

# 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 112 年 3 月 21 日

## 壹、前言

依據本會組織法第 2 條規定，本會職掌公務人員升任官等訓練、培訓需求評析等事項。茲因公務人員晉升官等訓練，為現職公務人員取得晉升高一官等職務任用資格之重要管道，為利訓練資源正確投入，精準扣合施政方向及符合參訓人員升任目標職務之需求，本會歷來針對各項晉升官等訓練進行需求調查，以瞭解各官等普遍之能力缺口及未來發展所需，從而建立共通核心職能，據以規劃訓練課程，期使訓練內容符合受訓人員及用人機關需求，培育政府所需之公務人力。另考試院第 13 屆施政綱領肆、保障與培訓，亦揭示強化法定訓練與職務需求之連結，規劃多元評量機制等內涵。

本會前於 94 年首度建構委任非主管及薦任非主管共通核心職能架構，並於 103 年檢討修正委任公務人員晉升薦任官等訓練（以下簡稱委升薦訓練）。惟因應時代變遷及配合國家政策發展及機關需求，應適時滾動檢討修正共通核心職能架構，本處爰於 110 年起採自行研究方式辦理委升薦訓練需求調查，重新建構是類人員共通核心職能架構，俾為該訓練課程之設計、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。

## 貳、訓練需求理論與應用

### 一、訓練需求理論

訓練規劃的第一步驟是訓練需求的評估與確認，係運用科學實證的方法來蒐集、分析相關資料，以協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。成功的訓練，必須和實際的訓練需

求相契合，顧及組織本身與成員的需要及興趣，才能使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，進而提升組織成員工作的適當性及組織運作績效。

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，其內涵說明如下：

#### (一) 組織分析

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。

#### (二) 工作分析

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

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，通常係透過定期觀察員工績效的人來執行，員工的直屬上司為主要的資訊提供者，而同儕、顧客和部屬亦可以提供資訊參考。組織分析強調組織整體性訓練需求的確立；工作分析及人員分析則適用於員工個人訓練需求的決定，三個構面彼此間是互相關聯、互補的。

## 二、本會辦理訓練需求評估之應用模式

本會為公務人員晉升官等訓練之主管機關，須關注環境變化、國際趨勢及國家政策發展等面向，即時檢討及修正訓練課程，協助公務人員相關職能發展。本會歷來辦理之訓練需求評估，係依循學理中組

織、工作及人員三層次進行，並據以規劃適切之訓練課程及開發多元評量方式。應用模式說明如下：

(一) 組織層次

依據國家當前施政重點及環境變遷情形，每年檢視訓練需求，並超前部署規劃相關課程至各項法定訓練。

(二) 工作層次

依據不同官等所應具備之能力，建置共通核心職能架構，並透過定期需求調查，適時調整架構及規劃相對應之訓練課程，作為課程內容調整之參據。

(三) 人員層次

透過瞭解受訓人員之訓練需求順位，以驗證本會建置之共通核心職能架構及訓練方向，並作為課程內容調整之參據。

## 參、委升薦訓練需求評估辦理歷程

本會於94年初次建構公務人員各官等非主管共通核心職能架構，並以此架構為基礎，於103年辦理委升薦訓練需求評估，檢視委升薦訓練之共通核心職能。有鑑於時代快速變遷，爰自110年再度規劃辦理委升薦訓練需求調查。

### 一、 公務人員各官等非主管共通核心職能架構

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

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

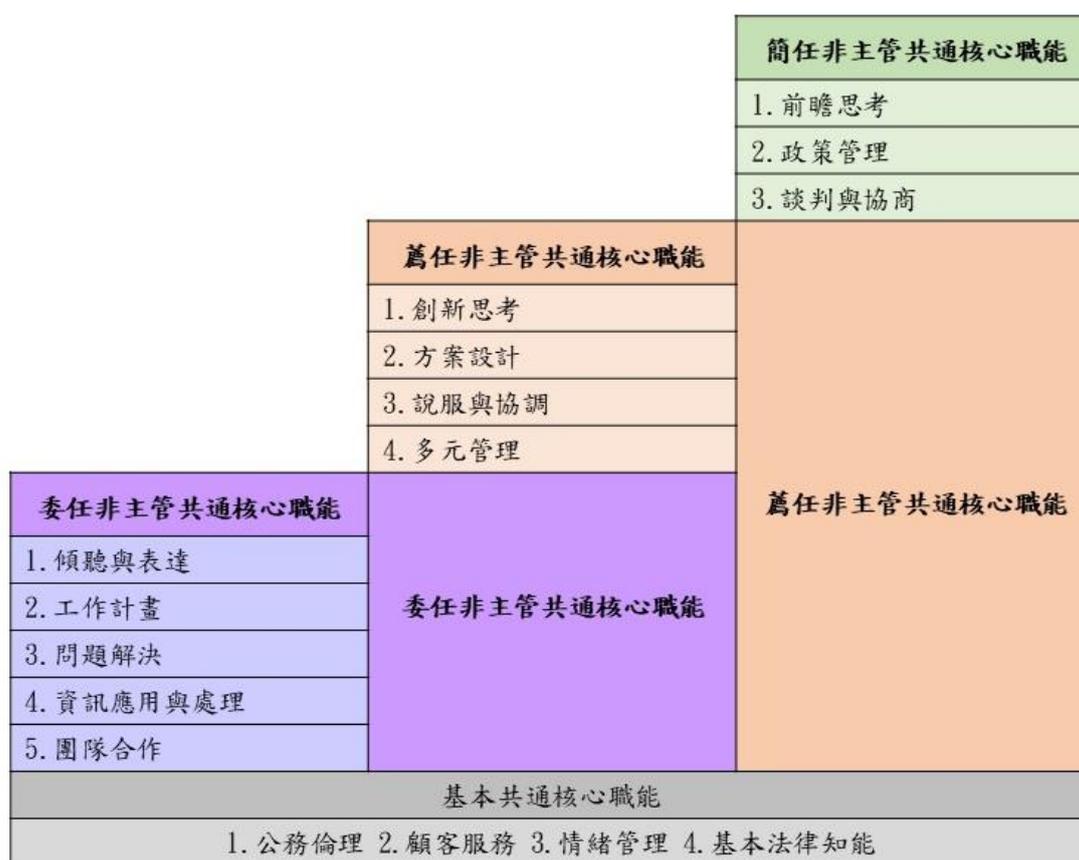


圖 1、本會 94 年建構之公務人員各官等非主管人員共通核心職能架構

## 二、委升薦訓練需求評估成果

於 103 年採用焦點團體討論，針對委升薦訓練受訓人員之直屬主管進行問卷調查。依據調查結果，調整委升薦訓練受訓人員共通核心職

能為「建立團隊關係」、「提升績效」及「人際覺察」3項及其對應之關鍵行為指標共13項(如表1)。於104年將共通核心職能轉換為課程，據以實施訓練內容及發展教材。又為有效評量共通核心職能之表現，於105年新增「專題研討」評量項目，並將共通核心職能作為專題研討主題訂定之重要參據。

表1、103年委任公務人員晉升薦任官等訓練共通核心職能架構表

共通核心職能	職能內涵	關鍵行為指標
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。

## 肆、資料蒐集與研究方法

### 一、研究架構

初期先邀請專家學者，針對本案研究方向進行討論及諮詢，據以研擬行事事例訪談之實施方式及題綱；再以委升薦訓練課程、教學方法及評量機制等項目，與該職位工作者及其直屬主管進行深度訪談，藉以進行職能盤點，並經召開專家學者座談會針對訪談結果進行討論，初步建立職能面向、職能項目及職能定義，據以發展問卷。

### 二、二階段研究方法

本次調查採二階段研究方法，第一階段透過專家學者諮詢及行為事例訪談，建構委升薦受訓人員共通核心職能架構表初稿；再由第二階段專家學者座談會針對共通核心職能架構表初稿進行研討，並以問卷調查方法，將結果以量化方式驗證。調查方法及實施步驟(如圖 2)，說明如下：

#### (一) 第一階段

- 1、專家諮詢(110年8月):安排與該領域之專家學者進行非結構性或半結構性的訪談，透過專家學者的專業知識與經驗，開拓不同觀點與看法，得知現況議題及改進方向，使研究能更具專業性與可行性。
- 2、深度訪談(110年9月至12月):藉由訪談蒐集相關目標職務人員對共通核心職能項目、次項目，及關鍵行為的看法及意見，以歸納共通核心職能之行為特徵與重點。

#### (二) 第二階段

- 1、專家學者座談會(111年8月及112年2月):協助聚焦研究問題，並協助需求評估團隊建立相關共通核心職能架構與內容，以確保問卷調查規劃妥適。

2、問卷調查（111年9月至12月）：參考深度訪談內容，設計問卷內容，以進一步確定其效度，並蒐集公務人員對相關能力的認知資訊。

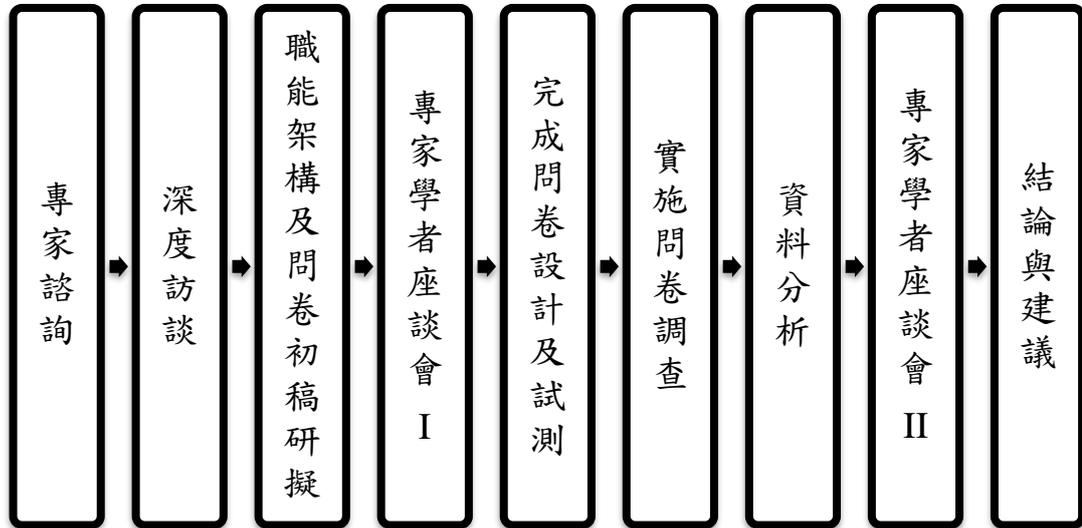


圖 2、委升薦訓練需求評估辦理流程

### 三、資料分析與調查結果

#### （一）第一階段深度訪談結果

以 103 年委升薦訓練需求調查結果為基礎，針對本訓練課程、教學方法及評量機制等項目設計訪談題綱、規劃訪談對象範圍、抽樣方式及訪談流程。

#### 1、行事事例歸納

- (1) 採深度訪談法方式，探究受訓人員目前職務的重要工作項目與訓練課程及職能間之關聯程度（訪談題綱如附件 1）。依 107 年至 109 年委升薦訓練受訓人員之服務機關屬性分類，將各類機關屬性人員所占全體人員之百分比，由高至低排序，最高之前 12 類機關（按：鄉鎮市區公所、學校、警察機關、矯正機關、司法機關、稅務機關、民政機關、檢調機關、警察機關、直轄市與縣市政府、地政機關、關務機關及社會福

利服務機關) 其累積百分比為 80.59%，已達八成以上代表性。配置之訪談人數，計有 17 位 107 年至 109 年受訓人員及其直屬主管，共計 34 人，業於 110 年 12 月完成訪談作業。

- (2) 針對所蒐集之訪談資料，採 STAR 原則<sup>1</sup>進行分析，即受訓人員能摘要在執行某項重要業務時，於當時所處之時空背景環境之下，是如何執行該任務，其所產生的結果為何。資料分析之過程僅擷取各受訓人員陳述中符合上開 STAR 原則之內容，從而找出具體之行為事例，並從行為事例中萃取關鍵行為指標（行為事例如附件 2），進行分析、編碼、分類及詮釋。
- (3) 為客觀的分析行為事例，避免單一人員過於主觀的詮釋，針對參與深度訪談之 17 位受訓人員所陳述之行為事例，以三角驗證法（Triangulation）<sup>2</sup>萃取關鍵行為指標，結果顯示現行委升薦訓練共通核心職能及關鍵行為指標均於行為事例中有所展現（關鍵行為指標萃取結果如附件 3），但展現頻率較高者為「建立團隊關係」及「提升績效」2 項職能，爰將該 2 項職能項下之關鍵行為指標納入本次調查之共通核心職能架構表初稿。惟本次深度訪談亦發現，除原有之 13 項關鍵行為指標外，於 10 位受訓人員所陳述之行為事例中，有展現「針對業務上可能面臨的風險能預為評估，並提出預

---

<sup>1</sup> STAR 原則：STAR 原則係行為事例訪談（Behavioral Event Interview, BEI）及關鍵行為指標常運用之原則，依據勞動部之職能基準發展指引（111 年 10 月），S（Situation）指的是當下的情境；T（Task）指的是當下的任務；A（Action）指的是採取什麼行動；R（Results）指的是行動帶來什麼結果。

<sup>2</sup> 三角驗證法：由 Denzin 於 1989 年提出，是指結合不同方式來提供研究的準確性，包含資料的三角驗證、調查人員的三角驗證、理論的三角驗證及方法論的三角驗證（Uwe Flick, 2001；引自李政賢、廖志恆、林靜如，2007）。本研究係採研究者的三角驗證，由多位研究人員針對 17 位受訓人員所陳述之行為事例，共同討論共通核心職能及關鍵行為指標，是否於行為事例中有所展現（需 3 位研究人員均達共識者）。

防或因應方案」行為；另於 8 位受訓人員所陳述之行為事例中，有展現「熟稔運用行政法令，依法行政」行為，爰於本次調查之共通核心職能架構表初稿，增列風險評估及熟稔法令相關職能。

## 2、未來所需能力

- (1) 依據世界經濟論壇（World Economic Forum）發表之《2020 未來工作報告》，提出未來 5 年內 15 個重要的工作技能分別為「分析思維」、「積極學習與學習策略」、「複雜問題的解決能力」、「批判性思考」、「創意與原創性」、「領導能力與社會影響力」、「科技的運用」、「科技設計與程式編碼」、「正面思考、抗壓性與彈性」、「推理、梳理問題、構思概念」、「情緒管理」、「發現錯誤與使用者經驗分析」、「服務導向的思考模式」、「系統分析與評估」及「說服力與談判能力」。
- (2) 為配合未來工作趨勢，於深度訪談過程中分別請受訓人員及其主管針對委升薦訓練之目標職務，參考前開工作技能依據重要性進行排序，並對排序結果給予相對應之分數（排序第一為 5 分、第二為 4 分、第三為 3 分、第四為 2 分、第五為 1 分）。將受訓人員及主管的分數分別加總後，未來能力需求如附件 4。其中，受訓人員分數較高（加總超過 30 分者）之能力為「複雜問題與解決能力（36 分）」、「科技的運用（35 分）」及「積極學習與學習策略（34 分）」；主管分數較高（加總超過 30 分者）之能力為「情緒管理（38 分）」、「複雜問題與解決能力（36 分）」、「正面思考、抗壓性與彈性（34 分）」及「分析思維（33 分）」，均納入本次調查之共通核心職能架構表初稿。

## (二) 第二階段問卷調查結果

依據專家學者座談會與會人員建議，重新建構委升薦訓練共通核心職能架構表、設計問卷問項及規劃問卷調查。

1、第一次專家學者座談會：為確保共通核心職能架構表及問卷調查周妥適當，於 111 年 8 月邀集公部門及學術界各 3 位專家學者進行討論，會議結論如下：

(1) 重新建構委升薦訓練共通核心職能架構表初稿：參酌前開訪談結果及 108 年至 110 年受訓人員訓後填寫之綜合評估意見，新增深度訪談中受訓人員陳述較多之職能及分數較高之未來所需能力，以及為符訓練實務需要，刪除部分久任委任公務人員已具備之關鍵行為指標（按：因已具備，爰無須再安排課程訓練，例如「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」），以及刪除個人內在特質相關職能（因個人內在特質不易透過課程訓練改變，例如「對工作保持積極與熱誠」）後，將職能項目及定義內涵進行分類及重組，重新建構為 15 項共通核心職能，並區分為「績效發展」、「溝通協力」及「資料應用與數位治理」3 個職能面向（共通核心職能架構表初稿如表 2）。

表 2、委任公務人員晉升薦任官等訓練共通核心職能架構表初稿

職能面向	職能項目	職能內涵
績效發展	業務敏銳度	敏銳判斷成功的關鍵因素，能扣合機關施政重點及評估業務達成績效，向單位主管提出業務目標之建議。
	系統化思考	運用邏輯性、系統性方法釐清業務推動問題，並將之分解成易於處理的單位。
	策略性思考	運用歸納、演繹的方法構思分辨業務輕重緩急，並採取適當的手段達成目標。
	問題解決	能夠善用既有資料，找出問題關鍵因素，並向單位主管提出解決問題之可行方案建議。
	業務創新	突破既有模式推動業務，並向單位主管提出創新的思維或方法。
	法規詮釋與應用	熟稔業務相關法令、行政函釋等法規資料，並能詮釋及應用於日常業務執行。
	風險評估與管理	能預為評估業務風險，並能向單位主管提出預防或業務改進方案之建議。
	危機處理	能於職掌業務發生危機時，迅速且有效地處理。
溝通協力	服務設計	主動與服務對象溝通以同理心瞭解其需求，能運用專業知能設計改善服務內容或流程，提升服務品質。
	跨域溝通	與機關內、外部利害關係人溝通時，能識別利害關係人之間的需求，且能向單位主管提出溝通方案建議，並妥善進行溝通。
	衝突處理	能於衝突發生後，採取妥適的方法及公正、客觀的立場處理衝突問題。
	團隊合作	採取開放態度參與團隊運作，能激勵夥伴、接納世代差異，共同合作完成任務。
資料應用與數位治理	資料解讀與呈現	辨識、評估推動業務所需之文字、數據、影音圖像等資料可用性，並呈現作為推動業務之證據基礎。
	數據蒐集與分析	蒐集、整理業務相關數據，能運用基本的統計方法，分析數據的意涵、品質及其間的關聯性，作為業務規劃之參考
	數位工具應用與管理	認識成熟與新興的數位科技、產品、服務、方法與技術，並能適切應用於個案處理及業務推動。

- (2) 確立問卷調查實施方式：為從實務角度瞭解久任委任公務人員晉升薦任官等所需之共通核心職能，以及瞭解現行委升薦訓練課程安排之妥適性，以「委升薦共通核心職能」、「委升薦訓練課程」及「個人基本資料」等 3 個部分設計問卷，分別針對 112 年度委升薦訓練待訓人員(符合委升薦訓練資格且尚未受訓人員，以下簡稱待訓人員)及其直屬薦任主管(以

下簡稱薦任主管)，設計 2 種不同之問卷（如附件 5-1 及 5-2）進行問卷調查，問卷內容如下：

A. 第一部分：委升薦訓練共通核心職能。

a.資深委任人員在 15 項共通核心職能之「具備程度」問項，採連續變項 0 至 10 尺度，填答 0 表示全部的資深委任人員都不具備，填答 10 表示全部的資深委任人員都具備。

b.優秀薦任人員應具備之「最重要」的 5 項共通核心職能及資深委任人員「最需要提升」的 5 項共通核心職能等問項，採排序方式填答。

B. 第二部分：委升薦訓練課程。

a.針對現行委升薦訓練 10 門課程中，採排序方式填答「培育優秀薦任人員最需要」(薦任主管版)或「最想要上」(待訓人員版)的 5 門培訓課程。

b.詢問是否有建議增加(薦任主管版)或想要上(待訓人員版)的課程，採開放式填答。

C. 第三部分：填答人員之性別、年齡及服務機關屬性等個人資料。

2、實施問卷調查：

(1) 問卷發放及回收：於 111 年 10 月函請 68 個遴選機關協助轉知所屬之待訓人員及其薦任主管 2 類人員(分別為薦任主管版及待訓人員版)，並於同年 11 月完成問卷回收，其中薦任主管版共計回收 968 份問卷，待訓人員版共計回收 1,211 份問卷。

(2) 統計分析結果：

- A. 刪除無效問卷：為求統計分析之信、效度，爰需刪除無效問卷，經刪除無效問卷後，薦任主管版計有 843 份（占回收問卷之 87.1%）、待訓人員版計有 1,025 份（占回收問卷之 84.6%）之有效問卷。其刪除原則如下：
- a. 填答不完整之問卷，如漏填。
  - b. 「委升薦共通核心職能」具備程度皆填答相同答案。
- B. 項目分析：以「內部一致性信度」及「相關係數」作為檢驗題項之方式。說明如下：
- a. 「內部一致性信度」：係檢視於刪除該題項後，該項目信度是否會提升。
  - b. 「相關係數」：不得低於 0.35。
  - c. 依據上開標準檢視各項數值後，各題項均符合，爰均予以保留，各項數值如附件 6。
- C. 15 項共通核心職能之「重要性」、「需要提升程度」及「具備程度」：
- a. 優秀薦任人員「最重要」的共通核心職能：2 種問卷結果之前 5 項共通核心職能皆為「業務敏銳度」、「問題解決」、「法規詮釋與應用」、「危機處理」及「團隊合作」（如附件 7-1 及 7-2）。
  - b. 資深委任人員「最需要提升」的共通核心職能：薦任主管版前 5 項需要提升之共通核心職能為「業務敏銳度」、「系統性思考」、「問題解決」、「業務創新」及「危機處理」（如附件 8-1）；待訓人員版前 5 項需要提升之共通核心職能為「策略性思考」、「問題解決」、「法規詮釋與應用」、「危機處理」及「數位工具應用與管

理」(附件 8-2)。

- c. 資深委任人員共通核心職能「具備程度」：薦任主管版具備程度前 5 項之共通核心職能為「問題解決」、「法規詮釋與應用」、「服務設計」、「跨域溝通」及「團隊合作」(如附件 9-1)；待訓人員版具備程度前 5 項之共通核心職能為「問題解決」、「法規詮釋與應用」、「服務設計」、「跨域溝通」及「團隊合作」(附件 9-2)。
- D. 委升薦訓練課程需要／想要程度：薦任主管認為培育優秀之薦任公務人員，最需要之課程為「公務溝通與宣傳」、「危機處理」、「團隊經營與協力」、「創意思考與創新」及「方案規劃」；待訓人員想要上的前 5 項之課程為「危機處理」、「公務溝通與宣傳」、「創意思考與創新」、「方案規劃」及「行政程序法」(如附件 10)。
- E. 委升薦訓練課程之開放意見：除問卷問項之 10 門與共通核心職能項目相對應之課程外，開放意見中有 10 人以上建議新增之課程，在薦任主管版為「情緒管理」(12 人)相關課程；在待訓人員版為「資訊管理」(15 人)及「數位工具應用」(38 人)等相關課程(如附件 11)。
- F. 因素分析：為瞭解本次重新建構之共通核心職能架構是否妥適，採用探索性因素分析法進行確認，結果發現 KMO 取樣適切性檢定為.968，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，以 3 個因素進行萃取，所得之 3 個因素與共通核心職能

架構 3 個面向完全相同，並能解釋 82.561%的變異量。  
茲以因素負荷量未達.55，即檢視變異量未達 30%者為判  
別標準，經檢視各題項均符合標準，顯見具相當信度。  
(詳見附件 12)。

3、第 2 次專家學者座談會：

- (1) 為期問卷調查分析結果及共通核心職能架構周妥適宜，於  
112 年 2 月邀集公部門及學術界各 3 位專家學者進行討論。
- (2) 考量問卷調查所得之各項共通核心職能調查結果各有高低，  
為利討論，爰將各項共通核心職能之「重要性」、「需要提升  
程度」及「具備程度」分為高（高於平均值）及中（平均值  
以下），並請與會專家學者依據上開 3 問項調查結果進行討  
論（分析總表如附件 13），會議結論如下：
  - A. 審酌案內所列之委升薦訓練共通核心職能共 15 項及其  
內涵，係涵蓋委升薦訓練受訓人員現階段所需及未來晉  
升擬任職務所需之共通核心職能，爰均予維持。
  - B. 由參考各專家學者意見，重行調整共通核心職能架構表  
各該職能定義內涵，修正後之職能架構表如表 3。

表 3、委任公務人員晉升薦任官等訓練共通核心職能架構表

職能面向	職能項目	職能定義
績效發展	業務敏銳度	能敏銳判斷影響業務目標能否達成之關鍵因素、可能遇到的困難以及負面影響，並扣合機關施政重點，向單位主管提出業務推動策略與做法之具體建議。
	系統化思考	能運用邏輯性、系統性方法釐清組織內、外部問題發生的原因及產生的結果，並將之拆解成易於理解與處理的項目。
	策略性思考	能運用歸納、演繹之方法，盤點組織內、外部現況條件、機會威脅及候選解方之利弊，評估業務與施政重點的關聯性，分辨業務輕重緩急，構思有效策略，並採取適當的手段達成目標。
	問題解決	能查找及善用既有資料，解析問題關鍵因素，並從利害關係人的角度，評估方案的利弊得失，向單位主管提出解決問題可行方案之建議。
	業務創新	能突破既有的思考或執行框架，以具有引發創意的擴散性思考，向單位主管提出創新性解決方法或創造業務新價值，進而推動組織業務。
	法規詮釋與應用	能正確理解及清楚解釋業務相關之法令及函釋規定與立法目的，並於業務執行能熟稔且正確應用。
	風險評估與管理	能辨識風險來源並評估可能產生之業務風險，向單位主管提出評估、預防、準備等風險因應方案之建議。
	危機處理	能具有辨識與認知職掌業務發生危機的意識能力，熟悉危機控制及處理程序，迅速且有效地協助整合運用機關內、外部資源處理危機，並協助機關執行危機發生後之復原。
溝通協力	服務設計	能主動探詢和蒐集並以同理心瞭解服務對象的需求，運用專業知能與相關單位協力，建立利害關係人跨域合作機制，籌獲所需之資訊及資源，設計改善服務內容或流程，以提升服務品質。
	跨域溝通	能識別機關內、外部利害關係人溝通間之需求及可能的溝通阻礙，並能換位思考進行有效的溝通。
	衝突處理	能與服務對象相互理解，採取公正、客觀的立場及有效的處理方法，化解意見之衝突，並妥善進行協調或解決衝突。
	團隊合作	能採取開放、激勵夥伴、接納個別立場與世代差異的態度，參與團隊運作並保持良好互動合作，共同協力完成任務。
資料應用與數位治理	資料解讀與呈現	能辨識推動業務所需之文字、數據、影音圖像等資料可用性與明確性，並以易於理解的方式呈現推動業務之證據基礎。
	數據蒐集與分析	能蒐集業務相關資料，並運用合適的統計方法，分析數據的品質、意涵及其間的關聯性，作為業務規劃之參考。
	數位工具應用與管理	能主動瞭解工作所需之成熟與新興的數位科技、產品、服務、方法與技術，適切應用數位工具或學習其原理，進行個案處理及業務推動。

## 伍、結論與建議

### 一、研究發現

#### (一) 建構委升薦訓練受訓人員共通核心職能

與 103 年建構之共通核心職能架構比較，本次建構之共通核心職能架構將原「提升績效」修正為「績效發展」，原「建立團隊關係」修正為「溝通協力」，並將職能項目及定義，更接近工作實務及細緻化。並刪除「人際覺察」職能，但於績效發展職能面向下新增「業務敏銳度」職能，且新增「資料應用與數位治理」職能面向，以因應未來數位治理時代來臨。

根據本次調查發現，委升薦訓練之 15 項共通核心職能之重要程度，待訓人員及薦任主管意見大致相同，表示對於各項共通核心職能之重要性有相似之認知。其中「業務敏銳度」、「系統化思考」、「問題解決」、「法規詮釋與應用」及「危機處理」等 5 項共通核心職能，待訓人員及薦任主管填答之重要性及需要提升程度均為高，應列入共通核心職能架構。其餘共通核心職能（策略性思考、業務創新、風險評估與管理、服務設計、跨域溝通、衝突處理、資料解讀與呈現、數據蒐集與分析、數位工具應用與管理），經專家學者建議，因各項職能間有連動關係，且是待訓人員將來所需之儲備能力，故仍應列入共通核心職能架構中。

#### (二) 獲致委升薦訓練需求順位

在實務上由於預算、時數、設備、師資等資源有限，為使資源得以進行最適當之分配，本次調查綜整待訓人員及薦任主管對於 15 項共通核心職能之「重要性」及「需要提升程度」後，區分需求順位（按：若待訓人員及薦任主管意見不一致時，以薦任主管為主）排序如下：

- 1、重要性高、需要提升程度高：業務敏銳度、系統化思考、問題解決、法規詮釋與應用、危機處理、團隊合作等 6 項。
- 2、重要性中、需要提升程度高：策略性思考、業務創新等 2 項。
- 3、重要性中、需要提升程度中：風險評估與管理、服務設計、跨域溝通、衝突處理、資料解讀與呈現、數據蒐集與分析、數位工具應用與管理等 7 項。

### （三）獲致資深委任人員能力落差

因受訓人員之服務機關及工作性質不一，且各自具備共通核心職能程度亦不同，為利教材設計、教學方式之安排，本次調查綜整待訓人員及薦任主管對於 15 項共通核心職能之「需要提升程度」及「具備程度」後，區分能力落差（按：若待訓人員及薦任主管意見不一致時，以薦任主管為主）排序如下：

- 1、需要提升程度高、具備程度中：系統化思考、策略性思考、業務創新、危機處理等 4 項。
- 2、需要提升程度高、具備程度高：業務敏銳度、問題解決、法規詮釋與應用、團隊合作等 4 項。
- 3、需要提升程度中、具備程度中：風險評估與管理、數據蒐集與分析、數位工具應用與管理等 3 項。
- 4、需要提升程度中、具備程度高：服務設計、跨域溝通、衝突處理、資料解讀與呈現等 4 項。

### （四）獲致委升薦訓練課程回饋意見

本次調查發現現行委升薦訓練 10 門課程中，薦任主管認為培育優秀之薦任公務人員最需要的課程，與待訓人員想要上的課程，認知上大致相似，僅「團隊經營與協力」課程有較大落差，於待訓人員排序為第 6，薦任主管則為第 3。

另除問卷問項之 10 門與共通核心職能項目相對應之課程外，開放意見中有 10 人以上建議新增之課程為「資訊管理」、「數位工具應用」及「情緒管理」。

## 二、研究建議

### (一) 將共通核心職能轉換為課程，並參考職能定義訂定課程教學目標

本次需求調查所獲致之共通核心職能及其定義，可作為提供課程設計之參據。實務上各項共通核心職能間有連動關係，部分課程之內容可能會包含多項共通核心職能，而一項共通核心職能之訓練亦可能安排於多門不同課程中，以培養受訓人員目標職務之整合性能力。爰建議進行課程設計時，參考本次調查結果及受訓人員特性，規劃系統、完整性的課程內容，以有效達成訓練目標，符合用人機關之需求。

### (二) 參考共通核心職能需求順位調整課程時數

本次調查所得之訓練需求順位，重要性「高」且需要提升程度「高」之共通核心職能，均為優秀薦任人員需具備，但目前資深委任人員尚待加強之能力，建議未來調整課程時數配當時，應列為訓練重點，並配置較多的課程時數及安排實體訓練課程。至重要性中且需要提升程度中之共通核心職能，若訓練資源有限，建議可適度減少課程時數。

### (三) 參考共通核心職能能力落差，調整教材設計、教學方式或安排輔助課程

本次調查所得之能力落差，需要提升程度高且具備程度中之共通核心職能，係目前資深委任人員具備程度較低，且尚待加強之能力；建議教材設計部分應有更全面且具系統性之內容，教學部分則建議先進行知識講授後，再輔以實作演練，可能有較佳

的學習效果。至需要提升程度高且具備程度高之共通核心職能，係目前資深委任人員具備程度較高，但仍需加強之能力；建議教材設計部分應有較多的實務案例，教學方法部分則多安排實作演練，以進一步提升受訓人員能力。另有關資深委任人員具備程度中之共通核心職能，建議可安排輔助課程，提供需要之受訓人員自主學習。

#### （四）建置公務人員共通核心職能地圖

為落實考試院第 13 屆施政綱領之行動方案，以及完整建構公務人員各官等人員所需共通核心職能，並強化考試錄取人員基礎訓練、各項晉升官等訓練共通核心職能間之連結，建議逐步發展建置公務人員各官等共通核心職能發展地圖，統整性規劃各階段職涯發展之訓練，並依官等漸次深化共通核心職能，以為發展訓練課程、教學方法及評量機制之基本架構藍圖。

#### （五）定期檢視適時更新職能架構及內涵

本次調查所獲之委升薦訓練受訓人員應具備之共通核心職能項目及其定義，應配合環境變遷、國家發展方向及機關需求調整，建議每 5 年至 10 年進行檢視及修正。

## 參考文獻

公務人員保障暨培訓委員會 (2016)。薦任公務人員晉升簡任官等訓練需求調查報告，保訓會研究成果報告，未出版。

公務人員保障暨培訓委員會 (2012)。委任公務人員晉升薦任官等訓練需求調查報告，保訓會研究成果報告，未出版。

職能基準發展指引 (2022)。勞動部勞動力發展署職能基準發展與應用推動計畫，未出版。

李政賢、廖志恆、林靜如(譯)(2007)。Uwe Flick 著。質性研究導論(Qualitative Sozialforschung)。臺北市：五南。

McGehee, W., & Thayer, P. W. (1961). Training in business and industry. Wiley.

The Future of Jobs Report (2020). World Economic Forum.

## 委任公務人員晉升薦任官等訓練 調查訪談題綱

### 【受訓人員】

- 一、請將您目前職務上的工作項目，依重要性程度高低，以條列方式列出（至多 10 項）
- 二、在貴單位內，是否有高考（或三等特考）錄取人員擔任與您同樣的職務？與高考（或三等特考）錄取人員相較，您自認優勢為何？劣勢為何？
- 三、依據您的參訓經驗，請問您對委升薦訓練的週數安排有何具體建議？
- 四、依據您的參訓經驗，請問您對委升薦訓練的教學方法有何具體建議？
- 五、依據您的參訓經驗，請問您對委升薦訓練的評量方式有何具體建議？
- 六、依據世界經濟論壇於《2020 未來工作報告》，提出未來 5 年內最重要的工作技能，分成軟實力和跨領域專業技能兩大類，其中軟實力包括分析思維等 15 種（請參考附件），請問您認為在未來 5 至 10 年內，您在工作上應該具備或培養那些能力？
- 七、承上題，請問您認為在未來 5 至 10 年內，委升薦訓練應該培養那些能力？

### 【直屬主管】

- 一、就您的觀察而言，在貴單位內，一位工作績效良好的第 6 職等至第 7 職等的公務人員（科員、課員……），應該具備那些能力？並請將這些能力依其重要性排序。
- 二、承上題，請問您認為那幾項能力是目前貴單位內的第 6 職等至第 7 職等的公務人員較欠缺的？
- 三、委升薦訓練合格人員與高考（或三等特考）錄取人員相較之下，

優勢為何？劣勢為何？

- 四、請問您認為貴單位的委升薦訓練合格人員，參加委升薦訓練後，那些能力有所提升？那些能力尚有所不足？
- 五、依據世界經濟論壇於《2020 未來工作報告》，提出未來 5 年內最重要的工作技能，分成軟實力和跨領域專業技能兩大類，其中軟實力包括分析思維等 15 種（請參考附件），請問您認為在未來 5 至 10 年內，第 6 職等至第 7 職等的公務人員在工作上應該具備或培養那些能力？並請簡要說明原因。
- 六、承上題，在上述工作上應該具備或培養的能力中，請依照貴單位需求之重要性排列。
- 七、除了世界經濟論壇於《2020 未來工作報告》所提出的能力外，您是否認為還有其他重要的能力，是在未來 5 至 10 年內，貴單位的第 6 職等至第 7 職等的公務人員在工作上應該具備或培養的？

## 行事事例歸納表

編號	行為事例
T01	機關內適用勞基法對象成立之工會，於疫情期間針對休假、薪資、待遇等，認為相較其他民營企業權益有所不足之處，爰提出進行勞資協商。於勞資協商前，先透過非正式管道，與部分工會成員溝通，並取得共識，以求日後協商順利推展。另外，事前蒐集其他民營企業的完整資料，當正式協商時，告知工會成員相較於民營企業，機關雇用的人員在福利待遇上較有優勢，並表示大家都是在同一條船上，都是為了整體營運更好，應共體時艱，以順利化解紛爭。
T02-1	辦理所屬機關（構）的提報之敘獎案，所屬建議獎度過高或過低時，與所屬機關（構）進行溝通協調，瞭解其專業考量。
T02-2	辦理懲戒案件時，因考量當事人為遭受不利處分，謹慎以對。
T02-3	針對所屬提報委升薦參訓人員名單，逐一重新查驗參訓資格，複審通過後薦送保訓會。
T03-1	受到疫情影響，以往的實體訓練改採數位課程方式辦理，同仁抱怨要多上許多數位課程，經耐心與同仁溝通說明，因為配合機關政策方向，需要強化相關知能，同仁清楚瞭解後，願意配合執行。
T03-2	同仁請假時，主動關懷同仁，詢問是否家裡有什麼狀況，或是身體是否有不舒服等，進一步追蹤觀察及關心。
T04-1	負責公共工程建設，面對地方民意代表提出不同意見時，能運用溝通巧加以說服，讓議會能同意預算編列，順利圓滿達成任務。
T04-2	執行地方公共工程建設時，當地方人士有不同聲音，與民眾接觸越多的情況時，會碰到的臨時狀況越多，需要運用危機管理，以化解紛爭。
T04-3	為提升團隊績效，需要建立團隊關係，讓團隊成員能有共同目標，順利將預算執行完成，以達成績效目標。
T05-1	面對收容人有不服管教、攻擊主管，或是互毆的情形時，在事情發生徵兆前就要趕快處理。危機發生時，不是死板照著白紙黑字的規定，要能多加運用創新思考，彈性處理，讓事情更容易快速解決問題，以圓滿解決。
T05-2	針對收容人，就要注意、蒐集他的一些資料，有沒有去外面醫院住院過、有沒有偽病，就是假裝生病的情形，違規次數怎麼樣，數據都要先蒐集好，事先預判他的情況，以防止問題發生。
T05-3	很多收容人不好管，下面主管也不好帶，年輕人想法比較不一樣，我們認為很重要，年輕人可能不以為然，團隊之中要知道有哪些同仁可能走在邊緣上面，適時拉他一把，不能說都只顧自己人，那這樣出起事來什麼都不用說了，所以溝通協調和建立團隊關係很重要，團隊才會有向心力。

T06	縣內八個地政事務所共同針對各項資訊設備，盤點於那個時間點的故障率比較高，找出年限趨勢，預期保存期限到什麼時候就要報廢，編寫下一年度預算時，預為因應，以提升服務績效。
T07-1	曾有一位法官要把窗型的冷氣換成一對一分離式，就會需要外機、內機，也需要固定架，因為是在司法大廈，司法大廈是古蹟，原來沒有鑽洞就不能再鑽洞，我就把文化資產保存法、古蹟管理維護辦法等相關法規拿出來說服他，把可能造成的後果向法官說明，最後法官願意接受我們的建議，沒有繼續堅持。
T07-2	我們採購，所有需求都是針對院內硬體、軟體，還有勞務、財務，院內需求是員工提出來的，這因為東西多，我們工作量多，就需要選擇事情的輕重緩急做處理，這時候效率部分就要注意，而一個需求提出來，就會幫他想有沒有更好的，還是說他要的有沒有符合需求，或是我們可以給更好的等等。
T08-1	建造警察廳舍時，將使用單位所提出的需求提供給建築師設計，建築師表示依照目前市場行情，可能招標會有困難，這時候就召集使用單位、建築師，共同開會協調討論要如何解決，例如減少需求面積，以解決問題，讓後續作業能順利進行。
T08-2	工程開始進行後，施工廠商已經進來，有時候建築師和廠商會產生衝突，如果彼此不合的話，工程將無法繼續，會造成延宕，這時候就要去協調，請他們順序配合一下，讓工程能順利進行下去。
T09-1	主辦藝文活動，負責統籌活動規劃、經費執行及網路活動訊息公告等，能與內部同仁、外部廠商及可能受到影響的當地居民充分溝通協調，且能詳加考慮可能會發生的各種風險，預先針對活動前、中、後可能會遭遇的問題，提出緊急處置的標準作業流程。
T09-2	負責課內年度預算編列，協助稽催課內同仁核銷情形，控管經費的執行率，以確保績效達成。
T10-1	透過網路蒐集相關資料，參加機關辦理的採購研習或線上課程，除政府採購法外，尚包含建築物室內裝修管理辦法、營建法等，並非只是學習法條，而是更重視實務運用的內容，如何辦理契約變更等，以強化相關專業知能。
T10-2	辦理工程採購，設計監造後，由工程廠商、財產廠商依照排定期程去執行，無論內部的團隊、設計建造的團隊、或是承攬廠商，都需要建立團隊關係，以確保工程能順利進行。
T10-3	辦理財物採購設備時，依據共同供應契約內容，洽詢平常配合的廠商供貨後，依照契約規範辦理驗收，惟主計單位要求提供出廠證明，但該廠商為經銷商，僅有進口報單，出廠證明只有總代理商才有，只能再去找總代理商協助提供出廠證明，因為出廠證明並非屬契約規範內容，過程中只能不斷溝通協調，最終取得出廠證明，提供主計單位辦理核銷。
T11-1	廠商於假日施工時，打棒球的小朋友不慎打破廠商車輛的窗戶，隔日請廠商前來，並加以溝通後，該廠商表示現場並沒起衝突，也沒有要小朋友賠償，只是要小朋友承認是他打破的，並未引發後續爭端。

T11-2	於平日課間執行工程時，授課教師反映太吵，會影響教學，所以會於事前與授課教師說明、事後持續溝通，以獲得教師理解。
T11-3	更換故障的消防設備時，發現維護保養的廠商並非原廠，維護設備的狀況不佳，為安全起見，仍再回頭找原廠來協助維護，以防發生意外。
T12	辦理櫃檯業務時，民眾因資料不備，勃然大怒，能運用危機處理與溝通協調技巧，使其緩和情緒，並使其瞭解法令規範，以化解紛爭，圓滿解決。
T13-1	有關電子公文系統因 IE 瀏覽器於 109 年 11 月 23 日停止服務，系統更換至 Google Chrome 瀏覽器，但公文系統廠商將續約價格由原本的 1 萬多元提高至 10 萬多元。經統整全國國立學校意見後，負責與公文系統廠商談判，壓低價格至 8 萬多元。並請校長於全國校長會議提出電子公文系統向上集中至教育部國教署統一管理，經國教署回應會著手研擬。
T13-2	有關高級中等教育法第 25 條第 2 項修正規定，校務會議任一性別成員人數不得少於成員總數三分之一，但幾乎所有學校校務會議成員多數為女性，男性反而不足三分之一，此法施行後，將導致多數學校違法。經電洽教育部，承辦人卻表示常年以來都沒辦法，除非有一個學校統整到底總共有多少間學校有窒礙難行之處，不然原則上就是要依法召開校務會議。於是我就發公文給各校，並加以統整意見後，請教育部邀集各校、專家學者及律師研商討論。該法將於 110 年 10 月 1 日生效，修法恐緩不濟急，爰教育部先以函釋處理，但仍持續敦促教育部相關修法事宜。
T13-3	甫上任後發現各處室對於用印的需求偏低，經查過往係各處室用自己的版本套印書狀，並未依公文程式簽准奉核後用印，但電子檔印是要報教育部，不能自己處室套印。嗣經校長裁示，應予統一規範，爰重新設計書狀及訂定相關規範。
T14-1	負責舍房人力調度，遇有緊急突發狀況，譬如受刑人昏倒或是受傷流血，倘符合緊急送醫的標準，及時調度戒護人力，並錄影存證，迅速處理危機事件，圓滿解決問題。
T14-2	發生受刑人於工場打群架之違規事件，將相關人員隔離調查，當受刑人不願意配合調查時，應用問題解決能力，不隨之起舞，提出監視器錄像等事證資料，加以釐清問題真相。
T15-1	開庭的時候當事人可能當場情緒失控，而有可能做出危險行為時，需要知道怎麼處理，例如怎樣求救，要先保護誰等，並判斷當下可以給法官甚麼協助，減輕事後可能產生的影響。
T15-2	負責統籌法院更名後，統計需要準備多少東西，與現行存量是否不足等，縝密分析數據並運用創新思維，以資料視覺化清楚呈現，讓長官更能抓到重點。
T16	刑事案件原告為英語系國家的當事人，能運用英語直接進行溝通，直接與當事人聯繫，請其開庭或是提供一些資料，當事人有疑問時，也能直接來電洽詢，提升辦案效率。

T17-1	製作調解書時，因為調解委員並非都是法律專業，所以撰擬調解書內容除符合法定程式外，日後法院也將加以審核，而內容部分，更要能針對調解人的需求，依據自身經驗設想當事人沒有想到的部分，撰擬相關註記，譬如說約定分期償還，一併提醒倘不依約履行時，應如何處置等，讓事件周妥解決。
T17-2	遇到民眾跨區申請調解業務時，會主動告知雖非本區調解會管轄，但詢問對方是否同意由本區調解會受理，而不是請其回原管轄所在地。倘對方不願意變更調解所在地，茲因管轄是以事情發生地或對方住所地為主，會協助當事人線上申請，並告知之後將會由管轄所在地調解會通知調解報到，當事人不用再跑一趟申請。

### 三角檢測法萃取之委升薦訓練關鍵行為指標

	建立團隊關係					提升績效					人際覺察		
	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，能相互激勵，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	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、針對問題找出適宜的解決方案	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	面對壓力衝突時，能沉著面對，並做出建設性的回應	能適時紓解壓力，保持冷靜，順利推動各項業務	能覺察自己及他人情緒變化，並保持情緒穩定
T01	√	√				√	√						
T02	√	√	√					√					
T03	√	√	√	√			√	√			√		
T04	√	√	√				√	√			√		
T05	√	√	√	√	√	√	√	√			√		√
T06							√	√					
T07	√	√	√		√	√	√				√		
T08	√	√	√		√	√	√						
T09	√	√	√	√	√	√	√						
T10	√	√	√	√			√	√		√			
T11	√		√				√						
T12	√	√	√								√	√	
T13	√	√	√		√		√	√	√				
T14							√				√		
T15							√	√	√		√		√
T16	√	√					√	√					
T17	√	√	√			√	√	√					
合計	14	13	12	4	5	6	15	10	2	1	7	1	2

未來能力需求－受訓人員

受訓人員	分析思維	積極學習與學習策略	複雜問題與解決能力	批判性思考	創意與原創性	領導能力與社會影響力	科技的運用	科技設計與程式編碼	正面思考、抗壓性與彈性	推理、梳理問題、構思概念	情緒管理	發現錯誤與使用者經驗分析	服務導向的思考模式	系統分析與評估	說服力與談判能力	觀察力
T01	5				1	2							3		4	
T02		2					3		1	4	5					
T03		5	2				3		1				4			
T04	4	1					5				3			2		
T05		4	4			3	3		2			2				5
T06		5	4				3			1		2				
T07	4				3				1				5		2	
T08	5		4			2							1		3	
T09		3	1		5					4					2	
T10		2	1				3		4		5					
T11		1					5					3		2	4	
T12		3	5									2	1		4	
T13		3	5	4								4		5		
T14			5			3			2	4		1				
T15		5	4						1		3				2	
T16			1				5		4		3				2	
T17				1		2	5			4				3		
加總	18	34	36	5	9	12	35	0	16	17	19	14	14	12	23	5

說明：針對排序結果給予相對應之分數，排序第一為 5 分、第二為 4 分、第三為 3 分、第四為 2 分、第五為 1 分。

### 未來能力需求－薦任主管

主管	分析思維	積極學習與學習策略	複雜問題與解決能力	批判性思考	創意與原創性	領導能力與社會影響力	科技的運用	科技設計與程式編碼	正面思考、抗壓性與彈性	推理、梳理問題、構思概念	情緒管理	發現錯誤與使用者經驗分析	服務導向的思考模式	系統分析與評估	說服力與談判能力	觀察力
S01	5				4					1		2		3		
S02	5				3				1	4					2	
S03	5		1							2		3	4			
S04	4		5		1				3		2					
S05	1		4			5				3					2	
S06		1	3		4				2		5					
S07		5				4			3			2			1	
S08	5						2		4	1			3			
S09		2							5		4	3			1	
S10			5			4			1	2			3			
S11			5				2		1			4	3			
S12			4		1		3				5			2		
S13	3			4			2				5		1			
S14		1	2	3					5		4					
S15	3		2			1			5		4					
S16		2					1		4		5	3				
S17	2		5								4	1			3	
加總	33	11	36	7	13	14	10	0	34	13	38	18	14	5	9	0

說明：針對排序結果給予相對應之分數，排序第一為 5 分、第二為 4 分、第三為 3 分、第四為 2 分、第五為 1 分。

## 公務人員培訓規劃調查問卷 (薦任主管版)

各位公務同仁，您好！

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

您作答時，如有任何問題或建議，請以 E-mail 洽詢本會承辦人李文瑄：[sally9917006@csptc.gov.tw](mailto:sally9917006@csptc.gov.tw)

敬祝 平安順心

公務人員保障暨培訓委員會 敬啟

111 年 10 月 27 日

**第一部分：**

請問您實際接觸過之資深委任人員，是否已具備下列處理公務的能力（以下稱共通職能）。請您從 0 至 10 中選 1 個數字填入（0 表示「全部的人都不具備」，5 表示「半數的人具備」，10 表示「全部的人都具備」，示意圖如下）。



**一、【I績效發展】面向**

職能項目	職能內涵	具備情形 (0-10 請選填)
業務敏銳度	敏銳判斷成功的關鍵因素，能扣合機關施政重點及評估業務達成績效，向單位主管提出業務目標之建議。	
系統化思考	運用邏輯性、系統性方法釐清業務推動問題，並將之分解成易於處理的單位。	
策略性思考	運用歸納、演繹的方法構思分辨業務輕重緩急，並採取適當的手段達成目標。	
問題解決	能夠善用既有資料，找出問題關鍵因素，並向單位主管提出解決問題之可行方案建議。	
業務創新	突破既有模式推動業務，並向單位主管提出創新的思維或方法。	
法規詮釋與應用	熟稔業務相關法令、行政函釋等法規資料，並能詮釋及應用於日常業務執行。	
風險評估與管理	能預為評估業務風險，並能向單位主管提出預防或業務改進方案之建議。	
危機處理	能於職掌業務發生危機時，迅速且有效地處理。	

## 二、【II溝通協力】面向

職能項目	職能內涵	具備情形 (0-10 請選填)
服務設計	主動與服務對象溝通以同理心瞭解其需求，能運用專業知能設計改善服務內容或流程，提升服務品質。	
跨域溝通	與機關內、外部利害關係人溝通時，能識別利害關係人之間的需求，且能向單位主管提出溝通方案建議，並妥善進行溝通。	
衝突處理	能於衝突發生後，採取妥適的方法及公正、客觀的立場處理衝突問題。	
團隊合作	採取開放態度參與團隊運作，能激勵夥伴、接納世代差異，共同合作完成任務。	

## 三、【III資料應用與數位治理】面向

職能項目	職能內涵	具備情形 (0-10 請選填)
資料解讀與呈現	辨識、評估推動業務所需之文字、數據、影音圖像等資料可用性，並呈現作為推動業務之證據基礎。	
數據蒐集與分析	蒐集、整理業務相關數據，能運用基本的統計方法，分析數據的意涵、品質及其間的關聯性，作為業務規劃之參考。	
數位工具應用與管理	認識成熟與新興的數位科技、產品、服務、方法與技術，並能適切應用於個案處理及業務推動。	

四、您認為擔任一位優秀的薦任公務人員最重要的5項共通職能為何？(請依下表填入編號，並請不要重複)

編號	職能項目
1	業務敏銳度
2	系統化思考
3	策略性思考
4	問題解決
5	業務創新
6	法規詮釋與應用
7	風險評估與管理
8	危機處理
9	服務設計
10	跨域溝通
11	衝突處理
12	團隊合作
13	資料解讀與呈現
14	數據蒐集與分析
15	數位工具應用與管理

- (一) 第一重要職能為\_\_\_\_\_
- (二) 第二重要職能為\_\_\_\_\_
- (三) 第三重要職能為\_\_\_\_\_
- (四) 第四重要職能為\_\_\_\_\_
- (五) 第五重要職能為\_\_\_\_\_

五、依您的觀察，資深委任同仁最需要提升的5項共通職能為何？(請依上表填入編號，並請不要重複)

- (一) 第一需要提升職能為\_\_\_\_\_
- (二) 第二需要提升職能為\_\_\_\_\_
- (三) 第三需要提升職能為\_\_\_\_\_
- (四) 第四需要提升職能為\_\_\_\_\_
- (五) 第五需要提升職能為\_\_\_\_\_

第二部分：

一、您認為要培育優秀之薦任公務人員，最需要的5項培訓課程為何？(請依下表填入編號，並請不要重複)

編號	課程
1	創意思考與創新
2	方案規劃
3	公務溝通與宣導
4	危機處理
5	績效管理與應用
6	團隊經營與協力
7	行政程序法
8	政府資訊公開法
9	刑法瀆職罪及貪污治罪條例
10	公務人員保障法

- (一) 第一需要之課程為\_\_\_\_\_
- (二) 第二需要之課程為\_\_\_\_\_
- (三) 第三需要之課程為\_\_\_\_\_
- (四) 第四需要之課程為\_\_\_\_\_
- (五) 第五需要之課程為\_\_\_\_\_

二、請問您有其他建議增加之課程嗎？建議理由為何？

---

---

---

**第三部分：**

1、請問您的生理性別：

男性  女性

2、請問您「出生」年份（民國年）：\_\_\_\_\_

3、請問您「初任公務人員」年份（民國年）：\_\_\_\_\_

4、請問您「擔任現職」年份（民國年）：\_\_\_\_\_

5、請問您的職等(或相當之職等)：

薦任第六職等  薦任第七職等

薦任第八職等  薦任第九職等

6、請問您目前服務的機關屬性：

中央機關  地方機關

7、請問您的最高學歷：

高中(職)或以下  大學或專科  碩士或博士

**本份問卷到此結束，感謝您撥冗填答，謝謝！**

## 公務人員培訓規劃調查問卷 (待訓人員版)

各位公務同仁，您好！

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

您作答時，如有任何問題或建議，請以 E-mail 洽詢本會承辦人李文瑄：[sally9917006@csptc.gov.tw](mailto:sally9917006@csptc.gov.tw)

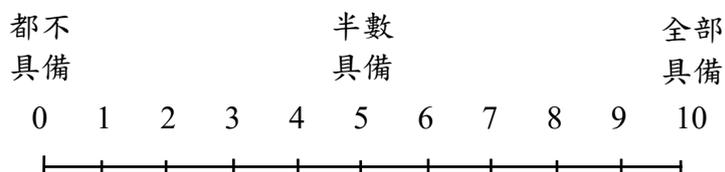
敬祝 平安順心

公務人員保障暨培訓委員會 敬啟

111 年 10 月 27 日

## 第一部分：

請問您實際接觸過之資深委任人員(包括您自己)，是否已具備下列各項處理公務的能力(以下稱共通職能)。請您從 0 至 10 中選 1 個數字填入(0 表示「全部的人都不具備」，5 表示「半數的人具備」，10 表示「全部的人都具備」，示意圖如下)。



## 六、【I績效發展】面向

職能項目	職能內涵	具備情形 (0-10 請選填)
業務敏銳度	敏銳判斷成功的關鍵因素，能扣合機關施政重點及評估業務達成績效，向單位主管提出業務目標之建議。	
系統化思考	運用邏輯性、系統性方法釐清業務推動問題，並將之分解成易於處理的單位。	
策略性思考	運用歸納、演繹的方法構思分辨業務輕重緩急，並採取適當的手段達成目標。	
問題解決	能夠善用既有資料，找出問題關鍵因素，並向單位主管提出解決問題之可行方案建議。	
業務創新	突破既有模式推動業務，並向單位主管提出創新的思維或方法。	
法規詮釋與應用	熟稔業務相關法令、行政函釋等法規資料，並能詮釋及應用於日常業務執行。	
風險評估與管理	能預為評估業務風險，並能向單位主管提出預防或業務改進方案之建議。	
危機處理	能於職掌業務發生危機時，迅速且有效地處理。	

## 七、【II溝通協力】面向

職能項目	職能內涵	具備情形 (0-10 請選填)
服務設計	主動與服務對象溝通以同理心瞭解其需求，能運用專業知能設計改善服務內容或流程，提升服務品質。	
跨域溝通	與機關內、外部利害關係人溝通時，能識別利害關係人之間的需求，且能向單位主管提出溝通方案建議，並妥善進行溝通。	
衝突處理	能於衝突發生後，採取妥適的方法及公正、客觀的立場處理衝突問題。	
團隊合作	採取開放態度參與團隊運作，能激勵夥伴、接納世代差異，共同合作完成任務。	

## 八、【III資料應用與數位治理】面向

職能項目	職能內涵	具備情形 (0-10 請選填)
資料解讀與呈現	辨識、評估推動業務所需之文字、數據、影音圖像等資料可用性，並呈現作為推動業務之證據基礎。	
數據蒐集與分析	蒐集、整理業務相關數據，能運用基本的統計方法，分析數據的意涵、品質及其間的關聯性，作為業務規劃之參考。	
數位工具應用與管理	認識成熟與新興的數位科技、產品、服務、方法與技術，並能適切應用於個案處理及業務推動。	

九、您認為擔任一位優秀的薦任公務人員最重要的5項共通職能為何？(請依下表填入編號，並請不要重複)

編號	職能
1	業務敏銳度
2	系統化思考
3	策略性思考
4	問題解決
5	業務創新
6	法規詮釋與應用
7	風險評估與管理
8	危機處理
9	服務設計
10	跨域溝通
11	衝突處理
12	團隊合作
13	資料解讀與呈現
14	數據蒐集與分析
15	數位工具應用與管理

(六) 第一重要職能為\_\_\_\_\_

(七) 第二重要職能為\_\_\_\_\_

(八) 第三重要職能為\_\_\_\_\_

(九) 第四重要職能為\_\_\_\_\_

(十) 第五重要職能為\_\_\_\_\_

十、您目前最想要提升的5項共通職能為何？(請依下表填入編號，並請不要重複)

(一) 第一想要提升職能為\_\_\_\_\_

(二) 第二想要提升職能為\_\_\_\_\_

(三) 第三想要提升職能為\_\_\_\_\_

(四) 第四想要提升職能為\_\_\_\_\_

(五) 第五想要提升職能為\_\_\_\_\_

## 第二部分：

一、您目前最想要上的 5 項培訓課程為何？(請依下表填入編號，並請不要重複)

編號	課程
1	創意思考與創新
2	方案規劃
3	公務溝通與宣導
4	危機處理
5	績效管理與應用
6	團隊經營與協力
7	行政程序法
8	政府資訊公開法
9	刑法瀆職罪及貪污治罪條例
10	公務人員保障法

- (一) 第一想要之課程為\_\_\_\_\_
- (二) 第二想要之課程為\_\_\_\_\_
- (三) 第三想要之課程為\_\_\_\_\_
- (四) 第四想要之課程為\_\_\_\_\_
- (五) 第五想要之課程為\_\_\_\_\_

二、請問您目前有其他想要上的課程嗎？理由為何？

---

---

---

**第三部分：**

1、請問您的生理性別：

男性  女性

2、請問您「出生」年份（民國年）：\_\_\_\_\_

3、請問您「初任公務人員」年份（民國年）：\_\_\_\_\_

4、請問您「擔任現職」年份（民國年）：\_\_\_\_\_

5、請問您目前服務的機關屬性：

中央機關  地方機關

6、請問您的最高學歷：

高中(職)或以下  大學或專科  碩士或博士

**本份問卷到此結束，感謝您撥冗填答，謝謝！**

### 項目分析

職能面向	職能項目	平均數	標準差	Cronbach Alpha (若項目刪除)	職能面向之 Cronbach Alpha	與職能面向間之相關
績效發展	業務敏銳度	7.009	1.577	0.954	0.960	0.888
	系統化思考	6.935	1.574	0.952		0.914
	策略性思考	7.006	1.594	0.953		0.902
	問題解決	7.187	1.568	0.953		0.900
	業務創新	6.154	1.792	0.956		0.875
	法規詮釋與應用	7.199	1.558	0.960		0.809
	風險評估與管理	6.683	1.675	0.954		0.896
	危機處理	7.015	1.629	0.954		0.897
溝通協力	服務設計	7.257	1.559	0.920	0.939	0.917
	跨域溝通	7.089	1.569	0.914		0.929
	衝突處理	7.046	1.586	0.917		0.924
	團隊合作	7.409	1.590	0.928		0.904
資料應用與數位治理	資料解讀與呈現	6.980	1.567	0.911	0.944	0.951
	數據蒐集與分析	6.849	1.620	0.901		0.958
	數位工具應用與管理	6.711	1.639	0.941		0.936

優秀薦任人員共通核心職能重要性分析表－薦任主管版

職能項目	總體 (N=843)		中央機關 (N=257)		地方機關 (N=586)	
	累計值	排序	累計值	排序	累計值	排序
業務敏銳度	2257	2	629	2	1628	1
系統化思考	944	6	267	6	677	6
策略性思考	813	7	234	8	579	7
問題解決	2364	1	759	1	1605	2
業務創新	385	10	108	11	277	9
法規詮釋與應用	1058	5	329	5	729	5
風險評估與管理	382	11	134	9	248	11
危機處理	1146	4	354	4	792	4
服務設計	157	14	40	15	117	14
跨域溝通	744	8	247	7	497	8
衝突處理	389	9	117	10	272	10
團隊合作	1456	3	478	3	978	3
資料解讀與呈現	231	12	61	12	170	12
數據蒐集與分析	146	15	49	13	97	15
數位工具應用與管理	166	13	47	14	119	13
平均	842.5		256.9		585.7	

優秀薦任人員共通核心職能重要性分析表－待訓人員版

職能項目	總體 (N=1025)		中央機關 (N=310)		地方機關 (N=715)	
	累計值	排序	累計值	排序	累計值	排序
業務敏銳度	2511	2	747	2	1764	2
系統化思考	1290	6	387	6	903	6
策略性思考	1059	7	312	7	747	7
問題解決	2762	1	844	1	1918	1
業務創新	313	11	101	11	212	11
法規詮釋與應用	1477	4	418	5	1059	4
風險評估與管理	556	10	205	9	351	10
危機處理	1573	3	461	4	1112	3
服務設計	207	14	52	15	155	13
跨域溝通	931	8	263	8	668	8
衝突處理	620	9	170	10	450	9
團隊合作	1423	5	466	3	957	5
資料解讀與呈現	249	12	82	12	167	12
數據蒐集與分析	174	15	69	14	105	15
數位工具應用與管理	224	13	70	13	154	14
平均	1024.6		309.8		714.8	

資深委任人員共通核心職能需要提升程度分析表－薦任主管版

職能項目	總體 (N=843)		中央機關 (N=257)		地方機關 (N=586)	
	累計值	排序	累計值	排序	累計值	排序
業務敏銳度	1304	2	367	2	937	2
系統化思考	965	5	277	5	688	4
策略性思考	882	7	243	10	639	7
問題解決	1518	1	503	1	1015	1
業務創新	1079	3	266	8	813	3
法規詮釋與應用	854	8	282	4	572	8
風險評估與管理	537	13	144	14	393	11
危機處理	1022	4	348	3	674	5
服務設計	310	15	81	15	229	15
跨域溝通	829	9	271	6	558	9
衝突處理	569	11	186	11	383	12
團隊合作	918	6	267	7	651	6
資料解讀與呈現	529	14	176	13	353	14
數據蒐集與分析	551	12	186	12	365	13
數位工具應用與管理	769	10	255	9	514	10
平均	842.4		256.8		585.6	

資深委任人員共通核心職能需要提升程度分析表－待訓人員版

職能項目	總體 (N=1025)		中央機關 (N=310)		地方機關 (N=715)	
	累計值	排序	累計值	排序	累計值	排序
業務敏銳度	1099	7	307	7	792	7
系統化思考	1184	6	366	6	818	6
策略性思考	1257	5	383	5	874	5
問題解決	1537	1	499	1	1038	2
業務創新	973	9	301	9	672	9
法規詮釋與應用	1362	3	443	3	919	3
風險評估與管理	811	11	237	11	574	11
危機處理	1503	2	451	2	1052	1
服務設計	430	15	106	15	324	15
跨域溝通	1057	8	305	8	752	8
衝突處理	902	10	255	10	647	10
團隊合作	530	14	175	14	355	14
資料解讀與呈現	719	12	202	13	517	12
數據蒐集與分析	703	13	214	12	489	13
數位工具應用與管理	1289	4	400	4	889	4
平均	1023.7		309.6		714.1	

附件 9-1

資深委任人員共通核心職能具備程度分析表－薦任主管版

職能項目	總體 (N=843)		中央機關 (N=257)		地方機關 (N=586)	
	平均數	排序	平均數	排序	平均數	排序
業務敏銳度	6.956	7	6.837	5	7.009	7
系統化思考	6.808	11	6.732	10	6.841	11
策略性思考	6.820	10	6.677	11	6.882	10
問題解決	7.070	4	6.926	4	7.133	4
業務創新	6.051	15	5.938	15	6.101	15
法規詮釋與應用	7.204	2	7.163	2	7.222	2
風險評估與管理	6.555	14	6.416	14	6.616	14
危機處理	6.858	9	6.739	9	6.910	9
服務設計	7.129	3	6.961	3	7.203	3
跨域溝通	6.977	5	6.778	7	7.065	5
衝突處理	6.944	6	6.763	8	7.024	6
團隊合作	7.365	1	7.284	1	7.401	1
資料解讀與呈現	6.890	8	6.817	6	6.922	8
數據蒐集與分析	6.766	12	6.615	12	6.833	12
數位工具應用與管理	6.655	13	6.584	13	6.686	13
平均	6.870		6.749		6.923	

資深委任人員共通核心職能具備程度分析表－待訓人員版

職能項目	總體 (N=1025)		中央機關 (N=310)		地方機關 (N=715)	
	平均數	排序	平均數	排序	平均數	排序
業務敏銳度	7.053	10	7.013	10	7.070	9
系統化思考	7.039	11	7.010	11	7.052	11
策略性思考	7.160	6	7.097	7	7.187	6
問題解決	7.283	3	7.219	3	7.310	3
業務創新	6.238	15	6.155	15	6.274	15
法規詮釋與應用	7.194	4	7.152	4	7.213	4
風險評估與管理	6.787	13	6.774	13	6.793	13
危機處理	7.143	7	7.129	5	7.150	8
服務設計	7.362	2	7.287	2	7.394	2
跨域溝通	7.180	5	7.123	6	7.206	5
衝突處理	7.130	8	7.061	8	7.159	7
團隊合作	7.444	1	7.429	1	7.450	1
資料解讀與呈現	7.055	9	7.048	9	7.057	10
數據蒐集與分析	6.917	12	6.913	12	6.919	12
數位工具應用與管理	6.757	14	6.774	14	6.750	14
平均	7.049		7.012		7.066	

委升薦訓練課程需求程度

課程名稱	薦任主管 (委任需要程度)		委任人員 (委任想要程度)	
	累計值	排序	累計值	排序
創意思考與創新	1818	4	1707	3
方案規劃	1800	5	1551	4
公務溝通與宣導	2061	1	1763	2
危機處理	2043	2	2026	1
績效管理與應用	1370	6	975	8
團隊經營與協力	2030	3	1198	6
行政程序法	905	7	1315	5
政府資訊公開法	151	9	450	10
刑法瀆職罪及貪污治 罪條例	321	8	595	9
公務人員保障法	136	10	1051	7
平均	1263.5		1263.1	

委任公務人員晉升薦任官等訓練課程開放意見

課程類型	意見內容	薦任主管版	委任人員版
		人數	人數
身心靈	情緒管理	12	9
	壓力調適	9	6
	心理健康及諮商能力	4	3
	身體健康管理（如體適能訓練、醫療保健）	2	5
	正向思考	2	2
	人文關懷	1	-
	美學及內涵培養	1	2
	防身技巧	-	1
資訊及數位科技	資訊管理（如資料蒐集、電腦程式運用等）	3	15
	數位工具應用（如 office 系統運用、影像編輯、電腦繪圖等）	7	38
	程式設計	-	1
	資通安全	-	2
法規及相關實務課程	基礎法學	4	7
	公務人員保障法	1	2
	民、刑法	1	4
	個資保護法	2	2
	政府資訊公開法	1	1
	政府採購法	9	6
	行政相關法規	1	1
	兒少相關法規	1	-
	陳情及訴願處理（行政罰法、訴願法、行政訴訟法、司法實務判決案件）	1	2
	地方制度法	-	1
	行政程序法	-	3
	原住民相關法規	-	1
	勞工相關法規（如勞基法、職安法、勞健保等）	-	3
國家賠償法	-	2	

課程類型	意見內容	薦任主管版	委任人員版
		人數	人數
溝通技巧	一般溝通技巧	3	4
	跨域溝通	1	3
	人際溝通	1	2
	公務溝通	2	2
生涯規劃	公職生涯規劃（如升遷、提升生活素質）	2	2
	退休生活安排及相關福利	1	4
	投資理財		4
國際及我國政策方向	瞭解他國公務體系、趨勢及我國未來走向	4	2
	瞭解重要社會議題（如人權、環境、性別平等）	-	2
觀摩及參訪	透過實際接觸與交流開拓視野	3	-
邏輯思考及表達	公文寫作	2	1
	簡報製作及呈現	3	3
	媒體解讀及新聞稿寫作	2	
	口語表達	2	1
語言	英語	-	7
	地區性語言（如原住民族語、客家話、台語等）	-	1
	服務設計	-	1
	策略性思考	-	1
	創新思考	1	9
	危機處理	2	3
	風險評估與管理	1	3
	團隊管理	3	-
	績效管理	-	7
	公務倫理	2	2
	業務推廣及行銷	-	2

## 探索性因素分析結果

職能項目	因素 1 (績效發展)	因素 2 (溝通協力)	因素 3 (資料應用與數位治理)
業務敏銳度	<b>.781</b>	.291	.349
系統化思考	<b>.780</b>	.376	.319
策略性思考	<b>.754</b>	.408	.297
問題解決	<b>.732</b>	.416	.321
業務創新	<b>.712</b>	.327	.393
法規詮釋與應用	<b>.602</b>	.401	.339
風險評估與管理	<b>.743</b>	.374	.329
危機處理	<b>.672</b>	.514	.308
服務設計	.404	<b>.751</b>	.334
跨域溝通	.448	<b>.738</b>	.330
衝突處理	.428	<b>.761</b>	.305
團隊合作	.368	<b>.748</b>	.353
資料解讀與呈現	.368	.359	<b>.799</b>
數據蒐集與分析	.384	.337	<b>.808</b>
數位工具應用與管理	.352	.300	<b>.816</b>
特徵值	5.284	3.818	3.282
解釋變異量(%)	35.228	25.454	21.879
累積解釋變異量(%)	35.228	60.682	82.561

委升薦訓練共通核心職能分析總表

職能項目	薦任主管			委任人員		
	對優秀薦任人員之重要性(排序)	資深委任人員需要提升程度(排序)	資深委任人員具備程度(排序)	對優秀薦任人員之重要性(排序)	資深委任人員需要提升程度(排序)	資深委任人員具備程度(排序)
業務敏銳度	高(2)	高(2)	高(7)	高(2)	高(7)	高(10)
系統化思考	高(6)	高(5)	中(11)	高(6)	高(6)	中(11)
策略性思考	中(7)	高(7)	中(10)	高(7)	高(5)	高(6)
問題解決	高(1)	高(1)	高(4)	高(1)	高(1)	高(3)
業務創新	中(10)	高(3)	中(15)	中(11)	中(9)	中(15)
法規詮釋與應用	高(5)	高(8)	高(2)	高(4)	高(3)	高(4)
風險評估與管理	中(11)	中(13)	中(14)	中(10)	中(11)	中(13)
危機處理	高(4)	高(4)	中(9)	高(3)	高(2)	高(7)
服務設計	中(14)	中(15)	高(3)	中(14)	中(15)	高(2)
跨域溝通	中(8)	中(9)	高(5)	中(8)	高(8)	高(5)
衝突處理	中(9)	中(11)	高(6)	中(9)	中(10)	高(8)
團隊合作	高(3)	高(6)	高(1)	高(5)	中(14)	高(1)
資料解讀與呈現	中(12)	中(14)	高(8)	中(12)	中(12)	高(9)
數據蒐集與分析	中(15)	中(12)	中(12)	中(15)	中(13)	中(12)
數位工具應用與管理	中(13)	中(10)	中(13)	中(13)	高(4)	中(14)

說明：

- 重要性及需要提升程度係計算受測人員填列「第一重要/需要提升」、「第二重要/需要提升」、「第三重要/需要提升」、「第四重要/需要提升」及「第五重要/需要提升」問項之次數分別予以加總。各問項加總後之累計值高於平均值者，重要性/需要提升程度為「高」；平均值以下者，重要性/需要提升程度為「中」。
- 具備程度部分，係計算受測人員針對各職能項目填具 0 至 10 (0 表示「全部的人都不具備」、5 表示「半數的人具備」、10 表示「全部的人都具備」)，分別加總各職能項目之數值並加以平均，數值高於平均值者具備程度為「高」；平均值以下者具備程度為「中」(按：職能具備程度數值之平均值介於 6.05 至 7.44 之間)。