

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 107 年 3 月 20 日

薦任公務人員晉升簡任官等訓練需求調查報告

壹、前言

為使薦任公務人員晉升簡任官等訓練(以下簡稱薦升簡訓練)受訓人員具備目標職務(按：簡任第十職等職務)所需之核心職能，本會前於民國 102 年辦理薦升簡訓練需求調查，採先質化後量化方式，透過焦點團體討論活動、德菲法學者專家問卷、實地訪談及目標職務人員問卷調查等方式，結合訓練發展與目標，調查受訓人員與目標職務之職能缺口，研究結果獲致 3 項核心職能、8 項職能內涵及 27 項關鍵行為指標(如表 1)，並自 103 年起依據訓練目標，將其轉換為課程配當，據以實施訓練內容、發展教材與評量。

表 1 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(102 年)

核心職能	職能內涵	關鍵行為指標	
團隊領導	團隊建立	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。
		2	能適時接納部屬的好意見，鼓勵部屬的好表現。
	部屬培育	3	能主動瞭解部屬業務執行所遭遇之困難，並協助解決。
		4	具有熱誠及使命感，願意以身作則帶領部屬。
	領導能力	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。
		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。

核心 職能	職能 內涵	關鍵行為指標	
		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。
		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。
		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。
		10	能將團隊目標、使命清楚說明，建立團隊歸屬感及價值。
危機 處理	環境 觀察 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。
		2	重大或危機事件發生後，能持續追蹤瞭解問題後續發展。
		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。
		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。
		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。
		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。
		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。
政策 管理	政策 規劃	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。
		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。
		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。
	溝通 協調	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。
		5	能確認政策目標，研擬合適之政策行銷方案。
	政策 行銷	6	能整合單位內不同意見，取得共同認可的看法。
		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。

核心 職能	職能 內涵	關鍵行為指標	
		8	能確認政策行銷之標的團體及其利益、立場所 在，並採用合適之政策行銷工具。
		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。
		10	面對他人不理性反應時，能冷靜沉著地因應。

上開調查結果，自 103 年起運用迄今，茲因考試院第 12 屆施政綱領之行動方案「高階文官的考訓用制度之改革」第三案「精進簡任升官等訓練」，將「辦理晉升簡任官等訓練需求調查」列為第 3 年年度計畫目標；爰規劃進行訓練需求調查並再次檢視職能架構是否因環境變遷而有所調整。

貳、實施方式與流程

考量本會前於 102 年完成之薦升簡訓練職能架構尚屬嚴謹，爰本次調查係以前開成果為基礎，其調查方式及實施步驟說明如下（如圖 1）：

- 一、諮詢會議：於 106 年 8 月 25 日召開諮詢會議，邀集專家學者針對本案研究方向進行討論，並據以研擬問卷草案。
- 二、專家學者座談會：於 106 年 10 月 31 日召開座談會，邀集專家學者針對問卷草案之題項、尺度、調查對象、調查結果分析方式等，進行充分討論後，依與會人員建議調整題項與調查對象，完成問卷設計。
- 三、問卷調查

(一) 問卷試測：106 年 12 月 1 日至 15 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。

(二) 正式調查：本（107）年 1 月 5 日函請 101 年至 106 年薦升簡訓練受訓人員服務機關協助辦理問卷調查，並於本年 1 月 26 日完成調查。

四、撰擬報告：進行問卷統計分析，經諮詢專家學者意見後，完成報告，確認薦升簡訓練受訓人員所應具備之職能項目、關鍵行為指標及訓練需求。

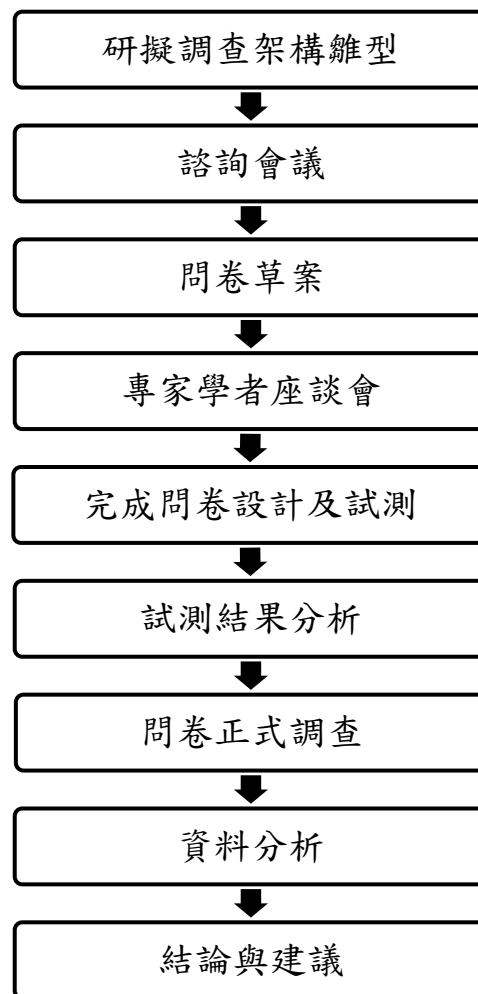


圖 1：研究流程圖

資料來源：本研究自行整理

參、問卷設計與試測

一、問卷設計

為求審慎，本案於 106 年 8 月 25 日及 106 年 10 月 31 日召開 2 場次專家學者座談會，針對調查對象及問卷草案廣泛討論，並依其建議修正問卷草案後，再進行試測。問卷修正內容包括：將相似概念整併，刪除屬個人心理感受層面或非目標職務權責題項，新增績效管理、環境覺察及科技運用之相關題項等（問卷修正對照表如附錄 1）。茲針對問卷設計詳細內容說明如次：

- （一）問卷調查對象：包括二大類，第一類為 101 年以後曾參加薦升簡訓練且已升任簡任者（填寫受訓人員自評版問卷）；第二類為所轄部屬中，有 101 年以後參加薦升簡訓練且已升任簡任者（填寫受訓人員直屬主管版問卷）。
- （二）問卷結構（試測問卷如附錄 2）：
 1. 自評版分為三大部分，第一部分為訓練需求調查關鍵行為指標題項，計 36 題，第二部分為對訓練之整體建議，計 4 題，第三部分為基本資料，計 10 題。
 2. 主管版分為二大部分，第一部分為訓練需求調查關鍵行為指標題項，計 36 題，第二部分為對訓練之整體建議及基本資料，計 4 題。
- （三）問卷問項：分為「此項行為對於擔任簡任第十職等職務的重要程度」及「此項行為目前已達到之程

度」，前者為探求職能架構，後者為探求訓練需求。

- (四) 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。

二、問卷試測

- (一) 實施試測：為求問卷信、效度，於 106 年 12 月 1 日至 15 日邀請上開調查對象，利用線上問卷系統分別針對自評版問卷及主管版問卷進行試測，共計回收有效問卷 59 份，包括受訓人員自評版問卷 37 份、受訓人員直屬主管版問卷 22 份。
- (二) 試測結果：針對試測回收之問卷進行項目分析（統計結果詳如附錄 3），依內部一致性信度統計分析結果，若刪除某題項後，該構面之信度將提升者，則予以刪除。自評版刪除第 28、32 及 36 題項後，各構面信度將提升 0.005 以上；主管版若刪除第 16、31 題項後，各構面信度將提升 0.005 以上；為求問卷一致性，爰依據試測結果刪除第 16、28、31、32 及 36 題等 5 題；另為利後續分析作業，新增詢問「您的服務機關名稱」（選填）（修正後問卷如附錄 4）。

肆、資料分析方法

一、問卷正式施測

- (一) 調查對象：

1. 受訓人員自評版：以「於 101 年至 106 年間參加薦

升簡訓練，並已審定簡任職務者」為調查施測對象。

2. 受訓人員直屬主管版：以「符合上開填寫自評版問卷資格者之直屬主管」為調查施測對象。

(二) 實施情形：於本年 1 月 5 日至 1 月 26 日，採不記名方式進行線上調查。

1. 問卷回收情形：

(1) 自評版：共計回收 600 份問卷，有效問卷 562 份。

(2) 主管版：共計回收 261 份問卷，有效問卷 243 份。

2. 刪除無效問卷：為求統計分析之信、效度，爰刪除無效問卷，茲就刪除原則說明如下：

(1) 重複填答之問卷。

(2) 針對整份問卷中「所有題項填答內容皆相同」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、行為程度之高低），視為無效問卷予以刪除。

二、統計分析方式

為探求薦升簡訓練受訓人員核心職能架構，本研究針對填答者在「此項行為對於擔任簡任第十職等職務的重要程度」填答情形，進行項目分析及因素分析。至於訓練需求部分，則以各填答者「此項行為對於擔任簡任第十職等職務的重要程度」（以下簡稱重要程度）與「此項行為目前已達到之程度」（以下簡稱行為程度）之差距乘上「重要程度」進行缺口分析，俾確認訓練需求所在。至於對訓練之整體建議及個人基本資料部分則以次數分配及百分

比方式呈現。

(一) 項目分析：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：

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，即各題項與構面至少達中度以上相關。

(二) 因素分析：

1. 將各題項採用因素分析進行驗證，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，即因素結構須具備良好之適切性才可進行因素分析。
2. 接續將上開題項投入主成份分析，並以直接斜交法進行因素轉軸，因素萃取標準為特徵值大於 1，以因素負荷量未達.55 檢視各題項是否符合標準，未達標準者刪除。

(三) 缺口分析：

1. 以各填答者針對各關鍵行為指標題項「重要程度」與「行為程度」之差距，乘上其「重要程度」數值進行加權，再行計算所有填答者之平均，將各關鍵行為指標依序排列。
2. 另針對填答者背景調查中，服務機關為中央或地方機關、單位屬性為業務或幕僚單位及職系為行政類或技術類等予以分類，進行獨立樣本 t 檢定，

以檢驗不同背景人員訓練需求缺口差距之差異情形是否具顯著性。

伍、調查結果

一、核心職能

調查結果依調查對象之不同分述如下：

(一) 自評版：

1. 項目分析：依據上開標準檢視各項數值後，於重要程度及行為程度分析結果均顯示，若刪除第 31 題，該構面信度將提升.008 及.003，爰刪除該題項，各項數值如附錄 5。

2. 因素分析

(1) 經 KMO 取樣適切性檢定及 Bartlett 球型檢定後，KMO 值為.969，Bartlett 球型檢定亦達顯著水準（近似卡方分配值為 15031.390；自由度=435；顯著性<.000），顯示因素結構具有良好之適切性。

(2) 所有題項因素負荷量均達.55 以上，共獲得 3 個因素，可解釋 67.621%變異量。因素 1 包含 15 題，因素 2 包含 7 題，因素 3 包含 8 題。又上開各因素 Cronbach's α 係數分別為.963、.912 及.933，顯見具相當信度。各項數值如附錄 6。

3. 共獲致 3 項因素內涵，職能架構表如表 2：

(1) 因素 1：命名為「政策管理」，計有 15 題項。

(2) 因素 2：命名為「團隊管理」，計有 7 題項。

(3) 因素 3：命名為「危機管理」，計有 8 題項。

表 2 薦升簡訓練需求核心職能及關鍵行為指標架構表 (自評版問卷結果)

核心職能	關鍵行為指標
政策管理	於規劃政策或方案時，能考慮及掌握資訊科技對政策之影響。
	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。
	瞭解及運用資訊科技於工作流程改善。
	能協助單位成員參與績效指標訂定。
	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。
	於規劃政策或方案時，能瞭解環境變遷，掌握未來發展趨勢。
	能確認政策行銷之標的團體及其利益、立場所在，並採用合適之政策行銷方法。
	善用管理工具，掌握業務辦理時程，並定期追蹤執行情形。
	於規劃政策或方案時，能考量各種可能影響之因素，並進行可行性評估。
	能確認政策目標，研擬合適之政策或方案。
	能針對業務上可能面臨的風險，事先採取行動因應。
	於規劃政策或方案時，能蒐集利害關係人相關意見，並作有系統的歸納與分析。
	能整合單位內不同意見，取得共同認可的看法。
	於規劃政策或方案時，能瞭解機關本身的優勢及劣勢，以找出最適當之規劃內容。
團隊管理	能以觀察、傾聽等方式關注部屬，並鼓勵部屬的好表現。
	能主動瞭解部屬業務執行所遭遇之困難，並協助解決。

核心 職能	關鍵行為指標
	能適時接納部屬的好意見。
	願意以身作則帶領部屬。
	能瞭解團隊成員之特質，分派適合其特質之任務。
	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。
	面對突增之業務，能指派適當人員完成。
危機 管理	重大或危機事件發生時，能蒐集相關資訊及可能解決方案，提供決策者參考。
	重大或危機事件發生時，能依照解決方針依序執行。
	對於突發性議題，能迅速作出回應，以避免負面意見之擴散。
	面對突發性議題，能掌握問題核心及提出解決方向。
	重大或危機事件解決後，能檢討處理方式是否妥適，並提出待改善之處。
	能留意民意代表關心之議題，適時處理或提供長官參考。
	能留意媒體關心之議題，適時處理或提供長官參考。
	能將團隊目標、使命清楚說明，建立團隊歸屬感及價值。

(二) 主管版：

1. 項目分析：依據上開標準檢視各項數值後，於重要程度及行為程度分析結果均顯示，若刪除第 31 題，該構面信度將提升.029 及.017，爰擬刪除該題項，各項數值如附錄 7。

2. 因素分析

(1) 將各題項採用因素分析進行驗證，經 KMO 取樣

適切性檢定及 Bartlett 球型檢定後，KMO 值為.954，Bartlett 球型檢定亦達顯著水準（近似卡方分配值為 6799.132；自由度=435；顯著性<.000），顯示因素結構具有良好之適切性。

(2) 所有題項因素負荷量均達.55 以上，共獲得 4 個因素，可解釋 71.875%變異量。因素 1 包含 12 題，因素 2 包含 7 題，因素 3 包含 5 題，因素 4 包含 6 題。又上開各因素 Cronbach's α 係數分別為.954、.925、.910、.924，顯見具相當信度。各項數值如附錄 8。

3. 獲致 4 項因素內涵，職能架構表如表 3：

- (1) 因素 1：命名為「政策管理」，計有 12 題項。
- (2) 因素 2：命名為「團隊管理」，計有 7 題項。
- (3) 因素 3：命名為「策略績效管理」，計有 5 題項。
- (4) 因素 4：命名為「危機管理」，計有 6 題項。

表 3 薦升簡訓練需求核心職能及關鍵行為指標架構表（主管版問卷結果）

核心職能	關鍵行為指標
政策管理	能留意民意代表關心之議題，適時處理或提供長官參考。
	能留意媒體關心之議題，適時處理或提供長官參考。
	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。
	於規劃政策或方案時，能考量各種可能影響之因素，並進行可行性評估。

核心 職能	關鍵行為指標
	<p>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。</p> <p>於規劃政策或方案時，能蒐集利害關係人相關意見，並作有系統的歸納與分析。</p> <p>於規劃政策或方案時，能瞭解機關本身的優勢及劣勢，以找出最適當之規劃內容。</p> <p>能針對業務上可能面臨的風險，事先採取行動因應。</p> <p>於規劃政策或方案時，能瞭解環境變遷，掌握未來發展趨勢。</p> <p>能確認政策目標，研擬合適之政策或方案。</p> <p>能確認政策行銷之標的團體及其利益、立場所在，並採用合適之政策行銷方法。</p> <p>能整合單位內不同意見，取得共同認可的看法。</p>
團隊 管理	<p>能以觀察、傾聽等方式關注部屬，並鼓勵部屬的好表現。</p> <p>能適時接納部屬的好意見。</p> <p>能主動瞭解部屬業務執行所遭遇之困難，並協助解決。</p> <p>願意以身作則帶領部屬。</p> <p>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。</p> <p>能瞭解團隊成員之特質，分派適合其特質之任務。</p> <p>面對突增之業務，能指派適當人員完成。</p>
策略 績效 管理	<p>於規劃政策或方案時，能考慮及掌握資訊科技對政策之影響。</p> <p>瞭解及運用資訊科技於工作流程改善。</p> <p>能協助單位成員參與績效指標訂定。</p> <p>善用管理工具，掌握業務辦理時程，並定期追蹤執行情形。</p> <p>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。</p>

核心 職能	關鍵行為指標
危機 管理	對於突發性議題，能迅速作出回應，以避免負面意見之擴散。
	面對突發性議題，能掌握問題核心及提出解決方向。
	重大或危機事件發生時，能蒐集相關資訊及可能解決方案，提供決策者參考。
	重大或危機事件發生時，能依照解決方針依序執行。
	能將團隊目標、使命清楚說明，建立團隊歸屬感及價值。
	重大或危機事件解決後，能檢討處理方式是否妥適，並提出待改善之處。

(三) 小結：自評版及主管版問卷因素分析 KMO 值均大於 0.9，且主管版問卷萃取之 4 個因素可解釋達 71.875% 變異量，高於自評版所得結果，爰擬依主管版調查結果作為未來建構核心職能及訓練需求之依據。

二、訓練需求

為瞭解訓練需求之所在，本研究以前階段建構之核心職能及關鍵行為指標為架構，賡續進行缺口分析。

經彙整各核心職能包含之關鍵行為缺口(如附錄 9)，在政策管理職能下，以第 26 項「於規劃政策或方案時，能瞭解環境變遷，掌握未來發展趨勢」缺口為最高，缺口最低者為第 12 項「能留意民意代表關心之議題，適時處理或提供長官參考」及第 11 項「能留意媒體關心之議題，適時處理或提供長官參考」2 項行為。在團隊管理職能下，以第 6 項「能瞭解團隊成員之特質，分派適合其特質之任務」缺口為最高，缺口最低者為第 4 項「願意以身作則帶

領部屬」。在危機管理職能下，以第 10 項「對於突發性議題，能迅速作出回應，以避免負面意見之擴散」缺口為最高，缺口最低者為第 14 項「重大或危機事件發生時，能依照解決方針依序執行」。在策略績效管理職能下，以第 30 項「瞭解及運用資訊科技於工作流程改善」缺口為較高，缺口較低者為第 28 項「能協助單位成員參與績效指標訂定」。

為獲得整體概念，本研究將各核心職能之關鍵行為指標缺口予以平均，分析數值如表 4，以主管版問卷分析結果顯示，在 4 項核心職能中，危機管理之缺口最大，其次為政策管理，再其次為團隊管理，最末則為策略績效管理；以自評版問卷分析結果顯示，政策管理之缺口最大，其次為危機管理，再其次為策略績效管理，最末則為團隊管理；各項職能主管版問卷缺口分析結果均高於自評版。整體而言，政策管理及危機管理為 4 項核心職能中缺口較大者。

表 4 薦升簡訓練需求調查缺口分析

自評版		主管版	
職能	缺口平均	職能	缺口平均
政策管理	4.099	危機管理	4.693
危機管理	4.265	政策管理	4.297
策略績效管理	3.553	團隊管理	4.006
團隊管理	2.917	策略績效管理	3.912

另為瞭解不同背景之填答者，如不同服務機關、不同

單位屬性及不同職系別等，其訓練需求缺口是否有差異，本研究進一步針對兩版問卷之個人背景變項進行獨立樣本 t 檢定。

(一) 自評版：

依服務機關別（中央機關、地方機關）統計結果顯示（如附錄 10），在第 18 項「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」及第 21 項「能整合單位內不同意見，取得共同認可的看法」2 項關鍵行為達顯著差異（ $p < .05$ ），中央機關之加權平均高於地方機關，代表在中央機關服務之填答者對於以上兩項訓練之需求缺口大於在地方機關服務之填答者。

依單位屬性別（業務單位、幕僚單位）統計結果顯示（如附錄 11），各關鍵行為均未達顯著差異（ $p < .05$ ），顯示業務單位及幕僚單位在各關鍵行為之訓練需求缺口並無差異性存在。

依職系別（行政類、技術類）統計結果顯示（如附錄 12），第 8、10、11、12、21、23、25、26 及 27 題等 9 項關鍵行為達顯著差異（ $p < .05$ ），行政類之加權平均低於技術類；以上 9 項關鍵行為分散於「政策管理」、「策略績效管理」及「危機管理」職能項下，表示從事行政類業務填答者對於以上各項訓練之需求缺口小於從事技術類業務填答者。

(二) 主管版：

依職系別結果則顯示（如附錄 13），各關鍵行為均未

達顯著差異 ($p<.05$)，表示在主管觀點中，行政類及技術類人員在各關鍵行為之訓練需求缺口並無差異性存在。

三、對訓練之整體建議

為瞭解填答者對訓練之整體建議，本研究在自評版問卷設計以下題項「您認為薦升簡訓練所學，能實際運用於工作業務」、「在薦升簡訓練課程中，您認為哪些訓練課程對您現行業務有幫助」、「您認為薦升簡訓練尚需增列哪些課程」、「您對於薦升簡訓練之其他建議」。另外在主管版問卷也詢問「您對於薦升簡訓練之各項建議，如課程、訓練方法等」。以下分述調查結果。

(一) 自評版：

1、您認為薦升簡訓練所學，能實際運用於工作業務？

經調查結果顯示，填答者中有 110 人 (20%) 表示「非常同意」， 362 人 (64%) 表示「同意」， 23 人 (4%) 表示「不同意」， 1 人 (不到 1%) 表示「非常不同意」， 66 人 (12%) 表示「無意見」。詳如圖 2。

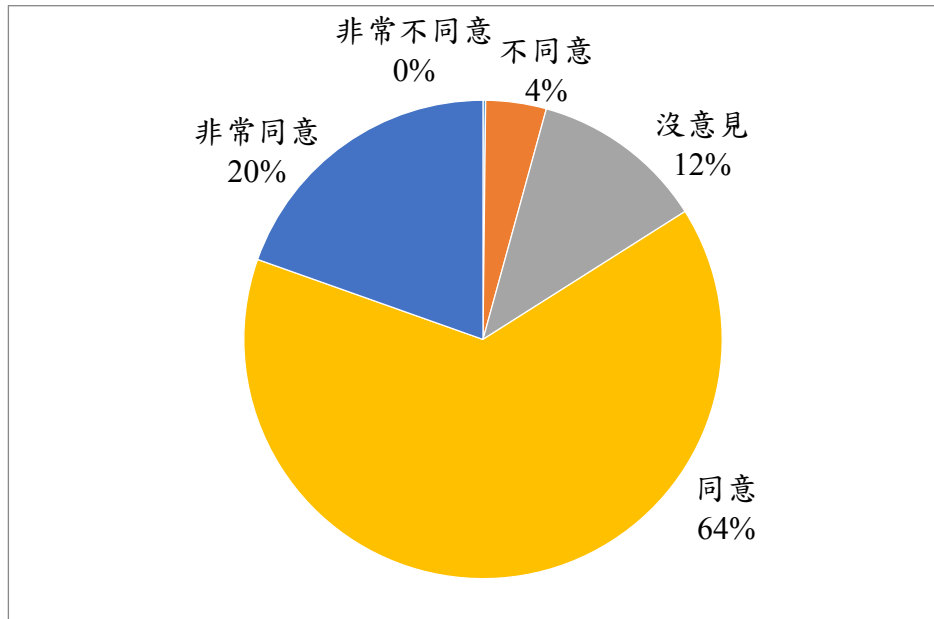


圖 2 薦升簡訓練所學能實際運用於工作

2、在薦升簡訓練課程中，您認為哪些訓練課程對您現行業務有幫助？（可複選）

在所有課程中，以填答「危機管理」人數最高，為 424 人，佔所有填答者 75.44%，其次為「跨域協調與管理」，調查結果統計如圖 3 及附錄 14 所示。

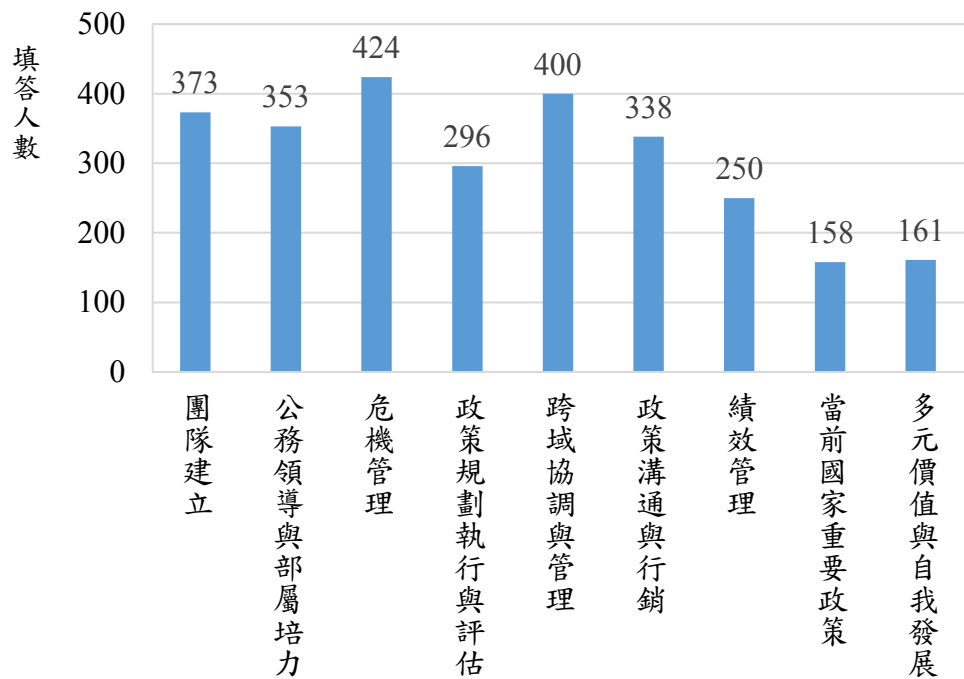


圖 3 薦升簡訓練課程對現行業務有幫助

3、您認為薦升簡訓練除第 2 題所列課程外，尚需增列哪些課程？

本題採開放式選項，由填答者自行填寫，經彙整結果多數建議增列之課程均僅少數 1 至 2 人意見，建議人數達 5 人以上為：人際溝通（7 人）、兩岸議題（8 人）、媒體溝通（12 人）、情緒與壓力管理（12 人）及資訊科技（42 人），其中資訊科技課程包含大數據分析、資訊科技新知、人工智慧輔助決策等議題。

4、您對於薦升簡訓練之其他建議？

本題採開放式問答，由填答者自行填寫答案，經彙整結果（如附錄 15），建議人數最多者為「減

少學術性課程，增加實務案例分享、操作及演練」(13人)，其次為「延長訓期」(5人)。

(二) 主管版：

本題採開放式問答，由填答者自行填寫答案，詢問填答者對薦升簡訓練之各項建議。經彙整結果(如附錄 16)，建議人數較多者為「加強資訊運用與管理課程，如大數據分析運用等」(3人)及「增加案例研討與分享」(3人)。

陸、結論與建議

一、研究發現

(一) 建構薦升簡訓練核心職能及關鍵行為指標

本次調查目的係為瞭解簡任第十職等職務所需之核心職能，爰以簡任第十職等職務人員之自身(自評)及其主管(他評)為對象，進行日常行為之重要程度及達到程度之調查。根據本次調查發現，薦升簡訓練受訓人員核心職能依調查對象之差別而有不同之結果。調查對象為簡任第十職等職務人員，計有「政策管理」、「團隊管理」及「危機管理」3項核心職能；調查對象為簡任第十職等職務人員之主管時，計有「政策管理」、「團隊管理」、「策略績效管理」及「危機管理」4項核心職能。

本研究建議採主管版問卷統計結果建構核心職能，理由如下：第一、就統計結果呈現，主管版問卷萃取之4個因素可解釋較高之變異量，且個別

因子內之關鍵行為不致於太多。第二、主管版問卷填答者均曾歷練過簡任第十職等職務，不但熟悉簡任第十職等職務工作內涵，且能以更高一層角度檢視目標職務人員所應具備之行為表現，爰採用主管之觀點可獲致較客觀之推論。

綜上所述，本研究將以主管版分析結果作為建構核心職能及訓練需求之依據，俾作為日後研訂課程、發展學習能力指標、設計教材及評量之參考，如表 5。

表 5 薦升簡訓練核心職能及關鍵行為指標架構表

核心職能	關鍵行為指標
政策管理	1. 能留意民意代表關心之議題，適時處理或提供長官參考。
	2. 能留意媒體關心之議題，適時處理或提供長官參考。
	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。
	4. 於規劃政策或方案時，能考量各種可能影響之因素，並進行可行性評估。
	5. 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。
	6. 於規劃政策或方案時，能蒐集利害關係人相關意見，並作有系統的歸納與分析。
	7. 於規劃政策或方案時，能瞭解機關本身的優勢及劣勢，以找出最適當之規劃內容。
	8. 能針對業務上可能面臨的風險，事先採取行動因應。
	9. 於規劃政策或方案時，能瞭解環境變遷，掌握未來發展趨勢。
	10. 能確認政策目標，研擬合適之政策或方案。

核心 職能	關鍵行為指標
	11. 能確認政策行銷之標的團體及其利益、立場所在，並採用合適之政策行銷方法。
	12. 能整合單位內不同意見，取得共同認可的看法。
團隊 管理	1. 能以觀察、傾聽等方式關注部屬，並鼓勵部屬的好表現。
	2. 能適時接納部屬的好意見。
	3. 能主動瞭解部屬業務執行所遭遇之困難，並協助解決。
	4. 願意以身作則帶領部屬。
	5. 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。
	6. 能瞭解團隊成員之特質，分派適合其特質之任務。
	7. 面對突增之業務，能指派適當人員完成。
策略 績效 管理	1. 於規劃政策或方案時，能考慮及掌握資訊科技對政策之影響。
	2. 瞭解及運用資訊科技於工作流程改善。
	3. 能協助單位成員參與績效指標訂定。
	4. 善用管理工具，掌握業務辦理時程，並定期追蹤執行情形。
	5. 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。
危機 管理	1. 對於突發性議題，能迅速作出回應，以避免負面意見之擴散。
	2. 面對突發性議題，能掌握問題核心及提出解決方向。
	3. 重大或危機事件發生時，能蒐集相關資訊及可能解決方案，提供決策者參考。
	4. 重大或危機事件發生時，能依照解決方針依序執行。
	5. 能將團隊目標、使命清楚說明，建立團隊歸屬感及價值。
	6. 重大或危機事件解決後，能檢討處理方式是否妥適，並提出待改善之處。

(二) 獲致薦升簡訓練需求

在實務上由於預算、時間、設備、師資等資源有限，為使資源得以進行最適當的調配，本研究依前開建構之 4 項核心職能計算各關鍵行為之需求缺口，以獲得受訓人員最迫切之需求。

1、整體性分析結果：

- (1) 經綜合自評版及主管版調查結果，在 4 項核心職能中，「政策管理」及「危機管理」之需求大於「團隊管理」及「策略績效管理」。
- (2) 在各核心職能所包含之關鍵行為缺口中，無論是最髙或最低之訓練需求缺口，主管版調查結果與自評版調查結果均大致相同。惟進一步比較主管版與自評版調查結果之差異，我們可以發現由主管的觀點而言，其認為受評者在政策規劃、團隊目標的建立等較高層次的需求缺口較大；自評版目標職務人員本身則對於行政效率、資料蒐集等技術層面的訓練需求較大。

2、個體性分析結果：

再依據自評版調查對象之個人背景變項進一步交叉分析，發現如下：

- (1) 依服務機關別：調查對象在中央機關服務者，有 2 項關鍵行為之訓練需求缺口，與在地方機關服務者有顯著之差異，如表 6，中央機關

人員之訓練需求缺口高於地方機關人員。

表 6 依服務機關別有顯著差異之訓練需求缺口

核心 職能	關鍵行為指標
政策 管理	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。
	能整合單位內不同意見，取得共同認可的看法。

- (2) 依單位屬性別：無論填答者在業務單位或幕僚單位服務，其訓練需求缺口並無顯著之差異。
- (3) 依職系別：當填答者職系分屬行政類或技術類時，有 9 項關鍵行為之訓練需求缺口有顯著之差異，如表 7，技術類人員之訓練需求缺口高於行政類人員。

表 7 依職系別有顯著差異之訓練需求缺口

核心 職能	關鍵行為指標
政策 管理	能留意民意代表關心之議題，適時處理或提供長官參考。
	能留意媒體關心之議題，適時處理或提供長官參考。
	能整合單位內不同意見，取得共同認可的看法。
	能確認政策行銷之標的團體及其利益、立場所在，並採用合適之政策行銷方法。
	能針對業務上可能面臨的風險，事先採取行動因應。
	於規劃政策或方案時，能瞭解環境變遷，掌握未來發展趨勢。
策略	善用管理工具，掌握業務辦理時程，並定

績效管理	期追蹤執行情形。
危機管理	能將團隊目標、使命清楚說明，建立團隊歸屬感及價值。
	對於突發性議題，能迅速作出回應，以避免負面意見之擴散。

(三) 薦升簡訓練所學能運用於工作

為瞭解受訓人員將訓練所學運用於工作之情形，本次問卷特別針對自評版問卷（按：調查對象為近年參加薦升簡訓練且已晉升簡任職務者），設計題項詢問填答者將所學運用於工作之情形。

- 1、依據統計結果顯示，高達八成四的填答者表示薦升簡訓練所學能實際運用於工作上，可見本訓練有一定之成效。其中以「危機管理」及「跨域協調與管理」課程對現行業務最有幫助，相較之下，「當前國家重要政策」及「多元價值與自我發展」則是助益較低；且進一步檢視各年度數據亦可得相似之結果；另在所有核心職能科目中，則以「績效管理」助益最低。
- 2、本會向於薦升簡訓期間均針對薦升簡受訓人員進行問卷調查，近幾年來的調查結果均顯示，受訓人員對於「政策規劃、執行與評估」此類基礎課程感到最為滿意與受用；但依據本次調查結果顯示，當調查時機為訓後返回機關服務一段時間且已擔任目標職務人員時，則認為「危機管理」與「跨域協調與管理」等屬於應用性、

統整性的課程對於實際業務較有幫助。

二、未來建議

(一) 核心職能運用於課程設計

本次調查所獲致之職能及關鍵行為指標，可作為提供課程設計之參據。實務上課程內涵應包含多項關鍵行為之綜合考量與運用，爰建議進行課程設計時，得依據調查結果，規劃系統、完整性的課程內容。

(二) 參照訓練需求調查結果規劃課程與進行方式

考量資源有限，建議未來可參照本研究所得之訓練需求缺口排序，在現行之訓練架構上，強化缺口較大之部分。

另依據調查結果顯示，行政類或技術類人員在關鍵行為之訓練需求缺口有較多之顯著差異。建議未來可研議是否針對行政、技術類人員，予以安排不同之訓練課程，例如：為技術類人員運用線上課程補充先備知識，加強訓練。

(三) 考量增加資訊科技相關課程

面對日新月異的社會，資訊科技相關技能提供了更有效率、更全面的方式去找出問題、分析並解決的方法。依據本研究調查結果顯示，於策略績效管理職能下，填答者對於「瞭解及運用資訊科技於工作流程改善」缺口較高；且經統計開放意見，計有 45 人建議增列資訊科技相關課程（包含大數據

分析、資訊科技新知、人工智慧輔助決策等議題)，顯見此類知識實為當前簡任公務人員所需具備，建議未來可參採予以納入課程，以有效提升工作效能。

(四) 檢視績效管理課程內涵

「策略績效管理」為本次調查後新增之核心職能，然依據調查結果，受訓人員認為過去在薦升簡訓練所學之績效管理對現行業務助益偏低，建議未來可思考重新規劃績效管理之課程內涵與進行方式，以設計符合目標職務業務需求之課程。

(五) 後續研究之建議

本次調查所得之對訓練之整體看法及基本資料，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。