

國立政治大學公共行政學系碩士學位論文

公務人員考試錄取人員基礎訓練成效研究

—以高等考試三級考試一般行政為例



指導教授：施能傑 博士、張鎧如 博士

研究生：蔡儲如 撰

中華民國 108 年 4 月



DOI:10.6814/THE.NCCU.PA.009.2019.F09

謝誌

當研究生是漫長的過程，日子往往在懶散的修改論文中度過，終於來到要脫離學生身分的時候了。很感謝在碩班認識很多很溫暖、很正向、總是給予鼓勵的同學們。還好有嚴凡一起約好往相同目標前進，每週互相督促論文進度、分享近況，讓第三年待在家寫論文的我有盡量努力保持寫作的動力，雖然大部分坐在電腦前的時間不是在寫論文。

這篇論文的產出最要感謝我的兩位指導老師。謝謝張鎧如老師每次都很有耐心的跟我討論，而且很願意聽我的想法，每一次的討論都佔用了您好長的時間，除了論文寫作的指導，也給我很多的信心和鼓勵，沒讓我在無止盡的修改中灰心喪氣，因為我知道每一次與您的討論都對我的幫助很大。謝謝施能傑老師願意在卸下專任教授的身分後擔任我的指導老師，尤其您在公務繁忙之中撥冗給我建議，並且將我每次寫的內容全部列印出來，一一的點出問題所在。還要感謝我的三位口試委員董祥開老師、黃婉玲老師、洪美仁老師在提計畫和口試時給我很多寶貴的建議，尤其在訪談對象的選擇上給了我很重要的意見。

除了五位老師給我論文很大的助力外，還要特別謝謝幫助我完成論文的九位受訪者們，謝謝您們願意犧牲珍貴的下班時間接受我的訪談，我非常的感激。最後絕對要感恩我的爸爸媽媽，願意讓我在家當米蟲只需專心的寫論文，謝謝您們。

蔡儲如 謹誌 2019 年 4 月



DOI:10.6814/THE.NCCU.PA.009.2019.F09

摘要

考試院提倡教、考、訓、用配合制度，力求提升公務人員能力與素質，公務人力的培訓政策即是以此為目標。而我國公務人員考試錄取人員基礎訓練的目標係以充實初任公務人員應具備的基本觀念、品德操守、服務態度及行政程序為重點。但是該如何確保基礎訓練的訓練成果能夠確實轉移至工作領域？本研究目的即是瞭解初任公務人員參與訓練後，是否將訓練習得之知識、能力、技術應用在工作之中，也就是評估基礎訓練是否發揮訓練移轉之功能。

本研究方法採文獻分析法與半結構式訪談法，引用 Kirkpatrick 提出的四層次評估模式及 Baldwin & Ford 發展的訓練移轉模式作為研究的基礎。研究架構係修改自 Baldwin & Ford 訓練移轉模式，本文針對考取 104 至 106 年高等考試三級考試一般行政的初任公務人員進行深入訪談，以滾雪球抽樣挑選受訪對象，共計訪談九位各分發至中央、地方政府且工作內容具差異性的公務人員。

研究結果發現，受訓者參與基礎訓練後回到工作崗位上，將訓練所學發揮學以致用的程度有限，真正能將訓練移轉至行為表現尚需從工作中學習。其中，本文發現影響訓練移轉的因素包括受訓者學習的經驗和態度、訓練課程的設計、工作的環境，以及學習與記憶的情形。最後，本文依據研究的結果提出實務建議，供國家文官學院改善訓練方案的參考。

關鍵詞：公務人員、基礎訓練、訓練移轉、訓練成效評估



DOI:10.6814/THE.NCCU.PA.009.2019.F09

目錄

目錄.....	i.
表目錄.....	iii.
圖目錄.....	iv.
第一章 緒論	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的與問題.....	4
第三節 研究途徑與方法.....	6
第四節 公部門訓練成效評估的研究.....	10
第五節 研究流程.....	15
第二章 文獻回顧	17
第一節 訓練需求分析.....	17
第二節 訓練成效評估.....	24
第三節 影響訓練移轉的因素.....	34
第四節 小結.....	57
第三章 研究設計	59
第一節 我國考試錄取人員基礎訓練現況.....	59
第二節 研究架構.....	64
第三節 訪談對象.....	66
第四節 訪談大綱與問卷.....	68
第四章 研究結果分析	71
第一節 受訓者對基礎訓練課程的態度與認知.....	71
第二節 移轉行為與維持情形的分析.....	85

第三節 學習的經驗與態度對訓練移轉的影響.....	95
第四節 課程設計對訓練移轉的影響.....	101
第五節 工作環境對訓練移轉的影響.....	110
第六節 受訓者學習情況與記憶之分析.....	117
第五章 結論與建議.....	127
第一節 研究發現.....	127
第二節 研究問題的討論.....	131
第三節 研究建議與未來研究方向.....	134
中文參考書目.....	140
英文參考書目.....	148
附錄一 公務人員高等考試基礎訓練課程歸納表.....	162
附錄二 訪談問卷調查.....	169
附錄三 基礎訓練課程內容對照表.....	172

表目錄

表 1：公務訓練成效評估模式.....	33
表 2：訓練移轉相關研究彙整表.....	45
表 3：公務人員高等考試基礎訓練課程架構簡表.....	63
表 4：訪談對象名單.....	67
表 5：問卷調查結果表.....	72
表 6：訪談結果比較表.....	125



圖 目 錄

圖 1：研究流程圖.....	15
圖 2：職能因果流程圖.....	21
圖 3：Brinkerhoff 六階段評估模式.....	28
圖 4：Tracey, Tannenbaum & Kavanagh 訓練遷移模式	40
圖 5：Tracey & Tewa 訓練移轉模式	42
圖 6：Xiao 之訓練移轉模式	44
圖 7：Baldwin 與 Ford 的訓練移轉模式	52
圖 8：移轉維持曲線的類型.....	56
圖 9：高普考與基層特考之甄選程序.....	61

第一章 緒論

本章首先於第一節說明研究動機；第二節提出研究目的與問題；第三節闡明本研究採用的研究途徑和方法；第四節針對我國公務人員訓練成效的實證研究，進行文獻檢閱；最後於第五節說明本研究進行的流程，分述如下列各小節。

第一節 研究動機

訓練可以在短期間內以有系統地規劃，使受訓者增加與工作相關的知識、技能、概念、態度等，從而提升工作績效(Goldstein, 1986; Goldstein, 1992; Noe, 2006)，是建立與強化公務人員能力的前提。在文官體系中，公務人員的訓練有狹義與廣義二者之分，狹義的訓練通常指涉人員任職前的職前訓練，或任職後的在職訓練；廣義的訓練則包括任職前後的職場教育、人力培訓等，涵蓋範圍更廣（許南雄，1999）。而通過考試錄取的新進公務人員，即是透過職前訓練這項工具中的「基礎訓練」與「實務訓練」，以建立擔任公務人員所具備的要件（鄭錫錯，2006）。

壹、「教、考、訓、用」配合制度

我國公務人力的目標無疑是期使「適才適所」、「人盡其才」(沈昆興, 2006)，故掄才與育才是極其重要的過程。而我國公務人才培訓政策的具體作為是在公務人力上，一貫「教、考、訓、用」的政策，使公務人員的教育、考選、訓練、任用制度可以相輔相成（許南雄，1999）。若要追溯我國「教、考、訓、用」配合制度，可溯源至考試院第9屆所頒布施政綱領之總綱：「研究建立教、考、訓、用結合之制度，提升公務人員及專技人員素質，以配合機關用人及因應社會需求。」

考試院自此將公務人員的教育培養、考選拔擢、訓練進修以及取才任用的配合制度視為當前重要政策目標。一直到考試院第 12 屆頒訂的施政綱領之總綱，更強調了「貫徹憲法考試用人精神，落實協調教、考、訓、用連貫性，拔擢優秀人才」。

關於「教、考、訓、用」的配合，在形式上意指初任公務人員的進用程序，首先需通過考試錄取，接著分別經過基礎訓練、實務訓練，合格者始頒發考試及格證書，並且分發任用，屆試用期滿成績及格者予以實授公務人員身份，不及格者則予以解職（楊戊龍、陳玉貞，2012）。實質則涵蓋在公務人員考選的階段，必須針對各職系進行工作分析，訂定各職系工作的核心能力，同時與學校教育相配合。在考選出合適的公務人力過後，透過一系列培訓的過程，使初任文官具備公務的專業知能，那麼屆分發至公務體系時，可以確保其擁有勝任該工作的能力（沈昆興，2006）。

然教、考、訓、用配合制度的執行過程中，容易因本身制度上存在缺失，導致教、考、訓、用間產生落差。蘇偉業、黎世輝（2011）的文章中就曾提到，因我國考選權的獨立，可以發現在文官進用制度中，現行的考試錄取人員與用人機關是彼此相互隔離的，是由於那些考生或求職者在投考至分發前，這段期間他們只會知道該職等及所屬職系，尚未得知自己未來的工作機關和職務；此外，用人機關也不會觸及求職者，導致求職者與用人機關產生一種「雙盲」（double blind）的情況。除此之外，公務人員考試的考題方向多以理論性知識來測驗，單單靠考試結果無法得知考試錄取人員在實務上的實際表現，亦不得而知他們處理公務的行政能力（張瑞濱、賀力行，2003）。

儘管摒除制度設計所產生考、用間的落差，在訓練部分亦有運作上的缺失。像是興辦考試及格人員之實務訓練愈趨流於形式，亦未與基礎訓練相互配合（江大樹，2005），實難以培訓出基礎訓練的通才、實務訓練的專才。除此之外，即

使訓練成績通過，新進公務人員尚有合法性的適用規定，¹藉由試用期來觀察新進人員能否勝任該工作、具備該工作所需知能，並從旁適時指導協助。但實際上「試用」也早已流於形式，真正試用期滿成績不及格，而予以解職者少之又少，難以發揮汰劣之功能。

又公務人員訓練目的在於，使政府用人機關能夠任用優秀且適任的人才，提供優良的公務服務。於此，訓練應以任用所需者而考量，然有待商榷的是，該要如何確保初任公務人員的訓練成果，足以轉移至日後工作表現上，使其有勝任該職位的能力？作者認為初任公務人員參與訓練後的行為是否改變，產生「訓練移轉」是需要確認且值得被討論的。

貳、行政能力的提升

面臨二十一世紀快速的全球化、不穩定的環境變遷，傳統的公共行政難以掌握世界的挑戰。全球化的潮流對國家競爭力無疑是個挑戰，而目前公共服務能否回應此多面向的、網絡的、複雜的變化？政府所任用的公務人員有無能力面對全球化浪潮下的挑戰與衝擊（曹俊漢，2010）？這些問題的出現，顯示出公務人員工作的複雜性與挑戰性已不如於以往。Farazman (2009) 認為在公共服務中，惟行政能力的提升，得以因應快速變遷的環境、難以預料的挑戰。而政府效能的產出，關鍵在於公務人員素質的良窳（Chlivickas, 2010）。

提升公務人員的素質，包含知識與技能，一直是我國人事行政這塊領域中重要的課題。而人事行政中很重要的核心目的是為國家求才、用才、育才、留才，

¹公務人員任用法 20 條：「初任各官等人員，未具與擬任職務職責程度相當或低一職等之經驗六個月以上者，應先予試用六個月，並由各機關指派專人負責指導。試用期滿成績及格，予以實授；試用期滿成績不及格，予以解職。」

其中政府對公務人員的所實施的訓練，更攸關政府施政成效和服務的品質（鄭錫鑠，2013）。但是，除了訓練主管機關以外，對於用人機關或受訓者本身，皆需體認到各形式的教育訓練所影響整體公務人力素養的重要（陳志瑋、余致力，2005）。

綜上所述，訓練通常為強化公務能力的關注焦點，而對公務人員來說，訓練更能發揮增進工作知能，藉而提升工作效率。新進的公務人員就是透過基礎訓練達到民主行政、公共服務、國家體制的認知與瞭解，它的功能定位即是通識知能的養成（鄭錫鑠，2016）。我們可以說基礎訓練引導了初任公務人員更快地適應公務文化，建立公共服務應具備的知能。

然而，如何確保基礎訓練有效實施，避免訓者自訓、用者自用的不連貫現象（考試院，2010）？作者認為著眼於評估基礎訓練的移轉成效，除了得知受訓對象是否從訓練中習得知識、技能並且學以致用，也可以從訓練的結果幫助受訓機關改善訓練方案，進而提升公務人力培訓的素質。

第二節 研究目的與問題

承上所敘述，本文將聚焦新進公務人員將訓練所學移轉至工作運用的評估過程，透過探討現行公務人員高普考試錄取人員基礎訓練的成效，以達到瞭解新進公務人員在基礎訓練結訓並回到工作崗位後，其所受課程訓練是否移轉至工作中，抑或產生不合用的落差情形。

不論是在私部門或公部門訓練成效評估，過往的研究多運用 Donald L. Kirkpatrick 最早於 1959 年提出的四層次評估模式。他將評估分成「反應、學習、行為、結果」四個層次，反應層次通常指涉受訓者對訓練活動有關的滿意程度；

學習層次是受訓者所習得知識、技術、能力的程度；行為層次涉及受訓者是否將所學實際應用於工作領域，若尚未達到學習目標，則不能期待行為將有所改變（Kirkpatrick, 2006）；結果層次反映的是最後組織經訓練所獲的報酬。

至今，多數研究仍著重在反應層次的衡量（Newstrom, 1978），因為受訓者的滿意度是最容易觸及且測量的，譬如黃靖麟（2011）針對 99 年度高考三級錄取受訓人員進行問卷調查，他的研究發現「個案教學」與「結交好友」是學員受訓中最大的收穫。但是，僅以反應層次進行訓練成效評估是無法得知受訓者回到工作崗位後，在態度、技能、行為上有何改變；更重要的是，無法判定能否將所學運用在工作上，如善用所學技能解決工作上的問題。因此，能否產生訓練移轉是測量成效的關鍵指標，亦即行為層次的改變是訓練成效評估重要的效標。

然而，行為層次的評估必須在工作一段時間後才能進行追蹤。原因是初任的公務人員進入公務體系，係一組織社會化的過程，需提供新進人員在工作上有足夠的時間予以調適新工作的角色、瞭解其工作內容、認識組織的環境；其次，需創造時機使新進人員在工作情境中有發揮運用新技能的空間。

雖然我國公務人員基礎訓練的實務研究中，最常被討論到的往往是「個人背景因素」對訓練成效的影響，如性別、年齡、教育程度、考試類科以及受訓地區等。但是，仍有太多可能因素會影響訓練是否確實移轉至工作中。同樣最為人引用的是 Baldwin 與 Ford 於 1988 年所提出的訓練移轉模式，他們認為訓練移轉的通則化與維持會受到訓練所投入因素的直接、間接干擾，包括受訓者特質、課程設計，以及工作環境，並且受訓練學習與記憶情形影響。林俊宏、龐寶璽、鄭晉昌（2006）的文章就曾提到，早期探討訓練移轉行為的研究，主要討論影響訓練移轉成效的個人特質、訓練品質及組織環境因素等（Noe & Schmitt, 1986; Baldwin & Ford, 1988）。惟這些研究將重點放在探究影響訓練移轉成效的因素，但並未

觸及因素如何影響訓練的移轉行為，或因素間的相互關係（Ford & Weissbein, 1997）。

爰本研究欲以我國初任公務人員基礎訓練之成果，探討訓練移轉的功效，提出下列研究問題：

- 一、結訓後的公務人員，對於當時參與基礎訓練的課堂觀感為何？
- 二、參與訓練後回到工作崗位上的公務人員，實際將訓練所學的內容運用於工作的情況為何？
- 三、從過去文獻指出，訓練移轉會受到許多訓練的外在因素、受訓者的內在因素干擾，然而關於我國公務人員考試錄取人員基礎訓練的現況，有哪些因素會影響初任公務人員發揮訓練的移轉？

第三節 研究途徑與方法

壹、研究途徑

Bogdan 和 Biklen (2007) 認為若要讓研究「有質有量有多聞」，最好能同時接受量化和質性研究方法，在思考結合的目的後，以不減低兩種研究方法的品質下，結合使用使其相輔相成（鈕文英，2018：68）。然過往有關公務人員基礎訓練的實證研究，幾乎都於結訓時統一發放問卷調查進行資料的搜集，而缺少質化的研究分析，故本研究欲補強量化分析的不足，選擇主要採質性研究方法作為探討主題切入的途徑，輔以簡易問卷向訪談對象進行受訪前的調查，以利後續的深入訪談與追問。以下歸納質性研究與量化研究之差異與互補之處，包括：

一、質性研究可以補足量化研究僅能探討某個變項不同向度間是否顯著差異，但無從得知差異的深層內涵和意義；質性研究從不同的角度，對研究之現象保持開放的價值評斷。

二、質性研究的工具是以研究者個人為首，配合使用默會知識、質性的方法（Lincoln & Guba, 1985; Bryman, 1999; Bogdan & Biklen, 2007）。相較於量化研究使用外顯知識，即研究者使用他知道且能敘述出來的知識，放進標準化的工具中蒐集資料；默會知識是無法以量化工具獲得的，它是一種直覺的、感受的知識，可以幫助研究者瞭解潛意識的想法。

三、質性研究關注研究者和參與者間的互動，並認同社會、文化等是值得探討的因素，不再一味堅持研究者的中立，轉而重視研究者所蒐集到的資料，是否確實和研究參與者所表達一致。此與量化研究強調「研究者站在客觀且中立的價值上、使用標準化程序」有所不同。

四、質性研究的結果只能做暫時性的應用，在推論和應用上必須注意「情境脈絡」，因為質性研究只能做有情境脈絡限制的推論（McMillan & Schumacher, 2009; Grbich, 2013）。

鈕文英（2018：90）於其出版的一書中提出對質性研究的看法，她認為質性研究進行目的在探索、描述、解釋，為一過程和發現導向的研究，強調彈性的研究設計，是逐步浮現與聚焦，逐漸形成研究焦點；其強調在自然情境中進行研究，以研究者為主要的研究工具，除了使用外顯知識尚須配合默會知識、質性的方法蒐集資料，研究過程是非線性、循環且開放的。同時，質性研究者和研究參與者之間係一互動的關係，研究參與者扮演主動的角色，研究者從研究參與者的視角去瞭解其觀點。最後，質性研究以歸納分析的方式分析資料，呈現如文字、圖片、

故事為主的個案研究報告，這代表每一位參與者都有獨特意涵，他們的觀點均具特殊性和情境脈絡，研究者須敏於察覺。

總結質性研究的意涵，如 Bogdan 和 Biklen (2007) 所言，質性研究是一個涵蓋不同研究策略的名詞，包括下列五種特質，差別在每一個特質上所佔的比重不同（轉引自鈕文英，2018：96）：

- 一、研究者是主要的研究工具，而且是在自然情境中蒐集資料。
- 二、強調描述研究焦點，蒐集的資料主要是文字或圖片，而非數字。
- 三、關心的是過程，而非只是結果。
- 四、以歸納的方式分析資料。
- 五、「意義」是關注的主軸。

貳、研究方法

本研究採取的研究方法，包括文獻分析法、半結構式訪談，以及混合方法的研究，說明如下：

一、文獻分析法 (literature review)

文獻分析法屬於次級資料分析，目的在透過其他研究者或政府部門蒐集的原始資料，進而分析或探討另一新的研究問題；其方法是藉以有系統地蒐集、分析、整理、歸納出文獻，以掌握、釐清所欲研究的問題。本研究資料之取得即包含與本研究問題相關之期刊、書籍、論文、專書、法規、報告以及政府出版品等。故以次級資料所發展的研究蘊含重要的意義為「採原始資料，以新的方向研究分析」。

二、半結構式訪談 (semi-structured interviews)

半結構性訪談又稱為半標準化的訪談 (semi-standardized interviews)。它的資料蒐集方式是介於結構式與非結構式訪談，進行方式由研究者事先根據研究問

題與目的，設計訪談題綱，作為訪談者向受訪者引導問題的指引方針。研究者設計的訪談大綱是為了讓訪談進行能有個核心架構，訪談問題可依受訪者的回應彈性調整。相對於結構式、非結構式訪談，潘淑滿（2003）指出半結構式的訪談具有下列優點：

- (一) 半結構式的訪談可以對特定議題採取較開放的態度，來進行資料蒐集工作。
- (二) 因受訪者在訪談過程受到較少限制，往往會以較開放的態度來反思自己的經驗。
- (三) 當研究者的動機是要深入瞭解個人生活經驗，或比較訪談資料時，半結構式的訪談是非常適合運用的方式。

三、混合方法研究（mixed-method research）

混合方法的研究是結合量化與質性研究，目的在利用不同的研究方法詳細解釋一種方法的發現，而使得研究的結果更豐富詳盡，以擴展對某一現象的解釋，包括兩種方式，第一種是採質性研究方法詳述量化研究；第二種是以量化研究方法補充質性研究（鈕文英，2013：478）。而資料的混合主要有三種方式，第一是將兩組資料合併或聚斂在一起；第二是將一組資料建立在另一組資料的基礎上，而連結二者；第三則是將一組資料集嵌入至另一組資料之中，嵌入的資料對原先資料提供了支持的角色（Creswell & Plano Clark, 2006）。

第四節 公部門訓練成效評估的研究

在人力資源的發展下，訓練成效評估在私部門的實務應用，直至今日仍蔚為盛行；而公部門也在近十年間，擴大發展與引進不同訓練成效的評鑑。本節主要回顧公部門於在職訓練、職前訓練時，運用 Kirkpatrick 四層次評估模式，評鑑公務人員訓練成效的實務研究。

壹、在職訓練的成效評估研究

我國最早以 Kirkpatrick 模式應用於公部門訓練績效評估的研究，是由黃臺生、任可怡（1995）以中央三級以上一般行政機關適用官等職等併立制之現職經銓敘有案人員為研究對象，評估中央政府機關訓練業務之實際運作情形（蕭元哲，2010）。此研究評估指標係參酌 Kirkpatrick 四層次評估模式進行評估，以瞭解公務人員對訓練機會、訓練成效、訓練內容設計、訓練時間之規劃及訓練方式之安排等的看法。

而在我国公務人員在職訓練的成效評估相關研究中，最多人做的研究是受訓者的滿意度調查，因為它的評鑑方式通常在結訓後立即實施，容易測得受訓者對課程最直接的反應。也因為如此，使得滿意度調查的形式，容易僅著重在受訓者反應態度的研究（Arthur, Bennett, Edens & Bell, 2003），對訓練成效評估的意義最為薄弱，如針對課程、師資安排的妥適性與滿意度的問卷調查。譬如計惠卿、吳斯茜、曾乙嵐（2007）在公務人力發展中心委託的研究計畫裡，針對公部門訓練機構，包含中央和地方政府公務訓練機構、國營事業機構之訓練單位、數位學習研究機構，探討如何整合數位學習與傳統實體訓練的成效評量機制，以及擬訂本土化的公部門數位學習之訓練績效公式，協助公部門數位學習業務之推動。該

研究發現國內公部門訓練機構已開始重視數位學習績效評鑑機制，其中現有的評鑑仍以「反應評鑑」最多，但有逐漸向學習、行為、結果評鑑的趨勢。

在國內碩博論文中則多有人運用 Kirkpatrick 四階層評估模式，研究反應層次、學習層次、行為層次間之關聯性（余品嫻，1996；陳思均，2001；朱筱麗，2003；林佐錫，2008；黃齡玉，2008；楊靜娟，2011），包含評估訓練實施反應情形、學習效果情形、工作行為改變情形。例如陳思均（2001）的個案研究中，兼採問卷調查和深度訪談法，以 Kirkpatrick 提出的訓練評估指標，運用在參與人事行政局地方行政研習中心訓練之地方公務員。其中結果層次因評估困難且無法排除訓練以外的其他可能因素影響，故僅針對受訓學員的反應、學習、行為三層次進行評估。林佐錫（2008）以參加 96 年度委任公務人員晉升薦任官等訓練之受訓學員為研究對象，透過受訓學員的受訓動機、反應、學習與行為之四個層面進行評估，瞭解我國公務人員委任晉升薦任官等訓練的成效。他的研究結果同樣呈現出，學員的學習層次與行為層次有中度正相關。也就是「訓練知能的吸收程度」與「訓練移轉至工作上的程度」有正向相關。另外他發現，學習層次中影響受訓學員訓練移轉的因素是與實務工作有幫助的學習，而純粹知識講授的課程並不會對行為層次造成影響，具實務性質的學習有助於提升受訓學員回到工作崗位上運用訓練所學的程度。楊靜娟（2011）則是以台中市六十九所國中之公務人員為研究對象，探討台中市政府公務人力訓練中心一百年度辦理訓練課程之訓練成效，包括公務人員對訓練課程的反應、學習、行為層次間的關聯性。

於此，我國公務人員訓練成效的實證研究可以揭示，現行訓練成效評估機制及其運作情形，係參照 Kirkpatrick 理論之架構模式發展而來，且訓練評估機制多呈現於反應、學習層次上的測量。然若欲發展結果層次的訓練成效評估機制，則有一定程度上的困難。因為在結果層次的評估上，要進一步探詢成本效益分析，

但目前我國各項評估機制的應用仍處於發展階段，尚未成熟深化，故在缺乏配套措施與施測工具之下，在實務上會碰到許多困難（李珮瑜，2013）。

然而，在保訓會自行或委託研究中，則是多著重在晉升官等訓練成效評估（保訓會，2000；黃一峰，2007），例如委升薦、薦升簡、佐升正、員升高員，以及中、高階主管訓練成效評估（孫本初，2010）。

貳、職前訓練的成效評估研究

公務人員職前訓練的實務研究中，可見於我國歷年基礎訓練至結訓時，保訓會以「受訓學員綜合評估意見調查」進行問卷調查，包括對講座授課、課程及教材內容、課程時數、行政安排、輔導人員等的滿意程度，作為未來修正的參考指標。此調查正是以 Kirkpatrick 四階層評估模式中「反應階層」的評估。關於我國公務人員考試錄取人員基礎訓練的實務研究中，也多聚焦在反應層次和學習層次的相關連結性（潘瑛如，2012；楊慧娟，2015），經由確認受訓者的訓練滿意程度與學習程度，瞭解初任公務人員之訓練成效。通常將其操作化為基礎訓練之課程、講座、教材、整體、輔導員或行政安排等的滿意度，與訓練評量的成績表現是否有關聯性。

有擴至行為層次、結果層次的評估研究，如黃齡玉（2007）針對海巡特考錄取人員基礎訓練者為研究對象，探討海巡署所辦理的海巡特考錄取人員訓練成效。她的研究發現學員反應程度與訓練學習成效，以及訓練學習成效與工作應用成效間均呈現顯著正相關；洪贊瑜（2010）則以 2009 年地方特考三等考試錄取人員為研究對象，採問卷調查方式抽取 362 位有效樣本，他探討不同背景變項，包含受訓人員之性別、年齡、教育程度、考試類別、職系類別及工作經驗不同，分別與基礎訓練之訓練認知、訓練態度以及訓練成效間的差異。研究結果發現，在學

習態度上，行政職系之受訪者的學習態度顯著高於技術職系，其他背景變項則與受訪者之學習態度無顯著差異；在訓練成效各層面上，性別在訓練成效反應滿意度、行為改變有顯著差異；年齡在訓練成效反應滿意度有顯著差異。然此研究在評估行為、結果層次的時機，係在訓練課程結束的當下填寫的課程問卷調查，其中問卷題型包括「訓練所學的知識技能，很多可應用到工作上」、「受訓後，我覺得我可以把工作做好」、「受訓後，我覺得我有能力處理更多的工作」、「受訓後我能以更積極的態度面對工作上的挑戰」等的同意程度。作者認為此種藉由受訓學員自我評估預期未來工作表現的方式，並無法真正測量訓練的行為、結果成效評估，畢竟受訓者尚未實際投入工作領域，無從確保將來實務工作中的變數。

此外，同樣以個人背景變項對公務人員基礎訓練成效評估之研究，如李麗秀（2014）、楊慧娟（2015），她們皆針對 102 年高等考試三級考試錄取人員為研究對象，分別以 2021 位、1616 位受訓學員為問卷施測對象。由於該年為實施分開調訓基礎訓練之年度，惟實施分開調訓，是否確實達成原先為求「改善技術類科人員學習與吸收」之目標？李麗秀（2014）研究旨在瞭解考試錄取人員分開調訓政策是否會影響學員對於基礎訓練之滿意度。她以個人背景變項為自變項，課程規劃與學習滿意度為依變項，探討兩者間的差異。研究結果呈現出，年齡、性別、畢業科系、考試類科、教育程度變項，分別和課程規劃、學習滿意度之構面有顯著差異。楊慧娟（2015）則是探討不同考試類科、受訓地區以及訓練機關之受訓人員，對於課程、講座、教材、整體、輔導員或行政安排等反應層次的滿意度，以及學習成績之間，是否有所不同。她的研究發現考試類科對講座及教材問項均達顯著影響，如同其他的研究顯示了，具備該方面相關先備知識的受訓者會對訓練成效產生影響。

然基礎訓練課程之設計著重於一般共通性之公務法律、行政程序及公共管理等，係一標準化且統一的課程教材。由過去的研究可發現，報考行政類科與技術類科的受訓人員，因分別來自不同的專長領域和學習背景，而對訓練結果產生不同程度的影響，故訓練成效實受「先備知識」的有無所影響。

綜合上述的文獻，可以發現目前我國公務人員訓練成效評估相關研究，尤其是初任公務人員基礎訓練，仍少有做到行為層次的訓練評估，主要是因為「如何有效建立行為層次的訓練評估模式」仍然是研究者首先碰到的基本問題，即使行為層次的訓練成效評估已日益受到重視。此外，過去我國初任公務人員基礎訓練的文獻中，皆呈現以量化研究方式評估訓練成效，但是僅以問卷調查方式來驗證變項間的關係，並無法發掘訓練成效的其他可能影響因素，且難以釐清訓練成效的移轉過程。故作者認為透過質化的深度訪談，探討基礎訓練的成效，能深入瞭解受訓者從訓練學習至工作實際應用情形之轉化過程，以補足量化研究所不能觸及的面向。

第五節 研究流程

本研究進行之流程是基於研究主題所確定之研究目的與問題，依此探討文獻回顧，接著選定研究範圍與對象，擬定訪談大綱、進行半結構式訪談，並且在研究範圍內進行資料蒐集與整理。經由分析與歸納，說明研究結果與發現，最後提出結論與研究建議。研究流程繪製如下圖 1：

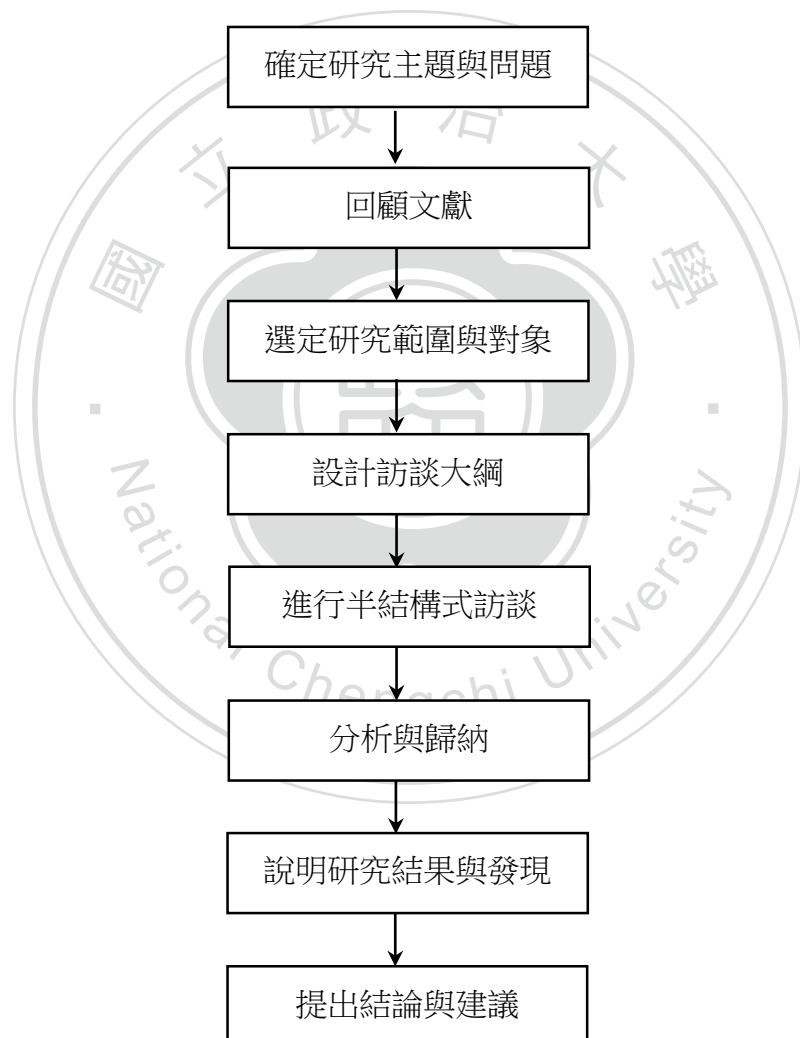


圖 1：研究流程圖

資料來源：作者自行繪製



第二章 文獻回顧

本章首先於第一節敘明訓練需求分析；第二節接著說明訓練成效評估；第三節梳理影響訓練移轉的可能因素；最後於第四節提出本章之小節，分述如下列各節。

第一節 訓練需求分析

本節首要論述訓練需求評估，分別以訓練需求的三種分析層次，切入不同的訓練需求內涵，以及訓練需求評估的 KSA 架構，瞭解組織對知識、能力、技術的需求程度。

壹、訓練需求評估

一套有系統的訓練過程自訓練需求評估開始，依循訓練需求設定訓練目標，從而規劃訓練方案、付諸執行訓練計畫；最後進行訓練成效評估，檢視整個訓練的成果，同時發現問題與缺失，作為下次訓練方案的修正。

換言之，組織進行訓練的首要考量係訓練的需求為何？也就是要評估有無訓練的需求。訓練需求是組織在運作和管理層面中，產生需要透過實施訓練的方式，以收困境與問題解決之效（孫本初，2000）。訓練需求評估又稱為訓練需求分析，是訓練規劃的首要步驟與根基，並且為訓練本身和評估階段的重要基礎（Goldstein, 1992）；而驗收訓練的成敗則是訓練的最終考評，需要訓練成效評估來衡量訓練成果與訓練目的是否一致。施能傑（2000）就曾提出組織需要透過訓練需求評估，使組織成員和機關決策者都能確認（轉引自張瑞濱、賀力行，2003）：

- 一、組織目標、願景；組織現況與願景之間的差距。
- 二、尚有哪些問題需要經訓練來解決。
- 三、訓練實施對象、所需投入的成本。
- 四、建立需求評估以發展訓練方案。
- 五、以需求評估結果來設立評估訓練計畫的標準，作為瞭解訓練如何解決組織問題，以及評量成效之依據。

然我國公務訓練機構辦理公務人員訓練時，較不重視訓練需求評估（許濱松，1991：412），致使訓練的結果無法切合工作所需，必然無法達到有效的訓練成果（陳薇如，2002）。歸根究底，主要囿於成本、時間、人力等因素，無法全盤考量訓練的需求，故普遍以召開會議、發放調查表等方式進行需求評估，往往在尚未做好訓練需求評估之前即辦理訓練，以致辦理訓練流於形式化（吳定，1999；孫本初，2000）。

貳、訓練需求分析層次

但是，分析訓練的需求仍有其必要，它可以替「為什麼需要訓練」、「誰需要訓練」以及「由誰訓練」得到解答，然因評估角度不同，而產生不同的需求。一般來說，可將訓練需求分為組織分析、工作分析、個人分析（McGehee & Thayer, 1961; DeSimone & Harris, 1998）。組織層次是以組織作為焦點，評估何種訓練對該組織而言最重要、最適切；工作層次以完成該項工作任務所需的角度，來評估訓練的需求；個人層次主要著重於訓練對個人的行為與能力上的改變，以及個人因訓練所需採取的配合的行動（Van Wart, Cayer & Cook, 1993）。以下進一步說明其內涵：

一、組織分析：是針對組織整體進行研究，以瞭解組織文化、組織氣候、組織運作，並確立組織願景、使命與組織績效，對組織的結構特性、運作流程，以及組織內外環境與限制，以整體的、系統的觀點來研究訓練，期藉由訓練達成組織的目標與任務。（孫本初，2000）。Goldstein（1992）指出進行組織分析時，首先需要確認以下四要素：

- (一) 組織策略與目標：當組織有明確的策略與目標時，訓練才會有一致的方向，實現組織所設立的目標。
- (二) 組織資源：組織資源的支持有助於建立訓練的需求，包含金錢、設備、物資、專家等，這些資源的可運用性將會影響訓練計畫的安排，以及訓練需求的先後順序。
- (三) 組織氣候：組織內氛圍的掌控是影響訓練成敗關鍵的一環，如果受訓者不信任或不認同訓練管理者，那麼最終可能也是無效的訓練。
- (四) 外在環境限制：包括組織面臨一切外在經濟、政治、社會等議題的限制。

二、工作分析：指對於某項工作，藉由實地觀察與蒐集特定工作，進行有系統地分析與研究，以瞭解該項工作的內容，以及從事該項工作所應具備之KSAs(知識、技術、能力)，以利員工達到最佳績效。國內學者吳定（1999）認為進行一項工作分析時，需注意「完全與準確的鑑定工作」、「完全與正確敘述工作事項」、「明確指出工作人員勝任該項工作的所需資格」。工作分析評估的重點在瞭解組織中，與績效產出相關的工作內容、運作情況、人員所需的核心專業知能（know-how），瞭解各項工作所需能力後予以訓練強化（孫本初，2000）。故工作層次的分析是以「事」為中心，而非以「人」為導向來評估。

三、個人分析：Goldstein (1986) 認為個人分析係指決定個別員工是否需要訓練，以及所需要何種的訓練。個人分析主要目的在決定個別員工的訓練需求，將焦點置於員工如何將其工作任務執行良好（施能傑，2002）。此分析層次的評估焦點在於組織成員是否具有完成工作所需的知識、技術、能力，並瞭解主管在推動工作過程中，因員工能力不足所遭遇的障礙；瞭解訓練人員是否具備能提供需求訓練的能力（孫本初，2000）。McGehee 和 Thayer (1961) 將個人需求分析分為「總結式的個人分析」、「診斷式的個人分析」，前者是全面性地分析、評估個別員工績效，並區分為績效良好員工與績效不彰員工兩類；後者是確認導致員工行為的因素，以瞭解員工的 KSAs、環境因素如何影響員工的工作績效等(孫本初,2000:22-25)。

故上述說明工作分析中，除了檢視哪些工作需被執行，還需包括應具備的「知識」、「技能」與「態度」等；個人分析中，主要在找出員工缺乏的「KSAs」，並且彌補其不足的部分，目的是辨別員工個別所需的訓練，並將目標放在如何使員工最佳地執行其工作任務（施能傑，2002）。由此可知，KSAs 為訓練需求重要的指標。

參、知識、技術、能力（KSAs）與職能

組織成員執行特定工作任務所需必要的知識、個人價值、技能及態度等，即是職能（competency）的概念（Knowles, 1970），因此我們可以說員工工作所需的KSAs與職能意涵部份重疊。而職能的概念最早由McClelland在1970年代初期提出，他挑戰了當前普遍以智力測驗篩選學生的趨勢，對此他不僅質疑用智商來甄試人員，更重視實際影響學習績效之能力。當他針對卓越工作者進行一連串的研究後，發現「智力」並非唯一決定工作績效好壞的因素，尚有態度、認知、個

人特質等 (McClelland, 1973)，且職能亦可區辨高績效員工和一般績效員工其知識、技能、能力或其他特性 (Boyatzis, 1982; Mirabile, 1997)。

Spencer & Spencer (1993) 則進一步將職能區分為表象的知識、技巧，以及潛在的動機、特質、自我概念等五種基本特性。表象的職能可經由學習與訓練來發展與取得，屬於外顯可觀察的職能；潛在的職能相較之下是不易察覺或天生固有的，屬於內隱不易觀察的職能（轉引自黃同圳，2003）：

- 一、動機是個人的意圖取向，可以驅使人去達成特定的行動或目標。
- 二、特質是一個人在生理上與生俱來的特質，或對於情境、消息的一致性反應。
- 三、自我概念涵蓋個人態度、價值觀，以及想法，譬如自信心、自我價值等。
- 四、知識指向個體所具備某領域的知識，且這些知識可以使人「能做到」某些事。
- 五、技巧包含完成工作所需的生理、心智的能力，如分析性思考、系統性思維等。

他們認為職能可以預測工作績效，藉由動機、特質、自我概念、知識等，預期員工會有哪些技巧的行為產生，進而預測員工工作表現。見如下職能因果流程圖所示，職能的意圖透過行動，產生的結果即是員工在工作上的績效表現。

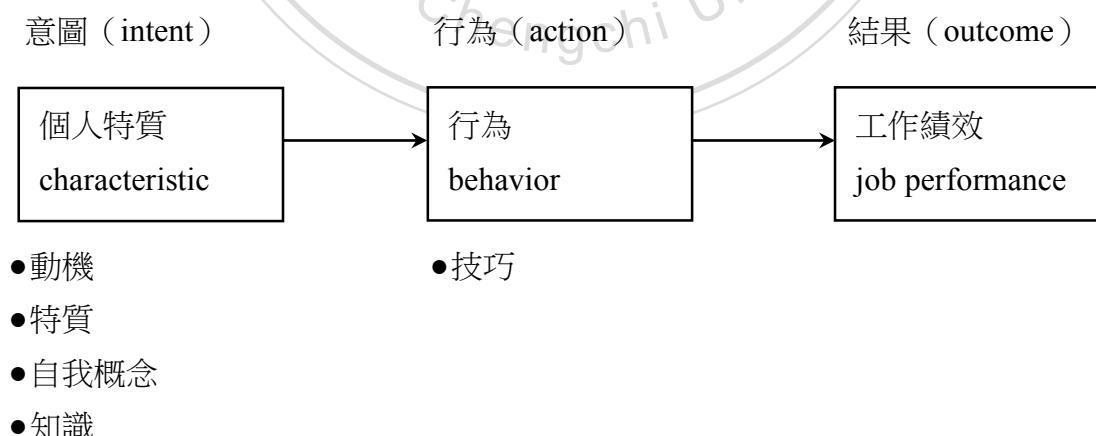


圖 2：職能因果流程圖

資料來源：引自 Spencer & Spencer (1993: 13)

總結上述的定義，職能是一個與知識、態度、技能相關的集合，是影響一個人工作最主要的因素；並且職能與工作績效密切相關，可以經由訓練與發展來增強（Parry, 1998）。隨後職能的討論和應用轉向為管理上的職能，管理職能觀點是目前人力資源管理的主流看法，管理職能概念被用來解釋績效差異的途徑，它是績效的前置因素（施能傑，2010）。

肆、知識、技術、能力（KSAs）架構

承接以上所言，瞭解組織對「知識」、「技術」、「能力」（KSAs）的需求程度，即是訓練需求評估的重點，又實務上如何以知識、技術、能力，作為訓練需求評估的架構與指引，茲分別說明如下（Goldstein, 1998）：

- 一、 知識的需求程度：訓練需求評估必須瞭解組織當前或未來一定期間內對各種知識的缺乏程度，以作為規劃訓練的參考。然要瞭解組織對何種知識的需求，就必須著重在組織層次與策略層次的需求評估，以瞭解組織對其本身的瞭解是否足以做出適當且正確的管理措施，以及組織對當前環境的瞭解是否有助於規劃正確的發展策略。
- 二、 技術的需求程度：是達成特定工作目標所必須具備的技術、方法。訓練需求評估可以瞭解員工欲完成各項工作時，在方法上所欠缺的程度，此需求著重在工作層次的評估。
- 三、 能力的需求程度：能力是決定整體表現對個人特質的評價，故個人能力愈強，其在各方面的綜合性評價愈高。能力屬總體性概念，包含所有可能影響表現的特質或因素，例如學識、情緒、智商、判斷力、學習力、人際關係等。因此訓練需求評估必須瞭解組織成員較缺乏的能力特質及面向，它是偏重個人層次及組織層次的評估（孫本初，2000：26-27）。然而「能力」

的概念已由傳統注重投入轉向重視結果，它強調除了應具備的知能，更重要的是將此能力具體地實際運用、表現在工作情境中（施能傑，2002）。能力概念的改變可由陳玉山（1997）研究中體現，包括三種轉變（轉引自施能傑，2002；鄭錫鐸，2006）：

- （一）從外顯知識、技巧導向後設能力（meta-competence）：能更加地統合運用各知識，轉化為較高層次的能力。
- （二）從一般性共通能力導向工作特殊能力：除了學校的一般教育外，還需要具備該特定機構所需辦理特定業務等的獨特能力。
- （三）從證明文件式的合法能力導向能真正執行的工作能力：不再侷限取得政府舉辦各項考試合格證明或學位證明，因為那些僅是最低門檻的標準。

綜觀以上職能或KSAs的運用，不僅適用於企業，亦可以在政府用人機關中發展。雖然傳統以來，國家考試類科、應考資格、應試科目大部分配合學校教育的需求而訂定，但是以此選拔出的公務人員，日趨難以適應現今公務體系的繁複工作量，且面臨環境變動的挑戰。然而今日國家考試設計的方向，已漸漸導向用人機關所需能力，亦即國家考試配合各機關職能需求來制定考科（董保城，2014）；在公務訓練需求評估的研究中，則已逐步邁向能力的評估，也就是公務訓練機構中，那些業務承辦人員所需的職能，尚包括知識、態度、技能、價值觀（鄭錫鐸，2006）。於此，可以揭示職能的概念在我國公務人力中，已成為重要的角色（董保城，2014）。

第二節 訓練成效評估

本節首先說明訓練成效評估之定義與目的，接著列舉一般企業與公部門常用來評估訓練成效的模式，最後聚焦本研究所採用的 Kirkpatrick 四層次評估模式。

壹、訓練成效評估的定義與目的

訓練完畢並非訓練計畫的終止，而是需要評估訓練的成果，以檢視訓練的成敗，唯有經過評估才能瞭解訓練需求與訓練目標是否配合。對於訓練成效評估的定義，學者各持有不同論點，例如聚焦「結果面」的評估，把焦點放在訓練對受訓者改變的情形，以及訓練目標達成（Clegg, 1987）；關注「過程面」的評估，則認為從訓練初期至訓練結束都需要進行分析（Snyder, Raben & Farr, 1980，戴幼農，1983；Worthen & Sanders, 1987；許宏明，1995）；也有將評估重點放在「現況面」的衡量，著重於改善與補救現況（Stufflebeam, 1966）；另有強調評估的「回饋面」，將評估結果回饋於組織，作為未來方案決策之用（Hamblin, 1974; Phillips, 1991; Bramley, 1996）。

然訓練無非是要對組織績效有所貢獻，才不至於浪費資源。故經由訓練成效評估，可以釐清訓練的功能與成果，這也是訓練成效評估首要目的。除此之外，Phillips (1983) 認為訓練評估的目的尚包含下列五點（簡建忠，1994，轉引自陳思均，2001）：

一、判斷是否達成原本預期的目標：訓練計畫的成敗關鍵在於是否達到訓練目標。

訓練評估可以用來評定當初所設立的目標是否合宜得當？是否達成預期的目標？倘若未能達成，是什麼原因？是否修正訓練計畫，改採其他方式？

二、比較訓練的成本和效益：執行訓練方案往往需要投注大量的金錢、時間、人力、資源等成本，評估可以將所花費的訓練成本與效益間作分析比較，使訓練機關瞭解投資報酬率，以及是否符合經濟原則。

三、檢視訓練計劃的程序、優缺點以及適用性：最常用的訓練計畫是教學系統設計 ISD (instructional system design)，程序包含分析需求、設計、發展、實施、評估共五個階段。藉由評估各個階段進行之過程及其成果，可以找出此訓練計劃之優、缺點，以利規劃未來改善措施，並以系統觀點評定訓練計劃對組織的適用程度，作為進一步調整訓練計劃的重要依據。

四、得知受訓者的反應、學習成效：透過訓練評估從而得到參訓者的反饋，包括他們對訓練的滿意度、訓練課程的吸收程度、知識技能應用的情形等，以辨識受訓者的受益情形。

五、建立員工與訓練基本資料庫，作為輔助將來決策的制定：任何的組織都應該要有一個完整且不斷更新的人力資源資料庫，它的功能不僅紀錄了成員知識技能的特長，還有助於發揮他們的潛能，對人力資源的長期規劃更具成效。資料庫涵蓋的內容包括性向測驗、專業知能、已完成訓練之名稱、日期、受訓成績、受訓後工作表現等。

貳、訓練成效評估的模式

為有效評估訓練的成效，至今學者們已發展出許多不同的評估模式。本文列舉具代表性的「Warr, Bird & Rackham 的 CIRO 評估模式」、「Stufflebeam 的 CIPP 評估模式」、「Brinkerhoff 的六階段評估模式」、「Bushnell 的 IPO 評估模式」，以及「Phillips 的 ROI 評估模式」；另於本節最後介紹本研究所採 Kirkpatrick 的四層次評估模式。

一、Warr, Bird & Rackham 的 CIRO 評估模式

Warr, Bird & Rackham (1970) 提出 CIRO 評估模式，他們認為應從背景、投入、反應，以及結果四層面進行考評 (Burden & Proctor, 2000)：

- (一) 背景評估：指蒐集與確認有關訓練所需之資訊，並設定三種層次的訓練目標。
 - 1. 最終目標：藉由訓練克服組織困難，達成組織目標。
 - 2. 中程目標：改變組織員工的行為，因為最終目標需靠組織成員來實現。
 - 3. 立即目標：要實踐員工行為的改變，首先需要透過知識、技能的學習，或態度的改善，這也是組織立即性的目標。此模式特別強調背景的評估，認為組織的背景不應予以低估。
- (二) 投入評估：包括分析訓練資源的可得性，以及選擇最合適的訓練方法來執行訓練計畫。
- (三) 反應評估：有系統地彙整有關參訓者對於訓練的反應。
- (四) 結果評估：涉及訓練目標的實現程度，可分成四階段評核。
 - 1. 確定訓練目標，此於背景評估時完成。
 - 2. 選擇或建立一套衡量目標的方法。
 - 3. 在適當的時間下進行結果評估。
 - 4. 評估結果，並且以此結果做為後續訓練的改善。

二、Stufflebeam 的 CIPP 評估模式

Stufflebeam 等人在 1971 年發表「教育的評鑑與決策」文章中提出 CIPP 模式，其評估方式與前者 CIRO 模式相近，分成背景、投入、過程以及產出四種評估歷程，可視需求分別或同時進行。

- (一) 背景評估：確認環境與評估脈絡，說明訓練所需環境與實際環境的差距；並且診斷待改善的問題，擬定目標。
- (二) 投入評估：分析所投入的資源，包含人力、物資、成本等，以確認方案的準備，故尚需瞭解組織本身的能力，以及方案欲採行的方法。

(三) 過程評估：指在訓練計畫進行中，不斷地檢討、回饋於計畫管理者。過程評估內容包含三項目標。1.測量實施階段的程序設計與缺失。2.提供資訊以協助做成決策。3.記錄以上過程。

(四) 產出評估：評估訓練的產出，以評價訓練計畫的繼續、中止或修正。

三、Brinkerhoff 的六階段評估模式

Brinkerhoff (1988) 認為 Kirkpatrick 的模式是以結果取向為主導，但是整個訓練流程的前、中、後，都會直接影響訓練的成效。訓練評估應是一環環相扣的過程，如果只將焦點放在訓練後的成效評估，是無法瞭解成效真正的成敗。因此，Brinkerhoff 除了主張訓練後的成效評估，對訓練過程應加以評估，才能使訓練評估更加完整與嚴謹。他認為評估應重視發展過程的每一階段，還需注意每一階段間的配合與銜接。

Brinkerhoff (1988) 認為人力資源訓練的目標在於，讓訓練課程以有效率的方式，使學習發生改變，並為組織帶來效益。基於此，他提出的六階段評估模式係一循環的過程，如圖 3 所示，分別說明如下（張火燦，1998：354；李隆盛、黃同圳，2000：163-166）。

(一) 評鑑需求與目標：第一步驟是評估各個方案的價值，從中選擇發展該方案。因此首先要瞭解訓練的需求，接著擇一最佳方案，亦即階段一是價值判斷的過程。

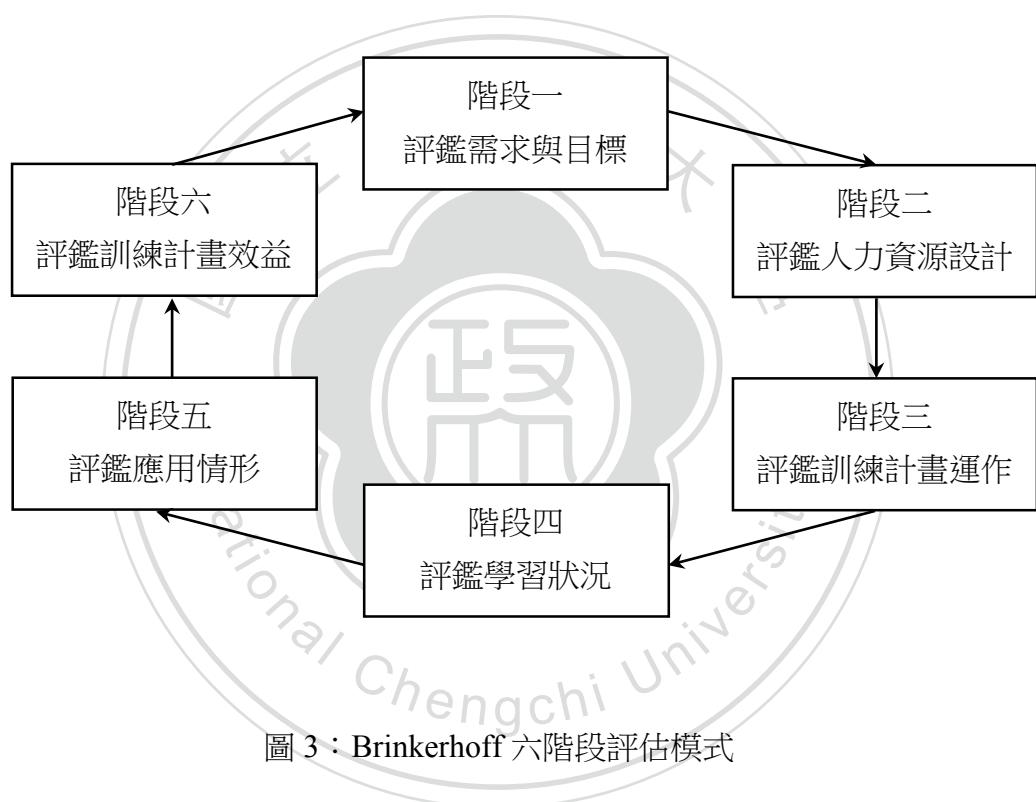
(二) 評鑑人力資源設計：目標設定後，緊接著是評估課程的設計，如方案的可行性評估。階段二主要在決定方案內容。

(三) 評鑑訓練計畫運作：此階段橫跨評估最佳的方案至課程的執行階段，需評估訓練活動的運作是否如預期進行，同時觀察受訓者的反應等，屬於一過程評估。

(四) 評鑑學習狀況：階段四主要在評估立即的結果，瞭解受訓者是否因訓練學習到新的知識、技能等。

(五) 評鑑應用情形：依據階段四，階段五評估受訓者將所學轉換為實際行動的情形，也就是「學以致用」的程度。

(六) 評鑑訓練計畫效益：階段六是評估訓練成果對組織的影響，如成本與價值的比較，以及評鑑是否達成組織目標。



資料來源：引自李隆盛、黃同圳（2000：165）

四、Bushnell 的 IPO 評估模式

Bushnell (1990) 認為訓練績效評估是一動態過程，他為了評估 IBM 的訓練方案設計了「投入、過程、產出」，簡稱 IPO 評估模式，說明如下。

(一) 投入：何種因素會影響訓練成果，關注於訓練績效指標，如受訓者資格條件、能力、人格特質、經費、環境設備、教材等。

- (二) 過程：乃從訓練之規劃、設計，至發展、實施，是一增加價值的活動過程。
- (三) 產出：包括受訓者之反應、知識及技能的獲得，以及回到工作崗位後，工作績效的改善。

基於以上三階段，Bushnell 又將訓練評估分成四步驟：

- (一) 界定評估目標。
- (二) 發展評估策略。
- (三) 選擇評估工具。
- (四) 分析資料。

五、Phillips 的 ROI 評估模式

Phillips (1997) 以 Kirkpatrick 的四層次評估模式為架構，加入財務分析，也就是投資報酬率的準則，而形成五層次的 ROI 評估模式(李隆盛、黃同圳, 2000: 166-168)，說明如下。

- (一) 蒐集資料：是計算 ROI 程序的重點，在選擇資料蒐集的方法和發展計畫時，尚需考量評鑑的目的、工具、層級以及時機。
- (二) 評量學習
- (三) 評鑑行為，評估工作應用情形。
- (四) 確定訓練課程計畫的成果
- (五) 計算投資報酬率，但可能有難以量化問題，如何將訓練成果予以量化就顯得特別重要。

參、Kirkpatrick 四層次評估模式

訓練成效評估是在評估訓練的成果，即在訓練過程或訓期屆滿時，施以一套科學的、技術的方法（邱沛霖，1989），包括考核測驗、衡量指標、檢討分析等

方法，診斷訓練結果是否有產出訓練效益、達到原先設立之訓練目的、符合訓練價值（Clegg, 1987）。Kirkpatrick（1998）認為評估訓練方案之成效，可以獲致一些貢獻，如判斷該訓練方案的廢存，或作為訓練方案修正的基礎。是故，訓練成效評估有其必要性，除了可以改善訓練程序或途徑，更可為將來辦理訓練政策之參考（Anderson & Ball, 1978）。

諸多學者依照訓練的階段，至今已發展出許多不同的訓練評估模式（Kirkpatrick, 1959; Stufflebeam, 1966; Hamblin, 1974; Galvin, 1983; Bushnell, 1990; Kraiger, Ford & Salas, 1993; Holton, 1996; Phillips, 1997; Brinkerhoff, 1998; Nickoles, 2005），其中Donald L. Kirkpatrick提出的「反應、學習、行為、結果」四層次評估模式即使它亦飽受批評，仍是目前實務上最廣為使用且最獲共識的訓練評估模式（陳敦源、吳祉芸、許耿銘，2012）。他提出訓練方案應分別從受訓者的學習反應、學習結果、行為改變、成效結果等四個層次依序進行評估，其中四層次衡量的困難度、所需耗費的時間與成本、獲得資訊的深度和評估層次的高低成正比。

Phillips（1991）就曾提出因為它是最早使用四個層次的評估模式，且不少知名度高的大型組織公司亦採納類似訓練成效四層次的評估模式，最重要的是它簡單明瞭、容易使用的特性，在不同資料型態下皆可採用。以下分別依各層次說明該模式意涵：

一、反應層次：反應層次的基本指標是受訓者對訓練課程、內容、教材、教學方式、環境等的喜歡與滿意程度，為了衡量該指標，通常以自評方式呈現態度反應，即在結訓時請受訓者填寫回饋單或問卷調查表，除了可以獲得受訓者對訓練課程的反應，也能將受訓者提出的建議納入訓練方案的修正，同時作為建立未來訓練方案評估的標準。除此之外，評估問卷所提供的資訊，能回

饋於主管以及其他專注此訓練成效的成員，或做為辦理訓練時的績效指標（Kirkpatrick, 1994）。

二、學習層次：學習層次的衡量指標在於受訓者是否透過訓練過程中，學習且吸收到該方面之知識與技能，且在態度、動機或價值觀上有所改變。唯有瞭解他們學習的吸收程度，才能進而評估訓練計畫的學習目標達成度。通常以紙筆測驗、口試面談或實作測驗進行。施測方式包含兩種：一為在訓練前與訓練後進行前測與後測，以衡量其變化程度(Warr et al., 1999)。但是 Kirkpatrick 並未明確道出訓練應帶來的改變程度及學習層次的評估要點(Kraiger, Ford & Salas, 1993)。

三、行為層次：行為層次把焦點放在受訓者能否將所學的知識、技能應用在工作上，有助於提升績效表現，亦即將訓練成果呈現於工作表現上的評估。此行為的改變即是訓練移轉的過程(Alliger et al., 1997)，唯有瞭解受訓者在結訓後的相關行為改變的程度，才能真正論定訓練方案的結果是否起移轉作用。Kirkpatrick (1994) 認為行為會發生改變，尚需要受訓者（一）有改變的意願。（二）知道要做什麼及如何做。（三）在正確的工作氛圍中。（四）受訓者受鼓勵的條件下。其中要注意的是，發揮學以致用的效果並非短時間內能達成，而是需要時間調適與轉化；此外，將所學實際應用還需要主管製造機會及適當的獎勵，以利員工派上用場且保持良好的訓練成效(Kirkpatrick, 2006)。與反應層次及學習層次最大的相異點在於，行為層次受環境變數影響較大，如何有效評估容易成為挑戰，因次在衡量上較有難度。實務上有幾項操作行為評估的方法，如觀察法、問卷調查、實驗比較法、績效考核。

四、結果層次：結果層次反映出受訓者參與訓練後，基於日後工作表現上對組織的貢獻程度，如增進工作績效、改善工作品質、提高生產力、增加公司獲利、

降低成本等。大多操作的方式為成本利益分析、效用分析、生產量、品質等為指標。此面向的評估是最可以幫助組織瞭解整個訓練成效與目標達成間的結合度，但是結果層次是四個層次當中最難測量之標的，因為有太多潛在可能因素會影響訓練的成效（Kirkpatrick, 2006），包含：

- (一) 明確且完整界定成效有其困難度。
- (二) 難以將所有衡量的成效的指標全盤考量，亦難以評定員工呈現的訓練結果非來自其他因素。
- (三) 評鑑成效有時間性，在過短或過長的時間評估結果皆是無效且失去意義（簡建忠，1995）。對於組織更關心的是，結果層次的評估往往需要增加額外的成本、人力，因此，這種費時耗力的工作並非每個組織都願意做，通常發生在企業高層或組織首長的要求下進行。
由此可知，Kirkpatrick 所提出的訓練成效評估模式，最主要就是運用該四層次作為訓練課程成效評估之依據，以及各層次間訓練成效依序移轉的分析，也就是檢驗訓練效度與移轉效度。而在我國公務訓練應用中，劉念琪（2010）所主持保訓會委託研究計畫中，則提出一系列訓練成效評估指標、指標運用範疇以及其推動重點，即是依照 Kirkpatrick 四階層模式所建立。公務訓練成效評估模式之建立如下表 1 所示：

表1：公務訓練成效評估模式

	反應層次	學習層次	行為層次	結果層次
評估指標	1.目標內容 2.課程工具 3.授課方式 4.指導者 5.教學活動 6.課程時間 7.訓練環境 8.預期行為 9.行政後勤 10.整體評估	1.認知：紙筆測驗、知識技能認證 2.技能：面談、參與觀察、實作演練 3.情意：自我評估、問卷	1.個別訓練課程評估：行動計劃評核 2.整體訓練成效評估：核心職能、個人績效考核	組織能耐模型相關內容
指標運用範疇	結訓後對全體參訓者進行課程滿意度調查	依公務人員相關訓練考核辦法之規定，並參考訓練內容，而有不同評估方式	個別訓練課程中，從行動計畫瞭解是否達到訓練目標、訓練移轉；整體訓練成效可對參訓學員進行績效考核或職能來評鑑其相關成果	以組織能耐模型評量組織績效，或組織次級資料的蒐集
推動重點	瞭解參訓學員對課程的感	瞭解參訓學員知識、技能、	是否落實訓用合一，並將所	訓練方案是否達成提升政府

	受，並藉由問卷回饋做為修正與改善課程的依據	能力等方面，提升與強化學習成效	學運用於工作中	組織績效之目的
--	-----------------------	-----------------	---------	---------

資料來源：引自劉念琪等（2000：153-154）

第三節 影響訓練移轉的因素

本節分別敘述訓練移轉的意涵、評估上的困難，以及訓練移轉模式的討論，最後介紹本文引用之 Baldwin & Ford 訓練移轉模式。

壹、訓練移轉的定義與分類

訓練最重要的目的是所謂「學以致用」（張瑞濱、賀力行，2003），如果訓練成果未改變原先的工作行為，亦即無法將所學移轉到相關的工作領域中，那麼訓練就形同浪費之舉。由上節內容可知 Kirkpatrick 以績效觀點來衡量訓練移轉的成效，期望透過訓練來改變組織成員的知能或行為，增進組織生產力。因此，如何使受訓者將訓練學習結果實際移轉至工作中，是訓練規劃的重要課題。

訓練移轉又作訓練遷移，是受訓者自訓練所習得之知識技能，有效應用於工作範圍中（Baldwin & Ford, 1988; Phillips, 1991）。故可以從工作上的行為表現中察覺訓練是否達到移轉效果。

而訓練移轉有哪些步驟可依循呢？學者 Laker (1990) 將訓練移轉依時間的推移，分為移轉開始與移轉維持；依類化的程度可劃分為淺近移轉與深遠移轉。移轉開始是受訓者企圖著手將所學應用的程度，而持續以此運用的程度就是移轉

維持；若能在相似的環境中學以致用，可謂產生淺近移轉，當個人已可更進一步地運用在不同情境中，即發揮到深遠移轉的效果。此外，亦有學者將訓練移轉分成訓練、教練二階段（Olivero, Bane & Kopelman, 1997，轉引自蕭宏金，2014）。以我國考試錄取人員訓練為例，前者如基礎訓練，強調將工作所需知識概念化，以授課呈現訓練方式；後者則如實務訓練，給予受訓者展現、應用所學的機會，此時訓練者站在輔導的角度上，輔助受訓者。Kasim 與 Ali (2011) 則認為訓練移轉是一系列轉化的過程，通常包含三個階段。首先，受訓者在訓練期間學習與精通在訓練課程中所獲得的知識技能；接著是讓受訓者學以致用，將訓練所學實際應用在工作上；最後，行為經過一段時間的維持，從而達到組織目標（黃靖文、謝文德，2016）。

有關訓練產生移轉作用的影響因素，國外學者 Baldwin 與 Ford (1988) 曾提出訓練動機是最關鍵影響訓練移轉的因素，亦有研究指出學習動機與訓練移轉的影響有關（Velada, Caetano, Michel, Lyons & Kavanagh, 2007; Bhatti, Battour, Sundram & Othman, 2013）。Mathieu、Tannenbaum 及 Salas (1992) 就發現到，當受訓者有自由選擇要不要參加訓練的權力時，會正向影響他們參與訓練的動機。換言之，如果受訓者是出於自願參與訓練課程，那麼他們將秉持正面積極的參與動機（趙必孝、王喻平、張曉平，2010）。但對於我國初任公務人員而言，參加基礎訓練是法律明文規定而非出自本身意願，那麼我們應關注的是「訓練設計」對訓練移轉成效的影響。訓練設計需結合學習原則、課程配置、工作內容與訓練內容三者間的相關性。基此，藉由訓練課程設計的目標明確性、切合工作背景、內容適當且有變化，再加上訓練者的正向特質和受訓者本身，則是一有效的訓練課程設計。

貳、訓練移轉評估的困難

在實際執行上，欲衡量訓練成效，一般需在工作情境中確認，但是組織成員的行為表現會受到很多因素干擾，如何確保成員的表現是來自於訓練成果並不是件容易的事（張書豪，2013）。也就是說探討訓練移轉行為，還必須考慮到影響各種變數之可能因素，否則我們很難知道影響訓練效果的真正原因及其影響過程（Holton, 1996; Mathieu et al., 1992; Noe & Schmitt, 1986; Salas & Cannon-Bowers, 2001，轉引自林俊宏、龐寶璽、鄭晉昌，2006）。故實證上要以訓練移轉衡量訓練成效有一定的難度，主要的困境包括下列可能因素（轉引自鄭錫錚，2013a, 2016b）：

- 一、利害關係人與責任的多元變動性：公務人員在工作情境會面對各種利害關係人，像是主管、同事、部屬、民眾、媒體、其他政府機關等，故我們應該要把移轉效果聚焦在哪一層面的人際互動？應該把哪些利害關係人涉入評估對象？
- 二、公務情境中的複雜性：我們必須體認的是，當公務人員在面對高度複雜的工作環境中，特別是第一線人員，在處理高度不確定性的問題時，是否能夠用當初標準化的訓練內容來因應挑戰？
- 三、知識移轉的質疑：即便是禁得起考驗的知識，可以放諸四海而皆準，仍必須考量是否在前一情境習得的經驗或知識，可作為另一相似情境中運用，而被「連續性移轉」；抑或在例行性的工作中，所學習到的外顯知識移轉至其他執行團隊，產生「相似性移轉」。
- 四、訓練以外的影響因素：譬如公務人員所屬機關的風氣，是否鼓勵組織成員表現與運用，如果組織沒有給予機會表現，或者工作本身無應用之處，那麼訓練移轉的成效就變得更難追蹤了。

五、內隱知識（implicit knowledge）傳達的困難：只能意會卻難以言傳的內隱知識，往往在傳遞上有一定難度。尤其管理階層是較需仰賴內隱知識的工作，要衡量該訓練移轉的程度是不太容易的。

六、「訓練」與「教育」的區分：訓練著重在短期間的知識與技能灌輸，已收立竿見影之效；教育則透過長期的啟發、教導，採潛移默化的方式。倘若為辨別二者之不同而混用，則會影響訓練計畫的實施，以及衡量訓練移轉的效益。

七、「能力」操作化的困難性：至目前為止，沒有一個完整的測量方法，可以將能力的概念全盤納入考量。

八、難以評估績效層級的移轉：績效導向的訓練移轉評估是最難測得的，因為它存在許多因果關係不確定性、環境變數等。尤其難以確認訓練結果與組織績效間的關聯，遂導致在實務上，績效的評估很難落實。

雖然訓練移轉成效評估有其操作上的困難，但是從訓練移轉的角度而言，訓練計畫愈是以公務人員核心能力作為擬定方向，公務人員愈能勝任其職務，也就是在理論上的訓練移轉效果愈佳（鄭錫鐸，2013）；以人力資源發展的角度而言，將訓練移轉的焦點放在日後的工作表現上，意味著若訓練是有效的，那麼組織成員會持續地將應用在工作環境中，而此訓練就達到提高組織競爭力、提高個人工作績效（Blume, Ford, Baldwin, & Huang, 2010; Broad & Newstrom, 1992; Mathis & Jackson, 2008，轉引自謝俊義、廖珮妏，2012）。

然而，實際上訓練所投入的大量成本花費與成效相比，大多數往往並不如預期（Grossman & Salas, 2011），尤其傳統的訓練只偏重在個人的學習需求，強調訓練課程本身，忽略提升組織成員績效，遂導致組織花費大量的訓練經費並卻未有效地移轉至實務工作；待時間拉長後，仍保持應用於工作上更是少之又少（Baldwin & Ford, 1988; Robinson & Robinson, 1995; Wexley & Latham, 2002; Alan

& Monica, 2006; Kasim & Ali, 2011）。一如Broad & Newstrom（1992）認為，只有極少數的受訓者再回到工作崗位後，能將訓練中所學的知能，自然而然地轉化到工作狀態。總言之，縱使訓練移轉的評估有其操作上的難度，但它可以更佳地確認訓練成效（黃靖文、謝文德，2016）。

參、訓練移轉的模式

對於訓練移轉的討論，過往許多學者紛紛提出訓練移轉模式來闡述影響訓練移轉成效的因素，本文以廣為採用的「Tracey, Tannenbaum & Kavanagh訓練遷移模式」、「Tracey & Tewa訓練移轉模式」，以及「Xiao之訓練移轉模式」作為舉例，臚列如下。

一、Tracey, Tannenbaum & Kavanagh訓練遷移模式

Tracey, Tannenbaum & Kavanagh於1995年所發表「應用受訓所學技能於工作：工作環境的重要性」文章，總結出一套訓練移轉的架構，如下圖4。他們研究52間超市共505名經理，經一系列LISREL分析結果顯示，訓練遷移氣候和持續學習的文化皆與訓練後的行為有直接相關，特別是社會支持系統在訓練移轉中，扮演著核心作用。詳細內容敘述如下（Tracey, Tannenbaum & Kavanagh, 1995）：

（一）組織氣候：組織移轉氣候

許多研究者認為組織氣候是基於組織環境中可觀察的客觀因素、組織成員感知過程間的相互作用（Hellriegel & Slocum, 1974; James & Jones, 1974; Schneider 1983）。由於組織成員關注的是那些政策、獎勵制度、管理行為等組織顯著的特徵，他們依個人價值、信仰、需求，以及其他個人特徵，對這些特徵賦予意義。因此，氣候傳達了「個體間對於組織環境的主要特徵」之共同意義。

有關組織氣候的結構，如Schneider（1985）認為氣候應視為廣泛且多面向的領域，並且其所建構的定義會受特定利益標準所影響。這表明訓練氣候的概念化有助於瞭解訓練後的行為。於是Rouiller & Goldstein（1993）研究訓練氣候的移轉，檢驗訓練後的行為，並將訓練氣候的移轉定義為「阻礙或有助於將訓練所學的知識，轉化至工作環境中應用」。他們的研究結果顯示，當在考慮到訓練學習和組織表現後，對轉移氣候的看法會與訓練後的行為有關。移轉氣候一般包括情境與結果兩個層面，每一層面能解釋訓練後行為的獨特差異。

Rouiller & Goldstein（1993）的研究為訓練氣候的影響提供了新的見解，但仍存有質疑。首先，他們雖考慮該組織層面的氣候，但是氣候亦可能共同存在於個體或群體間，以及心理層面；其次，訓練氣候對經驗豐富的成員和新進員工的影響是否相同？第三，是否有其他與工作環境相關的重要因素？Rouiller和Goldstein並未檢驗，而影響訓練移轉的一個潛在因素就是「持續學習的文化」。

（二）組織文化：持續學習的文化

一些學者認為，持續學習的工作環境可能是瞭解受訓行為應用的重要一環（Dubin, 1990; Noe & Ford, 1992; Rosow & Zager, 1988）。雖然過去文獻尚未對持續學習的工作環境做出明確的定義，但對於它的討論，可以指向「知識與技能的獲得，是每個員工工作的職責（Rosow & Zager, 1988）」。富挑戰性的工作是促進個人發展（Dubin, 1990）；學習成為組織工作中理所當然的一部分；並且在高度社會互動的工作環境中工作，組織成員可以瞭解彼此的工作任務與責任。

當組織具有持續學習的工作環境時，會強化成就取向的組織系統，提供個人發展的機會（Dubin, 1990），以及為組織成員提供獲得新知識和應用新技能的資源和機會。此外，有明確的政策傳達持續學習的重要性（Kozlowski & Hults, 1987），和提供外在或內在的獎酬，能更加激勵組織成員達到訓練移轉。

持續學習的工作環境的另一特點是強調組織環境內外的創新和競爭（Rosow & Zager, 1988），組織成員透過漸進創新的工作技術努力發揮高工作績效；透過分享感受、觀念以及期望的環境，讓學習成為日常工作中重要的一部分。而這些觀念和期望受到各種因素的影響，如具有挑戰性的工作、社會的支持、獎勵、創新、有競爭力的工作環境等，最終構成組織的價值或信念。從這個意義上來看，持續學習可視為組織文化的一部分，因為文化係根據共同的價值觀和信仰來定義的（Schein, 1985）。故可以稱訓練環境的轉移是組織整體氣候的一部分；持續學習文化是組織整體文化的一部分。它們最大的差異在於，組織氣候是組織成員間針對特定組織要素的共同認知；組織文化則為組織整體的共同意義。

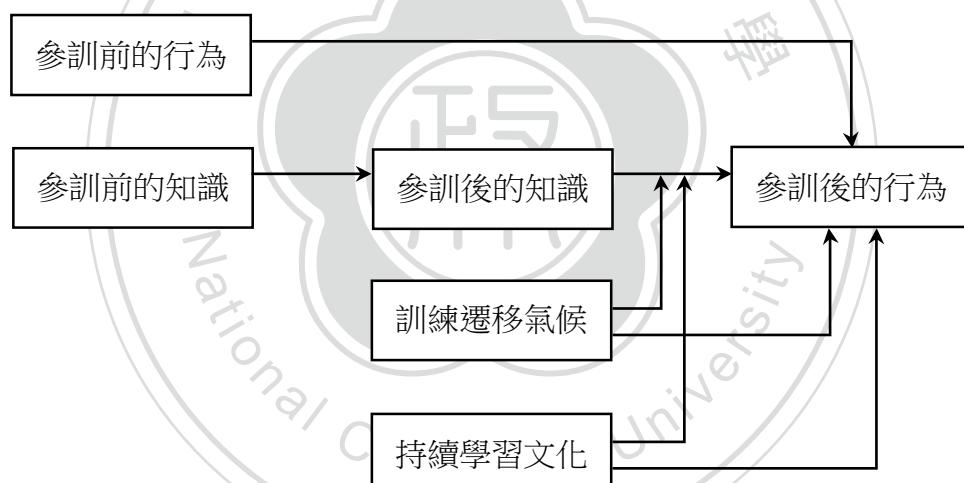


圖4：Tracey, Tannenbaum & Kavanagh訓練遷移模式

資料來源：引自 Tracey, Tannenbaum & Kavanagh (1995: 274)

二、Tracey & Tewa 訓練移轉模式

Tracey & Tewa (1995) 透過訪談十個不同部門共 21 名訓練與人力資源管理師，研究「除了訓練內容、設計及實施，還有哪些因素會影響組織訓練的成效？」於他們發表「從個人特性與工作環境看訓練的成效」一文中，說明除了訓練內容、

設計和執行外，至少個人特性與工作環境會對訓練成效產生影響。其發展的訓練移轉模式如下圖 5，內容說明如下（Tracey & Tewa, 1995: 39-42）。

(一) 個人特性：主要包括個人之能力、態度與動機。

1. 能力：這些訓練專家幾乎都表示個人學習和獲取新知識、技能之能力，會直接影響訓練準備和訓練表現。在訓練方案設計與執行中，尤其監督與管理方案需要分析且評估複雜的資訊。如果受訓學員具備批判性推理能力、問題解決能力以及決策能力，學習將相對快速和有效。故訓練管理者在訓練方案設計時，應考慮個人的能力。
2. 態度：個人對工作的態度也會影響他對訓練的準備和應用。如果員工對他的工作和組織有高度認同感，意味著他們視訓練為有價值的，且會把握訓練的機會，學習新知識與技能。另外，他們還可能與直屬主管討論增加工作績效的訓練方法。故需要確認員工對其組織和工作的認同感，因為組織承諾將可能影響個人於結訓後應用新知識與技能的意願。
3. 動機：一些訓練實務者表示，具高度動機的受訓者在訓練中扮演較積極的角色，並且從訓練中習得更多的經驗。此外，文獻也表明了動機較強的受訓者，在結訓後更能吸收與運用新知識、技能於工作中。例如 Mathieu、Tannenbaum & Salas (1992) 的研究顯示學員的訓練動機與他們訓練所學間有直接相關。

(二) 工作環境：為確定工作環境是否有利於訓練成效，管理者應注意以下工作特徵、社會網路、組織系統之間題。

1. 工作特徵：攸關（1）工作任務是否具挑戰性且工作設計是否有助於提升個人發展？（2）工作任務是否包含有學習、應用新技術與程序之機會？（3）任務執行方式是否夠具靈活性？（4）是否有機會實踐新工作職責？（5）「持續改善」是每個人工作中重要的一部分嗎？

2. 社會網路：涉及（1）主管是否支持並鼓勵員工將訓練所學之知識與技能實際應用？（2）主管是否認可員工運用新技能？（3）員工之間是否彼此鼓勵應用訓練所學之知識與技能？（4）員工對分享「執行工作的新方法與問題的解決」有多大的意願？
3. 組織系統：包括（1）績效考核系統是否涉及那些訓練所學之知識與技能的使用？（2）組織是否為那些使用新知識與技能的員工，提供報酬和獎勵？（3）組織是否有明確的政策予以強化持續學習的重要性？（4）員工是否擁有學習新知識與技能的資源？（5）除了訓練之外，組織是否提供其他機會讓員工學習新知識和技能？

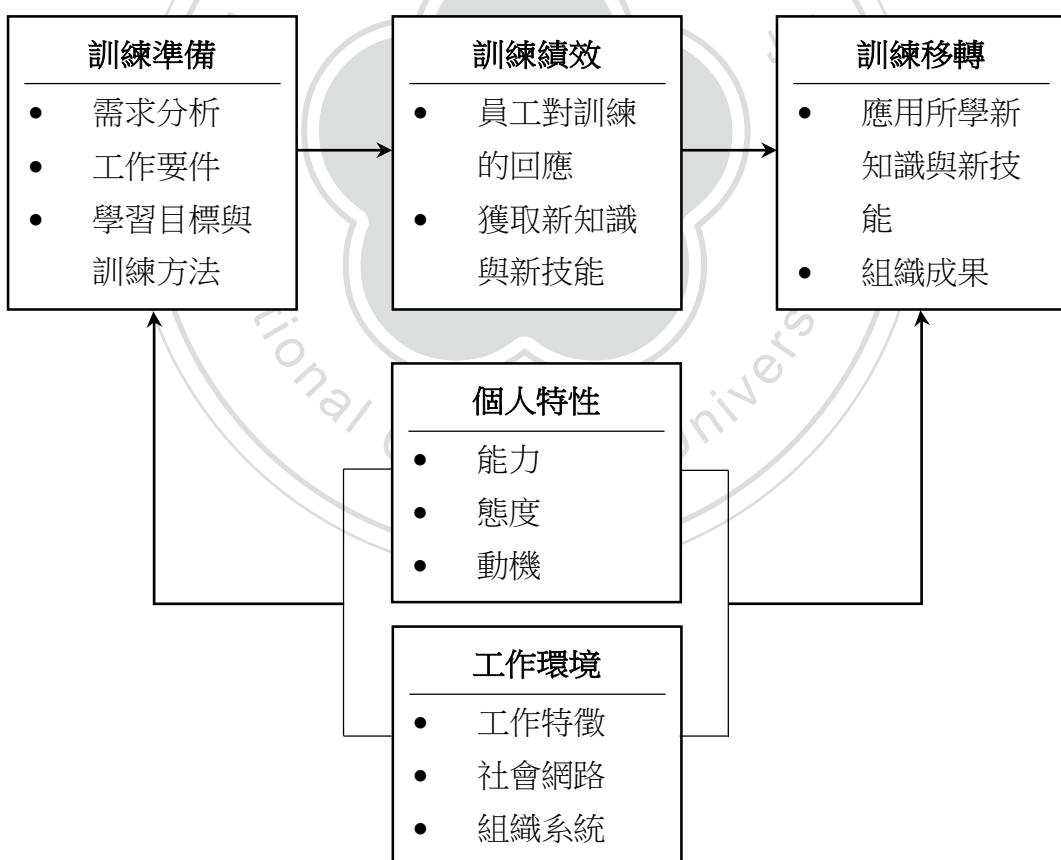


圖5：Tracey & Tewa訓練移轉模式

資料來源：引自 Tracey & Tewa (1995: 39)

三、Xiao 之訓練移轉模式

Xiao (1996) 針對中國上海地區四家電子公司進行訓練移轉調查，發表「組織因素與訓練遷移的關係」一文。他的研究中提出一套訓練遷移模式，強調訓練遷移成效會隨組織因素而改變，包括訓練課程的課前介紹、訓練設計與工作之配合等。其中，他的研究結果發現上司支持、訓練設計與工作配合度對訓練遷移最具影響力。因此，當組織設計訓練課程時，能符合學習之原則，依不同訓練內容而彈性地運用各種教學方法，能使受訓者更有效地產生移轉效果（陳以亨，黃芝華，2004）。茲將 Xiao 之訓練遷移模式繪如下圖 6，說明如下。

(一) 組織因素

組織因素指能激勵受訓者應用訓練所學的知識、技術、態度等因素，包含受訓者的應用取向、KSA 與工作設計的配合度、報酬、主管的監督及同儕的支持。

1. 訓練與取向：指的是受訓者參訓之動機，以及應用 KSA 的動機，如態度、目的，受訓者的意圖取向可以幫助其在工作領域中，正確使用 KSA。
2. KSA 與工作設計的配合：工作設計符合員工的能力時，那麼個人滿足感與組織生產力之目標將可能達成；反之則會阻礙工作績效、降低個人滿足感，導致員工無法發揮所長。
3. 報酬：給予合理的報酬能促使員工的動機及工作的努力程度，故組織將員工之工作表現適時反應於報酬上，有助於增加組織績效。
4. 主管的監督：在工作中，主管的監督會反應在與員工的討論互動、設定目標、提供回饋、給予支持等表現上，對訓練移轉深具影響。
5. 同儕的支持：團體成員彼此間的影響力不容小覷。當身處於負面團體時，成員間保持對立態度，可能會抑制團體的成長與責任承擔的能力；相反的，處於正面的團體之中，團體成員會互相成長及支持行為的改變。

(二) 訓練遷移模式

Xiao 認為代表組織因素與訓練移轉關係之模式，可轉化為下列公式。

1. 工作產出的總和 (O) = 不包括訓練移轉之產出 (Y) + 來自訓練移轉之邊際遞增產量 (X)。此模式與應用訓練所學之 KSA 而得效能有關。
2. $X=F(TA, OC, MC, RC, SC, PC, WC)$ 。X 代表來自訓練移轉之邊際遞增產，F 代表函數。公式表示來自訓練移轉之邊際遞增產量為「訓練完成 (TA)」、「受訓者之應用取向而產生之訓練移轉成效 (OC)」、「KSA 與工作之配合程度而生之訓練移轉效果 (MC)」、「報酬所產生之訓練移轉成效 (RC)」、「主管所產生之訓練移轉成效 (SC)」、「同儕所產生之訓練移轉成效 (PC)」、「受訓者之特質 (WC)」之加總。每增加任一單位之 TA，OC，MC，RC，SC，PC，WC 可增加 X 之產出。

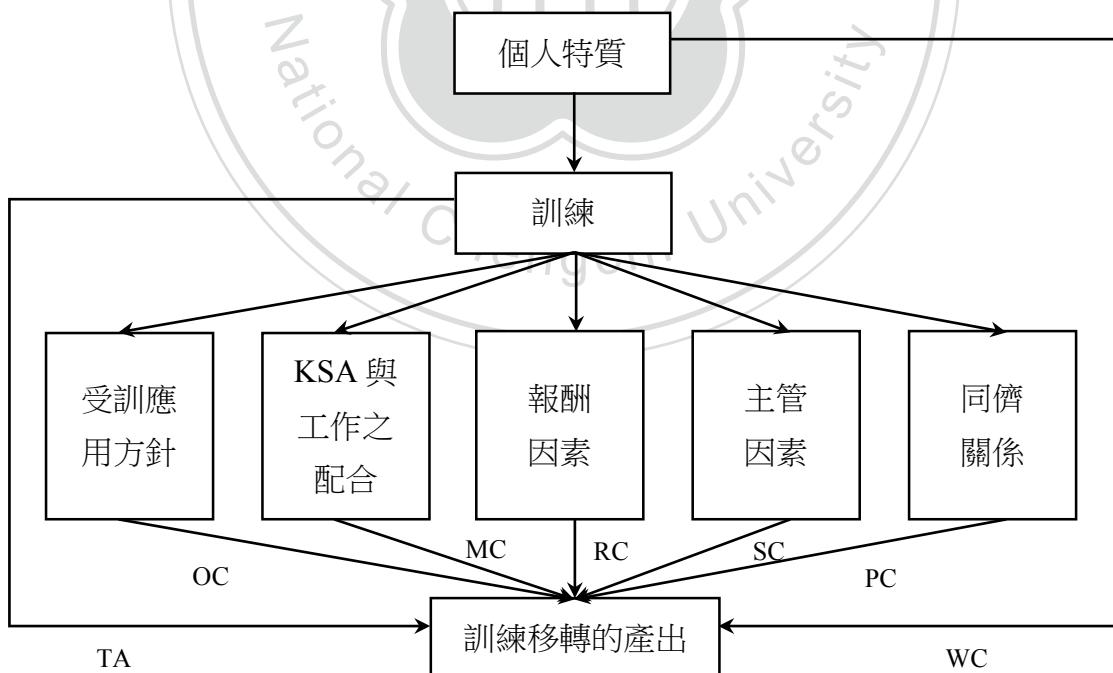


圖6：Xiao之訓練移轉模式

資料來源：引自 Xiao (1996: 59)

茲將上述三篇國外學者有關訓練移轉之研究，彙整併同其他國外學者相關訓練移轉之文獻，以及國內針對「公務人員訓練移轉」之實證研究，整理如下表2：

表 2：訓練移轉相關研究彙整表

年代	學者	研究主題內容	研究結果	訓練移轉因素
1980	Huczynski & Lewis	針對網路分析課程的電機工程管理者，進行管理訓練移轉過程的實證研究。	研究發現影響訓練移轉的因素可分為受訓者動機、工作環境以及創新的支持者三項因素。	1. 受訓者的動機 2. 工作環境 3. 創新的支持者
1986	Noe & Schmitt	以內外控人格特質作為研究出發，藉由提出「動機對訓練成效影響模式」，瞭解受訓者內在動機對訓練遷移的因素。	學習會受到動機、態度、反應等個人特質層面的影響，進而影響學習的遷移成效。其中，內控型人格與高成就動機者，較可能將訓練所學應用於實際工作中。	1. 內外控人格 2. 期望及自我效能 3. 生涯規劃與工作態度 4. 對技術評估回饋之反應 5. 學習動機 6. 移轉動機 7. 工作環境的助益

1988	Baldwin & Ford	整合過去有關訓練移轉之文獻研究,提出一訓練移轉過程的模式。	將訓練移轉分為訓練投入、訓練結果、移轉情形共三個過程；其中，訓練移轉會受到三個訓練投入因素的影響,包括受訓者特質、課程設計、工作環境。	1. 受訓者特質：學習能力、學習動機、人格特質 2. 課程設計：學習原理、教材編排、訓練內容 3. 工作環境：上級與同儕支持、使用的機會
1995	Tracey, Tannenbaum & Kavanagh	針對超市經理進行分析後,歸納出一套訓練遷移模式。	訓練遷移氣候與持續學習文化,除了能干擾參訓後的知識,更直接影響訓練課程後的遷移成效。其中,社會支持系統在移轉中扮演著核心作用。	1. 組織氣候：組織移轉的氣候 2. 組織文化：持續學習的文化
1995	Tracey & Tews	針對除了訓練內容、設計及實施之	研究發現至少在個人特性、工作環	1. 個人特性：能力、態度、動機

		外,探討還有哪些可能會影響組織訓練成效之因素。	境會對訓練成效產生影響。	2. 工作環境：工作特徵、社會網路、組織系統
1996	Xiao	年針對上海四家電子公司進行移轉調查,並提出訓練遷移影響因素模型。	「管理」以及「工作設計與 KSA 契合」,為影響訓練遷移的主要因素。	1. 受訓應用方針 2. KSA 與工作設計的配合 3. 報酬因素 4. 主管的監督 5. 同儕的支持
1996	孫本出、蔡秀涓	釐清影響中高級公務人員訓練移轉的各項因素,從中找出影響關鍵因素。	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。且工作環境支持是其最重要之因素。	1. 訓練誘因與期望：內在誘因、外在誘因、訓練期望 2. 訓練課程設計：訓練內容、訓練方式 3. 工作環境支持：組織氣候、特定支持
1998	Gregoire, Propp & Poertner	以主管之因素探討影響訓練移轉成效。	藉由個人屬性、訓練課程、組織氣候對使用的動機產	1. 個人屬性：參與決策、期望、

			<p>生影響，進而將技能移轉至工作環境上。</p>	<p>控制位置、自我效能</p> <p>2. 訓練課程：清楚的目標、與工作有關、內容、信賴性、表現回饋</p> <p>3. 組織氣候：應用的機會、實際練習、回饋、主管的支持、同儕的支持</p>
2004	陳以亭、黃芝華	以各機關單位派遣至國立中山大學參與訓練課程之受訓人員為研究對象，探討受訓者之參訓動機、訓練設計、工作環境因素對不同時期訓練移轉成效的影響。	<p>參訓動機、訓練設計以及工作環境因素皆與初期移轉成效及移轉維持有顯著正相關，且均透過初期移轉來影響移轉維持。</p>	<p>1. 參訓動機：內在動機、外在動機</p> <p>2. 訓練設計：設計原則、課程內容、教學方法</p> <p>3. 工作環境：上司支持、社會因素、報償因素</p>

2005	林佳頤	以我國中高階公務人員管理類課程為例,探討影響公務人员訓練移轉之相關因素,並以個人因素、訓練課程設計、工作環境因素等面向切入。	個人因素、訓練課程設計、工作環境因素分別與訓練移轉成效皆呈顯著正相關,其中受訓者在工作環境因素的整體知覺明顯低於其他變項。	1. 個人因素 2. 訓練課程設計 3. 工作環境
2006	李蘊真	以我國公務人員薦任晉升簡任官等訓練為個案實證調查,從中瞭解影響訓練移轉因素。	機關管理者、上司之支持和同僚互助,是增加訓練移轉成效之關鍵因素。	1. 受訓者特質： - 內在動機、外在動機、訓練期望 2. 訓練課程設計：訓練內容、訓練方式 3. 工作特質：組織氣氛、上司支持、同僚互助
2013	吳宛儒	以新竹市政府公務人員為調查對象,針對參與專業	發現五大人格特質中外向性、參與動機取向之職	1. 外向性 2. 參訓動機取向之職業進程

		訓練之情形，進行受訓者特質、訓練結果及訓練移轉行為之相關研究。	業進程及高學習動機，除能透過訓練結果對訓練移轉行為發生間接效果，亦訓練移轉行為具有正向直接效果。	3. 高學習動機
2018	林玲如	運用系統動態學方法、一致性模糊偏好關係層級分析法，探討影響新竹縣中高齡公務人員訓練移轉之因素。	計算出影響關鍵因素為學習動機、學習效果、及環境支持度；驅動因子分別為追求自我成長、生理機能、成功經驗值、背景知識能力、政策制度與環境改變。	1. 學習動機 2. 學習效果 3. 環境支持度

資料來源：作者自行整理

由上述文獻可以說明不論國內、國外，抑或公部門、私部門之研究，過去的研究結果大致可將訓練移轉之影響因素，主要區分為有關受訓者本身特質、訓練課程之安排，以及受訓者所處的工作環境等三大類。即誠如本研究以Baldwin & Ford的觀點，以他們所提出之訓練投入因素作為探討訓練移轉因素之架構，內容介紹如後。

肆、Baldwin & Ford 訓練移轉模式

如同前者所歸納的文獻可知，正因為有太多影響訓練移轉的可能因素存在，導致訓練移轉的不易衡量性，本研究採 Baldwin & Ford (1988) 提出的訓練移轉模型作為架構。他們在整合多年來「訓練移轉」這塊領域的相關研究後，發表一篇名為「訓練移轉：回顧過去與展望未來研究的方向」的文章，他們提出一套訓練移轉過程的模式。該模式將訓練移轉分為訓練投入、訓練結果、移轉情形共三個過程；其中，訓練移轉會受到三個訓練投入因素的影響，包括受訓者特質、課程設計、工作環境。如下圖 7 所示，受訓者的特質包括技能、動機及人格特質；課程設計主要的因素有：學習原理的結合 (Bass & Vaughan, 1966)、訓練教材的安排 (Gagne, 1962; Tracy, 1984)，以及與工作相關的訓練內容 (Campbell, 1971; Ford & Wrotten, 1984)；工作環境的特徵則包含組織氣氛的因素，譬如上司或同儕的支持，或者在工作上能否有機會運用所學。Baldwin & Ford 認為訓練投入後，受訓者會在訓練過程中產生學習，並且在訓練完成後留下記憶，即是訓練結果；最後將所學內化和通則至工作情境，長期持續運用下去，也就是應用訓練所學的知識或技能於工作領域，使其成為工作系絡的一部分。

依模型來看，訓練結果和訓練所投入的因素，在移轉過程時，存在直接和間接的影響。如模型箭頭所示，學習與記憶的訓練結果對移轉的情形有直接影響(箭頭 6)，換句話說，技能的轉移作用需要透過學習並且儲存於長期記憶內；訓練在投入初期時，受訓者的特質和工作環境也會直接造成好或壞的移轉（箭頭 4、5），例如缺乏學習動機或長官的支持，可能無法持續應用在工作中；最後，受訓者的特質、課程設計、工作環境不僅會直接影響訓練結果（箭頭 1、2、3），也會透過訓練結果對訓練移轉產生間接影響 (Baldwin & Ford, 1988)。

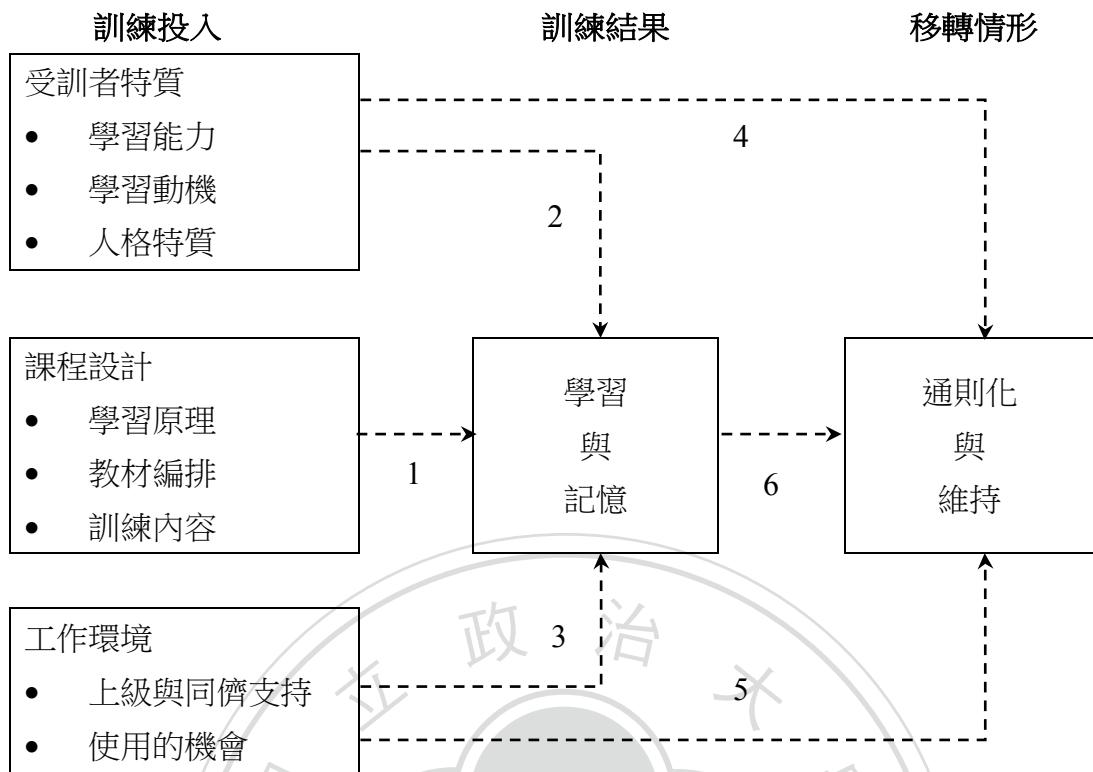


圖 7：Baldwin 與 Ford 的訓練移轉模式

資料來源：引自 Baldwin & Ford (1988: 65)

依據上述影響訓練移轉之因素，茲說明如下 (Baldwin & Ford, 1988)：

一、受訓者特質

在早期的文獻建議指出，諸多的受訓者特質視為影響訓練移轉的因素 (Robinson, 1984; Trost, 1982)，但對於能力、人格特質以及動機影響訓練移轉成效的實證研究，仍相當有限。

(一) 能力：在各項能力和能力測驗的調查中顯示了，相當成功地預測訓練能力的衡量。但是 Ghiselli (1966) 對該領域文獻的回顧表明，能力測試的預測力對於訓練能力的預測是乏善可陳的。

(二) 人格：Noe 和 Schmitt (1986) 發現學習成效雖與個人特質有關，但內、外控特質對於訓練動機和學習的影響有限；Baumgartel、Reynolds 及 Pathan

(1984) 則指出，具高成就需求的管理者，較有可能將訓練所學之新知識應用於工作上。

(三) 動機因素：有一些研究驗證了動機對訓練移轉的影響，例如 Ryman 與 Biersner (1975) 的研究結果發現，受訓學員對海軍潛水訓練愈有信心，訓練愈可能成功地完成；Hicks 和 Klimoski (1987) 的研究表明，受訓者擁有選擇參加或不參加訓練方案的權力，會影響學習動機和之後的學習；Noe 和 Schmitt (1986) 發現工作投入愈高的學員，愈有學習動機，並能將技能轉移至工作環境中。Baumgartel 等人 (1984) 則認為，愈相信訓練價值的管理者，愈有可能運用訓練所習得之技能。最後，Eden 與他的同事 (Eden & Ravid, 1982; Eden & Shani, 1982) 發現，在兩項關於軍事人員的研究中，自我期望較高者會有較佳的工作表現。

此外，利用訓練後之干預技術 (post-training interventions)，如目標設定和反饋方式，能有益於提升受訓者應用訓練所學的動機。如 Wexley 及 Nemeroff (1975) 指出，在管理發展方案結束後，有設定目標者運用學習所學，較未設定目標者佳；Reber 及 Wallin (1984) 認為同時實施反饋與目標設定時，較分別單獨實施更能產生更高層次的技術轉移。

二、課程設計

雖然學者們也強調了設計課程之「教材編排」和「與訓練內容相關」的重要性 (Gagne, 1962)，但仍缺乏實證研究上的支持。過去研究則多著重於「學習原理」的整合，聚焦於如何改善訓練內容的設計並以此強化訓練成效。學習原理包含以下四項：

(一) 元素的一致性 (identical elements)：其假設訓練移轉程度的最大化是指訓練和實際情形中，存在相同的刺激與反應元素。換句話說，當實際情境與

訓練之所學要素的相似程度愈高，可推論其移轉程度愈大（Thorndike & Woodworth, 1901）。

(二) 一般原則：指訓練課程教材的設計需採通則之方式，而非針對某一特殊情境所設計。因為以一般原則所設計的教學能較具維持性，及更易促進訓練移轉（McGehee & Thayer, 1961）。

(三) 刺激的多樣化 (stimulus variability)：當訓練計畫愈能包括訓練有關的刺激時，訓練移轉成效愈大 (Ellis, 1965)。刺激多樣化的準則在訓練成果層面獲得實證支持，例如 Shore 及 Sechrest (1961) 發現適度使用不同類型之刺激，較使用單一刺激，能加強學習效果。

(四) 實務情形：包括集中式或分散式訓練、整體或部分訓練、反饋與學習程度等。研究表明分散式學習較集中式學習，能將訓練所學保留更長的記憶時間 (Briggs & Naylor, 1962; Naylor & Briggs, 1963)。此外，有研究證實當符合學習者擁有高智力、分散式學習、低工作複雜性，則整體訓練效果較佳 (Naylor & Briggs, 1963)。而當受訓者愈快獲得訓練反饋，則愈快修正本身缺失 (Wexley & Thornton, 1972)。

三、工作環境

雖然過去與訓練有關的文獻強調了，「正向移轉」在很大程度上取決於受訓者的工作環境因素 (Eddy, Glad & Wilkins, 1967)，但實證上的資料仍不多。 Baumgartel 等學者經過一系列指出，受訓者在較佳之組織氣候，如可自由設計目標及支持的環境等，較能應用新知識於工作環境中 (Baumgartel & Jeanpierre, 1972; Baumgartel et al., 1984; Baumgartel, Sullivan & Dunn, 1978)。此外，Hand、Richards 和 Slocum (1973) 發現，在培訓後 18 個月後的人際關係技能之正向變化，係由

於薪資和晉升等組織決策所強化的學習態度；Huczynski 和 Lewis (1980) 發現管理風格中，與上司的課前討論、隨後的老闆贊助對技能轉移的貢獻最大。

工作環境因素中「主管的支持」被認為是影響轉移過程的關鍵（Fleishman, 1953; House, 1968）。員工傾向尋求於他們的主管有關「如何在組織的社交環境中成功地工作」。如 Huczynski & Lewis (1980) 所述，認為培訓計劃對主管很重要的員工將更有動力參加、學習並將訓練所學之技能轉移至工作。雖然支持是至關重要的，但支持概念的發展遠遠落後於支持重要性的傳聞證據。此外，那些被主管支持所影響最深的訓練技能和行為尚待查考。

Baldwin & Ford 除了提出一系列訓練移轉模式，他們另以學習領域中的學習曲線動態過程，討論訓練成果的維持性。其利用維持曲線來探討所學的知識、技術、能力之維持，如圖 8 總共五種維持曲線的類型（Baldwin & Ford, 1988）。維持曲線的發展需要考慮三個問題。首先，必須建立受訓者在訓練計畫之前和結束時，建立知識、技術、行為的達成基準。其次，必須有足夠的時間間隔，以確認技術和行為的變化。第三，在多重時間間隔中，必須測量維持曲線的形狀和斜率隨時間之變化。茲將維持曲線的五種類型內容說明如下：

1. A 型：雖成功轉移技能，但隨著時間的推移，受訓所學之技能逐漸減少至原訓練前的基準。意指訓練一段時間後仍須保有推動訓練之動力，才有可能恢復到訓練後的基準。
2. B 型：表示轉移失敗，因為當在返回工作崗位後，訓練水平急速下降。在這種情況下，即使受訓者在訓練期間能恰當使用該新技能，一但回到工作後，無論出於何種原因，他都會立即使用原本的舊方法。

3. C 型：顯示於初期，受訓者嘗試在工作中使用訓練所學的新技能，然一段時間之後急劇下降到訓練前的基準。原因可能出自未能成功應用該技能，或缺乏技術使用的支持。
4. D 型：代表受訓者在訓練期間的學習與記憶皆保留很少，結訓後亦沒有應用技術的機會。
5. E 型：使用技術的層次隨時間日趨增長，增進工作績效。譬如主管提供組織成員回饋；對部屬使用技術之行為，給予正面反饋；提供更多應用的機會等。

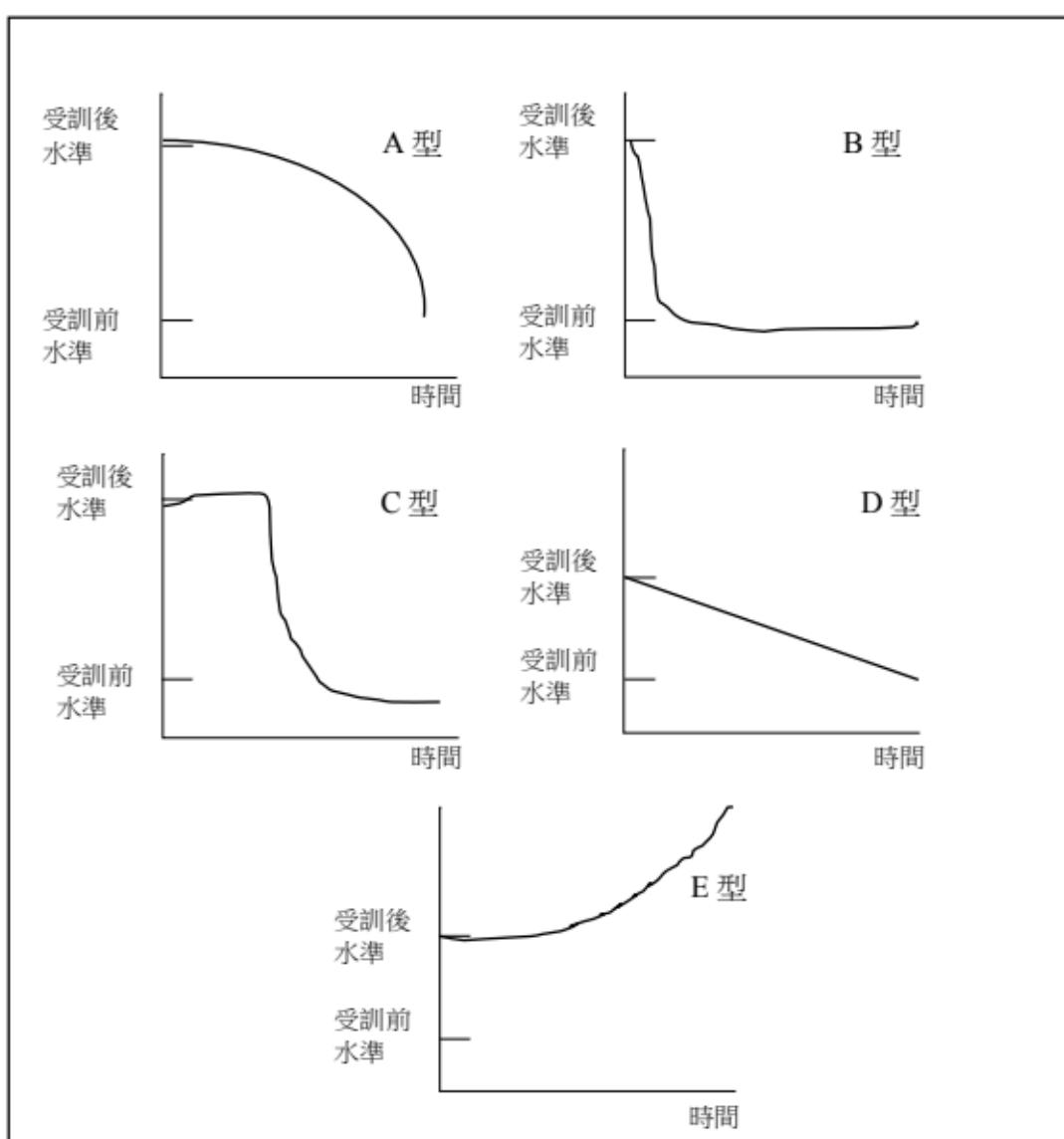


圖 8：移轉維持曲線的類型

資料來源：引自 Baldwin & Ford (1988: 97)

第四節 小結

承接前者所回顧「訓練需求分析」、「訓練成效評估」以及「影響訓練移轉可能因素」之文獻，本文將以此聚焦於我國公務人員基礎訓練的訓練成果。相較於反應層次的滿意度調查，訓練移轉的評估更能有效評鑑初任公務人員參與基礎訓練之訓練成效，本研究運用 Kirkpatrick 四層次評估中反應、學習及行為層次的評估，探討初任公務人員參與訓練課程後，對於課堂的滿意程度、學習與理解狀況，更重要的是瞭解公務人員是否將基礎訓練所學移轉至工作，以及如何發揮移轉行為，從中探詢行為改變的轉化過程。此外，為找出影響基礎訓練的移轉因素，本研究以 Baldwin & Ford 的訓練移轉模式為架構，以此瞭解初任公務人員將所學之知能，移轉至實際工作中的情形，以及訓練移轉的支持、干擾或阻礙等影響。

Baldwin & Ford (1988) 所指出影響訓練移轉的因素中，包括受訓者特質之「學習能力」、「學習動機」、「人格特質」；課程設計之「學習原理」、「教材編排」、「訓練內容」；工作環境之「主管與同事支持」、「使用的機會」；以及受訓者的學習與記憶情形。然是否會因為各國政治和社會文化的不同，對於我國而言，由於本身固有的文官體制或社會風氣等，而存在其他可能影響訓練移轉的因素，是過去文獻尚未提及的，本文據此保留開放的態度待研究結果的呈現。

綜合之，本研究針對我國公務人員基礎訓練，評估訓練成效和訓練移轉。茲以 Kirkpatrick 行為層次的評估、Baldwin & Ford 訓練移轉模式作為本文之骨架，探討基礎訓練成果。



第三章 研究設計

本研究之設計並用問卷調查與深入訪談，屬於一混合研究方法。混合研究方法的研究取向通常先以調查的結果推論至群體中，接著再聚焦於質化的訪談，從參與訪談中延伸出更詳盡的討論（Creswell, 2002）。而混合目的是在針對同一個主題上獲致不同但可互補的資料，期能更加瞭解研究的結果。其中，問卷調查主要用在以個人為分析單元的研究上，透過謹慎編制而成的標準化問卷，讓所有受訪者以相同形式提供資料。但由於問卷調查的施行必須標準化而有其限制，例如缺乏質性訪談設計的彈性，或者如果涉及複雜的研究主題時，容易顯得結果表面化（Babbie, 2013），因此本文藉由兼採質性與量化混合方法，互補彼此優缺點。

本章以下內容敘明我國考試錄取人員基礎訓練現況、研究架構、訪談對象，以及訪談大綱與問卷共四節，分述如下各小節。

第一節 我國考試錄取人員基礎訓練現況

壹、法制沿革

公務人員訓、用的法制規範最早可依循自民國 75 年 1 月頒布之《公務人員考試法》第 3 條²規範，正額及增額考試錄取人員需依序分配訓練；第 21 條³規

² 《公務人員考試法》第 3 條：「公務人員之考試，應依用人機關年度任用需求決定正額錄取人員，依序分配訓練。並得視考試成績增列增額錄取人員，列入候用名冊，於正額錄取人員分配完畢後，由分發機關或申請舉辦考試機關配合用人機關任用需要依考試成績定期依序分配訓練。」

³ 《公務人員考試法》第 21 條：「公務人員各等級考試正額錄取者，按錄取類科，依序分配訓練，訓練期滿成績及格者，發給證書，依序分發任用。列入候用名冊之增額錄取者，由分發機關或申請舉辦考試機關配合用人機關任用需要依其考試成績定期依序分配訓練；其訓練及分發任用程序，與正額錄取者之規定相同。」

定，訓練期滿成績及格者，發給證書並依序分發任用。同年 5 月發布《公務人員考試法施行細則》，依據民國 103 年 8 月第 23 次修正之細則，第 19 條明定正額及增額錄取人員由保障培訓委員會（以下簡稱保訓會）辦理錄取人員訓練，屆訓練期滿且成績及格者，由保訓會報請考試院發給考試及格證書，並函請銓敘部、行政院人事行政總處或申請舉辦考試機關依序分發任用。

行政院於民國 86 年訂定《公務人員考試錄取人員訓練辦法》，賦予基礎訓練法源依據，其中第三條⁴明定本訓練分為基礎訓練與實務訓練。依據該辦法第六條⁵及第十條⁶之規定，考選部須針對考試錄取人員辦理基礎訓練及實務訓練，並且應明訂訓練課程及實施方式，其中為期三至五周的基礎訓練由保訓會所屬國家文官學院（以下簡稱文官學院）辦理，或委託訓練機關學校辦理。訓練對象為公務人員高等考試（或相當層級考試）、普通考試（或相當層級考試）、初等考試（或相當層級考試）等考試錄取人員。

然支撐訓練最重要的目標，在訂定時需要注意三個部分。第一，訓練目標應明確敘明受訓者於結訓後的預期表現，以顯示受訓者於該訓練中所獲知能，並與受訓者於組織中扮演的角色相關。其二，訓練目標應包含所需的前提條件，如設

⁴ 《公務人員考試錄取人員訓練辦法》第 3 條：「本訓練分為基礎訓練與實務訓練。但性質特殊之高等及普通考試類科或特種考試錄取人員訓練，得於訓練計畫另定其他訓練。」

⁵ 《公務人員考試錄取人員訓練辦法》第 6 條：「基礎訓練由公務人員保障暨培訓委員會所屬國家文官學院辦理或委託訓練機關（構）學校辦理。實務訓練由保訓會委託各用人機關（構）學校辦理。但實務訓練期間，得實施集中訓練，並由保訓會委託相關機關辦理。性質特殊訓練得由保訓會委託申請舉辦考試機關辦理。前三項訓練得按錄取等級、類科或考試錄取分發區集中或分別辦理。」

⁶ 《公務人員考試錄取人員訓練辦法》第 10 條：「訓練計畫應明定訓練類別、訓練重點、訓期、訓練課程、實施方式、訓練機關（構）學校、調訓程序、保留受訓資格、補訓或重新訓練、免除或縮短訓練、停止訓練、訓練經費、津貼支給標準及福利、生活管理、輔導、請假、獎懲、成績考核、廢止受訓資格及請領考試及格證書等有關事項。」

備、環境等。最後，訓練目標應提供將來評估表現的具體標準，才能在修正改進時有依循的基礎（黃榮護，1998）。而基礎訓練目標可見於該辦法第 5 條：「基礎訓練以充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度及行政程序與技術為重點。實務訓練以增進有關工作所需知能及考核品德操守、服務態度為重點。」故充實初任公務人員所需具備的基本學識、強化品德操行、導向正確的服務態度等，目的在培育即將擔任公務人員所需工作知能（溫金豐、張菡琤，2006）。

總括基礎訓練於現行高普初與基層特考之考試任用程序中，可如下圖 9 所示，在訓練、分發和試用的不同屬性中，我國考試錄取人員同時具備考試、職前訓練、試用三種功能在內（余致力，2003）。

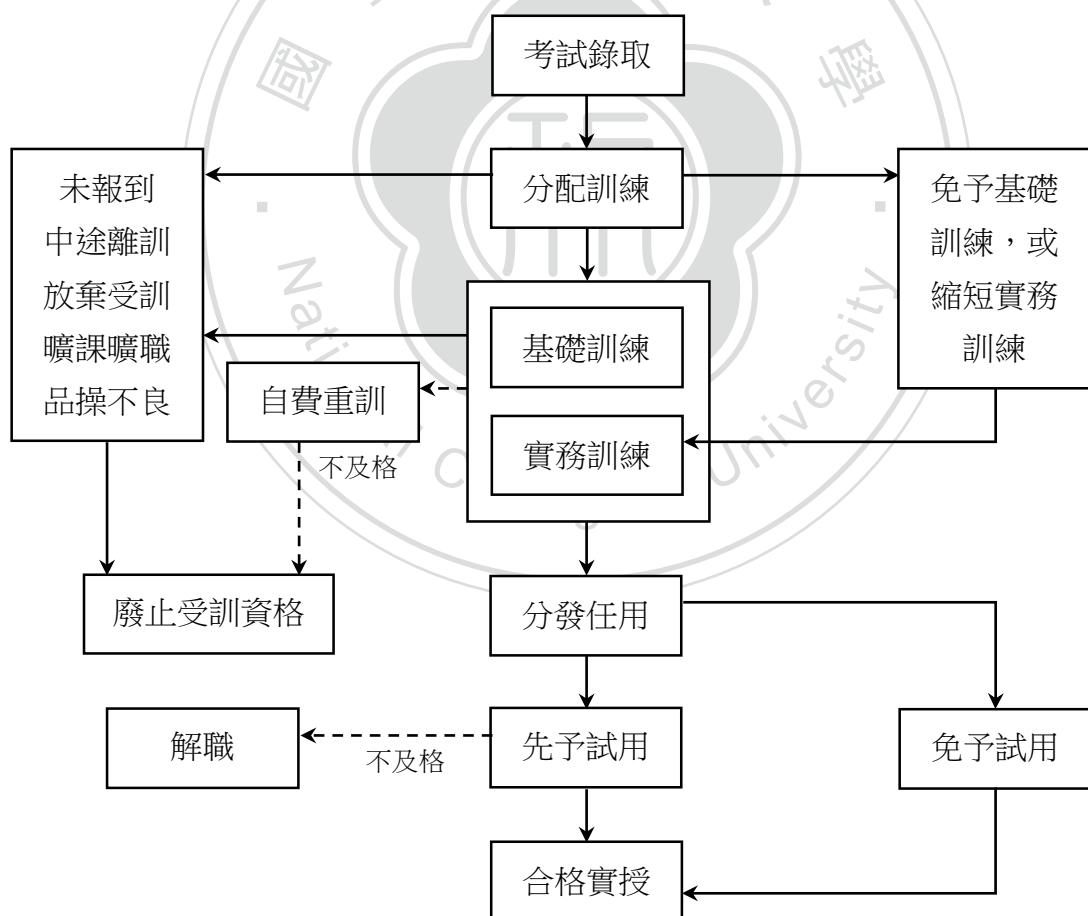


圖 9：高普考與基層特考之甄選程序

資料來源：引自蔡璧煌、彭富源（2013：61）

貳、功能定位

「基礎訓練重點在於充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度及行政程序與技術，採集中訓練方式辦理，並實施訓練成績考核，以評鑑學習成效。為有效達成前述目的，其核心在於訓練課程之設計（蔡璧煌、彭富源，2013）。」故基礎訓練的功能定位在於通識知能的養成，其課程實施方式即是以講座授課、專題演講、分組專題研討為核心。

蔡璧煌、彭富源即指出，考試錄取人員訓練之定位應朝「甄補性、增能性、溝通性、轉銜性」四個面向，來進行制度設計，以培育出國家需要的人才、民眾信任的公僕（轉引自蔡璧煌、彭富源，2013）：

- 一、甄補性：見於公務人員考試法第 21 條：「公務人員各等級考試正額錄取者，按錄取類科，依序分配訓練，訓練期滿成績及格者，發給證書，依序分發任用」，明白揭示訓練係屬考試程序中的一環，此「訓練即評鑑」的設計，充分展現公務人員考試錄取人員訓練亦如考試，具人力甄補之性質。
- 二、增能性：傳統紙筆測驗方式篩選出的人員，固然已具備一定的知能，但易流於紙上談兵，缺乏實務經驗及理論實證。因此，如能先透過考試篩選出具相當能力之人員，再透過訓練期間，充實初任公務人員所需專業知能，且實際應用於工作，當能增進其作為公務人員所需能力素質。換言之，考試錄取人員訓練並非僅為考試程序的一部分，亦有增能之功用。
- 三、溝通性：身為通過公務人員考試即將進入政府部門為民服務的人員，正需透過訓練，深入瞭解進而實際見習、協助參與政府相關政策之形成與推動，才能正確連結國家施政方針、執行國家政策。具體言之，錄取人員訓練應是政府與初任公務人員的溝通平台，此項訓練應帶給新進公務人力全新的視野及統整的經驗，產生多元的溝通效果。

四、轉銜性：那些篩選出的新進人員，最終將成為國家推行公務之主力，惟初次踏入政府部門服務，需要一個銜接與轉化的過程，考試錄取人員訓練即是提供一場域，它給予人員一段時間適應新角色，該轉銜過程使他們從局外人逐漸變成局內人。

參、課程架構

保訓會於民國 106 年 8 月 17 日發函修正「公務人員高普初考及相當等級特種考試基礎訓練課程架構及配當表」，將講座與專題演講的課程內涵依官等分成「初任委任人員應具備之能力」、「初任薦任人員應具備之能力」兩類，以及共同修習的「初任公務人員應具備之能力」、「國家重要政策與議題」兩類。本研究將焦點放在訓練對象為考取公務人員高等考試（或相當層級考試），其課程架構列如下表 3 所示；並且一併將基礎訓練課程之目標、學習指標、重點內容，以及課程屬性的歸納，詳列於附錄一。

表 3：公務人員高等考試基礎訓練課程架構簡表

初應	單元	課程名稱
任具 薦備	多面向管理	創新思考與問題解決
		績效管理
任之 人能	優質服務	公共關係與政策溝通
		民眾陳情案件解析
員力	公務知能與行政技術	方案管理與習作
		公文寫作與習作

		預算編審與經費運用
		政府資訊系統應用與資安管理
初應	文官倫理與價值	憲法精神與政府組織
任具		公務倫理與核心價值
公備		廉能政府與廉政倫理規範
務之		團隊合作
人能		公務禮儀
員力	公務法律與應用	行政程序法與案例解析
		政府採購法與案例解析
		政府資訊公開法與案例解析
	義務責任與權利	公務人員行政責任與權利義務
		保障制度與實務
		公務人員行政中立法與實務
		刑法瀆職罪與貪污治罪條例解析
	當前國家重要政策與議題	國家安全政策
		人權議題與發展

資料來源：整理自國家文官學院網頁

第二節 研究架構

經訓練移轉相關影響因素的文獻探討，本研究修改自 Baldwin & Ford(1988)所提出的訓練移轉模型為研究的架構，企圖找出影響我國初任公務人員基礎訓練的移轉因素。其中，本文研究的面向不考慮受訓者人格特質，在此不討論個人能

力、動機等受訓者人格之分析，因而將訓練投入的因素中受訓者特質的指標調整為受訓者學習的經驗與態度，包括「先備知識」與「學習態度」；並另將訓練投入因素予以重新定義。

一、學習的經驗與態度

本文指涉的學習經驗與態度，包含與受訓者本身有關的「先備知識」以及「學習態度」的個人因素。雖然 Baldwin & Ford (1988) 和其他學者於過去文獻中表明，動機與訓練移轉有關，且動機高的受訓者更能將訓練所學的新知識與新技能，運用在工作領域中 (Huczynski & Lewis, 1980; Noe & Schmitt, 1986; Baldwin & Ford, 1988; Tracey & Tewa, 1995; Xiao, 1996; Gregoire, Propp & Poertner, 1998)。但是，由於我國法律明文規定，初任公務人員須參與受訓而非出自個人意願，故本文不將學習動機納入討論，而改以參訓者面對基礎訓練的學習態度，分析學習態度對訓練後行為移轉的影響。

此外，根據過去量化研究的結果，顯示出先備知識對訓練成效的顯著差異(李麗秀，2014；楊慧娟，2015)，亦即行政類科人員因為在求學歷程或準備國家考試時，已具備行政及法律相關知識，因此擁有行政相關的先備知識與學習經驗。故本研究分析的推論前提為擁有先備知識的行政類科人員，與其他非行政類科人員的學習效果不同，並以此探討先備知識的對訓練移轉的影響。

二、課程設計

指向一切與基礎訓練的課程有關之安排，包括「教材編排」、「訓練內容」。前者包含授課所使用的課程教材、設備等；後者則涵蓋訓練期間的所有訓練活動、老師的教學方式，以及同儕間的交流與互動。

三、工作環境

於工作場域中能幫助或阻礙初任公務人員將訓練學以致用的因素，包括「主管與同事支持」、「使用的機會」。擁有上級主管與同仁間的支持則將更有學習動力並發揮訓練移轉行為；使用的機會則是要給予公務人員有練習的機會、應用所學技能的時機，方始其更加維持且改變其移轉行為。

四、學習與記憶

雖然從 Baldwin & Ford 的模式中，顯示受訓者的學習狀況與記憶保留程度除了會直接影響訓練的移轉情形，也會受到以上三個訓練投入的因素所影響。但是本文並不細究訓練移轉的直接或間接關係，而是著重在訓練影響因素的探討、訓練結果之討論，以及呈現訓練移轉的實際情況，企圖找尋影響訓練移轉的重要元素，因此本文以學習的經驗與態度、課程設計、工作環境以及學習與記憶情形共四個面向，作為探討影響訓練移轉因素之架構。

第三節 訪談對象

本研究主題為我國公務人員考試錄取人員基礎訓練的成果研究，故研究對象涉及所有我國初任之公務人員。雖然考量追蹤評估的時機不宜過久，以免記憶模糊，但仍需讓受訓者在實際工作上有適應工作環境的時間和發揮運用的時機，如 Kirkpatrick (2006) 認為發揮學以致用的效果並非一蹴可及，而是需要一段時間調適與轉化才能達成。因此將研究對象之範圍，限縮至考取 104 至 106 年公務人員高等考試三級考試之錄取人員（含保留受訓資格者）。其中衡量公務人員除了例行性工作項目和臨時交辦業務，尚包含年度工作計畫，以及考量剛受訓的新進公務人員對於一切業務均不熟悉，仍需時間學習並適應工作環境，因此本研究在訪談對象的選擇上，排除 107 年公務人員高等考試三級考試之錄取人員。另

外，基於作者人脈、資源與時間成本，以及考量對象需具備先備知識的條件，本文在研究對象的挑選上選擇考取高等考試三級考試一般行政類科之錄取人員。

在訪談對象的抽樣上，考慮作者對研究對象的不易觸及而採取滾雪球抽樣（snowball sampling），抽樣的過程從作者個人的人際網絡開始，逐一訪談符合研究對象之要求的受訪者，接著請這些受訪者提供其在受訓期間所認識的其他符合受訪條件的同儕，依此類推找尋受訪者。其中考量一般行政類科分發單位的多元、工作種類涵蓋的範圍廣泛、工作內容的多樣化，故本研究平均地挑選各分發至中央、地方政府且彼此工作內容具差異性的受訪者。訪談時間自 107 年 11 月開始至 12 月結束，共計訪談九位初任公務人員。本文將訪談對象的服務單位、公務年資、年齡分佈、性別、教育程度以及其職務的主要工作內容，分別整理於下表 4：

表 4：訪談對象名單

受訪者 編號	公務單位	公務 年資	年齡 分佈	性別	教育 程度	主要工作內容
受訪者 A	衛生福利部	11 個月	26~30 歲	女性	研究所	庫房管理、檔案清查
受訪者 B	衛生福利部所屬	11 個月	21~25 歲	女性	大學	大樓維運管理、派遣勞工管理
受訪者 C	台北市政府所屬	9 個月	21~25 歲	男性	大學	財產管理、採購、性平管理
受訪者 D	台南市政府所屬	1 年 1 個月	21~25 歲	女性	大學	產業推廣與輔導、舉辦活動

受訪者 E	基隆市政 府所屬	9 個月	21~25 歲	男性	大學	人事管理、會計業 務、行政管理
受訪者 F	經濟部所 屬	1 年 9 個月	26~30 歲	男性	研究 所	發新聞稿、接洽記 者、監管圖書
受訪者 G	文化部所 屬	1 年 11 個月	26~30 歲	男性	大學	活動評審庶務、業 務會辦
受訪者 H	文化部所 屬	1 年 11 個月	26~30 歲	女性	研究 所	研考、臨時人員管 理
受訪者 I	台北市政 府所屬	2 年 1 個月	21~25 歲	女性	大學	採購招標及流程 處理、財產管理

資料來源：作者自行整理

第四節 訪談大綱與問卷

本文兼採問卷調查、半結構式訪談的混合研究方法。半結構式訪談，亦即在事前準備訪綱中進行訪問，適時地引導訪談者分享過去的經驗，並且靈活地調整訪談內容（陳向明，2002：22-23）。訪談大綱依研究之問題與架構，區分為「基礎訓練課堂觀感」、「訓練移轉因素」兩大部分。其中欲幫助受訪者回憶當初參與基礎訓練的課堂印象，作者設計一套搭配訪談的輔助問卷和課程內容的對照表（見於附錄二和附錄三）。首先請受訪者填答對基礎訓練的課程滿意程度、課程運用程度，以及課程幫助程度，接著依照填答的結果深入追問，如第一部分所示。第二部分則是在訓練移轉因素中探討學習的經驗與態度、課程設計，以及工作環境分別對受訪者的影響，訪談問題設計如下。

壹、基礎訓練課堂觀感

1. 依據您剛才填寫的問卷，在您的課程印象中，對「_____」課程非常滿意／非常不滿意。可以分享原因或舉例子說明嗎？
2. 依據您剛才填寫的問卷，「_____」課程所學的知識、技能，實際運用程度最高／低。可以分享原因或舉例子說明嗎？
3. 依據您剛才填寫的問卷，您認為「_____」課程對現在或未來工作的幫助程度最高／低。可以分享原因或舉例子說明嗎？
4. 依據您剛才填寫的問卷，為什麼第一部分的課程滿意度都偏低／高？有沒有印象深刻的科目？可以分享原因或舉例子說明嗎？
5. 依據您剛才填寫的問卷，為什麼第二部分的課程運用程度都偏低／高？有沒有印象深刻的科目？可以分享原因或舉例子說明嗎？
6. 依據您剛才填寫的問卷，為什麼第三部分的課程幫助程度都偏低／高？有沒有印象深刻的科目？可以分享原因或舉例子說明嗎？

貳、訓練移轉因素

一、學習的經驗與態度

1. 對您來說，訓練教材內容的難易度為何？訓練期間，您平均每週花多長時間複習課程？
2. 請問您過去求學歷程中，曾經修習行政類科的課程嗎？如果有，您覺得在訓練期間，學習上對你有什麼幫助呢？如果沒有，您覺得在訓練期間，學習上有什麼吃力的地方嗎？
3. 請問您以什麼樣的學習心態面對這幾週下來的基礎訓練？

4. 您認為基礎訓練前與訓練後，對您工作態度有何影響？請您舉例。

二、課程設計

1. 對於基礎訓練課程中所使用的教材內容、設備，您有什麼看法和建議？
2. 對於基礎訓練課程中所採用的教學方式、訓練方法，您有什麼看法和建議？
3. 對於基礎訓練期間，您和授課老師、同儕間有哪些互動和交流？
4. 在整個基礎訓練學習的過程中，您受到哪些幫助？請舉例。
5. 在整個基礎訓練學習的過程中，您受到哪些阻礙？請舉例。

三、工作環境

1. 您覺得您單位中的長官、上司是屬於哪一類型的領導風格？
2. 您認為您單位中，同事間的相處情況如何？
3. 請您描述您工作的特徵、性質。
4. 您有沒有將訓練所學的知識、技能運用於實際的工作之中？如果有，您曾運用了哪些新技能？如果沒有學以致用，您認為是什麼原因？
5. 您覺得上司和同事對您發揮訓練所學之技能，他們的態度表現為何？
6. 在您將訓練所學運用於工作中時，曾經遭遇到什麼困難？
7. 最後，對於您所參加的基礎訓練，您有什麼建議或看法？

第四章 研究結果分析

本文透過初步問卷調查和深入訪談九位高考三級一般行政錄取人員的結果，瞭解基礎訓練的實際成果，並且得到受訪者對這項職前訓練的回饋。本章節運用 Kirkpatrick 的四層次評估模式評估訓練的成效，包括受訓者參與基礎訓練後的反應層面、學習層面及行為層面，呈現受訪者對訓練課堂的觀感，瞭解受訪者對知識、能力、技術的吸收狀況，以及將訓練所學應用至工作上的程度，並且藉由修改自 Baldwin & Ford (1988) 的訓練移轉模式，從中找出影響訓練是否遷移至工作的因素。訪談結果首先於第一節說明受訪者參與基礎訓練後，對基礎訓練課程的態度與認知，包含受對訓練科目的課堂印象及課程帶給受訪者的幫助；接著在第二節評估整體基礎訓練的移轉成效；最後於第三至第六節針對「學習的經驗與態度」、「課程設計」、「工作環境」及「學習與記憶情形」依序探討這四個重要因素如何影響訓練的移轉。

第一節 受訓者對訓練課程的態度與認知

本文首先整理九位訪談對象的一般背景資料，包括四位男性及五位女性；五位來自中央機關，四位來自地方機關；五位公務年資為一年左右，四位公務年資為兩年左右；六位教育程度為大學，三位教育程度為研究所。九位受訪者的工作內容總共包含檔案管理、人事管理、財產管理、採購管理、產業推廣、公文處理、研考、發新聞稿與接洽記者、活動的評審庶務等多元性質。接著本文依輔助問卷的調查結果，採李克特五點尺度計分，將「非常同意」編碼為 5 分，「非常不同意」編碼為 1 分，以此類推。九位受訪者分別對各個科目在「課堂滿意度」、「實

際運用程度」以及「課程幫助程度」共三個面向所計算之平均數和標準差，結果整理於下表 5。

由表可粗略顯示，受訪者對於課堂印象最佳的科目包含「方案管理與習作」、「政府採購法與案例解析」，二科平均高達 4.11，「公文寫作與習作」平均達 3.89；印象最差則是「國家安全政策」、「人權議題與發展」，平均滿意度僅 2.67、3.00 以及「預算編審與經費運用」、「憲法精神與政府組織」、「公務倫理與核心價值」，平均滿意度為 3.22。實際運用程度上，受訪者在「政府採購法與案例解析」及「公文寫作與習作」二科最高，平均分別達 4.33、4.11；實務運用最低則是「國家安全政策」、「憲法精神與政府組織」，平均分別僅有 2.00、2.22，以及「創新思考與問題解決」、「績效管理」、「人權議題與發展」，三科平均為 2.78。而受訪者認為「政府採購法與案例解析」、「行政程序法與案例解析」、「民眾陳情案件解析」課程帶來的幫助程度最大，平均高達 4.56、4.22、4.00；幫助程度最低則為「國家安全政策」、「憲法精神與政府組織」、「人權議題與發展」，平均僅 2.11、2.67、2.78。

表 5：問卷調查結果表

科目	課堂滿意度		實際運用程度		課程幫助程度	
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差
1.創新思考與問題解決	3.67	0.50	2.78	0.83	3.78	0.83
2.績效管理	3.78	0.67	2.78	1.09	3.56	0.73
3.公共關係與政策溝通	3.56	0.53	3.00	0.87	3.44	0.88
4.民眾陳情案件解析	3.67	0.87	3.22	1.09	4.00	0.87
5.方案管理與習作	4.11	1.05	3.00	1.32	3.33	0.87
6.公文寫作與習作	3.89	1.27	4.11	0.93	3.89	1.05

7.預算編審與經費運用	3.22	0.67	3.00	0.71	3.67	0.50
8.政府資訊系統應用與資安管理	3.67	0.50	3.00	1.00	3.44	0.73
9.憲法精神與政府組織	3.22	0.67	2.22	0.83	2.67	1.12
10.公務倫理與核心價值	3.22	0.67	3.22	0.83	3.44	0.88
11.廉能政府與廉政倫理規範	3.25	0.71	3.33	0.87	3.33	1.12
12.團隊合作	3.56	0.88	3.11	0.93	3.22	1.09
13.公務禮儀	3.78	0.97	3.00	1.12	3.11	1.36
14.行政程序法與案例解析	3.78	0.83	3.56	1.01	4.22	0.83
15.政府採購法與案例解析	4.11	0.93	4.33	0.71	4.56	0.53
16.政府資訊公開法與案例解析	3.67	0.50	3.33	1.00	3.11	1.05
17.公務人員行政責任與權利義務	3.44	0.53	3.44	1.13	3.78	1.20
18.保障制度與實務	3.44	0.53	3.33	1.12	3.67	1.22
19.公務人員行政中立法與實務	3.67	0.50	3.44	1.13	3.56	1.33
20.刑法瀆職罪與貪污治罪條例解析	3.67	0.71	3.22	1.09	3.44	1.33
21.國家安全政策	2.67	0.71	2.00	0.87	2.11	1.05
22.人權議題與發展	3.00	0.87	2.78	1.30	2.78	1.39

資料來源：作者自行整理

本文發現「公文寫作與習作」、「行政程序法與案例解析」、「政府採購法與案例解析」在以上三個面向中至少有兩個面向平均值都是最高的，本文推測可能的原因在於公務人員進入公家機關工作即必須瞭解政府部門的運作，包括最基本的行政程序、公文撰寫以及承辦或大或小的採購案件。而「憲法精神與政府組織」、「國家安全政策」、「人權議題與發展」則在以上三個面向中至少有兩個

面向平均值都是最低的，本文推測這三個課程性質範圍廣且大，涉及至憲法層次、國安及人權，因而與多數公務人員的工作相關度較低。然從上述問卷調查的三個面向之結果，能大概對受訪者認知各個科目的評價與感受有個輪廓。接著，本文以質性分析，將受訪者的課堂印象以及課程的幫助程度之實際訪談的結果說明如後。其中，受訪者實際將所學運用於工作的情況，一併於下一節分析訓練的移轉情形，本節在此不納入討論。

壹、受訓者對基礎訓練科目的課堂印象

過去的實證研究指出了學員學習的滿意度與訓練移轉有正向相關，當受訓者對訓練有高度滿意時，亦較能產生訓練移轉行為（王瑞賢，2001；林俊宏、龐寶璽、鄭晉昌，2006）。本研究透過實際訪談初任公務人員對於基礎訓練的課堂印象，瞭解受訪者對課堂滿意或不滿意的感受。多數受訪者皆表示講師是訓練中最關鍵的角色，比如受訪者 F 表示：「你要對那堂課有印象，那個講師到底講的怎麼樣，是滿重要的。」以及受訪者認為 A：「我覺得課程滿不滿意要看講師，跟課程內容比較沒有關係，主要是看講師上課的方法和講者本身。」並且受訪者均表示當講師以活潑、有趣的方式教學，會加深受訓者正向的課堂印象；反之當受訓者對課堂的記憶感到模糊，則留下不滿意的課堂觀感，如受訪者 B 說：「有些課程東西很不滿意是因為完全對那個課想不起來，才會不滿意。」

本文整理出受訪者對課堂的滿意度會因為「講師上課的方式」及「課程的實用性」而對課堂留下不同印象。在上課方式中，不同的講師各自有其一套教學方法，本文歸納出以下四種可能影響受訪者滿不滿意課程的授課方式，包含以小組討論方式進行、以案例與實作方式進行、以講師經驗分享方式進行及以合班講堂方式進行。

一、上課以小組討論方式進行，帶給受訪者深刻課堂印象

九位受訪者中有四位提到他們滿意訓練課程的原因之一在於「方案管理與習作」課程採小組討論的方式進行，較容易對該科目有較深刻的課堂印象，並且透過分組討論與報告，組員間互相腦力激盪，更能激發出新的方向。例如受訪者 D 提到：「方案管理與習作讓我們分組討論，去想各種不同方案的模式，大家團體互動可以激盪出不同的想法啦，我會覺得分組討論的課對我來說會比較有印象。」受訪者 H 和受訪者 I 則同樣表示方案管理與習作的課堂講師會給予學員互相討論的時間。在討論的過程中使其運用 SWOT 分析或魚骨圖分析等去研擬方案的規劃，接著上台報告給所有人聽，這樣的上課方式相對專注於聆聽的上課方式會更有學習印象。一如受訪者 F 表示：「我覺得小組討論會讓你印象比較深刻，會真的知道這門課他教的內容是什麼，不是只是幾個名詞而已。」故相較於獨自吸收書本裡的知識，透過小組團體的集思廣益所討論出的方案，更容易讓受訪者對上課所學內容留下印象，這也是為什麼受訪者們對這些課程感到滿意的原因。

二、上課以案例與實作方式進行，對受訪者留下正面觀感

除了小組討論外，受訪者 D、F、I 表示「公文寫作與習作」、「公務禮儀」、「方案管理與習作」課程，採用案例與實作的授課方式去實際演練公文的撰寫、外賓接待的訓練、專題報告的分析等，這樣的上課方法較單純聆聽授課內容，更能帶來正向的課堂觀感。受訪者 D 舉例：「公務禮儀有實際讓我們操作譬如說站位、長官宴會座位的安排，那個感覺比較務實，因為像我現在活動有時候也是需要面對排餐會的位子。」受訪者 F 也提到像方案管理屬於實作的課程對學員來說比較有意義，藉由實際操作可以幫助專題的思考。而受訪者 I 表示滿意公務禮儀課堂以演練、示範的方式讓學員注意到接待外賓時的技巧。他同樣舉例在公文寫

作課程中：「老師是真的是拿著案例、帶著我們寫，兩人一組，寫完之後交叉，就是跟別組一起對照看，看寫的差異在哪裡，因為他不是只有上課，是真的叫我們帶電腦來寫，所以他的印象特別深刻。」

以案例與實作的上課方式是一種體驗學習，透過親身體驗從中觀察反省，最後總結領會意涵而可能試圖積極嘗試行為（吳炳綱、吳漢明，2001）。從受訪者表達該課程的感受，可以察覺到他們非常贊同授課老師帶領實際操作與演練。透過實作的上課方式能幫助他們瞭解課程意涵，進而讓新進的公務人員熟悉實務中公務體系的運作。於此呼應蘇伯顯等（1998）的研究，認為基礎訓練之辦理宜以「雙向互動」及「案例討論」之教學方法。

三、上課以講師經驗分享方式進行，增加受訪者工作上實質幫助

受訪者 B、D、F 認為，當講師的授課方法是以自身為實務工作者的身份予以經驗分享，能讓他們體會到實際工作中，公務人員所扮演的角色及真實面對的狀況，有助於日後的工作，如公文的撰寫、第一線公務人員如何與民眾接觸的談話等。譬如受訪者 F 表示「政府採購法與案例解析」課程的講師來自公共工程委員會的前輩，他認為除了講師本身教學有趣之外，加上豐富的實務經驗，得以在教學上有比較多的實例而不會照本宣科。受訪者 B 也提到「民眾陳情案件解析」課程的授課老師是專門處理民眾陳情的主秘，他以自身過去的工作經歷做為教學上的經驗分享，受訪者認為：「他上課非常活潑，他講很多當公務員要跟民眾面對的時候，要怎麼去處理民眾的情緒。」

受訪者 D 亦舉例「公文寫作與習作」課程的授課老師是來自中央機關公務人員所退休的老師，受訪者表示：「他把他的經驗教我們怎麼寫，那個老師比較傾向教我們實務上的東西，所以在之後我們真的要寫公文的時候是蠻有差的，因

為你不是只看書上的那些東西。」本文認為當累積多年實務經驗的講師帶著教學的熱情，以公務前輩的角色分享給受訓學員有關公務人員工作的心得，此舉不僅能降低受訓者學習的枯燥感，更是增加新進職場的新鮮人在工作上的實質幫助，也因此受訪者表示對該課程感到滿意。

四、上課以合班講堂方式進行的通識性課程，大幅減低受訪者課堂參與的印象

然受訪者表示「國家安全政策」、「人權議題與發展」課程以合班授課，講課的呈現方式容易變成照本宣科式的演講，相對其他課程來說課堂教學趣味性低，上完課後也較容易遺忘而感到不滿意。加上受訪者認為這兩科課程性質偏向通識教育，其學習目標在於國安和人權觀念的提升與強化，但這類議題的涵蓋範圍廣泛，無法在短短一堂課的時間內深入的討論，即使上完課後學員也容易遺忘。譬如受訪者 H 表示：

我記得國家安全政策跟人權議題是合班講堂上的，他是來簡報，講的議題比較空泛的感覺，他不是特別針對台灣現在面臨到哪一些安全政策是跟我們現在當公務人員，或政府裡面特別需要面對或特別時事，好像沒有範圍；那人權議題裡面有很多女性、兒童什麼的也是很大的議題，它融在三個小時內去講本身就很困難，所以他講的東西就是很大範圍概略的點到。變的是這些東西也特別容易講完就忘，不會特別記得例子。

另外，受訪者 G 亦指出：「人權議題發展是比較像是我們以前學校在上的通識課程，所以都是針對一些性平等等議題去做分析，還有政府一些現行規定，它

在大禮堂上課，好幾個班一起，內容又比較枯燥，所以很無趣。」其中受訪者 A 和受訪者 B 則直言上完課後對該課程沒有留下印象。作者認為通識專題的講座課程，它所呈現的上課型態，僅能單向式地宣導、灌輸，因此對於訓練無法收立 即之效，尤其演講總是讓人聽完就忘。

除了上課的方式會對受訪者產生不同的課堂觀感，部分受訪者另提及「公文 寫作與習作」、「政府採購法與案例解析」課程，在實際工作場域中，由於課程 對個人工作實用程度的不同，而對該課程留下不同的課堂印象。

五、公文寫作訓練分別帶給受訪者正反兩面的課堂印象

其中，受訪者 C、受訪者 G 在公文寫作與習作這科目持有不同見解。受訪者 C 認為公文是身為公務人員進入政府機關首要具備的溝通工具，但卻是過往從未 學過的知識，因此對於在訓練期間學習此技能，感到深刻地體會。而受訪者 G 則 解釋說因為受過訓練後，在實際撰寫公文上仍無法學以致用，認為訓練課程與實 務運用產生落差，進而對該課程不甚滿意。

因為像公文寫作這方面，其實對一個剛進去新進的公務人員來講，是最 難的東西。因為公文寫作這東西不是會像我們平常講話一樣，公文 有太多文謔謔的東西，而且對於平行機關、跟對於上行跟下行的寫法 完全不一樣，而且這是你在來上課之前就會碰到的，不會像是有些課 程，是根本都還沒碰到。所以去上課時「公文」會覺得非常感受得到 的，因為你在工作的第一天就要開始寫公文了，可是你對公文的知識 是零的，所以當你一上到公文寫作，就會覺得「哦～原來是要這樣寫」。

(受訪者 C)

公文寫作在實務運作上沒有什麼幫忙，實際在寫公文的時候，你其實沒辦法照著課本寫出什麼，你只知道那個格式，學過之後其實還是一頭霧水，還是要在機關裡面實際用到才會知道，所以在這方面沒有那麼滿意，...，變成是我們在機關裡面要寫公文的時候，沒辦法融會貫通。就像我們那時候也有考公文，你大概只知道格式，就是考試的那些，你要真的去寫的話，寫不出什麼東西來，所以在這科上面效果不是很好。...，會覺得說我已經有受過訓了，為什麼進來了好像我還是完全不會，所以對這堂課不會那麼滿意，好像沒有學到什麼東西。(受訪者 G)

六、政府採購的實用性對受訪者產生課堂滿意感

同樣是與公務人員工作息息相關的「政府採購法與案例解析」課程，受訪者主張自身為公務人員，工作上或多或少會接觸承辦政府採購事項的業務，因此對該課程抱有較佳的課堂觀感。即使現階段非身為政府採購承辦員，但公部門有公務輪調之制度，在未來工作上也將可能接觸採購案件。例如受訪者 H 表示：「政府採購法不管是採購人員都會用到，就算只是採購承辦人，但是我們對這個東西瞭解也是零，對政府採購法這堂課也會比較有印象。」受訪者 C 也表達出自已對政府採購法課程感到滿意的原因：

採購法很滿意的原因是我覺得，在進入這個職場之前，就已經很清楚的知道說採購法是一般行政必須會面對到的一個課程，所以我覺得能在基礎訓上面去增加自己採購法的知識，是一件很好的事情。因為我

覺得這是一般行政脫離不了採購這一塊，所以我覺得能在基礎訓上到這一課是很棒的事。（受訪者 C）

綜合以上受訪者對基礎訓練科目的課堂印象，可以發現當講師上課以小組討論、案例與實作、經驗分享的方式進行授課教學，或與實務工作關聯度高的科目，受訪者大多對該科目持以正向的態度；反之，當講師上課以枯燥且照本宣科式的授課方式進行，或個人工作運用程度低的科目，那麼受訪者多半對該科留下薄弱的印象或保有負面的觀感。

貳、基礎訓練課程帶給受訪者的幫助

關於基礎訓練課程的幫助，在不同科目上受訪者表示不同態度，本文主要歸納為對目前工作上的幫助，以及對未來公務職涯的幫助。

一、習得公文寫作技能、瞭解政府採購流程、處理民眾陳情案件，以及熟悉公務人員權利義務和責任是對於受訪者在目前工作上的實質幫助

首先，工作幫助的部分，受訪者分別指出「公文寫作與習作」、「政府採購法與案例解析」，以及「民眾陳情案件解析」三個科目，有助於他們發揮與應用在工作領域上。其中受訪者 B 表示公文寫作能幫助公務人員掌握撰擬公文的基本要領；受訪者 A、I 受訪者認為政府採購法是身為公務人員，必須要瞭解採購的作業流程；受訪者 A、G、I 則將民眾陳情案件解析視為回應人民需求和處理民眾情緒的輔助工具。

公文就是你要先有背景條件，你才能跟能溝通，因為這是溝通的第一個工具。公文他有一個模板，你要知道那個模板怎麼用，你才會寫，不然會很像你在寫散文，寫散文就很容易被退。一開始我覺得這是最需要的，因為你一進去，你跟上級去溝通、跟平行機關溝通，都最需要公文。那去上課的時候，老師也不是上的特別好或怎麼樣，他就是把該教的都告訴你，然後你該用什麼語，前面的起頭、結尾怎麼用，我覺得就是很中規中矩的課，對初任公務員一定是很有助的。（受訪者 B）

公文寫作的技能對於初任公務人員來說，是進入公家機關第一個所需之技能。它向不同層級機關傳遞對話，也是整個公部門上下用來處理公務的文書，故受訪者 B 認為基礎訓練所學到的公文用語和寫作技巧在工作上是首要的幫助。

除了得到公文寫作要領的幫助，受訪者 A、I 認為公務人員或多或少會承辦政府採購業務，如受訪者 A 表達說：「每個人都會辦採購啊，大家當公務員多多少少都會碰到。」受訪者 I 也認為：「採購法是大家進來都要懂，業務標案這一定要用到。」因此在基礎訓練所學的採購法有助於受訪者瞭解政府機關採購的基本知識。

至於民眾陳情案件解析課程，受訪者認為在工作中，無論是本身業務涵蓋處理民眾陳情，如受訪者 I 提到：「像台北市有陳情系統，他如果不高興就進來陳情，那就要知道說要怎麼去回應民眾的需要。」以及受訪者 G 表示：「現在行政機關會收到很多民眾陳情、首長信箱。因為我本身有在負責首長信箱一部分的業務，所以在這方面老師上課如果有分享一些與民眾陳情相關的互動或是說面對民眾激烈反應，這方面對我們業務處理是有幫助的。」或者如受訪者 A 表示在處理

文書工作時，偶爾會碰到直接打進單位分機的民眾電話，身為第一線的公務人員都需要瞭解陳情的應對方法和處理民眾的情緒。

除了工作中實質運用的幫助以外，受訪者 B 認為有關法律的課程，譬如廉能政府與廉政倫理規範、行政程序法、政府採購法、政府資訊公開法、公務人員行政責任與權利義務、保障制度與實務、公務人員行政中立法、刑法瀆職罪與貪污治罪條例等，則有利於公務人員工作期間對自身的保護與約束，以避免違法犯紀之事。特別是她提到公務人員有時候可能在不知情的狀況下犯法，因此在訓練課程所學到的法規知識，有助於公務人員瞭解應履行之義務和承擔之責任。

法條課程就是時時警惕自己什麼場合的話、什麼錢不能拿、什麼事不能做，公務人員自律非常重要。很多時候是公務人員不知法然後去犯法，就是你根本不知道這樣有問題，然後你就做了。因為每一個人都會是承辦人，那你今天是承辦人就會有履約管理的責任，會有某一些你該應盡的事項，那些東西一開始在做的時候，其實都是你做做做，中間當然會有人幫你監督，但是你想想看監督的人就一、兩個，我們案子有好幾十個，所以他每個人都看到 100% 嗎？不可能，他今天有心才給你看到 100%，然後抓到有問題，那個人就是「很衰」！因為很可能所有人都這樣做，但是剛好今天他被抓到，當然那個人不是故意的，但是有些小細節，有可能做事沒有做到 100%，就是落了這個、落了那個，那就很容易被人家說文章。（受訪者 B）

作者認為基礎訓練學到的知識、技能帶給受訓者目前工作最直接的幫助，是從中學到公文寫作的技巧、政府採購的程序以及處理民眾陳情的情緒等；而

有關公務人員相關法律的課程，則是幫助受訓者在執行公務中所應謹守的紀律、嚴守的廉政等間接的幫助。

二、訓練課程除了對受訪者未來公務生涯有所幫助，更重要的是對建立人脈將有大大的助益

然而，即便是現階段工作派不上用場的訓練課程，在未來的工作職位中仍將有所幫助，例如受訪者 E 認為：「如果以後有調離單位，你越做越高之後，我覺得這些課程是很重要的。」當工作輪調或未來晉升主管職，這些基礎訓練課程會有所幫助；受訪者 F 則表示管理類的課程所學到的不只是工作上分析的工具，更重要的是提供一個邏輯思維的方法讓你可以在未來運用在任何地方，即使跟現在工作不那麼有直接的關連，但是這類課程是訓練公務人員思考的方式或技巧。

此外，多數受訪者紛紛表示基礎訓練所帶來很重要的幫助在於「人脈的建立」。由於授課採混合編班，故受訓者接觸的同儕是來自各學習領域、不同背景的學員，因此受訪者能與分發至不同單位的人交流互動，結交不同類科的朋友。即便結訓後各自回到工作崗位中，人脈的拓展可以幫助受訪者未來的工作需要，譬如受訪者 E 表示實際工作時曾經打電話請益當初基礎訓練時結交的同儕，他表示：「交朋友是對工作上有幫助，因為我有負責檔案管理，剛好有朋友在國發會檔案局，我之前就打電話請教他問題。」一如受訪者 A 直言：「有一些社交部分是認識其他單位的人，就是以後工作上有需要的話，也是一個人脈。」甚至，受訪者 I 認為最大的收穫並非訓練課程裡的知識，而是訓練期間所建立的人脈對於未來公職生涯的幫助，他指出：「基礎訓大家的重點都不是在學的東西，都是去建立人脈的，你能多認識一個人，搞不好未來會有幫助。」因此，基礎訓練除了培養初任

公務人員工作所需具備的基本知能，它提供了結交新朋友、建立人際關係的橋樑，對於公職生涯最大的幫助如受訪者 C 和受訪者 G 所表示：

我覺得最大的幫助就是人脈啦，說實在的。對我來說這些課程都是算其次，最重要還是人脈，因為畢竟多認識其他機關的人，總有一天，業務上你一定需要這些機關的人的幫助。因為基礎訓上課是混合很多職系的人，你不會單純只認識一般行政的人，所以我覺得基礎訓最大的幫助是建立一個人脈。（受訪者 C）

人脈的建立我覺得很有幫助，我覺得只要是這些同學老師有認識的話，其實都對工作會有幫助。因為你不知道在什麼時候會遇到什麼樣的問題，那些同學也會分配到各種單位，大家的經驗也會互相幫助。譬如說我們組有一個是在台北市政府底下的一個機關的人事室，如果我在我機關的人事室問不到，或他們不知道的時候，我就會去請教他，請他給我幫助，他就會給我答案；再來就是未來要調機關，他們會給你一些建議，如果你有興趣的工作，如果我們有的話，也可以跟他說這個工作 o 不 ok，或是他想瞭解什麼。（受訪者 G）

歸納以上訪談者對訓練課程的態度與認知，作者發現講師是影響受訓學員對基礎訓練抱持正面或負面觀感的重要關鍵。受訪者認為當講師個人教學的技巧與能力愈強、愈能夠與學生交流互動，以及愈能呈現活潑、生動、有趣的課堂教學，愈會增加受訪者正向的學習效果與學習滿意。反之，如果講師沒有表現出教學的熱忱，僅以單向注入式地講述課程，會降低受訪者的課堂收穫和課堂印象，而對

該課堂抱有負面的評價。此外，當訓練內容與公務人員工作的連結度愈強，則受訪者愈能從訓練課程中得到工作上的實質幫助。

藉由本節瞭解公務人員對基礎訓練課程的態度與認知後，本文接著分析基礎訓練的移轉成效，也就是評估受訓者是否將訓練所學到的知識、技能，實際運用至工作領域。

第二節 移轉行為與維持情形的分析

壹、移轉與維持情形

實施訓練程序的最後一步驟為評估訓練的移轉情況。狹義的訓練移轉行為是受訓者實際將在訓練所學之知識、能力、技術與態度等，應用在工作領域上的改變（Wexley & Latham, 1991）；廣義言之，訓練移轉尚包括任何間接的後續遷移與轉移事實，如轉化成默會知識、保留遷移甚至拒絕轉移（鄭錫錨，2013）。當個人能將訓練所習得之知識、能力、技術、經驗等，轉移至不同對象、時間、地點及事物，而擁有解決問題或適應環境的能力，此時訓練已通則化至工作系絡中（Westling & Fox, 2000）。

在深入訪談九位初任公務人員後，作者發現基礎訓練的移轉成果有限，受訪者均無法百分之百將所學落實在工作之中。也就是受訪者無法完全將基礎訓練所學的新技能，遷移至新的工作情境中。那麼是哪些因素導致受訓者未能有效發揮移轉？本文分析受訪者將學習所得移轉至實際工作的情形綜合理如下：

一、除了「公文寫作與習作」、「政府採購法與案例解析」課程，大部分的課程在目前工作上沒有使用的機會

綜觀本研究所探討之基礎訓練移轉成效，作者發現與公務人員現階段工作直接相關的課程最容易學以致用。亦即能夠將訓練所學直接在工作中派上用場的技能，都是來自於與公務人員日常公務有關的課程，譬如最直觀的公文寫作課程。然而受訪者表示大部分的課程對其目前所負責的工作業務並無直接的關聯，因此認為可以發揮運用的課程不多。例如受訪者 G 指出：「我覺得不太有用到耶，現在我學到的比較像是我未來用得到的東西，所以我覺得學以致用方面比較少。」受訪者 H 認為：「我覺得很少，大部分都沒有運用。因為老實說秘書室的工作偏庶務性質或綜整。」受訪者 A 也表示：「因為跟我的工作性質沒有關係，我是幕僚單位，我現在是做文檔，所以這些課程跟我比較沒有關係。」受訪者 C 則進一步闡述：「我自己會認為這二十二個課程，大部分都是很抽象的東西，像創新思考、憲法，實際上都是間接用到而已，不會直接用到，但不會不相關。一般承辦人最直接會使用到的就是最實務的那些課程。像貪污治罪條例，你頂多只會知道說我不能去貪污；像人權議題，你真的實務上會用到這些嗎？好像也用不到，但是必須要知道的東西。」

然而，究竟有哪些課程實際應用於工作中？多數的受訪者表示「公文寫作與習作」、「政府採購法與案例解析」課程所學到的技能，是公務人員工作最常應用到的技能。例如受訪者 A、C、I 均認為公文幾乎是每一位公務人員處理文書時必須交辦的工作；採購案件則是或多或少會承辦到的業務，因為政府採購的範圍相當廣泛，無論是小額採購或工程招標皆屬政府採購的內涵，這也是為什麼受訪者會認為即使不是承辦採購業務的公務人員也可能經手採購案件。

對於我的工作只有採購法、公文寫作會運用到吧。因為公文每天都要寫、都要辦，採購法是因為在秘書室幾乎多多少少都會用到。檔案那邊有些要委外廠商來幫我們做清查，所以也會有採購案。(受訪者 A)

公文我覺得是一輩子都要寫的東西，所以你就會覺得說當時學到的小技巧一樣還是可以繼續用在這個工作內容上面。採購法是因為我們每個人的一生都脫離不了採購法，不管是買個小東西還是很多，採購法的東西太龐大了，採購法他每個禮拜一直在修法，所以必須要一直精進採購法。（受訪者 C）

我們每天會用到的就是公文寫作，這是最重要的。再來次重要的是政府採購法，這個是幾乎不是做採購也會碰到的。（受訪者 I）

二、部分課程對於受訪者現階段無用武之地，原因在於訓練課程安排的時機點

受訪者表示基礎訓練部分課程性質偏向管理與決策層面，包括「創新思考與問題解決」、「績效管理」、「公共關係與政策溝通」及「方案管理與習作」等課程。這些課程訓練主要在「創新思考與問題解決」中學習瞭解創新思考與問題解決的策略、方法與工具，以及熟悉其操作模式與步驟；在「績效管理」中學習進行策略績效管理與評估時的使用技術與作法；在「公共關係與政策溝通」中學習掌握公共關係的內涵與技巧、掌握政策溝通的要素與過程，並且審慎使用政策宣導之工具；以及在「方案管理與習作」中學習如何經由一套有系統的方案規劃方法、執行步驟和績效評核機制，有效的進行公共方案管理。但是對於從事基層公務的受訪者來說，這些課程在實務上無足夠的發展空間，充分施展他們的所學，

反而認為比較適合放在升官等訓練或管理階層的專業進修課程。因此對於基礎訓練部分管理類課程所安排的時機點，受訪者 C、G、I 認為不是那麼的合適恰當。

坦白講有些課程應該要到中、高階主管的時候你才比較可能會用到，像是政策宣導、行銷可能要到高階主管的時候，你才會去設定整個組織目標。所以其實你在一個這麼低的階層用不太到，可是我相信未來還是可能會用到的。可是你就要去思考的是當你把這些課程全部放到一考上就去教的話，是不是有用？這是兩回事，這些課程未來一定會有用到，但是當你放在這麼早期的時候，就讓全部公務人員去上這些課程，是否就是會有幫助的？（受訪者 C）

有些比較沒有在工作上用到的，像是績效管理、創新思考跟方案管理，我進單位之後覺得這些比較沒辦法用到是因為它比較偏向決策的，還有它比較要訓練的是管理階層的，就是未來可能我當了一個小主管或科長後比較會使用到，但是在我們機關現行的作法，這些理論上的東西跟概念，以我們現在做基層公務員，還沒有這麼快用到，所以我覺得這是現階段用不到。可能要到了管理階層後受訓，我覺得比較有用，不然現在看這些就比較像是在考行政學、公共政策的感覺，就是為了考試去唸的，所以我覺得現在學可能相對比較沒有用處。（受訪者 G）

像公共關係跟政策溝通，這種應該是簡任官上課的時候才需要上的，我們現在上這些課程沒有意義，因為根本就用不到。我就算現在很認

真上，以後也會忘記啊。那應該等簡任訓的時候再上會比較重要。(受訪者 I)

三、受訪者仍必須遵從工作單位既有的組織文化和習慣作風行事

組織文化簡單來說是一套具備價值、信念及行為模式的綜合，是建立組織的核心體 (Dension, 1984)。Sherriton 和 Stern (1997) 除了認為組織文化是組織成員所共享的信念、價值觀、行為模式，尚包括由整個管理型態和意識組成的管理環境，最後形成該組織單位的工作氣氛。國內學者司徒達賢 (1988) 同樣認為組織文化是團體內共同分享的重要價值和觀念，並且會引導團員在組織團體中的行為與決策方向。本文發現即使受過基礎訓練後公務人員，雖然在訓練中習得一套新技能，但是回歸到工作單位後的受訪者仍必須遵循組織內固有的工作氣氛與文化行事，顯示出組織內的文化和一貫的工作模式成為單位成員間工作依循的行為規範。例如受訪者 E 表示基礎訓練所學到知識技能的應用程度僅止於沾的上邊，但是並無法應用的深入徹底，他說：「最主要是那輔導員教我看前面的人怎麼弄，你就照著他弄，一步一步學，有前手就參考前手。」受訪者 C 也認為每個單位存有既定的組織文化和運作模式，因此即便是在訓練學習到一套標準格式的做法，回到單位後仍須依照組織原有的作風。他舉例：

我覺得每個單位都有每個單位的組織文化跟運作模式，當你說你在基礎訓上到的是怎麼回事，他們其實不會去 care 這些東西。他們已經存在既有的組織文化，大家都這樣做了。甚至公文寫作的方式都一樣，你在那里邊上到的是一個很完整、很詳細的方法，可是你回到單位你還是要依照單位原本既有的寫作方式去寫，無法完全依照標準化的格式

去做。從這點就可以發現說上課的東西，雖然有上課的一套標準，但最主要工作的方向、手段、操作模式，還是要照單位原本既有的氛圍、組織作風、長官想要的方法去做。（受訪者 C）

由此顯示實際上主要仍然須遵循機關內原有的一貫風氣和單位的文化，此結果呼應 Tracey, Tannenbaum & Kavanagh (1995) 的研究發現組織文化會直接影響訓練結束後的遷移成效。

四、偏向學理面的訓練課程與實務工作間存有落差

從文官學院所辦理基礎訓練的課程指標來看，訓練學習內容著重於充實公務人員有關公共管理、行政程序等概念或共通性法規知識，課堂主要著墨於理論、分析方法、策略工具等的介紹。儘管部分科目內容包含案例的解析與實作練習，但課本上的例子仍與實際情況有所差距，因此受訪者認為訓練所學無法連貫至工作中運用。比如受訪者 F 指出：「基礎訓其實他都只能給你大致上的觀念，你不太可能真的實際去學到實際實務運用的東西，它可能是建立你瞭解公務體系的觀念。」受訪者 D 則表示：「基礎訓就是教一些 common sense 的感覺，因為業務上你就會專精某一個業務嘛，譬如秘書室專精做採購，那我們可能 focus 在辦活動、輔導廠商那一塊，在實作上跟基礎訓比較學理那塊有落差。」

受訪者 H 也以其所辦理的民眾陳情和採購業務舉例，他認為在有限的課堂內，老師也只能講述常見的陳情類型和採購流程，難以套用至實際情況。他表示：

以我辦民眾陳情來說，老師也大概的講陳情有什麼類型啊、有哪些規定啊，但說真的實際上在做這個業務，你可能要學的是怎麼應對不同

類型的陳情案件，你要怎麼處理比較好，或是你要以什麼態度、怎麼回應、找什麼方式解決，但是在這種案例上是比較少的。所以對工作上只能說我好像有學過，但老實說那是要靠實作。像我有辦採購要寫需求、採購的程序、齊備的文件、開評選會，那些規定等等很難透過幾個小時的上課就可以用在工作上了。（受訪者 H）

綜觀以上訪談的結果，本文對訓練成效評估的結果為基礎訓練並未有效地移轉於工作領域，也就是受訪者們並未將訓練所學之知識、能力、技術等予以完全消化吸收進而轉化至工作表現上。儘管訓練所學與受訪者工作內容相關也無法真正落實，本文認為關鍵在於公務人員考試錄取人員的訓練不能單以基礎訓練的移轉成效來論定訓練成敗，尚需與實務訓練配合實施。

見於《公務人員考試錄取人員訓練辦法》第五條規定：「基礎訓練以充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度及行政程序與技術為重點；實務訓練則以增進有關工作所需知能及考核品德操守、服務態度為重點。」從該辦法可以明確區分基礎訓練目標非指導受訓人員個人工作所需之技能，增進有關工作所需知能係實務訓練之規劃重點。亦即基礎訓練與實務訓練最大的差別在於，實務訓練的輔導焦點為針對受訓人員之工作內容，從旁予以指導與協助，包含教導工作要領與提示作業方法等，並適時給予指教或敦促其改善工作。因而有別於基礎訓練為求強化初任公務人員應具備之基本觀念、行政程序與技術等目的，這也是為什麼受訪者表示學完之後實際要用到時仍然不會，並強調公務人員必須從實作中學習。

貳、基礎訓練功能的再定位

承接前者所述，在洞悉受訪者將基礎訓練移轉於工作中的情形之後，本文回頭檢視基礎訓練的本質，探討受訓者對於基礎訓練所認知的功能和定位。作者發現即使訓練轉移至行為改變的幅度有限，受訪者們仍認同基礎訓練的必要性。對於初次踏入政府部門的新鮮人而言，有關公務體系和行政程序的實際運作的瞭解幾乎一無所知，考試錄取人員即是透過基礎訓練來初步認識公務人員的職務和身分，如受訪者 E 認為：「我覺得基礎訓練是把公務人員訓練成通才，你進入政府工作，你這些課程要大概懂一下，要有涉獵，至少知道在講什麼、怎麼操作，不能都不懂。」受訪者 D 也表達出基礎訓練的功能是提供初任公務人員在進入政府機關前的基本認識，他說：

我覺得在考上之前，跟政府比較沒有接觸的人，等於說是一個基本需要知道的概念理解啦。雖然可能沒有講的很 detail 但是他該講的東西都有講，至少他可以讓你知道以後業務大概是什麼，但課也很多，沒辦法每一科都講的很詳細，至少每一個都有點到，會讓真的是新鮮人來說，大概知道進入政府後可能會面臨的問題啊、自身的權益，就是像它說的「基礎訓」，基本的概念會有。（受訪者 D）

受訪者 D 進一步以「政府採購法與案例解析」課程作舉例，他表示雖然上課所傳達的知識或所學的採購內容有限，但是這樣的初階入門課程讓受訪者擁有採購知識的基礎架構，可以幫助其之後參加進階的在職進修課程。他舉例：

像採購案，我們科基本上身上多多少少都有採購，但是採購法那時候只能算給我們一個粗淺的架構，畢竟課堂數不多，你也沒辦法教太深入，我覺得還不錯一個點是他先給我們一個基礎架構，因為我回來工作的時候有接著上市府辦的採購法，以事後來看會覺得那時候基礎訓練上的採購法有點是像給我們一個邏輯架構，當我去上專訓課的時候，就會比較知道在講什麼，因為畢竟先有一個初步的概念。(受訪者 D)

此外，雖然受訪者們在以上的訪談結果反映出訓練課程與其工作內容的關聯不大，而無法應用至承辦的業務，但是基礎訓練讓公務人員瞭解其應遵守的法令與規範、擁有的權利與保障、應盡的責任與義務，以及瞭解公務倫理與公務禮儀等。這些基本的職前訓練一方面可預防公務人員違失行為的發生，一方面則促使其實行政。故本文認為不能因為訓練未有效轉化至行為表現就全盤否定基礎訓練，即便它可能無法在公務執行的過程中深刻體察，卻能默默地發揮潛在影響。如同受訪者 C 所表示：

就是因為有人探討基礎訓練跟工作用的沒有太大的關係，所以延伸出專訓這種東西，假如真的有很大關聯那就不會有專訓了。因為專訓就是專門 focus 在你工作的東西，專門為了那個職系而開的。所以我後來覺得基礎訓練它所帶來的，第一個是讓你可以清楚知道公務人員該有的基本道理，跟大的框架，包含權利義務，還有哪些法你不應該犯啊，犯了會有加倍處罰啊，或者是基本公務禮儀、說話態度、穿著…，就是很基本的東西，可是你要說它真的沒用嗎？其實它都默默的在內化、在影響你，可是在內化的過程中你不會去察覺到的。（受訪者 C）

基礎訓練除了讓受訪者對公務人員這個身分及即將面對的工作有一基本的理解，受訪者 F 還提到必須顧慮到所有的受訓者的訓練需求。尤其對於多數非行政類科人員而言，他們能透過這幾週的訓練期間，強化過去未接觸的行政法規知識和公共管理意涵。其中因為混合編班的調訓方式，使得受訓學員在訓練期間同時拓展人際關係，一如在第一節分析中其他受訪者們表示基礎訓練帶來的最大幫助是結交朋友、建立人脈。

雖然基礎訓練跟工作其實沒什麼相關，但我覺得還是必要的，因為畢竟不是每個人都是有行政類科的背景，也不是每個人都唸過公共行政。那你透過這一個月去讓他大致瞭解公務體系在幹嘛，還是很必要。另外一個附帶是，你在那裡面可以認識不只是一般行政的人，你可以認識到不同領域的人，這我覺得還滿重要的。（受訪者 F）

故即使受訪者認為訓練發揮移轉的空間低、課程安排時機不佳、仍需依單位既有作風行事，或是訓練與實務間存有落差等因素導致基礎訓練成效不彰，但是對於那些受訓學員來說，基礎訓練仍有存在的需要。本文總結上述受訪者們所認知基礎訓練所發揮的功用，以受訓者角度出發，整理出基礎訓練的功能定位：第一，基礎訓練賦予初任公務人員進入政府機關的基本認識；第二，基礎訓練培養公務人員應具備的核心概念，使其能快速勝任該職務工作的知能；第三，基礎訓練提供一個讓新進人員彼此間交流互動、維繫情感，及經營人脈的管道。

在瞭解基礎訓練的實際移轉情形後，接著本章自下節開始，逐一探討「學習的經驗與態度」、「課程設計」、「工作環境」、「學習與記憶」這四個因素如何影響訓練的移轉。

第三節 學習的經驗與態度對訓練移轉的影響

本節依研究架構，分析受訓者學習的經驗與態度如何影響訓練的成果，將分析結果整理如下。

一、擁有先備知識的受訪者在基礎訓練佔有優勢

Dochy (1994) 指出當個體在參與學習活動時，會將原本儲存在記憶中的舊有知識與新得到的資訊連結起來，有助於建構新的知識概念。亦即學習者個人的先前知識會影響其後來對學習相關內容的記憶與理解。Sweller (2003) 認為學習者擁有先備知識，能幫助學習過程中增加工作記憶體的處理元素。先備知識的有無，意味著學習者對新概念的理解與熟悉程度的差異，通常會關係到學習者將來的學習成效 (Alexander, Kulikowich & Jetton, 1995)。過去有關先備知識的實證研究顯示其能正向影響學習成效 (Kohler, 1987；Dochy, 1996；翁欣瑜，2002；莊育承，2007；楊慧娟，2015)，更有學者主張先備知識是主要支配學習表現的原因 (Tobias, 1994; Alexander, 1996)。

本研究即是以考取一般行政之錄取人員為研究對象，受訪者均表示過去求學階段或準備國家考試的過程時，曾經修習過行政相關課程，因此當他們參與基礎訓練，面對那些行政學與行政法的課程時，是具有先備知識的條件。比方受訪者 C 舉例：「坦白講，這些東西是我們考試的東西呀，所以你考試的時候，你有在背的東西其實就是這些在上的，說實在的。像公共政策提到那些解決的方案，其實就是創新思考解決跟績效管理所上到的工具。他就是在上魚骨圖啊，其實就是一模一樣。」他表示基礎訓上的課程內容與一般行政考科內容的重疊性高。因此對於受訪者們而言，相對地在學習表現上佔有優勢，能在訓練期間加速該方面知識的吸收理解並且內化而活用。譬如受訪者 D 表示：「像我們有上行政學嘛，跟

行政學比較相關譬如說績效管理、方案管理那些，行政學以前有上過基礎的，當然在應付上會比較簡單。」受訪者 H 則指出：「因為本身是一般行政的科系，那都是考過的東西，對本科的學生就會覺得非常簡單的。妳會對一些東西比較有想法，以前想過的例子去跟大家討論的時候會比較有方向。」故對於受訪者來說，訓練課程的多數科目已有基本概念和有一定的熟悉度，因此在學習討論過程中會相較其他同儕來得有利。受訪者 E 則提及擁有先備知識的學員，對於結訓時的筆試測驗上佔有優勢，如他表示：「他上這個課最終是要考試，對於我自己有行政背景的算蠻吃香的。」

然而未具有先備知識的技術類科者相對居於劣勢，對於他們而言，沒有法學相關的背景知識，學習狀況則較為吃力。譬如受訪者 D 表示：「像行政程序法就像我們以前考科一樣，我們基本上不太要念，而且它考的問題更淺。那如果對技術類科來說，他們對法條真的是沒有什麼概念，所以他們在讀那一塊的時候真的滿痛苦。」受訪者 F 也認同法律知識對於初次入門的學員會比較陌生，因為他們以前沒有上過這些課，也不容易掌握法律學習的竅門。但是對於出自本科系的受訪者們來說，就如同在複習以前大學修過的課程。受訪者 G 亦不諱言地說：「我覺得我們已經有背景的去吸收這些東西，會覺得比較快。有些可能是做土木工程，對他來說他沒有行政類的背景，他在學習上光是專有名詞的吸收就會很困難，他當然上課起來就會很吃力，到後續準備考試基本上都是會比較痛苦的。」

故根據受訪者的描述，考取一般行政的受訓學員不論在考試的準備上或課程的消化上比較容易占上風；反之，未具備公共管理、行政學及行政法等先備知識的非行政類科學員，他們則需投入更多的時間才能充分理解，相較處於不利位勢。

二、受訪者參與訓練時的學習態度和心態轉化

學習態度是涵蓋學習者對學習過程中所持正面或負面的評價、行為傾向。王福林（1990）指出學習態度係指引學習行為的方向，它可以影響學習的結果。而學習態度之形成與改變，除了與個人心理層面的認知、情感有關，尚包括對學習環境的態度（曾玉玲，1993）。故學習者產生的學習態度不僅表現於行為上，還會顯現於個人與學習環境的交互作用下，並且進而延伸至未來的工作態度（鄭耀蟬、何華國，2004）。

過去研究表明，個人參與訓練的態度會對後續工作上的行動力產生影響（Truskie, 1982；Tracey & Tews, 1995；陶紀貞，1999；楊聖怡，1999）。本研究發現部分受訪者在學習心態上，起初是為了做好準公務人員的預備，即將成為職場新鮮人，他們的態度表現充滿著積極且正向。但隨著時間推移或面對曾經研讀過的科目，面對基礎訓練的學習態度逐漸轉換為消極被動。例如受訪者 C 說：「畢竟你花了五週的時間，你會期望學到跟工作有關的東西，但說實在只要是我有學過的課程，我就沒有那麼認真聽。」因為這些公務人員比起在準備結訓測驗，他們當初更花心思在鑽研考試國家考試的準備，因此當再度面對已經學過的課程，容易降低受訪者的課堂專注度。受訪者 H 則認為起初會對公職生涯產生憧憬而積極作為，但在參訓過程中逐漸失去預備作為公務人員的熱情，他表示：

我覺得一開始當公務人員都會蠻積極在基礎訓練，能夠為之後的工作生涯有一些準備，所以會想說我要怎麼樣從裡面多準備，讓之後的工作生涯更順利一點。所以一開始的心態我覺得算是積極的，但是實際上會慢慢的不會像一開始那麼熱血想要都弄到很好，心態上有變啦。

（受訪者 H）

另外有關心境上的轉變，有受訪者提到當再次回歸學生的狀態，學習態度上不只是純粹地吸收知識，還包括認識其他同儕和結交朋友互動的機會，並且在未來有助於彼此工作業務的交流。比如受訪者 I 明確表達：「保持著去交朋友的心態跟建立人脈。」受訪者也 B 指出：「回到學生的狀態不論你是認真學還是不認真學，你會遇到很多新的朋友、一個不用有壓力的環境，我覺得還不錯啦。」受訪者 D 提到：「前輩他們都會說在公務體系如果可以認識比較多不同課室的同事的話，也許以後有些業務上的交流，會比較容易、比較有幫助。」此外，受訪者 G 表示他的學習態度抱持著在訓練期間互相交流各自工作上所遇到的狀況，在學習心態上傾向和大家做交流互動，且互相幫忙彼此業務上遭遇的困難。他說：

因為我們有先在機關待一陣子才去，所以那時候抱持著我的公文能不能有所進展，那當然有些東西在實務上遇到困難，希望去那邊獲得解決方式，...，大家都會彼此討論我們現階段我們遇到的業務上的困難，所以心態上比較多是跟大家做交流、交朋友，還有業務上大家互相幫忙，其他就是希望從老師那邊問一些老師公務上的經驗。(受訪者 G)

除了受訪者的學習態度會對訓練結果產生影響，本研究發現部分受訪者在參與訓練結束後，會轉變其面對未來工作的看法和想像。故本文在此除了討論參與受訓的學習心態，也分析結訓後回到單位的工作心態。

三、多數受訪者在工作心態上的轉變受到講師、同儕的影響

Noe & Schmitt (1986) 發現學習會受到工作態度的影響，進而影響學習遷移的成效。換言之，受訓者對工作投入的程度會受到工作心態的影響，導致受訓者

改變其轉移工作相關技能之動機。然而本研究發現當結訓後回到工作崗位，受訪者的態度表現上有所差異，受訪者 A 認為基礎訓練不會影響其對工作的觀感，二者是分開的，他認為：「我覺得工作態度沒有差別，工作是工作，訓練是訓練，就是你要拿到合格實授必經的歷程。」但是受訪者 F 則持不同意見，他表示可以藉由基礎訓練與各類科同儕的相處，在從事工作時有助於瞭解別人的立場，並能調整自己的心境，他以自身在經濟部標準檢驗局的工作環境做舉例：

標檢局它其實是比較偏向技術類，裡面的人都是理組的人，也許可以讓你透過這幾週相處會比較知道他們的想法。在工作上，秘書室跟那些業務單位之間就比較不會那麼的對立。因為其實我以前在採購科的時候，剛進去我覺得好像秘書室會覺得業務單位搞不懂採購流程或工作內容，他們對行政程序法不是很懂；那業務單位的人可能會覺得說「你們秘書室為什麼都不幫我們，要我去弄那些繁瑣的事情」。因為行政程序法是法規硬性規定的，業務單位可能不是很瞭解。但我覺得比起對立的態度，大家應該要互相幫忙一點。所以可能是心態上的改變、幫助，就我個人而言，因為我知道業務單位他們專業不在採購，他們有疑問或是公文的簽不知道要怎麼寫的時候，我就會盡量去幫他們找範例。（受訪者 F）

此外，受訪者分別提及講師和同儕會對工作時的心態產生不同程度的影響。比方受訪者 G 認為參與受訓後會影響新進人員踏入公職的想法，他說明授課講師的態度會連帶影響學員結訓後回到工作單位的工作心態，尤其當講師身為實務工作的前輩，較容易成為新進公務人員效仿的模範。

其實老師的態度會有很大的影響，如果老師很積極說我們公務人員應該要有抱負，對於受訓之後，在公共服務動機上面，我覺得會比較有提升。那如果是遇到比較消極的老師，或教的比較不好的話會有影響，公務人員有一個形象在，公共服務動機就會下降。如果是公務界的老師，我覺得影響會比較大，因為學校老師畢竟在學術界，公務界的前輩可能他遇到的困難會跟我們比較近的，所以我覺得公務界的前輩影響會比較大。（受訪者 G）

然受訪者 B、H、I 則主張受訓同儕會影響其當時對未來工作的想像，譬如受訪者 H 認為受訓同儕帶給自己的是面對嶄新工作的正面心態。在經過一段密集的訓練期，這群一起共同經歷一段磨練後再各自出發，他認為是一種與同學間共同努力達成目標、完成專題報告、通過考試，是一段正向且激勵的心路歷程，如他所說：「好像我們正要從同一個起跑點開始，所以我覺得那對工作態度是有蠻大正向的加分。」而受訪者 B、I 覺得工作心態的轉變來自於把自己的工作內容參照其他同儕的工作量，因而影響心理的平衡、產生比較的心理，如他們舉例：

我覺得是跟其他新進的公務人員相處，會影響自己之後的工作環境。

像他們會說那兩個月工作多忙多忙，那你就會去比較，就會想說「啊～沒關係，我已經身在福中了」。應該是可以歸類成這些新進公務人員的互動，而不是課程帶給你什麼的影響，是因為這些互動可以告訴你在職場上哪些可以改進，我覺得是人際之間的互動吧。（受訪者 B）

妳去了會多認識一些人，更瞭解其他機關的東西，其他跟你一樣分發的新入，他們的狀況是怎麼樣。如果其他人很慘的話，你來這邊就會很珍惜。（受訪者 I）

總括學習的經驗與態度對訓練移轉的影響，本文發現擁有公共管理、行政學與行政法等先備知識的受訓者，相較其他非行政類科的受訓學員，能更快地消化訓練所學的新知識與新技能。此外，作者發現到受訓者個人的學習態度會影響訓練學習的意圖和熱忱，並且在參訓期間與講師、同儕的互動過程也能改變受訓者對工作的觀感。

第四節 課程設計對訓練移轉的影響

本節分析訓練課程中，教材編排與訓練內容對訓練移轉的影響，研究結果說明如下。

一、過於陳舊繁冗的教材內容以及陳設配置不一的教學空間，可能帶給受訪者負面的學習效果

訓練設計的課程編排會直接對受訓者的學習效果和記憶造成影響（Baldwin & Ford, 1988）。有關基礎訓練所使用的教材，部分受訪者認為課程所採用的教材性質如同一套教科書般呈現基本的理論知識，或者像工具書的功能般指導你如何操作，例如受訪者 F 說：「我覺得就把它當作教科書，其實沒什麼特別的。」受訪者 G 同樣表示：「我覺得就像是教科書一樣，只是有做過整理的教科書，現在很多教科書也有案例分析啊，所以還是算死板，會比較無趣，你去看還是很無聊。」

多數的受訪者則對教材內容的評價是過於陳舊、僵硬、枯燥，且文字敘述過於冗長繁雜，難以在短期間內全部消化吸收。比方受訪者 B 認為：「題目就是很舊，他一直教你用魚骨圖，然後用 swot 分析。但是其實還有很多更新的東西，我覺得教材太舊太雜了，應該要精簡。」受訪者 C、I 則抱怨說課本很多、很厚，且理論篇幅過多。受訪者 D 同樣認為教材部份過多且雜，他反映：「以基礎訓來說，我覺得應該要淺顯易懂，因為我們書都蠻厚的。」受訪者 E 也認為過量的教材會增加技術類科的學員的負荷，他表示：「我記得有三四本，你要在四個禮拜後考試，對技術類科他們覺得壓力蠻大的，一定都念不完。」

另外，因為基礎訓練由文官學院或委託訓練機關、學校辦理，故受訓學員上課的教室場地不盡相同。大部分受訪者認為設施配備良好，但是受訪者 I 則反映分配到的上課教室空間狹小、座位分配不均，導致學員受教育品質受到擁擠的教室影響。

場地差別很大，我們在文化大學進修部上課，像我那間教室是六角形，我那一梯次有三個班，它三間教室大小不一樣，我那間是特別小，而且我的位子是最邊邊窗戶下面，教室很差。我覺得明明大家都是去受訓，有的人可能在文官學院，有的人在學校，但是教室差別很大。像我那間就是大家擠成一團，上課品質就很差。（受訪者 I）

整理綜上所述，不論在教材方面的編排方式和內容，或是教室設備的空間規劃，都會影響受訪者在受訓期間的學習表現。

二、講師採不同的授課方式，及師資遴聘來自產、官、學界，均可能影響基礎訓練的成果

美國學者 Edgar Dale 最早於 1946 年提出「學習金字塔」(Cone of Learning) 理論，他以語言學習為例，發現閱讀的學習形式只能記住 10% 的學習內容；但是當自身參與討論、發言則可記憶 70% 的內容；如果採報告陳述予他人或參與手做親自體驗則可記住高達 90% 的學習內容。美國緬因州的國家訓練實驗室亦發展出相似的研究結果，得出不同學習方式會有不同記憶效果。其中教學效果最低的方式為聆聽式學習，僅能保住 5% 的學習記憶；而當課堂以分組討論的形式進行，則可記住 50% 的內容；如果更進一步透過實踐演練或實作中學習，可保留到 75% 的學習內容；最後能將所學立即應用或教導他人，可留下高達 90% 的內容。

由此可知教師的教學方式影響學生學習效果的重要性。受訪者們亦描述講師對教學富有其影響力，譬如受訪者 H 舉例：「有些老師講完課、帶練習題、同一個議題全班報告一下就結束了，我會記得但可能沒那麼深刻。但有些老師是帶大家互動之後，他會給你很多回應跟回饋，針對你剛剛的報告，他會講你那些東西要改、會跟你討論、給你建議，有反饋我覺得印象會更深刻。」說明當講師能在學生報告後給予適時的意見回饋，有助於增進受訓學員的學習效果。同樣地，當受訓者愈快獲得有關訓練績效成果的反饋資訊，愈能加速修正其本身之缺失 (Wexley & Thornton, 1972)。

其他受訪者也一致認同講師上課呈現的方式是影響學習效果重要因素。講師以制式化的教學和活潑多元的教學的差別很大，比方受訪者 A 透露：「老師本身好不好會差很多，因為有些老師來也沒有上什麼課，就在講自己的，跟大學的時候一樣，主要是看講師上課的方法和講者本身。像我的方案管理上課的老師是北大的老師，他上的比較有趣，然後比較完整一點，會舉很多的例子。」受訪者 H

則表示：「我覺得老師對一堂課的呈現真的影響很大，因為有些老師就特別會去透過一些案例，或老師的邏輯思路、帶一些活動跟例子，不論同學他有沒有課程基礎，都更能讓大家去討論。但如果今天這個老師他講他的、我唸我的，大家可能沒有反應他也沒有感覺，那就算我對這堂課有興趣，到後來我可能也會昏迷想睡覺。」由此顯示出講師的教學方法和授課技巧對於一堂課的影響力。

除了教學方法的重要，受訪者 B、H 認為講師在課堂中所扮演的角色絕非只是講授課本裡的理論知識，還要能結合理論框架和實例。例如受訪者 B 表示當講師分享與工作相關的注意事項，大家會願意仔細聆聽且較容易引起大家的共鳴。受訪者 H 同樣認為，如果上課內容能結合一般公務人員在工作中最常實用的知能，則更加貼近公務人員工作所需，這也是公務人員真正想從基礎訓練所學習到的技能。

講師很重要，第一個是你上的東西一定是要很貼近公務人員需要的，是我們真的會碰到的；再來是講師他能不能分享一些很實務的東西，尤其是你當公務人員越久，你碰到的環境一定越來越多，或越資深的越會講到特別的東西，他就會跟你講什麼東西要注意，通常是無傷大雅的東西，但就是你平常會忽略的。...，我記得有一門課是政府採購法，老師是做採購的，他自己本身就遇到很多土木工程的採購案，就有很多訣竅，因為採購法很容易踩地雷，你也不是故意的，但是就是會不小心碰到。這時候大家都會仔細聽，就算你不是做採購的，你請購單位也很容易遇到。（受訪者 B）

如果我看到課程內容是跟我工作有關，我就會特別注意。…，有些共同的課，用到的程度很少，是不是可以針對大部分的職系遇到的工作，能夠針對這些業務多做一些實作或案例的課程，我覺得會比較有幫助，教一些工具或比較多人業務重疊會使用到的東西。譬如教承辦人怎麼辦一個會議，這或許是大家比較想學的工具。（受訪者 H）

本文發現此訓練內容與實務連結的重要性與 Tziner, Haccoun & Kadish (1991) 以及 Gregoire, Propp & Poertner (1998) 的研究結果相似，他們認為訓練課程應結合工作有關的內容，是促使訓練產生移轉行為的核心要素。因此，當講師能以自身實務經驗傳授和分享，更容易幫助學員聚焦於公務的運用，貼近受訓者的學習需求。一如孫本初、蔡秀涓 (1996) 認為尤其當所接受的訓練與工作有關時，更能將其所學應用工作領域並且持續一段期間，發揮訓練移轉。

然而講師個人背景的差異會不會連帶影響訓練結果？講師特質在「教學經驗豐富」與「實務經驗豐富」孰輕孰重？在實際訪談後，部分受訪者表示兩者無法相比擬，譬如受訪者 F 表示師資的良窳無關講師的背景來自產、官、學界，他說：「其實實務的講師有時候也是會講的很照本宣科，不一定是來自哪個領域就會比較好。」受訪者 G 也認為教學品質的好壞並非歸因於身份出自學校老師或實務工作者，而是講師個人的教學能力與素質，兩者是無法一併比較、混同一談的，他比喻：

我覺得要看老師的教學的技巧，因為有些老師他可能公務經驗很豐富，可是他沒辦法像學校老師的教學技巧，可以把經驗轉成有趣的方式來做分享，跟一些案例的分析，他可能單純分享他的公務經驗；但學校

老師他可以理論跟實務做結合，雖然老師可能也是聽別人分享之後他再去吸收跟判斷，所以我覺得在教學技巧上面的話，公務界的前輩可能就沒有學校老師那麼厲害。當然有些老師也是純教學，就會是變成教課本的東西，完全要看老師的教學技巧跟他的經歷。（受訪者 G）

但是多數受訪者則指出富具有實務經驗的講師，他們因為瞭解公務界的實務運作，且透析公部門內部行政文化，因此對初任公務人員來說能幫助他們窺探公職生涯發展歷程中的注意事項，更能與實務工作接軌，如同受訪者 E、H 所描述。相較之下教學經驗豐富的學校老師則偏重理論上的教育，比如受訪者 B、C、D 提到學術界和業界講師教學上的差異。

公務禮儀的老師是外交部的長官，上的有趣的老師都不會照課本講，政府採購法的老師是退輔會的做採購的老師。我覺得實務工作者都會講他實務面的東西，教授可能比較沒有接觸實務面，比較分享不出來，其實公務人員就是比較偏向實務面。（受訪者 E）

像政府採購法是一個工程會的講師，好像是處長，他有講很多他做工程、土木遇到的案子，你就會特別對這些前輩留意。而且實務工作的老師他們通常都會講說以後工作生涯上有什麼問題，可以打電話來問，或是寄 e-mail 來問。所以會對這堂課更有印象，他們會很容易講到他們之前辦過什麼例子，就更會覺得這堂課跟我們工作有關、跟我們公務機關有關。（受訪者 H）

受訪者 E、H 認為公務禮儀課程及政府採購課程的講師來自相同領域，是公務界經驗豐富的前輩，不論在實例的分享或職涯的提點，會比起學校的教授更貼近公務人員的工作。

比較受歡迎的老師通常是講實務，而且不是學理上的老師，都是機關請來的會比較好。會從公部門接受他們邀請來的講師，一定很有熱情，假如是實務工作者，他們都很活潑，他們會盡量帶給你他在工作上面能告訴你的東西，然後跟你說你新進來一定要注意什麼、什麼東西不能碰，就是分享經驗告訴你怎麼做。那學者就是把我們學過的東西拉過來再上一遍。學者可能已經盡量以最活潑的方式，但我看起來就是跟大學一樣，但是我相信那些題目給實務工作者，他們一定會有不同見解。（受訪者 B）

硬要說，當然是實務工作者才是最知道的。因為大學老師他在講一些理論性的東西，可是實務工作者他是以他自己最知道的一個東西去做舉例，我覺得舉例對我們來說比較有幫助，所以實務工作者會比較好，因為大學老師就像上課一樣，講的是學術理論的東西，不會去談論到實際上工作的情況。（受訪者 C）

實務工作者上課可能會跟你說實際上機關操作是怎麼樣；但是像大學老師或學者可能就會跟你說理論上有甲說、乙說，實務上就會說他們以前在機關會怎麼樣辦啊，可能可以轉彎的方法是什麼，我覺得還是

有差。我會比較希望老師的教學方式是以實務導向，老師分享他的實務經驗可能對我來說會比較有幫助。（受訪者 D）

以上的描述顯示受訪者 B、C、D 一致認為學校單位請來的講師偏向學術理論的教學方式，但是公務機關請來的講師在教學上可以針對初任公務人員在未來公職需注意的方向，給予經驗分享和實質建議，這也是大部份受訪者為什麼傾向偏好實務工作者的教學方式。

三、受訓者的學習狀況因來自不同考試類科而有所差異

除了講師背景差異的影響，受訓者學習背景的不同，同儕之間在學習過程也會產生不同影響。本文從受訪者與同儕間交流的描述，瞭解受訓者過去學習背景的差異會對學習成效造成不同影響，譬如受訪者 I 認為小組討論中的同儕互動，不因學習背景而有不同的學習狀況，他舉例：「像我們那組有一個資訊的，他本身是學資訊出來的，他就是反應很靈敏的，反而有時候我們要提創意管理，提案時他反而可以講出有用的建議。」受訪者 G 則表示行政類科者與技術類科者於考試寫作方式的理解和邏輯推演上有所差別。譬如他認為受自然組學科訓練的學員倚重結果的有無，但對於文科的學員來說更注重過程，或者如他說：「申論題我們可能會有起承轉合的論述，技術類的他們會覺得說我們直接把答案寫出來就好了，為什麼還要寫到這麼多的篇幅或頁數。」

其中受訪者 A、B 提到最大的差異在於分組討論的溝通上，受限於學員來自不同的學習領域，有其各自專攻的專業，故對於基礎訓練課程的行政知識理解程度不一，導致同儕在意見表達上容易產生溝通協調的問題。受訪者 A 指出：「因為大家是不同背景，是四面八方領域來的，所以對技術類的會比較困難，做小組

報告的時候就會很明顯的覺得，像是做專題的理解上，溝通會比較困難一點。」

受訪者 B 以該組組員舉例：

我們在做專題時，因為是不同領域的人，有些人的領域，你們會真的很難溝通、念不同科系真的會無法對話，我們公行想出來的真的跟他們就是不一樣。在不同專業上，可能他們講的東西我們聽不懂，我們的邏輯他們也不太懂。就是在一起做報告的時候，會有一點這種感覺。…，我記得我那時候題目是政策行銷，他們就一直專注在政策的沿革、發生了什麼事，我們的理解是在政策行銷最後一塊要怎麼去規劃，哪些點要顧及到，但是他們會把重點放在前面。因為我們那時候在講「節能省水標章」，他們一直去研究省水標章的主管機關是誰、怎樣改變、現在市場的市佔率…。但是在那環境你也不能強勢，只能討論吧，但是他們會一直質疑你、問你說「咦～這個是這樣嗎？」因為他們沒有學過，所以你要對那個地方更清楚。（受訪者 B）

屏東小組溝通上的差異，行政類科者因為擁有先備知識的優勢，對於課堂的學習，例如法條課程的理解力和申論筆試的熟悉度，相較技術類科者更能掌握要領。因此不管在課堂表現或報告考試的準備上，受訪者認為技術類科者相對容易仰賴行政類科者。例如受訪者 C 和受訪者 G 表示：

大家很仰賴一般行政的人員，我不知道我們班比較特殊還是怎麼樣，他們會認為一般行政在基礎訓就是很吃香的，就會覺得你們都懂，有什麼問題就會問你們。…，因為他們都知道說這些課程一半以上都是

一般行政、人事行政、教育行政等等，是我們所考的東西。所以在基礎訓練時，你會非常明顯發現技術類別的人都會仰賴行政類的人，會希望我們去 cover 他。…，小組要推派代表都很容易推一般行政上去，像那時候選學員長時，一半以上候選人都是一般行政的人。大家都會認為一般行政都很瞭解這些課程，因為我們都學過。（受訪者 C）

尤其是在報告製作上面，我們就很容易變成組長，因為我們對於報告的架構上或是後續的考試，我們都會有比較多的經驗分享，跟他們說可能申論題要怎麼寫，或是這個科目要怎麼準備，再來是報告上面我們會比較多是做簡報，所以基本上他們都會比較倚重我們去導引，就變成我們容易當組長。（受訪者 G）

總結課程設計對訓練移轉的影響，包括軟硬體設備中繁冗僵硬的授課教材和教學不一的場地設施；訓練內容中除了講師個人授課方式的差異，師資遴聘來自學理或實務界的差異，以及受訓者過去學習背景的差異，皆會影響學員在訓練移轉行為上的轉變。

第五節 工作環境對訓練移轉的影響

本節將工作環境中「主管與同事的支持」及「技能使用的機會」對訓練移轉的影響說明如下。

一、主管與同事所表現的低度關心和不支持，可能消減受訪者發揮訓練所學的意圖

Noe 和 Schmitt (1986) 認為受訓者對工作環境的知覺感受，會影響其學習的意願、效果以及訓練的轉移。許多研究證實當組織氣氛愈好、主管與同事表現出支持的程度愈高，員工將知識與技能移轉的成效愈高 (Baldwin & Ford, 1988；孫本初、蔡秀涓，1996；Holton, 1997；Gregoire, Propp & Poertner, 1998；Susan & Judith, 2004)。也就是說當員工得到上司及同事的正面支持或回饋時，能促進員工將那些知識技能學以致用於工作領域 (Bahn, 1973)。其中有關訓練移轉影響因素的文獻中，不少實證研究發現「上司的支持」為最重要的關鍵因素之一 (Huczynski & Lewis, 1980；Curry, 1994；Xiao, 1996；陶紀貞，1999；李蘊真，2007)。

Noe (2002) 認為主管的支持包含主管看待學員參與訓練課程的重要性，以及主管重視學員將訓練內容轉移至工作行為的程度；Holton (1997) 則定義同事支持受訓者將所學應用，其指的是協助受訓者訂定學習目標、給予反饋。然本研究多數受訪者表示公務單位主管與同事對新進同仁參與基礎訓練的態度表現為低度關心，組織關注的焦點是希望受訓者趕緊回到工作崗位，以紓解人力配置不足情形或減去工作移交職務代理人之交接手續。比如受訪者 E 說：「他們是希望我們趕快回去工作，因為我們人真的很少。」受訪者 E 也認為單位的長官希望那些受訓的新進人員可以趕快去受訓、趕快回來工作，他說：「長官不希望你先做了一陣子，因為他可能教一教你又忘記了，他會覺得說這個案子要不要移給你，移給你之後可能沒兩個月又要移給別人一個月，然後又要移回來，這樣很麻煩。那就乾脆你早一點去受訓早點回來，減少作業流程。」

受訪者 H 更直言：「實際上大部分人受訓完很少人會去討論，不會有人關心哪個老師教了什麼、考得怎樣、你有沒有學好。大家比較在乎的是你有沒有過、趕快回來、趕快工作。」表現出該組織的不支持態度與漠不關心。受訪者 B 則比喻：「他們就會覺得說你回來了，就不會再跑掉了，因為你一進去他們就會想說你之後就要去受訓了，所以有些事情也不會馬上就交給你。那你回來了就是一直待在這裡，所以他就會開始認真教你。」並且他表示因為所有同仁都是面對同樣訓練的過來人，他們認為訓練和實際工作存在落差，所以會希望等到結訓後回到單位才開始交辦工作。而在基礎訓練期間，單位有請一個月短暫當職務代理人的受訪者 I 表示：「因為有一個人在幫忙做我的事情，所以對他們來說只要有人做這件事情就好了，那妳去學什麼，實際上大家都知道用不太到。」

其中受訪者 G 以肯定的語氣表示該單位成員看待基礎訓度是負面的態度，認為該機關對同仁參與基礎訓練或其他在職訓練課程的態度表達為不鼓勵且不支持之觀點，認為公務人員最重要的任務是堅守於工作崗位。他描述：「我覺得我們單位對於去受訓這方面沒有很鼓勵，當然基礎訓是被迫要去學習，但比如說我們有其他學習的機會，或是有訓練課程，我覺得長官會希望你在辦公室上班，他比較不希望你去做學習，他們就是希望你有人力來幫忙是比較好的，比起你出去外面受訓。他是不鼓勵，基本上他是希望你能不要去就不要去。」並且受訪者 G 舉例說明當他試圖將訓練所學之知識運用在實務工作中，卻遭到主管的漠視與拒絕。於此可從該單位上級保持守舊心態，且不願意接納下屬的意見，顯示出機關的僵化。

像我們在學公文的時候，老師有跟我們講「記錄」這兩個字最新版本已經沒有區分言部的「記」和糸部的「紀」，就是統一用言字旁，已

經不分動詞跟名詞，這已經是有公告出來，課本都有修正。可是我們回到機關裡面，我就都用一樣的字，長官就會退你公文說，紀錄有分動詞跟名詞這個觀念，可是我在受訓之後，有學到這樣的新知，長官就會說「我不知道啊，沒有人說」，譬如科長說我接受，可是組長不知道啊，你上去還是會被組長退啊。所以我覺得好像越到了比較高的位階或資深之後，大家去學習的動力跟意願下降，你沒辦法更新新知。我覺得他們沒有辦法接受下屬的一些建議，可能是希望要長官跟我說，我就照做。他會說那如果不改會怎麼樣嗎？好像也不會怎麼樣。會覺得跟我所學最新的這是這樣，可是我還是要去做舊的，會覺得比較僵化，變得要自己調整。（受訪者 G）

過去有關創新的組織對知識移轉的相關研究結果指出，創新的工作環境可以提升員工將知識移轉運用（Weidenfeld, Williams & Butler, 2010; Jiang, Wang & Zhao, 2012）。亦即當管理者能以開放的態度，廣納部屬意見、支持創新的工作方法或技術，將有助於訓練移轉的功效（Huczynski & Lewis, 1980）。然而從受訪者 G 描述其單位工作的狀況，顯現出上司無法跳脫窠臼，拘泥於陳舊的作風而拒絕創新。

二、當訓練課程所學到的知識技能與工作內容有關時，受訪者才有使用的機會
工作環境是否提供員工使用新技能的機會也會影響訓練移轉的功效。Ford, Quinones, Sego & Sorra (1992) 的研究指出，當愈有機會應用所學，則愈有助於學習記憶的維持且移轉的程度愈高。但是當受訓者沒有發揮運用的空間時，新技能便會快速地退化（Garavaglia, 1993）。

本研究發現基礎訓練所學並非對每一位受訪者來說都有表現的機會，譬如受訪者 E 和受訪者 G 認為「國家安全政策」跟他們涉及業務無關而沒有使用的機會。該科學習目的在於瞭解我國國家安全現況，其範圍擴及至國防、外交、國家重大變故等足以讓國家置身於有安全疑率之情事，但是對於受訪者而言，他們的職務並不需要瞭解我國國安相關政策或法規，因此尚未有運用到該課程的時機。受訪者 B 則表示「憲法精神與政府組織」課程在工作上沒有發揮的空間，因為憲法課程的焦點在《憲法》基本權內容的概念理解，例如人民基本權的保障、國家組織採行權力分立制度的模式等有關憲法內涵的理解與判讀，實際工作中受訪者不會接觸這塊。

另外，受訪者 C 則表示「民眾陳情案件解析」所教的課程是充實公務人員具備依規定受理民眾陳情的能力，並善用陳情要點之規範，回應不同訴求的民眾陳情。但實際與他所在機關內受理的民眾陳情偏向一般性諮詢服務、行政違規之舉發或市政興革之建議等陳情案件等，不至於行使行政救濟之程序。如他舉例：「我們的民眾陳情通常是 1999，是非常小的案件，可是這堂課所上到的是訴願、訴訟，跟我們實際在公務所接觸到的陳情是不同的層級。」

故實務上惟有與自身公務內容相關的課程科目才達到學以致用。比如受訪者 C 舉例他的職務涉及市有土地清查之工作，在清查的過程中須熟悉《行政程序法》的法令規章，才能在工作中為行政行為時妥適運用，因此能將「行政程序法與案例解析」所學之知識技能運用到實際工作中；受訪者 E 則負責機關內計算帳務、處理會計事務，認為的確在「預算編審與經費運用」課程中學到關於會計帳務的知識而實際操作應用；其中受訪者 G 的業務負責承辦單位有關人權議題和性別平等的調查業務，因此當初認為課堂不滿意的「人權議題與發展」課程，反而進入機關後對受訪者 G 來說在工作使用的機會高；而受訪者 D 表示當他負責承辦

市長信箱，收到市民反應的意見時能善用「民眾陳情案件解析」課堂上所教之技能，雖然實際應用的次數有限；受訪者 H 則是認為「方案管理與習作」和「創新思考與問題解決」課程所學到方案規劃的輔助工具，確實在他在工作中有使用到甘特圖的分析方法，雖然也只是偶爾有使用，但不可否認的是這些課能幫助受訪者思考問題的解決方法。

總的來說，作者發現公務人員最常將基礎訓練所學實際派上用場的科目是那些與公務人員相關保障權利義務的法條課程、政府採購法與案例解析課程，以及公文寫作與習作課程。攸關公務人員自身權利義務和保障相關的議題，受訪者 C、D、G 舉例可以從「保障制度與實務」中習得如何善用合法救濟之管道以保障自身權益；以及在「公務人員行政責任與權利義務」中瞭解公務人員身份有關之身分、經濟、考績、請假、結社等權利，和忠誠、服從、應行迴避等之義務，以及違反義務所須擔負之行政懲處和司法懲戒。譬如受訪者 C 表明：「保障畢竟這跟你自己福利最有關係，這些東西其實都是在上課的時候有學到才會在真實工作的時候，知道我該怎麼做，或是其實我擁有什么樣的權利。」受訪者 D、G 同樣認為這些與自身權益、責任和義務相關的課程，雖然不與業務直接相關，但確實是透過訓練課程得以瞭解公務人員請假規則，或實際面對收受與其職務有利害關係者餽贈之財物等的處理方式。因此與受訪者個人切身相關的法規課程是對於每一位公務人員都有發揮運用的機會。

另外有關廉能政府、行政中立，以及瀆職貪污，公務人員可以在「廉能政府與廉政倫理規範」課程中，舉凡學習如何處理受贈財物、認知身分所背負的職責及體悟涉嫌違法不當之承受相當責任等，都能幫助公務人員加強道德自律和嚴守清廉；從「公務人員行政中立法與實務」課程中熟悉公務人員參與政治活動或有關政治行為之界線，並且能正確判讀、嚴守行政中立之事項，以維持行政中立之

素養；最後在「刑法瀆職罪與貪污治罪條例解析」課程中充實貪污瀆職相關法律規範，養成知法守法的觀念，特別是賄賂、不法圖利等違背職務罪。譬如受訪者 B 提到：「我印象最深是三節的時候哪些東西可以拿、哪些不能拿。因為我們之前就是有人來送東西，我就會想到真的不能拿，原來三節真的會有人送東西。」

其次，受訪者不論在幕僚單位或業務單位皆表示需要承辦採購業務。「政府採購法與案例解析」課程最主要讓初任公務人員認識政府採購案的實際運作模式、弊端態樣、如何避免發生弊端產生及相關罰則規定。譬如受訪者 A 舉例：「採購法在秘書室幾乎多多少少都會用到，我在檔案那邊，有些要委外廠商來幫我們做清查，所以也會有採購案。」受訪者 G 則表示：「我們有在辦電視金鐘獎，它有頒獎典禮的採購，所以這方面在工作上的實用程度是會有的。」即便不是採購單位之公務人員都會有承辦之時，顯示採購法對受訪者具有相當程度的使用機會。

至於「公文寫作與習作」則是基礎訓練所有課程中最頻繁應用的課程，因為公文寫作是公務人員必須具備之基本職能，舉凡機關與機關之間或機關與人民往來之文書皆涵蓋在公文的文書處理流程之中。也因此初任公務人員通常一進入公部門就必須要撰寫公文，譬如受訪者 B 表示：「一般的單位進去一定是寫公文，像我進去第一、二天，我就被強迫要寫。」

歸納工作環境造成公務人員發揮訓練移轉的影響，主要見於主管與同事對新進同仁發揮訓練所學的態度表現，特別是單位上司的重視與支持程度。更重要的是必須製造機會讓公務人員在工作領域中擁有發揮新技能的空間，這也是訓練移轉行為成立的前提。本節最後總括以上訓練投入因素對訓練結果的影響，若由歸因理論（Weiner, 1985）的角度來看，從上述受訪者一系列指出他們對課程的期待，至實際感受訓練課程並回到機關單位實際工作的過程中，本文發現受訪者容易將基礎訓練做不同歸因。例如講師的素質影響上課學習效果；或課程內容不符

合原先對未來工作幫助的期望等，受訪者這些反應都可能會影響到訓練移轉的行為（Holton, 1996; Mathieu et al., 1992; Noe & Schmitt, 1986）。

第六節 受訓者學習情況與記憶之分析

除了學習的經驗與態度、課程設計、工作環境三項訓練投入因素會影響訓練的移轉之外，本節將探討受訪者參與基礎訓練的學習狀況及記憶程度，對於訓練移轉產生的影響。以下整理受訪者對訓練結果的幾項看法：

一、在短短四至五週的訓練期間內，受訪者難以將二十二個科目全盤吸收

依各年度公務人員高等暨普通考試錄取人員訓練計畫，基礎訓練為期四至五週的時間，該計畫直自 106 年度起一併改為四週訓練期間。本研究部分訪談對象為參與四週，部分則為參與五週的基礎訓練。然而不論是參與四週或五週訓練的受訪者都表示訓練時間緊湊，要受訓學員在短短數週期間內將高達二十二個科目、數百頁內容的知識、理論通通學會，是難以辦到的。同樣地，在短短數週內要教導這麼多的科目，講師也無法將所有理論或案例講述一遍，如受訪者 H 說：「很多東西你要在幾個小時內濃縮，本來就是很困難，老師也是重點式的講。」

尤其專業法律的課程佔了基礎訓練課程一半的比例，對於大部分未曾接觸過法學知識的受訓者來說是一大挑戰。比如受訪者 B 說到：「基礎訓基本上都是打散，技術類跟一般類科的人都會有，因為我很多同組的人都聽不懂，我覺得制度不是很好。就是你要短時間內，我們都是三到五週把該學的學好就很難，尤其理論上的東西本來就不是這麼容易懂。像每一堂課都大概設計三到六個小時，三節課要把我們大學、碩班的課，全部學的都塞進去，就會...有點不知道在幹嘛。」

他形容如同要把整個大學或研究所所修習的課，放在短短幾週的基礎訓練裡頭的讀書方式，會為令人無所適從。受訪者 E 也認為短時間內要唸完這麼多的內容並馬上驗收學科測驗，是一件困難的事，他表示：「四週訓練對我個人和其他人來說太趕了…，我記得有三四本，你要在四個禮拜後考試，對技術類科他們覺得壓力蠻大的，一定都念不完。」本文認為過於求快的課程設計容易適得其反，如受訪者 G 舉例公文寫作課程，他說：「因為課堂時間不多，所以實際演練的解說也不多。所以變成是我們在機關裡面要寫公文的時候，沒辦法融會貫通。」

受訪者 G 同樣認為基礎訓練時間太短，有限的時間導致重要內容的著墨不夠。他進一步反映部分課程如「行政程序法與案例解析」、「政府採購法與案例解析」課程相對於公務人員工作的重要性更高。即便這些課程在基礎訓練所佔的比重已經很高了，但由於分配時間的有限，課堂上無法將法條、理論、案例等全部講解一遍，因而對上課的感受會覺得非常緊湊而不足以消化；而相較艱澀難懂的專業科目，他則認為有些課程可由在職進修的方式替代。

我覺得基礎訓四週太短，五週我都覺得很短，因為有些科目其實很重要，像是行政程序法跟採購法，採購法當然他後面有更專業的訓練。

這方面我覺得上課非常趕，因為你要在短時間內教這麼多法條也是很困難，但偏偏它在行政機關是很有用，每個公務人員多多少少都會需要碰觸到…，課程雖然比重已經很高了，但是這科真的是相對很重要。反而是有一些通識性的課程，感覺以後在機關裡面也可以透過一些演講去學習，我覺得那比較還好。（受訪者 G）

二、其中「政府採購法與案例解析」課程對於受訪者來說是難度最高的科目

受訪者表示「政府採購法與案例解析」課程在過去求學背景或準備國家考試階段時均不曾修習過此科目，因此對於該課程相當陌生。加上政府採購法是一門範圍龐大且相較為艱深晦澀的學科，如此專業的科目除了安排在基礎訓練，受訪者提到公部門內另有開設政府採購法的專訓課程，提供採購專業人員充實採購管理的能力及智識。然而正因為公務人員的工作皆有機會涉及政府採購相關業務，但是採購課程的內容複雜不易懂，在有限的課堂內講師也只能「點到為止」無法透徹地講解，如受訪者 B 舉例：

因為我們沒有考採購法，但是很諷刺的是秘書室裡的人基本上都要懂。

像我們一般行政進去，除非比較特別的分到文化行政的缺，去做業務的事，不然一般都在幕僚單位。像我在維護大樓管理、買設備、維護，讓它正常運行。所以要嘛在做採購，採購你一定要懂採購法，要熟讀；再來是出納，是你要知道怎麼花錢，花錢你也要知道採購法；檔案就比較還好，但是工作都要輪調，所以碰到採購法的機率非常非常高。但是我們卻沒有上過，再加上採購法的課很少、法條非常多，所以吃力的應該是這個，而且老師講得很簡略，但是採購法真的滿難的，很多東西要注意。（受訪者 B）

受訪者 C 也指出政府採購法的學習困難點在於它在基礎訓練期間，講師只能大概地講述採購基本的觀念及操作流程，無法給予詳盡完整的說明，因此儘管基礎訓練有上過，仍無法運用在工作上。他提到：「採購法對於現職的人是很龐大的東西，更何況還是對於一個還在受訓的人。採購法因為它真的太龐大了，可

是你每堂課所分的時間又差不多，所以你要怎麼樣讓很龐大的東西在短時間內要講的讓學生明瞭，我覺得是一件蠻困難的事情。」也因為政府採購課程難以在一兩堂的時間內學完，受訪者表示希望此課程上增加上課的時數，比如受訪者 H 指出：「政府採購法不管是採購人員都會用到，就算只是採購承辦人，但是我們對這個東西瞭解也是零，會覺得在時間分配上，或許這種課程可以增加時數。」受訪者 I 則更直接地說：「最重要的是那些重要的課程分配的時數應該要多一點，政府採購法絕對是最重要的，現在訓練時間都縮短了，不可能再延長了，現在能做就是分配那個時間，譬如說公文倫理就可以刪除了，然後政府採購法時數再多一點。」

三、訓練所學考後即忘，及訓後返回單位遺忘原本工作內容，都會影響訓練移轉的發揮

僅管透過基礎訓練這項職前訓練的途徑，在課堂上教了許多初任公務人員所需充實之知能，譬如使受訪者瞭解公文寫作的格式、政府採購的流程運作等。但實際到了工作領域中，當初課堂教的技能在結訓後容易考過就忘，如同受訪者 H 表示：「政府採購法上完你在當採購承辦人的時候，你真的就會判斷採購性質了嗎？不一定，可能只是知道，考完也就忘掉。」實務上要將學理知識應用於採購案件的承辦是非常難的，受訪者 I 也認為：「政府採購法上完，實際做沒有一樣是會的，教材的東西一定是考完就忘了。」顯示學理和實務間無法接軌，使得即訓即用的效果不彰，譬如受訪者 G 舉例：「可能我還是要去擬一些公文，可是我发现我都不會，基礎訓學了之後還是不會，就會覺得我好像去訓了之後好像沒差。」再再地顯示了實際工作遇到問題時，受訪者還是不知道如何解決。誠如受訪者 C 指出，儘管這些課程在訓練期間都有學過，往往在工作碰到困難時，那些學過的

方法和技能所留下的記憶都相當模糊，即使當初在課堂上好像聽得懂，實際卻無法融會貫通至實務中。

受訪者除了認為考後即遺忘訓練的內容，受訪者 I 表示結訓後回到工作崗位後，會遺忘原本待在單位時的工作內容，他說：「原本工作的那一個半月的工作大概忘記一半，可是我輔導員就坐在我旁邊，所以我可以問她。」受訪者 C 也提到他的同儕反映了，熟悉工作一段時間後去參加基礎訓練並且再次返回工作崗位的新進人員，可能會忘記原先單位所學到的業務工作，他舉例：

很多人都會抱怨說，我開始去機關報到的時候，這樣我是先工作兩個月、有些人先工作四個月後去受訓，可是受訓長達一個月，很多人都會抱怨說我回去的時候，我都忘記了工作的東西。畢竟你一個月以前你還在熟悉工作，可是你又馬上去受訓，離開單位一個月，你會忘記你前面學到的東西。可是你回去單位後，你又會不好意思問其他人，當然不會還是要問，但是每個人真的都很忙，你又不能說「不好意思，你前面教的東西，我真的都忘了。」這就很尷尬。（受訪者 C）

四、真正能將訓練所學轉化於工作領域，需要靠受訪者從做中學習

接續前者所述，因為訓練所學和實際工作間存有差距，受訪者強調訓練成果的展現在於「從做中學（learning by doing）」。受訪者指出職前訓練並不會針對每個人所負責的業務去教，而是讓你在訓練期間先聽過一遍課程，進入職場後再一邊做一邊學習。譬如受訪者 I 認為：「很多東西都是一邊做一邊學，像公文、採購都是講一些皮毛表面的東西，先聽過一次故事，但妳一定不會，實際上還是進來一邊做一邊學。」

受訪者 B 則更直接地表示，並非受過基礎訓練後就能夠立即把課本裡的知識轉化為技能。事實上，新進的公務人員還必須請益同事給予詳細且明確的指導，再加上實際工作經驗的累積，才能漸漸地讓工作上軌道。

做中學我覺得很重要，公務員就是做中學啦，你不要期待說剛進去就什麼都會，不可能，就是慢慢磨，就是要多問多請教。但是我覺得這個前提是，你對這個東西已經有點概念了，就像我進去的那三週，就有一門公文課在教這個，大概六小時讓你寫，大概懂這個邏輯之後，你以後再聽同事講會更清楚。（受訪者 B）

此外受訪者 F 也認同說：「我覺得你不能期待這五週每一科目上了幾堂課，你就可以從中學到什麼，你其實還是要去工作中學習。」他們均表示實作學習的重要性遠比課堂吸收來得高，惟實戰累積才能在經驗中成長。因此無論課程如何安排，公務人員終究須親自在工作實作中學習，一如美國教育大師 Dewey(1938) 認為教育歷程應始於做中學，強調在行動中求知、在探索中反省。

五、以考試為導向的制度使得基礎訓練成效不彰

基礎訓練的評量方式以《公務人員考試錄取人員訓練成績考核要點》為依據，其中考核項目包括個人品德、才能、生活表現有關的本質特性占總成績的百分之二十，以及專題研討、測驗成績合計的課程成績占總成績的百分之八十。其中，紙筆測驗占總成績的百分之四十五，測驗題型包括選擇題及實務寫作題。並且紙筆測驗實施時間在於結訓當週舉行，對於受訓者而言是處於相當有壓力學習環境，導致學員以求通過測驗的心態下準備考試科目，尤其對於非行政類科的學員來說

準備的過程十分痛苦，比如受訪者 H 說：「我看到技術類科的同學們，他們在這些課程上和準備考試上比較辛苦，他們要拿考古題狂背，或是要跟我們問。」受訪者 B 也表示：「很多人狂念耶，為了之後那個考試狂念，就是本身不是學這個的就會很認真在念。」

也因為以考試導向的測驗機制，使得基礎訓練的意義流於形式，大部分的受訓者為應付訓練數週後馬上舉行的紙筆測驗而一股腦兒的把考古題背起來，如受訪者 D 指出：「考試大部分的人也只是背給你，但不是真的瞭解，隔天你就忘記。尤其是申論題，國考的時候就寫很多申論題，一樣都是背啊，答案都是抄公版擬答，我覺得這樣意義不是很大，那不如用別的形式。」受訪者 G 同樣表示特別是實務寫作題的準備上，對於非行政類科的學員來說更是需要花費時間，然而這樣的測驗方式真的有助於驗收訓練的成效嗎？他認為考試的設計會讓學員把學習的重心專注在考試的準備，而非沈浸在學習的樂趣。

基礎訓練還是以考試為導向，大家在上課會有一個態度是看這一科考申論還是選擇，考選擇題比較像是概念型的題目，或是通識性的課程，基本上你有讀、看過幾遍，大概就可以知道正確答案是什麼；但是申論題你要比較投入心力去準備，這些考申論題的科目相對重要，可是這樣的考法會讓那些不是行政類科的同學，在準備起來就像在背書一樣，他還是會有一些制式的答案要記憶。大家拼死拼活去背，我們當初考高考就是考這些，當然他們不是，他們是考他們專業科目，對他們來說這段時間就會很痛苦。但是不考的話，當然大家上課可能就會效果不好、學習動力很低，可是這些考試真的能幫助我們一回到機關

就用嗎？我也覺得還好，對我來說考試對於整個基礎訓練的幫助沒有這麼大。（受訪者 G）

彙整上述的分析，本文發現受訪者必須在訓練期間內吸收所有的課程，同時在緊湊的時間下準備結訓時的測驗，這也難怪受訪者會認為考後即忘所學知識，實際要運用時還是不會，必須得在工作中一邊做一邊學習。正如受訪者 H 舉例：

「說真的你要在幾個小時內把一個東西學好、學以致用，是比較困難。像政府採購法，上完你在當採購承辦人的時候，你真的就會判斷採購性質了嗎？不一定，可能只是知道，考完也就忘掉，我覺得真的能把它用到真的很難。像臨時人員大量用到勞基法、研考常常在彙整、召開會議、會議管理，但這些是你進去實作才進步的，這些大部分在課程裡面不會針對你的業務去教。」

六、小結

綜合以上所述，本研究發現不論是學習的經驗與態度、訓練課程的設計、工作環境或受訓者的學習與記憶情形，皆會導致不同的訓練結果，並且影響訓練發揮移轉的功效。經由本章分析的結果，作者認為研究對實務最大的貢獻在於透過行為層次的評估，發現受訓者參與基礎訓練所發揮學以致用的程度有限，無法單靠數週的基礎訓練就能把所學通通運用於工作上，而真正要能將訓練轉化至工作表現，必須持續地在工作經驗中練習。並且本文瞭解受訓者對訓練的需求反映在公務人員實際工作內容，也就是公務人員最想學到的是那些工作中最可能接觸到的公文寫作、政府採購、會晤禮儀等技能。除了公務知能的習得，本文發現對受訓學員而言，最大的收穫是基礎訓練期間與學員相處互動所建立良好的人際關係，其所經營的人脈將有助於彼此在未來的公職生涯。

然而即使研究結果顯示基礎訓練的教育成果有限，未能有效地將初任公務人員應具備的行政程序與技術移轉至工作表現，但仍有其充實初任公務人員基本觀念、品德態度及行政能力的重要功能，尤其基礎訓練提供受訓學員一段認識新身分和新工作的適應時間。另外附帶的一項功能是，從訓練所學到的基本公務知識與概念，也能作為公務人員任職後參與在職進階研習課程的銜接。最後，本文將訪談前後的發現，把影響公務人員基礎訓練移轉的因素，補充整理如下比較表格。

表 6：訪談結果比較表

面向	訪談前的訓練移轉影響因素	結合訪談後的訓練移轉影響因素	差異與發現
學習的經驗與態度	先備知識、學習態度	先備知識、學習態度、工作心態	受訓者的工作心態會受到同儕、講師影響
課程設計	教材編排、訓練內容	教材編排、授課方式、師資遴選、不同類科學員的課堂互動	「師資良窳」和「講師上課的方式」是影響課堂滿意度的主要原因
工作環境	主管與同事支持、使用的機會	主管與同事支持、使用的機會	「使用的機會」是影響訓練發揮移轉的前提
學習與記憶	學習與記憶	學習與記憶	容易考後即忘，仍須從做中學習

資料來源：作者自行整理



第五章 結論與建議

本章綜整歸納自前面研究結果的討論，在第一節說明研究的結論與發現；於第二節綜合回答研究問題的討論；研究最後於第三節提出政策建議、研究限制，以及後續研究的建議方向。

第一節 研究發現

本文採質性研究，以基本問卷調查和半結構式訪談作為主要研究方法，總共訪談九位考取高考三級一般行政之公務人員。本研究旨在針對公務人員考試錄取人員基礎訓練進行成效評估，瞭解其參與基礎訓練後回到工作崗位上，將訓練所學之知識、能力、技術轉化為實際運用的成效，並從中探討影響訓練移轉行為的因素。經前一章的分析結果，本研究茲將研究的結論和其他發現臚列於下。

一、互動式教學方法及與工作內容相關的課程，容易留下正向且深刻的課堂印象

作者發現要讓公務人員對當初所參與的基礎訓練留有正面的課堂觀感，前提須對該課程留下深刻印象。包括「方案管理與習作」、「公文寫作與習作」、「公務禮儀」、「民眾陳情案件解析」等科目的講師採用分組討論、實務操作及經驗分享等能夠與學生多元互動的方法，能夠提升學習的效果並且加深課堂印象。顯示出講師的授課方法是決定於受訓者對課堂的滿意度，尤其當講師以生動、活潑且有趣的方式表現出教學的熱情，自然能提高學生學習的意願及激發學習的興趣；反之，以合班講堂方式進行的通識性課程，如「國家安全政策」及「人權議題發展」課程容易在聽完整堂演講後隨之遺忘。此外，當課程性質與公務人員工作相關性愈高，那麼公務人員會認為學習該知識技能對於日後工作有幫助且感到相當

實用而滿意該課程，比如每天都可能會接觸到的公文；或者不論是身為幕僚或業務部門的公務人員，均有相當之機會承辦政府採購事項，即便可能只是小額採購。

二、即使訓用落差導致訓練發揮有限的移轉，仍有充實公務人員通識知能的功能

基礎訓練係一導向行政通才的訓練，使初任公務人員具備綜合思考、判斷及洞察的行政處理能力和問題解決能力。但是訓練課程往往偏向學理面的知識和公務觀念的養成，尤其部分科目倚重政策性與績效面之管理課程。儘管修習完這些法學概念、法律規範、公務禮儀、公務倫理、政策分析工具等課程，對於大部分新進且基層的公務人員來說，除了與自身權利、義務、保障、責任等相關之規範，實際上將所學運用於工作領域的機會少之又少。顯示出基礎訓練課程之設計與政府實務運作中，產生學用之間的斷層。

然而，即使受訓者未能有效地將所學轉化至行為層次的改變，本文認為從學習層次來說，那些在課堂學習所吸收到的理論、知識、技術，以及在訓練期間建立的公務價值、觀念養成，仍然有助於受訓者培養初任公務人員應具備的核心職能，正如文官學院將基礎訓練定位在通識知能的養成。

三、「使用的機會」是影響訓練移轉最重要的因素

公務人員在工作場域中是否擁有使用新技能的機會，是決定訓練發揮行為移轉的關鍵；換言之，惟有當訓練課程與公務人員執行的業務內容有關係時，新知識與新技能才有可能派得上用場。譬如負責承辦採購業務的公務人員，即可運用「政府採購法與案例解析」所學到的採購程序於工作之中。因此，假如工作環境沒有給予公務人員表現其訓練結果的機會，則訓練毫無發揮移轉的餘地，這也是

為什麼多數受訪者都表示許多訓練課程所學的內容與其工作職務無關，僅管將這些技能習得也派不上用場。

四、學習的經驗與態度、課程設計及工作環境除了會影響訓練移轉的功效，移轉因素間亦相互影響

從研究結果可以發現訓練投入的因素不僅會影響訓練產出，因素間也會相互作用，譬如受訓者是否擁有一般行政的先備知識，會影響訓練內容中不同類科學員間的課堂互動。當課堂在進行分組報告或討論時，技術類科的學員可能會相對依賴具有先備知識的行政類科學員，又或者不具備先備知識的技術類科學員，因為沒有像行政類科學員既定的思考模式，可能在課程討論交流時更加激發課程討論，腦力激盪的效果顯著。而受訓者的學習態度也會影響訓練內容，比方當受訓者以交朋友和拓展人脈為參與基礎訓練的心態和目的，那麼他在課堂的表現可能和埋頭苦讀只求通過訓練測驗的受訓者不同。

當訓練結束回到工作崗位，主管與同事表現出支持新進人員將訓練所學的技能運用在工作中，那麼他們對工作的心態可能因備受鼓舞而欲積極表現；反之，當上司與同仁表達漠不關心甚至不支持應用新技能，公務人員也難以對工作展現出創新思考的態度。此外，主管與同事的支持與不支持，想當然耳會影響新進人員在工作上使用該技能或知識的機會，當組織愈給予員工支持與鼓勵，愈可能提升員工應用所學的機會；相反的，當組織瀰漫守舊不變的工作方式，則可能減少初任公務人員使用新技能的機會。

五、單以基礎訓練作為職前訓練的評估，無法發揮即訓即用之功能，尚須從做中學習搭起訓用合一的橋樑

基礎訓練的上課方式大多採講述教學法，是最傳統的教學方法。透過課堂老師的講解、說明、演示等，將知識概念傳授於學生的單向式教學法，然而這樣的訓練即使實作課程有安排小組討論讓學生主動學習的機會，譬如透過實際演練，或藉由課本案例讓組員討論、報告。但是實際的工作場合不可能與課本裡頭的情境一模一樣，往往學了之後還是不知道怎麼運用。因此尚需搭配基礎訓練後回到工作單位的另一項職前訓練，也就是所謂的實務訓練，在實習和試辦階段辦理實務訓練機關所指派之工作，事實上就是在工作中一邊訓練、一邊學習。

用人機關往往期待受訓完的公務人員發揮「即訓即用」的功能，避免訓用間的落差。實際上，新進的公務人員在受基礎訓練完後更需要在工作實作中學習，因為累積實戰經驗遠比坐在課堂裡單純吸收理論知識來的重要。雖然基礎訓練培育初任公務人員應具備之基本觀念和品德操守，然而知易行難，惟有讓公務人員實際執行才能在經驗中成長、實作中學習，有利於瞭解公務體系的實質運作。因此本研究認為「知行合一」的教學方法，才能讓公務人員在分發至服務單位後快速進入狀況。因此職前訓練的評估必須在基礎訓練與實務訓練皆成立下，行為的移轉才有可能奏效。

六、基礎訓練帶給受訓者拓展人脈的收穫遠超乎原本訓練計畫之目的

受訓者在面對四至五週的基礎訓練期間與不同職系背景的學員相處，不論是上課期間與其他類科學員小組討論，有助於邏輯思考跳脫固有思維的框架；於課後的人際交流互動也能幫助拓展日後職場上的人脈。對於初任公務人員而言，經營良好的人際關係，不僅止於結交到新朋友、擴展人際網絡，在未來工作生涯發展上亦能互相幫忙，有利於彼此工作業務更加順利。也因此受訪者幾乎都認為基礎訓練帶給他們最大的幫助是建立人脈，訓練學到的理論知識則是其次。

即便基礎訓練「充實初任公務人員的基本觀念、品德操守、服務態度及行政程序與技術」之立意固然重要，本文認為基礎訓練期間提供受訓學員一個培養人際關係的管道，對於受訓學員將來在公務生涯可能得到的幫助，更甚於眼前書本知識的收穫。

第二節 研究問題的討論

本文討論考取高考三級一般行政之初任公務人員參與基礎訓練的學習過程至回到工作崗位後的應用情形，從評估基礎訓練的成效中瞭解受訓者分別在學習的經驗與態度、課程設計、工作環境，以及學習與記憶情形共四個因素中，對訓練移轉行為產生的影響。研究最後以 Kirkpatrick 四層次評估模式、Baldwin & Ford 訓練移轉模式，統整以上分析結果來綜合回答研究問題，作為研究之總結。

首先，Kirkpatrick (2006) 的反應層次的評估可透過受訪者對課堂印象的描述中得到解答，他們認為一堂課感到滿意或不滿意主要取決於當時授課老師的表現，也就是師資的素質。老師的功能是扮演帶領學員學習的引導者，是能夠把深奧晦澀的知識內涵以深入淺出的方式講解。若屏除師資的遴聘來自產、官、學界而影響教學經歷的差異，一般訓練課程的呈現通常取決與老師的上課方法。本文發現當該科目老師採用的訓練方式是讓學員主動學習，比方運用小組討論、情境模擬、實作練習等互動方式來引導學生自主學習，除了有助於加深課堂印象更能幫助知識技能的吸收。相對的，當課堂老師枯燥地講述理論知識、缺乏和學生的課堂互動以及給予教學的回饋，學生當然對該科目感到不滿意。因此影響考試錄取人員對基礎訓練課堂觀感的最重要因素非學科的內容，而是老師教學的能力和上課方式。

接著，學習層次評估的衡量重點在於受訓學員對公務知識、技能的提升程度，評估方法往往由結訓測驗得知學習成果。然而有關課程所使用的學習教材，本文發現對於受訓者而言，要在四至五週內將幾本厚厚高達數百頁的課本全盤吸收，幾乎是不可能的事。當受訓者必須在有限的訓練期間內消化所有知識，並且因應結訓後的立即測驗，那麼教材裡過多繁冗的文字敘述只會增添公務人員「念不完」的考試壓力及壓縮準備考試的時間。因此受訪者多數反應教材的設計，應以公務人員職務內容最常使用、最核心的公務內容為首要指標，也就是公務人員希望在基礎訓練學到與工作最有關聯的重要知識、能力和技術。是故，公務人員對訓練教材最大的建議是期能將文官學院所提供的教材內容予以精簡整併。

最後在行為層次的評估中，本文從問卷和訪談結果可以發現，整體而言除了「公文寫作與習作」、「政府採購法與案例解析」及有關公務人員權力、義務、保障、責任等相關議題的法條課程，是對於公務人員目前工作的實用程度最高，其他則依受訪者個人工作性質差異，而有不同的應用程度。例如業務負責性別平等方案的公務人員即認為「人權議題與發展」課程能學以致用；工作需要與大眾接觸和溝通的公務人員則覺得「民眾陳情與案例解析」課程所學確實幫助其活用於工作領域。而有些課程則在現階段沒有使用的機會，如管理課程可能需待晉升到主管階層才有發揮的空間。因此，惟有那些實際與初任公務人員工作會使用到的技能，訓練所學才能產生移轉行為，但是訓練移轉仍必須在工作中學習的前提下，才有可能發生。

另外有關訓練移轉的可能因素，見於本研究所修改自 Baldwin 與 Ford(1988)所提出的訓練移轉模式。透過訪談後，本文發現一般行政錄取人員的學習的經驗與態度、基礎訓練課程的設計、工作單位的環境以及訓練學習與記憶的狀況，均分別對訓練移轉產生不同程度的影響。在學習的經驗與態度中，由於研究對象為

考取一般行政類科，在考試準備期間或過去求學階段即接觸過行政學與行政法，固然在參與基礎訓練時已具備相關先備知識，不論是學習新知的過程或者籌備考試都相對於技術類科錄取人員來的簡單容易。除了擁有先備知識的條件會影響受訓者對訓練學習的記憶力與理解力，本研究結果發現受訓者參訓時的學習態度和結訓後在心態上的調整，也可能對日後工作的行動力或工作表現產生影響。

有關基礎訓練課程設計影響訓練的結果可見於教學的硬體設施，比如使用的教材與設備；以及採用的軟體授課措施，比如老師的訓練方式與上課內容。其中，公務人員幾乎都反映教材內容多而繁雜，造成學生必須吸收超過他們所能負荷的知識份量。此外，部分受訪對象則表達認為教材編寫的案例過於陳舊和久遠，導致有些新修訂的理論知識或新發展的技術未能得到及時更新。至於訓練內容對訓練成果的影響，受訪者認為主要取決於授課老師個人的師資素質、教學方法和技巧，尤其多半受訪者贊同一樣來自公部門、富有實務經驗的講師比來自學術界的老師，不論在工作經驗談方面的分享，或者是以前輩之姿叮嚀進入政府機關工作的注意事項上都更容易引起這些準公務人員的共鳴。

在工作環境中，受訪者均感受到單位主管或同事對這項基礎訓練的消極、甚至不支持的態度。一方面他們是希望公務人員能夠待在崗位工作，避免因工作半途中受訓造成單位業務交辦的重新分配；另一方面則認為基礎訓練這項職前訓練提供給公務人員技能的訓練有限，未能有效地彰顯訓練效益。故缺乏上司與同仁的支持，自然會影響受訪者運用新技能的意願，而減低訓練移轉的成效。此外，本研究發現公務人員在工作中有無使用新技能的時機，是影響訓練是否產生移轉行為的重要關鍵因素，亦即工作環境需製造機會讓新進的公務人員表現所學，才能將基礎訓練落實於工作之中。

最後，作者認為需考量受訓者學習與記憶的狀況，若一味要受訓者在短期間內將高達二十二個科目全盤吸收，那麼也只是將訓練所學強行記憶，往往在應付考試過後隨即遺忘，也因此受訓者就算通過考試回到工作單位後，碰到問題時還是無法學以致用，導致訓練的反效果。

第三節 研究建議與未來研究方向

壹、研究建議

公務人員訓練的目的在於使得政府機關能夠任用優秀的文官優秀人才，提供最佳的公共服務。因此訓練乃是以任用為目的，訓練必須以用人機關所需要者為考量，才能使政府單位知人善任、使公務人員發揮所長，達到公務人員專才、專業、適才、適所之旨。是故，本研究基於分析結果及強化基礎訓練為方針，提出以下研究建議，提供文官學院改善基礎訓練方案之參考。

一、簡併精實課程的設計

受訓機關必須體認到，在有限的四至五週訓練期間，許多課程無法充分提供，但對於用人機關而言，卻希望受訓學員不要離開崗位太久，以避免造成業務推動的困擾。因此在不更動訓練期及不違背訓練目標的前提下，本文認為衡平課程的規劃、配置以避免課程編排的過度緊湊，及協調授課科目、考試科目可以是精實基礎訓練的主要方向之一。

其一，採精簡或合併共通性通識課程，將「團隊合作」和「公務禮儀」此類實際操作性課程合併授課，也就是在學習公務有關之會議、溝通、會晤、差旅等禮儀中，同時瞭解公務團隊的運作及合作管理。其二，將課程內容重疊的「創新

思考與問題解決」、「績效管理」、「方案管理與習作」整併精實，透過這些課程所學習到的理論、工具、技術，綜合運用在方案的規劃和評估策略績效，避免教學零碎和重複。採課程精實的同時也能減少測驗科目數量，減輕受訓學員在短期間內面對多科考試的壓力。

二、朝向「個案教學法」、「問題導向學習法」等多元化教學方法前進

基礎訓練師資的延聘來自產、官、學界，雖然不同老師各自有其一套的教學方法，但是對於一整天連續聽課的受訓者來說，上課難免枯燥乏味。然而，以學習者為中心的教學方法日趨受到重視，不再停留於以往灌輸式講解的授課方式。因此本文認為基礎訓練可效仿有別於傳統講授教學法，導入如個案教學法、問題導向學習法，均是以受訓者為中心，強調團隊合作的學習方法，講師則扮演教學引導之角色。且我國在近十年間，公部門訓練出現愈來愈多應用個案教學法、問題導向學習法等多元化教學方法的研究（黃東益，2009；謝欣諮，2010；陳敦源、吳祉芸、許耿銘，2012；施能傑，2013），尤其見於文官學院所舉辦的升官等訓練。故本研究認為欲擺脫流於形式的訓練，或許這些方法值得文官學院參考，俾以精進基礎訓練的多元教學方法。

三、確實落實訓練成效評估的結果，以改善訓練方案

我國有關基礎訓練的成效評估，主要可見於保訓會每年所進行的基礎訓練評估意見調查。其實施方式係將各梯次完成基礎訓練之受訓人員所填答之「學員綜合評估意見表」進行統計分析並報告結果。此評估結果是來自受訓者對訓練的切身感受而實際填答，因此本文認為該調查分析的結果對於改善基礎訓練甚為重要。文官學院應針對受訓者所提出的意見和建議確實檢討改進，並將評估的結果加以

落實到課程規劃中，尤其是課程安排、教材內容以及師資遴聘等攸關受訓學員之學習權益，同時瞭解受訓者對訓練的真實需求。

四、強化公務人員核心職能的訓練設計

職能係工作者執行職務所需的能力，其與工作績效間有正面因果關係。當公部門要追求有效提升行政效能，則應把公務人員的培訓內容結合工作職場所需知識、技能，並且依照各職務類別規劃不同的核心專業職能訓練，以使得訓練與任用相結合。同時公務人員核心職能還得因應環境需求的改變而調整，至少應包括公務人員不同層級人員之基本核心價值的確認，以及專業、自主、管理等能力的養成與運用（蔡良文，2011）。

從研究的結果可以發現，事實上初任公務人員難以將基礎訓練學以致用到工作之中。作者認為應回頭去思考這些在公家機關的新鮮人，他們需要具備和最想要學到的是什麼樣的知識、能力、技術，也就是文官學院在辦理基礎訓練之前，首要考量的應是新進人員訓練的需求。因此本文認為訓練方案的設計，可朝向從基礎訓練中充實初任公務人員的共通性核心職能，規劃與公務人員執行職務最需要的知識和技能，從加強初任公務人員的職能分析使其更加符合政府用人機關的需求。俾以在職前訓練的實施時即確實將基礎能力養成、將公務人力素質提升；與此同時，能避免訓用結合制度的脫鉤，更能強化文官制度的育才、用才與留才。

五、訓練成果的考評方式和測驗項目的檢討

依據《公務人員考試錄取人員訓練成績考核要點》之規定，現行基礎訓練的評量方式仍以課程成績為主，佔了總成績的百分之七十五，而受訓學員的品德、才能及生活表現合計佔總成績的百分之二十五，顯示評分的比重分配不均。儘管

高等考試三級考試錄取人員的評比項目還包括專題研討，藉此分散了課程成績中紙筆測驗的比重，但是專題研討採分組報告方式進行，由小組成員共同擬定主題和個案，運用課程所學並蒐集資料以完成書面報告及口頭報告，故完成整份報告需要花費很多的時間，因此本文認為小組在專題研討的籌備上亦會壓縮和犧牲準備紙筆測驗的讀書時間。

除了受訓者須兼顧學業成績所費時間的考量，本文認為結訓測驗倚重紙筆測驗的評量方式，有修正改進之必要。學員可能過度追求課程成績而採取「背多分」的學習，以死背、短暫的記憶只求應付眼前的考試，造成學習的本末倒置。這樣的測驗結果難以有效預測學員在未來工作上的能力，尤其這種追求強行記憶的快速效果只是短暫的，反而容易導致學用之間的斷層。故基礎訓練的評量方法、考核項目以及考試機制均有重新檢討必要。

六、調整管理類課程安排的時機點

基礎訓練全部二十二個科目中，對於新進公務人員來說，最重要的基本瞭解是公務人員應具備的基本觀念、核心價值等課程；最想要學到的是公務人員實務工作必備的公文寫作、政府採購等技能的課程；最需要學習的法學知識是那些公務人員執行職務時必須瞭解的法令規章。但是，偏向領導與決策類型的管理課程，如績效管理、方案管理與習作、公共關係與政策溝通、預算編審與經費運用等課程，對於新進公務人員現階段的工作並無用武之地，即便這些課程能幫助運用於未來升任主管階級，但是這些課程的記憶勢必早已遺忘。因此，本文認為有重新評估基礎訓練課程安排時機的需要，或許將這些課程安排在升官等訓練，如委任公務人員晉升薦任官等訓練、薦任公務人員晉升簡任官等訓練，會比安排在基礎訓練時來的適宜。

貳、研究限制

一、無法避免實務訓練對訓練移轉的影響

以最新修正之公務人員高等暨普通考試錄取人員訓練計畫的規定，基礎訓練與實務訓練時間合計四個月，基礎訓練佔其中四週，其餘期間為實務訓練。由於二者訓期的連續性，可能造成受訓者對基礎訓練與實務訓練的態度、認知互相影響，導致錯誤的歸因。因此對於基礎訓練後受訪者態度與行為的改變，本研究無法排除來自實務訓練之干擾，亦即難以避免基礎訓練的訓練移轉評估受到實務訓練的影響。

二、研究調查方法的限制

囿於時間考量與成本的限制，作者無法採用最理想的研究方法—長期追蹤調查，亦即本研究無法自結訓後立即對所有參訓學員進行課程滿意度調查、逐一觀察受訓學員的學習狀況。並且待公務人員回到工作崗位一段期間後，對當初那些受訓人員個別評估行為改變的狀況及移轉維持的程度，況且追蹤的樣本對象很可能隨時間的流逝而變得難以追蹤與聯繫。但作者嘗試以面對面地深入訪談一群工作內容差異大的初任公務人員，透過受訪者回顧當初對參與基礎訓練的看法和實際感受，可以瞭解訓練如何發揮移轉及其影響過程。雖然受訪者對訓練課程的印象可能隨著時間的推移而逐漸模糊淡忘，然本文認為透過受訪者的真實描述作為訓練成效的評估仍具有參考的價值。

參、未來研究方向

本研究架構係以考取高等考試三級考試一般行政類科之初任公務人員為研究對象，運用 Kirkpatrick 四層次評估模式與 Baldwin & Ford 訓練移轉模式，初步探討基礎訓練移轉情形和移轉影響因素。有關未來研究的方向，本文試圖提出以下兩種建議作為後續研究之參考。

一、比較「行政類科」與「技術類科」訓練移轉的差異

由於本研究僅以一般行政類科為研究對象，倘若能擴大研究對象，增加技術類科的受訓人員，將可比較考取「行政類科」及「技術類科」之公務人員，瞭解不同考試類科錄取人員在訓練課程的態度與認知、基礎訓練後行為改變程度的差異性。

二、整合基礎訓練與實務訓練成效評估

如前研究限制所述，正因為有太多因素可能影響基礎訓練的行為移轉，尤其實務訓練對基礎訓練的干擾作用，例如在工作環境中，輔導員對新進人員發揮訓練移轉行為的影響。因此本文建議後續相關研究可朝向整合實務訓練和基礎訓練，綜合評估公務人員職前訓練的成效。

中文參考書目

- 丁虹、司徒達賢、吳靜吉（1988）。企業文化與組織承諾之關係研究。**管理評論**，7，173-198。
- 公務人員保障暨培訓委員會（2014）。**公務人員高等考試暨普通考試錄取人員基礎訓練需求調查結果報告**，未出版。
- 公務人員保障暨培訓委員會編（2000）。**委任公務人員晉升薦任官等訓練成效之研究**。台北：公務人員保障暨培訓委員會。
- 王瑞賢（2001）。**個人學習層次、學習滿意度與訓練移轉關係之探討**。國立中正大學企業管理學系碩士學位論文，未出版，嘉義。
- 王福林（1990）。**新制師院學生與師專學生家庭社經地位及其學習行為、學業成就之調查分析**。國立台灣師範大學教育學系碩士學位論文，未出版，台北。
- 朱筱麗（2003）。**行政院暨所屬中央機關公務人員訓練成效之探討**。國立臺東師範學院教育研究學系碩士學位論文，未出版，台東。
- 江大樹（2005）。**政府改造對公務人力教考訓用配合制度之影響**。**國家菁英季刊**，1（1），45-57。
- 江明修等（2010）。**公務人員教、考、訓、用配合制度之研究**。考試院研究發展委員會專題研究報告彙編（四）。台北：考試院。
- 余品嫻（1996）。**行政院人事行政局公務人員訓練班薦任人事人員專業訓練課程績效評估之研究**。國立政治大學公共行政學系碩士學位論文，未出版，台北。
- 余致力等（2003）。**公務人員考試錄取人員訓練、分發與試用制度改進之研究**。公務人員保障暨培訓委員會專案委託研究，未出版。
- 吳定等（1999）。**公務人員訓練需求調查之研究**。公務人員保障暨培訓委員會委託研究，未出版。

吳宛儒（2013）。地方政府公務人員在職訓練之受訓者特質、訓練結果與訓練移轉之關聯性研究—以新竹市政府為例。國立交通大學管理科學系碩士學位論文，未除版，新竹。

吳炳綱、吳漢明（2001）。**72個體驗活動—理論與實踐**。香港：匯智。

李珮瑜（2013）。我國中高階文官訓練成效評估機制之研究。國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士學位論文，未出版，台北。

李隆盛、黃同圳（2000）。**人力資源發展**。台北：師大書苑。

李麗秀（2014）。我國行政機關初任人員基礎訓練成效之探討：分流教育觀點。國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士學位論文，未出版，台北。

李蘊真（2006）。我國公務人員薦任公務人員晉升簡任官等訓練移轉之研究。國立政治大學公共行政學系碩士學位論文，未出版，台北。

沈昆興（2006）。公務人員教考訓用配合制度之析探。**國家菁英季刊**，2（4），1-24。

林佐錫（2008）。公務人員訓練績效評估—以委任晉升薦任官等為例。東海大學公共行政系碩士學位論文，未出版，台中。

林秀雲（譯）（2013）。**社會科學研究方法**（第十三版）（Earl Babbie 原著）。台北：雙葉書廊。

林佳頤（2005）。公務人員訓練移轉成效之相關研究—以中高階公務人員管理類課程為例。國立臺灣科技大學技術及職業教育學系碩士學位論文，未出版，台北。

林俊宏、龐寶璽、鄭晉昌（2006）。支持性組織氣候對訓練移轉的直接效果與間接效果之差異性探討。**東吳經濟商學學報**，（55），1-34。

林玲如（2018）。探討新竹縣中高齡公務人員訓練移轉之影響因素。中華大學企業管理學系碩士學位論文，未出版，新竹。

邱沛霖（1989）。我國國營事業機構訓練制之研究。國立政治大學公共行政學系碩士學位論文，未出版，台北。

施能傑（2000）。績效導向的訓練。公務人員月刊，(45)，16-23。

施能傑（2002）。能力模式與人力資源訓練發展。人事月刊，34(3)，5-19。

施能傑（2010）。職能理論對國家考試制度設計的啟示。國家菁英季刊，6(3)，17-35。

施能傑等（2002）。績效導向理念應用於公務人員訓練規劃之研究。人事行政局公務人力發展中心委託研究報告。台北：公務人力發展中心。

洪贊瑜（2010）。行政機關新進人員訓練認知、態度與訓練成效研究。國立中興大學國家政策與公共事務學系碩士學位論文，未出版，臺中。

計惠卿、吳斯茜、曾乙嵐（2007）。公部門數位學習評量機制及訓練績效衡量之研究。公務人力發展中心委外研究計畫，未出版。

孫本初（2000）。公務人員訓練需求評估研究。台北：公務人力發展中心。

孫本初、蔡秀涓（1996）。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。政治大學學報，(72)，213-262。

孫本初等（2010）。中高階公務人員訓練成效之評估研究。行政院人事行政局委託研究，未出版。

翁欣瑜（2002）。花蓮縣國小六年級泰雅族學童與平地學童幾何解題表現相關因素之研究。國立花蓮師範學院國小科學教育學系碩士學位論文，未出版，花蓮。

張火燦（1998）。策略性人力資源管理（第二版）。台北：揚智。

- 張宇樑、吳楠椒（譯）（2011）。研究設計：質化、量化及混合方法取向（John W. Creswell 原著）。台北：學富文化。
- 張書豪（2013）。訓練移轉過程與實務應用。T&D飛訊，（178），1-18。
- 張瑞濱、賀力行（2003）。從訓練需求評估論公務人員訓練進修之策略。人力資源管理學報，3（1），81-111。
- 曹俊漢等（2010）。面對全球化我國文官甄才與培訓機制的轉型趨勢。考試院委託研究。台北：考試院。
- 莊育承（2007）。先備知識對合作學習成效之影響。國立中山大學資訊管理學系碩士學位論文，未出版，高雄。
- 許宏明（1995）。高科技產業的教育訓練制度與組織績效之相關性研究。國立中央大學企業管理學系碩士學位論文，未出版，桃園。
- 許南雄（1999）。「已開發」國家文官訓練制度之探討。中國行政評論，8（4），1-62。
- 許濱松（1991）。人事行政（第二版）。台北：華視文化事業股份有限公司。
- 陳以亨、黃芝華（2004）。訓練移轉相關因素之研究。中山管理評論，12（3），595-620。
- 陳玉山（1995）。能力基礎途徑應用在人力資源管理之研究。國立政治大學公共行政學系碩士學位論文，未出版，台北。
- 陳向明（2002）。社會科學質的研究。台北：五南。
- 陳志璋、余致力（2005）。公務人員考試錄取人員訓練制度改進之研究。國家菁英季刊，1（1），99-115。
- 陳思均（2001）。地方公務員訓練成效評估之研究。東海大學公共事務學系碩士學位論文，未出版，台中。

陳敦源、吳祉芸、許耿銘（2012）。公部門訓練應用「問題導向學習法」之成效評估：以2010年地方行政研習中心地方機關科（課）長班為例。文官制度季刊，4（2），59-91。

陳薇如（2002）。訓練需求評估理論與應用之研究：公務人力發展中心之個案分析。國立政治大學公共行政學系碩士學位論文，未出版，台北。

陶紀貞（1999）。組織特性與個人屬性對訓練移轉影響之探討－以台北捷運公司為個案分析。國立政治大學公共行政學系碩士學位論文，未出版，台北。

曾玉玲（1993）。臺北市高智商低成就國中學生學習信念與相關因素之探討。國立政治大學教育學系碩士學位論文，未出版，台北。

鈕文英（2013）。研究方法與論文寫作（第二版）。台北：雙葉書廊。

鈕文英（2018）。質性研究與論文寫作（第二版）。台北：雙葉書廊。

黃一峰等（2007）。薦任公務人員晉升簡任官等訓練成效之研究。公務人員保障暨培訓委員會委託研究，未出版。

黃同圳等（2003）。公務訓練機構訓練業務人員所需職能及在職訓練課程之研究。台北：公務人力發展中心。

黃東益（2009年9月）。我國公務人員訓練實施個案教學法的挑戰。98年度公部門管理個案教學與應用研討會，台北。

黃靖文、謝文德（2016）。國小補救教學師資訓練移轉成效之研究－訓練滿意度之中介效果。高雄師大學報，（41），27-48。

黃靖麟（2011）。我國文官基礎訓練的困境與可能的改進：以 99 年度公務人員高等考試三級考試錄取受訓人員為例。人文研究資源學報（10），43-71。

黃榮護（1998）。我國中高級公務人員領導管理能力之需求與培訓策略之研究。公務人力發展中心委託研究，未出版。

黃臺生、任可怡（1995）。中央政府機關訓練績效評估之調查分析。空大行政學報，3，227-251。

黃齡玉（2007）。初任公務人員訓練成效評估—以海巡特考錄取人員訓練為例。世新大學行政管理學系碩士學位論文，未出版，台北。

楊戊龍、陳玉貞（2012）。公務人員考試「考訓用」配合的實踐—以高考一級考試為試點。國家菁英季刊，8（2），25-40。

楊聖怡（1999）。公共關係人員訓練移轉態度之研究。國立政治大學公共行政學系碩士學位論文，未出版，台北。

楊慧娟（2015）。公務人員考試錄取人員基礎訓練成效評估之研究—以102年公務人員高等考試基礎訓練受訓人員為例。國立政治大學行政管理學系碩士學位論文，未出版，台北。

楊靜娟（2011）。公務人員訓練成效評估之研究—以臺中市立國民中學為例。東海大學公共事務學系碩士學位論文，未出版，台中。

溫金豐、張菡琤（2006）。高普考新進公務員訓練制度改進之探討—社會化觀點。T&D飛訊，（49），1-20。

董保城（2014）。從「教考用」到「用考教」的反思探討產學落差。國家菁英季刊，10（2），27-39。

趙必孝、王喻平、張曉平（2010）。訓練移轉之影響因素與其結果之研究—以國際觀光旅館員工為例。政策與人力管理，1（1），55-106。

劉念琪、郭銘偉、陳家德（2010）。建立訓練成效評估追蹤制度之研究。公務人員保障暨培訓委員會委託計畫成果報告，未出版。

潘淑滿（2003）。質性研究：理論與應用。台北：心理。

- 潘瑛如（2012）。**公共服務動機與基礎訓練滿意度及成效之相關研究**。國立師範大學科技應用與人力資源發展學系博士學位論文，未出版，台北。
- 蔡良文（2011）。論文官核心職能--教考訓用觀點。**T&D飛訊**，19，3-15。
- 蔡璧煌、彭富源（2013）。公務人員考試錄取人員訓練制度之定位、現況與展望。**人事行政**，（182），56-68。
- 鄭錫鑠（2006）。當代公務訓練機構面臨的衝擊與功能角色的調整。**人事月刊**，43（4），3-12。
- 鄭錫鑠（2013）。訓練遷移之追蹤評估的議題、困境與突破。**T&D飛訊**，（179），1-19。
- 鄭錫鑠（2016）。團體動力與教學方法的改進—以公務人員考試錄取人員基礎訓練為例。**T&D飛訊**，（225），1-15。
- 鄭耀嬪、何華國（2004）。國小融合班學生態度及其相關因素之探討。**國民教育研究學報**，（13），215-260。
- 蕭元哲（2010）。Kirkpatrick層次評鑑公部門訓練意涵。**T&D飛訊**，（90），1-17。
- 蕭宏金（2014）。建構有感學習效果的訓練移轉。**文官培訓季刊**，（179），49-55。
- 戴幼農（1983）。訓練成效評核。**就業與訓練**，1（4），55-60。
- 謝志偉、王慧玉（譯）（2010）。**混合方法研究導論**（John W. Creswell & Vicki L. Plano Clark 原著）。台北：心理。
- 謝欣諳（2010）。**政府訓練機關執行個案教學法之研究：以薦任公務人員晉升簡任官等訓練為例**。國立政治大學公共行政學系碩士學位論文，未出版，台北。

謝俊義、廖珮紋（2012）。新進公務人員訓練移轉系統模式之影響因素：以訓練動機為中介變項。**T&D飛訊**，（157），1-24。

簡建忠（1994）。**訓練評鑑**。台北：五南。

簡建忠（1995）。**人力資源發展**。台北：五南。

蘇伯顯等（1998）。**公務人員高普考試錄取人員訓練改進之研究**。公務人員保障暨培訓委員會委託研究報告，未出版。

蘇偉業、黎世輝（2011）。為什麼初任公務人員職位配置採用「分發」制度？一個歷史回顧分析。**行政暨政策學報**，（53），25-64。



英文參考書目

- Alan, M. S., & Monica, B. (2006). An investigation of training activities & transfer of training in organizations. *Human Resource Management, 45*(4), 629-648.
- Alexander, P. A. (1996). The past, present and future of knowledge research: A reexamination of the role of knowledge in learning and instruction. *Educational Psychologist, 31*, 89-92.
- Alexander, P. A., Jetton, T. L., & Kulikowich, J. M. (1995). Interrelationship of knowledge, interest, and recall: Assessing a model of domain learning. *Journal of Educational Psychology, 87*, 559-575.
- Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W., Traver, H. & Shotland, A. (1997). A meta- analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology, 50*, 341-358.
- Anderson, S. B., & Ball, S. (1978). *The profession and practice of program evaluation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Arthur Jr, W., Bennett, W., Jr., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology, 88*(2), 234-245.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology, 41*(3), 63-105.
- Bass, B. M., & Vaughan, J.A. (1966). *Training in industry: The management of learning*. Belment, CA: Wadsworth.

Baumgartel, H., & Jeanpierre, F. (1972). Applying new knowledge in the back-home setting: A study of Indian managers' adoptive efforts. *Journal of Applied Behavioral Science*, 8(6), 674-694.

Baumgartel, H., Reynolds, M. & Pathan R. (1984). How personality and organizational-climate variables moderate the effectiveness of management development programs: A review and some recent research findings. *Management and Labor Studies*, 9, 1-16.

Baurngartel, H., Sullivan, G. J., & Dunn, L. E. (1978). How organizational climate and personality affect the pay-off from advanced management training sessions. *Kansas Business Review*, 5, 1-10.

Bhatti, M. A., Battour, M. M., Sundram, V. P. K., & Othman, A. A. (2013). Transfer of training: Does it truly happen? An examination of support, instrumentality, retention and learner readiness on the transfer motivation and transfer of training. *European Journal of Training & Development*, 37(3), 273-297.

Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T. & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36, 1065-1105.

Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (2007). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods* (5th Ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competence manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley & Sons.

Bramley, P. (1996). *Evaluating training effectiveness* (2nd Ed.), London: McGraw-Hill .

- Briggs, G. E., & Naylor, J. C. (1962). The relative efficiency of several training methods as a function of transfer task complexity. *Journal of Experimental Psychology*, 64, 505-512.
- Brinkerhoff, R. O. (1988). An integrated evaluation model for HRD. *Journal of Training & Development*, 42(2), 66-88.
- Brinkerhoff, R. O. (1998). An integrated evaluation model for HRD. In D. L. Kirkpatrick (Ed.), *Another look at evaluating training programs* (pp. 78-80). Alexandria, VA: ASTD.
- Broad, M. L., & Newstrom, J. W. (1992). *Transfer of training: Action-packed strategies to ensure high payoff from training investments*. New York: Addison-Wesley.
- Bryman, A. (1999). The debate about quantitative and qualitative research. In A. Bryman & R. G. Burgess (Eds.), *Qualitative research* (pp. 35-69). Newbury Park, CA: Sage.
- Burden, R., & Proctor, T. (2000). Creating a sustainable competitive advantage through training. *Team Performance Management: An International Journal*, 6, 90-97.
- Bushnell, D. S. (1990). Input, process, output: A model for evaluating training. *Training and Development Journal*, 44(3), 41-43.
- Campbell, J. P. (1971). Personal training and development. *Annual Review of Psychology*, 22, 565-602.
- Chlivickas, E. (2010). *Development of human resources system for improvement of public administration in central and eastern european countries*. The 6th International Scientific Conference, Vilnius.

- Clegg, W. H. (1987). Management training evaluation: An update. *Training and Development Journal*, 41(2), 65-71.
- Dale, E. (1946). The cone of experience. In audio-visual methods in teaching. New York: Dryden Press. In D. P. Ely & T. Plomp (Eds.), *Classic writings on instructional technology* (pp. 169-180). Englewood: Libraries Unlimited, Inc.
- Dension, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13(2), 5-21.
- DeSimone, R. L., & Harris, D. M. (1998). *Human resource development*(2nd Ed.). Fortworth, Tex: The Dryden .
- Dewey, J. (1938). *Experience and education*. London : Collier-Macmillan.
- Dochy, F. (1994). Prior knowledge and learning. In T. Husen & T. N. Postlethwaite (Ed.), *International encyclopedia of education* (pp. 4698-4702). Oxford/ New York: Pergamon Press.
- Dubin, S. S. (1990). Maintaining competence through updating. In Willis, S. L., & Dubin, S. S. (Eds.), *Maintaining professional competence* (pp. 44-48). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Eddy, W. B., Glad, D. D. & Wilkins, D. D. (1967). Organizational effects on training. *Training and Development Journal*, 22(2), 36-43.
- Eden, D., & Ravid, G. (1982). Pygmalion versus self-expectancy: Effects of instructor and self-expectancy on trainee performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 351-364.
- Eden, D., & Shani, A. B. (1982). Pygmalion goes to boot camp: Expectancy, leadership, and trainee performance. *Journal of Applied Psychology*, 67, 194-199.

- Ellis, H. C. (1965). *The transfer of learning*. New York: Macmillan.
- Farazmand, A. (2009). Building administrative capacity for the age of rapid globalization: A modest prescription for the twenty-first century. *Public Administration Review*, 69(6), 1007-1020.
- Fleishman, E.A. (1953). Leadership climate, human relations training, and supervisory behavior. *Personnel Psychology*, 6, 205-222.
- Ford J. K., Quinones, M. A., Sego, D. J., & Sorra, J. S. (1992). Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job. *Personnel Psychology*, 45(3), 511-527.
- Ford, J. K., & Wrotten, S. P. (1984). Introducing new methods for conducting training evaluation to program redesign. *Personnel Psychology*, 37, 651-666.
- Ford, J. R., & Weissbein, D. H. (1997). Transfer of training: An updated review and analysis. *Performance Improvement Quarterly*, 10(2), 22-41.
- Gagné, R. M. (1962). Military training and principles of learning. *American Psychologist*, 17, 83-91.
- Galvin, J. C. (1983). What trainers can learn from educators about evaluating management training. *Training and Development Journal*, 37(8), 52-57.
- Garavaglia, P. L. (1993). How to ensure transfer of training. *Training and Development*, 47(1), 63-68.
- Ghiselli, E. E. (1966). *The validity of occupational aptitude tests*. New York: John Wiley & Sons.
- Goldstein, I. L. (1986). *Training in organization: Needs assessment, development, and evaluation* (2nd Ed.). Monterey, CA: Brooks-Cole.

Goldstein, I. L. (1992). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (3rd Ed.). Pacific Grove, CA: Brooks-Cole.

Goldstein, I. L. (1998). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (4th Ed.). Pacific Grove, CA: Brooks-Cole.

Grbich, C. (2013). *Qualitative data analysis: An introduction* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Gregoire, T. K., Propp, J., & Poertner, J. (1998). The supervisor's role in the transfer of training. *Administration in Social Work*, 22(1), 1-18.

Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: What really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120.

Hamblin, A. C. (1974). *Evaluation and control of training*. London: McGraw-Hill.

Hand, H. H., Richards, M. D., & Slocum, J. M. (1973). Organization climate and the effectiveness of a human relations program. *Academy of Management Journal*, 16, 185-195.

Hellriegel D., & Slocum, J. W. (1974). Organizational climate : Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17, 255-280.

Hicks, W. D., & Klimoski, R. J. (1987). Entry into training programs and its effects on training outcomes: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 30, 542-552.

Holton, E. F. III (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 5-25.

- House, R. J. (1968). Leadership training: Some dysfunctional consequences. *Administrative Science Quarterly*, 12, 556-571.
- Huczynski, A. A., & Lewis, J. W. (1980). An empirical study into the learning transfer process in management training. *Journal of Management Studies*, 17, 227-240.
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate : A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.
- Jiang, J., Wang, S., & Zhao, S. (2012). Does HRM facilitate employee creativity and organizational innovation? A study of Chinese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4025-4047.
- Kasim, R. S. R. & Ali, S. (2011). The influence of training design on training transfer performance among support staff of higher education institution in Malaysia. *International Journal of Innovation Management and Technology*, 2(5), 377-382.
- Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for evaluation programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, 13(11), 3-9.
- Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs : The four Levels*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating training programs : The four Levels* (2nd Ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Knowles, M. S. (1970). *The modern practice of adult education: A systematic approach to education*. New York, NY: Holt, Rinehart, & Winston.

- Kozlowski, S. W. J., & Hults, B. M. (1987). An exploration of climates for technical updating and performance. *Personnel Psychology*, 40, 539-563.
- Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 78, 311-328.
- Kubeck, J. E., Delp, N. D., Haslett, T. K., & McDaniel, M. A. (1996). Does job-related training performance decline with age? *Psychology and Aging*, 11(1), 92-107.
- Laker, D. R. (1990). Dual dimensionality of training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 1 (3), 209–235.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (1992). Influences of individual and situational characteristics on measures of training effectiveness. *Academy of Management Journal*, 35(4), 828-847.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human resource management*. USA, Mason: Thomson South-Western.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-24.
- McGehee, W., & Thayer, P. W. (1961). *Training in business and industry*. New York: Wiley.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2009). *Research in education: Evidence-based inquiry* (7th Ed.). Saddle, NJ: Prentice-Hall.
- Mirabile, R. J. (1997). Everything you want to know about competency modeling. *Training & Development*, 51(8), 73-77.

- Naylor, J. C., & Briggs, G. E. (1963). The effect of task complexity and task organization on the relative efficiency of part and whole training methods. *Journal of Experimental Psychology, 65*, 217-224.
- Newstrom, J. W. (1978). Catch-22: The problems of incomplete evaluation of training. *Training & Development Journal, 32*(11), 22-24.
- Nickoles, F. W. (2005). Why a stakeholder approach to evaluating training. *Advances in Developing Human Resource, 7*(1), 121-134.
- Noe, R. A. (2006). *Employee training and development*. Irwin: McGraw-Hill.
- Noe, R. A., & Ford, J. K. (1992). Emerging issues and new directions for training research. In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resource management* (pp. 345-384). Greenwich, CT: JAI Press.
- Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test a model. *People Psychology, 39*, 494-523.
- Olivero, G., Bane, K.D., & Kopelman, R.E. (1997). Executive coaching as a transfer of training tool: Public agency. *Public Personnel Management, 26*, 461-469.
- Parry, S. B. (1998). Just what is a competency? And why should you care? *Training, 35*(6), 58-64.
- Phillips, J. J. (1983). *Handbook of training evaluation and measurement methods*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.
- Phillips, J. J. (1991). *Handbook of training evaluation and measurement methods* (2nd Ed.). Houston, TX: Gulf Publishing Company.

Phillips, J. J. (1997). *Handbook of training evaluation and measurement methods*

(3rd Ed.). Houston, TX: Gulf Publishing.

Reber, R. A., & Wallin, J. A. (1984). The effects of training, goal-setting, and

knowledge of results on safe behavior: A component analysis. *Academy of*

Management Journal, 27(3), 544-560.

Robinson, D.G., & Robinson, J.C. (1995). *Performance consulting: Moving beyond*

training. San Francisco: Berrett-Koehler.

Robinson, J. C. (1984). You should have sent my boss. *Training*, 21(2), 45-47.

Rosow, J. M., & Zager, R. (1988). *Training: The competitive edge*. San Francisco, CA:

Jossey-Bass.

Rouiller, J. Z., & Goldstein, I. L. (1993). The relationship between organizational

transfer climate and positive transfer of training. *Human Resource Development*

Quarterly, 4(4), 377-390.

Ryman, D. H., & Biersner, R. J. (1975). Attitudes predictive of diving training

success. *Personnel Psychology*, 28(2), 181-188.

Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). The science of training: A decade of

progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471-499.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic review*. San

Francisco: Jossey-Bass.

Schneider, B. (1983). Work climates: An interactionist perspective. In N. W. Feimer &

E. S. Geller (Eds.), *Environmental psychology: Directions and perspectives* (pp.

106-128). New York: Praeger.

- Schneider, B. (1985). Organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 36, 573-611.
- Sherriton, J., & Stern, J. (1997). HR's role in culture change. *HR Focus*, 74(4), 27.
- Shore, E., & Sechrest, L. (1961). Concept attainment as a function of positive instances presented. *Journal of Educational Psychology*, 52, 303-307.
- Snyder, R. A., Raben, C. S., & Farr, J. L. (1980). A model for the systemic evaluation of human resource development programs. *Academy of Management Review*, 5(3), 431-444.
- Spencer, Jr. L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley and Sons.
- Stufflebeam, D. L. (1966). A deep study of the evaluation requirement. *Theory Into Practice*, 5(3), 121-133.
- Stufflebeam, D. L., Foley, W. J., Gephart, W. J., Guba, E.G., Hammond, R. L., Merrima, H. O. & Probus, M. M. (1971). *Educational evaluation and decision making*. Itasca, Illinois : F.E. Peacock.
- Susan, E. C., & Kolb, J. A. (2004). An examination of work-environment support factors affecting transfer of supervisory skills training to the workplace. *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 449-471.
- Sweller, J. (2003). Evolution of human cognitive architecture. In B. Ross (Ed.), *The psychology of learning and motivation* (pp. 215–266). San Diego: Academic Press.

Thorndike, E. L., & Woodworth, R. S. (1901). The influence of improvement in one mental function upon the efficiency of other functions. *Psychological Review*, 8(3), 247- 261.

Tobias, S. (1994). Interest, prior knowledge and learning. *Review of Educational Research*, 64(1), 37-54.

Tracey, J. B., & Tews, M. J. (1995). Training effectiveness: Accounting for individual characteristics and the work environment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36(6), 36-42.

Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I. & Kavanagh, M. J. (1995). Applying trained skills on the job: The importance of the work environment. *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 239-252.

Tracy, W. R. (1984). *Designing training and development systems*. New York: Amacom.

Trost, A. (1982). They may love it but will they use it? *Training and Development Journal*, 36(1), 78-81.

Truskie, S. D. (1982). Getting the most from management development programs. *Personnel Journal*, 6, 66-68.

Tziner, A., Haccoun, R. R., & Kadish, A. (1991). Personal and situational characteristics of transfer of training improvement strategies. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 167-177.

Van Wart, M., Cayer, N. J., & Cook, S. (1993). *Handbook of training and development for the public sector*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.

- Velada, R., Caetano, A., Michel, J. W., Lyons, B. D., & Kavanagh, M. J. (2007). The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 11(4), 282-294.
- Warr, P. B., Bird, M., & Rackham, N. (1970). *The evaluation of management training*. London: Gower.
- Warr, P., Allan, C., & Birdi, K. (1999). Predicting three levels of training outcome. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 351-375.
- Weidenfeld, A., Williams, A. M., & Butler, R. W. (2010). Knowledge transfer and innovation among attractions. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 604–626.
- Westling, D. L., & Fox, L. (2000). *Teaching students with severe disabilities* (2nd Ed.). Upper Saddle River, NJ: Merrill.
- Wexley, K. N., & Latham, G. P. (2002). *Developing and training human resource in organizations* (3rd Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hal.
- Wexley, K. N., & Nemerooff, W. (1975). Effectiveness of positive reinforcement and goal setting as methods of management development. *Journal of Applied Psychology*, 64, 239-246.
- Wexley, K. N., & Thronton, C. L. (1972). Effect of verbal feedback of test results upon learning. *Journal of Educational Research*, 66, 119-121.
- Worthen, B. R., & Sanders, J. R. (1987). *Educational evaluation: Alternative approaches and practical guidelines*. New York: Longman.

Xiao, J. (1996). The relationship between organizational factors and the transfer of training in the electronics industry in Shenzhen, China. *Human Resource Development Quarterly*, 7, 55-73.



附錄一 公務人員高等考試基礎訓練課程歸納表

課程 名稱	課程目標	學習指標	重點內容	強調 法規 知識	強調 實作 技術
創新 思考 與問 題解 決	在個人方面，期能運用各種「創新思考與問題解決」的技法和策略來激發創意，提升工作效率和生活品質；在組織方面，發揮「創新思考與問題解決」的能力運用於推動服務，提升施政滿意度及強化國家競爭力為目標。	1. 瞭解「創新思考與問題解決」的基本內涵、模式和步驟、策略、方法工具。 2. 具有引發「問題意識」的能力，並提升對問題敏銳覺察的能力。 3. 具有理性批判思考與創新思考能力，並能適切研判問題，提出創新性解決方法。	1. PDCA 運作模式 2. 心智圖法 3. 80 / 20 法則 4. 要因分析法 5. 向右魚骨圖 6. 決策矩陣分析法 7. 決策樹法		V
績效 管理	1. 瞭解政府實施績效管理與績效評估之核心意涵、理論基礎與基本概念。 2. 熟悉進行策略績效管理與評估時之技術、工具或方法。 3. 瞭解我國中央機關推行施政績效管理現行作法。 4. 應用課程所學於實際公務系絡中。	1. 熟悉政府績效管理之基本概念。 2. 瞭解策略績效管理之相關理論與技術。 3. 對我國政府施政績效管理作法與實際執行重點之熟悉度。 4. 清楚瞭解本課程所學，並能在實際公務中適用。	1. SWOT 分析 2. 關鍵績效指標 KPI 3. 目標管理 MBO		V
公共 關係 與政	2. 瞭解當今公共治理面臨的挑戰及公共關係與政	1. 理解公共關係與政策溝通工作之重要性及機關基層人員的角色。	1. 公共關係 2. 政策行銷 3. 政策溝通 4. 政策宣導		V

策溝通	<p>策溝通的重要性。</p> <p>3. 認識機關基層人員在公共關係與政策溝通工作的角色。</p> <p>4. 掌握公共關係與政策溝通的基本理論與實務。</p>	<p>2. 辨別公共關係、政策行銷、政策溝通與政策宣導之異同。</p> <p>3. 掌握公共關係的內涵與技巧。</p> <p>4. 掌握政策溝通的要素與過程。</p> <p>5. 謹慎運用政策宣導的工具。</p>		
民眾陳情案件解析	<p>1. 說明陳情制度的重要性、精神與功能。</p> <p>2. 以顧客導向為理念，培養學員妥善處理民眾陳情的服務與處理態度。</p> <p>3. 使學員揣摩個案情境，開發學員處理民眾陳情的技能。</p> <p>4. 瞭解處理民眾陳情的重要性與對於民主社會發展深化的積極作用，以建立公務員專業服務態度。</p>	<p>1. 陳情的目的、功能、精神與重要性，以及瞭解正確流程，並具備法規知識以依照規定受理民眾陳情案件的能力。</p> <p>2. 具備分辨陳情個案，分送適當處理機關的能力。</p> <p>3. 具備親切態度與民眾溝通，執行調查及回復陳情的能力。</p> <p>4. 善用陳情要點規定，具備能力回應不同訴求的民眾陳情。</p>	<p>1. 《行政院及所屬各機關處人民陳情案件要點》</p> <p>2. 陳情與請願、訴願、行政訴訟比較</p>	V
方案管理與習作	<p>1. 學習如何分析政策問題、提出對策、選擇較佳方案、規劃策略、管制方案期程、執行步驟與方法、績效評核。</p> <p>2. 學習方案規劃的技巧、方</p>	<p>1. 能瞭解並具備方案規劃的基本概念與分析方法。</p> <p>2. 能運用「向右魚骨圖」分析方案問題。</p> <p>3. 能利用「向左魚骨圖」研議問題對策。</p> <p>4. 能熟稔應用「決策矩陣」的方法，並進行較佳方案的決策。</p>	<p>1. 向右魚骨圖</p> <p>2. 向左魚骨圖</p> <p>3. 決策矩陣分析法</p> <p>4. SWOT 分析</p> <p>5. 甘特圖</p>	V

	法與工具，充實並熟稔公務人員之方案規劃技能，且待課程完成後，受訓學員應即具備有方案規劃的初步能力。			
公文寫作與習作	使初學者瞭解及熟悉公文撰擬之技巧，俾利業務推動。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 瞭解公文程式條例及「文書處理手冊」有關公文製作及其他文書處理相關規定。 2. 瞭解有關公文製作要領及技巧，並能實際演練。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公文製作 2. 公文寫作 	V
預算編審與經費運用	<ol style="list-style-type: none"> 1. 瞭解政府預算之編審與執行相關規定及作業程序。 2. 瞭解如何使計畫與預算緊密結合，並在概算額度範圍內編報預算。 3. 瞭解政府施政計畫須透過預算管理來實踐，加強預算執行控管，俾達成施政目標。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 能瞭解完整的計畫與預算作業體系，並能體認計畫與預算須緊密結合之重要性。 2. 能充分理解政府面臨財政困難之際，各主管機關編製歲出概算時，須於行政院核定之中程歲出概算額度範圍內，把握零基預算精神，按計畫優先順序檢討編列。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 預算編審法規 2. 預算編審流程 	V V
政府資訊系統應用與資安管理	瞭解電子化政府服務應用與資訊安全管理之推動。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 瞭解資訊應用趨勢，善用資訊科技，助益國家競爭力。 2. 學習資訊安全管理系統相關知識，有效建立安全可信賴的政府資訊服務。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 《公共政策網路參與實施要點》 2. 服務型智慧政府推動計畫 	V

			3. 國家資訊安全發展方案		
憲法精神與政府組織	瞭解《憲法》顯示之基本精神及架構，特別是在人民基本權保障價值及國家組織採用權力分立理論的設計。	1. 對基本權內容的基本理解。 2. 國家組織間分立而互相制衡的機制，包括水平的權力分立與垂直的權力分立。	1. 基本權的保障 2. 中央政府組織 3. 地方自治 4. 違憲審查制度	V	
公務倫理與核心價值	使學員真正瞭解公務人員除專業知識外，尤應洞悉公務倫理與核心價值的意涵和連結關係。	1. 瞭解公務倫理與核心價值之意涵及連結關係。 2. 瞭解政府清廉執政的決心與實踐之道，並知悉課責等關係。 3. 瞭解我國與他國公務倫理規範與法制。 4. 引導公務人員熱愛工作，發揮同理心和關懷情義。 5. 加強不同專業部門之間價值衝突時的溝通訓練，以及國家利益與合乎公義之間的理性抉擇訓練。	1. 公務倫理法制 2. 公務人員核心價值 3. 公部門價值衝突與價值選擇 4. 公務倫理與課責關係	V	
廉能政府與廉政倫理規範	瞭解國家廉政政策主軸及如何建立廉能有效率的政府，以提升國家競爭力及落實政治責任。	1. 充分理解政府清廉執政之決心。 2. 培養具有發揮道德勇氣的情操。 3. 學習處理受贈財物、請託關說及飲宴應酬等廉政倫理事件之具體作法。 4. 學習廉政風險管理與違失案件回應之處理。	1. 《聯合國反貪腐公約》 2. 《公務員廉政倫理規範》 3. 《行政院及所屬機關機構請託關說登錄查察作業要點》	V	
團隊合作	瞭解團隊合作之重要性及團隊相關理論，並落實	1. 瞭解團隊的概念與運用團隊力量，協	1. 公務團隊的運作模式	V	

	建立團隊運作與互動。	<p>助日常業務的運作。</p> <p>2. 瞭解公務團隊的合作管理內涵、高績效團隊的內涵與特徵。</p>	2. 公務團隊的合作管理		
公務禮儀	使初任公務人員具備辦公室禮儀、公務往來及溝通禮儀、會議禮儀，以及為民服務等正確觀念，並運用與公務活動中。	<p>1. 瞭解公務禮儀的必要性及特殊性。</p> <p>2. 瞭解與長官、同仁的互動禮儀、櫃檯服務禮儀、公務拜訪及會晤應對進退禮儀。</p> <p>3. 瞭解禮賓排序原則、公務宴會主桌次安排、陪同長官出席活動、參與會議應注意事項及搭乘公務車禮儀。</p> <p>4. 瞭解如何培養AMART說話力。</p>	<p>1. 辦公務禮儀</p> <p>2. 公務拜訪及會晤禮儀</p> <p>3. 公務穿著／宴會／差旅／會議／溝通禮儀</p>	V	
行政程序法與案例解析	使受訓者瞭解《行政程序法》之重點。	由案例互動式討論之檢討過程，學習認識及培養公務員妥適運用本法為行政行為之相關知能。	《行政程序法》	V	
政府採購法與案例解析	使受訓學員瞭解《政府採購法》之相關規定，並從案例解析中認識政府採購案實際運作情形、弊端態樣、如何避免發生弊端及相關處罰規定，以培養未來從事與採購業務有關工作時之正確觀念與做法。	<p>1. 瞭解招標、投標、開標、審標、決標、訂約、履約管理、驗收、爭議處理等採購程序規定。</p> <p>2. 明白採購程序有關之監辦、稽核、等標期、廠商資格、技術規格、押標金、保證金、底價、廠商家數、電子採購、利益迴避、倫理準則、處罰等規定。</p> <p>3. 可經由案例解析中，認識採購弊端及其改善作法。</p>	《政府採購法》	V	

政府資訊公開法與案例解析	受訓學員瞭解《政府資訊公開法》之規定與相關案例，使其能適切掌握資訊公開與限制的界線，達成滿足人民「知的權利」之目標，同時兼顧公務機密維護及保護個人隱私。	1. 能瞭解《政府資訊公開法》之立法規定與相關案例。 2. 能分辨資訊公開與限制的界線。 3. 能兼顧公務機密及個人隱私的保護。	《政府資訊公開法》	V	
公務人員行政責任與權利義務	1. 對公務人員有基本之認識，並對責任權利與義務有所瞭解與遵循。 2. 瞭解身為公務人員所肩負之行政責任，以及自身權益與相對應負之義務；並能體諒行為上受到一定準則之規範，如涉及違法或不當，必須承受相當之責任。	1. 對於公務人員之含義、任用與國家關係有基本認識。 2. 瞭解公務人員之行政責任意涵、有關之身分、經濟、考績、請假及結社等相關權利。 3. 注意公務人員應諫之義務，包括：忠誠、服從、品德，不為及應行迴避之義務等。 4. 熟悉公務人員違反義務時，所應負擔之相關責任，尤其是行政懲處及司法懲戒。	1. 《公務人員任用法》 2. 《公務員懲戒法》 3. 《公務人員俸給法》 4. 《公務人員退休資遣撫卹法》	V	
保障制度與實務	讓公務人員知悉其權利義務範圍及救濟管道，為所當為，謹守分際，做一個優秀稱職的公務人員。	1. 瞭解公務人員權利義務的內涵。 2. 運用合法救濟管道，保障權益。 3. 以案例情境為鑑，預防違失行為。	1. 《公務人員保障法》 2. 《公務人員保險法》	V	
公務人員行政中立法與實務	使公務人員能正確瞭解《行政中立法》之立法背景、目的、規範對象與行為，進而使行政中立成為公務人員日常處	1. 培養民主法治國家公務人員應具之行政中立素養。 2. 對於行政中立之事項，能正確解讀、判斷並遵守。	1. 《公務員行政中立法》 2. 《公務員行政中立法施行細則》	V	

	理公務應有之態度、行為規範及倫理義務。	3. 瞭解行政中立對國家、民眾及公務人員之重要性。		
刑法瀆職罪與貪污治罪條例解析	提升公務員所需具備之廉能與法治素養，有助於充實公務員所需貪污瀆職相關法規與實務的知能，增進公務員正確的法律觀念、知法守法、勇於任事、勤勉任職、有效提升行政效能與服務品質。	1. 明瞭行為構成犯罪的判斷原則。 2. 鑿清圖利與便民分際與內涵。 3. 認清受贈財物為賄絡或餽贈的區別標準，瞭解賄絡罪的犯罪構成要件。 4. 瞭解瀆職罪的犯罪類型、侵占或竊取公有財物罪及利用職務上之機會詐取財物等罪。 5. 正確知悉新增訂不違背職務行賄罪的犯罪構成要件。	1. 《刑法》 2. 《貪無治罪條例》	V
國家安全政策	瞭解我國國家安全現況及政策，藉以思考目前服務機關在國家安全中之角色、功能，以配合政策有效執行各項業務。	1. 瞭解國家安全之定義及我國國家安全現況。 2. 瞭解我國目前國家安全政策之重點與內容。	國家安全政策	V
人權議題與發展	明瞭《公民與政治權利國際公約》、《經濟社會文化權利國際公約》、《消除對婦女一切形式歧視公約》、《兒童權利公約》、《身心障礙者權利公約》之沿革、意涵，對其所保障之權利有基本之瞭解。	1. 藉由法條之理解，培養人權價值觀，具備尊重及保障人權之思維能力。 2. 瞭解撰提《公民與政治權利國際公約》、《經濟社會文化權利國際公約》、《兒童權利公約》、《身心障礙者權利公約》國家報告之意義、聯合國對該報告之撰寫要求及「結論性意見與建議」的回應與落實。	1. 《公民與政治權利國際公約》、《經濟社會文化權利國際公約》 2. 《消除對婦女一切形式歧視公約》 3. 《兒童權利公約》 4. 《身心障礙者權利公約》	V

附錄二 訪談問卷調查

親愛的受訪者，您好！

這是一份針對基礎訓練的每一課程科目的學術調查，目的是約略瞭解初任公務人員對基礎訓練課程的學習成果，以利於後續的訪談。本問卷採不記名方式，請您就參與基礎訓練後的真實感受、認知，放心填答。誠摯的感謝您撥冗協助完成此份調查！

敬祝 平安 順心

國立政治大學公共行政研究所

指導教授：施能傑 博士 張鎧如 博士

研究生：蔡儲如 敬上

中華民國 107 年 10 月

第一部分：以下基礎訓練的課程科目，請您依照實際對課堂印象的感受，在□內勾選課程滿意程度。

請您就基礎訓練課堂的印象，在 □ 內勾選 V。

	非 常 滿 意	滿 意	普 通	不 滿	非 常 不 滿
1. 創新思考與問題解決.....	<input type="checkbox"/>				
2. 縢效管理.....	<input type="checkbox"/>				
3. 公共關係與政策溝通.....	<input type="checkbox"/>				
4. 民眾陳情案件解析.....	<input type="checkbox"/>				
5. 方案管理與習作.....	<input type="checkbox"/>				
6. 公文寫作與習作.....	<input type="checkbox"/>				
7. 預算編審與經費運用.....	<input type="checkbox"/>				
8. 政府資訊系統應用與資安管理.....	<input type="checkbox"/>				
9. 憲法精神與政府組織.....	<input type="checkbox"/>				
10. 公務倫理與核心價值.....	<input type="checkbox"/>				
11. 廉能政府與廉政倫理規範.....	<input type="checkbox"/>				
12. 團隊合作.....	<input type="checkbox"/>				
13. 公務禮儀.....	<input type="checkbox"/>				
14. 行政程序法與案例解析.....	<input type="checkbox"/>				
15. 政府採購法與案例解析.....	<input type="checkbox"/>				
16. 政府資訊公開法與案例解析.....	<input type="checkbox"/>				

	非 常 滿 意	常 滿 意	普 通	滿 意	不 滿 意	非 常 不 滿 意
17. 公務人員行政責任與權利義務.....	<input type="checkbox"/>					
18. 保障制度與實務.....	<input type="checkbox"/>					
19. 公務人員行政中立法與實務.....	<input type="checkbox"/>					
20. 刑法瀆職罪與貪污治罪條例解析.....	<input type="checkbox"/>					
21. 國家安全政策.....	<input type="checkbox"/>					
22. 人權議題與發展.....	<input type="checkbox"/>					

第二部分 以下基礎訓練的課程科目，請您依照實際情形，在□內勾選課程運用程度。

您將該課程所學習的知識、技能等，實際運用在工作上的程度？(1 代表非常低，5 代表非常高)

	5	4	3	2	1
1. 創新思考與問題解決.....	<input type="checkbox"/>				
2. 績效管理.....	<input type="checkbox"/>				
3. 公共關係與政策溝通.....	<input type="checkbox"/>				
4. 民眾陳情案件解析.....	<input type="checkbox"/>				
5. 方案管理與習作.....	<input type="checkbox"/>				
6. 公文寫作與習作.....	<input type="checkbox"/>				
7. 預算編審與經費運用.....	<input type="checkbox"/>				
8. 政府資訊系統應用與資安管理.....	<input type="checkbox"/>				
9. 憲法精神與政府組織.....	<input type="checkbox"/>				
10. 公務倫理與核心價值.....	<input type="checkbox"/>				
11. 廉能政府與廉政倫理規範.....	<input type="checkbox"/>				
12. 團隊合作.....	<input type="checkbox"/>				
13. 公務禮儀.....	<input type="checkbox"/>				
14. 行政程序法與案例解析.....	<input type="checkbox"/>				
15. 政府採購法與案例解析.....	<input type="checkbox"/>				
16. 政府資訊公開法與案例解析.....	<input type="checkbox"/>				
17. 公務人員行政責任與權利義務.....	<input type="checkbox"/>				
18. 保障制度與實務.....	<input type="checkbox"/>				
19. 公務人員行政中立法與實務.....	<input type="checkbox"/>				
20. 刑法瀆職罪與貪污治罪條例解析.....	<input type="checkbox"/>				
21. 國家安全政策.....	<input type="checkbox"/>				
22. 人權議題與發展.....	<input type="checkbox"/>				

第三部分 以下基礎訓練的課程科目，請您依照實際感受，在□內勾選課程幫助程度。

我認為該課程對我現在或未來工作的幫助程度？(1 代表非常低, 5 代表非常高)

	5	4	3	2	1
1. 創新思考與問題解決.....	<input type="checkbox"/>				
2. 績效管理.....	<input type="checkbox"/>				
3. 公共關係與政策溝通.....	<input type="checkbox"/>				
4. 民眾陳情案件解析.....	<input type="checkbox"/>				
5. 方案管理與習作.....	<input type="checkbox"/>				
6. 公文寫作與習作.....	<input type="checkbox"/>				
7. 預算編審與經費運用.....	<input type="checkbox"/>				
8. 政府資訊系統應用與資安管理.....	<input type="checkbox"/>				
9. 憲法精神與政府組織.....	<input type="checkbox"/>				
10. 公務倫理與核心價值.....	<input type="checkbox"/>				
11. 廉能政府與廉政倫理規範.....	<input type="checkbox"/>				
12. 團隊合作.....	<input type="checkbox"/>				
13. 公務禮儀.....	<input type="checkbox"/>				
14. 行政程序法與案例解析.....	<input type="checkbox"/>				
15. 政府採購法與案例解析.....	<input type="checkbox"/>				
16. 政府資訊公開法與案例解析.....	<input type="checkbox"/>				
17. 公務人員行政責任與權利義務.....	<input type="checkbox"/>				
18. 保障制度與實務.....	<input type="checkbox"/>				
19. 公務人員行政中立法與實務.....	<input type="checkbox"/>				
20. 刑法瀆職罪與貪污治罪條例解析.....	<input type="checkbox"/>				
21. 國家安全政策.....	<input type="checkbox"/>				
22. 人權議題與發展.....	<input type="checkbox"/>				

第四部分：基本資料（請在□內打V，或填寫答案）

1. 年齡：21~25 26~30 31~35 36~40 41 歲以上
2. 教育程度：大學（專） 研究所以上
3. 工作機關（處／室／科／課／組）：_____
4. 在目前服務機關的年資：_____年_____月

問卷到此結束，謝謝您的協助！

附錄三 基礎訓練課程內容對照表

課程科目	重點內容
1.創新思考與問題解決	PDCA 運作模式、心智圖法、80／20 法則、要因分析法、向右魚骨圖、決策矩陣分析法、決策樹法
2.績效管理	SWOT 分析、關鍵績效指標 KPI、目標管理 MBO
3.公共關係與政策溝通	公共關係、政策行銷、政策溝通、政策宣導
4.民眾陳情案件解析	《行政院及所屬各機關處人民陳情案件要點》、陳情與請願、訴願、行政訴訟比較
5.方案管理與習作	向右魚骨圖、向左魚骨圖、決策矩陣分析法、SWOT 分析、甘特圖
6.公文寫作與習作	公文製作、公文寫作
7.預算編審與經費運用	預算編審法規、預算編審流程
8.政府資訊系統應用與資安管理	《公共政策網路參與實施要點》、服務型智慧政府推動計畫、國家資訊安全發展方案
9.憲法精神與政府組織	基本權的保障、中央政府組織、地方自治、違憲審查制度
10.公務倫理與核心價值	公務倫理法制、公務人員核心價值、公部門價值衝突與價值選擇、公務倫理與課責關係
11.廉能政府與廉政倫理規範	《聯合國反貪腐公約》、《公務員廉政倫理規範》、《行政院及所屬機關機構請託關說登錄查察作業要點》
12.團隊合作	公務團隊的運作模式、公務團隊的合作管理
13.公務禮儀	辦公務禮儀、公務拜訪及會晤禮儀、公務穿著／宴會／差旅／會議／溝通禮儀
14.行政程序法與案例解析	《行政程序法》
15.政府採購法與案例解析	《政府採購法》
16.政府資訊公開法與案例解析	《政府資訊公開法》
17.公務人員行政責任與權利義務	《公務人員任用法》、《公務員懲戒法》、《公務人員俸給法》、《公務人員退休資遣撫卹法》
18.保障制度與實務	《公務人員保障法》、《公務人員保險法》
19.公務人員行政中立法與實務	《公務人員行政中立法》、《公務人員行政中立法施行細則》
20.刑法瀆職罪與貪污治罪條例解析	《刑法》、《貪無治罪條例》
21.國家安全政策	國家安全政策
22.人權議題與發展	《公民與政治權利國際公約》、《經濟社會文化權利國際公約》、《消除對婦女一切形式歧視公約》、《兒童權利公約》、《身心障礙者權利公約》