

# 警佐警察人員晉升警正官等訓練需求調查 結果報告

公務人員保障暨培訓委員會培訓評鑑處

民國 112 年 11 月



## 壹、前言

為因應時代變遷，配合國家政策發展及機關需求，並依據 109 年 11 月 26 日考試院第 13 屆第 12 次會議通過施政綱領，肆、保障與培訓部分，揭示強化法定訓練與職務需求之連結，規劃多元評量機制，落實訓練成效追蹤，有效協助用人機關人力資源發展等內涵，本會自 111 年起採自行研究方式辦理警佐警察人員晉升警正官等訓練（以下簡稱佐升正訓練）需求調查，俾利瞭解佐升正訓練受訓人員目標職務（按：警正四階職務）共通核心職能。

本次佐升正訓練需求調查以深度訪談及問卷調查為主軸，藉由深度訪談深入瞭解佐升正訓練受訓人員實務運用職能情形及對訓練之建議，亦藉由問卷調查分析獲致用人機關及受訓人員之整體性訓練需求及不同對象類別訓練需求差異，並參酌公共行政、警察（含海巡）及消防等領域之專家學者意見，據以建構佐升正訓練核心職能架構，作為是項訓練課程之設計、教材講義之編撰、教學目標之訂定與教學方式之規劃參考，期受訓人員通過訓練後，提升目標職務所需核心職能，符合目標職務需求。

## 貳、佐升正訓練需求調查辦理歷程

本會於94年初次建構「公務人員各官等非主管共通核心職能架構」，並以此架構為基礎，為佐升正訓練受訓人員所需之核心職能，據以規劃訓練課程。復於102年辦理「佐升正訓練需求調查」，該調查成果係為本會及國家文官學院後續規劃佐升正訓練課程、教材編製及教學方法之參考，運用迄今。有鑑於時代快速變遷，本會自111年再度規劃辦理佐升正訓練需求調查。

### 一、公務人員各官等非主管共通核心職能架構

本會自 93 年起透過問卷調查全國委任、薦任及簡任非主管人員共通核心職能之重要性及欠缺度，並於 94 年建構完成各官等非主管共通核心職能架構（如圖 1）。各官等共通核心職能項目，以初任公務人員能力為共通基本核心職能，再依委任、薦任、簡任官等為區隔，說明如下：

- （一）基本共通核心職能為「公務倫理」、「顧客服務」、「情緒管理」及「基本法律知能」等 4 項。
- （二）委任非主管共通核心職能為「傾聽與表達」、「工作計畫」、「問題解決」、「資訊應用與處理」及「團隊合作」等 5 項。
- （三）薦任非主管共通核心職能為「創新思考」、「方案設計」、「說服與協調」及「多元管理」等 4 項。
- （四）簡任非主管共通核心職能為「前瞻思考」、「政策管理」及「談判與協商」等 3 項。

		<b>簡任非主管共通核心職能</b>	
		1. 前瞻思考	
		2. 政策管理	
		3. 談判與協商	
		<b>薦任非主管共通核心職能</b>	
		1. 創新思考	
		2. 方案設計	
		3. 說服與協調	
		4. 多元管理	
<b>委任非主管共通核心職能</b>		<b>薦任非主管共通核心職能</b>	
1. 傾聽與表達			
2. 工作計畫			
3. 問題解決			
4. 資訊應用與處理			
5. 團隊合作			
<b>委任非主管共通核心職能</b>			
<b>基本共通核心職能</b>			
1. 公務倫理 2. 顧客服務 3. 情緒管理 4. 基本法律知能			

圖 1、本會 94 年建構之公務人員各官等非主管人員共通核心職能架構

## 二、佐升正訓練需求調查結果

於 102 年藉由分析 101 年度及 102 年度佐升正訓練受訓人員之綜合評估意見，及對行政院海岸巡防署（現為海洋委員會海巡署）、內政部警政署、內政部消防署及各所屬機關進行問卷調查，研究結果指出，以「行政管理知能與實務」之課程為範圍，依據 4 大職能構面所開設之課程（如表 1）均屬適當，應可繼續維持實施，惟「多元管理」構面之「會議管理」課程時數應予減少。

據上開研究成果，於 104 年取消「會議管理」課程，並於 105 年整體考量各項升官等訓練之發展性、核心職能、機關及受訓人員反映意見，

大幅修改訓練課程；每年亦參考受訓人員綜合評估意見，進行課程、師資及評鑑等各方面之微幅調整，以符實需。

另為達多元學習及多元評量受訓人員各職能構面之表現，於 106 年實施「專題研討」訓練課程，經成效分析，多數評分講座及受訓人員滿意度尚屬良好，有助於將所學實際運用於職場，俾益業務之執行，爰於 107 年正式列入評量項目迄今。

表 1、102 年佐升正訓練受訓人員職能構面與課程

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

## 參、研究架構與評估方法

### 一、研究架構

在本次進行訓練需求調查初期，藉由文獻分析法，參考內政部警政署委託國立臺灣大學 104 年 11 月研究報告「警察人員職能與工作表現之研究—以警察特考分流制度為例」，及結合近年佐升正訓練受訓人員綜合評估意見分析報告等資料，初擬佐升正訓練受訓人員所需核心職能表（如表 2），作為本次需求調查之初階態樣，並邀請專家學者以上開資料為基礎，針對本案之研究方向進行討論及提供建議，據以研擬深度訪談之實施方式、訪談對象及題綱；再經召開第 1 次專家學者座談會，針對訪談結果進行討論，初步建立職能層面、職能項目及職能定義，據以發展調查問卷；最後召開第 2 次專家學者座談會，針對問卷資料分析結果，擬訂佐升正訓練核心職能架構表，並作成研究結論與建議。佐升正訓練需求調查實施流程如圖 2。

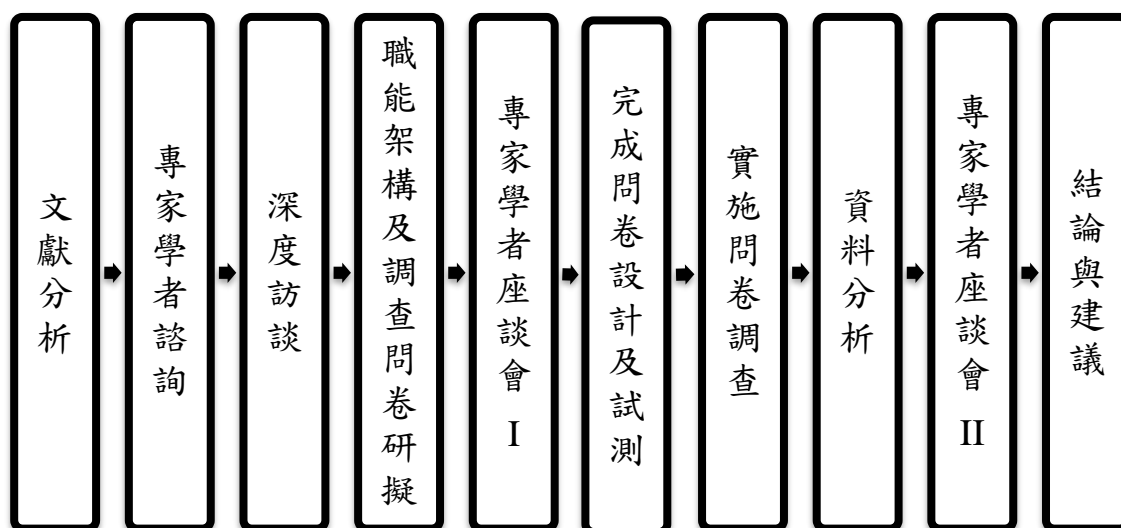


圖 2、佐升正訓練需求調查實施流程

表 2、本會初擬佐升正訓練受訓人員所需核心職能表

職能層面	職能項目
績效發展	業務敏銳度
	系統化思考
	策略性思考
	問題解決
	業務創新
	法規詮釋與應用
	風險評估與管理
	危機處理
團隊領導	領導能力
	部屬培育
	團隊建立
溝通協力	服務設計
	跨域溝通
	衝突處理
	團隊合作
資料應用與數位治理	資料解讀與呈現
	數據蒐集與分析
	數位工具應用與管理

資料來源：內政部警政署 104 年 11 月委託國立臺灣大學研究報告第 2 章及第 5 章、中央警察大學網站 (<https://www.cpu.edu.tw>) 及本會自行整理。



## 二、二階段研究法

本次訓練需求調查採二階段研究法，第一階段透過專家學者諮詢及行為事例訪談，以質化方式建構佐升正受訓人員所需核心職能架構表初稿；再由第二階段專家學者座談會針對核心職能架構表初稿進行研討，並以問卷調查方法，將結果以量化方式驗證，說明如下：

### (一) 第一階段

#### 1、專家諮詢（111年11月28日）

邀請公共行政、警察及消防等領域之專家學者各1位，進行本次需求調查整體實施方式之諮詢，包含對本會初擬佐升正訓練受訓人員所需核心職能表、深度訪談對象、訪談題綱、工作項目分析表（按：訪談前置作業）及訓練主要課程配當等事項提供具體建議，並據以修正佐升正訓練受訓人員所需核心職能表（如表3）、深度訪談相關事項規劃及執行細節，俾利後續行為事例之歸納分析及職能定義之內容建構，更具專業性與實用性。

#### 2、深度訪談（112年1月至3月）

函請海洋委員會、內政部警政署、內政部消防署、臺北市政府、新北市政府、宜蘭縣政府及新竹市政府等機關，協助提供警察、消防及海巡各類別人員在警正四階職務之主要工作項目，及推薦通過109年度佐升正訓練並已晉升警正官等之受訓人員及其直屬主管進行深度訪談（訪談題綱如附件1）。總計辦理警察人員（含行政、刑事、交通、保安及航空類別）14組、消防人員4組及海巡人員（含航海及輪機類別）2組，共20場次，40人次之深度訪談，於112年3月14日完成。藉由深度訪談並請受訪人員以實例說明，俾蒐集不同領域人員在主要工作項目運用核心職能之情形及其具體影響，以質化方式分析歸納各職能項目之行為事例及關鍵因子，修正職能層

面及職能項目，並擬具各職能項目之職能定義草案。

表 3、修正佐升正訓練受訓人員所需核心職能表（供深度訪談使用）

職能層面	職能項目
績效發展	風險管理
	危機處理
	勤務敏銳度
	問題解決
	公務倫理
	法規詮釋與應用
	執勤技巧創新
團隊合作	人際影響力
	人群關係
	團隊經營
溝通協力	談判技巧
	人際溝通
	衝突處理
資料應用與數位治理	資料解讀與呈現
	數據蒐集與分析
	數位工具應用與管理

## **(二) 第二階段**

### **1、第 1 次專家學者座談會 (112 年 4 月 26 日)**

邀請公共行政、警察 (含海巡) 及消防等領域之專家學者各 2 位, 針對深度訪談後本會所修正之職能層面、職能項目、職能定義、問卷調查對象及問卷設計等內容提出建議, 並於會議中授權本會承辦單位參考專家學者建議, 審酌實務需要, 修正佐升正訓練受訓人員所需核心職能架構表 (草案) (如表 4) 及調查問卷內容。

### **2、問卷調查 (112 年 5 月至 9 月)**

為確認問卷調查對象是否瞭解問卷之問項題意, 於 112 年 5 月進行試測, 據以修正問卷內容及問卷發放對象。同年 6 月發放問卷, 函請佐升正訓練遴選機關協助轉知所屬調查對象填答, 同年 7 月完成問卷回收並進行資料整理, 同年 9 月完成問卷資料之分析及彙整作業。

### **3、第 2 次專家學者座談會 (112 年 11 月 1 日)**

邀請參加第 1 次專家學者座談會之 6 位專家學者再次與會 (消防領域 1 位因公請假), 依據問卷調查結果, 研商佐升正訓練核心職能架構表 (草案) (即表 4) 是否妥適。

表 4、佐升正訓練受訓人員所需核心職能架構表（草案）

職能層面	職能項目	職能定義
危機管理	問題覺察	能敏銳覺察、判斷達成工作目標之關鍵因素，及可能遇到的困難或危險，以啟動適當作為。
	風險管理	能辨識、認知及預知工作上可能遇到的風險或危險，並事先評估可採取之妥適因應作為，以降低風險或提升安全。
	危機處理	能具有辨識與認知職掌業務發生危機的意識能力，熟悉危機控制及處理程序，迅速且有效地應變，降低危機所可能產生之危險性及傷害，並協助執行危機發生後之復原。
績效發展	執勤技巧與安全	以標準作業流程為基礎，依據執勤現場狀況，能有效執行勤務並維護現場人員安全。
	問題解決	能夠掌握問題核心，衡量利弊得失，尋求適當解決方法，採取合法實際行動，排除障礙或回應需求，以解決發生之問題。
	執法倫理	具有良好的執法倫理認知，包含工作態度、道德操守、工作及執法裁量。
	法規詮釋與應用	能正確理解及清楚解釋業務相關之法令及函釋規定與立法目的，並於業務執行能熟稔且正確應用。
溝通協力	人群關係	能依不同對象之背景，運用適當方法，與他人互動或共事，建立良好工作氣氛，有效推動業務。
	團隊合作	能採取開放、激勵夥伴、接納個別立場與世代差異的態度，參與團隊運作並保持良好互動合作，共同協力完成任務。
	談判技巧	面對立場不同者，找出彼此關注焦點，以適當的態度，運用語言或文字等表達技巧，消除疑慮，達成共識，找到雙方可接受之方案。
	公眾表達與溝通	能對機關外部對象清楚表達機關政策、立場或自身意見，並藉由傾聽他人的意見，識別溝通的需求，縮小可能的對話阻礙，以進行有效的表達與溝通。
	衝突處理	面對衝突情境，能以適當的態度與用詞，緩和雙方情緒，採取公正、客觀的立場及有效的處理方法，化解意見之衝突，並妥善進行協調或解決衝突。
數位治理	資料解讀與呈現	能辨識推動業務所需之文字、數據、影音圖像等資料可用性與明確性，並以易於理解的方式呈現推動業務之證據基礎。
	數據蒐集與分析	能蒐集業務相關資料，並運用合適的統計方法，分析數據的品質、意涵及其間的關聯性，作為業務規劃之參考。
	數位工具應用與管理	能主動瞭解工作所需之成熟與新興的數位科技、產品、服務、方法與技術，在符合資訊安全規範下，適切應用數位工具或學習其原理，進行科技偵查、個案處理及業務推動。

### 三、資料分析與評估方法

#### (一) 第一階段深度訪談

為確認佐升正訓練受訓人員對於擬任職務之訓練需求，以 111 年 11 月 28 日諮詢會議修正之職能項目及深度訪談題綱為基礎，辦理深度訪談並製作訪談紀錄，經彙整訪談資料，以質化分析及研究者三角檢證法 (Triangulation)<sup>1</sup>，修正部分職能層面及項目，並擬具職能定義，構建佐升正訓練受訓人員所需核心職能架構草案。相關辦理情形及資料歸納說明如下：

#### 1、訪談內容

##### (1) 在受訓人員方面

請受訪談人員於訪談前評估其職務中重要性程度及執行頻率較高之 3 項主要工作項目，於訪談時以實例說明執行各該項工作所需職能，藉以蒐集各工作項目運用職能情形及其具體影響，並排列職能重要性。次按其受訓經驗，說明佐升正訓練課程對於所需職能之幫助與建議，找出有效提升職能之課程及訓練缺口，並瞭解受訪談人員對於未來能力的需求及對佐升正訓練之建議。

##### (2) 在受訓人員直屬主管方面

請受訪談人員由主管角度，以實例說明警正官等人員應具備之職能及其具體影響，並排列職能重要性。次就其對單位內歷年曾參加本訓練者之觀察，說明受訓前後，職能提升情形，找出訓練成效及缺口。最終就組織分析角度，瞭解警正官等人員未來所需職能。

---

<sup>1</sup> 三角檢證法：由 Denzin 於 1989 年提出，是指結合不同方式來提供研究的準確性，包含資料的三角驗證、調查人員的三角驗證、理論的三角驗證及方法論的三角驗證 (Uwe Flick, 2001；引自李政賢、廖志恆、林靜如，2007)。本調查係採研究者的三角驗證，由多位承辦單位人員針對 40 位受訪人員對於主要工作項目所陳述之具體實例，共同討論各職能項目之關鍵文字，是否於各職能定義中有所展現 (需 3 位人員均達共識者)。

## 2、修正職能層面及職能項目

按不同領域之受訓人員對於主要工作項目涉及所需職能的運用情形，及受訓人員直屬主管對於警正官等人員應具備之職能，綜整受訪人員對於職能層面及職能項目之瞭解與闡釋，並經 2 次三角檢證，修正說明如下（如附件 2）：

### （1）職能層面

依深度訪談結果發現，受訪人員多以「團隊合作」與「溝通協力」為相輔相成之層面；另考量佐升正訓練受訓人員及委任公務人員晉升薦任官等訓練（以下簡稱委升薦訓練）受訓人員，同為基層公務人力晉升至中階層公務人力，具有相當程度之訓練需求，爰參酌委升薦訓練受訓人員共通核心職能架構之職能層面，整併為「溝通協力」。

### （2）職能項目

- A. 「風險管理」修正為「風險評估與管理」：參酌委升薦訓練受訓人員共通核心職能架構，修正職能項目名稱。
- B. 「公務倫理」修正為「警察倫理」：為使職能定義更為明確，並凸顯警察人員職務所需，修正職能項目名稱。
- C. 「人際影響力」併入「人群關係」：依深度訪談結果發現，受訪人員多著重於人群關係，並認為人際影響力係為其中一環節，人群關係較佳者，自然有較佳之人際影響力，爰整併為「人群關係」。
- D. 「團隊經營」修正為「團隊合作」：依深度訪談結果發現，各項勤務多為 2 人以上擔任，強調共同合作以執行勤務，且受訓人員於訓後仍多屬資深人員，尚非為主管人員，較無實際承擔管理之職責，爰修正為「團隊合作」。

### 3、擬具職能定義

以內政部警政署委託國立臺灣大學 104 年 11 月研究報告之職能定義為基礎，綜整受訓人員及其直屬主管之訪談內容，依各職能項目分別臚列各項行為事例，找出影響或符合該項職能項目之關鍵因子，以質化方式分析歸納，並參酌委升薦訓練受訓人員共通核心職能架構之職能定義，經 2 次三角檢證，擬具核心職能定義。

### 4、其他訪談事項歸納

#### (1) 核心職能重要性排序

分別依據受訓人員及其直屬主管填列各職能項目的重要性次序值，進行加總，得出各職能項目累計值後，予以排序；歸納結果最重要的前 5 項均為「勤務敏銳度（後修正為問題覺察）」、「危機處理」、「問題解決」、「法規詮釋與應用」及「人際溝通（後修正為公眾表達與溝通）」（如附件 3）。

#### (2) 訓練課程需要性排序

依受訓人員參訓經驗，對於修正訓練課程能否提升其所需職能之課程，加總各課程被列出的次數，得出各課程累計值後，予以排序；歸納結果最需要的前 5 項課程為「危機處理」、「團隊經營與協力」、「警察執勤專業法令與實務」、「方案規劃」及「刑事法令與犯罪偵查實務（含偵查法學）（警察、海巡人員適用）」、「消防法令與火災調查實務（消防人員適用）」（如附件 4）；另依開放意見，對現行訓練課程之外，建議增加之課程包括：電腦文書處理（5 人次）、人際溝通（2 人次）等（如附件 5）。

#### (3) 未來培養能力排序

歸納受訓人員及其直屬主管對於未來培養之能力，最多人次的前 5 項能力為「溝通（含論述、應對及協調）能力」（13 人次）、

「法規應用能力」(11 人次)、「團隊領導與經營能力」(11 人次)、「科技(工具)應用能力」(9 人次)及「英語能力」(8 人次)(如附件 6)。

## (二) 第二階段問卷調查

依據專家學者座談會與會人員建議，修正佐升正訓練受訓人員所需核心職能架構表草案及調查問卷內容，俾憑實施問卷調查作業，並分析問卷資料。

### 1、第一次專家學者座談會

為確保核心職能架構表草案及問卷調查作業周妥適當，於 112 年 4 月 26 日邀集公共行政、警察及消防等領域之專家學者各 2 位，共計 6 位，進行討論，會議決議如下：

#### (1) 修正核心職能架構草案

- A. 為聚焦各職能層面範圍，強化各職能項目內涵，並符合警察人員(含消防人員及海巡人員，下同)實務作業需求，職能層面部分，新增「危機管理」，並將「資料應用與數位治理」修正為「數位治理」。
- B. 為扣合警察人員工作任務內涵，及凸顯執行勤(業)務應具備能力之必要性，職能項目名稱部分，「勤務敏銳度」修正為「問題覺察」；「風險評估與管理」修正為「風險管理」；「執勤技巧創新」修正為「執勤技巧與安全」；「警察倫理」修正為「執法倫理」；「人際溝通」修正為「公眾表達與溝通」。
- C. 授權承辦單位參考各專家學者意見，修正職能層面、項目及定義相關文字，如有疑義，再洽請各專家學者指導(核心職能修正對照表如附件 7)。



## (2) 修正問卷調查作業

經授權承辦單位參考各專家學者意見，並審酌實務需要，問卷修正結果摘述如下：

### A. 112 年度佐升正訓練待訓人員版：

- a. 第一部分：刪除原問卷「五、最想要提升的 5 項共通職能問項」。
- b. 第二部分：新增以 10 點量表方式調查「優秀的警正官等人員共通職能重要性程度」相關問項；刪除原問卷之「現行佐升正訓練課程」相關問項。
- c. 第三部分：新增填答者職務類別及職務身分問項；刪除擔任現職年份問項。

### B. 警正官等主管版：

- a. 調查對象以較資深、非初任之主管人員為原則。
- b. 第一至第三部分，比照佐升正訓練待訓人員版修正。

## 2、確立佐升正訓練需求問卷調查作業

為確認問卷調查對象是否瞭解問卷之問項題意，於 112 年 5 月洽請臺北市政府警察局文山二分局、臺北市政府消防局第一大隊寶橋分隊及海洋委員會海巡署艦隊分署，挑選符合佐升正訓練受訓資格但尚未受遴薦參加該訓練之警佐警察人員，共計 15 人協助進行試測；試測結果受測人員未反映填答疑義，惟統計填答結果發現有 7 件無效問卷（按：具備程度或重要性程度全部填答相同數字）。為提升問卷調查之實施效益，爰增加受測人數，並修正問卷問項呈現方式，說明如下：

### (1) 佐升正訓練待訓人員版（以下簡稱待訓人員版）

除原規劃 112 年度佐升正訓練受訓人員外，另增加 113 年度符合參訓資格，取其積分前 20% 之人員。

## (2) 警正官等主管版（以下簡稱主管版）

前開 2 類待訓人員之警正官等主管，仍以較資深、非初任者為原則。

## (3) 修正問卷問項呈現方式

為利受測對象閱讀與填答問卷內容，以及上開問卷版面一致性，將問卷第一、二部分之一至四各職能項目之定義，移至問卷之末頁。（調查問卷如附件 8-1 及附件 8-2）

## (4) 問卷內容如下

- A. 第一部分：針對佐升正訓練待訓人員共通職能之「具備程度」調查，分為待訓人員自評及警正官等主管評量實際接觸過的資深警佐警察人員 2 種角度，在 4 大面向 15 項共通職能之「具備程度」問項，採連續變項 0 至 10 尺度，填答 0 表示該項職能完全不具備，填答 10 表示該項職能已完全具備。
- B. 第二部分：對於優秀的警正官等人員而言，調查 4 大面向 15 項共通職能的「重要性程度」，分為 2 種方式：
  - a. 採連續變項 0 至 10 尺度，填答 0 表示該項職能完全不重要，填答 10 表示該項職能極為重要。
  - b. 採排序、不重複方式填答「最重要的前 5 項」共通職能。
- C. 第三部分：填答人員之基本資料。

## 3、實施問卷調查

### (1) 問卷發放及回收

於 112 年 6 月 5 日函請 32 個遴選機關協助轉知所屬之待訓人員及其警正官等主管 2 類人員（分別為待訓人員版及主管版），並於同年 7 月完成問卷回收，其中待訓人員版共計回收 1,919 份問卷，主管版共計回收 1,010 份問卷，合計 2,929 份問卷。

## (2) 刪除無效問卷

為求統計分析之信、效度，爰刪除無效問卷。經刪除無效問卷後，待訓人員版計有 1,379 份（占回收問卷 71.86%），主管版計有 812 份（占回收問卷 80.40%），合計 2,191 份有效問卷。其刪除原則如下：

- A. 填答不完整之問卷，如漏填。
- B. 佐升正訓練共通職能之「具備程度」或「重要性程度」題項之填答內容均相同者（即填答之問項內容，均選擇同一尺度，無法辨別其程度），視為無效問卷，予以刪除。
- C. 排序最重要前 5 項職能，項目重複填答者。

## 4、統計分析方法

為探求佐升正訓練核心職能架構，除瞭解待訓人員整體背景結構外，針對填答者在「佐升正訓練待訓人員共通職能之『具備程度』」、「優秀的警正官等人員共通職能的『重要性程度』」填答情形，分別進行項目分析及因素分析，以確認本調查問卷之信、效度及職能架構之適切性。此外，對於佐升正訓練待訓人員所需核心職能之需求，確認訓練需求所在，進行整體性及不同對象類別之缺口分析，說明如下：

### (1) 問卷基本資料彙整

針對待訓人員版及主管版之問卷填答者之基本資料進行統計，如：職務類別、性別、機關屬性、年齡、取得警察任用資格的年資、最高學歷、職務身分（待訓人員版）及官等（主管版）等，俾瞭解問卷填答者之背景結構。

### (2) 項目分析方法

以「內部一致性信度」及「相關係數」作為題項檢驗標準，

說明如下：

- A. 內部一致性信度<sup>2</sup>：檢驗不同職能面向或不同職能項目是否具一致性，Cronbach Alpha 值不得低於 0.7，以檢視刪除該面向或該項目後，信度是否會提升。
- B. 相關係數<sup>3</sup>：檢驗各職能面向與職能項目間之相關性，相關係數不得低於 0.4，即各項目與面向至少達中度以上相關。

### (3) 因素分析方法

- A. 採用探索性因素分析法<sup>4</sup>進行確認，以 KMO 取樣適切性檢定不得低於 0.8，Bartlett 球型檢定需具顯著性（即低於 0.01），即因素結構須具備良好之適切性才可進行因素分析。
- B. 續將上開項目投入主成份分析<sup>5</sup>，並以最大變異法<sup>6</sup>進行因素轉軸，以因素負荷量<sup>7</sup>是否達到 0.55，累積解釋變異量是否達 50% 為判別標準，檢視各項目是否符合標準，未達標準者刪除。

### (4) 整體性訓練需求缺口分析方法

- A. 排序各項職能之具備程度及重要性程度：綜整待訓人員版及主

---

<sup>2</sup> 內部一致性信度 (Internal Consistency Reliability)：同一個測驗中不同子項目是否一致，一般可用克隆巴赫係數 (Cronbach Alpha) 來檢驗。alpha 值 ( $\alpha$ )  $\geq 0.9$  時，代表內部一致性極佳； $0.9 > \alpha \geq 0.8$  時，代表良好； $0.8 > \alpha \geq 0.7$  時，代表可接受； $0.7 > \alpha \geq 0.6$  時，代表可質疑； $0.6 > \alpha \geq 0.5$  時，代表不佳； $0.5 > \alpha$  時，代表不可接受。

<sup>3</sup> 相關係數：皮爾森積動差相關係數 (Pearson Product-Moment Correlation Coefficient) 之簡稱，用於度量兩組數據的變數 X 和 Y 之間的線性相關程度，其值介於 -1 和 1 之間（1 表示所有的數據點都落在直線上且呈正比；-1 表示所有的數據點都落在直線上且呈反比；0 表示兩個變數之間沒有線性關係；係數值 0.3-0.5 間，代表中度正相關；係數值 0.5-1.0 間，代表高度正相關）。

<sup>4</sup> 探索性因素分析法 (Exploratory Factor Analysis)：是在探索一組觀察變項中有多少的潛在因素，主要目的是要重新探索量表的因素結構，包含的因素個數，及因素與每個觀察變項的關係，看出各觀察變項和那一個因素的關係最高，作為題項歸類的依據。在本分析法中，利用 KMO 及 Bartlett 球型檢定來判斷資料是否適合進行因素分析及抽樣適切與否。KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) 取樣適切性量數指出變數中可能由潛在因素所造成的變異比例，高值（接近 1.0）通常表示採用因素分析有幫助；Bartlett 球型檢定會指出因素模型是否不當，顯著性層次的小值（小於 0.05）表示採用因素分析有幫助。

<sup>5</sup> 主成份分析法 (Principal Component Analysis)：是一種統計分析、簡化數據集的方法，也是最簡單的以特徵量分析多元統計分布的方法，其主要是通過對共變異數矩陣進行特徵分解，以得出數據的主成份（即特徵向量）與它們的權值（即特徵值）。

<sup>6</sup> 最大變異法 (Varimax Method)：因素轉軸方法之一，係將每個因素中具有高負荷量之變數數目最小化的正交轉軸法，可簡化因素的解譯。

<sup>7</sup> 因素負荷量 (Factor Loadings)：個別變數與因素之間的相關性（未轉軸前），此量值如同 Pearson Correlations，數值介於 -1 至 1 之間。

管版，分別加總填答者所填列 15 項共通職能項目之具備程度數值及重要性程度數值，再除以有效樣本數，得出各職能項目整體平均具備程度值及整體平均重要性程度值後，分別予以排序。

- B. 排序各項職能之重要性次序：綜整待訓人員版及主管版，設定「第一重要」欄位值為 5、「第二重要」欄位值為 4、「第三重要」欄位值為 3、「第四重要」欄位值為 2、「第五重要」欄位值為 1。依據各職能項目編號分別列於「第一重要」、「第二重要」、「第三重要」、「第四重要」及「第五重要」問項之次數，進行加總，得出各職能項目整體之重要性次序累計值後，予以排序。
- C. 排序各項職能之訓練需求缺口：綜整待訓人員版及主管版，以各填答者針對其個人所填答各職能項目之「重要性程度」與「具備程度」之差距，乘上各該職能項目「重要性程度」數值進行加權，即（重要性程度值 - 具備程度值）×重要性程度值 = 缺口值，再行計算各職能項目所有填答者之平均，數值愈大代表缺口愈大，最後依各職能項目缺口值，予以排序。

#### **(5) 不同類別對象之訓練需求缺口分析方法**

- A. 不同問卷填答者之各項職能訓練需求缺口分析：分從問卷待訓人員版及主管版不同官等人員角度，分析佐升正訓練待訓人員之各項職能具備程度、重要性程度、重要性次序及訓練需求缺口，其統計分析方式與整體性訓練需求缺口分析相同。
- B. 檢驗不同背景人員訓練需求缺口之差異情形：在不同填答者基本資料調查中，依據樣本數不同，採用不同分析方法，以得出不同背景人員在各項職能項目中，訓練需求缺口之差異情形是否具顯著性。
- a. 在職務類別（警察及海巡、消防）方面：為比較警察人員、消

防人員、海巡人員 3 種樣本間缺口差異，採用單因子獨立變異數分析法<sup>8</sup>進行分析，ANOVA 組間顯著性<sup>9</sup>值 $<0.05$  時，代表不同類別間具顯著差異；如有顯著差異，續以 Bonferroni 法及 Tukey 法進行事後檢定<sup>10</sup> (Post Hoc)，觀察顯著差異是發生在何項職務類別之間。另以上開加權平均方法觀察不同樣本之缺口是否具有差異。

- b. 在機關屬性（中央、地方）、性別（男性、女性）、待訓人員職務身分（外勤、內勤）及待訓人員學歷（警專警大、非警專警大）等 4 方面：為分別比較中央機關及地方機關、男性及女性、外勤人員及內勤人員（此項僅採計待訓人員版資料）、警專警大及非警專警大（此項僅採計待訓人員版資料，且不計入高中職或以下及碩士以上人數）等屬於 2 種樣本間缺口差異，採用獨立樣本 t 檢定<sup>11</sup>，雙尾顯著性值 $<0.05$  時，代表類別間具顯著差異。另以上開加權平均方法觀察不同樣本之缺口是否具有差異。

---

<sup>8</sup> 單因子獨立變異數分析法 (Analysis of Variance, ANOVA)：是一種用於檢定三種以上群組平均數差異的統計方法，在單一控制變量的不同水準影響下，多組獨立樣本間是否有平均數差異，此法可以檢定比較組間(相對於組內)是否有顯著差異，但無法說明是何組平均數有差異。

<sup>9</sup> 顯著性 (P-Value)：在統計學上通常稱為「p 值」、「pv」、「p value」，當值小於等於 0.05 時 ( $p \leq 0.05$ )，代表其具備顯著性，亦即「有顯著的差異」；反之，若值大於 0.05 時 ( $p > 0.05$ )，代表其不具備顯著性，亦即「沒有顯著的差異」。此 0.05 的值係來自於 $\alpha$ 信賴區間百分比「95%」的設定（常態分布之兩個標準差 $\sigma$ 為 95.4%）。

<sup>10</sup> 事後檢定 (Post Hoc)：當多組樣本平均數有顯著差異時，利用全距檢定和成對多重比較，得知是何組平均數不一樣，全距檢定判斷何者為等值平均數的均勻子集，成對多重比較係檢定每對平均數之間的差異。本調查採 Bonferroni 法及 Tukey 法，為適中嚴格程度之檢定方法。

<sup>11</sup> 獨立樣本 t 檢定 (Independent Sample t Test)：是一種用於檢定兩個群組的未知母體平均數是否相等的方法。

## 肆、問卷調查分析結果

### 一、佐升正訓練核心職能架構

#### (一) 基本資料統計結果

針對問卷填答者基本資料進行統計，待訓人員版 1,379 份統計結果如附件 9-1，主管版 812 份統計結果如附件 9-2，略述如下：

- 1、在職務類別方面，以警察人員為多，達 77%；消防人員次之，約 21%；海巡人員最少，約 2%。
- 2、在性別方面，男性占 91%，尤以主管版達 95% 以上。
- 3、在服務機關屬性方面，以地方機關為多，達 88%。
- 4、在年齡方面，待訓人員主要分布在 30-44 歲，約 75%；主管最大比例落在 45-54 歲，約 44%。
- 5、在取得警察任用資格年資方面，待訓人員主要分布在 6-15 年，約 79%；主管最大比例落在 26 年以上，約 47%。
- 6、在最高學歷方面，待訓人員以警專及其他大學為多，約 77%；主管則以警大為多，約 50%。
- 7、在職務身分方面，待訓人員以外勤為多，約 87%。
- 8、在官等方面，主管以警正三階為多，約 58%。

#### (二) 項目分析結果

##### 1、共通職能具備程度

分別檢視待訓人員版及主管版，各職能面向、各職能項目之 Cronbach Alpha 值均達 0.8 以上，表示內部一致性信度無顯著差異；各職能面向與職能項目之相關係數亦均達 0.8 以上，為高度正相關，爰本調查以具備程度問項角度，各職能面向及各職能項目均予以保留，各項數值如附件 10-1 及附件 10-2。

## 2、共通職能重要性程度

分別檢視待訓人員版及主管版，各職能面向、各職能項目之 Cronbach Alpha 值均達 0.8 以上，表示內部一致性信度無顯著差異；各職能面向與職能項目之相關係數，除「人群關係」為 0.707 外，均達 0.8 以上，為高度正相關，爰本調查以重要性程度問項角度，各職能面向及各職能項目亦均予以保留，各項數值如附件 11-1 及附件 11-2。

### (三) 因素分析結果

#### 1、共通職能具備程度

經 KMO 取樣適切性檢定為 0.957，Bartlett 球型檢定亦達顯著水準（近似卡方分配值為 32076.061；自由度=105；顯著性為.000），顯示因素結構具備良好之適切性。另以 4 個因素進行萃取，檢視所有項目因素負荷量及變異量，各職能項目均符合標準，且能解釋 81.951% 的變異量，具相當效度，分析結果如附件 12。

#### 2、共通職能重要性程度

經 KMO 取樣適切性檢定為 0.951，Bartlett 球型檢定亦達顯著水準（近似卡方分配值為 27515.844；自由度=105；顯著性為.000），顯示因素結構具備良好之適切性。另以 4 個因素進行萃取，檢視所有項目因素負荷量及變異量，各職能項目均符合標準，且所得之 4 個因素與表 4 所列核心職能架構表（草案）4 項職能層面完全相同，並能解釋 78.916% 的變異量，顯見具相當效度，分析結果如附件 13。

### (四) 小結

經由上述分析，各題項內部一致性信度無顯著差異，相關係數達高度正相關，KMO 值均大於 0.9，可解釋變異量均大於 70%，顯示本調查所擬職能層面及職能項目適切。另考量具備程度數值為已



發生值，重要性程度數值為未來期望值，為待訓人員所需達到程度，且重要性程度因素分析萃取之 4 個因素與表 4 核心職能架構表（草案）所列 4 項職能層面完全相同，爰建議採行重要性程度所分析萃取之架構，即表 4 核心職能架構表（草案）之職能層面、職能項目均予以保留。

## 二、整體性訓練需求缺口分析結果

為瞭解佐升正訓練待訓人員整體性之職能具備程度、重要性程度、重要性次序及訓練需求缺口，以前揭建構之所需核心職能項目及職能定義為架構，綜整資料如表 5，說明如下：

- (一) 共通職能**具備程度**方面，在 15 項職能項目中，整體具備程度最高前 5 項為「團隊合作」、「人群關係」、「執勤技巧與安全」、「執法倫理」及「問題解決」。
- (二) 共通職能**重要性程度**方面，在 15 項職能項目中，整體重要性程度最高前 5 項為「執勤技巧與安全」、「團隊合作」、「危機處理」、「問題解決」及「衝突處理」。
- (三) 共通職能**重要性次序**方面，在 15 項職能項目中，整體重要性次序最高前 5 項為「危機處理」、「執勤技巧與安全」、「問題覺察」、「團隊合作」及「問題解決」。
- (四) 共通職能**整體性訓練需求缺口**
  - 1、職能項目方面，在 15 項職能項目中，訓練需求缺口最高前 5 項為「危機處理」、「法規詮釋與應用」、「風險管理」、「衝突處理」及「問題覺察」。
  - 2、職能面向方面，在 4 項職能面向中，訓練需求缺口從大到小依序為「危機管理」、「績效發展」、「溝通協力」及「數位治理」。

表 5、整體性訓練需求缺口分析

職能面向	職能項目	具備程度 平均值 (排序)	重要性程度 平均值 (排序)	重要性次序 累計值 (排序)	職能項目 訓練需求 缺口值 (排序)	職能層面 訓練需求 缺口值 (排序)
危機管理	問題覺察	7.445(7)	8.518(7)	<u>4283(3)</u>	9.849(5)	11.176(1)
	風險管理	7.302(11)	8.480(9)	3029(6)	10.855(3)	
	危機處理	7.318(10)	<u>8.690(3)</u>	<u>5752(1)</u>	12.824(1)	
績效發展	執勤技巧與安全	<u>7.836(3)</u>	<u>8.783(1)</u>	<u>4578(2)</u>	9.139(8)	9.326(2)
	問題解決	<u>7.608(5)</u>	<u>8.616(4)</u>	<u>3164(5)</u>	9.410(7)	
	執法倫理	<u>7.702(4)</u>	8.455(10)	1249(10)	7.095(14)	
	法規詮釋與應用	7.233(12)	8.500(8)	1677(7)	11.659(2)	
溝通協力	人群關係	<u>7.886(2)</u>	8.524(6)	1545(8)	6.143(15)	8.392(3)
	團隊合作	<u>7.998(1)</u>	<u>8.751(2)</u>	<u>3674(4)</u>	7.297(13)	
	談判技巧	7.380(8)	8.269(12)	596(12)	8.246(9)	
	公眾表達與溝通	7.369(9)	8.415(11)	1205(11)	9.724(6)	
	衝突處理	7.458(6)	<u>8.579(5)</u>	1455(9)	10.551(4)	
數位治理	資料解讀與呈現	7.186(13)	8.023(13)	241(13)	7.490(12)	7.637(4)
	數據蒐集與分析	7.073(14)	7.939(14)	201(15)	7.641(11)	
	數位工具應用與管理	6.982(15)	7.871(15)	202(14)	7.780(10)	
整體平均		7.452	8.428			

備註：

- 1、本表為綜整待訓人員版及主管版資料進行統計分析。
- 2、具備程度及重要性程度均採平均法，即平均值=有效問卷填答者所填數值加總/有效問卷數量。
- 3、重要性次序：設定「第一重要」欄位值為5、「第二重要」欄位值為4、「第三重要」欄位值為3、「第四重要」欄位值為2、「第五重要」欄位值為1。依據有效問卷填答者所填各職能項目編號分別列於「第一重要」、「第二重要」、「第三重要」、「第四重要」及「第五重要」問項之次數，進行加總，得出各職能項目整體之重要性次序累計值，累計值愈大代表重要性愈高。
- 4、缺口值：各填答者針對其個人所填答各職能項目之「重要性程度」與「具備程度」之差距，乘上各該職能項目「重要性程度」數值進行加權，即（重要性程度值-具備程度值）×重要性程度值=缺口值，再行計算各職能項目所有填答者之平均，數值愈大代表缺口愈大。
- 5、本表數值皆由高至低排序，有底色者，為「缺口值」最高前5名之職能項目。

### 三、不同類別對象之訓練需求缺口分析結果

為瞭解佐升正訓練不同類別對象人員之需求，賡續進行訓練需求缺口分析，結果說明如下：

#### (一) 不同問卷填答者（待訓人員版、主管版）之職能具備程度、重要性程度、重要性次序及訓練需求缺口（附件 14）

- 1、具備程度方面，待訓人員版及主管版最高前 5 項均為「團隊合作」、「人群關係」、「執勤技巧與安全」、「執法倫理」及「問題解決」。
- 2、重要性程度方面，待訓人員版及主管版最高前 5 項均為「執勤技巧與安全」、「團隊合作」、「危機處理」、「問題解決」及「衝突處理」。
- 3、重要性次序方面，待訓人員版及主管版最高前 5 項均為「危機處理」、「執勤技巧與安全」、「問題覺察」、「團隊合作」及「問題解決」。
- 4、在職能缺口方面，待訓人員版最高前 5 項為「危機處理」、「法規詮釋與應用」、「衝突處理」、「公眾表達與溝通」及「風險管理」；主管版最高前 5 項為「危機處理」、「風險管理」、「法規詮釋與應用」、「問題覺察」及「衝突處理」。

#### (二) 不同職務類別（警察人員、消防人員、海巡人員）差異性及職能缺口（附件 15-1 及 15-2）

- 1、具備程度方面，警察人員在「法規詮釋與應用」項目相對於消防、海巡人員有較高之具備程度；消防人員在「人群關係」及「團隊合作」等 2 項目相對於警察人員有較高之具備程度。
- 2、重要性程度方面，消防人員在「風險管理」項目相對於警察人員較具重要性；警察人員在「法規詮釋與應用」項目相對於海巡人員較具重要性；警察、消防人員在「執勤技巧與安全」、「問題解決」、「團隊合作」及「衝突處理」等項目相對於海巡人員較具重要性。
- 3、在職能缺口方面，警察人員最大前 3 項為「危機處理」、「法規詮釋

與應用」及「風險管理」；消防人員為「危機處理」、「風險管理」及「法規詮釋與應用」；海巡人員為「法規詮釋與應用」、「公眾表達與溝通」及「問題覺察」。

### (三) 不同機關屬性(中央機關、地方機關)差異性及職能缺口(附件 16)

- 1、具備程度方面，地方機關有 9 項職能相對於中央機關有較高之具備程度，其中以「衝突處理」項目為差異值最大。
- 2、重要性程度方面，地方機關有 14 項職能相對於中央機關較具重要性，其中以「談判技巧」、「公眾表達與溝通」及「衝突處理」等項目為差異值最大。
- 3、在職能缺口方面，中央機關及地方機關最大前 3 項均為「危機處理」、「法規詮釋與應用」及「風險管理」。

### (四) 不同性別(男性、女性)差異性及職能缺口(附件 17)

- 1、具備程度方面，男性有 10 項職能相對於女性有較高之具備程度，其中以「危機處理」項目為差異值最大。
- 2、重要性程度方面，女性有 4 項職能相對於男性較具重要性，其中以「數位工具應用與管理」項目為差異值最大。
- 3、在職能缺口方面，男性最大前 3 項為「危機處理」、「法規詮釋與應用」及「風險管理」；女性為「危機處理」、「衝突處理」及「公眾表達與溝通」。

### (五) 不同職務身分(外勤人員、內勤人員)差異性及職能缺口(附件 18)

- 1、具備程度方面，外勤人員有 3 項職能相對於內勤人員有較高之具備程度，其中以「公眾表達與溝通」項目為差異值最大。
- 2、重要性程度方面，內勤人員在「危機處理」項目相對於外勤人員較具重要性。
- 3、在職能缺口方面，外勤人員最大前 3 項為「危機處理」、「法規詮釋

與應用」及「衝突處理」；內勤人員為「危機處理」、「衝突處理」及「公眾表達與溝通」。

(六) 不同學歷（警專警大、非警專警大）差異性及職能缺口（附件 19）

- 1、具備程度方面，畢業於非警專或警大（以下簡稱外軌人員）有 2 項職能相對於畢業於警專或警大（以下簡稱內軌人員）有較高之具備程度，其中以「執法倫理」項目為差異值最大。
- 2、重要性程度方面，外軌人員有 11 項職能相對於內軌人員較具重要性，其中以「資料解讀與呈現」項目為差異值最大。
- 3、在職能缺口方面，內軌人員及外軌人員最大前 3 項均為「危機處理」、「法規詮釋與應用」及「衝突處理」。

(七) 上述不同類別對象訓練需求之缺口及差異性，綜整如附件 20。

#### 四、第 2 次專家學者座談會

(一) 為期問卷調查分析結果及佐升正訓練核心職能架構周妥適宜，於 112 年 11 月 1 日邀集公共行政領域、警察領域及消防領域之專家學者各 2 位進行討論。

(二) 會議結論如下：

- 1、職能項目：各職能項目之排序，原則按職能需求缺口，並輔以職能應用順序，爰修正「績效發展」及「溝通協力」等職能面向之職能項目排序。
- 2、職能定義：為配合實務應用，強化職能定義之概念及適用性，「風險管理」、「危機處理」及「執勤技巧與安全」等職能項目之職能定義酌作文字修正，餘照案通過。
- 3、修正後之核心職能架構表，如表 6。

表 6、佐升正訓練核心職能架構表（定案版）

職能層面	職能項目	職能定義
危機管理	問題覺察	能敏銳覺察、判斷達成工作目標之關鍵因素，及可能遇到的困難或危險，以啟動適當作為。
	風險管理	面對工作上可能遇到的風險或危險，事先進行資訊蒐集並採取妥適因應作為，以降低風險發生機率及減輕損害。
	危機處理	能具有辨識與認知職掌業務發生危機的能力，熟悉危機控制及處理程序，迅速且有效地應變，降低危機所可能產生之危險性及傷害，並加強個人及單位之韌性。
績效發展	法規詮釋與應用	能正確理解及清楚解釋業務相關之法令及函釋規定與立法目的，並於業務執行能熟稔且正確應用。
	問題解決	能夠掌握問題核心，衡量利弊得失，尋求適當解決方法，採取合法實際行動，排除障礙或回應需求，以解決發生之問題。
	執勤技巧與安全	以標準作業流程為基礎，依據執勤現場狀況，能有效執行勤務，應變危安防處，維護現場人員安全。
	執法倫理	具有良好的執法倫理認知，包含工作態度、道德操守、工作及執法裁量。
溝通協力	人群關係	能依不同對象之背景，運用適當方法，與他人互動或共事，建立良好工作氣氛，有效推動業務。
	團隊合作	能採取開放、激勵夥伴、接納個別立場與世代差異的態度，參與團隊運作並保持良好互動合作，共同協力完成任務。
	公眾表達與溝通	能對機關外部對象清楚表達機關政策、立場或自身意見，並藉由傾聽他人的意見，識別溝通的需求，縮小可能的對話阻礙，以進行有效的表達與溝通。
	談判技巧	面對立場不同者，找出彼此關注焦點，以適當的態度，運用語言或文字等表達技巧，消除疑慮，達成共識，找到雙方可接受之方案。
	衝突處理	面對衝突情境，能以適當的態度與用詞，緩和雙方情緒，採取公正、客觀的立場及有效的處理方法，化解意見之衝突，並妥善進行協調或解決衝突。
數位治理	資料解讀與呈現	能辨識推動業務所需之文字、數據、影音圖像等資料可用性與明確性，並以易於理解的方式呈現推動業務之證據基礎。
	數據蒐集與分析	能蒐集業務相關資料，並運用合適的統計方法，分析數據的品質、意涵及其間的關聯性，作為業務規劃之參考。
	數位工具應用與管理	能主動瞭解工作所需之成熟與新興的數位科技、產品、服務、方法與技術，在符合資訊安全規範下，適切應用數位工具或學習其原理，進行科技偵查、個案處理及業務推動。

## 伍、結論與建議

### 一、研究發現

#### (一) 建構佐升正訓練核心職能架構

本次需求調查目的係為瞭解佐升正訓練受訓人員陞任目標職務警正四階所需之核心職能，及渠等人員訓練需求，據以建構佐升正訓練職能架構，俾作為日後佐升正訓練研訂課程、編撰教材講義、訂定教學目標及規劃教學方式之參據。

為建構核心職能架構，包括職能層面、職能項目及其定義，歷經諮詢會議、深度訪談、專家學者座談及問卷調查等過程，並考量佐升正受訓人員不同於一般行政人員所面臨之職場環境，其所需核心職能的獨特性顯現於職能架構中。例如：在職能層面上，強調「危機管理」，凸顯渠等人員工作環境所需風險及危機管理之重要性；在職能項目中，強調「問題覺察」、「執勤技巧與安全」、「執法倫理」、「談判技巧」、「公眾表達與溝通」等，凸顯渠等人員在執勤或在第一線執法時所需之能力；在職能定義中，「風險管理」項下強調降低風險發生機率及減輕損害、「危機處理」項下強調應變與降低危險及傷害，並加強個人及單位之韌性、「問題解決」項下強調採取合法實際行動，排除障礙或回應需求、「衝突處理」項下強調面對衝突情境，能以適當的態度與用詞，緩和雙方情緒等，凸顯渠等人員在達成業（勤）務目標過程中，須有效運用職能，以降低工作危險性及衝突性、維護安全及減輕損害的重要。

#### (二) 獲致佐升正訓練待訓人員之職能具備程度

在上開佐升正訓練所建構之核心職能架構下，根據問卷調查，待訓人員職能具備程度排序綜整如表 7。

就「整體性」而言，發現待訓人員「具備程度較高」之職能項

目為「團隊合作」、「人群關係」、「執勤技巧與安全」、「執法倫理」及「問題解決」等 5 項，推測待訓人員於第一線執勤時常運用之職能，熟稔程度較高，具備程度亦較高。

反之，待訓人員「具備程度較低」之職能項目為「數位工具應用與管理」、「數據蒐集與分析」、「資料解讀與呈現」及「法規詮釋與應用」，推測待訓人員對於變動、更新頻率較高之事物，需不斷學習與日俱進，爰具備程度較低，上開職能項目亦符合深度訪談受訪者所提未來培養能力第 2 序列（按：法規應用能力，達 11 人次）及第 4 序列〔按：科技（工具）應用能力，達 9 人次〕（請參閱附件 6）。

其次，就「不同類別對象」而言，發現如下：

- (1) 在職能具備程度之「數值」差異方面：在機關屬性及性別比較上，有較多職能項目之具備程度具有顯著差異，顯示規劃決策機關與實際執行機關、不同先天生理條件，影響其運用職能情形；在職務類別、職務身分及學歷比較上，職能具備程度則較少顯著差異。
- (2) 在職能具備程度之「排序」差異方面：在「風險管理」、「危機處理」及「問題解決」項目，海巡人員之排序顯為較高，推測海洋與陸地不同工作場域，影響職能運用情形；在「法規詮釋與應用」項目，女性及非警專警大人員之排序顯為較前，推測養成教育對文字的敏銳度及運用程度，影響職能具備情形；在「談判技巧」及「公眾表達與溝通」項目，內勤人員之排序顯為落後，推測現場經驗較少所致；在「資料解讀與呈現」及「數據蒐集與分析」項目，女性及內勤人員之排序顯為較前，推測渠等人員對文字、資料與數據之接觸度較高，提升該項職能具備程度。



表 7、職能具備程度排序總表

職能面向	職能項目	整體性	不同類別對象												
			問卷填答者		職務類別			機關屬性		性別		職務身分		學歷	
			待訓人員版	主管版	警察人員	消防人員	海巡人員	中央機關	地方機關	男性	女性	外勤人員	內勤人員	警專警大	非警專警大
危機管理	問題覺察	7	6	9	7	6	6	6	7	7	6	6	7	6	6
	風險管理	11	8	11	12	10	6	12	11	11	13	8	10	10	8
	危機處理	10	10	10	10	11	5	10	10	10	14	11	12	11	12
績效發展	執勤技巧與安全	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4
	問題解決	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
	執法倫理	4	4	4	4	4	6	4	4	4	3	4	2	4	3
	法規詮釋與應用	12	13	12	11	14	15	14	12	12	8	13	11	13	9
溝通協力	人群關係	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2
	團隊合作	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	談判技巧	8	10	7	8	9	10	7	8	8	11	10	13	9	10
	公眾表達與溝通	9	9	8	9	7	12	9	8	9	10	9	14	8	13
	衝突處理	6	7	6	6	8	9	8	6	6	9	7	9	7	7
數位治理	資料解讀與呈現	13	12	13	13	12	10	11	13	13	7	12	6	12	11
	數據蒐集與分析	14	14	14	14	13	13	13	14	14	12	14	8	13	14
	數位工具應用與管理	15	15	15	15	15	14	15	15	15	15	15	15	15	15

備註：有底色者，為具備程度較高之排序最前 5 名的職能項目。

### (三) 獲致佐升正訓練目標職務所需職能之重要性

根據問卷調查，佐升正訓練目標職務所需職能重要性資料（包含重要性程度及重要性次序）綜整如表 8 及表 9。

就「整體性」而言，發現對於目標職務警正四階所需「最重要」之職能項目為「問題覺察」、「危機處理」、「執勤技巧與安全」、「問題解決」、「團隊合作」及「衝突處理」等 6 項，推測警正官等人員需從較高視野及管理者角度，敏銳察覺關鍵因子，處理較為突發或重大之業務，並在執行過程中，注重團隊的安全及合作關係。

另就「不同類別對象」而言，發現如下：

- 1、在職能重要性程度之「數值」差異方面：在職務類別、機關屬性及學歷比較上，有較多職能項目之重要性程度具有顯著差異，顯示不同職務類別在不同工作環境、規劃決策機關與實際執行機關、不同學習歷程，影響其認為目標職務所需職能項目重要性程度；在性別及職務身分比較上，職能重要性程度則較少顯著差異。
- 2、在職能重要性之「排序」差異方面：在「問題覺察」項目，海巡人員之排序顯為較前，推測工作場域影響所致；在「風險管理」項目，消防人員及海巡人員之排序顯為較前，推測工作性質具高度風險，影響職能重要性；在「執法倫理」及「公眾表達與溝通」項目，女性人員之排序顯為較前，推測在職場以男性為多的環境及面對未知的執法對象中，更加重視良好執法倫理認知，維持與人溝通互動之適當性；在「法規詮釋與應用」項目，消防人員之排序顯為落後，推測渠等主要工作項目除執行法令外，亦擔負第一線救災救護工作，致降低本項重要性排序；在「衝突處理」項目，海巡人員之排序顯為落後，推測渠等雖直接面對民眾，惟無法有效處理時，係由帶隊人員接續處理，爰降低本項重要性排序；另外，主管人員認為「問題覺

察」及「風險管理」項目之重要性遠高於待訓人員，顯示警正官等職務相當重視問題及危機發生前之預防與管理能力。

其次，經對照深度訪談結果，依受訪人員經佐升正訓練結訓 2 年後之實務經驗，核心職能重要性除「危機處理」、「問題覺察」、「問題解決」同問卷結果之外，認為「法規詮釋與應用」及「公眾表達與溝通」亦相當重要（請參閱附件 3）。

表 8、職能重要性程度排序總表

職能面向	職能項目	整體性	不同類別對象												
			問卷填答者		職務類別			機關屬性		性別		職務身分		學歷	
			待訓人員版	主管版	警察人員	消防人員	海巡人員	中央機關	地方機關	男性	女性	外勤人員	內勤人員	警專警大	非警專警大
危機管理	問題覺察	7	8	6	8	6	1	6	7	7	8	8	9	8	8
	風險管理	9	10	7	10	4	2	9	9	9	11	10	7	10	10
	危機處理	3	3	2	3	3	2	3	3	3	5	3	1	3	3
績效發展	執勤技巧與安全	1	1	1	1	2	5	1	1	1	1	1	2	1	2
	問題解決	4	4	4	4	5	7	4	4	4	6	4	6	4	5
	執法倫理	10	9	10	9	9	10	10	10	10	4	9	11	11	9
	法規詮釋與應用	8	7	9	6	11	9	7	8	8	8	7	8	5	7
溝通協力	人群關係	6	6	8	7	8	4	5	6	6	10	6	5	6	6
	團隊合作	2	2	3	2	1	7	2	2	2	2	2	4	2	1
	談判技巧	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	公眾表達與溝通	11	11	11	11	10	6	11	11	11	7	11	10	9	11
	衝突處理	5	5	5	5	7	11	8	5	5	3	5	3	7	4
數位治理	資料解讀與呈現	13	13	13	13	13	14	13	13	13	13	13	13	13	13
	數據蒐集與分析	14	14	14	14	14	15	14	14	14	14	14	14	14	14
	數位工具應用與管理	15	15	15	15	15	13	15	15	15	15	15	14	15	15

備註：有底色者，為重要性程度較高之排序最前 5 名的職能項目。

表 9、職能重要性次序排序總表

職能面向	職能項目	整體性	不同類別對象												
			問卷填答者		職務類別			機關屬性		性別		職務身分		學歷	
			待訓人員版	主管版	警察人員	消防人員	海巡人員	中央機關	地方機關	男性	女性	外勤人員	內勤人員	警專警大	非警專警大
危機管理	問題覺察	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	3	2	3	2
	風險管理	6	6	6	6	3	2	5	6	6	6	6	6	6	6
	危機處理	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
績效發展	執勤技巧與安全	2	2	2	2	4	3	2	2	2	2	2	4	2	3
	問題解決	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	3	5	5
	執法倫理	10	10	11	10	10	12	10	10	10	10	10	11	10	10
	法規詮釋與應用	7	7	7	7	11	8	8	7	7	9	7	7	8	7
溝通協力	人群關係	8	8	9	9	7	7	9	8	8	11	8	8	7	9
	團隊合作	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4
	談判技巧	12	12	12	12	12	9	12	12	12	12	12	12	12	12
	公眾表達與溝通	11	11	8	11	9	11	11	11	11	7	11	10	11	11
	衝突處理	9	9	10	8	8	10	7	9	9	8	9	9	9	8
數位治理	資料解讀與呈現	13	13	13	13	13	15	14	13	13	13	13	13	15	13
	數據蒐集與分析	15	14	15	14	14	14	15	14	15	14	14	15	14	15
	數位工具應用與管理	14	15	14	14	15	13	13	15	14	15	15	14	13	14

備註：有底色者，為重要性次序較高之排序最前 5 名的職能項目。

#### (四) 獲致佐升正訓練需求

佐升正訓練所列 15 項共通職能具備程度及重要性程度，在本次調查發現，不論從待訓人員角度或從主管角度，評估結果差異不大，顯示待訓人員及其主管有相似認知。次查各項職能具備程度平均數為 7.4，重要性程度平均數為 8.4，顯示重要性程度與具備程度間有落差，即存在訓練需求缺口。本次調查獲致之訓練需求缺口，綜整分析如表 10，結果發現如下：

##### 1、在職能層面方面

「危機管理」及「績效發展」之訓練需求缺口大於「溝通協力」及「數位治理」，顯示業（勤）務之有效管理與達成仍為主要考量，輔助業（勤）務達成之相關技術、技巧，則較為次之。

##### 2、在職能項目方面

就「整體性」而言，訓練需求缺口最高前 5 項職能為「危機處理」、「法規詮釋與應用」、「風險管理」、「衝突處理」及「問題覺察」，顯示對於不確定性高、突發性高、更新或變動頻率高及需經驗累積之職能項目，有較顯著之訓練需求缺口；亦顯示佐升正訓練待訓人員所處具較高危險性之工作環境，需不斷精進及運用是項職能，以降低危險及減輕損害，並達成業（勤）務目標。

另就「不同類別對象」而言，在訓練需求缺口排序之差異上，發現如下：

- (1) 在問卷填答者方面：待訓人員版及主管版皆在「風險管理」、「危機處理」、「法規詮釋與應用」及「衝突處理」等項目存有較大訓練需求缺口；另待訓人員版在「公眾表達與溝通」項目、主管版在「問題覺察」項目亦存有較大訓練需求缺口。從訓練需求缺口值分析，除了「談判技巧」、「公眾表達與溝通」及「衝突處理」等

3 項目之外，主管版在其餘 12 項目之缺口值皆高於待訓人員所自行評估的，尤其在「數位工具應用與管理」、「資料解讀與呈現」及「數據蒐集與分析」3 項目為落差最大，推測主管人員較具前瞻角度，瞭解時勢所趨，亦顯示雙方對於警正官等職務需求認知仍有差距。

- (2) 在職務類別方面：警察人員、消防人員及海巡人員皆在「風險管理」、「危機處理」及「法規詮釋與應用」等項目存有較大訓練需求缺口；另警察人員在「公眾表達與溝通」及「衝突處理」項目、消防人員在「問題覺察」及「衝突處理」項目、海巡人員在「問題覺察」及「公眾表達與溝通」項目亦存有較大訓練需求缺口。從訓練需求缺口值分析，海巡人員在「法規詮釋與應用」、「公眾表達與溝通」及「數位工具應用與管理」3 項目，相對於警察、消防人員，有明顯較高的缺口值，而在「危機處理」、「問題解決」、「團隊合作」、「衝突處理」、「資料解讀與呈現」及「數據蒐集與分析」6 項目，有明顯較低的缺口值，推測海巡人員執勤因應自然環境變化因子（如海象）較多及場域較廣，又執勤時以船艇為單位出海，爰影響其職能運用；另消防人員在「風險管理」項目，相對於警察、海巡人員，有明顯較高的缺口值，推測渠等工作中，對於災害搶救，更著重於事前管理及預防。
- (3) 在機關屬性方面：中央機關及地方機關皆在「風險管理」、「危機處理」、「法規詮釋與應用」及「衝突處理」等項目存有較大訓練需求缺口；另中央機關在「執勤技巧與安全」項目、地方機關在「問題覺察」項目亦存有較大訓練需求缺口。從訓練需求缺口值分析，除「執勤技巧與安全」、「問題解決」及「法規詮釋與應用」等 3 項目外，地方機關在其餘 12 項目之缺口值皆高於中央機關，

惟二者缺口值較無明顯差異。

- (4) 在性別方面：男性及女性皆在「風險管理」、「危機處理」、「法規詮釋與應用」及「衝突處理」等項目存有較大訓練需求缺口；另男性在「問題覺察」項目、女性在「公眾表達與溝通」項目亦存有較大訓練需求缺口。從訓練需求缺口值分析，女性之各項職能項目缺口值皆高於男性，尤其在「執勤技巧與安全」、「談判技巧」、「公眾表達與溝通」及「衝突處理」等4項目為落差最大，依統計結果推測，在男性與女性認為各職能項目之重要性無顯著差異下，女性人員在各職能具備程度呈現較低數值，導致訓練需求缺口值較高。
- (5) 在職務身分方面：外勤人員及內勤人員訓練需求缺口無差異性，皆在「風險管理」、「危機處理」、「法規詮釋與應用」、「衝突處理」及「公眾表達與溝通」等5項目存有較大訓練需求缺口。從訓練需求缺口值分析，除「執法倫理」項目外，內勤人員之各項職能項目缺口值皆高於外勤人員，尤其在「危機處理」、「談判技巧」及「衝突處理」等3項目為落差最大，推測內勤人員對於案件現場之處理較無經驗，爰需較多訓練補足。
- (6) 在學歷方面：警專警大及非警專警大訓練需求缺口無差異性，皆在「風險管理」、「危機處理」、「法規詮釋與應用」、「衝突處理」及「公眾表達與溝通」等5項目存有較大訓練需求缺口。依訓練需求缺口值分析，除「法規詮釋與應用」項目外，非警專警大畢業人員之各項職能項目缺口值皆高於警專警大畢業人員，惟二者缺口值較無明顯差異。

其次，經對照深度訪談結果，依受訪人員經佐升正訓練所學課程，運用於實務經驗，是項職能項目亦符合渠等人員所列佐升正



訓練課程需要性前 5 項課程排列（按：分別為危機處理、團隊經營與協力、警察執勤專業法令與實務、方案規劃、刑事法令與犯罪偵查實務 / 消防法令與火災調查實務）（請參閱附件 4）。

表 10、訓練需求缺口排序總表

職能面向	職能項目	整體性	不同對象類別												
			問卷填答者		職務類別			機關屬性		性別		職務身分		學歷	
			待訓人員版	主管版	警察人員	消防人員	海巡人員	中央機關	地方機關	男性	女性	外勤人員	內勤人員	警專警大	非警專警大
危機管理	問題覺察	5	6	4	6	5	3	7	5	5	8	6	7	7	6
	風險管理	3	5	2	3	2	4	3	3	3	4	5	4	4	5
	危機處理	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	2	1
績效發展	執勤技巧與安全	8	7	10	8	9	8	5	8	8	7	7	8	6	8
	問題解決	7	8	6	7	7	10	6	7	7	9	8	9	9	7
	執法倫理	14	13	12	14	14	11	11	14	14	13	12	15	11	15
	法規詮釋與應用	2	2	3	2	3	1	2	2	2	5	2	5	1	3
溝通協力	人群關係	15	14	15	15	15	14	14	15	15	15	15	11	13	14
	團隊合作	13	10	13	13	13	15	15	13	13	14	10	12	10	12
	談判技巧	9	9	14	10	8	9	10	9	9	6	9	6	8	9
	公眾表達與溝通	6	4	11	5	6	2	8	6	6	3	4	3	5	4
	衝突處理	4	3	5	4	4	6	4	4	4	2	3	2	3	2
數位治理	資料解讀與呈現	12	15	8	12	11	13	12	12	12	12	14	13	15	11
	數據蒐集與分析	11	12	9	11	10	12	13	11	11	11	11	14	12	13
	數位工具應用與管理	10	11	7	9	12	7	9	10	10	10	13	10	14	10

備註：有底色者，為缺口值較高之排序最前 5 名的職能項目。

## 二、 研究建議

### (一) 核心職能運用於課程設計、教材編撰及教學目標訂定

本次需求調查所建構之核心職能架構，包含職能層面、職能項目及其定義，均可作為提供課程設計之參據。不論經由深度訪談或問卷調查，驗證各項核心職能間具有連動關係，實務上運作亦為如此，爰課程設計、教材編撰及教學目標之訂定，建議參考職能架構綜合考量及運用，即一門課程可能含有多項核心職能，而一項核心職能之養成亦可能安排於不同課程中，藉以培養受訓人員陞任目標職務之整合性能力。

另考量佐升正訓練核心職能架構的獨特性，職能項目需搭配職能定義，方能瞭解各項職能內在意義，以「衝突處理」為例，其職能定義「面對衝突情境，能以適當的態度與用詞，緩和雙方情緒，採取公正、客觀的立場及有效的處理方法，化解意見之衝突，並妥善進行協調或解決衝突。」與委升薦訓練同職能項目之定義「能與服務對象相互理解，採取公正、客觀的立場及有效的處理方法，化解意見之衝突，並妥善進行協調或解決衝突。」內涵及重點，顯有差異，不能因職能項目名稱相同一概而論，爰課程設計、教材編撰及教學目標之訂定，建議參考職能定義，以符受訓人員實務所需，期有效達成訓練目標。

### (二) 參考訓練需求調查結果調整課程設計及時數

本次調查獲致待訓人員核心職能具備情形及各項職能重要性，據以分析訓練需求缺口，期藉由訓練提升各項職能具備程度，因應目標職務需求。實務上囿於預算、時數、設備及師資等資源有限，為使資源得以進行最適當之分配，對於訓練需求缺口較大之職能項目，建議開設相關實體或數位課程（必、選修）或增加課程時數，以

強化該項職能；對於訓練需求缺口較小之職能項目，建議可適度減少課程時數或融入相關課程內涵，以達訓練效益最大化。

### (三) 參考訓練需求調查結果調整教材設計及教學方式

本次調查顯示各項核心職能項目之訓練需求缺口，對於訓練需求缺口較大之職能項目，在教材設計上，建議參考職能定義調整教材內容，以「方案規劃」及「團隊經營與協力」2門課程為例，教材內容之案例，可研議調整為警察、消防、海巡人員實務工作情境，以為授課及實作演練；另建議可調整教材內容重點，針對訓練需求缺口較大之職能項目，宜採用較多篇幅或較多案例說明，以「危機處理」課程為例，現行內容在「公共關係」主題上著墨甚多（有7頁，超過5分之1篇幅），而有關「問題覺察」、「風險管理」或「衝突處理」等職能項目內容較少。

另依據調查結果及考量佐升正訓練實務上之實施限制，僅針對不同職務類別（警察、消防、海巡）人員之訓練需求缺口差異來因材施教，在教材設計上，一門課程所涵蓋之範圍甚廣，除共通性內容外，建議針對個別類別需求缺口較大之職能項目，其所涉及之課程可適度增加相關教學內容，甚或以專章或案例、補充教材等方式撰寫、補強，俾強化不同類別人員職能具備程度。以「危機處理」課程為例，消防人員在「危機處理」、「風險管理」2職能項目訓練需求缺口值，遠高於警察人員及海巡人員，然在現行教材中，消防人員所能學習應用之部分，似不如警察人員多。

在教學方式上，考量佐升正訓練參訓人員非初任人員，具有一定職務認識及處理程度，爰建議多以實務案例講授，甚以案例實際演練、情境模擬等實作及互動方式加強學習效果。對於訓練需求缺口較小之職能項目，建議安排輔助課程，提供受訓人員自主學習。

#### (四) 定期檢視並適時更新職能架構

本次調查所建構之佐升正訓練核心職能架構，應配合時代變遷、國家政策發展方向及機關需求調整，建議每 5 年至 10 年進行檢視及修正。

## 參考文獻

內政部警政署 (2015)。警察人員職能與工作表現之研究—以警察特考分流制度為例，內政部警政署委託研究報告，未出版。

公務人員保障暨培訓委員會 (2018)。薦任公務人員晉升簡任官等訓練需求調查報告，保訓會研究成果報告，未出版。

公務人員保障暨培訓委員會 (2023)。委任公務人員晉升薦任官等訓練需求調查報告，保訓會研究成果報告，未出版。

公務人員保障暨培訓委員會 (2020)。109 年度警佐警察人員晉升警正官等訓練受訓人員綜合評估意見分析報告，保訓會分析報告，未出版。

公務人員保障暨培訓委員會 (2022)。110 年度警佐警察人員晉升警正官等訓練受訓人員綜合評估意見分析報告，保訓會分析報告，未出版。

謝秀能 (2014)。談當代社會趨勢與警察核心能力。日新司法年刊，10，328-341。

中華警政研究學會 (2019)。警政與警察法相關圓桌論壇 (十五) 警察人力資源管理，中華警政研究學會會議紀錄，未出版。

中華警政研究學會 (2020)。警政與警察法相關圓桌論壇 (二十八) 我國警察教育訓練之現況與展望，中華警政研究學會會議紀錄，未出版。

附件 1

警佐警察人員晉升警正官等訓練需求調查深度訪談題綱

訪談對象：109 年已完成受訓人員（且升上目標職務）

事前準備	<p>1、請將您目前職務上的工作項目（勤務分配或長官交辦事項），於「工作項目分析表」中勾選，並為該項目之重要性程度及執行頻率予以評分。</p> <p>2、您於 109 年參加佐升正訓練後，請於上表中填寫職位陞遷情形。</p> <p>（提供工作項目分析表填寫）</p>	
題號	現場作業／問題	目標
1	<p>請問您認為要做好這些工作項目，應該具備<u>那些能力</u>呢？<u>這些能力如何影響工作表現</u>呢？請逐項以實例說明之。</p> <p>（提供職能清單參考）</p>	<p>詢問訪談對象，蒐集各工作項目運用<u>職能之情形及其具體影響</u>。</p>
2	<p>依據您的受訓經驗，您認為那些課程有助於提升這些能力？請排列這些課程之<u>重要性及應配當之課程時數</u>。</p> <p>（提供 111 年主要課程）</p>	<p>詢問訪談對象，找出有效提升職能之課程。</p>
3	<p>請問有那些能力您認為在目前的課程中無法獲得提升？對此，您建議增加那些課程？又有那些課程可縮減？</p> <p>（提供 111 年主要課程）</p>	<p>詢問訪談對象，找出訓練缺口。</p>
4	<p>請問在未來 5 至 10 年內，您想要具備或培養那些能力？</p>	<p>請訪談對象確認未來的需求性。</p>
5	<p>請問您對佐升正訓練是否有具體建議？</p>	<p>詢問訪談對象有關佐升正訓練之具體建議。</p>

# 警佐警察人員晉升警正官等訓練需求調查深度訪談題綱

## 訪談對象：目標職務受訓人員主管

題號	現場作業／問題	目標
1	<p>這裡有一份能力清單，就您的觀察而言，在貴單位內，一位工作績效良好的警正官等人員，應該具備<u>那些能力</u>？<u>這些能力如何影響工作表現呢</u>？請逐項以實例說明之。</p> <p><b>(提供職能清單參考)</b></p>	<p>詢問訪談對象，由主管角度，確認績優警正官等人員應該具備之職能及其具體影響。</p>
2	<p>請將這些能力依其重要性排序。</p>	<p>協助訪談對象將職能排序。</p>
3	<p>請問您認為那幾項能力是目前貴單位內的警正官等人員較欠缺的？</p>	<p>詢問訪談對象，找出目前的職能缺口。</p>
4	<p>請問您認為貴單位中曾參加佐升正訓練之人員，於訓練後，那些能力有所提升？那些能力尚有所不足？</p>	<p>確認已完成受訓人員訓練成效移轉及未發現之職能缺口。</p>
5	<p>請問您認為在未來 5 至 10 年內，警正官等人員應該具備或培養那些能力？並請簡要說明原因。</p>	<p>詢問訪談對象，就組織分析角度，確認目標職務未來所需能力。</p>

## 工作項目分析表

請將您目前職務上的工作項目（勤務分配或長官交辦事項），於「工作項目分析表」中勾選，並為該項目之重要性程度及執行頻率予以評分。

評分指標如下：

### 重要性程度

4分	該項工作的表現是影響個人績效評價的關鍵因素
3分	該項工作重要，但該項工作的表現不是影響個人績效評價的關鍵因素
2分	該項工作有時會影響個人績效評價
1分	該項工作與個人績效評價無關

### 執行頻率

4分	每天執行該項工作1次以上
3分	每週執行該項工作1次以上，未達每天執行頻率
2分	1個月或數個月執行該項工作1次
1分	1年或2年執行該項工作1次

### 工作項目評分表（請填此表）

項次	工作項目 (由警政署/消防署/海洋委員會提供)	目前如有此工作項目， 請勾選並評分	重要性程度	執行頻率
例	執行警勤區訪查、巡邏、臨檢、守望、值班、備勤等勤務。	<input checked="" type="checkbox"/>	3	4
		<input type="checkbox"/>		
		<input type="checkbox"/>		
		<input type="checkbox"/>		
		<input type="checkbox"/>		
		<input type="checkbox"/>		
		<input type="checkbox"/>		
	其他重要工作項目（請分列並評分）	<input type="checkbox"/>		



職能項目	風險管理	危機處理	勤務敏銳度	問題解決	公務倫理	法規詮釋與應用	執勤技巧創新	人際影響力	人群關係	團隊經營	談判技巧	人際溝通	衝突處理	資料解讀與呈現	數據蒐集與分析	數位工具應用與管理
代號	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
處內討論修改	風險評估與管理	危機處理	勤務敏銳度	問題解決	警察倫理	法規詮釋與應用	執勤技巧創新	人群關係	人群關係	團隊合作	談判技巧	人際溝通	衝突處理	資料解讀與呈現	數據蒐集與分析	數位工具應用與管理
初擬職能定義 (黑體字為初擬定義 + 藍體字為訪談後關鍵字)	能評估(認知、判斷、辨識、注意)工作上可能遇到的風險，並事先採取因應作為或及時因應之(避免、降低危險、確保安全)。	能在事前作周全的防範，且當(現場突發、可能引發)危機發生時能及時發現(認知、判斷)，冷靜沉着，(依不同狀況)快速有效地應變，(降低危險性、傷害)(回應需求)。	執行勤務時，(按現場、情勢)能(有經驗地)敏銳判斷(發現、覺察、留意、推論)達成勤務目標(績效、規劃目的)之關鍵因素(資訊、動機)及可能遇到的困難(或危險)(，以避免、啟動後續、預為)。	能夠掌握問題核心(方向)，精確解讀訊息做出結論，尋求適當(正確)解決方案，衡量利弊得失，並(即時)採取合法實際行動，以排除障礙(回應需求)。	具有良好的警察倫理認知，包含工作態度(上下分際、人際尊重、應對進退)、道德操守及執法心態(遵守規定、保護己身)。	熟稔業務相關法令、行政函釋等法規資料，並能詮釋及應用於日常業務執行(依法行政)。	(在標準作業流程基礎上，)(藉由分享、學習)提出創新的思維或方法，有效助提升勤務效能(達成勤務目的)(或降低消極因子)之創新思維或方法。	(在一定原則下，)用一種為別人所樂於接受的方式(，或能與具有影響力者合作)，改變他人的思想和行動的能力，達成一定目的。	能依不同對象之背景，運用適當方法及個人風格，與他人互動或共事。	能尊重團隊(跨域)成員意見，支持團體決定，善盡個人職責，建立良好夥伴(團隊)關係(團隊向心力)(，營造相對公平、透明、被信任、被明確理解之團隊氣氛)，共同(分工)合作，達成團隊(績效)目標。	(以適當的態度與用詞，)藉由消除疑慮、討論(找出關鍵)問題並解決問題的方(，或達成勤務目的)。	能(藉由)清楚表達自身意見，正確回應他人傳達的訊息，(縮小雙方認知落差，)以達有效溝通。	面對衝突情境能緩和雙方情緒，瞭解衝突發生狀況及原因，建立溝通管道，以有效處理雙方之間的對立關係(，達成勤務目的)。	辨識、評估推動業務所需之文字、數據、影音圖像等資料可用性，並呈現作為推動業務之證據基礎。	蒐集、整理業務相關數據，能運用基本的統計方法，分析數據的意涵、品質及其間的關聯性，作為業務規劃之參考。	認識成熟與新興的數位科技、產品、服務、方法與技術，並能適切應用於個案處理及業務推動。
委升薦訓練職能定義 (藍體字為原定義不適用之文字，紅體字為不適用原因)	無相同職能。 (風險評估與管理)能辨識風險來源並評估可能產生之業務風險，向單位主管提出評估、準備預防、準備方案之建議。	能具有辨識與認知職掌業務發生危機的意識能力，熟悉危機控制及處理程序，迅速且有效地協助整合運用機關內、外部資源處理危機，並協助機關執行危機發生後之復原。	無相同職能。 (業務敏銳度)能敏銳判斷影響業務目標能否達成之關鍵因素、可能遇到的困難以及負面影響，並扣合機關施政重點，向單位主管提出業務推動策略與做法之具體建議。	能查找及(常須即時處理)善用既有資料，解析問題關鍵因素，並從利害關係人的角度(常為公權力之執行)，評估方案的(為個案或狀況)利弊得失，向單位主管提出解決問題可行方案之建議(對外部人員為主)。	無相同職能。	能正確理解及清楚解釋業務相關之法令及函釋規定與立法目的，並於業務執行能熟稔且正確應用。	無相同職能。 (業務創新)能突破既有的思考或執行框架，以具有引發創意的擴散性思考，向單位主管提出創新性解決方法或創造業務新價值，進而推動組織業務。	無相同職能。	無相同職能。	無相同職能。 (團隊合作)能採取開放、激勵夥伴、接納個別立場與世代差異的態度，參與團隊運作並保持良好互動合作，共同協力完成任務。	無相同職能。	無相同職能。 (跨域溝通)能識別機關內、外部利害關係人溝通間之需求及可能的溝通阻礙，並能換位思考進行有效的溝通。	能與服務對象(取締違規非服務、發生衝突雙方都是民眾)相互理解(多次提到情緒)，採取公正、客觀的立場及有效的處理方法，化解意見之衝突，並妥善進行協調或解決衝突。	能辨識推動業務所需之文字、數據、影音圖像等資料可用性，並以易於理解的方式呈現推動業務之證據基礎。	能蒐集業務相關資料，並運用合適的統計方法，分析數據的品質、意涵及其間的關聯性，作為業務規劃之參考。	能主動瞭解工作所需之成熟與新興的數位科技、產品、服務、方法與技術，適切應用數位工具或學習其原理，進行個案處理及業務推動。
職能定義草案 (訪談後處內討論)	能辨識、認知工作上可能遇到的風險，並事先採取因應作為，以降低風險或提升安全。	能具有辨識與認知職掌業務發生危機的意識能力，熟悉危機控制及處理程序，迅速且有效地應變，降低危機所可能產生之危險性及傷害，並協助執行危機發生後之復原。	執行勤務時，能敏銳覺察、判斷達成勤務目標之關鍵因素，及可能遇到的困難或危險，以啟動適當作為。	能掌握問題核心，衡量利弊得失，尋求適當解決方法，採取合法實際行動，排除障礙或回應需求，以解決發生之問題。	具有良好的警察倫理認知，包含工作態度、道德操守、工作及執法倫理。	能正確理解及清楚解釋業務相關之法令及函釋規定與立法目的，並於業務執行能熟稔且正確應用。	以標準作業流程為基礎，依據執勤現場狀況，提出有助於提升勤務效能，或降低勤務阻礙之創新思維或方法。	併入人群關係	能依不同對象之背景，運用適當方法，與他人互動或共事，建立良好團隊氣氛，有效推動業務。	能採取開放、激勵夥伴、接納個別立場與世代差異的態度，參與團隊運作並保持良好互動合作，共同協力完成任務。	面對立場不同者，能找出彼此關注焦點，以適當的態度，運用語言或文字等表達技巧，消除疑慮，達成共識，找到雙方可接受之解決方案。	能傾聽他人的意見，識別溝通的需求，清楚表達自身看法，藉由換位思考縮小可能的溝通阻礙，以進行有效的溝通。	面對衝突情境，能以適當的態詞，緩和雙方情緒，採取公正、客觀的立場及有效的處理方法，化解意見之衝突，並妥善進行協調或解決衝突。	能辨識推動業務所需之文字、數據、影音圖像等資料可用性，並以易於理解的方式呈現推動業務之證據基礎。	能蒐集業務相關資料，並運用合適的統計方法，分析數據的品質、意涵及其間的關聯性，作為業務規劃之參考。	能主動瞭解工作所需之成熟與新興的數位科技、產品、服務、方法與技術，適切應用數位工具或學習其原理，進行個案處理及業務推動。

附件 3

深度訪談—核心職能重要性排序

排序	受訓人員	主管
1	勤務敏銳度 (後修正為問題覺察)	勤務敏銳度 (後修正為問題覺察)
2	法規詮釋與應用	危機處理
3	危機處理	問題解決
4	問題解決	法規詮釋與應用
5	人際溝通 (後修正為公眾表達與溝通) 」	人際溝通 (後修正為公眾表達與溝通) 」
6	風險管理	團隊經營 (後修正為團隊合作)
7	團隊經營 (後修正為團隊合作)	公務倫理 (後修正為執法倫理)
8	衝突處理	衝突處理
9	談判技巧	風險管理
10	數據蒐集與分析	人際影響力 (後併入人群關係)
11	資料解讀與呈現	執勤技巧創新 (後修正為執勤技巧與安全)
12	數位工具應用與管理	人群關係
13	公務倫理 (後修正為執法倫理)	談判技巧
14	執勤技巧創新 (後修正為執勤技巧與安全)	資料解讀與呈現
		數位工具應用與管理
15	人際影響力 (後併入人群關係)	數據蒐集與分析
16	人群關係	

附件 4

深度訪談—佐升正訓練課程需要性排序

排序	課程
1	危機處理
2	團隊經營與協力
3	警察執勤專業法令與實務
4	方案規劃
5	刑事法令與犯罪偵查實務(含偵查法學)(警察、海巡人員適用) 消防法令與火災調查實務(消防人員適用)
6	行政程序法與案例解析
7	公共安全管理
8	警政(含消防、海巡)社群媒體行銷與經營
9	刑法瀆職罪與貪污治罪條例及案例解析
10	政府資訊公開法與案例解析
	公務人員保障制度與案例解析
11	智慧政府與數位服務(基礎篇)
12	智慧政府與數位服務
13	警察人員實用英語
	公務實用英語(基礎篇)
	人權議題與發展-性別主流化

深度訪談—佐升正訓練受訓人員對提升職能之課程建議

職能項目	風險管理	危機處理	勤務敏銳度 (後修正為問題覺察)	問題解決	公務倫理 (後修正為執法倫理)	法規詮釋與應用	執勤技巧創新 (後修正為執勤技巧與安全)	人際影響力 (後併入人群關係)
現行能提升該職能之課程	<p>危機處理</p> <p>公共安全管理</p>	<p>危機處理</p> <p>團隊經營與協力</p> <p>警政社群媒體行銷與經營</p> <p>公共安全管理</p> <p>警察執勤專業法令與實務</p> <p>刑事(消防)法令與犯罪偵查(火災調查)實務</p>	<p>方案規劃</p> <p>危機處理</p> <p>團隊經營與協力</p> <p>警政社群媒體行銷與經營</p> <p>公共安全管理</p> <p>警察執勤專業法令與實務</p> <p>刑事(消防)法令與犯罪偵查(火災調查)實務</p>	<p>方案規劃</p> <p>危機處理</p> <p>團隊經營與協力</p> <p>警政社群媒體行銷與經營</p> <p>公共安全管理</p> <p>行政程序法</p> <p>警察執勤專業法令與實務</p> <p>刑事(消防)法令與犯罪偵查(火災調查)實務</p> <p>警察人員實用英語</p> <p>公務實用英語(基礎篇)</p>	<p>團隊經營與協力</p> <p>警政社群媒體行銷與經營</p> <p>行政程序法</p> <p>政府資訊公開法</p> <p>刑法瀆職罪與貪污治罪條例</p> <p>公務人員保障制度</p> <p>警察執勤專業法令與實務</p>	<p>公共安全管理</p> <p>行政程序法</p> <p>政府資訊公開法</p> <p>刑法瀆職罪與貪污治罪條例</p> <p>公務人員保障制度</p> <p>警察執勤專業法令與實務</p> <p>刑事(消防)法令與犯罪偵查(火災調查)實務</p>	<p>方案規劃</p> <p>危機處理</p> <p>團隊經營與協力</p> <p>公共安全管理</p> <p>警察執勤專業法令與實務</p> <p>刑事(消防)法令與犯罪偵查(火災調查)實務</p>	<p>團隊經營與協力</p>
建議增加之課程		<p>基層實務案例之演練與模擬</p>		<p>基層實務案例之演練與模擬</p>		<p>檢察官或法官對案件的見解，如何看是否成立、重要癥結點為何、如何判決之課程</p>		

職能項目	人群關係	團隊經營 (後修正為團隊合作)	談判技巧	人際溝通 (後修正為公眾表達與溝通)	衝突處理	資料解讀與呈現	數據蒐集與分析	數位工具應用與管理
現行能提升該職能之課程	團隊經營與協力 公共安全管理 人權議題-性別主流化	方案規劃 危機處理 團隊經營與協力 警政社群媒體行銷與經營 公共安全管理	方案規劃 危機處理 團隊經營與協力 警政社群媒體行銷與經營	危機處理 團隊經營與協力 警政社群媒體行銷與經營	方案規劃 危機處理 團隊經營與協力 警政社群媒體行銷與經營	方案規劃 團隊經營與協力 警政社群媒體行銷與經營	方案規劃 團隊經營與協力 警政社群媒體行銷與經營	方案規劃 警政社群媒體行銷與經營 智慧政府與數位服務 智慧政府與數位服務(基礎篇)
建議增加之課程	人群關係及人際溝通課程 情緒管理課程			人群關係及人際溝通課程 <u>→2人次</u> 情緒管理課程	衝突處理(多以案例教授)	資料應用與數位治理	資料應用與數位治理	電腦文書處理(如 excel、ppt 等)(4 時以上)(實機操作) <u>→5 人次</u> 雲端管理 數位工具操作(如無人機) 資料應用與數位治理

附件 6

深度訪談—未來培養能力排序

排序	未來培養能力	提及人次
1	溝通（含論述、應對及協調）能力	13
2	法規應用能力	11
3	團隊領導與經營能力	11
4	科技（工具）應用能力	9
5	英語能力	8
6	問題解決及應變能力	6
7	資訊（資料與數據）應用能力	5
8	風險管理能力	3
9	勤務敏銳度	3
10	執勤技巧創新能力	3
11	衝突處理能力	3
12	公文承辦能力	2
13	同理心	2
14	越南語能力	2
15	國際觀及跨域合作能力	1

佐升正訓練受訓人員所需核心職能修正對照表

座談後修正職能		座談前職能		說明
職能層面	職能項目	職能層面	職能項目	
危機管理	<u>問題覺察</u>	績效發展	<u>風險評估與管理</u>	<p>一、為凸顯警察人員（含消防人員及海巡人員，下同）工作環境所需風險及危機管理之核心職能重要性程度，新增「危機管理」職能層面。</p> <p>二、「勤務敏銳度」：考量警察人員執勤及處理業務皆須具有覺察度，所發現之問題能反饋及應處，爰修正為「問題覺察」。</p> <p>三、「風險評估與管理」：考量風險管理含有評估概念，爰修正為「風險管理」。</p> <p>四、「執勤技巧創新」：執勤著重安全甚於創新，並訂有多項標準作業流程及準則，爰修正為「執勤技巧與安全」。</p> <p>五、「警察倫理」：為避免限縮適用人員涵蓋面向，並為區別警察人員與一般公務人員所需適用之倫理層面不盡相同，爰修正為「執法倫理」。</p> <p>「人際溝通」：考量警察人員因職務需要，常與民眾或外部人員互動及對話，甚或回應媒體，爰修正為「公眾表達與溝通」。</p> <p>為使職能聚焦，「資料應用與數位治理」修正為「數位治理」。</p>
	<u>風險管理</u>		危機處理	
	危機處理		<u>勤務敏銳度</u>	
績效發展	<u>執勤技巧與安全</u>	問題解決		
	問題解決	<u>警察倫理</u>		
	<u>執法倫理</u>	法規詮釋與應用		
	法規詮釋與應用	<u>執勤技巧創新</u>		
溝通協力	人群關係	溝通協力	人群關係	
	團隊合作		團隊合作	
	談判技巧		談判技巧	
	<u>公眾表達與溝通</u>		<u>人際溝通</u>	
	衝突處理		衝突處理	
<u>數位治理</u>	資料解讀與呈現	<u>資料應用與數位治理</u>	資料解讀與呈現	
	數據蒐集與分析		數據蒐集與分析	
	數位工具應用與管理		數位工具應用與管理	

公務人員培訓規劃調查問卷  
(佐升正訓練待訓人員版)

各位公務同仁，您好！

本會為精進公務人員培訓業務之規劃，敬請您撥冗提供寶貴的意見。您所提供的資料僅作為本研究之用，不會有個人資料洩漏情事，敬請放心填答。

您填答時，如有任何問題或建議，請以 E-mail 洽詢本會承辦人劉小姐：  
[huiting@csptc.gov.tw](mailto:huiting@csptc.gov.tw)

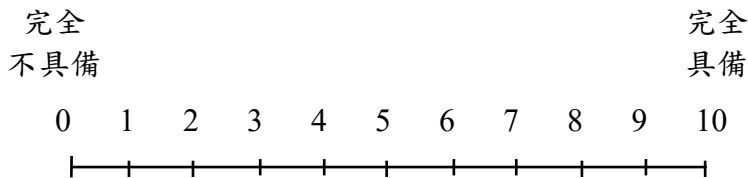
敬祝 平安順心

公務人員保障暨培訓委員會 敬啟

第一部分：

請問您是否「已具備」下列各項處理公務的能力（以下稱共通職能）？

請您從 0 至 10 中選 1 個數字填入，數字越大代表具備程度越高，0 分為「完全不具備」，10 分為「完全具備」，示意圖如下。



※本問卷所列各職能項目之定義，請參考問卷末頁說明。

一、【危機管理】面向

職能項目	具備情形 (0-10 請選填)
問題覺察	
風險管理	
危機處理	

二、【績效發展】面向

職能項目	具備情形 (0-10 請選填)
執勤技巧與安全	
問題解決	
執法倫理	
法規詮釋與應用	



### 三、【溝通協力】面向

職能項目	具備情形 (0-10 請選填)
人群關係	
團隊合作	
談判技巧	
公眾表達與溝通	
衝突處理	

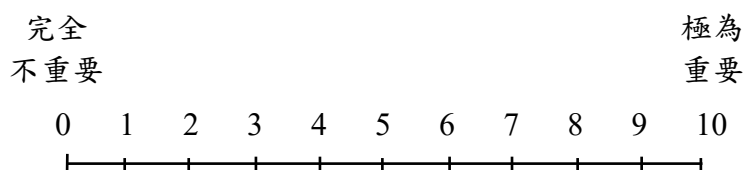
### 四、【數位治理】面向

職能項目	具備情形 (0-10 請選填)
資料解讀與呈現	
數據蒐集與分析	
數位工具應用與管理	

## 第二部分：

請問您認為一位優秀的警正官等人員，下列共通職能的「重要性程度」如何？

請您從 0 至 10 中選 1 個數字填入，數字越大代表重要性程度越高，0 分為「完全不重要」，10 分為「極為重要」，示意圖如下。



### 一、【危機管理】面向

職能項目	重要性程度 (0-10 請選填)
問題覺察	
風險管理	
危機處理	

### 二、【績效發展】面向

職能項目	重要性程度 (0-10 請選填)
執勤技巧與安全	
問題解決	
執法倫理	
法規詮釋與應用	

### 三、【溝通協力】面向

職能項目	重要性程度 (0-10 請選填)
人群關係	
團隊合作	
談判技巧	
公眾表達與溝通	
衝突處理	

#### 四、【數位治理】面向

職能項目	重要性程度 (0-10 請選填)
資料解讀與呈現	
數據蒐集與分析	
數位工具應用與管理	

#### 五、下表是將上開的 15 項共通職能加以編號：

編號	職能項目	編號	職能項目
1	問題覺察	9	團隊合作
2	風險管理	10	談判技巧
3	危機處理	11	公眾表達與溝通
4	執勤技巧與安全	12	衝突處理
5	問題解決	13	資料解讀與呈現
6	執法倫理	14	數據蒐集與分析
7	法規詮釋與應用	15	數位工具應用與管理
8	人群關係		

您認為擔任一位優秀的警正官等人員「最重要的前 5 項」共通職能為何？

(請於空格\_\_\_中各填入 1 個項目編號，並請不要重複)

第一重要職能為\_\_\_\_\_。

第二重要職能為\_\_\_\_\_。

第三重要職能為\_\_\_\_\_。

第四重要職能為\_\_\_\_\_。

第五重要職能為\_\_\_\_\_。

### 第三部分：

- 1、請問您的生理性別是：1. 男性 2. 女性
- 2、請問您的年齡是：  
1. 29歲以下 2. 30-34歲 3. 35-39歲 4. 40-44歲  
5. 45-49歲 6. 50-54歲 7. 55歲以上
- 3、請問您取得警察任用資格的年資是：  
1. 5年以下 2. 6-10年 3. 11-15年 4. 16-20年  
5. 21-25年 6. 26-30年 7. 31年以上
- 4、請問您目前服務的機關屬性是？  
1. 中央機關 2. 地方機關
- 5、請問您目前的職務類別是？  
1. 警察人員 2. 消防人員 3. 海巡人員
- 6、請問您目前的職務身分是？  
1. 外勤 2. 內勤
- 7、請問您的最高學歷是？  
1. 高中（職）或以下  
2. 專科（臺灣警察專科學校）  
3. 專科（其他學校）  
4. 大學（中央警察大學）  
5. 大學（其他學校）  
6. 碩士以上

本份問卷到此結束，感謝您撥冗填答，謝謝！

## 職能定義說明

職能面向	職能項目	職能定義
危機管理	問題覺察	能敏銳覺察、判斷達成工作目標之關鍵因素，及可能遇到的困難或危險，以啟動適當作為。
	風險管理	能辨識、認知及預知工作上可能遇到的風險或危險，並事先評估可採取之妥適因應作為，以降低風險或提升安全。
	危機處理	能具有辨識與認知職掌業務發生危機的意識能力，熟悉危機控制及處理程序，迅速且有效地應變，降低危機所可能產生之危險性及傷害，並協助執行危機發生後之復原。
績效發展	執勤技巧與安全	以標準作業流程為基礎，依據執勤現場狀況，能有效執行勤務並維護現場人員安全。
	問題解決	能夠掌握問題核心，衡量利弊得失，尋求適當解決方法，採取合法實際行動，排除障礙或回應需求，以解決發生之問題。
	執法倫理	具有良好的執法倫理認知，包含工作態度、道德操守、工作及執法裁量。
	法規詮釋與應用	能正確理解及清楚解釋業務相關之法令及函釋規定與立法目的，並於業務執行能熟稔且正確應用。
溝通協力	人群關係	能依不同對象之背景，運用適當方法，與他人互動或共事，建立良好工作氣氛，有效推動業務。
	團隊合作	能採取開放、激勵夥伴、接納個別立場與世代差異的態度，參與團隊運作並保持良好互動合作，共同協力完成任務。
	談判技巧	面對立場不同者，找出彼此關注焦點，以適當的態度，運用語言或文字等表達技巧，消除疑慮，達成共識，找到雙方可接受之方案。
	公眾表達與溝通	能對機關外部對象清楚表達機關政策、立場或自身意見，並藉由傾聽他人的意見，識別溝通的需求，縮小可能的對話阻礙，以進行有效的表達與溝通。
	衝突處理	面對衝突情境，能以適當的態度與用詞，緩和雙方情緒，採取公正、客觀的立場及有效的處理方法，化解意見之衝突，並妥善進行協調或解決衝突。
數位治理	資料解讀與呈現	能辨識推動業務所需之文字、數據、影音圖像等資料可用性與明確性，並以易於理解的方式呈現推動業務之證據基礎。
	數據蒐集與分析	能蒐集業務相關資料，並運用合適的統計方法，分析數據的品質、意涵及其間的關聯性，作為業務規劃之參考。
	數位工具應用與管理	能主動瞭解工作所需之成熟與新興的數位科技、產品、服務、方法與技術，在符合資訊安全規範下，適切應用數位工具或學習其原理，進行科技偵查、個案處理及業務推動。

## 公務人員培訓規劃調查問卷 (警正官等主管版)

各位公務同仁，您好！

本會為精進公務人員培訓業務之規劃，敬請您撥冗提供寶貴的意見。您所提供的資料僅作為本研究之用，不會有個人資料洩漏情事，敬請放心填答。

您填答時，如有任何問題或建議，請以 E-mail 洽詢本會承辦人劉小姐：

[huiting@csptc.gov.tw](mailto:huiting@csptc.gov.tw)

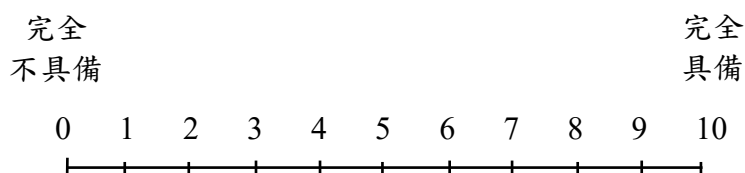
敬祝 平安順心

公務人員保障暨培訓委員會 敬啟

### 第一部分：

請問您實際接觸過之資深警佐警察人員，是否「已具備」下列處理公務的能力（以下稱共通職能）？

請您從 0 至 10 中選 1 個數字填入，數字越大代表具備程度越高，0 分為「完全不具備」，10 分為「完全具備」，示意圖如下。



※本問卷所列各職能項目之定義，請參考問卷末頁說明。

### 一、【危機管理】面向

職能項目	具備情形 (0-10 請選填)
問題覺察	
風險管理	
危機處理	

### 二、【績效發展】面向

職能項目	具備情形 (0-10 請選填)
執勤技巧與安全	
問題解決	
執法倫理	
法規詮釋與應用	

### 三、【溝通協力】面向

職能項目	具備情形 (0-10 請選填)
人群關係	
團隊合作	
談判技巧	
公眾表達與溝通	
衝突處理	

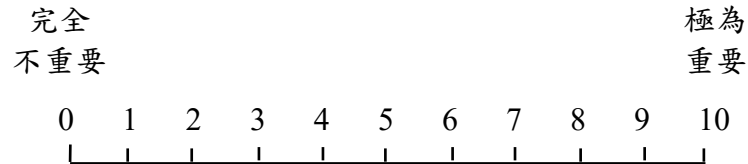
### 四、【數位治理】面向

職能項目	具備情形 (0-10 請選填)
資料解讀與呈現	
數據蒐集與分析	
數位工具應用與管理	

## 第二部分：

請問您認為一位優秀的警正官等人員，下列共通職能的「重要性程度」如何？

請您從 0 至 10 中選 1 個數字填入，數字越大代表重要性程度越高，0 分為「完全不重要」，10 分為「極為重要」，示意圖如下。



### 一、【危機管理】面向

職能項目	重要性程度 (0-10 請選填)
問題覺察	
風險管理	
危機處理	

### 二、【績效發展】面向

職能項目	重要性程度 (0-10 請選填)
執勤技巧與安全	
問題解決	
執法倫理	
法規詮釋與應用	

### 三、【溝通協力】面向

職能項目	重要性程度 (0-10 請選填)
人群關係	
團隊合作	
談判技巧	
公眾表達與溝通	
衝突處理	



#### 四、【數位治理】面向

職能項目	重要性程度 (0-10 請選填)
資料解讀與呈現	
數據蒐集與分析	
數位工具應用與管理	

#### 五、下表是將上開的 15 項共通職能加以編號：

編號	職能項目	編號	職能項目
1	問題覺察	9	團隊合作
2	風險管理	10	談判技巧
3	危機處理	11	公眾表達與溝通
4	執勤技巧與安全	12	衝突處理
5	問題解決	13	資料解讀與呈現
6	執法倫理	14	數據蒐集與分析
7	法規詮釋與應用	15	數位工具應用與管理
8	人群關係		

請問您認為一位優秀的警正官等人員「最重要的前 5 項」共通職能為何？

(請於空格\_\_\_\_中各填入 1 個項目編號，並請不要重複)

第一重要職能為\_\_\_\_\_。

第二重要職能為\_\_\_\_\_。

第三重要職能為\_\_\_\_\_。

第四重要職能為\_\_\_\_\_。

第五重要職能為\_\_\_\_\_。

### 第三部分：

- 1、請問您的生理性別是：1. 男性    2. 女性
- 2、請問您的年齡是：  
1. 29歲以下    2. 30-34歲    3. 35-39歲    4. 40-44歲  
5. 45-49歲    6. 50-54歲    7. 55歲以上
- 3、請問您取得警察任用資格的年資是：  
1. 5年以下    2. 6-10年    3. 11-15年    4. 16-20年  
5. 21-25年    6. 26-30年    7. 31年以上
- 4、請問您的官等(或相當之官等)是？  
1. 警正四階    2. 警正三階    3. 警正二階    4. 警正一階
- 5、請問您目前服務的機關屬性是？  
1. 中央機關    2. 地方機關
- 6、請問您目前的職務類別是？  
1. 警察人員    2. 消防人員    3. 海巡人員
- 7、請問您的最高學歷是？  
1. 高中(職)或以下  
2. 專科(臺灣警察專科學校)  
3. 專科(其他學校)  
4. 大學(中央警察大學)  
5. 大學(其他學校)  
6. 碩士以上

本份問卷到此結束，感謝您撥冗填答，謝謝！

## 職能定義說明

職能面向	職能項目	職能定義
危機管理	問題覺察	能敏銳覺察、判斷達成工作目標之關鍵因素，及可能遇到的困難或危險，以啟動適當作為。
	風險管理	能辨識、認知及預知工作上可能遇到的風險或危險，並事先評估可採取之妥適因應作為，以降低風險或提升安全。
	危機處理	能具有辨識與認知職掌業務發生危機的意識能力，熟悉危機控制及處理程序，迅速且有效地應變，降低危機所可能產生之危險性及傷害，並協助執行危機發生後之復原。
績效發展	執勤技巧與安全	以標準作業流程為基礎，依據執勤現場狀況，能有效執行勤務並維護現場人員安全。
	問題解決	能夠掌握問題核心，衡量利弊得失，尋求適當解決方法，採取合法實際行動，排除障礙或回應需求，以解決發生之問題。
	執法倫理	具有良好的執法倫理認知，包含工作態度、道德操守、工作及執法裁量。
	法規詮釋與應用	能正確理解及清楚解釋業務相關之法令及函釋規定與立法目的，並於業務執行能熟稔且正確應用。
溝通協力	人群關係	能依不同對象之背景，運用適當方法，與他人互動或共事，建立良好工作氣氛，有效推動業務。
	團隊合作	能採取開放、激勵夥伴、接納個別立場與世代差異的態度，參與團隊運作並保持良好互動合作，共同協力完成任務。
	談判技巧	面對立場不同者，找出彼此關注焦點，以適當的態度，運用語言或文字等表達技巧，消除疑慮，達成共識，找到雙方可接受之方案。
	公眾表達與溝通	能對機關外部對象清楚表達機關政策、立場或自身意見，並藉由傾聽他人的意見，識別溝通的需求，縮小可能的對話阻礙，以進行有效的表達與溝通。
	衝突處理	面對衝突情境，能以適當的態度與用詞，緩和雙方情緒，採取公正、客觀的立場及有效的處理方法，化解意見之衝突，並妥善進行協調或解決衝突。
數位治理	資料解讀與呈現	能辨識推動業務所需之文字、數據、影音圖像等資料可用性與明確性，並以易於理解的方式呈現推動業務之證據基礎。
	數據蒐集與分析	能蒐集業務相關資料，並運用合適的統計方法，分析數據的品質、意涵及其間的關聯性，作為業務規劃之參考。
	數位工具應用與管理	能主動瞭解工作所需之成熟與新興的數位科技、產品、服務、方法與技術，在符合資訊安全規範下，適切應用數位工具或學習其原理，進行科技偵查、個案處理及業務推動。

附件 9-1

警佐警察人員晉升警正官等訓練需求調查問卷基本資料統計

(佐升正訓練待訓人員版)

項目		總計	百分比	項目		總計	百分比
職務類別	警察人員	1046	75.85%	年齡	29 歲以下	164	11.89%
	消防人員	300	21.75%		30-34 歲	384	27.85%
	海巡人員	33	2.39%		35-39 歲	346	25.09%
服務機關 屬性	中央機關	157	11.39%		40-44 歲	309	22.41%
	地方機關	1222	88.61%		45-49 歲	103	7.47%
職務身分	外勤人員	1208	87.60%		50-54 歲	62	4.50%
	內勤人員	171	12.40%		55 歲以上	11	0.80%
性別	男性	1216	88.18%	取得警察 任用資格 年資	5 年以下	24	1.74%
	女性	163	11.82%		6-10 年	526	38.14%
最高學歷	高中(職) 或以下	42	3.05%		11-15 年	564	40.90%
	專科(臺灣警察 專科學校)	599	43.44%		16-20 年	143	10.37%
	專科(其他學 校)	126	9.14%		21-25 年	19	1.38%
	大學(中央警察 大學)	58	4.21%		26-30 年	58	4.21%
	大學(其他學 校)	467	33.87%		31 年以上	45	3.26%
	碩士以上	87	6.31%				

附件 9-2

警佐警察人員晉升警正官等訓練需求調查問卷基本資料統計  
(警正官等主管版)

項目		總計	百分比	項目		總計	百分比	
職務類別	警察人員	638	78.57%	年齡	29 歲以下	41	5.05%	
	消防人員	151	18.60%		30-34 歲	78	9.61%	
	海巡人員	23	2.83%		35-39 歲	122	15.02%	
服務機關 屬性	中央機關	101	12.44%		40-44 歲	92	11.33%	
	地方機關	711	87.56%		45-49 歲	141	17.36%	
官等 (或相當 之官等)	警正四階	137	16.87%		50-54 歲	221	27.22%	
	警正三階	474	58.37%		55 歲以上	117	14.41%	
	警正二階	156	19.21%		取得警察 任用資格 年資	5 年以下	22	2.71%
	警正一階	45	5.54%			6-10 年	79	9.73%
性別	男性	778	95.81%			11-15 年	126	15.52%
	女性	34	4.19%	16-20 年		113	13.92%	
最高學歷	高中(職) 或以下	7	0.86%	21-25 年		88	10.84%	
	專科(臺灣警 察專科學校)	103	12.68%	26-30 年		162	19.95%	
	專科(其他學 校)	38	4.68%	31 年以上		222	27.34%	
	大學(中央警 察大學)	411	50.62%					
	大學(其他學 校)	71	8.74%					
	碩士以上	182	22.41%					

附件 10-1

警佐警察人員晉升警正官等訓練需求調查問卷項目分析  
(佐升正訓練待訓人員版—共通職能具備程度)

職能面向	職能項目	平均數	標準差	職能面向之 Cronbach Alpha 值	職能項目之 Cronbach Alpha 值	職能面向與職能項目間之相關係數
危機管理	問題覺察	7.463	1.312	0.919	0.877	0.931
	風險管理	7.350	1.332		0.878	0.931
	危機處理	7.332	1.358		0.897	0.922
績效發展	執勤技巧與安全	7.801	1.309	0.893	0.858	0.875
	問題解決	7.610	1.266		0.854	0.881
	執法倫理	7.744	1.383		0.861	0.877
	法規詮釋與應用	7.272	1.348		0.876	0.849
溝通協力	人群關係	7.854	1.342	0.918	0.900	0.865
	團隊合作	8.019	1.326		0.903	0.857
	談判技巧	7.332	1.373		0.895	0.885
	公眾表達與溝通	7.336	1.425		0.897	0.881
	衝突處理	7.420	1.376		0.905	0.852
數位治理	資料解讀與呈現	7.310	1.354	0.935	0.909	0.936
	數據蒐集與分析	7.202	1.413		0.892	0.948
	數位工具應用與管理	7.133	1.470		0.914	0.938

備註：

- 1、分析方法：以「內部一致性信度」及「相關係數」作為題項檢驗標準。
- 2、以 Cronbach Alpha 檢驗內部一致性信度，係檢視刪除該項目後，該面向信度是否會提升，alpha 值 ( $\alpha$ )  $\geq 0.9$  時，代表內部一致性極佳； $0.9 > \alpha \geq 0.8$  時，代表良好。
- 3、相關係數：係數值 0.3-0.5 間，代表中度正相關；係數值 0.5-1.0 間，代表高度正相關。本調查設定相關係數值不得低於 0.4，即各項目與面向至少達中度以上相關。

附件 10-2

警佐警察人員晉升警正官等訓練需求調查問卷項目分析  
(警正官等主管版—共通職能具備程度)

職能面向	職能項目	平均數	標準差	職能面向之 Cronbach Alpha 值	職能項目之 Cronbach Alpha 值	職能面向與職能項目間之相關係數
危機管理	問題覺察	7.414	1.323	0.925	0.899	0.925
	風險管理	7.222	1.355		0.872	0.943
	危機處理	7.294	1.405		0.901	0.929
績效發展	執勤技巧與安全	7.897	1.180	0.905	0.881	0.871
	問題解決	7.605	1.278		0.870	0.895
	執法倫理	7.629	1.259		0.883	0.872
	法規詮釋與應用	7.167	1.355		0.875	0.893
溝通協力	人群關係	7.940	1.204	0.926	0.916	0.853
	團隊合作	7.963	1.219		0.912	0.870
	談判技巧	7.461	1.285		0.905	0.894
	公眾表達與溝通	7.426	1.290		0.908	0.885
	衝突處理	7.522	1.290		0.906	0.891
數位治理	資料解讀與呈現	6.977	1.478	0.950	0.934	0.947
	數據蒐集與分析	6.853	1.520		0.904	0.967
	數位工具應用與管理	6.725	1.604		0.942	0.947

備註：

- 1、分析方法：以「內部一致性信度」及「相關係數」作為題項檢驗標準。
- 2、以 Cronbach Alpha 檢驗內部一致性信度，係檢視刪除該項目後，該面向信度是否會提升，alpha 值 ( $\alpha$ )  $\geq 0.9$  時，代表內部一致性極佳； $0.9 > \alpha \geq 0.8$  時，代表良好。
- 3、相關係數：係數值 0.3-0.5 間，代表中度正相關；係數值 0.5-1.0 間，代表高度正相關。本調查設定相關係數值不得低於 0.4，即各項目與面向至少達中度以上相關。

附件 11-1

警佐警察人員晉升警正官等訓練需求調查問卷項目分析  
(佐升正訓練待訓人員版—共通職能重要性程度)

職能面向	職能項目	平均數	標準差	職能面向之 Cronbach Alpha 值	職能項目之 Cronbach Alpha 值	職能面向與職能項目間之相關係數
危機管理	問題覺察	8.453	1.258	0.921	0.886	0.928
	風險管理	8.412	1.295		0.869	0.940
	危機處理	8.609	1.290		0.902	0.920
績效發展	執勤技巧與安全	8.730	1.291	0.887	0.868	0.847
	問題解決	8.547	1.217		0.841	0.885
	執法倫理	8.414	1.268		0.850	0.873
	法規詮釋與應用	8.480	1.266		0.861	0.855
溝通協力	人群關係	8.495	1.296	0.909	0.892	0.847
	團隊合作	8.710	1.272		0.885	0.869
	談判技巧	8.241	1.310		0.887	0.863
	公眾表達與溝通	8.396	1.333		0.887	0.864
	衝突處理	8.535	1.284		0.894	0.840
數位治理	資料解讀與呈現	7.979	1.257	0.920	0.889	0.926
	數據蒐集與分析	7.922	1.283		0.862	0.942
	數位工具應用與管理	7.860	1.291		0.904	0.919

備註：

- 1、分析方法：以「內部一致性信度」及「相關係數」作為題項檢驗標準。
- 2、以 Cronbach Alpha 檢驗內部一致性信度，係檢視刪除該項目後，該面向信度是否會提升，alpha 值 ( $\alpha$ )  $\geq 0.9$  時，代表內部一致性極佳； $0.9 > \alpha \geq 0.8$  時，代表良好。
- 3、相關係數：係數值 0.3-0.5 間，代表中度正相關；係數值 0.5-1.0 間，代表高度正相關。本調查設定相關係數值不得低於 0.4，即各項目與面向至少達中度以上相關。



附件 11-2

警佐警察人員晉升警正官等訓練需求調查問卷項目分析  
(警正官等主管版—共通職能重要性程度)

職能面向	職能項目	平均數	標準差	職能面向之 Cronbach Alpha 值	職能項目之 Cronbach Alpha 值	職能面向與職能項目間之相關係數
危機管理	問題覺察	8.627	1.058	0.903	0.863	0.912
	風險管理	8.596	1.143		0.869	0.916
	危機處理	8.826	1.088		0.854	0.919
績效發展	執勤技巧與安全	8.872	1.086	0.870	0.850	0.800
	問題解決	8.733	1.045		0.824	0.847
	執法倫理	8.526	1.110		0.830	0.841
	法規詮釋與應用	8.533	1.082		0.829	0.840
溝通協力	人群關係	8.571	1.068	0.905	0.895	0.707
	團隊合作	8.821	1.102		0.885	0.828
	談判技巧	8.317	1.123		0.875	0.895
	公眾表達與溝通	8.448	1.094		0.884	0.875
	衝突處理	8.654	1.090		0.878	0.889
數位治理	資料解讀與呈現	8.099	1.195	0.923	0.905	0.920
	數據蒐集與分析	7.968	1.205		0.874	0.939
	數位工具應用與管理	7.890	1.241		0.888	0.933

備註：

- 1、分析方法：以「內部一致性信度」及「相關係數」作為題項檢驗標準。
- 2、以 Cronbach Alpha 檢驗內部一致性信度，係檢視刪除該項目後，該面向信度是否會提升，alpha 值 ( $\alpha$ )  $\geq 0.9$  時，代表內部一致性極佳； $0.9 > \alpha \geq 0.8$  時，代表良好。
- 3、相關係數：係數值 0.3-0.5 間，代表中度正相關；係數值 0.5-1.0 間，代表高度正相關。本調查設定相關係數值不得低於 0.4，即各項目與面向至少達中度以上相關。

附件 12

警佐警察人員晉升警正官等訓練需求調查問卷因素分析  
(共通職能具備程度)

職能項目	因素 1 (危機管理及 績效發展)	因素 2 (數位治理)	因素 3 (溝通)	因素 4 (協力)
問題覺察	.713	.333	.380	.197
風險管理	.732	.336	.371	.152
危機處理	.749	.268	.415	.111
執勤技巧與安全	.674	.211	.273	.414
問題解決	.702	.251	.368	.311
執法倫理	.614	.303	.066	.561
法規詮釋與應用	.632	.389	.154	.366
人群關係	.242	.220	.457	.738
團隊合作	.310	.279	.391	.725
談判技巧	.360	.259	.719	.326
公眾表達與溝通	.328	.315	.735	.284
衝突處理	.390	.281	.701	.263
資料解讀與呈現	.307	.815	.263	.241
數據蒐集與分析	.294	.851	.267	.183
數位工具應用與管理	.295	.843	.220	.198
特徵值	4.139	3.116	2.790	2.248
解釋變異量 (%)	27.593	20.772	18.598	14.988
累積解釋變異量 (%)	27.593	48.365	66.963	81.951

備註：

- 1、本表為綜整待訓人員版及主管版資料進行統計分析。
- 2、採探索性因素分析法，本調查設定具有良好因素結構之判別標準為 KMO 取樣適切性檢定不得低於 0.8，Bartlett 球型檢定需具顯著性（即低於 0.01）。經分析之 KMO 取樣適切性檢定為 0.957，Bartlett 球型檢定亦達顯著水準（近似卡方分配值為 32076.061；自由度=105；顯著性為.000），顯示因素結構具備良好之適切性。
- 3、續將上開項目投入主成份分析，並以最大變異法進行因素轉軸，本調查設定 4 個因素進行萃取，檢視因素負荷量是否達到 0.55，累積解釋變異量是否達 50% 為判別標準，檢視各項目是否符合標準，未達標準者刪除。
- 4、本表所萃取出之 4 個因素，與表 3（第 8 頁）經諮詢會議後修正，供本會進行深度訪談使用之職能核心層面及項目相同。

附件 13

警佐警察人員晉升警正官等訓練需求調查問卷因素分析  
(共通職能重要性程度)

職能項目	因素 1 (溝通協力)	因素 2 (數位治理)	因素 3 (危機管理)	因素 4 (績效發展)
問題覺察	.303	.229	<b>.781</b>	.310
風險管理	.353	.252	<b>.779</b>	.252
危機處理	.332	.215	<b>.758</b>	.333
執勤技巧與安全	.225	.208	.456	<b>.646</b>
問題解決	.342	.211	.413	<b>.660</b>
執法倫理	.357	.257	.228	<b>.729</b>
法規詮釋與應用	.378	.256	.220	<b>.706</b>
人群關係	<b>.736</b>	.221	.241	.252
團隊合作	<b>.696</b>	.226	.307	.330
談判技巧	<b>.778</b>	.228	.249	.237
公眾表達與溝通	<b>.729</b>	.292	.248	.255
衝突處理	<b>.642</b>	.252	.321	.355
資料解讀與呈現	.286	<b>.819</b>	.229	.214
數據蒐集與分析	.239	<b>.867</b>	.181	.221
數位工具應用與管理	.232	<b>.853</b>	.190	.193
特徵值	3.532	2.832	2.769	2.704
解釋變異量(%)	23.548	18.878	18.463	18.028
<b>累積解釋變異量(%)</b>	23.548	42.426	60.889	<b>78.916</b>

備註：

- 1、本表為綜整待訓人員版及主管版資料進行統計分析。
- 2、採探索性因素分析法，本調查設定具有良好因素結構之判別標準為 KMO 取樣適切性檢定不得低於 0.8，Bartlett 球型檢定需具顯著性（即低於 0.01）。經分析之 KMO 取樣適切性檢定為 0.951，Bartlett 球型檢定亦達顯著水準（近似卡方分配值為 27515.844；自由度=105；顯著性為.000），顯示因素結構具備良好之適切性。
- 3、續將上開項目投入主成份分析，並以最大變異法進行因素轉軸，本調查設定 4 個因素進行萃取，檢視因素負荷量是否達到 0.55，累積解釋變異量是否達 50% 為判別標準，檢視各項目是否符合標準，未達標準者刪除。
- 4、本表所萃取出之 4 個因素，與表 4（第 10 頁）經第 1 次專家學者座談會後修正，供本會進行問卷調查使用之核心職能架構草案相同。

附件 14

警佐警察人員晉升警正官等訓練需求調查問卷缺口分析

(不同問卷填答者—待訓人員版 V.S 主管版)

職能面向	職能項目	具備程度 (平均值)		重要性程度 (平均值)		重要性次序 (累計值)		待訓人員版 (N=1379) 加權平均 缺口值	主管版 (N=812) 加權平均 缺口值
		待訓人員版	主管版	待訓人員版	主管版	待訓人員版	主管版		
危機管理	問題覺察	7.463	7.414	8.453	8.627	2611	1672	9.144	11.046
	風險管理	7.350	7.222	8.412	8.596	1829	1200	9.832	12.591
	危機處理	7.332	7.294	8.609	8.826	3489	2263	11.972	14.270
績效發展	執勤技巧與安全	7.801	7.897	8.730	8.872	2899	1679	8.992	9.388
	問題解決	7.610	7.605	8.547	8.733	1903	1261	8.802	10.442
	執法倫理	7.744	7.629	8.414	8.526	847	402	6.386	8.299
	法規詮釋與應用	7.272	7.167	8.480	8.533	1155	522	11.248	12.357
溝通協力	人群關係	7.854	7.940	8.495	8.571	1090	455	6.230	5.996
	團隊合作	8.019	7.963	8.710	8.821	2208	1466	6.748	8.228
	談判技巧	7.332	7.461	8.241	8.317	445	151	8.479	7.850
	公眾表達與溝通	7.336	7.426	8.396	8.448	726	479	9.972	9.302
	衝突處理	7.420	7.522	8.535	8.654	1020	435	10.576	10.510
數位治理	資料解讀與呈現	7.310	6.977	7.979	8.099	166	75	6.162	9.744
	數據蒐集與分析	7.202	6.853	7.922	7.968	144	57	6.564	9.469
	數位工具應用與管理	7.133	6.725	7.860	7.890	141	61	6.587	9.807
平均		7.478	7.406	8.386	8.499				

備註：

- 1、具備程度及重要性程度均採平均法，即平均值=有效問卷填答者所填數值加總/有效問卷數量。
- 2、重要性次序：設定「第一重要」欄位值為5、「第二重要」欄位值為4、「第三重要」欄位值為3、「第四重要」欄位值為2、「第五重要」欄位值為1，依據有效問卷填答者所填各職能項目編號分別列於「第一重要」、「第二重要」、「第三重要」、「第四重要」及「第五重要」問項之次數，進行加總，得出各職能項目整體之重要性次序累計值，累計值愈大代表重要性愈高。
- 3、缺口值：各填答者針對其個人所填答各職能項目之「重要性程度」與「具備程度」之差距，乘上各該職能項目「重要性程度」數值進行加權，即(重要性程度值-具備程度值)×重要性程度值=缺口值，再行計算各職能項目所有填答者之平均，數值愈大代表缺口愈大。
- 4、有底色者，為數值最高前5名之職能項目。

附件 15-1

警佐警察人員晉升警正官等訓練需求調查問卷缺口分析

(單因子獨立變異數分析—依職務類別—警察人員 V.S 消防人員 V.S 海巡人員)

職能面向	職能項目	具備程度				重要性程度			
		ANOVA 組間 顯著性	Post Hoc 檢定			ANOVA 組間 顯著性	Post Hoc 檢定		
			職務 類別	職務 類別	平均差異		職務 類別	職務 類別	平均差異
危機管理	問題覺察	0.813	1	2	-0.035	0.074	1	2	-0.143
				3	0.064			3	-0.067
			2	1	0.035		2	1	0.143
				3	0.100			3	0.076
			3	1	-0.064		3	1	0.067
				2	-0.100			2	-0.076
	風險管理	0.681	1	2	-0.055	0.000	1	2	-0.271*
				3	-0.086			3	-0.059
			2	1	0.055		2	1	0.271*
				3	-0.031			3	0.212
			3	1	0.086		3	1	0.059
				2	0.031			2	-0.212
	危機處理	0.882	1	2	-0.021	0.033	1	2	-0.148
				3	-0.081			3	0.182
			2	1	0.021		2	1	0.148
				3	-0.060			3	0.329
			3	1	0.081		3	1	-0.182
				2	0.060			2	-0.329
績效發展	執勤技巧與安全	0.027	1	2	-0.133	0.011	1	2	-0.075
				3	0.280			3	0.439*
			2	1	0.133		2	1	0.075
				3	0.413			3	0.514*
			3	1	-0.280		3	1	-0.439*
				2	-0.413			2	-0.514*
	問題解決	0.736	1	2	-0.052	0.011	1	2	-0.059
				3	0.008			3	0.437*
			2	1	0.052		2	1	0.059
				3	0.060			3	0.495*
			3	1	-0.008		3	1	-0.437*
				2	-0.060			2	-0.495*

職能面向	職能項目	具備程度				重要性程度				
		ANOVA 組間 顯著性	Post Hoc 檢定			ANOVA 組間 顯著性	Post Hoc 檢定			
			職務 類別	職務 類別	平均差異		職務 類別	職務 類別	平均差異	
績效發展	執法倫理	0.030	1	2	-0.134	0.076	1	2	-0.041	
				3	0.307			3	0.349	
			2	1	0.134		2	1	0.041	
				3	0.441			3	0.390	
			3	1	-0.307		3	1	-0.349	
				2	-0.441			2	-0.390	
	法規詮釋與應用	0.000	1	2	0.219*	0.005	1	2	0.140	
				3	0.615*			3	0.414*	
			2	1	-0.219*		2	1	-0.140	
				3	0.397			3	0.274	
			3	1	-0.615*		3	1	-0.414*	
				2	-0.397			2	-0.274	
	溝通協力	人群關係	0.024	1	2	-0.187*	0.178	1	2	-0.108
					3	-0.047			3	0.111
2				1	0.187*	2		1	0.108	
				3	0.140			3	0.219	
3				1	0.047	3		1	-0.111	
				2	-0.140			2	-0.219	
團隊合作		0.009	1	2	-0.209*	0.000	1	2	-0.128	
				3	-0.009			3	0.561*	
			2	1	0.209*		2	1	0.128	
				3	0.200			3	0.688*	
			3	1	0.009		3	1	-0.561*	
				2	-0.200			2	-0.688*	
談判技巧		0.310	1	2	0.037	0.028	1	2	-0.145	
				3	0.269			3	0.227	
			2	1	-0.037		2	1	0.145	
				3	0.232			3	0.372	
			3	1	-0.269		3	1	-0.227	
				2	-0.232			2	-0.372	
		公眾表達與溝通	0.148	1	2	-0.049	0.155	1	2	-0.093
					3	0.332			3	0.205
	2			1	0.049	2		1	0.093	
				3	0.381			3	0.298	

職能面向	職能項目	具備程度				重要性程度				
		ANOVA 組間 顯著性	Post Hoc 檢定			ANOVA 組間 顯著性	Post Hoc 檢定			
			職務 類別	職務 類別	平均差異		職務 類別	職務 類別	平均差異	
溝通協力	公眾表達與溝通	0.148	3	1	-0.332	0.155	3	1	-0.205	
				2	-0.381			2	-0.298	
	衝突處理	0.187	1	2	0.067	0.008	1	2	-0.042	
				3	0.301			3	0.494*	
			2	1	-0.067		2	1	0.042	
				3	0.234			3	0.536*	
			3	1	-0.301		3	1	-0.494*	
				2	-0.234			2	-0.536*	
	數位治理	資料解讀與呈現	0.336	1	2	-0.108	0.093	1	2	-0.082
					3	0.040			3	0.282
2				1	0.108	2		1	0.082	
				3	0.148			3	0.363	
3				1	-0.040	3		1	-0.282	
				2	-0.148			2	-0.363	
數據蒐集與分析		0.857	1	2	-0.031	0.079	1	2	-0.025	
				3	0.068			3	0.372	
			2	1	0.031		2	1	0.025	
				3	0.100			3	0.398	
			3	1	-0.068		3	1	-0.372	
				2	-0.100			2	-0.398	
數位工具應用與管理		0.317	1	2	-0.105	0.803	1	2	-0.016	
				3	0.142			3	0.103	
			2	1	0.105		2	1	0.016	
				3	0.247			3	0.119	
			3	1	-0.142		3	1	-0.103	
				2	-0.247			2	-0.119	

備註：

- 1、本表為綜整待訓人員版及主管版資料進行統計分析。
- 2、職務類別 1 為警察人員，2 為消防人員，3 為海巡人員。
- 3、採單因子獨立變異數分析法進行分析，ANOVA 組間顯著性值  $< 0.05$  時，代表不同類別間具顯著差異；如有顯著差異，續以 Bonferroni 法及 Tukey 法進行事後檢定 (Post Hoc)，觀察顯著差異是發生在何項職務類別之間。本調查事後檢定採行之 Bonferroni 法及 Tukey 法平均差異數值均相同。
- 4、有\*之欄位，顯示具顯著差異之職務類別。

附件 15-2

警佐警察人員晉升警正官等訓練需求調查問卷缺口分析

(加權平均法分析—依職務類別—警察人員 V.S 消防人員 V.S 海巡人員)

職能面向	職能項目	警察人員 (N=1684) 加權平均 缺口值	消防人員 (N=451) 加權平均 缺口值	海巡人員 (N=56) 加權平均 缺口值
危機管理	問題覺察	9.645	10.532	10.464
	風險管理	10.476	12.370	10.054
	危機處理	12.666	13.780	9.875
績效發展	執勤技巧與安全	9.292	8.656	8.411
	問題解決	9.505	9.446	6.268
	執法倫理	7.322	6.350	6.250
	法規詮釋與應用	11.559	11.820	13.357
溝通協力	人群關係	6.312	5.621	5.268
	團隊合作	7.568	6.849	2.750
	談判技巧	7.965	9.341	7.875
	公眾表達與溝通	9.660	9.860	10.554
	衝突處理	10.426	11.257	8.643
數位治理	資料解讀與呈現	7.608	7.317	5.321
	數據蒐集與分析	7.751	7.488	5.554
	數位工具應用與管理	7.976	6.958	8.518

備註：

- 1、本表為綜整待訓人員版及主管版資料進行統計分析。
- 2、缺口值：各填答者針對其個人所填答各職能項目之「重要性程度」與「具備程度」之差距，乘上各該職能項目「重要性程度」數值進行加權，即（重要性程度值 - 具備程度值）×重要性程度值 = 缺口值，再行計算各職能項目所有填答者之平均，數值愈大代表缺口愈大。
- 3、有底色者，為數值最高前 5 名之職能項目。



附件 16

警佐警察人員晉升警正官等訓練需求調查問卷缺口分析  
(獨立樣本 t 檢定及缺口值—依機關屬性—中央機關 V.S 地方機關)

職能面向	職能項目	具備程度			重要性程度			中央機關 (N=258) 加權平均 缺口值	地方機關 (N=1933) 加權平均 缺口值
		t 值	顯著性	差異值	t 值	顯著性	差異值		
危機管理	問題覺察	-1.929	0.055	-0.192	-3.098	0.002*	-0.244	9.388	9.911
	風險管理	-3.365	0.001*	-0.299	-3.305	0.001*	-0.272	10.833	10.858
	危機處理	-2.609	0.009*	-0.238	-3.417	0.001*	-0.312	11.953	12.940
績效發展	執勤技巧與安全	-2.657	0.008*	-0.249	-1.341	0.181	-0.123	10.337	8.979
	問題解決	-3.024	0.003*	-0.254	-2.547	0.011*	-0.233	9.589	9.386
	執法倫理	-3.223	0.001*	-0.286	-3.425	0.001*	-0.275	7.008	7.107
	法規詮釋與應用	-3.154	0.002*	-0.282	-2.924	0.004*	-0.263	11.868	11.631
溝通協力	人群關係	-1.847	0.066	-0.169	-2.274	0.024*	-0.202	5.744	6.197
	團隊合作	-0.851	0.395	-0.073	-3.084	0.002*	-0.263	5.589	7.525
	談判技巧	-2.223	0.026*	-0.198	-3.927	0.000*	-0.323	7.023	8.409
	公眾表達與溝通	-3.148	0.002*	-0.287	-4.912	0.000*	-0.405	8.527	9.884
	衝突處理	-4.011	0.000*	-0.356	-4.564	0.000*	-0.367	10.066	10.616
數位治理	資料解讀與呈現	-1.366	0.172	-0.128	-2.363	0.018*	-0.193	6.752	7.588
	數據蒐集與分析	-0.989	0.323	-0.096	-2.769	0.006*	-0.230	6.612	7.778
	數位工具應用與管理	-1.223	0.221	-0.124	-2.074	0.038*	-0.175	7.450	7.825

備註：

- 1、本表為綜整待訓人員版及主管版資料進行統計分析。
- 2、具備程度及重要性程度：採獨立樣本 t 檢定分析不同機關屬性間是否具有差異，顯著性值 < 0.05 (有\*之欄位) 者，具顯著差異，有底色者為差異最大項目。差異值為 (中央機關值 - 地方機關值)，正數者為中央機關程度較高，負數者反之。
- 3、缺口值：各填答者針對其個人所填答各職能項目之「重要性程度」與「具備程度」之差距，乘上各該職能項目「重要性程度」數值進行加權，即 (重要性程度值 - 具備程度值) × 重要性程度值 = 缺口值，再行計算各職能項目所有填答者之平均，數值愈大代表缺口愈大，有底色者，為數值最高前 5 名之職能項目。

附件 17

警佐警察人員晉升警正官等訓練需求調查問卷缺口分析  
(獨立樣本 t 檢定及缺口值—依性別—男性 V.S 女性)

職能面向	職能項目	具備程度			重要性程度			男性 (N=1994) 加權平均 缺口值	女性 (N=197) 加權平均 缺口值
		t 值	顯著性	差異值	t 值	顯著性	差異值		
危機管理	問題覺察	3.853	0.000*	0.377	-0.253	0.800	-0.023	9.557	12.807
	風險管理	4.502	0.000*	0.449	0.035	0.972	0.003	10.522	14.223
	危機處理	4.784	0.000*	0.489	0.846	0.398	0.077	12.493	16.173
績效發展	執勤技巧與安全	4.581	0.000*	0.456	-0.355	0.723	-0.032	8.742	13.157
	問題解決	4.414	0.000*	0.417	0.025	0.980	0.002	9.081	12.736
	執法倫理	1.182	0.237	0.118	-2.112	0.035*	-0.191	6.816	9.914
	法規詮釋與應用	2.265	0.024*	0.228	-0.469	0.639	-0.042	11.443	13.843
溝通協力	人群關係	2.368	0.019*	0.243	-0.053	0.957	-0.005	5.957	8.030
	團隊合作	1.314	0.189	0.126	-0.062	0.951	-0.006	7.199	8.289
	談判技巧	4.179	0.000*	0.417	-1.738	0.082	-0.161	7.742	13.350
	公眾表達與溝通	3.904	0.000*	0.400	-1.804	0.071	-0.168	9.248	14.538
	衝突處理	4.866	0.000*	0.486	-1.098	0.272	-0.100	10.050	15.624
數位治理	資料解讀與呈現	1.361	0.174	0.143	-2.021	0.043*	-0.186	7.225	10.168
	數據蒐集與分析	1.143	0.253	0.125	-2.262	0.024*	-0.212	7.372	10.365
	數位工具應用與管理	1.579	0.114	0.181	-2.489	0.013*	-0.236	7.447	11.157

備註：

- 1、本表為綜整待訓人員版及主管版資料進行統計分析。
- 2、具備程度及重要性程度：採獨立樣本 t 檢定分析不同性別間是否具有差異，顯著性值 < 0.05 (有\*之欄位) 者，具顯著差異，有底色者為差異最大項目。差異值為 (男性值 - 女性值)，正數者為男性程度較高，負數者反之。
- 3、缺口值：各填答者針對其個人所填答各職能項目之「重要性程度」與「具備程度」之差距，乘上各該職能項目「重要性程度」數值進行加權，即 (重要性程度值 - 具備程度值) × 重要性程度值 = 缺口值，再行計算各職能項目所有填答者之平均，數值愈大代表缺口愈大，有底色者，為數值最高前 5 名之職能項目。

附件 18

警佐警察人員晉升警正官等訓練需求調查問卷缺口分析

(獨立樣本 t 檢定及缺口值—依職務身分—外勤人員 V.S 內勤人員)

職能面向	職能項目	具備程度			重要性程度			外勤人員 (N=1208) 加權平均 缺口值	內勤人員 (N=171) 加權平均 缺口值
		t 值	顯著性	差異值	t 值	顯著性	差異值		
危機管理	問題覺察	1.693	0.091	0.181	-0.670	0.503	-0.069	8.847	11.246
	風險管理	1.508	0.132	0.164	-1.484	0.138	-0.157	9.464	12.433
	危機處理	1.607	0.108	0.178	-2.197	0.028*	-0.231	11.466	15.550
績效發展	執勤技巧與安全	1.609	0.108	0.172	0.116	0.908	0.012	8.780	10.491
	問題解決	1.169	0.243	0.121	-0.088	0.930	-0.009	8.620	10.088
	執法倫理	-0.520	0.603	-0.059	-0.323	0.747	-0.034	6.392	6.345
	法規詮釋與應用	0.752	0.452	0.083	-0.635	0.525	-0.066	11.089	12.374
溝通協力	人群關係	0.863	0.388	0.095	-0.716	0.474	-0.076	6.031	7.632
	團隊合作	0.815	0.415	0.088	0.104	0.918	0.011	6.659	7.380
	談判技巧	2.002	0.045*	0.224	-1.095	0.274	-0.117	8.060	11.444
	公眾表達與溝通	2.208	0.027*	0.257	-0.628	0.530	-0.068	9.603	12.579
	衝突處理	2.124	0.034*	0.239	-1.930	0.054	-0.202	10.070	14.152
數位治理	資料解讀與呈現	-0.250	0.803	-0.028	-1.339	0.181	-0.138	6.040	7.029
	數據蒐集與分析	-0.318	0.751	-0.037	-0.726	0.468	-0.076	6.523	6.854
	數位工具應用與管理	0.310	0.756	0.037	-1.389	0.165	-0.147	6.356	8.222

備註：

- 1、此項僅採計待訓人員版資料。
- 2、具備程度及重要性程度：採獨立樣本 t 檢定分析不同職務身分間是否具有差異，顯著性值 < 0.05 (有\*之欄位) 者，具顯著差異，有底色者為差異最大項目。差異值為 (外勤人員值 - 內勤人員值)，正數者為外勤人員程度較高，負數者反之。
- 3、缺口值：各填答者針對其個人所填答各職能項目之「重要性程度」與「具備程度」之差距，乘上各該職能項目「重要性程度」數值進行加權，即 (重要性程度值 - 具備程度值) × 重要性程度值 = 缺口值，再行計算各職能項目所有填答者之平均，數值愈大代表缺口愈大，有底色者，為數值最高前 5 名之職能項目。

附件 19

警佐警察人員晉升警正官等訓練需求調查問卷缺口分析

(獨立樣本 t 檢定及缺口值—依學歷—警專警大 V.S 非警專警大)

職能面向	職能項目	具備程度			重要性程度			警專警大 (N=657) 加權平均 缺口值	非警專警大 (N=593) 加權平均 缺口值
		t 值	顯著性	差異值	t 值	顯著性	差異值		
危機管理	問題覺察	0.003	0.998	0.000	-3.180	0.002*	-0.220	8.084	10.073
	風險管理	-0.445	0.656	-0.033	-2.810	0.005*	-0.200	9.055	10.568
	危機處理	0.246	0.806	0.019	-2.265	0.024*	-0.162	11.184	12.887
績效發展	執勤技巧與安全	0.106	0.916	0.008	-1.880	0.060	-0.134	8.367	9.627
	問題解決	-0.087	0.931	-0.006	-2.885	0.004*	-0.194	7.986	9.788
	執法倫理	-2.880	0.004*	-0.221	-3.242	0.001*	-0.225	6.213	6.368
	法規詮釋與應用	-2.291	0.022*	-0.171	-1.902	0.057	-0.131	11.516	11.260
溝通協力	人群關係	-0.811	0.418	-0.060	-1.925	0.054	-0.138	5.900	6.907
	團隊合作	-1.348	0.178	-0.099	-2.799	0.005*	-0.198	6.269	7.364
	談判技巧	0.005	0.996	0.000	-1.830	0.068	-0.135	7.991	8.899
	公眾表達與溝通	0.879	0.380	0.070	-2.312	0.021*	-0.172	8.948	11.071
	衝突處理	0.727	0.467	0.056	-3.363	0.001*	-0.240	9.361	11.963
數位治理	資料解讀與呈現	-0.066	0.947	-0.005	-3.706	0.000*	-0.262	5.087	7.366
	數據蒐集與分析	-0.132	0.895	-0.010	-2.144	0.032*	-0.156	6.075	7.351
	數位工具應用與管理	-0.049	0.961	-0.004	-2.738	0.006*	-0.200	5.814	7.390

備註：

- 1、此項僅採計待訓人員版資料，且不計入高中職或以下及碩士以上人數。
- 2、具備程度及重要性程度：採獨立樣本 t 檢定分析不同學歷間是否具有差異，顯著性值 < 0.05 (有\*之欄位) 者，具顯著差異，有底色者為差異最大項目。差異值為 (警專警大值 - 非警專警大值)，正數者為警專警大程度較高，負數者反之。
- 3、缺口值：各填答者針對其個人所填答各職能項目之「重要性程度」與「具備程度」之差距，乘上各該職能項目「重要性程度」數值進行加權，即 (重要性程度值 - 具備程度值) × 重要性程度值 = 缺口值，再行計算各職能項目所有填答者之平均，數值愈大代表缺口愈大，有底色者，為數值最高前 5 名之職能項目。

警佐警察人員晉升警正官等訓練不同類別對象訓練需求缺口分析及差異性總表

職能面向	職能項目	不同問卷填答者		不同職務類別			不同機關屬性		不同性別		不同職務身分		不同學歷	
		待訓人員版	主管版	警察人員	消防人員	海巡人員	中央機關	地方機關	男性	女性	外勤人員	內勤人員	警專警大	非警專警大
		缺口值(排序)	缺口值(排序)	缺口值(排序)	缺口值(排序)	缺口值(排序)	缺口值(排序)	缺口值(排序)	缺口值(排序)	缺口值(排序)	缺口值(排序)	缺口值(排序)	缺口值(排序)	缺口值(排序)
危機管理	問題覺察	9.144(6)	11.046(4)	9.645(6)	10.532(5)	10.464(3)	9.388(7)*	9.911(5)*	9.557(5)#	12.807(8)#	8.847(6)	11.246(7)	8.084(7)*	10.073(6)*
	風險管理	9.832(5)	12.591(2)	10.476(3)*	12.370(2)*	10.054(4)	10.833(3)#*	10.858(3)#*	10.522(3)#	14.223(4)#	9.464(5)	12.433(4)	9.055(4)*	10.568(5)*
	危機處理	11.972(1)	14.270(1)	12.666(1)	13.780(1)	9.875(5)	11.953(1)#*	12.940(1)#*	12.493(1)#	16.173(1)#	11.466(1)*	15.550(1)*	11.184(2)*	12.887(1)*
績效發展	執勤技巧與安全	8.992(7)	9.388(10)	9.292(8)	8.656(9)	8.411(8)*	10.337(5)#	8.979(8)#	8.742(8)#	13.157(7)#	8.780(7)	10.491(8)	8.367(6)	9.627(8)
	問題解決	8.802(8)	10.442(6)	9.505(7)	9.446(7)	6.268(10)*	9.589(6)#*	9.386(7)#*	9.081(7)#	12.736(9)#	8.620(8)	10.088(9)	7.986(9)*	9.788(7)*
	執法倫理	6.386(13)	8.299(12)	7.322(14)	6.350(14)	6.250(11)	7.008(11)#*	7.107(14)#*	6.816(14)*	9.914(13)*	6.392(12)	6.345(15)	6.213(11)#*	6.368(15)#*
	法規詮釋與應用	11.248(2)	12.357(3)	11.559(2)#*	11.820(3)	13.357(1)*	11.868(2)#*	11.631(2)#*	11.443(2)#	13.843(5)#	11.089(2)	12.374(5)	11.516(1)#	11.260(3)#
溝通協力	人群關係	6.230(14)	5.996(15)	6.312(15)#	5.621(15)#	5.268(14)	5.744(14)*	6.197(15)*	5.957(15)#	8.030(15)#	6.031(15)	7.632(11)	5.900(13)	6.907(14)
	團隊合作	6.748(10)	8.228(13)	7.568(13)#	6.849(13)#	2.750(15)*	5.589(15)*	7.525(13)*	7.199(13)	8.289(14)	6.659(10)	7.380(12)	6.269(10)*	7.364(12)*
	談判技巧	8.479(9)	7.850(14)	7.965(10)	9.341(8)	7.875(9)	7.023(10)#*	8.409(9)#*	7.742(9)#	13.350(6)#	8.060(9)#	11.444(6)#	7.991(8)	8.899(9)
	公眾表達與溝通	9.972(4)	9.302(11)	9.660(5)	9.860(6)	10.554(2)	8.527(8)#*	9.884(6)#*	9.248(6)#	14.538(3)#	9.603(4)#	12.579(3)#	8.948(5)*	11.071(4)*
	衝突處理	10.576(3)	10.510(5)	10.426(4)	11.257(4)	8.643(6)*	10.066(4)#*	10.616(4)#*	10.050(4)#	15.624(2)#	10.070(3)#	14.152(2)#	9.361(3)*	11.963(2)*
數位治理	資料解讀與呈現	6.162(15)	9.744(8)	7.608(12)	7.317(11)	5.321(13)	6.752(12)*	7.588(12)*	7.225(12)*	10.168(12)*	6.040(14)	7.029(13)	5.087(15)*	7.366(11)*
	數據蒐集與分析	6.564(12)	9.469(9)	7.751(11)	7.488(10)	5.554(12)	6.612(13)*	7.778(11)*	7.372(11)*	10.365(11)*	6.523(11)	6.854(14)	6.075(12)*	7.351(13)*
	數位工具應用與管理	6.587(11)	9.807(7)	7.976(9)	6.958(12)	8.518(7)	7.450(9)*	7.825(10)*	7.447(10)*	11.157(10)*	6.356(13)	8.222(10)	5.814(14)*	7.390(10)*

備註：有#者，為具備程度具顯著差異；有\*者，為重要性程度具顯著差異；有底色者，為缺口值最高前5名。