

壹、前言

依據民國 99 年 12 月 2 日考試院第 11 屆第 114 次會議通過「強化文官培訓功能規劃方案」第二案「結合培訓任用考績陞遷有效提升文官行政效能」，方案具體建議「配合人員任用進行訓練需求分析」略以，應對用人機關及人員進行訓練需求訪談或調查，或根據首長預定陞遷用人計畫、參訓者預定調任職務之核心職能，以及參訓者性向，規劃適切及適性之訓練課程，使通過訓練之人才，於訓練完成後即具有目標職務之一般性及共通性核心職能之基本能力，俾使訓練結果得以符合公務人員、用人機關首長及單位之需求。

本會於 93 年業建構完成公務人員各官等非主管人員共通能力之薦任非主管能力（如圖 1-1），分別為「創新思考」、「方案設計（問題解決）」、「說服與協調」、「多元管理」。為回應上開方案之要求，並為瞭解警佐警察人員晉升警正官等訓練（以下簡稱佐升正訓練）受訓人員所需之核心職能，歸納各職務職能需求與關鍵行為，據以規劃後續課程，以符合受訓人員與服務機關訓練需求，強化受訓人員之學習動機，有效提升人力素質，本會爰規劃辦理上開訓練職能需求調查。

從人力資源發展的研究發現，同一工作，具備相同教育和經驗下，有些人的生產力比其他人高出近 20 倍，其關鍵即在於個人特質與職能（competency）。職能泛指影響工作績效的知識、技能、態度、能

力、自我概念或價值等特質，因具有上述特質而展現出的工作成果——即工作表現。為能廣泛蒐集佐升正訓練之職能相關資料，進而瞭解佐升正訓練需求及確認職能項目，爰進行本次調查。

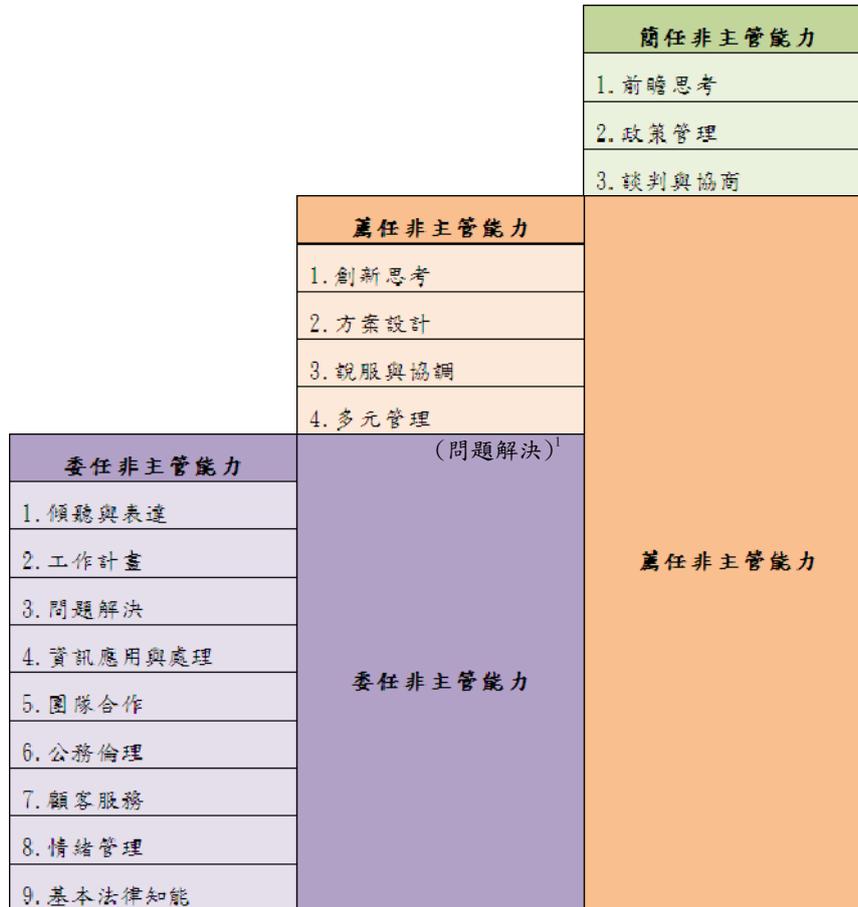


圖 1-1：公務人員各官等非主管人員共通能力架構（93 年）
資料來源：本會自行整理。

貳、研究方法

一、學員綜合評估意見表

本項訓練於 101 年度及 102 年度均實施學員綜合評估意見調查，該調查結果前已簽奉 核可，本報告擬以各該職能對應之科

目，即「行政管理知能與實務」科目之調查結果進行分析。

二、訓練需求問卷調查

為有效進行訓練需求調查，藉以瞭解受訓人員所需之核心職能，爰以本會 93 年建構之薦任非主管人員共通能力為基礎，針對佐升正訓練所需之核心職能項目，設計「警佐警察人員晉升警正官等訓練需求調查問卷」進行調查。調查對象為內政部警政署及其所屬機關、內政部消防署及其所屬機關、行政院海岸巡防署及其所屬機關。

參、學員綜合評估意見表統計資料

佐升正訓練 101 年度、102 年度學員綜合評估意見表，受訓人員針對各該職能對應之科目之統計結果，茲分別說明如下：

一、101 年度統計資料

101 年度佐升正訓練課程第二單元「行政管理知能與實務」課程共計 11 科，茲節錄「增進管理之知能」及「授課時數」調查結果如下（詳見附錄 1）：

（一）有關「增進管理之知能」：

全部科目填答「普通」以上均達 90%；大多數科目填答

「非常有助益」及「有助益」均達 70%以上，僅「政策

溝通與法令宣導」(69.86%)及「會議管理」(66.25%)

未達 70%。

(二) 有關「授課時數」:

填答「應大幅增加」及「應酌予增加」均未達 50%，填

答「適當」者均達 50%，顯示授課時數妥適。

二、102 年度統計資料

102 年度佐升正訓練課程第二單元「行政管理知能與實務」課程共計 10 科，茲節錄「增進管理之知能」及「授課時數」調查結果，其中「增進管理之知能」係採 4 點量尺，「授課時數」係採 5 點量尺，茲分列如下（詳見附錄 2）:

(一) 有關「增進管理之知能」:填答「非常有助益」及「有助益」均達 90%以上。

(二) 有關「授課時數」:填答「應大幅增加」及「應酌予增加」均未達 50%，填答「適當」者均達 50%，顯示授課時數妥適。

肆、訓練需求問卷調查結果

一、問卷題項設計：本調查問卷分為二部分（問卷如附錄 3）：

（一）第一部分：針對「創新思考」、「變革管理」、「說服與協調」、「溝通協調」、「目標管理」、「危機管理」、「公共安全管理」、「會議管理」及「問題解決」等 9 項職能構面設計題項，每一職能計列 2 至 3 項行為項目設計行為項目問項，並依「佐升正訓練合格人員此項行為重要程度」採 Likert 五點量尺計分。

（二）第二部分：設計 5 題開放題項，針對訓練課程及時數是否須增刪以及其他訓練具體意見進行調查。

表 4-1：問卷職能及題數

職能構面	行為項目	題數
創新思考	第 1 題至第 3 題	共 3 題
變革管理	第 4 題至第 6 題	共 3 題
說服與協調	第 7 題至第 9 題	共 3 題
溝通協調	第 10 題至第 12 題	共 3 題
目標管理	第 13 題至第 15 題	共 3 題
危機管理	第 16 題至第 18 題	共 3 題
公共安全管理	第 19 題至第 21 題	共 3 題
會議管理	第 22 題至第 23 題	共 2 題
問題解決	第 24 題至第 26 題	共 3 題

二、 調查對象及實施情形

本會於 102 年 8 月 23 日函送行政院海岸巡防署、內政部警政署及內政部消防署等 3 個機關進行調查，經機關轉請所屬填復統計後回覆本會，調查期間自 8 月 23 日起至 9 月 14 日止，計彙整 130 份問卷作答結果彙送本會。

表 4-2：問卷回收情形

機 關	回 收 份 數
內 政 部 警 政 署 及 其 所 屬 機 關	83
內 政 部 消 防 署 及 其 所 屬 機 關	46
行 政 院 海 岸 巡 防 署 及 其 所 屬 機 關	1

資料來源：本會自行整理。

三、 統計分析結果

(一) 項目分析：以「平均數」、「標準差」、「偏態係數」及「相關係數」作為檢驗題項之方式，並以「平均數」不超過總平均正負 1.5、「標準差」不低於.75、「偏態係數」不超過正負 1、「相關係數」不低於.35 為標準，不符上開標準 2 項以上之問項，予以刪除。經檢視各項數值，均符合標準，爰各題項均予以保留（未刪除），各項數值如附錄 4。本次調查係由受評者填答認為各行為項目之重要程度，經項目分析後，各題項皆達到標準，且各題平均數均達 3 以上（詳見附錄 4）。

(二) 因素分析：

1. 探索性因素分析：將上開 36 個題項採用因素分析進行驗證，結果發現 KMO 取樣適切性檢定為.941，卡方值檢定為顯著，顯示因素結構具有良好之適切性。接續將上開題項投入主成份分析，並以最大變異法進行因素轉軸。經分析發現，萃取出 2 個特徵值大於 1 之因素，並解釋 82.175%的變異量。茲以因素負荷量未達.55，即檢視變異量未達 30%者為判別標準，經檢視各題項均符合標準，予以保留，且上開各因子之 Cronbach's α 係數分別為.978、.967，顯見具相當信度，各項數值如附錄 5。可分成兩個因子：因子 1 包括「說服與協調」、「溝通協調」、「問題解決」、「目標管理」、「變革管理」、「公共安全管理」，觀察其題項，較屬於「組織協調力」之範疇；因子 2 包括「危機管理」、「變革管理」、「公共安全管理」、「創新思考」、「會議管理」及「目標管理」，較屬於「創新應變力」之範疇（詳見附錄 5）。
2. 驗證性因素分析：為瞭解 93 年建制「公務人員各官等非主管人員共通能力架構」所訂「薦任非主管能力」

各項職能轉換之課程是否妥適，經驗證性因素分析發現，在內在結構適配程度方面，各題項（觀察變項）的標準化因素負荷量均超過 0.7 的標準，表示每題項歸入其職能構面，均屬適當，故本量表具有良好的收斂效度。另各職能構面間相關係數均未大於 1，表示職能構面無共線性疑慮，意即各職能構面具區別效度（詳見附錄 6）。

（三）開放題項

本問卷開放題項為第 27 題至第 31 題，茲將內政部警政署及消防署針對本項訓練所提建議彙整如附錄 7，分別說明如下：

1. 有關課程時數建議：
 - (1) 建議增加時數課程：「創新思考與管理」、「行政救濟與案例解析」、「保障制度與實務」。
 - (2) 建議減少時數課程：「會議管理」。
2. 有關新增課程建議：
 - (1) 建議新增與警察或消防人員相關專業課程內容：內政部警政署建議新增「犯罪偵查、刑案現場處理」、「犯罪心理課程」、「加強員警執勤安全觀念」、「個人資料

保護法」等課程；內政部消防署建議新增「災害防救法令與實務」(並建議授課時數應為4至6小時)、「搶救災害實例」等課程。

(2) 部份建議課程業已納入佐升正訓練：內政部警政署所提「心理壓力調適」、「音樂或藝術欣賞」、「自我情緒管理課程」、「休閒教育」等課程及內政部消防署所提「健康管理」課程業已納入佐升正訓練課程第四單元「自我發展」、第五單元「專題演講」及第六單元「課務輔導與綜合活動」。

(3) 部分建議課程與現行課程內容雷同：內政部警政署所提「接受媒體訪問的表達技巧」、「說話技巧課程」、「與民意代表間的互動關係」等課程，業已於佐升正訓練第二單元「行政管理知能與實務」中訂有「說服與協調理論及實務」及「政策溝通與法令宣導」等課程，爰建議不予增列。

伍、研究結論

一、現行職能與課程架構尚稱妥適，應予維持

經上開驗證性因素分析結果可知，依「創新思考」職能開設「創新思考」及「變革管理」課程；「說明與協調」職能開設「說服與協調」及「溝通協調」課程；「多元管理」職能開設「目標管理」、「危機管理」、「公共安全管理」及「會議管理」課程；「問題解決」職能開設「問題解決」課程（如下表 6-1），均屬適當，應可繼續維持實施。

表 5-1 職能構面及課程架構表

職能構面	課 程
創新思考	創新思考、變革管理
說明與協調	說服與協調、溝通協調
多元管理	目標管理、危機管理、公共安全管理、 會議管理
問題解決	問題解決

資料來源：本會自行整理。

二、「會議管理」科目時數建議減少

101 年度及 102 年度學員綜合評估意見表統計資料亦顯示，「會議管理」滿意度連續 2 年低於平均數。訓練需求

調查問卷中，「會議管理」第 22 題「掌握議事技巧，有助於會議目的達成」及第 23 題「能有會議管理能力以提升議事效率」之重要性程度平均數分別為 3.346、3.323，為該問卷中最低與次低者，顯示其重要性低於其他項目，且於開放題項中，內政部警政署及消防署均表示「會議管理」時數應予減少。綜上，建議本課程時數應予減少。

本次調查結果未來可作為佐升正訓練後續課程規劃之參據，並提供國家文官學院作為教材編製及教學方法之參考，俾使訓練課程能符合參訓者共通核心職能，提升訓練成效。另建議職能及其關鍵行為指標，應於每 3 至 5 年配合國家政策適時檢討修正。