

# 我國中高級公務人員訓練移轉之研究

## —以政大公企中心公務人員訓練班為個案

孫本初\* 蔡秀涓\*\*

### 壹、緒論

#### 一、研究緣起

人力資源的發展在第二次世界大戰之後，其重要性已受到肯定，許多專家學者都認為人力資源發展是提高經營管理及促進經濟發展的最重要因素之一（陳水竹，民83:1）。而人力資源的涵義，依據美國訓練發展協會（American Society for Training and Development; ASTD）之定義為「人力的提昇至發展的一種過程」，此種過程之附加價值可以推廣至個人、團隊、甚至人力系統之組織，因此人力資源的發展可以涵蓋下列三個過程：1.生涯發展 2.組織發展 3.訓練與發展（Hopkins，徐秀燕譯，民83:10）。其中訓練一項更是最重要的因素；其原因乃在於「人」為組織的最大資產，若能加以訓練激發其潛能則不僅可以成就個人，亦有助於組織之發展，正如Nina Fishman所指出：「為了獲致持續的正面結果，訓練應該被視為是組織的策略計畫」（Cocheu，1993，1993:3）。由於訓練是提昇人力素質，促進組織發展與績效之重要因素，因此，無論是公私部門均相當重視對組織成員之訓練課題。

---

\*作者為本校公共行政系教授

\*\*作者為本校公共行政研究所博士班學生

本文特別感謝兩位匿名審查人之寶貴意見，以及於本問卷施測及寫作過程中給予諸多協助之政大公共行政研究所博士班李宗勳、張建忠、黃煥榮、李長晏四位先生。

但是，各組織於投入了龐大的經費與人力之後，組織與受訓者從訓練中所獲得的成效究竟有多大？是否已達成訓練的目標並得以將訓練所得移轉應用於工作場所？訓練方案之執行固然重要，但更重要的乃在於訓練方案執行之後，有關訓練之結果能否移轉，亦即訓練移轉是否能達成並維持。訓練移轉是否成功不僅對於私人企業有重大意義，對於公部門而言，更是值得特別重視的課題；因為在公部門中人員素質良窳直接影響了政府施政之品質，其中，尤以中高級公務人員之訓練更顯重要（註一），因其擔負了決策之重任，對於公共服務品質有重要的影響；再加以公務人員訓練之經費是直接來自於全體國民的各種稅收，若是投注了大量的資金與人力之後，未能達成訓練移轉進而造福全民，則無疑浪費了全體國民之資源，由此可見公務人員訓練移轉之重要。

## 二、研究目的

基於上述之研究動機，本研究擬對以下幾項議題加以研究，期能釐清影響訓練轉之相關因素，並對於我國中高級公務人員之訓練制度能加以檢討，希望能找出影響訓練移轉之可能原因，以作為對本研究個案調查之假設基礎。最後，則提出促進我國中高級公務人員訓練移轉途徑之建議。具體言之，本研究目的大致有以下幾點：

### (一) 整理歸納有關訓練移轉之文獻

從探討訓練移轉之文獻中，雖然發現許多學者專家從不同的面向對其進行論述，但直至1988年Baldwin與Ford才從各相關文獻中整合成訓練移轉之架構（1988:65），1988年之後，學者亦陸續對此論題進行探究，因此，筆者將整理歸納有關訓練移轉之相關文獻，期能對此議題有更深入之了解。

---

註一：本文所指稱之公務人員係指適用公務人員任用法者；另外，關於薦任第九職等之公務人員究竟屬於中級或高級公務人員之界定，國內學者張潤書，吳復新（民79）於「我國高級公務人員培訓方法之檢討與改進」一文中將其定義為「高級公務人員」，惟筆者以為我國公務人員之官等係區分成簡任（十至十四職等）、薦任（六至九職等）、委任（一至五職等）共計高、中、低三級，因此，本研究仍將薦任第九職等之公務人員界定為中級公務人員，是以本文所指之中高級公務人員係指含括薦任與簡任之公務人員。

## (二) 探究影響訓練移轉之相關因素

本研究透過文獻檢討與個案之實證調查，希望能釐清影響中高級公務人員訓練移轉的各項因素，並從其中找出何者對於訓練移轉之影響最大。

## (三) 嘗試提出促進我國中高級公務人員訓練移轉之途徑

本文希冀能從研究之結果中，提出促進我國中高級公務人員訓練移轉之途徑，以作為未來我國中高級公務人員訓練方案之規劃與執行的參考。

## 三、研究方法

本研究所採用的研究方法主要以下列三種為主：

- (一) 文獻探討法：從相關之文獻中整理歸納出影響訓練移轉之關鍵因素，並探討我國中高級公務人員之訓練現制，以作為提出本文個案研究之研究假設的基礎。
- (二) 問卷調查法：本研究以問卷施測的方式，針對在政大公企中心公務人員訓練班接受訓練之學員進行施測，至於施測的對象則以本研究在進行施測時（其時間自民國八十三年十月至十一月），在公企中心接受訓練的公務人員為準，旨在驗證本研究之假設，期能對本文之研究目的所助益。
- (三) 統計分析方法：對於本研究之個案調查分析主要是以統計分析方法為主，係利用國立政治大學電子計算中心 SAS 以及 SPSSX 兩種電腦套裝軟體進行量表的信度及因素分析、描述統計、卡方檢定、相關係數、T 考驗、異數分析、迴歸分析以及典型相關等項目之統計分析。（註二）

---

註 二：雖然本研究採用了次數、量表的信度及項目分析、因素分析、描述性統計、卡方檢定、相關係數、T 考驗、變異數分析、迴歸分析以及典型相關等項統計分析，但為了以研究變項為論述主體並求行文之清晰流暢，於本文論述中，有部份統計分析法並未列入，僅擇要述之。

## 貳、訓練移轉之文獻探討

### 一、訓練移轉之意義、特質

關於訓練移轉之意義，隨著各種學科探討議題之不同而異（Laker，1990:209），而且論者之間對於訓練移轉之意義亦有或多或少的差異，以下筆者僅略舉數位學者之觀點以為說明：

- 1.Baldwin 與 Ford 二人將訓練移轉界定為「所學的行為必須能通則化（generalizability），其為工作系統的一部份，且能維持（maintenance）一段時間」（1988:63）。
- 2.Gordan 則從人力資源的觀點，認為訓練移轉係指在一定範圍或能力內，個人能夠在另一種情境下表現其所獲得的新知識或技術（1989:72）。
- 3.Butterfield 與 Nelson 兩位學者（1989）則從教育的觀點界定訓練移轉為：「彈性的使用知識與技術，以便在新的工作系統中，或為了新的目的，能使用所知曉的有效方法」（引自Laker，1990:209）。
- 4.Nolan 從受訓者之能力觀點來定義訓練移轉為「受訓者於現實世界中使用其於訓練課堂中已習得之能力」（1994:26）。
- 5.Ford 則強調訓練移轉之定義應是動態的，需於相關及特定的訓練方案及意欲的目標系統中來加以定義，且訓練移轉通常會產生知識、技術與態度等三方面的改變（1994:22）。

從以上不同學者專家對於訓練移轉所下的定義中，本研究將「訓練移轉」界定為：受訓者於訓練過程中所學得，將其應用於訓練環境之場域；尤其是受訓者所接受之訓練與工作相關時，能將其從訓練中之所得應用於工作場域中並維持一段時間。

從以上之定義，可以明瞭訓練移轉是多面向的，因此吾人可將其特質歸納為以下幾點：

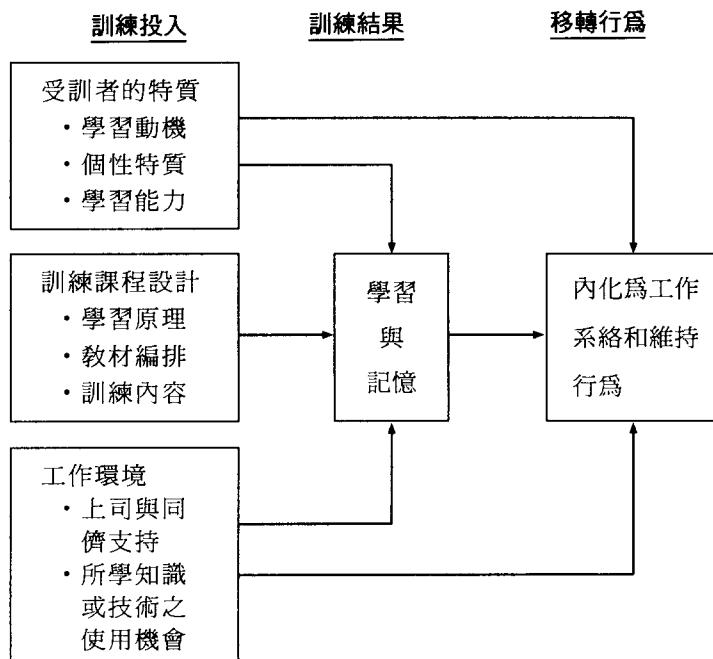
- 1.練移轉須應用至工作系統中。

## 我國中高級公務人員訓練移轉之研究

- 2.能依不同目的而應用。
- 3.以有效的方法來應用從訓練中所學得的事務或技術等。
- 4.訓練移轉需能通則化。
- 5.訓練移轉需能長時間的維持。

## 二、影響訓練移轉之因素

影響訓練移轉之因素很多，不同學者對其探討的面向亦有所不同，有的係從訓練結果的層級觀點指出受訓者對於訓練方案的反應、知識與技術的獲得、行為的改變、以及個人與組織之正面改變等因素將影響訓練移轉（Kirkpatrick，1967）；Wexley 與 Lathman 兩人（1981）則指出受訓者之能力與動機將會影響學習效果（1981）；Noe 與 Schmitt 兩人則指



圖一：移轉過程之模式

資料來源：Baldwin and Ford, 1988:65.

出環境因素對於訓練移轉成效亦有很大的影響（1986:498）。此外，Baldwin 與 Ford 兩人（1988）整合多年來學者對於訓練移轉所作的研究後，將可能影響訓練移轉之因素以有系統之架構（如圖中一所示）呈現，深值吾人參考，僅將其略述如下：

從圖一中，吾人可以看出，從訓練投入、訓練結果至訓練移轉，每一階段均有不同的因素會直接或間接影響訓練移轉；於訓練投入初期，受訓者之學習動機、個性特質與學習能力不僅會直接影響訓練結果亦會直接影響訓練移轉；訓練方案之設計則會直接影響訓練結果但不會直接影響訓練移轉；而受訓者之工作環境中，上司與同儕之支持以及對於受訓所學之知識、技術等應用機會之多寡則會直接影響訓練移轉。

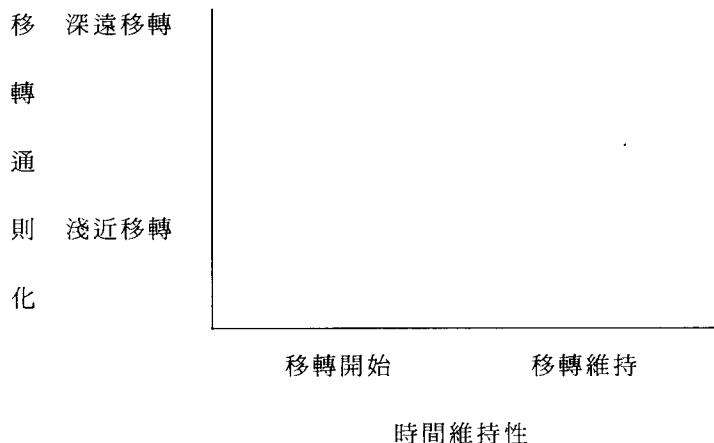
### 三、訓練移轉之類型

由前述訓練移轉之定義及特質中，吾人可以得知，訓練移轉須能通則化且能長時間維持訓練的效果，因而通則化與維持即為訓練移轉的兩項指標。訓練移轉的通則化係指「應用訓練期間所學得的新知識或新技術於工作系絡中，使其成為工作系絡的一部份」（Baldwin and Ford 1988:631）；而 Kelly 則認為訓練移轉通則化係指「使用新學的技術於完全不同於原來學習情境的新環境之中」，其並且進一步將它區分為時間、環境以及情境之通則性三種類型（generalization across time, setting, and situation）（引自 Ford, 1990:226）

訓練移轉的維持性則指在時間上「持續的應用技術和行為於工作」（Laker, 1990:213），亦即無論是知識、技術或行為之訓練移轉均需持續一段時間之後才能真正被視為可產生訓練移轉之成效。

根據通則性與維持性兩個面向，Laker 以縱軸代表移轉通則化的程度，而以橫軸代表時間上的維持性，將訓練移轉區分為四種類型，如圖二中所示，分別為移轉開始（transfer initiation）、移轉維持（transfer maintenance）、淺近移轉（near transfer）與深遠移轉（far transfer），茲分別說明如下：

## 我國中高級公務人員訓練移轉之研究



圖二：訓練移轉的四種類型

資料來源：Laker, 1990:211..

移轉開始係指受訓者開始或企圖將其於移轉期間之所學應用至工作上（Laker, 1990: 210），此時所強調的大多為學習的程度、學習的保留、以及工作環境中各種報酬與對訓練移轉之支持。由於訓練移轉的開始是很困難且效果並非顯而易見的，因此許多學者均強調支持性的良好組織氣氛是很重要的，而良好的組織氣氛則包括了參與設定績效目標，鼓勵冒險，成長取向、以及高階主管對訓練的財務支持等（Goldstein 1986；引自Laker, 1990, 211-222, 1990 : 211-212）。若移轉的開始能獲得成功，則訓練移轉之維持才有可能得致，而移轉的維持可視為受訓者個人行為、技術或態度的永久性改變（Laker, 1990:211-212），因此，當受訓者個人進入移轉維持的階段時，訓練的目的可說是已經達成了。

再者，訓練移轉的另一種要指標即是通則化的程度，於通則化的連續過程中，Royer 將移轉區分為淺近移轉與深遠移轉（引自 Laker, 1990:216-217）；淺近移轉則指受訓者能在與其受訓環境中相似的工作環境中應用其所學，而深遠移轉則指受訓者能將所學應用至與訓練環境相異的工作情境中，愈能將所學應用至不同之環境則表示訓練移轉的通則化程度越高，為了獲致訓練移轉的高度通則化，良好的組織氣氛是不可或缺的。

## 參、我國現行中高級公務人員訓練制度之檢討

誠如 Sylvia 和 Meyer 兩人所言：「訓練與發展是現代人事體系中，諸多因素的重點，因而政府各階層對訓練的承諾常表現於政策上的宣示與資源的配置上。」（Sylvia and Meyer, 1990:132）。就我國的情形而言，自民國五十六年成立行政院人事行政局之後，公務人員之訓練即為其主要職掌之一（吳三靈，民81:68），而行政院於民國八十二年九月二日所通過之「行政革新方案」中，「加強基層人力培訓，全面推動主管人員管理才能訓練，培養中高級人才」即為其六大重點工作之一（引自呂育誠，民 83:14），再加上考試院「公務人員培訓暨保障委員會」之立法更顯示我國政府對公務人員（尤其是中高級公務人員）訓練之重視。

衡諸以上各項措施與宣示，我國現行中高級公務人員之訓練體系似乎已相當完備，但若更進一步加以探究則可以發現，現行訓練制度實存在部份問題影響公務人員訓練移轉甚鉅。以下，本文擬對於我國公務人員訓練之種類以及訓練制度之現況做一初步的描述，繼之，則以上述影響訓練移轉之關鍵因素為基礎，以作為我國中高級公務人員訓練現制之評估，並做為本文第四章個案調查研究假設之基礎，將其分別敘述如下。

### 一、我國中高級公務人員訓練之種類

我國現行公務人員的訓練，依訓練對象、訓練目的、與訓練所在地之不同，可區分為現職公務人力的訓練與非現職公務人力的儲訓（謝瀧見，民79:38-39）、國內訓練進修與國外訓練進修（許濱松，民79:416-423）、職前訓練與在職訓練（吳三靈，民81:71-73）等類別；茲分述如下（註三）：

---

註 三：本段之論述係參考以下之文獻改寫而成：

1. 吳三靈（民81），「公務人員訓練的回饋與前瞻」，人事月刊，第十五卷第三期，頁68-76。
2. 許濱松（民79），人事行政，台北：華視文化事業股份有限公司。
3. 謝瀧見（民79），「公務人力的培訓與運用」，人事行政，第九十四期。

## 我國中高級公務人員訓練移轉之研究

### (一)現職公務人力的訓練

現職公務人力的訓練係以在職公務人員之訓練為主，其對象如下：

- 1.新進人員。
- 2.服務成績優良，具有發展潛力可為培育之人員。
- 3.經升「官等」考試及格或輔經升等任用之人員。
- 4.將轉換不同性質工作或擔負新增任務之人員。
- 5.所任工作與所具專長不盡符合之人員。
- 6.最近五年內未曾接受訓練進修之人員。

(行政院暨所屬各機關公務人員國內訓練進修要點第五條)

- 7.身心健康、思想忠貞、品德優良，具有發展潛力，近三年未受記過處分而成績優良者。
- 8.通曉擬往（其他）國家之語文者。

(行政院暨所屬各機關司處長及科長出國進修考察實施計畫第三條二、三款)

- 9.有關機關之中高階層管理人員。

(行政院暨所屬各機關公務人員知能補充訓練實施要點第四條一款)

從現職公務人力的訓練種類可以發現，其中第3、8、9等三點是直接有關中高級公務人員之訓練的（註四），而其他各點則是非直接規定有關中高級公務人員的訓練而只是概括規定。

### (二)非現職公務人力的儲訓

非現職公務人力的儲訓係指目前未任公務現職的各類人才之儲訓或訓練，其對象如下：

- 1.候用儲備：發掘傑出或具有特殊成就之人才，以為國家建設之用。

---

註 四：於現職公務人力的訓練種類中，第三點：「經升官等考試及格或輔經升等任用之人員」此一規定，以我國人事制度係採簡、薦、委制，所謂的「升官等」或「升等任用」係指涉從委任職升至薦任職，或由薦任職升至簡任職，因此，均屬於中高級公務人員之訓練種類。

2.公務人員高等暨普通考試等各類考試增額錄取人員或備取人員。

### (三)職前訓練

職前訓練可區分成高普考筆試及格人員之基礎訓練與各機關自行遴用人員職前訓練兩種，茲分述如下：

1.高普考筆試及格人員之基礎訓練：我國自民國五十七年起凡經高普考筆試及格錄取人員均需訓練（含基礎訓練與實務訓練）期滿，才能稱為完成考試程序，正式分發任用。

2.各機關自行遴用人員職前訓練，依「行政院暨所屬各機關公務人員國內訓練進修要點」第八條規定：「職前訓練，除為完成考試程序者，應依各該考試之規定辦理外，其他新進人員，應於進用前或於到職後三個月內實施。使具了解應具備之基本觀念、品德、操守、服務態度、及處理公務之一般知識。」

### (四)在職訓練

在職訓練可區分為工作中訓練與工作外訓練兩種，依職務等級可區分為四階段來實施：

1.基礎訓練：訓練對象為委任五職等以下及相當職務人員。

2.專業訓練：訓練對象為薦任第六職等至第八職等及相當職務人員。

3.管理訓練：訓練對象為薦任第九職等至簡任第十一職等及相當職務人員。

4.領導訓練：調訓對象為簡任第十二職等以上人員。

由上述之說明吾人可以明顯發現，於公務人員在職訓練之規定中，訓練重點係置於中高級公務人員之訓練，而從以上四種訓練類別中更可以了解，除了初任公務人員所需之基礎訓練與職前訓練之外，我國公務人員之訓練實以中高級公務人員為主要對象，此更凸顯出「我國現行中高級公務人員訓練移轉之研究」此一議題之重性。

## 二、我國中高級公務人員訓練之現況

為了瞭解我國中高級公務人員訓練之現況，本文擬從訓練的法規體系與主管機關兩個面

## 我國中高級公務人員訓練移轉之研究

向來分別進行探討，並以此作為我國公務人員訓練現況檢討之基礎，茲將其分述如下：

### (一)訓練的法規體系

目前在我國有關公務人員訓練之相關法規中，專門規定中高級公務人員訓練者，僅有「行政院暨所屬各機關司處長及科長出國進修考察實施計畫」一項，其餘相關規定則大多散見於行政院所頒布之相關法規，此係由於憲法對於職掌公務人員訓練的歸屬機關並無規定，雖然考試院為最高權責機關，但迄至目前為止，其並無訂定以訓練中高級公務人員為主之專門法規；是以，中高級公務人員訓練之適用法規仍以行政院所頒布之法規為主。

關於訓練的法規，主要有以下幾種：

- 1.「行政院暨所屬各機關公務人員國內訓練進修要點」
- 2.「行政院暨所屬各機關公務人員專長轉換訓練實施要點」
- 3.「行政院暨所屬各機關公務人員知能補充訓練實施要點」
- 4.「行政院暨所屬各機關司處長及科長出國進修考察實施計畫」
- 5.考試院所制定之「公務人員高等暨普通考試訓練辦法」

### (二)訓練的主管機關

由於憲法對公務人員訓練工作的職責歸屬並無明確的界定，故目前我國並無負責公務人員訓練之專責單位，而是依各類訓練性質的不同而散見於各單位中，經整理歸納各相關法規之後，發現在目前有以下機關負責我國公務人員之訓練（註五）：

- 1.考選部：下設公務人員高等暨普通考試訓練委員會，主管高普考及格人員之基礎及實務訓練。
- 2.行政院人事行政院掌理以下事項：

---

註 五：本段之論述係參考以下文獻改寫而成：

- 1.吳三靈（民81），「公務人員訓練的回饋與前瞻」，人事月刊，第十五卷第三期，頁68-76。
- 2.呂育誠（民83），「我國現行訓練制度問題及策略規劃途徑之探討」，人事月刊，第十八卷第六期，頁14-23。
- 3.蕭武雄（民77），「公務人員訓練體制之研究」，人事行政，第八十七期，頁27-37。

- a. 行政院所屬公務人員一般訓練業務之統籌規劃。
  - b. 行政院所屬簡任十職等以上及相當職務人員訓練之辦理。
  - c. 行政院所屬各機關人事人員訓練之辦理。
  - d. 各機關委託訓練之辦理。
3. 各主管機關（部、會、行、局、署及省（市）政府）主管以下事項：
- a. 策定本機關年度訓練計畫。
  - b. 規劃辦理所屬薦任九職等以下及相當職務之人員訓練。
  - c. 基於業務需要辦理所屬簡任十職等以上及相關機關職務之訓練。

從以上有關訓練主管機關之規定來看，我國中高級公務人員之訓練專責機構似乎未見存在，而是由各主管機關自行決定訓練計畫，循預算程序辦理，而且均具獨立之計畫擬定、預算編列與執行權，彼此並不相屬。

### 三、我國中高級公務人員訓練現況之檢討

從上述對我國中高級公務人員訓練種類、訓練的法規體系、以及訓練的主管機關之現況探究中可以發現，我國中高級公務人員之訓練體系歷經多年的發展沿革已頗具規模，但就整體運作而言，可能仍存在部份的缺失而值得探討，而這些則應是造成我國公務人員訓練移轉無法更具成效的原因；因此，筆者擬以前述Baldwin 與 Ford 兩人（1988:65）所整理之訓練移轉架構（圖一）檢討我國中高級公務人員訓練移轉之現況。

以下僅就受訓者特質、訓練課程設計、工作環境等三項因素分別探討訓練移轉：

#### (一) 就受訓者之特質而言

影響訓練移轉的原因之一是受訓者之特質，而此特質則包括了受訓者之動機、誘因與人格特質等；就目前我國中高級公務人員訓練而言，由於受訓者通常均各司專職，一旦離開工作崗位參與訓練，其原有工作雖可由其他同事代為處理，但終究不如原有人員之熟稔，因此，部份主管為求工作績效，往往不願擔當重責且具有能力之屬員因參與訓練計畫而離開工作崗位，如此遂形成得以參加訓練計畫者可能為業務不重要之人員（蕭武雄，民 77:32）。

## 我國中高級公務人員訓練移轉之研究

於此種情形下，不僅受訓者缺乏學習的動機與誘因外，其所任職務與所具能力亦可能不符訓練計畫要求，如此，除了難以產生訓練移轉的效果之外，更可能會失去了訓練的意義。

### (二)就訓練課程之設計而言

訓練課程之設計包括訓練內容、教材編排與學習原理等方面；以我國公務人員訓練所採用之方法而言，仍以傳統講授的方式最為盛行，除少數訓練機構外，甚少能針對受訓學員素質層級或課程內容等因素採取最合適之訓練方式（吳三靈，民81:74）。此外，於一篇有關我國高級公務人員培訓方法之檢討與改進之文獻中，作者訪問參與受訓之成員對課程設計之意見後，歸納結果顯示受訓成員對於課程之設計亦並非十分滿意（張潤書、吳復新，民 79），就此而言，我國中高級公務人員訓練欲獲致成功的訓練移轉，仍需就訓練課程設計部份加以改進。

### (三)就工作環境之支持而言

工作環境因素影響訓練移轉主要係來自 1.工作環境對訓練移轉的支持，以及 2.上司和同儕之支持與應用受訓所學之知識、技術等機會多寡等項因素。前者即為有關組織氣候之支持，後者則為對受訓者之特定支持。就前者而言，目前我國公務人員之訓練與受訓者之升遷、薪資等之間並無很大之相關，一般的「訓練考核」僅占升遷考核配分四分，且非職務升遷之必備條件，致使訓練工作未能得到其應有之重視（吳三靈，民 81:74-75）。而就特定支持此一因素而言，由於部份單位主管為求工作績效，往往不願擔當重責且具有能力之屬員因參與訓練計畫而離開工作崗位（蕭武雄，民 77:32），在此情形下遑論會對受訓者個人產生特定支持，因而於工作環境支持的兩大類別均付之闕如的情況下，訓練移轉之成效自然是相當地有限。

## 肆、個案研究調查

### 一、研究架構

經由前述文獻之探討與對我國中高級公務人員之訓練現況之檢討心得，並輔以筆者過去於公務機關服務之經驗與觀察，本研究將影響訓練移轉（依變項）之因素，大致區分成訓練誘因與期望、訓練課程設計與工作環境支持等三組自變項，並探究受訓者個人基本背景與訓練移轉之關係，以及總體自變項（即訓練誘因與期望、訓練課程設計、與工作環境支持等此三者之交互作用）與訓練移轉之關係，此可從以下之研究架構（圖三）中觀之（註六）。

### 二、研究假設

#### (一)個人基本背景與訓練移轉效果無關

##### 1.性別

根據相關之研究成果指出：男性之訓練移轉成效較女性為佳（李淑娟，民81），探究此現象產生之原因，可能是由於男性受到來自於組織、或上司較高之期許而產生較高之學習動機，進而對於訓練後之移轉效果有較佳之表現。基於此，本研究提出以下之假設：

假設 1-1：男性受訓者與女性受訓者於訓練移轉效果上無顯著差異。

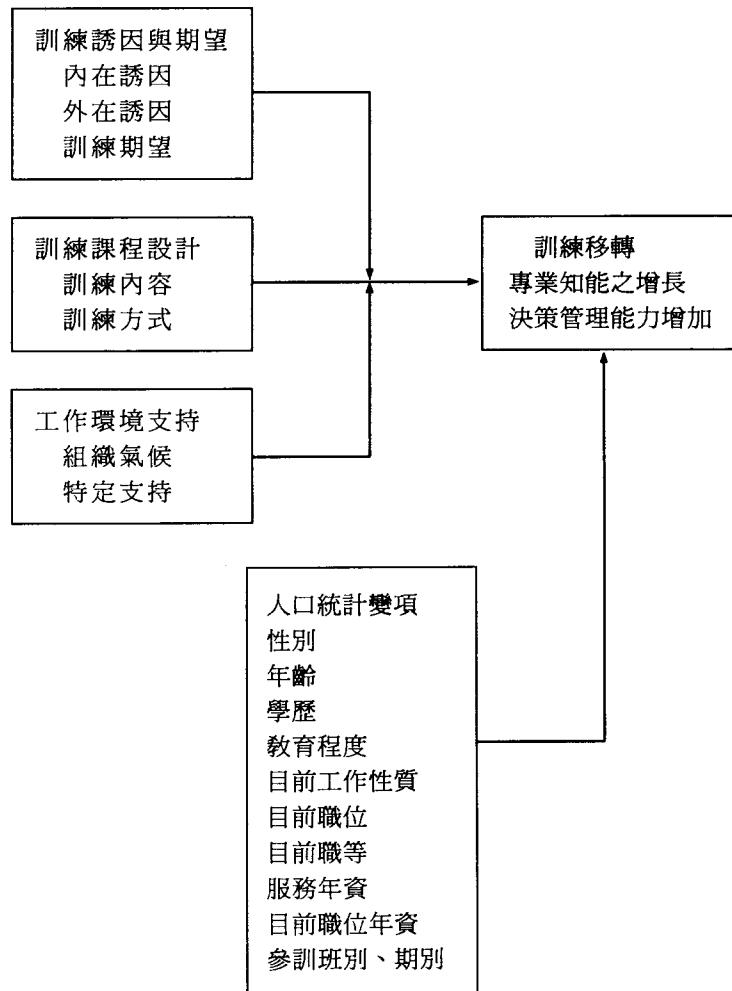
##### 2.年齡

根據相關研究成果指出：年長的受訓者（51歲以上）較年輕的受訓者（21-30歲）有較高的訓練移轉效果（李淑娟，民81），但是，根據筆者過去從事訓練課程之推動發現，年長者較不願接受新的事務並有抗拒現象的產生，唯中級年齡層（31-50歲）的受訓人員可能因

---

註 六：本研究架構中有關訓練移轉之專業知能與決策管理能力等依變項之擬定係參考訓練移轉之相關文獻，以及政大公企中心為我國中高級公務人員所開設之訓練課程，經歸納後所擬定的兩個面向。

### 我國中高級公務人員訓練移轉之研究



圖三：本研究架構圖

資料來源：筆者自繪

為希望培養能力，以利其未來之發展，其訓練移轉效果往往又較年輕的受訓者為佳。基於此觀察，本研究提出以下之假設：

假設 1-2：不同年齡層的受訓者之間並無明顯訓練移轉效果之差異情形產生。

3. 教育程度

一般人假定，教育程度愈高者，其學習能力愈強，因此，訓練移轉的效果也愈好，基於此，本研究提出以下假設：

假設 1-3：教育程度不同，不會對訓練移轉效果產生明顯差異。

#### 4.工作性質

於本研究之254個有效樣本中，大部分是從事一般行政與人事行政之工作者；而本研究之施測班別則包括了公行班、市政班、陸研班、法制班、管理心理學班等，此五個班別之課程設計均與一般行政及人事行政工作相關，因此，筆者推論，工作性質為一般行政與人事行政之受訓者，其訓練移轉效果應較工作為其他性質之受訓者有較佳之表現。基於此，本研究提出以下之假設：

假設 1-4：不同工作性質的受訓者於訓練移轉效果上並無顯著差異。

#### 5.職務

根據筆者之實際工作經驗觀察，擔任主管職務的受訓者，其訓練移轉的成效較擔任非主管職務之受訓者為佳，探究原因，可能是由於從事主管職務者其本身的成就動機較強，再加以未來仍有發展可能，為能厚植本身的實力，並得到上司的賞識，同時以身作則以為部屬之榜樣，所以主管人員往往有較高之訓練移轉效果。基於此，本研究提出以下之假設：

假設 1-5：擔任主管職務之受訓者與擔任非主管職務的受訓者之間的訓練移轉無明顯差異。

#### 6.目前職等

一般而言，職等較高的受訓者其擔任主管職位的可能性也較高，因此，基於假設1-5的推論，職等愈高之受訓者應該有愈佳之訓練移轉成效。因而，本研究提出以下之假設：

假設 1-6：職等高低不同之受訓者於訓練移轉效果上無顯著差異。

#### 7.服務年資

根據相關研究指出，服務年資愈長之受訓者其訓練移轉成效較佳（李淑娟，民81），但根據筆者觀察，服務年資較長的受訓者（本研究視服務年資 16 年以上者）除非其已擔任主管職位，或者有可能擔任主管職位，否則，一般而言，此類人員之心態可能是「過一天算一天」，並無學習動機可言，於此情形下，是很難有較佳之訓練移轉效果產生的。基於此，

## 我國中高級公務人員訓練移轉之研究

本研究提出以下二項假設：

假設 1-7-1：服務年資的不同對於訓練移轉效果無明顯之影響。

1-7-2：服務年資與職等之交互影響對於訓練移轉無明顯影響。

### (二) 訓練誘因、訓練期望與訓練移轉無關

Leifer 與 Newstrom ( 1980 ) 、 Goldstein ( 1986 ) 等人曾指出受訓者之學習動機如果是來自於外在報酬之誘因（意指受訓者希望藉由訓練而獲得升遷、加薪等報酬），則訓練移轉之成效較佳，但 Mark ( 1982 ) 却指出受訓者之學習動機如果是來自內在報酬之誘因（意指受訓者之受訓之目的在尋求內在自我之滿足，如追求新知、挑戰未來等），則訓練移轉之成效會比較明顯；此外，依據筆者之觀察發現，如果受訓者對訓練之期望較低時（意指受訓者不期望會從訓練中有所收穫），則其訓練移轉效果也可能較不明顯。基於以上幾點，本研究提出以下之假設：

假設 2-1：訓練誘因、訓練期望與訓練移轉無關。

2-2：內在誘因對於訓練移轉無明顯影響。

2-3：外在誘因對訓練移轉無明顯影響。

2-4：受訓期望之高低對訓練移轉無明顯影響。

### (三) 訓練課程設計與訓練移轉無關

Clark 與 Volgel ( 1985 ; 引自 Dennis R. Laker , 1990 ) 、 Goldstein ( 1986 ) 等人曾指出，訓練課程設計之多樣性與符合受訓者工作需求與否對於訓練移轉有很大的影響，而國內之研究結果亦指出類似的觀點（吳三靈，民81；張潤書、吳復新，民79）。基於此，本研究提出以下假設：

假設 3-1：受訓者對訓練內容之滿意度高低不會明顯影響訓練移轉效果。

3-2：受訓者對訓練方式之滿意度高低不會明顯影響訓練移轉效果。

### (四) 工作環境支持與訓練移轉無關

工作環境因素於探討訓練移轉的文獻中被視為對訓練移轉有直接的正相關（Eddy, Glad and Wilkins, 1967；引自Baldwin and Ford, 1988：69；Noe and Schmitt, 1986：102）；而依據筆者之觀察亦發現，來自組織氣氛較佳之受訓者與受到較強之特定支持的受訓者，其訓練移轉會比較明顯，據此，本研究提出以下之假設：

假設 4-1：組織氣氛的好、壞不會對訓練移轉的效果形成明顯不同。

4-2：對受訓者特定支持之高、低，不會對其訓練移轉之效果產生顯著差異。

#### (五)受訓誘因與期望、訓練課程設計、工作環境支持與訓練移轉之關係

從前述之文獻探討中可以發現，影響訓練移轉之關鍵因素可大致區分成受訓誘因與期望、訓練課程設計、工作環境支持等三類，但依筆者之觀察，此三項因素彼此之間並非可以完全區分的，換言之，彼此之間的交互作用對於訓練移轉可能仍會產生明顯之影響，因此，本研究提出以下之假設：

假設 5-1：訓練誘因和期望與訓練課程設計之交互作用對於訓練移轉無明顯影響。

5-2：訓練誘因和期望與工作環境支持之交互作用對於訓練移轉無明顯影響。

5-3：訓練課程設計與工作環境支持之交互作用對於訓練移轉無明顯影響。

### 三、研究設計

#### (一)問卷建構與內容

##### 1.問卷建構

雖然國內外有關訓練的研究甚多，但以訓練移轉為主題的研究於國內並不多見（僅政大公行所81年李淑娟碩士論文「訓練移轉之研究－經濟部所屬國營事業機構之個案分析」一文）。但於該研究中，原作者所研究的主要人員係以國營事業機構所屬人員為主，與本文所欲研究之「中高級公務人員」的範圍與特質並非完全相符。因此，為求嚴謹起見，本研究之問卷建構係以相關文獻為基礎，重新建構一個符合本研究所需之問卷內容。是以，本研究之問卷為首次建構，原始問卷設計完成後，本研究即以隨機方式選取50名於政大公企中心受訓

## 我國中高級公務人員訓練移轉之研究

之中高級公務人員進行前測，本研究是以Cronbach's  $\alpha$  係數來檢定問題的「內在一致性信度」（internal reliability）。經過 SPSSx 統計軟體計算，本問卷各項目間的  $\alpha$  值高達 0.82，顯見量表信度十分可靠，而本研究對50名受訓者的前測，也合乎一般研究上25至75份的合理前測份數（Converse and Presser，1989）。

### 2.問卷內容

本研究問卷原本分為五大部分，分別為一、受訓者特質與動機，共計20題；二、訓練課程設計，共計30題；三、工作環境支持，共計20題；四、訓練移轉成效，共計29題；五、受訓者個人基本背景資料，共計9題（請見附錄一）。後來經因素分析與信度考驗後，各部份略做調整，而呈以下之結果：

#### (1)訓練誘因與期望（簡稱TC）

此一自變項因素包括內在誘因（TC1）、外在誘因（TC2）與訓練期望（TC3）三大因素，係由18道題目所組成。

#### (2)訓練課程設計之滿意度（簡稱TD）

此一自變項因素包括訓練內容（TD1）與訓練方式（TD2）兩大因素，係由12道題目所組成。

#### (3)工作環境支持程度（簡稱WE）

此一自變項因素包括組織氣候（WE1）與特定支持（WE2）兩項因素，係由14道題目所組成。

#### (4)訓練移轉成效（簡稱TE）

本依變項係由專業知能（TE1）與決策管理能力（TE2）兩項因素構成，共計16道題目。

#### (5)受訓者個人基本資料背景資料

請見本文後敘之樣本特性分析一節。

### (二)樣本選取

本研究之母體係以政大公企中心之公務人員訓練班之受訓人員為主，共分佈於五個班

別，分別是公行班（124人），市政班（60人），陸研班（90人），法制班（150人），管理心理學班（22人）。經由隨機施測之後，總共選取公行班95人、市政班45人、陸研班16人、法制班76人以及管理心理學班22人，共計254人為本研究之樣本。

### (三) 計分方式

本問卷採「五點計分法」，受測者依其勾填之「極不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」等五種答案，分別得到1、2、3、4、5分，其中反向題目之計分方式則與此相反。

## 四、樣本特性

在本研究中，受測樣本之個人基本背景資料包括性別、年齡、教育程度、工作性質、擔任職務、職等、服務年資、職位年資、受訓班別等共計九項，就其統計結果分別說明之，有關詳細分佈情形請見附錄二。

### (一) 性別

於本研究之回收問卷中，有180人為男性，佔70.9%；68人為女性，佔26.8%；另有6人未作答，佔2.4%。

### (二) 年齡

於本研究之回收問卷中，年齡為26-30歲者有7人，佔2.8%；31-35歲者有18人，佔7.%；36-40歲者有62人，佔24.4%；41-45歲者有92人，佔36.2%；46-50歲者有49人，佔19.3%；50歲以上者有26人，佔10.2%。

### (三) 教育程度

本研究之樣本中，教育程度為高中以下、專科與軍警者有50人，佔18.7%；大學程度者有185人，佔72.8%；研究所以上者有19人，佔7.5%。

## 我國中高級公務人員訓練移轉之研究

### (四) 工作性質

本研究之樣本中，工作性質為一般行政與人事行政者有166人，佔65.4%；專門技術者有30人，佔11.8%；金融管理有13人佔5.1%；其他性質者共39人，佔15.1%；未回答者有6人，佔2.4%。

### (五) 擔任職務

本研究之樣本中，擔任主管職務者有114人，佔56.7%；擔任非主管職務者有119人，佔43.3%。

### (六) 職等

本研究之樣本中，薦任九職等以下者有74人，佔41%；九職等者有109人，佔42.9%；九職等以上者有40人，佔15.7%；未答者有1人，佔0.4%。

### (七) 服務年資

本研究之樣本中，服務年資在11年以下者有37人，佔14.5%；11-15年者有63人，佔24.8%；16-20年者有73人，佔28.7%；20年以上者有81人，佔31.9%。

### (八) 目前職位年資

本研究樣本之中，目前職位年資未滿2年者有65人，佔25.6%；2-5年者有129人，佔50.8%；6-10年者有41人，佔16.1%；11年以上者有18人，佔7%；未回答者有1人，佔0.4%。

### (九) 受訓班別

本研究樣本中，公行班有95人，佔37.4%；市政班有45人，佔17.7%；陸研班16人，佔6.3%；法制班76人，佔29.9%；管理心理學班22人，佔8.7%。

## 伍、個案研究之調查發現

本章之論述係以受訓者之個人基本背景、受訓誘因和受訓期望、訓練課程設計、以及工作環境支持等自變項與訓練移轉（依變項）之關係為主要的探討焦點，對於上述各項結果之探討，將分別以 $P<.05^*$ 、 $P<.01^{**}$ 、以及 $P<0.001^{***}$ 來表示其達到統計上的顯著水準，茲分別敘述如下。

### 一、個人基本背景與訓練移轉之關係

#### (一)性別

由表1-1顯示，男女性別差異於訓練移轉（TE）此依變項的整體分數上有顯著差異，而於不同的面向上，則TE1（專業知能）並無明顯差異，但在TE2（決策管理能力）則有明顯差異存在，此研究結果推翻了本研究之假設1-1。依筆者推論，此現象之產生可能是由於目前公務機關之主管仍多為男性，從事決策管理之機會較多，因此，較容易感受到訓練移轉之效果。

表 1-1：性別與訓練移轉各面向之比較平均數差異(T-test)

分析項目 變項 組別		人數	平均數	標準差	T 值	或然率
專業知能 (TE1)	男	176	26.284	3.391	1.560	0.282
	女	67	25.687	4.012		
決策管理 (TE2)	男	175	30.354	5.383	1.604	0.002**
	女	65	27.630	6.199		
訓練移轉 (TE3)	男	173	56.502	8.101	1.274	0.024**
	女	64	53.484	9.284		

## 我國中高級公務人員訓練移轉之研究

### (二)年齡

從表1-2可以發現，不同年齡組（40歲以下為一組，40-50歲一組，50歲以上為一組）於訓練移轉效果呈現明顯差異，此研究結果顯示不同的年齡對於訓練移轉有明顯影響。

表 1-2：年齡對訓練移轉之單因子變異數分析

變異來源	離均差平方和	自由度	均 方	F 值
組間（年齡）	664. 329	2	332. 175	4. 761
組內（誤差）	16743. 313	240	69. 764	p=0. 009 **
全體	17407. 663	242		

### (三)教育程度

從表1-3發現，教育程度對於訓練移轉成效無明顯影響，此一結果支持了本研究之假設1-3，教育程度對於訓練移轉並無明顯差異的原因，可能是由於本研究樣本中，大學程度者有185人，佔了72.8%，同質性過高難以比較出差異所致，此外，另一可能原因則在於受訓者之動機、訓練課程與環境支持等因素對於訓練移轉效果之影響可能較學歷之影響為大。

表 1-3：教育對訓練移轉之單因子變異數分析摘要表

變異來源	離均差平方和	自由度	均 方	F 值
組間（教育程度）	114. 500	2	57. 250	0. 795
組內（誤差）	17293. 162	240	72. 055	p=0. 453
全體	17407. 663	242		

### (四)工作性質

從表1-4顯示，工作性質對於訓練移轉成效並無明顯影響，此一發現支持本研究之假設1-4；在本研究中，工作性質對於訓練移轉並無明顯差異，可能是由於本研究樣本中行政類

者有160人，佔65.4%，而其他類別過少，難以比較所致；但也有可能是因為訓練課程無法針對不同工作性質的受訓者所需，而形成無明顯差異的現象。

表 1-4：工作性質與訓練移轉之比較平均數差異(T-test)

變項 分析項目 組別					
	人數	平均數	標準差	T 值	或然率
訓練移轉	行政類	160	55.3313	8.305	0.004
	其他	78	56.2308	8.652	0.447

#### (五)職務

從表1-5顯示，所任職務（主管或非主管）對於訓練移轉並無明顯影響，此一結果支持了本研究之假設1-5；此現象之產生可能是因為無論是主管或非主管之受訓者，其參訓前，應該有某種程度之受訓誘因，並於受訓之後會有應用所學之意願，因此，就主管或非主管而言，於訓練移轉面向會呈現比較一致的趨勢。

表 1-5：職務與訓練移轉之比較平均數差異(T-test)

變項 分析項目 組別					
	人數	平均數	標準差	T 值	或然率
訓練移轉	主 管	138	55.986	7.796	3.224
	非主管	105	55.256	9.328	0.519

#### (六)目前職等

從表1-6顯示，職等對於訓練移轉成效有明顯的影響，此發現拒絕了本研究之假設1-6；依筆者之推論，此可能與受訓者之職等愈高，其於組織之影響力與重要性也愈高，因而對於訓練所學較有使用之機會，進而對訓練移轉有明顯的影響所致。

## 我國中高級公務人員訓練移轉之研究

表 1-6：職等對訓練移轉之單因子變異數分析摘要表

變異來源	離均差平方和	自由度	均 方	F 值
組間（職等）	211. 250	2	105. 625	3. 527
組內（誤差）	7156. 639	239	29. 944	$p=0. 031^*$
全體	7367. 888	241		

### (七)服務年資

從表1-7可以發現，服務年資對訓練移轉有明顯的影響，此結果拒絕了本研究之假設1-7。究其原因，此可能是因為年資較長者其職等也可能較高，對於組織之決策與管理較具影響力，因此其訓練移轉的結果亦較明顯所致。

表 1-7：年資對訓練移轉之單因子變異數分析摘要表

變異來源	離均差平方和	自由度	均 方	F 值
組間（年資）	904. 764	2	452. 382	6. 579
組內（誤差）	16502. 899	240	68. 762	$p=0. 002^{**}$
全體	17407. 663	242		

### (八)職務、職等與年資

依據上述的研究結果可以發現，職務對於訓練移轉並無明顯影響，但職等與年資對於訓練移轉則有明顯的影響，一般而言，職等越高、年資越長者越有可能擔任主管職位，因此，為了釐清彼此之關係，本研究對於職務和職等之交互影響，以及職等與年資交互作用對於訓練移轉之關係以雙因子變異數分析做進一步的檢定，結果發現如次：

從表1-8-1可以發現，職位、職等對訓練移轉並無明顯影響，而表1-8-2亦發現職等與年資之交互作用對於訓練移轉亦未產生明顯影響；探究此種現象之原因可能有以下幾點：

表 1-8-1：職位、職等對訓練移轉之雙因子變異數分析摘要表

變異來源	離均差平方和	自由度	均 方	F	P 值
主要效果	69. 971	3	23. 324	1. 865	0. 136
職 位	1. 439	1	1. 439	0. 115	0. 735
職 等	68. 131	2	34. 065	2. 723	0. 068
交互作用	40. 117	2	20. 058	1. 604	0. 203
解 釋	110. 088	5	22. 018		
殘 差	2951. 983	236	12. 508		
整 體	3062. 070	241	12. 706		

表 1-8-2：職等、年資對訓練移轉之雙因子變異數分析摘要表

變異來源	離均差平方和	自由度	均 方	F	P 值
主要效果	113. 078	4	28. 269	2. 320	0. 058
職 位	42. 026	2	21. 013	1. 724	0. 181
職 等	44. 546	2	22. 273	1. 828	0. 163
交互作用	109. 905	4	27. 476	2. 255	0. 064
解 釋	222. 983	8	27. 873		
殘 差	2839. 087	233	12. 185		
整 體	3062. 070	241	12. 706		

- 前述職務對於訓練移轉未形成明顯影響，但職等有明顯影響，但由於職等所造成之影響並非很強（P=0.031），因此兩相作用之結果對於訓練移轉並無明顯影響。
- 職等與年資對於訓練移轉分別有顯著影響，但互相作用之結果卻未達顯著水準，此顯示影響訓練移轉之關鍵因素可能不在於個人基本背景，而在受訓者之訓練誘因與期望，至於職等與年資會分別有顯著性，則有可能是由於受訓者之訓練誘因與期望如果是屬於得分較高者，其對於自身訓練需求會較清楚，因而對於訓練移轉有較明顯之影響，就一般而言，職等較高者或年資較長者因對於業務比較熟稔，所以比較了解自身之需求，而擔任主管職務者，雖然對自身需求可能也很清楚，但因業務繁重，參與受訓又會耗費許多時間與精神，因此受訓意願低落，遂而對於訓練移轉無明顯影響；因

## 我國中高級公務人員訓練移轉之研究

此，吾人可以推論，影響人口背景對於訓練移轉顯著性之中介變項可能是受訓誘因與期望。

### 二、訓練誘因和期望與訓練移轉之關係

#### (一)學習動機和期望與訓練移轉之關係

從表2-1可以發現，訓練誘因和期望之高低對於訓練移轉有明顯相關，此一結果推翻了本研究之假設2-1，此可能是因為誘因越強、期望越高之受訓者於受訓時會投入較多之心力，進而有較明顯的訓練移轉所致。（註七）

表 2-1：訓練誘因和期望之高低兩組在訓練移轉效果之比較

分析項目 變項 組別		人數	平均數	標準差	F 值	T 值
訓練誘因 和期望	低分組	133	53.993	8.540	0.475	0.002**
	高分組	98	57.439	8.221		

#### (二)內在誘因與訓練移轉之關係

從表2-2可以發現，內在誘因與訓練移轉有明顯相關，此結果拒絕了本研究之假設2-2，此顯示內在誘因是決定訓練移轉的重要變項，此種結果對於中高級公務人員之訓練而言更具意義，因為中高級公務人員於組織中擔任決策管理的機會較多，且為數甚多是位居高官要職，其參與受訓的目的通常在求自我充實、追求新知以能學以致用，而非希望透過參加訓練可以得到升官發財之外在報酬，此種經由內在誘因而轉化之訓練移轉效果是更為明顯的。

註 七：本文研究個案中有關高低分組之區別，係以受測對象於該變項中所得分數之中數為區分，如果受測對象在該變項中的得分偏高，則在力求符合研究標準之前提下，根據人數加以調整。

表 2-2：內在誘因之高低分數兩組在訓練移轉效果之比較

變項 分析項目	組別	人數 平均數 標準差 T 值 或然率						
		低分組	高分組	155	55.607	8.269	0.461	0.000***
內在誘因				84	59.286	7.783		

### (三)外在誘因與訓練移轉之關係

從表2-3可以發現，外在誘因與訓練移轉有明顯相關，此結果並未支持本研究之假設2-3。此顯示，訓練後所產生之附帶的外在可見報酬對於訓練者而言仍是很重要的因素。

表 2-3：外在誘因之高低分數兩組在訓練移轉效果之比較

變項 分析項目	組別	人數 平均數 標準差 T 值 或然率						
		低分組	高分組	119	53.202	8.824	3.632	0.000***
外在誘因				119	57.983	7.440		

### (四)受訓期望與訓練移轉之關係

從表2-4可以發現，學習期望與訓練移轉有明顯相關，此結果拒絕本研究假設之4-4，因為本研究有關受訓期望之測量以反向題目運作，因此，訓練期望較高（低分組）之受訓者可能會有較為努力的學習，因而有較明顯的訓練移轉。

表 2-4：學習期望之高低分數兩組在訓練移轉效果之比較

變項 分析項目	組別	人數 平均數 標準差 T 值 或然率						
		低分組	高分組	140	56.793	7.885	0.833	0.012*
訓練期望				100	53.950	9.085		

### 三、訓練課程設計（自變項）與訓練移轉之關係

#### (一)訓練內容之滿意度與訓練移轉有關

從表3-1可以發現，對訓練內容滿意度越高之受訓者，其訓練移轉越明顯，此結果推翻了本研究假設之3-1，其顯示，訓練課程之內容編排能否符合受訓者之需求，是否得以使受訓者充份了解，均會影響訓練移轉，而此，亦佐證了本文前述對我國中高級公務人員訓練現制之檢討中，有關訓練課程一項並不適當值得改進之論點。

表 3-1：訓練內容滿意度之高低分數兩組在訓練移轉效果之比較

分析項目 變項 組別		人數	平均數	標準差	T 值	或然率
訓練內容	低分組	103	52.340	8.848	3.097	0.000***
	高分組	134	58.291	7.294		

#### (二)訓練方之滿意度與訓練移轉有關

從表3-2可以發現，對訓練方式之滿意度越高（低分組，此部份為反向題）則訓練移轉越明顯，此結果拒絕了本研究之假設 3-2；由此可知，如果訓練方式能以互動教學為主，並輔以實作、模擬的教學方法，將可使受訓者較能融會貫通得以應用於有別於受訓場域之工作場所中。

表 3-2：訓練方式滿意度之高低分數兩組在訓練移轉效果之比較

分析項目 變項 組別		人數	平均數	標準差	T 值	或然率
訓練方式	低分組	140	56.893	7.614	6.484	0.016*
	高分組	94	54.128	9.695		

## 四、工作環境支持與訓練移轉之關係

### (一)組織氣候與訓練移轉之關係

從表4-1可以發現，組織氣候愈好者，訓練移轉愈明顯，此結果推翻了本研究假設之4-1；此顯示如果組織對於受訓者應用所學之行為採鼓勵態度，且願意承擔因創新所形成之風險，再加以長官願意授權以開明作風領導，使受訓者有機會嘗試新的工作方法，且同儕之間會彼此鼓勵，相互支援，則訓練移轉會較明顯。

表 4-1：組織氣候之高低分數兩組在訓練移轉效果之比較

變項 分析項目	組別	人數 平均數 標準差 T 值 或然率					
		低分組	102	50.775	8.473	5.866	0.000***
組織氣候	高分組		137	59.226	6.387		

### (二)特定支持與訓練移轉之關係

從表4-2可以發現，特定支持與訓練移轉有明顯正相關，此結果已拒絕本研究假設之6-2，並顯示出當受訓者於受訓期間如果能夠得到組織、長官與同儕之支持與關懷，則其較能心無旁騖的投入訓練，且可能因懷著知遇感恩之心，會更加的嘗試應用所學以回饋之，如此，將會形成明顯的訓練移轉。

表 4-2：特定支持之高低分數兩組在訓練移轉效果之比較

變項 分析項目	組別	人數 平均數 標準差 T 值 或然率					
		低分組	119	51.924	8.037	1.851	0.000***
訓練方式	高分組		121	59.669	6.758		

## 五、總體自變項與依變項之關係

經由以上之研究分析可以發現，本研究架構中之各自變項對於訓練移轉效果之影響是相當明顯的，此種結果或多或少反映了本研究前述之假設推論與研究架構具有解釋力；但為了進一步釐清訓練誘因和期望、訓練課程設計、工作環境支持等總體自變項與訓練移轉此一依變項之關係，本研究除了以雙因子變異數分析對假設5-1、5-2、5-3，進行檢定之外，並以典型相關分析方法（Canonical Correlation）對於本研究架構中之自變項與依變項的關係加以分析，僅將各分析方法所得結果分述如次：

### (一) 訓練誘因和期望與訓練課程設計之交互作用對訓練移轉效果之關係

從表5-1可以發現，訓練誘因和期望與訓練設計之主要效果對於訓練移轉有明顯影響，但訓練誘因和期望與訓練課程設計二者之交互影響對於訓練移轉則未達顯著水準，此可能是因為訓練誘因和期望對於二者之交互作用產生抑制效果所致（因為訓練期望愈高有可能對訓練課程設計之滿意度越低），此亦顯示訓練誘因和期望於二者之交互作用中為影響訓練移轉的主因，此結果支持了本研究之假設5-1。

表5-1：訓練誘因和期望與訓練課程設計之交互作用對訓練移轉效果之雙因子變異數分析摘要表

變異來源	離均差平方和	自由度	均 方	F	P 值
主要效果	153.299	2	76.650	6.217	0.002*
訓練誘因和期望	5.084	1	5.804	0.471	0.493
訓練課程設計	128.264	1	128.264	10.404	0.001**
交互作用	18.551	1	18.551	1.505	0.221
解釋	171.850	3	57.283		
殘差	2638.375	214	12.329		
整體	2810.225	217	12.950		

## (二)訓練誘因和期望、工作環境支持之交互作用與訓練移轉效果之關係

從表5-2可以發現，訓練誘因和期望與工作環境支持之主要效果對訓練移轉有明顯影響，而且二者之交互影響對訓練移轉之效果亦有明顯影響，據此可推論，工作環境支持越高導致受訓者之訓練誘因和期望越高，因而造成訓練移轉越明顯所致（註八）。

表5-2：訓練誘因和期望與環境支持之交互作用對訓練移轉效果之雙因子  
變異數分析摘要表

變異來源	離均差平方和	自由度	均 方	F	P 值
主要效果	444.199	2	222.099	21.739	0.000***
訓練誘因和期望	158.300	1	158.300	15.494	0.000***
工作環境支持	284.146	1	284.146	27.812	0.000***
交互作用	57.157	1	57.157	5.595	0.019*
解釋	501.356	3	167.119		
殘差	2347.639	220	10.217		
整體	2748.996	223	12.327		

## (三)訓練課程設計、工作環境支持之交互作用對訓練移轉效果之關係

從表5-3可以發現，訓練課程設計與環境支持的主要效果對於訓練移轉有明顯影響，且二者對於訓練移轉效果之影響分別均達顯著水準，但二者之交互作用對於訓練移轉並未達顯著水準，此可能是因為訓練設計對於訓練移轉之影響是透過訓練誘因和期望而作用的，因此二者之交互作用並未達顯著水準。

從以上之研究結果可以發現，在訓練誘因和期望、訓練課程設計以及工作環境支持三個自變項中，工作環境支持此一自變項對於訓練移轉而言可能是最重要的因素；透過工作環境

註 八：本段關於工作環境支持與訓練誘因和期望二自變項之交互作用，何者較有可能為因之論述，依筆者之見；若就時間先後而言，訓練誘因之內在誘因可能是先於工作環境支持而存在，但外在誘因與訓練期望則會受到工作環境之影響，若就影響之方向而言，則受訓者之訓練誘因和期望明顯會受到整體工作環境支持此一因素之影響，因此，無論是就時間先後或影響方向而言，於二者之交互作用中，工作環境支持此一因素為因之可能性均較高。

## 我國中高級公務人員訓練移轉之研究

支持影響訓練誘因和期望對訓練課程設計之滿意度產生作用，進而影響訓練移轉應是三者之間的可能關係。

表5-3：訓練設計與工作環境支持之交互作用對訓練移轉效果之雙因子  
變異數分析摘要表

變異來源	離均差平方和	自由度	均 方	F	P 值
主要效果	4359. 868	2	2179. 934	41. 716	0. 000***
訓練課程設計	216. 135	1	216. 135	4. 136	0. 043*
工作環境支持	4133. 910	1	4133. 910	79. 107	0. 000***
交互作用	0. 181	1	0. 181	0. 003	0. 953
解釋	4360. 049	3	1453. 350		
殘差	11548. 813	221	52. 257		
整體	15908. 862	224	71. 022		

### (四)總體自變項與依變項之兩組典型相關

#### 1.工作環境支持之訓練移轉典型相關

從表5-4-1與圖三可以發現，工作環境支持（CVX1）對於訓練移轉之解釋力最强，典型相關可以達到48.29%，而其中，組織氣候此一自變項對於依變項之決策管理能力之預測更高達84.65%，如此之結果與上述之研究發現指出：工作環境支持是影響訓練移轉的主要原因是一致的。由此可知，組織對於受訓者之工作環境支持程度越高，愈可能使得受訓者得以全心投入訓練，故於受訓者結束訓練課程之後，若能提供適當的環境與支持時，將使受訓者得以應用所學，將因而促成較佳之訓練移轉。

表5-4-1：工作環境支持之訓練移轉效果的典型相關分析摘要表

自變項	典型加權值	典型結構	自變項	典型加權值	典型結構
組織氣候	0.4832	0.8794	決策管理	0.8465	0.9896
訓練內容	0.2864	0.5568	能力增加		
特定支持	0.2629	0.8169	專業知能	0.2027	0.8002
內在誘因	0.2428	0.5410	增長		
訓練方式	0.1422	-0.2127			
外在誘因	0.1068	0.5353			
訓練期望	-0.1068	-0.4058			
典型相關	0.4829		P=0.0001***		

第一組的重疊係數：

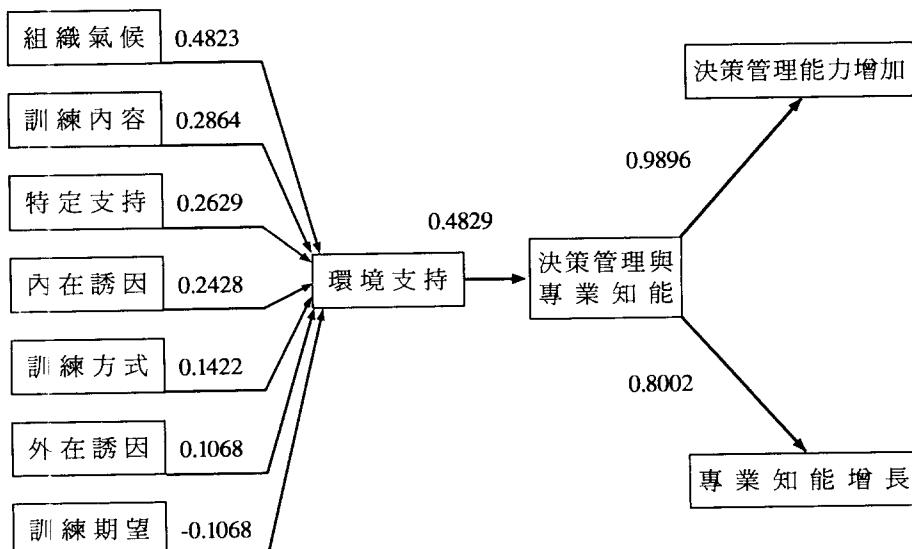
環境支持（CVX1）可解釋決策管理與專業知能（Y1）0.4178之變異量  
決策管理與專業知能（Y1）可解釋環境支持（CVX1）0.1752之變異量

第一組環境支持可預測：  
1.決策管理能力形成之訓練移轉（0.4729）  
2.專業知能形成之訓練移轉（0.3092）

第一組決策管理與專業知能可預測：

- 1.因組織氣候所形成之訓練移轉（0.3734）
- 2.因訓練內容所形成之訓練移轉（0.3222）
- 3.因特定支持所形成之訓練移轉（0.1497）
- 4.因內在誘因所形成之訓練移轉（0.1413）
- 5.因訓練方式所形成之訓練移轉（0.1383）
- 6.因外在誘因所形成之訓練移轉（0.0795）
- 7.因訓練期望所形成之訓練移轉（0.0219）

## 我國中高級公務人員訓練移轉之研究



圖三：環境支持之訓練移轉的典型相關分析路徑圖

### 2.混合誘因之訓練移轉的典型相關

從表5-4-2 與圖四可以發現，內在誘因、特定支持、訓練方式與訓練內容等自變項對於訓練移轉之解釋力是很強的；但內在誘因與訓練內容之滿意度與專業知能和決策管理能力等訓練移轉之相關則為負向的，且訓練移轉之專業知能此依變項之典型加權值為-1.396 9，但是決策管理能力之典型加權值則為1.1295，此顯示決策管理能力係為抑制變項，探究此現象之發生原因可能是因為：當受訓者之內在誘因越低時，其對於訓練內容越不抱任何期望（因內在誘因得分偏低可能顯示受訓者並非基於自我充實、追求新知並希望應用所學之誘因而參訓），因此，對於訓練內容之滿意度並不會太高，如此遂使得訓練移轉之專業知能的增長有限，影響訓練移轉效果；但來自於工作環境支持之特定支持的強度仍是相當具影響力（因特定支持可能會使受訓者受到重視與關懷，而仍會企圖應用所學以報知遇之恩），致使整體訓練移轉仍有成效。由此可以推知，當受訓者參訓之誘因是來自於內在驅力時，訓練移轉之成效會更明顯，此種結果亦或多或少說明，人具有成就自我超脫物慾追求的傾向，並再次證明三個自變項對於訓練移轉之影響是多因的。

表5-4-2：混合誘因之訓練移轉效果的典型相關分析摘要表

自變項	典型加權值	典型結構	自變項	典型加權值	典型結構
內在誘因	-0.6032	-0.5839	專業知能	-1.3969	-0.5999
特定支持	0.5280	0.2823	增長		
訓練方式	0.4351	0.5188	決策管理	1.1295	0.1436
訓練內容	-0.3876	-0.5231	能力增加		
外在誘因	0.1830	0.2139			
組織氣候	0.1455	0.2369			
訓練期望	0.0556	-0.0605			
典型相關	0.1459		P=0.0001***		

第二組的重疊係數：

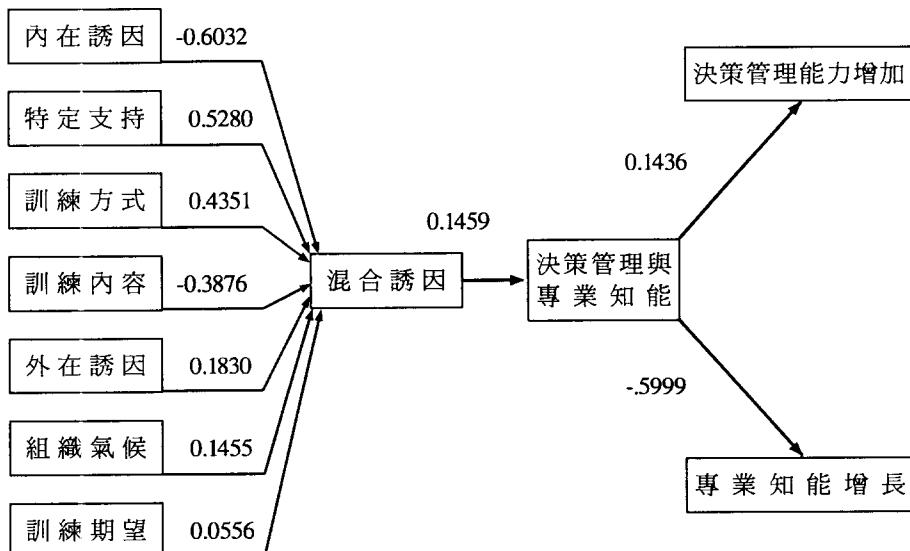
混合誘因 (CVX2) 可解釋決策管理與專業知能 (Y1) 0.0196之變異量  
決策管理與專業知能 (Y1) 可解釋混合誘因 (CVX1) 0.0223之變異量

第二組混合誘因可預測：1.專業知能形成之訓練移轉 (0.3617)  
2.決策管理能力形成之訓練移轉 (0.4759)

第二組決策管理與專業知能可預測：

- 1.因內在誘因所形成之訓練移轉 (0.1930)
- 2.因特定支持所形成之訓練移轉 (0.3338)
- 3.因訓練方式所形成之訓練移轉 (0.0611)
- 4.因訓練內容所形成之訓練移轉 (0.1896)
- 5.因外在誘因所形成之訓練移轉 (0.1450)
- 6.因組織氣候所形成之訓練移轉 (0.3815)
- 7.因訓練期望所形成之訓練移轉 (0.0800)

## 我國中高級公務人員訓練移轉之研究



圖四：混合誘因之訓練移轉的典型相關分析路徑圖

## 六、小結

從以上個案調查之研究中，吾人中可以發現，於各自變項之中，工作環境支持對於訓練移轉的影響是最明顯的，其次則為訓練誘因（尤其是內在誘因）與訓練課程設計等因素。此外，各自變項之交互作用對訓練移轉所形成之影響亦顯示了訓練移轉之形成是多因的，因此，欲提昇訓練移轉的效果必須從許多途徑一起努力才能達成。以下，本文將以此個案調查之研究發現及前述之文獻探討為基礎，嘗試提出促進我國中高級公務人員訓練移轉之途徑以為參考。

## 陸、研究發現與建議

### 一、研究發現

從以上對訓練移轉之相關文獻探討，以及對我國中高級公務人員訓練現制之檢討與個案調查之研究結果可以發現；影響我國中高級公務人員訓練移轉的關鍵因素在於訓練誘因和期望、訓練課程設計以及工作環境支持等項，其中，工作環境支持更是特別重要的因素。此外，誠如本文個案研究結果所指出的：此三項因素對於訓練移轉效果之影響是經由交互作用產生的。因此，在本文研究結果之基礎下，為求促進我國中高級公務人員之訓練移轉效果，筆者以為應該先從訓練需求評估途徑著手，因為對於受訓者與組織之訓練有所了解之後，訓練方案才能符合受訓者之需求，促進受訓的誘因和期望。如果訓練方案能符合組織的需求，則來自於組織工作環境之支持與長官對受訓者之特定支持自然會增加；此外，除了訓練需求評估途徑之外，亦應該同時從訓練課程設計途徑以及工作環境支持途徑同時進行才能達到提昇我國中高級公務人員訓練移轉之成效。

### 二、研究建議

基於本文之研究發現，筆者建議以下三種途徑作為提昇我國中高級公務人員訓練移轉之參考，茲將其說明如下：

#### (一) 訓練需求評估途徑

訓練需求評估可說是訓練方案最重要的一環，因為透過訓練需求評估之確定方可設定正確的訓練目標，發展符合受訓者需求與組織需求之訓練方案，並以此作為評估訓練移轉之效果是否達成之基礎。有關訓練需求之評估可從以下三個面向進行（許濱松，民79：412-413；Bramley，1991：9-15）：

## 我國中高級公務人員訓練移轉之研究

### 1.組織分析

組織分析可從兩方面進行：一方面是從組織的短程與長程目標或計畫，以及可能影響這些目標與計畫的趨勢進行檢討，以了解未來所需的人才類別、應具專長與素質、數量等，進而評估組織的訓練需求。另一方面則是從支持系統進行分析，（如遴選政策即為支持系統之一），以利瞭解新進人員在哪些面向難以符合組織的需求，進而評估出訓練之目的。

### 2.工作分析

於工作分析方面，首先需對於各職位進行工作描述，並據以指出各職務之完成所需之專業知識、特殊技能或技術，以及工作態度等，就此與現職人員所具之知能、技術、態度等做比較即可評估出訓練需求。

### 3.人員分析

有關人員之分析，首先應澄清完成其工作所必要之行為模式（例如工作態度、合作精神等），同時應檢討各職位應有之工作績效標準與員工之能力，並以此作為訓練需求之評估基礎。

經由上述三個面向之分析，將有助於確立訓練需求之評估，並得以據此了解受訓者之需求與組織之需求，除了可提昇受訓者之訓練誘因和期望，並取得工作環境之支持外，於此過程中使受訓者能以自我管理的方式參與訓練目標之設立，將更有助於訓練移轉之促進。

## (二)訓練課程設計途徑

就訓練課程之設計途徑而言，主要包含 1.相同要素、2.一般原則、3.刺激多樣性、與 4.實際情境等四項原則（李淑娟，民81：7，Wexley and Baldwin，1986：503；Gist, Bavetta, and Stevens, 1990：502.），僅分述如下：

### 1.相同要素（Identical elements）

相同要素係指在訓練以及實際情形中，刺激（stimulus）和反應（response）之間所能產生相同的最大程度，亦即訓練情境中所學之要素與實際工作情境所需要素之間的相似的程度，相似的程度愈高，則訓練移轉的程度就越大，換言之，訓練課程愈能符合受訓者之需求，則訓練移轉的程度就愈高。

## 2.一般原則（General principal）

一般原則乃是指教材的設計除了應注意到相同要素之外，亦應兼顧訓練教材的通則性，以及訓練教材之理論基礎，使受訓者能知其然亦知其所以然，經由一般原則所設計的訓練內容，對於受訓者而言較具有維持性，因此較能促進訓練移轉。

## 3.刺激多樣性（Stimulus variability）

刺激多樣性係指訓練計畫若能盡量的包括多種訓練刺激，則對訓練移轉所產生的效果將會較大；因為訓練計畫具多樣性時，較能增進受訓者對於訓練課程不同面向之了解，並可增加受訓者適應不同情境的可能性，因而使其較能於新的情境中應用所學。

## 4.實際情形（Condition of practice）

實際情形係指有關訓練所使用的方法，此方面之設計應包括集中或分散訓練、整體或部份學習、回饋與學習程度；就集中或分散訓練、整體或部份學習而言，應針對受訓者之特質與訓練教材而加以衡量。而反饋則是將受訓者之績效資訊提供給受訓者使其能矯正缺失，此為訓練計畫不可或缺的一環。至於學習程度則以過度學習對訓練移轉的效果有顯著的影響，所謂過度學習係指於訓練目標已達成之後，再提供受訓者繼續學習的機會，如果訓練課程設計能針對不同之訓練內容，並對受訓者能施以適當的訓練方式，則訓練移轉效果會更具成效。

透過訓練課程之設計，提供符合受訓者需求之訓練內容與適當之訓練方法，不僅可提昇學習的誘因和期望，亦可促進受訓期間之投入，進而使訓練移轉的成效更為顯著。

### (三)工作環境支持途徑

影響訓練移轉有一重要因素即為工作環境之支持，此包括上司與同儕之支持以及對於受訓所學之知識、技術等應用之機會多寡等。於前述對我國公務人員訓練之現況檢討中，筆者曾指出目前我國公務人員之訓練與受訓者之升遷、薪資、考績等並無很大之相關，且部份組織與長官並非十分支持其屬員參加訓練方案，尤其是對於擔任重要工作人員，更為如此，換言之，就工作環境支持此一因素而言，對於目前我國中高級公務人員訓練移轉之助益並非十分明顯的。

## 我國中高級公務人員訓練移轉之研究

為了促進我國公務人員訓練移轉之成效，筆者認為公務人員訓練方案應與其他的人事制度配合，如考試、任用、考績、級俸與升遷等；如考試及格，各官等新進人員應與新進人員訓練配合，而由非主管職務調任主管職務時，需與主管人員訓練配合，如此，訓練方案才能符合受訓者與組織之需求，提昇訓練的誘因和期望，並使得受訓者能學以致用，於此情形下，訓練計畫之實施對於受訓者、組織與受訓者之工作同儕均有利，工作環境支持的氣氛自然會產生，訓練移轉的效果也會隨之有所提昇。

## 參 考 文 獻

- 李淑娟（民81），「訓練移轉之研究—經濟部所屬國營事業機構之個案分析」，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 吳三靈（民81），「公務人員訓練的回顧與前瞻」，人事月刊，第十五卷第三期，頁68-- 76。
- 張潤書，吳復新（民79），「我國高級公務人員培訓方法之檢討與改進」，中國行政，第四十八期，頁1-33。
- 陳水竹（民83），「企業訓練效益評估的規劃」，就業與訓練，第十二卷第四期，頁3-9。
- 呂育誠（民83），「我國現行訓練制度問題及策略規劃途徑之探討」，人事月刊，第十八卷第六期，頁14-23。
- 許濱松（民79），人事行政，台北：華視文化事業股份有限公司。
- 蕭武雄（民77），「公務人員訓練體制之研究」，人事行政，第八十二期，頁27-37。
- 謝瀧見（民79），「公務人力的培訓與運用」，人事行政，第九十四期。
- Hopkins, R.C.演講（民83），徐秀燕譯，「企業訓練的實施及其評估技巧」，就業與訓練，第十二卷第四期，頁10-15。
- Baldwin, T. Timothy, and J. Kevin Ford. ( 1988 ), "Transfer of Training : A Review And Directions For Future Research,"Personnel Psychology, 41:63-105.
- Bramely, Peter. ( 1991 ) , Evaluation Training Effectiveness : Translate Theory into Practice. McGraw-Hill Company.
- Cocheu, Ted. ( 1993 ) , Making Quality Happen. Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Converse, Jean M. and S. Presser. ( 1989 ) , Survey Question : Handcrafting the Standardized Questionnaire. California : Sage.
- Eddy, WB, Glad, DD. and Wilkins, DD. ( 1967 ) , "Organizational Effect Training, " Training and Development Journal,22 ( 2 ) :36-43.

國立政治大學學報第七十二期

- Ford,J.Kevin. ( 1994 ) , "Defining Transfer of Learning:The Meaning Is in the Answers" , Adult Learning,March/April:22-23.
- Ford,J.Kevin. ( 1990 ) , "Understanding Training Transfer:The Water Remains Murky" , Human Resources Development Quarterly,1 ( 3 ) :225-229.
- Goldstein,I.L. ( 1986 ) ,Training in Organizations:Needs Assessment,Development, and Evaluation.Monterey,CA:Brooks/Cole.
- Gordan,J. ( 1989 ) , "Transfer for Learning",Learning,November:72-75.
- Kirkpatrick,D.L. ( 1967 ) , "Evaluation Training",in R.L.Craig. ( ed. ) ,Training and Development Handbook,PP.87-112.New York:McGraw-Hill.
- Laker,R.Dennis. ( 1990 ) , "Dual Dimensionality of Training Transfer",Human Resources Development Quarterly,1 ( 3 ) :209-213.
- Leifer,M.and Newstrom,J. ( 1980 ) , "Solving the Transfer of Training Problem",Training and Development Journal,34 ( 2 ) :42-46.
- Mark,R. ( 1982 ) ,Relapse Prevention of Managerial Training:A Model for the Maintenance of Behavior Change",Academy of Management Review,7:433-441.
- Nolan,E.Robert. ( 1994 ) , "From the Classroom to the Real World",Adult Learning,March/April:26.
- Noe,A.Raymond.and Schmitt,Neal. ( 1986 ) , "The Influence of Trainee Attitudes on Training Effectiveness: Test of A Model",Personnel Psychology,39:497-523.
- Peters,L.H.and O'Connor,E.J. ( 1980 ) , "Situational Constraints and Work Outcomes:The Influence of a Frequently Overlooked Construct",Academy of Management Review,5:391-397.
- Royer,J.M. ( 1979 ) , "Theories of the Transfer of Learning Education",Psychology,14:53-69.
- Sylvia,D.Ronald.and C.Keneth Meyer. ( 1990 ), " An Organizational Perspective on Training and Development in the Public Sector,"in Steven,W.Hays.and Richard C.Kearney. ( eds. ) ,Public Personnel Administration:Problems and Prospects.N.J.:Prentice-Hall, Inc.
- Wexley,N.Kenneth.and Baldwin,Timothy,T. ( 1986 ), "Posttraining Strategies For Facilitating Positive Transfer:An Empirical Exploration",Academy of Management Journal,29 ( 3 ) :503-520.
- Wexley,N.Kenneth.and Lathman,G.P. ( 1981 ), Developing and Training Human Resources in Organizations.Glenview,IL:Scott Foresman & Company.

## 我國中高級公務人員訓練移轉之研究

### 附 錄 一

各位先生、女士，您好：

這份問卷的目的是在瞭解您曾經或目前在政大『公共行政暨企業管理教育中心』參加各種班別的動機對訓練內容、教學方式的滿意程度，以及探究訓練設計與工作環境對實質訓練移轉成效的影響程度。其答案無關對錯，請您依實際感受的程度和看法惠予填寫。您所提供的資料僅供學術上的研究之用，資料絕對保密。惠請您撥冗填寫並儘速寄回。謝謝您對本研究的協助。

順頌 鈞安

第一部分：本部分是在瞭解您對訓練與人生的看法，請依您的真實感受填寫。

極 不 同 意	不 同 意	沒 意 見	同 意	非 常 同 意
1	2	3	4	5

#### 一、我覺得：

1. 外界對『公企中心』評價不錯，我很珍惜參訓機會 .....
2. 一個人只要努力就會成功 .....
3. 如果認真學習就可以得到好的訓練成績 .....
4. 工作的結果不是我所能控制，儘管努力也未必會升遷 .....
5. 我會向上級爭取依自己的觀點處理公務 .....
6. 有好的訓練成績有助於我的升遷 .....
7. 我喜歡工作上有自主的權力 .....
8. 有好的訓練成績我就可以學以致用 .....
9. 組織的升遷需要靠個人運氣 .....
10. 受訓是一分耕耘，一分收穫 .....
11. 人事機關為消化預算而製造訓練表面成效，沒有意義 .....
12. 組織的升遷與個人能力有很大關係 .....
13. 訓練成績的好壞對我沒有影響 .....

二、在下列因素中那些是促成您參加訓練的原因：

- |                         |                          |                          |                          |                          |                          |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.學習新知識.....            | <input type="checkbox"/> |
| 2.因應未來的工作挑戰.....        | <input type="checkbox"/> |
| 3.單位要栽培我，指派我參加.....     | <input type="checkbox"/> |
| 4.大家都去受訓，沒受訓會被淘汰.....   | <input type="checkbox"/> |
| 5.負責業務少（輕）、時間比較多.....   | <input type="checkbox"/> |
| 6.受訓有助於在單位的升遷.....      | <input type="checkbox"/> |
| 7.受訓是單位依照順序輪流，沒得選擇..... | <input type="checkbox"/> |

第二部分：本部分是探討您對訓練設計的滿意程度，請您依實際受訓練的感覺填寫。

	極 不 同 意	不 同 意	沒 意 見	同 意	非 常 同 意
	1	2	3	4	5
1.『公企中心』很重視各送訓單位的需求.....	<input type="checkbox"/>				
2.我覺得『公企中心』安排的課程無法滿足我的需求.....	<input type="checkbox"/>				
3.我覺得『公企中心』課程設計很符合工作需求.....	<input type="checkbox"/>				
4.老師上課如果不點名，學員的學習情緒較高.....	<input type="checkbox"/>				
5.我覺得訓練教材與實際情境不能配合.....	<input type="checkbox"/>				
6.受訓前我對調訓目的並不是很瞭解.....	<input type="checkbox"/>				
7.訓練期間，我可以自己管理自己的生活.....	<input type="checkbox"/>				
8.我覺得教學的工具太單調、不夠活潑生動.....	<input type="checkbox"/>				
9.我喜歡在受訓前由自己訂立受訓目標.....	<input type="checkbox"/>				
10.結訓後，訓練單位會自動通知我關於訓練的相關成績.....	<input type="checkbox"/>				
11.受訓前我會進行目標設定而有效提升學習士氣.....	<input type="checkbox"/>				
12.我覺得小組討論、腦力激盪時間太少.....	<input type="checkbox"/>				
13.訓練過程我喜歡由自己界定問題暨擬定策略.....	<input type="checkbox"/>				
14.我覺得老師相當著重學員的參與及討論.....	<input type="checkbox"/>				
15.我覺得多數教學方式仍以單向傳授為主，影響訓練效果.....	<input type="checkbox"/>				
16.本單位推選我前來受訓是慎重其事的.....	<input type="checkbox"/>				
17.訓練中，我樂以改正自己的觀念與行為.....	<input type="checkbox"/>				
18.受訓前，本單位曾徵詢我的意願.....	<input type="checkbox"/>				
19.訓練中所教授的多為一般性的原理，我很容易運用.....	<input type="checkbox"/>				
20.訓練課程富多樣性，給我很多啟發.....	<input type="checkbox"/>				

## 我國中高級公務人員訓練移轉之研究

- 21.模擬各種可能情境的心得，有助於實際應用 .....
- 22.我覺得實作課程太少，缺乏練習的機會 .....
- 23.我覺得集中式課程安排，有助於學習成效 .....
- 24.受訓單位曾鼓勵我設定如何將新技術運用於實際工作中 .....
- 25.我覺得訓練方式很靈活，頗能引發學習興趣 .....
- 26.訓練課程中模擬了各種可能發生的情況 .....
- 27.我不認為目標設定是維持訓練技術的方法 .....
- 28.我覺得教學重點相當著重觀念啓發 .....
- 29.訓練期間我對課程設計的意見很少被採納 .....
- 30.我覺得所謂自我管理有可能流於鬆散、沒有紀律 .....

第三部分：本部分是探討您在受訓前、後工作環境對您的支持程度。請依您的真實感

受填寫。

	極 不 同 意	不 同 意	沒 意 見	同 意	非 常 同 意
	1	2	3	4	5

- 1.工作的處理，長官很少徵詢我的意見 .....
- 2.受訓期間，同事很不願意接替我處理業務 .....
- 3.組織中，受過訓的人升遷機會沒有較大 .....
- 4.長官採取任式領導、充分授權 .....
- 5.同事願意配合我應用所學 .....
- 6.長官支持我參加受訓 .....
- 7.長官會樂於見到我應用所學 .....
- 8.同事樂於向我請教受訓所學 .....
- 9.長官會協助我解決受訓時所遭遇的問題 .....
- 10.組織中受過訓的人待遇不會較高 .....
- 11.受訓期間我不須回到單位處理公務 .....
- 12.只要合理，長官常會採納我的意見 .....
- 13.長官鼓勵創新 .....
- 14.同事樂於見到我應用訓練所學於工作中 .....
- 15.長官關心我受訓情形 .....
- 16.組織對於我應用所學所需之資源會全力配合 .....
- 17.長官不能夠接受我應用所學所可能產生的風險 .....

國立政治大學學報第七十二期

- 18.同事都很支持我受訓.....□ □ □ □ □  
19.長官會尊重我所承辦業務的意見.....□ □ □ □ □  
20.組織中，應用訓練所學的風氣很普遍.....□ □ □ □ □

第四部分：本部分在探討您對訓練移轉成效的滿意程度，請依真實感受填寫。

	無 效	不 太 有 效	普 通	有 效	非 常 有 效
	1	2	3	4	5
1.擴展我的人際關係.....	□	□	□	□	□
2.對工作挑戰更具信心.....	□	□	□	□	□
3.增加我的思考能力.....	□	□	□	□	□
4.增進我的溝通能力.....	□	□	□	□	□
5.更有機會參與決策制定.....	□	□	□	□	□
6.所作的決策經常有效解決問題.....	□	□	□	□	□
7.更明瞭與業務有關的行政法令.....	□	□	□	□	□
8.單位會加重我的決策責任感.....	□	□	□	□	□
9.有助於我與同事相處.....	□	□	□	□	□
10.更加瞭解如何從事管理工作.....	□	□	□	□	□
11.工作態度更加積極進取.....	□	□	□	□	□
12.增加我的行政應用專業知識.....	□	□	□	□	□
13.長官將更重大的管理責任交給我.....	□	□	□	□	□
14.行政管理課程使我減少工作上的錯誤.....	□	□	□	□	□
15.改善我與人相處的能力.....	□	□	□	□	□
16.對工作更具熱誠.....	□	□	□	□	□
17.對部屬的工作指派更適當.....	□	□	□	□	□
18.受訓所學很難運用於實際管理工作.....	□	□	□	□	□
19.使我更容易和主管溝通.....	□	□	□	□	□
20.更有信心與他人討論問題.....	□	□	□	□	□
21.上司會向我徵詢重大政策的看法.....	□	□	□	□	□
22.減少我的工作挫折感.....	□	□	□	□	□
23.經常於決策時應用受訓所學.....	□	□	□	□	□
24.單位並未就我受訓專長調整職務.....	□	□	□	□	□
25.個人能力應付現有工作已綽綽有餘，毋須接受新知.....	□	□	□	□	□

## 我國中高級公務人員訓練移轉之研究

- 26.各項政策分析使我更能解決工作中的問題 .....
- 27.使我更加勇於接受新的任務 .....
- 28.更有信心協助部屬發展相關工作技巧 .....
- 29.所作的政策分析經常被長官採納 .....

第五部分：本部分是您的基本資料，請詳實填寫。

1.性別：男 女。

2.年齡：25歲以下 26--30歲 31--35歲 36--40歲 41--45歲 46--50歲  
50歲以上。

3.教育程度：高中（職）或以下 專科 軍警 大學 研究所或以上。

4.目前工作性質：一般（普通）行政 人事行政 專門技術 金融管理  
警政 事業單位 其他（請註明）\_\_\_\_\_。

5.目前職位：主管 非主管。

6.目前職等：5--6職等 7職等 8職等 9職等 10職等以上。

7.服務年資：5年以下 5--10年 11--15年 16--20年 20年以上。

8.目前職位多久：未滿2年 2--5年 6--10年 11--15年 15年以上。

9.您在『公企中心』參訓的班別（請註明）：\_\_\_\_\_，是在民國\_\_\_\_年。

## 附 錄 二

受測者基本背景資料表

變項	人數	百分比
	人數	
性別 男	180	70.9
性別 女	68	26.8
年齡 26—30歲	7	2.8
年齡 31—35歲	18	7.1
年齡 36—40歲	62	24.4
年齡 41—45歲	92	36.2
年齡 46—50歲	49	29.3
年齡 50歲以上	26	10.2
教育程度 高中以下	1	0.4
教育程度 專科	42	16.5
教育程度 軍警	7	2.8
教育程度 大學	185	72.8
教育程度 研究所或以上	19	7.5
工作性質 一般行政	128	50.4
工作性質 人事行政	38	15.0
工作性質 專門技術	30	11.8
工作性質 金融管理	13	5.1
工作性質 警政	4	1.6
工作性質 事業單位	9	3.5
工作性質 其他	26	10.2
職務 主管	144	56.7
職務 非主管	110	43.3

我國中高級公務人員訓練移轉之研究

變項	人數	人數	百分比
	百分比		
職等	5—6職等	30	11.8
	7職等	35	13.8
	8職等	39	15.4
	9職等	109	42.9
	10職等以及以上	40	15.7
年資	5年以下	9	3.5
	5—10年	28	11.0
	11—15年	63	24.8
	16—20年	73	28.7
	20年以上	81	31.9
職務	2年以下	65	25.6
	2—5年	129	50.8
	6—10年	41	16.1
	11—15年	10	3.9
	15年	8	3.1
受訓別	公行班	95	37.4
	市政班	45	17.7
	陸研班	16	6.3
	法制班	76	29.9
	管理心理學	22	8.7