

考試院

「中階公務人員職務輪調意見調查-

以 108 年薦任公務人員晉升簡任官等訓練人員為研究對象」

分析報告

考試院統計室 編製

中華民國 108 年 12 月

目錄

壹、前言	1
一、調查緣起	1
二、問卷設計來源	2
貳、調查過程及方法	2
一、調查對象	2
二、調查項目及調查表式	2
三、調查方式	3
四、辦理機關	3
五、調查實施進程	3
參、問卷調查回收情形	4
肆、調查結果資料分析	5
一、基本資料特性分析	5
二、調查問項特性分析	7
三、各問項間相關分析	36
伍、結論	42
附表	45
調查問卷	45

考試院

「中階公務人員職務輪調意見調查-

以 108 年薦任公務人員晉升簡任官等訓練人員為研究對象」

分析報告

壹、前言

一、調查緣起

公務人員是國家政府部門重要資產，公部門行政效能的執行與成效有賴於公務人員對工作價值及服務態度的決定精神，進而影響政府機關治理績效高低的關鍵。公務人員屬政府機關重要人事行政工作者，如何使每位公務人員適得其所，並發揮其功能，讓人力資源得以充分利用，一直是人事工作的目標。政府多年以來在文官體制公務人力運用規劃，向來重視對公務人員的工作績效，制定相關法規，以調整職務方式增進公務人員行政能力，透過職務輪調豐富其工作歷練，提升服務品質，且列入陞遷考量。目前政府各機關多有實施職務輪調制度，靈活調動人力並有效改善組織僵化情形。本院掌理文官興革有關考銓訓練及保障等相關公務施政政策，而公務人力資源管理更是重要一環，對此施行多年的政策，欲再度從不同層面蒐集相關資訊瞭解該制度施行現況意見，以提供未來政策改進參考。

薦任人員在公務體系內占了相當比重，而其欲藉由訓練途徑取得公務體系內簡任官等之任用資格，依公務人員

任用法第 17 條規定，需經晉升簡任官等訓練合格，才能取得升任簡任第十職等任用資格，由此可知薦任第九職等人員係機關晉陞簡任人員之重點培育對象，不論在年資或職務經驗均具一定程度的歷練與穩定性，本調查針對該群組人員所蒐集之資料，應具有相當價值及意義。

二、問卷設計來源

本問卷內容除參酌本院歷年間委外研究相關議題外，亦經本院 108 年 3 月 18 日研究發展委員會第 91 次會議委員意見修正定案。由於近十幾年來文官體制各機關有關人事管理政策常因時空背景有所變遷，能再度審視相同問項內容作資料蒐集，除可了解當前政府機關在實施職期輪調制度的現況及觀點外，也可以因不同時期調查結果的資料分析比較，有助於充分了解政府機關對於實施該制度的成效，而提供人事管理政策規劃之參考。

貳、調查過程及方法

一、調查對象：108 年國家文官學院舉辦「薦任公務人員晉升簡任官等訓練」之參訓學員。

二、調查項目及調查表式：(詳附件)

調查項目分基本資料及主要問項

(一) 基本資料之問項，計 7 項。

(二) 主要問項內容包括

- 1.機關職務輪調制度的認識及看法。
- 2.機關實施職務輪調的標準及頻率。
- 3.機關實施職務輪調的優缺點。
- 4.機關實施職務輪調對個人的影響。
- 5.機關實施職務輪調對機關組織的影響。

三、調查方式：採用國家文官學院修正現行問卷調查電腦系統進行資料蒐集。

- (一)第一梯次(108年6月3日至108年6月28日)
- (二)第二梯次(108年7月29日至108年8月23日)
- (三)第三梯次(108年9月30日至108年10月25日)

於受訓期間，請國家文官學院代為交付受訓學員填答問卷並收回。

四、辦理機關

- (一)本院統計室主辦，負責調查之規劃、推動、統計結果分析等事宜。
- (二)公務人員保障暨培訓委員會及國家文官學院，協助提供受查者名冊資料、發放及回收問卷事宜。

五、調查實施進程

- (一)擬訂調查實施計畫(包括問卷調查表)：108年2月底完成。
- (二)問卷調查交付系統設計：108年3月底完成。

(三)問卷調查系統測試：108年4月至5月。

(四)正式實施調查：108年6月至10月

(五)資料處理製表：108年10月至11月。

(六)調查結果分析：108年11月至12月。

時間 工作項目	108年					
	1~3月	4~5月	6~9月	10月	11月	12月
擬訂調查實施計畫 (包括調查表)						
問卷調查交付及測試						
實施調查						
資料處理製表						
統計結果分析						

參、問卷調查回收情形

國家文官學院舉辦「108年薦任公務人員晉升簡任官等訓練人員」之參訓學員，共計1,514人，採全面普查方式，回收問卷逐一透過調查自動系統設計及檢誤查核結果，有效樣本數為1,438人，回收率為94.98%。

肆、調查結果資料分析

透由問卷調查回收資料，經採 SPSS (Statistical Product and Service Solutions) 統計套裝電腦軟體工具，利用統計技術作資料處理及製表，除呈現對各問項所產生次數分配之百分比外，也作相關問項間交叉分析，期使完整呈現資料內容所能表達意旨，以瞭解受訪者對問項之認知及意見。

一、基本資料特性分析

受訪者基本資料設計，依受訪者對問項意見回答，共計 7 項。本章節以總表呈現各回答者人數及百分比，以瞭解本次薦任公務人員的基本特性，並在下章節透由該等屬性作為與主題問項間交叉及關聯性的研究。(詳見表 A)

- 1、 受訪共 1,438 人，其中男性 823 人，占 57.23%，而女性 615 人，占 42.77%，男性多於女性。
- 2、 年齡：集中在 41 至 55 歲 1,127 人，占 78.16%。
- 3、 教育程度：碩士為 945 人，占 65.72%，大學為 394 人，占 27.40%，二者合占九成三比重。
- 4、 機關別：來自中央機關 990 人，占 68.85%，地方機關 448 人，占 31.15%。
- 5、 主管別：主管 938 人，占 65.23%，非主管 500 人，占 34.77%。
- 6、 公務年資：16-20 年 402 人，占 27.96% 最多，其次，21-25 年 324 人及 11-15 年 317 人，分別占 22.53% 及 22.04%。
- 7、 服務單位：屬業務部門 967 人，占 67.25%，幕僚部門 350 人，占 24.34%。

表 A 基本資料次數分配表

項目	資料類別	受訪人數	百分比(%)
總計		1,438	100.00
性別	男性	823	57.23
	女性	615	42.77
年齡	30以下	1	0.07
	31-35	5	0.35
	36-40	150	10.43
	41-45	352	24.48
	46-50	435	30.25
	51-55	340	23.64
	56-60	136	9.46
	61以上	19	1.32
教育程度	博士	59	4.10
	碩士	945	65.72
	學士	394	27.40
	專科	38	2.64
	高中職	2	0.14
機關別	中央	990	68.85
	地方	448	31.15
主管別	是	938	65.23
	否	500	34.77
公務年資	10年以下	21	1.46
	11-15年	317	22.04
	16-20年	402	27.96
	21-25年	324	22.53
	26-30年	260	18.08
	31年以上	114	7.93
服務部門	業務部門	967	67.25
	幕僚部門 ¹	350	24.34
	他其	121	8.41

¹包括人事、主計、政風及秘書總務等。

二、調查問項特性分析

本調查主題分為五大主題 1.機關職務輪調制度的認識及看法（問項 1 至 4），2.機關實施職務輪調的標準及規定（問項 6 至 8），3.機關實施職務輪調的優缺點（問項 9 及 10），4.機關實施職務輪調對個人的影響（問項 11），5.機關實施職務輪調對整體組織的影響（問項 12）。

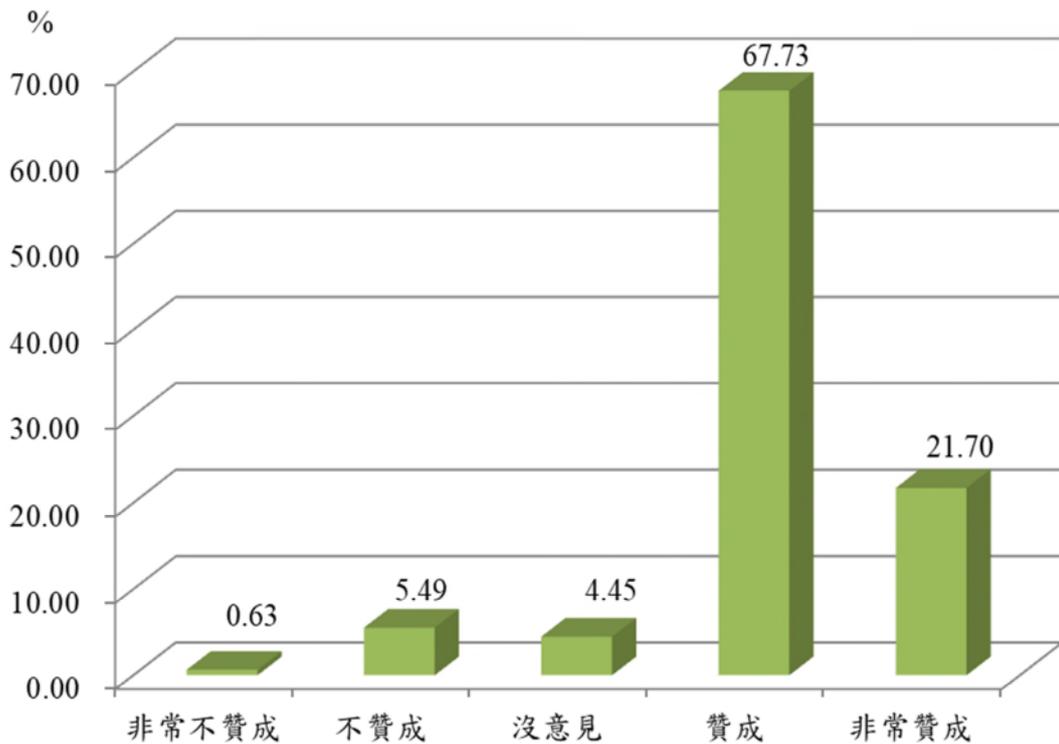
第一大主題依其性質不同予以不同內容之選填，僅採單選方式填答，在第二及三大題下對各問項採複選方式填答，最後在第四及五主題共計 20 項採單選，均以 5 點尺度方式設計，回答選項為 5.有非常好的影響 4.有好的影響 3.沒有影響 2.有不好的影響 1.有非常不好的影響。且文中乃將 5.有非常好的影響及 4.有好的影響合併為有影響，而 2.有不好的影響 1.有非常不好的影響合併為沒有影響來分析，並對各項分別以 1 至 5 數值代表作平均數、標準差及變異數之比較。經資料分析結果，各問項標準差及變異數值均在 1 上下，表示資料群組性對問項的回答離散程度很小，亦即看法具一致性，所填答資料具有很高代表性及價值。

本節呈現各主要問項次數分配及百分比方式分析說明，並再佐與基本特性資料交叉分析，以卡方檢定各問項間是否有差異性的存在，並逐一對有顯著差異性者之內容予以說明。文中對於受訪者背景資料分析，各細項百分比均以呈現對該類之整體占比觀念，表達實際在各群組的比重。

問項 1.您是否贊成實施輪調制度？

調查結果發現（如圖 1），贊成職務輪調者占 67.73%，非常贊成 21.70%，二者合計達 89.43%，沒意見者占 4.45%，不贊成加非常不贊成共約 6.12%。

圖1 您是否贊成實施職務輪調制度？



若依受訪者的背景來看，雖僅在教育程度方面有顯著差異看法，具碩士生者贊成 90.16%略比學士 89.60%高，而博士與專科不贊成比均各達 13.5%左右，顯示較不易接受新職務歷練，值得探討。其餘各資料特性中女性贊成比為 90.24%較男性 88.89%略高，地方機關贊成比為 90.15%較中央機關 88.88%為高，業務部門贊成比為 90.18%較幕僚部門 87.43%為高，主管者贊成比 90.09%較非主管 88.2%為高。（如下表 1）

表 1 您是否贊成實施輪調制度？

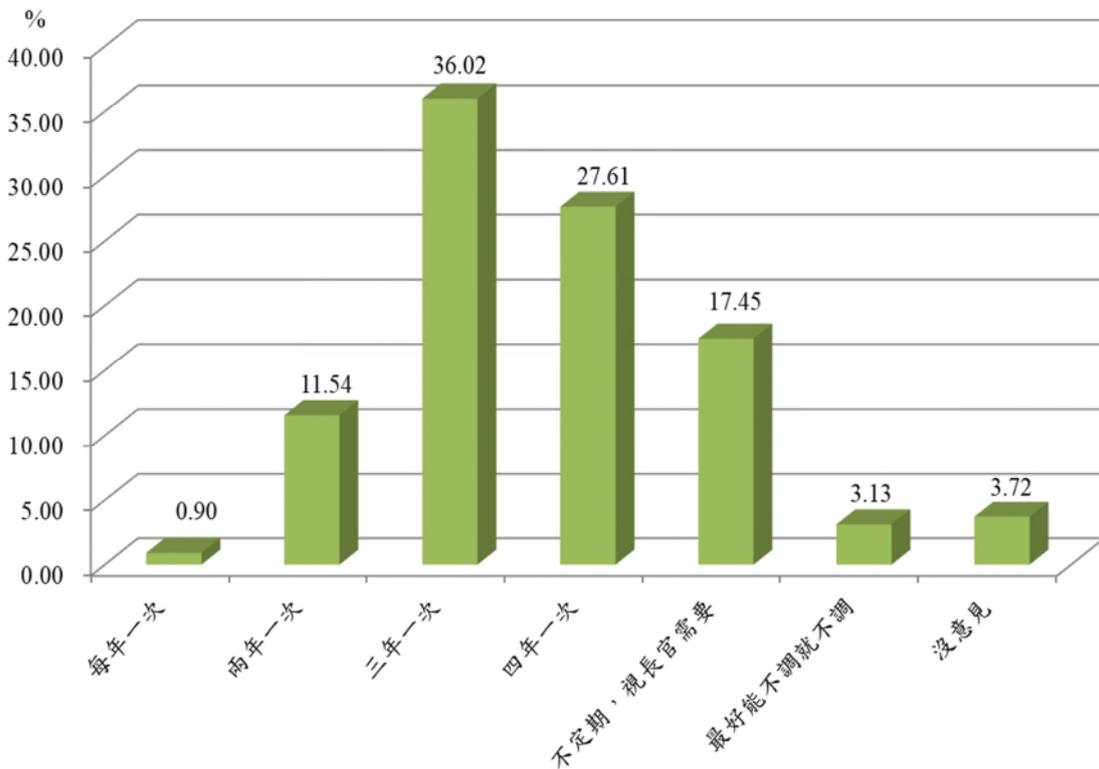
基本資料		人數	總計	非常不贊成	不贊成	沒意見	贊成	非常贊成	卡方值	p<0.05 有顯著性*	
			%	%	%	%	%	%			
基本 特 性	性別	計	1,438	100.00	0.63	5.49	4.45	67.73	21.70	4.128	0.39
		男性	823	100.00	0.49	5.95	4.74	65.86	22.96		
		女性	615	100.00	0.81	4.88	4.07	70.24	20.00		
	年齡	計	1438	100.00	0.63	5.49	4.45	67.73	21.70	23.342	0.72
		30以下	1	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00		
		31-35	5	100.00	0.00	0.00	0.00	60.00	40.00		
		36-40	150	100.00	0.67	6.00	5.33	71.33	16.67		
		41-45	352	100.00	0.28	6.82	3.41	63.35	26.14		
		46-50	435	100.00	0.46	4.60	5.75	69.89	19.31		
		51-55	340	100.00	1.47	5.29	3.53	67.06	22.65		
		56-60	136	100.00	0.00	5.15	3.68	71.32	19.85		
	61以上	19	100.00	0.00	5.26	10.53	57.89	26.32			
	教育程度	計	1,438	100.00	0.63	5.49	4.45	67.73	21.70	26.304	0.05 *
		博士	59	100.00	3.39	10.17	6.78	59.32	20.34		
		碩士	945	100.00	0.63	4.76	4.44	66.67	23.49		
		學士	394	100.00	0.25	5.84	4.31	72.59	17.01		
		專科	38	100.00	0.00	13.16	2.63	57.89	26.32		
		高中職	2	100.00	0.00	0.00	0.00	50.00	50.00		
	機關別	計	1,438	100.00	0.63	5.49	4.45	67.73	21.70	4.868	0.30
		中央	990	100.00	0.71	5.86	4.55	68.69	20.20		
地方		448	100.00	0.45	4.69	4.24	65.63	25.00			
主管別	計	1438	100.00	0.63	5.49	4.45	67.73	21.70	7.208	0.13	
	是	938	100.00	0.64	5.33	3.94	66.42	23.67			
	否	500	100.00	0.60	5.80	5.40	70.20	18.00			
公務年資	計	1438	100.00	0.63	5.49	4.45	67.73	21.70	15.013	0.78	
	10年以下	21	100.00	0.00	4.76	4.76	57.14	33.33			
	11-15年	317	100.00	0.95	5.36	3.79	69.09	20.82			
	16-20年	402	100.00	0.75	6.22	4.98	63.68	24.38			
	21-25年	324	100.00	0.31	6.79	4.32	69.44	19.14			
	26-30年	260	100.00	0.77	3.46	5.77	69.62	20.38			
31年以上	114	100.00	0.00	4.39	1.75	71.05	22.81				
服務部門	計	1,438	100.00	0.63	5.49	4.45	67.73	21.70	3.292	0.91	
	業務部門	967	100.00	0.52	5.27	4.03	68.15	22.03			
	幕僚部門 ¹	350	100.00	0.86	6.57	5.14	66.57	20.86			
	其他	121	100.00	0.83	4.13	5.79	67.77	21.49			

¹包括人事、主計、政風及秘書總務等。

問項 2 您對於職務輪調制度實施頻率的看法？

調查結果發現（如圖 2），對於職務輪調頻率認為三年一次比率 36.02% 為最高，其次是四年一次 27.61%，而不定期視長官需要 17.45% 居第三，甚至認為二年一次也達 11.54% 之多。

圖2 您對職務輪調制度實施頻率之看法？



若依受訪者背景來看，在性別、機關別及主管別有顯著差異看法。男性贊成二年一次及三年一次比率（在男性整體）均較女性（在女性整體）高約 4~5 個百分點，而四年一次女性達 33.98% 遠高於男性 22.84%；機關方面，地方贊成兩年一次及三年一次均比中央高約 4 個百分點，而中央贊成四年一次比地方高；任主管者贊成三年一次及四年一次均比非主管高，而非主管反在二年一次是高於主管者。（詳見表 2）

表 2 您對於職務輪調制度實施頻率的看法？

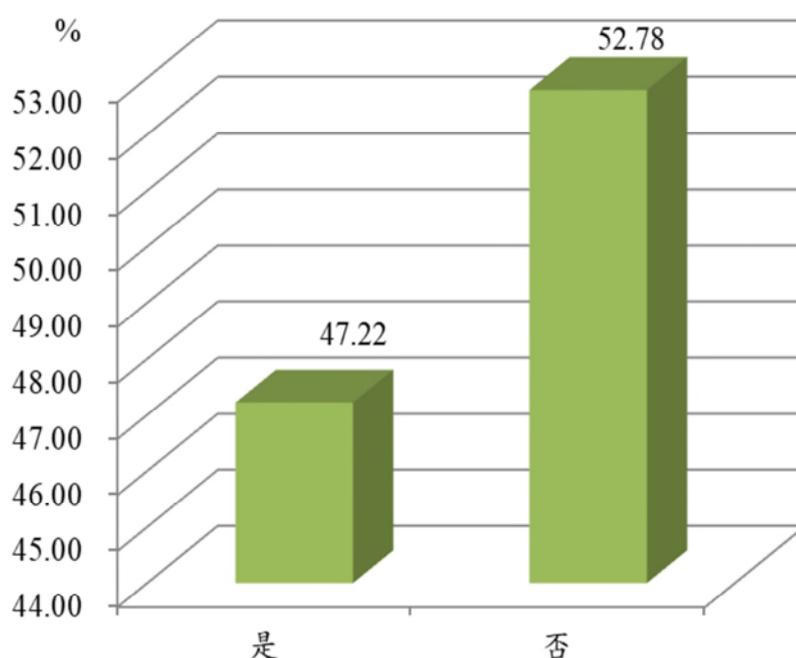
基本資料		人數	總計	每年一次	兩年一次	三年一次	四年一次	不定期， 視長官需要	最好能不 調就不調	沒意見	卡方值	p<0.05 有顯著性*	
			%	%	%	%	%	%	%	%			
基本 特性	性別	計	1,438	100.00	0.90	11.54	36.02	27.61	17.45	3.13	3.34	27.737	0.00 *
		男性	823	100.00	0.85	13.97	37.79	22.84	17.86	3.28	3.40		
		女性	615	100.00	0.98	8.29	33.66	33.98	16.91	2.93	3.25		
	年齡	計	1438	100.00	0.90	11.54	36.02	27.61	17.45	3.13	3.34	39.577	0.58
		30以下	1	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00		
		31-35	5	100.00	0.00	20.00	60.00	0.00	20.00	0.00	0.00		
		36-40	150	100.00	2.00	14.00	36.00	24.67	17.33	2.67	3.33		
		41-45	352	100.00	0.28	13.35	39.77	25.85	15.34	2.84	2.56		
		46-50	435	100.00	1.38	11.49	31.95	29.66	17.70	3.45	4.37		
		51-55	340	100.00	0.29	7.94	34.71	29.71	20.29	4.41	2.65		
		56-60	136	100.00	1.47	13.24	41.91	25.00	14.71	0.74	2.94		
	61以上	19	100.00	0.00	10.53	36.84	21.05	21.05	0.00	10.53			
	教育程度	計	1,438	100.00	0.90	11.54	36.02	27.61	17.45	3.13	3.34	17.216	0.84
		博士	59	100.00	0.00	15.25	27.12	25.42	22.03	5.08	5.08		
		碩士	945	100.00	0.95	10.90	37.67	26.98	17.14	2.96	3.39		
		學士	394	100.00	1.02	11.93	34.01	30.20	17.26	3.05	2.54		
		專科	38	100.00	0.00	15.79	28.95	21.05	21.05	5.26	7.89		
		高中職	2	100.00	0.00	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
	機關別	計	1,438	100.00	0.90	11.54	36.02	27.61	17.45	3.13	3.34		
		中央	990	100.00	0.91	10.40	34.55	28.18	18.48	3.54	3.94		
地方		448	100.00	0.89	14.06	39.29	26.34	15.18	2.23	2.01			
主管別	計	1438	100.00	0.90	11.54	36.02	27.61	17.45	3.13	3.34	13.334	0.04 *	
	是	938	100.00	1.07	10.77	36.67	29.10	17.16	2.88	2.35			
	否	500	100.00	0.60	13.00	34.80	24.80	18.00	3.60	5.20			
公務年資	計	1438	100.00	0.90	11.54	36.02	27.61	17.45	3.13	3.34	35.563	0.22	
	10年以下	21	100.00	0.00	14.29	38.10	28.57	9.52	0.00	9.52			
	11-15年	317	100.00	0.95	13.88	38.80	24.92	15.46	3.15	2.84			
	16-20年	402	100.00	1.49	9.45	37.81	28.86	15.17	3.73	3.48			
	21-25年	324	100.00	0.62	13.58	32.10	27.16	19.75	3.70	3.09			
	26-30年	260	100.00	0.00	9.62	30.38	31.54	21.54	2.69	4.23			
	31年以上	114	100.00	1.75	10.53	45.61	22.81	16.67	0.88	1.75			
服務部門	計	1,438	100.00	0.90	11.54	36.02	27.61	17.45	3.13	3.34			18.889
	業務部門	967	100.00	0.83	12.51	36.40	26.16	18.41	2.69	3.00			
	幕僚部門 ¹	350	100.00	1.43	7.71	34.57	33.14	15.14	4.00	4.00			
	其他	121	100.00	0.00	14.88	37.19	23.14	16.53	4.13	4.13			

¹包括人事、主計、政風及秘書總務等。

問項 3.您認為實施職務輪調是否應有年齡限制？

調查結果發現（如圖 3），認為職務輪調要限制年齡有 47.22%，而持不要者有 52.78%。

圖3 您認為實施職務輪調是否應有年齡限制？



若依受訪者背景來看，在性別、公務年資及服務部門有顯著差異性看法。性別方面，男性認為要年齡限制者比高於女性，反之，女性持不要限制年齡高於男性；公務年資愈久者愈贊成要有年齡限制；業務部門多持不要限制，幕僚部門亦多持不要限制。（詳見表 3）

表 3 您認為實施職務輪調是否應有年齡限制？

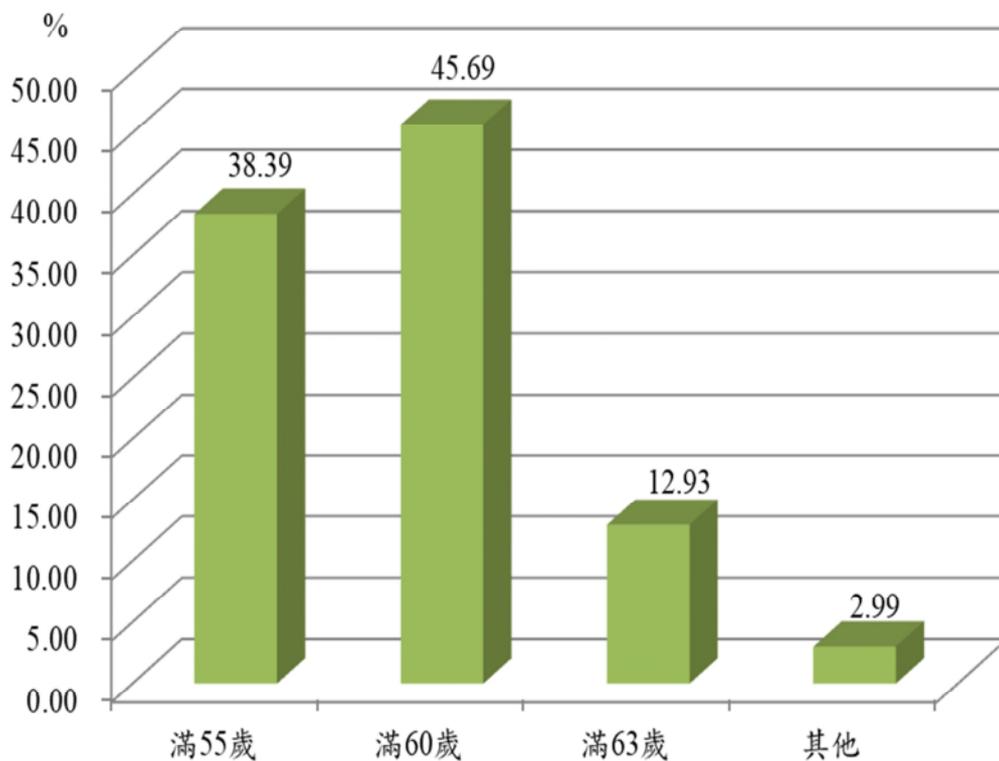
基本資料		人數	總計	是	否	卡方值	p<0.05 有顯著性*	
			%	%	%			
基本 特性	性別	計	1,438	100.00	47.22	52.78	7.941	0.00 *
		男性	823	100.00	50.43	49.57		
		女性	615	100.00	42.93	57.07		
	年齡	計	1438	100.00	47.22	52.78	13.379	0.06
		30以下	1	100.00	0.00	100.00		
		31-35	5	100.00	40.00	60.00		
		36-40	150	100.00	39.33	60.67		
		41-45	352	100.00	42.05	57.95		
		46-50	435	100.00	51.95	48.05		
		51-55	340	100.00	49.12	50.88		
		56-60	136	100.00	49.26	50.74		
	61以上	19	100.00	52.63	47.37			
	教育程度	計	1,438	100.00	47.22	52.78	6.291	0.18
		博士	59	100.00	57.63	42.37		
		碩士	945	100.00	45.08	54.92		
		學士	394	100.00	50.76	49.24		
專科		38	100.00	47.37	52.63			
高中職		2	100.00	50.00	50.00			
機關別	計	1,438	100.00	47.22	52.78	0.399	0.53	
	中央	990	100.00	47.78	52.22			
	地方	448	100.00	45.98	54.02			
主管別	計	1438	100.00	47.22	52.78	0.296	0.59	
	是	938	100.00	46.70	53.30			
	否	500	100.00	48.20	51.80			
公務年資	計	1438	100.00	47.22	52.78	22.948	0.00 *	
	10年以下	21	100.00	28.57	71.43			
	11-15年	317	100.00	37.54	62.46			
	16-20年	402	100.00	47.51	52.49			
	21-25年	324	100.00	49.38	50.62			
	26-30年	260	100.00	54.23	45.77			
31年以上	114	100.00	54.39	45.61				
服務部門	計	1,438	100.00	47.22	52.78	6.07	0.05 *	
	業務部門	967	100.00	45.50	54.50			
	幕僚部門 ¹	350	100.00	48.57	51.43			
	其他	121	100.00	57.02	42.98			

¹包括人事、主計、政風及秘書總務等。

問項 3-1 若認為職務輪調年齡應限制，你認為合乎不需輪調的年齡以幾歲為宜？

調查結果發現（如圖 3-1），認為職務輪調年齡限制滿 60 歲者占 45.69%（最高），其次，滿 55 歲者占 38.39%，滿 63 歲者占 12.93%。

圖3-1 若職務輪調年齡應該限制，您認為合乎不需輪調的年齡以幾歲為宜？



若依受訪者背景來看，在年齡、主管別及公務年資有顯著差異的看法。認為滿 60 歲來限制占最多者，各組年齡中年齡愈大者愈贊成；任主管者高於非主管，而服務年資愈久贊成愈高。而認為滿 55 歲來限制者，以年齡 51-55 組贊成最高，非主管高於主管，服務年資在 26-30 年贊成最高。（詳見表 3-1）

表 3-1 若認為職務輪調年齡應限制，你認為合乎不需輪調的
年齡以幾歲為宜？

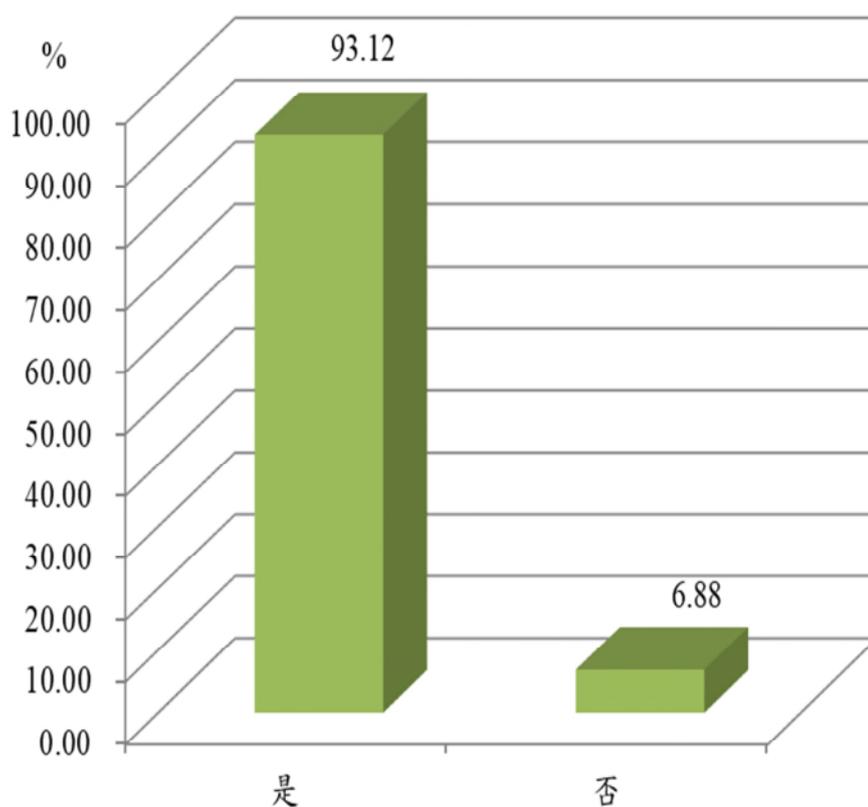
基本資料		人數	總計	滿55歲	滿60歲	滿63歲	其他	卡方值	p<0.05 有顯著性*	
			%	%	%	%	%			
基本 特性	性別	計	1,438	100.00	38.39	45.69	12.93	2.99	7.384	0.06
		男性	823	100.00	41.07	42.77	13.00	3.16		
		女性	615	100.00	34.80	49.59	12.85	2.76		
	年齡	計	1438	100.00	38.39	45.69	12.93	2.99	50.519	0.00 *
		30以下	1	100.00	0.00	100.00	0.00	0.00		
		31-35	5	100.00	20.00	20.00	60.00	0.00		
		36-40	150	100.00	35.33	48.67	10.67	5.33		
		41-45	352	100.00	38.64	46.31	11.65	3.41		
		46-50	435	100.00	41.61	45.29	10.80	2.30		
		51-55	340	100.00	42.94	40.29	13.24	3.53		
		56-60	136	100.00	24.26	53.68	21.32	0.74		
		61以上	19	100.00	10.53	63.16	26.32	0.00		
	教育程度	計	1,438	100.00	38.39	45.69	12.93	2.99	9.283	0.68
		博士	59	100.00	37.29	38.98	20.34	3.39		
		碩士	945	100.00	39.15	44.87	13.02	2.96		
		學士	394	100.00	37.56	47.72	11.42	3.30		
		專科	38	100.00	31.58	52.63	15.79	0.00		
		高中職	2	100.00	0.00	100.00	0.00	0.00		
	機關別	計	1,438	100.00	38.39	45.69	12.93	2.99	4.957	0.17
		中央	990	100.00	38.48	44.85	13.03	3.64		
	地方	448	100.00	38.17	47.54	12.72	1.56			
主管別	計	1438	100.00	38.39	45.69	12.93	2.99	14.798	0.00 *	
	是	938	100.00	36.57	48.29	13.11	2.03			
	否	500	100.00	41.80	40.80	12.60	4.80			
公務年資	計	1438	100.00	38.39	45.69	12.93	2.99	27.995	0.02 *	
	10年以下	21	100.00	33.33	38.10	28.57	0.00			
	11-15年	317	100.00	35.65	45.74	15.46	3.15			
	16-20年	402	100.00	40.30	48.01	8.46	3.23			
	21-25年	324	100.00	38.89	45.06	12.65	3.40			
	26-30年	260	100.00	42.69	40.77	13.08	3.46			
	31年以上	114	100.00	28.95	51.75	19.30	0.00			
服務部門	計	1,438	100.00	38.39	45.69	12.93	2.99	12.298	0.06	
	業務部門	967	100.00	38.26	45.40	13.34	3.00			
	幕僚部門 ¹	350	100.00	34.86	50.86	11.43	2.86			
	其他	121	100.00	49.59	33.06	14.05	3.31			

¹包括人事、主計、政風及秘書總務等。

問項 4 您認為主管是否應輪調？

調查結果發現(如圖 4)，贊成主管應輪調比高達 93.12%，不贊成 6.88%。

圖4 您認為主管是否應輪調？



若依受訪者背景來看，除在教育程度及主管別有顯著差異看法外，其餘均無。碩士及學士贊成比率均高其他學位者，而非主管者贊成比高於主管。(詳見表 4)

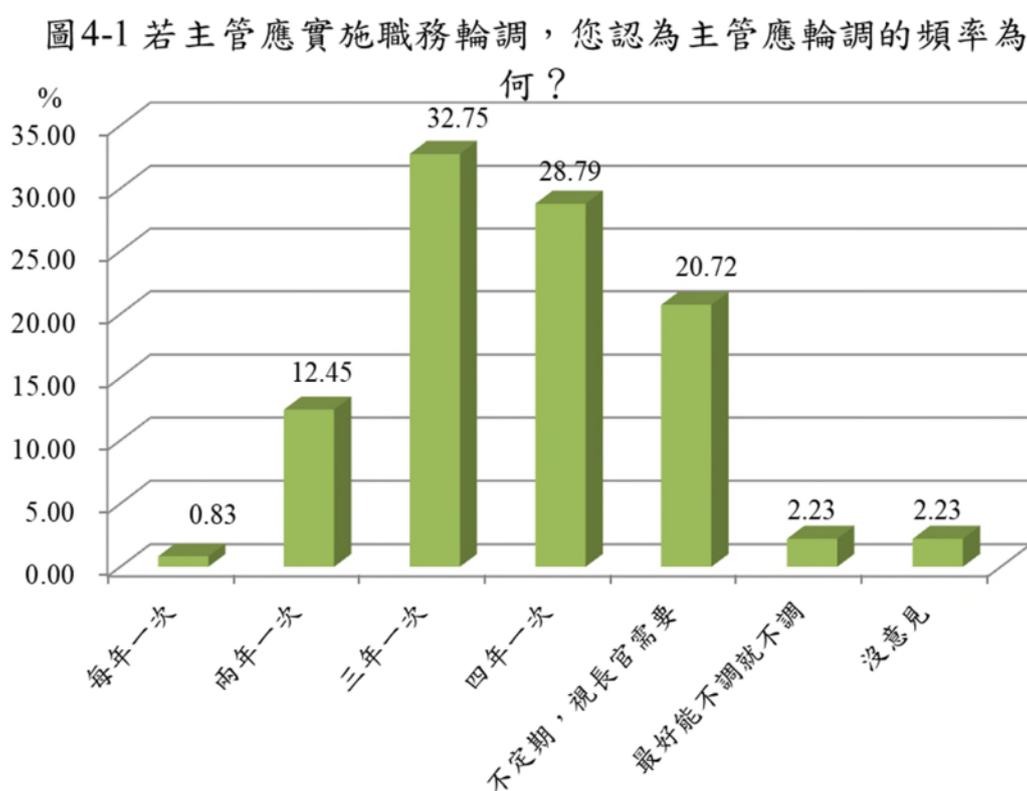
表 4 您認為主管是否應輪調？

基本資料		人數	總計	是	否	卡方值	p<0.05 有顯著性*	
			%	%	%			
基本 特性	性別	計	1,438	100.00	93.12	6.88	0.005	0.94
		男性	823	100.00	93.07	6.93		
		女性	615	100.00	93.17	6.83		
	年齡	計	1438	100.00	93.12	6.88	4.251	0.75
		30以下	1	100.00	100.00	0.00		
		31-35	5	100.00	100.00	0.00		
		36-40	150	100.00	92.00	8.00		
		41-45	352	100.00	94.03	5.97		
		46-50	435	100.00	92.87	7.13		
		51-55	340	100.00	91.76	8.24		
		56-60	136	100.00	94.85	5.15		
		61以上	19	100.00	100.00	0.00		
	教育程度	計	1,438	100.00	93.12	6.88	15.483	0.00 *
		博士	59	100.00	83.05	16.95		
		碩士	945	100.00	93.54	6.46		
		學士	394	100.00	94.42	5.58		
		專科	38	100.00	84.21	15.79		
		高中職	2	100.00	100.00	0.00		
	機關別	計	1,438	100.00	93.12	6.88	0.172	0.68
	中央	990	100.00	92.93	7.07			
	地方	448	100.00	93.53	6.47			
主管別	計	1438	100.00	93.12	6.88	5.196	0.02 *	
	是	938	100.00	92.00	8.00			
	否	500	100.00	95.20	4.80			
公務年資	計	1438	100.00	93.12	6.88	2.63	0.76	
	10年以下	21	100.00	95.24	4.76			
	11-15年	317	100.00	93.06	6.94			
	16-20年	402	100.00	92.54	7.46			
	21-25年	324	100.00	91.98	8.02			
	26-30年	260	100.00	94.23	5.77			
	31年以上	114	100.00	95.61	4.39			
服務部門	計	1,438	100.00	93.12	6.88	1.073	0.58	
	業務部門	967	100.00	93.59	6.41			
	幕僚部門 ¹	350	100.00	92.29	7.71			
	他其	121	100.00	91.74	8.26			

¹包括人事、主計、政風及秘書總務等。

問項 4-1 若主管應實施職務輪調，您認為主管應輪調的頻率為何？

調查結果發現（如圖 4-1），贊成主管職務輪調三年一次者占 32.75% 最高，四年一次者占 28.79% 為其次，認為不定期視長官需要者占 20.72% 居第三，兩年一次者亦達 12.45%。



若依受訪者背景來看，僅在性別及服務部門別有顯著差異，其餘各基本特性的看法均無差異。在三年一次中男性贊成高於女性，而在四年一次中女性贊成高於男性；至於服務部門方面，業務部門認為二年一次、三年一次及不定期視長官需要均比幕僚部門高，僅有在四年一次是幕僚部門高於業務部門。（詳見表 4-1）

表 4-1 若主管應實施職務輪調，您認為主管應輪調的頻率為何？

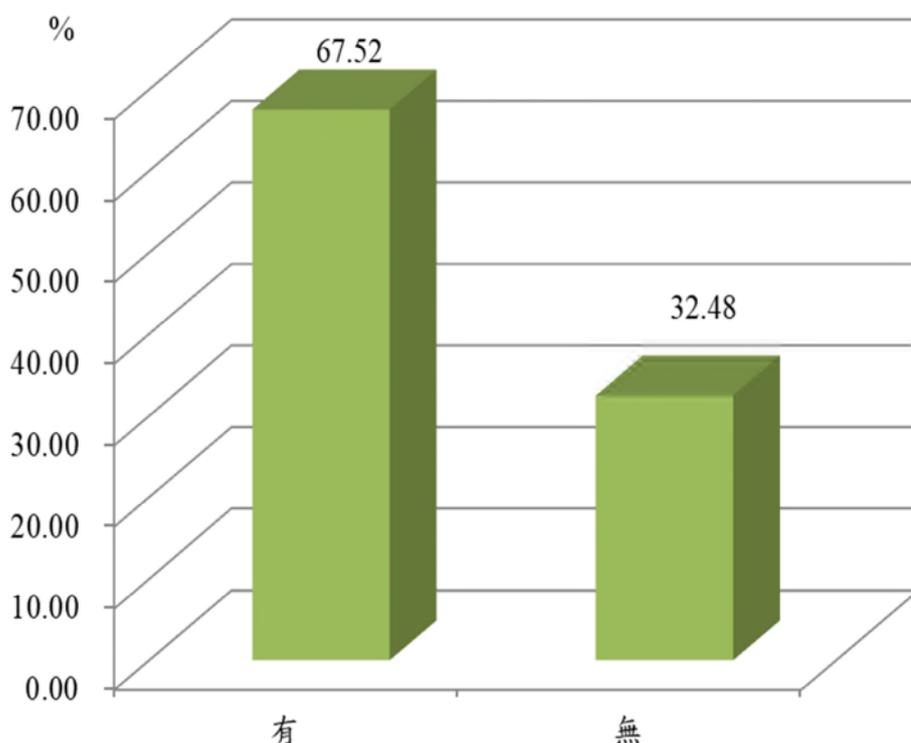
基本資料		人數	總計	每年一次	兩年一次	三年一次	四年一次	不定期， 視長官需 要	最好能不 調就不調	沒意見	卡方值	p<0.05 有顯著性*	
			%	%	%	%	%	%	%	%			
基本 特 性	性別	計	1,438	100.00	0.83	12.45	32.75	28.79	20.72	2.23	2.23	42.889	0.00 *
		男性	823	100.00	0.97	14.95	36.45	22.72	20.41	2.19	2.31		
		女性	615	100.00	0.65	9.11	27.80	36.91	21.14	2.28	2.11		
	年齡	計	1438	100.00	0.83	12.45	32.75	28.79	20.72	2.23	2.23	34.359	0.79
		30以下	1	100.00	0.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00		
		31-35	5	100.00	0.00	0.00	20.00	60.00	20.00	0.00	0.00		
		36-40	150	100.00	2.00	16.00	26.67	29.33	20.67	2.67	2.67		
		41-45	352	100.00	0.57	12.50	36.36	28.69	17.90	2.56	1.42		
		46-50	435	100.00	0.92	14.02	31.26	27.82	21.38	1.84	2.76		
		51-55	340	100.00	0.29	8.82	30.59	31.18	24.41	2.65	2.06		
		56-60	136	100.00	1.47	12.50	41.18	24.26	16.18	1.47	2.94		
		61以上	19	100.00	0.00	15.79	31.58	26.32	26.32	0.00	0.00		
	教育程度	計	1,438	100.00	0.83	12.45	32.75	28.79	20.72	2.23	2.23	26.836	0.31
		博士	59	100.00	1.69	16.95	22.03	33.90	15.25	3.39	6.78		
		碩士	945	100.00	0.85	11.96	34.71	27.51	20.21	2.43	2.33		
		學士	394	100.00	0.76	12.94	30.71	31.22	21.83	1.27	1.27		
		專科	38	100.00	0.00	10.53	23.68	26.32	31.58	5.26	2.63		
		高中職	2	100.00	0.00	50.00	0.00	50.00	0.00	0.00	0.00		
	機關別	計	1,438	100.00	0.83	12.45	32.75	28.79	20.72	2.23	2.23	9.297	0.16
		中央	990	100.00	1.01	12.22	30.81	29.70	21.52	2.12	2.63		
	地方	448	100.00	0.45	12.95	37.05	26.79	18.97	2.46	1.34			
主管別	計	1438	100.00	0.83	12.45	32.75	28.79	20.72	2.23	2.23	9.559	0.14	
	是	938	100.00	0.53	11.09	34.12	29.53	20.47	2.24	2.03			
	否	500	100.00	1.40	15.00	30.20	27.40	21.20	2.20	2.60			
公務年資	計	1438	100.00	0.83	12.45	32.75	28.79	20.72	2.23	2.23	32.452	0.35	
	10年以下	21	100.00	0.00	14.29	28.57	38.10	9.52	0.00	9.52			
	11-15年	317	100.00	1.58	13.25	35.33	26.50	19.24	2.21	1.89			
	16-20年	402	100.00	0.75	11.19	34.58	28.86	19.40	3.23	1.99			
	21-25年	324	100.00	0.62	14.20	30.56	29.63	21.30	2.16	1.54			
	26-30年	260	100.00	0.38	12.69	26.15	31.54	23.85	1.92	3.46			
	31年以上	114	100.00	0.88	8.77	41.23	24.56	22.81	0.00	1.75			
服務部門	計	1,438	100.00	0.83	12.45	32.75	28.79	20.72	2.23	2.23	32.112	0.00 *	
	業務部門	967	100.00	0.72	13.44	33.82	26.06	21.61	1.86	2.48			
	幕僚部門 ¹	350	100.00	1.43	7.71	30.29	38.00	18.00	2.86	1.71			
	其他	121	100.00	0.00	18.18	31.40	23.97	21.49	3.31	1.65			

¹包括人事、主計、政風及秘書總務等。

問項 5 請問你公務員服務期間是否有職務輪調經歷？

調查結果發現（如圖 5），有職務輪調經驗占 67.52%，無經驗 32.48%。

圖5 請問您公務員服務期間是否有職務輪調經歷？



若依受訪者背景來看，僅在機關別、主管別及公務年資有顯著差異性看法外，其餘均無。有輪調經驗者地方機關 71.88% 高於中央機關 65.56%，而任主管者輪調比 70.47% 高於非主管 62%，年齡愈大及公務年資愈久者均有輪調經驗，而幕僚部門有輪調經驗略高於業務部門。（詳見表 5）

表 5 請問你公務員服務期間是否有職務輪調經歷？

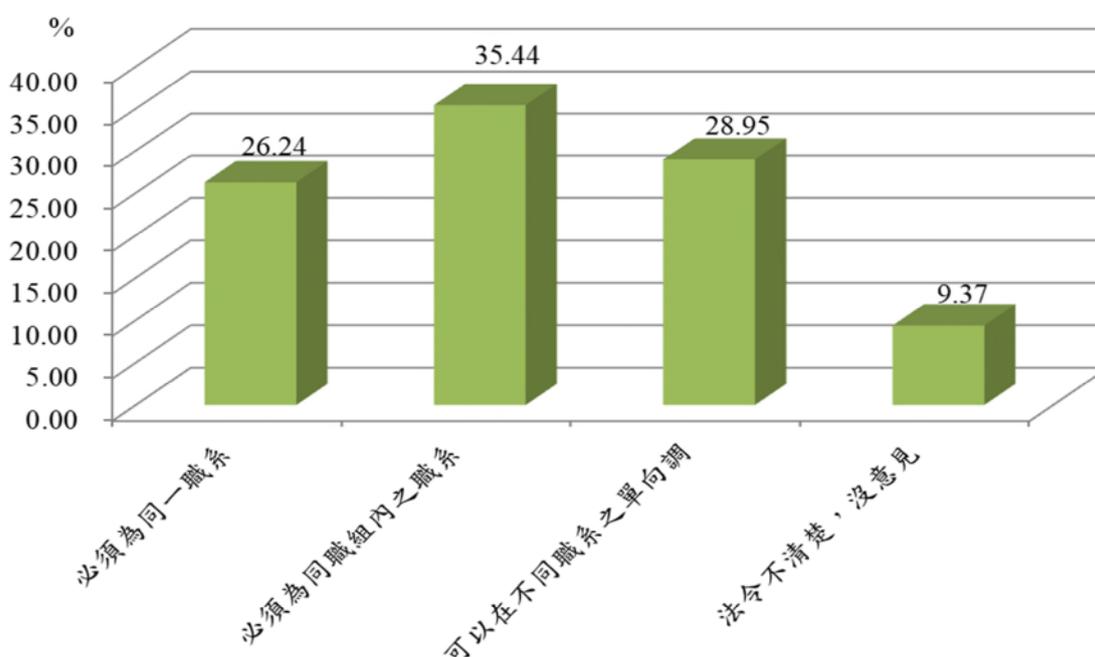
基本資料		人數	總計	有	無	卡方值	p<0.05 有顯著性*	
			%	%	%			
基本 特 性	性別	計	1,438	100.00	67.52	32.48	0.773	0.38
		男性	823	100.00	66.59	33.41		
		女性	615	100.00	68.78	31.22		
	年齡	計	1438	100.00	67.52	32.48	24.672	0.00 *
		30以下	1	100.00	100.00	0.00		
		31-35	5	100.00	40.00	60.00		
		36-40	150	100.00	56.00	44.00		
		41-45	352	100.00	65.34	34.66		
		46-50	435	100.00	66.67	33.33		
		51-55	340	100.00	70.59	29.41		
		56-60	136	100.00	80.15	19.85		
		61以上	19	100.00	78.95	21.05		
	教育程度	計	1,438	100.00	67.52	32.48	7.535	0.11
		博士	59	100.00	55.93	44.07		
		碩士	945	100.00	66.67	33.33		
		學士	394	100.00	71.32	28.68		
		專科	38	100.00	65.79	34.21		
	高中職	2	100.00	100.00	0.00			
機關別	計	1,438	100.00	67.52	32.48	5.617	0.02 *	
	中央	990	100.00	65.56	34.44			
	地方	448	100.00	71.88	28.13			
主管別	計	1438	100.00	67.52	32.48	10.668	0.00 *	
	是	938	100.00	70.47	29.53			
	否	500	100.00	62.00	38.00			
公務年資	計	1438	100.00	67.52	32.48	31.592	0.00 *	
	10年以下	21	100.00	47.62	52.38			
	11-15年	317	100.00	56.47	43.53			
	16-20年	402	100.00	68.91	31.09			
	21-25年	324	100.00	69.75	30.25			
	26-30年	260	100.00	73.46	26.54			
	31年以上	114	100.00	77.19	22.81			
服務部門	計	1,438	100.00	67.52	32.48	2.464	0.29	
	業務部門	967	100.00	67.43	32.57			
	幕僚部門 ¹	350	100.00	69.71	30.29			
	其他	121	100.00	61.98	38.02			

¹包括人事、主計、政風及秘書總務等。

問項 6 請問您對機關實施職務輪調制度的規定看法？(可複選)

調查結果發現(如圖 6)，認為職務輪調必須為同職組內之職系為 35.44% 最高，其次，可以在不同職系之單向調為 28.95%，必須為同一職系為 26.24% 居第三，而有近 9.37% 對於法令不清楚而沒意見。

圖 6 請問您對機關實施職務輪調制度的規定看法？(可複選)



若依受訪者背景來看，僅在教育程度及主管別對制度看法沒有顯著差異，其餘均有不同看法。認為必須為同一職系者，女性高於男性，年齡 41-45 歲及服務年資 21-25 年高於其他組距，中央高於地方，幕僚部門高於業務部門；依必須為同職組內之職系者，地方高於中央，業務部門高於幕僚部門；可以在不同職系之單向調者，男性高於女性，地方高於中央，業務部門高於幕僚部門。(詳見表 6)

表6 請問您對機關實施職務輪調制度的規定看法?(可複選)

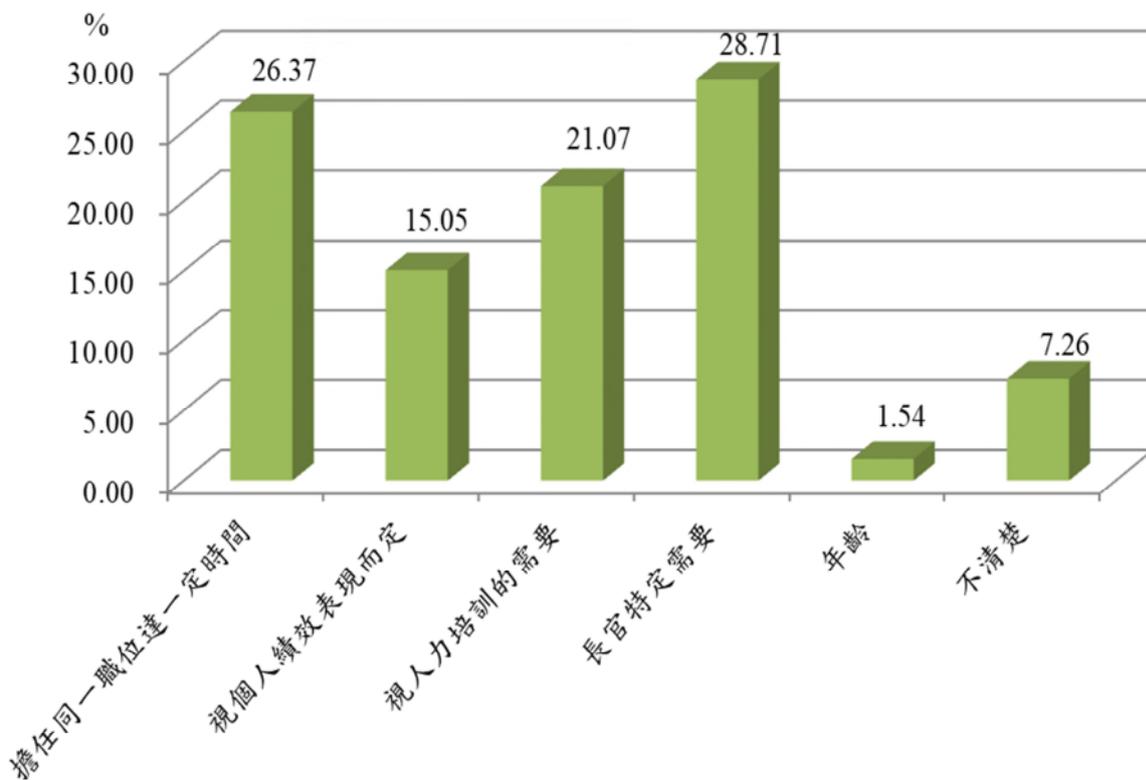
基本資料		人數	總計	必須為同一職系	必須為同職組內之職系	可以在不同職系之單向調	法令不清楚，沒意見	卡方值	p<0.05 有顯著性*	
			%	%	%	%	%			
基本特性	性別	計	1,772	100.00	26.24	35.44	28.95	9.37	10.488	.015 *
		男性	1,016	100.00	23.92	35.53	31.50	9.06		
		女性	756	100.00	29.37	35.32	25.53	9.79		
	年齡	計	1772	100.00	26.24	35.44	28.95	9.37	34.05	.036 *
		30以下	2	100.00	0.00	50.00	50.00	0.00		
		31-35	5	100.00	60.00	20.00	0.00	20.00		
		36-40	185	100.00	24.86	36.22	25.95	12.97		
		41-45	426	100.00	27.70	30.75	29.58	11.97		
		46-50	537	100.00	24.21	35.57	30.35	9.87		
		51-55	425	100.00	27.06	38.12	28.94	5.88		
		56-60	171	100.00	29.24	39.77	23.98	7.02		
		61以上	21	100.00	14.29	33.33	52.38	0.00		
	教育程度	計	1,772	100.00	26.24	35.44	28.95	9.37	8.084	.779
		博士	72	100.00	26.39	29.17	37.50	6.94		
		碩士	1,166	100.00	25.13	35.85	29.33	9.69		
		學士	484	100.00	28.72	35.33	26.65	9.30		
		專科	48	100.00	27.08	37.50	29.17	6.25		
		高中職	2	100.00	50.00	0.00	50.00	0.00		
	機關別	計	1,772	100.00	26.24	35.44	28.95	9.37	18.479	.000 *
		中央	1,198	100.00	28.63	33.39	27.63	10.35		
	地方	574	100.00	21.25	39.72	31.71	7.32			
主管別	計	1772	100.00	26.24	35.44	28.95	9.37	2.588	.460	
	是	1157	100.00	27.40	34.66	28.87	9.08			
	否	615	100.00	24.07	36.91	29.11	9.92			
公務年資	計	1772	100.00	26.24	35.44	28.95	9.37	28.963	.016 *	
	10年以下	26	100.00	38.46	26.92	19.23	15.38			
	11-15年	386	100.00	27.20	32.64	29.53	10.62			
	16-20年	484	100.00	22.73	35.54	30.37	11.36			
	21-25年	405	100.00	27.65	32.35	30.62	9.38			
	26-30年	330	100.00	24.24	43.03	26.06	6.67			
	31年以上	141	100.00	34.04	35.46	26.24	4.26			
服務部門	計	1,772	100.00	26.24	35.44	28.95	9.37	15.042	.020 *	
	業務部門	1,191	100.00	23.93	36.02	30.23	9.82			
	幕僚部門 ¹	435	100.00	30.34	35.40	27.13	7.13			
	他其	146	100.00	32.88	30.82	23.97	12.33			

¹包括人事、主計、政風及秘書總務等。

問項 7 請問目前貴機關實施職務輪調規定的條件為何？(可複選)

調查結果發現(如圖 7)，對於目前貴機關實施職務輪調規定條件，認為長官特定需要占 28.71%為最高，擔任同一職位達一定時間占 26.37%居次，視人力培訓的需要占 21.07%，視個人績效表現而定占 15.05%等前四位。

圖7 請問目前貴機關實施職務輪調規定的條件為何？(可複選)



若依受訪者背景來看，在機關別、主管別及服務部門別有顯著差異看法。依長官特定需要者，地方高於中央，非主管高於主管，業務部門高於幕僚部門；依擔任同一職位達一定時間，中央高於地方，主管高於非主管，幕僚部門高於業務部門；依視人力培訓的需要，中央高於地方，非主管高於主管；依視個人績效表現而定，地方高於中央，主管高於非主管，業務部門高於幕僚部門。(詳見表 7)

表 7 問目前貴機關實施職務輪調規定的條件為何?(可複選)

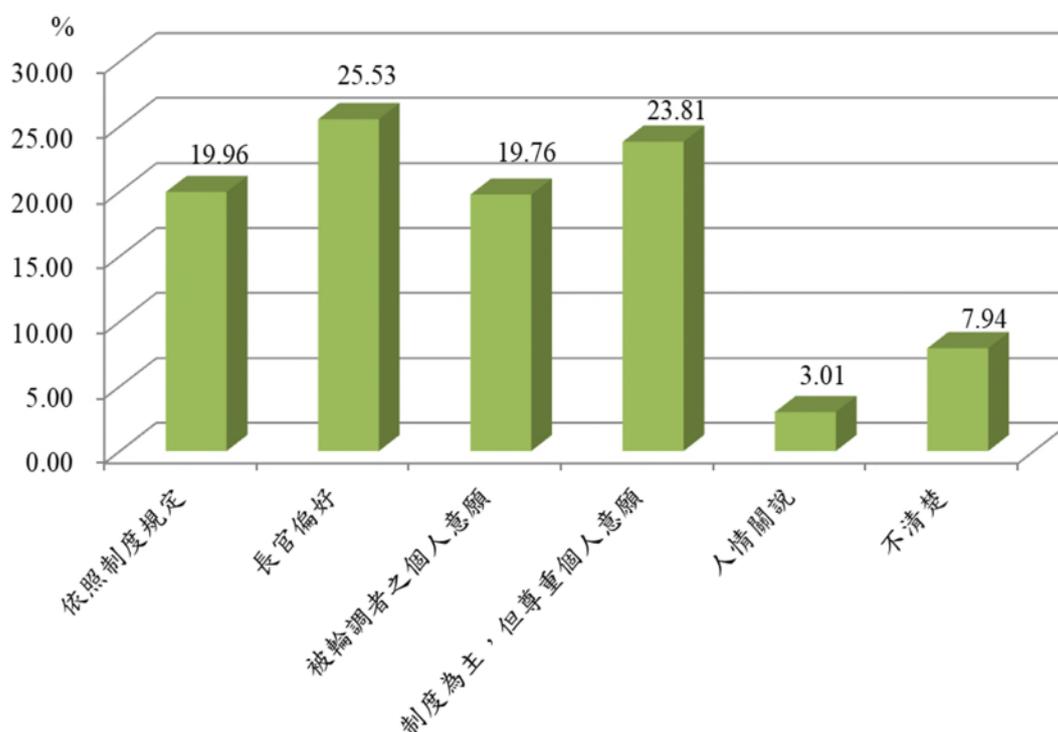
基本資料		人數	總計	擔任同一職位達一定時間	視個人績效表現而定	視人力培訓的需要	長官特定需要	年齡	不清楚	卡方值	p<0.05 有顯著性*		
			%	%	%	%	%	%	%				
基本特性	性別	計	2,658	100.00	26.37	15.05	21.07	28.71	1.54	7.26	8.789	.118	
		男性	1,535	100.00	25.47	16.29	20.33	28.93	1.89	7.10			
		女性	1,123	100.00	27.60	13.36	22.08	28.41	1.07	7.48			
	年齡	計	2658	100.00	26.37	15.05	21.07	28.71	1.54	7.26	40.154	.252	
		30以下	2	100.00	0.00	0.00	50.00	50.00	0.00	0.00			
		31-35	8	100.00	50.00	0.00	12.50	12.50	12.50	12.50			
		36-40	277	100.00	23.10	19.13	18.05	31.41	1.44	6.86			
		41-45	636	100.00	26.57	15.25	20.44	28.93	1.10	7.70			
		46-50	800	100.00	25.25	13.50	22.38	29.00	1.50	8.38			
		51-55	639	100.00	27.70	13.93	21.60	27.39	1.72	7.67			
		56-60	268	100.00	28.73	18.28	21.64	27.24	1.87	2.24			
		61以上	28	100.00	28.57	14.29	10.71	35.71	3.57	7.14			
	教育程度	計	2,658	100.00	26.37	15.05	21.07	28.71	1.54	7.26	27.88	.112	
		博士	120	100.00	18.33	19.17	21.67	30.83	0.83	9.17			
		碩士	1711	100.00	24.84	14.85	20.86	30.22	1.64	7.60			
		學士	749	100.00	31.24	14.29	21.76	25.37	1.34	6.01			
		專科	75	100.00	25.33	21.33	18.67	22.67	2.67	9.33			
		高中職	3	100.00	33.33	0.00	0.00	66.67	0.00	0.00			
	機關別	計	2,658	100.00	26.37	15.05	21.07	28.71	1.54	7.26	14.261	.014	*
		中央	1802	100.00	26.91	14.32	21.70	27.41	1.44	8.21			
		地方	856	100.00	25.23	16.59	19.74	31.43	1.75	5.26			
	主管別	計	2658	100.00	26.37	15.05	21.07	28.71	1.54	7.26	18.371	.003	*
		是	1793	100.00	26.66	16.45	20.86	28.00	1.78	6.25			
		否	865	100.00	25.78	12.14	21.50	30.17	1.04	9.36			
	公務年資	計	2658	100.00	26.37	15.05	21.07	28.71	1.54	7.26	31.548	.172	
		10年以下	35	100.00	34.29	5.71	14.29	31.43	5.71	8.57			
		11-15年	572	100.00	25.87	15.73	20.28	28.85	1.22	8.04			
		16-20年	733	100.00	25.24	14.87	20.87	29.20	1.09	8.73			
21-25年		616	100.00	24.35	13.47	23.38	29.55	1.95	7.31				
26-30年		488	100.00	28.07	15.98	20.90	28.28	1.23	5.53				
31年以上		214	100.00	32.24	17.76	18.69	24.77	2.80	3.74				
服務部門	計	2,658	100.00	26.37	15.05	21.07	28.71	1.54	7.26	18.519	.047	*	
	業務部門	1822	100.00	24.70	15.86	21.08	29.69	1.43	7.24				
	其他	610	100.00	30.33	13.11	21.97	26.39	1.15	7.05				
	其他	226	100.00	29.20	13.72	18.58	26.99	3.54	7.96				

¹包括人事、主計、政風及秘書總務等。

問項 8 請問目前貴機關實際執行職務輪調的依據？(可複選)

調查結果發現(如圖 8)，對於目前貴機關實際執行職務輪調的依據，長官偏好占 25.53%最高，其次是制度為主，但尊重個人意願占 23.81%，依照制度規定占 19.96%，被輪調者之個人意願占 19.76%等前四位。

圖8 請問目前貴機關實際執行職務輪調的依據？(可複選)



若依受訪者背景來看，在機關別，主管別及服務部門別有顯著差異看法。長官偏好方面，地方高於中央，非主管高於主管，業務部門高於幕僚部門；以制度為主但尊重個人意願方面，中央及地方差別不大，任主管高於非主管，幕僚部門高於業務部門；依照制度規定方面，中央高於地方，主管高於非主管，幕僚部門高於業務部門；被輪調者之個人意願方面，中央高於地方，非主管高於主管，業務部門高於幕僚部門。(詳見表 8)

表 8 請問目前貴機關實際執行職務輪調的依據？（可複選）

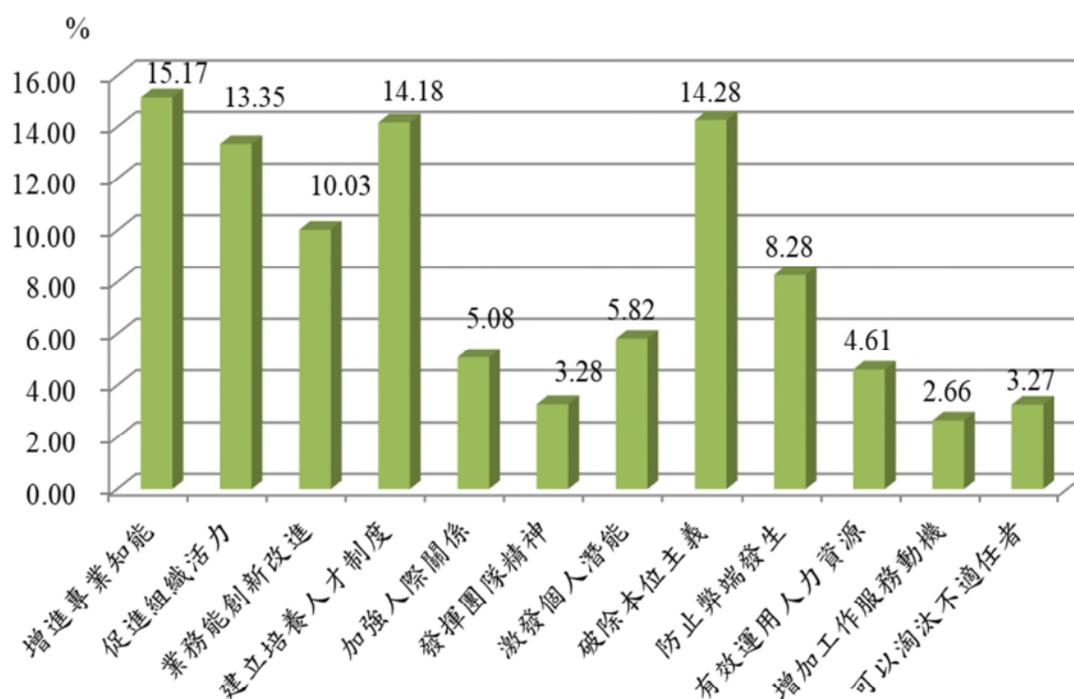
基本資料		人數	總計	依照制度 規定	長官偏好	被輪調者 之個人意 願	制度為主 ，但尊重 個人意願	人情關說	不清楚	卡方值	p<0.05 有顯著性*	
			%	%	%	%	%	%				
基本 特 性	性別	計	2,495	100.00	19.96	25.53	19.76	23.81	3.01	7.94	5.043	.411
		男性	1,412	100.00	20.04	26.35	18.41	23.80	3.33	8.07		
		女性	1,083	100.00	19.85	24.47	21.51	23.82	2.59	7.76		
	年齡	計	2495	100.00	19.96	25.53	19.76	23.81	3.01	7.94	31.016	.661
		30以下	1	100.00	0.00	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00		
		31-35	8	100.00	25.00	12.50	12.50	37.50	0.00	12.50		
		36-40	265	100.00	14.72	31.70	20.75	21.89	3.40	7.55		
		41-45	614	100.00	19.71	26.06	20.20	22.64	3.26	8.14		
		46-50	736	100.00	19.70	25.54	18.89	24.05	2.58	9.24		
		51-55	594	100.00	21.55	23.40	19.02	24.75	2.86	8.42		
		56-60	249	100.00	22.89	22.49	22.09	25.30	4.02	3.21		
		61以上	28	100.00	21.43	28.57	21.43	25.00	0.00	3.57		
	教育程度	計	2,495	100.00	19.96	25.53	19.76	23.81	3.01	7.94	25.71	.176
		博士	103	100.00	11.65	27.18	20.39	29.13	2.91	8.74		
		碩士	1632	100.00	18.63	26.65	20.22	22.86	3.55	8.09		
		學士	694	100.00	23.92	22.77	18.73	24.93	2.02	7.64		
		專科	64	100.00	25.00	23.44	18.75	26.56	0.00	6.25		
		高中職	2	100.00	0.00	50.00	0.00	50.00	0.00	0.00		
	機關別	計	2,495	100.00	19.96	25.53	19.76	23.81	3.01	7.94	26.381	.000
	中央	1732	100.00	20.50	23.09	21.54	23.90	2.66	8.31			
	地方	763	100.00	18.74	31.06	15.73	23.59	3.80	7.08			
主管別	計	2,495	100.00	19.96	25.53	19.76	23.81	3.01	7.94	14.677	.012	*
	是	1660	100.00	21.33	24.94	19.34	24.70	2.77	6.93			
	否	835	100.00	17.25	26.71	20.60	22.04	3.47	9.94			
公務年資	計	2,495	100.00	19.96	25.53	19.76	23.81	3.01	7.94	29.761	.233	
	10年以下	30	100.00	23.33	23.33	16.67	26.67	0.00	10.00			
	11-15年	546	100.00	18.13	26.92	21.06	22.16	1.83	9.89			
	16-20年	688	100.00	19.48	27.18	18.75	22.82	3.34	8.43			
	21-25年	563	100.00	19.01	25.75	20.07	24.16	2.84	8.17			
	26-30年	463	100.00	20.52	23.11	19.65	26.13	4.54	6.05			
	31年以上	205	100.00	27.32	21.46	19.51	24.88	2.44	4.39			
服務部門	計	2,495	100.00	19.96	25.53	19.76	23.81	3.01	7.94	21.108	.020	*
	業務部門	1700	100.00	18.29	26.65	20.76	23.00	3.12	8.18			
	幕僚部門 ¹	596	100.00	24.50	23.32	18.62	24.50	2.52	6.54			
	其他	199	100.00	20.60	22.61	14.57	28.64	3.52	10.05			

¹包括人事、主計、政風及秘書總務等。

問項 9 您認為職務輪調的優點有哪些？（可複選）

調查結果發現(如圖 9)，認為職務輪調優點選前五位者，增進專業知能占 15.17%最高，破除本位主義占 14.38%，建立培養人才制度占 14.18%，促進組織活力占 13.35%，業務能創新改進占 10.03%。

圖9 您認為職務輪調的優點有哪些？（複選3~5個）



若依受訪者背景來看，在性別、主管別及服務部門有顯著差異看法。就前五位中除促進組織活力外，女性認同高於男性，除破除本位主義外，任主管者高於非主管，除建立陪樣人才制度外，業務部門均高於幕僚部門。(詳見表 9)

表 9 您認為職務輪調的優點有哪些？（可複選）

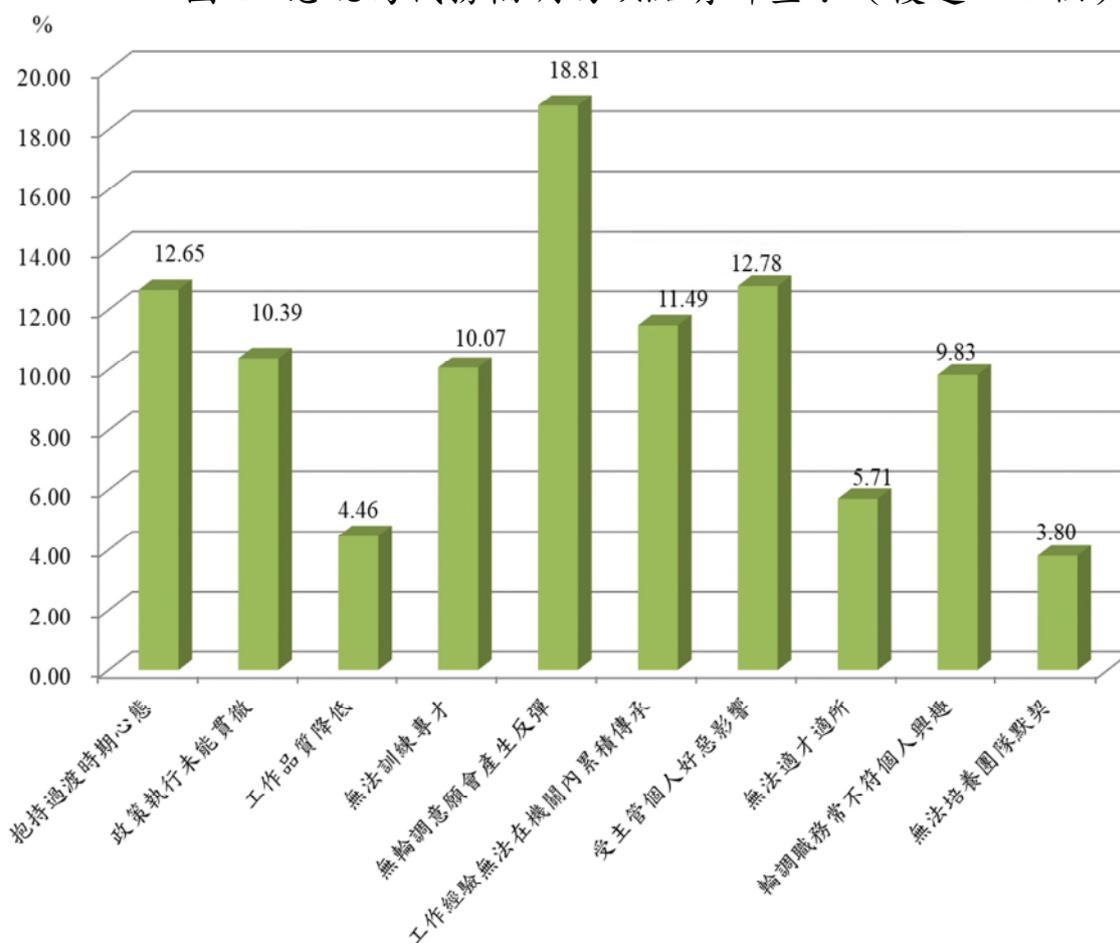
基本資料		人數	總計	增進專業 知能	促進組織 活力	業務能創 新改進	建立培養 人才制度	加強人際 關係	發揮團隊 精神	激發個人 潛能	破除本位 主義	防止弊端 發生	有效運用 人力資源	增加工作 服務動機	可以淘汰 不適任者	卡方值	p<0.05 有顯著性*			
			%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%							
基本 特性	性別	計	6,122	100.00	15.17	13.35	10.03	14.18	5.08	3.28	5.82	14.28	8.28	4.61	2.66	3.27	39.269	.000	*	
		男性	3,501	100.00	14.51	14.34	9.08	13.97	5.74	3.54	5.08	14.08	8.97	4.74	2.49	3.46				
		女性	2,621	100.00	16.06	12.02	11.29	14.46	4.20	2.94	6.79	14.54	7.36	4.43	2.90	3.01				
		年齡	計	6,122	100.00	15.17	13.35	10.03	14.18	5.08	3.28	5.82	14.28	8.28	4.61	2.66	3.27	62.665	.881	
		30以下	5	100.00	20.00	20.00	0.00	0.00	20.00	0.00	0.00	20.00	0.00	20.00	0.00	0.00				
		31-35	22	100.00	13.64	22.73	9.09	13.64	0.00	0.00	4.55	18.18	4.55	4.55	4.55	4.55				
		36-40	631	100.00	15.69	14.26	12.04	14.10	5.39	2.38	6.50	13.63	5.86	4.28	1.90	3.96				
		41-45	1,475	100.00	15.73	13.56	10.24	15.59	5.36	3.12	4.34	14.98	7.32	4.20	2.24	3.32				
		46-50	1,859	100.00	14.63	13.29	9.58	13.56	4.84	3.50	6.13	14.63	8.77	4.79	2.80	3.50				
		51-55	1,455	100.00	14.57	12.99	9.69	13.95	5.29	3.23	6.12	13.75	9.28	4.88	3.02	3.23				
		56-60	598	100.00	16.72	12.37	9.36	13.55	4.52	4.68	6.69	13.21	9.03	4.85	3.01	2.01				
		61以上	77	100.00	12.99	14.29	12.99	12.99	3.90	0.00	9.09	14.29	11.69	2.60	3.90	1.30				
		教育程度	計	6,122	100.00	15.17	13.35	10.03	14.18	5.08	3.28	5.82	14.28	8.28	4.61	2.66	3.27	48.394	.300	
		博士	254	100.00	16.14	11.02	10.24	14.96	7.87	3.15	6.69	12.99	7.09	3.15	1.97	4.72				
		碩士	4,004	100.00	14.81	13.81	10.09	13.91	4.80	3.77	5.84	14.36	7.79	4.75	2.67	3.40				
		學士	1,695	100.00	16.17	12.68	9.97	14.45	5.25	2.18	5.66	14.28	9.50	4.48	2.77	2.60				
		專科	159	100.00	12.58	13.21	8.81	16.35	6.29	1.89	5.66	13.84	8.81	5.03	2.52	5.03				
		高中職	10	100.00	10.00	0.00	10.00	20.00	0.00	20.00	0.00	20.00	20.00	0.00	0.00	0.00				
		機關別	計	6,122	100.00	15.17	13.35	10.03	14.18	5.08	3.28	5.82	14.28	8.28	4.61	2.66	3.27	14.05	.230	
		中央	4,220	100.00	15.47	13.58	10.09	13.93	4.91	2.94	6.04	14.03	8.39	4.60	2.91	3.10				
		地方	1,902	100.00	14.51	12.83	9.88	14.72	5.47	4.05	5.31	14.83	8.04	4.63	2.10	3.63				
		主管別	計	6,122	100.00	15.17	13.35	10.03	14.18	5.08	3.28	5.82	14.28	8.28	4.61	2.66	3.27	19.965	.046	*
		是	4,006	100.00	15.18	13.43	10.38	14.55	5.44	3.52	5.44	14.08	8.24	4.09	2.42	3.22				
	否	2,116	100.00	15.17	13.19	9.36	13.47	4.40	2.84	6.52	14.65	8.36	5.58	3.12	3.36					
	公務年資	計	6,122	100.00	15.17	13.35	10.03	14.18	5.08	3.28	5.82	14.28	8.28	4.61	2.66	3.27	48.868	.707		
	10年以下	92	100.00	18.48	16.30	7.61	15.22	4.35	3.26	4.35	13.04	6.52	3.26	2.17	5.43					
	11-15年	1,333	100.00	15.53	13.65	11.93	13.43	5.33	3.23	5.55	14.78	7.05	3.98	2.55	3.00					
	16-20年	1,685	100.00	15.61	14.36	9.55	14.36	4.93	2.79	6.05	14.96	7.66	4.39	2.43	2.91					
	21-25年	1,391	100.00	14.31	12.44	9.92	15.10	5.03	3.31	6.47	13.30	8.12	5.18	2.88	3.95					
	26-30年	1,122	100.00	14.97	12.39	9.71	13.46	5.35	3.74	4.72	14.35	9.80	5.44	2.58	3.48					
	31年以上	499	100.00	15.03	13.23	8.02	14.43	4.61	4.01	6.61	13.43	11.02	3.81	3.41	2.40					
	服務部門	計	6,122	100.00	15.17	13.35	10.03	14.18	5.08	3.28	5.82	14.28	8.28	4.61	2.66	3.27	38.205	.017	*	
	業務部門	4,126	100.00	15.58	13.81	10.40	14.08	5.38	3.32	5.65	14.35	7.54	4.46	2.30	3.13					
	幕僚部門 ¹	1,483	100.00	14.50	11.73	9.78	14.57	3.98	3.10	6.61	14.63	9.37	5.12	3.44	3.17					
	其他	513	100.00	13.84	14.23	7.80	13.84	5.85	3.51	4.87	12.67	11.11	4.29	3.31	4.68					

¹包括人事、主計、政風及秘書總務等。

問項 10 您認為職務輪調的缺點有哪些？（複選 3~5 個）

調查結果發現(如圖 10)，認為職務輪調缺點前五位者，無輪調意願者會產生反彈占 18.81%最高，受主管個人好惡影響占 12.78%其次，抱持過渡時期心態占 12.65%第三，工作經驗無法在機關內累積占 11.49%，政策執行無法貫徹占 10.39%。

圖 10 您認為職務輪調的缺點有哪些？（複選 3~5 個）



若依受訪者背景來看，僅有性別有差異看法。就占前五位者來看，男性高於女性僅有在抱持過渡時期心態，其餘各樣女性認同均高於男性。（詳見表 10）

表 10 您認為職務輪調的缺點有哪些？（複選 3~5 個）

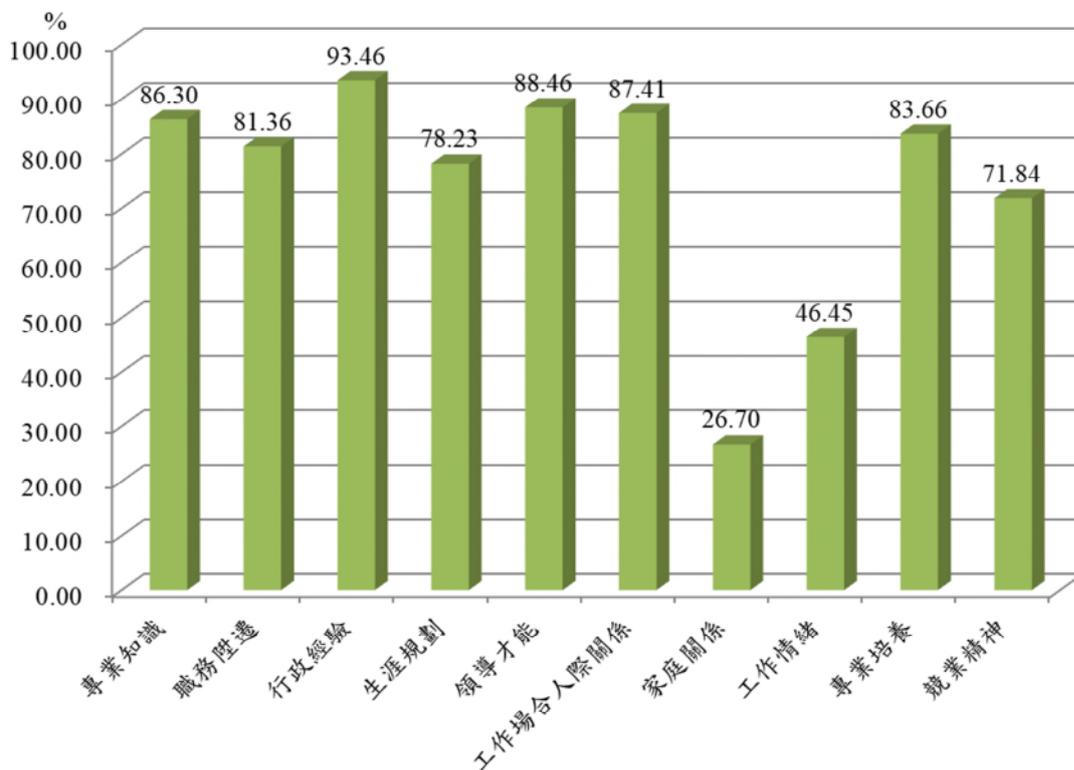
基本資料		人數	總計	抱持過渡時期心態	政策執行未能貫徹	工作品質降低	無法訓練專才	無輪調意願會產生反彈	工作經驗無法在機關內累積傳承	受主管個人好惡影響	無法適才適所	輪調職務常不符個人興趣	無法培養團隊默契	卡方值	p<0.05 有顯著性*		
															%	%	%
基本特性	性別	計	5,311	100.00	12.65	10.39	4.46	10.07	18.81	11.49	12.78	5.71	9.83	3.80	24.258	.004	*
		男性	3,045	100.00	13.20	9.59	5.06	10.51	18.16	10.71	12.71	6.04	10.48	3.55			
		女性	2,266	100.00	11.92	11.47	3.66	9.49	19.68	12.53	12.89	5.25	8.96	4.15			
	年齡	計	5311	100.00	12.65	10.39	4.46	10.07	18.81	11.49	12.78	5.71	9.83	3.80	46.16	.945	
		30以下	3	100.00	33.33	33.33	0.00	0.00	33.33	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00			
		31-35	19	100.00	21.05	10.53	5.26	10.53	10.53	21.05	10.53	0.00	0.00	10.53			
		36-40	555	100.00	10.81	11.71	4.32	11.17	18.02	12.25	14.23	5.05	9.37	3.06			
		41-45	1283	100.00	12.39	9.43	4.36	10.05	19.17	10.76	13.56	6.39	9.74	4.13			
		46-50	1611	100.00	12.85	10.12	4.03	10.30	19.86	11.86	11.92	5.34	10.24	3.48			
		51-55	1260	100.00	13.10	11.51	4.37	8.73	18.65	10.95	12.78	6.03	9.76	4.13			
		56-60	515	100.00	12.62	9.51	6.41	11.65	16.12	12.43	12.43	5.83	9.13	3.88			
		61以上	65	100.00	16.92	9.23	4.62	9.23	18.46	10.77	10.77	1.54	15.38	3.08			
	教育程度	計	5,311	100.00	12.65	10.39	4.46	10.07	18.81	11.49	12.78	5.71	9.83	3.80	25.21	.911	
		博士	215	100.00	12.09	11.16	2.33	12.56	16.28	14.88	12.09	8.37	6.51	3.72			
		碩士	3487	100.00	12.42	10.09	4.45	10.09	19.10	11.24	13.02	5.68	10.12	3.79			
		學士	1465	100.00	13.11	11.26	4.85	9.62	18.36	11.60	12.35	5.46	9.42	3.96			
		專科	136	100.00	14.71	6.62	3.68	11.03	19.85	11.03	13.24	5.15	11.76	2.94			
		高中職	8	100.00	12.50	25.00	12.50	0.00	25.00	12.50	0.00	0.00	12.50	0.00			
	機關別	計	5,311	100.00	12.65	10.39	4.46	10.07	18.81	11.49	12.78	5.71	9.83	3.80	13.712	.133	
	中央	3671	100.00	12.48	10.41	4.63	10.46	19.12	12.04	12.45	5.56	9.18	3.68				
	地方	1640	100.00	13.05	10.37	4.09	9.21	18.11	10.24	13.54	6.04	11.28	4.09				
主管別	計	5311	100.00	12.65	10.39	4.46	10.07	18.81	11.49	12.78	5.71	9.83	3.80	8.238	.510		
	是	3441	100.00	12.87	10.52	4.16	9.79	18.89	11.51	12.44	5.81	9.82	4.18				
	否	1870	100.00	12.25	10.16	5.03	10.59	18.66	11.44	13.42	5.51	9.84	3.10				
公務年資	計	5311	100.00	12.65	10.39	4.46	10.07	18.81	11.49	12.78	5.71	9.83	3.80	24.917	.993		
	10年以下	73	100.00	12.33	6.85	5.48	10.96	20.55	13.70	13.70	6.85	8.22	1.37				
	11-15年	1169	100.00	11.04	10.95	4.79	9.84	18.31	12.06	13.86	5.30	9.75	4.11				
	16-20年	1484	100.00	12.74	9.37	4.25	10.18	18.87	10.92	13.21	6.13	10.51	3.84				
	21-25年	1201	100.00	12.49	11.24	3.91	9.83	19.82	11.66	12.57	5.91	9.49	3.08				
	26-30年	966	100.00	13.56	10.87	4.76	10.04	18.74	11.18	11.39	5.69	9.52	4.24				
	31年以上	418	100.00	15.31	9.57	5.02	11.00	16.99	11.72	11.96	4.55	9.57	4.31				
服務部門	計	5,311	100.00	12.65	10.39	4.46	10.07	18.81	11.49	12.78	5.71	9.83	3.80	24.557	.138		
	業務部門	3591	100.00	12.09	10.61	4.73	10.83	18.35	11.64	12.50	5.96	9.52	3.76				
	幕僚部門 ¹	1284	100.00	13.79	10.36	3.74	8.72	19.63	11.53	12.77	4.60	10.59	4.28				
	其他	436	100.00	13.99	8.72	4.36	7.80	20.18	10.09	15.14	6.88	10.09	2.75				

¹包括人事、主計、政風及秘書總務等。

問項 11 您認為職務輪調對個人的影響程度為何？

調查結果發現（如圖 11），認為職務輪調對個人應有好的影響（包括有好的影響及有非常好的影響），以行政經驗達 93.46% 最高，其次領導才能占 88.46%，再次，工作場合人際關係占 87.41%，至於有不好的影響是家庭關係及工作情緒，各占 30.46% 及 22.25%，該兩項表示沒有影響各占 42.84% 及 31.29%。

圖 11 您認為職務輪調在下列各方面對個人的影響程度為何？



若依受訪者背景來看，教育程度對影響個人程度之各項均有顯著差異看法，年齡僅在職務陞遷有差異，機關別在生涯規劃及工作情緒有差異看法，主管別在領導才能及專業培養有差異看法，公務年資在生涯規劃、工作情緒及競業精神有差異看法，服務部門僅在職務陞遷有差異看法。（詳見表 11）

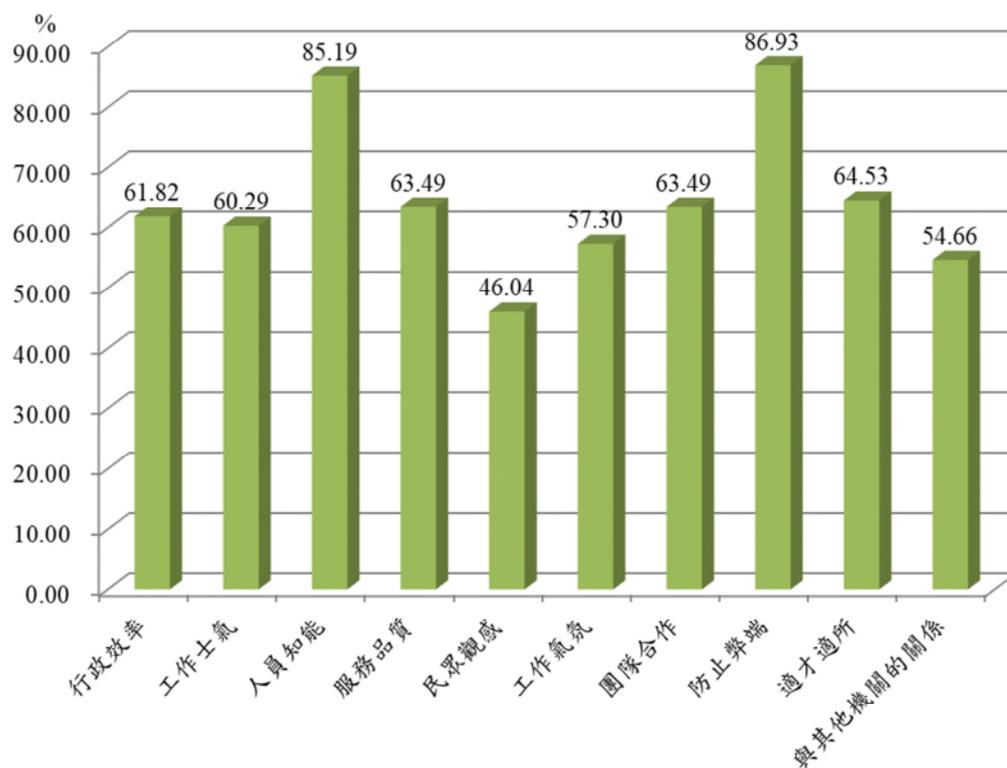
表 11 您認為職務輪調對個人的影響程度為何？

問項	有非常 不好的 影響	有不好 的影響	沒有 影響	有好的 影響	有非常 好的影 響	平均數	標準差	變異數
11 您認為職務輪調在下列各方面對個人的影響程度為何？								
11-1 專業知識	0.70	5.56	7.44	76.70	9.60	3.89	0.67	0.44
11-2 職務陞遷	0.63	3.41	14.60	72.53	8.83	3.86	0.64	0.41
11-3 行政經驗	0.35	1.11	5.08	77.33	16.13	4.08	0.53	0.28
11-4 生涯規劃	0.49	6.82	14.46	69.96	8.28	3.79	0.71	0.50
11-5 領導才能	0.21	1.46	9.87	74.76	13.70	4.00	0.56	0.31
11-6 工作場合人際關係	0.21	1.67	10.71	77.05	10.36	3.96	0.54	0.29
11-7 家庭關係	2.50	27.96	42.84	23.92	2.78	2.97	0.85	0.73
11-8 工作情緒	0.56	21.70	31.29	43.12	3.34	3.27	0.86	0.73
11-9 專業培養	0.35	7.51	8.48	74.13	9.53	3.85	0.70	0.49
11-10 競業精神	0.35	4.87	22.95	65.44	6.40	3.73	0.67	0.45

問項 12 您認為職務輪調對機關的影響程度為何？

調查結果發現（如圖 12），認為職務輪調對機關有好的影響，以防止弊端高達 86.93% 最高，其次，人員知能達 85.18%；認為沒有影響是民眾觀感占 43.32% 及與其他機關的關係占 34.42%，而認為有不好影響在行政效率達 17.59%，工作士氣達 15.23%，適才適所達 13.77%。

圖 12 您認為職務輪調在下列各方面對機關的影響程度為何？



若依受訪者背景來看，在主管、服務年資及服務部門對機關各項看法均有顯著差異；性別在適才適所及與其他機關的關係有差異看法；年齡除在人員知能、服務品質、民眾觀感及工作氣氛等項無差異看法外，其餘均有；教育程度除在行政效率無差異看法外，其餘均有。（詳見表 12）

表 12 您認為職務輪調對機關的影響程度為何？

問項	有非常 不好的 影響	有不好 的影響	沒有 影響	有好的 影響	有非常 好的影 響	平均數	標準差	變異數
12 您認為職務輪調在下列各方面對機關的影響程度為何？								
12-1 行政效率	0.97	16.62	20.58	57.02	4.80	3.48	0.86	0.74
12-2 工作士氣	0.90	14.33	24.48	56.26	4.03	3.48	0.82	0.67
12-3 人員知能	0.21	4.52	10.08	78.30	6.88	3.87	0.59	0.35
12-4 服務品質	0.28	9.87	26.36	58.76	4.73	3.58	0.74	0.55
12-5 民眾觀感	0.35	10.29	43.32	42.98	3.06	3.38	0.72	0.52
12-6 工作氣氛	0.56	14.26	27.89	53.69	3.62	3.46	0.80	0.64
12-7 團隊合作	0.42	12.80	23.30	59.11	4.38	3.54	0.79	0.62
12-8 防止弊端	0.21	0.21	12.66	72.74	14.19	4.00	0.54	0.30
12-9 適才適所	0.56	13.21	21.70	59.53	5.01	3.55	0.80	0.65
12-10 與其他機關的關係	0.35	10.57	34.42	50.49	4.17	3.48	0.75	0.57

三、各問項間相關分析

(一) 輪調贊成度與輪調頻率關係及其對個人、機關影響程度看法關係

受訪者對主要問項 1 (輪調贊成度)、主要問項 2 (輪調頻率看法)、主要問項 11 (輪調對個人影響)、主要問項 12 (輪調對機關影響)，探討彼此間關聯性，並經由統計檢定其統計意義。計算之相關係數，其強度大小與意義如下：

相關係數範圍(絕對值)	變數關聯程度
1.00	完全相關
0.70 至 0.99	高度相關
0.40 至 0.69	中度相關
0.10 至 0.39	低度相關
0.10 以下	微弱或無相關

為利解讀各類統計資料，計算相關分析數值時，調整下列選項付予之分數：

1. 主要問項 1 (輪調贊成度) 之選項，愈趨於同意者給予較高分數，即由「非常不贊成」至「非常贊成」，分別付予 1 至 5 分數 (1.非常不贊成、2.不贊成、3.沒意見、4.贊成、5.非常贊成)。
2. 主要問項 2 (輪調頻率看法) 之選項，愈趨於輪調頻繁者給予較高分數，即由「沒意見」至「每年一次」，分別付予 1 至 7 分數 (1.沒意見、2.最好能不調就不調、3.不定期，視長官需要、4.四年一次、5.三年一次、6.兩年一次、7.每年一次)。
3. 主要問項 11 (輪調對個人影響) 及主要問項 12 (輪調對機關影響) 之選項，愈趨於好的影響者給予較高分數，

即由「有非常不好的影響」至「有非常好的影響」，分別付予 1 至 5 分數（1.有非常不好的影響、2.有不好的影響、3.沒有影響、4.有好的影響、5.有非常好的影響）。

(A)主要問項 1、2 之相關分析

問項 1：您是否贊成實施職務輪調制度？

問項 2：您對職務輪調制度實施頻率之看法？

問項	1	2
1 您是否贊成實施職務輪調制度？	-	
2 您對職務輪調制度實施頻率之看法？	.443**	-
平均數	4.04	4.28
標準差	0.732	1.194

** . 相關性在 0.01 層上顯著（雙尾）。

輪調贊成度（主要問項 1）與輪調頻率看法（主要問項 2）的相關係數為 0.443，顯著性(p)<0.01，兩者顯著正相關，表示愈贊成輪調者，愈支持頻繁的輪調。其中，輪調贊成度（主要問項 1）的平均數為 4.04，標準差為 0.732；輪調頻率看法（主要問項 2）的平均數為 4.28，標準差為 1.194。

(B)主要問項 1(輪調贊成度)及主要問項 2(輪調頻率看法)，分別對主要問項 11(輪調對個人影響)及主要問項 12(輪調對機關影響)相互之相關分析

1. 主要問項 1(輪調贊成度)及主要問項 2(輪調頻率看法)，與主要問項 11(輪調對個人影響)相互之相關分析

問項		1.您是否贊成實施職務輪調制度？	2.您對職務輪調制度實施頻率之看法？	平均數	標準差
11.您認為職務輪調在下列各方面對個人的影響程度為何？					
11-1 您認為職務輪調在「專業知識」方面對個人的影響程度為何？	皮爾森相關	.414**	.264**	3.89	0.666
	顯著性	.000	.000		
11-2 您認為職務輪調在「職務陞遷」方面對個人的影響程度為何？	皮爾森相關	.373**	.229**	3.86	0.637
	顯著性	.000	.000		
11-3 您認為職務輪調在「行政經驗」方面對個人的影響程度為何？	皮爾森相關	.414**	.266**	4.08	0.531
	顯著性	.000	.000		
11-4 您認為職務輪調在「生涯規劃」方面對個人的影響程度為何？	皮爾森相關	.408**	.281**	3.79	0.706
	顯著性	.000	.000		
11-5 您認為職務輪調在「領導才能」方面對個人的影響程度為何？	皮爾森相關	.399**	.259**	4.00	0.560
	顯著性	.000	.000		
11-6 您認為職務輪調在「工作場合人際關係」方面對個人的影響程度為何？	皮爾森相關	.348**	.264**	3.96	0.543
	顯著性	.000	.000		
11-7 您認為職務輪調在「家庭關係」方面對個人的影響程度為何？	皮爾森相關	.301**	.218**	2.97	0.854
	顯著性	.000	.000		
11-8 您認為職務輪調在「工作情緒」方面對個人的影響程度為何？	皮爾森相關	.361**	.277**	3.27	0.855
	顯著性	.000	.000		
11-9 您認為職務輪調在「專業培養」方面對個人的影響程度為何？	皮爾森相關	.378**	.246**	3.85	0.700
	顯著性	.000	.000		
11-10 您認為職務輪調在「競業精神」方面對個人的影響程度為何？	皮爾森相關	.399**	.280**	3.73	0.667
	顯著性	.000	.000		

** 相關性在 0.01 層上顯著 (雙尾)。

- (1) 輪調贊成度 (主要問項 1) 與輪調對個人影響 (主要問項 11) 10 項子題均呈顯著性 ($p < 0.01$)，相關係數介於 0.301~0.414，兩者顯著正相關，表示愈贊成輪調者認為輪調對個人影響程度愈高。
- (2) 輪調頻率看法 (主要問項 2) 與輪調對個人影響 (主要問項 11) 10 項子題亦均呈顯著性 ($p < 0.01$)，相關係數介於 0.218~0.281，兩者顯著正相關，表示選擇輪調頻率愈頻繁者認為輪調對個人影響程度愈高。

其中，輪調對「行政經驗」影響（第3子題）平均數最高為4.08，標準差最小為1.194；輪調對「家庭關係」影響（第3子題）平均數最低為2.97，標準差為0.854。

2. 主要問項1(輪調贊成度)及主要問項2(輪調頻率看法)，與主要問項12(輪調對機關影響)相互之相關分析

問項		1.您是否贊成實施職務輪調制度？	2.您對職務輪調制度實施頻率之看法？	平均數	標準差
12.您認為職務輪調在下列各方面對機關的影響程度為何？					
12-1 您認為職務輪調在「行政效率」方面對機關的影響程度為何？	皮爾森相關	.381**	.240**	3.48	0.858
	顯著性	.000	.000		
12-2 您認為職務輪調在「工作士氣」方面對機關的影響程度為何？	皮爾森相關	.416**	.293**	3.48	0.819
	顯著性	.000	.000		
12-3 您認為職務輪調在「人員知能」方面對機關的影響程度為何？	皮爾森相關	.437**	.280**	3.87	0.594
	顯著性	.000	.000		
12-4 您認為職務輪調在「服務品質」方面對機關的影響程度為何？	皮爾森相關	.388**	.256**	3.58	0.744
	顯著性	.000	.000		
12-5 您認為職務輪調在「民眾觀感」方面對機關的影響程度為何？	皮爾森相關	.284**	.208**	3.38	0.724
	顯著性	.000	.000		
12-6 您認為職務輪調在「工作氣氛」方面對機關的影響程度為何？	皮爾森相關	.377**	.286**	3.46	0.800
	顯著性	.000	.000		
12-7 您認為職務輪調在「團隊合作」方面對機關的影響程度為何？	皮爾森相關	.375**	.283**	3.54	0.786
	顯著性	.000	.000		
12-8 您認為職務輪調在「防止弊端」方面對機關的影響程度為何？	皮爾森相關	.298**	.180**	4.00	0.544
	顯著性	.000	.000		
12-9 您認為職務輪調在「適才適所」方面對機關的影響程度為何？	皮爾森相關	.368**	.268**	3.55	0.803
	顯著性	.000	.000		
12-10 您認為職務輪調在「與其他機關的關係」方面對機關的影響程度為何？	皮爾森相關	.305**	.226**	3.48	0.752
	顯著性	.000	.000		

** 相關性在 0.01 層上顯著（雙尾）。

(1)輪調贊成度（主要問項1）與輪調對機關影響（主要問項12）10項子題均呈顯著性(p)<0.01，相關係數介於0.284~0.437，兩者顯著正相關，表示愈贊成輪調者認為輪調對機關影響程度愈高。

(2)輪調頻率看法（主要問項 2）與輪調對機關影響（主要問項 12）10 項子題亦均呈顯著性(p)<0.01，相關係數介於 0.180~0.293，兩者顯著正相關，表示選擇輪調頻率愈頻繁者認為輪調對機關影響程度愈高。

其中，輪調對「防止弊端」影響（第 8 子題）平均數最高為 4.00，標準差最小為 0.544；輪調對「民眾觀感」影響（第 5 子題）平均數最低為 3.38，標準差為 0.724。

(二)職務輪調優點（益處）與對個人及機關看法有好的影響程度，選前五位分析如下（詳見表 13）：

- 1.增進專業知能占 15.17%最高，影響個人程度有專業知識、專業培養、領導才能；影響機關程度有人員知能。
- 2.破除本位主義占 14.38%，影響個人程度有行政經驗；影響機關程度有防止弊端及人員知能。
- 3.建立培養人才制度占 14.18%，影響個人程度有專業知識、專業培養、領導才能、行政經驗；影響機關程度有人員知能及適才適所
- 4.促進組織活力占 13.35%，影響個人程度有專業培養、行政經驗及領導才能；影響機關程度有人員知能及防止弊端餐及工作士氣（氣氛）
- 5.業務能創新改進占 10.03%，影響個人程度有專業知識、專業培養、領導才能；影響機關程度有人員知能、適才適所、服務品質及民眾觀感

本節小結：對於贊成職務輪調者與輪調率間呈正相關，顯示被輪調者的意願確實與實際輪調的執行是相關。此外，贊成職務輪調者對於個人及機關的影響，呈現顯著的正相關，表示持輪調優點(益處)對個人及機關影響程度的感受是正面，輪調率也是相同看法。此二者對於個人及機關影響程度的看法愈高，較易感受其優點。

表 13 職務輪調優點與對個人及機關有好影響程度情形

單位：人次

問項	受訪者認為職務輪調優點百分比占前5名				
	增進專業知能 15.17%	破除本位主義 14.38%	建立培養人才 制度 14.18%	促進組織活力 13.35%	業務能創新 改進 10.03%
11 您認為職務輪調在下列各方面對個人的影響程度為何？ (有非常好的影響+有好的影響)					
11-1 專業知識	859	745	775	718	552
11-2 職務陞遷	788	707	730	680	527
11-3 行政經驗	890	820	833	766	586
11-4 生涯規劃	772	685	718	656	519
11-5 領導才能	850	775	795	734	557
11-6 工作場合人際關係	827	765	779	717	560
11-7 家庭關係	266	204	243	243	189
11-8 工作情緒	454	387	413	426	317
11-9 專業培養	825	731	758	691	540
11-10 競業精神	697	620	654	607	479
12 您認為職務輪調在下列各方面對機關的影響程度為何？ (有非常好的影響+有好的影響)					
12-1 行政效率	603	525	561	536	425
12-2 工作士氣	598	507	546	533	415
12-3 人員知能	834	748	774	708	541
12-4 服務品質	618	545	572	554	434
12-5 民眾觀感	449	381	400	406	313
12-6 工作氣氛	567	480	519	507	391
12-7 團隊合作	622	542	579	559	432
12-8 防止弊端	816	764	759	726	548
12-9 適才適所	644	559	584	547	432
12-10 與其他機關的關係	529	462	496	470	378

伍、結論

人事行政工作的最高理想是人盡其才，各適其所，使得每位公務人員皆能在最適合的職務上發揮才能。多年來政府機關多採行透過職務輪調作業使員工定期或不定期於同一層次不同職務間的工作調整及歷練，習得新的工作知能並累積不同創新思維經驗，避免久任一職產生積弊。本次辦理職務輪調調查問卷蒐集回填資料，得到寶貴資訊彌足珍貴，總結本分析摘要如下，以供長官參考。

一、調查結果：

(一) 無論各職務或各職等均有實施輪調之必要：

1. 無論是否有輪調經歷，多數均贊成實施輪調：有輪調經歷者占全體受訪者 67.52%，其中達九成（91.86%）贊成（含非常贊成）實施輪調制度；而無輪調經歷者占全體受訪者 32.48%，其中贊成（含非常贊成）實施輪調制度者占 84.37%，亦居相當高比率。
2. 任主管者亦應參與輪調：全體受訪者 93.12%認為主管應參與輪調，其中現任主管者 92%亦持相同看法，顯見輪調不因職等高低而有差別。

(二) 輪調頻率以三年一次為宜：輪調頻率含主管輪調頻率，贊成三年一次者居多，分別達 36.02%、37.75%，顯示三年一次適時調整職務，有助工作品質提升。

(三) 輪調應無年齡限制，若有限制也以滿 60 歲為宜：全體受訪者 52.78%認為不該有年齡限制；若有年齡限制也以滿 60 歲為宜，占 45.69%。顯示輪調

不僅可增進團隊合作，亦是一種經驗傳承。

- (四) 輪調範圍限於「必須為同職組內之職系」：對輪調範圍規定的看法，以「必須為同職組內之職系」占 35.44% 最高。顯示同職組內職系間輪調，性質相近，經驗亦較易傳承。
- (五) 機關執行輪調，「長官」居關鍵角色：機關實施輪調制度條件，以「長官特定需要」占 28.71% 居第一，「擔任同一職位達一定時間」占 26.37% 居第二；機關實際執行職務輪調依據，以「長官偏好」占 25.53% 居第一，其次是「制度為主，但尊重個人意願」占 23.81%。
- (六) 愈贊成職務輪調者，認為輪調頻率應愈頻繁，並認為輪調對個人（機關）產生影響程度愈好：輪調贊成程度高低與輪調頻率頻繁程度呈正相關，亦與輪調對個人（機關）影響程度好壞亦呈正相關。顯示實施職務輪調在個人方面，對專業知識（培養）、領導才能及行政經驗，及在機關方面對防止弊端、人員知能及行政效率等均具有相當影響力。

二、提供人事單位建議：

- (一) 無輪調經驗者中，年齡 50 歲以上占 28.05%，服務年資 26 年以上占 20.34%，兩者比率顯然過高，顯示機關實際執行成效仍有改善空間。
- (二) 全體受訪者認為輪調對個人「職務陞遷」有好的影響程度比率達 81.36%；在有輪調經驗者中，現任主管者比率（68.1%）高於非主管（31.9%），

顯示輪調對個領導才能等方面的培養具正面效果。

- (三) 輪調頻率不宜過於頻繁，如一年一次或二年一次，以免造成無輪調意願者反彈或影響個人工作情緒，進而對機關團體產生負面效果。
- (四) 受訪者對輪調制度相關規定，及機關實施輪調的依據、條件等，表示不清楚或沒意見者占 7.2% 至 9.4%，顯示輪調相關法規仍需加強宣導。
- (五) 機關執行輪調的條件及依據，「年齡」及「人情關說」因素所占比率極少，顯示輪調制度漸趨客觀。

綜上所述，可以清楚發現該制度是受到各公務人員肯定的評價，惟在了解現狀基礎上，透由對該制度所呈現優缺點看法及對個人及機關影響程度等數據，可作為當今各機關人事單位辦理該項作業之借鏡。對於職務輪調所帶來因學習與摸索的時間過久，反而導致工作績效低落，甚至引起當事人的嚴重挫折感而打擊工作士氣，應極力避免，必須輔以完善周延的管理計劃，方可以達到增進員工工作經驗與能力的正面效果。

考試院

「中階公務人員職務輪調意見調查-
以 108 年薦任公務人員晉升簡任官等訓練人員為研究對象」
調查問卷

親愛的公務界先進您好：

恭喜您獲選參加本年度薦任公務人員晉升簡任官等訓練，鑒於您在公務職場奉獻表現，在工作歷練及沉穩度方面均為機關重點培育人才，將透由您對職場寶貴經驗來提升公務人力之工作績效及服務品質。考試院暨所屬部會掌理公務人員考試、銓敘、保障及培訓等事項，有鑒於政府機關實施職務輪調制度多年，期透過本資訊的蒐集掌握目前各機關辦理職務輪調之現況的認識與觀感，以作為未來擬定或修正人力資源管理政策的參考，為保障您們的權益，並協助職涯發展及成長，故辦理本次問卷調查。

懇請撥冗填下您寶貴的意見，並感謝您的支持合作，我們保證填答的資料僅作公務分析之用，絕對保密，且僅以集體資料方式呈現，不會有引用個別填答內容，請安心填答。若有任何疑問，也歡迎隨時與我們聯繫，感謝您鼎力合作使調查能順利圓滿。

再次感謝您！敬祝您 身體健康、平安快樂

聯絡人：考試院統計室陳玉婉專員

電話：(02)82366346

E-mail：c350@exam.gov.tw

◆ 本調查所謂職務輪調係指公務人員陞遷法規定依同一職務列等相當職務之遷調，不包括陞任之調動。

➤ 第一部分 以下是關於您個人基本資料的幾個問題：

1. 請問您的性別是？

(1) 男性

(2) 女性

2. 請問您的出生西元年？

19_____年

3. 請問您目前服務機關？(中央係指總統府、五院及其所屬各部會；地方係指直轄市、各縣市政府及其所屬機關)

(1) 中央

(2) 地方

4. 請問您的最高教育程度？

(1) 博士

(2) 碩士

(3) 學士

(4) 專科

(5) 高中職

5. 請問您目前服務機關部門？

(1) 業務部門

(2) 幕僚部門(包括人事、主計、政風及秘書總務)

(3) 其他

6. 請問您目前是主管嗎？

(1) 是

(2) 否

7. 請問您公務員服務至今年資共幾年？(包括服役年數) _____年

➤ 第二部分 以下是關於您對職務輪調制度看法的幾個問題(除非特別標示，否則均為單選)：

1、 您是否贊成實施職務輪調制度？

- (1)非常贊成 (2)贊成 (3)不贊成 (4)非常不贊成
 (5)沒意見

2、 您對職務輪調制度實施頻率之看法？

- (1)每年一次 (2)兩年一次 (3)三年一次 (4)四年一次
 (5)不定期，視長官需要 (6)最好能不調就不調 (7)沒意見

3、 您認為實施職務輪調是否應有年齡限制？

3-1 應該限制，合乎不需輪調的年齡以幾歲為宜？

- (1)滿 55 歲 (2)滿 60 歲 (3)滿 63 歲 (4)其他_____ 歲

3-2 不應該限制_

4、 您認為主管是否應輪調？

4-1 是，輪調的頻率為何？

- (1)每年一次 (2)兩年一次 (3)三年一次 (4)四年一次

- (5)不定期，視長官需要 (6)最好能不調就不調 (7)沒意見

4-2 否

5、請問您公務員服務期間是否有職務輪調經歷？

(1)有，共平調_____次

(2)無

6、請問您對機關實施職務輪調制度的規定看法？（可複選）

(1)必須為同一職系 (2)必須為同職組內之職系 (3)可以在不同職系之單向調 (4)法令不清楚，沒意見

7、請問目前貴機關實施職務輪調規定的條件為何？（可複選）

(1)擔任同一職位達一定時間 (2)視個人績效表現而定 (3)視人力培訓的需要 (4)長官特定需要 (5)年齡 (6)不清楚

8、請問目前貴機關實際執行職務輪調的依據？（可複選）

(1)依照制度規定 (2)長官偏好 (3)被輪調者之個人意願 (4)制度為主，但尊重個人意願 (5)人情關說 (6)不清楚

9、您認為職務輪調的優點有哪些？（複選 3~5 個）

(1)增進專業知能 (2)促進組織活力 (3)業務能創新改進
 (4)建立培養人才制度 (5)加強人際關係 (6)發揮團隊精神
 (7)激發個人潛能 (8)破除本位主義 (9)防止弊端發生
(10)有效運用人力資源 (11)增加工作服務動機 (12)可以淘汰不適任者

10、您認為職務輪調的缺點有哪些？（複選 3~5 個）

(1)抱持過渡時期心態 (2)政策執行未能貫徹 (3)工作品質降低
 (4)無法訓練專才 (5)無輪調意願會產生反彈 (6)工作經驗無法在機關內累積傳承 (7)受主管個人好惡影響 (8)無法適才適所
 (9)輪調職務常不符個人興趣 (10)無法培養團隊默契

	有非常好的影響	有好的影響	沒有影響	有不好的影響	有非常不好的影響
11、您認為職務輪調在下列各方面對個人的影響程度為何？					
(1) 專業知識	<input type="checkbox"/>				
(2) 職務陞遷	<input type="checkbox"/>				
(3) 行政經驗	<input type="checkbox"/>				
(4) 生涯規劃	<input type="checkbox"/>				
(5) 領導才能	<input type="checkbox"/>				
(6) 工作場合人際關係	<input type="checkbox"/>				
(7) 家庭關係	<input type="checkbox"/>				
(8) 工作情緒	<input type="checkbox"/>				
(9) 專業培養	<input type="checkbox"/>				
(10) 競業精神	<input type="checkbox"/>				
12、您認為職務輪調在下列各方面對機關的影響程度為何					
(1) 行政效率	<input type="checkbox"/>				
(2) 工作士氣	<input type="checkbox"/>				
(3) 人員知能	<input type="checkbox"/>				

	有非常好的影響	有好的影響	沒有影響	有不好的影響	有非常不好的影響
(4) 服務品質	<input type="checkbox"/>				
(5) 民眾觀感	<input type="checkbox"/>				
(6) 工作氣氛	<input type="checkbox"/>				
(7) 團隊合作	<input type="checkbox"/>				
(8) 防止弊端	<input type="checkbox"/>				
(9) 適才適所	<input type="checkbox"/>				
(10) 與其他機關的關係	<input type="checkbox"/>				

(問卷結束)

非常感謝您今天撥空填寫我們的問卷，祝您工作順心。