國立政治大學社會科學學院

行政管理碩士學程第十五屆碩士論文

公務人員訓練需求與訓練計畫規劃之研究：人事行政總處之專員級人事人員班為例

國立政治大學
National Chengchi University

指導教授　施能傑 博士

研究生　鄭元媖 撰

中華民國一百零八年四月

DOI:10.6814/NCCU201900252

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900252

摘要

針對主管職務的人員來說，關鍵能力等就任時才培養常有緩不濟急之歎，因此在陞任前，規劃相關的潛力人員為參訓對象的中階主管培育訓練，能夠適時將陞遷未來職務所需具備的能力準備就緒，因應隨時到來的挑戰，對於組織來說也可培養能夠幫助組織達成目標的適宜主管人選，本研究個案「專員級人事人員進階職能培訓專班」即屬於中階主管級的培育訓練，透過文獻的整理，分析專員人事班在歷年來演進過程中，涉及需求端、規劃端與執行端三方需求與計畫間之關係，藉由訪談相關規劃者與執行者了解該班期計畫的初始與演進真意，進而探討專員人事班之需求、計畫與相關理論規範之差異，並提出相關規劃建議。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900252

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900252

目次

目次 i
表次 iii
圖次 v
第一章 緒論 1
第一節 研究背景 1
第二節 研究問題 5
第三節 研究範圍與限制 6
第二章 文獻探討 9
第一節 訓練規劃的流程 9
第二節 訓練需求的規劃 14
第三節 訓練計畫的規劃 20
第三章 研究方法 27
第一節 研究工具 27
第二節 專員人事班個案說明 29
第三節 研究架構 44
第四節 訪談題目設計 46
第四章 研究結果與分析 51
第一節 訓練需求分析 51
第二節 訓練計畫之分析 65
第五章 結論 87
第一節 研究發現與討論 87
第二節 研究建議 94
參考文獻 101
附錄一：專員人事班歷年參訓人員分配及遴選機制 104
附錄二：專員人事班歷年訓練實施計畫比較 107
附錄三：專員人事班歷年課程一覽表 115

DOI:10.6814/NCCU201900252

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900252

表次

表 1- 1：教育、訓練與發展的比較.....2
表 1- 2：績效導向人力資源發展的思考理念。.....4

表 2- 1：學習角色、學習環境及可提供的學習工具.....11
表 2- 2：需求評估中，高階、中階經理人與訓練人員主要關切的事項.....16
表 2- 3：以知識為基礎的教學理論構面內容.....25

表 3- 1：行政院所屬人事人員訓練體系表（2018 年 3 月 23 日停止適用）.....31
表 3- 2：人事人員體系職務架構、職務數，依職務所列最高職等區分表.....32
表 3- 3：科長級人事人員核心職能面向與職能標準描述.....34
表 3- 4：五項職能之定義及關鍵行為.....35
表 3- 5：訓練課程設計的建議.....36
表 3- 6：歷年行政院人事行政總處公務人員陞任評分標準表涉及專員人事班部分.....37
表 3- 7：歷年專員人事班機關薦送規範、遴選與課責.....39
表 3- 8：專員人事班歷年參訓對象資格調整情形.....40
表 3- 9：參考委託研究案建議規劃首年度課程主題.....42
表 3- 10：歷年專員人事班計畫內容之演進.....43
表 3- 11：專員人事班歷年課程時數統計一覽表.....43

表 4- 1：歷年專員人事班參訓人員分布比例.....57
表 4- 2：專員人事班需求端分析情形.....64

DOI:10.6814/NCCU201900252

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900252

圖次

圖 2- 1：訓練設計流程.....13
圖 2- 2：訓練移轉.....26

圖 3- 1：需求角度與 KSA 的對應.....45
圖 3- 2：訓練計畫的前置階段作業.....46

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900252

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900252

第一章 緒論

為確保政府部門政策延續性與行政中立的工作環境，公務人力管理大多採法制化的規範，使其免於因外來因素影響而造成行政偏頗的結果，雖限制了政府部門的用人的彈性，但對工作者本身也產生相對上的制度保障，相對於私部門的人力管理有著先天的不同，因此公務人員的工作轉換與離職率都較私部門為低，而如何確保在高度競爭下擠進公務窄門的人才，在久任職涯中能保持與時俱進的工作能力甚至能有所突破，協助組織達成目標以促進公共利益，培育與訓練無疑是重要的議題。

如同企業組織一樣，「政府的人力資源策略先刻意地選定哪些是影響組織績效的 A 職位，確保該類職位上的人力都具備 A 級能力和行為」（施能傑，2006，轉引自 Huselid et al., 2005），A 職位即是簡任層級的高階主管，相對於高階主管，對於中央機關三級以上的各部會而言，位居承上啟下的夾心職位：中階主管在機關中也是重要的職位之一，「Robbins（2000）對中階主管的定義，係指介於第一線員工與高階主管間，管理第一線的主管者，並且負責將高階主管所定的目標轉換為其他較低階管理者可執行的細部目標」（蔡佩玲，2008）。

人事總處自 2012 年起開辦的「專員級人事人員進階職能培訓專班」即是以培育中階人事主管為目的所開辦的訓練班期，其由人事總處主責人力學院辦理迄今已邁入第七年，在公務部門的中階主管培育性課程中實屬少見。本研究將探討該班期從無到有的發展與歷年的演進情形，對應理論上規劃訓練計畫應有的過程。本章就本研究背景、研究問題、研究範圍與限制、研究方法、相關研究界定說明之。

第一節 研究背景

「政府人力資源是知識產業的關鍵有價值性資源，其競爭力必然和政府文官人力資

DOI:10.6814/NCCU201900252

源的能力息息相關，政府部門人力資源職務能力管理的策略方向自當和政府競爭力充分結合。」（施能傑，2006：16）為有效推動政策以提升政府競爭力，除了從工作的養成中獲得外，通常會運用訓練的方式來發展相關人力，包括就單一或數個關鍵職能[1]的給予，以及訓練發展下一階段工作的職能，如企業的接班人計劃、英國政府部門的快速陞遷制度，以因應組織的人力發展需求。

在我國中央與地方的公務人員在角色功能上具有一定程度的差異，居於中階層管理者需經常做關鍵事務的決策、尤其是越接近民眾的第一線管理者與計畫或制定該工作之管理者，其所需具備溝通協調處理事務之能力，二者應是有差異的；另外在機關的層級與職務的配置上，地方機關與中央四級機關的中階主管，大多經歷過薦任第七或八職等基層主管職務歷練，而中央機關三級以上的各部會，其薦任九職等的主管，有部分人員是第一次經歷現職，甚至其管理範圍並無下一層級的主管，然而此職務階段不僅工作繁重也常常面臨過去經驗所缺乏的事件，需要透過各種管道培養相關的能力與應具備的行為，例如教育、訓練或發展的管道，然而不同的管道所培養的能力與目的也不同，三者間常為人混淆，簡要區辨如表 1-1：

表 1- 1：教育、訓練與發展的比較

活動	對象	能力類型	責任歸屬
教育 Education	所有人	一般能力（ **g-ability** ），**general KSA**	政府
訓練 Training	組織內員工	社會化（**Socialization**）執行工作的 **KSA**	公司
發展 Development	組織內有潛力者	管理發展、技術發展 **=>**培養未來執行工作的 **KSA**	公司員工

資料來源：人力資源管理 e 化管理：理論策略與方法（11），鄭晉昌、林俊宏、黃猷悌，2006，新北市：前程文化。

從上表可知，教育是一般能力的培養，由政府主責，通常是在學校進行，在組織中

[1] 「『職能』一詞，是指完成某職位工作任務所需的職業能力，國外有學者稱之為 Competency，也有學者稱為 Competence；兩者皆代表了和行為、工作相關的個人特質與知識。」（黃素芸，2009：4），王鳳奎等人（2014，轉引自 Byham &Moyer, 2000; Cooper, 2000; Green, 1999;Lucia & Lepsinger, 1999; McLagan, 1980;Parry, 1998）將一項工作的職能項目歸納為知識（Knowledge）、技能（Skills）、態度（Attitude）及其他個人特質（Others），或簡稱為 KSAOs 及 KSA。

DOI:10.6814/NCCU201900252

如欲培養現行缺乏之能力，可透過訓練的方式進行，如欲培養未來執行工作的能力則需透過發展的方式，而初任主管職者，因缺乏現行工作能力，訓練的目的因而產生。然而針對上述主管職務的人員來說，其關鍵能力等到此時才培養常有緩不濟急之歎，因此在陞任前，即開始進行以相關的潛力人員為參訓對象的中階主管培育訓練，能夠適時將陞遷未來職務所需具備的能力準備就緒，因應隨時到來的挑戰，對於組織來說也可培養能夠幫助組織達成目標的適宜主管人選。

「以英國政府為例，其設有快速升遷制度為人才管理計劃（talent management program），用以甄選優秀並具有潛力之年輕人，以培育其成為文官系統的未來領導者。」（劉慧娥，2013：166），此一快速陞遷制度，以五項核心職能（key competencies）為基礎，應徵者需具備大學學歷，無年齡限制，如係大學生符合資格者可先申請暑期實習計劃，有興趣申請該年快速升遷群（fast stream）者，則提供一對一訓練（面試、簡報、應試及寫作等技巧）。申請 fast stream 後必須通過多項測驗，最後進入一日的評鑑中心法[2]測驗（One-day Fast Stream Assessment Centre , FSAC）測驗獲得高分者，原則上即錄取，此一計畫即為英國政府為因應人才需求所規劃的一套甄補培育計畫。

人才培育的訓練計畫，即須關注欲培育職位所需的一整套職務能力，「必須對於哪些是參訓者應具備的核心職能，先行界定清楚，才能設計出有效的訓練課程。」（蔡秀涓，2012：63）。以我國公部門人才培育發展而言，儘管目前各訓練機構與各機關部分的訓練課程設計，已經具有職能導向之設計概念，在有限的資源考量下，訓練資源集中於少數與核心職能有關之課程，應可提升受訓公務人員之工作績效。

訓練在規劃設計之初就必須考量如何幫助參訓人員在學習中自然而然地思考，比如論語為政篇：「學而不思則罔，思而不學則殆。」為求訓練後真正獲得效益，所規劃的內容必須符合組織人力資源發展目標與參訓者需要，並且注意課程進行細節的安排，使過程與目的扣合，進而有助於參訓人員回到工作中的表現成果能有助於提升組織績效。

依據人力學院 2002 年委託政治大學施能傑教授研究報告中，提及「訓練發展工作

[2]評鑑中心法（Assessment Centers）：評鑑中心的定義很多，其最簡單的定義就是：「在標準化的條件下，讓應試者表現工作所需之技能的各種不同的測驗技術」（李嵩賢，2003：1 轉引自 Jointer,1984：437）「評鑑中心法是一個評鑑應試者潛在能力的工具，但並不是將應試者所有能力都包括在評鑑的範圍。因此，評鑑必須要有評鑑的規格說明（specification）或評鑑要素（dimensions）為基礎，才能集中焦點，達到對候選人能力（competencies）預期要評鑑的目的。」（李嵩賢，2003：3）

DOI:10.6814/NCCU201900252

再造時應該具備四項特質，即政策取向、顧客取向、績效改善取向和品質責任取向」（施能傑，2002；Sims,1998），研究報告指出績效導向人力資源訓練發展的思考理念如表 1-2：

表 1- 2：績效導向人力資源發展的思考理念。

	政治領導者	派遣機關管理者	參與學習者	民眾	服務提供之組織
策略層次	✓	✓		✓	
計畫層次		✓	✓		✓
執行層次			✓		✓
備註：打✓者表示該利害關係者可能特別重視的績效面向。					

資料來源：績效導向理念應用於公務人員訓練規劃之研究（11），施能傑，2002，台北：公務人力發展中心委託研究報告。

由此可見，負責訓練計畫階段的規劃者所需特別關注之利害關係人，即為派遣機關管理者、參與學習者及服務提供之組織。然而，即使是完善的計畫，如忽略重要的前置工作或後續配合工作，也有可能導致不成功的訓練，研究指出不成功的訓練常常被歸因於下面的因素（Kearns,2015）：

一、參訓者未學習到新的東西

二、參訓者無學習動機

三、計畫不切實際或不合適

四、訓練是多餘的或不符組織目標

五、參訓者的主管不允許其將所學回饋在工作中

六、組織制度失效

研究者在訓練機構任職期間，也發現參訓人員偶有反應，所參加的課程對其工作關聯性不高或不清楚訓練目標與自己應擔負的責任義務等問題，而依循訓練規劃的建議流程似乎可以避免或減少以上的情形而產生。

公務訓練機構為數眾多，擔負不同任務且性質各異，相關訓練內容全國已有為數眾多的研究，經檢視各研究可發現，如係涉及訓練需求，其研究多為公務人員的訓練需求應如何進行及訓練計畫執行後之成效如何，至於實然面以人力資源發展為基礎去探討訓

DOI:10.6814/NCCU201900252

練需求轉化為訓練計畫間之過程卻鮮少研究。

本研究意在檢視行政院人事行政總處為培育中階主管人事人員，所辦理之專員級人事人員進階職能培訓專班個案，探討其生成與發展的歷程，就員工訓練的應然面觀點與整體訓練執行上的實然面對應分析，了解現有的公務人員的訓練計畫執行個案，其訓練計畫的產生方式，如何被公務機構進行訓練需求評估，訓練機構又如何將該組織的需求轉換為課程，將訓練計畫產出的規劃面進行分析。

第二節 研究問題

為了充分完成組織的任務與維持競爭力，可從策略性人力資源管理的角度，以訓練的方式強化人員能力的精進與改善外，亦可藉由人才培育的方式，培養人才預應未來即將產生的變化，以提升政府競爭力。「在策略性人力資源管理的課題中，人力資源的能力精進與改善是最核心的重點之一，Liebowitz（2004）討論美國聯邦政府如何因應政府人力資本危機的四大處方之一也是職能管理(competency management)」。(施能傑，2006：17）職能定義了職位的資格要求，組織在培育時也應針對不同的職位所需的職能不同，擬定差異內容的訓練計畫，以我國公部門組織而言，公部門用人不如私部門彈性，尤其在逐級升遷的制度設計上更為謹慎，因此，在培育各層級職位的任務上，可善用訓練資源及系統性規劃，選擇出潛力人才並加強下一階段的職能，以確保組織擁有足夠競爭力完成當前的任務。

D. Kirkpatrick（2010）針對訓練計畫的是否具備成效，曾提出預期報酬理論（Return on Expectations, ROE），揭示了訓練不只在乎經費的妥善運用，更在意的是訓練是否符合相關人員對訓練的期待，除了訓練之後可用各種評估方式去探究訓練的成效外，在訓練開始之前的計畫擬定也非常重要，如若一開始的計畫便不符合期待，則遑論後續訓練的計畫執行與評估。

據此，本研究將分析以行政院人事行政總處公務人力發展學院，自 2012 年至 2018 年中提供薦任人事人員的「專員級人事人員進階職能培訓專班」，培訓計畫如何產生，並參照各專家學者看法所歸納出訓練計畫的作業流程，從中分析差異之處。

DOI:10.6814/NCCU201900252

在瞭解人力資源發展相關理論對訓練所做的流程規範，與人力學院實務上人才培育訓練計畫產出的對應關係前，本文透過瞭解專員級人事人員進階職能培訓專班之開辦與歷年訓練計畫發展探究以下問題：

一、個案之訓練需求分析情形，與理論之相應性如何。

二、個案之訓練計畫內容情形，與理論之相應性如何。

三、了解專員人事班訓練需求分析與訓練計畫間之對應關係，並嘗試給予相關建議。

第三節 研究範圍與限制

行政院人事行政總處公務人力發展學院 2012 年至 2018 年間辦理之專員級人事人員進階職能培訓專班，是公部門鮮少單一訓練班期歷經數年度，且結合人力資源發展角度進行規劃的長期具有用人影響之特別個案，本研究分析其計畫之產生與演進，以及研習課程內容與相關活動規劃過程中，提出訓練需求之組織與提供訓練之機構間互動與影響關係。

在公部門行政機關具有獨立編制、預算且依法設置，大部分設有訓練機構各自辦理所屬人員之培育工作，但多數機關常受限資源有限與組織未達經濟效益等限制，難以自行規劃或辦理訓練，常見以委託訓練或派訓方式進行相關培育工作，以完成組織人才訓練與培育的任務。

檢索與本研究主題相關之現有公部門的訓練需求論文研究，與本研究個案之執行機構相同者如 2002 年研究生陳薇如「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」，重點分別在於如何透過訓練需求的評估進行有效的訓練績效管理，並探討公務人員的需求並整合為各重要核心職能，另專員人事班相關研究有 2016 年研究生趙宗悅「評鑑機制與陞遷發展之研究：以專員級人事人員進階職能培訓專班為例」，重點在於以學員角度出發，分析評鑑機制內容及人事人員之升遷發展，至於「訓練計畫」是如何從需求轉化，未見討論。

本文為人事總處委託人力學院辦理培育中階人事主管之「專員級人事人員進階職能培訓專班」發展性訓練，其有關訓練計畫之目標、課程內容、辦理方式與成效評估等各

DOI:10.6814/NCCU201900252

項內容的設定，涉及多項變數影響，由於個案需求目的在於人才的發展，非屬單純的職能補充訓練，因此在培訓供給與需求間會有雙方或多方間的認知或執行上的差距，絕非單方面能夠解釋，另因個案計畫除有提升職能的實體課程外，尚有鑑別能力的評鑑課程，係含有甄選人才之特殊功用，故就研究限制說明如下：

一、 本研究就訓練機構的立場探討訓練計畫如何產出之過程，但因實務上薦送參訓人員之機關類型（中央、地方與各層級機關）與數量眾多，且尚涉及各機關如何推薦與決定參訓人選等情事，均為影響本研究之不確定因素，其分析與論述難以定論，故不宜納入於本研究討論。

二、 本研究個案計畫內容尚涉及評鑑課程，其所採用之評鑑中心法，為甄選組織中具潛力人員的工具，其所涉專業十分廣泛，因非屬訓練性質，故不宜納入於本研究討論。

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900252

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900252

第二章 文獻探討

人力資源發展乃是人力資源管理的手段之一，透過組織中人才發展及職涯的規劃完成管理的目標，高階管理者具備組織中人員能力的發展與培養概念，支持相關的訓練與學習，而一線管理者具備轉化工作可更順利進行為訓練內容及檢視成效的能力，高階與一線管理者投入訓練的環節中，幫助達到「訓練發展的成果與組織目標一致，課程的設計與實施，品質必須符合學習目標」。（王秦希康，2010：2）

本章主要討論有關人力資源發展中有關訓練流程的課題，首先須了解訓練機構應該如何執行一套訓練計畫，以訓練相關理論為基礎出發，認識訓練流程之必要性。關注討論流程中訓練需求的主體及目的為何，並加以彙整分析，最後則是訓練計畫規劃的階段，如何將需求結果導入至訓練計畫中。

第一節 訓練規劃的流程

本節將分析訓練規劃的流程，從學習的理論基礎理解不同面向中，學習者的特點與值得關注之處，再透過檢視訓練的流程，引導出下兩節想討論的重點：需求與規劃。

壹、 訓練的相關理論基礎

Wilson（2012:19）蒐整歷年有關訓練的定義，1984 年 Kolb 定義訓練為利用知識以創造靈感轉換為經驗的過程；2000 年 Mezirow 定義訓練為透過詮釋他人所詮釋的經驗之意義作為未來行動的方針；2004 年 Jarvis, Holford and Griffin 定義訓練為學習的過程被理解為個人獲得知識、技能、態度、價值、信仰、動機及觀念；2009 年 Klein 定義訓練為透過經驗產生的結果使得行為呈現相當永久性的改變。歸納上述對於訓練的詮釋，

DOI:10.6814/NCCU201900252

本文將「訓練」定義為一個學習的過程，幫助學習者改變其原先具備或習慣的行為並成就應具備之能力，在這一敘述語句中，可以獨立出幾個重點：

一、 學習者：並非是任何一個人，而是一個有意願學習的人。

二、 學習的過程：牽涉的面向較廣，包含了環境、規劃者、教學者、教學的方式、內容、學習的能力等。

三、 應該具備的行為或能力：涉及到學習的目的性，可能是學習者自己或他人所賦予的。

組織中的成員是訓練的主角，其在參訓後的表現也經常被認定為是訓練成功與否的衡量因素，以成人作為訓練的主體，根據 Tarique（2014：33）的論述，成人學習在成人教育中廣受學者專家所重視，理解成人學習的模式有助於幫助規劃者設計兼具效率、效益且契合組織成員的訓練計畫，傳統的成人學習理論在現今社會仍適用，但許多影響學習的因素已產生變化，例如科技、變動的資訊及知識的普及性，在這樣的環境中成人學習的方式與傳統的成人學習方式已有不同，但成人學習理論中仍存在著不變的影響因素，在於學習成果來自於經驗及經過組織化的活動，主要可以分為三個區塊，即學習的環境、過程跟產出。其中學習的過程依照 Tarique 的見解，學習的過程乃是個人如何處理知識與資訊，也有三個面向：認知主義（cognitivism）、行為主義（behaviorism）與建構主義（contructivism），每個面向都提供學習者對學習的理解方式，同時也呈現出學習環境、學習者本身及採用的工具都足以影響學習過程。

從學習者的角度出發，主要關心的則可分為三個面向如表 2-1：

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900252

表 2- 1：學習角色、學習環境及可提供的學習工具

學習環境面	● 知識是種學習流動財（**learning currency**），不受限時地，並且是個人及專業所不可或缺的。 ● 知識必須不斷的被複習以及更新。 ● 工作的成功來自於學習與工作之間持續不斷地、非正式以社會學習的方式相輔相成。 ● 學習乃是自我驅動且以學習者為中心的過程，學習者須有權使用內容並且有責任運用於工作中。
學習者特質	● 學習必須是有需要且目的明確。 ● 同時從多重的的資源中學習，例如自我學習及利用科技。 ● 不儘需要強記，重要的是如何取得及過濾知識。 ● 視覺化的學習是較受歡迎的學習模式，從圖像中學習已經是一種必須具備的技能。
學習工具	● 運用多種途徑，不再只是單一學習途徑。 ● 非正式學習是一種重要的學習資源。 ● 社交媒體被用來作為與他人互動的社會學習社群。 ● 行動載具可被作為傳送學習內容的工具。

資料來源：Tarique（2014:33），本表作者整理。

訓練的過程對學習者有非常大的切身相關性，學習本身對於學習者的意義往往會大於組織所賦予的學習任務或目的，因各學習者本身特性的不同，學習過程所接收到的感受與相關資訊也會略有差異。

從組織發展訓練的角度而言，訓練通常具工作上的目的性，組織將工作所需專業列出標準，為標準之下的人員進行訓練，視為職能補充，為標準之上的人員進行訓練，則為發展培訓，主要因素來自於影響組織辦理訓練的理由相當多元，相關因素歸納如下 Tarique（2014）：

一、 經濟、社會、技術及政府政策的變化，使得現有技術在未來成為過時。

二、 有計劃地組織變革（如新設備、組織重整），促使員工更新或學習新技術。

三、 借由訓練減少組織績效問題，如工作簡化、減少原料浪費。

DOI:10.6814/NCCU201900252

四、　法規、契約、專業或是執照等要求促使僱主提供員工訓練。

組織對於訓練的考慮面向，通常著重在其應該具備的行為或能力面，也就是職務能力，「職務能力大體上的界定是指個人具備的深層和持久性特性，這些特性和其在某項工作或情境上的有效績效或卓越績效之指標表現，具有因果預測的相關性」（施能傑，2006：17，轉引自 Spencer & Spencer, 1993: 9）。依據 Darrell & Ellen（1998）對職能所做的四類區分，核心職能係依組織的願景、文化、價值及使命，所有職員所需具備的能力；管理職能係組織內不同層級主管執行其主管職務或角色時所需具備的能力；專業職能係組織內部的分工中，不同產出所需具備的特殊技能與知識；一般職能係基礎的工作能力，如文書處理、操作儀器等。不同的職位皆會應用到各種職能。

一般來說訓練的內涵將會涉及到該職位或下一職位應具備的能力，透過某一職位的職能說明，可掌握培育該職位人員應具備的訓練內容，甚至藉由調查產出該職位應具之能力再據以選才、育才或留才。

貳、　訓練設計的過程

「訓練設計過程意指以一系統化的方式來發展組織的訓練課程」（簡貞玉譯，2008），系統化教學設計的概念早在二十世紀初，Dewey 便將科學系統的概念與組織的方法運用到教育上。Silberman（2015）將整個訓練設計過程大致區分為前、中、後三個區塊，在第一個區塊是內涵包括活動開始前的一切事務，都稱之為訓練前的階段，主要處理的內容是需求的評估以及訓練的目標，訓練中間區塊，包含了計畫的細節及傳遞整個訓練計畫，最後一個區塊則是訓練後的部分，關注回到工作崗位後幫助提升績效及評估訓練的產出。

以階段性系統化的方式來進行人力資源發展通常稱為教學系統設計（Instructional Systems Design , ISD）模式，如 Noe（2010）提出圖 2-1 的訓練設計過程：

DOI:10.6814/NCCU201900252

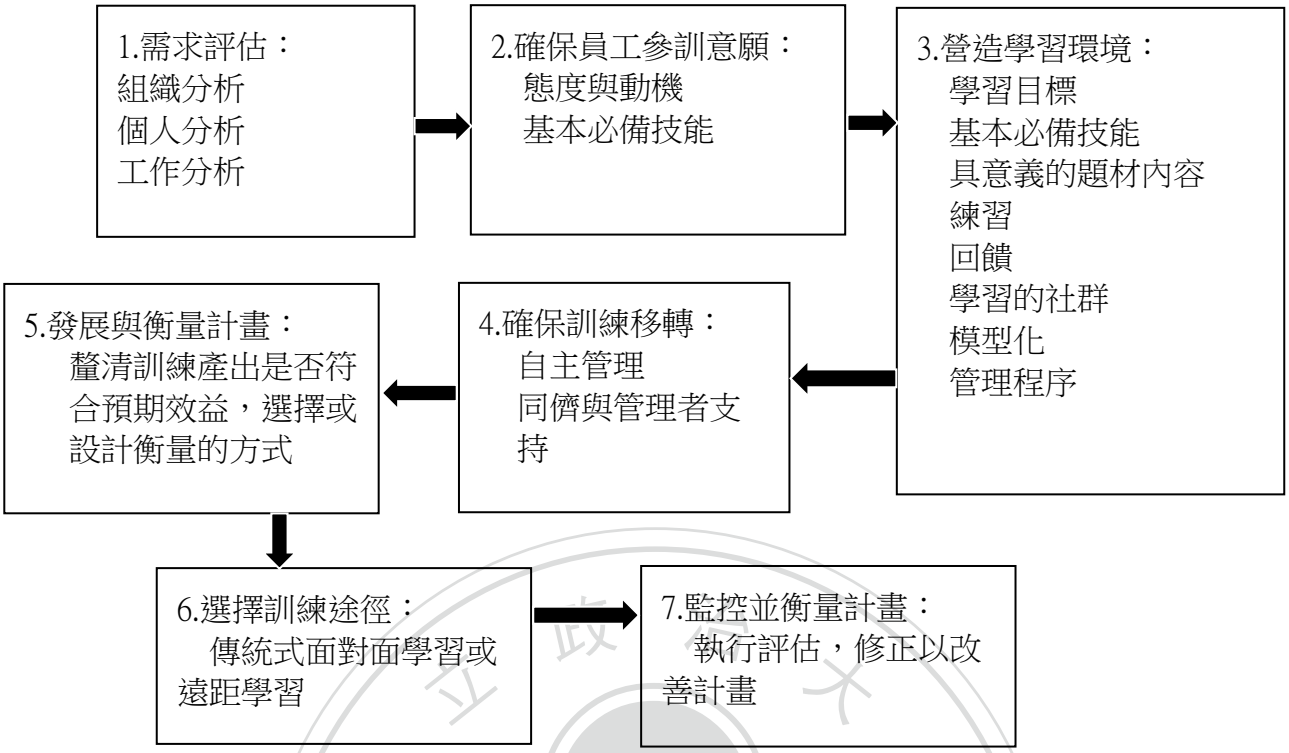

圖 2- 1：訓練設計流程

資料來源：Employee Training and Development (7), Noe, 2010, New York: McGraw-Hill/Irwin.

步驟一目的在於搜集訓練需求的相關資訊，步驟二是要確認訓練對象本身所具備的知識與能力，步驟三在於創造一個學習環境以達成訓練的要求，步驟四確保參訓者能將訓練內容應用到工作中，步驟五重點在於發展一套能夠衡量訓練產出與預期效益是否相符的衡量計畫，步驟六在於根據訓練的目標與環境來選擇傳統面對面的訓練或是遠距的線上教學，步驟七則為訓練執行過程的監控及後續的執行評估。

然而並沒有公認正確或唯一的一套教學系統設計模式，訓練設計過程有時也會被歸類在 ADDIE 模式中，依據 Carliner（2003）指出 ADDIE 模式的過程分別代表著分析（Analysis）、設計（Design）、發展（Development）、實施（Implementation）以及評量（Evaluation），是教學設計的五個重要階段，如步驟一、二可歸納在分析階段，步驟三、四、五歸類在設計階段，步驟六為實施階段，步驟七則為評估階段，各階段應包含的內容如下：

一、 分析階段：必須先了解訓練的問題所在及所欲達成的目標為何，包含了研究問題來源、界定訓練計畫的宗旨、準備訓練評估。

二、 設計階段：在分析階段後已經知道訓練課程的主要內容，透過設計階段決定如何

DOI:10.6814/NCCU201900252

展現相關的內容，例如選擇達成目標的適當的變數、架構課程的內容、如何展現內容。

三、 發展階段：依據設計階段的藍圖計畫課程的素材，在課程中需要使用到的投影片、講綱、問答活動、引導討論的方向等。

四、 實施階段：決定課程的素材後實際進行教學，包含了課程配檔、講義、教室環境、設備及前一階段已完成的相關素材等。

五、 評量階段：這是訓練課程的基礎，評估課程設計是否達到目標，可參考由 Donald Kirkpatrick 於 1959 年首度提出的四層次的評估：回饋（Reaction）、學習成果（Learning）、移轉（Transfer）、企業成效（Business results）。

根據 Noe（2010）對於訓練設計流程的看法，認為即使沒有一套公認正確的訓練設計流程，但仍可觀察到在訓練設計時應該注意到的基本原則：

一、 訓練設計要有效，必須讓參訓者能吸收教學內容或達成訓練目的。

二、 在訓練開始前就必須先計畫好可衡量的訓練目標。

三、 對於訓練設計的流程來說評估在訓練中扮演重要的角色，另外還有選擇訓練方式、觀察訓練計畫以及建議修正。

一個完整的訓練設計過程通常會包含訓練的從無到有乃至於執行後的成果檢驗，然一個全新的訓練計畫卻是在Noe執行前段的步驟一至步驟五完成後即可見計畫的草案，將於第二節及第三節細部討論需求及計畫的規劃。

第二節 訓練需求的規劃

訓練開始首先考量訓練設計流程中步驟一的需求評估及步驟二的參訓者現狀問題，依 Noe（2010:8）認為訓練設計是一套流程，訓練需求分析階段中各項作業涵蓋廣泛，從預備辦理的終極目標設定，到多方需求的確認分析，訓練計畫的初擬，甚至需要預擬訓後評估的相關目標設定，都是訓練分析階段的重要內容，也是開辦相關訓練班期前的重要作業。本節將探討訓練需求階段執行的工作，以及其產生的效果，使後續的訓練計畫階段之規劃能有所依循。

DOI:10.6814/NCCU201900252

壹、　需求的重要性與意義

組織並非提供訓練就能讓員工朝組織期待的方向學習成長，「良好的訓練需求識別的流程將有助於提供正確訓練以達成組織目標」。（賴志樫譯，2008）而「許多的研究顯示出組織的學習行動中，參與者彼此間學習成效並不一致甚至完全沒有成效 」（Tarique, 2014:79），因此，了解需求對象的訓練目標，給予客製化訓練設計更顯得重要，「根據學者Kenney及Reid的見解，需求分析的品質幾乎等同訓練的品質」（Wilson,2012:244），有效的訓練實務涉及訓練設計過程的運用，而設計過程則始於需求評估（needs assessment）。以訓練設計過程的角度出發，第一個分析階段旨在「達成組織目標而對組織需要之特定訓練活動做出的系統性分析，是決定員工訓練是否有其必要性的過程」。（簡貞玉譯，2008）

貳、　需求調查的三大面向

依據 Noe 訓練設計流程的概念，階段一重點在於三方面的分析，即組織分析、個人分析與工作分析，從訓練投資成本效益角度探討訓練需求評估之重要性，需求評估的過程中重要的利害關係人為組織中的中、高階經理人與訓練人員，各自期待達到的訓練目標及規劃重點不盡相同，如表 2-2：

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900252

表 2- 2：需求評估中，高階、中階經理人與訓練人員主要關切的事項

	高階經理人	中階經理人	訓練人員
組織分析	對於達成組織目標而言，員工訓練是否重要？	應該花錢在員工訓練？ 該花費多少？	有辦理員工訓練的預算嗎？
個人分析	哪個部門需要員工訓練？	誰應該受訓？管理職？專業人員？潛力人員？	哪些才是需要受訓的員工？
工作分析	組織內的員工所具備的知識、專業及能力足以在市場上競爭？	哪些訓練能改善現況？	哪些工作需要辦理訓練？員工需要具備的知識、專業及能力應該如何？

資料來源：員工訓練與能力發展（112-113 頁），簡貞玉譯，2008，台北市：美商麥格羅・希爾國際股份有限公司台灣分公司出版。

從組織面分析，高階主管在意訓練必須達成組織目標，中階主管則在意投資訓練的金額，訓練人員主要在意訓練資金來源；從個人面分析，高階主管會留意重點單位，中階主管則注意關鍵培訓對象，訓練人員則需要確認訓練對象；工作面分析，高階人員會注意組織人力現況是否有能力應付市場需求，中階主管則注意是否有改變現況的訓練，訓練人員則聚焦在工作能力落差的補足。

三大面向呈現的重點各有不同，且因應關鍵人物的身份差異，對於訓練的期待也不同，若以訓練的四階段評估來定義，究竟訓練後成效產出的程度及效果應該落在何處，某些關鍵人物要求做到訓練評估的層次二，即學習者有學到相關知識或技術即可，有些則期待做到學習者能夠將所學表現在工作中促使績效達標及訓練評估層次三，更有甚者期待達到訓練評估層次四的讓組織成長獲利。

整體來說從目標的三大面向來考量，需求分析可以整理為：

一、從組織分析考量，偏重由上而下整體的角度，需要評估的方向為：組織追求的利益方向，在達到此一目標前，應採取的各項手段為何，如何使組織中的個人具備

DOI:10.6814/NCCU201900252

該項能力，進而培育理想的接班人。

二、從個人分析考量，關注訓練的基本單位為個人，需要評估的方向為：個人作為組織的人力資本，必須瞭解其意願、態度為何，依照工作需求之個人基本能力程度，以及其本身對自我成長與終身學習的態度。

三、從工作分析考量，考量實境工作情境的需求問題，需要評估的方向為：因應市場上需求所產生的工作為何，該工作所需具備的能力為何，進而能提升績效與生產力。

以上所指能力由知識、技能與態度（合稱 KSAs）三者組成，在評估組織中的個人各項能力程度為何，經常透過其所備的 KSAs 程度判斷，而期待某職位應展現的 KSAs 則可稱為該職位之職能，通常一個職位不只有一個職能。「訓練需求的評估將直接影響訓練的規劃、實施與評估，同時牽動組織本身的診斷與檢討，具有相當核心的意義。」（張瑞濱、賀力行，2003：85）

參、 目標的設定與多方需求的確認分析

訓練成效評估的主要目的為檢視訓練目標是否達成或符合需求，透過評估讓利害關係人了解訓練是否具備成效，進而確認目的達成。從訓練實際產出成果的角度而言，可以看到的是三方面的利害關係者需求，包含了組織、團體及個人，「如組織或個人已達成預期目標，或未感覺到有某些欠缺時，需求是不存在的」（簡建忠，1994：13-14），訓練需求的識別是一種社會化的過程，涉及到許多的人際關係，除了這三方面的需求外，訓練單位與需求單位在進行需求判斷的同時，也影響著訓練需求資訊取得成果。從需求方面取得資訊的面向有三：

一、 組織：例如一個機關，涉及龐大數量的人員構成，有整體性的發展方向，通常具備願景目標。

二、 團隊：組織中的某一個單位，可能是一個科或一個室，或者只是某件專案的人員組成。

三、 個人：員工個人。

這三個面向各自又可依據資訊的來源區分為從外取得的資訊以及從內取得的資訊。在搜集資訊的同時，也需要留意外部環境（顧客）回應、內部是否進行組織再造或有相

DOI:10.6814/NCCU201900252

關建議、科技變遷及法令或標準的變化。

訓練需求的分析是擬定訓練計畫，辦理培訓的前置作業，需求的分析可針對組織、團隊（或稱單位）與個人三層級進行分析，需求分析時組織與團隊經常併同考量，「根據 Jill Fairbairns 提出有關分析培訓需求的模型，主要考慮三個因素，當三個因素都能加以考慮，則有可能獲得訓練的最佳效益」（李嵩賢，2007：52）：

一、 工作的重要性：工作中必備的知識與技術。

二、 訓練的需求：配合工作的重要程度，找出最需要的訓練。

三、 企業的文化：培訓的目標與成果需要跟組織文化相契合。

個人分析幫助訓練人員及組織了解現階段適宜接受訓練的員工，例如是不如預期表現需要補足，或期待該名員工能透過訓練有更優秀的表現等，根據簡貞玉譯（2008）個人分析的過程如下：

一、 個人特質：學習者的基本能力如認知能力、閱讀能力，自我效能感，了解訓練需求、生涯興趣與目的等。

二、 投入：對即將學習的內容應用上的理解，對於工作環境的情境限制與社會支持的感受。

三、 產出：學習者對學習與績效的鏈結程度期望。

四、 結果：學習可以滿足組織的規範、獲得獎勵等。

五、 回饋：組織必須提供學習者其工作表現之程度情形，讓學習者了解是否透過訓練改變其績效。

「綜整個人面與組織面的需求評估，可以發現需求重疊的問題，然而透過交互詢問，除瞭解各自對訓練的需求為何，更可釐清組織期待與個人期待的落差，如對於現況的認知、工作應具的能力、工作成果的展現程度、組織可提供的資源等，組織透過員工完成任務，各項任務透過工作分析檢視何種工作需要被執行」（Blanchard & Thacker, 1999: 136-137）。而在人員分析中，重點不是在確定需要何種 KSAs，而是在「評估人員執行工作所需的 KSAs 的程度如何，亦即個人工作表現優良與否」（陳薇如，2002：2），將工作所需的 KSAs 合併預測該職位能達到最佳績效的行為，即為組織所期待該職位人員所應具備的職能，一般而言，不同職位所需的一組職能，稱為職能模型，不同組織的相同職位，職能模型通常不同，因此，組織在考慮擬定訓練計畫時，需求之一便是訓練的成果必須使績效發展，訓練的內容自然朝向組織中各職位職能的具備，然職能模型的建

DOI:10.6814/NCCU201900252

構須投入成本，並非所有組織皆有職能模型，亦可借用其他相類組織現有的職能模型為己用，或者依據現有相類職位的職能模型，依據組織屬性加以直接或調整套用。

Carliner（2003）指出確定利害關係人以及完成工作的組成要件後，在需求分析階段最大的挑戰就是要發現隱藏及未被提供的資訊，因為主持專案者通常會不惜執行成本來辦理大型的需求分析，要先確保資訊的易於取得及能夠快速地分析相關在資料，以便讓自己有完整資訊進行成功的課程規劃準備，在訓練需求資訊的取得方式上有四種搜集資訊的方法可以運用：

一、 面談：相關的利害關係人包含專案主持人、主管、預計參訓人員，優點是多數利害關係人再不耗費過多時間的前提下會非常樂意討論，缺點是可能隱含偏見，只代表受訪者的觀點。

二、 焦點團體：在同一個時段同時訪談 8 到 12 位，內容大約會包含 3 到 5 項問題，通常至少需要 2 個小時的時間，優點是用去 2 個人的面談時間可以訪問到更多的人，缺點是參與者有可能無法交換足夠的資訊以及團體壓力影響發言的真實性。

三、 經驗觀察：透過親身經歷的方式，追蹤員工一日動態，有利於所提供的課程能夠涵蓋完整的工作任務，優點是所規劃的課程最能真實反映實際工作狀況，缺點是所費不貲，且只會呈現被觀察者的工作情形。

四、 資料分析：大部分的情況下，規劃者不一定要做到分析研究的工作，僅僅只需要現有的文書資料，如相關的背景資料、學習者或課程內容的觀察、現有的報告、計畫、政策、員工手冊等，優點是此一途徑能夠提供品質良好的資訊，缺點是提供相關文書資料者可能只會提供片面而且是屬於正面的資料。

肆、 計畫的初擬與訓後評估的相關目標設定

規劃者所獲取的需求資訊並不一定明確，更有可能是對於學習者或內容的理解錯誤，為了避免這些錯誤，在開啟訓練專案前必須先審核所接收到的相關的資訊，Carliner（2003）指出必須注意下面各類型的議題：

一、 重申並澄清需求：釐清特定需求問題以及學習者關注的焦點。

二、 專案內潛在的企業性需求：主要可區分為三大目標如銷售、減低成本、符合法規或相關企業規範。

DOI:10.6814/NCCU201900252

三、 預期的績效：在理想績效與實際績效之間存在著績效落差，有效的訓練應該作為二者的橋樑，當然在這之前要先界定何為理想的績效。

四、 工作任務：界定要達成理想績效前，學習者應該要遵循的做法，並且界定出工作上的關鍵行為。

五、 學習者以及對其的影響：學習者的背景資料統計如職稱、資歷、性別、語言能力等，是否具備與訓練課程相關的知識，甚至將對團隊氛圍所可能造成的影響，都應該在設計專案時確實呈現。

六、 專案的規範：課程大綱、編輯方式與設計風格盡可能符合提案人的組織需求。

採用多元方式所取得的訓練資訊，經過彙整將相關訴求議題整合，逐漸形成訓練計畫，需求階段重視需求者的現況，以 KSAs 為分析面向，依據個人分析的過程，就團體及個人兩個參考目標尋找解答，過程中並須留意訓練的目的，而非全盤接收需求者的需要，取得的資訊必須能夠轉化為規劃課程的元素，從需求的角度觀察各項應詢問的問題，可以發現皆可回歸到知識、技能與態度三大區塊的核心議題。

第三節 訓練計畫的規劃

「策略導向的訓練規劃，必須輔以能力為基礎的規劃原則，人力資源發展工作可以獲致最佳的效果。」（施能傑，2002：5），依照 Noe 訓練計畫的流程，確認訓練需求後，即可開始著手訓練計畫的規劃，首先確保員工的參訓意願、營造一個具備學習氛圍的前提，以能力培養為課程主要內容，並且理解訓練規劃的呈現須有助於學習移轉，從而開始發展與衡量專屬的訓練計畫，本節主要關心綜整訓練需求後的結果，如何發展為訓練計畫。

壹、 訓練計畫應包含的內容

開啟訓練專案前詳細審視所蒐集到各類型的議題後，所產製的訓練計畫是參加訓練人員對於訓練班期內容所獲知的第一項資訊，一個好的訓練計劃必須讓人感興趣、願意

DOI:10.6814/NCCU201900252

投入其中，並且能夠被執行，參考 Kirkpatrick（2009: 25）對於訓練計畫內容的要求須包含以下十項要素：

一、 需求的決定：可以詢問長官、同儕、於該項業務熟悉的人員、顧客、部屬等人，該業務應該要如何呈現出績效。

二、 目標設定：計畫所欲達成的成效為何？是品質提升、知識、行為或態度的轉變，每項計畫所欲達成的目標不儘相同。

三、 決定主題的內容：規劃者必須能找到適宜的主題內容來呼應計畫的需求與目標的設定。

四、 決定參與者：必須考慮誰能藉由此次訓練獲益、有無政策性的要求對象、是強制參加或自願參加，是否應該區分組織中的層級，或可以數個層級的員工一起參加。

五、 決定最佳時程：配合某項政策、事件的發生，或關鍵人士的時程。

六、 選擇適宜的環境、設備：舒適及便利性非常重要，環境包含教室、桌椅、燈光、溫度等因素，便利性則是影響交通的因素，這些外在因素雖跟課程內容無關，但卻會影響參加者的態度，進而影響學習效果。

七、 選擇合適的講師：教學的內容、熱誠及溝通與引導大家參與投入課程的能力，並且通常需要以需求者導向來迎接學習者的需求。

八、 選擇適宜的多媒體輔助教具：主要目的在於吸引參加者的目光以及溝通的效果。

九、 協調整個計畫：協調者必須安排講師及參與者在課程外的需求，如介紹課程、講師，調整設備，安排用餐宿事宜，以確保整的訓練計劃能被流暢的執行。

十、 訓練計畫評估：藉以確認訓練達到目標，是否應持續或調整計畫內容，藉此了解精進其他的訓練計畫。

歸納上述，一個基本的訓練計畫在呈現上必須具備有依據、目標、主題、對象、時間、地點、講師、課程進行方式及訓後評估等主要內容。

貳、 從需求產生訓練目標

訓練起始於需求，因需求產生課程的供給，以私部門而言，具規模的大型公司有其專屬的人資部門，甚至是訓練單位，可以專為該公司規劃各職務的職涯發展，並據以安

DOI:10.6814/NCCU201900252

排職員參加特定的訓練課程，「生涯發展對個人與組織都是前瞻性的規劃，組織如能根據員工生涯發展階段中的特性，協助員工進行生涯管理，並建立人力資源資料庫或資訊系統，以適當的規劃人力，將可提升整體的生產力。」（黃麗美，2001）。但如係在小型公司，組織不具備完整的資源，因此，職員為尋求未來發展，會自行出資尋找市場上適合自己的課程參加；然而公部門卻迥異於私部門的模式，雖然組織規模龐大，但性質差異也大，各機關人力資源發展的工作多由人事單位主責，更因資源的配置，並非所有的機關皆有專屬的訓練單位，且受限於機關資源分配，訓練機構僅提供其機關內同仁參訓，其餘則由機關內自行辦理訓練。

組織辦理訓練主要是期待績效能夠提升，透過面談、焦點團體、經驗觀察、資料分析等蒐集資訊的方式，從組織、工作及個人之需求面向進行分析，取得幫助提升組織績效的方向或內容。組織的分析通常有軌跡可循，如組織願景、章程、首長的話等資訊，另外進行工作與個人分析時，則可能要採行職務說明書分析、面談或第一手的問卷等方式。

需求探訪的提問內容，在工作上圍繞著各類型或層級職務的知識、技能、態度（Knowledge, Skills, Attitude; KSAs）進行，透過組織面向與工作面向的資料蒐集，先行架構現狀知識、技能與達成績效目標間落差的基本問題，再就態度上個人特質如認知能力、自我效能感、投入、對訓練內容的理解與產出如對訓練的期待方面詢問，從三個面向所具備的資訊整合，取得訓練計畫所欲追求的目標。

有效的訓練目標要說明在訓練完成後，會為組織、部門或個人帶來什麼結果，利用文字方式敘述，目標可以區分為三類：

一、 指導的目標：應該學習的原則、概念或事實，受訓練的對象及該施予指導的時間。

二、 組織與部門的目標：訓練對於組織或部門產生的效果。

三、 個人績效與成長目標：對個人的行為或態度造成的影響，或對其未來發展的影響。

上述三點並不一定完全獨立存在，如可同時敘及正其呈現出組織、個人及工作需求分析之成果，引導出訓練目標對需求三方面之期許。

參、 根據目標與對象規劃適配之訓練方式

取得訓練需求後，確認訓練目標及對象，便開始規劃訓練內容，首先考量訓練對象

DOI:10.6814/NCCU201900252

的特質，因此，需求時可針對需求者的學習方式加以詢問，由於訓練的主體是成人，以需求的角度設計訓練課程，客製化課程設計，將學習者先視為單一個體，而非一整個組織的角度，在確定課程規劃目的後，該課程是否有較為適配的訓練技法，如團隊建立課程，透過體驗教學更能讓人體會學習、個案教學能輔助講師教導業務規劃時，具體而明確的引導參訓人員進入情境，不同的訓練技法能夠輔助講師在傳達內容時，更容易讓學員吸收，也是規劃時考量重點之一。

「人力資源管理者以提升組織組織員工能力為目的，可以有不同的方式，如依訓練的時機來分，可分為任職前的訓練（Before-the-job Training）、工作中的訓練（On-the-job Training）以及工作外的訓練（Off-the-job Training）。」（鄭晉昌、林俊宏、黃猷悌,2006：11），根據 ATD 研究顯示組織在訓練與發展上具備七十、二十、十的法則，員工在學習時有七成是來自於平時生活（real-life）或工作經歷（on-the-job experiences）、二成是來自於師徒學習（mentoring）或教練指導（coaching），僅一成是來自於一般的訓練（formal training），一般而言，工作外的訓練占個人學習方式的比例最少，但卻佔組織中培訓的大部分訓練預算，不論是自辦或委辦都須付出相當大的人力與財力成本。

任職前的訓練，例如組織培養接班人、職務輪調前或在專長轉換到職前等，為了新職務所進行的相關訓練，都可以是任職前訓練的範疇，通常在私人機關進用後方有訓練，但我國目前依據公務人員考試法所辦理的考試錄取人員訓練係屬於考試的一環，深究錄取人員訓練之公務人員考試錄取人員訓練辦法，在該段訓練過程中屬於基礎訓練的部份，目的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為重點。

工作中的訓練係在實際工作中，長官對部屬、先進對新進或熟手對新手，一邊示範講解、一邊操作學習，可以透過多種方式來實踐，如職務輪調、師徒制或組織內自辦的訓練，優點是不耽誤工作時間、節約培訓費用、建立主管與員工之間的溝通管道，且更有針對性，此部分訓練不管在公、私組織都是最常見的訓練方式，像是前段所述的考試錄取人員訓練中實務訓練的部分，受訓人在實務訓練期間，由輔導員輔導下具名試辦所指派之工作。

最後則是工作外的訓練係指離開工作場域所參加的訓練，因此，即使是組織內於機關場所自辦的訓練，只要參訓人員離開其工作，也屬此項的討論範疇。工作外的訓練辦理方式相當多元，也是各類型訓練研究發展最多的區塊，如移地訓練、參加組織外的機

DOI:10.6814/NCCU201900252

構訓練、標竿學習、參訪觀摩等，訓練技法眾多，優缺點各異，尚須配合訓練對象、內容及組織目的等需求，加以擇取。

成人學習的特色在於即學即忘，大約 240 年前的荀子儒效篇：「不聞不若聞之，聞之不若見之，見之不若知之，知之不若行之；學至於行之而止矣。」近代 Silberman, Mel L., & Biech, Elaine（2015）將其翻譯並衍伸為：當我聽到我即忘記；當我聽到又看到我記得一些；當我聽到看到並且提出問題與他人討論，我開始理解；當我聽到看到討論並且開始做，我學到了知識與技能；當我能教與他人，我已經能掌握到我所學習的。由此可知，學習的過程學習者能夠做到實際應用，才算是學到了相關知識或技能，故設計規劃時必須考量的訓練技法也會是重要訓練計畫的內容之一，如課堂中能給予部分學習者自我反饋或應用的空間，有助於學習效果的提升。以此觀點，訓練計畫中課程的訓練技法設計也需考量各種學習的方式，採用多元的訓練技法將有助於學習者真正的在課程中學到東西。

除了深層的個人特質因素會影響到其對學習的偏好外，訓練對象在組織中的角色扮演也是訓練對象設定時必須考量的變數之一。不同的角色所需具備的工作能力不見得相同，個人特質主要可辨識的範圍可以區分為世代、經驗開放性、親和性、責任感、外向性、情緒穩定性等，再配合建構課程的方式區分為偏向口述或體驗；高互動或低互動；個別單元或多重單元。Tarique（2014）指出不管是個人特質或建構課程的方式，都不是明確的切割區分，而是程度上的差異，例如一個人屬於高度經驗開放性的或許在課程設計上可以嘗試互動性較高的課程，並且可參考 Sanne 以知識為基礎的教學理論構面內容，就不同的知識類型與目的，規劃選擇不同的教學方式，如表 2-3：

DOI:10.6814/NCCU201900252

表 2- 3：以知識為基礎的教學理論構面內容

知識種類	學習目的	教學方式
陳述性知識 （**KNOWING WHAT**）	語文或視覺的資訊 （瞭解其中的內容與意義）	講授法 （內容講解、定義、舉例）
流程知識 （**KNOWING HOW**）	心智技能 （能將所學內容應用於實際問題中）	實作法 （問題樣本、個案闡述、回饋）
概念知識 （**KNOWING WHY WHEN,AND WHERE**）	概念技能 （能將所學內容和認知技能應用於複雜情境中）	問題導向法 （演練、個案研究、角色扮演、相互學習）

資料來源：Instructional Design: International Perspectives: Theory, Research, and Models(66), Sanne,1997, London: Routledge.

即使教學方法已充分對應個人之需求，仍有很多因素會導致訓練無成效，Kearns（2015）指出不成功的訓練常常被歸因於下面的因素：

一、 參訓者未學習到新的東西

二、 參訓者無學習動機

三、 計畫不切實際或不合適

四、 訓練是多餘的或不符組織目標

五、 參訓者的主管不允許其將所學回饋在工作中

六、 組織制度失效

訓練規劃的標準程序正是為了避免以上的情形而產生。正因為未來的不確定性，組織的目標在訓練規劃程序中的需求階段更顯重要，特別須考慮參訓者個人的需求與背景，是否符合組織中人才培育所欲發展之對象，能否了解組織推薦其參加訓練之目的，均會影響其參訓意願。訓練設計及實施的目的在於讓學習成為有效且具吸引力的，訓練後的成效評估可用以檢視兩者間是否達成一致。

僅就訓練需求或許能產生訓練計畫，然如要依據 ATD 強調的訓練的預期報酬理論（return on expectations , ROE），鼓勵將訓練資源的投入與該訓練的期望鏈結，進行訓練成效的評估，做到以終為始的訓練目標，以系統理論探究，訓練需求不會是唯一投入項目，由 Baldwin 與 Ford 的移轉過程模式，更能夠明顯看出訓練需求投入與計畫產出間關係之影響，在此訓練移轉過程模式之中，包含了「訓練投入」、「訓練產出」、「移轉情

DOI:10.6814/NCCU201900252

形」三部分，如圖 2-2：

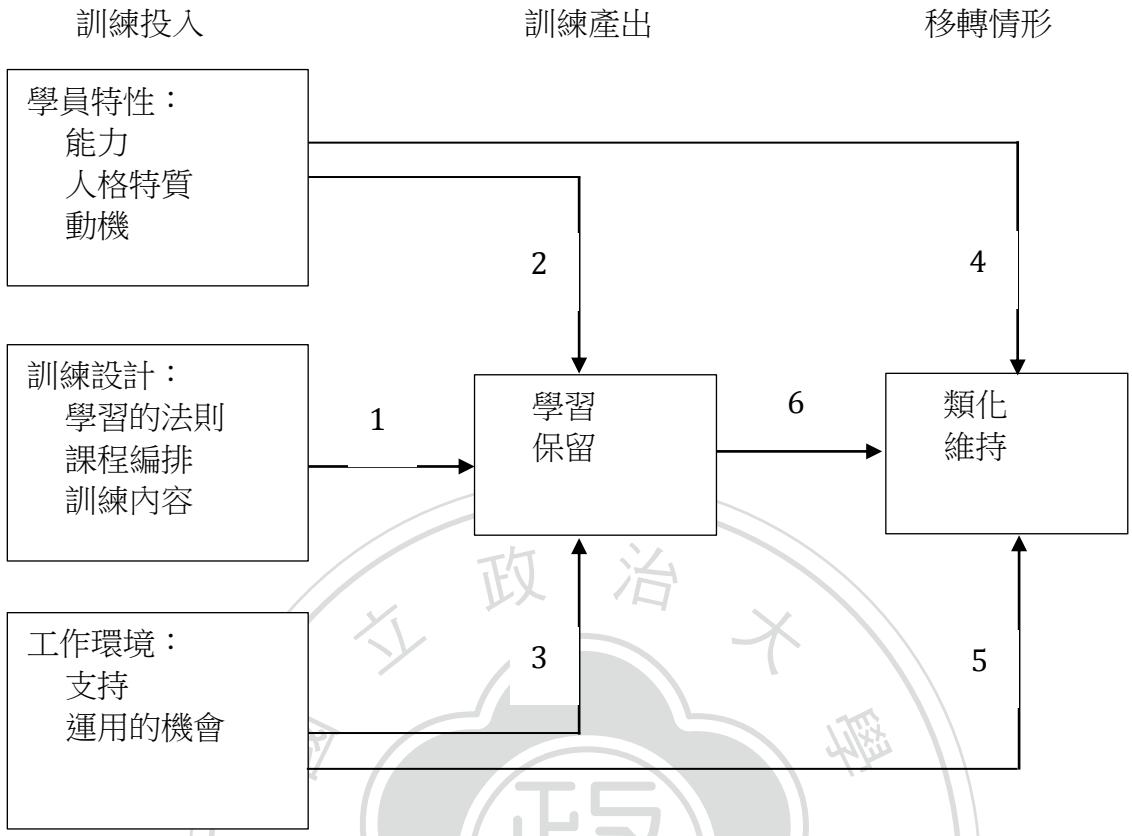

圖 2- 2：訓練移轉

資料來源：我國樂齡學習資源中心經營人員培訓成效之研究：訓練遷移的觀點（22），陳宏婷，2009，未出版，嘉義。轉引自 Baldwin & Ford,1988

「受訓者的特質、訓練設計及工作環境對訓練後的類化與維持有直接和間接的影響。」（陳宏婷,2009：23）引用 Baldwin 和 Ford（1988）意見認為，再完善教育訓練計劃，都可能因為受訓者於參訓後缺乏運用動機或主管不支持，導致難以長久的持續使用在工作上。訓練的目的是組織的績效提升，一個成功的訓練，不只是教學者或學習者的問題，組織的投入及工作環境的互動也是訓練是否成功的一環，一個好的訓練計畫除了訓練特定知識、技能或態度之目標，更應強調對組織之影響方向，此部分影響方向僅侷限於訓練無法達成。

DOI:10.6814/NCCU201900252

第三章 研究方法

為使本研究之過程能有所依循，本章先就即將採用之研究工具加以說明，後搜整個案相關公開資訊，進行初步了解後，依照第二章文獻分析之結果歸納研究架構，再依本章第二節個案相關文本對照研究架構，擬定訪談大綱。

第一節 研究工具

本文主要以行政院人事行政總處公務人力發展學院為研究對象，資料範圍為 2012 年至 2018 年間規劃辦理之專員級人事人員進階職能培訓專班，屬於個案分析性質，透過文獻探討與實證結果分析比較，兼顧理論與實務，嘗試歸納出中階主管培訓之需求與規劃模式，本案就實際辦理的過程與相關文獻及案例分析比較，茲說明如下：

壹、 文獻分析法（literature review）：

本文透過與研究問題相關的書籍、雜誌、研究等文獻資料，進行蒐集、評鑑、分析、歸納和整理，以了解相關的理論背景，依循其共通性概念以發展合宜之研究架構，以避免過於單一或重複性的研究。

本研究的文獻來源大致有以下三種：

一、相關的學術書籍、期刊、研究報告及論文。

二、相關學科的理論與學說。

三、其他相關的非專業文章及專業人士分享。

本研究在文獻探討部分，主要從人力資源管理的角度著重在訓練理論範疇，蒐集本研究主題相關書籍、論文、研究報告、期刊、發表等加以分析整理，藉以瞭解本研究主

DOI:10.6814/NCCU201900252

題相關概況，加以彙整分析。

貳、 內容分析法（Content analysis）：

本研究依據 Noe（2010）的訓練設計流程設計為基礎，進行比較分析。實證內容主要來自於人力學院 2012 年至 2018 年共七年間的專員級人事人員進階職能培訓專班中，各項公開文本資料的彙整比較，透過歷年訓練計畫、調訓方式即課程規劃等文本，初步解析從訓練需求的取得、目標的設定到研習對象的確認、規劃內容的草擬等實務作業情形，並對照研究架構，提出訓練需求與訓練計畫規劃之相關提問。

參、 深度訪談法（Interview Method）：

又稱為「質化訪談」，採用較少但具代表性的樣本，訪問者與受訪者之間針對研究主題互動問答。深度訪談法最大的優點是可以獲得大量、詳細及深入的資料，並提供敏感性問題精闢的答案，而其侷限在於，訪談者須具備該主題專業的相關知識，表達方式與有關的訪問技巧。若欲進行深度訪談，首先須具備的要素是本身要能融入情境，但是又不能失去客觀性。依訪談結構區分訪談類型如下：

一、 結構性訪談（Structural Interviews）：

依據事先設計好的一定結構問券，通常為是非題及選擇題，受訪者不明白問題內容時，只能複述問題或以一致的說法解釋，所得資料難以觸及深層的內容。

二、 非結構性訪談（Unstructured Interviews）又稱開放式訪談（Openended Interviews）：

訪問前僅須預定主題，訪談時已閒聊方式針對主題自由交談，受訪者可任意申述己見，無所限制。

三、 半結構性訪談（Semi-structural Interviews）又稱焦點訪談（Focused Interviews）：

擬定大綱進行訪談，並依訪談的狀況適時以不同形式的開放式問題（open-ended questions），引導受訪者回應問題，資料的產生較不易偏頗與疏失。

本文採用半結構性訪談的方式，以專員人事班計畫內容作為訪談架構，先告知受訪者欲訪之題綱，使受訪者回憶辦理時相關作為，訪談時就各題目視受訪者回應內容再加

DOI:10.6814/NCCU201900252

以深入詢問，確保其可回應本文所欲了解之需求分析與發展計畫內容，透過對個案重要關係人進行深度訪談，瞭解實務規畫案形成之流程細節。

根據研究架構，以內容分析法分析經過所彙整七年的訓練計畫，分析計畫中目標、對象、課程的規劃，配合深度訪談法以半結構訪談了解的需求過程及產出成果，將訪談結果採用編碼加以系統化的分析歸納整理，深入解析專員人事班個案訓練需求分析與訓練計畫內容情形，回應文獻探討理論的應然面。

第二節 專員人事班個案說明

本節旨在了解行政院人事行政總處規劃其所屬人事人員訓練體系中人才培育之議題，以及相關內容委由行政院人事行政總處公務人力發展學院之辦理情形，進而探究專員級人事人員進階職能培訓專班之緣起與發展過程。

壹、 專員人事班之緣起

透過瞭解發展專員人事班建置初期，人事人員訓練體系之概況，間接觀察專員人事班之起因，以及該班期規劃之內涵。

一、 人事人員的訓練體系概況

我國公部門人事體制具有相當特殊性，人事主管單位以至各級人事機構自成一條鞭制之獨立系統，各級人事機構在其組織中具備雙重隸屬地位，同時為各行政機關之人事幕僚單位，也為上級人事機關之分支單位，主要人事主管任免及人事業務措施皆由人事總處指揮監督，而人事總處作為行政院所屬人事人員之人力資源發展主要權責機關，掌管行政院所轄之整體人事人員陞遷與培育，依據人事人員陞遷規定及各人事機構之陞任評分標準表辦理陞遷。

公務人員的培訓體系，檢視 2002 年 1 月 30 日所制定公布《公務人員訓練進修法》第二條明確規範培訓業務，事關全國一致之性質者及列舉考試錄取人員訓練、升任官等訓練、高階公務人員中長期發展性訓練及行政中立訓練由保訓會辦理，專業訓練、一般

DOI:10.6814/NCCU201900252

管理訓練、進用初任公務人員訓練及前項列舉以外之公務人員在職訓練與進修事項，由各中央二級以上機關、直轄市政府或縣（市）政府（以下簡稱各主管機關）辦理或授權所屬機關辦理。

從以上的法治規範觀察我國目前訓練機構的體系狀態，最上級分別是由考試院於 2010 年 3 月 26 日成立的國家文官學院（前身為國家文官培訓所，成立於 1999 年 7 月 26 日）及行政院於 2017 年 7 月 7 日成立之公務人力發展學院（整併成立於 1996 年的公務人力發展中心，及成立於 1999 年的地方行政研習中心），文官學院與人力學院依公務人員訓練法之規範，各自主責訓練範疇不同，而依據主計總處 2017 年中央政府機關總員額法員額彙計，行政院轄下公務人力占五院總人力超過百分之八十二，以人事一條鞭之主管機關訓練體系論訓練的需求度，行政院顯然大於其他各院。

具備人力資源發展概念與執行力的機關，通常對所屬員工管理上具有一定程度的升遷發展機制，如職務歷練、工作上的教練制度、規劃訓練課程等，然而並非所有的公務機關都能提供其員工適合的訓練內容，例如經費的編列、訓練的專業等因素，皆會影響機關自行辦理訓練的意願與成效，因此常見的訓練規劃方式為對外提出該組織的訓練需求，委由專業的訓練機構辦理需要的訓練內容，而人事總處作為主管機關，責無旁貸須規劃執行各部會無法自行辦理的各項培訓活動，例如「行政院為落實核心能力之推動，人事總處辦理行政院所屬機關核心能力之選定作業，第一階段係以管理核心能力為規劃重點，經選定中、高階主管職務各六項管理核心能力，並於人力學院辦理相關核心能力訓練。」（楊和縉、余致力，2014：15）

人事總處於 2011 年依據「行政院及所屬機關學校公務人員訓練進修實施辦法」（已停止適用）第 3 條規定訂定「行政院所屬人事人員訓練實施方案」，視各階層人事員職務所應具核心能力不同規劃在職訓練，區分為「專業訓練」、「管理訓練」及「領導訓練」3 類，並架構各級人事人員於其職涯所需各式訓練，人事人員訓練體系表如下表 3-1：

DOI:10.6814/NCCU201900252

表 3- 1：行政院所屬人事人員訓練體系表（2018 年 3 月 23 日停止適用）

訓練參訓對象 類別 職務結構		專業訓練		管理訓練	領導訓練
		新進人事人員專班	人事人員專業核心能力專班		
簡任	最高職務列等列簡任第 12 職等以上人員				
	最高職務列等列簡任第 10 職等或第 11 職等人員				
薦任	最高職務列等列薦任第 9 職等人員				
	最高職務列等列薦任第 8 職等人員				
	最高職務列等列薦任第 6 職等或第 7 職等人員				
委任	委任人員（含兼任（辦）人事人員）				
備註：本表底色為灰色者，表示該職務層級應受之訓練類別。					

資料來源：行政院所屬人事員訓練實施方案附表一

從行政院所屬各級人事人員訓練進修方案來看，以往「人事人員的訓練類別可區分為基礎訓練、專業訓練、管理訓練及領導訓練，而管理訓練及領導訓練的對象為中高階人事主管，即為已擔任主管職務者才會接受管理相關訓練，此種規劃對於主管職應強化管理知能的概念無誤，但此種設計卻對於人才管理的實施無法鏈結。」（游金純、陳雅玲、吳奕慧，2014 ：50） 觀諸於表 3-3：行政院所屬人事人員訓練體系表，也可發現，即使各階層人員皆有其應施予的訓練，但對於如何針對有發展的潛力人員對下一階段職務能力加以培育卻無法顧及，不利於組織中的人力資源發展。

人事總處於 2011 年人事月刊局慶人事業務報導中，由當時主責辦理人事人員訓練的綜合規劃處處長張秋元，撰擬「人事主管能力養成訓練與陞遷連結之芻議」一文，提

DOI:10.6814/NCCU201900252

出人事人員體系職務架構、職務數，依職務所列最高職等區分表如表 3-2，該文盤點人事職務體系中主管人數之統計，並提出為嘗試使該訓練體系更具前瞻性，讓訓練成果得與後續陞遷歷練、人才儲備、考核管理等人事運用適度連結，建議由具有陞任單列或跨列簡任第 10 職等人事主管職務資格人員先行開辦升任人事主管的能力養成訓練班，再分階段逐步開設高階其他職等、中階及初階等主管人員能力養成訓練班。

表 3- 2：人事人員體系職務架構、職務數，依職務所列最高職等區分表

班別	職務數	近 2 年陞任數	得陞任人數
高階（簡任人事主管人員）	**210**	**56**	**697**
中階（單列或跨列第九職等人事主管人數）	**473**	**179**	**1709**
初階（單列或跨列第八職等以下人事主管人數）	**2861**	**706**	**5167**
合計	**3544**	**941**	**9261**
備註：**1.**上開人數未含事業機構人數。 **2.**得升任人數，暫以各該主管職務次一序列陞遷人數估之。 **3.**資料來源：銓敘部，統計時間截至 **100** 年 **5** 月 **31** 日止。			

資料來源：”人事主管能力養成訓練與陞遷連結之芻議”，張秋元，2011，人事月刊，313，79。

雖然前文建議由具有陞任單列或跨列簡任第十職等人事主管職務資格人員作為培育對象，惟實際執行上，觀察人力學院 2012 年度訓練實施計畫[3]中，人事人員相關訓練卻未見以陞任單列或跨列簡任第十職等人事主管職務資格人員為參訓對象之培訓班期，但卻有以表 3-2 以陞任單列或跨列第九職等人事主管為對象之班期「專員級人事人員研習班」，該班期之目標訂為「使人事機構專員（視察、秘書、編纂）級人員瞭解當前重大人事政策與法制，俾利就各項人事政策提供意見及協助推展業務；並透過人事標竿案例學習，以提升策略思考及問題解決等相關知能。」然其辦理對象、期程及備註均未明確說明該班係為培育陞任中階人事主管的目的。

培育不同於訓練，人事總處培育潛力人員的需求目的在於提升其應對未來的能力，因此無法以個人之訓練需求為分析內涵，且非當下各職務因工作需要所需給予的訓練，

[3] 101 年度年度公務人力發展中心訓練實施計畫，計畫依據為公務人員訓練進修法暨其施行細則、行政院及所屬機關學校推動公務人員終身學習實施要點、行政院函頒行政院所屬機關核心價值及中、高階主管職務核心能力、行政院人事行政局 101 年度施政計畫，並分類五大項在職訓練研習課程：領導訓練、管理訓練、政策訓練、人事人員訓練及成長發展訓練，本文個案為人事人員訓練項目。

DOI:10.6814/NCCU201900252

而係以組織所定義之重要職務或工作加以分析，人事總處曾於 2008 年發布選定人事人員專業核心能力為人事法規、績效管理、顧客服務、資訊技術四項基礎性職能。然而職能以職務與工作為基礎，不同的職務與工作有其應具備之職能內容。

在 2011 年 5 月至 7 月間，人事總處曾委由人力學院試辦「100 年度科長級人事人員研習班」（中央機關專班），依據蔡秀涓（2012：66）該班係為了進一步瞭解，科長級人事人員究竟應該具備哪些專業知識、所需的行為與態度等核心能力？應採用哪些訓練方法較能有助於產生訓練效果？應透過哪些評鑑方法才能有助於主管機關、參訓者主管、講座與參訓者瞭解，參訓者在參訓前後，於專業知識、所需的行為與態度等核心職能是否有所改變與具備成效？

觀察次年度所開辦的專員級人事人員進階職能培訓專班，係為培育具發展潛能之專員級人事人員重要管理進階職能的目的，2011 年所試辦之「100 年度科長級人事人員研習班」（中央機關專班），在專員人事班之辦理基礎上佔有重要地位，2012 年人事總處將專員人事班訓練部分之規劃及執行授權人力學院辦理，人學院於該年度提出「專員級人事人員進階職能培訓專班課程設計與評鑑機制規劃專案」服務採購，由政治大學公共行政學系教授施能傑執行。

二、 專員人事班課程發展基礎

專員人事班以培育的角度出發，著重在此一階段人員未來升任科長應具備之關鍵職務能力的養成，因此，必先了解科長層級人員的關鍵能力為何。

中央機關與地方機關的薦任第九職等層級之人事主管，因本國制度設計之規範，於組織中之角色地位與權責差異甚大，依據許淑玉（2005）針對中央與地方機關人事人員對核心職能認知差異之研究，顯示實務上中央與地方職務內容不盡相同，對職務能力的要求亦不同，其所需核心職能也有不同。然而，該研究所設定之職務內容範圍廣泛且多樣，整體而言，中央與地方機關在某些關鍵職能上，仍有重疊之處。

人事總處為培育人事體系中科長級人才，採用職能管理的方式進行，並考量實際工作情形進行需求分析，在「100 年度科長及人事人員研習班」（中央機關專班）的試辦中，嘗試將職能理論、訓練規劃、執行與評鑑加以鍊結，蔡秀涓（2011）在人事總處的委託研究報告中指出，為建立人事「科長職位」的一般性重要職能圖像，外聘團隊採用「優秀標竿 （top performers benchmarking）」方法，分別與人事局推薦的七位人事主管進行深度訪談，瞭解其擔任科長時的工作環境需求和經驗，以及目前擔任更高層人事主管職

DOI:10.6814/NCCU201900252

位後對科長職位應有核心職能的看法後，為免樣本的侷限性，重新檢視「行政院所屬中階主管職務管理核心能力項目及意涵」與「行政院人事行政局人事人員專業核心能力項目及行為標準描述」，歸納科長級人事人員的專業核心職能與管理核心職能如表 3-3。

表 3- 3：科長級人事人員核心職能面向與職能標準描述

職能面向	專業核心職能	管理核心職能
職能概念界定	具備擔任人事行政職務與從事和推動人事業務工作所必須具備的專業知能。	具備管理與領導團隊，有效即時回應同仁需求，解決機關人事相關問題、推動人事相關業務之行為。
職能標準描述	**1.** 主動瞭解當前重要人事政策與法制最新趨勢與發展。 **2.** 熟諳主管業務執行與推動所需法規最新內容。 **3.** 認識一般性與人力任免有關（含考評與訓練）之法制與管理實務。 **4.** 研提之問題回應解決方案具周延、可行與可信任性。	**1.**積極主動規劃與研議問題解決方案。 **2.**有效控管團隊業務執行目標與進度。 **3.**充分與業務推動相關人進行有效溝通。 **4.**管理領導團隊達成目標。

資料來源：” 100 年度科長級人事人員研習班（中央機關專班） 實施「任免遷調」及「考核獎懲」人事案例研討課程訓練成效之執行報告”，施能傑，2012a，人事月刊，317，53。

為更精確及嚴謹建構人事人員薦任第九職等主管職務核心職能，並且針對該層級人員所開設之專班（即專員級人事人員進階職能培訓專班）進行完整之規劃，人力學院於 2012 年度再度進行相關職能的調查分析，「委託國立政治大學專家學者團隊進行該專班之課程設計與評鑑機制規劃專案，採向優秀者學習的選樣方式進行資料蒐集訪談，就 2011 年曾參加人力中心科長級人事人員研習班（中央機關專班）訓練中，於團體討論表現較受觀察員肯定者，以及人事總處推薦之薦任第 9 至 10 職等人事主任人選中選擇訪談對象；問卷調查則採開放式和結構式問題並列的設計，請行政院二、三級人事機構主管及其科（課）長填寫，綜合訪談與問卷調查統計分析結果，建議薦任第九職等人事主管人員管理核心職能應集中在問題分析力、業務規劃力、績效管理力、團隊管理力和溝通表達力等五項能力，並定義各項職能之內涵及關鍵行為如表 3-4。」（陳永興、鄭元媖、陳芊卉，2016 ：32）此五項第九職等人事主管專業與核心管理能力，作為後續人才培育訓練課程規劃參考及作為相關陞遷作業評鑑觀察重點。

DOI:10.6814/NCCU201900252

表 3- 4：五項職能之定義及關鍵行為

能力面向	定義	關鍵行為	
問題分析	面對具體政府人力資源管理問題能夠掌握問題核心，運用專業知識、證據和經驗，分析和解釋問題的可能重要成因和影響，思考評估一個以上的有效因應作法，並做成選擇決定。	**1**	定義與確認任何癥點，問題及機會；搜集資料用以瞭解任何問題，癥點及機會
		2	確認問題的原因和影響
		3	針對問題，考慮多個解決方案；選擇適當解決問題的方法，並考慮到後果和影響
業務規劃	清楚掌握所屬單位的主要業務內容，能夠有效提出執行的年度細部規劃，設定預期達成的成果，掌握業務執行的優先順序、時間期程和人力配置等，並注意風險管理。根據過去執行成效，規劃精進作法；必要時，並規劃創新業務。	**1**	清楚了解並掌握所屬單位的任務、目標和預期成效
		2	掌握業務執行的優先順序及期程；充分利用可用資源
		3	採取必要的預應作為，以確保運作暢順；隨時注意業務的變化與進展，採取必要且有效的調整措施或精進作法
績效管理	就主要業務能夠設定清楚的整體績效目標和衡量指標，連結組織施政策略，同時就個別同仁進行雙向溝通，訂定個人年度績效目標，並且定期掌握同仁工作進度時效與品質。對於工作狀況不佳的同仁能夠給予適時提醒和必要協助。	**1**	設定連結組織施政策略的績效目標和衡量指標
		2	取得個別同仁對績效目標的接受與承諾；使同仁同意績效目標之衡量指標
		3	提供及時的績效回饋；定期追蹤同仁工作進度的時效與品質，並給予適時提醒和協助
團隊管理	能夠將科內年度業務有效地進行分派給同仁負責，並重視工作指派質量與同仁職等間的對應公平性，共同完成業務績效。同時，提供同仁適時必要的工作指導，對同仁提出的意見能夠給予建設性的回應，並運用激勵作法帶動同仁有更積極性的工作投入，形塑團隊成員的合作。	**1**	根據年度業務的需求，做同仁工作上的分配；重視工作指派質量與同仁職責程度間的對應公平性
		2	掌握同仁工作情形，必要時提供支持和指導；激發團隊熱情和樹立信心以實現目標
		3	型塑團隊合作精神
溝通表達	能夠和其他單位進行有效的業務溝通，即時處理科間的業務分工爭議，共同完成人事部門的任務。同時，能與機關其他業務單位和同仁有效溝通，完成本科業務。再者，溝通過程會依據不同對象，運用良好的文字和口語表達能力，清楚表達訊息，避免誤解。	**1**	利用有效的溝通來解決與機關其他業務單位的爭議，以達成共識；或與部門內其他單位進行有效溝通，以完成任務
		2	溝通過程會依據不同對象採用適當的技巧，清楚表達訊息；運用適當的文字與表達方法，使溝通對象接納自己的觀點
		3	溝通過程中能站在對方立場，了解彼此癥點，並確保雙方的理解

資料來源：專員人事班職能說明

DOI:10.6814/NCCU201900252

為了專員級人事人員在專班中透過學習活動能增進瞭解上述五項專業管理核心職能，委託專案中亦提出提供對照的學習活動課程表，並建議每課程為 2 至 3 小時，如表 3-5：

表 3- 5：訓練課程設計的建議

能力面向	課程名稱
問題分析	問題分析架構
	考績問題討論
業務規劃	策略性人力資源管理
	如何擬訂計畫
	重要人事政策研討
績效管理	組織績效管理
	人事業務資訊化管理
	績效面談技巧
	人事業務績效衡量指標研討
團隊管理	團隊建立
	公平理論與管理
	工作指導技巧
	激勵措施研討
溝通表達	溝通管理
	口語表達技巧
	簡報技巧
	績效面談技巧

資料來源：”專員級人事人員進階職能培訓專班課程設計與評鑑機制規劃專案”，施能傑，2012b，9，台北：行政院人事行政總處公務人力發展中心委託研究報告。

三、 專員人事班與其效益

根據以能力為基礎的訓練規劃方向，欲培育薦任第九職等人事主管，當然是就具備發展潛能且已取得升任該職務之資格人員進行培訓，培訓內容即為薦任第九職等人事主管人員管理核心職能集中在問題分析力、業務規劃力、績效管理力、團隊管理力和溝通表達力等五項能力，而專員人事班藉由評鑑中心法的評鑑方式，確認符合資格人員是否

DOI:10.6814/NCCU201900252

具備相關職能，作為陞遷參考。

人事總處訂有該總處之公務人員陞任評分標準表，經常也作為各機構人事人員評分標準表之修訂依據，因此評分表中各項有助於加分之項目便為遴選人才之依據。專員人事班自 2012 年開辦，因參訓對象皆已具備陞任第九職等主管資格，故如其未來參與應徵陞遷作業時，在陞任評分標準表中個別選項下，職務歷練與發展潛能項目可視其訓練成績酌予加分，此部分加分機制中係於同年 8 月新修納入評分項目之一，歷次修訂情形如表 3-6：

表 3- 6：歷年行政院人事行政總處公務人員陞任評分標準表涉及專員人事班部分

	職務歷練與發展潛能：評比項目	評分標準	說明
101 年 **8** 月	進階職能培訓專班培育訓練成績	**5** 分	「進階職能培訓專班培育訓練成績」（**5** 分）：受評人曾受進階職能培訓專班培育，其訓練成績等級「特優」者 **5** 分、「優良」者 **3** 分、「良好」者 **1** 分。但該陞遷序列之職務無須計算本項訓練成績者，其分數併至發展潛能項目計算，總分合計為 **6.5** 分；該項第二款所定上限 **1.35** 分及下限 **1.05** 分，分別修正為 **5.2** 分及 **3.9** 分。
102 年 **10** 月	同前	同前	同前
104 年 **2** 月	發展潛能： （一）具主動積極、認真負責之工作態度。 （二）工作品質佳、效率高、整體工作績效優良，具成本效益觀念。 （三）工作熱忱，學習應用能力、表達能力佳。 （四）具備擬任職務之專業學識及工作經驗。	**6.5**	「進階職能培訓專班培育訓練成績」配分為 **5** 分；其訓練成績等級「一等」或「特優」者 **5** 分、「二等」或「優良」者 **3** 分、「三等」或「良好」者 **1** 分、「四等」或「不合格」或未參訓者（含主計、政風、資訊人員未納入調訓對象者）均不給分。
106 年 **1** 月起	同前	**7**	「進階職能培訓專班培育訓練成績」配分為 **5** 分；其訓練成績等級「一等」或「特優」者 **5** 分、「二等」或「優良」者 **3** 分、「三等」或「良好」者 **1** 分、「四等」或「不合格」或未參訓者（含主計、政風、資訊人員未納入調訓對象者）均不給分。

資料來源：作者整理

DOI:10.6814/NCCU201900252

參加專員人事班之學員於評鑑中獲佳績者，在人事人員的陞遷機制上能起一定的加分作用，這使得能否被推薦參加該班，以及各人事機構所獲配的人數，有可能影響未來的升遷機會，因此，制度設計的公正顯得相對重要。

貳、 專員人事班計畫之內容

專員人事班自 2012 年開辦後，至 2018 年止已執行七年，合計辦理 15 班期，221 人完成訓練，透過觀察歷年來專員人事班的演進，了解其變化情形並加以分析。

一、 參訓對象設定的演進

因行政院所屬中央及地方各級人事機構之人事人員，管理與培訓皆屬於人事總處權責，而專員人事班所呈現之結果，在該層級人事人員未來升遷發展具有指標性作用，因此人事總處規劃專員人事班時亦須以公平、公正之角度推薦合宜之人選參加訓練，相關人員遴選及分配歷年均有逐步調整如附錄一。

為達到人力資源發展的目標，人事總處每年培育薦任第九職等主管人員之人數，係依據相關升遷作業規定，對象須為符合資格能夠升遷該職位之前一階段人事人員，且需考量該職位出缺數、已訓之升遷科長備選人員數等因素，並且考量訓練資源的有效分配，規劃參訓對象之資格條件限制。

在人員的選送上，從規劃之初至2016年人事總處採循證方式確立調訓對象與人數，在資格條件限制上考量專員班係為培育薦任第九職等中階人事主管之儲備人選，參訓資格界定為現任跨列薦任第九職等職務且已合格實授薦任第八職等之人事人員，相關薦送規範、遴選課責機制如表 3-7：

DOI:10.6814/NCCU201900252

表 3- 7：歷年專員人事班機關薦送規範、遴選與課責

	2012 年度	2013 年度	2014 年度	2015 年度	2016 年度	2017 年度	2018 年度
名額限制	總處分配名額	總處統計科長出缺數及符合資格專員數分配名額	同前	同前	同前	至多 2 名	參考保薦人數為符合參訓資格人數 10%
機構推薦	按獲配人數保薦所屬資績優秀人選	同前	同前	辦理初試產生人選 60 人，免排定序位	同前	保薦所屬資績優秀人選給予排序	保薦所屬資績優秀人選敘明理由，並給予排序
選員	無人選則敘明理由，總處依序遞補	同前	同前	總處辦理複試(面試)決定正(48)、備(12)取人選	同前	總處遴選(書面)參訓人員	總處遴選(書面)參訓人員排定正備取
保薦機制					輔以保薦者課責機制	同前	同前

資料來源：作者整理歷年調訓資料。

參訓名額分配方式則按中央及地方主管機關人事機構，符合參訓資格之人員總數比例分別計算獲配參訓人數，再按各主管機關人事機構符合參訓資格之人數比例計算，2017 年起保薦程序變動為以機關為單位，各推薦 2 名優秀人員為原則，2017 年起改為自行統計所屬符合參訓資格人數，並以前開人數之 10%為參考保薦人數。

參訓者之服務機關本身也被課予相當責任，由建議人事主管舉薦優秀人員逐步漸進至 2014 年起增加機關保薦責任，由現行各主管機關人事主管擇優保薦，自 2015 年度起修正為二階段審查，其中第一階段（保薦機制）為主管機關人事機構初審，第二階段（審查機制）為人事總處複審。

參訓人原的選擇採用遴選方式，且滾動調整修正，2012 年至 2014 年各人事主管機關所薦送之名冊均需排定序位，而 2015 年至 2016 年各機關尚須進行內部初試後，人事總處再辦理機關遴選後人員面談程序，方錄取參訓人員，2016 年起不再規定人事機構內部初試及人事總處再面試，而係人事機構推薦相當人數後，由人事總處辦理遴選。

DOI:10.6814/NCCU201900252

二、 訓練計畫之演進

人事總處確立培訓目的、對象與需培訓的能力後，訓練機構即需根據這些資訊，規劃合宜之師資與訓練方式，蒐集自 2012 年起至 2018 年間人力學院辦理專員人事班的訓練實施計畫分析比較如附錄二，整理參訓對象資格調整情形如表 3-8：

表 3- 8：專員人事班歷年參訓對象資格調整情形

年	預計人數	期數	對象資格
2012	**120**	中央 **4** 期 地方 **1** 期	「職務跨列薦任第 **9** 職等且已合格實授薦任第 **8** 職等並任同陞遷序列職務滿 **1** 年以上」專員層級人員。 地方組置有「跨列薦任第 **9** 職等專員層級」職務之主管機關人事機構，除（準）直轄市政府人事處外，僅澎湖縣政府人事處、金門縣政府人事室及福建省連江縣政府人事室。
2013	**48**	**2** 期	職務跨列薦任第 **9** 職等且已合格實授薦任第 **8** 職等並任同陞遷序列職務滿 **1** 年以上之專員層級人員（年資計至 **102** 年 **4** 月）。 已參加 **101** 年度專員班者，不得再推薦參加 **102** 年度專員班。
2014	**48**	**2** 期	無公務人員陞遷法第 **12** 條所訂不得辦理陞任情形。 未參加過專員班，且現職職務列等跨列薦任第 **9** 職等且已合格實授薦任第 **8** 職等並任同陞遷序列職務滿 **1** 年以上之專員層級人員（年資採計至 **103** 年 **1** 月 **31** 日）。 專員班評鑑結果不合格且有意願參訓之人員。 專員班評鑑結果合格且有意願參訓之人員。
2015	**48**	**2** 期	現職職務列等跨列薦任第 **9** 職等且已合格實授薦任第 **8** 職等（含已參訓專員班人員）。 無公務人員陞遷法第 **12** 條所訂不得辦理陞任情形。
2016	**48**	**2** 期	現職職務列等跨列薦任第 **9** 職等且已合格實授薦任第 **8** 職等（含已參訓專員班且評鑑結果未達「合格」或「三等」之人員）。 無公務人員陞遷法第 **12** 條所訂不得辦理陞任情形。
2017	**24**	**1** 期	現任職務列等跨列薦任第 **9** 職等且已合格實授薦任第 **8** 職等，並符合「強化人事人員職務歷練作業規定」第 **5** 點第 **1** 款、第 **2** 款或第 **8** 點第 **1** 項第 **4** 款有關陞任單列或跨列薦任第 **9** 職等主任、科長、組長等職務資格條件。 無公務人員陞遷法第 **12** 條所定不得辦理陞任情形。 **1.** 未曾參加 **101** 至 **105** 年度專員級人事人員進階職能培訓專班。
2018	**15**	**1** 期	現任職務列等跨列薦任第 **9** 職等且已合格實授薦任第 **8** 職等（包括曾參加 **101** 至 **105** 年度專員班且評鑑結果未達三等或合格人員）。 無公務人員陞遷法第 **12** 條（不含第 **6** 款）所訂不得辦理陞任情形。

資料來源：作者整理歷年調訓資料。

DOI:10.6814/NCCU201900252

觀察 2012 年至 2016 年調訓人數的變化，2012 年度首次辦理開設 5 期（中央組 4 期、地方組 1 期），每期人數 24 人，合計 120 人，2013 年起至 2016 年每年開設 2 期，合計 48 人，各主管機關人事機構參訓人數之比例則依照 2013 年方式分配之，2017 年僅辦理 1 期，參訓人數為 22 人，2018 年則再調降為 17 人。

而在參訓對象的部分，2015 年起取消「任同陞遷序列職務未滿 1 年」之限制，調整為現任跨列薦任第九職等專員層級且合格實授薦任第八職等以上人員，且開放已參訓之人員再次參訓，但在 2016 年限縮回評鑑結果未達「合格」或「三等」之人員，2017 年不開放曾參訓之人員，2018 年限縮回評鑑結果未達「三等」或「合格」人員可再參訓。

研習課程之內容，除均採實體課程與評鑑課程外，歷年辦理均有變化，2012 年首年辦理之內容，並未完全依該年度委託專案之規劃，2013 年調整課程內容亦非以委託專案建議方向修改，2014 年起納入線上課程，至 2016 年間實體課程內容之規劃均無改變，惟 2017 年起雖實體課程內容未變更，但納入了工作指派之項目，由學員之直屬主管指派專案規劃、執行與檢討、工作簡報、參與會議及代理主管職務等工作任務，至 2018 年工作指派的項目減少代理主管職務，另外再增加納入學員自行安排學習計畫選修實體課程，且整體專員班實體課程內容也更大幅調整，訓練期程也有變化。

研習及實施方式上，隨著政府公務人員所面對的環境日趨複雜，所需的專業職能與知識基礎必須配合提升與更新，於同一訓練方案中，「透過更多元的訓練方法，俾利於受訓者得以更有效更彈性的學習，已成為各國政府公務人員訓練的主要趨勢」（蔡秀涓，2012；吳復新、許道然、蔡秀涓，2011；仉桂美，2011；呂育誠，2011；誠忠志；2011；黃一峰，2011）專員人事班實體課程採取多元訓練技法，歷年均納入講授、問題討論與演練、個案研討、標竿學習、多媒體教學及經驗分享等互動學習方式辦理，惟在 2017 年起新增納入工作指派之方式，2018 年刪除多門職能為基礎規劃之實體課程。

另外在計畫依據、學習輔導、成效評估及學員參訓請假之規定上歷年並無修改，在計畫目標的描述上，雖然 2015 年起調整，但未涉及實質改變，惟 2017 年起，實施計畫做了大幅調整，不再敘計畫依據、在訓練目標上，明確指出該班係為儲備陞任第九職等主管職務人才，在成效評估上明示辦理專業與管理核心職能訓前訓後評量分析，作為成效評估之參考，請假規定納入該年度開始辦理之工作指派項目，2018 年更新增管理情境研討（個別報告）課程，學習輔導方面，也因 2018 年學員人數變動取消 6 人 1 組之分組人數限制，並明訂評鑑期間得提供全員住宿。

DOI:10.6814/NCCU201900252

三、 研習課程及時數之演進

從附錄三可觀察歷年課程主題變化的演進過程，就首年度之規劃依據專員人事班應培育之職能面向，及委託研究案所建議之課程主題，簡要歸納如表 3-9：

表 3- 9：參考委託研究案建議規劃首年度課程主題

能力面向	委託研究案建議課程名稱	**2012 年開辦課程名稱**
問題分析	問題分析架構	問題分析與解決
	考績問題討論	
業務規劃	策略性人力資源管理	重要人事案例研討-個案教學
	如何擬訂計畫	
	重要人事政策研討	
績效管理	組織績效管理	績效管理
	人事業務資訊化管理	
	績效面談技巧	
	人事業務績效衡量指標研討	
團隊管理	團隊建立	工作教導與部屬培育
	公平理論與管理	
	工作指導技巧	
	激勵措施研討	
溝通表達	溝通管理	溝通協調
	口語表達技巧	
	簡報技巧	簡報技巧
	績效面談技巧	

資料來源：作者整理

整體程及時數的改變須先檢視計畫內容的演變，可以發現專員人事班自 2012 開辦以來，至 2017 年有顯著的進展，不再局限於單純工作外的訓練，且非單純委由人力學院辦理訓練計畫，如表 3-10：

DOI:10.6814/NCCU201900252

表 3- 10：歷年專員人事班計畫內容之演進

項目	辦理說明	2012-2013	2014-2016	2017	2018
線上課程	人力學院辦理		✓	✓	✓
實體課程	人力學院辦理	✓	✓	✓	✓
選修實體課程（學習計畫）	學員自行安排學習計畫，由人力學院辦理				✓
工作指派	學員之服務機關辦理			✓	✓
評鑑課程	人力學院辦理	✓	✓	✓	✓

資料來源：作者整理

2012 年開辦以來，委由人力學院辦理之部分差異不大，但 2017 年起新增工作指派，2018 年納入學員自主學習計畫，係透過人力學院彙整之預計辦理相關主題課程，提供學員選修共七個班別，含五項核心能力課程問題分析、計畫管理、績效管理、溝通協調、團隊建立各 2 天的實體課程，以及簡報技巧 3 天、面談技巧 2 天的實體課程。

訓練計畫本身所排定之實體課程部分占訓練資源較重，且為一般訓練計畫之核心內容，為本文分析要項，非屬課程內容項目如學習之旅、評鑑課程經驗分享、綜合座談等不納入，歷年實體課程部分加以盧列分析如表 3-11：

表 3- 11：專員人事班歷年課程時數統計一覽表

年度 / 能力	2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018	
	實體	線上	實體	線上	實體	線上	實體	線上	實體	線上	實體	線上	實體	線上
問題分析	3	0	3	0	5	0	5	0	5	0	6	0	必修 3 選修 12	必修 2
業務規劃	6	0	6	0	6	0	6	0	6	0	6	0	選修 12	必修 2
績效管理	3	0	3	0	3	3	3	3	3	3	6	0	選修 12	必修 1
團隊管理	6	0	14	0	14	0	14	0	14	0	12	0	選修 12	選修 4
溝通協調	9	0	6	0	6	3	6	3	6	3	6	3	選修 30	選修 1
其他	15	0	11	0	9	0	9	0	9	0	8	3	必修 14 選修 12	選修 3
小計	42	0	43	0	43	6	43	6	43	6	44	3	必修 27 選修 90	必修 5 選修 8

資料來源：作者整理

DOI:10.6814/NCCU201900252

專員人事班主要目標在於培養即將升任科長層級人員之五項核心管理能力，綜觀 2012 年至 2018 年間，課程內容中五項核心能力的時數配置， 2017 年以前時數上無明顯的變化，2018 年大幅刪減全員必修方式，改以選修方式呈現。

觀察附錄三歷年的課程變化，2014 年起開始採混成學習方式，納入線上課程，2017 年雖已納入工作指派，但訓練課程內容未做調整，2018 年除問題分析與解決課程採混成學習方式，刪除多數實體課程後，納入學員自我學習計畫，採以個人為取向的必、選修方式，實體課程部分透過人力學院原已規劃之年度計畫班期，選修五項核心管理能力及二項管理技能班期，如問題分析研習班、計畫管理研習班、績效管理研習班、溝通協調研習班、團隊建立研習班、簡報表達技巧基礎研習班及面談技巧研習班；另外還有線上課程部分，為 3 門必修及 4 門選修，區分為 5 門核心管理能力問題分析、工作計畫、績效管理團隊建立、部屬培育及 2 門管理技能準備簡報、情緒管理。

2017 年及 2018 年之工作指派由學員服務機關負責歷時 5 個月，學員之直屬主管並須適時指導學員應表現之職能關鍵行為，完成工作指派紀錄表，藉由學員在實務工作上的歷練，強化學員五項關鍵核心能力。

第三節 研究架構

綜整文獻探討所述，依據訓練設計流程，訓練計畫的規劃起始於需求，在需求的探究中必須考量組織面及個人面的目標，參訓人員個人背景與特質，綜合規劃課程時所需的資訊，同時納入需求評估，以需求結果規劃課程，考慮到訓練評估時的要求，著手規劃訓練計畫，使訓練能契合組織與個人目標，並且完成訓練的使命乃在於追求組織的成長與發展。

壹、 訓練需求分析之架構

在訓練需求的規劃上主要可以分為三個分析面向，即組織分析、工作分析及各人分析，雖然不同層級的利害關係人所關注的焦點不同，但相關人員對各需求分析關心的重

DOI:10.6814/NCCU201900252

點，仍可依三個分析面向簡要歸納如圖 3-1：

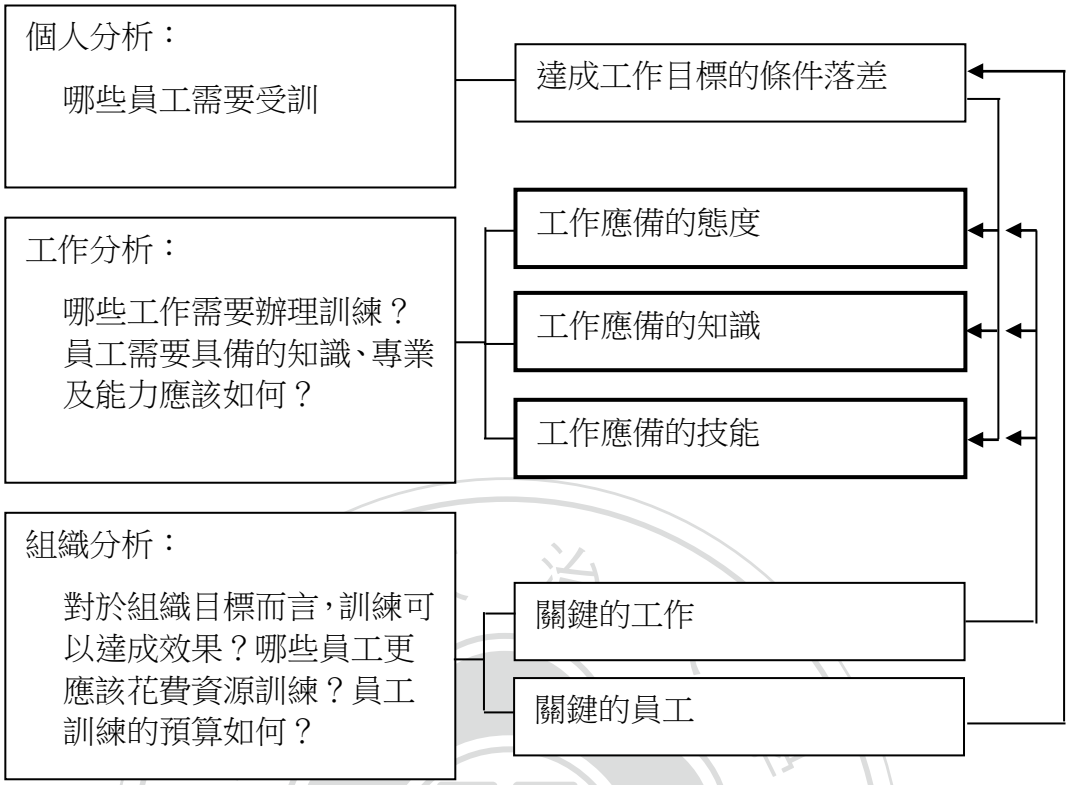

圖 3- 1：需求角度與 KSA 的對應

資料來源：研究者自繪

訓練需求分析的目的在於取得規劃訓練計畫時，應具備之要件與發展基礎，不同分析面向各有其影響訓練計畫發展方向代表意義，如組織分析決定誰是關鍵的員工及哪件事或職務是關鍵的工作，而個人分析決定誰會被指派參訓，工作分析則是決定訓練的內容規劃。

貳、 計畫規劃之架構

完成需求評估工作後，開始訓練計畫之規劃，在各項訓練需求分析結果與訓練內容組成對應間，尚存在訓練方式抉擇之議題，訓練方式涉及組織的資源分配，不同訓練方式的選擇，所需負擔的成本不盡相同，如工作中的訓練係現有資源，通常組織無須額外付出過多成本，故組織中多數人員的學習都透過此種方式，而工作外的訓練選項眾多，且須付出一定的成本，通常以自辦訓練所耗成本較小，而公部門中委託訓練機構辦理時，機關無須額外負擔經費，係由訓練機構自行編列預算支應，即使如此，訓練機構的資源

DOI:10.6814/NCCU201900252

也是有限的，並非各機關所有的訓練需求都能被訓練機構吸收，而應聚焦於有利組織發展的重點項目，因此確認有訓練需求後，並非馬上進行訓練課程內容規劃，可先考量合宜之訓練方式後再予投入訓練課程的規劃。

確認訓練方式後，再依訓練主題之知識種類、學習目的及教學方式併同考量，規劃合宜之課程內容，衡量執行可行性後，最後形成可執行的訓練計畫，如圖 3-2：

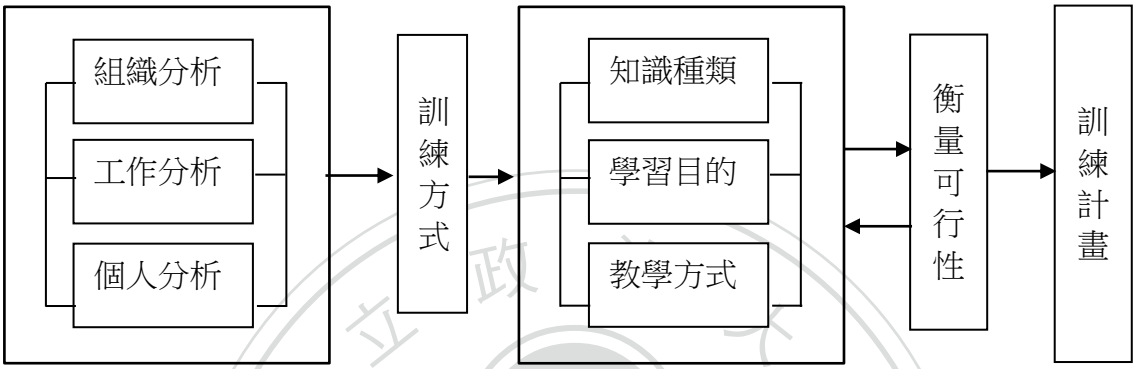

圖 3- 2：訓練計畫的前置階段作業
資料來源：研究者自繪

根據需求分析成果規劃之訓練計畫，參考 Kirkpatrick 對於計畫內容要件的規範包含十項要素，包含訓練依據、目標、主題、對象、時間、地點、講師、課程進行方式及訓後評估等主要內容，可將其簡要區分為以描述需求分析結果的基礎設定，內容為訓練依據、目標、主題、對象；根據基礎設定而規劃需執行之發展設定，內容為時間、地點、講師、課程進行方式及訓後評估等。

第四節 訪談題目設計

人事總處以人力資源發展為考量，於公部門中率先進行職能之發展培育，根基於職能的基礎，規劃相關的制度與培訓計畫，本節將就前述內容，思考標準流程應注意規劃之疑義，並參考訓練需求及訓練計畫所涉及之對象，採取半結構訪談方式，予以擬定訪談之問卷題綱，並就所詢問題，盧列合宜之訪談對象，發展訪談提問。

DOI:10.6814/NCCU201900252

壹、 訪談對象

專員人事班係因人事總處所發起之需求行為而建置，人員提送的部分則是用人的人事機構辦理，最後由人力學院執行，因班期歷時七年，前後執行方式與承辦人多有變動，故訪談對象主要包含推展計畫之人事總處及執行計畫之訓練機構二方人員，且其辦理期間落於創新開辦階段及改變最為明顯的階段，即 102 年、106 年及 107 年。

項次	人員代碼	訪談時官等	訪談日期	辦理專員人事班期間
1	A	薦任主管	107 年 11 月 2 日	100 年至 102 年
2	B	薦任非主管	107 年 11 月 21 日	106 年
3	C	薦任非主管	107 年 11 月 21 日	107 年
4	D	薦任主管	107 年 10 月 26 日	100 年至 102 年
5	E	薦任非主管	107 年 11 月 8 日	106 年至 107 年

貳、 訪談大綱

從文獻分析的結果可以了解，從訓練需求到訓練規劃，涉及的不只是組織對工作的要求，員工本身對訓練的態度同樣會影響其需求的結果，再則公部門組織龐大，培育工作由多方進行，如何找到應培育的對象，並辦理具有效益的訓練，在需求與計畫間應如何關聯，以促使公部門能產出更加的績效，因此，培育的需求提出，最關鍵的內容不外乎係對象及能力。

根據本章第二節專員人事班個案說明，文本可了解該班期相關規劃的內容及實施方式，但難以從相關文字驗證其產生之理由，以及是否符合相關理論對於訓練需求規劃與計畫內容之規範，需進一步透過訪談詢問了解，方能深入分析。

一、 相關問題

人才培育需先確認培育對象為何，現有文獻依據人事總處在 2011 年的業務報導，負責人事人員發展培育的人事總處綜合規劃處建議的培育對象為具有升任簡任主管資格之人員，然而該年度在年中時所積極確立工作內容的卻是科長層級人員，次一年度依循科長層級班別之經驗，所規劃辦理的是專員人事班，影響因素為何？且調訓人數在首

DOI:10.6814/NCCU201900252

年辦理及之後，至 2016 年均大有不同，理由為何？如何決定參訓者之條件是否符合人才發展需求？

專員人事班強調訓用合一的概念，就行政院人事行政總處公務人員陞任評分標準表規定，觀察實際與升遷結合的情形可以發現，2012 年起在職務歷練與發展潛能的項目上，專員人事班的評鑑成績方係影響升遷的因素之一，而專員人事班採研習課程與評鑑課程接續進行的方式辦理，主要因素為何？概因職能的定義，學者多謂為個人工作長期表現的情形，非評估訓練成果的方式，則研習課程之目的係針對學員工作崗位之訓練，抑或作為評鑑前之補習動作值得深思。

另外，常見的訓練實施方式多採取工作外之訓練，據 ATD 研究顯示，工作外的訓練占個人學習方式的比例最少，卻佔組織培訓的大部分訓練預算，不論是自辦或委辦都須付出相當大的人力與財力成本，最好的訓練通常也是工作中的訓練，可即學即用，專員人事班自 2012 年起辦理方式採工作外的訓練方式，然因 2017 年起計畫目的調整，正式將專員人事班定位為儲備陞任薦任第九職等主管職務之人才，是否因此調整計畫之內容與辦理方式，將專員人事班提升為培育計畫，兼有工作中與工作外的訓練方式，已非常見單純的工作外的訓練計畫，此舉就需求角度而言，發起方為何？

二、 訪談大綱

因專員人事班歷時七年，且計畫內容除在 2018 年明顯大作異動，其餘自 2013 年至 2017 年明顯呈現滾動修正的情形，因此在訪談題目上採用大方向的綱要設計，並採半結構式訪談，且因受訪者未具相關理論知識，採用其能理解之題目內容為大綱，再依其回應結果加以延伸提問，訪談題綱如下：

(一) 基本題

請問您參與專員人事班的時間為？

請問您主要辦理的工作為何？

(二) 需求分析情形

透過文獻探討了解組織分析重點為關鍵員工及關鍵的工作由編碼 1 回應，並深入詢問為何以薦任第主管 9 職等主管作為關鍵職務、為何是五項管理核能力等；工作分析則為關鍵職務工作之內容為何，由編碼 2 回應，再深入詢問如何確認是在儲備陞任薦任九職等主管人才、人事總處、人力學院、專家學者相互間如何配合；個人分析為如何辨識參訓者，由編碼 3 回應；另外，因專員人事班的建置而

DOI:10.6814/NCCU201900252

直接產生的相關配套措施，用意為何，與三大需求分析關係為何，由編碼 4 回應。

訪談題目	題目編碼
(一) 創新開辦專員人事班目的為何？	1
(二) 如何實現專員人事班的目的？	2
(三) 在您辦理的年度中，參訓人員如何產生？	3
(四)相關配套措施，用意為何？就您所知，成效如何？	4

(三) 如何規劃訓練計畫

計畫規劃時除了因需求分析結果產出之基礎設定，以及因此衍生規劃的發展設定，基礎設定的部分，檢視需求分析訪談結果與訓練計畫之內容加以對應，可以了解是否完整呈現，並透過詢問辦理之經費、期程與班期人數考量情形如何，以了解投入資源情形，如編碼 5；就發展設定部分，了解產出之各門課程之內容、訓練目的與之對應情形，並深入詢問產出之各門課程之內容、訓練目的與之對應情形、如何考量各門課程所運用之訓練技法、各項技法與洽聘講師連結情形如何，及如何邀請合宜之講師等，如編碼 6，最後探究課程變動依據，深入了解變動內容、為何納入新內容或刪除原內容、與原有規劃連結為何，如編碼 7。

訪談題目	題目編碼
(一) 辦理之經費、期程與班期人數考量情形如何？	5
(二) 如何應用核心能力規劃課程？	6
(三)自首年的委託專案起，每年之課程變動依據為何？	7

參、 訪談實施與分析方式

本研究深度訪談採現場錄音，並整理為逐字稿，透過編碼方式進行編整分析，編碼由受訪者及訪談提綱二個部分構成，受訪者代碼部分，每一位受訪者以英文字母大寫為編碼，由 A 到 E；訪談題綱編號部分，針對每一個訪談題綱及訪談題綱下各問項作編碼，如第一題第一個問項以 1、第一題第二個問項以 2 編號，共編號 1 至 7 號。本次訪談實施係由研究者於 2017 年 10 月 26 日至 11 月 21 日，商請行政院人事行政總處及其所屬公務人力發展學院等 2 個機關、5 位人員作深度訪談。

DOI:10.6814/NCCU201900252

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900252

第四章 研究結果與分析

由第三章個案說明結果得知，專員人事班在 2012 年從無到有建置，考量對當中評鑑課程結果之信、效度影響，至 2016 年間計畫內容變動幅度不大，2017 年起開始整體人數、期程及課程規劃均有調整，本章以第三章研究架構為基礎，訪談建置及轉變之重要年度辦理專員人事班關鍵承辦人員，透過內容分析與訪談成果梳理規劃之細節，探究所蒐整之「專員級人事人員進階職能培訓專班」個案，係如何從無到有的規劃過程，其在需求與計畫間之轉換關係，以及其與理論間的適配性。

第一節 訓練需求分析

本節將以第三章第二節圖 3-1 為分析架構，討論專員人事班在 2012 年正式開辦前，訓練需求階段中，分屬組織、工作及個人三大面向的需求情形及其所匯集的各種成因，後續在 2017 年及 2108 年訓練計畫中明顯的大幅更動，其需求來源與改變因素。

壹、 組織需求層次強調關鍵職務之發展

文獻指出從組織分析考量，偏重由上而下整體的角度，人事總處為提供優質的人事服務以達成組織效能提升的目標，應採取之訓練手段為何，如何透過訓練使組織中的個人具備提供優質人事服務的能力，進而培育理想的接班人，透過研究架構圖 3-1 需求角度與 KSA 的對應，關鍵的員工及工作乃是組織分析之要素。

由第三章個案說明得知，人事總處原定有人事人員訓練體系，給予各階層人員相關的職能補充訓練，惟並無針對給予潛力人員升遷下一階段職務能力的培育訓練規劃，因此，在專員人事班開辦前，人事總處就潛力人員的培育進行相關的研究，曾在人事月刊

DOI:10.6814/NCCU201900252

刊載建議由具有陞任單列或跨列簡任第 10 職等人事主管職務資格人員，先行開辦升任人事主管的能力養成訓練班，再分階段逐步開設高階其他職等、中階及初階等主管人員能力養成訓練班，但實際首先開辦的人事主管的能力養成訓練班，係具有陞任薦任第九職等人事主管職務資格之人員，而在 2012 年度人力學院年度計畫中，相同資格為調訓對象的班期名稱與研習目標，與最後實際辦理之專員人事班實施計畫，班期名稱及訓練計畫均有不同，顯見人事總處之人事主管培育方向在開辦前曾不斷修正。

專員人事班計畫中明顯的將整體人事人員關鍵工作及關鍵之員工，界定為科長層級所辦理之工作，因此該層第九職等人事主管應具備之能力乃成為本個案主要之培育發展方向，而為何有此人才發展的構想，進而界定關鍵員工及工作，透過本節訪談得知相關細節。

一、關鍵的工作經由資源及數據綜整產出

從組織分析面討論，各方利害關係人重視訓練必須能夠達成組織目標，為了達成組織目標需先確認所定義的關鍵工作為何，人事總處暨所屬各級人事機構提供優質人事服務，重要關鍵為哪項工作是關鍵服務提供者，依據第三章個案說明，人事總處在發展組織人力培育時，2011 年曾多方考慮發展層級。

> 他不是一開始就決定科長，我們有請資訊處跑了一些，人事人員職務數的資料，然後因為這個班一開始就是有一些想法，想說要做訓練成效評估，要做籃中演練這些，規模不能太小，因為會花很多錢。(A-1)

觀察表 3-2 人事人員體系職務架構、職務數，依職務所列最高職等區分表，以及訪談結果得知，由於專員人事班正是以組織需求為出發的訓練班期，訓用合一是最大發展目標，也因人事一條鞭的特性，人員設定上須以整體人事人員的角度，確認人事體系中全數薦任第九職等主管數及符合升任該層級資格人數，整體考量待訓人數及後續升遷人數等發展可能性。

> 我們就先去跑職務數，就是所有的處長，其實我們有想說處長，但是處長已經太高層級了，叫他們來調訓有點困難，然後接下來想的是 10-11 的主任，可是 10-11 的主任，印象中那時候跑出來大概就是不到

DOI:10.6814/NCCU201900252

100 個人，因為二級機關加三級機關加起來，所以最後才決定在科長班。（A-1）

訪談結果指出，在關鍵工作的設定上，最後決定訓練對象定位於培育薦任第九職等主管，主因在於整體中央及地方各級人事機構之主管人數，考量簡任主管無法長時間離開工作崗位，且多曾具相關主管職經驗，整體人數亦不多，合併資源有效利用的前提下，最終決定薦任九職等主管為組織內關鍵的工作。

確認對象為具有陞任薦任第九職等人事主管職務資格之人員後，人事總處需投注多少訓練資源，除規劃者、執行者，也需考量實際用人單位的投入，就第三章個案說明了解在經費編列上，2016 年以前均由人力學院編列經費，2017 年起，用人之人事機構擔負部分訓練項目，及工作指派所需之經費。

科長很重要，那一個合適的接班人，儲備跟發掘更重要，這樣我們才知道接下來要把訓練資源放在誰的身上。（A1-1）

經費部分，其實因為這個是重點班期，所以他的經費當然可能一定是比別的普通班投注的經費多，因為他不管是開發題本還是說課程的安排上，像他會有那個體驗課程，那個費用一定是比較高的。（D5）

其實我們私底下電話就已經有打很多了，就是問我們這樣制度，你們有沒有覺得哪裡怪怪的，會不會哪裡沒有想到的，那個就是綜規處自己在進行的，那個沒有正式的說去開會或是怎樣。（A4-4）

據訪談指出，在投入的各項資源中，經費部分也因人事總處培育該層級的決心，並未特別限縮經費的使用，反而投入相對於其他訓練班期還多的資源，經了解在人力學院投入的可計成本中，首年度每人每天平均成本超過 2,600 元，相較於一般班期高出約 3 倍以上，除了實際投入的經費外，從上至下相關人員不斷的討論合作，及整體配套措施之建置，除可計算的經費投入外，亦投入大量之人力成本。

組織分析層次上關鍵工作的產出，根據訪談結果顯示係透過循證的方式取得數據相佐，考量培育所需投入的基本資源與培育對象的基本人數，決定薦任第九職等主管是關鍵工作，且在資源的投入上亦高於一般訓練班期，人事總處藉由訓練，彰顯對整體人事

DOI:10.6814/NCCU201900252

人員培育發展的決心，其終極目標係整體人事人員的發展，專員人事班本身為發展的手段而非目的。

二、關鍵的員工

組織分析面向除關鍵的工作外，另一項關心的重點在於，訓練資源應投注在關鍵的人選上，既然薦任九職等主管是關鍵的工作，何以原來在人事人員訓練體系的相關訓練無法達成目標，在個案說明歷年的調訓對象中，參訓對象的主要設定均為職務跨列薦任第九職等且已合格實授第八職等之人員。

> 這個職務，基本上他就是承上啟下，就是他要帶同仁，然後接下來其實未來他就是十職等的主任，然後處長的儲備，所以就變成這個層級很重要，但是他受訓或者他再去評鑑的效益很低。（A1-1）
>
> 專員班在科長班試辦完之後，他那個想法就很明確，就是我們 101 年就是要從專員班開始。確定好專員班之後，接下來，就是要開幾期，要挑哪些人，這些才是後續的規劃，然後他接下來要怎麼去就是跟升遷結合，要結合到什麼地步，他就會有一連串的問題。（A1-1）
>
> 既然是一個培育的概念，其實他不只是訓練，就是培育是包括升遷的概念，意涵也在裡面，所以才說，那我們就是往下挑，那個叫做科長候選人，其實他有一種接班人的想法。（A-1）

訪談結果指出，確定科長層級為人事人員體系中重要之工作職務後，原本應就科長層級加以訓練，但科長級人員再去受訓或評鑑的效益較低，為符合人事人員發展的目的，專員人事班的目標一開始定位於訓練與升遷的結合，不同於一般訓練班期或組織中既有的訓練體系，而是先決定以升遷為目的，且其中需採用評鑑中心的方式，對象的考量在於首位，因此，訓練的對象並非是第九職等人事主管，而是即將升任科長的潛力人員，有接班人的想法。

2017 年以前在職務列等上，地方之薦任第九職等人事主管及跨列薦任九職等之專員層級人數明顯較少，中階人事主管多數為八職等，然因整體因素考量，人事總處將培育對象定調於跨列薦任九職等且合格實授已八職等之人事人員。

DOI:10.6814/NCCU201900252

> 九等主任一樣，就是地方會比較複雜，因為他們八等股長、主任，還有九等非主管，因為他們九等非主管非常少，基本上都是個位數的而已，可是他們九等主任很多，所以，才說他們的狀況會讓來調訓的人也會有點複雜，就是他們其實八等主管其實都有升遷九等主管的資格的狀況下，我們後來還是決定來調訓的人，應該也是要有一個一致的，上面的職能也是一致的，那下面來調訓的人，因為我們要評鑑，所以他們應該來的背景也要是一致的，所以就是合格八等實授，但是職務一定要跨到九等的。（A1-1）

訪談結果指出，雖然地方與中央在職務列等上並不一致，且地方薦任第九職等非主管人數較少，多由薦任八職等人員直接升任九職等主管，但考量參訓對象身分的一致性，仍然設定對象須職務跨列到九職等，方能符合參訓資格，然在 2017 年以後，地方產生許多九職等主管職，以整體中央及地方各級機關人事人員考量，地方參與專員人事班人數相對較少，待升遷人數比例相對中央人事機構而言將較為不足。

從個案說明中可見訓練計畫僅就條件規範，並限定潛力人員參訓，而為確保各人事機構送潛力人員，人事總處規範相關的薦送規定，以公文方式請各人事機構配合依規定推薦符合資格人選，專員人事班在 2012 年首年辦理班期數高達 5 期 120 人參訓，而後連續四年每年均為 48 人參訓。

> 系統跑了最近系統三年，從非主管變主管，平調不算，請資訊室跑這個升遷數。那升遷數是一個很好的 pool 去決定，我們到底受訓多少人，不然他就會像簡任陞官等訓練受訓了之後只有百分之五，大家去受訓的意願就會很低，可是因為除了參考那個資料之外，其實我們受訓完之後，有一些人可能也沒辦法馬上升遷或怎樣，所以原則上，那個時候有想說他至少是要升遷數的三倍，或五倍，要有一定的 base 才可以讓他們這樣上來，所以，班期數第一年會比較多一點，當然所有的專員數也是一個考量。（A3-1）

訪談結果指出係因考量該年度專班評鑑結果已納入升遷加分項目中，為使制度落實，

DOI:10.6814/NCCU201900252

因此須建立一定之升遷人才庫，使各主管在決定升遷人選時有足夠的選擇性，首年大批人才庫建立後，隔年起至 2016 年調訓人數即降為 2 期 48 人。

2017 至 2018 分別僅辦理一期，且人數變動幅度從 22 人降為 17 人。

> 因為 106 年卡一個資格條件，是要符合職務歷練規定，所以本身人就不多，那今年就沒有這個規定，所以人就比較多，就可以篩人。（C7）
> 是我們會請各機關去擇優然後有什麼條件，譬如說像獲獎記錄，有沒有曾經有獲獎紀錄，這些資格我們會一併寫在一個簽裡面，一併在函稿裡面。其實主要應該還是扣和在這裡面的。（C7）
> 總處有開一個人事主管座談會，有邀請到學員的直屬主管跟他們機關的人事主管去一起有這個座談會，有告訴他們專員班培訓的目的，那請大家推薦真的是具有潛力，而且要升他的人，在開班之前有溝通。（E4-4）

訪談結果指出，2017 年起請各機關擇優保薦不再以強制分配人數方式決定，而係以優秀為考量，強調如無合宜人選，無須強制薦送一定人數，影響結果即為實際參加人數可能變多也可能變少，如 2017 年規劃調訓 24 人實際參訓人數為 22 人，2018 年規劃調訓 15 人實際參訓人數為 17 人，人數無法在計畫前確定。

個案說明敘及 2012 年專員人事班規劃中央機關 4 班期、地方機關 1 班期，比例相當懸殊，2013 年起，不再特別區分中央或地方專班，但從訓練計畫亦無法顯示中央與地方參訓人數分配及實際參訓人數情形。

> 地方只開一班，因為他們的人數真的沒有這麼多啦，符合參訓資格的人數就沒有那麼多。（A3-1）

從訪談過程了解，當人事機構薦送人選大於當年度訓練人數時，人事總處會就其中人員條件考量，以面談方式或書面審查方式與以篩選，且人事總處做為全國人事主管機關，需就全國該職務出缺情形，適當提供合宜陞任人選，而通過專員人事班評鑑成果在三等（合格）以上的分數人員，均可在計算資績時獲得加分，且如不進用前開人員，於

DOI:10.6814/NCCU201900252

派免建議函致人事總處時也需特別說明，因此其在專員人事班人員的分配數或挑選上均考量過全國一致性與分配的公平性，整體分配情形參考表 4-1：

表 4- 1：歷年專員人事班參訓人員分布比例

年	合計	機關別人數及比例				性別人數及比例			
		中央		地方		男		女	
		人數	比例	人數	比例	人數	比例	人數	比例
2012	**120**	**96**	**80.0%**	**24**	**20.0%**	**29**	**24.2%**	**91**	**75.8%**
2013	**48**	**38**	**79.2%**	**10**	**20.8%**	**12**	**25.0%**	**36**	**75.0%**
2014	**48**	**39**	**81.3%**	**9**	**18.8%**	**17**	**35.4%**	**31**	**64.6%**
2015	**48**	**35**	**72.9%**	**13**	**27.1%**	**14**	**29.2%**	**34**	**70.8%**
2016	**48**	**37**	**77.1%**	**11**	**22.9%**	**11**	**22.9%**	**37**	**77.1%**
2017	**22**	**13**	**59.1%**	**9**	**40.9%**	**8**	**36.4%**	**14**	**63.6%**
2018	**17**	**12**	**70.6%**	**5**	**29.4%**	**2**	**11.8%**	**15**	**88.2%**

資料來源：作者整理訪談資料

歷年來女性性別比例多於男性，觀察人事總處官方網站公務人數統計情形，亦反映出薦任人事人員性別比例近來女性漸多於男性，再則中央人數多於地方人數，主要則是因為地方職等分布上，跨列薦任第九職等的主管多至於直轄市，可升遷之職缺較少，惟此項情形已在 107 年後因地方職務列等調整而改變，但另外值得關注的是地方跨列第九職等的非主管人數並未因此次主管職務列等調整而增加，因此地方可升遷薦任第九職等主管之人選尚無法列入專員人事班的調訓對象中，未來或許在中央與地方的調訓人選分配上或許可能因此調整。

整體而言，組織分析的部分已充分說明關鍵的工作及人員之選定方式，以及自 2011 年開辦首年開設 5 班期後，每年均開設 2 班期及 2017 年起調訓人數縮減之考量係在於整體待升遷人數已足夠，顯見專員人事班在組織分析的完整性討論，在訓練需求出發的立足點相當穩固。但在每年潛力人員的選定上，為兼顧整體人選公平與公益目的，潛力人員未必會選定為參訓人員名單，另外，配合 2018 年起縣市政府職務列等調整，導致符合跨列薦任第九職等之縣市人事主管數增加，符合升遷資格人員是否隨同納為調訓對象尚未討論。

DOI:10.6814/NCCU201900252

貳、 工作需求層次以共通性核心管理能力為基準

在工作需求分析層次，各方利害關係人重視員工所具備的能力，是否足資因應組織所面臨的挑戰，以及能力應具備情形如何，個案說明指出從工作分析考量實際工作情境的需求問題，透過加強重要工作的能力進而能提升組織績效與生產力，從圖 3-1 需求角度與 KSA 的對應，該項工作所應該具備的態度、知識與技能等條件要求情形，是工作分析時應取得之內容。

根據人事總處對於潛力人才的基本條件設定，關注「具備升任科長資格者」由用人單位擇定推薦值得培育之人才，接下來需要探究那些「培訓內容」可以達成組織目標，於第三章個案說明得知，該班期於 2012 年的委託研究開宗明義地指出，鑑於人事科長居於關鍵性職務，為期能培育更多具發展潛力者，乃選定專員級人事人員作為培育對象，透過優秀主管訪談及問卷分析結果，獲得後續訓練與評鑑的基礎：五項管理核心職能的內容。

> 第一年的委託是職能的部分，101 年有個專員班委託，專員級人事人員研習班的規劃與評鑑工具發展專案委託。（D1-2）
>
> 這個班想要培育的就是管理，他鎖定在管理，……，至於五項，其實是根據整個研究，就是調查問卷深入訪談做出來之後，最後歸納綜整成大概就是五個面向。所以才會定調在五項職能。（D1-2）
>
> 確定那五大核心職能之後，……，後來都只是去發展工具跟發展題本而已，還是都定調在那五個職能，職能不會一直變。（D1-2）
>
> 因為人事長其實從 101 年一開始就是一直有在就是跟我們合作，有做專員班的專案，其實他很了解這個班，現在也是，等於是除了學者以外，又多了類似實務專家的身份，直接針對這班學員實際會運用到的一些行為描述做修正。（E1-2）

根據訪談結果，均表示彙集的五項核心能力是透過委託研究案的問卷及訪談結果產生，除係委託研究之成果外，更考量過專業能力已是專員層級人事人員早應具備之能力，因此委託研究案的重點置於核心管理能力，同樣基於人事一體性的考量，強調的是整體第九職等人事主管所需具有的共通性能力，人事專業能力及不同部會應具備的知識與工

DOI:10.6814/NCCU201900252

作能力不在此問，因此最後以委託研究案所產出重要的五項共通性核心管理能力，作為後續專員人事班課程及評鑑之基礎。

在工作分析的面向，以 2011 年科長班的委託研究計畫為基礎，2012 年級透過「專員級人事人員進階職能培訓專班課程設計與評鑑機制規劃專案」，就各方訪談提出建議人事科長的評量活動應該集中在五個能力面向：問題分析力、業務規劃力、績效管理力、團隊管理力和溝通表達力，以及各項職能所被期待具備的 KSAs 表現情形，並且作為專員人事班後續課程規劃的基礎。2012 年委託專案訪談的過程其實就是工作分析的進行，為兼顧整體人事人員的不同特性，培育的內容聚焦於前五項中階主管的共通管理核心職能，此後便一直沿用，僅在 2018 年將核心能力關鍵行為的描述酌做文字修正。

以工作需求分析層次，人事總處期待培育能夠因應未來挑戰的薦任第九職等主管，就個案說明歷年並未見工作分析曾重新全盤檢視，但從訪談了解，在部分職能的細節設定，人事總處管理者曾給予相關調整，但因專員人事班確立就任九職等人是主管應具備之五大管理核心職能已過七年有餘，似乎可再重新檢視或調整。

參、 個人分析有賴機關承擔選送責任

從個人分析面向，管理者關心的是，給予關鍵員工足以面對挑戰的能力，關注誰應該受訓，了解組織中個人完成工作之基本能力程度，以及其本身對自我成長與終身學習的態度，訓練的基本單位為個人，從圖 3-1 需求角度與 KSA 的對應，其本身與達成工作目標的條件落差情形也是個人需求層次應關注的要點。

根據第三章個案說明，專員人事班係以培育薦任九職等主管人才為訓練方向，專員本身現有職務之工作能力為何並非所問，因此各人事機構在薦送潛力人員時，主要判斷標準為其是否具備科長職務工作能力之潛質，實際個人分析的實施 2014 年至 2016 年間甚至規範各人事機構在薦送前須自行辦理初試，2017 年後再回歸機關自行擇優選送，2016 年起開始各人事機構保薦的課責機制。

（2012 年）那時候沒有那麼的嚴格，就是有找人事主管來開了一次會，還是兩次，就是不斷的跟他說我們這個班很重要，我們為什麼要開這

DOI:10.6814/NCCU201900252

個班，……，以後你要升你就是要用這個人，所以你應該不可能推薦一個阿薩布魯的人出來給我們。（A4-4）

我們有再三的強調這個班很重要，所以才會有人講覺得第一年學員真的就是有特別挑過，大家不敢隨便。（A4-4）

107 有找主管機關人事主管來，就跟他們講說我們這個規劃，然後要請他們配合，請他們擇優保薦。（B4-4）

專員班就是要選人才，那選人才的重點就是主管機關人事主管要擇優保薦，要審慎保薦，所以 107 年找他們來先做一個說明宣導。（B4-4）

從訪談得知，因訓練成本集中由人力學院負擔，各人事機構作為用人單位與擔任人力發展角色人員雖無須考量經費，但同仁參訓期間人力不足產生之成本、訓練產出結果或效益是否與人事機構具切身相關成為單位內的重要考量因素，因此人事總處透過多種場合宣導與公文規定，要求各人事機構務必薦送合宜人選。

從個案說明看出人事總處作為主管機關，在訓練實施計畫之外，訂定保薦機制、推薦責任等各項遴選人才之配套措施。

這個班就會變成學員端的需求其實是比較弱，他會變成其實是比較偏向說，就一個主管機關來看這些人需要什麼，要培育的需求，不過這個需求就等於是站在主管機關的立場，其實就是會比較像回到機關的立場。（D2-2）

他們來的時候是戰戰兢競的，因為他們主管會跟他們講說這個班很重要，然後這個班是我特別挑你過去的，你去要好好表現。（A3-3）

針對職能評鑑其實學員都還蠻重視的，所以他們在前面的研習課程其實都還蠻積極的參與。（E3-3）

據訪談指出，用人之人事機構推薦出單位內具備潛力之人選，間接維持了專員人事班參訓學員的整體素質均不同於一般調訓研習班之特性，透過保薦機制的規劃及各種場合中的宣導，使人事機關的主管者承擔一定的保薦責任，參訓人員也會因主管的態度影響其參訓的態度與投入度，各年度學員具備較強之責任感與完成評鑑的企圖心，另外，

DOI:10.6814/NCCU201900252

雖專班以評鑑方式取得其職能表現情形，但評鑑結果乃是參訓者後續如辦理升遷程序時，另採計的升遷加分依據，並非為了解其能力落差施以訓練來辦理評鑑，故評鑑與需求分析並無關聯性，且並無其他甄別機制確認遴選人員程度，使專員人事班在個人分析面向多以用人之主管意見為判斷依據。

從個案說明觀察在訓練計畫之外，人事總處以訓用合一為目標，訂定了相關的配套措施，如升遷評分的加分機制。

> 那時候的誘因就是跟升遷適度結合，會讓他們比較願意來，不然事實上，因為整個評鑑是很、比較高壓，所以其實如果沒有那個誘因，一般其實他們不見得會願意來上。（D3-3）
>
> 是暫時適度結合而不是所有的科長一定都要具有專員班，只是說專員班原則上就是加分。（D3-3）
>
> 要展現我們的政策意義在於這個真的會影響你的升遷，那到底影響的程度多少，……，我們那時候為什麼訂了 5 分是因為，我們希望他可以比一般人再快 2 年升遷。（A3-3）
>
> 除了搜集大家的陞遷序列表之外，接下來就是蒐集大家的陞任評分標準表，因為這一塊一開始也會討論，到底要訂在訓練的分數嗎？可是他不是訓練，定在資績的分數嗎？也不是，所以我們後來是要求大家要訂在個別項目裡面，他就是獨立的一塊分數。對，就是這個部分也有在跟任免科討論，他到底屬性比較像哪一個，因為他就是真的很特別，很像是訓練但是又會影響你的升遷，最後決定了大概現在這樣子的樣貌。（A3-3）

訪談指出參與訓練者，除了受到各主管期待其有良好表現的壓力外，還有升遷上的加分誘因，透過人事總處規劃於升遷評分表加分最高一次能加 5 分，較一般人快 2 年升遷的機制設計，直接納入陞任評分標準表規範，提高專員人事班的參訓誘因，種種配套措施的規範，有助於整體人事人員了解參加訓練與提升能力的重要性。

個案說明中，各人事機構在選送參訓人於時自 2012 年起受到分配人數上的限制，但自 2017 年起限制已非強制性，而係建議人數，2017 年每個人事機構均薦送 2 名，2018

DOI:10.6814/NCCU201900252

年，各機構薦送符合資格條件百分之十的人數，均為原則性規範。

> 還是一個擇優保薦的概念，就是他一樣沒有分配名額，他是擇優百分之十保薦的概念，那就是說，雖然說是百分之十，他其實是賦予主管機關人事主管去挑選人才的責任，他不一定要依照那個參考的名額去保薦，如果真的有適合的人，也可以多，如果真的不適合，那也可以少，就是擇優的概念。（B-3）
>
> 應該是說，因為這個班我們有一個合格名單，然後那個合格名單數，我上次看好像還有 5-60 個，就是說他人數已經這麼多了，那如果你又選了很多進來，那你前面都還有，所以這個部分會稍微把人數降下來。（C-3）

從訪談得知，專員人事班以訓用合一為出發點考量，專員人事班歷年參訓人數，迄 2016 年止已有 312 人，非全數參訓者皆可成為人才庫的一員，而是要透過評鑑結果決定具潛力資格方納人事總處待升遷薦任第九職等科長或主任之名單，而在逐年升遷後，仍有為數不少的人尚於待升遷名單中，可升遷之科長職務及通過評鑑之待升遷人數趨近，為避免過多已通過專員人事班三等以上之專員級人事均在等待升遷名單中，2017 年起人事總處策略性的縮減參訓人數，以符合訓用合一的目的。

從個案說明了解，自 2107 年起，僅有有 22 名參訓人員， 少於該年度人力學院原定 24 人之規劃，2108 年參訓人數為 17 人，多於原定的 15 人規劃。

> （2012 年）確定好開班之後，考慮最近的主管出缺數，然後還有，大概現行的專員人數，然後還要扣掉不符合資格的，……，然後再去跑最後分配的，然後他會有一些餘數要怎麼處理，……，如果我接下來有一個人真的不能來的話，我到底是要由內政部補還是由行政院補還是由總處補，……，這樣才會公平。（A-3）
>
> 分配名額就通常會做一張表，那可能會參考一些數值去分配，其實很多訓練課程都是用分配的概念，……，那他 106、107 之後都用擇優，都不是用分配的概念。（B-3）

DOI:10.6814/NCCU201900252

106 年剛推職務歷練，……，那 106 年每個主管機關保薦 2 個，主要是要讓主管機關人事主管可以擇優保薦，因為要跟升遷適度的結合，所以參訓資格條件有多一個要符合職務歷練的規定。（B-3）

之前是分配，再來團體口試，那他在那個機關服務，應該是主管最清楚他這個人是不是合適。……，保薦來的人，我們還是簽上去給長官，那核定這些人的學員名冊，資格條件都在書面上讓長官看到。（B-3）

（2018）調訓函裡面有提到說，我們會考量他的一些資績、參訓人數就是我們會開會，根據調訓函裡面有一些條件，……，因為我知道 101 到 106 這 6 年都沒有開會，中間有經過面試，有的是口試。（C-3）

開遴選會的時候就每一個人的資格條件做一些分數的加總，所以我們會有一些高低的序位，然後從這當中去調整，也會考量包括北部地區、南部地區，然後中部地區，或者是中央地方之間的衡平。（C-3）

從訪談了解，專員人事班的人員選定 2012 年起為人事總處主導的分配模式，計算各人事機構內符合資格參訓人數，及整體薦任九職等主管人數，透過數據再行分配各人事機構可參訓人數，且各人事機構應足額薦送，2017 年起調整為以薦送人員之人事機構為主導的擇優保薦模式，不再強制應薦送之人數，使 2017 年參訓人員減少，實因推薦之資格條件納入職務輪調之條件因素，影響機關能擇優薦送之人選，以致初期薦送給人事總處名額即少於 2016 年以前之人數，可見資格條件的增加，將使可選擇人員減少，間接可能造成潛力人員無法被選擇的情形。

訓練的目的影響了訓練整體規劃的結果，個人分析的重要目的為取得組織中需投入資源給予訓練的對象，據以做為給予特定人員相關訓練之基礎，透過第三章個案說明了解專員人事班在各人分析方面，雖無法藉由事前的評鑑機制選擇人才施訓，但透過為數眾多的配套機制，如招集各人事主管說明、薦送保薦機制、升遷加分機制等規範，提升各人事主管機關選送優秀人才的誘因，但實際上用人機關是否具備判斷潛力人才的能力，是否可能因個人觀感影響對潛力人員的看法，難以確認。

從本節訓練需求規劃整體訪談結果分析，由於組織分析之內容 2012 年開始後，定位為培育科長人選之重要核心管理能力，提供適宜升遷之人才庫，訓練目標自 2017 年調整後，從學員的薦送到訓練課程的規劃，整體而言已呈現不同的結果，因 2016 年前

DOI:10.6814/NCCU201900252

仍有依照人數分配的原則，各人事機構無論所屬人員優秀與否均需建送一定名額，而2017 年起，薦送人數僅為參考，機關可自行決定薦送優秀人選，不受強制分配名額所限，使專員人事班培育的目的更為明確，然因學員參加專班產生之壓力，以及用人單位必須付出的成本，如無強制之規範，是否將使專班最後無人可訓則須再加以觀察。

參考第二章文獻探討簡貞玉翻譯 Noe 對於需求評估過程，各利害關係人中、高階經理人與訓練人員對訓練需求的看法，並綜合以上三大需求分析之文本及訪談結果，因公部門辦理訓練的特性不同於私部門，其有專責之訓練機構，因此，以附錄二歷年專員人事班訓練實施計畫比較，將原高階經理人、中階經理人及訓練人員以就專員人事班各利害關係人區分為人事總處與綜合規劃處、人力學院及用人之各人事主管機構取代，雖然人事機構的特殊規範使其具有兩位直屬上級，即人事總處與及直屬部會，由於整體專員人事班為人事總處所提出之需求，且在各方需求分析均未討論各人事機構所屬部會需求，爰各直屬部會個別性需求不納入分析，嘗試回應表 2-2 之問項如表 4-2：

表 4- 2：專員人事班需求端分析情形

	人事總處高階主管及綜合規劃處	人力學院	用人之各人事主管機構
組織分析	**Q**：對於達成組織目標而言，員工訓練是否重要？ **A**：歷年的施政績效目標中，訓練是重要發展的工具。	**Q**：應該花錢在員工訓練？該花費多少？ **A**：在人力學院的整體經費下支應，並符合相關採購規範。	**Q**：有辦理員工訓練的預算嗎？ **A**：經費集中訓練機構，用人單位無須考量，**2017** 年起新增工作指派產生之費用由用人單位負擔。
個人分析	**Q**：哪個部門需要員工訓練？ **A**：人事人員整體的人力資源發展。	**Q**：誰應該受訓？管理職？專業人員？潛力人員？ **A**：培育具潛力之專員級人事人員。	**Q**：哪些才是需要受訓的員工？ **A**：集中於具有發展潛力且具陞任資格者。
工作分析	**Q**：組織內的員工所具備的知識、專業及能力足以在市場上競爭？ **A**：為因應未來科長所需承擔之角色工作，須挑選具備潛力人員，加以訓練發展。	**Q**：哪些訓練能改善現況？ **A**：以五項核心能力為基礎規劃各項訓練，培育其陞任中階人事主管能力。	**Q**：哪些工作需要辦理訓練？員工需要具備的知識、專業及能力應該如何？ **A**：透過 **2012** 年的訪談與問卷分析取得中階人事主管應具備之五項核心管理能力。

資料來源：作者整理

DOI:10.6814/NCCU201900252

從上表可知，三項於需求分析時應完成的工作有：完成組織分析，人事總處 2012 年時確立訓練目標為培育未來中階人事主管，選擇特定對象為具資格及潛力陞任該職位之人選，決定以訓練的方式培育關鍵員工，且因對專員人事班的重視，投入相對於一般班期更多的人力與資源；後以工作分析中該工作應具備之 KSAs，於 2012 年時以委託研究方式，訪談及問卷施測具代表性之對象，確立五大共通性管理核心職能，然是否仍合於時勢現況迄今並無再次通盤檢討；最後個人分析的部分，由人事總處決定人事人員整體需投入加以訓練發展，擇定中階主管職務為培育方向並設置相關配套措施，雖然個人意願不在所問範圍，但配套措施的激勵效果，已可確保第二章文獻探討中參訓者個人分析過程的完整性，但專員人事班係由用人之人事機構推薦具備發展潛力之專員級人事人員，實際上難以確認用人機構是否具備辨識潛力人員之能力，另外，因整體人事人員公平與公益考量，在中央、地方，男、女等比例上的配置，似乎也某種程度限制了潛力人員的空間。

第二節 訓練計畫之分析

組織辦理訓練的主要目標是期待組織效能的提升，從三個層次的需求面向所產出的資訊整合，取得訓練計畫欲追求的目標，培育訓練相較於職能補充訓練，需求非由參訓對象個人提出，但參訓人員身為訓練課程的主角，其個人特質、投入、產出、結果、回饋等皆可透過組織的培育計畫，妥適設計納入符合參訓者特性之課程內容，提升訓練成效進而促進組織發展。人力學院訓練計畫的流程，先統計需求人數規劃班期，由用人單位針對人力學院所規劃之班期對象據以派訓，而專員人事班的需求由人事總處提出後，參考圖 3-1 各項需求角度與 KSAs 的對應，專員人事班需求分析後，獲取該項工作應具備知識、態度與技能等內容，據以規劃合宜之訓練方式，以經驗輔助，綜合考量學習目的及教學方式，並經過衡量可行性或執行經驗，產出訓練計畫。

本節將以第三章第二節圖 3-2 為分析架構，並將專員人事班訓練計畫之內涵簡要分為基礎設定及發展設定，討論從需求評估後進入訓練規劃階段，決定訓練方式後綜整知識種類、學習目的及教學方式，衡量可行性相關規劃及最終產出訓練計畫，計畫內容包

DOI:10.6814/NCCU201900252

含訓練依據、目標、主題、對象、時間、地點、講師、課程進行方式及訓後評估等主要內容。

基礎設定的部分為訓練計畫應該讓相關之利害關係人能在文字內容上看到其所關心焦點，須呈現需求提出者關心或要求事項之內容如目標、對象；發展設定的部分係因應基礎設定產生，因計畫也為辦理者本身執行的依據，對參訓者而言更是第一步了解如何參與專班的資訊，因此訓練過程中課程主題、時間的排定、實施方式、上課規範如請假、完訓規定、訓練評估等，均為計畫應呈現之內容項目，本節旨在透過分析第三章個案說明與彙整之訪談結果，探究訓練計畫中基礎及發展設定產生緣由及與訓練需求之對應關係。

壹、 訓練計畫的基本設定展現需求要素

訓練計畫的基本設定主要呈現訓練需求分析產生的基本規範，如目標、對象、期程及人數等，觀察附錄二歷年訓練實施計畫中各項內容，在目標的設定上，專員人事班目的在於培育具潛力升任中階人事主管之人才，雖然 2015 年曾做文字調整，但意義不變，於 2017 年起研習目標直接敘明其乃為人事科長的儲備人才庫，使專員人事班後續人員分配及課程規劃方向均有所改變。

一、 研習目標從單純的培育訓練到儲備薦任第九職等主管職務之人才

專員人事班在需求的決定上，根據組織分析為發展培育科長級人事人員、工作分析產出五項核心管理能力，個人分析部分以具潛力之專員層級為對象。

從附錄二及第三章個案說明了解歷年的目標說明主要為文字調整，在目標的設定上，兼具指導的目標、組織與部門的目標及個人績效與成長的目標，初期定位為培育第九職等人事主管職務前之五項核心能力，後至 2017 年起，納入儲備薦任第九職等主管職務之人才之文字，可以看出目標整體方向不變，充分展現需求分析中組織需求、工作需求導入計畫之結果。

> 開辦專員班的目的，是專員層級是未來升任薦九主管職務核心職位，所以開辦專員班主要就是要儲備未來擔任薦九主管的人才，然後要培

DOI:10.6814/NCCU201900252

育他這五大核心職能，這好像很多年都是這個目標，都沒有改變，就是也是要訓練跟升遷有適度的結合。（B1）

訪談結果指出研習目標呈現組織需求分析與工作需求分析之成果，歷年來均未大幅度的改變，然仔細觀察，2016 年以前以培育具發展潛能之專員級人事人員未來升任科長應具備的五項專業核心能力，2017 年起，培育五項能力的目標直接敘明為儲備陞任薦任第九職等主管職務之人才，此部分的改變也影響後續課程規劃的內容。

二、 訓練對象配合目標及歷年演進調整

參訓對象的設定為訓練需求分析的組織分析層次重點內容之一，人事總處 2011 年初進行分析與討論，不僅以訓練成本考量人數、蒐集相關陞任評分標準、最終以即將升任科長級之潛力人員為對象。

從第三章個案說明得知，參訓對象非以特定能力須培養人員為對象，而係以升遷條件設定，跨列薦任第九職等且合格實授薦任第八職等之專員層級人員，其在描述上並非固定不變，且在是否曾經參訓的條件上，每年均有不同，一般而言，為免訓練資源的重複或浪費，班期會設定幾年內不得參加同一訓練班期的條件，而專員人事班在相關的限制上，每年均有差異，除 2017 年度外曾參加專員人事班者不得再參訓，其餘每年並未規定曾參訓者不得再次參訓，且曾參訓學員前次評鑑是否合格或三等以上能否再參訓，規範情形不一。

因為一開始是想說我們要做訓練成效評估，順便跟訓練成效結合，所以一定要挑很重要的層級。（A1）

（2018）今年就是在 2 月份的時候，我們有發一個公函，就是我們目前專員班合格三等以上還沒升的名單，……，各主管要遴用專員的時候，可以盡量去參考我們有這個合格名單。（C4）

訪談得知，專員人事班訓練計畫的參訓對象在於展現組織需求的結果，為培育即將升任第九職等人事主管階層之人員，因此在條件的設定上，必須具備升任科長之資格，以免產生結訓後因不具升任資格條件而無法升遷情形發生，而學員參與訓練的評鑑結果將影響其升遷時加分結果，故在條件的限制上，難以排除曾參訓者不得再參加情形。

DOI:10.6814/NCCU201900252

中央及地方各級人事機構所屬人事人員在升遷序列的位置並不一致，但專員人事班並未區分不同升遷序列表產生之異質，而是統一規範為站跨列薦任九職等起合格實授八職等之人事人員。

> 最基本的就是中央跟跟地方的專員到底有多少，……，有把所有機關的陞任評分、陞遷序列表全部都搜集回來，因為你要確定每個機關的陞 9 等主任、還有 9 等科長的，他們的次一陞遷序列到底是哪些人，所以有一個共通的，就是確定一定都是跨列九等的專員、秘書、視察這些職務全部每一個都是。（A5）
>
> 那有些可能他們的人數比較少，所以他們可能有一些八等主任、八等股長也可以往上，但不管怎樣那個都是算是比較例外的，或是比較特殊的，所以陞遷序列表也是第一個要研究的。（A5）
>
> 那時候就會變成其實中央都好處理，因為中央其實我們的列等都差不多，地方就會很難處理，因為地方的九等主任很少，九等主任那個時候只有直轄市政府才有，所以就變成，其實地方的參與度他們就會很低。（A5）

依據訪談結果，為使專員人事班通過評鑑者能順利升遷薦任九職等主管職，基本資格條件參考各機關升遷序列表加以考量，特別在中央二級機關、三級機關及直轄市、縣市等居有所差異，需整體檢視。為使訓用合一制度能落實到各人事機構，在參訓對象的設定上格外重要，如訪談得知人事總處曾蒐集所有人事機構的升遷序列表，分析可升遷之次一層級對象，然各機構序列不同，並無法兼顧所有機關升遷序列情形，僅能以多數考量，間接造成地方參與專員人事班較少的情形。

個案說明指出，除基本資格為職務列等跨列薦任第九職等的限制，是否曾經參與專員人事班及曾接受專員人事班評鑑成果也在調訓之條件資格中。

> 那時候還有討論補訓機制，就是不合格的到底怎麼辦這件事情，……，從第一年的結果來看，所以就覺得也不需要分數去打折，那只是我們同不同意他隔年就立刻來補訓，但是，因為他，專員班第 1 年、第 2

DOI:10.6814/NCCU201900252

年 run 還是會有一點點在試辦的階段而已，我們連到底多少班合不合宜，我沒都沒有辦法百分百確定的時候，再把那些補訓的人，而且他完全不合格人數那麼少，但是不管如何他就是一個不確定的因素，再納進來會讓整個案子太複雜。（A5）

根據訪談結果，以評鑑結果為考量的部分，在開辦之初即考量曾經完訓但不合格或四等者是否可再參訓，歷年度中 2012、2013 年因剛開辦，故未開放曾參加人員重複參訓，考量提供參訓者再一次受評取得成績之機會 2014、2015 年開放參加過之學員再度參訓、為免訓練資源之耗費 2016、2018 年僅開放評鑑結果未達三等（合格）以上者可再重複參訓，2017 年時目標及薦送方式均做了調整，該年度也沒有開放給曾參訓的人員再度參訓。

以組織需求方面說明，歷年的對象調整，正也是配合組織需求而調整因應，參考個案說明及訪談結果，專員人事班內容包含了訓練與評鑑二大區塊，無法分割，正因評鑑結果會影響參訓者升遷情形，開放再次參訓，主要目的係提供相關人等再一次評鑑的機會，並未改變課程內容，或給予重複參訓學員不同之訓練，因此也容易造成訓練資源的重置。

三、 配套機制逐年調整增加

從第三章個案說明得知，專員人事班成果作為陞遷科長的因素及其發展的目標歷年來均屬一致，且為完整專員人事班培育人才之目標，在計畫之外更設定相關配套措施，如評鑑各等級成績可做為未來升遷之加分依據、薦送人選須負擔保薦責任等並未在訓練計畫中呈現。在機關薦送規定的演變上，從歷年請各人事機構推薦合宜的人選內容，可以看出逐步課予各人事機構主管更多推薦優秀人選的責任。

雖然各人事機構才是真正薦送符合資格人員的重要角色，實施計畫僅會就參訓對象加以規範，相關遴選規範多係在請機關派員時之公文書出現，相對於一般訓練少見就篩選方式及課予薦送單位相關責任情形，更彰顯出專員人事班作為培育訓練的特殊處，強調調訓對的人十分重要。

（2012 年）顏副來講的，特別開會，人事主管除非有特別的情形，不然一定要參加，地方當然就是直轄市政府的處長來就好了。……，因

DOI:10.6814/NCCU201900252

為專員班大家都還不知道是什麼，今年要開了。（A4-4）

（2017 年）人事主管座談會，……，人事長可以藉此機會傳達一下我們今年辦理的內容。（C4-4）

從訪談得知，除了在相關公文及訓練計畫呈現專員人事班培育人才的目的外，專員人事班在創建初期及重大改變期，均由高階主管者親自投入表達對人力發展的重視，而各級人事主管可直接了解重要政策，幫助理解理念與應執行之作為。

從個案說明及訪談結果可得知，在專員人事班歷年精進內容，包含人事總處強化制度規範，要求用人單位須薦送適當之人選，除了在派訓時明確要求外，更透過多種場合的宣導，明示人事總處對人才培育的重視度，此部分屬專員人事班的配套措施，以訓練需求的角度而言，補足個人分析方面的缺乏，並未呈現在訓練計畫中。

四、 訓練期程與人數因應儲備人才之目的而調整

專員人事班 2012 年至 2016 年每期均以 24 人規劃，與人力學院一般班期 30 人的人數規範少了六分之一，如此也增加個人的訓練成本。

開班的期數也有考量升遷數跟當下的專員數，然後根據這些職務數去確定參訓資格定在哪邊，最後才確認，因為其實到底要開四班還是六班，而且每一個班到底是多少人，其實也要看人力中心的容訓量，……，有蒐集蠻多資料一起給長官去決定。（A3-1）

容訓量其實還是很重要，尤其這個班因為觀察員也都是第一次做，所以你不可能一次就來個五、六十個人，這樣他們會看不完，後來他們就蠻確定的是二十四個，就四組。（A3-1）

據訪談了解，訓練期程與人數涉及需投入多少的資源，也是組織需求項目考量規劃的結果呈現，每期訓練人數的決定須配合組織所提出的需求，專員人事班採菁英方式調訓，且課程多有分組活動方式進行，加以教室場地及最後評鑑課程之因素考量，使最後人數的規範少於一般性班期，屬較菁英式的訓練模式。

另外訓練時程定義係指關鍵事件或重要人士之時程，該專班為年度規劃班期，每年年初均排入人力學院年度排程，採分散式研習方式，2012 年至 2016 年時程一致為 7 天、2 天、1 天的分散式研習，自 2017 年起因納入為期 5 個月工作指派之職場中的學習，而

DOI:10.6814/NCCU201900252

2018 年起除工作指派外，課程大幅變動，分散式研習的時間調整為 2 天、2 天、2.5 天、0.5 天，更納入學習計畫由學員自行選修。

> 不可能要他很長時間都在這邊上課，而且應該說我們的課程，其實跟評鑑他雖然說有對應到職能但是並不是在幫他做加強的動作，應該是說那時候的定調是認為職能應該是從平常培養。（D2-3）
>
> 就是 3 天太短、5 天也太短，可是再超過 5 天的話就會影響辦公，可是覺得 5 天又還是不夠，所以就說要 10 天，然後採分散式訓練。（A5）
>
> 透過課程內排這五項職能的課程，其實還有一個很大部分，他們應該要回到工作中去加強那個職能，不是完全是靠訓練課程，因為訓練課程畢竟來的時間是有限的。（D2-3）
>
> 通常工作指派期間長達 5 個月，核定學員名冊之後就開始，課前就開始工作指派，一直到評鑑前。（E5）
>
> （2018 年）今年比較特別的就是，我們今年有選修實體課程，……，因為有工作指派，再加上他們還要選修，這個也是今年才有的，他們還要選修這些實體課程，所以就會拖很長。（C2）
>
> 實體的課程 107 年是 4 月 16 日開始，然後中間都盡量讓他們工作指派或線上學習，或選修實體課程，因為有的學員選了 2、3 門，其實他們中間都來了很多次了，然後再科長情境分享，然後再來就評鑑。（E5）

訪談結果指出，期程的規劃除一開始考量專員為組織中主要承辦業務的角色，以機關可容許參訓者外出參訓時間作為優先考量，採取分散式研習，主要考量學員工作，且分散式學習有助學習者吸收，使參訓人員能於各學習階段間回工作崗位實際演練學習成果，將課程時間散佈在不同週，2017 年起除先給予實體課程讓學員了解工作指派之意義與內容，再進行為期 5 個月的工作指派，訓練時間也再加以延長，2018 年更因整體課程變動，訓練更為彈性，以學員自主學習為主，課程成為輔助學員自主學習的角色，選修方式係就人事學院規劃期間內確定開設之相關核心能力專班，採另增加學員人數方式辦理，因此每期可選修人數受限，時程因此加長。人事總處對於進送人選的相關規定於其中扮演主要角色，雖用人單位須薦送合宜人選，但實務上，機關潛力人員擁有較佳工作

DOI:10.6814/NCCU201900252

能力，肩負機關重要業務，因此無法長時間離開機關，故而，一般長期性班期薦送人員時往往需將此類情形納入考量中，結果就是推薦人選未必為單位中能力最優之人才。而減少集中式的訓練，能夠促使機關不會因此只推薦工作量較少的同仁，而是真正具有發展潛能的人員，使專員人事班在組織分析時，人事機構所需付出的成本降低，機關在組織需求時所占影響因素減少，較能達成人事總處以培育科長級人才之目標需求。

在訓練期程的設定上，雖係因應組織需求而規劃分散式研習，然分散式學習主要特點為各學習階段間，學員可透過回工作崗位實際演練學習成果，並就演練所遇困難，於下一學習階段進行矯正學習以收精益求精之效，而觀察專員人事班課程規劃，除 2017 年透過世界咖啡館方式，主題式討論工作期間發生之管理議題，其餘年度並未充分利用分散式研習之優點，就研習目標之五項核心管理能力回饋學習。

貳、 訓練課程的發展設定配合實務不斷滾動修正

發展設定主要指涉訓練過程中課程主題、時間的排定、實施方式、上課規範如請假、完訓規定、訓練評估等，發展設定根據訓練需求所衍生的基礎設定規劃，參考研究架構圖 3-1，三項訓練需求分析最後會回歸到，提升的知識、技能或態度內容，此也是發展設定的依據，如在課程主題係根據工作分析產出之五項管理核心職能產生，職能內容說明了各職能相關的知識、技能或態度如表 3-4，實施方式也因應配合規劃，2012 年起專員人事班訓練計畫採取工作外的訓練方式，至 2107 年起納入工作中的訓練方式，透過觀察專員人事班各項課程之規劃，均係在評鑑課程前進行。

一、以職能為基礎規劃課程主題

訓練方式確定後，即可進行課程主題的規劃，自 2012 年委託專案依據組織需求而限定在整體人事人員科長層級管理能力的培養後，人事總處以工作分析的角度確認最為重要的五項核心管理能力，並以此為基礎規劃各項訓練，據訪談結果了解，除五項核心能力外，亦納入該年度重要議題或政策開設四門課程，雖未必符合計畫目標，但此部分單純因組織需求而規劃，已不考量工作及個人需求。

依據個案說明，對照後續開班的課程如附錄三，專員人事班之課程規劃雖然不是完全依據委託專案所規劃的課程進行，但還是以專案建議的課程作為依據進行相類主題之整併確立核心管理能力的課程內容。

DOI:10.6814/NCCU201900252

參考本係為評鑑活動設計之職能定義及關鍵行為如表 3-4，各能力面向均訂有如欲成為好的的科長層級人事人員，該項職能應展現之作為，訓練之重點在於學員必須學習在複雜的情境中如何展現出相關關鍵之行為，從第二章文獻探討表 2-3 以知識為基礎的教學理論構面內容，各項能力在訓練學習的目的上，屬於概念技能，教學方式以問題導向法，如演練、個案研究、角色扮演及相互學習等方式為佳，實際觀察各年度課程講義，的確多採用前開訓練技法。

> 其實你每一個能力面向，他都可以開很多相關的課程，但譬如說我們可能，那一個能力我們可能就只有挑一個課程去開。（D2-3）
>
> 業務規劃比較難扣回到說課程怎麼去上，應該是說他了解一些先備知識之後，他其實落實到你回去的業務規劃，因為其實就像職能，你看他的重點其實也不是說像訓練課程的名稱，他是要看他實際在那向業務上他怎麼去操做。（D6-2）
>
> 這個班其實整體就是扣在職能，我們的目的就是希望主管具有這個職能，然後他之後在擔任主管的時候是可以擁有這樣能力，……，那所以其實他的整個目的，跟我們的過程，跟最後的結果其實都是扣回去。（D6-1）
>
> 提供給老師這五項核心職能的表，……那也會告訴他我們這班的目的，他們專員層級都是很有潛力，是培育未來薦任九職等主管的，希望老師多運用一些實務討論或者是議題的方式去討論，就是我們還是會在洽聘的時候跟老師說明一下這班學員的背景，希望講授的大概的形式。（D6-1）

透過訪談得知，整併係因考量在最短時間內提供相關課程，後續幾年也都是以五項管理核心職能做為課程規劃的基礎，在洽聘講座時，除說明專員班背景與目的外，也提供講座核心能力職能標準描述做為講師設計課程內容參考，以協助講師所提供之課程內容與程度能合於專員人事班之要求。

歷年來除 2013 年至 2016 年間，為避免影響評鑑結果，課程之規劃作為評鑑活動的控制變項不做變動外，2017 年新增工作中的訓練方式，2018 年除新增學員自主學習計

DOI:10.6814/NCCU201900252

畫之選修內容外，更大幅更動實體課程，將多數實體課程內容更改為研討性質的課程，以管理情境研討作為課程主題。

> 辦管理情境研討從學員那邊收到的回饋，就是他們會覺得這個在正式評鑑之前，讓他們可以先去稍微模擬一下評鑑活動，……，可以讓學員有在正式評鑑之前，讓他先做一次的模擬，然後正式評鑑又可以有更好的表現。（C7）
>
> （管理情境研討）個案當中其實也不一定全部都是在討論個案，因為很多個案他會衍生出有這樣的工作經驗他會怎麼做，也許老師也是在分享他自己的一些情形，或是請學員分享就這個情境，教學技法主要就是希望比較菁英式的課程，採取雙向互動的，比如說小組討論或請學員上台發表，或者是一些個案教學等等的方式進行。（E6-2）

透過訪談得知，研討課程是以訓練技法為主軸，透過老師實務經驗的引導，使參訓者可分享相關管理議題，屬於非常開放討論主題的教學方式，然而如此一來，訓練成果可否真正引導到五大核心能力則有待商榷。

從個案說明得知，專員人事班在主題內容上，參考表 3-11 專員人事班歷年課程時數統計一覽表，2012 年至 2016 年歷來計畫中之課程主題，可發現五項能力課程規劃比重不一。

> 課程諮詢會議的時候會提出比較具體的部分，比如說覺得哪一門課程是不必要的，線上學習就可以上了。（E6-2）
>
> 看學員他們的一些回饋的意見，就是看滿意度問卷或者是綜合座談的建議，然後我們再進行調整。（E6-2）

據訪談得知，專員人事班重要變動年度主要參考因素，為加強學員前一年度評鑑結果較弱職能之課程，並將前一年的辦理經驗詳加整理，作為隔一年規劃新課程的參據，專員人事班以五項核心管理能力為基礎，各項核心能力在定義上充分展現係為實務工作目標之達成設定，非僅係單純之知識項目，直接參考學習目的配與適宜教學方式進行課

DOI:10.6814/NCCU201900252

程之規劃。惟專員人事班辦理歷程已七年餘，並未就整體課程重新全盤檢視，是否可能造成課程主題在每年局部修正結果下而有偏失情形，須再討論。

2018 年起專班的各項課程大幅調整，大量採用線上課程，減少學員實體課程之時間耗費，五項核心管體能力僅保留 3 小時問題分析項目作為實體課程，其餘均由學員以選修方式自主規劃，另外新增綜合性的管理情境研討 9 小時、科長職務經驗分享 3 小時、人力資源管理 5 小時，未直接探討五項核心管理能力內容。

> 因為有的是大幅度的改變，我覺得我們學院內部，就是比較需要仰賴專家學者的意見，……，涉及變動比較大，因為這個人事班還是要希望總處一起加入，所以我們其實在第 2 次課程諮詢會議之後，就是跟總處討論到的結果我們才能定案。（E6-2）

訪談指出 2018 年的大幅度變動，就其授課主題了解仍屬科長級管理能力培養的重要範疇，相關的改變均透過課程諮詢會議由人事總處及人力學院承辦者及學院中曾參與專員人事班同仁討論決定，屬因應組織提出之需求而修正。

專員人事班規劃評鑑中心法方式進行之評鑑課程，非屬訓練課程的執行內容，獨立於訓練課程之外。

> 評鑑測的就是他本來就具有的能力，而不是說只是考他課堂上的一些東西，那所以學員滿意度其實給的評價都蠻高的，我是認為這個部分其實他對學員來講，他還是有一些加強，即使說他不是以針對評鑑為重點。（D2-3）

從訪談結果了解，評鑑課程並非訓練而係為評鑑個人職能程度的手段，其結果用以判別受評者職能情形，納入人才庫用作升遷加分之依據，非提供訓練需求分析之用，且就其執行階段而言，置於課程末端執行非訓練之需求分析階段，且依據辦理評鑑之目的，亦非訓練成效評估，雖然各能力主題的課程並非為評鑑而規劃，但多數學員仍對訓練課程部分保持肯定態度，認為對其而言訓練是有幫助的。

觀察歷年課程主題之設定，仍以組織需求為主，但在滾動修正的部分則透過課程諮

DOI:10.6814/NCCU201900252

詢會議中，採納前次課程執行成果、評鑑結果、參訓學員意見及辦班人員意見等多重建議，前述建議內容也納入作為工作分析結果，以促使課程內容之規劃能更有助於實務工作，惟歷經七年的辦理，並未曾全盤重新檢視課程內容之分配，逐年滾動調整之結果是否可能造成失衡情形，需再考慮；至個人分析面向，開放四等及不合格人員再度參訓，或許可以使參訓者及其機關就不足之處再加以訓練，但以專員人事班之目的對象為具潛力升任科長層級人員而言，滾動修正之相關作為仍難以達成個人分析之目的；而 2018 年的大幅變動，組織考量個人需求採用選修方式，實務上也有無法滿足全部參訓者皆可選到課程之需求情形。

二、訓練方式綜合考量運用

參考第二章文獻探討在訓練方式的選擇上，工作中的訓練佔組織中成員習得能力方式到百分之七十，次之則是師徒制或教練式的學習，工作外的訓練僅占百分之十，可見透過工作外的訓練學習方式比例最少，且花費成本通常較高，但前二者多在學習者工作現況下進行，如所培育內容並非當下工作過程中所能學習取得，則透過策略性規劃的訓練，成為培育人才之重要選項之一，而專員人事班在綜整需求後，首先選擇訓練的方式即為工作外的訓練。

依據第三章個案說明了解，透過工作分析的成果取得的五項核心管理能力作為課程規劃的基礎，專員人事班 2012 年創新開辦後至 2016 年期間由人力學院規劃課程，人力學院依據首年度委託專案結果規劃後，期間並未做大幅調整，均採工作外的訓練為主的訓練方式，學員需離開工作崗位到人力學院參訓，這也是一般人所熟知的培訓方式。

> 一開始是想說我們要做訓練成效評估，順便跟訓練成效結合。(A1)
>
> (2012 年)那一年以綜規處的部分，……，把升遷機制這一塊都弄好，然後把學員產生出來，把名單送給人力中心，接下來調訓，訓練的過程當然就是都交給中心。(A4-1)
>
> 其實用訓練的方式，應該說訓練本身就很多元化，……，主要是說他這個訓練能不能之後有跟他的實務上有沒有結合，現在培養出來的能力是他之後可以用的，真的也有發揮那個的效用，訓用合一。(D1-3)

透過訪談得知，專員人事班決定採工作外的訓練作為培育人才的主要方式，除了在

DOI:10.6814/NCCU201900252

組織需求層次人事總處提出人才發展的目標外，訓練與用人合一也是重要考量因素，且完成需求分析後，2012 年後續訓練計畫部分交由人力學院統籌規劃。

2017 年起，因研習目標調整，專員人事班在評鑑前有許多新的訓練內容納入，例如由參訓學員之機關負責的工作指派。

> 工作指派其實是主要是總處規劃的，工作指派就是去年有 4 項，去年就是包含了專案規劃、執行與檢討，等於是說長官要派給他一個這樣的專案，然後第 2 個就是給他有工作簡報的機會，至少 1 次，然後參與會議也至少 1 次，然後代理主管職務至少 1 天，然後等於是說這 4 個工作指派就是能夠讓學員的直屬主管，比如說他現在的科長，能夠知道我們正在培育這個人才。（E6）
>
> 這四個工作任務，就是本來就跟這個核心職能有一些對應，比如說專案規劃就可能有對應業務規劃，也有可能有對應到一些問題分析，那參與會議跟工作簡報可能就有一些溝通表達的部分，那代理主管可能就有對應到團隊管理。（B6）
>
> 這個部分會有一個表格就是請主管去填回饋，所以其實他們在工作指派當中，他有哪些地方有缺失，或者是可能可以在改善的，其實主管是可以立即給回饋的。（C6）
>
> 106 就是跟之前不一樣的是多一個工作指派，就是說在實務工作中學習的概念，然後 107 又更增加了學員自主學習的部分，因為所謂的核心職能應該很難被動的上兩個禮拜的課就可以培養。（B6-2）
>
> 其實像訓練他是短暫的，回到機關以後假如他們機關的主管沒有培育人才的這種想法，等於是工作當中也沒有特別給他安排什麼樣的歷練的話，就會變得很可惜。（E7-1）

一般訓練計畫多採工作外的訓練方式，很少會有工作中的訓練方式出現在訓練計畫中，且將工作中與工作外的訓練結合，訪談指出專員班在歷年辦理經驗下，注意到訓練移轉到實務工作上的重要議題，人事總處考量職能的培養需在實際工作中進行方顯成效，規劃了工作指派項目。工作指派並非完全放任學員於工作場域自我學習，而是由人事總

DOI:10.6814/NCCU201900252

處依五項核心管理能力規劃了相關工作指派之主題，例如專案規劃對應業務規劃及問題分析，參與會議跟工作簡報對應溝通表達的部分，代理主管對應團隊管理，透過主管直接回饋本人，並填寫表見交回人事總處。從訪談內容對應 ATD 對訓練方式的描述，工作中的訓練原是讓工作者在工作的過程中學習相關的知識、態度與技能，了解專員人事班的工作指派，雖在形式上較類似於工作中訓練的一種，卻是透過指定特殊項目的工作主題，讓機關配合主題指派學習者特定工作，並非學習者原本的工作內容，而後由學習者主管直接給予指導與建議，但各工作指派項目各有其對應之職能學習目標，而各主管對職能了解情形如何，須再考量其是否具有相關引導的能力。

專員人事班在初始規劃時，並無選修課程之概念，2018 年起開始學員自主安排的學習計畫，範圍並不設限於人力學院所開設之實體或線上課程。

（2012 年）訓練結果一定會有很好的跟很不好的，很好的就是直接在陞任評分標準表加分，但不好跟不合格的話怎麼處理，……，如果你在職能領域上你已經都知道這個人在這幾塊的職能沒有那麼強的時候，……，問中心他們接下來要開什麼課，……，接下來應該要優先在隔年就讓他去受訓。（A4-4）

中心其實那時候本來就有開核心能力專班，那我應該隔年就要努力的可能，沒有很強迫性的，但是其實照理說因為我們的成績有給主管跟給當事人，他們雙方都應該要努力的讓這個人的這個職能再厲害一點。（A4-4）

（2018 年）（選修課程）擔心學員正在準備評鑑活動的時候會很想加強這一塊，所以乾脆在評鑑活動前就全部都安排好，那至於你評鑑活動結束之後，已經知道哪一項強弱了，針對弱的部分還是可以持續線上學習，然後再繼續填我們學院相關的需求。（E2-4）

（自主學習）自己運用選修實體課程跟線上課程去做搭配跟學習，當然也不限制這 2 個，也許他去參加他們機關有要薦送相關的研討會或者是有一些電子書等等。（E2-4）

大部分都是選 3 門左右，可是也許 3 們通常只選上 2 門，或其中 1 門這樣，因為我們名額有限。（E2-4）

DOI:10.6814/NCCU201900252

從訪談了解，專員人事班在 2012 年開辦時考量學習之自主性，並未就學員自我能力程度給予差異化的訓練，自 2018 年起，為使學員能有更多學習相關職能的機會，開放了選修課程，同時要求學員自我規劃自主學習計畫，惟強調學員的主動性，訓練單位不會設限或給予審核，但如係學院開設之班期，則每期仍有報名上限人數，也因選修課程採學員自行規劃，更能符合個人需求，故課程之安排能更聚焦於學員本身所缺乏能力加以規劃，然未經審核的自主學習計畫，是否真能反映組織對欲培育人才之期待，能需再加以考量。

2017 年起專員人事班採用分散式研習，先進行部分實體課程，再進行工作指派，2018 年工作指派期間增加選修課程，最後均再給予實體課程。

> 106 年的工作指派完之後，我們結束之後還有來實務議題討論一次，在針對工作指派其中他們提到大部分代理主管職務會產生的問題在進行討論，就是世界咖啡館。（E6）
>
> 如果在工作指派期間發現到的一些實務議題，我們有彙整給人力學院辦第三階段的實務議題討論的課程，那時候是用世界咖啡館的方式去辦理。（B6）
>
> 在開 107 年課程諮詢會議的時候，會覺得這一塊其實是不用再討論一次工作指派的內容，……，那我們其實主要就是讓他們了解未來擔任科長的相關情境進行討論就可以了。（E6）
>
> 不限定是人事人員，也許是地方政府或者是中央機關，他們相關的主管有任何管理情境的議題都可以進行交流跟討論，也不侷限在學員發生的經驗裡面。（E6）
>
> 工作指派的這個項目，其實對整個評鑑來說，對學員來說還是有幫助的。只是說他最後沒有像去年一樣再去用世界咖啡館的形式，再去針對裡面的，可能在工作指派中有發現什麼問題，（C6）

據訪談了解，2017 年工作指派的項目與實體課程結合，於工作指派後的實務議題研討課程回饋討論該段期間的收穫，該課程採用世界咖啡館的方式辦理，然而 2018 年則

DOI:10.6814/NCCU201900252

不再辦理實務議題研討課程，改另開管理情境研討的課程，課程內容不再限於學員工作指派中的經驗，而是更廣泛的管理議題，工作中的訓練與工作外的訓練彼此間不再銜接，如此一來，工作指派中產生之相關問題是否乏人引導，或者也失去分散式研習的優勢，難以確認收到在工作崗位與學習場所交互影響提升能力之效用。

參考第三章研究架構對訓練計畫前置作業階段作業內容，訓練需求分析後，選擇訓練實施方式，而專員人事班在訓練方式的規劃上，為落實訓用合一的理念，2012 年採用工作外的訓練方式，並依據委託專案採取工作分析結果之建議，作為實體訓練課程之內容，雖因實際課程時間考量而不完全相同，但整體課程規劃還是以該委託專案為基礎，2015 年起納入線上課程內容仍屬委託專案建議內容範圍中。

2017 年新增工作中的訓練方式，納入工作指派的部分，亦是配合各項核心能力加以規劃主管應給予之協助主題，訓練成果由參訓人員主管以書面回饋，且於後續實務議題研討之課程時，將參訓者須所提交工作指派成果於實務議題課程時，以世界咖啡館的訓練實施方式討論；2018 年則取消應實體課程中實務議題討論課程，學員也毋需再繳交工作指派期間相關報告，未善用分散式研習的優勢，但工作指派可讓學員在過程中練習訓練課程所學，達訓練移轉的效用。以訓練的角度而言，工作指派雖由參訓者之主管指導並給予評語，學習者本身亦可透過此過程學習主管之觀點回饋到學習者本身，然主管本身須對五項核心管理能力具備相當程度之理解，在指導時方能有效傳授相關知識、態度或技能，或可藉由後續參與實體課程時深入討論學習。

2018 年新增學員自主學習計畫的部分，立意良善，原應可解決整體訓練造成無法顧及程度差異學員之問題，惟目前自主學習計畫內容為學員自我判斷及選擇應提升之能力，以需求角度而言，如欲滿足個人需求，尚須以組織發展為前提，可考慮是否由主管加以從旁協助建議完成學習計畫。

三、多元的訓練技法應用

成人學習的特色在於即學即忘，若無妥善透過實作演練的方式，幫助其練習加深印象，訓練通常難有效用，而按文獻探討表 2-3 以知識為基礎的教學理論構面內容，不同的知識種類各有其學習目的與適配之教學方式，從個案說明觀察專員班各職能項目定義與內容，五項核心能力主要係強調其應用於工作情境中表現情形，各職能多係偏向將其使用在複雜情境中的概念技能，在課程實施上以問題導向法如演練、個案、角色扮演、相互學習等訓練技法為佳，在專員人事班課程變動演進過程中也可發現，配合學員需求

DOI:10.6814/NCCU201900252

而不斷將討論及實作性質課程增加的現象。

自 2012 年開始規劃專員人事班，在訓練技巧上視實際需要採講授、問題討論與演練、個案研討、標竿學習、多媒體教學及經驗分享等互動學習方式辦理；2017 年所新增的工作指派亦規範於實施計畫的實施方式項目中，2018 年新增選修課程則直接規範於研習課程中，皆非屬訓練技法，而係更上層之訓練實施方式，已於前段討論。

> 用五大能力的主題來規劃課程，然後向我們那時候跟每個老師聯繫的時候，也都有跟他們講說這些人就是未來儲備主管，所以在那個課程上，其實就是要以這樣子的內容去設計。（D6-1）
>
> 技法跟效果其實應該是同時一起考量的。然後我們再去看到底有哪些老師是比較符合我們這樣對他就是說這門課程，他可以達到我們的要求。（D6-3）
>
> 我們在專員班，體驗學習、個案教學、其實那時候在這個班是希望可以導入很多種不同的方式，讓他們去體驗，那也會讓學習效果比較好，事實上這個班真的就是用了很多種的教學技法去帶領他們。（D6-2）

從訪談結果得知，專員人事班在課程規劃上採多元的訓練技法，幫助於學員以不同方式深入課程主題及體驗情境，創造個人的觸動時刻，通常講師在授課時多數會採用其所熟知之授課方式與訓練技法，因此，課程由哪一位講師教授也是計畫的重要選項，不同之講師所習慣使用之教學技巧各異，因此決定學習目的後，先衡量可使用之訓練技法是否有助於訓練目的之達成，再行洽聘具備使用該訓練技法能力之師資，在每年度簽訂計畫前均配有擬聘師資，訓練計畫者可檢視該門課程所需傳達效果與目的，擬定合宜之講師並及早邀請，除了直接邀請講師外，也直接引用企管顧問公司或非公部門專家學者之優勢，部分課程如團隊建立與合作體驗學習課程、評鑑課程等委外由顧問公司及小型團隊辦理，並與受託單位分析討論，調整其原始課程設計，以符合行政機關的特性，例如績效的呈現非以利潤為指標、智慧財產非機關機密以競爭其他機關等。

> 我們決定要什麼樣的技法去安排這門課，才去找適合的老師來教，就是我們希望達到的效果，鎖定那個效果之後，才去找到底什麼是適合

DOI:10.6814/NCCU201900252

的課程。（D6-2）

師資庫的來源就是從本來中心學院裡面原有的這個主題的老師去看，然後覺得是比較符合我們的再去把它做篩選，……，有在培養個案的講座，就是那個部分也是會去把它增加進來。（D6-2）

（2017 年起）我們學院有一個流程，就是在寄講座聘函給老師的時候，……，然後去請老師寫下他這個課打算用什麼技法，鼓勵老師，了講授以外，其實還有這麼多的技法可以用，因為我們每個技法旁邊會有說明，很鼓勵老師運用多元教學技法。（E6-2）

從訪談得知，講師的邀請也是課程關鍵，專員人事班各課程的內容源自於職能的設定，規劃目的在於實務能力的獲得有其預定達成之效果，可藉由不同之訓練技法達成，人力學院所規劃辦理之各項研習課程除較具規模之專案委由專業顧問公司外，師資來源包含專家、學者與富經驗之公務人員，承辦人透過長久以來的辦理班期經驗，對各講師之授課方式與方向均有一定程度的掌握，因此在課程講座的洽聘上，是依據近 2 年講師滿意度調查成果及過去辦班經驗，確認邀請專員人事班各課程之講座後，給予講師班期目標之相關資訊，如授課主題講述之職能描述，由講師以熟悉的教材教法授課。

從文獻探討表 2-1 學習角色、學習環境及可提供的學習工具，在環境的營造上知識是種流動財，必須被不斷地複習及更新，工作的成功來自於學習與工作間不斷的以社會學習的方式相輔相成，且必須是以學習者為中心的驅動過程，第三章專員人事班個案說明中，觀察到歷年課程的操作方式，從 2017 年起逐步加重研討性質課程的比例。

（2018）學員好像針對個案很有興趣，覺得個案的量還可以再增加，因為我們也是邀請到公部門的講座，他們覺得很有幫助。（E6-2）

去年有導入世界咖啡館跟焦點討論法，今年有導入個案教學，其實我們覺得專員班的學員是比較菁英制的，他們來不是要聽你講一些理論，是想要有一些實務議題的討論，所以在這之間我們就是會跟老師，比較了解這門課程的老師，他就知道我們就是要以實務為主。（E6-2）

從訪談得知，專員人事班的訓練更強調互動性，討論是各課程必要的教學方式，學

DOI:10.6814/NCCU201900252

習者具備學習主動性，偏好以實務工作、互動式討論為主的課程進行方式，也因此各項課程在規劃時，傳統知識型講授無法滿足學員之需求，更印證學習環境面營造的重要性，專員人事班在訓練需求分析上，個人分析面向較為缺乏，相關環境與學習者的關係，較難從需求產出，因此辦理後學員之反饋更顯重要，有助於隔年度課程在訓練技法規劃上，更符合以學習者為中心的學習環境設定。

依據 Noe 訓練設計流程，營造學習環境包含學習目標、基本必備技能、具意義的題材內容、練習、回饋、學習的社群、模型化及管理程序等內容，從多元訓練技法的訪談結果得知，前述的軟體部份，透過多元訓練技法手段進行，從歷年實施計畫也可看出，分組進行為專員人事班重要的課程進行方式之一，在硬體部分，實體的學習環境上，多數的課程地點均在人力學院教室進行。

> 105 年有高低空，……，其實室內也有一些我們教材教具可以運用的，所以 106 我們就改在室內。（E6-2）
>
> 其實在第 1 周就有選出學員長跟副學員長，他們有彼此加 line，彼此有一些課堂的照片，有一些交流應該都會在 line 上說。（E6-2）

透過訪談了解，場地的選擇係配合課程內容而定，由於課程採用分組方式進行，教室座位也採用分組別方式排列，而非一般排排坐的形式，便於以研討方式為主之課程規劃的討論互動，另外配合科技的進步，學員間也會成立 line 群組，非訓練課程期間彼此也可互通資訊，部分課程的事前提醒也可透過群祖傳遞，實現即時性。

依據 Dijkstra 以知識為基礎的教學理論構面，檢視專員人事班課程內容，其配合課程主題的規劃，在教學方式上，整合學習目的、教學方式與配合適宜之學習環境，規劃相應之課程，運用多元技法，除了整體時程以階段區分，細部的課程排定則是要參考場地及講師的時間，環境及設備部分除 2012 年標竿學習至企業參訪、2013 至 2016 年之團隊建立與合作課程因規劃體驗活動而移地訓練至渴望園區之場地，其餘課程均使用人力學院教室場地，2018 年起，訓練課程多以研討方式進行；講師部分則係由人力學院參考歷年講師滿意度及對講師授課方式之了解，就各門課程尋找具備專長且合宜之講師；適宜輔助教具的選擇則是配合課程內容的重要輔助因素；協調整個計畫的主要角色除人事總處規劃者外，人力學院班期承辦人實際處理介紹課程、講師、調整設備，安排場地等

DOI:10.6814/NCCU201900252

事宜。

以實施方式對應需求的三大主題，以組織需求作為目的，工作需求作為路徑，規劃適宜之教學方式及尋找講師，並未論及個人需求之差異性，主要也因個人需求提出時，已限定係具潛力之人才，且在歷年辦理經驗下，參與者之素質與學習態度均優，因此在規劃時可在訓練技法上多加著墨，避免以單一訓練技法進行課程。

四、每年滾動修正確保訓練移轉與衡量計畫

訓練設計流程尚包含確保訓練移轉、衡量計畫、選擇訓練途徑為線上或傳統實體方式及後續的監控衡量計畫，透過第三章個案說明專員人事班歷年的辦理經驗，前開步驟均需在訓練計畫已有草案時較能完整的一併衡量，依研究架構圖 3-2 訓練計畫的前置作業階段，營造學習環境後進行衡量可行性，最終確定次一年度的訓練計畫。從訓練方式、課程主題及實施方式等內容，均看出專員人事班每年的滾動修正了解衡量可行性在訓練流程的必要性，且也可從該專班的變化，檢視出一旦需求變化，後續各項內容皆需配合調整。

> （2011 年科長班）後來就是試辦之後，覺得他的確就是可以看得出那些科長們的表現和能力的差異，然後就覺得說可以把這個方式導到後來用到培育在哪一層級，後來覺得用在專員層級的效用跟可塑性是比較大的。（D2-1）
>
> （2017 年）我們去年 10 月學院內部就只針對，比如說學員的一些建議進行調整，是學院內部的調整，異動性不大，……，那是跟總處開諮詢會議之後，我們才去做了，比如說組織變革與創新的刪除，還有心理測驗的刪除，跟總處開會是 106 年年初的時候。（E7-1）
>
> 在課程諮詢會議也會搜集學員滿意度問卷有一些開放式意見，……，綜合座談他們有的人也會提一些意見進行參考。（E7-1）
>
> 107 年的工作指派刪掉了代理主管職務這個部分，因為有學員建議，……，就是真正主管會做的事不會那一天全部呈現，所以後來今年工作指派內容有調整。（E7-1）

專員人事班開辦前委託專家學者進行班期規劃，雖然在第三章個案說明專員人事班

DOI:10.6814/NCCU201900252

歷年演進過程中無法看出，但就訪談結果得知，在 2011 年時人事總處辦理全員調訓的科長級人事班，曾挑選其中幾期作為實驗性質辦理，該年度的委託研究專案，也成為規劃隔年辦理專員人事班重要基礎，而後專員人事班除 2013 年至 2016 年課程不做變動外，每年均係蒐集前一年受訓學員建議，再透過課程規劃諮詢會議，多方討論的結果進行課程調整，2017 年考量訓練移轉之效納入工作指派，2018 年考量實體訓練耗時較長，更大幅調整訓練課程採選修方式，均係因組織分析的角度所提出之訓練需求而改變，2018 年的工作指派更因參訓人員實務建議而刪減其中項目，建議刪除之主因並非個人無此需求，而係實務上難以執行之故。

Kirkpatrick 對訓練成果的四個評估層次，影響參與訓練者的行為層次屬於第三層次的效用評估，專員人事班每年均辦理的訓練成效評估的部分，人事總處請各人事機構主管填寫問卷就參訓人員行為改變層次評估。

> 他是 for 職能去問的，所以他沒有辦法做課程修正，只要中心確保他們的課程是 by 職能來的，那我們最後就是去由直屬主管他去評估，受過這個訓練，大概訓前一個月跟訓後一個月，這中間差不多前後三個月的這一段期程，你覺得這個同仁他有沒有什麼變化。（A2-3）
> 比較像訓練成效評估的行為改變的層次那邊去發想的，……，頂多就寫人事月刊而已，其實也沒有對外公告什麼的，因為就是自己簽到首長那邊。（A2-3）

依據訪談結果了解，問卷並未回饋給課程規劃參考，而係作為該年度辦理結案報告分析使用，一般而言，訓練成效評估的內容，除用以探討訓練是否具備成效外，也可作為規劃相關課程的重要參考依據，根據而 Kirkpatrick 更有預期報酬理論，訓練成果正可回歸訓練需求，更加確認訓練目的，以提升效益。

從專員人事班的相關計畫，可以發現自 2012 年開始除在個人分析面向，由人事總處以公文方式請各人事機構薦送合宜人選，在訓練計畫的執行面多由人力學員負責，但自 2017 年起訓練計畫之撰擬則全由人事總處處理，觀察訓練計畫中差異性，主要在於其納入工作外的訓練方式，係由各用人機構負責，已非可由訓練機構完全掌握的工作外的訓練內容。

DOI:10.6814/NCCU201900252

（2017 年）人事長直接跟綜規處交代，……，學院會給他我們的實施計畫建議的初稿跟擬聘講座的建議名單，這時候學院的建議就有包括這三階段了，因為總處有給我們就是會辦理這幾項，所以那時候我們實施計畫就把它放進去，可是最後是總處去簽的。（E2-1）

（工作指派的內容）因為這四個不是我們想的，完全不是學院想的，初稿有是總處已經給我們了，因為他們承辦人跟我們都一直互通有無。（E2-1）

從前述訪談過程可以得知，專員人事班由人事總處規劃，並由人力學院辦理執行訓練相關事宜，二者在規劃與辦理過程皆需要不斷的協調與溝通，人力學院需回饋辦理經驗，而人事總處以領導角度確立目標，且透過人事一條鞭主管地位，便於了解機關人才需求及學員訓後機關之回饋。

本節訓練計畫之分析，透過專員人事班個案的創立與演進可以發現，該班在 2012 年確實完成需求階段的組織分析與工作分析作業，惟在個人分析方面仍有不足，需求導入訓練規劃階段上，該年度並未先就訓練方式做初步檢討，直接採工作外的訓練方式提供訓練，課程主題與內容的規劃上，雖非依據原始委託研究計畫建議執行，在學習目的上仍以需求之五項核心管理能力為基礎整併委託專案的建議課程，在 2012 年到 2016 年間，專員人事班的訓練方式均採工作外訓練為規劃內容，自 2017 年起，開始納入屬於工作中訓練的工作指派項目，突破傳統僅由訓練機構承擔訓練責任的方式，用人單位亦需擔負培育人才的角色，且 2018 年納入學員自主規劃的學習計畫，學員自我亦須關注個人之職涯發展，使專員人事班更向人力資源發展的方向邁進，然 2017 年至 2018 年針對訓練的重大改變，並未同首年辦理時一樣進行委託研究，而是透過辦理經驗、學員回饋及多場由人事總處、人力學院及學者專家之課程諮詢會議形式討論規劃。

DOI:10.6814/NCCU201900252

第五章 結論

從專員人事班訓練課程與其相關措施的演進與成果，可以發現人事總處展現培育中階人事主管人才的決心，勇於嘗試改變，創立公部門首次採用評鑑中心法結合訓練，達訓用合一目標的計畫，且並未因循讓計畫僵化，而是不斷修正朝人力資源發展方向前進，各人事機構對於專員人事班偏向配合辦理的角色，或許是因為這是一個由上而下的政策，除此之外，有部分人事人員是基於專員人事班通過評鑑，可具有陞任中階主管資格之關鍵因素，加強自身的能力以取得較佳成績。本章將本研究主要成果分為二節說明，先就第一章的研究問題給予回應，探究個案發展與相關理論規範是否有落差，原因為何，並提出相關規劃建議，再依前開研究發現給予類此培訓班期，與延伸至整體公務部門人才發展的相關建議。

第一節 研究發現與討論

本研究透過文獻的整理，分析專員人事班在歷年來演進過程中，涉及需求端、規劃端與執行端三方需求與計畫間之關係，參考圖 2-1 的訓練設計流程，在步驟 1 的需求評估階段：專員人事班係由人事總處提出培育第九職等人事主管的需求，進行委託研究取得工作需求及五項管理核心職能，而個人需求反而係在計畫形成後，透過一連串的制度設計，如推薦表、保薦機制等手段，由服務機關推薦具潛力的專員級人事人員，可見專員人事班在訓練需求分析各面向均經高度的分析規劃，不足之個人分析部分也建置相關措施嘗試補足；訓練設計流程步驟 2 確保員工參訓意願：專員人事班在理解員工態度、動機，藉由後續配套措施的建置，已能強化參訓者對訓練的投入程度，但在基本技能項目，則難以透過選送方式了解參訓者本身職能程度；訓練設計流程步驟 3 營造學習環境項目及步驟 5：專員人事班由人力學院透過人事總處所設定之學習目標給予課程規劃，

DOI:10.6814/NCCU201900252

安排適合之講師與採用特殊之訓練技法,初步規劃後採取衡量可行性,如確保訓練移轉、衡量計畫、選擇訓練途徑為線上或傳統實體方式及後續的監控衡量計畫，最終確定為當年度之訓練實施計畫；其中訓練設計流程步驟 4 確保訓練移轉：原僅能透過參訓者自我管理完成訓練移轉，但後續人事總處規劃工作指派的加入，由參訓者服務單位執行，能強化短期內學員即可進行訓練移轉的練習。

本節回應第一章的研究問題，先瞭解專員級人事人員進階職能培訓專班之開辦與歷年訓練計畫發展，後分析前述發展與相關理論規範是否有落差，原因為何。根據專員人事班歷時七年以來的發展變化，藉由訪談相關規劃者與執行者了解該班期計畫的初始與演進真意，進而探討專員人事班之需求、計畫與相關理論規範之差異，並提出相關規劃建議。

壹、 專員人事班之訓練需求問題

組織分析的結果通常是訓練班期主要的訓練元素，目的為培養成員因應未來變化的能力以提升組織績效，因此就工作分析的方式探究訓練需求，及欲培育的內容為何，再以個人分析的方式確認具備發展潛能的培訓對象，從本研究第二章第二節訓練需求的規劃得知各階層利害關係者對於需求分析的三面向，有不同層次的理解與要求，且各面向需求的最後基礎會落在工作所應具備的態度、知識與技能上，並從第三章第二節個案計畫的緣起及第四章第一節訓練需求分析，以及從訪談中詢問訓練計畫基礎設定緣由，來了解需求過程，綜合分析前述的需求內容，該班訓練需求問題如下：

一、 在組織需求分析層次：潛力人員無法完全被薦送

在組織需求上，專員人事班透過人事總處由上而下的政策發展，為發展人才而規劃之目的明確，整體而言各利害關係人所關心的部分是高度被採納的，如結合訓用合一、資源集中重要關鍵人員等，皆為組織需求分析重要的需求分析成果。

人事總處作為全國人事主管機關，建置專班的終極目標係全體人事人員的人力資源發展，無論是實施過程與結果均為發展的手段而非目的，是以全國人事人員之人力資源發展考量，將有限的訓練資源投注在潛力人員身上，在培育薦任九職等人事主管時，需顧及全國一致性與資源分配的公平性，部分限縮潛力人員被薦送的機會。專員人事班 2016 年前以分配數概念薦送潛力人才，可能造成強制按比例分配人數，各人事機構特質

DOI:10.6814/NCCU201900252

或績效表現不同，或許有些機關具潛力人員很多，或許是一個都沒有，分配名額上採用機構現有人數比例或機關大小來分配時，可能產生無法從全體人事人員中選出最具潛力人員問題，自 2017 年起改以擇優為主之方式薦送潛力人員，機關可自行決定薦送優秀人選，不受強制分配名額所限，是否可能造成各人事機構以自身業務為重而不願派員，或符合資格者逃避參訓壓力而不願參加，導致專班最後無人可訓則須再加以觀察。

二、 在工作需求分析層次：核心能力未定期檢驗及調整

在工作需求上，專員人事班更是少數訓練班期，是以關鍵職務工作（即薦任第九職等人事主管）進行完整的分析研究，透過多方訪談、問卷之成果，取得重要職能項目及各職能定義與應表現行為，而非單純以規劃者為本位認知參訓者訓練需求內容的方式，明顯優於一般訓練班期的工作需求分析成果。

工作需求部分就研究了解，該班初始定位為中央及地方各級機關薦任第九職等人事主管的核心管理能力，依 2012 年委由專家學者團隊研究案指出，該層級最為重要的核心管理能力為問題分析、業務規劃、績效管理、團隊管理及溝通表達等五項後，迄今未配合科技與時事變化，再次進行需求檢視等整體分析與調整，歷時七年後，第九職等人事主管五項核心能力也可定期檢討或再行定義。

三、 在個人需求分析層次：保薦作法難以選出機構中最具潛力人員

在個人需求上，專員人事班係人事總處為促進整人力發展建置之特殊班期，由於專員人事班並非以補充現職職能為培訓目的，亦即非以職能缺乏或不足為人選，而係具備潛力足以培育使其勝任薦任九職等主管為其人選，因此在專班規劃後，就符合基本條件者選擇潛力人才，由於參訓者於各人事機關服務，仰賴機關承擔選送責任，相關配套機制如召集各人事主管說明、薦送保薦責任機制、升遷加分機制等規範，提升各人事主管機關選送優秀人才的誘因。

個人需求部分，各項配套措施如專員人事班透過人事主管的座談說明，宣導專員人事班選才目的辦理時間在薦送人選之後，主管在薦送同仁時是否能依照專班目的推薦人才，且嚴格的保薦責任敦促人事機構主管選送優秀人才後，如重大違失表現將予懲處，有無落實可能，以及依據評鑑結果給予升遷加分機制的得分難度，各機制能否確保所薦送之參訓人員真的符合潛力人員條件，個人需求分析不同於個人參訓意願，專班在此部分的多加著墨，有助於個人需求分析成果的強化。

組織、個人及工作三方面的訓練需求分析越完善，則越有助於訓練計畫之規劃，專

DOI:10.6814/NCCU201900252

員人事班在需求分析的完整性，在一般訓練計畫中已屬少見，本個案組織分析及工作分析均確實執行，工作分析部分僅需考量定期檢驗所定義重要工作之職能及內容，惟在個人分析難以定論薦送結果是否真符合潛力人才要件，雖有制度面規範補強，不確定性仍偏高。

貳、 專員人事班計畫之規劃問題

迴異於一般訓練班期的需求與訓練方式，以及涉及全國性的人事人員於正式規定上將訓練與升遷結合，凸顯出專員人事班的特殊功能與價值，依據需求所規劃之訓練實施計畫，各年均有所差異，2012 年專班創新開辦時遵循組織分析與工作分析之結果，對應五項核心管理職能而規劃之課程，直至 2016 年並無大幅變動，僅在其他類課程因應政策改變而滾動調整；自 2017 年起新增工作中訓練的實施方式：工作指派；而 2018 年起更是大幅調整五項核心管理職能相關課程之時程，並且納入選修課程方式之選項。從本研究第二章第三節訓練計畫的規劃得知，專班之計畫從需求產生，內容尚須具備需求的決定、目標、主題內容、參與者、時程、環境設備、講師、輔助教具、協調計畫及計畫評估等十項要素，其中訓練內容須根據訓練目標與對象特質妥善規劃，同時考量訓練的有效性議題，從第三章第二節專員人事班計畫之內容及第四章第二節訓練計畫之分析，透過訪談實施計畫各項目內容產生之理由，了解專員人事班的計畫規劃階段問題，依據十項要素區分為表現需求分析結果的基礎設定含需求決定、目標、參與者、時程、環境設備及按其規劃的訓練課程發展設定含主題內容、講師、輔助教具、協調計畫及計畫評估等，說明如下：

一、 訓練計畫的基礎設定部分

(一) 研習目標在個人分析部分較不明確

專員人事班在訓練目標文字敘述上，完整呈現出組織分析及工作分析的成果，已能讓多數人了解專班的規劃方向。委託專家團隊專案研究，使專班能立基於組織分析與工作分析的成果，培育具備潛力升任科長之專員級人事人員五項核心管理能力，促使訓練與用人相互呼應，自 2012 年開辦起，以工作外的訓練方式辦理，於 2017 年起導入工作中的訓練，不再侷限於一般訓練班期，2018 年則新增選修課程模式，突破一般培訓班期

DOI:10.6814/NCCU201900252

難以兼顧個人能力差異的侷限，使訓練在專員人事班已非單一討論重點，培育更能呈現專員人事班的整體目標。

公部門因組織的龐大與職務的安定性，多項工作更影響著日常的穩定不宜過度變動，例如固定期程的專案、基礎資料的建置與提供、各項異動的紀錄與彙整等，皆有其重要性且不容有失，因此在職務的要求上不會有因應市場或時勢潮流而大幅改變的情形，但也非永遠不變，而人才發展則會是永久的目標，更需要隨時關注是否有相關能力須配合提升或調整。

(二) 對象的選定僅在配套機制規範

訓練對象方面呈現組織分析的成果，係以培育未來科長級人才為主要對象，而專班由訓練轉化為培育性質，並未將整體計畫重新定位，而係文字修正調整，使的對象的說明在計畫中的呈現並未明確。在訓練計畫中僅規範對象具備升任序列之資格，且 2017 年起方納入潛能人員之條件文字，歷年均未呈現所謂潛力人員之選員規範，而係在公文函請各機構薦送相關人選時說明各人事機構依規定薦送且人員須通過篩選等機制之規範，多層級的確認參訓者為潛力人選，可看出個人分析的意旨，然決定薦送人員者是否具備辨識能力足資判斷被薦送者有無潛力，甚至單一人員是否能判斷被薦送者為潛力人才，也屬值得探究之議題。良好的薦送機制，有助於判斷諸多需求者中誰是相對優秀、值得訓練或培育發展，一般訓練班的薦送，多係由員工出發提出個人需求，再由單位彙整為組織需求，專員人事班則是由機關提出應培訓對象之需求，主因也是專員人事班獨特之結合升遷考量因素，一般訓練少見就篩選方式及課予薦送單位相關責任情形，更彰顯出專員人事班作為培育訓練的特殊處，強調訓練對的需求人員十分重要。

由於專員人事班係為培養未來升任第九職等人事主管之能力，參訓者擁有相關能力之情形及所欲提升程度與需求之配合情形皆未分析，無法判斷個人是否真需要培養，或其實本身已經具備該項能力，2018 年學員自我的學習計畫，雖可部分解決學員間能力差異，但學員本身是否能判斷所缺之職能，進而規劃自我的學習計畫，以及其學習成效為何也未可知。

(三) 訓練期程未呈現分散式研習各期間課程主題目的

專員人事班的課程規劃納入參訓者工作上的需要，避免其長期離開工作岡位可能造成的壓力，開班以來均採分散式研習的方式辦理，實體課程除特殊的體驗學習需移地訓練外，其餘均於人力學院教室進行，分散式學習主要特點為各訓練階段間，學員可透過

DOI:10.6814/NCCU201900252

回工作崗位實際演練結果與演練所遇困難，於下一個訓練期間與講師或同學討論分享。配合評鑑課程之期程，2012 年至 2016 年間均在 5 月開辦完成 2 週的實體課程後，於 7 月辦理評鑑課程，最後於 8 月至 9 月間辦理約半日的綜合座談及回饋；然自 2017 年開始在實體課程進行後，納入為期五個月的工作指派，訓練地點回歸學員各自的工作崗位，整體期程完成評鑑課程及回饋後延至 10 月結束，訓練期程加長有助於職能的學習與累積，但卻需考量讓學員彼此間保持學習的氛圍，提高訓練效益。人數的部分，原係為評鑑課程之安排將每班期人數降低，使資源集中於少數人員，雖然讓訓練投資成本效益難以最大化，但如此安排也可幫助菁英式訓練，讓講師留意到各學員，使每個人在課堂間有充足表現及討論的機會。

二、 訓練課程的發展設定部分

(一) 訓練實施方式未見關聯性及缺乏自主學習計畫實施規範

專員人事班在 2012 年確實完成需求階段的組織分析與工作分析作業，據以排定課程採用工作外的訓練方式進行，區分為實體課程及評鑑課程，自 2017 年起，開始納入屬於工作中訓練的工作指派項目，突破傳統僅由訓練機構辦理訓練的方式，用人單位亦需擔負培育人才的角色，而工作指派之內容規劃為人事總處決定，各主題與訓練目標的適配性如何，以及工作指派項目究係單為培養能力而設，或部分作為實體課程訓練成效移轉之練習未見說明。

就工作指派與實體課程之整合方式，係在工作指派後安排實務議題研討，以世界咖啡館的形式進行，主題即為工作指派期間所發生之管理議題，然 2018 年時考量實際辦理效果，學員毋需再繳交工作指派期間相關報告，以訓練的角度而言，工作指派雖由參訓者之主管指導並給予評語，學習者本身亦可透過此過程學習主管之觀點回饋到學習者本身，前提為主管本身須對五項核心管理能力有相當程度之理解，方能有效回饋，或透過講師之引導在後續參與實體課程時深入討論學習，該年度專員人事班取消該項議題研討，改以個案教學方式，由講師直接以個案的形式引導討論，可視為將工作中與工作外的訓練進行相當程度之連結，但在計畫中未見工作指派與實體課程間關聯之說明。

2018 年納入學員自主規劃的學習計畫，學員本身亦須關注個人之職涯發展，使專員人事班更向人力資源發展的方向邁進，在實施方式上，選修使個人有選擇參與的彈性，安排於工作指派的期間中，學員可實際就工作指派項目相結合選修主題深度學習，惟選修課程係就人力學院規劃期間內確定開設之相關核心能力專班，採外加學員人數方式辦

DOI:10.6814/NCCU201900252

理，每期可選修人數受限，專班時程因此加長，且目前自主學習計畫內容為學員自我判斷及選擇應提升之能力，以需求角度而言，如欲滿足個人需求，尚須以組織發展為前提，可考慮是否由主管加以從旁協助建議完成學習計畫。此外，也期待自主學習計畫能產生外溢效果，促使學員能了解自我之職涯發展亦可透過有規劃的訓練加強，甚至讓主管意識到其本身被賦予培養人才之責任。

(二) 課程主題未充分顯示個人分析之成果及長期辦理後之通盤性檢討

2012 年起專班課程基礎以組織需求為主，限定在核心管理能力範疇，委託專案進行工作分析產出之課程建議，經檢討可行性予以整併，但在 2013 年至 2016 年微幅調整的部分則是透過課程諮詢會議中，採納前次課程執行成果、評鑑結果、參訓學員意見及辦班人員意見等多重建議，其回饋內容通常涉及實際工作上之經驗，也部分展現出工作需求分析層次的內容，以促使課程內容之規劃能更有助於實務工作，至個人分析面向，開放評鑑課程結果為四等及不合格人員再度參訓，或許可以使參訓者及其機關就不足之處再加以訓練，但以專員人事班之目的對象為具潛力升任科長層級人員而言，依據前一年度評鑑成果、參訓學員建議等資訊，滾動修正課程之相關作為，仍難以達成對於已知之再度參訓人員在訓練需求上的個人分析目的。

2017 年至 2018 年針對訓練課程所做的重大改變，並未同首年辦理時一樣進行委託研究，同樣是透過辦理經驗、學員回饋及多場次由人事總處、人力學院及學者專家之課程諮詢會議形式討論規劃擬定。

整體而言規劃課程主題時已利用組織分析及工作分析成果，惟在個人分析部分則未能納入其中，雖可透過課程中多採學員表達及提問方式補足個人需求，如 2018 年多有研討性質課程，亦可讓學員於其中學習到自我不足之內容，惟須仰賴學員於課程中的主動積極參與表達意見，以及講師透過本身學識與經驗產生的臨場反應引導學習。

(三) 在整合辦理經驗後趨於單一訓練技法的使用

專員人事班各項因應工作需求分析產生之課程內容，在規劃上充分考量參訓者特性，採用多元教學技法引導，成果也在學員滿意度及相關成效問卷展現均優，專班以實施方式對應需求的三大主題，以組織需求作為目的，工作需求作為路徑，規劃適宜之教學方式及尋找講師，並未論及個人需求之差異性，主要也因個人需求提出時，已限定係具潛力之人才，而在歷年辦理經驗下，參與者之素質與學習態度均優，從開始規劃時請講師講授相關內容，配合學員個人需求歷年滾動修正調整課程後，漸進為請講師多採案例及

DOI:10.6814/NCCU201900252

討論方式。

雖體現不同知識類型採以不同教學方式，而概念知識較適宜採用之教學方式即為問題導向法，特別 2018 年幾乎皆為研討課程，如此一來卻使學員難以從研習主題觀察課程目的性，而補足能力培養之選修課程或有其他教學方式的使用，但未在專員人事班計畫中呈現，且與綜整性質的研討課程連結性也無法表現。

正因個人分析成果的缺乏，不僅在基礎設定無法了解參訓者條件，更影響訓練課程發展設定，需透過多種方式的相互配合與協調，如學員自主學習計畫、工作指派、研討課程等方式，雖原係為了滿足培育發展的需求，但也同時補足無法事先了解的參訓者差異性議題，另外未予定期通盤檢視訓練計畫，僅在有檢討的部分作課程微調，容易造成內容或訓練技法的趨於單一化，且課程的基礎依據五項核心管理能力而發展之內容將因時間的挑戰而受質疑。

第二節 研究建議

本節先以專員人事班的研究發現給予類此培訓班期相關建議，後以專員人事班為出發，期望透過類型化相關訓練班期，就培訓目標延伸至整體公部門人才發展概念，俾求整體公務人員能力的提升，促使組織效躍升。

壹、精進訓練需求的規劃，並彰顯於培訓計畫中

專員人事班投注大量人力、時間與金錢成本，是公部門少見的培育性班期，更是少見融合工作中及工作外的訓練，該班期在首年從無到有，完成組織、工作及個人等三項需求調查及分析，並據以規劃發展培訓計畫，是公部門少數根據完整的訓練需求而規劃的訓練班期，正呼應 Wilson 引用 Kenney 及 Reid 的見解，需求分析的品質幾乎等同訓練的品質。

一、 訓練需求規劃分析部分

DOI:10.6814/NCCU201900252

組織需求的部分，因人事總處對第九職等人事主管人員培育有高度決心，促使專員人事班歷經數年仍持續辦理，更因政府組織變動不大，此面向需求不易有大幅度變動。從組織需求的角度，關鍵人物的支持甚為重要，如提出專員人事班建置與賡續發展的人事總處之高階主管；不侷限於提升五項核心管理能力之短期目標，更以彰顯培育具發展潛能專員級人事人員使其能夠勝任繼任第九職等主管職務為長期目標，並兼顧人事機構之組織文化特性，整合升遷序列之相當層級作為培育對象之規範，符合人事一體之公平、公正與效用性，才能使制度持續發展。

工作需求的部分，涉及課程內容與欲成就之訓練成果，專員人事班是以管理核心能力為培育主題，並進行相關的需求調查、分析與研究，除可使訓練規劃更為聚焦，各管理核心能力項目間也可彼此呼應，更有利於綜合性的課程開設，如主管管理議題研討等，以培育其整合與綜效能力，然而，各類型的工作內容通常會因應時勢可能產生重點不同的變遷，應可考量工作方式的改變及潮流變化，定期檢視該面向需求之各項核心能力定義內容，甚至重新給予培育第九職等人事主管所應具備核心能力方向，或加以部分調整，有助於培育課程內容與欲成就之訓練成果更加精確與實用。

個人需求的部分，找到潛力人員是用人機關的責任，專員人事班雖有相關的遴選機制等配套措施補充，制度設計上也賦予主管對應之責任，但仍難辨識個人能力差異情形並提供所需的課程內容，縱然有透過選修方式進行差異化學習，仍須同時考量組織目的與個人能力程度，再規劃個人選修之內容，甚至發展成個人學習計畫，訓練方能顯現成效。整體而言，其在訓練計畫形成之前的個人需求分析面向仍較為不足，如在訓練前辦理個人分析，可補充計畫擬定時個人需求分析不足的情形，參考專員人事班之優勢在於已規劃相對具備信度與效度的評鑑活動，一般訓練班期難以投入相當的資源，亦可考量在研習開辦前，給予學員了解自我能力的機會，幫助其在課程中投入與吸收，提升訓練成效。

二、 培訓計畫部分

(一) 培訓計畫的基本設定

訓練計畫的基本設定係為完整呈現訓練需求的情形，例如訓練目的、對象、期程及人數等。訓練需求是辦理訓練前重要的步驟，透過對專員人事班個案的觀察，人事總處在組織、工作及個人三類型需求分析中均為重要的角色，人力學院之地位為接收需求分析的結果。專員人事班的培訓計畫，從 2012 年至 2016 年間由人力學院擬定，2017 年至

DOI:10.6814/NCCU201900252

2018 年由人事總處擬定，其基本設定均能如實呈現三項需求分析之成果，有利於訓練需求提出者、課程執行者、參訓人員等利害關係人各方了解班期基本規範，尤其是訓練目標的撰擬，訓練內容目的、班期最終之目標、組織企圖可明確呈現。

在研習目標中明確看出三大需求分析之重點，如研習目標展現出組織需求分析之成果為培育發展，有助於班期定位；對象的資格設定需明顯道出組織需求關係，如專員班係以人員發展考量，因此對參訓者層級多做說明；而具潛能之專員級人事人員及儲備升任第九職等主管職務人才，則為個人需求分析的關鍵，然潛力人員及儲備勝任者之定義或選擇方式可呈現於培訓計畫的文字中；五項核心管理能力項目與內涵，則係以工作需求分析及組織需求分析之成果為源頭，從課程主題的規劃可回推專員人事班欲提升之五項核心能力內容，然 2018 年後，因大幅刪減以核心管理能力為主題的必修式課程規劃，改採選修方式，由學員自行決定修習各項個人缺乏的核心管理能力項目，而必修課程則改為主管管理議題研討類型的課程，較難將課程主題與提升之五項管理核心能力連結，無法確定課程內容提供的是五項核心管理能力的項目。另外，專員人事班屬於長期程的班期規劃及少數人員參加的菁英制班期規劃，顯現資源投入較其他課程多之情形。

(二) 專員人事班訓練實施方式的選擇

在專員人事班的培訓計畫中實施方式及訓練技法的規劃均置於訓練方式中說明，就實施方式部分，從 2012 年至 2016 年間均由人力學院規劃並獲人事總處同意，以實體課程及評鑑課程之訓練方式實施，自 2017 年起則由人事總處納入工作指派之訓練方式，2018 年起更納入自主學習之訓練方式，訓練規劃機關間雖非同一層級地位，但相同的是訓練實施方式的選擇遠在課程主題決定前，且是由組織需求者人事總處，先予決定採用訓練實施方式之種類與項目，才會有後面實體課程之訓練或教學方式。

本研究個案對訓練之實施方式係包含工作中與工作外的訓練方式，一般公部門在職訓練實施方式少以工作中的訓練進行，然而訓練實施方式卻是在組織需求提出時，考量訓練需求狀況及可運用的資源程度即予決定，參考專員人事班之規劃，以組織分析產出長遠之人才發展需求，規劃實施工作中與工作外的訓練更能相得益彰，惟在工作中的訓練，擔任指導（教練）者尤為重要，就其訓練職能與內涵而言，指導（教練）者對於學習者的實務工作問題與解決方法，會比講師更加深入，所產出的功能及對學習者影響面向也會有所不同，另指導（教練）者如對訓練之目的及內容有更深入之了解，將更有助於其引導學習者的發展。

DOI:10.6814/NCCU201900252

專員人事班訓練課程另有一特殊規劃項目，即學員自主學習計畫，現況係由參訓人員自行處理，毋需繳交自我規劃之學習計畫，以訓練需求角度而言，如欲滿足個人需求，尚須以組織發展為前提，可考慮是否由主管加以從旁協助建議完成個人學習計畫，也可幫助個人更客觀的檢視自我能力情形。

在評鑑課程的部分，透過評鑑可蒐集員工本身的行為、模式及能力等資料，藉由回饋讓參與評鑑者及其主管了解其在五項管理能力上的優劣勢，讓人事總處可針對潛力人員或即將陞任者給予弱項能力的加強訓練或強項能力的職務運用，一般訓練無須花費大量成本辦理評鑑，實際上評鑑的成本遠高於訓練，因此，如辦理訓練的目的在於提升職員不足或缺乏之能力，可透過其他分析方式或主管觀察決定是否施以訓練，讓訓練資源更有效發揮。

由於評鑑課程並非訓練內容之一，且更非訓練成效評估的手段，而係個人更深層能力的觀察與發掘，評鑑結果可做為訓練之前提，亦可作為最終訓練是否移轉之工具。可考慮重組工作中的訓練、評鑑、工作外訓練歷程之順序，例如先就選定具潛力對象即可給予評鑑，再根據評鑑結果，全數通過者則無需再給予訓練，尚有能力缺乏者，則訂定個人發展計畫，計畫內容包含工作外訓練與工作中訓練，確保訓練的有目標性與有效性，透過實踐深化學習成果，再施以第二次評鑑；抑或者同目前專員人事班訓練歷程之順序，選定確認將升遷者後，先給予相關訓練培養能力，最後施以評鑑，然最終仍須依據評鑑結果所發現能力不足處，加強訂定個人發展計畫再施以訓練培養能力，至先訓練後評鑑或先評鑑後訓練，不同排序方式於各國均有採之。

(三) 專員人事班課程主題與訓練技法

訓練課程的主題規劃係根據組織與工作需求分析結果，發展相對應之課程內容，並配合課程學習目標採用適配之教學技法，因此，在邀請講師時，不再侷限於其所能講授之內容與受歡迎程度，更須了解並邀請善用適配教學技法之講座予以授課，或者對適當人選，例如具公部門或相關實務經驗者給予相關教學技法之訓練，以達成課程之學習目標與學習成效移轉。

專員人事班最初開辦成因在於彰顯人事總處人才發展之決心，透過數年的辦理經驗，以及其所建立訓用合一的制度，已儲備相當人才庫；在用人機關而言，充分宣導取得利害關係人的認同與理解，亦是發展組織人員的重要關鍵要素，同時要辨識出訓練需求所稱關鍵的員工，亦須薦送者確實了解訓練班開設目的、欲達成的效果，以薦送出具有成

DOI:10.6814/NCCU201900252

為薦任第九職等主管特質之潛能人員；最後再由訓練機構透過合宜的訓練方法，提供參訓者所應具備下一個職務所需能力的訓練，進而達到組織人才發展的目的與功效。

貳、發展公部門人才培育相關工作，以達管理之效

人才發展是廣泛的課題，透過專員人事班個案的深入瞭解，可以發現一個訓練班期並非只是單純完成訓練的功能，而是作為人力資源發展的手段之一，透過人力資源發展達成人力資源管理的目的，進而達成管理成效。

一、 以訓練培育為出發點

專員人事班是公部門少見與升遷結合達到訓用合一目的的訓練班期，並且透過由上而下規劃發展關鍵職務人員能力，達到提升政府效能的管理宗旨，參考各相關訓練計畫文獻，專員人事班在訓練需求分析部分具備相當之完整性，但在政策的執行上，在組織文化與制度均無的情況下，政策通常難以一步到位，因此專員人事班從進行組織、工作與個人需求分析再規劃相關作為，採逐步建置，滾動調整修正，使專班慢慢從訓練目的更明確彰顯為培育之目的，其歷程之長、相關配套規定之廣與實際落實培育成果之成效，在目前尚無其他訓練培育班期可以比照。參考專員人事班以發展人才為目的，一般班期在規劃人才發展計畫時也可採循序漸進的方式，在辦理過程中，視機關組織文化與制度情形逐步修正合宜之訓練培育方式。

二、 進行人力資源發展，提升關鍵能力

專員人事班初始目的之一在於使訓練與用人得以合一，然而受限於制度的限制，如人事人員除服務於所在機關、更受人事一體的規範，人事總處承擔人事人員的培育與發展，未必可兼顧不同人事機構之特殊性，但經多方資料分析得來的五項管理核心能力，幫助訓練重點聚焦於共通性管理職能，值得規劃關鍵職務之相關訓練借鏡，並應配合時間的演進，相關職能定期檢視是否符合所需。

同一訓練內容難以兼顧各人事機構所薦送潛力人員能力之差異狀況，專員人事班已適度採用選修的方式，並將潛力人員需求依組織與工作需求進行判斷，再針對個人所缺乏之能力加以訓練，已顧及組織與個人需求之特性，惟為達成組織提升關鍵能力的目標、以及避免訓練資源的重置，應可考慮先評量潛力人員之能力程度，再給予適切所需之訓練，以兼顧個人發展的差異性。

DOI:10.6814/NCCU201900252

三、 透過班別類型化達致人力資源管理的目標

參考專員人事班的經驗，回應 Kirkpatrick 預期報酬理論的概念，訓練的目的源自於需求起源，訓練班期的規劃注重需求分析之必要及追求有效性，充分規劃組織、工作與個人需求分析，據以規劃訓練計畫，將有助於整體訓練目的的達成。

當培育制度及組織文化並未有系統與目的性的，建制於人力資源管理體系之情況下，創新建置具培育性班期是需要決策者、規劃者與執行者的熱忱，願意以策略、宏觀與長遠的思維，促使制度往可行與有用的方向發展，亦需配合建立相關配套措施，如升遷、績效考核等相關規範，以及直屬主管或長官的投入參與，由上而下的政策推動與由下而上反應培育需求，使所屬同仁認同培育人才的必要性，最終形成發展型的組織文化。

人力資源發展的功能與目的，難以僅採訓練方式來實現，但不可否認訓練為重要的手段之一，並具有整合相關人事管理措施之綜效，從專員人事班歷經數年持續維持及修正，以及每年專班的綜合座談及問卷回饋，其在實施成效上均獲得正向的肯定，更重要的價值是，如何透過將專員人事班所建置嚴謹及具成效的訓用合一過程與結果等經驗，予以系統化與操作化，並推廣至中央與地方之主管機關，使之配合其組織使命與文化，發展出各自所需的人力資源管理與發展之制度與機制。

參、建議未來研究方向

本研究僅討論訓練之需求至計畫產出過程，因受限於研究目的係瞭解發展之過程，採用質性分析，且對象關注在訓練需求提出端及訓練計畫產出端，其餘如用人單位薦送端、參與訓練人員端等，皆可作為研究對象分析，其實際參與計畫之配合情形，與規劃之間是否適配，計畫者與使用者間目標是否透過相關宣導或公文真正了解及認同人才培育目標與手段。且專班歷經 7 年且仍繼續辦理中，專員人事班後續訓練移轉與成效可納入量化分析，達成訓用合一目標成果情形，探究其與計畫間相互影響關係。

DOI:10.6814/NCCU201900252

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900252

參考文獻

一、中文部分

王鳳奎（2014）。職能模型之介紹及公務人力導入職能管理之可行性初探。人事月刊，350，30-44。

王秦希康（2010）。從策略性人力資源觀點談員工訓練未來趨勢。T&D 飛訊，102，1-13。

李嵩賢（2003）。評鑑中心法的基本概念及其在公務人力發展的應用。T&D 飛訊，14，1-12。

李嵩賢（2007）。人力資源發展-T&D 的理論與應用（初版）。台北市：商鼎文化出版社。

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

施能傑（2002b）。能力模式與人力資源訓練發展。人事月刊，199，5-19。

施能傑（2006）。文官體系能力與政府競爭力：策略性人力資源管理觀點。東吳政治學報，22，1-46。

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

施能傑（2012a）。100 年度科長級人事人員研習班（中央機關專班）實施「任免遷調」及「考核獎懲」人事案例研討課程訓練成效之執行報告。人事月刊，317，53-60。

施能傑（2012b）。行政院人事行政總處公務人力發展中心「專員級人事人員進階職能培訓專班課程設計與評鑑機制規劃專案」執行成效報告。台北：公務人力發展中心委託研究報告。

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。

許淑玉（2005）。**中央與地方機關人事人員對核心職能認知差異之研究**。銘傳大學公共事務學系碩士在職專班碩士學位論文，未出版，台北。

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研究所碩士學位論文，未出版，台北。

陳宏婷（2009）。**我國樂齡學習資源中心經營人員培訓成效之研究：訓練遷移的觀點**。國立中正大學成人及繼續教育學系碩士學位論文，未出版，嘉義。

DOI:10.6814/NCCU201900252

楊和縉、余致力（2014）。我國高階文官職能培訓之研究。國家菁英，10（4），1-25。

黃麗美（2001）。知識管理應用於九年一貫師資在職訓練之 E 系統。中等教育季刊，52（1），106-119。

黃素芸（2009）。職能運用於人力資源管理活動之實務探討。國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士學位論文，未出版，高雄。

蔡秀涓（2011）。設計「科長級人事人員研習班」訓練成效評估機制。行政院人事行政局委託研究案。

蔡秀涓（2012）。臺灣公務人員之訓練規劃、執行與評鑑如何鏈結？一項實驗性訓練方案之分析與啟示。人事月刊，317，61-73。

蔡佩玲（2008）。**中階主管存在功能之研究**。國立中山大學管理學院國際經營管理碩士學程碩士學位論文，未出版，高雄。

鄭晉昌、林俊宏、黃猷悌（2006）。人力資源管理 e 化管理： 理論策略與方法（初版）。新北市：前程文化。

劉慧娥（2013）。英國政府快速升遷制度之介紹及分析：我國人才甄選可參考借鏡之處。國家菁英，9（2），163-209。

賴志樫（譯）（2008）。訓練需求識別 Identifying Training Needs（Tom Boydell、Malcolm Leary 原著）。台北市：五南圖書出版公司。

簡建忠（1994）。績效需求評析（初版）。台北：五南圖書出版有限公司。

簡貞玉（譯）（2008）。員工訓練與能力發展（Raymond A. Noe 原著）。台北市：美商麥格羅·希爾國際股份有限公司台灣分公司出版。

二、外文部分

Carliner , Saul （2003）. *Training Design Basics* （1st Ed.）. Alexandria: ASTD press.

Darrell, J. Cira & Ellen, R. Benjamin（1998）. Competency-Based Pay: A Concept in Evolution. *Compensation & Benefit Review,* 30（5）,21-28.

Noe, Raymond A. （2010）. *Employee Training and Development* （5rd Ed.）. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Paul, Kearns （2015）. *Organizational Learning and Development: From an Evidence Base* （1st Ed.）. London: Routledge.

DOI:10.6814/NCCU201900252

Kirkpatrick, Donald L. & Kirkpatrick, James D.（2009）. *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. ReadHowYouWant.com, Limited.

Kirkpatrick, James D. & Kirkpatrick, Wendy Kayser（2010）.*Training on trial:How workplace learning must reinvent itself to remain relevant*（Special Ed.）. New York: AMACOM.

Silberman, Mel L., & Biech, Elaine（2015）. *Active Training: A Handbook of Techniques, Designs, Case Examples, and Tips* （4rd Ed.）. New Jersey: Wiley.

Sanne, Dijkstra.（1997）. *Instructional Design: International Perspectives: Theory, Research, and Models* （1st Ed.）. London: Routledge.

Tarique , Ibraiz （2014）. *Seven Trends in Corporate Training and Development:Strategies to Align Goals with Employee needs* （1st Ed.）. New York: Pearson Education, Inc.

Wilson, John P.（2012）. *International Human Resource Development: Learning, Education and Training for Individuals and Organizations* （3rd Ed.）. London: Kogan Page.

國立政治大學
National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900252

附錄一：專員人事班歷年參訓人員分配及遴選機制

	101 年度（中央組）	102 年度	103 年度	104 年度	105 年度	106 年度	107 年度
人數分配方式	參訓人數依該主管機關人事機構未來 1 年（101 年 9 月至 102 年 8 月）科長層級職務出缺預估數先行分配後，所餘參訓名額再以各主管機關人事機構本 101 年 4 月 10 日在職之符合參訓資格專員人數作為計算基數，按比例分配；並將計算結果四捨五入後，即為該主管機關人事機構獲配之參訓人數。	參訓人數依各該主管機關人事機構未來 1 年科長層級職務出缺預估人數先行分配後，所餘參訓名額再以各主管機關人事機構 102 年 5 月 1 日在職之符合參訓資格專員人數作為計算基數，按比例分配；並將計算結果加計 101 年度專員班分配參訓人數時四捨五入餘數後四捨五入，即為該主管機關人事機構獲配之參訓人數。	參訓人數按中央及地方主管機關人事機構符合參訓資格之人員總數比例分別計算獲配參訓人數後，再按各主管機關人事機構符合參訓資格之人數比例計算，計算結果加計 102 年度專員班分配參訓人數之餘數後予以四捨五入，即為各該主管機關人事機構獲配之參訓	保薦參訓人數將按中央及地方主管機關人事機構符合參訓資格之人員總數比例分別計算獲配人數，再按各主管機關人事機構符合參訓資格之人數比例計算，計算結果加計 103 年度專員班分配參訓人數之餘數後予以四捨五入，即為各該主管機關人事機構獲配之保薦參訓人數。	保薦參訓人數將按中央及地方主管機關人事機構符合參訓資格之人員總數比例分別計算獲配人數，再按各主管機關人事機構符合參訓資格之人數比例計算，計算結果加計 104 年度專員班分配參訓人數之餘數後予以四捨五入，即為各該主管機關人事機構獲配之保薦	由各主管機關人事機構保薦參訓人員至多 2 名。	1. 由各該人事機構估算參考保薦人數：請各主管機關人事機構自行統計所屬符合參訓資格人數，並以上開人數之 10%為「參考保薦人數」，如有餘數無條件進位至整數。 2. 參考保薦人數僅作為主管機關人事主管保薦人選之參考，非強制分配名額。

DOI:10.6814/NCCU201900252

			人數。		參訓人數。		
機關遴選程序	由各主管機關人事主管按獲配人數綜合考量後保薦資績優秀之專員參訓。	同前。	同前。	機關初試後，再予保薦：由各主管機關人事機構辦理初試，其辦理方式授權由各主管機關人事機構視其規模及符合專員班參訓人數，採用適當方式（如擬定評比標準或兼採測驗之方式等）及公平審查機制辦理，並由符合專員班參訓資格條件者參加初試。又各主管機關人事機構主管僅需保薦人選（合計60 人），無須評定成績或排序。	同前。	由各主管機關人事機構保薦所屬符合參訓對象條件人員至多 2 名，並排定優先順序。	1. 各主管機關人事機構應秉持審慎公正之態度及公平客觀之原則，視其規模及符合參訓資格人數，綜合考量屬員資績、發展潛能、符合職務歷練情形、獲獎紀錄（如模範公務人員、績優人事人員）等條件，採用適當方式，決定實際保薦人數及適合人選，並於保薦參訓人員基本資料表中敘明保薦理由（如該員之發展潛能、人格特質、擔任主管職務之適性度等）。 2. 各主管機關人事機構保薦人選如有 1 位以上者，應排定優先順序。
人事總處遴選程序	依推薦名單排定正取及備取序位參加。	同前。	同前。	1. 由人事總處辦理複試，依複試成績決定正取人員（48 人）及候補人員(12 人）名單，並依序遞補參	同前。	1. 由人事總處辦理遴選。 2. 輔以課責機制，即	1. 由人事總處遴選及核定學員名冊：由人事總處參酌被保薦人之保薦順序、符合強化人事人員職務歷練作業規定情形、資績、

DOI:10.6814/NCCU201900252

				訓。 2. 輔以課責機制，即被保薦者於專員班訓後一定期間內倘有重大過失，將於保薦人平時考核註記。		被保薦者於專員班訓後一定期間內倘有重大過失，將於保薦人平時考核註記。	獲獎紀錄等資格條件，採用適當方式遴選正備取學員，並由人事長核定後另行函知。 2. 考量警察人員屬性特殊及行政院海岸巡防署屬軍警文關務多軌制度，本專班援例排除內政部警政署人事人員，至行政院海岸巡防署人事處則依所屬文職專員人數計算。 3. 輔以課責機制，即被保薦人於專員班訓後一定期間內倘有重大過失，將於保薦人平時考核註記。

資料來源：作者整理

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900252

附錄二：專員人事班歷年訓練實施計畫比較

	101 年度(中央組)	102 年度	103 年度	104 年度	105 年度	106 年度	107 年度
依據	本中心 101 年度訓練實施計畫	本中心 102 年度訓練實施計畫	本中心 103 年度訓練實施計畫	本中心 104 年度訓練實施計畫	本中心 105 年度訓練實施計畫。	無。	無。
目標	為培育具發展潛能之專員級人事人員重要管理進階職能，提升其問題分析、業務規劃、溝通表達、團隊管理及績效管理等能力，爰規劃專員級人員陞任薦任第 9 職等主管職務前之培育訓練。	同前。	同前。	培育具發展潛能（未來陞任單列或跨列薦任第 9 職等主管人員）之專員級人事人員重要管理職能，提升其問題分析、業務規劃、績效管理、團隊管理、溝通表達等能力。	同前。	為培育專員層級人事人員，使其具備問題分析、業務規劃、績效管理、團隊管理及溝通表達等重要管理職能，以儲備陞任薦任第 9 職等主管職務之人才。	同前。
對象	1.行政院暨所屬中央機關職務跨列薦任第 9 職等且已合格實授薦任第 8 職等並任同陞遷序列職務滿 1 年以上之專員層級人員。 2.由各機關推薦具備上述資格	1.行政院所屬中央暨地方機關職務跨列薦任第 9 職等且已合格實授薦任第 8 職等並任同陞遷序列職務滿 1 年以上之專員層級人員。 2.由各機關推薦具備上述資格	1. 未參加過專員班，且現職職務列等跨列薦任第 9 職等且已合格實授薦任第 8 職等並任同陞遷序列職務滿 1 年以上之專	1. 現職職務列等跨列薦任第 9 職等且已合格實授薦任第 8 職等（含已參訓專員班人員）。 2. 無公務人員陞遷法第 12 條所訂不得辦理陞任情形。	1. 現職職務列等跨列薦任第 9 職等且已合格實授薦任第 8 職等（含已參訓專員班且評鑑結果未達「合格」或「三等」之人	由各主管機關人事機構審慎保薦所屬符合下列各款資格條件且具發展潛能人員： 1. 現任職務列等跨列薦任第 9 職等且已合格實授薦任第 8 職等，並符合「強化人事人員職務歷練作業規定」第 5 點第 1 款、第 2 款或	由各主管機關人事機構審慎保薦所屬符合下列各款資格條件，資績優良且具發展潛能人員： 1. 現職職務列等跨列薦任第 9 職等且已合格實授薦任第 8 職等（包括曾參加 101 至 105 年度專員班且評鑑

DOI:10.6814/NCCU201900252

	條件者至行政院人事行政總處彙辦，並經核定之人員。	條件者至行政院人事行政總處彙辦，並經核定之人員（101 年度已參加者，不得再推薦參加 102 年度）。	員層級人員(年資採計至 103 年 1 月 31 日)。 2. 專員班評鑑結果不合格且有意願參訓之人員。 3. 專員班評鑑結果合格且有意願參訓之人員。		員)。 2. 無公務人員陞遷法第 12 條所訂不得辦理陞任情形。	第 8 點第 1 項第 4 款有關陞任單列或跨列薦任第 9 職等主任、科長、組長等職務資格條件。 2. 無公務人員陞遷法第 12 條所定不得辦理陞任情形。 3. 未曾參加 101 至 105 年度專員級人事人員進階職能培訓專班。	結果未達「三等」或「合格」人員)。 2. 無公務人員陞遷法第 12 條(不含第 6 款)所訂不得辦理陞任情形。
期別、期程暨人數	計辦理 4 期，每期 24 人，實體課程 10 天，採分散式研習，並分「研習課程」及「評鑑課程」2 階段實施	辦理 2 期，每期 24 人，實體課程 10 天，採分散式研習，並分「研習課程」及「評鑑課程」2 階段實施。	辦理 2 期，每期 24 人，線上課程 5 小時、實體課程 10 天，採分散式研習，實體課程並分「研習課程」及「評鑑課程」2 階段實施。	同前。	同前。	辦理 1 期， 24 人。 結合實體課程及工作指派，實體課程由人力學院辦理，共計 11.5 天；工作指派由學員之服務機關辦理，共計 5 個月。	辦理 1 期，17 人。 為利學員主動學習培養其所需核心職能，並於工作職場中提供工作學習及指導，學員之服務機關加強指派工作學習，並規劃實體、線上及選修課程。選修實體課程由學員自行安排學習計畫，並請鼓勵學員參加，辦理期程如下： 1. 指派工作學

DOI:10.6814/NCCU201900252

							習（由學員之服務機關辦理）5 個月 2. 選修實體課程（由學員自行安排學習計畫）5 個月 3. 管理類課程 2 天 4. 管理情境研討課程 2 天 5. 評鑑活動 2.5 天 6. 綜合座談及評鑑活動報告回饋 0.5 天 7. 評鑑活動個別回饋：視學員意願人數擇期辦理
研習課程及時數（另有評鑑課程，非本研究分析範疇）	1. 綜合類:創新與前瞻(2)、主管情緒管理(3)、健康心理學與員工諮商(3)、簡報技巧（6） 2. 管理類:工作教導與部屬培育(6)、溝通協調（3)、人力評估與分析(3)、績效管理（3)、問題	1. 綜合類：組織變革與創新（3）、主管情緒管理（3）、心理測驗之基本原理、施行與運用（3）、簡報技巧（3） 2. 管理類：工作教導與部屬培育（6）、溝通協調	採混成學習方式，區分線上課程及實體課程。 線上課程： 簡報技巧（3）、績效管理（入門心法篇)(2) 實體課程： 1. 綜合類:組織變革與創新（3)、主管情緒	採混成學習方式，區分線上課程及實體課程。 線上課程： 1. 綜合類：簡報技巧（3） 2. 管理類：績效管理（入門心法篇)(2) 實體課程： 1. 綜合類:組織變革與創新（3)、主管情緒管理（3)、心理測驗之基	同前。	結合實體課程及工作指派，並以進程階段方式區分： 1. 第 1 階段： (1)線上課程：簡報技巧（3） (2)核心職能實體課程：績效管理（6）、簡報技巧（3）、問題分析與解決（6）、溝通協調（3）、評鑑中心法實務（3）、	結合實體課程及工作指派： 1. 工作指派：由學員之直屬主管指派「專案規劃、執行與檢討」、「工作簡報」及「參與會議」等工作任務，適時指導學員應表現之職能關鍵行為，並完成工作指派紀錄表。 2. 學員自行安

DOI:10.6814/NCCU201900252

	分析與解決（3） 3. 專業類:重要人事案例研討-個案教學（6） 4. 輔導及其他類:學習之旅（2）、標竿學習（4）	（3）、組織行為與人才管理（2）、績效管理（3）、問題分析與解決（3） 3. 專業類：重要人事案例研討-個案教學（6） 4. 輔導及其他類：學習之旅（2）、團隊建立與合作體驗學習（8）、綜合座談（1）	管理（3）、心理測驗之基本原理、施行與運用（3）、簡報技巧（3） 2. 管理類：工作教導與部屬培育（6）、溝通協調（3）、績效管理（3）、問題分析與解決（5） 3. 專業類：重要人事案例研討-個案教學（6） 4. 輔導及其他類：學習之旅（2）、團隊建立與合作體驗學習（8）、綜合座談（1）	本原理、施行與運用（3）、簡報技巧（3） 2. 管理類:工作教導與部屬培育（6）、溝通協調（3）、績效管理（3）、問題分析與解決（5）、團隊建立與合作體驗學習（8）、 3. 專業類:重要人事案例研討-個案教學（6） 4. 輔導及其他類:班務介紹（2）、評鑑課程經驗分享（1）、綜合座談（1）		重要人事案例研討（6）、團隊建立與合作體驗學習（6）、工作教導與部屬培育（6） 2. 第 2 階段:由學員之直屬主管指派「專案規劃、執行與檢討」、「工作簡報」、「參與會議」及「代理主管職務」等工作任務，適時指導學員應表現之職能關鍵行為，並完成工作指派紀錄表。 3. 第 3 階段課程 2 天:實務議題討論（5）及評鑑活動說明（1） 4. 評鑑活動 2 天 5. 綜合座談（2） 6. 評鑑活動報告回饋:視學員意願人數擇期辦理	排學習計畫，選修實體課程 3. 線上課程：問題解決案例分析（2）、工作計畫研擬（2 時）、政府績效管理的創新思維（1）、團隊建立與願景型塑（2）、職場好教練-部屬培育與輔導（2）、只剩 1 個小時，該如何準備上台簡報-微系列（1）、動物園的情緒管理學（1） 4. 實體課程： (1) 管理類課程：班務介紹（含學員交流）（1）、人力資源管理（5）、問題分析與解決（含業務規劃）（3）、績效管理（3） (2) 管理情境研討課程：管理

DOI:10.6814/NCCU201900252

							情境研討（個案教學)(6)、管理情境研討（個別報告）（3)、科長職務經驗分享（3） 5. 評鑑活動：評鑑活動說明（1)、筆電測試（1)、評鑑活動（2） 6. 綜合座談及評鑑活動報告回饋（2） 7. 評鑑活動個別回饋：視學員意願人數擇期辦理
研習及實施方式	1. 課程之實施由授課講座依據課程實施計畫規劃適宜之教學內容,並可參酌使用本中心所提供之相關教材教具。 2. 訓練期間視實際需要採講授、問題討論與演練、個案研討、標竿學	同前。	同前。	同前。	同前。	1. 研習期間視實際需要採講授、問題討論與演練、個案研討、標竿學習、多媒體教學及經驗分享等互動學習方式辦理，並得視研習課程或評鑑課程需要聘請雙（多）講座（含觀察員）授課（評鑑）、實地參訪學習及購置參考用書。 2. 工作指派係由學員之直	1. 研習期間視實際需要採講授、問題討論與演練、個案研討、標竿學習、多媒體教學及經驗分享等互動學習方式辦理，並得視研習課程或評鑑課程需要聘請雙（多）講座（含觀察員)授課(評鑑)、實地參訪學習及購置參考用

DOI:10.6814/NCCU201900252

	習、多媒體教學及經驗分享等互動學習方式辦理，並得視研習課程或評鑑課程需要聘請雙（多）講座（含觀察員）授課（評鑑）、實地參訪學習及購置課堂用書。 3. 本班採不住班方式辦理，惟遠道者得申請住宿，並得提前住宿。					屬主管指派「專案規劃、執行與檢討」、「工作簡報」、「參與會議」及「代理主管職務」等工作任務，適時指導學員應表現之職能關鍵行為，並完成工作指派紀錄表，期藉由實務工作之歷練，強化學員之核心職能。 3. 本班採不住班方式辦理，惟遠道者得申請住宿，並得提前住宿。	書。 2. 工作指派係由學員之直屬主管指派「專案規劃、執行與檢討」、「工作簡報」及「參與會議」等工作任務，適時指導學員應表現之職能關鍵行為，並完成工作指派紀錄表，期藉由實務工作之歷練，強化學員之核心職能。 3. 本班採不住班方式辦理，惟遠道者得申請住宿，並得提前住宿；評鑑活動課程期間得提供全員住宿。
學習輔導	實施學員自治編組，原則以 6 人一組，並遴選學員長 1 人，以分組及團隊學習方式進行，並由輔導員辦理相關事宜。	同前。	同前。	同前。	同前。	同前。	實施學員自治編組，以分組及團隊學習方式進行，並遴選學員長 1 人。
成績考核	1. 學員成績將依評	同前。	1. 學員成績將	同前。	同前。	同前。	1. 學員成績將依評鑑課程

DOI:10.6814/NCCU201900252

	鑑課程結果評為「特優」、「優良」、「良好」及「不合格」，如經評為不合格者，將不授予認證學習時數。 2. 學員除因不可歸責當事人之事由而請假未參與評鑑課程者外，其餘請假者成績將視同不合格。		依評鑑課程結果評為「一等」、「二等」、「三等」及「四等」。 2. 學員除因不可歸責當事人之事由而請假未參與評鑑課程者外，其餘請假者將無評鑑成績。				結果評為「一等」、「二等」、「三等」及「四等」。 2. 請假未參與管理情境研討（個別報告）及評鑑活動者，將無評鑑成績。
成效評估	於結訓時辦理訓練成效問卷評估，作為改進研習之參據。	同前。	同前。	同前。	同前。	辦理專業與管理核心職能訓前訓後評量分析，作為成效評估之參考。	同前。
請假	學員於訓練期間應參與各項課程或活動，出席時數應達總課程時數五分之四以上。有下列任一情形者予以退訓： 1. 學員請假時數超過總研習時數五分之一者（12	同前。	同前。	同前。	同前。	學員於研習期間應參與各項課程或活動，出席時數應達總課程時數五分之四以上（不含線上課程）。有下列任一情形者予以退訓： 1. 學員請假時數超過總研習時數五分之一者。 2. 未辦理工作指派者。	學員於研習期間應參與各項課程或活動，出席時數應達總課程時數五分之四以上（不含線上課程）。有下列任一情形者予以退訓： 1. 學員請假時數超過實體課程研習時數五分之一

DOI:10.6814/NCCU201900252

	小時）。 2. 請假時數未達五分之一，惟評鑑類課程請假者。					3. 評鑑課程未全程參加者。	者。 2. 未完成辦理工作指派者。 3. 未全程參加管理情境研討（個別報告）課程者。 4. 未全程參加評鑑活動者。
經費	相關經費由人力中心支應。	同前。	同前。	同前。	同前。	本班期辦理實體課程及評鑑課程相關經費由人力中心支應，工作指派相關經費由學員之服務機關支應。	同前。

資料來源：作者整理

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900252

附錄三：專員人事班歷年課程一覽表

101 年度	102 年度	103 年度	104 年度	105 年度	106 年度	107 年度
創新與前瞻（2）	組織變革與創新(3)	組織變革與創新(3)	組織變革與創新(3)	組織變革與創新(3)		
主管情緒管理（3）	主管情緒管理（3）	主管情緒管理（3）	主管情緒管理（3）	主管情緒管理（3）		◎◎*動物園的情緒管理學（選修線上1）*
健康心理學與員工諮商（3）	心理測驗之基本原理、施行與運用（3）	心理測驗之基本原理、施行與運用（3）	心理測驗之基本原理、施行與運用（3）	心理測驗之基本原理、施行與運用（3）		
簡報技巧（6）	簡報技巧（3）	*簡報技巧（線上3）*	*簡報技巧（線上3）*	*簡報技巧（線上3）*	*簡報技巧（線上3）*	◎◎簡報表達技巧基礎研習班*（選修實體3天）*
		簡報技巧（3）	簡報技巧（3）	簡報技巧（3）	簡報技巧（3）	◎◎*只剩1個小時，該如何準備上台簡報-微系列（選修線上1）*
工作教導與部屬培育（6）	工作教導與部屬培育（6）	工作教導與部屬培育（6）	工作教導與部屬培育（6）	工作教導與部屬培育（6）	工作教導與部屬培育（6）	◎◎*職場好教練-部屬培育與輔導（選修線上2）*
溝通協調（3）	溝通協調（3）	溝通協調（3）	溝通協調（3）	溝通協調（3）	溝通協調（3）	◎◎*溝通協調研習班（選修實體2天）*
人力評估與分析（3）	組織行為與人才管理（2）					人力資源管理（5）
績效管理（3）	績效管理（3）	*績效管理（入門新法篇）（線上3）*	*績效管理（入門新法篇）（線上3）*	*績效管理（入門新法篇）（線上3）*	績效管理（6）	◎◎*績效管理研習班（選修實體2天）*
						◎政府績效

DOI:10.6814/NCCU201900252

		績效管理（3）	績效管理（3）	績效管理（3）		管理的創新思維（必修線上 1）
問題分析與解決（3）	問題分析與解決(3)	問題分析與解決(5)	問題分析與解決(5)	問題分析與解決(5)	問題分析與解決（6）	問題分析與解決（含業務規劃）（3） ◎◎*問題分析研習班（選修實體 2 天）* ◎問題解決案例分析（必修線上 2）
重要人事案例研討-個案教學（6）	重要人事案例研討-個案教學（6）	重要人事案例研討-個案教學（6）	重要人事案例研討-個案教學（6）	重要人事案例研討-個案教學（6）	重要人事案例研討（6）	
標竿學習（4）	團隊建立與合作體驗學習(8)	團隊建立與合作體驗學習(8)	團隊建立與合作體驗學習(8)	團隊建立與合作體驗學習(8)	團隊建立與合作體驗學習（6）	◎◎*團隊建立研習班（選修實體 2 天）* ◎◎*團隊建立與願景型塑（選修線上 2）*
						◎◎*面談技巧研習班（選修實體 2 天）*
					實務議題討論（5）	管理情境研討（個案教學）（6） 管理情境研討（個別報告）（3）
						◎◎*計畫管理研習班（選修實體 2 天）*

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900252

						◎工作計畫研擬（必修線上 2）
					評鑑中心法實務（3）	
						科長職務經驗分享（3）

說明：灰底為學員自我規劃之學習計畫，◎為必修課程；◎◎為選修課程

資料來源：作者整理

國立政治大學 National Chengchi University

DOI:10.6814/NCCU201900252