

# 薦任公務人員晉升簡任官等訓練需求調查報告

公務人員保障暨培訓委員會 102 年 8 月 29 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之簡任非主管能力，因行之有年，復為回應上開方案之要求，並能檢驗及調整薦任公務人員晉升簡任官等（以下簡稱薦升簡）訓練受訓人員所應具備高一官等之核心職能，爰以 101 年 8 月 23 日公評字第 1011014026 號函訂定「薦任公務人員晉升簡任官等訓練需求調查實施計畫」，規劃運用職能模型評估組織之訓練課程與訓練需求間相關性，俾結合訓練發展與組織目標，透過員工職能盤點，調查員工職能缺口（績效落差），作為訓練課程需求之來源。

依上開實施計畫蒐集訓練需求調查及國內、外政府機關（構）職能等相關資料，並於 101 年 10 月運用焦點團體討論活動、102 年 2 月採德菲法學者專家問卷及實地訪談等調查方式，以瞭解個人及組織層次對簡任第十職等核心職能之需求。另為求客觀，將上開調查結果，彙整萃取相關職能項目及關鍵行為指標，於 102 年 6 月採取抽樣調查方式進行問卷調查，以確立薦升簡訓練人員所應具備之職能項目及關鍵行為指標。

## 貳、需求調查實施方式情形

### 一、焦點團體討論活動

(一) 調查對象：由中央各主管機關推薦現職薦任第九職等及簡任第十職等工作表現優良人員，計有 35 人參加。

(二) 辦理方式：採用世界咖啡館工作坊方式，針對簡任第十職等職務人員所需核心職能，分 2 場次進行討論。

1、第 1 場次：於活動時設定 8 項核心職能，請各績優人員針對各該職能分享辦理業務相關經驗，並填具行為事例經驗分享單，交由本會根據各該職能彙整行為事例。

2、第 2 場次：採開放式、不設定主題，由各績優人員就標的職務所需職能進行廣泛討論，並填具行為事例經驗分享單，再經由各組代表上臺分享經驗後獲致共識，建議 7 項重要核心職能。

(三) 辦理成果：本 2 場次調查共通職能部分，經彙整共計 12 項核心職能及 1 項人格特質，包括：前瞻思考（國際觀）、政策管理、談判與協商、決斷力、策略分析、政策行銷、創新能力、問題解決、績效管理、溝通協調、學習力（指導）、團隊合作及人格特質（態度、倫理、道德），各項職能如附錄 1。

### 二、德菲法學者專家問卷

(一) 調查對象：最近 2 年（100 年及 101 年）獲頒模範公務人員，且現任簡任第十職等之一般公務人員（不含醫事人員、司法人員、公營事業人員），計有 18 人。

(二) 辦理方式：彙整國內外高階文官核心職能資料，以本會 94 年建構之簡任非主管人員共通能力為基礎，針對簡任第十職等職務所需核心職能項目，設計德菲法學者專家問卷及進行 2 回合問卷調查。

(三) 辦理成果：

- 1、問卷發放及回收：第 1 回合寄發問卷 18 份，回收 16 份，回收率約 88.89%。第 2 回合問卷寄發 16 份，回收 15 份，回收率約 93.75%。
- 2、問卷設計：第 1 回合問卷採開放式題項，第 2 回合問卷依第 1 回合調查結果設計，分別針對「94 年建構簡任非主管人員共通能力」、「價值倫理」、「人格特質」、「共通核心職能」、「管理核心職能」及「其他核心職能」等 6 面向，列有 45 項不同職能項目，並對各職能項目調查其重要性，依重要程度分為「非常重要」、「重要」、「普通」、「不重要」及「非常不重要」等 5 點量表。問卷內容如附錄 2。
- 3、調查結果：德菲法主要以統計方式呈現專家小組之意見，並依填答資料是否達到共識作為檢測標準，來決定是否繼續進行下一回合調查。本調查參酌相關文獻檢測標準，選用四分位差及眾數作為檢測達到一致性共識之標準，並以平均數作為該題項之刪除標準。依上開標準綜整，平均數小於 4（即重要）者為 6 項，眾數小於 4 者為 1 項，四分位差中度一致以上者達 100%，爰刪除平均數小於 4 者 6 項職能項目，並結束

本調查。計有「1-1 前瞻思考」、「1-2 政策管理」、「1-3 談判與協商」、「2-1 廉正」、「2-2 關懷」、「2-3 忠誠」、「2-4 尊重」、「3-1 使命感」、「3-2 情緒穩定」、「3-3 嚴謹」、「3-6 責任感」、「3-8 兼容並蓄」、「3-9 主動積極」、「4-1 溝通協調」、「4-2 策略分析」、「4-3 問題解決」、「4-4 政策行銷」、「4-5 創新能力」、「4-6 全球視野」、「4-7 決斷力」、「4-9 方案擬定及採行」、「5-1 危機管理」、「5-2 績效管理」、「5-3 團隊建立」、「5-5 發展人才」、「5-6 跨域治理」、「5-7 領導變革」、「5-8 談判能力」、「5-9 建立協力關係」、「5-10 執行力」、「5-11 政策方向塑造及論述」、「6-1 法制素養」、「6-2 財務管理或經濟效益分析」、「6-3 人力資源管理」、「6-4 經驗傳承」、「6-5 跨領域、跨機關之歷練(廣博經驗)」、「6-6 彈性(多面向思考)」、「6-7 專業能力」、「6-8 勇於改變及嘗試」等 39 項職能列為重要。

### 三、實地訪談

(一) 調查對象：重要中央部會及地方機關現任司處長級人事及業務單位主管，計有內政部等中央與地方機關之人事及業務單位主管各 10 人，共計 20 場次。

(二) 辦理方式：

1、訪談前準備：先將訪談題綱及相關資料，E-mail 給受訪者，並簡單說明訪談方式。

2、進行訪談：由本處簡任級長官帶領科長及同仁，分別擔任主要訪談者及記錄者，每次訪談以 3 人為 1 組，

並依簡要自我介紹、摘要說明訪談背景、進行訪談及紀錄、感謝訪談並拍照紀錄等程序進行，主要訪談者根據上開訪談題綱進行訪談，並營造「開放」與「輕鬆」的對話氣氛，適時引導進入主題，同時由紀錄者詳實記錄訪談內容，且在訪談過程中，經受訪者同意，一律使用錄音筆作為蒐集資料的輔助工具。每位受訪者訪談時間約介於 40 分鐘至 90 分鐘不等。請訪談對象就組織績效發展方面，列舉 5 項簡任第十職等職務人員應具備之核心職能及分享具體行為事例或案件。

(三)辦理成果：經彙整訪談紀錄，包含職能項目內涵及個案，計有溝通協調等 28 項職能，詳如附錄 3。

## 參、問卷調查實施情形

依據上述調查結果，彙整 3 項調查獲得之職能項目、內涵及行為指標，並據以設計問卷題項及進行問卷調查，為接續確立各職能項目、關鍵行為指標及確認問卷調查之妥適性，於 102 年 5 月 1 日召開學者專家會議，針對問卷題項、調查對象及調查方式等進行審查，復依會議決議調整，將辦理情形分述如下：

### 一、問卷題項設計

(一)職能項目彙整：依據上述調查結果，彙整 3 項調查獲得之職能項目、內涵及行為指標，考量「專業能力」職能因工作職務屬性不同而有所別，薦升簡訓練應以發展共通性核心職能為主，爰不列入職能項目計算。經整併職能內涵相近者及納入學者專家意見，將相似職能概念整併，並明確劃分各項關鍵行為，另參酌職能冰山理論，

屬冰山上外顯之核心職能者，為溝通協調等計 11 項；屬冰山下內隱之人格特質者，為積極主動等 2 項；屬公務人員核心價值者，為廉正等 3 項，詳如附錄 4。此外，業參酌調查結果，擬具各職能之關鍵行為指標（每一職能計列 3 至 6 項關鍵行為指標），詳如附錄 5。

（二）問卷題項：經會議討論「人格特質」構面題項，應另有更完整、專業之量表，而「公務人員核心價值」構面題項，為全體公務人員共通能力，非專屬簡任第十職等職務人員，爰不予列入問卷調查題項。再洽請上開會議諸位學者專家，以書面審查問卷題項後予以確認，共區分為 11 個構面，計 55 題問項（如表 1，問卷內容如附錄 6）。

表 1：問卷構面及題數

構面	題目	題數
溝通協調	第 1 題至第 6 題	共 6 題
策略分析及規劃	第 7 題至第 12 題	共 6 題
問題解決	第 13 題至第 18 題	共 6 題
政策行銷	第 19 題至第 22 題	共 4 題
創新能力	第 23 題至第 26 題	共 4 題
績效管理	第 27 題至第 32 題	共 6 題
團隊建立	第 33 題至第 37 題	共 5 題
領導能力	第 38 題至第 42 題	共 5 題
危機處理	第 43 題至第 47 題	共 5 題
外部環境敏銳度	第 48 題至第 51 題	共 4 題
部屬培育	第 52 題至第 55 題	共 4 題

## 二、調查對象及方式

- (一)調查對象：針對現任簡任第十職等職務人員，區分為「高績效（按：抽樣前參與焦點團體討論活動及德菲法專家問卷之模範公務人員及績優人員）」、「一般績效」及「低績效組（按：指連續2年考績乙等）」，並函請銓敘部協助各組分別抽樣40人擔任受評者。此外，為兼顧主觀性之意見表達及客觀數據呈現，爰函請受評者之長官2至3人，針對受評者之行為表現頻率來填答（客觀性），且同時填答該題項之重要程度（主觀性），答項採雙維方式，亦即分別設計「行為頻率」及「重要程度」項目，且均採Likert五點量尺。
- (二)調查方式：線上問卷填答為主，輔以採電子郵件及電訪，以量化調查之封閉型問題為主，以獲得有效數據。

## 三、進行問卷調查

於102年6月3日至6月14日進行調查，共114位受評者及196位評鑑者，實際填答完成之受評者人數為104人，評鑑者人數為157人（填答情形如表2），調查問卷回收率為80.1%。

表2：問卷填答人數

組別	受評人	評鑑者
高績效組	35	50
一般績效	36	55
低績效組	33	52
合計	104	157



## 肆、問卷調查統計分析

為確立各項統計分析方法及結果，於 102 年 8 月 20 日召開學者專家會議，再次邀請 5 月 1 日與會學者專家，討論問卷調查結果，並依會議討論意見修正，謹將統計分析方法及結果分述如下：

### 一、「重要程度」所得資料分析

(一) 項目分析：以「平均數」、「標準差」、「偏態係數」及「相關係數」作為檢驗題項之方式，並以「平均數」不超過總平均正負 1.5、「標準差」不低於.75、「偏態係數」不超過正負 1、「相關係數」不低於.35 為標準，不符上開標準 2 項以上之問項，予以刪除。經檢視各項數值，均符合標準，爰題項均予以保留（未刪除），各項數值如附錄 7。

(二) 因素分析：將上開 55 個題項採用因素分析進行驗證，結果發現 KMO 取樣適切性檢定為.973，卡方值檢定為顯著，顯示因素結構具有良好之適切性。接續將上開題項投入主成份分析，並以最大變異法進行因素轉軸。經分析發現，萃取出 2 個特徵值大於 1 之因素，並解釋 78.28%的變異量。因子 1 包含 31 題，因子 2 包含 24 題。上開各因子之 Cronbach's  $\alpha$  係數分別為.990、.988，信度均可接受，各項數值如附錄 8。

### 二、「行為頻率」所得資料分析

(一) 項目分析：與上開「重要程度」之項目分析標準相同，以「平均數」、「標準差」、「偏態係數」及「相關係數」作為檢驗題項之方式。經檢視各項數值，除第 3 題、

第 16 題、第 45 題不符上開標準 2 項外，其餘 52 題均符合標準，爰刪除上開 3 題，各項數值如附錄 9。

(二)ANOVA 統計分析：為檢驗此問卷量表是否可以鑑別「高績效」、「一般績效」及「低績效」3 組人員，爰以所得資料進行 ANOVA 統計分析，結果發現除第 12 題、第 22 題、第 23 題、第 26 題、第 29 題及第 30 題等 6 問項外，3 組人員在 46 題問項中均具有顯著差異，相關結果如附錄 10。此結果顯示本問卷量表對於不同績效人員，確實具有區辨能力。

(三) Post Hoc 檢定分析 Scheffe 法：進一步進行高、低績效組事後比較，以確實得知哪些題項高績效組得分平均差異高於低績效組。經事後比較結果發現，第 1、2、6、7、8、10、14、15、17、18、19、20、25、27、33、34、36、38、39、40、42、43、44、46、47、50、55 等 27 題之高績效組平均差異值高於低績效組，且達顯著，相關結果如附錄 11。

(四) 因素分析：將上開 27 個題項採用因素分析進行驗證，結果發現 KMO 取樣適切性檢定為.953，卡方值檢定為顯著，顯示因素結構具有良好之適切性。接續將上開題項投入主成份分析，並以最大變異法進行因素轉軸。經分析發現，萃取出 2 個特徵值大於 1 之因素，並解釋 70.78%的變異量。因子 1 包含 10 題，因子 2 包含 7 題，因子 3 包含 10 題。上開各因子之 Cronbach's  $\alpha$  係數分別為.966、.936、.927，信度均可接受，各項數值如附

## 錄 12。

### 三、結果解讀

- (一) 本次調查採雙維問卷，分別請評鑑者填答「主觀」認為各題項行為對於受評者職務之重要程度及評鑑者「客觀」觀察受評者平時所展現各題項行為之頻率。經上開統計分析，就「重要程度」而言，於項目分析各題項皆達到標準，55 題題項皆良好，且各題平均數均達 3 以上，表示評鑑者主觀認定各題題項為重要。
- (二) 就「行為頻率」而言，假設高、低績效組人員於該題項具有差異，則該題項可作為區辨高、低績效組人員行為展現之題項。經項目分析刪除 3 題，ANOVA 分析刪除 6 題，再經 Post Hoc 檢定分析篩選出 46 題中，有 27 題高績效組人員之表現評分高於低績效組人員，表示此 27 題題項為高績效組優於低績效組人員之行為。
- (三) 將上開 27 項可區辨高、低績效組人員行為展現之題項，經因素分析萃取出 3 因子，將因子 1 命名為「團隊領導」、因子 2 命名為「危機處理」、因子 3 命名為「政策管理」。
- (四) 經重新檢視 3 項因子內涵，因子 1「團隊領導」包含「團隊建立」、「部屬培育」及「領導能力」，計有 10 題項；因子 2「危機處理」包含「環境覺察」、「應變能力」，計有 7 題項；因子 3「政策管理」包含「政策規劃」、「溝通協調」及「政策行銷」，計有 10 題項。共計獲致 3 項核心職能、8 項職能內涵及 27 項關鍵行為指標，架構如表 3。

表 3：薦升簡訓練需求核心職能、職能內涵及關鍵行為指標架構表

核心職能	職能內涵	關鍵行為指標		問卷題號
團隊 領導	團隊建立、 部屬培育、 領導能力	1	面對突然間增加之業務，能適當調節人員，帶領部屬完成任務。	39
		2	能適時接納部屬的好意見，鼓勵部屬的好表現。	42
		3	能主動瞭解部屬業務執行所遭遇之困難，並協助解決。	38
		4	具有熱誠及使命感，願意以身作則帶領部屬。	40
		5	能以觀察、傾聽等方式關注部屬的表現並給予工作上的指導。	55
		6	能瞭解每位團隊成員之特質及角色，分派適合其特質之任務。	33
		7	能掌控團隊成員之工作情形，提供適當之支持及協助，共同達成目標。	36
		8	面對突發事件，能釐清所涉及之相關法規，掌握問題點及提出解決方向。	44
		9	對於突發性議題，能迅速作出適當且符合大多數需求之回應，以避免負面意見之擴散。	43
		10	能將團隊目標、使命清楚說明，建立團隊歸屬感及價值。	34
危機 處理	環境覺察、 應變能力	1	能留意民意代表關心之議題，適時處理或提供長官參考。	50
		2	重大或危機事件發生後，能持續追蹤瞭解問題後續發展。	17
		3	重大或危機之事件問題解決後，能檢討處理方式是否妥適並提出待改善之處。	18
		4	面對緊急突發議題，能於短時間內蒐集資訊迅速擬具新聞稿或書面聲明回應。	46

		5	重大或危機事件發生時，能蒐集各種資訊及可能解決方案，提供決策者參考。	14
		6	重大或危機事件發生時，能迅速研訂問題解決具體執行步驟，並依序執行。	15
		7	面對緊急突發議題，能以堅定立場回應不合理的主張或要求。	47
政策管理	政策規劃、 溝通協調、 政策行銷	1	於政策或方案規劃前，能主動蒐集相關資料，進行有系統的歸納與分析。	7
		2	於規劃政策或方案時，能瞭解機關本身的優勢及劣勢，以找出最適當之政策規劃。	8
		3	能尊重不同單位間之意見，說服對方認同與支持本單位之意見。	2
		4	於進行政策或方案規劃時，能考量各種可能影響之因素，以進行可行性評估。	10
		5	能確認政策目標，研擬合適之政策行銷方案。	19
		6	能整合單位內不同意見，取得共同認可的看法。	1
		7	能規劃與機關目標及政策相結合之單位年度工作計畫及實施作法。	27
		8	能確認政策行銷之標的團體及其利益、立場所處，並採用合適之政策行銷工具。	20
		9	能運用創新思維，持續改進業務現況，以提升服務品質與效率。	25
		10	面對他人不理性反應時，能冷靜沉著地因應。	6

## 伍、結論與建議

### 一、結論

#### (一) 職能項目及關鍵行為指標

本調查經由焦點團體討論活動、德菲法學者專家問卷及實地訪談等 3 項調查，蒐集個人與組織層次對簡任第十職等核心職能之需求，彙整轉換成問卷題項，以雙維問卷方式，兼顧調查評鑑者對受評者職務，主觀之「重要程度」意見表達及客觀之「行為頻率」數據呈現。

經統計分析，以「行為頻率」事後檢定具顯著性獲致 27 題項，此 27 題項不僅可區辨高、一般、低績效組所展現之行為，且為高績效組表現優於低績效組之行為，爰選取作為簡任第十職等職務之關鍵行為指標。經因素分析，分為 3 大核心職能，分別為「團隊領導」、「危機處理」及「政策管理」等 3 項，各核心職能分別包含「團隊建立」、「部屬培育」及「領導能力」等 3 項；「環境覺察」、「應變能力」等 2 項，「政策規劃」、「溝通協調」及「政策行銷」等 3 項，共計獲致 3 項核心職能、8 項職能內涵及 27 項關鍵行為指標，架構表如上表 3。

#### (二) 後續運用

經上開資料蒐集並以量化問卷檢驗，獲致 3 項核心職能、8 項職能內涵及 27 項關鍵行為指標，作為訓練課程需求之來源，後續將據以規劃相對應之培訓課程、提供適切之教材及教學方法，使課程設計能符合參訓者共通性核心職能。建議未來亦可運用於訓練評鑑，供設計評鑑方式及命擬試題

之參據，且訓練合格者即代表其具有高績效人員之行為表現，俾更能符合用人機關之需求。

## 二、建議

- (一) 問卷調查題項：本調查目的為尋求簡任第十職等職務人員之核心職能及關鍵行為指標，然而，各職能項目之內涵無法全然劃分，部分題項與題項間亦仍有重覆概念，已於題項設計時儘量避免，惟部分題項仍有相關性而無互斥，建議後續可再仔細檢視題項中之概念及文字敘述。
- (二) 問卷調查樣本：在問卷調查法或實驗研究法中，樣本選取數與題項述有關，據多數研究經驗，問卷題項數與樣本數比例約為 1：5，本調查題項數為 55 題，故最佳樣本數應大於 275 份。建議後續調查可增加樣本，以增強代表性。
- (三) 持續檢驗調查結果：本調查所獲得簡任第十職等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 至 5 年應作修正或更新。