委任公務人員晉升薦任官等訓練
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 103 年 10 月 15 日

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。

本會前於 94 年業建構完成公務人員各官等非主管人員共通能力（如圖 1-1），並自 94 年起依據訓練目標及共通能力轉換訓練課程配當表，據以實施當年度之訓練內容發展教材與評量。復於 98 年進行檢討，決定仍予維持賡續實施，作為辦理各項訓練之參據。

惟隨時代變遷，核心能力應定年檢視並予調整，爰本會於 100 年建構高階文官核心職能，嗣於 102 年完成薦任公務人員晉升簡任官等訓練之核心職能，本（103）年 4 月完成公務人員高等考試暨普通考試錄取人員核心職能，本年年中另以委任公務人員晉升薦任官等訓練（以下簡稱委升薦訓練）受訓人員為研究對象，進行訓練需求調查，重新建構是類人員核心職能架構，俾作為規劃渠等人員訓練課程之設計、教材講義之編撰、學習能力指標之訂定與評量方式規劃之參據，以強化受訓人員之學習動機，有效提升人力素質。

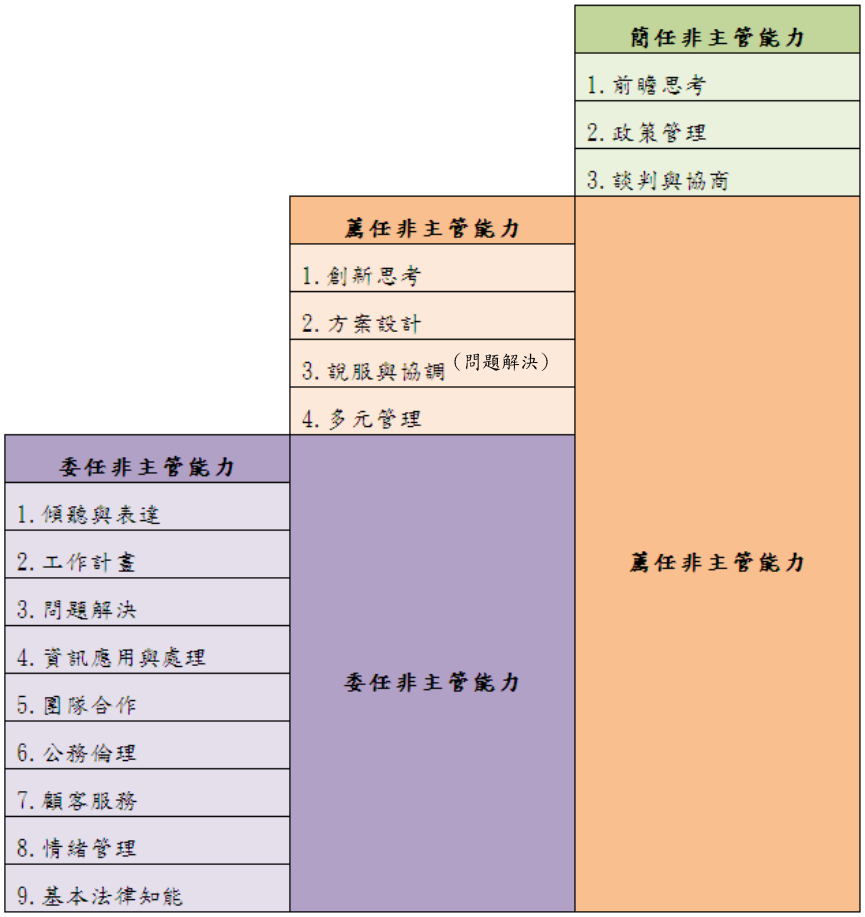


圖 1-1：公務人員各官等非主管人員共通能力架構

資料來源：保訓會，94 年

貳、 文獻探討

一、 職能之發展、定義及分類

遠在 1920 年，美國普林斯頓大學 Brigham 教授主張工作者的工作績效好壞，主要是由工作者先天智力高低來決定（McClelland, 1973）。1970 年，美國哈佛大學教授 Dr. McClelland 針對高等教育普遍使用智力測驗來篩選學生的現象提出挑戰，他強調不應僅以智商作為甄選人員之依據，更應該注重實際影響學習績效的能力。

McClelland 發現傳統的智力、性向、專業測驗及學業成績等

因素，無法有效地預期工作者實際的工作績效，並提出一些造成卓越績效行為的因素，如：態度、認知及個人特質等，稱之為職能（Competence），認為職能是可以預測工作績效，不會因種族、性別或社會經濟所影響，更進一步發展出工作能力評估法（Job Competency Assessment Method），試圖對以往重視工作分析、工作說明書的情況加以改變，希望從主管人員及高績效工作者身上，找出達成高績效的能力因素（Spencer & Spencer，1993）。再進一步將這些高績效工作者共同擁有的能力因素加以歸納整理，即可找出此項工作的職能模式（Competency model），此模式主要是用來描述在執行某項特定工作時所需具備的關鍵能力。

Spencer & Spencer（1993）將職能分成以下 5 類：

（一）動機（motives）：一個人對某些事物因為渴望，進而付諸行動的念頭。

（二）特質（traits）：身體的特性或對情境及訊息的持續反應。

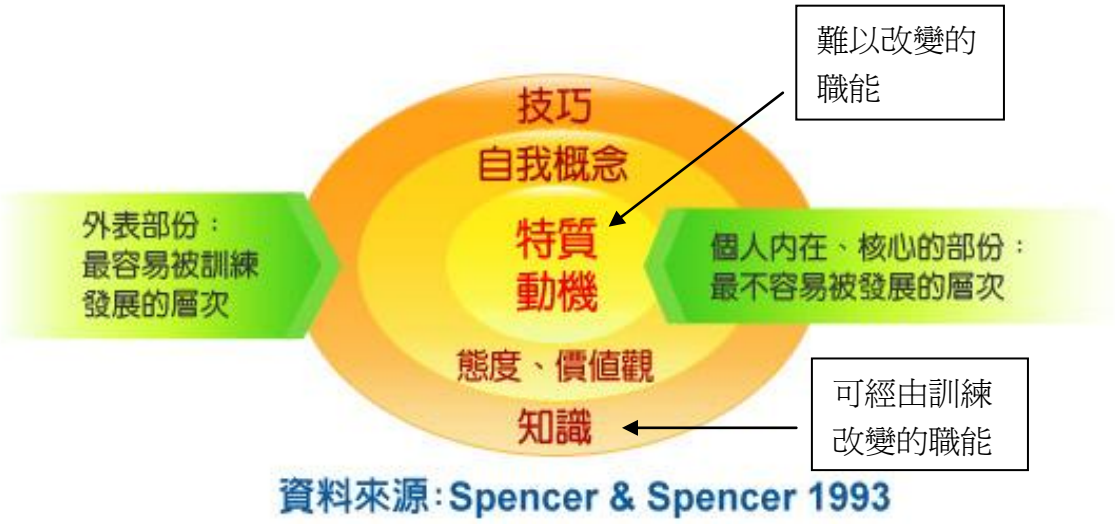
（三）自我概念（self concept）：關於一個人的態度、價值或自我印象。

（四）知識（knowledge）：一個人在特定領域的專業知識。

（五）技巧（skill）：執行有形或無形任務的能力。

這 5 種職能又可分為易於觀察的外顯職能及隱藏於人格中心的內隱職能。Spencer & Spencer 依此概念提出了冰山模型及同心圓模型如下：

2-1 職能的冰山模型



2-2 職能的同心圓模型

組織績效是全體員工整體行為表現的結果，欲提高績效，必須先確認員工的哪些關鍵行為對組織績效能產生正面的影響，所謂的關鍵行為，係指員工擔任特定職務而能展現優異績效成果，必須在哪些關鍵項目上達到某種程度的表現，至於是哪些關鍵項目以及行為表現，則隨不同職務內容而異。

二、 訓練需求評估

組織實施訓練規劃的第 1 個步驟是訓練需求的評估與確認，訓練如果要有效益，必須提升員工能力及組織績效，所以必須有系統、有方法地進行訓練需求評估。訓練需求評估是用來幫助組織中的管理者及訓練主辦人員，決定訓練計畫的系統性過程，必須以科學實證的方法來蒐集及分析相關的資料,包括:組織目標、組織績效表現、組織發展策略及組織人力需求等。

訓練需求可分為兩種類別：一為由決策管理階層或經營方向、策略目標而來，以組織變革為考量而形成的，屬於前瞻、預視性（proactive）的訓練需求；另一為由工作層級在目前的績效表現或能力、知識、態度上與預期表現的目標差距而來，為了改進而需要訓練，此屬於反應式（reactive）的訓練需求。訓練需求評估的作用，係在提供訓練規劃的重點及方向。成功的訓練，必須要和實際的訓練需求相契合，顧及組織本身與組織成員的需要及興趣，才能使訓練資源真正集中於組織待解決的問題，並使訓練所投入的成本能獲得正面的回收，進而達到提昇組織成員工作的適當性及組織運作績效的結果。

根據 McGehee 及 Thayer（1961）提出訓練需求評估，包括組織分析（organization analysis）、工作分析（task analysis）、人員分析（person analysis）三大要素，其整合三層面的方案設計，可以產生有系統的、客觀的訓練需要。有關其內涵說明如下：

（一）組織分析（Organization Analysis）

組織分析主要在確定組織目標，藉由對組織經營理念、人力資源策略、組織文化、組織問題及顧客期望等資料的蒐集及分析，

找出組織所希望的訓練方向或進一步作工作分析。Goldstein（1986）提出，組織分析必須確認組織目標、組織資源、組織氣候、外部環境等 4 項因素。

（二）工作分析（task analysis）

Moore & Dutton（1978）定義工作分析係指有系統地蒐集關於特定工作或一組工作的資訊，以利於指導員工，達到最佳的績效。工作分析的目的在於瞭解與效能問題有關的工作詳細內容、標準、與達成工作應具有的知識與技能，而工作分析結果也是將來設計發展有關訓練課程的重要資源。工作分析是以有系統的方式檢視工作者應具備的知識、技能、態度等員工特質，在訓練課程中加以教導，解決員工障礙，增加效益，使其可以達到最佳的績效標準。

（三）人員分析（person analysis）

人員分析是決定個別員工的訓練需求，焦點集中在如何使每個員工完成執行工作。人員分析最好由定期觀察員工績效的人來執行，一般習慣上，都由員工及其直屬上司皆會參與，同事、顧客和部屬都可以成為人員分析的資訊提供者，是以人員分析也可稱為 360 度績效評估。事實上，人員分析的診察，是決定訓練需求最困難的一面，因為人類的行為多變、複雜，然而經由組織分析或工作分析所獲得的資訊可彌補人員分析的不足。

雖然以上三者是訓練需求評估的 3 個構面，但是彼此間是互相關聯、互補的，組織分析強調組織內部整體性訓練需求的確立；工作分析或人員分析則適用於員工個人訓練需求的決定。唯有經過以上三個構面的分析，才能落實訓練需求評估工作。Moor &

Dutton(1978)提出訓練需求評估此3個層面不是被個別執行的，必須透過緊密的結合，才能產生統合的訓練需求組合。

參、研究設計

一、 研究架構

綜合前述文獻探討，本研究案規劃研究方向，即以邀集委升薦訓練授課講座、受訓人員及受訓人員之直屬主管且曾獲頒模範公務人員者，舉辦2場次焦點團體座談會，透過座談會進行討論，完整蒐集相關意見。會後參照與會人員所提意見，輔以質化資料分析軟體（MAXQDA）萃取討論資料進行分析，初步建立職能構面及各構面關鍵行為指標，據以發展問卷。

嗣以103年委升薦訓練受訓人員之直屬主管為研究對象，請渠等就設計之各題題項，以「對於達成組織績效之重要程度」及「委升薦訓練受訓人員的行為具備、運用或展現程度」設計雙維問卷，進行填答。

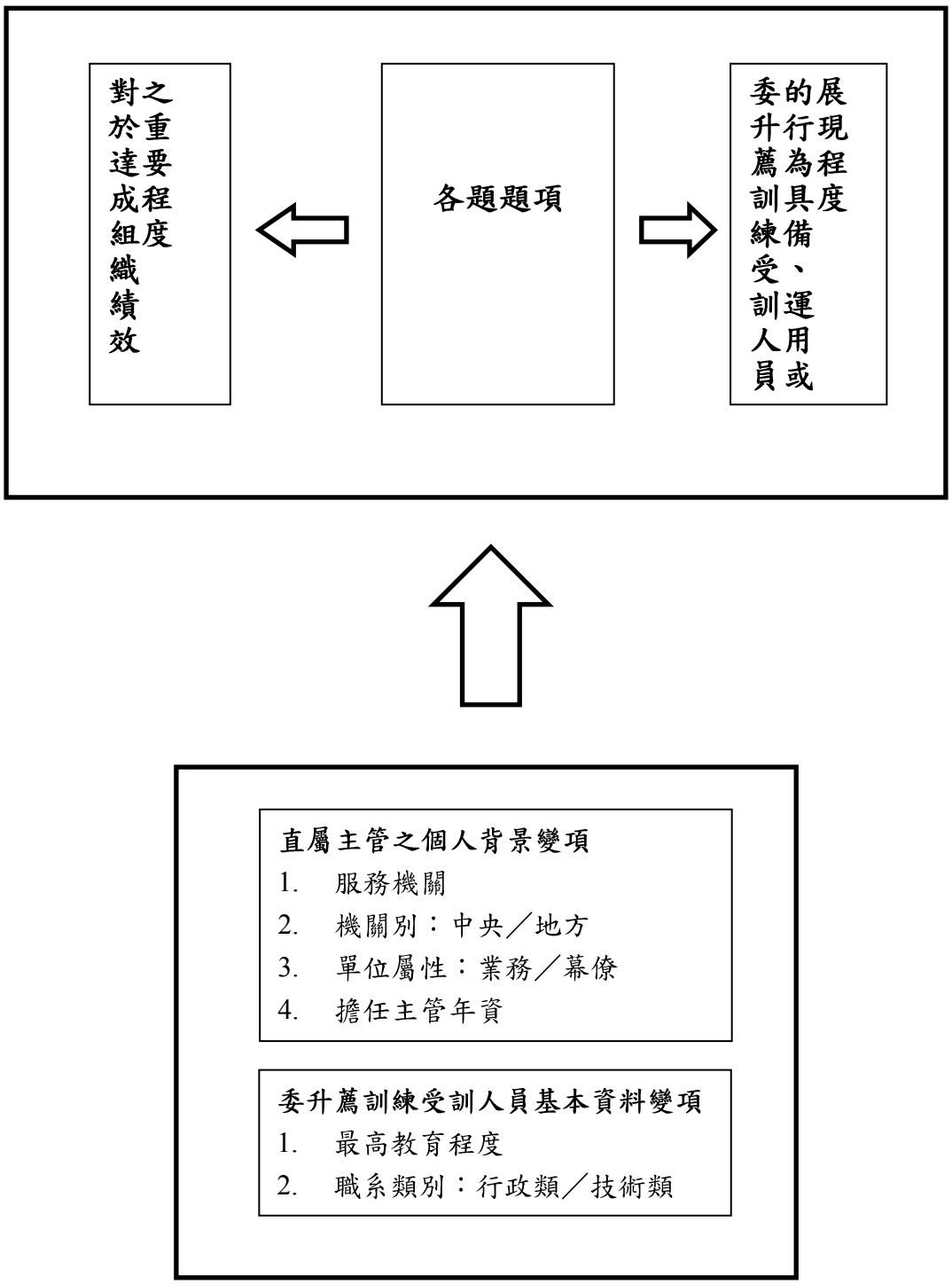


圖 3-1：量化研究分析流程圖

資料來源：本研究自行整理

二、 研究流程

本研究之調查方法及實施步驟說明如下：

（一）文獻探討及專家諮詢：參酌本會 94 年建構之公務人員各官等非主管人員共通能力，蒐集國內外相關文官核心職能理論等文獻資料，於本年 3 月 6 日召開學者專家座談會，邀請國立臺北大學陳教授恆鈞，針對研究方法與流程等議題討論竣事。

（二）焦點團體座談會：本年 4 月 23 日及 25 日辦理 2 場次焦點團體座談會，邀請委升薦訓練授課講座、受訓人員及受訓人員之直屬主管且曾獲頒模範公務人員者計 10 人參與，針對委升薦訓練核心職能之討論題綱進行意見交換。

（三）研擬問卷：依據上開 2 場次焦點團體座談會與會人員所提意見，參考國內外相關文獻資料，輔以質化資料分析軟體（MAXQDA），萃取討論資料進行分析，初步建立職能構面，並建構各構面指標，據以研擬問卷初稿。

（四）問卷調查

1、問卷試測：本年 7 月 3 日至 4 日利用線上問卷系統進行問卷試測，並進行統計分析後修正部分題項。

2、正式調查：本年 7 月 15 日函請 103 年委升薦訓練受訓人員服務機關協助辦理問卷調查，並於本年 8 月 1 日完成調查。

（五）撰擬報告：進行問卷統計分析，完成報告，確認委升薦訓練受訓人員所應具備之職能項目及關鍵行為指標。

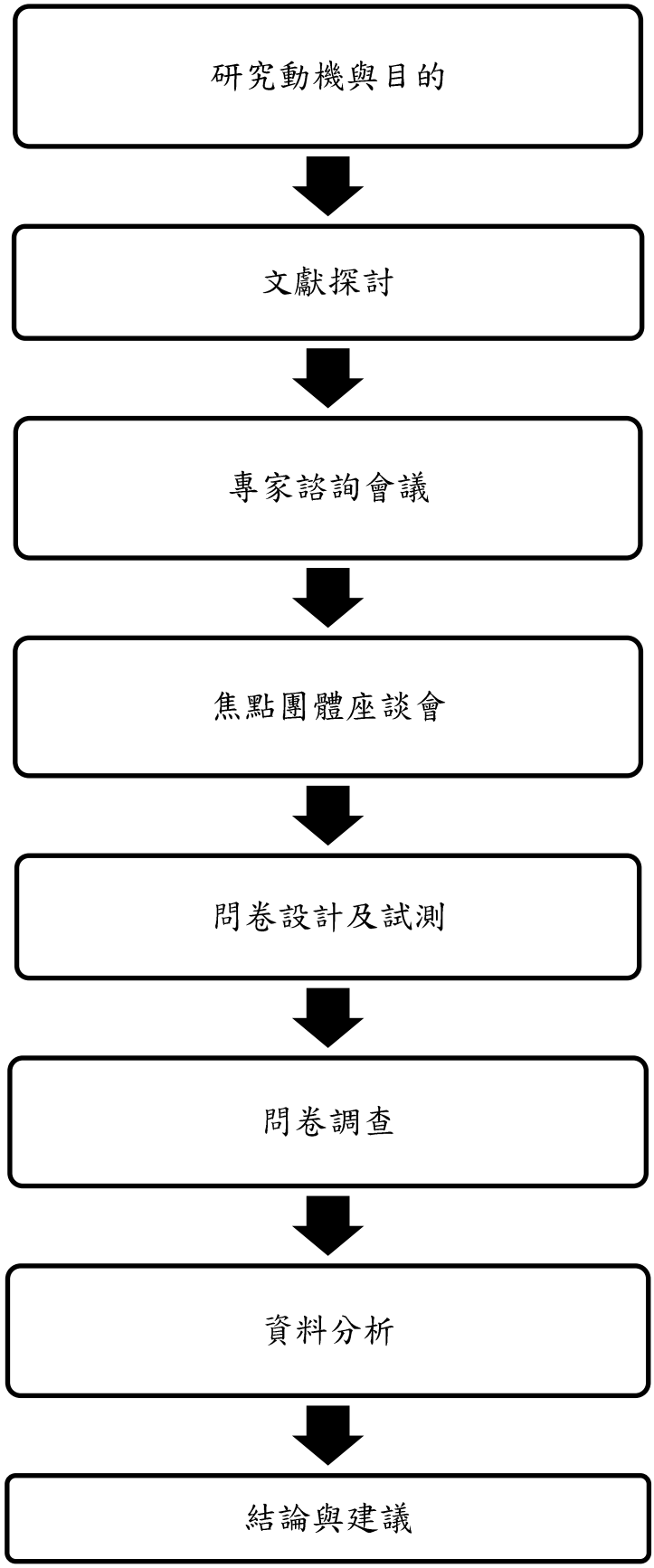


圖 3-2：研究流程圖

資料來源：本研究自行整理

三、 研究工具

（一）焦點團體座談會

為求審慎，本研究分別於本年 4 月 23 日及 25 日舉辦 2 場次專家學者座談會進行討論，討論委升薦訓練受訓人員應具備及普遍欠缺那些核心職能，完整蒐集記錄與會人員意見。

（二）發展問卷

依據焦點團體研究法，將 2 場次專家學者座談會之發言轉錄為逐字稿（會議紀錄如附錄 1），輔以質化資料分析軟體（MAXQDA）萃取關鍵行為指標，並參照英國、美國、加拿大及荷蘭等國文官核心職能（彙整表如附錄 2），據以發展問卷初稿。

（三）問卷設計與試測

1、問卷設計

本研究依據上開 2 場次專家學者座談會討論內容，設計發展問卷內容，茲說明如次（問卷如附錄 3）：

(1) 問卷結構：分為二大部分，第一部分為調查內容題項，共設計 7 大構面，第 1 構面為「溝通協調」，第 2 構面為「團隊合作」，第 3 構面為「創新能力」，第 4 構面為「應變能力」，第 5 構面為「學習能力」，第 6 構面為「情緒管理」，第 7 構面為「認真負責」，合計共 35 題。第二部分為基本資料題項，共計 6 題。

(2) 問卷問項

A. 發展題項：依照前開焦點團體座談會討論內容及問

卷結構，歸納分析後設計問卷題項。

B. 發展問項：分為「對於達成組織績效之重要程度」及「委升薦訓練受訓人員的行為具備、運用或展現程度」，前者為探求各能力與組織績效達成間之連結，後者為探求該項能力是否為委升薦訓練受訓人員所欠缺之職能落差。

C. 評測尺度：採連續變項 1 至 7 尺度，填答 1 表示程度最低，填答 7 為程度最高，以精確探求受測者之意向。

2、問卷試測

(1) 實施試測：為求問卷信、效度，於本年 7 月 3 日至 4 日請近年曾參加委升薦訓練受訓人員之直屬主管利用線上問卷系統進行試測，共計發出 20 份問卷，回收 20 份有效問卷，試測問卷統計結果詳如附錄 4。

(2) 試測結果：針對施測回收之問卷，依內部一致性信度統計結果，刪除某題項後，該構面之信度提升者，將予以刪除，爰刪除原「團隊合作」構面下第 10 題「能信賴工作夥伴，主動分享工作經驗，達到團隊目標」及原「創新能力」構面下第 15 題「能針對問題執行解決方案，提升工作效率」之題項，保留 33 題。（修正問卷如附錄 5）

肆、 資料分析

一、 調查對象及實施情形

（一）調查對象：茲考量行為展現需較長時間觀察，委升薦訓練受訓人員之直屬主管較能觀察各構面之行為展現，爰以103 年是類人員之直屬主管為調查施測對象。查符合上開條件者，計 1,636 人，共計 1,019 個機關（背景資料分析表如附錄 6、調查機關名冊如附錄 7）。

（二）實施情形：

1. 問卷回收：調查期間為 103 年 7 月 15 日至 8 月 1 日，共計回收 1,012 份問卷，回收率為 61.86%。
2. 刪除無效問卷：為求統計分析之信、效度，爰刪除無效問卷後，計有 714 份有效問卷。茲就刪除原則說明如下：

（1）填答錯誤或填答不完整之問卷。

（2）針對整份問卷中「同一欄填答內容皆相同」者（即填答之問項內容，均選擇同一尺度，無法辨別其重要程度、具備、運用或展現程度之高低）或「同一列填答內容皆相同」者（即填答之問項內容，對於組織績效及委升薦訓練受訓人員的行為具備、運用或展現程度均為相同尺度，無法辨別其職能落差），視為無效問卷刪除之。

二、 統計分析結果

為探求委升薦訓練受訓人員核心職能架構，以「對於達成組織績效之重要程度」之填答情形，作項目分析、高低分組 t

檢定及因素分析，以確認渠等人員核心職能。另以「對於達成組織績效之重要程度」及「委升薦訓練受訓人員的行為具備、運用或展現程度」採成對樣本 t 檢定，以發現兩者間差距之差異情形，探求職能缺口所在以確認訓練需求來源。茲分項說明如下：

（一）項目分析：以「內部一致性信度」及「相關係數」做為題項之檢驗標準。說明如下：

1、「內部一致性信度」：係檢視刪除該題項後是否該構面信度會提升。

2、「相關係數」：不得低於.4。

3、依據上開標準檢視各項數值後，各題項均符合，爰均予保留，各項數值如附錄 8。

（二）高低分組 t 檢定：經檢視各題項均達顯著，爰均予保留，數值如附錄 8。

（三）因素分析：

1、將各題項經 KMO 取樣適切性檢定及 Bartlett 球型檢定後，KMO 值為.980，Bartlett 球型檢定的近似卡方分配值為 23477.446，達顯著水準（P<0.001），顯示因素結構具有良好之適切性，可投入因素分析。

2、接續將上開題項以主成份分析法進行因素萃取，並以最大變異法進行因素轉軸，透過「特徵值大於 1」（如附錄 9）及「陡坡圖法」（如圖 4-1）決定因素數目為 3，並以因素負荷量.55 為標準，剔除未達標準者並再次進行轉軸，直到所有項目因素負荷量均達.55 以上。

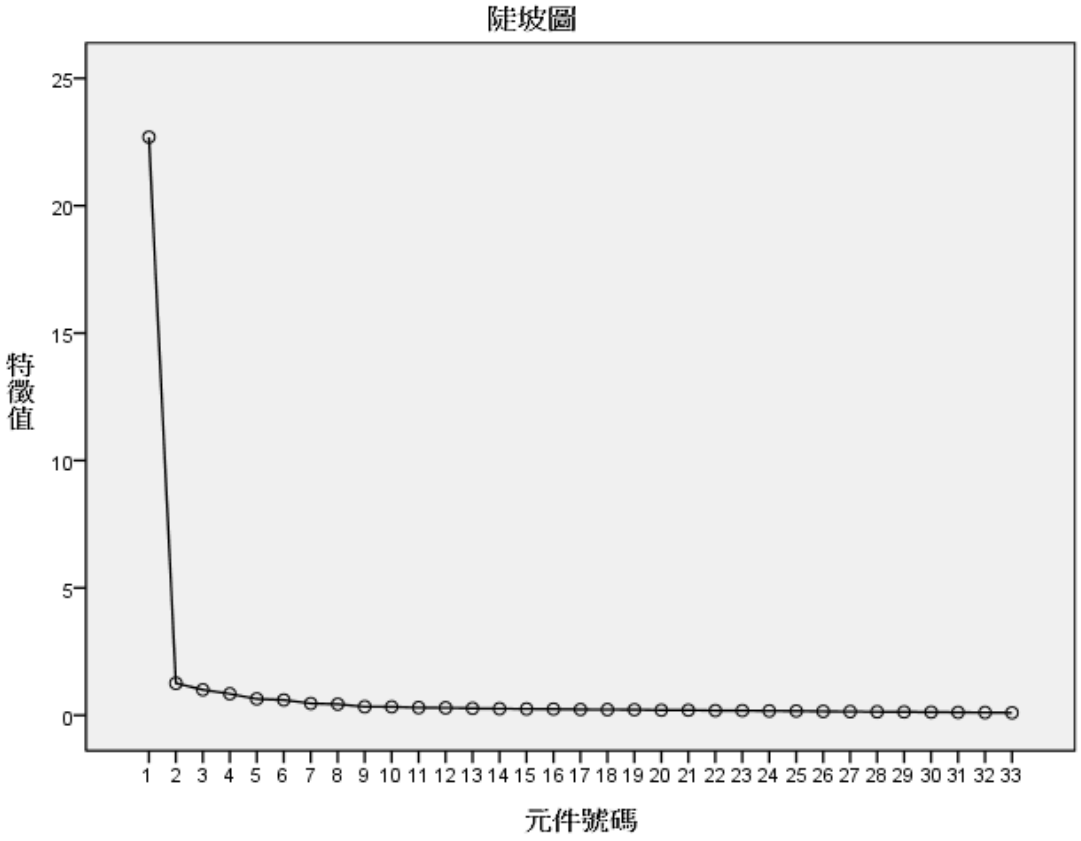


圖 4-1：陡坡圖

3、經過 2 次轉軸後以上開標準檢驗，共剔除第 14、15、16、29、30 等 5 題，共獲得 3 個因素，可解釋 76.512% 變異量。因素 1 包含 10 題、因素 2 包含 13 題、因素 3 包含 5 題，各項數值如附錄 10。

（四）成對樣本 t 檢定：本次調查採雙維問卷，係由委升薦訓練人員之直屬主管填答「對於達成組織績效重要程度」與「委升薦訓練受訓人員的行為具備、運用或展現程度」，俾發現職能缺口。經比較因素分析後，以「成對樣本 t 檢定」來檢定兩者間差距之差異情形，各項數值如附錄 11。

（五）小結：依上開因素分析結果，參考文獻資料，並依據 STAR（Situation、Task、Action、Result）法則，重新彙整委升薦訓練受訓人員核心職能架構（如附錄 12），茲就其核心職能及關鍵行為指標整理如表 4-1。

表 4-1：委升薦訓練受訓人員核心職能及關鍵行為指標

職能（Competence）	定義	關鍵行為指標（Critical Behavior Indicators）
建立團隊關係	能傾聽他人需求並適時回應，尋求合作共識，建立良好的人際及夥伴關係，以促進團隊合作。	能傾聽他人需求，正確解讀他人傳達的訊息，以達有效溝通協調。
		能清楚表達自身意見，正確回應他人傳達的訊息，以達有效溝通協調。
		面對歧見時，能平心靜氣討論，並化解歧異得到共識。
		與工作夥伴互動時，能互相激勵，保持良好互動，達成團隊目標。
		能主動協助工作夥伴，與團隊成員同心協力完成各項交付任務。
提升績效	勇於採取創新構想或解決方案，以因應工作上的變動與挑戰，對於設定之目標能全力以赴。	處理公務時，能不墨守成規、簡化工作流程，以提升工作效率。
		在工作中，能精益求精、針對問題找出適宜解決方案。
		能對工作保持積極與熱忱，追求卓越之工作表現。
		能接受工作上的改變，隨時維持應有的工作表現。
		能對工作保持上進心，透過不同管道學習，提升自我能力。
人際覺察	能察覺自我及他人情緒變化，適時調節壓力，保持情緒穩定，面對敏感狀況能保持鎮靜。	面對壓力衝突時，能沉著面對，並作出建設性的回應。
		能適時紓解壓力，保持冷靜，順利推動各項業務。
		能覺察自我及他人情緒變化，並保持情緒穩定。

資料來源：本研究自行整理

伍、 結論與建議

一、 研究發現

（一）委升薦訓練受訓人員核心職能架構

根據本次調查發現，委升薦訓練受訓人員核心職能為「建立團隊關係」、「提升績效」及「人際覺察」，計有 13 項關鍵行為指標，俾作為日後研訂課程、發展學習能力指標、設計教材、評量之參考。另本職能架構於發展關鍵行為指標時，囿於研究時程，未能進行量化檢驗，未來可再進行驗證性因素分析，以進一步確認職能架構。

（二）後續研究之建議

本次調查所得之基本資料，包括機關層級、單位屬性及受訓人員職系等寶貴資訊，未來仍可加以研究利用，俾作為擬定相關訓練政策之參據。

二、 研究建議

（一）符合職能內涵之課程設計

本次需求調查所獲致之職能，可作為提供課程設計之參據，如：現行受訓人員如何透過「團隊合作」課程以提升「建立團隊關係」職能。未來宜強化精進講義教材、教學方法、課程設計或加強師資培訓，使訓練結果滿足實際工作需要，讓受訓人員接受訓練後能有效達成訓練目標，以期符合用人機關之需求。

（二）規劃公務人員核心職能發展地圖

為期完整建構公務人員各官等人員所需核心共通能力，並強化考試錄取人員基礎訓練、委任公務人員晉升薦

任官等訓練、薦任公務人員晉升簡任官等訓練及高階文官中長期發展性訓練之帶狀訓練間核心職能之連結，建議規劃公務人員核心職能發展地圖，統整性規劃各階段職涯發展之訓練，並依職級漸次深化核心能力，以作為本會發展各項訓練課程、教學方法及評量機制的基本架構藍圖。

（三）開發多元評量工具

本次需求調查所獲致部分職能，如：人際覺察，難以透過現行紙筆測驗方式評測，未來可研議調整評量工具，新增多元評量方式，結合課程進行實作演練，以全面檢視受訓人員是否具備相關職能。

（四）定期檢視酌予更新

本次調查所獲得委升薦訓練受訓人員所應具備之職能項目及關鍵行為指標，應隨國家政策及時間調整，建議每 3 年至 5 年應酌作檢視修正或更新。

參考文獻

公務人員保障暨培訓委員會（2013）。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。

王姿潔（2007）。建構以職能為基礎之工程專業人員評選模式－以 C 公司為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。

洪昌文(2006)。地方機關非主管人員核心能力及其課程設計之研究，行政院人事行政總處地方行政研習中心(原行政院人事行政局地方行政研習中心）委託研究，未出版。

洪昌文（2008）。地方公務人員核心能力訓練，人事月刊，第 40 卷第 2 期，頁 31-35。

張瑞濱、賀力行（2003）。從訓練需求評估論公務人員訓練進修之策略，人力資源管理學報，第 3 卷第 1 期，頁 81-111。

莫永榮（2005）。加拿大聯邦政府建構中高階文官核心能力之研究，政策研究學報第 5 期，頁 29-60。

許志隆、鄭晉昌（2002）。職能辭典（Competency Dictionary）的發展與應用，中央大學人力資源管理研究所第九屆企業人力資源管理實務專題研究成果發表會第 3-2 篇。

陳貞伶（2006）。公務人員教育訓練學習與績效評估之探討，國立中央大學企業管理研究所碩士論文。

勞動部（原行政院勞工委員會）(2013)。職能基準發展指引，勞動部委託研究，未出版。

楊尊恩、林文政(2004)。職能模式在企業中實施之現況調查，頁 1-39。

廖晟堃（2005）。以工作分析為本位的訓練需求評估，T ＆ D 飛訊第 30 期，頁 1-11。

Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2006). ***Human resource development*** (4th Ed.). N. Y.:Harcourt College.

Proficiency Levels for Leadership Competencies

「委任公務人員晉升薦任官等訓練需求調查」第 1 次焦點團體座談會議紀錄

時間：民國 103 年 4 月 23 日（星期三）上午 9 時 30 分

地點：本會 7 樓會議室

出（列）席人員：如簽到表

主席：李副主任委員嵩賢　　記錄：陳昀孜

甲、 報告事項

一、主席報告

今天的主題是針對委任公務人員晉升薦任官等訓練需求的調查，誠如大家所知道的，辦訓練一定要知道需求，一個什麼職等的公務人員需要什麼樣的能力，我們先瞭解他需要什麼樣的能力，再把這個能力轉化成課程，意思是說透過這些課程可以達到他的能力，所以我們在人力資源管理領域裡，我們在談 KSA，KSA 是指你要執行一個職務，必須從哪些角度去探討訓練需求，K 就是知識（knowledge）、S 是技能（skill）、A 是能力（abilities）。

國家文官學院是保訓會所屬的機關，保訓會就像一個管理顧問公司，就訓練來講，我們設計很多的課程交給文官學院執行，我們在設計的過程裡，每一個類別的 KSA 是什麼，轉化成課程，讓他們具備所需的能力。

我們在 94 年的時候，有建構委任公務人員晉升薦任官等訓練他們需要怎麼樣的課程，但 94 年到現在隔了那麼久，過去的那一套也許不能反映我們的需要，譬如說：不久之前的學運，很多人

就批評政府都不曉得網路，網路一連、好多人都圍過來了，我們還在用傳統的調集警力，都來不及了，顯然政府公務員的能力沒有辦法因應快速的變遷，無法面對網路的革命。所以 94 年建立的核心職能，現在應該要做一個檢討，所以我們特別請各位來參加焦點團體座談。

焦點團體希望能有一個共識，哪些能力是最需要的？哪些能力是比較不需要的？我們如果有一個共識、有一個焦點出來最好。

二、業務單位報告

許處長秀春：

今天邀請各位來，最主要是針對委升薦訓練需求調查做第一次的焦點團體座談會，現行委升薦的課程規劃，是源自於 94 年公務人員各官等非主管人員共通核心職能的調查，考試院希望我們培訓、任用和考績要相結合，所以本會依照考試院的政策，分別在 99 年完成高階核心能力的系統，去年完成薦升簡核心職能的體系，另外有兩個缺口的部分，希望今年能找出核心職能。

上半年我們針對考試錄取人員，有做一個完整的調查，也產出了結果，下半年預計完成委升薦的核心職能調查，今天跟星期五的焦點團體座談，希望在座的各位，能針對後面的 4 個題綱給我們一點意見。我們把各位的意見綜整起來，會發展成一份問卷，預計在下半年度針對今年委升薦訓練受訓學員的直屬長官進行調查，希望透過各位的建議跟指導，可以在下半年很順利的把委升薦的核心職能建立起來。

乙、 討論事項（與會人員發言摘要）

一、梁副署長國輝：

（一）如果是未來有機會升薦任的公務員，以第 4 點題綱來看，結訓的測驗，建議選擇題不必再測，選擇題是我這個年代、30 幾年前的大學聯考考的，選擇題會有一種僥倖的心理，只是猜題，測不出未來公務員的實力，我個人比較建議全考實務寫作題。

（二）做測驗評量的時候，可不可以比照飛躍方案，篩選學員時，先請學員進行 5 分鐘的簡報，除了做一個評量的依據之外，其實也在看這位公務員的口頭表達能力，時間不必多，也許就是 5 分鐘，當然這可能會牽涉到培訓單位的人力、物力、財力的問題。

二、李副主任委員嵩賢：

針對測驗的部分，我們歷年都一直在作改進，薦升簡訓練今年 3 題裡有 1 題是影片，就是看我們製作的影片，裡面有提問問題，會問你影片內的問題怎麼解決。我們希望測驗達到信度、效度，所以我們一直在檢討。

三、宋科長欣真：

（一）我目前工作上接觸到一些新進的公務人員，他們經過國家考試，其本職學能、相關的工作知識都沒有問題，從各個不同的人可以看出他們的工作態度，對事情的看法，委升薦訓練可以 focus 在這一塊。

（二）公務員五大核心價值，我覺得非常重要，尤其對委升薦訓練學員來講，他們得到的訓練或相關知識，在五大核心價值這

塊，可以讓他們在未來職涯做出對的選擇，可以做出對國家比較有意義的事情。

（三）我們長官很喜歡把新進公務員送到本科，我壓力就很大，一般新進來的大多是薦任6職等，其實已經是薦任，我們長官常常會說：「妳要好好帶他們，好好教他們，讓他們養成好的習慣」，不要讓他們學到公務員不好的習性，以免影響到未來的發展。當然一個人的人格養成是從小就開始，但受訓過程中如果可以再把這些概念強化進來，我覺得是相當重要的。

（四）比較年輕的新進公務人員專業知識其實都很夠，對社會議題也都熟悉，他們比較欠缺的是「行政程序」這一塊，包括我自己也一直在學習。像我去年受薦升簡的訓練，我們平常在做相關決策或規劃思考的時候，其實是用學校所學的方法，我受薦升簡訓練時，因為有很多公共行政的老師，很多理論納進來，讓我們思考的角度經過綜整後，反而另有一番思維。

（五）委升薦成績評量，測驗成績比例可降低，因為我不知道委升薦上課的方式是怎樣？是不是可以透過發表看法或參與討論的內容納入評分，如果可以，這一塊分數可以稍微提高。尤其來受訓的人來自各個不同行政部門，各有各的專長，整個討論及跟同學互動的過程，對於未來會有很大的幫助。

四、李副主任委員嵩賢：

（一）其實很多測驗方式都可行，只是我們要考慮有些事，今（103）年委升薦訓練調訓1,700多人，一共有30幾班，因為大量的人進來，不像高階班人數少，造成評量方式受限較多。像剛

剛梁副署長提到簡報部分，1 班就會花很多時間，因此要考慮實務上如何克服。因為要測驗就要同一天，除非題目有很多套，但題目很多套，學員就會反映昨天考的比較簡單，為什麼我今天考的比較困難，有失它的公平性。所以很多因素，也請大家幫我們列入考慮。

（二）我最近看了一本書很有趣，書名是「與魔鬼有約」，書中提到一個人會失敗的最大理由是隨波逐流、沒有定見、人云亦云。從這次的學運來看，有人去示威了，就有很多人去看熱鬧，人家講什麼，他也講什麼，問他為什麼？內容他講不出來。我常常跟新進公務人員講，我們是社會穩定的力量，不能人家講什麼，你就講什麼，要理智的判斷。從這次學運看來，很多人是盲從的，因此從事社會運動要瞭解怎麼樣控制這些盲從的心。

五、黃主任秘書碧玉：

（一）我發現我們辦公室很優秀的同仁，可能因為工作比較忙碌，積分不夠無法即時受訓，可能耽誤他未來升遷的機會，未來有沒有可能在遴選過程中，真的落實找到機關內有潛力的人才，這可能是可以改善的部分。

（二）我們有些同仁平常工作表現還不錯，但考試表現不理想，因此他已經兩次未通過委升薦訓練。是不是可以利用這個機會檢討，讓考試表現不是那麼 ok 的同仁，讓他有機會可以通過考試。

（三）考試成績占 90%，同仁反映測驗要背很多東西，因為課程很多、時數多達 150 小時，對他們來說壓力蠻大的，就考試的

方式，是不是可以比照薦升簡訓練，大概有一半的占分比例去演練題目？學員去發表，讓老師看到團隊的表現，其實團隊合作對公務員是很重要的議題，因為他們可能習慣單槍匹馬作業，可是升到薦任職位後，他必須要有團隊合作的精神，所以建議類似專案製作的課題，讓學員作團隊製作，再去發表，讓老師打分數。

（四）紙筆測驗的部分，建議用申論的方式比較好一點。受訓的時間，建議是不是可以縮短，因為 5 週對我們業務很多的單位，可能會影響，有沒有可能縮短到 4 週的上課時間？這樣對機關跟同仁的壓力，相對之下會比較少。

六、李副主任委員嵩賢：：

委升薦訓練也許可以考慮比照薦升簡訓練進行專題研討，一個小組寫好一個報告，上去做口頭 demo，我們再評分，這是一個階段，後面一個階段就是筆試。

七、何科員玉絲：

（一）我覺得我們 102 年委升薦訓練課程，安排得很充實，我是護理人員轉任公務人員，在我的認知上，行政程序我都不懂，透過這些課程，我重新去瞭解公務人員要做什麼事情。所以我覺得這些課程安排得很好。

（二）受訓的學員差異性很大，有年齡很長的，也有 20 多歲的，年齡差距其實很大，年齡大的學員來受訓就很痛苦，因為要面臨考試。現行有課程要我們做計畫、去 present，像我這麼愛講話的人，每次分組後去講話的都是我，但這樣的評量合理嗎？我們有些學員就很害羞，一直坐在那邊都不會講

話、不會發問問題，我們通常是給 20 分鐘寫一個計畫，請學員上台分享，有些學員都不會參與，這樣評量是否合理？值得深思。可是我覺得這很好，因為這可以測出我受訓成果，課程有沒有完全吸收，因為老師教了我很多手法，我覺得很好用。有些學員因為沒有相關背景，會覺得魚骨圖怎麼那麼難？學員程度上本來就有差異，一群學員在受訓時，會發現認真的一直都很認真，有壓力的一直都有壓力，受訓這 5 週我們每個人都很認真很努力，我的年齡在學員算居中，但我也壓力大到右邊視力變 0.2。

（三）寫作的成績比例應該要調整一下。如果是以報告的方式，我覺得應該更可以測出學習的成績，因為很多人一直在教我們如何提升做計畫的能力。我們受訓第 1 堂課，也是要我們 present 用影片介紹自己，因為我已經作好準備，我怎麼樣用很生動的方式介紹，讓大家認識我是誰？我用了 10 張投影片，很快讓班上同學知道我是誰，這個過程讓我學習到很多。因為有些學員沒有嘗試過這個過程，我覺得用這種方式考核也不錯，但不用都排在最後 1 週，可分次做成績考核，除了筆試，也可以寫專案計畫，我覺得這也不錯，不要都排在最後 1 週考試。

（四）受訓學習過程教了我們那麼多手法，但我們沒有看到學員去用到，我覺得有點可惜，因為我回到現實工作環境時不會用到這個，因為我在學校擔任幹事，所以我不會用到這個，但我可以妥善運用在其他志工服務領域。希望給自己一個嘗試的機會，在學習結束之後，評量自己做得好不好，因為有專

業的老師來幫我看，我覺得是很棒、很難得的機會。

八、陳教授恆鈞：

（一）公務人員可分為 3 個面向，做人、處事跟學問，一個好的公務員要做人、處事跟學問都不錯，但在考試導向之下，變成都很重視考試，做人、處事都不見了。現在考試測不出做人處事，要怎麼去彌補？考試的選擇題降低，提高實務寫作題，可以讓學員去發揮，讓他表達如何去處理，這些都是屬於內隱知識，做事時有沒有累積經驗，把老師上課的東西融會貫通，寫在文章裡。

（二）我很贊成除了考試之外，可增加「專題報告」，但評測不要排在同一週，他們會很緊張。希望從情境題裡，要求他從基層人員特定的角度來寫問題，藉以評估這個人是不是已經準備好了。薦升簡學員我們希望他從主管人員或決策人員角度寫，跟新進人員的角度就不一樣了，我們可以藉此發現他是值得栽培的。所以我很贊成各位的綜合意見。

（三）專題報告建議用最基本的基層實務，不需用主管決策，用第一線主管的基層能力回答，如果第一線處理好，事實上大主管不用出來，我們現在就是要培養這種第一線主管的處理能力，不要什麼事情都要叫主管，這樣把主管都操死了。

（四）訓期如果縮短，身為老師會覺得上課很趕，像我現在上課就上得喘不過氣來，如果真的要縮短時間，是不是把其他的課程進行合併，增加行政管理與實務單元的課程，讓他們真正把這個東西帶回去。因為他們真正能帶回去的東

西，是他們很久沒碰到學術的東西，經過這幾個禮拜，他就會發現受益良多。

（五）很多學員專業背景不是社會科學，因此比較不會考試，讀社會科學的學員 1 題可以寫 30 頁，很會寫，但讀理工科的，他寫 1 頁已經覺得很厲害了。站在全部考生的立場，我們不應該顧忌他的背景，可是站在公平立場，要考慮到他是理工科或社會科學的，這涉及到受訓時間跟他們是不是要分流教育，分流教育的課程是不是要設計到稍微有難度的，還是基本的，未來講義是不是有機會比較難的作一個 mark，比較難的自己要先讀，這樣可以省時間跟成本。

（六）以老師角度來講，我們要站在學生立場來授課，他們很多是為了面子，學問我是不曉得，他們覺得一定要通過考試比較重要。

九、宋科長欣真：

委升薦訓練是否有先預習的線上課程？

十、許處長秀春：

文官學院的作法分兩塊，開訓前一、兩個月就會發文給受訓學員跟他的單位，說明有哪些線上課程？有些基本性的先備知識，可以先在文官 e 學苑進行閱讀。委升薦開訓前也會跟一些大學院校合作，開設一些行政類的學分班，有些技術類科的學員可能先備知識不夠，可以利用比較長期的實體訓練去彌補足。

十一、李副主任委員嵩賢：

宋科長請教您，理工科如果上比較基本的，考比較沒

那麼深奧的，讀社會科學的因為已經具備那些條件，所以要加深他的課程，也要考得比較難，妳覺得如何？

十二、宋科長欣真：

根據我去年受薦升簡訓練的經驗，我覺得大家混合在一起上很好，因為我們班來自各個部會及單位，有人事、會計…等各式各樣的，分組後我們那組有人事的、有公共行政的，雖然受訓過程大家程度差異很大，但大家可以互相幫助，這是受訓 1 個月中很難得的機會。從大家互相協助的過程，可以建立很好的情誼，這些情誼對未來工作幫助很大，如果理工跟社會科學背景學員分班受訓，上面這些效果就會消失，也沒有機會去認識其他單位的人。當然從課程中我們收穫很多，但來自各單位、有不同專長的人聚在一起，變成很好的朋友，我覺得對未來收穫更大。

十三、李副主任委員嵩賢：

以我過去擔任國家文官培訓所所長的經驗來看，過去薦升簡訓練，反而是行政類科不及格的比較多，是不是有這種情形？

十四、宋科長欣真：

專題研討那一塊，因為我們平常在業務單位，做專案的機會很大，在這個部分比較強，考試這一塊，可能就要很認真一直念、一直念。但大家混合受訓時，做專題研討時，大家互相幫忙，有的人蒐集資料、有的人做簡報，分數出來大家都差不多，你表現好是整個組都表現好，我覺得這是一個可以彌補的方式。

十五、李副主任委員嵩賢：

（一）所以這個班裡，沒有很明顯的念理工的沒有通過的特別多，各位也許擔心專題研討，有人會搭便車，因為他也不會講話，其實我們做了很多改進，我們要看他們分組討論的紀錄，他發表什麼意見。如果他都沒有露臉、也都沒有發表意見，他的分數就低，我們藉此區別化，加強這方面的評量技術，雖不敢說很理想，但一直再努力改進。

（二）討論到目前為止，可以說是在外圍，外圍是訓練行政如何評量？訓期是否拉長？考試內涵用實務的。今天重要的是在討論職能分析，核心能力這個部分？不曉得大家是否有具體意見？

十四、梁副署長國輝：

（一）會議管理課程可否考慮加入舉辦公聽會，現在的局勢很混亂，公務體系跟外面的社會團體、公益團體或校園年輕族群，都有機會舉辦公聽會，公聽會的舉辦方法、技巧還有現場的應對，可以的話，可以做這部分課程的設計。

（二）目前有少部分公務員帶頭作亂，建議課程設計加強公務倫理、法案，像廉政法規。課程設計希望可以讓授課老師分擔考核責任，幫培訓機關擔負一點考核的責任。

（三）考核結訓之後，建議培訓機關有跟行政機關聯絡的平台、建議的平台、意見交流的平台，必要的話，培訓人員可以安排訪視相關行政機關，訪視過程可向該機關首長或副首長提供建議。因為我過去觀察到培訓機關對行政機關的建議是相當客氣，以後應該可以提供更積極、更有效的建議，

因為培訓機關為國舉才，對人才篩選有重要的角色，除了軍隊要國家化，文官更應該國家化，不要有藍綠的意識型態。

十五、黃主任秘書碧玉：

（一）「行政管理知能」課程比例應該要增加，學員受訓時應該希望學到公務上不及的，可以利用這個機會學到新的行政概念，讓他們可以增加未來作戰的能力。國家重要政策與法規實務是否可以結合？時數可以縮短，如此看是否可將訓期縮短為4週，降低同仁的壓力。

（二）核心能力的部分，其實考進來的公務人員知識都還好，現在較欠缺的是心態問題，要培養他們去服務民眾、以人為本的心態，所以同仁對於企圖心的部分較欠缺。如果是核心能力，我們市長都在強調企圖心、同理心、執行力、協調力，這部分應該適用在公務人員應具備的核心能力。薦任公務人員除了這二心二力外，創新、表達跟專業都應再做加強。

（三）同仁習慣自己作業，比較仰賴上級，沒有獨立思考的能力，可能要多設計創新及讓同仁獨立思考的課程。

（四）公務單位充斥本位主義，同仁也應訓練協調能力，尤其是團隊合作的精神，所以對於共通核心能力部分，建議是否加強團隊學習跟系統思考的能力？可以幫助同仁在未來生涯有更完整的面貌，同時可以在這階段訓練主管人才的能耐。

十六、陳教授恆鈞：

（一）委升薦受訓學員的工作在執行面較多，並沒有到簡任規劃的層面，因此從執行面來設計課程比較合理，晉升薦任人員可能是第一線或基層主管，重點再把事情做好，而不是去想事情，只要去做，把事情的危害降到最低。

（二）有些課程必須做適度的調整，我覺得「說服與協調」的課程最實際，因為單位裡基層主管最少要會這些東西，要怎麼跟民眾說服協調？怎麼做簡報？如何跟人家溝通跟政令宣達？

（三）有些課程就不是他們必須要的，像創新思考，我覺得應該要簡任級的去上課，創新思考是指思考跟規劃方式應該要創新，帶動組織氣候改變，這些都是主管或大主管所需具備的高階主管的能力。如果要用在基層執行面，這些課程應該要更具體，因為很多學員發現我們課程怎麼會跟薦升簡課程一樣，會讓他們搞混為什麼委升薦跟薦升簡的課程名稱一樣。如果要改變，可從科目名稱、內容做改變，這樣才不會讓學員難以接受。

（四）創新思考課程如要維持，基層主管應該要有哪些創新思考？例如執行方式怎麼創新。像這次學運被批評政府只會做政令宣導，不會用雲端技術及網路。我們處理危機也一樣，都是按部就班，實在無法處理危機，如果課程都要掛這些名稱，要以實務面為考量，基層主管面對危機怎麼處理？不要凡事都說我跟主管報告一下，我覺得這樣是在推卸責任。設計課程應著重在執行實務面，他回去時處理事情可以馬上現學現用。

十七、李副主任委員嵩賢：

公務人員如果做太久，太堅守 SOP 就會欠缺創意，因為堅守 SOP 就會把很多事情耽擱掉，這是心智模式如何改變的問題。

十八、陳教授恆鈞：

我想請問在座擔任主管者，希望新進薦任人員擔任基層主管時，應具備何種能力？

十九、宋科長欣真：

（一）我覺得工作態度最重要，大家一開始對業務一定不熟，但要願意積極主動去瞭解，我覺得天下無難事，只怕有心人。

（二）有一些業務，會涉及比較多利益，我覺得廉能這塊要讓他們非常清楚認知，要注意哪些地方有什麼樣的風險，還有誘惑可以自我控制。

二十、李副主任委員嵩賢：

這些是價值觀還有態度的問題。各位還有什麼意見嗎？

二十一、黃主任秘書碧玉：

（一）我很贊同宋科長說的，除此之外，我覺得應變能力很重要，要當一個未來進階為主管的人員，現在行政實務變動頻率蠻高，他要隨時機動去瞭解現在狀況怎麼樣，而不是因循以前的作法，照表操課，因此很需要應變能力。

（二）要有獨立作戰的能力，他要有思考力，而不是凡事先請示主管後再去做。我覺得應該要培養一個公務員知道說，遇到這樣情境，他有什麼樣的解決方式，而不是凡事經過請示後，才知道要往哪個方向走。

二十二、陳教授恆鈞：

（一）臺大、政大及北大各大院校都在培養公務人員，我們有一些開課的指標，希望上課後學生有哪些能力，我把幾個指標跟大家分享一下：

1.思考能力、應變能力、協調能力、合作能力及執行能力。

2.勇於任事，稱為主動積極態度，這是價值態度。

（二）我們希望高考課程盡量往這個方向去想，一個升任薦任人員具備這些能力，是未來可以繼續培養的人，避免有些人占了缺，卻沒有這樣的能力，因為請神容易送神難。

二十三、李副主任委員嵩賢：

我想請教玉絲，妳覺得委升薦訓練還少了什麼？還是有哪些不必要的可以拿掉？

二十四、何科員玉絲：

（一）創新就我們基層執行面來講，重不重要？我常常在進行創新思考的時候，當我要舉手，主管就會壓我的手，叫我不要那麼多事。創新變革的時候，就我一個執行面來講，我有時候都覺得很害怕，我該不該這麼做？因為我常常覺得這個不錯，要來試試看，但舉手的時候，主管會說：「妳不要動。」然後把我的手壓下來，其實基層執行面的人該不該去學習創新思考。學習是很重要，在公務體系的人該不該去做這個東西，我覺得應該去思考。但這些課程很好，我都很喜歡。

（二）國家政策在現實生活我是不會去注意的，但藉由這樣的課程會提醒我們，我不是僵化在我自己的業務上面，而是你

要把自己的格局跳出去。我覺得這些課程安排很好，當我在某些環境下待太久，我覺得應該要跳出來去看這些事情，像以前行政救濟課程，就我以前的工作生涯從來不曾想知道這些事情，但當我從護理人員轉任一般行政工作後，我發現我應該要知道這些事情，所以這些學習對我來說都是很棒的。這些課程安排很好，只是我遇到的問題是，當創新變革的過程中，我是一個小小的 member，我怎麼去做？因為我每次一執行，就是被打槍，因為我的主管都很怕，太強出頭都會被人家講，而且變革不一定最好，有可能是最差，所以在權宜時，長官可能有他的思維。

（三）現場基礎的危機管理和溝通協調，對委升薦訓練學員很重要，我覺得我們要加強的是這個能力，才可減輕主管的負擔，提升整個 team 的工作能力。

二十五、黃主任秘書碧玉：

（一）我覺得創新還是有需要，以新北市政府為例，4 月 1 日開始，我們去跟外交部領事事務局說，14 歲以下申請護照，要做「人別」確認，要到公所或外交事務局，既然戶政事務所都要做一次「人別」確認，我就同時代收護照申請書，代送到外交部領事事務局，你只要回到你家裡附近的戶政事務所，就能領到你的護照。或你不想再跑一趟，你就付個郵資，我們幫妳寄到家。這樣的作法跟中央不太一樣，因為內政部跟所有縣市開會，都沒有人想辦這樣的業務，因為他們覺得會增加事情，為什麼我們想要承擔起來？是因為我們用新北市市民的角度，去思考這樣新的措施。

（二）創新要從下往上的決策，其實也很重要，也許中央考慮全面性，以地方直接接觸的同仁來說，每天的工作裡用怎麼樣小小的創新，就可以幫市府或民眾節省更多的時間。所以我們民政局現在在推團隊裡的創新，因為透過同仁的創新，我們會有一些更好的能量，去服務我們新北市的市民。這部分的創新是就同仁實務面進行創新改進，從這部分去做課程的設計。

（三）變革之所以重要，是因為在組織裡，不管從小到大、從主管到個人都會面臨的問題，如果他在這個階段不知道變革，等到他在往上走的時候，變革的距離會更大。所以這樣的課程我覺得是 ok 的，反而對於「方案製作與習作」及「問題分析與解決」這兩門課程建議合併，因為同仁反映這兩門課程有一些是重複的。

二十六、李副主任委員嵩賢：

新北市政府代辦護照，報紙不久之前有登出來，其實這只是轉一個思考，老百姓就得到好的服務，從大家的觀點來看，創新不是只有基層，上面要塑造創新的文化，否則底下有新的思考，也無法實現。所以創新的文化就是容忍，容忍部屬有不同的意見，容忍有時候會造成錯誤，因為創新沒有經驗過，甚至有可能造成資源的浪費，但容忍的文化要做出來，怎麼樣塑造一個創新的文化。

二十七、梁副署長國輝：

（一）傾聽與表達、情緒管理現在會越來越重要，自從學運後，

年輕人打電話來行政官署時，態度已經不一樣了，我們很明顯感受到行政官署居於弱勢，年輕人居於優勢，所以基層、第一線公務員在傾聽與表達還有情緒管理這方面，要加緊訓練。

（二）現行委升薦的課程設計，我覺得都很重要、很難取捨，但生態已經不同，這方面請培訓單位設計相關的課程，雖然有行政程序法、行政救濟法、訴願、行政訴訟等等的課程設計，似乎社會局勢又改變了，他們不走這條道路，他們走攻佔行政官署，這方面也請培訓單位設計相關課程。

二十八、李副主任委員嵩賢：

課程可以設計，只是老師不容易請，一、兩班老師可以請，但委升薦開班數很多，老師很難請，但有些課程真的很重要，也許我們應該瞭解一些網路文化，網路文化會造成對公務機關的衝擊。

二十九、宋科長欣真：

創新對委升薦訓練很重要，因為基層的公務員有創新思考的能力，是國家進步的基本動力，創新思考會伴隨團隊合作。我們處長都喜歡把新進同仁放在我們科，其實我都希望他們提出不同的想法，大家一起討論，針對他創新的想法做修正，對我們業務面有更大的助益。

三十、李副主任委員嵩賢：

主管也是要 open mind 才有辦法。我們可能在比較高階的班，甚至薦升簡訓練，要有創新文化之類的課程。

三十一、陳教授恆鈞：

受訓學員跟我們不同，他們年輕化、高學歷、敢說話、很敢衝，我們每次在授課時，他們都覺得沒什麼實益，所以我們要針對顧客開課，是我們設計課程一定要掌握的原則。要吸引他們，要以顧客為導向，站在他們的角度來設計課程，他們會覺得不錯，裡面的東西都update，不用說危機處理就要打公文、打電話，搞不好可以馬上用雲端科技，這個就是應變能力的提升。要掌握顧客背景來設計課程，這是我們要牢記在心的。

三十二、黃主任秘書碧玉：

（一）關於雲端部分，我們局裡有在 line 裡設群組，局長如果在議會，也沒辦法打電話，就會用 line 告訴我們，所屬主管就會知道局長交辦事項，知道如何去處理，要馬上回應。

（二）我們會議都很多，我們會透過 google 日曆分享，每天開晨報，秘書會把每天、每個主管要開什麼會全部列出來，我們就會討論這個會議跟我們局裡有沒有相關，我們要如何因應。建議未來可開辦運用資訊科技的課程，幫助大家工作更方便。

三十三、李副主任委員嵩賢：

如何運用資訊科技，把它變成管理的工具，或機關裡如何運用它，來達到良好的管理，這也是我們可以注意到的。

三十四、陳教授恆鈞：

委升薦受訓學員應具備應變能力、協調能力、合作能力及執行能力，另還有學習能力，學習能力包括創新，

學習跟創新是不能分開的。課程內容應貼切第一線主管，站在他們的角度來寫東西，不會讓他們覺得曲高和寡。

三十五、李副主任委員嵩賢：

各種訓練別應有區別性，難易程度要不同，對於委任的要著重傾聽與表達，薦任要溝通與協調，簡任的是談判與對談，所以從課程裡有深淺的區別，這也是我們設計課程要注意的。

決議：本次會議召開之目的，期在達到集思廣益之效，與會專家學者之意見，將納入未來委升薦訓練需求調查規劃之參考。

散會：上午 11 時 30 分

「委任公務人員晉升薦任官等訓練需求調查」第2次焦點團體座談會議紀錄

時間：民國103年4月25日（星期五）上午9時30分

地點：本會7樓會議室

出（列）席人員：如簽到表

主席：李副主任委員嵩賢　　記錄：陳昀孜

甲、報告事項

一、主席報告

今天的主題是針對委任公務人員晉升薦任官等訓練需求調查，共分三個階段，第一階段是公務人員必須具備什麼能力，第二階段是需要什麼樣的課程，而訓練也要有投資報酬率，因此第三階段是訓練績效，也就是評量的問題。培訓行政大約是要做這三件事情，所以我們今天請各位來幫我們確認委任公務人員晉升薦任官等訓練，薦任公務人員所需要的能力是什麼，依據這個能力，我們會來設計委升薦訓練課程。

各位今天的意見能聚焦最好，將來我們會把各位的意見轉化成問卷，透過問卷問更多人，看大家看法如何，今天只是一個起步。

二、業務單位報告

許處長秀春：

考試院第11屆關院長上任後，相當重視培訓、任用、升遷和

考績要做有效的結合，以提升文官的行政效能，所以要求任何一項訓練應在學員完成訓練後，須達到目標職務所需具備的共通職能及一般性的核心職能。文官學院跟本會也是在這個基礎下，兢兢業業去做課程的規劃，我們目前委升薦訓練課程，主要來源是本會 94 年完成的核心職能報告，各位可參考會議資料第 4 頁，依 94 年會議結果，薦任非主管能力主要包括創新思考、方案設計、說服與協調、多元管理等幾項職能，所以 95 年規劃委升薦課程，就是在薦任非主管能力幾項職能後，發展出會議資料第 5 頁之後，總共有 6 大單元、30 幾門的課程。

職能是為了達到高績效的 KSA，包括技術、態度、能力…等，這些職能因為是在 94 年調查出來的，距離現在 103 年有一點時間的落差，所以我們想知道新時代下，委升薦訓練學員升到薦任職務需要什麼樣的能力，所以我們邀請各位來給我們一些寶貴的意見。

乙、 討論事項（與會人員發言摘要）

一、姚科員志銘：

（一）法律類科太多，比重也太大，除了法院的職系，一般人回去大多用不到，建議比例要再下降。

（二）委升薦訓練受訓學員未來可能都是股長級的小主管，有機會代表機關出去開會、談判，談判的技巧可能比較欠缺，現行課程設計並沒有這一塊，是否需要再補強。

（三）如何運用現行多元化媒體進行政策宣導，好像大家能力比較不夠，建議加強這個課程。

（四）行銷課程也應加強，光有好政策沒有行銷，就無法推動。

（五）好的課程，像創新課程可以提高時數，現在操作性的時間太短，時間不夠讓大家融會吸收進去，這部分可加強時數。

（六）簡報技巧課程的時數可以下降變成 1 個小時，因為它已經是基本具備的知識，絕大部分的人都會用，不需要再額外那麼多時數授課。

（七）性別主流化課程可以拿掉，或改成機會平等的概念，因為會取得職務，是因為你的能力，不是因為性別差異化，有些職務可能女性同胞不喜歡去做，因此導致比例的問題。性別主流化在各機關都有這樣的課程，這部分應該可以拿掉。

二、楊課長政倫：

（一）我之前負責開發案，涉及民眾財產權益跟徵收補償，依照法規規定，當地居民土地沒有達到相當面積，就必須領錢走人，但民眾對土地有感情，他們不希望因為政府的重劃被迫搬離。如果依照法律規定，我們可以就發錢請民眾離開，但我們知道民眾要的是繼續住在這個地方，所以我們主動協助辦說明會、協調會，讓他們認識其他小地主，我們只是做書面寄發的動作，但對他們來講就是找到希望，我們就是把法律不完備之處做一個調整、運用。

（二）公務員需要什麼樣的職能？有些東西是課程學不到的，外顯的知識跟技能，是很容易判斷學習的。但當民眾抗爭時，一般人可能會不知所措，因為我從小是童軍隊，在外面帶營隊，我從中學習到怎麼解決問題？怎麼團隊合作？怎麼

瞭解團體成員的需要？當這些有衝突時，我要如何解決溝通？退伍後我第一份工作是當業務，所以我知道怎麼樣跟民眾應對，這些東西是我當公務員後，我覺得我跟別人與眾不同的。我的專業知識絕對沒有比其他同儕強，但現在文官培訓最缺乏的是溝通協調、團隊合作這部分的職能。

（二）今天我們上課考試測的是外顯技能跟知識，這些東西上課後考試，能夠當公務員的人其實都很會考試，但很多動機、其他人格特質、自我表達力、自我肯定能力，我們無從得知。現在我當主管，很多高考進來或委升薦進來的同仁，碰到問題馬上問：「課長，這要怎麼處理？」碰到民眾大聲，馬上反嗆：「大不了我不幹了。」他們專業能力都很強，請他們做研究、做報告可以馬上丟給你，但處理問題的能力，是比較需要加強的。

三、饒組長健生：

（一）我對註一、註二、註三的部分，比較有興趣，註二的部分有一個結構式的階梯，現有共通能力架構，從良知良能來看，其實委任到薦任到簡任上端是一條實線，基礎訓練跟委升薦訓練時間不一樣，可是我們把它定位為委任跟薦任，其實它是一條動態的線。委升薦和薦升簡上面的線是虛線，因為它還沒有完成。

（二）薦任人員的年齡或是資歷不同，參加基礎訓練可能是 28、29 歲，參加委升薦訓練可能是 40 歲左右，其實是有能力的差別，所以要把年齡層考慮進去。從這個角度來看，有一個精、氣、神的概念，基礎訓練強調是精神這一塊，在起初的

階段是精，中階段的薦任是氣，簡任是神，薦升簡要具有領導這一塊。

（三）簡任人員也可以去上委任的課程，同一門課，有入門、初階、中階跟高階的概念。同樣的團隊合作，高階也可以來上，他是上團隊合作的高階概念，基礎訓練是上團隊管理的初階階段。

（四）至於註一冰山理論，有分個人能力跟人際間的能力，如果只看冰山這塊，我們訓練會比較 focus 在個人這一塊，沒有擴充到人際這部分，這有 dimension 的問題，如果只看到個人面向沒有問題，看的面向不同，課程就會不一樣。面向可以分為自我管理、向上管理、向下管理、橫向管理及對外管理等 5 個面向，它在設計課程會不一樣，把這些面向考慮進來，設計課程會好一些。

（五）測驗是訓練他有帶的走的能力，至於移不走的觀念是平行的關係，我們要去改變他很困難。如果訓練要強調績效，是要訓練他帶的走的能力，而不是訓練他移不動的思維。

（六）至於註 3「創新思考」及「問題分析與解決」課程，這兩門課程老師在教時，本身就會有重疊，所以建議這種課程要統整。從精氣神的觀念來看，基礎訓練課程要創新，委升薦課程要著重在問題分析與解決，他是要解決陳年舊案，解決實體狀況的部分，這是課程要做統整的部分。

（七）課程設計與公共政策有關，有些課程是比較枝節性的，沒有一條龍的課程，應有一條龍的概念，有整體性的關係，把各科目串起來。就像魚骨圖，先有魚骨出來，再建立架構性的

能力。問題可分為形成性問題、持續性問題與未來性問題3種，很多問題都是形成性的問題，形成性的問題有幾個原則，一個是公益積極原則，一個是核心依法原則，應該在公益與積極的原則下處理問題，形成性問題是不會被破壞的。同仁碰到的多是持續性的問題，持續性的問題是少舊多新，用舊的思維處理新的問題，就像拿錯鑰匙開錯門。

（四）測驗應該提供可以帶的走的能力，像人際的能力，因為單打獨鬥的時代已經過去了，現在是團隊勝出的時代，單打獨鬥只能發揮12.5%的成效，可是我培養他人際間的能力，還有87.5%的成效，應該著重在跨域、談判，讓他解決實況問題，有帶著走的能力，這不外乎表達、書寫能力，這個能力非常重要，所以我們測驗不應只侷限選擇題，應設計專題研討。

四、李副主任委員嵩賢：

委升薦訓練測驗目前只有選擇題及實務寫作題占 90%，其它是生活管理占 10%，這樣的方式顯然還是不夠，應該參考薦升簡的專題研討，各班級分成幾個小組，選定題目在一定時間內完成，在選定題目、討論過程，我們都有紀錄，且開始評分，口頭評量有1至2位學員做報告，有個人、團體、口頭報告及書面報告的成績。薦任公務人員是不是讓他們有這樣的訓練，因為這也是學習的方式，把薦升簡專題研討的方式放進來。

五、楊課長政倫：

（一）委升薦訓練缺乏的確是人際溝通、協調的能力，很多業務如果透過公文往返，可能會花很多時間，很多東西都是非

正式性的，可以透過溝通協調方式去爭取時效，因此加上人際溝通、協調能力非常重要。

（二）有些人格特質不是一朝一夕可以養成的，但是可以透過一些活動，如：體驗探索營隊、分組遊戲、心靈成長，國外有一種活動叫 PA（Project & Adventure）體驗探索營隊，丟一個東西給你，請各組分組討論想辦法解決，可透過實際操作，而不是由上課方式，從這個互動當中瞭解這個 team 怎麼去解決這個問題。這種課程是否可能加進來，而不是課堂上聽老師講，或大家圍在一起做議題紙面上的解析，是否可藉由一些有趣的遊戲獲得啟發與靈感。

六、李副主任委員：

高階文官訓練有探索性的訓練，但委升薦訓練比較少，因為班數太多，委升薦訓練今年預計調訓 1,700 人，實施上不容易。不過，國家文官學院應發展至少一套探索課程，我們可以自己設計、自己教，變成學院獨門課程，讓學院特色擺出來。美國 FEI 有一堂課在禮堂裡有電腦螢幕，電腦螢幕會問你現在有什麼問題，你要怎麼解決，讓小組動腦筋解決出來。

七、饒組長健生：

我們現在已有請專家設計相關課程。

八、孫董事長易新：

（一）公務人員應具備的能力，我可以從個人小老百姓、講座及閱卷委員 3 個角度來看，從老百姓角度來看，個人第一次買房子買到海砂屋，到 921 大地震時爆發問題，原本全部住戶要都更重建，但有部分住戶反對，因負責的公務員依法行政，

缺乏溝通能力，說不清楚、講不明白，就產生部分偏見。因此，溝通協調能力很重要，包括最近的服貿事件，政府都沒有辦法說清楚。

（二）從講座角度來看，委升薦學員最欠缺的是自信心，怕無法通過考試，能不能通過考試？是他們最在意的，但只要詢問他們的專業，他們就很有自信。還有一點很重要的是學習能力，有需求就可以自己進修，像：終身學習、社區大學或各機關自己本身辦的訓練課程，如果有好的學習能力，即使短短 3 小時的演講，也可以得到一些啟發，後續可以自己讀書、做一些體驗，如果有好的學習能力，他很多能力就可以自己建立起來。學習力的部分可以加強，學習如何學習，因為課程並沒有安排這個部分。

（三）從閱卷委員角度來看，有很多人不會寫寫作題，因為日常生活不需要，所以我上課會引導學員如何從邏輯結構下手。有些學員答題完全寫離題，寫得好、但跟題目完全無關，這又回到教學面，每個老師並不會完全按照教材內容教。

（四）體驗課程很好，很多遊戲都可以達到人際互動的效果，但要把這些用進來做評量比較不容易。現在是終身學習的時代，可以用學分制，平常可從認可機構（如：社區大學、推廣中心、非營利單位）上相關課程，拿到結業證書，等累積時數夠了，就派他來受訓，結訓時可以選考考試科目。

（五）創新思考或法律科目有些人覺得重要、有些人覺得不重要，我們可以設定必考科目，另有幾科是選考科目，這部分可能變動比較大，但是比較不一樣的建議。

九、李副主任委員：

所以我們需要多元思考，也許學員認為我只要這個科目，但民眾認為你應該具備那個科目，所以角度要多元。例如：基礎訓練有些學員說：「我們不要法律課程。」但從政府角度看很重要，依法行政一定要瞭解，所以有時不能完全顧客導向，安排課程時，學員的角度、民眾的角度及文官學院的角度都很重要。

十、蕭副教授乃沂：

（一）從我的角度，在委升薦訓練課程授課，比在大學授課難度多很多，我自己通常課程講義內容都上不完，所以我不會另外做投影片。我想問各位同仁，這些課程講義適用性多高？寫在這裡的原理，在現場有多適用？限制有多大？概念上有原理與方法，但這些在地政事務所現場、工程現場、戶政現場是這回事嗎？

（二）未來透過焦點團體訪談或問卷，去瞭解受訓同仁跟主管的意見，我覺得是非常好的評量，至少讓講座知道講義原理是這樣沒錯，但在現場有不同的使用情形。

（三）剛才處長提到 KSA（knowledge、skill、attitude）的部分，受訓學員在概念性的學理思考不錯，可是他們實際演練跟技巧不見得那麼好，在 affection 部分，同仁面對刁民態度是如何？knowledge、skill、attitude 這三件事在受訓場合應該透過不同的方式去傳遞跟評量，這才符合現場需求。

（四）如何透過不同課程作傳遞？法律類課程我比較不瞭解，比較難判斷，有些課程的確有整合的可能。我覺得第一個區

塊的課，像「創新思考」、「變革管理」，因為它們比較前瞻導向，未來薦任公務同仁會面臨環境改變，民眾的氛圍越來越不一樣，如何因應這樣的環境改變，是第一個區塊，這裡面有很多基本原理，講義都寫得很好。第二個最容易傳遞的方式，像是演練、分組討論、專題研討或是遊戲情境，其實都可以找的到，下一階段要重新設計課程是可以考量的。

（五）第二區塊的課，我覺得是比較實際的執行，例如：「問題分析與解決」或「方案規劃與習作」，這是針對特定、不同類型的問題處理，操作方式都可以再想，時數未來應該會調整，我覺得前面這兩塊的時數，搭配的差不多就可以了。

（六）第三個區塊的課，像「危機管理」、「目標管理」和「會議管理」，我贊成「目標管理」會跟「問題分析與解決」或「方案規劃與習作」內容重疊，我覺得反而比較需要跨域管理，有各種管理議題，跨域管理應該在薦升簡課程裡有出現，但我覺得薦任同仁開始要做到這些事情。現在看起來是 3 門課，但以後可以做合併或調整。

（七）最後一塊是「說服與協調」、「簡報技巧與演練」或「政策溝通與法令宣導」課程，我覺得這是顯於外的，至少薦任同仁要準備一些文稿，讓長官或主管面對媒體或文宣。我覺得這些課程經過設計，都可以把 KS 的概念、知識跟演練技巧融入在裡面。未來的課程建議用一塊一塊的區塊想，在 1 門課或 2 門課裡的原理跟概念，所占的比例多少？現場演練或體驗學習的比例是多少？這可以互相搭配。以上

是關於課程調整部分的意見。

（八）關於評量方法，對我來說評量是最困難的，不同的內容就應該搭配不同的評量方式，舉例來說，如果我今天上「方案規劃與習作」，這門課部分評量成績可以來自寫作，因為寫作真的是一個訓練，雖然大家都覺得寫作很無聊、很死，但一個薦任等級以上的公務同仁，他的寫作如果沒有辦法跟對方溝通，我覺得實在說不過去，因為不管他的經驗多麼豐富，他還是得寫下來。部分可以用寫作，部分建議可用專題研討或分組研討方式來處理，現在難處在於，要在上課現場 8 小時或 6 小時，授權那位講座開始做驗收？還是我們等到課程最後的專題研討才做驗收？每一門課的狀況可能不太一樣，像政府公關，如果是面對媒體或簡報技巧，可以現場就做驗收了，有些可以整體最後統一一個時段做驗收，這可以分開設計。

（九）最後一塊我覺得幾乎無法評量，就是 affection、attitude，公務同仁怎麼樣面對民眾？同理心之類的，對我來說這樣的課程幾乎沒有辦法用講義寫，用講義寫，就很像我們小時候念的公民與道德，考試當然考得過，但做不做得出來是一回事。這最適合找遇過類似情境、有經驗的公務員在現場分享，這個效果非常大，大家會覺得這跟我同類的。我去分享沒有意義，因為我們不是同一掛的，同一掛的人講出來的任何話都可以引起回響，如果再搭配互動討論，我覺得效果很大。

（十）評量另外一塊是師資的搭配，現在薦升簡訓練有 1 位是授

課講作，另 1 位是實務老師，不見得只有評量要這樣做，正式上課也可以這樣做。例如：現在 6 小時的課，其中 2 小時先讓學術界老師授課，再 2 小時讓實務老師授課，最後 2 小時或 1 小時再讓 2 位老師一起作演練。師資的組合不見得要評量才可以出現，前面的上課就可以出現。

十一、姚科員志銘：

（一）我也贊成課程內容須要整合，因為重疊性太高，理論的部分講得太多太雜，講義真的太厚，受訓時間 5 週是不夠的，未來是沒辦法帶回去的，變成只是考試的時間用到，考完了以後還給老師，課程回去沒用到太可惜了。

（二）委升薦同仁如果是高普考進來的，他們的抗壓性、對壓力的調適都很欠缺，可以思考增加抗壓性、心理調適之類的課程。

（三）實務寫作的部分可以用報告，實際的演練評分很不錯，加上書面報告，就可以知道他實務寫作的能力，因為每個人寫出來的東西都不一樣，小組裡每個人會寫自己的報告，專題有個人報告，也有團體報告，團體報告就是實務演練的部分，這部分可以看出個人的吸收程度。我很贊成用演練方式代替紙筆，用報告代替考他的書寫能力。

十二、饒組長健生：

（一）委升薦訓練課程比較傾向基礎訓練課程那塊，因為它是大人穿小孩的衣服，這個問題比較嚴重，他們應該往簡任這塊來走，委升薦的公務生涯已經到頂端，應該擴充他簡任知能能力，而不是向下走充實他基礎訓練的能力。

（二）第二部分是框架能力，基礎訓練沒有框架能力，因為它是白紙一張，委升薦訓練很重要的是要建立框架的能力，就是要認識大前提這些事情，帶有框架基準就會處理問題了。薦升簡訓練是要學歸納的能力，發現黑天鵝的能力，所以兩者的能力是不同的。

十三、蕭副教授乃沂：

（一）還有一點補充是數位學習，委升薦訓練很適合數位學習的情境，因為學員受訓前就會知道他有一些課要上，訓期中 5 週也可以搭配數位學習課程，結束以後也可以，只是用途不同。

（二）哪些課程可以透過數位學習課程在課前、課中及課後來傳遞？同仁受訓前就會知道，我要上一門課叫「行政程序法」，這種課適合做數位學習課程，因位它是一個一個段落走的，這是同仁在課前可以熟悉到的。現場反而是案例討論對他們來說收穫最大，案例有什麼爭議？有什麼樣的判例？同仁只要有這樣的基礎，如果是 4 小時的課程，授課講座只要花 1 至 2 個小時，把內容講好，接下來花一些時間進行案例討論，案例討論的內容會讓同仁印象最深刻，條文可以再翻閱，最難的是什麼樣的情境要用什麼樣的案例，這是最難的狀況，條文反而沒有關係。

（三）剛才是教材內容哪些在課前、課中、課後可以搭配實體或數位課程出去？接下來是學習活動，某些學習活動是數位平台可以做到的，只是看要課前、課中或課後？這是可以搭配的。

（四）最後是評量，課前評量不見得是考同仁讀過的內容，有時候課前評量可能是需求評量，假設同仁 1 個月前已經知道我要來受委升薦訓練，事前透過線上平台回答需求，問他這次的課程最期待或最需要什麼樣的課程？所以數位平台有這個好處，他還沒來可以先回答這些問題。接下來是課中評量，透過數位學習平台可以跟實體做怎麼樣的搭配？有一些不適合考試的科目，反而可以用這個方式補足。

十四、饒組長健生：

（一）文官學院在講座教學方法上，將來會產生三段式教學，三分之一是講本文，三分之一是講案例，三分之一是分組研討議題。講義也是用三段式寫法，先寫本文，再寫案例，案例分為入門、一般及進階，方便不同的人瞭解不同的案例，然後分成 6 個分組研討議題，這些分組研討議題都是具有爭議性，可以帶的走、可以複製的能力到機關場合去，這種三段式內容寫法會符合這一塊。

（二）為了防止課程內容重疊，我們會在課程用關鍵字顯示，關鍵字會比對出教學上內容的重疊性。

十五、楊課長政倫：

教學應該重視互動，調訓前 1 個月可開出書單，例如：今天「行政程序法」上課，請學員在 1 個月內上網先去測驗，這個測驗成績列入結業成績，用這種方式強迫學員在課前做基礎測驗。我有概念到課堂上，即便我沒有課本，我也知道老師在講什麼，老師講的案例、實際演練要怎麼處理，才會有基礎概念。老師上課只要把基礎點一下，說

明比較困難的地方，說明完後就這個案例做深度的探討，這樣會學習比較多。因為這麼短的課程不可能去吸收知識，教的應該是啟發，讓學員知道將來碰到這樣的問題，怎麼去找解決方式，給他釣竿的一個方式。

十六、姚科員志銘：

（一）之前我有上過回流演練的課程，我覺得回流課程設計得很棒，它有互動，這個東西比較能帶得走。

（二）數位學習的部分我是贊成，但可能要防弊，因為公務員在推數位學習，每年要達到多少時數，上有政策、下有對策，其實很多人就派一個人專門去點閱，第一次不過，就測到過為止，其實內容都沒有在看。

十七、蕭副教授乃沂：

我們學校的方式是，學生一進門就進行紙筆測驗，他只要上課就會有印象，這個成績會列入後面的評量成績，我相信這樣同仁就會自己看。

十八、饒組長健生：

建議每一門課程都加上「在公務上之運用」，例如：民法在公務上的運用，因為現行課程都是學科，3 個小時教不完。

十九、姚科員志銘：

我的機關有行銷的部分，發現公務員太重依法行政，被法的框架框住，法律有時修法來不及，不符合時代潮流。企業沒有相關限制，公務員拘泥法規，就與外界有落差，法令修法不及，限制公務員的作為，這部分是很大的問題。

二十、楊課長政倫：

課程規劃很多元、也很全面，「財務預算執行控管」建議也應納入課程。

二十一、孫董事長易新：

創新思考的課程時數只剩 3 個小時，授課時數跟你想達到的目的有關，以目前我上高普考基礎訓練的創新思考課程，如果要把理論跟一些技法告訴他們，6 小時已經很趕。另受限於經費，有些技法無法實際操作，今年委升薦訓練創新思考課程只剩 3 小時，不曉得規劃的想法是什麼？因為我覺得很難達到課程想達到的成效。

二十二、李副主任委員嵩賢：

這部分可以廣徵其他老師的意見，因為最早是「創新思考與問題解決」，授課時數是 6 小時，今年創新思考與問題解決分開，未來是要回復合併還是分開？授課時數是否足夠？講義內容是否重複？這些都是長期努力，但沒有做到很好的部分，還要再繼續加強。

二十三、姚科員志銘：

專案管理的能力很重要，如一個設計案出去，可能委託廠商幫忙規劃，現在為了消化預算，他設計不好，你也讓他繼續做下去，我覺得很浪費。設計完了是否符合當初的目標和期望值？價錢是否符合比例原則？有的可能價值不足，你還要支付他那麼多錢，這些都是浪費。

二十四、蕭副教授乃沂：

現行有一課程「方案設計」，其實只要把設計的範圍

擴大，例如：命名叫「方案管理」，包含規劃、執行跟評估，上述內容都可以納進來。

二十五、李副主任委員嵩賢：

「成本效益分析」也應該放進來，各位今天的發言，我們會記錄下來、發展成問卷，去問更多人，將來課程配當應該反應，看能力和課程是否相當。

決議：本次會議召開之目的，期在達到集思廣益之效，與會專家學者之意見，將納入未來委升薦訓練需求調查規劃之參考。

散會：上午 11 時 30 分

各國文官職能彙整一覽表

	國家	項次	職能內涵	定義
1	英國	1	領導才能	以開放態度面對各項學習，並利用學習機會改進組織及個人績效
				善用個人能力及團隊成員，與利害關係人建立良好人際關係，以利工作推動
				具體作為
				熱情與期望
				個人成效
				專業素養
		2	核心技能	人員管理：建立員工參與及獎勵創新
				財務管理：說明組織業務模式，在組織財務目標上作出貢獻
				專案管理：確保與利害關係人有效溝通
				證據分析及運用能力：辨識運用不同來源的資料，並透過反饋支持論證
		3	專業技能	溝通聯繫
				知識與資訊管理
				為民服務
				情報分析
		4	廣泛歷練	瞭解政府體系內部運作
				蒐集不同利害關係人的意見及關切事項
				針對標的團體意見或需求作出適當回應
				工作聚焦組織最終成果
2	美國	1	變革領導	創造力及創新力
				覺察外部環境
				彈性
				復原力
				策略思考
				願景型塑
		2	員工領導	衝突管理
				善用多元性
				員工發展
				團隊建立
		3	成果導向	顧客服務
				決斷力
				問題解決
				專業能力
		4	工作敏銳度	財務管理
				人力資本管理
				科技管理
		5	建立聯盟	協調能力
				夥伴建立

				政治敏感度
3	加拿大	1	價值與倫理	民主
				專業
				倫理價值觀
		2	策略思考：分析與構想	趨勢分析
				觀察環境
				未雨綢繆
		3	承諾與凝聚力	凝聚人員建立聯盟
				善用談判技巧
				適應能力
				激勵合作
		4	卓越管理	行動管理
				人員管理
				財務管理

「委任公務人員晉升薦任官等訓練需求調查」問卷（初稿）

親愛的女士、先生：您好！

首先感謝您的協助與參與，本會為瞭解委任公務人員晉升薦任官等訓練（以下簡稱委升薦訓練）受訓人員所須具備之共通核心職能，並使訓練內涵更符合用人機關之需求，特編製此問卷，請依據您的專業知能及實務經驗進行填答，本問卷結果將作為本會訂定委升薦訓練受訓人員共通核心職能及規劃訓練課程之參考。本問卷採不記名方式且僅供研究分析使用，敬請安心填答。感謝您在百忙之中撥冗協助及提供寶貴意見。

在您作答之前，請先詳細閱讀填答說明再行作答，謝謝您的合作。

敬祝

健康快樂，工作順利！

公務人員保障暨培訓委員會　　敬啟

中華民國103年7月3日

填答說明：

一、本問卷發放對象為貴機關103年委升薦訓練受訓人員之直屬主管，並請其針對所屬受訓人員職務對達成組織績效，所需特定行為之重要程度；以及該名人員對各該行為之具備程度、運用程度或表現程度進行填答。

二、本問卷分為二部分，請於適當的選項中勾記，說明如下：

（一）「對於組織績效之重要程度」：請您以機關角度依照實際情形，選擇1至7數字填答，如果重要程度「非常高」請勾選7，如果重要程度「非常低」請勾選1。

（二）「委升薦訓練受訓人員的行為具備、運用或展現程度」：請您就該員日常工作情形，選擇1至7數字填答，如果該項程度「非常高」請填7，如果該項程度「非常低」請填1。

（三）填答範例如下：

題號	題目	對於達成組織績效之重要程度							委升薦訓練受訓人員的行為具備、運用或展現程度						
			低		中		高			低		中		高	
1	能傾聽他人需求，以達有效溝通協調。	1	②	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	⑦

題號	題目	對於達成組織績效之重要程度							委升薦訓練受訓人員的行為具備、運用或展現程度						
			低		中		高			低		中		高	
1	能傾聽他人需求，以達有效溝通協調。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2	能有效化解歧異，以達有效溝通協調。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3	能清楚表達意見，以達有效溝通協調。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4	面對歧見，能平心靜氣討論，以達有效溝通協調。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
5	能正確解讀、回應他人傳達的訊息，以達有效溝通協調。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6	能與工作夥伴同心協力，達到團隊目標。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
7	能與工作夥伴互相激勵，達到團隊目標。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
8	能與工作夥伴保持良好互動，達到團隊目標。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
9	能主動協助工作夥伴，達到團隊目標。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
10	能信賴工作夥伴，主動分享工作經驗，達到團隊目標。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
11	能簡化工作流程，提升工作效率。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
12	能不墨守成規，提升工作效率。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
13	能針對問題思考解決方案，提升工作效率。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
14	能針對問題創造解決方案，提升工作效率。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
15	能針對問題執行解決方案，提升工作效率。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
16	面對突發狀況能保持鎮定，維持應有的工作表現。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
17	面對突發狀況能迅速做出反應，維持應有的工作表現。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
18	面對突發狀況能迅速尋求解決方法，維持應有的工作表現。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
19	能接受工作內容改變，並維持應有的工作表現。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
20	能接受工作環境改變，並維持應有的工作表現。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
21	能不斷充實專業知能，提升自我能力。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
22	能透過不同管道學習，提升自我能力。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
23	能對工作保持求知慾，提升自我能力。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
24	能對工作保持上進心，提升自我能力。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
25	能對工作保持積極性，提升自我能力。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

題號	題目	對於達成組織績效之重要程度							委升薦訓練受訓人員的行為具備、運用或展現程度						
		低			中			高	低			中			高
26	能適時紓解壓力，保持情緒穩定。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
27	能不被謾罵激怒，保持情緒穩定。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
28	能覺察他人情緒，保持情緒穩定。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
29	能自我激勵，保持情緒穩定。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
30	能自我控制，保持情緒穩定。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
31	能堅守工作本份，確實達成工作職責。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
32	能勇於承擔錯誤，確實達成工作職責。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
33	能對業務精益求精，確實達成工作職責。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
34	能對工作保持熱忱，確實達成工作職責。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
35	能如期完成各項交付任務，確實達成工作職責。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

第二部分：基本資料

1 服務機關名稱：
（請填寫機關全銜，如：臺北市大安區戶政事務所、臺北市文山區公所）

2 請問您目前服務之機關別： ☐(1)中央機關 ☐(2)地方機關

3 請問您目前服務之單位屬性： ☐(1)業務單位 ☐(2)幕僚單位
（如人事、主計、秘書及政風部門等）

4 請問您擔任主管之年資： _____年

5 請問該委升薦訓練受訓人員之最高教育程度： ☐(1)博士 ☐(2)碩士 ☐(3)大學
☐(4)專科以下

6 請問該委升薦訓練受訓人員之職系類別： ☐(1)行政類（如：一般行政、人事行政、交通行政、法律廉政、會計等）
☐(2)技術類（如：土木工程、交通技術、測量繪圖、電子工程等）

本問卷到此結束，感謝您的耐心填答，更感謝您所提供的寶貴意見與協助！

委任公務人員晉升薦任官等訓練需求調查問卷前測統計分析結果

項目	平均數	標準差	Cronbach Alpha（若項目刪除）	構面之 Cronbach Alpha	與構面間之相關
1	6.150	0.988	.912	.930	.883**
2	5.800	1.152	.925		.857**
3	5.950	0.999	.895		.941**
4	5.900	1.071	.903		.917**
5	5.900	0.968	.927		.824**
6	5.750	1.118	.944	.950	.898**
7	5.600	1.095	.927		.956**
8	5.900	1.021	.931		.941**
9	5.750	1.118	.927		.956**
10	5.650	0.933	.960		.811**
11	5.650	1.137	.915	.942	.949**
12	5.400	1.142	.920		.932**
13	5.600	0.995	.921		.928**
14	5.800	1.056	.911		.963**
15	6.100	1.071	.969		.735**
16	5.800	1.005	.944	0.951	.897**
17	6.000	0.973	.943		.898**
18	6.100	1.071	.930		.950**
19	5.850	1.040	.937		.925**
20	5.850	1.040	.943		.903**
21	5.900	0.968	.944	0.96	.945**
22	5.750	1.020	.948		.930**
23	5.800	1.005	.943		.950**
24	5.950	1.099	.952		.918**
25	5.950	1.099	.958		.899**

委任公務人員晉升薦任官等訓練需求調查問卷前測統計分析結果

項目	平均數	標準差	Cronbach Alpha（若項目刪除）	構面之 Cronbach Alpha	與構面間之相關
26	5.850	1.089	.943	.959	.950**
27	5.750	1.164	.949		.929**
28	5.600	1.095	.942		.952**
29	5.650	1.089	.954		.903**
30	5.900	1.119	.956		.900**
31	5.950	1.050	.947	.962	.949**
32	6.050	1.099	.954		.919**
33	5.650	1.089	.945		.953**
34	5.700	1.174	.954		.924**
35	6.000	1.170	.957		.910**

「委任公務人員晉升薦任官等訓練需求調查」問卷

親愛的女士、先生：您好！

首先感謝您的協助與參與，本會為瞭解委任公務人員晉升薦任官等訓練（以下簡稱委升薦訓練）受訓人員所須具備之共通核心職能，並使訓練內涵更符合用人機關之需求，特編製此問卷，請依據您的專業知能及實務經驗進行填答，本問卷結果將作為本會訂定委升薦訓練受訓人員共通核心職能及規劃訓練課程之參考。本問卷採不記名方式且僅供研究分析使用，敬請安心填答。感謝您在百忙之中撥冗協助及提供寶貴意見。

在您作答之前，請先詳細閱讀填答說明再行作答，謝謝您的合作。

敬祝

健康快樂，工作順利！

公務人員保障暨培訓委員會　　敬啟

中華民國103年7月15日

填答說明：

一、本問卷發放對象為貴機關參加103年度委升薦訓練受訓人員之直屬主管，並請其就所屬受訓人員職務對達成組織績效，所需特定行為之重要程度；以及該受訓人員對各該行為之具備程度、運用程度或表現程度進行填答。

二、本問卷分為二部分，請於適當的選項中勾記，說明如下：

（一）「對於組織績效之重要程度」：請您以機關角度依照實際情形，選擇1至7數字填答，如果重要程度「非常高」請勾選7，如果重要程度「非常低」請勾選1。

（二）「委升薦訓練受訓人員的行為具備、運用或展現程度」：請您就該員日常工作情形，選擇1至7數字填答，如果該項程度「非常高」請填7，如果該項程度「非常低」請填1。

（三）填答範例如下：

題號	題目	對於達成組織績效之重要程度							委升薦訓練受訓人員的行為具備、運用或展現程度						
			低		中		高			低		中		高	
1	能傾聽他人需求，以達有效溝通協調。	1	②	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	⑦

題號	題目	對於達成組織績效之重要程度							委升薦訓練受訓人員的行為具備、運用或展現程度						
			低		中		高			低		中		高	
1	能傾聽他人需求，以達有效溝通協調。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
2	能有效化解歧異，以達有效溝通協調。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
3	能清楚表達意見，以達有效溝通協調。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
4	面對歧見，能平心靜氣討論，以達有效溝通協調。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
5	能正確解讀、回應他人傳達的訊息，以達有效溝通協調。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
6	能與工作夥伴同心協力，達到團隊目標。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
7	能與工作夥伴互相激勵，達到團隊目標。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
8	能與工作夥伴保持良好互動，達到團隊目標。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
9	能主動協助工作夥伴，達到團隊目標。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
10	能簡化工作流程，提升工作效率。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
11	能不墨守成規，提升工作效率。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
12	能針對問題思考解決方案，提升工作效率。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
13	能針對問題創造解決方案，提升工作效率。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
14	面對突發狀況能保持鎮定，維持應有的工作表現。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
15	面對突發狀況能迅速做出反應，維持應有的工作表現。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
16	面對突發狀況能迅速尋求解決方法，維持應有的工作表現。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
17	能接受工作內容改變，並維持應有的工作表現。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
18	能接受工作環境改變，並維持應有的工作表現。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
19	能不斷充實專業知能，提升自我能力。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
20	能透過不同管道學習，提升自我能力。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
21	能對工作保持求知慾，提升自我能力。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
22	能對工作保持上進心，提升自我能力。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
23	能對工作保持積極性，提升自我能力。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
24	能適時紓解壓力，保持情緒穩定。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
25	能不被謾罵激怒，保持情緒穩定。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

題號	題目	對於達成組織績效之重要程度							委升薦訓練受訓人員的行為具備、運用或展現程度						
		低			中		高		低			中		高	
26	能覺察他人情緒，保持情緒穩定。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
27	能自我激勵，保持情緒穩定。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
28	能自我控制，保持情緒穩定。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
29	能堅守工作本份，確實達成工作職責。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
30	能勇於承擔錯誤，確實達成工作職責。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
31	能對業務精益求精，確實達成工作職責。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
32	能對工作保持熱忱，確實達成工作職責。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
33	能如期完成各項交付任務，確實達成工作職責。	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

第二部分：基本資料

1 服務機關名稱：
（請填寫機關全銜，如：臺北市大安區戶政事務所、臺北市文山區公所）

2 請問您目前服務之機關別： ☐(1)中央機關 ☐(2)地方機關

3 請問您目前服務之單位屬性： ☐(1)業務單位 ☐(2)幕僚單位
（如人事、主計、秘書及政風部門等）

4 請問您擔任主管之年資： _____年

5 請問該委升薦訓練受訓人員之最高教育程度： ☐(1)博士 ☐(2)碩士 ☐(3)大學
☐(4)專科以下

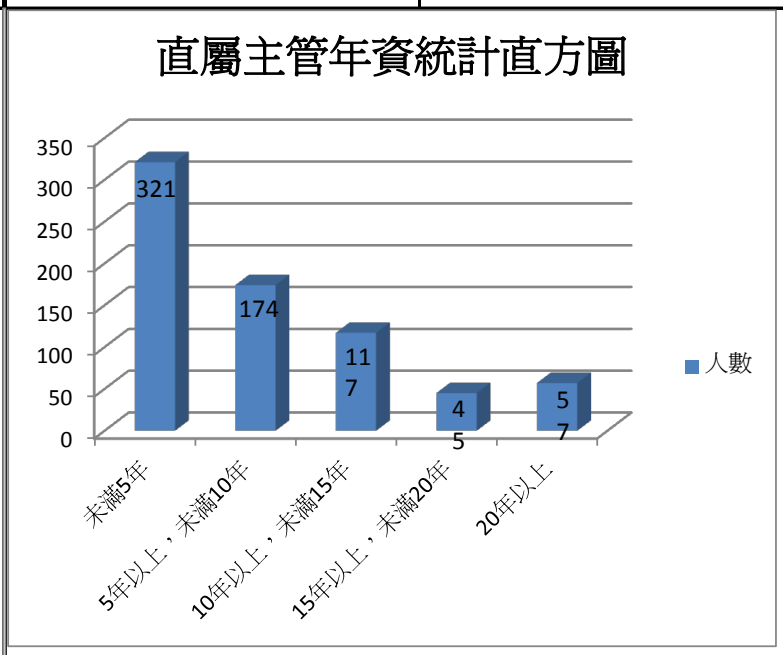
6 請問該委升薦訓練受訓人員之職系類別： ☐(1)行政類（如：一般行政、人事行政、交通行政、法律廉政、會計等）
☐(2)技術類（如：土木工程、交通技術、測量繪圖、電子工程等）

本問卷到此結束，感謝您的耐心填答，更感謝您所提供的寶貴意見與協助！

委任公務人員晉升薦任官等訓練需求問卷調查對象背景資料分析表

項目		總計	百分比
服務機關別	中央機關	281	39.36%
	地方機關	433	60.64%
單位屬性	業務單位	553	77.45%
	幕僚單位	161	22.55%
新進人員教育程度	博士	2	0.28%
	碩士	100	14.01%
	大學	382	53.50%
	專科以下	230	32.21%
新進人員職系類別	行政類	646	90.48%
	技術類	68	9.52%

直屬主管年資



委任公務人員晉升薦任官等訓練需求調查機關清單

中央研究院	行政院農業委員會林務局新竹林區管理處
中央選舉委員會	行政院農業委員會林務局嘉義林區管理處
中埔鄉公所	行政院農業委員會林務局羅東林區管理處
內政部	行政院農業委員會林業試驗所
內政部入出國及移民署	行政院農業委員會畜產試驗所臺東種畜繁殖場
內政部土地重劃工程處	行政院農業委員會動植物防疫檢疫局
內政部空中勤務總隊	行政院農業委員會農糧署中區分署台中辦事處
內政部建築研究所	行政院農業委員會農糧署北區分署新竹辦事處
內政部營建署	行政院農業委員會農糧署南區分署
內政部警政署	行政院農業委員會漁業署
內政部警政署刑事警察局	行政院環境保護署
內政部警政署保安警察第一總隊	宜蘭縣三星鄉大洲國民小學
內政部警政署保安警察第七總隊	宜蘭縣大同鄉清潔隊
內政部警政署航空警察局	宜蘭縣五結鄉公所
內政部警政署高雄港務警察總隊	宜蘭縣五結鄉立幼兒園
內政部警政署基隆港務警察總隊	宜蘭縣立宜蘭國民中學
內政部警政署臺中港務警察總隊	宜蘭縣立頭城國民中學
內政部警政署警察通訊所	宜蘭縣宜蘭市公所
內政部警政署警察廣播電臺	宜蘭縣政府
內政部警政署鐵路警察局	宜蘭縣員山鄉七賢國民小學
公務人員退休撫卹基金監理委員會	宜蘭縣礁溪鄉公所
文化部影視及流行音樂產業局	宜蘭縣羅東地政事務所
冬山鄉立托兒所	宜蘭縣羅東鎮公所
台東戶政事務所蘭嶼辦公室	宜蘭縣蘇澳鎮公所
外交部	明陽中學
玉山國家公園管理處	法務部
立法院	法務部司法官學院
交通部	法務部行政執行署士林分署
交通部中央氣象局	法務部行政執行署花蓮分署
交通部中央氣象局地震測報中心	法務部行政執行署屏東分署
交通部中央氣象局金門氣象站	法務部行政執行署高雄分署
交通部中央氣象局阿里山氣象站	法務部行政執行署新北分署
交通部中央氣象局氣象儀器檢校中心	法務部行政執行署嘉義分署
交通部中央氣象局臺東氣象站	法務部行政執行署彰化分署
交通部中央氣象局臺灣南區氣象中心	法務部行政執行署臺中分署
交通部公路總局	法務部行政執行署臺北分署
交通部公路總局高雄市區監理所	法務部行政執行署臺南分署
交通部公路總局臺北市區監理所	法務部矯正署
交通部民用航空局	法務部矯正署自強外役監獄
交通部民用航空局金門航空站	法務部矯正署宜蘭看守所
交通部民用航空局飛航服務總臺	法務部矯正署宜蘭監獄
交通部觀光局	法務部矯正署岩灣技能訓練所
交通部觀光局花東縱谷國家風景區管理處	法務部矯正署明德外役監獄
交通部觀光局參山國家風景區管理處	法務部矯正署東成技能訓練所
交通部觀光局澎湖國家風景區管理處	法務部矯正署花蓮看守所
考選部	法務部矯正署花蓮監獄
行政院	法務部矯正署南投看守所
行政院人事行政總處	法務部矯正署屏東看守所
行政院人事行政總處公務人力發展中心	法務部矯正署屏東監獄
行政院大陸委員會	法務部矯正署苗栗看守所
行政院公共工程委員會	法務部矯正署桃園看守所
行政院主計總處	法務部矯正署桃園監獄
行政院原子能委員會核能研究所	法務部矯正署泰源技能訓練所
行政院原子能委員會輻射偵測中心	法務部矯正署高雄女子監獄
行政院海岸巡防署海岸巡防總局南部地區巡防局	法務部矯正署高雄少年觀護所
行政院海岸巡署海洋巡防總局	法務部矯正署高雄戒治所
行政院農業委員會	法務部矯正署高雄第二監獄
行政院農業委員會林務局	法務部矯正署高雄監獄
行政院農業委員會林務局東勢林區管理處	法務部矯正署基隆監獄
行政院農業委員會林務局南投林區管理處	法務部矯正署雲林看守所

委任公務人員晉升薦任官等訓練需求調查機關清單

法務部矯正署雲林第二監獄	南投縣埔里鎮立圖書館
法務部矯正署雲林監獄	南投縣草屯鎮中原國民小學
法務部矯正署新竹監獄	南投縣草屯鎮公所
法務部矯正署新店戒治所	南投縣草屯鎮北投國民小學
法務部矯正署嘉義看守所	南投縣鹿谷鄉民代表會
法務部矯正署嘉義監獄	屏東縣九如鄉公所
法務部矯正署彰化看守所	屏東縣內埔鄉公所
法務部矯正署彰化監獄	屏東縣立大同高級中學
法務部矯正署綠島監獄	屏東縣立東新國民中學
法務部矯正署臺中戒治所	屏東縣立鹽埔國民中學
法務部矯正署臺中看守所	屏東縣牡丹鄉公所
法務部矯正署臺中監獄	屏東縣里港鄉公所
法務部矯正署臺北看守所	屏東縣里港鄉清潔隊
法務部矯正署臺北監獄	屏東縣佳冬鄉公所
法務部矯正署臺東戒治所	屏東縣屏東市仁愛國民小學
法務部矯正署臺東監獄	屏東縣屏東市公所
法務部矯正署臺南少年觀護所	屏東縣屏東市戶政事務所
法務部矯正署臺南看守所	屏東縣屏東市民生國民小學
法務部矯正署臺南監獄	屏東縣屏東市瑞光國民小學
法務部矯正署澎湖監獄	屏東縣恆春戶政事務所
花蓮縣立花崗國民中學	屏東縣恆春鎮公所
花蓮縣立新城國民中學	屏東縣政府
花蓮縣立豐濱國民中學	屏東縣政府消防局
花蓮縣吉安鄉公所	屏東縣政府稅務局
花蓮縣吉安鄉戶政事務所	屏東縣政府衛生局
花蓮縣吉安鄉立托兒所	屏東縣政府警察局
花蓮縣地方稅務局	屏東縣春日鄉公所
花蓮縣秀林鄉文蘭國民小學	屏東縣崁頂鄉公所
花蓮縣卓溪鄉戶政事務所	屏東縣泰武鄉公所
花蓮縣卓溪鄉卓溪國民小學	屏東縣新埤鄉殯葬暨宗教管理所
花蓮縣花蓮市戶政事務所	屏東縣新園鄉公所
花蓮縣政府行政暨研考處	屏東縣萬丹鄉公所
花蓮縣富里鄉公所	屏東縣萬丹鄉民代表會
花蓮縣新城鄉公所	屏東縣萬丹鄉衛生所
花蓮縣新城鄉戶政事務所	屏東縣萬巒鄉公所
花蓮縣瑞穗鄉公所	屏東縣潮州地政事務所
花蓮縣瑞穗鄉瑞穗國民小學	屏東縣潮州鎮公所
花蓮縣壽豐鄉公所	屏東縣麟洛鄉公所
花蓮縣警察局	屏東縣鹽埔鄉彭厝國民小學
金門縣立烈嶼國民中	科技部
金門縣自來水廠	科技部中部科學工業園區管理局
金門縣金沙鎮公所	科技部新竹科學工業園區管理局
金門縣金寧鄉湖埔國民小學	苗栗縣公館鄉公所
金門縣政府	苗栗縣公館鄉鶴岡國民小學
金門縣稅務局	苗栗縣立照南國民中學
南投縣仁愛鄉公所	苗栗縣竹南鎮大埔國民小學
南投縣水里地政事務所	苗栗縣竹南鎮公所
南投縣水里鄉立圖書館	苗栗縣竹南鎮戶政事務所
南投縣立水里國民中學	苗栗縣竹南鎮竹南國民小學
南投縣立延和國民中學	苗栗縣西湖鄉五湖國民小學
南投縣立草屯國民中學	苗栗縣卓蘭鎮內灣國民小學
南投縣名間鄉公所	苗栗縣南庄鄉衛生所
南投縣竹山鎮立托兒所	苗栗縣後龍鎮後龍公有零售市場
南投縣南投市公所	苗栗縣政府
南投縣南投市戶政事務所	苗栗縣政府消防局
南投縣政府(人事處)	苗栗縣政府稅務局
南投縣政府(民政處)	苗栗縣政府衛生局
南投縣政府(行政處)	苗栗縣苗栗市公所
南投縣政府(財政處)	苗栗縣苗栗市啟文國民小學
南投縣政府稅務局	苗栗縣通霄鎮公所

委任公務人員晉升薦任官等訓練需求調查機關清單

苗栗縣造橋鄉公所	財政部南區國稅局
苗栗縣銅鑼鄉衛生所	財政部南區國稅局屏東分局
苗栗縣頭份鎮公所	財政部南區國稅局新營分局
苗栗縣頭屋鄉公所	財政部南區國稅局嘉義市分局
苗栗縣議會	財政部南區國稅局臺南分局
桃園國際機場股份有限公司	財政部財政資訊中心
桃園縣八德市公所	財政部高雄國稅局
桃園縣八德地政事務所	財政部國有財產署北區分署臺東辦事處
桃園縣大園鄉公所	財政部國有財產署南區分署
桃園縣大溪鎮仁和國民小學	財政部臺北國稅局
桃園縣大溪鎮戶政事務所	財政部臺北國稅局中正分局
桃園縣中壢市公所	財政部賦稅署
桃園縣中壢市戶政事務所	財政部關務署
桃園縣中壢市普仁國民小學	財政部關務署高雄關
桃園縣中壢地政事務所	財政部關務署基隆關
桃園縣平鎮市公所	財政部關務署臺中關
桃園縣立大崗國民中學	財政部關務署臺北關
桃園縣立幸福國民中學	高雄市三民區公所
桃園縣立南崁高級中學	高雄市三民區第一戶政事務所
桃園縣政府工商發展局	高雄市三民區第二衛生所
桃園縣政府民政局	高雄市大寮區公所
桃園縣政府地方稅務局	高雄市大樹區公所
桃園縣政府地政局	高雄市小港區公所
桃園縣政府風景區管理所	高雄市小港區戶政事務所
桃園縣政府消防局	高雄市內門區公所
桃園縣政府秘書處	高雄市右昌國民中學
桃園縣政府財政局	高雄市左營區公所
桃園縣政府警察局	高雄市左營區永清國民小學
桃園縣政府觀光旅遊局	高雄市左營區明德國民小學
桃園縣桃園市公所	高雄市立大寮國民中學
桃園縣桃園市同安國民小學	高雄市立小港國民中學
桃園縣復興鄉公所	高雄市立立德國民中學
桃園縣新屋鄉公所	高雄市立林園高級中學
桃園縣新屋鄉頭洲國民小學	高雄市立青年國民中學
桃園縣楊梅市戶政事務所	高雄市立英明國民中學
桃園縣龍潭鄉公所	高雄市立楠梓國民中學
桃園縣龍潭鄉德龍國民小學	高雄市立瑞祥高級中學
桃園縣龜山鄉公所	高雄市立圖書館
桃園縣龜山鄉民代表會	高雄市立翠屏國民中小學
桃園縣龜山鄉楓樹國民小學	高雄市立歷史博物館
桃園縣蘆竹地政事務所	高雄市立龍華國民中學
桃園縣蘆竹鄉公所	高雄市立鹽埕國民中學
桃園縣議會	高雄市西區稅捐稽徵處
桃園縣觀音鄉公所	高雄市杉林區上平國民小學
財政部中區國稅局大智稽徵所	高雄市杉林區公所
財政部中區國稅局民權稽徵所	高雄市杉林區戶政事務所
財政部中區國稅局沙鹿稽徵所	高雄市岡山區公所
財政部中區國稅局虎尾稽徵所	高雄市岡山區前峰國民小學
財政部中區國稅局南投分局	高雄市東區稅捐稽徵處
財政部中區國稅局員林稽徵所	高雄市林園區公所
財政部中區國稅局稅務資訊科	高雄市前鎮區公所
財政部中區國稅局彰化分局	高雄市政府水利局
財政部北區國稅局	高雄市政府交通局
財政部北區國稅局三重稽徵所	高雄市政府地政局土地開發處
財政部北區國稅局中和稽徵所	高雄市政府地政局新興地政事務所
財政部北區國稅局竹北分局	高雄市政府地政局路竹地政事務所
財政部北區國稅局宜蘭分局	高雄市政府社會局
財政部北區國稅局金門稽徵所	高雄市政府社會局無障礙之家
財政部北區國稅局新店稽徵所	高雄市政府客家事務委員會
財政部北區國稅局新莊稽徵所	高雄市政府研究發展考核委員會

委任公務人員晉升薦任官等訓練需求調查機關清單

高雄市政府海洋局	國立屏東科技大學
高雄市政府勞工局勞動檢查處	國立屏東商業技術學院
高雄市政府經濟發展局	國立政治大學附屬高級中學
高雄市政府衛生局	國立苗栗高級商業職業學校
高雄市政府環境保護局中區資源回收廠	國立苗栗高級農工職業學校
高雄市政府警察局	國立員林高級中學
高雄市政府警察局前鎮分局	國立員林崇實高級工業職業學校
高雄市政府警察局鳳山分局	國立桃園高級農工職業學校
高雄市美濃區中壇國民小學	國立桃園啟智學校
高雄市美濃區吉東國民小學	國立草屯高級商工職業學校
高雄市苓雅區公所	國立高雄第一科技大學
高雄市苓雅區戶政事務所	國立高雄應用科技大學
高雄市桃源區公所	國立國父紀念館
高雄市鳥松區公所	國立基隆高級海事職業學校
高雄市新興區七賢國民小學	國立教育廣播電臺
高雄市新興區公所	國立清華大學
高雄市楠梓區公所	國立曾文高級農工職業學校
高雄市鼓山區公所	國立華南高級商業職業學校
高雄市鼓山區戶政事務所	國立華僑實驗高級中學
高雄市旗津區戶政事務所	國立陽明大學
高雄市鳳山區公所	國立雲林科技大學
高雄市鳳山區第一戶政事務所	國立新化高級工業職業學校
高雄市鳳山區第二戶政事務所	國立新竹高級工業職業學校
高雄市鳳山區新甲國民小學	國立新竹高級商業職業學校
高雄市鳳山區鎮北國民小學	國立新營高級工業職業學校
高雄市橋頭區仕隆國民小學	國立楊梅高級中學
高雄市燕巢區公所	國立嘉義高級商業職業學校
高雄市彌陀區公所	國立彰化女子高級中學
高雄市殯葬管理處	國立彰化師範大學
高雄市議會	國立彰化師範大學附屬高級工業職業學校
高雄市鹽埕區公所	國立彰化高級商業職業學校
高雄市鹽埕區戶政事務所	國立暨南國際大學
高雄高等行政法院	國立臺中科技大學
高雄榮民總醫院	國立臺中高級家事商業職業學校
國史館	國立臺北科技大學
國立二林高級工商職業學校	國立臺東大學附屬體育高級中學
國立中央大學	國立臺東高級中學
國立中正大學	國立臺東高級商業職業學校
國立中興大學	國立臺南高級商業職業學校
國立中興大學附屬臺中高級農業學校	國立臺南啟智學校
國立中興高級中學	國立臺南第一高級中學
國立中壢高級家事商業職業學校	國立臺南第二高級中學
國立中壢高級商業職業學校	國立臺灣大學
國立內壢高級中學	國立臺灣大學醫學院附設醫院
國立北港高級農工職業學校	國立臺灣大學醫學院附設醫院雲林分院
國立白河高級商工職業學校	國立臺灣大學醫學院附設醫院新竹分院
國立成功大學	國立臺灣師範大學
國立成功大學醫學院附設醫院	國立臺灣師範大學附屬高級中學
國立竹山高級中學	國立臺灣海洋大學
國立沙鹿高級工業職業學校	國立臺灣圖書館
國立東勢高級工業職業學校	國立臺灣戲曲學院
國立空中大學	國立臺灣體育運動大學
國立花蓮高級工業職業學校	國立歷史博物館
國立花蓮高級中學	國立頭城高級家事商業職業學校
國立花蓮高級商業職業學校	國立龍潭高級農工職業學校
國立虎尾科技大學	國立豐原高級商業職業學校
國立虎尾高級農工職業學校	國立羅東高級工業職業學校
國立金門高級農工職業學校	國立蘇澳高級海事水產職業學校
國立南投高級中學	國軍退除役官兵輔導委員會
國立南投高級商業職業學校	國家文官學院

委任公務人員晉升薦任官等訓練需求調查機關清單

國家安全局	新北市三峽區公所
國家安全會議	新北市中和區公所
國家通訊傳播委員會	新北市五股區公所
國家發展委員會	新北市永和區公所
國家發展委員會檔案管理局	新北市立三重高級中學
國家圖書館	新北市立三峽幼兒園
基隆市七堵區戶政事務所	新北市立五股幼兒園
基隆市中山區中和國民小學	新北市立佳林國民中學
基隆市中山區公所	新北市立林口高級中學
基隆市中正區公所	新北市立青山國民中小學
基隆市中正區戶政事務所	新北市立貢寮幼兒園
基隆市仁愛區公所	新北市立淡水高級商工職業學校
基隆市立正濱國民中學	新北市立深坑國民中學
基隆市立武崙國民中學	新北市立欽賢國民中學
基隆市立暖暖高級中學	新北市立新莊高級中學
基隆市安樂地政事所	新北市立溪崑國民中學
基隆市安樂區公所	新北市立圖書館
基隆市政府	新北市立福和國民中學
基隆市稅務局	新北市立蘆洲國民中學
勞動部勞動力發展署北基宜花金馬分署	新北市立鶯歌高級工商職業學校
勞動部勞動力發展署技能檢定中心	新北市汐止戶政事務所
勞動部職業安全衛生署	新北市汐止區公所
智慧財產法院	新北市汐止區金龍國民小學
最高行政法院	新北市坪林區公所
最高法院	新北市板橋戶政事務所
雲林縣二崙鄉公所	新北市板橋地政事務所
雲林縣口湖鄉口湖國民小學	新北市板橋區公所
雲林縣口湖鄉公所	新北市金山區衛生所
雲林縣元長鄉元長公有零售市場	新北市政府工務局
雲林縣斗六市公所	新北市政府文化局
雲林縣斗六市清潔隊	新北市政府水利局
雲林縣斗南鎮公所	新北市政府民政局
雲林縣斗南鎮戶政事務所	新北市政府研究發展考核委員會
雲林縣北港鎮公所	新北市政府家庭暴力暨性侵害防治中心
雲林縣古坑鄉戶政事務所	新北市政府消防局
雲林縣四湖鄉三崙國民小學	新北市政府財政局
雲林縣立大埤國民中學	新北市政府勞動檢查處
雲林縣立水林國民中學	新北市政府稅捐稽徵處
雲林縣立北港國民中學	新北市政府農業局
雲林縣立東明國民中學	新北市淡水戶政事務所
雲林縣立雲林國民中學	新北市新店戶政事務所
雲林縣西螺鎮公所	新北市新店區雙城國民小學
雲林縣西螺鎮文賢國民小學	新北市瑞芳區公所
雲林縣東勢鄉安南國民小學	新北市樹林地政事務所
雲林縣林內鄉公所	新北市樹林區公所
雲林縣虎尾地政事務所	新北市樹林區彭福國民小學
雲林縣虎尾鎮平和國民小學	新北市蘆洲區公所
雲林縣政府	新北市鶯歌區公所
雲林縣消防局	新竹市北區區公所
雲林縣崙背鄉公所	新竹市立光華國民中學
雲林縣麥寮鄉公所	新竹市立育賢國民中學
雲林縣稅務局	新竹市東區青草湖國民小學
雲林縣莿桐鄉莿桐公有零售市場	新竹市東區科園國民小學
雲林縣臺西鄉戶政事務所	新竹市東區區公所
雲林縣臺西鄉臺西公有零售市場	新竹市政府
新北市議會	新竹市香山區公所
新北市八里區公所	新竹市香山區香山國民小學
新北市三芝區公所	新竹市香山區朝山國民小學
新北市三重戶政事務所	新竹市消防局
新北市三重區公所	新竹市環境保護局

委任公務人員晉升薦任官等訓練需求調查問卷項目分析及高低分組t檢定結果

對於達成組織績效之重要程度

構面	項目	平均數	標準差	Cronbach Alpha（若項目刪除）	構面之Cronbach Alpha	與構面間之相關	高低分組t檢定-t值
溝通協調	1	5.889	.968	.920	.933	.880**	19.286***
	2	5.856	.982	.916		.896**	20.735***
	3	5.944	.946	.917		.892**	22.285***
	4	5.916	.930	.917		.889**	21.236***
	5	5.938	.975	.919		.885**	20.747***
團隊合作	6	6.130	.948	.933	.945	.904**	20.008***
	7	5.916	.953	.932		.908**	21.269***
	8	6.036	.945	.928		.922**	22.518***
	9	5.966	.976	.931		.913**	24.553***
創新能力	10	5.822	1.001	.912	.927	.897**	21.940***
	11	5.721	.993	.905		.908**	24.137***
	12	5.898	.950	.901		.913**	25.071***
	13	5.801	.982	.905		.907**	24.823***
應變能力	14	5.810	.981	.928	.943	.912**	28.831***
	15	5.794	.942	.926		.919**	27.004***
	16	5.808	.954	.928		.913**	25.391***
	17	5.801	.931	.936		.881**	25.852***
	18	5.769	.964	.934		.891**	26.752***
學習能力	19	5.800	.968	.945	.955	.918**	24.140***
	20	5.675	.960	.947		.908**	22.032***
	21	5.713	.955	.942		.928**	23.809***
	22	5.787	.949	.940		.935**	25.569***
	23	5.861	.962	.946		.913**	26.422***
情緒管理	24	5.786	.951	.948	.949	.872**	25.344***
	25	5.713	.980	.938		.910**	23.479***
	26	5.677	.983	.934		.925**	24.013***
	27	5.703	.930	.933		.926**	24.583***
	28	5.784	.924	.933		.927**	22.726***
認真負責	29	6.095	.902	.934	.946	.901**	22.955***
	30	5.881	.953	.936		.898**	26.343***
	31	5.882	.907	.932		.909**	27.573***
	32	5.965	.928	.929		.921**	25.219***
	33	6.171	.889	.933		.903**	22.095***

*P<.05；**P<.01；***P<.001。

委任公務人員晉升薦任官等訓練需求調查問卷因素分析特徵值

元件	起始特徵值		
	總計	變異的 %	累加 %
1	19.178	68.495	68.495
2	1.249	4.461	72.955
3	0.996	3.557	76.512
4	0.653	2.332	78.844
5	0.608	2.171	81.015
6	0.532	1.898	82.914
7	0.442	1.578	84.491
8	0.333	1.188	85.679
9	0.328	1.171	86.850
10	0.304	1.085	87.935
11	0.269	.960	88.894
12	0.258	.920	89.814
13	0.248	.885	90.700
14	0.240	.856	91.555
15	0.234	.835	92.391
16	0.224	.801	93.191
17	0.213	.760	93.951
18	0.204	.727	94.678

元件	起始特徵值		
19	0.189	.677	95.355
20	0.179	.641	95.996
21	0.170	.608	96.603
22	0.162	.578	97.181
23	0.156	.555	97.736
24	0.149	.533	98.270
25	0.141	.504	98.774
26	0.128	.459	99.233
27	0.115	.410	99.643
28	0.100	.357	100.000

委任公務人員晉升薦任官等訓練需求調查問卷因素分析結果

Category	NO.	Item	構面	資料來源	因素負荷量	Cronbach Alpha（若項目刪除）	Cronbach Alpha
因子1	6	能與工作夥伴同心協力，達到團隊目標。	團隊合作	Proficiency Levels for Leadership Competencies	.759	.954	.959
	2	能有效化解歧異，以達有效溝通協調。	溝通協調	台灣中小企業高科技產業高階管理者職能之研究	.756	.955	
	5	能正確解讀、回應他人傳達的訊息，以達有效溝通協調。	溝通協調	台灣中小企業高科技產業高階管理者職能之研究	.751	.955	
	4	面對歧見，能平心靜氣討論，以達有效溝通協調。	溝通協調	台灣中小企業高科技產業高階管理者職能之研究	.731	.954	
	3	能清楚表達意見，以達有效溝通協調。	溝通協調	台灣中小企業高科技產業高階管理者職能之研究	.726	.955	
	1	能傾聽他人需求，以達有效溝通協調。	溝通協調	台灣中小企業高科技產業高階管理者職能之研究	.716	.956	
	8	能與工作夥伴保持良好互動，達到團隊目標。	團隊合作	Proficiency Levels for Leadership Competencies	.712	.954	
	7	能與工作夥伴互相激勵，達到團隊目標。	團隊合作	Proficiency Levels for Leadership Competencies	.670	.955	
	9	能主動協助工作夥伴，達到團隊目標。	團隊合作	Proficiency Levels for Leadership Competencies	.664	.954	
	33	能如期完成各項交付任務，確實達成工作職責。	認真負責	Proficiency Levels for Leadership Competencies	.562	.957	

Category	NO.	Item	構面	資料來源	因素負荷量	Cronbach Alpha（若項目刪除）	Cronbach Alpha
因子2	19	能不斷充實專業知能，提升自我能力。	學習能力	台灣中小企業高科技產業高階管理者職能之研究	.770	.969	.971
	22	能對工作保持上進心，提升自我能力。	學習能力	台灣中小企業高科技產業高階管理者職能之研究	.753	.968	
	20	能透過不同管道學習，提升自我能力。	學習能力	台灣中小企業高科技產業高階管理者職能之研究	.749	.969	
	21	能對工作保持求知慾，提升自我能力。	學習能力	台灣中小企業高科技產業高階管理者職能之研究	.749	.968	
	23	能對工作保持積極性，提升自我能力。	學習能力	台灣中小企業高科技產業高階管理者職能之研究	.722	.968	
	13	能針對問題創造解決方案，提升工作效率。	創新能力	職能基準發展指引	.654	.969	
	12	能針對問題思考解決方案，提升工作效率。	創新能力	職能基準發展指引	.635	.969	
	31	能對業務精益求精，確實達成工作職責。	認真負責	台灣中小企業高科技產業高階管理者職能之研究	.626	.969	
	11	能不墨守成規，提升工作效率。	創新能力	職能基準發展指引	.621	.970	
	10	能簡化工作流程，提升工作效率。	創新能力	職能基準發展指引	.593	.970	
	32	能對工作保持熱忱，確實達成工作職責。	認真負責	職能基準發展指引	.572	.969	
	18	能接受工作環境改變，並維持應有的工作表現。	應變能力	職能基準發展指引	.568	.969	
	17	能接受工作內容改變，並維持應有的工作表現。	應變能力	職能基準發展指引	.554	.969	
因子3	26	能覺察他人情緒，保持情緒穩定。	情緒管理	中階主管管理職能之建立－以某汽車經銷商為例	.781	.934	.949
	25	能不被謾罵激怒，保持情緒穩定。	情緒管理	中階主管管理職能之建立－以某汽車經銷商為例	.780	.938	
	28	能自我控制，保持情緒穩定。	情緒管理	中階主管管理職能之建立－以某汽車經銷商為例	.777	.933	
	27	能自我激勵，保持情緒穩定。	情緒管理	中階主管管理職能之建立－以某汽車經銷商為例	.743	.933	
	24	能適時紓解壓力，保持情緒穩定。	情緒管理	中階主管管理職能之建立－以某汽車經銷商為例	.634	.948	

委任公務人員晉升薦任官等訓練需求調查問卷成對樣本t檢定分析結果					
題號	題目	對組織績效之重要程度	委升薦訓練受訓人員的行為具備、運用或展現程度	T-value	差距
13	能針對問題創造解決方案，提升工作效率。	5.801	5.440	9.698***	0.361
12	能針對問題思考解決方案，提升工作效率。	5.898	5.555	9.495***	0.343
23	能對工作保持積極性，提升自我能力。	5.861	5.532	9.199***	0.329
2	能有效化解歧異，以達有效溝通協調。	5.856	5.532	9.109***	0.324
21	能對工作保持求知慾，提升自我能力。	5.713	5.405	8.320***	0.308
10	能簡化工作流程，提升工作效率。	5.822	5.518	8.409***	0.304
19	能不斷充實專業知能，提升自我能力。	5.800	5.497	8.310***	0.303
4	面對歧見，能平心靜氣討論，以達有效溝通協調。	5.916	5.619	8.460***	0.297
11	能不墨守成規，提升工作效率。	5.721	5.434	7.855***	0.287
22	能對工作保持上進心，提升自我能力。	5.787	5.508	7.767***	0.279
17	能接受工作內容改變，並維持應有的工作表現。	5.801	5.531	7.370***	0.270
31	能對業務精益求精，確實達成工作職責。	5.882	5.615	7.641***	0.268
32	能對工作保持熱忱，確實達成工作職責。	5.965	5.702	7.784***	0.263
5	能正確解讀、回應他人傳達的訊息，以達有效溝通協調。	5.938	5.683	7.528***	0.255
3	能清楚表達意見，以達有效溝通協調。	5.944	5.689	7.873***	0.255
20	能透過不同管道學習，提升自我能力。	5.675	5.422	7.390***	0.254
7	能與工作夥伴互相激勵，達到團隊目標。	5.916	5.662	7.503***	0.254
1	能傾聽他人需求，以達有效溝通協調。	5.889	5.637	7.063***	0.252
33	能如期完成各項交付任務，確實達成工作職責。	6.171	5.930	8.079***	0.241
6	能與工作夥伴同心協力，達到團隊目標。	6.130	5.891	7.273***	0.239
9	能主動協助工作夥伴，達到團隊目標。	5.966	5.732	6.639***	0.234
18	能接受工作環境改變，並維持應有的工作表現。	5.769	5.545	6.548***	0.224
8	能與工作夥伴保持良好互動，達到團隊目標。	6.036	5.821	6.783***	0.216
25	能不被謾罵激怒，保持情緒穩定。	5.713	5.514	5.541***	0.199
24	能適時紓解壓力，保持情緒穩定。	5.786	5.590	5.952***	0.196
28	能自我控制，保持情緒穩定。	5.784	5.598	5.489***	0.186
27	能自我激勵，保持情緒穩定。	5.703	5.525	5.563***	0.178
26	能覺察他人情緒，保持情緒穩定。	5.676	5.529	4.551***	0.147

題號	題目	對組織績效之重要程度	委升薦訓練受訓人員的行為具備、運用或展現程度	T-value	差距
	***P<.001（成對樣本t檢定結果）				

委升薦訓練受訓人員核心職能架構

職能（Competence）	定義	項次	關鍵行為指標（Critical Behavior Indicators）	成份					職能內涵	
G建立團隊關係	能傾聽他人需求並適時回應，尋求合作共識，建立良好的人際及夥伴關係，以促進團隊合作。	G1	能傾聽他人需求，正確解讀他人傳達的訊息，以達有效溝通協調。	1	5				1	能傾聽他人需求，以達有效溝通協調。
		G2	能清楚表達自身意見，正確回應他人傳達的訊息，以達有效溝通協調。	3	5				2	能有效化解歧異，以達有效溝通協調。
		G3	面對歧見時，能平心靜氣討論，並化解歧異得到共識。	2	4				3	能清楚表達意見，以達有效溝通協調。
		G4	與工作夥伴互動時，能互相激勵，保持良好互動，達成團隊目標。	7	8				4	面對歧見，能平心靜氣討論，以達有效溝通協調。
		G5	能主動協助工作夥伴，與團隊成員同心協力完成各項交付任務。	6	9	33			5	能正確解讀、回應他人傳達的訊息，以達有效溝通協調。
									6	能與工作夥伴同心協力，達到團隊目標。
									7	能與工作夥伴互相激勵，達到團隊目標。
									8	能與工作夥伴保持良好互動，達到團隊目標。
									9	能主動協助工作夥伴，達到團隊目標。
									33	能如期完成各項交付任務，確實達成工作職責。

職能（Competence）	定義	項次	關鍵行為指標（Critical Behavior Indicators）	成份					職能內涵	
P提升績效	勇於採取創新構想或解決方案，以因應工作上的變動與挑戰，對於設定之目標能全力以赴。	P1	處理公務時，能不墨守成規、簡化工作流程，以提升工作效率。	10	11				10	能簡化工作流程，提升工作效率。
		P2	在工作中，能精益求精、針對問題找出適宜解決方案。	12	13	31			11	能不墨守成規，提升工作效率。
		P3	能對工作保持積極與熱忱，追求卓越之工作表現。	23	31	32			12	能針對問題思考解決方案，提升工作效率。
		P4	能接受工作上的改變，隨時維持應有的工作表現。	11	17	18			13	能針對問題創造解決方案，提升工作效率。
		P5	能對工作保持上進心，透過不同管道學習，提升自我能力。	19	20	21	22		17	能接受工作內容改變，並維持應有的工作表現。
									18	能接受工作環境改變，並維持應有的工作表現。
									19	能不斷充實專業知能，提升自我能力。
									20	能透過不同管道學習，提升自我能力。
									21	能對工作保持求知慾，提升自我能力。
									22	能對工作保持上進心，提升自我能力。
									23	能對工作保持積極性，提升自我能力。
									31	能對業務精益求精，確實達成工作職責。
									32	能對工作保持熱忱，確實達成工作職責。
I人際覺察	能察覺自我及他人情緒變化，適時調節壓力，保持情緒穩定，面對敏感狀況能保持鎮靜。	I1	面對壓力衝突時，能沉著面對，並作出建設性的回應。	25	28				24	能適時紓解壓力，保持情緒穩定。
		I2	能適時紓解壓力，保持冷靜，順利推動各項業務。	24	27				25	能不被謾罵激怒，保持情緒穩定。
		I3	能覺察自我及他人情緒變化，並保持情緒穩定。	26	28				26	能覺察他人情緒，保持情緒穩定。
									27	能自我激勵，保持情緒穩定。
									28	能自我控制，保持情緒穩定。