

「各項訓練受訓期間生活考評成績標準化之研究」結案報告

壹、前言

在全球化治理使得國際競爭越趨劇烈的時代，不論是公部門、企業或是非營利組織，對於人力資本的重視亦與日俱增，我國政府為因應趨勢，提出「向企業標竿學習」的口號，不遺餘力地向所屬機關推行核心價值、核心能力、全員品質管理、360 度回饋、平衡計分卡…等企業用來建構管理模式的方法，期望藉著學習企業的管理模式，提升人力資本，進而創造在國際間的競爭力。

邁入 21 世紀，人在組織被視為最重要的資產，如何藉由招募、甄選、訓練與考核等人力資源的基本功能與職能概念的連結(competency)，提高組織的人力素質也成為諸多組織競相研究的重要議題。事實上，從職能的概念來看，Spencer & Spencer (1993)提出職能冰山模型，以冰山上層代表知識與技能，以及冰山下層代表自我概念、動機和特質，用來比喻職能組成元素有著不同的屬性，冰山上層的元素較具有可訓練性，而冰山下層的元素則是較不易改變，也是影響職能的重要關鍵。渠等提出職能模型之所以受到人力資源領域的重視，主要在於為因應環境變化所帶來的競爭壓力，使得「如何藉由人力資源管理的功能提高工作者的效率與效能」，已成為組織的共同期望，而傳統的工作分析多數著重於例行事務與技能面的分析，職能模型則是結合對工作本身所應俱備的知識與技能，以及工作者所應俱備的特質、動機與自我概念等元素的釐清，藉由甄選評鑑、訓練與績效考核等人力資源功能，提高工作者與工作之間的契合度，尤其是冰山底層的元素，具有較不易改變的特性，因此，如何使員工冰山底層的元素可以與組織的需求相契合，也成為組織在甄選、訓練與考核越來越重視的議題。

若從職能的觀點來看，儘管公共部門人員因著體系龐大，工作職務的複雜度也較高，但是因著以落實公共價值為目標的任務來看，所有公共部門人

員之在冰山底層元素應該具有共同的基礎，亦即其自我概念、動機與特質，皆應以符合公共部門核心價值為基礎(黃榮護，民 99)。然而，就公部門目前甄選人員的狀況而言，在仍以國家考試為甄選人員的基本門檻的前提下，這種藉由知識面做為應徵人員的篩選主要決策機制，較容易產生錄取者之人格特質、自我概念、動機等冰山底層元素與公部門的核心價值不契合的潛在風險。因此，在還無法改變公部門的甄選機制之前，如何藉由訓練與考核的輔助功能，型塑公務人員的思維，使其與核心價值的理念相結合，則顯的更為重要。

本研究有關公務人員錄取資格與晉升官等各項訓練之生活考評亦為訓練總成績的一部份，已成為受訓人員晉用或晉升資格的影響因素之一，儘管占的比例並不高，但如何能夠提高公平性與客觀性，以保障公務人員涯職發展的權益，亦為不可忽視的重要議題。爰此，本研究將以人力資源的觀點為基礎，期望藉由多來源相關資料的蒐集，提出各項訓練生活考評制度之改善建議，以期使生活考評制度能夠對公務訓練體系的效能有所貢獻。

貳、研究方法與流程

為能在短時間內，蒐集最多資訊，以利進行分析，除了持續蒐集相關文獻資料之外，本研究另分為兩個階段，採用訪談與量化並行的方式，藉以蒐集相關人員對於生活考評制度的態度，以多重來源做為提高資料客觀性的方法。其中，第一階段主要以訪談為主，蒐集資料的主要對象為輔導員，主要目的係瞭解輔導員在評分過程的態度，以及對於各項訓練生活考評制度的認知；第二階段則是以量化為主，主要係以第一階段訪談結果的資料為基礎，做為測量工具編製與施測對象決定的參考依據，根據訪談的結果，本研究決定抽取兩班考試錄取基礎訓練人員為樣本，進行受訓者在接受基礎訓練時之知覺的測量。

一、第一階段：訪談

在訪談方面，原先預定分別針對同時具有考試錄取基礎訓練班、公務人員各項升官等訓練班、以及高階文官中長期訓練班等帶班經驗的輔導員，以及具有警政系統升官等訓練班隨班經驗的輔導員，進行訪談。據初步拜訪國文官學院知悉，考試錄取基礎訓練班、公務人員各項升官等訓練班、以及高階文官中長期訓練班等班別的輔導員，多數由國家文官學院與中區園區的工作人員兼任，且多數輔導員兼具三種班別的隨班經驗，而警政系統則是由警政人員擔任輔導員。因此，本研究原先計畫分別訪談此兩大系統的輔導員，但，由於時間較為急迫，警政系統承辦單位以不便受訪為由未能成行。因此，僅針對國家文官學院與中區園區的輔導員進行訪談。

由於各項訓練之生活考評對於學員的結訓成績仍占有相當的比例，尤其是考試錄取基礎訓練班，今年改以 60 分為及格標準，輔導員對於生活考評成績是否會影響其整體結訓成績的及格與否，表現的相當在意。因此，本研究為能提高訪談資料的可信度，在訪談開始之前，為取得輔導員的信任基礎，需先保證採匿名且不錄音的方式，以聊天般的訪談形式，突破心防，以期能獲得更貼近考評過程真實性之資料。

二、第二階段：量化測量

在問卷測量方面，係以訪談資料為基礎，先行整理訪談資料(詳細記錄將於后詳述)，並藉以做為測量工具編製與施測對象擬定的決策依據。從訪談中發現，同時帶過考試錄取人員基礎訓練與晉升官等訓練輔導員認為，考試錄取人員基礎訓練的生活考評較具困難度，因為考試錄取人員相當於新進人員，而晉升官等人員則為進階訓練。從訓練與考核的本質上來看，兩者之間有著極大的差別，分述如下。

(一)生活考評本質上的差別

能夠參與晉升官等訓練的人員，不論是品格、操守或本質學能，在其過去公務職場已經歷經多次考評，表現皆已經相當穩定，換句話說，

多數皆已具備公務人員應有的品格，其生活管理較為容易，而且多數參與受訓的人員都將重心放在晉升官等各項課程的準備，在生活上顯的較為單純，不需要太多的管理。

然而，對於考試錄取人員，由於尚未真正進入公務體系，對於公務體系的文化與認知較為薄弱，此外，多數受訓人員的年紀較輕，又適逢長期準備國家考試的壓力得以釋放之際，活動好動，較為頑皮，因此，在生活管理上會較為辛苦。換句話說，若生活考評的主要目的是在於約束暨型塑受訓人員能夠恪遵公務人員品德、操守與基本規範，此一目的對於考試錄取人員則顯的更為重要，而對於升官等訓練班而言，生活考評的意義則較不顯著。

(二)錄取與晉升的差別

訪談的結果亦顯示，就輔導人員的認知來看，晉升官等的訓練就算不過，至少還在公務體系內，可以繼續努力，再加上參與晉升官等的受訓人員對於生活管理的自我期許較高，因此，在進行晉升官等之生活考評時，較無壓力。

然而，對於考試錄取人員而言，若結訓的成績未能通過，兩次就與公職生涯絕緣，儘管生活考評的成績所佔的比例不高，但對於某些不擅長文科的學員，仍可能左右最後的成績及格與否。因此，輔導員對於考試錄取人員的生活考評對於輔導員的壓力會較大。

鑑於上述的資料，本研究在量化資料的蒐集，則著重於考試錄取人員基礎訓練班的學員，採自編的「考試錄取人員基礎訓練知覺量表」，係以對基礎訓練的滿意度為概念，量表中除了設計與生活考評設計相關的題目之外，另加入各項滿意度相關的問題，以避免學員過於敏感，不願對於負責考評的輔導員給予評價，產生失真的作假的傾向。

參、各項訓練之背景分析

本研究主要研究範圍為針對各委訓機關(構)對於公務人員各項升官等訓練、考試錄取人員基礎訓練、高階文官中長期訓練等有關生活考評(包含生活管理、團體紀律及活動表現等)部份之評分機制的建立、評量表內容的設計、評量者的評分流程、以及評量結果的稽核機制等成績評量標準化進行探究，並提出改善建議。本研究將針對各項訓練之背景進行探索，並針對生活考評制度的本質進行探討。

一、各項訓練背景分析

本研究以訪談資料為基礎，針對同一位輔導員在不同訓練班生活考評之經驗，以參與各項訓練之受訓者的身份做為分類的依據，將之分為考試錄取人員的基礎訓練與升官等訓練兩大類，此兩類之間最大的差異在於受訓者對於公務體系文化的認知與習慣，而根據輔導員的訪談結果顯示，此兩類人員的差別，亦是輔導員帶班與進行考評時之主要差異來源，爰此，本研究先針對兩類人員的背景分述如下。

(一)考試錄取人員基礎訓練

據「公務人員考試錄取人員訓練辦法」規定，考試錄取人員的訓練可分為基礎訓練與實務訓練兩個階段，其中，第五條規定：「基礎訓練以充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度及行政程序與技術為重點；實務訓練以增進有關工作所需知能及考核品德操守、服務態度為重點」；第三十六條則規定：「基礎訓練受訓人員成績，按其本質特性及學業成績二項評分，其中本質特性占百分之二十五，學業成績占百分之七十五；實務訓練受訓人員成績，按其本質特性及服務成績二項評分，其中本質特性占百分之四十五，服務成績占百分之五十五。前二項所稱本質特性，指考評受訓人員之品德、才能及生活表現；所稱服務成績，指考評受訓人員之學習態度及工作績效」。

考試錄取人員之本質特性的評量重點包含：(1)品德：包括廉正、

忠誠、負責、涵養、榮譽及團隊精神等。占百分之十；(2)才能：包括領導、表達、學識、反應、創意、判斷、思維、胸襟、見解及溝通等。占百分之八；(3)生活：包括規律、精神、整潔、儀表、談吐、關懷待人等。占百分之七。以往在上述成績的評量的方式，係採用總分制，並加減分標準表做為評分參考，去年度開始將加減分標準考改以行為事例的格式，今年再修訂評分表將評分內容分為兩大類分別為：(1)表現優良者；(2)表現不佳者，各大類再細分要項與具體事蹟，並針對每一具體事蹟訂定加(減)分的標準。此外，另新增考試錄取人員考核記錄表，要求輔導員詳實記載加(減)分之具體事蹟。並將本質特性之基本分數由 75 分下修至 60 分。

從「公務人員考試錄取人員訓練辦法」的精神來看，考試錄取人員的訓練，相當於公務體系的新進人員教育訓練，主要目的應在於透過本質特性、學業成績與服務成績的考評，使考試錄取人員能夠儘快適應暨融入公務體系的行政程序、所需技能與專業知識等，並藉由生活考評機制的建立，使其能瞭解公務體系的文化，進一步協助其養成公務人員所應俱備之品格。然而，基礎訓練為期不長，如何在四週至五週內真正瞭解受訓人員之品德、操守與才能等，實為不易。

(二)各項升官等訓練

各項升官等訓練包含(包含「薦任公務人員晉升簡任官等訓練」、「委任公務人員晉升薦任官等訓練」與「警佐警察人員晉升警正官等訓練」等。除了「警佐警察人員晉升警正官等訓練」係由警政單位推派輔導員之外，公務人員晉升官等訓練，較多數由國家文官學院推派隨班輔導員。

各項升官等訓練之生活考評包含生活管理、團體紀律、活動表現等成績，其內容分別為：(1)生活管理：包括規律、精神、整潔、儀表、

談吐及關懷待人等；(2)團體紀律：包括出勤狀況、操守、守時、責任感及團隊精神等；(3)活動表現：包括參與各項活動、課業研討及擔任自治幹部等表現。其占訓練總成績的比例分別為：(1)「委任公務人員晉升薦任官等訓練」：生活考評成績占訓練總成績百分之十，總分為一百分計，基本分數為七十五分；(2)「警佐警察人員晉升警正管等訓練」：生活考評成績占訓練總成績百分之二十，總分為一百分計，基本分數為七十五分；(3)「薦任公務人員晉升簡任官等訓練」：生活考評於「管理發展訓練」占總成績百分之二十，於「領導及決策發展訓練」占百分之十。

各項升官等訓練之生活考評評分方式為：(1)由各委訓機關（構）之輔導員依學員於參訓期間課程參與及各項表現等情形予以考評，並依現行各項訓練成績評定原則、標準表、考評表等相關規定予以評分；(2)各班負責評核成績之輔導員，根據學員受訓期間表現情形，本客觀態度，冷靜觀察，以各項具體事實綜合考評，並以基本分 75 分加(減)核算成績總分；(3)本項訓練生活管理、團體紀律、活動表現成績考評分數，評定結果總分在 80 分以上或 70 分以下者，應敘明具體事實，註記於成績清冊備註欄。上述成績的評量的方式，係採用總分制，並提供加減分標準表做為評分參考。

肆、生活考評制度本質之探討

從管理的觀點來看，任何管理的活動最終之目的都是達成組織期望的效率與效能，尤其是人力資源管理，不論是招募、甄選、訓練或考核，都必須與組織的願景或目標相結合。對於訓練生活考評的本質而言，除了是一種考核的形式，同時，如何藉由訓練過程提高受訓人員對於公務體系的向心力，亦為值得關注的議題。

一、生活考評制度的考核觀

本研究所指之各項訓練生活考評，從結果論來看，其為訓練總成績的一部份，對於新進人員錄取與否或是否能夠晉升官等仍具有一定程度的影響力，在本質就是訓練成效評量的一種考核，亦為績效考核的一種，然而，其較為特別之處在於：第一、評分表的設計僅採用總分評量的方式，雖然加減分參照表，但行為指標的訂定較為模糊，評量不易標準化；其次，生活考評所考核之目的相當模糊，並非受訓公務人員的績效表現，而是其在受訓期間的生活表現，此一生活表現與訓練課程的成效亦無強烈的連結；最後，負責考評的輔導人員亦非被評量的主管、同儕、部屬或外部顧客，使得生活考評的目的與客觀性更加模糊。因此，本研究接續將以績效考核的觀點進行分析。

(一)從考核的目的看生活考評應產出的效能

不論是績效考核或是訓練成效的評量，都是人力資源管理中相當重要的一環，其主要的目的在於促使員工能夠與組織所期望的行為相契合，以期達到效率與效能產出的目標。因此，考核的目的，通常會與組織的定位、願景或目標相結合。同樣地，公部門各項訓練生活考評的制度，在公務體系的訓練規劃中，亦應有相對應的定位與目的，並藉由生活考評的機制，做為晉升或錄取的決策參考，或者矯正不適當生活行為的回饋，使受訓人員能夠更為公部門的期望與需求。

更進一步地，從公部門的組織定位與架構來看，公部門與一般企業或非營利組織有著相當大的差異。對於公共部門而言，因著其組織架構較為複雜，所肩負的使命即為國家的發展，因此，如何使公務人員認同公部門的理念，進而能夠自律並凝聚向心，則顯的更為重要。換句話說，公務人員從踏入公務體系開始，就要對於政府所欲推動的核心價值有相當清楚的認知，並能實際落實於工作與日常生活之中，因為藉由核心價值的共同認知可以協助公務人員之思考方向與職場行為，皆能朝向組織所期望的方向發展，而當越多公務人員能夠體認與落實政府部門的核心價值時，政府部門的凝聚力也會越加強勢，其所展現出來給予民眾的形

象，也會越能符合政府部門的期望。因此，在政府提倡向企業標竿學習之際，更重要的工作則是藉由核心價值的落實，型塑公務人員的自律行為，並凝聚公務人員的共識與內部凝聚力，蘊釀正向的團體動力，做為國家發展的基礎。

因此，各項訓練的生活考評之定位，亦應以公部門核心價值相連結，藉由訓練期間，強化公部門核心價值落實的任務。尤其對於考試錄取人員，在剛跨入公務體系之際，更應強化訓練生活與核心價值的連結，奠定未來職涯發展的基礎。也就是說，各項訓練生活考評的內容，皆應以公部門的核心價值為基礎進行設計，給予生活考評明確的定位，以確認其在訓練成效評估中所欲達成的效能。

(二)常見的評量偏誤

一般而言，從考核的流程來看，影響考核是否客觀公正的因素至少包含評量者、評分表與評量制度的設計等三個因素，其中，評分表與評量制度的設計可以藉由標準化與細緻化的方式降低偏誤，較不易控制且影響最大者，應屬於評量者本身所可能產生的偏誤。

Muchinsky(1996)就指出以評量表進行評量，評量者也許會不自覺的在判斷上犯下錯誤。這種錯誤主要有三類：寬鬆錯誤、月暈效果、以及趨中效應，這些錯誤都源自於評量者的偏誤以及錯誤的知覺，分別說明如下。

1. 寬鬆錯誤

所謂的寬鬆錯誤可以分為正向或負向，正向者具有寬大為懷的偏誤，負向者則是過於嚴厲，寬鬆錯誤是一種集體上升或下降的偏誤，組內之間的比較影響不大，但當評量的結果會有組間比較效果的時候，這種評量者偏誤就可能產生問題。例如考試錄人員的輔導員與晉升官等的輔導員，兩者之間如果產生寬鬆效應，並不會彼此影響，因為兩者為不同體系；但是，如果同樣為考試錄取人員的兩個班，當輔導員分

別產生正向與負向的寬鬆效應時，對於同一梯次參與晉升官等的受訓者，就會產生不公平的現象。

2. 月暈效果

所謂月暈效果是評量者根據員工的整體表現感受所做成的評估，評量者對特定員工所抱持的整體正向或負向態度，會因而擴展到對這名員工的所有評估。簡單地說，就是愛屋及烏的效應。當輔導員有某些特別的喜好或是容易被刻板印象所導引的時候，月暈效果就會比較容易造成組內的不公平。例如對於長相很像自己崇拜的政治人物，實際表現雖然不是最好，但也還不錯的學員，輔導員可能在不知不覺中，會擴大給予的正向評價，或是給予特別的關注。

3. 趨中效應

趨中效應指的是評量者不願意給予員工極端的分數，無論高分或是低分，使得員工的表現看似都趨於普通。造成這種偏誤的可能原因有：(1)評量者不熟悉評量表的設計或內容，使得評量時的信心不夠；(2)評量不願意得罪人，採用最安全的評分方式。然而，這種偏誤亦容易使得評量制度的威信降低，進而使得表現優秀的被評量者的士氣受到打擊。

上述三種偏誤為常見的評量者偏誤，屬於評量者個人的知覺所產生的偏誤，其它還有第一印象偏誤、投射效應、年資與職等的效應..等評量者的偏誤，都可能產生類似的結果，不再一一探討。

事實上，過去在績效考核時，多採用主管一人評量多位部屬的傳統方式，這種方式被批評為不夠客觀的原因很多，除了可能產生上述三種評量者偏誤之外，也常會發生在考核的流程中，由於主管並沒有太多的時間，以及足夠的機會觀察部屬，與部屬接觸，因此，當主管所需評核的部屬人數愈多，越容易產生偏誤，只能憑著回想這段期間內「印象較深刻」的事件，進而進行分數的評量，儘管很多企業將評量表重新設計，

改以關鍵績效指標(key performance indicators，以下簡稱 KPI)的模式，但是，仍然對於一對多的評量方式所可能產生的偏誤，仍然無法克服。

同樣的道理，對於身為評量者的輔導員而言，先不論其個人知覺所產生的偏誤，在為期四週或五週的各項訓練中，先不討論四週至五週的時間是否足夠讓輔導員對班級的學員有深入的認識，就算輔導員每天與學員生活在一起，但是以這種單一評量來源的方式，同時觀察一班 30 人以上的學員，還要做到公平客觀並不容易，加上評量的結果可能影響錄取與否或晉升的結果，產生趨中效應的可能偏誤之機率預期將會更為明顯。此外，目前的制度所採用的評分方式採用綜合考評的方式為總分制，對於輔導員已經算是較為簡單的方式，若是再以關鍵行為事例做為評量表的修改模式，可想而知，對輔導員而言，其負擔可能將更會大，所造成的壓力也會隨之增加，可能進而影響評量的公平性與客觀性。在此情況下，若要解決此一問題，以多重來源評量的設計概念是一種相當值得參酌的方式，除了可以減輕輔導員所需要承受的壓力，藉由不同評量來源之間所顯現出來的差異性，亦可用來做為稽核的把關機制，避免因輔導員個人主觀或觀察機會不夠多所產生的偏誤。

二、對生活考評制度程序公平知覺的影響

一般而言，組織針對員工進行訓練，員工多數會給予正向的評價，因為藉由訓練，員工可以更瞭解組織的核心價值、願景與文化，有助於更快融入組織的體系之中，此外，藉由訓練彌補員工在工作上的不足或強化其工作的職能，亦有助於提高員工的安全感與滿足感。然而，儘管訓練帶給員工的通常是正面的效益，但若訓練評估無法讓員工感到公平，尤其是與錄取或晉升相關的訓練成效考評，亦容易造成員工對於組織的不信任感，進而影響員工對於組織的凝聚力。

從公平理論觀點來看，Adams(1965)的公平理論指出，組織員工隨時處於一種社會性比較的狀態，將自己所獲得的報償與投入比率，與他人相比，如果比較之後確有不同，則會產生不公平的認知，此時便會有不同的行為反應，因此，當員工對組織公平的認知有所不同時，也會影響其在組織內所產生的公民行為。誠如吳家聲與陳奇信（1993）的研究指出，員工對績效評估之公平性、接受性、目的性等三種態度，對於工作績效的影響，經過迴歸分析後，以公平性與目的性可使迴歸模式達顯著水準，其中又以公平性的解釋力最大，顯示員工知覺到績效評估愈公平時，其工作績效也愈好。因此，只要是評量的過程，當員工在接受評量的時候，會先針對評量過程的公平性與否進行主觀性的判斷，也就是程序公平知覺，此一知覺的正向或負向，亦會影響員工後續接受評量結果的情緒，以及是否願意針對不適當行為進行改變的意圖。同樣的道理，當各項訓練的生活考評制度與考評的過程，未能使學員感到程序上的公平，則可能使得學員對於公務體系產生不信任感，甚至出現負面或非理性的思考，而做出不當的行為。

對於公務體系而言，因著其組織龐大的特性，若欲落實國家政策，最重要的環節在於全體公務人員的凝聚力，對於晉升官等的受訓人員而言，在公務體系已歷鍊多時，亦多屬國家培育已久的未來精英，多數較能自重自覺，然而，對於考試錄取人員而言，不論是基礎訓練或是實務訓練，都僅僅是公務生涯的開端，其未來在公務體系的品格與行為表現，尚有賴型塑與端正，因此，在新進人員訓練期間，對於考評制度的程序公平知覺，猶如對於公務體系文化的第一印象，更加值得重視，

三、小結

以現行各項訓練生活考評之評分狀況來看，除了以總分制的評量方式可能會因為各委訓機關（構）輔導員之個人對評分規定之認知不同，所產生的評量者偏誤之外，亦會受限於資源太過於籠統，無法進行細部分析，進一步

針對評量結果加以稽核。然而，現行生活考評制度實施已久，雖不盡完美，或有值得改善之處，但仍有其可取之處，在進行生活考評制度的改革之前，仍需考量目前輔導員的人力與素質，以及可用於強化輔導員訓練的經費與時間。

此外，有關各項訓練生活考評結果的客觀與否，不能僅從輔導員身上著手，因為不論輔導員是否以冷靜、客觀的態度面對考評，因著輔導員本身的個別差異性，其與學員相處的方式，亦會影響學員對於考評過程公平性的知覺，更應重視參與受訓學員對於程序公平的認知，例如學員對於輔導員的認知、對於考評制度的認知等，畢竟，在各項訓練生活考評的體系裡面，受訓學員是否能夠正視訓練制度，產生應有的效能，才是政府舉辦訓練與發展所需重視的焦點。

伍、資料分析

本研究之資料蒐集，係以訪談與量化測量為主要方式，茲將訪談與量化測量的整理結果分述如后。

一、訪談結果整理

本研究的主要訪談對象係為歷經各項訓練班之輔導員(警政升官等除外)，由於回答內容大致相同，所以，以回答較為完整的輔導員之訪談內容為摘錄重點，敘述如下。

問：請問您覺得輔導員挑選或訓練是否有完整的機制？

答：對於輔導員的訓練，目前只有實務訓練的輔導員會有特別的訓練，針對基礎訓練的輔導員，並無完整的訓練機制，多數靠前輩口耳相傳，但有的輔導員會建立自己的操作手冊，此外，對於輔導員的挑選，亦無把關的機制，因此，輔導員的自我認知很重要，如果輔導員願意投入，與學員的相處時間就會比較多，也會比較容易觀察到學員的表現。

問：就您的經驗，各項訓練班別的生活考評，是否有不同的地方？

答：一般而言，晉升官等訓練的學員在生活管理的自我要求比較高，比較好帶，但考試錄取人員就比較不一定，因為晉升官等人員的重點在於升等，而且都已經當了很久的公務人員，有相當的年資，能夠參加晉升官等訓練的人員，都有相當的自制力，所以會把重心放在學習，但是錄取考試人員的心就比較不一樣，剛到一個新環境，從考試中解脫，在這裡也會交到新的朋友，所以玩樂的心態會比較重一點，尤其是原住民班，感覺會更強烈一點。

問：晉升官等的受訓人員，有些可能職級比較高，在考評時會有壓力嗎？

答：其實是比較不會，就像前面所說的，這些人的重心都在升等和學習，所以比較好帶，生活考評的分數有點像是在送分的感覺吧，因為，按照加減分的標準，通常不會有人被扣分。反而是考試錄取基礎訓練的分數比較不好打。以前只需要評總分，今年開始把評分標準列的更細了，還要加註行為事例，其實更難評分。而且，今年開始以60分做為及格標準，超過66分的只能有百分之二十，還要寫評語，對於輔導員來說，不但作業流程增加了，除了本身的業務要忙，還要兼顧本質特性的考評，業務量加重很多。

問：所以輔導員不是專職的？

答：對啊，學院的輔導員都是工作人員去兼的，平常我們只能在上下課時間去接老師，老師開始上課之後，就要回來辦理自己的業務。

問：也就是說，輔導員帶班並非全心投入，觀察所有學員的機會有限？

答：也不能這麼說，以我來說，我會利用下課和空檔的時間，多去看學員聊聊天，而且，學員帶多了，會有些敏感度。通常在自我介紹和選幹部時，我就會開始觀察。

問：這樣看來，觀察幹部的機會比一般學員來的多嗎？

答：通常這是免不了的，因為跟幹部之間的互動本來就會比較多。但針

對幹部考評時，我還是會看狀況，並非真的當上幹部之後，加分就一定加的比較多。

問：面對那麼多學員，您在進行考評時，會如何給分？

答：跟前面講的一樣，通常會按照平常的互動和觀察，通常最後我還會請學員自己填寫他自己在受訓期間的優良事蹟，提供給我參考。

問：您很努力的想要達到客觀。

答：是這樣沒錯，但有時候也會很掙扎。

問：為什麼？

答：像今年考試錄取人員的及格分數改成 60 分，比往年來的嚴格，而且輔導員可以打的 range 不夠大，66 分以上的人只能佔百分之二十，跟以往以 79 分為基準差很多，所以在成績還沒出來之前，沒有人知道是否會因為學員的本質特性成績，而影響他的結訓成績變成不及格。因為在考試錄取人員裡面，有些人是一般行政類，有些人是理工類，但受訓期間的課程安排，對於一般行政類的人比較有利，理工類的學員可能在學業成績的表現已經不太理想，如果生活考評又被拉下來，一小不心就不及格了，讓我們感到壓力變大了，畢竟，這可能會影響到一個人的一生。而且，都已經通過國家考試的篩選了，要在四週至五週決定(未來的生涯)，並不太適合。還有，因為百分之二十的限制，有些班全班都很優秀，就會變的很難打成績。

問：那怎麼辦？

答：上級的規定就是這樣，只能照辦。只是每個輔導員的做法會不太一樣，有些輔導員可能會儘量讓更多人過關，會看班級的狀況做調整，但有些輔導員可能會考慮到給 66 分還要寫評語，所以儘量不要給到 66 分以上。

問：您剛剛提到看班級狀況做調整的意思是？

答：(沈默，以笑帶過)

問：不方便回答嗎？

答：我不能代表所有的輔導員，有些只是聽說而已。

問：向您請教，就您的經驗，如何知道輔導員的評分是否客觀？

答：應該是不太容易吧，因為輔導員怎麼打成績的只有自己知道，不過，可以看結訓的時候，學員會不會感謝輔導員，正常情況下，只要輔導員跟學員有些互動，學員都會感謝輔導員，但有些輔導員就不會被感謝到。還有一個可能的方法，就是讓輔導員去考評別的班級，針對生活表現特別差或特別好的學員，再看看那一班的輔導員怎麼給這些人分數。

問：如果讓學員評輔導員的表現呢？

答：這也是不錯的方式吧。

問：最後請教您，您認為一個好的輔導員應具備什麼特質？

答：我想，溝通很重要吧，溝通好，就能夠給學員明確的指向，學員可以比較快進入狀況。再來就是投入感，這一點可能跟帶進門的師傅有關，以前帶我的師傅投入感很強，所以，我會受到影響，認為當輔導員是一種使命感。但就算如此，能做的還是有限，因為還有自己的工作要做，下班後還要兼顧家庭，所以也時間有限，雖然盡力想做好，但是負擔真的還蠻大的。

問：您剛剛提到下班要兼顧家庭，那住宿的學員怎麼管理？

答：會有夜間輔導員，只是夜間輔導員只有一個人，男女學員是分樓層住的，如果夜間輔導員是男(女)性，就不方便進入女(男)學員的宿舍。所以，不太容易管理到全部的學員。

二、量化測量結果

本研究係以訪談內容的整理結果為基礎，編製「考試錄取人員基礎訓練知覺量表」的六點量表測量問卷，其中，1代表「非常不符合」、2代表「不

符合」、3 代表「有點不符合」、4 代表「有點符合」、5 代表「符合」、6 代表「非常符合」，針對兩班錄取考試人員共 80 人，進行施測。

本研究將受測人員在「非常不符合」、「不符合」、「有點不符合」等答題的次數分數百分比，合併為負向態度；「有點符合」、「符合」、「非常符合」等答題的次數分數百分比，則合併為正向態度，如表一所示，茲摘錄部份重點分述如下。

- (一) 考試錄取人員仍有 18.75% 不是很清楚基礎訓練期間會進行本質特性的評量。
- (二) 考試錄取人員仍有 27.85% 不是很清楚本質特性的評量內容。
- (三) 考試錄取人員仍有 26.58% 不是很清楚本質特性評量的重要性。
- (四) 考試錄取人員仍有 31.25% 認為輔導員不是很瞭解其個人在受訓練期間的生活表現。
- (五) 考試錄取人員仍有 32.5% 認為輔導員不是很瞭解其個人在受訓練期間的學習表現。
- (六) 考試錄取人員仍有 28.75% 認為輔導員不是很瞭解其個人在受訓練期間的團體生活表現。
- (七) 考試錄取人員仍有 30% 認為輔導員不是很瞭解其個人在受訓練期間的品德表現。
- (八) 考試錄取人員仍有 32.5% 認為輔導員不是很瞭解其個人在受訓練期間的才能表現。
- (九) 考試錄取人員仍有 27.5% 認為輔導員不是有很多機會可以觀察其個人在受訓練期間的行為表現。
- (十) 考試錄取人員仍有 57.5% 認為受訓練期間進行本質特性的評量是一件很沒意義的事。
- (十一) 考試錄取人員仍有 53.75% 認為本質特性的評量占訓練總成績的比例太高。

(十二)考試錄取人員仍有 50%認為本質特性成績評分表的內容不符合實際的狀況。

(十三)考試錄取人員仍有 78.75%認為本質特性的評量成績應該納入自我評量做為參考。

(十四)考試錄取人員仍有 28.75%認為本質特性成績評分表的內容，無法幫助輔導員進行客觀的評量。

(十五)考試錄取人員有 70%不是很相信輔導員在本質特性的評量結果是公平的。

(十六)考試錄取人員有 87.5%認為本質特性成績評分表有關具體事蹟的描述相當模糊。

(十七)考試錄取人員有 76.25%認為應該將同儕評量列入本質特質評量成績的參考。

(十八)整體而言，考試錄取人員對於訓練期間輔導員的表現感到滿意則達到 100%。

綜合上述的結果可知，針對考試錄取人員而言，對於本質特性考評的成績仍相當的重視，儘管對於輔導員的表現達到 100%的滿意，但對於輔導員在評量方面的觀察機會、客觀性與公平性，仍有部份學員無法認同；此外，學員希望加入自我評量與同儕評量的呼聲頗高，顯示學員對於程序公平的知覺相當重視。最後，仍有部份學員對於基礎訓練期間本質特性評量的制度，並不表示認同。

表一 考試錄取人員基礎訓練知覺量表次數分配百分比一覽表

題號	題目	負向	正向
1	我很清楚基礎訓練期間會進行本質特性之評量。	18.75%	81.25%
2	我很清楚考試錄取人員本質特性的評量內容。	27.85%	72.15%
3	我很清楚考試錄取人員本質特性評量的重要性。	26.58%	73.42%
4	我的輔導員很清楚地跟我宣導過本質特性的評量內容。	10.00%	90.00%

5	我的輔導員很清楚地跟我宣導過本質特性評量的重要性。	6.25%	93.75%
6	我的輔導員會主動跟我接觸。	13.75%	86.25%
7	輔導員很瞭解我在受訓期間的個人生活表現。	31.25%	68.75%
8	輔導員很瞭解我在受訓期間的學習表現。	32.50%	67.50%
9	輔導員很瞭解我在受訓期間的團體生活表現。	28.75%	71.25%
10	輔導員很瞭解我在受訓期間的品德表現。	30.00%	70.00%
11	輔導員很瞭解我在受訓期間的才能表現。	30.00%	70.00%
12	輔導員有很多機會可以觀察我的行為表現。	27.50%	72.50%
13	我覺得受訓期間做本質特性的評量，是一件沒有意義的事。	42.50%	57.50%
14	我覺得僅僅由輔導員進行本質特性的評量，很難達到客觀公平。	21.25%	78.75%
15	我覺得本質特性的評量佔訓練總成績的比例太高。	46.25%	53.75%
16	我覺得本質特性成績評分表的評量內容，十分符合實際的狀況。	50.00%	50.00%
17	我希望本質特性的評量成績，應該加入自我評量做為參考。	21.25%	78.75%
18	我覺得本質特性成績評分表的評量內容，可以更幫助輔導員客觀地對我評量。	28.75%	71.25%
19	學員的表現有很多是輔導員看不到的。	10.00%	90.00%
20	其實我不是很相信輔導員在本質特性的評量結果是公平的。	30.00%	70.00%
21	我覺得本質特性成績評分表有關「具體事蹟」的描述，相當模糊。	12.50%	87.50%
22	我希望本質特性的評量成績，應該加入同儕評量做為參考。	23.75%	76.25%
23	我覺得基礎訓練有助於我更快融入公務人員應具備的基本觀念。	10.00%	90.00%
24	我覺得基礎訓練能夠讓我更瞭解政府所倡導的核心價值。	8.75%	91.25%
25	我覺得基礎訓練能夠讓我更瞭解公務人員應具有的服務態度。	7.50%	92.50%
26	我覺得基礎訓練能夠讓我更瞭解公務人員應具有的品德操守。	6.25%	93.75%
27	我覺得基礎訓練能夠讓我更瞭解公務人員應具有的行政程序與技術。	8.75%	91.25%
28	整體而言，我對於訓練期間輔導員的表現感到滿意。	0.00%	100.00%
29	整體而言，我對於訓練期間的環境感到滿意。	8.75%	91.25%
30	整體而言，我對於訓練期間的課程安排感到滿意。	17.50%	82.50%
31	整體而言，我覺得參加基礎訓練受益良多。	5.06%	94.94%

陸、研究建議

本研究整理相關文獻、訪談與量化測量等所蒐集資料，分別提出短、中、長期的建議，茲分述如下。

一、短期建議

(一)全面瞭解輔導員與學員對生活考評制度的認知

生活考評成績標準化的主要目的在於建立客觀與公平的機制，然而，所謂的客觀與公平，事實上，應建立在受評者的評量者之間共同認知的基礎上。因此，在建制各項訓練受訓期間生活考評成績標準化之前，其實應先瞭解相關人員對於施行已久之考評制度的認知。

根據本研究之訪談與量化的結果分析來看，目前各項訓練生活考評所面臨最迫切的問題，應在於全面瞭解輔導員與學員的認知，並藉以做為生活考評制度修正的方向，當方向確認之後，建立生活考評成績標準化的機制才能產生真正的效能。尤其對於考試錄取人員而言，本質特性的評量是否符合程序公平，將可能影響其未來在公務體系的價值認知，更應加以重視。

(二)輔導員的強化訓練

據訪談資料的結果顯示，基礎訓練的輔導員雖有講習，但輔導員的訓練多數仍以口耳相傳的交接方式，針對輔導人員並沒有完整的訓練規劃，諸如：考評對於受訓人員的重要性、如何避免評分者容易犯的評量偏誤、如何強化考評過程學員之公平知覺、以及應該以什麼樣的心態面對考評等。

因此，若欲建立輔導員的考評稽核機制，應先針對輔導員進行強化訓練，訓練的內容則應以考核常犯的偏誤為主，此外，亦應針對評量表的內容進行「標準化的共識練習」，使其評分的標準能儘量內化、更具一致性。尤其目前尚無法針對輔導員建立甄選與評鑑機制之前，輔導員的強化訓練顯的更為重要。

(三)增加自評以強化稽核機制

根據量化測量的結果分析，多數錄取考試基礎訓練的人員期望能夠增加自我評量的機制。就評量制度的設計而言，比起單一來源的評量方式，多重來源評量的方式將更具客觀性，藉由不同來源評量結果的比較，可以有效降低單一評量來源的可能偏誤。

然而，多重評量來源所需耗費的人力與物力亦較為龐大，因此，本研究建議短期至少應建立自評機制，藉由比較自評與輔導員評量之間的差異性，做為輔導員評量的稽核機制。例如：將受訓者自評的分數與輔導員自評的分數相減，以兩者之間的分數差異做為稽核要點，

當到某一間距時，即展開稽核流程。

(四)增加輔導員滿意度評量

根據量化測量結果的分析，儘管兩班學員對於輔導員的滿意度達到 100%，然而，對於輔導員的觀察次數、對受訓人員行為表現與品德的瞭解、輔導員考評的公平性，仍有部份受訓人員感到質疑。

由於輔導員以一人對全班的方式，加上還有自己的業務要忙，要做到完全的公正與客觀，確有窒礙難行之處。因此，建議仿照本研究所使用的知覺量表，讓受訓人員有機會可以評量輔導員，並將每一班學員對於輔導員評量結果的平均數與標準差，做為稽核的參考機制。以六點量表為例，若學員對於輔導員在觀察機會、行為表現與品德的瞭解、輔導員考評的公平性等分數加總之後的平均數低於 4 分以下，即可啟動稽核機制，針對該班級學員的得分較低或不及格者，請輔導員提出具體事證並進行查核。

(五)評量表設計與改善

目前的評量表設計方式如表二所示，係採用綜合考評的總分制，輔導員以基本分為基礎，再依據平時的觀察並參考「生活管理、團隊紀律、生活表現加減分標準表」（如表三至表五）的評分項目與具體事蹟，進行評分，另將有加減分的特殊事蹟，摘錄於「生活管理、團隊紀律、生活表現考核表」。

採總分制的方式雖然對於輔導員在評分時較容易操作，但是所得到的總分過於籠統，除了不易針對輔導員的評量結果進行後續的分析之外，從心理測驗的觀點來看，以總分的分式進行評量，評量者的心向反應所可能產生的誤差亦會相對提高。因此，評量表的設計若能改以分項計分再行轉換與加總的方式，而非以加減分的方式，則可根據輔導員在分項的評分資料，進行描述統計的分析，以進一步釐清輔導員在生活管理、團隊紀律、生活表現等不同項目的評分，是否有不同的尺度或標準。例如：輔導員針對生活管理、團隊紀律、生活表現等，各給予學員一個分數，後續可針對這些分數進行平均數與標準差的分析，藉由這些分析的結果，推論輔導員在評量時是否有趨中效應或是寬鬆錯誤，產生同一梯次不同班級評分寬嚴差距太大的偏誤，裨利後

續針對有些狀況的輔導員進行強化訓練或抽樣稽核。

對於考試錄取人員基礎訓練而言，儘管本年度已針對表三「考試錄取人員基礎訓練評分表」進行修改，然而，其評分內容比較像是直接將獎懲規定進行分數轉換，而非針對受訓人員之品德、學習狀況與行為表現等，進行評分。嚴格來說，評分表上所列的項目，多數應為公務人員必需遵守的基本規定，例如不遲到、不早退、從未請假等，這些不宜再列入加分的標準，反倒是未能遵守這些規定者，應予以減分的懲處，以協助新進人員養成正確的公務人員的基本品格。此外，考試錄取人員評分表內容之「具體事蹟」，亦有多數仍未能指明何為具體事蹟，如此設計的評分表應會讓輔導員在做評分標準參照時，無所適從，相較於往年以總分制的評量方式，本年度的方式可能造成輔導員因為負擔過大與評量標準更為模糊，以致評量意願下降，造成評量不客觀的結果。

對於各項晉升官等訓練而言，受訓學員在考試錄取之後，就已經受過基礎訓練，也就是說，晉升官等受訓學員在不同的時間，前後做了兩次生活考評，第二次的生活考評之意義不大。尤其是生活管理與團體紀律的部份，若從職能冰山模式的觀點來看，此部份應屬於個人自律行為，亦即較偏向冰山底層不易改變的元素特性，如果晉升官等人員在考試錄取時已經通過考評，在參與晉升官等訓練時，其考評結果理應不會有太大的改變。此外，能夠參與晉升官等訓練者，除了已經在公務體系歷練已久，其年度考核應該都在績優之列，因此，這些人員第二次參與晉升官等時，在生活管理的部份應該不會有太大的問題。換句話說，生活管理與團體紀律對於第二次參與晉升管理的受訓者，頗有「送分題」的味道，不甚符合考評的實質意涵。

除此之外，本研究建議應另針對出缺勤、請假、遲到、早退等，以及已經有明確且具體行政罰則者，直接建立 e 化的分數轉換系統，輔導員平時只需於系統進行登錄，不需再列入本質特性評分表，做為具體事蹟的參考。若能直接建立與人事管理的出缺勤管理相結合，由學員自行打卡，則可減輕輔導員的負擔，增加輔導員與學員的接觸機會，以及提高其評量客觀的可能性。

表二 年度委任公務人員晉升薦任官等訓練生活管理、團體紀律及活動表現成績清冊

學 員 總 編 號	姓 名	國 民 身 分 證 統 一 編 號	成 績	備 註

表三 國家文官學院辦理公務人員考試錄取人員基礎訓練本質特性成績評分表

一、表現優良者

要項	具體事蹟	加分標準	次數	加分
內務、服務、儀容經常保持優良整齊者	內務檢查優良者。	0.2分		
	禮節周到，待人接物足堪表率，有具體事實者。	0.5分		
服務熱心有具體事實者。	主動積極，服務熱心，有具體事實者。	每項 0.5-2分		
	幫助學員解決困難，足為表率，有具體事實者。			
	熱心參與團體活動，具領導作用，足資鼓勵他人者。			
熱心參與團體活動，具領導作用，足資鼓勵他人者。	訓練期間從未請假、遲到、早退者。	3分		
	參與課程研討，表現優良，有具體事實者。	每項 0.3至1分		
	策劃、協助聯誼活動，成效卓著者。			
	協助教學設備安裝及教學進行，表現傑出者。			
熱心公益，見義勇為，有具體事實足堪表率者。				
熱心公益，見義勇為，有具體事實足堪表率者。	勞動服務有特殊事功者。			
	檢舉重大不良狀況或防止意外事件發生，經查屬實，有重大貢獻者。	1至3分		
擔任自治幹部，積極負責，績效優異者。	檢舉一般犯罪因而破獲者。	0.5至1分		
	擔任學員長表現優良者。	1至3分		
	擔任副學員者表現優良者。	1至2.5分		
	擔任總務或學藝等幹部表現優良者。	0.5至2分		
	擔任各組小組長表現優良者。	0.5至1分		
其他具體優良事蹟，足資獎勵者。	協助班務工作表現優良者。	0.5至1分		
	對本訓練提出具體有價值之改進方案，經採行獲重大績效者。	1至3分		
	舉發不法活動，消弭意外事件，及冒險犯難，搶救重大災害，使團體公眾免嚴重損害，經查屬實者。	1至3分		
	拾得貴重財務報請招領者。	每項 0.5至2分		
愛護本學院、為本學院爭取榮譽，有顯著事蹟者。				
其他優良行為或表現良好者。				

(續)表三 國家文官學院辦理公務人員考試錄取人員基礎訓練本質特性成績評分表

二、表現不佳者

要項	具體事蹟	減分標準	次數	加分
言行失檢情節輕微者	內務檢查連續有不佳紀錄者。	每次 0.1分		
	服裝、儀容不整或禮節不周者。			
	無故不按時起居或寢息時間任意喧嘩者。			
	穿拖鞋或睡衣進餐廳、研討室、圖書室及教室等公共場所者。			
	未按時進餐廳用餐或不遵守餐廳規定者。			
	抽菸時間、地點不合規定者。			
	攜帶酒類或檳榔飲(食)者。			
	濺潑污水或不按垃圾分類規定任意丟棄垃圾者。			
	至異性宿舍逗留，不聽勸止者。			
	無故自餐廳取膳回寢室食用，不聽勸止者。			
擾亂教室秩序者。	上課遲到、早退者。			
	上課講話、走動、打手機等影響秩序者。			
	上課閱讀其他書刊或使用筆電上網者。			
	自習慣課未至班務輔導員指定之場所者。			
	上課時間在教室飲食或號嚼食口香糖者。			
曠課、不假外出或逾時反班者。	使用電腦教室、研討室、圖書室，違反規定者。			
	曠課者。		每小時 1分	
	不假外出或外宿者。		每次 0.2分	
登記外出，無正當理由，未於規定時前返回者。				
對講座、輔導員或訓練機關(構)學校員工不重禮節，態度惡劣者。	對講座或訓練機關(構)學校員工不重禮節，經勸導後態度惡劣者。			
互相鬥毆或蓄意破壞團體秩序者。	互相鬥毆或蓄意破壞團體秩序者。			
	無故毆打他人者。			
賭博或酗酒滋事，經查屬實者。	賭博或酗酒滋事情節嚴重，經查屬實者。	0.5至3 分		
參加不正當之團體活動，經查屬實者。	參加不正當之團體活動，經查屬實者。			
故意損毀損公務、圖書或教學設施者。	故意損毀損公務、圖書或教學設施，情節嚴重者。			
其他行為不檢、違反紀律或擾亂秩序大者。	以不實之事由申請住宿，經查屬實者。			
	竊取他人物品者。			
	喝酒滋事或帶起鬨或附和引發事故者。			
	攜帶未經許可物品入所，致生不良後果者。			
	其他不良行為或表現不佳者。			

表四 公務人員晉升官等(資位)訓練生活管理、團體紀律及活動表現成績加減分標準表

<p align="center">公務人員晉升官等(資位)訓練 生活管理、團體紀律、活動表現成績加減分標準表</p>		
評分項目	具體事蹟	加(減)分額度
<p align="center">生活表現</p> <p>(包括：規律、精神、整潔、儀表、談吐及待人等)</p>	主動積極，服務熱心有具體事實者	<p align="center">0.5 至 7.5 分</p>
	待人處事表現優良者	
	遵守訓練班所管理規定表現優良者	
	住宿期間寢室內務不整者	
	服裝儀容不整者	
	其他行為不檢及違反相關訓練規定者	
<p align="center">團體表現</p> <p>(出勤狀況、操守、守時、責任感及團隊精神等)</p>	訓練期間從未事請假、遲到、早退者	<p align="center">0.5 至 10 分</p>
	在作息時間上能自我要求，表現優良者	
	能發揮團隊精神，互助合作表現優良者	
	上課遲到、早退者	
	訓練期間於正課請假者	
	住宿班所期間未遵守相關規定者	
	受訓期間蓄意破壞團體秩序與團隊榮譽者	
	帶頭起鬨或附和引發事故者	
<p align="center">活動表現</p> <p>(參與各項活動、課程研討及擔任自治幹部等表現)</p>	擔任自治幹部表現優良者	<p align="center">0.5 至 7.5 分</p>
	訓練期間在課程學習上表現優良者	
	積極參與各項活動表現優良者	
<p align="center">說</p> <p align="center">明</p>	<p>一、本項生活管理、團體紀律、活動表現成績，除警佐警察人員晉升警正官等訓練占訓練總成績 20% 外，其餘升官等(資位)訓練占訓練總成績 10%，總分為 100 分計算，基本分數為 75 分。</p> <p>二、各班負責評核成績之輔導員，應根據學員受訓期間表現情形，本客觀態度，冷靜觀察，以各項具體事實綜合考評，並以基本分 75 分加(減)核算成績總分。</p> <p>三、本項訓練生活管理、團體紀律、活動表現成績考評分數，評定結果總分在 80 分以上或 70 分以下者，應敘明具體事由，註記於成績清冊備註欄。</p>	

表五 「高階文官培訓飛躍方案－99年試辦訓練」生活成績考評表

「高階文官培訓飛躍方案－99年試辦訓練」生活成績考評表				
班別：		總編號：		姓名：
評分項目	具體事蹟	加(減)分額度	得分	加權後得分
生活表現 ※包括廉正、規律、涵養、談吐、關懷待人等。 ※本項於「管理發展訓練」權重為6%、「領導及決策發展訓練」權重為3%	主動積極，服務熱心有具體事實者	0.5 至 7.5 分		A
	待人處事表現優良者			
	服裝儀容不整者			
	其他行為不檢及違反相關訓練規定者			
團體表現 ※包括出勤狀況、主動性、抗壓性、互動、責任感及團隊合作等。 ※本項於「管理發展訓練」權重為7%、「領導及決策發展訓練」權重為3%	訓練期間從未事請假、遲到、早退者	0.5 至 10 分		B
	在作息時間上能自我要求，表現優良者			
	上課遲到、早退者			
	訓練期間於正課請假者			
活動表現 ※參與各項活動、課程研討等表現。 ※本項於「管理發展訓練」權重為7%、「領導及決策發展訓練」權重為4%	訓練期間在課程學習上表現優良者	0.5 至 7.5 分		C
	積極參與各項活動表現優良者			
	擔任自治幹部表現優良者			
總分(A+B+C)				
備註	一、生活成績考評於「管理發展訓練」占總成績20%、於「領導及決策發展訓練」占10%。 二、管理發展訓練：「生活表現」最高分30分、基本分20分；「團體表現」最高分35分、基本分25分；「活動表現」最高分35分、基本分25分。 三、領導及決策發展訓練：「生活表現」最高分30分、基本分20分；「團體表現」最高分30分、基本分20分；「活動表現」最高分40分、基本分30分。			

二、中期建議

(一)考試錄取人員基礎訓練評分表修改範例

承續上述觀點，本研究針對考試人員錄取基礎訓練本質特性的考評，與各項晉升官等訓練之生活考評，提出以下建議。

1. 針對考試錄取人員基礎訓練本質特性的部份，首先應針對評分表的內容與評分方式進行修訂，將評量內容的重點放在充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守與服務態度等方面，例如廉正、負責、團隊精神等；其次，由於基礎訓練時間不長，加以輔導員不易關注到全體學員，建議將基礎訓練與實務訓練之本質特性考評成績相結合，使受訓學員有足夠的時間表現其在公務人員之基本觀念、品德操守與服務態度的行為等，再做為考試錄取人員是否能通過新人教育訓練的決策參考，如此，除了可以藉由基礎訓練與實務訓練等不同輔導員的評分，做為相互稽核的機制，可降低因個人主觀因素或觀察機會不多所可能產生的偏誤。對於基礎訓練的輔導員而言，亦可減輕「擔心害到新進人員無法進入公職體系」的壓力，提高輔導員評分的客觀性與公平性。
2. 針對各項晉升官等訓練，建議取消訓練期間的生活考評。若要將生活考評納入晉升官等訓練成績的參考，應將生活考評的時間點擴大至參與晉升官等訓練的前一年，並以多重來源評量的方式，藉由平日互動機會較多的同儕、部屬或上司進行生活考評，可提高生活考評的客觀性，並將之做為是否能夠參與晉升官等訓練的門檻。此外，能參與晉升官等訓練的人員，已算是國家培養出來的公務精英，其生活考評的內容則更應結合核心價值落實的理念，以提高公務人員對於核心價值的落實性，而非停滯在生活管理的層次，使生活考評喪失去原有的意義。

此外，本研究另以考試錄取人員為例，試行編製本質特性評分表，由於評分表的編製，需要先行釐清主管機關對於考試錄取人員在新進人員受訓期間的期許(例如：對於職能冰山底層元素之自我概念、動機與特質等的要求)，以及實際透過問卷或訪談瞭解考試錄取人員在受訓期間符合主管機關要求之具體行為事例，爰此，本範例僅供參考，

評分內容需再視實際狀況進行修訂。

考試錄取人員評分機制範例

本範例共分為以下兩部份，兩部份的占分比例，則應由主管機關制定之，分述如下。

1. 第一部份為基本考評，首先根據「公務人員考試錄取人員訓練辦法」第三十條、第三十一條、第三十三條、第三十四條、第三十五條、第三十七條、第四十四條等有關出缺勤、請假與獎懲規則，檢視受訓人員於新進人員訓練期間，是否有違反規定或符合獎勵規則，進行登錄，並依照相關規定進行行政考核分數轉換。此部份建議比較正常公務體系的作業流程，亦即將新進人員視為正式員工，其在受訓期間的基本考評，納入公務人員年度正式考核。
2. 第二部份為公務人員基本觀念、品德操守與服務態度的考評，本研究暫以核心價值做為參考向度進行題目編製，建議採用多來源評量方式，因此，題目編製宜考慮能適合不同評量來源使用，考評表向度與題目如下：

表六 評分表範例參考向與題目一覽表

參考向度	題目	負向題
廉正	自律甚嚴，從不公器私用。	
廉正	勇於檢發不合理(法)的行為。	
廉正	以身作則，並以塑造良好的組織氣氛為己任。	
廉正	總是謹守做人與做事的份際，不逾矩。	
廉正	勇於認錯，且能自己承擔責任。	
專業	有習慣從別人身上學習好的技巧或方法。	
專業	不斷學習與工作有關的新知識。	
專業	熟悉公務人員的相關規範與法令。	
專業	努力學習，讓自己持續不斷地進步。	
專業	能實際運用訓練所學的知識。	
效能	常常會自我檢討是否可以做得更好。	
效能	若發現缺失，會立即改善。	
效能	行為表現常常獲得的肯定。	
效能	樂意與人進行溝通與協調。	
效能	樂觀進取，會適時地激勵與鼓舞自己。	

關懷	善用專長與資源，主動協助需要關懷的人。	
關懷	善於傾聽。	
關懷	不太關心團體成員發生了什麼事。	—
關懷	只要有利於團體，都會全力支持。	
關懷	會主動去同理別人的想法。	

3. 根據參考向度編製題本，分為他評版與自評版的題本(詳見下兩頁)。他評版的題本可由基礎訓練與實務訓練之輔導員進行評量，若能再加入基礎訓練與實務訓練之同儕評量則更有助於瞭解受評者的實際狀況。自評版的題本則由受評者自行填寫。
4. 計分方式。根據上述向度的分類，將同一向度的得分加總之後，再除以題數，取得受評者在每一個向度的平均數。在進行加總之前，必需先針對反向題予以反向計分，例如第 12 題為反向題，若填答資料為 1 分，則應予以反向計分轉換為 6 分，同理，若得分為 2 分，則轉換為 5 分，以此類推。
5. 進行自評與他評的比較。自評與他評比較的主要目的在於瞭解受評者自我認知與其輔導員或同儕的認知是否一致，因此，自評與他評的分數不一定要相加，亦可做為校準用。例如：若受評者的自評分數低於他評，則意味著自評者可能較為謙虛，此時他評的成績則較具參考性；反之，若受評者的自評分數高於他評甚多，則意味著受評者的有自我膨脹或自我概念不佳的傾向，此時他評的分數有兩組以上(例如輔導員與同儕都有參與評量)，則可比對兩組他評分數的一致性，再決定是否啟動稽核機制。此外，亦可根據受評者在每個向度(甚至題目)上，自評與他評的差異程度，瞭解可能原因。
6. 本研究以李克特的連續量尺為基礎，並以六點量表為範例，主要係讓評量者較易作答，並避免趨中效應的產生。亦可改用像定錨法等方法，將行為事件或發生的頻率更加具體化，但此種方法所需的時間較長，可能加大評量者的負擔，尤其是輔導員。
7. 若能採用多重評量來源的方式，亦可視受評者的工作職務屬性，在量表中再加入「專業知識」、「專業技能」等向度，在實務訓練時，由其直屬主管、教導者、有業務往來之同儕進行評量。

考試錄人員訓練期間公務人員基本觀念評量表(他評版)

本量表的主要目的在於瞭解受評者在訓練期間，對於公務人員基本觀念的落實程度，請依照您對受評者的觀察，圈選與該項描述實際符合的情況，在填寫過程中，勿在每個題目思考太久，儘量以直覺反應客觀作答，並請仔細閱讀每一項敘述，再圈選與該項描述實際情況符合程度的選項。其中：

- 1 代表「非常不符合」
- 2 代表「不符合」
- 3 代表「有點不符合」
- 4 代表「有點符合」
- 5 代表「符合」
- 6 代表「非常符合」

	非 常 不 符 合	不 符 合	有 點 不 符 合	有 點 符 合	符 合	非 常 符 合
1 自律甚嚴，從不公器私用。	1	2	3	4	5	6
2 有習慣從別人身上學習好的技巧或方法。	1	2	3	4	5	6
3 常常會自我檢討是否可以做得更好。	1	2	3	4	5	6
4 善用專長與資源，主動協助需要關懷的人。	1	2	3	4	5	6
5 勇於檢發不合理(法)的行為。	1	2	3	4	5	6
6 不斷學習與工作有關的新知識。	1	2	3	4	5	6
7 若發現缺失，會立即改善。	1	2	3	4	5	6
8 善於傾聽。	1	2	3	4	5	6
9 以身作則，並以塑造良好的組織氣氛為己任。	1	2	3	4	5	6
10 熟悉公務人員的相關規範與法令。	1	2	3	4	5	6
11 行為表現常常獲得的肯定。	1	2	3	4	5	6
12 不太關心團體成員發生了什麼事。	1	2	3	4	5	6
13 總是謹守做人與做事的份際，不逾矩。	1	2	3	4	5	6
14 努力學習，讓自己持續不斷地進步。	1	2	3	4	5	6
15 樂意與人進行溝通與協調。	1	2	3	4	5	6
16 只要有利於團體，都會全力支持。	1	2	3	4	5	6
17 勇於認錯，且能自己承擔責任。	1	2	3	4	5	6
18 能實際運用訓練所學的知識。	1	2	3	4	5	6
19 樂觀進取，會適時地激勵與鼓舞自己。	1	2	3	4	5	6
20 會主動去同理別人的想法。	1	2	3	4	5	6

考試錄人員訓練期間公務人員基本觀念評量表(自評版)

本量表的主要目的在於瞭解您在訓練期間，對於公務人員基本觀念的落實程度，請您就自己的行為表現，圈選與該項描述實際符合的情況，在填寫過程中，勿在每個題目思考太久，儘量以直覺反應客觀作答，並請仔細閱讀每一項敘述，再圈選與該項描述實際情況符合程度的選項。其中：

- 1 代表「非常不符合」
- 2 代表「不符合」
- 3 代表「有點不符合」
- 4 代表「有點符合」
- 5 代表「符合」
- 6 代表「非常符合」

	非 常 不 符 合	不 符 合	有 點 不 符 合	有 點 符 合	符 合	非 常 符 合
1 自律甚嚴，從不公器私用。	1	2	3	4	5	6
2 有習慣從別人身上學習好的技巧或方法。	1	2	3	4	5	6
3 常常會自我檢討是否可以做得更好。	1	2	3	4	5	6
4 善用專長與資源，主動協助需要關懷的人。	1	2	3	4	5	6
5 勇於檢發不合理(法)的行為。	1	2	3	4	5	6
6 不斷學習與工作有關的新知識。	1	2	3	4	5	6
7 若發現缺失，會立即改善。	1	2	3	4	5	6
8 善於傾聽。	1	2	3	4	5	6
9 以身作則，並以塑造良好的組織氣氛為己任。	1	2	3	4	5	6
10 熟悉公務人員的相關規範與法令。	1	2	3	4	5	6
11 行為表現常常獲得的肯定。	1	2	3	4	5	6
12 不太關心團體成員發生了什麼事。	1	2	3	4	5	6
13 總是謹守做人與做事的份際，不逾矩。	1	2	3	4	5	6
14 努力學習，讓自己持續不斷地進步。	1	2	3	4	5	6
15 樂意與人進行溝通與協調。	1	2	3	4	5	6
16 只要有利於團體，都會全力支持。	1	2	3	4	5	6
17 勇於認錯，且能自己承擔責任。	1	2	3	4	5	6
18 能實際運用訓練所學的知識。	1	2	3	4	5	6
19 樂觀進取，會適時地激勵與鼓舞自己。	1	2	3	4	5	6
20 會主動去同理別人的想法。	1	2	3	4	5	6

(二)以多評量來源方式進行考評

若欲預防前述所提評量者可能產生的偏誤，最佳的方法就是建立多元來源評量機制，藉著不同的評量來源，從中瞭解評量者的客觀性與公平性，以結合稽核機制。至於多元來源評量的建立方式，建議初步執行方式如下：

1. 學員評量

學員評量的設計主要用來做為輔導員評量客觀度的初步稽核，建議可分為兩部份：

- (1)自評與他評的差異性比較：第一部份為學員自評其在受訓期間的「生活管理、團體紀律及活動表現」或「基本特性」，評量表的內容與給分標準皆與輔導員相同，之後再進行學員自評與輔導員評量結果的比較，藉著全班學員與輔導員評量結果差距的比較，做為輔導員評量可信度的參考。
- (2)輔導員滿意度評量：第二部份則是設計「輔導員滿意度調查表」，採匿名的方式填寫，由學員評量對於輔導員的滿意度，進一步瞭解學員與輔導員的互動狀況，做為輔導員評量是否客觀的參考。

2. 同儕評量

由於同一班的人數太多，若欲實施同儕評量的方式，必須以分組的方式進行，首先，在學員報到之際，就將 5-6 人分為一組，往後若課程需要分組討論，就以編制的組別進行。同儕評量的內容則可著重於團體紀律與活動表現，誠如前述所提，輔導員以一人對多人的方式，不僅觀察的時間有限，與學員互動的機會亦不如學員之間的互動頻繁，因此，藉由同儕評量的方式，可以降低輔導員的評量偏誤。更進一步地，可以將同儕評量的結果與輔導員評量的結果相比較，進一步瞭解輔導員評量結果的客觀性。

3. 講座評量

目前已有講座評量的量表，本研究建議可修改量表內容，並與輔導員生活考評加以結合，以彌補輔導員無法隨班上課，實際觀察學員上課時表現的窘境。為考量執行的可行性，建議初步可要求講座僅針對全班的上課表現進行評分；此外，另可在點名表設計記錄表，要求學員發言或提問前先自報姓名與編號，然後請講座針對較具積極與主動性的學員進行畫記，做為輔導員評量時的參考。

評量者偏誤為績效考核中最常見，亦最難以解決的問題，並不容易藉由訓練的強化加以標準化。因此，在設計上常需要藉由不同評量來源的差異性比較，釐清評量者與被評量者之間的差異是否達到不公平或不客觀的狀況。但本研究考量人力的問題，目前暫不建議採用 360 度回饋評鑑，因為 360 度回饋評鑑的實施需要相當多的時間進行宣傳與說明，以建立評量者與受評者之間的信任感，因此，目前建議自評、同儕評量與匿名的滿意度調查的評量結果，做為稽核輔導員評量客觀性之機制用，暫不列入評分加總的範圍。

三、長期建議

目前擔任輔導員工作多數為兼任者，並非專職的輔導員，輔導員在帶班之餘，還必須兼顧原有的工作，使得輔導員在帶班過程無法專注，不僅可能影響本職工作的績效表現，亦可能影響輔導員進行本質特性或生活考評時的客觀性。

以現況來看，輔導員似乎對於錄取考試人員基礎訓練的本質特性考評的壓力為最大，除了可能因為不想當壞人，亦有可能因缺乏激勵與投入感，而殆忽職守未能為政府落實執行新進人員把關的重要職責。以目前的制度來看，輔導員確為生活考評的最主要影響者，不論評分方式如何標準化，若輔導員無法全心投入帶班的工作，最終所得到的評量結果，仍然會有很多無法稽核之處，使生活考評的公正與客觀性受到影響。

在訪談的過程中，輔導員對於評分的方式雖然有所保留，但從輔導員為考試錄取人員基本分下修到 60 分，以及 66 分以上不得超過 20% 等新規定抱屈的態度，很難不讓人臆測輔導員的生活考評評分方式是否採用齊頭式的平等。事實上，從過去的考評資料中，可以看出多數輔導員對於生活考評的分數多數集中在某一個範圍，例如警佐警察人員晉升警正官等訓練，其基本分為 75 分，80 分以上者需敘明具體事由，註記於成績清冊，結果使得同一位輔導員的考評結果為多數受訓人員的成績可能集中在 78 分至 79.5 分之間，此一狀況亦讓生活考評失去其真正訓練考核的意義。

因此，本研究建議在進行生活考評成績標準化之前，首先，應先針對輔導員制度的建立，進行長期的規劃。除了應制度輔導員相關獎勵與懲處辦法之外，以及前述所提及的輔導員訓練之外，更應從現在開始建立輔導員甄選與評鑑機制，先從目前所有輔導員中，找出表現最佳的輔導員，進一步進行輔導員工作職能的釐清，尤其對於優秀輔導員之自我概念、動機、特質與價值觀，甚至工作習慣等，逐步建立輔導員人才資料庫，藉以做為未來培訓種子輔導員的重要基石。此外，若能先針對考試錄取人員，逐步朝向「專職化的輔導員」的模式，亦將有助於在新進人員教育訓練時期，即落實政府核心價值的理念，並充實其公務人員所需的品格，從基礎做起，為提升公務人力資本累積能量。

柒、結論

本研究以各項訓練期間生活考評標準化為主軸，在訪談與量化測量的研究過程中，本研究亦發現影響考評的客觀與公平性最主要的原因始終來於「定位」與「人」。

「定位」意指主管機關對於各項訓練期間生活考評，所欲達到的效能究竟為何，並未能明確且具體化，以考試錄取人員基礎訓練而言，所謂充實公務人員基本觀念、品德操守、服務態度等，未能有明確的定義；「人」則是

指其中扮演重要角色的輔導員，亦未能有明確的定位。在「定位」與「人」交互作用模糊下，儘管可以透過評量表重新修訂、多重來源評量的稽核等方式，提高生活考評成績標準化的程度，但若無法解決「定位」與「人」的問題，仍然無法使生活考評的效能得以產生。

公務人員為國家競爭力發展的重要基石，優質人力資本的培養與累積，有助於在全球化治理的競爭浪濤，穩健的發展競爭優勢。而人力資本的培養與累積，必須從人力資源的所有細節開始建立起，尤其重要的是，在此過程中，如何將之與政府的核心理念與核心價值加以連結，型塑公務體系的共同信仰與思維，以做為凝聚共識與向心力共同基礎，更是不容忽視。

本研究最後建議相關單位能夠正視這類基礎性的問題，不論從考核的觀點或是程序公平的觀點來看，類似的問題若逐步在基礎發酵，並不利於公部門的發展。因此，針對此類問題進行長遠的規劃，逐步將人力資源的理念落實於公務體系，方是為培育優質的人力資源做好萬全的備的良策。

捌、參考文獻

Adams, J. S. 1965. "Inequity in social exchange," in L. Berkowitz, ed., *Advances in Experimental Psychology*, pp. 267-269. San Diego, CA: Academic Press..

Muchinsky. 1996 . *Psychology Applied To Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, 4th ed, California: Books/Cole.

Spencer, L. M. Jr., & S. M. Spencer. 1993. *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.

黃榮護，民 99，《公共部門行政主管工作習慣、核心價值關鍵行為與領導管理能力之研究》，台北：世新大學出版中心。

吳家聲、陳奇信，民 82，《員工對績效評估態度與工作績效之關係》，國科會專題研究計劃。

考試錄取人員基礎訓練知覺量表

首先，感謝您願意配合填寫本量表，本量表的主要目的在於瞭解考試錄取人員對於基礎訓練期間的知覺，為保障您的隱私權，本量表採匿名填寫，保證不會將您的個人基本資料與填寫內容外洩，因此請您真誠地填答。請您在填寫過程中，勿在每個題目思考太久，儘量以直覺反應客觀作答，並請仔細閱讀每一項敘述，再圈選與該項描述實際情況符合程度的選項。其中：

- 1 代表「非常不符合」
- 2 代表「不符合」
- 3 代表「有點不符合」
- 4 代表「有點符合」
- 5 代表「符合」
- 6 代表「非常符合」

第一部份：個人基本資料

請將符合您現況的個人基本資料選項，填入題號前方的()內。

- () 1.性別：(1)男；(2)女。
- () 2.年齡：(1)25 歲(含)以下；(2)25~30 歲；(3)31~35 歲；(4)36~40 歲；(5)41 歲(含)以上
- () 3.教育程度：(1)高中(職)(含以下)；(2)專科；(3)大學；(4)碩士；(5)博士。
- () 4.考試類組屬性為：(1)一般行政；(2)理工科；(3)其他
- () 5.您通過的考試為：(1)普考；(2)高考二級；(3)高考三級；(4)其他

第二部份 對於基礎訓練之知覺

		非常 不符 合	不 符 合	有 點 不 符 合	有 點 符 合	符 合	非 常 符 合
1	我很清楚基礎訓練期間會進行本質特性之評量。	1	2	3	4	5	6
2	我很清楚考試錄取人員本質特性的評量內容。	1	2	3	4	5	6
3	我很清楚考試錄取人員本質特性評量的重要性。	1	2	3	4	5	6
4	我的輔導員很清楚地跟我宣導過本質特性的評量內容。	1	2	3	4	5	6
5	我的輔導員很清楚地跟我宣導過本質特性評量的重要性。	1	2	3	4	5	6
6	我的輔導員會主動跟我接觸。	1	2	3	4	5	6
7	輔導員很瞭解我在受訓期間的個人生活表現。	1	2	3	4	5	6
8	輔導員很瞭解我在受訓期間的學習表現。	1	2	3	4	5	6

9	輔導員很瞭解我在受訓期間的團體生活表現。	1	2	3	4	5	6
10	輔導員很瞭解我在受訓期間的品德表現。	1	2	3	4	5	6
11	輔導員很瞭解我在受訓期間的才能表現。	1	2	3	4	5	6
12	輔導員有很多機會可以觀察我的行為表現。	1	2	3	4	5	6
13	我覺得受訓期間做本質特性的評量，是一件沒有意義的事。	1	2	3	4	5	6
14	我覺得僅僅由輔導員進行本質特性的評量，很難達到客觀公平。	1	2	3	4	5	6
15	我覺得本質特性的評量佔訓練總成績的比例太高。	1	2	3	4	5	6
16	我覺得本質特性成績評分表的評量內容，十分符合實際的狀況。	1	2	3	4	5	6
17	我希望本質特性的評量成績，應該加入自我評量做為參考。	1	2	3	4	5	6
18	我覺得本質特性成績評分表的評量內容，可以更幫助輔導員客觀地對我評量。	1	2	3	4	5	6
19	學員的表現有很多是輔導員看不到的。	1	2	3	4	5	6
20	其實我不是很相信輔導員在本質特性的評量結果是公平的。	1	2	3	4	5	6
21	我覺得本質特性成績評分表有關「具體事蹟」的描述，相當模糊。	1	2	3	4	5	6
22	我希望本質特性的評量成績，應該加入同儕評量做為參考。	1	2	3	4	5	6
23	我覺得基礎訓練有助於我更快融入公務人員應具備的基本觀念。	1	2	3	4	5	6
24	我覺得基礎訓練能夠讓我更瞭解政府所倡導的核心價值。	1	2	3	4	5	6
25	我覺得基礎訓練能夠讓我更瞭解公務人員應具有的服務態度。	1	2	3	4	5	6
26	我覺得基礎訓練能夠讓我更瞭解公務人員應具有的品德操守。	1	2	3	4	5	6
27	我覺得基礎訓練能夠讓我更瞭解公務人員應具有的行政程序與技術。	1	2	3	4	5	6
28	整體而言，我對於訓練期間輔導員的表現感到滿意。	1	2	3	4	5	6
29	整體而言，我對於訓練期間的環境感到滿意。	1	2	3	4	5	6
30	整體而言，我對於訓練期間的課程安排感到滿意。	1	2	3	4	5	6
31	整體而言，我覺得參加基礎訓練受益良多。	1	2	3	4	5	6

如果您對於基礎訓練本質特性評量的內容、占分比例或輔導員的評分方式..等，有任何的想法或建議，請填寫於下列空白處：

-----問卷到此結束，謝謝您的合作-----