

公務人員保障暨培訓委員會 107 年度專案委託研究

精進公務人員考試錄取人員培訓及評鑑之研究

計畫主持人：黃東益 國立政治大學公共行政學系教授

協同主持人：李衍儒 東海大學行政管理暨政策學系助理教授

研究助理： 周美辰 國立成功大學政治經濟學碩士

張羽婷 國立政治大學公共行政研究所碩士生

陳郁函 國立政治大學公共行政研究所碩士生

（本報告內容及建議，純屬研究團隊意見，不代表本機關意見）

中華民國 107 年 11 月

目 次

表目次	III
圖目次	IV
摘 要	V
第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究目的	3
第三節 相關概念界定	5
第二章 相關文獻檢閱	6
第一節 初任公務人員的職能需求	6
第二節 當前公務人員考試錄取人員基礎訓練	15
第三節 考試錄取人員基礎訓練現況	17
第四節 各國初任公務人員培訓制度概況	24
第三章 研究設計與實施過程	38
第一節 研究範圍與架構	38
第二節 研究設計	39
第三節 研究實施過程	41
第四章 初任公務人員之職能需求與基礎訓練之目標	44
第一節 初任公務人員應具備之職能項目	44
第二節 基礎訓練之定位與目標	51
第五章 公務人員考試錄取人員基礎訓練之區隔性、課程規劃、教學 教法與評鑑方法	58
第一節 現況與問題	58
第二節 公務人員考試錄取人員基礎訓練與其他訓練間之區隔性	59
第三節 課程規劃與教學教法之適配	68

第四節 評鑑方法及其他相關配套措施.....	81
第六章 結論	87
第一節 研究發現.....	87
第二節 政策建議.....	91
第三節 研究建議.....	97
參考文獻	
.....	99
附錄	105
附錄 1、公務人員高普初考及相當等級特種考試基礎訓練授課主要 目標與相關職能一覽表	105
附錄 2、考選部國家考試職能分析工作評估報告應用於考試錄取人 員基礎訓練一覽表	109
附錄 3、高考職能架構.....	112
附錄 4、普考職能架構.....	114
附錄 5、公務人員高等考試及相當等級特種考試基礎訓練課程架構 及配當表.....	116
附錄 6、公務人員普通考試、初等考試及相當等級特種考試基礎訓 練課程架構及配當表（106 年地方特考起實施，4 週）..	118
附錄 7、第一次焦點團體座談會議研商資料	120
附錄 8、第二次焦點團體座談會議研商資料	122
附錄 9、第三次焦點團體座談會議研商資料	125
附錄 10、深度訪談大綱	128

表目次

表 1 職能定義一覽表	8
表 2 公務人員教學教法整理表	21
表 3 教材編纂方式之優缺點與限制分析表	22
表 4 公務人員訓練成績考核項目比較表	23
表 5 我國與各國培訓比較整理表	31
表 6 焦點團體座談執行概況	42
表 7 深度訪談對象及背景一覽表	43

圖目次

圖 1	職能冰山模型	11
圖 2	同心圓模型	11
圖 3	研究架構	38
圖 4	研究設計	40

摘 要

公務人員培訓制度的持續精進，為我國培訓機構長期所關切的重要議題，過去學界及實務界均透過不同方式，針對現行的課程設計、課程教材、評鑑制度、師資與教學教法分項進行探討。本研究則從職能的角度，針對培訓制度中初任公務人員基礎訓練的課程配當、基礎訓練與升官等訓練或地方特考之間的差異性，以及教學教法等面向進行釐清與論述。

本研究之研究目的為：一、通盤檢視初任公務人員應具備之各項職能需求，並檢討訓練目標及相應之訓練內涵，提出訓練課程配當建議及可行性；二、釐清升官等訓練 V.S.基礎訓練、高考訓練 V.S.普考訓練間應有之區隔性，以及地方特考基礎訓練應有的課程特色，並據以提出課程規劃之相關建議；三、檢討訓練課程，並配合調整之課程規劃，提出相適配之教學教法。四、依據研究發現，提出研究建議，作為精進公務人員考試錄取人員培訓及評鑑制度之參考。

本研究之主要研究發現為：一、在公務人員應具備之各項職能需求、訓練目標及訓練內涵部分：（一）當前課程配當與職能已能具體對應；（二）現行職能及課程配當表已能涵括初任公務人員所需之各項基本職能需求；（三）基礎訓練應以充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度及行政程序與技術為主要定位與目標；（四）部分受訓學員對於基礎訓練之法定目標不甚明瞭，因而希冀於基礎訓練中增訂專業訓練課程。

二、在升官等訓練 V.S.基礎訓練、高考訓練 V.S.普考訓練間應有之區隔性，以及地方特考基礎訓練應有的課程特色部分：（一）高考與普考基礎訓練區隔的原則性標準，在於依據業務屬性、工作複雜程度、職責輕重等進行不同的課程安排；（二）地方特考基礎訓練與高

普初考基礎訓練應否加以區隔之問題，容有 1、支持區隔說；2、反對區隔說及3、重要性判斷原則等 3 種見解；(三)肯定高普考試基礎訓練與升官等訓練區隔之必要性，基礎訓練允宜以概念建構為主；升官等訓練允宜著重在案例分析及問題導向。

三、在檢討訓練課程，並配合調整之課程規劃，提出相適配之教學教法方面：(一)學者專家多數肯定現行之課程配當表中有關初任公務人員基礎訓練課程規劃與教學教法之適配；(二)當前訓練課程已能落實以職能為基礎之訓練規劃，且多數學者專家對於專題討論持正面評價，均認有賡續辦理之必要；(三)關於受訓學員對於初任公務人員基礎訓練課程規劃的意見包括：1、課程內容多元、規劃扎實緊湊。2、當前基礎訓練之科目與受訓學員實際業務相關者最受青睞。3、基礎訓練之科目與實際業務無關者易遭受訓學員忽視其重要性。4、非傳統式講授法的教學方式較受學員肯定。

本研究之政策建議部分，一、短程建議涵括：(一)職能架構與課程配當涉及職能本位與知識本位，允宜審慎再思兩者本質上之差異及其相互關係；(二)職能與課程設計應配合時代潮流與時俱進，並應依據未來公務人員所需職能前瞻擘劃訓練課程；(三)為提升受訓學員意見回饋之正確性，主管機關宜加強宣導說明基礎訓練之定位與方向及其與專業訓練之差異；(四)增加數位課程的應用，並適度調整實體課程之科目或時數；(五)強化訓練課程與用人機關需求及公務人員職涯發展之連結；(六)針對高普初考之間課程設計之區隔性，從 1、大方向及原則；2、單元與課程的調整；3、個別課程的建議等 3 面向提出具體修正建議；(七)持續落實並強化以學習者為中心的多元教學教法，使課程與教學教法能有良好適配；(八)關於「本質特性」之評鑑項目，鑑於受訓人員如有違反公務員服務法等相關法令規

定而有「德不配其位」的情形，即應予以汰除。

二、中長程建議涵括：(一)參考英國課程規劃方式，配合社會發展與政治變化適時調整課程培訓目標與科目(二)參考日本訓練期間之派遣學習制度，結合理論與實務，落實訓用合一；(三)師法美國與德國結合本國重點發展產業人才，建立專業職群；(四)多元應用數位學習輔助系統，結合個人學習需求，強化自我學習；(五)參考新加坡公私協力規劃與培訓，同步提升公私部門人才之訓練與交流，達到全民皆訓的願景，促進整體國力之提升；(六)建立師資庫，進行師資培訓，落實師資篩選，以及建立教學成效與續聘制度的連結。

至於本研究之後續研究建議部分包括：一、基礎訓練允宜落實以學習者為中心的多元教學教法，惟個別課目與教學教法之適配，囿於研究經費與時程，尚無法於本研究結果中歸結，允宜進行後續研究。二、提升各界對各考試類科之專業職能及各層級公務人員職能的研究與其重要性的討論。三、鼓勵學術界進行更多有關公務人員基礎訓練課程規劃、教學教法及評鑑方式的基礎研究與本土調查，諸如：(一)召開各種相關議題的座談會或研討會，在學術界帶動研究之風氣。(二)鼓勵學術界投入公務人員基礎訓練課程規劃、教學教法及評鑑方式的基礎研究與本土調查。(三)獎助或提供相關研究計畫，鼓勵學界進行公務人員基礎訓練課程規劃、教學教法及評鑑方式相關實證資料的統計及蒐集，以建構相關評估指標。

關鍵詞：公務人員培訓、職能、基礎訓練、課程規劃、教學教法、評鑑

第一章 緒論

本研究主要目的係為精進公務人員考試錄取人員基礎訓練的培訓及評鑑機制，本章將具體勾勒出本研究的問題背景、緣起、研究目的，以及本研究所指稱各相關專有名詞的定義。

第一節 研究背景

公務人員考試法第 21 條規定，訓練係考試程序的一環，有關公務人員考試錄取人員訓練，由考試院、行政院及司法院會同以公務人員考試錄取人員訓練辦法（以下簡稱訓練辦法）規範之。同時依訓練辦法第 3 條、第 5 條及第 6 條等相關規定，公務人員考試錄取人員之訓練主要包括：基礎訓練及實務訓練，其中尤以基礎訓練係由公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）及國家文官學院（以下簡稱文官學院）主責統一辦理，並訂有相關評鑑考核機制，對於初任公務人員之養成及考試及格資格之取得，具有高度的重要性及影響性。

查現行基礎訓練之訓練對象，包括：高普初考、地方特考、原民特考、移民特考、退除役特考、身障特考錄取人員，訓期不分考試等級均為 4 週（計 120 小時），說明如下：

一、課程設計

由保訓會依初任人員所需之通識知能，訂定年度課程配當表，包括「初任公務人員應具備之能力」、「初任委任人員應具備之能力」、「初任薦任人員應具備之能力」等 3 大區塊，課程包括「多面向管理」、「優質服務」、「公務知能與行政技術」、「文官倫理與價值」、「公務法律與應用」及「義務責任與權利」6 大類，並安排「國家重要政策與議題」單元。

二、課程教材

由文官學院依保訓會訂定之課程配當、各科目課程目標及關鍵行為指標，據以研發教材，並依訓練類別邀請課程科目之主管機關或專家學者撰寫。

三、課程師資

由文官學院依據「公務人員保障暨培訓委員會各項訓練師資審議要點」規定，邀請包含現任或曾任政府機關（構）、公立或立案私立獨立學院以上學校或經教育部承認之國外獨立學院以上學校、非政府組織、非營利組織及公民營事業機構人員等各領域專家學者，擔任講座。

四、教學教法

受限於訓練人數及訓練班期眾多，主要仍以「講述教學」為主，其他教學教法為輔，並於教材中安排實務案例，供講座教學及學員參考。另部分課程並由文官學院研發教學指引及教學簡報供講座使用，以聚焦課程講授核心內容，提升培訓成效。

五、班務輔導

由文官學院依據「公務人員考試錄取人員基礎訓練輔導要點」及「公務人員考試錄取人員基礎訓練生活管理要點」規定，安排輔導員及助理輔導員，擔任受訓人員輔導工作及生活管理事宜。

六、成績評量

依據訓練辦法第 36 條第 1 項規定及「公務人員考試錄取人員訓練成績考核要點」規定，基礎訓練成績考核項目包括本質特性（占 20%，包括品德、才能及生活表現）、課程成績（占 80%，包括專題研討占 30%，測驗成績占 50%〔紙筆測驗占 45%，專書閱讀心得寫作占 5%〕）。

以上基礎訓練之訓期、課程設計、教材、師資、教學教法、班務輔導及成績評量等面向，實施迄今，尚稱順遂，學員滿意度亦高，惟仍時有來自考試委員及各界相關反映建議意見，例如：課程內容宜強化體察能力、實務操作等，課程設計宜對應社會變遷需求並強化跨領域專業訓練配置、調整專題研討辦理方式等。為期精進提升初任公務人力之素質，及符合訓用合一精神，允宜就上述基礎訓練各環節面向及相關配套進行全面通盤檢視，研議精進之可行作法。

基於上述背景，本研究旨在基於現行公務人員考試錄取人員培訓及評鑑制度既有的良善基礎之上，依據考試委員及各界相關反映建議意見，針對基礎訓練各環節面向及相關配套進行全面通盤檢視，研議精進之可行作法，以期精益求精。

第二節 研究目的

依據委託機關之需求，本計畫之研究重點如下：

一、訓練本質及課程規劃方面

通盤檢視初任公務人員應具備之各項職能需求(例如：資訊安全、公文寫作、公務禮儀、政府採購)，並檢討訓練目標及相應之訓練內涵，提出訓練課程配當建議及可行性評估，像是如何加強區隔普初考(委任)與高考(薦任)層級，及基礎訓練與升官等訓練課程之區隔性、地方特考基礎訓練安排地方自治與發展、地方特色與文化、跨域協調等相關課程之評估等。

二、訓練方法方面

檢討訓練課程，並配合調整之課程規劃，提出相適配之教學教法（例如：案例教學、參與式學習、實體課程搭配線上課程之混成訓練等）。

三、其他相關配套作為及改進建議

依據前兩項之研究結果，提出相關配套措施，例如訓練課程時數之調整、每班合適之人數、編班方式（依受訓人員法律相關先備知識之有無，部分課程採分班授課之可行性等）、評鑑機制（專題研討之主題設計及評分方式等），及應配合檢討修正之相關法令。

研究團隊依據委託機關上述研究需求，本研究藉由文獻彙整與分析、次級資料分析法、訪談法（含焦點團體及深度訪談）等研究方法之靈活運用，以達到下列研究目的：

- （一）通盤檢視初任公務人員應具備之各項職能需求，並檢討訓練目標及相應之訓練內涵，提出訓練課程配當建議及可行性。
- （二）釐清升官等訓練 V.S.基礎訓練、高考訓練 V.S.普考訓練間應有之區隔性，以及地方特考基礎訓練應有的課程特色，並據以提出課程規劃之相關建議。
- （三）檢討訓練課程，並配合調整之課程規劃，提出相適配之教學教法。
- （四）依據研究發現，提出研究建議，作為精進公務人員考試錄取人員培訓及評鑑制度之參考。

第三節 相關概念界定

本研究依據考試院官方網站文官制度與專技考試詞彙網頁項下之定義（考試院，2010a），就本研究所稱之「基礎訓練」及「公務人員考試錄取人員訓練」等概念，界定如下：

一、公務人員考試錄取人員訓練

首先，依考試院（2010a）之界定，其所稱「公務人員考試錄取人員訓練」係指公務人員各等級考試正額錄取者，按錄取類、科，接受訓練；訓練期滿，成績及格者，發給證書，分發任用。列入候用名冊之增額錄取者，由分發機關依序分發任用後，其訓練程序，與正額錄取者之規定相同。本項訓練係依據考試院會同關係院所訂頒之「公務人員考試錄取人員訓練辦法」辦理。

復次，依委託機關之研究需求與目的，本研究乃聚焦於公務人員考試錄取人員基礎訓練的培訓與評鑑之改進之道。

綜上，本研究所探討「公務人員考試錄取人員訓練」，係指考試錄取人員「基礎訓練」，並未涵括「實務訓練」，特此說明。

二、基礎訓練

公務人員考試錄取人員訓練分為基礎訓練與實務訓練；基礎訓練以充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度及行政程序與技術為重點。該項訓練由保訓會所屬文官學院辦理或委託訓練機關（構）學校辦理（考試院，2010a）。

第二章 相關文獻檢閱

以下說明本研究所進行之文獻資料蒐集與探討，包括：初任公務人員的職能需求、當前公務人員基礎訓練的課程規劃、當前公務人員基礎訓練的教學教法與評鑑方法，茲分述如下：

第一節 初任公務人員的職能需求

一、職能的源起

「職能」(competency) 一詞的出現，主要是相對於智力的概念應運而生。1920 年，美國普林斯頓大學 Brigham 教授提出「員工績效的好壞，主要決定於員工先天智力高低」的主張，此一觀點提出後，使得當時許多企業多半採用智力測驗成績之高低來作為選拔或晉升人才的標準。然而，於 1970 年代初期，美國哈佛大學心理學者 David McClelland 對此一概念提出挑戰，其針對卓越工作者做了一系列的研究後，發現過去所強調的智力、性向、專業測驗及學業成績等因素，並無法有效預測個人在工作上的成就與表現；因此他強調「應該更注重實際影響學習績效的能力 (competency)，而非智力」(McClelland, 1973)，並首先提出了職能 (competency) 的觀念，自此開啟了心理學界的職能運動 (趙永茂等，2015：5)。

二、職能的定義

「職能」，就是「職業能力」的縮寫。「職能」一詞，是指完成某職位工作任務所需的職業能力。「職能」的英文，常見 Competence 與 Competency，二者大同小異，在多數的文獻資料中，並沒有明顯的區別。深入探討這兩個英文字的使用，Competence 所指的能力，似乎比較偏重專業成長、終身學習等永續發展的能力。Competency 所指的能力，則相對著重在特定情境中，完成工作任務的能力 (勞動部【原

行政院勞工委員會】職業訓練局，2013）。

自 David McClelland (1973) 首先提出職能此一觀念後，後續許多學者亦從許多不同的角度切入，針對「職能」(competency) 一詞提出其不同的看法和論點。例如：Hayes (1979) 認為職能是「整合知識、特質、動機、社會角色與人際溝通技巧，從而產生優越工作表現的能力。」McLagan (1980) 在其“Model for Excellence”的研究中，將職能定義為「足以完成主要工作結果的一連串知識、技術與能力」。Boyatzis (1982) 認為職能是一個人所具備的某些基本特質，而這些特質是影響個人在工作領域上，表現出更好、更有效率的工作績效與成果的基本關鍵特性；是一種能區別出高績效和低績效的行為表現。Thornton (1992) 則提出「職能是和工作表現有顯著相關的一群或同一構面之行為」的看法。

延續以上學者的概念界定，Spencer & Spencer (1993) 認為職能是指一個人所具備的潛在基本特質 (underlying characteristic)，這些潛在的基本特質不僅與其工作所擔任的職務有關，更可用於瞭解個體預期或實際的反應，以及影響行為和績效表現。此外，亦有學者強調職能必須涉及敏感性、創造性以及直覺等不易觀察到的個人特質，並且包含「學習再學習」的有機 (organic) 能力，可經過瞭解、學習及應用來強化之 (Ralelin & Cooledge, 1995)。Ledford (1995) 將職能定義為「個體可驗證的特質，包含產生績效所需具備的知識、技巧與行為」。Parry (1998) 則將職能定義為：1、與一個人的知識、態度及技能相關的群體；2、和工作績效有密切相關，可經由一項可接受的標準來衡量；3、並且可透過訓練與發展來加以增強；除此之外，他亦將職能區分為軟性以及硬性兩部分：硬性職能指的是特定工作的能力，意即與工作相關的知識技能；而軟性職能指的是個體的人格特質、價

值和風格。Catano (1998) 歸納出職能的 3 個共通點：1、職能是潛藏在卓越表現下的知識、技術、能力、其他個人特徵 (Knowledge, Skill, Ability and Other personal character , KSAO)。2、這些潛藏特質是可以被觀察、被測量的。3、這些潛藏特質能在工作脈絡下，區辨傑出表現者和一般表現者 (趙永茂等，2015：5-8)。Kaslow (2004) 認為，職能涉及可以應用在知識上，對於個體進行可行的與正確的能力評估，並且此能力是以個人學習和發展態度為主。謹將前述各學者專家對於職能之定義，綜整如下表 1。

表 1 職能定義一覽表

提出者	時間	職能定義
David McClelland	1973	傳統的智力、性向、專業測驗，以及學業成績等因素，並無法有效預測個人在工作上的表現；因此強調「應該更注重實際影響學習績效的能力 (competency)」，而非智力。
Hayes	1979	整合知識、特質、動機、社會角色與人際溝通技巧，從而產生優越工作表現的能力。
McLagan	1980	足以完成主要工作結果的一連串知識、技術與能力。
Boyatzis	1982	一個人所具備的某些基本特質，而這些特質是影響個人在工作領域上，表現出更好、更有效率的工作績效與成果的基本關鍵特性；是一種能區別出高績效和低績效的行為表現。
Thornton	1992	和工作表現有顯著相關的一群或同一構面之行為。
Spencer & Spencer	1993	一個人所具備的潛在基本特質 (underlying characteristic)，這些潛在的基本特質不僅與其工作所擔任的職務有關，更可用於瞭解個體預期或實際的反應，以及影響行為和績效表現。
Ralelin & Cooledge	1995	職能必須涉及敏感性、創造性以及直覺等不易觀察到的個人特質，並且包含「學習再學習」的有機 (organic) 能力，可經過瞭解、學習及應用來

提出者	時間	職能定義
		強化之。
Ledford	1995	個體可驗證的特質，包含產生績效所需具備的知識、技巧與行為。
Parry	1998	(1) 與一個人的知識、態度及技能相關的群體。 (2) 和工作績效有密切相關，可經由一項可接受的標準來衡量。 (3) 並且可透過訓練與發展來加以增強。
Catano	1998	(1) 職能是潛藏在卓越表現下的知識、技術、能力、其他個人特徵(Knowledge, Skill, Ability and Other personal character, KSAO)。 (2) 這些潛藏特質是可以被觀察、被測量的。 (3) 這些潛藏特質能在工作脈絡下，區辨傑出表現者和一般表現者。
Kaslow	2004	職能涉及可以應用在知識上，對於個體進行可行的與正確的能力評估，並且此能力是以個人學習和發展態度為主。

資料來源：整理修正自趙永茂等（2015：7）

綜觀以上學者的定義，本研究將「職能」界定為「個體之知識、技術、能力和特質的總和，並且包括個體行為所能表現出來的外在具體表徵，以及個人隱藏於內在的特質，除先天特質外，也可以由後天訓練、學習而來。」因此，本研究擬透過行為表現可衡量性的觀點，通盤檢視並確認初任公務人員所應具備之各項職能需求後，探討其相對應之訓練目標及訓練內涵，繼而提出訓練課程配當之相關建議及可行性評估。

三、職能的內涵

關於由職能的內涵，學者方家也有不同的見解，Guglielmino(1979)認為職能應包括以下 3 個部分：(一) 概念上的職能：包括作決策的能力、為組織利益找尋機會和創新的能力、考量經濟與競爭環境的能

力、企業家的思考能力等。(二)人際上的職能：包括溝通、領導、談判、分析、自我成長的態度等。(三)技術方面的職能：此部分包括計畫個人事業、掌管自我時間的能力等。

Derouen & Kleiner (1994) 提出與前述相類似的職能分類方式，將職能分類成為實務性 (technical) 職能、人際性 (people) 職能以及概念性 (conceptual) 職能等 3 大類型。

目前學界關於職能內涵之研究，引述及發展最多的，則是採用 Spencer & Spencer (1993) 的主張，渠等將職能區分為以下 5 大類型，包括：

- (一) 動機 (motives)：一個人對於某些事物，因為渴望，進而付諸行動的念頭。
- (二) 特質 (traits)：身體的特性或對情境及訊息的持續反應。
- (三) 自我概念 (self-concept)：關於一個人的態度、價值或自我印象。
- (四) 知識 (knowledge)：一個人在特定領域上的專業知識。
- (五) 技能 (skill)：執行有形或無形任務的能力。

除此之外，Spencer & Spencer (1993) 亦將上述提及的 5 種職能分類，進一步區分為易於觀察的外顯職能，以及隱藏於人格中心不易被觀察的內隱職能兩個層次，並依此概念提出了「冰山模型」(the iceberg model) 以及同心圓模型如圖 1 及圖 2 所示。

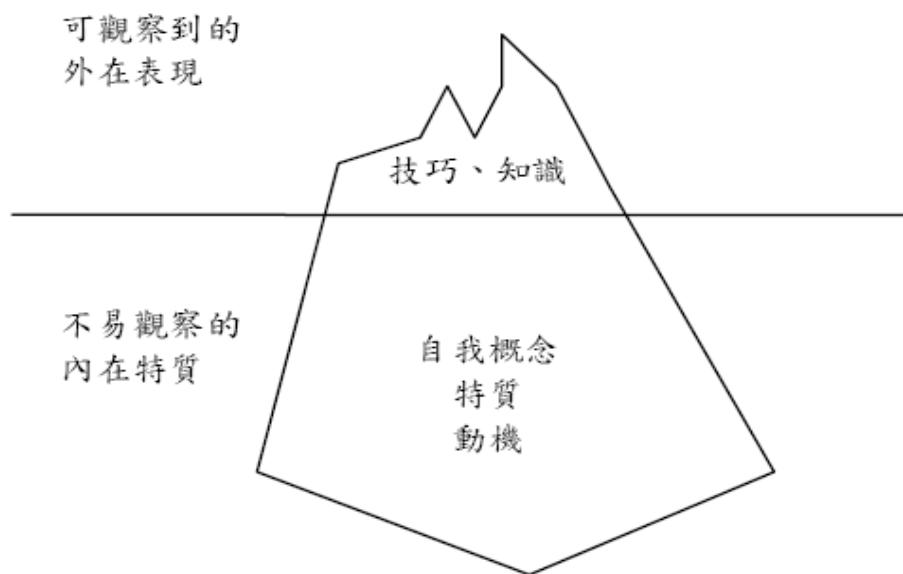


圖 1 職能冰山模型

資料來源： Spencer & Spencer (1993)

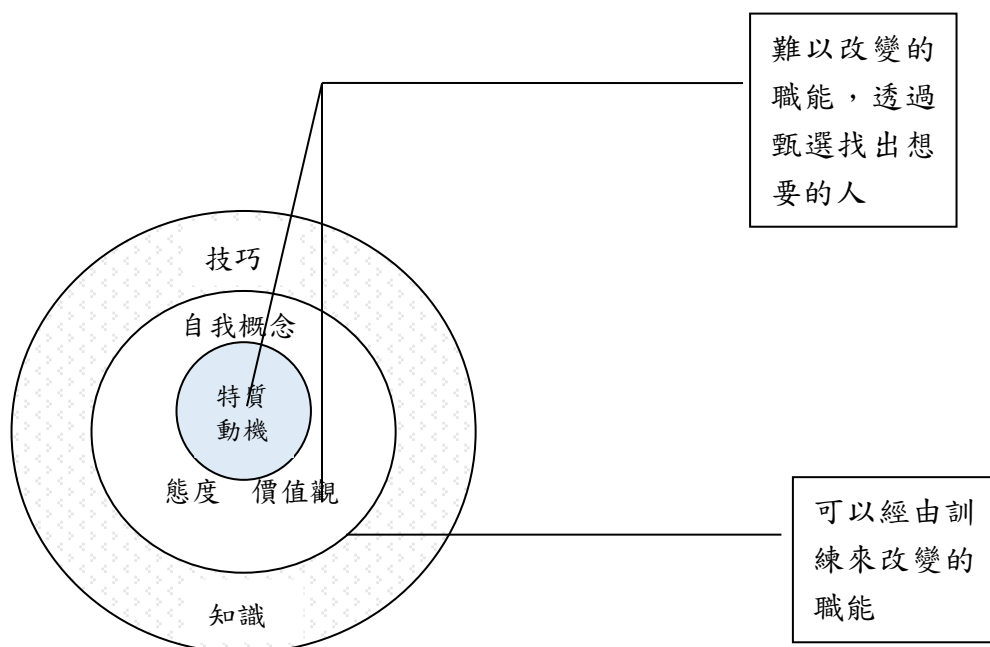


圖 2 同心圓模型

資料來源：改自 Spencer & Spencer (1993)

除了上述對於職能基本特性的主張之外，Spencer & Spencer (1993)亦根據預期可達到工作績效程度的標準，把職能分為「一般且基本必備」(threshold)，以及「具有差別性」(differentiating)兩種；其中，「一般基本必備」的職能是指為因應工作上的要求所應具備之最基本的職能，而「具有差別性」的職能，則是指為了達成更好績效表現所擁有的職能(趙永茂等，2015：8-10)。

四、公務人員職能之相關研究

國內有關公務人員應具備職能之相關研究，其研究範疇目前尚未涵蓋各個公務機關領域之專業職能，且多集中於與職能相關之一般性理論論述，或核心職能的研究，至於專業職能部分則以執法職能及資訊職能等面向為主，謹析論如下：

(一) 一般職能相關理論論述

關於一般職能相關理論之相關著述，包括：人力資源發展的新趨向—公務人員職能的提昇(陳金貴，1999)、從訓練需求評估論公務人員訓練進修之策略(張瑞濱、賀力行，2003)、當代地方公務人員的職能發展與培訓工程(鄭錫鍔，2008)、高雄市政府公務人員職能模型研究與建構(謝秉蓉，2012)、國家考試職能分析推動工作職能評估成果報告(考選部，2013)，以及職能基準發展指引(勞動部【原行政院勞工委員會】，2013)。

(二) 公務人員核心職能

關於公務人員核心職能之相關著述，諸如：公務人員核心職能與培訓--論以核心能力為基礎的培訓模式與個案教學模式建構芻議(沈建中，2009)、論文官核心職能-教考訓用觀點(蔡良文，2011)、建構公務人員管理核心能力、課程模組與學習路徑圖之研究(呂育誠，2015)、以原住民為服務對象之公務人員核心職能探討：民眾需求觀

點（古珮琪、陳文學，2016）。

（三）專業職能分析部分

關於專業職能之相關著述，涵括執法職能及資訊職能等面向，分別說明如下：

- 1、執法職能部分，例如：警察機關分局長核心職能建構之研究-以彰化縣警察局為例（李一志，2008）、警察分局長核心職能建構之研究—以彰化縣警察局為例（鍾瑞國、李一志，2008）、警察人員職能與工作表現之研究-以特考分流取才制度為例（趙永茂等，2015）。
- 2、資訊職能部分，例如：數位治理的核心素養—公務資訊職能培力（蔣麗君、傅凱若，2017）、數位治理人力資本與職能策略研析調查（蕭乃沂等，2018）。

如以資料來源來看，則以保訓會之相關委託研究為大宗，另亦有少數與公務人員職能相關之博碩士學位論文，說明如次：

（四）保訓會相關委託研究

保訓會身為主管機關，歷年來亦曾進行「職能」相關議題的委託研究，例如吳定（1999）主持的《公務人員訓練需求調查之研究》、余致力（2003）主持的《公務人員考試錄取人員訓練、分發與試用制度改進之研究》、劉念琪（2010）主持的《建立訓練成效評估追蹤制度之研究》、黃東益（2011）主持的《薦升簡訓練成效評估網路追蹤及回饋機制之研究》、保訓會（2014）自行研究之《公務人員高等考試暨普通考試錄取人員基礎訓練需求調查結果報告》等。

（五）博碩士論文部分

根據全國博碩士生論文網之資料庫顯示，涉及公務人員職能並與訓練結合探討之論文甚少，經初步檢索後謹將較為相關者臚列如下：

職能分析與公務人員訓練規劃:以桃園市政府為對象(邱君燕,2016)、職能應用於公務人員考選之研究(陳玉貞,2015)、公務人員考試類科、應試科目與職能適配性之研究—以【一般行政職系】為例(張涵榆,2014)。

五、當前初任公務人員所需之職能

有關初任公務人員應具職能於考試院第十一屆考試院強化文官培訓功能規劃方案中,即具體明定建立各類科核心職能,並據以強化考試與錄取人員訓練內涵。為推動國家考試職能分析工作,俾據以配合檢討修訂應考資格、應試科目及命題大綱等作業,並供各相關作業規劃參考,考選部成立職能分析推動委員會,由考選部部長及保訓會主任委員擔任召集人,自2011年4月至2013年12月長達兩年多之辦理期程中,涉及之機關與投入之人力眾多,該工作共分5梯次並重疊進行,依類科性質邀集相關機關協助辦理,其中「人事行政」類科之職能分析係由行政院人事行政總處(以下簡稱人事總處)負責。考選部自推動以來,深獲各公務機關與相關產業團體之配合與推崇,計完成公務人員高等考試86類科、特種考試58類科之職能分析。嗣後保訓會配合考選部辦理各機關職能評估之分析結果,調整公務人員考試錄取人員訓練課程、內容與考評機制。

目前我國現行公務人員基礎訓練授課目標與相關職能,主要係依據保訓會培訓發展處於2017年8月17日簽奉核定之「公務人員高普初考及相當等級特種考試基礎訓練授課主要目標與相關職能一覽表」(詳如附錄1)為主要辦理依據。而前述一覽表之論據基礎,則涵括:1、「考選部國家考試職能分析工作評估報告應用於考試錄取人員基礎訓練一覽表」(詳如附錄2),以及2、「公務人員高等考試暨普通考試錄取人員基礎訓練需求調查結果報告」附錄10「高考職能架

構」(詳如附錄3)、附錄14「普考職能架構」(詳如附錄4)。具體的課程安排則是依據「公務人員高等考試及相當等級特種考試基礎訓練課程架構及配當表」(詳如附錄5)及「公務人員普通考試、初等考試及相當等級特種考試基礎訓練課程架構及配當表」(詳如附錄6)。

第二節 當前公務人員考試錄取人員基礎訓練

我國當前公務人員訓練，依2013年12月11日修正公布之《公務人員訓練進修法》第6條規定：「公務人員專業訓練及一般管理訓練得按官職等、業務需要或工作性質分階段實施。各機關學校業務變動或組織調整時，為使現職人員取得新任工作之專長，得由各主管機關辦理專業訓練。」與2014年5月20日修正之《公務人員訓練進修法施行細則》終將訓練之定義為：「本法所稱訓練，指為因應業務需要，提升公務人員工作效能，由各機關(構)學校提供現職或未來職務所需知識與技能之過程。」藉法條中之「訓練」定義則應按官職等與業務、工作性質所需分階段的實施訓練，為使現職人員能取得新任工作之專長得以辦理專業訓練之課程以提升公務人員之工作效能或提供未來職務所需之知識與技能。其國家訓練可以從個人、組織以及國家等三個層次進行訓練的需求評估；在個人層面，則加強於個人報考公務人員之動機與能力需求，進而達到個人在未來工作績效中的提升；在組織層面，則思考到了核心職能的規劃與評估；在國家層次上，則強調於國家總體策略的目標、對象與訓練機構在訓練的規劃上互動，達到共同目標。而訓練需求評估對象包含了公務人員考試錄取人員與訓練機構等雙方面，因此為非單一主體提出即規劃執行的。對於訓練需求評估又可在理解上分為公務人員考試錄取人員的屬性、訓練對象

和訓練人數去發現在課程規劃上所遺漏與可改善之處（陳志瑋、余致力，2015：99-115）。

而新世紀公務人力資源的管理重點放在競爭績效、溝通協調、賦權授能、重視價值、協力治理等能力，為培養公務人員之角色與屬性定位，則將其應用於公務人員考試錄取人員訓練中。藉以得出訓練制度的設計層面具備了四項特性（蔡壁煌、彭富源，2013：56-68），並以四項特性帶出在我國基礎訓練中規劃的全面性，分別為：

- （一）甄補性，其性質來自於考試法第 21 條規定¹，從中顯示出公務人員的考試制度中具有「訓練即評鑑」之設計，亦揭示出公務人員考試錄取人員訓練具有考試之特性，充分展現了「甄補」特性之存在。
- （二）增能性，其特性自公務人員考試設計之科目，可採用筆試、口試、論文等審查方法行之，除了讓公務人員培訓時聚焦於相關專業科目外，也可使新進員工獲得工作所需技能、自我效能提高，進而提升組織績效之功用。
- （三）溝通性，身為公務人員對於政策溝通不足、傳播媒體之扭曲解讀、資訊不對稱等多種因素，以致未能全盤了解政府施政之前因後果。因此身為公務人員正確的連結國家施政方針，而錄取人員訓練則應作為政府與新進人員的初步溝通平台，透過訓練中的互動辯證，讓學員與政府透過政策了解與個人對話達到「溝通」之特性。
- （四）轉銜性，藉由考試錄取人員訓練制度的設計，提供外部人員逐步轉變成內部人員的「轉銜」歷程，助其作為組織文化、形塑

¹ 公務人員各等級考試正額錄取者，按錄取類科，依序分配訓練，訓練期滿成績及格者，發給證書，依序分發任用。列入候用名冊之增額錄取者，由分發機關或申請舉辦考試機關配合用人機關任用需要依其考試成績定期依序分配訓練；其訓練及分發任用程序，與正額錄取者之規定相同。

公務倫理與內化政府價值。以現行基礎訓練採用集中訓練之方式，施以訓練成績考核進而評鑑學習成效。

另外，在考試院研究發展委員會專題研究報告中將公務人員培訓方式分為「教、考、訓、用」等，並揭露出我國在教育與考試之間產生與實務層面無法銜接之事實（沈建中、沈麗山，2007：102-118）。近年來我國越來越注重公務人員培訓之大發展方向，透過學校系所成立與實務得以銜接之相關科系與課程，進一步透過實習方式增加與企業在教育與考試之間鏈結，以減少實務與理論層面的斷層現象。²

第三節 考試錄取人員基礎訓練現況

一、課程規劃

現行公務人員的甄選主要有兩階段：一是，通過公務人員考試（如公務人員高等考試三級考試暨普通考試、地方政府公務人員考試、公務人員初等考試等），二為，錄取之後的培訓與受訓成績的評估（賴姿伶，2014：1-25）。依據訓練辦法第5條規定：「基礎訓練以充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度及行政程序與技術為重點。實務訓練以增進有關工作所需知能及考核品德操守、服務態度為重點。」將公務人員考試錄取人員訓練分為基礎訓練與實務訓練，本研究著重於基礎訓練。我國公務人員考試錄取人員基礎訓練培訓課程內容的規劃由保訓會辦理。而基礎訓練是讓初任公務人員具有基本觀念、品德操守、服務態度及行政程序與技術之訓練。

基礎訓練中強調了專業倫理與價值衝突的重要性課題，在2009年11月考試院會所頒布實施「廉正、忠誠、專業、效能、關懷」等五項，以凸顯出政府對公務人員最重要的五項價值要求。然而在五大

² 指員工在擔任某項職務需具備知識、技能及態度等，當其與原先被期望之目標、基準規則有所差異時，為彌補或拉近兩者間之差異距離，而對員工施以教育與訓練之必要。

核心價值下，某些情境中亦可能存在著專業之間的價值衝突、專業倫理與社會一般道德間的衝突、內在善與外在善的衝突、顧客與紀律之間的衝突等。也因基礎訓練時間上的限制，由此發現癥結點在於根本沒有人重視與落實公務機關中的專業倫理，以導致公務人員與民眾彼此不為夥伴關係而導致後續的衝突現象。故以教導新進公務人員如何面對道德衝突、解決道德衝突，以瞭解事實、認定倫理問題的本質、列出可行方案、預計可行方案的可能後果以及適當方案的抉擇，達到提示如何掌握衝突的癥結點和倫理決策的程序。也強調公務人員的專業理論中具有兩項核心理念，分別為夥伴關係、中立性，進而顯示出公務人員應為洽公民眾的夥伴，在職權範圍內必須達成或解決洽公民眾的事物，且拋開對於民眾的個人好惡，以專業進行思考與判斷（顧慕晴、林彰聰，2013：59-73）。

高考、普通考試、初等考試（或相當等級考試）之基礎訓練期間為 4 週，採集中訓練方式。為強化公務人員訓練之成效，因此引進人力資源管理發展理論以及核心能力為基礎的培訓思維，核心能力也可說是包含了個人知識、技術、能力或其他特徵之綜合反應，並將其整體性的規劃進我國公務人員核心能力分為薦任官等核心能力與委任官等核心能力部分。其薦任官等核心能力包括：「創新思考」、「方案設計」、「說服與協調」以及「多元管理」等 4 項；而委任官等核心能力則以「傾聽與表達」、「工作計畫」、「問題解決」、「資訊應用與處理」、「團隊合作」、「公務倫理」、「顧客服務」、「情緒管理」、「基本法律知能」等 9 項。鑑於以往地方特考之工作上訓練偏向師徒制以經驗傳承，因此在地方特考考試錄取人員在實務訓練期間，須建構以核心能力為基礎的訓練架構，並且結合地方政府的

政策、管理與服務結合，落實以核心能力為基礎的訓練(沈建中，2008：41-53)。

現行公務人員考試錄取人員之課程規劃由保訓會負責，依照考選部所提供之各項職能，進行課程配當表設計、研擬，而其訓練內容則由保訓會所屬之文官學院辦理。然而在進行公務人員訓練課程規劃與設計時，常存有一些對公務人員培訓制度的誤解，像是認為教育訓練是專家的事、輕忽教育訓練人員的專業、訓練工作未能充分連結以及培訓課程之作業與目標未一致(李宗葳、胡志愷，2016)，這也造成培訓制度需被檢討與更改的討論，甚至在末端評鑑制度上的修正考量，藉以回應連結到公務人員工作上的需求，創造更加務實的培訓場域。

二、教學教法

所謂「教學教法」係指授課者為完成教學任務，所採取的教導方式，以及其指導學生學習的方式也就是用來教導某一課程的全面性過程(林進材，2008；張霄亭等，2002)。在 2012 年與 2013 年，也有對先備知識對於知覺、理解及記憶層次的影響上做差異性的研究，首先，強調先備知識對於知識的理解與吸收上有所差異，藉由在 2013 年針對地方特考受訓人員 30 班進行調查，以編班方式分為：「分組」與「混合」兩種，對高考學員課程以「行政法」及「行政學相關課程」依先備知識分班，安排講座，其後以問卷調查與座談會等方式取得研究結果分析。多數贊成依不同類科背景分別編班調訓，且課程設計較符合學員需求；講座部分也多以贊同分類科調訓後學員背景一致性高，得以顯示出講座針對同性質學員講解課程容易聚焦，達到提升學員學習動機。該研究提出，為克服學用之落差，應加強於是否具有先備知識之考試錄取人員著重於不同教材予以授課，並且調整「教學

觀摩會」與強化線上學習之能力。在考評方面則酌增跨領域互動之交流機會，以激盪創新思維，通過通識課程與授課地點安排、參訪或體能活動進而達成交流之機會（施佩萱、蔡佳津，2015：63-74）。

現今為提升公務人員訓練課程之多樣性，亦可參考考試錄取人員基礎訓練之課程，將其「翻轉教室」、「分組合作學習」導入，以教學實驗的方式設立實驗組及對照組觀察兩班上課之情況。此研究成果揭露出，比起只是看影片自學，學員們較偏好有分組合作學習課堂活動之教學方式，像是學員建議影片中間需要停頓反思時間，與拼圖法的「片段式學習」後討論相似。對照組僅是觀看完整影片自學，容易於觀看影片時失去集中力；沒有討論活動造成班級氣氛冷清，缺乏互動（王淳瑩，2016：1-35）。我國為強化公務人員訓練之成效，結合了個人、教育機構與政府培訓機構等多面向溝通與規劃，以完善現今公務人員基礎訓練成效，達到其訓練之標的，成為我國政府所需優秀人才。

深入回顧到我國公務人員考試錄取人員培訓的課程設計，課程多元化產生了不同的教材與課程，各式教學教法也須相互配合，才能將公務人員培訓之成效極大化，然而當今公務員培訓，除傳統講授法外，在保訓會於近幾年施政報告當中（保訓會，2016），相當強調創新教學方式，大致可分為三類（李宗葳、胡志愷，2016）：師生皆在同一時間地點的面對面教學、師生可在任何地點與時間進教學的線上學習，以及結合多樣的學習環境及活動的混合式學習。而相關的類別內容，國內學者也進行了盤點，也發現近幾年也有相當多別於以往的教學方式出現（黃東益，2018），如：案例研討法、討論教學法、視聽教學法、模擬演練法、體驗學習法、個案教學法、問題導向教學法、微型學習法、政經兵棋推演、世界咖啡館、團隊定向、籃中演練法、行動

學習法、探究學習法、協同教學法、政策辯論法、多元文化教學法以及示範教學法等等（相關整理可參照下表2）。

表2 公務人員教學教法整理表

教學教法類型	教學教法內容
面對面教學	案例研討法、討論教學法、體驗學習法、個案教學法
線上學習	視聽教學法、數位化資訊網路平台、課程APP
混合式學習	模擬演練法、世界咖啡館、問題導向教學法（PBL）、微型學習法、政經兵棋推演、團隊定向、藍中演練法、行動學習法、探究學習法、政策辯論法、及示範教學法、多元文化教學法

本研究自行統整自：（李宗葦、胡志愷，2016；黃東益，2018）

然而在如此多種的教學教法中，在上述統整分析以及在文官學院網站資料當中顯示，初任薦任人員之訓練仍以課堂講授法、混成學習、分組討論、體驗學習作為教學教法，綜觀公務員之培訓仍是以面對面類型居多，近年更結合數位化資訊網路平台，建置課程app，供學員進行課程的閱讀。

三、培訓教材

目前我國公務人員培訓之教材，皆由保訓會或文官學院統一編纂，考量到受訓人員所服務機關的特性，故目前的教材編纂係由文官學院函請相關主管機關或洽請學者專家協助研修，並經文官學院統一彙整編修後，報送保訓會審查。而統一編纂的用意，牽涉到後續的評鑑制度，為了讓評鑑的成績不會因為受訓班別、期別而有落差，但這也讓課程授課內容更為侷限，雖然在進行教材編撰時，皆會納入學者專家之意見，但標準化後的教材設計若搭配到傳統紙筆測驗的方式，即會造成受訓學員追求成績結果，而非課程內容。考試院（2010b）的相關報告也指出，在教材編制制度上，各項方法的優缺點（如下表

3)，更可以看出在教材設計的難處，在機關需求、學員學習、講師授課以及測驗命題，無法多方顧慮與平衡，造成現階段無法大幅改革的困境。

表 3 教材編纂方式之優缺點與限制分析表

教材編纂	優點	限制/缺點
國家文官培訓所（現為文官學院）統一編撰教材，統一使用。	1.課程、內容、教材標準化。 2.主管機關依政策方向規劃內容。 3.師資或講授者不必另行準備教材。 4.學員可獲得相同的知識、技能。 5.舉行測驗時，有統一之命題範圍及參考答案。	1.缺乏彈性，不能因應各機關特殊需求。 2.負擔全國公務人員所需教材，成本集中。 3.限制講授者發揮之空間。
國家文官培訓所（現為文官學院）編撰參考教材，訓練執行者可增減內容。	1.維持課程、內容之基本方向。 2.訓練執行者可依施訓經驗，補充必要教材。 3.配合機關特性，增補內容。	1.因非本訓練機構業務，訓練執行者未必作教材補充。 2.訓練執行者依據本身偏好設計另一套施訓教材。
培訓所（現為文官學院）編撰教學大綱，由講授者自行決定內容。	1.提供講授者自由發揮之空間，增加講授者與學員間之互動。 2.能配合學員需要，隨時更換教學內容。 3.針對個人專長或喜好，決定教學內容。	1.可能偏離訓練基本方向或重點。 2.講授者可能無準備，僅憑經驗或喜好講授。 3.認真之講授者會花較長時間準備，增加負擔。
完全由訓練執行單位自己決定。	1.訓練執行單位對施訓內容有充分主導權。 2.能針對機關需要設計教材。	1.可能偏離訓練基本方向，使訓練流於形式。 2.加重訓練執行單位負擔，而以應付了事。 3.訓練執行單位欠缺相關知能，教材簡陋。

資料來源：考試院（2010b）

四、評鑑方法

依據訓練辦法內容，基礎訓之目的為充實初任公務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，而評鑑上開條件之方式，則分為本質特性與課程成績兩部分。本質特性的評量則由該班之雙輔導員負責。受訓人員之訓練成績評量，在委任人員晉升薦任官等訓練的考核，除了生活管理、團體紀律及活動表現占 10%外，另外 90%為課程成績，內容含有專題研討的團體成績與個別成績，以及紙筆測驗與專書閱讀心得寫作之評量，作為受訓人員的成績考核依據（保訓會，2018）；而公務人員考試錄取人員之基礎訓練則相當著重在初任公務人員應具備之能力，諸如文官倫理與價值、公務法律與應用及義務責任與權利等，而本質特性占 20%，課程成績占 80%，含專題演討之團體成績與個別成績，以及紙筆測驗與專書閱讀心得寫作之評量，作為受訓人員的成績考核依據（保訓會，2018），兩相之下的差別，僅在課程成績之占比有所不同，初任公務人員之訓練更注重本質特性成績（詳參下表 4）。

表 4 公務人員訓練成績考核項目比較表

評量項目		基礎訓練	委升薦訓練
生活管理、團體紀律及活動表現成績		-	10%
本質特性成績		20%	-
課程成績	專題研討	30%	30%
	測驗成績	50%	60%

參考資料：本研究自行繪製

上表統整結果分析，可看出無論是基礎訓練，抑或是委升薦訓練的考評方式，除了傳統紙筆測驗外，亦融入其他的評量方法，但另一

方面，可以發現測驗成績還是整個訓練成績的一半以上，又在訓練辦法中規定，基礎訓練經評不合格，得於 1 個月內申請自費重新訓練 1 次，未於期限內申請自費重新訓練或經重新訓練仍不及格者，則廢止受訓資格。在這樣的法規箝制下，測驗成績就會是公務人員在培訓時追求的目標，便扭曲了設計培訓制度的目的，進而影響到課程規劃、教材設計、講師教學方式的限制。

第四節 各國初任公務人員培訓制度概況

基於一個國家在發展程度及文化差異與未來發展目標上的差異，以致各國的體制不盡相同，各有千秋。在追求國家的發展目標下，精進本國公務人員的培訓為國家發展的主要助力，而初任公務人員則是成為優質公務人員的重要起始點。因此，本研究整理相關國家既有文獻，包括：美國、英國、德國、日本及新加坡，彙整出各國在培訓公務人員的制度規範與培訓方式上所呈現之重點與目標，以供我國精進培訓初任公務人員整體規劃之借鏡。

一、英國

英國為內閣制國家，現已脫離了過去的中央集權以及一元化的管理方式，注重在經濟、效率以及授權等觀念，並將其引入人事制度改革。而人事機關均受最高行政首長（首相）監督與指導，屬於「部內制」（考試院研究發展委員會，2018）。其特色在於人事機關屬於「幕僚制」，考試權由「文官考選委員會」主掌，因此「人事行政」成為行政組織與管理的幕僚功能之一。而初任公務人員訓練分為「通才」與「專才」教育與培訓；「通才」教育與培訓起始於傳統的「永業制」規劃。在 1968 年起因「富爾頓委員會」（Fulton Committee）對「通才」訓練提出批評，並且建議訓練制度應朝向「專業」訓練，以加強在專

業領域中的知識技能，順應世代行政發展所需提升人才素質(鄭晉昌，2003：2-3)。

1996 年英國政府在「文官訓練白皮書」內規劃了強調各部會負責所屬之文官訓練，即「人才投資計畫」，針對個人發展需要及機關組織需要而及時辦理訓練，並朝向「績效化」為基礎，進一步統化具有策略性、技術性、高品質與管理發展之訓練培育課程 (CSC , Development Directory,1997-1998: 1-195)。在 1970 年時，英國「文官訓練學院」(Civil Service College 1970-2012)，規劃文官職前訓練與在職訓練的實施與加強，並認為能力是反應自知識、技能與行為下的結果，將英國公務人員制度改革制度則將公務員應具備之能力分成 3 大項，(一) 設立目標；(二) 召集人 (領導和溝通、設立應具備能力)；(三) 合作與夥伴關係。並藉由鼓勵 (對於工作和未來)、授權 (團隊中的交付作業) 和提升自信 (參與) 達成公務人員培訓之目的 (Civil Service competency framework, 2018：2-44)。現今，英國公務人員之培訓已導向專業與實務層面的結合，自 2011 年起，英國所有文官訓練課程整合為「文官學習」系統 (Civil Service Learning, CSL)，將英國之公務員培訓與進修之課程統一規劃為一體系，以每年修正的方式作為一個課程規劃單位，並同時推動「E 化學習」、「公私協力」、「使用者付費」等觀念與課程培訓，作為英國公務員培訓系統之一大特色 (黃榮源，2001:2-3)。課程訓練大致分為短期 (1 日課程) 與中期 (5 日訓練課程)，每一堂課程一年開設兩次。課程規劃短期分為「責任與治理」、「數位資訊與媒體」、「財務管理與商業技能」、「法律與合法意識」、「領導與管理」、「專業技能發展」、「政策技巧與知識」等方面做課程的規劃與設計；中期則以「財務管理與商業技能」、「人力資源與組織發展」、「領導與管理」、「立法與司法機構」等作為進一步的進

修課程 (Training Catalogue, 2019 : 1-59)。

二、德國

德國自 18 世紀以降已逐步建立起取材用人的文官制度，在 1952 年的德國聯邦政府於 6 月期間公佈了「公務員訓練與考試條例」 (Ordinance on Training and Examination)，並明確的規定出公務員皆須施以相同的職前訓練，除了基礎的法學知識外，還需要包括其他社會科學。考試用人與文官訓練為文官制度的精髓，自 18 世紀以來，德國「任官以才」及「考試取才」的措施，奠定了基礎，考試的內容則由法律知識兼行政管理為主要，先由通才學識再加以訓練專業知識，朝向永業化的任職體制與專業化的訓練培育，其文官制度的發展日趨向於「專業行政」，故對高等文官在科技、法政、經濟、社會、管理等專門知識與技術頗為重視 (許南雄，2017:191-201)。

基於聯邦主義，訓練機構之硬體設施是採取「分散式」設計，而擔任終身職公務員必須經過實習期滿經考試及格，方取得公務人員任用資格。實習期間因為職等不同而有差別。終身職公務員分為「簡易職」 (Einfachen Dienst) — 6 個月、「中等職」 (Mittleren Dienst) — 2 年至 2 年半、「中高等職」 (Gehobenen Dienst) — 3 年以及「高等職」 (Höheren Dienst) — 2 年至 2 年半，依據不同職等在訓練期間設計中有所差異。而課程訓練的方式，則藉由討論、個案學習、分組作業、學習對話及角色扮演等教學教法，而達到其實習之目標 (呂育誠、林淑馨、郝培芝、陳耀祥，2015 : 52-60)。

三、美國

美國自 1970 年代以來，政府組織管理受到了「新公共行政」學派、黑堡宣言、公共行政新典範的影響，進而促使聯邦政府的人事制度更加的注重在行政倫理、社會公平、社會責任、公共利益、便民服務

與企業型人士理念、行政績效與人力品質等方面精進，而趨向於「企業型」、「顧客取向」、「精簡政府」、「政府受能」等導向(許南雄，2017：88-107)。美國聯邦政府訓練制度主要採分權制，亦即由聯邦人事管理局(U.S. Office of Personnel Management，簡稱OPM)，與各機關分別負責，其中各機關為辦理訓練業務的主體，其訓練辦理可分為用人機關自辦訓練(In-house program)與聯邦政府辦理訓練，並以由下而上的金字塔式訓練模式，其特色為(一)基於分權與專業原則，進行訓練業務與執行的分工；(二)兼顧人員生涯發展與職務需求；(三)納入政府內部訓練機構與外部資源(如學校或民間組織)；(四)以領導、管理，以及SES職務及候選人為主要核心等(保訓會，2015：7-20)。在課程的訓練類別可以大致上區分為人員發展訓練、領導發展訓練以及創新與科技訓練，可配合新政策與科技需求，授權各機關辦理相關訓練。而初任公務人員訓練是以技能的培訓、強化為主，透過傳統的訓練方式，以1至2週的訓練期，使初任公務人員瞭解一般性的知能，並將環境設定於教室中，整理如表5(U.S. Office of Personnel Management, 2018)。

四、新加坡

新加坡因曾為英國殖民地的緣故，因此新加坡之政治體制採責任內閣制，文官制度大部分與英國相似。其初任公務人員訓練是由「訓練機構文官學院」(Civil Service College，或稱公共服務學院，公務人員學院，簡稱CSC)規劃培訓，其培訓是藉由調查各部會實務所需，加以設計課程以實踐需求為訓練之精神。而儲備幹部式訓練則是挑選大學畢業較為優秀之人選，加入公務人員體系之行列，其對象包括政府獎學金得主以及一般大學的績優畢業生，凡加入了儲備幹部計畫則成為行政助理官，必須得在各機關單位服務3至4年，其中前2年的

時間需接受各單有計畫的安排，其餘 1 至 2 年的時間必須接受：(一) 2 個月基礎課程，包括參訪亞洲其他國家；(二) 跨部門實習；(三) 參與政策論壇及研討會；(四) 師徒制帶領；(五) 學習之旅及參加海外研討會。將公務人員之生涯與事業結合，除了訓練其職務所需，亦同時注重個人能力，以持續學習作為職涯規劃目標。新加坡公務人員訓練以多元化且較為全面性的培訓公務人員，且重視「學以致用」，除了在「訓練前」針對各機關單位調查需求面的課程以設計課程之外，在「訓練期間」學員對課程之滿意度與學員在受訓後回到崗位的工作表現，再加上「訓後」會議、同學會、諮詢委員會的持續追蹤，透過計畫性的培訓以協助公務人員職涯與生涯上的發展。其一般公務人員之教學教法除了傳統之講授方式之外，亦採用多元方式搭配課程設計，像是討論法、角色扮演法、個案研究法、模擬法、參觀考察等。其較為特殊之教學教法為「實踐性學習方法」(楊文振，2009)，透過情境模擬活動，實際參與之學習，以改變個人與團體之行為，採用組織發展策略中的「T 團體訓練法」(T-Group Training)，讓受訓學員能在互動學習，親身體驗，透過自我反省來修正個人的不當行為與態度。

整體培訓分為五個階段進行，分別為：a.工作引導階段(培訓為進入公職後 6 個月)；b.基本知識技術訓練(培訓為任職後 6 個月至 3 年內)；c.先進知識技術訓練(培訓為任職後 3 至 7 年)；d.延長知識技術訓練(培訓為任職後 7 至 11 年)；e.持續知識技術訓練(培訓為任職後 11 年至退休)，實質以工作經驗累積年份與工作需求而定，與職位高低無直接關係。另外，新加坡政府亦規劃了獎助學金生(高中升大學之學生)，與儲備幹部(大學畢業之優秀人才)的培養。獎助學金生，是透過高中升大學之推薦信、在校成績與面試等方式申請，同時也注重申請者之心理人格特質分析以給予獎學金，進而從獎學金得

主中選出可以至國內、外大學接受教育，於畢業後為國家服務一定年限。儲備幹部則得與政府簽約，於大學期間之暑假安排至各部會實習，以增加對政府運作與分工模式的了解，其畢業後得需為國家效力，薦送國內學校的得服務 4 年，薦送國外得服務 6 年。

新加坡政府藉由與民間企業合作，先透過「公務員學院」(Civil Service College) 來統合整個公務人員的培訓，執行短期訓練 (約 3 天)，接著逐步將部分培訓工作開放給民間訓練機構與學校，像是「新加坡培訓與發展協會」及「國家社區領袖學院」等訓練機構，新加坡政府均給予相當充分的支持與資助。除此之外，新加坡政府也鼓勵勞資雙方積極參與、推動培訓計畫，讓非公務人員之資方與工會積極鼓勵員工參與技能培訓，以政府養民間企業，以共同規劃與面對未來之需求。政府更提供一定數額的培訓獎勵補助金 (蘇德全，2000)。

五、日本

日本人事院設有「公務員研修所」承辦訓練業務，其成立於昭和 21 年 (1946)，迄今已有近 70 餘年，其負責辦理 1、「高考」及格之職前訓練 (含合同初任研修)，考試及格人員之訓練 (每次 3 日)；2、行政研修，各機關的組長階層 (一年辦理五次，每次辦理期間 5 週) 等，為日本初任公務人員之培訓。中央各機關辦理之訓練，會依其不同的業務性質辦理，其規劃之訓練期間則視訓練項目所需，短則數日，長則數月。人事院公務員研修所所規劃之日本公務人員訓練方式大致分為 1、中央各省廳之職前訓練以及重要主管人員在職訓練；2、中央各省廳自辦研修；3、委託研修；4、由中央自治省「自治大學」為地方幹部 (中上級幹部) 辦理研修；5、地方政府 (都、道、府、縣與市、町、村) 則是由「分社自治研修所」訓練。除了公務人員之培訓之外，日本人事院為提高訓練之工作績效，因此也規劃了「研修工作

者」的訓練，藉由講授、演習、討論、教養課程（公務倫理培訓）、出國研修與觀摩學習等方式，對於人力培養在素質與團隊精神提升極有助益之效（人事院公務員研修所，2018）。

表 5 我國與各國培訓比較整理表

國家	制度	訓練機關	訓練規劃	教學教法	其他補充
英國	部內制	主要負責機構為文官學習系統 (Civil Service Learning, CSL)，將英國之公務員培訓與進修之課程統一規劃為一體系，以每年修正的方式作為一個課程規劃單位，並同時推動「E化學習」、「公私協力」、「使用者付費」等觀念與課程培訓。	課程訓練大至分為短期 (1 日課程) 與中期 (5 日訓練課程)。課程規劃短期分為「責任與治理」、「數位資訊與媒體」、「財務管理與商業技能」、「法律與合法意識」、「領導與管理」、「專業技能發展」、「政策技巧與知識」等方面做課程的規劃與設計；中期則以「財務管理與商業技能」、「人力資源與組織發展」、「領導與管理」、「立法與司法機構」等作為進一步的進修課程。	個案分析、考試、案例解析等方式帶入課程設計內，依不同課程所需而設立授課教材與方式。	以統一培訓作為重點規劃，並以使用者付費作為新觀點，加強自主學系的部分。
德國	部內制	聯邦內政部：任用與升遷訓練主管機關。 聯邦公共行政學院 (似我國文官學院)。	分為 4 類： 1) 受訓人員課程。 2) 職場實習基礎專題。 3) 進用專題：職場實習指導。	訓練機構之硬體設施是採取「分散式」設計，藉由討論、個案學習、分組作業、學習對話及角色扮演等教學	落實法治國家中人民參政權之保障及注重公務員專業能力之養成，兼顧理論與實務

			人際互動與實習考核進階專題，分為兩種： 1) 議題範圍：19 類議題(基本知能與國家重大政策)。 4) 2) 目標群組：12 類。針對特殊職務(領導人)或是需具備特定專門技術人員(會計人員)所設置的。 擔任終身職公務員必須經過實習期滿經考試及格，方取得公務人員任用資格。實習期間因為職等不同而有差別。終身職公務員分為「簡易職」(Einfachen Dienst)－6 個月、「中等職」(Mittleren Dienst)－2 年至 2 年半、「中高等職」(Gehobenen Dienst)－3 年以及「高等職」(Höheren Dienst)－2 年至 2 年半，依據不同職等在訓練期間設計中有所差異。	教法達到其實習之目標。	經驗。
美	美國聯	美國聯邦政府訓練制度	主要配合基層監督者、管理	訓練機構之硬體設施	雖然各訓練類別、

國	邦公務人員訓練制度	主要採分權制，亦即由聯邦人事管理局（U.S. Office of Personnel Management，簡稱OPM），與各機關分別負責，其中各機關為辦理訓練業務的主體，其訓練辦理可分為用人機關自辦訓練（In-house program）與）聯邦政府辦理訓練。	者，以及高層行政者 3 類人員，再由下列 3 類組織進行分工： 分為 3 類： 1) 人員發展訓練。 2) 領導發展訓練。 - 創新與科技訓練。	是採取「分散式」設計，各類課程可能同時開設不同班次於不同訓練機構以利學員就近選修。 除了提供課程供選修，訓練機構也針對各固定開設的班次，提供套裝訓練課程。各種訓練中，特別強調領導訓練，即「領導發展中心」，訓練對象也細緻區分為： 1) 潛在領導者。 2) 基層監督者/管理者。 3) 高級行政職務。 訓練機構人員。	課程班次等設計均是分散授權的，但是訓練成果評估與整彙卻是採行統一表格（授權、同意與訓練合格表）來呈現相關資訊。不論是何種訓練，均極為強調組織與工作需求，以及提升工作績效的重要性。課程讓學員可以利用網路線上註冊，每一門課均是要付費的，從 1,700 至 5,200 元美金不等。 訓練重點集中於基層監督者、管理者、高層行政者 3 類職務，並建立由
---	-----------	--	--	---	--

					低層至高層職務循序漸進的訓練發展路徑。 訓練與擔任職務的核心職能相結合，同時也結合受訓者的生涯規劃。
日本	研修制度	主要負責機構為人事院-公務員研修所(負責全國公務員培訓)。 1) 負責推動、協調、監督及研究改進等事項。 人事院設有公務員研修所負責辦理訓練，各部也都設有訓練機構辦理各種訓練，但由人事院統一協調。	培訓分為短期、中期以及長期的培訓，其中初任行政研修，訓期為5週(包含了社會福利設施等派遣，地方政府各派遣1週)。但因受限於師資和場地，乃委託國內外的大學和研究機構進。基礎訓練期共5週；約分為5個班級，1個班級約130人。	除了基礎的公務人員考試之外，也藉著面試時測驗提供了考察團「人格測驗評分者課程」與「人物測驗評分員講習課程」講義，類似私部門面試前的性向測驗，以了解面試者的個人特質與性向。	針對不同年資及職務內容提供不同的訓練方式，目的以訓練作為市民的全體公僕，學習其意識與措施。
新加坡	2000年後則實施三聯式培訓制度	由「公務員學院」(Civil Service College)來統合整個公務人員的培訓，且大多從事短期訓練(三天)，以避免影響公務之進	強調持續培訓的重要性，設定循序漸進式培訓，分為5個階段進行，分別為：a.工作引導階段(培訓為進入公職後6個月)；b.基本知識技術訓練	教學、訓練方法多元化：除講授法外，尚運用討論法、角色扮演法、個案研究法、模擬法、參觀考察等。尤其	結合民間企業聯手，規劃與培訓未來人才所需，結合了公、企之間人才的互動與能力培

		行；其將部份培訓工作開放給民營訓練機構或學校。鼓勵勞資雙方積極參與推動培訓計畫，進而使社會發展與國家發展相互結合，達到「全民皆訓」之最高目標。	(培訓為任職後 6 至 3 年內); c. 先進知識技術訓練 (培訓為任職後 3 至 7 年); d. 延長知識技術訓練 (培訓為任職後 7 至 11 年); e. 持續知識技術訓練 (培訓為任職後 11 年至退休)。	實踐性學習方法，是透過情境模擬活動，實際參與之學習，以改變個人與團體之行為。採用組織發展策略中的「T 團體訓練法」(T-Group Training)，讓受訓學員能在互動學習，親身體驗，透過自我反省來修正各人的不當行為與態度。	養之均衡，減少了政府單獨培訓與企業各別規劃之成本，鏈結了企業的國際發展與未來人才所需之面向。
我國	院外制	主要負責機關為公務人員保障暨培訓委員會，教材編纂則由國家文官學院負責。	區分為基礎訓練與實務訓練，基礎訓練以充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度及行政程序與技術為重點。實務訓練以增進有關工作所需知能及考核品德操守、服務態度為重點。	案例研討法、討論教學法、視聽教學法、模擬演練法、體驗學習法、個案教學法、問題導向教學法、微型學習法、政經兵棋推演、世界咖啡館、團隊定向、籃中演練法、行動學習法、探究學習法、協同教學法、政策辯	基礎訓練經評不合格，得於 1 個月內申請自費重新訓練 1 次，未於期限內申請自費重新訓練或經重新訓練仍不及格者，則廢止受訓資格。

				論法、多元文化教學 法以及示範教學法。	
--	--	--	--	------------------------	--

資料來源：本研究團隊參考史美強、陳秋政（2011），公務人員考試錄取人員訓練篩選機制之研究。考試院保訓會委託研究計畫；同時整理新加坡 Civil Service College、日本人事院公務員研修所以及美國聯邦人事管理局（U.S. Office of Personnel Management，簡稱 OPM）以及我國保訓會及文官學院等官方網站更新資訊。

六、小結

根據文獻回顧各國公務人員訓練制度之設計，本研究可歸結出英國在培訓體制下，趨向於統一訓練，將繁瑣的階級統整於一系統下推展，同時也與數位政府（E-government）的概念融合；德國則是注重職場實習，強調與實務方面鏈結的重要性，以分散式培訓為主要，加強實務所需之層面，以專業化的方式培訓，以多元的教學教法帶入課程培訓，並加強在職等上的區隔性；美國培訓體制採取「分散式」受訓，並以「企業型」做為導向，以傳統方式受訓 1 至 2 週，亦強調專業的重要性。相較而言，新加坡雖承襲了英國體制，但在公務人員培訓制度上有明顯差異，近年來強調「公私協力」的部分，亦偏向於實踐學習，強調做中學的概念，將公職生涯以任職後的年份做培訓階段規劃；而日本則是強調公務人員為市民公僕的角色，針對不同年資及職務內容提供不同的訓練方式，同時強調「服務」與「實踐」兩部分，將初任公務人員訓期規劃為 5 週，將其中 2 週安排為社會福利設施等派遣，地方政府各派遣 1 週，凸顯其培訓目的。

第三章 研究設計與實施過程

本章主要說明本研究之研究設計與實施過程，包括：研究範圍與架構、研究設計與方法，以及研究實施的過程。

第一節 研究範圍與架構

保訓會目前辦理公務人員基礎訓練的業務包括：高普初考、地方特考、原民特考、移民特考、退除役特考、身障特考錄取人員等 6 種訓練對象，在「公務人員高普初考及相當等級特種考試基礎訓練授課主要目標與相關職能一覽表」的整體架構下，依考試等級分別訂有「公務人員高等考試及相當等級特種考試基礎訓練課程架構及配當表」，以及「公務人員普通考試、初等考試及相當等級特種考試基礎訓練課程架構及配當表」，為集中探討本研究所欲處理的主題，本研究將聚焦於高普初考之基礎訓練為主要研究對象，其次方及於其他特種考試人員。

在研究架構方面，本研究將以初任公務人員應具備之各項職能需求為核心，據以探討訓練目標及其內涵，同時與升官等訓練加以區隔，避免 2 項訓練課程之重複。其次，再就訓練內涵中探討訓練課程及其規劃、教學教法、評鑑方法及配套措施等相關問題，最後提出具體改進建議，如圖 3 所示。

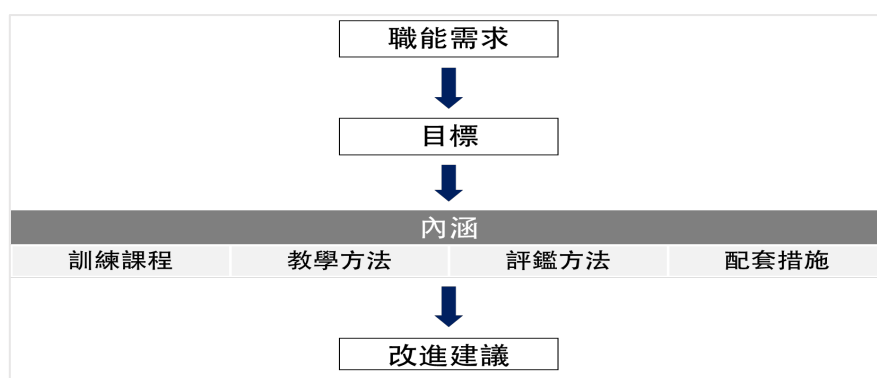


圖 3 研究架構

資料來源：本研究整理

第二節 研究設計

本研究目的在檢討初任公務人員應具備之各項職能需求、訓練目標及相應之訓練內涵；以及訓練課程、訓練規劃與相適配之教學教法，以作為提出我國精進公務人員考試錄取人員培訓及評鑑制度之參考。在計畫執行中，除文獻分析外，研究團隊主要從 3 種途徑著手：(一) 次級資料分析法；(二) 焦點團體法；(三) 深度訪談法。3 種途徑之辦理順序，係採交錯進行之方式。從研究流程來說：首先，初期先進行相關文獻的蒐集與檢閱，在文獻分析與檢閱之後，研究團隊會先歸納出我國現行公務人員考試錄取人員基礎訓練授課目標與相關職能規範中，允宜進一步調整修正之議題，以及對於訓練課程規劃需相應調整的教學教法等問題，撰擬討論題綱以供後續焦點團體討論之用，於文獻探討後，依序辦理深度訪談、3 場次的焦點團體專家意見調查之座談，並以 2018 年 6 月公務人員保障暨培訓委員會做成之「106 年公務人員高等考試錄取人員基礎訓練受訓人員綜合評估意見調查結果分析報告」進行次級資料分析，以取得相關研究成果。

由於任何制度的設計、實施與修正必須考量到利害關係人的立場與看法，因此受訓學員乃至受訓學員之直屬主管，以及關心本議題之學者專家等各方的意見都需要被蒐集與重視，所以深度訪談的對象涵蓋各方直接的利害關係人。關於質性調查的樣本人數，研究團隊則是期待在有限的時間裡能夠盡可能蒐集到最多利害關係人的意見。深度訪談的進行會穿插在本研究的研究時程當中，初期的訪談有利於研究團隊廣泛蒐集對當前職能架構的看法並聚焦，中後期的訪談則有利於研究團隊將其與焦點團體座談的結果進行交互檢證，以獲得更深入的補充訊息。

此外，在後續進行的焦點團體座談中，係根據先前的焦點團體座談及當時深度訪談所獲得之研究成果，進行更具體的討論與聚焦。換言之，本研究會依據研究時程的安排進行各種資料的蒐集與分析，愈後面所操作的資料蒐集方法，都是立基於先前資料蒐集與分析的基礎上，精進與聚焦討論和分析的結果。本研究之研究設計如圖 4 所示：

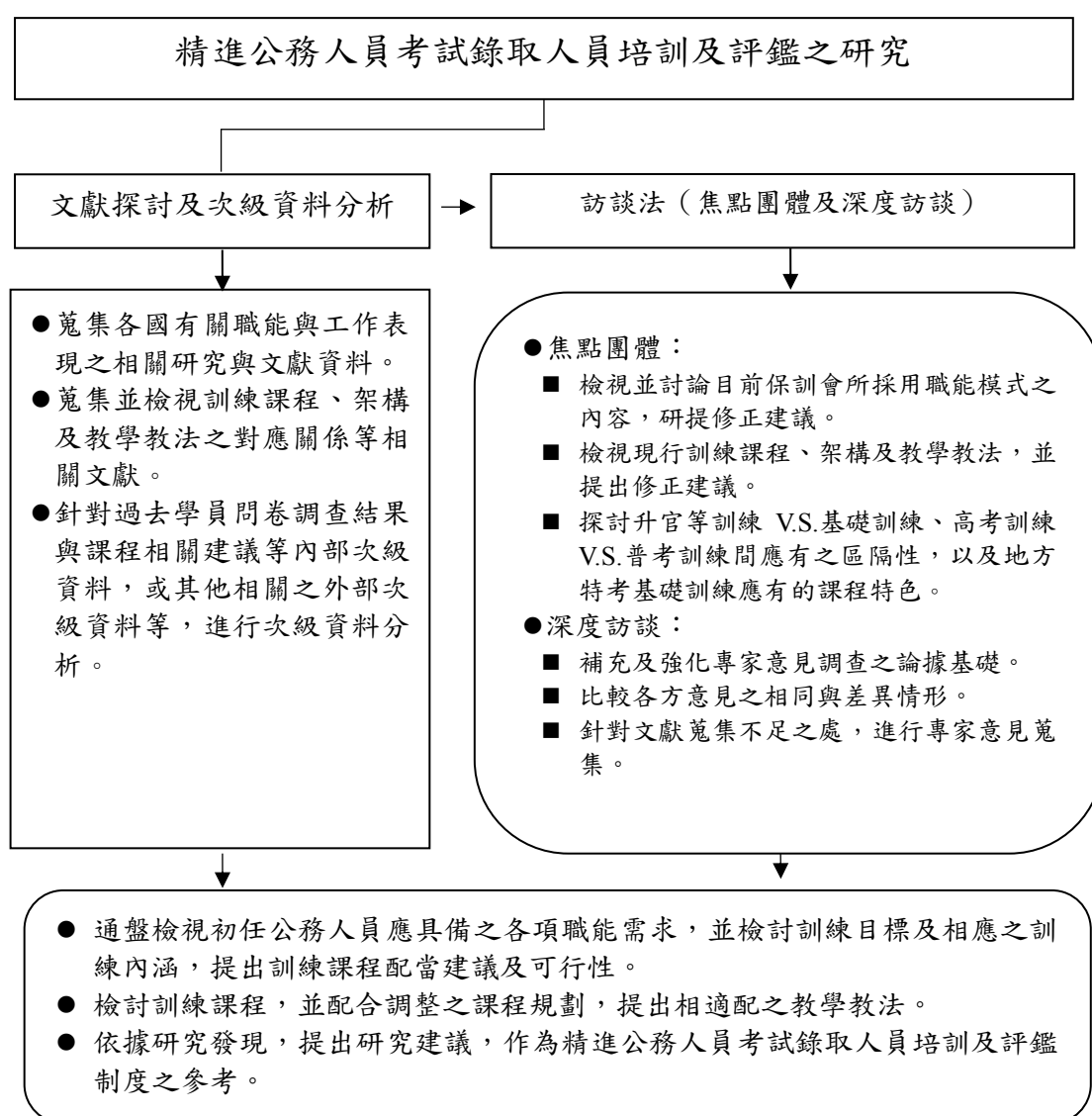


圖 4 研究設計
資料來源：本研究整理

第三節 研究實施過程

茲如前述本研究係兼採焦點團體專家意見調查及深度訪談法的研究設計，並藉由次級資料分析，以期能在信度與效度上做到具體客觀的呈現，因此，焦點團體座談之學者專家與政府官員為本案資料蒐集來源的重要依據，同時深度訪談之對象涵括學者專家（含授課教師）、帶班訓練人員、受訓學員、受訓學員之直屬長官等利害關係人，均為本研究所稱之研究對象。

一、焦點團體專家意見調查之彙集

本研究於研究期間，舉辦 3 場焦點團體訪談，主要運用於蒐集熟悉國內公務人員培訓制度之學者專家及授課教師的意見，此種研究方法具有如下之優點：具有彈性、表面效度高、能迅速產生結果、成本低，以及此法為一種社交取向的研究方法，易於使研究者掌握社會環境中的現實面（Babbie, 1998:384-385）。

第 1 場聚焦於檢視並討論現行公務人員高普初考及相當等級特種考試基礎訓練授課主要目標與相關職能一覽表中，有關公務人員應具備職能項目及工作表現之內容。

第 2 場依據前述檢討修正後之公務人員高普初考及相當等級特種考試基礎訓練授課主要目標與相關職能一覽表，進一步深入檢視現行訓練課程、架構及教學教法。

第 3 場為探討升官等訓練 V.S.基礎訓練、高考訓練 V.S.普考訓練間應有之區隔性，以及地方特考基礎訓練應有的課程特色，最後提出具體修正建議。

研究團隊首先依據研究目的及相關文獻蒐集分析結果，並經詳慎討論後，擬具各場次之焦點團體座談題綱（詳如附錄 7、附錄 8 及附錄 9），分別於本（2018）年 7 月 17 日（二）上午 9 時 30 分至 11 時

30 分、8 月 27 日（一）下午 2 時至 4 時，以及 10 月 18 日（四）上午 9 時 30 分至 11 時 30 分，舉辦 3 場共 13 人次之學者專家焦點團體座談會議，執行概況綜整如表 6。

表 6 焦點團體座談執行概況

執行方式	代碼	服務單位	執行日期
第一場焦點團體座談	A1	世新大學	2018 年 7 月 17 日 09：30 至 11：30
	A2	淡江大學	
	A3	世新大學	
	B1	總統府	
	B2	中央選舉委員會	
第二場焦點團體座談	A4	國立臺北大學	2018 年 8 月 27 日 14：00 至 16：00
	A5	東海大學	
	B5	退休高階公務人員	
	B6	國家發展委員會	
第三場焦點團體座談	A9	中國文化大學	2018 年 10 月 18 日 09：30 至 11：30
	A13	世新大學	
	A14	淡江大學	
	A15	國立台北大學	

資料來源：本研究整理

二、深度訪談之進行

本研究訪談對象主要分為：學者專家（含授課教師）、帶班訓練人員、受訓學員、受訓學員之直屬長官等利害關係人計 5 類，採用深度訪談法計 30 人，深度訪談對象及背景一覽表，詳見表 7。³

本研究訪談工作的辦理時間係於 2018 年 7 月 18 日起，迄至同年 10 月 11 日，研究團隊於擬具完成「訪談說明資料」後，旋即透過電子郵件或電話連繫等方式，將前揭涵括：研究背景、研究動機、研究

³ 本研究深度訪談之受訓學員，係以基礎訓練完訓 1 年內之結訓名單，於區分考試等級、中央及地方機關、行政類及技術類之考試類科後，進行隨機抽樣，並經徵詢抽樣對象同意參與本研究。

問題與訪談題綱之訪談說明資料傳送予抽樣對象（深度訪談大綱，詳如附錄 10）。俟抽樣對象同意受訪後，再與之聯繫確認訪談之時間及地點。面訪之過程，均經所有受訪者知情同意後始同步錄音。研究團隊於訪談前均向受訪者敘明，為恪遵學術倫理，本研究以匿名訪談為原則，除少數受訪者表示匿名與否均可之外；因大多數之受訪者堅持採取匿名受訪，為考量分析時之一致性，本研究均採匿名方式處理。

表 7 深度訪談對象及背景一覽表

受訪者背景	人數	代碼
公務人員高等考試基礎訓練完訓 1 年內人員及其直屬主管 2 組 (1、中央機關；2、行政類及技術類各 1 組)	4	D1、D2 E1、E2
特種考試地方政府公務人員考試三等考試基礎訓練完訓 1 年內人員及其直屬主管 2 組 (1、地方機關；2、行政類及技術類各 1 組)	4	D3、D4 E3、E4
公務人員普通考試基礎訓練完訓 1 年內人員及其直屬主管 2 組 (1、中央機關；2、行政類及技術類各 1 組)	4	D5、D6 E5、E6
特種考試地方政府公務人員考試四等考試基礎訓練完訓 1 年內人員及其直屬主管 2 組 (1、地方機關；2、行政類及技術類各 1 組)	4	D7、D8 E7、E8
公務人員初等考試基礎訓練完訓 1 年內人員及其直屬主管 2 組 (1、中央機關；2、行政類及技術類各 1 組)	4	D9、D10 E9、E10
特種考試地方政府公務人員考試五等考試基礎訓練完訓 1 年內人員及其直屬主管 1 組 ⁴ (行政類 1 組)	2	D11 E11
學者專家	6	A6、A7、 A8、A10、 A11、A12
帶班訓練人員	2	C1、C2

資料來源：本研究整理

⁴ 特種考試地方政府公務人員考試五等考試無技術類科錄取受訓人員。

第四章 初任公務人員之職能需求與基礎訓練之目標

本章旨在析論我國考試錄取人員基礎訓練應具備之職能項目，以及定位與目標等議題，謹依序說明如次：

第一節 初任公務人員應具備之職能項目

本節主要探討初任公務人員應具備之職能項目，以下分就焦點團體座談及深度訪談的結果加以分析說明。

一、焦點團體座談分析

(一) 從整體結構面向來看，前 2 次焦點團體座談會議共識，大抵肯定當前職能架構的安排

從前 2 次焦點團體座談的共識來看，大抵肯定當前職能架構的安排，謹建議配合社會的時代脈動與資通訊科技的發展，希望能將公私協力能力、跨域治理能力、公民參與的應對能力及資安整體觀念的養成等面向，酌予補強；同時前兩次焦點團體座談會議亦點出職能與課程的對應問題在於培育同一職能的科目很多，如何抉擇，才是另一個更重要的問題。詳如 2 次焦點團體座談會議共識節錄：

「整體來講從過去 103 年度的高考職能跟普考職能架構來看，大致上是 ok 的，就是應該能夠再做調整的地方其實不多，如果要做對應的調整也許不是在定義或是關鍵指標，或許有一部分是藏在課程的部分，也就是如何來做搭配（第 1 次焦點團體座談會議共識）。」

「當前的職能與課程配當表之結構大抵完備，惟因已施行數年，仍應配合資通訊科技的發展與公民社會的成長酌予調整，其中公私協力能力、跨域治理能力、公民參與的應對能力及資安整體觀念的養成，為公務人員較為需要且相對欠缺的職能，允

宜強化並配套列入當前課程的安排。此外，職能的妥適性大抵沒有問題，但如何轉換為課程是另一個更重要的問題，培育同一職能的科目很多，如何抉擇？乃至於同一門課程講義內容如何編排，都會影響實質的上課內容（第 2 次焦點團體座談會議共識）。」

（二）將職能架構運用於基礎訓練之課程安排，恐有知識本位與職能本位兩者邏輯未盡一致的弔詭

前述焦點團體座談會議共識點出職能與課程的對應問題在於培育同一職能的科目很多，重點在於要如何抉擇的問題後，有學者進一步指出，將職能架構運用於基礎訓練之課程安排，與本質上恐有知識本位與職能本位兩者根本命題不同之弔詭，後續允宜妥慎研議調處，詳如 A14 所言：

「職能跟課程搭配對應，是一個很弔詭的問題，因為考選部至目前為止所有考試都是屬於科目，是課程，不是職能，進一步而言，目前大學開課係根據論理上的需要，而開設各種知識上的課程，這是屬於 knowledge based 的部分，可是當要進行訓練及評鑑時，將之轉換成 competency based，這是不同的事情，所以我們要如何把知識本位的東西轉換為職能本位呢？然後再去對應他，豈不是更不合邏輯？（轉引修正自第三次焦點團體座談會議 A14 意見）」

二、深度訪談分析

（一）專家學者的意見評析

1、專家學者大多肯定現行職能一覽表之規定

對於現行「公務人員高普初考及相當等級特種考試基礎訓練授課主要目標與相關職能一覽表」，有關職能與課程的設計，多數學者專家均加以肯定，或認為僅需小幅調整即可，詳如受訪者 A6、A8、A11 所言：

「職能與課程目前已是相對應的，可是設計上，應該有一個說明。也就是說，在先做高考時，因為像職位分類也是一樣，你在哪個職位上應該具有什麼條件能力（A6）。」

「保訓會及國家文官學院，他們對這個基礎訓練，他們設定這些相關職能，然後他們希望透過這樣的開課可以達到他們的主要目標。我覺得他們很用心，我意思就是說做這樣一個設計的背後，大概有一個思維就是說要先做一個假設或者說作為一個事實的認定，其實簡單來講標準化的（A8）。」

「職能分析比工作分析更抽象，……因為他們的樣態太多了，最重要是因為支持論理的強度不夠，（光靠訪談）不可能改這個東西（A11）。」

2、職能與課程設計應符合新世紀的時代潮流

當前的課程基本上是比较傳統的，我們應該要求或是希望公務人員能夠有更好的邏輯推理能、數量能力，對於公共政策的理解能力，以及對於公共政策制定過程中所涉及的溝通協調、跨部會協調等能力或強化有關資訊科技發展後所需的相關職能，詳如受訪者 A10 所言：

「我們現在所實行的這些課目，基本上是比较傳統的就是 20 世紀裡面我們認為公務人員應該懂得這些課。……反而是我們應該要求或是希望公務人員能夠有更好的邏輯推理能、數量能力，對於公共政策的理解能力，以及對於公共政策真正在制定過

程裡會牽涉到的這些溝通協調、跨部會的協調這些能力，反而這些都沒有在我們的訓練課程裡面表達出來，……如果我們針對公務人員溝通能力甚至他溝通的性向，或是對於公務能力的熱忱，這些不但是沒有教，而且不會列在我們訓練評鑑上面，我覺得這是更值得重視的問題（A10）。」

（二）受訓學員及其單位主管的看法

1、受訓學員意見分析

實務上，關於初任公務人員應具備之基本知識與能力為何？本研究以完成公務人員訓練後 1 年內之人員為對象進行深度訪談，從訪談結果可以發現受訪者對於公務人員基本知識與能力之需求涵括：

（1）溝通技巧

我國公務人員競爭激烈，能考取者無不是具有專業知識的優秀人才。然而，專業知識如果不能轉換成淺顯易懂的語言，有時候反而形成與一般民眾的溝通障礙，尤其對於新進人員而言，如何與民眾溝通成為公務人員考試錄取人員基礎訓練的重要項目，俾使渠等人員在訓練後，能真正對於溝通技巧學有所得，且回到工作崗位後能主動進行溝通與宣導，為政策進行辯護。誠如受訓學員 D1、D4、D5、D10 所言：

「職能方面希望能夠加強與民眾相處的技巧，或是跟外人溝通的方式（D1）。」

「我們常會接到 1999 跟局長信箱，我們要知道怎麼跟民眾溝通（D4）。」

「要有溝通協調的能力，因為我們大部分的業務都是以電話來進行溝通的（D5）。」

「業務上必須要跟相關單位或是廠商聯絡，討論需求及如何施工，這時候如果有比較良好的溝通表達能力會讓整個施工過程變得更加順利（D10）。」

（2）法學知識

依法行政為支配民主法治國行政權與立法權之基本原則，亦為行政法上一切行政行為必須遵守的重要原則之一，因此公務人員對於法學知識的了解至為重要。如受訪者 D3 及 D8 所言：

「人民對於一些承辦案件提起訴訟，或是在機關擔任承辦人也可能因為不熟法律而不小心觸法（D3）。」

「採購法訓練，主要是工程類會辦一些採購，所以採購法的部分，因為我們常會運用到這部分，所以可以壓縮其他時數來增加這部分的時數（D8）。」

（3）為民服務

政府的施政作為應以人民的需求滿足為依據，並以民眾的滿意為施政檢測重要基準之一。因此從服務型政府的觀點來看，為民服務的熱忱與能力為公務人員的重要職能之一。如受訪者 D5 及 D9 所言：

「對民眾服務有熱誠，把所學的專業有效率的幫民眾把問題解決（D5）。」

「除了專業能力的熟悉度外，還需要與民互動，因此如何使民眾至政府單位辦事有賓至如歸的感覺，讓民眾不覺得工作人員的服務流於官僚化、本位主義是相當重要的課題（D9）。」

（4）外語能力

基於全球化及承辦業務需要，希冀能提升公務人員外語能力並列入職能項目及基礎訓練課程之中。詳如受訪者 D1 及 D7 所言：

「我覺得外語能力，也就是英語及外籍勞工的語言，因為我們台灣有蠻多外勞的，所以如果在報稅的時候如果有外籍勞工語言人才的話，好像會對他們會比較好。英文的話，就是因為也是有像我們營業稅有跨境店商，就是在國外的公司來設立的，他來設立的話們也是要有英文的能力跟他溝通（D1）。」

「我覺得可能是因為雙北畢竟比較多外國人，或是外籍人士，畢竟蠻多移民的人，或是上班工作的外國人，常常會有不同的語言，或許溝通上會有困難（D7）。」

綜上，從受訓學員所建議強化的職能項目中可以發現，除外語能力外，其餘各項職能需求，經比對「公務人員高普初考及相當等級特種考試基礎訓練授課主要目標與相關職能一覽表」及「公務人員高普初考及相當等級特種考試基礎訓練課程架構及配當表」後發現，均已明訂於現行職能及課程配當之中。

至於外語能力鑑於其是否屬與初任公務人員應具備之共同性職能不無疑義，且尚非能於短短 4 週的公務人員考試錄取人員基礎訓練期間獲得成效，尚不宜列入新增職能或公務人員考試錄取人員基礎訓練之項目。

2、受訓學員主管意見分析

另從受訓學員主管的深度訪談之中可以發現，機關所需要初任公務人員最主要的共通性職能為：溝通能力，誠如受訪者 E1、E2、E7 及 E9 的見解：

「雖然我們有法令依據，但是還是不能夠讓民眾能夠理性的去接受，所以在跟他們一些溝通上，就要花比較多的時間，所以要讓民眾能夠接受的這個部分的溝通能力是需要的。……在查核的過程中如果有一些證據上的掌握不夠明確的話，就可能必

須要跟那些報稅代理人去做一些適度的談判，這些談判就可能必須透過一些談判上的技巧（E1）。」

「我們這邊有機會跟申請人或是代理人電話溝通或是面詢，專利申請有面詢的制度、當面溝通的機會其實滿大的……有些人會打電話來，情緒跟口氣比較不好，這時候要怎樣應對就是很重要的（E2）。」

「我們單位要求的就是對民眾要有耐心、要有細心，講話要客氣，來就是客，盡量的要讓民眾覺得進來這裡辦事情是很滿意的離開，覺得情緒管理很重要，還有溝通……（E7）。」

「因為有民眾互動，所以在跟民眾溝通方面要比較圓融一點（E9）。」

三、小結

關於初任公務人員應具備之職能項目，從焦點團體座談會議的結果來看，前 2 次焦點團體座談會議共識，大抵肯定當前職能架構與項目的安排，惟仍點出需要與時俱進，配合公民社會的成長、資通訊科技的發展與時代脈動，酌予調整增列部分職能，諸如：公私協力能力、跨域治理能力、公民參與的應對能力及資安整體觀念養成等。此外，關於職能與課程的對應問題，在於培育同一職能的科目很多，如何抉擇，才是另一個更重要的問題。

至於第 3 次焦點團體座談會議，對於初任公務人員應具備之職能項目的見解則未獲一致性的共識，其中與會學者專家提出，將職能架構運用於基礎訓練之課程安排，在邏輯上恐有知識本位與職能本位兩者未盡一致的弔詭存在，此一結構性問題，謹提請委託機關參考研酌。

在深度訪談結果部分，專家學者部分，大多肯定現行職能一覽表之規定；並認為職能與課程設計應符合新世紀的時代潮流。受訓學員部分，本研究以接受考試錄取人員訓練後以 1 年之參訓學員為對象進行深度訪談，研究發現受訪者對於公務人員基本職能之需求涵括：溝通技巧、法學知識、為民服務與外語能力，其中除外語能力外，其餘各項職能需求，均已明訂於現行職能及課程配當之中。至於外語能力鑑於其是否屬與初任公務人員應具備之共同性職能不無疑義，且尚非能於短短 4 週的初任公務人員基礎訓練期間獲得成效，似尚不宜列入新增職能或初任公務人員基礎訓練之項目。

另研究團隊從前述受訓學員之主管的深度訪談中發現，機關所需初任公務人員最主要的共通性職能則為溝通能力，該項職能亦已明訂於現行職能及課程配當之中。

第二節 基礎訓練之定位與目標

公務人力資源是國家政府部門運作的基礎及社會穩定發展之磐石，而新進公務人員考試為我國文官體系甄拔人才的主要途徑，其重要性不言可喻。然而透過考試所得之人員，其所具備的通識、專業知識和技能，可能仍與政府機關實際運作所需，存有相當之落差。因此從策略性人力資源管理角度觀之，政府必須對考試錄取人員規劃應有的人力資源發展作為，並配合其他資源的運用來共同完成組織目標，以提升政府效能與國家競爭力。因此，除考試外，考試院尚有訓練制度之設計，提供另一個確定考試錄取人員是否確實適任公務人員的評量途徑，以有效聯結考選與任用間的關係（國家文官學院，2018）。

從現有的相關法令規範來看，主要依據為公務人員考試錄取人員訓練辦法，訓練對象以高等考試（或相當層級考試）、普考（或相當

層級考試)、初等考試(或相當層級考試)等考試錄取人員。訓練期間基礎訓練與實務訓練合計4個月,基礎訓練期間高考、普通考試、初等考試(或相當等級考試)為4週。其餘時間為實務訓練。其中訓練辦法第5條第1項更明白揭示:「基礎訓練以充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度及行政程序與技術為重點。」爰此基礎訓練之功能定位於通識知能之養成,由國家文官學院分梯次集中調訓或委託訓練機關(構)學校辦理,以充實初任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訓練重點,包括:

- 1、初任人員應具備之能力:包含文官倫理與價值、公務法律與應用及義務責任與權利等3大類課程。
- 2、初任委任人員應具備之能力:包含優質服務及公務知能與行政技術等2大類課程。
- 3、初任薦任人員應具備之能力:包含多面向管理、優質服務及公務知能與行政技術等3大類課程。

綜上,基礎訓練的定位角色與專業訓練的區別非常清楚,主要係就初任公務人員所需之共通性職能為訓練目標,並據以規劃課程配當上課時數,以及相適配之教學教法。以下分就焦點團體座談及深度訪談的結果加以說明。

一、焦點團體座談會議意見分析

基礎訓練依公務人員考試錄取人員訓練辦法之法定目標係以充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度及行政程序與技術為重點,也就是涉及初任公務人員共通性的核心職能,就此定位與目標,3次焦點團體座談會議均予肯定,惟對於其予職能的連結關係,以及兼具訓練及考試之性質,衍生後續架構設計之影響,容有不同的見解。詳如3次焦點團體座談會議意見與意見節錄:

「對一個剛要初任公務人員的人，不論是高考還是普考及格，你 1 個月能夠會做什麼，如果看到這一點，這個月的時間要告訴他擔任一個公務人員正確應有的「態度」，技術及法令都可以慢慢學，但是要有正確的觀念，這個應該才是我們基礎訓練很重要的目標。

就基本定位來講涉及到說，因為我們是屬於基礎訓練的部分，他不是專業訓練；也不是一個管理訓練，所以既然是基礎訓練我們就可以看到說在職能架構裡所涉及到大概都不會是一些比較硬的知能、專業知識的部分，所以說從這裏面發展出來可以看到他的脈絡所在，也因為如此，包括我們看到我們用 Competency 這樣的名詞時候，有時候會引起混淆，一般來說我們講到職能導向，他的基本定義是說我們為了完成這項基本工作所具備的能力是什麼？也就是說他所具備的職能跟他所要完成的工作和任務之間，會有一個比較明確的連結關係，可是回到剛剛說的基本定位，當他是一個基礎訓練的話，那麼這些剛考上的公務人員考試錄取人員在接受這些訓練的時候，跟他未來的工作，事實上是比較沒有很強的連結關係。

此外，基礎訓練的部分，他用的是一個考試程序之一，所以會面臨一個比較尷尬的情況，我們提供這些基礎訓練，一方面也是有考試一方面又是訓練，所以在這地方當然會引發這邊提供訓練的內容是要去測驗到說他們具不具備這些知能？還是說我們希望去強化他這個知能？基本定位上也許我們如果回歸到最原始狀況我覺得他大概是訓練中的一個考試，但這個還是會影響到我們後續的架構設計（第 1 次焦點團體座談會議意見）。

」

「基礎訓練事實上有它先天的條件的限制，這個訓練就是 4 個禮拜，120 個小時，...當然學員的意見也好，或是各界說有很多的課程初任人員應該都要學。.....再加上教育部、文化部等建議的公文，事實上已經容納不下來了，也就是說 120 個小時裡，哪些是初任人員最重要的，要教給他的，並不是要教給他經過這個基礎訓練以後，從此十八般武藝都學會，不可能，他往後還有很多的在職訓練（第 2 次焦點團體座談會議意見）。」

「基礎訓練其實我們可以歸類為 4 大共通性的核心職能：第一就是做為公務員應該要有公務員的價值觀、倫理；第二做為公務人員應該要嫻熟法令，至少基本法規應該要有相當程度的理解；第三是在組織內，應該要瞭解組織管理、文化、行為、溝通；第四對於當前國家重要政策應該要了解。也就是說基礎訓練的定位與目標應該要讓公務人員具有以上 4 項核心職能（第 3 次焦點團體座談會議意見）。」

二、深度訪談分析

（一）專家學者的意見評析

1、基礎訓練著重於初任公務人員的基礎學習並體認從公民到公僕的角色轉換

基礎訓練等於是角色認知的重新轉換，因為以前公民是被政府服務的，現在他是要來扮演公共服務提供者的角色。不僅只是專業知識的學習，更重要的還有學習服務的態度、服務的方法，怎麼去傾聽民意，怎麼去做政策分析，詳如受訪者 A6 及 A7 所言：

「基礎訓練是基本概念的學習，基本概念就是不必太深入，可以稍微廣一點、有概念性的東西，需要學的都有學到（A6）。

」

「基礎訓練等於是角色的重新轉換，因為他以前是被服務的，現在他是要來服務的。服務要有它開始學習服務的這些，不僅是專業知識，而是要學習服務的態度、服務的方法，怎麼去傾聽，怎麼去分析，然後將這些相關概念加以整合起來，以目前的訓練制度來看這個部分是比較薄弱的（A7）。」

2、基礎訓練應以充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度及行政程序與技術為主要定位與目標

關於基礎訓練之定位與目標於公務人員考試錄取人員訓練辦法即有清楚明析之界定，該辦法第 5 條規略以；基礎訓練應以充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度及行政程序與技術為重點，學者專家亦持相同看法，誠如受訪者 A7 及 C1 所言：

「基礎訓練他是一張白紙，所以一開始就要樹立典範。……基礎訓練是奠基（A7）。」

「初任的那些基礎訓的公務人員，他就是白紙，他可能連公文是什麼他都不知道，怎麼寫他也不知道，那相關的法規他也沒有概念，所以他來上基礎訓的時候我們就是會依照課程配套會設計那些比較基礎的課程，讓他有一些先對於公務運作的基礎知識（C1）。」

（二）受訓學員及其單位主管的看法

1、受訓學員對於基礎訓練認知的意見分析

從受訓學員訪談的過程中發現仍有部分受訓學員，希冀於基礎訓練中增列各類科之個別專業能力之相關課程，顯然未能清楚基礎訓練之定位與方向，允宜加強宣導說明，諸如受訪者 D1、D3、D4 所言：

「專業課程可能佔 90%，然後其他佔 10%這樣（D1）。」

「我希望除基礎共通科目外也能上一些專業科目（D3）。」

「專業科目可以多一點，就是可能業務上真的會用到的東西去做加強（D4）。」

2、單位主管對於訓練成效的看法

關於初任公務人員基礎訓練目標與成效部分，所謂的「訓練成效」係指教育訓練過程中或期滿後的各項教學活動，按照一定的標準，有系統蒐集「敘述性」與「判斷性」的資料，並且加以調查、分析、檢討，透過經濟效益觀點來研判教育訓練的價值和評估組織績效的程序（舒程，2011：2）。根據受訓學員長官的訪談結果顯示，受訓學員在受訓前後的工作表現之差異性，多數認為呈現明顯的進步，然而亦有部分主管認為難以明顯評估判斷等 2 種趨勢，茲分別說明如下：

（1）多數認為呈現明顯的進步

多數受訪之受訓學員主管認為，受訓學員於受訓後之工作表現呈現明顯進步，誠如受訪者 E1、E3、E6、E8 及 E11 之評價所言：

「比較敢去跟民眾做一個協談、溝通，……可以主動的願意去讓自己成長，讓自己知道怎麼去跟民眾溝通。也比較會去分析問題，……在處理上她可以透過一些資料去翻找，至少她在問題的發現這部分，她在受訓之後是比較有改變的。……也可以分析出問題的重點（E1）」

「現在會比之前好很多（E3）。」

「基礎訓回來之後感覺更有自信，因為基礎訓給他一些擔任公務人員一些基本常識，一些教育，這有差，這是正面的（E6）。」

「受訓回來之後就沒那麼生嫩了，大概慢慢就比較知道公務人員是怎樣的職業，我覺得這滿重要（E8）。」

「我覺得他有越來越上手（E11）。」

（2）部分認為尚難以明顯評估判斷

另有少數受訪者則認為，基礎訓練的成果非立竿見影，而是一種長期的潛移默化，如受訪者 E2、E5 及 E7 所言：

「基礎訓我比較沒有明顯感覺他去上跟回來有太大差別，我是覺得基礎訓比較是內化，不是反映在我們工作上（E2）。」

「這個沒辦法評估耶，今天不是說做了一年以後去受訓一個月再回來，所以比較難評估（E5）。」

「看不出來受訓後和受訓前有什麼差別，他們基本基礎訓應該大部份都是學科，就是盡量把考試考通過這樣就好了，真正吸收到什麼東西，我想也應該是很難（E7）。」

三、小結

關於基礎訓練之定位與目標，從焦點團體座談會議的結果來看，將之定位為涉及初任公務人員共通性的核心職能，惟對於其與職能的連結關係，以及兼具訓練及考試之性質，衍生後續架構設計之影響，乃至於是否宜再增列課程等方面，容有不同的見解。

在深度訪談部分，專家學者認為：1、基礎訓練著重於初任公務人員的基礎學習並體認從公民到公僕的角色轉換。2、基礎訓練應以充實初任公務人員應具備之基本觀念與公務運作的基礎知識為主要定位與目標。另從受訓學員訪談的過程中發現，仍有部分受訓學員，未能清楚基礎訓練之定位與方向，及基礎訓練與在職訓練或個別類科專業訓練之區別，建請保訓會允宜加強宣導說明。

最後，研究團隊從前述受訓學員主管的深度訪談中發現，受訓學員在受訓前後的工作表現，多數認為呈現明顯的進步，然而亦有部分主管認為難以明顯評估判斷等 2 種不同趨勢。

第五章 公務人員考試錄取人員基礎訓練之區隔性、課程規劃、教學教法與評鑑方法

本章旨在析論我國初任公務人員基礎訓練之現況與問題、基礎訓練與其他訓練應有之區隔性、課程規劃及其相適配之教學教法，以及評鑑方法與其他相關配套措施等議題，謹依序說明如次：

第一節 現況與問題

一、「106 年公務人員高等考試錄取人員基礎訓練受訓人員綜合評估意見調查結果分析報告」之再分析

關於初任公務人員訓練課程之規劃、教學教法與評鑑方法之現況與問題，茲以 2018 年 6 月公務人員保障暨培訓委員會做成之「106 年公務人員高等考試錄取人員基礎訓練受訓人員綜合評估意見調查結果分析報告」加以進行次級資料分析，上開調查結果分析報告之所提之發現涵括：1、「經典研析與文官素養」及「國家安全政策」課程，在有助於增進工作知識及能力問項滿意度相對偏低。2、「政府採購法與案例解析」及「公文寫作與習作」之課程滿意度高。3、部分受訓人員反映課程安排太緊湊，建議延長訓練期程。4、各門課程之整體講座授課滿意度佳，惟有部分課程個別講座滿意度值偏低，例如：「公務倫理與核心價值」、「經典研析與文官素養」、「團隊合作」及「國家安全政策（含兩岸關係）」等 4 門課程之個別講座滿意度值低於 4 者相對偏多。5、部分訓練機關（構）學校之滿意度值偏低，包括：國立嘉義大學、銘傳大學進修推廣處及世新大學在上課環境、教學設備、膳食品質及住宿設備等意見調查結果之滿意度值均未達 4（其中國立嘉義大學之膳食品質未達 3）。

經與訪談結果交叉比對發現：

- (一) 關於文官倫理與價值單元下之「經典研析與文官素養」及國家當前重要政策單元向下之「國家安全政策」課程，受訪學員對於前述兩個單元的接受與認同度呈現偏低的現象，然而衡諸專家學者之意見部分，鑒於文官素養為公務人員服務動機與精神力之重要素質，以及國家機關本有義務對一般民眾說明說當前國家重要政策與施政重點，初任公務人員當然更有義務必須明確瞭解與知悉，此一部份之課程仍有予以保留之必要。
- (二) 關於「政府採購法與案例解析」及「公文寫作與習作」之課程部分，基於實際業務需求，多數受訪者均肯認前述 2 課程之功能，並有增列相關上課時數之建議。
- (三) 部分受訓人員反映課程安排太緊湊，建議延長訓練期程部分，受訪學員及部分學者專家亦有相類似之建議。
- (四) 至於講座授課滿意度及委外代訓機關（構）學校之滿意度值偏低之問題事涉保訓會行政管理事項，研究團隊尊重主管機關權責。

第二節 公務人員考試錄取人員基礎訓練與其他訓練間之區隔性

本節主要探討初任公務人員基礎訓練與其他訓練間之區隔性，以下針對高考基礎訓練與普考基礎訓練之區隔、地方特考基礎訓練與高普初考基礎訓練課程之區隔、高普考試基礎訓練與升官等訓練之區隔等議題，分別加以分析說明。

一、高考基礎訓練與普考基礎訓練之區隔

關於高考基礎訓練與普考基礎訓練之區隔，謹依焦點團體座談會議及深度訪談之結果分析說明如下：

（一）焦點團體座談會議分析

關於高考基礎訓練與普考基礎訓練之區隔性問題，於第 1 次及第 3 次焦點團體座談會議中，咸認有應予區隔之必要，主要的區隔標準則在於業務屬性與繁簡難易，至於各項考試區隔性之議題未列入第 2 次焦點團體座談會議之題綱中，併此敘明。另第 1 次及第 3 次焦點團體座談會議相關意見意見節錄如下：

「高考跟普考他初任公務人員的訓練大致上會有兩個部分會有明顯不同，這明顯不同都是跟基本公務知能有關，大概我們可以把牠分成兩個，可以在課程那個做一個銜接，也許可以藉由課程設計來想想看我們現在關鍵行為指標是不是要做修正，一個是就普考來講，他跟高考在政府財政相關事務上可以做明顯區隔，高考這應該要讓初任公務人員懂預算法、懂預算的編列，因為他未來可以成為中堅幹部。普考這部分而言，政府財政預算這部分他反而需要知道的是行政處理、政府採購業務，我覺得這部分是可以做強化。第二個以公文處理為例在高考層級需要知道的已經是新聞處理而不再是公文處理，因為新聞部分有大環境跟小環境，小環境就是機關內部他能夠撰寫新聞的成員其實沒有大家想像的多，就是有些人他來寫新聞稿反而像是在寫訴願書那樣硬，那這部分就層級來講是可以強化的，普考這部分可以偏向公文簽辦跟製作，所以有部分高考公文書處理，反而應該是在普考的時候就應該先讓他們做了解。高考這部分應該是在公文處理上進一步掌握新聞議題跟新聞議題處理還有輿論回應，這可以讓高考跟普考在這部分做一個比較明顯的區別（第 1 次焦點團體座談會議意見）。」

「其實對用人單位而言，不論是高考或普考進來的，工作都一樣，都是做一樣的事情，……雖然對用人單位來說都是一樣的，可是我們在訓練制度的設計上，高考還是可以比較深入一點、專業一點，還是可以有其區隔（第 3 次焦點團體座談會議意見）。」

（二）專家學者深度訪談意見分析

高考基礎訓練與普考基礎訓練之區隔，允宜以業務屬性、工作複雜程度、職責輕重為判別標準，關於高考基礎訓練與普考基礎訓練的區隔，茲以兩種考試取得之官等職等不同，而職等標準又涉及其工作繁簡難易、責任輕重及所需資格條件程度，因此，兩者在訓練上的要求將反映在業務屬性、工作的複雜程度、職責輕重等面向，大抵而言，就算相同課程高考可偏向理論性、創新性及個案分析，普考則可著重操作性、技術性與執行性，詳如受訪者 A6、A10 及 A11 所言：

「其實這個應該先確認，就是說六職等以上的具有什麼條件？六職等以上的話，可能有時候要比較多的決策或政策方面，所以你的課程內容自然就要區隔。基本上文官需要具備什麼法律常識、法律的概念，應該要有調查，然後分程度，普考的有普考的、高考有高考，深度應該不一樣（A6）。」

「訓練制度基本上最大問題是我們的考選部分出了問題，換句話說，我們的普通考試和高等考試在對公務人員的選擇上並沒有很具體的差異。以現狀而言，普考跟高考的考選的區別力跟鑑別度非常弱的話，採用目前現行的高考普考的訓練制度和內容，基本上並不需要太加苛求，也就是說兩種訓練內容如果相同的話也沒有太大關係。不過重點在於高考跟普考在現階段到

底有什麼是必定要訓練的，我覺得應該要從逆向工程的角度來看（A10）。」

「普考的基礎訓練會跟高考的訓練再拉大一點差異，普考有很多東西甚至要教他們電腦或是這種基礎文書操作，也就是裡面不用講太多理論的東西，就操作的或者是那個行政倫理有關的如公務人員的行為準則，……層級比較低的這些人，要重視他們的操作、倫理以及成本效益，簡報技巧等這些，也可能是幫長官做簡報的技巧，我覺得這個部分是可以去跟高考做一些區隔（A11）。」

二、地方特考基礎訓練與高普初考基礎訓練之區隔

關於地方特考基礎訓練與高普初考基礎訓練之區隔，謹依焦點團體座談會議及深度訪談之結果分析說明如下：

（一）焦點團體座談會議分析

關於地方特考基礎訓練與高普初考基礎訓練之區隔，第1次焦點團體座談會議與會學者專家並未提出相關意見；復以各項考試區隔性之議題未列入第2次焦點團體座談會議之題綱中，第3次焦點團體座談會議則做成應予區隔，並針對課程設計提出外加與內含2種方式，詳如第3次焦點團體座談會議意見，謹節錄如下：

「地方特考與高普考的基礎訓練當然需要加以區隔，課程設計部分可以區分為外加與內含兩種方式，其中如地方制度法、地方自治法規、地方創生、跨域協調等涉及共通性部分的課程可以考慮外加；至於地方生態、地方單行法規、地方自治工作技巧，地方府會關係等則可融入既有課程，採取內含的方式處理（第3次焦點團體座談會議意見）。」

（二）專家學者深度訪談意見分析

學者專家對於地方特考基礎訓練與高普初考基礎訓練應否加以區隔，呈現正反兩極之見解

地方特考基礎訓練與高普初考基礎訓練之區隔學者專家們容有不同之見解，有學者以為無須加以區隔，甚至認為地方制度等特色課程如果有其重要性，無論中央或地方公務人員均應加以瞭解，允宜納入課程安排；詳如受訪者 A12、C1 及 C2 所言：

「我覺得地特不太需要跟他同等級的高普初考區隔，……再者我反而覺得地方制度法憑什麼在中央政府就是不用知道，我怎麼反而覺得地方制度誰都應該要知道（A12）。」

「我覺得大的架構課程其實都是可以共通的，不需要特別為了地方特考，……在哪個區塊，又分得更細（C1）。」

「因為我們調訓是一直都有，基訓人員是隨時都有可能來補訓，他不會純然都是地特的同學。因為其實他們如果在地方政府，主管通常都會針對這些部分跟他們加強，不太可能會在基訓就完全告訴他們到機關要怎麼去做這些事情。此外，像我們很多高考學員也都來自六都，他們其實就滿貼近中央的一些作風或制度。或是直接執行中央的政策，其實他們反而對中央還比較了解，其實沒有必要特別區分（C2）。」

亦有學者以為，地方特考基礎訓練與高普初考基礎訓練兩者特性不同，自當有所區隔，可資加以區隔的課程涵括：共同生活圈的課題、地方制度法等，至於課程的安排，有建議另行增加課程，也有建議於既有課程中透過不同師資、觀點、教材及講義來加以區隔，亦有建議將地方特考的訓練下放給地方政府，中央僅作框架式的規範等意見，詳如受訪者 A6、A9、A10、A11 所言：

「在某一些課程上，你可以地方特考的課程換一下，或者譬如說地方預算與經費，講義就另外編，也可以用同樣的課程但是用地方的角度去看。課程上、師資就切割開來，地方歸地方，當然你叫地方行政的老師可以，但你如果沒有，就地方的官員，你中央可以任何官員都來上，地方也可以。至少說讓他知道地方生態是怎麼樣、地方的運作怎樣，讓他一上手的時候就知道怎麼配合，不會產生價值混淆（A6）。」

「地方特考的呢？地方的人文風土、經濟、發展主軸，這些課程勢必要加進去，那至於比重多少，那不一定，因為台灣這麼小，也不見得就是每個地區有很大的區隔，但總是要有一些特色，你跟高普考的訓練區隔，這是我對特考這東西我是贊成課程要有一些特色……我覺得是需要增列一個單元，因為現在的單元裡面要加入地方的特色，而不能要求每個老師在某些地方加一些地方特色（A9）。」

「地方公務人員的初任訓練是不是應該要跟高普考訓練人員有所區隔，我是覺得是可以的，可以的重點其實會在於我們現行組織法制上是有所謂的共同生活圈的觀念，在實施上卻碰到很大問題就是在同一個共同生活圈的縣市首長因為不同黨，就不願意來合作，但是以台灣幅員來看生活圈的共同建設其實是可行且必要的，在這種情況下地方公務人員特考及格人員可以增加某一部分的所謂的共同生活圈的課題來進行研討（A10）。」

「特考叫地方政府去做，讓他們自己訓練，我們有一個框架給他，但是說那個框架大概只佔他們大概百分之六十，剩下百分之四十他們就應地制宜（A11）。」

三、高普考試基礎訓練與升官等訓練之區隔

關於高普考試基礎訓練與升官等訓練之區隔，謹依焦點團體座談會議及深度訪談之結果分析說明如下：

（一）焦點團體座談會議分析

關於高普考試基礎訓練與升官等訓練之區隔，第 1 次焦點團體座談會議與會學者專家並未提出相關意見；復以各項考試區隔性之議題未列入第 2 次焦點團體座談會議之題綱中，至於第 3 次焦點團體座談會議則做成應予區隔之共識，同時對於現行升官等訓練著重於核心職能的養成與專題研析；基礎訓練著重於行政知能、公務法規、公務人員核心價值、當前重要政策為核心的作法加以肯定，除此之外，更在課程規劃融入受訓學員公務生涯「未來性」的討論，並作成建議，詳如第 3 次焦點團體座談會議意見，謹節錄如下：

「升官等訓練特別強調核心職能，尤其是各種的危機管理、政策溝通、績效管理、跨域管理，同時前述課程與概念在專題研討的時候用得最多，所以升官等訓練強調核心職能最後形成一個團隊的報告是正確的。至於基礎訓練、初任官等的，則以行政知能、公務法規、公務人員核心價值、當前重要政策，等 4 個面向為核心也是妥適的。……雖然這不是我們研究的焦點但當前升官等訓練與在職訓練重複性過高，升官等是否仍需特別受訓……（第 3 次焦點團體座談會議意見）。」

「高考三級的受訓者應是未來導向，因其未來升遷至 14 職等都有可能，所以應要多一些未來性思考，不能只侷限在六等，這一級的就要更多創造力，提高更多主動性的，更多方案構想的方向也許較有幫助，大概這兩個區隔應該會在上面……（第 3 次焦點團體座談會議意見）。」

（二）專家學者深度訪談意見分析

1、肯定高普考試基礎訓練與升官等訓練區隔之必要性，基礎訓練允宜以概念建構為主；升官等訓練允宜著重在案例分析及問題導向

參與基礎訓練者對於公務體系之理解多為一張白紙，而參與升官等訓練者係已有公務運作知識及經驗者，兩者之課程內容自當有所區隔，基礎訓練允宜以概念建構為主；升官等訓練允宜著重在案例分析及問題導向，詳如受訪者 A6、A7、A12 及 C1 所言：

「這兩個訓練當然一定是不一樣的，升官等訓練是你已經有基礎了、有經驗了，只是為了升到更高的官等所以受訓。基礎訓練是基本概念的學習，基本概念就是不必太深入，可以稍微廣一點、有概念性的東西，需要學的都有學到（A6）。」

「我會覺得基礎訓練、升官等訓練就不一樣。因為基礎訓練他是一張白紙，所以一開始就要樹立典範。但是他今天已經是進階，所以訓練的方式我就會以問題為導向。……基礎訓練是奠基，升官等訓練是落實，因為他們都是有經驗的（A7）。」

「我真的強烈建議薦升簡，在盡可能的範圍之下都用案例或個案的討論，如果有更多元的方式，像是什麼情境演練、籃中演練，各種方法更好。不過，一但教學教法多元了以後，除非你有 criteria 打分數，不然他們就會來行政救濟（A12）。」

「初任的那些基礎訓的公務人員，他就是白紙，他可能連公文是什麼他都不知道，怎麼寫他也不知道，那相關的法規他也沒有概念，所以他來上基礎訓的時候我們就是會依照課程配套會設計那些比較基礎的課程，讓他有一些先對於公務運作的基礎知識，……就升官等的部分來講，因為他們都有一定的服務年

資了，所以會希望他們來的時候其實是，像我們今年就是有設計 PBL 課程，就是問題導向學習，希望他們可以帶著問題來，……然後來的時候你已經有這些先備知識了，你可以帶著你的疑問去跟老師討論互動（C1）。」

2、薦升簡之升官等訓練，允宜視工作績效表現及個人能力提升的觀點，改由用人機關就擬予陞遷者加以辦理

雖然升官等訓練非本研究之焦點，惟於訪談中有學者明確指出，從經濟上的成本效益來看，目前的升官等訓練，虛擲國家太多不必要的訓練資源，尤其是薦升簡訓練及格人員，多少人候用終生，於退休前，均未曾陞任簡任官。再者，從升官等訓練的本質來看，應該還是要由用人機關視工作績效表現以及個人能力提升的觀點來進行訓練的規劃和實施為妥，尚無須由保訓會統籌。經研究團隊審慎研酌後，衡諸其所言，事屬至理，爰併提請委託機關參考，誠如受訪者 A10 所言：

「升官等訓練我基本上是比較不是很贊成升官等訓練，比較合理的方式應該是把他列入常規的訓練考慮，也就是說升官等這件事情，恐怕應該還是要由用人機關視工作績效表現以及個人能力提升的觀點來進行訓練的規劃和實施，而不是採用升官等訓練的方式，訓練很多人然後讓他們就來候用升遷（A10）。」

四、小結

關於高考基礎訓練與普考基礎訓練之區隔，從焦點團體座談會議的結果來看，咸認有加以區隔之必要，區隔的標準則在於業務屬性與繁簡難易。在深度訪談部分，專家學者認為：高考基礎訓練與普考基

礎訓練之區隔，允宜以業務屬性、工作複雜程度、職責輕重為判別標準。

關於地方特考基礎訓練與高普初考基礎訓練之區隔，從焦點團體座談會議的結果來看，做成應予區隔的結論，針對課程設計的部分，以不增加新課程為原則，將現有課程以外加與內含 2 種方式來做為地方特考基礎性與高普初考基礎訓練之區隔。在深度訪談部分，專家學者對於地方特考基礎訓練與高普初考基礎訓練應否加以區隔，呈現支持與反對的不同見解。

關於高普考試基礎訓練與升官等訓練之區隔，從焦點團體座談會議的結果來看，做成應予區隔之建議，主要針對升官等者已具備相當的公務經驗，受訓學員之背景與高考基礎訓練學員截然不同，並同時對於現行升官等訓練及基礎訓練課程配當表之內容予以肯定。在深度訪談部分，專家學者肯定高普考試基礎訓練與升官等訓練區隔之必要性，另有學者建請有關薦升簡之升官等訓練，允宜視工作績效表現及個人能力提升的觀點，改由用人機關就擬予陞遷者加以辦理，經研究團隊詳慎研議後，認屬妥適，併請委託機關參考。

第三節 課程規劃與教學教法之適配

本節主要探討初任公務人員基礎訓練課程規劃與教學教法之適配，以下分就焦點團體座談會議及深度訪談的結果加以分析說明。

一、焦點團體座談會議分析

關於初任公務人員基礎訓練課程規劃與教學教法之適配，參照 3 次焦點團體座談會議意見結果，大抵對於保訓會現行之課程配當表達肯定之意，並同意採取既有基礎上漸進調整修正以臻完備的調整方向，

同時強調課程名稱及內容並非重點，落實多元教學教法，方為提升具體學習成效的重要關鍵。茲將 3 次焦點團體座談會議相關共識意見節錄如下：

「高普考及格的學生，未來的公務同仁只有 1 個月的時間你希望他們成為一個怎樣優秀拔尖的公務人員，其實不需要有太多期待，其實這樣對保訓會來說是太沉重壓力跟負擔，其實保訓會及國家文官學院不管是任何訓練，包括整體課程設計及安排都是最好的，真的要滿肯定保訓會在這方面的努力（第 1 次焦點團體座談會議意見）。」

「除非會裡面政策決定準備要對這個單元跟課程名稱做大幅度的修正或者調整，以現行的課程名稱跟授課單元來當作基礎做一個調整，或加以精進，是比較務實的一個做法（第 2 次焦點團體座談會議意見）。」

「落實多元教學技法：內容再好，教法不對都無用。所以課程與內容要能搭配，但問題是跟師資的背景有很大的關係，事實上所有課程設計就只有兩個原則，目標導向、學員導向，你要知道學員要甚麼，但是你要有目標、未來性，這沒有問題，這整個不是，但是你在教法上就是要跟他過去經驗跟未來導向這部分要接軌，你經驗若無一點點接軌他都不會接受，成人就是成人，就是不一樣，他不會像小孩一樣。所以這裡我只說要多元教學技法，多元教學技法是由這裡來訓練我們老師呢？還是說你們就是把教案寫好，讓老師真的也要去實踐，當然我覺得老師很難規範，但我不曉得行政人員有那種能力讓老師都願意有多元教學技法，我覺得那才能夠落實（第 3 次焦點團體座談會議意見）。」

二、深度訪談分析

（一）專家學者的意見評析

1、課程安排部分

（1）允宜增加數位課程的應用，並適度調整實體課程之科目或時數

隨著數位科技的進步與創新，造成人們在知識的獲得、資訊的交換、溝通模式出現重大的改變。尤其在成人學習的應用，由傳統式師生面對面式的教學，逐漸導入開放式的數位學習。所謂數位課程即是以所有數位媒體，像是電視、電腦、廣播、網路等進行學習的課程。和傳統上課方式不同，數位課程沒有時間地點的限制、可以由使用者控制自己的學習進度，讓學習與課程變得更加個人化，詳如受訪者 A7、A10、C1 及 C2 所言：

「現在像這一些國際趨勢等等都可以變數位，那我們就可以說明天要上的課表出來了，下午就要討論了，所以今天上午跟他有關的 related 的 article，或 related 的 journal 你得自己回去看，看完了以後下午就開始進行討論了，而不是需要老師站在那裡，由一張一張 power point 講給他聽。所以我是覺得說上課的方式要改，那結構也要改。（A7）。」

「我國的訓練制度我一直都覺得我們可以採用的是兩階段的課程，比方說我們可以透過數位學習的方式，在網路上就要求參訓者先行閱讀教材，然後要先行通過教材內容測試，然後才進行教學討論，也就是說把更多課程都把他設定為討論的課程，而非單純的老師在傳授基本知識（A10）。」

「其實數位線上學習課程，今年也是有新的政策，升官等的部分就是會要求一定要在結訓之前，上完 10 個小時的數位課程，但是課程內容部分就是沒有辦法盡如人意（C1）。」

「對我們來講會覺得課程太多，職能跟課程怎麼配中間一定會有落差，所以就變成說他們過多的課程，其實反而應該在教材或是課程的調整上，可能有些是可以稍微精簡的，對於他們吸收會比較好。比如說一些國家重要的政策或課題的部分，其實可以變成線上課程，升官等今年開始就有 10 小時的課程挪去數位。升官等訓練有一些課程時數，比如說策略管理或什麼管理有多 3 小時就可以挪去用，課程配當的部分。就可以調去管理的能力，或是公務知能、法律等等，看要調在哪裡（C2）。」

（2）強化訓練課程與用人機關需求及公務人員職涯發展之連結

我國當前培訓業務課程設計的特色，係落實以職能為基礎之訓練規劃，提升訓練成效。針對用人機關進行需求調查與評估後，復依公務人員職涯發展路徑規劃系統化及層級化的訓練課程，俾使訓練結果符合受訓人員、用人機關首長與單位之需求。因此，如何精進課程設計可以再予強化連結訓練課程與用人機關需求，乃至於學習者個人公務人員職涯發展之關係，詳如受訪者 A8 及 A10 所言：

「他們對角色的認知，或者他們對自我這樣的工作性質或者是工作責任的未來的發展，他們其實是欠缺理解、不太去思考，我倒覺得這種課程是應該要相當程度的增加。受訓的對象是公務員，所以我們怎樣去跟公務員的角色，跟公務員的職涯發展的價值做連結（A8）。」

「假設我們用人機關能夠在訓練階段裡面跟受訓者能夠進一步的連結的時候，也就是說受訓機關能夠對他們特別想要的能力在課程設計上增加，或是說在現有受訓時程裡面安排，先進行參觀、觀摩，甚至於有一點實習的階段，然後再回到受訓單位，進行比較進一步的訓練的話，整個訓練的成果跟效果應該也

會有所提升……我們要求或是希望公務人員能夠在實務上能有更好的邏輯推理能、數量能力，對於公共政策的理解能力、溝通能力，以及對於公共政策真正在制定過程裡會牽涉到的這些溝通協調、跨部會的協調這些能力，反而都沒有在我們的訓練課程裡面表達出來，這是很大的問題（A10）。」

（3）多數學者專家對於專題討論持正面評價，均認有賡續辦理之必要

專題研討具有多元教學之功能，除能促進團隊合作凝聚向心尚有合作互動學習、個案教學等方式之優點，故多數學者專家對於專題研討持正面評價且認有繼續辦理之必要，至於題庫過少、同學套招及便車者等缺失，於實務執行上均有解決之法，詳如受訪者 A6、A10、A11 及 C2 所言；

「我不反對這個專題討論，可是題目真的要分別不同的層次，高考班還是高考班的，簡任班就是簡任班的，就是不一樣（A6）。」

「運用專題報告，我覺得那都會是在訓練過程裡面的一個有效方法，而且是多元有效的方法，怎樣都會比講授法好（A10）。」

「我覺得專題的控制包括題目這些東西已經控制到你沒有甚麼東西可以再控制，他倒是可以測出來一些人的臨場表達，我覺得專題研討有它存在的必要（A11）。」

「我們盡量是異質性編組，所以他們也會覺得獲得很多。我們這裡盡量是行政技術都混雜，那他們就會可以學到不同的優點（C2）。」

2、教學教法之適配－強調以學習者為中心的多元教學教法

當前我國培訓業務教學方面的特色，即是重視學習者為中心的教學方式，兼顧理論與實務教學教法，採學習者為中心之多元教學教法，包括翻轉學習、角色扮演、問題導向學習、影片學習、個案教學、體驗學習、職務見習等，以深化學習效果。深度訪談結果多數學者亦認為應採多元的教學教法，且應按不同種類的訓練及課程而有不同的比重，詳如受訪者 A10、A11、A12、C1 及 C2 所言：

「如果我們把課程部份我們引進心理學方面的測驗或是人力資源管理方面的測驗，來進行各種模擬，甚至於評量中心法等這種教學或是實作的練習的話，事實上我們不但是能夠在教學教法的過程裡面，比較更進一步理解公務人員初任訓練能力面向，以及非記誦式的教學目標，這樣會有更好的效果，但是如果採用這種方式的教學教法，必須要在整個訓練邏輯上要有很大調整，這個權責機關也必須要付出更多經費來做研究跟準備（A10）。」

「要先改變老師，……我覺得最好的方式就是一個新的議題就出一本書，有點像空中大學，他幾乎用這本書把那個範圍我不管你有多大把他畫起來，就國家文官學院出版，然後當然也有作者的名字，出版一系列的跟這個相關，以後要加再加，例如大數據（A11）。」

「我覺得教學教法，當然按照不同的訓練，要有不同的比重，那現在都做的很好，都至少要求要兩種或三種以上的方法百分比多少，那這個對講師會有一些壓力，有個指引所以就會想辦法把個案，把案例，問題導向的學習方法會導入你的教學，當然這個不能強求，你要有評鑑的方式看講師有沒有這樣子上，上的結果怎麼樣，那講師可能下次不來了覺得子麻煩，這個麻

煩是個大問題，因為我沒有時間準備；所以你可以按照不同的層次做不同的教學比重，多元的教學方式彈性（A12）。」

「多元的教學教法雖然在基礎訓部分我自己覺得沒有辦法那麼的全面，是因為有些同學的確是一畢業他就考上了，確實沒有實務的工作經驗，……所以在執行上可能會有一點點的落差，可是這個部分很重要（C1）。」

「新世代他們都是網路從小餵養到大的，專注力沒有那麼的高。但是他們對一些圖像、影音，或是一些比較具體，比如說讓他們實際去演練的那種課程，他印象比較深。比如說專討，他就是藉由討論，然後有吵過架或是有過不同的看法，他們就會很印象深刻。如果老師是用傳統的教學然後又不是很吸引他們，你就會發現他們在放空，眼神在渙散。那如果說是用比較活潑的教學方式，是有實際個案討論的，然後有個主題讓他們去演練或模擬，或是一些比較遊戲競賽方式的，他們會比較投入而且比較喜歡，那印象也比較深刻（C2）。」

（二）受訓學員的看法

1、受訓學員對於初任公務人員訓練課程規劃的意見

（1）課程內容多元、規劃扎實緊湊。

受訓學員對於初任公務人員基礎訓練的感受為課程內容多元，並期待於受訓期間可以學習公務人員之基本知識與能力，並於完訓後辦理實際業務時能銜接順利。諸如受訪者 D1、D2、D3、D5、D7 及 D10 所言：

「可以學到很多東西，因為課表的内容蠻多……（D1）」

「時間很緊湊都在上課（D2）」

「考試前幾天還在上課，課程內容可精實不用多（D3）」

「課程紮實、講座內容生動有趣、非常實用（D5）」

「課程很多，很充實（D7）」

「我覺得在 4 週的訓練期間，文官學院有一點太過於求好心切的想要提升初任公務員素養跟能力，排了太多課程（D10）」

（2）當前基礎訓練之科目與受訓學員實際業務相關者最受青睞

受訓學員認為當前基礎訓練最有幫助的科目均與其實際業務有關，包括：專題討論、公文寫作、法學知識、問題分析解決實務、行政程序法與案例解析、政府採購法與案例解析及人際溝通，茲說明如下：

A、專題討論

當前基礎訓練的科目中，最受到受訓學員關注且認為最有幫助的科目就是專題討論，詳如受訪者 D1、D4、D5、D9 及 D10 所言：

「學習去接受、尊重別人的意見，或者是把所有人的想法做整合（D1）。」

「會把當初那 1 個月寫計畫的想法跟那個實際基礎訓的想法連結在一起，回去以後是不是可以用到（D4）。」

「每一個人各有所長，然後在討論的過程中會比較多創意的激發，那因為我剛跟妳提到的工作就大部分都要跟民眾溝通協調，團隊合作跟溝通協調的重要性（D5）。」

「主要是團隊合作，因為專題報告，就是大家會比較不同領域的人在一起（D9）。」

「因為我們做工程都是團隊分工，所以提升團隊合作能力，可以同時提升工作效率（D10）。」

B、公文寫作

公文寫作也是受到多數受訓學員們肯定其於日後公務生涯中最有幫助的科目，誠如受訪者 D1、D3、D5 及 D8 所言：

「受訓前就有接觸公文，也因為每天都要寫公文，所以公文寫作這個課程也會有所幫助（D1）。」

「公文是很基本需要的，可以多一點實作或是講解實例的部分（D3）。」

「回來馬上就是要撰寫公文，有一些概念的話公文寫作較易上手（D5）。」

「因為老師也有教書寫的概念，然後我們有分組討論說要怎麼去寫一篇公文這樣，然後這些都有一些幫助（D8）。」

C、法學知識

法學知識（公務法律與應用單元）同樣是受到許多受訓學員們肯定其於日後公務生涯中最有幫助的科目之一，誠如受訪者 D3、D4、D8 及 D9 所言：

「帶實務，且透過案例的東西去教，還不錯（D3）。」

「採購法，還沒上基礎訓之前就知道未來會辦一些採購方面要注意的方向（D4）。」

「行政程序法，行政作業上的規範是怎樣，怎樣才不會去碰觸到行政程序法規定的部分（D8）。」

「最有幫助的，因為有的課程與日常的工作息息相關，有的課程可以提高個人能力（D9）。」

D、問題分析解決實務

問題分析解決實務的科目，同樣因為涉及實際問題的解決，與其可具體應用的特性，受到受訓學員們的歡迎，而認為頗有助益，詳如受訪者 D4 及 D5 所言：

「SWOT 分析、向右向左的魚骨圖，就知道以後有計畫，可以用這些工具來分析（D4）。」

「那時候老師上完，就是在如何撰寫一個完整的計畫，然後有教我們向右向左魚骨圖。那向右就是把分析社會背景成因列舉出來，那向左就是它們的解決方式，然後擬定一個計畫（D5）。」

E、行政程序法與案例解析

行政程序法與案例解析可以提供初任公務人員實際業務執行之指引，並避免逾越相關規定，成為受訓學員們認為幫助最多的科目之一，詳如受訪者 D1 及 D8 所言：

「業務上會用到，……就是可以幫助在法條上面的運用更加清晰（D1）。」

「告訴我們說行政作業上的規範是怎樣，怎麼才不會去碰觸到行政程序法的部分（D8）。」

F、政府採購法與案例解析

茲以政府採購法與案例解析，為工程類及總務單位直接執行業務所需，且其他各單位亦有採購需求，均可能於採購時作為需求單位，因此成為受訓學員認為最有幫助的科目之一，詳如受訪者 D8 及 D9 所言：

「我是工程類的，辦一些採購方面要注意的方向（D8）。」

「因為我是總務，所以需要了解採購，他上課內容很多，除了我們課本以外，他有整理簡報文稿給你，可以自修（D9）。」

G、人際溝通

政府部門也是一種「職場」，公務人員同樣需要面對眾多的人際溝通協調的挑戰，必須學習多種技能來增加專業職能與自我成長，方足以應付民眾的對於公部門不斷增加的期待，因此人際溝通的課程成為受訓學員認為最有幫助的科目之一，詳如受訪者 D3 及 D11 所言：

「覺得人際溝通課程對於內部溝通是有幫助的（D3）。」

「團隊合作裡面，跟學員一起合作，或是寫 paper 的時候，在人際方面的溝通我覺得對我有很大的幫助（D11）。」

（3）基礎訓練之科目與實際業務無關者易遭受訓學員忽視其重要性

至於部分學員以跟專業連結不大而建議取消「憲法精神與政府組織」（D3）、「專書閱讀心得」（D7、D10），或「國家重要政策與議題」、「族群融合與多元文化發展」、「性別主流化」、「人權議題與發展」以這些課程每年都會在公務人員線上課程重複要求，而建議取消（D1、D4），研究團隊認為上開課程均對培養公務人員國家意識，增益公共服務動機與組織精神力至關重要，而「國家重要政策與議題」等相關議題之所以每年均需重複上課，正是彰顯其重要性之所在，渠等基於科目與實際業務無關而忽視其重要性，係因不瞭解基礎訓練的定位與目標而有此議，基此，研究團隊認為有於每梯次基礎訓練的過程中，向受訓學員說明基礎訓練之定位與目標。

（4）非傳統式講授法的教學方式較受學員肯定

根據研究團隊訪談受訓學員，徵詢渠等對於基礎訓練之中覺得印象深刻且感受較為有效之教學教法，涵括：合作學習教學法、問題解決教學法及討論教學法，茲說明如下：

A、合作學習教學法

合作學習的類型包括學生小組成就區分法（Student Teams-Achievement Divisions；STAD）、小組遊戲比賽法（Teams-Games-tournaments；TGT）、小組協助個別教學法（Team Assisted Individualization；TAI）、拼圖法Ⅱ（JigsawⅡ）、共同學習法（Learning Together；LT）五種類型。合作學習的型態雖然有多種，其實施步驟卻頗為類似，大致如下：1.準備教材；2.說明學習任務；3.進行學習分組；4.教室座位空間的安排；5.學習評量；6.學習成就表揚（林寶山，1998）。受訓學員對於採取合作學習教學法的評價都很滿意，詳如受訪者 D2、D9 及 D11 所言：

「老師有請我們直接依照座位分組，去做一個問題的解決情境討論，要上去做表演。這種上課方式，會比直接講課還要好（D2）。」

「專題研討無論資料查找、小組成員的團隊合作以及口頭報告的練習，都對我幫助很大（D9）。」

「我印象中應該是一個有關於法規的那個課程，老師會現場丟 3 個議題出來，然後因為我們原本就已經分好小組嘛！然後馬上叫我們在短時間裡面，例如：給 5 分鐘或 10 分鐘去討論完之後，然後馬上請學員上去做報告，我覺得還蠻有趣的 D11）。」

B、問題解決教學法

「解決問題教學法」是通過尋找解決某一特定問題的途徑，以提高學生解決實際問題能力的教學模式；是一種廣為採行的教學法，透過研究發展，其實施方式也多有變化，例如發現式教學法（discovery teaching）和探究式教學法（inquiry teaching）都是衍自問題解決教學

法（國家教育研究院，2000）。受訓學員對於採取問題解決教學法的上課方式都很滿意，詳如受訪者 D3 及 D5 所言：

「他有教一個魚骨圖，SWOT 分析，並配合實務解說，……我覺得它的上課方式還不錯。至於像教條式的，法條式的上課方式我就比較沒有辦法接受（D3）。」

「問題分析解決實務學習分析工具（魚骨圖），很受用，馬上跟同學討論要怎麼畫出來，其實印象蠻深刻，可能就是會之後會想到有這個方法可以應用。也就是一個課程，分上半堂，那下半堂就開始實務作業這樣子（D5）。」

C、討論教學法

討論教學法是採用對話形式，使教師與學生、學生與學生，相互交換意見和觀點，是一種介於教師主導與學生自我探究之間的教學法，既是一個學習過程，同時又是一種社交過程。藉由對於議題的探討，使所有參與上課成員在溝通過程，彼此交換意見，進而達到教學目的（國家教育研究院，2000）。受訓學員對於採取討論教學法的授課方式普遍來說接受度都很高，詳如受訪者 D6 及 D7 所言：

「我比較偏好授課方式以增加互動性為主的授課方式對我最有幫助的、比較容易理解（D6）。」

「有些老師是很自然而然的，很像在聊天，很像和朋友，那種很隨性的授課方式我很喜歡，……用聊天的方式，慢慢帶進他想傳授給我們的經驗、觀念、觀點，我覺得很棒（D7）。」

三、小結

關於初任公務人員基礎訓練課程規劃與教學教法之適配，從焦點團體座談會議的結果來看，均肯定保訓會現行之課程配當，但在教學

教法與課程規劃部分，提出因受訓學員的心態受到評鑑制度的影響，使得教學教法與課程規劃受到限制。在深度訪談部分，專家學者對於課程安排部分認為：1、允宜增加數位課程的應用，並適度調整實體課程之科目或時數。2、強化訓練課程與用人機關需求及公務人員職涯發展之連結。3、多數學者專家對於專題討論持正面評價，均認有賡續辦理之必要。在課程與教學教法之適配方面，則強調以學習者為中心的多元教學教法。

至於受訓學員對於初任公務人員訓練課程規劃的意見，涵括：1、課程內容多元、規劃扎實緊湊。2、當前基礎訓練之科目與受訓學員實際業務相關者最受青睞，例如：專題討論、公文寫作、法學知識、問題分析解決實務、行政程序法與案例解析、政府採購法與案例解析及人際溝通。3、基礎訓練之科目與實際業務無關者易遭受訓學員忽視其重要性。4、非傳統式講授法的教學方式較受學員肯定，例如：合作學習教學法、問題解決教學法及討論教學法。

第四節 評鑑方法及其他相關配套措施

本節主要探討初任公務人員基礎訓練的評鑑方法及其他相關配套措施，以下分就焦點團體座談會議及深度訪談的結果加以分析說明。

一、焦點團體座談分析

第 1 次焦點團體座談會議對於評鑑方法的見解，認為評鑑制度是一個滿強的誘因，如果沒有考試及專題報告是不行的，因為根據過去相關的研究結果顯示，基本上評鑑制度是必要的之惡，沒有的話所衍生的問題恐怕會更大。

第 2 次焦點團體座談會議，對於評鑑方式有一個新的見解認為；當前評鑑方式中本質特性的部分，建議參照法官訓練及外交人員訓練之作法，區別為「及格」、「不及格」，凡本質特性，如有違反類似公務員服務法等相關法令規定而有「德不配其位」的情形，即列為「不及格」，而不及格就予汰除，至於後續汰除標準之訂定或具體實施方式，建請由保訓會相關權責主管單位本於權責酌處。

第 3 次焦點團體座談會議對於評鑑方法中有關專題研討的部分未有共識，其中多數肯定專題研討的正功能，諸如：團隊合作、創意啟發等；但是也有其中一位學者專家，從其負功能如：搭便車者難以杜絕、初任公務人員實務經驗不足等為由建議取消基礎訓練之專題研討，併此敘明。

綜上，從 3 次焦點團體座談會議的整理來看，大抵肯定現行的評鑑方法，惟第 2 次焦點團體座談會議具體建議將當前評鑑方式中本質特性的部分，參照法官訓練及外交人員訓練之作法，另明定具體標準，區別為「及格」、「不及格」，凡本質特性如有違反類似公務員服務法等相關法令規定，而有「德不配其位」的情形，即列為不及格並予汰除。

二、深度訪談分析

（一）專家學者的意見評析

對於當前初任公務人員基礎訓練之評鑑方法、配分比例及信效度等議題，學者專家多持肯定見解，至於其中有學者（A11）提出因基礎訓練的結果涉及其基本身分的得、喪、變更，相關評鑑作業允宜維持考試規格部分，據悉目前保訓會之實務作法，已確實參照高普考試之標準辦理，應屬妥適，詳如受訪者 A10、A11、C1 及 C2 所言：

「我們的評量結果只是針對適合、不適合擔任公務員，……這樣重點應該是增加人際之間考核問題，應該是要增加他口頭表達能力，應該要增加說他邏輯思考能力是什麼，這才是我們要採用評量的重點（A10）。」

「關鍵是在於說那個不及格的人要怎麼去處理，……因為仍然是永業制，只是把永業制的判斷把它給切兩段，那後面那一段的人的那個貪腐的因子就很高，所以訓練的在做評鑑的時候，那你要變成跟考試一樣的規格（A11）。」

「我是比較少聽說（關於評鑑配分比例及信效度的意見），但是實際上在執行確實就是考試紙筆測驗部分那些會對那些技術類的學員比較辛苦是真的（C1）。」

「評鑑倒還好，因為其實見仁見智（C2）。」

（二）受訓學員的意見分析

1、當前初任公務人員基礎訓練之評鑑方法應屬妥適

當前基礎訓練對於學員學習成效的評鑑方式，主要係依據公務人員考試錄取人員訓練辦法第36條規定略以，基礎訓練受訓人員成績，按其本質特性及課程成績二項評分。其所占百分比如下：一、本質特性：百分之二十。包括品德、才能及生活表現。二、課程成績：百分之八十。其中專題研討成績占百分之三十，測驗成績占百分之五十。對於當前評鑑方式的反思，經研究團隊訪談結果發現，多數學員認為無需調整學習成效的評鑑方式，如受訪者D1、D3、D6、D9、D11所言：

「目前的評鑑方式應該不太需要調整，因為調整的話這樣會對其他就是工程或技術類的，會更加有負擔（D1）。」

「我覺得還不錯，大概八九成都有抓到，只是有一些東西它是沒有辦法呈現的，像有些人在專題報告裡面還是會有搭便車的，不是跟著參與真的很難說（D3）。

「我是覺得目前這樣還可以。因為你口頭報告他是團隊專題，他就是口頭輪流，他有限制每個人都要報告到跟回答問題，其他就是以書面考試，我覺得是還可以接受（D6）。」

「目前看來評鑑方式尚屬公允，各方面的比重都很恰當，只要努力一點就不用擔心需要補訓（D9）。」

「因為整個最後結束的分數，主要重點在專題，因為專題比例比較重，筆試測驗，主要看你在這個月受訓裡面上課的科目下去做考試，所以如果以比例來講，分配是蠻平均的，我認為目前的評鑑方式是 ok 的（D11）。」

2、關於基礎訓練所上的課程中需否依據受訓人員先備知識的有無，採取依能力分班授課的方式，呈現正反兩極之看法

關於基礎訓練所上的課程中需否依據受訓人員先備知識的有無，採取依能力分班授課的方式的問題，支持者認為行政程序法與案例解析、政府採購法與案例解析、預算編審與經費運用、行政程序法、法學或行政學等相關科目，由於先備知識將影響教學方式與學習成效可以採取依能力分班的方式。詳如受訪者 D1、D4、D9 及 D11 所言：

「行政程序法與案例解析、政府採購法與案例解析、預算編審與經費運用等科目可以考慮依學員之先備知識與能力採取能力分班（D1）。」

「像行政程序法，我們是完全沒有經驗被擺一起上課，一個鴨子聽雷，一個老師一直再講他以前上過的東西，一個不想聽一個人聽不懂的狀況有點好笑（D4）。」

「由於有些錄取的職系並無法學或行政學方面的考試科目，因此對這些受訓學員而言，如果不採取分班授課會不會造成聽課吃力的現象不無疑問? (D9)。」

「我覺得一般行政、一般民政類科的學員因為考試科目的關係，已經具有一般公務的相關知識，這些科目其實是可以按照程度能力來分班的。因為這種學員其實他已經本身具有相關的職能 (D11)。」

認為無需調整者認為，基礎訓練本應聚焦共通性的職能、依程度分班將產生優劣階級比較心態、失去不同類科同學間連絡交誼及相互學習的機會等理由建議維持現行做法，詳如受訪者 D2、D6、D7、D8、D10 所言：

「覺得還好，因為他畢竟是基礎訓，就是基本公務員都要有的知識，他們如果後面還要上這些他們需要專業訓，所以我覺得不太必要先做分班授課的動作 (D2)。」

「我覺得這樣有好有壞，依這樣分可能就是技術類分一班，可是有的人就是想要認識不同領域的人，這樣他變成失去這機會 (D6)。」

「我覺得不需要程度分班，大家會覺得原來你比我優秀等等，不如直接你這個類科的我另外分一個班就是專門去上這個，考試要怎麼考又是另外一回事了 (D7)。」

「我們可以認識的朋友可不只侷限在技術類科，可以像以前有學過的同學請教.....我還是比較偏向不要分班 (D8)。」

「我認為沒有必要，尤其如果在考試內容都是一樣的前提之下，分班的用意是要讓沒有先備知識的人在上課的時候比較容易

理解上課內容，那勢必會教的比較慢，由於原本上課的時數就已經教不了多少內容，分班只會更慘不會更好（D10）。」

三、小結

關於初任公務人員基礎訓練的評鑑方法及其他相關配套措施，從焦點團體座談會議的結果來看，大抵肯定現行的評鑑方法。在第 2 次焦點團體座談會議具體建議將當前評鑑方式中本質特性的部分，參照法官訓練及外交人員訓練之作法，另明定具體標準，區別為「及格」與「不及格」，不及格者即予汰除；第 3 次焦點團體之討論，則肯定專題研討機制的設計精神，且在紙筆測驗評鑑機制的討論中，做成減少使用的共識，在深度訪談部分，學者專家對於當前基礎訓練之評鑑方法、配分比例及信效度等議題多持肯定見解。至於受訓學員則認為：

- 1、當前初任公務人員基礎訓練之評鑑方法應屬妥適。
- 2、關於基礎訓練所上的課程中需否依據受訓人員先備知識的有無，採取依能力分班授課的方式，呈現正反兩極之看法。

第六章 結論

本章將針對本研究在次級資料分析與訪談中之發現，依據本文之研究目的進行論述，並針對研究發現，提出後續研究之建議，而在政策建議部分，則按短期與中長期之劃分，以提供相關單位作為後續政策研擬之參據。

第一節 研究發現

一、公務人員應具備之各項職能需求、訓練目標及訓練內涵部分

（一）當前課程配當與職能已能具體對應

目前規範初任公務人員基礎訓練之課程內容及授課時數之課程配當表，係依據「公務人員高普初考及相當等級特種考試基礎訓練授課主要目標與相關職能一覽表」加以配置，焦點團體座談及學者專家深度訪談結果均認為當前課程配當與職能均能具體對應。

（二）現行職能及課程配當表已能涵括初任公務人員所需之各項基本職能需求

根據本研究團隊訪談參加初任公務人員訓練後 1 年之參訓學員發現受訪者對於公務人員基本職能之需求涵括：溝通技巧、法學知識、為民服務與外語能力；以及於前述受訓學員之主管的深度訪談則發現，機關所需初任公務人員最主要的共通性職能為溝通能力，前述各項職能需求，除外語能力外，均已明訂於現行職能及課程配當之中。至於外語能力鑑於其是否屬於初任公務人員應具備之共同性職能不無疑義，且尚非能於短短 4 週的初任公務人員基礎訓練期間獲得成效，似尚不宜列入新增職能或初任公務人員基礎訓練之項目。

（三）基礎訓練應以充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、

服務態度及行政程序與技術為主要定位與目標

基礎訓練依公務人員考試錄取人員訓練辦法之法定目標係以充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度及行政程序與技術為重點，也就是涉及初任公務人員共通性的核心職能，就此定位與目標，3次焦點團體座談會議及專家學者均予以肯定。

(四)部分受訓學員對於基礎訓練之法定目標不甚明瞭，因而希冀於基礎訓練中增訂專業訓練課程

從受訓學員訪談的過程中發現仍有部分受訓學員，希冀於基礎訓練中增列各類科之個別專業能力之相關課程，顯然對於公務人員考試錄取人員訓練辦法有關基礎訓練定位與方向之相關規定未能有正確之認知與理解，恐將影響訓練機關發送訓練回饋意見之正確性。

二、升官等訓練 V.S.基礎訓練、高考訓練 V.S.普考訓練間應有之區隔性，以及地方特考基礎訓練應有的課程特色

(一)高考與普考基礎訓練區隔的原則性標準在於依據業務屬性、工作複雜程度、職責輕重等進行不同的課程安排

根據研究結果，無論是焦點團體座談會議及學者專家之深度訪談，均認為高考基礎訓練及普考基礎訓練有加以區隔之必要，至於區隔的原則性標準包括：業務屬性、工作複雜程度、職責輕重等。綜言之，高考可偏向理論性、創新性及個案分析，普考則可著重操作性、技術性與執行性。

(二)地方特考基礎訓練與高普初考基礎訓練應否加以區隔及如何區隔呈現多元意見

綜合焦點團體座談會議及學者專家深度訪談的結果，對於地方特考基礎訓練與高普初考基礎訓練應否加以區隔之問題，容有以下三種

意見：

1、支持區隔說

採此說之學者專家的主要論點為地方特考基礎訓練與高普初考基礎訓練兩者特性不同，自當有所區別，課程設計部分可以區分為外加與內含兩種方式，其中如地方制度法、地方自治法規、地方創生、跨域協調等涉及共通性部分的課程可以考慮外加；至於地方生態、地方單行法規、地方自治工作技巧，地方府會關係等則可融入既有課程，採取內含的方式處理並可反映在如：共同生活圈的課題、地方制度法等相關課題。

2、反對區隔說

採此說之學者專家的主要論點為，既為基礎訓練相當等級之考試，無須因分派至中央或地方而有所區隔。且高考和普考的考取人背景及資質差別不大，在考選方法及技術上無法將兩者做出明顯的區隔，所以在訓練設計上無需做太大的區隔。另有受訪者認為高考和普考初任人員開始分發後工作不會有太大的差異，所以在訓練上不需有太大區隔，而應訓練一些初任公務人員的基本態度。

3、重要性判斷原則

採此說之專家學者的主要論點為，以當前中央與地方政府關係緊密，何以中央政府公務人員無須了解地方制度法或有關都會圈治理等具地方特色之相關課程，再者地方制度等特色課程若有其重要性，無論中央或地方公務人員均應加以瞭解，不僅應列入地方特考基礎訓練之課程，更應納入高普初考基礎訓練的正式課程。

(三)肯定高普考試基礎訓練與升官等訓練區隔之必要性，基礎訓練允宜以概念建構為主；升官等訓練允宜著重在案例分析及問題導向

焦點團體座談會議及專家學者訪談均認為高普考試基礎訓練與升官等訓練兩者應予區隔之共識，同時對於現行升官等訓練著重於核心職能的養成與專題研析等問題解決導向能力之培養；基礎訓練則應著重於行政知能、公務法規、公務人員核心價值、當前重要政策等概念建構之課程為核心的作法加以肯定。

三、檢討訓練課程，並配合調整之課程規劃，提出相適配之教學教法

(一)學者專家多數肯定現行之課程配當表中有關初任公務人員基礎訓練課程規劃與教學教法之適配

從 3 次焦點團體座談會議與會學者專家對於現行之課程配當之課程規劃及教學教法均表肯定，並認為只須於現行做法的基礎之上，採取漸進調整修正的方式，為未來精益求精的變革方向，同時認為課程名稱並非調整重點，如何在既有的課程科目中，落實多元的教學教法，才是提升受訓學員具體學習成效的重要關鍵。

(二)當前訓練課程已能落實以職能為基礎之訓練規劃，且多數學者專家對於專題討論持正面評價，均認有賡續辦理之必要。

我國當前培訓業務課程設計的特色，係落實以職能為基礎之訓練規劃，施行結果已能見其訓練成效。多數學者專家對於專題研討持正面評價，肯定其具有多元教學之功能、促進團隊合作、凝聚向心、合作互動學習、落實個案教學等優點，咸認有賡續辦理之必要。

(三)關於受訓學員對於初任公務人員訓練課程規劃的意見，謹歸納如下 4 點：

- 1、課程內容多元、規劃扎實緊湊。
- 2、當前基礎訓練之科目與受訓學員實際業務相關者最受青睞。
- 3、基礎訓練之科目與實際業務無關者易遭受訓學員忽視其重要性。
- 4、非傳統式講授法的教學方式較受學員肯定。

第二節 政策建議

課程設計與規劃之架構及配當，並非朝令夕改，必須以不同期程之目標，已目標作為調整之核心，因此本研究將調整之建議分為短程、中長程，列點式呈現如下：

一、短程

- (一) 職能架構與課程配當涉及職能本位與知識本位，允宜審慎再思兩者本質上之差異及其相互關係

目前規範初任公務人員基礎訓練之課程內容及授課時數之課程配當表，係依據「公務人員高普初考及相當等級特種考試基礎訓練授課主要目標與相關職能一覽表」加以配置，課程配當與職能均能具體對應，然而同一職能需求，可以開設的相關科目有很多，但為何擇定某一科目的理由卻不充分，恐將陷入套套邏輯 (tautology)，也就是「怎麼說都對」的邏輯困境。此外，選擇具備公務人員職能者進入公職，應於「考選階段」即予把關，如果考選階段無法鑑別出適任公務人員者，而希冀藉由後端一個月左右的短期基礎訓練，以課程的安排來培養擔任公務人員所需之職能，亦恐事倍功半。

- (二) 職能與課程設計應配合時代潮流與時俱進，並應依據未來公務人員所需職能前瞻擘劃訓練課程

依據保訓會 2017 年公布之基礎訓練授課主要目標與相關職能一覽表，其職能的依據主要係依以 2014 年「考選部國家考試職能分析工作評估報告應用於考試錄取人員基礎訓練一覽表」為主，惟該職能研究迄今已歷 4 年，面對全球化下公民社會的發展與資通訊科技的日新月異，人民對於政府施政要求亦有所改變，允宜配合；此外，當前的課程設計，基本上仍延續傳統 20 世紀的基調，面對前述的變遷，從

前瞻的觀點，允宜將課程聚焦並結合未來公務人員所需展現的邏輯推理、數據領略，對於公共政策的理解與執行力，以及對於公共政策制定過程中所涉及的溝通協調、跨部會協調等能力或強化與資通訊科技發展相關的職能，諸如：公私協力能力、跨域治理能力、公民參與的應對能力及整體資安觀念養成等。

(三) 為提升受訓學員意見回饋之正確性，主管機關宜加強宣導說明
基礎訓練之定位與方向及其與專業訓練之差異

根據研究結果顯示，仍有部分受訓學員未能清楚基礎訓練之定位與方向，以及基礎訓練與在職訓練或個別類科專業訓練之區別，恐將影響結訓意見回饋之正確性，基此，建請保訓會允宜加強宣導說明基礎訓練之定位與方向及基礎與專業訓練兩者之差異。

(四) 增加數位課程的應用，並適度調整實體課程之科目或時數

隨著數位科技的進步與創新，使人類在知識取得、資訊交換及溝通模式等面向出現重大改變。傳統師生面對面式的教學已不再是唯一或最佳的知識傳播方法，開放式數位學習的方式日形重要。尤其數位課程的可接近性突破傳統面對面教學法在時間及場域的限制，且可由使用者自行控制學習進度，使學習課程更加符合個人需求。因此，建議將須先驗知識或未列入考科的相關科目，儘量納入數位課程，同時配合新增重要科目或增加重要科目之上課時數。

(五) 強化訓練課程與用人機關需求及公務人員職涯發展之連結

我國當前培訓業務課程設計的特色，係落實以職能為基礎之訓練規劃，提升訓練成效。目前大抵已能符合用人機關之需求，但尚未能針對個別公務人員職涯發展路徑加以規劃系統性及層級化的訓練課程。因此，如要更進一步精進課程設計可考量強化訓練課程與用人機關需求，乃至於學習者個人職涯發展之關係。

(六) 針對高普初考之間課程設計之區隔性，提出具體說明如下

1、大方向及原則上

- (1) 高考基礎訓練應該比普考訓練的內容更深入、課名可以一樣，但須分程度。
- (2) 相對於普考訓練聚焦在操作性能力的培養，高考基礎訓練要更有創新性、更能夠聚焦在規劃及對問題分析與解決的判斷。
- (3) 「高考的公務法律與應用」以及「當前國家政策」的比例應比普考加重。

2、在具體的課程方面，各單元與課程的調整

- (1) 高考的「多面向管理」需要更進一步釐清其內涵及對應課程的妥適性，或可改為「創新思考與問題解決」。
- (2) 「團隊合作」應從「文官倫理與價值」的單元中移到「公務知能與行政技術」單元之下。
- (3) 因「公務倫理與核心價值」注重在清廉的價值，而「公務禮儀」涵蓋團隊合作及溝通能力，故在「公務倫理與核心價值」和「公務禮儀」的課程比例，得著重於「公務禮儀」。
- (4) 「公務倫理與核心價值」、「廉能政府與廉政倫理規範」、「經典研析與文官素養」合併，課程安排精簡化。
- (5) 「公務人員行政責任與權利義務」、「保障制度與實務」合併。

3、個別課程部分之建議

- (1) 高考「民眾陳情案件解析」或「公共關係與政策溝通」可加入輿情或各類型陳情 2「回應」的元素，以因應需求。
- (2) 普考基礎訓練「電子化政府與服務運用」應加入資安的元素或改成「政府資訊系統應用與資安管理（與高考同）」
- (3) 增加資訊素養或資料治理相關課程，訓練學生對於資料基本的

判讀以及運用倫理等事項。

(4) 基於工作性質的差異(高考強調規劃, 普考強調執行), 普考基礎訓練的「專題研討」可考慮簡化。

(七) 持續落實並強化以學習者為中心的多元教學教法, 使課程與教學教法能有良好適配

當前我國培訓業務教學方面的特色, 即是重視學習者為中心的教學方式, 兼顧理論與實務教學教法, 課程內容兼具理論與實務, 研究結果多數學者專家均肯定當前做法之必要性, 並建議應持續落實及強化「以學習者為中心的多元教學教法」, 包括: 翻轉學習、角色扮演、問題導向學習、影片學習、個案教學、體驗學習、職務見習等, 以深化學習效果。

(八) 關於「本質特性」之評鑑項目, 鑑於受訓人員如有違反公務員服務法等相關法令規定而有「德不配其位」的情形, 即應予以汰除。建請保訓會可另案研議後續汰除標準與實施方式。

有關基礎訓練之評鑑方式, 依據訓練辦法第 36 條第 1 項及「公務人員考試錄取人員訓練成績考核要點」等相關規定, 基礎訓練成績考核項目包括本質特性(占 20%, 包括品德、才能及生活表現)、課程成績(占 80%, 包括專題研討占 30%, 測驗成績占 50%〔紙筆測驗占 45%, 專書閱讀心得寫作占 5%〕)。本質特性的評量目前係由該班之雙輔導員負責。目前本質特性的部分, 建議參照法官訓練及外交人員訓練之作法, 區別為「及格」、「不及格」, 凡本質特性, 如有違反類似公務員服務法等相關法令規定而有「德不配其位」的情形, 即列為「不及格」, 而不及格就予汰除, 至於後續汰除標準之訂定或具體實施方式, 建請由保訓會相關權責主管單位本於權責酌處。

(九) 紙筆測驗考試影響到學員受訓之課堂專注度與表現, 建議調整

評鑑機制內容與規劃。

- 1、增加開書考之比例，減少教材背誦之壓力，使受訓學員專注於課堂教學內容與討論。
- 2、課程設計與安排依授課單元分設考試與非考試科目，將欲進行考試科目先行教學、評鑑，再進行非考試科目之教學(如態度與倫理價值、優質服務)，降低學員於非考試科目之課堂一心多用之情形。

二、中長程

本研究對於中、長期的課程規劃與調整，認為可以延續對於短期課程調整之延伸，以設立中、長期改革目標，臚列如下：

(一) 參考英國課程規劃方式，配合社會發展與政治變化適時調整課程培訓目標與科目

英國的課程規劃方式，將初任公務人員所需受訓之課程做項目區分（也就是對應所謂的職能項目），並以課程計畫作為修正課程科目之期程（3年或4年1期），可搭配政治變化與社會發展適時修改課程科目與目標之對應，與時事的配合時代的發展，讓公務體系能與國內發展所需結合。

(二) 參考日本訓練期間之派遣學習制度，結合理論與實務，落實訓用合一

參考日本對初任公務人員之基礎訓練培訓期為5週，但在課程目標與設計上有均衡技巧、知識以及人文關懷層面，培訓期5週內包含1週地方政府派遣與社福機構派遣各1週，強調訓用合一等方式作為參考，或是如專家學者所提出之分解基礎訓練之方式，先行兩週基礎訓練搭配1週或2週實務訓練，再接著2週基礎訓練（課程可多以搭配實際案例等授課方式之科目，以增加學員在前兩週之實務訓練經驗結合，促進訓用合一之概念）。

(三) 師法美國與德國結合本國重點發展產業人才，建立專業職群

配合本國產業發展作為公務人力培訓重點，像美國、德國，對公務人員之培訓朝向專業人士訓練等課程規劃，以職群所需加強一國公務人力培訓與各職群人力所需。

(四) 多元應用數位學習輔助系統，結合個人學習需求，強化自我學習

結合 e 政府學習時數之設計，將部分課程設計為選修與必修課程之概念，讓初任公務人員可以有彈性選修自我認為不足之學科，可以上載過去授課之教學影片，使學員可以自我複習達到自我學習之目的。

(五) 參考新加坡公私協力規劃與培訓，同步提升公私部門人才之訓練與交流，達到全民皆訓的願景，促進整體國力之提升

建議可參考新加坡公私協力的規劃與培訓方式，增加與企業人才互動，同時達到了解未來人才趨勢，加以鏈結了企業的國際發展與未來人才所需之面向，使社會發展與國家發展相互結合，達到「全民皆訓」。傳達一觀念，一國之公務人員培訓與國家發展，並非僅為公務人員之責任，全民皆須了解，用此方式如若可以加強公民對國家公務人力所需之處。

(六) 建立師資庫，進行師資培訓，落實師資篩選，及建立教學成效與續聘制度的連結

在教學教法之分析時發現授課教師對於同一課程之教學方式不盡相同，教材也與不同教師有所差異，因此對此本研究建議教師在授課之教材與教學教法應對應上列點調整之項目作為編列課程教材之依據。另再對公務人員所需之教師，予以師資培訓課程，以減少相同科目受訓下學員學習內容差異過大的問題。此外並應建立教學成效與續聘制度的連結，以確保課程品質及訓練成效。

第三節 研究建議

一、基礎訓練允宜落實以學習者為中心的多元教學教法，惟個別課目與教學教法之適配，囿於研究經費與時程，尚無法於本研究結果中歸結，允宜進行後續研究

當前我國培訓業務教學方面的特色，即是重視學習者為中心的教學方式，兼顧理論與實務教學教法兼具理論與實務，採學習者為中心之多元教學教法，包括翻轉學習、角色扮演、問題導向學習、影片學習、個案教學、體驗學習、職務見習等，以深化學習效果。然而其具體應用，仍應視各科目之不同來搭配不同的教學教法。囿於研究經費與時程，尚無法於本研究結果中歸結，允宜進行後續研究。

二、提升各界對各考試類科之專業職能及各層級公務人員職能的研究與其重要性的討論

當前有關我國公務人員應具備職能之相關研究，其研究範疇僅侷限於與職能相關之一般性理論論述，或少數有關核心職能的研究，從橫斷面來看，允宜強化各公務領域專業職能之研究；從縱貫面來看，高、中、低階公務人員所需職能的差異，以及應有不同程度要求的部分等相關研究仍非常缺乏。因此允宜鼓勵或擴大委託人事行政學界參與相關研究，或由與訓練業務相關之人事機關進行研究，或進行徵文鼓勵全體公務人員參與相關實務意見的表達與研究分析。

三、鼓勵學術界進行更多有關公務人員基礎訓練課程規劃、教學教法及評鑑方式的基礎研究與本土調查

在歷史的發展脈絡中，知識份子一直扮演著關心制度發展與變革的建言者，當前學術界有關人事行政相關議題的研究，參照學者參與的人數，相關研究論文產出的數量，以及相關研究無法指導或提供實

務具體改善建議的危機，顯然我國對相關研究的投入仍有再向上提升的空間，因此，為了快速提昇我國相關研究與本土實証調查之品質，謹提供以下可行之建議：

- (一) 召開各種相關議題的座談會或研討會在學術界帶動研究之風氣。
- (二) 鼓勵學術界投入公務人員基礎訓練課程規劃、教學教法及評鑑方式的基礎研究與本土調查。
- (三) 獎助或提供相關研究計畫，鼓勵學界進行公務人員基礎訓練課程規劃、教學教法及評鑑方式相關實証資料的統計及蒐集，以建構相關評估指標。

參考文獻

中文部分

人事院公務員研修所 (2018)。初任行政研修，2018 年 10 月 25 日，取自：

<http://www.jinji.go.jp/kensyusyo/kensyuu/course-syonin/index.htm>。

公務人員保障暨培訓委員會 (2014)。公務人員高等考試暨普通考試錄取人員基礎訓練需求調查結果報告，臺北：保訓會。

王旭統 (2014)。公務人員核心職能之形成途徑與評選面向。公務人員月刊，(81)，34-42。

王淳瑩 (2016)。運用分組合作學習於公務人員考試錄取人員基礎訓練之研究：學習情況之比較。文官培訓學刊，1 (2)，1-35。

古珮琪、陳文學 (2016)。以原住民為服務對象之公務人員核心職能探討：民眾需求觀點。臺灣原住民族研究學報，6 (4)，1-21。

史美強、陳秋政 (2011)。公務人員考試錄取人員訓練篩選機制之研究。台北市：考試院。

考試院 (2010a)。文官制度與專技考試詞彙。考試院網頁。2018 年 6 月 18 日，取自：

<https://www.exam.gov.tw/lp.asp?ctNode=684&ctUnit=153&baseDSD=53&mp=1>。

考試院 (2010b)。考試院研究發展委員會專題研究報告彙編 (四)。台北市：研究發展委員會。

考試院研究發展委員會 (2018)。英國人事行政組織簡介。台北市：銓敘部。

考選部 (2013)。國家考試職能分析推動工作職能評估成果報告。臺北：考選部。

余致力、陳志瑋、林嘉隆、陳薇如、蘇毓昌 (2003)。公務人員考試錄取人員訓練、分發與試用制度改進之研究。臺北：保訓會。

吳定 (1999)。公務人員訓練需求調查之研究。臺北：保訓會。

吳秦文 (2009)。我國公務員培訓制度改革評議-以法國公務人力之培訓為借鏡。法令月刊，(7)，128。

呂育誠、林淑馨、郝培芝、陳耀祥 (2015)。公務人員進用及升遷訓練制度之跨國比較研究。2018 年 10 月 8 日，取自：

[https://www.csptc.gov.tw/FileUpload/443-9967/Documents/%E5%85%AC%E5%8B%99%E4%BA%BA%E5%93%A1%E9%80%B2%E7%94%A8%E5%8F%8A%E5%8D%87%E9%81%B7%E8%A8%93%E7%B7%B4%E5%88%B6%E5%BA%A6%E4%B9%8B%E8%B7%A8%E5%9C%8B%E6%AF%94%E8%BC%83%E7%A0%94%E7%A9%B6\(%E4%B8%8A%E7%B6%B2%E7%89%88\).pdf](https://www.csptc.gov.tw/FileUpload/443-9967/Documents/%E5%85%AC%E5%8B%99%E4%BA%BA%E5%93%A1%E9%80%B2%E7%94%A8%E5%8F%8A%E5%8D%87%E9%81%B7%E8%A8%93%E7%B7%B4%E5%88%B6%E5%BA%A6%E4%B9%8B%E8%B7%A8%E5%9C%8B%E6%AF%94%E8%BC%83%E7%A0%94%E7%A9%B6(%E4%B8%8A%E7%B6%B2%E7%89%88).pdf)。

李一志 (2008)。警察機關分局長核心職能建構之研究-以彰化縣警察局為例。國立彰化師範大學工業教育與技術學系碩士論文，未出版，彰化。

李宗薇、胡志愷 (2016)。從教學設計觀點探討公職培訓之教材與進行方式。**T&D 飛訊**，(219)，1-23。

沈建中 (2008)。論地方政府公務人員考試錄取人員訓練--建構以核心能力為基礎的訓練模式。**研習論壇**，94，41-53。

沈建中 (2009)。公務人員核心職能與培訓--論以核心能力為基礎的培訓模式與個案教學模式建構芻議。**研習論壇**，107，30-46。

沈建中、沈麗山 (2007)。兩岸公務人員考試錄取人員訓練模式之比較與展望索。**展望與探索**，5 (2)，102-118。

林天祐 (2004)。校務評鑑專業化的探討。載於張明輝 (編)，**教育政策與教育革新** (319-340 頁)。臺北市：心理。

林進材 (2008)。教學原理。臺北：五南。

邱君燕 (2016)。職能分析與公務人員訓練規劃:以桃園市政府為對象。國立政治大學行政管理碩士論文，未出版，台北。

保訓會 (2018)。公務人員晉升官等 (資位) 訓練成績評量要點。2018，10 月 31 日取自：

<http://www.csptc.gov.tw/pages/detail.aspx?Node=48&Page=12596&Index=-1>

施佩萱、蔡佳津 (2015)。國家文官學院辦理公務人員考試錄取人員基礎訓練之編班方式與學習成效評估。**人事行政**，190，63-74。

國家文官學院 (2018)。〈考試錄取人員基礎訓練〉，國家文官學院網頁，https://www.nacs.gov.tw/02_trainprogram/00_admin_page_ba.asp?ID=JNOQPPLQGMKQG，2018/08/23。

張涵榆 (2014)。公務人員考試類科、應試科目與職能適配性之研究-以【一般行

- 政職系】為例。國立臺灣大學政治學研究所碩士論文，未出版，台北。**
- 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。
- 張霄亭、朱則剛、張鐸嚴、洪敏琬、胡怡謙、方郁琳、胡佩瑛（2002）。**教學原理**。臺北：空中大學。
- 許南熊（2017）。**各國人事制度—比較人事制度**。臺北：商鼎數位出版有限公司。
- 陳玉貞（2015）。**職能應用於公務人員考選之研究**。國立臺灣大學國家發展研究所碩士論文，未出版：台北。
- 陳志瑋、余致力（2005）。公務人員考試錄取人員訓練制度改進之研究。**國家菁英**，1（1），99-115。
- 陳金貴（1999）。人力資源發展的新趨向公務人員職能的提昇。**公務人員月刊**，40，6-14。
- 勞動部（原行政院勞工委員會）（2013）。**職能基準發展指引**。台北市：勞動部。
- 勞動部（原行政院勞工委員會）職業訓練局（2013）。**職訓局勞動力發展辭典——職能**，職訓局網頁，
<http://laborpedia.evta.gov.tw/link1.asp?did=F041&result=yes>，2018/4/29。
- 舒程（2011）。〈員工教育訓練成效評估之分享〉，勞動部勞動力發展署網頁，http://ttqs.wda.gov.tw/Column_Files/86be7e62e86844d3a8f1af60ddb3c06a/員工教育訓練成效評估之分享.pdf，2018/08/26。
- 黃東益（2011）。**薦升簡訓練成效評估網路追蹤及回饋機制之研究**。保訓會委託研究報告，未出版。
- 黃東益（2018）。**107年教學法運用統計分析**。台北市：人事行政總處。
- 黃富源（2013）。公共治理與公務人員核心職能之體現。**公共治理季刊**，1（1），116-120。
- 黃榮源（2001）。國際培訓新趨：英國「文官學習」系統新制評介。**T&D 飛訊**，（127），2-3。
- 楊文振（2009）。**精進我國文官制度取才、育才、用才、留才，提升國家競爭力——從新加坡談起**。台北市：銓敘部。

- 趙永茂、蔡田木、朱金池、陳俊宏、李衍儒等，(2015)。警察人員職能與工作表現之研究-以警察特考分流制度為例。台北市：警政署。
- 劉念琪 (2010)。建立訓練成效評估追蹤制度之研究。台北市：保訓會。
- 蔡良文 (2011)。論文官核心職能-教考訓用觀點。T&D 飛訊，121，1-22。
- 蔡壁煌、許秀春、林建達 (2014)。公務人員訓練需求評估--以「公務人員高等考試錄取人員基礎訓練」為例。人事月刊，348，4-19。
- 蔡壁煌、彭富源 (2013)。公務人員考試錄取人員訓練制度之定位、現況與展望。人事行政，182，56-68。
- 蔣麗君、傅凱若 (2017)。數位治理的核心素養—公務資訊職能培力。台北市：台北市政府。
- 鄭晉昌 (2003)。公務人員之訓練制度。T&D 飛訊，(11)，2-3。
- 鄭錫鍇 (2008)。當代地方公務人員的職能發展與培訓工程。研習論壇，94，33-40。
- 蕭乃沂、李蔡彥、楊子申、李洛維、許鈺昕、賴怡樺、劉子瑄 (2018)。數位治理人力資本與職能策略研析調查。台北市：國家發展委員會。
- 賴姿伶 (2014)。〈公務人員基本能力培訓成效之評估〉，《T&D 飛訊》，198：1-25。
- 謝秉蓉 (2012)。高雄市政府公務人員職能模型研究與建構研究報告。高雄：高雄市政府。
- 鍾瑞國、李一志 (2008)。警察分局長核心職能建構之研究—以彰化縣警察局為例。警學叢刊，39 (2)，31-54。
- 蘇德全 (2000)。人力資源培訓之新觀念與作法—新加坡政府的啟示，2018年10月8日，取自：<http://epaper.hrd.gov.tw/20/EDM20-0501.htm>。
- 顧慕晴、林彰聰 (2013)。我國公務人員考試錄取人員基礎訓練課程加強「專業倫理」內涵之探討，國家菁英，9 (3)，59-73。

英文部分

- Babbie, E. R. (1998) . *The Practice of Social Research*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Boyatzis, R. E. (1982) . *The Competence Manager: A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Catano, V.M. (1998) . “Appendix 1: Competencies: A review of the literature and bibliography.” *Canadian Council of Human Resources Associations*. in <http://www.chrpcanada.com/en/phaseIreport/appendix.asp>. Latest update 27 April 2018.
- Civil Service and The Rt Hon Lord Maude of Horsham, (2018) .Civil Service competency framework. Oct15.2018, from <https://www.gov.uk/government/publications/civil-service-competency-framework>.
- Derouen, C. & Kleiner, B. H. (1994) . New Developments in Employee Training. *Work Study*, **43** (2) , 13-16.
- Guglielmino, P. J. (1979) . The Hierarchy of Management Skills. *Management Decision*, **8** (4) , 341-345.
- Hayes, J. L. (1979) . A New Look at Managerial Competence: The AMA Model of Worthy Performance. *Management Review* ,**68** (11) ,2-3.
- Kaslow, N. J. (2004) . Competencies in Professional Psychology. *American Psychologist* ,**59** (8) ,774-781.
- Ledford, G. (1995) . Paying for the Skills, Knowledge, and Competencies of Knowledge Workers. *Compensation & Benefits Review*, **27** (4) ,55-62.
- McClelland, D. C. (1973) . Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist* ,**28** (1) , 1-24.
- McLagan, P. A. (1980) . Competency Models. *Training & Development Journal* ,**34** (12) . 22-26.
- Mirabile, R. J.(1997). Everything You Wanted To Know About Competency Modeling. *Training & Development* ,**51** (8) ,73-77.
- Parry, S. B. (1998) . Just What Is a Competency? And Why Should You Care?

***Training 35* (6) ,58-64.**

Ralelin, J. A. & Cooledge, A. S. (1995) . From Generic To Organic Competencies.

***Human Resource Planning,18* (3) ,24-33.**

Spencer, L. M. Jr. & Spencer, S. M. (1993) . ***Competence at Work: Model for Superior***

Performance. New York: John Wiley & Sons,Inc.

Thornton III, G. C. (1992) . ***Assessment Centers in Human Resource Management.***

Reading. MA: Addison-Wesley.

U.S. Office of Personnel Management (2018) . Training and Development Policy

Wiki. Retrieved October 28,2018,from

<https://www.opm.gov/WIKI/training/Index.asp>

附錄

附錄 1、公務人員高普初考及相當等級特種考試基礎訓練授課主要目標與相關職能一覽表

授課單元	課程名稱	主要目標	擬達成之關鍵行為指標 (註 1)	考選部 職能分析報告 共通內涵 (註 2)
多面向管理	創新思考與問題解決 (含案例解析與實作) (4 小時)	瞭解創新思考與問題解決之方法工具，進而將理論應用於公務實作，包括工作流程簡化、人力服務再造等，引導受訓學員歸納知識，提升創新思考與問題分析解決之能力。	高考 Q1、B4	創新、 問題分析與解決 自主性、 主動學習
	績效管理 (含案例解析與實作) (4 小時)	瞭解組織績效管理的基本概念與步驟，使受訓學員對於如何進行組織或計畫層次的績效管理工作，有基本概念並能實際運用。	高考 U3、U6	行政管理、 問題敏感度
優質服務 (高考)	公共關係與政策溝通 (含案例解析與實作) (3 小時)	瞭解公共關係與政策溝通的基本概念，以期實際運用於政策推動，有效掌握組織成員、社會民眾、媒體、立法機關及利益團體等利害關係人之溝通互動，以利政策行銷，並做好公共關係。	高考 U7-10、 U12、 Q5	文字及口語理解/表達 主動傾聽、 人際關係溝通技巧 組織內部協調、 組織外部溝通
	民眾陳情案件解析 (3 小時)	以顧客導向服務的基本概念為基礎，瞭解處理民眾陳情案件之重要性及處理方法，輔以實際案例解析，讓受訓學員回到工作崗位時能夠實際應用，提升為民服務績效。	高考 U1-2、 U11-12	主動學習、 顧客服務
優質服務 (普初考)	職場溝通與人際關係 (3 小時)	瞭解公部門內部組織不同層級間的互動關係，與需要具備之人際知能，並進而運用適當與有效的溝通技巧，以達成不同的關係目標。	普考 u9、q1-3、q7-8	文字及口語理解/表達 主動傾聽、 人際關係溝通技巧 組織內部協調、 組織外部溝通
	顧客導向服務 (3 小時)	瞭解顧客導向的基本概念，並著重於便民措施、櫃台化服務、民眾陳情案件之基本處理方法等內涵，以利公務實際運用。	普考 u1、 u7、q9	主動學習、 顧客服務
公務知能與行政技術	方案管理與習作 (含案例解	學習如何經由一套有系統的方案規劃方法、執行步驟與績效評核	高考 Q2-Q4	蒐集資訊、 歸納及演繹推理、

授課單元	課程名稱	主要目標	擬達成之 關鍵行為 指標 (註1)	考 選 部 職能分析報告 共 通 內 涵 (註2)
(高 考)	析與實作) (6 小時)	方式，以有效的進行公共方案管理。並經由習作進行實務演練，以期具備有方案規劃的初步能力。		分析思考、 分析資訊、 評估資訊可用性、 制定決策並解決問題
	<u>公文寫作與習作 (含文書處理、案例解析與實作)</u> (6 小時)	使受訓學員學習與瞭解有關公文寫作技巧及應遵循規範，並經由習作進行實務演練，以期具備處理複雜或難度較高公文書之能力。	高考 B2-3	公文寫作、 閱讀理解、 專注細節、 應用文書
	預算編審與經費運用 (3 小時)	瞭解中央政府總預算案之編製程序、籌編之基本原則與立法院審議程序，以及預算執行時之相關控制及彈性規定，並運用於公務。	高考 B2、L2	事務管理、 組織與法令
	政府資訊系統應用與資安管理 (3 小時)	瞭解政府資訊應用與管理之推動策略及措施，並熟悉各項政府資訊服務發展、應用及資訊安全管理現況。	高考 U2、B2	歸納及演繹推理、 分析思考、 資訊應用
公務知能與 行政技術 (普初考)	工作計畫與執行 (含案例解析與實作) (6 小時)	瞭解工作計畫的意義及工作計畫的撰寫原則與重點，學習撰寫可操作的工作計畫。並經由習作進行實務演練，以期具備有工作計畫規劃的初步能力。	普考 q4、q6	蒐集資訊、 歸納及演繹推理、 分析思考、 分析資訊、 評估資訊可用性、 制定決策並解決問題
	問題分析解決實務 (3 小時)	瞭解問題解決之方法工具，進而將理論應用於公務實作，包括工作流程簡化、人力服務再造等，引導受訓學員歸納知識，提升問題分析解決之能力。	普考 q4、q6	問題分析與解決 自主性、 主動學習
	<u>文書處理與公文寫作 (含案例解析與實作)</u> (6 小時)	瞭解文書處理基本規定，並經由習作進行實務演練，以期具備寫作基本公文書的能力。	普考 b2-3	公文寫作、 閱讀理解、 專注細節、 應用文書
	預算與經費執行 (3 小時)	瞭解政府預算的基本概念與功能，認知經費報支的重要法令規定與作業程序，並運用於公務。	普考 b2	事務管理、 組織與法令

授課單元	課程名稱	主要目標	擬達成之 關鍵行為 指標 (註1)	考 選 部 職能分析報告 共 通 內 涵 (註2)
	電子化政府服務與應用 (3 小時)	瞭解電子化政府的基本概念，學習運用相關電子化政府服務措施。	普考 u2、q5	歸納及演繹推理、 分析思考、 資訊應用
	簡報製作實務 (3 小時)	學習如何依據聆聽對象、時間長度、簡報重點等條件，製作適當之簡報，使聆聽者易於掌握重點，並達說明溝通之效，以期實務運用。	普考 q2、q5、 q6	事務管理、 時間管理、 歸納及演繹推理、 文字及口語表達、 組織外部溝通、 電腦輔助執行工作
文官倫理 與價值	憲法精神與政府組織 (3 小時)	瞭解我國憲政體制的基本架構與政府體制之運作現況，建立初任公務人員正確之憲政觀念。	高考 B1、 普考 b1	法學基礎、 組織與法令
	公務倫理與核心價值 (2 小時)	瞭解公務倫理與核心價值意涵及其連結關係，協助初任公務人員建立正確的價值觀。	高考 B1- 2、 L1、L4 普考 b1-2 11、13	清廉、 認同感及成就感
	廉能政府與廉政倫理規範 (2 小時)	瞭解公務員廉政倫理規範的內涵，協助初任公務人員建立正確的價值觀。	高考 B1- 2、 L1、L4 普考 b1-2 11、13	清廉、 認同感及成就感
	經典研析與文官素養 (3 小時)	透過中外經典相關價值觀的潛移默化，啟發初任公務人員擬瞭解未來擔任公務人員應具備的責任與角色認知。 【不撰寫教材】	高考 B1- 2、 L1、L4 普考 b1-2 11、13	認同感及成就感
	團隊合作 (3 小時)	瞭解團隊經營與合作之重要性，並落實建立團隊操作與互動，以提升文官工作效能。	高考 U4- 6、 普考 u4-6	團隊合作、 關係建立、 認同感及成就感
	人文關懷與志工服務（體驗學習課程） (3 小時)	透過志工服務體驗，培養受訓學員對社會關懷的使命感、責任心，落實「關懷」之核心價值。 【不撰寫教材】	高考 U2 普考 u2	認同感及成就感
	公務禮儀 (2 小時)	瞭解從事公務活動中應遵循的禮儀規範，使初任公務人員具備辦公室禮儀、公務往來及溝通禮儀、會議禮儀及為民服務等正確觀念，並運用於公務。	高考 U2、 U4、 U5、U10 普考 u2、u4、	顧客服務、 人際關係溝通技巧、 組織內部、外部溝通、 關係建立

授課單元	課程名稱	主要目標	擬達成之 關鍵行為 指標 (註1)	考選部 職能分析報告 共通內涵 (註2)
			u5	
公務法律 與應用	行政程序法與 案例解析 (7小時)	瞭解依法行政的基本概念與行政 法之原理原則，並著重現行公務 環境中行政程序法規定內容之分 析及實務見解之介紹，建立對於 行政程序法之基本理解，並運用 於公務。	高考 B1、 普考 b1	法學基礎、 組織與法令
	政府採購法與 案例解析 (6小時)	瞭解政府採購法的基本規定，並 透過實際案例，認識政府採購案 實際運作情形，並運用於公務。	高考 B2 普考 b2	法學基礎、 組織與法令
	政府資訊公開 法與案例解析 (3小時)	瞭解政府資訊公開法之規定與相 關案例，並簡介個人資料保護法 的基本概念，掌握資訊公開與限 制的界線。	高考 B2 普考 b2	法學基礎、 組織與法令
義務責任 與權利	公務人員行政 責任與權利義 務 (3小時)	瞭解公務人員相關人事法令，使 受訓學員認知公務人員之基本權 利、義務與行政責任並據以遵循。	高考 L4、 U3、 U12 普考 l3、 u3、u8	勇於負責、 組織與法令
	保障制度與實 務 (3小時)	瞭解公務人員保障法，使受訓人 員認知公務人員之保障制度及相 關實際案例，並據以遵循。	高考 L4 普考 l3	法學基礎、 組織與法令
	公務人員行政 中立法與實務 (2小時)	瞭解公務人員行政中立法，使受 訓學員認知行政中立法及相關實 際案例，並據以遵循。	高考 B2 普考 b2	法學基礎、 組織與法令
	刑法瀆職罪與 貪污治罪條例 解析 (3小時)	瞭解刑法之基本概念，並以刑法 及貪污治罪條例所規定之公務員 貪污瀆職罪相關內涵及實務案例 為學習重點，充實貪污瀆職相關 法規與實務知能。	高考 B2 普考 b2	法學基礎、 組織與法令

※ 另安排國家重要政策與議題專題演講，各議題涵括關鍵行為指標高考 L1、L3、普考 l1、l2。

※ 「健康管理」講題，講演內容包括「壓力與情緒管理」的內涵。

註1：詳參培訓評鑑處103年4月28日簽核之「公務人員高等考試暨普通考試錄取人員基礎訓練需求調查結果報告」附錄10「高考職能架構」、附錄14「普考職能架構」。

註2：詳參培訓發展處整理之「考選部國家考試職能分析工作評估報告應用於考試錄取人員基礎訓練一覽表」。

附錄 2、考選部國家考試職能分析工作評估報告應用於考試錄取人員 基礎訓練一覽表

考選部國家考試職能分析工作評估報告 行政與技術類科職能分析共通內涵：6 個職能構面			職能內涵
知識(knowledge): 從事職務工作時應用其所習得相關學科知識，如行政、管理等			知識 (knowledge)
行政類科	技術類科	共通內涵	• 應用文書：瞭解公文書信之基本規範與運作模式，熟悉擬辦業務之公文書寫。 • 行政管理：熟悉行政管理的知識，包含策略規劃、資源配置、人力資源規劃、領導技能與資源整合。 • 組織與法令：熟悉組織的法規及政府人事務相關之法規知識。 • 顧客服務：提供內外部顧客之服務，包含顧客需求評估、服務品質、顧客滿意度評估。 • 事務管理：熟悉採購作業及財產管理與檢核等法規知識。 • 法學基礎：行政法、民法的基礎原理及相關法規等知識。 • 英文：(未採納理由：考量英文業於公務人員考試時考選，且英文能力難以於短期訓練中培養，故不予列入)
• 應用文書 • 行政管理 • 組織與法令 • 行銷與顧客服務 • 創新管理 • 事務管理 • 法學基礎 • 英文	• 應用文書 • 行政管理 • 組織與法令 • 顧客服務 • 公共安全 • 事務管理 • 法學基礎 • 英文	• 應用文書 • 行政管理 • 組織與法令 • 顧客服務 • 事務管理 • 法學基礎 • 英文	
技能 (skills): 從事該職務工作所需之技能，如基礎技巧、複雜的問題解決技巧、人際技巧等			技能 (skills)
行政類科	技術類科	共通內涵	• 主動傾聽：專注聆聽他人言談，瞭解重點，適切提問不打斷。 • 閱讀理解：瞭解工作相關文件之意涵。 • 時間管理：有效管理自己或其他工作相關者的時間。 • 公文寫作：確認公文對象及需求，適切表達文字，簡淺明確。 • 主動學習：能主動積極學習新事物，以利未來問題解決或政策制定。 • 指導能力：(未採納理由：考量此尚非初任公務人員迫切需要之職能內涵) • 人際關係溝通技巧：能與他人作充分溝通協調。 • 問題分析及解決：能了解問題來源、定義問題、檢討現狀、分析原因、界定原因，以擬定對策、分析決策、執行確認，並避免問題再度發生之能力。
• 主動傾聽 • 閱讀理解 • 言談表達 • 時間管理 • 公文寫作 • 主動學習 • 指導能力 • 媒體溝通 • 人際關係溝通技巧 • 問題分析及解決 • 突發狀況之處置	• 主動傾聽 • 閱讀理解 • 時間管理 • 公文寫作 • 主動學習 • 指導能力 • 人際關係溝通技巧 • 問題分析及解決 • 判斷與決策	• 主動傾聽 • 閱讀理解 • 時間管理 • 公文寫作 • 主動學習 • 指導能力 • 人際關係溝通技巧 • 問題分析及解決	

能力 (abilities) : 從事該職務工作時所需要的具體能力項目			能力 (abilities)
行政類科	技術類科	共通內涵	•問題敏感度：能區辨問題即將或已發生之能力，以防微杜漸，進行危機處理。 •歸納及演繹推理：將許多資訊整理成為一般通則或形成結論能力，以及將特定問題採用一般通則加以合理化解釋並解決問題的能力。 •資訊應用：能夠運用資訊方法與工具來分析及解決問題的能力。 •文字及口語理解：傾聽、閱讀或理解他人講述文句中的資訊或概念的能力。 •文字及口語表達：透過文字及口語使他人瞭解自己所欲表達資訊與概念的溝通能力。 •自我管理：妥善規劃自我生活作息、情緒管理、時間掌控及工作進度。 •創新：能觀察事物而發現其原理或法則，檢討業務提出創新意見，且能改變原有的觀念。
•問題敏感度 •歸納及演繹推理 •資訊應用 •執行 •文字及口語理解 •文字及口語表達 •自我管理 •創新	•問題敏感度 •歸納及演繹推理 •資訊應用 •數理推理 •視覺化 •文字及口語理解 •文字及口語表達 •自我管理 •創新	•問題敏感度 •歸納及演繹推理 •資訊應用 •文字及口語理解 •文字及口語表達 •自我管理 •創新	
工作活動 (work activity) : 該職務所從事之動態性工作項目描述			工作活動 (work activity)
行政類科	技術類科	共通內涵	•組織內部協調：以電話、書面、電子郵件或面對面等多重管道提供資訊。 •蒐集資訊：從網路、電子媒體、平面媒體等各種相關管道觀察、接收及獲取資訊。 •分析資訊：蒐集、歸類、彙整、列表及編輯資訊或資料；善用電腦記錄或保留訊息，並隨時更新資料內容。 •評估資訊可用性：採用相關訊息或個人判斷以決定事件服膺法律、規章或標準。 •制定決策並解決問題：分析資訊並評估結果以擇定最適方案並解決問題。 •電腦輔助執行工作：運用電腦或軟硬體系統編輯、設定功能、輸入資料及處理資訊等。 •組織外部溝通：與電子媒體、平面媒體、立法、民意機關或產業等有關人員進行溝通，向社會大眾適時適度說明，與其他政府機關人員妥善溝通。
•組織內部協調 •蒐集資訊 •分析資訊 •評估資訊可用性 •制定決策並解決問題 •電腦輔助執行工作 •行政業務之思考判斷與執行 •良好人際關係 •組織外部溝通 •衝突管理	•組織內部協調 •蒐集資訊 •分析資訊 •評估資訊可用性 •制定決策並解決問題 •電腦輔助執行工作 •組織外部溝通 •更新與運用相關知識	•組織內部協調 •蒐集資訊 •分析資訊 •評估資訊可用性 •制定決策並解決問題 •電腦輔助執行工作 •組織外部溝通	

工作風格(work style): 從事該職務所需展現之工作特性			工作風格 (work style)
行政類科	技術類科	共通內涵	•分析思考：分析資訊，採用邏輯方式處理工作相關議題與問題。 •專注細節：具敏銳度及觀察力，關注細節，能縝密完成工作任務。 •團隊合作：樂於與人共事，並展現自然和諧的態度。 •勇於負責：樂於承擔責任且願意面對挑戰，積極完成任務。 •適應性：對職場之變革與多元，能快速適應並參與。 •應變力及抗壓力：能面對及處理不同臨時狀況，接受評論且有效率地在高度壓力環境下工作。 •清廉：品操端正，廉潔自持。
•分析思考 •專注細節 •團隊合作 •主動進取 •勇於負責 •獨立自主 •適應性 •應變力及抗壓力 •清廉	•分析思考 •專注細節 •團隊合作 •誠信正直 •勇於負責 •適應性 •應變力及抗壓力 •清廉 •領導	•分析思考 •專注細節 •團隊合作 •勇於負責 •適應性 •應變力及抗壓力 •清廉	
工作價值 (work value): 對於從事該職務工作者可獲得之價值			工作價值 (work value)
行政類科	技術類科	共通內涵	•關係建立：主動地提供他人之服務且與同事在和諧環境中共事。 •認同感及成就感：以專業獲得他人信任與認同，從工作中獲得工作價值及成就感。 •自主性：可獨立自主進行決策，具創造力、責任感及自主性。
•關係建立 •認同感及成就感 •自主性	•關係建立 •認同感及成就感 •自主性	•關係建立 •認同感及成就感 •自主性	

附錄 3、高考職能架構

職能	定義	項次	關鍵行為指標	成份					屬性	職能內涵	
U 優質服務	注重人際和諧，待人以服務為目的，並能考量整體民眾之需求，致力於改善服務品質，以高品質、高效率的服務團隊為目標。	U1	面對他人建議時，能適時檢討修正，以提升服務品質。	AB17	AT6				技能	S10	能運用傾聽技巧
		U2	提供服務時，能考量民眾需求，以提升服務品質。	AT11	AT12	AT13	AT14			S14	能運用情緒管理技巧
		U3	積極認真、善盡職責，以提升服務效率	AT9	AT10	AT17			能力	AB11	能理解他人言談重點的能力
		U4	與人共事時，展現和藹可親的態度，以促進團隊和諧。	AT2	AT3	AT5				AB12	能理解他人肢體表達的能力
		U5	與人共事時，能尊重他人，以促進團隊和諧。	AT1	AT3					AB14	口語表達能力
		U6	對機關具有向心力，以身為公務人員為榮。	AT3	AT15	AT16				AB15	文字表達能力
		U7	能精準掌握他人表達重點，以達有效溝通協調。	S10	AB11	AB12				AB16	自我情緒控制能力
		U8	能精準表達自我想法，以達有效溝通協調。	AB14	AB15					AB17	覺察他人負面反應後，能視需要適時檢討修正
		U9	能運用傾聽技巧，以達有效溝通協調。	S10	AB9	AT4				AB9	人際溝通協調能力
		U10	能管理情緒，以維持人際間和諧。	S14	AB16				態度	AT1	尊重他人
		U11	面對壓力時，仍能從容不迫地完成任务。	AT7						AT2	與人共事時，展現溫和的態度
		U12	重視誠信，獲得他人信賴。	AT8	AT9					AT3	願意融入團隊運作
										AT4	願意專注聆聽他人言談
										AT5	與人互動和藹可親
										AT6	願意接受他人建議與批評
										AT7	面對高度壓力，仍能冷靜以對
										AT8	重視誠信
										AT9	善盡工作上的保密責任
										AT10	具備責任感
										AT11	對於服務對象需求與感受具有敏感性
										AT12	對於服務對象需求與感受具有同理心
										AT13	考量民眾需求
										AT14	關心公共利益
										AT15	對服務機關具向心力
										AT16	以身為公務人員為榮
										AT17	積極認真勇於任事

職能	定義	項次	關鍵行為指標	成份					屬性	職能內涵	
Q問題解決	遇處理問題時，能釐清問題癥結，透過資訊蒐集與分析，運用系統化的方法，進行判斷評估，以提出解決方案或最佳方案供選擇。	Q1	運用系統化思考釐清問題癥結所在，以發展問題解決策略。	S7	AB1	AB3	AB4		技能	S3	能運用方案或計畫寫作技巧
		Q2	能綜整各方資訊，設計方案或計畫以解決問題。	S3	AB2	AB3	AB4			S7	能運用問題解決方法
		Q3	能從不同方案中進行評估、比較，並找出最適宜的解決方案。	S3	AB1	AB2	AB5		能力	AB1	系統化思考能力
		Q4	能確實執行方案，達成方案目標。	S7	AB3	AB6				AB2	歸納整合能力
		Q5	能有效進行的跨單位溝通協調，以達成任務。	AB1	AB2	AB3	AB10			AB3	問題解決的能力
							AB4	發展方案的能力			
							AB5	評估方案的能力			
							AB6	執行方案的能力			
					AB10	跨單位或跨部門之溝通協調能力					
B基本公務知能	初任公務人員應具備之基本法治素養、行政程序及技術暨有關工作知能。	B1	能依循行政程序法之規範處理公務，以符合正當程序。	K1					知識	K1	具備行政程序法的知識
		B2	能正確運用行政法令，依法行政。	K1	K2	S1				K2	具備行政法制作業的知識
		B3	能正確運用公文寫作技巧，製作公文書。	K3	S2					K3	具備公文書的知識
		B4	在處理公務時，能清楚問題所在，並有效處理。	K5						K5	具備問題解決方法的知識
							技能	S1	能正確運用行政法令		
								S2	能運用公文寫作技巧		
L基本憲政法制與國家政策	能對於國家憲政、重要政策具有基本之瞭解。	L1	處理公務時，能以憲政法制為基礎，並恪遵其規範。	K7					知識	K7	對中華民國憲法有基本瞭解
		L2	能瞭解預算編列及支用原則，以有效處理公務。	K9						K9	對預算編列與執行有基本瞭解
		L3	對當前國家重大政策有基本瞭解，能於公務推行時併同考量。	K10						K10	對當前國家重大政策有基本瞭解
		L4	能瞭解公務員之權利義務，以保障自身權益。	K11						K11	對公務員的權利義務有基本瞭解

附錄 4、普考職能架構

職能	定義	項次	關鍵行為指標	成分					屬性	職能內涵		
u優質服務	注重人際和諧，待人以服務為目的，並能考量整體民眾之需求，致力於改善服務品質，以高品質、高效率的服務團隊為目標。	u1	面對他人建議時，能配合修正，以提升服務品質。	AB17	AT6				能力	AB17	覺察他人負面反應後，能視需要適時檢討修正	
		u2	提供服務時，對民眾需求有同理心。	AT11	AT12	AT13	AT14		態度	AT1	尊重他人	
		u3	勤勉正直，以提升服務品質	AT8	AT9	AT10	AT17			AT2	與人共事時，展現諧和的態度	
		u4	與人共事時，展現和藹可親的態度，以融入團隊運作。	AT2	AT3	AT5				AT3	願意融入團隊運作	
		u5	能尊重他人，以提升服務品質。	AT1	AT3					AT4	願意專注聆聽他人言談	
		u6	對機關具有向心力，以身為公務人員為榮。	AT3	AT15	AT16				AT5	與人互動和藹可親	
		u7	面對壓力時，仍能冷靜以對，保持穩定之工作表現。	AT7						AT6	願意接受他人建議與批評	
		u8	善盡保密責任，圓滿完成任務。	AT9						AT7	面對高度壓力，仍能冷靜以對	
		u9	與人溝通時，能專注聆聽他人言談，以達成有效溝通。	AT4						AT8	重視誠信	
										AT9	善盡工作上的保密責任	
										AT10	具備責任感	
										AT11	對於服務對象需求與感受具有敏感性	
										AT12	對於服務對象需求與感受具有同理心	
										AT13	考量民眾需求	
										AT14	關心公共利益	
										AT15	對服務機關具向心力	
										AT16	以身為公務人員為榮	
										AT17	積極認真勇於任事	

職能	定義	項次	關鍵行為指標	成分					屬性	職能內涵			
q問題解決	遇處理問題時，能釐清問題癥結，透過資訊蒐集與分析，運用系統化的方法，進行判斷評估，以提出解決方案，獲最佳方案供選擇。	q1	與人溝通時，能瞭解他人表達重點。	S9	S10	AB11	AB12		知識	K5	具備問題解決方法的知識		
		q2	與人溝通時，能清楚表達自我想法。	S9	AB14	AB15				K6	具備電腦應用的知識		
		q3	與人互動時，能專注傾聽。	S9	S10	AB9			技能	S4	能運用電腦文書操作技巧		
		q4	能運用方案管理，以解決問題。	AB4	AB5	AB6				S6	能運用網路蒐集資料的技巧		
		q5	能運用電腦操作技巧，以解決問題。	K6	S4	S6				S7	能運用問題解決方法		
		q6	能有效分配時間，以解決問題。	K5	S7	S8				S8	能運用時間管理技巧		
		q7	能保持穩定情緒，讓工作順利進行。	S7	S13	S14	AB16			S9	能運用溝通協調技巧		
		q8	能妥善運用表達技巧，順利達成溝通目的。	S11	S12					S10	能運用傾聽技巧		
		q9	能調適壓力，讓工作順利進行。	S13	S14	AB16				S11	能運用口語表達技巧		
							能力	AB4		發展方案的能力			
								AB5		評估方案的能力			
								AB6		執行方案的能力			
								AB9	人際溝通協調能力				
								AB11	能理解他人言談重點的能力				
								AB12	能理解他人肢體表達的能力				
							AB14	口語表達能力					
							AB15	文字表達能力					
							AB16	自我情緒控制能力					
		b基本公務知能	初任公務人員應具備之基本法治素養、行政程序及技術暨有關工作知能。	b1	能依循行政程序法之規範，以符合正當程序。	K1					知識	K1	具備行政程序法的知識
				b2	能運用行政相關法令，處理公務。	K1	K2	S1				K2	具備行政法制作業的知識
b3	能運用公文書知識，簽辦公文。			K3					K3	具備公文書的知識			
					技能	S1	能正確運用行政法令						
I基本憲政法制與國家政策	能對於國家憲政、重要政策具有基本之瞭解。	I1	處理公務時，能以憲政法制為基礎，並恪遵其規範。	K7					知識	K7	對中華民國憲法有基本瞭解		
		I2	瞭解當前國家重大政策，以執行公務。	K10						K10	對當前國家重大政策有基本瞭解		
		I3	能瞭解公務員權利義務，以保障自身權益。	K11						K11	對公務員的權利義務有基本瞭解		

附錄 5、公務人員高等考試及相當等級特種考試基礎訓練課程架構及 配當表

(106 年地方特考起實施，4 週)

106 年 12 月 20 日保訓會公訓字第 1062160846 號函修正

初任薦任人員應具備之能力	單元	課程名稱	時數
初任薦任人員應具備之能力	多面向管理	1.創新思考與問題解決(含案例解析與實作)	4
		2.績效管理(含案例解析與實作)	4
	優質服務	1.公共關係與政策溝通(含案例解析與實作)	3
		2.民眾陳情案件解析	3
	公務知能與行政技術	1.方案管理與習作(含案例解析與實作)	6
		2.公文寫作與習作(含文書處理、案例解析與實作)	6
		3.預算編審與經費運用	3
		4.政府資訊系統應用與資安管理	3
	小計	32 小時	
初任公務人員應具備之能力	文官倫理與價值	1.憲法精神與政府組織	3
		2.公務倫理與核心價值	2
		3.廉能政府與廉政倫理規範	2
		4.經典研析與文官素養	3
		5.團隊合作	3
		6.人文關懷與志工服務(體驗學習課程)	3
		7.公務禮儀	2
	公務法律與應用	1.行政程序法與案例解析	7
		2.政府採購法與案例解析	6
		3.政府資訊公開法與案例解析	3
	義務責任與權利	1.公務人員行政責任與權利義務	3
		2.保障制度與實務	3
		3.公務人員行政中立法與實務	2
		4.刑法瀆職罪與貪污治罪條例解析	3
	小計	45 小時	
國家重要政策與議題	當前國家重要政策	1.國家安全政策(含兩岸關係) 2.人權議題與發展	4
	國家重要議題	1.資訊科技發展 2.環境倫理與永續發展 3.健康管理 4.身心障礙權益及無障礙環境之認識 5.族群融合與多元文化發展 6.性別主流化 7.勞動權益與保障	14
	小計	18 小時	
課務輔導與綜合活動		開訓典禮	1
		訓練法規與實務	2
		班務經營與輔導	2
		自我介紹	2
		體驗學習(參訪標竿企業機構、國家重大建設、政府機關《構》或重要藝文活動)	3
		自習	2
		分組討論	2
		專題研討	6
		測驗	3
		專書閱讀心得寫作	1

	結訓典禮及綜合座談	1
小計	25 小時	
總計	120 小時	

※註 1：為落實實作學習課程之實施，凡上表課程時數達 6 小時以上者（法律課程除外），課程應至少分為二階段辦理（第一階段與第二階段原則上應間隔數日），每階段 3 小時，第一階段講解基本概念，第二階段則以進行案例研討及實作為重點。

※註 2：「人權議題與發展」課程包含公民與政治權利國際公約（ICCPR）、經濟社會文化權利國際公約（ICESCR）、身心障礙者權利公約（CRPD）、兒童權利公約（CRC）及消除對婦女一切形式歧視公約（CEDAW）。採「雙班授課」方式，除講授講義內容外，應著重個案研討或分析實際案例，並介紹他國經驗，提供學員交換心得，以活絡教學。

※註 3：上表國家重要議題「族群融合與多元文化發展」講題，應含原住民族習俗、文化及價值觀之相關內容。

附錄 6、公務人員普通考試、初等考試及相當等級特種考試基礎訓練 課程架構及配當表（106 年地方特考起實施，4 週）

106 年 12 月 20 日保訓會公訓字第 1062160846 號函修正

初任委任人員應具備之能力	單元	課程名稱	時數
	優質服務	1.職場溝通與人際關係	3
		2.顧客導向服務	3
	公務知能與行政技術	1.工作計畫與執行（含案例解析與實作）	6
		2.問題分析解決實務	3
		3.文書處理與公文寫作（含案例解析與實作）	6
		4.預算與經費執行	3
		5.電子化政府服務與應用	3
		6.簡報製作實務	3
小計	30 小時		
初任公務人員應具備之能力	文官倫理與價值	1.憲法精神與政府組織	3
		2.公務倫理與核心價值	2
		3.廉能政府與廉政倫理規範	2
		4.經典研析與文官素養	3
		5.團隊合作	3
		6.人文關懷與志工服務（體驗學習課程）	3
		7.公務禮儀	2
	公務法律與應用	1.行政程序法與案例解析	7
		2.政府採購法與案例解析	6
		3.政府資訊公開法與案例解析	3
	義務責任與權利	1.公務人員行政責任與權利義務	3
		2.保障制度與實務	3
		3.公務人員行政中立法與實務	2
		4.刑法瀆職罪與貪污治罪條例解析	3
	小計	45 小時	
國家重要政策與議題	當前國家重要政策	1.國家安全政策（含兩岸關係）	4
		2.人權議題與發展	
	國家重要議題	1.資訊科技發展	14
		2.環境倫理與永續發展	
3.健康管理			
4.身心障礙權益及無障礙環境之認識			
5.族群融合與多元文化發展			
6.性別主流化			
7.勞動權益與保障			
小計	18 小時		
課務輔導與綜合活動	開訓典禮	1	
	訓練法規與實務	2	
	班務經營與輔導	2	
	自我介紹	2	
	體驗學習（參訪標竿企業機構、國家重大建設、政府機關《構》或重要藝文活動）	3	
	自習	3	
	分組討論	3	
	專題研討	6	
	測驗	3	
	專書閱讀心得寫作	1	
	結訓典禮及綜合座談	1	

小	計	27 小時
總	計	120 小時

※註 1：為落實實作學習課程之實施，凡上表課程時數達 6 小時以上者（法律課程除外），課程應至少分為二階段辦理（第一階段與第二階段原則上應間隔數日），每階段 3 小時，第一階段講解基本概念，第二階段則以進行案例研討及實作為重點。

※註 2：「人權議題與發展」課程包含公民與政治權利國際公約（ICCPR）、經濟社會文化權利國際公約（ICESCR）、身心障礙者權利公約（CRPD）、兒童權利公約（CRC）及消除對婦女一切形式歧視公約（CEDAW）。採「雙班授課」方式，除講授講義內容外，應著重個案研討或分析實際案例，並介紹他國經驗，提供學員交換心得，以活絡教學。

※註 3：上表國家重要議題「族群融合與多元文化發展」講講題，應含原住民族習俗、文化及價值觀之相關內容。

附錄 7、第一次焦點團體座談會議研商資料

第一次焦點團體會議議程	
會議時間	2018 年 7 月 17 日（二）上午 9 時 30 分至 11 時 30 分
會議地點	公務人員保障暨培訓委員會 7 樓會議室
會議主題	探討現行初任公務人員基礎訓練之授課目標、應備職能及工作表現等相關規範之妥適性
主持人	黃東益（國立政治大學公共行政學系教授）
出席人員	A1（學者專家） A2（學者專家） A3（學者專家） B1（政府官員） B2（政府官員）
列席者	委託機關：公務人員保障暨培訓委員會 研究團隊： 李衍儒（東海大學行政管理暨政策學系專案助理教授） 陳郁函（國立政治大學公共行政學系碩士生）
備註	1. 本次會議提案均為研究團隊初擬，不代表保訓會政策立場 2. 敬請攜帶資料與會，當天不另提供紙本
會議流程	
時間	活動內容
09：20 - 09：30	報到
09：30 - 09：45	計畫背景與執行進度報告
09：45 - 11：20	題綱討論
11：20 - 11：30	其他意見交流與對本計畫建議
11：30	賦歸

壹、討論題綱與說明

目前我國現行公務人員基礎訓練授課目標與相關職能，主要係依據保訓會培訓評鑑處於 2017 年 8 月 17 日簽奉核定之「公務人員高普初考及相當等級特種考試基礎訓練授課主要目標與相關職能一覽表」為主要辦理依據。而前述一覽表之論據基礎主要有二，涵括：

(一)「公務人員高等考試暨普通考試錄取人員基礎訓練需求調查結果報告」附錄 10「高考職能架構」、附錄 14「普考職能架構」

(二)「考選部國家考試職能分析工作評估報告應用於考試錄取人員基礎訓練一覽表」

貳、討論提綱

題綱一、關於公務人員應具備之高考職能架構(如附件 1)及普考職能架構(如附件 2)，是否妥適？謹提請討論。

題綱二、關於「考選部國家考試職能分析工作評估報告應用於考試錄取人員基礎訓練一覽表」(如附件 3)，是否妥適？謹提請討論。

題綱三、關於「公務人員高普初考及相當等級特種考試基礎訓練授課主要目標與相關職能一覽表」(如附件 4)之具體修正建議，謹提請討論。

題綱四、其他開放式請益，或與會專家補充意見。

附錄 8、第二次焦點團體座談會議研商資料

第二次焦點團體會議議程	
會議時間	2018 年 8 月 27 日（一）下午 2 時至 4 時
會議地點	公務人員保障暨培訓委員會 7 樓會議室
會議主題	賡續探討現行初任公務人員基礎訓練之授課目標、應備職能及工作表現等相關規範之妥適性，並進一步深入檢視現行訓練課程、架構及教學教法。
主持人	黃東益（國立政治大學公共行政學系教授）
出席人員	A4（專家學者） A5（專家學者） B5（政府官員） B6（政府官員）
列席者	委託機關：公務人員保障暨培訓委員會 研究團隊： 李衍儒（東海大學行政管理暨政策學系專案助理教授） 周美辰（國立成功大學政治經濟研究所碩士） 陳郁函（國立政治大學公共行政學系碩士生）
備註	本次會議提案均為研究團隊初擬，不代表保訓會政策立場
會議流程	
時間	活動內容
13：50 - 14：00	報到
14：00 - 14：15	計畫背景與執行進度報告
14：15 - 15：50	題綱討論
15：50 - 16：00	其他意見交流與對本計畫建議
16：00	賦歸

壹、討論題綱與說明

題綱一

案由：關於「公務人員高普初考及相當等級特種考試基礎訓練授課主要目標與相關職能一覽表」（如附件一）之具體修正建議，謹提請討論。

說明：目前我國現行公務人員基礎訓練授課目標與相關職能，主要係依據保訓會培訓發展處於2017年8月17日簽奉核定之「公務人員高普初考及相當等級特種考試基礎訓練授課主要目標與相關職能一覽表」為主要辦理依據。上開一覽表之授課目標與相關職能攸關初任公務人員基礎訓練之良窳，爰請通盤檢視該表有關初任公務人員應具備之各項職能需求，並檢討訓練目標及相應之訓練內涵，提出訓練課程配當建議及可行性。

題綱二

案由：關於目前初任公務人員基礎訓練之課程內容及授課時數（參考附件一、二）調整之具體修正建議，謹提請討論。

說明：參據機關內、外部意見，有關課程科目部分，建議增列之科目含括：全球化、產業經濟、憲法、基本國策、韌性管理、禮儀、產業經濟、宗教哲學、人文與藝術素養等課程。至於現行授課內容之時數增列部分，其中「行政程序法與案例解析」、「政府採購法與案例解析」、「刑法瀆職罪與貪汙治罪條例解析」、「公文製作與習作」、「公務人員行政責任與權利義務」等科目之授課時數，迭有受訓學員及學者方家建議增加，謹請就前述課程內容及時數之增列，提供具體意見及建議。

題綱三

案由：關於目前初任公務人員基礎訓練的訓練課程與規劃，以及其相適配之教學教法，有何具體改進建議？謹提請討論。

說明：目前初任公務人員基礎訓練的課程設計部分；依保訓會年度課程配當，包括「初任公務人員應具備之能力」、「初任委任人員應具備之能力」、「初任薦任人員應具備之能力」等3大區塊，課程內容包括「多面向管理」、「優質服務」、「公務知能與行政技術」、「文官倫理與價值」、「公務法律與應用」及「義務責任與權利」6大類，並安排「國家重要政策與議題」單元。至於教學教法部分；囿於訓練人數及訓練班期眾多，主要仍以「講述教學」為主，其他教學教法為輔，並於教材中安排實務案例，以供講座教學及學員參考。爰請就前述課程設計、教學教法，以及兩者間之適配關係，提供專業意見與改進建議。

題綱四

案由：關於當前初任公務人員基礎訓練之成績評鑑及其方法(如附件三)，有何具體修正建議？
謹提請討論。

說明：依據訓練辦法第 36 條第 1 項規定及「公務人員考試錄取人員訓練成績考核要點」規定，基礎訓練成績考核項目包括本質特性(占 20%，包括品德、才能及生活表現)、課程成績(占 80%，包括專題研討占 30%，測驗成績占 50%〔紙筆測驗占 45%，專書閱讀心得寫作占 5%〕)，謹請就前述目前基礎訓練成績考核項目以及成績占比，提供具體意見及建議。。

題綱五

說明：其他開放式請益，或請與會專家之補充意見。

附錄 9、第三次焦點團體座談會議研商資料

第三次焦點團體會議議程	
會議時間	2018 年 10 月 18 日（四）上午 9 時 30 分至 11 時 30 分
會議地點	公務人員保障暨培訓委員會 7 樓會議室
會議主題	聚焦「升官等訓練 vs. 基礎訓練、高考訓練 vs. 普考訓練間應有之區隔性，以及地方特考基礎訓練應有的課程特色」之探討，並廣續討論前兩次焦點團體座談有關現行初任公務人員基礎訓練之授課目標、應備職能及工作表現等相關規範之妥適性，以及深入檢視現行訓練課程、架構及教學教法。
主持人	黃東益（國立政治大學公共行政學系教授）
出席人員 （依姓氏筆劃順序）	A9（專家學者） A13（專家學者） A14（專家學者） A15（專家學者）
列席者	委託機關：公務人員保障暨培訓委員會 研究團隊： 李衍儒（東海大學行政管理暨政策學系專案助理教授） 周美辰（國立成功大學政治經濟研究所碩士） 張羽婷（國立政治大學公共行政學系碩士生）
備註	本次會議提案均為研究團隊初擬，不代表保訓會政策立場
會議流程	
時間	活動內容
09：20 - 09：30	報到
09：30 - 09：45	計畫背景與執行進度報告
09：45 - 11：15	題綱討論
11：15 - 11：30	其他意見交流與對本計畫建議
11：30	賦歸

壹、討論題綱與說明

題綱一

案由：關於升官等訓練 vs. 基礎訓練（課程比較表如附件 1）、高考訓練（課程配當表如附件 2） vs. 普考訓練（課程配當表如附件 3）間應有之區隔性，謹提請討論。

說明：當前實務運作中升官等訓練 vs. 基礎訓練、高考訓練 vs. 普考訓練間之區隔性不足，猶有檢討之空間，其中委升薦升官等訓練及高考三等（特考三級）同樣取得薦任資格，更常作為交互參照之對象；為釐清升官等訓練 vs. 基礎訓練、高考訓練 vs. 普考訓練間應有之區隔性，爰請就前述兩組比較項目個別之訓練目標、科目、課程配當、教學及評鑑方式或其他項目等，應予明確區隔或無須區隔的部分惠示卓見，並說明論據基礎及具體的課程規劃建議。

題綱二

案由：關於地方特考基礎訓練應有的課程特色為何？地方特考基礎訓練是否應與高普初考基礎訓練課程有所需區隔？如須區隔，地方特考基礎訓練之具體課程規劃應如何？謹提請討論。

說明：目前初任公務人員基礎訓練並未將地方特考及高普初考人員加以區隔，而係以所有公務人員必須具備之共通性職能配當相關課程，因此是否需要將地特及格人員所需共通性職能加以釐清並予以獨立出來，配當相關課程，例如地方制度法、跨域治理等，抑或維持現行作法即可，並請說明相關論述理由。

題綱三

案由：關於初任公務人員基礎訓練之課程配當與職能之間的連結關係及理由，謹提請討論。

說明：目前規範初任公務人員基礎訓練之課程內容及授課時數之課程配當表（如附件 4），係依據「公務人員高普初考及相當等級特種考試基礎訓練授課主要目標與相關職能一覽表」（如附件 5）加以配置，然而同一職能需求，可開設之相關科目有很多，目前配當表之課程內容與職能之連結雖稱相符，但為何擇定此一科目的理由卻不充分，亦即職能與科目連結之間的邏輯與論述基礎仍待釐清與補正。

題綱四

案由：關於目前初任公務人員基礎訓練的訓練課程與規劃，以及其相適配之教學教法，有何具體改進建議？謹提請討論。

說明：目前初任公務人員基礎訓練的課程設計部分；依保訓會年度課程配當，包括「初任公務人員應具備之能力」、「初任委任人員應具備之能力」、「初任薦任人員應具備之能力」等3大區塊，課程內容包括「多面向管理」、「優質服務」、「公務知能與行政技術」、「文官倫理與價值」、「公務法律與應用」及「義務責任與權利」6大類，並安排「國家重要政策與議題」單元。至於教學教法部分；囿於訓練人數及訓練班期眾多，主要仍以「講述教學」為主，其他教學教法為輔，並於教材中安排實務案例，以供講座教學及學員參考。爰請就前述課程設計、教學教法，以及兩者間之適配關係，提供專業意見與改進建議。

題綱五

案由：關於當前初任公務人員基礎訓練之成績評鑑及其方法（如附件6），有何具體修正建議？謹提請討論。

說明：依據訓練辦法第36條第1項規定及「公務人員考試錄取人員訓練成績考核要點」規定，基礎訓練成績考核項目包括本質特性（占20%，包括品德、才能及生活表現）、課程成績（占80%，包括專題研討占30%，測驗成績占50%〔紙筆測驗占45%，專書閱讀心得寫作占5%〕），謹請就前述目前基礎訓練成績考核項目以及成績占比，提供具體意見及建議。

題綱六

說明：其他開放式請益，或請與會專家之補充意見。

附錄 10、深度訪談大綱

學者專家訪談大綱

我國現行公務人員基礎訓練授課目標與相關職能，主要係依據保訓會培訓評鑑處於 2017 年 8 月 17 日簽奉核定之「公務人員高普初考及相當等級特種考試基礎訓練授課主要目標與相關職能一覽表」為主要辦理依據。基此，訪談之焦點問題臚列如下：

- 一、請問您認為「公務人員高普初考及相當等級特種考試基礎訓練授課主要目標與相關職能一覽表」(如附件)是否妥適？有無改進修正建議。
- 二、請問您認為目前升官等訓練 V.S. 基礎訓練、高考訓練 V.S. 普考訓練間應有之區隔性各為何？以及地方特考基礎訓練應有的課程特色又為何？前述的區隔與特色應如何於課程規劃中具體顯現。
- 三、請問您對於目前的訓練課程與規劃，以及其相適配之教學教法，有何具體改進建議？
- 四、關於目前初任公務人員基礎訓練之課程內容，參據機關內、外部意見結果：建議增列全球化、產業經濟、憲法、基本國策、韌性管理、禮儀、產業經濟、宗教哲學、人文與藝術素養等課程；並增加現行「行政程序法與案例解析」、「政府採購法與案例解析」、「刑法瀆職罪與貪汙治罪條例解析」、「公文製作與習作」、「公務人員行政責任與權利義務」等科目之授課時數，請問有關前述課程內容及時數之調整意見您是否贊成？理由為何？
- 五、當前升官等訓練及高普初考、各等級特考之基礎訓練，皆有專題研討課程，參據機關內、外部意見歸納結果，對於研討主題之數量、範疇，分析方法與評分制度等，均有各種不同的改善意見，請問您對於當前初任公務人員基礎訓練之專題研討課程其改善作法，有何具體建議？
- 六、請問您有任何其他關於精進公務人員考試錄取人員培訓及評鑑制度的建議嗎？請說明。

受訓學員主管訪談大綱

本研究之訪談題綱係採半結構方式，選取研究問題中重要的面向，據以向受訪者提問，訪問中除涵括開放問答的部分外，並規劃有訪談之焦點問題，謹臚列如下：

- 一、請簡單描述您的公職生涯？（在本單位任職時間及工作內容）
- 二、請您回想一下，您於初任公務員時經過何種訓練？有哪些需要改善之處？
- 三、請問您與部屬（受訓學員）在工作上如何互動？
- 四、請問您，您的部屬（受訓學員）在業務上需要那些知識與能力？
- 五、請問您部屬（受訓學員）在受訓前是否具備以上的這些能力？有哪些不足的地方？
- 六、請問您，您的部屬在受訓前和受訓後其各方面的知識與能力有沒有差異？從哪些地方可以看得出來？
- 七、請問您對於基礎訓練，有沒有任何其他方面的建議（開放性問答）？

受訓學員訪談大綱

本研究之訪談題綱係採半結構方式，選取研究問題中重要的面向，據以向受訪者提問，訪問中除涵括開放問答的部分外，並規劃有訪談之焦點問題，謹臚列如下：

- 一、請您聊聊過去的學經歷背景（科系、考試錄取前的工作經驗）？
- 二、在工作上，除了專業能力外，您認為還有哪些方面需要做為公務人員的基本知識與能力？
- 三、在基礎訓練前，請問您有無感受到於完成工作時，欠缺哪些知識或能力？
- 四、請問您在受訓前對於基礎訓練的想像與期待是甚麼？
- 五、請問您在受訓後對於基礎訓練大概的看法是甚麼？有沒有符合期待？和原先的想像有哪些落差？
- 六、在基礎訓練過程所上的課程中，您認為有哪些課程對您的工作是最有幫助的？有哪些是沒有必要的？為什麼？
- 七、在基礎訓練的課程規劃中，您認為有哪些課程是可以再增加的？為什麼？
- 八、在基礎訓練的課程中，您認為有哪些授課方式對您是最有幫助的？為什麼？
- 九、您認為基礎訓練過程所上的課程中，有哪些科目的上課時數太長或太短？為什麼？
- 十、您認為基礎訓練過程所上的課程中，有沒有哪些科目需要依據受訓人員先備知識（如：法學或行政學等）的有無，採取分班授課的方式？為什麼？
- 十一、您覺得基礎訓練對於學員學習成效的評鑑方式如何？有沒有任何改進建議？
- 十二、請問您對於基礎訓練，有沒有任何其他方面的建議（開放性問答）？