

「100 年高階文官培訓導入職能評鑑之應用及分析」 訓後學員能力差異分析總體報告

壹、前言

為落實透過培訓強化高階文官所需具備之核心職能，本會針對「高階文官培訓飛躍方案 100 年試辦訓練」參訓學員自身、長官、同儕及部屬，前於 100 年 5 月至 6 月間實施 360 度職能評鑑回饋，相關結果已作為學員選擇客製化課程之依據。為追蹤訓練成效，爰依前述 100 年試辦訓練計畫規定，於 100 年 10 月 5 日結訓後 3 至 6 個月，再次實施 360 度職能評鑑，以追蹤訓練成效，並提出本訓前訓後能力差異分析報告，以瞭解個人職能成長狀況。

本次 360 度職能評鑑回饋，調查期間自 101 年 2 月 7 日至 101 年 3 月 7 日，調查對象與訓前相同，亦即以具公務人員身分之 100 年試辦訓練參訓對象為主，扣除 2 名未取得結訓證書者及 1 名於訓期中即調離現職之學員（按：由於該學員於訓期中調離現職，爰其原接受調查及新任職單位之長官、同儕及部屬，均未與其共事達 6 個月），本次共計調查 37 名（管理發展訓練 23 人、領導發展訓練 10 人、決策發展訓練 4 人），應評鑑人數共 305 人(含學員自身、長官、同儕及部屬)，實際完成人數為 240 人，調查問卷回收率為 78.69%。

貳、調查結果

本次評鑑之職能與 100 年相同，亦即以 6 大職能為主，分別為「發展與型塑願景」、「政策分析與行銷」、「變革管理與應變」、「跨部門合作與協調」、「績效管理」及「團隊領導與激勵」（相關職能評鑑題項如附錄 1）。

一、101 年各項職能平均分數：本次總體面之平均分數，依對象區分為自評、長官、同儕及部屬等各個層面，詳如下表 1，另相關統計分析結果詳如附錄 2。

表 1：101 年各項職能平均分數

職能	自己	長官	同儕	部屬	團體平均
政策分析與行銷	4.49	4.34	4.52	4.57	4.51
跨部門合作與協調	4.51	4.46	4.48	4.53	4.51
團體領導與激勵	4.45	4.34	4.45	4.48	4.45
變革管理與應變	4.41	4.24	4.43	4.49	4.43
績效管理	4.39	4.31	4.44	4.43	4.42
發展與型塑願景	4.40	4.23	4.47	4.42	4.39

二、100 年及 101 年分數之比較：

經比較 100 年與 101 年各項職能他評之平均分數（按：為總體所有評鑑者，亦即長官、同儕、部屬等之平均分數，不包含自評分數），調查發現，各項職能之他評分數均呈現下降趨勢，惟自評之平均分數則 101 年較 100 年為之提高。相關比較表如下表 2 及圖 1：

表 2：100 年及 101 年各項職能分數比較一覽表

職能 \ 年度	100	101	100	101
	自評		他評	
發展與型塑願景	4.12	4.49	4.44	4.39
政策分析與行銷	4.22	4.51	4.54	4.51
變革管理與應變	4.19	4.45	4.48	4.43
跨部門合作與協調	4.40	4.41	4.55	4.51
績效管理	4.19	4.39	4.46	4.42
團隊領導與激勵	4.36	4.40	4.47	4.45

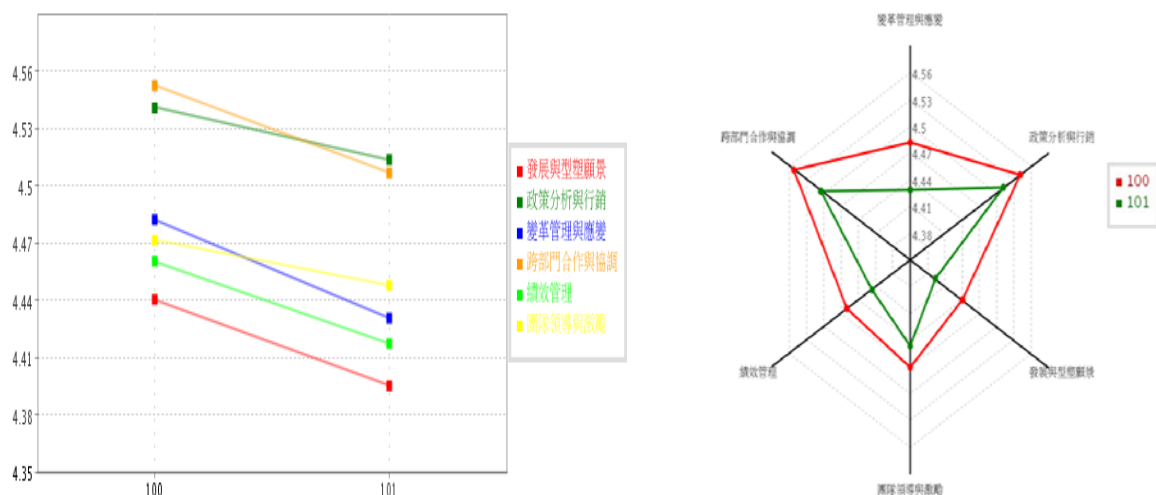


圖 1：100 年及 101 年各項職能分數（他評）比較趨勢圖及雷達圖

三、100 年及 101 年個別學員職能提升情況：

以個別學員職能提升狀況而言，37 名學員中，管理發展訓練、領導發展訓練及決策發展訓練 3 個班，計有 6 名（16%）學員 6 個職能均提升、2 個（5%）學員 5 職能提升、5 名（14%）學員 4 個職能提升、5 名（14%）學員 3 個職能提升、2 名（5%）學員 2 個職能提升、3 名（8%）學員 1 個職能提升，此外，亦有 14 名（38%）學員職能均未提升。相關結果詳如下表 1。

表 3：學員職能提升狀況一覽表

單位：人

	6 個職能 提升	5 個職能 提升	4 個職能 提升	3 個職能 提升	2 個職 能提升	1 個職 能提升	均未 提升	合計
MDT	3 (13%)	2 (9%)	3 (13%)	3 (13%)	2 (9%)	2 (9%)	8 (34%)	23 (100%)
LDT	2 (20%)	1 (10%)	1 (10%)	2 (20%)	0 (0%)	0 (0%)	4 (40%)	10 (100%)
SDT	1 (25%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	0 (0%)	1 (25 %)	2 (50%)	4 (100%)
合計	6 (16%)	2 (5%)	5 (14%)	5 (14%)	2 (5%)	3 (8%)	14 (38%)	37 (100%)

參、總體差異分析說明

- 一、他評分數差異不具顯著性：雖 101 年各項職能總體他評平均分數，皆低於 100 年之他評平均分數，惟差異分數介於 0.02~0.05 之間，透過統計變異性分析發現，兩年職能分數差異並不顯著，顯示兩年度職能分數並無明顯的差異。
- 二、自評分數顯著提升：101 年各項職能之總體自評分數皆高於 100 年自評分數，顯示受評者自我對於應展現的職能行為更加了解，且個人之自我評估較之去年進步。
- 三、評鑑結果可信度高：從評鑑結果發現，101 年與 100 年總體優勢職能均為「跨部門合作與協調」及「政策分析與行銷」，待發展職能均為「發展與型塑願景」及「績效管理」，兩次評鑑結果相當一致，顯示評鑑結果可信度高。

肆、檢討建議與結論

- 一、本次調查可視為「重測」性質：由於此次調查結果與 100 年調查結果之差異性並不顯著，且前測（100 年）及後測（101 年）之調查對象均大致相同，爰本次調查僅能當作是「重測」性質，亦即以同一份問卷針對同一調查對象，在不同時間重複施測下所得到之結果，相關結果尚無法作訓前及訓後之比較，僅能視為具「重測信度」。
- 二、未來將檢討訓練成效追蹤工具：為追蹤訓練成效，本會原規劃於訓前實施 360 度職能評鑑，另於訓後 3 至 6 個月再次實施，以瞭解個人職能成長狀況及訓前訓後能力差異。由於 360 度職能評鑑回饋，係「多元面向」之評估，學理上較之「單一來源」之評估方式，更為客觀及公正，其目的為透過回饋者之意見，加強受評者之自我優缺點覺察，進而加以發展與改善，爰此工具於訓前調查並回饋參訓學員，以瞭解自我職能狀況容有其價值。惟經本次調查所得發現，倘此一 360 度職能評鑑回饋擬作為訓練成效追蹤之工具，則當僅非同一調查對象於訓後再次調查而已，尚需考量結合相關「效標」等因素，以瞭解各評鑑面向及評鑑分數與該「效標」之關聯性；抑或另行研發或採用其他「行為」層次之訓練成效追蹤工具，以瞭解「訓練對於職能提升之程度」及掌握「職能評鑑工具之預測效度」。

360 度職能評鑑題項

<職能名稱>與 <職能定義>	<職能關鍵行為指標>及<360 度職能評鑑題項>
一、發展與型塑願景 能夠發展組織的願景並清楚傳達其重要性確保策略、目標、行動計畫與願景一致，並透過示範鼓勵他人實踐願景。	1. 能使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力 → <u>受評者</u> 能夠使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力 2. 能明確傳達組織未來發展方向 → <u>受評者</u> 能夠明確傳達組織未來的發展方向 3. 設定之願景能具體轉化為可執行之策略 → <u>受評者</u> 能夠將設定之願景具體轉化為可執行的策略 4. 能設定具有高品質的發展願景 → <u>受評者</u> 能夠設定具有高品質的發展願景
二、政策分析與行銷 全面性、系統性的政策分析能力，且有前瞻的在規劃政策時，預先考量其潛在影響與衝擊並能理性分析說明相關資訊，增進外界瞭解政策內涵，促使政策有效執行。	1. 能充分瞭解政策制定之原因及目的 → <u>受評者</u> 能夠充分瞭解政策制定之原因及目的 2. 規劃政策時，全面性的思考各種可能產生的問題 → <u>受評者</u> 在規劃政策時，能夠全面性的思考各種可能產生的問題。 3. 規劃政策時，系統性的思考以貼近社會實際狀況，不致與現實脫節或嚴重背離社會大眾的預期。 → <u>受評者</u> 在規劃政策時，能夠系統性的思考以貼近社會實際狀況，不致與現實脫節或嚴重背離社會大眾的預期。 4. 具備前瞻性的分析環境變化及評估「政策影響」可能的結果 → <u>受評者</u> 在規劃政策時考量環境變化，能具有前瞻性的分析思考，且能評估「政策影響」可能的結果 5. 能具體分析說明相關資訊，幫助民眾瞭解政策內涵，促使政策有效執行 → <u>受評者</u> 能夠具體分析說明相關資訊，增進外界瞭解政策內涵，促使政策有效執行
三、團隊領導與激勵 能將團隊內成員凝聚在一起產生共同的目標清楚說明團隊目標及重要性，且公平公正的指派任務，並適時的分工與授權，同時提供團隊所需資源	1. 具有凝聚團隊之能力，能把團隊內成員凝聚在一起產生共同的目標 → <u>受評者</u> 具有凝聚團隊之能力，能把團隊內成員凝聚在一起產生共同的目標 2. 能適時讓部屬瞭解自己對於完成工作任務之重要性 → <u>受評者</u> 能夠適時讓部屬瞭解完成工作任務的重要性

與資訊，運用各種方式鼓勵成員投入團隊促進團隊合作，當團隊有衝突時能夠適時的化解。	3. 能使部屬完全接受其任務指派，並確保任務達成 →<u>受評者</u>能夠使部屬完全接受其任務指派，並確保任務達成 4. 能公平公正對待部屬。 →<u>受評者</u>能夠公平公正對待部屬。 5. 主管必須要能分工與授權 →<u>受評者</u>能根據團隊成員的特性有效分工與授權 6. 能適時提供團隊成員工作所需的資源與資訊，以利工作推展。 →<u>受評者</u>能適時提供團隊成員工作所需的資源與資訊，以利工作推展。 7. 能有效運用各類激勵方式來激勵部屬 →<u>受評者</u>能夠有效運用各種方式來激勵部屬 8. 能有效的化解衝突 →<u>受評者</u>能夠適時化解團隊成員彼此的衝突
四、跨部門合作與協調 願意放下本位主義，與其他單位、部門或團隊建立良好共事關係，進行溝通，以及協同合作以達成組織目標。	1. 能放下本位主義與其他部門協調以達成組織目標 →<u>受評者</u>能夠放下本位主義與其他部門協調以達成組織目標 2. 能與其他部門建立良好關係，以利業務推展 →<u>受評者</u>平時能與其他部門建立良好的關係，以利未來業務推展 3. 具備與其他部門溝通協調，以達成工作目標 →<u>受評者</u>能夠與其他部門溝通協調，以達成工作目標 4. 必要時，能迅速協調其他部門的支援 →<u>受評者</u>能夠在必要時，迅速協調其他部門的支援 5. 在能力可及的範圍，支援其他部門 →<u>受評者</u>能夠在能力可及的範圍，支援其他部門
五、績效管理 協同他人設定工作績效目標及衡量方式，找出達成目標之方式然後進行評估反映該部屬的表現，且定期追蹤目標執行進度與成效，並適時提供資源與回饋。	1. 具備將高層次的施政計畫轉化為具體「績效目標」之能力 →<u>受評者</u>具備將高層次的施政計畫轉化為具體「績效目標」之能力 2. 能協同他人找出達成目標之方式 →<u>受評者</u>能夠協同他人找出特定行為或知識技能，以幫助績效目標之達成 3. 能客觀準確評估部屬個人之績效 →<u>受評者</u>能夠客觀評估部屬個人之績效

	4. 能有效追蹤並管控部屬個人之績效，以確保績效目標之執行 →<u>受評者</u>能夠有效追蹤並管控部屬個人之績效，以確保績效目標之執行 5. 能確實依據部屬個人之績效給予適當的回饋 →<u>受評者</u>能夠確實依據部屬個人的績效給予適當的回饋
六、變革管理與應變 因應內外環境變化，能鼓勵部屬或他人，以不同或創新方式來處理，引領組織進行變革，並在面臨突發事件或情況時，迅速採取適當應變措施或處置行動。	1. 能夠因應環境的變化 →<u>受評者</u>能夠因應外在環境的變化 2. 能採取必要的變革調整或創新方式 →<u>受評者</u>能夠採取必要的變革調整或創新方式，以因應外在環境的變化 3. 能對可預見的環境變化，事先研擬配套措施或因應對策 →<u>受評者</u>能夠對可預見的環境變化，事先研擬配套措施或因應對策 4. 突發狀況發生時，能立即有效的整合運用資源 →<u>受評者</u>在突發狀況發生時，能夠立即有效的整合運用資源 5. 面對突發狀況時，能修正調整作業方向或組織運作方式 →<u>受評者</u>在面對突發狀況時，能夠修正調整作業方向或組織運作方式

一、總體平均結果 Group Result

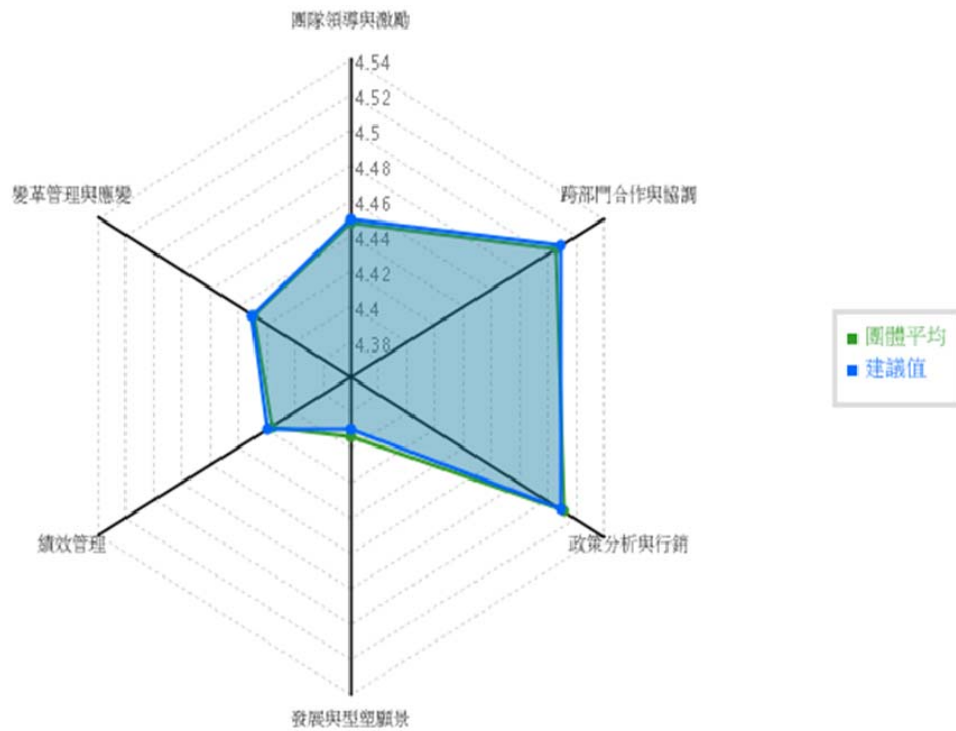
本表分數係所有他評的分數（不包含自評）的平均結果。

職能	自己	長官	同儕	部屬	團體平均	建議值
政策分析與行銷	4.49	4.34	4.52	4.57	4.51	4.51
跨部門合作與協調	4.51	4.46	4.48	4.53	4.51	4.51
團體領導與激勵	4.45	4.34	4.45	4.48	4.45	4.45
變革管理與應變	4.41	4.24	4.43	4.49	4.43	4.43
績效管理	4.39	4.31	4.44	4.43	4.42	4.42
發展與型塑願景	4.40	4.23	4.47	4.42	4.39	4.39

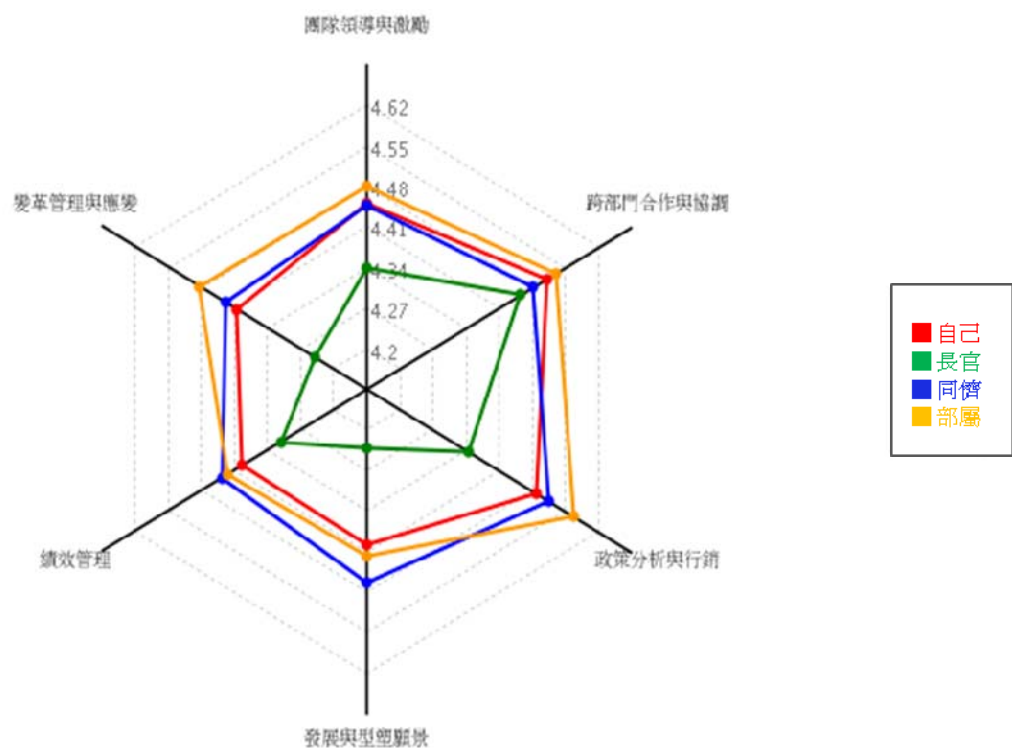
★ 此平均分數是根據以下的給分標準所得：

總是如此 (5.0):	被評者有 90%的時間展現描述的行爲。
經常如此 (4.0):	被評者有 70%的時間展現描述的行爲。
有時如此 (3.0):	被評者有 50%的時間展現描述的行爲。
很少如此 (2.0):	被評者僅有低於 30%的時間展現描述的行爲。
從未如此 (1.0):	被評者僅有低於 10%的時間做到問題中描述的行爲，或僅展現負面行爲。
無法判斷 (N/A):	觀察被評者時間不足，無法歸納出行爲 pattern。

■ 總體平均與基準分數雷達圖



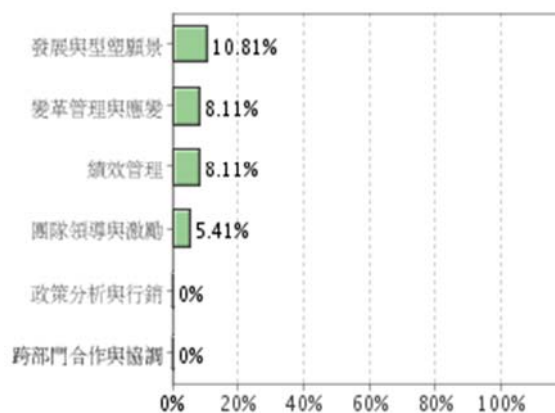
■ 360 關係分數雷達圖



二、總體優勢

團體優勢職能乃團體中他評分數超過建議值 0.5 分以上的成員佔全體受評人的比例，透過此可瞭解團體本身的優勢。

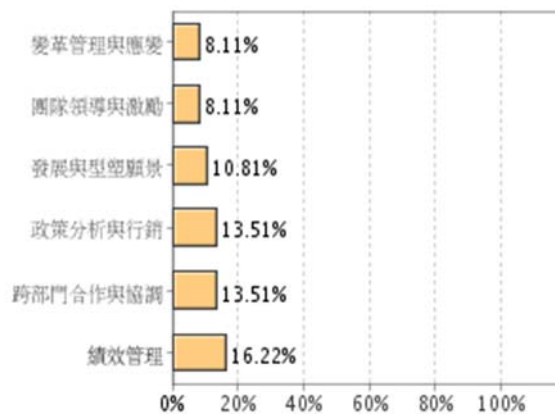
職能	門檻值	百分比
發展與型塑願景	4.89	10.81%
變革管理與應變	4.93	8.11%
績效管理	4.92	8.11%
團體領導與激勵	4.95	5.41%
政策分析與行銷	5.01	0.00%
跨部門合作與協調	5.01	0.00%



三、總體發展需求

團體弱勢的呈現乃團體中他評分數低於建議值 0.5 分以下的成員佔全體受評人的比例。

職能	門檻值	百分比
變革管理與應變	3.93	8.11%
團體領導與激勵	3.95	8.11%
發展與型塑願景	3.89	10.81%
政策分析與行銷	4.01	13.51%
跨部門合作與協調	4.01	13.51%
績效管理	3.92	16.22%



四、各項職能之行爲分數平均

職能 / 行爲	自己	長官	同儕	部屬	團體平均
發展與型塑願景	4.40	4.23	4.47	4.42	4.39
受評者能夠使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力。	4.50	4.21	4.49	4.44	4.42
受評者能夠明確傳達組織未來的發展方向。	4.38	4.28	4.54	4.45	4.42
受評者能夠將設定之願景具體轉化為可執行的策略。	4.44	4.21	4.41	4.40	4.37
受評者能夠設定具有高品質的發展願景。	4.26	4.24	4.43	4.41	4.37
職能 / 行爲	自己	長官	同儕	部屬	團體平均
政策分析與行銷	4.49	4.34	4.52	4.57	4.51
受評者能夠充分瞭解政策制定之原因及目的。	4.62	4.52	4.58	4.66	4.59
受評者在規劃政策時，能夠全面性的思考各種可能產生的問題。	4.56	4.24	4.49	4.56	4.48
受評者在規劃政策時，能夠系統性的思考以貼近社會實際狀況，不致與現實脫節或嚴重背離社會大眾的預期。	4.44	4.34	4.52	4.50	4.48
受評者在規劃政策時考量環境變化，能具有前瞻性的分析思考，且能評估「政策影響」可能的結果。	4.38	4.24	4.47	4.52	4.47
受評者能夠具體分析說明相關資訊，增進外界瞭解政策內涵，促使政策有效執行。	4.44	4.38	4.54	4.60	4.54
職能 / 行爲	自己	長官	同儕	部屬	團體平均
變革管理與應變	4.41	4.24	4.43	4.49	4.43
受評者能夠因應外在環境的變化。	4.53	4.34	4.54	4.58	4.54
受評者能夠採取必要的變革調整或創新方式。	4.41	4.07	4.46	4.43	4.39
受評者能夠對可預見的環境變化，事先研擬配套措施或因應對策。	4.32	4.07	4.29	4.41	4.30
受評者在突發狀況發生時，能夠立即有效的整合運用資源。	4.44	4.31	4.41	4.54	4.45
受評者在面對突發狀況時，能夠修正調整作業方向或組織運作方式。	4.32	4.50	4.46	4.52	4.50

職能 / 行爲	自己	長官	同儕	部屬	團體平均
跨部門合作與協調	4.51	4.46	4.48	4.53	4.51
受評者能夠放下本位主義與其他部門協調以達成組織目標。	4.47	4.28	4.45	4.49	4.45
受評者平時能與其他部門建立良好的關係，以利未來業務推展。	4.56	4.45	4.49	4.58	4.53
受評者能夠與其他部門溝通協調，以達成工作目標。	4.59	4.45	4.55	4.57	4.54
受評者能夠在必要時，迅速協調其他部門的支援。	4.47	4.52	4.50	4.52	4.52
受評者能夠在能力可及的範圍，支援其他部門。	4.47	4.59	4.44	4.53	4.50
職能 / 行爲	自己	長官	同儕	部屬	團體平均
績效管理	4.39	4.31	4.44	4.43	4.42
受評者具備將高層次的施政計畫轉化為具體「績效目標」之能力。	4.41	4.28	4.44	4.39	4.39
受評者能夠協同他人找出特定行為或知識技能，以幫助績效目標之達成。	4.24	4.41	4.38	4.44	4.42
受評者能夠客觀評估部屬個人之績效。	4.53	4.24	4.41	4.42	4.39
受評者能夠有效追蹤並管控部屬個人之績效，以確保績效目標之執行。	4.44	4.31	4.45	4.46	4.44
受評者能夠確實依據部屬個人的績效給予適當的回饋。	4.35	4.31	4.47	4.44	4.42

職能 / 行爲	自己	長官	同儕	部屬	團體平均
團隊領導與激勵	4.45	4.34	4.45	4.48	4.45
受評者具有凝聚團隊之能力，能把團隊內成員凝聚在一起產生共同的目標。	4.38	4.31	4.53	4.46	4.46
受評者能夠適時讓部屬瞭解完成工作任務的重要性。	4.65	4.38	4.52	4.63	4.53
受評者能夠使部屬完全接受其任務指派，並確保任務達成。	4.41	4.38	4.43	4.46	4.42
受評者能夠公平公正對待部屬。	4.56	4.41	4.43	4.53	4.49
受評者能根據團隊成員的特性有效分工與授權。	4.56	4.39	4.47	4.56	4.50
受評者能適時提供團隊成員工作所需的資源與資訊，以利工作推展。	4.44	4.34	4.51	4.47	4.46
受評者能夠有效運用各種方式來激勵部屬。	4.41	4.24	4.41	4.44	4.41
受評者能夠適時化解團隊成員彼此的衝突。	4.21	4.31	4.32	4.34	4.33

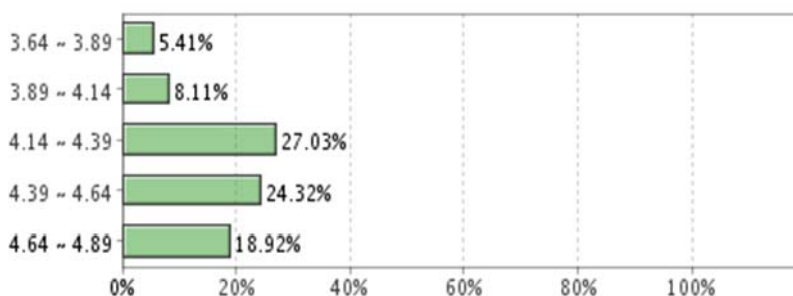
五、總體結果分布情形

發展與型塑願景

團體
平均

4.39 建議值 **4.39**

範圍	百分比	人數
3.64 ~ 3.89	5.41%	2
3.89 ~ 4.14	8.11%	3
4.14 ~ 4.39	27.03%	10
4.39 ~ 4.64	24.32%	9
4.64 ~ 4.89	18.92%	7



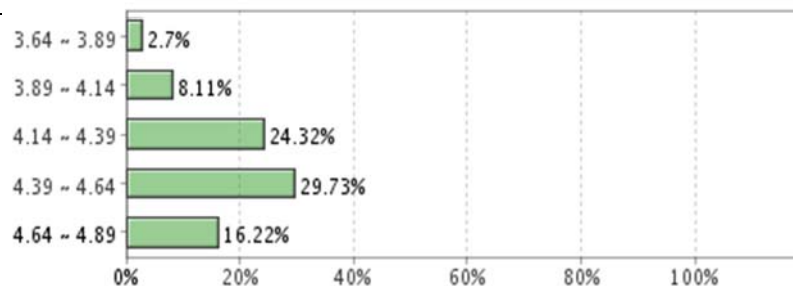
[發展與型塑願景]

受評者能夠使部屬對願景產生認同感，並願意共同努力。

團體
平均

4.42 建議值 **4.42**

範圍	百分比	人數
3.64 ~ 3.89	2.70%	1
3.89 ~ 4.14	8.11%	3
4.14 ~ 4.39	24.32%	9
4.39 ~ 4.64	29.73%	11
4.64 ~ 4.89	16.22%	6



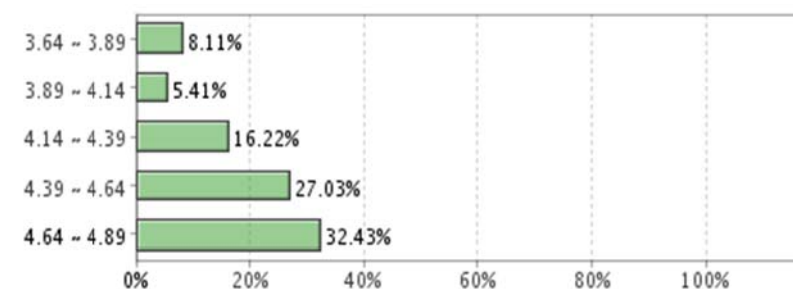
[發展與型塑願景]

受評者能夠明確傳達組織未來的發展方向。

團體
平均

4.42 建議值 **4.42**

範圍	百分比	人數
3.64 ~ 3.89	8.11%	3
3.89 ~ 4.14	5.41%	2
4.14 ~ 4.39	16.22%	6
4.39 ~ 4.64	27.03%	10
4.64 ~ 4.89	32.43%	12

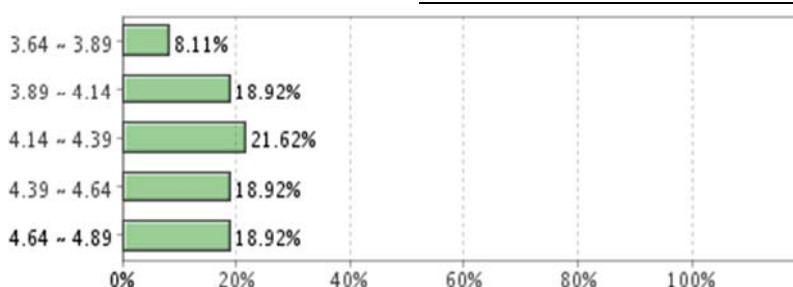


[發展與型塑願景]受評者能夠將設定之願景具體轉化為可執行的策略。

團體
平均

4.37 建議值 **4.37**

範圍	百分比	人數
3.64 ~ 3.89	8.11%	3
3.89 ~ 4.14	18.92%	7
4.14 ~ 4.39	21.62%	8
4.39 ~ 4.64	18.92%	7
4.64 ~ 4.89	18.92%	7



[發展與型塑願景]

受評者能夠設定具有高品質的發展願景。

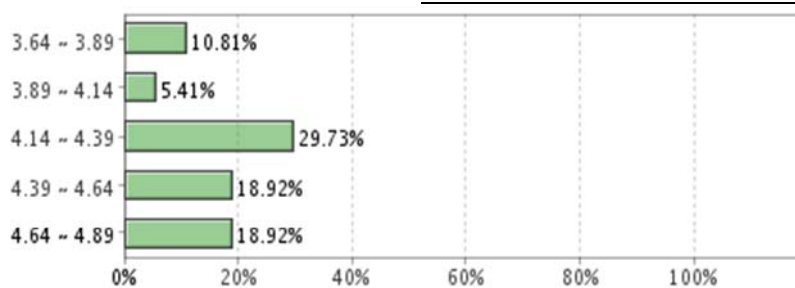
團體平均

4.37

建議值

4.37

範圍	百分比	人數
3.64 ~ 3.89	10.81%	4
3.89 ~ 4.14	5.41%	2
4.14 ~ 4.39	29.73%	11
4.39 ~ 4.64	18.92%	7
4.64 ~ 4.89	18.92%	7



政策分析與行銷

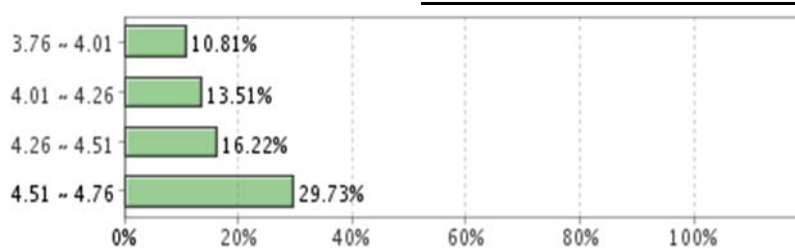
團體平均

4.51

建議值

4.51

範圍	百分比	人數
3.76 ~ 4.01	10.81%	4
4.01 ~ 4.26	13.51%	5
4.26 ~ 4.51	16.22%	6
4.51 ~ 4.76	29.73%	11



[政策分析與行銷]

受評者能夠充分瞭解政策制定之原因及目的。

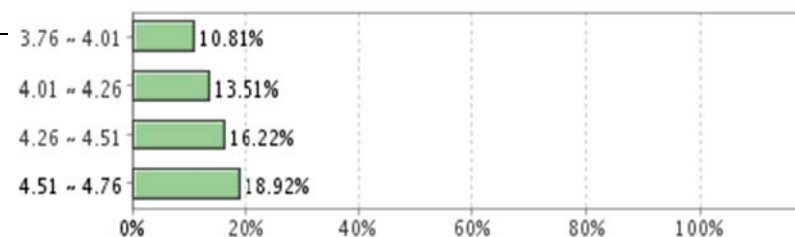
團體平均

4.59

建議值

4.59

範圍	百分比	人數
3.76 ~ 4.01	10.81%	4
4.01 ~ 4.26	13.51%	5
4.26 ~ 4.51	16.22%	6
4.51 ~ 4.76	18.92%	7



[政策分析與行銷]受評者在規劃政策時，能夠全面性的思考各種可能產生的問題。

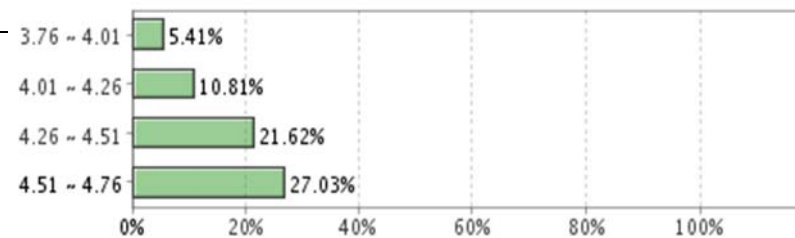
團體平均

4.48

建議值

4.48

範圍	百分比	人數
3.76 ~ 4.01	5.41%	2
4.01 ~ 4.26	10.81%	4
4.26 ~ 4.51	21.62%	8
4.51 ~ 4.76	27.03%	10



[政策分析與行銷]

受評者在規劃政策時，能夠系統性的思考以貼近社會實際狀況，不致與現實脫節或嚴重背離社會大眾的預期。

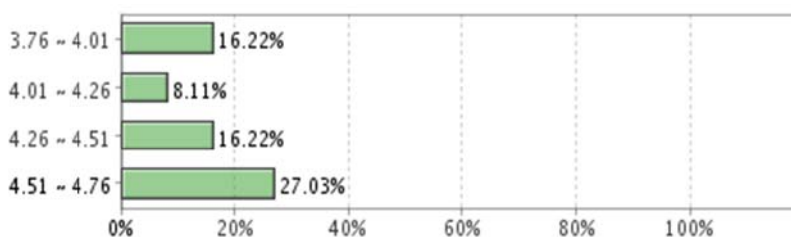
團體
平均

4.48

建議值

4.48

範圍	百分比	人數
3.76 ~ 4.01	16.22%	6
4.01 ~ 4.26	8.11%	3
4.26 ~ 4.51	16.22%	6
4.51 ~ 4.76	27.03%	10



[政策分析與行銷]

受評者在規劃政策時考量環境變化，能具有前瞻性的分析思考，且能評估「政策影響」可能的結果。

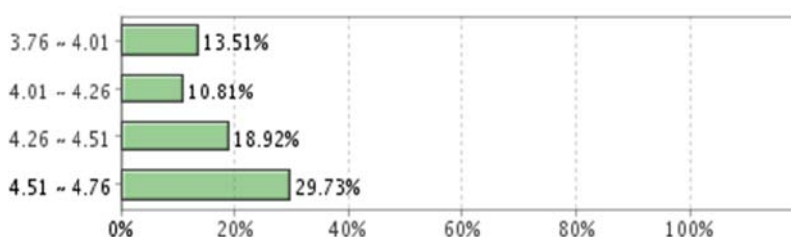
團體
平均

4.47

建議值

4.47

範圍	百分比	人數
3.76 ~ 4.01	13.51%	5
4.01 ~ 4.26	10.81%	4
4.26 ~ 4.51	18.92%	7
4.51 ~ 4.76	29.73%	11



[政策分析與行銷]

受評者能夠具體分析說明相關資訊，增進外界瞭解政策內涵，促使政策有效執行。

團體
平均

4.54

建議值

4.54

範圍	百分比	人數
3.76 ~ 4.01	10.81%	4
4.01 ~ 4.26	5.41%	2
4.26 ~ 4.51	18.92%	7
4.51 ~ 4.76	24.32%	9



變革管理與應變

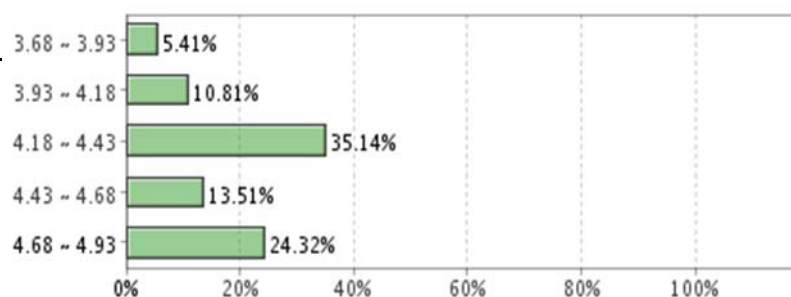
團體
平均

4.43

建議值

4.43

範圍	百分比	人數
3.68 ~ 3.93	5.41%	2
3.93 ~ 4.18	10.81%	4
4.18 ~ 4.43	35.14%	13
4.43 ~ 4.68	13.51%	5
4.68 ~ 4.93	24.32%	9



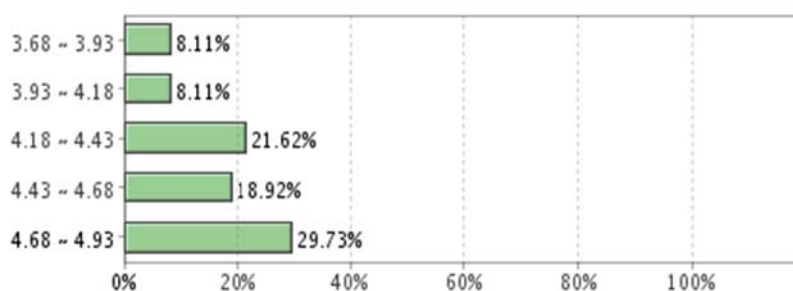
[變革管理與應變]

受評者能夠因應外在環境的變化。

團體
平均

4.54 建議值 **4.54**

範圍	百分比	人數
3.68 ~ 3.93	8.11%	3
3.93 ~ 4.18	8.11%	3
4.18 ~ 4.43	21.62%	8
4.43 ~ 4.68	18.92%	7
4.68 ~ 4.93	29.73%	11



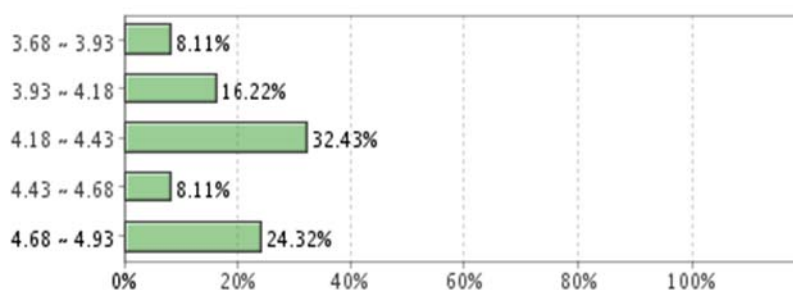
[變革管理與應變]

受評者能夠採取必要的變革調整或創新方式。

團體
平均

4.39 建議值 **4.39**

範圍	百分比	人數
3.68 ~ 3.93	8.11%	3
3.93 ~ 4.18	16.22%	6
4.18 ~ 4.43	32.43%	12
4.43 ~ 4.68	8.11%	3
4.68 ~ 4.93	24.32%	9



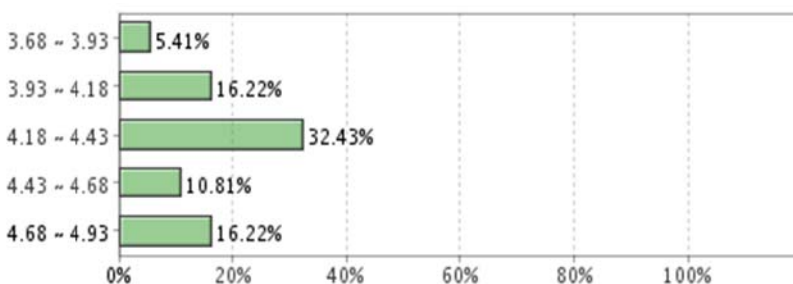
[變革管理與應變]

受評者能夠對可預見的環境變化，事先研擬配套措施或因應對策。

團體
平均

4.30 建議值 **4.30**

範圍	百分比	人數
3.68 ~ 3.93	5.41%	2
3.93 ~ 4.18	16.22%	6
4.18 ~ 4.43	32.43%	12
4.43 ~ 4.68	10.81%	4
4.68 ~ 4.93	16.22%	6

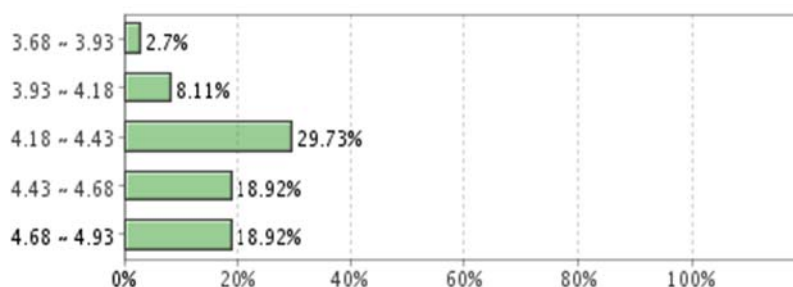


[變革管理與應變]受評者在突發狀況發生時，能夠立即有效的整合運用資源。

團體
平均

4.45 建議值 **4.45**

範圍	百分比	人數
3.68 ~ 3.93	2.70%	1
3.93 ~ 4.18	8.11%	3
4.18 ~ 4.43	29.73%	11
4.43 ~ 4.68	18.92%	7
4.68 ~ 4.93	18.92%	7



[變革管理與應變]

受評者在面對突發狀況時，能夠修正調整作業方向或組織運作方式。

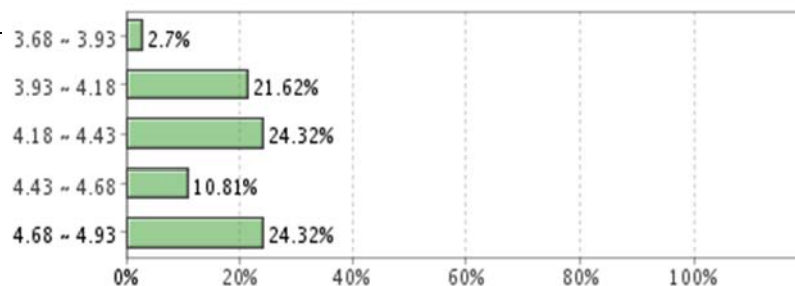
團體
平均

4.50

建議值

4.50

範圍	百分比	人數
3.68 ~ 3.93	2.70%	1
3.93 ~ 4.18	21.62%	8
4.18 ~ 4.43	24.32%	9
4.43 ~ 4.68	10.81%	4
4.68 ~ 4.93	24.32%	9



跨部門合作與協調

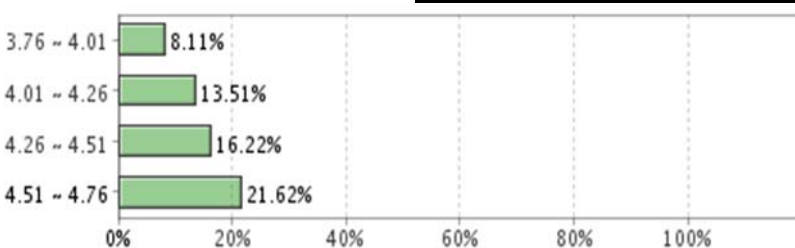
團體
平均

4.51

建議值

4.51

範圍	百分比	人數
3.76 ~ 4.01	8.11%	3
4.01 ~ 4.26	13.51%	5
4.26 ~ 4.51	16.22%	6
4.51 ~ 4.76	21.62%	8



[跨部門合作與協調]

受評者能夠放下本位主義與其他部門協調以達成組織目標。

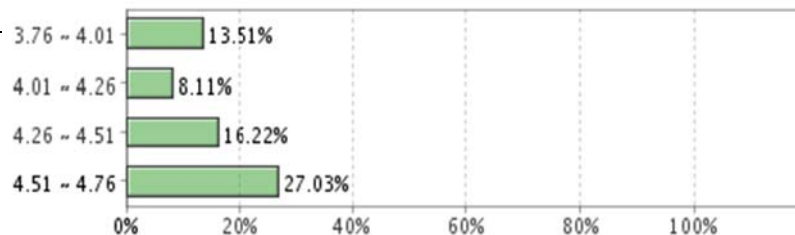
團體
平均

4.45

建議值

4.45

範圍	百分比	人數
3.76 ~ 4.01	13.51%	5
4.01 ~ 4.26	8.11%	3
4.26 ~ 4.51	16.22%	6
4.51 ~ 4.76	27.03%	10



[跨部門合作與協調]受評者平時能與其他部門建立良好的關係，以利未來業務推展。

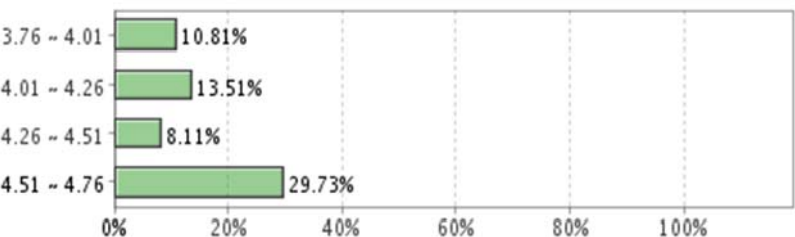
團體
平均

4.53

建議值

4.53

範圍	百分比	人數
3.76 ~ 4.01	10.81%	4
4.01 ~ 4.26	13.51%	5
4.26 ~ 4.51	8.11%	3
4.51 ~ 4.76	29.73%	11



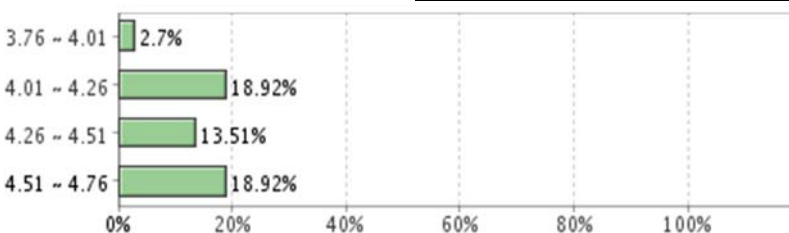
[跨部門合作與協調]

受評者能夠與其他部門溝通協調，以達成工作目標。

團體
平均

4.54 建議值 **4.54**

範圍	百分比	人數
3.76 ~ 4.01	2.70%	1
4.01 ~ 4.26	18.92%	7
4.26 ~ 4.51	13.51%	5
4.51 ~ 4.76	18.92%	7



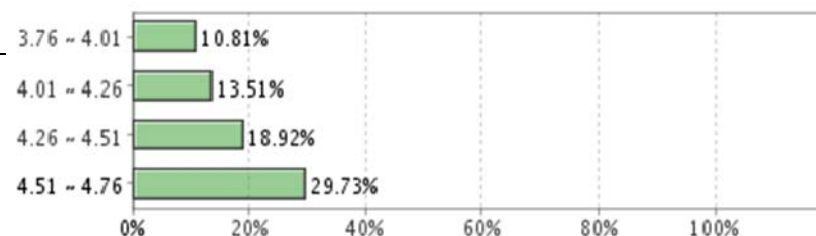
[跨部門合作與協調]

受評者能夠在必要時，迅速協調其他部門的支援。

團體
平均

4.52 建議值 **4.52**

範圍	百分比	人數
3.76 ~ 4.01	10.81%	4
4.01 ~ 4.26	13.51%	5
4.26 ~ 4.51	18.92%	7
4.51 ~ 4.76	29.73%	11



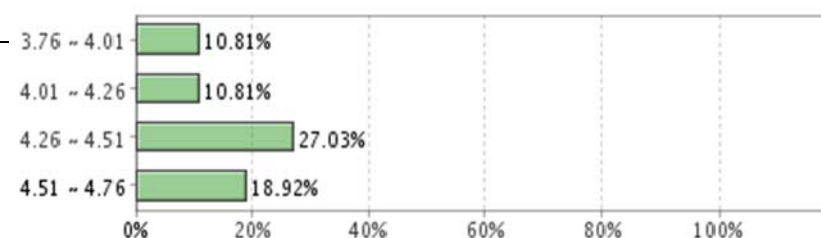
[跨部門合作與協調]

受評者能夠在能力可及的範圍，支援其他部門。

團體
平均

4.50 建議值 **4.50**

範圍	百分比	人數
3.76 ~ 4.01	10.81%	4
4.01 ~ 4.26	10.81%	4
4.26 ~ 4.51	27.03%	10
4.51 ~ 4.76	18.92%	7

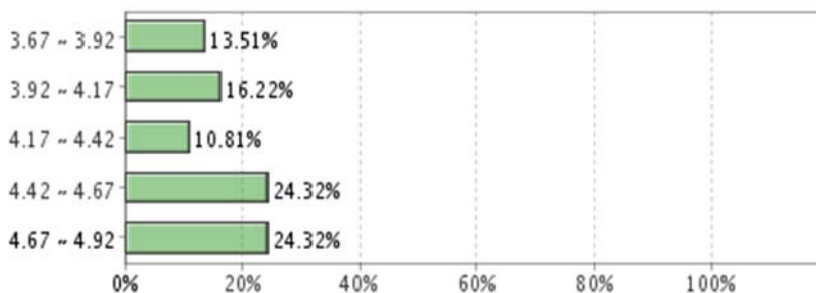


績效管理

團體
平均

4.42 建議值 **4.42**

範圍	百分比	人數
3.67 ~ 3.92	13.51%	5
3.92 ~ 4.17	16.22%	6
4.17 ~ 4.42	10.81%	4
4.42 ~ 4.67	24.32%	9
4.67 ~ 4.92	24.32%	9

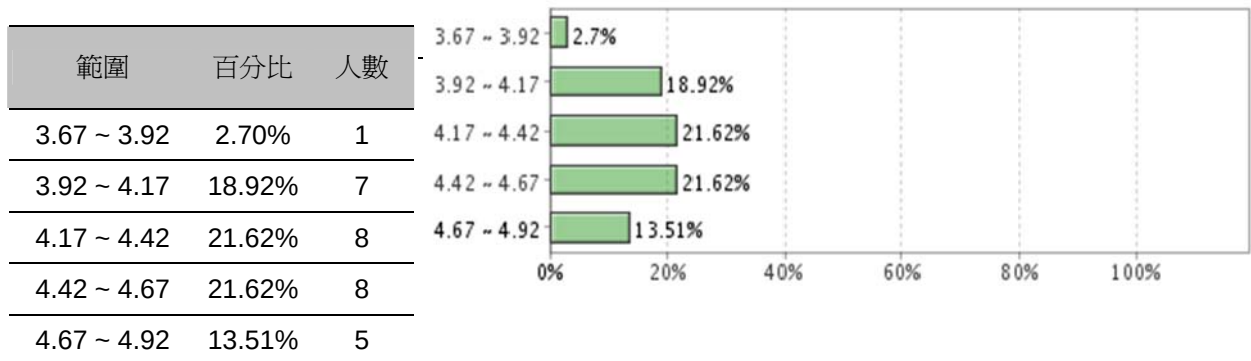


[績效管理]

受評者具備將高層次的施政計畫轉化為具體「績效目標」之能力。

團體
平均

4.39 建議值 4.39

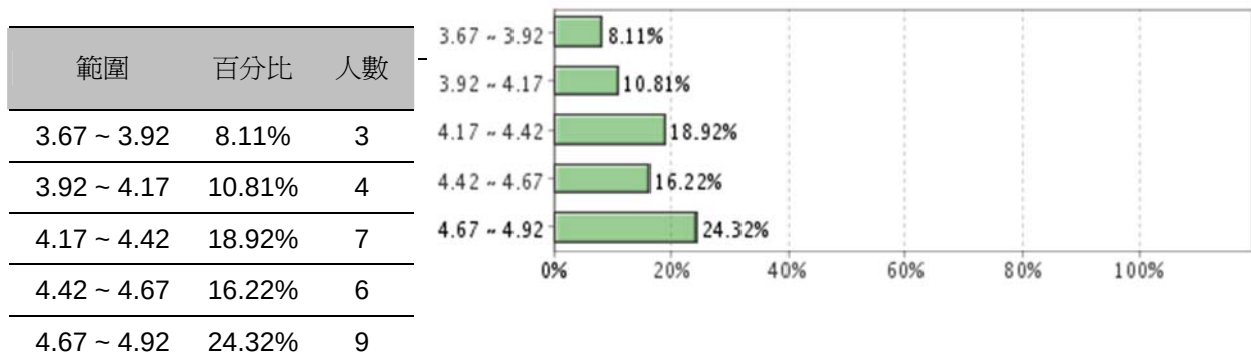


[績效管理]

受評者能夠協同他人找出特定行為或知識技能，以幫助績效目標之達成。

團體
平均

4.42 建議值 4.42

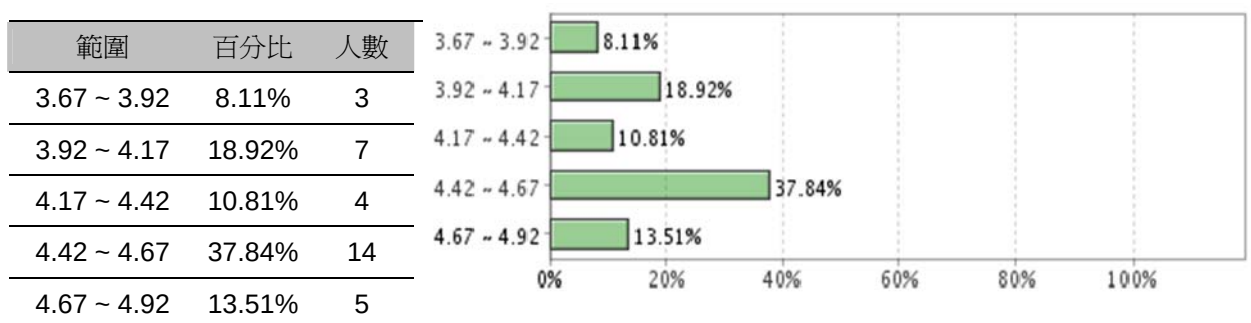


[績效管理]

受評者能夠客觀評估部屬個人之績效。

團體
平均

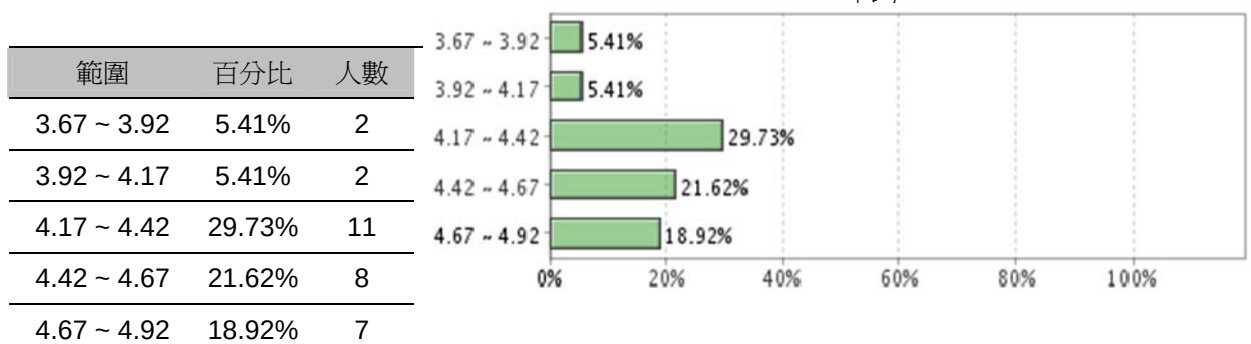
4.39 建議值 4.39



[績效管理]受評者能夠有效追蹤並管控部屬個人之績效，以確保績效目標之執行。

團體
平均

4.44 建議值 4.44



[績效管理]

受評者能夠確實依據部屬個人的績效給予適當的回饋。

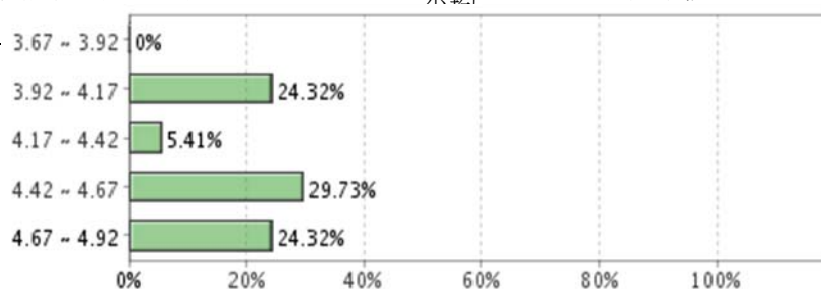
團體
平均

4.42

建議值

4.42

範圍	百分比	人數
3.67 ~ 3.92	0.00%	0
3.92 ~ 4.17	24.32%	9
4.17 ~ 4.42	5.41%	2
4.42 ~ 4.67	29.73%	11
4.67 ~ 4.92	24.32%	9



團隊領導與激勵

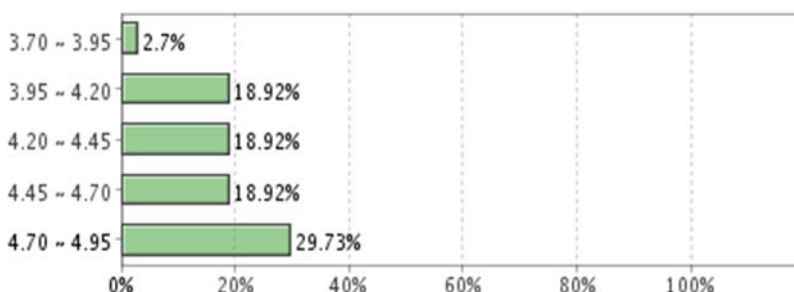
團體
平均

4.45

建議值

4.45

範圍	百分比	人數
3.70 ~ 3.95	2.70%	1
3.95 ~ 4.20	18.92%	7
4.20 ~ 4.45	18.92%	7
4.45 ~ 4.70	18.92%	7
4.70 ~ 4.95	29.73%	11



[團隊領導與激勵]

受評者具有凝聚團隊之能力，能把團隊內成員凝聚在一起產生共同的目標。

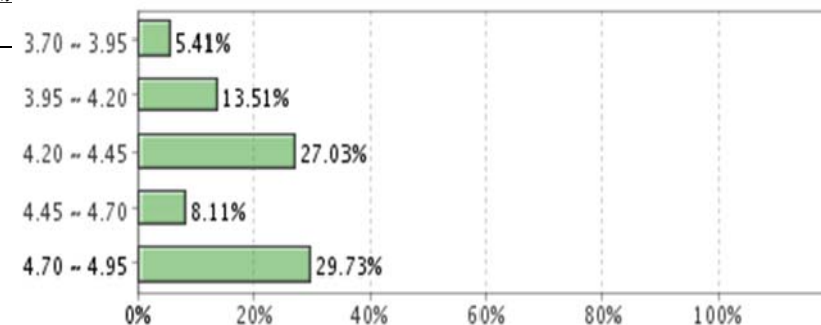
團體
平均

4.46

建議值

4.46

範圍	百分比	人數
3.70 ~ 3.95	5.41%	2
3.95 ~ 4.20	13.51%	5
4.20 ~ 4.45	27.03%	10
4.45 ~ 4.70	8.11%	3
4.70 ~ 4.95	29.73%	11



[團隊領導與激勵]受評者能夠適時讓部屬瞭解完成工作任務的重要性。

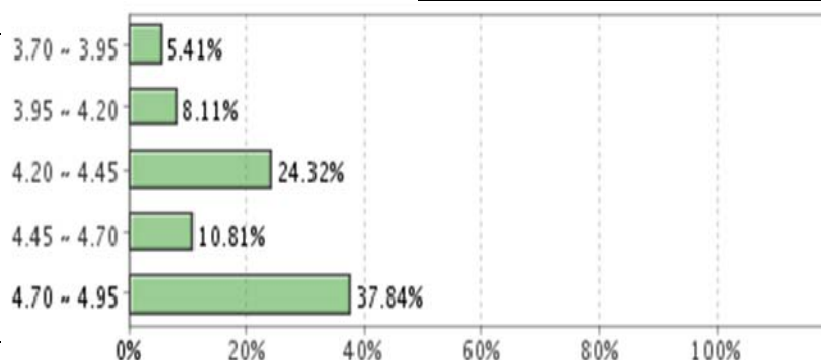
團體
平均

4.53

建議值

4.53

範圍	百分比	人數
3.70 ~ 3.95	5.41%	2
3.95 ~ 4.20	8.11%	3
4.20 ~ 4.45	24.32%	9
4.45 ~ 4.70	10.81%	4
4.70 ~ 4.95	37.84%	14



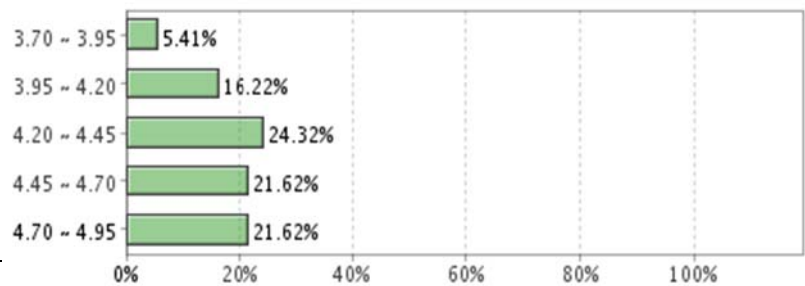
[團隊領導與激勵]

受評者能夠使部屬完全接受其任務指派，並確保任務達成。

團體
平均

4.42 建議值 **4.42**

範圍	百分比	人數
3.70 ~ 3.95	5.41%	2
3.95 ~ 4.20	16.22%	6
4.20 ~ 4.45	24.32%	9
4.45 ~ 4.70	21.62%	8
4.70 ~ 4.95	21.62%	8



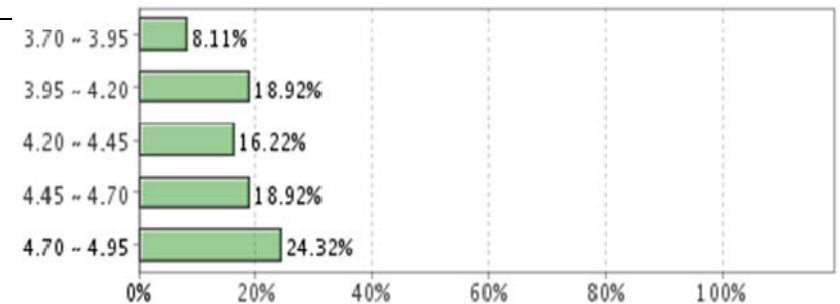
[團隊領導與激勵]

受評者能夠公平公正對待部屬。

團體
平均

4.49 建議值 **4.49**

範圍	百分比	人數
3.70 ~ 3.95	8.11%	3
3.95 ~ 4.20	18.92%	7
4.20 ~ 4.45	16.22%	6
4.45 ~ 4.70	18.92%	7
4.70 ~ 4.95	24.32%	9

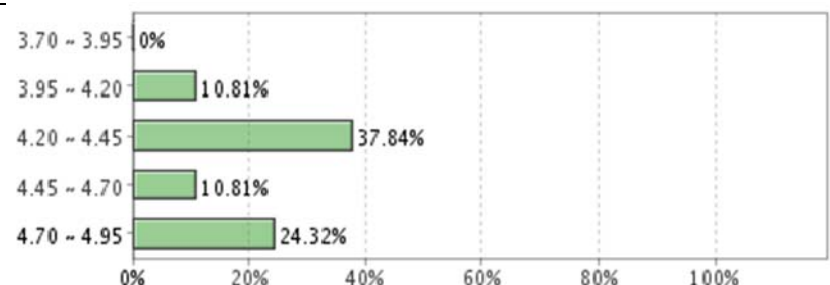


[團隊領導與激勵]受評者能根據團隊成員的特性有效分工與授權。

團體
平均

4.50 建議值 **4.50**

範圍	百分比	人數
3.70 ~ 3.95	0.00%	0
3.95 ~ 4.20	10.81%	4
4.20 ~ 4.45	37.84%	14
4.45 ~ 4.70	10.81%	4
4.70 ~ 4.95	24.32%	9



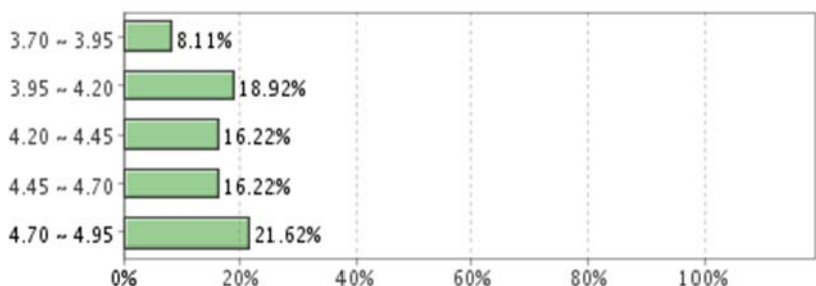
[團隊領導與激勵]

受評者能適時提供團隊成員工作所需的資源與資訊，以利工作推展。

團體
平均

4.46 建議值 **4.46**

範圍	百分比	人數
3.70 ~ 3.95	8.11%	3
3.95 ~ 4.20	18.92%	7
4.20 ~ 4.45	16.22%	6
4.45 ~ 4.70	16.22%	6
4.70 ~ 4.95	21.62%	8



[團隊領導與激勵]

受評者能夠有效運用各種方式來激勵部屬。

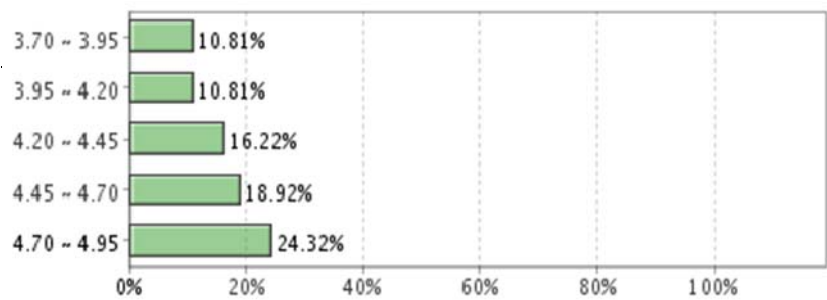
團體
平均

4.41

建議值

4.41

範圍	百分比	人數
3.70 ~ 3.95	10.81%	4
3.95 ~ 4.20	10.81%	4
4.20 ~ 4.45	16.22%	6
4.45 ~ 4.70	18.92%	7
4.70 ~ 4.95	24.32%	9



[團隊領導與激勵]受評者能夠適時化解團隊成員彼此的衝突。

團體
平均

4.33

建議值

4.33

範圍	百分比	人數
3.70 ~ 3.95	8.11%	3
3.95 ~ 4.20	8.11%	3
4.20 ~ 4.45	21.62%	8
4.45 ~ 4.70	21.62%	8
4.70 ~ 4.95	18.92%	7

