	.000
03	我認為擁有外語能力是非常重要的	11.456	.000
04	我認為具備問題解決能力是非常重要的	17.202	.000
05	具備持續不斷學習的態度是非常重要的	13.698	.000
06	我認為具備專業能力是非常重要的	13.103	.000
07	我認為具備工作經驗是非常重要的	11.357	.000
08	我認為具備責任感是非常重要的	14.770	.000
09	我認為具備口語溝通能力是非常重要的	18.220	.000
10	我認為具備團隊合作能力是非常重要的	19.184	.000
11	我認為懂得職場中的應對進退是非常重要的	12.371	.000
12	我認為能適應不同文化間的差異是非常重要的	13.810	.000
13	我認為知道如何在危機中隨機應變是非常重要的	16.864	.000
14	我認為知道如何領導團隊是非常重要的	11.660	.000
15	我認為具備快速融入企業文化能力是非常重要的	15.558	.000
16	我認為懂得控管個人情緒是非常重要的	19.439	.000
17	在畢業前我的職業道德觀念需要加強	2.106	.036
18	在畢業前我認為我的商業書信溝通能力有待加強	6.662	.000
19	我知道如何才能讓外語能力變好	16.107	.000
20	我知道如何讓自己的問題解決能力更好	13.678	.000
21	我會培養持續不斷學習的習慣	15.044	.000
22	我知道要用什麼方法來增強專業能力	11.053	.000
23	我能在畢業前具備打工或工作經驗	6.090	.000
24	我知道怎麼讓自己更有責任感	10.421	.000
25	如何增強口語溝通能力對我來說是容易的	7.031	.000
26	調適自己在團隊中的角色對我來說是容易的	17.212	.000
27	我知道怎麼增進職場中的人際關係	16.041	.000
28	了解如何適應不同文化對我來說是容易的	14.224	.000
29	對我來說如何增進危機處理能力是容易的	11.774	.000
30	我知道該如何增強自己的領導能力	10.057	.000
31	對我來說能夠快速融入新的企業文化是容易的	12.318	.000
32	我認為學習如何管理情緒是很不容易的	8.331	.000
33	在畢業前我的職業道德觀念需要加強	7.461	.000
34	在畢業前我認為我的商業書信溝通能力有待加強	5.569	.000
35	在畢業前我想加強我的外語能力	9.417	.000

題號	內容	CR	P
36	我想要在畢業前加強我的問題解決能力	8.774	.000
37	我想要在畢業前養成持續不斷學習的態度	15.205	.000
38	我覺得在畢業前我的專業能力需要加強	7.657	.000
39	我想在畢業前找個打工或工作來增加工作經驗	8.502	.000
40	畢業之前我想具備更強烈的責任感	10.453	.000
41	在畢業前我覺得我的口語溝通能力需要加強	4.730	.000
42	我希望在畢業前增進協調團隊意見的能力	7.625	.000
43	我希望在畢業前能更了解有關職場中應對進退的道理	8.350	.000
44	我希望能在畢業前加強適應不同文化的能力	5.498	.000
45	我想在畢業前加強危機處理能力	3.409	.001
46	在畢業前我沒有必要加強領導能力	8.287	.000
47	在畢業前我想知道怎麼適應職場文化	4.079	.000
48	我想在畢業前懂得如何情緒管理	2.145	.001

表七 即戰力因素分析結果

因素名稱	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量	Cronbach's Alpha	題項代碼	問題內容	因素負荷量	修正項目相關	項目刪除時的 Cronbach's α
G1 職場專業能力	6.383	31.668	31.668	0.86110	A02	我認為具備商業書信溝通能力是非常不重要的 ^(R)	0.694	.488	.856
					A03	我認為擁有外語能力是非常重要的	0.69	.636	.844
					A05	具備持續不斷學習的態度是非常重要的	0.652	.615	.844
					A06	我認為具備專業能力是非常重要的	0.626	.661	.841
					A11	我認為懂得職場中的應對進退是非常重要的	0.623	.586	.847
					A13	我認為知道如何在危機中隨機應變是非常重要的	0.57	.703	.837
					A14	我認為知道如何領導團隊是非常重要的	0.547	.550	.850
					M20	我想要在畢業前加強我的問題解決能力	0.53	.554	.849
					M22	我覺得在畢業前我的專業能力需要加強	0.508	.524	.852
					M30	在畢業前我沒有必要加強領導能力 ^(R)	0.479	.479	.860
G2 正確的職場態度	5.5	10.295	41.963	0.90983	A01	我認為具備職業道德非常重要的	0.664	.583	.907
					A04	我認為具備問題解決能力是非常重要的	0.643	.736	.897
					A08	我認為具備責任感是非常重要的	0.628	.698	.899
					A09	我認為具備口語溝通能力是非常重要的	0.621	.708	.899
					A10	我認為具備團隊合作能力是非常重要的	0.617	.710	.899
					A12	我認為能適應不同文化間的差異是非常重要的	0.612	.620	.904
					A15	我認為具備快速融入企業文化能力是非常重要的	0.587	.644	.902
					A16	我認為懂得控管個人情緒是非常重要的	0.567	.696	.899
					M19	在畢業前我想加強我的外語能力	0.561	.706	.899
					M26	我希望在畢業前增進協調團隊意見的能力	0.664	.639	.903

因素名稱	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量	Cronbach's Alpha	題項代碼	問題內容	因素負荷量	修正項目相關	項目刪除時的Cronbach's α
G3 職場專業能力	4.198	4.030	45.994	0.78333	C33	我知道怎樣才能增進職業道德觀念	0.687	.577	.742
					C35	我知道如何才能讓外語能力變好	0.653	.439	.770
					C36	我知道如何讓自己的問題解決能力更好	0.611	.531	.751
					C38	我知道要用什麼方法來增強專業能力	0.589	.483	.761
					C40	我知道怎麼讓自己更有責任感	0.569	.460	.765
					C43	我知道怎麼增進職場中的人際關係	0.55	.523	.753
					C46	我知道該如何增強自己的領導能力	0.539	.543	.749
G4 職場適應能力	2.483	3.687	49.681	0.71332	C42	調適自己在團隊中的角色對我來說是容易的	0.704	.403	.701
					C44	了解如何適應不同文化對我來說是容易的	0.648	.421	.685
					C45	對我來說如何增進危機處理能力是容易的	0.596	.446	.675
					C47	對我來說能夠快速融入新的企業文化是容易的	0.535	.570	.624
G5 積極適應職場的動機	2.634	3.403	53.084	0.76279	M27	我希望在畢業前能更了解有關職場中應對進退的道理	0.773	.522	.728
					M28	我希望能於畢業前加強適應不同文化的能力	0.689	.617	.678
					M29	我想在畢業前加強危機處理能力	0.647	.536	.720
					M31	在畢業前我想知道怎麼適應職場文化	0.525	.574	.700

註：(R); 表示為反向題。

本研究接著將此五項因素予以命名。各構面分別命名為「職場專業能力」、「正確職場態度」、「增進職場專業的能力」、「職場適應能力」、「積極適應職場的動機」。表七顯示因素分析之結果，報導五項因素之特徵值、解釋變異量、因素負荷量及所涵蓋之題項。五項因素之間的 Pearson 相關係數，如表八所示。表中顯示了職場專業能力與正確職場態度與呈現高度相關，也與職場適應能力、職場專業能力、正確職場態度呈現正相關。意即重視職場專業能力者也具有積極適應職場的動機、同時致力於提升職場適應能力者，也具備職場專業能力及職場正確態度之重要性認知。

表八 即戰力構面之間相關係數

	G1	G2	G3	G4	G5
G1 職場專業能力	5.06				
G2 正確職場態度	.745**	5.05			
G3 增進職場專業的能力	.295**	.424**	4.29		
G4 職場適應能力	.017	.191**	.553**	3.92	
G5 積極適應職場的動機	.669**	.674**	.298**	.143**	4.78

**：在顯著水準為 0.01 時 (雙尾)，相關顯著。

三、屬性差異分析

為了解不同屬性變項之準畢業生對於即戰力的認知差異，本研究對受訪樣本在學年級類別（大學部或研究生）、學校地區、學校類別、學院類別等屬性在各個構面的差異，進行獨立樣本 t 檢定與單因子變異數分析。

首先，本研究對不同年級別準畢業生對即戰力的認知進行單因子變異數分析，表九顯示不同年級（碩士生或大學部高年級）準畢業生對於即戰力的各構面並無顯著差異。換言之，準畢業生的屬性對即戰力的認知並不因同學生所屬身份而有所差異。本研究接著進行不同學校類別準畢業生進行差異分析，由表十分析結果可知，不同學校類別（公立、私立或技職院校）準畢業生對於 G1 職場專業能力、G2 正確職場態度、與 G5 積極適應職場的動機等三個面向上存在顯著差異，技職院校準畢業生在此三構面上的平均分數高於其他兩類。本研究另將學院類別區分為商管、理工、外語、文學、傳播、社會科學等類別，進一步進行學院類別對於準畢業生在即戰力認知的屬性差異比較，表十一分析結果顯示：不同學院類別的準畢業生在 G1 職場專業能力方面存在顯著差異，其中商管及外語類受訪者之平均分數高於其他四類。此外，不同學校地區（區分為北中南東四個地理區位）準畢業生在 G1 職場專業能力以及 G2 正確職場態度亦存在顯著差異，如表十二所示。

表九 學年級屬性在即戰力認知的屬性差異

構面	年級	個數	平均數	標準差	顯著性
G1 職場專業能力	大學三年級	19	5.36	0.40	.096
	大學四年級	74	5.10	0.57	
	碩士一年級	185	5.01	0.58	
	碩士二年級	126	5.07	0.64	
	總和	404	5.06	0.59	
G2 正確職場態度	大學三年級	19	5.25	0.48	.326
	大學四年級	74	5.07	0.61	
	碩士一年級	185	5.01	0.59	
	碩士二年級	126	5.08	0.64	
	總和	404	5.05	0.61	
G3 增進職場專業的能力	大學三年級	19	4.35	0.58	.396
	大學四年級	74	4.24	0.79	
	碩士一年級	185	4.25	0.55	
	碩士二年級	126	4.36	0.63	
	總和	404	4.29	0.62	
G4 職場適應能力	大學三年級	19	3.98	0.68	.983
	大學四年級	74	3.92	0.72	
	碩士一年級	185	3.92	0.65	
	碩士二年級	126	3.91	0.76	
	總和	404	3.92	0.70	
G5 積極適應職場的動機	大學三年級	19	5.14	0.53	.103
	大學四年級	74	4.79	0.69	
	碩士一年級	185	4.74	0.64	
	碩士二年級	126	4.78	0.73	
	總和	404	4.78	0.68	

表十 學校類別在即戰力認知的屬性差異

構面	學校類別	個數	平均數	標準差	顯著性
G1 職場專業能力	國立大學	57	5.25	0.53	.002
	私立大學	342	5.02	0.59	
	技職院校	5	5.70	0.22	
	總和	404	5.06	0.59	
G2 正確職場態度	國立大學	57	5.22	0.57	.001
	私立大學	342	5.01	0.61	
	技職院校	5	5.86	0.26	
	總和	404	5.05	0.61	
G3 增進職場專業的能力	國立大學	57	4.33	0.58	.248
	私立大學	342	4.27	0.62	
	技職院校	5	4.71	1.05	
	總和	404	4.29	0.62	
G4 職場適應能力	國立大學	57	3.82	0.82	.458
	私立大學	342	3.93	0.67	
	技職院校	5	4.12	1.03	
	總和	404	3.92	0.70	
G5 積極適應職場的動機	國立大學	57	4.88	0.68	.010
	私立大學	342	4.75	0.67	
	技職院校	5	5.60	0.42	
	總和	404	4.78	0.68	

表十一 學院類別在即戰力認知的屬性差異

構面	學院別	個數	平均數	標準差	顯著性
G1 職場專業能力	商管學院	312	5.11	0.60	.010
	理工學院	28	4.83	0.45	
	外語學院	8	5.16	0.53	
	文學院	13	4.65	0.51	
	傳播學院	8	5.10	0.56	
	社科學院	35	4.93	0.54	
	總和	404	5.06	0.59	
G2 正確職場態度	商管學院	312	5.08	0.61	.416
	理工學院	28	4.92	0.57	
	外語學院	8	5.03	0.45	
	文學院	13	4.78	0.61	
	傳播學院	8	5.05	0.63	
	社科學院	35	5.01	0.61	
	總和	404	5.05	0.61	
G3 增進職場專業的能力	商管學院	312	4.31	0.64	.576
	理工學院	28	4.18	0.46	
	外語學院	8	4.25	1.10	
	文學院	13	4.04	0.42	
	傳播學院	8	4.18	0.50	
	社科學院	35	4.23	0.56	
	總和	404	4.29	0.62	
G4 職場適應能力	商管學院	312	3.92	0.71	.955
	理工學院	28	3.94	0.50	
	外語學院	8	4.05	0.78	
	文學院	13	3.75	0.59	
	傳播學院	8	3.95	0.68	
	社科學院	35	3.94	0.78	
	總和	404	3.92	0.70	
G5 積極適應職場的動機	商管學院	312	4.81	0.68	.617
	理工學院	28	4.63	0.65	
	外語學院	8	4.78	0.53	
	文學院	13	4.58	0.79	
	傳播學院	8	4.75	0.71	
	社科學院	35	4.72	0.70	
	總和	404	4.78	0.68	

表十二 學校地區在即戰力認知的屬性差異

構面	學校地區	個數	平均數	標準差	顯著性
G1 職場專業能力	北部地區	376	5.04	0.59	.002
	中部地區	10	5.11	0.63	
	南部地區	16	5.53	0.38	
	東部地區	2	5.85	0.07	
	總和	404	5.06	0.59	
	北部地區	376	5.04	0.61	
	中部地區	10	4.90	0.61	
G2 正確職場態度	南部地區	16	5.46	0.52	.029
	東部地區	2	5.50	0.42	
	總和	404	5.05	0.61	
	北部地區	376	4.27	0.62	
	中部地區	10	4.21	0.57	
	南部地區	16	4.52	0.70	
	東部地區	2	4.79	0.10	
G3 增進職場專業的能力	總和	404	4.29	0.62	.291
	北部地區	376	3.92	0.70	
	中部地區	10	3.74	0.72	
	南部地區	16	3.98	0.67	
	東部地區	2	3.60	0.57	
	總和	404	3.92	0.70	
	北部地區	376	4.76	0.68	
G4 職場適應能力	中部地區	10	4.68	0.71	.756
	南部地區	16	5.22	0.63	
	東部地區	2	5.13	0.18	
	總和	404	4.78	0.68	
	北部地區	376	4.76	0.68	
	中部地區	10	4.68	0.71	
	南部地區	16	5.22	0.63	
G5 積極適應職場的動機	東部地區	2	5.13	0.18	.052
	總和	404	4.78	0.68	

伍· 結論與涵意

本研究旨在了解「即戰力」的構念內涵。雖然「即戰力」的概念是實務上經常被提到的觀念，卻還沒有有效的測量工具來衡量其構念內涵。因此，本研究依據系統性的量表發展程序(DeVellis, 1991; 2003)，整理「即戰力」有關的文獻與指標共 48 個題項，並發展為「即戰力」問卷。接著以我國 2013 年就讀大學三、四年級及研究所碩士班一、二年級準畢業生為調查對象，透過兩回合收集填答問卷之獨立樣本，回收有效問卷共 404 份。經由項目分析以及量表信度、效度統計檢驗，本研究以探索性因素分析，將「即戰力」的概念區分為五項因素構面，分別是「職場專業能力」、「正確職場態度」、「增進職場專業的能力」、「職場適應能力」、「積極適應職場的動機」。

為了解不同屬性對於準畢業生在即戰力認知之差異，本研究進一步運用獨立樣本 t 檢定與單因子變異數分析，依據學年級類別（大學部或研究生）、學校類別（公立、私立或技職院校）、學院類別（商管、理工、外語、文學、傳播、社會科學等類）、學校地區（北中南東四區）等屬性進行受測者的屬性差異分析。分析結果顯示，不同學年級的準畢業生對於即戰力的各構面並無顯著差異。不同學校類別準畢業生對於職場專業能力、正確職場態度、及積極適應職場的動機等三個面向上存在顯著差異，技職院校準畢業生在此三構面上的平均分數相對較高。不同學院類別的準畢業生僅在職場專業能力方面具有顯著的不同，其中商管及外語類受訪者之平均分數相對高於其他學院。不同學校地區準畢業生則是在職場專業能力及正確職場態度有顯著差異。

本研究之研究背景與動機係基於「學用落差」的現象在近年不斷在管理實務工作中被提起與重視，因此以探索性研究的方式，基於投入職場猶如投入戰場的概念，試圖瞭解畢業生在投入職場前對於本身即戰力與預期職場所需的能力之間的差距。換言之，若準畢業生對職場中所需具能力的預期，遠超過離開學校前對本身即戰力的認知，即突顯出學生在就職準備度(readiness)之不足。

本項探索性研究以有限的文獻為基礎，彙整攸關的指標或衡量，整理成「即戰力」構念量表，據以瞭解大學部與研究所應屆畢業生對於文獻上所指稱的即戰力、及準畢業生所具備的即戰力的落差，以進一步分析即戰力的面向與構念內涵。由於本研究之樣本受限於以大學準畢業生為主，樣本數與代表性受限於時間與資源，因而有進一步驗證與實證的空間，因此後續研究者可進一步擴充樣本數，以便獲得更詳細的分析結果。其次，更應進一步探討就職前「即

戰力」與任職後工作績效表現之間的關聯性，並將研究結果與本研究相互比較，促使「即戰力」量表及其概念可更為完整周延。

更重要的是，除了個體對本身「即戰力」的認知之外，更應對於企業界對於「即戰力」的需求進行研究，換言之，即調查不同產業在不同的行業環境中、不同企業特質與不同職缺對於即戰力的需求。若能整合用人單位（企業界）的即戰力需求以及學校單位應屆畢業生在投入職場前的即戰力評估，應可對於培養就職就業所需的即戰力、降低學用落差的課題進一步提出教育政策、課程設計、學生輔導等方面的建議與貢獻。

參考文獻

教育部 UCAN 計畫辦公室，2011，大專校院就業職能診斷平台 UCAN 簡介與使用手冊。

青輔會就業力調查結果報告暨論壇，2006，大專畢業生就業力調查報告，行政院青年輔導委員會。

岩脇千裕 (2006)。大学新卒者に求める「能力」の構造と変容—企業は「即戦力」を求めているのか。Works Review, 1, 36-49。

岩脇千裕 (2007)。日本企業の大学新卒者採用における コンピテンシー概念の文脈 自己理解支援ツール開発にむけての探索的アプローチ。JILPT Discussion Paper Series, 07-04。

根本孝 (2004)。新学卒採用の評価基準:即戦力採用とコンピテンシー面接をめぐって。明治大学社会科学研究所紀要。

DeVellis, R. F. (2003). *Scale Development Theory and Applications*. Second Edition. London: Sage Publications.

Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006) *Multivariate Data Analysis*. Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Berman, J., & Ritchie, L. (2006). Competencies of undergraduate business students. *Journal of Education for Business*, 81, 205-209. doi:10.3200/JOEB.81.4.205-209.

Bilimoria, D. (2000). Redoing management education's missions and methods. *Journal of Management Education*, 24, 161-166.

Brownell, J., & Chung, B. G. (2001). The management development program: A competency-based model for preparing hospitality leaders. *Journal of Management Education*, 25, 124-145.

Business, Industry and Higher Education Collaboration Council (2007). *Graduate employability skills*. Canberra, Australia: Author.

Casner-Lotto, J., & Barrington, L. (2006). Are they really ready to work? Employers' perspectives on the basic knowledge and applied skills of new entrants to the 21st Century U.S. workforce. USA: The Conference Board, Inc., the Partnership for 21st Skills, Corporate Voices for Working Families, and the Society for Human Resource Management.

- Chen, M.J. & Miller D. (1994). Competitive Attack, Retaliation, and Performance: An Expectancy-Valence Framework, *Strategic Management Journal*, 15(2), 85-102.
- Confederation of British Industry (2007). *Shaping up for the future: The business vision for education and skills*. London: Author.
- Confederation of British Industry (2008a). *Stepping higher: Workforce development through employer-higher education partnership*. London: Author.
- Cuieford, J.P. (1965), *Fundamental Statistics in Psychology and Education*, 4th Edition, New York, McGraw Hill.
- David, C. & Phillip, M. (2001). *Employability skill for Australian industry: literature review*: Australian Council for Educational Research, Commonwealth of Australia
- Drucker, P. F. (1993). *Post capitalist society*. New York: Harper Collins.
- Dulewicz, V., & Higgs, M. (2005). Assessing leadership styles and organisational context. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 105-123.
- Dutton, J. E. & Jackson S. B. (1987). Categorizing Strategic Issues: Links to Organizational Action, *Academy of Management Review*, 12(1), 76-90.
- Gilbert, J. (2002), On the hot seat, *Sales & Marketing Management*, 154, 32.
- Graduate Careers Australia (2008). *Snapshot: Graduate Outlook 2008*. Parkville, Australia: Author.
- Harvey, L., Locke, W. and Morey, A. (2002). *Enhancing Employability, Recognizing Diversity*. London: Universities UK and CSU.
- Hitt, M. A., Irel & R. D. & Hoskisson R. E. (2005). *Strategic management: Competitiveness and globalization*, Mason, OH: Thomson South-Western.
- Hollenhorst, S, Olson, D., & Fortney, R. (1992). Use of importance-performance analysis to evaluate state park cabins: The case of the West Virginia state park system. *Journal of Park and Recreation Administration*, 10(1), 1-11.
- Hopkins, M. M., & Bilimoria, D. (2008). Social and emotional competencies predicting success for male and female executives. *Journal of Management Development*, 27, 13-35.
- Jackson, D. (2009). An international profile of industry-relevant competencies and skills gaps in modern graduates'. *International Journal of Management Education*, 8(1):85-98.
- Johnston, B., & Watson, A. (2004). Participation, reflection and integration for business and lifelong learning: Pedagogical challenges of the integrative studies programme at the University of Strathclyde Business School. *Journal of Workplace Learning*, 16, 53-62.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Black, W. C. & Tatham, R. L. (2005), *Multivariate Data and Analysis*. 6th Edition. New York: MacMillan Publishing Company.
- Kaiser, H. F., (1974), An index of factorial simplicity, *Psychometrica*, 39, 31-36
- Kiesler, S. & Sproull L. (1982). Managerial Response to Changing Environment: Perspectives on Problem Sensing from Social Cognition, *Administrative Science Quarterly*, 27(4), 548-570.

- M. K. Omar, A. R. Bakar & A. Mat Rashid (2012), Employability Skill Acquisition among Malaysian Community College Students, *Journal of Social Sciences*, 8, 472-478
- Magill, S. L., & Herden, R. P. (1998). Using educational outcomes and student portfolios to steer management education. *Journal of Management Education*, 22, 567-589.
- Mervis, C. B. & Rosch, E. (1981). Categorization of natural objects. *Annual Review of Psychology*, 32, 89-115.
- New Zeal & Herald (2005). Employers: Grads lack nous, 24.
- Rogers, M. (2004). Capabilities for sustainable business success. *Australian Journal of Management*, 29(1), 21-26.
- Rozell, E. J., Pettijohn, C. E., & Parker, R. S. (2002). An empirical evaluation of emotional intelligence: The impact on management development. *Journal of Management Development*, 21, 272-289.
- Sampson, S.E. & Showalter, M.J. (1999). The performance-importance response function: Observations and implications. *The Service Industries Journal*, 1(19), 1-25.
- Smith, K. G., Ferrier W. J. & Ndofo H. (2001). Competitive dynamics research: Critique and future directions, in Hitt, M., Freeman R. and Harrison J. (Eds.). *Handbook of strategic management*, London: Blackwell Publishers, 315-361.
- Snell, S.A., & Dean, J. W. 1992. Integrated manufacturing and human resource management: A human capital perspective. *Academy of Management Journal*, 35(3), 467-504.

An Exploratory Study on the Construct of Job Engagement Competencies for Ready-to-Graduate Students

CHAO-CHING CHANG, YI-PING YEH *

ABSTRACT

The study explore the contents of abilities for workplace of the students to be graduated from university as well as the graduate school. By literature filing to research the various types of indexes of job engagement competencies for ready-to-graduate students, we develop a scale for measuring the readiness of job engagement competencies. We collected data from both undergraduate students and graduate school students, and performed a series of analyses to establish the reliability and validity of scale of job engagement competencies for ready-to-graduate students. In general, the reliability measures, exploratory factor analysis and subsequent statistical tests support the measure. The analysis result revealed that, the readiness-for-Job competencies to jobs from students to be graduated can be divided into 5 different aspects. The background of students, such as field of study as well as experiences of job, in our sample presents different characteristics in these five dimensions. Finally, we discuss the results and how this research may be useful to further researches.

Keywords: Job Engagement Competencies, Scale Development, Construct Development, Ready-to-Graduate Students

* Chao-Ching, CHANG, Assistant Professor, Department of Finance and International Business, College of Management, Fu Jen Catholic University. Yi-Ping, YEH, Graduate Student, MBA Program in International Management, College of Management, Fu Jen Catholic University.

