

# 考試院

「中階公務人員對公務人力高齡化培訓意見調查-  
以 109 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 研撰

中華民國 110 年 1 月

# 目錄

壹、前言 .....	1
一、調查緣起及目的 .....	1
二、問項設計來源 .....	2
三、問項內容 .....	2
四、公務人力高齡化數據資料 .....	2
貳、調查過程及方法 .....	6
一、調查對象 .....	6
二、調查項目及調查表式 .....	6
三、調查方式 .....	6
四、辦理機關 .....	7
五、調查工作進度 .....	7
參、問卷調查回收情形 .....	8
肆、調查結果資料分析 .....	8
一、基本資料特性分析 .....	8
二、有關年金改革前後看法分析 .....	12
三、主要調查問項 .....	15
(一) 年改對工作動機的影響 .....	16

(二) 高齡化對工作的影響.....	25
(三) 高齡化對組織環境的影響.....	31
(四) 高齡化培訓課程及方式意見.....	48
(五) 整體滿意度.....	51
<b>伍、結論 .....</b>	<b>60</b>
一、公務人力高齡化數據呈增加態勢.....	60
二、新年金政策延後平均退休年齡及降低工作動機.....	61
三、公務人力高齡化工作表現之影響.....	62
四、公務人力高齡化培訓課程方式之意見.....	62
五、開放性問項 .....	64
<b>附表 .....</b>	<b>78</b>
調查問卷 .....	81

# 考試院

## 「中階公務人員對公務人力高齡化培訓意見調查- 以 109 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、調查緣起及目的

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。國家政策之規劃與執行，須仰賴公務人力之配合，我國新年金制度於 107 年實施後，公部門勢必面臨公務人員工作年限延長及年金給付降低等因素，所造成高齡化現象對政府機關組織會有哪些影響，將是公務人力資源管理要面對思考之問題。

政府多年以來在文官體制公務人力運用規劃，已重視對公務人員的工作績效，唯公務人力高齡化呈增加態勢中，由於工作時間延長，導致職位開缺減少，進而影響組織職位升遷拉長，對在職員工工作士氣與內心感受帶來隱形衝擊，另者久居職場的高齡工作者，若無法跟進科技技術的腳步，勢必產生適應不良現象，繼而加深影響不同世代間公務人員在工作價值落差問題，故經由管理角度，如何對高齡公務人員之知識、觀點與專業技術應隨年齡增長與時俱進，順應組織機關內部變遷需要，適時提前思考人力資源高齡化培訓管理是極重要課題。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，今欲從不同層面蒐集相關資訊意見，以提供未來擬定高齡人力培訓規劃參考。

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升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，是正處於中階文官間的關鍵地位。每年經由國家文官學院舉辦薦任晉升簡任訓練約計 1,500 人左右，該等人員做為調查對象，對於資料蒐集頗具參考價值。

## 二、問項設計來源

本次調查問項擷取本院於 108 年間委託國立政治大學辦理公務人力高齡化培訓策略研究之部分內容，由於經歷背景不同，透由該等中階資深公務人員對公務人力之認知，並與整體資料比較分析，作為公部門人力培訓規劃參考，極具意義及價值，爰辦理本次調查。

## 三、問項內容

政府於 107 年 7 月 1 日實施新年金改革，方案包括退休金起支年齡、降低退休金之所得替代率等政策，今欲從現職中階公務人員了解對其政策所帶來工作動機之影響及機關面臨高齡化增勢之各種看法，繼而提出政府在高齡化培訓策略上所有建言（包括實體問項及開放性問項）兩大類資訊，透由該中階文官自身對公務需求的體察經驗之蒐集，更能切切展現政府面臨公務人力高齡化所呈現之問題，提出周詳的對策。

## 四、公務人力高齡化數據資料

公務人力統計應該如何來界定高齡化的標準呢？依現行公務人員服務法規定年齡 65 歲要屆齡退休來看，年齡滿 50 歲以上應該屬高齡層，毋庸置疑。但就資歷（服務公務年資）來看是否是啊？當然就不一定是，高齡者並非就一定是資深者，此外，也可端視從公務人員退休年齡延後情形變

化來看，基於上述統計資料的蒐集，我們對於當前政府機關公務人力高齡化的認知，可朝下面三方面數據去探究：

(一) 近十年各項國家考試錄取人員之年齡分布來看：

資料蒐集包括高（一、二、三級）普初考及地方特考（三、四、五等）錄取年齡在 36 歲以上之變化來看：  
（如下表 A）

表 A 公務人員高普初特考試 36 歲以上錄取情形

項目別	總計	99年	100年	101年	102年	103年	104年	105年	106年	107年	108年
	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人	人
公務人員高等考試	4,461	194	290	447	413	532	523	563	496	508	495
公務人員普通考試	3,221	147	184	308	345	354	397	382	389	309	406
公務人員初等考試	1,193	102	100	119	127	84	107	130	174	108	142
地方政府公務人員考試	3,864	278	418	426	434	389	345	377	391	413	393
三等	1,932	132	201	206	226	183	174	205	183	222	200
四等	1,207	103	132	142	141	123	109	95	122	124	116
五等	725	43	85	78	67	83	62	77	86	67	77
項目別	總計	99年	100年	101年	102年	103年	104年	105年	106年	107年	108年
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
公務人員高等考試	13.9	9.0	8.9	12.8	12.2	15.9	14.7	15.7	15.5	16.7	15.5
公務人員普通考試	12.9	11.4	8.4	12.2	11.7	14.4	13.7	13.6	14.1	12.8	15.1
公務人員初等考試	22.7	17.6	19.5	18.5	22.5	20.2	22.9	23.0	31.7	23.6	28.0
地方政府公務人員考試	18.0	12.2	15.2	15.0	16.9	19.2	18.6	21.0	22.0	23.3	21.2
三等	17.5	11.5	14.0	13.8	16.9	17.5	17.3	22.6	21.8	24.1	21.8
四等	16.1	12.0	14.4	14.3	15.4	17.5	18.2	15.0	19.1	20.8	17.8
五等	24.4	15.4	21.3	21.7	21.8	29.7	24.7	29.7	29.1	26.5	27.0

說明：百分比計算方式=各該年度各類考試36歲以上錄取人數/各該年度各類考試錄取總人數×100。

1. 高等考試錄取人數，由 99 年之 194 人（占當年度錄取總人數 9.0%）逐年呈增加，在 105 年達 563 人（15.7%），108 年為 495 人（15.5%），十年共計錄取 4,461 人；而地特三等 99 年錄取 132 人（11.5%），

逐年增加至 108 年 200 人(21.8%)，十年共錄取 1,932 人。

2. 普通考試 99 年錄取 147 人，至 108 年錄取人數及占比均呈增加態勢，十年共錄取 3,221 人；至於地特四等人數變化沒很大，但占比由 99 年之 12.0%，增加至 108 年為 17.8%，十年共錄取 1,207 人。
3. 初等考試雖人數變化不大但占比由 99 年之 17.6%逐年增加至 108 年 28.0%，十年共錄取 1,193 人；而地特五等每年錄取人數在 60 至 86 人間，但占比由 99 年之 15.4%逐年增加至 108 年 27.0%，十年共錄取 725 人。

綜上所述，透由國家考試錄取人員之年齡在 36 歲以上來看，十年共計錄取 12,739 人，比率可謂不小，占比約 15% 上下；尤以最基層之初考及地特五等 108 年占比均各達近 28%，且有增加趨勢，顯示基層公務人力更是多處較高齡層，該類工作性質變動性為何，頗值得進一步觀察。

(二) 近十年我國公務人員年齡結構分布來看：(如下表 B)

表 B 全國公務人員年齡結構

單位：歲、%

年底別	初任公職 平均年齡	平均年齡			年齡結構占比				
		總平均	男性	女性	18-29歲	30-39歲	40-49歲	50-59歲	60歲以上
99	...	43.42	44.10	42.33	8.85	25.21	38.33	23.50	4.12
100	26.61	43.49	44.21	42.37	9.11	24.82	37.80	23.41	4.87
101	26.68	43.39	44.14	42.25	9.38	25.02	37.53	23.08	4.99
102	26.75	43.38	44.12	42.30	9.58	25.17	36.77	23.29	5.19
103	26.80	43.37	44.07	42.36	9.75	25.43	35.97	23.47	5.38
104	26.88	43.31	43.95	42.42	9.96	26.00	35.07	23.45	5.52
105	26.94	43.22	43.76	42.48	10.40	26.32	34.14	23.63	5.51
106	26.99	43.17	43.60	42.58	10.95	26.87	32.65	23.96	5.57
107	26.57	43.18	43.48	42.78	11.53	26.91	30.84	24.95	5.76
108	26.61	43.13	43.31	42.88	12.40	26.63	29.28	25.80	5.88
108年較99年 增減(%、百 分點)	...	-0.7	-1.8	1.3	3.6	1.4	-9.1	2.3	1.8

依銓敘統計年報資料，近十年公務人員之年齡結構別在 50 歲以上者，由 99 年之 93,937 人（占當年度公務人員總人數比為 27.62%），逐年呈增加，在 105 年達 29.14%，107 年及 108 年均各自來到 109,597 人（30.71%）及 114,498 人（31.68%），十年增加 4.1 個百分點，約計增加 20,561 人，未來人數將會逐年增加。

（三）近十年我國退休公務人員年齡結構分布來看：（如表 C）

表 C 銓敘部辦理公務人員退休情形

年別	總計	單位：人				
		50年歲以下	51歲至55歲	56歲至60歲	61歲至65歲	66歲以上
99	8,733	1,999	4,037	1,319	1,361	17
100	10,047	2,053	4,941	1,615	1,419	19
101	10,169	2,275	4,513	1,654	1,719	8
102	9,489	2,268	3,456	1,907	1,837	21
103	9,406	2,057	3,325	2,133	1,874	17
104	11,463	2,412	4,004	2,697	2,334	16
105	9,259	1,408	2,928	2,726	2,178	19
106	6,762	918	2,025	1,940	1,870	9
107	6,343	841	1,899	1,698	1,895	10
108	7,220	871	2,004	2,102	2,213	30

年別	總計	單位：%				
		50年歲以下	51歲至55歲	56歲至60歲	61歲至65歲	66歲以上
99	100.00	22.89	46.23	15.10	15.58	0.19
100	100.00	20.43	49.18	16.07	14.12	0.19
101	100.00	22.37	44.38	16.27	16.90	0.08
102	100.00	23.90	36.42	20.10	19.36	0.22
103	100.00	21.87	35.35	22.68	19.92	0.18
104	100.00	21.04	34.93	23.53	20.36	0.14
105	100.00	15.21	31.62	29.44	23.52	0.21
106	100.00	13.58	29.95	28.69	27.65	0.13
107	100.00	13.26	29.94	26.77	29.88	0.16
108	100.00	12.06	27.76	29.11	30.65	0.42



依銓敘部統計年報資料，我國公務人員退休年齡結構中，於 99 年至 104 年間集中在 55 歲以前退休有 54% 至 69%（占當年退休總人數比），但自 105 年起該區間已呈減少，在 108 年降至 39.82%，十年間減少約一半；而 56 歲以上退休逐年增加，其中 61 歲至 65 歲間增加更多，十年間 56 歲以上退休由 30.68%，增加到 108 年之 59.76%，顯見退休年齡逐漸延後，公務人員高齡化是必然趨勢。

經由上述數據資料顯示，不論是 36 歲以上之新進人員，呈逐年增加態勢，或是現職人員年齡結構 50 歲以上已呈增加及辦理退休年齡之延後來看，公務人員高齡化情形是不爭事實，這是本調查對於公務人力高齡化定義資料之依據。

## 貳、調查過程及方式

一、調查對象：109 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、調查項目及表式：(詳附件)

調查項目分基本資料及主要項目

(一) 基本資料之問項，計 8 項。

(二) 主要問項內容包括

1. 實施新年金制度後，公務人力高齡化變化看法。
2. 高齡公務人員工作動機及工作價值觀看法。
3. 公務人力高齡化培訓課程及方法意見。
4. 對於現整體工作評價滿意度。

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 (109 年 7 月 27 日至 109 年 8 月 21 日)
- (二)第二梯次 (109 年 9 月 21 日至 109 年 10 月 16 日)
- (三)第三梯次 (109 年 10 月 19 日至 109 年 11 月 13 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、調查工作進度： (詳下表)**

- (一)擬訂調查實施計畫(包括問卷調查表):109年3月中完成。
- (二)問卷調查交付系統設計：109年4月底完成。
- (三)問卷調查系統測試：109年4月至5月。
- (四)正式實施調查：109年7月至11月
- (五)資料處理製表：109年11月至12月。
- (六)統計結果分析：110年1月底前。

時間 工作項目	109 年				110 年
	2~3 月	4~5 月	7~11 月	11~12 月	1~2 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「109 年薦任公務人員晉升簡任官等訓練人員」之參訓學員，共計 1,498 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 1,470 人，回收率為 98.13%。

## 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 8 項，但問項第 5 項請問您「現在職務的服務年資」有幾年？受訪者填答資料呈現混淆不實，不清楚所謂現在職務的認定，雖造成有近百分之八左右者回答與事實有出入，但仍有近九成在 15 年以下的情形是可參考，考量資料整體性及周延性暫不列入相互交叉問項分析，特此敘明。本章節以總表呈現各回答者人數及百分比，並進一步以任主管否交叉分析瞭解本次薦任公務人員的基本特性，同時針對新年改政策的意見蒐集。而在下章節透由該等屬性作為與主題問項間交叉分析之關聯性的研究。(詳見表 1-1)

表 1-1 基本問項次數分配表

項目	資料類別	總計	百分比(%)
總計		1,470	100.00
性別	男性	826	56.19
	女性	644	43.81
年齡	31-35	1	0.07
	36-40	176	11.97
	41-45	377	25.65
	46-50	433	29.46
	51-55	309	21.02
	56-60	153	10.41
	61以上	21	1.43
教育程度	博士	60	4.08
	碩士	980	66.67
	學士	405	27.55
	專科	25	1.70
	高中職	-	0.00
主管別	是	889	60.48
	否	581	39.52
現在職務的 服務年資	10年以下	1,110	75.51
	11-15年	181	12.31
	16-20年	76	5.17
	21-25年	46	3.13
	26-30年	37	2.52
	31年以上	20	1.36
公務年資	10年以下	21	1.43
	11-15年	428	29.12
	16-20年	388	26.39
	21-25年	313	21.29
	26-30年	219	14.90
	31年以上	101	6.87
服務機關	總統府及五院	92	6.26
	中央各部會	273	18.57
	中央各部會所屬	614	41.77
	直轄市政府	201	13.67
	直轄市政府所屬	127	8.64
	縣市政府	58	3.95
	縣市政府所屬	34	2.31
	其他	71	4.83
單位部門	業務部門	953	64.83
	幕僚部門 <sup>1</sup>	374	25.44
	其他	143	9.73

<sup>1</sup>包括人事、主計、政風及秘書總務等。

- (一) 性別：本調查受訪者共計 1,470 人，其中男性 826 人，占 56.19%，而女性 644 人，占 43.81%，男性多於女性。
- (二) 年齡：集中在 41 歲至 55 歲間，共占 76.13%；40 歲以下 177 人，占 12.04%；而 56 歲以上 174 人，占 11.83%。
- (三) 教育程度：碩博士者 1,040 人，占 70.75%；而學士 405 人，占 27.55%。
- (四) 主管別：是任主管者 889 人，占 60.48%；非主管 581 人，占 39.52%。
- (五) 機關別：屬中央 979 人，占 66.60%（包括總統府五院及各部會等暨所屬）；地方 420 人，占 28.57%。至於其他如約計 71 人。
- (六) 公務年資：11-20 年 816 人，占 55.41%；而在 21 年以上者應為資深者加 26-30 年共 532 人，占 36.19% 再次，而 31 年以上 101 人，占 6.87%。
- (七) 單位性質：業務部門 953 人，占 64.83%；而幕僚部門（包括人事、主計、政風及秘書總務等）374 人，占 25.44%；其他 143 人，占 9.73%。
- (八) 進一步透由基本資料相關交叉分析，依任主管者 889 人，占 60.48% 來看其特性：（如下表 1-2）

表 1-2 基本問項次數分配表-按主管別分

項目	資料類別	總計	主管		非主管	
				%		%
總計		1,470	889	60.48	581	39.52
性別	男性	826	518	62.71	308	37.29
	女性	644	371	57.61	273	42.39
年齡	31-35	1	0	0.00	1	100.00
	36-40	176	97	55.11	79	44.89
	41-45	377	202	53.58	175	46.42
	46-50	433	287	66.28	146	33.72
	51-55	309	193	62.46	116	37.54
	56-60	153	100	65.36	53	34.64
	61以上	21	10	47.62	11	52.38
教育程度	博士	60	32	53.33	28	46.67
	碩士	980	590	60.20	390	39.80
	學士	405	246	60.74	159	39.26
	專科	25	21	84.00	4	16.00
	高中職	-	-	-	-	-
現在職務的服務年資	10年以下	1,110	723	65.14	387	34.86
	11-15年	181	65	35.91	116	64.09
	16-20年	76	37	48.68	39	51.32
	21-25年	46	32	69.57	14	30.43
	26-30年	37	20	54.05	17	45.95
	31年以上	20	12	60.00	8	40.00
公務年資	10年以下	21	9	42.86	12	57.14
	11-15年	428	233	54.44	195	45.56
	16-20年	388	233	60.05	155	39.95
	21-25年	313	205	65.50	108	34.50
	26-30年	219	146	66.67	73	33.33
	31年以上	101	63	62.38	38	37.62
服務機關	總統府及五院	92	35	38.04	57	61.96
	中央各部會	273	143	52.38	130	47.62
	中央各部會所屬	614	361	58.79	253	41.21
	直轄市政府	201	146	72.64	55	27.36
	直轄市政府所屬	127	100	78.74	27	21.26
	縣市政府	58	45	77.59	13	22.41
	縣市政府所屬	34	28	82.35	6	17.65
	其他	71	31	43.66	40	56.34
單位部門	業務部門	953	584	61.28	369	38.72
	幕僚部門 <sup>1</sup>	374	237	63.37	137	36.63
	其他	143	68	47.55	75	52.45

<sup>1</sup>包括人事、主計、政風及秘書總務等。

本受訪者任主管者男性占 58.27%，多於女性任主管；年齡集中在 41-55 歲間，占 76.72%，而在 40 歲以下任主管 97 人，畢竟仍屬少數；教育程度屬碩博士共計 622 人，占 69.97%；公務年資集中在 11-25 年間有 681 人，占 76.60%，其中 10 年以下僅 9 人；服務中央機關有 539 人，占 60.63%，大於服務地方機關 35.88%；屬業務部門 584 人，占 65.69%。顯見本調查之中階主管不論年齡、年資或職務歷練堪稱豐富，意見蒐集極具參考價值。

## 二、有關年金改革前後看法分析

政府於 107 年 7 月正式實施新年金制度，由於此次對於退休制度調降所得替代率及基數計算等變動幅度頗大，影響原可領取之退休金總額，致造成原提早想退休者延後計畫，繼而相對增加公務人力高齡化情形，為窺見該政策下之影響程度，分別以下兩方向來分析：

### （一）年改前、後退休年齡的變化

1. 表 1-3 在年金改革前，有 62.79% 中階公務人員會提前在 65 歲前退休，平均退休年齡為 56.8 歲，但多半會選在 55 歲占 40.93%，其次是 60 歲占 32.59%；但年改後有 51.9% 改變退休計畫，平均退休年齡來到 62.9 歲，已呈延後趨勢，且絕大多選擇在 65 歲，占 62.32%，其次是 60 歲占 25.60%。顯示年改前後平均退休年齡呈顯著差異，明顯延後 6 歲之多。綜上，新年金改革政策確實改變了目前現職中階公務人員的退休規劃。（詳見第 78 頁附表 1 及 2）

表 1-3 年金改革前後，對於退休計劃年齡之變化

項目		樣本數	百分比 (%)	平均退休年齡	平均退休年齡(眾數)
年金改革前， 您是否曾經想 過要「65歲以 前」退休？	總計	1,470	100.00	-	-
	是。年金改革前，我原本打算_____歲時退休。	923	62.79	56.8	55
	否。我原本就打算要做到65歲才退休。	223	15.17	-	-
	我從未想過幾歲退休的問題。	324	22.04	-	-
年金改革後， 您的退休計畫 是否有改變？	總計	1,470	100.00	-	-
	是。年金改革後，我打算_____歲退休。	763	51.90	62.9	65
	否。我仍會照原定計畫安排退休。	363	24.69	-	-
	我從未想過幾歲退休的問題。	344	23.40	-	-

2. 年改前原本就打算 65 歲退休者 223 人占 15.17%，而年改後仍照原計畫安排退休有 363 人占 24.69%，顯示該政策對此群組人員均不造影響他原有的公務生涯規劃。

3. 至於年改前後全然未曾有想過退休年齡問題均各達 22.04%~23.4% 間，顯示該政策對該群組人員是沒有太大影響。很顯然均屬年齡在 45 歲以下、服務年資在 15 年以下之年輕族群，因進入公務體系仍處於高度工作熱忱尚不會有此生涯規劃問題，至於年齡 60 歲以上且服務年資在 31 年以上者均未有想過，想必終身奉獻公職是最大志業。

## (二) 不同年齡、性別、職務、服務年資及機關之間對於年改前後在平均預定退休年齡之差異

在性別、年齡、職務、服務年資機關，在預定退休年齡上均存在顯著差異，如表 1-4 顯示，亦即無論是男性、女性；年輕、年長；是否任主管；服務年資長、短；中央、地方機關等，在年金改革前後的預定平均退休年齡上皆有顯著差異。



表 1-4 性別、年齡、任主管否、服務年資、服務機關及單位對年改前後  
平均預定退休年齡比較

基本資料		樣本數		平均預定退休年齡		年齡別	打算退休年齡變化	
		年改前	年改後	年改前	年改後		年改前	年改後
總計		901	759	56.8	62.9		樣本數	樣本數
性別	男性	484	410	57.3	63.3	45	1	-
	女性	417	349	56.2	62.5	46	-	-
年齡	31-35	-	-	-	1.00	47	-	-
	36-40	101	83	56.6	63.1	48	-	1
	41-45	235	185	57.0	63.4	49	-	-
	46-50	287	250	56.5	62.7	50	61	5
	51-55	197	172	56.6	62.2	51	1	2
	56-60	76	64	58.1	63.7	52	3	-
	61以上	5	5	60.6	65.0	52.5	1	-
主管別	是	538	451	56.7	62.9	53	7	-
	否	363	308	57.0	63.0	54	1	-
公務年資	10年以下	6	4	56.3	62.5	55	369	20
	11-15年	218	178	57.6	63.6	56	26	3
	16-20年	262	216	57.1	63.4	57	29	6
	21-25年	211	188	56.0	62.2	57.5	3	-
	26-30年	155	129	56.1	62.0	58	75	15
	31年以上	49	44	57.6	64.0	59	7	1
服務機關	總統府及五院	50	43	57.6	63.8	60	294	194
	中央各部會	166	133	57.2	63.0	61	4	4
	中央各部會所屬	376	324	56.9	63.0	62	14	12
	直轄市政府	121	97	56.1	62.7	62.5	-	2
	直轄市政府所屬	92	79	56.6	62.5	63	5	19
	縣市政府	35	29	55.5	62.6	64	-	2
	縣市政府所屬	17	16	56.1	61.9	65	-	473
	其他	44	38	57.6	63.2			
單位部門	業務部門	581	478	56.7	62.8	平均年齡	56.8	62.9
	幕僚部門 <sup>1</sup>	238	214	56.9	63.1	年齡別眾數	55	65
	其他	82	67	57.6	63.6			

<sup>1</sup>包括人事、主計、政風及秘書總務等。

綜上所述，新年金政策約近半數受訪者之中階公務人員持影響態度，且預定要延後退休，對此，未來公務人員高齡化現象是時勢所趨。

### 三、主要調查問項

#### 描述性分析

調查主問項分為實施年改制度後工作動機、高齡公務人員工作表現及工作價值觀看法、公務人力高齡化培訓課程及方法意見及對整體工作評價滿意度等共計五大項 12 小子項，均採 6 點尺度方式設計，回答選項為 6.為非常同意 5.為同意 4.為有點同意 3.為有點不同意 2.為不同意 1.為非常不同意，文中乃將 6.非常同意及 5.同意 4.有點同意合併為認同，而 3.有點不同意 2.不同意及 1.非常不同意合併為不認同來分析，並對各項分別以 1 至 6 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。

就受訪者回答各問項平均數落在 3.30 及 4.96 間，整體呈現中高度的認同，對於問項 11-5「我認為年金改革會使陞遷速度變慢」的平均數最高（4.96），對於問項 14-3「我的直屬主管經常會出現叫不動資深部屬的情形」的平均數最低（3.30）；而對於整體滿意度問項 18-4 中「我的主管很滿意我的工作表現」平均數達 4.56 最高，而對問項 18-1「我很滿意到目前為止的陞遷狀況」平均數僅 3.92 最低。（詳如附表 3）

#### 相關因素交叉分析

分別將受訪者對主要調查問項（依變數）及各基本資料之性別、年齡、服務年資、是否為主管、服務機關及單位部門（自變數）等作交叉性相關分析，探討彼此

間存在其差異性及關聯性。本資料就五大主項之各小項與基本資料採卡方檢定及 95%信賴區間 (P-value 值) 來觀察彼此間是否存在差異 (有否受影響),  $p$  值  $< 0.05$  表示有顯著差異 (亦即表示受訪者對該問項的認知有受基本資料影響), 反之則無。經資料分析可看出在不同自變數與依變數間產生部分差異, 在呈現差異中同時就認同 (包括有點同意、同意及非常同意) 程度說明差異原因。以下分五大部分就新年金改革對工作動機影響及公務人力高齡化對工作及組織環境、培訓課程方法及整體滿意度等看法來分析:

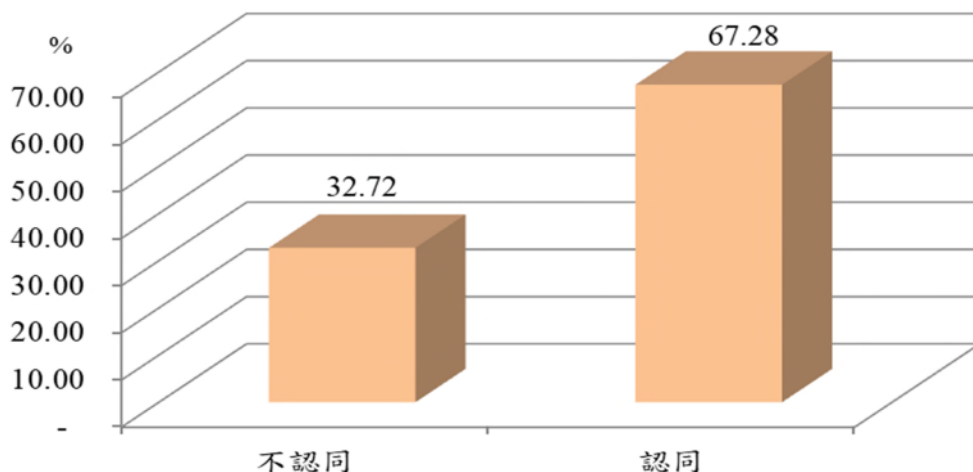
### (一) 年改對工作動機的影響

受訪者透由第 11 問項中進一步探討因年改後將退休年齡延後至 65 歲、減少退休金及對陞遷速度意見蒐集, 可分別了解對工作動機影響程度, 如下分析:

#### 1. 「工作到 65 歲」與工作熱忱及士氣

調查結果發現 (如圖問項 11-1 所示), 67.28% 的受訪者表示認同 (包括有點同意、同意及非常同意) 我工作到 65 歲會降低我的工作士氣及熱忱; 但有 32.72% 不認同。

圖問項11-1我認為「要工作到65歲」這件事，會降低我的工作熱忱及士氣。



進一步分析受訪者的背景，與他們對問項 11-1 我認為「要工作到 65 歲」這件事，會降低我的工作熱忱及士氣的看法之間關係，可以發現以下幾個現象（參見表問項 11-1）

表問項 11-1 我認為「要工作到 65 歲」這件事，會降低我的工作熱忱及士氣。

基本資料		人數	總計	不認同				認同				卡方值	p<0.05 有顯著性*
				計	非常不同意	不同意	有點不同意	計	有點同意	同意	非常同意		
				%	%	%	%	%	%	%	%		
總計		1,470	100.00	32.72	6.39	16.87	9.46	67.28	23.20	20.20	23.88		
性別	男性	826	100.00	36.44	6.17	20.34	9.93	63.56	22.15	19.61	21.79	18.674	0.00 *
	女性	644	100.00	27.95	6.68	12.42	8.85	72.05	24.53	20.96	26.55		
年齡	31-35	1	100.00	-	-	-	-	100.00	-	-	100.00	230.31	0.00 *
	36-40	176	100.00	17.61	2.27	5.68	9.66	82.39	27.27	24.43	30.68		
	41-45	377	100.00	22.28	4.51	10.88	6.90	77.72	24.14	23.61	29.97		
	46-50	433	100.00	28.64	4.16	14.32	10.16	71.36	21.94	20.79	28.64		
	51-55	309	100.00	41.42	6.15	22.98	12.30	58.58	24.27	17.48	16.83		
	56-60	153	100.00	64.05	17.65	37.91	8.50	35.95	20.26	11.11	4.58		
	61以上	21	100.00	76.19	42.86	28.57	4.76	23.81	4.76	19.05	-		
主管	是	889	100.00	34.98	6.30	18.00	10.69	65.02	23.28	19.01	22.72	8.18	0.15
	否	581	100.00	29.26	6.54	15.15	7.57	70.74	23.06	22.03	25.65		
公務年資	10年以下	21	100.00	52.38	23.81	19.05	9.52	47.62	19.05	4.76	23.81	161.22	0.00 *
	11-15年	428	100.00	25.00	4.44	11.21	9.35	75.00	27.10	22.66	25.23		
	16-20年	388	100.00	26.55	3.35	15.21	7.99	73.45	23.71	20.62	29.12		
	21-25年	313	100.00	31.95	6.07	15.02	10.86	68.05	20.45	22.36	25.24		
	26-30年	219	100.00	41.10	5.94	23.29	11.87	58.90	21.00	17.81	20.09		
	31年以上	101	100.00	69.31	24.75	38.61	5.94	30.69	18.81	9.90	1.98		
服務機關	總統府及五院	92	100.00	33.70	3.26	16.30	14.13	66.30	21.74	19.57	25.00	36.08	0.42
	中央各部會	273	100.00	29.30	6.23	13.55	9.52	70.70	24.18	22.71	23.81		
	中央各部會所屬	614	100.00	33.88	7.17	17.92	8.79	66.12	22.48	17.59	26.06		
	直轄市政府	201	100.00	29.85	4.98	15.42	9.45	70.15	25.87	24.88	19.40		
	直轄市政府所屬	127	100.00	33.07	7.87	14.96	10.24	66.93	28.35	18.90	19.69		
	縣市政府	58	100.00	39.66	6.90	25.86	6.90	60.34	17.24	17.24	25.86		
	縣市政府所屬	34	100.00	47.06	2.94	29.41	14.71	52.94	5.88	29.41	17.65		
	其他	71	100.00	29.58	7.04	15.49	7.04	70.42	23.94	21.13	25.35		
單位部門	業務部門	953	100.00	33.26	6.61	17.00	9.65	66.74	22.56	20.25	23.92	7.13	0.71
	幕僚部門 <sup>1</sup>	374	100.00	28.61	5.61	14.97	8.02	71.39	25.94	20.86	24.60		
	其他	143	100.00	39.86	6.99	20.98	11.89	60.14	20.28	18.18	21.68		

<sup>1</sup>包括人事、主計、政風及秘書總務等。

- (1) 性別方面：女性表示認同比率 72.05% 顯著高於男性 63.56%。
- (2) 年齡方面：年齡愈低者表示認同比率顯著高於年齡長者；40 歲以下持認同比率 82.39%~100.00%，而 61 歲以上者認同僅 23.81%（亦即不認同達 76.19%）。
- (3) 在年資方面：年資在 11 年至 30 年間愈淺者表示認同比率顯著高於資深者；在 15 年以下認同比率達 75.00%，31 年以上認同僅 30.69%（不認同達 69.31%）。

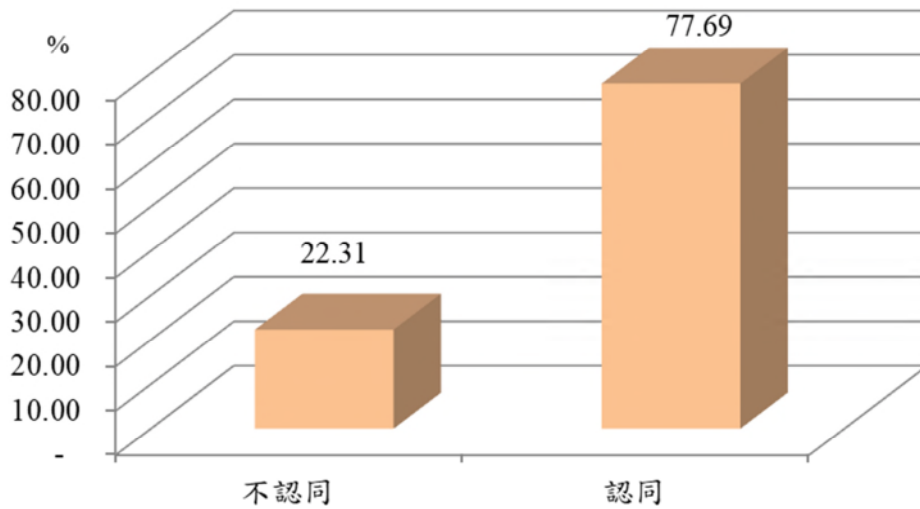
上述受訪者背景特性除在性別、年齡及年資呈現對工作到 65 歲會降低工作熱忱及士氣有顯著差異，其餘如主管別、不同服務機關及單位看法均一致。

顯示女性較男性不想工作到屆齡，而年輕族群及資淺者也是，多半會想有規劃到某年齡便退休，過個屬於自己的生活。但對於年長（資深者）中高度不認同「工作到 65 歲」會影響工作熱忱及士氣，可見此群是熱愛公務職場及能堅守崗位。

## 2. 「未來退休金減少」對工作熱忱及士氣

調查結果發現（如圖問項 11-2 所示），77.69% 的受訪者表示認同未來退休金減少會降低我的工作士氣及熱忱；但有 22.31% 不認同。

圖問項11-2我認為「未來退休金減少」這件事，會降低我的工作熱忱及士氣。



進一步分析受訪者的背景，與他們對問項 11-2 我認為「未來退休金減少」這件事，會降低我的工作熱忱及士氣的看法之間關係，可以發現以下幾個現象（參見表問項 11-2）

- (1) 年齡方面：年齡愈低者表示認同比率顯著高於年齡長者；50 歲以下持認同比率 81.52% 逐漸增高至 100.00%，而 56 歲以上者認同僅 51.63% 至 38.10%。
- (2) 主管別方面：任主管認同比率 74.80% 遠低於非主管者認同之 82.10%。
- (3) 年資方面：年資在 20 年以下愈淺者表示認同比率顯著高於資深者；在 10 年以下認同比率達 85.71%，31 年以上認同僅 48.51%。

上述受訪者背景特性除在主管別、年齡及年資呈現對退休金減少會降低工作熱忱及士氣有顯著差異外，其餘如性別、不同服務機關及單位看法均一致。

顯示年輕族群者對於報考公職主要在於原有退休金制度的誘因，而新年金政策退休金減少許多，的確會與先前期待有所落差。

表問項 11-2 我認為「未來退休金減少」這件事，會降低我的工作熱忱及士氣。

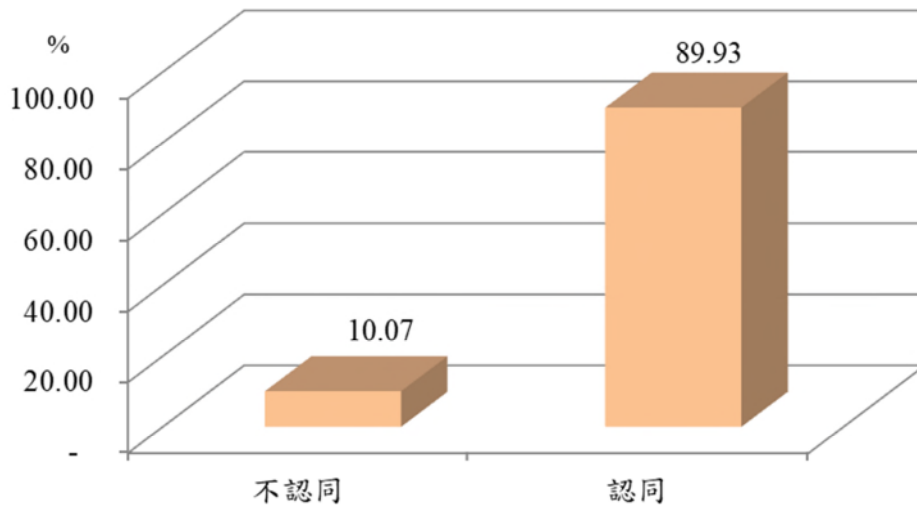
基本資料		人數	總計	不認同				認同				卡方 值	p<0.05 有顯著 性*
				計	非常不 同意	不同 意	有點 不同 意	計	有點同 意	同意	非常同 意		
				%	%	%	%	%	%	%	%		
總計		1,470	100.00	22.31	3.47	11.43	7.41	77.69	18.03	27.07	32.59		
性別	男性	826	100.00	21.67	3.27	11.74	6.66	78.33	20.10	25.79	32.45	7.483	0.19
	女性	644	100.00	23.14	3.73	11.02	8.39	76.86	15.37	28.73	32.76		
年齡	31-35	1	100.00	-	-	-	-	100.00	-	-	100.00	201.814	0.00 *
	36-40	176	100.00	13.64	2.27	5.11	6.25	86.36	15.34	25.57	45.45		
	41-45	377	100.00	14.59	2.65	5.31	6.63	85.41	15.92	29.44	40.05		
	46-50	433	100.00	18.48	1.62	9.01	7.85	81.52	18.71	26.56	36.26		
	51-55	309	100.00	26.54	2.91	16.18	7.44	73.46	23.62	26.54	23.30		
	56-60	153	100.00	48.37	9.80	28.76	9.80	51.63	15.03	26.80	9.80		
	61以上	21	100.00	61.90	28.57	28.57	4.76	38.10	4.76	19.05	14.29		
主管	是	889	100.00	25.20	3.60	13.16	8.44	74.80	17.77	25.98	31.05	11.89	0.04 *
	否	581	100.00	17.90	3.27	8.78	5.85	82.10	18.42	28.74	34.94		
公務 年資	10年以下	21	100.00	14.29	9.52	-	4.76	85.71	19.05	28.57	38.10	130.571	0.00 *
	11-15年	428	100.00	16.12	3.27	5.84	7.01	83.88	15.65	27.57	40.65		
	16-20年	388	100.00	16.49	1.55	9.54	5.41	83.51	20.36	28.61	34.54		
	21-25年	313	100.00	22.68	3.19	11.50	7.99	77.32	20.45	24.92	31.95		
	26-30年	219	100.00	31.51	2.74	18.26	10.50	68.49	14.61	29.22	24.66		
	31年以上	101	100.00	51.49	12.87	29.70	8.91	48.51	18.81	20.79	8.91		
	服務 機關	總統府及 五院	92	100.00	18.48	2.17	9.78	6.52	81.52	15.22	28.26		
中央各部 會		273	100.00	18.68	2.93	7.33	8.42	81.32	20.15	24.54	36.63		
中央各部 會所屬		614	100.00	23.45	3.58	12.87	7.00	76.55	18.24	25.24	33.06		
直轄市政 府		201	100.00	21.39	2.99	9.45	8.96	78.61	16.92	32.84	28.86		
直轄市政 府所屬		127	100.00	23.62	3.15	13.39	7.09	76.38	19.69	29.13	27.56		
縣市政府		58	100.00	22.41	5.17	13.79	3.45	77.59	24.14	25.86	27.59		
縣市政府 所屬		34	100.00	35.29	2.94	20.59	11.76	64.71	17.65	26.47	20.59		
其他		71	100.00	25.35	7.04	12.68	5.63	74.65	7.04	32.39	35.21		
單位 部門	業務部門	953	100.00	22.67	3.15	12.38	7.14	77.33	18.26	27.49	31.58	8.172	0.61
	幕僚部門 <sup>1</sup>	374	100.00	20.86	3.48	9.63	7.75	79.14	18.18	24.87	36.10		
	其他	143	100.00	23.78	5.59	9.79	8.39	76.22	16.08	30.07	30.07		

<sup>1</sup>包括人事、主計、政風及秘書總務等。

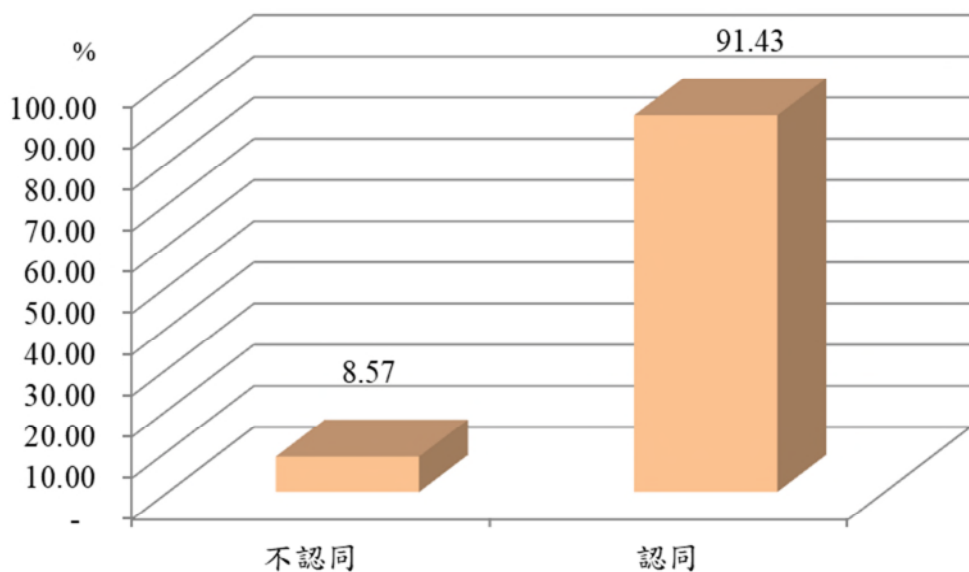
### 3.對陞遷速度的影響及個人期待

調查結果發現（如圖問項 11-3 及 11-5 所示），89.93%的受訪者表示認同能有順暢的陞遷對他個人來說是很重要，且有91.43%認同年改會使陞遷速度變慢，各僅有不到一成持不認同看法。

圖問項11-3對我來說，能否有順暢的陞遷是很重要的。



圖問項11-5我認為年金改革會使陞遷速度變慢。





進一步分析受訪者的背景，與他們對問項 11-3 及 11-5 有關「能否有順暢的陞遷」及「年改後陞遷速度變慢」的看法之間關係，可以發現以下幾個現象（參見表問項 11-3 及 11-5）

- (1) 年齡方面：年齡愈低者表示認同比率顯著高於年齡長者；50 歲以下持認同比率逐漸增高，於 35 歲以下達 100%，而 50 歲以上者個人對於陞遷是否順暢認同比率稍降低些，至 61 歲以上 95.24% 更是強列表達陞遷要順暢是很重要。
- (2) 服務機關別方面：中央機關認同年金改革會使陞遷速度變慢比率 88.04%~91.69% 上下，稍低於地方機關 93.03%~98.43%；但遠高於縣市政府所屬之 79.41%。
- (3) 單位部門方面：業務部門認同陞遷速度變慢達 89.93% 較幕僚部門及其他 94.92% 稍低些。

上述受訪者背景特性除在年齡及服務機關及單位部門呈現對陞遷能否順暢及陞遷速度上變慢有顯著差異外，其餘如性別、主管別及公務年資看法均一致。

顯示任公職之任何族群亦即任何年齡層者對於期待能否陞遷對個人是很重要一件事，而今年改延緩退休造成陞遷速度變慢更是不樂見，如何有更好措施政策來改善，政府應當提前更加關注。

表問項 11-3 對我來說，能否有順暢的陞遷是很重要的。

基本資料		人數	總計	不認同				認同				卡方值	p<0.05 有顯著性*	
				計	非常不同意	不同意	有點不同意	計	有點同意	同意	非常同意			
				%	%	%	%	%	%	%	%			
總計		1,470	100.00	10.07	0.75	3.27	6.05	89.93	20.54	42.18	27.21			
基本特性	性別	男性	826	100.00	9.69	0.85	3.75	5.08	90.31	18.77	43.46	28.09	8.725	0.12
		女性	644	100.00	10.56	0.62	2.64	7.30	89.44	22.83	40.53	26.09		
	年齡	31-35	1	100.00	-	-	-	-	100.00	-	-	100.00	44.965	0.04 *
		36-40	176	100.00	6.25	0.57	1.70	3.98	93.75	22.73	41.48	29.55		
		41-45	377	100.00	6.63	0.53	2.39	3.71	93.37	20.95	46.15	26.26		
		46-50	433	100.00	9.01	1.15	3.23	4.62	90.99	21.71	38.80	30.48		
		51-55	309	100.00	15.21	0.32	4.53	10.36	84.79	18.77	42.72	23.30		
		56-60	153	100.00	16.34	1.31	5.23	9.80	83.66	19.61	38.56	25.49		
		61以上	21	100.00	4.76	-	-	4.76	95.24	4.76	66.67	23.81		
	主管	是	889	100.00	10.46	0.79	3.82	5.85	89.54	21.37	42.63	25.53	5.541	0.35
		否	581	100.00	9.47	0.69	2.41	6.37	90.53	19.28	41.48	29.78		
	公務年資	10年以下	21	100.00	9.52	-	4.76	4.76	90.48	28.57	28.57	33.33	24.053	0.52
		11-15年	428	100.00	8.18	0.47	2.34	5.37	91.82	19.16	42.76	29.91		
		16-20年	388	100.00	7.99	0.52	2.84	4.64	92.01	23.71	42.53	25.77		
		21-25年	313	100.00	11.18	1.60	3.83	5.75	88.82	21.41	41.53	25.88		
		26-30年	219	100.00	14.16	0.46	4.11	9.59	85.84	17.35	40.18	28.31		
		31年以上	101	100.00	13.86	0.99	4.95	7.92	86.14	16.83	47.52	21.78		
		服務機關	總統府及五院	92	100.00	7.61	-	3.26	4.35	92.39	25.00	36.96		
	中央各部會		273	100.00	5.13	0.37	1.83	2.93	94.87	19.05	44.69	31.14		
	中央各部會所屬		614	100.00	10.91	0.98	3.58	6.35	89.09	19.22	42.67	27.20		
直轄市政府	201		100.00	9.45	1.00	1.99	6.47	90.55	23.88	38.31	28.36			
直轄市政府所屬	127		100.00	17.32	-	7.09	10.24	82.68	21.26	42.52	18.90			
縣市政府	58		100.00	13.79	1.72	1.72	10.34	86.21	25.86	41.38	18.97			
縣市政府所屬	34		100.00	11.76	-	5.88	5.88	88.24	26.47	41.18	20.59			
其他	71		100.00	9.86	1.41	2.82	5.63	90.14	14.08	46.48	29.58			
單位部門	業務部門		953	100.00	9.97	0.73	3.25	5.98	90.03	21.20	43.65	25.18	12.533	0.25
	幕僚部門 <sup>1</sup>	374	100.00	9.63	0.53	3.21	5.88	90.37	21.93	38.50	29.95			
	其他	143	100.00	11.89	1.40	3.50	6.99	88.11	12.59	41.96	33.57			

<sup>1</sup>包括人事、主計、政風及秘書總務等。

表問項 11-5 我認為年金改革會使陞遷速度變慢。

基本資料		人數	總計	不認同				認同				卡方 值	p<0.05 有顯著 性*
				計	非常不 同意	不同 意	有點 不同 意	計	有點同 意	同意	非常同 意		
				%	%	%	%	%	%	%	%		
總計		1,470	100.00	8.57	0.34	3.27	4.97	91.43	17.41	39.80	34.22		
性別	男性	826	100.00	8.47	0.48	3.15	4.84	91.53	15.13	41.40	34.99	8.479	0.13
	女性	644	100.00	8.70	0.16	3.42	5.12	91.30	20.34	37.73	33.23		
年齡	31-35	1	100.00	-	-	-	-	100.00	-	-	100.00	41.592	0.08
	36-40	176	100.00	9.09	-	2.27	6.82	90.91	15.91	45.45	29.55		
	41-45	377	100.00	7.43	0.53	2.92	3.98	92.57	17.24	38.99	36.34		
	46-50	433	100.00	7.62	0.23	2.31	5.08	92.38	16.63	36.03	39.72		
	51-55	309	100.00	8.74	-	3.24	5.50	91.26	18.77	41.75	30.74		
	56-60	153	100.00	11.11	1.31	6.54	3.27	88.89	18.95	42.48	27.45		
	61以上	21	100.00	23.81	-	14.29	9.52	76.19	19.05	38.10	19.05		
主管	是	889	100.00	7.76	0.22	2.59	4.95	92.24	15.86	41.73	34.65	9.406	0.09
	否	581	100.00	9.81	0.52	4.30	4.99	90.19	19.79	36.83	33.56		
公務 年資	10年以下	21	100.00	4.76	-	4.76	-	95.24	28.57	42.86	23.81	35.811	0.07
	11-15年	428	100.00	10.28	0.47	3.50	6.31	89.72	17.52	42.52	29.67		
	16-20年	388	100.00	6.96	-	2.06	4.90	93.04	19.85	36.08	37.11		
	21-25年	313	100.00	8.95	0.32	4.47	4.15	91.05	14.38	38.66	38.02		
	26-30年	219	100.00	7.31	-	2.28	5.02	92.69	16.44	38.81	37.44		
	31年以上	101	100.00	9.90	1.98	4.95	2.97	90.10	16.83	47.52	25.74		
服務 機關	總統府及 五院	92	100.00	11.96	-	6.52	5.43	88.04	18.48	36.96	32.61	51.76	0.03 *
	中央各部 會	273	100.00	11.72	0.37	4.40	6.96	88.28	20.15	39.93	28.21		
	中央各部 會所屬	614	100.00	8.31	0.33	3.09	4.89	91.69	15.80	40.07	35.83		
	直轄市政 府	201	100.00	6.97	-	1.49	5.47	93.03	17.91	40.80	34.33		
	直轄市政 府所屬	127	100.00	1.57	-	0.79	0.79	98.43	15.75	40.16	42.52		
	縣市政府	58	100.00	10.34	-	8.62	1.72	89.66	17.24	32.76	39.66		
	縣市政府 所屬	34	100.00	20.59	2.94	5.88	11.76	79.41	20.59	32.35	26.47		
	其他	71	100.00	4.23	1.41	-	2.82	95.77	19.72	46.48	29.58		
單位 部門	業務部門	953	100.00	10.07	0.52	4.20	5.35	89.93	18.15	40.50	31.27	21.052	0.02 *
	幕僚部門 <sup>1</sup>	374	100.00	5.08	-	1.34	3.74	94.92	16.58	39.84	38.50		
	其他	143	100.00	7.69	-	2.10	5.59	92.31	14.69	34.97	42.66		

<sup>1</sup>包括人事、主計、政風及秘書總務等。

以下分別就對公務人員高齡化在工作表現、組織環境中價值觀及溝通相處以及直屬主管工作分配等看法區分三大面向來分析：

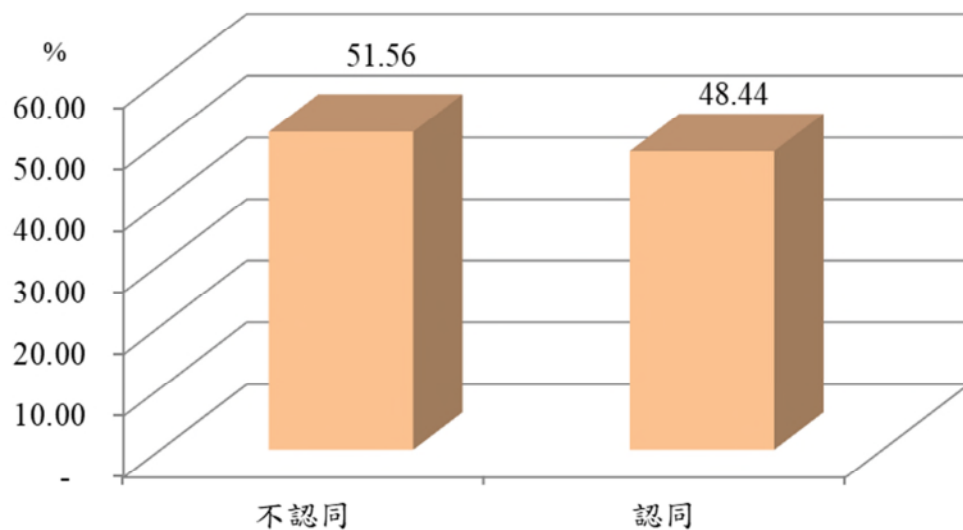
## (二) 高齡化對工作的影響

分為受訪者自身經驗對高齡化在實際工作表現及年齡增長與工作表現之關係。

### 1. 高齡化對實際工作表現的看法-自身經驗

調查結果發現(如圖問項 12-2 所示),僅 48.44% 的受訪者表示認同年資較長的人,會在工作上有較佳表現,反之有 51.56% 不認同,二者各占一半。

圖問項12-2以自身經驗來看,我認為年資較長的人,會在工作上有較佳的表現。



進一步分析受訪者的背景,與他們對問項 12-2 有關以自身經驗來看對於「年資較長的人,會在工作有較佳表現」的看法之間關係,可以發現以下幾個現象(參見表問項 12-2)

- (1) 年齡方面：年齡愈低者表示認同比率顯著低於年齡長者；50歲以下持認同比率46.19%逐漸下降，而50歲以上者認同比率逐漸增高，至61歲以上達57.14%。
- (2) 年資方面：年資愈長者表示認同比率顯著高於年資淺者，年資26年以上由58.90%升高到65.35%，而25年以下由50.48%逐漸降至28.57%。
- (3) 主管別方面：任主管者持認同比率46.01%遠低於非主管者52.15%。

上述受訪者背景特性除在年齡、年資及主管別對年長的人會在工作上的表現有顯著差異外，其餘如性別、服務機關及單位部門看法均一致。

顯示年輕族群45歲以下者或是任主管者，他們以自身經驗對於年長不認同在工作表現上會較佳，可能是溝通或新科技專長學習有落差，畢竟較年輕者或是主管希望工作有創意思維，而年長者若無法溝通配合，的確會造成工作表現期待上的落差，雖該等現象在年長者不認同，但認同比率也不高在60%上下，這是我們人力資源管理要關注面對現象。

另，依據12-1問項「由於我們機關性質需要，若能適時補充年輕人力，會對業務發展有正面影響」中有93.95%認同此看法，其中男性較女性、年齡及年資輕者較年長者、任主管者較非主管、中央較地方及業務部門較幕僚部門的認同更加強烈，顯示機關推動業務要能適時補充年輕活力，以強化整體工作績效。

表問項 12-2 以自身經驗來看，我認為年資較長的人，會在工作上有較佳的表現。

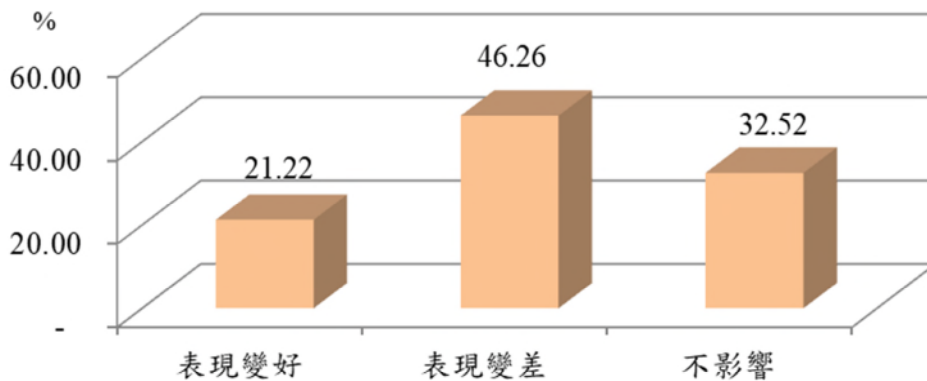
基本資料		人數	總計	不認同				認同				卡方值	p<0.05 有顯著性*
				計	非常不同意	不同意	有點不同意	計	有點同意	同意	非常同意		
				%	%	%	%	%	%	%	%		
總計		1,470	100.00	51.56	3.61	14.69	33.27	48.44	32.31	14.76	1.36		
性別	男性	826	100.00	51.45	4.00	14.65	32.81	48.55	31.11	15.98	1.45	3.769	0.58
	女性	644	100.00	51.71	3.11	14.75	33.85	48.29	33.85	13.20	1.24		
年齡	31-35	1	100.00	-	-	-	-	100.00	100.00	-	-	84.881	0.00 *
	36-40	176	100.00	57.39	6.25	16.48	34.66	42.61	32.95	9.66	-		
	41-45	377	100.00	58.62	3.71	19.63	35.28	41.38	29.44	10.88	1.06		
	46-50	433	100.00	53.81	4.62	14.55	34.64	46.19	31.87	13.16	1.15		
	51-55	309	100.00	45.31	1.94	10.68	32.69	54.69	33.33	19.74	1.62		
	56-60	153	100.00	35.29	1.31	9.80	24.18	64.71	37.91	24.84	1.96		
	61以上	21	100.00	42.86	-	9.52	33.33	57.14	28.57	14.29	14.29		
主管	是	889	100.00	53.99	4.16	15.30	34.53	46.01	29.92	15.19	0.90	11.342	0.05 *
	否	581	100.00	47.85	2.75	13.77	31.33	52.15	35.97	14.11	2.07		
公務年資	10年以下	21	100.00	71.43	4.76	28.57	38.10	28.57	14.29	14.29	-	72.551	0.00 *
	11-15年	428	100.00	59.81	5.14	19.86	34.81	40.19	30.61	9.35	0.23		
	16-20年	388	100.00	53.35	4.12	14.43	34.79	46.65	32.47	13.14	1.03		
	21-25年	313	100.00	49.52	3.19	12.78	33.55	50.48	31.95	16.93	1.60		
	26-30年	219	100.00	41.10	1.83	10.96	28.31	58.90	35.62	21.00	2.28		
	31年以上	101	100.00	34.65	-	4.95	29.70	65.35	36.63	23.76	4.95		
服務機關	總統府及五院	92	100.00	63.04	6.52	16.30	40.22	36.96	30.43	6.52	-	32.17	0.61
	中央各部會	273	100.00	53.48	3.66	14.65	35.16	46.52	31.87	13.19	1.47		
	中央各部會所屬	614	100.00	52.12	3.75	15.64	32.74	47.88	31.11	15.80	0.98		
	直轄市政府	201	100.00	47.26	2.49	11.44	33.33	52.74	33.33	17.41	1.99		
	直轄市政府所屬	127	100.00	48.82	1.57	16.54	30.71	51.18	35.43	13.39	2.36		
	縣市政府	58	100.00	44.83	3.45	17.24	24.14	55.17	37.93	13.79	3.45		
	縣市政府所屬	34	100.00	32.35	2.94	2.94	26.47	67.65	44.12	23.53	-		
	其他	71	100.00	56.34	5.63	14.08	36.62	43.66	28.17	14.08	1.41		
單位部門	業務部門	953	100.00	52.36	3.04	15.53	33.79	47.64	31.06	15.32	1.26	10.21	0.42
	幕僚部門 <sup>1</sup>	374	100.00	48.93	4.81	12.57	31.55	51.07	35.03	13.90	2.14		
	其他	143	100.00	53.15	4.20	14.69	34.27	46.85	33.57	13.29	-		

<sup>1</sup>包括人事、主計、政風及秘書總務等。

## 2. 年齡增長與工作表現上看法

調查結果發現（如圖問項 15 所示），46.26% 的受訪者表示認同年齡越大，表現變差些，僅有 21.23% 表示年齡越大，表現變好些，而有 32.52% 表示年齡不會影響工作表現。

圖問項15整體來說，請問您覺得年齡增長會如何影響工作表現？



進一步分析受訪者的背景，與他們對問項 15 請問您覺得年齡增長會如何影響工作表現的看法之間關係，可以發現以下幾個現象（參見表問項 15）

- (1) 性別方面：雖男性有 47.94% 認為年齡越大工作表現變差較女性的看法 44.10% 為高，但男性有 22.88% 認為不會也較女性 19.10% 為高。
- (2) 年齡方面：年齡愈低者表示年齡越大表現愈差之認同比率顯著高於年齡長者；56 歲以上者持年齡不會影響工作達 45.10%~61.90%，他們約近 24%~32% 認同年齡越大工作表現變差。
- (3) 公務年資方面：年資愈淺者認同年齡越大表現越差高於年資資深者。26 年以上者持年齡不會影響工作達 45.00% 左右，但仍有近年資 31 年以上者約 23.76% 認同年齡愈大工作表現變好。

上述受訪者背景特性除在性別、年齡及年資對年齡增長會影響工作表現有顯著差異外，其餘如主管別、服務機關及單位部門看法均一致。

顯示雖然有 32.52% 認為年齡不會影響工作表現，但年輕者 50 歲以下對於年齡增長，工作表現變差很多認同比率 42% 遠高於 56 歲以上 28.76%~19.05%，事實是反應公務職場若年齡越大要在工作表現變好，唯有能增長自身專業技能領域外，也要隨順時代變化努力充實新進知識，才能更有效率提升工作品質。



表問項 15 整體來說，請問您覺得年齡增長會如何影響工作表現？

基本資料		人數	總計	表現變好				表現變差			不影響	p<0.05 卡方值 有顯著性 *	
				計	年齡越 大，表 現變好 很多。	年齡越 大，表 現變好 一些。	計	年齡越 大，表 現變差 一些。	年齡越 大，表 現變差 很多。				
										%			
總計		1,470	100.00	21.22	1.77	19.46	46.26	39.12	7.14	32.52			
性別	男性	826	100.00	22.88	2.42	20.46	47.94	40.56	7.38	29.18	13.143	0.01 *	
	女性	644	100.00	19.10	0.93	18.17	44.10	37.27	6.83	36.80			
年齡	31-35	1	100.00	-	-	-	100.00	100.00	-	-	53.998	0.00 *	
	36-40	176	100.00	23.86	0.57	23.30	47.73	40.91	6.82	28.41			
	41-45	377	100.00	20.16	0.27	19.89	49.60	40.32	9.28	30.24			
	46-50	433	100.00	21.71	1.85	19.86	49.65	42.03	7.62	28.64			
	51-55	309	100.00	20.39	2.91	17.48	44.66	38.83	5.83	34.95			
	56-60	153	100.00	22.22	3.27	18.95	32.68	28.76	3.92	45.10			
	61以上	21	100.00	14.29	9.52	4.76	23.81	19.05	4.76	61.90			
主管別	是	889	100.00	20.36	1.24	19.12	47.47	40.38	7.09	32.17	4.735	0.32	
	否	581	100.00	22.55	2.58	19.97	44.41	37.18	7.23	33.05			
公務年資	10年以下	21	100.00	28.57	-	28.57	42.86	33.33	9.52	28.57	42.329	0.00 *	
	11-15年	428	100.00	21.73	1.40	20.33	46.03	37.38	8.64	32.24			
	16-20年	388	100.00	22.94	0.77	22.16	48.71	42.27	6.44	28.35			
	21-25年	313	100.00	20.13	2.56	17.57	50.80	42.17	8.63	29.07			
	26-30年	219	100.00	16.89	1.37	15.53	42.47	36.99	5.48	40.64			
	31年以上	101	100.00	23.76	5.94	17.82	32.67	30.69	1.98	43.56			
服務機關	總統府及五院各部會	92	100.00	20.65	2.17	18.48	47.83	34.78	13.04	31.52	42.329	0.64	
	中央各部會	273	100.00	22.34	1.47	20.88	43.96	39.19	4.76	33.70			
	中央各部會所屬	614	100.00	21.82	2.12	19.71	45.44	37.46	7.98	32.74			
	直轄市政府	201	100.00	23.88	1.49	22.39	42.79	37.81	4.98	33.33			
	直轄市政府所屬	127	100.00	14.17	-	14.17	54.33	48.82	5.51	31.50			
	縣市政府	58	100.00	18.97	1.72	17.24	43.10	36.21	6.90	37.93			
	縣市政府所屬	34	100.00	20.59	2.94	17.65	50.00	41.18	8.82	29.41			
	其他	71	100.00	19.72	2.82	16.90	56.34	46.48	9.86	23.94			
單位部門	業務部門	953	100.00	22.56	1.99	20.57	44.39	37.67	6.72	33.05	5.835	0.67	
	幕僚部門 <sup>1</sup>	374	100.00	19.79	1.34	18.45	49.20	41.44	7.75	31.02			
	其他	143	100.00	16.08	1.40	14.69	51.05	42.66	8.39	32.87			

<sup>1</sup>包括人事、主計、政風及秘書總務等。

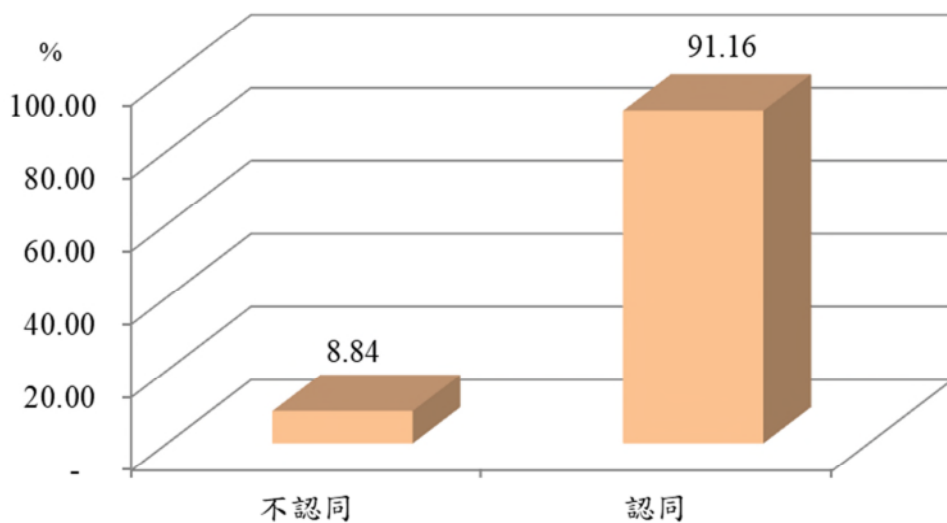
### (三) 高齡化對組織環境的影響

對組織環境的影響可分為同仁間工作價值觀、溝通及相處、直屬主管對工作分配及領導風格等方面。

#### 1. 價值觀方面

調查結果發現（如圖問項 13-1 所示），91.16% 的受訪者表示她目前工作的單位中，不同世代之間的價值觀有明顯差異，僅有 8.84% 表示沒有。

圖問項13-1我認為我目前工作的單位中，不同世代之間的價值觀有明顯差異。



進一步分析受訪者的背景，與他們對問項 13-1 請問您覺得你目前工作的單位中，不同世代之間的價值觀差異情形，可以發現以下幾個現象（參見表問項 13-1）

- (1) 公務年資方面：年資愈淺者認同工作單位中不同世代之間的價值觀有明顯差異遠低於年資資深者，亦即年資愈深者愈顯得不同世代價值觀是有明顯差異。

上述受訪者背景特性除在年資對不同世代之間價值觀有明顯差異外，其餘如性別、年齡、主管別、服務機關及單位部門看法均一致。

顯示受訪者之中階公務人員有 **91.16%** 認同世代價值觀是有明顯差異，雖年齡 61 歲以下及服務 25 年以下認同比率明顯差異稍低些，但就性別、主管別、服務機關及單位部門均看法一致，的確世代價值觀差異是存在現象，足可提供政府人力資管理規劃政策上參考。

表問項 13-1 我認為我目前工作的單位中，不同世代之間的價值觀有明顯差異。

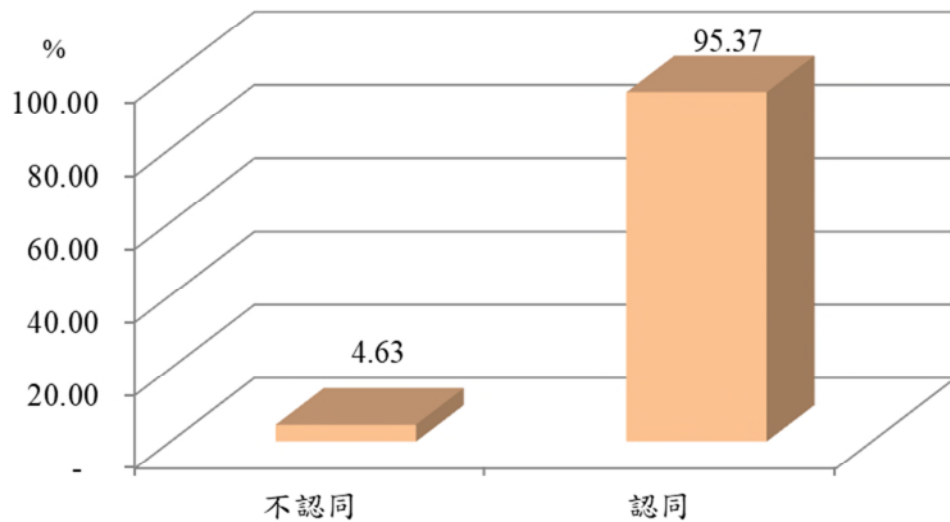
基本資料		人數	總計	不認同				認同				卡方 值	p<0.05 有顯著 性*
				計	非常不 同意	不同 意	有點 不同 意	計	有點同 意	同意	非常 同意		
				%	%	%	%	%	%	%	%		
總計		1,470	100.00	8.84	0.54	2.99	5.31	91.16	33.81	42.65	14.69		
性別	男性	826	100.00	8.72	0.48	3.39	4.84	91.28	32.93	44.79	13.56	5.989	0.31
	女性	644	100.00	9.01	0.62	2.48	5.90	90.99	34.94	39.91	16.15		
年齡	31-35	1	100.00	-	-	-	-	100.00	-	-	100.00	41.647	0.08
	36-40	176	100.00	11.36	0.57	2.27	8.52	88.64	40.34	31.82	16.48		
	41-45	377	100.00	9.28	0.80	2.92	5.57	90.72	35.01	42.44	13.26		
	46-50	433	100.00	8.78	0.23	2.54	6.00	91.22	27.94	46.19	17.09		
	51-55	309	100.00	7.77	0.32	3.88	3.56	92.23	35.60	43.37	13.27		
	56-60	153	100.00	7.19	0.65	3.27	3.27	92.81	35.95	45.10	11.76		
	61以上	21	100.00	9.52	4.76	4.76	-	90.48	38.10	38.10	14.29		
主管	是	889	100.00	8.32	0.45	2.59	5.29	91.68	32.85	44.77	14.06	5.201	0.39
	否	581	100.00	9.64	0.69	3.61	5.34	90.36	35.28	39.41	15.66		
公務 年資	10年以下	21	100.00	4.76	4.76	-	-	95.24	33.33	47.62	14.29	38.322	0.04 *
	11-15年	428	100.00	10.98	0.23	3.04	7.71	89.02	36.45	39.72	12.85		
	16-20年	388	100.00	8.25	1.03	2.84	4.38	91.75	35.57	43.04	13.14		
	21-25年	313	100.00	9.27	-	3.83	5.43	90.73	28.43	45.05	17.25		
	26-30年	219	100.00	7.31	-	3.20	4.11	92.69	31.96	42.92	17.81		
	31年以上	101	100.00	4.95	1.98	0.99	1.98	95.05	36.63	44.55	13.86		
服務 機關	總統府及 五院	92	100.00	8.70	-	2.17	6.52	91.30	40.22	32.61	18.48	32.072	0.61
	中央各部 會	273	100.00	8.42	0.73	2.93	4.76	91.58	39.19	38.10	14.29		
	中央各部 會所屬	614	100.00	8.31	0.49	2.93	4.89	91.69	33.71	43.65	14.33		
	直轄市政 府	201	100.00	6.97	0.50	2.99	3.48	93.03	31.84	46.77	14.43		
	直轄市政 府所屬	127	100.00	11.02	-	3.94	7.09	88.98	26.77	46.46	15.75		
	縣市政府	58	100.00	8.62	-	3.45	5.17	91.38	31.03	43.10	17.24		
	縣市政府 所屬	34	100.00	8.82	-	-	8.82	91.18	26.47	55.88	8.82		
	其他	71	100.00	16.90	2.82	4.23	9.86	83.10	29.58	39.44	14.08		
單位 部門	業務部門	953	100.00	7.87	0.52	2.83	4.51	92.13	34.42	43.55	14.17	7.206	0.71
	幕僚部門 <sup>1</sup>	374	100.00	9.89	0.53	2.94	6.42	90.11	34.22	39.84	16.04		
	其他	143	100.00	12.59	0.70	4.20	7.69	87.41	28.67	44.06	14.69		

<sup>1</sup>包括人事、主計、政風及秘書總務等。

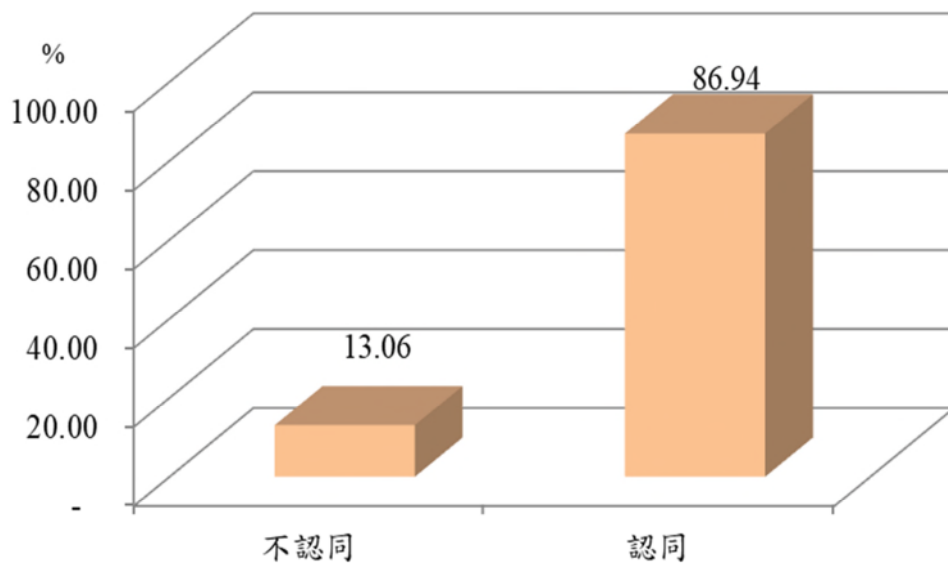
## 2.溝通及相處方面

調查結果發現（如圖問項 13-2 及 13-3 所示），95.37%的受訪者表示他與不同年齡的同事，都能相處得很愉快，86.94%表示在工作中與不同年齡的同事溝通不會有問題，僅有 4.63%~13.06%表示不認同。

圖問項13-2我跟不同年齡層的同事，都能相處得很愉快。



圖問項13-3在工作中，我與不同年齡層的同事溝通不會有問題。



進一步分析受訪者的背景，與他們對問項 13-2 及 13-3 請問您不同年齡層的同事，相處情形的看法，可以發現以下幾個現象（參見表問項 13-2 及 13-3）

- (1) 年齡方面：年齡愈低者表示與不同年齡層的同事溝通不會有問題較年齡愈大之認同比率顯著低；56 歲以上者基本上不會有溝通上問題且都能相處愉快。
- (2) 主管別方面：任主管者持認同比率 87.51% 稍高於非主管者 86.06%。亦即均能與不同年齡層的同事溝通良好且相處愉快。
- (3) 服務機關方面：中央及地方機關基本上均持高度認同，即與不同年齡層的同事均相處得很愉快且沒有溝通問題，僅是中央略高於地方 1~2 個百分點，差異不很明顯。

上述受訪者背景特性除在年齡層、主管別及服務機關在工作中與不同年齡層溝通及相處稍有顯著差異外，其餘如性別、年資及單位部門看法均一致。

顯示中階公務人員對於公務職場中無論是在性別或任主管否及服務中央地方機關表達各年齡層同仁間均能相處愉快及溝通無大礙，將有助業務推動。

表問項 13-2 我跟不同年齡層的同事，都能相處得很愉快。

基本資料		人數	總計	不認同				認同				卡方 值	p<0.05 有顯著 性*
				計	非常不 同意	不同 意	有點 不同 意	計	有點同 意	同意	非常 同意		
				%	%	%	%	%	%	%	%		
總計		1,470	100.00	4.63	0.14	0.48	4.01	95.37	22.31	60.82	12.24		
性別	男性	826	100.00	4.96	0.12	0.48	4.36	95.04	21.91	59.93	13.20	2.366	0.80
	女性	644	100.00	4.19	0.16	0.47	3.57	95.81	22.83	61.96	11.02		
年齡	31-35	1	100.00	-	-	-	-	100.00	-	100.00	-	41.078	0.09
	36-40	176	100.00	5.68	0.57	0.57	4.55	94.32	30.68	54.55	9.09		
	41-45	377	100.00	5.57	-	0.53	5.04	94.43	25.73	56.76	11.94		
	46-50	433	100.00	5.31	0.23	0.23	4.85	94.69	19.63	63.05	12.01		
	51-55	309	100.00	1.29	-	0.32	0.97	98.71	21.04	65.70	11.97		
	56-60	153	100.00	5.88	-	1.31	4.58	94.12	15.69	62.75	15.69		
	61以上	21	100.00	4.76	-	-	4.76	95.24	14.29	52.38	28.57		
主管	是	889	100.00	4.16	0.11	0.45	3.60	95.84	20.70	63.44	11.70	6.814	0.23
	否	581	100.00	5.34	0.17	0.52	4.65	94.66	24.78	56.80	13.08		
公務 年資	10年以下	21	100.00	-	-	-	-	100.00	23.81	66.67	9.52	35.515	0.08
	11-15年	428	100.00	5.37	0.47	-	4.91	94.63	26.64	56.07	11.92		
	16-20年	388	100.00	4.38	-	1.03	3.35	95.62	23.45	61.08	11.08		
	21-25年	313	100.00	4.79	-	-	4.79	95.21	17.57	65.81	11.82		
	26-30年	219	100.00	2.28	-	0.91	1.37	97.72	21.00	63.01	13.70		
	31年以上	101	100.00	7.92	-	0.99	6.93	92.08	16.83	58.42	16.83		
服務 機關	總統府及 五院	92	100.00	8.70	2.17	1.09	5.43	91.30	26.09	52.17	13.04	68.725	0.00 *
	中央各部 會	273	100.00	4.03	-	-	4.03	95.97	28.21	54.95	12.82		
	中央各部 會所屬	614	100.00	5.21	-	0.49	4.72	94.79	21.17	63.52	10.10		
	直轄市政 府	201	100.00	3.48	-	-	3.48	96.52	16.42	64.68	15.42		
	直轄市政 府所屬	127	100.00	3.15	-	0.79	2.36	96.85	22.05	59.84	14.96		
	縣市政府	58	100.00	5.17	-	1.72	3.45	94.83	15.52	63.79	15.52		
	縣市政府 所屬	34	100.00	5.88	-	2.94	2.94	94.12	26.47	67.65	-		
	其他	71	100.00	1.41	-	-	1.41	98.59	25.35	56.34	16.90		
單位 部門	業務部門	953	100.00	5.14	0.21	0.52	4.41	94.86	22.98	61.07	10.81	8.502	0.58
	幕僚部門 <sup>1</sup>	374	100.00	3.48	-	0.53	2.94	96.52	21.39	60.16	14.97		
	其他	143	100.00	4.20	-	-	4.20	95.80	20.28	60.84	14.69		

<sup>1</sup>包括人事、主計、政風及秘書總務等。

表問項 13-3 在工作中，我與不同年齡層的同事溝通不會有問題。

基本資料		人數	總計	不認同				認同				卡方 值	p<0.05 有顯著 性*
				計	非常不 同意	不同 意	有點 不同 意	計	有點同 意	同意	非常 同意		
				%	%	%	%	%	%	%	%		
總計		1,470	100.00	13.06	0.34	1.70	11.02	86.94	26.12	51.84	8.98		
性別	男性	826	100.00	12.83	0.24	1.82	10.77	87.17	23.49	53.63	10.05	9.368	0.10
	女性	644	100.00	13.35	0.47	1.55	11.34	86.65	29.50	49.53	7.61		
年齡	31-35	1	100.00	-	-	-	-	100.00	-	100.00	-	50.482	0.01 *
	36-40	176	100.00	14.77	1.14	1.70	11.93	85.23	34.66	45.45	5.11		
	41-45	377	100.00	14.06	0.27	2.39	11.41	85.94	31.03	46.15	8.75		
	46-50	433	100.00	15.01	0.23	0.46	14.32	84.99	22.63	52.66	9.70		
	51-55	309	100.00	11.65	0.32	2.59	8.74	88.35	22.33	56.96	9.06		
	56-60	153	100.00	6.54	-	1.31	5.23	93.46	22.88	60.13	10.46		
	61以上	21	100.00	9.52	-	4.76	4.76	90.48	19.05	52.38	19.05		
主管	是	889	100.00	12.49	0.22	1.91	10.35	87.51	23.73	55.01	8.77	11.763	0.04 *
	否	581	100.00	13.94	0.52	1.38	12.05	86.06	29.78	46.99	9.29		
公務 年資	10年以下	21	100.00	23.81	-	4.76	19.05	76.19	9.52	61.90	4.76	35.771	0.08
	11-15年	428	100.00	12.62	0.47	2.10	10.05	87.38	32.48	46.73	8.18		
	16-20年	388	100.00	13.66	0.52	0.52	12.63	86.34	25.77	52.32	8.25		
	21-25年	313	100.00	14.06	0.32	1.28	12.46	85.94	21.41	55.27	9.27		
	26-30年	219	100.00	12.79	-	3.65	9.13	87.21	23.29	53.42	10.50		
	31年以上	101	100.00	7.92	-	0.99	6.93	92.08	24.75	55.45	11.88		
服務 機關	總統府及 五院	92	100.00	15.22	3.26	2.17	9.78	84.78	27.17	46.74	10.87	73.651	0.00 *
	中央各部 會	273	100.00	12.09	-	0.37	11.72	87.91	32.23	44.69	10.99		
	中央各部 會所屬	614	100.00	15.15	0.16	2.44	12.54	84.85	24.59	53.75	6.51		
	直轄市政 府	201	100.00	11.44	-	1.00	10.45	88.56	22.39	57.71	8.46		
	直轄市政 府所屬	127	100.00	10.24	-	3.15	7.09	89.76	24.41	51.97	13.39		
	縣市政府	58	100.00	8.62	-	1.72	6.90	91.38	18.97	58.62	13.79		
	縣市政府 所屬	34	100.00	14.71	2.94	-	11.76	85.29	26.47	55.88	2.94		
	其他	71	100.00	8.45	-	-	8.45	91.55	33.80	45.07	12.68		
單位 部門	業務部門	953	100.00	13.43	0.42	1.99	11.02	86.57	26.34	51.63	8.60	7.665	0.66
	幕僚部門 <sup>1</sup>	374	100.00	10.96	0.27	0.53	10.16	89.04	27.01	52.67	9.36		
	其他	143	100.00	16.08	-	2.80	13.29	83.92	22.38	51.05	10.49		

<sup>1</sup>包括人事、主計、政風及秘書總務等。

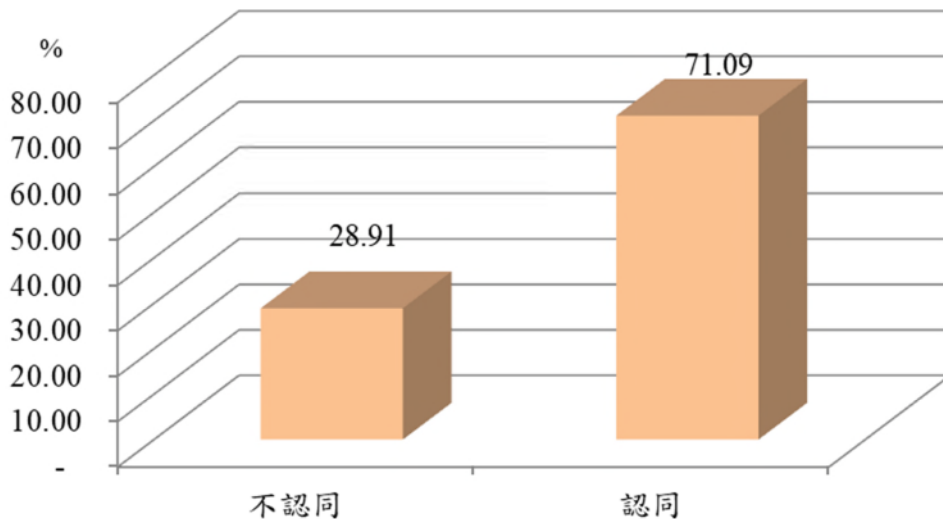


### 3.直屬主管工作分配及領導能力方面

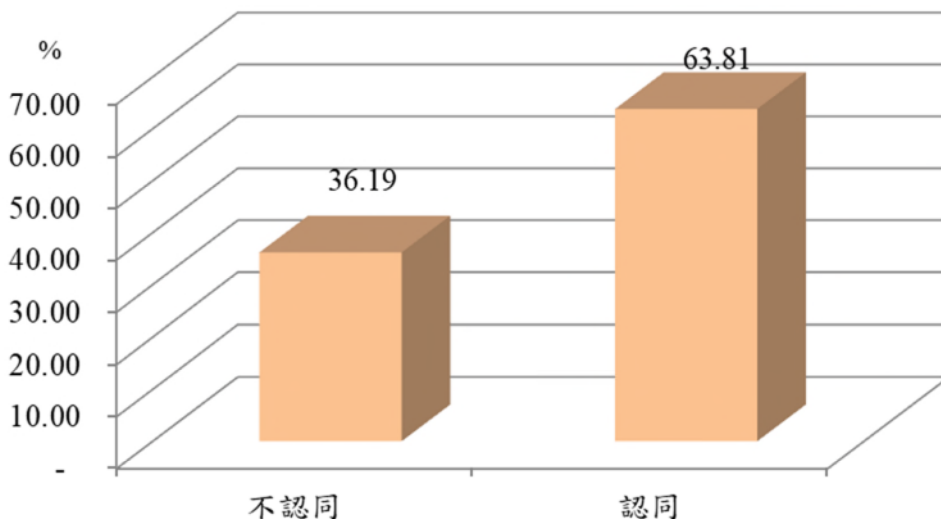
#### 3-1 直屬主管是否將年齡作為分配工作的考量

調查結果發現（如圖問項 14-1 所示），71.09%表示在工作中直屬主管不會將年齡作為分配工作考量，但有 28.91%表不認同。至於（如圖問項 14-2 所示）直屬主管對待不同年齡的部屬會一視同仁者有 63.81%認同，有 36.19%不認同。

圖問項14-1我的直屬主管不會將「年齡」作為分派工作的考量。



圖問項14-2我的直屬主管對待不同年齡的部屬會一視同仁。



上述受訪者之各背景特性看法均一致。

顯示雖目前不論是性別、年齡、年資、主管別、服務機關及單位部門均持中高度認同 71.09%對於直屬主管不會將年齡作為工作分配之考量，但仍有 28.91%不認同，且對於不同年齡的部屬會一視同仁也有 36.19%持不認同態度，公務職場面對未來高齡化趨勢，直屬主管對工作分配是否會仍秉持公平態度，是項考驗，然高齡者自身心態上也應該有適時調整和配合，避免產生工作上困擾為宜。

表問項 14-1 我的直屬主管不會將「年齡」作為分派工作的考量。

基本資料		人數	總計	不認同				認同				卡方值	p<0.05 有顯著性*	
				計	非常不同意	不同意	有點不同意	計	有點同意	同意	非常同意			
				%	%	%	%	%	%	%	%			
總計		1,470	100.00	28.91	1.43	9.80	17.69	71.09	24.22	40.54	6.33			
基本特性	性別	男性	826	100.00	27.97	0.97	9.93	17.07	72.03	25.30	40.31	6.42	4.197	0.52
		女性	644	100.00	30.12	2.02	9.63	18.48	69.88	22.83	40.84	6.21		
	年齡	31-35	1	100.00	-	-	-	-	100.00	-	100.00	-	31.712	0.38
		36-40	176	100.00	28.98	2.27	6.25	20.45	71.02	25.57	39.77	5.68		
		41-45	377	100.00	35.01	1.86	11.14	22.02	64.99	23.61	36.34	5.04		
		46-50	433	100.00	29.33	0.92	12.24	16.17	70.67	24.48	38.57	7.62		
		51-55	309	100.00	23.95	0.97	7.77	15.21	76.05	24.60	44.66	6.80		
		56-60	153	100.00	21.57	1.31	7.84	12.42	78.43	24.18	48.37	5.88		
		61以上	21	100.00	38.10	4.76	9.52	23.81	61.90	14.29	42.86	4.76		
	主管	是	889	100.00	27.56	1.57	9.00	16.99	72.44	23.73	42.18	6.52	4.266	0.51
		否	581	100.00	30.98	1.20	11.02	18.76	69.02	24.96	38.04	6.02		
	公務年資	10年以下	21	100.00	28.57	-	4.76	23.81	71.43	14.29	57.14	-	28.278	0.30
		11-15年	428	100.00	29.67	2.10	10.05	17.52	70.33	23.83	39.72	6.78		
		16-20年	388	100.00	30.67	0.77	8.51	21.39	69.33	27.06	36.34	5.93		
		21-25年	313	100.00	29.07	1.28	11.50	16.29	70.93	21.41	43.13	6.39		
		26-30年	219	100.00	27.85	1.83	12.33	13.70	72.15	23.74	40.64	7.76		
		31年以上	101	100.00	20.79	0.99	3.96	15.84	79.21	26.73	48.51	3.96		
	服務機關	總統府及五院	92	100.00	28.26	3.26	7.61	17.39	71.74	20.65	43.48	7.61	40.647	0.24
		中央各部會	273	100.00	27.11	1.10	8.79	17.22	72.89	28.57	37.36	6.96		
		中央各部會所屬	614	100.00	34.20	1.63	11.73	20.85	65.80	20.68	39.74	5.37		
直轄市政府		201	100.00	22.39	1.00	8.96	12.44	77.61	31.34	41.79	4.48			
直轄市政府所屬		127	100.00	25.98	1.57	7.87	16.54	74.02	21.26	41.73	11.02			
縣市政府		58	100.00	22.41	1.72	6.90	13.79	77.59	27.59	43.10	6.90			
縣市政府所屬		34	100.00	26.47	-	11.76	14.71	73.53	29.41	44.12	-			
其他		71	100.00	21.13	-	7.04	14.08	78.87	22.54	46.48	9.86			
單位部門	業務部門	953	100.00	28.65	1.15	10.39	17.10	71.35	25.08	39.66	6.61	7.246	0.70	
	幕僚部門 <sup>1</sup>	374	100.00	27.81	1.60	8.02	18.18	72.19	22.73	43.32	6.15			
	其他	143	100.00	33.57	2.80	10.49	20.28	66.43	22.38	39.16	4.90			

<sup>1</sup>包括人事、主計、政風及秘書總務等。

表問項 14-2 我的直屬主管對待不同年齡的部屬會一視同仁。

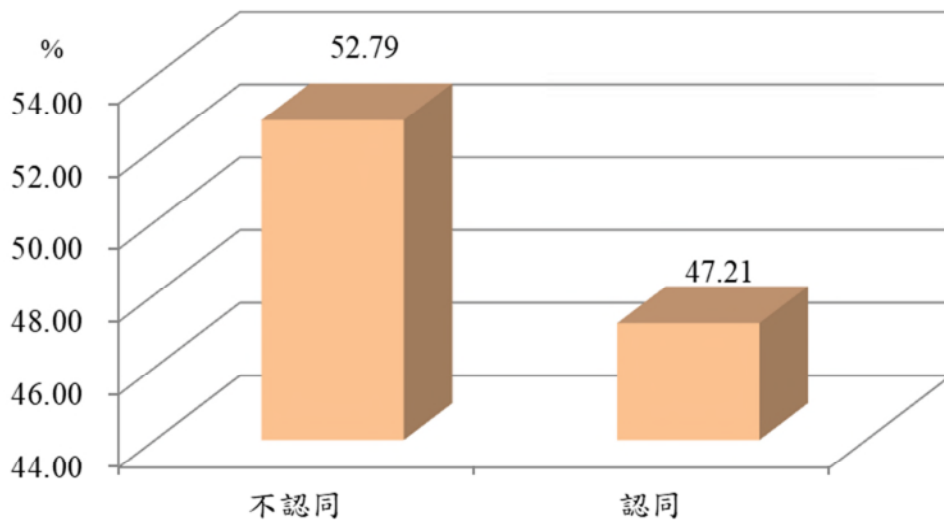
基本資料		人數	總計	不認同				認同				卡方值	p<0.05 有顯著性*
				計	非常不同意	不同意	有點不同意	計	有點同意	同意	非常同意		
				%	%	%	%	%	%	%	%		
總計		1,470	100.00	36.19	2.04	10.41	23.74	63.81	24.22	34.15	5.44		
性別	男性	826	100.00	34.62	1.45	10.05	23.12	65.38	23.73	35.23	6.42	7.851	0.16
	女性	644	100.00	38.20	2.80	10.87	24.53	61.80	24.84	32.76	4.19		
年齡	31-35	1	100.00	-	-	-	-	100.00	-	100.00	-	42.821	0.06
	36-40	176	100.00	39.77	2.84	9.09	27.84	60.23	24.43	32.39	3.41		
	41-45	377	100.00	41.64	2.92	11.67	27.06	58.36	25.73	28.38	4.24		
	46-50	433	100.00	36.95	2.31	11.09	23.56	63.05	25.87	30.25	6.93		
	51-55	309	100.00	32.04	0.97	10.03	21.04	67.96	20.71	42.07	5.18		
	56-60	153	100.00	26.14	0.65	7.84	17.65	73.86	22.88	45.10	5.88		
	61以上	21	100.00	28.57	-	9.52	19.05	71.43	23.81	33.33	14.29		
主管	是	889	100.00	34.31	1.46	10.12	22.72	65.69	24.63	34.87	6.19	7.643	0.18
	否	581	100.00	39.07	2.93	10.84	25.30	60.93	23.58	33.05	4.30		
公務年資	10年以下	21	100.00	33.33	4.76	14.29	14.29	66.67	14.29	52.38	-	32.108	0.15
	11-15年	428	100.00	39.95	2.80	12.38	24.77	60.05	24.53	30.14	5.37		
	16-20年	388	100.00	39.18	1.29	10.57	27.32	60.82	26.29	29.64	4.90		
	21-25年	313	100.00	34.19	2.56	8.95	22.68	65.81	22.36	38.02	5.43		
	26-30年	219	100.00	31.96	1.83	10.50	19.63	68.04	22.83	38.81	6.39		
	31年以上	101	100.00	24.75	-	4.95	19.80	75.25	25.74	42.57	6.93		
服務機關	總統府及五院	92	100.00	36.96	5.43	8.70	22.83	63.04	20.65	36.96	5.43	42.233	0.19
	中央各部會	273	100.00	39.56	2.93	9.89	26.74	60.44	27.47	27.47	5.49		
	中央各部會所屬	614	100.00	38.76	1.63	12.54	24.59	61.24	21.99	35.02	4.23		
	直轄市政府	201	100.00	32.84	1.49	9.95	21.39	67.16	29.35	31.84	5.97		
	直轄市政府所屬	127	100.00	28.35	1.57	6.30	20.47	71.65	26.77	35.43	9.45		
	縣市政府	58	100.00	27.59	1.72	6.90	18.97	72.41	18.97	44.83	8.62		
	縣市政府所屬	34	100.00	29.41	-	2.94	26.47	70.59	26.47	44.12	-		
	其他	71	100.00	33.80	1.41	11.27	21.13	66.20	19.72	39.44	7.04		
單位部門	業務部門	953	100.00	36.73	2.10	10.91	23.71	63.27	24.24	33.37	5.67	3.53	0.97
	幕僚部門 <sup>1</sup>	374	100.00	35.29	2.14	8.56	24.60	64.71	23.80	35.56	5.35		
	其他	143	100.00	34.97	1.40	11.89	21.68	65.03	25.17	35.66	4.20		

<sup>1</sup>包括人事、主計、政風及秘書總務等。

### 3-2 主管能否叫得動資深部屬

調查結果發現（如圖問項 14-3 所示），47.21% 表示認同直屬主管經常會出現叫不動資深部屬的情況，但有 52.79% 持不認同。

圖問項14-3我的直屬主管經常會出現叫不動資深部屬的情況。



進一步分析受訪者的背景，與他們對問項 14-3 對於直屬主管經常會出現叫不動資深部屬的看法，可以發現以下幾個現象（參見表問項 14-3）

- (1) 性別方面：女性有 52.33% 認同比率較男性 43.22% 為高。
- (2) 年齡方面：年齡愈低者表示認同比率顯著高於年齡長者；56 歲以上者持認同最低僅 32.03%
- (3) 公務年資方面：年資愈淺者認同比率高於年資資深者；年資 31 年以上者僅 32.67% 認同。
- (4) 服務機關方面：中央機關認同比率 46.91%~54.95% 遠高於地方機關之 35.43%~47.06%。

上述受訪者背景特性除在性別、年齡、年資及服務機關認為直屬主管經常會出現叫不動資深部屬有顯著差異外，其餘如主管別及單位部門看法均一致。

顯示直屬主管經常會出現叫不動資深部屬情形，一方面主管較年輕學歷較高，另一方面可能資深者認為經驗較年輕熟稔，但資料顯示他們反不認同會被叫不動一群，職場上既然都能溝通且相處愉快，至於會出現叫不動情形，主管就該考慮交辦事情的態度等技巧，才能使工作推動更順利且有效率。

表問項 14-3 我的直屬主管經常會出現叫不動資深部屬的情況。

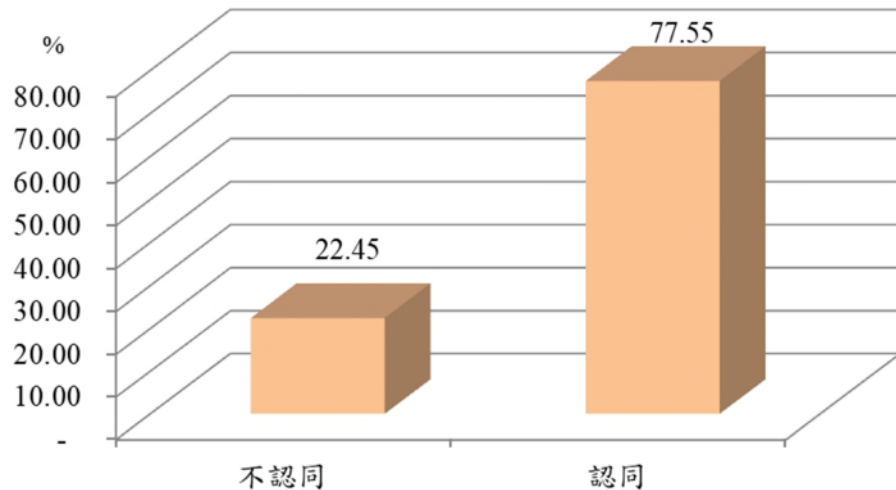
基本資料		人數	總計	不認同			認同				卡方值	p<0.05 有顯著性*	
				計	非常不同意	不同意	有點不同意	計	有點同意	同意			非常同意
				%	%	%	%	%	%	%			%
總計		1,470	100.00	52.79	5.58	25.65	21.56	47.21	31.56	11.90	3.74		
性別	男性	826	100.00	56.78	5.81	28.69	22.28	43.22	28.81	11.50	2.91	15.75	0.01 *
	女性	644	100.00	47.67	5.28	21.74	20.65	52.33	35.09	12.42	4.81		
年齡	31-35	1	100.00	100.00	-	100.00	-	-	-	-	-	58.14	0.00 *
	36-40	176	100.00	46.59	3.41	19.32	23.86	53.41	30.68	16.48	6.25		
	41-45	377	100.00	46.95	3.98	21.22	21.75	53.05	33.95	14.06	5.04		
	46-50	433	100.00	51.27	5.54	24.25	21.48	48.73	33.03	12.01	3.70		
	51-55	309	100.00	58.25	6.47	31.72	20.06	41.75	30.10	9.06	2.59		
	56-60	153	100.00	67.97	9.15	34.64	24.18	32.03	24.18	7.84	-		
	61以上	21	100.00	47.62	14.29	28.57	4.76	52.38	42.86	4.76	4.76		
主管	是	889	100.00	52.64	4.50	25.98	22.16	47.36	30.82	12.71	3.82	6.825	0.23
	否	581	100.00	53.01	7.23	25.13	20.65	46.99	32.70	10.67	3.61		
公務年資	10年以下	21	100.00	47.62	-	23.81	23.81	52.38	28.57	14.29	9.52	48.82	0.00 *
	11-15年	428	100.00	46.73	4.44	22.20	20.09	53.27	32.94	14.49	5.84		
	16-20年	388	100.00	50.77	3.09	23.97	23.71	49.23	33.76	11.60	3.87		
	21-25年	313	100.00	56.23	6.39	28.43	21.41	43.77	30.35	9.90	3.51		
	26-30年	219	100.00	57.08	8.68	27.85	20.55	42.92	31.05	11.42	0.46		
	31年以上	101	100.00	67.33	11.88	33.66	21.78	32.67	22.77	8.91	0.99		
服務機關	總統府及五院	92	100.00	45.65	3.26	22.83	19.57	54.35	29.35	13.04	11.96	71.47	0.00 *
	中央各部會	273	100.00	45.05	5.86	16.48	22.71	54.95	35.53	13.92	5.49		
	中央各部會所屬	614	100.00	53.09	4.72	26.71	21.66	46.91	32.08	12.05	2.77		
	直轄市政府	201	100.00	56.22	2.49	31.34	22.39	43.78	31.34	9.95	2.49		
	直轄市政府所屬	127	100.00	64.57	11.81	27.56	25.20	35.43	23.62	10.24	1.57		
	縣市政府	58	100.00	60.34	8.62	36.21	15.52	39.66	31.03	6.90	1.72		
	縣市政府所屬	34	100.00	52.94	2.94	32.35	17.65	47.06	35.29	11.76	-		
	其他	71	100.00	52.11	11.27	23.94	16.90	47.89	28.17	14.08	5.63		
單位部門	業務部門	953	100.00	51.42	5.25	25.81	20.36	48.58	31.90	12.80	3.88	10.79	0.37
	幕僚部門 <sup>1</sup>	374	100.00	53.74	5.88	22.73	25.13	46.26	31.82	10.43	4.01		
	其他	143	100.00	59.44	6.99	32.17	20.28	40.56	28.67	9.79	2.10		

<sup>1</sup>包括人事、主計、政風及秘書總務等。

### 3-3 直屬主管的領導能力

調查結果發現（如圖問項 14-4 所示），77.55% 表示我的直屬主管有很好的領導能力，但有 22.45% 持不認同。

圖問項14-4整體來說，我認為我的直屬主管有很好的領導能力。



進一步分析受訪者的背景，與他們對問項 14-4 對於直屬主管有很好的領導能力看法，可以發現以下幾個現象（參見表問項 14-4）

- (1) 性別方面：男性有 80.75% 認同較女性 73.45% 為高。
- (2) 年齡方面：年齡愈低者表示認同比率顯著低於年齡長者；51 歲以上者持認同逐漸增高，61 歲以上來到 85.71% 的認同。
- (3) 公務年資方面：年資愈淺者認同比率低於年資資深者。年資 21 年以上者持認同逐漸增高，31 年以上來到 82.18% 認同。
- (4) 主管別方面：任主管者持認同比率 81.21% 遠高於非主管者 71.94%。
- (5) 服務機關方面：中央機關認同（66.30%~75.24%）遠低於地方機關（81.59%~89.76%）。



(6) 單位部門方面：幕僚部門認同比率 81.28% 遠高於業務部門 75.13%。

上述受訪者各背景特性均持有顯著差異。

顯示整體受訪者來看，對直屬主管有很好領導能力雖持中高度認同，但其中仍存在很大明顯差異。如年齡較輕者及年資淺者之認同（71.43%~77.84%）遠低於年齡 51 歲以上或年資 21 年以上（80.83%~85.71%）達 10 個百分點，世代觀念價值不同外，領導能力是否足以信服，身為一位主管除要有專業知識外同時要有領導管理的學習及訓練，才能有效推動業務。

表問項 14-4 整體來說，我認為我的直屬主管有很好的領導能力。

基本資料		人數	總計	不認同				認同				卡方值	p<0.05 有顯著性*
				計	非常不同意	不同意	有點不同意	計	有點同意	同意	非常同意		
				%	%	%	%	%	%	%	%		
總計		1,470	100.00	22.45	3.40	6.73	12.31	77.55	26.67	41.36	9.52		
性別	男性	826	100.00	19.25	3.03	6.17	10.05	80.75	24.46	46.37	9.93	24.72	0.00 *
	女性	644	100.00	26.55	3.88	7.45	15.22	73.45	29.50	34.94	9.01		
年齡	31-35	1	100.00	-	-	-	-	100.00	-	100.00	-	44.432	0.04 *
	36-40	176	100.00	22.16	2.27	7.39	12.50	77.84	35.23	36.36	6.25		
	41-45	377	100.00	27.32	4.77	9.28	13.26	72.68	24.40	40.05	8.22		
	46-50	433	100.00	23.09	3.70	5.54	13.86	76.91	25.87	40.42	10.62		
	51-55	309	100.00	17.80	2.91	4.21	10.68	82.20	28.80	45.95	7.44		
	56-60	153	100.00	19.61	1.96	7.84	9.80	80.39	19.61	43.79	16.99		
	61以上	21	100.00	14.29	-	9.52	4.76	85.71	33.33	38.10	14.29		
主管	是	889	100.00	18.79	2.92	5.29	10.57	81.21	24.41	46.01	10.80	33.906	0.00 *
	否	581	100.00	28.06	4.13	8.95	14.97	71.94	30.12	34.25	7.57		
公務年資	10年以下	21	100.00	28.57	-	14.29	14.29	71.43	14.29	52.38	4.76	49.331	0.00 *
	11-15年	428	100.00	27.80	4.91	10.28	12.62	72.20	28.97	37.15	6.07		
	16-20年	388	100.00	23.45	3.87	5.93	13.66	76.55	28.35	39.18	9.02		
	21-25年	313	100.00	19.17	2.56	5.43	11.18	80.83	27.16	42.17	11.50		
	26-30年	219	100.00	16.44	2.28	2.74	11.42	83.56	22.83	48.86	11.87		
	31年以上	101	100.00	17.82	0.99	5.94	10.89	82.18	19.80	46.53	15.84		
服務機關	總統府及五院	92	100.00	33.70	11.96	5.43	16.30	66.30	29.35	33.70	3.26	88.757	0.00 *
	中央各部會	273	100.00	24.91	3.30	7.69	13.92	75.09	34.43	33.33	7.33		
	中央各部會所屬	614	100.00	24.76	3.58	7.65	13.52	75.24	24.43	41.04	9.77		
	直轄市政府	201	100.00	18.41	1.49	6.47	10.45	81.59	26.87	47.26	7.46		
	直轄市政府所屬	127	100.00	10.24	0.79	0.79	8.66	89.76	18.11	56.69	14.96		
	縣市政府	58	100.00	13.79	-	6.90	6.90	86.21	22.41	51.72	12.07		
	縣市政府所屬	34	100.00	17.65	-	5.88	11.76	82.35	23.53	41.18	17.65		
	其他	71	100.00	21.13	5.63	8.45	7.04	78.87	32.39	32.39	14.08		
單位部門	業務部門	953	100.00	24.87	3.46	8.08	13.33	75.13	25.08	39.98	10.07	21.133	0.02 *
	幕僚部門 <sup>1</sup>	374	100.00	18.72	2.41	4.55	11.76	81.28	30.21	43.58	7.49		
	其他	143	100.00	16.08	5.59	3.50	6.99	83.92	27.97	44.76	11.19		

<sup>1</sup>包括人事、主計、政風及秘書總務等。

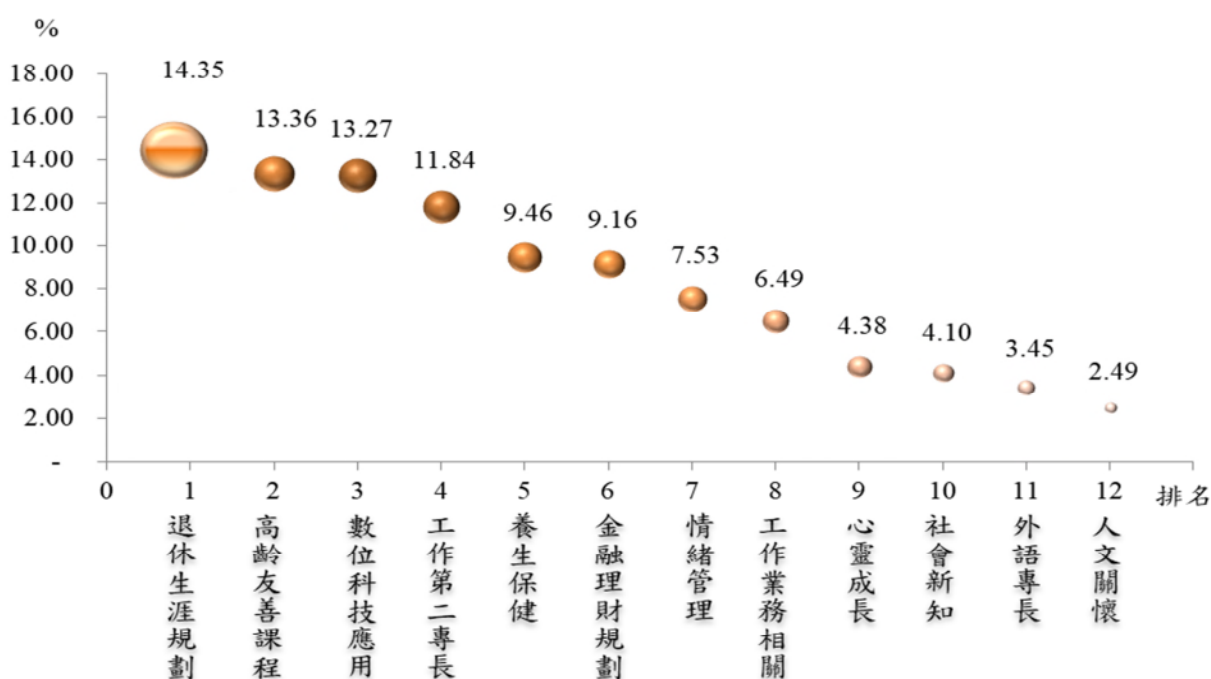
#### (四) 高齡化培訓課程及方法的意見

面對公務人力高齡化趨勢，且能發揮原有生產潛能下，高齡工作之人力資源應適度被重視及開發，因此唯透過訓練課程的安排協助提升自我優勢是很重要課題，也是本調查重要核心，充分掌握對高齡者對培訓的需求給予適切的課程及方式。

##### 1. 高齡化培訓課程

如圖 A 所示：整體對於高齡化培訓課程需求前六名者為「退休生涯規劃」（占 14.35%）、「高齡友善課程：如世代差異與溝通」（占 13.36%）、「數位科技應用如電腦軟硬體（占 13.27%）」、「工作第二專長如轉職系課程」（占 11.84%）、「養生保健」（占 9.46%）及「金融理財規劃」（占 9.16%）。顯示在人力高齡化下，公務人員認為如何規劃自身退休生涯是相當重要。

圖 A 高齡化培訓課程排名比率



針對不同背景特性來看：性別中男女性前四名均一樣，唯第五名男性認為要養生保健，女性則要情緒管理；年齡層 51 歲以上首要退休生涯規劃及高齡友善課程，不同於年輕者對於數位科技應用、工作第二專長及金融理財規劃是重要；其他如任主管否、服務機關及部門均無明顯差異，均以退休生涯規劃為首（詳如表 D）。而表示需求比例較低者有人文關懷（占 2.49%）、第二、第三外語專長（占 3.45%）、社會新知（占 4.10%）及心靈成長（占 4.38%），顯示這些課程對於人力高齡化的幫助有限。

表 D 面對公務人力高齡化的問題，您認為訓練單位可以增加哪些方面的訓練課程？  
（依各背景特性來看之排名前五名）

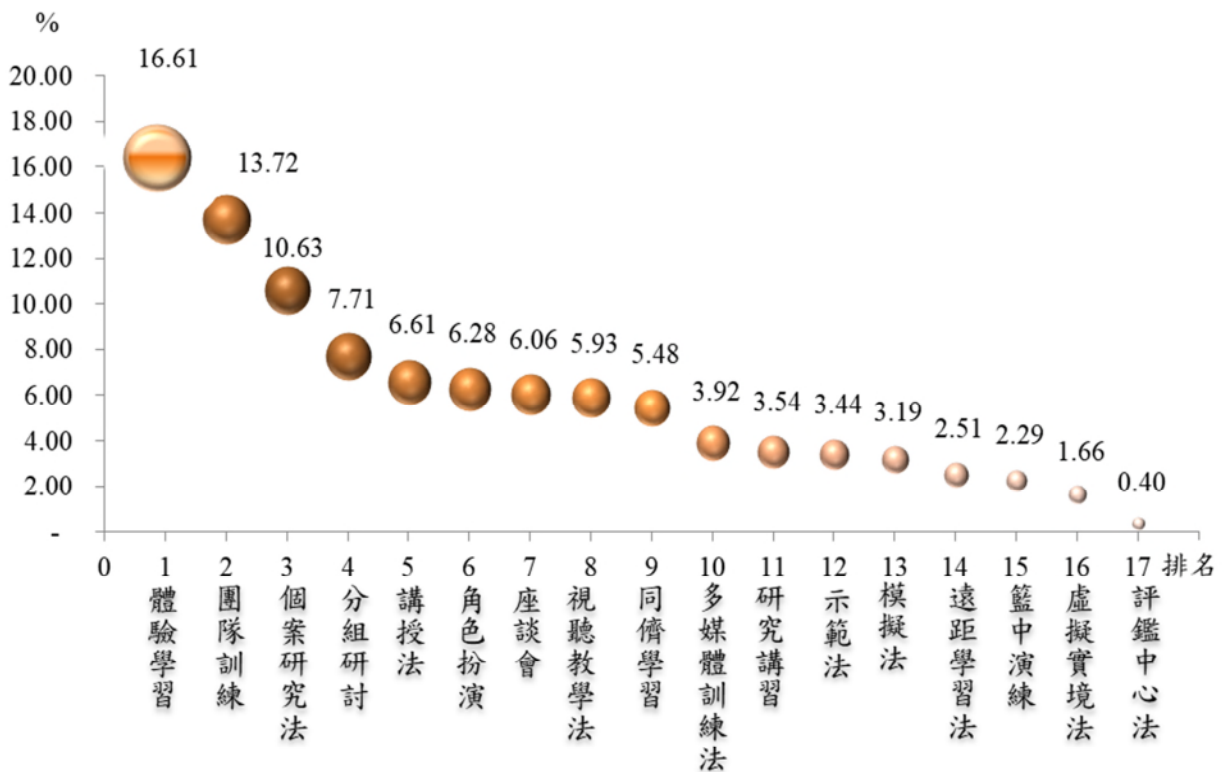
基本問項		前五名					
基本特性	性別	男性	退休生涯規劃	工作第二專長（如轉職系課程）	高齡友善課程（如世代差異與溝通）	數位科技應用（如電腦軟體、文書軟體、app...等）	養生保健
		女性	數位科技應用（如電腦軟體、文書軟體、app...等）	高齡友善課程（如世代差異與溝通）	退休生涯規劃	工作第二專長（如轉職系課程）	情緒管理
	年齡	50歲以下	數位科技應用（如電腦軟體、文書軟體、app...等）	退休生涯規劃	高齡友善課程（如世代差異與溝通）	工作第二專長（如轉職系課程）	金融理財規劃
		51歲以上	退休生涯規劃	高齡友善課程（如世代差異與溝通）	數位科技應用（如電腦軟體、文書軟體、app...等）	養生保健	工作第二專長（如轉職系課程）
	主管別	是	退休生涯規劃	高齡友善課程（如世代差異與溝通）	數位科技應用（如電腦軟體、文書軟體、app...等）	工作第二專長（如轉職系課程）	養生保健
		否	退休生涯規劃	高齡友善課程（如世代差異與溝通）	數位科技應用（如電腦軟體、文書軟體、app...等）	工作第二專長（如轉職系課程）	養生保健
	公務年資	25年以下	退休生涯規劃	數位科技應用（如電腦軟體、文書軟體、app...等）	高齡友善課程（如世代差異與溝通）	工作第二專長（如轉職系課程）	金融理財規劃
		26年以上	退休生涯規劃	高齡友善課程（如世代差異與溝通）	數位科技應用（如電腦軟體、文書軟體、app...等）	養生保健	工作第二專長（如轉職系課程）
	服務機關	中央	退休生涯規劃	高齡友善課程（如世代差異與溝通）	數位科技應用（如電腦軟體、文書軟體、app...等）	工作第二專長（如轉職系課程）	金融理財規劃
		地方	退休生涯規劃	數位科技應用（如電腦軟體、文書軟體、app...等）	高齡友善課程（如世代差異與溝通）	工作第二專長（如轉職系課程）	養生保健
	單位部門	業務部門	退休生涯規劃	數位科技應用（如電腦軟體、文書軟體、app...等）	高齡友善課程（如世代差異與溝通）	工作第二專長（如轉職系課程）	養生保健
		幕僚部門 <sup>1</sup>	退休生涯規劃	高齡友善課程（如世代差異與溝通）	數位科技應用（如電腦軟體、文書軟體、app...等）	工作第二專長（如轉職系課程）	養生保健

<sup>1</sup>包括人事、主計、政風及秘書總務等。

## 2. 高齡化培訓方法

如圖 B 所示：整體對於高齡化培訓方式需求前六名：「體驗學習」（占 16.61%）、「團隊訓練」（占 13.72%）、「個案研究法」（占 10.63%）、「分組討論」（占 7.71%）、「講授法」（占 6.61%）、「角色扮演」（占 6.28%）。顯示在人力高齡化下對於培訓方式以體驗學習方法持高度需求，其次是團隊訓練。

圖 B 高齡化培訓方法排名比率



各不同背景特性者：無論是性別、年齡層、主管別、年資、服務機關及部門意見均無明顯差異，均以需求體驗學習為首要，而 51 歲以上者會講授法為多(詳如表 E)。表示需求比例較低者如虛擬實現法及評鑑中心法，認為這些方法不是他們的需要。

表 E 面對公務人力高齡化的現象，您認為訓練單位可以增加哪些訓練的方法？（依各背景特性來看之排名前五名）

基本資料		前五名					
基本 特 性	性別	男性	體驗學習	團隊訓練	個案研究法	分組研討	講授法
		女性	體驗學習	團隊訓練	個案研究法	角色扮演	分組研討
	年齡	50歲以下	體驗學習	團隊訓練	個案研究法	分組研討	角色扮演
		51歲以上	體驗學習	團隊訓練	個案研究法	分組研討	講授法
	主管別	是	體驗學習	團隊訓練	個案研究法	分組研討	角色扮演
		否	體驗學習	團隊訓練	個案研究法	分組研討	講授法
	公務年資	25年以下	體驗學習	團隊訓練	個案研究法	分組研討	角色扮演
		26年以上	體驗學習	團隊訓練	個案研究法	講授法	視聽教學法
	服務機關	中央	體驗學習	團隊訓練	個案研究法	分組研討	角色扮演
		地方	體驗學習	團隊訓練	個案研究法	分組研討	講授法
	單位部門	業務部門	體驗學習	團隊訓練	個案研究法	分組研討	講授法
		幕僚部門 <sup>1</sup>	體驗學習	團隊訓練	個案研究法	講授法	分組研討

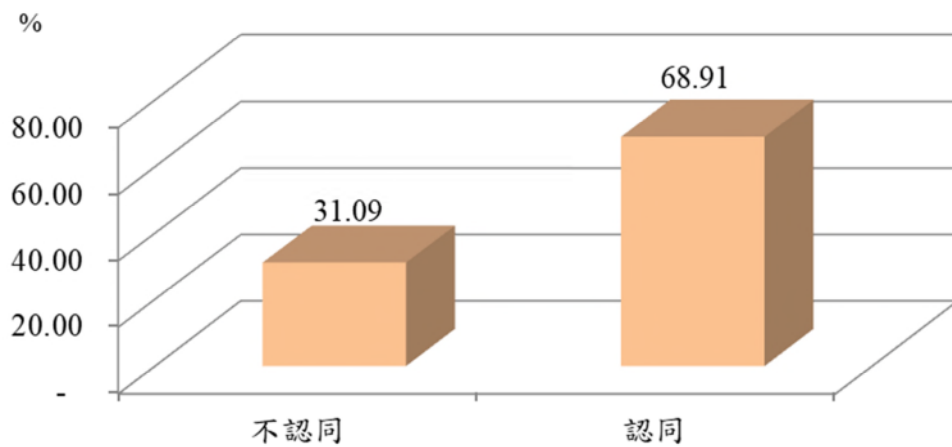
### （五）整體滿意度

分別就受訪者自身目前陞遷狀況、對機關工作氣氛、對機關主管的領導風格及主管對我的工作表現等四項，來了解受訪者在公務職場整體滿意度情形。

#### 1. 到目前陞遷狀況

調查結果發現（如圖問項 18-1 所示），68.91%的受訪者表示滿意到目前為止的陞遷狀況，但有 31.09%表示不滿意。

圖問項18-1我很滿意到目前為止的陞遷狀況。



進一步分析受訪者的背景，對問項 18-1 我對目前陞遷狀況滿意程度看法之間關係，可以發現以下幾個現象（參見表問項 18-1）

- (1) 年齡及年資方面：年齡及年資愈大愈長者對於到目前陞遷狀況滿意程度愈低；56 歲以上認同由 59.48% 逐漸下降 52.38%；年資 31 年以上者滿意者為 56.44%
- (2) 主管別方面：主管者滿意者達 79.08%，而非主管者僅 53.36%，相差近 26 個百分點。
- (3) 服務機關方面：在中央機關滿意到目前陞遷狀況（56.52%~67.10%），遠低於地方機關之 73.63%~80.31%。

上述受訪者背景特除在年齡、年資、主管別及服務機關別有顯著差異外，其餘如性別及服務單位看法均一致。

表問項 18-1 我很滿意到目前為止的陞遷狀況。

基本資料		人數	總計	不認同			認同				卡方值	p<0.05 有顯著性*	
				計	非常不同意	不同意	有點不同意	計	有點同意	同意			非常同意
				%	%	%	%	%	%	%			%
總計		1,470	100.00	31.09	4.01	8.37	18.71	68.91	33.47	31.70	3.74		
性別	男性	826	100.00	31.48	4.24	8.96	18.28	68.52	31.48	32.20	4.84	9.703	0.08
	女性	644	100.00	30.59	3.73	7.61	19.25	69.41	36.02	31.06	2.33		
年齡	31-35	1	100.00	100.00	-	100.00	-	-	-	-	-	61.46	0.00 *
	36-40	176	100.00	25.57	3.98	3.98	17.61	74.43	32.95	35.80	5.68		
	41-45	377	100.00	25.73	3.71	7.43	14.59	74.27	34.48	37.67	2.12		
	46-50	433	100.00	30.25	3.93	6.24	20.09	69.75	35.10	30.72	3.93		
	51-55	309	100.00	35.92	2.91	12.94	20.06	64.08	34.95	25.57	3.56		
	56-60	153	100.00	40.52	5.88	11.76	22.88	59.48	24.84	29.41	5.23		
	61以上	21	100.00	47.62	14.29	9.52	23.81	52.38	28.57	19.05	4.76		
主管	是	889	100.00	20.92	1.12	5.62	14.17	79.08	36.22	37.91	4.95	132.91	0.00 *
	否	581	100.00	46.64	8.43	12.56	25.65	53.36	29.26	22.20	1.89		
公務年資	10年以下	21	100.00	28.57	-	14.29	14.29	71.43	23.81	38.10	9.52	41.33	0.02 *
	11-15年	428	100.00	27.34	4.67	8.64	14.02	72.66	31.31	36.92	4.44		
	16-20年	388	100.00	28.87	2.58	5.93	20.36	71.13	37.37	31.96	1.80		
	21-25年	313	100.00	30.99	3.83	8.95	18.21	69.01	35.14	29.39	4.47		
	26-30年	219	100.00	36.99	5.02	8.68	23.29	63.01	33.33	25.57	4.11		
	31年以上	101	100.00	43.56	5.94	12.87	24.75	56.44	24.75	27.72	3.96		
服務機關	總統府及五院	92	100.00	43.48	10.87	9.78	22.83	56.52	25.00	26.09	5.43	67.86	0.00 *
	中央各部會	273	100.00	34.43	2.93	13.19	18.32	65.57	35.16	26.01	4.40		
	中央各部會所屬	614	100.00	32.90	5.37	7.65	19.87	67.10	34.04	30.78	2.28		
	直轄市政府	201	100.00	26.37	1.00	5.47	19.90	73.63	34.33	37.31	1.99		
	直轄市政府所屬	127	100.00	19.69	1.57	4.72	13.39	80.31	33.86	40.16	6.30		
	縣市政府	58	100.00	24.14	1.72	8.62	13.79	75.86	29.31	39.66	6.90		
	縣市政府所屬	34	100.00	20.59	-	8.82	11.76	79.41	38.24	35.29	5.88		
	其他	71	100.00	30.99	4.23	8.45	18.31	69.01	30.99	29.58	8.45		
單位性質	業務部門	953	100.00	30.33	3.78	8.39	18.15	69.67	33.37	32.21	4.09	18.19	0.05
	幕僚部門 <sup>1</sup>	374	100.00	29.41	4.01	6.42	18.98	70.59	32.09	34.76	3.74		
	其他	143	100.00	40.56	5.59	13.29	21.68	59.44	37.76	20.28	1.40		

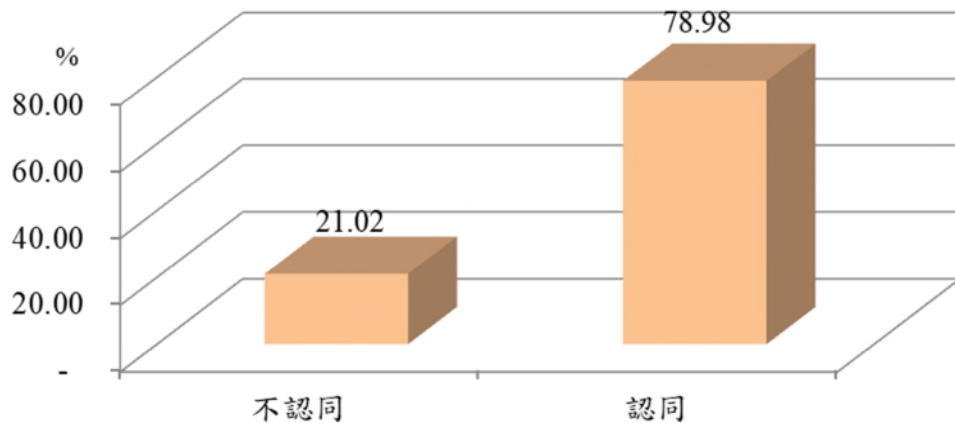
<sup>1</sup>包括人事、主計、政風及秘書總務等。



## 2.對機關工作氣氛

調查結果發現（如圖問項 18-2 所示），78.98%的受訪者表示滿意機關的工作氣氛，但有 21.02%表示不滿意。

圖問項18-2我很滿意機關的工作氣氛。



進一步分析受訪者的背景，對問項 18-2 我對機關工作氣氛看法之間關係，可以發現以下幾個現象（參見表問項 18-2）

- （1）年齡及年資方面：年齡及年資愈大愈長者對於到機關的工作氣氛愈滿意；56歲以上滿意者來到83.01%；年資31年以上者滿意者為84.16%。
- （2）主管別方面：主管者滿意者達82.45%，而非主管者僅73.67%，相差近8.78個百分點。
- （3）服務機關方面：在中央機關滿意目前機關的工作氣氛（65.22%~78.01%），遠低於地方機關之83.58%~88.24%。

上述受訪者背景特除在年齡、年資、主管別及服務機關別有顯著差異外，其餘如性別及服務單位看法均一致。

表問項 18-2 我很滿意機關的工作氣氛。

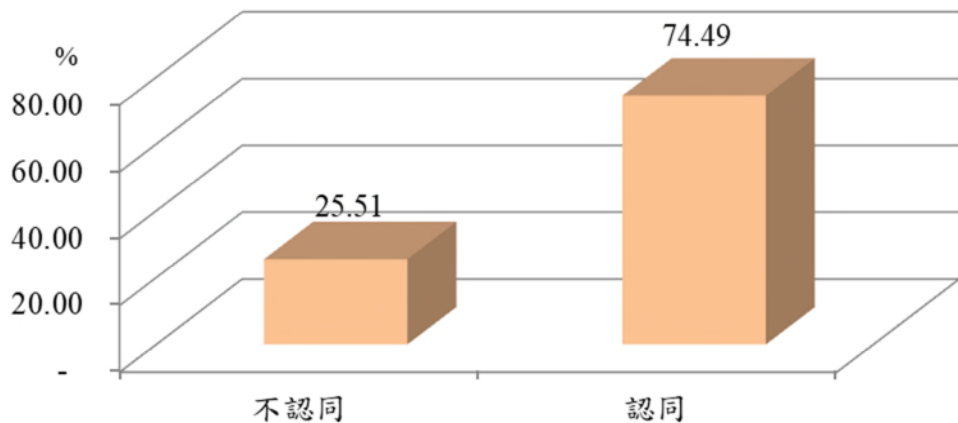
基本資料		人數	總計	不認同				認同				卡方值 p<0.05 有顯著性*	
				計	非常不同意	不同意	有點不同意	計	有點同意	同意	非常同意		
				%	%	%	%	%	%	%	%		
總計		1,470	100.00	21.02	1.77	4.90	14.35	78.98	34.22	39.32	5.44		
性別	男性	826	100.00	19.01	1.94	3.87	13.20	80.99	33.66	41.16	6.17	9.756	0.08
	女性	644	100.00	23.60	1.55	6.21	15.84	76.40	34.94	36.96	4.50		
年齡	31-35	1	100.00	-	-	-	-	100.00	100.00	-	-	44.28	0.05 *
	36-40	176	100.00	21.02	1.14	2.27	17.61	78.98	40.91	33.52	4.55		
	41-45	377	100.00	25.46	2.39	7.43	15.65	74.54	33.95	37.40	3.18		
	46-50	433	100.00	19.86	2.31	4.16	13.39	80.14	34.87	40.18	5.08		
	51-55	309	100.00	19.09	1.29	3.88	13.92	80.91	34.30	40.13	6.47		
	56-60	153	100.00	16.99	0.65	4.58	11.76	83.01	26.80	46.41	9.80		
	61以上	21	100.00	23.81	-	14.29	9.52	76.19	19.05	42.86	14.29		
主管	是	889	100.00	17.55	1.01	3.26	13.27	82.45	32.73	43.08	6.64	36.84	0.00 *
	否	581	100.00	26.33	2.93	7.40	16.01	73.67	36.49	33.56	3.61		
公務年資	10年以下	21	100.00	33.33	-	9.52	23.81	66.67	23.81	33.33	9.52	48.26	0.00 *
	11-15年	428	100.00	26.64	2.80	6.54	17.29	73.36	34.35	35.28	3.74		
	16-20年	388	100.00	21.91	1.80	4.90	15.21	78.09	36.86	37.63	3.61		
	21-25年	313	100.00	15.34	1.92	3.51	9.90	84.66	30.67	47.28	6.71		
	26-30年	219	100.00	17.81	0.46	3.65	13.70	82.19	36.07	39.73	6.39		
	31年以上	101	100.00	15.84	-	3.96	11.88	84.16	32.67	38.61	12.87		
服務機關	總統府及五院	92	100.00	34.78	6.52	3.26	25.00	65.22	29.35	32.61	3.26	86.39	0.00 *
	中央各部會	273	100.00	26.37	2.20	6.96	17.22	73.63	39.56	28.57	5.49		
	中央各部會所屬	614	100.00	21.99	1.47	5.37	15.15	78.01	31.60	42.18	4.23		
	直轄市政府	201	100.00	16.42	1.00	2.49	12.94	83.58	39.30	41.79	2.49		
	直轄市政府所屬	127	100.00	11.81	1.57	3.15	7.09	88.19	27.56	49.61	11.02		
	縣市政府	58	100.00	13.79	-	3.45	10.34	86.21	36.21	39.66	10.34		
	縣市政府所屬	34	100.00	11.76	-	2.94	8.82	88.24	35.29	47.06	5.88		
	其他	71	100.00	14.08	1.41	7.04	5.63	85.92	38.03	35.21	12.68		
單位性質	業務部門	953	100.00	22.56	1.78	5.67	15.11	77.44	34.21	38.09	5.14	9.66	0.47
	幕僚部門 <sup>1</sup>	374	100.00	19.25	1.60	3.48	14.17	80.75	35.29	39.30	6.15		
	其他	143	100.00	15.38	2.10	3.50	9.79	84.62	31.47	47.55	5.59		

<sup>1</sup>包括人事、主計、政風及秘書總務等。

### 3.對於機關主管的領導風格

調查結果發現（如圖問項 18-3 所示），74.89% 的受訪者表示滿意目前機關主管的領導風格，但有 25.51% 表示不滿意。

圖問項18-3我很滿意目前機關主管的領導風格。



進一步分析受訪者的背景，對問項 18-3 我對目前機關主管的領導風格看法之間關係，可以發現以下幾個現象（參見表問項 18-3）

- (1) 性別方面：男性滿意達 78.81%，女性 68.94%，相差約近 10 個百分點。
- (2) 年資方面：年資愈長者對於目前機關主管的領導風格愈滿意；年資 31 年以上者滿意者為 86.14%。
- (3) 主管別方面：主管者滿意者達 78.07%，而非主管者僅 69.02%，相差近 9.05 個百分點。
- (4) 服務機關方面：在中央機關滿意目前機關主管的領導風格（65.93%~75.73%），遠低於地方機關之 75.12%~85.04%。

上述受訪者背景特除在性別、年資、主管別及服務機關有顯著差異外，其餘如年齡及服務單位看法均一致。

表問項 18-3 我很滿意目前機關主管的領導風格。

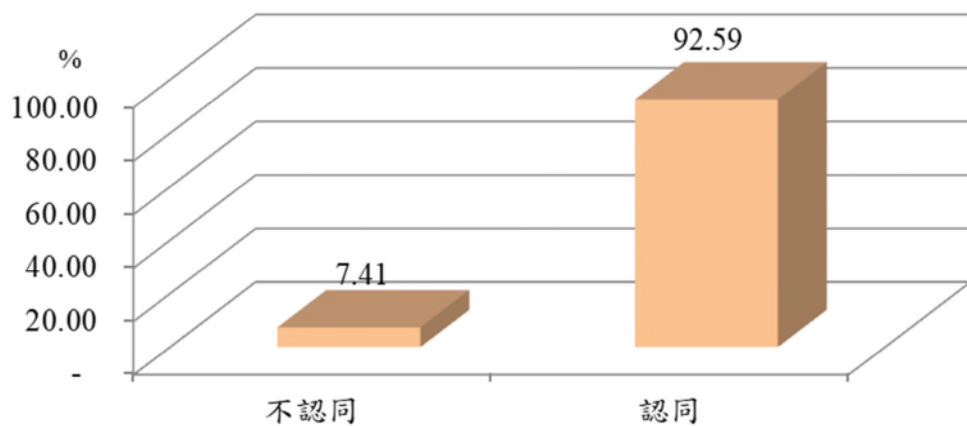
基本資料		人數	總計	不認同			認同				卡方值 p<0.05 有顯著性*			
				計	非常不同意	不同意	有點不同意	計	有點同意	同意			非常同意	
				%	%	%	%	%	%	%			%	
總計		1,470	100.00	25.51	3.61	6.80	15.10	74.49	30.95	36.46	7.07			
基本特性	性別	男性	826	100.00	21.19	3.27	5.21	12.71	78.81	30.75	40.07	7.99	23.79	0.00 *
		女性	644	100.00	31.06	4.04	8.85	18.17	68.94	31.21	31.83	5.90		
	年齡	31-35	1	100.00	100.00	-	-	100.00	-	-	-	-	41.28	0.08
		36-40	176	100.00	26.70	2.84	5.11	18.75	73.30	37.50	31.82	3.98		
		41-45	377	100.00	30.50	3.45	10.08	16.98	69.50	30.77	33.42	5.31		
		46-50	433	100.00	24.71	4.62	5.31	14.78	75.29	30.95	36.72	7.62		
		51-55	309	100.00	22.65	3.56	5.83	13.27	77.35	31.07	38.51	7.77		
		56-60	153	100.00	20.26	2.61	6.54	11.11	79.74	24.84	43.14	11.76		
		61以上	21	100.00	19.05	-	9.52	9.52	80.95	23.81	47.62	9.52		
	主管	是	889	100.00	21.93	3.82	4.72	13.39	78.07	29.02	40.38	8.66	39.16	0.00 *
		否	581	100.00	30.98	3.27	9.98	17.73	69.02	33.91	30.46	4.65		
	公務年資	10年以下	21	100.00	38.10	-	23.81	14.29	61.90	28.57	23.81	9.52	49.97	0.00 *
		11-15年	428	100.00	31.54	5.14	8.18	18.22	68.46	30.37	32.94	5.14		
		16-20年	388	100.00	27.32	4.12	6.44	16.75	72.68	33.25	34.02	5.41		
		21-25年	313	100.00	21.41	2.88	7.35	11.18	78.59	31.95	38.02	8.63		
		26-30年	219	100.00	20.55	1.83	4.11	14.61	79.45	28.31	41.55	9.59		
		31年以上	101	100.00	13.86	1.98	2.97	8.91	86.14	27.72	47.52	10.89		
	服務機關	總統府及五院	92	100.00	33.70	6.52	8.70	18.48	66.30	31.52	33.70	1.09	75.57	0.00 *
		中央各部會	273	100.00	34.07	4.40	6.96	22.71	65.93	32.23	26.01	7.69		
		中央各部會所屬	614	100.00	24.27	3.42	7.49	13.36	75.73	29.97	40.07	5.70		
直轄市政府		201	100.00	24.88	2.49	7.46	14.93	75.12	32.34	38.31	4.48			
直轄市政府所屬		127	100.00	14.96	1.57	0.79	12.60	85.04	25.98	47.24	11.81			
縣市政府		58	100.00	18.97	3.45	5.17	10.34	81.03	32.76	34.48	13.79			
縣市政府所屬		34	100.00	23.53	2.94	11.76	8.82	76.47	29.41	35.29	11.76			
其他		71	100.00	19.72	5.63	5.63	8.45	80.28	38.03	26.76	15.49			
單位性質	業務部門	953	100.00	26.76	3.57	7.76	15.42	73.24	30.64	35.36	7.24	13.78	0.18	
	幕僚部門 <sup>1</sup>	374	100.00	25.40	3.21	5.88	16.31	74.60	32.09	36.90	5.61			
	其他	143	100.00	17.48	4.90	2.80	9.79	82.52	30.07	42.66	9.79			

<sup>1</sup>包括人事、主計、政風及秘書總務等。

#### 4.主管對我的工作表現

調查結果發現（如圖問項 18-4 所示），92.59% 的受訪者表示他的主管很滿意他的工作表現，但有 7.41% 表示不滿意。

圖問項18-4我的主管很滿意我的工作表現。



進一步分析受訪者的背景，對問項 18-4 我的主管對我的工作表現滿意看法之間關係，可以發現以下幾個現象（參見表問項 18-4）

- (1) 性別方面：女性受主管滿意達 94.41% 高於男性之 91.16%。
- (2) 年齡方面：年齡愈年輕者主管對他工作的滿意程度較年長多出 4 至 5 個百分點

上述受訪者背景特除在性別及年齡有顯著差異外，其餘看法均一致。

**小結：**受訪者對於整體滿意度在對目前為止的陞遷狀況仍有 31.09% 不滿意，其中非主管者更是明顯來到 46.64% 的不滿意，顯然該受訪者在年齡及年資上工作歷練均達一定程度，對陞遷的期待更為迫切。其餘對機關的工作氣氛、對直屬機關主管的領導風格及目前主管對他個人工作表現上的滿意，均達中上高度滿意狀況，尤其是身為主管者自己認為主管對他的工作表現達 93.48% 滿意。

表問項 18-4 我的主管很滿意我的工作表現。

基本資料		人數	總計	不認同			認同				卡方值 p<0.05 有顯著性*			
				計	非常不同意	不同意	有點不同意	計	有點同意	同意			非常同意	
				%	%	%	%	%	%	%			%	
總計		1,470	100.00	7.41	0.20	1.09	6.12	92.59	34.63	50.61	7.35			
基本特性	性別	男性	826	100.00	8.84	0.36	1.33	7.14	91.16	31.48	52.30	7.38	13.035	0.02 *
		女性	644	100.00	5.59	-	0.78	4.81	94.41	38.66	48.45	7.30		
	年齡	31-35	1	100.00	100.00	-	-	100.00	-	-	-	-	52.29	0.01 *
		36-40	176	100.00	3.41	0.57	-	2.84	96.59	47.16	46.02	3.41		
		41-45	377	100.00	7.96	0.53	0.80	6.63	92.04	36.07	49.60	6.37		
		46-50	433	100.00	9.01	-	1.62	7.39	90.99	31.64	50.58	8.78		
		51-55	309	100.00	6.15	-	0.97	5.18	93.85	32.36	53.40	8.09		
		56-60	153	100.00	7.84	-	1.96	5.88	92.16	32.68	50.33	9.15		
		61以上	21	100.00	9.52	-	-	9.52	90.48	14.29	71.43	4.76		
	主管	是	889	100.00	6.52	0.11	0.45	5.96	93.48	34.42	51.52	7.54	9.95	0.08
		否	581	100.00	8.78	0.34	2.07	6.37	91.22	34.94	49.23	7.06		
	公務年資	10年以下	21	100.00	4.76	-	-	4.76	95.24	47.62	42.86	4.76	23.17	0.57
		11-15年	428	100.00	7.01	0.47	0.47	6.07	92.99	37.38	50.70	4.91		
		16-20年	388	100.00	7.73	0.26	1.03	6.44	92.27	36.60	48.97	6.70		
		21-25年	313	100.00	7.35	-	1.92	5.43	92.65	30.67	51.76	10.22		
		26-30年	219	100.00	8.22	-	1.83	6.39	91.78	31.96	51.60	8.22		
		31年以上	101	100.00	6.93	-	-	6.93	93.07	30.69	52.48	9.90		
	服務機關	總統府及五院	92	100.00	10.87	1.09	2.17	7.61	89.13	34.78	48.91	5.43	33.40	0.55
		中央各部會	273	100.00	6.59	0.37	0.73	5.49	93.41	42.49	45.79	5.13		
		中央各部會所屬	614	100.00	8.47	0.16	1.63	6.68	91.53	32.25	51.30	7.98		
直轄市政府		201	100.00	7.96	-	1.00	6.97	92.04	33.33	53.73	4.98			
直轄市政府所屬		127	100.00	2.36	-	-	2.36	97.64	36.22	52.76	8.66			
縣市政府		58	100.00	6.90	-	-	6.90	93.10	31.03	48.28	13.79			
縣市政府所屬		34	100.00	5.88	-	-	5.88	94.12	32.35	52.94	8.82			
其他		71	100.00	5.63	-	-	5.63	94.37	29.58	53.52	11.27			
單位性質	業務部門	953	100.00	8.50	0.21	1.26	7.03	91.50	34.42	50.89	6.19	14.87	0.14	
	幕僚部門 <sup>1</sup>	374	100.00	5.08	-	0.53	4.55	94.92	36.36	50.00	8.56			
	其他	143	100.00	6.29	0.70	1.40	4.20	93.71	31.47	50.35	11.89			

<sup>1</sup>包括人事、主計、政風及秘書總務等。

## 伍、結論

透由本次對中階公務人員薦任晉升簡任人員表達他們呈現對直屬主管領導及主管對他個人工作表現持中高度的整體滿意度者，對未來公務人員高齡化各項問項的回答，及本身受訪者有達 50 歲以上者之高齡者（近 32.86%），更是切當關係自身所要面對的問題，因此，彙集反應填答結果更是彌足珍貴，尤以開放性問題之建議意見及本分析中納入受訪者各背景特性的相關交叉資訊，資料分析內容呈現更為豐富，為了更綜整聚焦調查結果，僅就下列幾個方向作總結說明，並同時在每一主題中發想出可以再繼續探討的問題，以發揮本調查真正價值，充分提供本院未來面對考、用、訓之公務人力資源管理規劃之政策制定參考：

### 一、公務人力高齡化數據呈現增加態勢

分析報告內蒐集資料顯示公務人力新進錄取人員超過 36 歲以上逐漸增加(尤其是基層初等考試錄取者)及現職年齡結構在 50 歲以上自 106 年呈增加及近年來退休年齡延後之數據分析，公務人力面臨高齡化已是必然趨勢。

發想問題：

- 1.透由超過 36 歲以上新進人員之背景了解（報考次數、工作經驗、教育程度中所學科系及家庭狀況），從而了解現行教育端與國家選拔公務人才及培育上的關聯。
- 2.辦理現職超過 50 歲以上之職場評價之調查，實際了解高齡化在機關組織績效的影響

- 3.調查蒐集滿 60 歲以上之即將退休人員者，對於一生奉獻之公務文官體制各項建言，提供本院未來若欲要研議公務職涯規劃之參考。

## 二、新年金政策延後平均退休年齡及降低工作動機

107 年 7 月 1 日實施新年改政策至今兩年時間，對於受訪者自身屬於資深及 3 成之高齡者所反映之事實層面，年改前後預定平均退休年齡明顯差異，由 56.8 歲延到 62.9 歲，延後 6 歲之多。而在工作動機上表達工作到 65 歲及降低退休金會降低工作熱忱及士氣，其中女性較男性更不想工作到屆齡，年輕族群及資淺者亦是，因年輕族群員報考公職原是懷者較安定之退休金，至對於年改後退休金減少與先前期待有落差，另且重視個人在職場陞遷是否能順暢，延後退休勢必影響陞遷速度等，這些是目前短期呈現的問題。

發想問題：

- 1.女性為何會較男性更不想工作到屆齡，女性陞遷狀況分析，並透由了解在官職等上之考績培訓差異狀況。
- 2.公務人力延後退休年齡已成事實，如何善用資深的人力透過培訓策略發揮其工作上的優勢，展現其經驗價值強化自身知能，避免退休人員提早退化。
- 3.政府面對陞遷制度應更有彈性通盤檢討，能同時兼顧到資淺年輕人員陞遷機會與速度，機關內落實職務輪調的歷練，提升工作效能及經驗傳承也列入陞遷考核積分。



### 三、公務人力高齡化工作表現之影響

綜整資深公務受訪者均高度認同機關因業務的需求，要能適時補充年輕人力，並以其自身經歷對公務人力高齡化所提出看法：雖對當前高齡者在各機關同仁間的溝通及相處表達高度和諧且愉快情形，且對於直屬主管的領導能力及分配工作表達中度肯定，但對於世代間價值觀存在高度明顯差異，及認為年齡增長在工作表現上會變差，且主管經常會出現叫不動資深部屬情形等三大問題，頗值得關注。

發想問題：

- 1.個人工作表現除透過機關單位的工作績效考核評量外，可否加強從身心靈層面之情緒管理培訓課程，增強工作效能。
- 2.透過對職場評價的調查，了解世代間價值觀及工作上個人與組織間契合度等機關組織效能管理。
- 3.加強對於主管領導統御培訓課程，與時俱進吸收私部門企業之新管理溝通資訊。

### 四、公務人力高齡化培訓課程方式之意見

因應政府面臨公務人力高齡化趨勢所要規劃培訓課程及訓練方式，是該次調查之重心所在，受訪者表達需求退休生涯規劃課程是首要，其次是高齡友善課程溝通：如世代差異及溝通、數位科技應用、金融理財規劃、養生保健及情緒管理均列為前六位首選。受訪者雖對與工作業務相關課程不若年輕者需求強烈，但是同樣與工作相關第二專長訓練之需求達 11.84%，

顯示受訪者欲在邁向高齡中藉第二專長能力，增長不同專業知識協助更多相關領域工作層面。

有培訓課程需求外，同時也應有妥善配合的精進培訓方法，才能事半功倍，在此高齡者除多期望以單向講授方式，認為較快速且有系統獲取新職能知識，與年輕文官偏重結合多元來互動性高之個案研究及角色扮演等訓練，冗然不同。當然體驗學習及團體訓練仍是首選，因此，若以年齡年資為基礎之考量來培訓，則課程內容加上訓練方式二者相互考量其效益目標。

發想問題：為何對於公務人力高齡化均表達退休生涯規劃是首要及想以單向講授方式之培訓，是很值得探究？其中因體力思考能力較不如年輕者外，對於學習新知技能的慾望好奇是否減弱，是否是存在的普遍現象，頗值得去了解。

總結：整體來說，公務人力高齡化面臨退休年齡延後，職位開缺減少影響新陳代謝，從而造成員工工作士氣及熱忱可能帶來隱形衝擊，能否吸收優秀人才進公部門等問題，加以高齡者體力下降及倚老賣老之劣勢，均是政府人力資源規劃管理即時要關注。尤以面對科技日新月異需不斷學習及適應，另因不同世代間工作價值觀的差異，在在影響機關組織運作績效，故當未雨綢繆。雖是高齡化趨勢有要面對問題，然而也有高齡者具有資深特質優勢之面，傳授豐富經驗給年輕者，可說是公部門組織發展之助力，因此，如何對於以高齡者在退休前發揮更大人力資源，應是另一種活化公務人力新氣象機會。

## 五、開放性問項

綜整本問項項目，分為業務傳承溝通、在職學習訓練、職務調整、硬體設備、組織調整、退休制度檢討、工作分配及招募人才等九項。

表問項 19 請問您認為政府機關應如何面對公務人力高齡化之現象？

項目	建議意見
1.業務傳承，溝通	加強世代溝通，合作、經驗分享及傳承。
	對資深經驗豐富者，從事較經驗傳承之業務 2 線業務。
	參採德國師徒制，讓公務經驗技術得以傳承。
2.在職訓練	加強各項數位新知課程及建置 AI 系統。
	鼓勵與協助取得專業證照。
	充實資深相關學技能如大數據等相關課程。
	加強新媒體運用訓練。
	增加外派訓練一星期的研討課程，轉換環境學習。
	培養高階公務員代理人能力。
	開設第 2 專長培訓課程。
	培養提升新進人力素質。
	透過訓練維持能力並提升資深員工創新能力。
	開設心靈成長課程。
3.職務調整	針對 55 歲以上之公務人力，應定期辦理共識營或學習成長活動，視政策趨勢補充其業務所需技能（如語文能力、數位操作能力等）。
	依各年齡的思考力與操作力優勢，來安排人力部署。
	參考日本中高階文官在不影響待遇情況下，調任非主管職務。
	思考一定年齡（60 歲）後，轉為類「顧問」性質，工時、薪酬及職務調整，釋出部分職務給青壯人力，以免機關新陳代謝變慢，影響效率及效能。

3.職務調整	<p>高效能工作仍需中生代，有精力及足夠資訊能力，且動作尚稱敏捷者任之，高齡且權高者因其經驗豐富且人脈廣，可提任非主管之顧問職務，提供最佳後盾及居中協調，且對其自身體力不會造成太大壓力，仍可勝任愉快。</p>
	<p>高齡化的簡任公務人力普遍不重視領導統御的能力，並隨高齡化更有規避責任的現象，建議55歲以上的簡任文官可以定期（每年度）親自撰寫領導統御研析報告，就其領導統御狀況提出主觀自評，搭配客觀調查其部屬（3-5人）整體滿意度評量其客觀領導統御實際作為，倘若主客觀兩者評估差異太大，可以類似大學教授7年休假制度，讓該等公務員重新以一年準備時間，再度接受保訓會薦任陞簡任訓練，充足其專業知識，合格者回原職續任，不合格者可繼續受訓，直至通過為止，若連續三期無法通過，則建議調非主管職如專門委員，落實淘汰制。</p>
	<p>專業單位實際執行需體能或危險度高之公務，應避免高齡化。</p>
	<p>提供多且廣的職務轉換平台.例如:公務年資應與勞保年資可併計，增加轉職誘因，以維護權益；對退休後薪資列計不得超過一定額度的鬆綁；適度運用退休人員，讓人力再運用。</p>
	<p>60歲以上轉為副職，輔佐年輕正職，但薪水可以不減少。</p>
	<p>應該分工對待，針對外勤或現場操作職務者，應考量高齡者體能能否負擔，如高危險性諸如警察、消防、公務獸醫、工務、森林研究、海巡等職務，年紀和工作負荷成正比，容易影響工作。</p>
	<p>落實職務輪調。</p>
4.硬體設備	<p>提供友善的高齡職場環境。例如：提供較大電腦螢幕，語音輸入方式或手寫板、辦公環境如座式馬桶要增加、調整辦公動線，以後很多同仁會坐輪椅來上班。</p>
5.組織調整	<p>因高職等缺不易釋放出，建議調高職等，以提升士氣。</p>
	<p>適當調整單位人員年齡比例，不致過於集中在某單位。</p>
	<p>引進企業紅利制度，鼓勵公務人員爭取公務執行效益。</p>
	<p>陞遷管道暢通。</p>

5.組織調整	對於不同職系的人力要有不同的規劃，偏技術及花體力之業務應做調整。
	強化考績考核功能，以提升績效。
	晉用管道多元化。
	調整獎勵制度，除陞遷外，應有獎金制度的建立。
	給予充分授權，尤其是自律的資深公務人員。
	放寬轉職系或跨職系之規定。
	檢討職務列等結構。
6.退休制度檢討	調整年金方案。
	滾動式檢討退休制度。
	以優退方案鼓勵提早退休。
	稀少性專業人員，以延齡退休方式因應。
	調降予月退俸得領取年齡。
	仿效軍職依職級調整退休年齡，例如 7 職等允許 58 歲退休、9 職等 62 歲、簡任 65 歲。
	退休年齡考量審酌業務特殊性個別訂定。
	退休生活協助規劃與輔導。
	依照服務年資區分不同月退條件，非一律 65 歲。
	放寬退休年齡或放寬退休條件。
	不適任者輔導退休，適任者年資愈久退休金愈多。
	提高在職所得 退休改一次領。
	退休後至可領月退年齡期間輔導非全日型工作，以符合年齡漸長，體力越衰的事實。
已退休人員以按日計酬方式協助減低之戰力。	
7.工作分配	工作分配和陞遷考量能力而非年紀，適才適用，宜適齡適量。
8.招募人力	約聘及增補新人。
	補充不同世代新血，才能維持機關活力及動力。
	提供新進及年輕公務員留在公務機關動機及誘因。
9.其他	非核心業務盡量外包，減化行政流程。
	強化科技輔助公務處理。
	減少各機關的繁複管考系統。

9.其他	解析業務專業程度及涉及公權力強度，能類型化以行政助理模式工作，評估交給民間部門處理。
	增加約僱人員處理例行公事。
	提高薪資。
	努力拉近與產業界薪資距離，及讓公務員推動業務有成就感，才能留住人才。
	加強擢優汰劣，擴大薪資差異化
	建議對於 55 歲-65 歲公務員可調整為半職(兼職)性質，彈性工時，工作量、待遇等亦隨之調整。
	工時限制及超時補償機制。
	降低高齡公務員薪資並減少工作量。
	健康照顧福利，養生課程。
	設置公務員健康村。
	宣導 XY 世代共事是美好的事實與現象。
	開放兼職規定。

表問項 20 整體來說，請問您對「公務人力高齡化」的現象，有任何其他看法或意見嗎？請說明。

項目	建議意見
1.經驗傳承/ 溝通/交流	高齡公務人員不一定能力不好，他反而累積了不少實務經驗是一塊寶，但如何讓一位 64 歲的公務人員跟一位只有 24 歲的新進公務人員合作，確實是一項很大的考驗。
	1.公務人力高齡化，將延緩年輕世代陞遷，進而影響其工作動機及士氣。2.不同世代工作價值觀不同，可多推動青銀公務人力的聯誼交流活動。
	公務機關效率攸關國家形象與行政服務績效，迅速、便利的服務是基本訴求，對於高齡化的公務人力著重在經驗傳承，機關人力不該被制度或法規限縮導致動彈不得，而無法進步，或許可以結合志願服務提供相對福祉以表尊崇。
	在高齡化影響下，公部門呈現老中青的現象將為平常，然而各世代公務人員對事物的看法及處事態度均不相同，溝通與領導勢必會出現隔閡，倘未能及時解決，將導致機關文化及機關績效出現負面影響。
	年齡老化影響的只是身體健康，然心智成長卻與學習密切相關，高齡公務人員具有長年累積的公務經驗與實務專業，若能適時灌輸新知，俾使與時俱進，對於公務運作仍將會有非常大的貢獻。
	為避免政府機關人力結構老化，造成機關文化及行政效能受影響，建議適時維持新舊世代交替及傳承，注入新活力、新思維，以達政府機關的永續發展及打造高績效的團隊。
	機關的整體運作所倚靠的是同仁的合作推動，高齡化擔憂的是影響年資高同仁將無法發揮原有工作熱誠，但藉由領導及用心交陪，輔以工作最佳化，相信可以與新世代相處融洽，故心境的輔導相對重要。

項目	建議意見
2.學習訓練	<p>1.公保要思考是否需增加投保額度 2.為免公務員長期處於安定、關在象牙塔裡、與社會脫節，建議可思考，訂定公務員每年至 B 型企業，觀摩實習一定時間（例如：3 個月）；公務雖多高齡服務不打折。</p> <p>1. 退休前準備，強制實施公務員職涯規劃，每年定期做檢討，並要有配套措施，包含輔導課程、轉職訓練、第二專長（如創業、經營管理、顧問諮詢、財務管理）、基礎知能。同時適時降低一次領退休金。（從課堂上專題報告韓國體育選手職涯規劃的啟發，給與職涯輔導，降低得獎獎金）。</p> <p>2.擴大在職調任規定，原公務員借調僅有限縮在公部門，且保險制度會導致中斷，建議可以將一定年資（&gt;10 年）跟職等（9 職等以上）與能力（如碩士以上）的優良公務員，可以轉調到  (1)國營企業、公家財團法人、公（工）協會。  (2)公股民營企業、主要國家政策推動之領域企業（5+2 政策、前瞻基礎建設）、需要政府協助之單位（不是只給錢也給人），擔任顧問、經理人、技術人員、管理人員、政府公關等。  讓公務員公務年資不會斷掉，領民間薪水跟保險（可以選擇領勞保或公保）。</p> <p>3.在中高階主管升遷上，建議可以納入在民間的學經歷。  讓公務員很清楚生涯規劃，就會更努力在工作上學習精進，知道為誰而戰為何而站，而不是為了一次性退休金（獎金），而讓公務員很早就沒有鬥爭。</p> <p>人有惰性，雖然有職務輪調制度，但同仁心態無法調整，屆退前 1、2 年更是明顯，同仁無法依原訂計畫退休，心態上，都已經開始準備退休後之生活，在職場付出的力道將會下降；重點必須考慮世代斷層的問題。</p>



項目	建議意見
2.學習訓練	公務人力高齡化如未有配套措施，會讓新世代公務員銜接上或有期待落差且高齡化公務員目前接觸均有無法配合工作不願學習的情形。
	公務人力高齡化既已無法改變,需運用各種領導方式鼓勵資深同仁在職學習,並保持工作使命感與熱情。
	公務人力高齡化恐不利於整體行政效能的持續提升，未來可能需採取配套措施，如業務委外、科技工具及電子化作業的輔助，民眾對高齡公務員的尊重等，以利未來公務體系正常運作。
	年齡不會影響工作表現，心態才會。年金改革影響的不是年齡而是心態。延長工作的長度後，同時要思考的，可能是能不能創造出更多讓同仁追求的目標，避免讓同仁職涯最後一段，在低成就感缺乏認同跟尊嚴的情況下渡過。
	建議放寬公務員從事非業務相關工作兼職限制，以利公務員可以及早因應年金改革進行第二專長規劃。
	建議政府可利用所屬上市櫃公司、財團法人、國營企業、輔導高齡員工退休二度就業專案，促進內部員工新陳代謝。
	高齡化的公務人員，如果沒有安排受訓研習，很容易對工作失去熱忱，建議不要只專注線上課程，應該可以調訓外派研習，讓不同單位可以認識交流，更勝一直坐在辦公室裡辦公，也能更有活力。
	薦升簡訓練考試宜以電腦打字作答，以符政府機關業務需要(重在打字速度，而非手寫速度)。
	培養公務人員職務代理能力，對未來留職停薪的人數預先做準備。
	輔導增加心靈成長，保持有活力。
強化領導智能及轉型輔導。	

項目	建議意見
3.職務輪調	建議高齡人力應配套轉介到其他較例行性工作單位，腦力活工作應由年輕世代接棒持續溝通，才能與時俱進，國家才有活力，不然很難想像我的孫子還要被我的國小老師教課的感覺，是不是到時候我孫子還要每到下課要推老師去曬太陽的窘境!希望我熱愛的國家別發生!
4.硬體設備及業務資訊化	<p>一般較基層高齡同仁，大多有老花眼，比較不會再想去了解及學新的東西，對資訊有關常要看螢幕的業務也比較會排斥。</p> <p>因應少子化未來公務人力勢必縮減，相關業務應朝向資訊化發展，並提升既有高齡公務員運用資訊科技能力，以逐步減少人力需求。</p> <p>增加機關運動器材設施，藉鼓勵運動，保持身體與心靈的年輕</p>
5.組織調整	<p>人力資源高齡化並非問題。問題是國家沒有從一開始就告訴這些人，從進入公職開始應如何規劃公職生涯，有哪些選擇？如果能考上都是菁英，經過公務職場歷練之後，應該是機關重要的人力經驗資源，而不是「問題」。</p> <p>建議由現在開始加強新進公務人力的職涯規劃教育，要讓年輕公務員認識並認真思考，而且「有能力」思考自己的公務生涯。</p> <p>人事行政系統及政府組織支持系統（人力、預算、管考...）等應全面檢視調整。</p> <p>公務人力高齡化，不僅增加人事成本，機關推動工作易受人力或業務分配影響。尤其面臨現今全球變遷快速的時代，仍應加速機關新陳代謝，並透過相關標準作業流程加以管控，以建立有活力、具創新、重秩序政府。</p> <p>公務人力高齡化，將導致陞遷管道受限，沒有優質的福利措施，年輕優秀族群較不願進入公務體系，可能產生國家文官素質低落等現象。</p>

項目	建議意見
5.組織調整	<p>公務員高齡化是一個自然現象，是危機，但也可能是轉機，有待政府提出因應策略予以轉化。很多勞苦一輩子的公務員，政府其實沒有提供良好的績效評量予以適度回饋。</p>
	<p>由於高齡服務者多少仍有心力不足問題，但公務人員薪資係依據年資及考績，其餘別無他法，建議除給予資深同仁更多同理及應有尊重外，更應重視發展給予年輕同仁的實質激勵措施，以減低年輕工作者「公私領域都須負重服侍年長者」的雙重負擔。</p>
	<p>因應財政問題而延長公務人員退休年齡，可能造成組織老化、世代觀念不同、同仁溝通不良、延長更新年輕人力、高齡公務人員體力、身體狀況能否勝任繁忙專責的業務量...等問題，財政問題不適合做為延長退休年齡的原因，建議滾動式檢討退休年齡提早到 60 歲。</p>
	<p>如果中央認為「最好的政府就是管的最少的政府」，則可思考政府瘦身，並且讓優質中高階公務人員有機會及意願轉職到民間機構服務的機制，一方面可以讓公務體系年輕化，有升遷機會；二方面這些中高階主管人員在素質上及能力上都有一定水準，且精力旺盛，如果能在無經濟的後顧之憂下，他們為社會貢獻專業能力的意願也會高。</p>
	<p>是一項 10-20 年內要處理完成的工作，不處理影響政府內公務人員士氣，降低服務水準，對公共利益有害。</p>
	<p>陞遷不應以年資、學歷為主要考量，而應評估職缺所需技能及相關表現。另，簡任官等佔比過低，導致年輕優秀人力罕有擔負重任之機會。</p>
	<p>高齡化應該不是問題，應該調整政府組織分工，讓高齡化人員可以貢獻他們的經驗及能力。</p>

項目	建議意見
	<p>應該正視它，研擬相關措施讓高齡人發揮他們的價值，而非忽略或只將重點放在年輕人身上。</p>
	<p>彈性工時給予兼職機會。</p>
<p>6.年金改革 退休制度檢討</p>	<p>也許這是退休年金改革的綜效，使公務人員不敢退不想退，如果年金改革更細緻規劃，就無高齡化問題。</p>
	<p>公務人力高齡化，因年金改革後，退休條件不若當初所承諾者，以致勉為其難的繼續工作，反而無法活化機關，首要還是應該想辦法開源節流，讓退休制度更有保障。</p>
	<p>公務人力高齡化是年金改革的後續影響之一，要改善此一現象，建議應考量再推動第二次公務人員年金改革。</p>
	<p>因大部分的人會撐到 65 歲退休，所以某一時期會影響公務員錄取率更低，組織老化，創新降低等，所以認為退休年齡宜降至 55 至 60 歲。</p>
	<p>因機關屬性不同，政府公務非單純室內文書工作，人力高齡化將影響如工務、警務及消防等業務推動，未來將嚴重影響民眾權益，政府應重新檢討退休制度，讓公務員敢退休。</p>
	<p>年金改革需要再修，因為年齡大的主管跟年齡大的承辦人不同，就主管而言，年齡大經驗豐富，年紀算優識，但是年齡大的承辦人卻因體能跟心態變遲緩，影響工作效率，是劣勢，但年金改制把高階主管退休金都降低，只會讓優秀主管提早退休另謀事業第二春，相對的承辦人卻得為了月退必須做到 65 歲，實非妥適。</p>
	<p>有。應該避免讓資深公務人員因為感到退休後沒有保障，而遲遲不敢退休，影響新進人員的進來公務部門服務。</p>
	<p>有些機關的業務性質不同，個人服務機關受理民眾申請案件，在面對高齡化，有些人員在體力上無法負荷，建議依業務性質</p>

項目	建議意見
6.年金改革 退休制度檢討	調整退休年齡。
	我個人認為應該提供彈性方案，讓希望提早退休的人可以選擇，而不是非得等到時間到，留下來不得已，又如何敬業負責。
	放寬自願退休之規定及月退休金計算方式，如此中高齡公務員可依志願規劃退休，讓比較年輕的人員有機會進到公務體系，減緩公務人力高齡化的速度及壓力。
	建議可以放寬年金改革限制，讓能力跟不上時代的同仁有機會體面的離開，也讓有能力的年輕人早點上位，畢竟歷史上像廉頗和黃忠的老人實在太少。
	政府不應針對未屆齡退休的人員予以扣除退休金一定比率百分比的規定，造成公務人員無法如願退休，也使得無法補進新血，造成公務人力高齡化，應修改規定。
	針對公務人力高齡化，退撫基金破產是必然趨勢，與其持續增加年輕公務人員的提撥比例，建議退撫基金可以改成帳戶制，高齡公務員也可以自行提撥。
	最擔心的是年改可能定期修正，每次修正都延後退休年齡，退休年齡的不確定，對現任者來說，無法妥適規劃未來退休，並對公務機關吸引優秀新進人員產生不利影響。
	這是不可避免的事情，應該將退休年齡提高到 70 歲，讓 65 歲的公務人力在心理上有相對年輕改變，讓心中重新燃起工作熱忱，對於文官制度改善有立竿見影的效果。
7.工作分配 及士氣新陳 代謝	士氣、工作熱忱&身體狀況應考慮~可規劃高齡者彈性上班。
	工作上適度調整的高齡公務員可負擔工作，並在各部門宣導給高齡者更多的尊重。

項目	建議意見
7.工作分配及士氣新陳代謝	不只年輕人機會減少，而且人到一定年齡後，反應及身體各方面都不如年輕人，所以公務人力高齡化後，整體工作效率應也會受影響。
	公務人員高齡化並非皆是壞事，公務執行經驗亦是公務執行成敗很重要的原因，如何讓高齡人員保有衝勁，給年輕同仁良好示範並成為仿效對象，為政府重要課題。少子化的衝擊下，公務人員高齡化實難避免，國家財政困難卻也無以迴避，如何兼顧國家財政壓力舒緩及保持公務人員動力兩方面，是政府機關應深思的議題。
	公務員高齡化+少子化，以後就是勞逸不均更嚴重，以警察機關為例，粗重的一定是年輕人做，一個擠滿高齡員警的單位，還能吸引到優秀人材嗎？
	可能會減少年輕人進政府部門的機會，同時高齡公務員擔任基層承辦人，或許會讓民眾感覺公務機關的服務缺少活力及熱忱。
	本人認為高齡不是問題，問題是工作士氣，考績獎金已不足以影響工作士氣，應有更激勵人心的制度。
	民眾是否能接受機關高齡化人員服務必須須思考，退居幕後作機關政策規劃，並進行對執行者之經驗教授。
	目前高齡人力仍為我目前所任職科室之重要主力，工作的勞逸不均情況嚴重，但不是因人力高齡化所引起，而是同仁自身能力，求知、與對工作之熱忱所引起。
	在公務體系，高齡化只是讓屆退人員不願多做事，撐到時間到了就能退休，沒有工作積極性，影響團隊工作士氣。
	公務人力高齡化不是問題，問題出在公務機關如何激勵員工，讓員工肯定工作的價值，找到自己對工作的熱情，至於不適任的員工任何年齡層都有，應該要讓這些不適任的人有退場機制。

項目	建議意見
7.工作分配及士氣新陳代謝	<p>如警察體系,高齡化的員警勢必無法負荷外勤基層員警生活三班式熬夜,加上追捕犯罪所需之體力及機敏度,高齡警察顯然無法適任,實有必要調整警察退休之年齡限制,與一般公務員有所區分.</p>
	<p>年改後過了幾年勢必會有一陣子機關員工平均年齡不斷上升且沒有新進人員的窘境,因為大部分人的退休年齡都被迫延後近十年,但目前看來政府知道但沒有任何對策。</p>
8.吸收及留住人才	<p>公務人力高齡化時間過長,容易讓整個公務體系變得緩慢且死氣沉沉,也會產生老的想退退不了,年輕人想進來進不來的惡性循環,不利於組織,國家發展。</p>
	<p>年輕人合格實授後 1.2 年就離職了,因為不想做那麼久公務員,薪水比業界低,退休金又變少,就選擇離職,是國家的損失。</p>
	<p>是否造成新血無法進入公家機關、機關內部人員升遷受阻、新手主管難以領導資深同仁或使公務推展不易,可能是政府機關日後必須正視的課題。</p>
	<p>倘若高齡化係因招考年齡限制較寬,較高齡者考進公家機關與較年輕者同為新進人員,表現上可能會有落差,而且可能放不下身段。或許可考量高齡者於其他領域累積之實務經驗與專業技能,以較彈性方式落實人盡其才,當有助提升人力資源使用效率。倘若是年輕時即考進公家機關,但未鞭策自己與時俱進而在年長時成為冗員,則當以務實角度考評,避免工作分配不平等之情形發生。</p>
	<p>應建立退場機制 晉用退休人員。</p>
	<p>應該要補充年輕人力。</p>

項目	建議意見
8.吸收及留住人才	<p>當然與年金改有關，打擊公務體系士氣，宜增補正式員額人力注入新血（工作一直增加，人力卻沒有增加），不宜使用約僱人力（無法當責，職期不固定，教會了就要走了，經驗無法傳承），因為政府資源有限，宜集中於重大政策建設事項，而不要一直祭出福利，讓民眾弱化，形成劣幣驅逐良幣現象。</p>
9.其他	<p>高齡化不是問題，合理分配資源才是問題。</p> <p>，高齡化，惟一問題是體力，智力與經驗都不是問題，工作態度是個人問題與年齡無關。所有公務人力都是資源。應教育大家對高齡公務員勿有偏見。</p> <p>強化與落實公務人員的健康檢查制度。</p>



附表 1 在年金改革前，您是否曾經想過要「65歲以前」退休？

基本資料		總計	是		否，我原本就打算要做到65歲才退休		卡方值	p<0.05 有顯著性*
			人	%	%	%		
總計		1,470	62.79	15.17	22.04			
基本 特 性	性別							
	男性	826	60.17	16.95	22.88	6.599	0.04 *	
	女性	644	66.15	12.89	20.96			
	年齡	31-35	1	-	-	100.00	92.92	0.00 *
		36-40	176	58.52	9.09	32.39		
		41-45	377	62.60	10.08	27.32		
		46-50	433	69.05	13.86	17.09		
		51-55	309	64.72	17.80	17.48		
		56-60	153	52.29	26.80	20.92		
		61以上	21	23.81	61.90	14.29		
	主管別	是	889	61.87	16.09	22.05	1.547	0.46 *
		否	581	64.20	13.77	22.03		
	公務年資	10年以下	21	38.10	23.81	38.10	65.036	0.00 *
		11-15年	428	52.10	16.36	31.54		
		16-20年	388	68.81	12.37	18.81		
		21-25年	313	69.33	14.70	15.97		
		26-30年	219	72.15	12.33	15.53		
		31年以上	101	49.50	26.73	23.76		
	服務機關	總統府及五院	92	55.43	20.65	23.91	18.667	0.18 *
		中央各部會	273	62.64	15.38	21.98		
中央各部會所屬		614	62.54	15.64	21.82			
直轄市政府		201	61.19	12.94	25.87			
直轄市政府所屬		127	75.59	11.02	13.39			
縣市政府		58	60.34	13.79	25.86			
縣市政府所屬		34	50.00	26.47	23.53			
其他		71	64.79	12.68	22.54			
單位部門	業務部門	953	62.96	15.42	21.62	2.631	0.62	
	幕僚部門 <sup>1</sup>	374	63.90	14.97	21.12			
	其他	143	58.74	13.99	27.27			

<sup>1</sup>包括人事、主計、政風及秘書總務等。

附表 2 年金改革後，您的退休計畫是否有改變？

基本資料		總計	是	否。我仍 會照原定 計畫安排 退休。	我從未想 過幾歲退 休的問題	卡方值 p<0.05 有顯著性*	
總計		1,470	51.90	24.69	23.40		
性別	男性	826	49.64	27.48	22.88	8.021	0.02 *
	女性	644	54.81	21.12	24.07		
年齡	31-35	1	-	-	100.00	79.371	0.00 *
	36-40	176	47.73	19.32	32.95		
	41-45	377	49.34	18.04	32.63		
	46-50	433	57.97	24.71	17.32		
	51-55	309	55.99	26.54	17.48		
	56-60	153	41.83	39.22	18.95		
	61以上	21	23.81	57.14	19.05		
主管別	是	889	50.73	25.87	23.40	1.861	0.39
	否	581	53.70	22.89	23.41		
公務年資	10年以下	21	19.05	38.10	42.86	51.501	0.00 *
	11-15年	428	41.82	26.87	31.31		
	16-20年	388	55.93	22.94	21.13		
	21-25年	313	60.38	22.04	17.57		
	26-30年	219	59.36	22.37	18.26		
	31年以上	101	43.56	32.67	23.76		
	服務機關	總統府及五院	92	46.74	27.17		
中央各部會		273	49.08	28.21	22.71		
中央各部會所屬		614	53.09	24.27	22.64		
直轄市政府		201	48.26	23.88	27.86		
直轄市政府所屬		127	62.99	19.69	17.32		
縣市政府		58	50.00	25.86	24.14		
縣市政府所屬		34	47.06	23.53	29.41		
其他		71	53.52	22.54	23.94		
單位部門	業務部門	953	50.47	25.92	23.61	8.917	0.06
	幕僚部門 <sup>1</sup>	374	57.49	19.79	22.73		
	其他	143	46.85	29.37	23.78		

<sup>1</sup>包括人事、主計、政風及秘書總務等。

附表 3 主要問項次數分配表及統計數值

問項	總計	不認同				認同				不認同				認同				平均數	標準差	變異數
		計	非常不同意	不同意	有點不同意	計	有點同意	同意	非常同意	計	非常不同意	不同意	有點不同意	計	有點同意	同意	非常同意			
11-1 我認為「要工作到65歲」這件事，會降低我的工作熱忱及士氣。	1,470	481	94	248	139	989	341	297	351	32.72	6.39	16.87	9.46	67.28	23.20	20.20	23.88	4.06	1.58	2.50
11-2 我認為「未來退休金減少」這件事，會降低我的工作熱忱及士氣。	1,470	328	51	168	109	1,142	265	398	479	22.31	3.47	11.43	7.41	77.69	18.03	27.07	32.59	4.52	1.47	2.15
11-3 對我來說，能否有順暢的陞遷是很重要的。	1,470	148	11	48	89	1,322	302	620	400	10.07	0.75	3.27	6.05	89.93	20.54	42.18	27.21	4.82	1.05	1.10
11-4 我認為年金改革後，大部分的公務人員都會選擇工作到65歲才退休。	1,470	254	21	97	136	1,216	294	605	317	17.28	1.43	6.60	9.25	82.72	20.00	41.16	21.56	4.58	1.20	1.43
11-5 我認為年金改革會使陞遷速度變慢。	1,470	126	5	48	73	1,344	256	585	503	8.57	0.34	3.27	4.97	91.43	17.41	39.80	34.22	4.96	1.03	1.06
12-1 由於我們機關性質需要，若能時常補充年輕人力，會對業務發展有正面影響。	1,470	89	3	24	62	1,381	272	706	403	6.05	0.20	1.63	4.22	93.95	18.50	48.03	27.41	4.95	0.90	0.81
12-2 以自身經驗來看，我認為年資較長的人，會在工作上較佳的表现	1,470	758	53	216	489	712	475	217	20	51.56	3.61	14.69	33.27	48.44	32.31	14.76	1.36	3.44	1.07	1.13
13-1 我認為我目前工作的單位中，不同世代之間的價值觀有明顯差異。	1,470	130	8	44	78	1,340	497	627	216	8.84	0.54	2.99	5.31	91.16	33.81	42.65	14.69	4.59	0.94	0.89
13-2 我跟不同年齡層的同事，都能相處得很愉快。	1,470	68	2	7	59	1,402	328	894	180	4.63	0.14	0.48	4.01	95.37	22.31	60.82	12.24	4.80	0.73	0.53
13-3 在工作中，我與不同年齡層的同事溝通不會有問題。	1,470	192	5	25	162	1,278	384	762	132	13.06	0.34	1.70	11.02	86.94	26.12	51.84	8.98	4.54	0.89	0.79
14-1 我的直屬主管不會將「年齡」作為分派工作的考量。	1,470	425	21	144	260	1,045	356	596	93	28.91	1.43	9.80	17.69	71.09	24.22	40.54	6.33	4.12	1.16	1.34
14-2 我的直屬主管對待不同年齡的部屬會一視同仁。	1,470	532	30	153	349	938	356	502	80	36.19	2.04	10.41	23.74	63.81	24.22	34.15	5.44	3.94	1.18	1.39
14-3 我的直屬主管經常會出現叫不動資深部屬的情況。	1,470	776	82	377	317	694	464	175	55	52.79	5.58	25.65	21.56	47.21	31.56	11.90	3.74	3.30	1.23	1.52
14-4 整體來說，我認為我的直屬主管有很好的領導能力。	1,470	330	50	99	181	1,140	392	608	140	22.45	3.40	6.73	12.31	77.55	26.67	41.36	9.52	4.24	1.20	1.43
18-1 我很滿意到目前為止的陞遷狀況。	1,470	457	59	123	275	1,013	492	466	55	31.09	4.01	8.37	18.71	68.91	33.47	31.70	3.74	3.92	1.16	1.34
18-2 我很滿意機關的工作氣氛。	1,470	309	26	72	211	1,161	503	578	80	21.02	1.77	4.90	14.35	78.98	34.22	39.32	5.44	4.21	1.03	1.07
18-3 我很滿意目前機關主管的領導風格。	1,470	375	53	100	222	1,095	455	536	104	25.51	3.61	6.80	15.10	74.49	30.95	36.46	7.07	4.11	1.18	1.38
18-4 我的主管很滿意我的工作表現。	1,470	109	3	16	90	1,361	509	744	108	7.41	0.20	1.09	6.12	92.59	34.63	50.61	7.35	4.56	0.78	0.61



考試院

「中階公務人員對公務人力高齡化培訓意見調查-  
以 109 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，您在工作經驗及沉穩度等方面均具有一定程度歷練且為機關重點培育對象，而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，為能瞭解公務人力高齡化對整體公務人員之工作動機、工作需求及組織管理措施等面向之影響，以期作為公部門人力培訓規劃之參考，爰辦理本次調查，希望藉由您職場歷練蒐集更多資訊，以作為未來政策研修的參考。

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](mailto:c350@exam.gov.tw)

中華民國 109 年 6 月 1 日

問卷開始

一、基本資料：

1. 請問您的性別？

- 男性。
- 女性。

2. 請問您的出生西元年？ 西元\_\_\_\_\_年。

3. 請問您的最高學歷為何？

- 高中、職（含）以下。
- 專科。
- 學士。
- 碩士。
- 博士。

4. 請問您目前的職務是屬於？

- 主管。
- 非主管。

5. 請問您「現在職務的服務年資」有幾年？ \_\_\_\_\_年

6. 請問您的「公部門服務總年資」有幾年（約聘年資不計入）？ \_\_\_\_\_年

7. 請問您目前服務機關是屬於？

- 總統府及五院。
- 中央各部會。
- 中央各部會所屬。
- 直轄市政府。
- 直轄市政府所屬。
- 縣市政府。
- 縣市政府所屬。

其他。

8. 請問您的單位性質為何？

- 業務單位。  
 幕僚單位(包括人事、主計、政風及秘書總務等)。  
 其他。

9. 在年金改革前，您是否曾經想過要「65歲以前」退休？

- 是。年金改革前，我原本打算\_\_\_\_\_歲時退休。  
 否。我原本就打算要做到65歲才退休。  
 我從未想過幾歲退休的問題。

10. 年金改革後，您的退休計畫是否有改變？

- 是。年金改革後，我打算\_\_\_\_\_歲退休。  
 否。我仍會照原定計畫安排退休。  
 我從未想過幾歲退休的問題。

11. 請依據您的想法回答下列問題：

非常不同  
不同意

不  
同  
意

有點  
不  
同  
意

有  
點  
同  
意

同  
意

非  
常  
同  
意

	非常不同 不同意	不 同 意	有點 不 同 意	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
(1) 我認為「要工作到65歲」這件事，會降低我的工作熱忱及士氣。						
(2) 我認為「未來退休金減少」這件事，會降低我的工作熱忱及士氣。						
(3) 對我來說，能否有順暢的陞遷是很重要的。						
(4) 我認為年金改革後，大部分的公務人員都會選擇工作到65歲才退休。						
(5) 我認為年金改革會使陞遷速度變慢。						

二、請點選合適的欄位，以表示您對這些陳述的認同程度：

12. 請依據您的想法回答下列問題：

	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
(1) 由於我們機關性質需要，若能時常補充年輕人力，會對業務發展有正面影響。						
(2) 以自身經驗來看，我認為年資較長的人，會在工作上有較佳的表現。						

13. 請依據您的想法回答下列問題：

	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
(1) 我認為我目前工作的單位中，不同世代之間的價值觀有明顯差異。						
(2) 我跟不同年齡層的同事，都能相處得很愉快。						
(3) 在工作中，我與不同年齡層的同事溝通不會有問題。						

14. 請依據您的想法回答下列問題：

	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
(1) 我的直屬主管不會將「年齡」作為分派工作的考量。						
(2) 我的直屬主管對待不同年齡的部屬會一視同仁。						

(3) 我的直屬主管經常會出現叫不動資深部屬的情況。					
(4) 整體來說，我認為我的直屬主管有很好的領導能力。					

15. 整體來說，請問您覺得年齡增長會如何影響工作表現？

- 年齡越大，表現變好很多。
- 年齡越大，表現變好一些。
- 年齡越大，表現變差一些。
- 年齡越大，表現變差很多。
- 年齡不會影響工作表現。

16. 面對公務人力高齡化的問題，您認為訓練單位可以增加哪些方面的訓練課程？（請選出最重要三項）

- 工作業務相關。您希望開設哪些與工作業務相關的課程？請說明：  
\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_及\_\_\_\_\_
- 工作第二專長（如轉職系課程）。
- 退休生涯規劃。
- 高齡友善課程（如世代差異與溝通）。
- 金融理財規劃。
- 數位科技應用（如電腦軟體、文書軟體、app...等）。
- 第二、第三外語專長。
- 情緒管理。
- 養生保健。
- 社會新知。
- 心靈成長。
- 人文關懷。
- 其他，請說明：\_\_\_\_\_。

17. 面對公務人力高齡化的現象，您認為訓練單位可以增加哪些訓練的方法？（至多三項）

- 講授法。
- 視聽教學法。
- 個案研究法。



- 模擬法。
- 示範法。
- 角色扮演。
- 團隊訓練。
- 體驗學習。
- 研究講習。
- 分組研討。
- 同儕學習。
- 座談會。
- 籃中演練(in-basket exercise)，是指將主管每天日常處理的書面文件抽樣選出，並要求參與演練的人員在一定的時間之內，寫出處理行動，藉以瞭解演練人員的能力或培養能力的一種方法。
- 評鑑中心法。
- 多媒體訓練法。
- 遠距學習法。
- 虛擬實境法。
- 其他，請說明：\_\_\_\_\_。

三、以下是一些與您工作相關的陳述，請圈選合適的欄位，以表示您對這些陳述的認同程度：

18. 請依據您的想法回答下列問題：

非常不同  
意

不  
同  
意

有  
點  
不  
同  
意

有  
點  
同  
意

同  
意

非  
常  
同  
意

(1) 我很滿意到目前為止的 <u>陞遷狀況</u> 。					
(2) 我很滿意 <u>機關的工作氣氛</u> 。					
(3) 我很滿意目前機關 <u>主管的領導風格</u> 。					
(4) 我的主管很滿意我的工作表現。					

19. 請問您認為政府機關應如何面對公務人力高齡化之現象？

---

20. 整體來說，請問您對「公務人力高齡化」的現象，有任何其他看法或意見嗎？請說明。

---

問卷結束，非常感謝您撥空填寫我們的問卷

祝您工作順心，再次感謝您的協助!