

公務人員保障暨培訓委員會 106 年培訓專案委託研究

精進公務人員晉升官等訓練之研究

受委託單位：淡江大學公共行政學系

計畫主持人：陳志瑋（淡江大學公共行政學系副教授）

協同主持人：張國偉（世新大學通識教育中心助理教授）

研究助理：張嘉倚（淡江大學公共政策研究所碩士生）

公務人員保障暨培訓委員會編印

中華民國 106 年 12 月

公務人員保障暨培訓委員會 106 年培訓專案委託研究

精進公務人員晉升官等訓練之研究

受委託單位：淡江大學公共行政學系

計畫主持人：陳志瑋（淡江大學公共行政學系副教授）

協同主持人：張國偉（世新大學通識教育中心助理教授）

研究助理：張嘉倚（淡江大學公共政策研究所碩士生）

公務人員保障暨培訓委員會編印

中華民國 106 年 12 月

目次

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與目的.....	1
第二節 研究範圍與架構.....	3
第三節 研究方法與流程.....	5
第四節 文獻探討.....	10
第二章 晉升官等訓練定位與目標	19
第一節 晉升官等訓練之定位	19
第二節 晉升官等訓練之目標	29
第三章 訓練課程之規劃	33
第一節 現況與問題.....	33
第二節 課程內容規劃.....	34
第四章 重要訓練議題分析	91
第一節 訓練方法.....	91
第二節 評量方法.....	104
第三節 訓期與時程分散式訓練可行性分析	121
第四節 編班方式.....	133
第五節 其他配套措施建議	139
第五章 結論.....	145
第一節 研究發現.....	145
第二節 研究建議.....	149
參考文獻.....	161
附錄 1：薦升簡版調查問卷	165
附錄 2：焦點團體座談題綱	171
附錄 3：初任公務人員訓練與晉升官等訓練課程比較表	173
附錄 4：焦點團體座談逐字稿	177
附錄 5：深度訪談題綱（國家文官學院及人事行政總處版）	203
附錄 6：深度訪談題綱（用人機關版）	205

附錄 7：深度訪談題綱（完成訓練人員版）	207
附錄 8：深度訪談逐字稿（場次一）	209
附錄 9：深度訪談逐字稿（場次二）	223
附錄 10：深度訪談逐字稿（場次三）	239
附錄 11：深度訪談逐字稿（場次四）	251
附錄 12：深度訪談逐字稿（場次五）	259
附錄 13：深度訪談逐字稿（場次六）	265
附錄 14：深度訪談逐字稿（場次七）	279
附錄 15：深度訪談逐字稿（場次八）	289

表次

表 1-1：薦升簡問卷抽樣時程表	7
表 1-2：焦點座談出席名單（依姓名筆劃順序）	8
表 1-3：訪談名單	10
表 2-1：我國各公務人員訓練類型的定位比較	20
表 2-2：晉升官等訓練與基礎訓練科目與時數比較分析表	26
表 2-3：晉升官等訓練與基礎訓練重複比例	28
表 3-1：受訓學員真正需要的課程	79
表 4-1：晉升官等訓練課程教學方法之具體建議	101
表 4-2：晉升官等訓練課程評量方式之具體建議	115
表 4-3：晉升官等訓練課程訓練期程時間安排之具體建議	131
表 4-4：各期每班的編班方式應考慮的因素	136
表 4-5：不同意現行「每班參訓人數」之學員認為適當的參訓人數	142
表 5-1：薦任公務人員晉升簡任官等訓練課程配當表建議	150
表 5-2：委任公務人員晉升薦任官等訓練課程配當表建議	152
表 5-3：薦任公務人員晉升簡任官等訓練現行課程與建議課程對照表	154
表 5-4：委任公務人員晉升薦任官等訓練現行課程與建議課程對照表	156

圖次

圖 1-1：研究架構圖	4
圖 3-1：受訓學員對「國家安全政策」課程之評價	38
圖 3-2：受訓學員對「國際關係與發展」課程之評價	40
圖 3-3：受訓學員對「國家財經政策與發展」課程之評價	41
圖 3-4：受訓學員對「國家人權議題與發展」課程之評價	43
圖 3-5：受訓學員對「國家文官政策與發展」課程之評價	44

圖 3-6：受訓學員對「團隊建立」課程之評價	46
圖 3-7：受訓學員對「公務領導與部屬培力」課程之評價	47
圖 3-8：受訓學員對「危機管理（含風險管理）」課程之評價	49
圖 3-9：受訓學員對「政策規劃、執行與評估」課程之評價	50
圖 3-10：受訓學員對「跨域協調與管理」課程之評價	52
圖 3-11：受訓學員對「政策溝通與行銷」課程之評價	53
圖 3-12：受訓學員對「績效管理」課程之評價	55
圖 3-13：受訓學員對「公務人員核心價值」課程之評價	56
圖 3-14：受訓學員對「經典研析與文官素養」課程之評價	58
圖 3-15：受訓學員對「健康管理」課程之評價	59
圖 3-16：受訓學員對「人文素養與社會關懷系列」課程之評價	61
圖 3-17：受訓學員對「廉能政府與廉政倫理規範」課程之評價	62
圖 3-18：受訓學員對「行政中立規範與實踐」課程之評價	64
圖 3-19：受訓學員對「族群融合與多元文化發展」課程之評價	65
圖 3-20：受訓學員對「性別主流化」課程之評價	67
圖 3-21：受訓學員對「資訊科技發展」課程之評價	68
圖 3-22：受訓學員對「全球化發展趨勢」課程之評價	70
圖 3-23：受訓學員對「身心障礙權益及無障礙環境之認識」課程評價	71
圖 3-24：受訓學員對「公民參與」課程之評價	73
圖 3-25：受訓學員對現行「通識性知能」課程之評價	74
圖 3-26：受訓學員對納入「專業性知能」課程之評價	76
圖 3-27：受訓學員對納入「專業性知能」課程並配合「跨班分組」之評價	77
圖 4-1：受訓學員對「整體課程教學方法」之評價	93
圖 4-2：受訓學員對「影片教學法」之評價	94
圖 4-3：受訓學員對「案例教學法」之評價	95
圖 4-4：受訓學員對「問題導向學習（PBL）及行動學習教學法」之評價	97

圖 4-5：受訓學員對「角色扮演教學法」之評價	98
圖 4-6：受訓學員對訓練課程改採「部分線上學習、部分實體講授」 之評價	100
圖 4-7：受訓學員對現行「評量方式—情境寫作」之評價	105
圖 4-8：受訓學員對「情境寫作」部分題目實施影片評量之評價 ..	107
圖 4-9：受訓學員對「情境寫作」考題結合當前時事議題之評價 ..	108
圖 4-10：受訓學員對未來「情境寫作」改為開書測驗方式進行之評價	110
圖 4-11：受訓學員對改採「即席對策面談」的成績評量方式之評價	111
圖 4-12：受訓學員對改採「評鑑中心法」的成績評量方式之評價	113
圖 4-13：受訓學員對改採「行政個案評量法」的成績評量方式之評價	114
圖 4-14：受訓學員對現行「受訓時間」之看法	122
圖 4-15：不同意現行「受訓時間」之學員認為適當的受訓時間	124
圖 4-16：受訓學員對「現行連續無間斷」的受訓時程之評價	125
圖 4-17：受訓學員對「間隔兩上課時段」的受訓時程之評價	127
圖 4-18：受訓學員對「受訓 5 週每週 4 天」的受訓時程之評價	128
圖 4-19：受訓學員對「受訓 2 個月每週 3 天」的受訓時程之評價	130
圖 4-20：受訓學員對現行「編班方式」之評價	135
圖 4-21：參訓學員對現行「每班參訓人數」之評價	141

第一章 緒論

第一節 研究背景與目的

壹、研究背景

《公務人員任用法》第 17 條規定，公務人員官等之晉升，除經升官等考試及格外，另具備一定考試或學歷等資格條件，並經晉升官等訓練合格，亦可取得簡任第十職等或薦任第六職等任用資格，公務人員保障暨培訓委員會（以下簡稱保訓會）據以辦理薦任公務人員晉升簡任官等訓練（以下簡稱薦升簡訓練）及委任公務人員晉升薦任官等訓練（以下簡稱委升薦訓練）。

又根據《公務人員升官等考試法》第 2 條規定，公務人員升官等考試（以下簡稱升官等考試），分簡任升官等考試及薦任升官等考試。但簡任升官等考試於中華民國 103 年 12 月 23 日該法修正之條文施行之日起，5 年內辦理 3 次為限。其修法意旨在於簡任官等職務偏重領導及管理知能，宜透過逐級歷練，從考績及訓練方向著手，以達到培育人才之目的，提升高階文官之素質。是以，未來晉升簡任官等制度管道，改採訓練單軌制，即訓練為取得簡任官等任用資格唯一管道，且最快於民國 109 年實施，更凸顯是項訓練之重要性。

保訓會目前辦理薦升簡訓練及委升薦訓練均為 4 週；在訓練課程部分，係定位在升官等職務所需的通識性知能。薦升簡訓練課程內容包括「核心職能」、「國家重要政策與議題」、「自我發展」等；委升薦訓練課程內容包括「國家重要政策」、「行政管理知能與實務」、「公務相關法規與實務」、「自我發展」等。以上訓期及訓練課程設計實施迄今，尚稱順遂，學員滿意度亦佳，惟仍時有來自考試院或各界相關反映建議意見，例如：

- 一、訓期及訓練內涵（課程）應漸次轉型。
- 二、4 週訓期可研議修正。
- 三、訓練科目、教材與講座名單等相關內容檢討，以符合簡任、薦任不同層次的職務要求與核心屬性，並與考試錄取人員基礎訓練課程加大區隔性。
- 四、「通識知能」與「專業知能」之訓練內涵，以及行政、技術類科人員混合或分批受訓的設計，可加以討論。
- 五、可思考運用評鑑中心法（AC），作為薦升簡訓練的評鑑方式。

基於上述背景，本研究旨在探討如何強化晉升官等訓練成效，以進一步符合訓用合一精神，故就晉升官等訓練課程及相關配套面向進行通盤檢視，研議精進作法之可行性。

貳、研究目的

依據委託機關之需求，本計畫之研究重點如下：

- 一、課程規劃方面：探討訓練目標及相應之訓練內涵，例如採職系模組分組以兼具通識性知能與專業性知能，並提出訓練課程配當建議及可行性評估。
- 二、訓練方法方面：配合調整之課程規劃，須提出相適配之教學方法如情境模擬教學法（個案演練）或行動學習法等。
- 三、訓練期程方面：探討延長訓期之適當性或必要性，及採時程分散式訓練之可行性（如連續受訓 2 週，間隔 2 週再續上 2 週，或 2 個月內每週 3 天課程等）。
- 四、其他配套作為：配合調整之課程規劃及訓練期程，須提出配套措施，例如：訓練人數、編班方式、評鑑機制（如現行考試內容檢討）、自費受訓等。
- 五、提出具體可行之改進建議（含建議修正之相關法令）。

依據委託機關上述研究需求，本計畫預計達到下列研究目的：

- 一、探討晉升官等訓練之目標與內涵，並提出課程配當建議與可行性分析。
- 二、配合訓練課程規劃之內涵，提出相適配之訓練方法建議。
- 三、探討適合之訓練期程，並進行時程分散式訓練之可行性分析。
- 四、提出課程規劃及訓練期程之配套措施。
- 五、提出晉升官等訓練法制改進之具體可行建議。

第二節 研究範圍與架構

保訓會目前辦理的公務人員晉升官等訓練包括：薦升簡訓練、警正升警監訓練、委升薦訓練、警佐升警正訓練，以及員升高員級訓練共 5 種。其中，前 2 種及後 3 種分屬不同層次的晉升官等訓練，且這 5 種訓練各具不同特性與課程內涵，為集中探討本研究所欲處理的主題，爰將研究範圍限定在薦升簡及委升薦訓練兩者，並以薦升簡訓練作為主要研究對象。

在研究架構方面，本研究以晉升官等訓練之定位為核心，據以探討訓練目標及其內涵。在此部分，將另探討晉升官等訓練及公務人員考試錄取人員基礎訓練結構的差異性，避免 2 項訓練課程重複。其次，再就訓練內涵中區分探討訓練期程、訓練課程、訓練方法及配套措施 4 個問題，最後得出改進建議（請參見下圖 1-1）。

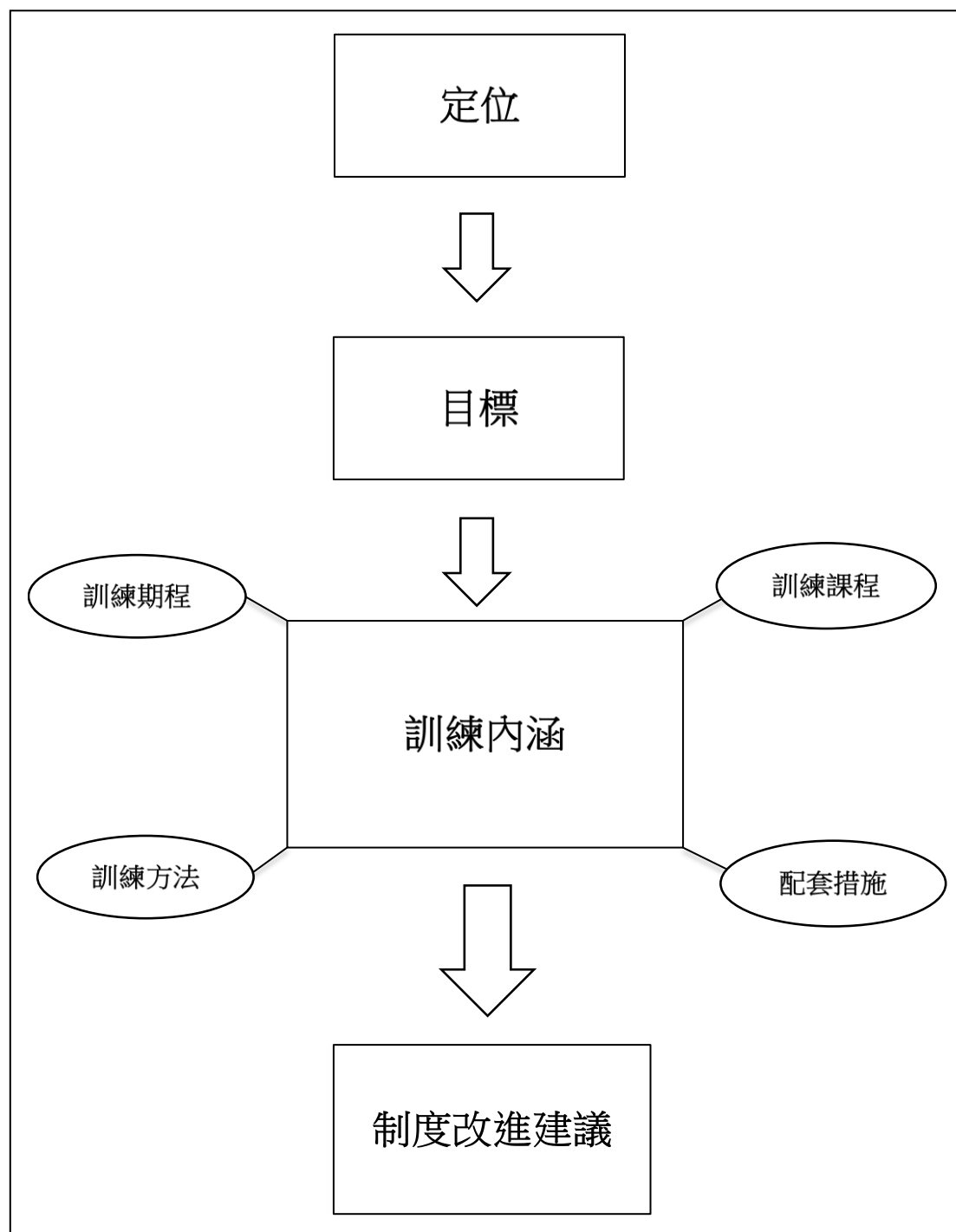


圖 1-1：研究架構圖

第三節 研究方法與流程

基於上述之研究目的，本研究途徑將採取多元的研究方法，包括：文獻分析法、問卷調查法、焦點團體法與訪談法，作為主要之資料蒐集方式，各研究方法之內容及流程分述如下：

壹、文獻分析法

蒐集歷年有關晉升官等訓練的研究、期刊論文、升官等考試科目資料，以及保訓會所做的職能調查，必要時參考外國制度與作法，作為本研究的問題認定與論理基礎，並與透過其他研究方法蒐集獲得之資料進行交叉驗證，以加強研究建議之可信度。

貳、問卷調查法

問卷調查法的主要目的，在瞭解受訓學員的主觀需求、看法與評價，也就是想要（want）的部分。再配合文獻分析法呈現出來的用人機關及職能需要（need），兩者進行差異比較及整合，以呈現更完整的分析結果。

本研究首先將採用量化之問卷調查法，採用發放實體紙本問卷的方式，以瞭解本（106）年度晉升官等訓練受訓學員對於「晉升官等訓練」之課程內容規劃、訓練方法及授課方式以及訓練期程等項目的評價與建議。問卷發放與回收請國家文官學院協助進行，研究團隊主要負責問卷編碼與統計分析工作。有關問卷設計、抽樣方法、抽樣執行調查對象及後續資料處理方法說明如下：

（一）問卷設計

問卷內容之設計，研究團隊除依研究需求自行設計題目外，也參考近年由委託機關或其他國內媒體與智庫所進行之相關調查問卷題項，經委託機關核定後確認問卷內容（請參見附錄 1）。

(二) 抽樣方法及樣本數

因研究經費之限制，在不影響信度與效度的前提下，本研究將採用抽樣調查。在抽樣方法部分，為降低抽樣誤差，本研究將隨機抽樣方式，先採「分層隨機抽樣」(stratified random sampling)進行母體分層，再採行「集群抽樣」(cluster sampling)抽選出欲施測的班級。

在樣本數的決定上，受到 3 項因素的影響，即：信賴係數 (z 分數)、最大可容忍誤差 (e) 以及母體的變異程度 (variation in the population)。其中 Z 值與 E 值均可由研究者自行決定，而母體的變異程度則多由過去經驗或藉由小樣本推估而得。當我們在未知母體變異狀況下，可採 $p=0.5$ 、 $1-p=0.5$ ，以求出樣本數的最保守估計值，因為在給定 e 與 z 值之下，p、1-p 之值各為 0.5 時會比任何 p (1-p) 乘積都大。決定樣本數量之計算式如 (1)：

$$\frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

(1)

其中，

N 為母體數；

p 為過去實驗的估計比例；

z 為某特定信心水準 (confidence level) 的 z 值；

e 為可允許的最大誤差亦稱抽樣誤差 (confidence interval)。

調查母體為今年度受訓學員 1,392 人，且在 95% 信心水準和抽樣誤差在正負 3 個百分點以內時，必須抽取 302 位樣本。以下為各梯次有效樣本數：第一梯次合計 209 份；第二梯次合計 195 份，第三梯次合計 170 份，全部有效樣本數共計 574 份。

(三) 調查對象及時間

以本年度薦升簡訓練共計 1,392 人受訓學員為調查對象（母體），配合各班次訓期，分別在臺北（國家文官學院）和南投（中區培訓中心），採分層等比例抽樣方式，進行實體問卷調查。表 1-1 為抽樣過程之時程：

表 1-1：薦升簡問卷抽樣時程表

梯次	抽樣比例	臺北	南投	抽樣班數
第一梯次	$480/1392=0.345$; $0.345 \times 600=207$ 份	隨抽 3 班	隨抽 2 班	共抽 5 班
第二梯次	$480/1392=0.345$; $0.345 \times 600=207$ 份	隨抽 4 班	隨抽 1 班	共抽 5 班
第三梯次	$432/1392=0.310$; $0.310 \times 600=186$ 份	隨抽 3 班	隨抽 1 班	共抽 4 班
合計	總數共抽 600 份	共 10 班	共 4 班	共抽 14 班

依照表 1-1 的時程，臺北班母體比例為： $20/29=0.69$ ，南投班母體比例為： $9/29=0.31$ ；臺北班樣本比例為 $10/14=0.71$ ，南投班樣本比例為 $4/14=0.29$ 。

(四) 資料分析

為瞭解受訓學員對各項研究問題的意見，本研究採用次數與百分比分析、變項交叉分析兩種方法進行資料分析，茲說明如下：

1. 次數與百分比分析

百分比分析是以次數分配表來表示各變項百分比。次數分配是每個觀察題項原始資料出現次數，該次數除以總次數可得到該題項所對應的百分比。敘述時將逐題呈現主要題目之次數以及

百分比分配。

2. 變項交叉分析

為瞭解自變項對依變項的影響，應在不同自變項的情況之下觀察依變項的變化。故同時依據兩變項的值、從自變項方向計算百分比，將所研究的個案分類，進行相關分析。

參、焦點團體法

為協助聚焦研究問題焦點，並協助研究團隊建立課程規劃與訓練方法之實務架構，研究團隊於7月3日於委託機關會議室辦理學者專家座談一個場次，除研究團隊和保訓會承辦人外，與會學者專家姓名及職稱如表1-2，座談題綱如附錄2。

表 1-2：焦點座談出席名單（依姓名筆劃順序）

姓名	單位	職稱
邱華君	中國文化大學行政管理學系	兼任教授
涂翡珊	國家文官學院	簡任研究員
黃一峯	淡江大學公共行政學系	副教授
黃炳煌	銓敘部人管司	專門委員
黃惠琴	銓敘部法規司	簡任視察
楊戊龍	國立高雄大學政治法律學系	教授

肆、訪談法

為實際瞭解晉升官等訓練各班次之實際辦理狀況、既有成果、潛在問題，以及未來應有的精進方向及作法等資訊，研究團隊在期中報告之後，針對下列人員為訪談對象，共進行8場次10位受訪者的訪談：

- (一) 國家文官學院相關單位主管及業務承辦人：目的在瞭解承辦單位在第一線的觀察與意見（受訪者 A, B, C）。
- (二) 已通過薦升簡訓練並晉升簡任官等職務：目的在瞭解受訪者對晉升官等訓練之意見，並瞭解受訪者升官等之後對工作職能之相關影響（受訪者 D）。
- (三) 已通過薦升簡訓練，尚未晉升簡任官等職務：目的在瞭解受訪者對晉升官等訓練之看法與建議（受訪者 E, F, H, I）。
- (四) 用人機關（含中央政府與地方政府）：根據送訓人數較多之中央機關與地方政府，決定抽樣對象。目的在瞭解受訪者從用人機關的角度，分析晉升官等訓練對用人機關及受訓者的影響，並提出相關制度建議（受訪者 G, H, I, J）。
- (五) 近期完成訓練人員：針對近期結訓之完成訓練人員，請受訪者依據最新的記憶和經驗，針對晉升官等訓練提供意見與建議（受訪者 F, H）。

訪談進行前，均依照學術研究倫理之要求，向受訪者表示以匿名身分受訪，並在獲得同意後進行錄音，作為後續的逐字稿記錄與整理。本研究採取的編碼規則如下：

- (一) 以受訪者做第一層編碼：編碼從 A 至 J；
- (二) 以題綱項次進行第二層編碼：編碼從 1 至 7，題綱項次因受訪者身分而有不同版本，故以逐字稿為判斷依據；
- (三) 以引用受訪者在同一段題綱之下的次數為第三層編碼：多數受訪者同一題綱引用一次，少數 2 次，故編碼從 1 至 2。

本研究報告引用受訪者的觀點，即以編碼方式呈現在各附錄的訪談逐字稿中。

由於受訪者可能兼具不同的訪談分類，例如抽樣類別是用人機關，但本身同時也是完成訓練人員，因此在訪談題綱及實際訪談時，會針對受訪者具備的多重身分進行訪談。並訪談結果之分析與問卷、

學者專家座談結果進行交叉驗證，期待能從更多元視角瞭解晉升官等訓練之問題及未來可行建議。

表 1-3：訪談名單

編碼	訪談日期	受訪人屬性
A	9 月 1 日（五）	承辦單位（文官學院）
B	9 月 1 日（五）	薦升簡訓練承辦人（文官學院）
C	9 月 1 日（五）	委升薦訓練承辦人（文官學院）
D	9 月 1 日（五）	完成訓練人員 已受薦升簡訓練並升簡任官
E	9 月 5 日（二）	完成訓練人員 已受薦升簡訓練未升簡任官
F	9 月 5 日（二）	完成訓練人員
G	9 月 6 日（三）	用人機關（中央）
H	9 月 21 日（四）	用人機關（中央） 完成訓練人員
I	10 月 5 日（四）	用人機關（中央） 完成訓練人員
J	10 月 19 日（四）	用人機關（地方）

資料來源：研究團隊自行整理

第四節 文獻探討

在「強化文官培訓功能規劃方案」（考試院，2012）中，第二案「結合培訓任用考績陞遷有效提升文官行政效能」及第四案「建立高階文官訓練與陞遷結合制度」，均與晉升官等訓練制度改進有關。其中「建構高階文官發展性培訓制度，厚植優秀施政人力」實乃薦升簡訓練制度的上位政策目標之一。

根據《公務人員訓練進修法》第 2 條第 2 項規定，升任官等訓練係由保訓會辦理或委託相關機關（構）、學校辦理之。保訓會身為主管機關，歷年來亦曾進行相關議題的委託研究，其中與升任官等訓練直接相關的研究有吳定（1998）主持的《建立薦任公務人員晉升簡任官等訓練制度之研究》、施能傑（2000）主持的《委任公務人員晉升薦任官等訓練成效之研究》、江岷欽（2002）主持的《規劃薦任公務人員晉升簡任官等訓練課程之研究》、黃一峯（2007）主持的《薦任公務人員晉升簡任官等訓練成效之研究》，以及黃臺生（2011）主持的《薦任公務人員晉升簡任官等訓練制度改進之研究》等。另保訓會培訓評鑑處（2014）也曾提出《委任公務人員晉升薦任官等訓練需求調查成果報告》。此外，有鑑於我國晉升官等訓練的設計理念，背後具有職能導向（competency-based）的意涵，特別是在薦升簡訓練中「核心職能」單元占有最大時數比重，因此參考呂育誠主持（2015）《建構公務人員管理核心能力、課程模組與學習路徑圖之研究》，作為交叉參考之依據。

為避免類似主題有重複研究，加上過去研究成果可作為本研究之重要參考，因此本節將分就薦升簡訓練和委升薦訓練兩個類別，按照年代由近至遠的順序，對這些重要研究成果進行分析與整理。

壹、薦升簡訓練

首先就訓練需求分析部分，蔡璧煌、吳瑞蘭、施佩萱（2013）的論文針對薦升簡訓練進行訓練需求評估，得出簡任十職等所需核心職能，包括「團隊領導」、「危機處理」和「政策管理」三項，該文係保訓會自行研究成果的展現，反映出薦升簡訓練的目標，就是培養受訓者具備高一官等的職能。誠如文中指出：「本薦升簡訓練為發展性訓練，係屬資格考性質，強調其是否具晉陞職務之能力。」（蔡璧煌等，2013：26）。

相較於前述「資格考」的概念，黃臺生教授主持的研究計畫則以「儲訓制」來說明，同樣指涉受訓人員訓練合格只是取得高一官等的必要條件：當機關簡任職務出缺時，由機關首長於諸多人選中拔擢最適人才，才能真正晉升官等。」（2011：3）不過，該研究建議未來可從「儲訓制」走向「訓用合一制」，也就是從現行的「（合於受訓資格者的）全員調訓制」朝「訓前篩選制」調整（2011：102）。由於受訓者的條件攸關後續的受訓心態與訓練結果運用，可謂一項相當重要議題，此將結合焦點座談結果進行後續分析。另由於這份研究是針對薦升簡訓練制度進行整體探討，分析議題涵蓋整體政策方向、調訓方式、課程設計、訓練方法、訓練期程、評量機制等等，相較於本研究焦點放在課程規劃、訓練期程、訓練方法與其他配套措施，其涵蓋範圍較廣，茲就相關政策建議進行探討：

第一，在班級編班方面，該研究提出同質性團體和異質性團體兩種途徑皆可，並無具體政策建議。

第二，在班級規模方面，建議採 25~30 人小班制。就一般學習理論而言，小班制可以獲得較佳的教學效果，但誠如本研究召開焦點座談法獲得之結論顯示，任何制度設計仍應考慮成本因素，不能因為是使用公帑而失去成本意識。

第三，在教學形式方面，建議採情境體驗式（模擬演練）、團體互動式、講授啟發式、訓前準備式 4 類。由於教學方法必須搭配課程主題和內容而定，但以目前已採多元教學方法而言，此為值得肯定的配套作法。

第四，在訓練期程方面，建議採每週受訓 3 天（週四、週五、週六），在 2 個月內結束課程。

第五，在評量方法方面，建議增列「即席對策」面談評量。

黃一峯主持（2007）的研究是以訓練成效之評估為重點，但蒐集的受訓學員及學者專家意見，仍可瞭解當時利害關係人及學者專家對於現行訓練制度的看法。整體而言，研究結果相當肯定薦升簡訓練的

成效，但由於該研究距今十年，許多訓練制度已有陸續改進，故以下僅就符合本研究現行所需的相關議題進行參採：

第一，建議在受訓資格方面加強篩選機制。

第二，建議參考美國 SES 養成課程的作法延長訓期。

第三，在教學方法方面，建議採個案教學、行動學習等多元教學方法，和目前的制度方向相仿。

在江岷欽主持的研究中，指出薦升簡訓練的定位屬於「儲訓制」，但建議受訓人數應該嚴格限制，避免本訓練與未來的晉升脫節。研究同時提到薦升簡訓練的規劃也應參考「職等標準」（2002：98-100），但有鑑於「職等標準」訂定於 1987 年 1 月，距今超過 30 年未做修正，且保訓會後來的訓練規劃是採「職能導向」，故此點暫不列入本研究參考。至於該研究提出許多薦升簡訓練課程規劃建議，其中許多改進措施已漸次落實，加上時空演變的因素，使該研究的結論與建議，只能參考其中部分意見。

最後，在吳定主持的研究中，其研究背景為考試院在 1997 年 8 月 27 日決議「建立薦任公務人員晉升簡任官等訓練制度並建議修改相關法規，以提昇簡任人員之人力素養。」（1998：2）換言之，該研究的若干結論多少融入後來薦升簡訓練制度內涵中，茲就和本研究相關，且符合現行時空所需之重要結論說明如下：

第一，建議我國對公務人員晉升簡任官等可採「先訓後升」之「儲訓制」。

第二，建議採行專題演講、座談及討論等多元訓練方法。

第三，建議訓練時間為 8 週，含國內外參訪學習 2 週。

綜合歷年有關薦升簡訓練制度之研究，整體來說均站在「訓用合一」的原則下，對薦升簡訓練進行制度改進建議或成效評估分析，以下為檢視這些文獻後的初步發現：

首先，薦升簡訓練的定位是「儲訓制」，或所謂「資格考」的「資格制」，訓練合格人員必須獲得機關首長拔擢任用，才能真正晉升官等。與此相關的議題是，研究發現受訓者若缺乏嚴格的篩選過程，例如送訓機關甄審委員會寬予送訓，則可能導致訓練和陞遷無法充分緊密結合的結果。

其次，就班級編成的方式而言，研究發現並無一致性的建議，但基本上認為可以就受訓者的專業背景做初步區隔，至於是區別行政類和技術類，或進一步區別職組甚至職系，則還需要進一步探究，且必須考量訓練機構的容訓量及訓練成本才行。

第三，就訓練課程而言，此雖是歷年研究的重點所在，但隨著我國時空環境劇烈變化，訓練機關（構）對於訓練課程的修改也與時俱進，因此難以成為參採的基礎。尤其當年尚未完全導入職能導向課程設計的觀念，其和現今課程規劃基礎有相當大的差異，故研究團隊認為需進一步綜合學者專家座談、問卷調查和訪談的意見，來進行此一課題的探討。

第四，就訓練方法而言，在薦升簡訓練制度建立之初，即朝向多元教學方法的原則進行規劃，差別只在於採用哪些教學方法，以及如何使課程及教學方法產生對應關係的問題。此外，由於訓練方法和訓練課程設計具有密切關係，因此研究團隊同樣認為可藉由其他研究方法獲得訓練方法改進之建議。

第五，在訓練期程及安排方面，有研究建議認為可大幅延長訓期，若加上嚴格篩選受訓者，以及強化訓練與陞遷之間關係的配套措施，則延長訓期當可獲得更佳的訓練成效。但若考慮成本及現行配套措施無法修正的情況下，則目前的訓練期程與安排，並未出現太大的質疑。

最後，在評量方法上，過去研究多肯定採取多元評量方法，但如同訓練課程內容及訓練方法，評量方法從過去到現在也已有相當幅度的變動，故不做進一步討論與意見參採。

貳、委升薦訓練

根據訓練理論，有效的訓練取決於有效的訓練需求分析，根據 ADDIE 這個常見但創始者已無從考的訓練模式，分析（analysis）階段強調需求分析、內容分析、對象分析、現有資源分析、開發工具分析和訓練目標分析等重點（Molenda, 2003：34-37）。由此來看，訓練需求分析是從標的對象的角度，幫助訓練規劃者確認該項訓練的目的。因此，保訓會培訓評鑑處的報告就是根據 ADDIE 的理論基礎，進行委升薦訓練需求分析（公務人員保障暨培訓委員會培訓評鑑處，2014）。該報告係結合核心職能的認定，配合委升薦訓練課程的內容進行分析與檢討，以瞭解組織、工作與人員的訓練需求。該報告提出的建議包括：

- 一、課程設計應符合職能內涵；
- 二、應規劃公務人員核心職能發展地圖；
- 三、應開發多元評量工具；
- 四、定期檢視受訓人員的職能項目與行為指標，並酌予修正更新。

在歷年相關研究方面，有關委升薦訓練的相關研究明顯少於薦升簡訓練。首先就吳登銓（2008）採兩階段問卷調查後進行統計分析發現，委升薦訓練制度受到相當肯定，受訓學員測驗機制也有存在必要，但建議增加訓前網路先修課程，也建議部分課程內容應予檢討。值得注意的是，該研究提出晉升官等訓練應與各大學合作開設「公務學程」，此為另一種型態的策略聯盟，在現有制度框架下開啟另一種思維，值得後續加以延伸討論。

另在施能傑主持（2012）的委託研究中，也有若干觀點值得重視：

第一，就遴選受訓者的問題而言，研究建議從嚴格遴選受訓者開始。但問題是應該採用哪些標準？受訓者與送訓機關主管認

為是「考試學歷」，而人事主任則認為是「考績獎懲」。總體而言可發現在各類遴選標準中，「年資」被公認是決定機關受訓人員順序的首要因素，「考績獎懲」及「考試學歷」則為另兩項重要的決定標準，至於個人發展潛力是不被重視的面向（2012：87）。

第二，該研究認為從制度的運作精神來看，委升薦訓練應該和整體陞遷政策一致，因此建議在受訓遴選標準方面，可依據公務人員陞遷法和各機關配合修正之升遷考核辦法，以決定各機關受訓人員及順序，以反映出各機關用人需求的標準（2012：136）。

第三，就委升薦的訓練定位而言，該研究認為晉升官等訓練是陞遷制度的一環，相較於新進人員訓練是考選制度的一環，因此連結到遴選問題時，乃主張回歸到陞遷法的規定進行遴選。

第四，該研究認為委升薦訓練的目標並不明確，僅在「現職委任公務人員參加晉升薦任官等訓練遴選要點」第一條提到：「為遴選…，達到為國家培育人才之目的。」（2012：118）但研究受訪者在回答此一問題時，多數認為是取得陞任官等資格，顯示受訪者並未真正理解訓練目標的意涵，因此本研究認為委升薦訓練的目標和受訓者的受訓目標應予分開。

第五，在課程設計上，研究建議原則上雖應兼具專業性和共同性的核心能力，但基於考試院保訓會職掌之精神，可較偏向共同性能力（2012：137）。

第六，在課程規劃方面，研究建議共同性能力主要可以行政法、問題解決、服務倫理和資訊科技應用等四方面為主體。同時，課程規劃宜由多方參與的委員會負責（2012：137-138）。

第七，在訓練教材內容上，研究建議應以兼具知識性與實用性，並明定各主題之學習目標，可透過教材審議委員會（或小組）進行確認（2012：139）。

值得說明的是，該研究是訓練成效評估的範疇，因此最後重點是針對委升薦制度的去從，進行中長程的思考與分析，此與本研究係在制度內研擬精進之道的基本原則不同，故其取向也不相同。

歸納前述有關委升薦訓練相關文獻，本研究認同委升薦訓練不要往下走基礎訓練，而應是往上走到薦任的道路。因此如同前引報告所述，總體規劃原則是去開發公務人員核心職能發展地圖，委升薦訓練的目的，就是遴選符合資格者陞任官等，或幫助符合資格者取得薦任資格所需之本職學能。相較於基礎訓練的受訓者本身如同一張白紙沒有框架，委升薦訓練的結果，就是建構受訓者所需的框架並朝向更高層次的視野與策略思維邁進。

總結歷年有關晉升官等訓練的文獻及研究之結果來看，針對委升薦與薦升簡訓練成效評估的三份研究，均相當肯定兩種訓練的成效。在不跳脫制度規範框架的前提下，這些文獻均提供相當豐富的制度內容改進建議，且近年來確實也陸續成為課程規劃、訓練方法、評量方式及其他制度改革的依據而推動。正因為如此，本研究需要在現有的制度、流程與措施基礎上，進行現行訓練制度內容的改進，而非完全依據過去研究的成果進行分析，而這也是本文獻探討的限制所在。

第二章 晉升官等訓練定位與目標

本章希望針對晉升官等訓練的定位與目標，結合法規、焦點座談與訪談結果的綜合討論，作為接下來二章的論證基礎。

第一節 晉升官等訓練之定位

根據《公務人員任用法》第 17 條規定，晉升官等訓練是公務人員取得高一官等任用資格的途徑之一，由此推論晉升官等訓練的定位，就是希望受訓者能獲得高一官等所需的知識、技術與能力。另根據《公務人員訓練進修法》規定，我國目前的訓練體系係由下列 7 種訓練種類構成：公務人員考試錄取人員訓練、升任官等訓練、高階公務人員中長期發展性訓練、行政中立訓練、進用初任公務人員訓練、專業訓練和一般管理訓練；另《公務人員陞遷法》第 14 條第 2 項規定：「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。」總計有八種法定公務人員訓練種類，因此有必要對晉升官等訓練進行定位，才能開展後續訓練制度的改進分析。誠如邱前部長在焦點座談中指出：

在定位上，的確我們這不是基礎訓練，也不是在職的訓練，因為基礎訓練及在職訓練它本身是初任文官的，那在職就偏重在專業和強化訓練，那我們這邊可能偏重在一個進階訓練，所以在進階訓練的時候就要考慮到整個課程。

此一觀點指出晉升官等訓練必須與其他訓練進行有效區隔的關鍵，並將其定位在一種進階訓練。在這個基礎上，再去思考如何增進受訓者的尊榮感，並在一定的壓力下學習，才能產生訓練成效。又如黃教授指出委升薦訓練的目的就是培養基層主管（監督者）；薦升簡訓練的目的就是培養中高階主管。綜合前述觀點，研究團隊認為在探

討晉升官等訓練之定位時，若藉由與其他訓練類型的定位加以比較，可更凸顯其特性，故依據現行相關法律規定，將上述 8 種法定訓練類型的定位，整理如表 2-1 所示。¹

表 2-1：我國各公務人員訓練類型的定位比較

公務人員訓練種類	定位	訓練型態	法定訓練重點
公務人員考試錄取人員訓練（基礎訓練） ²	● 適應性訓練 ● 結合考試程序（確認是否具備所需知能）	職前訓練	● 充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度、行政程序及技術暨有關工作所需知能
升任官等訓練	● 發展性訓練 ● 結合陞遷程序（儲訓制，加強並確認是否具備簡任官所需知能）	在職訓練	● 增進受訓人員晉升高一官等所需工作知能
高階公務人員中長期發展性訓練	● 發展性訓練 ● 結合接班計畫（儲訓制，加	在職訓練	（未規定）

¹ 本表係依據現行法規進行各項訓練的定位比較，尚不涉及文獻或理論應有的定位分析。

² 由於公務人員考試錄取人員訓練中的實務訓練，本身並無系統性的訓練計畫、課程架構與一致的評分標準，故不列入本節的討論。

	強高階文 官所需知 能)		
行政中立訓練	● 適應性訓練	在職訓練	● 確保公務人員嚴守行政中立，貫徹依法行政、執法公正、不介入黨派紛爭
進用初任公務人員訓練	● 適應性訓練（補充公務人員所需知能）	職前訓練	● 充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度、行政程序及技術暨有關工作所需知能
專業訓練	● 發展性訓練（加強所需專業知能）	在職訓練	● 按官職等、業務需要或工作性質分階段實施 ● 各機關學校業務變動或組織調整時，使現職人員取得新任工作之專長
一般管理訓練	● 發展性訓練（加強主管所需管理知能）	在職訓練	● 按官職等、業務需要或工作性質分階段實施
公務人員初任主管管理才能發展訓練	● 發展性訓練（加強主管所需知能）	在職訓練	（未規定）

資料來源：整理自《公務人員訓練進修法》、《公務人員陞遷法》、《薦任公務人員晉升簡任官等訓練辦法》、《委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法》，研究團隊自行製表。

根據表 2-1 所示，晉升官等訓練的定位有二：

第一，發展性訓練：符合資格的受訓者都必須通過送訓機關甄審委員會的審查通過，經遴選後才能獲得受訓資格。以薦升簡訓練為例，遴選標準包含職務年資、考績、獎懲、綜合考評四項，³遴選標準及過程之寬嚴，由於影響到後續受訓者的受訓態度，以及訓練完成後的陞遷制度運作，因此從系統思考的觀點來看，也是值得注意的面向。根據研究團隊的訪談結果，受訪者幾乎都肯定晉升官等訓練對提升個人知能的效果，例如：

我相信這課程內容幫助是一定會有，因為我在準備考試，這個過程因為這個受訓，我一直認為他是考試導向，所以我在準備這個考試的過程中，他很多名詞跟步驟感覺很陌生，但我會把他想成我在做什麼事情的什麼階段，我去用我自己的工作經驗去輔助我記憶那些東西，那些東西其實平常也許就有運用。（E-5-1）

然而，本研究認為應該進一步思考，此處的發展性訓練，是希望受訓者發展何種層次或類型的知能，而非籠統地僅補充現有知能，如此可能無法集中訓練焦點。職是之故，本研究主張所謂發展性訓練，其重點係放在與所晉升官等相適配的工作、責任與資格層次。其訓練取向既非專業職能，也非管理職能，而是晉升該官等所需具備的總體

³ 請參閱《薦任公務人員晉升簡任官等訓練辦法》附件一：「薦任公務人員晉升簡任官等訓練遴選評分標準表」。

視野及相對應的最重要知能。本研究會依循此原則進行課程規劃改進建議之研擬，使課程內容具有整體性及其內在邏輯。

第二，結合陞遷程序：屬於儲訓制或資格制，故定位上是加強並確認是否具備高一個官等所需知能。換言之，受訓者雖經過所需知能的訓練（也就是「加強」面向），最後卻無法通過訓練評量（也就是「確認」面向），則無法獲取晉升官等的機會。例如有受訪者提出相當清晰的說明：

通常我們一般說的訓練都是指能力強化為目的，可是晉升官等訓練跟基礎訓練都有個比較特別的地方，除了次要的能力強化方面，其實他是個考核的功能。因為他透過這個訓練最後會做一個考核，還決定你有沒有升官等或有沒有那個資格。（G-1-1）

受訪者 I 也提出類似觀點：

晉升官等訓練到後面會比較像剛講的資格取得，然後再來就是資格確認，所以在課程的一個訓練上來說，先講定位，剛剛定位一個說是資格取得，所以如果是從這個角度來看的話，我會覺得晉升官等訓練是多去拓展將來去升簡任的同仁或者長官的視野。（I-6-1）

但由於此為儲訓制，因此通過晉升官等訓練亦無法保證必然獲得陞遷，因此它無法完全結合陞遷程序。例如有受訪者指出：

我認為這個訓練跟現行機關的陞遷沒有辦法結合，因為他考的面向比較侷促，但是我個人確實認為說他是不能結合，但是也沒有一定要結合，為什麼他的訓練要跟機關陞遷，這個訓練只是跟你本身的職能做一定程度考量，那機關他除了陞遷用人外，他還會考慮到你的情緒管理或者說領導統御或者是跟人家合群的程度，或者是能不能配合長官的意志，來結合我覺得機關用人的面向會更多元。（E-5-1）

和受訪者 E 類似的觀點，還有受訪者 G 表示：「這邊的人不會期待本來沒有能力的人去受訓然後變成有這個能力然後可以陞遷。」（G-5-1）此說法點出晉升官等訓練或其他各種在職訓練的內在限制，也就是一般短期性質的訓練，無法像教育一樣可以利用數年甚或十多年的時間，有系統地進行知識、能力或技術養成；我們無法期待受訓者接受短期幾週或幾個月的訓練，就達到提升知能的效果。換言之，儘管晉升官等訓練的定位可放在發展性訓練和結合陞遷程序，本質上應是補充或部分強化，而不宜加諸過度期待或設定過高目標。

還有其他觀點認為課程重複的話，可透過課程內容的設計來區隔，例如前引邱前部長指出，不需以課程名稱做區隔，而是就課程深度區別基礎與進階兩個層次。從表 2-1 的基本定位來看，基礎訓練相當於適應性訓練，但同時又結合考選程序，因此提供的訓練課程，是以基本能力養成及一般性的公務知識為主，例如公文寫作或基礎法規。

另有研究指出：「錄取人員經過考試及格與訓練過程，加強工作所需的專業知能與組織社會化之後，遂成為一名能夠適應組織文化的員工……。」（施能傑，2000：10）顯示基礎訓練具有組織社會化的功能，也就是適應性訓練的目的。至於晉升官等訓練可定位為發展性訓練，結合的是陞遷程序。因此未來除檢討重複性課程可區別基礎與

進階兩個層次外，另再就兩者基本定位的不同，檢討晉升官等訓練的課程設計及配當。

然而，儘管可利用課程深度進行區別，仍無法掩蓋現行基礎訓練和晉升官等訓練之間的課程重複問題，表 2-2 以晉升官等訓練的課程名稱及時數為主體，分析和哪些基礎訓練的課程相重複。從表 2-2 可知，不含評量和課後輔導及綜合活動的情況下，薦升簡訓練和基礎訓練（不區別高等、普等與初等考試之類別）重複課程名稱有 11 科，共計 33 小時，科目重複比例為 46%，重複的時數比例為 37%。委升薦訓練和基礎訓練（不區別高等、普等與初等考試之類別）重複課程名稱有 17 科，共計 50 小時，科目重複比例為 57%，重複的時數比例為 58%（請參見表 2-3）。這樣的重複比例確實容易使受訓者或外界無法區別基礎訓練和晉升官等訓練的差異。例如，受訪者 J 的意見，就代表著此看法：

這個部分依我的觀察有一些是有重複的。這個又分兩個區塊，因為你的升官等級是分兩個區塊，一個是委升薦一個是薦升簡，通常在薦升簡的這個部分跟委升薦有一些共同的課程，像性別主流化那等於他在不同的機關自己的內部就會上了，他等於參加這個又還上一次，如果這個要以學員的角度在這邊上過，去那邊也上過他會覺得有重複。（J-1-1）

另一個代表性的意見，是認為若干科目確實有重複，但背景和深度不同，所以實質上仍有區隔：

從科目上來講有一些好像有點重複的部分，但是我覺得應該是說因為這個基礎訓練它畢竟是初任公職，跟委升薦雖然兩個都是要取得薦任科員的能力，但是在他們的

背景上是有不同的……基礎訓練它可能就是基本的東西然後委升薦他又再往外，在基本上它又加一些東西，在薦升簡它雖然是同樣理論的東西，但是有加深加廣的，實質上是有區隔的。（A-1-1）

比較前述兩種意見，再對照表 2-2 及表 2-3 呈現的意義，可知科目名稱高度重複比例高確實是問題所在，尤以委升薦訓練的重複情況更是嚴重。此外，外界認為兩者晉升官等訓練課程重複性的問題，尚由於行政院公務人力發展學院（前行政院公務人力發展中心）辦理的一般管理訓練（例如，團隊建立），或由於法定訓練的要求（例如，性別主流化），更強化了此種印象。儘管可從實質內涵進行廣度和深度的區隔，仍無法解決兩種訓練課程高度重複的問題，使得調整課程內容有其合理性與必要性，才能真正凸顯定位的差異性。

表 2-2：晉升官等訓練與基礎訓練科目與時數比較分析表

課程名稱		晉升官等訓練		備註
		薦升簡	委升薦	
當前國家重要政策	國家安全政策	2	2	同高普初考基訓「國家安全政策」。
	國家人權議題與發展	2	2	與高普初考基訓「人權議題與發展」相似。
	國際關係與發展	2		
	國家財經政策與發展	2		
	國家文官政策與發展	2	2	
	國際情勢分析		2	
	國家財經情勢分析		2	
	社會發展分析		2	
核心職能	團隊建立	6		
	公務領導與部屬培力	6		
	危機管理	9	3	
	政策規劃、執行與評估	9		
	跨域協調與管理	6		
	政策溝通與行銷	6		

	績效管理	6	3	同高考基訓「績效管理」。
行政知能與實務	創新思考與問題解決		6	
	方案規劃		6	
	簡報技巧		3	
	公務溝通與宣導		2	
	團隊合作		3	同高普初考基訓「團隊合作」。
公務法規與實務	行政程序法與案例解析		6	同高普初考基訓「行政程序法與案例解析」。
	政府資訊公開法與案例解析		3	同高普初考基訓「政府資訊公開法與案例解析」。
	刑法瀆職罪與貪污罪案例解析		4	同高普初考基訓「刑法瀆職罪與貪污罪案例解析」。
	保障制度與實務		3	同高普初考基訓「保障制度與實務」。
多元價值與自我發展	公務人員核心價值	2	2	
	經典研析與文官素養	4	4	同高普初考基訓「經典研析與文官素養」。
	健康管理（情緒與壓力調適）	3	2	同高普初考基訓「健康管理」。
	人文素養與社會關懷系列	6	6	與高普初考基訓「人文關懷與志工服務」相似。
	廉能政府與廉政倫理規範	2	2	同高普初考基訓「廉能政府與廉政倫理規範」。
	行政中立規範與實踐	2		
	族群融合與多元文化發展	2	2	同高普初考基訓「族群融合與多元文化發展」。
	性別主流化	2	2	同高普初考基訓「性別主流化」。
	資訊科技發展	2	2	同高普初考基訓「資訊科技發展」。
	全球化發展趨勢	2	2	
	身心障礙權益與無障礙環境	2	2	同高普初考基訓「身心障礙權益與無障礙環境」。
	公民參與	2	2	
	憲法精神與政府組織		2	同高普初考基訓「憲法精神與政府組織」。
	環境變遷之挑戰與因應		2	
課程成績評量	分組討論	8	8	同高普初考基訓「分組討論」。
	專題研討	6	6	同高普初考基訓「專題研討」。
	測驗	5	4	同高普初考基訓「測驗」。

課 務 輔 導 與 綜 合 活 動	開訓	1	1	同高普初考基訓「開訓」。
	訓練法規與實務	2	2	同高普初考基訓「訓練法規與實務」。
	班務活動	2	2	與高普初考基訓「班務經營與輔導」相似。
	自習	2	6	同高普初考基訓「自習」。
	結訓典禮及學習心得分享	2	2	與高普初考基訓「結訓典禮與綜合座談」相似。
	工作經驗分享	3	3	
總時數		120	120	

資料來源：研究團隊自行整理

表 2-2 係以晉升官等訓練的課程為基礎，說明其與基礎訓練課程之間的重複狀況。附錄 3 則採初任官等訓練和晉升官等訓練兩者課程並列方式，同樣可瞭解兩種訓練課程的重複性。

表 2-3：晉升官等訓練與基礎訓練重複比例

	重複科目 (重複比例)	重複時數 (重複比例)
薦升簡訓練與基礎訓練	11 科 (46%)	33 小時 (37%)
委升薦訓練與基礎訓練	17 科 (57%)	50 小時 (58%)

資料來源：研究團隊自行整理

有鑑於現行晉升官等訓練和基礎訓練課程的重複比例似乎過高，確實無法凸顯兩種訓練類型的定位和區隔。既然晉升官等訓練的定位已如前述，本研究認為未來進行課程規劃修訂時，應秉持的第一個原則是減少課程重複性，第二個原則是思考未來陞任薦任官與簡任官所應具備知能需求與相對應的視野，以強化晉升官等訓練的定位及其特性。

第二節 晉升官等訓練之目標

根據《薦任公務人員晉升簡任官等訓練辦法》第4條第3項規定：「本訓練之課程，以增進受訓人員晉升簡任官等所需工作知能為目的。」在保訓會網站則說明了薦升簡訓練的目標為：

培育未來晉升簡任官等及警監官等職務公務人員所需工作知能及儲備高層公務人力之訓練，其目標在於促其瞭解國家重要政策與未來發展願景、增進行政管理之知能、激發潛能，以提昇規劃及管理能力，並促進個人自我發展。

4

又根據《委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法》第4條第3項規定：「本訓練之課程，以增進受訓人員晉升薦任官等所需工作知能為目的。」同樣地，保訓會網站上說明委升薦訓練的目標為：⁵

本項訓練係為培育晉升薦任官等職務公務人員所需工作知能及儲備中層公務人力之訓練，其目標如下：

- 一、瞭解國家重要政策與未來發展趨勢，以培養晉升薦任官等職務人員之宏觀視野。
- 二、學習現代化行政知能，以提昇晉升薦任官等職務人員之工作效能與服務品質。
- 三、充實公務所需相關法規與實務知能，以利業務推展。
- 四、增進自我發展相關理念，以激發其潛能。

綜合兩個訓練辦法所規定的訓練目的來看，主要問題在於兩者均僅提到增進工作知能，但就晉升官等訓練應結合陞遷程序的定位來

⁴ 網址為：

http://www.nacs.gov.tw/02_trainprogram/00_admin_page_ha.asp?ID=JNOQGMFPQQEQQ
(2017/8/15 查閱)。

⁵ 網址為：http://www.nacs.gov.tw/02_trainprogram/00_admin_page.asp?ID=JNNQGNJREPGQQ
(2017/8/15 查閱)。

看，還應配合《公務人員任用法》第 17 條賦予的晉升官等訓練之法律效果，故建議《薦任公務人員晉升簡任官等訓練辦法》第 4 條第 3 項修訂為：「本訓練之課程，以增進受訓人員晉升簡任官等所需工作知能、取得簡任任用資格為目的，並由保訓會另定之。」《委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法》第 4 條第 3 項則修訂為：「本訓練之課程，以增進受訓人員晉升簡任官等所需工作知能、取得薦任任用資格為目的，並由保訓會另定之。」較為妥適。

至於保訓會網站所指出的訓練目標中，薦升簡訓練已提到「儲備高層公務人力」，委升薦訓練也提到「儲備中層公務人力」，反而較能呼應晉升官等訓練的基本定位，因此在後續的課程規劃，更能彰顯晉升官等訓練的特色，並和其他訓練（特別是基礎訓練）做出區隔。

然而，根據訪談結果發現，儘管多數受訪者相當保訓會及文官學院規劃與執行晉升官等訓練的用心，但也有受訪者從總體制度的角度，提出不一樣的觀察：

可能還是要讓用人機關的角色能夠更大一些。假如說這些能力是重要的，不管是要升到高級文官，都是需要具備這些通識能力或行政的能力，希望可以是夠精緻一點。……。但要用這樣的方式的話就必須及早，在公務員早期的階段去做。而不是說對已經做了十幾年的公務員才叫他去補強這個能力。我是覺得陞遷還是回歸到他的工作表現應該就可以了。（G-6-1）

此一看法隱含的意義，在於晉升官等訓練所欲達到的儲備中層與高層公務人力，有其本質上的侷限性。有受訪者建議薦升簡訓練成績優秀者，可納入人才庫（A-5-1），即可有效連結前述陞遷的定位。由於目前保訓會已建置「高階公務人員人才資料庫」，⁶未來藉由晉升官

⁶ 請參閱保訓會網站，網址為：

<http://www.csptc.gov.tw/pages/detail.aspx?Node=1085&Page=10513&Index=-1>（2017/12/4 查閱）

等訓練途徑而取得名單，即可直接匯入該人才庫，並在屬性上與其他高階文官進行區別（例如，職等、專長領域、受訓類別等等）。總之，以此儲備人才的觀點來對照保訓會設定的訓練目標，兩者並未出現衝突，故可做為研究建議之基礎。

第三章 訓練課程之規劃

本章首先討論訓練課程規劃的現況與問題，次就課程內容規劃與配當，提出討論與建議。

第一節 現況與問題

受訪者 J 提出目前課程規劃的一些問題，首先認為人文素養方面的課程可以取消：

人文素養算是早期大概民國 98 年左右，當時那個在核心能力的規劃，有一任 OOOOO 他就提出要有人文素養、法制素養，但是那個老實講跟核心能力在國外政府建立的趨勢不是這樣子的，我自己覺得人文素養可以拉出來，那我自己私下也有去問受訓的學員，例如這一梯講座是上紅樓夢，那學員就不會有興趣，就用那個時間來寫報告，這個是實際的情形，那像廉政倫理，他原本在辦公室也有上所以去那邊也有上，我是覺得去那邊應該受一些更專業的訓練，這樣才能有它的獨立性，至於健康管理我會覺得這個是可以留著，像政策規劃的壓力大，像有些公務人員可能積勞成疾，我覺得這個部分還蠻需要的，……。薦升簡這一塊，因為他是要負責比較多的責任及政策規劃，所以他可能是科長去受訓，他以後要變簡任，所以他科長有點像承上啟下，是處長給他壓力，政策規劃要怎麼弄出來，可是每個同仁的想法及能力不一樣，不能給同仁壓力又不能跟處長說我辦不到，這個職務反而他的情緒管理及壓力調適很重要，這門課程應該要在這裡呈現，至於委升薦這一塊，他反而有職場情緒跟壓力調適，其實薦任的還好，他執行面的比重還是比較

高，薦升簡的這一塊比較重要，萬一上班情緒不好會影響到下屬同仁的情緒，底下同仁會想離職會連動離職率的關聯性，那至於委升薦的這個部分，這區塊的公務員分兩大部分，一個是政策類的，就是政策規劃跟執行，這一塊不管是在哪個部門都必須結合分析、統計素材，要有相關的政策論述，那通常在中央機關這一塊會比較強，地方機關底下就比較弱了，那第二塊其實就是要熟悉行政作用法，這個作用法可能在工務局或城鄉局，他會用不同的專業的法令，所以他那一塊要比他熟，如果遇到一些行政的處理，可能他必須遵從行政程序法，這大概就是他的基本功，如果基本功熟的話很多事情都可以迎刃而解。(J-2-1)

另有受訪者建議將多元價值與自我發展單元改為線上課程，則多出來的 31（薦升簡）或 32（委升薦）小時就可移到其他課程，時間安排上會比較彈性一點（C-2-1）。受訪者 H 則認為國家政策單元有其必要，至於「多元價值與自我發展」單元則容易和公務人力發展學院或機關內部訓練的課程重複，似應考慮是否需要上這麼多（H-2-1）。

整體而言，受訪者指出現行課程結構的問題，主要在於「多元價值與自我發展」的課程無法對受訓者帶來實益。從問卷調查結果也顯示，受訪者認為真正需要的課程中，也幾乎未提到這類課程，顯示在課程比重上，確實有加以調整的必要。

第二節 課程內容規劃

壹、焦點座談結果分析

現行課程配當設計是以核心職能導向為原則，其中薦升簡訓練「核心職能」單元 48 小時，扣除非課程時數後，占三個單元合計時數比例大約 54%。委升薦訓練並非用核心職能的名稱，但從文獻檢討

可知，委升薦訓練課程設計是經由訓練需求分析，產生核心職能及關鍵行為指標後，再轉換為課程單元及科目名稱設計。以「行政知能與實務」單元共計 26 小時來計算，扣除非課程時數後，四個單元合計時數比例大約 30%，相對於薦升簡訓練來說較低許多。但楊戩龍教授認為當我們是以整個政府為單位來看，核心職能就變成通識了，因此贊成區別行政與技術類別之餘，建議不以核心職能為名稱，而改採共通性職能較符合企業界使用該概念的原意。與此相類似的意見，則有黃一峯教授建議以任務導向訓練（task-based training）來取代能力導向訓練：

今天我要看一個簡任官能不能升一個主任、能不能主持好會議，那我們在能力導向的方法裡面是說，我去看你有什麼分析能力、你有什麼協調能力，然後你有什麼決策能力等等行為指標，來判斷你說你是不是是一個好的幹部，但是如果你用 task-based 去看的時候，根本不用管那些能力，我只要看你在主持會議的時候能不能掌握時效、能不能鼓勵發言、能不能達到共識形成決議，最後能夠做成明確決議，這才是屬於主持會議該做的事情，至於這樣的事情需不需要分析能力、協調能力、溝通能力，那個都只是過程，……，我們應該回頭去做 task-based。

此一任務導向的訓練途徑建議，是以更精細化的方式去分析特定職務所需擁有的任務知能，相當程度上類似透過工作分析，得出各種職務所需資格條件、工作項目以及工作職能。如此在課程規劃上，恐需同時兼顧不同職系與官等的訓練需求，以晉升官等訓練不是為了補充工作知能的目的而言，仍以現行以職能為導向的規劃原則較為適當，故本研究認為現行仍無調整需要。

再就「多元價值與自我發展」單元，楊戩龍教授提出較具有代表性的意見為：

一個公務員我們要灌輸什麼樣的價值都在國家的政策裡面了，一個公務員你要他履行國家的政策，那我們的價值就反映在我們的國家政策裡面，那我們還需要去強調什麼多元的價值、什麼自我的發展嗎？不需要的，那並不表示說我們不需要去注重這一塊，所謂多元價值或是自我發展，我的意思是說這個東西不應該在這個課程裡面，應該在其他的比如說在終身學習或其他的課程裡面去探討這一塊。

申言之，楊教授認為國家政策本身已在傳達各項多元價值的理念，而自我發展具有高度個人化的特質，無法採用一體訓練的方式去提升，因此雖然肯定該單元的意義，但建議課程設計不用強調此一單元，並將自我發展移往終身學習的軌道去進行即可。此一觀點獲得與會學者的呼應，黃教授指出：

政策本身就是要在實現某些公共價值，可是我相信原本這個規劃，多元價值和自我發展那一段是屬於...這裡講的多元價值應該是指個人的某些價值觀，或者我們在強調行政中立的專業倫理跟價值，可是用多元價值感覺起來好像是跟社會比較有關的，所以我覺得要嘛就是把多元價值的名字換掉，不然就是把價值這東西放到政策那邊去。

在「自我發展」方面，黃教授指出若干用人機關的主管（特別是高階主管），可能對此單元存有疑慮或誤解，認為就訓練而言太偏向軟性或偏向玩樂，是以如果保留「自我發展」單元，則需要更多更強的論述，來合理解釋該單元的存在理由。由此看來，有關「多元價值

與自我發展」單元，容有進一步討論或修正的空間。其次，依據保訓會最新調查之薦升簡訓練需求，分析所需三大核心職能包括「團隊領導」、「危機處理」及「政策管理」；委升薦訓練需求所需之三大核心職能包括「建立團隊關係」、「提升績效」及「人際覺察」。邱前部長回應指出：

在我認知範圍就是危機管理好像比危機處理的範圍廣，是不是？所以要不要去用危機處理？那政策管理這部分，在課程的時候，我們現在就政策所謂的政策溝通與行銷，因為現在職等裡面實施的，他可能要政策行銷比較難，在法制上的行銷還可以，所以是不是可以改？因為本身行銷就可能有溝通，要不要就列為政策法制與行銷這方面去考量。

楊教授另外提到薦升簡訓練中的「政策管理」、「團隊領導」都對簡任官相當重要，但「危機管理」涉及到累積專業實力之後的實際操作問題，它難以用口頭或課堂討論的方式就達到訓練效果。因此，「危機管理」或「危機處理」此一科目或核心能力之設定，可進一步探求修正或改進之必要。

總之，與會學者對於「多元價值與自我發展」單元的課程調整，具有相當大的共識，對照前一節問題分析的結果，將綜合考量做為課程規劃方向的參考依據。

貳、問卷結果分析

一、「當前國家重要政策」課程單元

（一）受訓學員對「國家安全政策」課程之評價

在受訓學員對「國家安全政策」課程之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

「國家安全政策」有助於提升對國家安全政策的理解與重視？

經調查結果顯示，有 66.7%(383 人)的受訪者表示「同意」，17.9% (103 人) 表示「非常同意」，合計有近 85% (486 人) 的受訓學員表示該課程對提升對國家安全政策的理解與重視有所幫助。表示「不同意」及「非常不同意」的比例分別只有 0.9% (5 人) 與 0.3% (2 人)。另外，亦只有 0.3% (2 人) 的人對此一問題未表達意見。

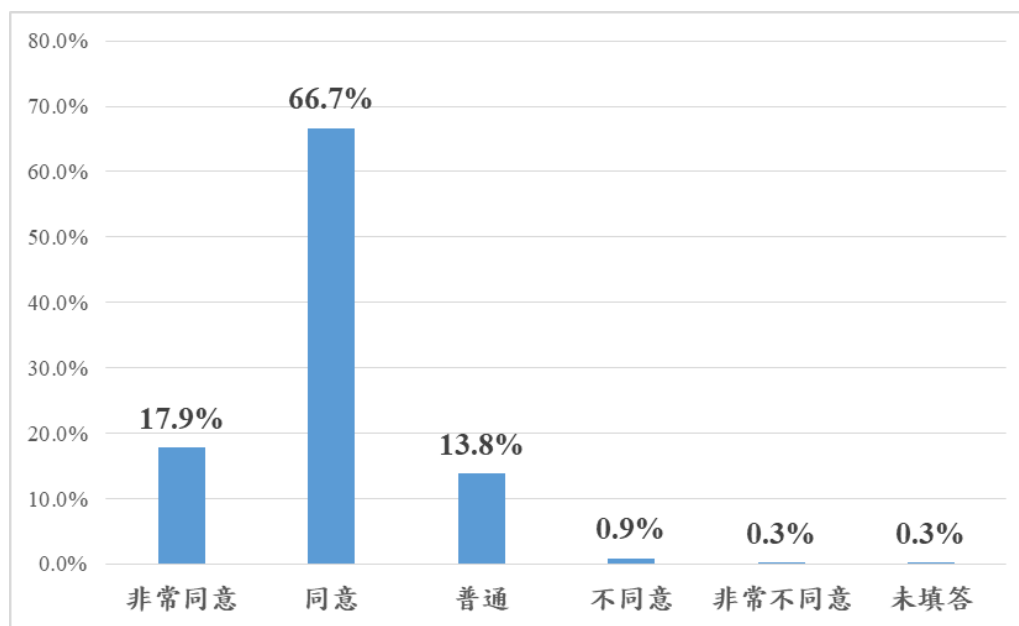


圖 3-1：受訓學員對「國家安全政策」課程之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對「國家安全政策」課程之評價，可以發現⁷：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=4.516；P 值=0.105)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。

⁷ (1)卡方檢定之顯著水準以 P 值 <0.05 檢定之。再者，交叉表中有任何一個格子內的期望個數小於 1，或是期望個數小於 5 的格子數比率超過 20%以上的情形，此時就不適合使用卡方檢定。

(2)交叉分析中各類別比例是否偏高，係該小格之調整後殘差(adjusted residual)是否大於 1.96 為判斷依據。此外，未達顯著水準與樣本個數低於 30 之類別，為避免過度推論，不列入比較。

(3)為降低無效格子數，先將「非常同意」及「同意」合併為「偏向同意」，「非常不同意」及「不同意」合併為「偏向不同意」，據此進行卡方檢定。

(4)以下各題項之交叉分析，皆以上述原則處理之。

著差異。(卡方值=6.260；P 值=0.181)

3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=7.243；P 值=0.124)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=8.909；P 值=0.179)
5. 職系⁸：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.570；P 值=0.752)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.126；P 值=0.939)

(二) 受訓學員對「國際關係與發展」課程之評價

在受訓學員對「國際關係與發展」課程之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

「國際關係與發展」有助於提升對當前國際關係的理解與重視？

經調查結果顯示，有 67.4%(387 人)的受訪者表示「同意」，19.3%(111 人)表示「非常同意」，合計有近 87%(498 人)的受訓學員表示該課程對提升對當前國際關係的理解與重視有所幫助。表示「不同意」的比例只有 0.9%(5 人)。另外，亦只有 0.5%(3 人)的人對此一問題未表達意見。

⁸為降低無效格子數，先將受訓人員職系合併為「行政」及「技術」兩大類，據此進行卡方檢定。

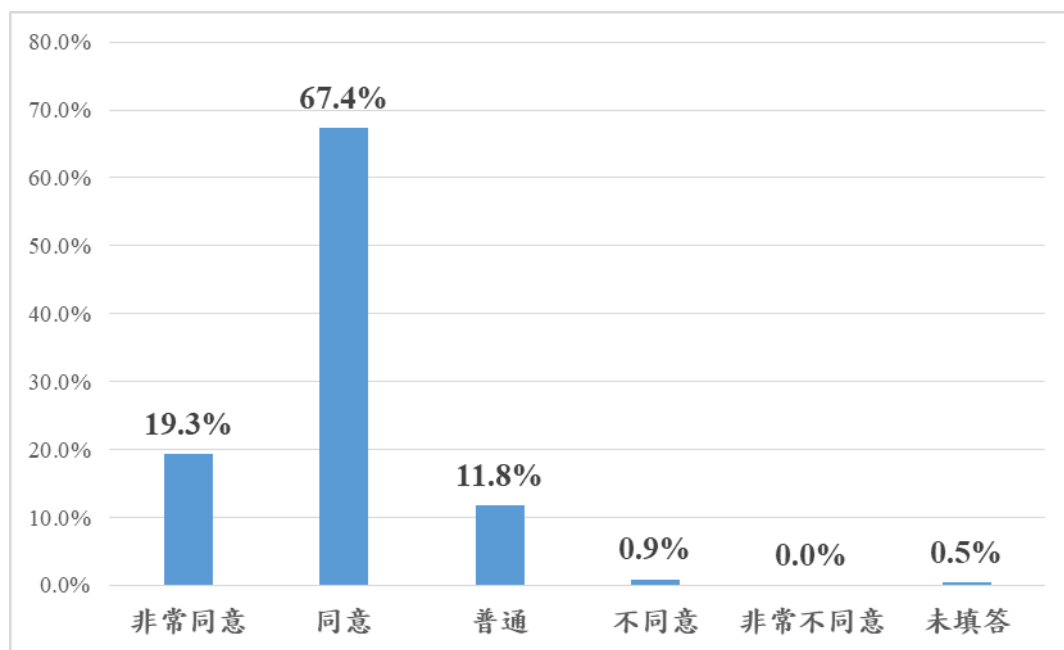


圖 3-2：受訓學員對「國際關係與發展」課程之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對「國際關係與發展」課程之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=3.340；P 值=0.188)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=4.629；P 值=0.328)
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=5.570；P 值=0.234)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=9.824；P 值=0.132)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=4.857；P 值=0.088)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.643；P 值=0.440)

(三) 受訓學員對「國家財經政策與發展」課程之評價

在受訓學員對「國家財經政策與發展」課程之評價方面，本研

究問卷詢問受訓者：

「國家財經政策與發展」有助於提升個人對國家財經政策的理解與重視？

經調查結果顯示，有 65.0%(373 人)的受訪者表示「同意」，19.7% (113 人) 表示「非常同意」，合計有近 85% (486 人) 的受訓學員表示該課程對提升對國家財經政策的理解與重視有所幫助。表示「不同意」的比例只有 0.7% (4 人)。另外，亦只有 1.4% (8 人) 的人對此一問題未表達意見。

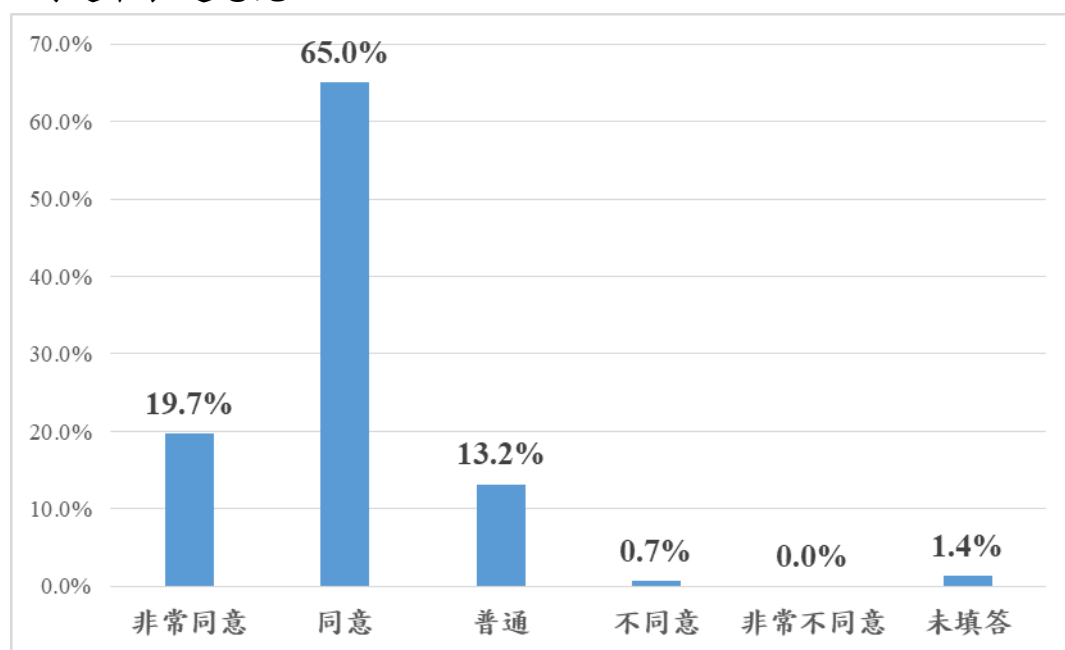


圖 3-3：受訓學員對「國家財經政策與發展」課程之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對「國家財經政策與發展」課程之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=2.595；P 值=0.273)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=3.146；P 值=0.534)
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計

上出現顯著差異。(卡方值=11.358；P 值=0.023⁹)

4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=4.694；P 值=0.584)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=4.797；P 值=0.091)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.601；P 值=0.740)

(四) 受訓學員對「國家人權議題與發展」課程之評價

在受訓學員對「國家人權議題與發展」課程之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

「國家人權議題與發展」有助於提升個人對人權議題的理解與重視？

經調查結果顯示，有 64.8%(372 人)的受訪者表示「同意」，17.2%(99 人)表示「非常同意」，合計有 82%(471 人)的受訓學員表示該課程對提升個人對人權議題的理解與重視有所幫助。表示「不同意」的比例只有 1.6%(9 人)。另外，亦只有 1.0%(6 人)的人對此一問題未表達意見。

⁹ 交叉表中有任何一個格子內的期望個數小於 1，或是期望個數小於 5 的格子數比率超過 20%以上的情形，此時不適合使用卡方檢定。

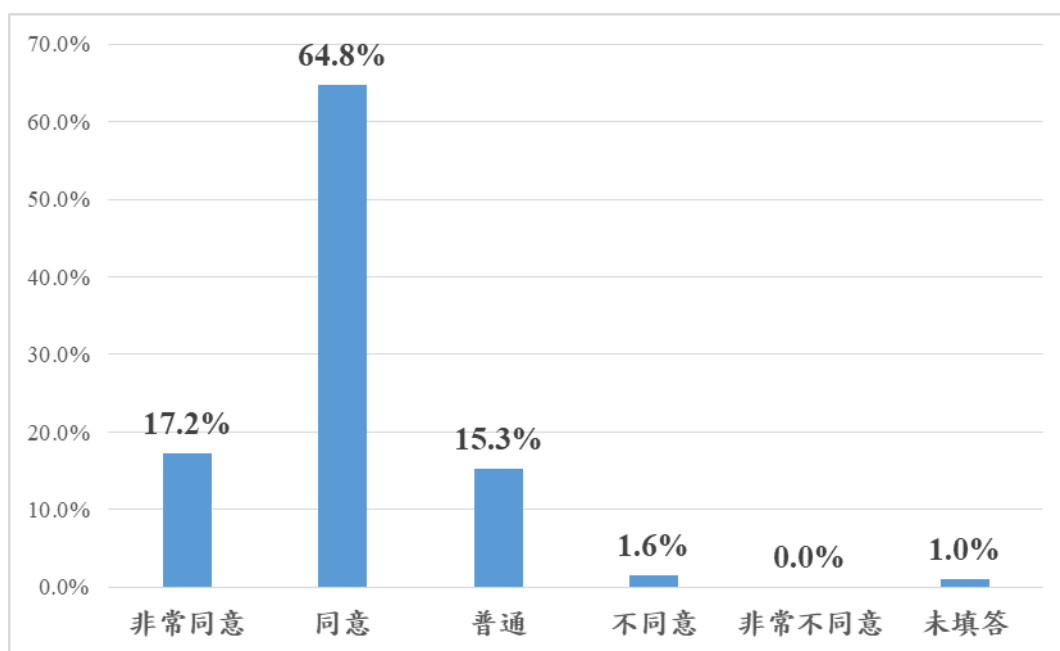


圖 3-4：受訓學員對「國家人權議題與發展」課程之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對「國家人權議題與發展」課程之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=2.133；P 值=0.344)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=9.149；P 值=0.057)
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=6.865；P 值=0.143)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=21.180；P 值=0.002¹⁰)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.891；P 值=0.389)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.041；P 值=0.979)

¹⁰交叉表中有任何一個格子內的期望個數小於 1，或是期望個數小於 5 的格子數比率超過 20%以上的情形，此時不適合使用卡方檢定。

（五）受訓學員對「國家文官政策與發展」課程之評價

在受訓學員對「國家文官政策與發展」課程之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

「國家文官政策與發展」有助於提升個人對國家文官政策的理解與重視？

經調查結果顯示，有 61.3%(352 人)的受訪者表示「同意」，19.9%（114 人）表示「非常同意」，合計有近 81%（466 人）的受訓學員表示該課程對提升個人對國家文官政策的理解與重視有所幫助。表示「不同意」的比例只有 1.2%（7 人）；另外，亦只有 1.0%（6 人）的人對此一問題未表達意見。

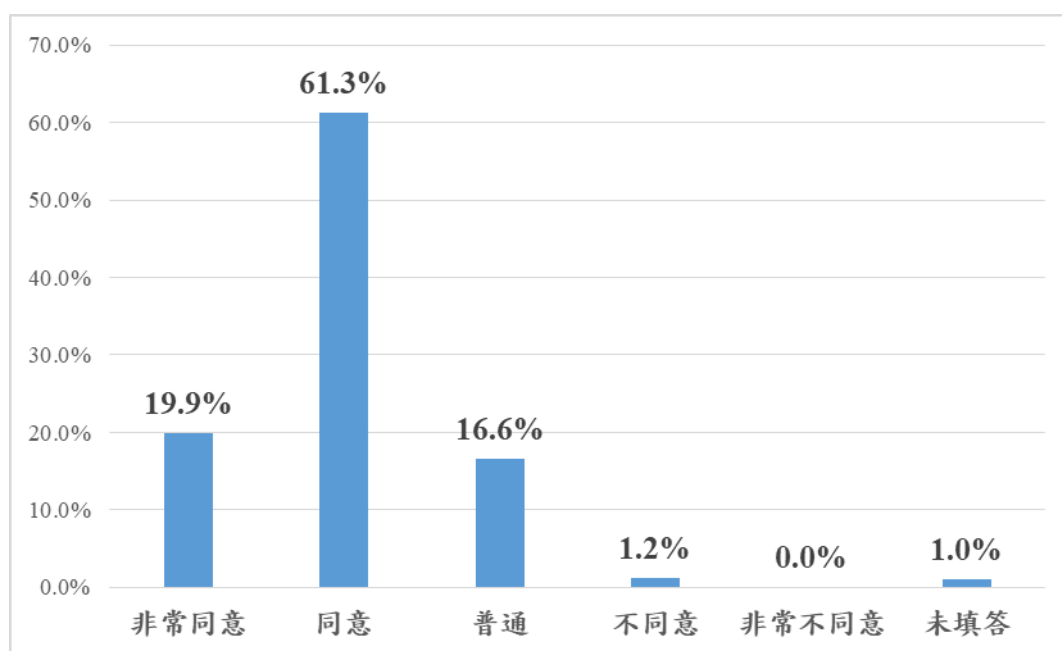


圖 3-5：受訓學員對「國家文官政策與發展」課程之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對「國家文官政策與發展」課程之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。（卡方值=6.676；P 值=0.036¹¹）
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。

¹¹交叉表中有任何一個格子內的期望個數小於 1，或是期望個數小於 5 的格子數比率超過 20%以上的情形，此時不適合使用卡方檢定。

著差異。(卡方值=3.793；P 值=0.435)

3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.229；P 值=0.873)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=26.050；P 值=0.000¹²)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=3.013；P 值=0.222)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.158；P 值=0.561)

二、「核心職能」課程單元

(一) 受訓學員對「團隊建立」課程之評價

在受訓學員對「團隊建立」課程之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

「團隊建立」有助於個人提升有關團隊建立的技能？

經調查結果顯示，有 55.2%(317 人)的受訪者表示「同意」，36.4%(209 人)表示「非常同意」，合計有近 92%(526 人)的受訓學員表示該課程對提升有關團隊建立的技能有所幫助，顯示絕大多數學員對本課程的評價相當高。受訪者表示「不同意」及「非常不同意」的比例分別只有 0.7%(4 人)與 0.2%(1 人)。另外，亦只有 0.2%(1 人)的人對此一問題未表達意見。

¹²交叉表中有任何一個格子內的期望個數小於 1，或是期望個數小於 5 的格子數比率超過 20%以上的情形，此時不適合使用卡方檢定。

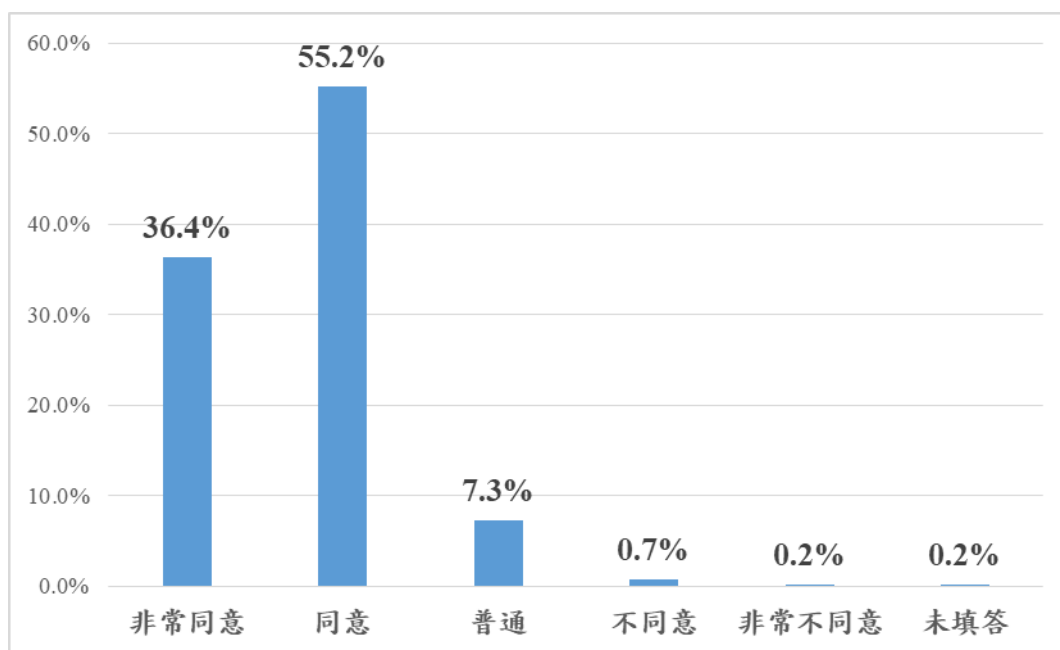


圖 3-6：受訓學員對「團隊建立」課程之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對「團隊建立」課程之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=2.397；P 值=0.302)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=5.235；P 值=0.264)
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=3.860；P 值=0.425)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=5.551；P 值=0.475)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.340；P 值=0.512)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.940；P 值=0.379)

(二) 受訓學員對「公務領導與部屬培力」課程之評價

在受訓學員對「公務領導與部屬培力」課程之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

「公務領導與部屬培力」有助於個人提升領導、授權與培養部屬能力之技能？

經調查結果顯示，有 56.8%(324 人)的受訪者表示「同意」，34.0% (195 人) 表示「非常同意」，合計有 90% (519 人) 的受訓學員表示該課程對提升領導、授權與培養部屬能力之技能有所幫助，顯示絕大多數學員對本課程的評價相當高。受訪者表示「不同意」及「非常不同意」的比例分別只有 0.7% (4 人) 與 0.2% (1 人)。另外，亦只有 0.3% (2 人) 的人對此一問題未表達意見。

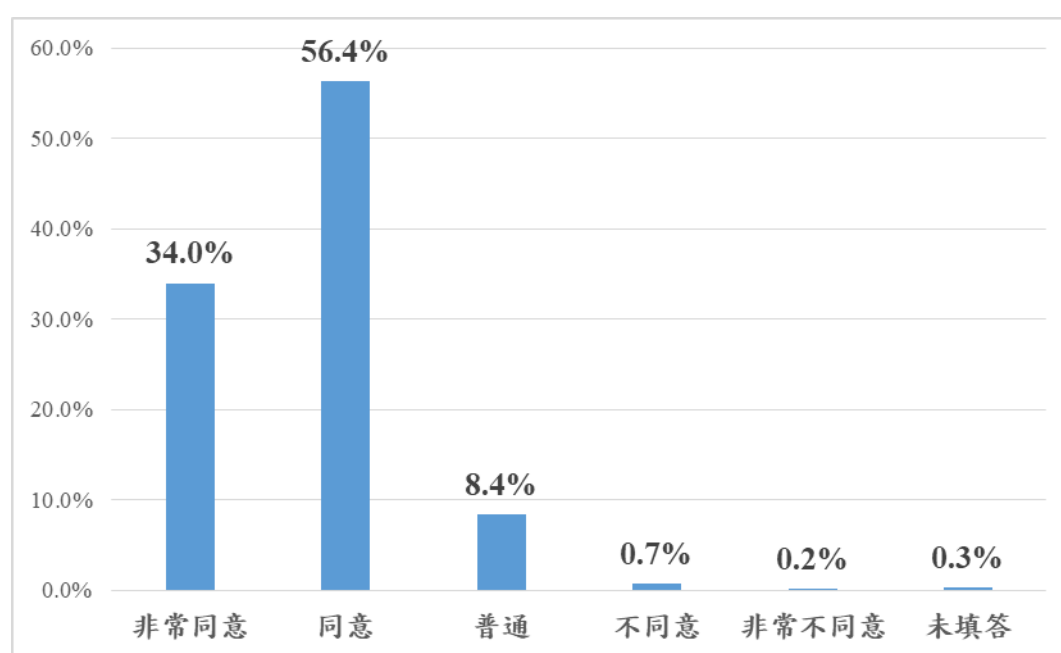


圖 3-7：受訓學員對「公務領導與部屬培力」課程之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對「公務領導與部屬培力」課程之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=3.707；P 值=0.157)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。

著差異。(卡方值=5.369；P 值=0.252)

3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.447；P 值=0.978)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=10.480；P 值=0.106)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.724；P 值=0.422)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.547；P 值=0.761)

(三) 受訓學員對「危機管理(含風險管理)」課程之評價

在受訓學員對「危機管理(含風險管理)」課程之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

「危機管理(含風險管理)」有助於提升個人危機與風險管理的能力？

經調查結果顯示，有 54.0%(310 人)的受訪者表示「同意」，38.3%(220 人)表示「非常同意」，合計有近 92%(530 人)的受訓學員表示該課程對提升個人危機與風險管理的能力有所幫助，顯示絕大多數學員對本課程的評價相當高。受訪者表示「不同意」及「非常不同意」的比例分別只有 0.5%(3 人)與 0.2%(1 人)。另外，亦只有 0.2%(1 人)的人對此一問題未表達意見。

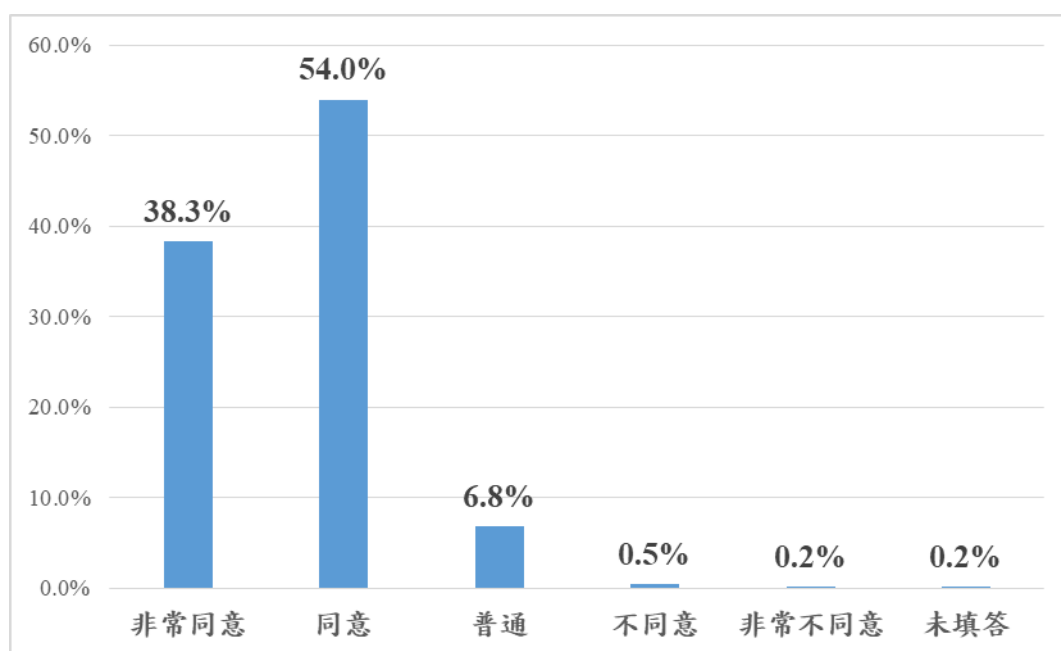


圖 3-8：受訓學員對「危機管理（含風險管理）」課程之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對「危機管理（含風險管理）」課程之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。（卡方值=2.486；P 值=0.289）
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。（卡方值=2.857；P 值=0.582）
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。（卡方值=9.254；P 值=0.055）
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。（卡方值=4.787；P 值=0.571）
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。（卡方值=1.511；P 值=0.470）
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。（卡方值=1.153；P 值=0.562）

（四）受訓學員對「政策規劃、執行與評估」課程之評價

在受訓學員對「政策規劃、執行與評估」課程之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

「政策規劃、執行與評估」有助於提升個人的政策能力？

經調查結果顯示，有 54.5%(313 人)的受訪者表示「同意」，39.0% (224 人) 表示「非常同意」，合計有 93% (537 人) 的受訓學員表示該課程對提升個人的政策能力有所幫助，顯示絕大多數學員對本課程的評價相當高。受訪者表示「不同意」及「非常不同意」的比例分別只有 0.2% (1 人) 與 0.3% (2 人)。另外，亦只有 0.3% (2 人) 的人對此一問題未表達意見。

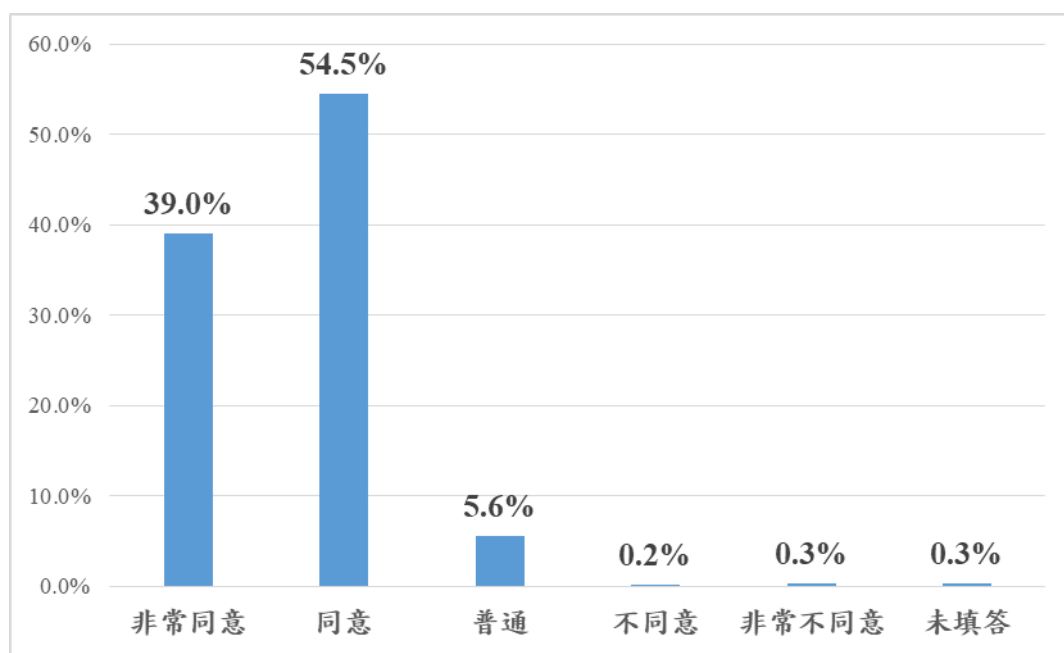


圖 3-9：受訓學員對「政策規劃、執行與評估」課程之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對「政策規劃、執行與評估」課程之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=4.109；P 值=0.128)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=4.252；P 值=0.373)

3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.338；P 值=0.987)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=3.251；P 值=0.777)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.582；P 值=0.747)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.031；P 值=0.597)

(五) 受訓學員對「跨域協調與管理」課程之評價

在受訓學員對「跨域協調與管理」課程之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

「跨域協調與管理」有助於提升？

經調查結果顯示，有 55.2%(317 人)的受訪者表示「同意」，38.5%(221 人)表示「非常同意」，合計有近 93%(538 人)的受訓學員表示該課程對提升個人進行跨域協調與管理的能力有所幫助，顯示絕大多數學員對本課程的評價相當高。受訪者表示「不同意」及「非常不同意」的比例分別只有 0.3%(2 人)與 0.2%(1 人)。另外，亦只有 0.3%(2 人)的人對此一問題未表達意見。

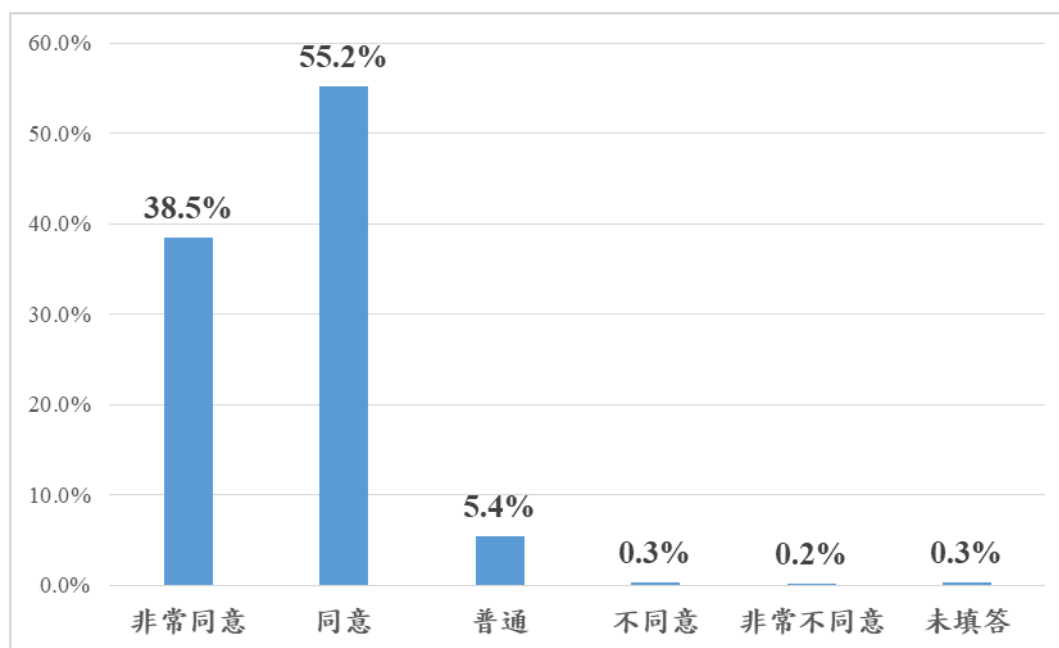


圖 3-10：受訓學員對「跨域協調與管理」課程之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對「跨域協調與管理」課程之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.056；P 值=0.590)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=6.785；P 值=0.148)
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=8.202；P 值=0.084)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=6.364；P 值=0.384)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=2.326；P 值=0.313)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.003；P 值=0.998)

(六) 受訓學員對「政策溝通與行銷」課程之評價

在受訓學員對「政策溝通與行銷」課程之評價方面，本研究問卷

詢問受訓者：

「政策溝通與行銷」有助於提升個人進行政策溝通與行銷的能力？

經調查結果顯示，有 55.2%(317 人)的受訪者表示「同意」，37.6% (216 人) 表示「非常同意」，合計有近 93% (533 人) 的受訓學員表示該課程對提升個人進行政策溝通與行銷的能力有所幫助，顯示絕大多數學員對本課程的評價相當高。受訪者表示「不同意」及「非常不同意」的比例分別只有 0.7% (4 人) 與 0.3% (2 人)。另外，亦只有 0.2% (1 人) 對此一問題未表達意見。

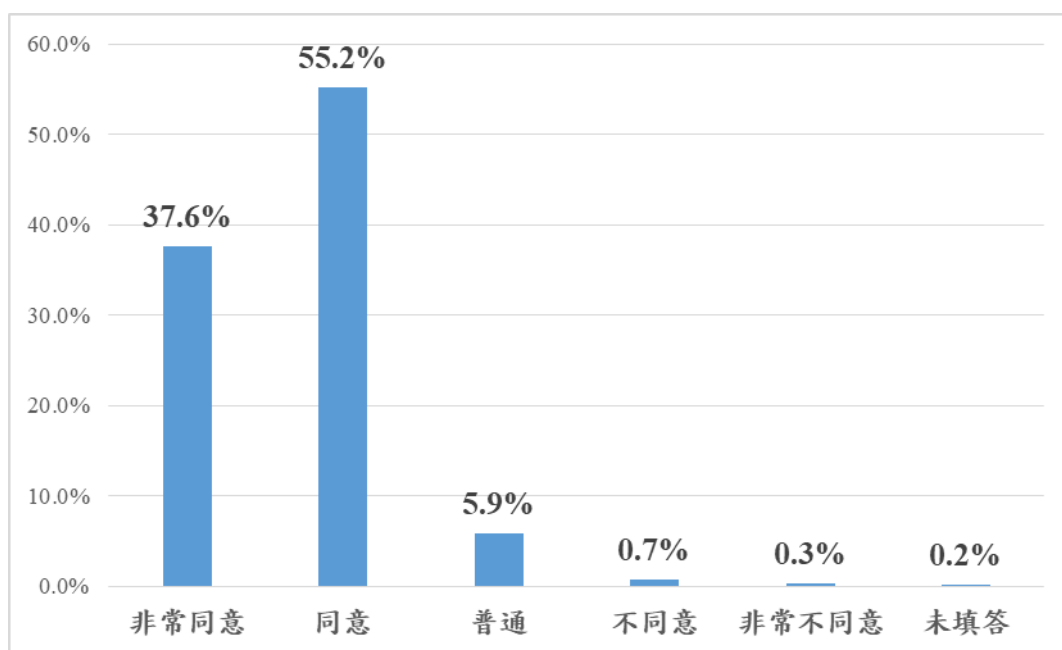


圖 3-11：受訓學員對「政策溝通與行銷」課程之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對「政策溝通與行銷」課程之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.433；P 值=0.805)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=8.536；P 值=0.074)
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計

上出現顯著差異。(卡方值=8.076；P 值=0.089)

4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=7.673；P 值=0.263)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=3.482；P 值=0.175)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.334；P 值=0.846)

(七) 受訓學員對「績效管理」課程之評價

在受訓學員對「績效管理」課程之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

「績效管理」有助於個人建立組織內的績效文化與管理能力？

經調查結果顯示，有 57.0%(327 人)的受訪者表示「同意」，34.0%(195 人)表示「非常同意」，合計有近 91%(522 人)的受訓學員表示該課程對個人建立組織內的績效文化與管理能力有所幫助，顯示絕大多數學員對本課程的評價相當高。受訪者表示「不同意」及「非常不同意」的比例分別只有 1.2%(7 人)與 0.5%(3 人)。另外，亦只有 0.3%(2 人)的人對此一問題未表達意見。

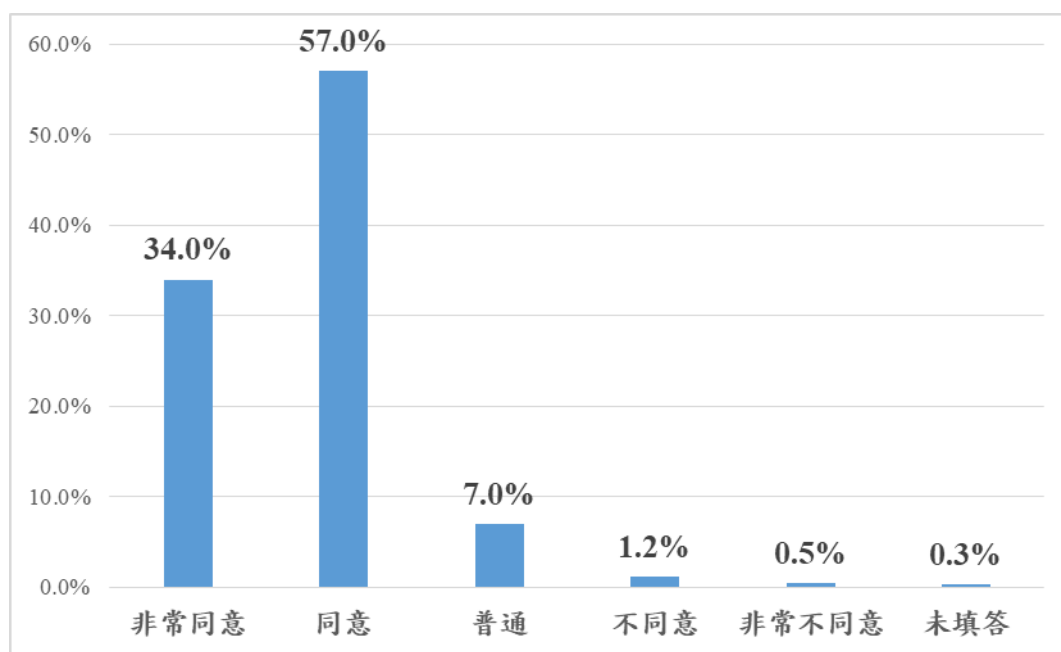


圖 3-12：受訓學員對「績效管理」課程之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對「績效管理」課程之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.430；P 值=0.489)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=4.229；P 值=0.376)
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=4.119；P 值=0.390)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=5.160；P 值=0.523)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.234；P 值=0.889)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=2.722；P 值=0.256)

三、「多元價值與自我發展」課程單元

(一) 受訓學員對「公務人員核心價值」課程之評價

在受訓學員對「公務人員核心價值」課程之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

「公務人員核心價值」有助於個人認識身為公務人員的真正價值？

經調查結果顯示，有 64.5%(370 人)的受訪者表示「同意」，19.3% (111 人) 表示「非常同意」，合計有近 84% (481 人) 的受訓學員表示該課程對提升個人認識身為公務人員的真正價值有所幫助。受訪者表示「不同意」及「非常不同意」的比例分別只有 1.0% (6 人) 與 0.2% (1 人)。另外，亦只有 0.2% (1 人) 的人對此一問題未表達意見。顯示本期大多數學員對本課程有不錯的評價。

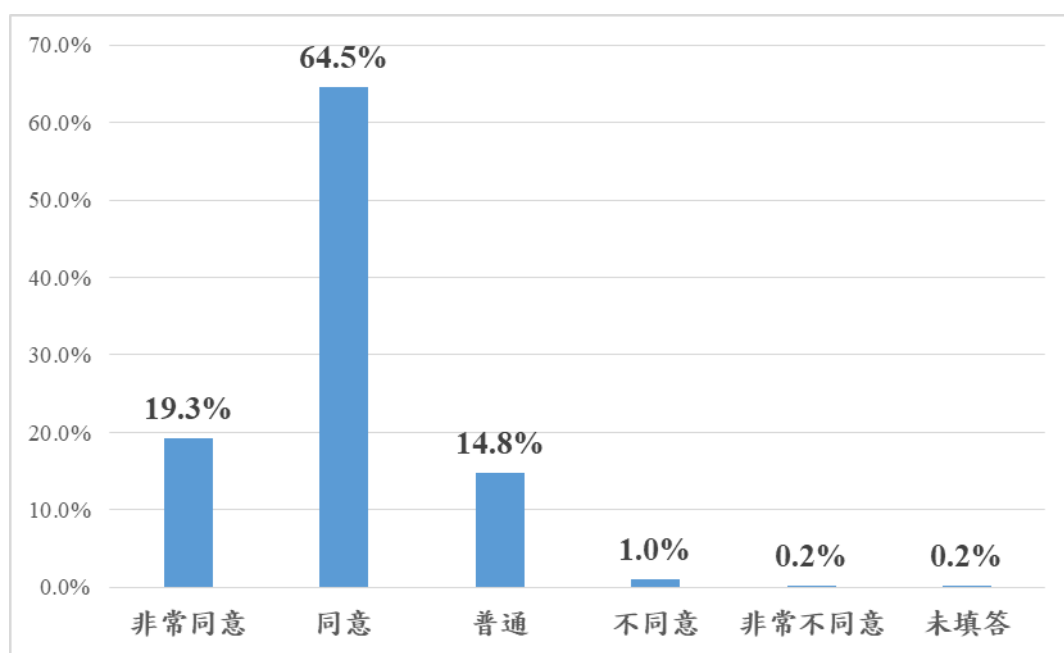


圖 3-13：受訓學員對「公務人員核心價值」課程之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對「公務人員核心價值」課程之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=3.474；P 值=0.176)

2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=3.937；P 值=0.415)
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=4.153；P 值=0.386)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=14.297；P 值=0.026¹³)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=2.161；P 值=0.339)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.132；P 值=0.936)

(二) 受訓學員對「經典研析與文官素養」課程之評價

在受訓學員對「經典研析與文官素養」課程之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

「經典研析與文官素養」有助於個人透過經典的涵養，培養身為文官的素質與氣度？

經調查結果顯示，有 61.0%(350 人)的受訪者表示「同意」，23.0%(132 人)表示「非常同意」，合計有近 84%(482 人)的受訓學員表示該課程對個人透過經典的涵養，培養身為文官的素質與氣度有所幫助。受訪者表示「不同意」及「非常不同意」的比例分別只有 0.9%(5 人)與 0.2%(1 人)。另外，亦只有 0.3%(2 人)的人對此一問題未表達意見。顯示本期大多數學員對本課程有不錯的評價。

¹³交叉表中有任何一個格子內的期望個數小於 1，或是期望個數小於 5 的格子數比率超過 20%以上的情形，不適合使用卡方檢定。

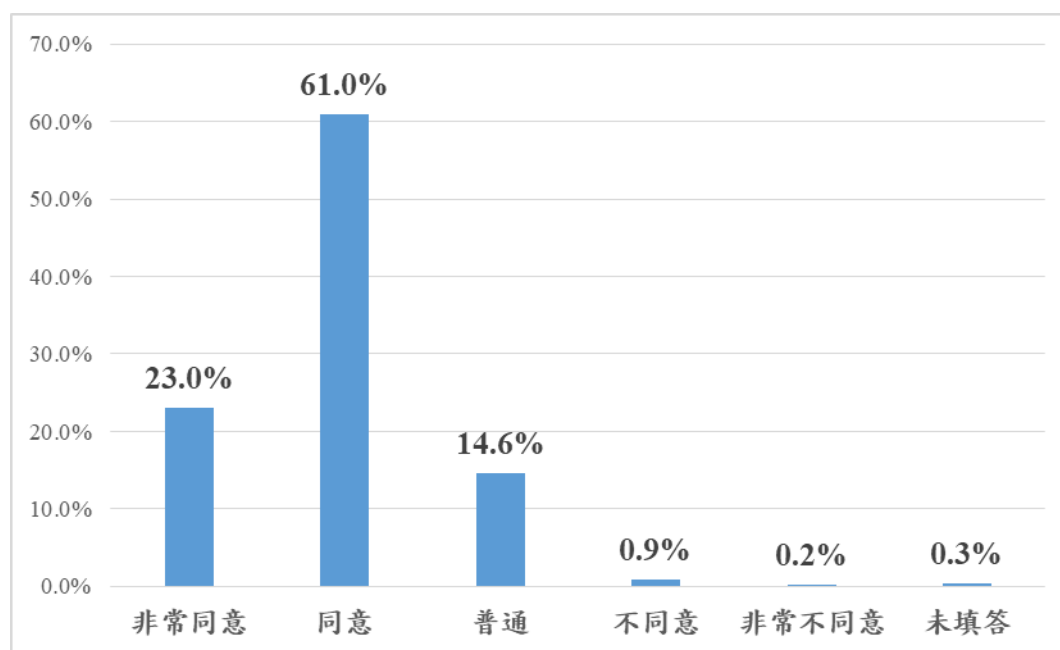


圖 3-14：受訓學員對「經典研析與文官素養」課程之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對「經典研析與文官素養」課程之評價，可以發現：

1. 性別：女性受訓學員表示「普通」(20.1%)的比例明顯高於男性受訓學員；男性受訓學員表示「偏向同意」(87.1%)的比例明顯高於女性受訓學員。(卡方值=9.089；P 值=0.011)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=8.784；P 值=0.067)
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=2.993；P 值=0.559)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=17.181；P 值=0.009¹⁴)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.597；P 值=0.450)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.546；P 值=0.462)

¹⁴交叉表中有任何一個格子內的期望個數小於 1，或是期望個數小於 5 的格子數比率超過 20%以上的情形，此時不適合使用卡方檢定。

(三) 受訓學員對「健康管理」課程之評價

在受訓學員對「健康管理」課程之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

「健康管理」有助於個人提升健康管理能力並養成運動習慣？

經調查結果顯示，有 60.8%(349 人)的受訪者表示「同意」，24.6%(141 人)表示「非常同意」，合計有 85%(490 人)的受訓學員表示該課程對個人提升健康管理能力並養成運動習慣有所幫助。受訪者表示「不同意」及「非常不同意」的比例分別只有 0.2%(1 人)與 0.5%(3 人)。另外，亦只有 0.5%(3 人)的人對此一問題未表達意見。顯示本期大多數學員對本課程有不錯的評價。

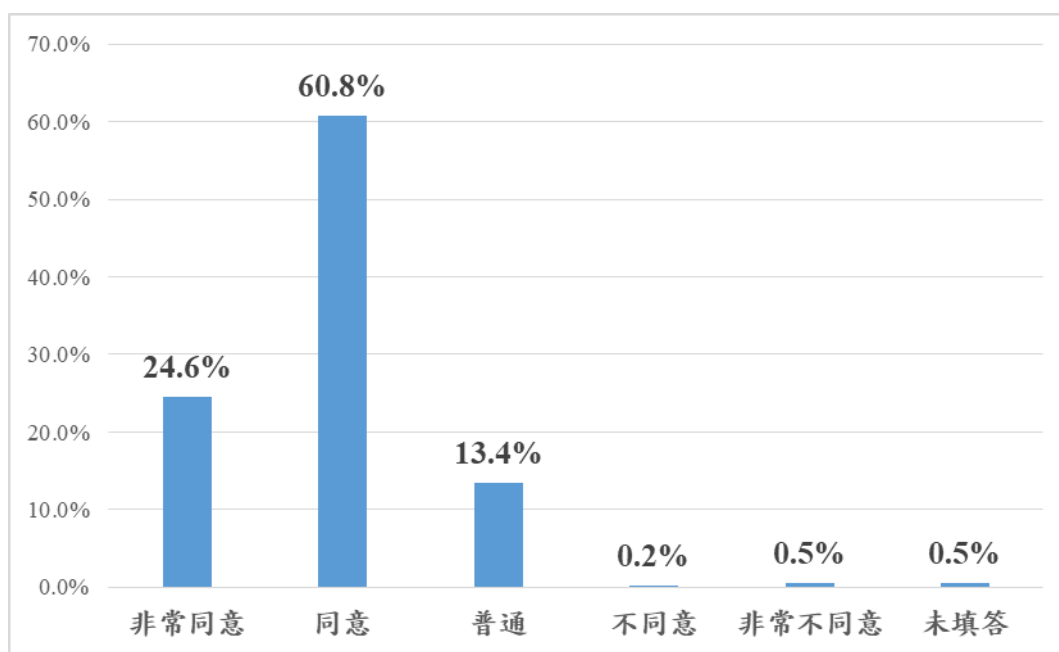


圖 3-15：受訓學員對「健康管理」課程之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對「健康管理」課程之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=7.151；P 值=0.028¹⁵)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。

¹⁵交叉表中有任何一個格子內的期望個數小於 1，或是期望個數小於 5 的格子數比率超過 20%以上的情形，此時不適合使用卡方檢定。

著差異。(卡方值=7.781；P 值=0.100)

3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=3.137；P 值=0.535)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=11.668；P 值=0.070)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.327；P 值=0.849)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.206；P 值=0.902)

(四) 受訓學員對「人文素養與社會關懷系列」課程之評價

在受訓學員對「人文素養與社會關懷系列」課程之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

「人文素養與社會關懷系列」有助於個人提升人文素養，增加對社會之關懷？

經調查結果顯示，有 60.5%(347 人)的受訪者表示「同意」，25.1%(144 人)表示「非常同意」，合計有近 83%(491 人)的受訓學員表示該課程對個人提升人文素養，增加對社會之關懷有所幫助。受訪者表示「不同意」及「非常不同意」的比例分別只有 0.5%(3 人)與 0.2%(1 人)。另外，亦只有 0.3%(2 人)的人對此一問題未表達意見。顯示本期大多數學員對本課程有不錯的評價。

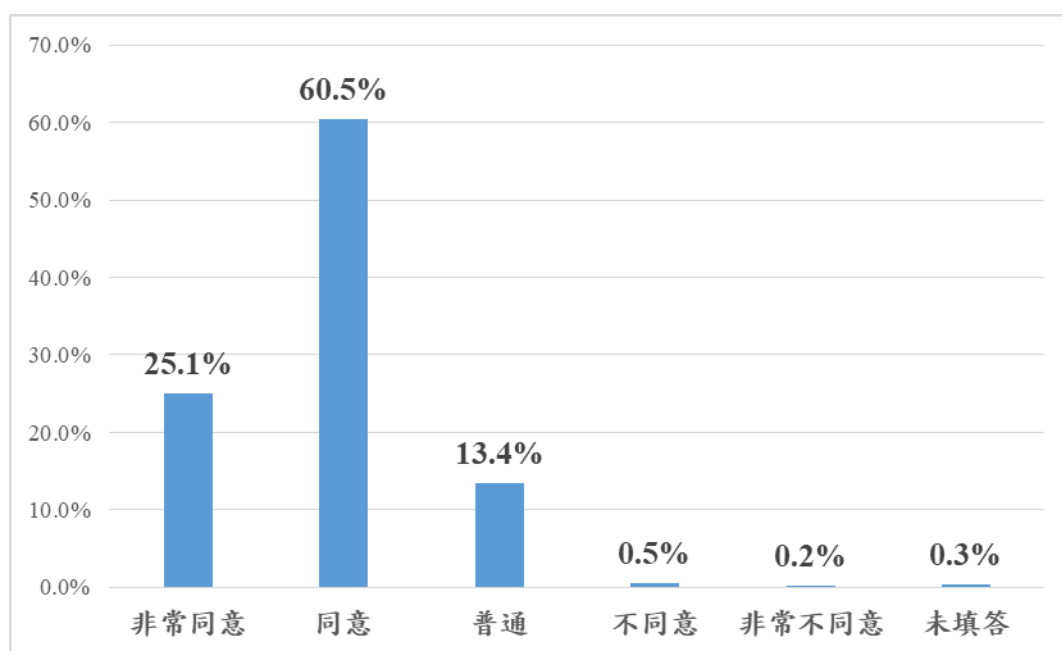


圖 3-16：受訓學員對「人文素養與社會關懷系列」課程之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對「人文素養與社會關懷系列」課程之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=2.711；P 值=0.258)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=5.215；P 值=0.266)
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=3.777；P 值=0.437)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=6.039；P 值=0.419)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.043；P 值=0.593)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.134；P 值=0.567)

（五）受訓學員對「廉能政府與廉政倫理規範」課程之評價

在受訓學員對「廉能政府與廉政倫理規範」課程之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

「廉能政府與廉政倫理規範」有助於個人提升對廉能政策的理解與重視？

經調查結果顯示，有 60.3%(346 人)的受訪者表示「同意」，20.9%（120 人）表示「非常同意」，合計有近 81%（466 人）的受訓學員表示該課程對個人提升對廉能政策的理解與重視有所幫助。受訪者表示「不同意」及「非常不同意」的比例分別只有 0.5%（3 人）與 0.2%（1 人）。另外，亦只有 0.2%（1 人）的人對此一問題未表達意見。顯示本期大多數學員對本課程有不錯的評價。

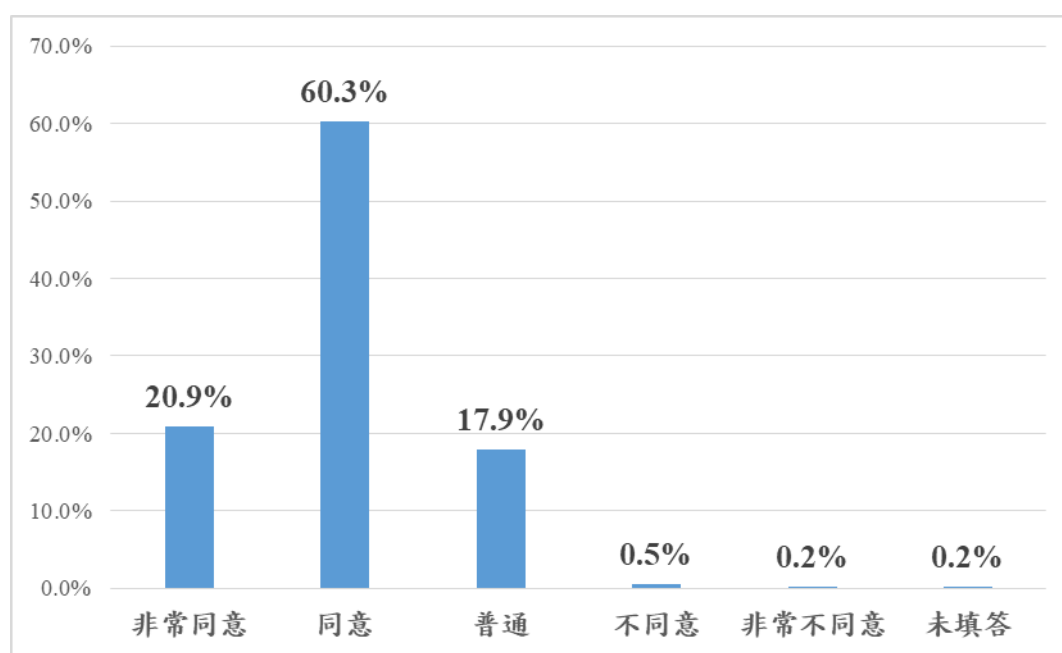


圖 3-17：受訓學員對「廉能政府與廉政倫理規範」課程之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對「廉能政府與廉政倫理規範」課程之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。（卡方值=2.427；P 值=0.297）
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。

著差異。(卡方值=3.596；P 值=0.463)

3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=9.502；P 值=0.050)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=5.348；P 值=0.500)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.550；P 值=0.461)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.150；P 值=0.928)

(六) 受訓學員對「行政中立規範與實踐」課程之評價

在受訓學員對「行政中立規範與實踐」課程之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

「行政中立規範與實踐」有助於個人提升對行政中立政策的理解與重視？

經調查結果顯示，有 63.2%(363 人)的受訪者表示「同意」，19.3%(111 人)表示「非常同意」，合計有近 83%(474 人)的受訓學員表示該課程對個人提升對行政中立政策的理解與重視有所幫助。受訪者表示「不同意」及「非常不同意」的比例分別只有 0.7%(4 人)與 0.2%(1 人)。另外，亦只有 0.3%(2 人)的人對此一問題未表達意見。顯示本期大多數學員對本課程有不錯的評價。

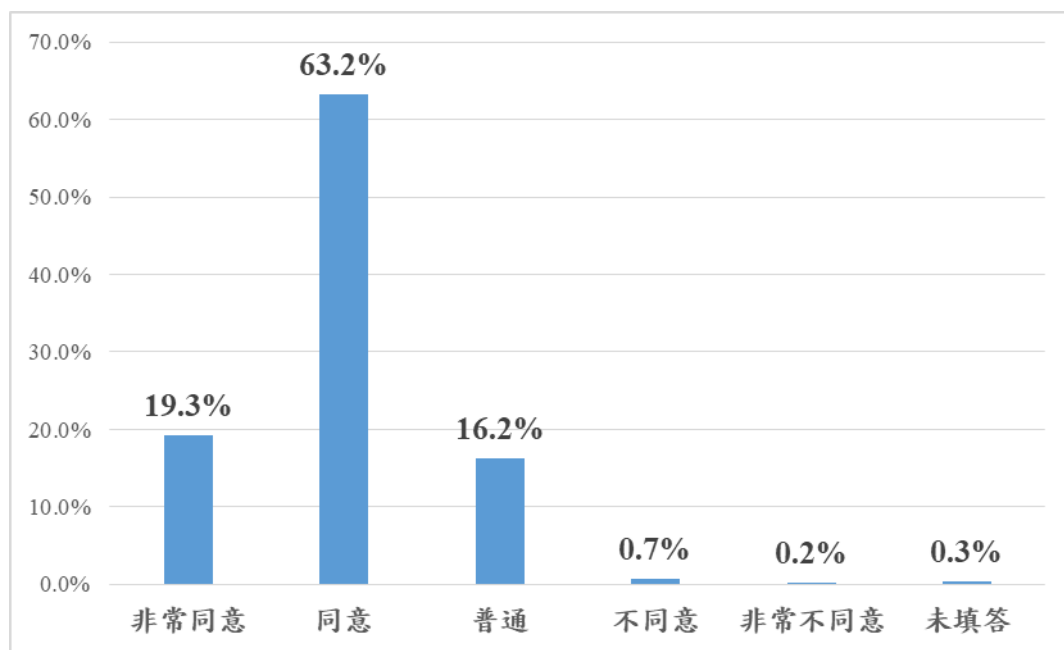


圖 3-18：受訓學員對「行政中立規範與實踐」課程之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對「行政中立規範與實踐」課程之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=5.817；P 值=0.055)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=7.942；P 值=0.094)
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=2.045；P 值=0.727)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=15.549；P 值=0.016¹⁶)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.525；P 值=0.466)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.690；P 值=0.708)

¹⁶交叉表中有任何一個格子內的期望個數小於 1，或是期望個數小於 5 的格子數比率超過 20%以上的情形，此時不適合使用卡方檢定。

（七）受訓學員對「族群融合與多元文化發展」課程之評價

在受訓學員對「族群融合與多元文化發展」課程之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

「族群融合與多元文化發展」有助於個人提升對族群融合與多元文化的理解與重視？

經調查結果顯示，有 64.8%(372 人)的受訪者表示「同意」，18.5% (106 人) 表示「非常同意」，合計有近 83% (478 人) 的受訓學員表示該課程對個人提升對族群融合與多元文化的理解與重視有所幫助。受訪者表示「不同意」及「非常不同意」的比例分別只有 0.9% (5 人) 與 0.2% (1 人)。另外，亦只有 1.0% (6 人) 的人對此一問題未表達意見。顯示本期大多數學員對本課程有不錯的評價。

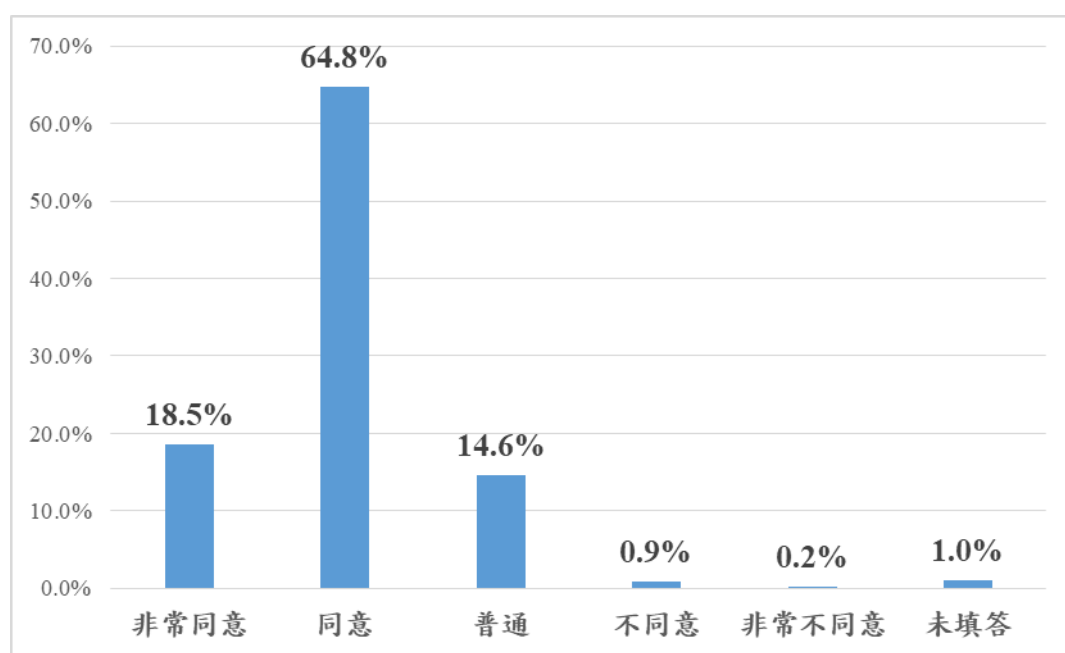


圖 3-19：受訓學員對「族群融合與多元文化發展」課程之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對「族群融合與多元文化發展」課程之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=8.348；P 值=0.015¹⁷)

¹⁷交叉表中有任何一個格子內的期望個數小於 1，或是期望個數小於 5 的格子數比率超過 20%以

2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=3.525；P 值=0.474)
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=2.782；P 值=0.595)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=6.186；P 值=0.403)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.778；P 值=0.678)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.013；P 值=0.993)

(八) 受訓學員對「性別主流化」課程之評價

在受訓學員對「性別主流化」課程之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

「性別主流化」有助於個人提升對性別議題的理解與重視？

經調查結果顯示，有 61.5%(353 人)的受訪者表示「同意」，16.2%(93 人)表示「非常同意」，合計有近 78%(446 人)的受訓學員表示該課程對個人提升對性別議題的理解與重視有所幫助。受訪者表示「不同意」及「非常不同意」的比例分別只有 2.8%(16 人)與 0.2%(1 人)。另外，亦只有 0.3%(2 人)的人對此一問題未表達意見。顯示本期大多數學員對本課程有不錯的評價。

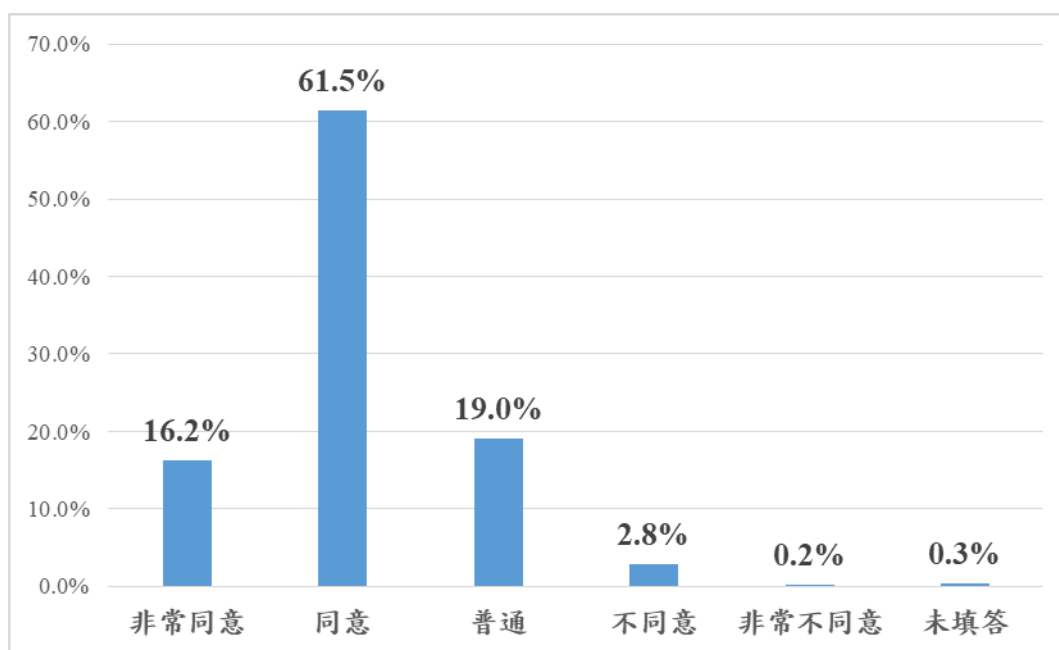


圖 3-20：受訓學員對「性別主流化」課程之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對「性別主流化」課程之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.262；P 值=0.532)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.447；P 值=0.836)
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=2.184；P 值=0.702)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=9.550；P 值=0.145)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=3.080；P 值=0.214)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.516；P 值=0.773)

（九）受訓學員對「資訊科技發展」課程之評價

在受訓學員對「資訊科技發展」課程之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

「資訊科技發展」有助於個人提升對資訊科技的理解與重視？

經調查結果顯示，有 64.3%(369 人)的受訪者表示「同意」，21.4% (123 人) 表示「非常同意」，合計有近 86% (492 人) 的受訓學員表示該課程對個人提升對資訊科技的理解與重視有所幫助。受訪者表示「不同意」及「非常不同意」的比例分別只有 0.3% (2 人) 與 0.2% (1 人)。另外，沒有人對此一問題未表達意見。顯示本期大多數學員對本課程有不錯的評價。

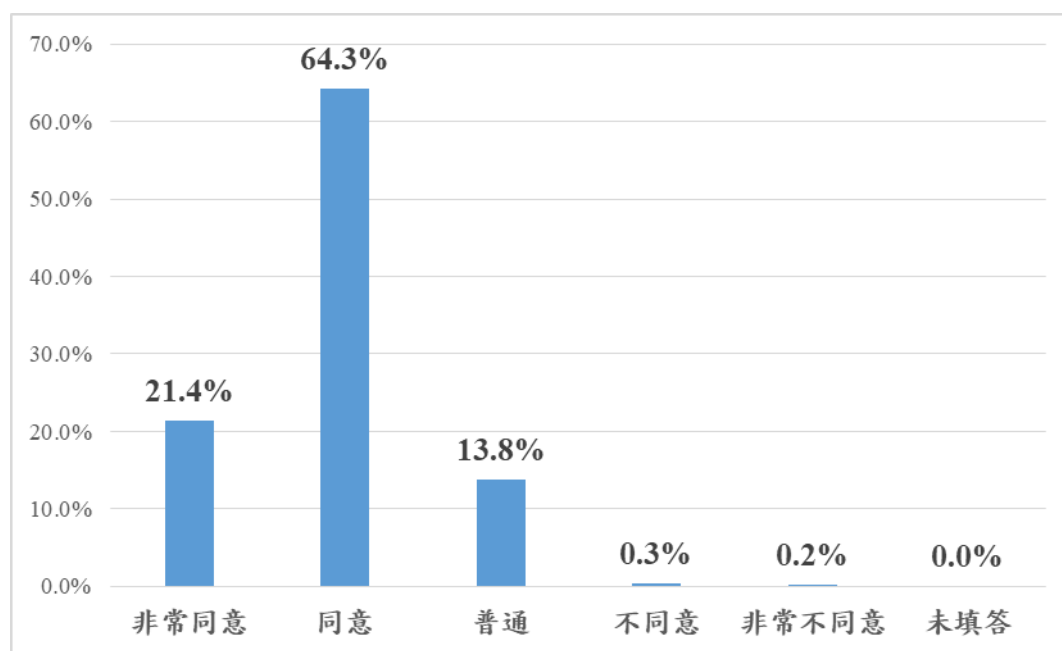


圖 3-21：受訓學員對「資訊科技發展」課程之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對「資訊科技發展」課程之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.068；P 值=0.586)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。

著差異。(卡方值=10.289；P 值=0.036¹⁸)

3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.908；P 值=0.923)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=11.168；P 值=0.083)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.773；P 值=0.679)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.709；P 值=0.425)

(十) 受訓學員對「全球化發展趨勢」課程之評價

在受訓學員對「全球化發展趨勢」課程之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

「全球化發展趨勢」有助於個人提升對全球化議題的理解與重視？

經調查結果顯示，有 64.3%(369 人)的受訪者表示「同意」，20.9%(120 人)表示「非常同意」，合計有 85%(489 人)的受訓學員表示該課程對提升對全球化議題的理解與重視有所幫助。受訪者表示「不同意」及「非常不同意」的比例分別只有 0.5%(3 人)與 0.2%(1 人)。另外，亦只有 0.5%(3 人)的人對此一問題未表達意見。顯示本期大多數學員對本課程有不錯的評價。

¹⁸交叉表中有任何一個格子內的期望個數小於 1，或是期望個數小於 5 的格子數比率超過 20%以上的情形，此時不適合使用卡方檢定。

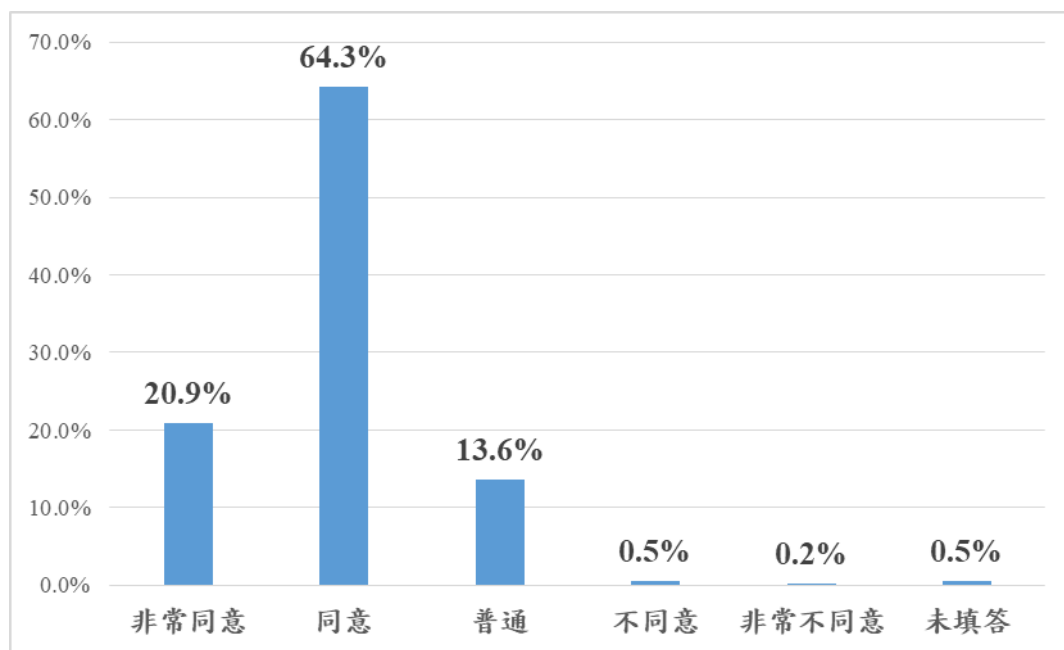


圖 3-22：受訓學員對「全球化發展趨勢」課程之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對「全球化發展趨勢」課程之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=2.755；P 值=0.252)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=4.089；P 值=0.394)
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.585；P 值=0.965)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=9.835；P 值=0.132)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=3.448；P 值=0.178)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.000；P 值=0.607)

(十一) 受訓學員對「身心障礙權益及無障礙環境之認識」課程之評價

在受訓學員對「身心障礙權益及無障礙環境之認識」課程之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

「身心障礙權益及無障礙環境之認識」有助於個人提升對身心障礙者權益與保障的理解與重視？

經調查結果顯示，有 62.4%(358 人)的受訪者表示「同意」，22.6%(130 人)表示「非常同意」，合計有 85%(488 人)的受訓學員表示該課程對個人提升對身心障礙者權益與保障的理解與重視有所幫助。受訪者表示「不同意」及「非常不同意」的比例分別只有 0.3%(2 人)與 0.3%(2 人)。另外，亦只有 0.7%(4 人)的人對此一問題未表達意見。顯示本期大多數學員對本課程有不錯的評價。

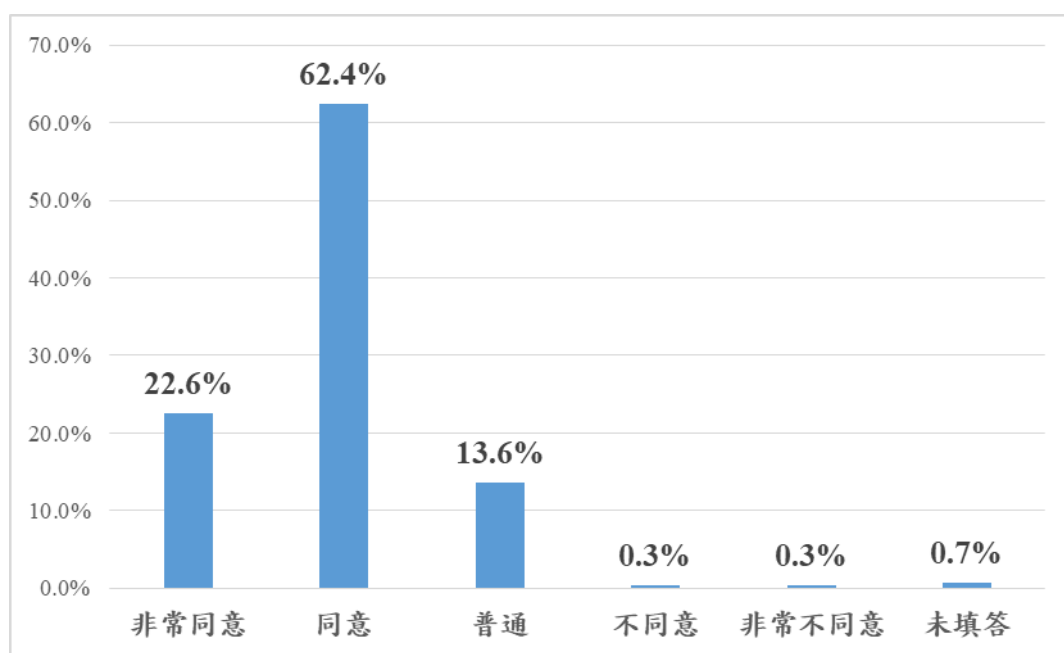


圖 3-23：受訓學員對「身心障礙權益及無障礙環境之認識」課程評價

進一步檢視不同背景受訓學員對「身心障礙權益及無障礙環境之認識」課程之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯

著差異。(卡方值=5.519；P 值=0.009¹⁹)

2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=3.255；P 值=0.516)
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=2.468；P 值=0.650)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=4.496；P 值=0.610)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=2.611；P 值=0.271)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=6.064；P 值=0.048)

(十二) 受訓學員對「公民參與」課程之評價

在受訓學員對「公民參與」課程之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

「公民參與」有助於個人提升對公民參與的理解與重視？

經調查結果顯示，有 65.0%(373 人)的受訪者表示「同意」，17.1%(98 人)表示「非常同意」，合計有 82%(471 人)的受訓學員表示該課程對個人提升對公民參與的理解與重視有所幫助。受訪者表示「不同意」及「非常不同意」的比例分別只有 0.5%(3 人)與 0.3%(2 人)。另外，亦只有 0.7%(4 人)的人對此一問題未表達意見。顯示本期大多數學員對本課程有不錯的評價。

¹⁹交叉表中有任何一個格子內的期望個數小於 1，或是期望個數小於 5 的格子數比率超過 20%以上的情形，此時不適合使用卡方檢定。

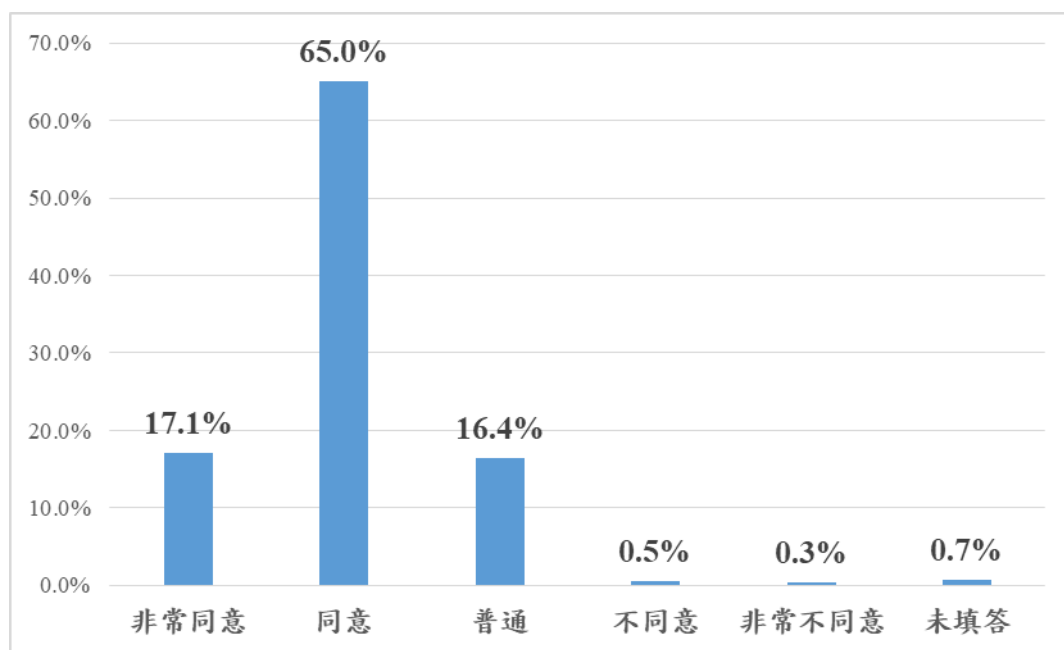


圖 3-24：受訓學員對「公民參與」課程之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對「公民參與」課程之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=3.372；P 值=0.185)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=4.382；P 值=0.357)
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=5.069；P 值=0.280)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=18.564；P 值=0.005²⁰)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.218；P 值=0.544)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.152；P 值=0.927)

²⁰交叉表中有任何一個格子內的期望個數小於 1，或是期望個數小於 5 的格子數比率超過 20%以上的情形，此時不適合使用卡方檢定。

四、訓練課程設計與調整之看法

(一) 受訓學員對現行「通識性知能」課程之評價

在受訓學員對現行「通識性知能」課程之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

現行僅以「通識性知能」的課程設計是適當的？

經調查結果顯示，有 60.8%(349 人)的受訪者表示「同意」，15.5% (89 人) 表示「非常同意」，合計有 76% (438 人) 的受訓學員表示現行僅以「通識性知能」的課程設計是適當的。受訪者表示「不同意」及「非常不同意」的比例分別只有 1.6% (9 人) 與 0.5% (3 人)。另外，亦只有 0.7% (4 人) 的人對此一問題未表達意見。顯示本期多數學員支持現行的課程規劃內容。

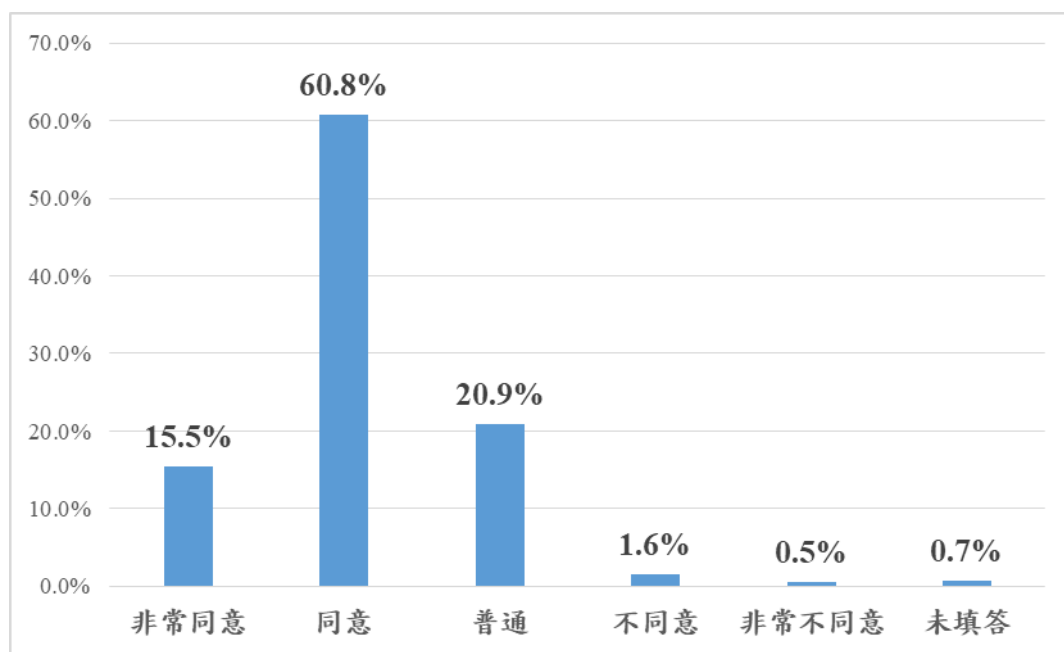


圖 3-25：受訓學員對現行「通識性知能」課程之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對現行「通識性知能」課程之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=2.567；P 值=0.277)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=5.581；P 值=0.233)

3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.063；P 值=0.900)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=19.294；P 值=0.004²¹)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=2.069；P 值=0.355)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=2.533；P 值=0.282)

(二) 受訓學員對納入「專業性知能」課程之評價

在受訓學員對未來納入「專業性知能」課程之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

若改採納入就職組職系規劃與工作相關之「專業性知能」課程是適當的？

經調查結果顯示，有 57.7%(331 人)的受訪者表示「同意」，17.9%(103 人)表示「非常同意」，合計有近 76%(434 人)的受訓學員表示若改採納入就職組職系規劃與工作相關之「專業性知能」課程是適當的。受訪者表示「不同意」及「非常不同意」的比例分別只有 3.3%(19 人)與 1.0%(6 人)。另外，亦只有 0.7%(4 人)的人對此一問題未表達意見。顯示本期多數學員亦能接受訓練課程規劃設計內容改為，納入就職組職系規劃與工作相關之「專業性知能」課程，然而，有部分學員(4.3%)比例的學員「不同意」訓練課程內容進行如此更動。

²¹交叉表中有任何一個格子內的期望個數小於 1，或是期望個數小於 5 的格子數比率超過 20%以上的情形，此時不適合使用卡方檢定。

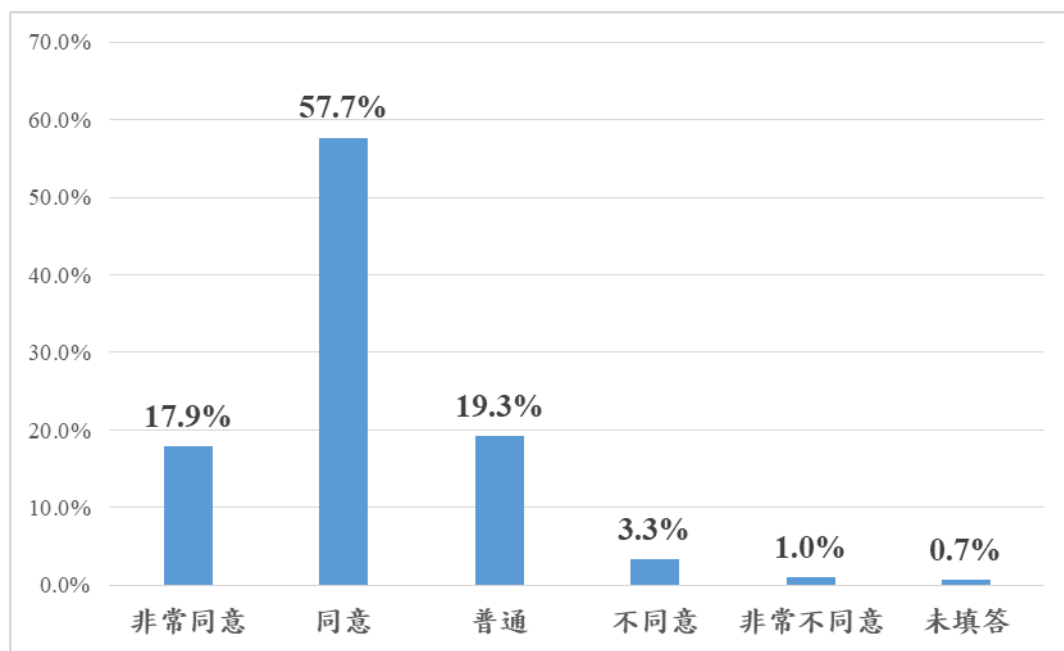


圖 3-26：受訓學員對納入「專業性知能」課程之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對納入「專業性知能」課程之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=4.952；P 值=0.084)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=4.479；P 值=0.345)
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=4.902；P 值=0.297)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=10.964；P 值=0.089)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.843；P 值=0.656)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.815；P 值=0.665)

(三) 受訓學員對納入「專業性知能」課程並配合「跨班分組」之評價

受訓學員對未來納入「專業性知能」課程並配合「跨班分組」之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

若就職組職系規劃與工作相關之「專業性知能」課程，並採「跨班分組」之方式授課是適當的？

經調查結果顯示，有 52.8%(303 人)的受訪者表示「同意」，17.4%(100 人)表示「非常同意」，合計有近 70%(403 人)的受訓學員表示，若針對職組職系規劃與工作相關之「專業性知能」課程，並採「跨班分組」之方式授課是適當的。受訪者表示「不同意」及「非常不同意」的比例分別有 4.5%(26 人)與 1.9%(11 人)。另外，有 2.8%(16 人)的人對此一問題未表達意見。顯示本期多數學員亦能接受訓練課程規劃設計內容改為，針對職組職系規劃與工作相關之「專業性知能」課程，並採「跨班分組」之方式授課，然而，有部分學員(7.3%)比例的學員「不同意」訓練課程內容進行如此更動。

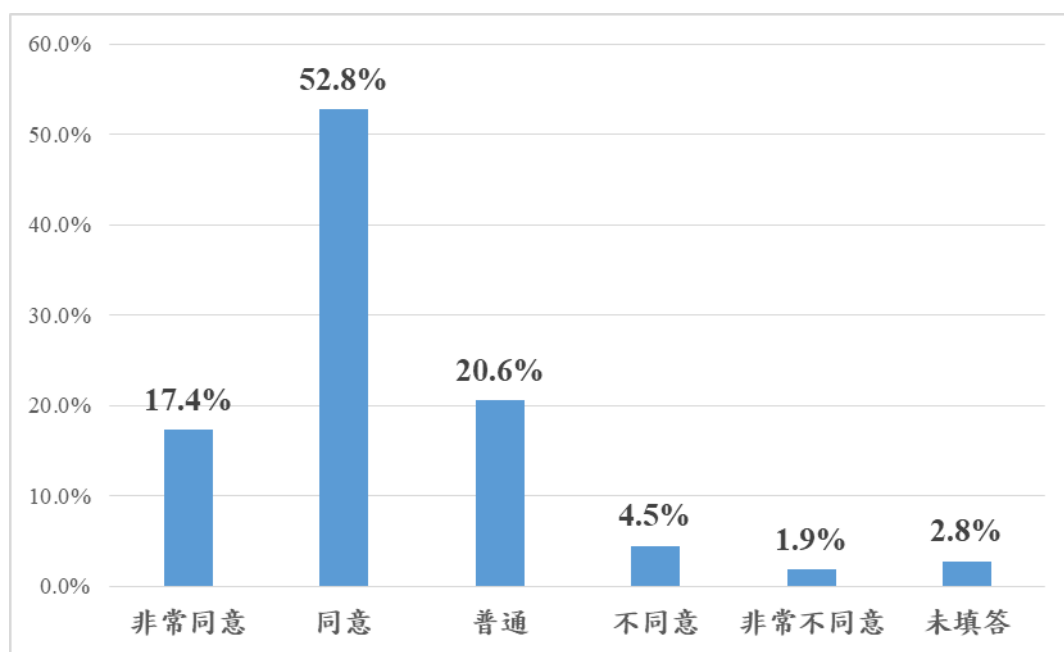


圖 3-27：受訓學員對納入「專業性知能」課程並配合「跨班分組」之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對納入「專業性知能」課程並配合「跨班分組」之評價，可以發現：

1. 性別：女性受訓學員表示「偏向不同意」(10%)的比例明顯高於男性受訓學員；男性受訓學員表示「偏向同意」(75.8%)的比例明顯高於女性受訓學員。(卡方值=7.906；P 值=0.019)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=3.133；P 值=0.536)
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=2.215；P 值=0.696)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=13.493；P 值=0.036²²)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.341；P 值=0.512)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.936；P 值=0.626)

五、受訓者對於最需要的課程之看法

受訓學員對所有訓練課程當中，認為真正需要的課程，本研究問卷詢問受訓者：

對於本訓練，您真正需要的課程有哪些？

本題項有填答之受訓學員共 115 位，經調查結果顯示，受訓學員認為真正需要的課程，歸納整理如下表 3-1 所列。從表中可以發現，多數有填答本題的受訓學員，認為核心職能相關課程相較之下是比較重要且有需求。例如，政策規劃、執行與評估、跨域協調與管理、政策溝通與行銷、公務領導與部屬培力、危機管理（含風險管理）等課程。另外，亦有不少學員認為實務個案研討導向的課程相當重要，可將課程中的理論與工作實務加以結合並應用之。

²²交叉表中有任何一個格子內的期望個數小於 1，或是期望個數小於 5 的格子數比率超過 20%以上的情形，此時不適合使用卡方檢定。

表 3-1：受訓學員真正需要的課程

	回答次數	百分比
政策規劃、執行與評估	23	20.0%
跨域協調與管理	14	12.2%
政策溝通與行銷	12	10.4%
公務領導與部屬培力	12	10.4%
危機管理（含風險管理）	11	9.6%
團隊建立	9	7.8%
績效管理	6	5.2%
健康管理	4	3.5%
國際關係與發展	3	2.6%
國家安全政策	2	1.7%
全球化發展趨勢	2	1.7%
國家財經政策與發展	1	0.9%
公務人員核心價值	1	0.9%
經典研析與文官素養	1	0.9%
人文素養與社會關懷	1	0.9%
資訊科技發展	1	0.9%
身心障礙權益與多元文化發展	1	0.9%
公民參與	1	0.9%
認為七大核心職能課程重要者	21	18.3%
認為都需要者	17	14.8%
認為實務個案導向課程重要者	13	11.3%
人脈建立&人際溝通	7	6.1%
人格心理分析	2	1.7%
本職相關知識與技能	2	1.7%
世界新趨勢	2	1.7%
情緒與壓力管理	2	1.7%
表達能力&公關技巧	2	1.7%
知識管理	1	0.9%
法律相關課程	1	0.9%
實地參訪	1	0.9%
談判技巧	1	0.9%
總和	153	153.9%

說明：1. 因本題為複選題，受訪者填答的答案可能不止一個，百分比計算方式，是以「回答人數」為計算的分母，因此百分比的加總會超過 100%。

2. 本題為手寫之開放題項，因此填答的答案內容多元。

從前述個別課程及整體課程規劃的意見可知，受訓學員幾乎抱持高度肯定的態度，研究團隊推論認為原因之一是受訪者在填答問卷時，本身還具備受訓學員身分，依照過去填寫調查問卷的經驗來看，本來就有偏向正面肯定的傾向。另個可能在於國家文官學員的辦訓努力獲得學員肯定，因此對於相關調查也連帶給予高度評價。這兩項推論或許可解釋在後面題項中，當問到訓練制度本身的意見時，為何較容易出現分歧結果（例如，相關配套措施）。準此，本研究需要利用三角檢證法來進行互相比對，以減少研究結果的偏誤。

參、訪談結果分析

有關現行課程規劃和課程配當的議題，多數受訪者抱持肯定的態度，但亦有受訪者認為沒有太大的效益。前者觀點如：

七大核心職能課程其實對我們而言都會有用處，不管是危機處理、政策溝通行銷還是政策規劃，其實或多或少都是會有的，只差在應用的範圍。畢竟書本的理論跟實務上的應用還是有一段差距的。不過你現在問我幫助在哪，我也沒辦法立刻回答你。（F-5-1）

像委升薦的這一些的核心能力，……，團隊領導危機管理跟政策管理，那這個部分在國外政府的核心能力，國外有一塊建立財務管理的能力，……，一個他如果到委升薦要去做薦任，那假設說在地方政可能有專門委員會主秘，他一定會知道說預算，對機關來講就是預算管理

的能力，要去怎麼分配或什麼的，但對個人來講，就是一個投資理財，是自己的這種生涯規劃搭配理財的規劃。(J-2-2)

受訪者 E 基本上相當肯定國家政策和多元價值這類課程，但受限於必須準備考試，而無法好好享受課程內容：

它後面要有一個筆試考那幾個核心職能的考試，你在上那些什麼當行國家重要政策對於價值影響，其實大家都是拿來背書的誰會認真聽你在那邊，認真聽可能明年還要再來一次.....。(E-2-1)

這顯示受訓者以考試導向來決定應否聽課，基本上並不否定這些課程的價值。儘管如此，課程時數也需要一體納入考量，例如有受訪者指出：

我們委升薦 12 個小時，薦升簡好像是 10 個小時，這個課程也不多，倒是自我價值與多元發展就非常的多。其實這些課程都會根據學員的意見，每年去做調整，就是會與時俱進，我覺得我們的訓練可以著重在共通核心職能的上面，以委升薦來看他，就是 6 小時、3 小時、2 小時、3 小時，其實課程時數都太少，像薦升簡稍微多一點，核心職能其實有 6 小時跟 9 小時，但是都太少。(B-2-1)

該受訪者提出兩個建議，第一是「自我價值與多元發展」課程可以適度減少，其次則是核心職能課程的時數可以增加。此看法和參加焦點座談的學者專家相當一致，其他受訪者亦多抱持類似觀點，因此

可做為本研究之意見參採。不過值得顧慮的是，「自我價值與多元發展」單元有些課程屬於政策上要求的課程。以「性別主流化」課程為例，其屬於保訓會「性別意識培力」的一環，故考試錄取人員訓練和晉升官等訓練都有安排。與此同時，行政院也訂有《各機關公務人員性別主流化訓練計畫》，該辦法要求行政院及所屬各機關、直轄市及縣（市）政府（以下簡稱各主管機關）應將性別主流化訓練（以下簡稱本訓練）納入年度訓練計畫實施。如此一來，類似課程既需符合政策，但也增加外界對於許多訓練有課程重複的印象，故有必要另予規劃，以滿足課程規劃的需求。

肆、綜合分析

經問卷調查結果顯示，本期參訓學員對現行課程安排，絕大多數課程皆有 8 成以上之滿意度，進一步交叉分析檢視不同背景受訓學員對於各課程滿意度在統計上是否具顯著差異，結果顯示參訓學員在性別、年齡、教育程度、公職年資、職系及職務別等方面的差異，並未使其課程評價在統計上出現顯著差異。並且續問現行以「通識性知能」為主的訓練課程安排是否同意，亦有 7 成六的學員持認同之態度。然而，若要改採納入就職組職系規劃與工作相關之「專業性知能」課程，也有七成六的參訓學員表示亦能夠接受，顯示本期參訓學員對於訓練課程是定位在「通識性知能」或「專業性知能」都能接受。

進一步詢問，現行「通識性知能」訓練課程，包括：「當前國家重要政策」單元、「核心職能」單元以及「多元價值與自我發展」單元，真正重要或有需要的課程有哪些。本期較多受訓學員認為「核心職能」單元最為重要，並建議「核心職能」單元的時數可以增加，而「多元價值與自我發展」單元的課程數目及上課時數，透過線上課程方式進行減少。再者，亦有不少學員認為實務個案研討導向的課程相當重要，可將課程中的理論與工作實務加以結合並應用之。

綜合文獻探討及問卷調查等其他研究方法所蒐集之資料結果顯示，目前晉升官等訓練課程之檢討與重新規劃，按照課程單元順序檢

討如下：

一、當前國家重要政策（薦升簡訓練及委升薦訓練）

目前本單元所屬各項課程，都圍繞著當前國家重要政策議題而設計，且都呈現動態發展、不斷更迭的狀況，因此即使像「國家安全政策」、「國際情勢分析」和基礎訓練重複，也因受訓者距離基礎訓練時間久遠，無礙於吸取最新的趨勢和發展現狀知識。

比較本單元薦升簡訓練和委升薦訓練可知，兩者差別在於後者多出社會發展分析，其他五門課程幾乎相同。從簡任官和薦任官的位階來看，兩者應有所區隔，也就是薦升簡訓練應強調國家重大政策的縱深，運用策略性議題管理(strategic issue management system)的概念，幫助受訓者辨識每一項攸關國家政策的策略性議題，如何受到各種時空脈絡的影響，從而增加受訓者適應各項情境的能力(Dutton and Ottensmeyer, 1987)。因此，建議本單元科目名稱修正為：「國家安全專題」、「國際關係專題」、「財經政策專題」、「人權政策專題」，以及「文官政策專題」。另考量當前有環境、能源與國土規劃等重大政策亟需政府提出因應，特別是我國面臨愈來愈嚴峻的空氣污染與能源短缺議題，加上民國 104 年立法院通過《國土計畫法》後，未來國土區分為國土保育地區、海洋資源地區、農業發展地區與城鄉發展地區，勢必對許多個別政策或跨政策領域帶來影響，故建議增加「環境與能源政策專題」、「國土規劃專題」。各科目時數則修改為 3 小時，以幫助受訓者有較充分時間進行討論。

新增的「環境與能源政策專題」課程目標，旨在幫助受訓者瞭解我國當前面臨的環境問題與能源困境，俾便對整體國家政策的擬定方向與內涵，得能有更深的體會。其課程重點包括：

- (一) 瞭解我國當前環境與能源政策的重要議題；
- (二) 分析環境與能源政策的相互關係；
- (三) 研討環境與能源政策對政府施政、相關重要政策的影響。

新增的「國土規劃專題」課程目標，旨在幫助受訓者瞭解未來國

土計畫體系的內涵，以及對中央與地方政府施政帶來的影響。其課程重點包括：

- (一) 瞭解國土計畫體系的內涵；
- (二) 研討國土規劃之重大議題，對培養未來陞任簡任人員全局視野之幫助與可能困難；
- (三) 研討國土分區的意涵，以及對中央與地方施政、相關重要政策的影響。

在委升薦訓練方面，本研究認為所屬各項課程既不違背訓練定位與目標，亦無特別的改進意見，爰建議予以保留，且各科目時數不予調整。

二、核心職能（薦升簡訓練）

從現行整體結構來看，核心職能 48 小時占受訓總時數 120 小時的 40%，若扣除非課程部分（課程成績評量、課務輔導與綜合活動，共計 31 小時），則占課程總時數 89 小時的 54%，若對照晉升官等訓練辦法係以增進簡任官等所需知能為目的，則此比例還有調高的必要性。此外，基於本研究蒐集的意見資料，顯示本單元所採取的多元訓練方法頗獲肯定，但往往因演練或討論時數不足，導致缺乏講座回饋或無法充分討論，故建議各科目配置時數也應酌予增加。

在個別科目方面，較多意見認為公共政策相關科目應予保留，另新增「政策韌性」課程，採情境模擬方式進行，涵蓋原來「危機管理」課程，因應現代資訊科技技術的不斷演變與挑戰，以培養受訓者在政策過程中擁有更高的彈性和回復力。²³為配合透過薦升簡訓練來提升高階公務員在總體層次的視野，「政策韌性」課程目標旨在配合未來陞任簡任人員培養完整的公共政策領域知能，特別是面對應現代資訊科技技術的不斷演變與挑戰，高階公務員在政策過程中擁有更高的應

²³根據保訓會今年舉辦人力資源國際研討會邀請荷蘭公共行政學院 Martijn van der Steen 的演講頭影片資料顯示，當前公共領導所面臨的環境特質包括易變性(volatility)、不確定性(uncertainty)、複雜性(complexity)以及模糊性(ambiguity)。本研究認為雖然很難透過短期訓練就養成公務人員對這些特質的感受度及回應力，但藉由納入課程規劃，一方面可引導公務人員對這些議題的注意，一方面可藉由適當訓練方法的啟發，產生一定程度的能力提升效果。

變彈性，並在面臨危機與重大挑戰時，具備快速回復正常運作狀態，或適時調適之能力。課程重點可包含：

（一）釐清政策韌性和政策過程之間的關係；
（二）瞭解政策韌性的面向（組織學習、領導、資源動員與協調）以及適用的政策領域；

（三）研討如何建立一套整合科學、技術與政策的政策韌性系統，以減緩極端事件的衝擊，或有效進行危機管理。²⁴

至於「跨域協調與管理」、「公務領導與部屬培力」課程，因屬於公共治理的重要課題，故有繼續維持的必要。

在「團隊建立」課程方面，本研究認為其較偏向薦任主管的職能，建議予以刪除，加上「績效管理」基礎訓練重複，故可考量以一個符合簡任官所需知能的課程領域來涵蓋與取代。

就此，可參考美國於2016年12月公布的《計畫管理改進課責法》（Program Management Improvement Accountability Act, PMIAA），該法要求聯邦政府機關遵守計畫與專案之規劃、執行以及評估的準則，以提高行政機關的專案執行績效，並增加國會對行政機關的課責能力。對照我國目前各級政府紛紛依循策略管理的架構訂定施政方針、施政計畫，促使我們進一步思考策略管理結合專案管理的能力，與高階公務人員的職能發展之間，有著相當密切的關係。因此，以「專案管理」作為職能發展的基礎，並連結到不同的人力資源管理功能，這和美國計畫管理法所規定有關計畫管理者的人才甄選、培育與發展等措施，有著相同的邏輯（陳志瑋，2017），且可統攝團隊建立、團隊領導、績效管理及風險管理等領域，故有其合理性和可行性。

此外，針對受訪者提到增加財務管理課程的建議，研究團隊進一步瞭解美國人事管理局所屬領導發展中心（Center for Leadership Development, CLD）發展出來的五項主管核心條件（executive core

²⁴ 請參照 Comfort, Boin and Demchak (2010)所編著的《韌性設計》(Designing Resilience)一書。

qualification, ECQ),²⁵其中一項「經營頭腦」(Business Acumen),就希望培養聯邦公務員具備策略性地管理人力、財務和資訊資源之能力。此外,獲得英國文官訓練合約的卡皮塔工坊服務公司(Capita Workplace Services),訂定了新的文官能力架構(Civil Service Competency Framework)。這個架構以文官價值(civil service values)為中心,包含設定方向(setting directions)、傳遞成效(delivering results)和人員接軌(engaging people)三大群集,一共有十項能力。其中的「傳遞成效」群集,設定了「達成商業產出」、「傳遞金錢效益」、「管理品質服務」,以及「依照所需傳遞」四項能力(Civil Service, 2012)。由此顯示,這是未來修訂課程內容的一個可行方向。

綜合上述,基於訓練課程的設計應該迎合時代需要與環境變遷,加上現代公務人員應該進一步具備財務、預算、成本等觀念,也應該具備計畫管理、專案管理及策略管理等能力,因此建議刪除「團隊建立」、「危機管理」、「績效管理」課程,增設「策略管理」、「計畫管理」、「財務管理」課程以資取代。

新增「策略管理」之課程目標,旨在幫助未來陞任簡任人員瞭解如何透過策略管理,來強化組織對環境的洞察力與敏銳度、改善組織內部的資源運用效能,並藉以形成組織發展的決策和執行,以達成組織願景與目標。課程重點可包含:

- (一)運用策略管理架構來檢視中央或地方政府的施政計畫,從中瞭解施政計畫背後的策略意圖、規劃方向、執行結構與評估面向;
- (二)檢視我國中央與地方政府目前運用策略管理的現狀與落差;
- (三)研討如何運用策略管理技術與方法,對所屬機關的策略作為提出改進建議。

新增「計畫管理」之課程目標,旨在幫助高階公務員建立計畫管理的思維、培養計畫管理的技術與能力,瞭解如何在立法機關與審計

²⁵引自 <https://cldcentral.usalearning.net/mod/page/view.php?id=239> (2017/11/15 查閱)。

單位的課責要求下，使計畫管理發揮上承政策方向、下啟行動方案操作之樞紐功能。此外，本課程亦可引介專案管理的過程架構，使政府的各項專案運作，可以在共同規範下，能運用有限資源達成專案及計畫目標。課程重點可包含：

- (一) 瞭解政府施政計畫體系及運作邏輯；
- (二) 說明計畫管理及專案管理的架構、過程、運作方法及相關技術；
- (三) 研討如何運用計畫管理架構，統攝團隊建立、績效管理與組織學習及發展的知能範疇。

新增「財務管理」之課程目標，旨在幫助未來陞任簡任人員養成精明的經營頭腦（business acumen），使得在日常公務的領導、政策規劃與推動，及政策成果評估等事項上面，都注入成本與財務管理的觀念，避免重工（rework）、做白工或揮霍浪費的情事。課程重點可包含：

- (一) 建立受訓者具備各項政策、計畫與方案的成本觀念與財務分析知能；
- (二) 研討如何將財務管理與其他高階公務人員應具備的知能相結合，幫助其進行決策與政策影響評估；
- (三) 瞭解中央或地方政府的總體財政狀況，俾便未來進行長程策略的預算層面規劃時，有可資循證（evidence-based）的基礎。

為配合本單元的課程目標與課程重點，建議本單元所有課程全部以問題導向學習法（PBL）作為授課基礎，再搭配或結合其他訓練方法進行之。本單元各科目時數改配置 6 至 9 小時，以增進講座設計課程進行方法之彈性。

三、行政知能與實務（委升薦訓練）

從本單元現行科目來看，似乎缺乏整體規劃與內在邏輯，因此本研究認為可參考 Grover Starling 的架構（2011），依據薦任官所需行政知能分為方案管理和資源管理兩大類，方案管理知能包括「創新思

考與問題解決」(維持不變)、「方案規劃」(維持不變)、「團隊合作」(維持不變)、「溝通協調」(修正名稱)與及「契約管理」(新增)；資源管理知能包括「財務管理」與「資訊管理」。

新增「契約管理」之課程目標，旨在協助未來陞任薦任人員具備契約管理生命週期的完整基礎知能，以因應目前政府將許多財貨和服務予以外包的需求。受訓者應該瞭解契約流程、契約管理常見問題，以及具備自製或外購決策 (Make or Buy Decision) 的判斷能力。課程重點可包含：

- (一) 契約管理和採購的關係；
- (二) 瞭解契約管理的生命週期；
- (三) 研討自製或外購決策 (Make or Buy Decision) 的準則與情境。

新增「財務管理」之課程目標，旨在幫助未來陞任薦任人員具備財務資源的管理知能，使得政策執行與議題研擬過程中，充分考量預算面與財政面。此外，本課程亦希望幫助未來陞任薦任人員，辦理第一線業務時即能合於主計與審計規範，避免事後查核與修正之反覆資源浪費。課程重點可包含：

- (一) 建立受訓者具備計畫與方案的成本觀念；
- (二) 瞭解預算、會計與審計的流程及其關係；
- (三) 研討如何在計畫或方案執行過程中，強化財務管理的成果。

新增「資訊管理」之課程目標，旨在幫助未來陞任薦任人員在面對開放政府的架構下，如何依循透明、參與、課責與涵融的原則，進行資料蒐集與分析、資訊處理與管理，以及知識創造與擴散等措施。課程重點可包含：

- (一) 瞭解開放政府的架構與內涵；
- (二) 研討為何要運用開放政府架構，來增加公民參與、政府回應與政策課責的程度；
- (三) 研討如何將資訊管理實務帶進日常業務運作，以增加意見

與資訊蒐集、組織溝通、跨域協調的成效。

為配合本單元的課程目標與課程重點，建議本單元所有課程全部以問題導向學習法（PBL）作為授課基礎，再搭配或結合其他訓練方法進行之。本單元各科目時數改一律配置 6 小時，以增進講座設計課程進行方法之彈性。

四、公務相關法規與實務

現行本單元所屬各科目都屬於中階公務人員在執行公務過程中，最普遍需要瞭解的法規知識，在缺乏其他修政意見的情況下，爰建議不予修改。

五、多元價值與自我發展（薦升簡訓練及委升薦訓練）

從表 2-2 可以清楚發現，晉升官等訓練和基礎訓練重複科目與時數最高的課程就是在本單元。其中，薦升簡訓練本單元專屬的課程有「健康管理」、「行政中立規範與實踐」兩科，本單元其餘科目都和委升薦訓練相同。²⁶委升薦訓練專屬課程有「憲法精神與政府組織」、「職場情緒與壓力調適」、「環境變遷之挑戰與回應」三科。

回歸到晉升官等訓練的定位和訓練目標來看，研究團隊認為屬於激發潛能的課程予以保留，行政中立訓練是《公務人員訓練進修法》規定的法定訓練，包括性質相近的「廉能政府與廉政倫理規範」，均不宜與晉升官等訓練的定位混淆。然而，基於這兩門課程仍屬於政策性訓練的範疇，在顧及晉升官等訓練的課程時間有限，且需符合訓練定位，故建議將其調整為線上課程，受訓學員在開訓之前即可預先點選上機完成課程，至遲應於所有訓練課程結束之前完成。此外，非關總體國家政策，但以推動特定公共價值為導向的訓練，例如「性別主流化」、「族群融合與多元文化發展」、「身心障礙權益及無障礙環境之認識」等課程，都已有主管機關進行實際業務推動與政策宣導，或有相關法律進行規範，在晉升官等訓練課程屬於稀少資源，同時避免與

²⁶除了「人文素養與社會關懷系列」與委升薦訓練的「人文關懷與體驗」，兩者屬於高度雷同關係。

基礎訓練課程高度重複的原則下，除「性別主流化」比照「行政中立規範與實踐」及「廉能政府與廉政倫理規範」，因屬保訓會「性別意識培力」的政策性訓練，故改採線上授課外，其餘課程宜予以割愛。

職是之故，建議本單元更名為「環境變遷與自我發展」，薦升簡訓練課程保留「公務人員核心價值」、「人文素養與社會關懷系列」與「全球化發展趨勢」。另因當前民眾利用行動裝置，透過各種社群軟體或網路參與平台的情形愈來愈多，例如國家發展委員會設置「公共政策網路參與平台」，如今加入的政府機關已擴大為行政院、審計部二個中央機關，以及臺北市、南投縣、雲林縣三個地方政府。此外，行政院於民國 106 年 12 月 4 日發布《行政院及所屬各機關開放政府聯絡人實施要點》，²⁷該要點說明指出：「開放政府為當前政府之施政理念，透過資訊透明、開放資料，進而擴大公民參與，強化政策課責，涵容多元意見，方能建立政府與公眾間坦誠對話、相互信任之夥伴關係，而有賴政府各部門共同關注與實踐。」顯示隨著資訊科技發展，民眾對政府的參與管道更形便利，民主深化也邁入新一階段。因此，建議將「公民參與」與「資訊科技發展」結合為「科技發展與公民參與」。委升薦訓練課程保留「公務人員核心價值」、「職場情緒與壓力調適」、「人文關懷與體驗」、「全球化發展趨勢」，以及「資訊科技與公民參與」。至於「環境變遷之挑戰與因應」，宜納入「全球化發展趨勢」中。

²⁷請參閱中華民國 106 年 12 月 4 日行政院院授發資字第 1061503030 號函。

第四章 重要訓練議題分析

本章所稱重要訓練議題，包括訓練方法、評量方法、訓練期程模式安排、編班方式，以及其他相關配套措施的檢討等主題。相較於前一章圍繞在核心的訓練規劃課題，本章則是針對其他重要議題進行探討。

第一節 訓練方法

壹、座談結果分析

焦點座談的與會者共同認為講授方式與評量方法兩者具有高度相關性，但包含歷年研究的結論，大致均認同採用多元的教學方法，搭配多元的評量方法，仍是晉升官等訓練不可或缺的配套作法。例如邱前部長指出：

有關教學教材的問題，當然這限縮在時數、場地各方面的條件，那我現在以行政個案法或案例教學法，那是不是將來就是有個團隊，我記得有個團隊合作的那個是可以用電影欣賞法作為兩個小時 120 分鐘的電影欣賞。

顯示無論是從講座或課程規劃者的觀點，其實可以找到不同的教學方法來帶動知識和技能的傳授。黃教授也提及現在智慧型手機的普遍，已經嚴重干擾大學生的上課態度與成效，因此建議可利用 Line 等社群軟體串連學生，甚至使用 Survey Monkey 來即時回應老師的問題，從而提高學習興趣。此外，黃教授還區別知識性和情境式兩種區別概念，來對應訓練內容提供的知識性的內容，抑或情境式的應變能力訓練。黃教授表示：

我認為有兩個方式，一個是屬於情境式的測驗題，像籃中演練那一類的，那第二種是屬於知識性的，因為有些基本觀念他還是要懂，那這部分把他切成測驗題，那會引導學生真的去認真讀這個教材，可是現在又回到我們傳統講的考試方法，恐怕也有人會反對，所以就是說屬於知識性的測驗跟情境性的測驗，那這兩者之間孰輕孰重，可能要做一個討論。

從前述意見來看，與會者基本肯定以多元教學方法輔助講授法之不足的看法。但目前比較欠缺的是如何結合社群媒體或網際網路的特性，加強講座與學員之間的互動。除了與會學者提到 Survey Monkey 這套即時問卷工具外，Google 雲端系統，或其他 e 化教室系統，也可輔助講座進行多元教學方法之用，只是這些尚須軟硬體設備的建置、維護與更新，尚無法立即結合現行課程使用。

貳、問卷結果分析

一、受訓學員對運用特殊「教學方法」之看法

（一）受訓學員對「整體課程教學方法」之評價

在受訓學員對「整體課程教學方法」之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

整體課程教學方法的運用（是否適當）？

經調查結果顯示，有 69.7%(400 人)的受訪者表示「同意」，17.2%(99 人)表示「非常同意」，合計有近 87%(499 人)的受訓學員表示，現行整體課程教學方法的運用是妥適的。受訪者表示「不同意」的比例只有 0.9%(5 人)。另外，有 1.0%(6 人)的人對此一問題未表達意見。顯示本期大多數學員認同訓練課程中所使用的教學方法。

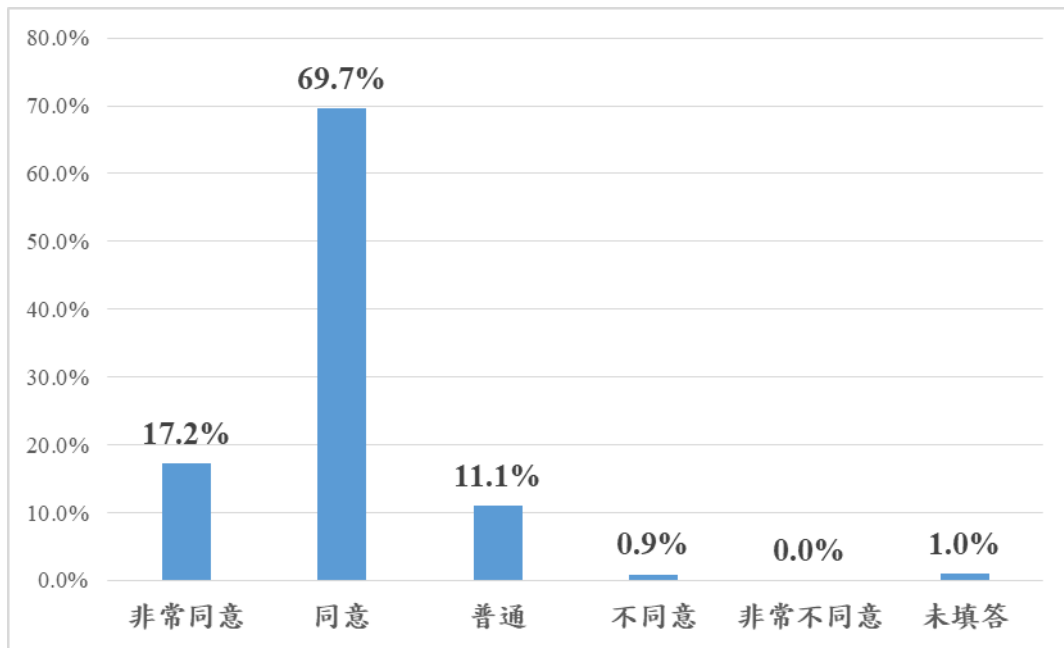


圖 4-1：受訓學員對「整體課程教學方法」之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對「整體課程教學方法」之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=2.286；P 值=0.319)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=7.183；P 值=0.127)
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=2.083；P 值=0.721)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=5.783；P 值=0.448)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=2.526；P 值=0.283)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.938；P 值=0.380)

(二) 受訓學員對「影片教學法」之評價

在受訓學員對「影片教學法」之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

針對「影片教學法」的運用（是否適當）？

經調查結果顯示，有 63.1%(362 人)的受訪者表示「同意」，23.0% (132 人)表示「非常同意」，合計有 86%(494 人)的受訓學員表示，現行課程使用「影片教學法」是適當的。受訪者表示「不同意」的比例只有 1.4% (8 人)。另外，有 0.2% (1 人)的人對此一問題未表達意見。顯示本期大多數學員認同訓練課程中所使用的「影片教學法」。

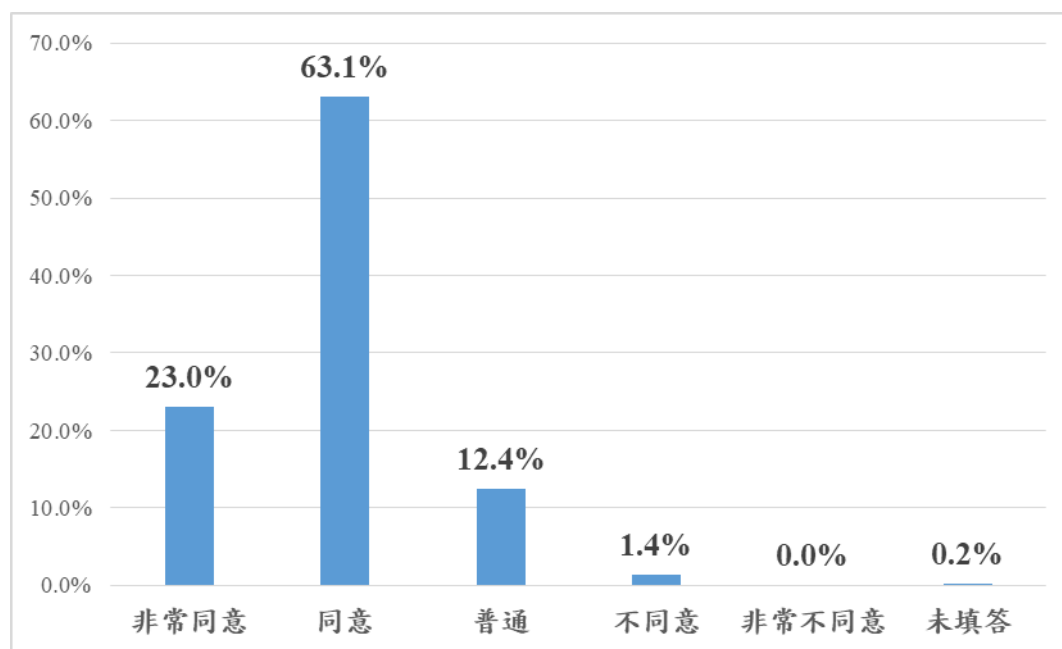


圖 4-2：受訓學員對「影片教學法」之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對「影片教學法」之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=2.126；P 值=0.346)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=4.110；P 值=0.391)
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.655；P 值=0.957)

4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=2.893；P 值=0.822)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.822；P 值=0.402)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.350；P 值=0.840)

(三) 受訓學員對「案例教學法」之評價

在受訓學員對「案例教學法」之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

針對「案例教學法」的運用（是否適當）？

經調查結果顯示，有 63.9%(367 人)的受訪者表示「同意」，24.6%(141 人)表示「非常同意」，合計有近 89%(508 人)的受訓學員表示，現行課程使用「案例教學法」是適當的。受訪者表示「不同意」的比例只有 0.7%(4 人)。顯示本期大多數學員認同訓練課程中所使用的「案例教學法」。

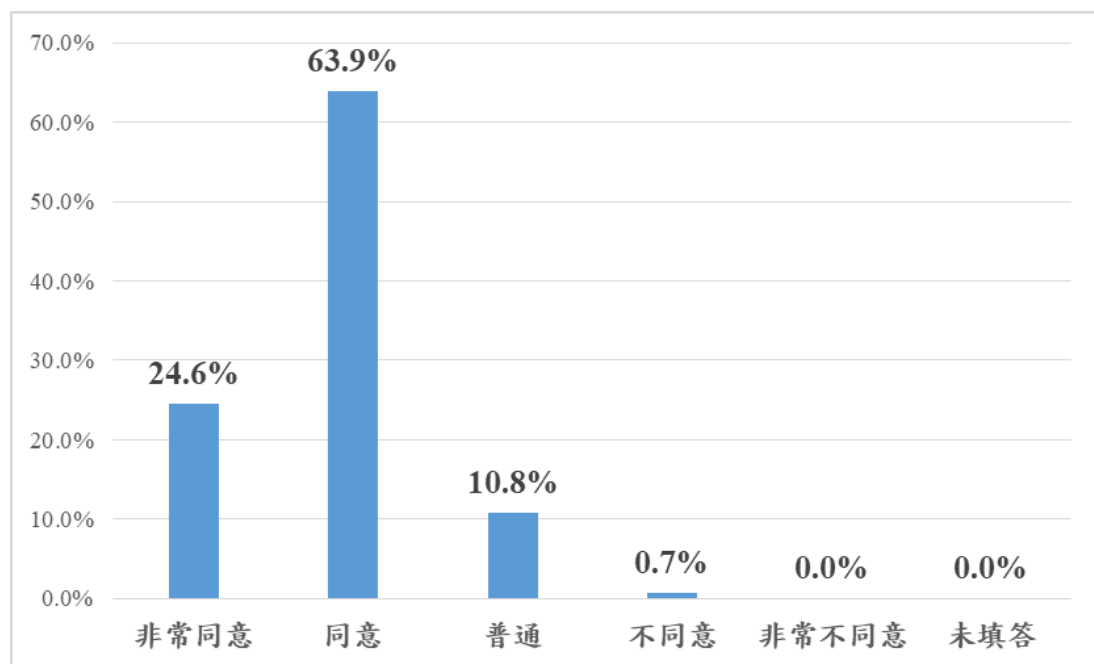


圖 4-3：受訓學員對「案例教學法」之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對「案例教學法」之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.392；P 值=0.822)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=4.241；P 值=0.374)
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.121；P 值=0.891)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=4.726；P 值=0.579)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.150；P 值=0.928)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.484；P 值=0.785)

(四) 受訓學員對「問題導向學習 (PBL) 及行動學習教學法」之評價

在受訓學員對「問題導向學習 (PBL) 及行動學習教學法」之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

針對「問題導向學習 (PBL) 及行動學習教學法」的運用 (是否適當) ?

經調查結果顯示，有 59.4% (341 人) 的受訪者表示「同意」，19.5% (112 人) 表示「非常同意」，合計有近 79% (453 人) 的受訓學員表示，現行課程使用「問題導向學習 (PBL) 及行動學習教學法」是適當的。受訪者表示「不同意」及「非常不同意」的比例分別只有 1.6% (9 人) 與 0.3% (2 人)。顯示本期多數學員認同訓練課程中所使用的「問題導向學習 (PBL) 及行動學習教學法」。

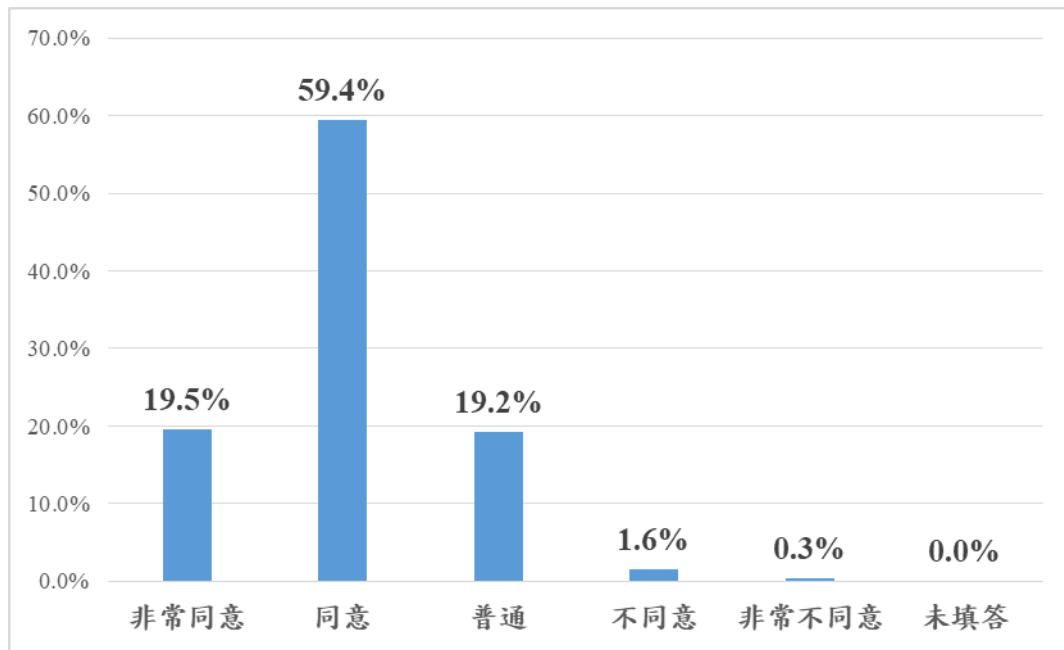


圖 4-4：受訓學員對「問題導向學習（PBL）及行動學習教學法」之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對「問題導向學習（PBL）及行動學習教學法」之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。（卡方值=0.230；P 值=0.891）
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。（卡方值=4.167；P 值=0.384）
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。（卡方值=8.832；P 值=0.065）
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。（卡方值=2.614；P 值=0.856）
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。（卡方值=1.681；P 值=0.432）
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。（卡方值=0.032；P 值=0.984）

(五) 受訓學員對「角色扮演教學法」之評價

在受訓學員對「角色扮演教學法」之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

針對「角色扮演教學法」的運用（是否適當）？

經調查結果顯示，有 54.5%(313 人)的受訪者表示「同意」，19.3% (111 人) 表示「非常同意」，合計有近 74% (424 人) 的受訓學員表示，現行課程使用「角色扮演教學法」是適當的。受訪者表示「不同意」及「非常不同意」的比例分別有 2.8% (16 人) 與 0.3% (2 人)。另外，有 0.3% (2 人) 的人對此一問題未表達意見。顯示本期多數學員認同訓練課程中所使用的「角色扮演教學法」。

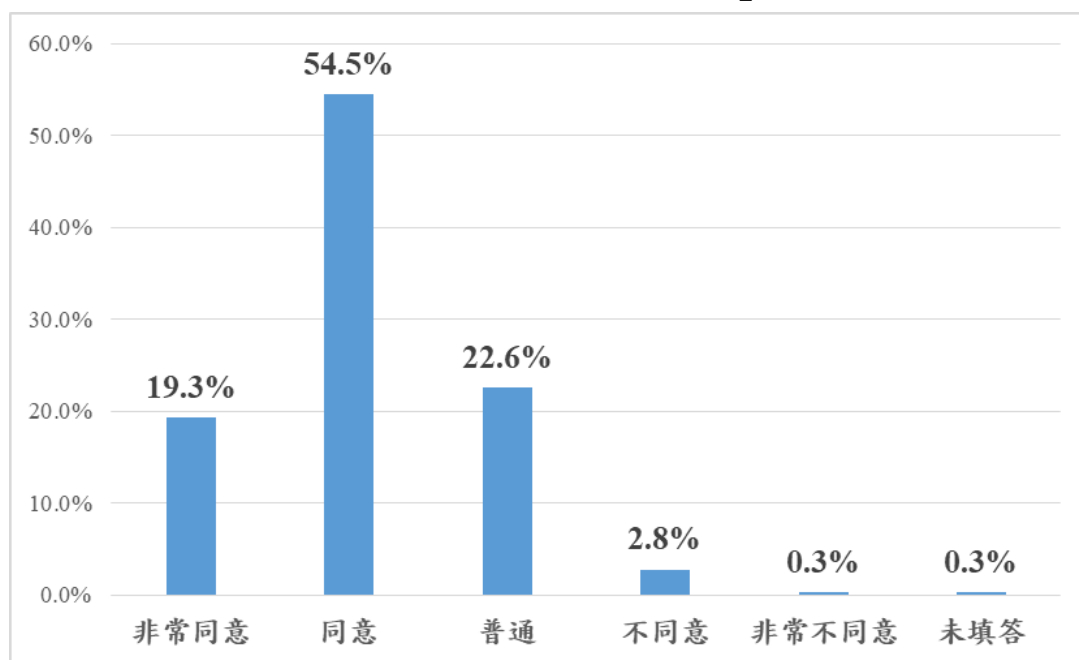


圖 4-5：受訓學員對「角色扮演教學法」之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對「角色扮演教學法」之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=2.124；P 值=0.346)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=9.166；P 值=0.057)
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計

上出現顯著差異。(卡方值=0.920；P 值=0.922)

4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=8.021；P 值=0.237)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.762；P 值=0.414)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=3.413；P 值=0.182)

二、受訓學員對調整教學方法之看法

在受訓學員對現行訓練課程改採「部分線上學習、部分實體講授」之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

若改採必修課程「部分線上學習、部分實體講授」的方式（是否適當）？

經調查結果顯示，有 47.7%(274 人)的受訪者表示「同意」，14.3% (82 人) 表示「非常同意」，合計有近 62% (356 人) 的受訓學員表示，未來若改採必修課程「部分線上學習、部分實體講授」的方式是適當的。亦有少部分受訪者表示不同意約占 9.2%，包括「非常不同意」的 1.0% (6 人) 和「不同意」的 8.2% (47 人)；另亦有 6.1% (35 人) 的人對此一問題未表達意見。顯示未來部分課程改採線上學習的教學方式，有較多數學員表示支持，但有少部分學員並不贊成。

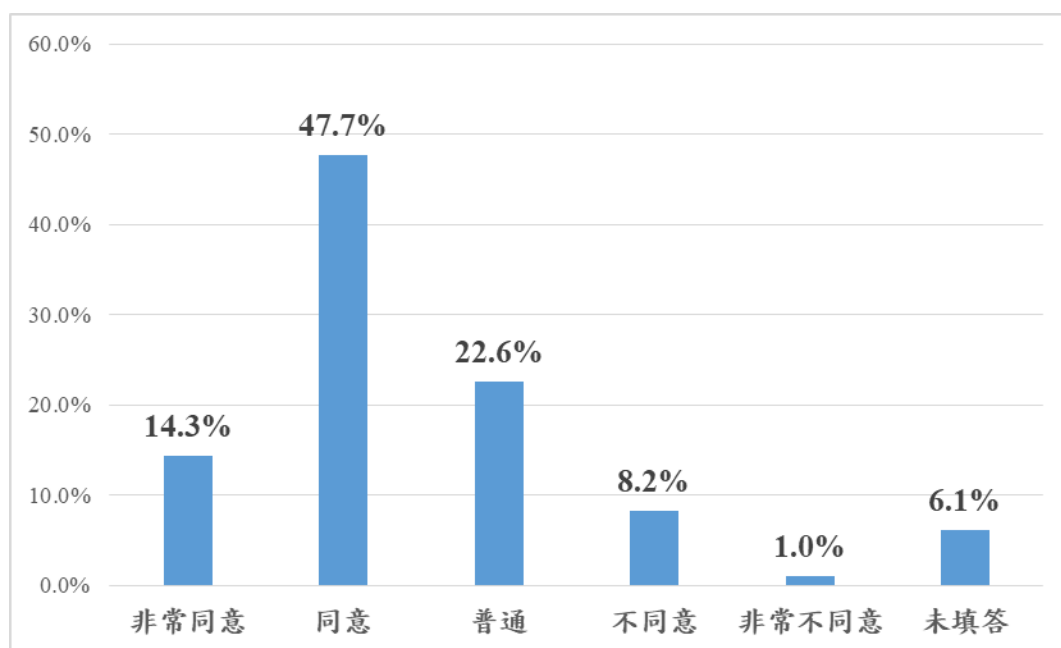


圖 4-6：受訓學員對訓練課程改採「部分線上學習、部分實體講授」之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對訓練課程改採「部分線上學習、部分實體講授」之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.964；P 值=0.375)
2. 年齡：51 歲以上受訓學員表示「傾向同意」(75.6%) 的比例明顯高於其他年齡層。(卡方值=10.825；P 值=0.029)
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=14.432；P 值=0.006²⁸)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=14.106；P 值=0.028²⁹)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=2.295；P 值=0.317)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯

²⁸ 交叉表中有任何一個格子內的期望個數小於 1，或是期望個數小於 5 的格子數比率超過 20% 以上的情形，此時不適合使用卡方檢定。

²⁹ 交叉表中有任何一個格子內的期望個數小於 1，或是期望個數小於 5 的格子數比率超過 20% 以上的情形，此時不適合使用卡方檢定。

著差異。(卡方值=0.901；P 值=0.637)

三、受訓學員對於教學方法之具體建議

受訓學員對訓練課程之教學方法，所提出的具體建議，本研究問卷詢問受訓者：

其他關於教學方法之具體建議？

受訓學員對於晉升官等訓練課程教學方法之具體建議，歸納整理如下表 4-1。

表 4-1：晉升官等訓練課程教學方法之具體建議

有關教學方法之建議
1. 建議將核心職能課程以外之課程，改採線上學習，要求受訓學員於訓前完成線上課程。現行作法，雖然學院安排的講座都很優秀，但因有測驗壓力，學員將上課時間拿來準備考試，難以達成預定成效。 2. 增加實務經驗或個案之討論研習。 3. 強化理論配合實際案例來說明。 4. 核心職能課程內容應配合公務實際程序或案例進行解說。

資料來源：研究團隊自行整理

參、訪談結果分析

首先在訓練方法而言，晉升官等訓練主要採取兩個區塊，分別是專題演講式的合班授課，以及以小組為單位的分班授課。由於準備測驗或熬夜討論的關係，有些受訓者可能視此為看書準備考試或補眠的機會，若有精彩的講課內容才會吸引受訓者聆聽。雖然許多受訪者都肯定講座的課程內容，但不可否認的是此種合班授課的教學法，比較無法取得預期的訓練成效。例如有受訪者表示：

我只能講說那當前國家政策多元價值這種合堂，基本上是大家讀書的時間，那種課大概比較沒有辦法去談怎麼去精進它，因為它純粹就是講授而已。（D-3-2）

在分班授課方面，受訪者大致肯定各種教學法的運用，尤其認為在晉升官等訓練層次，贊成減少採取講授法的方向，例如受訪者 G 指出：

他應該變成一種實作的觀察。可以有一些情境然後去看他們的反應，去觀察問題分析的能力、危機處理的協調，可能要用情境的方式。（G-3-1）

另一位受訪者也建議則是建議少講理論多講實例：

我會比較建議老師上課的話都用實例題來說，會引大家的共鳴，畢竟你講理論是沒有共鳴的，但是你拿一個例子來做一個分析或討論會比較好。而且要拿比較新的案子。（F-7-1）

若採取實例題作為授課內容，其實更適合採討論或其他以學員為中心的方式進行課程。然而，在這個前提下，不同訓練方法的應用結果仍有若干區別，例如有受訪者表示：

我認為問題導向學習及行動教學法，我覺得效果這個的效果不錯，那我覺得用角色扮演教學法比較沒效，都假假的每一組演的台詞都一樣。（D-3-1）

但也有其他受訪者認同角色扮演的訓練方法，只是帶領的講座必須有事先的指導與事後的回饋，否則無法真正的效果：

我會覺得角色扮演這一塊可以融入那個情境，但是融入情境的時候其實老師應該事先指導我們，事後再提供意見。(F-3-1)

我覺得我比較印象深刻的是角色扮演教學法，還有問題導向學習及行動等教學這兩個。(H-3-1)

由此顯示，受訓者對於同一種教學法的使用效果，可能隨著個人的背景和經驗，或隨著所遇到講座的實施方法不同，而產生不同的評價與認知，確實難以完全事先做好課程與教學方法的搭配。

肆、綜合分析

研究顯示晉升官等訓練採用個案教學法獲得普遍正面的評價，但一旦學習者為參與行為不夠積極，或當這種片段式的個案教學，無法滿足總體訓練計畫所欲達到的目標，則個案教學法仍有其應用限制（施能傑，2012：35-36）。同樣的情形亦適用於其他訓練方法，因此有受訪者認為講座的「功力」就顯得相當重要。

再綜合問卷調查結果顯示，約有六成左右的受訓學員認同訓練課程中所使用的教學方法，包括：「影片教學法」、「案例教學法」、「問題導向學習（PBL）及行動學習教學法」、「角色扮演教學法」。不過，亦有學員在問卷中反映，特殊教學方法的應用，還是必須考量授課講座的教學經驗以及課程時間長短的安排，通常特殊的教學方法相對費時，在現行時間緊迫的課程安排下，在適用上有其困難之處。

再者，調查數據顯示，未來部分課程若改採線上學習的教學方式，有六成二的受訓學員表示支持，但有少部分（約一成）學員並不贊成。進一步交叉分析檢視不同背景受訓學員對於未來部分課程若改採線上學習的教學方式，在統計上是否具顯著差異，結果顯示 51 歲以上受訓學員表示「傾向同意」的比例明顯高於其他年齡層。學員贊成的理由是，若將核心職能課程以外之課程，改採線上學習，要求受訓學員於訓前完成線上課程。多餘的時間對於受訓課程時程安排會較有彈性，且學員在準備專題研討報告時，能有更多準備及討論的時間。

職是之故，本研究認為應將教學方法的大方向設定為以學員為中心的教學法，再搭配其他適合的教學法。和多元教學法不同之處在於，本研究認為只要不是合堂授課或演講式的課程，都可採用極具彈性，且共同特色是以學員學習為中心的「問題導向學習法」（problem-based learning, PBL）。以 PBL 做為「當前國家重要政策」（薦升簡訓練與委升薦訓練）、「核心職能」（薦升簡訓練），以及「行政知能與實務」（委升薦訓練）等各單元的共同教學方法，此相當於雞尾酒的基底，再調配適合各課程，或適合講座設計的特定教學方法，例如個案研討、角色扮演、模擬演練，則可避免由於因襲傳統的講授方法，而未能達成原訂課程目標。

第二節 評量方法

壹、焦點座談結果分析

評量方法的應用須回歸到評量所欲達到的目的。不過，邱前部長提到「即席演講」的評量方式，既可反映受訓者的溝通表達能力，也可以從演講內容中判斷受訓者的知識和觀點，因此獲得與會專家學者相當多認同。此外，與會學者認為，即使採用統一命題的評量方式，考量由於題目公開的要求，造成試題消耗量龐大，衍生出繁雜的命題、審題等作業程序，此均需要納入考量。

總之，透過焦點座談並無法具體規劃晉升官等訓練所需的訓練和評量方法設計，而且這部分仍須考量的因素包含科目特性和講座偏好兩個變數，因此有待後續探討，以獲得更明確的制度改進建議。

貳、問卷結果分析

一、受訓學員對現行「評量方式—情境寫作」之評價

受訓學員對現行「評量方式-情境寫作」之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

對現行「情境寫作」作為訓練成績評量方式是否同意？

經調查結果顯示，有 52.4% (301 人) 的受訪者表示「同意」，6.3% (36 人) 表示「非常同意」，合計有近 59% (337 人) 的受訓學員表示同意現行「情境寫作」作為訓練成績評量方式；表示不同意的比例約一成三 (12.7%)，包括「非常不同意」的 2.8% (16 人) 和「不同意」的 9.9% (57 人)；另有 1.0% (6 人) 的人對此一問題未表達意見。顯示同意現行「情境寫作」作為訓練成績評量方式的學員多於不同意者。

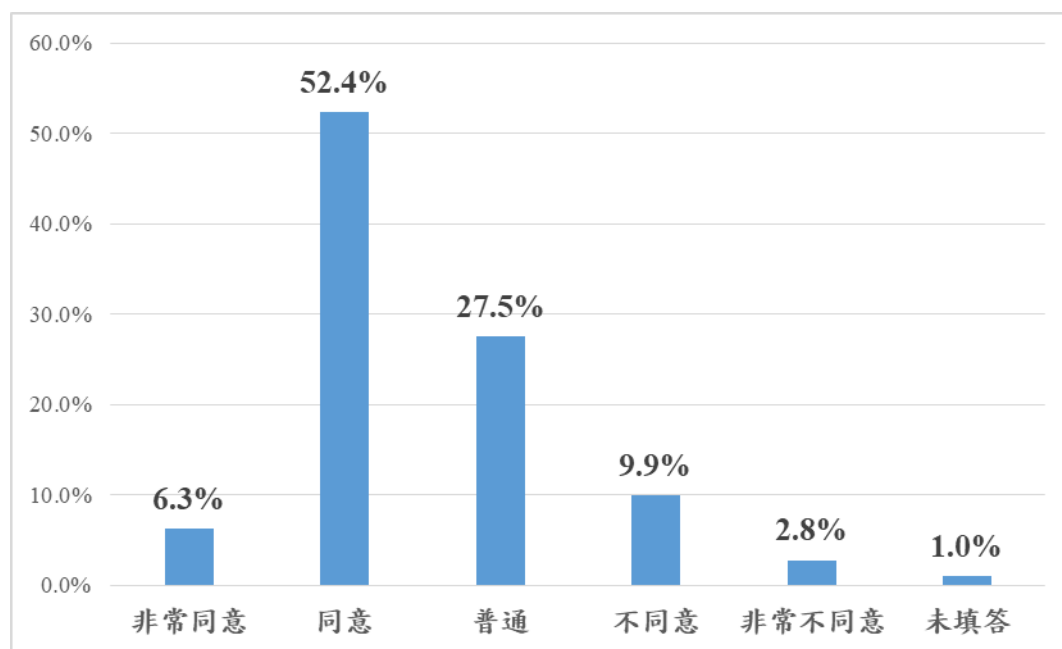


圖 4-7：受訓學員對現行「評量方式—情境寫作」之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對現行「評量方式—情境寫作」之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.350；P 值=0.509)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=3.291；P 值=0.510)
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=3.967；P 值=0.410)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=11.366；P 值=0.078)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.055；P 值=0.590)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.041；P 值=0.594)

二、受訓學員對現行「情境寫作」部分題目實施影片評量之看法

受訓學員對現行「情境寫作」部分題目實施影片評量之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

對現行「情境寫作」部分題目實施影片評量是否同意？

經調查結果顯示，有 44.8%(257 人)的受訪者表示「同意」，6.1%(35 人)表示「非常同意」，合計有近 51%(292 人)的受訓學員表示同意現行「情境寫作」部分題目實施影片評量。表示不同意的比例約一成七(16.7%)，包括「非常不同意」的 3.3%(19 人)和「不同意」的 13.4%(77 人)；另有 1.4%(8 人)的人對此一問題未表達意見。顯示將現行「情境寫作」部分題目實施影片評量，有較多數學員表示支持，但亦有少部分學員並不贊成。

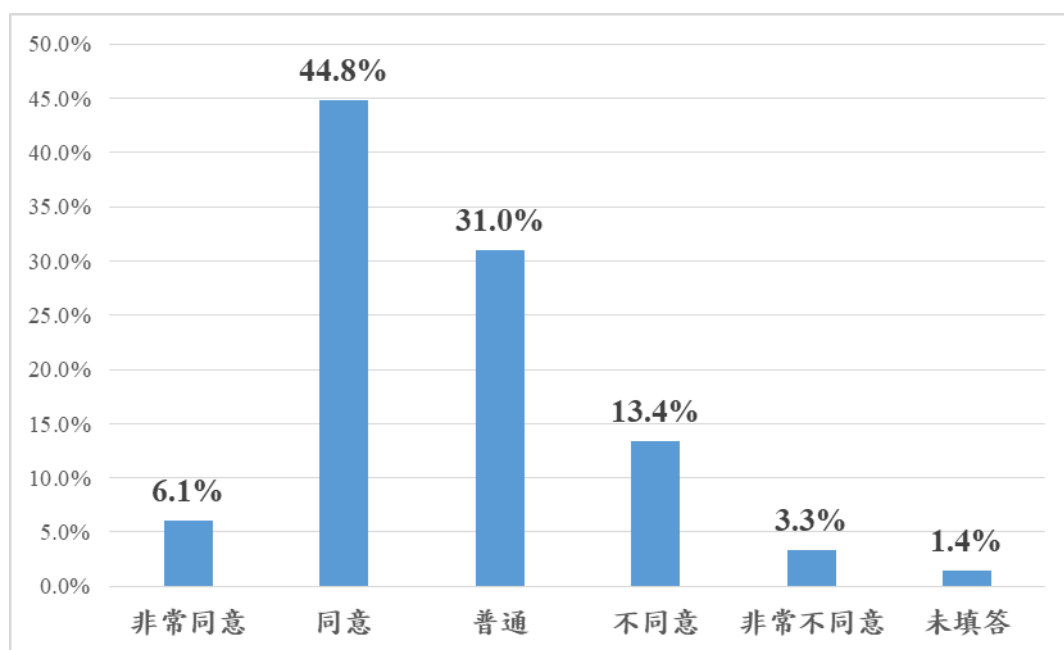


圖 4-8：受訓學員對「情境寫作」部分題目實施影片評量之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對「情境寫作」部分題目實施影片評量之評價，可以發現：

1. 性別：女性受訓學員表示「普通」(37.4%)的比例明顯高於男性受訓學員；男性受訓學員表示「偏向同意」(55.1%)的比例明顯高於女性受訓學員。(卡方值=6.043；P 值=0.049)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.461；P 值=0.977)
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=5.335；P 值=0.255)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=8.082；P 值=0.232)
5. 職系：行政類受訓學員表示「普通」(34.9%)的比例明顯高於技術類受訓學員；技術類受訓學員表示「偏向同意」(69.1%)的比例明顯高於行政類受訓學員。(卡方值=12.689；P 值=0.002)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.462；P 值=0.481)

三、受訓學員對現行「情境寫作」考題結合當前時事議題之看法

受訓學員對現行「情境寫作」考題結合當前時事議題之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

對現行「情境寫作」考題結合當前時事議題是否同意？

經調查結果顯示，有 57.1%(328 人)的受訪者表示「同意」，10.3% (59 人) 表示「非常同意」，合計有近 67% (387 人) 的受訓學員表示同意現行「情境寫作」考題結合當前時事議題。表示不同意的比例不到一成 (6.3%)，包括「非常不同意」的 1.4% (8 人) 和「不同意」的 4.9% (28 人)；另有 1.4% (8 人) 的人對此一問題未表達意見。顯示同意現行「情境寫作」考題結合當前時事議題的學員多於不同意者。

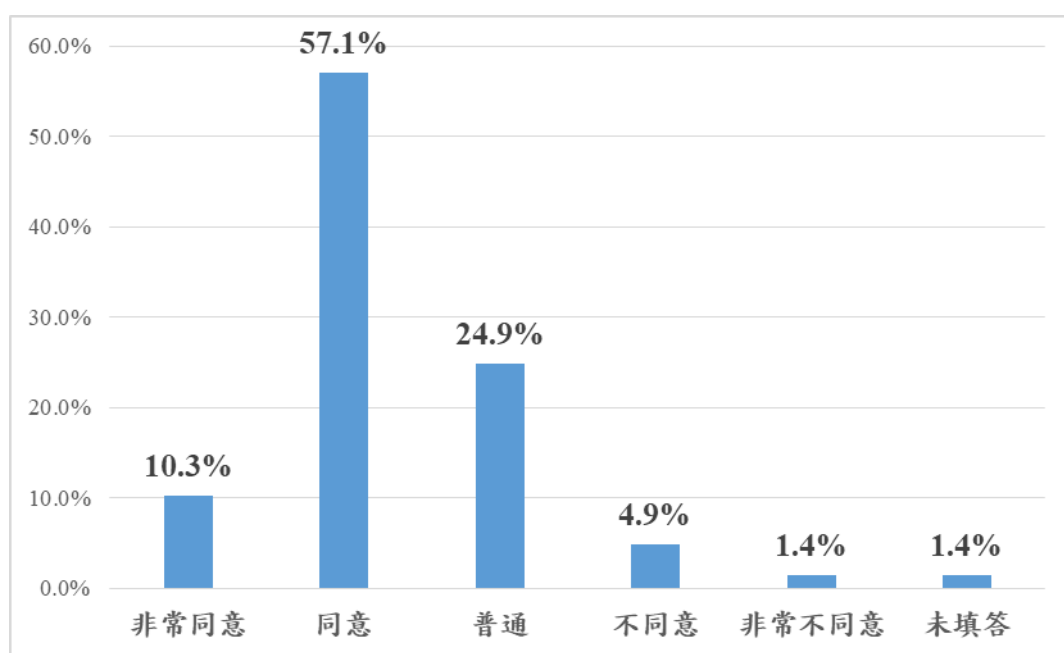


圖 4-9：受訓學員對「情境寫作」考題結合當前時事議題之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對「情境寫作」考題結合當前時事議題之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.697；P 值=0.706)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=3.032；P 值=0.552)

3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=3.825；P 值=0.430)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=9.798；P 值=0.133)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=3.202；P 值=0.202)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=3.991；P 值=0.136)

四、受訓學員對未來「情境寫作」改為開書測驗方式進行之看法

受訓學員對未來「情境寫作」改為開書測驗方式進行之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

如未來「情境寫作」改為開書測驗方式進行是否同意？

經調查結果顯示，有 48.3%(277 人)的受訪者表示「同意」，23.3%(134 人)表示「非常同意」，合計有近 72%(411 人)的受訓學員表示同意未來「情境寫作」改為開書測驗方式。表示不同意的比例不到一成(7.5%)，包括「非常不同意」的 1.4%(8 人)和「不同意」的 6.1%(35 人)；另有 1.0%(6 人)的人對此一問題未表達意見。顯示同意未來「情境寫作」改為開書測驗方式的學員多於不同意者。

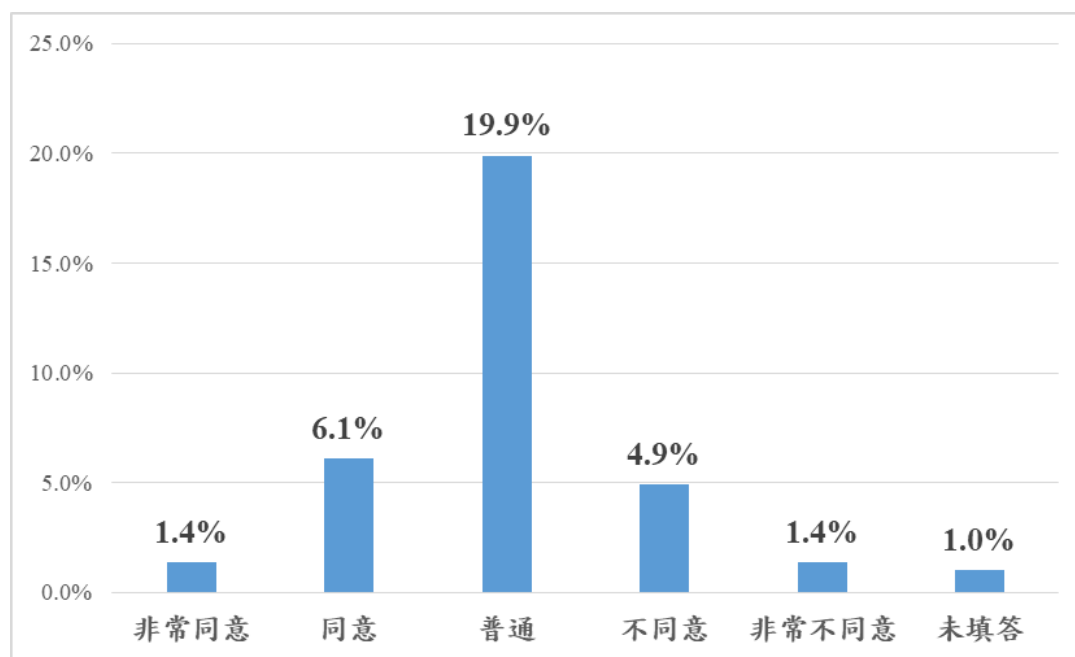


圖 4-10：受訓學員對未來「情境寫作」改為開書測驗方式進行之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對未來「情境寫作」改為開書測驗方式進行之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.854；P 值=0.653)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=4.023；P 值=0.403)
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=6.548；P 值=0.162)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=4.431；P 值=0.619)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.783；P 值=0.410)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.042；P 值=0.594)

五、受訓學員對調整成績評量方式之看法

(一) 受訓學員對「即席對策面談評量」的成績評量方式之評價
受訓學員對改採「即席對策面談評量」的成績評量方式之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

除了現行之評量方式，若改採「即席對策面談評量」(受訓學員就訓練機關預先製定「對策題目」，隨機抽籤應答)是否同意？

經調查結果顯示，有 31.7%(182 人)的受訪者表示「同意」，9.9%(57 人)表示「非常同意」，合計有近 42%(239 人)的受訓學員表示贊同未來改採「即席對策面談評量」(受訓學員就訓練機關預先製定「對策題目」，隨機抽籤應答)。表示不同意的比例有二成五(25.4%)，包括「非常不同意」的 5.2%(30 人)和「不同意」的 20.2%(116 人)；另有 0.5%(3 人)的人對此一問題未表達意見。顯示同意與不同意未來改採「即席對策面談評量」的學員皆有之。

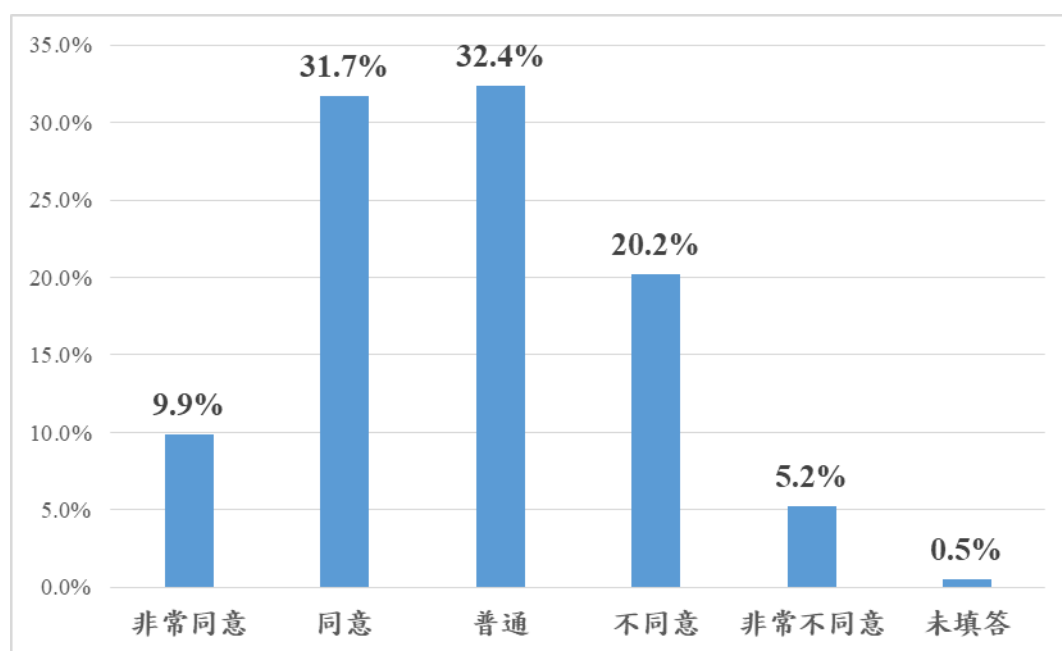


圖 4-11：受訓學員對改採「即席對策面談」的成績評量方式之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對改採「即席對策面談」的成績評量方式之評價，可以發現：

1. 性別：女性受訓學員表示「偏向不同意」(31.7%)的比例明顯高

於男性受訓學員；男性受訓學員表示「偏向同意」(48.5%)的比例明顯高於女性受訓學員。(卡方值=14.350；P 值=0.001)

2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=5.616；P 值=0.230)
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=3.947；P 值=0.413)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=2.670；P 值=0.849)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.073；P 值=0.585)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.638；P 值=0.441)

(二) 受訓學員對「評鑑中心法」的成績評量方式之評價

受訓學員對改採「評鑑中心法」的成績評量方式之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

除了現行之評量方式，若改採「評鑑中心法」(採個案或問題分析、角色扮演、面談、經營競賽等方式綜合評分)是否同意？

經調查結果顯示，有 36.6%(210 人)的受訪者表示「同意」，9.4%(54 人)表示「非常同意」，合計有近 46%(264 人)的受訓學員表示贊同未來改採「評鑑中心法」(採個案或問題分析、角色扮演、面談、經營競賽等方式綜合評分)。表示不同意的比例約二成一(20.8%)，包括「非常不同意」的 4.2%(24 人)和「不同意」的 16.6%(95 人)，顯示亦有部分受訓學員不支持「評鑑中心法」的評量方式；另有 0.3%(2 人)的人對此一問題未表達意見。

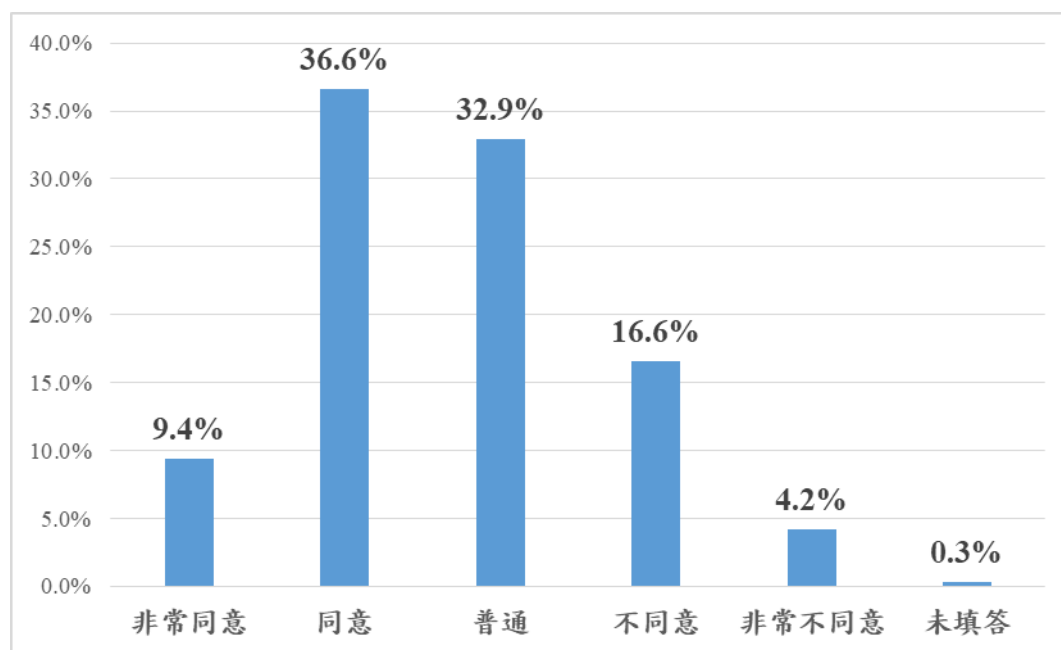


圖 4-12：受訓學員對改採「評鑑中心法」的成績評量方式之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對改採「評鑑中心法」的成績評量方式之評價，可以發現：

1. 性別：女性受訓學員表示「偏向不同意」(25.3%)的比例明顯高於男性受訓學員；男性受訓學員表示「偏向同意」(51.2%)的比例明顯高於女性受訓學員。(卡方值=8.185；P 值=0.017)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=11.426；P 值=0.022³⁰)
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=7.240；P 值=0.124)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=3.431；P 值=0.753)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.148；P 值=0.563)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=3.231；P 值=0.199)

³⁰ 交叉分析中，所有小格之調整後殘差(adjusted residual)未有大於 1.96。

(三) 受訓學員對「行政個案評量法」的成績評量方式之評價
受訓學員對改採「行政個案評量法」的成績評量方式之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

除了現行之評量方式，若改採「行政個案評量法」(講座針對課堂上指定行政個案，分別就研討小組及個人評分)是否同意？

經調查結果顯示，有 41.8%(240 人)的受訪者表示「同意」，9.9%(57 人)表示「非常同意」，合計有近 52%(297 人)的受訓學員表示贊同未來改採「行政個案評量法」(講座針對課堂上指定行政個案，分別就研討小組及個人評分)。表示不同意的比例約一成五(15.2%)，包括「非常不同意」的 3.0%(17 人)和「不同意」的 12.2%(70 人)，顯示有少部分受訓學員不支持「評鑑中心法」的評量方式；另有 0.5%(1 人)的人對此一問題未表達意見。

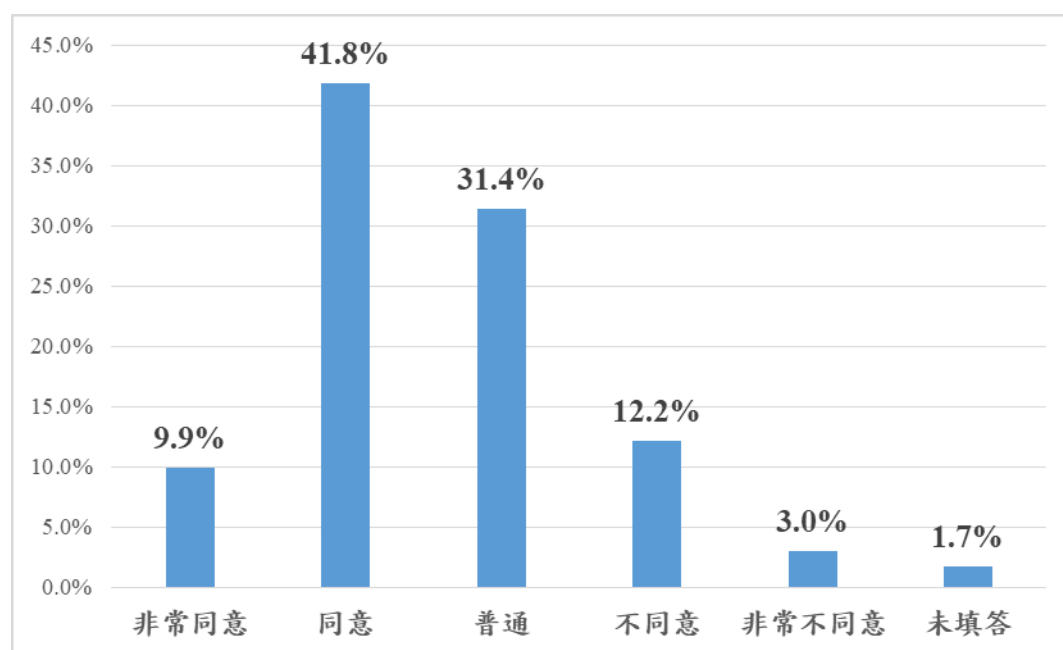


圖 4-13：受訓學員對改採「行政個案評量法」的成績評量方式之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對改採「行政個案評量法」的成績評量方式之評價，可以發現：

1. 性別：女性受訓學員表示「偏向不同意」(20.7%)的比例明顯高於男性受訓學員。(卡方值=8.931；P 值=0.012)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯

著差異。(卡方值=5.045；P 值=0.283)

3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=5.899；P 值=0.207)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=10.049；P 值=0.123)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.976；P 值=0.614)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=3.833；P 值=0.147)

(四) 訓學員對於成績評量方式之具體建議

受訓學員對訓練課程之成績評量方式，所提出之具體建議，本研究問卷詢問受訓者：

其他關於評量方式之具體建議？

受訓學員對於晉升官等訓練課程評量方式之具體建議，歸納為「有關評量形式及制度設計之建議」、「針對情境寫作之建議」、「針對情境寫作之建議」、「針對(核心職能)測驗」之建議，整理如下表 4-2。

表 4-2：晉升官等訓練課程評量方式之具體建議

<u>有關評量形式及制度設計之建議</u>
1. 先釐清訓練定位及政府需求，再思索課程內容及評量方式。 2. 訓練應著重實務應用而非死背理論，因此，建議不採用筆試測驗。 3. 在評量成績上，建議考量受測者的年齡與記憶力的因素。 4. 建議可增加有關「團隊精神」的評量方式。 5. 建議「專題研討」評量成績比例可以提高至 60 至 65 分。 6. 專題研討時間短，又需要準備情境寫作，許多組用自己公務時間處理個案籍資料報告，易有不公平現象產生。且課程未結束即需報告，導致專

題研討效益不大，建議不列入評分項目。
針對「情境寫作」之建議
1. 由於高階文官應著重問題解決能力之建議，建議情境寫作可以開書測驗。 2. 對於相關情境，未按照教材邏輯分析，但導出相同結果者，亦應給分。 3. 情境寫作可以用問答題或是測驗題為之。
針對「專題研討」之建議
1. 採用小組專題討論，激勵創新、腦力激盪，培養高階公務人力之格局及思考能力。 2. 專題研討不要設計 Q&A，讓學員投入並發問，報告組員深入瞭解專題報告內容。 3. 若要保留「專題研討」，建議題目由文官學院設計分組抽籤決定，而非自訂，避免有學員早有準備個案而來。 4. 建議改為個別專題研討而非團體完成專題研討。
針對「（核心職能）測驗」之建議
1. 考題多流於背誦形式。 2. 核心職能測驗建議採開書測驗，讓學員應用實際工作案例於書本理論。 3. 針對「核心職能測驗」，同學皆在準備應試，而無心聽課。

資料來源：研究團隊自行整理

參、訪談結果分析

受訪者大致上對於目前採生活管理、團體紀律及活動表現之成績占訓練成績總分 10%，專題研討占 45%，測驗占 40%，以及專書閱讀占 5%的評量項目結構，大都抱持正面態度，也有受訪者高度讚賞此一評量結構可以兼顧團隊合作與個人努力（D-2-1），而且可以在一個主題的引導下帶入許多東西進來（H-3-2）。比較多的問題集中在評量的技術層面，例如是否開書考（open book），是否恢復組員互評等。較多受訪者提到的是專題研討的選題及時間壓力問題，造成受訓者還沒開始上課就必須決定題目，且受限於時間壓力而須開始進

入討論及報告撰寫，可能導致報告的方向和內容有偏，而影響整體成績。例如有受訪者表示：

專題的部分我就非常的有意見，尤其是核心職能科目，其他科目其實應該也有授課目標，他希望說你上了課後能學會什麼，後面會考試，可是你在受訓的第一天，他就教你選題目，第二天就要確定題目，基本上第一個禮拜，你就要把它架構框架寫出來，我課都還沒上，我覺得這件事情我頗有微詞，因為一開始大家為這個裡面到底要寫什麼，大家摸不著頭緒。（D-6-1）

受訪者 F 也提出類似觀點，認為目前專題討論的進行流程，不但造成學員過大壓力，也無法讓受訓者產出有品質的報告（F-3-1）。

受訪者 A 提出「個人職能評鑑」的建議（A-5-1），也就是依據事先設定的職能項目來確定評量方式及尺度，這對於現行晉升官等訓練的目標是增進受訓人員所需工作知能而言，彼此具有相容性。根據研究指出，職能評鑑的檢核重點不僅在於學習者知道甚麼（know what），同時強調應瞭解學習者能做到或實踐他們已知的程度，因此對於較高階的職能，須藉由學習者的具體陳述（narratives）、案例示範、模擬演練操作、遊戲模擬或績效導向的評鑑等方式，以確知他們所擁有的批判思考與分析評鑑等種種複合性的能力（陳姿伶，2015：8）。例如，評鑑中心法就可用在職能評鑑，其往往可獲得較佳的評鑑效度，因此職能評鑑的結果，除了作為訓練合格與否的決定依據外，更有機會作為發掘人才的工具。

就此，受訪者 A 建議：

我們甚至應該把一些表現在前 20%的人，然後可以把它類似說，列入人才庫，然後變成你可以在這裡面，你可以分直屬職系，如果說有機關缺，他可以讓

他去看這些人，從裡面挑人出來，讓人才可以流動。

(A-5-1)

這種透過晉升官等訓練而協助建立人才庫的作法，同時滿足了發展性訓練及結合陞遷程序的定位，而且本身也產生加值(value-added)的效果，使晉升官等訓練的效益，從原本的受訓個人及送訓機關，提升到整個政府的高度，無形中發揮人才管理的功能。針對此一結合人才庫的觀念，受訪者 D 抱持相當贊成態度，也願意自己單位的優秀同仁成為其他機關的優秀人才，只是實務上仍有困難：

我希望我同仁能到其他地方去影響更多的人，發揮專業，不過這種概念很難實現，但這可以在人才流動的過程當中，讓一些已經僵化的組織得到新血。(D-5-1)

雖然前述有關職能評鑑和人才庫的觀念，對精進晉升官等訓練制度而言並無直接關係，但從本研究認為此可作為總體制度的中期建議，值得作為未來結合中高階訓練及高階文官制度之努力目標。

肆、綜合分析

經問卷調查結果顯示，在「評量方式-專題研討」之看法上，經問卷調查結果數據顯示，有近六成五的參訓學員表示滿意現行「專題研討」作為訓練成績評量方式。同意的學員多於不同意者。在「評量方式-情境寫作」之看法上，經問卷調查結果數據顯示，有近五成九的參訓學員表示滿意現行「情境寫作」作為訓練成績評量方式。

進一步詢問，是否同意現行「情境寫作」部分題目實施影片評量？有近五成一的參訓學員表示同意現行「情境寫作」部分題目實施影片評量，表示不同意的比例約一成七。且交叉分析顯示，男性受訓學員表示「偏向同意」的比例明顯高於女性受訓學員。

再詢問，是否同意現行「情境寫作」考題結合當前時事議題？有近六成七的參訓學員表示同意現行「情境寫作」考題結合當前時事議

題，同意的學員多於不同意者。另詢問，是否同意未來「情境寫作」改為開書測驗方式進行？有近七成二的參訓學員表示同意未來「情境寫作」改為開書測驗方式。進一步交叉分析結果顯示，參訓學員在性別、年齡、教育程度、公職年資、職系及職務別等方面的差異，並未使其在上述做法的認同上，在統計上出現顯著差異。

在「調整成績評量方式」之看法上，經問卷調查結果數據顯示，有近四成二的參訓學員表示贊同未來改採「即席對策面談評量」（受訓學員就訓練機關預先製定「對策題目」，隨機抽籤應答），表示不同意的學員比例亦有二成五。進一步交叉分析顯示，男性受訓學員表示「偏向同意」的比例明顯高於女性受訓學員。再者，有近四成六的受訓學員表示贊同未來改採「評鑑中心法」（採個案或問題分析、角色扮演、面談、經營競賽等方式綜合評分），表示不同意的比例亦有二成一。進一步交叉分析顯示，男性受訓學員表示「偏向同意」的比例亦明顯高於女性受訓學員。另外，有近五成二的受訓學員表示贊同未來改採「行政個案評量法」（講座針對課堂上指定行政個案，分別就研討小組及個人評分），表示不同意的比例約在一成五。進一步交叉分析顯示，女性受訓學員表示「偏向不同意」的比例明顯高於男性受訓學員。綜上所述，女性受訓學員傾向認同現行的評量方法的比例高於男性受訓學員。

在教學方法上，有鑑於合堂演講往往成為受訓者補眠或看書準備考試的機會，至於分班上課採用的講授法，則因缺乏學員的參與以致學習效果較差。因此，本研究建議減少演講或講授式教學法：薦升簡訓練的「當前國家重要政策」單元一律改採專題方式進行；「核心職能」單元一律以問題導向學習法（PBL）為授課基礎，各分組必須配合講座提供的教案或討論課題，隨時以討論方式分解問題、認定問題再找尋解方。講座再根據課程需要搭配其他訓練方法，使受訓者於學習過程中保持主動性與參與性。至於其他課程搭配之訓練方法，請參考表 4-1 和表 4-2。總之，本研究建議採「雞尾酒」式的教學方法，

以 PBL 做為基底，搭配其他多元教學方法之應用，已達成更良好的學習成效。在中長期建議方面，未來可在教學設備上引進電子白板或 e 化教室系統，這對 PBL 或個案演練等教學方法而言，可因此幫助受訓學員更快速進入腦力激盪或研討情境，進而提升學習成果。

在評量方法上，對於背誦式的測驗方式呈現見仁見智的不同看法。但不可諱言地，以目前筆試測驗占訓練總成績 40% 的比例而言，既不至於完全主宰訓練合格與否的結果，也會對受訓者形成一定的學習壓力，對於知識的吸收或觀念的內化，都一定有所幫助。

就「專題研討」而言，問卷調查結果顯示有近六成五的參訓學員表示滿意現行「專題研討」作為訓練成績評量方式。同意的學員多於不同意者。但經由訪談結果則發現，相當多受訪者雖也肯定「專題研討」的必要性與有效性，但也提出應調整進行流程的看法。就此，本研究首先建議薦升簡及委升薦訓練都各在訓練第二週增加 2 小時的小組討論時間，並安排負責的講座協助各小組在第二週進行題目選定與討論，避免受訓者設定方向有誤而產生學習挫折。

就「情境寫作」而言，問卷調查結果顯示有近五成九的參訓學員表示滿意現行「情境寫作」作為訓練成績評量方式。再者，進一步詢問，是否同意現行「情境寫作」部分題目實施影片評量？有近五成一的參訓學員表示同意現行「情境寫作」部分題目實施影片評量，表示不同意的比例約一成七。第三，再詢問，是否同意現行「情境寫作」考題結合當前時事議題？有近六成七的參訓學員表示同意現行「情境寫作」考題結合當前時事議題，同意的學員多於不同意者。第四詢問，是否同意未來「情境寫作」改為開書測驗方式進行？有近七成二的參訓學員表示同意未來「情境寫作」改為開書測驗方式。對照訪談法獲得的資料來看，本研究發現情境寫作和專題研討的設計，不但是評量工具，而且也幫助受訓學員在完成這些評量項目時，同時發揮學習及培養團隊技能的功能。唯有關是否採取開書測驗的問題，則呈現較為見仁見智的意見，尚難以做為可資修改的論據基礎。

最後就評鑑中心法的運用而言，有鑑於現有每梯次容訓人數將近 500 人，無論是評量成本或人力、設備的供給能力，都不宜成為評量方法。然而，若納入前引受訪者所提議的職能評鑑法，則可在訓練成績揭曉後，依據文官學院的評鑑人力與設備現況，設定總成績最優秀的結訓人員，以即席演講、職能評鑑或評鑑中心法來選拔最優秀之合格學員，除頒給正式認證外，並逐年納入全國優秀人才庫，成為國家級的人才。

第三節 訓期與時程分散式訓練可行性分析

壹、焦點座談結果分析

在訓練期程的問題方面，與會者大致肯定現有的訓練期程安排，有學者建議 2+1+2 的訓練期程模式，也就是前後二週調訓，中間一週回機關處理業務。另外的模式則是每週三天至四天，另外二天或一天回機關處理業務，這兩種模式都有助於平衡機關業務需求和訓練成效提升，但也都須考量遠程受訓者的時間和交通成本問題，因此難以形成較一致的共識。但邱前部長提到如果採取三明治式的訓練期程安排，需同時考量學員各班別的組成背景，以同質性團體的成效較高：

這分散式的教學的話，因為要有一個三明治的教學效果的一個分析，不過這部分如果是一個性質相近的集團，說不定效果會很好，如果性質相異的集團，說實在效果會很低。

在時數方面，與會者大致認同現行 120 個小時的安排，誠如楊教授的基本理念認為，所有受訓經費都來自納稅人的錢，因此無論是班別、人數、時數等所有規劃與安排，都應該有成本觀念，並應致力於訓練成效的提升。

貳、問卷結果分析

一、受訓學員對「受訓時間」之看法

(一) 受訓學員對現行「受訓時間」之評價

在受訓學員對現行「受訓時間」之看法方面，本研究問卷詢問受訓者：

現階段受訓時間為期四週共 20 天，這樣的週數與天數安排（是否適當）？

經調查結果顯示，有 45.5% (261 人) 的受訪者表示「同意」，9.4% (54 人) 表示「非常同意」，合計有近 55% (315 人) 的受訓學員表示，現階段受訓時間為期四週共 20 天，這樣的週數與天數安排是適當的。表示不同意的人亦有 29.4%，包括「非常不同意」的 1.7% (10 人) 和「不同意」的 27.7% (159 人)。另外，亦有 2.4% (14 人) 的人對此一問題未表達意見。顯示本期有近三成的受訓學員，認為現行受訓時間為期四週共 20 天，這樣的週數與天數安排並不適當或不同意。

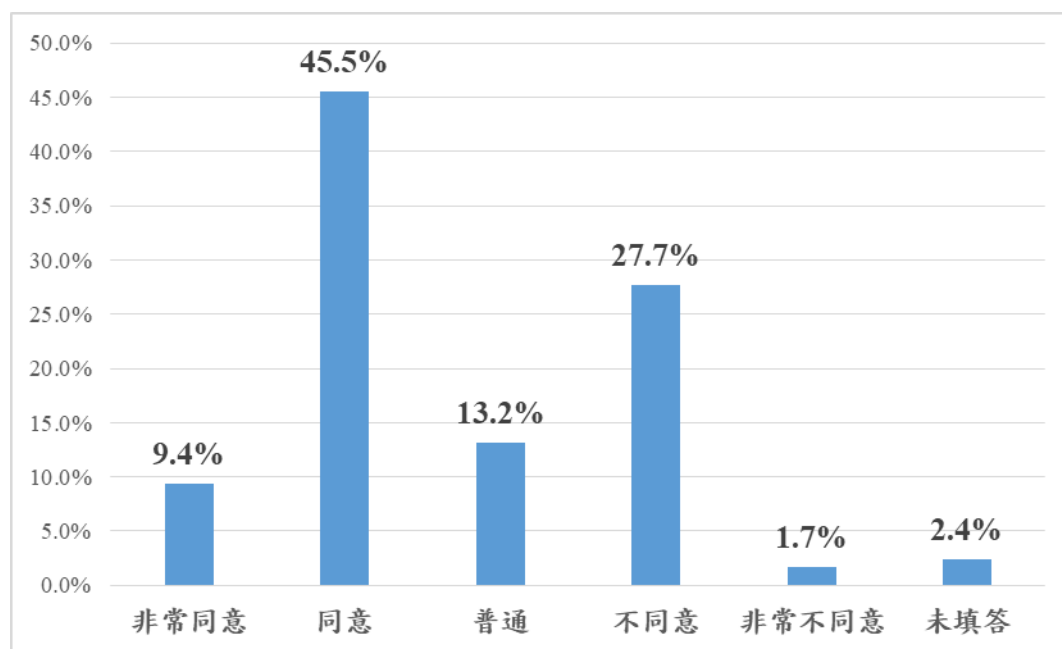


圖 4-14：受訓學員對現行「受訓時間」之看法

進一步檢視不同背景受訓學員對現行「受訓時間」之看法，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其看法在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.200；P 值=0.549)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其看法在統計上出現顯著差異。(卡方值=2.451；P 值=0.653)
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其看法在統計上出現顯著差異。(卡方值=2.256；P 值=0.689)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其看法在統計上出現顯著差異。(卡方值=10.906；P 值=0.091)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其看法在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.339；P 值=0.512)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其看法在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.778；P 值=0.678)

(二) 受訓學員對調整「受訓時間」之看法

針對不同意現行「受訓時間」之受訓學員，本研究問卷繼續追問：

受訓時間應該（如何調整）？

經調查結果顯示，有 10.5%（60 人）的受訪者表示受訓時間應該「延長一週」，有 8.0%（46 人）表示應該「延長二週」，有 3.5%（20 人）表示應該「延長三週以上」。另外，亦有少部分人認為應該縮短受訓時間，「縮短一週」者有 4.2%（24 人），「縮短二週」者有 2.6%（15 人），「縮短三週」者有 1.7%（10 人）。顯示，不同意現行「受訓時間」之受訓學員，相對有較多人認為受訓時間應該「延長一週」。

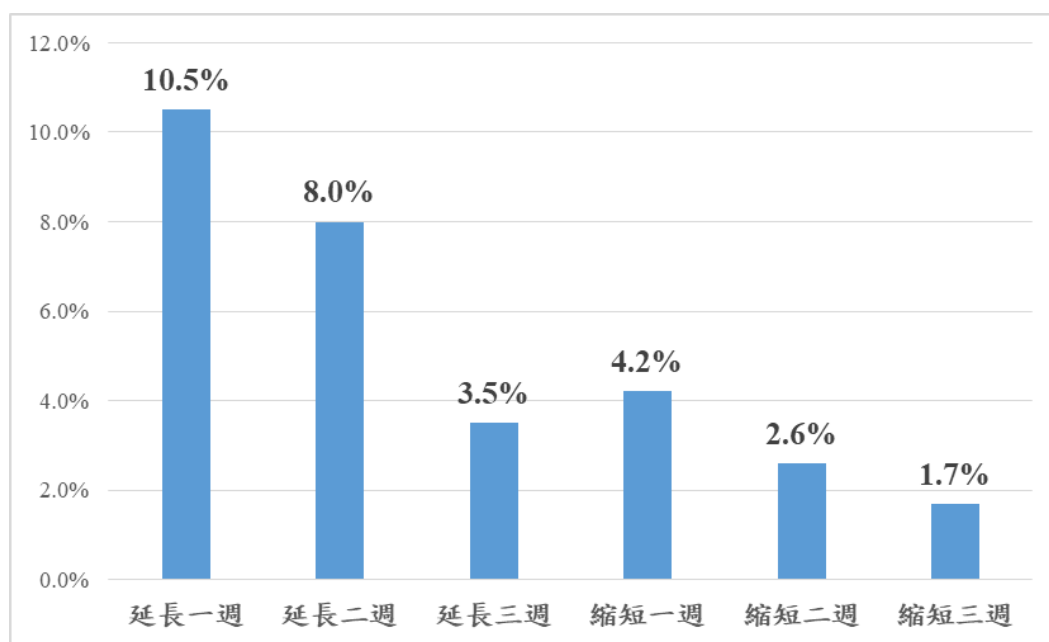


圖 4-15：不同意現行「受訓時間」之學員認為適當的受訓時間

進一步檢視不同背景且不同意現行「受訓時間」之學員認為適當的受訓時間，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其看法在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.712；P 值=0.982)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其看法在統計上出現顯著差異。(卡方值=9.011；P 值=0.531)
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其看法在統計上出現顯著差異。(卡方值=14.717；P 值=0.143)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其看法在統計上出現顯著差異。(卡方值=15.938；P 值=0.386)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其看法在統計上出現顯著差異。(卡方值=5.543；P 值=0.353)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其看法在統計上出現顯著差異。(卡方值=6.674；P 值=0.246)

二、受訓學員對調整受訓時程之看法

(一) 受訓學員對「現行連續無間斷」的受訓時程之評價

在受訓學員對「現行連續無間斷」的受訓時程之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

現行連續無間斷的時程安排模式（是否適當）？

經調查結果顯示，有 50.7%(291 人)的受訪者表示「同意」，19.3% (111 人) 表示「非常同意」，合計有近 70% (402 人) 的受訓學員表示，「現行連續無間斷」的受訓時程是適當的。表示不同意的比例不高，約 7.1%，包括「非常不同意」的 1.7% (10 人) 和「不同意」的 5.4% (31 人)。另亦有 7.5% (43 人) 的人對此一問題未表達意見。顯示，現行連續無間斷的訓練時程安排為較多學員所接受。

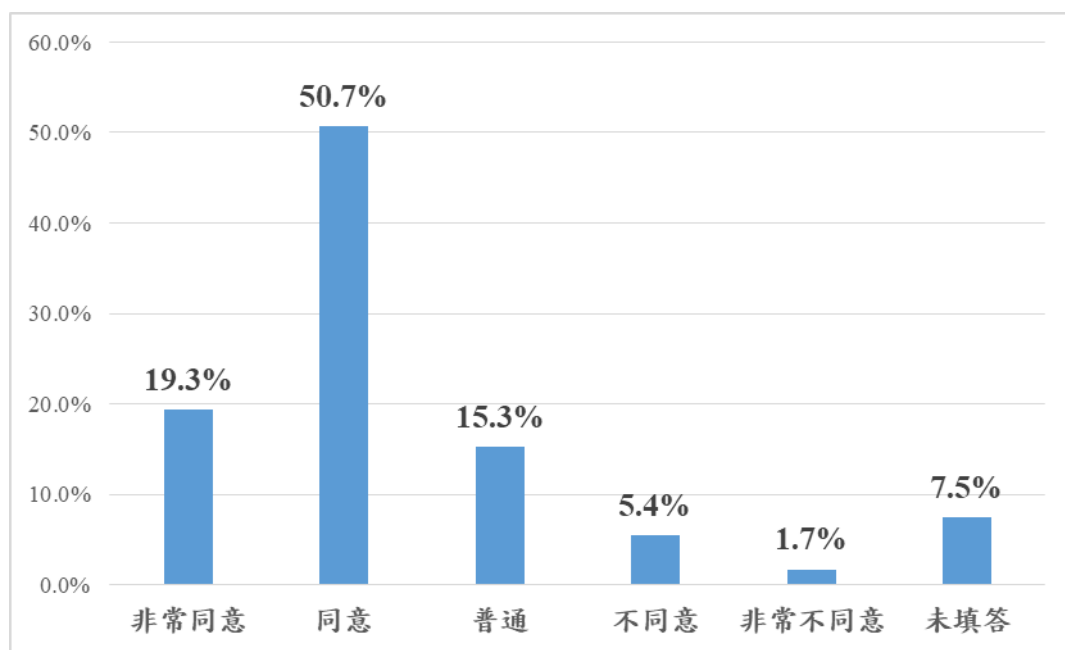


圖 4-16：受訓學員對「現行連續無間斷」的受訓時程之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對「現行連續無間斷」的受訓時程之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=2.702；P 值=0.259)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。

著差異。(卡方值=6.120；P 值=0.190)

3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=3.808；P 值=0.433)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=4.263；P 值=0.641)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.920；P 值=0.383)
6. 職務：非主管職受訓學員表示「普通」(21.6%)的比例明顯高於主管職受訓學員。主管職受訓學員表示「傾向同意」(79.3%)的比例明顯高於非主管職受訓學員。(卡方值=6.047；P 值=0.049)

(二) 受訓學員對「間隔兩上課時段」的受訓時程之評價

在受訓學員對「間隔兩上課時段」的受訓時程之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

若採行「受訓 2 週每週 5 天，間隔 2 週後再續上 2 週」的時程安排模式（是否適當）？

經調查結果顯示，有 18.8%(108 人)的受訪者表示「同意」，6.6%(38 人)表示「非常同意」，合計只有 25%(146 人)的受訓學員表示，採行「受訓 2 週每週 5 天，間隔 2 週後再續上 2 週」的時程安排模式是適當。然而，表示不同意的比例偏高，約有 46.2%，包括「非常不同意」的 13.8%(79 人)和「不同意」的 32.4%(186 人)。顯示受訓學員不同意的比例遠高於同意的比例。

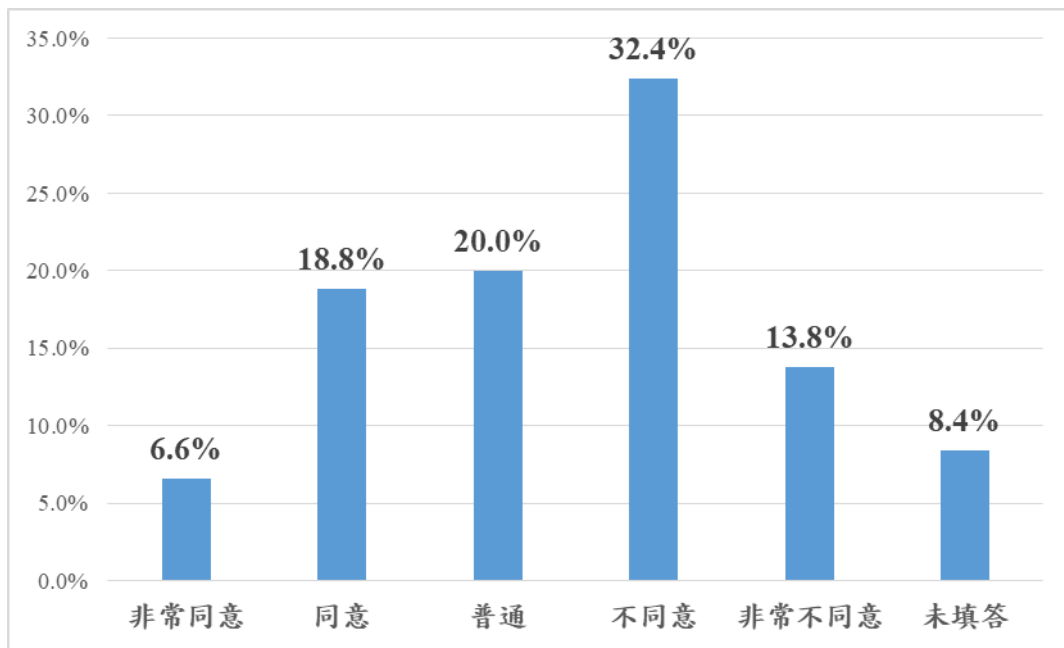


圖 4-17：受訓學員對「間隔兩上課時段」的受訓時程之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對「間隔兩上課時段」的受訓時程之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=5.084；P 值=0.079)
2. 年齡：51 歲以上受訓學員表示「傾向同意」(36.4%) 的比例明顯高於其他年齡層者。(卡方值=12.394；P 值=0.015)
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=2.405；P 值=0.662)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=7.411；P 值=0.285)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.259；P 值=0.878)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其看法在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.467；P 值=0.792)

（三）受訓學員對「受訓 5 週每週 4 天」的受訓時程之評價

在受訓學員對「受訓 5 週每週 4 天」的受訓時程之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

若採行「受訓五週每週 4 天」的時程安排模式（是否適當）？

經調查結果顯示，有 21.4%（123 人）的受訪者表示「同意」，6.3%（36 人）表示「非常同意」，合計只有近 28%（159 人）的受訓學員表示，採行「受訓 5 週每週 4 天」的時程安排模式是適當。然而，學員表示不同意的比例偏高，約有 43.9%，包括「非常不同意」的 12.4%（71 人）和「不同意」的 31.5%（181 人）。顯示受訓學員不同意的比例遠高於同意的比例。

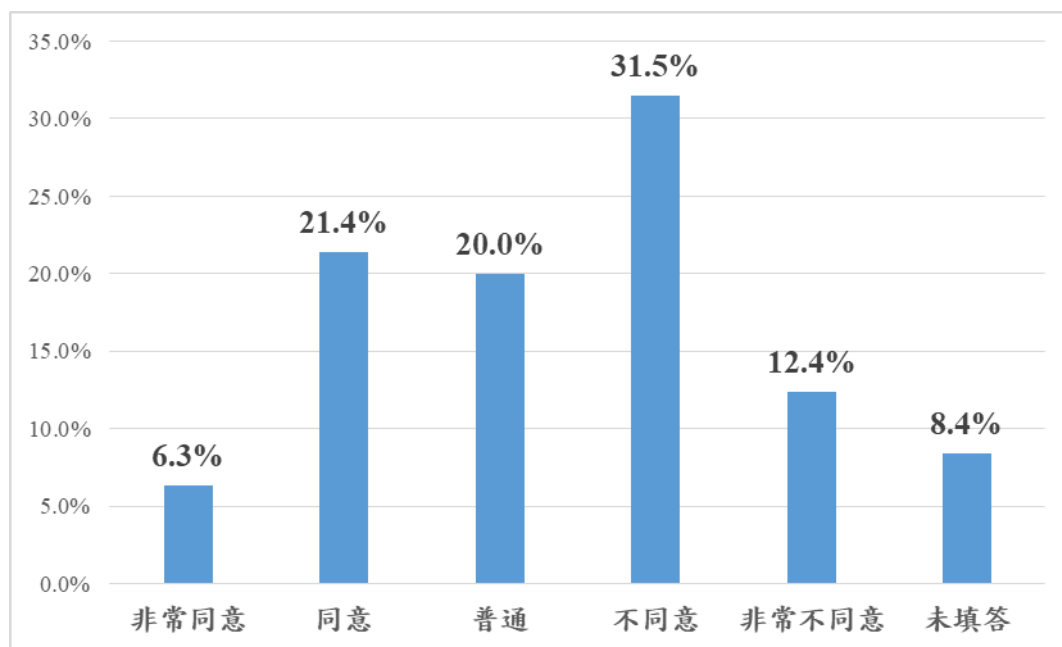


圖 4-18：受訓學員對「受訓 5 週每週 4 天」的受訓時程之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對「受訓 5 週每週 4 天」的受訓時程之評價，可以發現：

1. 性別：女性受訓學員表示「偏向不同意」（57.1%）的比例明顯高於男性受訓學員；男性受訓學員表示「偏向同意」（35.8%）的比例明顯高於女性受訓學員。（卡方值=13.219；P 值=0.001）
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。（卡方值=5.858；P 值=0.210）

3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=5.282；P 值=0.260)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=9.014；P 值=0.173)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.832；P 值=0.660)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其看法在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.686；P 值=0.710)

(四) 受訓學員對「受訓 2 個月每週 3 天」的受訓時程之評價
在受訓學員對「受訓 2 個月每週 3 天」的受訓時程之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

若採行「受訓 2 個月每週 3 天」的時程安排模式(是否適當)？

經調查結果顯示，有 12.9% (74 人) 的受訪者表示「同意」，5.4% (31 人) 表示「非常同意」，合計只有近 18% (105 人) 的受訓學員表示，採行「受訓 2 個月每週 3 天」的時程安排模式是適當。然而，學員表示不同意的比例偏高，約有 48.5%，包括「非常不同意」的 15.2% (87 人) 和「不同意」的 33.3% (191 人)。顯示受訓學員不同意的比例遠高於同意的比例。

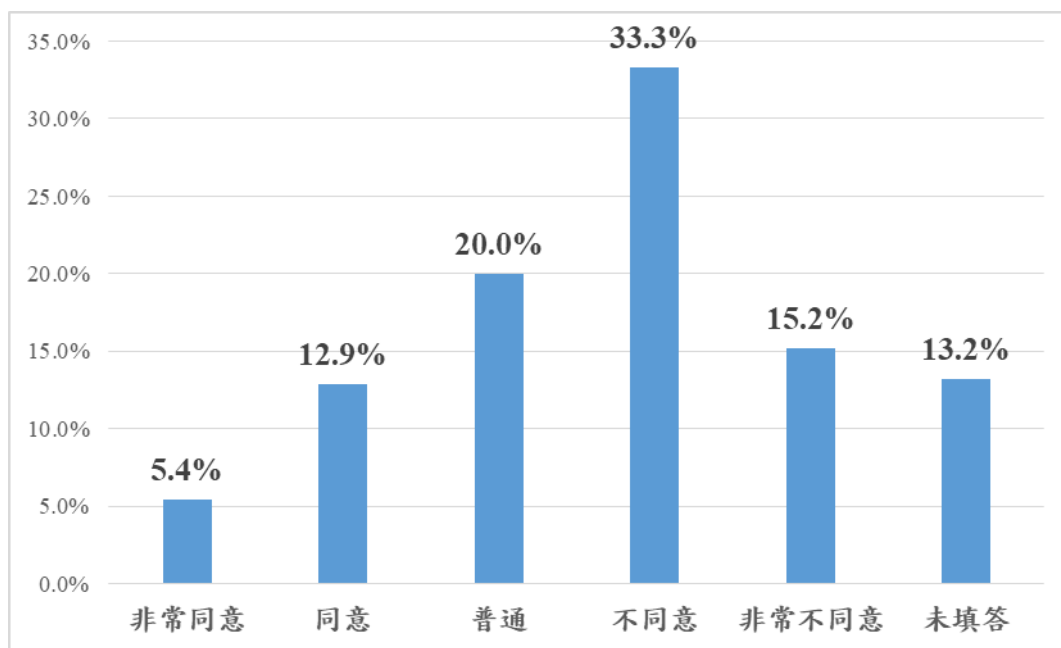


圖 4-19：受訓學員對「受訓 2 個月每週 3 天」的受訓時程之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對「受訓 2 個月每週 3 天」的受訓時程之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=4.017；P 值=0.134)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=5.970；P 值=0.201)
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=5.963；P 值=0.202)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=3.359；P 值=0.763)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.354；P 值=0.838)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其看法在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.497；P 值=0.780)

三、受訓學員對於訓練期程時間安排之具體建議

受訓學員對訓練課程之期程時間安排，所提出的具體建議，本研究問卷詢問受訓者：

其他關於訓練期程時間安排之具體建議？

受訓學員對於晉升官等訓練課程訓練期程時間安排之具體建議，歸納整理如下表 4-3。

表 4-3：晉升官等訓練課程訓練期程時間安排之具體建議

有關訓練期程時間安排之建議
1. 訓練期程應搭配本訓練成績評量方式而調整，例如，若著重小組專題報，則時間應拉長，有較長時間給成員準備。 2. 受訓應集中，若每週僅受訓幾天，部分天數回機關，則容易受機關工作影響，訓練成效會打折扣。 3. 考試時間應與訓練課程分開，例如，間隔 3 至 4 週後再舉行考試，有利於課程知識吸收與內化。 4. 整體受訓期程太緊湊，準備考試時間少壓力大。

經問卷調查結果顯示，有五成五的參訓學員認為現階段參訓時間，為期四週共 20 天，這樣的週數與天數安排是適當的或滿意的。再者，針對不同意現行「參訓時間」之參訓學員，進一步詢問參訓時間應該如何調整？有較多的參訓學員反映，現行受訓課程及時間的安排相當緊迫，造成不小的壓力，因此，建議參訓時間應該可「延長一週至二週」，其中又以「延長一週」的聲音最多。

在調整參訓時程的部分，本期七成參訓學員接受或支持「現行連續無間斷」的參訓時程。再者，參訓學員對「間隔兩上課時段」、「受訓五週每週 4 天」、「受訓二個月每週 3 天」的參訓時程，不同意的比例遠高於同意的比例。由此顯示，受訓學員對於訓練期程的意見，呈現相當一致的看法，認為現行時間與時程安排模式適當，但由於考試壓力之故，而有若干意見表示希望延長一週。

參、訪談結果分析

在所有訪談中，受訪者對受訓時間和期程的看法最一致，幾乎都認為 4 週 20 天的期程恰當，而且幾乎不贊成訓練兩週，中間回工作崗位，再訓練兩週這類三明治訓練，也不贊成每週訓練 3 天然後延長訓練週數的訓練期程安排，代表性的意見如：

我是比較不贊成這樣，因為要當主管職務要兩天在兩天不在，處理事情變得斷斷續續，還不如讓代理人在這段期間處理事情就好。而且用這樣的穿插的方式，雖然受訓的時數還是一樣的，可是受訓的期間會拉長，可能就會讓人失去機會，因為有的人可能比較快拿到資格而正好有個缺在等他。（G-4-1）

類似共同意見均反映出，學員希望集中在一個月內專心受訓，而且當送訓機關預期受訓者在受訓期間都不會回辦公室的情況下，除非有緊急且不可取代的原因必須聯繫處理，否則儘管仍可能透過社群軟體聯繫受訓者（I-7-1），但至少不會再以各種業務來干擾受訓者（E-4-1）。由於受訪者就此議題的共識最高，即不再多做贅述。

肆、綜合分析

綜合前面的論述，研究小組認為訓練期程安排應維持現狀，理由如下：

第一，幫助受訓者專心受訓，無須分心回去辦理業務；對機關而言，也減少訓期中以各種業務干擾受訓者；

第二，增進受訓者對訓練課程的專注力，減少記憶力和理解力遭到中斷而破壞。

第三，適度給予受訓者有壓力的學習情境，使學員得能在短短四週時間完成各項課程與評量，以展現時間分配與團隊合作的潛能，無形中也可促進學習成果。

第四節 編班方式

壹、焦點座談結果分析

現行編班組成方式並未區別行政與技術類科，可能導致授課內容無法兼顧所有學員的知識背景與程度，以及學員彼此不易相互溝通等問題，因此就編班方式，是否劃分基本的行政類與技術類，或區分為更細的職組、職系之議題，邱前部長就此問題提出完整的看法：

如果你要分班，可能是行政類科和技術類科，這兩個比較重要，因為技術類科和行政類科他兩個所需的一定是不一樣，他工作面完全不一樣，所以如果要分班可能這兩個分班會比較適合，以職組職系來說，目前來講有沒有這個需要，其實是可以考量的，因為我剛剛講，未來會作檢定的話，它本身的重要性就沒有這麼高了。

楊戩龍教授提出類似的觀點，認為：

技術類跟行政類二分法的話就是這樣子，因為基本的東西一定不一樣，……我們現在要怎麼去提升，我們假如說要從上面讓他相對應到一些知識的話，那我們先要從不同的分類去設計我們希望他要學習到什麼樣的東西。

上述觀點也獲得銓敘部黃專門委員的支持，認為至少可採行政類和技術類作為分班標準，至於是否採職組或職系，則仍有保留意見。然而，銓敘部黃簡任視察提醒指出簡任第十二職等以上人員，可在不同職系之間調任，若要區分不同專業知能背景，則要從遴選受訓對象的方向著手：

晉升官等訓練是不是要納入職組職系設計跟工作相關的一個專業性知能的一個課程，或者依照職組職系分班這個部分呢，那因為在我們公務人員任用法第 18 條的規定，現任簡任第十一職等以下的人員是在同職組各職系，還有曾經銓敘審定有案的職系，這樣的職務間他都可以調任，……，所以在晉升官等訓練課程如果要研議納入職組職系設計，跟工作相關的專業知能這樣的課程，或者是依照職組職系去做分班，可能還是要就如何去遴選受訓的對象，還有受訓後他可能會調任的一個職系，這樣一個不確定因素也要一併去做考量。

從發展性訓練的觀點來看，薦升簡訓練所「前瞻」的目標本來就是具有全局思維能力的簡任官，故是否需要「後顧」過去的專業背景、語言與思考方式，確實值得制度規劃時的思考。另一方面，由於任用法第 18 條有關簡任第十二職等在不同職系之間得予調任的規定，是從「用人」的角度思考高階主管強調的共通的管理能力，而非個別領域的專業能力；薦升簡訓練則是從晉升簡任官的職能補充及確認資格為主要目的，兩者的思考點仍有基本不同。因此，宋處長認為現有不分類別分班的情況下，講座與受訓學員確實面臨授課與學習的雙重困擾與問題，而主張仍有分班的必要：

剛剛邱老師也提到說用技術類或行政類也是一種大分類的方式，我們的考慮也想過是說因為這樣子會太大，也許我們用職組的概念，比方說我舉個例子來講，比方工程的類科，不管是水利工程還是電子工程、土木工程這些人把它併成一個大分類，這是一類，那另外一類可能是財經的，不管是稅務、金融這些就把它併成一個大分類，也許這也是一個可以思考看看。

總之，與會者基本上認同未來至少應該根據行政類與技術類進行分班，但是否劃分為更細的職組，則需再考量訓練容量、成本等問題，尚無法遽為定論。

貳、問卷結果分析

一、受訓學員對現行「編班方式」之評價

在受訓學員對現行「編班方式」之評價方面，本研究問卷詢問受訓者：

現階段各期每班「依性別、機關別、學歷等採平均分班」的編班方式（是否適當）？

經調查結果顯示，有 51.2%(294 人)的受訪者表示「同意」，12.5%（72 人）表示「非常同意」，合計有近 64%（366 人）的受訓學員表示，現階段各期每班「依性別、機關別、學歷等採平均分班」的編班方式是可接受的。表示不同意的比例約在 24.5%，包括「非常不同意」的 1.2%（7 人）和「不同意」的 23.3%（134 人）。；另亦只有 3.1%（18 人）的人對此一問題未表達意見。顯示同意現階段各期每班編班方式的學員多於不同意者。

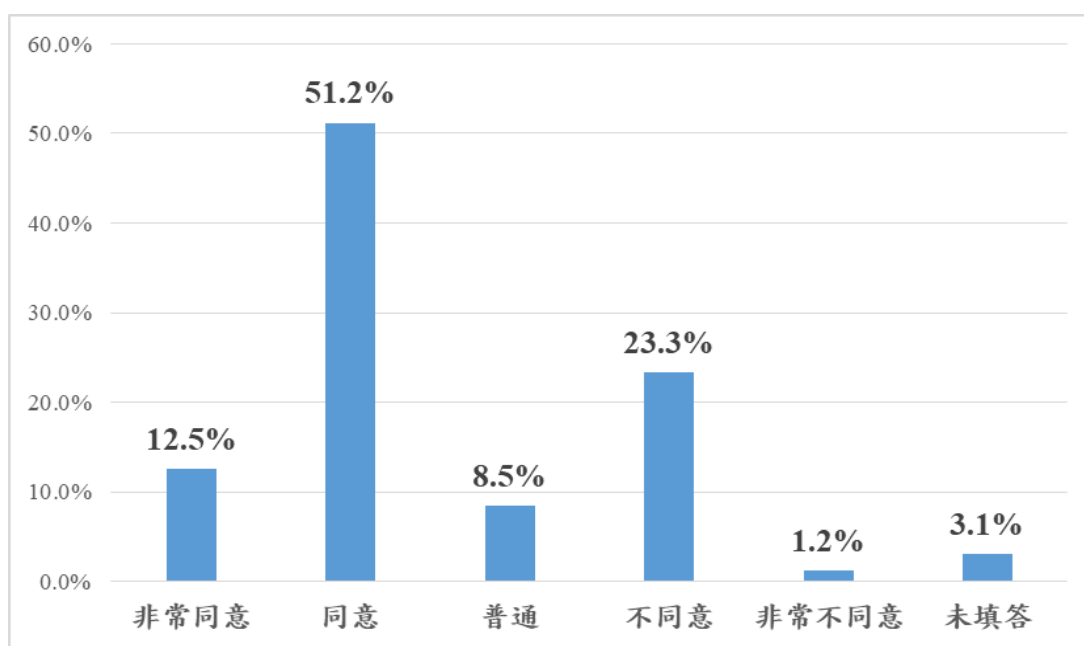


圖 4-20：受訓學員對現行「編班方式」之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對現行「編班方式」之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=2.864；P 值=0.239)
2. 年齡：受訓學員在年齡上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=2.691；P 值=0.611)
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=8.540；P 值=0.074)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=4.127；P 值=0.659)
5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.520；P 值=0.468)
6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=1.880；P 值=0.391)

二、受訓學員對調整「編班方式」之看法

針對不同意現行「編班方式」之受訓學員，本研究問卷繼續追問：

建議各期每班的編班方式，應考慮的因素是(什麼)？(可複選)

不同意現行「編班方式」之受訓學員有 141 人，經調查結果顯示，其認為編班應考量的重要因素，如下表 4-4 所列。其中包括：行政或技術類別、中央或地方層級、職系、機關別。

表 4-4：各期每班的編班方式應考慮的因素

	回答次數	百分比
行政或技術類別	108	75.0%
中央或地方層級	88	61.1%
職系	64	44.4%
機關別	62	43.1%
職組	59	41.0%

學歷	25	17.4%
性別	9	6.3%
總和	415	288.2%

說明：因本題為複選題，受訪者填答的答案可能不止一個，百分比計算方式，是以「回答人數」為計算的分母，因此百分比的加總會超過 100%。

參、訪談結果分析

有關編班方式的問題，受訪者的意見可整理為兩種類型，第一種是贊成區分為行政類和技術類，第二種是贊成混合編班。至於是否以職組或職系作為區分標準，則幾乎不見受訪者提出相關看法，故不予討論。

一、贊成依據行政和技術類分班

此觀點可從講座和受訓者雙方觀點來解釋：對講座而言，由於行政類和技術類具備不同的先備知識，因此難以兼顧程度不一的學員，增加授課的難度。對受訓者而言，特別是技術類人員由於不諳公共行政相關領域知識，因此特別在測驗時產生不公平感覺。

二、贊成混合編班

贊成混合編班的受訪者共同的理由是受訓者可接觸不同領域的人員，不但互補知識的不足，同時擴大視野。特別是針對薦升簡訓練的學員而言，未來陞任簡任第十二職等後就沒有任用職系的區別，若在此階段進行混合編班，反而有助於未來的職能發展，此和前引黃簡任視察的觀點相一致。受訪者 A 的看法可代表此一觀點：

我會去覺得學員能夠來到這邊，認識到很多不同機關或是不同職組職系，他覺得增大它的視野是比較有幫助，因為到了科長其實要面對的業務往來你不會問他是什麼職系，一定是業務而已，其實他在過程中認識了很多不

同人，在不同專題研討的時候它有很多不同的想法的激盪對他來講是好的，如果是為了補強它這個東西我們可以透過數位課程，就有一個概念補給。(A-5-1)

受訪者認為不同背景人員一起受訓，若有先備知識不夠之處，可透過數位課程進行補充學習外：另一理由是行政類和技術類受訓者的及格比例並無顯著差異。綜合受訪者 A 及其他人員觀點，大都建議薦升簡訓練可採混合編班。例如受訪者 D 相當直接表明：「如果簡任訓的訓練還分成技術和行政，那就沒抓到對未來的走向了，我覺得不應該分開。」(D-2-1) 至於委升薦訓練部分，受訪者就此較少著墨，但就陞任薦任官後所處理的業務仍具有高度專業性，至少採行政和技術類科分別受訓，可顧及技術類受訓者在公共行政相關知識的不足。

肆、綜合分析

透過焦點座談結果發現，與會學者專家基本上贊成至少採行政與技術類別分班上課的意見，然而問卷調查結果顯示，有近六成四的受訓學員表示，可接受現階段各期每班「依性別、機關別、學歷等採平均分班」的編班方式。再者，針對不同意現行「每班受訓人數」之受訓學員，進一步詢問其認為編班應考量的重要因素，有較多的受訓學員認為「行政或技術類別」、「中央或地方層級」、「職系」、「機關別」是重要的考量因素。再就訪談結果顯示，較多意見認為薦升簡訓練宜採混合編班，委升薦訓練基於人員專才取向考量，則可採行政和技術類編班。

事實上，文官學院過去對於基礎訓練的編班方式也曾有過調整與試驗，並自 105 年度起均採異質性編班為原則，希望藉此增加不同類科、領域之受訓人員互動交流及同儕學習，也提升受訓人員彼此間跨域學習及腦力激盪。³¹ 此種異質性編班的優點，用在晉升官等訓練亦

³¹請參考國家文官學院內部資料：「從問題分析與解決觀點談公務人員考試錄取人員基礎訓練歷年編班方式演進之分析」。

可適用，然而仍然無法解決受訓學員先備知識不同，以及講座較難因材施教的問題。本研究綜合考量薦升簡訓練和委升薦訓練有著不同階層的特性，為強化未來陞任簡任官等人員有更宏觀的視野，也為了儲備未來高階通材所需，爰建議薦升簡訓練採用混合編班。另考量未來陞任薦任人員的專業知能養成乃為其主要目標，爰建議委升薦訓練採行政和技術類編班。

第五節 其他配套措施建議

壹、焦點座談結果分析

就其他相關配套措施或議題，第一章文獻探討共同提到的議題之一，就是如何嚴格篩選受訓學員，來加強晉升官等訓練制度的效能。銓敘部黃簡任視察就其業務管理範圍，提出說明如下：

在考試院第十二屆的一個施政綱領的行動方案裡面，跨部會業務的第一個案子「高階文官的考訓用制度之改革」這個案子裡面呢，他其中就是有要精進簡任晉升官等訓練這樣一個具體的作法，那這個主要內容就是要提高薦升簡任官等人員受訓條件，要嚴謹篩選參選人員，因此我們在公務人員任用法第 17 條相關規定的一個研修的方向，是可以研議限縮受訓人員是主管或是相當主管職務的這樣的一個方向去做規劃，以及提高採計考績資格條件的一個可行性。

考試院現行政策確實回應了歷年許多研究共同提出嚴格篩選受訓學員的議題，此政策方向確實具有其意義和價值。洪副處長就此提出相關建議，包含受訓人數縮減及根據受訓者年齡做教學、評量上的彈性調整。後一建議是更細膩地操作訓練細節，顯示我國訓練機關

(構)歷經多年經驗與成果累積，已有能力在制度調整的宏觀思考下，同時針對執行細節進行調整與改善，故相當值得關注。

此外，面對高考及格後的訓練和晉升官等訓練的課程重複比例過高，即使採進階方式處理仍有課程重複性的問題，因此宋處長希望與會者就此議題提出思考與建議。黃教授回應表示：

保訓會的立場應該是建立一個認證機制，也就是我有哪些課是通過的，你只要同樣的職位，你有參加過這些訓練，那他不必重複，但是這個認證需要有期限，比如說兩年為限或三年為限，因為我們都會有時效問題，可是我要保持時效，那我就給兩年內你只要是同樣這門課上過，你就不用來重複上，我覺得這樣比較有必修跟選修的概念。

有關認證機制的問題，涉及文官學院長期發展方向的重新思考，研究團隊基本上贊成此一可能方向，甚至可在認證制度的基礎上結合部分課程的付費機制。如此一來，文官學院做為一個具有公信力的訓練機構，便可進一步成為各個公務領域專家的認證機構。未來，文官學院尚可結合前引文獻建議，辦理各大學所開辦之公務學程的認證業務（吳登銓，2008），或許有助於符合受訓資格的公務人員，採取更主動積極的態度接受此類訓練。

貳、問卷結果分析

一、參訓學員對「每班參訓人數」之看法

（一）參訓學員對現行「每班參訓人數」之評價

在參訓學員對現行「每班參訓人數」之評價方面，本研究問卷詢問參訓者：

現階段各期每班參訓人數的安排是否同意？

經調查結果顯示，有 65.0%(373 人)的受訪者表示「同意」，11.8% (68 人) 表示「非常同意」，合計有近 77% (441 人) 的參訓學員表示，現階段各期每班參訓人數的安排是適當的。表示不同意的比例不高，約 9.9%，包括「非常不同意」的 0.3% (2 人) 和「不同意」的 9.6% (55 人)。另亦只有 1.0% (6 人) 的人對此一問題未表達意見。顯示，多數參訓學員滿意現階段各期每班參訓人數的安排。

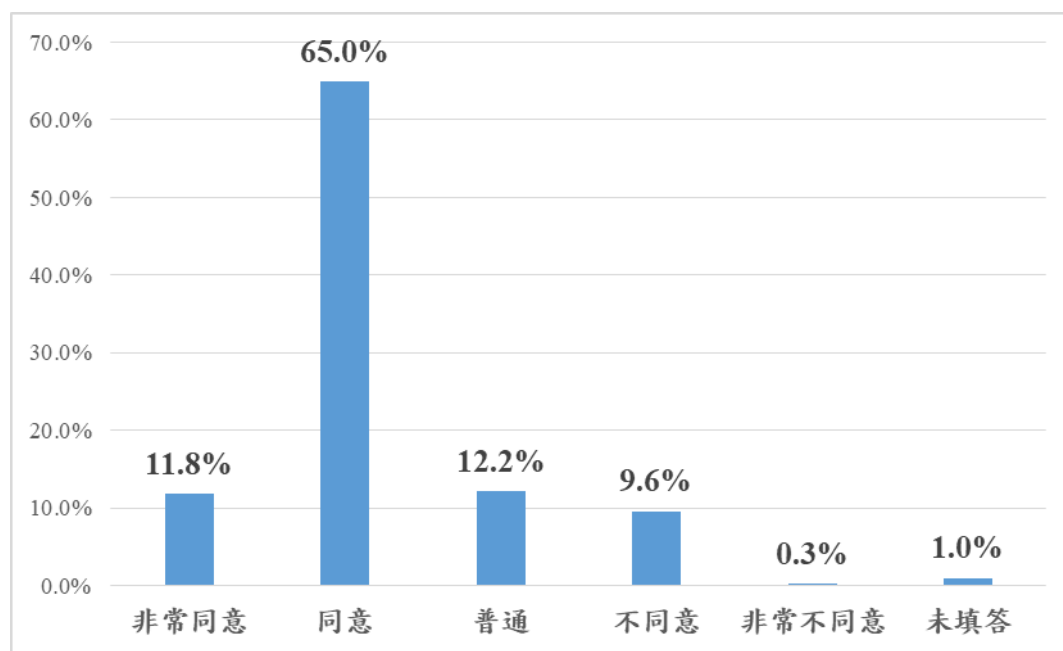


圖 4-21：參訓學員對現行「每班參訓人數」之評價

進一步檢視不同背景受訓學員對現行「每班參訓人數」之評價，可以發現：

1. 性別：受訓學員在性別上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=4.283；P 值=0.117)
2. 年齡：41 至 50 歲受訓學員表示「傾向不同意」(13.1%) 的比例明顯高於其他年齡層；51 歲以上受訓學員表示「傾向同意」(84.6%) 的比例明顯高於其他年齡層。(卡方值=12.812；P 值=0.012)
3. 教育程度：受訓學員在教育程度上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=4.208；P 值=0.379)
4. 公職年資：受訓學員在公職年資上的差異，並未使其評價在統計

上出現顯著差異。(卡方值=3.678；P 值=0.720)

5. 職系：受訓學員在職系上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.878；P 值=0.645)

6. 職務：受訓學員在職務上的差異，並未使其評價在統計上出現顯著差異。(卡方值=0.162；P 值=0.922)

(二) 參訓學員對調整「每班參訓人數」之看法

針對不同意現行「每班參訓人數」之參訓學員，本研究問卷繼續追問：

建議各期每班適當的參訓人數大約是（多少）人？

經調查結果顯示，有 54.8%（34 人）的參訓學員建議各期每班適當的參訓人數大約在 30 人，其次有 17.7%（11 人）的參訓學員建議各期每班適當的參訓人數在 40 人，第三，有 9.7%（6 人）的參訓學員建議各期每班適當的參訓人數在 36 人。顯示，未來若需要調整各期每班參訓人數，30 人為一班是可以考量的調整方向。

表 4-5：不同意現行「每班參訓人數」之學員認為適當的參訓人數

	回答次數	百分比
30	34	54.8%
40	11	17.7%
36	6	9.7%
32	3	4.8%
20	3	4.8%
25	2	3.2%
50	1	1.6%
35	1	1.6%
9	1	1.6%
總和	62	100.0%

資料來源：本研究自行整理

參、訪談結果分析

許多受訪者提到薦升簡訓練及格後和陞任簡任官之間的銜接問題，首先是仍有相當大比例人員無法陞任簡任官（由此衍生出的另一問題是，許多尚未當上主管者先去受訓，結訓後一樣無法陞任），其次是受訓結束到陞任簡任官平均需時八年，可能導致無法維持受訓的「保鮮期」。就第一個問題而言，受訪者J指出：

會覺得最好是它是有當過主管再去做受訓，我們接到很多的聲音，薦任八到九職務，等於說他都還沒當科長怎麼可能變成簡任，八成以上都是當過科長的。（J-1-2）

該名受訪者的看法，同時點出現行晉升官等訓練及格人員，到實際陞任官等之間時間過長的問題。這個問題可從前端降低調訓篩選率來改善，但更重要的結構限制仍在於可陞任的職缺有限，再加上各行政機關的陞遷作業不見得配合晉升官等訓練，亦可能導致前述銜接問題的產生。

肆、綜合分析

考試院在《強化文官培訓功能方案》中指出：「隨著公共事務日益複雜，政府職能專業化程度也不斷提升，為強化公務人員專業知能與多元能力，宜規劃建立公務人員第2專長或第3專長專業證照訓練制度。」（考試院，2012：16）考試院的作法是結合職系，將證照列為第二或第三專長訓練，此為橫向的觀念；另一個作法則是將證照列為不同層次能力的標準，此為縱向的觀念。

因此，可將國家文官學院建立證照制度列為晉升官等訓練改進之中程策略規劃方案，例如，將危機管理課程模組分為危機管理師和高級危機管理師，分別適用委升薦和薦升簡。連結到任用體系時，用人

機關開出的條件除了任用資格，另外就是專業資格，必須具備某些證照才能陞任該官等。舉例而言，委升薦訓練可開設：團隊發展師、危機管理師、政策管理師等；薦升簡訓練可以開設：高級團隊領導師、高級國政分析師、高級政策管理師、高級跨域協調師。這些證照資格既可作為訓練課程的開課依據，也可結合未來陞遷資格的門檻。此外，由於這些證照和未來的工作及陞遷高度相關，甚至具有國家認證的效力，完全可獲得民間部門的認可，故可建立證照納訓的收費機制，某種程度也解決了成本面的問題。

至於有關每班適合的受訓人數，問卷調查結果顯示有近七成七的參訓學員表示，現階段各期每班參訓人數的安排是適當的。再者，針對不同意現行「每班參訓人數」之參訓學員，進一步詢問每班適當的參訓人數約是幾人？有較多的參訓學員建議各期每班適當的參訓人數大約在 30 人左右。至於訪談對象則多表示可接受現況，但在訓練經費或納訓容量可以允許的情況下，可考慮酌予降低每班人數。因此，本研究認為有關各班受訓人數，暫時不用列為需改善事項，而仍維持現狀即可。

第五章 結論

綜合前述各章節之資料蒐集、分析與討論，本章擬就研究發現與建議兩節，分別提出整體研究成果，同時也在研究發現一節，針對問卷調查法和訪談法結果，提出若干觀察與研究心得。

第一節 研究發現

由於本研究所採取的抽樣調查，有系統地針對各項研究問題探求受訓學員的意見，因此先就問卷調查的研究發現說明如下：

壹、在「訓練課程內容」部分

一、經問卷調查結果顯示，本期參訓學員對現行以「通識性知能」為主的訓練課程安排，有七成六的學員持認同之態度。然而，若要改採納入就職組職系規劃與工作相關之「專業性知能」課程，也有七成六的參訓學員表示亦能夠接受。

二、在現行「通識性知能」訓練課程，包括：「當前國家重要政策」單元、「核心職能」單元以及「多元價值與自我發展」單元，本期較多受訓學員認為「核心職能」單元最為重要，並建議「核心職能」單元的時數可以增加，而「多元價值與自我發展」單元的課程數目及上課時數可以減少。再者，亦有不少學員認為實務個案研討導向的課程相當重要，可將課程中的理論與工作實務加以結合並應用之。

貳、在「教學方法」部分

一、經問卷調查結果顯示，本期約有六成左右的參訓學員認同訓練課程中所使用的教學方法，包括：「影片教學法」、「案例教學法」、「問題導向學習（PBL）及行動學習教學法」、「角色扮演教學法」。不過，亦有學員在問卷中反映，特殊教學方法的應用，還是必須考量授課講座的教學經驗以及課程時間長短的安排，通常特殊的教學方法相對費時，在現行時間緊迫的課程安排下，在適用上有其困難之處。

二、調查數據顯示，未來部分課程若改採線上學習的教學方式，有六成二的參訓學員表示支持，但有少部分（約一成）學員並不贊成。學員贊成的理由是，若將核心職能課程以外之課程，改採線上學習，要求受訓學員於訓前完成線上課程。多餘的時間對於受訓課程時程安排會較有彈性，且學員在準備專題研討報告時，能有更多準備及討論的時間。

參、在「訓練期程時間安排」部分

一、經問卷調查結果顯示，本期有五成五的參訓學員認為現階段參訓時間，為期 4 週共 20 天，這樣的週數與天數安排是適當的或滿意的。再者，針對不同意現行「參訓時間」之參訓學員，進一步詢問參訓時間應該如何調整？有較多的參訓學員反映，現行受訓課程及時間的安排相當緊迫，造成不小的壓力，因此，建議參訓時間應該可「延長 1 週至 2 週」，其中又以「延長 1 週」的聲音最多。

二、在調整參訓時程的部分，本期七成參訓學員接受或支持「現行連續無間斷」的參訓時程。再者，參訓學員對「間隔兩上課時段」、「受訓 5 週每週 4 天」、「受訓 2 個月每週 3 天」的參訓時程，不同意的比例遠高於同意的比例。

肆、在「其他配套作為」部分

一、在「每班參訓人數」之看法上，經問卷調查結果數據顯示，有近七成七的參訓學員表示，現階段各期每班參訓人數的安排是適當的。再者，針對不同意現行「每班參訓人數」之參訓學員，進一步詢問每班適當的參訓人數約是幾人？有較多的參訓學員建議各期每班適當的參訓人數大約在 30 人。

二、在「編班方式」之看法上，經問卷調查結果數據顯示，有近六成四的參訓學員表示，現階段各期每班「依性別、機關別、學歷等採平均分班」的編班方式是可接受的。再者，針對不同意現行「每班參訓人數」之參訓學員，進一步詢問其認為編班應考量的重要因素，

有較多的參訓學員認為「行政或技術類別」、「中央或地方層級」、「職系」、「機關別」是重要的考量因素。

三、在「評量方式—專題研討」之看法上，經問卷調查結果數據顯示，有近六成五的參訓學員表示滿意現行「專題研討」作為訓練成績評量方式。同意的學員多於不同意者。

四、在「評量方式—情境寫作」之看法上，經問卷調查結果數據顯示，有近五成九的參訓學員表示滿意現行「情境寫作」作為訓練成績評量方式。再者，進一步詢問，是否同意現行「情境寫作」部分題目實施影片評量？有近五成一的參訓學員表示同意現行「情境寫作」部分題目實施影片評量，表示不同意的比例約一成七。第三，再詢問，是否同意現行「情境寫作」考題結合當前時事議題？有近六成七的參訓學員表示同意現行「情境寫作」考題結合當前時事議題，同意的學員多於不同意者。第四詢問，是否同意未來「情境寫作」改為開書測驗方式進行？有近七成二的參訓學員表示同意未來「情境寫作」改為開書測驗方式。

總結問卷調查結果可知，由於受訪者在回答問卷當下都正接受訓練，一方面可能由於相當滿意文官學院的辦訓用心，因此連帶反映在各個課程的意見時，都呈現相當高的認同程度；另一方面可能由於習慣性的思維，故在填答涉及評價式的題項時，出現偏向高度正面的回答，而在填答改進意見的題項時，則出現較為持平的回答。

對照本研究利用立意抽樣法，訪談十名屬性各不相同的受訪者結果發現，受訪者在脫離受訓的空間情境，以及脫離受訓至少一段時間的狀況下，較能呈現多樣性的觀點，甚至提出較為坦率直白的論述，這對研究團隊交叉比對問卷分析與其他文獻資料而言，具有相當大的價值。

從文獻探討可知，過去已有相當多研究直接和晉升官等訓練的成效或制度改進有關。本研究雖仍以晉升官等訓練為研究焦點，但一方面進行具有代表性的抽樣調查，廣泛蒐集了受訓學員的意見和建議；

另方面透過有系統的專家學者座談及相關人員訪談，深入瞭解重要議題的看法與針貶，可謂以過去研究所累積的成果，增添更多具時效性、更具代表性的意見回饋及分析成果。

基此，本研究的總體發現如下：

第一，晉升官等訓練之定位為發展性訓練，並應結合陞遷程序。
(對應研究目的一)

第二，晉升官等訓練科目名稱及時數，和基礎訓練重複比例偏高：薦升簡訓練和基礎訓練（不區別高等、普等與初等考試之類別）重複課程名稱有 11 科，共計 33 小時，科目重複比例為 46%，重複的時數比例為 37%。委升薦訓練和基礎訓練（不區別高等、普等與初等考試之類別）重複課程名稱有 17 科，共計 50 小時，科目重複比例為 57%，重複的時數比例為 58%。
(對應研究目的一)

第三，「當前國家重要政策」與「多元價值與自我發展」單元，若採合班專題演講方式，則容易成為學員自行唸書或補眠時間，無法充分達成晉升官等訓練的定位與目標。
(對應研究目的一)

第四，現行多樣化的訓練方法頗獲肯定，與課程之配合也稱適當，但可擴大多元訓練方法在其他科目上之應用。
(對應研究目的二)

第五，現行訓練時間及不間斷訓練之期程模式，獲得高度肯定。
(對應研究目的三)

第六，現行訓練人數可謂允當，唯編班方式仍有不同意見。
(對應研究目的四)

第七，現行多元評價方式雖有助於評量學員受訓成果，受訓者亦多數認同專題研討的成績評量方式，但在進行方式上，可適度增加討論時間，並延後題目選定時程。另有關「即席對策面談評量法」、「評鑑中心法」與「行政個案評量法」等，研究發現這些評量方法有獲得參與座談的學者專家肯定，也有相當比例的受訪者認同，故可在總體考量下納入研修建議。
(對應研究目的四)

第八，現行篩選機制、晉升官等訓練之定位，及訓練內涵不變的前提下，短期內不宜實施自費受訓。
(對應研究目的四)

第九，現行晉升官等訓練辦法係以增進陞任官等所需知能為目的，未能引導瞭解受訓者是否合於升官等資格。（對應研究目的五）

第二節 研究建議

本節擬從法制面和執行面，提出以薦升簡訓練為主的研究建議，再就和晉升官等訓練無直接關係，但可做為未來總體公務人員人才培訓與留用之中長期建議。茲分述如下：

壹、法制面

一、確認晉升官等訓練定位為發展性訓練並結合陞遷制度（對應研究目的—）

晉升官等訓練首先可定位為發展性訓練，符合資格的受訓者都必須通過送訓機關甄審委員會的審查通過，經遴選後才能獲得受訓資格。其次定位為陞遷程序的一部分，亦即所謂的儲訓制或資格制，所以晉升官等訓練是為了加強並確認是否具備高一個官等所需知能。許多受訓學員在問卷調查中亦都贊同上述觀點。

二、設計符合晉升官等訓練定位與目標之課程配當表（對應研究目的—）

建議薦升簡訓練「當前國家重要政策」單元，採策略性議題管理為導向，運用專題型態進行之。另有鑑於升官等的訓練定位是結合陞遷制度的發展性訓練，其課程規劃的原則是減少與基礎訓練的課程重複性，而且應加強受訓者具備高一官等所需知能，而非利用晉升官等訓練進行自我發展，故研究建議適度減少「自我發展」單元所屬科目。但考量該單元旨在型塑受訓人員熱忱自信與人文關懷之文官特質，涵養文官所需多元知能與倫理價值，並蘊涵其高度與器識，以因應個人、組織及國家發展，非僅限於受訓人員本身之小我。加上晉升官等

訓練應以「科學專業」與「人文涵養」並重，故進行本單元之課程調整，仍應在前述原則下審慎規劃。

職是之故，本研究建議以精簡「自我發展」單元為原則，但輔以下列兩種配套措施：

第一，現行「廉能政府與廉政倫理規範」、「行政中立規範與實踐」及「性別主流化」屬於政策性訓練的科目，改列為線上學習課程，受訓學員可在開訓前自行點選學習，並於所有課程結束之前完成之。

第二，現行「健康管理」、「族群融合與多元文化發展」、「身心障礙權益及無障礙環境之認識」等科目，移為終身學習的課程，使公務人員瞭解身為文官所需具備的見識與態度，並在專業知能與人文素養之間取得平衡。

本研究建議的薦升簡及委升薦訓練課程配當表，如表 5-1 和表 5-2 所示：

表 5-1：薦任公務人員晉升簡任官等訓練課程配當表建議

單元	科目名稱	時數	備註
當前國家重要政策	國家安全專題	3	1. 含兩岸關係。 2. 採專題討論方式，1 小時分組討論，2 小時由講座帶領議題分析。
	國際關係專題	3	採專題討論方式，1 小時分組討論，2 小時由講座帶領議題分析。
	財經政策專題	3	
	人權政策專題	3	1. 含國際人權公約、身心障礙者權利國際公約及 CEDAW，並安排實務案例探討。 2. 採專題討論方式，1 小時分組討論，2 小時由講座帶領議題分析。
	文官政策專題	3	採專題討論方式，1 小時分組討論，2 小時由講座帶領議題分析。
	環境與能源政策專題	3	
	國土規劃專題	3	

單元	科目名稱	時數	備註
	小 計	21 小時	
核心職能	政策規劃、執行與評估	6	本單元科目以問題導向學習法（PBL）為基礎，配合實施個案研討、角色扮演、模擬演練等教學方法。
	政策溝通與行銷	6	
	政策韌性（含危機管理）	9	
	公務領導與部屬培力	6	
	跨域協調與管理	6	
	策略管理	6	
	計畫管理（含風險管理）	9	
	財務管理	6	
	小 計	54 小時	
環境變遷與自我發展	公務人員核心價值	2	專題演講
	人文素養與社會關懷系列	6	安排體驗學習、藝文賞析活動等。
	全球化發展趨勢	2	專題演講
	科技發展與公民參與	2	專題演講
	小 計	12 小時	
課程成績評 量	分組討論	10	配合於專題研討前辦理。
	專題研討	6	
	測驗	5	
	小 計	21 小時	
課務輔導與綜合活動	開訓	1	
	訓練法規與實務	2	
	工作經驗分享	3	
	班務活動	2	
	自習	2	
	結訓典禮及學習心得分享	2	
	小 計	12 小時	
總 計		120 小時	

表 5-2：委任公務人員晉升薦任官等訓練課程配當表建議

課 程 單 元	科目名稱	時數	備 註
當前國家重要政策	國家安全政策	2	含兩岸關係。
	國際情勢分析	2	
	國家財經情勢分析	2	
	國家人權議題與發展	2	含國際人權公約、身心障礙者權利國際公約及CEDAW，並安排實務案例探討。
	國家文官政策與發展	2	
	社會發展分析	2	
	小計	12 小時	
行政知能與實務	創新思考與問題解決	6	本單元科目以問題導向學習法（PBL）為基礎，配合實施個案研討、角色扮演、模擬演練等教學方法。
	方案規劃	6	
	團隊合作	6	
	契約管理	6	
	溝通協調	6	
	財務管理	6	
	資訊管理	6	
	小計	42 小時	
公務相關法規與實務	行政程序法與案例解析	6	
	政府資訊公開法制與案例解析	3	
	刑法瀆職罪與貪污治罪條例及案例解析	4	
	保障制度與實務	3	
	小計	16 小時	

環境變遷與自我發展	公務人員核心價值	2	
	人文關懷與體驗	6	含安排藝文賞析活動等。
	全球化發展趨勢	2	
	科技發展與公民參與	2	
	職場情緒與壓力調適	2	
	小計	14 小時	
【五】 課程成績評量	測驗	4	
	分組討論	10	配合於專題研討前辦理。
	專題研討	6	
	小計	20 小時	
【六】 課務輔導與綜合活動	開訓	1	
	班務輔導	2	
	訓練法規與實務	2	
	工作經驗分享	3	
	自習	6	
	結訓典禮及學習心得分享	2	
	小計	16 小時	
總計		120 小時	

※ 「當前國家重要政策」單元之各科目，以及「環境變遷與自我發展」單元之各科目（「人文關懷與體驗」除外），以專題演講方式進行。

為清楚呈現現行課程配當表和建議修正課程配當表之間的差異，研究團隊進一步做出比較整理如表 5-3 和表 5-4 所示：

表 5-3：薦任公務人員晉升簡任官等訓練現行課程與建議課程對照表

單元	現行科目名稱		時數	建議修改科目名稱		時數	建議修正備註
當前國家重要政策	國家安全政策		2	國家安全專題		3	1. 含兩岸關係。 2. 採專題討論方式，1 小時分組討論，2 小時由講座帶領議題分析。
	國際關係與發展		2	國際關係專題		3	採專題討論方式，1 小時分組討論，2 小時由講座帶領議題分析。
	國家財經政策與發展		2	財經政策專題		3	
	國家人權議題與發展		2	人權政策專題		3	1. 含國際人權公約、身心障礙者權利國際公約及 CEDAW，並安排實務案例探討。 2. 採專題討論方式，1 小時分組討論，2 小時由講座帶領議題分析。
	國家文官政策與發展		2	文官政策專題		3	採專題討論方式，1 小時分組討論，2 小時由講座帶領議題分析。
				環境與能源政策專題		3	
				國土規劃專題		3	
	小 計		10 小時		小 計		21 小時
核心職能	政策規劃、執行與評估		9	政策規劃、執行與評估		6	本單元科目以問題導向學習法（PBL）為基礎，配合實施個案研討、角色扮演、模擬演練等教學方法。
	政策溝通與行銷		6	政策溝通與行銷		6	
	危機管理（含風險管理）		9	政策韌性（含危機管理）		9	
	公務領導與部屬培力		6	公務領導與部屬培力		6	
	跨域協調與管理		6	跨域協調與管理		6	
	績效管理		6	策略管理		6	
	團隊建立		6	計畫管理（含風險管理）		9	
				財務管理		6	
	小 計		48 小時		小 計		54 小時
環境變遷與自我發展 （原多元價值與自我發展）	公務人員核心價值		2	公務人員核心價值		2	專題演講
	人文素養與社會關懷系列		6	人文素養與社會關懷系列		6	安排體驗學習、藝文賞析活動等。
	全球化發展趨勢		2	全球化發展趨勢		2	專題演講
	資訊科技發展		2	科技發展與公民參與		2	專題演講
	公民參與		2				

單元	現行科目名稱	時數	建議修改科目名稱	時數	建議修正備註
	經典研析與文官素養	4			
	健康管理	3			
	廉能政府與廉政倫理規範	2			
	行政中立規範與實踐	2			
	族群融合與多元文化發展	2			
	性別主流化	2			
	身心障礙權益及無障礙環境之認識	2			
	小 計	31 小時	小 計	12 小時	
課程成績 評 量	分組討論	8	分組討論	10	配合於專題研討前辦理。
	專題研討	6	專題研討	6	
	測驗	5	測驗	5	
	小 計	19 小時		21 小時	
課務輔導 與 綜合活動	開訓	1	開訓	1	
	訓練法規與實務	2	訓練法規與實務	2	
	工作經驗分享	3	工作經驗分享	3	
	班務活動	2	班務活動	2	
	自習	2	自習	2	
	結訓典禮及學習心得分享	2	結訓典禮及學習心得分享	2	
	小 計	12 小時	小 計	12 小時	
	總 計			120 小時	

表 5-4：委任公務人員晉升薦任官等訓練現行課程與建議課程對照表

課程單元	現行科目名稱		時數	建議修改科目名稱	時數	建議修改備註
【一】 當前國家重要政策	國家安全政策		2	國家安全政策	2	含兩岸關係。
	國際情勢分析		2	國際情勢分析	2	
	國家財經情勢分析		2	國家財經情勢分析	2	
	國家人權議題與發展		2	國家人權議題與發展	2	含國際人權公約、身心障礙者權利國際公約及CEDAW，並安排實務案例探討。
	國家文官政策與發展		2	國家文官政策與發展	2	
	社會發展分析		2	社會發展分析	2	
	小計	12 小時		小計	12 小時	
	【二】 行政知能與實務	創新思考與問題解決		6	創新思考與問題解決	6
方案規劃		6	方案規劃	6		
團隊合作		3	團隊合作	6		
公務溝通與宣導		2	溝通協調	6		
危機管理		3	契約管理	6		
績效管理		3	財務管理	6		
簡報技巧		3	資訊管理	6		
小計		26 小時		小計	42 小時	
【三】 公務相關法規與實務	行政程序法與案例解析		6	行政程序法與案例解析	6	
	政府資訊公開法制與案例解析		3	政府資訊公開法制與案例解析	3	
	刑法瀆職罪與貪污治罪條例及案例解析		4	刑法瀆職罪與貪污治罪條例及案例解析	4	
	保障制度與實務		3	保障制度與實務	3	
	小計	16 小時		小計	16 小時	
	公務人員核心價值		2	公務人員核心價值	2	

【四】 環境變遷 與自我發展 (原多元 價值與自 我發展)	人文關懷與體驗	6	人文關懷與體驗	6	含安排藝文賞析活動等。
	全球化發展趨勢	2	全球化發展趨勢	2	
	資訊科技發展	2	科技發展與公民參與	2	
	職場情緒與壓力調適	2	職場情緒與壓力調適	2	
	公民參與	2			
	廉能政府與廉政倫理規範	2			
	憲法精神與政府組織	2			
	經典研析與文官素養	4			
	性別主流化	2			
	環境變遷之挑戰與因應	2			
	族群融合與多元文化發展	2			
	身心障礙權益及無障礙環境之認識	2			
	小計	32 小時	小計	14 小時	
【五】 課程成績 評量	測驗	4	測驗	4	
	分組討論	8	分組討論	10	配合於專題研討前辦理。
	專題研討	6	專題研討	6	
	小計	18 小時	小計	20 小時	
【六】 課務輔導 與綜合活 動	開訓	1	開訓	1	
	班務輔導	2	班務輔導	2	
	訓練法規與實務	2	訓練法規與實務	2	
	工作經驗分享	3	工作經驗分享	3	
	自習	6	自習	6	
	結訓典禮及學習心得分享	2	結訓典禮及學習心得分享	2	
	小計	16 小時	小計	16 小時	
	總計			120 小時	

※ 「當前國家重要政策」單元之各科目，以及「環境變遷與自我發展」單元之各科目（「人文關懷與體驗」除外），以專題演講方式進行。

三、薦升簡受訓編班方式不變，委升薦訓練編班方式依行政與技術類別加以區隔（對應研究目的四）

由於簡任官通常必須站在機關高度從事決策、領導與管理工作，加上《公務人員任用法》第 18 條規定，簡任第十二職等以上人員，在各職系之職務間得予調任，因此多數意見贊成薦升簡訓練可混合編班。至於委升薦訓練方面，一方面考量薦任官的工作內容具有較高專業性，另考慮受訓者年齡相對較高，若考慮區分行政與技術類人員分開受訓，可取得較佳的訓練成效。

四、修正《薦任公務人員晉升簡任官等訓練辦法》與《委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法》（對應研究目的五）

《薦任公務人員晉升簡任官等訓練辦法》第 4 條第 3 項之規定，建議修改為：「本訓練之課程，以增進受訓人員晉升簡任官等所需工作知能、取得簡任任用資格為目的，並由保訓會另定之。」《委任公務人員晉升薦任官等訓練辦法》第 4 條第 3 項之規定，建議修改為：「本訓練之課程，以增進受訓人員晉升薦任官等所需工作知能，取得薦任任用資格為目的，並由保訓會另定之。」

貳、執行面

一、「行政知能與實務」各單元一律採問題導向學習法（PBL）為授課基礎，並配合實施個案研討、角色扮演、模擬演練等教學方法（對應研究目的二）

受限於訓練方法必須搭配訓練課程，而且也必須尊重講座的偏好和判斷，因此現行多元訓練方法的設計，雖可繼續維持下去，但仍無

法完全作為強制性要求。此外，建議講座授課過程中，可適度加入社群軟體的課程應用，包含意見表達、蒐集與彙整，都可利用線上軟體進行，從而促進課程進行時的虛擬互動。整體而言，建議「行政知能與實務」單元採用雞尾酒式的教學方法，以 PBL 為基底，再調配適合各課程，或適合講座設計的特定教學方法，例如個案研討、角色扮演、模擬演練，則可避免由於因襲傳統的講授方法，而未能達成原訂課程目標。

二、維持目前訓練期程與模式安排（對應研究目的三）

雖有過去的研究建議認為可大幅延長訓期，若加上嚴格篩選受訓者，以及強化訓練與陞遷之間關係的配套措施，則延長訓期當可獲得更佳的訓練成效。但若考慮成本及現行配套措施無法修正的情況下，則目前的訓練期程與安排，並未出現太大的質疑，故建議維持現有訓練期程及模式之安排。

三、適度強化現行多元評量方法，但可調整專題研討之配分比重及時程安排（對應研究目的四）

由於晉升官等訓練結果攸關未來能否取得高一官等的任用資格，因此受訓者普遍非常在意評量方式及其公平性。透過多元評量方法，除可增進評量結果的公平性，亦可透過評量方法達成引導受訓學員增進所需知能的目的。現行多元評量方法已獲得受訪者相當的肯定，但對於「即席對策面談評量法」、「評鑑中心法」與「行政個案評量法」等評量法來說，建議縮減薦升簡訓練的專題研討占分比重，以減緩受訓人員對團體報告的搭便車行為之不滿，而將原分數比重新增至「即席對策面談評量法」或「行政個案評量法」。至於「評鑑中心法」的特性適合做為鑑別高階人才之用，故不宜普遍實施於所有晉升官等訓練的受訓人員上。

參、中長期人才培育建議

為使晉升官等訓練有效鑲嵌到總體公務人員培訓體系，茲提出中長期人才培育建議如下：

一、挑選薦升簡訓練成績優秀者再做評鑑，擇優納入保訓會「高階公務人員人才資料庫」

在訓練成績揭曉後，依據文官學院的評鑑人力與設備現況，設定總成績最優秀的結訓人員，利用評鑑中心法來選拔最優秀之合格學員，除頒給正式認證外，並逐年納入全國優秀人才庫，成為國家級的人才。

二、文官學院與高等教育機構合作設置「公務學程」，並進行不同知能領域的專業資格認證

有鑑於晉升官等訓練並非長期教育的一環，單單施以四週共 120 小時的訓練，難謂必能使受訓者增進工作知能，或必可勝任高一官等的職務。因此，從中長期人才培育的觀點，文官學院可與公私立高等教育機構合作設置多樣化的公務學程，透過文官學員訂定認證辦法與機制，使取得公務學程證書之公務人員能適度抵減公務人員升官等訓練時數。

此外，配合考試院「建立公務人員第 2 專長或第 3 專長專業證照訓練制度」政策，將證照資格連結到任用體系。用人機關開列的條件必須包含任用資格與專業資格，並以專業證照做為專業資格之證明，通過審查者才能陞任高一官等。此一證照制度可望更有效結合陞遷程序，縮減通過晉升官等訓練者等候陞任官等的時間。未來則尚可結合付費機制，使受訓學員在陞遷與成本付出的雙重考量下，有更強烈的學習動機，以強化個人知能與改善訓練成效。

參考文獻

- 公務人員保障暨培訓委員會培訓評鑑處（2014）。委任公務人員晉升薦任官等訓練需求調查結果報告。下載網址：
<http://www.csptc.gov.tw/FileUpload/802-8627/Documents/103%E5%A7%94%E5%8D%87%E8%96%A6%E8%A8%93%E7%B7%B4%E9%9C%80%E6%B1%82%E5%A0%B1%E5%91%8A.pdf>。
- 江岷欽主持（2002）。規劃薦任公務人員晉升簡任官等訓練課程之研究。公務人員保障暨培訓委員會委託研究。
- 考試院（2010）。文官制度興革規劃方案。臺北：考試院。
- 考試院（2012）。強化文官培訓功能方案。臺北：考試院。
- 吳定主持（1998）。建立薦任公務人員晉升簡任官等訓練制度之研究。臺北：公務人力保障暨培訓委員會。
- 吳登銓（2007）。公務人員委任晉升薦任官等訓練成效之研究。臺北：自行出版。
- 呂育誠主持（2015）。建構公務人員管理核心能力、課程模組與學習路徑圖之研究。臺北：行政院人事行政總處。
- 施能傑（2012）。「政府訓練機構運用個案教學法的執行分析：公務人員薦任升簡任官等訓練個案」。東吳政治學報，第 30 卷，第 4 期，頁 1-49。
- 陳志瑋（2017）。「計畫管理體系下的人才管理芻議」。T & D 飛訊，第 229 期，下載網址：
<http://www.nacs.gov.tw/NcsiWebFileDocuments/7d8a92a28b2169f3ded4f4d365feb228.pdf>

陳姿伶（2015）。「論職能評鑑及其實務應用」。T&D 飛訊，第 180 期。下載網址：

<http://www.nacs.gov.tw/NcsiWebFileDocuments/38388ff00c37e5e49729eee462cad31.pdf>

黃一峯主持（2007）。薦任公務人員晉升簡任官等訓練成效之研究。公務人員保障暨培訓委員會專案委託研究。

黃臺生主持（2011）。薦任公務人員晉升簡任官等訓練制度改進之研究。公務人員保障暨培訓委員會專案委託研究。

蔡璧煌、吳瑞蘭、施佩萱（2013）。《薦任公務人員晉升簡任官等訓練需求評估之實務研究》。T&D 飛訊，第 180 期。下載網址：

<http://www.nacs.gov.tw/NcsiWebFileDocuments/930d939f8c8a214fe89c1d19520e1d41.pdf>。

Civil Service, (2012). *Civil Service Competency Framework 2012-2017*, updated on 18 June 2015. Retrieved from:

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/436073/cscf_fulla4potrait_2013-2017_v2d.pdf.

Comfort, Louise K., Arjen Boin, and Chris C. Demchak (eds.) (2010). *Designing Resilience: Preparing for Extreme Events*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

Dutton, Jane E. and Edward Ard Ottensmeyer (1987). “Strategic Issue Management Systems: Forms, Functions, and Contexts,” *Academy of Management Review*, 12(2): 355-365.

Kirkpatrick, Donald L. and James D. Kirkpatrick (2007). *Implementing the Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of*

- Training Programs***. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Kirkpatrick, Jim and Wendy Kirkpatrick (2010). ***An Introduction to the New World Kirkpatrick® Model***. Retrieved from:
<http://www.kirkpatrickpartners.com/Portals/0/Resources/White%20Papers/Introduction%20to%20the%20Kirkpatrick%20New%20World%20Model.pdf>.
- Molenda, M. (2003). "In Search of Elusive ADDIE Model," ***Performance Improvement***, 42(5): 34-37.
- Starling, Grover (2011). ***Managing the Public Sector***, 9th ed. Boston, MA: Wadsworth.
- Twitchell, Skip, Elwood F. Holton, and James W. Trott (2000). "Technical Training Evaluation Practices in the United States," ***Performance Improvement Quarterly***, 13(3): 84-109.

附錄 1：薦升簡版調查問卷

精進公務人員晉升官等訓練之研究

調查問卷

敬愛的參訓先進，您好：

我們接受保訓會委託，刻正進行「精進公務人員晉升官等訓練之研究」，本問卷主要目的是想瞭解晉升官等訓練參訓學員對於「晉升官等訓練」之課程內容規劃、訓練方法及授課方式，以及有關訓練期程等項目的評價與建議。以您參加晉升官等訓練的親身體驗，我們相信您對如何精進公務人員晉升官等訓練，必然有較深入的看法與寶貴建議，這些看法與建議是未來政府進行制度興革時所不能忽略，而有您的參與，本研究方能順利完成並更具價值。

本問卷為學術研究調查之用，採不具名方式進行。您所填寫的資料，僅供學術研究使用，不會對外公開，敬請放心填答。懇請您依照您的真實想法、感受與實際情況進行填寫，謹此由衷感謝您的鼎力協助。若您對這份問卷有任何意見，敬請批評指正。謝謝您！

敬祝

諸事順心 平安

「精進公務人員晉升官等訓練之研究」主持人

淡江大學公共行政學系副教授陳志瑋 敬上

聯絡人：張嘉倚小姐

Email：chang810430@gmail.com

第一部分：課程內容同意度評價及建議

請根據您個人真實主觀的感覺或想法在整份問卷“□”方格中逐題打「V」
 下列問題係針對「晉升簡任官等訓練」課程內容設計是否適當之感受，請依
 實際狀況進行填答。

非常
同
普
不
非常
同
通
意
意

1-1 「當前國家重要政策」單元

「國家安全政策」有助於提升對國家安全政策的理解與重視.....	☐	☐	☐	☐	☐
「國際關係與發展」有助於提升對當前國際關係的理解與重視.....	☐	☐	☐	☐	☐
「國家財經政策與發展」有助於提升個人對國家財經政策的理解與重視.....	☐	☐	☐	☐	☐
「國家人權議題與發展」有助於提升個人對人權議題的理解與重視...	☐	☐	☐	☐	☐
「國家文官政策與發展」有助於提升個人對國家文官政策的理解與重視.....	☐	☐	☐	☐	☐

1-2 「核心職能」單元

「團隊建立」有助於個人提升有關團隊建立的技能.....	☐	☐	☐	☐	☐
「公務領導與部屬培力」有助於個人提升領導、授權與培養部屬能力之技能.....	☐	☐	☐	☐	☐
「危機管理（含風險管理）」有助於提升個人危機與風險管理的能力...	☐	☐	☐	☐	☐
「政策規劃、執行與評估」有助於提升個人的政策能力.....	☐	☐	☐	☐	☐
「跨域協調與管理」有助於提升個人進行跨域協調與管理的能力.....	☐	☐	☐	☐	☐
「政策溝通與行銷」有助於提升個人進行政策溝通與行銷的能力.....	☐	☐	☐	☐	☐
「績效管理」有助於個人建立組織內的績效文化與管理能力.....	☐	☐	☐	☐	☐

1-3 「多元價值與自我發展」單元

「公務人員核心價值」有助於個人認識身為公務人員的真正價值.....	☐	☐	☐	☐	☐
「經典研析與文官素養」有助於個人透過經典的涵養，培養身為文官的素質與氣度.....	☐	☐	☐	☐	☐
「健康管理」有助於個人提升健康管理能力並養成運動習慣.....	☐	☐	☐	☐	☐
「人文素養與社會關懷系列」有助於個人提升人文素養，增加對社會之關懷.....	☐	☐	☐	☐	☐
「廉能政府與廉政倫理規範」有助於個人提升對廉能政策的理解與重視	☐	☐	☐	☐	☐
「行政中立規範與實踐」有助於個人提升對行政中立政策的理解與重視	☐	☐	☐	☐	☐
「族群融合與多元文化發展」有助於個人提升對族群融合與多元文化的理解與重視.....	☐	☐	☐	☐	☐
「性別主流化」有助於個人提升對性別議題的理解與重視.....	☐	☐	☐	☐	☐
「資訊科技發展」有助於個人提升對資訊科技的理解與重視.....	☐	☐	☐	☐	☐

「全球化發展趨勢」有助於個人提升對全球化議題的理解與重視.....	☐	☐	☐	☐	☐
「身心障礙權益及無障礙環境之認識」有助於個人提升對身心障礙者權益與保障的理解與重視.....	☐	☐	☐	☐	☐
「公民參與」有助於個人提升對公民參與的理解與重視.....	☐	☐	☐	☐	☐
2.現行僅以「通識性知能」的課程設計是適當的.....	☐	☐	☐	☐	☐
3.若改採納入就職組職系規劃與工作相關之「專業性知能」課程是適當的	☐	☐	☐	☐	☐
4.若就職組職系規劃與工作相關之「專業性知能」課程，並採「跨班分組」 之方式授課是適當的.....	☐	☐	☐	☐	☐
5.對於本訓練，您真正需要的課程有哪些： _____					

第二部分：教學方法之同意度評價及建議

請根據您個人真實主觀的感覺或想法在整份問卷“☐”方格中逐題打「V」
下列問題係針對「晉升簡任官等訓練」教學方法之設計或安排是否適當之感受，請依實際狀況或建議情形進行填答。

	非常 同意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
1-1. 整體課程教學方法的運用.....	☐	☐	☐	☐	☐
1-2. 針對「影片教學法」的運用.....	☐	☐	☐	☐	☐
1-3. 針對「案例教學法」的運用.....	☐	☐	☐	☐	☐
1-4. 針對「問題導向學習（PBL）及行動學習教學法」的運用.....	☐	☐	☐	☐	☐
1-5. 針對「角色扮演教學法」的運用.....	☐	☐	☐	☐	☐
2. 若改採必修課程「部分線上學習、部分實體講授」的方式.....	☐	☐	☐	☐	☐
3. 其他關於教學方法之具體建議： _____					

第三部分：訓練期程時間安排之同意度評價及建議

請根據您個人真實主觀的感覺或想法在整份問卷“☐”方格中逐題打「V」
下列問題係針對「晉升簡任官等訓練」參訓期程時間是否適當之感受，請
依實際狀況進行填答

	非 常 同 意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
1. 現階段參訓時間為期四週共20天，這樣的週數與天數安排.....	☐	☐	☐	☐	☐
選擇「不同意」和「非常不同意」者，請續答 1-1，其餘請繼續回答 2-1。					
1-1 參訓時間應該.....	☐	延長一週	☐	延長二週	☐
	☐	縮短一週	☐	縮短二週	☐
			☐	延長三週以上	
			☐	縮短三週	

- 2-1. 現行連續無間斷的時程安排模式..... ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 2-2. 若採行「受訓二週每週5天，間隔二週後再續上二週」的時程安排模式..... ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 2-3. 若採行「受訓五週每週4天」的時程安排模式..... ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 2-4. 若採行「受訓二個月每週3天」的時程安排模式..... ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 3.其他關於訓練期程時間安排之具體建議：_____

第四部分：其他配套作為之同意度評價及建議

請根據您個人真實主觀的感覺或想法在整份問卷“☐”方格中逐題打「V」
下列問題係針對「晉升簡任官等訓練」其他配套措施是否適當之感受，請
依實際狀況進行填答

非常
同意

同
意

普
通

不
同
意

非
常
不
同
意

1. 現階段各期每班參訓人數的安排是否同意..... ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 選擇「不同意」和「非常不同意」者，請續答 1-1，其餘請繼續回答 2。
- 1-1. 建議各期每班適當的參訓人數大約是 _____人。
2. 現階段各期每班「依性別、機關別、學歷等採平均分班」的編班方式 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 選擇「不同意」和「非常不同意」者，請續答 2-1，其餘請繼續回答 3-1。
- 2-1. 建議各期每班的編班方式，應考慮的因素是（可複選）：
☐性別
☐機關別
☐學歷
☐中央或地方層級
☐行政或技術類別
☐職組
☐職系
☐其他，請說明：_____
3. 評量－專題研討 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 3-1對現行「專題研討」作為訓練成績評量方式是否同意.....
4. 評量－情境寫作 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
- 4-1對現行「情境寫作」作為訓練成績評量方式是否同意.....
- 4-2對現行「情境寫作」部分題目實施影片評量是否同意.....
- 4-3對現行「情境寫作」考題結合當前時事議題是否同意.....
- 4-4如未來「情境寫作」改為開書測驗方式進行是否同意.....
5. 除了現行之評量方式，若改採「即席對策面談評量」（受訓學員就訓練機關預先製定「對策題目」，隨機抽籤應答）是否同意..... ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

6. 除了現行之評量方式，若改採「**評鑑中心法**」（採個案或問題分析、角色扮演、面談、經營競賽等方式綜合評分）是否同意..... ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
7. 除了現行之評量方式，若改採「**行政個案評量法**」（講座針對課堂上指定行政個案，分別就研討小組及個人評分）是否同意..... ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
8. 其他關於**評量方式**之具體建議： _____
9. 其他關於**配套作為**之具體建議： _____

第五部分：綜合建議

整體而言，您對晉升官等訓練之課程內容規劃、訓練方法及授課方式，以及有關訓練期程，有任何看法或建議，都請在下欄或問卷空白處填寫。

第六部分：個人基本資料

敬請在適當欄位進行勾選或填寫

- 性別 ☐ 男性 ☐ 女性
- 年齡 ☐ 31-40 歲 ☐ 41-50 歲 ☐ 51 歲以上
- 教育程度 ☐ 高中以下 ☐ 大學及專科 ☐ 碩士以上
- 公職年資 ☐ 10 年以下 ☐ 11-15 年 ☐ 16-20 年 ☐ 20 年以上
- 職系 _____
- 職務別 ☐ 主管 ☐ 非主管 ☐ 其他 _____

問卷到此結束，感謝您的耐心填答

附錄 2：焦點團體座談題綱

公務人員保障暨培訓委員會 106 年培訓專案委託研究

精進公務人員晉升官等訓練之研究

焦點團體座談題綱

本場焦點座談的主要目的，是希望瞭解與會學者專家及相關機關對於「晉升官等訓練」之課程內容規劃、訓練方法及授課方式，以及有關訓練期程等項目的看法與建議，以作為本研究在後續提出相關研究建議之參考。

一、相對於「考試錄取人員基礎訓練」或其他公務人員在職訓練，公務人員晉升官等訓練的定位何在，才能避免課程重複並與其他訓練進行區隔？

二、現階段「晉升官等訓練」之課程單元與時數安排如下所列（課程配當表如附件）。請就「晉升簡任官等訓練」與「晉升薦任官等訓練」的訓練需求、訓練目標、通識性知能及專業性知能的角度，針對目前課程單元、科目內容及時數安排，提出您的看法或調整之建議方向。

（一）「晉升簡任官等訓練」課程單元及時數：

1. 「當前國家重要政策」單元，共計 10 小時。
2. 「核心職能」單元，共計 48 小時。
3. 「多元價值與自我發展」單元，共計 31 小時。

（二）「晉升薦任官等訓練」課程單元及時數：

1. 「當前國家重要政策」單元，共計 12 小時。
2. 「行政知能與實務」單元，共計 26 小時。
3. 「公務相關法規與實務」單元，共計 16 小時。
4. 「多元價值與自我發展」單元，共計 32 小時。

（三）依據本會最新調查之薦升簡訓練需求，分析所需之三大核心職能包括「團隊領導」、「危機處理」及「政策管理」，請問您認為此三項是否足夠？是否尚有其他須強化的職能？

（四）依據本會最新調查之委升薦訓練需求，分析所需之三大核心職能包括「建立團隊關係」、「提升績效」及「人際察覺」，請問您認為此三項是否足夠？是否尚有其他需強化的職能？

（五）現行僅採「通識性知能」的課程設計是否適當？是否應納入就職組職系設計與工作相關之「專業性知能」課程？或依職系職組分班？或依課程進階差異採「跨班分組」之方式授課？抑或有其他具體建議？

(六) 現行之必修課程均採「實體講授」之方式是否適當？若改採必修課程「部分線上學習、部分實體講授」的方式是否適當？抑或有其他具體建議？

三、現階段「晉升官等訓練」課程的教學方法，除了傳統的講授方式，更使用不少較活潑且具互動性的教學方法，例如，「案例教學法」、「行政個案教學法」、「問題導向學習（PBL）及行動學習教學法」、「角色扮演教學法」、「影片教學法」。請從「晉升官等訓練」學習效果的角度，對目前所採行的教學方法，提出看法或未來的調整方向。

四、現階段「晉升官等訓練」課程的時間為期 4 週 20 天，共計 120 小時。請針對參訓期程安排提出建議。例如，整體訓練時數是否應加長、縮短或維持現狀。再者，是否可採用時程分散式的訓練排程，例如，受訓 2 週，間隔 2 週再續上 2 週；受訓 5 週每週 4 天；受訓 2 個月每週 3 天。

五、針對「晉升官等訓練」課程的其他配套作為（如下所列），能否提出具體改革建議？

(一) 每班參訓的最適人數。

(二) 編班方式應考慮的因素，例如，性別、學歷、職系、職組、機關別、機關層級。

(三) 成績評量方式：現階段「晉升官等訓練」課程以「專題研討」及「情境寫作」作為成績評量方式。是否有更具信效度的評量方法，例如：「**即席對策面談評量**」（受訓學員就訓練機關預先製定「對策題目」，隨機抽籤應答）、「**評鑑中心法**」（採個案或問題分析、角色扮演、面談、經營競賽等方式綜合評分）、「**行政個案評量法**」（講座針對課堂上指定行政個案，分別就研討小組及個人評分）等，敬請提出建議。

六、就「晉升簡任官等訓練」與「晉升薦任官等訓練」的整體制度，是否有改進之建議？

七、依據您認為合宜的薦升簡訓練目標，設計一份新的課程配當表？

八、參考跨國經驗，有無他國重要訓練特色應導入本國薦升簡訓練？

九、是否可採部分課程學員付費的課程設計？

附錄 3：初任公務人員訓練與晉升官等訓練課程比較表

課程名稱		初任官等訓練			升官等訓練		備註
		高考	普考	初考	薦升簡	委升薦	
多面向管理	創新思考與問題解決	4					
	績效管理	4			*	*	
優質服務	公共關係與政策溝通	3					
	民眾陳情案件解析	3					
	職場溝通與人際關係		3	3			
	顧客導向服務		3	3			
公務知能與行政技術	方案管理與習作	6					
	公文（處理）寫作與習作	6	6	6			
	預算編審與經費運用	3					
	政府資訊系統應用與資安管理	3					
	工作計劃與執行		6	6			
	問題分析解決實務		3	3			
	預算與經費執行		3	3			
	電子化政府服務與應用		3	3			
	簡報製作實務		3	3			
文官倫理與價值	憲法精神與政府組織	3	3	3		*	
	公務倫理與核心價值	2	2	2			
	廉能政府與廉政倫理規範	2	2	2	*	*	
	經典研析與文官素養	3	3	3	*	*	
	團隊合作	3	3	3		*	
	人文關懷與志工服務	3	3	3			
	公務禮儀	2	2	2			
公務法律與應用	行政程序法與案例解析	7	7	7		*	
	政府採購法與案例解析	6	6	6			
	政府資訊公開法與案例解析	3	3	3		*	
義務責任	公務人員行政責任與權利義務	3	3	3			
	保障制度與實務	3	3	3		*	
	公務人員行政中立法與實務	2	2	2			

與權利	刑法瀆職罪與貪污罪案例解析	3	3	3		*	
課程名稱		初任官等訓練			晉升官等訓練		備註
		高考	普考	初考	薦升簡	委升薦	
當前國家重要政策	國家安全政策	2	2	2	2	2	
	(國際)人權議題與發展	2	2	2	2	2	
	國際關係與發展				2		
	國家財經政策與發展				2		
	國家文官政策與發展				2	2	
	國際情勢分析					2	
	國家財經情勢分析					2	
	社會發展分析					2	
國家重要議題	資訊科技發展	2	2	2	*	*	
	環境倫理與永續發展	2	2	2			
	健康管理	2	2	2	*	*	
	身心障礙權益及無障礙環境	2	2	2	*	*	
	族群融合與多元文化發展	2	2	2	*	*	
	性別主流化	2	2	2	*	*	
核心職能	團隊建立				6		
	公務領導與部屬培力				6		
	危機管理				9	3	
	政策規劃、執行與評估				9		
	跨域協調與管理				6		
	政策溝通與行銷				6		
	績效管理	重複			6	3	同高考基訓「績效管理」。
行政知能與實務	創新思考與問題解決					6	
	方案規劃					6	
	簡報技巧					3	
	公務溝通與宣導					2	
	團隊合作	重複	重複	重複		3	同高普初考基訓「團隊合作」。
公務法規與實務	行政程序法與案例解析	重複	重複	重複		6	同高普初考基訓「行政程序法與案例解析」。
	政府資訊公開法與案例解析	重複	重複	重複		3	同高普初考基訓「政府資訊公開法與案例解析」。
	刑法瀆職罪與貪污罪案例解析	重複	重複	重複		4	同高普初考基訓「刑法瀆職罪

附錄 3：初任公務人員訓練與晉升官等訓練課程比較表

							與貪污罪案例解析」。
	保障制度與實務	重複	重複	重複		3	同高普初考基訓「保障制度與實務」。
多元價值與自我發展	公務人員核心價值				2	2	
	經典研析與文官素養	重複	重複	重複	4	4	同高普初考基訓「經典研析與文官素養」。
	健康管理(情緒與壓力調適)	重複	重複	重複	3	2	同高普初考基訓「健康管理」。
	人文素養與社會關懷系列				6	6	
	廉能政府與廉政倫理規範	重複	重複	重複	2	2	同高普初考基訓「廉能政府與廉政倫理規範」。
	行政中立規範與實踐				2		
	族群融合與多元文化發展	重複	重複	重複	2	2	同高普初考基訓「族群融合與多元文化發展」。
	性別主流化	重複	重複	重複	2	2	同高普初考基訓「性別主流化」。
	資訊科技發展	重複	重複	重複	2	2	同高普初考基訓「資訊科技發展」。
	全球化發展趨勢				2	2	
	身心障礙權益與無障礙環境	重複	重複	重複	2	2	同高普初考基訓「身心障礙權益與無障礙環境」。
	公民參與				2	2	
	憲法精神與政府組織	重複	重複	重複		2	同高普初考基訓「憲法精神與政府組織」。
	環境變遷之挑戰與因應					2	
課程成績評量	分組討論	重複	重複	重複	8	8	同高普初考基訓「分組討論」。
	專題研討	重複	重複	重複	6	6	同高普初考基訓「專題研討」。
	測驗	重複	重複	重複	5	4	同高普初考基訓「測驗」。
課務輔導與綜合活	開訓	1	1	1	1	1	
	訓練法規與實務	2	2	2	2	2	
	班務(活動)經營與輔導	2	2	2	2	2	
	自我介紹	2	2	2			
	體驗學習	3	3	3			
	自習	3	4	4	2	6	
	分組討論	3	4	4	*	*	
	專題研討	6	6	6	*	*	

動	測驗	3	3	3	*	*	
	專書閱讀心得寫作	1	1	1			
	結訓典禮與綜合座談	1	1	1	2	2	
	工作經驗分享				3	3	
總時數		120	120	120	120	120	

說明：*字號表示升官等訓練該課程名稱與初任官等訓練課程名稱有重複，因課程所歸類的單元不同，無法做整併，因此該表格以升官等訓練之課程配當表為主，並以灰底標示升官等訓練課程與初任官等訓練課程重複之狀況。

附錄 4：焦點團體座談逐字稿

公務人員保障暨培訓委員會 106 年培訓專案委託研究 精進公務人員晉升官等訓練之研究

焦點團體座談會議

主 持 人：陳志瑋 副教授

會議時間：民國 106 年 7 月 3 日（星期一）

上午 10 時至 12 時

委託單位：公務人員保障暨培訓委員會

執行單位：淡江大學公共行政學系

一、 出席人員

1	主持人	陳副教授志瑋
2	專家學者	邱教授華君
3	專家學者	楊教授戊龍
4	專家學者	黃副教授一峯
5	銓敘部代表	黃簡任視察惠琴
6	銓敘部代表	黃專門委員炳煌
7	培訓評鑑處代表	施簡任秘書佩萱
8	國家文官學院代表	涂簡任研究員翡珊
9	培訓發展處	宋處長狄揚

二、 列席人員：

1	協同主持人	張助理教授國偉
2	培訓發展處	洪副處長淑姿
3	培訓發展處	李科長麗秀
4	培訓發展處	宋專員欣燕
5	研究助理	張嘉倚

焦點團體座談逐字稿

陳副教授志瑋：保訓會處長、保訓會的長官、我們考選部的前部長邱老師、黃老師、楊老師，還有我們銓敘部的長官們，各位早安！今天很高興有這個機會召開這個焦點座談會，來針對我們薦升簡還有委升薦的訓練相關問題來召開這次的焦點座談會，那今天很謝謝各位的撥冗參與，那我簡單介紹一下我們今天與會者，除了會裡面的長官之外，我們今天邀請了學者專家的代表，首先是邱華君，邱老師，還有我們淡江大學的黃一峯，黃老師，還有我們高雄大學的楊戊龍，楊老師，另外我們介紹銓敘部的黃簡任視察惠琴，那另外是我們黃專門委員炳煌，另外是我們研究團隊。那我們今天因為焦點座談的議題相對較多，所以為了把握時間的話，我們今天會儘量的減少我們這個地方的講話，那另外部分的是這邊的題綱比較多，所以說在題綱第 2 題的部分，我們有列印出來請各位與會者，如果可能的話，能否請各位用書面的方式來給我們一些指導跟建議，那其他各點的部分我們待會就依序請各位與會者來做一個發言，那以題綱來講的話，各位可以看到我們今天的焦點題綱，我們一共分為 9 點，那除了第 2 點請各位以書面來表示之外，其他的 8 點裡面，第 1 點主要是針對定位的部分，也就是說我們目前所做的這一些晉升官等訓練和其他譬如說我們的考試錄取人員訓練的這部分，那麼在定位上是有何的差異性？或是說我們以這一個晉升官等訓練而言的話，那他真正的特色和他的定位是在哪邊？那第 3 點部分是有關於說，在實施晉升官等訓練裡面，他的教學方法是否有其他的一些建議，在第四點的部分是有關課程安排，時程的安排如果以現在來講的話，4 週的時間 120 個小時，那這樣的時程安排是不是有其他更好的處理方式？第 5 點是有關於，這些訓練的配套措施。第 6 點是針對整體制度建議的部分。那麼第 7 點的部分是我們現在有一個很完整的課程配當表，那麼請各位與會者是否提供我們一些建議。那第 8 點是有關於說，其實每個國家他們在公務人員訓練部分都有他們的一些作法，那如果各位與會者有認為說可以作為我們國內參考的部分也歡迎提出來。而第 9 點的部分是針對說，事實上會裡面在討論到一個議題，因為其他國家例如英國，那麼他們可能會有一些課程其實是由參訓者自己去付費的，那假設以我們臺灣來講的話，目前都是以我們公務經費去作支出，但是有沒有可能，以晉升官等訓練來講的話，因為他會涉及到說是一個跟自己未來陞遷有關係的，所以事實上他們也許會有一些意願去做付費，而這種情況的話如果要做制度設計，那是不是有其他的一些建議可以供我們去參考？那以上是我們做的一個簡單的題綱介紹，那基本上我們這一個研究背景其實就不用多說，因為我們今天所有的與會者都是非常非常專精，那所以說我想就把這個地方跳過去，就盡量把時間留下來給各位學者專家提出各位寶貴的建議。那我們現在先請哪一位學者專家開始呢？

邱教授華君：研究團隊、咱們的老師及各位學者專家、那我們與會的各個處室代表，首先非常感謝團隊給我這個機會回娘家，這個精進公務人員晉升官等訓練這個部分，我想有關訓練的東西，像簡任也超過 10 年以上，所以在訓練上我們每年或隔年都有對不管是時數或是課程上做修正，那在這討論的焦點想提出一點小建議。第一個，就在定位上的確我們這不是基礎訓練，也不是在職的訓練，因為基礎訓練及在職訓練它本身是初任文官的，那在職就偏重在專業和強化訓練，那我們這邊可能偏重在一個進階訓練，所以在進階訓練的時候就要考慮到整個課程，尤其是在委升薦的時候，因為大部分都有受過普通考試及格的基礎訓練，所以在課程內容上，尤其是課程前半部包括國家安全政策一直到後面，其實有很多是重複的地方，那這部分要怎麼去區隔？要怎麼去達到一個比較進階的效果，如果是同一位老師在教的話，那可能內容會完全一樣，那根本就沒有達到進階的效果，所以在定位上，我們是不是要去訂一個進階的課程訓練，這是第 1 點。第 2 點，就提到我們現階的需求問題，那有關調整分成 3 個，一個是簡任這部分，那分成 3 個單元，我們是不是…第 1 個，我建議就是每個單元都給他一個編號，那當前國家重要政策就 A、核心職能就 B、多元價值就依序編下去，那課程的名稱就 A1、A2 或 B1、B2 這樣，這樣就知道要修哪一個課，就給他一個編碼或編號。至於第一 A 部分當前國家政策，這當前兩個字好像不需要，就國家重要政策就好可以了，後面也不要說當前什麼當前什麼，再來就是說，我們要不要設定一個比例，就核心職能的比例，因為在薦升簡這部分的話，120 個小時裡面，核心職能占 48 個小時，占了 40%，所以第一單元占了 8.33%，那第三單元是 25.85%，所以我們是不是說核心職能起碼要占 50% 左右，這整個課程設計會不會比較適當，給做個參考。包括委升薦也是同樣的方式，這是在課程上的第一單元能夠有…就像括號一、括號二都是這樣，表面要有個比例，就是編碼。那第三個就是在訓練核心職能部分，因為你這團隊領導，就第一個薦升簡的危機處理，但是後面的單元就會變成危機管理，在我認知範圍就是危機管理好像比危機處理的範圍廣，是不是？所以要不要去用危機處理？那政策管理這部分，在課程的時候，我們現在就政策所謂的政策溝通與行銷，因為現在職等裡面實施的，他可能要政策行銷比較難，在法制上的行銷還可以，所以是不是可以改？因為本身行銷就可能有溝通，要不要就列為政策法制與行銷這方面去考量。那在這兩個課程的內容設計，我不曉得當時在調查的時候有沒有考慮到，依照我們職等標準…因為我們薦升簡是十職等的、委升薦是六職等的，那可以從他規定的內容，第一個他可能規定就是工作的條件、第二他本身所具備的學經歷等考試條件、第三就是他工作的內容，這三個方面做一個考量，因為這種標準在升等的職等裡面要賦予哪些的專業、能力的問題，當然因為一個成功的考評要分成四方面去考量，第一個是人員、第二個是態度、第三個能力、第四個知識，這四個方面要

做好一個公務員，那考量到我們這 4 個方面的確課程都有，這是在第 3 個部分。第 4 個部分，原則上這是屬於基礎的需求，所以這 3 項強化是可以的，因為人際察覺或是在團隊建立的部分我想都蠻好。至於第 5 個部分，就是有關職組職系分類，因為未來依照我們院裡面的政策考量職組職系要檢定，一檢定…比如說一般行政、民政，或者戶政，全部都改成綜合行政，那綜合行政的話，你職組分進去的時候你看不出他職等，一般說來他比較重要就是如果你要分班，可能是行政類科和技術類科，這兩個比較重要，因為技術類科和行政類科他倆個所需的一定是不一樣，他工作面完全不一樣，所以如果要分班可能這兩個分班會比較適合，以職組職系來說，目前來講有沒有這個需要，其實是可以考量的，因為我剛剛講，未來會作檢定的話，它本身的重要性就沒有這麼高了。那至於在第 6 部分，就是現行課程的講授部分，我是認為說我們是不是可以運用外部的資源部分，那必修實授課是不是可以應用線上的外部的資源，我們可以挑選相關的 youtube 的部分，挑選相關一個或兩個部分給他上，或者名稱上就冠上說你 youtube 上可以去學的，看看課程的相關性，那這樣會強化訓練本身應該具備的專業知識，因為現在的外部資源都可以應用。那在第三大點的部分，就是有關教學教材的問題，當然這限縮在時數、場地各方面的條件，那我現在以行政個案法或案例教學法，那是不是將來就是有個團隊，我記得有個團隊合作的那個是可以利用電影欣賞法作為兩個小時 120 分鐘的電影欣賞，去看現在電影欣賞裡有團隊合作的案例，最典型的就所謂超越巔峰，它比你去上很多的課，看那部電影還來的比較重要，它會交代說你每個人都是生命的領隊，你自己不能有所小看自己，像這部分的話，可能它效果比現任的傳統教授法還有效，這是我給一個小小的建議。那第四大點就談到所謂的要分散式的，不過這分散式的教學的話，因為要有一個三明治的教學效果的一個分析，不過這部分如果是一個性質相近的集團，說不定效果會很好，如果性質相異的集團，說實在效果會很低，假設是戶政機關來說，那課程效果會很好，因為性質相近，相互協調比較快，如果性質離得很遠，不同機關的話，比如說縣市政府或鄉鎮公所，它本身你用三明治方法，這種一點效果都沒有，他又回到原點去了，所以只會拖延時間而已，再加上我們學員的心態，就是對他來說評量的影響夠不夠大，所以他心態的重點會放在評量，不會偏重在學習，當然這部分可以做示範，因為最主要課程的安排上要怎麼去安排哪個要先上、哪個是要後上，又是會影響到效果的問題，要怎麼去克服？這是在第四大點。那第五大點就是目前我們班數比較多的，我試問班級的參訓人數當然我們有三十、五十人，但又牽扯到成本的問題，你小班的話可能我們負擔不起，大班又說效果不大，但未必大班效果就不好，因為大班裡面如果是屬於比較專家式的演講，它的效果也未必都不好，所以我會看它本身課程性質作為一個比較彈性的調整，會比較好一點。

那編班的方式考量因素，性別、學歷那些都不是，我還是認為要回歸到行政和技術類的問題，因為你本身在課程設計上的時候，往往會偏重在人文或者是一般行政類的比較多一點，那工程方面的比較少一點，他在吸收和學習效果上會相對的降低，所以這個部分編排方式，我是認為說在目前的學習階段可能職組職系不是最重要的，那可能可以再改變。那在成績評量方式，我認為可以多面、多效、多能的評量方式都可以，我記得以前在我們這個年代在受訓的時候，因為你要溝通的話，會安排一個即席演講的方式，就是薦升簡將來都要有溝通的能力，所以這部分是不是能安排一次做個即席演講來評分，當然這分數上可以改變的，應讓他有一個學習的機會，這是在第5點的部分。第6個就是在整體制度上，我是認為說我們在整體制度上是不是訂一個評估的年限，比如說三年檢討一次，來看它本身施授的成果有效或是怎麼樣？是不是可以訂一個3年的期間來對課程檢討一次。那至於第7個配當表，就我剛才說可以做一個比例，核心職能要怎麼做調整的部分。那第8個就參考國外經驗，我是認為說可不可以像我們以前保訓會，因為我們現在出國可能經費比較高，可以邀請像日本或新加坡的訓練師，以前是有請他們院長來過保訓會來上過課，那成本也比較低，而且這種跨國的經驗可以給我們很多的啟示，尤其我印象很深，就是以前院長跟我們講的時候，因為我們現在公務員和它本身的工作就像歌手，一個是屬於歌曲，公務員就像歌手，歌曲就像我們公務員的資格，所以我們公務員往往一直怪制度不好，但沒有檢討唱歌的人好不好，歌曲本身是好的，但你唱歌的人五音不全，唱出來也是不好的，那時候我印象很深，意思是說你們公務員要先健全，不要一味怪制度好壞的問題，所以這也是一個很好的啟示。最後第9點的付費問題，因為我們公務學習目前還沒有採取付費的習慣，如果付費的話，我們目前的公務員可能會有怯步的看法，那如果要的話，那它本身一定要有相關的價值性，如果沒有什麼價值性但收費的話，可能會造成公務員的不愉快，這是我的考量，以上先做一個收尾，謝謝！

陳副教授志瑋：那謝謝邱老師，用很精簡的方式把我們一到九點的一些重點都已經做了一個敘述，那我想我們待會可以再輪看看，就是說畢竟我們這個是焦點座談，所以說待會可以針對一些議題再去做一些延伸和討論，包含到接下來各位先進、學者專家可以針對邱老師的這一些議題來提出，比如說像剛剛邱老師有提到說，有關於編班的方式或訓練的方式比較建議到是用行政類和技術類作區別，那大概它也不會去像用職系這種比較細的方式，加上譬如說目前考試的類科要進行整併，所以說提出這樣子的一個建議，或許會比較符合到說我們針對這些受訓學員的需求，那事實上剛邱老師也提到一點我覺得個人沒有特別去注意，但是非常關鍵的一個問題在於說，受訓學員是基於什麼樣的態度來參加這些訓練，如果說他們的唯一的目的是要去及格，取得升官的一個資格，但是呢，也因為這樣子，他可能會把

所有重心都放在評量上，而會忽略到學習的部分，但是站在保訓會的立場上面或是政府的立場上，當然會希望說我們這樣的訓練是要增加你們的知能，而不是只是讓你們通過而已，換句話說，在整個制度裡面的話，我們有沒有辦法能夠去強化到說不是只有評量而已，我們希望說評量只是一個手段，它不是一個目的，那這兩點其實我覺得也是蠻值得再做一些延伸討論的，那接下來請哪一位學者專家來提出您的建議，謝謝！

張助理教授國偉：主持人，各位先進大家早安！我想就是延續著這個邱老師的一個論點，我想提一下就是說，我們的總參訓時數是 120 個小時，那換算成在學校課程的話，他不到 7 學分，所以我們一些科系重要的必修課都是排 3 學分，上學期 3 學分、下學期 3 學分，這樣一門課也就 6 學分，那如果說這整個參訓時數不到 7 學分的話，我會覺得…我舉個例子，例如像多元價值與自我發展這樣子的課程，很多都是時數只有兩個小時，那我會覺得說，有點像沾醬油的感覺，就是聽一聽然後不痛不癢就沒了。所以我建議，因為剛邱老師有講說我們在這些課程的科目的部分可以做一個編碼，比如說從單元再到科目可以做編碼，那我覺得編碼之後其實這些課程可以再做後續的分類，那麼我想每個類別都有它訓練的那個主軸，我要你來上這一類的課，其實上我的目的、我的主軸就是要你增加某一類的知能，那我想說如果我們進行課程的分類之後，那再來配合後續的編班，我覺得後續的編班我們可不可以依據它業務的屬性去做分班，因為我想業務屬性的不同事實上…因為我們的公務體系業務屬性落差非常大，那它需要擁有的專業知能落差也很大，那如果業務屬性落差大，它需要的知能落差也很大，如果我們用業務屬性來進行分班的話，那麼配合著我們有做課程的分類，依據不同屬性的分班，然後配合它需要的那一個業務屬性的課程，我想這個部分應該是可以相互配合的，這個我在這邊先做一個建議這樣子，大致上這樣。

陳副教授志瑋：謝謝！那接下來請哪位老師…好！請楊老師。

楊教授戊龍：謝謝志瑋！還有各位長官、各位同仁大家好，我先做比較雜的發言。從第一個問題開始，這第一個問題要問定位，那定位應該先問不是在公務人員基礎訓練或是其他在職訓練，應該是在你跟這個專業訓練到底有什麼區別？因為保訓會在設定這個制度…這個保訓會要跟這個行政院人事行政總處那些訓練要有區別的時候呢，要讓保訓會有事情做，所以就做了很多所謂的訓練的存在，那把這個獨立出來以後，那就要問了！這每一個機關都在做它的專業訓練，那升不同官等的時候，又卡在考試院所謂的升官等制度，所以要問的應該是要問說，這個訓練、這個定位在跟其他專業訓練之間要做什麼樣的區別？搞清楚這個東西才會有下面的一個發展方向，不是在問這個基礎訓練這個問題。那第二個我要講的是說，這是人民的納稅錢來支付公務人員的訓練，意思就是說，假如說這個訓練是必要存在的，那意思就是說這樣的東西一定是要讓他學習到一點東西的，那現在

呢是因為變成了一個必要性，那變成必要性以後，經過這麼多年的實施起來，我參加過第1屆的晉升官等訓練，那實施了這麼多年以來，那這麼多的缺裡面應該累積了很多人在等待那個位子吧！那這個意思就是說，其實這個訓練跟你的升官並沒有太大的關係，意思就是說這個訓練基本上沒有什麼尊榮感啊，不會因為我參加了這個訓練以後我就取得比較好的升官的機會，這樣的情況之下，要怎麼樣去考慮這樣的一個訓練的機制，這跟你的定位有關，然後呢！所以基本上我會認為是說，你要訓練要發揮他的成效，花人民的納稅錢在訓練這樣的一個公務人員，那這個東西辦出來一定要讓他有受訓的取得這樣的東西有尊榮感，那現在只是因為你只是一個必要條件而已，那取得了必要條件以後才有資格，但這個必要條件又跟那個沒有太大的關係，所以這樣的一個檢討模式可能要在定位裡面想一想。第三個我要表達的是說，任何的學習一定是壓力學習才会有成效，那要壓力學習就是要評量，評量一定會逼他學一點東西，你沒有評量就不會逼他學一點東西，所以評量很重要，那什麼樣的評量…上次我們在討論評量方式的時候，我最近在別人的一個管理中學了一招，他說你評量他的時候附加信心度回答，意思就是說，你回答這一題的正確性的信心度是多少？那假如說他答100%的信心度，然後答錯了倒扣分數，意思表示說什麼東西呢？表示說他沒有學好，他在亂猜，你要怎麼去評量讓他去增加訓練的效果，不管他是自願的還是被強迫來的，因為你花了錢要他來做這個，花了時間、花了人民的納稅錢在做這個東西，所以加強評量的訓練是必要的。下面一點是講說，這個我們一直在討論通才或是通授，你去看私部門的發展一定是由專走向通，如果你在那個專業領域沒有做好你怎麼會去通呢？你的專業領域都做不好，你講出來的話那些專家會信嗎？所以這個東西基本上邏輯就是由專走向通，那我們臺灣學的公共管理跟外國學的公共管理和法律是不一樣的，我是講美國，美國的法學院是有專業知識的人去念的，美國的公共管理是在不同領域的人去念的，那我們不是，我們是一個完全沒有的人來念這個東西，那表示說，有些東西在某種程度上是一個很空洞的東西，那你是一個很空洞沒有專業東西的時候，你講出來的話那些專家會信嗎？所以基本上的邏輯在我們的這個概念裡面呢，是應該走向由專走向通。

那我回來講這個幾個簡單的看法，核心職能，如果你是以整個政府為單位，那個核心職能就變通識了啦！就不是什麼核心職能了，如果你要增加薦升簡會簡升薦的一個核心職能要訓練的話，就要先回過去問剛剛第幾題講的這個…第二題第五點講的，你是要怎麼去讓他們增加知識，行政類的跟技術類的所需要的知識一定不一樣，因為行政類所學到的東西、所學到的管理或學到軟性的知識就比較多嘛，那技術類那個工程的東西對於管理的知識就比較少，所以你要搞清楚的是，技術類跟行政類二分法的話就是這樣子，因為基本的東西一定不一樣，那行政類就會一樣嗎？不會的，學

法律跟其他一般管理的，或是學比較像人文社會科學的，或是學法律很專業的，或是學財經的，這些會一樣嗎？也是不會一樣的，所以應該先搞清楚說，我們現在要怎麼去提升說我們假如說要從上面讓他相對應到一些知識的話，那我們先要從不同的分類去設計我們希望他要學習到什麼樣的東西，不要一天到晚講核心職能，核心職能在我看來講來講去都是通識，說穿了就是這個樣子。那下面一個是說，什麼叫多元價值跟自我發展？這是一個很抽象的一個東西，那你進入了一個公務體系以後，你要怎麼發展？你要承受什麼樣的價值？一個公務員我們要灌輸什麼樣的價值都在國家的政策裡面了，一個公務員你要他履行國家的政策，那我們的價值就反映在我們的國家政策裡面，那我們還需要去強調什麼多元的價值、什麼自我的發展嗎？不需要的，那並不表示說我們不需要去注重這一塊，所謂多元價值或是自我發展，我的意思是說這個東西不應該在這個課程裡面，應該在其他的比如說在終身學習或其他的課程裡面去探討這一塊。最後我要回過來講一點就是委升薦以後，我們的公務人員的主力是在薦任，委升薦以後…這個委升薦的著重點基本上如果不是要跟人事總處的權限劃分的話，真的還是應該在所謂的專業訓練，比較接近專業的部分，那這個部分該怎麼去處理？那這個薦升簡的部分，這涉及到一個國家、一個組織裡面建立團隊的一個問題，這個帶領一個機關的走向或怎麼形成一個管理團隊的問題，所以這個簡的部分講的政策管理、團隊領導是很重要的，至於危機管理那是一種專業之後，在那個領域裡面反映的問題，那個是要實際操作的，不是在這個所謂的嘴巴上、課堂上講一講你就會有危機處理能力的，所以那一個東西不會變成一個所謂的三大核心職能，是很重要，但應該是要反映在他的專業管理裡面去操作的，因為他越懂得管理、越懂得他的業務管理，他遇到問題的時候就越知道怎麼去處理，那如果你把它獨立出來在講危機管理的話，那都是空中閣樓啦，都沒什麼意義的，那以上是我的發言，總覺得一直說，我們政府做事很多都是沒有辦法踏入很深的領域，做了那麼多年以後還在討論比較上位的東西，我覺得有點可惜，以上。

陳副教授志瑋：謝謝楊老師的精采發言，剛剛楊老師有提到說，晉升官等訓練和專業訓練的一個區隔應該是我們重點所在，那另外一個是在於說，這個晉升官等訓練它在目前來講變成只是一個必要條件，那沒有辦法是一個充分條件，所以有很多人其實會覺得說，反正我今天通過之後，我不一定升的了官，或者說很多人就算參加晉升官等訓練，那事實上他可能在他們的陞遷訓練也是排很後面的，這時候他可能在參加這一個的時候，他的動機就沒有這麼的強烈，這是有關於說那我們有沒有辦法在整個制度上面，可以賦予晉升官等訓練一個更高的意義，或更實質的一個效用，這是楊老師所提到的一個很重要的觀點，那另外就關於在我們目前的這些單元設計裡面，有提到核心職能還有多元價值和自我發展也做了一些建議，其實這個地方都很值得讓我們再做一個更深入的討論，那接下來我們是請哪一位學

者專家來提供我們高見呢？

黃副教授一峯：謝謝志瑋老師的邀請，其實我花不少時間在探討訓練方法的問題，但最近有一個很深的感觸是說，回頭我們還是必須想一想，當然沒有像楊老師剛剛講說要找事情給保訓會做，沒那麼悲慘，但是也卻實該去檢討是說，任何的培訓都要動用到國家資源，那到底成效如何？我覺得這是我們在這個領域裡面，無論實務或理論都必須經常去反省，很多長官會覺得說到底有沒有效啊？受完訓回來？但是我要跟他報告是說，我的觀察裡面我覺得還算正面是說，委升薦我不敢講，因為這一群同仁通常年資比較深、年齡比較大，那他能夠升官的機會也不多，那五升六等，他在某些機關來講可能他一輩子都是到頂，尤其法務部的監獄管理，我認為它們的心態是非常卑微的，然後覺得很怨，所以那樣的一個學員來受訓，你要鼓勵他說這可以學到很多東西，他反而會覺得我把書背下來比較重要，考試能夠考過可能更實在一點，因為這不是過了能不能升官的問題，而是面子問題，我相信薦升簡尤其明顯，薦升簡好一點是說，這群同仁大概素質也高、位階也高，那九等科長級的其實在機關裡面人數也不是很多。所以我經常感受很強烈是說，學員在課後會講，他真正有收穫的是跟這一群學員一起相聚一個月，來自各部會不同機關，所以我認為說這樣的學習，我們有時候叫靜教，就是在實體課程之外，其實不管會裡面或學院裡都可以去加強注意的地方，就是安排布置一些氣氛、環境或同仁相處，這一類的東西反而我認為對他們…因為上課老師講的內容、老師講的笑話都很快就忘記，但是這些跟學員相處的經驗、革命情感，我覺得會延續後面，大概會有十年的時間不會忽略，而且經常是比較有幫助的，因為本來跨部會的都不認識，這個班上完課以後，尤其薦升簡我覺得他們彼此之間聯絡的比例很高，現在又有 Line 群組，所以很多通風報信、吸收資料、借用人家的經驗，這種交互學習的機會會更大，因此我覺得說這是一個副產品，但是其實對學員是蠻有用的，我從這個角度來講，我認為說我們除了實際的當年那段…當然我知道現在學院跟會裡都有做一些績優的學員回訓、甚至出國，我認為這個方向是值得鼓勵的，就是讓學員有更多的附帶學習效果。那剛剛有一點楊老師也提到，就是我們這樣的課程定位是什麼？那就牽涉到第一個問題，我想報告的是說，大陸有一個觀念我認為是對的，他們認為如果你想進來當公務員，你都要去受 MPA 訓練，就是公共行政碩士，那大陸叫公共管理，我有一次跟幾位院長在講說，我們在臺灣把他當第一個專長，因為我們都有個職系的專業，那你想到政府當主管，你要再學一個公共管理的專業，我們稱為第二專長，他說不對！這才是第一專長，因為你要到政府工作，你必須懂政府的運作，懂公共管理，而不是你那個專業，所以他把主從關係倒過來了，那在臺灣可能沒辦法去扭轉，但我覺得至少他會是一個專業的話，原本就會有他自己在大學或者碩士受過專業的養成教育，那至少他要把公共管理當作另外一個專長看，如果從這個角度

來講的話，第 1 個問題就在於說薦升簡，我記得很多年前我們在討論這個方向的時候就提到說，他是個 MTP，就是 Management Training Program，然後後來才有高階那些班，是 S 或 D 或者 L 那些再往上延伸，所以他至少是個 M 班，也就是說他是個基本的管理訓練，那換句話說委升薦是什麼？委升薦就是 supervisor，我們講 supervisor 就是基層主管那一塊，在中央官六等官真的很小，高考三級進來就是六等，可是到了地方或附屬機關一個科員搞不好就是監獄管理員一輩子都達不到的夢想，我也贊成剛楊老師講的就是說，可能他需要有一些專業的訓練，但是我認為我們在文官學院和保訓會這個立場，你去看其他各國的，不管 ENA 或者 FEI，或者日本的人事院的培訓所，基本上這樣的訓練機構都在強調管理訓練，我們都不強調專業訓練，因為專業訓練是你家自己的事，你們各部會應該投入這樣的資源去做這專業訓練，而文官學院在保訓會這邊來講，他就是專門培養管理人才的，從這個角度來講我們才能把定位分的很清楚，換句話說，我們所有專業訓練應該是你自己在部門裡負責，這不是保訓會該負責的事，這樣把他切割開來我覺得會比較清楚一點。

那第 2 個問題，我們確實沒有錯，政策本身就是在實現某些公共價值，可是我相信原本這個規劃，多元價值和自我發展那一段是屬於…這裡講的多元價值應該是指個人的某些價值觀，或者我們在強調行政中立的專業倫理跟價值，可是用多元價值感覺起來好像是跟社會比較有關的，所以我覺得要嘛就是把多元價值的名字換掉，不然就是把價值這東西放到政策那邊去，因為事實上任何政策都在體現某些社會價值，那政策跟價值放在一起是比較合理的，所以這樣的觀點來講，自我發展就是這一個單元大概比較重點的內容，可是我有好幾次跟一些主管同仁在討論的時候，尤其是高階主管，他們會對這個單元比較反感，是認為說我派你去受訓是希望你學到跟工作上有關的，怎麼都是去玩樂呢？因為這些課程會比較軟性，我們知道所有課程的搭配，前面那些政策或者核心職能都太硬，所以在課程配當上一定會有軟的東西，但是這些軟的東西放多了，或者有些主管的觀念是誤解的，那就容易產生問題了，所以我們必須很 argument 的是說，我為什麼要有這些軟性的課程，然後你才能去發展這個人更好的工作能力，我覺得這一塊的訴求是必須在課程設計上講得很清楚，那這個問題我認為最大的問題不在這上面，最大的問題包括是說我們一直講核心職能，我記得 OOO 老師也不斷在講是說，企業講的核心職能跟我們現在用的核心職能概念是不一樣的，企業講的是別人不會只有我會的，所以台積電厲害的是他良率很高，換句話說我們現在用的核心職能只是一個共通能力的，那共通能力如果是通識，那就是大家都一樣，所以他應該是個共通關鍵能力的概念，就是他很重要也是大家都需要具備的，但他不是我們單講的核心能力。比方說簡單來講，今天我要看一個簡任官能不能升一個主任、能不能主持好會議，那我們在能力導向的方法裡面是說，我去看你有什麼分析

能力、你有什麼協調能力，然後你有什麼決策能力等等行為指標，來判斷你說你是不是是一個好的幹部，但是如果你用 task-based 去看的時候，根本不用管那些能力，我只要看你在主持會議的時候能不能掌握時效、能不能鼓勵發言、能不能達到共識形成決議，最後能夠做成明確決議，這才是屬於主持會議該做的事情，至於這樣的事情需不需要分析能力、協調能力、溝通能力，那個都只是過程，就算這些能力都會了，後面這幾件該做的事你不一定做得好，因此從這個角度來講，有些溝通能力和決策能力會混在一起，有些分析能力會和什麼混在一起，他本來就不容易分得出來，我們應該回頭去搞 task-based。如果這個邏輯成立的話，我們現在的課程規劃就不必再去管說…我又想到以前行政院長三力訓練，什麼執行力…什麼力，那個力事實上不是很具體的目標，理論上是說你這些能力都具備工作就能做好，但事實上這個邏輯我們連不起來，因為當我們去研究說，請問公務人員同仁需要哪些能力？其實我們分不出來哪些是一定是必要的，因為你會發現每一項好像都很重要，那事實上他不見得是關鍵，所以我的建議是說，我們是不是可以調整一下，放棄能力那些概念，純粹用 task-based。所以第3個問題我們就遇到是說，當學員只關心成績的時候，我甚至還發現是說，如果是第4週去上課會上得特別辛苦，因為你不跟他講講義，他會跟你說老師我要考試了，他就會提醒你，所以連上課的內容都會影響，那顯然是說他們對成績是非常在意的，那我兩年前教的是團隊，我發現一個方式是說，當所有演練做完的時候，回頭去幫他濃縮起來，說這裡面哪個演練跟教材是…比如說團隊演進的階段或高績效團隊的特徵，那這個演練做完了，幫他抓回去再去看教材的內容，學員就會覺得這樣幫助他把講義念清楚，他就會比較喜歡，所以假定我們有這些評量要求的時候，我認為談這些方法都可能只是我們自己教學者玩玩就算了，換句話說，對學員來講…當然這個參與程度高、氣氛好也是個好現象，但是學員恐怕只是配合演出，他心裡頭並不自在，所以換句話說，我們不能只用不同方法在做，而是說這個方法能不能 refer to the test，就是說讓他能夠去跟考試對應起來，那這樣子對學員來講會比較有所幫助，為什麼我們調查下來會發現，還是很高比例的學員認為講授法比較好，其實說穿了這跟考試會有關係，我不是說我反對這些各種訓練方法，因為我自己對訓練方法的嘗試做了很多實驗，那自己在教學上不瞞各位，現在的大學生是不聽課的，所以各位你想想看，如果你是我站在講台上，一個班一百多個學生，所有學生幾乎都在滑手機，請問各位老師你怎麼看？所以有些老師的作法是叫學生把手機通通交出來，像置物櫃一樣一格一格交出來，有些老師是說反正前排都是空著，叫學生都坐到第一排來，所以如果我們要跟學生永遠都在做這些捉迷藏，老師會氣死，所以我放棄，我沒有不准學生用 Line，乾脆用 Line 來上課，所以我認為說連這些方法都可以進來了，事實上我在學院這兩年上課，我要讓他們做一些演練或測驗，我乾脆直接用 Line 丟給他，

直接讓學員填出來的數據馬上 Show 給他們看，我認為反而這樣的方式他有參與，他會覺得更好玩，然後會好奇說我們班是什麼樣子的，那這樣團隊討論的課程它就會有些意義，所以我意思說，它事實上應該去針對不同方法適合什麼樣的單元課程，其實這一塊我們累積很多經驗，學院跟會裡面應該都可以跟老師做一些基本規範跟建議，但是我們也知道老師們是不受規範的，所以做這樣的建議到底有沒有意義，我認為說我們在學院有研發教材跟培訓方法的責任，那做這個是有意義的，但老師聽不聽就…我也經常不太聽話，就上課三分之一講課、三分之二演練，那也未必是這樣子。第 4 個是在於 120 小時，時間我倒沒有意見，因為一個月我認為大概 3 到 4 週是比較合理的方式，可是可能學院和保訓會要考慮調訓，因為又一整個月都在外面，那不如考慮就是我們現在有些班級是上一到四，禮拜五回去，但是這個又牽涉到如果他是臺北那當然沒問題，因為他回去辦公室處理一點公務總是比較好，那但是如果他是中南部那交通費又更貴了，但是我總覺得應該要讓學員有個回去的時間，不要跟辦公室完全脫離，所以本來我想建議說 2+1+2，讓學員回去 1 週，可是這樣對學院排班會很麻煩，所以我也不敢亂講，總覺得說大概 3 到 4 週的課程是合理的，以歷年的經驗來看，目前的作法應該還沒有什麼太大問題。

那第 5 個是成績評量，我常開一個玩笑就是有一年去做薦升簡的成績評估，我發現第 1 梯、第 2 梯、第 3 梯的成績是不一樣的，第 2 梯被當掉的最多，然後第 1 梯過的最多，第 3 梯高低不一定，我的解讀是說因為第一梯通常是首長升任所以趕快派出來的，這些人素質還有壓力當然比較大，那第 2 梯因為第 1 梯過的人太多了，我們立委就開始罵會裡說你們都通通讓他們過關，所以第二梯評分就嚴格一點，那第三梯因為第 2 梯學員當了太多，第 3 梯會來抗議，所以評分標準就稍微放寬一點，不過抱歉這純屬虛構，我只解釋說這樣的評量方式其實做統計仔細的檢定，我們會發現女性學員高於男性，但真正你做 ANOVA 你會發現性別不是主要因素，年齡才是主要因素，也就是說我們目前的書面案例寫作這樣的評分方式，是有利於年輕學員的，對年長學員是很不利的，我們也知道分局長經常會抱怨是說，他在辦公室裡面很久沒寫字了，因為多年來他只寫兩個字，如果你叫他突然要寫 3 小時的字他會很痛苦，因此，我覺得這個筆試的評分方式跟原來早先我們在設計藍中演練這樣的精神已經偏離太遠了，換句話說，如何能夠讓這個評量方式不要增加那麼多寫作的負擔，因為中央官寫作很習慣，地方官尤其是這種警察官他都在外面跑，他很少有時間靜下心來在辦公室裡去寫長篇大論，這個方式基本上就不公平了，可是我們一年 1700 人，少的話也有 1300 人，這麼多人要評量，評鑑中心是不可能用…因為規模太…能用的人數太少，所以剛剛部長提到即席演講或者搭配情境的測驗，我認為是比較可行的，但是因為這牽涉到公平問題，他又必須同時進行，所以我這幾年就覺得說，假定藍中演練還是可以用的話，英國很

早就改 E-trend 測驗，E-trend 我們測驗是說，讓你先從四個裡面挑一個對的，那另外一個是四個裡面挑一個最不對的，這樣就可以達到您剛剛說的信心度問題，就是說這兩題組合起來的回答方式，那我最近發現我在警大那邊編了一套派出所所長測驗，那變成測驗題的方式，他有一些區隔能力，現在只是說如果我們改這個方向，那編一套題本要耗費多少力氣，因為在保訓會或學院這邊跟考選部一樣，這個考題做過之後基本上就要公布，那我們有多少題本可以開發出來，來應付每一年的需求，我發現技術上這是可行的，現在只是說他如果能夠改成線上測驗，我們所有命題、閱卷這些人工全都省掉了，那能不能測出他的能力？當然這可以做效度上的研究，但是我發現其實把這些閱卷費用跟命題費用跟所有我們耗掉的行政成本，這些資源加起來，投入幾次做這樣的題本設計一定是好的，因為題本設計不會花到那麼多錢，但是只要他信度效度是 OK 的，大概這是一個方向，所以我也覺得尤其是即席演講這一類的方式，事實上他有很大的效果，就是他可以引發學員彼此之間的互動，他們會比較重視這樣的進行方式，他也是另外一種訓練的效果，所以我覺得如果書面案例寫作這個方式可以調整，那他可能就打散成某一些實際的情境演練或即席演講，這樣應該是可做足的。那等一下有機會再繼續報告，謝謝！

陳副教授志璋：好，那我們謝謝黃老師所提供非常多的一些建議，我想有一些也是我們可以再做一些延伸討論的部分，譬如說在課程定位的部分的話，黃老師有提到說在委升薦的部分，那另外的部分就是說，跟楊老師有相同的建議是包含到說，在核心職能的這一個部分，事實上比較傾向於建議說，這個既然他是一個通識性的，所以說也許在名稱上可以做一些修正，而自我發展也是類似的情況，就是說在目前的單元設計裡面的話，那多元價值可以跟社會價值去做一個混合，而在自我發展的這一個部分的話保留，而保留的部分的話呢，也許包含到說時數上面可以做一些調整，但是可以增加說理的這一個部分，然後剛黃老師也提到像在時程的部分，黃老師是建議說 2+1+2，這個部分我覺得也是可以去做一個討論的，就可以去看看說有可能在未來會裡面在實施這個訓練的時候，用這種方式來去提供、取代到目前四週的一個情況，那其他在有關於訓練方式的部分的話，其實黃老師也提到相當多的建議，那這個部分的話呢，也是可以作為我們後續的一個討論，那以上是針對黃老師的一些回應，那接下來是請哪一位？

黃簡任視察惠琴：這邊主要是就跟銓敘部業務比較相關的部分，提供一些比較粗淺的建議。首先是有關晉升官等訓練法制的改進這個部分，那在考試院第十二屆的一個施政綱領的行動方案裡面，跨部會業務的第一個案子「高階文官的考訓用制度之改革」，其中就是有要精進簡任晉升官等訓練這樣一個具體的作法，那這個主要內容就是要提高薦升簡任官等人員參訓條件，要嚴謹篩選參選人員，因此我們在公務人員任用法第 17 條相關規定的一個研修的方向，是可以研議限縮參訓人員是主管或是相當主管職務的這樣

的一個方向去做規劃，以及提高採計考績資格條件的一個可行性，例如就是只採計甲等的一個考績的年資，這樣也可以落實這個公務人員陞遷法中逐級陞遷的一個精神，更有效來運用我們訓練的一個資源，所以在這樣的一個方向上面。那在薦升簡的訓練整體課程的設計，或許可以考量就是說增加主管相關職能的一個訓練課程，或強化一些案例研討這樣的訓練方式，再來就是晉升官等訓練是不是要納入職組職系設計跟工作相關的一個專業性知能的一個課程，或者依照職組職系分班這個部分呢，那因為在我們公務人員任用法第 18 條的規定，那現任簡任第十一職等以下的人員他是在同職組各職系，還有曾經銓敘審定有案的職系，這樣的職務間他都可以調任，所以公務人員經過晉升官等訓練合格取得任用資格，未來他會調任什麼樣的職系的職務，這個其實是無法確知的，因為他就是唯一一個職系，所以在晉升官等訓練課程如果要研議納入職組職系設計，跟工作相關的專業知能這樣的課程，或者是依照職組職系去做分班，可能還是要就如何去遴選參訓的對象，還有參訓後他可能會調任的一個職系，這樣一個不確定因素也要一併去做考量，以上。

陳副教授志璋：那我們謝謝黃簡任視察的一個建議，那主要是建議到說，如果假設說要去提高我們訓練的成效的部分，那從過去考試院的政策裡面，那是從參訓者的資格限縮，那這個資格限縮裡面提到說，主要是第 1 個是來自於說，只包含主管或相對於主管這個職務，那第 2 個就是把考績納入一個考量，那這是一個減少受訓者的方法，那但是可以增加他們在參訓上面的動機和他們的學習成效，那另外一部分是在於說，如何去增加他的一個相關主管職能這部分訓練的強化，這是黃簡任視察的一個建議，那麼我想接下來是不是也請黃專門委員來給我們指導跟建議，謝謝！

黃專門委員炳煌：主席、各位與會的長官和學者專家好，因為銓敘部代表應該是剛剛黃簡任視察的發言已經是部裡面的代表了，那只是銓敘部就人管司的業務來看，其實也主要是反映說這個考試分發在考用三年一個層次上的反應，那人管司在這部分業務的涉及是比較少。我個人針對部分的內容再提供一點小小的看法，就是其實晉升官等訓練的由來可能因為…同會的長官應該也都知道，就是兩制合一的一個結果啦，那如果是品位制的话，當然才會有官的晉級，那如果是職位分類那當然是以專業訓練為主，那我們核心職能可以…剛剛我們黃老師的一個意見，其實還是比較偏重在個人的管理知能上，我個人其實是比较支持的，那如果真的要作分類的话，剛剛邱老師也提過了，就是最大的分類，像持續提升這個訓練的資源，可能就是會有幫助，就是從技術類跟行政類這兩個分類的话，那可能還是有一點分類上的意義，以上，謝謝！

陳副教授志璋：好，那我們謝謝黃專門委員，那剛剛其實已經經歷過一輪的討論，那尤其也針對到我們的題綱，真的是非常有效率的是針對每一點提出不同的看法跟建議，而且這些建議都非常的寶貴，那我想是還有些時間，可以

請各位學者專家再提供我們進一步第二輪的一個意見，那在此之前呢，我不知道我們處長、副座，還有其他學院的這個部分有沒有一些建議？或者要做回應的呢？

宋處長狄揚：主持人、張老師好，各位老師還有各會的代表，那首先還是非常謝謝各位老師和會裡頭的代表來參與這一次的座談，那事實上我們會裡頭之所以會有很多這種研究案，最主要就是說我們薦升簡訓練是民國 92 年開辦，而委升薦更早，是民國 87 年開辦，以現在來講 10 幾 20 年了，已經有段很長很長的時間。那麼委升薦剛開辦的時候，跟各位報告，我們當時後是分兩階各半，有把專業課程納進來，但是就是說後來從訓練需求可以看的出來是說，晉升官等訓練跟考試錄取人員訓練是考試院主張的，但是專業訓練是不分私人跟行政人員，再加上由會裡頭來辦專業訓練事實上也蠻困難的，因為我們知道職系很多，有一百多個，但有少數的類科是非常非常專業的，訓練人也很少，那來訓練這兩個三個而已，實際上也是做得到，但後來經過檢討之後，就把兩階段合併成一階段，因為一階段的時候就涉及到專業的那部分要不要留？後來討論是不要留，專業部分拿掉，所以剩下現在所謂的共同部分，那接下來又來就是說，那共同的部分有沒有所謂核心職能？剛黃老師有特別提到，應該意思是說是共同的職能，所以我們不分職系上的大概就只有共通性的職能，因為我們任用法第 17 條剛剛銓敘部代表有提到，除了升官等的考試之外，原來薦升簡的部分是憑考績，憑考績就可以來升官這不是很好，後來才開始說用訓練的方式來作為另外一個陞遷的管道，才會修任用法第 17 條，那最近的升官等考試又修了，就是你要升簡任的部分從 103 年開始辦的，未來要升簡任好像沒有其他管道，只剩下晉升官等訓練，那也就是說晉升官等訓練未來它扮演的角色是非常非常重要，也是基於這種考量我們接的時候，我們晉升官等訓練真的是需要再做一個精進，最好是有一個比較大的改革，所以會有這個委託研究案大概是這個背景。

那剛剛老師也特別提到就是說，我們要不要按照職組職系來分班或授課，那我為什麼會提出這樣的問題就是說，因為目前是沒有分，不管你是什麼類科就是合班一起上，那老師就面臨一個問題，尤其是在考試錄取人員那邊命題是最大的問題，有一些是法律類科的，有一些是技術類科的，比如說土木工程，那所以說他在大學裡頭除了憲法之外他什麼法律都沒有修過，那這種對法律科系或行政類科的擺在一起來上課，不曉得老師要怎麼上？這個老師上課也一定很痛苦，那老師勉強這樣來上，那要評量的時候又面臨一個問題，很多學員反映是說這樣上下來好像都聽不懂，尤其是法律的東西，那沒有一些法學緒論或是法學導論這樣一個背景，要馬上來上這些法律課程，其實這樣對他們來講也是非常為難，所以我們就覺得說，畢竟我們按照這種職系類科，或是用職組來分班好像也有他的必要，在剛剛邱老師也提到說用技術類或行政類也是一種大分類的方式，我們的考慮

也想過是說因為這樣子會太大，也許我們用職組的概念，比方說我舉個例子來講，比方工程的類科，不管是水利工程還是電子工程、土木工程這些人把它併成一個大分類，這是一類，那另外一類可能是財經的，不管是稅務、金融這些就把它併成一大類，也許這也是一個可以思考看看，這樣的分類有個好處叫做學員來上課的時候他壓力不會那麼大，因為你照這樣分班老師也比較好上。所以說如果用這種方式，那接下來又有評量的問題，到底要用什麼來評量？這也是我們今天特別請教老師，另外一個很重要是說，如果用這種大分類，教學方法上可以做個改變，那我們學院也一直反應是說，傳統的講授反而對他們準備考試是很有幫助的，剛剛老師有特別提到，但是我會想說，那學院能學習用行政個案的方式，教個案他們印象會非常深，讓他們覺得說他們工作上也許可以應用的到，所以待會是不是也可以請老師來跟我們講這種評量方式有什麼方法？最主要教學的方式就以老師的經驗，我想四位老師對我們學院辦的不管晉升官等訓練或什麼都有參與，各位應該都很清楚，在教學方面大概有哪些可以提供給我們做參考？最後我要特別提醒的是說，目前我們的考試的錄取人員，比方說我們的高考，高考訓練的課程跟委升薦的重複性大概高達八成，有 80%是一樣的，那我們也在思考說如果考試錄取人員他來參加高考及格，隔不久他會來參加我們相關的晉升官等訓練，這種重疊性太高的時候，不曉得這部分要怎麼來解決？這也希望老師可以提供一些意見，以上，謝謝！

陳副教授志璋：我們謝謝處長，處長針對第一個定位的部分的話提出了一個說明，那其次的話呢，針對剛剛學者專家的一個意見裡面有提出三個特別想請教在座的與會者，第一個是有關於說剛剛邱老師有建議是從行政跟技術這兩個類來進行編班，那處長這邊提到的是說，那假設說用職組的分類方式，那麼這個是不是也是個可行的方法？那第二個就在於說，教學方法和評量方式的部分，那剛剛老師有特別去提到說這個部分教學方法的一些建議，那剛剛其實有提到說，學院可能還是會比較喜歡講授法來準備考試，那從訓練成效的部分的話，多元的教學方法或者像是行政個案的演練、寫作這些研討的部分，似乎會比較有用，那這個部分的話呢，到底我們應該用哪一種評量方式，當然對不同的教學方法其實他的評量方式會隨著不同，那剛剛黃老師有特別提到，其實如果假設說是用這種不同的評量方式的話呢？那像邱老師有提到說…其實也有講到，那這個黃老師也認為說這是一個不錯的評量方式，那就這一點來講的話想請教各位專家您的意見是什麼？那第三點是有關於說，目前高考的訓練跟目前晉升官等訓練的重複性高達八成，那剛剛事實上不同學者專家的意見基本上會認為到是說，目前他的一個區隔或他的一個定位上面的話，其實他就是一個陞遷…或像邱老師提到的一個進階的訓練，但是他還是沒辦法去解決到是說，目前在課程設計上面還是有 80%的這種重複…跟基礎訓練是重疊的，所以說就這個部分來講的話呢，我們應該用哪種方式去做個應對比較好，那針對這三個

問題，我想我們待會再請這個學院這邊再發言，那針對這三個是不是有其他…我們在座的學者專家、先進有什麼樣的看法跟指教呢？

➤ 宋處長於上述談話中提出了三個問題詢問在座學者專家，經主持人整理，三個問題分別如下：

- (1) 如果晉升官等訓練採用行政類跟技術類兩類作為分班的依據是否可行？而如用職組進行分類，是否也可行？
- (2) 不同的教學方法應採用不同的評量方式，目前晉升官等訓練的教學方式多數採用講授法，但以成效來說，多元教學方式如：行政個案演練或寫作研討等方法，似乎比較有用，到底該採用什麼教學方法及評量方式呢？
- (3) 目前高考及格後的訓練跟晉升官等訓練的課程重複性高達八成，且以目前進階的訓練課程來說，還是有課程重複性的問題，應該採用哪種方式去應對較佳？

張助理教授國偉：主持人、各位先進，就是我先粗淺講一下。就是評量項目，講授的方式跟評量方法我想這個是有高度的一個相關，我先講一下如果以剛剛黃老師講說就是往常學員在授課的方式上，其實上他們會比較喜歡講授法這種方式的原因是因為，評量的方法採用的是筆試的方式，採用的是筆試的方式，那他們就會覺得說用講授法的方法是非常好的，那我再舉一個例子，假設我們認為一個公務人員的表達能力是必要且相當重要的基礎和通識能力，那我想在課程設計上可能就必須要有表達能力訓練這樣的課程，那我想對應到講課的方式，表達能力這樣課程的講授方式可能絕對不是講授法，應該可能有角色扮演的、可能有個案研討的，我想這一門課的講授方法它就是多元的，那最後在對應到評量方式，我想如果我們的課程名稱是表達能力的訓練的話，且講授方法假設是角色扮演或是情境訓練的話，那麼它的評量方式很有可能就是即席演講，那我想假設我們有這樣即席演講或情境演練這樣子的一個評量方式的話，學員他應該不會再認為說傳統的講授法是一個相對比較好的教學方法，我想課程的內容跟講授的方法跟評量方式，其實事實上它是連動的，在評量的方法上我有一個建議就是說，為了避免在評價上過於主觀，評量方法上應該要有相對比較多種類的一個評量，那每一類的評量方法我們應該要有預設一個占分的比例，譬如說有三到四樣的評價或是評量的方法的話，就總成績的計算上會增加它的一個客觀性，我的淺見就到這邊。

陳副教授志瑋：謝謝我們張老師！那張老師提到說這種課程內容還有方法和評量上他們之間的東西，所以說基本上對於授課老師來講的話，事實上可以從這個地方去思考到說…不一定說要非用這種筆試不可，因為不同的評量方

法事實上也去影響到學員對這些課程內容、甚至是教學方法的一個反應，那麼在座其他的老師，請楊老師。

楊教授戊龍：其實大家都是訓練專家，尤其是坐對面的那個都很懂，這個我們可以看看整體的訓練理論基本上是沒什麼變的，有變的是執行的技巧跟執行的技術而已，但是回過頭來講就是最基本的，如果你是用人民的納稅錢在做這個訓練的話。你要從這個用人單位或是用人需求的角度，我希望你學什麼東西的角度去想那個東西，這個是基本的需求，那這個意思就是說，如果我需要你學那個東西你不會，我就一直讓你學，學到會為止，這是一個在職訓練的目的，不是說我透過一個班別或是一個在訓期後做一個測驗，然後他總分達到 60 分你就及格了，然後達到 60 分但及格裡面他及格的東西不是你想要他學的東西，所以對這樣的一個情境，在我們沒有辦法掌控所謂的評量或是評量結果的時候，其實如果是我的話我會問，我應該要強制說你來…我辦這個訓練我是要強制你學什麼東西，如果你學會了你也就過了，這個就是我訓練的一個目的，然後呢為什麼要強調這個理論、為什麼要著重在這點呢？因為你這個訓練跟他未來的陞遷…如果是在講升官等，與他未來的陞遷沒有什麼必然的關聯嘛，所以你說用一個整體的結果就說他具有升官等資格或是沒有升官等的資格，我覺得這樣的一個說法有點…我覺得對不同領域的公務員是不公平的，因為這個學技術類的，就剛剛講的那個警察局的，那個所長他只要把所裡那個勤務做好，然後他根本不需要其他的高深的知識，他做好他就是一個好的所長，一個學電腦資訊的、一個七職等、六職等或三職等，一個學資訊的一個管理人員，他不需要開口講話，他只要解決資訊的問題，然後呢老闆需要什麼他能夠設計出來、有什麼問題他能夠分析出來，他就是高手有好的能力，他不需要來參加所謂的管理訓練，然後受過以後他才有所謂的那個升簡任官或什麼樣的資格，意思就是說，我們希望他做哪樣的工作、希望他學什麼東西，把這個重點放在這裡以後，因為評量那個東西老實講在這個氛圍之下，你要在怎麼去改良那個東西，我覺得有困難，我的想法、偏見是這個樣子。

黃副教授一峯：楊老師的說法我確實有點顧慮。因為我們的公務人員為什麼協調能力不好、跨部會的合作不好，就是剛剛那樣造成的，因為他溝通方面只有一個很窄的比例，所以這也是保訓會可以著重的地方就是說，我們要讓這些公務同仁能夠有更多跨局處、部會，甚至跨公司部門的這種，因為我們當官的人如果只知道政府的運作，他不曉得企業的需求，那個 PPT 是做不起來的，就是說這樣的概念如果可以的話，那我們才有更大延伸的機會，抱歉我的立場是在幫會裡或是幫學院思考怎樣去…不敢說擴大業務，但至少能夠提供這些學員更多更廣的協助，所以我會有這樣的思維就是說，他不能只著眼於現職工作本身，因為這邊的訓練可能多少還是希望他會…一個是橫斷面的加強，一個是縱的提升，這兩個角度是所有公務同仁他的公務生涯當中他不能只看這一年，他可能要看 20 年或 30 年，所以也

就是說這樣的課程他會存在這種必要性，那評量方法我覺得我們會有個迷思就是說，薦升簡早期大概常遇到不少學員會問說，我們能不能不來上課，我只要參加考試就好，我只要能考得過那前面的課不用上也沒關係，那這就牽涉到說課程設計跟後面評量兩個是切開的，所以有些學生或跟你開玩笑是說，那我不要上課我只要考試，我考試考得過你管我有沒有上課，所以後來的設計才會把書面案例寫作他那個…我忘了7單元還9單元，就是這幾個單元課程會放到題目裡面來設計，那那個情境會跟著單元走，那其實我覺得這個方式、這個規範是應該的，不管用什麼方式評量都是必要的，因為這樣才能去把教材內容跟考試掛在一起，學員才會回去讀教材，即使是即席演講仍然要跟那單元是有關的，不然他根本就不會聽課，這是一個引導走向的問題，所以即使我們換了別的方式評量，我認為這樣掛鉤的設計是必要的，那現在只是說因為人太多，你就算現在分三梯，一個梯次也都大概在三百多人八個班，那這樣這麼大量的評鑑你要在同一個時間舉行，因為我們很難去分不同天，你只要分成三天考試，那沒過的那傢伙就跟你說都是你害我的，因為你沒有讓我在第二天考，所以那個情況就會出現，所以現在的好處是他也跟大學聯考一樣都是公平的機制，同一個時段所有的班同時考，那就沒有什麼好爭議的，即使如此當然還是有爭議啦，我意思是說，因為你必須顧慮到能夠大量同時的在短時間內、特定時間內舉行這個測驗，所以我剛才會建議說線上測驗是可行的，只要把題本搞好，他在技術上是最容易處理的，而且應該是相對比較省錢的，那有沒有別的方式？我也贊成是說，他本來就是多評量法、多評量者的概念，那如果我們不要太在意說評鑑中心同一個時段用一組評審，而是把那個評量的方式拆散，生活管理是一定要存在的…抱歉我不敢亂講，我怕筆試到時候又變成是背書，所以其實你真的要讓學員去認真研讀教材，最好的方法就是測驗題，那不要再搞申論題了，因為申論題會花很多時間去敘述、閱卷也麻煩。我認為有兩個方式，一個是屬於情境式的測驗題，像籃中演練那一類的，那第二種是屬於知識性的，因為有些基本觀念他還是要懂，那這部分把他切成測驗題，那會引導學生真的去認真讀這個教材，可是現在又回到我們傳統講的考試方法，恐怕也有人會反對，所以就是說屬於知識性的測驗跟情境性的測驗，那這兩者之間孰輕孰重，可能要做一個討論，如果他值得討論的話，那我個人是比較主張盡量用情境式的測驗，甚至 SJT 用進來也沒什麼不可以，但是 SJT 命題是比較難，所以我才會主張說我們用比較簡短的情境敘述，保留籃中演練原來的情境狀態，然後改成測驗題型，這樣子最容易做，然後這個測驗本身也可以回應到我們各個單元要考的能力，或者說將來改成 test，他一樣可以回頭去配合這個單元去設計題目，我認為是以目前書面案例的寫作狀況要能夠改進，朝這個方向走，我覺得是比較可行的。那抱歉我說一句，不同官等或者他回來訓練，覺得保訓會的立場應該是建立一個認證機制，也就是我有

哪些課是通過的，你只要同樣的職位，你有參加過這些訓練，那他不必重複，但是這個認證需要有期限，比如說兩年為限或三年為限，因為我們都會有時效問題，可是我要保持時效，那我就給兩年內你只要是同樣這門課上過，你就不用來重複上，我覺得這樣比較有必修跟選修的概念，那有哪些是我可以允許你選修的，那你可以加可以不加，但有一些是必修的你非來不可，即使你拿過了還是要再來一次，因為我剛講了兩個是說，我們的課程會調整、方法會更新、教材可能會變換，那兩年前上同樣的課，兩年後應該是不一樣的，換句話說這個效期是兩年，或者說甚至到三年，我覺得用這種方式應該可以省一點國家資源。

陳副教授志瑋：好，謝謝黃老師跟楊老師剛剛提到的，其實像剛剛楊老師一直很關心在於說，我們這個訓練因為他是納稅人的錢，所以基本上就一定要去讓它產生它的效果，那當然如果假設說你要從這個要讓他學會東西的角度來看的話，其實不是只有他的專業這個部分，還包含到說有對外的這個部分，所以說剛剛黃老師有提到一個我覺得很有趣的一點是認證的這個部分，那認證的這個部分其實我過去有去思考過一些，那它是一個比較跟我們現行的制度是完全不同的邏輯，那這個如果假設要去採取的話，事實上等於是脫離我們現在的訓練方式，不過這個也許變成是另外一個研究題目要去做了，但是這個其實是一個很有趣，或者說可以去做發展的，因為如果假設要做認證的話，它跟付費是可以結合的，也是說保訓會這個地方它開了就是一個訓練的班次，是一個又一個的課程，然後呢你完成哪些課程，我給你哪些方面的認證，那認證完畢之後，你就等於取得了這個升官等的資格，那在這個情況之下，他為了取得這個認證的話，事實上他可能必須要付費，因為他這個是變成說他完全不是一個調訓的觀念，他變成是一個主動參訓的一個觀念，不過這個是一個…因為剛講說他其實是另外一個邏輯，不過這個是值得我們去做一個討論，那剛剛黃老師也去提到說，有關於評量的方式比較建議是說，其實我們目前已經有不同、多元的一個評量方式，那黃老師的建議是說，那除了這個測驗的方式的話呢，就是強調或是偏重有關於情境測驗的一個方式，這個是黃老師的一個建議，那我想針對剛剛處長所提到的一個問題，其他老師或者說我們銓敘部的長官有沒有其他的一些建議？

楊教授戊龍：我補充一個，我其實剛剛講的是說，這個因為不管是評量或是後面的那個東西，都是在執行過程的前頭，不要用公務人員這個概念當作一個主體在做一個整體的思考，這個是一個很危險的一個工作，意思就是說你不能把這個不同類型、不同等級，或是公務人員，然後呢當作一個對象在思考這個後面的職訓，或是評量的方式。是這個樣子，我們過去在思考這個東西的時候，比方說在思考核心職能的時候，都是把公務人員的核心職能講得很漂亮，這個就是扭曲核心職能，應該是說我要講比較尖酸刻薄一點的話，就是沒有讀通那個原來作者提出的意思，那意思是說把我們這個

引介進來的時候，就是把那個公務人員當作一個整個同質性的東西在思考，不應該是這個樣子，我要強調的是這個東西。

邱教授華君：好，謝謝主席！剛剛楊老師提到不要用公務員的觀念過來思考，這是屬於政策的一環，因為我們保訓會就是要在法律面去執行，依照公務人員任用法第 17 條，要完成它一個法定順序、必須要這樣做，所以它的目的就是要讓公務人員提升它的觀念，最主要是在這裡，所以我是認為說，因為政策面很多看法都會造成大家的困擾，所以目前也達不到目標，給各位一個想法就知道，像我們公務人員考試大家都會準備，唯獨我們的身障和研究員就不用，就每一次浪費資源最多的就是身障，一年浪費了 2700 百萬元，如果你單獨說這次大家一律平等，那會造成所謂的憲法第 10 條就是對身障人士沒有保障，會造成政策的一個思考。我是認為說我們目前就是依照實際面，我們為了完成法定的訓練，用這個思考會比較好一點，因為這是一種理想，可以思考、可以探討，那有關於考試這部分我想當然結構性的可以改變，就是說不管是即席演講就 10%、專題演討就 45%，那情境寫作就紙筆測驗占 50%，至於要不要採用線上測驗，那是有空間的，因為這時候你探討它紙筆測驗又分成電腦測驗，因為它的成本考量或者是老師的問題，像如果用電腦化測驗，像現在醫生他一定用電腦化測驗，考完他就知道他自己的成績了，問題就是說我們現在的考區也要做考試的設備，要借考場，很多的一個成本的計算結果，不是我們現在可以掌握的，都是要考量，不是保訓會說我現在可以做就做，要考慮預算的編列和跟立法院溝通，這要做長期的規劃。但在即席演講的部分，就在題目設計要有 3 個三大面向題目的部分，就題目三分之一抽籤、三分之二抽順序，因為這部分我在公訓處 104 期的時候，我們那個時候就這樣測驗過，效果非常好，所以我個人對這部分…因為你在各點的溝通能力上，你就是要考驗你碰到問題的時候，你要怎麼對一個人溝通，我是借你們參考。至於在有重複訓練的部分，是不是可以我們保訓會成立一個委員會來審查，因為學者專家和外部機關的代表能審查，就像我們現在有部分重複訓練的部分跟免訓的部分，看哪個性質上做個分類，用類型化來處理，一定要用類型化來處理會比較好一點，這樣的話可以達到…我剛剛記一下訓練的期限以我們目前…剛剛黃老師提到就是課程變更的多寡作為一個期限，會比較好一點，那當然這個變更的時間最好不要太長，因為太長的話他本身的時效性會健忘，所以你如果完全不訂時效就會忘掉，以上提供參考，謝謝！

陳副教授志瑋：那謝謝邱老師提供的建議，特別是講到說保訓會的一個基本的職責就是去執行法律的規定，那另外邱老師也提供我們很重要的觀念在於說成本的部分，那包含到說評量的成本，那事實上不是只有評量的成本，包含到說我們在訓練的時候，剛剛處長有提到說這個編班，那假設不同的編班方式當然成本會不同，假設用職系的話他最能夠專精，那他的成本就是最高，可能一個班就只有幾個人，那職組這個地方的話呢，是不是也許會

在這個行政跟技術類以及職系之下的折衷，這個也許我們應該再做一個可行性的討論，好，那我不知道副座有沒有要補充？

洪副處長淑姿：各位老師、處長、大家好，我這邊就兩個部分我想說提出來供大家參考，一個就是最近年金改革之後呢，會不會對未來就是陞遷的比例跟速度會有所影響？如果說有所影響的話，我們調訓的人數是不是可以朝向就是調訓的人數就不用那麼多，那這樣子的話我們原有的這些訓練的預算，我可以去重新去投入、更集中在更少的人身上，因為訓練有保鮮期，如果說我們調訓完了，可能隔個 4 年 5 年都沒有辦法陞遷，他的訓練到時候也沒有辦法與時俱進，就是訓的東西也會跟未來要用的也會搭不上，所以因此從這樣子的情境的變化，是不是要做一些不一樣的思考？那第二個就是從訓練的對象來看，跟剛剛黃老師有說其實成績過不過跟年紀比較有關，那如果說我們的制度變革，那後面可能會陞遷的人的年紀越來越大的時候，那他的測驗的方式，我們是不是可以去思考背誦的東西要減少，那用符合他未來的生涯跟年紀的演變的方式做一個不一樣的測驗方式走向、一些設計這樣。

黃副教授一峯：我簡單講一下，我覺得那個問題是不是因為年紀就是成績偏低的原因？就是統計上是這樣子，但是這個原因可能是什麼？可能是第 1 個，他記憶的東西多，那對委升薦其實會更痛苦，各位知道我們講義印這麼厚，委升薦還要自己去蒐集考古題，會變成兩三倍的厚度，所以那個情況他有很高的緊張壓力，你看他聽一週還可以有笑聲，二三四週之後大概就是一片沉悶，因為緊張死了，所以那個會跟年齡有關，因為他覺得他已經教那麼久了，但是第 2 個我覺得真正有問題的是在於說，除了記憶力、背誦這個之外，還有是他的應變，那這個會發生在薦升簡那邊，就是他不懂得怎麼去組合那個情境，換句話說那個組織能力的問題，但是我不敢講是不是真的是這個樣子，這只是我這幾年觀察認為說，他因為年齡大了他反應本來就稍微慢一點，然後又不是經常在寫，不像中央的科長級主管文筆是經常在練的，所以我最近上課會跟他們開玩笑是說，你最近要開始寫那個手感筆感，要開始抓回來，開始訓練每天寫點筆記，那你考試的時候可能會好一點，我覺得可能有點幫助，但是這樣子你會發現那個受訓會自己嚇自己，所以我也不敢去跟他們講太多，因為學院也要求我們老師不要去提考試的事，所以我的判斷是說，回應評量的問題是年齡，其實可能伴隨是因為記憶力變差，然後反應的速度慢，然後他原本可能組織能力又比較不行，再來就是說他不常練習，那是因為他考 3 小時，那我剛這樣的說明的前提是，因為生活管理、專題研討跟書面案例寫作，我們這些東西算出影響因素是書面案例寫作，不會讓他不及格是這個影響最大，換句話說，我們事實上也可以 3 個比例上去做調整，那這個就會下降，但是我的判斷只是說，考量下來恐怕這個筆試熬 3 個小時是太辛苦了，那有沒有別的方式可以替代它？才會剛剛做那樣的建議，謝謝！

邱教授華君：第 1 個剛剛提到年金改革會不會影響，我想這兩個都不會，因為這兩個即將退休的會更希望退休，因為兩年後就沒有了，所以要第 3 年後才會有，所以可能要預估 3 年後的，這一兩年的可能都不會有所突然增長，因為他會認為說我兩年後就沒有辦法領了，我乾脆趕快退休，反正對我幫助比較大，所以可能要兩年後預估會比較完整。

陳副教授志璋：謝謝！剛剛副處長從前瞻的思維，針對我們目前的制度更改，那事實上連培訓的這一塊都會受到影響，那我們接下來有沒有那個…我們請文官學院這邊的長官有沒有要做些補充，謝謝！

涂簡任研究員翡珊：主持人、各位學者專家、處長、各位大家午安，那我這邊因為學院是執行的單位，那針對教學方法或教材可能做一些現況的說明，那因為學院負責依據保訓會訂好的課程配當還有課程的目標，或者關鍵行為指標然後去設計教材，那教材研發的部分我想除了傳統的講授之後，當然也希望可以突破這樣講授的方式，那希望可以增進這個培訓的效果，所以針對所謂的共通知能或者行政管理知能的部分，那會針對這些課程其實除了傳統的講授法之後，在教材的設計上，其實會搭配其他的教學方法，可能是影片的教學法、個案教學法、翻轉教學或實作教學，那都會設計在教材裡面，或提供教學指引，但是這些可能都因為，主要每個老師上課可能會有老師喜歡上課的方式，那這些只是提供老師參考，那如果老師他有覺得更適合的教學方法，那他也可以使用他自己的教學方法，那這個是學院在教學方法上做一個簡單的說明，謝謝！

施簡任秘書佩萱：主席、各位學者專家，還有承辦單位大家午安，那其實剛剛是聽到很多有關於評量方式改進的建議，那我這邊也大致上說明一下，我先說明一下我們委升薦訓練和薦升簡訓練的一些評量方式，目前在委升薦的部分他是有生活考評占 10%，那另外還有專題研討以及實務寫作題跟…就是比較像申論題，那另外一個是選擇題，那麼在今年有新增一個叫做專書閱讀的寫作，就是他們 3 本書中選擇 1 本，我們會命 3 題，也是自己選擇一題來做一個…就是閱讀這本書的心得啟發或是他在其他方面的啟示，這樣子，那薦升簡訓練的評量方面的部分，也是有這個生活考評這一塊，那另外也是有專題研討，那另外就是剛剛說的案例訓練寫作，那同樣也是有專書閱讀的寫作這一塊，但是他比較不一樣的就是，他的案例訓練寫作除了我們所謂的紙筆測驗之外，就是看紙本試題來書寫之外，還有一個就是用影片，有一個情境的影片大概八分鐘，我們會依照影片設計一些情境題來做，讓他們來做也是類似寫作的這種申論題書寫的測驗，那我們處裡面其實近年來也一直針對整體的薦升簡的…就是晉升官等訓練評量方式一直有再做檢討，那當然考量因素其實也有考量到預算以及剛剛說的人數的問題，我們曾經也是有思考過把評鑑中心法相關的精神納入，或者是即席演講我們也有想過，但是就是可能在人數上，因為人數一年都有一千多人數，人數的規模上以及預算都是一個考驗，那因為在專題研討這部分現在

雖然兩個訓練別都有，但是我們處也在思考到底專題研討這個他們所要討論的議題的深度，還有他的層次性到底是不是要…以現在目前我們是儘量讓他有所不同，但是現在我們也在考量的是，進行的方式是不是也要有所不同？是不是各種訓練都要一樣都是先報告，再來是 QA 詢答，再來是做講評，是不是都一定要這樣做？這個也是我們今年有被交付要做檢討的任務，那另外說的專書閱讀寫作是今年新增的，他的成效如何也是我們今年待觀察的，所以整體而言整個評量方式其實有很多還是要就教於各位學者專家給我們一些意見，非常感謝各位！

陳副教授志璋：好，我們謝謝學院這邊的一個意見，那我想我是一直希望能在 2 個小時完成今天的焦點座談，那剩下幾分鐘的時間，不知道在座還有沒有誰要補充？我想我們今天呢其實在整個討論裡面，雖然說我們題綱的題數高達 9 題，可是其實每位學者專家其實都有針對到這些題綱的內容提出了非常重要、關鍵的一些意見，那我想在這邊做一個總結，我想第 1 個，有關於定位的部分來講，其實剛剛的學者專家也有針對到這一個部分提出來，特別是說，基本上比較接近的一個就在於說，委升薦就相當於這種監督者的一個訓練，那麼薦升簡的訓練比較接近管理者的訓練，所以這個部分事實上他還是會去跟基礎訓練，或是一般的專業訓練還是有所區隔的，那在第 3 點的這個部分呢，我想剛剛不同的學者專家也提出了一些不同的建議，特別剛剛處長其實也特別關心到有關於這些不同的教學方法和評量這個部分，那簡單來講剛剛的一些共同的建議會針對到說，這些教學方法和教學內容及教學評量的方式，其實目前我們可以發現到說，學院這個地方在進行這些執行的部分，其實有一些多元的評量方式，只是在於說…是在求那種精益求精的精神之下，希望能夠去產生一個更好的影響，所以這個部分的話包含到說，是否有關於這種測驗的一個方式是否要做一個改變，這也是可以再做一個思考，再來第四點這個部分的話呢，也許剛剛我們剛剛思考到說 2+1+2，或是維持現在…並不是說都不行，我想這個問題也許會比較少一點，那在第五點有關於這些配套措施的部分，譬如說參訓的人數剛剛邱老師有去提到說，他其實應該針對到一個訓練的特性，那當然也會跟我們目前的編班方式是有關係的，這個是我們後續作一個討論的依據所在，那接下來幾點的部分，我想我們大概都有做一些相當精闢的討論，所以說今天的這一場焦點座談其實給我們研究團隊非常大的幫助，不管是從理論上或是實務上面，因為在座今天所有的與會者幾乎都有非常豐富的學識跟實務的經驗，那麼我想今天這個焦點座談的結果，那我們有去做問卷調查，所以說我們會再去跟問卷調查的結果再做一個交叉，然後去做一個統整，那統整完之後，首先會做我們期中報告的基礎所在，那接下來去做我們研究結論，那我想在座的與會者還有沒有什麼指教呢？那沒有的話我想我們今天就準時在十二點結束我們今天的焦點座談，非常謝謝各位的參與，謝謝大家！

附錄 5：深度訪談題綱（國家文官學院及人事行政總處版）

精進公務人員晉升官等訓練之研究

訪談題綱（國家文官學院及人事行政總處）

一、相對於「考試錄取人員基礎訓練」或其他公務人員在職訓練，公務人員晉升官等訓練的定位何在，才能避免課程重複並與其他訓練進行區隔？

二、現階段「晉升官等訓練」之課程單元與時數安排如下所列（課程配當表如附件一）。請就「晉升簡任官等訓練」與「晉升薦任官等訓練」的訓練需求、訓練目標、通識性知能及專業性知能的角度，針對目前課程單元、科目內容及時數安排，提出您的看法或調整之建議方向。（請填寫書面意見表，如附件二）

（一）「晉升簡任官等訓練」課程單元及時數：

1. 「當前國家重要政策」單元，共計 10 小時。
2. 「核心職能」單元，共計 48 小時。
3. 「多元價值與自我發展」單元，共計 31 小時。

（二）「晉升薦任官等訓練」課程單元及時數：

1. 「當前國家重要政策」單元，共計 12 小時。
2. 「行政知能與實務」單元，共計 26 小時。
3. 「公務相關法規與實務」單元，共計 16 小時。
4. 「多元價值與自我發展」單元，共計 32 小時。

（三）依據本會最新調查之薦升簡訓練需求，分析所需之三大核心職能包括「團隊領導」、「危機處理」及「政策管理」，請問您認為此三項是否足夠？是否尚有其他須強化的職能？

（四）依據本會最新調查之委升薦訓練需求，分析所需之三大核心職能包括「建立團隊關係」、「提升績效」及「人際察覺」，請問您認為此三項是否足夠？是否尚有其他需強化的職能？

（五）現行僅採「通識性知能」的課程設計是否適當？是否應納入就職組職系設計與工作相關之「專業性知能」課程？或依職系職組分班？或依課程進階差異採「跨班分組」之方式授課？抑或有其他具體建議？

（六）現行之必修課程均採「實體講授」之方式是否適當？若改採必修課程「部分線上學習、部分實體講授」的方式是否適當？抑或有其他具體建議？

三、現階段「晉升官等訓練」課程的教學方法，除了傳統的講授方式，更使用不

少較活潑且具互動性的教學方法，例如，「案例教學法」、「行政個案教學法」、「問題導向學習（PBL）及行動學習教學法」、「角色扮演教學法」、「影片教學法」。請從「晉升官等訓練」學習效果的角度，對目前所採行的教學方法，提出看法或未來的調整方向。

四、現階段「晉升官等訓練」課程的時間為期四週 20 天，共計 120 小時。請針對參訓期程安排提出建議。例如，整體訓練時數是否應加長、縮短或維持現狀。再者，是否可採用時程分散式的訓練排程，例如，受訓 2 週，間隔 2 週再續上 2 週；受訓 5 週每週 4 天；受訓 2 個月每週 3 天。

五、針對「晉升官等訓練」課程的其他配套作為（如下所列），能否提出具體改革建議？

（一）每班參訓的最適人數。

（二）編班方式應考慮的因素，例如，性別、學歷、職系、職組、機關別、機關層級。

（三）成績評量方式：現階段「晉升官等訓練」課程以「專題研討」及「情境寫作」作為成績評量方式。是否有更具信效度的評量方法，例如：「**即席對策面談評量**」（受訓學員就訓練機關預先製定「對策題目」，隨機抽籤應答）、「**評鑑中心法**」（採個案或問題分析、角色扮演、面談、經營競賽等方式綜合評分）、「**行政個案評量法**」（講座針對課堂上指定行政個案，分別就研討小組及個人評分）等，敬請提出建議。

六、就「晉升簡任官等訓練」與「晉升薦任官等訓練」的整體制度，是否有改進之建議？

七、依據您認為合宜的薦升簡訓練目標，設計一份新的課程配當表？

八、參考跨國經驗，有無他國重要訓練特色應導入本國薦升簡訓練？

九、是否可採部分課程學員付費的課程設計？

附錄 6：深度訪談題綱（用人機關版）

精進公務人員晉升官等訓練之研究

訪談題綱（用人機關）

- 一、相對於「考試錄取人員基礎訓練」或其他公務人員在職訓練，公務人員晉升官等訓練的定位何在，才能避免課程重複並與其他訓練進行區隔？
- 二、現階段「晉升官等訓練」之課程單元與時數安排如下所列（課程配當表如附件一）。請就「晉升簡任官等訓練」與「晉升薦任官等訓練」的訓練需求、訓練目標、通識性知能及專業性知能的角度，針對目前課程單元、科目內容及時數安排，提出您的看法或調整之建議方向。（請填寫書面意見表，如附件二）
 - （一）「晉升簡任官等訓練」課程單元及時數：
 1. 「當前國家重要政策」單元，共計 10 小時。
 2. 「核心職能」單元，共計 48 小時。
 3. 「多元價值與自我發展」單元，共計 31 小時。
 - （二）「晉升薦任官等訓練」課程單元及時數：
 1. 「當前國家重要政策」單元，共計 12 小時。
 2. 「行政知能與實務」單元，共計 26 小時。
 3. 「公務相關法規與實務」單元，共計 16 小時。
 4. 「多元價值與自我發展」單元，共計 32 小時。
 - （三）依據本會最新調查之薦升簡訓練需求，分析所需之三大核心職能包括「團隊領導」、「危機處理」及「政策管理」，請問您認為此三項是否足夠？是否尚有其他須強化的職能？
 - （四）依據本會最新調查之委升薦訓練需求，分析所需之三大核心職能包括「建立團隊關係」、「提升績效」及「人際察覺」，請問您認為此三項是否足夠？是否尚有其他需強化的職能？
 - （五）現行僅採「通識性知能」的課程設計是否適當？是否應納入就職組職系設計與工作相關之「專業性知能」課程？或依職系職組分班？或依課程進階差異採「跨班分組」之方式授課？抑或有其他具體建議？
 - （六）現行之必修課程均採「實體講授」之方式是否適當？若改採必修課程「部分線上學習、部分實體講授」的方式是否適當？抑或有其他具體建議？
- 三、現階段「晉升官等訓練」課程的教學方法，除了傳統的講授方式，更使用不少較活潑且具互動性的教學方法，例如，「案例教學法」、「行政個案教學

法」、「問題導向學習（PBL）及行動學習教學法」、「角色扮演教學法」、「影片教學法」。請從「晉升官等訓練」學習效果的角度，對目前所採行的教學方法，提出看法或未來的調整方向。

四、現階段「晉升官等訓練」課程的時間為期四週 20 天，共計 120 小時。請從是否影響用人機關業務推動的角度，針對參訓期程安排提出建議。例如，整體訓練時數是否應加長、縮短或維持現狀。再者，是否可採用時程分散式的訓練排程，例如，受訓 2 週，間隔 2 週再續上 2 週；受訓 5 週每週 4 天；受訓 2 個月每週 3 天。

五、就您的觀察，您認為「晉升官等訓練」的安排，是否有助於提升參訓者陞任官等後的職能需求？

六、就「晉升簡任官等訓練」與「晉升薦任官等訓練」的整體制度，是否有改進之建議？

七、參考跨國經驗，有無他國重要訓練特色應導入本國薦升簡訓練？

八、您是否認同部分課程採機關或學員付費的課程設計？為什麼？

附錄 7：深度訪談題綱（完成訓練人員版）

精進公務人員晉升官等訓練之研究

訪談題綱（完成訓練人員）

- 一、相對於「考試錄取人員基礎訓練」或其他公務人員在職訓練，您認為公務人員晉升官等訓練的定位何在，才能避免課程重複並與其他訓練進行區隔？
- 二、現階段「晉升官等訓練」之課程單元與時數安排如下所列（課程配當表如附件一）。請就「晉升簡任官等訓練」與「晉升薦任官等訓練」的訓練需求、訓練目標、通識性知能及專業性知能的角度，針對目前課程單元、科目內容及時數安排，提出您的看法或調整之建議方向。（請填寫書面意見表，如附件二）
 - （一）「晉升簡任官等訓練」課程單元及時數：
 1. 「當前國家重要政策」單元，共計 10 小時。
 2. 「核心職能」單元，共計 48 小時。
 3. 「多元價值與自我發展」單元，共計 31 小時。
 - （二）「晉升薦任官等訓練」課程單元及時數：
 1. 「當前國家重要政策」單元，共計 12 小時。
 2. 「行政知能與實務」單元，共計 26 小時。
 3. 「公務相關法規與實務」單元，共計 16 小時。
 4. 「多元價值與自我發展」單元，共計 32 小時。
 - （三）依據本會最新調查之薦升簡訓練需求，分析所需之三大核心職能包括「團隊領導」、「危機處理」及「政策管理」，請問您認為此三項是否足夠？是否尚有其他需強化的職能？
 - （四）依據本會最新調查之委升薦訓練需求，分析所需之三大核心職能包括「建立團隊關係」、「提升績效」及「人際察覺」，請問您認為此三項是否足夠？是否尚有其他須強化的職能？
 - （五）現行僅採「通識性知能」的課程設計是否適當？是否應納入就職組職系設計與工作相關之「專業性知能」課程？或依職系職組分班？或依課程進階差異採「跨班分組」之方式授課？抑或有其他具體建議？
 - （六）現行之必修課程均採「實體講授」之方式是否適當？若改採必修課程「部分線上學習、部分實體講授」的方式是否適當？抑或有其他具體建議？

- 三、現階段「晉升官等訓練」課程的教學方法，除了傳統的講授方式，更使用

不少較活潑且具互動性的教學方法，例如，「案例教學法」、「行政個案教學法」、「問題導向學習（PBL）及行動學習教學法」、「角色扮演教學法」、「影片教學法」。請從「晉升官等訓練」學習效果的角度，對目前所採行的教學方法，請根據您受訓後的成效認知，提出您的看法或未來的調整方向。

四、現階段「晉升官等訓練」課程的時間為期 4 週 20 天，共計 120 小時。請從是否影響用人機關業務推動的角度，針對參訓期程安排提出建議。例如，整體訓練時數是否應加長、縮短或維持現狀。再者，是否可採用時程分散式的訓練排程，例如，受訓 2 週，間隔 2 週再續上 2 週；受訓 5 週每週 4 天；受訓 2 個月每週 3 天。

五、就您的觀察，您認為「晉升官等訓練」的安排，是否有助於提升您陞任官等後的職能需求？

六、依據您的接受基礎訓練和升官等訓練的經驗，能否請您談談兩者的異同？如果要區隔兩種訓練，您認為升官等訓練的定位和課程內涵，可以進行哪些改變？

七、就「晉升簡任官等訓練」的整體制度，是否有改進之建議？

八、您是否認同部分課程採機關或學員付費的課程設計？為什麼？

附錄 8：深度訪談逐字稿（場次一）

公務人員保障暨培訓委員會 106 年培訓專案委託研究
精進公務人員晉升官等訓練之研究

深度訪談

主 持 人：陳志瑋 副教授

訪談時間：民國 106 年 9 月 1 日（星期五）

上午 10：00～11：15

委託單位：公務人員保障暨培訓委員會

執行單位：淡江大學公共行政學系

此場訪談採用題綱版本為：國家文官學院及人事行政總處版

- 題綱一：相對於「考試錄取人員基礎訓練」或其他公務人員在職訓練，公務人員晉升官等訓練的定位何在，才能避免課程重複並與其他訓練進行區隔？

陳志瑋副教授：那我們今天就想要針對執行層面來去瞭解，那第 1 個問題主要從定位出發，那期中報告我們經過一些討論之後，對它的定位大概就是 2 個，一個就是發展性的訓練，第 2 個就是說它需要發展一些更深的制度做結合，因為 OOO 他最關鍵的問題是說，即使是如此我們目前晉升官等訓練的課程設計，還是會跟基礎訓練有非常高度的類似，所以這樣的定位還是沒有辦法很好的區隔在課程設計上面，就這一點來講的話你們有什麼樣的看法？

受訪者 A：首先我們就是升官等的部分，如果從薦升簡這邊來講的話，因為他們來受訓都是薦任第九職等本俸五以上，那他下一個位子就簡任的位子，那對於簡任需要什麼樣的能力，應該是說要透過我們這個訓練給他怎麼樣的加強補充，那大概是這樣，那現在就是說，其實今天薦升簡的課程，不管是跟委升薦或者是基礎訓練，當然說它某種程度還是有不一樣，譬如說薦升簡它是沒有法律的課程，因為假設他在薦任這個階段，對於他所主管的相關的專業法令其實應該是熟悉的，所以在薦升簡訓練是沒有法制的課程，然後在委升薦課程是有，包括行政法、資訊公開法等，那在基礎訓也都有，所以它在這 2 個上面是有個區隔，但是在其他核心職能課程可能也許從科目上來講有一些好像有點重複的部分，但是我覺得應該是說因為這個基礎訓練它畢竟是初任公職，跟委升薦雖然 2 個都是要取得薦任科員的能力，但是在他們的背景上是有不同的，基礎訓練它可能只要知道一些他初任公職需要的基本原則，但是委升薦來講它已經是 20 年的工作經驗，它更高層次可能要有一個跨域的能力，在課程科目上也許可以做區隔，但是在它實質的內涵，譬如說我們知道有一個叫做螺旋理論，它就是說基礎訓練它可能就是基本的東西然後委升薦他又再往外，在基本上它又加一些東西，在薦升簡它雖然是同樣理論的東西，但是有加深加廣的，實質上是有區隔的，但是這就是我們教學的設計。(A-1-1)

- 題綱一：課程重複的問題。

張國偉助理教授：所以 OO 您的意思是說即便同樣的老師，上同樣的一門課，假設是危機管理，基礎訓也有危機管理、薦升簡也有危機管理，那也都是同樣一個老師上，然後同樣一套教材，那上基礎訓的同學跟他要上薦升簡的課程其實事實上，因為資歷、知識框架不同，經驗值也不一樣了，所以會有不同回饋的內容。

- 題綱五-2：編班方式應考慮的因素，例如，性別、學歷、職系、職組、機關別、機關層級。

受訪者 A：我覺得應該是要有一整套的東西，假設一個公務人員，分 2 個來講一個高考進來，他參加高考的基礎訓練，我們怎麼給他一個課程的目標內涵

的設定，然後到他是 20 年後參加薦升簡，高考就是參加薦升簡，它要怎麼設計？怎麼去配合它職位的需要跟下一個職位的需要去設計？那我是覺得說中間我們最大的問題就是說 20 年前跟 20 年後中間的東西，可能會有一些斷掉的，過程中就沒有再接觸理論的東西了，所以我看到你們其中有一個小節再說分行政技術類的，就是分行政跟技術類的來做一個編班調訓的初步建議，後來我回去有在想一下，跟老師報告就是說，過去在 103 年的時候我們文官學院這邊有做一個科技部的研究計畫，計畫裡面我們有做基礎訓練裡面所謂行政類科跟技術類科分班做一個，它是以先備知識作為一個結論，它先備知識可能對於行政類科或者法律的東西不足夠，所以它最後是以先備知識來做處理，那我後來就是在想說像我們在薦升簡這個階段，還要分技術跟行政，如果是覺得技術類它的先備知識有缺或者是怎樣，那是不是就是以補足他這部分的知識來做處理，因為我們自己有待薦升簡的班，那我會去覺得學員能夠來到這邊，認識到很多不同機關或是不同職組職系，他覺得增大它的視野是比較有幫助，因為到了科長其實要面對的業務往來你不會問他是什麼職系，一定是業務而已，其實他在過程中認識了很多不同人，在不同專題研討的時候它有很多不同的想法的激盪對他來講是好的，如果是為了補它這個東西我們可以透過數位課程，就有一個概念補給，大家過去有疑慮的東西就處理好，事實上我們這邊要分行政跟技術是沒有問題，就是說薦升簡來講他們都是透過機關已經達到這個資格，他們都是優秀的公務人員，所以我們看薦升簡的學員跟其他學員就是不一樣，薦升簡的及格率 90% 左右，當然講到測驗又是另外一個議題，我也可以講一些我個人的想法，技術類科跟行政類科在及格率我們都有做過相關的統計，也都沒有明顯的顯著差異，如果真的說有差異一般公務人員跟警察人員是有差，說一般公務人員跟警察人員要分開，因為其實在 2、3 年前，中央警察大學有發函到保訓會說他們想要辦警政升警監的訓練，但是我們因為都把它合在一起，但警察有它特殊屬性，其實在一起訓練可以針對他們警察不同一個職能做加強，畢竟他們是屬於文官裡比較武官，但是他們也覺得跟我們一般公務人員訓練是蠻好的，剛剛老師提到危機管理的課程，我是覺得基礎訓練不需要上危機管理，委升薦也不需要，其實薦升簡上危機其實等級還沒有要處理那些東西，但是現在課程上都有安排老師上，上危機基訓時數都不多，基本的危機概念就是這樣，就變成沒有區隔，課程設計來講基訓會處理到危機管理、委升薦處理危機管理都不可能，所以課程設計可以處理一下。(A-5-1)

陳志瑋副教授：這一點了話之前那個 OOO 有做一個報告，因為他們是透過需求評估的方式，因為委升薦還是有危機處理這一點，可不可以請幫忙補充一下，那時候是什麼情況下把危機處理當成他們職能需求？

受訪者 A：這樣講，因為 OOO 我也待過，他們在做需求評估的時候，會透過專家會議與問卷，那其實在蒐集問卷的時候，他回來的東西你再去整理，他

多少也會受一些既有政策的影響，你問卷問他說要不要處理危機，他的要跟你上課的時候的危機是不同的層次，所以大家對於名詞概念是不是有相同，又是一門問題，我覺得說很多課程的需求，學員不知道他要什麼，學員意見只是參考不能直接當政策制定的依據，如果學員知道他要上什麼那就好了，學員怎麼會知道他下個位子要什麼能力，所以應該就我們希望是說到底他到薦任官到底要什麼能力。

陳志瑋副教授：所以建議來講，危機管理與危機處理這個可能您的意見會覺得說不應該。

受訪者 A：我第一線觀察就發覺有一些課程的等級太高，譬如說他們說基礎訓就要學團隊建立管理，他們根本還沒到那個，如委升薦也都未必能夠帶人。

陳志瑋副教授：所以關於領導這個部分也放在薦升簡。

受訪者 A：因為我覺得它課程規劃出來的東西，有時候因為專家學者都是請老師，老師他會受到一些學校課程的影響，但是很多課程是學校沒有的，所以這次看什麼人際觀察可能還是要，因為像我們當時就是說職能調查方法有分很多種，它有分觀察法，像我那時候也有請我同仁要跟著觀察對象 2、3 天，看看他平常在做什麼並記錄下來，所以職能的一個怎麼樣去萃取出來這過程很重要，一旦方向錯了就錯了。

➤ 題綱一：定位補充。

受訪者 B：我先回應剛剛 OO 說學員其實他們並不清楚他們所要學的東西到底是什麼，就我們每次辦完訓練，都會請學員對這次訓練做意見調查，每次統計資料都能看到他們滿意度都有 8、9 成以上，幾乎都非常滿意。

受訪者 C：基本上先不要管說科目可能是關於評量，不可能把講座的成績的滿意度給很低，我剛剛也在看薦升簡的訓練滿意度也都是有一定的水準，再說一些開放性的意見，譬如我們今年新增一個閱讀，也許我們在想要加這個新的政策，它可能已經造成學員非常大的壓迫，導致糟糕的差評，實際上隨著第一梯第二梯，他反而比第一梯滿意度要高，也就說薦升簡這個層級他可能就是給你什麼，他真的能夠去說從裡面獲得一些啟發，這次有 3 本，現在可能跟管理或者說工作權比較有關係，他們 3 本選 1 本，跟我們意見分享的說這個跟我現在執行是有啟發的，當然也可能講說這個可以不要算在成績，讓他們不要有太多的壓力在這邊，但他們依然能從這閱讀中，找到他們不足的地方。定位其實是像薦升簡這個層級的話，這些人應該都是有常常講逐漸趨向自我完善的方向，我覺得應該是說我們推行什麼政策，就是在我們目前大框架不變的狀況下，推行新的政策我的工作就是讓他能夠鑽的進去，基本上要滿足政策制定者說，我對於我想要這政策怎麼做，就是進我們全力讓他可行。

➤ 題綱一：課程重複的問題。

陳志瑋副教授：有沒有學員去反映過，說很多課會重複上過，因為他們在 000 那邊也會上很多課，有沒有學員反映過這個現象。

受訪者 B：好像沒有。

受訪者 C：這個比較少，是說我們以前好像有上過類似的課，不需要或是可以推薦有類似的課程也不錯這個倒是。

受訪者 B：倒是我們核心職能課程還好，因為透過多元教學方法，他們其實都需要在裡面個案研究，那像國家重要政策發展，自我發展課程就 2 個小時，2 個小時那種課程就會有些，譬如說性別主流化這類的課程，這些課程應該都是上過的。

➤ 題綱二：課程時數上的問題，當前國家重要政策單元時數。

陳志瑋副教授：會重複的，但是好像不上也不行，如果以課程設計來講，您會不會建議說國家政策，有沒有需要做什麼樣調整？

受訪者 B：其實國家政策好像是占 10 到 12 個小時左右，我們委升薦 12 個小時，薦升簡好像是 10 個小時，這個課程也不多，倒是自我價值與多元發展就非常的多。其實這些課程都會根據學員的意見，每年去做調整，就是會與時俱進，我覺得我們的訓練可以著重在共通核心職能的上面，以委升薦來看他，就是 6 小時、3 小時、2 小時、3 小時，其實課程時數都太少，像薦升簡稍微多一點，核心職能其實有 6 小時跟 9 小時，但是都太少，譬如說你像薦升簡的課程，政策規劃執行與評估在大學裡頭是要上幾學期。

（B-2-1）

陳志瑋副教授：至少一個共通的公共政策是一學年，還有個別是一學期一學年。

受訪者 B：那是不是時數非常少，所以說學員來這邊訓練非常的辛苦，他要短時間內把這個 7 大核心職能吸收，我覺得重要課程排 3 天都不為過，就是 18 個小時然後這個課程就可以做，因為我們課程教學的方法，會受限於時數，你沒辦法做太多東西，但你如果給我們學院 18 個小時，我們就可以先上理論，再上應用再分享，就像一個工作訪一樣，那大家就會充分的去互相交流分享個案。

➤ 題綱二：課程時數上分配的問題，以及線上課程的觀點。

陳志瑋副教授：這一個我提供一個分享，在暑假剛上完課一個課程 12 個小時分 2 天上，那個安排課程方就很有彈性，跟上 3 個小時差很多，3 個小時能上的東西就會受到限制，如果這樣子的話我們會有個想法，就是說個人發展這塊是不是建議把它拿掉？你們同意嗎？

受訪者 B：同意，看是怎麼調配，那對自我發展這個課程時數有互斥的結果，現在多元價值自我發展占了 31 小時，如果說部分時數可以拿出給核心職能對於學員來講會比較好，但我們學院也都可以。

受訪者 C：也是有學員建議說，像這個多元價值自我發展的這個課程就是可以線上方式之類。

受訪者 A：其實我們都有相關的線上課程，有開發出來提供給學員。

受訪者 C：建議說參訓前就把這些課程在線上先上完，可以挪出大概 31 個小時到其他的課程單元上，訓練課程的時間安排上會比較彈性一點。（C-2-1）

受訪者 A：數位課程當然是一個方法，只是說其實因為我們每年每梯次薦升簡開訓，我在做課程介紹法規介紹都會做一下問卷調查，因為我們現在調訓還有讓人先去上數位課程，因為有一些學員確實對公共政策比較沒有概念，上一下對他有幫助，但他們都是科長級的，你說叫他們去上數位課程要上那麼多，沒有到一半的人有全部上完，就我自己的經驗我是當 0000 年受薦升簡訓練，我都是利用中午我一個半小時邊吃便當，邊看數位課程都還上不太完，但我們學院有個學院 APP，然後這個 APP 都有要求學員去下載，那我們現在推的是 U TOUCH 有一些數位的課程，因為大家要一次上完，譬如說 2 鐘頭 3 鐘頭的課程沒有那麼多時間，因為大家都忙所以就是數位課程就把他 U TOUCH 裡面不到 20 分鐘有的 10 分鐘，在等公車坐公車就可以把課程上完，所以我們現在學院在推微學習，他就是大概這樣就可以提升大家使用的一個慾望需要。

陳志瑋副教授：我有稍微去看一下數位課程，他還是屬於傳統講授，因為攝影機在那邊錄，好像比較單調，會不會說以後再開發時候會用別的方式呢？

受訪者 A：數位課程現在是數位中心在做，那他們數位課程的設計方法其實蠻多，但是因為受限於經費，你如果是要用互動式、卡通人物，在裡面引導然後又有一些角色扮演，其實它的製作成本就比較高。

➤ **題綱三：**現階段「晉升官等訓練」課程的教學方法，除了傳統的講授方式，更使用不少較活潑且具互動性的教學方法，例如，「案例教學法」、「行政個案教學法」、「問題導向學習 (PBL) 及行動學習教學法」、「角色扮演教學法」、「影片教學法」。請從「晉升官等訓練」學習效果的角度，對目前所採行的教學方法，提出看法或未來的調整方向。

陳志瑋副教授：這個教學方法的部分，目前學院這邊有開發很多不同教學方式，不過在實際的情況上，我們的觀察是還有地方需要做調整。

受訪者 B：以前的上課方式，就是主要老師在上面講，學員在下面聽，這樣學習成效是有限的，那學院這邊開發了很多像案例行政個案的影片，學員的反應其實是還蠻不錯的，但他們有時候會比較有壓力的，是因為一旦要做這些，比方說角色扮演或影片教學方法，他們必須課前先去討論，老師引導這樣子，那他們除了本身有專題研討的報告之外，還要測驗之外，他們變成每堂課都要去做小報告，導致於他們會有一些壓力，雖然成效不錯，但是他們會變成是說感覺有點力不從心。

受訪者 A：因為一開始教學方法就有配置在不同的課程，你們有看那張表，那就是要改過去這個方式造成學習效果不彰的情形，所以我們配合這次不同科目，都有不同教學方法，對學員來講確實他們有多一些，在你也知道他一進來就要面對專題研討報告，但為了讓他學習效果好一點，我們後來是說請老師盡量在讓學員做討論報告都是在課堂時間完成，然後就是盡量下課有時間可以讓他們討論專題報告這樣子，後來辛苦的狀況下有比較好一點，大概目前我們還有使用翻轉學習，就是也是政策規劃那科請老師錄起

來，請他們看。

陳志瑋副教授：所以目前學員對這方面，至少跟以前比效果好很多。

受訪者 A：尤其薦升簡馬上就可以學習站起來講話沒有問題，但是相同的強度要放在委升薦就不一定，他們能夠達到這樣的效果還是有差異，所以我們教學方法要配合說學員的一個層次做調整。

➤ 題綱三：委升薦的教學方法。

陳志瑋副教授：所以假設以委升薦來講那個教學方法的部分？

受訪者 A：因為他們有法律的科目，變成它們課程方式比較多，但我們都希望老師用個案，所以在我們教材如果沒有用個案去做講解學員很快就睡著了。

➤ 題綱四：現階段「晉升官等訓練」課程的時間為期 4 週 20 天，共計 120 小時。請針對參訓期程安排提出建議。例如，整體訓練時數是否應加長、縮短或維持現狀。再者，是否可採用時程分散式的訓練排程，例如，受訓 2 週，間隔 2 週再續上 2 週；受訓 5 週每週 4 天；受訓 2 個月每週 3 天。

陳志瑋副教授：有發現學員在做調查的時候，很多希望說老師上課用個案的方式來引導他，那不知道還有沒有要補充的？想請問在那個時辰安排的部分，目前是 4 週，那這樣的安排你們有沒有什麼樣的意見呢？

受訪者 A：目前普遍還是覺得時間太短了，4 周要完成專業研討又要作測驗，他們都覺得蠻趕的，但是我們薦升簡一直都是 4 週，委升薦來講一直都是 5 周後來才變成 4 週，確實會相較過去辛苦一點。

陳志瑋副教授：所以目前 4 週的部分，就不會有太大的問題，除了稍嫌短之外？

受訪者 B：其實滿意度也都還是維持現狀。

受訪者 A：機關也都是不希望那麼長時間，所以 4 週應該是不管是受訓學員、機關普遍可以接受的。

陳志瑋副教授：也比較不想要說用那種交叉式一個禮拜來 3 天？

受訪者 A：因為有些機關比較忙，會受到後面測驗那塊，而且它變成是說，你來那 4 個禮拜職務代理人要全部撐起來，如果有部分時間在，職務代理人就等你回來就好了，等於是說你在上課也會不斷接電話。

➤ 題綱五-1：每班參訓的最適人數。

陳志瑋副教授：那在其他配套措施上面呢？譬如參訓的人數？其實還是會回歸到說，整個預算有沒有辦法去支撐更好的訓練品質。

受訪者 A：其實裡面有說到 30 人一班那個時候我有算，本來我們是 48 人變 30 人，本來是 29 個薦升簡班，會變成 45 個班，那就等於大概 17 個班，費用也是個問題，容訓量我們現在的話，本來就是只有最多可以開 8 個班，是說我們現在薦升簡是一年 3 梯次，變成說要多很多梯次，因為我們本來是這樣 10 月之前，我們就升官等就結束，10 月之後就是基礎訓練，會有一些狀況。

題綱五-2：編班方式應考慮的因素，例如，性別、學歷、職系、職組、機關別、機關層級。

陳志瑋副教授：所以這比較不建議。那編班剛剛有提到說，一個是行政一個是技術的部分，甚至有一些學員就是覺得說用職系？

受訪者 A：那天其實 OOO 說的也沒錯，我們是做共通核心職能的訓練，不是做專業職能訓練，因為我們職能有分 3 種，一個是共通核心職能、一個是管理職能，一個是專業職能，我們也沒有在做專業職能的部分，我們共通核心職能其實有沒有管理職能裡面，薦升簡其實他專業化沒有問題，我們怎樣再給他該有的專業，你又分技術類跟行政類更分散，沒有所謂專業班，而且又是行政院跟考試院的分工，本來就是一個做在職訓練，一個做發展型訓練。

- 題綱五-3：成績評量方式，現階段「晉升官等訓練」課程以「專題研討」及「情境寫作」作為成績評量方式。是否有更具信效度的評量方法，例如：「即席對策面談評量」、「評鑑中心法」、「行政個案評量法」等，敬請提出建議。

陳志瑋副教授：那對這種評量的部分，我覺得是學員最關心的一塊。

受訪者 A：因為我覺得大家會覺得說，我們訓練沒什麼差異，評量是一個非常重要的地位，因為我們現在不管薦升簡、委升薦、基礎訓，都是生活考評、專題研討還有情境寫作的測驗就這 3 樣，其實說起來形式就這 3 種，學員他及格不是困難，但訓練怎麼樣能夠給他更多東西，我覺得是我們可以思考的方向，那我具體的想法是說，應該是要給他做個人職能評鑑，甚至是說因為他該學那些，但是可能會想要瞭解說我是不是有哪些能力，我是需要加強，大家都是各方一霸的來，你在裡面是怎樣，所以我們可以做一個職能的評鑑，就是像身體健康檢查一樣，然後你呈現出來說，你可能選幾個職能，是覺得很重要，然後你引導的能力怎麼樣，在你這一梯次薦升簡學員你是位於哪個位置，那我們甚至應該把一些表現在前 20% 的人，然後可以把它類似說，列入人才庫，然後變成你可以在這裡面，你可以分直屬職系，如果說有機關缺，他可以讓他去看這些人，從裡面挑人出來，讓人才可以流動，那相反說如果 20% 處於下面的人，我們學員就是可以補強，對公務人員才有實質的幫助，那你做好人才評鑑後，你要給他一個職能地圖，就是說你什麼樣職能，你怎麼樣自我去精進，對它來講他才會受用無窮，而不是拿到簡任的門票之後就升簡任就只能這樣。(A-5-1)

- 對職能評鑑提出的問題。

陳志瑋副教授：我對這個職能評鑑還蠻有興趣，第一個他的施測時間，因為你後續還要再去區別說，有哪一些可能要再做補強的部分，所以說勢必可能不像我們現在評量在最後一週去做。

Q1：也就是說職能評鑑他是一開始做呢？還是說能夠取代評鑑？這是我第一個想要瞭解的。

Q2：因為我們在講晉升官等訓練，他不是只有去增強他們職能而已，事實上還有一個目的是說，我去確認到說你有沒有符合那個資格，可以去升官那如果說職能評鑑有沒有辦法取代這樣子評量的功能？

受訪者 A：我先分享 2 個東西，一個是我們中心所做的評鑑中心法作業指南，跟評鑑中心法模擬題本的發展，這 2 個是我們有個科技部這 2 年做了一本有關評鑑中心法的東西，那我們就是有在推廣這塊，那另外針對你剛剛講我昨天有上網去查，英國有個文官快速陞遷的甄選機制，就是用講一些測驗的方法，有一些 E-TRAIN 包含說線上的公事藍演練，譬如說一些這個情境判斷測驗的問卷等，這裡面有一些作法，其實在也是未來我們可努力的方向，那第一個可以看到不管是職能還是處理公文的能力都可以看出來，那我覺得這個為什麼這個工具，大家非常的贊同，其實我們可以看，同樣一個問題，不同的受測者，它是怎麼去回答，這個是有不同，我都是拿我們中心，歡迎到我們中心來，我們有哪些組織法的東西，有哪些同仁，開始文件就來了，那這個文件很重要的處理順序，譬如他邏輯他怎麼處理，我先給他一個一封歡迎來我交代你什麼樣事情，他怎麼去處理，我們同時把 5 個受測者處理的東西拿出來看，當下高下立判，而且他在工作會不會這樣處理，會所以你在這裡面找出來的人，對於說選才來講，他的信效度是最高的。

張國偉助理教授：就有沒有料在後面就呈現出來。

受訪者 A：而且你能瞭解他的邏輯思維，有些事都要請示長官，他能不能夠在期限內完成，現在你今天來報到，但是今天中心一個人都沒有，那你怎麼樣去解決，副院長秘書交代什麼工作，有的就說我就請長官那個可不可以延後，或明天再給答案，有人會說我就去找過去的舊案，有的說我緊急連絡誰，你就可以看到他一個處理的公文的能力。

➤ AC 評鑑法的實施問題？

陳志瑋副教授：如果這樣那天 OOOO 有說 AC 的這個部分，我會蠻想要瞭解說，目前薦升簡有沒有辦法執行 AC 或簡要版 AC？

受訪者 A：因為我看一下，其實評鑑中心法，他幾個手法他有團體討論，大家 5 組人在討論，也可以去看有些東西，就是不太可能在薦升簡 1000 多人下去實施，他有的東西就是在我們比較更高階在做。

陳志瑋副教授：如果委升薦的部分可不可以適用呢？

受訪者 A：委升薦主要科目就是說，他現在是測驗題也是寫作題，因為他科目也還有一些法律的東西，所以委升薦的測驗屬於偏向背誦，事實上你要在裡面放公事藍也是可以，因為處理公文的情境，每個人都會碰到的，譬如說像我們最常使用的情境，會設計說你這個辦公樓你要搬家，會有什麼狀況，因為只要是這種業務，不管公私部門都會遇到，有一些狀況要怎麼處理，都是共同的情境可以做的。

➤ 題綱五-3：成績評量比重問題。

陳志瑋副教授：很多學員會建議到說，取消紙筆背誦式的測驗。

受訪者 A：學員一定是說，沒有測驗是最好 100%都會同意。其實我覺得現在就是專題研討是小組完成的東西，然後紙筆測驗就是你個人的，他們會覺得

說紙筆測驗又不能開書考，他就要背很多東西，但有時候小組誰出力的多出力的少，你有時候不是那麼快可以就知道，那你個人的報告的部分，你就可以呈現說選你的專業的部分去寫，個人報告那就那這樣子，那你紙筆測驗的成績比重較會比較低。

陳志瑋副教授：但是還是覺得說，還是要保留一定比例的紙筆測驗是不是？

受訪者 A：對，像我們現在紙筆測驗，不是有加一個專書閱讀寫作 5%，他們可能也說加多一點，因為是開書。

受訪者 B：其實我們占分比例一直有在調整，因為每一次學員的意見回來，要就是開書考，要就是取消或降低紙筆測驗，就委升薦而言受訓學員的年齡是比較偏高的，可能年紀的關係，他們要一整堂課寫下來，加上腦筋就是會比較吃力一些，我們就是有參酌學員的意見有去做比例的調整。

陳志瑋副教授：那這個比例的調整，有沒有說比較看的出來成績趨勢？

受訪者 A：我覺得課程設計上跟評鑑要有一個搭配，就是說這個變這個沒有改，這個核心職能課程還是維持這麼少，那要整體規劃，不然學員壓力太大。

➤ **題綱六：**就「晉升簡任官等訓練」與「晉升薦任官等訓練」的整體制度，是否有改進之建議？

陳志瑋副教授：那回到整體規劃來講，不知道你們覺得說就我們用最宏觀的去看現在的升官訓，有沒有什麼看法或建議呢？

受訪者 A：委升薦我覺得它就是跟基礎訓練也都是取得薦任官等，就是比基礎訓練更多實務的結合，而且告訴他們說回去怎麼應用，因為現在的訓練成效來講你回去應用多少，就是訓練移轉能夠運用，但是就是說後來有個類似說行動計劃，你回去這些東西要怎麼樣去用，還要去追蹤，你就更進一步要去瞭解，所以我們要努力這方向，讓他覺得是有用的能跟實務結合。

陳志瑋副教授：剛剛您所說職能評鑑的部分，覺得是很好我甚至很想把他寫進去，可以嗎？就建議來講因為覺得有個很好的建議，是提到說譬如 20% 的這個事實上，如果我們把他拉出來的話，其實是一個說升官等訓是很重要的貢獻，有沒有可能未來職能評鑑部分，去設計這個部分？

受訪者 A：我覺得可以跳脫現在的框架，把他多一點對他個人發展有幫助的東西給他，這個東西後面就要蠻多搭配的。

張國偉助理教授：這個部分我來講一下，現在的各大專校其實很競爭，那最近教育部有在推 IR 研究，就是校務發展的研究，他相當強調數據證據，那因為現在少子化，每間學校要搶學生，就是你剛剛講的，現在很多學校會替學生設定，就是說有幾大所謂核心能力，然後你修完了那些課，你可能就具備哪一個領域或哪一類的職能，然後他也一樣會畫一個圖給學生看。

受訪者 A：其實一般課程設計的方法，也都是這樣，目標是什麼你要達成什麼樣的效果，都會要有一個怎麼樣階層性去接續這些。

➤ **題綱一：**課程重複補充問題。

張國偉助理教授：我可不可以詢問一點，就第一定位其實 OOOO 他比較頭痛是

說，基礎訓課程安排的名稱，跟我們這個升官等訓的課程的名稱，其實上有高度的重疊，那給這些立委這些民意代表看的時候，你們基礎訓跟升官等訓上的課程都一樣，那你們這 2 大類的這個訓練有到底有什麼樣的差別，那我們有沒有什麼辦法，就是可以讓這個基礎訓跟升官等能夠有一個區隔，我想到例如公共政策的部分，我們公共政策其實像學校對相關課程的課程名稱的設計上，例如低年級我們就給他一個叫公共政策概論，然後 34 年級我們大概就會叫政策分析，12 年級可能是概論 34 年級可能是政策分析進階課程，我覺得可不可以說在課程名稱有一些調整。

受訪者 A：其實如果只是看核心職能的課程，其實我們的薦升簡跟委升薦除了危機管理、績效管理外，好像就都有區隔，所以我覺得委升薦也不用上什麼危機跟績效，委升薦會管績效嗎？我覺得那個其實是比較有重複性，感覺很像就是其他 2 類就是當前國家重要政策跟多元價值與方法，那課程一列出來這麼多，占了很多科目名稱，就覺得好像很一樣。

陳志瑋副教授：因為像國家當前政策涉及到說，當初在設計升官等測驗要符合他們的職能，譬如說我要培養的訓練目標就涉及這些，如果把它拿掉就要回過頭修訓練目標這部分。

受訪者 A：這影響不大，我覺得這個 10 小時、12 小時是還好，這個是看怎麼去寫，你那個行政職能與職務的課程，第一個時數要增加，課程可能要有層次性的概念，就算有好我們那個公共政策排了一個，這邊放在管理放在規劃，也可以相同課程，其實上有一個課群的概念，就感覺來講就是一個畫面的呈現而已，但我是覺得說，那你這樣講說這個科目一樣也都不一樣，難道國中數學跟國小數學是一樣嗎？當然講的是不同的東西，重點是說它的內涵是要講什麼，有沒有層次的區隔系統的規劃才是重點。

張國偉助理教授：這個其實是說，我們看到這課程表，其實他的課程非常多，然後相對時數其事實上是少的，那我們可不可以把課程的數目減少，然後讓一些比較重要課程的時數增加這個樣子。

受訪者 A：就是讓它時數多一點，很多老師都會說時數不夠，但沒辦法我們這邊是執行。

➤ 題綱二：書面意見調查表的問題。

陳志瑋副教授：如果各位有空，幫我們填那個調查表，如果方便填就填一下不方便就略過沒關係。

受訪者 A：其實我是大概有寫一下，但是我覺得這問題實在很難回答，薦升簡訓練包含還對危機及政策管理，你覺得是否需要其他職能，我覺得沒有人這樣問，其實我會說你這 3 項是否足夠，我說要看職能定義跟目標是什麼，我看不出來這只是名稱，是否有需要強化的職能，會也沒辦法空口說白話，要透過調查才知道，我覺得很難回答。其他上面課程時數，剛剛上面都有提到多元價值可以減少，然後升官等也一樣薦升簡都一樣，自我發展時數減少，放在核心上面要多一點，對於專業的職能公務員專業職能其實

太多，然後課程是不是採跨班分組，我剛剛也有提。

陳志瑋副教授：其實目前來講，你們會不會比較建議說不用分行政跟技術？

受訪者 A：不需要分，重點是說分了課程是要不同的安排嗎？那有什麼樣不同的東西要設計進來，要不然依照現在他們合在一起彼此學習效果比較好。

張國偉助理教授：學員在問卷調查中比較評量的公平，目前在課程的設計上跟評量的標的上，其實對於行政類的人員是比較有利的，那對於技術類的人是比較不利的。

受訪者 A：我覺得是他自己個別的意見，因為其實看起來是因為行政類真的比較有利，真的跟公共行政有關，也是有人是 20 年前畢業的，都是念的也是戰戰兢兢。

張國偉助理教授：如果是基礎訓，我自己也是有在帶班，班上大概 20 幾個是土木職系的，我知道我們課程基本上譬如說一些法規，行政法或相關通常是一般行政類組的才會去接觸到法律，今天土木的你可能只學過法學緒論，只知道憲法的層級。所以我覺得說今天帶行政，就是帶基礎訓，然後要通過我們這個訓練，主要以選擇題跟那個申論題混合出，申論題經過老師的教導比較有概念，選擇題反而是技術類的單門，可能要在短期內掌握行政程序，至少要去跟預算相關的這幾個概念，其實土木對審計消耗法比較有優勢，我們那時候是請班上行政的替班上就是抓一下，畢竟說他們很會看你填題目，或是看以前國考題目，如果說出到幾題只有行政科答得出來，你技術科就是沒看過沒辦法。

受訪者 A：對基訓可能比較有這個問題，他考完試的就是比較強。

➤ 額外的問題。

陳志瑋副教授：那有一個額外的問題是說，那個如果沒看過相關的規定是說有沒有升官等訓過了特別是薦升簡的部分，因為他沒升上去，會有人重複訓練嗎？他到底過了還是說這種情況不可能，沒有所謂的保鮮期。

受訪者 A：在升官等沒有。

陳志瑋副教授：你如果重複訓，是因為你沒過，只要你過了之後有缺你就可以。

受訪者 A：保鮮期的概念是來自高階官員培訓，要講之前 000 當時 000 的時候有推高階特別管理制度，他說要學國外類似 SES，他就是要把一群人高階的 12 職等，他列入這個也是一個人才庫，如果 6 年內沒有往上，還要回來訓練是保鮮期概念，現在依照我們升官等的訓練沒有這個概念，而且最好也不要這個概念，公務員要做到 65 歲，要做到上面都占在位子上你升的就變少，那現在太困難上數位課程就可以了。

陳志瑋副教授：好，不知道還有沒有其它補充的意見？

受訪者 A：沒有，所以大概就我們承辦同仁都很厲害，因為我們第一線執行的辛苦，我們會裡面比較不清楚，我們要面對尤其困難就是說，會裡面的訓練制度，我們自己文官學院都是我們自己所屬，要推政策絕對都是使命必達沒有問題，但是有時候我們協訓繁瑣的部分，就是說我們有個委託台電訓

練所、中華電信，或者說一些學校來幫忙，講到各個單位都有他們的困難點，都要幫他們協助那個，所以比較辛苦一點，我們的薦升簡沒有，薦升簡都自己辦，因為薦升簡我們知道它的重要性，他的精緻性，委升薦以前是委託實習的班，但是基礎訓練也都是，因為他量實在是太大，要委託有時候你品質要特別去控管，也是一個問題，所以我是很希望說薦升簡全部都由我這邊，也不要到中區，但是我們這邊也沒辦法吃那麼多，所以其實我是覺得薦升簡把它是分 10 梯，每梯 10 班不管是你的講，這個訓練成不成功的關鍵因素，你怎麼樣把老師講課的品質掌握好，那我們學院沒有像人家法官學院有訓練師，所以可能過去我們學院努力說老師的師資培力，我們 OOO 師資培力要讓老師教課都要做觀摩，但是畢竟老師還是有他上課的方式，有的還是學員會反映說都在說自己的豐功偉業，正課都沒在上，有薦升簡可能都聽得很開心，委升薦聽得很不開心，有時候課程的這東西都要好好去努力。

陳志瑋副教授：而且都要累積經驗。

受訪者 A：其實我們是有一直在努力，如果說他時數可以增加，我們力道可以更强一點，所以都有相互的影響，對，就這樣。

陳志瑋副教授：好，謝謝！今天真的很謝謝各位！

附錄 9：深度訪談逐字稿（場次二）

公務人員保障暨培訓委員會 106 年培訓專案委託研究
精進公務人員晉升官等訓練之研究

深度訪談

主 持 人：陳志瑋 副教授

訪談時間：民國 106 年 9 月 1 日（星期五）

晚間 18：10～20：20

委託單位：公務人員保障暨培訓委員會

執行單位：淡江大學公共行政學系

此場訪談採用題綱版本為：完成訓練人員版

受訪者 D：我在 OO 年前參加基訓，但基本上基訓上的內容都跟我讀的 OO 沒有關，包含上的那些行政程序法和我高考考的都不搭，那當時班上 50 多個人，有 30 個左右都是 OOOO，還好那時是考選擇題，要不然很難通過。那我現在有在 OOOOOOO 講有關政府採購法的課程，那現在的基訓跟我當時的基訓是不一樣的，我當時沒有任何的專題研討，如果以我當時來上，我一定會被當掉。我覺得現在的基訓跟我的簡任訓相當的接近，因為我在 OO 年參加簡任訓的時候，對我的壓力跟強度非常的大，那現在的基訓上的內容是可以跟簡任訓並駕齊驅的，包括內容及授課方法等等，那我 20 年前當時基訓的授課方法是可以被接受的，因為當時的時空背景就是那樣，我看到現在是這樣培訓的，我覺得蠻欣慰的。

➤ **題綱一：**相對於「考試錄取人員基礎訓練」或其他公務人員在職訓練，您認為公務人員晉升官等訓練的定位何在，才能避免課程重複並與其他訓練進行區隔？

陳志瑋副教授：那這樣會不會說這種基訓跟晉升官等訓練好像很多課程是類似的？

陪同者 A：因為 OO 很在意課程名稱跟內容太相似，OO 說重複率高達 8 成。

受訪者 D：我記得我看過現在基礎訓的課程，跟我當時參加基訓的內容是截然不同的，我記得當時我基訓的講義，通常是那種小本子介紹法規，然後現在文官的講義就是 A4，A4 跟那種小本的就是會讓我覺得你是拿死板的還是編輯過的東西給我，那我參加基訓時每一本都是套裝好的小小本的，而不是真的去編輯過的。

➤ **題綱一：**晉升官等訓練的性質及定位。

陳志瑋副教授：那因為您有參加過晉升官等訓練之後，您對它的性質及定位一定有一些瞭解，這部分您能不能再談一下？

受訪者 D：晉升官等訓練我覺得是在於國家希望這群人通過之後與之前有什麼改變？我覺得我之前都只懂得一些基礎職系的東西，那我參加完訓練之後，我在公共行政的部分...因為一直以來我接觸的東西都跟課本跟工作有關，其他沒有時間再去涉及，當時文官有在網站上放 8 大職能的課程，要先去下載看，但對我來講是天書，因為我沒有學過行政、政策規劃，那風險管理跟危機管理也沒學過，當時我只能用看故事書的方式，每天工作完回家看，那到文官去上課過程中，發現每個教授跟學生都太強了，因為我第一次接觸，對我的邊際效應還很大，對我是能應用上的，當時組上有一個很厲害的政大公行，他就會把我拉回來告訴我這東西要怎麼跟老師的專題結合，就會加深我學習的效果，我覺得課程的設計是有用的。大概在受訓第 3 第 4 天就會做討論，因為在第 2 周就要潤稿。那當時我是 OOO 老師，他就會幫我們調整一下方向，所以我覺得 8 大職能從陌生到看完故事再進到學院，再慢慢到專題報告運用上，馬上學到就怎麼運用，整套課程

對我來說是有用的。那我覺得不習慣的是，在簡報過程中各組會攻擊，那在我一路上學習過程當中，是不需要在簡報中攻擊對方，我有一點嚇到。

➤ 會有跑班制度的原因。

陪同者 A：那現在這一梯開始有跑班的制度。

陳志瑋副教授：是這一梯才開始用的方法嗎？那第一梯沒有。

陪同者 A：對，就怕他們套招，就整個混在一起跑班，那剛剛提到有攻擊性的問題，以前都是禮尚往來，自己班的都還攻擊，那到別班攻擊性會更強，就過程還有再修正。那去年有加專書閱讀占 5%，以前沒有專書閱讀。

➤ 題綱五：就您的觀察，您認為「晉升官等訓練」的安排，是否有助於提升您陞任官等後的職能需求？

受訪者 D：以 00 年我去參加簡任訓，我覺得以我去參加簡任訓上過這課表的人來看，我還真的忘記有上過這些課。以這 10 幾年來講這些課程對我的應用性真的不高，或許我是技術領域的部門，相對來講對我不高的。

陳志瑋副教授：因為這裡也回到說基訓的定位，一方面它是一個考選制度的...

陪同者 A：當時沒有，全部都是及格的。

陳志瑋副教授：但還是考試的一種，也是要去說你有沒有符合公務人員應該有的，屬於適應性訓練，那跟晉升官等訓練是發展性訓練，這 2 個還是有差別。

陪同者 A：對，沒錯。

受訪者 D：那當時這些課程，我覺得在我工作上有用的話，可能只有政府採購法，因為我是這方面的，所以會有應用。

陳志瑋副教授：如果一個參加完基訓到他能夠參加簡訓，平均至少要 10 年以上。

陪同者 A：不只，大概 15 年以上。

陳志瑋副教授：高考三級，有的順的話。

受訪者 D：我覺得有可能，因為有些人之前有當過公務員之類的，所以考完高考可能筆試就上去了。

陳志瑋副教授：因為我有認識有幾位是真的 10 年內的。但如果搞不好 10 年後我參加完晉升官等訓練我也忘記我基訓上了什麼，但這樣來講，課程重複的問題是不是就變沒那麼大？這是我反向提出的問題。

受訪者 D：講真的我承認，我在基訓到簡任訓過程中，沒有辦法把基訓的東西放到簡任訓裡面，這 10 來年的工作，我是沒有應用上的。

➤ 淘汰機制的問題。

陳志瑋副教授：那另一個方面是說，晉升官等訓練有沒有形成一種淘汰的機制？因為未來事實上是不用升官等考試的，只要晉升官等訓練就可以拿到資格，那有些人可能會透過訓練去確認說適不適合去當簡任官，那這部分您覺得？

受訪者 D：我覺得淘汰的強度是存在的，我那班那年總共淘汰了 4 個，但隔壁班淘汰 11 個，有些班級會淘汰掉 4 分之 1，那我覺得一個訓練能夠淘汰 4

分之 1 是玩真的，壓力是非常大的。那淘汰後隔年或後 2~3 年如果又沒拿到參訓權，就一直沒辦法取得簡任任用資格，所以進到這個訓練壓力是非常大的。

陳志瑋副教授：他本身能夠參加訓練已經參加過一個競爭了。

受訪者 D：已經參加內部比賽，又參加外部比賽，那壓力大是在於說，到那裡剛好是 2 個環境交叉，如果你已有 40~50 歲，應該有相當的公務經驗，可以有很多應用，到如果是 50~60 歲，記憶能力和應變能力退化的狀況下，壓力會很大，我那班淘汰的人就有這種情形。

陳志瑋副教授：也有人反應到地方政府年資會比較高，會覺得不公平...

受訪者 D：我同意，從我的觀察看的出來他們真的像拼命一樣，我覺得當下同仁就要去協助，因為那時候我當 OO 很好玩的是，OO 你要拿大補帖給大家用，我在會裡出來的時候人家也給我 2 份大補帖，那我就印給大家，但結果大家都很流行，有人說 OO 你給的東西是舊的，那我想 OO 要幫大家，每天晚上都把筆記整理好，用 Line 傳給大家，那考完以後，年紀比較大的同學都跑來謝謝我，所以年紀比較大的真的相對弱勢。

➤ 題綱二-5：現行僅採「通識性知能」的課程設計是否適當？是否應納入就職組職系設計與工作相關之「專業性知能」課程？或依職系職組分班？或依課程進階差異採「跨班分組」之方式授課？抑或有其他具體建議？

陳志瑋副教授：那回到這裡，就會有 2 種編班思維，一個是行政跟技術要不要分開？那另外一個是說中央跟地方要不要分開？您覺得呢？

受訪者 D：我覺得千萬不要分開，打得越散越好，我看法跟 OO 不一樣，那段時間我認識到的人五花八門，他們每個人都有專才，其實中央的人常常不知道地方的辛苦，要在這混班裡面建立人脈，反過來說我們搞 OO 的人，看到很多地方的人，我 OO 底下帶 6 個人，有人帶到 200 多人，要怎麼跟他比？所以領導與統御他一定做的比較好，所以當時我來到文官學院抱著一個心態就是要好好交朋友，也滿足這部分的需要，我當時基訓的時候 OOOO 職系有 30 幾個，但我到簡訓，沒剩幾個技術職系，大部分都行政，但到了簡任 12 職等不分職系了，因為大家都通才了，那如果簡任訓的訓練還分成技術和行政，那就沒抓到對未來的走向了，我覺得不應該分開。
(D-2-1)

➤ 人才庫的概念。

陳志瑋副教授：講到這裡就剛好提到說人才庫的概念，因為是受完訓還是會到原機關升官，那如果放大到政府層級，那贊不贊成說由學院或保訓會去特別拉出晉升官等訓練前面 20% 或 10% 最優秀的人，有點像美國高級文官制度的方式，他變成說是國家的人才，可能受完訓就變成到人才庫裡面去，然後視機關需要納到其他機關去，會贊成嗎？

受訪者 D：這是我非常喜歡的概念，我在我會裡當中幾乎都是 OO 或 OO，我是少數那一塊，長官會認為我們素質比較不一樣，那我是 OOOO，我們會

裡還有 OOOO，然後證照都到進階的採購證照，所以相對我們的證照的含金量等等都比較高，這時候我很希望一件事就是所有機構，如果我有九職等秘書主任等等，能夠優先來用我這科出來的九職等專員，我這科只有一個 OO，下面有兩個九職等，那我讓我會裡面能提升的方法就是，我把這兩科當作人才培訓所，我幫你訓練完之後，你只要願意用就優先去用。所以剛陳老師您講的概念對我來講我有想過，甚至如果你當簡任官，你應該很希望高手都留在這，協助我達成績效繼續升官，有些人會有這樣自私的概念，那我希望我同仁能到其他地方去影響更多的人，發揮專業，不過這種概念很難實現，但這可以在人才流動的過程當中，讓一些已經僵化的組織得到新血。(D-5-1)

- 題綱四：現階段「晉升官等訓練」課程的時間為期 4 週 20 天，共計 120 小時。請從是否影響用人機關業務推動的角度，針對參訓期程安排提出建議。例如，整體訓練時數是否應加長、縮短或維持現狀。再者，是否可採用時程分散式的訓練排程，例如，受訓 2 週，間隔 2 週再續上 2 週；受訓 5 週每週 4 天；受訓 2 個月每週 3 天。

陳志瑋副教授：那我們回到技術面的一個問題，在時程上面 4 周 120 個小時這樣的安排，會不會覺得？

受訪者 D：對我來講當然是意猶未盡，但回來一件事情就是，是不是每個人都意猶未盡？但對學公行的那一些人，他們會覺得這我大學就上過了，但又反過來講件事，我們必須去尊重一些人，像我不學公行的人，我工作也不跟公行有關，有一種人是不學公行，但工作跟公行有關，但對我來講我的學習性是很大的，那訓後我還很希望說，是不是之後還有回流讓我能夠再學習。

陪同者 A：以前有回流，但只有 1、2 天，後來又停掉了，因為成效不佳。

受訪者 D：他們績優學員可以出國去。

陪同者 A：除了海外研習還有另一種是在那邊上 2 天課程的那種，但成效也不佳，就只剩海外研習。

陳志瑋副教授：那以後就可以去參加非要方案，有限制 11、12 職等。

受訪者 D：那時間的部分我剛講到說，對我來講我希望再多一點，甚至還有回流讓我再多學習一點，所以公務人力發展中心它是行政院體系，它針對簡任官還有一些課程，就是政策研擬或國際環境觀察的課程，那我就覺得再學習這樣。現在時間上我覺得太趕了。

陳志瑋副教授：你說這 4 個禮拜上這些東西太趕了。

受訪者 D：你來看一件事情，（大家在看課程配當表）這天上午每個人要自我介紹，這個在那生活考評 10 分中有占分，這天當中對我們壓力有多大，我們會寫 500 字的東西考委會看，再加上我們那天的口頭表現，然後再來就慢慢地上課，更可怕的是這天考委要看我們的初稿，只有 4 天每天我們都要改報告，那第 3 周的這禮拜五是不是要檢討，第 3 周第一天就要把紙本

交給學院，那不是忙到瘋了嗎？那時候才把 8 大職能學完，那像我這種 10 年來都不學公行的人壓力會多大，那終於把報告寫完了，這禮拜都在聽演講，那個禮拜每個人都在補眠，那時間其實大家都在練筆，因為第 4 周禮拜三要考筆試，都在看之前的考古武功秘笈，去看別人怎麼寫，這段時間還有一件事就是禮拜五要簡報了，那簡報的人壓力有多大，那簡報完還要互相攻擊，那也要想別人會問我什麼？那些都要在這一週完成，你說忙不忙？等到最後一天終於弄完，你還要準備筆試，這 4 周不會太充實了嗎？那如果這東西 55 歲以上的人參加會太超過，所以這 4 周你問我，我會覺得再多學一些，但對年紀大的人來說是不是要延長一點，不然這是不公平的比賽，所以我建議學院可以給陳老師一個資料，就是被刷掉的人大概都是幾歲的人？

陳志瑋副教授：就是去知道說被淘汰的那些人的背景，中央或地方、年齡、職系？

受訪者 D：我就近觀察到我受訓的同學們，大概心臟快跳不出來、很憂慮地的人，整天就看到他無神，因為壓力大到快瘋掉了。

➤ 題綱二：課程設計的問題。

受訪者 D：再來課程的設計，這可能會影響後面一些題目，大家都要面對第 3 周的簡報很辛苦，可是很多課程都還有自己的簡報，像一堂課 3 小時當中，老師會跟你講說大家要回去準備簡報，那大家就要利用那下課幾分鐘討論一下，那又有其他課的簡報，就是模擬簡任官會有很多事，那學院給我們的課程有好多都還有自己的簡報，所以同一時間有這麼多報告要做，真的無法想像，但我覺得也很好，因為模擬壓力。也可以從中看出來有些人無法去應對那麼多事，是很有鑑別力的。

陪同者 A：可是那沒有分數的問題。

受訪者 D：那就是團隊合作的問題了，當時我們那一組有 2 個 OO，他們在之前的表現都是出問題的，我看他筆試也掛定了，那時候我們只能幫助他，課程可以上台簡報的通通給他，因為上台可以加日常分數。如果你很自私，我覺得你不能當一個高階文官，你必須要跟其他部會團結合作。

陳志瑋副教授：這是課程上面設計不出來的。

➤ 恢復評量互評的問題。

受訪者 D：但從課程當中就可以表現出來，但反過來講有個東西不見了，就是互相考評，這個互評制度必須要在第 2 周結束去填組員的表現狀況，我覺得要恢復，因為假設同學們都很努力，就可以互相評分出來。因為有些人進去都在準備第 4 周的筆試，根本不管你第 3 周，完全沒有團隊...

陳志瑋副教授：所以互評真的還是可以測得出來。

陪同者 A：之前自評跟互評的部分，是為了要解決搭便車的行為，但後來 105 年就取消了，會覺得這個意義不大，就是說大家彼此是串通的，雖然我知道你有搭便車，但還是互相 cover，因為台灣人的本性還是比較情面上的。

受訪者 D：我覺得這是技術面的問題，如果保密的狀況下是測得出來的。

陳志瑋副教授：會不會有個矛盾，就你剛剛講的 2 個組員，一方面想大家一起慶功宴、一方面就覺得你在搭便車，這會矛盾。

受訪者 D：其實搭便車人之常情，但是如果說你搭便車之後還把人踹一下才走，我講的是這種極端的搭便車，像報告不做、只做自己的事情等，那這種人你在互評的時候給他圈出來。但沒有這制度之後更容易造成搭便車的行為，所以我建議要恢復。

➤ 其他評量及配分上的建議。

陳志瑋副教授：那除了這個部分之外，除了講到自評跟互評，那評量問題有沒有其他你覺得說可以做一些改變？

受訪者 D：其實這分數有多緊你知道嗎？我覺得這分數的配分的設計很有技巧，導致於很有強度，當你都明明白白知道說筆試 70 分很難拿到，那你會把寶壓在這 70 分，還是另外的簡報 70 分？如果人很自私他會壓筆試，所以簡報 70 分有些自私的人就不顧團隊合作，但反過來講設計很好是在於說它占比是一樣大的，那如果說第 3 周你 45% 沒有拿到 70 分你後面就死定了。(D-2-1)

陪同者 A：陳老師，這就是我剛跟你提到的個案，就是有一組在這邊是拉低，死掉了，就是他講得這邊。

陳志瑋副教授：對，因為這涉及到評量的問題，我們還是想瞭解評量的問題。

受訪者 D：我覺得一件事情就是，這兩塊變一樣大。

陪同者 A：現在不一樣大，現在還有個專書閱讀 5%，40% 的測驗，但 5% 的專書閱讀是算個人分數。

受訪者 D：但我覺得一件事情就是，這個比例我還是很滿意，因為你本來一個文官進入高階文官，已經不是要考你筆試了，是要考你這些團隊，還有簡報、專題研討等等的東西，那種臨場表現的事情。

陳志瑋副教授：那你會不會贊成說再把這個拉高？

受訪者 D：我覺得再拉高一點會出問題，在於口語表達不良的人在這裡會死很慘，我來參加的時候剛好是一比一，我覺得一比一來講就整個鞏固平衡，如果不要筆試，那像我這種屬於技術職系又不走公行，那如果又不透過筆試強迫自己學一點東西回家的話，那以後要怎麼當更高階文官。

陳志瑋副教授：所以您覺得說在筆試這塊對於個人補充這些知能是強迫性的。

陪同者 A：但你剛講說年紀大的人對他不利。

受訪者 D：年紀大的人對他不利，但是原因是因為他的記憶背誦能力也差了，但高階文官你希望他能力都能兼備的狀況下，還是要有平衡性，所以考試是有必要的，就像去外部會開會，起碼聽得懂那些人在講什麼，所以這訓練對我來說是有幫助的。

➤ 題綱三：現階段「晉升官等訓練」課程的教學方法，除了傳統的講授方式，更使用不少較活潑且具互動性的教學方法，例如，「案例教學法」、「行政個案教學法」、「問題導向學習(PBL)及行動學習教學法」、「角色扮演教學法」、

「影片教學法」。請從「晉升官等訓練」學習效果的角度，對目前所採行的教學方法，請根據您受訓後的成效認知，提出您的看法或未來的調整方向。

陳志瑋副教授：那教學方法的部分呢？

受訪者 D：其實是看老師的功力，你們題目當中有很多教學方法，有些要先看完影片，我坦白講我第一次學到什麼是翻轉教學，沒有親身體驗過的話，對我不學這種專業來講，我真的不知道什麼是翻轉教學，我覺得聽完老師講的東西對我是有幫助的，就像我之前把講義當故事書讀，那反過來講是政策規劃、評估跟行銷的部分，占這門考試很重的，那這是很吃虧的，所以如果沒有翻轉教學，我覺得我在上那 6 小時的課我完全不懂。

陳志瑋副教授：可是會不會有學員就是把他放著，也沒有去看呢？

受訪者 D：我不知道人家怎樣，因為我是這樣過來的，我知道我的缺點在哪裡？所以我覺得翻轉教學是很好的設計，那像教學方法中個案研討的部分，我覺得有些老師會操作不出來。

陳志瑋副教授：譬如說好了，翻轉教學在上課前看影片，他只是翻轉教學的一部分而已，更重要是說看完之後，在課堂上面怎麼帶進來，這一塊實際上的過程是什麼？

➤ 教學上授課老師的問題。

受訪者 D：因為我有當故事書在進場之前讀過，所以我分辨得出來我上課的老師是不是寫這份講義的老師，如果說老師上的東西跟這講義裡的東西很接近的，這份就是他寫的，但老師不是每班都教，剛好運氣好上到他的，這門課會吸收比較好。

陳志瑋副教授：他真的很清楚講義的內容如何去講。

受訪者 D：如果分到不是那個老師講的，他講的東西跟課程的東西頗有差距，我筆試有一題就是用不是那個老師教的架構去寫，就答的極差無比，所以這是有影響的。

陪同者 A：因為這是長期存在的問題，一個老師不能同時教 8 個班，但是我們都希望這個老師能夠教所有的班，傳達正確教材，所以有開教學觀摩會，叫寫教材的老師跟大家講這個教材的內容，但是文人相輕，有些講義沒看的老師也可以來上。

受訪者 D：那麼多的教學方法當中，在進場前我才發現有那麼多種，但有些老師在操作的時候其實沒有照著教材的設定來操作，但是沒辦法，老師來 1 小時 1600，他願意花多少心來上，所以在這 8 個班中，不同老師上的差異性是有的。所以我覺得教學方法不是重點，是能不能夠使用出來才是重點。我從 00 年開始在 00 講課，也遇到教材不是我寫的，但感謝同學對我的回饋，滿意度都有到 9 成，但我在思考一個問題，到底老師上我課的得到多少滿意度？整個滿意度評核當中能鑑別什麼東西？每個老師都有自己很厲害的地方，也都有自己授課的方式，而且文官都有公版的講義，但老師就是會上自己那一套。那我自己也有在上課，那個講義我有帶，你

們看一下，其實剛好就是它的章節，那我上課內容完全跟它的章節走。裡面還有 2 章是我自己編，我知道一件事情就是，這一版學院沒有公版講義，這對我來講太好了，我只要把我平常講的方法，拿出來 run 一 run 就好了，賺完錢就走。有些人其實就是這樣。那當我這樣 run 講義，那時候我寫了 2 個月的講義。然後 12 月又找我上課，我又花了一個月更新我的講義，那我只想要表達的就是，我覺得當講座人必須要對你所講出來的東西負責任，然後章節必須要 Follow 到學員，我覺得這是制度履行，因為你給我講義長這樣，結果我講出去是那樣。

陳志瑋副教授：這跟採購也是有點相關，講出來是不一樣的東西。

受訪者 D：其實 OO 剛才講說，文人相輕，我去年開始當老師之後發現我教學的方法要學習。後來文官學院有辦 3 個梯次，給老師去學習。我 3 個都有參加。所以不管我自己去講課，我都會請休假去上課，結果那時候我學到很多事情，你試著要去講課，要繼續更新自己。但那第 3 堂課，叫什麼個案教學，是 OOOO 老師的學生，就 OOO 上課，那個課非常棒。那堂課其實最後收尾收得讓我很傷心，一樣 30 人才能上，搶到了應該要珍惜的。但是其實那堂課慢慢的一堂課過去，結果人越來越少，最後只剩下 6 成。那時候我覺得對於講座非常不尊重，假設每個人都有自己的教學方法，你之前沒用過，願意來跟他學習，但是最後只剩老師還在裡面講課。我覺得那本他寫得很好，縱使我還沒有能力可以把整個教學導向個案教學。

陳志瑋副教授：可能還是沒辦法。

受訪者 D：因為沒有相關的學門，跟他們弄不出來這種效果的。但是在那過程當中讓我學到其他教學方法。但是我還有一件事情就是，文官學院老師有到上千位嗎？

陪同者 A：400~500 百位有。

受訪者 D：Ok，他們都願意去改變自己？

➤ 教學方法上授課老師的問題。

陪同者 A：一個科會有 40 個老師。但是他們都不願意，我 1 小時才給 1600，我為什麼要備課？然後，他就覺得這教材寫不好，我為什麼要照教材講。那你說，辦教學觀摩會他也不來，可是如果你又限縮說只有來參加教學觀摩會的，你才能來上我的課。他覺得我是大牌老師，我可以教得比教材還要好，但是他講的東西，就跟考試無關。

受訪者 D：我現在回答一下 OO，第一件事情，有些人是天縱英明的那種厲害的人，那種人不能夠淘汰他，因為他可以幫助這些學員，提升到另外一個層次，這些人一定要留著。但這些教授確實跟我們教的是不同 level 的。但他們依舊能在文官講習當中繼續的來貢獻其所學，這個是需要的。那但是反過來講就是，就像我現在去兼課的時候，2 個禮拜前洽課，我再過 10 天就要交講義了，我會重新寫一份，我會訪談他真正的需求，然後再看學員的身分再想東西，是因為我願意去付出，但我不會去在意沒有稿費。1

小 1600，3 小時 4800，其實我不會去在意這個東西，所以再回歸到每個人他的出發點在哪裡，我覺得可以分享，我在 OO 當公務員那段時間，其實很很難過。第一，我第 1 年是在那裡，後來第 2 年才又考回這裡。我會很難過的原因是因為我是 OOOO 人員，我們都知道 OOOO 人員一年會有 100~400 個缺，因為辭職率太高。

陳志瑋副教授：流動率也很高。

受訪者 D：還有，被起訴率太高，我那年經過很多傷心的事情，但我不懂採購法。

所以那年新進公務人員要辦採購，心理壓力非常大。所以我壓力很大、工作很忙，那這份講義為什麼我要寫，原因是我從一個出發點，以初任公務人員，你會出什麼包？你要怎麼處理的角度，所以我裡面有一章講義其實很好笑，那章講義甚至教他說，如果你被害的時候要怎麼辦？

陳志瑋副教授：這個很實用的一個問題。

受訪者 D：怎麼樣找政風人員去登錄，說你是無辜的？所以我很在意這個出發點就是說，為什麼我寫講義，我還是會願意花很多時間，就不在乎那個 1600。因為你知道，在錢的份上的時候，你就沒有辦法去投入。所以我很喜歡跟那些孩子們接觸，我去年教了 8 班，我這裡有設 8 班的 Line 的群組。我那時候每次講完課的時候都跟他們講，一次服務終身保固。所以過程中我交到很多朋友。而且我可以有辦法從前面幾班遇到的案例，去更新我的講義。那我覺得我很 enjoy 在這方面，但我不能反過來去批評其他的講座，因為他們有他們的壓力，有很多講座其實是很棒的，但有些講座是怎樣...

陪同者 A：本質上的問題，因為講座你真的叫他照教材教，困難度提高，老師應該知道，對不對？

受訪者 D：但是我這樣講，你也可以自己培養，我的培養是說，舉例可能我跟老師簽約說，以後這課固定給你上，但是可能我對你評鑑，有沒有去買一些什麼...你到底有沒有用教材講的什麼的...

陳志瑋副教授：其實這是另外一個問題，因為像這種他要可能很多種模式，像你們剛剛講的那種是屬於兼任講座，那他就不是一種單一課程我找你，就等於是說你是我兼任的，那他就會固定開課，那事實上有人的建議當然就是說，我就是你專屬的，就是你的職缺就在我們這邊，你就是我的正式編制的講座，那又是不一樣的。

陪同者 A：沒有，我們之前有一批是國科會的博士後研究，本來想培養這一批。這一批博士後研究員有一些是公行的，有一些是不同的領域，因為他既然能夠讀到那個程度，也許透過類似教學觀摩的方式來訓練他們。那時候的思考是，基礎訓練我們想培養一批薦任九職等以上的人來當講座。因為基礎訓練還好，沒有像薦升簡這麼困難，只是說講座是最大的問題來源。

➤ 題綱七：就「晉升簡任官等訓練」的整體制度，是否有改進之建議？

陳志瑋副教授：其實其他的訪談裡面也是講到這個問題，因為事實上他還是比較

制度面，可是你很難不去碰到執行的這一塊，可是執行面講座這一塊又是蠻重要的，這個部分我們大概可能還是要去把他提進去。我們紀錄最後一個問題，就是說還有沒有什麼沒有講到的部分，或者是說長久以來有一些想法，那剛好可以趁這個機會...

受訪者 D：我覺得其實不同的階段的公務員，有他不同應該要有的歷練。你們中間有一個題目講到一件事就是，委升薦的那個受訓，比如說他裡面的東西合不合適，反過來講其實委升薦以那個課程來講我覺得，就對一些在薦六薦七就當主管的人是還要再強加一些；再來講一件事情，我有上過 OO 班，但是那時候我上 OO 班到我當 OO，中間隔了 6 年。現在回顧說我之前 OO 班的東西對我也沒用。其實國家文官的那個培養的過程中，我覺得是有加強的地方。

陳志瑋副教授：我覺得可以回饋一下的就是說，事實上，我們也不可能說在短短的 120 個小時裡面，去讓他真的就得到所有的知識，因為還是有太多的知識來自於平衡成敗經驗的過程。

受訪者 D：這我同意，那這樣一路上下來，我忽然當了簡任，那我預備好當簡任官了沒，我很感恩一件事情就是，其實我參加完簡任訓，才過 4 個月就當簡任官。

➤ 題綱七：受完訓能確實升官的時間間隔太長。

陪同者 A：我們算過平均就是從升完薦升簡訓練，到真要升簡任官的高峰期，大概要 8 年。所以我們自己有探討過這個問題。這個資料到時候如果需要，我們可以給老師。我 8 年才升，現在又遇到一個，像年金改革的問題，會更晚退休，這批人其實又上不去，我就被前面卡住一直上不去的話。

受訪者 D：那陳老師有講到說，應該是在你慢慢觀察怎麼當主管，去學習，這也是一個實務上學習我們必須承認。其實簡任訓的強度很高，但是對很多人來講，是拿到那個簡任訓之後，再也不能升簡任官。可能都退休，因為太多人都 55 歲，幾年後退休。

陪同者 A：我們現在有一萬多是還沒有受完訓，還沒有升簡任，已經塞車了，我們最近就在研擬，調訓比率要不要大幅下降，可是這又是制度上一個挑戰是因為，我們本來現在是 30、28.8 了。我們想要再降的原因是第 1 個，已經一萬多人塞車了，第 2 個問題就是年金改革的問題，但是我不知道我們 OO 能不能接受這個說法就是，年金改革因為一堆人卡在那裡不動，你訓這麼多人，結果就像他講的。

陳志瑋副教授：所以降低這個篩選率有沒有可能？

陪同者 A：我是自己個人會是想要這樣。

受訪者 D：我們來看一件事情是說，現在卡彈的這一萬多人，年齡層分布長什麼樣？再來就是他們平均等待的年度已經幾年？

陪同者 A：大概 8 年，最高峰是 8 年。

受訪者 D：那看一件事情就是，如果訓練完之後，這一群人有 80%，國家訓練他

要幹嘛？

陳志瑋副教授：但假設說，他升不上去，可是在補充職能這一塊呢，或者說他在增加朋友這一塊呢？以這個訓練來講他當然是希望能夠陞遷，但是除了這個陞遷之外，他另外還有一個是說，至少可以增加他的職能。

陪同者 A：職能還是合格證明？我覺得是職能，可是老師這樣我會回歸到我剛講的一點，陳老師知道我們那個訓練辦法規定是應具備簡任官的職能嗎？

陳志瑋副教授：所以他那個課程設計基本上是簡任官？

陪同者 A：對，我要具備簡任官職能，那就回歸到剛剛講的，如果一旦塞車了，這個職能有沒有可能在...比如說我剛剛講的，我在第 8 年才升簡任官，知能有沒有回到剛講的，早就沒有，是不是就沒有那個效益了？

➤ 題綱七：減少受訓人數。

陳志瑋副教授：如果這樣的話變成說，我在源頭減少這個受訓人數，就變成是我必須要考量的。

受訪者 D：我看我的長官，他們來的時候可能就已經具簡任資格了，有些人是具簡任職等。我覺得他們的帶領我們的方式，和他們的一些學能，其實還沒有你們的課程這麼紮實。我在那些長官身上我看不到他們學過這些東西。

陳志瑋副教授：有一個是時間的問題，然後另外就是跟個人的態度有關係，因為每個人對受訓的態度是不一樣的。我會一直覺得說，個人的態度是非常重要的。你怎麼去看訓練，你怎麼去看自己在公務員的一個定位，就像說你當講座你可能不是在乎那個錢，可是有些人就覺得說，我這麼花時間，我就只看著那東西，就心態上面來說，影響到我們的行為。

受訪者 D：我們來看一件事情，所有東西都有含金量的問題，陳老師你看，如果現在有 100、10000 多人，我希望給陳老師一份資料，這 10000 多人，哪些人是當時全員調訓產生的？

陳志瑋副教授：所以基本上等於說這 10000 多人他其實是一個很重要的資料庫，可以分析到他的各式各樣的樣態。

受訪者 D：但是如果以後把它改成 5% 的人才能參加比賽，那含金量之高。你去比較一件事情就是，前面全員調訓的人，他等待升簡任官的年度，和後面這群人的年度一定是有差異的。

受訪者 D：所以其實當時我的單位升我的時候，我是嚇到的。因為當時發生一件事情，我那個單位當中剛好有一位簡任技正他 65 歲退休有缺了，那長官說那就升我，所以 00 年受訓的，00 年就升了。

陳志瑋副教授：但是假設你們知道說這一個是有簡任資格的，是真的非常優秀的話，其實你們還是會願意用就對了？假設說晉升官等訓練這個是有鑑別力的話，基本上我會覺得說，在不同的場合裡面，我們還是可以從一群人裡面，找出最優秀跟最不優秀的。

受訪者 D：好那我來用一個最不禮貌的方法來回答，這裡有 1000 個受過簡任訓的人，裡面真的有好幾個很優秀，但是最後我們都找不到他很優秀，會優

秀的原因是因為有人來介紹說：「這個人好優秀，有機會要任用他。」請問這叫關說還是他優秀？

陳志瑋副教授：不過基本上這個選擇的管道是不一樣，事實上，我們在任何一個群體裡面，或者說你現在帶一群你的部屬，你一定知道說誰是優秀、誰是不優秀的。

陪同者 A：可是比如說文官學院來講，我怎麼知道這個人有沒有發展潛力？誰來判定他有沒有發展潛力？

受訪者 D：那我覺得你們可以有適性評量的另外一群老師在背後觀察。

➤ AC 評鑑的問題。

陪同者 A：就是你講的，回到 AC 評鑑那個機制。

受訪者 D：那個成本太高，時間太久。

陳志瑋副教授：對，其實在整個過程裡面大概都可以鑑別得出來。

陪同者 A：AC 評鑑的成本高。回歸到調訓比例的問題，假設我真的要極優秀，類似高階的操作的方式放在資料庫，比例就要大幅的下降，譬如我只要調訓 5% 的人，就可以操作 AC 了。另外一種就是，第一波你如果上線上課程，沒上你就不要來，篩掉一批人。第 2 波專題研討沒過也篩掉。第 3 批再來…。

受訪者 D：那這樣子參加一輪要 6 個月。

陪同者 A：假設 6 個月好了，理論上減完可以發揮效果。

受訪者 D：我覺得會有負面的情況。因為大家都想踩著你走上去，反過來講一件事就是，你到底要文官變成很自私還是願意共享的人？

陪同者 A：不會，線上課程是自己的成績，專題研討就比較會有計畫的問題。

受訪者 D：線上課程我覺得是很沒有鑑別力的方法，就是我也可以放著，然後我去開始工作，反過來講一件事情就是看每人，其實我決定我要升誰，長官問我說下一個人誰可以當專員變科長的時候，其實我要的是他專業。

陪同者 A：所以我先問你，你覺得簡任官的這個知能裡面，除了你看剛剛的 8 大核心指標裡面的團隊，那你覺得還有其他的嗎？

受訪者 D：都跟團隊有關係，Ok，我是在意的是態度、宏觀的視野。

陪同者 A：我們一直強調應具備簡任官的知能，這個宏觀的視野怎麼顯現？

受訪者 D：適性的評量部分。

陳志瑋副教授：或者職能評鑑部分是可以的。

受訪者 D：對，我建議如果真的在這一份的報告當中，要對他們學員有回饋、有幫助的話，不是對那一些人有幫助，是對整個國家有幫助，我希望能夠選出一批有這種特質的，但是以目前考試，你這一萬多人裡面，有多少人是屬於有那份心的人。

陳志瑋副教授：對，但是這個的確是另外一個，但是這個跟訓練是比較沒關係。

➤ 題綱八：您是否認同部分課程採機關或學員付費的課程設計？為什麼？

受訪者 D：我可不可以再講一下，其實你們今天題目就是要不要付費，你們沒有

講說哪些要付費？

陳志瑋副教授：就是說從一個學員的角度來講，他願不願意花錢去受訓。

受訪者 D：Ok，我來看一下這個事情對不對，我有去上哈佛趨勢講堂，因為公務人員發展中心有時候會有免費的課程，我願意去，那另外的話就是，如果要付費的，那個東西對我工作上是有用的，我會付費去參加，原因是因為我覺得，如果我不增強的話，那我怎麼帶我下面的兵，我覺得如果有一天要部分付費，反而可以看出來誰有心願意來提升自己。

陳志瑋副教授：所以它本身又變成一個是篩選機制。

受訪者 D：對，我現在假設一件事情，為什麼陳老師你去年也想要參加那 3 門課，因為第 1 門課是 OOOO 的對不對？外面一次要多少錢？第 3 個是 OOOO 的 OO，就算一堂課要 3000 塊，我也去，所以先回來一件事情，如果你要付費之前的時候，你讓你的課都是屬於那種大老級。但是你也必須承認，公務人員手上沒什麼錢，在這種狀況下，就是願不願意投資自己。

陪同者 A：所以陳老師你講的付費，是指薦升簡課程裡面的付費嗎？

陳志瑋副教授：對，當然另外一個情況是說，有沒有可能因為它本身又跟你未來取得簡任資格是有關係的，不是只有自我投資，還會考慮到現實的問題。

受訪者 D：去參訓的人，假設今年去 1000 人，這 1000 人裡面會不會有人想去度假就好？有，我們班當掉一個人，我知道誰當掉，就是我的 OO，因為他每天晚上都沒在讀書，都出去玩，他其實就是來度假。

受訪者 D：所以，你再去分析一件事情，有沒有人重複來 3 次、4 次？我的單位有一個人去 3 次。

陳志瑋副教授：所以真的有，因為我也在問說有沒有重複訓練的？但是不及格重訓是要自己付費。

受訪者 D：對，所以變成說在這種狀況下，他得要去付費，那反過來講，其實就我的觀察就是，有些人並不是一開始就想說我要通過簡任訓，有些人也是想說我通過了，我也沒有一定想要去申請。

陪同者 A：有一種人是根本也升不上去，反正你叫我來我就來，他說反正我上面已經卡那麼多人，我又不會升，我就去，能過就過，不能過就算了。

受訪者 D：所以這種東西你能不能在制度當中，譬如 58 歲以上的人不能參加簡任訓？

陪同者 A：為什麼要這樣規定？

陳志瑋副教授：這個要有法律。

受訪者 D：這已經踰越到法令的規定，我們不能這樣做。

陪同者 A：可是你付費的話，又回到一個問題，這個訓練是因為是一個要拿到這個資格的人，才能升簡任，你憑什麼要我付費？這個意思會矛盾。

受訪者 D：我要回應一個不矛盾的點在於說，今天有一些職缺，來面試我的職缺要有公務 OOO 的 3 級品管人員證照，要有政府採購進階或是基礎資格，你不去受訓就不要參加面試。

陪同者 A：但是我的意思是說，這是因為你要求我去，我沒有就算了，但是我講的意思是說，這個是法定要求的，這跟你的說你自己設限的那種。

受訪者 D：我反過來詢問，法定訓練就一定要...

陪同者 A：不能自費嗎？那我現在如果這樣講的是說基訓呢？要不要付費？

受訪者 D：基訓是考試的一環，你不能叫他付費。

陪同者 A：所以如果再回推，委升薦要不要付？

受訪者 D：我覺得如果說薦升簡付的話，委升薦也要付，原因是這個制度一致性，因為其實我跟你講，薦升簡是一件事，委升薦更誇張。

陪同者 A：所以變成說，這就變成在修改法律的部分，衝擊更大，因為長期以來大家享受免費的觀念，現在突然要付費，當然我覺得是可以用這個機制去篩選掉一些人。

受訪者 D：沒有心的人不會再花錢。

陪同者 A：沒錯，我贊成，只是說怕有些反彈，就像我們把比例降低的意思一樣，是為了節省政府資源。

陳志瑋副教授：那這個很多配套措施變成都要同時放進來了，不能說只有看其中的一面而已。

附錄 10：深度訪談逐字稿（場次三）

公務人員保障暨培訓委員會 106 年培訓專案委託研究
精進公務人員晉升官等訓練之研究

深度訪談

主 持 人：陳志瑋 副教授

訪談時間：民國 106 年 9 月 5 日（星期二）

下午 14：00～15：10

委託單位：公務人員保障暨培訓委員會

執行單位：淡江大學公共行政學系

此場訪談採用題綱版本為：完成訓練人員版

- 題綱一：相對於「考試錄取人員基礎訓練」或其他公務人員在職訓練，您認為公務人員晉升官等訓練的定位何在，才能避免課程重複並與其他訓練進行區隔？

受訪者 E：第一個部分大概是跟訓練有沒有重複的事情，基本上因為我覺得他們這次受訓的課程內容，坦白說我其實對它的內容部分課程安排，坦白講我還是高度肯定。大體上那些老師其實他們教授也都還蠻好，基本上跟我過去相關在職訓練課程，基本上內容其實大概重複性不會太高，尤其是他們這次上的核心的職能部分，過去我 20 幾年的服務經驗也比較少上這方面的課，我對他們的課程算是蠻肯定的。

- 題綱二-1：針對目前課程單元、科目內容及時數安排，提出您的看法或調整之建議方向。

受訪者 E：但是我覺得在訓練的上面，反而會讓我覺得很可惜，因為它後面要有一個筆試考那幾個核心職能的考試，你在上那些什麼當前國家重要政策對於價值影響，其實大家都是拿來背書的誰會認真聽你在那邊，認真聽可能明年還要再來一次，所以我覺得，它裡面其實我稍微有時候，會講到比較吸引人的地方，我覺得他們講的其實還蠻不錯的，有時候你在那邊準備考試的過程，你在那邊背書背的昏天暗地的有時候，他講得很好反而覺得他很討厭，因為他打斷你的思緒，我覺得很可惜，因為尤其是當然以多元價值的會比那個當前國家發展我覺得評價會更好，多元價值核心職能當然是可以安排的，大體上整體而言都還不錯，多元價值我覺得有時候有些東西有些課蠻吸引人的，但是你都要告訴自己不要再聽了，當前國家重要政策，我覺得可以課程時間稍微縮短，而且盡量不要有太多意識形態在裡面，聽起來多少會有一些意識形態在裡面，大家都有大家的信仰，大家都可以尊重不同信仰的人，所以意識形態是不用放在裡面，所以我覺得那種課可以少一點，太多意識形態沒有必要。（E-2-1）

- 題綱二-6：若改採必修課程「部分線上學習、部分實體講授」的方式是否適當？抑或有其他具體建議？

陳志瑋副教授：可是有人會建議到說把多元發展這一塊把它移為線上的線上課程您認為這樣的建議好不好？

受訪者 E：我不贊成，因為那個本來就是我們讀書的時間，你如果把這些多元價值，他是純粹是不以考試為前提了，我覺得他的建議也蠻好，但是一個角度，我是覺得說也許我的看法我的角度是跟他不一樣，他如果單純不考慮考試的問題話，當然多元發展與國家當前政策當然線上看一看也無所謂，但是核心職能才 48 小時，我們去那邊要 1 個月，如果去兩個禮拜就考試，就完了！所以必須要有這些通識的課，才會有時間來看書，這個就又會回到一個問題，我覺得就是那個裡面其實因為這個跟後面有一個，就是說跟你的機關的那個陞遷是不是能夠結合，這個問題裡面因為事實上，一般你

若一般中階像我們，到了 20 幾年資的 20 前後年資的公務人員來講，基本上如果你是比較有使命感，比較有責任心，通常在這種時候是最忙的時候，因為有一些到了比較高階，他可能就做決策性的東西，如果說你服務態度不是很好的人，也許他平常就是閒閒的，那你 20 幾年這時候反而是最忙的時候，根本沒有時間去事前準備，我去的時候就很訝異，很多人都是已經把書都背好了才來，可是我們是之前在單位焦頭爛額，去的時候才開始很專心的 1 個月的開始從核心科目開始來，我是去了之後才知道原來核心科目是什麼，事先都沒人跟我說，去到那邊看到說很多人都準備好才來，那時候精神壓力很大。

➤ 題外一：什麼樣類型的人在受訓之前有時間去準備？

陳志瑋副教授：那有沒有歸納說，什麼樣機關類型的人之前有時間去準備？

受訪者 E：其實我覺得這個跟機關沒關係，我覺得那個跟個人有關係，因為你平常業務不是很繁重的人，也許他可以事前像我們最近第 3 期，有一個 OOOO 要去上課，每天忙得跟無頭蒼蠅一樣，他已經下下禮拜就要去上課，他說沒有哪來時間看，我後來大概跟他解釋一下大概要看什麼，那他說現在報名明年有沒有打折，就是說其實反而很多業務很忙的，他不見得有這個事前去準備，所以我回到剛才說很多核心科目，就是像多元價值的課程到底要不要線上教學，如果不考試 all pass 了話，我認為線上教學沒關係，如果說要準備考試，我覺得還是留著，因為那是讀書的時間，不然的話有些人事先都沒有準備去了話真的就完了。

陳志瑋副教授：那 OO 您上次基礎訓練是 20 年前嗎？

受訪者 E：超過 20 年了！

➤ 題綱一：相對於「考試錄取人員基礎訓練」或其他公務人員在職訓練，您認為公務人員晉升官等訓練的定位何在，才能避免課程重複並與其他訓練進行區隔？

陳志瑋副教授：那如果是這樣的話，回過頭來假設說你那樣參加完，你對於這種升官等的訓練你認為該如何定位。

受訪者 E：我認為他你從薦任官到簡任官，當然是不同一個層次，當然就是說你可能到簡任官，你可能要有不同的一些學經歷，我認為其實經過這樣的訓練是可以的，因為我覺得說，你後面也有提到...

➤ 題綱五：就您的觀察，您認為「晉升官等訓練」的安排，能否和機關內的陞任官等制度有效結合？為什麼？

受訪者 E：就是說這樣的訓練跟機關的那個升任官等制度，有沒有辦法結合這個事情，我認為這個訓練跟現行機關的陞遷沒有辦法結合，因為他考的面向比較侷促，但是我個人確實認為說他是不能結合，但是也沒有一定要結合，為什麼他的訓練要跟機關陞遷，這個訓練只是跟你本身的職能做一定程度考量，那機關他除了陞遷用人外，他還會考慮到你的情緒管理或者說領導統御或者是跟人家合群的程度，或者是能不能配合長官的意志，來結

合我覺得機關用人的面向會更多元。(E-5-1)

陳志瑋副教授：那當初去那個遴選的過程裡面，因為一定要經過徵選委員會，那這個一定是每年 000 裡面 3 分之 1，所以事實上 3 分之 1 的徵選比例能夠遴選上，在未來陞遷序列會比較前面的。

受訪者 E：因為我們現在基本上，你如果已經接任主管，他會給你加一點分讓你序位拉到前面來，事實上這遴選的過程，第 1 個你有占到主管缺會比較早，第 2 是看年資基本分數，然後是看考績，其實有時候我覺得年資也好，考績也好其實不盡然能夠完全反映出，說他是不是能夠去受訓。

陳志瑋副教授：那加上未來升官部分呢？

受訪者 E：如果當然你現在已經有接到基層主管，當然就是需要趕快一點，因為我們到基層主管，已經有資格可以陞遷了，只是說通常這畢竟是少數比例，不會很高，大部分就是比年資跟比考績。

➤ 題綱二-5：現行僅採「通識性知能」的課程設計是否適當？是否應納入就職組職系設計與工作相關之「專業性知能」課程？或依職系職組分班？或依課程進階差異採「跨班分組」之方式授課？抑或有其他具體建議？

陳志瑋副教授：那您 0000 職系，在受訓過程裡面，會不會覺得說那些課程跟行政職系的，覺得說跟你們比較遙遠上課會比較吃虧？

受訪者 E：也有人提到這件事情，同仁當然會提到這件事情，因為你有些人念的科系跟公行比較接近，他們當然會比較有利，就像如果全部都來考結構力學，我們會比較優勢，但是我認為其實公行這塊有它的價值，因為畢竟有它的價值所以我還是比較傾向說，考這個其實也沒有關係，因為公行是一部分的人，有些人多少跟有時候有那種專業偏執有點關係，有時候技術類科的人會覺得我事情做好才重要，讀書比較入股，有許多技術類科的，會提到覺得背這些是很無聊的事情，因為我是 00 的，但是事實上審計機關，大概可能跟實際上他們那個工程單位或技術有點差距，我就有點跟他們不太一樣，所以我覺得說，從我的面向看起來，其實我們目前包含 000 也好，做其他人績效考核也是公行那套，有些基本上也都是很類似的東西，基本上你不管說我們從審計的角度，做績效考核人家或者說，我覺得行政機關比較高位階，他對於他所屬單位有些績效的考核，或有些績效管理，我覺得也是這一套，也許就是說理論跟實務會有些落差，但是其實那個道理，我們實務在考慮這個東西，要不要去考核他的績效，我們可能不會像書本一樣等到政策工具選完再評估可行性，我們可能在設定目標就把風險管理放在裡面，但是事實上，你評估的方法跟評估的概念，也許順序有但是我覺得方法都一樣，概念也都蠻類似的。

陳志瑋副教授：因為您之前也是 00 的工作？

受訪者 E：對，其實我們意思差不多，因為我其實是在接主管 3 年多。

陳志瑋副教授：那這樣子，像這樣過去的話，在做這種績效考核要做實地的嗎？

受訪者 E：我們就是就地去查，就地到行政機關去翻箱倒櫃，瞭解事實上跟績效

管理那套蠻接近，但是所以我對公行這個學理我覺得本身是沒有那麼排斥，雖然受訓不見得會跟人爭辯說，那是你專業偏執我這種講法我在班上也聽很多人在講，但是我個人是認為，也許這個可能每個人看的面向還不夠多元，所以對這個還比較排斥。

- 題綱五：就您的觀察，您認為「晉升官等訓練」的安排，能否和機關內的陞任官等制度有效結合？為什麼？

陳志瑋副教授：那你會不會認為是因為剛受訓完，所以還沒有那麼多的機會去應用的部分，就是說你會不會覺得未來在工作上面跟受訓的內容有幫助呢？

受訪者 E：我相信這課程內容幫助是一定會有，因為我在準備考試，這個過程因為這個受訓，我一直認為他是考試導向，所以我在準備這個考試的過程中，他很多名詞跟步驟感覺很陌生，但我會把他想成我在做什麼事情的什麼階段，我去用我自己的工作經驗去輔助我記憶那些東西，那些東西其實平常也許就有運用，就像走路一樣，我們從來沒有拆解走路的步驟是如何，那我覺得說其實公行這個理論，把我們平常在做的東西很有系統地把他歸納出來，有時候我覺得說當我看懂了以後我上課聽，自己回去看，很多跟我目前正在做的事情蠻類似的，我就會透過我的經驗去記憶這樣的東西。（E-5-2）

陳志瑋副教授：所以換言之，假設說今天是一個參加基訓出任公務人員的話，他事實上沒有這個工作經驗做輔助，比較沒有辦法這樣？

受訪者 E：那我們是因為已經有一些工作 10 幾年了，所以我們就會比較瞭解說，其實這個很多東西，是我們平常在做，一直在提醒要去注意什麼事情，過去可能只是沒有把它制式化，然後我們現在看了這些才注意，反而就是從這樣對照而言，也可以提醒自己一些東西可能還是有一些地方，我覺得除了是說把我們可能過去工作經驗，把它給很有系統的條理化，另外其實也可以讓自己去反思，為什麼會多了這個動作，我覺得可以精進自己在工作上的這些，說真的我認為公行有它專業的價值，我認為這個課蠻正面的除了考試。

- 題綱六：就「晉升簡任官等訓練」的整體制度，是否有改進之建議？（考試的部分）

陳志瑋副教授：那考試您覺得，假如您要改的話您有什麼建議嗎？

受訪者 E：我個人是比較傾向說，如果他的汰除的比例還是不變，目前還是一定要汰除後面 10%，目前這個方法應該還算是一個好辦法，有個人提到說要不要 open book，乾脆用習作來取代，但是我認為因為只有短短 1 個月的時間，如果你用 open book 那更難那個會更煎熬，因為現在基本上只要把框架背起來，因為大家準備考試都有一套作法，出題的老師或學者都能清楚說，我是在問你什麼問題，但是我們不見得能在短短 1 個月時間知道一個概念，但是我們不見得能像老師很清楚問題的重點，有交代到了就可能有一定的分數，如果你 open book，答案就變得沒有彈性，你還沒有熟到

那個地步，我認為 open book 反而會更難考，因為我覺得反而現在他不管問到多詳細的東西，你只要區隔出來它是什麼核心職能的課程，內容通通把它表現出來，這樣至少還有點分，我覺得這樣壓力會不那麼大。

- 題綱六：就「晉升簡任官等訓練」的整體制度，是否有改進之建議？（專題的部分）

陳志瑋副教授：那專題的部分呢？

受訪者 E：專題的部分我就非常的有意見，尤其是核心職能科目，其他科目其實應該也有授課目標，他希望說你上了課後能學會什麼，後面會考試，可是你在受訓的第 1 天，他就教你選題目，第 2 天就要確定題目，基本上第 1 個禮拜，你就要把它架構框架寫出來，我課都還沒上，我覺得這件事情我頗有微詞，因為一開始大家為這個裡面到底要寫什麼，大家摸不著頭緒，到後來大家討論半天，其實蠻浪費時間，我就自告奮勇跳出來寫，趕快把我覺得應該要寫什麼東西，趕快寫等到寫好第 2 個禮拜，兩個禮拜就要交，等到交了開始慢慢上老師的課，開始上了上自己再回頭複習在念，我才發現我好像寫錯了，我有按照那個課本的東西，我上了他的課我可能體會到，但是這是要上完回頭看才發現，老師講了我知道了，可是我之前寫的好像是不對的，你已經無從補救起，等到報告那一天，已經知道老師會電我們什麼東西，那是我那時候猶豫要不要解釋，因為我們之前還沒上課，不知道其實我們現在已經體會到，等到後面大概真正瞭解時，就發現完了，最後就是看只能聽天由命，所以我覺得說這個程序上有點怪。
(D-6-1)

- 題綱六：對專題的建議-1。

陳志瑋副教授：那有沒有什麼建議呢？

受訪者 E：我認為說基本上那個東西，時間要押晚一點，不見得要找人去報告，我認為其實你上完這個課，已有一個實例讓你去實地操作，我覺得就是說，你看了再去操作那才是真正的東西，有的人是拿到辦公室請別人去代筆，也沒有人會知道那個，都是一些不是很真實的東西，我們自己在翻書操作的到最後，你的成績反而不好。

陳志瑋副教授：所以是聽過有人會把東西拿回去請別人幫忙？

受訪者 E：不一定是這個，我不敢講就像在我們裡面一樣很多問卷都是說是匿名，但是有一次我就碰到我們審議長說你上次問卷為什麼要這樣寫？

陳志瑋副教授：就知道有時候匿名不是這麼的

受訪者 E：當然不是很嚴重的東西，我這講到說是不是有人帶出去，已經是很嚴重的指控，我們有空間讓人可以這樣處理，我認為說其實我自己是實際這樣操作一下，很多東西都是寫完交卷才學到，那這樣要我們去寫這個東西的意義就不大。

- 題綱六：對專題的建議-2。

陳志瑋副教授：那你會不會認為還有其他的評量方式，可以讓專題的比重不要那

麼大或者把它取代？

受訪者 E：我認為可以交一個書面，我覺得團體的過程有時候，我也是以小人之心度君子之腹，其實在這 1 個月過程，它其實就是要把你弄得焦頭爛額，一方面也是考慮你跟人家溝通協調，一方面也是要考慮團隊合作，怎麼去建立一個團隊，我常告訴大家說，我覺得大家不要上當，大家不要中計，他就是故意要讓我們焦頭爛額的，我們一定要認清楚他們的技倆，所以我覺得說，雖然沒有人告訴我，但我的感覺就是，釋出很多功課讓你時間管理上產生很大困擾，然後能在緊迫的情況下，在這麼繁雜的情況下，在陌生的團體去把每件事做好，這也是一種考驗，我知道他的技倆是這樣，我也認同他是這樣操作，我不會說不好，這也是一種考驗，但有時候有點不太公平，因為你還沒有學會，如果真的是上了課我才學會，那我還不見得能把那分數做的很好，如果要把分數拿的很好，要不是當初課程安排預期的方法，我認為有點出入，所以我覺得說導致可能把時間押晚一點，不見得要口試，我覺得口試坦白講也蠻折磨人的，而且每一個老師給分標準，也都不太一樣還是有差距。

➤ 題外二-1：跑班的問題。

陳志瑋副教授：那這一次第 2 階開始有跑班的。

受訪者 E：我個人是認為只要制度公平都可以接受，其實你到一定的層級的話，有時候無厘頭的題目，你也要回答幾句，不是像選擇題一樣，也是看你應對，我相信那個老師也會考，除了你講話內容談的有沒有切題外，另外你因應的台風對於說題目也是考核。

陳志瑋副教授：那有沒有聽說，因為跑班的關係，大家就比較不能夠事先講好，就是報告的時候，在那邊提問的時候是不是會更真實？

受訪者 E：我覺得提問一直都很真實，我沒有比較過，我希望去一次就好，但是因為這過程大體而言是很真實的，因為以前好像聽他們說，都同班題目 QA，反而之前都準備好都在交流，我覺得跑班就能避免這問題，第 1 個今年本來說有 7 個班，交換的規模擴大，本來是同個班換成 7 個班，後來某些班不贊成，後來就沒有，所以就沒有擴大沒有成功，大家就發現，因為那天好像 9 點 10 分第 1 場，大概 8 點 20 到 8 點半左右就公布了組別，跑班的組別其實每一組本來就有 QA，但時候那一天知道是誰在交換就好了，還是可以交換，用這種方式不見得真的能夠防止，當時我知道有某些組是有稍微換了一下，譬如你早上報告下午可能就會開始待那組，你們可以幫忙問一下，這些題目通常第一組是最慘，因為那是第一次所以大家都不知道，其實中間第 2 次就開始了，所以那個是防堵不了。

➤ 題外二-2：贊不贊成跑班的問題。

陳志瑋副教授：所以會贊成這樣嗎？還是乾脆就其實會建議沒有太大的改。

受訪者 E：我覺得是以前我們學員自己把它弄壞掉，我認為跑班是可以，至少學院讓人家知道說不希望你去套，因為你交換也不一定是你問到，雖然我也

是有看到人交換，就覺得說反正他就是不想要讓我們套招，也沒有必要這樣子，只能見招拆招，我覺得除了內容，其實台風表現也是考核的項目，沒有必要這樣子弄。

- 題綱三：現階段「晉升官等訓練」課程的教學方法，除了傳統的講授方式，更使用不少較活潑且具互動性的教學方法，例如，「案例教學法」、「行政個案教學法」、「問題導向學習(PBL)及行動學習教學法」、「角色扮演教學法」、「影片教學法」。請從「晉升官等訓練」學習效果的角度，對目前所採行的教學方法，請根據您受訓後的成效認知，提出您的看法或未來的調整方向。

陳志瑋副教授：那在授課方式呢？就是這一次整個授課的方法，譬如說有個案討論？

受訪者 E：我認為問題導向學習及行動教學法，我覺得效果這個的效果不錯，那我覺得用角色扮演教學法比較沒效，都假假的每一組演的台詞都一樣，那個書可能看一遍就大概能揣摩到，那不同組在表演同樣戲碼，大家只是拿個小抄上去念台詞而已，但是在上課過程當中，如果有一些題目叫全組下去演練。(D-3-1)

陳志瑋副教授：有做籃中演練嗎？就像是出情況題？

受訪者 E：我覺得效果還蠻不錯，像 KPI 就是我以前沒聽過，那我後來就是大多在弄那個，我印象就蠻深刻，所以這種方式，我覺得倒是可以把那個角色扮演的移到這邊來就很好，整體而言，我覺得老師教的都蠻好的。

- 題外三：問題導向的教學方式如何進行的？

陳志瑋副教授：那他們剛剛講到說，像這種的問題學習導向他們是怎麼進行的？

受訪者 E：可能會出一些情境，讓你去按照情境同組的去討論，有的是用做報告、有的是當場寫。

陳志瑋副教授：那他們教室有換嗎？還是說就原來？那個教室有沒有做特別的布置？

受訪者 E：那個都有，有時候還會給你白報紙去寫，上去報告一下，有一些是會出一些題目，叫你去做簡報，我覺得那大致上都可以。

陳志瑋副教授：那有沒有單純全程用講授的呢？

受訪者 E：比較不多，都會穿插一些方法，我覺得這是交叉講授，當然還是以講授為主，有一些可能讓你更深更讓你更能夠體會到什麼。

陳志瑋副教授：可是講授就意味的，他是國家政策的這種課的時候就很方便。

受訪者 E：我剛剛提的都是核心科目，如果當前國家政策多元價值都是合堂的，7 個班集中在禮堂裡面聽他講課，那我只能講說那當前國家政策多元價值這種合堂，基本上是大家讀書的時間，那種課大概比較沒有辦法去談怎麼去精進它，因為它純粹就是講授而已，我剛剛講的都是核心職能那些課程。(D-3-2)

- 題綱四：現階段「晉升官等訓練」課程的時間為期 4 週 20 天，共計 120 小時。請從是否影響用人機關業務推動的角度，針對參訓期程安排提出建議。

例如，整體訓練時數是否應加長、縮短或維持現狀。再者，是否可採用時程分散式的訓練排程，例如，受訓 2 週，間隔 2 週再續上 2 週；受訓 5 週每週 4 天；受訓 2 個月每週 3 天。

受訪者 E：那我自己有做一點筆記也有提到，就是說是不是要把時間稍微拉長一點，我相信以學員的角度沒有人會贊成，現在 1 個月機關可以勉為其難讓你專心去受訓，你如果 1 個禮拜只去個 2、3 天，那業務就完了。（E-4-1）

陳志瑋副教授：那如果假設說，就算是 2 加 1 加 2 都不要，就 4 個禮拜都在那邊就好。

受訪者 E：絕對不能再回來，你只要有人再回來，你人在那邊都還會打電話去追殺了。

陳志瑋副教授：那你有聽說，有人在這還是會聽到辦公室來的電話。

受訪者 E：會，我也會。

陳志瑋副教授：那有沒有人會需要晚上回辦公室。

受訪者 E：有些你沒辦法處理也還是會，一般這種情形不多。

陳志瑋副教授：就至少知道這一個月干擾相對少很多。

受訪者 E：如果是一邊上班一邊受訓，除非全部不要考試測驗都過，那就可以了，如果說基本上假設條件汰除機制不變，那絕對不可以中間再回來。

陳志瑋副教授：那目前 4 個禮拜，20 個小時這樣的一個時間呢？

受訪者 E：我認為 4 個禮拜可以接受，因為 4 個禮拜已經快到極限了，因為現在有個大麻煩，我覺得現在很多講法也不是很真實，就像他們說我們從以前開這個班，訓練到現在真的有升上簡任才一半左右，所以我們訓練量是夠的，可是不能拿以前來平均，現在機關內部已經篩過一次了，以前是只要達到資格都可以，有一些擺明就是上不去的人，他本來就可以墊底，但是現在不是，那一年只能 3 分之 1，有 3 分之 2 去不了，明年開始有一些符合資格，那後面不能去的人會越來越多，你會弄到最後變成是說，真正要陞遷他甚至已經有陞遷資格，沒有機會去受訓會變成這問題，不能拿以前通過受訓的人來平均，以前跟現在規則不一樣，所以現在是以前墊底的人已經不見，機關內部已經汰除，現在大家都是已經卡到位子了，你把這些人集中起來，然後跟以前一樣的比例壓力，一定比以前高那壓力一定越來越緊，如果現在又把時間拉長，那就完了，現在汰除比率應該要比以前低，因為機關內部已經有先篩過一次。

➤ 題外四：機關淘汰機制的問題。

陳志瑋副教授：那你會贊成機關篩的標準再提高還是放寬？

受訪者 E：我認為要放寬，受訓人可以多一點沒關係，我覺得文官不需要自我矮化自己，這個訓練並不是像開車考駕照一樣，那種味道你不一定是說，它可以讓人家覺得是說提升自我的機會，沒有人說我受這個訓就是為了升簡任，也許我學了這套一定要汲汲營營才去，我覺得用這種思維比例來汰除，就好像你如果要簡任就一定要過這關那感覺不一樣。如果他學會其實

即便不升簡任對他而言也是成長，而且對公共服務品質也會提升，我個人的看法是傾向這樣，讓一些薦任的資深可以接受這樣一個訓練，去開拓他的視野，其實不是壞事，也許機關給你幾個就是免費的名額，你如果要另外再增加達到這個資格，你可以來，但是你可能要自費，應該開放讓大家有成長的機會，而不是只是把自己想像成簡任的守門員。

陳志瑋副教授：所以會有人也是願意假設說給公假的情況下去。

受訪者 E：對，就算是自費給公假，還是有人願意去，有些人想去，但不見得在機關內能夠排到，我覺得已經篩過一遍，去到那大家都是三兩三以上的，然後再去篩一遍，那個有時候覺得看大家都蠻優秀蠻用功的，就懷疑那最後 4、5 個是誰。

陳志瑋副教授：那看個出來嗎？

受訪者 E：有時候跟年齡還有意志力有關係，也有些倒也不是一開始就放棄的。

➤ 題綱二-5：現行僅採「通識性知能」的課程設計是否適當？是否應納入就職組職系設計與工作相關之「專業性知能」課程？或依職系職組分班？或依課程進階差異採「跨班分組」之方式授課？抑或有其他具體建議？

陳志瑋副教授：那這個年齡，有沒有跟中央機關或地方機關有關係，就是在編班的方式裡面，您有沒有什麼建議，因為目前行政跟技術是一起的。

受訪者 E：我認為在一起還是可以，當然剛才有提到考試的問題，技術類科你考試你就考不贏人家，有的人就認為說同一組有從法院也有政風的，他們一輩子都不需要同班，還有個調查局通信監察處他說一輩子也用不到這東西，我過幾年就退休我在幾年也用不到這東西，他就抱怨，但是我認為上這課是一個成長學習的機會，我比較能接觸不同多元領域的人，我覺得很難講，不管從人際關係面也好，或從不同機關或不同業態，很多角度不一樣，可以從不同角度去多認識一些機關。（E-2-1）

陳志瑋副教授：所以包含中央跟地方混在一起其實都沒太大問題？

受訪者 E：現在好像是年齡、性別、中央、地方去把它給拆開來，我認為這樣很多元，也不局限，只是考試這件事情其實有它的價值，考試比例很高，讓大家整個受訓都是以考試為導向比較微詞，但他們辦班還有教學各方面都很肯定，就一開始有提到有些課蠻可惜的。

➤ 題外五：AC 評鑑的問題。

陳志瑋副教授：那您有聽過 AC 評鑑中心這個評量的方法嗎？評量的方法就是沒有用到評鑑中心的設備，透過一個團體討論或情境演練考試，會贊成嗎？

受訪者 E：我認為以考試為導向，目前用背的方式是最便宜的說法，因為我其實也知道不管 open book，或剛才陳老師您提到那個 AC，那個才是去刺探你會不會的方式，現在背就是說背有種是零基的概念，像考試的時候就是告訴老師一件事情，你問的問題我有讀書，我把知道的告訴你，那如果是 open book 或 AC 考試，我當然是真正知道你知不知道問題，可是那就越難了，坦白說 1 個月說長不長說短不短，平常讀書都讀到眼睛快掉下來，

當然這跟我們後來為了要背 7 大核心課的東西，看了又忘忘了又背覺得自己跟以前差好多，但是至少有努力背還能夠準備，如果說你現在用其他方式，但就更難，我們以前沒接觸這個學科的人會非常害怕，因為我不知道別人可能比我學得更深入，那我們在短期內能把框架背起來，大概是我們的極限了，其實我對公行系不瞭解，要在短短 1 個禮拜 12 個小時壓縮，然後還要我們表現跟公行系畢業的學生差不多的時候有點難，而且現在退休金也不是剩下很多，考試越來越嚴這樣不會覺得很怪嗎？我是認同這個考核的方式，是更能讓你對這個學科更瞭解，但是以私心自用的角度來講，我認為還是照這樣背，因為我覺得這種訓練考核，也只是在公務的成長，就是在職能成長發展上一個面向，其實真正我們還是要回到落實公共服務，跟把自己的業務做好，我覺得那才是最根本的，為了準備你的考試我本業丟著不做，去準備你的考試就好，那我可能要準備 1 年，最後變成惡性競爭。尤其是在機關裡面，越快陞遷的或負擔責任越重，相對能受訓的時數比較低，因為他沒有時間能去受訓，反而是一些平常可能比較沒有辦法承擔重任，或使命感比較低，今天一定要派人去就派他去，所以受訓時數會變的非常龐大，如果你從他受訓多就很有發展性，跟實務就脫節了，所以我認為說，其實當然把大家集中在 1 個月去瞭解這塊，我認為也許在沒有更好的情況下，我認為這樣就好了，已經夠折磨了。

➤ 題綱六：就「晉升簡任官等訓練」的整體制度，是否有改進之建議？

受訪者 E：那我還是建議比例，尤其是現在遊戲規則跟以前不一樣，不能用以前的比例來給現在用，這樣以後會越來越麻煩，會越塞越多，我還好現在一有資格就能排上去，是因為我有當主管分數加蠻多的，才能去受訓，很多其實都排在後面，現在甚至有些去的人打考績其實受限 75% 的人，有些好商量的有些比較能夠顧全那個，你只要答應一次弄到，最後大家都很計較就說，我一定要 3 年都甲才排的進去，越到那個時候，打考績很困擾，因為你這個小團體裏面，大家都還算不錯，那你就變成就說，這個人要去受訓，想辦法 3 年都要讓他甲，結果還排不進去明年再來，所以我認為說這個開放一點，不要把自己想像成只是做簡任官的守門員一樣，我覺得反而是說能讓人覺得是一個成長的過程，我是比較傾向這樣子。

附錄 11：深度訪談逐字稿（場次四）

公務人員保障暨培訓委員會 106 年培訓專案委託研究
精進公務人員晉升官等訓練之研究

深度訪談

主 持 人：陳志瑋 副教授

訪談時間：民國 106 年 9 月 5 日（星期二）

下午 15：15～16：00

委託單位：公務人員保障暨培訓委員會

執行單位：淡江大學公共行政學系

此場訪談採用題綱版本為：完成訓練人員版

- 題綱一：相對於「考試錄取人員基礎訓練」或其他公務人員在職訓練，您認為公務人員晉升官等訓練的定位何在，才能避免課程重複並與其他訓練進行區隔？

陳志瑋副教授：那能不能請您先談一下對於簡任訓他的定位，您的看法是什麼？

受訪者 F：不管是委升薦、薦升簡或是高考基礎訓，他把所有人都劃在一起受訓其實對於技術類科的人是不公平的，因為他有淘汰的機制。因為受訓的內容大多還是偏行政學、公共政策這一塊，對於那些技術行政，例如農業、工程的，對於這一塊不是他們的專業，那考出來的如果不是他們的專業，對他們被淘汰的比率是會比較高一點的，我覺得他們的壓力會很大。

- 題綱二-5：是否應納入就職組職系設計與工作相關之「專業性知能」課程？或依職系職組分班？或依課程進階差異採「跨班分組」之方式授課？

受訪者 F：那有沒有可能分開，就職系或不同的人不同訓，然後考不同類科的東西，就像我們考進來的東西一樣。當然簡任官的視野跟他的思考邏輯會比較廣，但是有些你根本不會碰到的專業，你叫所有人都來受訓，對大家的幫助有沒有都一樣，這是我們要去考量的。

陳志瑋副教授：所以基本上還是要考慮到他的專業背景、職系。

受訪者 F：這樣子對大家是否會公平一點？讓技術類科就他們的專業領域這一塊，不然把他們跟我們行政類科的，或是原本就是公行背景的人在那邊做競爭。

- 題綱二-5：行政類科與技術類科，如不分班受訓可彼此交流觀點？

陳志瑋副教授：有一派的說法是說，行政跟技術大家可以增加彼此的交流。另外也有種講法是說，未來要升到簡任官，簡任官會涉及到很多管理領導方面的，那可能會跟過去的那些專業教沒關係，您覺得呢？

受訪者 F：簡任官的視野跟思考邏輯一定是更廣泛的，他一定會同時涉及到行政或專業的部分，這個是他上去之後才會遇到的問題。那在簡任訓這一塊讓他去學也是可以，但是你也知道台灣不管是什麼考試，他就是只求過關不求到底理解與否。這種思考邏輯下對我們公務員升簡任訓有幫助嗎？現在受訓大概是刷 1 成，剩下的 9 成也不是每個人都可以升到簡任官，所以有必要在大家受訓的時候承擔那麼大的壓力嗎？因為你過了不見得你可以當，你只是拿到資格，沒有拿到那個缺，所以要用這種刷一成的方式來達到你要的目的嗎？

- 題綱三：現階段「晉升官等訓練」課程的教學方法，除了傳統的講授方式，更使用不少較活潑且具互動性的教學方法，例如，「案例教學法」、「行政個案教學法」、「問題導向學習（PBL）及行動學習教學法」、「角色扮演教學法」、「影片教學法」。請從「晉升官等訓練」學習效果的角度，對目前所採行的教學方法，請根據您受訓後的成效認知，提出您的看法或未來的調整方向。

陳志瑋副教授：您對目前的教學方法的評價或者它的效果，您覺得如何？

受訪者 F：學院很認真，他們都有想出一個新的方式來帶領大家不一樣的思考邏輯，但是老師的素質和他的教法是很重要的。我們去受訓第 1 個就是考試要過，那老師講的一定要跟考試有關，這是我們學生去那邊最重要的一個東西，第 2 個就是你要那個熱忱，那如果你教的都不相關，只是在講自己的豐功偉業，那我們就只能自己看書了，對受訓的人一點幫助也沒有。

陳志瑋副教授：剛剛提到沒有熱忱的老師居多，有沒有可能是職能課比較多？

受訪者 F：大概都是職能課吧！因為我們關心的都還是核心職能，考試的部分。若老師來只是來講他的豐功偉業，也不講和核心課程有關的，不管你談了多久都是浪費時間。

➤ 題綱三：教學方法的效果？

陳志瑋副教授：那這些教學方法有沒有覺得哪些是很有幫助的？讓您印象深刻的？

受訪者 F：我會覺得角色扮演這一塊可以融入那個情境，但是融入情境的時候其實老師應該事先指導我們，事後再提供意見。那這次 7 個核心職能有 2 到 2 堂是用角色扮演，那其中有 1 堂的老師講完就下課了，等於是沒有什麼回饋。（F-3-1）

陳志瑋副教授：有不同的教學方法，問題是老師在教學方法的應用上面還要有幫助才行，而不是說只用不同教學方法就好了。那在問題導向學習的部分呢？

受訪者 F：我覺得是也還好，PBL 這個部分我比較沒有太大的印象。

➤ 題綱三：建議的教學方法？

陳志瑋副教授：那還有沒有其它讓你有印象的教學方法或者建議可以採取哪些教學方法？

受訪者 F：上完這 7 個核心職能的部分，我們本來要給老師負評，但發現回饋問卷都是採記名制。因為我們都用 APP 填答，只要你這堂沒填他就會告訴你沒填，擺明就是有問題。

➤ 題綱四：現階段「晉升官等訓練」課程的時間為期 4 週 20 天，共計 120 小時。請從是否影響用人機關業務推動的角度，針對參訓期程安排提出建議。例如，整體訓練時數是否應加長、縮短或維持現狀。再者，是否可採用時程分散式的訓練排程，例如，受訓 2 週，間隔 2 週再續上 2 週；受訓 5 週每週 4 天；受訓 2 個月每週 3 天。

陳志瑋副教授：在時程的部分呢？

受訪者 F：我有看到你們說是否可以採用 2 周，間隔 2 周在去上 2 周，我覺得目前的 4 周是可以的，這樣比較不會讓受訓者和受訓單位的人會認為你 2 周之後就會回來，那你的業務就留下來給你做，這樣會影響到受訓者。那如果說受訓沒有刷下一定趴數，可能改用什麼方式學院都沒有關係，但是

因為他有一個淘汰機制，會造成學員很大的壓力，所以你把他綁在那裡一個月其實是真的。如果目前淘汰機制都不變的話，綁4周的機制其實是真的。

➤ 題綱三：對於書面報告（專題研討）的質疑？

受訪者 F：不過裡面的問題還有一個，就是書面報告那一塊，因為我們去受訓的時候每組都要做出一個書面報告，講好聽一點是考驗團隊經驗和領導的問題，但是短期間生出來的報告品質會好嗎？還是說不在乎品質只在乎有沒有報告的產出？但是在每組都競爭時怎麼不會去要求品質呢？所以我們在專題研究討論報告這一塊有沒有更好的方式去呈現。要不然每組的討論報告都是魚骨圖，大家都只是交差了事。

陳志瑋副教授：為什麼都是魚骨圖？

受訪者 F：因為每個人做的報告都是要瞭解問題的要因是什麼，那要因瞭解之後要解決方案。但以往每組也幾乎都以此方式呈現，後來也大多使用魚骨圖，但這樣其實沒什麼幫助。我受訓的時候是00年，那時候幾乎沒有什麼淘汰機制，他的淘汰機制是落在單位實習他打的分數，基礎訓的話大概是1%，那既然刷掉這麼少，乾脆就讓他們去比考筆試就好。考團隊是可以考團隊的技巧，但是在同一組裡面總會有人搭便車，公務員總是鄉愿的，你不做的話那就我做，可是這樣公平嗎？

➤ 題綱三：對於專題研討的建議。

陳志瑋副教授：所以您有沒有其他的建議呢？

受訪者 F：如果說一定要有專討的話，是不是可以在我受訓前就告訴我們分組有哪些人，題目也給我們。現在是我們到那邊才知道題目和組員才開始討論報告，10天之後就要繳交，這個品質會好嗎？加上有筆試，所以我另外要再同時準備申論題的筆試，對學員的壓力是會更大。希望可以在受訓前的1、2周讓學員知道組員和題目，讓大家事先認識先熟悉，先做出報告是不是也可以？（F-3-1）

陳志瑋副教授：不過也有別的學員反應，這個報告上課都還沒上就開始寫，有時候寫出來的東西又跟上課的不一樣，會不會有這個問題呢？

受訪者 F：這是一個可以思考的方向，但我們寫出來的東西一定要和核心職能的東西一樣嗎？因為我們學公行的也不認為核心職能的課程編得很好。

陳志瑋副教授：但是他們會擔心到說，怕做出來的東西和老師不符會影響到分數。

受訪者 F：學院和編排的教材內容不見得多麼好。光是公共政策、政策規劃，他們的內容和我們常念的丘昌泰、吳定似乎不太一樣。

陳志瑋副教授：那你有沒有從其他學員口中聽到一些看法？

受訪者 F：大概是專討的壓力吧！因為是小組所以容易有搭便車的人，那些人也沒有什麼機制可以淘汰，但是專討的分數大家是可以分散的，沒有人知道他的貢獻，如果說他最後過了反而其他組員沒過。

陳志瑋副教授：以前還有個機制是互評，但是今年又取消掉了，您認為呢？

➤ 題綱七：對於晉升簡任官等訓練制度上的建議。

受訪者 F：互評的方式是可以留下來的。不然我們會在那緊張，明明知道他零貢獻，但是我們又不能去跟輔導員、其他人說，怕輔導員會認為這是你們這組團隊默契的問題。但我們公務員是鄉愿的，又不想跟你撕破臉。

➤ **題綱五：**就您的觀察，您認為「晉升官等訓練」的安排，是否有助於提升您陞任官等後的職能需求？

陳志瑋副教授：您才剛受訓完，雖然有所收穫但不見得在目前工作上已經應用到了，這方面您覺得呢？這樣的訓練大體上對以後的工作有什麼幫助？

受訪者 F：7 大核心其實對我們而言都會有用處，不管是危機處理、政策溝通行銷還是政策規劃，其實或多或少都是會有的，只差在應用的範圍。畢竟書本的理論跟實務上的應用還是有一段差距的。不過你現在問我幫助在哪，我也沒辦法立刻回答你。（F-5-1）

陳志瑋副教授：但會不會覺得說對我們公行出身的，會覺得裡面很多東西是已經學過的？會不會覺得受訓與否的差異性不會太大？

➤ **題綱七：**對於教學方式上的建議？

受訪者 F：我會比較建議老師上課的話都用實例題來說，會引大家的共鳴，畢竟你講理論是沒有共鳴的，但是你拿一個例子來做一個分析或討論會比較好。而且要拿比較新的案子，像是我們上危機處理時的老師還在用古巴危機的例子，不少學員其實沒什麼共鳴，就算用較小或國內的危機，像颱風、登革熱大家也比較有共鳴可以去討論、分享，因為我們遇到的問題層級不會到國安危機，我們遇到的危機很可能只是我們周遭的事情。（F-7-1）

➤ **題綱六：**依據您的接受基礎訓練和升官等訓練的經驗，能否請您談談兩者的異同？如果要區隔兩種訓練，您認為升官等訓練的定位和課程內涵，可以進行哪些改變？

受訪者 F：至於基礎訓的話，我覺得可以著重在公文的寫作，可以加強他們。以及公務倫理，因為新進的多為 7、8 年級，但公務圈是個比較保守的圈子，那比較多新人可能在此方面會遇到較多的問題。還有公務人員的權利義務也可以放在這基訓這一塊。

陳志瑋副教授：您還記得您 OO 年受訓的內容嗎？

受訪者 F：有公文寫作這一塊，但是可能沒有那麼足夠。可以多些不一樣的公文寫作內容去教學，還有一些會議規範等是比較多新進公務員會遇到的狀況。我覺得他們需要學的是這個，不然你教他們公共政策的倫理規劃，其實對他們根本用不到，因為基層的通常也不會被交付這樣的業務。或者是公務員與民眾的溝通、政策溝通，我說的是第一線基層的公務員跟民眾的交流。而我們簡任訓的政策溝通與行銷是比較著重在一個政策制定完之後要怎麼面對，這是簡任官要有的思考邏輯，那我覺得對於基礎訓來說他也要溝通，但是他們溝通層面是偏向基層民眾那塊的。

➤ **題綱六：**課程重複的問題。

陳志瑋副教授：那還有沒有過去這些基訓跟簡任訓會有課程重複的地方？

受訪者 F：他們可能都會著重公共政策這塊。那危機處理的地方，應該要有範例的區分會比較好。跨域協調放在簡任訓會比較適合。團隊領導就不用放在基礎訓。

陳志瑋副教授：所以還有沒有哪一些可以再做修改的？就簡任訓的部分。公共政策這塊您覺得要不要留著？

受訪者 F：公共政策一定要留著，是我們公務員一定會碰到的，不過他的編排方式是不是應該回歸吳定老師那樣的編排方式。因為我們在學公共政策都是 5 階段論，但他現在把他用成 3 階段，把很多細項都拿掉，政策執行那塊的執行模式有那麼多種，但都沒有教到任何的模式，還有政策評估那一塊也簡略，變成說我來這裡只是為了考試而背他們準備的教材。

陳志瑋副教授：那會不會是因為說，因為以前念的公共政策是一學年甚至兩學年，但是現在只有幾個小時在上？

受訪者 F：我們念了一學年的或者是考高考的公共政策，但是學院編的教材我還是看都沒看過，我也不曉得這些放在核心職能裡我們要怎麼運用他？考題難在我們要怎麼把你教的放在考題上面，如果不會放我們也只能把大綱全部寫在題目下，告訴老師說你們出的我都有背，看在我都有背的份上而給我分數。要怎麼運用在實務上面才是最重要的，但我們多是把大綱謄上。

➤ **題綱八：**您是否認同部分課程採機關或學員付費的課程設計？為什麼？

陳志瑋副教授：您認為付費的問題呢？

受訪者 F：當然沒有過的話付費是沒有問題的。

陳志瑋副教授：如果假設不是沒有過，而是在晉升官等訓練開一些課程，然後這些課程是學員付費，有沒有人會贊成？

受訪者 F：應該不會有人贊成吧？

陳志瑋副教授：如果假設我不經過遴選，但是我要付費，這樣的話你會贊成嗎？

受訪者 F：有可能。因為現在遴選的話一定都是分數在前面的人才可以去受訓。

陳志瑋副教授：你們現在遴選的比率大概是多少呢？

受訪者 F：3 成。像今年符合的有 22 個，可以受訓的只有 7 個名額，所以大概是 3 成左右。如果說用付費的，有些學員就會想說不用排隊不用評比那就自費。那如果你用遴選的還要他付費，會比較有難度，因為會覺得是你叫我去受訓，我還要再花錢？

➤ **題外一：**AC 評鑑方式的問題。

陳志瑋副教授：您認為在簡任訓的時後放入 AC，當成一個評量的方法如何？

受訪者 F：這是非常新的東西，不過我覺得還是要先讓大家知道什麼是 AC？這個機制怎麼去運作？

➤ **題綱七：**就「晉升簡任官等訓練」的整體制度，是否有改進之建議？

受訪者 F：另外是剛才第 7 題就整體制度有什麼改進的建議，就是請學院不要把學員當作串通好的，就是專案報告的時候，因為這對學員來說是種汗辱。我覺得一開始就要把制度講清楚。跑班是有個好處，因為每個班總有一個

最差的，跑班的話可能因為被分散出去，如果是跑到前面的班級結合，可能對這個班很好，但如果這個班都很爛而跑去其他班可能會把他們刷下很多。利弊皆有，但要用此方式一定要是先和學員講好遊戲方式、規則。而簡任訓你到底是要我們學到東西還是過關？我覺得目的已經有點亂掉了。應該是培養處事以及人脈也建立也好，對於公務的推廣一定是有幫助的。另外是能學到什麼東西？就是核心老師上的東西，那你怎麼知道這些你都有學到？就是筆試時你看學員回答的方式、個人評比好不好。而用專討的方式你看不出來所有人個別的實力在哪裡。但是現在看起來是學員被淘汰機制搞得非常緊張，所以你基本上只會在同組間熟絡，其他人根本不認識，因為每天都在討論專案報告，討論完就要考試，只剩下1周認識大家，但哪來那麼多時間。基礎訓的時候還比較輕鬆，每周換一次位置，但是在高考訓的話都是一定要過關，壓力較大。

➤ 題綱七：就「晉升簡任官等訓練」的整體制度，是否有改進之建議？

陳志瑋副教授：還有其他針對制度上面的建議呢？

受訪者 F：今年還多了一個專書寫作，反應好不好還是見仁見智，不過聽輔導員說每個人對專討的意見都還不錯。若手機 APP 都是記名的那大家還是只會講好話。我在想應該在該堂課結束之後趁記憶猶新時馬上發問卷應該會比較好，得到的回饋比較真實也迅速直接。

附錄 12：深度訪談逐字稿（場次五）

公務人員保障暨培訓委員會 106 年培訓專案委託研究
精進公務人員晉升官等訓練之研究

深度訪談

主 持 人：陳志瑋 副教授

訪談時間：民國 106 年 9 月 6 日（星期三）

上午 10：05～10：50

委託單位：公務人員保障暨培訓委員會

執行單位：淡江大學公共行政學系

此場訪談採用題綱版本為：用人機關版

- 題綱一：相對於考試錄取人員基礎訓練或其他公務人員在職訓練，公務人員晉升官等訓練的定位何在，才能避免課程重複並與其他訓練進行區隔？

受訪者 G：因為晉升官等訓練就是限制你要完訓才能夠取得升官的資格，又限制了你要接受晉升官等訓練的時間，一定要到 9 等本俸最高級 3 年以上。如果以一個高考三級進來就是薦任六職等，要到能夠接受簡任官等訓練，至少要 11 年，不管你之前的表現多優異。照理來說公務員你只要連續 2 年都是甲等就可以升一個職等，假如沒有晉升官等訓練這個制度的話要升十職等其實不會那麼久。

陳志瑋副教授：可是也沒有那麼多缺。

受訪者 G：那是一回事。可是優秀的人就是會有陞遷的機會，如果我要是給優秀的人陞遷的話就不會有缺的問題了。單就缺和有資格的人總數來看當然是不夠的，但要晉升優秀者基本上是沒有問題的。現在晉升官等訓練的問題在於，該制度讓所有人都平等，每個人都至少要 11 年，從高考三級進來都還要至少 11 年才有可能會升簡任。

- 題綱一：晉升官等訓練與基訓的定位？

陳志瑋副教授：所以他會跟考績法連續 2 年皆甲等即可升一職等是沒有搭配在一起的。那您覺得晉升官等訓練跟基訓的比較，兩者定位為何？有沒有比較不一樣的地方？

受訪者 G：基本上他們都是取得資格的一種訓練，性質上是一致的。通常我們一般說的訓練都是指能力強化為目的，可是晉升官等訓練跟基礎訓練都有個比較特別的地方，除了次要的能力強化方面，其實他是個考核的功能。因為他透過這個訓練最後會做一個考核，還決定你有沒有晉升官等或有沒有那個資格，基礎訓就是你有沒有能夠成為公務員的資格，而晉升官等訓練則是有沒有那個升官等的資格，故他是考核的功能。不同的是，基訓的對象多是新進人員，透過這樣的方式來彌補他們可能在高普考試沒有辦法鑑別的部分，但實際上淘汰的人也很少。晉升官等訓練的對象則是在公務生涯裡面經過一段的時間，為了要進升到上一個官等的職務，那這會有一個矛盾在於假如我要考核一個人是否能取得升官等的資格，當然基本通識性的核心能力是一個考核點，如果從陞遷的角度來看，他過去的工作的累積績效、經驗應該也是能決定他是否能往上升的一個重要指標，但如果從晉升官等訓練來看的話這些都不見了。所以我完全不贊成用這種升官等的方式。你可以去測驗那些核心職能，對於要升簡任官的人是有必要的，但只需要去強化他而非變成考核的東西。更何況機關有機關的特性，而晉升官等訓練事實上是在處理公共行政或管理的問題。舉個例子是跟我同期去受訓的就沒有過，他是 OOOOOOOOOO 的，業務性質比較特殊，他是從軍人轉任公務人員，他的特長就是救難、派遣直升機。那你叫他去寫政策分析他根本沒辦法處理，所以沒辦法過。那他過去長期的專業在自己的機關累

積的工作經驗跟能力，完全沒有反應在該訓練的測驗。但像我們從公行出來的去上那樣的課程其實很輕鬆，即使非特別專業的機關，如防檢局跟公共類科比較沒有相關或技術類的水利署等等，對他們而言就是用強灌硬背的方式。雖然這些都是工作的基礎，但就要在 1 個月裡面去灌與他們專業並沒有那麼相關的東西，再去考他們有沒有在 1 個月內背進去來做取得資格的考核，實在很怪。其實這是保訓會強加上去的。（G-1-1）

陳志瑋副教授：可是當初在修訓練進修法的時候。

受訪者 G：他是在任用法裡面去加的。

陳志瑋副教授：所以這是個制度上面的問題。不過比較少人像您一樣去挑戰這個制度本身。

受訪者 G：他的訓練內容基本上是你只要升到這個職務以後，我去幫你強化讓你有這個概念就好，若要用比較通識性的話應該更著重這些職能背後更基本的人格特質或許還更重要，如抗壓性、EQ、潛力等等，有沒有辦法從比較宏觀的角度去分析問題？這或許是當簡任官、薦任官有區分的特質。

➤ **題綱五：**就您的觀察，您認為「晉升官等訓練」的安排，是否有助於提升參訓者陞任官等後的職能需求？

陳志瑋副教授：從你們機關來看，受這樣的訓練對於機關的受訓人員有什麼效用或影響？比較行為層面的部分。

受訪者 G：這個很難看得出來。接受訓練後他的政策分析的能力、溝通協調的能力到底有沒有增加，事實上保訓會也沒有去追蹤成果。

陳志瑋副教授：他們有做過非系統性的。

受訪者 G：而且這些能力到底是因為過去的工作經驗，因為去受訓的可能已經擔任課長好幾年了，像我們環保署的這一塊一定會接觸寫公文、適用法規，這些能力其實在過去工作裡面就已經有培養起來的。如果要從用人機關角度來看，去受訓的心態大多都只是求得趕快拿到這個資格，有陞遷的機會。

➤ **題綱五：**對機關來說，受訓人回到機關後的效果如何？

陳志瑋副教授：不是說個人，是說對於機關來說呢？

受訪者 G：其實也是這樣，至少這邊的人不會期待本來沒有能力的人去受訓然後變成有這個能力然後可以陞遷。（G-5-1）

陳志瑋副教授：基本上來是覺得可以拿到一個資格就好。

受訪者 G：就會變成優秀的人我沒辦法升你，因為你還沒有辦法去受訓取得資格。

陳志瑋副教授：現在署裡面的比例大概多少呢？遴選的比例大概 3 成？

受訪者 G：保訓會都有個公式，那個我記不太起來。

陳志瑋副教授：那就你署裡面的遴選機制是怎麼樣運作？

受訪者 G：就是用類似資績考核，基本上在陞遷的時候，依照陞遷法的規定，都會有個評分表，裡面都有些共通的譬如說年資、獎懲、考績，有些機關比較特殊的可能會加如語言能力等項目。大部分的機關要決定誰去受訓，他比較類似陞遷，所以大多會去沿用這個評分表，然後依照分數再來排順序。

陳志瑋副教授：如果從這個角度來看，他其實他也跟陞遷做相當程度的結合。你事實上是按照陞遷制度去排你要受訓的人，那從這個角度看能不能去受訓已經在陞遷的制度下做考量，所以沒有和陞遷本身做太多的契合。

受訪者 G：因為他本來就是升官等的一個資格。

陳志瑋副教授：所以他並不至於完完全全跟他過去的工作績效表現就無關？

受訪者 G：我的無關是指他的訓練內容。

陳志瑋副教授：我也聽過其他人的分享，那 4 周可以說是個煎熬，因為就只是為了考試。

受訪者 G：當然能夠受訓的人一定有陞遷的候補者。但無關是指能不能通過陞遷的考核的授課內容是完全和過去工作績效無關。如果要有關的話可能要把用人機關拉進來，或是由用人機關在考核，因為只有用人機關的長官才知道他在機關內的表現如何？或者是他在處理機關內的專業程度為何？是不是適合晉升到更高的職務。但用人機關是在機制之外，那用人機關對受訓者的績效評比就沒有關係了。

陳志瑋副教授：所以在受訓者離開後，就比較不會將業務交給他們做。

受訪者 G：應該就不會了，機關主管多少都會在這部分體恤受訓者，讓他們專心受訓。更何況只要有缺課，輔導員 1 成的分數也會有影響。

➤ **題綱三：**現階段「晉升官等訓練」課程的教學方法，除了傳統的講授方式，更使用不少較活潑且具互動性的教學方法，例如，「案例教學法」、「行政個案教學法」、「問題導向學習(PBL)及行動學習教學法」、「角色扮演教學法」、「影片教學法」。請從「晉升官等訓練」學習效果的角度，對目前所採行的教學方法，提出看法或未來的調整方向。

陳志瑋副教授：至於教學方法的部分呢？

受訪者 G：因為我去受訓也是 10 年前的事情，至少我那時候都還是授課為主。很多公行界的名師都用講授的方式。

陳志瑋副教授：所以那時候用講授的方式，您覺得效果如何？

受訪者 G：如果說就授課內容來說用講授的方式當然會有幫助，因為他等於是瞭解你過去不瞭解的東西。但是這個訓練在講這種東西就不對了。

➤ **題綱三：**對於教學方式上有什麼建議？

陳志瑋副教授：您現在說的就不是授課方法的問題。那這個部分你有沒有什麼建議？有沒有什麼可以放在晉升官等訓練裡面的課程？假設訓練存在的話。

受訪者 G：他應該變成一種實作的觀察。可以有一些情境然後去看他們的反應，去觀察問題分析的能力、危機處理的協調，可能要用情境的方式。先前去 OOO 考察，他們對於陞遷高階人員也有些基本的能力，這個能力就比保訓會的會更適當很多，他是更強調更基本的問題，有沒有宏觀的思維、問題的分析創新、成就的動機如積極性等。這就不同官等要做的事情。像我常常同仁說我是要決定做什麼是對的，而他們則是要把對的方式事情做好，這是不一樣的層次。(G-3-1)

張國偉助理教授：所以您就是規劃面，而薦任科長則是執行面。

受訪者 G：如果我的事情是不對的，他們還是要把事情做對，至於責任部分是我要負的。所以訓練比較需要設定一些情境去觀察他，或許 1 個月的觀察都未必能觀察出來，但保訓會說真的很難去做正確的觀察。你必須要與可能陞遷的人的長期相處才能夠評估，講白點就是用人機關才會瞭解。

➤ 題外一：採用 AC 的教學方式。

陳志瑋副教授：如果站在他們角度來說，他們會不會發展出 AC？

受訪者 G：假如說他的信度、效度能夠到一定程度，當然可以。但問題在於即使我接受了晉升官等訓練取得資格，但事實上取得資格的人也只有一小部分可以取得真正的陞遷。當然有很多因素，因為地方機關本來簡任官就少、機會少，另一個方面是能升的、會給他升的也就是那些人，不會給他升的即使取得資格也不會給他升，因為他就不適合。那就有個問題了，即使接受訓練，最後決定誰能升簡任的還是用人機關。像我們環保署這裡已經累積了 10 到 20 個已經有資格接可受升官，但真正能夠陞遷的也是寥寥可數，也有比我早取得資格的也是繼續擔任科長或是去其他地方做基層的主任，即使已經取得資格但署內不認為你可以繼續在署內升副署長、署長，他可能就把你調到外面去 3、4 級機關當人事主任，但基本之後就不會再升官了，因為小機關的職等很低，變成出去以後就只能待在那裡了。

➤ 題綱四：現階段「晉升官等訓練」課程的時間為期 4 週 20 天，共計 120 小時。請從是否影響用人機關業務推動的角度，針對參訓期程安排提出建議。例如，整體訓練時數是否應加長、縮短或維持現狀。再者，是否可採用時程分散式的訓練排程，例如，受訓 2 週，間隔 2 週再續上 2 週；受訓 5 週每週 4 天；受訓 2 個月每週 3 天。

陳志瑋副教授：那就您的情況來說，未來要升的話是人事長做決定。另外就期程的部分，你有沒有什麼樣的建議？

受訪者 G：一個是時數的問題，為了不要影響工作有沒有可能可以把牠拆開來，我是比較不贊成這樣，因為要當主管職務要 2 天在 2 天不在，處理事務變得斷斷續續，還不如讓代理人在這段期間處理事務就好。而且用這樣的穿插的方式，雖然受訓的時數還是一樣的，可是受訓的期間會拉長，可能就會讓人失去機會，因為有的人可能比較快拿到資格而正好有個缺在等他。
(G-4-1)

陳志瑋副教授：假設未來增加時數如 1 周或 2 周如何？

受訪者 G：這個要看他的訓練的內容才決定，這個訓練時數的長短應該要和他的訓練課程內容搭配。

➤ 題綱八：您是否認同部分課程採機關或學員付費的課程設計？為什麼？

陳志瑋副教授：假設用付費的方式呢？

受訪者 G：學員付費我是不贊成。因為學員付費的話應該是學員認為說這個科目是自覺需要強化而願意付費。但今天晉升官等訓練是取得資格的要求，對公務員來說就是國家有提供的責任，而不是說有付費的人才願意去。

陳志瑋副教授：有人建議是若學員沒被選上，這時候想用付費的方式，這您贊成嗎？

受訪者 G：這樣更不好。這樣保訓會也沒辦應付這麼多人要去受訓，他現在有設定比例的原因有 2 個，第 1 個他的總訓量沒有那麼大，第 2 個實際上真的能陞遷的人也很少，不用給那麼多人都有同個時間都可受訓的機會。從用人機關的角度來看，有付錢就可以去的話，對機關也會造成些困擾。這種類型的訓練不適合用付費的方式。

➤ **題綱六：**就「晉升簡任官等訓練」與「晉升薦任官等訓練」的整體制度，是否有改進之建議？

陳志瑋副教授：就整體制度來說有沒些看法對這？

受訪者 G：可能還是要讓用人機關的角色能夠更大一些。假如說這些能力是重要的，不管是要升到高級文官，都是需要具備這些通識能力或行政的能力，希望可以是夠精緻一點。就像法國公務員一樣，你要當公務員不管你是哪個專業的你都必須要先去行政學院一段時間。但要用這樣的方式的話就必須及早，在公務員早期的階段去做。而不是說對已經做了 10 幾年的公務員才叫他去補強這個能力。我是覺得陞遷還是回歸到他的工作表現應該就可以了。（G-6-1）

陳志瑋副教授：未來也沒有升官的考試，所以你是偏好甚至連升官的訓練也都拿掉。

受訪者 G：不過當然現在也不可能，因為法條有這樣的規定，是個難解的問題。我是覺得現在晉升官等訓練有點變成形式主義的產物。

➤ **題外二：**將用人機關的角色強化，受訓人一部分的考核由用人機關做評估？

張國偉助理教授：您剛剛有提到讓用人機關的角色或是功能可以更多、更大，其實受這個訓練是讓即將升簡任人員的人是否具備相關的行政能力，那是否這個能力具備與否，有一部分可以交給用人機關來去做評估，您覺得這樣的作法可以嗎？

受訪者 G：當然是可行。但信度可議，因為不同用人機關他的標準是不是一致，雖然保訓會的訓練聽我剛剛說的好像比較負面，可是他有個優點同高普考一樣是比較公平的。也可以擺脫一些人情的關係，因為讓用人機關評估可能就會有偏頗的情況產生。再來若要給用人機關考評，其實在陞遷的時候用人機關就可以考評了，實際上某個職務空缺時，用人機關就已經在做這件事情。而在訓練中再去考評其實就會重複了。

附錄 13：深度訪談逐字稿（場次六）

公務人員保障暨培訓委員會 106 年培訓專案委託研究
精進公務人員晉升官等訓練之研究

深度訪談

主 持 人：陳志瑋 副教授

訪談時間：民國 106 年 9 月 21 日（星期四）

下午 13：50～14：50

委託單位：公務人員保障暨培訓委員會

執行單位：淡江大學公共行政學系

此場訪談採用題綱版本為：完成訓練人員版

- 題綱一：相對於「考試錄取人員基礎訓練」或其他公務人員在職訓練，您認為公務人員晉升官等訓練的定位何在，才能避免課程重複並與其他訓練進行區隔？

陳志瑋副教授：因為其實您也接受過 OO 年，尤其又在部會裡面擔任 OO 機關的一個職務，所以說其實對這種晉升官等訓練，一定有自己的親身經驗，包含說看到同事們接受訓練的一些狀況，所以說我們最主要是想要瞭解是有關於這種晉升官等訓練的定位特別是跟基礎訓練的區隔跟差異，這方面不知道你的看法是什麼？

受訪者 H：因為我覺得晉升官等訓練尤其是，因為我沒有受過薦任升官等訓練，那我覺得就簡任晉升官等訓練，因為它是為了將來升任簡任人員所應該具備的一些條件作為他訓練規劃的一個目標跟依據，所以我覺得他當然跟基礎訓練有很大的不一樣，包括說受訓的對象，因為基礎訓練大部分可能都是出任的公務人員，那當然簡任訓或是薦任訓，應該在公務部門當委任人員應該有一段時間了，那簡任訓當然一定也是，當薦任官有一段時間，所以我覺得訓練的對象不太一樣，所以我覺得基礎訓練大概是針對公務人員應該具備最基本的條件，或者是說比較 common sense 的內容去做一些宣達，但是說我覺得簡任訓或是薦任訓，那個目標定位就還蠻不一樣的，它是為了要培養未來不管是薦任官或者是簡任官，作為一個培養的對象這樣子。所以我覺得這個定位會影響到例如說課程的規劃之類的。

- 題綱一：課程重複的問題。

陳志瑋副教授：像課程規劃的部分，會不會已經上過？基礎訓練已經比較久了，可是像人事總處那邊都會有一些訓練，那會不會覺得說好像課程會重複。

受訪者 H：其實我覺得基礎訓練跟簡任訓練跟薦任訓練，因為它對象不一樣，它的受訓的目的不一樣，要培養的對象也不一樣，所以當然而然會影響到課程規劃，那可能有一些課程有重複，課程名稱有重複我覺得倒還好，少部分的如果有重複的話，但是我覺得最重要的是它課程進行的方式，有時候上課對象不一樣，你課程進行的方式跟課程的內容一定也要做一些調整，例如說有時候薦任升等訓練的政策規劃，跟簡任人員的政策規劃，課程名稱差不多，但是我在想它課程的內涵或是教學的方式，會有差距。

陳志瑋副教授：那會不會有聽過說有的一些講座不管對象是誰，可能都講一樣的東西，有沒有聽過這樣的情況。

受訪者 H：我覺得有可能，可是我覺得因為我自己曾經是學員，所以保訓會他們在對這個簡任跟薦任升官等訓練都還蠻重視的，那他們應該都有一套 SOP 之類的，例如說我以前曾經在 OOOO 待過，就是負責中高階人員的培訓，那像我們以前在規劃中高階人員培訓的時候，有時候可能是針對我的目標對象例如是薦簡任第十一職等的，我們在找講座的時候，我們會跟講座溝通說這個課程的進行方式可能要怎麼樣，像我在受簡任人員訓練的時候，

我就發現跟我去人力中心，現在的公務人力發展學院上的課程比較不一樣，有區隔的地方是會增加很多老師跟學員的雙向互動，甚至就是搭配很多個案教學的腦力激盪的課程。

陳志瑋副教授：那這個跟升簡任官等訓練的部分，相對來講沒有那麼多是不是？你就剛剛講到說在人力發展學院裡面可能有好多的互動，但是在晉升官等訓練這一塊？

受訪者 H：不好意思我沒有講清楚，應該是說我覺得在簡任人員訓練的時候比較多，然後在公務人力發展學院的話有，但是沒有那麼多，假設以 1 個小時的課程來說，我會覺得公務人力發展學院他也會有老師跟學生之間的互動，可是 1 小時的課程中只有 30%，但是如果說你挪到簡任人員訓練的話，他可能就高達 50% 以上，很多主體會換成學員而不是老師。

➤ **題綱三：**現階段「晉升官等訓練」課程的教學方法，除了傳統的講授方式，更使用不少較活潑且具互動性的教學方法，例如，「案例教學法」、「行政個案教學法」、「問題導向學習(PBL)及行動學習教學法」、「角色扮演教學法」、「影片教學法」。請從「晉升官等訓練」學習效果的角度，對目前所採行的教學方法，請根據您受訓後的成效認知，提出您的看法或未來的調整方向。

陳志瑋副教授：因為講到這個教學方法的部分，你那個時候再接受這些訓練的時候，你有印象深刻的教學方法或者說覺得效果滿好的？

受訪者 H：其實老師你在上面的題綱已經有提到像很多個案教學，我覺得我比較印象深刻的是角色扮演教學法，還有問題導向學習及行動等教學這 2 個。因為我們在上很多門課的時候，就會發現老師會出一個實際案例給我們，然後例如說他就要求同學做角色扮演，說當有這個情境的時候，不管是政策規劃或是領導，你遇到任何情境的時候，你怎麼樣來模擬那個情境當中所會發生的狀況，以及你怎樣去應對。（H-3-1）

陳志瑋副教授：那像這種角色扮演他是比較臨場還是？因為有一位接受訪談的 OO，他有提到說像角色扮演，他那個時候就有點像是照本宣科，比較不是這種臨場的。

受訪者 H：像以我受這種簡任訓練，通常例如說這門課上 3 個小時，那老師可能在第 1 個小時就會出功課，或是在第 2 個小時出功課，那第 3 個小時他就會要求每一個同學去做角色扮演練習，中間大概就只有下課 10 分鐘的時間，可以小組聚起來做討論，我們有先事先討論過，但討論的時間很少。

陳志瑋副教授：沒有辦法真的東西寫下來。

受訪者 H：對，那因為我覺得在這個過程當中也是在考驗，因為去受簡任訓的絕大部分都是主管人員，九等主管人員，當然也有非主管，資深的非主管，那但是這個過程當中我覺得很好的，除了角色扮演之外，也去讓這一些九等主管們在一個很短的時間內，去生出一個東西來，或者去達成老師所交付的任務，除了課程本外，我覺得他有一個附帶的功能。

陳志瑋副教授：所以那個效果算是會覺得不錯喔？

受訪者 H：其實當下很痛苦，老師一定會知道簡任訓其他課程是非常密集的，同學幾乎沒有什麼休息時間，那下課好不容易可以喘口氣，然後又發現老師又出功課了，就得趕快討論了，會覺得說壓力很大，因為你得趕快生出一個東西，然後我又是小組長，所以必須要趕快去整合大家的意見，然後去確定說我們之後要模擬演練的東西方向是什麼樣子。但是在呈現之後，還有觀摩到其他組別的表現之後，覺得收穫還蠻大的，老師都會在每個小組演練之後提供一些回饋。

陳志瑋副教授：那你們會不會討論過說，會覺得比較不適當的教學方法，或者說有沒有希望說哪一類的教學方法是在受訓的時候沒有安排的。

受訪者 H：老師指的教學方法是說老師跟學生之間？

➤ 題綱三：教學方法有沒有效用？

陳志瑋副教授：對，例如說像講授教學法、角色扮演教學法，那有沒有聽過受訓學員會提到說哪些教學方法是真的蠻好的，或者是哪一些沒有用，會希望說用那種教學方法也許會比較好。

受訪者 H：其實我覺得我們那一班還蠻幸運的，我們那班每一個老師他的教學方法，我都覺得還蠻不錯的，所以除了當下壓力很大之外，我自己覺得說沒有什麼不適當的教學方法。

➤ 題綱三：教學方法跟評量的結合？

陳志瑋副教授：那這一些教學方法它一定會跟評量會連在一起，會不會？

受訪者 H：因為簡任訓的評量都有一定的關聯，包括專題報告好了，專題報告透過這樣的個教學模式，因我們的專題報告其實是要把很多東西都寫進來的，我們有一個主題，主題之後還會有一個個案，我覺得這個東西是有幫助的，包括例如說我們之後再 present 簡報的時候。其實在課程當中，我記得是第 3 個禮拜和最後 1 個禮拜五是專題報告，那等於是前 2 個禮拜都在準備專題報告，那在前 2 個禮拜一邊在準備專題報告一邊就是被老師一直轟炸，要不斷的做一些模擬演練，那在這樣一個過程中，大部分同學是有公行背景的同儕，但有一些可能是理科的，他們可能會比較缺乏，他們可能就是計算為主，比較不會去接觸到這一方面。像一些課程，如果以公行背景或是政治學習背景的話，在以前課堂上這些議題就不陌生了，但是有一些同學就很陌生，在這樣子的演練過程中，對於專題報告蠻有幫助的。另外，我覺得對筆試測驗也很有幫助，因為筆試測驗印象中好像是考 3 題還是 4 題，都是實例題，那透過這樣的實例題，你不可能說我很制式的題目很制式的答案，他都必需你看到題目之後去腦力激盪，我覺得在這樣子的課程安排跟教學方法互相激盪，用一句大陸的用語，就是你的腦筋不斷的被激活，但是在考試的時候，有時候你就會回想到，這個案例我在課堂上好像有演練過類似的，那我就有機會把它應用在測驗的寫作上。

(H-3-2)

➤ 題綱三：課程的調整？

陳志瑋副教授：那如果談一下說就專題寫作跟測驗這 2 種方式，您的看法是什麼或是說你有沒有覺得說可以再做調整的？

受訪者 H：我知道那個時候 OO 年去的時候跟 OO 年專題報告好像有一些變革，OO 年的時候因為專題報告就是在自己班級裡面，大家就會套好招。

陳志瑋副教授：那它是從今年才開始嗎？

受訪者 H：對，然後從今年的時候好像要打散，裡面好像有提到一個有點類似像是跨班分組那種感覺，那變成說同學沒有辦法去事先套好招，我覺得這個部分對受訓學員非常痛苦，可是我覺得如果你後來看的話，這樣的一個改變是有必要的。

➤ 題外一：對於跨班分組的看法。

陳志瑋副教授：可是有人提到說這種作法變成說先不信任學員，就是說你們會先套好招，那您覺得呢？

受訪者 H：其實我覺得學員在質疑保訓會不信任的時候，是不是也應該要檢討一下，確實每個學員都是這樣做，我們班也是，那我發現一個狀況，因為每一個小組都會有一個 free rider，那我們的小組我覺得也有，因為每個小組大概 5 個人 6 個人甚至到 7 個，如果說大家知道會有這種狀況套招，尤其是在做專題研究的時候，會有很嚴重 free rider 的狀況。那再加上套好招的話，有些同學我都會懷疑說他到底有沒有在認真做這些事情。因為我本身是小組長，所以我給自己壓力非常的大，我必須要把這個小組的專題成績帶起來，但是你就會發現如果大家都套好招，尤其是你在做專題研究的時候，反正有些人一定知道說會有人跳出去寫，那如果再加上套好招有些同學可能就不會那麼地積極的去面對這些事情，所以我覺得當然同學的質疑是有道理的。但是確實有這樣的狀況，所以保訓會才會做變革。我相信以保訓會或是國家文官學院來說，做這樣的一個改變，對他們的人力安排他們的技術上操作是增加很多成本的，那我相信他們一定是想要讓這個訓練可以達到目的，否則的話我就照這樣說就好了，我為什麼還要去面對同學的質疑。那我是想說如果是這樣那一定在最後一天的，大家不是都要發言嗎？都要去提供建議，一定有很多同學去針對這個部分去質疑。那我想保訓會他一定是希望這個部分能夠做到更好，更有效率的達到他所需要的目的才會做這樣的安排。

➤ 題外二：要如何面對 free rider？

陳志瑋副教授：因為您剛好是組長的身分，這一個組裡面大概有 2 種人，一個剛剛講到的 free rider，另外一種比較特別的是說，像這種技術類科的，那事實上他不是 free rider，但是他等於對組的貢獻沒有辦法跟得上大家，那您會怎麼去面對他們，或是說怎麼去跟他們互動？

受訪者 H：以我們那組的狀況來說好了，我記得非常清楚，我們那組有 5 個人，人數其實不多，我們其中有 2 個人，一個是 OO 背景的，他是在臺北市的 OOO，一個是 OO 背景的，我記得是 OOOOOO 的一個 OO，一個是 OOO

的，一個是會計人員，像我們的報告，我們的題目是因應颱風來的時候，因為之前有一個颱風很嚴重，然後臺北市的樹都倒了，我們就是以那個為主題，那個主題跟剛剛我講的 000 那一位同仁最有關係，那其實我對那個領域完全不熟，那更不要說是其他同學了。你對這個領域熟不熟我覺得那不是最重要的，我覺得應該是說你有沒有想要去投入去瞭解這一塊。大部分國家文官學院所訂的議題，其實都不會太技術性，或是太專精的東西，所以我覺得只要有心想要參與的話，應該都不會有太大的問題。

陳志瑋副教授：那你們會不會贊成說有一個互評的機制，至少可以讓那些 free rider 他不會說跟大家分數都一樣。

➤ 題外三：是否認同互評機制？

受訪者 H：我們那班其實就有互評，就是在將要結束的時候，他會幫每一個同學打分數，只是說那個互評在回去之後的分數占比是多少，例如說我記得文官學院好像是 45%、45%、10% 的樣子，平時分數只有 10 分，其實分數還是在筆試跟專題報告，那如果說這個互評就專題報告的某一些分數互評，那我想互評的占比可能不會太大。

➤ 題外四：評量方式對於整個訓練的效果如何？

陳志瑋副教授：那對於測驗的這一塊你的看法呢？這個評量方法對於整個訓練的效果？

受訪者 H：我覺得對整個訓練效果最突出的就是考試，考試大家一定會緊張，如果沒有考試的話，我想把它當作一回事的人應該不多，人都有惰性，所以我覺得考試是有它的必要性的，其實我對於考試沒有什麼太大的...因為也有可能有些人會覺得說不需要考試，但是如果站在這個訓練想要達到的目的，我覺得應該還是要搭配考試，尤其以我那屆來說規劃都算還不錯，因為它一定都會配合情境模擬題，絕對不會是那種何謂什麼什麼這樣子。

陳志瑋副教授：所以跟我記憶的事實上也不是說占那麼大的比例。

受訪者 H：如果有背誦記憶的話，你當然可以很快地把它寫出來，那我相信同學在準備筆試的時候，他一定都會去記憶，記憶這個東西不是沒有好處的，雖然記的當下很痛苦，可是我覺得對那些沒有公共行政背景的同学，他們可能從來都沒有接觸過公共行政、領導管理，如果藉這個機會可以多多瞭解的話，我覺得大概只有好處沒有壞處。如果你記憶力很強的話，當然在考試時候很容易就寫出來了，但我覺得它不是絕對的。因為我覺得跟題型有關係，我的前提是說大家都很努力的去準備，但是你就算忘記了，憑你的記憶或是說你對這個題目的一個反應，如果沒有寫到 9 成大概也可以寫到 7 成，比較麻煩的是說有些人看到題目是實例題，他不知道該從哪個方向去切入，那我自己判斷可能很多沒有過的人，很大的比例是因為筆試考的不好，筆試考得不好很大的原因是他的分配時間，可能他第一題就花了很多時間在上面了，導致第 3 題只能草草結束，那分數自然不會高，所以我自己考試的時候我就提醒自己說時間一定要平均分配。

陳志瑋副教授：那技術類科會不會比較不懂得時間分配？

受訪者 H：對，那我們那班輔導員非常好，他就有一直提醒我們去做，因為其實不管是技術類科還是什麼，大家都是經過高普考上來的，那你在考試不管是寫申論題還是純粹走計算，都會涉及到時間分配的問題，只是說申論題要寫很多字，有些人速度快慢的話可能會影響到他們的篇幅。

➤ **題綱五：**就您的觀察，您認為「晉升官等訓練」的安排，能否和機關內的陞任官等制度有效結合？為什麼？

陳志瑋副教授：就是說第 5 點的這個部分，因為我們今天其實主要是站在用人機關的角度，想要詢問 OO，因為您在於部裡面應該也蠻多都是接受過晉升官等訓練的，不管是升簡任或是升薦任，那您的觀察對於這一些受訓回來之後在職能上的增加或是說未來陞遷，這一塊您覺得幫助如何？

受訪者 H：因為我是 OOOOO，所以人員的陞遷我就非常的清楚，包括哪些人去受訓，那就我的觀察我覺得比較不容易有效結合，因為我印象當中其實以前晉升官等訓練是依照符合資格就可以去受訓，後來是因為考量到訓練成本還有沒有這麼多簡任職務可以升等，所以後來我記得可能 30%就是那個機制，那我覺得因為受完訓之後，分 2 個層次來說，第一個就是說因為陞遷這種東西，在機關內部都會有一個升任評分標準表，就是你的積分是多少，那第一個就是說他這個積分有沒有放進來，你受過簡任晉升官等訓練有沒有這個積分，那如果沒有這個積分的話，就不容易凸顯出來，假設有這個分數的話，你可以拿到 5 分，沒有受過簡任訓只能拿 0 分，那這個分數落差就出來了，當然最後還有個綜合考題，當然長官會去做另外的考量，但至少在原始的分數可以做這樣的處理。還有包括就是說這個分數占比有多少，他可能假設只有占 1 分或是差距只有 2 分，其實沒有什麼太大的影響，但是如果差到 5 分，就有很大的影響。這是第 1 個，就是機制的問題。那我覺得第 2 個就是說回歸過來有受過簡任官等訓練是不是...應該要這樣講，我現在是講說九等主管要升簡任非主管，那你要先簡任非主管，你一定要取得簡任的資格。那我剛剛講那個部分是有一些他不是放在要升簡任主管的條件，他是放在你要升九等主管的條件，因為我們知道有一些人他是受過薦任非主管，他要跟其他人評比的時候，有時候就會把你有沒有受過簡任訓，如果你陞遷的目標職位是九等主管的話，他就會把你有沒有受過簡任訓放進來。像 OOOO 就是這樣，但我覺得這樣放進來好像不太合適，因為畢竟我們受簡任訓是為了要升簡任官，而不是升九等主管。我不曉得老師想要問的問題是說因為你如果要升簡任官的話，那你就必須一定要取得簡任官的。

陳志瑋副教授：因為 OOOOO 他對要接受升簡任官訓練的資格這一個規定，他蠻有意見的，因為你要九等五，那你要到九等五的話，可能已經經過 10 多年，從你取得薦任開始可能你要到九等五的話，最快都要 12 年，假設

你是一個很有才華的人，會顯得說卡住，事實上可能說 8 年就能升到簡任官，可是因為他不符合受訓的資格，類似這樣的制度您的看法是什麼？

受訪者 H：我覺得這樣的年限也可以去做調整，但是我覺得還是要有一個基本的門檻的規定。

➤ 題外五：受訓的門檻是什麼？

陳志瑋副教授：您覺得門檻大概是什麼？

受訪者 H：因為現在好像是要九等五要 3 年，那我覺得因為這會涉及到例如說不見得是很優秀的人，當然很優秀的人可能在八等卡很久，那我覺得他對過來可能就九等五了，但是他九等還沒有 3 年，所以我覺得那個 3 年的部分或許可以去做一些調整。中央機關可能比較難理解這種狀況，因為中央機關的職等可能比較高一點，很多都七等到九等，所以他不會有卡在八等的問題，但是在三級機關就會有很多人在八等可能當了 10 幾年了，他對過去可能都到簡任不知道幾十職等去了，那這些人就會遇到一個問題，假設他升九等之後，那他就又要再等 3 年，那其實他在八等時候，在工作部分其實不亞於九等，甚至有些他是八等的主管，有些人只是到九等去受簡任訓練之前一輩子都還沒當過主管，但是有些人因為這個陞遷序列的關係，他可能在八等當主管已經當很久了，譬如說八等股長，但是有一天他升到九等之後，他得還要在九等 3 年才可以去升簡任訓，所以我覺得那個 3 年的部分其實可以再去做考量，或者是說原則 3 年，什麼樣的狀況可以去縮減。

➤ 題綱五：就您的觀察，您認為「晉升官等訓練」的安排，能否和機關內的陞任官等制度有效結合？為什麼？

陳志瑋副教授：所以假設說今天已經受完簡任訓練了，就您的觀察部裡面的長官在決定誰要升到簡任官的時候，會不會覺得說受過簡任訓練，是不是真的有差？就是這個訓練會造成對他成為簡任官一個正面的實質功效呢？

受訪者 H：其實我覺得這個問題很好，但是因為缺乏對照組，如果說有一個人他沒有受過簡任訓，他升上去了，跟一個有訓練簡任訓升上去，我們可以來對照，但現在缺乏對照組，所以升上去的都是簡任人員，那其實不諱言的，我覺得雖然現在簡任訓有淘汰率，可是基本上淘汰率還不是說高到很離譜的狀況，大概有 90% 幾或是 80% 幾的人都可以通過，也就是絕大部分的人都可以通過，你只要不要太誇張的話，那我覺得這樣的狀況下，長官在陞遷的時候，當然第一個要有簡任任用資格，但我覺得這個可能就是回歸到個人的條件，你已經具備好...我們只能說客觀條件，依照法規規定。我們盡量用簡任訓這個機制來讓你盡可能貼近簡任人員任用的職能，但是其實這個是有落差的，這個不見得就一定可以拉進，有些人可能受過簡任訓之後，他可能具備 90% 可以升任簡任人員的職能，可是有些人可能只有 50%，包括剛剛提到的有些可能是在受簡任訓的時候就是一個 free rider，那可能就對他來說這個簡任訓他只求過就好了，就是會回到個人所具備的一些條件跟能力，因為其實大家都要受過簡任訓，回歸到個人的條件。

陳志瑋副教授：所以如果假設因為在公家機關也一陣子了，就會發現到說，作為一個簡任官他除了接受晉升官等訓練之外，有沒有什麼方法它的效果去培養一個簡任官是更好的？

受訪者 H：我覺得或許有一種例如說，因為有一種是你在升簡任官之前，就像簡任訓，你在升簡任官之前就要受訓練，那有一種是你已經升了簡任官你去受訓練，像我記得現在人事總處有舉辦一個出任主管的訓練，那我們 OOO 也有，那我覺得某種程度可以搭配這種，就是說你在升簡任官之前必須要取得資格，你需要去受簡任訓，但是你一旦升了簡任官之後，那或許因為簡任訓很嚴格，你升了簡任官之後，那訓練的一個操作方式可能就不需要這麼的嚴格，那我覺得或許有可能每個機關可以衡酌他們的狀況去針對已經升了出任人員、簡任人員這個訓練去做一個研習班或訓練營、體驗營。

➤ 題綱二：課程上調整的部分。

陳志瑋副教授：像剛剛特別提到說像測驗，那因為有別的受訪者特別去提到說，像這個課程當前國家重要政策，這個課程就是讓他們念書的課程，就是老師在上面講，同學在下面念書，那覺得這個時數不能少，您覺得呢？

受訪者 H：因為我看了 106 年的課程表之後，因為我有特別去拿了我 OO 年的學員手冊，我那時候沒有上那麼多這種多元價值與自我發展這種課程，然後當成國家政策是有的，我覺得當前國家政策是有必要的，不管是站在學員的角度，或是訓練規劃的角度，或是站在國家整體的角度，它都有需要，站在學員的角度他或許可以利用時間去 K 書，但是在 K 書之餘還是可以聽到一些東西，我有時候還是會靜下來，因為每一期的狀況不一樣，像以我們來說，我們班當時 OO 年的時候這個課是安排在後半段，好像是考試前，感覺很明顯，但是你整天念書，有時候有些老師講得很精采，你都沒有辦法很專心的看書，我就會把書本放下，因為我知道一定有老師講的不精彩，我就可以利用不精采的時候看一點書，我覺得這個部分或多或少都會有一些收穫，但是我就看到 106 年多元價值與自我發展，我覺得這個課程很多，我記得那個時候並沒有上那麼多，然後我又仔細一看我在那個書面資料有寫，像多元價值課程我算了一下有 31 個小時，如果說你再加上國家當前重要政策，因為我覺得這 2 個當然層次不一樣，但是我覺得都可以把他歸納成一個通識性的政策宣導的課程，那如果這 2 個加起來總共有 41 個小時，那核心只能 48 小時，很接近，就是一半一半，其實我在想說多元價值與自我發展，這種課程到底有沒有需要上這麼多的課程，這些課程其實有一些其實不管在公務人力發展學院或是機關內部其實都有辦類似的課程，或者是說公務人力發展學院裡面他一定有辦，所以例如說公務人員核心價值，然後廉能政府與廉政倫理規範、行政中立、性別主流化、資訊科技發展、身心障礙權益及無障礙環境之認識，這些課程其實在平常的時候其他的場域，就可以去上這些課，那為什麼要在這麼密集的時間，

只有這麼少時間的簡任訓要把這些課程都拿進來。我記得我 00 年的時候我並沒有上到。(H-2-1)

陳志瑋副教授：所以最後有建議到其實本來以前的課程還比較好。

受訪者 H：對，因為我覺得太分散了感覺好像你什麼都想要上，但是你看像 2 個小時 1 個小時 2 個小時，那這個課程我不確定到底是不是大班制的，所以我是覺得到底有沒有必要規劃這麼多的這種通識性的課，可能每個機關都會辦的，或者是說公務人力發展局會辦，有沒有需要放在這邊可以再考量。因為我自己親身的經歷是說，我自己課裡面的一個同學現在正在受訓，我昨天就傳簡訊問他說還好嗎？那個時候 9 點，我想說他已經回到家了，我有警告過他說這個簡任訓很累會到很晚，然後他就回說剛吃完飯，我想說怎麼會這麼晚？他就說上課上到 7 點多，之後還要跟同學討論討論到 8 點多，然後吃飯已經 9 點了。那我在想說因為我可能經驗說，當然一定是希望上很多課程，在這個這麼短時間之內，盡量塞給大家很多東西，我相信這個它是有它的用意的，但是我 00 年受訓的時候，我就會覺得每天都很忙，那當然這個很忙其實附帶的是說，有時候會遇到很多危機，例如說報告寫不出來，或是說這個卡關了，那就是考驗九等主管的危機管理跟協調能力，在做報告以及筆試的過程當中，給我們磨練也蠻好的，但是我會覺得說我整個訓期，我都不認識其他組的，我只認識自己組的，那我只有最後倒數第 2 天，我才真正認識其他組員，那我就覺得好可惜，我覺得我來這邊快一個月，我竟然只有在倒數第 2 天我才真的跟其他組的同仁比較熟，或是說才真的跟自己組的講到跟這個無關的事情，我是覺得有點可惜，所以我覺得到底有沒有必要安排這麼密集的課程，我覺得這個可以再考量，因為其實我們去受訓的過程當中很多人都是九等主管或是很資深的薦任非主管，大家身上都一定會有寶貴的公務經驗，其實也不一定要公務經驗，包括你對人生的看法之類的，那我覺得好不容易有這個時間可以朝夕相處，是不是不要規劃把課程塞這麼滿，讓大家壓力這麼大，當然一定要有壓力，就是大家要有壓力才會前進，但是有沒有必要就是整個規劃到這麼滿，因為我覺得其實留有一些時間，像我覺得專題報告跟筆試我覺得都有必要的，其實我不建議把它拿掉，但是我覺得其實應該可以留有更多的時間讓大家彼此交換一些公務經驗，或是認識其他組的同學這樣。那我覺得如果說課都安排的這麼密集，我就覺得非常的可惜。

- **題綱四：**現階段「晉升官等訓練」課程的時間為期 4 週 20 天，共計 120 小時。請從是否影響用人機關業務推動的角度，針對參訓期程安排提出建議。例如，整體訓練時數是否應加長、縮短或維持現狀。再者，是否可採用時程分散式的訓練排程，例如，受訓 2 週，間隔 2 週再續上 2 週；受訓 5 週每週 4 天；受訓 2 個月每週 3 天。

陳志瑋副教授：所以講到這個部分就包含到說，目前這種 4 週這樣的一個安排，您的看法呢？

受訪者 H：我有看到題綱有提到說這個課程是不是可以例如說拆開或是說分段式的，我覺得分段式有分段式的好處，但是我覺得如果以簡任訓的話，密集一點讓大家有一段時間可以朝夕相處，或是說一起為了一件事情努力，我覺得蠻好的，因為你一旦回到機關會分心，就是說你一方面又掛念的簡任訓，一方面你回到機關勢必有很多公務，尤其是不管是九等主任、科長、主管，或是說薦任的非主管，他們身上都有壓力。所以我覺得如果是這樣子的話，會不會影響到他們受簡任訓的準備跟心情，以及如果太分散的話，因為我覺得我們現在要看的是怎麼樣對簡任訓比較好，那我覺得沒有辦法再去兼顧工作，但我覺得在簡任訓比較不一樣，或許在薦任訓我覺得比較可以採取分散的模式，但是我覺得在簡任訓應該還是可以集中式的。

陳志瑋副教授：就是對那種薦任訓來講，這樣的一個顧慮相對來講會比較少。

受訪者 H：對，因為他們的職責程度，工作會讓他們影響到他們的分析還有就是簡任訓的要求跟薦任訓有一定程度的落差，簡任訓要求比較嚴格，甚至有很多分組討論，或是分組交流或一個模擬演練的一個時間。

➤ 題綱四：20 天的長度如何？

陳志瑋副教授：那但是如果假設這種 20 天的安排的長度，您覺得？

受訪者 H：我覺得 20 天長度還蠻剛好的，只是說每一天的課程規劃不要這麼的緊湊，我覺得可以聚焦在核心職能課程，非常有必要維持，那像多元價值我就覺得這個部分可以檢討，不要透過簡任訓來上這些課程。因為這些受簡任訓的人員，在機關有一定的職責職位了，或是說在機關有一定的公務歷練了，我覺得像現在公務人員對於跟民間企業、企業之間，或者是政府在推動一些政策其實跟民間企業是息息相關的，什麼五加二、一例一休之類的。

➤ 對於師資上的建議。

受訪者 H：那我覺得就我上次上課的課程，大部分都是請到學界或是實務界的來上課，我覺得也可以考量一下例如說產官學研，可以請產業界的或是中研究，因為中研院其實也有跟產業界有很密切的連結，我覺得或許可以考量請到這 2 類的人來，因為以企業的觀點來看政府部門，一定跟我們自己的觀點看政府部門，一定很不一樣。當然我覺得這涉及到技術性操作的問題，就是說如果沒有辦法出去，例如說參訪企業的話，也可以請企業的經理人或什麼來這邊，針對某一些課題不管是大班的專題演講或是說小班的，其實大班的覺得不太適合的話，也可以用小班的方式來處理這樣子。

陳志瑋副教授：所以這個是師資的部分，就是會有這樣的建議。

受訪者 H：像我上個禮拜才去公務人力發展中心上一門課政策行銷，他是 2 天的課程，那第一天的老師是 OOO 老師，他講的非常好，那第 2 天是國眾電腦公司的副總經理，他就請到企業界的。企業的人來看說，我企業界站在企業界的觀點我怎麼樣去行銷我的產品。那我覺得政府部門在推動相關政

策的時候，可以怎麼去行銷，這個部分去做搭配我覺得蠻好的，那我覺得現在簡任訓，至少以我 OO 年我是沒有看到有這一方面的老師。

陳志瑋副教授：就我所知是有，但人數算是很少數的。

受訪者 H：對，像我上的那班幾乎沒有，都是學界的或都是實務界的。

➤ 題綱二-5：現行僅採「通識性知能」的課程設計是否適當？是否應納入就職組職系設計與工作相關之「專業性知能」課程？或依職系職組分班？或依課程進階差異採「跨班分組」之方式授課？抑或有其他具體建議？

陳志瑋副教授：那在編班的部分呢？您覺得編班的建議，您覺得要不要區別技術類別然後行政類別？

受訪者 H：其實我覺得區分技術類別跟行政類別，甚至用職組職系去做分班，固然有它的好處，課程可以更聚焦，可是我覺得因為這個是簡任訓，其實簡任訓某一種程度其實是同儕，例如像我們十二等的長官，他就沒有去分什麼職系，那將來簡任人員他某種程度也要期許自己用更高層次，因為你站在更高的位置了，那你所處理到的東西不只有我自己的東西而已，會涉及到很多種層面的，不管是技術類的或者是行政類的，那我覺得像如果你是要辦專業性職能的課程，其實你可以回歸到各主管機關，例如說我舉例人事的話，你就回歸到人事總處，主計會計你就回歸到...，其實沒有什麼必要，在簡任訓去做這樣子的處裡，除了有編班困難外，我覺得你剝奪了簡任訓人員他跟其他領域交流互相理解的機會。

➤ 題綱六：就「晉升簡任官等訓練」的整體制度，是否有改進之建議？

陳志瑋副教授：所以會贊成還是屬於這種混和性的編班會比較好。那在整體制度來講，就是想要請教第 6 點，也就是除了剛剛講的，有沒有還有什麼覺得你沒有講到的部分，跟晉升官等訓練有關係的整體制度？

受訪者 H：整體制度的部分，我覺得剛剛大概都講得差不多了，我覺得最主要就是課程安排不要那麼的密集，適度的壓力是需要的，然後有多一點的時間讓分組交流或是跨小組交流甚至跨班交流，我覺得不見得一定要跨班去上課，但是可以去跨班去交流，就是你要看要用什麼樣的方式去做班跟班之間的那種交流，因為其實我們都是組跟組的，那筆試就是個人跟個人，那我覺得有時候班跟班之間就是會激起大家的鬥志。我印象非常深刻，我在受簡任訓的時候，我就常常聽到隔壁班他們就會呼口號，就是很有鬥志那樣，我們就被激起那種鬥志，我覺得既是要看活動設計要怎麼安排，不見得一定要用上課的方式，一些班跟班之間的跨班交流，當然活動設計會有很多種方式去做，我覺得大概可以再採用這樣的方式。

➤ 題綱七：您是否認同部分課程採機關或學員付費的課程設計？為什麼？

陳志瑋副教授：那最後一個問題，就是這種付費的，您的看法如果假設說部分或是全部採付費、自費的方式受訓？

受訪者 H：因為現在付費就是，如果第一你也沒有過的話就是要自付，學員付費是指學員自己拿出錢來付費嗎？

陳志瑋副教授：也許是部分課程或全部你要全部去自費，如果這樣你會贊成嗎？

受訪者 H：我覺得應該是要這樣講，你這個晉升官等訓練是你將來升了簡任官，讓你有資格升簡任官，然後你升了簡任官之後繼續為國家貢獻，那在這樣的前提之下如果要學員付費的話，我覺得這個感覺好像有點...因為畢竟都是公務。那另外就是機構付費的話，會比較麻煩因為機關付費最後還是要繳回國庫，只是左手流入右手而已，因為每個題綱一定都有它背後想要研究的重點，我不曉得是不是因為現在的訓練資源有限，所以說可能希望機關或是學員多分擔一點，還是說基於說學員付費了，你就很正視這個訓練。其實我覺得正視訓練可以使用的工具有很多，因為有一些它可能就不去了。那因為其實這個還會牽涉到很多細節，例如說到底是多少費用，假設費用是 2000 元那可能我覺得影響還好，但是可能是 10000 元，那可能影響就很大了，甚至有些人會想要說，那我就不要去受這個訓練了。

陳志瑋副教授：所以基本上所以反而不是這麼認同這樣的一個構想。

受訪者 H：我覺得其實某種程度來說，可以提高淘汰率。

➤ 題外六：篩選機制的問題。

陳志瑋副教授：那篩選這個部分您認為有沒有要再調降呢？因為現在大概是 3 成，覺得可以再嚴格嗎？除了提高淘汰率之外。

受訪者 H：我覺得可以再調降一點，因為其實我覺得去受簡任訓的人，最好都是九等，可能有一些特殊的機關他們沒有九等主管這個位置，例如我看過某一些機關它的編制是資訊方面的，它可能是八等跨到十等，或者是從九等跨到十一等的，那資訊人員他可能沒有一個主管的位置，那當然是另當別論，可是我覺得以一般行政機關來說，你都有一個主管的位置，要占到主管的位置，甚至你在主管的位置已經當了 1、2 年之後，才去受訓，我覺得這個時間點比較適合，那以現在來說，我觀察其實還是有很多非主管去受訓，那我不曉得當時保訓會...我覺得最好是可以限定九等主管，至於當了幾年我不知道保訓會是不是有顧慮到，我剛剛講的那個狀況，一些特殊的機關他可能沒有九等主管這個位置，那他是不是就沒有訓練的機會了。

陳志瑋副教授：所以 OO 會建議到就是，九職等不需要 3 年，但是他可能要有一到 2 年主管的經驗。

受訪者 H：對，因為可能有一些人，例如說他當主管 2 年，才剛當主管就馬上去受訓，我覺得對他幫助可能沒有很大，因為像在領導管理，他遇到的 case 比較沒有那麼多，我覺得是大概當一年之後再去受訓，效果會比較好。

陳志瑋副教授：好，差不多是這樣，很謝謝 OO 您的建議！

附錄 14：深度訪談逐字稿（場次七）

公務人員保障暨培訓委員會 106 年培訓專案委託研究
精進公務人員晉升官等訓練之研究

深度訪談

主 持 人：陳志瑋 副教授

訪談時間：民國 106 年 10 月 5 日（星期四）

下午 16：00～16：50

委託單位：公務人員保障暨培訓委員會

執行單位：淡江大學公共行政學系

此場訪談採用題綱版本為：國家文官學院及人事行政總處版

受訪者 I：以 OO 來說，這樣的狀況算是常見。如果說考試分發就分到 OO 來的話，講比較直接一點，如果考的是 OOOO 類科，大概會以 OO 為優先，講白一點就是陞遷的機會比較快，如果是像我這種狀況來說，大概還好，不會說特別快，但如果是跟一般的公務人員比起來，尤其跟地方比當然會更快，那地方跟中央本來就是會有差距，所以應該還好。

➤ 題綱一：相對於「考試錄取人員基礎訓練」或其他公務人員在職訓練，您認為公務人員晉升官等訓練的定位何在，才能避免課程重複並與其他訓練進行區隔？

陳志瑋副教授：那 OO 你知道我們這個就是要去瞭解到說晉升官等訓練，那希望在制度上做一個改革，在整個研究過程裡面其實包含到說主要、最關鍵這個案子的就是保訓會 OOOO，那他很關心的一點是在於這個晉升官等訓練跟基礎訓練之間的差異，或者是說晉升官等訓練它本身在所有的訓練裡面，它的一個定位？這個部分不知道 OO 您覺得是什麼呢？

受訪者 I：其實陳老師剛剛有提到說基礎訓練，那其實基礎訓練跟民間企業來比的話，比較像我們公務人員職前訓練，而且它也是整個國家考試的一環，你要通過這個訓練，而且要及格才能取得考試的及格資格，那會覺得跟晉升官等訓練來說當然還是不太一樣，因為晉升官等訓練它等於是你往下一個官等前進，可是它其實是比較像我們中高階的公務儲備人力的一個機制，比較像這樣子的一個定位，所以其實基本上 2 個的訓練其實方向上會不太一樣，這是我對晉升官等訓練的理解。可能會像如果是以棒球來看的話像那種新兵的訓練；那晉升官等訓練可能是說，我針對再往上一個層面的時候，那我可能要到不同的聯盟去接受不同的歷練，比較像是這樣的感覺。

➤ 題綱一：課程間的區隔？

陳志瑋副教授：假設說在課程設計上面，您會覺得說它的區隔，應該是說類似的課程但要有程度之別，還是說在課程上面就做一個明顯的區隔，讓課程都不要一樣？

受訪者 I：我覺得 2 種都需要，因為如果是那種新兵訓練的話你當然將來的工作、職場上你會遇到需要什麼樣的能力那不在話下，那這些能力可能會有所謂的初級跟進階，那確實在基礎訓練跟升官等的時候，可能就要做不同的處理。那當然要升到往上到簡任這個層級來說，它有些能力確實跟剛剛講的新兵是不一樣的，也許這一塊的訓練課程是當初你在基礎訓練沒有上過或遇到的，所以這 2 個我覺得差距其實是會存在的。

➤ 題綱六：依據您的接受基礎訓練和晉升官等訓練的經驗，能否請您談談兩者的異同？如果要區隔兩種訓練，您認為晉升官等訓練的定位和課程內涵，可以進行哪些改變？

陳志瑋副教授：那個 OO 他有特別去說您接受基礎訓練的時候，您的一些印象可

能都還在，這個部分就是說有在第 6 題的部分可以請您再發揮？它大概是跟一開始的定位也是會有關係的？

受訪者 I：這麼說好了，晉升官等訓練到後面會比較像剛講的資格取得，然後再來就是資格確認，所以在課程的一個訓練上來說，先講定位，剛剛定位一個說是資格取得，所以如果是從這個角度來看的話，我會覺得晉升官等訓練是多去拓展將來去升簡任的同仁或者長官的視野，所以課程應該是比較偏這部分；那基礎訓練的話當然可能就是剛剛講的基礎能力，因為剛進來可能對整個公部門的體系一些技能或知識不是那麼瞭解，透過這樣的訓練計，讓這些剛準備要進來公部門的同仁會有大概的瞭解，不見得是詳細，比如說你跟他講說公文寫作，那講真的沒有去寫的時候，沒有辦法去瞭解中間的訣竅，可是如果去上課，那些老師可以上那些東西，也許在將來寫作的時候，就可以體會到說當初老師講的其實就是這個。當然在晉升官等訓練就不用這樣的課，但是晉升官等訓練可能需要的是，比如說今天有一個新聞事件出來了，那我怎麼跟我的同仁一起去應對危機，那會需要的可能是實作面的部分，會不太一樣。（I-6-1）

➤ 題綱一：課程重複的問題？

陳志瑋副教授：那以您的經驗來說，會不會覺得課程有重複，上課的內容會覺得說老師講的很類似，有沒有這樣子的經驗或者印象呢？

受訪者 I：如果是基礎訓跟晉升官等訓練應該沒有，但是一般的在職訓練跟升官等可能會有，也許是科目名稱或者科目內容會重複，當然會有一點不一樣。

陳志瑋副教授：會不會有哪一些科目會覺得說好像好幾次可能都有？

受訪者 I：其實保訓會大概會盡量去避免重複的狀況，所以我在想他們在課程講師的挑選上應該會盡量去避免，但難免還是會，比如說我們在上一些比較理論性的課程的時候，找來的學校的老師有可能會跟我們在外面或是機關本身辦一些訓練找同樣的講師來講，我是沒有比較具體的例子，像那種管理理論的東西，那我們 OO 其實也有辦人事人員的訓練，就比較偏向在職訓練的部分，我們比較會去找一些民間的人資管理課程的老師來上，那我講的是我們這塊領域的比較小，保訓會負責所有的公務人員比較大，只是這樣的方式又回歸說比較少看到這樣的課程設計或講師的遴選。

➤ 題綱二-3：依據本會最新調查之薦升簡訓練需求，分析所需之三大核心職能包括「團隊領導」、「危機處理」及「政策管理」，請問您認為此三項是否足夠？是否尚有其他需強化的職能？

陳志瑋副教授：如果是剛剛講到說有些會比較類似的，像這樣子的就是委升薦，那這部分的話，有沒有覺得說尤其像這個薦升簡的部分，這樣子的規劃設計，您覺得有沒有需要調整的部分？譬如說目前薦升簡有主要是這 3 塊？

受訪者 I：前面都還好，是後面這個多元價值與自我發展，尤其像以我自己的經驗，像這個人員規範，這不管是基礎訓、一般在職或是說有一些政策宣導，這個是已經講到爛掉了，那行政中立也是，那如果說還要再去重複這樣的

東西是有點可惜，當然不見得是全部都這樣，但是他們多少還是會去上到這樣的課程，像那時候我們上到那個經典研習跟文官素養，還有一個是健康管理，因為是請外面的講師，所以跟我們過去所學的內容是不太一樣的，那只是說很可惜是在因為課程安排在考試前一天，就會很想聽可是又要準備考試，那些老師的課程其實是很棒的。

➤ 題綱二-3：值得保留下來的課程？

陳志瑋副教授：所以這一些還有哪一些您覺得說很適合、值得保留下來的？

受訪者 I：值得保留下來的，像剛剛那個廉政、行政中立、性別主流不用了，其實講真的公民參與，我們公務人員相對於一般社會大眾來說應該是比較多的，這個其實不用，核心價值也是講到爛掉了，大概是這樣子。

➤ 題綱二-6：現行之必修課程均採「實體講授」之方式是否適當？若改採必修課程「部分線上學習、部分實體講授」的方式是否適當？抑或有其他具體建議？

陳志瑋副教授：所以雖然這些東西很多還是跟政策有關係，就是說政府希望公務人員具備的，而不是說真的是屬於自我發展的這一塊，那所以這個是您建議可以不用保留下來。那也有人會建議到說，假設說保留的某一些課程，不要在這裡面上，而是透過線上學習的方式，您覺得怎麼樣？

受訪者 I：那我講比較實際一點，如果不會涉及到考試，採線上學習我覺得 OK，因為自由度會比較高，如果說它內容是重複性高的時候，有些可以跳過，以目前的制度來說還是要做一個測驗，那這些東西如果是跟測驗有關係的，可能就沒有辦法，我建議不要分開，因為其實如果是採線上，以目前的時數又沒有再調整的話，那勢必有其他課程會進來，那對如果說他離開辦公室那麼久時間的同仁來說，那他在下班之後，因為這個線上課程不可能上班的時候看，一定是利用自己下班的時間或是假日的時候，那無形中對同仁來說是另外一種負擔，所以這個部分可能要考慮到。

➤ 題綱二-3：依據本會最新調查之薦升簡訓練需求，分析所需之三大核心職能包括「團隊領導」、「危機處理」及「政策管理」，請問您認為此三項是否足夠？是否尚有其他需強化的職能？

陳志瑋副教授：第 3 點就是有關於團隊領導、危機處理和政策管理，那這個是屬於目前保訓會最新做出來的薦升簡的訓練需求，有這 3 大塊。

受訪者 I：那薦升簡的核心職能的部分，我會覺得可以再多一個溝通協調的部分，那雖然是在團隊領導、危機處理和政策管理大概也都是會遇到這樣的一個能力，可是這塊其實需要再去加強的，那包括它的課程內容可以多一些演練那個我都覺得 OK，只是不曉得時數有沒有辦法去排，因為如果說真的需要讓同仁都實際演練過，我記得我們那時候上公務人力發展學院，有開一個溝通的課，一天可能就是比較偏實務的或者理論的，另外一天就是會讓大家就是去做討論跟演練，然後分組這樣子，我記得人數也不多，一班大概也是差不多 30 人上下，所以其實一天下來應該大家都有機會去演

練，可是套在我們現在的時數上就會占比較高，那是不是可以做這樣，可能也需要經過評論之後再去做。

陳志瑋副教授：所以您會覺得說人力發展學院他們目前的這種作法，因為我有去上過他們的課，那他們也的確是用 2 天的方式去處理一個課程，那相對來講他們可以講的就會比較深入，您覺得說是不錯的方式？

受訪者 I：因為這些教學技法講真的不是我的專業，我覺得有一些課程真的需要透過實際上的演練，當然包括剛剛講的溝通協調，或是危機處理的課程也是老師有帶過演練的，那更基礎的比如說像簡報的表達技巧，我記得那個還分不同的班，有分那種 1 天還有 3 天的，那 3 天的就是每個人準備一份簡報上去報告，然後除了報告完之後要接受大家同學對你的一些意見的回饋，那別人在簡報的時候你自己也是要回饋意見的，那我覺得透過這樣的過程會讓自己對於之前上課學到的一些知識有辦法更快吸收而且立即應用的，那比較不好意思是我們去上完晉升官等訓練之後，回來之後大部分都還給老師了，因為確實大部分的課程還是用講授的方式，那演練是有，可是會變成是它臨時跟你通知，比如說好明天可能要上什麼課，那今天或是前 2 天才跟你講說準備一個表演或是模擬，或是一個報告要上台講，那這會讓大家來不及反應跟準備，一來是我們上課的地方是在南港，光是交通往返的時間就蠻多的，那下班之後大家會留下來討論分組報告，那另外再去額外準備這個小報告，那個心力會有限，這個是比較可惜的地方，不像剛剛講的可能是溝通的課，那我可以全心去準備，那個是有一點點差距的，那我覺得成效上可能也會有差。

- 題綱三：現階段「晉升官等訓練」課程的教學方法，除了傳統的講授方式，更使用不少較活潑且具互動性的教學方法，例如，「案例教學法」、「行政個案教學法」、「問題導向學習(PBL)及行動學習教學法」、「角色扮演教學法」、「影片教學法」。請從「晉升官等訓練」學習效果的角度，對目前所採行的教學方法，請根據您受訓後的成效認知，提出您的看法或未來的調整方向。

陳志瑋副教授：您覺得說以那個時候訓練的經驗有沒有說比較好的一種授課方式，有沒有覺得說讓您印象深刻的覺得還不錯的一種授課方式教學方法？

受訪者 I：我記得那時候有請 OOO 的 OO 授課，但是他的方式是在講授，可是他是帶著我們做，然後到每一個環節停一下，讓大家去練習，練習完之後會有一些討論，我覺得這樣的方式也不錯，但是也許是那樣的主題適合的方式；然後像危機處理比較多也是講授，可是很多他自己親身的例子是我們沒聽過的，會有一些共鳴的狀況。但是你要說比較特別的好像沒有，然後就是我剛剛講的可能會有臨時演練，可是講真的那個效果不太好，我在想如果是以一般在人力發展學院上的課，效果應該不差，所以這個中間可能需要再設計過，目前在晉升官等訓練還是以講授為主。

- 題綱二-4：依據本會最新調查之委升薦訓練需求，分析所需之三大核心職能包括「建立團隊關係」、「提升績效」及「人際察覺」，請問您認為此三項是

否足夠？是否尚有其他需強化的職能？

陳志瑋副教授：那在這個委升薦的部分，那他們地目前所做出來的 3 項訓練需求的項目，這 3 個您覺得呢？

受訪者 I：我覺得還 OK，其實即便是委升薦也不見得每個都會擔任到主管，所以是不是要有領導的課程，這倒未必，而且委升薦有一個比較大的限制就是如果以學院來說的話他最多只能到八職等。

➤ 題綱二-5：現行僅採「通識性知能」的課程設計是否適當？是否應納入就職組職系設計與工作相關之「專業性知能」課程？或依職系職組分班？或依課程進階差異採「跨班分組」之方式授課？抑或有其他具體建議？

陳志瑋副教授：再來另外一個是說，目前我們這種分班的方式，您的意見是什麼？

受訪者 I：其實我們也不知道保訓會怎麼分，就是去了他會跟你說你是這一班、這一組，我們也不曉得他的分班有沒有什麼標準，甚至是用抽籤或是其他什麼方式不曉得。

陳志瑋副教授：所以你會不會覺得有比較好的分班方式，比如說按照職組、行政技術類別、職系，或者按照其他的標準去分班，您有沒有一些看法？

受訪者 I：我有看到這樣的一個寫法或說法，但後來想想不會覺得會比較好，那我的理由是如果是剛剛陳老師您講的那個方式來說，那學員的同質性會比較高一點，當然同質性高的好處，就是大家可能在講一些共通的話語是比較容易懂的，那會有一些公務上或是生活上的經驗，那我會覺得如果是這樣修的話，像我們去年那個班就是來自四面八方，有會計、審計的，就各個面向其實我覺得是比較 OK 的，因為畢竟我們是 OO 的，那講真的雖然 OO 一條鞭，可是分到不同的機關，機關屬性不一樣的時候對我們來說，經驗是不同的，那我將來在跟機關在應對的時候，我覺得那都是有一些經驗是可以提供給我們的，那主要是來自於說，我之前可能已經有知道就是在機關內可能會有這樣的一個情景或者這樣的 case 我可以套用過來，那當然同質也有同質的好處，那也許之前這個學長是這樣的經歷，下次我可以馬上套用，或者說我可以馬上求助，就是各有各的好處。

➤ 題綱四：現階段「晉升官等訓練」課程的時間為期 4 週 20 天，共計 120 小時。請從是否影響用人機關業務推動的角度，針對參訓期程安排提出建議。例如，整體訓練時數是否應加長、縮短或維持現狀。再者，是否可採用時程分散式的訓練排程，例如，受訓 2 週，間隔 2 週再續上 2 週；受訓 5 週每週 4 天；受訓 2 個月每週 3 天。

陳志瑋副教授：那在晉升官等訓練的時間的部分，那這個部分您有什麼樣的看法呢？4 週 20 天的安排，要不要把它拆開來？

受訪者 I：我先從那個影響用人機關的部分，其實 4 週來說還可以，因為再多的話可能機關來說會，如果以薦升簡來說，大都是主管那個層級去受訓，那主管一個月不在，那時候我一個月前去的案子，回來還在等我回來，當然那個不是特別急的。那這邊有提到說分散這個部分，可能也要考慮到說這

樣設定，如果剛好臨時有一些會議或什麼的，比較難去應變的話，這可能要考慮，因為如果是排那個月就可以確定他那個月就是不在，那如果說這禮拜去 3 天，下個禮拜去 2 天，那長官就會想說你到底是禮拜在不在？那就個人來說，我覺得反而要跟測驗的方式做一個連結，因為我講真的我是我們班第 2 年輕，我已經都快要 40 歲了還第 2 年輕，那有一些學長他都已经快要當我爸爸的那種年紀，那如果說你這樣分散之後把整個訓練的時間拉長，那考試又是考筆試的，就是需要記憶的東西，對他們來說負擔會更大，這是跟測驗方式連動的部分；那另外就是說其實剛剛有提到訓練的地點，尤其到我們這個年紀，可能結婚有小孩的，那我剛剛除了有提到說那個分組研討的部分，我都開玩笑跟同仁講說那個月幾乎就是拋家棄子，因為回到家可能就已經 10 點了，小朋友都已經睡覺了，然後隔天早上因為怕塞車又很早出門，大概 7 點就出門了，那小朋友還沒起床或是剛起床就要出門，那對我來說影響還是很大的。

陳志瑋副教授：所以贊成到說不如乾脆就集中起來會比較好？

受訪者 I：對，如果可以住宿，不過這是另外一個問題，住宿的話跟家庭生活也是一個衝突，可是其實剛剛講的，在時間的運用上你可以免除一些交通往返的時間，我覺得在討論過程會更高效一點，因為有些同學或學長就是必須得在那個時間離開，那大家的討論可能因為這樣而中斷。那當然可能大家都講說以現代科技用 Line 什麼的，可是和實際上當面討論還是有一點落差，那是不是資深的前輩都可以接受這種方式，好像也未必，不過也許在將來是可以的，從這 2 個角度來看大概是這樣。

➤ **題綱五：**就您的觀察，您認為「晉升官等訓練」的安排，是否有助於提升您陞任官等後的職能需求？

陳志瑋副教授：再來就是訓練完結束之後，我們從 2 個角度來看，一個是個人的角度，一個是從您去觀察到...畢竟 OOOO 在這個部分觀察會比較深，就晉升官等訓練對您個人來講有沒有改變？增加哪些職能？或者說您觀察說受過晉升官等訓練的前輩、同仁，他們不管是 OOOO 或者說其他機關，他們在這一方面對他們的改變或影響是什麼？

受訪者 I：這問題蠻尷尬的，就像剛剛一開始最早的時候，那個基礎訓跟晉升官等訓練的定位是不同的，去年這樣受訓回來對我自己的能力的，搞不好是自己沒有那麼努力，能力非常有限，但其實幾位同期的同學或以前的前輩也是這樣的看法，那甚至有講話比較犀利的長官是說通過這個本來就是基本的，你不應該不過，而且其實這個就只是時間到了就是要去，然後回來拿這張證書，比較犀利點的長官會這樣說，這個是比較尷尬的地方。

陳志瑋副教授：那有沒有其他的，比如說多認識的這一些比較具有革命情感的？

受訪者 I：其實到現在我們同組的都還有連絡，定期都有聚餐，那包括我們組內有一個是上個月升簡任，所以我們下個禮拜就是要吃飯，我們那組大家感情還不錯，那其他組也有，也是有看到那種感情不是那麼好的組，就鳥獸

散了也是有，但是陳老師你剛剛提的人脈的建立，或是說交朋友，其實也是一個收穫，但是如果就回過頭來講，剛剛提到說職能上的一些調整，或說時間可能有限。

陳志瑋副教授：所以長官基本上還是認為說這是一個基本，就是去了一個月你回來就一定要有這一個資格才能夠升到簡任官，長官可能也不會特別去說，從裡面去觀察到說做了什麼樣的改變？

受訪者 I：我在想一個問題，會送去參加晉升官等訓練的人，到底是我覺得這個人已經可以升簡任了，我讓他走這個程序，就是說取得這個門票之後，然後讓他升；還是說我覺得這個人可能還差一點，所以透過這樣的訓練然後讓他可以升簡任。我覺得這個可能需要去探究，但以我的觀察來看，我們目前會送出去的大概都是覺得說差不多可以了，那只是說差這張門票。

陳志瑋副教授：所以基本上他真正在篩選就是決定說送不送你去受訓的這一關？

受訪者 I：應該說機關薦送的時候，這一關是最重要的，那回來當然也要有適當的職權去汰，那是另外一件事情，應該說你在薦送的時候大家就已經先篩過了，那訓好像不是那麼重要，只是把那個程序走完，所以才會有長官講說你通過這個是基本的。

➤ 題外一：汰除比例的調降。

陳志瑋副教授：所以目前來講大概是 3 分之 1，您覺得這樣的比例應該要再高還是再降低呢？

受訪者 I：我不曉得保訓會這 3 分之 1 是怎麼訂出來的，如果是每年都要訂這樣的標準的時候，其實講真的每年受訓學員的素質應該是不一樣，如果說硬要設定 3 分之 1，那他有沒有什麼基礎？或是什麼標準？那確實有聽過就是說為了要拉 3 分之 1，因為我們那時候分北部跟中部 2 班，然後過去的說法是說北部的當人比較少，然後中部當人比較多，可是我們那一年是反過來，我們那一梯是北部多中部少，就是為了要去湊剛剛提的那個比例的部分，可是我不曉得他那個有沒有什麼理論基礎設定那個。

陳志瑋副教授：因為早期的話是沒有設限制，那你個人會感覺到說 3 分之 1 這個會不會太嚴格呢？還是覺得差不多？還是應該再多一點人去會比較好？

受訪者 I：我覺得晉升官等訓練這個制度，根本可以廢掉了，我講比較直白是這樣子，但是只有限特別是薦升簡的部分，因為委升薦還是有它的需要，委升薦等於是提供不同的薦任同仁的管道，一個是一般考試直接分發，那也要讓委任的同仁有一個陞遷的管道，我不曉得保訓會有沒有做過統計，就是通過 2 種不同的晉升官等訓練，就是委升薦的跟薦升簡通過的人數，然後陞遷的比率有多少，就一般來說我們的認知好像通過委升薦的，應該都有機會升到薦任；但是通過薦升簡的，那可以升簡任的比例有多少？所以也是因為這樣的差距，我才想說那其實如果說我們是為了國家去選，那是不是把這個薦升簡這個部分，不是透過這樣的訓練，因為它透過這樣的訓練等於是拿到我剛剛講的門票，是一個任用資格的取得，那如果說我們今

天是為了要去遴選，從這樣的一個人才庫裡面去把這些真的是優秀或是說覺得適任的拿出來的話，是不是應該另外設計一個類似可能評鑑或是評選的機制去挑選，而不是透過訓練而已，那這些人我挑出來之後，將來有職缺就是這些人優先勝任，有點像保證班那種概念，而不是像我們現在很多同仁拿那個簡任的資格之後，像很多已經可以當我爸爸年紀的學長，他可能在 2 年、3 年就要退休了，那他來參加這個晉升官等訓練，他根本就沒有機會可以陞遷，那對於我們整個訓練資源來說，有沒有可能是一種浪費？所以我才會說其實這個制度是不是考慮可以調整，用另外一套評鑑的機制或是選拔機制，而不是讓這些長官或是同仁拿著那張牌在那邊等。

陳志瑋副教授：早期其實用升官等考試的方式來讓你取得升官等的任用資格，現在的話其實是一種評選的機制，當然它是說有顧慮到公平性，那如果說未來要去用比較替代性的話，是不是一樣還是會考慮到這種公平性的問題？還是說就不要考慮太多公平性？考慮的就是一個效度的問題？

受訪者 I：我覺得陳老師講得那個比較重要，效度的問題，或者是不是在筆試的基礎上，再去導入其他的評選技術，我記得那時候聽我們中心講是有那個評鑑中心法對不對？那它會有藍中演練那些東西，可是這個東西在台灣效度的部分是不是夠？這個可能都還是需要再觀察的。

陳志瑋副教授：那如果假設把這種評鑑中心制的一些方法，直接運用在晉升官等訓練裡面呢？

受訪者 I：您說最後的那個考試嗎？

陳志瑋副教授：對，如果是這種方式，您覺得是不是也可以做一些調整？

受訪者 I：倒是可行，就是不是直接去衝擊到這個，因為剛剛講的如果整個扭轉的話，應該也要修法什麼的，但是如果說改變一個測驗的方式，對一方面制度上的調整可以達到，然後一方面又不用改變現行的法令，應該 OK，不過是那樣的話也許不用去設定淘汰率，搞不好他本身就真的不會過了。

陳志瑋副教授：可是如果是這樣的話是不是變成說在配套上應該要增加受訓的人？以邏輯而言的話呢？

受訪者 I：但如果他不是一個保證班的概念，而只是一個門票的話，你說再增加人進來好像也沒有太大的效果，因為他頂多就是取得門票而已，如果是在問剛剛講的那種評鑑技術成本會比較高，基本上還是要去...就是讓那些後來通過訓練的人有更多的機會去升，所以其實未必要去擴大人。

➤ **題綱七：**就「晉升簡任官等訓練」的整體制度，是否有改進之建議？

陳志瑋副教授：那在整體制度的部分還有沒有其他的？因為剛剛這問題應該就屬於制度的一個意見了。

受訪者 I：剛剛講說有些學長是 2、3 年他就退了，那有聽過很久以前的前輩他拿著那張證書，然後他等了 10 幾年還是九職等退休，就是那個人才的儲備對當事人來說是煎熬與折磨，那對於國家來說我訓練你了，那這些所謂的儲備人才有沒有所謂的賞味期？就是有效期限，還是說我只要拿到了就

10 年了還認為他 OK，我相信 10 年後，不管是國家政策或是當時的一些核心職能一定會有轉變，那是不是就是這樣子可以一直延續下去？然後另外這個是非常小的，就是雖然我知道那個保訓會在調訓的時候都會和機關講說受訓期間盡量不要找學員，就是分心忙公事，可是以我們的經驗尤其像 Line 這些通訊軟體非常的方便，所以大家上課期間都還是在處理公務，這個對學員來說是一個干擾，那我也知道說其實這個也沒有辦法要求機關完全避免，這個很難。

陳志瑋副教授：那你有沒有其他的第 7 點的部分呢？

受訪者 I：就是受訓地點或是住宿的問題，因為我基礎訓跟簡任訓都是在南港，那基礎訓那時候還好，但是到了那個簡任訓的時候就非常明顯，尤其年紀又變大了，體力又不夠好了，再加上那時候基礎訓還不用分組研討，現在到簡任訓的時候要分組研討，那個真的是你要配合大家的時間，不是大家來配合你的時間，那個就真的花很多時間，最主要還是說如果能把交通的時間節省掉的話，對大家的學習會有稍微一點助力。那另外其實本來集中住宿就是有個好處，大家在彼此的感情增進上會比較有幫助，因為畢竟第一天你就要和大家很熟，那是很難的事情，大概是這幾個部分。

➤ **題綱八：**您是否認同部分課程採機關或學員付費的課程設計？為什麼？

陳志瑋副教授：最後有關於這個採取學員付費的課程設計？當然不一定是全部，也許是部分，您覺得呢？

受訪者 I：我可不可以先請教一下為什麼會有這樣的想法？就是機關付或者是說學員付費。

陳志瑋副教授：其實出發點是會想到是說自己付錢會比較在意學習效果。

受訪者 I：如果是從這個出發點去考慮，因為我們那時候這個是一個開玩笑的話，就是說沒被選上去參加晉升官等訓練很難過，那你受訓中的其實才難過，受訓沒過的更難過，所以大多數的同仁對於要上這樣的課程，會很戰戰兢兢的，會很努力地去完成這樣的一個課程，因為假設他沒過，當然後來有淘汰率，早期來說，大家都過只有你沒過的機率真的很少，但現在又是增加那個淘汰比率的話，我相信大家不會說不認真，但我不會建議說要機關或是同仁付費的這個角度去來提昇說他們在課程上的參與度，而且如果是要機關提撥一些預算出來，他們會不會不推？因為比如像地方政府來說，本來他們的名額就不多，當然這預算是不多，可是會不會因為這樣影響到他們薦送人選的意願，我不曉得會不會。

陳志瑋副教授：那還有沒有其他要補充的？

受訪者 I：差不多了，比較多的收穫真的就是同學在經驗上的分享，然後就是交朋友，那後來我們也有建立群組，就是一個資源的取得。

陳志瑋副教授：所以這個對於業務上面其實還蠻有幫助，謝謝！

附錄 15：深度訪談逐字稿（場次八）

公務人員保障暨培訓委員會 106 年培訓專案委託研究
精進公務人員晉升官等訓練之研究

深度訪談

主 持 人：陳志瑋 副教授

訪談時間：民國 106 年 10 月 19 日（星期四）

下午 14：30～15：30

委託單位：公務人員保障暨培訓委員會

執行單位：淡江大學公共行政學系

此場訪談採用題綱版本為：用人機關版

➤ 題綱一：相對於「考試錄取人員基礎訓練」或其他公務人員在職訓練，公務人員晉升官等訓練的定位何在，才能避免課程重複並與其他訓練進行區隔？

陳志瑋副教授：我們這個案子 OOO 一直很希望去做一些改變，最重要的是能夠讓它效果更好，他很關心的一個問題在於說這個定位的問題，因為在目前以保訓會所負責的訓練，其實還是會有一個疑慮說跟其他的訓練不能重複，以至於說定位沒有辦法凸顯出來，所以首先想要請教 OO 您對這個升官的訓練在定位上面您的看法是什麼？尤其是在用人機關，因為您所代表的就是用人機關的立場，因為這些受完訓練還是要回到機關來，那您就可以觀察到說尤其您是 OOOO，可以觀察到說那這一些不同的面向。

受訪者 J：那大概這個部分依我的觀察有一些是有重複的 那這個又分 2 個區塊，因為你的升官等級是分 2 個區塊，一個是委升薦一個是薦升簡，那通常在薦升簡的這個部分跟委升薦有一些共同的課程，像性別主流化那等於他在不同的機關自己的內部就會上了，他等於參加這個又還上一次，如果這個要以學員的角度在這邊上過，去那邊也上過他會覺得有重複。(J-1-1)

陳志瑋副教授：因為這個重複可以分 2 個部分 1 個是單元的重複，1 個是屬於課程的重複所以目前比較會重複的。

受訪者 J：廉政倫理這個也會。

陳志瑋副教授：那行政中立呢？

受訪者 J：行政中立這幾個是一定會的。

陳志瑋副教授：那族群融合這個部分呢？

受訪者 J：族群融合還好，其實那 3 塊是等於說基本上它不管待哪個機關，當然有一種原因是說他在審預算的時候人家就針對說你要來訓練，我現在是考慮到保訓會那邊辦訓練就變成人家在審預算的時候，他會要求他要加這幾個課程，所以老實講這個點是會重複的，那以薦升簡通過了之後你才有具備升簡任的資格這點是部會重複的，那委升薦也一樣的情形，只是委升薦你透過考高考也可以陞遷，但就訓練本質裡面的課程有時會重複到，等一下會談到課程的部分可以再講。

➤ 定位跟陞遷的結合情況？

陳志瑋副教授：目前以定位來講的話他跟陞遷這個部分的結合情況您覺得呢？

受訪者 J：就好比說現在在地方政府他薦任九職等到十職等有這種職缺，它可能會先當 OO，但是這一年才有訓練，等於說他去參加這個訓練，等到他拿到成績單是通過的，參加已經是 10 月了會追溯生效期，等他通過這個訓練它本身的資格就會變成簡任了，這塊是從訓練法規來賦予保訓會它有這樣的職權專辦這樣子的訓練，那其他機關是不會有，那只是說訓練課程共同性的部分還是有重複。

陳志瑋副教授：那就那個 OOOO 他算也是升很快，那會不會有覺得我們目前升官的訓練他會去卡住升官？它變成是另外一個卡住的方式？因為你要九

等 3 年那到九等五的部分，那事實上可能時間要到 12 年以上，會不會覺得這個變成是另外一種關卡？

受訪者 J：其實以前假設說薦任升簡任它有 2 個管道，1 個就是我們現在薦升簡的訓練才可以到簡任，另外 1 個就是考試，我記得好像要把他關起來了，但是聽說走考試反而比較快，只是大家不想準備考試而已，但我記得這 1、2 年就快要關掉了，那另外那一個部分倒不會卡住，應該這樣講就是說因為主要就跟金字塔一樣，簡任的職務比較少，那你透過這個訓練，受訓的人也超過很多，可是回到機關就變成說沒那麼多職務，所以就變成每年訓而且他還有一種情況是說例如不管中央地方都還會有一種情形，正常是你要當過科長下一個職務才會變成是簡任視察，在地方政府可能就是十職的，中央比他高就是十到十一職等，那等於說這個部分就是說假設你現在是薦任的，例如秘書、專員、技正，你都還沒有當過科長，你先去受訓，等到下一次才要升科長，最後才要到專門委員，還要很久，那就會變成說會覺得最好是它是有當過主管再去做受訓，我們接到很多的聲音，薦任八到九職務，等於說他都還沒當科長怎麼可能變成簡任，8 成以上都是當過科長的，例如我待過 000，那邊很多都因為業務忙，所以他就會說今年放棄，以他個人的想法他會覺得沒有意義，倒不至於要受我們這個訓練就卡住，因為現在的通過率還有 9 成，當然還是會有被當掉，通常都是筆試沒過，那沒過的情形，明年再受訓一次。（J-1-2）

陳志瑋副教授：如果這樣的話，那 00 會建議到說，提高門檻的條件之一是最好可以當過科長的職務，那這樣某種程度是減少受訓的人，一方面可以增加他們未來陞遷的時間。

受訪者 J：對於參訓的學員他會覺得這樣比較符合實際，那這個部分應該是廣大公務人員的心聲，至少在薦升簡的這一塊，但是我也知道保訓會跟文官學院，他編列了這些經費或者是他有這樣子的法定的規定，突然開班學生數銳減，他到時候可以審預算，這個我們可以理解，所以就變成說他每年實訓，現在越晚受訓標準越高，那去參加訓練的他們會覺得說是一個比上班還累的苦差事，並不是說受完訓你就有實質的獎勵，只是說跑過 500M 障礙的感覺，就是落差是還蠻大的。

➤ **題綱二：**就「晉升簡任官等訓練」與「晉升薦任官等訓練」的訓練需求、訓練目標、通識性知能及專業性知能的角度，針對目前課程單元、科目內容及時數安排，提出您的看法或調整之建議方向。

陳志瑋副教授：那這個部分有關於這種課程一些單元的這個部分還涉及到說他們有一些新的訓練需求的課程，有列出這一些，那您這邊有什麼看法嗎？

受訪者 J：像這個部分我就有一些觀察，就好比說人文素養，因為人文素養算是早期大概民國 98 年左右，當時那個在核心能力的規劃，有一任 00000 他就提出要有人文素養、法制素養，但是那個老實講跟核心能力在國外政府建立的趨勢不是這樣子的，我自己覺得人文素養可以拉出來，那我自己

私下也有去問受訓的學員，例如這一梯講座是上紅樓夢，那學員就不會有興趣，就用那個時間來寫報告，這個是實際的情形，那像廉政倫理，他原本在辦公室也有上所以去那邊也有上，我是覺得去那邊應該受一些更專業的訓練，這樣才能有它的獨立性，至於健康管理我會覺得這個是可以留著，像政策規劃的壓力大，像有些公務人員可能積勞成疾，我覺得這個部分還蠻需要的，第2個部分就是如果老師跟學員的互動，學員一定興趣很高，縱使他趕著寫報告，他還是會願意聽，這也是比較特別的地方，那另外有一個地方我是覺得可以做一個移轉，就是薦升簡這一塊，因為他是要負責比較多的責任及政策規劃，所以他可能是科長去受訓，他以後要變簡任，所以他科長有點像承上啟下，是處長給他壓力，政策規劃要怎麼弄出來，可是每個同仁的想法及能力不一樣，不能給同仁壓力又不能跟處長說我辦不到，這個職務反而他的情緒管理及壓力調適很重要，這門課程應該要在這裡呈現，至於委升薦這一塊，他反而有職場情緒跟壓力調適，其實薦任的還好，他執行面的比重還是比較高，薦升簡的這一塊比較重要，萬一上班情緒不好會影響到下屬同仁的情緒，底下同仁會想離職會連動離職率的關聯性，那至於委升薦的這個部分，這區塊的公務員分2大部分，1個是政策類的，就是政策規劃跟執行，這一塊不管是在哪個部門都必須結合分析、統計素材，要有相關的政策論述，那通常在中央機關這一塊會比較強，地方機關底下就比較弱了，那第2塊其實就是要熟悉行政作用法，這個作用法可能在工務局或城鄉局，他會用不同的專業的法令，所以他那一塊要比他熟，如果遇到一些行政的處理，可能它必須遵從行政程序法，這大概就是他的基本功，如果基本功熟的話很多事情都可以迎刃而解。

(J-2-1)

陳志瑋副教授：可是問題是特定的作用法沒有辦法在這裡面受訓？

受訪者 J：因為他還要找講座，不可能又懂工程又懂什麼，所以這邊必須做區隔，那這部分也會涉及說他要調哪一些機關的同仁，待會會談到他要怎麼分組，如果他今天都是調水電工程的還是土木工程或水利的，有一些會比較相近，有些差太遠就沒辦法了，像學金融經濟的適合一起上課，但如果說學土木跟水利的差異就有點大了。

➤ **題綱二-5：**是否應納入就職組職系設計與工作相關之「專業性知能」課程？或依職系職組分班？或依課程進階差異採「跨班分組」之方式授課？抑或其他具體建議？

陳志瑋副教授：那我們就直接講一下這個分班的問題好了。比如說今天調訓了這一批人剛好是同類型的，即使課程名稱類似，比如說是行政作用法好了，但事實上我今天在找講座的話，特別找的是某一些符合他們專業的講座來講，會有這樣子的調整意思嗎？還是說在課程設計我就設計不同課程？

受訪者 J：這一種可能要搭配那個分班，先調查來參訓的學員的職系背景，這樣會比較好，來上的老師也比較好上，那像 EMBA 的授課他又不一樣，因

為他要學高階的管理，所以就變成說他會刻意說把學不同專長的放在一起，把它打散編班，那今天他上經營管理也有可能上資訊管理，也可能上行銷管理，他訓練就是你原本的背景之外的我全部都要給你上，這個是他們 OO 授課方法，這樣子的方法有一點算是強迫你自己，因為你專業已經夠了，他不否認你的專業，如果可以這樣那對行政機關是很大的進步。

陳志瑋副教授：如果是這樣的話，把它分為 2 個層次，升簡任官這一塊的話，那其實比較強調是一些專業融在一起像 EMBA 一樣，那如果是委升薦的話就比較維持它的專業性，所以編班的這一塊我們就可以分層次這樣子。

受訪者 J：這一塊我是覺得 2 個不同的設計，簡單來講就是說薦升簡的那一塊，要像等級要像學校的助理教授，本身的專業大家都肯定，但是他要去學其他的，當然這個部分也涉及他建立了人脈，以後的專長可以做跨域治理，我覺得這一塊是比較重要的。

陳志瑋副教授：那在其他的個案 OO 有沒有其他的一些建議呢？

➤ 題綱二-3：依據本會最新調查之薦升簡訓練需求，分析所需之三大核心職能包括「團隊領導」、「危機處理」及「政策管理」，請問您認為此三項是否足夠？是否尚有其他需強化的職能？

受訪者 J：第 4 點我有一些不同的觀察，那這邊像委升薦的這一些的核心能力，我先講第 3 點好了，團隊領導危機管理跟政策管理，那這個部分在國外政府的核心能力，國外有一塊建立財務管理的能力，我之前看過加拿大的政府建立核心能力，我記得是在民國 97 年，那當然這一塊像今年年金改革，財務管理我是把它解讀成對公務人員有 2 個區塊，1 個他如果到委升薦要去做薦任，那假設說在地方政可能有專門委員會主秘，他一定會知道說預算，對機關來講就是預算管理的能力，要去怎麼分配或什麼的，但對個人來講，就是一個投資理財，是自己的這種生涯規劃搭配理財的規劃，我是覺得可以這樣解讀，我記得我看過考試院的紀錄，考試院說因為年金改革之後，所以是不是請各機關或是相關訓練機關開這方面的課程。（J-2-2）

➤ 題綱二-4：依據本會最新調查之委升薦訓練需求，分析所需之三大核心職能包括「建立團隊關係」、「提升績效」及「人際察覺」，請問您認為此三項是否足夠？是否尚有其他需強化的職能？

受訪者 J：那第 4 點委升薦它層次低一點，所以除了這 3 項我覺得在這個區塊裡面，比較需要的是行政法規熟悉度的能力，第 2 個是溝通協調，第 3 個是跨科的歷練，因為它的層級是說今天只待在一個科，可是說未來這個能力的培養，基本上是這 3 塊為主，那當然他的歸納法一樣，不過我會覺得說它需要強化的核心能力，就是行政法規、溝通協調跟跨科歷練。

陳志瑋副教授：那問題是跨科歷練它比較不能反映在課程上面，他會不會說比較適合在用人機關次級工作調配上的基礎？

受訪者 J：這個部分就要比較，設計他這個跨科歷練有一點像說本身具有的專長外，要培養他具備新的能力再來開課，這個部分是比較進階一點的。

- 題綱二-5：現行僅採「通識性知能」的課程設計是否適當？是否應納入就職組職系設計與工作相關之「專業性知能」課程？或依職系職組分班？或依課程進階差異採「跨班分組」之方式授課？抑或有其他具體建議？

受訪者 J：那像第 5 點的第 1 小題通識性的課程，其實通識課在各機關都有開，這個比例是可以再降低，那第 2 個職系職組跟專業性課程的這一塊，我是覺得本來就要搭配的，就是說來受訓學員的這個組成，那這個職組職系就是反映它原來所學的專長背景，縱使他大學或是研究所不是考這個，可是他考高考職系類科進來就具備，所以相對應去設計訓練課程本來就是要扣合的，那至於後段講的到底是要用職系職組分班，還是按課程進階差異去做整個跨班，那我剛剛提到像 EMBA 的那種上法，他大概是像哈佛式個人管理教學，連座位也一樣排成 U 字型，那一班大概 50 到 55 個人之間，他是刻意把這些人的專長做區分，讓你整個群組裡面有不同背景的人，讓你在討論的時候有不同的觀察，我覺得這樣子的訓練在實行過程裡真的會有差別，因為如果像學公行的會有同質性，那一種就是說讓你跟不同的人在一起去激盪不同的思維，但建議還是高階的用這一種，高階的我不知道這個文意上符不符合這種跨班分組，EMBA 的方法就有點像是說先區分你是不同的專長，那第 2 個如果是按照課程進階差異來跨班分組，這個概念有點像是如果這個公務同仁，假設是水利專長那當然有程度的差別，如果說他要按程度的高中低去編班，表示那個容訓量是很大的，比如說來一百個當然是可以拆 3 班，不用大班的教學，因為可能層次不一樣，那如果不是這樣子的話，就可以合班上課的概念。

- 題綱二-6：現行之必修課程均採「實體講授」之方式是否適當？若改採必修課程「部分線上學習、部分實體講授」的方式是否適當？抑或有其他建議？

陳志瑋副教授：那關於實體講授和線上學習這樣的搭配呢？假設說用搭配的方式？

受訪者 J：好，這個我就反映學員的觀點，學員的觀點通常都希望實體講授，因為他平常辦公室很忙，你叫他看線上，他有看跟沒看差異不會太大，認真的會很勉強去看一下，除非你上面有設計很多題目，就一定要讓他寫，要不然他只是看，那如果說真正在上課的時候，你沒考試還是沒辦法產生連結，這個大概是公務員在訓練上比較沒辦法突破的，就是他一定要到現場他才會有受訓的感覺，他在辦公室你叫他去線上學習，他們是很難的。

陳志瑋副教授：所以還是會建議到說以實體授課為主。

受訪者 J：對，那至於老師的教授方法就比較多元化了，就不必受限，只是說你要他在受訓前一個禮拜寫一個東西，他們可能會不太適應。

- 題綱三：現階段「晉升官等訓練」課程的教學方法，除了傳統的講授方式，更使用不少較活潑且具互動性的教學方法，例如，「案例教學法」、「行政個案教學法」、「問題導向學習(PBL)及行動學習教學法」、「角色扮演教學法」、「影片教學法」。請從「晉升官等訓練」學習效果的角度，對目前所採行的

教學方法，提出看法或未來的調整方向。

陳志瑋副教授：像是授課方法您對這一些採用不同的教學方法，您的看法如何？

受訪者 J：這個部分我覺得傳統的講授，當然依據老師的專長不一，但是我覺得傳統的講授可能占 30%~50%，因為要考慮到每個學員的基礎不一，基本的理論和應用還是要講，那至於後面提到的教學方法，我覺得個案教學，他們會比較喜歡聽案例，只是說我們有聽到一些聲音說覺得上薦升簡有點像是在上公共行政、公共管理，對他們來講是差異很大，但是這個部分老實講行政部門編的個案實在太少，相對於人家企管的真的是很多，不管是人家哈佛大學編的，或是台灣企管個案的，就是說可以拉近學員跟老師的距離，我覺得保訓會這一塊他們可以請一些老師協同來編，或是他們有專屬的研究員去編，那像危機管理台灣有發生很多災難，他們從無到有是怎麼處理的，那其他的呢？如果有寫我覺得學員聽起來會比較真實一點，那至於角色扮演，採這種上法學員比較不會睡覺，因為他必須去扮演一種角色的情境，影片的教學其實跟傳統的講授法是可以搭配的，開課前要跟老師溝通，可能老師放一些 youtube 或是自己的影片這樣效果會比較好。

- 題綱四：現階段「晉升官等訓練」課程的時間為期 4 週 20 天，共計 120 小時。請針對參訓期程安排提出建議。例如，整體訓練時數是否應加長、縮短或維持現狀。再者，是否可採用時程分散式的訓練排程，例如，受訓 2 週，間隔 2 週再續上 2 週；受訓 5 週每週 4 天；受訓 2 個月每週 3 天。

陳志瑋副教授：那接下來就是有關這個時程了。

受訪者 J：我覺得說參訓的時程，機關比較希望以分散式學習這種方式，反正一個禮拜他去個 3 天，那 2 天還在，可是對當事人來講會覺得太折磨，他寧願一次就解決，不必管辦公室，所以這就是從個人的角度，是希望不管幾個禮拜就一次結束，那分散式的這個部分像中央的專員班，很多是採分散式的，那有一些高階的他是採 456，以機關的立場覺得這一種比較不會影響公務，但以個人來講還是習慣 3 周、4 周把它上完，那當然學員的角度如果能越少越好、不考試最好，但這個可能沒辦法達到保訓會的目標，所以以這邊講的 4 周，2 個都取平衡的話，總天數可以接受，維持現狀的話應該不會有特別的抱怨，最早是說薦升簡受訓完，大家沒機會升，那不必調訓那麼多人，再來就是說課程設計很多共同質性的，其實他在機關他都上過，沒有必要。

- 題綱五：針對「晉升官等訓練」課程的其他配套作為（如下所列），能否提出具體改革建議？

陳志瑋副教授：那在配套措施的部分？

- (1) 每班參訓的最適人數。
- (2) 編班方式應考慮的因素，例如，性別、學歷、職系、職組、機關別、機關層級。

受訪者 J：配套措施這個部分我覺得第 5 部分第 1、2 小點，我就建議說像哈佛

式管理教學方式，因為你用一般學校上課的方式大家的互動討論度比較低，那你採口字型分組那學員的互動會比較強，那至於他們編班的考慮因素就要考慮你採職系職組，就是考慮他的專長，基本上他是從同一個機關來的就盡量把他打散，縱使同一個機關他是不同的專長，一個機關在這個組就是只有一個，能夠把它區別在不同的班盡量區別掉，讓他可以學到不同機關一些組織文化等。

- (3) 成績評量方式：現階段「晉升官等訓練」課程以「專題研討」及「情境寫作」作為成績評量方式。是否有更具信效度的評量方法，例如：「即席對策面談評量」、「評鑑中心法」、「行政個案評量法」等，敬請提出建議。

受訪者 J：那第 3 小點成績評量的部分，像第一小點專題研討，就像寫一本研究發展 8000 字左右，那現在演變成說如果選出來同一個組，如果有人假設是在環保署，在節能減碳部分他們辦公室有現成的簡報就拿來用，其他人就不會在涉入了，那通常就會去準備考試就是第 2 小點的情境，因為通常會被當掉的都是測驗的部分，大家就會花時間去準備考試，那這邊提到的信效度的評量方法，我覺得說即席對策面談評量，設計一些對策，要看他的反應有點像口試，例如做幾隻籤，那針對國內外的情境，不管他是來自哪個機關，抽到要講一些論述，那評審老師會比較累，但我覺得說要測真正的功力這個是可以測出來的。

陳志瑋副教授：那像評鑑中心法？

受訪者 J：我覺得應該暫時不要用那麼複雜的，要不然學員蠻辛苦的，假設又要考試又要準備這個，可能會不太行，如果這種的話通常會把它做區隔，就是說不會說要用筆試的時候還要再加評鑑中心法，這樣他們比較可以接受，我記得他們的非要方案就有用評鑑中心法，等於說他們上台報告，結合這個透過觀察人再去做評比那接受度會比較高。

- 題綱六：就「晉升簡任官等訓練」與「晉升薦任官等訓練」的整體制度，是否有改進之建議？

受訪者 J：第 6 個部分，就是對於薦升簡的部分，現在簡任或者是警察的警監職務都很少，等於說受訓完可以升到簡任警階的人很少，所以可以降低受訓的人數，那這個當然是由下而上的觀點可以看到的問題，你去訪問學員觀點大概有 8 成以上支持這個觀點。

- 依據您認為合宜的薦升簡訓練目標，設計一份新的課程配當表？

陳志瑋副教授：那課程配當表，我想是不太可能說在這邊真的設計一份。是說有沒有一些建議？

受訪者 J：有一些可以移列的，好比性別主流化、廉政、人文素養，可以考量不一定要在這邊呈現，但是薦升簡情緒管理、壓力調適要加進來，我問過學員的經驗，其實說同一門課假設是國家安全兩岸關係，可是請一個老師背景的上起來就不會太沉悶，但是像有一些說上性別主流化，他只是照上面去宣導，學生就沒辦法接受，所以我覺得一門課程還要搭配老師的教法，

就變成說課程大部分都沒辦法連動個案，把它帶入情境，所以老師的教法我覺得也占蠻大的比重，就是說要把學員對課程的向心力帶上來。

- 補充題綱問題：就您的觀察，您認為「晉升官等訓練」的安排，是否有助於提升參訓者陞任官等後的職能需求？

陳志瑋副教授：我還蠻想問這裡面做一個用人的機關的角度，因為剛有提到說在他們受訓回來之後會不會覺得說在職能上面有提升，或者說對於他們未來的陞遷的確有幫助的作用，從用人機關的角度尤其從地方政府。

受訪者 J：從機關的這個角度，因為他受訓回來，至少前 3 個月不會有明顯的感覺，但是除非是這個同仁，假設他在這半年接到一個很重大的，例如就是說要跨局去做一些連動的規劃，例如世大運好了，那如果說體育處的同仁接到，他受訓回來剛好負責這個，去做溝通協調什麼，我覺得這樣子就可以呈現說跟職場的結合，要不然大部分受訓回來，你要去看他成效可能沒有那麼容易。

- 補充題綱問題：對晉升官等訓練的評價？

陳志瑋副教授：從用人機關角度來看，對於升官訓練的基本的歷程跟看法或者是評價如何？

受訪者 J：基本上還算正面，它畢竟是說是一個公部門辦的，而且也累積這麼久的經驗，不管是老師或者什麼都有一定的水準，所以一個學員能夠通過訓練是好的，那至於說沒通過的，幾乎都是敗在筆試，那當然有一些是年紀比較大的對他是很辛苦，那所以說這個部分我記得好像明年就會把情境寫作好像說要改成 3 題要變 2 題，而且採 OPEN BOOK，我得到的訊息是這樣的，那至於今年加考的讀書心得，我是覺得不見得有那個必要，因為等於是選一本書來寫心得，可是對公務人員他基本上應該也具備這種能力了，所以有時候要求他共同看一本書去寫好像太簡單了，但是對學員來講他是多增加一個壓力，所以我覺得這一個部分有跟沒有應該差異不大。

- 補充題綱問題：受訓者年齡上的差距？

陳志瑋副教授：如果假設過去在 000 跟地方政府，不過因為這裡是 000 好像也不會有太多年齡上的差距吧？還是說有？

受訪者 J：有，年齡差異還是很大，我以前在 000 那邊的受訓同仁年紀很輕，這邊年紀會比較大。

陳志瑋副教授：那會不會有一些抱怨說年紀在他們受訓過程會比較吃虧？

受訪者 J：警界的年紀會比較大，年紀越大當然會跟年輕的差很多，所以我可以理解他們的心情，筆試或記憶什麼的就會比較吃虧，所以我看到等明年開始筆試 3 題變 2 題，改成 OPEN BOOK，那因為記理論的有時候連我們記都很困難了，可是為了成績通過他也只能硬背。

- 題綱八：參考跨國經驗，有無他國重要訓練特色應導入本國薦升簡訓練？

受訪者 J：在高階的還蠻特別的，像我們的簡任官你要跟你的首長報告，例如走到電梯 3 分鐘，你就必須把很重要的事趕快跟部會首長講，我是覺得這是

一個很重要的訓練，因為現在首長時間也沒有那麼多，所以他必須在很短的時間聽完你的描述，這對公務人員是蠻重要的事，另外有一個區塊是我們堅決要去做，就是企業參訪，看看人家的一些發展，那這個部分當然是不同的職系職組去參訪，不同特質的機關會有不同的想法，基本上有上市上櫃的公司都有參訪的價值，那當然不可能每次都想去 OOO，意思是說只要式上市上櫃的公司一定有值得學習的地方，那老實講公部門對經濟環境還是比較末端，所以可以去跟企業做一些交流學習，那企業才會覺得你們不是來玩的，那如果人家是在趕 KPI 目標，在編年度的計畫預算，所以也有他們的辛苦，我覺得避掉他們忙的時間再來參訪，因為現在台灣的公司如果說只是本土的可能活不下去，通常要那種跨國公司，要在東南亞、兩岸大陸他才能夠生存的下來，其實競爭壓力是比公部門還大。

➤ 題綱九：是否可採部分課程學員付費的課程設計？

受訪者 J：最後一個付費的部分，這個在台灣可能沒辦法，那我去過英國的 NSG，有點像他們的國家文官學院，它是有自費的課程，那我記得也有比較像行政機關的，所以它的彈性比較大，在台灣這一塊是比較困難，如果一門課要自己出錢，通常在機關除非大家共識，因為現在預算都很緊，財政不好通常第一個是砍訓練費，訓練費還要在執行這一塊，可能就比較困難，如果考量到用人機關的這個情形，可能盡量就由保訓會那邊去支應，比較不會造成執行上的困難。

陳志瑋副教授：大概很多共識我們都是這樣子。今天謝謝 OO 給我們很多建議，這個真的是給我們很多的幫助。