

第一章 緒論

第一節 研究背景

隨著政府財政日益吃緊，以及「中央政府機關總員額法」的通過（民國 99 年 1 月 12 日），我國政府機關僅能在有限的資源與規範下增加人力，以提供公共服務與回應民眾的需求。因此，如何對現有政府機關人力進行有效培訓，以提升人員的工作品質與完成機關目標，將成為現階段人事行政的重要課題。

在政府機關中，人力培訓業務屬於人事機構的職責。而人事主管人員是襄助機關主管辦理機關人員訓練的幕僚人員，是故若機關要有效辦理訓練業務，人事主管人員理應優先進行培訓。至於人事人員的培訓權責方面，根據「國家文官學院組織法」（民國 98 年 11 月 18 日）第 2 條規定國家文官學院掌理高階公務人員中長期培訓之研究與執行，以及關於人事人員訓練、進修之執行事項。因此，國家文官學院必須對人事主管人員訓練制度進行規劃與執行。

根據統計目前行政院所屬人事機構共計 3,283 個（人事處 39 個；人事室 2,805 個；人事管理員 439 個）¹，若加上總統府、立法院、司法院、考試院與監察院的人事機構來看，全國政府機關的人事主管約近三千五百名以上²。而在民國 86 年至 97 年間考試院公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）主辦的人事人員訓練中，僅有 248 位人事主管參與培訓（97 年度有 27 位人事主管參與訓練）³。是以，如果未來國家文官學院要對全國人事主管的進行訓練時，其規模、性質與內容安排必定會與以往保訓會所舉辦的訓練有所不同。因此實有必要重新檢討人事主管的訓練制度。

此外，就人力資源管理的角度來看，訓練與陞遷任用是個環環相扣的過程。這除了可以增加受訓者的訓練誘因外，也可以作為機關選擇合適的人才的參考依

¹ 人事行政局網站 <http://www.cpa.gov.tw/ct.asp?xItem=7729&CtNode=284&mp=1>。上網日期：民國 99 年 3 月 15 日

² 根據 98 年 12 月份，人事行政局統計行政院所屬機關人事人員共有 8197 人。

³ 保訓會網站 http://www.csptc.gov.tw/FileUpload/763-4384/Documents/97_統計表_32.pdf。上網日期：民國 99 年 3 月 15 日

據。現行的「公務人員訓練進修法」(民國 91 年 1 月 30 日)第 19 條規定各機關應將公務人員接受各項訓練與進修情形與成績，列為考核及升遷的評量要項，……，發揮公務人員訓練及進修最大效能。「公務人員陞遷法」(民國 98 年 4 月 22 日)第 7 條也規定各機關辦理本機關人員之陞任，應注意其品德及對國家之忠誠，並依擬陞任職務所需知能，就考試、學歷、職務歷練、訓練、進修、年資、考績(成)、獎懲及發展潛能等項目，訂定標準，評定分數……。然而各機關的公務人員陞任評分標準表中，訓練與進修的配分比重並不高。鑑於此，檢討現行人事主管人員的訓練與陞遷間的相關制度，亦是本研究案的研究重點。

第二節 研究目的

基於本研究案委託單位所列之研究需求，本研究的研究目的如下：

一、建立人事主管人員培訓之理論基礎。

本研究將透過文獻分析法，蒐集培訓相關理論，從中建立人事主管人員培訓的概念架構。

二、國外人事主管人員培訓制度之蒐集、研究。

探討英、美兩國人事主管人員培訓制度之現況。就政府體制而言，我國人事行政的「一條鞭制」的設計與世界各國均不相同也難以互相比較，故對國外人事主管人員培訓制度之蒐集，研究團隊擬以較普遍的英、美二國為研究對象，重點在於瞭解其政策背景、制度理念，以及施行策略或方法等，以其用較完整的圖像，來作為我國制度改進的參考。

三、我國人事主管人員培訓（包含與陞遷任用關係）制度之現況分析與探討。

我國人事主管人員培訓（包含與陞遷任用關係）制度之現況分析與探討。本研究以全國人事主管為研究範圍，整理我國現行培訓法令，以及相關政策，以歸納出數點我國人事主管人員訓練制度的特性與問題。

四、我國人事主管人員訓練制度意見分析。

我國人事主管人員訓練制度意見分析。由於受經費與研究時程限制。本研究將採焦點座談的方式，邀集學者專家與中央地方人事主管，檢討現行人事主管訓練制度，包括訓練方式、訓練課程、成績評量、相關法規修正等。

五、我國人事主管人員訓練方式、訓練課程、成績評量、相關法規修正及其他事項之建議。

本部分為綜合文獻分析、國外制度比較，以及焦點座談成果，並針對在簡任、薦任與委任三類基本架構下的人事主管，有關訓練方式、訓練課程、成績評量、相關法規修正等提出案例與建議。

第三節 研究方法

根據本研究案之性質與內容，本研究選擇採用文獻分析法與焦點團體法兩種方法，茲分別說明如下：

一、文獻分析法

本研究藉由期刊、專書、網站、公報等途徑，蒐集人事主管人員訓練制度的各類資料。這部分所蒐集的資料將運用於：第一，培訓理論架構的建立；第二，英、美兩國人事主管（或公務人員）訓練制度的現況分析；第三，我國現行人事主管培訓制度，及其與陞遷任用關係的制度現況分析。

二、焦點團體法

焦點團體法是藉由集體討論的方式，讓研究者瞭解每一位參與人個人的意見，並且可提供在特定情境下，特定社會公眾對特定議題的集體性解釋。而通常，一項研究會由一個以上的焦點團體來集會討論，此種訪談法具有以下優點：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，易於讓研究者掌握社會環境的現實面（李美華等譯，1998：384-385）。不過在進行焦點座談時，尚有數點需要注意，否則可能會影響座談結果的成效，例如主持人對議題的熟悉度、焦點座談成員組成的篩選與座談會的討論情境（潘淑滿，2003：159-192）。對此，本研究計畫主持人與協同主持人皆為長期關注人事行政發展之學者，因此對本研究議題已有一定程度的理解。在座談會成員篩選部分，本研究依據成員所屬機關的差異劃分不同場次分別進行，使各場次成員能在相似條件下進行討論。至於座談會的討論情境方面，本研究選擇保訓會為會議地點且各場次成員間無上下隸屬關係，不僅能讓成員有受到尊重的感覺，也可以讓成員能暢所欲言。

具體而言，本項研究方法，主要在蒐集中央、地方人事主管與人事行政或人力資源管理專家學者對現行人事主管訓練制度的意見與建議。本研究共召開四場焦點座談會，有關各場次座談題綱以及與會者資料，請詳見第四章內容。

第四節 名詞界定

「人事主管人員訓練」實包括了三個主題概念，即「人事人員」、「主管職務」，以及「訓練」。因此欲探討此訓練制度建構所涉及的問題，實應先從三概念內容進行分析：

壹、人事人員

依「人事管理條例」(民國 72 年 7 月 22 日)規定，人事人員應包括中央及地方機關，以及國立省立中等以上學校及國營、省營事業機關(第 1~3 條、第 9 條)⁴；至於人事管理人員的管理權責，在「一條鞭」架構下則分為二部分：其一是「由銓敘部指揮監督，其設有銓敘處各省之縣市政府等之人事管理人員，得由各該銓敘處指揮監督之」；其二是「應遵守各機關之處務規程與其他通則，並秉承原機關主管長官依法辦理其事務」。換言之，人事人員的管理權責，乃是歸屬於銓敘部與各任職機關首長的「雙重隸屬」原則。

貳、主管職務

根據公務人員任用法(民國 99 年 7 月 28 日)第 4 條第 1 項規定：「各機關任用公務人員，應注意其品德及對國家之忠誠，其學識、才能、經驗及體格，應與擬任職務之種類職責相當。如係主管職務，並應注意其領導能力」。由此可見，擔任主管職務者需具備下列特質：第一，品德及對國家之忠誠；第二，符合擬任職務之種類職責相當之學識、才能、經驗及體格；第三，領導能力。

參、訓練

按「訓練進修法施行細則」第 3 條規定，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)學校主動提供特定知識與技能之過程」；而在訓練權責歸屬上，「訓練進修法」第 2 條規定：「公務人員訓練進修法制之研擬，事關全國一致之性質者，由公務人員保障暨培訓委員會辦理之」(第 1 項)；「公務人員考試錄取人員訓練、升任官等訓練及行政中立訓練，由公務人員保障暨培

⁴ 民國 88 年精省後，省立高中或高職學校改隸中央成為國立學校。

訓委員會辦理或委託相關機關(構)、學校辦理之」(第 2 項)；「公務人員專業訓練、一般管理訓練、進用初任公務人員訓練及前項所定以外之公務人員訓練及進修事項，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之」。由此可知，「訓練進修法」對於訓練權責之分配，主要是由保訓會負責全國一致性質的法制研擬，以及考試錄取人員訓練、升任官等訓練及行政中立訓練之執行；各主管機關負責專業訓練、一般管理訓練、進用初任公務人員訓練等訓練之執行。另外，「訓練進修法」第 4 條尚規定：「公務人員考試錄取人員、初任公務人員、升任官等人員、初任各官等主管人員，應依本法或其他相關法令規定，接受必要之職前或在職訓練。」而公務人員陞遷法第 14 條規定：「初任各官等之主管職務，應由各主管機關實施管理才能發展訓練」。

第二章 文獻分析

第一節 公務人員訓練理論

壹、從訓練到發展

當代的人力資源管理理論中，訓練(training)是主要的核心課題之一，其與甄補、考績和陞遷相互銜接，可說是組織人力能否持續維持競爭力的關鍵活動(Burke and Cooper, 2008; Condrey, 2005)。在定義上，訓練係指：「採集體或個體方式，使用一定期間，密集傳授一定範圍和一定目的之知識或技術，或灌輸一定觀念與思想，以期集中人員意志，或統一人員思想，或煥發人員精神，或加強人員工作技能，以促進行政效率。(徐有守，2007：570)」換言之，其主要的目的在增進人員的工作知能、改善工作態度及鼓舞人員的才能發展。

然而，近年來各國政府對於公務人員訓練的意涵已開始轉變。例如英國政府以「學習」取代傳統的「訓練」。基本上，學習包括正式與非正式的教育與訓練，其中訓練所指涉的是正式的學習活動，例如結構式的課程(Keep, 2005: 211)。而學習不僅是技能的獲取(acquisition)，更應強調過程的參與，亦即透過不同工作職位的參與，讓個別員工更瞭解其他同事的工作事務，以建立一個「共同工作的組織團體」(a group of co-employees)(Felstead et al., 2004; Keep, 2005: 211)。也就是說，在訓練的形式上，以往多採用單面向的知識傳遞方式，學員接受完課程後，缺少回饋與討論，使得訓練效果有限。而未來的訓練應雙向溝通式的討論和參與，讓訓練成為學員解決個別公務問題的知識平台。

除此之外，公共行政學者 Tompkins(1995:221)則將培訓分為訓練活動(training activities)與發展活動(development activities)兩個不同概念。其中訓練活動主要是為了提升人員的技術，更有效的完成工作職務；而發展活動則是基於未來取向，促進員工的工作動機、工作滿意度與長期發展。這種人力資源發展的觀點，目的在於如何建立組織持續學習，持續改變人員的行為能力，以及前瞻性的投資人力資源，使組織能維持競爭優勢，已為未來公務人力培訓的重要思考方向(魏娜，

2004：355)。因此，訓練與發展的目的不僅要提升員工的能力，更要促進員工對組織的承諾與加強工作激勵，以及減少員工退化(obsolescence)、工作意外發生的機率、額外修復成本的負擔，進而讓組織更具整合力與環境適應力 (Tompkins, 1995:221; Sylvia and Meyer, 2002: 230)。

當訓練理論已從基本的知識智能講授，逐漸擴大成爲組織發展與個人生涯發展的活動後，Guest 與 King(2005)即提出以組織目標爲基礎的管理發展架構（如圖 2-1 所示）。他們認爲公務人力的訓練必須跳脫傳統技術傳授的觀點，從組織發展的角度更鉅觀的提供人員教育的管道、訓練的計畫，協助組織持續創造優勢利益。而爲配合管理發展架構的實踐，Guest 與 King(2005)建議組織應同時規劃員工的職涯發展計畫，協助個別員工進行職涯規劃，並提供相關的訓練或工作資訊（圖 2-2 所示）。

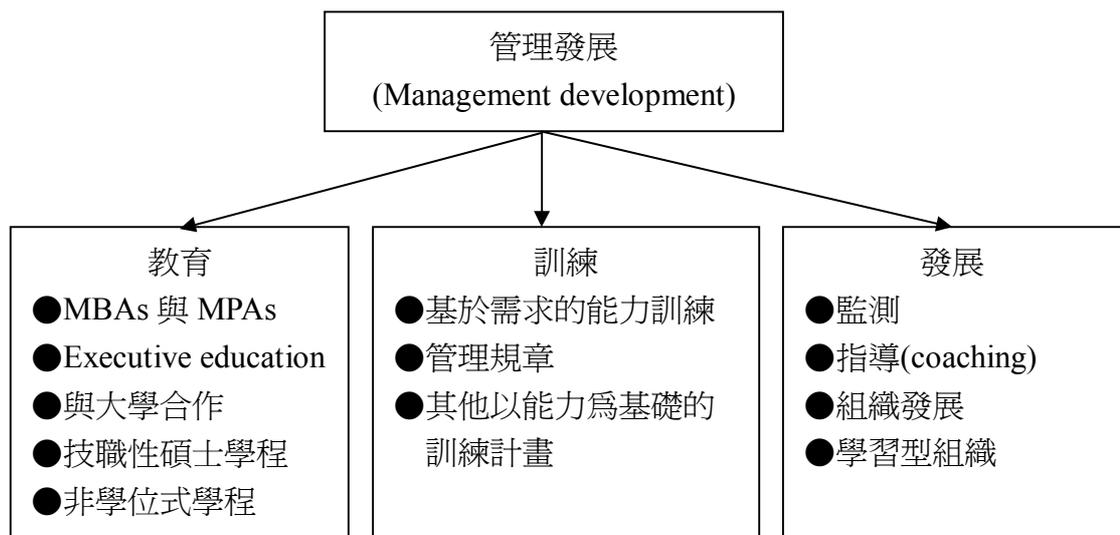


圖 2-1 管理發展的活動

資料來源：Guest and King, 2005: 239

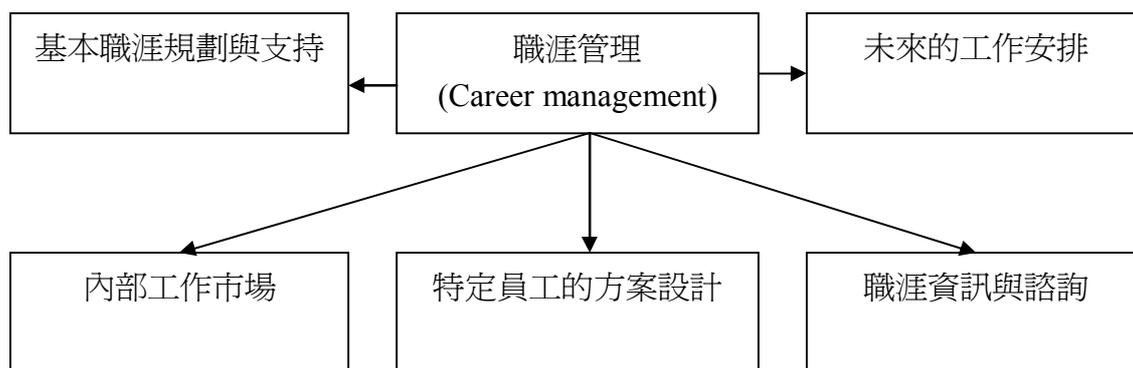


圖 2-2 職涯管理的活動

資料來源：Guest and King, 2005: 255

貳、訓練的形式

一般而言，訓練的形式包括有：講座、示範、參觀、程序化教學、腦力激盪、案例分析、學習契約、角色扮演、敏感性訓練、辯論、分組討論、研討會、辛迪加式研討會、分組訓練、實習與會議座談等（魏娜，2004：367-373；許南雄，2006：207-208）。而各種方法的選擇必須依據培訓目標、所需時間、所需經費、學員數量、學員特質與相關科技支援能力等因素來選擇合適的培訓方法（魏娜，2004：367）。

不過對現行訓練的運作而言，多仍是在特定的場所，由專業講師進行講授。其優點在於集中受訓，有效率地辦理完成訓練課程，缺點則是公務人員參與訓練的次數不多，且在短期的訓練課程中，能具體啟發學員解決實際問題的機會也相當有限。因此，對公務人員的訓練應結合實務工作的學習，效果可能會更佳。陳金貴（1999）即歸納數點結合實際工作的訓練形式如下：

- 1.工作調配：將每天固定的工作以不同的方式處理，增加個別人員學得新工作經驗的機會。
- 2.授權的承擔：主管授權員工承擔較大的任務責任，提升個人的決策與解決問題的能力。
- 3.承接專案：由員工負責單一專案，自行構思、規劃、執行與評估專案的每

個過程，學習與瞭解每個階段的處理過程。

- 4.接受代理工作：藉由瞭解別人的工作，擴大工作領域。
- 5.共同合作：學習與別人相處，共同完成專案，體會別人工作的立場。
- 6.解釋工作：當員工可以解釋工作業務，表示其對工作內容有完整的瞭解，而藉由解釋工作，也可以讓他有機會反思工作是否有不足之處。
- 7.教練式的學習：由主管或專業人士指導工作，以獲得新知識和能力。
- 8.從錯誤和成功中學習：透過失敗的經驗習得痛苦的教訓；從成功的經驗體會較佳的工作模式。
- 9.處理問題：對各種狀況的處理，增加工作經驗。
- 10.參與各種會議：學習表達、溝通、主持會議、問題處理、協商及決策的技巧。
- 11.擔任簡報工作：訓練表達、儀態及組織問題的能力。

上述的訓練形式雖可由個別機關自行掌握，但實際上各機關主管對員工能否有系統的運用這些訓練方式，目前似乎只能端賴機關主管是否重視而定。對此，研究團隊認為未來公務人員訓練機關似可規劃相關的機關實務訓練手冊，協助機關人事單位或業務主管，善用實際工作機會訓練員工。

參、訓練的系統性規劃

一般而言，西方學者對於訓練多採取系統性的觀點，目的在使訓練機關、受訓者及其所屬機關共同享受與檢討訓練成果。例如 Patton 等人(2002)即認為訓練活動應包含組織評估、訓練設計與訓練評估等三個基本階段（如圖 2-3）：

- 1.組織評估：機關依據組織政策、外在顧客需求、個別員工績效表現、員工發展需要以及對特定專業與制度的知識需求，先行評估機關員工是否有能力不足之處，經評估確定後，再針對不足之處辦理適當訓練。
- 2.訓練設計：根據組織評估結果，設計訓練課程的內涵，包括訓練目標、學習原則、訓練策略、訓練方法、參與學習等。
- 3.訓練評估：經過訓練後，訓練機關再對所有受訓者進行訓練評估，評估受訓者的對課程的學習成效，以及受訓後對實際工作行為與結果的影響。

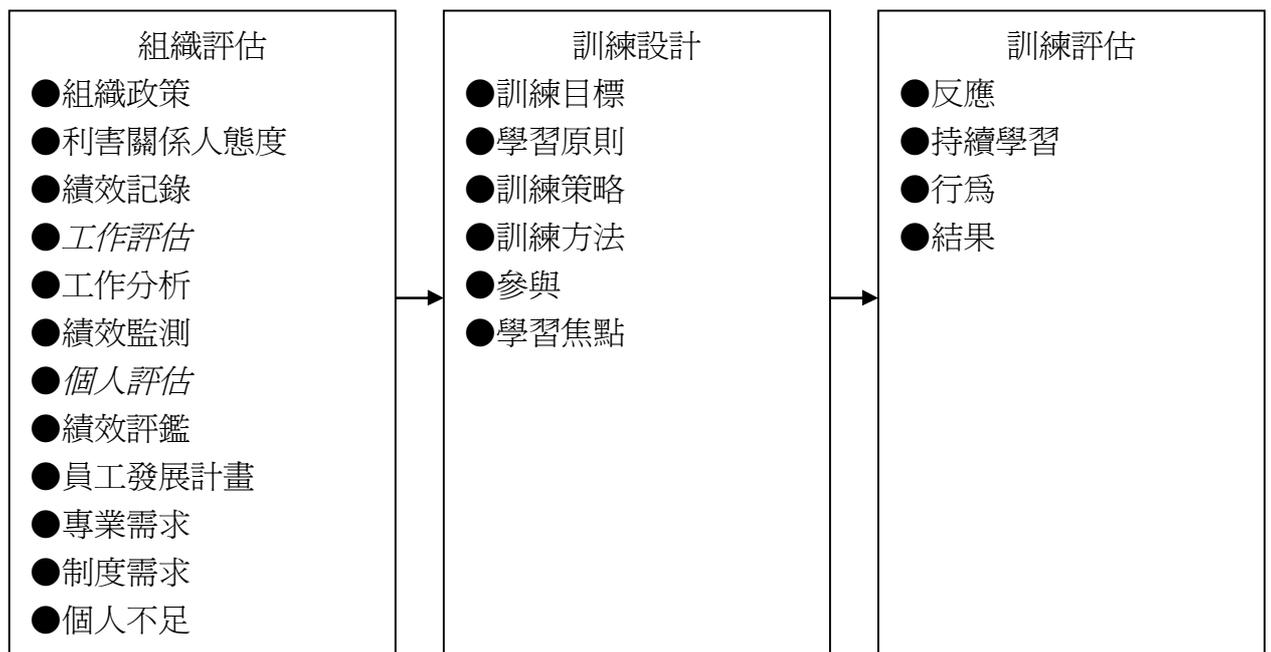


圖 2-3 訓練的三個階段

資料來源：Patton et al., 2002: 328

而 Tompkins(1995)更認為訓練應具備系統回饋的概念。亦即，訓練應包含需求評估、課程設計、訓練服務乃至於訓練評鑑，再依據訓練評鑑的結果修正先前各階段的內容（如圖 2-4）：

- 1.需求評估：評估的方式能以個別工作、個別員工或組織為評估單位，評估特定時間內的績效成果，針對不足之處辦理人員訓練。
- 2.課程設計：包括建立訓練目標、選擇訓練的類型以及訓練方案的說明。
- 3.訓練服務：即在實際的訓練過程中，使用合適的學習技術並建立良好的訓練環境與氣氛。
- 4.訓練評估：該階段包含對受訓者評估與對訓練規劃評估兩個部分，前者即評估受訓者受訓後的行為結果；後者則根據受訓者意見檢討前面三個階段內容，作為未來辦理訓練時的改進重點。

研究團隊認為訓練能否具系統性的關鍵在於訓練評估。而這包含兩個部分需要克服：第一，評估可及性。對訓練機關而言，當成員受訓完後，回到其所屬機關工作後，能否將訓練所學發揮在實際的工作之中，通常不易進行評估。而且也需各機關主管的支持與協助，才有能讓評估順利進行。第二，評估的有效性。當學員受訓後，訓練的內容未必會直接反映在工作之中，某些訓練之勢可能是概念性或默會的知識，若評估設計只強調學員的具體成效時，則訓練評估容易造成偏差，進而影響後續訓練課程的設計。

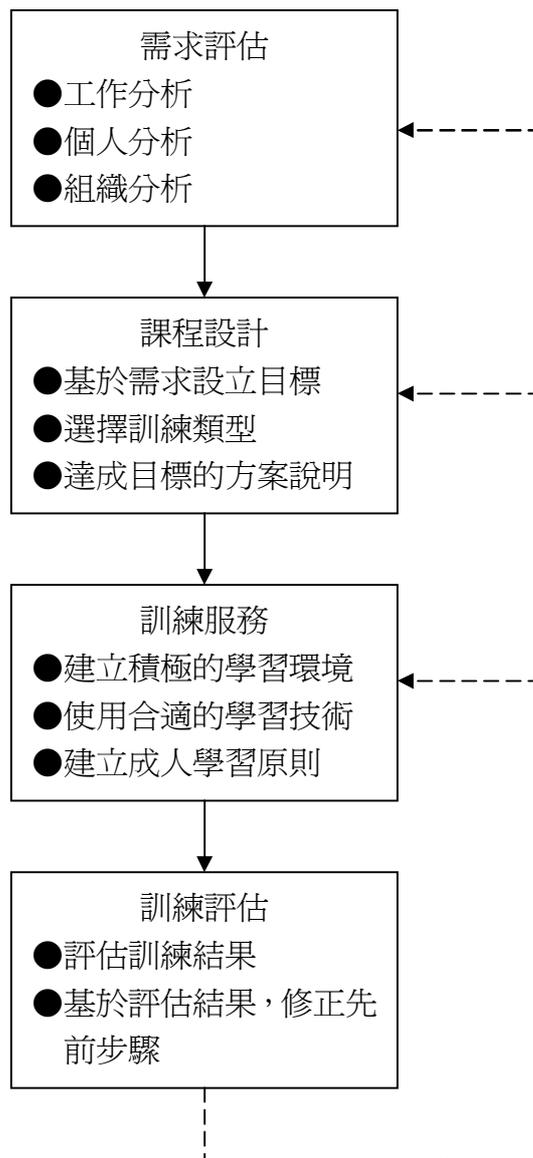


圖 2-4 訓練的系統途徑
資料來源：Tompkins, 1995:228

肆、人力資源管理者的角色需求

隨著知識經濟的來臨，對組織競爭優勢的維持以及人力資源管理的運用產生巨大的挑戰。傳統上，人事管理多只負責組織事務的一部份，工作性質較為單純，不過在鉅變的環境下，若仍維持傳統的人事管理方式，將不利於組織持續發展。因此，人事管理必須晉升為策略性人力資源管理，前瞻性的運用人力資本，協助組織不斷變遷與轉型。Lengnick-Hall 夫婦(2002)即對此人力資源管理的新方向，

具體提出四種人力資源管理者的新角色：

1.人力資本管家：人力資本是指「組織集合性的知識、技能、能力等能促進競爭優勢的特質。」其有別於傳統單指個人的知識、技術與能力，而更強調組織整體有形知識與無形智慧的累積。人力資本管家則負責儲存、運用與發展組織特殊知識與智慧的管理者。在這種思維下，人力資源管理者就必須通曉組織事務，並作為組織知識管理平台的負責人。而當組織成員遇到問題時，即可尋求人力資源管理者的協助。

2.知識促進者：人力資源管理者除了儲存既有知識與智慧外，更要運用既有知識基礎來促進更多的知識能量。具體而言，他必須協助成員創造知識、確認知識、分配知識與使用知識。並讓知識管理成為組織文化的一環。

3.關係建立者：人力資源管理者應協助內部員工獲得正式與非正式互動的機會，促進員工間發展長期的信任關係。同時，對於員工與外部顧客的關係建立上，人力資源管理者也應適當介入協助。經過長期關係累積後，彙整出組織內外的社會資本網絡圖，以協助機關首長進行策略規劃。

4.人力配置的專家：人力資源管理者應具備將正確的人配置到合適工作的能力。傳統上，當組織有人才甄補的需求時，人事管理者通常提供該職缺所需的工作技能，作為選才的考量基礎。不過在策略性人力資源管理下，除了工作技能外，更應加入組織適當性、價值適當性與態度適當性三項選才的考量。組織適當性主要考量組織文化能否與應試者相互契合；價值適當性則是考量該工作職缺對應試者是否有價值，以避免應試者面試通過後，卻無長期工作的意願，而浪費組織培植新人力的成本。態度適當性則是評估應試者的個人特質與態度，並提供給單位主管作為選才的參考依據。

基於上述四種人力資源管理者的角色內涵，研究團隊認為未來人事主管的訓練，除了主管本身所具備的領導職能外，還應具備知識管理、溝通協調、網絡建立、策略規劃以及人力甄補的技能。

第二節 人事主管人員訓練法制現況

壹、現行法制

從五權憲法分立制度的精神來看，公務人員訓練由於是人事管理的範圍之一，因此應屬於考試權的權責範疇（徐有守，2007：573）。然而，實際上，目前政府公務人員訓練進修業務，仍停留在分權狀態，分別由考試院保訓會與行政院人事行政局分別辦理，其中有關人事人員訓練權限劃分，於今年（99年）7月9日考試院與人事行政局會商後，由保訓會負責行政院以外四院所屬人員的訓練，而人事行政局負責行政院所屬的人員訓練。

有關現行公務人員訓練相關法制，主要是「公務人員訓練進修法」（民國91年1月30日）（以下簡稱「訓練進修法」）。該法第2條規定公務人員訓練進修屬全國一致性質者由保訓會辦理（或委託辦理），其包括考試錄取人員訓練、升任官等訓練與行政中立訓練；而公務人員專業訓練⁵、一般管理訓練⁶、進用初任公務人員訓練⁷與其他訓練進修事項則由各中央二級以上機關、直轄市或縣（市）政府辦理（或授權辦理）。

至於訓練與公務人員陞遷之關連性，主要法制規定有二：

- 一、「訓練進修法」第19條規定：「各機關學校應將公務人員接受各項訓練與進修之情形及其成績，列為考核及陞遷之評量要項，依專才、專業、適才、適所之任用本旨，適切核派職務及工作，發揮公務人員訓練及進修最大效能。」
- 二、「公務人員陞遷法」（以下簡稱陞遷法）（民國98年4月22日）第7條規定：「各機關辦理本機關人員之陞任，應注意其品德及對國家之忠誠，並依擬陞任職務所需知能，就考試、學歷、職務歷練、訓練、進修、年資、考績（成）、獎懲及發展潛能等項目，訂定標準，評定分數.....。」

⁵ 專業訓練係指機關提供人員擔任現職或晉升職務或因機關業務變動所需之專業知能。

⁶ 一般管理訓練係指機關為強化人員的領導、規劃或協調能力之訓練。

⁷ 進用初任公務人員訓練係指機關對初次任職人員所施予的訓練。

在人事(主管)人員訓練部分，上述法制均未明確訂定內涵與權責歸屬，而是在下列組織法制中規定：

一、公務人員保障暨培訓委員會(以下簡稱保訓會)組織法(民國 98 年 11 月 18 日修訂)

該法第 2 條第 7 款規定人事人員訓練、進修之研擬規劃及委託事項為保訓會的組織職掌。

二、「國家文官學院組織法」(民國 98 年 11 月 18 日)

該法第 2 條第 3 款規定人事人員訓練、進修之執行事項屬於國家文官學院職掌。

三、「行政院人事行政局組織條例」(民國 91 年 6 月 26 日修訂)

該條例第 5 條第 2 款規定人事行政局考訓處掌理行政院所屬公務人員訓練及進修之協調、審議及執行規劃事項。

四、「公務人力發展中心組織條例」(民國 85 年 1 月 3 日)

該條例第 2 條第 3 款規定行政院所屬機關人事人員之專業訓練事項為公務人力發展中心之職掌。

除了上述法制外，行政院人事行政局尚依「訓練進修法」第 2 條第 4 項，制定「行政院及所屬機關學校公務人員訓練進修實施辦法」(民國 92 年 12 月 25 日)，該辦法第 3 條更規定行政院人事行政局掌理各機關學校人事人員訓練之辦理事項。

根據上述法制規定，研究團隊認為可歸納出下列特點：

第一，人事主管人員訓練並未與一般人事人員明確區隔。

第二，人事人員訓練之研擬規劃及委託，屬於保訓會權責。

第三，人事人員訓練之執行事項，屬於國家文官學院權責。

第四，行政院所屬公務人員(包括人事人員)訓練之協調、審議及執行規劃事項，屬於人事行政局權責。

第五，行政院所屬機關人事人員之專業訓練事項，由公務人力發展中心執行。

貳、執行現況

基於「訓練進修法」的法制架構，我國公務人員的訓練辦理可分為兩個部分：第一，公務人員考試錄取人員訓練、升任官等訓練及行政中立訓練，由公務人員保障暨培訓委員會辦理或委託相關機關（構）、學校辦理之。第二，公務人員專業訓練、一般管理訓練、進用初任公務人員訓練及前項所定以外公務人員訓練及進修事項，則由中央二級以上機關、直轄市或縣（市）政府辦理或授權所屬機關辦理之。在現有的法律規範與實務運作，我國公務人員培訓機構相當多，其中主要的培訓機構為公務人員保障暨培訓委員會所屬的「國家文官學院」和行政院人事行政局所下轄的公務人力發展中心及地方行政研習中心，如圖 2-5 所示：

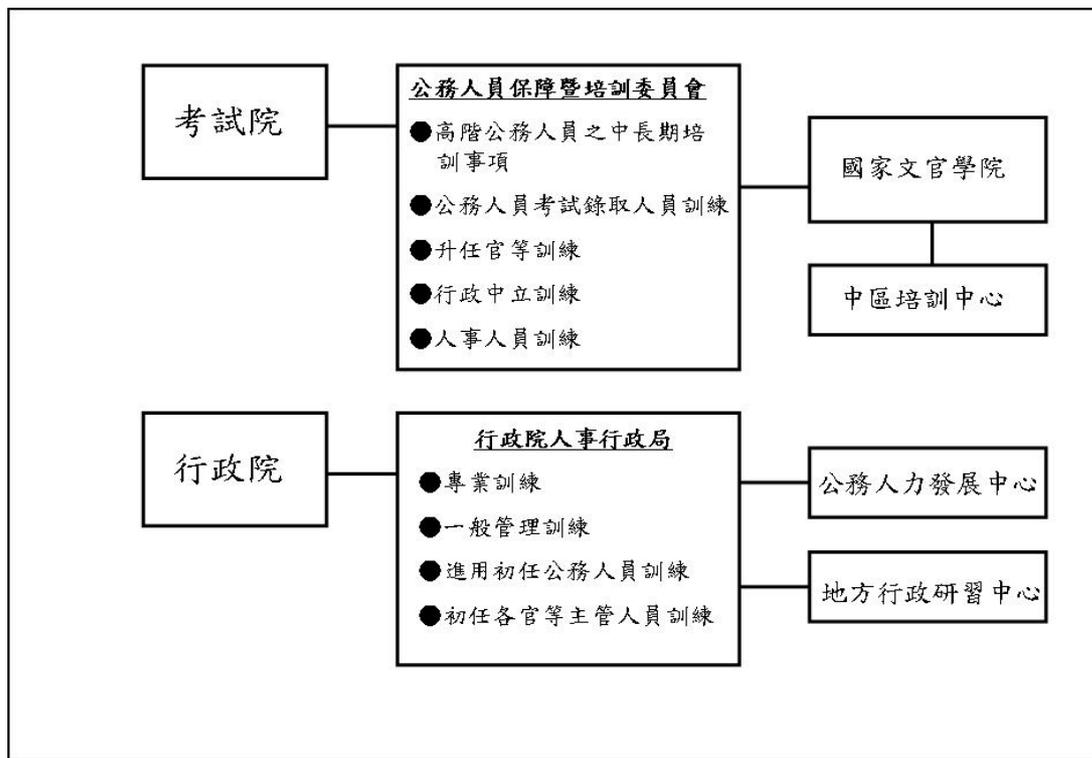


圖 2-5 我國主要的文官培訓機構圖（本研究自行整理）

在對我國公務人員培訓體系進行瞭解後，再來檢視我國人事人員及人事主管的訓練，即可以發現到雖然保訓會與人事行政局皆掌有人事人員及人事主管的訓練的職權，但全國人事人員及人事主管人員的訓練大體呈現分流的趨勢。行政院

所屬機關的人事人員及人事主管人員的訓練，基本上是由行政院人事行政局下轄的公務人力發展中心來提供訓練課程，行政院以外的人事人員及人事主管人員則是由保訓會的國家文官學院來進行訓練，如圖 2-6 所示：

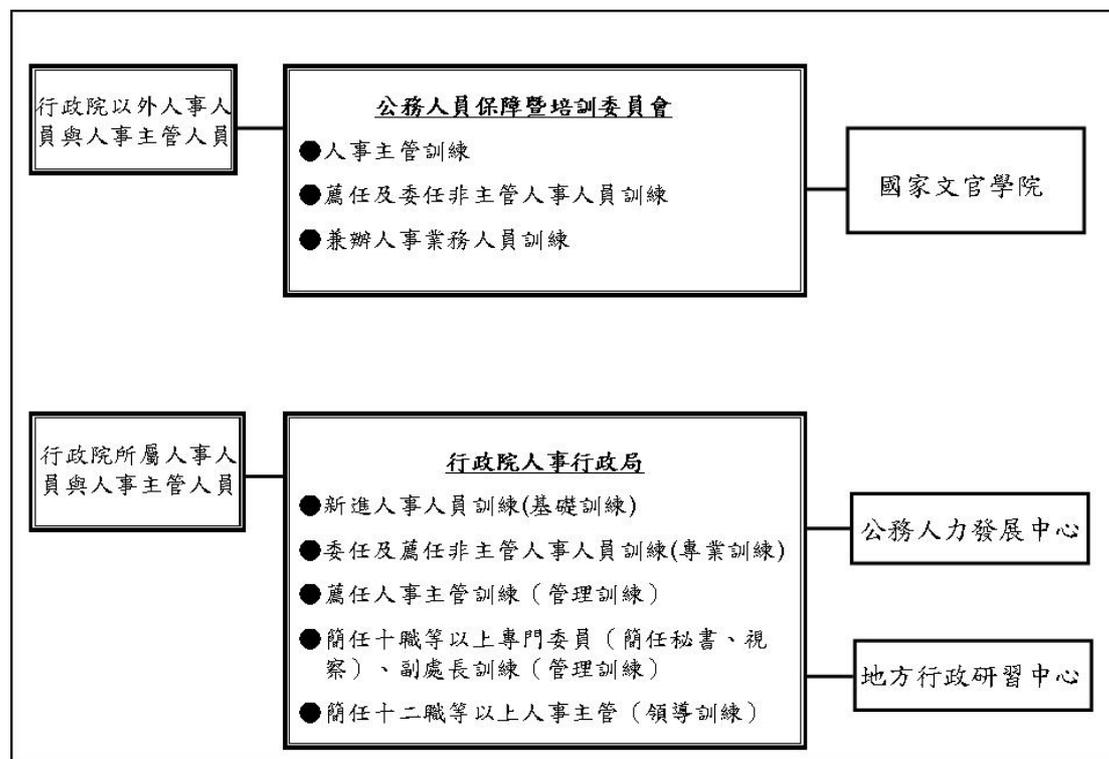


圖 2-6 我國人事人員與人事主管人員主要培訓機構圖 (本研究自行整理)

由圖 2-6 內容可知，保訓會和人事行政局在人事人員與人事主管人員的訓練上進行初步的比較。儘管，兩個主要人事人員和人事主管人員的培訓機構都有提供薦任及委任非主管人事人員的訓練服務，但人事行政局在人事主管人員的訓練上有再區分為薦任人事主管人員訓練與簡任十二職等以上人事主管訓練，此一訓練課程的設計顯然較為適當，不同官等的人事主管人員在專業能力的訓練需求上是有相當的差異，課程內容的重心也是有所不同，將其人事主管人員依官等不同來進行課程設計與課程內容的搭配，是相當值得參考之處。

參、人事主管人員訓練概況

我國人事主管人員訓練的主辦機構，主要為行政院人事行政局所下轄的公務人力發展中心⁸，以及公務人員保障暨培訓委員會所屬的國家文官學院。以下將分就此二訓練機構的訓練對象、訓練重點、與調訓原則進行討論。最後，則對此二訓練體系的訓練內涵進行比較，以瞭解此二訓練機構的差異所在。

一、人事行政局

人事行政局對於人事主管人員的訓練，基本上是依照人事主管人員的官職等來區分，來分別施以不同的訓練內容。管理訓練的訓練對象涵蓋較廣，幾乎簡、薦、委任官等的人事主管皆須接受管理訓練，至於高階人事主管人員所須額外強化的領導訓練，則限於簡任十二職等以上人事主管人員。以下將以管理訓練與領導訓練來分別說明其主要的訓練對象、訓練重點、與調訓原則⁹：

1. 領導訓練

(1) 訓練對象：簡任第十二職等以上人事主管

(2) 訓練重點：瞭解當前國家政策、目標、策略及國際情勢發展，並強化領導及決策能力，以提升領導統御技巧，達成施政目標與工作任務。

(3) 調訓原則：配合行政院開辦之領導訓練辦理。

2. 管理訓練

(1) 訓練對象：

a. 薦任第六職等至第八職等或相當職務之人事主管（含委任人事管理員、股（課）長）。

b. 薦任第九職等至簡任第十一職等或相當職務之人事主管（含科（組）長）。

(2) 訓練重點：加強現代化人力資源發展理念與實作，強化管理協調能力，增進管理新知，以發揮人事服務效能，促進機關和諧，達成機關目標。

⁸行政院人事行政局提供人事主管訓練服務的訓練機構是以公務人力發展中心為主，地方行政研習中心雖然有開設簡任與薦任職人員相關的訓練課程，並區分領導訓練、發展訓練、專業訓練，但其並未有專對人事人員與人事主管所設計的課程。

⁹請參照行政院人事行政局於 90 年 9 月 7 日所發布的「行政院所屬各級人事人員訓練進修方案」。

(3)調訓原則：依訓練對象分為二個層級，並以初任人員列為優先調訓對象，但最近兩年內已受過初任各官等主管職務人員管理才能發展訓練者除外。訓期以薦任第六職等至第八職等主管人員二週，薦任第九職等至簡任第十一職等主管或相當職務人員一週為原則。不同職務人員，必要時得分班訓練。

由上所述，知道人事管理局在人事主管人員的訓練對象上，有區分簡任十二職等以上人事主管人員應受領導訓練，薦任第六職等到簡任第十一職等皆需受管理訓練。公務人力發展中心在 99 年度的訓練班別開設上，則有高階人力資源領導班、中高階人事人員研習班、中階人事主管研習班，以及人事人員核心能力專班。其中，高階人力資源領導班的施訓對象是行政院所屬中央暨地方機關簡任十職等以上人事人員；中高階人事人員研習班則是以行政院所屬各機關人事機構之科長、組長及專員為施訓對象；中階人事主管人員則是以行政院所屬各機關人事機構之主任、課長及股長為施訓對象。這些班別的開設可以提供人事管理局要求簡任十二職等以上人事主管人員需受領導訓練，以及薦任第六職等到簡任第十一職等需受管理訓練的需求。此外，公務人力發展中心也開設一些強化人事主管人員核心能力的專班，如績效管理、顧客服務等專班。公務人力發展中心 98-99 年度人事主管人員訓練班別，各參見表 2-1 所示：

表 2-1 公務人力發展中心 98-99 年度人事主管訓練班別

98 年度				
研習班別	研習目標	期數	訓期	每期人數
高階人力資源領導班	探討當前國家重要人事政策與精進策略，使高階主管扮演更積極的領導管理角色，並培養其具前瞻性的領導管理人才。	1	3 天	30
中高階人事人員研習班	發展中高階人事主管人員管理核心能力及專業核心能力，以培育領導管理人才。	1	5 天	30

中階人事主管研習班	發展中階人事主管人員管理核心能力及專業核心能力，以培育領導管理人才。	3	5天	30
人事人員核心能力專班－人事法規任免遷調員額控管組織編制(主管)	協助人事人員能充分瞭解人事政策及法制，並制訂完善之內部管理規定，且能運用人事法規維護同仁權益，並達成機關目標。	5	2天	30
人事人員核心能力專班－人事法規訓束考績獎懲服務公務倫理(主管)	協助人事人員能充分瞭解人事政策及法制，並訂定完善之內部管理規定，且能運用人事法規維護同仁權益，並達成機關目標	4	2天	30
人事人員核心能力專班－人事法規待遇福利保險與退休撫卹(主管)	協助人事人員能充分瞭解人事政策及法制，並訂定完善之內部管理規定，且能運用人事法規維護同仁權益，並達成機關目標	4	2天	30
人事人員核心能力－績效管理專班(主管)	協助人事人員能參與組織目標之設定與控管，並具備績效評估及提昇工作效能的能力，以建立績效導向的團隊	4	2天	30
人事人員核心能力－顧客服務專班(主管)	促使人事人員能充分瞭解同仁需要，並以主動服務及積極溝通協調精神提供有效的人事服務，以獲得機關及同仁的認同	2	2天	30

99年度

研習班別	研習目標	期數	訓期	每期人數
高階人力資源領導班	探討當前國家重要人事政策與精進策略，使高階主管扮演更積極的領導管理角色，並培養其具前瞻性的領導管理人才。	1	3天	30
中高階人事人員研習班	發展中高階人事主管人員管理核心能力及專業核心能力，以培育領導管理人才。	2	5天	30
中階人事主管研習班	發展中階人事主管人員管理核心能力及專業核心能力，以培育領導管理人才。	3	3天	30
人事人員核心能力－績效管理專班(主管)	協助人事人員能參與組織目標之設定與控管，並具備績效評估及提昇工作效能	4	2天	30

效管理專班 (主管)	的能力，以建立績效導向的團隊			
人事人員核 心能力－顧 客服務專班 (主管)	促使人事人員能充分瞭解同仁需要，並 以主動服務及積極溝通協調精神提供有 效的人事服務，以獲得機關及同仁的認 同	3	2天	30
行政院人事 行政局 99 年 度辦理組織 改造人事人 員訓練班(人 事主管班)	因應組織改造四法經立法院於 99 年 1 月 12 日完成三讀，為利各人事機構妥為因 應組織改造之重大變革，瞭解組織改造 四法之目標、理念、作法及權益保障規 定，並妥適規劃辦理相關事項。	4	2天	60

資料來源：公務人力發展中心，<http://www.hrd.gov.tw/>，瀏覽日期：2010/08/12。

二、公務人員保障暨培訓委員會

公務人員保障暨培訓委員會為增進人事人員專業知能，使熟習最新人事法規，以強化及提升人事服務素質與人力資源發展，於每年度施政計畫中皆會辦理人事主管人員的訓練課程。在訓練業務的辦理上，是以保訓會為主辦機關，國家文官學院（前國家文官培訓所）為承辦機關，其訓練對象、訓練重點、與調訓原則說明如下：

- 1.訓練對象：訓練對象廣泛，包含了人事主管人員、一般人事人員、與非人事人員。
- 2.訓練重點：以增進人事人員專業知能和人事法規嫻熟為主要訓練重點。
- 3.調訓原則：依 99 年度「新世紀人事服務創新研習班」實施計畫之規定，每班以 45 人為原則，採密集研習方式辦理，參加人員依個人工作或時間需要，自行選擇報名參加不同研習主題。

保訓會在人事主管人員的訓練主題的規劃上，依 99 年度的實施計畫的研習主題可分為八類，分別是人力資源與創新、組織設計與人力運用、績效考核評估與發展、公務人員訓練進修、公務人員保障、待遇退撫與保險福利、員工協助方案、人事工作計畫擬訂與執行。由保訓會開設的研習主題與課程來看，其研習主

題相當的多元，已經不限於公務人員保障、待遇退撫與保險福利、公務人員訓練進修等人事專業法規的課程，許多人力資源管理類別的課程也有列為研習主題與課程，包括了人力資源與創新主題的「全球化與人力資源發展新趨勢」、「公務人力資源的策略與實務」；組織設計與人力運用主題的「組織學習與人力運用」、「人力甄補與任用實務」；績效考核評估與發展主題的「績效考核與評估」；員工協助方案主題；人事工作計畫擬訂與執行主題的「人事策略規劃」與「工作執行及評估方法」（請詳見表 2-2）。

表 2-2 保訓會 99 年度「新世紀人事服務創新研習班」的研習主題與時間

研習主題	課程名稱	時數	合計
人力資源與創新	全球化與人力資源發展新趨勢	3	12
	公務人力資源的策略與實務	3	
	提升人事人員執行力之作法	3	
	提升國家競爭力	3	
組織設計與人力運用	組織學習與人力運用	3	12
	組織設計與發展	3	
	人力甄補與任用實務	3	
	政府改革之策略與作法	3	
績效考核評估與發展	績效考核與評估	6	12
	考績法的變革與前瞻	3	
	公務員服務法與實務	3	
公務人員保障	公務人員保障法令	3	12
	保障事件案件解析	6	
	行政救濟理論與實務	3	
待遇退撫與保險福利	待遇法令與實務	3	12
	退撫保險法令與實務	6	
	公教福利業務之法令與實務	3	
員工協助方案	諮商輔導理論與實務	3	12
	身心疾病的認識與保健	3	
	情緒與壓力管理	3	
	溝通技巧	3	
公務人員訓練進修	公務人員訓練進修法令與實務	6	12
	考試錄取人員訓練法令與實務	3	
	晉升官等人員訓練法令與實務	3	
人事工作計畫擬訂與執行	人事工作企劃	3	12
	人事策略規劃	3	
	工作執行及評估方法	3	
	操作與演練	3	

資料來源：公務人員保障暨培訓委員會

三、此二訓練體系在人事主管人員訓練內涵的比較分析

藉由人事行政局與公務人員保障暨培訓委員會在人事主管人員的訓練內涵比較，可以發現兩個人事主管人員訓練體系在訓練對象、訓練重點、調訓原則、訓練時程上有所差異。相關差異說明如下：

- 1.訓練對象：在訓練對象上，人事行政局基本上會建立人事主管人員的訓練區隔，以官職等來進行區分，要求簡任十二職等人上人事主管人員需受領導訓練，薦任第六職等到簡任第十一職等的人事主管人員需受管理訓練。公務人力發展中心在課程的訓練對象上，也有進行區隔。其開設的「高階人力資源領導班」是以簡任十職等以上人事主管人員為訓練對象；「中高階人事人員研習班」與「中階人事主管人研習班」則以薦任人事主管人員為訓練對象。相較之下，保訓會並未建立訓練區隔，甚至受訓對象也將非人事人員納入其中。
- 2.訓練重點：由於人事行政局強調其訓練重點在於人事主管人員的領導能力與管理能力，而保訓會是以人事專業法規與人力資源管理為訓練重點。此二訓練體系在人事主管人員的訓練重點差異在於人事局有針對高階人事主管人員開設「高階人力資源領導班」施以領導能力之訓練。
- 3.調訓原則：在人員的調訓上，人事行政局在人員調訓上規定初任人員為優先調訓對象。保訓會在人員調訓上則是開放人事主管人員依工作或時間需要來自由選擇受訓課程。
- 4.訓練時程：在訓練時程的規劃上，人事行政局所開設的訓練班別是以 2-5 天的訓練期程來施訓。相較之下，保訓會所開設的訓練班別則是 12 小時（2 天），訓練期程較短，類屬在職進修的課程設計方式。

儘管此二訓練體系在人事主管人員訓練的訓練對象、訓練重點、訓練原則、與訓練時程上是彼此相異。但若就課程內涵來看，本研究也發現到此二訓練機構對人事專業法規與人力資源管理訓練課程的重視是相當一致的。

第三章 英美公務人員訓練制度

英、美二國對人力資源管理者的管理係為機關首長的職責與我國五權憲政以及人事人員一條鞭制下對人事人員的管理有相當大的差異，此外，英、美二國也並未有人力資源管理者¹⁰專屬的訓練制度，頂多在部分的訓練課程中，加註說明該課程適合人力資源管理者，因此本章乃以此二國之相關課程規劃為主，探討其課程內容以供我國未來規劃之參考。以下本章即說明英、美兩國公務人力訓練制度的運作現況。

第一節 英國公務人員訓練制度

壹、基本理念與負責機關

英國文官訓練業務是由「內閣辦公室」(Cabinet Office)掌管。其基於服務原則，藉由各種訓練方案使中央公務人員可以獲得三類成效：第一，執行工作所需的技能；第二，建立跨職務間的關係網絡；第三，分享他人實務經驗。

貳、訓練機關

內閣辦公室並不直接規劃或執行文官的訓練課程，而是基於不同的訓練類別，成立不同的負責機制（機關），再由各負責機制（機關）研擬具體的訓練內容與方式。各訓練機制（機關）內容如下：

一、國家政府學院¹¹(National School of Government)

國家政府學院提供一般學習課程(open learning courses)與資深公務人員的領導發展計畫。近來，該學院的業務更依據顧客需求，量身規劃顧客所需的課程、諮詢、電子化學習與事件管理(event management)等。

(一) 一般學習課程(open courses)¹²

提供近 300 種品質保證的課程，協助公務人員增加他們的技能、知識、能力

¹⁰ 人力資源管理者亦即人事主管，本研究交互使用。

¹¹ 資料來源：英國政府學院網站，http://www.nationalschool.gov.uk/about_us/whatwedo.asp，檢索日期：2010年8月16日。

¹² 資料來源：英國政府學院網站，<http://www.nationalschool.gov.uk/programmes/index.asp>，檢索日期：2010年8月16日。

與網絡關係。相關課程主題包括：「策略與領導」、「決策與政府」、「管理發展」、「事務管理」、「人事與職涯發展」與「專業知識」等，而各主題有涵蓋數個次子題，例如「策略與領導」中又劃分「資深文官與資深領導者課程」、「6/7 級與資深管理者課程」、「機關與治理」、「策略」與「中階管理者的領導技術」等。

(二) 客製化課程(consultancy and tailored programmes)

依據顧客需求，設計相關課程。同時，也提供團隊或組織績效改進的服務。

(三) 電子化學習與虛擬學院(e-Learning and virtual school)

提供公務人員線上學習的機會，並建構跨機關的線上學習社群。線上學習課程的內容涵蓋一般管理技術與資訊保護等，部分課程為免費學習課程。

(四) 文官核心學習計畫(Civil Service Core Learning Programme)¹³

該院接受「文官能力局」(Civil Service Capability Board)委託，針對資深文官與負責跨政府事務的 6/7 級和 S/HEO 公務人員開設一系列的文官重要能力學習與發展課程。本計畫包含六大課程範疇：領導、潛能開發(talent development)、達成政策效能(achieving policy outcomes)、執行政府優先(implementing government priorities)、核心知識與政府專業。

二、危機規劃學院(The Emergency Planning College)¹⁴

2004 年英國國會通過「全民緊急應變法」(Civil Contingencies Act)規定政府應對處理緊急事件的公務人員、委外廠商以及自願性團體進行災難預防與災難處理訓練。而訓練課程則由危機規劃學院進行規劃與執行。

該學院規劃的課程包括：基礎訓練、風險管理、規劃、災難管理、公共安全、核能災害、各專業部門相關災害、健康災害、中央政府事務以及策略訓練等課程。每年將近有 6500 位學員參與該院的訓練課程。

參、訓練計畫

¹³ 資料來源：英國政府學院網站，<http://www.nationalschool.gov.uk/csclp/index.asp>，檢索日期：2010 年 8 月 16 日。

¹⁴ 資料來源：英國危機規劃學院，<http://www.cabinetoffice.gov.uk/epcollege/training.aspx>，檢索日期：2010 年 8 月 16 日。

研究團隊經蒐集英國政府學院後，列舉數項與領導或人力資源管理相關的課程如下：

表 3-1 英國政府學院領導與人力資源管理相關課程

課程名稱	課程對象	課程目標	課程安排
高階管理計畫	公、私與第三部門的重要領導者	<ol style="list-style-type: none"> 1.瞭解領導與激勵。 2.瞭解與達成組織需求。 3.協助員工接受挑戰。 4.增進前瞻性尋求機會的能力。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.第一週重點建立各組內學員的關係。並讓學員有機會表現自己的專業知識。 2.第二週重點建立各組間學員的關係。 3.第三週則提供不同案例，讓學員參與討論。 4.最後兩天，鼓勵學員提出學習成效以及他自己所屬組織可能的挑戰為何。
現代領導課程：21世紀的領導者	公部門的資深文官，以及私與第三部門的重要領導者	<ol style="list-style-type: none"> 1.瞭解組織變遷。 2.瞭解特定系絡下的領導途徑與培養政治敏感度。 3.案例分享。 4.培養創新的領導技術。 5.增加績效管理與測量的技術。 6.發展員工潛能。 7.建構相關變遷議題的溝通網絡。 	<ol style="list-style-type: none"> 1.第 1 天：瞭解全球化、人口變遷、新科技與環境變遷等議題。 2.第 2-5 天：由專業講者講述各種重要的變遷議題。 3.第 6 天：學員分享學習成效。
協力式領導	資深文官	<ol style="list-style-type: none"> 1.增加個人的領導能力。 2.瞭解協力系絡下的領導角色。 3. 瞭 解 各 種 	三天課程講授。

		(ingredients) 領導模式。 4. 規劃個人的領導職涯發展。	
資深女性的領導發展	中階以上的女性管理者(包括快速陞遷制的女性主管)	1. 瞭解 360 度績效評估。 2. 瞭解領導理論與領導策略。 3. 思考不同環境下的領導挑戰。 4. 瞭解女性領導的特殊性。 5. 界定所屬組織的領導需求與挑戰。 6. 規劃個人的組織領導方案。 7. 建立領導支持網絡。	前三天提供各種課程講座；第四天再由成員共同討論訓練成效。
資深專業行政人員發展計畫	中階專業行政人員(含人力資源管理者)	本課程主要在促進中階專業行政人員的信心、知識與管理技巧。	本課程期兩年，包括五個部分： 1. 5 天的英國中央與地方政府以及歐盟政策背景的講授。 2. 運用 2 天半的時間，瞭解學員的偏好、能力與需求。 3. 發展個別學員的計畫，並進行追蹤。 4. 運用 2 天時間檢討第一年的計畫成效。 5. 第二年再舉辦 3 天的講座課程。
中階管理者的職涯發展	中階管理者	1. 瞭解如何與民眾互動，以及達成管理目標。	本課程包含講座、團體討論以及規劃實作。

		<ul style="list-style-type: none"> 2.增加個人在變遷環境中的管理信心。 3.促進個人理念的清晰度與說服力。 4.培養創新能力。 5.瞭解未來職涯發展的方向。 	
專業諮商師的溝通與互動技巧	非業務性質的公務人員	<ul style="list-style-type: none"> 1.瞭解溝通技巧。 2.培養傾聽與詢問的能力。 3.培養自信與回應能力。 4.瞭解運用影響力的策略、模式與技巧。 5.瞭解團隊建立的技术與角色。 6.瞭解談判技巧。 	三天課程講授。

資料來源：英國政府學院網站，

<http://www.nationalschool.gov.uk/programmes/index.asp>，檢索日期：2010年8月16日。

第二節 美國公務人員訓練制度

壹、基本理念

美國於 1958 年通過「政府人員訓練法」(The Government Employees Training Act)，該法提供一彈性架構以訓練並發展聯邦公務人力，並促進員工或組織的績效。適用「政府人員訓練法」的人員主要有三類：第一，各機關中依法僱用人員；第二，各法定委員會人員(commissioned office)；第三，各機關部分工時(part-time)與臨時(temporary)人員。

此外，基於訓練需求下，政府機關若無法提供相關資源，則可結合非政府組織進行訓練。而各種訓練計畫必須受到總統與國會的監督。訓練計畫的設計應以下列六個原則為準：1.提升公共服務；2.擷節成本；3.建構與維持政府員工的效率與效能，並同時增加政府內外部的科學、專業、技術與管理的發展；4.降低人員離職率；5.合理地整合機關訓練；6.使所有政府人員都有公平獲得訓練的機會。

除了「政府人員訓練法」外，聯邦行政規則 11348 號也規定，總統可額外指示人事管理局或各機關辦理特定的訓練計畫，且人事管理局(Office of Personnel Management)與各機關首長必須肩負以下訓練責任：

一、人事管理局¹⁵

人事管理局協助各聯邦機關下列事務：

- 1.訓練計畫的建議與諮詢。
- 2.協助發展良善的訓練計畫。
- 3.界定各機關的訓練需求。
- 4.協調機關間的訓練。
- 5.發展與維繫訓練資訊系統。
- 6.研究訓練技術。

¹⁵美國聯邦政府人事管理局(Office of Personnel Management, OPM)會對某些區域的教育訓練中心舉辦訓練課程，不過基本上，並非所有機關的人員訓練都是依賴 OPM 的提供，例如肯塔基州政府與肯塔基州立大學政府服務中心合作，共同辦理各種訓練課程(Tompkins, 1995:221)。

7.規劃訓練相關法規。

二、各機關首長

- 1.擬定、規劃、編列預算與評估訓練計畫。
- 2.促進員工自我發展與自我改進績效。
- 3.不分種族、信仰、膚色、國籍、性別等因素，一律公平提供員工訓練機會。
- 4.建立完整的員工訓練設備。
- 5.拓展機關員工與其他機關共同受訓的機會。
- 6.妥善利用機關與機關間的訓練資源與設備。

貳、訓練機關

有關聯邦政府負責訓練計畫的主要機關包括人事管理局、管理與預算局 (Office of Management and Budget)、總務署(General Service Administration)、會計總署(General Accounting Office)，各機關的職責如下：

一、人事管理局：

- 1.基於相關法規命令制訂基本的訓練綱領，並發展建立一致性的人力資源發展計畫。
- 2.界定人力資源發展策略與行動，促使各機關完成組織使命。
- 3.研發各種適用於聯邦政府的人力資源管理策略與行動。
- 4.鼓勵聯邦政府各機關、國際專業與教育組織等共同發展具效率的訓練方案。
- 5.提供聯邦政府各機關辦理訓練時的技術協助。
- 6.提供聯邦政府各機關推動訓練工作時的財務、執行與評估等的資訊平台。

二、管理與預算局(Office of Management and Budget)

主要負責審核並撥付聯邦政府各機關的訓練經費，並藉由財務的監督直接或間接的影響機關的人力資源管理發展。

三、總務署(General Service Administration)

主要負責監督聯邦政府各機關辦理訓練時的行政工作，例如採購、差旅、場

地與訓練技術等。

四、會計總署(General Accounting Office)

該局隸屬於國會，主要監督聯邦政府各機關辦理訓練之政策、訓練程序、訓練結果，並提出建議與糾正；同時解釋各機關適用相關財務法規的疑義。

參、訓練計畫

經研究團隊搜尋美國人事管理局網站內容後，目前人事管理局正推動「領導教育與發展認證計畫」(Leadership Education and Development Certificate Program)，有關該計畫的具體內容與訓練課程如下：

一、「領導教育與發展認證計畫」的設計理念與內涵

「領導教育與發展認證計畫」規劃四個領導學習認證層級，包括方案/團隊、監督者(supervisor)、管理者(manager)與資深管理者(SES level)，目的主要在啟發政府管理者的領導力。參與認證者必須在三年內完成該認證層級中的五個講座，每個講座的訓練時間不等，例如「環境政策議題」的訓練時間為兩個星期、「有效的寫作」的訓練時間為四天，講座費用多為 3000 至 5000 美金。

經過認證後，除提供證書外，並可確認被認證者符合政府機關領導的能力。而人事管理局並未強制要求所有公務人員都應參與這個認證計畫，不過對於層級的選擇方面，人事管理局建議不一定要在該層級的職位才能參與該層級的認證計畫，而應盡量應參與高一層級的認證計畫。

在證書申請方面，則由參與認證者在第五項講座參與完成後 90 天內，自行填表申請，並附上 3-5 頁的課程報告，經 OPM 計畫成員審核通過後，即可發予證書。有關本計畫各層級之規劃講座如下：

表 3-2 美國領導教育與發展認證計畫

領導層級	評鑑	核心發展	政策意識	技術內涵
方案/團隊領導 (無績效評鑑責任)	1. 領導評鑑計畫 1	擇一學習： 1. 領導潛力 2. 領導與方案團隊	無	擇三學習： 1. 衝突解決技術 2. 發展高績效團隊 3. 培養領導力 4. 非監督者的領導技術 5. 方案管理原則 6. 團隊建立與團隊領導
監督者 (需評比一般行政人員的績效)	擇一學習： 1. 領導評鑑計畫 1 2. 領導評鑑計畫 2	1. 監督者的領導 1：第一線監督者的技巧 2. 監督者的領導 2：學習領導	無	擇三學習： 1. 優勢的培養與監測 2. 面對面溝通 3. 衝突解決技巧 4. 有效寫作 5. 彈性工作的管理 6. 女性領導講座
管理者 (需評比一位以上監督者的績效)	1. 領導評鑑計畫 2：監督者與管理者	擇一學習： 1. 初任管理者講座 2. 管理發展講座	擇一學習： 1. 公共政策的動態性 2. 環境政策議題 3. 聯邦管制政策 4. 聯邦預算政治與過程 5. 科學、技術與公共政策	擇二學習： 1. 優勢的培養與監測 2. 面對面溝通 3. 衝突解決技巧 4. 發展顧客導向的組織 5. 策略性人力資源管理
資深管理者	1. 資深管理者評鑑計畫	擇一學習： 1. 資深管理者	擇一學習： 1. 公共政策的	擇二學習： 1. 跨組織協力

		發展講座 2.民主社會的 領導	動態性 2.環境政策議 題 3.聯邦管制政 策 4.聯邦預算政 治與過程 5.科學、技術 與公共政策	關係 2.政府創新 3.危機領導工 作坊 4.領導職能 5.管理者溝通 技巧 6.建構性衝突 的領導 7.全球社會的 領導 8.彈性優勢
--	--	-----------------------	--	---

資料來源：美國人事管理局網站，

<http://www.leadership.opm.gov/certificates/LEAD/index.aspx>

Certificates & Programs，檢索日期：2010 年 8 月 16 日。

二、「領導教育與發展認證計畫」相關課程內容

有關「領導教育與發展認證計畫」各層級所設計的課程名稱、相關職能、課程簡介與預期效益如下：

(一) 方案/團隊領導

表 3-3 美國領導教育與發展認證計畫：方案/團隊領導

課程名稱	相關職能	課程簡介	預期效益
領導評估計畫 1： 團隊領導者與初 任管理者	決斷力、互動技 巧、口語溝通、問 題解決、衝突管理	藉由緊密的五天 課程，將協助您成 為一位好的管理 者。您將學得評鑑 個人人格與特質 的基本技巧，並參 與各種問題解決 的活動。	1.學習完整的領導 技巧。 2.獲得 360 度評估 技巧。 3.接受專家與同儕 等對您的評鑑。 4.瞭解您個人的管 理特質。 5.協助您完成您的 領導發展計畫。
領導潛能開發	持續學習、談判、 互動技巧、多元 性、公共服務激勵	本課程在開發您 的領導潛能，並增 加您與同事或跨 部門溝通時的影	1.獲得自我管理的 技巧。 2.學習運用影響 力。

		響力、談判力、策略思考、目標設定與衝突管理等能力。	3.瞭解系統性思考下的多元性。 4.學習於複雜情境中運用談判策略與技巧。
領導專案團隊	培育他人、情緒智商、夥伴關係、問題解決、團隊建立	當代治理強調運用各種團隊來解決公共事務問題。本課程將協助您培養建立團隊與管理團隊的技巧。	1.瞭解團隊工作的優勢。 2.瞭解您在團隊關係中的風格。 3.學習有效地團隊決策過程。 4.學習團隊溝通、團隊學習與團隊維持。 5.學習授權策略。 6.學習具有效率與效能的開會技巧。
衝突解決的技巧	衝突管理、人際互動技巧、口語溝通、問題解決、回復力	工作環境中時常會面臨不愉快、情緒性與緊張的情境，而藉由本課程將使您學習如何移轉困難情境，進而達成工作目標。	1.學習界定各種衝突情境。 2.學習如何冷靜的面對情緒性回應。 3.學習如何在雙輸或零和情境後建立雙方關係。 4.學習衝突解決的策略。
發展高績效團隊	人際互動技巧、多元性、夥伴關係、團隊建立、衝突管理	本課程屬於進階課程，目的在提供績效團隊建立的方法，包括：新團隊、合併團隊、臨時編組團隊、結盟團隊等的管理。	1.瞭解績效團隊的特性。 2.瞭解評估績效團隊的技術。 3.學習如何建立績效團隊的組織文化。
提升領導技巧	衝突管理、彈性、談判、互動技巧、團隊建立	現今政府領導者需要更多元的技巧來回應不同的需求。本課程將著重於對話、共識建	1.學習有效的建立團隊，並達成目標。 2.學習界定團隊中個別成員的問題

		立、諮詢、問題解決、政策制訂與行動方案制訂等技巧的講授，並期待學員能融合個人真實的案例參與討論。	與語言。 3. 實驗創新與問題解決的方法。 4. 增加團隊協力、合作與績效的能力。
非管理者的領導技巧	談判、廉潔、互動技巧、回復力、彈性	本課程主要為目前尚未具備管理職位的行政人員所開設，目的培養非正式領導的技巧。	1. 瞭解正式與非正式互動的差異。 2. 發展以價值為基礎的領導力。 3. 培養個人的互動技巧與溝通能力。 4. 學習如何改變他人的價值觀。
團隊建立與團隊領導	衝突管理、談判、互動技巧、多元性、團隊建立	本課程將提供團隊建立與團隊領導的相關技術，並藉由這些技術工具協助您解決組織問題與達成組織目標。	1. 瞭解團隊發展與團隊限制。 2. 強化個人的溝通技巧。 3. 學習建立團隊認同、多元價值與團隊工作。 4. 瞭解團隊衝突的管理策略。

資料來源：美國人事管理局網站，

<http://www.leadership.opm.gov/certificates/LEAD/index.aspx>

Certificates & Programs，檢索日期：2010 年 8 月 16 日。

(二) 監督者

表 3-4 美國領導教育與發展認證計畫：監督者

課程名稱	相關職能	課程簡介	預期效益
領導評估計畫 1：團隊領導者與初任管理者	決斷力、互動技巧、口語溝通、問題解決、衝突管理	藉由緊密的五天課程，將協助您成爲一位好的管理者。您將學得評鑑個人人格與特質的基本技巧，並參與各種問題解決	1. 學習完整的領導技巧。 2. 獲得 360 度評估技巧。 3. 接受專家與同儕等對您的評鑑。 4. 瞭解您個人的管

		的活動。	理特質。 5.協助您完成您的 領導發展計畫。
領導評估計畫 2： 監督者與管理者	彈性、談判、互動 技巧、回復力、培 育他人的能力	藉由緊密的五天 課程，將協助您獲 得新的管理與領 導知識。此外您的 領導能力也同時 將被評鑑，並規劃 您的領導發展計 畫。	1.接受領導評鑑。 2.以 360 度評鑑工 具分析您的領導 績效。 3.評估您的領導風 格。 4.瞭解您的領導缺 點。 5.評估您的情緒智 商。 6.創造個人的領導 發展計畫。
初任管理者：領導 民眾	課責、衝突管理、 人力資本管理、策 略思考	本課程將提供管 理者去幫助民眾 瞭解複雜世界的 能力。	1.增加問題解決、 決策與衝突解決 的技巧。 2.建立同儕網絡。 3.檢視自我的領導 職能。 4.學習如何培育員 工的領導能力。
培養機關成員的 領導力	衝突管理、人力資 本管理、多元性、 團隊建立、願景	本課程的目的在 使您學習如何在 組織中培養新的 領導者。	1.瞭解領導與管理 間的差異。 2.學習最佳培養領 導的方法。 3.學習如何將個人 的經驗傳承給其 他的部屬。 4.建立有效的領導 培育方案。
優勢的培養與監 測：極大化員工的 發展與績效	彈性、人際互動技 巧、口語溝通、策 略思考、員工發展	如何在有限的資 源與員工下，發展 高績效的組織 呢？本課程將透 過講授與團體討 論，讓您學習如何	1.增加培養員工績 效的領導能力。 2.學習如何讓員工 績效與員工個人 發展結合。 3.發展個別組織的

		增加員工的績效。	員工學習模式。 4.建立培養與監測績效的方案。
面對面溝通：工作環境中的人際溝通	衝突管理、談判、人際互動技巧、口語溝通、夥伴關係	有效的溝通是建立良好工作關係的關鍵因素。本課程將培養您如何與同儕、上級管理者、員工以及內外利害關係人進行溝通。	1.增加不同的溝通模式。 2.學習在大團體中如何運用溝通技巧。 3.學習如何去除溝通障礙。 4.學習建立和諧關係。
有效的寫作	談判、政治敏感度、策略思考、科技管理、寫作溝通	本課程提供預算編撰與績效計畫擬定等寫作技巧。而專家也會教導如何從文件草稿到文件正式完成的過程。	1.瞭解基本的寫作理論。 2.培養精確、有意義、有目的的寫作方式。 3.增加文書的溝通技巧。 4.發展寫作信心與效能。
彈性工作的管理	課責、彈性、團隊建立	本課程主要在培養管理者如何因應工作環境改變所帶來的管理挑戰，例如偏遠地區的工作、在家工作者與網路工作者的管理。	1.瞭解不同的工作方式。 2.學習建立彈性工作者的管理方針。 3.瞭解彈性工作者的績效設定。 4.學習將科技注入組織策略運用之中。
女性領導	持續學習、談判、互動技巧、多元性、政治敏感度	本課程提供您瞭解自己的領導風格，並邀請優秀女性公務人員現身說法並參與討論。	1.瞭解女性工作者的經驗與挑戰。 2.瞭解多元的領導風格。 3.向優秀女性工作者學習。 4.強化情緒智商與溝通技巧。

			<p>5.瞭解組織文化與對抗不合理事件。</p> <p>6.運用團隊工作來規劃與執行方案。</p> <p>7.學習將組織理論運用於實務中。</p>
--	--	--	---

資料來源：美國人事管理局網站，

<http://www.leadership.opm.gov/certificates/LEAD/index.aspx>

Certificates & Programs，檢索日期：2010年8月16日。

(三) 管理者

表 3-5 美國領導教育與發展認證計畫：管理者

課程名稱	相關職能	課程簡介	預期效益
管理領導 1：第一線管理者的管理技巧	課責、培育他人、人力資本管理	本課程主要針對第一線管理者所開設。本課程將提供聯邦政府人力資源管理的相關法規、績效管理的過程，以及建構高績效組織等。	<p>1.瞭解功績制。</p> <p>2.學習甄補與留才的人力資源方案。</p> <p>3.瞭解如何增加組織績效。</p> <p>4.學習運用同儕網絡減輕監督的困難度。</p>
管理發展 1：中階管理者的領導	課責、衝突管理、培育他人、多元性、問題解決	本課程將藉由個人評估、閱讀、小團體活動、真實世界的經驗與課程討論等方式，增進中階管理者的管理職能。	<p>1.增進衝突解決的能力。</p> <p>2.學習如何影響他人。</p> <p>3.學習訓練員工的新方法。</p> <p>4.建立聯邦機關的同儕網絡。</p>
管理發展 2：組織領導	人力資本管理、談判、政治敏感度、策略思考、願景	本課程將協助中階管理者促進他們的組織效能，並學習系統性的管理方式，包括結構、人力資源、政治、象徵等層面。	<p>1.增加多元思考的能力。</p> <p>2.以多元觀點發展組織機會。</p> <p>3.以新的管理途徑促進組織效率。</p> <p>4.建立團隊工作的組織文化。</p>
管理發展 2：學習	衝突管理、培育他	本課程將提供衝	1.瞭解如何運用激

領導	人、互動技巧、多元性、口語溝通	突解決、領導激勵與判斷個人偏好的技術。	勵與個人偏好。 2.瞭解促進績效與解決衝突的溝通技巧。 3.建立同儕領導的學習網絡。
公共政策的動態性	創新、洞察力、談判、口語溝通、政治敏感度	本課程將從政治、社會、經濟與文化因素析探美國公共政策的形成、執行與發展。藉由政策的動態特質，將有助於學員瞭解決策機關與非政府組織間如何互動乃至於型塑政策。	1.瞭解歷史脈絡下的公共議題如何被決定。 2.瞭解如何與媒體、利益團體進行互動。 3.瞭解預算的限制。 4.瞭解國會的意圖。 5.瞭解如何回應總統的指示。 6.瞭解如何制訂最佳的行政決策。
環境政策議題	創新、外部洞察力、彈性、談判、政治敏感度	本課程將協助您瞭解政治、科學、社會與經濟如何型塑環境政策。並藉由講授、小團體討論與工作坊的方式，學習如何規劃、制訂與執行環境政策。	1.瞭解目前各層級政府所面臨的環境挑戰。 2.檢視政策管理的理論。 3.促進政策目標、政治、社會與經濟議題的連結。 4.思考新的環境議題。
聯邦預算政策與過程	衝突管理、外部洞察力、彈性、談判、問題解決	本課程在協助預算專家、方案管理者與執行者瞭解聯邦政府的預算過程。本課程也將邀請資深的行政人員提供預算編撰過程的寶貴經	1.增進預算準備、呈現與防守的技巧。 2.向有經驗的聯邦行政人員學習。 3.瞭解行政與立法間的預算關係與過程。

		驗。	4.學習整合預算績效。
聯邦管制政策	顧客服務、外部洞察力、彈性、談判、政治敏感度	聯邦政府的管制政策不僅影響民眾，同樣也影響聯邦政府的員工。本課程將從政治、經濟、社會等層面，瞭解管制政策如何被制訂。藉由本課程，學員將學得如何有效地對機關、公眾、私部門運用管制規則。	1.學習管制的原理與原則。 2.瞭解基本的管制規則。 3.瞭解重大的管制改革。 4.思考管制發展過程中，對機關、公民、私部門與政治人物的影響。
優勢的培養與監測：極大化員工的發展與績效	彈性、人際互動技巧、口語溝通、策略思考、員工發展	如何在有限的資源與員工下，發展高績效的組織呢？本課程將透過講授與團體討論，讓您學習如何增加員工的績效。	1.增加培養員工績效的領導能力。 2.學習如何讓員工績效與員工個人發展結合。 3.發展個別組織的員工學習模式。 4.建立培養與監測績效的方案。
面對面溝通：工作環境中的人際溝通	衝突管理、談判、人際互動技巧、口語溝通、夥伴關係	有效的溝通是建立良好工作關係的關鍵因素。本課程將培養您如何與同儕、上級管理者、員工以及內外部利害關係人進行溝通。	1.增加不同的溝通模式。 2.學習在大團體中如何運用溝通技巧。 3.學習如何去除溝通障礙。 4.學習建立和諧關係。
發展顧客導向的組織：創造一個以公民為中心的政府	課責、顧客服務、發展、人力資本管理、公共服務激勵	本課程將提供以顧客為導向的方案規劃技術以及執行策略，協助學員發展以顧客為導向的組織。	1.學習如何建構以顧客為導向的組織。 2.瞭解組織的顧客為何。 3.增進顧客與員工

			間的連結關係。 4.學習如何強化員工能有效的服務顧客。 5.學習建立理性與情感兼併的顧客關係。 6.發展顧客服務的績效測量策略。 7.建立以世界為層級的顧客服務策略。
策略性人力資源管理	人力資本管理、問題解決、策略思考、課責	本課程將以 OPM 人力資本評鑑與課責架構為基礎，指引您如何將架構有效地運用於組織之中。其間也將提供不同個案，作為未來學習的標竿。	1.瞭解人力資本評鑑與課責架構。 2.協助您評估組織的人力資本。 3.個案學習。 4.發展行動方案與瞭解可能的挑戰。

資料來源：美國人事管理局網站，

<http://www.leadership.opm.gov/certificates/LEAD/index.aspx>

Certificates & Programs，檢索日期：2010 年 8 月 16 日。

(四) 資深管理者

表 3-6 美國領導教育與發展認證計畫：資深管理者

課程名稱	相關職能	課程簡介	預期效益
管理發展 1：基礎篇	互動技巧、口語溝通、寫作溝通、衝突管理	本課程主要針對第一線管理者所開設。本課程將提供聯邦政府人力資源管理的相關法規、績效管理的過程，以及建構高績效組織等。	1.瞭解功績制。 2.學習甄補與留才的人力資源方案。 3.瞭解如何增加組織績效。 4.學習運用同儕網絡減輕監督的困難度。
管理發展：從管理	策略思考、人力資	本課程目的在使	1.增加多元思考的

者到領導者	本管理	中階管理者學習系統性的管理方式，包括結構、人力資源、政治、象徵等層面。	能力。 2.以多元觀點發展組織機會。 3.以新的管理途徑促進組織效率。 4.建立團隊工作的組織文化。
行政發展	互動技巧、口語溝通、政治敏感度、策略思考、外在洞察力	本課程目的在使資深管理者由技術與部門層級的工作轉型為策略與機關層級的工作思維。藉由本課程，參與者也將會獲得 360 度領導的評估技巧。	1.學習策略思考的技巧。 2.促進對利害關係人需求的瞭解。 3.設計政策內外部的夥伴或結盟關係。 4.瞭解立法與上級行政機關對政策制訂的影響。 5.發展口語溝通與協力的技巧。
民主社會的領導力	無	本課程將建立您個人領導的技巧以及對組織的洞察力。並藉由課程建構您的領導學習社群網絡。	1.瞭解憲法對政府的意義。 2.瞭解如何利用國家與國際層級中重要政策架構下的利害關係人。 3.增加組織績效。 4.利用網絡支持來促進問題解決。
公共政策的動態性	創新、洞察力、談判、口語溝通、政治敏感度	本課程將從政治、社會、經濟與文化因素析探美國公共政策的形成、執行與發展。藉由政策的動態特質，將有助於學員瞭解決策機關與非政府組織間如何互動乃至於	1.瞭解歷史脈絡下的公共議題如何被決定。 2.瞭解如何與媒體、利益團體進行互動。 3.瞭解預算的限制。 4.瞭解國會的意圖。

		型塑政策。	5.瞭解如何回應總統的指示。 6.瞭解如何制訂最佳的行政決策。
環境政策議題	創新、外部洞察力、彈性、談判、政治敏感度	本課程將協助您瞭解政治、科學、社會與經濟如何型塑環境政策。並藉由講授、小團體討論與工作坊的方式，學習如何規劃、制訂與執行環境政策。	1.瞭解目前各層級政府所面臨的環境挑戰。 2.檢視政策管理的理論。 3.促進政策目標、政治、社會與經濟議題的連結。 4.思考新的環境議題。
聯邦預算政策與過程	衝突管理、外部洞察力、彈性、談判、問題解決	本課程在協助預算專家、方案管理者與執行者瞭解聯邦政府的預算過程。本課程也將邀請資深的行政人員提供預算編撰過程的寶貴經驗。	1.增進預算準備、呈現與防守的技巧。 2.向有經驗的聯邦行政人員學習。 3.瞭解行政與立法間的預算關係與過程。 4.學習整合預算績效。
聯邦管制政策	顧客服務、外部洞察力、彈性、談判、政治敏感度	聯邦政府的管制政策不僅影響民眾，同樣也影響聯邦政府的員工。本課程將從政治、經濟、社會等層面，瞭解管制政策如何被制訂。藉由本課程，學員將學得如何有效地對機關、公眾、私部門運用管制規則。	1.學習管制的原理與原則。 2.瞭解基本的管制規則。 3.瞭解重大的管制改革。 4.思考管制發展過程中，對機關、公民、私部門與政治人物的影響。
跨組織疆界的協力：如何與其他組	談判、持續學習、人際互動技巧、口	在人力精簡與公共問題持續複雜	1.瞭解協力對組織的正面意義。

組織共同認定與解決問題	語溝通、夥伴關係	下，公共管理者應培養協力管理的能力。本課程將介紹組織如何分享資源、決策與成果，並建立組織間的信任關係。	<ol style="list-style-type: none"> 2.學習如何藉由協力來使組織精進。 3.發展協力策略。 4.創造與應用成功的協力執行架構。
創新思考力	創新、決斷力、企業精神、問題解決、策略思考	本課程將培養您積極創新思考的能力、快速反應挑戰的能力，以及設計與執行新方案的能力。	<ol style="list-style-type: none"> 1.培養思考的技巧。 2.學習增加你的思考層次。 3.藉由有效思考促進組織效能。
危機領導：如何規劃與回應非預期的挑戰	誠實/廉潔、夥伴關係、政治敏感度、問題解決、回復力	如何面對非預期的挑戰與威脅呢？本課程將協助您界定可能引發危機的情境、瞭解在壓力下可能產生的錯誤認知、有效管理資訊、制訂有效的決策，以及創造和領導危機團隊。	<ol style="list-style-type: none"> 1.學習評估不同的危機情境。 2.學習如何在壓力下運用技巧解決問題。 3.學習領導危機管理團隊以及制訂倫理決策。 4.團隊思考。 5.學習如何於危機發生前後，與利害關係人間關係的維持。
領導職能：為下一階段所準備	企業家精神、彈性、夥伴、策略思考、創新	本課程將培養您在領導職涯中的相關領導職能，包括策略思考、夥伴關係、創新、彈性、企業精神與持續學習。	<ol style="list-style-type: none"> 1.瞭解如何培養領導職能。 2.培養溝通能力。 3.規劃個人持續發展的計畫。
行政溝通技巧	談判、互動技巧、多元性、口語溝通、團隊建立	溝通技巧是團隊目標能否達成的關鍵。本課程將著重於領導與溝通間的關係，促使領	<ol style="list-style-type: none"> 1.學習領導與溝通技巧的理論。 2.學習傾聽與回饋的技巧。 3.增進領導者的願

		導得以順利達成目標。	景可以順利向部屬溝通。
建構性衝突的領導	衝突管理、創新、談判、多元性、團隊建立	本課程主要藉由衝突管理，來培養您的領導職能。	<ol style="list-style-type: none"> 1.檢視您面對衝突時的行為與如何影響他人。 2.瞭解您處理衝突的風格。 3.發展您面對衝突時的策略思考。 4.培養面對衝突與解決衝突的組織文化。
全球化下的領導：讓您的組織與世界連結	洞察力、談判、夥伴關係、政治敏感度、策略思考	作為一位聯邦政府的管理者，必須對國際環境有一定程度的敏銳度。本課程將藉由政治與經濟的實務案例，培養您對國際情勢可能對公共事務影響的敏感度，並提供相關技術作為未來因應情勢轉變的工具。	<ol style="list-style-type: none"> 1.瞭解國際關係的制度結構。 2.體認國際議題對組織任務的影響。 3.培養日常決策中的國際思維。 4.學習平衡國際與國內議題間的能力。 5.建立聯邦政府管理者的網絡。
發展回復力 (resilience)：面對挑戰的環境中持續增加你的領導力	課責、創新、決斷、問題解決、回復力	如何成為一位持續應用新方案來適應新環境的領導呢？本課程將會教您使用最新的工具與策略，並藉由動態的實例使您有能力領導您的團隊面對新的環境問題。	<ol style="list-style-type: none"> 1.釐清您的領導目標。 2.瞭解授權。 3.強化個人匯集問題焦點的能力。 4.創造策略夥伴關係的地圖。 5.前瞻性的方案設計。 6.發展一個維持焦點的策略。

資料來源：美國人事管理局網站，

<http://www.leadership.opm.gov/certificates/LEAD/index.aspx>

Certificates & Programs , 檢索日期：2010 年 8 月 16 日。

第三節 小結

由於制度上的差異，英美二國並未有人事主管專屬訓練制度，然而從研究團隊蒐集資料所得，可發現兩國皆相當重視主管人員的訓練，這部分似可作為我國在制度設計上的借鏡，以下分別說明。

壹、訓練機構

雖然英美二國均有專屬人事管理機關，但其訓練機構設置卻是多元的，亦即由人事主管機關設定訓練基本原則或目標，在執行面則分別由不同性質的組織，包含政府自設機關、民間學校等方式來進行。

貳、課程設計

基本上，課程設計主要區分為高、中、基層人員訓練，但是各層級實際標準未必以職等別作為標準，也可能是以承擔績效責任的多寡作為擇取參訓人員的標準。其次，在訓練課程中，雖多設有人力資源管理相關課程，但這些課程被界定為中高階主管的必修課程，而非專門為人力資源管理者所開設。

第三，從訓練課程名稱與內容觀之，二國訓練主要在於達成下列目標：

- 一、人員從事工作所需知能
- 二、對工作環境、機關、政策的認知：例如美國強調中高階管理者必須研修環境政策、財務行政與聯邦管制政策等。
- 三、提升個人能力
- 四、未來生涯發展
- 五、團隊管理與協調
- 六、變革與創新
- 七、公民精神與全球視野：除了一般組織內的領導技術外，也非常強調民主社會的領導（領導民眾瞭解公共事務）與全球視野的領導。

上述訓練尚依不同受訓者特質，如主管／非主管、資深／新進、男性／女性而進行區隔。

參、訓練方式

一、訓練形式多元化

訓練方式多元化，是英美二國訓練一大特色，特別是小團體討論方式的應用，使受訓者在訓練過程中，也同時增進人際互動與團隊建立能力。除此之外，也會針對課程的特殊性，邀請具有經驗的公務人員進行課程講授或參與學員的討論，例如美國的女性領導課程，即邀請資深女性文官現身說法女性公務領導者可能遭遇的問題與挑戰。

二、受訓人員開放化

英美在公務人力的訓練上，也積極開放私部門與第三部門管理者參與訓練課程。在過去，公務人員訓練是專為公務人員所舉辦，不過在公私夥伴關係的影響下，私部門與第三部門和政府間的互動日益頻繁，相關的政府訓練也開始對外開放。如此，一方面可讓私部門與第三部門更瞭解政府所關注的內容；另一方面，也增加學員間相互激盪的機會與促進學員間的社會網絡關係。

肆、訓練成果

受訓者完成訓練課程後，多需經過一定認證或測驗，或是撰寫報告，經審查合格後始取得訓練資格。

伍、成本控制

英美二國均高度重視訓練成本控管，或是開設課程前需先經由審查機關同意後，方可開辦。

陸、績效導向

除了訓練課程本身之規劃，訓練與工作績效或機關需求間的連結，也是極重要的工作，換言之，除了「信度」(reliability)考量外，也重視「效度」(validity)達成。

第四章 焦點座談成果分析

第一節 焦點座談實施狀況

本研究共舉行四場焦點座談會，包括一場次的中央機關人事主管座談、二場次的地方機關人事主管座談與一場次的學者專家焦點座談。本研究並對座談參與者進行編碼處理，僅呈現座談參與者的機關單位名稱，姓名則不予呈列。本研究對訪談人員的編碼資料與相關場次的辦理過程如下：

壹、實施議程

本次座談會實施議程如下表所示。

表 4-1 焦點團體座談會規劃實施議程

	實施方式
第一階段	計畫主持人說明本研究案之目的，並說明討論題綱內容
第二階段	受邀與會的人事主管針對討論題綱提出意見
第三階段	由計畫主持人與與會代表進行綜合討論

貳、各場次舉辦時間、地點與參與者

一、「中央機關人事主管焦點座談會」

(一) 時間：民國 99 年 7 月 23 日下午 14:00~16:00。

(二) 地點：保訓會七樓會議室。

(三) 參與者特質

本場次共有七位中央機關人事主管參與本次會議，參與者名單如表 4-2 所列（本場次原規劃邀請人事行政局與保訓會代表參與座談，但兩個機關均因另有要公不克參加）：

表 4-2 中央機關人事主管座談會參與者

編碼	參與者
A1	計畫主持人
A2	計劃協同主持人
C1	財政部人事主管代表
C2	內政部人事主管代表
C3	經濟部人事主管代表
C4	衛生署人事主管代表
C5	交通部人事主管代表
C6	教育部人事主管代表
C7	銓敘部人事主管代表

二、「地方機關人事主管焦點座談會（一）」

（一）時間：民國 99 年 10 月 8 日 13:30-15:30。

（二）地點：保訓會七樓會議室。

（三）參與者特質

本場次共有九位地方機關人事主管參與本次會議，參與者名單如表 4-3 所列

表 4-3 地方機關人事主管座談會（一）參與者

編碼	參與者
A1	計畫主持人
L1	臺北市政府人事主管代表
L2	高雄市政府人事主管代表
L3	臺北縣政府人事主管代表
L4	新竹縣政府人事主管代表
L5	臺中縣政府人事主管代表
L6	臺南縣政府人事主管代表
L7	新竹市政府人事主管代表
L8	臺中市政府人事主管代表
L9	臺南市政府人事主管代表

三、「地方機關人事主管焦點座談會（二）」

（一）時間：民國 99 年 10 月 8 日 15:30-17:30。

(二) 地點：保訓會七樓會議室。

(三) 參與者特質

本場次共有七位地方機關人事主管參與本次會議，參與者名單如表 4-4 所列

表 4-4 地方機關人事主管座談會（二）參與者

姓名	職稱
A1	計畫主持人
L10	宜蘭縣政府人事主管代表
L11	桃園縣政府人事主管代表
L12	苗栗縣政府人事主管代表
L13	彰化縣政府人事主管代表
L14	雲林縣政府人事主管代表
L15	屏東縣政府人事主管代表
L16	臺東縣政府人事主管代表

四、「學者專家焦點座談會」

(一) 時間：民國 99 年 10 月 19 日 14:00-16:00。

(二) 地點：保訓會七樓會議室。

(三) 參與者特質

本場次共有五位學者專家參與本次會議，參與者名單如表 4-5 所列

表 4-5 學者專家座談會參與者

姓名	職稱
A1	計畫主持人
A2	計劃協同主持人
S1	政治大學公共行政學系
S2	淡江大學公共行政學系
S3	開南大學公共事務管理學系
S4	文化大學行政管理學系
S5	銘傳大學公共事務管理學系

第二節 中央機關人事主管焦點座談分析

壹、討論題綱

為凝聚討論焦點，研究團隊於座談會召開前，即配合本研究目的與問題，設計討論題綱，並徵得委託單位同意後，隨會議通知函請與會人員預先瞭解。討論題綱如下。

一、制度面：

- (一) 當前人事主管人員訓練，在制度面與執行面各可能面臨什麼問題？
- (二) 設計人事主管人員訓練是否應與其他公務人員訓練進行區隔？
- (三) 人事主管人員訓練是否應與人事人員陞遷或擔任主管職務相結合？
- (四) 人事主管人員訓練應進行哪些區隔？(例如依官等分成高、中、低階；或依機關別分為業務單位類、輔助單位類；或進行中央／地方…)
- (五) 配合未來中央與地方政府組織改造，人事主管人員訓練應是否應進行那些調整？

二、運作面：

- (一) 進行人事主管人員訓練課程設計時，應考量那些因素？
- (二) 執行人事主管人員訓練時，應考量那些因素？
- (三) 人事主管人員訓練結果，應採行那些評量方式？又是否應加上獎懲等配套作為？
- (四) 人事主管人員訓練主要應賦予受訓人員哪些知能？

三、其他意見

貳、發言重點分析與討論

本次座談會的發言重點可歸納為：1.人事人員訓練的權責劃分；2.評鑑、訓練與陞遷的系統性規劃；3.人事主管訓練的分類；4.人事主管的訓練內容，以及5.其他與訓練相關的問題，有關各點內容說明如下（詳細會議記錄請參考附錄二）：

一、人事人員訓練的權責劃分

根據「國家文官學院組織法」第 2 條規定國家文官學院辦理人事人員訓練、進修之執行事項。不過長期以來，行政院所屬各機關的人事人員主要由人事行政局規劃與執行，至於其他四院則由保訓會辦理。雖然「國家文官學院組織法」已明訂辦理人事人員訓練事宜，但實際上，仍由人事行政局負責行政院所屬機關部分；由保訓會負責其他四院部分。這項權責劃分更於今年（民國 99 年）7 月 9 日的考試院與人事行政局協商後，再次獲得確認。

就本次焦點座談與談者的意見來看，對現行人事人員訓練的分工多持肯定的態度。主要原因在於機關人員訓練應與機關的政策或業務相互結合，例如近來行政院正推動組織改造，而人事行政局同樣也參與整個改造過程，較能瞭解組織改造的實務與細節，以及各機關面臨組織改造時可能的需求，因此，由人事行政局來辦理訓練會比保訓會來辦理為佳。

對行政院所屬機關的人事主管而言，理論上雖有人事人員一條鞭的一致性制度設計，但實務上，人事主管多以機關首長意見為依歸，且多扮演傾聽者的角色，面對人員與業務間的人事管理問題時，仍要以業務單位需求為首要考量。是以，目前人事行政局與保訓會對人事人員的訓練分工應屬合理且可行，若保訓會欲統籌全國各機關人事人員的訓練規劃與執行，其訓練成效可能會有限。

二、評鑑、訓練與陞遷的系統性規劃

規劃人事主管的訓練內容前，應可先進行需求調查或以相關評鑑結果為基礎。例如多數人事主管經過能力或績效評鑑後，皆缺乏某一核心能力，即可由人力訓練主辦機關（單位）辦理與該核心能力相關的課程。經過訓練後，人力訓練主辦機關（單位）將學員受訓成績送交受訓學員的所屬機關，作為受訓學員未來陞遷評分的考量之一。而現行衛生署人事室已開始落實結合評鑑、訓練與陞遷的人力資源管理方法。

三、人事主管訓練的分類

在我國，人事主管的官等別多為薦任人員與簡任人員，但也有少部分的委任

人員。以官等別來劃分人事主管訓練，與會者有不同的看法。支持者認為不同官等的職責程度不同，因此分開訓練甚為合理。而持保留態度者認為實際上不論何種官等別的人事主管，在機關內掌管的業務並無明顯不同，且所遇到的問題其實大同小異，只是問題發生頻率的多寡差異而已。亦即，機關規模愈大或機關層級較高的人事主管處理的事務可能會複雜，所以未來人事主管訓練分類上，可能必須考量機關層級或機關規模，會更貼近人事主管的實際需求。

四、人事主管的訓練內容

理想上，人事主管的訓練內容應包含一般主管的核心能力、人事管理專業能力與機關屬性三部分。首先，在人事主管是屬主管職，須負擔人員管理的責任，所以人事主管需要創意型塑願景、策略分析、變革與危機處理、跨域協調與績效管理等一般的主管核心能力。其次，人事主管掌理機關人事管理業務，除需熟稔人事法規外，也應具備人力資源（資本）管理的相關知識與技能。第三，各機關人事主管所處的機關屬性並不相同，一般性的主管核心能力與人事管理專業能力尚不足以讓人事主管有足夠的知識與業務部門進行溝通，或共同規劃人員管理事務，尤其在業務專業性高的機關中（如工程或科技部門），人事主管可能會面臨許多溝通上的挑戰。因此，人事主管的訓練似可依機關屬性劃分，分批進行訓練，例如內政管理類、外交國安類、財政經建類、科學技術類、特定對象（如原住民事務）、文教類與其他等。

五、其他與訓練相關的問題

其他與訓練相關的問題主要包括資源整合以及參與訓練影響業務推動兩大問題。首先，在資源整合方面，目前中央與地方辦理公務人力訓練的機關相當多，甚至機關內部也有內部的管理訓練。而與會者多認為訓練資源應有重新檢討與整合的必要性，以避免資源重複浪費。其次，在訓練影響業務推動部分，由於人事主管多會負擔龐大的業務，當人事主管參與長時間的訓練時，他的業務通常也會因而延宕，短時間內可能對其所屬機關不利，同時，他在受訓時也可能因為業務延宕的心理壓力，造成其受訓效果不佳。對此，未來應可檢討是否有其他有效的

替代方案或配套措施，使受訓者能安心受訓，所屬機關業務能順利推動。

第三節 地方機關人事主管焦點座談分析

壹、討論題綱

- 一、人事主管人員訓練與其他主管人員訓練間，在核心能力、定位與內涵間的異同為何？
- 二、人事主管人員訓練制度建立，與「人事一條鞭」管理制度間的關係為何？
- 三、相較於其他公務人員訓練，人事主管人員訓練的重要性為何？各訓練機構間又應如何協調配合？
- 四、不同類別(包括官等、中央或地方…等)人事主管人員訓練，應如何區隔？
- 五、人事主管人員訓練執行，在事前、事中，以及事後，各該考量哪些因素？
- 六、人事主管人員訓練成果的運用方式為何？應如何與其他人事管理制度(如陞遷)結合？

貳、發言重點分析與討論

本研究於 10 月 8 日所舉辦的「人事主管人員訓練制度焦點座談會」，共計邀請 23 個直轄市與地方縣市政府人事處人事主管人員列席，參與出席討論的代表共計 16 人，來共同探討我國地方政府在人事主管人員訓練的運作現狀與未來可加以改進的方向與作法。以下將先對直轄市與縣市政府在人事主管人員訓練上所面臨的問題與挑戰進行分析，再依據討論提綱的內容進行逐次的分析與討論。最後，則對地方政府認為我國人事主管人員訓練制度，未來可以參酌的改進方向與具體作法進行說明。

一、我國地方政府在人事主管人員訓練上所面臨的問題與挑戰

地方政府在人事主管人員訓練上大多遭遇到二大重要困難與挑戰，分別是訓練資源匱乏與人事主管人員的人力斷層。

(一) 訓練資源匱乏

地方政府在推動人事主管訓練的業務上大多面臨到經費、人力與場地設施的不足，相較於其它縣市政府在人事主管訓練上的資源匱乏，北、高二大直轄市政

府的訓練資源卻相對充裕，也比較有能力與資源來自辦訓練與籌劃課程。

（二）人事主管人員的人力斷層

地方政府的人事主管人員存在人力斷層的現象，在未有充份的職務歷練，即須接任基層主管職務，在職訓練也未能及時提供其任職所需專業能力。

二、座談會提綱的回應內容分析

以下將分就座談提綱的問題順序，來逐次說明地方政府人事主管人員在此些論題上的看法

問題一：人事主管人員訓練與其他主管人員訓練間，在核心能力、定位與內涵間的異同為何？

針對此一問題，列席的 L6 與 L3 人事主管代表指出了在人事主管人員在管理核心能力上，並無不同於其他主管人員之處。兩者之間的差異應該是專業核心能力上的差別，特別是專業法規上的訓練存在高度的差異。

除了專業核心能力上的差異外，L1 人事主管代表也提出了人事主管人員有別於其它主管人員的專業在於同理心，因此同理心的處理技巧也是人事主管人員所須重視的核心能力內涵。

綜合以上所述，可知在地方政府層級的人事主管人員與其他主管人員之間在一般管理核心能力上並無相異之處。兩者之間的差別在於專業核心能力的差異，特別是專業法規與同理心的處理技巧。

問題二：人事主管人員訓練制度建立，與「人事一條鞭」管理制度間的關係為何？

L5 人事主管代表認為「人事一條鞭」管理制度有助於地方政府取得人事人員的訓練資源。由於「人事一條鞭」的系統，欠缺經費、人力與訓練場地的地方政府，須透過中央政府來支援人事人員的訓練，因此「人事一條鞭」制度對於人事人員的訓練有相當大的功效。屏東縣人事處代表也認同「人事一條鞭」對於人事主管員的訓練制度建立有其必要性。

問題三：相較於其他公務人員訓練，人事主管人員訓練的重要性為何？各訓練機構間又應如何協調配合？

地方政府人事處代表在此問題上，是以訓練機關間的協調配合為焦點來表示看法。L15 人事主管代表即指出中央政府具有較豐沛的資源，如國家文官學院，但中央訓練機構的協調卻未能有效處置，是人事主管訓練制度建立的問題所在。依目前的制度運作現狀，行政院人事行政局下轄的公務人力發展中心與地方研習中心和考試院的國家文官學院皆有提供訓練課程給地方政府來選派人員受訓。但對地方政府而言，此二元並行的人事主管人員的訓練系統對地方政府而言可能形成另一種負擔。L13 人事主管代表即指出文官學院、研習中心、和公務人力發展中心都舉辦許多訓練，希望縣市政府能派員參加，但縣政府選派的人員往往參加好幾個訓練，訓練的成效讓人質疑。

在人事行政局與保訓會皆主張其具有人事人員訓練的職權，未來地方政府人事主管人員的訓練應由那一機關來統籌訓練較為適宜？地方政府的看法傾向以人事行政局來統一規劃人事主管人員的在職訓練。L6 人事主管代表即主張在「人事一條鞭」的制度架構下，人事人員都是由人事行政局來任免，因此訓練課程的建立應由人事行政局來統一規劃，較能符合行政機關的需求，保訓會維持目前的模式即可。L9 人事主管代表也持同樣的立場，認為由人事行政局來統籌人事主管人員的訓練較為妥適，理由在於保訓會對於人事行政局的人事訓練政策難以明確掌握，雙軌並行，只會讓地方政府在執行上難以適從。

透過上述地方政府人事處代表的意見分析，可以知道地方政府對於中央現行人事主管人員的二元訓練系統間的協調配合是持質疑的態度，特別是人事行政局與保訓會共同掌理人事主管人員訓練，在訓練課程上未能有效協調，不僅是訓練資源的浪費，也徒增地方選派官員的負擔。基於「人事一條鞭」的制度架構，地方政府傾向由人事行政局來統一規劃人事主管的訓練課程，除了符合行政機關的需求之外，也使地方政府較易執行。

問題四：不同類別(包括官等、中央或地方…等)人事主管人員訓練，應如何區隔？

地方政府列席的人事主管主張人事主管人員訓練不應以官等來區隔施訓，反而應以機關專業屬性來區隔施訓，其理由如下：

(一) 不贊同官等區隔的理由

人事主管人員在訓練上應該如何區隔的議題上，地方政府的代表認為人事主管人員訓練依官等來進行區隔的實益不大。L10 人事主管代表即認為區分官等來實施訓練是中央的觀點，但就地方而言，並沒有這麼高的人事職位，最高只有到處長，也就是薦任的層級。L7 人事主管人員也持同樣的觀點，認為區分官等沒有太大意義，因為受訓人員大多是主管人員，而且是薦任官等的人員，就地方而言，區分官等沒有太大意義。

(二) 傾向機關專業屬性區隔的理由

地方政府的代表則提出了應依照機關專業屬性來進行區隔，特別是教育、警察、消防、衛生、醫療等行政機關的人事主管人員，由於機關專業屬性與專業法規的特殊性質，應與其他行政機關的人事主管人員區隔，來分別施訓。

地方政府人事主管代表主張以機關專業屬性來分隔施訓，且依地方政府的訓練資源與能力來看，也傾向機關專業屬性的訓練應由中央統籌辦理。L3 人事主管人員代表主張一般人事機關的訓練可以由中央統籌訓練，但具有專業法規性質的機關，如消防和衛生機關則可視其各別性質交由地方來辦理。因此，其主張中央政府可以辦理基礎法規的訓練，避免資源重複浪費，但也希望將部分訓練交由地方政府來辦理。若以訓練資源來進一步思考，其也主張由中央統籌辦理。L7 人事主管代表也指出了醫療與消防機構的人事人員所要施以個別訓練，地方政府無法提供及時資訊，建議交由中央政府來統籌訓練較為適宜。

綜上所論，地方政府對於人事主管人員訓練對象的區隔，主張以機關專業屬性來作一區分，而非以官等來區分；此外，這些具有專業法規性質機關，如教育、警察、消防、衛生、醫療等機關的人事主管人員的訓練，因地方縣市政府在訓練

資源與能力上的不足，而期望由中央政府來統籌訓練較為適宜。

問題五：人事主管人員訓練執行，在事前、事中，以及事後，各該考量哪些因素？

關於人事主管人員訓練，有些地方政府在訓練之前會實施核心能力評鑑，如台北市、台北縣、新竹縣。但核心能力評鑑實施後，如何將核心能力不足的人員，選派中央受訓或自辦訓練，由於地方政府自辦訓練常受限於財源而較難推動，但地方政府在對所屬人事主管人員施以核心能力評鑑之後，核心能力評鑑的成果是否能夠反饋至中央政府人事行政局與保訓會等相關訓練機構作為相關課程的開設依據，可能是未來人事主管訓練制度所需正視的一環。

此外，地方政府在對人事主管人員實施核心能力評鑑後，仍面臨另一個難題，即是如何評估訓練後個人是否有所成長和能力是否有所提升。此一看法，也反映出地方政府在人事主管人員訓練上，常面臨事後訓練成效評估難以具體衡量的困難。L1 人事主管代表即反映，在對台北市人事主管實施核心能力評鑑後，發現專業能力和顧客導向此二面向表現較好，但在資訊技術能力的表現則較為不佳，如何補強此一能力的不足，以及之後能力提升如何評估，皆指向訓練成效難以具體評估的實務問題。

問題六：人事主管人員訓練成果的運用方式為何？應如何與其他人事管理制度(如陞遷)結合？

地方政府對於人事主管人員訓練成果和任用之間的聯結，是持正面肯定的態度，認為應採「先訓後用」的方式，如 L3 人事主管代表即贊同「先訓後用」，亦即，受過相關課程訓練後再去任用，而不是任職後再去學習。

在人事主管人員的訓練成果和陞遷的聯結的部分，與會的地方政府人事主管代表則多持保留的態度。例如，L7 人事主管代表即提到新竹市目前並未將訓練結果與人事升遷進行結合，雖然適度結合是好事，但也建議要保有相當彈性，因為地方首長與民意代表對此部分的介入是蠻深的，若結合沒有保有適度彈性將造

成業務上的困擾。L11 人事主管代表認為訓練成果與人事陞遷間結合的困難在陞遷是機關首長的權責，且受訓成績也不必然等同於做事能力，故對於此二者間的直接與密切的銜合持保持的態度。

至於人事人員的訓練成果與陞遷的結合，地方政府人事處代表的看法大致主張將受訓成績列入陞遷的評分之中，或將受訓成績作為陞遷的要件。L1 與 L2 人事主管代表認為受訓成績應列入陞遷評分之中，作為人事主管人員陞遷的加分依據；而 L6 與 L11 人事主管代表則主張可以比照簡任升官等訓練方式，強調將地方政府特定的人事主管職務與職位區隔出來，經訓練合格才取得陞遷的資格或列為優先陞任的對象，類似證照制的概念。

三、人事主管人員訓練未來的改革方向與具體作法

地方政府人事處代表在座談會中也提到了未來地方人事主管人員訓練可以再精進的方向與具體作法，分別是訓練制度的分權化與在地化，以及企業人力訓練模式的學習與結合。相關內容敘述如後：

（一）訓練制度的分權化與在地化

地方政府針對人事主管人員訓練制度的看法，囿於地方政府的訓練資源有限，所以主張中高階的人事主管人員的訓練應由中央來統籌規劃，但也希望中央政府能下授訓練資源來讓地方政府得以辦理地方所需的專業訓練，並尋求訓練課程得以和地方實務運作進行結合。

1.訓練制度的分權化

L11 人事主管代表雖主張地方高等職缺的人事主管的訓練應由中央來統規劃，除了避免地方政府資源不足的現狀外，也能較能具有長遠的視野，但許多訓練制度的設計仍應考量到地方的需求。L16 人事主管代表即提到了地方政府派員參加地方研習中心的課程，有時只是為了應付學習次數，但訓練成效不明，且浪費訓練資源，地方研習中心在規劃時並未注意與契合地方的需求。由於地方欠缺訓練資源，因此其也主張中階以上的人事主管人員訓練，需要中央來做整體的培

育。但在地方新進人員與新修正法規的職訓練部分，也可以由地方政府來自行辦理，除了課堂的講授之外，也可以結合地方上的具體實例。

2.訓練制度的在地化

地方政府現行辦理人事主管人員訓練，除了北、高二直轄市具有較豐沛的訓練資源與專屬的訓練中心，而較有自辦訓練的能力。其他縣市政府依現有的資源與能力，尚無法對人事主管人員進行通盤的訓練規劃，至多只能以種子教師的模式，來提供地方人事主管人員在職訓練課程的需求。因此，地方政府也相當期待中央政府能夠將訓練資源下放至地方政府，來讓地方政府自行辦理人事主管人員的訓練。L7 人事主管代表即主張人事行政局是否可以改變現行調訓的方式，配合地方政府人事單位，依地方人事單位對專業核心能力的需求，提供在地化的訓練。L13 人事主管代表也認為中央以調訓方式來實施人事主管訓練，對機關與受訓對象都是一種負擔，所以訓練的部分能夠由地方機關自行辦理是比較好的，因此希望能夠和中央政府協調讓人事主管人員訓練回歸地方自行規劃辦理，中央政府則提供經費補助上的支持。

(二) 企業人力訓練模式的學習與結合

L16 人事主管代表主張公務部門應引進企業訓練的經驗，不論是訓練安排與制度設計上皆可以效法學習。因此，其認為應該地方機關人事主管派送至一般企業的主管訓練課程，來活化地方機關。且訓練的內容不應只僵化在行政部門這個領域，應多學習私部門的方法與精神。

四、小結

地方縣市政府由於人事主管人員斷層現象，因此常未有充份的職務歷練即接任基層主管職務，而極需在職訓練來強化與提升其專業能力。中央政府人事行政局所屬公務人力發展中心與地方研習中心，以及保訓會所屬國家文官學院，皆負有人事主管人員訓練之權責，但兩機關在人事主管人員訓練上，若未能有效協調合作，將使地方政府需不斷派訓人員參加此二機關所提供的人事主管人員的

訓練課程，不僅徒增地方政府機關與人員的負擔，訓練成效也不免令人質疑。基於「人事一條鞭」制度架構，地方政府可以透過中央政府來支援人事人員的訓練，對於地方人事主管人員的訓練具有正面的價值。在此制度架構下，地方政府對於人事主管人員訓練也較傾向由人事行政局來統籌規劃，較符合行政機關的需求。至於保訓會，地方政府代表認為其對於人事行政局的人事政策不易明確掌握，故維持現有模式即可，以利地方政府在人事主管訓練上的執行。

地方政府代表對於本研究主題，也提供了相當明確與豐富的資訊。首先，地方政府代表認為人事主管與其他主管人員，在一般管理核心能力的訓練並無差異，兩者核心能力最大的差異反映在專業核心能力的差異。相較於其他主管人員，人事主管人員需具備同理心的能力與技巧；再者因為人事主管人員服務的機關專業屬性差異，也需其具有專業法規的應用能力，而這也是人事主管人員訓練所須正視的獨特面向。

其次，地方政府代表對於以官等來進行區隔施訓，是持不認同的看法，認為地方政府層級的人事主管人員多為薦任職級，官等區分的實益不大。相較之下，地方政府代表較傾向以機關專業屬性來進行區隔，雖然地方政府代表認為此部分可交由地方政府來自辦訓練，但囿於地方政府訓練資源匱乏與能力不足，故也建議交由中央來統籌訓練較為適宜。

其三，部分地方政府代表表示，地方政府在地方人事主管人員訓練上，在事前會進行核心能力評鑑，事後也會進行訓練成效評估，但其在此二部分也面臨了實務運作上的困難，核心能力評鑑實施之後，某項核心能力不足的人事主管人員應由地方自辦訓練或派送中央參與訓練未有明確的規範，加上地方政府核心能力評鑑的結果也未能反映給中央政府相關訓練機關，使訓練需求和訓練課程的規劃出現失落連結。此外，訓練成效如何具體評估，以理解訓練後受訓人員的核心能力是否提升，也困擾著地方政府負責人事主管訓練的機構與人員。

其四，地方政府代表認為人事主管人員訓練成果和任用之間的結合，應採「先訓後用」，亦即先經訓練才予以任用，但對於訓練成果和陞遷間的結合則持保留

態度，認為訓練成果與人事陞遷之間可以適度結合，但也須保留彈性，理由除了人事陞遷事涉機關首長的人事權責外，人事訓練成績也未必等同於個人的做事能力。基本上，受訓成績可以列入陞遷的評分項目或作為陞遷的要件之一，是地方政府較能接受的結合方式。

最後，在本座談會中，地方政府代表也提到了未來人事主管人員訓練可再精進的方向，分別是訓練制度的分權化與在地化，以及企業人力訓練模式的學習與結合。至於在具體作法上，訓練制度的分權化與在地化強調中央政府應將訓練資源下授地方政府，讓地方政府可以針對人事主管人員專業核心能力不足之處，來進行適切的課程規劃，避免訓練資源的浪費。此外，也可以符合地方政府的訓練需求，並減少地方機關與人員因中央調訓所增加的負擔。在企業人力訓練模式的學習與結合上，則透過派訓企業或學習企業的人力訓練制度，來活化地方機關的行政運作。

第四節 學者專家焦點座談分析

壹、討論題綱

- 一、人事主管人員訓練與其他主管人員訓練間，在核心能力、定位與內涵間的異同為何？
- 二、人事主管人員訓練制度建立，與「人事一條鞭」管理制度間的關係為何？
- 三、相較於其他公務人員訓練，人事主管人員訓練的重要性為何？各訓練機構間又應如何協調配合？
- 四、不同類別(包括官等、中央或地方…等)人事主管人員訓練，應如何區隔？
- 五、人事主管人員訓練執行，在事前、事中，以及事後，各該考量哪些因素？
- 六、人事主管人員訓練成果的運用方式為何？應如何與其他人事管理制度(如陞遷)結合？

貳、發言重點分析與討論

本研究團隊於 2010 年 10 月 19 日於保訓會七樓會議室加開學者專家座談會，邀請學者來共同探討「我國人事主管人員訓練制度改進」相關的重要議題。與會學者對於本研究主題提出嶄新的看法與豐富的見解，其以人事主管人員在機關的角色和功能出發，提出人事主管人員應具備的核心能力不應僅限於專業法規的嫻熟，更應積極扮演機關人力資源活化的角色，善用人力資源的工具，協助機關辦理人材招募(recruitment)，以及組織團體績效的診斷與評估，來使機關的整體施政績效能夠不斷提升。在策略性人力資源的學理基礎下，來重新省思當前「人事一條鞭」制度與我國人事主管人員訓練制度的改進方向與內容。

一、人事主管人員的角色定位與核心能力

依現行的實務經驗，核心能力的界定會因為保訓會與人事行政局的定位，而使其強調的職能有所差異。學者 S3 即指出，行政院的定位是以專業核心能力為主，所以是以專業訓練為主。相較之下，保訓會的定位則是偏向法制和管理，訓練多以行政中立訓練、升官等訓練、與初任主管訓練為主。另外，其以我國人事

行政的實務發展軌跡來進行縱向觀察時，發現實務運作已由傳統的考銓事務、人事行政，逐漸發展到人力資源管理，但積極人力資源開發的部分則比較沒有明顯的進展。

學者 S1 則以服務機關的角度來界定人事主管人員的角色定位，其認為人事主管人員應扮演組織「績效顧問」與組織「人力資源活化」的角色，故需具備績效管理與人力招募的能力。首先，在人事主管人員應扮演組織「績效顧問」角色的部分，其主張人事主管人員不應只是一個操作法令的技術員，而是一位能夠協助首長與組織提升績效的「績效顧問」。易言之，人事主管人員要知道如何診斷組織績效，運用現有的人力資源管理工具，來協助組織改善績效。因此，人事主管人員的角色至少要能夠做好組織績效的診斷與分析，提供給首長瞭解組織績效的問題來源，且需具備長期指標統計和資料分析的能力。其次，在「人力資源活化」的角色扮演上，為了因應組織需求與多元化，人力招募將是相當重要的環節。因此，如何協助機關找到適合的人，以及如何與其他部門溝通協調，對人事主管人員而言，都是非常重要。

學者 S1 主張人事主管人員不應侷限在法令執行的角色，而應更積極扮演組織「績效顧問」與「人力資源活化」的角色，與會的其他學者對此一看法也表示認同，學者 S2、S4 與 S5 也都表示人事主管人員在人力資源的專業角色扮演上有強化的必要。

二、「人事一條鞭」制度的鬆綁與調整

長久以來，我國人事人員的考核、升遷、轉調、與權益等事項大致環繞「人事一條鞭」制度來運作。學者 S3 即指出了此一制度所具有的優劣所在，其認為人事人員的任用不受限於機關主管，避免徇私用人是此一制度的優點，但此一制度也存在許多缺點，除了人事人員的身分進退是不繫於所屬機關主管之外，人事人員的輪調雖保障人事的公正超然，但也使人事人員對機關的專業有待加強。

我國人事人員除了考核、升遷、轉調、與權益事項是依「人事一條鞭」制度

來運作，但訓練制度的規劃與執行是否仍須依循「人事一條鞭」體系來進行，學者 S2 即提到了「人事一條鞭」制度對人事人員訓練可能產生的負面影響。其認為人事行政局所規劃的課程，透過「人事一條鞭」制度的運作，來動員人事人員來參加訓練，使各單位的人事部門忙於派人參加研討會，也易造成人事人員的反彈。學者 S5 提出了人事行政當前運作的矛盾所在，「人事一條鞭」的基礎架構與人事行政局和考試院所強調的「多元彈性的人力社會」之間常於自相矛盾的狀態。因此，學者們對於「人事一條鞭」制度作為人事主管人員訓練的基礎架構並不表認同，因為其和當代策略性人力資源的觀點是相互衝突。由於「人事一條鞭」制度的運作，使人事主管人員往往忽略服務機關的需求，學者 S1 即認為應該將「人事一條鞭」制度作適度的鬆綁，來讓各部門的機關首長在人力資源的運用上享有更大的裁量空間，「人事一條鞭」制度的運作範圍只限於各機關人事部門的人事主管，如經濟部人事處的處長。

基於策略性人力資源的學理，人事人員的訓練應切合服務機關的專業需求，「人事一條鞭」制度雖然有其制度上的優點，但卻也凸顯了許多問題，特別是人事主管人員因為輪調制度，而對服務機關的專業需要更多的心力投入與訓練才足以因應策略性人力資源運用的要求。因此，人事主管人員的訓練應針對「服務機關」的訓練需求來強化人事主管人員的訓練，而非侷限在「人事一條鞭」制度下由上而下的訓練思維與模式。學者 S5 即認為「人事一條鞭」制度應轉變成一種「專業諮詢」的角色，由傳統監督指揮的角色逐漸轉向機關人力資源發展的「專業諮詢」角色。

三、訓練課程強化的方向與內容

(一) 強化高階人事主管人員的培訓

學者 S2 強調應針對高階文官來設定培訓課程，有較長的訓練週期，可以跨院來調訓，來進行長期培訓的工作，這是國家文官學院可以著力之處。至於兩天的短期班，是屬於加強性的在職訓練，文官學院不應該去管，而應下授給各機關

自行去加強，或各院自辦訓練即可。此外，若人事人員若無相關學科背景，其也認為未來文官學院也可針對這些一般人事人員舉辦相關的訓練。

（二）提供財經面向與機關專業屬性的訓練課程

我國人事主管人員訓練課程設計，向來偏重法制與管理面向的課程，學者 S3 認為應有再強化財經方向的課程與機關業務上的訓練。學者 S2 則以策略管理的視野，指出人事人員因為輪調制度而對機關業務較為生疏形成策略管理上的弱點，有必要提供相關訓練來強化人事主管人員對機關業務與專業的理解與掌握。

（三）人力資源管理面向的訓練課程

學者 S1 也提到了人事人員應嫻熟人力資源工具的應用，特別是績效管理與人力招募，但現在的行政體系的訓練對此並不重視。學者 S2 對此也表示認同的看法，其認為人事人員人力資源管理的專業素養不足，有強化此一面向課程的必要。學者 S5 也提供人力資源管理面向有待重視的課題，包含了策略性人力資源管理、服務品質、勞資關係、走動管理、團體績效的誘因設計。

（四）重大施政計畫的訓練課程

學者 S4 認為人事主管人員的養成廣度不足，所以須強調重大施政計畫的介紹來提升人事主管人員的視野，人事主管人員不應只嫻熟人事相關法規，更須了解當代重大施政計畫的內容。因此，人事主管人員的訓練課程須納入重大施政計畫的介紹。

四、人事主管人員訓練成果與陞遷的結合

關於人事主管人員的訓練成績與陞遷間的聯結關係，學者 S3 認為應採「先訓後升」的模式，但其認為高階文官的部分仍有待改進，應使其接受專業的訓練，再決定未來放在那個位置，以「先訓後升」的模式來處理。

學者 S4 則認為人事主管人員已有升官等的訓練，不需要再跟升遷再作結合。但其也同意升官等的訓練應有一定的淘汰機制，且人事主管訓練的結果應作為陞遷的要件之一。所以，人事主管人員通過訓練即可取得相關認證與證照，但

只是作為陞遷的部分要件。

綜上所論，學者認為人事主管人員訓練成果與陞遷間的關係，應採「先訓後升」的模式，且訓練成果可作為陞遷的部分要件，但對於訓練成果與陞遷間建立直接連結關係則不表支持。

五、人事主管人員訓練的分權化

我國現行人事主管人員訓練的職掌機關，在中央是人事行政局所轄的公務人力發展中心與保訓會所屬的文官學院；在地方則有人事行政局所轄的地方研習中心。在訓練的實施上，多由行政院人事行政局主導，地方政府所屬人事主管人員的訓練囿於地方財政狀況不佳，故大多派送中央來受訓，這也衍生了人事主管人員的訓練課程，大多是基於「供給面」的思考模式，甚少考慮到中央其他部會的專業需求與地方政府的個別需求。而未來人事主管人員的訓練是否能夠以「需求面」來著眼，並強調消費者主權的訓練模式，則是未來可以思考的方向。至於作法上，學者 S5 認為現在公務人員的訓練預算大部分是編列在兩大訓練機關之下，未來可以思考將這些預算編列在各別的機關底下，讓各機關自行選擇訓練的機構，依消費者的角色來選擇其所需求的課程。因為過往訓練機關的壟斷，造成需求評估難以進行，但訓練課程往往是搭配各機關所需達成的績效而來，那個部分能力有所不足，即該實施訓練來強化與補足。因此，其建議應多給各機關單位一部分的訓練預算來自行運用，才有辦法落實訓練需求的評估，避免機關無法依自身訓練需求來選擇受訓機關與課程，而淪為萬年受訓下的形式主義。

但將訓練預算由中央兩個主要的訓練機構移轉至其他機關與地方政府仍有進一步討論的必要，特別是移轉到地方政府的部分。學者 S2 即認為依目前地方的政治生態，縣市首長會將預算挪作他用，況且各縣市與各機關還是有他自辦訓練的空間，只要首長重視的話，訓練預算應是足夠。學者 S4 認為實務的運作，將訓練權力下放地方有可能成為地方樁腳的訓練，但在理想上仍是希望下授給地方來辦理。

六、小結

在策略性人力資源的概念下，人事主管人員已不再能自我侷限於傳統法令操作員的角色，而應積極扮演組織「績效顧問」與「人力資源活化」的角色。因此，人事主管人員的核心能力也不應拘泥在過去人事專業法規的嫻熟，更應廣及到人力資源工具的應用，透過績效管理和人力招募等人力資源專業能力的培養，協助服務機關進行團體績效的診斷與分析，並在組織對人力資源的多元需求招募組織所需的人員，來讓組織整體的運作績效得以提升。

「人事一條鞭」制度是我國人事行政長期運作的基礎架構，過去人事主管人員的訓練也常藉由此一制度架構來使力推動，雖然可使人事人員的訓練活動得以進展順利，但此一制度架構的過度動員也可能遭致人事人員的反彈。此外，「人事一條鞭」制度也常造成人事主管人員忽略服務機關的需求，輪調制度也讓人事主管人員對於機關的專業有待加強。因此，學者也建議「人事一條鞭」制度應該有適度的鬆綁與調整，來讓各部門的機關首長在人力資源的運用上享有更大的裁量空間；在人事主管人員的訓練上，也應以服務機關的訓練需求為主，切合服務機關的專業需求。

在我國人事主管人員訓練課程的強化方向與內容上，學者們也提出四個可茲改進的建議，分別是強化高階人事主管人員的培訓、提供財經面向與機關專業屬性的訓練課程、人力資源管理的訓練課程、重大施政計畫的訓練課程，作為未來人事主管人員訓練課程的設計方向與內容的改進參考。

至於人事主管人員訓練成長與陞遷間的結合關係，學者也主張應採「先訓後升」的模式，認為訓練成果應可作為陞遷的部分要件，不支持訓練成果與陞遷之間建立直接連結的關係。

最後，學者提到我國人事主管人員訓練課程大多是基於「供給面」的思考模式，甚少考慮到中央其他部會的專業需求與地方政府的個別需求，未來的人事主管人員的訓練，除了以「需求面」來考量訓練課程的設計之外，也可以思考將訓

練預算下放給各機關，讓機關針對本身的訓練需求，來自行選擇訓練機構。但訓練預算下放到地方政府的部分，囿於地方政治生態，預算訓練的下放可能會被地方政府挪移他用，則是學者較為擔憂的地方。

第五章 當前我國人事主管人員訓練制度應考量的問題

儘管今年 7 月 9 日考試院與行政院二院協商，已對人事人員訓練招訓對象與範圍，獲致「人事人員訓練、各官等初任主管職務人員訓練依現制辦理，即人事行政局辦理行政院暨所屬機關人員訓練，保訓會辦理行政院以外機關人員訓練。」之結論，然而由於相關法制的模糊與重疊問題依然存在，因此實應進一步加以界定釐清，以免日後實際施行又產生問題。

綜合本階段文獻蒐集與第一次焦點團體座談結果，研究團隊認為今日我國人事主管人員訓練制度建立，尚應釐清下列問題。

第一節 法制面

按「人事主管人員訓練」，實包括了三個主題概念，即「人事人員」、「主管職務」，以及「訓練」。因此欲探討此訓練制度建構所涉及的問題，實應先從三概念內容進行分析：

壹、人事人員

依「人事管理條例」(民國 72 年 7 月 22 日)規定，人事人員應包括中央及地方機關，以及國立省立中等以上學校及國營、省營事業機關(第 1~3 條、第 9 條)¹⁶；至於人事管理人員的管理權責，在「一條鞭」架構下則分為二部分：其一是「由銓敘部指揮監督，其設有銓敘處各省之縣市政府等之人事管理人員，得由各該銓敘處指揮監督之」；其二是「應遵守各機關之處務規程與其他通則，並秉承原機關主管長官依法辦理其事務」。換言之，人事人員的管理權責，乃是歸屬於銓敘部與各任職機關首長的「雙重隸屬」原則。

貳、主管職務

根據公務人員任用法(民國 99 年 7 月 28 日)第 4 條第 1 項規定：「各機關任用公務人員，應注意其品德及對國家之忠誠，其學識、才能、經驗及體格，應與擬任職務之種類職責相當。如係主管職務，並應注意其領導能力」。由此可見，

¹⁶民國 88 年精省後，省立高中或高職學校改隸中央成為國立學校。

擔任主管職務者需具備下列特質：第一，品德及對國家之忠誠；第二，符合擬任職務之種類職責相當之學識、才能、經驗及體格；第三，領導能力。

參、訓練

按「訓練進修法施行細則」第 3 條規定，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)學校主動提供特定知識與技能之過程」；而在訓練權責歸屬上，「訓練進修法」第 2 條規定：「公務人員訓練進修法制之研擬，事關全國一致之性質者，由公務人員保障暨培訓委員會辦理之」(第 1 項)；「公務人員考試錄取人員訓練、升任官等訓練及行政中立訓練，由公務人員保障暨培訓委員會辦理或委託相關機關(構)、學校辦理之」(第 2 項)；「公務人員專業訓練、一般管理訓練、進用初任公務人員訓練及前項所定以外之公務人員訓練及進修事項，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之」。由此可知，「訓練進修法」對於訓練權責之分配，主要是由保訓會負責全國一致性質的法制研擬，以及考試錄取人員訓練、升任官等訓練及行政中立訓練之執行；各主管機關負責專業訓練、一般管理訓練、進用初任公務人員訓練等訓練之執行。另外，「訓練進修法」第 4 條尚規定：「公務人員考試錄取人員、初任公務人員、升任官等人員、初任各官等主管人員，應依本法或其他相關法令規定，接受必要之職前或在職訓練。」而公務人員陞遷法第 14 條規定：「初任各官等之主管職務，應由各主管機關實施管理才能發展訓練」。

綜合上述規定，「人事主管人員訓練」主要涉及下列議題：

- 一、人事主管人員的任職機關。
- 二、人事主管人員管理的權責歸屬。
- 三、擔任人事主管人員的資格條件。
- 四、辦理人事主管人員訓練法制之研擬。
- 五、辦理人事主管人員訓練內容，以及承辦機關(構)。

而除了上述規定，本報告第二章法制分析尚指出，包括保訓會組織法、國家文官學院組織法、公務人力發展中心組織條例，均對人事人員訓練進行若干規

定，研究團隊的解讀如下：

第一，保訓會掌理人事人員訓練、進修之研擬規劃及委託事項，同時責成國家文官學院執行相關人事人員訓練。

第二，行政院人事行政局掌理行政院所屬公務人員訓練及進修之協調、審議及執行規劃事項，並由公務人力發展中心辦理行政院所屬機關人事人員之專業訓練事項。

對照訓練法制以及相關組織法制兩部分規定，今年 7 月 9 日的兩院協商固然區隔了考試院與行政院對人事人員的訓練範圍，但是尚有下列權責問題待釐清：

一、基於公務人員任用法所規定，擔任主管職務所需之條件，人事主管人員應接受哪些訓練？

二、基於人事人員管理的「雙重隸屬」原則，人事主管人員訓練與其他人事管理作為，如受訓資格篩選、受訓期間權利義務、受訓完成後的獎懲遷調等，應如何接軌融合。

三、全國各機關、各層級人事主管人員訓練的共同性與差異性規定，以及各類人事主管人員訓練班次、課程間之綜合規劃事項。

四、承上項，人事主管人員訓練之成果、績效考核，以及相關研究發展事項。

第二節 訓練執行面

目前包括國家文官學院、行政院公務人力發展中心，以及各主管機關雖然已開設多種人事人員訓練，然而如前項法制面所述，人事人員管理具有「一條鞭」特質，而擔任主管職務尚需要多方面的條件與知能。基於此，未來辦理人事主管人員訓練，除了要考量是否應與其他主管人員進行區隔外，在訓練執行上，尚應考量下列議題：

壹、訓練前

指訓練開始前的規劃工作，此部分尚可區分為施訓機關與受訓人員兩部分：

一、施訓機關

目前公務人員訓練已是我國人事管理的重要項目，各業務主管機關、地方政府均高度重視所屬人員訓練，基於此，辦理人事主管訓練除了可能與其他主管人員訓練重疊外，尚要考量施訓機關辦理訓練能量負擔問題，具體如下：

（一）委外或自辦訓練

目前包括升官等訓練、專業訓練，除了由政府機關自行訓練外，也常採用委外方式，由公營事業訓練機構、大學等辦理，未來人事主管人員訓練也自會面臨此問題，甚至於基於專業性與人力資源管理議題的共通性，或可考量委由民間機構代訓。

（二）訓練期程與頻率

本項主要包括每期辦理訓練的時間，以及每年度辦理訓練的頻率。時間愈長、頻率愈高，當然可以作更深入的知能傳授，但相對也更耗費訓練機關資源，或影響用人機關的業務正常推動。

（三）講座來源

目前訓練機構講座多屬外聘，然而講座是否需要進行「再訓練」？學術界與實務界的比例，乃至於是否以任職於訓練機構所在地為優先？...等來源問題，都會影響訓練的成本，乃至於品質良窳。

（四）訓練地點

在科技高度進步下，人員連繫效率與品質均大幅提升，故訓練地點選擇彈性也就愈大，訓練地點愈集中，固然更易掌控學習效果，並使班務更易推動，但相對成本也愈高；反之，訓練地點分散，至少有節省受訓人差旅費用、用人機關工作調整較易等優點，但也可能影響學習成效。

（五）教材撰寫

教材內容不僅影響訓練成本，更影響訓練品質。運用現行教材自然方便簡單，但卻不一定適合人事主管人員訓練需求；反之，自生開發撰寫教材，較能達到「量身訂作」之功效，但是時間與成本支出也自然較大。

（六）相關行政支援

目前國內各訓練機構軟硬體設施均相關完善，且已形成固定運作模式，然而若未來要使人事主管人員訓練制度化、常態化，則相關行政支援，如住宿、餐飲，乃至於協調連繫之業務人力需求，自然可能大幅增加而對其他訓練產生排擠效應。

二、受訓人員

人事主管人員雖然是各機關輔助單位，或是所謂「幕僚人員」，然而在今日政府組織普遍精簡下，各機關人事人員編制本來就已高度精簡，許多較小規模機關可能只有一位人事室主任之主管職務，因此若參與訓練後可能立即出現代理，進而可能影響所屬機關人事業務推動。基於此，受訓人員參訓前，可能需考量下列問題：

（一）受訓人資格條件

指參訓人員是否應自具體一定學經歷或資格條件，方取得參訓資格。資格愈寬鬆，故然可納入更多人才，或是取得更大篩選樣本，然而相對地在經費支出、用人機關人力調度上，也會產生困難。

（二）機關遴派或薦送原則

本項類似於前項，都涉及受訓者資格條件問題，所不同者，是從薦送機關立

場而言，亦即應設計適當機制或誘因，使機關願意薦送真正適當人選參與訓練，而非只是派遣工作負擔較輕鬆的、或是未承辦重要業務的人員，來虛應應付上級派送之命令。

（三）代理制度

當人員參與訓練後，自然會對機關既有工作分配與職責分攤產生影響，此現象對人事主管人員可能更為嚴重。即便參訓者並非現任人事主管，但也可能因為缺乏有效代理制度，而增加機關首長選派的困擾。

上述施訓機關與受訓人員關於訓練前的考量，尚要配合不同人員官職等、機關類別或層級等因素，進行一致性與差異性的配套設計。

貳、訓練中

訓練執行固然是「照表操課」，但是為達成預期目標，同時擷節開支，仍然要考慮下列執行問題。以下仍分施訓機關與受訓人員說明。

一、施訓機關

施訓機關主要考量就是最有效配置或運用有限訓練資源，故即便訓練課程內容已訂，仍有下列事項可彈性調整：

（一）每班期受訓人數

每班期受訓人數多寡，將影響各類課程進行方式，以及講座與學員互動頻率與成果，特別是近年許多公務人員訓練常採「分組」方式進行，若班期人數過多，則可能產生小組成員過多、分工不易，或是組數過多，授課時間與進度難以掌控的情形；反之，若採「小班制」，固然可克服此問題，但卻會形成班期數增多，拖延訓練計畫執行時程，或是增加訓練機構協調連繫成本等。

（二）講座聘請

講座聘請固然主要是配合課程需求，然而對訓練機構而言，由於班期與課程常不固定，因此常需耗費大量時間精力於協調連繫上，故若能事先建立固定講座群，或是講座資料庫，將可有效節省連繫時間並維持固定授課品質，缺點則是限制講座來源的彈性與多元化；相對的，將講座連繫授權辦理訓練機構，所呈現的

優缺點則相反。

（三）線上與實體課程之配置

為有效節省資源，今日各公務人員訓練常採用「線上課程」設計，即使用網路多媒體製作課程，學員可自行選擇時間上網觀看，甚至完成指定作業。此方式最大優點是可縮短實體課程安排時間，使訓練內容更多元且深入，同時讓學員可彈性選擇觀看時間與地點；缺點則是不易確定學員是否確實完成課程內容，同時線上課程製作欲期生動有趣，則又要另外運用經費委請相關媒體專家或業者來製作。

（四）其他行政配合事項

隨著各類企業人力資源管理經驗的引進，以及公務人力資源發展概念轉變，近年公務人員訓練方式已更趨多元活潑，除了傳統的講授方式外，包括個案教學、實地觀摩、情境模擬、角色扮演、籃中演練、分組作業報告...等，這些訓練方式雖各有特色，但相對卻也更增加辦理訓練機關班務人員工作負擔與協調連繫壓力，從而造成訓練成本增加。此外，許多訓練方式可能都要配合課前預習或課後討論...等，如此也會增加訓練時間。

二、受訓人員

受訓人員在執行過程中，雖然可能是由機關指派，而不一定是出自個人意願，然而個人仍可經由訓練提升知能，故仍可能需承擔部分責任，具體有下：

（一）費用分攤

訓練雖然是由機關指定遴派，然而若是通過訓練取得一定資格，對參訓人員也是一項知能與資歷的累積；又若訓練成績不合格而需要重訓，所需經費或資源再由訓練機構或派訓機關吸收亦不合理，故基於「受益者付費」原則，由參與訓練人員支付一定比例或項目費用，或是可思考的方向；甚至可能由於有付費的壓力，將更促使人員積極參與、爭取更佳表現。

（二）參訓頻率

如前文所述，各機關人事主管人員可能因為受限於員額編制，人力運用本屬

吃緊，再加上代理人不易尋覓，故若參與訓練頻率太高，或是時程太長，將可能立即影響任職機關人事業務推動。故各訓練機構應進行統合協調，或建立年度學員參訓資料庫，以控管各機關「派訓」、「調訓」，以及人員「志願報名」等不同參訓類別、班期之人員參訓頻率。

(三) 訓練結果

當訓練課程結束，對訓練機關而言固然已完成大部分任務，但是對整個人事主管人員訓練而言，則更要確定執行整個訓練是否能達成預期目標，因此本主要考量，就是進行訓練信度與效度的考驗，具體如下：

1. 信度部分

主要就是考驗受訓者對各項訓練課程，是否確能瞭解並有收獲，故主要問題包括：

(1) 測驗工具

目前公務人員訓練受訓科目主要測驗方式包括測驗題(選擇題)(如初任公務人員訓練)、案例寫作(升官等訓練)、團體書面報告暨簡報(升官等訓練方式)，未來人事主管人員訓練，也應考量最有信度與效度的測驗工具。同時，考量未來從事主管職務所需，測驗內容應儘量以實務操作或應用為主，學理或背誦記憶性質的測驗為輔。

(2) 訓練成績計算方式

目前訓練總成績計算方式，除了前項學科成績外，主要就是生活成績，未來基於擔任主管職務的特殊性與重要性，或可考量納入更廣泛的成績計算內容，如性向或職能分析、團隊合作能力，或是其他知能。納入愈多元的成績指標，當然更能反映出受訓人員的真實表現與適任程度，然而各指標間的公平性、正當性，以及權重計算，自然也愈複雜而不易標準化。

(3) 獎勵或淘汰機制

為使受訓學員積極投入，同時使訓練產生鑑別作用，建構獎勵與淘汰機制將是必要的。然而此機制設定，除了本身所需考量的信度問題外，尚會牽動與陞遷

制度、考績制度，乃至於機關用人制度的連動。特別是可能影響人員權益時，訓練主管機關就應與各業務主管機關，乃至於同人機關進行協調。

2.效度部分

主要在考驗整體訓練課程能真正符合受訓者需求，並達成預設目標。主要涉及的問題如下：

(1)學員意見或滿意度調查

學員意見或滿意度調查可說是目前各項訓練最常使用的方式，然而未來需要進一步發展的是，建構學員滿意度與達成訓練目標能呈正相關的調查方式，以期真正呈現訓練成果。

(2)各類意見回饋

由於訓練乃是包含了「事前」、「事中」，以及「事後」等各階段的連續性作業，目前對學員意見調查多集中於訓練執行階段的課程、生活設施、行政支援等整體性意見回應，對於事前的參訓類別與時間、事中的訓練方式與授課重點，以及事後訓練成果的維持與擴散等，或也應一併瞭解，以建構出「學員導向」下，人事主管人員訓練的整體全貌。

(3)訓練課程配合機關與職務需求進行調整

人事主管人員雖是特定資格條件的職務類別，但不同性質、層級、組織架構與編制等機關性質，都會影響人事主管工作特性與內容，故為使訓練成果更能配合未來擬任職務需求，或應進行更細緻分類，並開設不同班期或課程內容；當然，班期與課程劃分愈細，訓練成本將相對提高。

參、訓練後

辦理人事主管人員訓練，自然不是「為訓練而訓練」，而是真正能培育或挑選出真正適合擔任人事主管職務者，因此後續人事管理作為的重要性，不亞於訓練本身。基於此，包括訓練主管機關、辦理訓練機構，以及用人機關等，均應在下列問題上，取得一致的共識：

一、通過訓練與擔任人事主管職務之關連性

即便訓練課程與訓練制度可以多元設計，或是透過嚴謹的考核評量程序來促使受訓人員積極投入，但是建立參與訓練與人員未來職涯發展的明確關連性，將是最重要而有效的影響因素。就人事主管人員訓練而言，基本上可以分成「現職主管人員訓練」，以及「主管人員候選人培訓」，甚至於「具主管潛能人員培訓」，三種不同訓練與後續任職間的關連性，不僅將影響整個訓練的定位，更會因為調訓範圍大小不同，而影響訓練機構的經費編列與資源配置。

二、通過訓練對人員欲擔任人事主管的重要性

公務人員陞遷法第 14 條規定：「公務人員陞任高一官等之職務，應依法經陞官等訓練。初任各官等之主管職務，應由各主管機關實施管理才能發展訓練。」同法第 2 條則規定：「公務人員之陞遷，應本人與事適切配合之旨，考量機關特性與職務需要，依資績並重、內陞與外補兼顧原則，採公開、公平、公正方式，擇優陞任或遷調歷練，以拔擢及培育人才」。由此可見，接受訓練固然是擔任人事主管人員的「必要條件」，但卻非「唯一條件」，換言之，人員尚需具備其他資格條件，方得擔任人事主管職務。正因為如此，訓練除了有前項時間前後的區別外，也應考量其所占比重為何？或者不列入比重，而視是一種「加分」？或是直接作為成為擔任主管候選人的「資格條件」？不同重要性的設定除了會影響訓練課程與各項內容的設計，也自然會影響受訓人員與送訓機關對訓練的重視程度。

三、通過訓練對用人機關決定人事主管之關連性

擔任主管人員除了「實質要件」外，也包括了「程序要件」。雖然人事人員係適用「一條鞭」制度，但實際運作上機關首長仍擁有相當影響力或裁量空間，故即便人員經由訓練，以及其他知能的累積，具備了擔任人事主管人員的資格，然而在進入陞遷序列或甄審程序時，是否各機關首長均要以相同標準來決定最後任用結果？也是訓練完成後應一併考量的問題。例如若二個候選人資格條件相近時，是否可以用受訓與否作為決定依據？或是受訓成績不及格者，是否一定時間內不得作為陞任主管的候選人？這些後續結果都會牽動整個人事主管人員訓練制度的設計。

第六章 結論

綜合前述文獻與座談成果，研究團隊未來規劃人事主管人員訓練，為期在「人事一條鞭制」、中央與地方機關人力統合運用、以及現行各訓練機構課程設計等因素考量下，取得整合與折衷，似以高階（十二職等以上）、中階（第八職等至第十一職等）與基層（第五職等至第七職等）作為區隔較理想，亦即一方面將人事主管人員訓練區隔為三種層次不同，但可相互接續的訓練類別；另一方面又可包容不同業務性質機關受訓者，從而增加訓練課程設計之彈性。以下便分別說明設計構想。

第一節 高階人事主管訓練

壹、訓練方式

高階人事主管在職等上是指十二職等以上的人事主管人員，由於高階人事主管，均已累積豐富的實務經驗與知能，故訓練主軸應著重於經驗分享交流、人事政策研發革新，同時更開拓個人視野並提升品味，使其不僅能勝任各機關專業人力資源管理與發展幕僚長之職責，且更能研提創新計畫與構想，以因應機關整體運作需求，或是落實首長施政理念。基於此，本級訓練方式應擺脫傳統「講授式」方式，而儘量由參與學員經由自主學習或團體互動等過程，體會(驗)相關知能的深度意涵與時代意義，並啟發其將訓練知能融入機關使命與未來發展的策略中。具體而言，可採行方法如下：

一、創新變革研發團隊

本方式主軸乃是參與訓練者來自不同業務性質機關，彼此藉由參與訓練過程，分享彼此工作經驗與心得，同時透過團體討論，激發對機關變革，創新或行銷的策略建議。

二、人事業務革新工作坊

本方式參與者基本上與前項一樣，都強調跨機關或跨專業的組合，所不同者，為針對人事業務或未來機關人力資源(本)發展需求，進行研討，並提出興革

意見。

三、國外訓練機構或大學交流研習營

本方式主要為擴展高階人事主管國際觀與對外交流能力，即選派績優人員至國外大學或相關訓練機構，進行交流研習；亦可與國外訓練機構締結策略合作契約，基於互惠原則進行交流，例如每年度雙方均開設同性質班次，同時各選派一定數額人員至對方機構受訓，如此除可提升高階人事主管國際觀外，更可使他國高級公務人員有機會體驗我國國情文化，可謂一舉二得。

四、心靈成長體驗營

本方式主軸為提升受訓者人文素養，建立關懷社會的同理心，並能將良善體驗融入工作規劃或管理中。具體作法為與非營利團體、社教機構，或是博物館、文化館等館場合作，使學員實際至現場擔任志工，藉由實地參與及操作，獲得全新的體驗與感動，同時也透過小組討論分享心得，以期將「默會知識」(tacit knowledge)轉化為個人生活或工作上可參考應用的知能。

貳、訓練課程

一、課程內容

配合上述各訓練方法特性與主軸不同，課程內容規劃主要可分三類：

(一)基本概念或政策簡報提示

本部分為提供受訓學員對訓練主題、訓練目標有關之概念，或是基本政策方向，獲得完整的瞭解，故可設計課程如下：

- 1.國家當前重大政策與施政方針介紹。
- 2.國際間重大議題與趨勢分析。
- 3.藝術品鑑賞。
- 4.中外經典名著導讀。
- 5.政策與公共管理理論研究(此部分可視實際班次訓練主題設置副標題，以期聚焦)
- 6.基本法制分析研討(同上，可依需求設置副標題)

(二)個案研討

本部分為激發學員主動發掘、思考、分享、解決問題，或是規劃創意構想提案，可設計課程如下：

1.政策目標規劃與行銷。

本課程乃是基於既定或給定之模糊政策願景(如首長施政願景或宣示)，研提具體政策目標，以及配套行銷溝通策略及作法。

2.政策問題研討與處理。

本課程採「問題導向學習」(problem solving learning)模式，即只提供問題情境、現象或癥候，而無明確政策方針或目標，小組需自行找出問題所在，並設計處理因應方案。

3.跨域合作與策略規劃。

本課程可兼採前二項之問題背景，所不同者為強調小組應進行跨機關、單位、專業之思考判斷與衝突解決，同時提出整合性的策略建議。

(三)實地體驗

本部分為使學員在實地現場中，體驗當事人或利害關係人的實地感受。可採行的課程有下：

1.實地參訪

即實地至現場參觀瞭解。

2.志工服務

強調親自動手服務，並實際體會服務環境中人、事、物等因素的組合。

3.經驗傳承

邀請資深或退休之人事管理實務界前輩，分享個案處理經驗，或是其對人事業務之心得與見解。

二、課程進行方式

前述除了第一類「基本概念或政策簡報提示」仍以講授式為主外，其他均應以小班制、小組方式進行，即每班次人數在 50 人以下，並區分為 5 至 6 個小組，

小組成員組成應儘量容納不同機關或專業領域，以利知識分享交流；教室座位安排與各項課程進行，也以小組為單位實施。

而為促進小組成員相互學習，建立團隊精神，各課程進行方式可就下列作法進行配套組合：

(一)分組討論

此為組成小組最基本進行方式，即各類課程均應儘量安排時段或指定主題，要求各小組進行討論，並兼採由小組推派代表或講座指定等方式，發表小組討論成果。

(二)小組書面報告與口頭簡報

針對特定訓練主題，如個案研討，應指定小組於期限內完成書面報告，並設計成簡報，在指定時間中進行口頭報告，並由講座講評指導。

(三)情境模擬演練

可針對給定情境，由小組成員透過角色扮演、或是籃中演練方式，在講座引導下體會問題情境，並經由小組討論後，與其他學員分享思考心得、應對策略或變革方法。

(四)小組競賽

可針對特定主題或問題，進行分組對抗或比賽，例如辯論會、資料蒐集分析...等，以更提升小組成員一體感與榮譽感。

參、成績評量

由於高階人事主管人員多已擔任機關重要職務，且能被機關薦送受訓者，必然已是優秀菁英，故成績評量設計實應不同於其他官等，即不必以「受訓分數高低」來呈現，同時也不必再將受訓成績與陞遷相結合，簡言之，成績評量的基本思考不在消極的獎懲作用上，而是應強調其積極功能，即激發學員自我提升、或是開拓更寬廣或深度的知能。基於此，成績評量或可採行下列方式：

一、學習成果認證

將各類課程依據特色或性質進行分組，並訂定合格之資格條件與評估標準，

學員只要通過評估，即可取得此類知能認證，並登記於人事資料中。甚至為提升榮譽感，可針對合格標準再區分若干等級(如高級、中級、初級)，以資區別。

二、種子講座資格

由於高階人事主管必然常有機會參與或主辦機關各類人員訓練業務，故本訓練可針對表現優異之學員，授予「種子講座」資格，如此一方面學員可將訓練成果推廣於機關中；另一方面也是對其受訓成果的最佳肯定。

肆、相關法規修正建議

由於「公務人員保障暨培訓委員會組織法」第 2 條已規定保訓會掌理「關於人事人員訓練、進修之研擬規劃及委託事項」；且「國家文官學院組織法」第 2 條也規定其掌理「關於人事人員訓練、進修之執行事項」。故辦理高階人事主管人員訓練已具備明確法源。研究團隊認為未來欲期落實各類人事主管人員訓練，並產生良好績效，其關鍵乃在於研提出能兼顧受訓者與派訓機關，乃至於整體政府發展需求的訓練計畫。只要訓練計畫具有實用性與創新性，各機關首長與高階人事主管人員，自然會樂意利用保訓會與國家文官學院的訓練資源，來提升知能並運用於機關。

伍、其他配套考量

其他配套考量的設計焦點，主要在於一方面能使訓練順利推動；另一方面則提升本訓練的價值。研究團隊認為具體作為有下：

一、促使訓練順利推動

因為高階人事主管人員平日工作可能極為繁重，不太可能長時間離開機關受訓，故在課程進度與時間配置，可能高度影響機關派訓意願。對此問題可考慮的作法有下：

(一)延長受訓期程、彈性配置各課程進行時間，或是利用夜間、假日進行。

(二)採行線上教學與意見分享。在網路高度發達的環境下，許多課程或可以線上學習取代實體教學；或是部分課程內容(如小組討論)可直接在網路上進行，講座也可透過網路指導連繫，如此便可儘量減少全體出席的機會。

二、提升訓練價值

高階人事主管人員訓練雖然也是整體公務人力訓練的一環，但由於參訓學員一方面在公務人員體系中已具有崇高地位；另一方面訓練結果對機關未來運作也有重大影響，故實應作為各種訓練的「標竿」與模範。基於此，藉由各類設計或行銷來增加本訓練的「價值」，實極為重要。研究團隊認為下列作法或可採行：

(一)開訓與結訓應由院長級以上特任官擔任。

(二)建立專屬講座人才庫及聘請講座的特殊條件，以彰顯擔任本訓練講座的重要性。

(三)建立專屬上課教室與硬體配備，學員生活設施亦應輔以最高等級或規格。

(四)建立本訓練專屬識別標誌，學員結訓完畢成績合格(取得認證)，方能配戴此標誌，以增加其榮耀感。

第二節 中階人事主管訓練

壹、訓練方式

中階人事主管是指第八職等至第十一職等的人事主管。中階人事主管人員除了負責人事業務之執行，也需配合機關整體的施政策略來進行機關整體績效的衡量與人事甄補政策的推動。就地方政府而言，人事主管人員多為第八職等至第十一職等的人事主管。因此，地方政府派送人事主管受訓也是以中階人事主管人員為主。

行政院所屬中央暨地方機關擔任中階人事主管者，是依行政院人事行政局於「行政院所屬各級人事人員訓練進修方案」的規定來辦理，其要求薦任第六職等至第八職等或相當職務之人事主管，需受管理訓練。此外，行政院所屬中央暨地方機關也可以依據「行政院所屬人事人員專業核心能力評鑑量表」來對薦任人事主管的管理與專業核心能力進行評估，作為人事主管派訓之參考。至於行政院所屬中央暨地方機關第八職等至第十一職等人事主管的訓練方式，主要是由公務人力發展中心來調訓，並請各機關來派訓。至於行政院以外四院的第八職等至第十一職等人事主管的訓練，則是由保訓會來主辦，國家文官學院來承辦人事主管訓練。

不論是行政院或其他四院在中階人事主管的訓練方式上，基本上是由人事行政局與保訓會來規劃人事主管所需的課程，各機關也依這些課程來選派薦任人事主管至公務人力發展中心與國家文官學院來受訓。但此種人事主管的訓練方式，在管理能力的訓練上是普遍可以接受的，但在人事專業法規的訓練上則可能無法滿足各機關的專業需求。在中央與地方人事主管人員座談會議中，即提到各機關的業務與功能取向不同，在機關專業屬性與專業法規上具有特殊性，特別是教育、警察、消防、衛生、醫療機關。因此，本研究建議未來行政院與其他四院在薦任人事主管的管理訓練、機關屬性所需與機關專業法規的訓練可採用下述方式辦理：

一、管理能力訓練

依照目前的訓練方式，行政院所屬中央與地方機關依其訓練需求，選派機關的中階人事主管至公務人力發展中心接受相關管理能力的訓練課程；而行政院以外的四院中階人事主管，也依各機關的訓練需求，來派送或自主參與國家文官學院所提供的訓練課程，特別是績效評估、人力甄補、與人力資源管理等課程，以符合當代策略性人力資源管理的能力需求。

二、機關屬性所需與機關專業法規的訓練

關於中階人事主管在機關專業所需與機關專業法規的訓練，由於地方政府的訓練資源與能力缺乏，因此仍是希望交由中央政府人事行政局與保訓會來統籌規劃。但中央政府人事行政局與保訓會在中階人事主管關於機關屬性所需與機關專業法規的訓練課程規劃上是否能夠契合機關的需求不無疑問。在行政院人事行政局 100 年度人事人員專業核心能力－人事法規專班的訓練班別的開設上，即因各行政機關的人事人員職司業務不同，常用人事法制需求與運用疑義不同，建請增設多元課程，人事行政局在訓練方式上雖透過「法令基礎班」與「實務進階班」的班別區分來因應，但顯然也無法滿足機關的訓練需求。

因此，本研究建議中階人事主管關於機關屬性所需與機關專業法規的訓練，應走向分權化與在地化的訓練方式較為可行。原則上，行政院所屬中央暨地方機關中階人事主管關於機關屬性所需與機關專業法規訓練的部分，應交由各機關來自行辦理訓練課程的規劃與執行。至於地方政府的部分，中央政府應將訓練資源下放至地方政府，讓地方政府人事單位針對機關屬性所需與機關專業法規訓練來自行辦理訓練。

最後，本研究也建議中階人事主管的訓練方式，中央政府人事行政局與保訓會雖有提供管理能力的課程，但這些課程的規劃向來甚少考慮到中央其他部會機關的專業需求與地方政府的個別需求。未來，中階人事主管人員關於部會機關專業需求與地方政府個別需求的訓練，中央政府可以釋出部分的訓練資源，以指用用途的補助型式來讓各機關與地方政府辦理訓練，除了可以滿足中央各部會機關

的專業屬性訓練的需求，也可以讓地方政府辦理地方所需的專業訓練，及契合地方實務的運作。

貳、訓練課程

在當代策略性人力資源的學理發展下，公務人力的有效運用與發展是行政機關整體績效提升的重要核心要素。因此，學者對於人事主管人員的角色界定與核心能力的界定，已不是傳統的法規操作員角色，而應扮演組織「績效顧問」與「人力資源活化」的角色。特別是中階人事主管大多擔負中央各部會與機關的人事業務的策劃、推動與執行，在地方層級也是各機關部門人事業務的主要籌劃與推動者。因此，中階人事主管若能強化策略性人力資源管理的能力將有助於各機關整體施政績效的提升。以下將分別對中階人事主管人員訓練的課程內容與進行方式提出相關的建議：

一、課程內容

(一)策略性人力資源

目前行政院人事行政局公務人力發展中心與保訓會國家文官學院所規劃的人事主管訓練課程，除了各自所重視的人事專業法規訓練之外，也有開設策略性人力管理資源的相關班別與課程，如公務人力發展中心所開設的中高階人事人員研習班、中階人事主管研習班，以及人事人員核心能力的績效管理與顧客服務專班，以及保訓會國家文官學院所承辦的「全球化與人力資源發展新趨勢」、「公務人力資源的策略與實務」；組織設計與人力運用主題的「組織學習與人力運用」、「人力甄補與任用實務」；績效考核評估與發展主題的「績效考核與評估」；員工協助方案主題；人事工作計畫擬訂與執行主題的「人事策略規劃」與「工作執行及評估方法」等訓練主題與課程。儘管人事行政局與保訓會業已正視到策略性人力資源管理的重要性，但在課程的設計上並未有體系化的訓練模組，對於策略性人力資源管理中的核心課程，如績效評估與人力招募的訓練時程過短，如保訓會的課程設計皆以三小時的課堂授課為主，不論是在課程設計與訓練時程的設定上可更為精進，以有效提升中階人事主管在人力資源管理的素養。

未來保訓會可以開設與強化課程內容有：

- 1.策略性人力資源管理的理論與實務
- 2.公務組織的人力甄補策略
- 3.公務組織的績效考核與評估
- 4.服務品質管理
- 5.團體績效的誘因設計

(二)機關專業屬性法規訓練

對中階人事主管人員實施機關專業屬性法規的訓練，如司法人員人事條例、警察人員人事條例、教育人員任用條例。

(三)重大施政計畫

重大施政計畫訓練課程的規劃也可以納入未來課程設計的思考，並搭配策略規劃的課程來銜合國家重大施政計畫與機關施政策略，作為機關人力資源運用與活化的策略方向與內涵。

二、課程進行方式

在中階人事主管人員的訓練上，本研究建議參酌英美公務人力訓練課程設計與訓練時程配當的作法來重新思考目前的訓練課程的改善可能。在英國政府學院領導與人力資源管理相關課程的設計上，大致是三至五天的密集訓練，人事行政局目前的訓期安排也大致是二至五天。相較之下，保訓會國家文官學院的訓練時程，則僅提供 12 小時（2 天）的訓練課程，儘管在課程設計上有提供人力資源管理上的核心課程，但這些課程因訓練時程過短，而使中階人事主管在人力資源管理能力的提升相對有限，未來在訓練時程的設計上可再慎思與參酌國外課程設計的必要。

至於具體的課程實施，則可以採用下述的作法來進行搭配組合：

- (一)課堂講授：邀請策略性人力資源的專家學者來講授策略性人力資源的理論與實務、以及人力甄補、績效考核與評估、服務品質管理的概念與理論，以及聘請各部會嫻熟機關專業屬性法規的高階文官來講授機關專業屬性法

規。

(二)小團體討論：以小組方式來進行，透過討論主題的設定，來讓小組的成員進行討論，特別是機關專業屬性法規訓練的部分，相同機關的受訓學員可以針對個案問題與法規應用來進行經驗的交流與討論。

(三)情境模擬訓練：採用角色扮演或藍中演練的方式，讓受訓學員針對各部會的人力資源活化與組織績效提升與評估等主題，進行個案式的腦力激盪，並提出具體的策略作為。

(四)電子化學習與虛擬學院：將策略性人力資源管理的基礎課程，開放中階人事主管人員上網學習。

參、成績評量

人事主管人員的訓練成效評估，以及訓練成績如何連結到人事主管的陞遷是人事主管訓練上相當重要的核心議題。以下本研究將對此二議題進行逐次的討論：

一、中階人事主管訓練成效評估

我國中階人事主管參與行政院人事行政局公務人力發展中心與保訓會國家文官學院所規劃與執行的人事主管訓練課程的訓練成效評估，在行政院人事行政局公務人力發展中心目前的評估方式，仍著重受訓學員的滿意度評鑑。本研究特別以電話訪談¹⁷來確認，承辦人告知「目前訓練成效評估是問卷滿意度調查，未來也會強化訓練成效評估的業務推展」。至於保訓會國家文官學院目前在人事主管訓練課程的訓練成效評估，經電話訪談得知「目前訓練成效評估是以滿意度調查為主，現已成立專責的評鑑處（99年2月10日成立）來辦理訓練成效評估」。這些電話訪談的資訊，呈現了兩個人事主管訓練的主要機構所提供的訓練課程，並未針對人事主管人員的訓後成效實施客觀的訓練成效評估。此外，在地方人事主管的座談中，也反映了訓練成效評估的困難，以及訓練成效與業務表現間的連

¹⁷ 本研究於2010年11月19日透過電話訪談來諮詢人事行政局與保訓會人事主管人員訓練業務的承辦人，以瞭解人事主管人員訓練的成效評估實施情形。

結關係衡量的困難。

中階人事主管人員參與行政院人事行政局公務人力發展中心與保訓會國家文官學院所規劃與執行的人事主管訓練課程，兩個主要的人事主管訓練機構目前皆以問卷滿意度調查為主，對訓練成效客觀評估指標與量表的發展，是未來所需加強的部分。未來行政院人事行政局與保訓會在發展訓練成效評估方法時，需特別注意到訓練成效的範圍界定，而這也涉及到訓練成效評估在未來的運用方向。

此外，訓練成效評估困難，特別是訓練成效的評估是否能夠正確反映受訓人事主管的能力提升，是人事行政局與保訓會未來需加以突破之處。未來訓練成效評估能否將訓練成績、業務能力、組織績效間進行評估層次的串連，並有效結合主客觀評估方法來進行訓練，實是未來訓練成效評估能否完善發展與有效推動的重要因素。

二、訓練成績與人事主管陞遷之間的連結關係

關於人事主管的訓練成績是否應與陞遷之間進行連結，學者專家認為人事主管的訓練成績應將訓練成績應可作為陞遷的要件，亦即人事主管在訓練後，成績及格者，即取得相關認證與證照，以作為升遷的要件，並強調「先訓後升」的原則。地方政府人事主管在座談會中也表達訓練成績應與陞遷之間應有適度的結合，如將受訓成績列入陞遷的評分之中，或將受訓成績列為陞遷的要件，將特定的人事主管職務與職位區隔出來，經訓練合格才取得陞遷的資格或列為優先陞任的對象，類似證照制的概念。

由於中階人事主管擔負中央暨地方政府各機關人事業務的籌劃與推動之重要角色，特別是在策略性人力資源觀點中，中階人事主管需具備相關人力資源管理的能力，來有效扮演組織的「績效顧問」與「人力資源活化」的角色。因此，本研究認為未來中階人事主管的陞遷，除了應符合學理上「先訓後升」原則之外，也應將訓練成績與陞遷之間作一適度的連結，將特定的人事主管職務與職位區隔出來，要求人事主管應經相關的訓練認證後，才取得陞遷的資格或列為優先陞任的對象。

肆、相關法規修正建議

公務人員的訓練成績與陞遷之間的連結，在公務人員陞遷法中即有相關的規範。該法第 7 條規定「各機關辦理本機關人員陞任，應注意其品德及對國家之忠誠，並依擬陞任職務所需知能，就考試、學歷、職務歷練、訓練、進修、年資、考績（成）、獎懲及發展潛能項目，訂定標準，評定分數」。行政院依此訂立了「行政院所屬各級政府機關公立學校公務人員陞任評分標準表」將訓練及進修列為各職務必備之選項列入計分。

若未來訓練成績與陞遷之間欲建立起更適度的連結，目前訓練成績作為人事主管陞任的分數加權的作法與規範有調整的必要。未來，行政院人事行政局與保訓會可以通盤檢討，區隔出特定需取得相關能力證照，方得陞任的人事主管職務與職位之後，再提出相關的修法建議。透過相關法令的修正，使特定職務與職務的人事主管人員，應經相關訓練認證後，才取得陞遷的資格或列為優先陞任的對象。

伍、其他配套考量

對於中階人事主管訓練成效評估目前的運作現狀與未來發展，提供以下的建議。在客觀的訓練成效評估指標與量表尚未設計完全之前，關於人事行政局所屬中央與地方機關的中階人事主管可以在參與訓練之後一段時間，再次運用「專業核心能力評鑑量表」中的 360 度回饋評鑑法對受訓人員進行評估，以瞭解訓練實施前後核心能力與專業能力是否有正向改變。儘管，依照電話訪問資訊顯示，人事行政局目前尚未掌握各機關是否有運用此一評估量表來進行訓練前後的評估與比較分析，只能依照受訓完的業務表現來做間接的推斷。但人事行政局在客觀訓練成效評估指標與量表尚未設計完全以前，仍可以暫時先行運用「專業核心能力評鑑量表」來對參與人事主管訓練的中階人事主管施以訓練前後的評估與比較，來掌握訓練成效的相關資訊。

第三節 基層人事主管訓練

壹、訓練方式

基層人事主管係指第五職等到第七職等的人事主管。其中以職務所在機關以地方基層機關或學校的人事管理員居多，且這些機關的人事業務多由一人統包辦理。換言之，基層人事主管雖具有主管職，但實際上於其下並無配置具公務人員資格的人力，至多僅對相關約僱人員或臨時人員進行管理。基本上，人事管理員的職務多為一般性的事務工作，例如行政人員寒暑假輪值之排定；辦理教職員退休、資遣及撫卹等事項；子女教育、生育、婚喪補助費之簽擬與薪津請領之查核；辦理教職員差假、外出、勤惰及值勤工作之分配與查核登記等。基於此，基層級人事主管的訓練似應以人事法規與人事業務的熟稔度為優先，並輔以相關溝通協調與心理調適的訓練，如此俾有助於人事管理員職務工作的順利達成。具體而言，可採行的方法如下：

一、人事法規課程講授

本方式主要是集中學員並遴聘專業或富有經驗的講師進行講授。除了對相關人事法規進行解釋外，並規劃實際案例，讓學員進行討論，使學員能充分瞭解人事法規，並具備訂定與修正內部管理規定的能力。

二、人事業務實務研討

本方式同樣是集中學員，並基於人事管理員的職責內容規劃數個主題加以討論，目的在透過彼此對特定主題的實務交流，共同分享工作方式、經驗與心得，讓基層的人事管理員有機會獲取較佳的實務運作方法。

三、角色扮演訓練

由於人事管理員直接服務公務人員，即所謂的「公僕中的公僕」，因此應具備傾聽與溝通能力。對此，為使人事管理員更能瞭解機關同仁的需求與感受，可規劃數個潛在衝突的情境，由參訓者各自扮演情境角色，以提升參訓者未來面對實務問題時的同理心與溝通力。

四、工作心理調適訓練

因為組織編制的因素，使得人事管理員時常是「廟公兼撞鐘」，尤其是在幾個特定的月份中，工作量會暴增許多，因此如何協助其度過工作量的尖峰時期，也是訓練機關必須思考的方向。對此，似可安排情緒管理課程或壓力釋放實作，協助人事管理員心理調適。如此，當人事管理員獲得正確的壓力釋放方式後，並將相關方法提供於機關同仁，以發揮人事管理者的軟性功能。

貳、訓練課程

一、課程內容

配合上述各訓練方法，課程內容規劃主要可分三類：

(一)法規研習

本部分為提供受訓學員全面性地瞭解與運用人事法規，同時也提供特定性質機關之法規釋義。具體可設計的課程如下：

- 1.一般性人事法規（如公務人員考試法、公務人員任用法、公務人員俸給法、公務人員陞遷法、公務人員保障法、公務人員訓練進修法與公務人員退休法等）
- 2.機關特性法規（如司法人員人事條例、警察人員人事條例、關務人員人事條例與教育人員任用條例等）
- 3.弱勢保障法規（如原住民族工作權保障法與身心障礙者保護法）

(二)實務研討

本部分為激發學員主動發掘、思考、分享與解決問題，可設計課程如下：

- 1.機關人事規章擬定實務
- 2.機關職員送請銓敘、考勤、訓練、考績考成、任免與獎懲實務
- 3.資料管理實務
- 4.溝通協調案例分析（包括人事人員雙重隸屬下所造成的兩難情境）
- 5.問題發掘與解決

(三)角色扮演

本部分目的在加強學員的同理心與溝通力，可採行的方式如下：

1. 設定數個實務情境主題，由學員分別扮演情境角色。（例如人事單位與業務部門衝突情境、懷孕女性工作情境、原住民同仁工作情境等）
2. 觀賞合適短片、電影或影集，由學員各自提出問題解決的看法。

(四)工作心理調適

本部分為協助學員妥善處理與面對工作壓力，具體課程如下：

1. 時間管理
2. 情緒管理
3. 認識與管理壓力
4. 身體壓力釋放練習

二、課程進行方式

前述除了第一類「法規研習」以講授式為主外，其他均應以小班制或小組方式進行，即每班次人數在 50 人以下，並區分為 5 至 6 個小組，小組成員組成應盡量容納不同機關，以利經驗與知識的分享，同時教室的座位安排與各項課程進行，也以小組為單位實施。

而為促進小組成員相互學習，建立團隊精神，各課程進行方式可就下列作法進行配套組合：

(一)分組討論

此為組成小組最基本進行方式，即各類課程均應盡量安排時段或指定主題，要求各小組進行討論，並兼採由小組推派代表或講座指定等方式，發表小組討論成果，於成果發表完成後，再由講座講評指導。

(二)情境模擬演練

可針對給定情境，由小組成員透過角色扮演，在講座引導下體會問題情境，並經由小組討論後，與其他學員分享思考心得或問題解決的方法。

(三)身體壓力釋放練習

此部分可擇取合適場地，並聘請專業講師，實際教導學員如何透過伸展運動

或呼吸調節，來釋放身體壓力。並且，為使學員養成壓力釋放的習慣，可搭配於其他課程上下課時進行練習。

參、成績評量

基本上，基層人事主管理應尚有很大的陞遷空間，因此其受訓有必要以成績高低的方式來呈現，作為其所屬機關未來陞遷考核的依據之一。至於成績評量的方式應綜合各項分組成果、學習測驗、學習態度，以及同儕互動等數個指標來進行評分。評分方式可包括講師評分、同儕評分與個人評分。而各項指標與對象的評分的比重，可依據講授課程與團體研討的長度加以設定。

此外，在受訓結束後的特定期限內，訓練機關可隨機抽樣參訓學員、或其上級主管與部屬，進行面談或意見調查，以確認學員訓練後對實務工作的影響成效，並且對訓練不足之處進行檢討，作為未來訓練改進的依據。

肆、相關法規修正建議

現行「國家文官學院組織法」第 2 條規定國家文官學院掌理人事人員訓練、進修之執行事項，而「行政院及所屬機關學校公務人員訓練進修實施辦法」第 3 條也規定行政院人事行政局掌理各機關學校人事人員訓練之辦理事項。不過由於今年 7 月 9 日考試院與行政院兩院已對人事人員訓練的召訓對象與範圍完成協商結論，即「人事人員訓練、各官等初任主管職務人員訓練依現制辦理，由人事行政局辦理行政院暨所屬機關人員訓練，保訓會辦理行政院以外機關人員訓練。」是以，現行保訓會乃以四院的人事人員為主要訓練對象。

由於基層人事主管多為地方基層機關與學校的人事管理員，按協商結論應屬人事行政局的訓練範圍，不過根據本研究地方機關人事人員座談會分析得知，地方人事人員普遍面臨因機關性質差異而造成人事管理職能無法有效發揮。基此，未來保訓會所規劃的基層人事主管訓練計畫，似可從機關性質的角度切入，設計以機關性質為取向的訓練計畫，並輔以一般人事法規或其他課程的訓練，以補人事行政局訓練之不足。

伍、其他配套考量

由於基層人事主管通常統包所屬機關的人事業務，甚至有一位人事管理員必須同時兼辦二所以上的學校機關人事業務，因此基層人事主管的工作量不可謂不大。而為使基層人事主管訓練得以順利推動，研究團隊認為訓練機關在課程進度與時間配置上應妥善安排，否則不僅影響機關派訓的意願，也會影響受訓學員的訓練品質。對此問題似可考量以下作法：

(一)延長受訓期程、彈性配置各課程進行時間，或是利用夜間、假日進行。

(二)採行線上教學與意見分享。目前網際網路的使用已經相當普遍，且行政人員也多有線上學習的經驗，因此可以將部分的課程內容（如小組討論）直接置於特定網站中進行，而講座也可以透過網路進行回應與指導，如此將可以減少集中訓練可能造成的機關業務延宕困境。

第四節 綜合討論與建議

隨著策略性人力資源理論的引介適用，以及各項行政革新實務的陸續推動，人事主管人員在政府各部門的角色日益重要，除了對專業人事法規的嫻熟與應用之外，更應積極扮演組織績效診斷與人力資源活化的角色，來協助政府施政績效之提升。因此，如何提供相關的訓練課程來賦與人事主管人員在職務與職位上的核心能力，遂成為我國人事主管人員訓練制度的重要核心議題所在。

目前我國人事主管人員的主要訓練機構，是以人事行政局所屬的公務人力發展中心與保訓會國家文官學院為兩大核心系統。依據 99 年 7 月 9 日的協調會結論，人事人員的訓練依現制辦理；亦即，人事行政局辦理行政院暨所屬機關人員訓練，保訓會辦理行政院以外機關人員訓練。本研究對公務人力發展中心與國家文官學院所提供的人事主管人員訓練課程進行檢視後，發現兩個訓練機構在訓練對象、訓練重點、調訓原則、與訓練時程上是有所不同。從人事主管的訓練課程觀察，人事行政局有簡任與薦任官等的訓練區隔，強調人事主管人員的領導能力與管理能力，在調訓上是以初任人員為優先調訓對象，訓練期程則是 2-5 天。相較之下，保訓會囿於訓練對象只限於行政院以外的人事主管人員，因此參與保訓會主辦的人事主管訓練之參訓人數相當有限。以民國八十九年至九十八年參與人事主管人員訓練的人數共有 199 人，98 年度甚至只有 14 人參與訓練，因此在訓練課程上自難以官職等作為訓練區隔。至於保訓會的訓練重點，則在人事專業法規與人力資源管理，在調訓上也較為開放與彈性，供人事主管人員自由選擇受訓課程，在訓練期程是 12 小時（2 天），屬於在職訓練與進修的課程。

再者，儘管在訓練對象的區隔與訓練時程上，公務人力發展中心和國家文官學院是有所不同，但從人事主管人員的訓練班別與課程規劃中，可以發現此二訓練機構對人事專業法規與人力資源管理訓練大抵都相當重視，也開設相關的班別與課程，來強化人事主管在人事專業法規與人力資源管理訓練的課程。未來，國家文官學院除了可以建立模組化的人力資源訓練課程之外，也可以提高授課時數

來規劃相關課程，以提高中高階人事主管人員的人力資源管理能力。

基於高階、中階與基層的人事主管在核心能力的重心不同，高階人事主管強調領導能力，中階人事主管強調管理能力，基層人事主管強調執行能力。因此，人事主管人員訓練機構對這些訓練對象理應進行區隔，提供不同的專業課程，來強化各層級人事主管人員的核心能力。在國外公務人力訓練的辦理經驗與專家座談會議的豐富意見中，本研究針對高階、中階與基層人事主管人員訓練的未來發展，提供以下的修正重點與調整建議，以作為我國人事主管人員訓練制度興革之參考：

壹、高階人事主管人員訓練

高階人事主管在各機關扮演專業人力資源管理對發展幕僚長之職責，需因應機關整體需求，或落實首長施政理念，來提出創新計畫與構想，因此在訓練方式上應擺脫「講授式」的訓練模式，應多採取自主學習與團體互動的訓練方式，具體可採行創新變革研發團隊、人事業務革新工作坊、國外訓練機構或大學交流研習營、心靈成長體驗營等方式來實施高階人事主管人員的訓練。在訓練課程內容上，可以國家基本政策、個案研討、實地體驗此三訓練內容作為未來規劃方向。課程進行方式則可採分組討論、小組書面報告與口頭簡報、情境模擬演練、小組競賽作為配套組合。

至於高階人事主管的成績評量與陞遷上的連結，本研究團隊認為高階人事主管人員多已擔任機關重要職務，且能被機關薦送受訓者，必然已是優秀菁英，故成績評量不必以受訓分數高低來呈現，同時也不必要再將受訓成績與陞遷相結合，透過學習成果認證來提供學員榮譽感與種子講座資格的授與來做為優異學員受訓成果的肯定，是較為適當的作法。

貳、中階人事主管人員訓練

中階人事主管人員除了負責人事業務之執行，也需配合機關整體施政策略來進行機關整體績效的衡量與人事甄補政策的推動。因此，中階人事主管所扮演的角色，是機關的績效顧問與人力資源活化的推手。此外，中階人事主管服務中央

與地方政府各個機關，各有其機關屬性所需與機關專業法規的訓練需求。在此些因素的考量下，本研究團隊對於中階人員的訓練方式，主張一般性的管理能力訓練仍是依照目前的方式，由各機關依其訓練需求，來選派人事主管接受公務人力發展中心與國家文官學院的訓練課程。至於機關屬性所需與機關專業法規的訓練，本研究團隊認為「供給面」思維下的訓練課程提供，實難以全然契合各機關屬性所需與機關專業法規的訓練需求。未來在此一訓練課程的規劃方向上，應走向分權化與在地化的訓練方式較為可行，透過訓練資源的下放讓各部會與地方政府來依個自機關屬性所需與機關專業法規訓練來自行辦理訓練。

在訓練課程的設計上，爲了提升中階人事主管在策略性人力資源管理能力的提升，未來除了在訓練課程的應建立體系化的訓練模組外，訓練時程不足也有改善的必要。在課程內容的部分，建議可以強化財經面向的課程、並以策略管理課來銜合國家重大施政計畫與機關施政策略的課程，在策略性人力資源的課程內容上，人力甄補（招募）、績效評估（包含團體績效與誘因設計）、策略性人力資管理理論與方法、服務品質等課程皆是可再發展與強化的課程。

中階人事主管參與人事行政局與保訓會的人事主管訓練班別與課程，在績效評量上主要是以受訓學員的滿意度調查爲主，具體的訓練成效評估方法未來所需加強的部分，在未具體發展出訓練成效評估方法之前，本研究團隊建議可以暫時運用「專業核心能力評鑑量表」中的 360 度回饋評鑑表對受訓人員施以訓練前後評估的比較，以掌握訓練成效的相關資訊。

至於中階人事主管的訓練成績與陞遷之間的連結，本研究團隊認爲中階人事主管的訓練成績與陞遷之間應建立適度的連結關係，將特定人事主管職務與職位區隔出來，要求人事主管人員應接受相關訓練，成績及格者即取得相關認證與證照，以作爲升遷的要件，取得陞遷的資格或列爲優先陞任的對象。

參、基層人事主管人員訓練

基層人事主管的職務所在機關以地方基層機關與學校居多，擔任人事管理員一職。因此，基層人事主管的訓練應以人事法規與業務的熟稔度爲優先，並輔以

相關溝通協調與心理調適的訓練，使人事管理員職務工作能順利達成。在課程設計上可以採行人事法規課程講授、人事業務實務研討、角色扮演訓練、工作心理調適訓練；在訓練課程的內容上則以法規研習、實務研討、角色扮演與工作心理調適為規劃方向，結合分組討論、情境模擬演練、身體壓力釋放練習等方式來進行。

基層人事主管訓練的成績評量應與陞遷之間建立適度的連結，以作為陞遷考核的依據之一。在成績評量方式上，應綜合各項分組成果、學習測驗、學習態度、以及同儕互動等數個指標來進行評分。評分方式則可包括講師評分、同儕評分與個人評分。

在對我國人事主管人員訓練的訓練方式、課程內容與成績評量作綜合討論之後，本研究認為我國人事主管人員的訓練成效評估有強化的必要，訓練的成績評量與陞遷之間也應建立起適度的連結關係。未來應將重要的中階與基層人事主管的職務與職位給區隔出來，以「先訓後升」為原則，要求人事主管人員應接受相關訓練，訓練及格者給與認證或證照，作為未來陞遷的要件，以取得陞遷的資格或列為優先陞任的對象，並作為未來相關法規修正的參考方向。

參考文獻

- 徐有守，2007，《考銓制度》，台北市：台灣商務。
- 許南雄，2006，《人事行政學》，台北市：商鼎文化。
- 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》第40期，頁6-14。
- 潘淑滿，2003，《質性研究：理論與應用》，台北市：心理出版社。
- 魏娜，2004，〈公共部門人力資源管理〉，收錄於吳瓊恩主編《公共行政學》，台北市：智勝，頁340-385。
- Burke, Ronald J. and Cary L. Cooper (eds.). 2008, *Building more effective organizations : HR management and performance in practice*. New York : Cambridge University Press.
- Condrey, Stephen E.(eds.). 2005, *Handbook of human resource management in government*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Felstead, A., Fuller, A., Unwin, L., Ashton, D., Butler, P., Lee, T. and Walters, S. 2004, "Applying the survey method to learning at work: A recent UK experiment." Paper presented to the European Conference on Education Research, Rethymnon Campus, University of Crete, Greece, 22-25 September.
- Guest, David and Zella King. 2005, "Management Development and Career Management." In Stephen Bach (eds.), *Managing Human Resources*, MA: Blackwell Publishing, pp237-265.
- Keep, Ewart. 2005, "Skill, Training and the Quest for the Holy Grail of Influence and Status." In Stephen Bach (eds.), *Managing Human Resources*, MA: Blackwell Publishing, pp212-236.
- Lengnick-Hall, Mark L., and Cynthia A. Lengnick-Hall. 2002, *Human Resource Management in the Knowledge Economy: New Challenges, New Roles, New Capabilities*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Patton, W. David, Stephanie L. Witt, Nicholas P. Lovrich, and Patricia J. Fredericksen. 2002, *Human Resource Management: The Public Service Perspective*. Boston, NY: Houghton Mifflin Company.
- Sylvia Ronald D. and C. Kenneth Meyer. 2002, *Public Personnel Administration*. Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- Tompkins, Jonathan. 1995, *Human Resource Management in Government*. New York, NY: HarperCollins College Publishers.

附錄一：地方行政研習中心訓練架構表

訓練類別 訓練對象		領導訓練						發展訓練					專業訓練	
								管理訓練			政策訓練	基本職能訓練	技能訓練	認證訓練
簡任職人員	11職等以上	地方政務班 1					初任簡任官等主管職務班 6	地方管理研究班 8	高階主管管理核心能力班 9		高階主管政策專題研究班 13	簡任職能研究班 15		
	10職等		地方領導研究班 2											
薦任職人員	9職等			地方科長班 3			初任薦任官等主管職務班 7		中階主管管理核心能力研習班 10					
	8職等				地方基層主管班 4							薦任職能研習班 16	專業能力研習班 18	專業認證研習班 19
	7職等					地方基層主管儲訓班 5				升職等核心能力研習班 11	行政法制研習班 12			
	6職等										政策執行研習班 14			
委任職人員	5職等													
	4職等											委任職能研習班 17		
	3職等													
	2職等													
	1職等													
執行方式		中心辦班						1. 中心辦班 2. 在地化 3. 客製化					1. 中心辦理 2. 接受部會委託辦理	

附錄二 中央機關人事主管焦點座談會紀錄

開會時間：民國 99 年 7 月 23 日 14:00-16:00

開會地點：保訓會 7 樓會議室

主持人與協同主持人：張教授四明(A1)、呂育誠教授(A2)

出席者：

財政部人事主管代表(C1)

內政部人事主管代表(C2)

經濟部人事主管代表(C3)

衛生署人事主管代表(C4)

交通部人事主管代表(C5)

教育部人事主管代表(C6)

銓敘部人事主管代表(C7)

座談大綱：

一、制度面：

- (一) 當前人事主管人員訓練，在制度面與執行面各可能面臨什麼問題？
- (二) 設計人事主管人員訓練是否應與其他公務人員訓練進行區隔？
- (三) 人事主管人員訓練是否應與人事人員陞遷或擔任主管職務相結合？
- (四) 人事主管人員訓練應進行哪些區隔？(例如依官等分成高、中、低階；或依機關別分為業務單位類、輔助單位類；或進行中央／地方…)
- (五) 配合未來中央與地方政府組織改造，人事主管人員訓練應是否應進行那些調整？

二、運作面：

- (一) 進行人事主管人員訓練課程設計時，應考量那些因素？
- (二) 執行人事主管人員訓練時，應考量那些因素？
- (三) 人事主管人員訓練結果，應採行那些評量方式？又是否應加上獎懲等配套作為？
- (四) 人事主管人員訓練主要應賦予受訓人員哪些知能？

三、其他意見

會議記錄：

※A1：

本研究計畫的重心有四個面向：人事主管培訓相關理論架構、針對英美兩國人事主管培訓制度經驗作為我國參考、我國運作現況、針對整個人事主管人員訓練制度安排作意見分析。本次座談是主要針對中央機關人事主管人員意見作聚焦。

※C1：

今年七月九日考試院與人事局有召開會議協商，結論認為針對人事人員的訓練，人事局辦理行政院及所屬機關人員的訓練、保訓會辦理行政院以外機關人員的訓練，依照現行人事制度辦理，這樣的分工很明確，而人事主管訓練，公務人力發展中心也有開辦很多課程，現況沒有什麼問題。

※A1：

依據協商結論，人事主管的訓練維持現行運作即可？

※C2：

任何的訓練都要跟國家政策相配合，辦理訓練就是希望培養出來的人事人員要能夠落實國家政策，所以根據七月九日的會議有個協商決定，就是行政院的部分還是由人事行政局規劃執行，行政院以外的人事主管訓練由保訓會主辦。未來人事主管的訓練應該還是按照現制進行。

※A2：

我再說明一下本研究的背景。首先，保訓會沒有與會是為避免干擾各位發言，再來，考試院和行政院現行的分工的確是如此，但文官學院在舉辦訓練的時候是依照官等去區分，雖然處理的是行政院以外的部分，但有時候還是會跨到人事行政局這一塊，且其中也有些模糊地帶，如行政院人事人員未來的升等的訓練，是否可交由國家文官學院來處理。第二個，即便行政院及考試院將來能夠區隔出訓練的部分，但是兩方面的作法似乎還是需要作統合，例如簡任訓練的課程內容、方式等，總不能文官學院作一套，行政院又作另外一套訓練，所以希望透過這個研究案整合，至於政策怎麼區分，就不在今天所討論的主題內。我們可以先考慮是不是需要對人事主管人員作區隔，有沒有必要在訓練課程裡面特別去加強人事主管的部分等。

※C6：

剛才提到七月九日會議的結論，訓練本來就要跟任用配合的，制度上真的要考慮的是行政院及考試院之間的分工，從訓練與任用配合的角度來看，會議結論應該就表示有實際上的需要。另外，訓練主要提到的是人事主管的核心能力，關於這個部分，行政院之前對中高階主管職務主管核心能力，有作一個核心能力部分項目並列出說明，我是認為人事主管的部分跟這個部分有什麼差異？初、中、高階主管的核心能力是什麼？這些可能是在我們辦理訓練之前需要先釐清的部分。我個人是認為不需要特別去區分人事主管及一般主管的核心能力。

※A1：

對目前鎖定的七大管理核心能力內涵有什麼看法？我認為似乎較為籠統？若根據這些基礎延伸的訓練課程安排，各位有何意見？

※C1：

對人事人員也是有作管理核心能力及專業核心能力的評鑑，如 360 度評估調查，評鑑結果即作為開辦訓練課程的參考資料。人事行政局有核定中階和高階管理核心能力，人事人員應該不用再特別區隔，因為那還滿廣泛的，例如績效管理、溝通協調、創新服務等，各類人員都需要類似的管理核心能力，而人事人員應該把顧客服務的部分再加強就可以了。

※A1：

似乎不論管理核心能力或專業核心能力，都無須在人事主管人員及一般人員之間特別做區隔，針對這一點大家是否有不同意見？

※C3：

行政院事實上有個訓練進修方法，分六大塊，包括基礎、專業、管理、領導訓練等等，而人事人員在行政部分，事實上是從新進人員到處長以上的訓練都有，那一般人員也有訓練。雖然行政院只是一個院，但其所占的機關及人員非常地多，而其他四院相對較少，由於業務分工是歷史經驗累積下來的，不光是訓練的部分，考試分發亦不同，我比較強調的是，會有這樣的情形，是因為行政院有其業務需要，所以選擇舉辦適合其業務的訓練，這樣子分工以後，才能較符合行政院業務上的需求，那考試院也會有其他的想法，故基本上就有不同之處。可以說行政院比較偏實務面，從目前運作上看以來還蠻平順的，運作時間也滿久了，七月九日的會議也表示行政院這塊就屬人事局，以外就是考試院，依現行運作方式可能會比較合適。因為運作了幾十年下來，是有參考價值的，端看保訓會覺得合不合適，因為從實務運作上，從考試分發進來開始，即有一系列的規定，兩個院一路並行下來我感覺還算平順，有時候去更動、甚至牽涉到憲法的層次，也不是我們可以探討的。

※A1：

值得效法的重點是否有優先性？或是整套制度？行政院所屬各機關訓練制度的安排有階層性？

※C3：

是有階層性訓練的，新進是基礎訓練，再來是專業訓練，再往上有主管訓練、領導訓練，還有其他的研習，都具有階段性。

人事的一條鞭不只是在訓練，例如行政院都會有主管會報、部會主管會報，除了平常聯繫以外，這些會報其實就有點類似研習，會討論一些提案，甚至向上

級提供建議。

※C2：

訓練本來就是與政策、任用、人才培育相結合，行政院推的政策，是否與其他四院相同？在人事主管的實務上來說，有關行政院的政策所發的公文，只會給行政院所屬機關，院外機關就不知道行政院的政策，人事行政局規劃了很多相關訓練的原因，就是為了配合很多的政策要推行。所以我認為現在行之有年、運作順暢的人事人員、人事主管的訓練，雖然其中一定會有改進的空間，但是我想分工的原則應該是確定的。整個訓練制度的設計絕對是跟政策推動非常息息相關，以及與人才培育是緊密結合的，所以我認為有需要針對另外四院的分工統合作研究。

像剛才有提到，目前的現行制度的確很有參考價值，畢竟已經運作到現在，至於針對中高階主管的訓練，的確是需要分官等的必要，如同機關層級有一級、二級、三級等，每個階段的任務都不相同。但其他四院的組織結構與行政院有些不太相同，所以我覺得在行政院行之有年的制度架構之下，可以再針對四院的特性，做適合他們的訓練課程。我個人認為本研究應該要在七月九日的會議結論之下去聚焦，才能更適用於目前實務狀態的需求。

※C7：

目前銓敘部內的實際做法是，長官很鼓勵同仁去參加所有機關所辦的上課機會，參加的課程方面，不管是否與我們的人事業務有關，或是其他專業的課程，都希望能增加同仁的專業、增進同仁多元化的訓練，我們相當重視訓練這一塊。再來，因為我們是人事主管機關，所以在每年年初，都會有個當年度職員訓練的實施計畫會議，會議中會把各單位認為當年度需要同仁增加的專業知能重點，盡量拉進計畫、排定時間，所以我們是在每一年年初就已經訂定好這樣的訓練計畫，之後再根據計畫逐步推動，重點是放在我們主管法規的業務上面，再搭配其他內容。第三，我們最近有做一個激勵措施，運用人事管理司所訂的一個激勵方案，裡面有四十大項激勵員工項目，我們把那些項目化成具體措施，其中比較重要的是，鼓勵同仁盡量利用各種時間、方式，去參加各類訓練課程。所以以銓敘部實務運作上來看，業務雖非常繁忙，但仍持續重視訓練進修這一塊。

※C4：

我先對衛生署目前實務上的運作情形作一簡單說明，衛生署人事室會辦理所屬人事人員核心能力的評鑑，然後依評鑑結果，薦送人員參加公務人力資源發展中心所開設的各種核心能力訓練課程，我們也會將訓練結果跟升遷結合，即訓練結果會反映在升遷的評分上面。那衛生署所屬的人事人員所參加的是人事行政局所規劃的各項訓練課程，這些課程也符合本署人事人員的訓練需求。

※C5：

交通部的立場是尊重七月九日的會議結論。我個人的淺見是，我們討論的焦點，應該聚焦在保訓會目前所掌管的人事主管人員訓練制度上現有的問題，而行政院所屬的人事訓練算是滿有制度的，也遵從了訓練理論，或許在行政院裡面可以討論如何改進，但行政院外的四院，我們就不太了解他們針對人事主管人員培訓制度的現況是如何。我覺得是因為現況有問題才有研究主題，如果連現況的架構都沒有建構完備的話，就應該是先討論如何去建構完備，建構完備之後，再基於訓練資源、訓練理論的共享理念之下，研究團隊再去整合二者，建立一個共同的參考架構。以訓練來講，不管是人事人員或是一般人員，在訓練上都會愈到同樣的問題，包括訓練課程從怎麼去分析一個職務、訓練成效的評估等，那訓練評估是最難做的，目前是發生在人事主管上面，要做到完善是比較難的，都還有精進的空間。所以我認為本研究案應該在七月九日的會議結論之下，先了解其他四院目前對人事主管人員訓練建構情況，建構完備才能談現況問題，如果發現現況都還沒有完整的雛形，就應該是提供他們一個完整的訓練架構。

※C1：

行政院人事行政局有它的成立背景，行政院所屬的人事業務由人事行政局處理，因為行政院人數多，所以也主導人事的規劃，例如因為近來組織改造的焦點在行政院，人事局就辦了組織改造訓練的專班，分梯次調訓了行政院所屬人事主管、承辦人員等，這樣能讓大家瞭解行政院所要作業的實務及細節。至於分工的部分，人事局每年也都有開會檢討改進。前面有提到評鑑，財政部每年也都有做評鑑，像是人事法規測驗，然後會建議評鑑結果分數較低者去參加相關課程，以加強人員相關知能。人事局每年也會做人事業務績效考核，並強調每年政策推動的重點，也利用這種訓練機會，讓大家能加強每年相關政策的重點知能，例如今年的重點是組織改造，就開設較多相關的課程。至於其他四院，人事管理部分是銓敘部在統籌，照現行相關法規，他們的職掌分工如同七月九日的結論，所以應該是在既有的法制及協商分工結果架構下運作，另可蒐集以往訓練相關資訊以供參考。

※A1：

針對行政院所屬各機關辦理訓練的概況資料蒐集部分有必要去瞭解。有關訓練是否與升遷、以及訓練主管職務作結合，實務上經驗來看行政院各機關相當普遍。

※A2：

從剛才各位所言，可知大家在制度面的共識程度相當高，都認為應該以現行框架運作，這其實也是一個很好的參考。回到研究案另一個重點，其實這個研究案並不只是針對四院，而是希望能夠回歸「人事主管人員訓練」的議題上，像之

前有長官提到人事主管人員跟一般主管人員似乎沒有什麼特別的差異，可是如果我們仔細地去思考，像人事一條鞭是一個很古老的制度，在未來的整個政府運作過程中，可能扮演了一個相當關鍵性的角色，假設我們未來要辦所謂的人事主管人員訓練，不管是誰辦，那因為人事人員在組織中是一個滿特殊的角色，例如可能還要扮演心理諮商等角色，其實跟一般的主管會有點不一樣。如果撇開制度不談，先不管是誰要辦訓練，純粹回歸到人事主管這樣的角色，假設我們要辦理人事主管人員的訓練，人事主管應具備的職能應加強哪些方面？訓練設計上是不是要加重哪些部分？

※C4：

衛生署就目前實務運作作一說明，衛生署每年會訂定當年度的訓練進修計畫，除了要求中高階主管應該具有共同的核心能力項目外，也要取得有關領導統御、績效管理、溝通協調、危機處理等相關能力，所以衛生署自己有開辦中高階主管的核心能力訓練，除了業務主管，所屬人事主管也必須要參加，換句話說，本署開辦的訓練並未將一般業務單位主管和人事主管作區隔，訓練的目的是爲了提高主管人員的領導能力。另外，爲了配合行政院組織改造重點，本署在今年六月也成立了衛生獨立部組織改造人事業務工作團隊，建置了組織改造人事業務溝通平台，讓同仁對組織改造的推動及員工權益的保障能夠有更深的了解。

※A1：

所以在每一個年度都有訓練實施計畫進行，可以從中看出各訓練重點及差異性。若就時間觀點來看，在近五、十年當中，訓練重點取向是否有明顯的區隔？是否有變遷的趨勢？抑或維持穩定？若專針對人事主管人員的訓練，不要硬性區分行政院及以外四院，目前人事主管人員的訓練可能遭遇的問題是在哪一塊？請各位多表示意見。

※C4：

本署自己開設的訓練班，在訓練之後會作問卷調查，問卷調查的主題除了滿意度，也對於訓練課程內容和講師授課情況設計題目，請受訓者提供建議，以作爲次年度訂定計畫的參考。我們推薦參加公務人力發展中心所開設的一些人事主管訓練班，人力中心應該也是有做問卷調查，至於這幾年的差異性，我們並沒有做相關的研究統計。

※C1：

人事行政局 98 年有辦中高階主管人員發展班，一次訓練是兩個禮拜的時間，屬於比較長的時間，可以對學員作評估，也有把訓練成績名列前茅者公告周知，以作爲將來要評選人事主管的重要參考，所以是將訓練目標跟升遷作結合，不過如果是短期的就沒有辦法。績效評估的方法有很多種，像財政部有人才

培訓班，依據上課表現、結束後的心得報告，綜合起來排列受訓成績，成績也會送給相關機關的首長參考。至於上課訓練方法，我們多了個案討論，不會只是傳統的授課方式。

※C2：

關於剛才的提到的問題，這幾年在整個訓練的課程內容和方式，是否有變遷，我想應該是在 92、93 年的時候推動策略性人力資源管理，從那個時候開始，整個人事政策的發展產生了轉變。92、93 年以前比較屬於行之有年的方式在推動，從推動策略性人力資源管理，如組織願景的形成、員工心理協助方案的推動、績效獎金的頒發、組織學習等幾個大項目之後，整個公務部門的組織變化是很大的，而這個部份只有行政院在推動，其他四院沒有。那時候對人事單位可以說是一個重大角色的轉換，由於政策改變，所有的訓練內容就必須配合政策的推動修改，所以當時人事局規劃的課程全部都是按照當時的政策規劃。人事人員的角色整個就轉換了，以前人事人員可能就只是一個管理者，作一些例行性的工作，但是 92 年時的整個大變遷，所以在機關回饋方面，機關同仁會感覺到人事人員跟以前不一樣了，做得更多了，像剛才 A2 說的，我們變成了心理諮商師，因為要推動心理協助方案，所以當時局裡開的課程，增加了很多心理相關課程等。

辦理方式的變革部分，實際上各部會其實都有在訂定訓練進修計畫，因為必須要跟著行政院的大計畫走，再根據各單位業務去訂定計畫，所以辦理方式也慢慢在轉變，像現在慢慢偏重數位學習，還有也注重團體討論的方式，希望整個訓練能達到實際的效果。從實務面來看，主管因為擔負人事單位的責任，所以首長不太願意讓人員去接受長時期的訓練，那麼時間上的安排就很重要，所以後來人事局有作變化，例如週四、週五、週六針對高階人員，是用分階段的訓練方式，我覺得在單位主管時間上的安排這部分，需要多加研究。

設計人事主管人員訓練是否應與其他公務人員訓練進行區隔？就要看課程內容的設計，看是屬於專業的訓練或是一般管理才能的訓練，管理才能訓練就可以大家一起上，如機關內人事人員和一般人員是沒有作區隔的，因為一般人員的訓練是依附人事局規劃的訓練去進行，所以要看課程內容，因為各類的人員實在是太多了。其實行政院有做核心能力評鑑，與整套訓練制度相結合，根據評鑑結果，有欠缺哪些核心能力，我們會彙整送給各單位，告知其人員欠缺哪些核心能力，之後不論是誰辦的訓練，單位就要優先推薦這些同仁去參加相關訓練，以補足訓練之不足。

人事主管人員訓練是否應與人事人員陞遷或擔任主管職務相結合？當然是。訓練最重要的就是評鑑，也是目前比較困擾的部分，不過還好保訓會已經成立了評鑑處，實際上在人事局考訓處應該也是有在做這方面，所以人力中心都會做問卷調查，調查課程內容是否符合人員所需、老師授課方式等。其實我們都很重視訓練績效的評鑑，這部分需要大家繼續努力。

人事主管人員訓練應進行哪些區隔？實際上本來就應該要分官等，因為簡

任、薦任、委任的角色、職責程度都有其明確的定位，當然要區隔。

配合未來中央與地方政府組織改造，人事主管人員訓練應是否應進行那些調整？為什麼要分為行政院和考試院的原因就在這，因為行政院較瞭解行政院目前的重點所在，例如現在在推動組織改造，人事行政局辦理訓練就相當順手，因為其已經清楚了解組織改造的概念，如果換成文官學院要辦理訓練，它要規劃訓練課程就比較困難，甚至要去請教人事行政局，所以我覺得目前所做的研究，應該都要在七月九日那個大框架之下去進行，會比較貼切實用。

※A1：

研究目的部分與其分中央和地方，似乎分行政院所屬及其他四院所屬較為實際，之後可能在定位上再做調整。

※C3：

銓敘部可能比較偏重法制，行政院比較偏重實務，例如組織改造，如同剛才副處長所言，文官學院真的沒辦法處理，因為它沒有碰到相關的業務，也跟它並沒有切身關係。依法規來看，人事主管只是傾聽的角色，若真的有需要，還是需要轉介至相關單位，我的意思是有些東西真的是要有實際業務上的需要，它來處理才會知道真正問題所在，人事局因為在行政院所接觸的業務很多，那假設保訓會要去了解，事實上會有為難之處，會有差距，以訓練來講，有分中、高階，大約是哪個層級所需的專業能力、核心能力，組織改造也有分調訓各部會的主管，主要還是要依實際業務上的需要。一般訓練的話，各機關有自己的訓練單位，會比較切合其實際業務需求，像我們研習營分高階和中階，從行政階層調訓，每個機關業務不同，訓練也會不同，也較能同意或改進原本的作法。

※A1：

目前實務上的運作哪些問題比較大？例如調訓的（長期）時間與工作的衝突等？

※C6：

首先，訓練機構的體制分工是很重要的，像行政院系統的，公務人力發展中心有辦，其實各主管機關的人事機構也有針對所屬的人事人員舉辦訓練，所以訓練機構的分工到底要怎麼作，是要考慮到訓練資源不要浪費的問題。第二個，是否會影響機關日常業務的推動，我想很多的人事主管都會有這樣的疑慮，尤其在人事機構的人員很少的時候，長時間的訓練都會影響到機關業務的推動，可能就沒辦法完成整個長期的訓練。另外，訓練的經濟效益考量部分，訓練其實可能要分區，例如分北、中、南、東，因為如果一個短期的訓練就要大家都到北部來，會增加很多其他的負擔，例如差旅費等。再來，課程設計的部分，我們會建議分成三個類別，第一個是人力資源發展，第二個是人事人員專業知能，第三個是主

管的核心能力這三個部分，那師資的選擇就非常重要，還有課程的連貫性，以及不同階段的課程順序安排，都要詳加考慮。還有課程設計要注重實務案例的探討分析，允許大家表達不同的意見，有一個互動式的經驗分享，對人事主管會有比較不一樣的啟發。

※C1：

剛才有提到分區訓練，現在有地方研習中心，各縣市有開人事人員的課程，各縣市出場地，地方研習中心出經費聘老師，去調訓人員，差旅費不用支付太多，財政部也有就地視訊的作法，這樣很方便。人事主管人員業務繁忙，所以人事主管人員的訓練務必要短期的，例如公務人力發展中心有時候辦研討會，參加一天或半天，會比較容易可行，如果需要好幾天的時間，有一個辦法，如國家政務研究班利用暑假期間，週四、週五、週六訓練，也就只能利用這種空檔對高階主管作訓練。

※C7：

部內對參加訓練的結果，參加訓練一定的時間以上，評分結果在前三名者，是有獎勵的規定。

※C5：

其實人事主管的角色隨著時代變遷確實有作改變，從守門員的角色，變成較積極創新的策略創新發動者角色，我個人感覺在培訓過程中給了我什麼樣的工具和內容是很重要的。HRM 其實是科技的整合，假定政府是一個大公司的話，政府又有職系的分工，跟一般公司相比較，要求一般公司的人事主管作策略性人力管理可能比較容易，因為他們的人資主管是從產業出身，最瞭解本身的產業體制，再加上人力資源管理的學科整合，比較能夠立即運用創新。但對我們公部門人事人員來講，我們是考試取才。從考選來看，人事行政學科已比較不受限，來源可能還是比較局限在人文科學比較多，如果在一般行政、文化機關要作策略性的管理還能掌握，可是如果在像土木工程如此專業的單位，連聽他們的工程會報都很吃力，有很多專有名詞，就會比較困難。這樣的時代變遷下賦予我們這樣的職責，在談到訓練制度設計的重點時，我覺得訓練如果單純配合政策會比較容易做，但是在針對訓練主管在這個組織部門當中，我們的角色其實是雙重的，組織目標其實有兩個，一個是一條鞭系統要求我們的，一個是所服務的機關要求我們的。二者有時性質有所差異，我們就要扮演整合的角色，讓兩個目標相輔相成，這樣才能扮演好我的角色。所以我覺得在人事主管訓練制度裡面，有一些關鍵的內容，希望能透過站在需求者的立場去供給，像問題的診斷就很必要，因為我們上的課常是一些架構性的東西，應該要去區分不同的服務機關。像工程機關上問題診斷的課，授課者不是專門上人資、教管理者，而是懂工程又懂管理，應該是我已經有工程管理相關知識經驗的人授課，授課內容不是工程專業技術，而是工

程管理，我覺得我在瞭解這個之後，會比較能在扮演這個角色中精進。我們現在一般的管理學，都是偏重人文社會科學，我發現學自然科學得人要跨社會科學領域門檻比較低，我們學社會科學，要去瞭解自然科學，門檻會比較高，總之，我認為訓練課程不應只是用社會科學角度來看問題診斷。

另外，還有一個我們需要的專業知識，是組織文化的建構，及瞭解融入這個部分，因為新到一個機關當然要先去瞭解，這就牽扯到人事主管要作策略性的話，其實是要作很深入人心的，這是社會科學最為複雜的東西，怎麼樣把這種很深入的東西透過訓練能學即用，其實是有相當的困難度。但是如果研究團隊能夠有經驗，找出關鍵點，是對我們會很有幫助的。還有，在生涯發展的協助上，整個公務人力在國家的人力資源是很關鍵的角色，在愈專業的機關，會發現他們永業化的概念會愈沒有那麼強烈，因為它具有專業，專業機關其實在市場需求來看，他不一定要投身公部門，在這個方面，我們扮演的角色其實有一點衝突，我們應該是在維護公務員的方面，而不是在整個人力資本流動，可能我服務的機關屬於專業性較高，我會認為在訓練的時候應該給我們一些專業的課程內容，才能在擔任主管的角色，能將目標結合。

※A1：

跨領域的互動，尤其是與具有非常專業背景者的互動，通常會有文化上的差異，而人事管理在與其互動之下，似乎顯的不重要了。我這邊有一個不同的看法，科技也是來自於人性，很多很專業的東西，就是太忽略人本的問題。

※C5：

我感覺確實愈專業的人會有比較專業的堅持，學理工的人邏輯性也比較強，在溝通上會比較有問題，在同樣社群裡會有同樣社群溝通的語言，那也許我們講的是同樣一件事情，但溝通語言上會有所不同。所以人事主管除了靠自己本身，透過訓練的課程設計不是可以標準化的。剛提到分官等訓練，是一個常理的分類，但人事主管是從委任到簡任都有，那簡任人事主管和薦任、委任人事主管在機關內遇到的問題會有不同嗎？只是發生的機率不同，機關愈小可能愈單純，但是掌管的業務是一樣的，如果從這個角度思考的話，我們又會有另外的想法。事實上今天討論的問題應該是，人事主管有兩個老闆，有兩個體制要求，所以訓練制度設計應該重點擺在怎麼去作融合的動作，如果能做到的話，我覺得對人事主管的專業能力會精進很多。

※A1：

雙元的觀念使得人事主管人員比較容易陷入角色衝突，訓練要更多支持與啟發，以達成策略性人力資源管理的目標。

※C3：

早期的人事主管是管理的角色，現在是服務的角色，要讓機關同仁知道你有誠意幫他們處理問題，當然不可能每個都滿意，但至少盡心去處理，即使結果不成，人員也不會埋怨。再者，人事主管除了服務機關的首長，還有一條鞭上去的主管，他掌握你的升遷發展，這部分我覺得還好，要試著一方面達成人事局的政策目標，另一方面要符合機關首長業務推動的績效，我個人感覺其實是可以 MATCH 的，因為機關首長是每天要面對的。第三，服務機關的目標怎麼達到，有時候要透過轉換委婉的方式，其實人跟人之間需要彼此尊重、溝通協調，問題會比較容易解決，不是硬碰硬。第四，我認為機關人數多未必較難管理，人少有時候也很難管理，那我們就跟人員多接觸，來來往往之後，讓同仁瞭解那是通案的處理方式，我的感覺是專業人員其實也很單純，當然每個人的體會未必相同。

※C4：

衛生署有 28 家署立醫院，因為院長都是醫師，具有專業，院長要求人事單位主管不只辦理傳統的人事主管業務，要求醫院的人事主任必須扮演人力資源管理者的角色，而且要配合醫院的經營策略去規劃。所以我覺得人事主管的訓練，應該要按照機關的屬性來規劃，設計不同的訓練課程。

※A1：

就像一般行政機關人員跟教育人員也有所不同，所以要按照專業或功能取向去區分訓練制度的安排。是不是將研究重心放在行政院所屬機關人事主管人員相較四院人事主管人員相關訓練制度安排，是今天會議很大的啟發。

附錄三 地方機關人事主管焦點座談會（一）紀錄

開會時間：民國 99 年 10 月 8 日 13:30-15:30

開會地點：保訓會 7 樓會議室

主持人：張教授四明

出席者：

臺北市府人事主管代表(L1)

高雄市政府人事主管代表(L2)

臺北縣政府人事主管代表(L3)

新竹縣政府人事主管代表(L4)

臺中縣政府人事主管代表(L5)

臺南縣政府人事主管代表(L6)

新竹市政府人事主管代表(L7)

臺中市政府人事主管代表(L8)

臺南市政府人事主管代表(L9)

座談大綱：

- 一、人事主管人員訓練與其他主管人員訓練間，在核心能力、定位與內涵間的異同為何？
- 二、人事主管人員訓練制度建立，與「人事一條鞭」管理制度間的關係為何？
- 三、相較於其他公務人員訓練，人事主管人員訓練的重要性為何？各訓練機構間又應如何協調配合？
- 四、不同類別(包括官等、中央或地方…等)人事主管人員訓練，應如何區隔？
- 五、人事主管人員訓練執行，在事前、事中，以及事後，各該考量哪些因素？
- 六、人事主管人員訓練成果的運用方式為何？應如何與其他人事管理制度(如陞遷)結合？

會議記錄

※A1：

各位下午好，我是台北大學公行系張主任，非常謝謝各位趕來參加這次有關人事主管人員教育訓練的焦點座談會。我先報告這個案子的研究由來和研究重點。這案子是本人和呂育誠教授接受保訓會的委託，針對我們人事主管人員的訓練相關議題做一個討論。我們已完成期初基本一些問題的檢討及國外經驗的分析。今天是要透過這個焦點座談，針對地方人事主管人員的部分來充分瞭解六方面的課題。這些課題在今天的討論題綱已發文送到各位的手上，我想簡單說明一下幾個重點給各位做個參考，也把握時間接續請各位做第一輪的發言，若時間許可希望有第二回合的意見交換。另外我想先介紹一下我們的研究團隊的伙伴，呂育誠教授今天另外有課程無法前來，我們這團隊另有兩位博班的研究生一起來參

與，分別是王瑞峯王博士生和陳文學陳博士生，他們兩位在這聯繫過程都有跟各位做過一些意見交換。可能會後在未來的內容跟記錄部分，如果各位希望再看過我們的逐字稿或記錄檔案的話不用客氣，隨時可以跟瑞峯提出來，我們會配合處理。那今天討論的部分希望針對人事人員，特別是人事主管，與一般公務人員有所區隔，我們希望先瞭解人事主管所必要或應優先考量的核心能力，來做一個探討。我想請各位先從這個角度去發揮，特別是相較於人事人員和其他類型、業務單位的主管來做個比較。他在這個核心能力和工作地位上是否有特別的差異？各位不必拘泥於一個最正確的答案，我們是要借重各位長年在人事業務推動上嫻熟的經驗，來找尋其差異。

第一個討論的議題是人事一條鞭如何去扣合管理的問題？其本身是一個獨立人事的體系規劃設計，希望人事人員類似主計人員有超然獨立性，但是無庸諱言的，它畢竟還是散佈在各個機關，兼受所在機關首長的指揮與監督，其實這樣運作上其訓練制度如何跟目前人事一條鞭管理制度之間的互動議題，也是我們要進一步的瞭解。第三方面，相較於其他類型的公務人員，有關人事主管人員的訓練為什麼重要？並與其他不同類型訓練機構如何配合、統合？也是我們關鍵的議題。第四個也是最主要要借助各位的，我們想要將人事主管做一類型化的分類，依照其官職等，主要集中在簡任官等和薦任官等的部分，會不會因其官等的差異在訓練內容或課程設計要有所區隔？當然這種思考就扣合前面所提的人事主管和一般公務人員在核心能力的差異。再來就是思考中央和地方機關有沒有區隔的必要性。各位毋須受到本次議題的拘束，想說這是由保訓會委託的研究案而回答有所保留。本研究的議題是針對全國人事主管人員的訓練作一通盤的檢討，所以各位不用拘泥於在業務分工上行政院和考試院在這方面應有的分工是什麼，這點先做個說明。這個部分是希望去瞭解的是訓練的執行，以及有關事前、事中、事後的所要考量的因素為何。第六個就是針對有關訓練成果的運用，特別是訓練的成績或訓練的認證如何來扣合所謂的升遷制度，也是這個研究所要討論的重點。接下來請各位不拘束的自由發言。

※L6：

關於第一個議題，人事主管的訓練和其他人員其異同在哪？針對管理核心方面，應該是相同的，在專業核心能力才有所差異；大概可以分成這兩方面作區隔。但根據目前制度的運作，一般主管好像都沒將自己定位為人資主管，例如人員的晉用，都是一般主管直接在面談，因為他們沒受過這樣的訓練，所以面談進來的人到底適不適任也是一個問題。其實一般主管也應接受人資主管的訓練，這樣對於整個人事管理才會比較上軌道。這是個人的淺見，謝謝。

※A1：

這是針對第一個議題，您要不要針對其他議題也提一下意見？

※L6：

其他像人事一條鞭的管理來講，因為現在目前是人事一條鞭，所以訓練課程的建立可以由人事行政局來規劃。像目前來說，人事人員專業核心能力就是由行政局統籌規劃再交由各機關來訓練。因為若由各地方政府來訂定訓練課程，可能有時候會不太精細，一些基本的制度訓練，交由人事行政局規劃較好。至於官職等的部分，事實上應該不必區分哪些官職等應由保訓會來做？而哪些由人事行政局來做？保訓會雖然是掌管全國高普考訓練、升官等的訓練，但像這種在職訓練若由人事行政局來做將更能符合行政機關的需求。因為目前來講，大部分的人事人員都是由行政局做任免，保訓會這邊可以維持目前的模式即可。在訓練的成果方面，我們是希望能像現在升官等訓練那樣模式，要有淘汰制。不要每個人參加訓練完後就沒事了，應該還是要有淘汰比例，成績及格的才能升任初階的人事主管、中階的人事主管、高階的人事主管等等。我是建議說可以像軍中的模式，你要當哪個官等就需接受那種訓練，並要訓練合格後才能擔任。這個也不會涉及到違法的問題，因為這個是在任用資格方面人事行政局做補充規定就可以，初階的就六、七職等，中階的就八、九職等，高階的就簡任級的，這是我的淺見。

※A1：

感謝您寶貴的意見。有關人事晉用的養成訓練是您特別強調的部分。另外您認為由人事行政局來統籌各訓練是較為恰當的，還有不同層級的人事主管的儲備訓練應有其淘汰率。我記得目前簡任官等訓的淘汰率約有一成的淘汰率，您認為這樣是足夠的嗎？還是應該再嚴一點呢？

※L6：

有淘汰率的話不管是九成還是八成合格，我想效果是會有的。

※L9：

剛剛張教授提到有關薦任升簡任的訓練，我是參加此訓練的過來人，我以本身的經驗來做個說明。薦任升簡任官等的訓練是歷經四個禮拜，依照本班來說，平均年齡為近五十六歲，少數是六十幾歲以上。因為地方要升上九職等是難上加難，像我是在台南市一直待了二、三十年，處裡才有一個九職等的職位，是件很不容易的事。在訓練的時候，一些年齡較高者在最終測驗時幾乎不睡在苦練準備考試，我們班在考試完有一位被淘汰差不多是一成的淘汰率。這是保訓會辦的，辦完在一個月後有召開一個座談會，檢討訓練的課程。我想在地方的人事人員都很辛苦，因為老闆好幾位，像張教授所講的，地方要承受中央很多單位，像行政院、人事行政局、監察院懲戒委員會和考試院等等，也有很多的核心價值和願景，而自己本身服務機關也有其核心價值和願景，所以要達到核心價值是很困難的。在這種訓練方面，地方政府除了嘉義和台中有訓練單位外，其他縣市根本沒有專業的訓練單位；而人事行政局又有分成中央單位是由公務人力發展中心來辦，而

地方是由地方公務人員訓練中心來辦。像我們這種人事主管的訓練，保訓會是沒有在辦這個的，它只是辦委任升薦任，薦任升簡任的訓練而已。這樣的訓練也是分層負責，但這樣分類方式並沒有將人事人員做集中的訓練。而在地方是有人事人員這樣的規劃和訓練，只是在訓練結束後並無事後的追蹤和成效的確認檢討。一般而言，薦任升簡任的訓練是重視情境管理，一個主管在訓練的主要的功能是在心理上的服務觀念，自己以身作則，最主要是有長期性的作為，並借鏡國外人力資源的管理模式。但地方上可能經費方面是有所不足的，因此還是希望是由中央為主管人員的訓練作統籌規劃。

※A1：

謝謝 L9 的意見。您也認為應由中央作規劃，那是像 L6 一樣，是由人事行政局作統籌還是其他單位？

※L9：

我認為也是人事行政局比較好。因為像保訓會他也不知道人事行政局的人事訓練政策是什麼，所以會變成說人事行政局有其願景但考試院又不一樣，在執行時便會有所差異，執行起來十分麻煩。立意雖良好但業務單位推動起來卻非常無能為力。

※A1：

是不是因為台灣省各縣市人事處都沒有自己的訓練中心，所以大多希望由中央統籌，所以由地方自辦的可行性不高？

※L9：

因為在經費上和人力上都有所不足，因此還是希望由中央來辦理。

※L3：

在第一個部分我們的建議是跟劉處長一樣，在管理核心能力並無太大不同，基本上與一般人員相同；但是我們認為跟一般人員比較不同的地方在於我們的專業法規的訓練是不同的。第二個部分就目前來看，在訓練這塊並沒有和人事一條鞭做有效結合，其完備性有所不足。而關於第三點我們有個小小的建議，就是人事主管的服務對象是公務同仁，會間接影響到工作的成效，若在訓練這部分能紮實的話，對銓敘部人事行政局等上級機關來講，我們能作為溝通的橋樑。而在各機構間應要如何配合，我們的看法是一般人事機關的訓練可以由中央作統籌的訓練，但是像消防單位、衛生機關這些法規較專精的機關，可視各別性質由地方來辦理。以不同訓練來分的話，我們的建議是說像基礎法規的部分，可以由中央來辦，以免造成資源重複浪費；執行面的話，因為每一縣市政府有其生態內部規定，因此這部分可交由地方自行辦理。從經費面來看，因為我們缺錢，所以當然由中

央統籌辦理最好。第四點我們有三大建議，第一是針對中階和高階人員先設定好核心能力項目，再依其開設訓練課程；第二、考量中央與地方需求和業務屬性不一樣，由專責單位來設計課程；第三、我們建議不同屬性的機關去開設不同的訓練，例如像是縣立醫院這部分我們的訓練就比較弱。而在第五個部分，在實務執行上我們特別注意到，若要調訓人員，必須注意到時間上的安排，因為在某些機關有淡、旺季之分，這部分希望可以有些人性化考量，可能尊重一下地方。關於第六點，我們不認為坐在那邊制式化的上課是最好的訓練，應先訓後用，受過相關的課程訓練再去任用，而不是擔任股長後再去學。最大的訓練我們認為應該是職務歷練，職務歷練比坐在教室上課還更為有效，是真正上實務訓練。以上就是我們小小的意見僅供各位參考。

※A1：

謝謝您的多面向的建議。您提到有關不同屬性，例如消防、教育、醫療這幾塊不同的人事主管訓練應做區隔，在課程訓練上應要有所不同。您也贊成主管人員應先受儲備訓練再任用。

※L1：

台北市有公訓處提供一套系統的課程，但是針對全體公務員所做的訓練而非針對人事人員，因此這一塊便由人事處自行規劃課程，這部分聽起來比其他縣市較為幸福一點。針對人事人員的訓練，如同之前前輩所提到的，在初任人事人員時有一初任的訓練，此訓練著重於業務面，這部分我們做得很紮實。而不同層級人員的訓練面向我們都有做區隔，區隔之後我們面臨的困難是說，我們人事處針對人事主管都有做核心能力的確定才做核心能力的評鑑，做了評鑑發現，我們的專業能力和顧客導向這些面向做得很好，比較弱的部分是資訊技術能力。我們面臨到如何去補強你所缺失的能力這個操作面是十分困難的。訓練後個人是否有獲得成長或能力是否提升是很難去鑑定的，因為這是十分抽象。訓練後的成果達到怎麼樣的績效這部分我們沒有具體的答案，只有不斷去做希望能有成效出來。至於人事訓練和人事一條鞭的關係，人事人員和一般人員的不同在於各自都有不同的專業，而最大的不同是在於同理心的部分，因為你是依法行政的機關，你很難有同理的情緒存在，所以我們人事處目前最為強調同理心的處理技巧與彈性部分。至於人事主管的訓練，我們有針對一群人做專業的在職訓練，就是一個人我們可以將他調任不同的職位做歷練，可以這樣的累積上來。最後針對訓練結果是否和升遷做連結，我們若要培訓人員，一定會由基層到主管慢慢培訓，這樣的訓練我們會列入評分。這是我們人事處從核心能力到在職訓練到職務歷練的一連串作法，供各位做個參考。

※A1：

謝謝 L1 豐富的經驗分享。台北市對於初任各級主管都有其獨特課程的設計和方式，這部分的書面資料方便跟您索取嗎？

※L1：

我們是有課程但這部分實際運用是由公訓處辦理，每個層級有不同的課程，有的是以專案報告的方式，有的著重教學，這部分資料可能要公訓處拿課程，但真正有效用的是它的教學法。

※A1：

可以的話請您拉個線，看是要找哪個先生或小姐幫忙拿資料。必要的話可以做個深度訪談。

※L5

各位大家好，聽了 L1 一席話感觸非常深，也很羨慕台北市有這麼好的一套訓練讓公務員成長，讓我覺得實在很對不起我們地方所屬的公務人員。就像 L3 所講的，我們地方政府經費實在有限，人員資源也有限，我們沒有獨立的訓練機關，也有一位辦事員，相對的我們人事人員的訓練必須透過中央機關來支援人事人員的訓練。就是因為人事一條鞭的系統我們才能得到人事人員的訓練資源，所以我覺得人事一條鞭對於幫助人事人員訓練的功用是非常大且重要的。在談到各訓練機構應如何配合，我認為在幾個我們面對的機關，其執掌的範圍會有所重疊，這部分我想是有需要再進一步釐清的。

※A1：

雖然應如何去釐清分工並非本研究直接處理的議題，但我們會將重點放在訓練資源的整合以避免重疊。

※L2：

我也就高雄市的辦理訓練情形與各位分享一下。高雄市的人事人員和訓練人員可能是較為幸運的一群，我們在人事處有所屬的人力訓練中心，這是一個專屬訓練機構，在人事人員的訓練上我們可以做完整的規劃，也可以做全面性的調訓。因此不管是新進人員或一般專業性、通識性人員的訓練，我們都可以做完備的規劃。公務人力發展中心在每一年度之前就會行文各機關，包括本處在內，由本處各科室去規劃明年度各專業領域上需要著重的專業項目，這是事先的規劃；到了年度中，我們的中央政策若有轉折或新發佈的法令，我們可以隨時加進去。除了公務人力發展中心作訓練外，我們各科室也針對自己的專業領域去培訓種子教師，就是在相關領域較強的人員，特別去培訓認養機關數，若有問題便可詢問種子教師，如果無法解決再交由我們業務科處理，用這樣的指揮系統作訓練的管理。另外並借用各機關的人事能力，我們將高雄市分為北、中、南區，在區裡每

個人事主管也負責部分的訓練，每年度就會召集會議報告你要做幾次訓練，訓練內容是什麼，當然也會配合各主管科每年的配合重點，這是我們的訓練網。至於訓練完的績效結合，我們高雄市政府有特別針對中階主管人員有開設九等主管班和八等主管班，不管是課程的規劃、學員的管理，還是訓練完畢的績效管理都是相當嚴謹的。市政府也針對訓練完的人員，正式行文各機關，依升遷辦法請他們酌加級分，有做這樣的結合。像之前提到的種子教師，它的績效管理上會斟酌加分。

※A1：

謝謝 L2 的寶貴意見，聽起來台北跟高雄兩直轄市與其他縣市相比相關資源較為豐沛，因此在主管人員的訓練部分有較豐碩的成果。不曉得是否也能請您在事後能提供相關的資料？或是能再安排個深訪？

※L2：

我再補充說明一下。因為我們訓練是屬全部的規劃，比較沒有按官職等或按主管非主管來區隔。一般不管是專業性或通識性，主管的人員比例事實上是非常高的，像我們有兩百多所學校，每一個都是人事主管，你說要去區別主管非主管，在調訓的時候，資源分配上會有些困難。所以我們沒有針對人事主管或非人事主管做區隔，但實際上在調訓時比例上都是主管人員比較多。以上說明，謝謝。

※A1：

我們這個研究案主要聚焦是人事人員，當然主管部分優先，但事實上主管非主管的區格意義沒那麼大，所以重心是在人事人員以及其主管這塊的訓練。再來請 L8 發表您的看法。

※L8：

教授、各位與會的前輩大家好，我先針對台中市政府人事處有關人事人員訓練部分做個簡單的報告。我們台中市政府有個台中市公教人員訓練中心，這個場地是我們特別向當時的市長林柏榕市長爭取要買的，它的樓下是中興地政事務所，樓上從七樓八樓九樓是做為我們台中市公教人員訓練中心。事實上教師的訓練很少是在這邊進行，通常是由教育部辦理。我們台中市公務人員訓練中心的組織編制是個空殼子，編制人員只有三位，沒有一個專責的人力來承擔人事訓練業務。在這個組織分工裡，我們人事人員的訓練是由其他科處理，而人員又多兼有其他業務，所以人手不足，在規劃籌辦能力就顯得比較薄弱，且在預算上人事主管的訓練業務幾乎沒有專門預算，因此很多都要仰賴上級中央機關來支援。所以我們建議人事人員訓練這塊還是由中央人事行政局統籌比較好，謝謝。

※A1：

謝謝 L8 的意見。未來台中市要變五都了，是否會期待條件就會不同，日久後在人事訓練這塊上經費或是人力會有慢慢的成長，格局會有所不同。當然應該也是這樣的期待。

※L3：

像我們那麼久了也沒比較好，因為經費多用在業務機關，也是經費不多，中央的統籌款下來又慢，所以不要期望太大。

※A1：

這部分我們充分瞭解，但是心情上還是會期待。

※L8：

我再補充一下，我們台中縣市合併升格後，這個場地組織編制還是同一個場地，所以這個希望前景可能沒那麼樂觀。

※A1：

請新竹市林主任說明一下您的看法。

※L7：

教授、各位人事先進大家好，我大概提出幾個看法。我們認為在核心能力上並沒有不同，所以我們在辦理訓練上不會去區分是否為人事主管人員或是人事人員或一般人員。在人事一條鞭部分，我們認為人事局可以給我們的協助的就是改變現行用調訓的方式，配合地方政府的人事單位，看地方政府人事單位是需要哪些專業核心能力，做在地化的一個訓練，這樣會比較有幫助的方式。再來人事主管人員訓練是否要區分官等辦理，就地方而言，區分官等沒有太大意義，因為受訓人員大多是主管人員，而且是薦任官等的人員。除了像之前台北縣代表提出的，例如醫療人員、消防人員可以針對類型做個別訓練，我們之前就有無法提供及時資訊的情形，因此這部分由中央統籌會是較好的方式。至於訓練結果是否要和升遷結合，我們新竹市目前是沒做結合，當然做適度結合是好事，但我們建議還是要保有相當彈性，因為地方首長與民意代表對這部分的介入是蠻深的，要做結合但沒有適度彈性會使我們在業務上會有困擾。

※A1：

謝謝林主任。您認為要轉化到在地訓練，因應地方政府的需求規劃會比現在的統調方式較好。最後我們請林科長發言。

※L4：

教授、各位與會先進大家好，我是新竹縣政府人事處代表。因為我們沒有針

對人事主管做的一個訓練，所以我們就新竹縣人員訓練的方式跟與會代表作分享。我們每一年都會有針對核心能力作評鑑，再根據核心能力評鑑的結果，依其所需，派去中央或自辦。自辦部分因財政考量之下，我們跟高雄市模式一樣，我們有分法規和資訊的種子教師，在法規方面我們是由科別來分，由科長擔任召集人，定期的召開會議，配合季節性的業務提出議題、製作教案，提供全體的人事人員。因為我們沒有專責的訓練中心，所以只能靠自己安排課程。目前我們的人事主管比較希望資深的人事主管能認養初任的人事主管，給予他們協助，解決他們的問題。

※A1：

謝謝林科長。我想第一輪的發言我們先統整一下：第一、與會的意見大多同意在人事主管人員分初階、中階、高階幾個階段的儲備訓練來跟任官做個結合；第二、可能相對於台北市與高雄市，在人事主管人員的訓練，過去有其獨具特色的運作，且其成果也已成形；而其他縣市因限於為有專屬的人事訓練經費或預算，所以在訓練部分較期待中央來統合訓練工作和執行的部分；第三、針對在一些類型或屬性的，例如：教育、警察、消防、衛生、醫療等，此類型的人事主管人員，因為其專業性較高，因此也期待由中央來統籌調訓。大概就是以上的意見。還有一點時間，可以的話請各位繼續做第二輪的發言。

※L1：

我想補充一下，我們公訓處一直在轉型，從教授的遴聘到教學的內容等等，都蠻有訓練的。我覺得形式的訓練比實質的訓練還要重要，像有時設計課程是很有美意，但執行下去可能沒獲得相同的效益。所以公訓處的培訓是有相當的成果的。

※L3：

我有個疑問，不曉得各位對於人事行政局的人事人員專業核心評鑑的標準在執行上面有沒有什麼困難？因為我們在做這個的時候很頭痛，因為在資訊那塊試測不出來的，因為我覺得他的標準很空泛，而且測量完後是我們自己要訓練這些能力不足的人員嗎？還是人事行政局是否能提供相關資源做為評估完的訓練。我覺得很像是做完評鑑後你們自行處理，那這樣評鑑好像沒有意義。第二點，我們辦了很多的訓練，但是訓練辦完後最難的是訓練成果的評估。不曉得各位先進是否有相關經驗可做為我們的借鏡。

※A1：

我簡單提點自己的看法。我想訓練成效的評估是目前較困難去執行的一部份，是各位都遇到的問題，依我本身的經驗也是，像在台北大學教了學生，學生的程度是否提高，能用老師的成績代表訓練成效嗎？還是用教學評量來代表？可

能部分可以，但不全然能代表。其實坦白講是不容易做的，但我個人認為是重要的議題，我們都忽略了訓練成效的評量可能只是些顧客滿意度的測量，若是一些像管理知能或是專業智能的訓練，這些訓練對他的成長或啓發是什麼，這是需要經過長時間體會才能明白，此項訓練對我的工作未來發展確實有所助益，但一般來講，我們較少處理這些長期回饋的資訊。我們可以設計相關的測試方法，來追蹤教學評量的結果，但因為很費事且花錢所以就很少去做這樣的工作。所以我覺得重點應該是在教學評鑑的衡量，以及這些回饋資訊的蒐集，我們過去可能多把顧客滿意調查當成學評鑑的衡量。我想今天焦點座談就間告一段落，不佔用各位的時間，謝謝各位撥冗遠道而來前來參加，非常感謝各位。

附錄四 地方機關人事主管焦點座談會（二）紀錄

開會時間：民國 99 年 10 月 8 日 15:30-17:30

開會地點：保訓會 7 樓會議室

主持人：張教授四明

出席者：

宜蘭縣政府人事主管代表(L10)

桃園縣政府人事主管代表(L11)

苗栗縣政府人事主管代表(L12)

彰化縣政府人事主管代表(L13)

雲林縣政府人事主管代表(L14)

屏東縣政府人事主管代表(L15)

臺東縣政府人事主管代表(L16)

座談大綱：

- 一、人事主管人員訓練與其他主管人員訓練間，在核心能力、定位與內涵間的異同為何？
- 二、人事主管人員訓練制度建立，與「人事一條鞭」管理制度間的關係為何？
- 三、相較於其他公務人員訓練，人事主管人員訓練的重要性為何？各訓練機構間又應如何協調配合？
- 四、不同類別(包括官等、中央或地方…等)人事主管人員訓練，應如何區隔？
- 五、人事主管人員訓練執行，在事前、事中，以及事後，各該考量哪些因素？
- 六、人事主管人員訓練成果的運用方式為何？應如何與其他人事管理制度(如陞遷)結合？

會議記錄：

※A1：

本研究計畫是有關人事主管人員訓練制度相關議題的探討，今天主要是透過地方人事主管人員的焦點座談，來釐清相關的六項議題。首先，我們的聚焦重點在人事主管人員，相較於其他的主管人員，在核心能力上會有不同的需求及區隔；再來，針對這套制度與人事一條鞭的互動關係如何？第三，關於人事主管人員的訓練如何與其他訓練機構作協調整合，以避免資源的浪費；第四，是今天討論的重點所在，即希望釐清官職等的不同，從初階到中高階人事主管人員的訓練安排，是否有所不同，以及中央和地方人員的訓練是否有區隔的必要；第五個是關於訓練執行的部分，有關事前、事中及事後，有哪些需要考量的重要因素；最後，是關於訓練成果是否應與升遷作連結的相關議題。

※L15：

首先針對第一點，人事主管人員訓練相較於其他的主管人員，在核心能力的定位及內涵的異同，提出我的見解。有關於人事主管人員，他本身的養成部分，從基礎開始，歷經各類似的經驗，與其他主管人員比較，其他主管人員可能只負責某種業務，在養成的部分可能比較容易，這就跟人事人員會有區隔，人事主管人員必須經過比較長久的訓練。所以在整體上的訓練，人事人員會比較著重在自己對自己的認定，這也是屬於一個核心的能力，他本身要能完全掌握住，自己才能成長、接受挑戰。其他主管人員並不是養成的核心不重要，只是他們掌握的核心能力比較普遍，除了專業的部分，其他部分會比較屬於一般性。所以在核心能力部分，人事人員會較為艱澀。整體的定位來說，在訓練人事主管及其他主管的定位上，應該是一致性的，以科長為例，在縣市政府都是屬於二級主管，是一個幕僚單位，他所面對的是承上啓下的動作，要因應處長的指示行動，因此，在整體上的定位，全然是屬於輔佐的定位。在整個縣市政府說，不管你是幕僚、技術單位的科長，其實變動都滿大的，針對訓練來說，步調應該要加速，在擔任職務前就應該要進行職前訓練，或是養成訓練，而不是在他擔任人事主管或是科長之後，才著手進行訓練。

※A1：

訓練成果的運用部分，其實在擔任中高階主管之前就應該接受相關訓練，作為任官的條件之一，所以訓練成果的連結部分是一致的。

※L10：

人事主管與其他主管很不一樣的地方，我舉例來說，有一個人事主管是從一般的系統調過來人事的，他是去一般的國小當人事主任，於是非常不能適應，他會覺得為什麼我是一個人事主管，卻要那麼多繁雜的事情。因為現在學校跟機關不同，90%的學校都是一人主管，雖然他叫人事主管，但他其實只有一個人，所以等於是一個人包辦對學校必須服務的業務。由於他之前是在一般機關當主管，所以調來當人事主管後，很多他以前不必處理的業務，現在都要一手包辦，那這部分結合今天的主題來看，就是欠缺了人事主管的教育訓練，並未告知他兩類主管的核心能力及內涵有所不同，沒有告訴他怎麼做，而是希望他從做中學，如此一來卻使他做的滿頭包。那這類人員與我們一般從基層做起的人事人員不同的地方在於，他們並沒有經歷之前的階段，而是直接從別的體系跳到人事體系，所以在實際運作上會產生許多困難。

另外，我認為會把官等列為主題的話，看來是中央的觀點，因為中央會認為簡任、薦任和委任，不同官等的訓練對他們來說是明顯的區分，但是對於地方來說，我們並沒有簡任官等這麼高的人事，最高只有到處長，也就是薦任的層級。以地方的觀點來看，我認為要區分的話，我會比較傾向是機關與學校，反而不會去注重官等的部分。

※A1：

也許有些機關的屬性偏向警政、消防、衛生、教育等，這些機關的業務性質較有獨特性，可能在人事主管的訓練上，會比較優先與其他一般人事主管的訓練作區隔，在訓練的安排上也會偏向由中央統籌。

※L10：

我認為地方上一級機關的人事主管訓練應該用另外一套，並且由中央統籌。

※L16：

人事主管人員的養成訓練應該是由中央掌理，在地方除了縣政府之外，其他都是承辦人的性質，不只是主管人員，其實人員都跟來源有關係。中央可能是考試分發，會有一定的歷程，可能當五年的科員就可以升專員，再做三年就可以升科長，他看得出來他的未來和發展，那地方的話可能進來是完全沒有人事經驗的，所以這部分應該分中央與地方去做訓練。地方也應該再去區分，像鄉鎮公所人員，他可能等同一般新鮮人，是沒有職務歷練的，那他怎麼去面對新的崗位？觀念的建構更勝於專業知能的學習，他要的訓練應該是比較整體的、人事觀念的，我想這是中央跟地方很不一樣的人事區分。

再者，訓練執行的部分，中央單位可能都是講跟聽，是傳統人事體制的訓練，但我認為應該要注重實務的培育，訓練是可以很具體及務實的，在訓練的過程當中，對訓練的內容要加一些多一點技巧在裡面，而不是只是教一堂課程，要能在學中做、做中學，這是很重要的。還有一點是在訓練完之後，他的成效能不能在機關裡面發揮？他的角色能不能再發揮？那地方的訓練是我們去講課，差別是在我們因為跟同仁很熟，課程可能變得不新鮮，我們就曾經請中央來地方做訓練，他們就是講制度講法條，沒辦法結合地方上具體事務，在這部分如果可以把地方人員多作一些種子教師的培訓，之後就可以再在地方辦理訓練，我覺得這在專業能力部分會對基層更有幫助，這就不需要透過地方研習中心、公務人力發展中心等。另外，人事主管人員訓練我認為應該區分為消防人員、稅務人員及警察人員，因為他們的訓練是有訓練科在做，專業訓練是不需要人事單位去做的。我們本身在地方做訓練的時候，會針對新進人員五年、三年、一年，甚至半年去做心得分享，這樣就可以看到有一年資歷的主管人員，和有五年資歷的主管人員所面臨的問題的比較，以及如何去解決，才能在這體系看到未來。

我認為在地方機關，我們自己訓練的課程，會比較能夠考慮到同仁真正需要的東西，當然我們很希望像地方研習中心，他們可能會辦主管人員訓練課程，我們把我們的需求提供給他們，他們再針對我們的需求去做資源的分配及協助，我覺得這樣比較不會脫節。但其實我們辦了很多訓練有時候只是為了應付學習次數，例如規定要 80 個人訓練，機關就會派 80 個人去受訓，可是訓練的成效如何？我認為這樣真的是很浪費資源。甚至學校的幹事都是人事兼任的，他就變得需要

接受很多種類的訓練，但有些訓練他根本就不需要，但研習中心在規劃的時候並沒有注意到這個部分，只是爲了湊人數。

最後，訓練的成果跟機關部門的大小有很大的關係，像有關升遷法的部分，我們並沒有所謂的一級主管人員，只有一位九等的人員，可是中央機關多的是九等的科長，在等著簡任的缺，而地方機關的情形卻是根本是沒有職位提供，所以我們就沒有人可以去參加高階主管的訓練，所以升遷法怎麼去結合也是一個問題。還有訓練成績有一個頂點，也就是到某一個程度，像學習時數等，幾乎就爆滿了，可能中央單位有中央主管培訓，但是地方機關我看不到任何成效，似乎跟升遷法沒有任何的結合，所以訓練來看，中央跟地方真的是有很大的差別。你說人事人員有八成以上都是主管人員，但是這些人事主管人員做的事，都是比一般公務人員還要基層的服務工作，所以其實只是名稱上的差異而已。所以我們的訓練能不能讓同仁在專業之外，真的在機關能發揮其他的效益，這才是最重要的，地方機關真的需要有一套不同的設計。

※A1：

地方人士主管的訓練與中央有很大的不同，一些訓練的需求及時間安排應該避免重複。雖然在地化的訓練是很重要的，但在整個訓練的統合，是不是仍期待中央處理？

※L16：

基本上來講對中階人事主管的訓練，因爲畢竟地方機關比較沒有訓練的資源，還是會希望由中央做整體的培育，可是重點是讓他們具備種子教師的能力，才可以對地方人員做更適切的訓練，那地方人員有沒有必要到中央接受訓練，這部分就值得檢討了。

※L11：

我覺得在比較基層的學校和機關，雖然一個人事主管要服務所有的人，但專業能力其實不需要中央來操心，因爲進入地方機關之後，縣市政府都會輔導他們，而且他們自己也會在法規上作鑽研。但如果是恰逢重大制度的變革，像現在退休法又改了，這當然是可以做調訓的，甚至我們縣市政府也可以主辦，畢竟沒有這麼多人來，也許針對某些主管，可以重覆讓他們在這部分法令上能夠跟的上，所以專業能力是不論人事主管或一般主管都必須必備的，中央對這一點倒是不需要太多著墨。另外，人事一條鞭是好或不好，真的是見仁見智，因爲有人事、主計、政風一條鞭，所以中央政策就大概可以貫徹，中央有政策需要去推動，那貫徹力量就很大，還有肩負中央機關的任務及與機關首長同仁之間的橋梁。所以就是他除了一般主管所必須要的能力，更要具備溝通協調及人際關係這一塊，那也許不是那麼容易，但必須多所磨練。

至於中央與地方的職等，實在是差太多了，中央一個專員就是九等，但是地

方上的九等是科長。地方高職等的缺應該由中央去規劃，在師資上要有所重視，總不能地方上的科長自己去規劃自己的訓練進修，那樣會看不到遠處，而且資源也不充足。人事一條鞭制度要建立訓練制度，當然會比一般機關來的容易，因為他怎麼設計我們就怎麼配合，只是端看他設計的層級、內容是不是符合我們的需要。再來，現在中央辦的訓練會有所重疊，那資源就浪費了，所以中央應該要先進行協調。

升遷部分我的意見是，中央跟地方雖然有定一個交流條例，可是非常難以實行，例如中央一個科長職位出缺，人員有可能從地方來嗎？因為你看不到地方上人員的表現，沒辦法肯定他的能力，於是你在辦升遷考核，有門戶之見是一定的，而升遷交流這一塊，很多也是有地域的關係，所以升遷的管道事實上是非常狹隘的。我就一個層級來講，你要有辦法跟升遷考核相結合的話，比如說可以比照簡任升官等訓練，類似證照制，將地方上重要的職位區隔開來，按照特別的職務去區隔，各層級的重要的職務可以規定一定要受過何種訓練以上，才可以優先參加主管的升遷，當然受過訓練不是一定就適合擔任主管職務，而是說在那麼多人裡面，他能先拿到資格，已經受過一次觀念的洗禮，會比較能夠適應。

※L14：

人力的斷層可能會變成一種普遍現象，例如我最近就任不久的地方單位，人事人員都很資淺，可能在縣市政府待一兩年就要出去擔任主管的職務了，我覺得有點不可思議。人員的來源與訓練是息息相關的，中央人員的未來是明確的，地方卻大多屬承辦人員性質，需要的是專業能力，我個人認為應該要經過職務輪調後，再出去擔任主管職務會比較好。

※L11：

縣市政府是沒有人要進來的單位，因為忙得不可開交，所以在縣市政府待過的歷練，會比從鄉鎮公所調進去當主管來的強得多，你要具備的專業能力是最基本的，那你出去做主管，不是我要再幫你做訓練，應該是你平常自己就要學習的，如果你不具備基本的人事專業能力及觀念，就不符合擔任人事主管的資格了，還有做人比做事重要，死守法令不見得能生存得下去。

※A1：

地方職等都偏低，人事人員人數也較少，因此在職務歷練上因為職務不多，所以就受到了限制，可能造成沒有充分的職務歷練就必須去接任基層主管的職務，在職的訓練又不見得能充分補充。

※L15：

其實剛才前面兩位提到的現象是地方政府普遍的現象，兩年是還好，在屏東差不多一年就要出去了，我想這在整個縣市政府的人事機構是非常普遍的，問題

是爲什麼？這就是人力的斷層。你當人事主管，本身就要自我要求、訓練，所以在一年的時間裡面會不會產生問題？會，這就考驗當時在職的科長的腦力，看要如何協助、增強這些人員。所以整體上來說，人事人員主管的訓練制度建立與一條鞭來說，我是覺得非常有必要性的，在整體上我發現了一個問題，保訓會在這個區塊，他會召開人事主管訓練制度座談，請教授來研究，相對地我覺得人事行政局在這個部分比較偏弱，問題在於，這部分應該是在人事行政局來做，因爲他是人事單位的頭頭，而不應該是由保訓會來做啊！整個制度變成中央本身部會就不協調。

第二個，其實在人事主管的訓練我本身有個非常好奇的問題，因爲中央可能資源比較充足，例如國家文官培訓所本身就成立了文官學院等，有很多訓練的部分，但在中央組織精簡的部分，沒有提到訓練機構的協調性，中央都做不到這個區塊的時候，那你要把人事主管訓練制度做怎麼樣的建立，是很大的問題。

※A1：

地方人事人員的人力斷層問題是滿嚴重的，只是嚴重程度上的差異。

※L16：

其實關於專業能力的培養的問題，像你在學校，就不可能會碰到公務人員的任免、考績、保訓，所以這些訓練都是多餘的。我覺得專業能力訓練的部分，在縣政府一年，可以抵得過所屬一級機關的兩年到三年，也比得過學校的五年，因爲他在裡面涉獵的部分會比較多。我會覺得人事人員要自我訓練，例如當科長請假的時候，你要有辦法 handle，要作到可以被科長信任，這不是說你在這一個科待一年，換到另一個科去，所能學習到的，其實那只是學習基本的一般專業能力。所以我們反而期待同仁學習人事裡所有的法規、學習如何跟其他的同仁溝通協調，要找得出自己的問題在哪裡。專業能力是很重要的，這部分對新進人員更爲很重要的，像很多人不是考人事行政的，就不會有這方面的概念，可以透過新修法的時候多作訓練，針對組織文化、組織倫理特殊的屬性去作訓練也很重要。

※A1：

從地方人事主管人員訓練的部分，要強調種子的培訓，透過主管人員的訓練過程，再培訓種子到地方去帶動人事業務的推動。

※L12：

以苗栗縣爲例，我們一般在作人事人員的訓練規畫，因爲我們在縣政府 100 個人事人員裡面，有 70 個人是人事主管，所以佐理員的部分比例偏低，且都在府裡面，所以外圍的部分通通都是人事主管，就會變成你在裡面擔任人事職務一年，就必須出去接任主管的職務。其實你擔任人事業務一年，是沒有辦法涉獵到所有的人事業務，所以我們非常重視專業訓練，每年都會編列特定的預算去做人

事人員的專業訓練部分，會依照機關的屬性分別辦理。行政機關跟學校在處理業務的部分會有所不同，所以訓練上也會有所區隔，那我們也會與他們當年實際上會辦理的業務去做結合，所以在縣政府這邊，因為人事主管人員所占的比例非常大，我會認為專業能力要比溝通協調來的重要，因為專業法規不懂，你只靠好的溝通協調去做業務，還是為有空礙難行的地方。今年人事行政局在訓練的部分他也有在規劃，看我們的需求，利用在地化的方式去辦理，因為這一些訓練，如果以訓練中心來看，一般的調訓都是兩三天，從交通來看或是你把一個人事主管調訓兩三天，對學校、機關或本人來說都是一種負擔，所以訓練的部分能夠由我們地方機關自己辦理是比較好的，因為我們也是自己在編列預算，如果跟中央協調的時候，能夠回歸到由我們自己來規劃辦理，是不是在經費的補助上面能夠給我們一些支援。

第二個有關訓練升遷的部分，我非常贊成由副處長的意見，你去當了人事主管，你真的要去當特定的人事主管，應該是我至少要能了解基本的法規，要有基本的訓練，

※L13：

訓練的經費有限，但要辦的訓練不少，今年文官學院、研習中心和公務人力發展中心都舉辦許多訓練，希望縣市政府能派人員參加，只要我們能派出人員，他們就會協助我們辦理，那這個訓練就有點變質了，可能造成一個人要參加好幾個訓練的現象，收到的成效就讓人有點質疑。再者，人事主管人員的訓練，地方自從學校的老師不能兼人事人員、兼辦人事業務之後，就有個奇特的現象，有的學校找不到人，只好找幹事兼任，或是一個正式的人員只好兼任兩、三個學校的職務，變成你當一個人事主管，一個星期卻只有一兩天在這個學校服務，而且學校有時候找不到主管可以蓋章。雖然他是受過訓練的人事主管，但是這樣跑來跑去，同時要應付那麼多學校，他真的能把每件事情做的很好嗎？這是值得質疑的。第三個，在處裡面的訓練，有好也有不好。儲備主管的人事人員，不應該推卸責任、互推業務，應該要互相學習，有不會的地方就請教其他人，也要盡可能協助同事的難題，這樣才能加速學習效果，增加歷練。另外，一般來講，人事人員的訓練是最忠實的，只要你叫做人事人員，就一定會去，但是如果你找其他科的科長研習，因為他們都非常繁忙，所以會盡量避免撥時間去受訓，那你訓練如果沒有做好區隔，就會產生類似的問題。最後，我是文化局轉去消防局的，深深體會到原本學得的一套制度，到消防局完全沒有用，因為消防局適用的是警察的任用制度，大概要花一年的時間才能熟悉他們所有的人事制度，也就是一切都要重頭學，那衛生局也是一樣的情形，它是依照醫師人員任用法，所以大多人不願意去這兩個單位。所以專業機關與一般機關訓練是要區隔的。訓練的人不一定有升遷的機會，升遷的人也不一定是受訓練才能升遷，這是地方機關的一個普遍的現象，也是升遷法一個奇怪的地方。

※L16：

我認為如果能將地方機關的主管丟進去一般企業的主管訓練，才會活化地方機關。並不是不需要專業訓練，而是專業訓練應該由地方自己來做，歷練比較久的可以培訓成種子，再去做學校的訓練，這部分我們自己來做就可以了。我發現保訓會做種子培訓做的非常落實，我們在去年落實行政中立法時碰到了縣市長選舉，可是在這之前，整個台東縣，每個科長都去講過相關法令，所以根本不需要中央單位，中央單位是緩不濟急的。專業訓練應該是新進人員進來的一個概念性的養成及新修正的法規，不管是溝通協調、文化倫理，重點真的是在於你自己的態度，個人待度的影響比什麼方法都更快速。另外，訓練的內容不要只僵化在行政部門這個領域，應該多學習私部門的方法，那是一種精神，如果一個單位丟幾個人進去企業界的訓練機構，長期下來，就不會有公部門跟不上私部門腳步的問題了。

※A1：

公部門的訓練能引進企業訓練的經驗，在訓練安排及制度處理上，去效法學習，這一塊是值得認同的。

※L16：

整個觀念的建構改變上，應該是三、五天的，但是現在規定不能到外縣市、不能到飯店辦理訓練，大家一定都得要在縣府裡頭，於是，在上完一節課後，很多人就不見了，因為他們急著回去辦公。我們為什麼要如此僵化？原本工作的地方本來就不是適合訓練的環境啊！我覺得這部分有些觀念是需要去溝通的。透過實際的互動，在未來才会有實質的影響，其實有時候並不需要去很遠的地方、花很多經費，可能只是在附近租個場地，就能有不同的訓練氣氛，我個人覺得這是非常重要的。

※A1：

其實訓練的場所、訓練的安排都會對訓練成效產生很大的效果。

※L14：

訓練與升遷結合的部分已經老生常談了，今天一個主管去參加訓練，成績優異，對升遷也不見得有用，要真的去落實才有效用啊！

※A1：

訓練和升遷的連結的確一直以來都存在著問題，變成形式的意義大於實質的意義。

※L11：

升遷要落實是真的很不容易，因為那是機關首長的權責。如果這個人很會考試，受訓都很高分，可是不會做事，那你要讓他升遷嗎？這樣的落實，表示去受訓回來，就一定要與升遷結合，其實真的很難辦到，而且愈基層愈難。所以我認為就是比照升官等的概念，你有篩選的動作，我給你一張證書，你受訓回來有證書可能就是加分或優先升遷，那機關首長會看你的表現與受訓成果，是否符合擔任欲升遷職務的條件，這樣一來，我們就可以把一些必要的訓練、必要的養成放在前面，這樣人員就已經先經過一層洗禮了，但倒不是受過訓練就都不會忘記，只是可以期待將來能更快速對新職務熟悉。只能說這是一個要擔任重要職務的必要條件，而不是受訓就是升遷的保證。

附錄五 學者專家焦點座談會紀錄

開會時間：民國 99 年 10 月 19 日 14:00-16:00

開會地點：保訓會 7 樓會議室

主持人：張教授四明(A1)、呂教授育誠(A2)

出席者：

政治大學公共行政學系(S1)

淡江大學公共行政學系(S2)

開南大學公共事務管理學系(S3)

文化大學行政管理學系(S4)

銘傳大學公共事務管理學系(S5)

座談大綱：

- 一、人事主管人員訓練與其他主管人員訓練間，在核心能力、定位與內涵間的異同為何？
- 二、人事主管人員訓練制度建立，與「人事一條鞭」管理制度間的關係為何？
- 三、相較於其他公務人員訓練，人事主管人員訓練的重要性為何？各訓練機構間又應如何協調配合？
- 四、不同類別(包括官等、中央或地方…等)人事主管人員訓練，應如何區隔？
- 五、人事主管人員訓練執行，在事前、事中，以及事後，各該考量哪些因素？
- 六、人事主管人員訓練成果的運用方式為何？應如何與其他人事管理制度(如陞遷)結合？

會議記錄：

※A2：

本研究計畫主題是關於人事主管人員訓練制度的改進，主要目的是配合國家文官學院成立，以及保訓會相關法制的修改，探討在未來針對人事人員訓練制度的規劃該如何設計？與人事行政局如何分工？今天主要的討論重點是，委託單位是希望就其立場，建構出設置人事主管人員訓練的關鍵點，應該要擺在什麼地方。

※S3：

事實上建構核心能力，在保訓會與在人事行政局會是不太一樣的定位，因為他們的職能是不一樣的。我們國內的訓練機構，在行政院的部分大多都是專業訓練，但是在考試院是行政院以外的系統，所以我們如果鎖定在委託機關的性質，實際上他的對象是針對行政院以外的系統，那麼他的核心能力的定位可能就不大一樣。目前核心能力的實務上作法是偏向法制和管理，因為保訓會的訓練是行政中立、升官等訓練及初任主管的訓練，這是過去經過委託研究、實務法制上定位出來的結果。所以核心能力到底是一個 general ability 還是…？就像大學裡面的

通識，到底是不是核心課程？在美國會把這當成是人格養成的核心條件，事實上公務員都應經過這些訓練。雖然過去都偏向法制和管理，但我還是覺得專業性有待強化，我一直覺得財經方面的課程在國內是很脆弱的，像英國的公務人員訓練、快速升遷都有財經為基本條件，我國的公務員卻是不懂經濟學也不懂財政學也可以當公務員，我覺得這是不妥當的，會與社會脫節。

第二個問題，所謂的人事一條鞭，事實上是「人事人員」一條鞭，可是在整個的人事上不見得如此，但這個法制是不是不容挑戰？也未必。從過去長期以來的運作，我們會認為人事人員一條鞭制，包括考核、升遷轉調、權益等，好處是人事人員不會受限於機關主管，變成任用私人，但壞處會是變成你奈我何？因為他整個身分進退都不繫於他所屬的機關主管，長期以來的制度就會出現一個問題，人事人員只要憑著你的專業，就可以去任何的機關，變成每個機關都有認識的人，但在機關內卻容易被孤立，因為你不懂機關內的專業。像這種我國特殊的現象，可以長期維持下來，到底優點是什麼？所以我覺得人事人員有必要培養第二專長，例如你在能源署做了六、七年，可是能源署的業務你完全不懂，那你怎麼去考評他業務上的表現？這是很奇怪的。所以我們雖然有輪調制度可以保障人事的公正超然，可是專業上跟機關所屬業務上的訓練也應加強重視，而這部分我們也沒辦法檢視其他國家，因為其他國家與我國情況不同。

第三個問題，我們從考銓、人事行政，發展到人力資源管理，這一系列的進步中，我們會發現地方跑得比中央快，某些地方政府已經出現人發單位，可是中央就只有人事單位。但那些人發單位在我看來都是培訓、訓練機構，但實際上人事人員不管是不是主管，都有發掘人才、建立人才庫的屬性，不是只有防弊而已，在積極的人力資源開發那一部分，目前看起來是比較沒有很明顯的軌跡。再來是晚近的考核制度調整，人事主管人員自己也要接受評比了，我覺得這是一個進步的趨勢。但主管不能跟部屬比，對主管一定要有特殊的要求，所以在訓練執行的事前、事中、事後，一般來說我們在訓練及升遷制度上會希望盡量結合，訓練不錯的就採先訓後升，與早期作法不太一樣。目前至少在升官等的部分已經解決了，但在其他高階文官部分還是有待改進，先訓後升把它跟專業的訓練成果結合在一起，決定他未來放在哪個位置，我覺得這個部分是可以強化的。

※A2：

未來文官學院關於人事主管人員訓練，文官學院負責行政院以外的四院，行政院的人力中心就負責行政院的部分，您認為這種方式是以後的固定方式，或是有沒有可能有其他作法？

※S3：

這部分可能牽涉到最後的法制，考試院不管訓什麼，都是訓行政院以外的，這是長期以來的協議，我覺得為什麼會這樣，還是牽涉到法制條文的問題啊！因為法制的部分是考試院。

※A2：

所以您剛才提到的核心能力，也是設定考試院負責行政院以外的四院，然後核心能力再去配合設計？

※S3：

所以我才會懷疑對考試院的核心能力來說根本，就不是行政院所屬的 professional 的核心，應該是類似大學裡面的 general 的核心，因為既然是行政院以外，那也只能作到這個。所以我才認為核心如果只是管理跟法制可能不太夠，像財政的基本條件是應該要放進去的。

※S1：

如果是談論要去哪裡訓練，我覺得在憲政體制下是難以更動的。那如何協助人事主管扮演好他的角色？一個好的人事主管，不管他身處在什麼機關，基本上都應該具備基本的能力，我們應該關切的是要重視哪些能力，才可以使其扮演好他的角色，這是比較重要的，至於要去處理到法制、憲法的問題，考試院就撈過界了。我覺得討論這個問題最終還是要從 end user 是誰的角度來看，現在因為是人事一條鞭的關係，很多人事主管都忽略一件事情，那就是他的 end user 是所服務的機關。目前人事主管如果要發展，對法規的嫻熟程度那些都不是問題，反而有時候問題不是因為他不懂，而是他懂，卻不教別人，就會造成更負面的問題。專業的部分我建議讓他們多了解如何扮演好一個機關內部的角色，在機關如果要得到尊敬，不能只是作個操作法令的技術員，要能真正協助首長、協助組織。

什麼叫績效顧問？首先，要知道怎麼診斷組織的績效，這其中就有很多的技術，還有如果你強調這個東西，他被迫一定要把所有的 knowledge 重點擺放在服務的組織，而不在於人事法令。因為組織的績效可能有很多的問題來源，那怎麼運用現有的、可以有的人力資源管理工具，至少去幫忙組織績效的改善，他的角色就至少要能夠做好組織績效的分析和診斷，提供機關首長了解，而這就包括他要很有能力作長期的指標統計和資料分析，那我講到的這些，卻都是典型人事人員最不碰的東西。所以人事人員會覺得大家不重視他們，但如果你真的要把責任交給他們，可行嗎？因為至少包括在行政院體系的訓練過程裡，都沒有教他們這些，我的想像是行政院體系裡面訓練都沒有注意到這些部分。當然 HR 的工具裡面也不用每個面向都重視，有些是全國一致性的，不需要創新，例如退休制度是全國一致性的，這了解就好，不需要特別重視，但就我的認知，撇開退休、薪資和職務列等以外，其他 HRM 領域的，都應該是他們要更了解的，如何運用這些工具來協助機關，學習過程裡面就不能單純依賴法令，而是要透過許多個案的了解。

怎麼協助機關找到適合的人，以及與其他部門溝通協調是非常重要的，例如人事人員考試的報缺可能關乎評比的分數，但是機關主管因為自己用人的想法，

所以要人事人員不能報缺，那要怎麼去解決？另外，如何與業務部門主管作有效的溝通商量？指名商調可以面試，那人事部門要不要進來協助？法令沒有教你怎麼作指名商調，所以勢必得打破原本的觀念，人事工作不是只依循法令規定就好，我的建議會比較廣義，就像雖然有升遷法，但難道沒有空間嗎？

要因應組織需求，將之多元化，我認為 recruitment 會是相當重要的一環。另外，一定要作績效管理，典型的人事部門一定是要作績效管理的，從組織如何作績效評量、績效管理，到單位、個人要怎麼作這個事情，他們大概都會照著考績法的模式，但未來可能不是這樣子，也不會是每個機關都使用同一張表，我會認為這些是他們未來重要的工具。我是先排除人力資源管理裡面有些不用太強調的部分，然後剩下的其他部分就都是應該要作的，那比較重要的兩個，一個是協助機關作好 recruitment，一個是怎麼協助機關作好績效管理。還有，人事部門主管的確是對人事法令嫻熟，但像是中立法，應該要歸政風還是人事？這部分還不是很清楚，那這個部分也可以再協助他們多加強。最後，不同的層級確實工作狀況不太一樣，我比較傾向把人事主管界定成真正的人事機構的主管，因為人事機構裡面可能有一些內部單位主管，我剛才談的東西，廣義來講是所有主管應該都要學這個，但最高人事主管應該更要負責這個事情，這是以我的了解對這個研究案的建議。

※A2：

任用一定會與考核、監督結合，您對那一塊有何意見？所以您的分類是兩塊，第一是把人帶進組織，第二個是怎麼促使這些人在組織發揮應有的績效？

※S1：

那等於是屬於在績效裡面的問題。帶進來組織有包括遷調，不只是初任。

※A2：

其實還是回歸到一條鞭的問題，大家對此認知有模糊性，實務界的人很多都認為一條鞭並不是問題，一條鞭的存在自然會形成上下間的一致性，所以要將 S1 所說的改善，不知道是否會影響到一條鞭？

※S1：

基本上我是反對一條鞭的，就是說你不需要一條鞭到那種程度，也許只要抓主管的部分一條鞭，其他應該放給機關去處理。例如經濟部就抓經濟部的人事處處長，下面就應該尊重經濟部部長，不應該把所有通通送到人事行政局，概念上應該有一個程度上可以商量的部分，因為在實務操作上，像有些機關占用機關員額的缺去做人事工作，那業務部門就會不開心。

※A2：

一條鞭不應該是以人爲單位，應該是以機關，人事機構主管爲核心，其他就屬於內部機關管理的裁量權。

※S2：

基本上我非常同意 S1 的看法，我們的問題在於，人事管理條例應該是規定人事管理人員由銓敘部指揮監督，所以有人說人事行政局越權，那原本應該是銓敘部來管，如果依照條例的精神來看，這個研究案本身應該有其法制上的定位，但是合理與否，還是有商量的部分，當然需要院跟局配合、協調。這個狀況有點像行政中立法，主管機關也是銓敘部，可是保訓會卻要負責行政中立訓練。而行政部門那邊，主管究竟應該接受什麼訓練？這中間有個關鍵在於，我們討論法制程序，但法制面不只是一個程序的處理，也會受到許多其他的因素影響，在機關內會受到尊重，可能是因爲年資、可能是人際關係不錯等。我說美商對台灣重要的貢獻，是把某些人事制度帶進來，是專業的制度，我們的問題在於，當我們一條鞭人事通通歸人事局管，或是間接歸銓敘部管，我們就把這些在各部會的所有人事單位，當作是一個派出機關一樣，功能只是在回報各種資料。我們作了很多人事人員的考核制度，例如考訓處現在覺得 E-learning 很重要，我們就看到人事室主任的評比項目之一，就是看他能作出多少數位學習課程，這個就列入他的績效，但有些人事單位沒辦法處理這個事情啊！我們發現因爲一條鞭的關係，人事局的幕僚單位，一天到晚把他們的業績丟給下屬的這些人事單位，變成專門填報表的情況，能夠發揮的空間是受限的。我個人覺得一條鞭還是應該存在，但還不知道怎麼解套，我是認爲事在人爲，看你機關的體系，你要自己知道怎麼去發揮人事功能，而不是等著人事局來統籌，應該要自行去運用。HR 的專業功能要加強，主管才會尊重你，而不是因爲事局裡面規定的，所以要這樣執行，變成照章辦事的技術員，這樣是有遺憾的。

人事局的規劃課程通常都是，我哪些要宣導，你去做就好了，這一整年來人事人員訓練幾乎都是配合各處所要的業務去做，像前兩年每個處各辦了研討會，各單位人事單位爲了派人去參加研討會都累翻了，後來就規定大家先協調好，一年就辦一次。光是幕僚單位的協調，人事局本身好像就不容易協調，現在是有好一些，他也要體認，如果人事人員動員的太厲害，其實反彈會造成負面的影響。

至於人事主管人員跟其他主管人員的區別，所謂的核心能力，對企業來講是指本公司能作到，但別家公司作不到的。那現在各機關的核心能力，到底是說全國都應該要有的，還是跟各機關都不一樣的？像通識教育，現在把 core 跟 general 混在一起了，變成核心通識課程，模糊了原本的定義，我們應該要去釐清這些。什麼叫人事主管，也還是有點困惑，像在小學裡面，人事室裡面只有一個人，他到底是不是主管？他還是會參加主管會議啊！這部分應該要區分清楚，一個是一般主管人員該有的管理能力，另一個是身爲人事主管應有的專業管理能力，這兩塊應該是同時需要的，但目前對一般管理訓練那一塊似乎比較沒有去注意，我們還是屬於 HR 的部分比較加強，那這兩塊是要區分或是合在一起、什麼階層以上

才需要怎樣的訓練，這些是可以再去界定的。

基本上人事一條鞭是有其優點的，但將來的一條鞭基本設計應該在於，整個人事單位的角色上對首長有若干的監督功能。我贊成 S1 的看法，首長是屬於一條鞭的體系，底下的人不用管那麼多，但首長確實應該有一條鞭的精神，目前來講應該是可行的，只是我們把非主管的部分放寬一點，當然這件事情要去做，人事局可能會比較反對，因為不只人事是一條鞭，主計也是啊！人事局把優秀的人事幕僚都集中在局裡面，都是有規劃能力的，到處、室那邊多半都是執行者，只會填表，這就回到一個基本的問題，考上人事的人員，基本的 HR 專業素養可能是不足的，因為我們人事類科沒有專業科系的要求，所以他的基礎可能是不足的，就算考試考的再高分，卻不見得會知道 HR 是在做些什麼。當我們如果這個學科有一定基礎的時候，後面要加哪些訓練其實是很清楚的，但是這些人既沒有基礎，我們又將他們全部混合在一起，沒有將之區別，這就牽涉到在屬於 HR 的專業訓練上，其實是應該是要有若干程度的區分。我們可以看到人事人員在進來之後的養成過程，任用、俸給、考訓是分開的，這有好處，但也有若干的脆弱性，這樣其實廣度是不夠的，我們應該逐項的在 HR 領域裡面分類劃分，我的建議是我們可以作若干程度的認證課程，將來也許會有比較好的專業訓練。

※A2：

人事主管人員訓練要具備兩個部分，一個是人事人員的主管，一個是機關某部門的主管，兩邊都要具備，您的意思是這樣嗎？

※S2：

例如人事處長，是在處裡面的人員管理，應該是一個好的主管，所以需要一些管理能力的訓練，那在部裡面他作為一個人事處長，必須跟其他部門的主管作若干的橫向聯繫，可是我覺得有一個很大的問題是，像剛才 S1 也有提到的，人事人員只管人事，其他都不管，人事對機關業務，因為是輪調的，他不一定要去了解，可是你從策略管理的角度來看，這是個很脆弱的點，所以我們必須幫人事主管加強另外一塊。

※S1：

有些機關首長長期對人事部門的業務有刻板印象，所以有些在行政院體系由人事局規劃的部分，到了部會或是部會所屬機關的時候，他們可能會把這個功能交給企劃部，可以就此看出其中的差異性。養兵千日，用在一朝，一個機關在作組織調整，會對同仁有很大的影響，如果在這個階段上可以扮演一個很好的角色，會對人事部門會有很大的助益，但有些可能沒辦法發揮得很好，這都是因為他不了解自己服務的機關業務到底是在作什麼，或是根本才剛調來沒多久。一條鞭就是必須輪調，這沒什麼不好的，但會讓有些人心態上產生錯誤的觀念，會認為既然要輪調，那就不用太了解現在所屬機關的業務，當然這是因人而異。我們

很多人事主管當到一個人事機構的主管，平均年齡常常相對業務部門的主管是較高的，所以一條鞭對剛進去的人來講，可能感覺比別人升的快，可是你就只有這一條鞭可以升啊！不像業務部門主管會比較彈性，所以有些人事人員會不太想要作太多變化，所以一條鞭是好或不好？對機關絕對是不好的，但對從事人事工作的人員是不是好的？這很難說。

※S2：

我贊成剛才 S1 的觀點是，人事人員在機關裡面到底是什麼樣的角色？我感覺到有些業務同仁對人事人員會有一些疑義，這當然也是機關屬性的關係，不見得是人員的錯，但這個現象恐怕也是個問題。

※S4：

人事主管如果放在政府各機關來看，像我在行政院單位的單位任職過，專屬的人事專業的單位我也任職過，當我在行政院的機關時，我處理的是業務類，業務類的同仁都非常討厭人事主管，因為他就是拿法令的雞毛當令箭，你會覺得它只是拿他的專業知識當作一個好像是自抬身價的工作，這樣的服務內容及態度是不佳的，地位就會相對被認為是不重要的。於是當我在業務單位任職的時候，我不會想到要去人事單位任職，後來我為什麼回到人事單位，一來因為我考試是考人事行政類科，二來是我有一個體認，業務單位也是有它的侷限性，到哪裡其實升遷都不見得能一路通暢，在某些情況我反而羨慕起人事的一條鞭，他反而算是一路通暢，那時我認為能在學校當人事主任，這樣就很快樂了，雖然我現在終究沒有走到人事一條鞭的內涵。我對人事一條鞭的看法其實有門裡看和門外看兩種感覺，當我換到人事單位，或以我現在的立場來看，其實我非常佩服在人事專業機構裡面服務的專業的先進，例如人事行政局、銓敘部等，我認為他們的素質、對工作的敬業，都比在政府其他各機關的人事主管來的優秀，我最喜歡的就是人事單位裡面的業務人員，因為這樣工作上會有成就感。

我們來看人事主管訓練制度的建議與人事一條鞭的話，我一開始認為人事主管人員的訓練怎麼會跟人事一條鞭有關係呢？後來我認為，人事一條鞭對於訓練的建立是一個背景的介紹，那我們對人事主管的訓練是不是要放在人事一條鞭裡頭，比如說去讓業務屬於行政院的，就人事行政局來掌握人事主管訓練的這些制度和政策的規劃，其他四院是給銓敘部規劃，是不是如此？如果是的話，那就如同 S1 說的，我們就不必再討論了，所以重點在於，假設以經濟部來講，經濟部主管的訓練營是不是由經濟部自己作？或是應當由人事行政局作？這要更細部去看了，而非只是院與院的區分。經濟部的人事主管訓練營我去當過講座，那人事行政局考訓處所作的規畫面我也去講過，但我覺得兩者之間只是制度要怎麼設定的問題，像考訓處制訂所屬機關的人事主管訓練的政策，其實也是可以的，並不是我們的經濟部底下的所屬機關全部都要等人事局統籌調訓，我覺得那個思維是不一定的，但這沒有對錯，只是制度怎麼劃分下去。如果在行政院裡頭如果只

是作法問題，沒有什麼對錯的話，我們來看院跟院之間，有關人事人員的訓練要不要作整合或是區隔呢？就回到了文官學院和考訓處之間的問題了。我個人覺得以文官學院的設立宗旨而言，應該本來是全部都要由文官學院來主持，不然他為什麼是學院？所以我覺得這可能比較偏向政治上的問題了。

人事主管訓跟其他主管訓的核心能力當然不同，人事主管是人資管理和法制，而人事的專業性當然也跟其他主管不一樣，最主要是內涵，人事人員之所以跟人事主管不同，是兼具通才與專才的眼光，也就是之前提到的，人事人員養成的廣度是不夠的，所以現在行政院努力在培養廣度的開發。第一個，重大施政計畫的介紹，我覺得人事人員應該要了解現在的重大施政計畫是什麼，而不是背熟人事相關法條，這就是指眼界的高度問題，所以現在的行政院的人事主管是會要求作訓練的時候，內涵要包括重大施政計畫的介紹。第二個，要有重點的課程，那這是依各個時期的需求有所不同，比如有時候會特別請人事主管一定要了解行政中立法、公眾關係等。第三個訓練內涵要包括的是，機關屬性的了解，這樣人事主管才能夠真正作得像一個人資專家，要能夠作工作分析，不然會被人家看的層次很低，人事主管要有相當的工作分析能力，要了解所在各機關的業務內涵。第四項，當代人事行政學學理的介紹，比如說學習型組織、績效管理等。第五個就是辦理專題講座，可以作一個公私交流的橋梁，例如請大企業或人力銀行的人資主管，來作意見的交流，這樣人事主管的訓練就當然不同於人事人員的訓練，也不同於其他主管的訓練，他的內涵有了相當的不同，也配合了他的專業性。

那不同類別、官等的人事主管人員訓練應該如何區隔？若以行政院來講，他們今年是著重訓練科長，以前很多是針對高階文官，現在發現薦任的主管其實是很重要的，所以特別要作科長級的訓練。那至於中央或地方的話，就是前述五項內容有些增減和不同而已，只是中央或地方機關屬性或內涵有些不同而已。

人事主管的訓練成效問題，我認為已經有升官等訓練了，不需要讓人事主管再接受另外的訓練了，他是為了當主管才受訓的，而不是為了升官，升官等訓練也有一定的淘汰機制，所以升官等過了的話，是不是能當主管，並不是要再拿另一個訓練來作比對，而是人事主管的訓練是一個必要的內容，就像你一定要蓋這個章才有這個認證，但不代表說你蓋這個章，還要有一些淘汰的機制，因為你要升遷就比較要淘汰，你受過這個訓練並不是你還要跟其他人比較你夠不夠格當主管，而是你必須要受過這個訓練，他只是一個認證的蓋章而已，所以我認為不要再跟升遷作結合了，可以把它列為必須的過程，而不是一個關卡。

※S1：

如果我們的角度是怎麼樣去幫人事主管去培養一個好的能力，會跟我們怎麼找人事主管也會有一些關係。設置人事行政職系的意義在哪裡？這是一個很根本的問題。事實上如果你想要讓人事主管對機關有一個了解，一種就是你讓機關裡面的人有機會擔任人事主管，等於是雙軌制，另外一種就是在人事主管的訓練過程本身，就是要包括到機關裡面的業務部門的輪調，我覺得你辦那麼多班，都是

課堂上的方式，是不是有其他的方式讓他們有機會作更近的接觸。

大學是很獨特的教育部門，因為人事主管長期是人事一條鞭，那對大學裡面所談的內容不見得了解，現在大學的變化又很快，學校就必須要想辦法在人事制度上有更大的活絡，不管是用人制度或薪資制度，你不能夠用公務人員那一套思考邏輯放在大學裡面，那回過頭來，大學裡面的人事主管，就在這些大學裡面調來調去。我的意思是假設我們直接讓大學老師兼人事主管，因為他們本來就有在兼教務長等等，或者另外成立人力資源長，是一個學校裡的策略管理 team，人事主任是向他報告，不是向校長報告，傳統的人事人員會認為這樣不好，但我講的這個是雞生蛋蛋生雞的問題，因為你太不願意花你的時間去站在你服務的機關去真正了解，最好的方式就變成我用自己的人，反正結果都一樣，我寧可派我自己的人。這也許和典型訓練制未必有關，但某角度這也是讓人事主管養成能力的一個來源，這實際上就是雙軌制，一條鞭會變成只容許自己的人出去，不容許別人進來。

※A1：

S2 及 S1 對人事一條鞭整個鬆動改革的部分是強烈主張的。

※S5：

我在此舉個例子，有位國立高中的老師，研究所畢業之後，人事室主任要求他提出之前在私立學校服務七年的註記，一個是服務成績優良，一個是經公開甄選進入任教的，但問題是他並不是第一次當公立學校老師，在之前已經進入過公立學校體系，所以其實之前公立學校已經承認了他在私立學校的經歷，那這樣的情況下，變成他要回去很久之前任教的私立學校辦理證明，而且人事室主任已經發文給該私立學校了，告訴他們說為何當時沒有作這個動作，顯然跟法規有所抵觸。那私立學校也會覺得很莫名其妙，那位老師被逼得沒辦法也只好回去拜託那間私立學校，可是十幾年前離開的老師現在回來要這個證明，而且還有發文，私立學校就是不理你，老師也沒有辦法啊！但人事主任也堅持他是對的，就陷入了窘境，後來老師只好尋求國立學校的校長，演變成是因為人事室主任經驗不足，所以長官幫忙道歉。當然也有其他很好的人事室主任，像桃園署立醫院，他們受到體制上的衝擊比較大，反而自我要求要去上人資課程，醫院裡頭體制不只公部門，也有私部門，我會後悔沒有提出像策略人資管理、公司經營治理的部分，相對來講他們能夠自己體會。

目前人事的確是一條鞭，但人事局或考試院又強調現在是多元彈性的人力社會，所以常常會自相矛盾，從我的觀點來看，他有兩個很重要的力量，一個是基礎架構的力量，但我覺得那就當作是專業諮詢的部分就好，那我覺得現在反而應該強化的是團體績效，特別是像現在很多機構，你這些團體的績效在很多私人的單位會有一些鼓勵辦法，怎麼把團體績效反應到每個人的 pay 上面，那其實是由人資單位處理，可是我們不是，我們的團體績效最重視的單位在哪裡？這實在是

人事主管要好好思考的部分，也是訓練上應該要注重的地方，包括策略性人資、服務品質。還有欠缺的就是勞資關係，像公務人員或老師其實在整個體制上是屬於弱勢，那些相關規定是否有先與相關人員代表磋商？但現在大家都說應該有這個規範，問題時擬訂規範的時候利害關係人代表在哪裡？大家能接受嗎？所以勞資關係部分其實也需要強化。另外，我們發現公部門的人資單位通常都是坐在自己的辦公室，可是企業界的人資單位常常在四處走動，因為他們強調組織內部的平衡，觀察大家的人際關係，藉以了解員工的心理想法，這部分對人事主管的訓練也是重要的，需要接受更多的磨練，比如我認為我們應該有個團體績效的鼓勵制度，這是不是要讓各部門自己去思考？我們應該有一個能夠在政府機關也好，或是針對附屬機構的部分，有一個團體績效，拉出來用鼓勵式的法規，那可以跟升遷連結，當然也可以不連結，但是這一塊可以讓他們更投入，也讓人資主管意識到。只有這樣去拉個開頭，並且列入考績，人事主管才會真正去重視這樣的問題。

事前、事中、事後的要素部分，像這些評估的辦法其實已經很多了，我覺得重要的是，你怎麼透過這些訓練把他反映到行為上、outcome 上面，一般的訓練都是訓練結束就沒了，那有的是跟體制或升遷有關，但特別的是那些沒關的部分，是不是要從整體團體績效的思考來看，去建立 behavior 和 outcome 的關連性？那我常想到一個問題，我們現在公務人員的訓練預算大部分都編列在剛才提到的兩個訓練單位，其實我建議並不是完全以德國、法國為範本，把它整個訓練跟公務人員訓練培訓都列成一體的話，其實可以思考把一些預算編在各自的機關身上，讓他們自己去選擇，因為他們可能是供應者或是消費者的角色，那邏輯會完全不一樣，所以你從政府這種壟斷性的方法，就像每個機關的需求不同，那訓練需求評估就很難去做。訓練都是搭配你要達成的績效而來，哪部分有欠缺就把他補足，如果是團體績效有欠缺，那我覺得你應該要多給單位一部分預算去自行運用，他才能真正去做訓練需求的評估，否則現在都是單位預算通通都編在那幾個公訓中心，其實底下機關也沒得挑，出去受訓完就結束了，永遠都是萬年受訓，這樣很難有所改變。

※A2：

基本上應該是要分權式或是集權式的訓練？

※S5：

這部分我非常贊成前面幾位老師的發言，一條鞭可以把它變成諮詢者的角色就好，另外人資上的角色要強化，因為策略性人資的思考完全就是組織性的策略化要怎麼去協助，這一塊其實在企業界運作地相當不錯，我們應該要往這方面去思考。

※A1：

之前受訪者對於有關訓練的安排都較傾向人事局、保訓會去統籌辦理，那大多是因為預算、財政的因素，今天幾位是傾向分權化、授權的方式，重視部門的需求。

※S2：

之前有討論過要不要把預算灑出去到各縣市，後來決議暫緩，因為我們目前這樣的調訓，你不用付學費，都已經很難把人調來了，那他們的顧慮是怕以目前的地方政治生態，當你把錢灑出去的時候，縣市首長會把這筆預算拿去做別的用途，所以這樣的現象就變成我們要審慎檢視資源最後會到哪裡去？與其把錢灑出去，不如來作更專業的安排。當然英國的制度有很可取之處，可是以台灣的現況，這部分要更審慎的考慮。另外，各縣市、各機關還是有它自辦訓練的空間，只要首長重視的話，這部分的預算其實還是有的。我會建議在討論訓練制度的時候，其實很重要的是你的訓練內涵是什麼。有先進認為訓練應該作某種程度的考核，作為將來人事主管升遷的考量，但後來也認為這樣太武斷了，所以就只當成評量的參考。我知道現在有局會事前要求有一個 team 去做諮詢相關主管意見，然後才設計課程，課程要能符合受訓者的需求，這牽涉到當我們去區隔中央與地方的時候，是有相當大的差別，特別是地方的人事主管受到議會、民代的壓力是非常大的，他應該在那個部分要特別加強訓練，因為各種關說的壓力都在人事處長身上，中央的人事主管就比較沒有這個問題。

再來，整個訓練的區分，我們在企業會稱為訓練體系，比方會區分新進人員及主管人員訓練，主管又分為基層、中層、高層，還有一些專業人員訓練，企業內部還有加一個是講師訓練，如果我們用這樣去區隔我們現在的課程，未來可能有一個很嚴肅的課題，恐怕保訓會要幫銓敘部辦理人事主管的訓練，我會建議鎖定在培訓的課程，特別是高階主管，而且應該要長一點的時間，是可以跨院調動的，這樣也比較能呼應國家文官學院的意義，文官學院應該作長期培訓的工作，至於那些兩天的短期班，是屬於加強性的，我認為文官學院不應該去管，因為那是你各單位應該自己去加強的，各院自己去處理就可以了。那一般人事人員的基礎訓練是不是該由文官學院處理？假定人事類科沒有考試門檻的要求，是不是應該針對非此背景的人加強若干訓練？如果沒有基礎，那將來就任一定很辛苦，所以我覺得也要加強這一塊。至於 S1 提到的業務單位過來當人事主管，我覺得這樣思考的話，在進來之前要增加補強的訓練。

※S4：

地方人事主管會希望中央辦理訓練，但是我們卻是希望下授讓他們去辦，會產生這種差異的原因在於，我們談的是理想，他們談的是實務，他們講的是他們實務上可以作到的，我們談的是我們理想的情況。如果實務上真的下授到地方自己作的話，我認為的確會變成地方樁腳的訓練，這是政治的問題。在我們的立場當然希望要堅持理想的目標，像剛才 S1 提到有關一條鞭的部分，也是充滿著理

想，但裡面還是有兩個立場不一樣，如果我是人事人員，我會喜歡一條鞭，但如果我是機關首長，我不要一條鞭，因為會削弱我的人事權，所以會有這樣的情況產生。訓練制度跟一條鞭結合，專門跳到一條鞭，那又變成另一個研究主題了。就我個人所知，在考慮因應地方自治五都選舉後的情況，某些程度的破除一條鞭，已經有被考慮，雖然以我文官出身的人，我並不怎麼認同，可是我可以理解這是一種政治思維，那這是不分藍綠的，你會發現不管任何政黨，都會想試圖破除一些一條鞭，我個人的解釋是沒有對錯，可能是使用度及政治需求而已，站在學者立場來說，我還是堅持一條鞭，會比較能夠維持他的純正性。

※ S5 :

我非常贊成各位提到有關預算部分的觀點，在地方政府上如果這樣編列預算的話會有問題。基準法其實是以中央機關為主，因為牽涉到中央政府其實是茲事體大，所以很多基準法規定的，以前是附屬機關現在是附屬機構，如果這一塊還是比較限制他，這樣會相互衝突。其實我很贊成 S1 的看法，人事法制與真正的人事運作是兩回事，你要怎麼去活化組織，那是人資管理的問題，那你要怎麼把原有的組織結構安置好，當然就是傳統的人事行政部分，如果這兩塊不能同時彈性運作，會容易陷在現有的法制管理，人事行政會認為他自己是唯一的價值。其實人事行政的彈性現在多元價值的發展，已經跟從前大不相同，這麼快速變遷的邏輯思考，現在人事行政還是侷限在從前的框架之下，會阻礙目前應有的團隊競爭。

附錄六 期中報告審查會會議紀錄

時 間：民國 99 年 9 月 6 日（星期一）上午 9 時 30 分

地 點：本會 7 樓會議室

主 席：李副主任委員嵩賢

審查意見：

許教授慶復：

- 一、人事主管應加強領導、協調、談判及處理業務能力。
- 二、建議就人事行政局與保訓會之人事人員訓練之業務分工進行研究。
- 三、焦點座談會建議邀請人事行政局代表與會。

仇副教授桂美：

- 一、人事主管人員訓練與獎懲遷調不一定有必要關聯。
- 二、建議探討人事主管人員的核心價值，而非以公務人員核心價值為探討內容。
- 三、人力開創及潛力激發之課程設計建議予以具體化。
- 四、績效導向部分，建議以 KPI 找出具體的關鍵指標。
- 五、訓練如採面對面方式，不一定能達到預期的成效，應視預期目標決定辦理方式。

黃副教授臺生：

- 一、建議應分析現行人事主管人員制度需加強及改進之處，並邀請核心人員參加焦點座談會。
- 二、建議分別以簡任、薦任及委任各官等細分訓練對象。
- 三、建議保訓會主動提供近幾年辦理之人事主管人員訓練課程資料，供研究團隊參考，俾與人事行政局辦理之訓練資料比照，提出問題亦較能切合實際需要。
- 四、應釐清係以行政院以外人事主管人員為研究範圍，或將行政院所屬人事主管人員亦納入研究範圍。
- 五、訓練類別係以中央、地方劃分，或以功能劃分施予訓練，應考量訓練需求。另為免影響機關業務推動，應考量人事主管人員參訓的時間點。

六、英文體例應修正一致。

陳委員愛娥：

- 一、本研究報告應針對人事主管人員的核心能力、實際承擔的任務、職責分析探討。
- 二、引述法規時建議依法制作業程序辦理。
- 三、建議明確界定人力資源管理者的涵義。
- 四、本研究報告所提「人事主管人員訓練」包含「人事人員」、「主管職務」及「訓練」3個主題概念，如此考量是否合宜，請研究團隊參考。

楊委員仁煌：

- 一、本研究報告應釐清是否含括行政院所屬之人事主管人員訓練。
- 二、建議探討如何降低人事行政局與本會業務分工之爭議。

呂委員海嶠：

- 一、請研究團隊針對人事行政局與本會業務分工之爭議事項，研提建議解決方法。
- 二、人事行政局與本會之業務分工應於相關法規中予以明定。

廖主任秘書慧全：

人事主管人員訓練係屬發展性、在職性或取得資格性訓練？建議先予定性，俾據以設計訓練課程。

邱處長永森：

- 一、建議探討人事主管人員訓練明定於人事管理條例之可行性，並將相關論述及數據列入研究報告，俾提供銓敘部修法之參考。
- 二、本研究報告僅列出人事行政局辦理之人事主管人員訓練，建議增列本會辦理部分。
- 三、由研究動機產生研究目的，最後提出建議，但從期末預計完成內容與研究目的銜接似有差距。
- 四、焦點座談會建議邀請銓敘部人事管理司司長或副司長，及人事行政局企劃處處長或副處長與會。

國家文官學院宋主任秘書狄揚：

- 一、建議列入日本、新加坡之人事主管人員訓練資料。
- 二、本研究案之研究方法係採文獻分析法及焦點團體研究法，應說明焦點團

體研究的限制性及克服方法。

- 三、建議註明資料來源，專有名詞並請列出英文，以備查考。另建議增列近幾年之參考文獻。

主席：

- 一、以全體人事主管人員為研究對象，不須侷限於行政院以外所屬機關之人事主管人員。
- 二、人事主管人員之定義，請參照中央機關人事主管人員遴用及職期遷調作業規定及人事管理條例予以界定。
- 三、建議探討人事主管人員須經由訓練並取得認證後，方得擔任高一職等、官等職務，與人事管理條例規範的任免相結合之可行性。

研究團隊回應：

張教授四明：

- 一、人事行政局與保訓會之人事主管人員訓練分工，如需由法制面釐清，所涉修法部分，將以學者之見提出政策建議。
- 二、研究報告係以人事主管人員為對象，探討訓練相關議題，將依人事主管人員之定性、核心能力、訓練需求評估及訓練課程撰擬研究報告。
- 三、將加強人事主管人員訓練與升遷如何結合之分析。
- 四、焦點座談會原邀請人事行政局及保訓會人事主管人員與會，均因另有要公不克出席。
- 五、有關訓練之規劃係依據職等區分，或依機關規模、類型、屬性區分，本研究團隊將再行考量。
- 六、國外經驗參考部分，基於時間及經費有限，仍以英、美 2 國為主。

呂教授育誠：

- 一、期中報告是依據 99 年 7 月 9 日伍副院長主持的協調會議結論撰擬人事主管人員訓練之範圍，期末報告研究對象將擴及全國，含括行政院及考試院。
- 二、期末報告將探討人事主管人員的核心能力、參訓條件及擔任人事主管須具備的條件。

散會：上午 11 時 40 分

附錄七 期末報告審查會會議紀錄

時 間：民國 99 年 12 月 7 日（星期二）下午 2 時 00 分

地 點：保訓會 7 樓會議室

主 席：葉副主任委員維銓

審查意見：

蕭教授武桐：

- 一、個人相當肯定研究團隊的努力。
- 二、若未來研究團隊仍有時間時，可於訓練理論部分加入 HRD 或 career development 的相關理論。
- 三、研究報告第四章焦點座談應匿名處理為佳。
- 四、建議保訓會未來可針對業務主管對人事主管的看法進行研究。

彭副研究員錦鵬：

- 一、建議應在研究背景加入全國人事人員總數與職等分佈。
- 二、建議保訓會未來應針對人事人員的人力評鑑與線上學習(online training) 進行探討。
- 三、建議簡任人事人員的訓練應可加入如何配合業務部門發展的相關課程。

邱副教授志淳：

- 一、建議將行政院主要的訓練中心除公務人力發展中心外，再增加地方研習中心。
- 二、有關英美制度部分，由於此二國與我國不同，建議研究團隊於第二章開頭先說明本章的探討重點與範圍。
- 三、研究團隊根據座談會一位學者的意見，建議未來應增加財經相關的訓練課程，似可再進一步說明這類課程的必要性。

黃副教授臺生：

- 一、建議研究團隊應先設定簡、薦、委三個官等的訓練目標。
- 二、建議研究團隊可再行思考 P88 簡任訓練後識別標誌的必要性。
- 三、在 P100，比較人事局與保訓會的訓練職能時，應考量此二機關的人力與權限的差異。

四、保訓會在人力資源課程模組設計已有相關規劃，研究團隊可以稍再修飾。

呂委員海嶠：

有關第六章簡、薦、委三官等的訓練規劃，建議改為高階、中階與基層為佳。

邱委員華君：

- 一、目次的焦點座談歸納分析，建議將歸納改為整理。
- 二、建議加入人事人員總數。
- 三、建議可繪製研究概念的架構圖。
- 四、P88 開幕、閉幕改為開訓、結訓為佳。

劉委員昊洲：

- 一、建議先說明人事主管的訓練定位是基於現況不足或是目標導向。
- 二、建議研究方法增加外國制度比較法。
- 三、第一章第四節應改為名詞界定。
- 四、第二章第一節應改為訓練理論較為適切。
- 五、第四章可增加第一節為焦點座談實施狀況。

邱處長永森：

感謝張教授四明率領的研究團隊近 6 個月來的努力，就整體研究報告內容而言，尚符本會原定之研究範圍，對於現行人事主管人員之訓練，及英美制度之比較觀察，有詳盡的介紹，並於現制下，針對未來簡任、薦任與委任層級人事主管人員之訓練，進行相關分析並提出客觀的意見。其次，附錄詳載相關座談紀錄，讓本會能瞭解中央及地方機關人事主管、學者專家對於本鄉研究議題之意見，甚為寶貴足資參考。

研究團隊回應：

張教授四明：

- 一、感謝各位老師與委員提供寶貴的意見，特別是呂委員建議改用高、中、基層來分類會更貼近真實狀況，研究團隊將一併改正。
- 二、有關焦點座談的匿名與文字修正的部分，研究團隊也會進行修正。

主席：

- 一、人事人員的角色已從一般人事事務的行政工作慢慢轉向為人力資源管理的方向，而人事人員如何協助機關人員發展生涯發展的職能地圖，都是未來對人事主管人員進行訓練時所應關注的課題。

二、請研究團隊參酌與會人員的意見進行修正。

散會：下午 16 時 00 分