

# 行政院人事行政局 97 年度委託研究

「建立我國公務人員訓練績效評估制度之研究」

提案單位：國立政治大學

提案主持人：孫本初（國立政治大學公共行政學系教授兼系主任）

協同主持人：劉祥得（銘傳大學公共事務學系副教授）

蔡志恆（銘傳大學公共事務學系助理教授）

研 究 員：張甫任（國立中興大學企業管理系兼任副教授）

中 華 民 國 九 十 八 年 十 月 十 六 日

# 目錄

第一章 緒論 .....	1
第一節 計畫緣起 .....	1
第二節 研究主題 .....	1
第三節 研究架構 .....	2
第四節 研究方法 .....	2
第五節 實施步驟 .....	7
第六節 研究進度 .....	9
第七節 預期研究成果 .....	9
第二章 文獻探討 .....	10
第一節 平衡計分卡之意涵 .....	10
第二節 平衡計分卡之應用 .....	20
第四節 平衡計分卡在公務機關之實施 .....	35
第六節 公務人員訓練機構評估績效指標建立概要 .....	47
第七節 先進國家經驗與作法 .....	51
第三章 各國公務人員訓練機構之供需策略 .....	54
第一節 英國之公務訓練機構概況 .....	55
第二節 美國之公務訓練機構概況 .....	70
第三節 法國之公務訓練機構概況 .....	85
第四節 德國之公務訓練機構概況 .....	89
第五節 各國中央公務員訓練機構之比較與供需分析 .....	91
第四章 研究變數與專家訪談 .....	105
第一節 研究架構與研究變數 .....	105
第二節 公務員訓練機構專家訪談結果 .....	117
第五章 統計結果分析 .....	128
第一節 樣本基本資料分析 .....	128
第二節 信度分析、因素分析與 T 檢定 .....	138
第三節 交叉分析與卡方檢定 .....	147
第六章 結論與建議 .....	261
第一節 訓練機構評估指標 .....	261
第二節 訓練機構績效評估運作流程 .....	266
參考文獻 .....	269

# 第一章 緒論

本研究之緣起、主題與預期目標如下所述：

## 第一節 計畫緣起

訓練機構績效之良窳，對於提升公務人力素質、滿足各界對政府提升施政效能之需求至為重要。究實而論，我國公務人員訓練機構，分屬不同主管機關管轄，行政院人事幕僚機關雖規劃設計訓練機構執行成效調查表，並請各院屬訓練機構每年填報，惟其調查內容僅限於容訓率、預算執行率、年度訓練計畫執行率等數據資料。亦即，有關公務人員訓練機構之訓練成效及訓練品質是否滿足前揭需求，則因客觀評鑑指標及一定程序之闕如，於現階段尚無法獲得正確客觀之評估報告，供作決策參考。

以上情形於立法院 98 年度預算評估報告中亦指出，略以：「行政院應儘速對各訓練機構效能之評估建立客觀考評制度，對於不適合之訓練機構應予歸併及裁撤，俾使財政資源有效運用。」綜上，如何藉由相關理論之探討與文獻整理分析，瞭解我國公務人員訓練機構的現況，並進而參考各國訓練制度的狀況及訓練機構績效評估實施情形，研提一套適用我國之客觀評鑑模式，以提升訓練品質，提高學習成效，並作為未來研議規劃相關政策之參考，爰為當前首須完成之關鍵工作。

## 第二節 研究主題

本案研究內容如下：

1. 學術理論研析：本研究將蒐集國內外學術界對於公部門或其他領域（如產業、學校、勞工等）訓練績效評估之相關理論與實務經驗，進行歸納分析，進而提出可行的參考模式。
2. 我國公部門現況分析：藉由文獻蒐集整理，瞭解我國公務人員訓練機構之運作現況，盤點目前公務人員訓練之供給量，俾做供需實證分析。
3. 先進國家經驗及作法：蒐集先進國家（如美國、英國、加拿大、南韓、新加坡...等）訓練機構績效評估具體作法或實務經驗，分析比較其績效評估模式及優缺點，並歸納可供我國仿效之處。
4. 探討相關問題：根據公部門現況分析結果，研析目前公務人員訓練

機構績效評估待解決問題，包含人力面、技術面、經費需求面等。

5. 提出公務人員訓練機構績效評估具體方案：參考其他國家相關理論與實務經驗，及依我國公部門現況及問題分析結論，就公務人員訓練機構績效評估之目標、策略、具體作法等，提出最適規模之可行方案及短、中、長期推動措施；包含評估架構、績效衡量方式、期程及執行步驟等可行性之研析，俾據以規劃客觀績效評估機制。

### 第三節 研究架構

本研究架構詳如圖1-1所示：

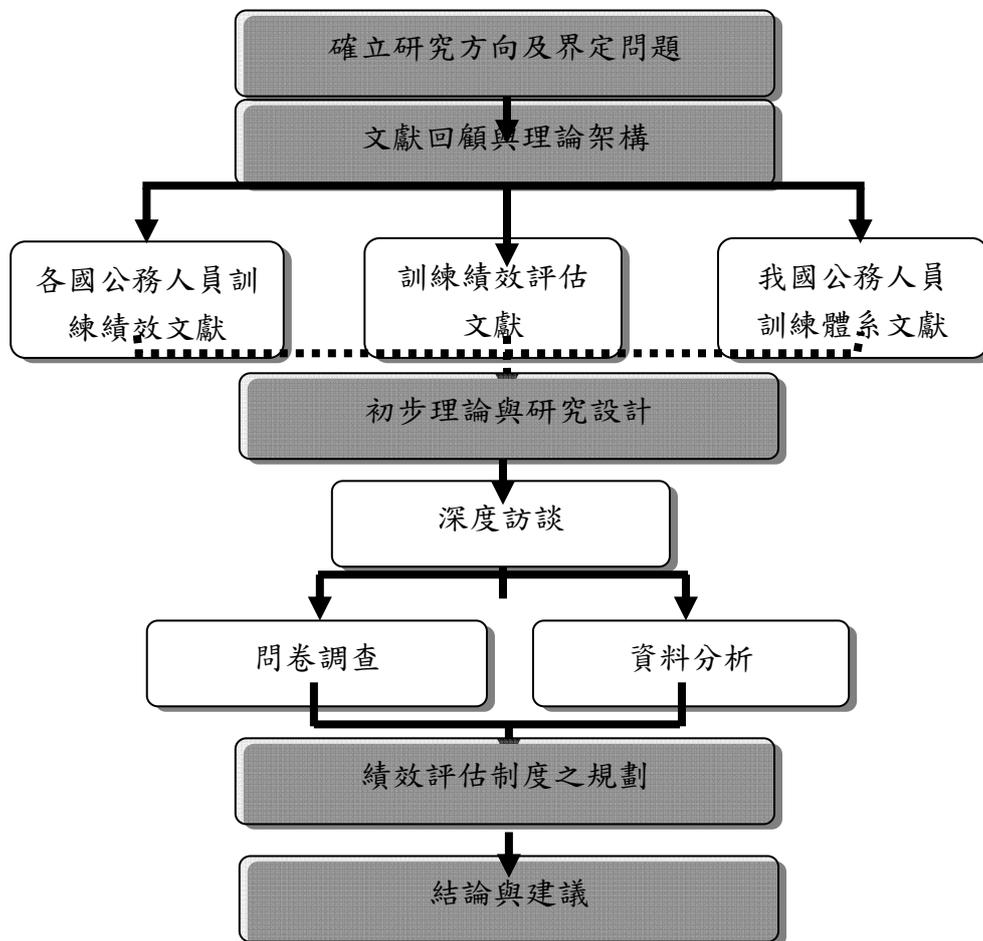


圖1-1 本研究之架構

### 第四節 研究方法

為達成績效指標的建構與評估作業，本計畫所採用之方法包括：

### (一) 文獻檢閱 (Literature Review)

採用此項研究方法，係針對下列資料進行蒐集，包括：與國內外公務人員訓練績效評估議題有關的理論性文獻（含相關議題之期刊與碩、博士學位論文）；以及與研究問題所屬相關單位之政策規劃報告、公文函件，規劃績效架構。

其次，本研究尚蒐集各個公務人員訓練機構的供給與需求數量，同時對其訓練產出之品質亦進行初步之分析。

### (二) 深度訪談 (In-depth Interview)

在資料蒐集的初步階段，為瞭解公務人員訓練機關當前對發展績效指標之主要需求取向，及專家們對制度上之看法與改進建議，從而提出可能的績效面向與內涵。本計畫以績效評估架構之學者為對象，除了由執行單位提出若干學者名單位，並請委託單位提供合適的學者名單，篩選出較具代表性的學者，進行訪談，藉以建構指標架構，並發展各個構面之可能指標。

### (三) 問卷調查 (Questionnaire Survey)

於深度訪談後，本計畫將舉行前後二次之問卷調查：一是為獲得適當的指標範圍，而運用問卷調查，對實務工作者之意見進行因素分析，以析出合適的因子；其次則在獲得績效指標因子後，則匯集學者專家的意見，運用分析層級程序法 (AHP)，分析各指標層之權重，以建立與績效有關的評估制度。

### (四) 成本效益分析 (Cost-Benefit Analysis)

成本效益分析(cost-benefit analysis)常被政策分析家運用來評估一項公共投資計畫是否符合經濟效率(economic efficiency)的要求，即從社會是一個整體 (society as a whole) 的觀點，來考慮、比較所有和計畫相關的成本和效益，最後推薦一個淨效益大於 0 的計畫供政府決策上之參考。如果從政府預算的分配與運用觀點，成本效益分析也可以協助民嚴瞭解政府是否把每一分錢花在刀口上，以回應對納稅義務人所肩負的公共責任 (accountability) (張四明，2001)。換言之，成本效益分析強調在效率概念上，分配資源創造最高效率的活動與計畫 (郭昱瑩，2005)。

#### 1. 成本效益分析之指標

##### (1) 淨現值 (net present value, NPV)

將每年的效益與成本分別折現後再加總，計算淨現值之大小如下：

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+i)^t} - C$$

其中， $B_t$  為各年的效益， $C$  為總成本， $i$  為折現率， $n$  為年份。若 NPV 大於零，表示效益大於成本，也就有淨效益產生，因此方案的 NPV 值愈大，表示方案愈可行。

## (2) 益本比 (B / Cratio)

益本比為折現後總效益與總成本的比值，若 B / C 值大於 1 表示方案有利。

$$\frac{B}{C} \text{Ratio} = \sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+i)^t} / C$$

其中  $B_t$  為各年的效益， $C$  為總成本， $i$  為折現率， $n$  為評估年份。益本比的缺點為若 A、B 二方案是互相比較的方案，在採用 B 方案的情況下，A 方案的成本為 B 方案的效益，A 方案的效益為 B 方案的機會成本，因此用此方法，不易讓人清楚瞭解何者最佳。

## (3) 內在報酬率 (IRR)

該專案投入的成本所能賺取的報酬比例，即年效益減去營運維護成本與完工成本比率，以分析淨效益與原來投資成本的比率大小。若使益本比為一，則可以算出此專案可允許的最高利潤，此時投資報酬率亦可稱為內在報酬率。

$$IRR = \sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(i+r)^t} - C$$

其中  $B_t$  為各年的效益， $C$  為總成本， $r$  為內生報酬率， $n$  為評估年限。

## (4) 投資報酬率 (ROI) 或稱為淨益本比 (net B/C ratio)

即淨效益與總成本的比值，當比值大於零表示該改善有利，計算 ROI 之大小如下：

$$ROI = \sum_{t=0}^n \left[ \frac{B_t}{(1+i)^t} - C \right] / C$$

其中  $B_t$  為各年的效益， $C$  為總成本， $i$  為折現率， $n$  為評估年份。

## 2. 成本效益分析步驟

成本效益分析的基本原則是在幾個互相比較的方案中，以淨效益最大者為最佳方案<sup>1</sup> (沈錦呂，2003)。進行成本效益分析時的步驟為 (修改自李魁裕，2001)：

### (1) 擬定方案

<sup>1</sup>在進行成本效益分析時，若是一個方案效益與成本皆發生在現在，我們可以直接將成本與效益進行比較；若其效益與成本不只發生一年，而有連續的效益，則需要用到折現的概念，將成本與效益金額折現在同一年加以比較。經折現後的金額可以利用分析指標進來衡量。

在草擬方案前，必須考慮欲評估方案的可行性，才能據此決定是否應該進行成本效益分析。

## (2) 界定成本效益分析範圍

其次，應該從問題本身去瞭解該選取的範圍。即將會因此而受息及受損的對象包括在內。正確的範圍界定，有助於將所有的效益與成本納入分析。

## (3) 決定折現率及分析年限

折現率 (discount ratio) 又稱為時間偏好率 (time preference rate)，即折現率愈大，就愈喜好現在，因此需要更高的利率才願意將資源留到未來使用。可以將各個方案每年產生的成本與效益視為一資金流量 (capital flow)，分析年限內所有的成本與效益皆須折現為現值，一般是以主要設備的期限作為分析之年限。

## (4) 假設條件

成本效益分析的分析年限可以很長，期間會有許多不確定之因素，但是為了分析方便，可以假設未來每年的成本與效益維持固定，以簡化分析過程之不確定因素。

## (5) 列出成本與效益的項目

列出各項方案執行後的成本與效益項目。成本是指整體方案所付出的成本，因此，必須同時列出所有的細項成本項目，以便把總成本攤到細項成本項目裡；同樣地，效益是指該方案執行後所產生的總效益，也要列出所有的細項效益項目，以便把總效益攤到細項效益項目裡。

## (6) 評估方案的成本

在得知方案每年的成本後，必須注意些成本是否都是實質的。因為不同時期的貨幣價值，會因為通貨膨脹而有所不同，因此我們必須把當年的名目價值轉為現在的實質價值，轉換的方法為使用物價指數。每年的成本轉換為現在之物價水準後，將每年之成本折現為現值，在加總得到總成本現值。

## (7) 評估方案的效益

評估方案的成本後，再評估其效益，計算方式與成本之評估相同。當得到總成本現值與總效益現值後，將總效益現值減去總成本現值即可求得淨效益現值 (net present value)。

## (8) 分析敏感度

在某些條件改變後，即可改變淨效益現值的值，因此必須知道某些條件的敏感度為何，甚至是某些的特殊情況，例如某些條件改變後，原本之最佳方案不再是最佳方案，或者由原本的效益大於成本轉為成本大於效益。敏感度分析的參數包括：折現率（discount rate）、投入的量或質的改變（physical quantities and qualities of inputs）、投入的影子價格變化（shadow prices of these inputs）、產出的量或質的改變（physical quantities and qualities of outputs）、產出的影子價格變化（shadow prices of these outputs）、分析年限（project life span）等。

#### (9) 討論所得分配效果

經過成本效益分析後，有淨效益的方案雖然對整體社會有益，但是我們必須瞭解在這過程中，受益與受損者為何。任何一種政策的實行，都會造成社會上的所得重分配，經濟學上重視的是效率，淨效益最大的方案為最佳方案，但是政治則重視財富的分配效果。政府的功能之一為進行社會財富重分配，因此在制訂各種政策時，往往優先考慮所得分配效果，接著才是效率的問題，因此在進行成本效益分析時，得到所得分配效果的資訊能增進對方案可行性的進一步瞭解（Ammons, 1995）。

## 第五節 實施步驟



圖 1-2 研究實施步驟

本研究之實施步驟和細部工作詳如圖 1-2 所示，並詳述如下：

### (一) 資料蒐集

本階段之主要工作內容，即在針對公務人員訓練與其訓練機構，參考其績效評估等相關研究，並透過文獻檢閱 (literature review) 廣泛地蒐集績效理論、我國公部門訓練方式及各國評估公務員訓練的主要方法。

廣泛蒐集先進國家公務訓練公務員受訓比例，以瞭解固定時間內，公務人員必須接受訓練比例。進而，可推論我國公務人員訓練機構如何規劃訓練容量，並規劃相關訓練時程，以維繫最佳公務員訓練品質。

此外，本研究將就國內前述公務人員訓練機構(pp.11-13，共 43 個訓練單位)之供給數量與品質進行調查，亦推估國內公務人員之訓練需求數量，以了解國內公務人員訓練率和供需關係，同時開發訓練機構的潛在受訓市場。並據以比較國內外公務人員訓練率和供需情況，做為未來投入資源和分配預算之參考。

### (二) 發展架構

本階段則利用前階段蒐集之指標理論，初步提出研究使用之指標建構理論或模式。

### (三) 深度訪談

本階段之指標架構發展則係利用資料蒐集所得之指標架構及其定義，運用深度訪談 (in-depth interview)，找出公務人力訓練領域中學者們認為可能的指標構

面和指標，預計邀請 10 位公部門訓練領域之學者進行訪談，蒐集資料以三至四個層面約 60 個指標為度。

#### **(四) 第一次問卷調查**

本階段預計依前階段產出之 60 個左右之指標，依據其特質進行階層化，以做為下階段進行指標權重的分析。本計畫亦將進行第一次問卷調查，普查各訓練機構之實務工作者，以蒐集重要指標資料，預計將回收 1,200 份左右之有效樣本。

#### **(五) 因素分析**

本階段在回收第一次問卷調查資料後，即利用 SPSS 13.0 版分析軟體，針對實務訓練工作者提供之指標資料，依構面進行因素分析(factor analysis)，以析出主要因素及其所屬重要指標。

#### **(六) 第二次問卷調查**

本階段在析出主要因素與重要指標後，將利用層級分析(Hierarchy Analysis)的概念進行問卷設計，蒐集 30 位學者專家(除 10 位進行深度訪談之學者外，尚包括 20 位訓練相關領域之專家)的共同意見。

#### **(七) 產出結果**

本計畫匯整文獻資料和各項質化、量化分析結果，提出研究發現與建議，並做為評估制度與後續研究之基礎。

## 第六節 研究進度

本研究之進度預擬如圖 1-3：

工作期程 工作內容	第一個月	第二個月	第三個月	第四個月	第五個月	第六個月
1. 文獻蒐集與整理	[Progress bar from Month 1 to Month 2]					
2. 深度訪談		[Progress bar from Month 2 to Month 3]				
3. 設計架構			[Progress bar from Month 3 to Month 4]			
4. 問卷調查 (因素分析)			[Progress bar from Month 4 to Month 5]			
5. 期中報告				[Progress bar from Month 5 to Month 6]		
6. 問卷調查 (AHP)				[Progress bar from Month 5 to Month 6]		
7. 調查資料 分析				[Progress bar from Month 5 to Month 6]		
8. 報告撰寫 與結案					[Progress bar from Month 6 to Month 7]	

圖 1-3 本研究之甘特圖

## 第七節 預期研究成果

本研究預期初步建立公正客觀之公務人員訓練績效評估制度，經由訓練成果的評量，提出公務人員訓練與發展之具體建議，作為人事行政局規劃相關政策之參考，俾以更宏觀全面的角度思考我國訓練機構轉型，使國家於人力資源上的投資，得到最有效的發揮與運用，進而引導公務人員的改造理念，提高政府高效能的管理。

本研究所設立之評估指標，未來可透過全面性之普查方式了解各訓練機構之品質與訓練相關數據，以協助主管機關評估成效優劣、資源分配，同時作為未來政府部門評估訓練機構存續之參考。

## 第二章 文獻探討

本研究將以各公務人員訓練機構之訓練績效評估為範圍，先行針對訓練績效評估理論、公部門訓練機構運作情形、先進國家經驗與作法等資料進行蒐集和彙整，並初步梳理，以為研究設計之基礎。

### 第一節 平衡計分卡之意涵

#### 壹、平衡計分卡的起源與發展

平衡計分卡觀念係由哈佛教授 Robert S Kaplan 與來自波士頓的企管顧問 David P Norton 的研究成果。Kaplan 與 Norton 針對數十家發展績效衡量的公司進行研究，其主要動機是研究傳統的財務績效衡量，對當前的企業環境而言有無效益。和 Kaplan 與 Norton 一同進行研究計劃的企業確信，財務衡量指標對企業創造價值的能力，產生負面的影響。研究小組商討一些合適的管理方式，但最後選擇以衡量績效為特色的平衡計分卡概念，以記錄企業有關顧客價值、內部流程、員工活動及滿足股東期望等程序（于泳泓譯，2002：27-28）。經過研究小組反覆討論，計分卡的內容逐漸擴大，圍繞著財務、顧客、內部、學習與成長四個獨特的構面，而組成一個新的衡量系統，稱之為「平衡計分卡」。顧名思義，它以平衡為訴求，尋求短期與長期之間、財務與非財務之間，以及外界和內部的績效之間的平衡狀態。幾位小組成員進而將平衡計分卡的概念帶回公司進行實驗，嘗試建立平衡計分卡的模式，並向小組成員報告平衡計分卡在企業內接受的程度、遭遇的那些障礙及那些應用的機會等。1990年12月，小組將衡量系統的可行性和實施效益做成報告，研究計畫也告結束（朱道凱譯，2002：14）。Kaplan 與 Norton 總結研究計畫的心得，寫成第一篇論文「平衡計分卡—驅動績效的量度」（The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance），發表於1992年1-2月號的「哈佛商業評論」（Harvard Business Review）。其後三年隨著愈來愈多的企業採納計分卡的概念，並開創了許多新的計分卡發展和應用，在此期間 Kaplan 與 Norton 觀察到很少公司的衡量系統真正與組織的策略配合一致，大部分的企業都是採取降低成本、改良品質和縮短回應時間的手段來改善既有流程的績效，卻忽略了那些必須表現優異才能導致策略成功真正具有策略性的重要流程。因此體悟出平衡計分卡的量度必須與組織的策略緊密結合在一起的重要觀點，並將此心得寫成第二篇論文「平衡計分卡的實踐」，強調基於策略成功而選擇量度的重要性，發表於1993年9-10月號的「哈佛商業評論」。對於行政院所屬訓練機關來說，長期多單位設立獨立之訓練單位，成本控制、訓練品質、回應受訓公務人員

之需求，都沒有特別受到訓練機關的重視。未來除將以平衡計分卡財務、顧客、內部、學習與成長四構面，全方位地檢視訓練機構之績效，並進而提昇其訓練服務品質與效率。

1993 年，Norton 出任一家新公司—復興方案公司（Renaissance Solution, Inc., RSI）的 CEO，RSI 的主要業務之一是策略諮詢服務，該公司以平衡計分卡作為幫助客戶詮釋和實施策略的工具。隨後 RSI 和雙子星座顧問公司（Gemini Consulting）締結聯盟，結果為平衡計分卡的應用帶來新契機，使平衡計分卡得以在大企業整合轉型。這些經驗進一步使計分卡與策略的連結更為完善，證明即使平衡計分卡四個構面總計多達二十到二十五個量度，仍然可以實踐單一的策略。毋須對計分卡上眾多量度做出複雜的權衡取捨，只要以策略為連繫的橋樑，便可把計分卡的量度連結在一連串的因果關係中，彙集這些因果關係，描繪出策略的運行軌跡。換言之，對員工的技術再造、資訊系統、創新的產品與服務所做的投資是因，未來財務績效的戲劇化進步是果。這些經驗顯示，具有創新精神的 CEO，不但以平衡計分卡來澄清並溝通策略，而且利用來管理策略，平衡計分卡已從一個改良的衡量系統，演變成一個核心的管理體系。許多知名公司的資深主管，不約而同將平衡計分卡做為重要管理流程的重要架構，包括設定個人和團隊的目標、薪資制度、分配資源、編列預算和規劃，以及策略的回饋和學習。

Kaplan 與 Norton 總結這些發展，寫成第三篇論文「平衡計分卡在策略管理體系的應用」，發表於 1996 年 1-2 月號的「哈佛商業評論」（Harvard Business Review）。鑒於平衡計分卡從績效衡量系統迅速演變成策略管理體系，Kaplan 與 Norton 意識到上述幾篇論文尚無法清楚交代所學到的經驗。源源不絕豐富而詳盡的實施經驗，加上眾多外界希望進一步了解如何建立並實施平衡計分卡的資訊渴求，促使 Kaplan 與 Norton 於 1996 年 2 月寫出「The Balanced Scorecard—Translating Strategy into Action」（平衡計分卡—轉化策略為行動）一書（朱道凱譯，2002：14-16），用以說明平衡計分卡的概念及學習的重點。

Niven（2002）指出，自 Kaplan 與 Norton 刊於「哈佛商業評論」於 1992 年 1-2 月號的第一篇論文「平衡計分卡—驅動績效的量度」隨後的四年間，相當多的企業導入平衡計分卡，並立即呈現了回饋。Kaplan 與 Norton 發現這些企業不僅使用平衡計分卡來執行財務績效，進而驅動未來績效，同時也透過平衡計分卡的衡量指標與策略相連結。由於平衡計分卡在全球企業中嶄露頭角成為執行策略的重要工具，「財星」一千大企業中，已有半數以上採用且其氣勢絲毫不減。一旦營利事業接受平衡計分卡的概念，非營利事業及政府資助單位中也開始有效執行。這些組織得知透過稍微地修改平衡計分卡的架構，可以展示組織所提供價值的組成要素，並且逐步完成組織的重要任務。受到廣泛地接受且有效地執行的平衡計分卡，也被「哈佛商業評論」列為二十世紀中，七十五個最有

影響力的概念之一（于泳泓譯，2002：27-28）。孫本初（2002）亦指出，平衡計分卡、智慧資本、學習型組織皆係 2000 年代管理的萬靈丹。對於公務人員訓練機關來說，平衡計分卡的四大構面評量，應該可以有效地評量其訓練績效。本文尚且擬結合勞委會之 TTQS 訓練品質計分卡，共同有效地評量所屬訓練機構績效。

平衡計分卡的持續發展與應用尚無止息之跡象。Kaplan 與 Norton 指出，90 年代初期開始發展平衡計分卡時，是為了解決績效的衡量問題。在以知識為基礎的競爭環境下，組織是否具有發展、培養及運用無形資產的能力，對其成功有關鍵性的影響。對於行政院所屬訓練機關來說，訓練機構是否培養、發展有能力的人力資本，亦值得關切。然而傳統的財務量度卻無法全然掌握組織內運用組織所有的無形資產的價值創造活動，例如員工的技能與士氣、資料庫與資訊科技、作業流程的效率與對顧客的回應、產品與服務的創新、顧客忠誠度與關係，以及符合政治、法規和社會的要求等。尤其對於政府公務人員訓練機關來說，缺乏明確評鑑指標下，多數僅以預算執行率等財務指標規範訓練機關，較難以釐清訓練機關的執行績效。

由於以上原因，提出平衡計分卡作為上述績效問題的解決方案。隨後發現採用平衡計分卡的公司將其應用於解決比資訊時代的績效衡量更為重要的問題，即「如何執行新的策略」。這是當初設計平衡計分卡時始料未及的。許多不同來源的資料皆顯示，組織實施新的策略時經常遭遇重大困難並屢致失敗，然而恰如其反，卻注意到早期採用平衡計分卡的企業，絕大多數皆能有效地執行其新策略，並且在十二至二十四個月內獲利。因此，體認到一種新組織型式的誕生，亦即「以策略為核心的組織」（Strategy-Focused Organization, SFO）。這種新形式組織的領導人，運用計分卡以整合其事業單位、功能單位、團隊和個人，使其共同致力於組織整體目標之實現。這些領導人以組織的策略做為關鍵管理流程的焦點，包括規劃、資源分配、預算、定期報告及管理會議。藉由平衡計分卡的架構，組織的願景、策略與資源分配，由組織的上層下達至基層。而執行、創新、回饋與學習，則在營運的前線與後勤單位產生並回傳至決策階層。有此聚焦、整合與學習的機制，組織得以在績效上突飛猛進，創造整體遠大於部分之總合的綜效（ARC 遠擎管理顧問公司譯，2002：35-36）。另 Jan Roy（1999）指出，平衡計分卡產生的流程及實施，可以充當有助組織學習的工具；平衡計分卡主要目的之一，即係使企業、組織發展成為一個學習型組織。對於公務員訓練機關來說，的確需要透過平衡計分卡的架構，評估訓練機關組織的願景、策略與資源分配，以瞭解其確切訓練績效。對於公務人員訓練機關的訓練規劃、資源分配、行政管理等，亦需透過有系統的構面，加以評估，以有效地管理公務人員訓練單位。

本研究初步認為，在訓練單位的財務指標方面，機關訓練總經費、

教育訓練時數、教育訓練人數、對外訓練支付款項、訓練設備成本、課程發展時間、成本、訓練投資報酬率、預算支用率、資源有效利用程度等，都值得在評鑑訓練機關時，多加關注，以瞭解訓練機關的實際績效。

## 貳、平衡計分卡的意義

吳安妮（2001）指出，許多組織之所以遭遇挫敗，原因並不在於沒有策略或是策略的品質不好，而在於組織因缺乏貫徹策略的執行力，因此影響了企業的致勝。一般組織在策略執行上所遇到的障礙，乃在於策略與員工的每天活動間存在缺口。訓練機構之所以無法提供應優質的訓練品質，在於缺乏執行使命、價值、願景和策略。對於公務訓練一關來說，亦需要縮短訓練使命、價值、願景和策略的差距，以提供最佳的公務員訓練績效。

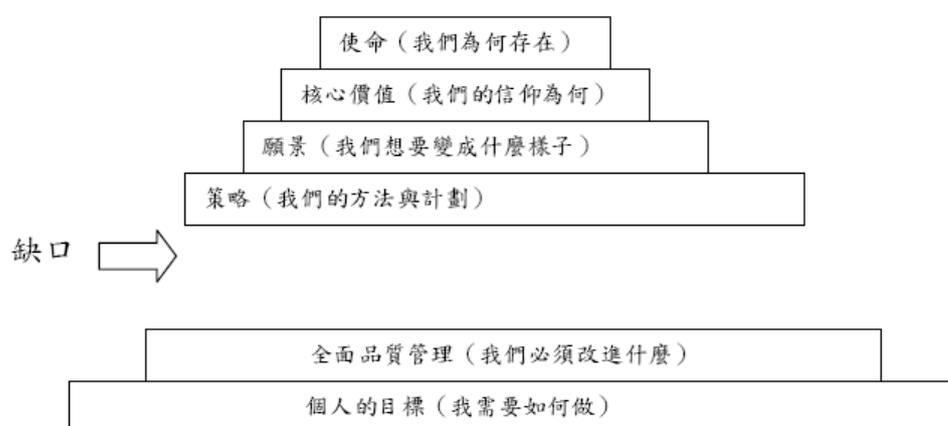


圖 2-1 使命/核心價值/策略與員工活動缺口

資料來源: Kaplan & Norton, 2002: 5

Kaplan & Norton 認為，平衡計分卡是一個全方位的架構，其幫助管理階層把公司的願景與策略變成一套前後連貫的績效量度。許多公司以聲明（mission statement）向所有員工傳達公司的基本價值和信念，聲明中揭示了公司的中心信仰（如成為民航業最成功的公司或在選擇的市場中成為產品範圍最廣的企業），並確認公司的目標市場和核心產品。對於政府公務人員訓練機構來說，亦需要制訂訓練願景與目標，才能著實規劃相關訓練計畫與時程。如訓練機是否進行市場需求調查；是否規劃中長程訓練計畫；訓練機構願景、使命是否清晰；是否設定年度成長計畫等，都將影響訓練機關之訓練績效。

平衡計分卡用驅動未來績效的量子度，來彌補僅僅衡量過去績效的財務量子度之不足。平衡計分卡將組織的量子目標伸展到概括性的財務量子目標之外，主管可藉其衡量組織如何為目前和未來的顧客創造價值，如何加強內部能力，以改進未來的績效。平衡計分卡補捉了有技術、有理想的組織成員創造的重大價值，一方面透過財務構面保留對短期績效的關切，另一方面彰顯驅動長期財務和競爭績效的卓越價值（朱道凱譯，2002：35）。對於訓練單位來說，除了財務面向衡量外，亦應該強化訓練單位內部能力，以改進單位訓練績效。

計分卡的量子目標和量子度，是從組織的願景與策略衍生而來，其透過財務、顧客、企業內部流程、學習與成長等四個構面來考核組織的績效。平衡計分卡可以詮釋訓練機關的使命與策略，並將其轉換成具體的量子目標和量子度，其代表外界和內部兩種量子度之間的平衡狀態，一邊是受訓顧客的外界量子度，另一邊是訓練流程、創新能力、學習與成長的內部量子度。即使是政府機關，亦應訂定明確的訓練願景與策略，並以外部顧客、內部流程、創新能力、學習與成長的內部改善，提昇公務人員訓練機關的訓練績效。

財務、顧客、企業內部流程、學習與成長等四個構面組成平衡計分卡的架構，可用以描述並轉化願景及策略為具體的實際行動，其運用如下圖中所示。

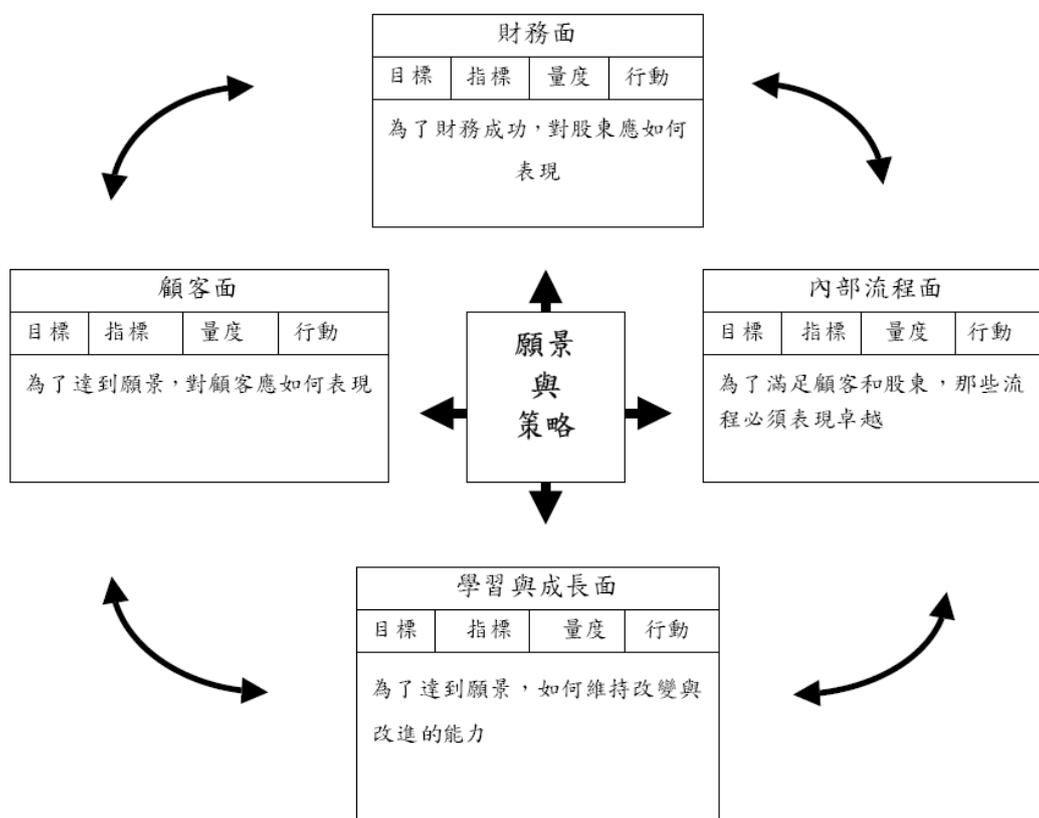


圖 2-2 平衡計分卡將策略轉化為營運的操作架構

資料來源：修改自 Kaplan & Norton, "The Balanced Scorecard.:Translating Strategy into Action" Boston,Massachusetts:Harvard Business School Press,1996,P.52

## 參、平衡計分卡的四個構面

這是哈佛商學院教授 Robert S. Kaplan 及實務界的管理顧問 David P. Norton 共同發展的管理工具，主要在以組織整體目標產生長期經濟價值的觀念為出發點，而短期的財務指標仍作為長期績效的補充，改變了以往只注重財務績效的方式，加入了許多非財務面的衡量指標（張懷陸，2004），如：

- (1) 外部衡量與內部衡量間的平衡，其中外部衡量強調財務面及顧客面，而內部衡量強調內部企業程序與學習成長面。
- (2) 結果面衡量（即過去行動的結果）與未來面衡量的平衡。
- (3) 主觀面衡量與客觀面衡量。

### 1. 衡量績效的四個構面

平衡計分卡利用四個構面衡量組織組織的績效，分別為（羅煜翔，2003：10；朱文洋，2001）：

#### (1) 財務構面

組織應將生命週期與關注的財務面議題相結合，形成策略性財務議題，即企業的策略應著重在如何促使組織成長、提高獲利、控制風險而創造股東報酬的價值。必須依照組織目前所處的生命週期（成長期、保持期與收割期）分析自身的策略，進而找出三個財務面議題的績效衡量。

表 2-1 策略性財務議題的衡量

		財務面		
		收益成長與組合	成本降低／生產力改進	資產利用／投資策略
企業個體的	成長期	各部門的銷貨成長率來自於新產品、新服務及新顧客的收入百分比	每位員工的銷貨收入	投資佔銷貨的百分比 研究發展佔銷貨的百分比

策略	保持期	目標客戶的佔有率 來自開發產品的收益百分比 顧客與生產線的獲利比	與競爭者成本減少率的比較 間接費用佔銷貨的百分比	營運資本比率（現金循環） 重要資產的報酬率 資產利用率
	收割期	顧客與生產線的獲利率 不會為事業單位帶來利潤顧客的百分比	每一產出或每一交易的單位成本	還本期間 產出

資料來源：Kaplan & Norton(1996a)

### (2)顧客構面

從顧客角度思考，組織應該為目標顧客提供何種價值、即，組織對顧客而言，其「價值主張（value proposition）」為何。

表 2-2 顧客構面的五大核心衡量

市場佔有率	由顧客的數量、花費的金額或售出的單位數量來反映公司在既定市場中的銷售比例
現有顧客的維繫	以絕對或相對的數額，衡量一企業個體吸引或贏得新顧客或企業比例
新顧客的取得	以絕對或相對的數額，追蹤一企業個體與其客戶繼續維持既有關係的比例
顧客的滿意度	依照顧客價值面計畫中的特定績效範疇，評估客戶的滿意度
顧客的獲利力	在扣除用以支援某客戶的特定費用後，衡量一顧客或部門的淨獲利

資料來源：Kaplan & Norton(1996a)

### (3)內部程序構面

辨認並衡量企業價值主張的關鍵流程，使其能達成財務、顧客構面的期望。必須從革新程序(innovation process)、營運程序(operation process)及售後服務程序(post-sale service)三方面，思考該如何滿足顧客的需要，進而建立各種可以達到目標的衡量指標。

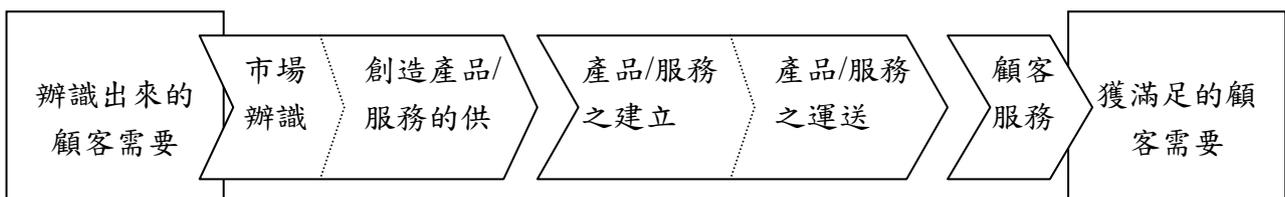


圖 2-3 內部企業程序價值鏈

資料來源：Kaplan & Norton(1996a)

#### (4)學習與成長構面

企業如何提升員工能力、資訊科技、組織氣候，使組織能不斷地成長與創新。因此，此構面的核心指標為：員工滿意度、員工留職率及員工生產力，而其決定因素為：員工的才能、技術的結構或組織及誘導員工行動的氣候。當組織加強特定情勢誘因時，則可以不斷增進員工的潛能。

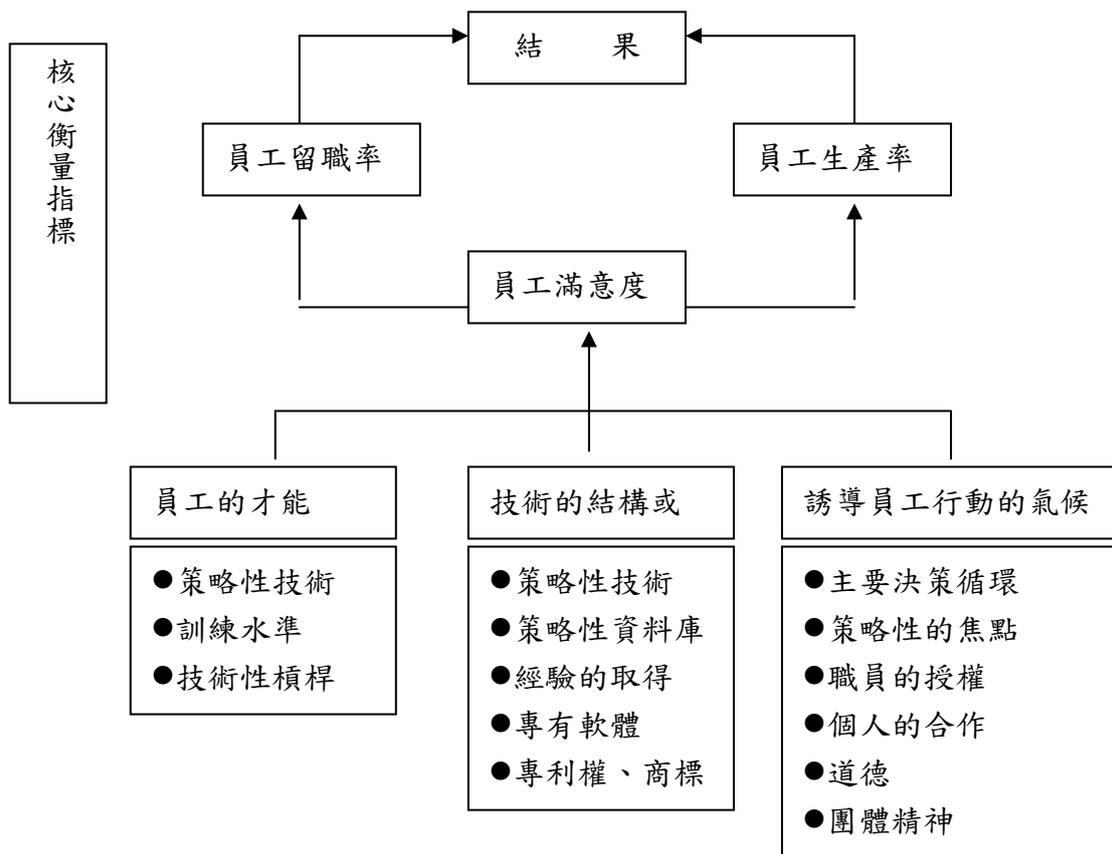


圖 2-4 學習與成長構面的衡量架構

資料來源：修改自 Kaplan & Norton(1996a)

Kaplan 與 Norton 將這四個構面之辨認相互連結，最後並指向企業組織的願景如下圖所示：

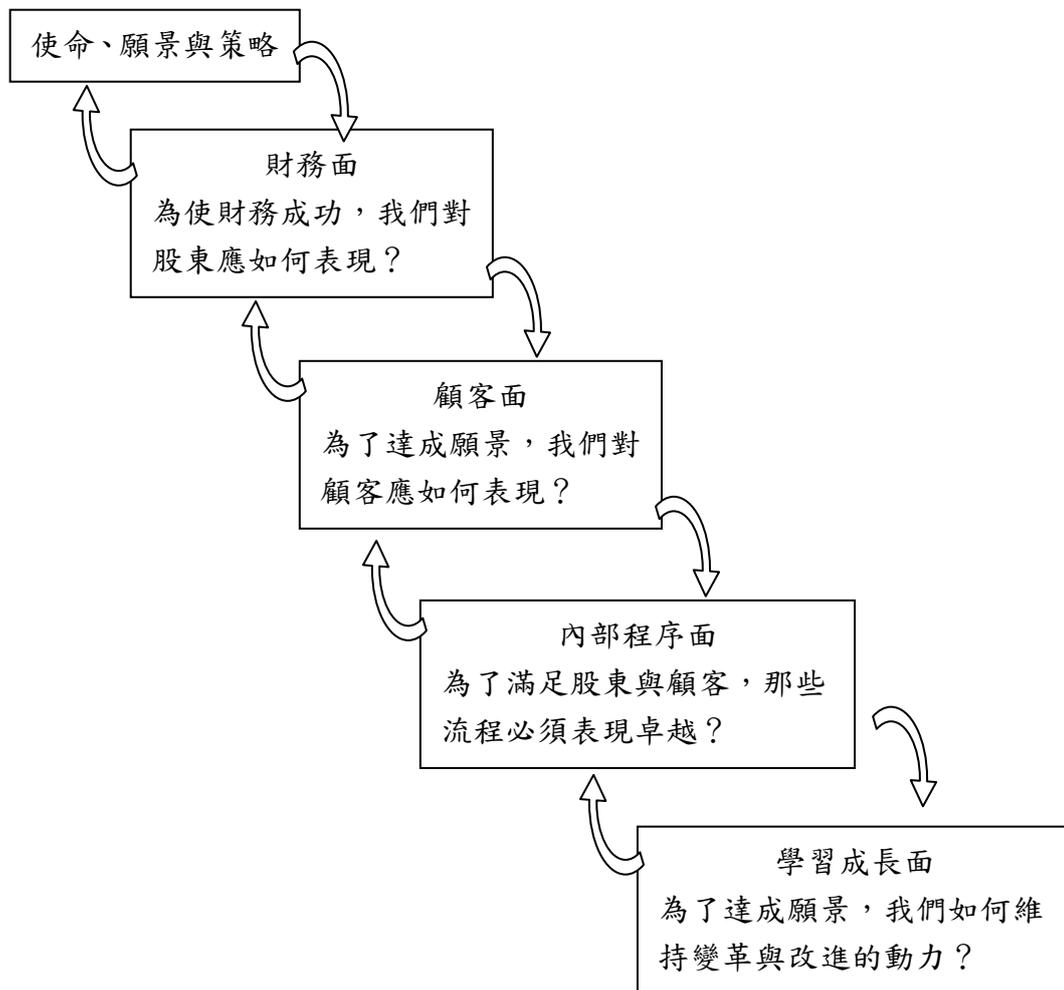


圖 2-5 平衡計分卡的基本架構

資料來源：Kaplan & Norton(1996b)

## 第二節 平衡計分卡之應用

### 壹、政府部門績效衡量制度的重要性與挑戰

Niven (2002) 指出，隨著大眾傳播的到臨，選民擁有相當的知識，並要求對於政府加以課責。孫本初 (2001) 指出，傳統官僚政治所強調的是依法行政，其課責的機制乃是建立在對於法規制度的遵守，然而，近來行政改革卻強調對顧客的重視，也就是以顧客為導向，並發展出以成果為導向的課責方式；在此新的課責範型中，所強調的是對組織績效的重視，因此政府績效管理成為各國政府再造中最主要的目標。在執行政府績效改革時，其最重要的關鍵在於如何建立績效評估的機制。對於公務人員訓練機關來說，仍須導入顧客取向之組織文化，同時須建立精確的評估標準，以評量訓練機構的訓練績效，進一步作為訓練機構重整的基礎。

建立以績效為導向的政府，一直是各國在從事政府再造時所追求的目標之一。因此，美國在前柯林頓政府時代便由前副總統高爾主持，在 1993 年 3 月成立國家績效評估委員會，其首要的目標即是建立一個節省成本、提高績效的政府，而其後通過的「政府績效與成果法案」(Government Performance and Results Act, GPRA)，也是基於此一目標而立法通過的法案，該法案的主要目的即是利用國會合法化的過程來增強行政績效，並且將組織的績效與財政績效的目標加以整合；換言之，美國政府係利用該法案的制定，將政府預算編審的過程加以去政治化 (De-politicize)，期望建立一個以資訊、技術與理性為取向的預算過程；該法案的通過，同時也驗證了績效評估在政府改革中所佔的重要地位 (孫本初，2001：147-148)。訓練機關同樣需要降低成本、提高績效，透過平衡計分卡的財務、顧客、內部流程、成長與學習諸多面向的綜合考量，可以評估出工務訓練單位的真實成本控制與績效。

成果導向的管理制度顯然不只限於美國聯邦機構，也同樣適用於地方政府，最近的一份調查研究顯示，美國 34% 的郡 (人口超過 5 萬) 及 38% 的城市 (人口超過 2.5 萬)，都採用了某種績效衡量制度；許多專家相信政府會計準則委員會 (Governmental Accounting Standard Board, GASB) 很很快會要求這些區域單位提供「服務績效與成果」，亦即相當於績效衡量指標 (于泳泓譯，2002：387-388)。Niven (2002) 指出，運用績效衡量技術令公共部門的主管，能清楚地對國會議員與市民們，展示他們的計劃所能帶給人民的價值，為衡量計劃成功所能帶來的效益，必須發展具意義性、以成果為基礎的指標來追蹤價值。

林蟬娟與鄭添原 (1999) 探討政府機構所使用的管理資訊之實用性研究發現，我國政府對各部門的績效衡量多以財務性功能之考核如預算

達成率為主，使得各部門為達成績效目標及次年度的預算，而將當年度的預算「消化」掉，並僅以「預算」及「決算」，來決定各部門的資源分配及施政計畫過於簡化。過去政府機關對於訓練機關的評估機制較不明確，的確侷限於預算執行。對於未來全方位取向的訓練機關來說，單一財務指標的評估，的確十分危險，亦無法真實地評鑑訓練單位的優劣。而平衡計分卡多元、平衡的評估指標，應可以更確切地評估我國訓練單位之良窳和優劣。

綜合上述可知，傳統依法行政所著重對於法規制度的遵守，已不足以肆應民眾對於政府機關所要求的課責機制，殊有必要建立政府績效管理制度，以適足回應民眾對於政府機關課責的需求；此外，傳統上以預算收支為主要績效衡量標準考量的績效管理制度，因預算支出並非以績效為導向編列及運用，對於是否增進訓練機構行政效率、提高服務品質及滿足受訓人員及機構需求等，因未盡能提出具體的佐證資料，而不足以充分說明政府施政績效之良窳，似非一正確之績效管理制度。訓練管理機關如欲進一步改善訓練效能，勢必須建立一個健全的政府績效管理、評估制度，當能有助達到此一目的。

## 貳、我國現行公務機關績效評估制度

一、我國現行公務機關預算執行績效考核及依據（於嘉玲，2000：23）：

### （一）評估機關

#### 1.行政系統考核：

- （1）本機關內部考核。
- （2）上級機關考核。
- （3）主計機關考核。

#### 2.監察機關考核。

#### 3.立法機關考核。

公務人員訓練機關依法亦受到主管單位之行政考核，如財政部、經濟部、人事行政局所屬訓練機構，同樣受到主管機關考核。對於立法、監察機關及主計單位之考核壓力，未來主管機關可以制定統一之訓練機構評估標準，不僅利於主管機關對訓練機構之有效管理，並得以依據統一標準，進行組織重整與規劃，以強化訓練機構之訓練績效。

(二) 考核依據：依據中央政府預算執行暫行條例，各機關預算執行結果，其差距超過百分之二十，除不可抗拒之特殊因素及經常費支出結餘外，該機關首長和相關主管應予議處，並將執行情形向立法院報告。此為一般行政機關對於訓練機構的評估作法，亦即對於預算的監控。惟，訓練機構之績效構面十分複雜、多元，

## 二、現行公務機關績效評估辦法

### (一) 行政院所屬機關考成辦法與工作考成作業要點

我國研究發展之管考始自行政院五十八年頒布之「各級機關實施業務管制考核方案」。而後研考會乃訂定「行政院所屬機關考成辦法與工作考成作業要點」，作為管制考核依據。考成作業之目的在責成各機關於年終時，應確實檢討成效，以提高行政效率及效能。考成項目包括由院列管計畫考核與施政重點項目考核兩項；考成並分為自評、初核與複核三個層次，考成項目之考評，以涵蓋各機關法定內部單位及其直屬一級機關之業務為原則。考成內容則區分為「分項考評情形」、「成效評估」及「考評總結」三部分。複核除書面審查外，兼採重點實地查證方式進行。依上述要點訂定之考成標準，包括以下五項：

1. 目標達成度：各分項目標之達成度與計畫效益。
2. 計畫作為：計畫具體度、目標挑戰性、目標與措施之配合度等。
3. 計畫執行：計畫進度、進度控制結果、協調作業。
4. 經費運用：預算控制效果與預算執行進度。
5. 行政作業：作業計畫、年度考評資料與查證建議處理。於年度終了時，研考會對院列管計畫即辦實地查證，由院管管考

整體而言，未來訓練機關評鑑需包含訓練單位願景/使命/策略的揭露、訓練目標與需求的訂定、明確的核心訓練類別或領域、訓練品質管理制度與書文手冊、訓練單位的行政管理、利益關係人的過程參與、訓練成果評估的多元性和完整性、訓練單位財務指標、訓練資料的分類與建檔、訓練評估報告和定期的綜合分析等，才能涵蓋以上所述目標達成度、計畫作為、計畫執行、經費運用等構面。

(二) 行政院所屬各機關施政績效評估要點 行政院為辦理所屬部、會、行、處、局、署、院、省政府及省諮議會施政績效評估，以提升行政效能，特於九十年五月頒布「行政院所屬各機關施政績效評估要點」。責成行政院研考會統籌辦理有關施政績效評估之

規劃、執行及考核作業。該要點明定施政績效評估，包括以下二項並應列入各機關中程施政計畫及年度施政計畫：

1. 策略績效目標：指各機關依據組織、功能、職掌及業務推展之需求，推出四年為期程，預期達成之中程施政目標。
2. 年度績效目標：指各機關為達成策略績效目標，每年應訂定之具體性目標。

各機關用以評估策略績效目標及年度績效目標之衡量指標包括以下二項：

1. 共同性指標：由各機關就預算執行、顧客滿意度、提升服務水準、降低服務成本等自行選列。
2. 個別性指標：由各機關依組織任務及業務性質自行訂定。

平衡計分卡的財物構面涵蓋預算執行率、降低服務成本；顧客構面包含顧客滿意、服務水準提升。一般性指標，本研究亦將依據訓練機構特性，制訂較被接納之個別性指標。

(三) 行政院人事行政局所訂衡量公務機關行政效率作業方式(於嘉玲，2000：24-26) 行政院為瞭解所屬各機關推動政府再造之成效，特訂定衡量公務機關行政效率作業方式如下：

1. 實施範圍：以行政院所屬中央各主管機關及所屬行政機關為範圍。各主管機關或附屬機關所屬之公營事業機構及行政法學上所稱之公有營造物(如各公立學校、醫院、博物館等)，即使負有行政任務，亦不在衡量範圍之內。
2. 行政效率衡量指標項目：為兼顧各機關業務之共通性與專業性，分共同性指標及專業性指標二部分：

(1) 共同性指標部分：

- A. 施政目標達成率：指各機關當期實際達成的施政目標比率(以百分比表示)。
- B. 預算執行率：指各機關當期預算運用確實依原定計畫執行完成數佔總預算數之比值(以百分比表示)。
- C. 單位公務成本節約率：指各機關當期推動各項工作之實際單位成本與預計單位成本之比較；計算方式為：

「(實際單位成本-預計單位成本)/預計單位成本」乘以 100 %。此項指標為負性指標，出現負值代表各機關推動各項業務的單位成本有節省。

- D. 公文依限期辦結率：指當期依限辦結公文數與所有應辦公文數之比值。
- E. 民眾申辦案件及民意代表質詢案件依限辦結率：指當期依限辦結民眾申請案件及民代質詢案件數與當期民眾申辦案件及民代質詢案總數之比值(以百分比表示)。

對於訓練機關來說，訓練機構訓練總經費、訓練機構接受訓練人數、訓練機構教育訓練課程數、對外在訓練提供者支付款項、訓練總時間與天數、訓練機構課程發展成本、訓練機構訓練設備成本、每位員工訓練成本、課程發展時間、教育訓練投資報酬率、訓練機構年度獲得經費、預算支用率、訓練機構平均人事費用、訓練機構資源有效利用程度、訓練機構預算成本適當控制等，都應納入考量，才能更精確地評估訓練機構績效。

## (2) 專業性指標部分：

- A. 專業性指標項目由各機關自行訂定，且專業性指標要能表現各機關獨具的特色及主要業務，不應單純直接依據組織法定職掌或內部單位名稱決定。
- B. 專業性指標，是與各機關設立之宗旨使命直接相關，最能展現各機關業務特性之指標，代表各機關核心的工作面向。
- C. 機關專業性指標數目原則以四至八項為度，但各機關可依自身業務特性訂定超過八項之指標，惟不得少於四項。

本研究除設立機關願景相關次指標外，亦在「學習成長」構面下，訂定相關次指標，藉以評估訓練機構之實際績效。

## 參、平衡計分卡在政府部門之應用

Lord Kelvin (1824-1907) 指出當對所要表達的事可以進行衡量並以

數字表示時，則表示對此事已有相當瞭解；當無法以數字陳述所要表達的事情時，表示對此事的瞭解仍是貧乏與不足的（于泳泓譯 2002：18）。孫本初（2002）指出組織管理中有句名言：「凡能加以衡量者，均可予以管理」（If you can measure it, you can manage it）。「凡能得到衡量者，皆可得到管理；凡能得到管理者，便可得到完成」（What gets measured gets managed—and What gets managed gets accomplished）。「你要求什麼，你就得到什麼」（You get what you asked for）。由此可知，欲達成公部門績效目標，須尋求公部門績效展得到管理，欲尋求公部門績效得到管理，則首先應瞭解公部門績效如何衡量。平衡計分卡，即可以利用明確的構面與指標，去衡量與管理訓練機構績效。因此，Niven（2002）認為，平衡計分卡理論內涵，皆能適用在公共部門與非營利組織。吳安妮（2002）認為，公務機關推動平衡計分卡的動因計有：

1. 績效導向為各國政府公務機關變革趨勢。美國之公務機關對「平衡計分卡」及「績效評估及管理」之發展趨勢：
  - （1）由於人民知識水準提升，對於政府之花費越來越重視。營利事業績效衡量及管理技術不斷發展，使得政府機構開始重視自身之績效。
  - （2）1993年美國「政府績效與成果法案」（GPRA）及「政府再造夥伴法案」（NPRG），其為國會通過之法案，具有強制力及延續性，其要求政府將「施政成果」與「預算決策程序」結合，並將關注焦點從政府的預算花費轉變到「施政成果」的評量方向。
  - （3）其後一連串之政府改革法案（Government Management Reform Act, GMRA；Clinger-Cohen Act）促成美國各級政府注重施政績效的衡量，以及平衡計分卡的相繼導入。

我國政府自政府再造運動以來，亦提倡績效管理。公務人員訓練機構過去較少依據績效進行管理，使得單位頗為繁複、重疊。為提昇訓練績效，透過平衡計分卡之多元構面，有效評估訓練績效，並進行績效評比，十分有其必要。

2. 國內政府機關單位績效導向管理制度尚待建立。
  - （1）政府財政赤字急遽地增加，預算之執行率及效果也不彰，因此政府「績效」之相關問題就越來越受到重視。
  - （2）政府績效不彰係受到人為、政策、制度、組織、及預算執行之影響，政府績效不彰實與「使命、任務、及策略之執行」與「績效評估及管理」制度之健全與否息息相關。

(3) 政府並未對公務機關從事整體及有效之「績效評估及管理」，故較難提昇公務機關之實際績效。

自從 Kaplan & Norton 於 1992 年的哈佛企管評論發表第一篇平衡計分卡文章後，全球數千組織已轉向於採用此一衡量組織成功強而有力且有效的方法。平衡計分卡的財務構面，可以評量訓練機關之預算執行與效率；內部流程之願景、政策、目標、計畫釐清，有助於連結願景和計畫間的關係，進而提昇訓練績效。

吳安妮（2002）認為，公務機關實施平衡計分卡之可行因素計有：

1. 應用領域：不論是應用在私人機構或政府機關及非營利機構均可發揮其效益，在不同領域均有成功案例做為佐證。目前世界各國之政府機關皆在極力地推動平衡計分卡，因有國外的推動經驗，國內要推動並不困難。

2. 實施單位層級：從平衡計分卡個案分析中得知，其實施單位之選擇不論是”top-down”的方式，亦即先由最高層級單位開始實施，再往下推展到各個單位；或是”bottom-up”的方式，亦即先由次級單位落實，再發展最高層級的平衡計分卡，都不會限制平衡計分卡所能發生的效益，這兩種方式都有成功的案例可供參考。

我國訓練單位以平衡計分卡作為績效評估者，幾乎沒有，可藉由此研究計畫，深入探討平衡計分卡對於公務機關訓練績效多元評量之適切性。

Kaplan & Norton 指出，1996 年平衡計分卡在政府及非營利組織之應用尚處在萌芽階段，但在其後的四年間，平衡計分卡的觀念卻逐漸在全世界的非營利組織被廣泛的採納與使用；對大多數的政府及非營利組織而言，財務績效並非其最主要的目標，因此原平衡計分卡構面的順序可以重新調整，將顧客或利害關係人轉移到最上層原為財務構面的位置；而政府單位的使命應被置於計分卡的最頂端，如下圖中，並以此衡量其成功與否，如此亦能有助該組織之長期使命的明確宣示與承諾（遠擎管理顧問公司譯，2002：205-207）。對於公務人員訓練機構來說，如何透過內部程序、財務控制，達成受訓顧客滿意，進而讓顧客和受訓單位不斷學習與成長，的確值得探究。

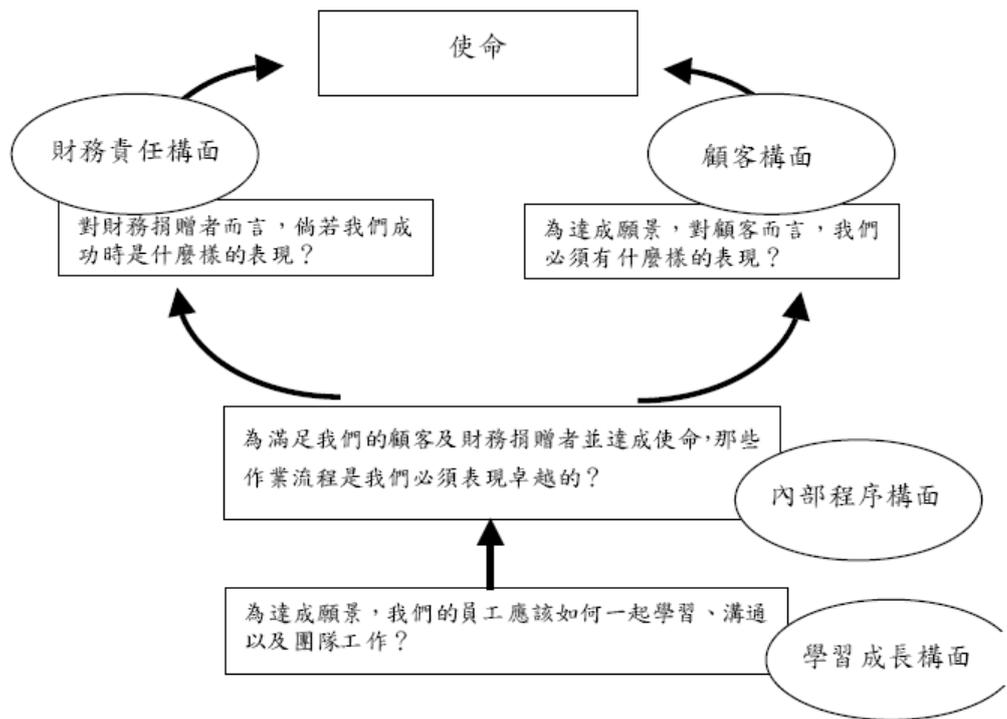


圖 2-6 公部門的平衡計分卡之一

資料來源: ARC 遠擎管理顧問公司譯，2002：207

Niven (2002) 指出，平衡計分卡在初期是設計給追求利潤的公司企業使用，因此其基本架構必須予以修正以符合公共部門組織的需要，並可藉此區分公、私領域運用平衡計分卡的差別，如下圖所示：

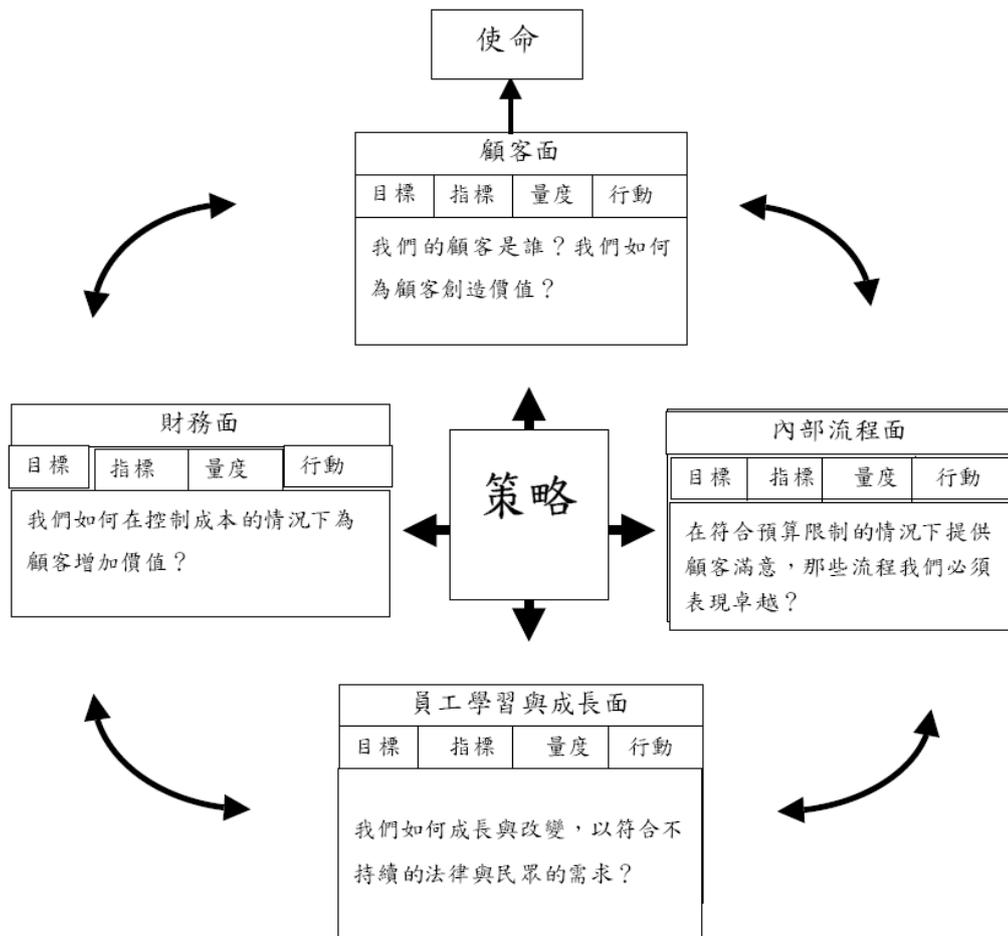


圖 2-7 公部門的平衡計分卡之二

資料來源: Niven P. "Balanced Scorecard Step-by-Step", John Wiley & Sons, p.297

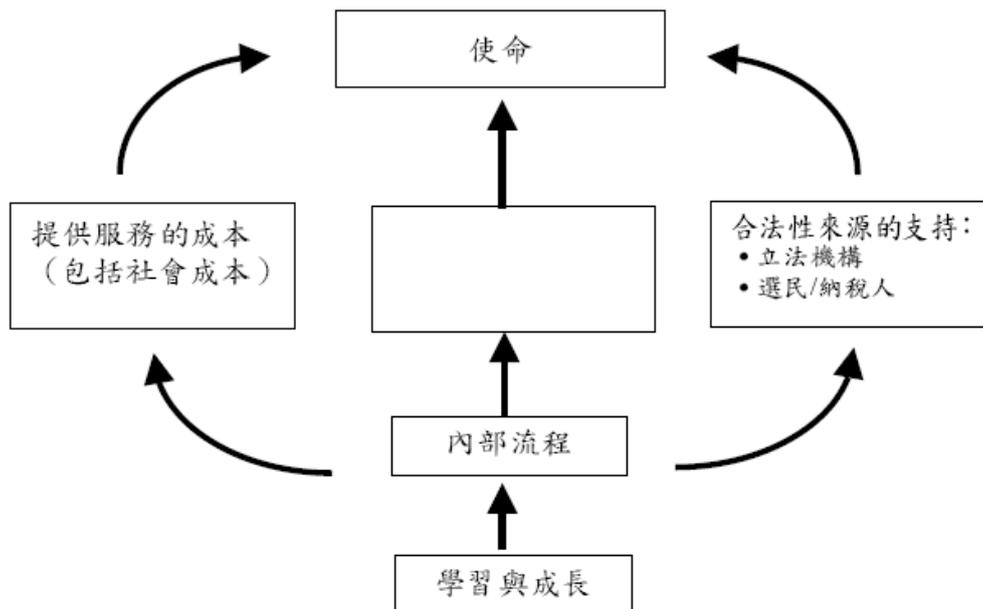


圖 2-8 公部門的平衡計分卡之三

資料來源: ARC 遠擎管理顧問公司譯，2002：208

Kaplan & Norton 指出，政府機構要實現其使命，必須達成下列三項高層的目標，並以此為基礎進一步界定其內部流程和學習與成長的目標，以支持此三項高層目標的達成（ARC 遠擎管理顧問公司譯，2002：207-209）：

1. 創造價值：此構面界定政府機構為百姓創造的價值與效益，係最困難，也最難衡量的部分。對於政府公務人員訓練機構來說，創造訓練價值，提昇公務員素質與人力資本，進而提升公共服務品質，係實施平衡計分卡重要目的之一。

2. 降低成本：此構面強調作業效率的重要性，而成本的衡量不僅應包括部門本身的成本，還應考慮百姓及相關組織因而投入的社會成本。對於訓練機關來說，平衡計分卡的財務構面，將測量訓練單位的訓練效率。

3. 贏得立法機構與民意的認同和經費的支持：對政府機構而言，經費的「捐贈者」—通常指的是立法機構—是其重要的「顧客」。為了要維持經費的持續，政府機構必須致力達到經費提供者的期望，也就是立法機構和百姓、納稅人的期望。訓練機關除以受訓公務員為顧客外，亦受到立法、監察單位、民意之監督，立法單位及民眾對於訓練單位服務績效之觀感，的確亦影響其運作與持續生存。

綜合而言，平衡計分卡為公部門提供了另一嶄新、全方位的績效衡量制度，不致失去績效衡量其應注重之焦點，較諸傳統上績效衡量著重以預算收支、預算達成率為主要標準的方式，更為合理、更具意義；亦更能具體回應民眾對政府機關施政績效課責之要求。因此，平衡計分卡在公部門績效之衡量之應用，實殊具意義。

## 肆、平衡計分卡應用成功實例

國外公務機關應用平衡計分卡成功之實例甚多，茲舉德州稽核署、夏洛特市之實施情形如下：

### 一、德州稽核署(Texas State Auditor's Office; TSAO)德州稽核署(TSAO)

支持德州州議會，並負責稽核各個由州立基金所託管的主要分支機構對該州兩千萬州民所提供的服務。TSAO 所作的稽核及分析有助確認機構如何有效地 (effectively) 及有效率地 (efficiently) 管理他們的預算經費，以達成所欲的成果 (Niven,2002：306)。TSAO 提出「主動提供政府領導者改善課責 (accountability) 有用的資訊」簡潔卻有力的新使命，該使命隨後便被分解為三個主要策略 (Niven,2002：307)：

- 1.提供保證服務：保證服務的焦點在課責。TSAO 不但提供傳統的財務與績效稽核服務，而且開發必要的技術與服務，以執行未來的的稽核服務，包括評估資訊與系統的正確性與安全性，以及提供網站安全認證。
- 2.提供管理諮詢服務：協助是管理諮詢服務的特徵。此新成立團隊提供州政府的顧客協助與資訊，試圖釐清缺點並發展改善策略，藉以減少整體州政府的風險。
- 3.提供教育服務：未來的營運環境將愈趨複雜，而 TSAO 在教育服務的目標即在促使經理人認知風險，並提供他們處理風險的工具。新的使命與策略就緒後，TSAO 以平衡計分卡作為衡量目標達成進度的工具；首要工作即重新安排建構平衡計分卡的架構，以符合 TSAO 身為公部門組織的情況。因為服務民眾需求而非創造利潤係主要的考量，TSAO 在其平衡計分卡的上層制定了一個使命構面，所有其他服務此使命的績效指標則列於其下，如下圖所示 (Niven,2002：307)：

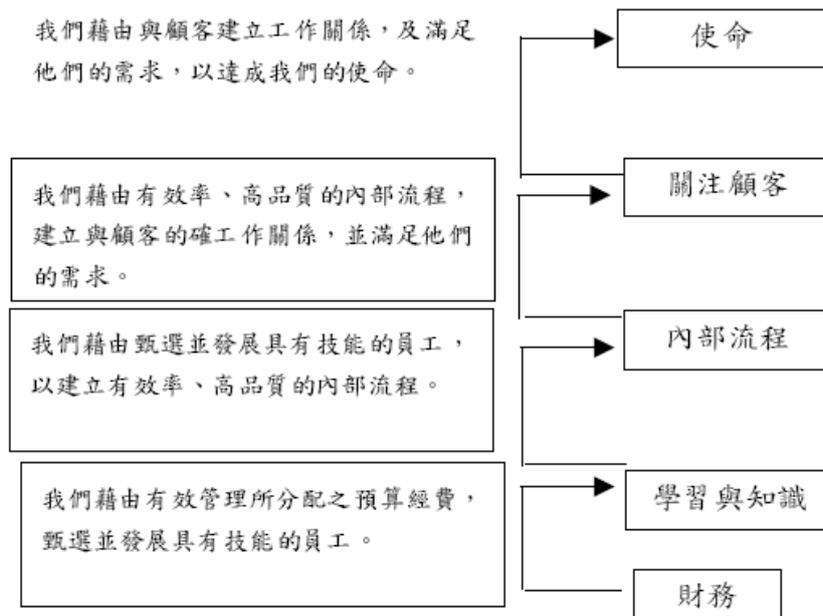


圖 2-9 運用平衡計分卡以衡量德州稽核署的使命

資料來源：Niven P., 2002: 308

在 TSAO 前後 18 個月的執行期間，採用了以下四個步驟開發平衡計分卡 (Niven,2002：307)：

- 1.步驟：組織的計分卡界定整體策略優先次序及背景
- 2.步驟：每一項策略發展一套長期的計劃，同時平衡計分卡與 TSAO 的策略符合一致。
- 3.步驟：每一個支援單位發展一個計分卡以支持內部顧客。
- 4.步驟：專案與團隊成員發展符合 TSAO 策略的計分卡。

在此一公共部門計分卡的發展實例中，與企業界的作法有許多共通之處，TSAO 指出，高層的承諾、參與及擁有、持續的改善、溝通及訓練，皆是成功執行的關鍵；而且他們也瞭解成功的一些事情。2000 年 7 月，美國政府會計師學會 ( Association of Government Accountants ) 肯定 TSAO 在平衡計分卡的努力，並頒給最佳實務獎 ( Best Practices award )。人力資源管理協會 ( the Society of Human Resource Management ; SHRM ) 在肯定 TSAO 在平衡計分卡的執行堪稱為 ( 美 ) 國內四個平衡計分卡執行範例之一之餘，也對 TSAO 的努力加以喝采 ( Niven,2002：309 )。

政府組織和企業組織有部分雷同性，包含組織編制、行政運作流程、人事管理、教育訓練，都有相當雷同性。對於公務人員教育訓練來說，

亦有諸多訓練方法、流程、設計，參酌企業訓練方式。以平衡計分卡評鑑公務人員訓練機構之訓練績效，尤其以多元構面及觀點評估，應該更能據實進行訓練單位績效管理。

## 二、夏洛特市

夏洛特市以「成為居住、工作和休閒的最佳選擇城市」為願景；並進一步建立策略，為市府的新方案設定預算優先順序。經過對策略主題反覆的討論與辯論選出了「社區安全」、「交通便捷」、「城市中的城市—老市區的維護與更新」、「政府改造」、「經濟發展」等五項優先主題。該市將顧客（市民）構面置於計分卡上端，並訂定了七個顧客構面的目標如下圖所示，最上端的顧客構面同時呈現五項策略的重要內涵，並由七個策略目標代表市府須提供給市民的最重要服務。財務構面的目標則是能夠協助市府達成顧客構面目標的必要條件，內容包括以合理的價格提供服務；鞏固外部財源及服務夥伴關係；穩定稅基並維持其信用評等，以確保重要專案的經費無虞。內部流程構面及學習成長構面，則在底層支持上述財務及顧客構面目標的實現。內部流程構面的目標，促使市府以結合社區資源、發展夥伴關係、提高生產力的新作法，改善以往服務的方式。學習成長構面，則著重於市府是否能維持適當的資訊科技系統、人員訓練及必要的技能，以支持不斷的進步。夏洛特市府的計分卡呈現如何透過策略目標的達成，以使該市成為居住與工作最佳選擇的城（ARC遠擎管理顧問公司譯，2002：209-212）

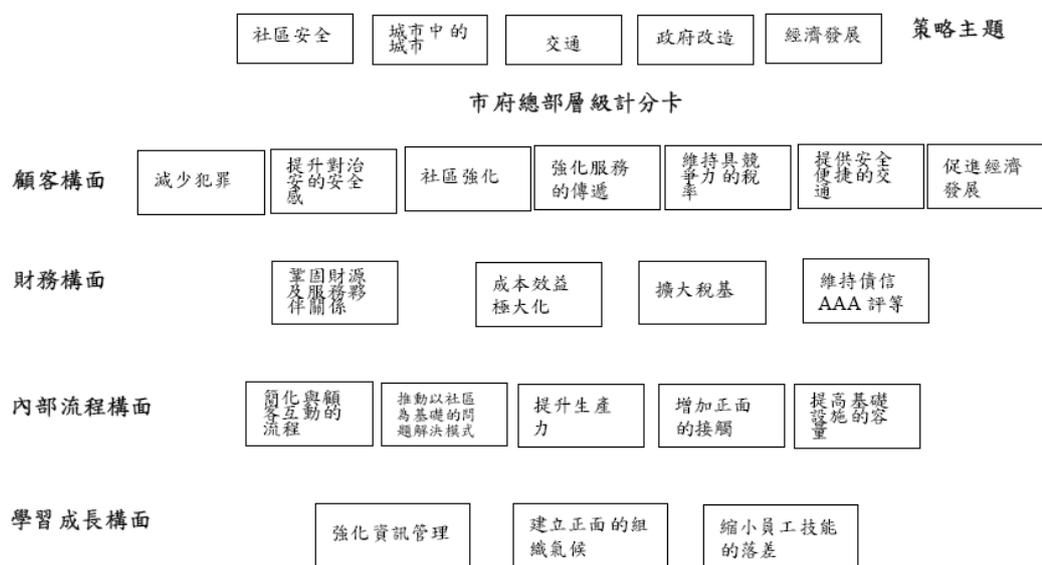


圖 2-10 夏洛特市政府的策略地圖

資料來源：Kaplan & Norton, 2001

Kaplan & Norton (2001) 指出，許多美國政府機關已開始發展平衡

計分卡，包括國防部所屬的部門；平衡計分卡觀念亦被政府再造夥伴方案（National Partnership for Reinventing Government；NPRG）所認同；NPRG 闡明，做為政府的領導成員，必須瞭解顧客的期望，以及員工需要什麼來達到這些期望；因為必須考慮顧客的期望和員工的需要，否則無法達到既定的目標；更重要的是，因為重多的成功案例證實，平衡計分卡這套方法確實有效。早期成功的案例出現在退伍軍人福利處；起初，該處成立一個福利委員會，以決定如何遵循「政府績效與成果法案」（GPRA）。然而，議題的核心很快轉移到如何使用平衡計分卡，使該處不僅符合 GPRA 的要求，而且更能有效的運作。退伍軍人福利處實施平衡計分卡後，據其主管表示：「計分卡是衡量是否達到短期與長期策略目標的基礎，最終將會與績效評估和獎金及激勵制度連結。一切組織設計的選擇必須環環相扣，而計分卡就是此一選擇背後的連結中樞」（ARC 遠擎管理顧問公司譯，2002：212-214）。

美國交通部的採購部門是政府部門引進平衡計分卡的先驅之一，平衡計分卡實施之後，作業時間大幅降低，滿意度也普遍提升；此外，平衡計分卡已在交通部中普遍被視為促使文化改變和推動創新的主要工具。平衡計分卡在採購部門的推出，成為其他改革的催化劑及參考典範（ARC 遠擎管理顧問公司譯，2002：214-215）。

Kaplan & Norton（2001）指出，平衡計分卡在美國聯邦機構成功實施的案例尚包括聯邦航空總署的運務中心及國家偵防辦公室（National Reconnaissance Office），也皆藉助平衡計分卡進行以策略聚焦的組織整合，變得更為績效導向（ARC 遠擎管理顧問公司譯，2002：215）。

平衡計分卡在國際上政府部門的應用，在澳洲則有布里斯班市（Brisbane），該市和美國夏洛特市一樣，也採用完整的平衡計分卡方案。而該國科克本（Cockburn）及梅爾維里（Melville）兩個城市，在 2000 年初，也因推動平衡計分卡的績效衡量制度而獲獎。1997 年，澳洲政府成立了名為「連結中心」（Centrelink）的新組織，其功能係將原本分散於數個政府機構的資訊服務付款機能整合成單一窗口；該連結中心旋即採用平衡計分卡以衡量其在下列六項高階目標的成效（ARC 遠擎管理顧問公司譯，2002：216）：

1. 和客戶部門建立夥伴關係，確保執行的價值與成果；幫助顧客邁向財務獨立。
2. 提高顧客與社區的參與度與滿意度。
3. 鼓舞連結中心員工對其工作貢獻的榮譽感，並肯定他們的工作所創造的改變。
4. 對澳洲政府做出效率紅利的回饋。
5. 根據政府政策，發展出創新和個人化的解決方案。

## 6. 在服務績效上成為最佳的選擇和典範。

平衡計分卡在國際上政府部門的應用，Kaplan & Norton (2001) 指出，在新加坡也有一個相當特別的案例；新加坡地方法院的最高法官麥格納司 (Richard Magnus)，在參加哈佛大學有關平衡計分卡的課程後，即在地方法院組織中推動平衡計分卡。麥格納司首先將平衡計分卡導入小額求償法院庭 (Claim Tribunal)，並且獲得成功。之後，再進一步推廣至附屬法院 (Subordinate Courts)。附屬法院已開始將計分卡和激勵制度結合，對績優人員加以頒獎、海外培訓等方式加以鼓勵。計分卡的推展將會擴及所有的分支法院及行政部門。這可能是全世界第一件平衡計分卡應用於司法部門的案例，也證明了計分卡的觀念可以在各種不同的政府組織成功的應用 (ARC 遠擎管理顧問公司譯，2002：216-217)。

綜合上述可知，平衡計分卡對公部門政府機關而言，不僅提供了寶貴之理論內涵；在實務上，亦經國外無數政府部門成功地應用驗證。本研究認為，透過平衡計分卡構面，亦將可以有效評估訓練機構在於財務、顧客、內部流程、成長與學習上的績效，進而提昇公務人員訓練機構的訓練績效。

## 第四節 平衡計分卡在公務機關之實施

### 壹、平衡計分卡之實施步驟

Olve et al. (1999) 亦提出建立計分卡之步驟：

- 1 定義所在的產業，描述產業未來的發展及組織的角色。
- 2 建立/確認組織願景。
- 3 建立各項構面。
- 4 將願景落實到各項構面，並陳述整體策略目標。
- 6 發展量度。
- 7 建立最上層的平衡計分卡。
- 8 按組織單位分解計分卡及量度。
- 9 訂定目標。
- 10 發展行動計劃。
- 11 實施平衡計分卡。

本研究亦擬透過訓練單位評估之平衡計分卡建制，建立與確認公務人員訓練機制之組織願景；透過顧客、財務、內部流程、學習與成長等構面，發展評量變項與題項(指標)，除有效評估訓練機構之訓練績效，亦希冀藉此推動公務員訓練機構實施平衡計分卡，致力於訓練績效之改善。

### 貳、平衡計分卡之實施易遭遇的問題

Niven (2002) 指出，任何組織架構應用平衡計分卡這套複雜精緻的工具，都需要堅決與紀律，而在公部門卻面臨下列一些獨特的挑戰：

1. 我的工作無法被衡量的：有些工作並非一時之間可被衡量成果，如健康保險、降低愛滋病罹患率、及重整問題家庭等問題。
2. 以成果作為懲罰依據：做的好，並無獎賞；反之，則受到處罰。
3. 不知使命為何：往往面對兩難的使命，如林務機關面對「有效率伐木並妥善保護野生動物」。

4. 民眾不瞭解負面成果。
5. 為何投資於只有現任官員才會推行的事情上：由於一般的政治實務，不論好壞，即將上任的官員往往否定前任之作為，使得計劃淪為犧牲品。
6. 對企業解決方案不信任的文化：認為企業的解決方案，並不適合公部門；此外，對於企業解決方案所代表的全新領域的知識，存有恐懼。
7. 技術的限制：如缺乏電腦資訊支援工具，難以收集資料及討論成果。
8. 缺乏員工技能：員工並無分析複雜資料的能力；而為了得到平衡計分卡所提供的好處，員工必須有能力分析，及從績效指標產生的成果中學習。
9. 缺乏創新指標。
10. 沒有與獎勵機制連結。

訓練機構採用平衡計分卡，亦可以預見諸多挑戰。平衡計分卡各構面對於訓練機構的評量，應會引起公務人員對於公務工作不可衡量的質疑；此外，訓練機關評量後，是否獎善罰惡，同樣將受挑戰；許多公務人員對於企業管理技術的質疑，在於公務機關願景、使命難以評量，事實上，企業願景亦不盡然易於測量，但仍須達成遠景與目標；部分公務員擔心，政治任命官員僅投注於對自己有利事務，缺乏長遠規劃，讓訓練機制同樣缺乏長遠目標；許多公務人員，對於企業管理技術應用於公部門的疑慮，應會抗拒平衡計分卡的應用與評估。以上多問題可以預期，執行單位或許善盡溝通與協調職責，及早接納平衡計分卡的多元評估構面。

吳安妮（2002）對於公務機關實施平衡計分卡易遭遇的障礙及解決之道，提出頗為詳細的看法其認為公務機關實施平衡計分卡易遭遇的障礙及解決之道：

1. 缺乏一致性的監督：營利事業中，高階經理人、股東、董事會、分析師等會共同以財務績效來監督組織的效能，但公務機關需面對不同的利益團體、立法機構、媒體，這些不同的單位對公務機關的要求皆不相同，故難有一的績效指標來監督公務機關。

決定公務機關施政成敗的關鍵因素在於，那個國家的民眾必須有清楚的共識，瞭解國際的經濟競爭、成功的必要條件。因此願景使命的充分溝通、解釋、宣揚是相當重要的。平衡計分卡推動的過程中，必須特別重視機關之願景與使命的溝通，俾使不同的利害關係人間的目標趨於一致。對於公務人員訓練機關來說亦同，

長期在比較缺乏多元評量環境下，對於訓練願景、目標或許較為模糊，可藉人事行政局建制評估標準之際，亦型塑多元評量環境，並妥為溝通，應可以藉平衡計分卡之評量，提昇訓練績效。

2. 缺乏策略：公務機關傾向替每人提供每一種服務，而較無長期的策略思考。公務機關在建構平衡計分卡，偏愛營運卓越策略，亦即以較低成本、較少時間，及較少錯誤來提供服務，而缺乏”服務創新”或”顧客親近”的策略思考。

公務機關在建構平衡計分卡初期確實傾向只有低成本、高效率及少錯誤來提供服務的”營運卓越”思維，而缺乏”服務創新”或”顧客親近”的策略思考。但在推行平衡計分卡的過程中，其可提供員工針對其使命、願景及策略議題進行腦力激盪及大量討論的機會，此將有助於強化公務機關的策略思考能力，進而發展出服務創新或顧客親近的策略議題。平衡計分卡的顧客構面，可讓訓練機關以顧客為導向，訓練單位將藉此更重視受訓者觀點，自我評量訓練是否符合教育訓練目標？是否提昇受訓組織績效等。過去的教育訓練，或許較重視預算的執行，未關注教育訓練後對於的結果與績效。

3. 績效目標不透明：公務機關不願意設定較具野心的績效目標值，因為達成目標並不會帶來太多的實質獎勵，反而若未能達成事先設定的目標，往往成為上級主管、外部之社會大眾、媒體或立法機關責難的對象。

- (1) 上級主管責難部分：要避免「做好無獎賞，做不好處罰」的情況，首要之務便是改變管理者的心態。平衡計分卡是一種協助管理決策的工具，不良的績效指標可以點醒管理者與員工一起思考不良指標背後的原因，一起思考解決的方法，一起促動「學習與成長」。這個問題牽涉到組織的氣候與文化，並非一天兩天就可以輕易地改變，因此高階管理人員必須先有這樣的認知，而後經由組織全體人員共同努力，才能逐漸達成。平衡計分卡除引入傳統財務觀點，亦關注內部流程、顧客取向、學習與成長等構面，這些都是長期型塑與建制，中高階主管的支持，更甚於政務官的支持。

- (2) 外部社會大眾、外部媒體及或立法機關責難部分：此問題目前並沒有有效的解決方法，因為平衡計分卡的概念及其功能並不是為所有人所知悉，然而若因此放棄實施平衡計分卡，那會是一件本末倒置的事情，因為目前已經有許多的組織實施平衡計分卡，也都獲得了相當令人滿意的成效。政府部門組織應該明瞭平衡計分卡的效益，並且嘗試著與社會大眾溝通，而非一味的躲避。事實上，目前國外的確已經有許多部門組織發現平

衡計分卡所帶來的效益已經超過社會大眾誤解所帶來的成本了。當平衡計分卡可以提昇訓練機構績效時，媒體、社會大眾的責難應該變少。

4. 缺乏激勵獎酬機制：公務機關激勵獎酬制度並不如一般營利事業有彈性，且未和績效相連結，故缺乏將員工的努力與計分卡的策略目標、衡量指標校準的機制。

政府部門有預算、人力等壓力及其他先天上的限制，使得這個步驟相對很難被執行。不過，要做到這一點雖然困難，但卻不是完全不可能。美國夏洛特市政府採行一個專案以員工在平衡計分卡上的貢獻作為發放獎金之依據。除了金錢方面的獎勵，政府部門的管理者也可以回歸到平衡計分卡本質面的獎勵方式，如員工對工作的滿意度、成就感、或升遷等等。此外，平衡計分卡構面與變項評量，可以區別各訓練機構之優劣良窳，同樣可以作為激勵獎酬的依據。

5. 因果關連性較間接而模糊：公務機關施政計劃的成敗，例如解決貧窮、提高識字率、扶助失能家庭或環境保育，以及國家競爭力指標的提升等；往往需要數年甚至更久的時間才能逐漸浮現、且影響這些成效之因素錯綜複雜，並非完全能由施政機構所能掌握。

要解決此一問題，政府部門之經理人員首先必須先分辨「outcome」與「output」的不同。「output」是政府部門可以影響、控制的事情，而「outcome」則不然；事實上 output 可以視為中、短期的影響，而 outcome 則是長期性的影響，亦即，經理人員必須明白，中短期的 output，會逐漸地對長期的 outcome 產生影響。例如，欲降低愛滋病的感染率，看起來像是一個難以控制、衡量的問題，但是政府部門可以經由對高風險、潛在感染者或已經感染者的控管，間接地降低傳染的比率，而這個目標便是容易控制、衡量的，亦會對長期的 outcome 產生正面的影響。因此，政府部門只要確認組織的 output 確實會對長期的 outcome 產生影響，則便可僅針對 output 進行控制、衡量。實際上，平衡計分卡從多元面向，包含財務、顧客、內部流程等較易察覺的構面瞭解短期改變；其次，亦可由學習與成長構面，瞭解長期改變趨勢。應可以解決因果關係模糊問題。

6. 整合的策略性議題：許多政府部門所欲達成之成效，並無法由單一部門獨自完成，而需透過不同部門彼此配套整合完成。

政府單位推行平衡計分卡必須特別強調不同單位間對共同策略性議題的管理。夏洛特市政府以五大策略性議題為核心，成立策略議題內閣小組，由相關業務部門首長參與不同的議題小組，如

此可讓不同單位間充分溝通與協調合作，並聚焦在整合的策略性議題上。對於公務人員訓練機構來說，整合執行的機會較低。訓練單位可以獨立規劃課程、場地、講師，亦可以內部自己內部流程控管，提昇受訓者滿意認知；強化組織成長與學習；並從財務面降低成本，提昇效益。

- 7.品質評估指標的量化方式：公務機關品質評估指標難以量化，且以一般營利事業相較方其資訊系統的建置較為缺乏式故難以提供可靠之量化指標資訊。

要清楚定義衡量指標，必須清楚的定義機關之使命和服務的範圍，以及延伸而來的策略性議題和策略性目標。例如要衡量人民之滿意度，就必須先清楚定義人民滿意之焦點內容為何。以平衡計分卡評量訓練機構訓練品質，可以從顧客構面，瞭解訓練是否充實、有效，進而提昇受訓單位、人員競爭能力。如將訓練視為一種服務提供，如同私人訓練機關一樣，服務品質被視為是否可生存及服務提供必要的條件。

- 8.績效評估指標權重配置：一般公務機關實施平衡計分卡，針對計分卡上衡量指標權重之分配易流於武斷而不客觀。

公務機關績效指標權重的設計會受到其使命和願景的影響，一般來說非財務面如顧客面及內部程序面的衡量指標會占較大的權重。對於本研究來說，將進行平衡計分卡各構面之權重分析，瞭解不同構面的專家權重，可以解決此一疑慮。

## 參、實施平衡計分卡之成功要件

Olve et al. (1999) 認為，每一家公司之平衡計分卡的形式及其管理階層實施的方式，受到產業、公司規模、公司成立時間長短、文化等因素的影響，很難得到準的解決方案。但仍歸納實施平衡計分卡之成功要件如下（張家鳳，2000：47）：

1. 最高主管的支持與參與。
2. 掌握優先順序及適當的時機。
3. 專案小組的組成。人數太多會影響效率及行動的自由度；人數太少或成員背景太接近，則無法達到集思廣益之目的。
4. 專案的涵蓋面。為避免全面性同時推行耗費過多資源，得不到預期的效果，可先選擇一個部門或分支機構試行。

5. 將平衡計分卡的基礎建立在策略上。
6. 清楚而一致地定義各項量度。
7. 各項量度之間的平衡與因果關係。
8. 為每一個量度設定目標。目標必須與整體願景，目標必須與整體願景與策略一致，清晰、務實而可以達成。
9. 與現行系統的關係。現有的管理控制系統、預算、報告、激勵制度須配合平衡計分卡加以修正或整合。
10. 確保量度與績效評估之可行性。每一項量度都能夠提供必要的資料，以利追蹤考核。公司亦須研擬直覺、彈性，而且具備成本效益的績效評估系統與程序。
11. 以資訊技術為基礎的表達及支援系統。
12. 訓練及傳達平衡計分卡資訊。利用手冊、企業內部網路或研討會等方式進行。
13. 發展學習型組織。
14. 不斷檢討觀念。公司應定期檢討其策略，才能保持競爭力。平衡計分卡不應視為一家公司的靜態產品。

倘訓練機構採納平衡計分卡評估訓練績效，如同先前所提及的困難，的確需要最高主管的支持，才得以實踐。透過本研究確立各項評估變數與度量，希冀可以提高衡量變數的有效性，並讓各訓練機關清楚一致地認知與理解。平衡計分卡多多元衡量，亦需要電腦資訊協助，蒐集所需資料。而平衡計分卡的成長與學習構面，擬讓訓練單位不斷地檢討，並發展成學習型組織。

## 第五節 我國文官訓練

### 壹、文官訓練的類別

一般行政機關對公務人員訓練，可依其主要性質之不同區分為若干大類，再依其次要性質不同，在大類之下區分為若干小類，茲分述如下（傅肅良，1994）：

#### （一）知能補充訓練

此類訓練係以補充職務上所需知能為主要性質之訓練。依其次要性質之不同，可再區分為下列三小類：

1.現職所需知能之補充訓練係補充現職工作所需知能之不足的訓練。參加人員以對現職工作所需知能尚未完全具備者為原則，訓練內容以現職工作所需知能中所欠缺部分之知能為範圍。

2.適應新任務之補充知能訓練其目標為補充擔任新任務所需之知能，以期對新的任務能勝任愉快。參加人員以準備擔任新任務之人員為原則。

#### 3.專長轉換訓練

各機關組織遇有業務緊縮或發展新業務，原有人員需作重大的調整時，可考慮對原有擬予資遣人員舉辦此訓練，以期取得新的專長，擔任新的職務。

#### （二）考試訓練

此類訓練係以補足應試科目及內容不足為主要性質之訓練。依其次要性質之不同，又可分為以下二小類：

#### 1.知能學習訓練

係補足有關學識之應試科目及內容之訓練。參加人員以在考選程序中經原定應試科目之筆試及格者為原則，目的在使經訓練並考核合格者，能充分具備擬任職務所需學識技能及品德修為。例如我國目前正實施的高普考錄取者的「基礎訓練」即是。

#### 2.工作實習訓練

係為補足有關工作實務之應試科目及內容之訓練。參加人員以在考選程序中經原定應試科目之筆試及格者為原則，目的在使經訓練並考核合格者，能充分了解擔任職務所需要之各種實務。例如我國目前正實施

的高普考錄取者的「實務訓練」即是。

### （三）培育發展訓練

此類訓練係以培育及發展較高水準知能，準備擔任更重要職務為主要性質之訓練。依其次要性質之不同，又可分為以下三小類：

#### 1. 升職人員訓練

係培育及發展升任較高職務所需知能之訓練。參加人員以擬調任或已調任較原任職務為高之職務人員為原則，目的在使經訓練並考核合格者，於調任較高職務時，即能勝任愉快。例如擔任辦事員，參加科員職務之培育發展訓練，遇機即可調升科員職務。

#### 2. 升官等人員訓練

係培育及發展升任高一官等職務所需知能之訓練。參加人員以擬調升高一官等職務之人員為原則，目的在使經訓練並考核合格者，於調升高一官等職務時，即能勝任愉快。例如委任升薦任官等職務、或由薦任升簡任官等職務者之訓練。

#### 3. 調任主管職務人員訓練

係培育及發展擔任主管職務所需知能之訓練。參加人員以擬調任或已調任主管職務之人員為原則，目的在使經訓練並考核合格者，於調升主管職務時，即能勝任愉快。例如科員升調股長職務，或專員、秘書升調科長職務者之訓練。

## 貳、文官訓練之層次、方式及流程

為期切合參訓之公務人員職務所需，文官訓練必須按職務高低，設計不同教學及課程，甚至採取不同的訓練方式施訓；此外，文官訓練在學理上亦有一套完整且系統化的訓練程序，以使訓練施行結果符合組織與人員的需求。

### 一、文官訓練之層次

文官訓練從訓練層次而言，可依職務等級、課程水準及目標位階之不同，劃分為四個層次（傅肅良，1994）：

#### （一）基礎訓練層次

以委任第五職等以下或為機構中之低階人員為對象，訓練內容以執行職務所需基本知能為主，以期經由訓練後對一般較為簡單之任務能獨自處理。

### （二）專業訓練層次

以薦任第六至第八職等人員，或為機構中之中階人員為對象，訓練內容以執行職務所需專業性知能為主，以期經由訓練後對專業性之任務能勝任愉快。

### （三）管理訓練層次

以薦任第九職等至簡任第十一職等或為機構中之中上階人員為對象，訓練內容以有關管理及高度專業性知能為主，以期經由訓練後能勝任中高級主管及高度專業性之任務。

### （四）領導訓練層次

以簡任第十二職等以上之高階主管或機關首長為對象。訓練內容以領導、計畫、溝通、協調、管制及制作決定等為主。此一層次之訓練，亦可按高階主管及機關首長分別辦理，前者以國家策略研討為主，並透過研討凝聚共識，以期周延可行；後者以研究國家整體發展為主，並強化領導統御及綜合規劃能力，以提升決策品質及執行效果。

## 二、文官訓練流程

### （一）訓練需求的評估

上圖顯示整個訓練循環的起點與終點，均在於訓練需求的評估，由此可見此一階段在整個訓練運作流程的重要性。至於訓練需求的評估方式，大致可從下列三途徑進行（許濱松等，1997）：

#### 1. 組織分析

組織分析可從兩種層面來進行：一是從組織的短程與長程目標或計畫，以及可能影響這些目標與計畫的趨勢進行檢討，如此可瞭解未來所需人才類別、專長與數量，將其與目前所擁有的人力進行比較，進而評估出訓練需要。另一是從支持系統進行分析，例如遴選政策即為支持系統之一，經由對於遴選政策的分析，可瞭解新進人員在那些方面難符需要，進而評估出訓練需要。本研究針對訓練機構績效評估指標亦從組織分析開始，瞭解組織的需求而規劃相關公務人員教育訓練。

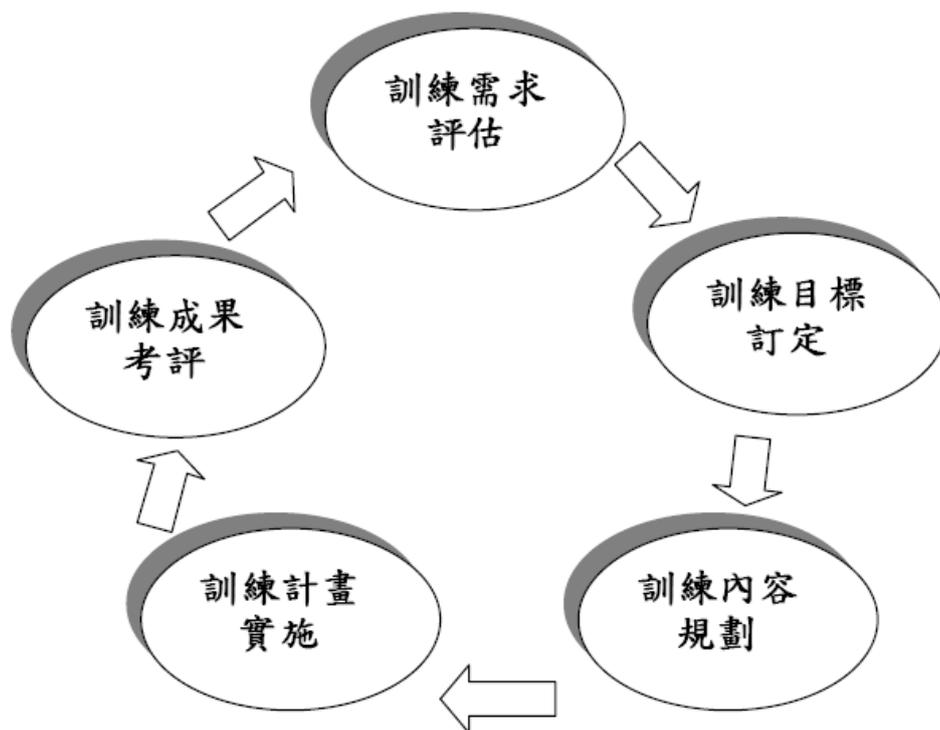


圖 2-11 文官訓練流程圖

## 2.工作分析

在工作分析方面，首先係對於各職位的工作，做工作描述，指出該職位需要完成那些工作。然後，進一步再予以詳細的工作說明，指出各項職務的完成，所必需的專業知能、技術或工作態度等。將此項分析所獲資料，與現職人員所具之知能、態度進行比較，即可評估出訓練需要。

## 3.人員分析

在進行人員分析時，首應澄清完成工作必要的行為模式，如此可使學習環境之設計與訓練媒體之選擇，更為適當，並可確保訓練方案的實施，能產生預期的效果。此外，尚應檢討各職位應有之工作績效標準與目前員工的實際能力，如有差距，即可評估出訓練需要。

正確的訓練需求評估，不僅決定了後續訓練工作的方向，更可能影響整體訓練的成敗。惟其前提是組織必須體認，不同的個人在進入組織時便有不同的知識、技術、能力及態度，因此也往往有不同的訓練需求。組織基於經濟上與領導統御上的理由，應針對成員不同的需求提供個別知能發展的環境，俾使人力培訓的功能發揮最大的功效。

本研究亦主張，公務員職能、技能的差距，即是訓練機關規劃相關人力訓練與發展的開始。

## （二）訓練目標的訂定

一個具體可行的訓練目標不但可以用為未來評估訓練績效的依據，更往往可成為激勵訓練者與受訓者的訓練誘因。為使訓練目標達到應有的效果，應具備三要素：其一，訓練目標應明確地陳述所預期之受訓者於結訓後的表現，此預期的表現應能顯示出受訓者於該訓練中所獲得之知能，並與受訓者於組織中扮演的角色相關。其二，訓練目標應包含預期表現的前提條件，如所需的設備、環境等。最後，訓練目標應具備可供評估研究所需之預期表現的具體標準，如此一來，訓練成果才得以客觀地接受評估（黃榮護等，1998）。本研究設立指標包含訓練目標之訂定，進而評估其是否依據訓練目標，規劃相關教育訓練課程與班期。

## （三）訓練內容的規劃

訓練內容的設計與規劃，必須基於前述的訓練目標，並考慮各種可能的限制。由於訓練規劃所要提供的內容，並不必然能與受訓者所得的經驗與學習劃上等號，因此如何把受訓者學習的過程做最佳的配置，將是訓練規劃最重要的課題。此外，訓練規劃尚需考量教材課程的分配、時間順序的安排、受訓者的準備程度、學習環境等各項要素。教材、教學方法、軟硬體設備等，本研究都將設立相關評估指標。

## （四）訓練計畫的實施

訓練計畫的實際執行，自講師的聘請，訓練方式，乃至於課程主題的安排、講義資料的印發、分班分組及教具教材的準備等工作，均須按部就班進行。訓練實施的方式總括而言，可分為以訓練者為中心和以受訓者為中心兩大類。前者乃由訓練者設定目標，同時規劃並主導學習內容的進程；後者則訓練者僅為訓練資源的提供者，必須仰賴受訓者的主動參與，以決定學習的進程以及內容的安排。兩類實施方式延伸出各種教學方法，當然並無所謂典範的訓練方式，端視訓練的目的、受訓者的素質及資源的限制而定（黃榮護等，1998）。本研究亦設立相關指標，評估訓練計畫實施，是否獲得確切之執行，包含教材、教學方式、多媒體教學等。

## （五）訓練成果的考評

任何人力訓練都應依照預定的階段以及整體訓練結束後，進行適當的評估，即以訓練計畫之預期成果與實際成果績效加以比較，以判斷該訓練方案對受訓者乃至組織績效所造成的影響，並建立日後改進訓練內容的基礎（黃榮護等，民 87）。訓練成果的考評方式，一般分為考試、作業分析、受訓者意見調查，以及培訓後工作實地考察。考試及作業分析，雖能區分訓練的成績等級，但不易準確評定施訓成果。至培訓後工作績效考評，雖客觀卻不易實施。要之，訓練成果考評，要在檢討培訓計畫、執行及培訓方法之正確與適當，作為未來培訓政策之參考（蔡良文，

1999)。本研究亦將從滿意度調查、心得報告實施、課後行動計畫查核、訓練後績效追蹤等面向，評量訓練成果。

從上述各種訓練學理之初探，吾人大致可獲得下列概念，即為適應社會環境的變遷，政府必須講求行政革新，增進行政效能。此時，除機關組織、職掌及編制需隨社會環境的改變而調整外，在人事行政方面更需重視公務員在職期間應隨社會環境中知能的發展、所任職務職責之變動，並配合個人生涯規劃與組織生涯管理，及時提供訓練機會，以增進知能，進而提升其工作效率與品質，俾利滿足公務人員的尊榮心與成就感。本此概念並參照前述學理之看法，爰整理出各機關辦理文官在職訓練應注意之原則如下：

(一) 訓練應依其性質與目的區分種類，依其教學程度與參訓人員官職等高低區分層次，以建立訓練之體制架構，並為辦理訓練之依據。

(二) 為增進訓練之績效，應就機關組織、職掌之變動，人員職責及工作指派之調整，新知能、新技術之引進與發展，法規制度之改變，個人生涯規劃與組織生涯管理之需求等情形，妥為評估後，訂定適當種類層次的訓練計畫。

(三) 訓練以由機關選派人員參加為原則，但公務人員為配合個人生涯規劃，亦得申請參加訓練。

(四) 各機關舉辦訓練之訓練方式，應視訓練內容、人數多寡、訓練設施等選擇適當的方式。而教學方法之選用，課程之安排等，則應配合學習心理進行。此外，訓練期間，對參訓人員應有適當的輔導與考核，訓練結束後，則應對訓練成效作評鑑。

## 第六節 公務人員訓練機構評估績效指標建立概要

Kirkpatrick 曾經指出訓練方案成功的因素包含：

1. 訓練需求的決定。
2. 訓練目標設定。
3. 研擬訓練目標之具體面向。
4. 參訓者之遴選。
5. 決定最好的課程期程。
6. 選擇適當的學習設施及場地。
7. 遴選適當的講師。
8. 選擇與準備輔助教具。
9. 整合訓練方案。
10. 評估方案。

的確，公務員訓練方案的評估，亦需從訓練需求開始，檢視訓練機構是否根據需求，設立訓練目標，進而擬定訓練之具體計畫，包含最佳講師、場地、教材、教學方法之準備，最後給予訓練方案之評估。

本研究對於公務員訓練機構績效評估指標之建立，亦從以上的流程著手。事實上，訓練需求即來自於公務員職能工作上的缺口，必須透過訓練需求評估，設計相關訓練課程、班期，安排適當教學方法，執行公務人員訓練，最後評估訓練方案與計畫的執行績效(如下圖所示)。

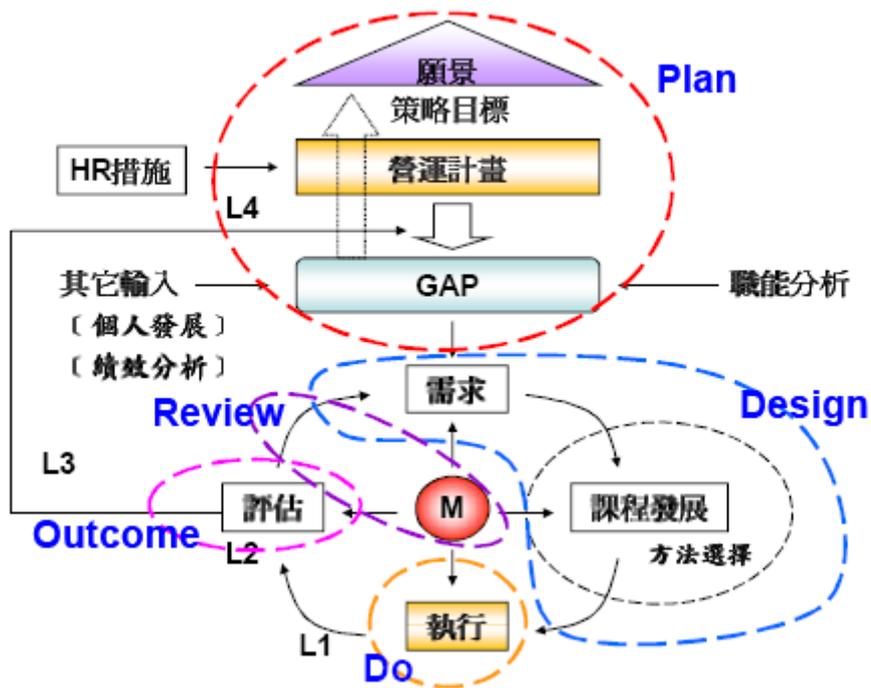


圖 2-12 訓練計畫、設計、執行、評估圖

訓練機構之營運執行計畫，亦植基於公務機關的組織需求，瞭解公務員職能落差後，始規劃培訓需求，進而推動培訓活動。或許部分單位認為，公務員訓練機構多半主管機關交辦訓練業務。惟，對於公務機關需求所引伸的公務員職能缺口，應可以主動積極調查，進一步擬定訓練計畫與班期，並非不可行。

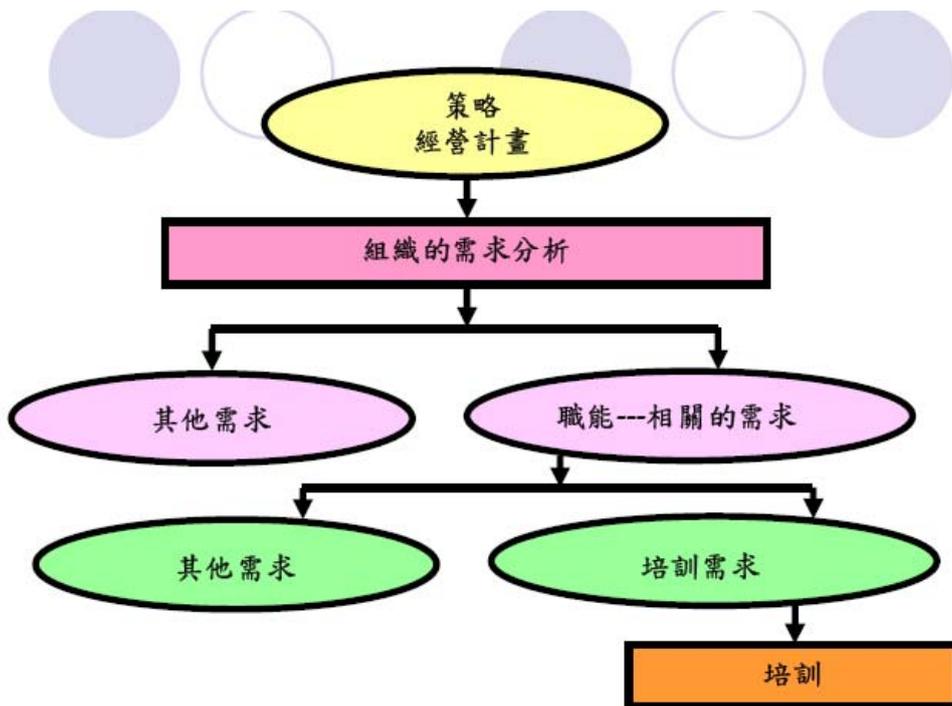


圖 2-13 組織、職能、培訓需求圖

至於訓練評估之內涵，一般而言，倘依訓練活動要項來看，評估重點在於訓練目標、學員、講師、教材、教學方法及訓練資源。而這些變項，都將包含於本研究評估指標內。

公務員訓練機構應針對所屬機關公務員需求，設立訓練目標及訓練優先次序。學員對於學習效果的感受、成果、績效，都應進行詳實記錄與分析。

此外，公務員訓練機構講師諸多為外聘，講師遴選標準應該明確化。包含講師專業素養、表達能力、教學技巧，都應該有一套客觀的篩選機制。本研究所建立評估指標，亦納入講師評估面向。

教材、教學方法，亦深切影響公務人員訓練效果，尤其多樣化教學工具之選擇，同樣納入本研究所建立評估指標。對於行政資源有效運用，係長期行政改革重心，不論立法、監察、行政管理階層，都希望公務員訓練機構做最有效的資源運用。因此，教育訓練之軟、硬體設備、成本、效益、投資報酬率等，都納入評估指標中。

表 2-3 評估活動要項表

訓練活動要項	評鑑重點	
目標	目標是否有助於企業策略的達成？ 是否能反應需求評估的結果？ 目標優先順序設定程序是否合理？ 目標本身達成的可能性如何？	
學員	學員的資格或先備能力 學員實際的學習效果 學員績效提升的情形	學員對訓練程度的感受 學員受訓後訓練遷移的情形
講師	講師的個人特質 講師的表達能力與教學技巧	講師的專業知識素養與能力 講師的事先準備與投入程度
教材	教材的難易度 教材的實用性 或影音設計良劣	教材內容的正確性 教材的圖文
教學方法	教學活動是否能有效傳達相關的知識、技能與態度 教學方法能否持續引發學習者的學習動機 教學成效評鑑是否適切	
訓練資源	訓練硬體設施是否適當 訓練教學設備是否適當 行政支援是否適當 訓練是否合乎成本效益	訓練場所佈置是否適當 財務預算是否足夠 資源是否有效率的運

倘依訓練背景來看，訓練活動進行中，受訓者的學習反應、回饋、行為改變，都值得評估。訓練後工作行為的改變、公務員學習與發展、公務員工作績效改變、對國家社會貢獻等，都係中長期影響，且受到多

重因素影響，短期較無法納入訓練單位績效評估指標。

惟，有關訓練目標、計畫與訓練需求一致；訓練成本效益等，都尚可納入評估指標中。

表 2-4 評估背景脈絡表

背景脈絡 Context	評鑑重點
1.訓練活動進行中	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 訓練中受訓者對學習經驗品質的評價</li> <li>• 對受訓者學習成效的回饋</li> <li>• 訓練中受訓者行為改變的評量</li> <li>• 對講師提供學習方法及訓練設計的回饋</li> <li>• 最終能力的評量</li> </ul>
2.學習者與工作場所	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 訓練目標與原訂訓練需求的一致性</li> <li>• 學習應用或工作行為的改變</li> <li>• 工作場所中影響學習應用的因素</li> <li>• 個人學習與發展</li> </ul>
3.組織整體績效的評量	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 組織績效的改變或進步</li> <li>• 受訓者執行個人行動計畫或專案</li> <li>• 訓練的成本效益</li> <li>• 訓練與組織策略的結合程度</li> </ul>
4.社會、文化、政治與道德的價值	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 訓練對國家繁榮的貢獻</li> <li>• 社會成本與利益</li> <li>• 訓練的道德、哲學與政治理由</li> </ul>

整體而言，訓練評鑑模式重要內容如下表所示。訓練機構評估重點包含：反應、學習、行為、結果等層次；評估內涵包括訓練安對投入、過程、產出等；而學習效果、投資報酬率評估等，亦都將納入公務訓練機構績效評估指標設計中。

表 2-5 訓練評估模式彙整表

模式 項目	Kirkpatrick	CIPP	Brinkerhoff	Philips ROI
名稱	1959柯派翠克 四層次評鑑模式	1983丹尼爾 CIPP模式	1987布林克霍夫 六階段評鑑模式	1997菲利浦 ROI評鑑模式
評鑑 重點 內容	1.反應 Reaction 2.學習 Learning 3.行爲 Behavior 4.結果 Results	•背景 Context •投入 Input •過程 Process •產出 Product	1.評鑑需要與目標 2.評鑑HRD設計 3.評鑑HRD運作 4.評鑑學習效果 5.評鑑學習應用 6.評鑑HRD效益	1.評量反應與確認 行動計畫 2.評量學習效果 3.評估工作中應用的 情況 4.確認課程方案的 商業結果 5.計算投資報酬
採用 比例	67 % 企業、社財團法人 訓練機構	政府或訓練機構 大型教育訓練方案	13 % 企業、社財團法人 訓練機構	20 % 企業、社財團法人 訓練機構
類別	目標導向評鑑	形成性評鑑、 總結性評鑑	目標導向評鑑	目標導向評鑑

## 第七節 先進國家經驗與作法

一般而言，各國均設置公務人員相關之訓練機構，但隨著時代的變遷，其訓練機構的態樣亦趨於多樣化，除了仍由政府機關辦理之公務人員訓練機構以外，亦不乏委外由民間辦理之訓練機構，甚至委由其他單位，如大學來開設訓練課程。亦有使公務人員訓練機構轉型者，例如由行政法人或其他法人組織委辦。就各國而言，這幾年訓練機構的改變大體上可由公共管理（Public Management）較為興盛的英、美、日、加等國看出其大體趨勢：

### (一)英國

英國在 1970 年設立文官訓練學院（Civil Service College，現為國家政府學院 National School of Government），主要負責一般文官之訓練課程，包括文官職前訓練、在職訓練和其他訓練課程，1980 年代以後更加入專門科技人員之進修、培育、觀摩考核...等等課程訓練。

隨著 1980 年代文官管理發展方案（Civil Service Management Development）的形成，和 1988 年續階計畫（Next Step）提出後，該訓練機構已產生職能上的轉變：1996 年開始，文官學院功能逐步調整，各部人員受訓必須負責，文官訓練學院也必須主動去行銷課程，其職能已不限僅負責訓練事宜，原文官訓練學院亦部份民營。

### (二)美國

美國為一積極發展人事行政，強調培育公務人才的國家，其於 1958 年「聯邦公務人員訓練法」(Government Employees Training Act)，規定由「聯邦文官委員會」負責公務員訓練，訓練發展採分權化方式；1968 年設立「聯邦行政主管訓練學院」(FEI)為實施訓練之最高指導機關；1970 年通過「政府間人事法」

(Inter-government Personnel Act)，加強聯邦與州市府公務人員之訓練；1978 年之「文官改革法」，成立「聯邦人事管理局」。

人事管理局之訓練機構由十個分局區域的訓練中心 (Regional Training Centers) 組成，包括：人事管理訓練中心、管理科學訓練中心、一般管理訓練中心、電子資料處理中心、勞工關係訓練中心、溝通及辦公技術訓練中心...等多種訓練中心。

除人事管理局以外，各部亦有自行設置訓練機構或進大學進修或由民間之訓練機構實施訓練；另對於主管人員與監督人員，另行建置主管發展與監督人員訓練。

人事管理局於 1990 年以前扮演著訓練政策領導地位，也直接提供許多訓練服務，局內有許多訓練功能人力與設施，並成立人力訓練處負責訓練事宜；但 1990 年後，該局日漸放棄提供訓練服務，各訓練中心先後裁撤，一般性訓練工作事宜已改由該局工作人力關係處之人力資源發展室負責，訓練機構位階已降為二級單位。

### (三)法國

法國之「國家行政學院」為一特有的機構，其係依 1946 年 10 月 19 日的文官法設立，其初步目的在於培育高等文官之專業素養，同時亦負擔文官考選之重要任務，初期曾直屬於法國臨時政府之總統，猶可見其地位之重要。

國家行政學院下設高等行政教育中心，主要工作為開設進修課程，提供各行政單位傑出的公務員再進修之機會與管道，也針對有志轉業到政府部門服務的民營企業主管等對象，開設教育培訓課程。

除國家行政學院以外，尚有地方行政學院，分別在五個地區考選與訓練中央與地方中上層級文官，同時由於 1946 年法國私立巴黎政治學院亦改制為國立巴黎政治學院，形成培植行政人才之著名學院，而使訓練機構日益增加。

惟迄今為止，國家行政學院仍在培育高等文官方面具有重要地位，更有學者將國家行政學院之畢業菁英視為行政界之牛津劍橋菁英，可見其為歐陸人力資源才庫之重要地位。

### (四)韓國

韓國主要訓練與發展公務人員的機構，包含幾個範疇：文官委員會(Civil Service Commission)、中央公務員訓練機構(Central Officials Training Institute)、地方公務員訓練機構。中央訓練單位下轄 21 個訓練機構；15 個地方訓練機構；以及 5 個消防訓練學校。韓國所有公務員教育訓練，都基於「國家文官法」(National

Civil Service Act)。這些單位都提出公務人員教育訓練及發展改革方案，以讓韓國政府功能達到世界水準。

文官委員會成立於 1999 年 5 月 24 日，為韓國文官的主要提出單位。文官委員會係一獨立委員會，負責公務人員相關的人事行政與政策。中央訓練機構提供新進公務員基礎訓練，其他訓練機構則提供專業化訓練。中央公務員訓練機構強調變革管理和持續改善的訓練方案。特殊專才訓練機構隸屬於不同的部門，如資訊、通訊部負責資訊既能訓練；外交、警政部門，則負責不同的專業訓練。

雖然韓國中央訓練機關的訓練計畫名稱都很吸引人，包含能力發展、領導發展等，但由於這些理論名稱沒有被清楚地界定與釐清，實際訓練計畫難以落實。因此，南韓的訓練計畫被認為需根據公務機關立即的需求而規劃。

南韓為了確認訓練是否產生效果，以提昇績效，認為係人事行政與管理所強調的重心。為了有效評鑑訓練效果，南韓人事單位主張必須區分公務員學習到什麼？是否改變其行為？是否改變機關績效、產出、目標達成。而南韓的人事訓練績效評估，的確值得本研究加以深入探討與析論，並作為未來設計我國評估訓練機構績效之基礎。

#### (五)新加坡

新加坡政府人事主管機關包含「公共服務委員會」(Public Service Commission, 簡稱 PSC)及隸屬於總理公署下的公共服務署(Public Service Division, 簡稱 PSD)。此外，包含各級人事委員會(Personnel Boards)負責各級公務人員之甄選任用。

至 2007 年 12 月 31 日，公共服務委員會有主席 1 人，委員 8 人，由傑出律師、醫師、會計師及企業界重要人士等社會賢達組成，各委員在職期間不得兼任其他公職、國會議員、議員候選人或擔任公司合營機構之職位，或為工會會員、政治團體之職員，以保持其獨立超然的地位。

新加坡的人事管理機關除了公共服務委員會外，尚有公共服務署，該署成立於 1983 年 1 月 3 日，其成立的目的是為了對公務人員有較好的集中管理，主要是行使原財政部人事管理分支機構的職權，及原屬於公共服務委員會有關公務人員生涯發展和訓練等任務。公共服務署透過幾種方式達成任務：培養公務人員廉潔正直、任人唯賢及公正無私的價值和態度；經由選任、發掘、發展和管理國際人才；經由持續不斷的操作和學習，使公共服務部門人員得以持續地得到訓練和發展；以有效能和效率地管理財政資源、人力資源和基礎建設等方式，使公共服務署運作獲得最佳的成效。

本研究將以訓練機構績效評估的觀點，深入探討與瞭解新加坡政府如何評鑑訓練機構之績效，以做為未來我國規劃相關政策方案之參考。

# 第三章 各國公務人員訓練機構之供需策略

近年來各國公務人員之培訓，隨著公共管理的發展，逐漸朝向開放、策略性人力資源導向發展，尤以先進國家之公務人員訓練機構，由通才化而朝向專業化發展，並益發強調擴展市場、客製化之需求。

就如 SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) 組織在 2006 年發表的〈OECD 國家的公共服務訓練體系〉(“Public Service Training Systems in OECD Countries”)一文，其提及了 1970 年以來各國公共服務訓練體系承擔了長期公共服務改革的責任，例如 1970-80 年間歐盟體系的建立、1990 年代美加澳紐等國再造政府的發展，均與政府導入市場經濟觀念，組織整體再造有極大的關聯性，也因此，隨著政府結構的改變，公共服務的訓練在促進國家整體經濟發展的影響下也必須面對多重挑戰 (SIGMA, 2006: 9)。

Witesman & Wise (2009)亦認為政府組織的結構有可能影響公務員民主價值的訓練。事實上，在這一波政府權力特質大幅調整的過程中，公務員的訓練體系也應該更重視其訓練策略，特別是在強調授能 (empowerment)、顧客導向的公共管理過程，訓練機構如何掌握受訓者與外在顧客的需求，而提供適當的供給內容，無疑是近代訓練機構所強調的。

然而，就近代先進國家公務訓練機構而言，其訓練之供給與需求大致分為二種模式，一是英、美等國的市場供給者角色，另一則是法、德等國的政策執行者角色<sup>2</sup>，其供需的概念與制度有極大的差距，相對地也影響公務訓練的形式與實質。

所謂市場供給者角色，係指訓練機構自身獨立運作，提供訓練商品，以獲取營運資源；並藉由開拓市場客源，擴大需求面向，以獲致最佳報償。例如美國公務人員中央培訓機構雖主要以聯邦行政研究院 (Federal Executive Institute) 和管理發展中心 (Management Development Center) 為主<sup>3</sup>，英國中央培訓機構則以國家政府學院 (National School of Government, NSG) 和皇家學院為主，但其公務員訓練的內容並不僅限於此，更廣納私人訓練機構，由需求機關或個人付費。

以美國為例，即使公部門的訓練機構也屬於整體訓練市場的一環，換言之，聯邦行政主管學院和兩個管理發展中心的職責固然直接辦理發展計畫，三個單位亦均為人事管理局的正式單位，但自設立以來，就從未曾獲有國會的撥款預算支應，完全係採從提供服務中收費，自給自足的運作模式；再以英國而言，現階段的國家政府學院具有執行機構 (Executive Agency) 屬性，財務獨立自主，收費

<sup>2</sup>或者視為訓練的分散模式 (de-centralized mode)，與集權模式 (centralized mode)

<sup>3</sup>前者負責開設高階文官培訓課程，後者是針對中階文官之培訓 (胡龍騰，2006)

之標準視課程程度及時間長短而不同；更早期則具有行政法人(Non-departmental Public Body)地位，其在財務和運作之自主與彈性，更為接近基金會等政府外圍組織特質。簡言之，英美二國的中央公務訓練機構之訓練供給為市場導向，由公私等相關訓練機構提供適當的訓練課程，由各政府機關、行政法人和相關公私部門與公務員自身加以採購。

相對於前述市場供給者，政策執行者角色如法德等國家，均訂有公務員訓練之相關法源，甚至編列預算比例，投資公務人員之訓練。例如：依照德國聯邦官職等授權命令法第四十二條第一項的規定，德國公務員的教育訓練應由中央統籌辦理。因此，在1969年於內政部下設「聯邦公共行政學院」(Bundesakademie für öffentlichen Verwaltung)統一辦理，負責高級文官養成教育；法國公務人員培訓制度，更具有在行政體系外設立「國家行政學院」及「地區行政學院」培育國家高級文官(A類公務人員)、高級行政人員養成教育及在職訓練由同一機構負責、培訓主管機關只負責編列預算，實際之訓練執行工作則交由「國家行政學院」及「地區行政學院」等單位去完成(江岷欽，2004)。

由於市場供給者和國家政策執行者二者態樣明顯不同，運作方式及其選擇的供需策略亦有極大差異，本研究擬就市場供給者與國家政策執行之主要模式—英國、美國與法國、德國進行資料蒐集與比較，以了解其供需策略之作法，俾就我國公務員訓練之系絡，提供適合之建議。

## 第一節 英國之公務訓練機構概況

英國的公務訓練體系依其訓練體系特質，及開設之職前訓練、在職訓練、升遷訓練、職外訓練等訓練內容，可分別說明如下：

### 壹、公務訓練體系背景

英國目前中央政府並無專責的訓練機構，公務員訓練是由政府內部的市場供需決定。而提供供給的主要是國家政府學院(National School of Government, NSG)及其相關的訓練體系，國家政府學院前身即為著名的國家文官學院(Civil Service College, CSC)，其在改組後以成為國家的商業學院(business school)為目標，發展針對政府組織與個人設計的課程。

傳統的文官學院即曾經是負責公務人員的培訓中心。早期由「內閣辦公室」(Cabinet Office)下設「管理及政策研究中心」(The Centre for Management and Policy Studies, CMPS)，以及該中心之核心機關—「文官學院」(Civil Service College)。就文官學院本身而言，在2000年以前具有執行機關(executive agency)的地位，但自2004年4月1日起，併入「管理及政策研究中心」，失去原有執行機關的功能。雖仍負責文官培訓事務之規劃，惟已成為政府跨部會諮商的幕僚性組織(江岷欽，2004：54-5)。

以近代中央文官訓練機構的歷史而言：英國於二次世界大戰後，採納艾希頓報告(The Aesheton Report)的建議，責成財政部成立「訓練及教育部門」(Training

and Education Division of the Treasury) , 專責協調部會間之訓練政策, 安排規劃精心課程, 並提供若干部會有關訓練方法與訓練問題之建議。直到 1970 年成立「文官部」, 為進一步加強文官訓練, 乃同時成立「文官學院」(Civil Service College), 直隸文官部, 1981 年文官部撤銷成立「管理及人事辦公室」(The Management and Personnel Office), 1987 年改組為「文官部長辦公室」(Office of the Minister for the Civil Service), 1993 年又改組為「公共服務及科學辦公室」(Office of Public Service and Science, OPSS), 2000 年文官學院(Civil Service College) 復改制為「管理及政策研究中心」(Centre for Management and Policy Studies, 以下簡稱 CMPS) 之業務處, 但在 2004 年 3 月, 文官學院和其他董事機構合併後大部分任務由 CMPS 承受, 隨後在 2005 年 6 月再度進行文官改革轉型為「國家政府學院」(The National School of Government, NSG) (Spencer, 2006; 轉引自陳國輝, 2006:119)。

現行的國家政府學院則是在 2005 年 6 月由文官學院轉型而成, 其配合整體國家組織改革, 由行政機關解制變身為行政法人(Non Departmental Public Body, NDPB), 而在 2007 年 1 月, 再度調整為非部會層級之政府部門(Non-ministerial Departmental) (陳國輝, 2006:120)。

英國的國家政府學院強調其本質上已與國家文官學院不同, 現階段之運作較以往更重視競爭力與標準, 例如就文官而言, 從〈政府專業技能〉(“Professional Skill of Government”) 和〈高階文官的領導模式〉(“Senior Civil Service Leadership Mode”) 等報告以來, 高度要求的管理能力和政策執行能力等等, 無不要求國家公務員需面對變遷和挑戰, 並落實 1889 年以來發展核心能力(core capabilities) 的主張, 故在訓練中將相關能力的培養融入國家文官學院的課程之中。

其次, 由於國家政府學院另一前身為具有研究機構性質之「管理與政策研究中心」(Centre for Management and Policy Studies), 因此, 其仍強調對文官和廣義公部門的相關服務, 例如: 其不仍間斷地提供研究、諮詢、評估、作業手冊、議題及量身訂做的服務。

英國的國家政府學院, 由行政法人再度改制回執行機關之主要原因, 係因法人過度強調營利導向及行政自主, 法規鬆綁之結果反而導致其運作方向似未能完全契合政府所需 (Spencer, 2006; 轉引自陳國輝, 2006), 因此, 才再度調整成為政府部門。故其在課程的提供上, 更先行理解國家政府的管理方針, 再朝向各個面向進行設計, 但其在運作上, 仍然依據其企業型政府的架構, 呈現繁多的課程架構與套件, 供政府內部的顧客挑選。

## 貳、 公務訓練的內容

英國的國家政府學院向為公務訓練機構的核心, 其設計之公務訓練課程內容極為繁雜, 而國家政府學院以公務訓練的供給者自居, 提供組織與個人多重的選擇。其可以提供的訓練架構包括策略性領導(strategic leadership) 等五類課程(NSG,

2009)：

一、策略性領導

策略性領導的課程主要在透過領導團隊和組織變革的訓練，聚焦於個人領導能力的發展，其既定課程架構與招收學員對象如下表所示：

表 3-1 英國國家政府學院的策略性領導課程

	課程架構	招訓對象	訓練期程
GRADE 6/7 的初高階 公務員管理訓練	1.SCS 的準備訓練	GRADE 6/7 有志於 SCS 者	3-15 日
	2.UNLtd 領導人訓練	願申請 UNLtd 候選人職位者	14 個月
	3.高層管理準備訓練	GRADE 6/7 以下具潛力者	12 個月
	4.新世代領導人訓練	已擔任資深管理職者	2 年
	5 北極光領導人訓練	已擔任資深經理人者	6 天 (3 模組)
	6.高階女性文官的發展	GRADE 6/7 女性 (含快速昇遷)	4 天
	7.危機領導	資深經理人	2 天
	8.策略領導	承擔領導與決策設計者	3 天
	9.Sunningdale 領導課程	GRADE 6/7 符合資格者	6 天 (3 模組)
	10.解制領導	任何希望了解組織層級領導者	2 天
	11.權力基礎的領導	任何想到提高公共服務熱忱和成就感者	2 天半
副處長 (deputy director)－資深文官的 管理訓練	1.SCS 基礎營隊	新指派的副處長或外部加入 SCS 者	3 天
	2.公司領導優先	新的 SCS 文官	3 天
	3.績效領導	副處長以上的 SCS 層級	N/A
	4.領導變革	高階領導者	6 天
	5.領導：問題、策略與體制	擔任 12 個月以上的副處長級 SCS	2 天半
	6.政府工作	新任且由外部徵募的 SCS	2 天
	7.現代領導人課程	副處長以上的 SCS，第三和私部門同等層級人員	6 天
執行及委員會 (executive and board) 發展訓練	1.高層管理課程	高層經理人具有潛力升任最高管理人者	17-18 天
	2.公共服務委員會主管對談	公部門或第三部門主管	2 小時
	3.高潛質發展架構 (HPDS)	具有成功經驗的主管 (正副處長) 層級者	N/A
	4.策略：視野發展	正副處長以上具有策略思考與執行任務者	2 天

	課程架構	招訓對象	訓練期程
	5.有效能的委員會成員	部會及機構委員會的新任(一年內)執行成員	1天
	6.非執行委員發展計畫	新指派的部會及機構委員會之非執行委員	2天
	7.行政法人委員訓練	新指派的行政法人執行委員或非執行委員	1天
	8.自我發展專題	主要部會及機構的非執行委員會成員	N/A
	9.國際財務報告標準專題	主要部會及機構的非執行委員會成員	N/A
	10.會計委員會成員專題	部會機構與法人會計委員會之新任成員	1天
	11.政府會計最佳實務	部會執行機構與法人會計相關作業高階人員	1天
	12.增進會計委員會效能	會計委員會主席及資深成員	半天
	13.會計委員會診斷工具及強化服務	會計委員會成員	線上工具
首席及高階經理人 (leading edge and senior manager)工作坊	1.發展表達技能與信心	高階文官和經理人的工作坊	1天
	2.問題的對話	領導人對相互問題的理解與對話	論壇方式
	3.發展實務的效能領導	為高階管理人的工作坊	N/A
	4.發展權力基礎的領導	希望提高領導能力的高階經理人工作坊	1天
	5.領導及彈性	希望提高領導能力的高階經理人工作坊	1天
	6.思考領導	面對策略思考的高階經理人	N/A
	7.職涯管理	希望擴展職涯的SCS成員	1天
	8.影響力與信心的表達	希望增進表達時影響力和信心的高階經理人	1天
	9.影響力的心理學	高階領導人與管理者	1天
	10.情緒知能的領導	高階管理人的工作坊	1天
	11.協力及夥伴的最佳管理	促進組織變遷的領導者	1天
	12.多元性領導	高階幕僚人員的工作坊	N/A
	13.強化人員的最高效能	需領導大型團隊的SCS成員工作坊	N/A
	14.領導成功的團隊	執行團隊的高階領導者	N/A
	15.參與座談	希望增加效能的領導者	N/A

資料來源：英國國家政府學院網站 (<http://www.nationalschool.gov.uk>，下載時間 2009 年 5 月 26 日)，本研究整理

## 二、管理發展與企業技能

管理發展與企業技能的訓練是針對未來希望擢昇至 GRADE 7 的所有公務

員，其訓練涵蓋 GRADE 7 的相關核心能力，包括人力管理、財務管理、運用資料分析等課程，此外，也包括未來希望擔任 SCS 的策略思考及溝通、行銷等等課程。

表 3-2 英國國家政府學院的管理發展與企業技能課程

	課程架構	招訓對象	訓練期程
管理技能訓練	第一線的領導與管理	新任的第一線經理人	3 天
管理人力及績效	1.政府人力管理有效專業技能	從 H/SEC 到 GRADE 7 希望培養相關能力者	2 天
	2.僱員參與社區實務系列	高階領導人如 CEO、經理人、委員會成員等	半天
	3.僱員參與的實務與理論	希望掌握僱員參與意涵的經理人	1 天
	4.高階幕僚的人力管理技能	GRADE 7 和 SCS 領導及管理高階幕僚者	4 天
	5.績效管理的主管訓練	從中階經理人到 SCS 各層級的主管	45M~1 1/2H
	6.績效管理工作坊	高階經理人	半天~2 天
	7.聚焦績效	中高層經理人相當 CEO-GRADE 6/7 等級	2 天
	8.效能經理人(1)(2)	負責管理人力の中階經理人	2 天、5 天
	9.距離管理	所有階層但與管理者有距離的管理人	2 天
	10.管理者 NLP	資深管理者且受過初步管理訓練者	2 天
	11.串流資訊	團隊領導人或經理人	2 天
	12.跨文化溝通	欲了解跨文化溝通的各層級人員	1 天
	13.影響力溝通	快速昇遷及其他部會人員	3 天
	14.人力資源和影響技能	高階經理人	5 天
	15.中階經理人研討會	資深且具管理實作經驗的中階經理人	N/A
	16.發展管理型態	希望發展實作管理的中階經理人	3 天
實作經理人的人力資源	1.經理人的人力資源	為經理人設計客製化的課程	N/A
	2.勞工關係、法律及實務 CIPD 證照	人力專家及實作經理人	1 天
	3.非人力經理人的勞工關係	非人力部門的經理人	1 天
	4.實作經理人的勞工法規	實作經理人與監督者	2 天
	5.最新僱用法規	經理人、團隊領導者與人力專家	1 天
	6.評估與促進績效	不限(依據組織特定目標設計課程)	N/A
	7.對抗騷擾	不限	N/A

	課程架構	招訓對象	訓練期程
	8.騷擾及霸凌的認知訓練	人力／人事／多元性／平等機會及相關工作者	N/A
	9.騷擾諮詢／多元性聯繫人訓練	從事騷擾諮詢、多元性聯繫人工作者	N/A
	10.調查騷擾與歧視	人事實務、平等機會官員、經理人及相關人	N/A
	11.身障管理的最佳實務	相關領域的幕僚、經理人及人事成員	1 天
	12.PSG 人力管理核心能力	不限	N/A
	13.歧視法律和擢昇義務	希望了解歧視法律、平等與多元性責任者	1 天
	14.管理競爭力的多元性	所有幕僚	N/A
	15.諮詢技術	人事、訓練實務工作者及其他處理相關議題者	3 天
	16.處理困難的績效議題	實作工作者及專業幕僚	2 天
	17.徵召和晉升調查的最佳技能	不限	2 天
教練法及顧問法	1.教練及顧問實務的介紹	希望了解教練和顧問實務的人	1 天
	2.經理人即教練－技能發展	中高階經理人	2 天
	3.顧問及教練夥伴	希望運用顧問及教練法的人	2 天
	4.教練法及顧問法	正在運用教練及推展顧問系絡者	N/A
團隊發展	1.團隊工作的活動	不限	N/A
	2.學習和發展團隊的挑戰	經理人和團隊領導者	N/A
	3.領導多元技能的團隊	運用多元技能團隊的領導人	2 天
	4.團隊挑戰－量製你的團隊	不限(依據組織特定目標設計課程)	N/A
	5.全(天)的團隊挑戰	不限	N/A
	6.隔夜的團隊挑戰	不限	N/A
	7 二天的團隊建立挑戰	不限	不限
證據分析與運用	1.政府的專業技能	GRADE 7 以上或快速昇遷的文官	2 天
	2.提供資料與分析統計	希望提供資料和運用統計技術的幕僚	3 天
	3.資料分析和運用 EXCEL 的表達	需使用數據和分析、表達的幕僚	2 天
	4.資料分析和專家簡報	各種範圍的政府分析人員	2 天
財務管理	1.政府的專業財務技能(一)	第一線和中階經理人，需要財務知識者	2 天半
	2 政府的專業財務技能(二)	SCS 高階經理人，需要財務知識者	2 天
	3.政府財務介紹	快速昇遷及其他發展計畫者	2 天
	4.首席執行官的公共課責介紹	執行機構、NDPB、AGSB、NHS 的首席執行官	1 天

	課程架構	招訓對象	訓練期程
	5.公共課責委員會前的揭露 6.準備企業個案 7.整體財務技能 8.從預算了解更多	部會機構、NDPB、AGSB、NHS 的會計官員 需準備個案申請與審批的人員 不限 預算掌控者和管理者	N/A 2 天 N/A 1 天
媒體溝通與行銷	1.媒體認知 2.重要的媒體技能 3.進階的媒體技能 4.媒體技能工作坊 5.更佳的通訊稿	希望了解和運用媒體的個人 需要有效運用媒體的幕僚 已具有媒體運用初階能力者 對發展媒體技能有興趣者 需提供資訊和通訊稿的經理人與專家	1 天 1 天 1 天 1 天 N/A
管理會議	1.有效的會議 2.主持會議	具有管理會議經驗者 經理人與專家希望獲得會議技能者	1 天 1 天
寫作和表達	1.會議的速寫 2.報告寫作的簡介 3.梳理文法 4.有效的寫作 5.進階的寫作 6.寫作的說服力 7.成功的學術寫作 8.了解內容的速讀方法 9.校對和編輯 10.有影響力與信心的簡報 11.有效的簡報	希望獲得速寫技術的幕僚 所有需要產出報告和文件的幕僚 希望正確運用文法產出資料的幕僚 希望能清楚、精確和有信心寫作的幕僚 具有初階能力而希望達成高品質寫作的幕僚 進行撰寫政策、溝通與計畫的幕僚 獲得學位認證的公務人員 希望獲得大量資料理解能力的幕僚 希望有效澄清與編輯文件的幕僚 中階至高階經理人 需要進行簡報的個人	1 天 2 天 1 天 2 天 2 天 1 天 1 天 1 天 2 天 1 天 3 天
管理資源與時間	1.管理時間 2.時間 121 3.有效管理電子郵件 4.做完事情－高階幕僚的時間管理 5.經費支出的目標及績效衡量	不限 高階文官或其他需要一對一教導利用時間者 不限 GRADE 7 以上高階幕僚及其相當者 不限	1 天 依個人不同 半天 1 天 N/A
平等與多元性	1.平等／多元性的重要 2.創造包容的學習環境	所有幕僚 不限	1 天 1 天

	課程架構	招訓對象	訓練期程
	3.影響評估 4.身障管理的最佳實務 5.跨文化的溝通 6.多元性領導 7.歧視法律和擢昇義務	部會機構、NDPB、AGSB 等的政策、行政幕僚 所有幕僚、經理人和人事幕僚 不限 高階幕僚 不限	1 天 1 天 1 天 1 天 1 天
資訊管理	資訊管理專題	不限	N/A
第一線領導與行政	第一線領導與行政專題	不限	N/A
顧客服務	1.顧客服務的極致－政府標準 2.顧客洞察 3.顧客區隔 4.顧客經驗追蹤 5.顧客抱怨管理 6.第一線顧客服務	公、私、第三部門均不限 公部門經理人 公部門經理人 公部門經理人 公部門經理人 對內外顧客提供服務的公部門實作人員和支援幕僚	半天 半天 半天 半天 公部門經理人 2 天
公民和利害關係人參與	1.介紹 2.利害關係人的行動參與(一) 3.利害關係人的行動參與(二) 4.有效利害關係人參與的技能 5.策略性組織	不限 公部門文官 公部門文官 不限 不限	N/A 1 天 1 天 2 天 N/A
夥伴關係和契約	1.夥伴關係與協同合作 2.跨部門工作 3.管理契約－建立規格 4.管理契約－法律面向 5.服務水準協議 6.機構和基金會的行政 7.創新與白廳創新中心	中央、地方機關和公部門從事夥伴合作者 公部門文官 不具有採購背景的公私部門人員 不具有採購背景的公私部門人員 服務提供者、顧客及幕僚 部門和行政法人的經理人 不限	2 天 2 天 1 天 1 天 1 天 2 天 N/A
領導和變革	1.真實的領導 2.成為自己想要的領導人	具有高階達 GRADE 6/7 潛力的人員 中高階經理人	3 天 4 天

	課程架構	招訓對象	訓練期程
	3.中階女性領導人的挑戰	女性中階的實作領導人	3天
	4.調和個人的權力	擔負領導責任者	1天
	5.中階經理人的領導發展	具管理角色者	6天(3模組)
	6.領導與自我發展	快速昇遷與發展計畫的相關經理人	5天
	7.領導與人力(快速昇遷)	快速昇遷的經理人	5天
	8.導航變革	不限	N/A
	9.創造性的問題解決	所有幕僚	2天
	10.管理變革	GRADE 7 以下的中階經理人	3天
	11.組織變革與變革心理學	不限	1天
	12.操作領導與維持行政	公經理人	5天
了解公共服務協議	鑲嵌於 PSA 議程	B2 層級至 SCS BAND 1 的領導人	8-12 月

資料來源：英國國家政府學院網站 (<http://www.nationalschool.gov.uk>，下載時間 2009 年 5 月 26 日)，本研究整理

### 三、政策及政府、部長與國會

政治理論和實務是公務人員必須了解的一門重要知識，國家政府學院為此開設專門的課程，如表 3-3：

表 3-3 英國國家政府學院的政策及政府、部長與國會課程

	課程架構	招訓對象	訓練期程
國會、政府與文官的工作訓練	1.重要的基礎計畫(一)	所有人員	依課程不同
	2.重要的基礎計畫(二)	經理人	依課程不同
	3.重要的基礎計畫(三)	快速昇遷與符合資格者	依課程不同
	4.重要的基礎計畫(四)	初任高階文官者	依課程不同
副部長的課程訓練	客製化和彈性的內容	針對新任副部長量身訂做客製化的課程	N/A
與副部長和國會工作的技能訓練	1.溝通、摘要和撰文	服務副部長或國會的人員	依課程不同
	2.如何與副部長工作	服務副部長或國會的人員	依課程不同
	3.國會行政	服務副部長或國會的人員	依課程不同
政策作成與政策傳遞	1.重要的基礎計畫(一)	對專業利基有興趣者	N/A

	課程架構	招訓對象	訓練期程
訓練	2.重要的基礎計畫(二)	對政策效能有興趣者	N/A
	3.重要的基礎計畫(三)	對政策面向有興趣者	N/A
策略訓練	1.PSG 策略思考	SCS 成員及高階幕僚	3 天
	2.PSG 策略	與策略規劃或作成有關的人員	3 天
	3.核心能力相關的其他 PSG	N/A	N/A
歐盟訓練	主要為客製化和一對一設計的課程	N/A	N/A
快速昇遷人員訓練	1.國會、政府與公共服務		
	1-1 快速昇遷介紹	三個月內初任快速昇遷人員	1 天
	1-2 政府架構	發展計畫的主要人員，包括快速昇遷人員	5 天
	1-3 國會、政府及公共服務	快速昇遷及其他發展計畫的人員	8 天
	2.與副部長、國會工作的技能		
	2-1 政策環境中的溝通	快速昇遷、發展計畫和其他高階／資深幕僚	3 天
	2-2 了解私部門	N/A	N/A

資料來源：英國國家政府學院網站 (<http://www.nationalschool.gov.uk>，下載時間 2009 年 5 月 26 日)，本研究整理

#### 四、職業和專業發展

經由職業和專業發展，國家政府學院希望培育公務人員均成為合格的專業人員，其開課如表 3-4：

表 3-4 英國國家政府學院的職業和專業發展課程

	課程架構	招訓對象	訓練期程
財務	1.政府會計介紹	CCAB 合格的會計人員	1 天
	2.政府的財務報告會計準則	部會機構及行政法人的會計工作者	2 天
	3.政府會計的技術性革新	部會機構及行政法人的會計工作者	1 天
	4.高階財務課程	部會機構及 NDPB、AGSB 的高階幕僚	N/A
	5.管理公共財源	中階(EO 至 SEO)幕僚	2 天半
	6.預算及財務架構	與財務相關的經理人與幕僚	1 天
	7.介紹政府的 VTA	希望獲得 VTA 基礎課程的幕僚	半天

	課程架構	招訓對象	訓練期程
	8.規費與費用	部門中與費用支付相關人員	N/A
	9.公共開支如何運作	部會機構及 NDPB、AGSB 的高階幕僚	1 天
詐欺	1.詐欺調查簡介	負責詐欺調查的幕僚人員	2 天
	2.了解及管理詐欺風險	總經理層級	N/A
資訊保證	1.資訊保證	新任資訊保證人員	5-7 天
	2.資訊保證介紹	3 個月內擔任資訊保證或承擔責任的人員	3 天
	3.資訊保證的議題課程	資訊保證的專家	8 天
	4.資訊保證的教材(一)	資訊保證的專家	4 天
	5.資訊保證的教材(二)	資訊保證的專家	4 天
	6.資訊保證的專家課程	資訊保證的專家	N/A
	7.個人資安的基礎準則	負責個人資料的人力資源和實作經理人	1 天
人力資源學院	1.準備人力資源領導人專題	第一副處長層級(組織薦送)	10 個月
	2.人力資源領導人的網路專題	不限	N/A
	3.高階 HR 工作者的主管課程	相關領域專家	N/A
	4.人力資源專家工作坊	人力資源專家	N/A
	5.組織設計、變革結構與工具	資深經理人	2 天
	6.人力資源與企業夥伴	不限	N/A
	7.創造影響力	人力資源相關人員	N/A
	8.快速蒐尋夥伴技能	人力資源相關人員	2 天
	9.HR 專業實務專題管理工具	人力資源相關人員	1 天
	10.關係管理與影響力夥伴	人力資源相關人員	1 天
	11.實作經理人	人力資源相關人員	1 天
	12.實務社群	不限	N/A
	13.人力資源管理與發展 MSc	希望取得相關碩士學位者	N/A
	14.人事實務的認證	人力資源與實作經理人	5 天
	15.策略性人力資源規劃	不限	N/A
	16.處理工業關係的實務指引	律師及人力專職人員	N/A
學習及發展	1.學習與發展的重要性	經理人、專家、技術人員、團隊成員...等人員	3 天
	2.學習與發展的 CPD 認證	希望取得 CPD 認證者	N/A

	課程架構	招訓對象	訓練期程
	3.訓練實務的的 CIPD 認證	希望取得 CIPD 認證者	12 天半
	4.CTD 入門	希望取得訓練的 CTD 認證者	半天
	5.訓練系絡	訓練、設計、諮商、評估...等人員	2 天
	6.確認與安排訓練需求順序	訓練、諮商人員及經理人	3 天
	7.設計訓練及評估	新任學習與發展的人員	2 天
	8.服務及評估訓練	新任學習與發展的人員	3 天半
	9.CTD 專題日	希望往 CTD、CPDW 認證發展的人員	1 天
	10.訓練者的簡報技能	新任訓練者、經理人及學習發展人員	N/A
	11.需求訓練與評估	訓練者、學習發展諮商師及經理人	3 天
	12.參與的訓練技術	訓練者	3 天半
	13.連續性專業發展工作坊	完成訓練實務認證者	2 天
	14.組織學習與發展研究課程	後研究學位的人員	1-2 天
	15.學習與發展的研究歸納	發展學習的經理人與專家	1 天
	16.領導學習和發展	相關經理人與學習發展領導人	3 天
	17.學習心理學	相關經理人、諮商師、訓練者與設計員	2 天
	18.組織發展與學習發展	學習發展經理人、組織發展專家及諮商師	2 天
	19.學習發展的專業諮商	學習發展諮商師、企業夥伴及相關經理人	2 天
	20.促進學習發展技能	訓練員、經理人、諮商師與團隊領導人	2 天
	21.進階學習發展技能	諮商、學習發展、管理等範圍的服務人員	2 天
	22.促進學習發展技能認證	希望了解學習發展技能認證的人員	2 天
	23.研究及研究方法工作坊	正在取得國家文官學院和劍橋大學 LD 相關學位者	2 天
	24.短期訓練者的訓練	短期或暫時性的訓練者	N/A
	25.了解人類行為	訓練者、諮商師及其他需要與他人共同工作者	2 天
	26.創造包容性學習環境	學習、發展和訓練相關人員	1 天
管理平等與多元性	1.多元性最佳模式	不限	1 天
	2.多元性最佳模式的介紹	不限	N/A
	3.管理多元性	經理人、HR 專家、變革代理人、相關訓練員	5 天
	4.影響力與提昇身障認識	身障者或希望了解相關主題人員	N/A
	5.創造包容性的學習環境	不限	1 天

	課程架構	招訓對象	訓練期程
內部諮商	主要為客製化和一對一設計的課程	N/A	N/A
採購	1.採購課程	N/A	N/A
	2.採購證照	N/A	N/A
專案及計畫管理	1.計畫管理(證照)	不限	依課程不同
	2.計畫管理(非證照)	不限	依課程不同
	3.專案管理(證照)	不限	依課程不同
	4.專案管理(非證照)	不限	依課程不同
	5.PPM 支援課程	不限	依課程不同
	6.線上客製課程及諮商服務	不限	依課程不同
不動產與財產管理	1.政府的不動產和財產管理	以 Level 4 的相關人員較佳	3 或 4 天
	2.政府計畫不動產和財產管理	相關人員	3 或 4 天
	3.政府財資產管理簡介	財資產管理團隊或幕僚	N/A
	4.財資產策略發展與資本規劃	財資產領導人及幕僚	N/A
法律及法規認知	1.政府中律師的訓練與發展	政府中的律師	N/A
	2.法律會議	政府中的律師及其管理者	1 天
	3.法規認知訓練	非律師人員	3 天
經濟	1.經濟研究員訓練	GES 的成員	2 天
	2.政府經濟學的歸納計畫	助理經濟研究員	1 天半
	3.經濟研究員的選項評估	經濟研究員，新任尤佳	2 天
	3.總體經濟學	GES 成員	N/A
	4.個體經濟學	GES 成員	N/A
	5.公共政策個經的更新	GES 成員	N/A
6.國際經濟的創新	GES 成員	N/A	
統計	統計分析的創新計畫	背景為統計分析的分析師	2 天
政府溝通	1.簡介	不限	N/A
	2.政府溝通基礎計畫	不限	3 天
	3.策略性溝通計畫	前瞻或策略性規劃負責人員	2 天半
	4.利害關係人的參與	溝通專業相關人員	1 天

	課程架構	招訓對象	訓練期程
	5.溝通者的策略性領導	不限	3 天
政府資訊專職(一)	政府的資訊專業課程	不限	N/A
政府資訊專職(二)	政府的資訊專業課程	不限	N/A

資料來源：英國國家政府學院網站 (<http://www.nationalschool.gov.uk>，下載時間 2009 年 5 月 26 日)，本研究整理

## 五、個人發展

國家政府學院的個人發展課程主要在協助公部門的最佳資產—個人發展自我，其開課內容如表 3-5：

表 3-5 英國國家政府學院的個人發展課程

	課程架構	招訓對象	訓練期程
政府的專業課程	PSG 濃縮課程	NA	N/A
個人風格及影響力	1.創造個人影響力	高階文官	1 天
	2.發展風格及表達能力	中高階經理人	2 天
	3.形象管理與自我行銷	不限	1 天
	4.諮商技能	不限	2 天
	5.廉潔的影響力	幕僚	2 天
	6.形成專業夥伴關係的信心	快速昇遷、其他發展計畫與相關者	2 天
高階管理的準備	1.高階管理與超越介紹	中階經理人以上	2 天
	2. 高階管理與超越(一)	中階經理人以上	2 天
	3. 高階管理與超越(二)	中階經理人以上	2 天
	4. 高階管理與超越(三)	中階經理人以上	2 天
	5. 高階管理與超越(四)	中階經理人以上	2 天
心理學及思考	1.政治智慧	經理人	1 天
	2.心理地圖	不限	1 天
	3.情緒智慧	高階經理人	3 天
	4.了解人類行為	訓練者、諮商師及其他相關人員	2 天
溝通及人際關係	1.專業諮商的溝通和人際技能	從 E0 至 GRADE 7 的專業人員	3 天
	2.串流資訊	團隊領導人及經理人	N/A

	課程架構	招訓對象	訓練期程
	3.自信	不限	2天
生涯、職涯及信心	1.個人職涯發展	不限	2天半
	2.管理自我信心	經理人	3天
	3.訪談技能	幕僚	2天
	4.從完美 CV 到完美的訪談	不限	1天
	5.去除自我中心的評估	不限	1天
	6.工作/職涯平衡的諮商	不限	N/A
	7.壓力管理	不限	N/A
	8.職涯管理	不限	N/A
	9.管理自我職涯	不限	N/A
	10.生涯職涯行政與退休前訓練	不限	N/A
	11.慈善組織的工作	不限	2天
	12.一對一職涯回顧	不限	N/A
行政人員的發展	1.發展行政執行人員	行政執行級以上的支援性幕僚	3天
	2.發展未來的領導人和經理人	非主管層級者	3天
個人的發展	1.身障者的個人發展	身障幕僚	5天(3+2)
	2.促進身障者的個人機會	身障幕僚、相關主管和研究人員	N/A
	3.減少玻璃天花板	不限	3天
	4.女性經理人的個人發展	公部門女性或相關部門中階女性主管	5天
	5.女性管理與個人發展	第一線和中階女性經理人	3天
	6.中階經理人的個人發展	中階經理人	4天
	7.個人效能	快速昇遷及其他發展計畫者	5天半
	8.高階專業行政人員訓練架構	中階專業人員	N/A
	9.一日學習與發展會議	不限	一天
快速昇遷	1.快速昇遷簡介	新任快速昇遷及發展計畫人員	1天
	2.快速昇遷評鑑中心教練工作坊	快速昇遷人員，希望進入 FSAC 者	1天

資料來源：英國國家政府學院網站 (<http://www.nationalschool.gov.uk>，下載時間 2009 年 5 月 26

日)，本研究整理

除了既定的課程架構以外，多數課程可視情況接受客製化(tailored)的設計，其透過三個諮詢的程序來決定相關的課程內容：一是免費的諮商以討論客戶的需求；接著在幾天的連續會面中，列出可能的選項，並構成提案計畫；最後則是依據客戶的需求進行後續的設計。

另外，除了相關領域的訓練課程以外，國家政府學院尚提供證照課程、諮詢服務、國際文官課程、政府專業課程及其他教育訓練活動。大體而言，國家政府學院就行銷策略而言，係採大量的、無差異式的行銷方式，亦考量各個層級公務員的需求，而特別聚焦於中高階公務員之上，進行課程的開拓研發。

## 第二節 美國之公務訓練機構概況

### 壹、公務訓練體系的背景

美國公務人員在職訓練最早成立之機關，為一九一一年紐約市政府為因應市政改革需要而成立之「公務訓練學校」(Training School for Public Service)：在聯邦則以一九二一年成立之農業部研究院為始；而較全面性之公務人員訓練則為一九四五年文官委員會開辦之在職訓練；直至一九五八年七月七日國會正式訂頒「公務人員訓練法」(The Government Employees Training Act)以後，始奠定訓練進修的基礎(考試院，2001)。

美國中央訓練專責機關為聯邦政府人事管理局，並設有訓練局主管全般性公務人員在職訓練之規劃及設計事宜，協助指導州級及地方政府之公務人員訓練，協調並指導各類訓練計畫之執行。但以其負責之主要訓練業務而言，多以領導發展及訓練(Leadership Development and Training)為主要內容。

美國公務人員中央培訓機構近年來以聯邦行政研究院<sup>4</sup>(Federal Executive Institute)和東西兩個管理發展中心<sup>5</sup>(Western & Eastern Management Development Centers)為主，一般而言前者負責開設高階文官培訓課程，後者是針對中階文官之培訓。近年來三個機構的課程多著重在領導者的發展訓練上，強調如 SES 之主管核心資格條件(Executive Core Qualification, ECQ)與領導歷程(Leadership Journey)的課程設計。

SES 之主管核心資格條件包括五個方位的重要能力培養：變革領導、員工領導、結果導向、企業洞察力、建立結盟等，其為 OPM 透過領導能力服務中心(Center

<sup>4</sup> 聯邦行政學院目前設在 Virginia 州的 Charlottesville，為一具有私人隱密空間和渡假娛樂風格的地點，佔地 14 英畝，設有圖書館、宿舍、網路教室與遊憩設備。

<sup>5</sup> 東區管理發展中心(EMDC)設在 West Virginia 州的 Shepherdstown，有 168 間宿舍、飲食和咖啡服務、辦公空間、體適能中心、14,000 平方英尺的訓練空間；西區管理發展中心(WMDC)則設在 Colorado 州的 Denver 附近，同樣為設備齊全的學習訓練處所。二者均提供完整而可具生活機能的設練設備。

for Leadership Capacity Services) 的研究，從 8000 位聯邦行政官、經理人及監督者所歸納出來的結論，共計有 28 項領導的重要能力，為成功組織和領導人所必備。

而領導歷程的訓練則是為達成最終的主管核心資格條件所設計出來的進階式領導管理訓練，其係基於 40 年來訓練經驗，以受訓者需求基礎而發展出來的課程：由領導潛能專題 (Leadership Potential Seminar, LPS) 開始，至監督的領導專題 (Supervisory Leadership Seminar, SLS)，再到新經理人課題 (Seminar for New Managers, SNM)，管理發展專題 (Management Development Seminar, MDS)，行政發展專題 (Executive Development Seminar, EDS)，以迄民主社會的領導 (Leadership for a Democracy Society) (詳見圖 3-1)。



圖 3-1 美國中高階核心領導課程

資料來源：美國人事管理局網站 (<http://www.opm.gov>，下載時間 2009 年 9 月 26 日)，本研究整理

大體而言，此一進階的六類課程分別是為初任領導者、新監督者、新經理人、中階及資深經理人、高階領導人及 SES 候選人 (後兩類課程) 等組織成員而設計

除此之外，傳統上美國公部門自設的訓練機關，自其組織方面而言，概可區分為三 (考試院，2002)

一、人事管理局隸屬或直接指揮監督之訓練機關：包括—

(一)聯邦行政主管研究院：為人事管理局所直隸之最高訓練機關，專責訓練 SES 或相當俸級者、GS15 級以上和各地方政府或國際政府組織領導人。

(二)主管人員研究中心：本中心轄屬於人事管理局訓練局，係為第十二職等至第十五職等主管人員修習管理知能及專業之訓練機關，全國設有四所；計開設有新任主管研究班、主管人員深造班及特別研究班等三種班次。

(三)地區訓練中心：人事管理局在全國有十個地區分局各設有訓練中心，負責該地區公務人員訓練事宜，由人事管理局直接監督。

二、華府部際專業訓練中心：美國聯邦部會總機關均在華盛頓，為辦理部際訓練，人事管理局在華府設六個專業訓練中心，由其直接指揮。

三、機關間訓練中心：機關間訓練係指一機關為其他機關提供訓練，或兩個及兩個以上的機關共同負責的訓練。其形成的原因，係由於所辦理的訓練具有良好效果，並為節省公帑。此類機關較重要者有聯邦法律執行訓練中心、機關間審計人員訓練中心、外交學院、聯邦採購研究所、職業安全及衛生行政訓練所等五個。

四、各機關自設之訓練機關：美國公務人員訓練，除共同性訓練事宜由人事機關辦理外，各部會為因應其業務需要，可自行設立專業性訓練機關。如內政部地政局訓練班、人口統計局之訓練班等是。

## 貳、公務人員訓練法的規定

美國公務人員訓練法主要在授權聯邦機構，使其擁有一般性公務人員訓練的權力，並允許非政府機構的訓練單位可在確認的特定訓練目標下，對公務員進行訓練，以彌補公務訓練機構之不足。

在此之前，美國公務體系的訓練方式多屬內部（in house）訓練，並將之視為組織的管理功能，某些獲得國會授權的機構雖可提供非政府的訓練，但仍有許多機構無法接受類似的訓練。

美國公務人員訓練法則建立了聯邦人力的訓練發展架構，特別是其允許公務機構資助公務員接受可協助其達成任務和績效目標的訓練，以促進個人和組織績效。並且公務人員訓練法在 1994 年持續修正，允許各聯邦機構可在既有的訓練市場上（包括政府和非政府）尋求其自身利益。

換言之，美國公務人員訓練法也使得各機構得以成為訓練採購者的角色。同時，各機構也可以自行發展適當的訓練單位，提供自身和其他機構訓練之用。而公務人員的訓練來源可以為：

1. 機構本身；
2. 其他政府機構；
3. 學校；
4. 生產廠商；
5. 職業組織；
6. 其他政府內外的，適合的個人或團體；
7. 發展性的工作項目，例如：指派、輪派、監督...等等。

至於公務訓練的費用，如為授權訓練的內容，依法可由機構支付全部或一部之報酬。

## 參、 公務人員訓練的課程

以 OPM 為例，美國對中高階公務人員之訓練課程，依其目的概括言之，大體有六類課程：

### 一、高階行政領導發展課程

表 3-6 美國 OPM 高階行政領導發展課程

	強調核心能力	招訓對象	訓練期程
發展適應力的領導方針	課責能力 適應能力 團隊建立能力	SES 成員、GS15 級和州、地區與國際政府組織同等級之人員	3 天
情緒競爭力：與他人為了成果而共同努力	1.持續性學習 2.影響力／諮商力 3.人際技能 4.提昇多元性（diversity） 5.政治體悟（savvy）	SES 成員、GS15 級和州、地區與國際政府組織同等級之人員	2 天
高階行政的溝通技能：領導變革的過程	1.影響力／諮商力 2.人際技能 3.提昇多元性（diversity） 4.語言溝通能力 5.團隊建立能力	SES 成員、GS15 級和州、地區與國際政府組織同等級之人員	1 週
高階行政發展綜合課程	1.外部認知能力 2.人際技能 3.語言溝通能力 4.政治體悟能力 5.策略思考能力	GS14 或 GS15，具有轉換進入 SES 之資格者 修習 Candidate Develop Program 學程者 SES 層級的經理人 必須具有曾修習領導課程基礎者	9 週 5 天
高階行政發展課程：領導變革	1.人際技能 2.語言溝通能力 3.政治體悟 4.策略思考	GS14 或 GS15，具有轉換進入 SES 之資格者 修習 Candidate Develop Program 學程者 某些 SES 層級的經理人 必須具有曾修習領導課程基礎者	2 週

	強調核心能力	招訓對象	訓練期程
	5.外部認知		
民主社會的領導	N/A	GS15 級和同等級之人員 州、地方和國際政府組織的特定高階行政官	4 週
權力思考：主要領導者的策略	1.創造性／創新性 2.決斷力 3.企業創新 4.問題解決 5.策略思考	SES, GS14 和 GS15 及其相當者	2 天
SES 領導者平行系列：行政核心	N/A	聯邦領導人(具有至少 2 年以上的經驗)、高階軍事官員和州／地區／國際組織的對等人員	3 天
高階行政評估課程	1.影響力／諮商力 2.人際技能 3.語言溝通 4.問題解決 5.策略思考 6.願景	隔年有可能進入高階行政級的高階幕僚、監督者或經理人  已進入 SES 聯邦候選人發展學程者  須至少為 GS15 以上的人員	1 週
ASPEN 研究院高階行政專題課程	1.外部認知 2.影響力／諮商力 3.廉潔／誠實 4.人際技能 5.團隊建立	SES 成員、GS15 級和州、地區與國際政府組織同等級之人員	1 週
了解 360 度領導人	1.外部認知 2.彈性 3.影響力／諮商力 4.人際技能 5.團隊建立	SES 成員、GS15 級和州、地區與國際政府組織同等級之人員	2 天

資料來源：美國人事管理局網站 (<http://www.opm.gov>，下載時間 2009 年 9 月 26 日)，本研究整理

## 二、個人評估與發展課程

表 3-7 美國 OPM 個人評估與發展課程

	強調核心能力	招訓對象	訓練期程
面對面溝通	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 衝突管理</li> <li>2. 影響力／諮商力</li> <li>3. 人際關係</li> <li>4. 口頭溝通</li> </ol>	無特別資歷限制	1 週
領導評估學程第一級	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 決斷力</li> <li>2. 人際關係</li> <li>3. 口頭溝通</li> <li>4. 問題解決</li> <li>5. 衝突管理</li> </ol>	無特別資歷限制	2 天
領導評估學程第二級	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 彈性</li> <li>2. 影響力／諮商力</li> <li>3. 人際關係</li> <li>4. 適應力</li> <li>5. 發展他人</li> </ol>	無特別限制	1 週
領導競爭力：為續階準備	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 持續學習</li> <li>2. 創造力／創新力</li> <li>3. 企業精神</li> <li>4. 彈性</li> <li>5. 夥伴</li> <li>6. 策略思考</li> </ol>	公共服務領導者希望進入高階管理人員或 SES 職位者	1 週
領導基礎管理專題	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 持續學習</li> <li>2. 外部認知</li> <li>3. 彈性</li> <li>4. 影響力／諮商力</li> <li>5. 人際關係</li> </ol>	科技專家、行政支援幕僚及其他目前非主管職者	1 週
領導潛能專題	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 持續學習</li> <li>2. 影響力／諮商</li> <li>3. 人際技能</li> </ol>	領導評估學程畢業生及其他特定對象	2 週

	強調核心能力	招訓對象	訓練期程
	4.提昇多元性 5.公共服務的激勵		
非監督者／非經理人的領導技能	1.持續學習 2.彈性 3.影響力／諮商 4.人際技能 5.團隊技能	各領域的科技專家	1 週
調適效益	1. 彈性 2. 人際技能 3. 問題解決 4. 調適	組織各層級的決策作成者	3 天
工作及家庭的個人成功策略	N/A	高階行政官、經理人及團隊領導人	3 天
女性領導專題	1. 持續學習 2. 情緒知識 3. 人際技能 4. 提昇多元性 5. 政治體悟	經理人、監督者、團隊領導人及其他承擔類似工作者	1 週

資料來源：美國人事管理局網站 (<http://www.opm.gov>，下載時間 2009 年 9 月 26 日)，本研究整理

### 三、管理及監督技能課程

表 3-8 美國 OPM 管理及監督技能課程

	強調核心能力	招訓對象	訓練期程
橋接組織文化	1. 影響力／諮商力 2. 夥伴力 3. 政治體悟 4. 問題解決 5. 團隊建立	組織領導者	1 週

	強調核心能力	招訓對象	訓練期程
理想的教練與諮商	1.發展他人 2.彈性 3.人際技能 4.口頭溝通 5.策略思考	教練或諮商師 管理或監督者	1 週
發展高度績效團隊	1.人際技能 2.提昇多元性 3.夥伴力 4.衝突管理	資深團隊領導人或成員	1 週
提昇領導專題	1.衝突管理 2.彈性 3.影響力／諮商力 4.人際技能 5.團隊建立	經理人、監督者、倡導者、團隊領導者與專案經理人	1 週
草根基礎的領導：這是你的船舶	1.彈性 2.人力資源管理 3.影響力／諮商力 4.人際技能 5.團隊建立	初任或資淺的領導者或經理人	3 天
領導工作與專案團隊	1.發展他人 2.情緒知能 3.夥伴力 4.問題解決 5.團隊建立	正式或非正式的領導者	2 週
管理發展專題	1.人力資本管理 2.策略思考	第二或第三層的經理人（即管理經理人者）	2 週
新經理人專題：領導民眾	1. 課責 2. 衝突管理 3. 人力資本管理	初任二階經理人者或中階經理人	2 週

	強調核心能力	招訓對象	訓練期程
	4. 策略思考		
新經理人專題：領導民眾（線上）	1. 課責 2. 衝突管理 3. 外部認知 4. 問題解決 5. 調適	初任二階經理人者或中階經理人	7 週
策略性領導	1. 課責 2. 外部認知 3. 影響力／諮商力 4. 策略思考 5. 願景	中高階經理人和高層專案經理人	3 天
監督及管理電腦使用者和其他非傳統工作的安排	1. 課責 2. 彈性 3. 團隊建立	經理人和監督者	3 天
監督領導課程 (I)：第一線監督技能	1. 課責 2. 發展他人 3. 人力資本管理	新的實作監督者和未受過相關課程培訓的監督者	1 週
監督領導課程 (II)：學習領導	1. 衝突管理 2. 人際技能	新的實作監督者和未受過相關課程培訓的監督者	1 週
監督領導課程(II)（線上）	1. 衝突管理 2. 人際技能	新的實作監督者和未受過相關課程培訓的監督者	5 週
團隊建立和團隊領導	1. 影響力／諮商力 2. 人際技能 3. 提昇多元性 4. 團隊建立 5. 衝突管理	無特別資格限制	1 週

資料來源：美國人事管理局網站（<http://www.opm.gov>，下載時間 2009 年 9 月 26 日），本研究整

理

#### 四、組織高階行政領導課程

表 3-8 美國 OPM 組織高階行政領導課程

	強調核心能力	招訓對象	訓練期程
建立 21 世紀高績效的組織	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 持續學習</li> <li>2. 創造力／創新力</li> <li>3. 決斷力</li> <li>4. 企業精神</li> <li>5. 外部認知</li> </ol>	SES 成員、GS15 級和州、地區與國際政府組織同等級之人員	4 天
建立理想工作場所	願景	SES 成員、GS15 級和州、地區與國際政府組織同等級之人員	3 天
全球領導中心系列－全球社會的領導	政治體悟	SES 成員、GS15 級和州、地區與國際政府組織同等級之人員	1 週
全球領導中心系列－全球價值與領導	策略思考	SES 成員、GS14 和 15 級	4 天
聯邦高階行政的教練技能	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 影響力／諮商力</li> <li>2. 提昇多元性</li> <li>3. 夥伴力</li> <li>4. 發展他人</li> <li>5. 團隊建立</li> </ol>	SES 成員、GS14 和 15 級	3 天
超越組織界限的協力合作	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 持續領導</li> <li>2. 影響力／諮商力</li> <li>3. 人際技能</li> <li>4. 口頭溝通</li> <li>5. 夥伴力</li> </ol>	SES 成員、GS15 級和州、地區與國際政府組織同等級之人員	2 天
創造捷徑：政府的革新	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 創造力／創新力</li> <li>2. 彈性</li> <li>3. 提昇多元性</li> <li>4. 問題解決</li> <li>5. 團隊建立</li> </ol>	SES 成員、GS15 級和州、地區與國際政府組織同等級之人員	2 天

	強調核心能力	招訓對象	訓練期程
領導者培養領導者	願景	SES 成員、GS15 級和州、地區與國際政府組織同等級之人員	3 天
跨世代領導	N/A	SES 成員、GS15 級和州、地區與國際政府組織同等級之人員	2 天
策略性領導：從願景到績效	N/A	SES 成員、GS15 級和州、地區與國際政府組織同等級之人員	3 天
從建構衝突中領導	1. 衝突管理 2. 團隊建立	SES 成員、GS15 級和州、地區與國際政府組織同等級之人員	3 天
公部門領導：願景、價值與主要策略	1. 持續學習 2. 廉潔／誠實 3. 人際技能 4. 策略性思考 5. 願景	高潛能的 GS15 領導者、SES 成員，及國外服務機構同等級之人員	1 週
SES 領導的平行系略：領導者的失	1. 創造力／創新力 2. 決斷力 3. 夥伴力 4. 調適力 5. 團隊建立 6. 願景	2 年以上的 SES，或軍事、州、地區與國際政府組織同等級之人員	3 天
SES 領導的平行系略：高階領導者的數位經驗	1. 決斷力 2. 彈性 3. 影響力／諮商力 4. 問題解決 5. 調適	2 年以上的 SES，或軍事、州、地區與國際政府組織同等級之人員	1 週
SES 領導的平行系略：高階行政的均衡	1. 決斷力 2. 彈性 3. 調適	2 年以上的 SES，或軍事、州、地區與國際政府組織同等級之人員	3 天
SES 領導的平行系略：憲政和當代公部門領導	1. 衝突管理 2. 外部認知 3. 影響力／諮商力	2 年以上的 SES，或軍事、州、地區與國際政府組織同等級之人員	3 天

	強調核心能力	招訓對象	訓練期程
	4. 政治體悟 5. 問題解決		
SES 領導的平行系略：女性和領導	1. 創造力／創新力 2. 決斷力 3. 外部認知 4. 彈性 5. 問題解決	2 年以上的 SES，或軍事、州、地區與國際政府組織同等級之人員	4 天
Aspen Institute 政府領導變革的專題	1. 創造力／創新力 2. 外部認知 3. 影響力／諮商力 4. 政治體悟 5. 策略思考	SES 成員，GS14 及 GS15 相等級者	4 天

資料來源：美國人事管理局網站 (<http://www.opm.gov>，下載時間 2009 年 9 月 26 日)，本研究整理

## 五、政策及改革方案課程

表 3-9 美國 OPM 政策及改革方案課程

	強調核心能力	招訓對象	訓練期程
公共政策動態	1. 創造力／創新力 2. 決斷力 3. 影響力／諮商力 4. 口頭溝通 5. 政治體悟	資深經理人及政策分析師	2 週
環保政策議題	1. 創造力／創新力 2. 外部認知 3. 彈性 4. 影響力／諮商力 5. 政治體悟	資深經理人、政策分析師及科技幕僚	2 週
聯邦預算政策及	1. 衝突管理	計畫經理人及領導者	2 週

	強調核心能力	招訓對象	訓練期程
過程	2. 外部認知 3. 彈性 4. 影響力／諮商力 5. 問題解決		
聯邦管制性政策	1. 顧客服務 2. 外部認知 3. 影響力／諮商力 4. 口頭溝通 5. 政治體悟	SES 成員、GS14 和 15 級	4 天
績效預算專題	1. 課責 2. 財務管理 3. 影響力／諮商力 4. 夥伴力 5. 策略思考	與財務管理工作相關之領導者、管理者與工作者	3 天
科技及公共政策	1. 課責 2. 決斷力 3. 影響力／諮商力 4. 政治體悟 5. 問題解決	政策計畫與科技相關的經理人和高階專家	2 週
策略性人力資源管理	1. 人力資源管理 2. 廉潔／誠實 3. 問題解決 4. 策略思考 5. 願景	聯邦經理人與高階行政官，及其他與人力資源管理有關的主要高階幕僚	3 天

資料來源：美國人事管理局網站 (<http://www.opm.gov>，下載時間 2009 年 9 月 26 日)，本研究整理

## 六、專業性技能課程

表 3-10 美國 OPM 專業性技能課程

	強調核心能力	招訓對象	訓練期程
衝突解決技能	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 衝突管理</li> <li>2. 人際技能</li> <li>3. 口頭溝通</li> <li>4. 問題解決</li> <li>5. 調適</li> </ol>	無特別資歷限制	1 週
危機領導工作坊	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 廉潔／誠實</li> <li>2. 夥伴力</li> <li>3. 政治體悟</li> <li>4. 問題解決</li> <li>5. 調適</li> </ol>	組織中的高階行政官及經理人	1 週
發展顧客導向的組織	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 課責</li> <li>2. 顧客服務</li> <li>3. 發展他人</li> <li>4. 人力資本管理</li> <li>5. 公共服務激勵</li> </ol>	經理人、計畫領導者和其他須對公共服務負責者	1 週
有效的寫作	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. 影響力／諮商力</li> <li>7. 政治體悟</li> <li>8. 策略性思考</li> <li>9. 科技管理</li> <li>10. 寫作溝通</li> </ol>	無特別資歷限制	1 週
勞工管理關係：領導變革及前行	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 衝突管理</li> <li>2. 人力資本管理</li> <li>3. 影響力／諮商力</li> <li>4. 人際技能</li> <li>5. 夥伴力</li> </ol>	聯邦勞工關係專家、工會領導人和成員、第一線監督者和中階經理人	3 天
資訊科技領導	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人力資本管理</li> <li>2. 夥伴力</li> <li>3. 策略性思考</li> <li>4. 科技管理</li> </ol>	資深科技專家	1 週

	強調核心能力	招訓對象	訓練期程
	5.願景		
計畫管理原則	1.課責 3.問題解決 4.策略思考 5.科技保證	新任或具潛能的經理人	1 週

資料來源：美國人事管理局網站 (<http://www.opm.gov>，下載時間 2009 年 9 月 26 日)，本研究整理

除相關課程以外，OPM 亦為政府領導者提供一系列的領導發展學程，並經過領導認證計畫（LEAD Certificated Program），依其領導職分層取得認證，相關計畫包括如表所示：

表 3-11 美國 OPM 領導認證計畫

領導層級	評估	核心發展	政策認知	技能深研
計畫／團隊 領導	領導評估課程 （第一階）：領 導潛能的模擬評 估	領導潛能課程（10 天）	N/A	五選三課程： 1. 發展高效能團隊 2. 促進領導 3. 非監督者／非經 理人的領導技能 4. 計畫管理原則 5. 團隊建立與團隊 領導
監督者	領導評估課程 （第二階）	監督的領導專題(9 天)	N/A	七選三課程： 1. 衝突解決技能(4 天) 2. 教練及諮商知能 (4 天) 3. 資訊科技的領導 4. 有效的寫作(4 天) 5. 女性領導專題 6. 監督和管理虛擬 工作團隊(3 天)

				7. 草根領導(3 天)
經理人	領導評估課程 (第二階)	二擇一課程： 1.新經理人專題(10天)(一年內初任經理人者) 2.管理發展課程(10天)(二年以上的經理人)	五擇一課程： 1. 公共政策動態(10 天) 2. 環保政策議題(10 天) 3. 聯邦管制性政策(4 天) 4. 聯邦預算政策及流程(10 天) 5. 科技與公共政策(10 天)	四擇二課程： 1. 橋接組織文化 2. 發展顧客導向的組織 3. 面對面溝通 4. 人力資本的策略管理(3 天)
高階行政官	高階行政官評估課程	二擇一課程： 行政發展專題(10 天) 民主社會領導(27 天)	五擇一課程： 1. 公共政策動態(10 天) 2. 環保政策議題(10 天) 3. 聯邦管制性政策(4 天) 4. 聯邦預算政策及流程(10 天) 5. 科技與公共政策(10 天)	九擇二課程 1. 跨組織的協力合作(2 天) 2. 與媒體、公眾與國會的溝通 3. 創造捷徑：政府改革(2 天) 4. 危機領導工作坊 5. 發展和溝通自我的領導能力 6. 高階行政官的溝通技能 7. 建構衝突的領導(3 天) 8. 全球社會領導 9. 調適的利益(3 天)

資料來源：美國人事管理局網站 (<http://www.opm.gov>，下載時間 2009 年 9 月 26 日)，本研究整理

### 第三節 法國之公務訓練機構概況

法國的公務人員訓練體系極有特色，其不僅只在提供一般公務機關或個人選擇訓練的機會，而且由國家整體性地規劃公務人員訓練。就以法國國家行政學院（Ecole Nationale d'Administration, ENA）的創始法律而言，其最早於1945年設立的目的係在提供高階非技術性執行官的一般性徵募管道，其公務人員訓練與德國一樣，均具有先考後訓再用的特質，其主要課程也多屬長期教育培訓，同時也將公務員訓練視為國家責任（沈昆興，2006：3），故而法國訓練機構的地位，為國家政策的執行者，而非市場的供給者。

法國政府每年投入鉅額的資金專門用於公務人員的培訓。國立行政學院的訓練基金，1990年是55,000,000法郎，1991年是100,000,000法郎，1997年為150,000,000法郎，2000年已達180,000,000法郎。財政預算和需求係由國立行政學院提出，而經濟和財政預算部預算司只對每年新增預算額進行論證和審批。法國自1998年起，每年公務員訓練經費約占總薪資3.8%，中央補助地方訓練之訓練款項約兩千萬法郎（公務人員保障暨培訓委員會，1999：168-169），尤可見其國家政策執行者的重要角色，益可見國家行政學院在公務員訓練政策之重要性。

而就中央訓練機構的目標而言，法國中央集權式的國家行政學院將自己定位為歐洲的政府治理學院（European School of governance），近年來亦不斷招收歐盟學員，尤可見其目標之宏遠。

## 壹、 國家行政學院背景

法國在中央「公職、國家改革暨地方自治事務部」下設「行政暨公職總署」（Direction Generale de l'Administration et de la Fonction Publique, DGAFP）考選與培訓局（Bureau de Recruitment et Formation）；並在行政體系之外，於1945年獨立設置專司國家高級文官的「國家行政學院」（Ecole Nationale d'Administration, ENA）及行政人員訓練中心；與五所地區行政學院（Institut Regional d'Administration, IRA）（江岷欽，2004：50）。

法國國家行政學院的訓練傳統上強調高級文官的「職前訓練」<sup>6</sup>，但其亦不因此受限，近年來的教育訓練重點在於（ENA, 2005）：

### 一、教育培養

國立行政學院的法國公務員入學方式主要以考試入學為主：一是外部人員的考試，其負責考取之後的訓練課程，招考對象為28歲以下，具有學士以上學歷的歐盟國民；其次是公務員內部考試，其亦透過國內公務員的招生考試，吸引具競爭力的高階文官接受訓練，招考對象是四年以上工作年資，且考試當年元月元日未超過35歲之公務員（fonctionnaire）或公職人員（agent public）；再者則是針對具有工作經驗的非公務員進行招考，即第三類公務員之招考，招考對象是40歲以

---

<sup>6</sup> 法國公務人員的訓練，係採菁英式、集中式的訓練。由國家行政學院或地區行政學院執行訓練工作。A級新進公務人員由國家行政學院或地區行政學院訓練，A級新進公務人員是法國高級文官的來源。B,C,D級新進公務人員由各部會自行訓練（沈昆興，2006：8）。

下，具有 8 年非公部門年資（含地方民選議會議員在內）的一般人民。

依 2005 年的概況，法國初試訓練為考試後的職前訓練，其報考者眾，錄取率極低，外部人員招募的錄取率約 15 分之一，內部公務員考試及第三類公務員考試錄取率約 10 分之一。

## 二、對外開放

國家行政學院長期以來，亦接受國外學生的申請，其主要培養課程為國際長期班（CIL，學制 18 個月，對象為 35 歲以下的外國公務員）、國際短期班（CIC，學制 9 個月，對象為 30 歲以上的高階公務員）、公共管理國際班（CIAP，學制 6.5 個月，對象為 25 歲以上並擁有一定行政經驗的公務員），後二者於修讀結業後如能由 20 分總分取得 14 分以上的成績，則可以修讀 MAP 碩士學位。

以 2005 年為例，國家行政學院前後接受了 420 項各種不同的長期班國際申請案例，可見其對國外學生確實具有一定的吸引力。

## 貳、公務訓練的內容

法國公務員訓練的課程依長短可分為三種，一是二個月以內的短期課程；其次則為量身訂製的循環課程；最後則是學位和證照的課程，而依訓練對象，則大體分為五種教育訓練（ENA, 2009）：

### 一、國際訓練課程

國家行政學院目前已有超過 2,600 名之國外受訓學員，其亦有多種課程供國外學員選擇，目前大致可分為如下班別：

#### （一）CISAP 國際短期專業課程

CISAP 是針對專業領域，希望擴展自己知識的國際學生設計的課程，其時間約為 2-4 週，多數課程以法文授課，但間有以西班牙文和英文授課者。

#### （二）CIAP 國際公共行政課程

CIAP 課程則是每年開放 50 個名額，供有經驗的高階文官申請，歷時約 6 個半月，可針對個別專業領域擴展相關知識；CIAP 課程結業者平均總分有 14 分以上即可申請 MAP 公共行政碩士學程。

#### （三）CIC 國際短期課程

CIC 國際短期課程每年開放 30 個名額，供高階文官申請，歷時約 9 個月，可進一步了解公共行政領域之內容，其強調通才性質的課程，完成學程者可取得公共行政的國際證書，CIC 課程結業者平均總分亦有 14 分以上則可申請進入 MAP 公共行政碩士學程。

#### （四）CIL 國際長期課程

CIL 為基礎的通才課程，CIL 以 9 個月為一期，共計 18 個月，每年開放 30

個國際學生名額，CIL 課程結業後發給國際證書，但其亦可做進一步嘗試後，再申請 MAP 公共行政碩士學位。

#### (五) MAP 公共行政碩士學位

MAP 為國際認證的碩士學位，其包括論文撰寫在內，其為 CIAP、CIC、CIL 學生的可擇選項。

#### (六) CHEE 後研究歐研究學程

CHEE 為對歐盟和其他歐洲國家國民開設的課程，其對高階文官、國會議員、大學教授、民選官員、勞工領袖、企業執行長和經理，與希望了解歐洲公民社會系絡的人民開放申請，時間為 30 日。

### 二、 特定議題的短期班別

包括如下課程：

#### (一) CISAP 公共行政國際短期專業課程

包括總數為 27 個 2-4 週的專業主題課程，係為國外的公經理人、非政府組織代表人而開設，CISAP 鼓勵彼此之間經驗的分享，其授課型態也有許多，包括講義、專題、圓桌討論、個案研討、模擬和場域研究。

#### (二) CAAC 專業知識領域的提昇與更新

CAAC 包括 27 單一議題，每次 1-2 天的分段式課程，主要研討公部門現代化與歐洲問題；CAAC 對執行官開放，包括剛上任和資深的高階文官。

#### (三) 高階文官經理人論壇

包括 5 個訓練計畫和 4 個專題研討，對象為高階文官經理人。

### 三、 量身裁製的訓練班別

國家行政學院也有針對特定對象安排課程的客製化班別，不論是在法國還國外，國家行政學院會依據夥伴關係和發展方向，安排適合的課程內容。

### 四、 主體課程架構

為目前國家行政學院的主要在職課程，其特點有：

#### (一) 新設 27 個月的訓練計畫

#### (二) 政府官員學員會獲得合法薪資補助

#### (三) 競爭性的入學考試

#### (四) 制度性系絡融入課程

### 五、 專業進修教育及碩士學位

國家行政學院一方面提供專業進修教育，延展職涯，一方面也和其他大學與職業學校進行夥伴關係的合作，以提供相關的碩士學位課程。

大體而言，法國國家行政學院的教育訓練結合公務人員法制，而能達到極高成效，特點在於（杭州市委黨校學報，2000）：

### 一、法律約束

法國政府把中高階公務視為國家精英，依據 1971 和 1985 兩次對公務員訓練的修正規定，公務員職涯中必須在服務部門中至少每三年接受一次更新知識、提高能力的培育進修，公務員自身也可以自願地要求參加工作能力相關的進修。至於訓練和進修的費用全部由國家負擔。為晉昇考試而準備的進修，每個人每年可享受 8 天考試假，薪資照計。

### 二、行政管轄與支援

法國總理辦公室直接管轄國家行政學院，院長由總理直接任命，其董事會亦由政府相關權力部門的官員出任；地區行政學院的上級則是國家文官部與財政經濟預算部，70 所專業技術院校也由政府部門直接領導。國家行政學院的教師幾全為兼職，亦根據課程聘請政府高級官員出任，其實習亦在行政部門實習，確保其課程之有效性與準確性。

### 三、相關資源的投入

除了大量的培訓經費在法律和預算上有其來源以外，經費的使用和監控亦獲得行政的支持，一旦學員考試進入國家行政學院後即開始享受公務員薪資待遇；而其他經費如兼職教師薪酬、日常行政管理和購置費用、學員自行負擔的費用，都採取公開監管的方式為之，亦諮詢總理辦公室財務監督人員與會計師。

### 三、課程設計與政府工作現實具高度關聯性

外部競考的學科與政府管理工作密切相關，且極為重視實習訓練，在 27 個月的主要課程中實習即達 13 個月，幾乎佔去學程的一半時間，實習結束後學員亦須提出實習報告，以充分證實其課程投入水準。

### 四、教學方式多樣而靈活

國家行政學院的教學包括講義、個案教學、模擬、集體研討、現場觀摩、撰寫實務報告...等多種形式，可增加學習成效。

### 五、訓練與職涯結合

就法國公務員而言，訓練是國家必須給予的權利，其初任公務員時固然採取先考後訓再用的模式，以訓練做為進用的評鑑方法，其在升遷或調職時，也可利用培訓管道取得較佳的地位；再者，培訓與公務員服務的義務也有絕對關係，受訓者必須依其訓練延長其就任公務員的最低年限。

## 第四節 德國之公務訓練機構概況

德國政府制度為聯邦制，其公務人員培訓機關相當多元化，包括：（1）聯

邦公共行政學院；(2) 聯邦公共行政專科學校；(3) 聯邦、各邦與地方聯合設置教育機構；(4) 協會與社團之訓練機構；(5) 公法人或民間企業訓練機構。上述機關所形成的培訓制度如下（許南雄，民86；朱愛群，民88）：

#### （一）聯邦公共行政學院

依照德國聯邦官職等授權命令法第四十二條第一項的規定，德國公務員的教育訓練應由中央統籌辦理。因此，在1969年於內政部下設「聯邦公共行政學院」(Bundesakademie für öffentlichen Verwaltung)統一辦理，負責高級文官養成教育，其設校宗旨即以強調「科技整合、重視管理方法，以及和學術界及企業界作經驗交流」等為目標。針對公務人員的訓練課程，大致可分為新進公務員訓練、適應性訓練、升官等訓練、及專案教育訓練等四類。

至於某些比較特殊的行政專業領域則另外設置教育訓練機構，但亦有專案委託辦理者，所以，德國公務員的教育訓練事務，分別由不同的單位來辦理，例如外交部的教育訓練機構、聯邦財政學院、1992年才設立的公共安全學院、聯邦軍事行政與軍事科技專科學院、聯邦軍事領導學院、內政領導人才訓練中心及民防學院。

#### （二）聯邦公共行政專科學校

德國內政部於1977年9月設立「聯邦公共行政專科學校」，凡高中畢業欲進入政府機關者，則考進該校接受三年訓練，及格後取得專科學校或學士學歷及任用資格，學生均具有臨時公務人員資格，該校結合教學與文官訓練，除負責中低階層文官訓練，亦為大專教育的正式院校（許南雄，民86）。

#### （三）聯邦、各邦與地方聯合設置教育機構

聯邦、各邦與地方聯合設置教育機構，並統一來訓練行政人員，例如財政學院、警察領導學院、司法官學院、德國行政大學等即是。尤其是德國斯拜爾行政大學是一個純粹的教育訓練機構，同時還負責一般性的公共行政方面的深造教育與再教育。斯拜爾行政大學並與聯邦、各邦之間有密切的合作關係，其著名案例為「斯拜爾領導人員研習營」，參加學員為聯邦及各邦機關中高級文官（多為A15、A16的主管），並由該大學規劃相關訓練課程。

再者，每一個邦都會在某個特殊的領域中發展其教育訓練機構，特別是對教師及警察的教育訓練機構會特別的加以發展，因為各邦都有需求，而且需求的內容都有特定之範疇及目標，所以各邦普遍都會在這二個領域中發展教育訓練機制是不足為奇的。其次，德國基層公務員的教育和訓練是結合在一起的，教育訓練完畢之後通過檢定直接任用為公務員，這是德國各邦基層公務員養成的基本方式，也是地方行政的公務員徵募方式，其中對「教、考、訓、用」四個環節的一致性與連貫性的培育過程。

#### （四）協會、社團等設立的訓練機構

在德國提供給公共行政教育訓練或再教育的機構，一般多屬於職業團體、工會或協會，其中最著名的訓練機構為「德國公務員聯盟」，及「公共及科技協會

之工會」。

這些協會或基金會提供的教育訓練課程，多為政治目的而服務，當然有些課程是一般公務員也會感興趣的。例如政黨的基金會都非常積極辦理此類教育訓練課程，其中最有名的是基督社會黨(CSU)的Hans Seidel Stiftung和土欽的政治教育學院。

再者，提供公務員最多受訓機會的教育訓練機構，以「各類行政暨經濟學院」為標竿，該學院除了一般行政類的教育訓練課程外，還提供給大學畢業生或同等學歷的畢業生行政方面的再教育，讓各種不同學科的人都可以獲得行政方面的知識，增強他們作為一個公務員所必備的能力。

#### (五) 公法人或民間企業設立的訓練機構

德國公法人組織提供政府機關教育訓練課程者，主要是「工商協進會」。此一組織是政府機關為協助企業發展而設立，所以組織的運作及性質都是配合企業的需要。這些工商協進會可提供一般公務員所需要的課程，並且在接受教育訓練之後還可獲頒證書，作為公共行政教育訓練的一個輔助機構。

至於民間企業團體亦與公共行政相互結合，以提供公務員所需的教育訓練課程。政府機關或公營造物也向這些民間企業的教育機構直接洽購某些課程或是研討課程，這些課程基本上都是一些企業相關的重要議題，而且和政府機關及政府決策有密切關聯性者，如果能提供給公務員來瞭解，一則可以讓公務員瞭解與其決策或業務相關的重要知識，另一方面可以對相關業務所產生的問題有深刻的理解與掌握，所以這一類的課程開設是非常有必要的。

民間企業的教育訓練機構，他們提供給公務員的課程，多半以「實習」、「見習」為主，讓行政人員與企業、製造業、工業界的專家來交換經驗，這是一種結合產官學界知識以及交換經驗的良好作法。例如巴伐利亞企業教育機構、巴伐利亞雇主協會教育機構、慕尼黑管理學院等，都是長期提供這些課程的一些民間機構。此外，如西門子(Siemens)公司在聯邦郵政尚未移轉民營前，即提供聯邦郵政的領導階層主管一些免費的資訊課程。

綜上，德國公務人員培訓制度具有下列特色：(1)德國基層公務員的教育、考試、訓練、任用相互連結。(2)「聯邦公共行政學院」及「聯邦公共行政專科學校」辦理的中高級文官教育訓練，具系統化且極為嚴格。(3)德國公務人員訓練，根據實務上專案需求舉辦「專案教育訓練」，不僅具備實務導向，而且期程較短，可隨著專案結束而終止。(4)德國斯拜爾行政大學與聯邦、各邦之間有密切的訓練合作關係，但是其他大學僅能滿足一部份行政機關的訓練需求。(5)以公法人或民間企業型式設立的訓練機構，亦提供相當重要的公務人員訓練職能。

## 第五節 各國中央公務員訓練機構之比較與供需分析

綜合相關國家公務訓練體系之內容，大體上可以發現，其招訓內容以職前訓

練(pre-entry training)、在職訓練(in-service training)和職外訓練(off-job training)為主要方式(SIGMA, 2006)區分：

### 一、職前訓練

許多國家的公務員職前訓練是由大學或公共行政的專業學院來提供的，特別是在美國和歐洲，部份大學提供公共行政的後研究所學程(如博士後研究、碩士後研究)；而法國與德國，這些學程則是在法律規定下，提供給已經考上公務員的學生，他們或則需完成學程始成為公務人員，亦有不需完成學程即成為公務人員者；但他們帶薪受訓的時間則長短不一，從六個月至三年不等，也依其徵募公務員之職位層級與教育水平而有所不同。

一般而言，各國公務員職前訓練前兩年的主要內容為就業訓練(induction training)和環境介紹(orientation)，相關課程包括工作方式(work methods)、預算法規(budget regulations)、行政法規(public law)、文官法規(civil service law)等等，其課程內容也和職位層級、教育水平有關。

而某些特定專長的公務員職前訓練，其就業訓練的時間可能更長，例如在兩年的職前訓練期間，即可能佔有一年之久；尤其在稅務行政、勞工行政、社會安全等領域的公務人員，其大學課程中往往未開設相關的學程，因此有必要延長就業訓練的時間，以提供適切的就業知識。

### 二、在職訓練

在職訓練是諸國公務員訓練的最大宗，其訓練的目的具有多元性：一是在使公務員在平行的新工作指派中具有調職的資格；其次，而就垂直的方向言，則是在為公務員陞遷進行準備；再者，在組織與法令變遷時，可以進行告知公務員的訓練。

而在職訓練的方式更是多樣，其可能以課程或工作坊(workshop)的方式進行，也可能以會議或研討會的方式進行。多數國家多訂有文官需與時俱進的服務規定，此種自我教育(self-instruction)目的在於使文官能在自我的專業領域中接受新的發展和法令變革。

### 三、職外訓練

在部份國家，則允許公務員進行職外訓練，例如法國，即提供職外訓練的法律基礎，允許其公務員進行三年的職外訓練(包含一年的帶薪訓練)，以獲得更高的教育水準；而各國允許申請職外訓練的種類也不同，有些國家可以接受從語言學習到大學課程不等的職訓練，有些國家則僅限制其申請與工作相關的教育訓練。

但以公務員訓練的目的而言，近年來隨著政府改革與現代化的潮流與主題，則可分為如下數類，可作為我國公務訓練的規劃參考：

#### 一、以工作調適為目的的訓練

此類訓練係在讓公務員能夠面對科技和其他變遷，經由協助其調適在工作例

行職務上受到科技和新法規...等的影響，使其能接納自我技能與資格的變化，以促進文官績效

## 二、精簡成本的訓練

此類訓練目的在藉由執行削減任務的成本，以增加整體效率。

## 三、部際協力訓練

此類訓練目的在針對跨部門的新型任務，透過跨政府單位的方式獲得合適的專家人力，俾在平行的層級中提供適當的訓練並促進流動，以增強員工的彈性化和調適能力。

## 四、激勵訓練

此類訓練在增強員工的工作誘因。

## 五、人力資源管理訓練

此類訓練的目的在強化人力資源管理（例如兩性的平等待遇）。

## 六、公共關係訓練

此類訓練的目的在增進公部門和其使用者之間的關係，並提昇公部門對民眾的服務。

## 七、職涯發展訓練

此類訓練的目的在支援員工的生涯發展（生涯路徑）。

## 八、國際合作訓練

此類訓練的目的在發展國際的合作與區域的整合。

# 壹、中央公務訓練機關的模式比較

各國之中央公務員訓練機關之模式，依前述二種不同之分類，可歸納其主要差異如下表：

表 3-12 中央公務訓練機關的模式

	市場採購者模式	政策執行者模式
訓練定位	較強調以機關成員個別之需求或生涯發展為主要訓練之考量，英美等國係以教考分離，分散訓練為其主要的特色	較強調以機關內部之人力管理與國家政策結合，並且以建立教考訓用之完整結構為主要發展方式。其中尤以德國公務員體制甚至與高等教育相結合（尤以聯邦公共行政專科學校幾乎培養了多數的聯邦公務員），謂是教考訓用完全結合的

		典型。
負責單位	中央公務員訓練的公部門機構採自給自足的模式，例如英國為行政法人和執行機關，具有彈性和獨立自主的特色	中央公務員訓練的公部門機構採取由國家教育訓練機整體負責的模式，如法國即建立一套整體而龐大的公部門訓練體系
課程設計方向	由下而上的需求式設計，透過對顧客的需求了解，而設計多樣化的課程，並透過分散式的訓練機構，個別吸引公務員和委託機關接受訓練	由上而下的宏觀式設計，由於進入集中式的訓練機構可以獲得拔擢和晉升的機會，因此無虞公務員訓練之來源短缺
預算編列歸屬	預算多半編列在各個委託機關，並由委託機關依訓練內容與課程支付給訓練機構。	預算較大部份係編列在訓練政策的執行機關，並依訓練機關提出之訓練計畫挑選或考選以執行公務員之訓練。
需求評估作業	如英美等國大體由各委託機關或訓練專員（Training Officer）進行需求評估，規劃整體配套訓練，而後向外採購。  部份有關公務員個人生涯發展訓練，則保留由個人向外採購，而由機構支付一部或全部之訓練費用	由訓練機關就年度訓練內容編訂受訓課程，並使相關訓練與公務人員之教育、升遷發展等職涯概念相互結合。  個人可以申請培訓，並且訓練即為公務員之個人權益，國家規定公務員應有均等之受訓機會
負責訓練單位	經由認證的方式授權公私部門規劃訓練課程，在市場的利益之下，公私部門可以傾力發展自身具競爭性的訓練課程，並由有訓練需求的公部門進行採購。  部份公部門訓練機構課程也可以接受私部門的委託和註冊，而對私部門的人員進行訓練。	主要由公部門的訓練機構來建立完整的訓練網路，但每年仍保留一定比例的高中階公務員至私部門訓練
課程採購作業	此類的課程採購實際必須	大部份的公務員訓練係由

	符合機關對外採購的程序，欲接受訓練的個人（如初任高階管理人）可透過訓練專員或訓練機關發佈的資訊，於網路或實體上進行登錄作業。	國家集體錄取的方式進行調訓作業，因此公務員不須擔心課程採購作業，而由負責培訓的機關負擔
課程註冊作業	課程註冊以登記為主要方式。以美國為例，註冊相關課程除可使用機關特定的採購方式以外，亦可使用美國政府採購卡（government purchasing card） <sup>7</sup> 之類的刷付機制，完全線上作業，為最快速的方法。	課程之錄取主要係以教育體系之分流或訓練機關之考選為主。因此，從其至訓練機關報到開始，即成為實習生或預備生。
訓練資源	由各部會和機關自行評估需求編列預算，對公部門內外尋求資源	由國家訂定公務員之訓練預算下限，並保障公務員均等之受訓機會
訓練期程	一般較屬短中期之訓練課程	一般而言，中長期的教育訓練課程較多
訓練證照取得	除一般性課程以外，亦有部份課程可取得證照和學位	由於其與公務員整體職涯相結合，因此透過教育訓練，多可使公務員取得學歷或公務員資歷。

資料來源：研究團隊整理

大體而言，此二種訓練模式的目的不同，其發展的功能面向亦有所不同。但近年來此二種訓練模式彼此間亦相互影響，如英國的中央訓練單位前身為行政法人，但由於受訓的方向逐漸脫離國家公務員人力政策的管理，因而改變其地位為執行機關，並確保部份課程符合國家公務員之核心能力；而法國公務員訓練單位近年來亦試圖採取客製化的訓練作業方式，以提高公務員訓練的質與量。

## 貳、公務訓練的需求面向

綜合而言，為達成公務員訓練的目的，並符合公務機構訓練的需求，各訓練機構多數都會訂定結構或流程，以偵知訓練的成效與調適策略。此一供給的方針不止因國家或訓練機構而有所不同，也要因應受訓內容、需求機構、受訓標的團

<sup>7</sup> 美國公部門的採購規定中，如金額較小，且低於2,500美元以下的項目，可使用採購卡逕行刷付。

體或服務對象而有所不同。

依據相關的研究，就市場採購者模式而言，訓練的需求評估是由單一部會或單一機構作成，並由各單位的訓練專員（Training Officer）規劃和作成受訓的需求評估；而國家訓練政策執行模式則多由訓練機構來評估公務員的訓練需求，其或則由單一部會的人事管理單位進行需求評估，或則由訓練單位直接對受訓對象提供需求評估，在某些國家，更為自己的公務員規劃多年期的培訓計畫，以使訓練得以連結公務員自身的生涯發展。但不論如何，各機構的人事管理單位均至少需承擔起員工生涯規劃的責任，包括其所需的訓練（SIGMA, 2006: 18）。

在特定的情況下，例如：資訊科技的建置與主要改革方向的執行，對朝野政黨而言，都是必須儘早達成的任務，然而，即使對於特定的訓練需求有其總體性的共識，但還是必須針對特定需求加以評估，同時也必須界定特定標的團體的特定專業訓練課程內容。

此一供需面向的界定分為供給面和需求面，供給面必須界定其支援課程的標的團體為何？其數量為何？即供給的預算、組織、管理、執行人員、支援幕僚等多重面向；而需求面則更難以界定，除了特定領域的受訓者之外，還需要檢視需要訓練的因素，例如對公眾的回應性、倫理、溝通、合作、擬定法律的能力是否不足等等問題，才能了解真正的需求數量。

#### 訓練需求的衡量常因

一般而言，需求評估會先評估是否有既定主題的訓練需求，基於此一評估，再對標的團體的訓練內容加以設計。

依照主要國家的訓練需求評估，大體上必須執行下列評估項目：

#### 一、訓練需求的診斷

訓練需求的診斷（diagnosis of training needs）是需求評估的第一個執行項目，它一方面必須從需求面去蒐集資料—亦即公務層級體系的需求究竟為何；另一方面，它也可藉助外部資源來蒐集資料—例如某些諮詢團體，像基金會或科學委員會等等；在組織中，則是訓練的標的團體，其可能經由管理或人力資源單位針對某些標的進行訓練需求的評估，例如績效評估反應出某些人績效不彰或者需施以訓練，則進一步確認訓練需求，而由人力資源單位蒐集資料後與訓練機構進行訓練的討論。

在此一過程中，善用諮詢團體可以補充內部需求評估的不足之處，諮詢團體可以提出訓練的新趨勢，或對公共行政的發展提出現行關注的焦點，或發展合適的訓練測量工具，諮詢團體本質上來自於專家學者、私部門的利益團體、勞工組織等等，可以使內部團體更了解訓練強調的多元面向。

在訓練需求診斷完畢之後，最終的產物包括特定訓練的衡量工具、目標、內容、及訓練的方法與技術都必須完成並經訓練機構與需求單位確認，如果訓練機構本身也是官方機構，一般而言其經費來源係動支預算；但如果訓練機構是半私人或私人部門，有提供訓練的營運考量，則往往其提供訓練的過程也會更重視需

求導向。

## 二、蒐集資料的分析

蒐集資料的分析 (analyses of the collected data) 是指：設定訓練計畫的目標，並且使訓練計畫更具回應性，故而在訓練需求評估的過程中，也需要蒐集各項資料，並對其加以評估，俾能從管理的角度對各種訓練需求設定好優先次序

## 三、 規劃及安排訓練測量工具的優先次序 (與訓練機構的管理層一起執行)

## 四、 執行訓練的測量工具

## 五、 對訓練的測量工具進行評估與可能的調整

而依據國內外學者的看法，此一訓練需求評估的過程必須與後續訓練的測量進行連結，而形成圖 3-2 之流程：

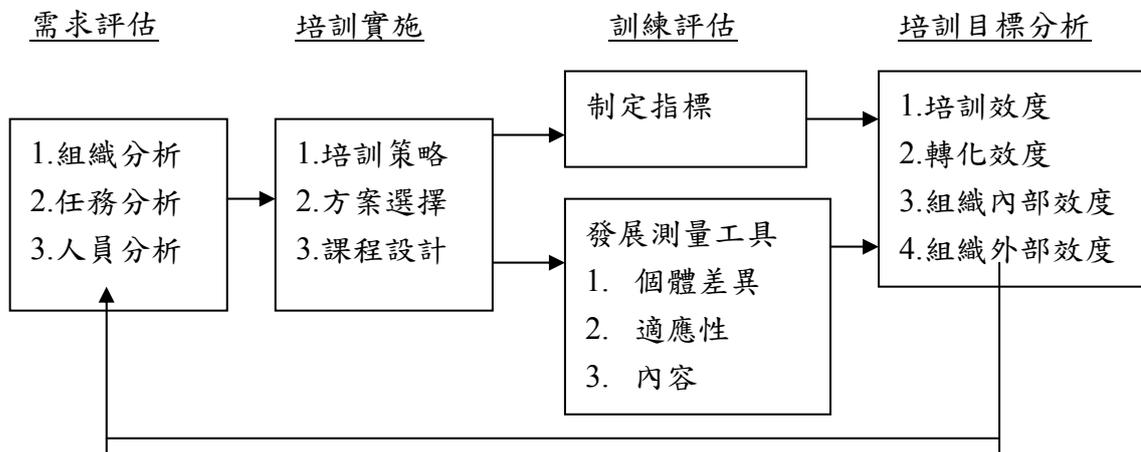


圖 3-2 公務人員訓練測量與需求評估

資料來源：研究整理

我國目前之公務人員培訓，是否善用訓練需求評估，並達成與訓練評估和目標連結之過程，實值得重新檢討，尤其以往雖有五、六十所訓練機構，提供各種在職訓練的計畫，但是訓練很少是針對公務人員個人需要來做規劃，訓練計畫多半是由上級主管機關根據自己主觀的看法，由上而下、逐層交辦，使得訓練內容、教材、對象未必與用人機關的真正需求相互配合。甚至，有些用人機關主管在選派人員參加受訓時，捨去真正業務有關人員，因這些人員由於任務在身、業務繁忙，無法暫時離開工作參加受訓，而改派一些不擔任實際業務，或與訓練性質不相關的人前往參加，使得訓練的意義與目的愈加扭曲與模糊，訓練與需求間的配合更形脫節（考試院，2002）。

## 參、公務訓練的供給面向

根據 SIGMA (2006) 的看法，各國公務訓練的供給並沒有充足的資料可以比較，但就以英法兩國的訓練情形，可大體從其經費結構上來做分析：

#### 一、英國的公務訓練經費分析

英國的公務訓練經費整體而言，較私部門更高，且一直維持穩定的經費比例。例如 1989~1990 年間，共計支出 38 億 1 千萬英鎊，約合政府支出公務員薪資之 6% 左右，而一般私部門支出訓練的費用其薪資比僅約 2%~3% 左右。而英國公務員訓練每人每年平均約需耗費 788 英鎊，以每人每年平均可獲訓 4.4 天來計算，每日約需耗費 179 英鎊。

依據整體訓練經費結構來估算，訓練費用組成比例為：

- (一) 受訓者的薪資成本最重，佔 43%；
- (二) 其次為訓練者的薪資成本，佔 25%；
- (三) 住宿和其他成本，佔 14%；
- (四) 參與資費，佔 12%
- (五) 旅費與按日膳雜費，佔 7%

#### 二、法國的公務訓練經費分析

而法國的公務訓練經費，由政府統籌編列，並依總體薪資比例花用在訓練上，近年亦逐步提高薪資比下限，1992 年的訓練經費薪資比為 2%；1994 年提高至 3.2%；1990 年代實際支出依各部會不同，訓練經費的薪資比約在 2.1%~7.48% 之間。

以 1990~1993 年為例，法國公務人員的訓練經費與薪資比例可如下表所示：

表 3-13 法國公務員的訓練經費與薪資比

單位：法郎

	受訓者薪資 成本(百萬)	受訓者薪資成 本(薪資比)	其他成本 (百萬)	其他成本(薪 資比)	總成本 (百萬)	總成本 (薪資比)
職前訓練						
1990	5919	2.56	2057	0.89	7976	3.45
1991	6483	2.66	2497	1.02	8980	3.68
1992	5942	2.34	2541	1.00	8484	3.34
1993	6288	2.26	2689	0.97	8977	3.23
職務訓練						
1990	44	0.02	25	0.01	69	0.03
1991	31	0.01	25	0.01	56	0.02

1992	30	0.01	13	0.01	43	0.02
1993	86	0.03	15	0.01	110	0.04
調適訓練						
1990	5835	2.52	1493	0.64	7328	3.16
1991	6297	2.58	1734	0.71	8031	3.29
1992	6492	2.56	1846	0.73	8337	3.29
1993	6472	2.33	2094	0.75	8566	3.08
競考訓練						
1990	431	0.18	200	0.09	632	0.18
1991	471	0.18	216	0.09	687	0.19
1992	545	0.21	237	0.09	783	0.30
1993	549	0.20	210	0.08	759	0.28
訓練總額						
1990	12230	5.28	3774	1.63	16004	6.91
1991	13280	5.44	4472	1.83	17754	7.27
1992	13009	5.12	4637	1.83	17646	6.95
1993	13395	4.82	5008	1.81	18403	6.23

資料來源：DGAFP，轉引自 SIGMA (2006: 15)

就上述資料可知，法國自 1990 年以來職前訓練和調適性訓練（adaptational training）較多，職務訓練（因應特殊職務的專門性訓練）和競考訓練（就職公務員之前的準備訓練）較少，職前訓練和調適性訓練的比例接近 1:1，而競考訓練不到職前訓練的 10 分之一，職務訓練更少，要視實際上的需要才做規劃。

### 三、供給策略的選擇

依據各國實務的作法和學者的意見，各國公務員訓練供給的可擇策略大致上依據其在國家公務員訓練的分類不同，而有不同的選擇策略：

Murphy et al. (2007) 指出，過去各國公部門的訓練在公共管理等潮流的驅使下，必須衡量市場的機制與效用。而公私部門之間的比較（諸如薪資）也是經濟上經常關注的焦點。因此，其以英國為例，Murphy 等人便以實證方式了解並說明公私部門之間的訓練量之差距。

一般而言，不同的組織類型，其訓練量多寡的差異原因有許多，諸如：

#### 1. 科技應用上的解釋

某些組織由於必須接觸較新型的科技，也必須運用這些新型的科技，因此，經由科技運用的訓練，讓員工了解新型科技的內容，也實際運用在工作上。

## 2. 勞力組合上的解釋

某些組織的組成由於員工的專長不同，其勞力的組合度亦較複雜，因此，需要較多的訓練來發展各類員工的專長，並且需要更多的訓練來使不同專長的員工發揮組合的效益。

Murphy et al. (2007) 則認為：公部門的訓練量比私部門更多有其原因，包括：

### 1. 社會外部性的考量

就私部門而言，較難去衡量公開贊助訓練的社會效益；但以公部門而言，投入或通過訓練可以帶來可預估的社會效益，因此，公部門將會多方考慮投入訓練。

### 2. 利潤的考量

私部門的訓練必須以短期利潤為的衡量對象；而公部門則較不需要考量短期的利益。

#### 1. 後續訓練的考量

就私部門而言，除了短期利潤的考量以外，也必須衡量人力訓練後其留下工作的可能性，方能安排適當的訓練；但以公部門而言，由於其訓練經費係來自預算，因此，其不必擔心訓練後員工是否會離職。這是來自於競爭力或管理目標的差異，也是導致公部門回訓率高於私部門的可能原因。

#### 2. 薪資均等化的考量

公部門的薪資一般而言因為受到平均分配的影響，故而會受到壓縮，而呈現較扁平的狀態；影響所及，相較於私部門而言，會傾向於讓成員獲得均等的訓練；在某些專長訓練以外，也會較願意提供一般化的訓練。

### 3. 人力資源的考量

除了前述公私部門結構性的差異因素以外，人力資源管理學者所提及的員工參與 (employee involvement) 也是造成公私部門訓練量不同的原因。

特別是 Freeman & Lazear (1995) 從企業集體剩餘價值分享的看法提及：訓練中員工參與的利基傳輸係基於資訊的交換、諮商和集體決策等等形式溝通的增加，員工也會從工作安全的觀點來看長遠的契約和訓練的機會，而一旦擁有大量的訓練，使員工獲得更多的剩餘價值，在勞資協商之間無疑也將使員工得到更多的薪資籌碼，而減少組織的整體利潤，故非利潤考量的公部門訓練量可能會較私部門更多。

Addison et al. (2000, 2001) 強調的是工會組織和非工會組織的員工參與會帶來不同效果，非工會組織的員工參與會帶來正向的成果，也因此，較不強調工會組織的公部門訓練可能會較私部門達到較佳的成效，或進而提高員工的生產力。

#### 4. 反歧視的考量

Perotin and Robinson (2000) 在員工參與的研究架構下，亦主張給予均等的

受訓機會，將有助於提高組織的績效。但在某些公私部門，仍然可能受到男女等性別或其他因素的影響，而導致均等機會的變異。

## 肆、我國中央公務員訓練的供需現況分析

由於我國憲法並未明確規範訓練權責的歸屬，多年以來，除依據公務人員考試法第二十條之規定訂頒有「公務人員高等暨普通考試訓練辦法」外，其餘訓練多由行政院以行政命令規定，這些主要法規如下（考試院，2000）：

- (一)「公務人員高等暨普通考試訓練辦法」：本辦法係依公務人員考試法第二十條之規定訂定之，主要針對公務人員高等暨普通考試及格人員加以訓練。訓練內容包括基礎訓練與實務訓練兩部分。
- (二)「行政院所屬各機關公務人員國內訓練進修要點」：除了有關訓練與進修做了共同規定外，本要點對訓練主要之規定包括訓練目標、訓練權責、訓練計劃之辦理、人員派訓原則、參訓者職位調整、辦理或委託、訓練的類別與階段、課程編配、訓練時間、訓練方式、受訓成績考核、獎懲、訓練資料之運用等。其中對於職前訓練，本要點規定了除為完成考試程序者，應依各該考試之規定辦理外，其他新進人員，應於進用前或於到職後三個月內實施訓練（第八點）；而關於在訓練部分，本要點係將在職訓練按職務等級，區分為基礎訓練、專業訓練、管理訓練、領導訓練等四種（第九點）。除此之外，本要點亦規定各主管機關得因需要辦理培育發展訓練與專長轉換訓練（第十點）。
- (三)「行政院所屬各機關公務人員知能補充訓練實施要點」：主要目的在於：
  - 1.傳授業務有關之新學識、新技術或新觀念，以促進業務革新、進步。
  - 2.溝通政府新頒有關業務之法令規章及作業之原理原則與方法程序等，以利各項改進措施之推行。
  - 3.增進一般性學能、更新觀念作風，以適應時代環境變遷需要。在本要點中，知能補充訓練可分為三類：一是專業性知能補充訓練，以有關機關之中高層管理人員為主要對象；二是業務性知能補充訓練，以各機關負責推行或需適用新法規之人員為主要對象；三是general知能補充訓練，以學校畢業十年以上，最近五年內未曾接受訓練之人員為對象。除了前述分類外，本要點亦包括了訓練內容、訓練方式、訓練權責、訓練需求、計劃與執行等部分。
- (四)「行政院所屬各機關公務人員專長轉換實施要點」：主要目的在為因應各機關業務變遷，有效運用人力，培訓公務人員現職以外不同工作之專長，便能適切轉任新職，以達適才通所，有效發揮人力資源之目的。專長轉換訓練之施訓對象，主要分成下列五種：
  - 1.因機關業務變更，組織變遷或設備更新須調整擔任不同工作人員。
  - 2.因機關業務萎縮或組織簡併，原有人員須改編至其它機關或單位，擔任不

同工作之人員。

3.因機關裁撤，編餘待安置不同工作之人員。

4.所具專長與現職未能配合之人員。

5.因配合機關業務發展需要，擬指派擔任新增業務之儲備人員。除上述訓練目的與訓練外，本要點尚包括訓練方式、訓練權責、訓練規劃、新專長取得認定、訓練後工作指派、訓練經費、其他等六項。除了上述規定外，有關訓練之規定，亦散見於公務人員考試、任用、考績、升遷、獎懲之相關法規中。

但如以上述體制分析來看，我國之公務員訓練體制似較傾向於國家政策執行者之地位，但卻欠缺訓練經費編列下限、保障公務員訓練機會均等、高度與公務員職涯結合的訓練機制。

我國 97 年公務員整體訓練之資料分佈（詳如表 3-14），以參與人員計算，達 5788855 人次，總時數 22,585,327 小時，平均每人受訓 21.8 次，平時每人時數為 85 小時，折合天數為 10.6 天，受訓時間實不遜於先進國家。然而，次數之標準差達 32 次，時數之標準差達 87.7 小時，其間變異頗大，故仍有必要了解實際受訓情形，俾能分析是否仍有類似以往「受訓專家」或其他相關之問題。

此外，雖因預算或成本資料取得困難，無法提供適合的數據進行分析，但就時數之分佈而言，似大量集中於專業訓練，其時數達 19,406,518 小時，初任人員訓練時數僅 1,027,350 小時，一般管理訓練亦僅 2,151,459 小時，國內外進修為 2,011,218。專業訓練之時數約為其他訓練時數合計之四倍，是否有失衡現象，亦有待就受訓實際狀況再予深入了解。

表 3-14 97 年公務員受訓人數、人次與時數

民國97年

資料來源：公務人員終身學習入口網站管理後台

	以參與人員計算							以現有人員計算								
	人數	人次	時數	平均每人次數	次數每人標準差	平均每人時數	時數每人標準差	人數	人次	時數	參與率(%)	平均每人次數	次數每人標準差	平均每人時數	時數每人標準差	
<b>訓</b>	<b>合計</b>															
	265793	5788855	22585327	21.8	32	85	87.7	256462	5831481	23048850	94.7	21.53	32.8	85.1	91.3	
	考試錄取人員訓練	4385	4512	648909	1.03	0.07	148	84	6024	6182	891920	2.22	0.02	0.14	3.29	28.1
	進用初任公務人員訓練	19	19	378	1	0	19.9	0	19	19	378	0.01	0	0	0	0.14
	升任官等訓練	2919	2919	364358	1	0.19	125	22.5	3884	3937	512360	1.43	0.01	0.13	1.89	16
	初任各官等主管人員訓練	485	485	13705	1	0.01	28.3	11.2	482	482	13622	0.18	0	0.04	0.05	1.13
	專業訓練	262714	4991343	19406518	19	28.8	73.9	78.3	253786	5029308	19481462	93.7	18.57	29.5	71.9	80.4
	計	162821	789577	2151459	4.85	7.07	13.2	18	161021	791533	2149108	59.5	2.92	6	7.94	15.3
	一般管理訓練	2101	6247	8755	2.97	1.19	4.17	3.25	2073	6216	8646	0.77	0.02	0.24	0.03	0.41
	管理訓練	157723	750229	2050070	4.76	6.97	13	17.8	156044	751964	2047239	57.6	2.78	5.84	7.56	15
	行政中立訓練	28263	33101	92634	1.17	0.49	3.28	2.72	28426	33353	93223	10.5	0.12	0.39	0.34	1.33
<b>進</b>	<b>合計</b>															
	11863	30694	1960816	2.59	2.71	165	248	11724	30521	1956162	4.33	0.11	0.77	7.22	62.5	
	<b>國內進修</b>															
	計	11666	30436	1910414	2.61	2.73	164	237	11526	30264	1906816	4.26	0.11	0.76	7.04	59.9
	入學進修小計	2292	5205	874377	2.27	2.17	381	322	2271	5189	875745	0.84	0.02	0.28	3.23	46.8
	公餘時間進修	1508	3327	420342	2.21	2.43	279	225	1496	3321	420576	0.55	0.01	0.23	1.55	24.8
	部分辦公時間進修	794	1840	450198	2.32	1.5	567	382	786	1830	451026	0.29	0.01	0.15	1.67	34.7
	帶職帶薪全時進修	18	34	3315	1.89	0	184	0	19	35	3369	0.01	0	0.02	0.01	1.4
	留職停薪全時進修	4	4	522	1	0	131	0	3	3	774	0	0	0	0	0.71
	選修學分	3709	7877	947490	2.12	1.59	255	191	3666	7820	942778	1.35	0.03	0.3	3.48	35.8
	專題研究與實習	5948	17354	88547	2.92	3.25	14.9	24.2	5870	17255	88293	2.17	0.06	0.63	0.33	4.24
	計	207	258	50402	1.25	0.7	243	509	206	257	49346	0.08	0	0.04	0.18	16.1
	入學進修小計	3	3	918	1	0	306	0	3	3	918	0	0	0	0	0.8
	帶職帶薪全時進修	1	1	810	1	0	810	0	1	1	810	0	0	0	0	0.7
	攻讀博士學位	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	攻讀碩士學位	1	1	810	1	0	810	0	1	1	810	0	0	0	0	0.7
	留職停薪全時進修	2	2	108	1	0	54	0	2	2	108	0	0	0	0	0.11
	攻讀博士學位	1	1	54	1	0	54	0	1	1	54	0	0	0	0	0.06
	攻讀碩士學位	1	1	54	1	0	54	0	1	1	54	0	0	0	0	0.05
	選修學分	1	1	144	1	0	144	0	1	1	144	0	0	0	0	0.13
	計	204	254	49340	1.25	0.7	242	505	203	253	48284	0.07	0	0.04	0.18	15.7
	專題研究與實習	74	82	39092	1.11	0.3	528	627	73	81	37982	0.03	0	0.02	0.14	15.2
	出國考察	130	172	10248	1.32	0.82	78.8	97.5	130	172	10302	0.05	0	0.04	0.04	2.61
<b>終身學習</b>	182981	1094465	3970014	5.98	8.46	21.7	34.8	180334	1094828	3941102	66.6	4.04	7.51	14.6	30.2	
<b>總計(不含進修)</b>	267638	6883320	26555341	25.7	35.9	99.2	95.7	257672	6926409	26990159	95.2	25.58	36.8	99.7	99.1	
<b>總計</b>	268159	6914014	28516157	25.8	35.9	106	114	258110	6956930	28946321	95.3	25.69	36.8	107	117	

註：現有人員有 270802 人。

另以公務人力發展中心們為例(詳見表 3-15)，除 e 化課程以外，我國目前中央公部門訓練機構之類型似集中於法制類、政策類、人力資源管理與發展訓練，但對於領導人力的育成，似仍欠缺一套有系統、進階式的配套，或對於中央文官核心職能總合設計的課程。

表 3-15 公務人力發展中心97年度各類訓練進修研習成果統計彙總表

資料時間：97.01.01~97.12.31止

類	別	期(課)數	訓練 人數	訓練 人天數	訓練 人時數
訓練研習	政 策 類	145	6249	13785	82710
	一 般 管 理 類	140	3960	8021	48126
	人 力 資 源 管 理 類	32	1062	3527	21162
	人 力 資 源 發 展 類	9	260	420	2520
	法 制 類	84	9220	17296	103776
	國 際 觀 類	11	407	524	3144
	心 理 健 康 與 諮 商 輔 導 類	66	1877	3936	23616
	小計	<b>487</b>	<b>23035</b>	<b>47509</b>	<b>285054</b>
公餘進修	精英學苑	338	3776	11194.1	67166
「e等公務園」 學習網	線上課程	289	735336	203584.2	1221506
合計	(以上三類合計)	<b>1114</b>	<b>762147</b>	<b>262287.3</b>	<b>1573726</b>
研習會議及活動		35	4415	2314.9	13890
總	計	<b>1149</b>	<b>766562</b>	<b>264602.2</b>	<b>1587616</b>

- \* 為呈現訓練績效，本中心已訂定訓練成果統計原則：各項研習訓練成果針對期(課)數、人次、人時數統計，訓練人時數為訓練績效及統計基準，人天數則以人時數總數除以6換算，並採小數點1位計算，小數點第2位採四捨五入。跨月份成果統計以班期結束時之月份計算。
- \* 網路教學之人天數統計，係以總人時數每6小時折算為1天計。

# 第四章 研究變數與專家訪談

## 第一節 研究架構與研究變數

本研究除檢視相關文獻外，亦參考勞委會評鑑職訓局相關構面、因子，整合進平衡分卡四大構面。同時透過公務員訓練機構專家深度訪談，逐步檢視所設立指標之適切性。本研究同時廣泛進行訓練機構及受訓學員之調查，進一步篩檢訓練機關績效評估指標類別，以便於未來更客觀、實地評比公務人員訓練機關績效。一般而言，受訓機關人員和受訓人員對於評鑑指標，應該有不同的看法。對於訓練人員來說，評鑑機制多少給予較大壓力，但同時也協助其進行訓練品質管制，具有多重管理意涵。而對於受訓人員來說，其將以受訓顧客的觀點，表達對於評鑑訓練機關指標的期待與態度認知。

### 一、內部流程

在平衡計分卡的內部流程構面上，本研究建立訓練單位願景/使命/策略的揭露、訓練目標與需求的訂定、對外明確的訓練政策、明確的核心訓練類別或領域、訓練品質管理制度與書文手冊、訓練單位的行政管理、訓練相關職能、訓練方案的系統設計、訓練產品與講師挑選的規格化、訓練內涵按計畫執行的程度等次構面。未來訓練機關應該制訂相關願景、使命、策略，以利於後續訓練計畫之訂定；此外，為使訓練政策、核心課程被清楚理解，除政策、核心課程之公布，亦應制訂標準作業流程手冊，促使訓練業務標準作業化；因此，講師挑選、訓練內涵，最好都依訓練計畫執行；而訓練機關公務人員亦應具備行政管理、訓練相關職能。

首先，在訓練單位願景/使命/策略的揭露方面，設計下表三題項與指標。公務訓練機構在最高層需制訂訓練單位遠景，再依序制訂訓練策略與使命，進而規劃年度訓練時程。本構面題項與指標主要測量公務人員訓練機構，是否有系統願景、使命下，設定訓練策略及時程，而非隨意安排課程及班級。

訓練單位願景/使命/策略的揭露	1. 訓練機構之架構、願景與核心發展使命的說明是否清晰
	2. 訓練機構是否規劃年度與中長程之業務發展規劃藍圖或策略地圖
	3. 訓練機構是否設置年度工作時程

訓練目標之訂定，需進行訓練需求調查而決定。部分受訪單位認為公務人員訓練多數係上級交辦訓練業務，非訓練機構發覺與主動提出。惟，在考訓用合一政策下，新進人員之受訓係常態性、交辦性業務外，公務員在職進修與發展，係訓練單位可以調查、規劃，並設定年度訓練目標者。在政府再造強調創新、主動積極、顧客取向思潮下，公務人員訓練機構捨棄過去被動規劃訓練，進而積極進行訓練需求調查，而設定訓練目標，係人事主管機關需關切與監測管理之指標。

公務人員訓練機關獲得訓練需求相關資訊後，才可以訂定訓練年度目標、年度成長計畫，並依據訓練需求，檢討訓練課程與機制。惟，部分受訪單位主張公務人員並未有訓練需求，多數係上級交辦訓練業務。但是以績效管理的角度來看，的確需要訓練機關進行訓練需求調查，進而規劃年度訓練業務發展、成長計畫。其中，公務人員訓練機構需針對需求調查，進行訓練目標設定與檢討。下表相關訓練目標及需求指標設立，有助於最高人事管理機構評鑑所屬訓練機關之訓練調查與規劃。

訓練目標與需求的訂定	4. 訓練機構是否進行訓練市場需求調查
	5. 訓練機構年度之業務發展計畫中是否包括人力資源的發展與訓練規劃內容、主題或方向
	6. 訓練機構是否進行訓練課程及流程的檢討分析
	7. 是否設定各類別訓練課程年度成長計畫
	8. 訓練單位工作是否訂定年度績效目標與進行目標分析

一般企業訓練機構會頒布員工教育訓練申請及提名辦法、教育訓練出缺勤及補助辦法或內部訓練講師獎勵辦法等，以建立企業教育訓練制度。對於政府公務員訓練機關來說，亦應有明確的訓練政策。訓練機構需訂定訓練成果評核標準，並加以明確說明。而課程規劃亦需與訓練政策聯結，同時公布年度訓練課程。

對外明確的訓練政策	9. 訓練機構是否訂定學員訓練成果之評核標準與說明
	10. 訓練機構是否規劃與訓練政策有關之訓練課程
	11. 訓練機構是否公開公佈訓練機構年度訓練課程

對於中央或地方訓練機構來說，明確的核心訓練課程，有其必要。以司法官訓練來說，基本檢察官、司法官辦案課程，係其核心訓練類別。

此外，核心訓練課程亦需與受訓學員工作相關，才能提昇公務人員的核心能力。

專家訪談過程中，單位主管建議將關鍵績效指標刪除，對公務人員來說，缺乏明確的關鍵績效指標。

明確的核心訓練類別或領域	12. 訓練機構是否訂定學員訓練類型
	13. 核心訓練課程與受訓學員工作是否相關

訓練品質管理手冊，係訓練品質管理標準化作業的一環。訓練管理上，由基本的表單、紀錄需完備；而後發展標準作業書及指導書；才訂定標準作業程序；最後彙整成品質管理手冊。



圖 4-1 標準作業階層圖

品質管理手冊被要求需包含訓練需求調查與分析、課程設計與規劃、訓練提供方式、訓練結果評估、標準化作業流程等。以下指標，可以讓訓練單位訂定品質管理手冊，以利於訓練作業流程標準化。

訓練品質管理制度與書文手冊	14. 訓練品質管理手冊是否包括訓練需求之定期調查與分析
	15. 訓練品質管理手冊是否包含不同訓練課程的設計與規劃方向
	16. 訓練品質管理手冊是否包含訓練的提供方式與選擇的指標
	17. 訓練品質管理手冊是否包含訓練結果的評估
	18. 訓練品質管理手冊是否包含訓練實施的依據及標準化作業流程 (SOP)

一般而言，對於訓練機構人員來說，其需具備訓練相關專業能力。在「分析」方面，其需具備：

1. 評估受訓者的需求，確認他們目前所能達成及應能達成任務之間的差異
2. 辨認受訓者特質，其特質會影響達成訓練目標
3. 檢視關於訓練課程內容的其他有用資源設計與發展
4. 明確說明受訓者在訓練後應達成之最終目標(target objective)
5. 訂定績效評比尺度及認知測試項目評量受訓之結果
6. 發展出符合學習目標之訓練教材
7. 辨認呈現訓練內容的訓練策略、方法及途徑
8. 選定適合呈現教學內容之科技工具

而在「執行」方面，需具備：

1. 為訓練課程訂定訓練執行計畫書
2. 確立管理高層對訓練課程之支持
3. 在訓練過程中，記錄受訓者之學習進度

而在「評估」方面，需具備以下能力：

1. 評估受訓者對訓練課程之整體滿意度
2. 確定受訓者已從訓練中習得應有知識
3. 將訓練成果呈報給行政管理高層

因此，人事主管機關可以確立公務員訓練機構是否具備行政與專業訓練之職能與行政管理能力。以下指標的檢核與評估，除確認公務員訓練機關之專業能例外，亦可透過這樣的人員能力提昇，提高訓練服務品質。

訓練單位的行政管理	19. 訓練機構專業訓練人員之經驗與專業能力之要求是否嚴謹
訓練相關職能	20. 專業訓練人員之職能評估方法是否明確
	21. 訓練機構人員是否具備執行訓練業務相關職能之能力說明

一般而言，單位進行訓練設計與規劃時，是否具備完整訓練計畫的行動方案，涵蓋組織績效和員工職能等落差之確認。教育訓練應源自於組織工作目標及個人職能存在落差，因此，擬藉由教育訓練縮短職能落差，以提高生產力與服務品質。對於公務人員訓練機關來說，即使是主管單位交辦之教育訓練，亦應是源自於公務人員缺乏某些知能，而擬透過公務員教育訓練，縮短知能落差。因此，公務訓練必須和委託訓練者需求連結，且說明訓練規劃流程，對於訓練目標、方法、日程，都應該明確說明。人事主管機關依據這些指標，可以瞭解訓練機構的訓練方案系統設計。

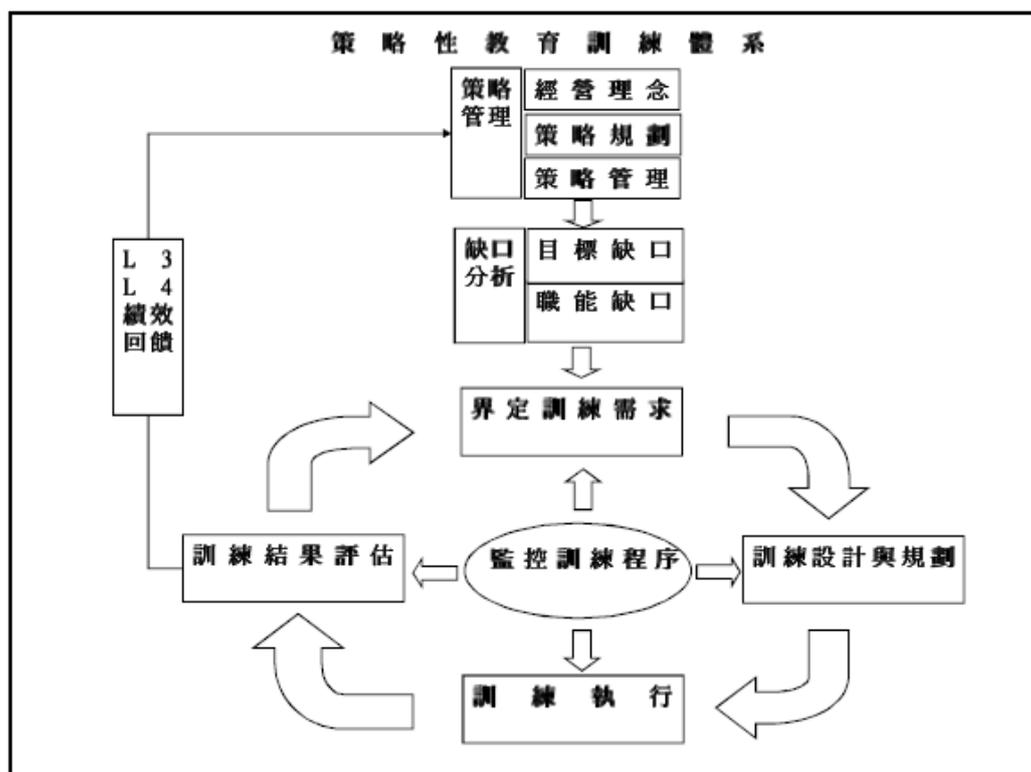


圖 4-2 策略性教育訓練體系圖

訓練方案的系統設計	22. 訓練機構是否規劃訓練課程方案與委託訓練者需求連結之設計與評估指標
	23. 訓練機構是否規劃訓練(方案)設計流程的說明
	24. 訓練規劃書，是否包含：訓練方法、訓練目標、訓練日程安排等

對於企業教育訓練來說，講師的遴選來源包含：企業內部實務者、主管，亦可能係外部專業講師或大學教授。遴選條件上，包含分析、觀察、思考、表達能力，且具備幽默感、善於理解關心學員等。對於公務人員訓練機構來說，師資深切影響教育訓練效果，必須提列遴選標準與作業流程。因此，設立此指標，評比訓練機構的師資遴選。

## 外部講師資訊與選擇



圖 4-3 講師遴選條件圖

訓練產品與講師挑選的規格化	25. 是否具備外部合作對象講師之評選標準、標準化作業流程 (SOP)
---------------	-------------------------------------

一般而言，訓練課程需提出計畫書，包含對於課程名稱、上課對象、梯次、時間、訓練方式等資訊。公務員訓練機構，亦應被要求訓練內容依據計畫書執行。

根據兩訪談機構表示，公務人員訓練機構缺乏對學員的遴選權限，多數係單位選出，或考試新進人員訓練，因此，考量刪去第 27 項指標。

# 提出課程企畫

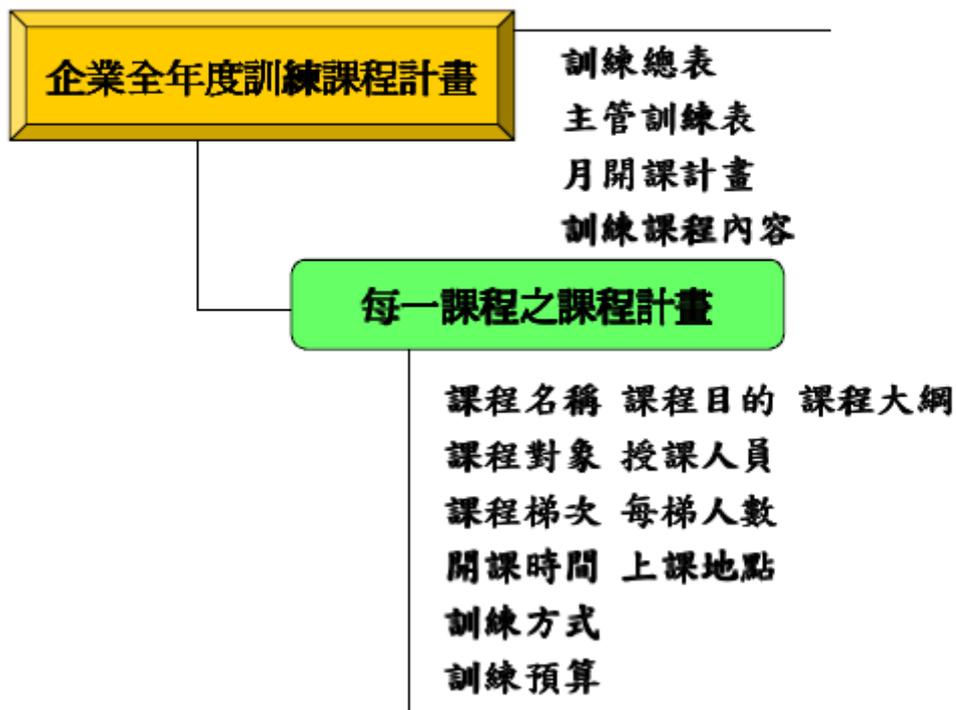


圖 4-4 訓練課程企畫圖

在多元教學方式與多媒體年代，訓練教學方法多所改進，包含演講、團體討論、研習、角色扮演、敏感性訓練等。公務員訓練機構在訓練過程中，亦應有必要明訂教學方法與教學媒體應用情形，以讓受訓學員瞭解受訓方式。因此，建立此一指標。

表 4-1 教學方法表

## 教學方法之設計與選擇

演講 Lecture	問答 Q&A	團體討論 Group Discussion
示範 Demonstration	研習會 Work Shop	分組討論 Buzz Group
角色扮演 Role Playing	個案研討 Case Study	敏感性訓練 Sensitivity Training
腦力激盪 Brain Storming	視聽教學 Audiovisual instruction	活動教學 Action Training

訓練內涵按計畫執行的程度	26. 訓練內容是否根據課程規劃與訓練企劃書制訂
	27. 訓練內容是否包含學員遴選辦法
	28. 訓練內容是否包含教材內容、種類介紹
	29. 是否明訂教學方法、教學媒體運用情形

## 二、顧客面向

政府再造運動係推動顧客取向管理，對於公務人員訓練機構來說，受訓公務員即是其顧客。因此，本研究亦採納平衡計分卡之「顧客」構面。

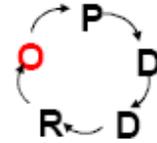
首先，在利益關係人參與次構面上，訓練機構是否在執行訓練計畫的各項流程中，參考與訓練流程相關之利益群體的意見與需求，進而納入訓練方案與評估設計的決策中，係訓練品質能否達成顧客取向的關鍵。

利益關係人的過程參與	1. 訓練參與對象是否涵蓋：受訓員工、部門主管、訓練部門人員、最高階主管、講師、顧問等等，是否參與課程規劃與設計
訓練與目標需求的結合	2. 訓練課程計畫是否配合委託訓練者與受訓者需求、職能需求之調查規劃

訓練成果包含反應、學習、行為、成果等層次。再擴及內部員工反

應及訓練績效。

## Outcome 成果



訓練成果評估	內部員工反應	組織擴散效果	特殊訓練績效
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢Level1 反應評估</li> <li>➢Level2 學習評估</li> <li>➢Level3 行爲評估</li> <li>➢Level4 成果評估</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢缺乏認同感</li> <li>➢沒有特殊的感覺</li> <li>➢有一定的改善功效</li> <li>➢已達能力與績效改善</li> <li>➢超越設定的目標與價值</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢與薪酬、考核升遷結合</li> <li>➢有效改善營運表現</li> <li>➢建立分享機制</li> <li>➢提出具體建言</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢財務面</li> <li>➢技能面</li> <li>➢社會面</li> </ul>

圖 4-5 訓練成果評估圖

訓練成果評估方面，除建立訓練後滿意度調查、考試、心得報告實施指標，亦著重訓練後行動計畫及績效查核與資訊回饋。公務人員教育訓練或許僅進行前段的課後評估，對於回任後工作績效改善上的評估，因較抽象、模糊，而付之闕如。然而，工作績效因教育訓練而提昇，方為公務人員安排教育訓練的主要目標。因此，設立相關的評估指標。

訓練成果評估的多元性和完整性	3. 教育訓練後是否進行滿意度調查
	4. 教育訓練後是否進行考試、心得報告
	5. 教育訓練後是否進行課後行動計畫查核
	6. 教育訓練後是否進行訓練績效追蹤與回饋

訓練規劃與組織績效的連結	7. 學員訓練與訓練機構年度事業計畫是否相關
	8. 訓練課程體系與訓練機構業務策略方向是否相關
	9. 訓練規劃是否達到客戶課程績效目標

### 三、財務面向

財務構面係企業普遍重視的面向，對於公務員訓練機關來說，政府

編列預算以及主管機關交辦業務，都被視為非營利性質，因此，受訪單位也表達財務指標的不適切性。此外，受訪單位隸屬不同中央、地方、營利事業等，立足點不同，難以齊頭式平等地評估。惟，本研究在於確認通用性指標，屆時如同教育評鑑，將可給予訪評委員權衡、判斷之權力，或事先區別不同層級公務人員訓練機構，方能在各構面給予不同的權重。

本研究主張，立法、監察單位即以行政資源是否有效運用觀點，強調建立績效評估機制。因此，財務構面的評估，應無可避免，以評比各公務人員訓練機構之適切性。本研究參考國內外政府機關評鑑指標，建立以下指標，包含：訓練經費、人數、課程數、成本、時間、投資報酬率等。受訪單位十分關切這些財務構面的計算方式，本研究初步主張，待指標明確確立後，延請財會專家，制式化指標換算公式，可以給予受評估訓練機構較明確的指標意涵。

訓練單位財務指標	1. 訓練機構訓練總經費
	2. 訓練機構接受訓練人數
	3. 訓練機構教育訓練課程數
	4. 對外在訓練提供者支付款項
	5. 訓練總時間與天數
	6. 訓練機構課程發展成本
	7. 訓練機構訓練設備成本
	8. 每位員工訓練成本
	9. 課程發展時間
	10. 教育訓練投資報酬率
	11. 訓練機構年度獲得經費
	12. 預算支用率
	13. 訓練機構平均人事費用
	14. 訓練機構資源有效利用程度
	15. 訓練機構預算成本適當控制

#### 四、學習與成長

學習與成長係平衡計分卡重要構面之一，對於政府機關來說，也是建立學習型組織、知識管理的重要管道。

回訓係透過重複訓練，確保訓練結果。受訪單位對於回訓較為陌生，公務員訓練透過回訓確認訓練成果者，亦較為少見。

成果學習上，公務員訓練機構是否規劃學習交流之平台，係攸關不同期班學員學習交流，值得訓練機構關注，因此，設立此一指標。

提供學習成果移轉工作環境的建議或協助	1. 受訓機構提供回訓或相關機制，促進訓練成果轉移的達成
	2. 訓練機構是否規劃學習心得交流的平台

為有系統學習與知識管理，訓練資料必須分門別類建制與建檔。對於公務員訓練機構來說，是否有系統地建立訓練相關資訊，係重要評鑑指標。所有管理來自於系統資料，惟有透過系統性資料監測與分析，才能不斷地求新求變。

訓練資料的分類與建檔	3. 訓練資料與過程及成果之紀錄與分類，是否有系統化地歸納、整理
------------	----------------------------------

除資料彙整、整理外，資訊系統化，亦成為公務員訓練機構評鑑指標。訓練機構是否規劃資訊系統，有效儲存、應用訓練資料；且建制學習成果分享平台，讓所有受訓學員都可以分享學習成果。

管理資訊系統化的程度	4. 訓練機構是否規劃訓練資訊系統
	5. 訓練機構是否規劃學習成果分享平台

一般機關評核，會設置追蹤改進機制，將所蒐集資料進行分析、檢討，進而提出改善計畫。

## Review 查核

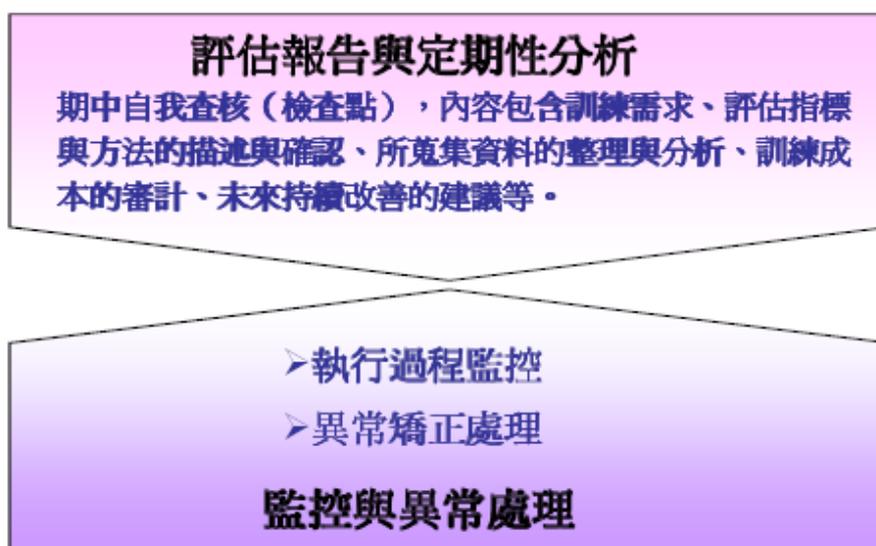


圖 4-6 訓練評估、監控、異常處理圖

本研究設置以下三項指標，包含公務員訓練機關是否設置定期檢討、審查會議；是否檢討訓練結案報告；是否規劃、追蹤改善情形，以瞭解訓練機關對於訓練效果、流程的檢討與改善機制。訓練機關如無法有效地檢討、分析、回饋，可能就無法持續地改進，以提高訓練服務品質。

評估報告和定期的綜合分析	6. 訓練後是否規劃定期檢討或管理審查制度會議
	7. 訓練的結案報告，是否包括資源的運用、財務的支配、訓練成果的展現、檢討與改進的方法
	8. 訓練機構是否規劃追蹤改進情形

除資料分析、改善外，公務員訓練機關亦應規劃訓練流程監控與記錄，同時規劃訓練異常處理程序與方法。因此，設立以下指標。惟，受訪訓練機構專家認為第 11 題與第 9 題近似，考量予以刪除。

監控與處理	9. 訓練機構是否規劃訓練流程之監控方法與紀錄
	10. 訓練機構是否規劃訓練異常處理方法、紀錄與工具
	11. 訓練機構是否規劃訓練內部稽核流程與紀錄

## 第二節 公務員訓練機構專家訪談結果

研究團隊為使訓練機構評鑑指標具專家效度，派遣專人專程拜訪公務人力發展中心、國家文官培訓所、司法官訓練所、外交官、外交部外交領事人員講習所、經濟部專業人員研究中心，訪談結果分別以 A 單位、B 單位、C 單位、D 單位、E 單位紀錄。以下將針對內部流程、顧客、財務、成長與學習四構面，分別探討這些訓練機構的專業意見。訪談對象包含單位主管，及與訓練業務密切相關之教務組長。進行深度訪談後，整理相關意見，進行深入分析。

### 一、內部流程構面

#### (一) 訓練單位願景/使命/策略的揭露

##### 1. 訓練機構是否設置年度工作時程

部分訓練機關表示當前不一定有明確的訓練流程，是否可以進行評鑑(如下脅體字所示)。本研究認為，透過指標評鑑，可以讓機關工作流程制度化。

*有的機關沒有定時程而是定流程，流程就是好幾年都可以用，但是不一定會把細項訂得很清楚，例如只有先後順序或重要的關鍵點。(A 單位)*

##### 2. 訓練機構之架構、願景與核心發展使命的說明是否清晰

部分專家認為公務機關受限於法定執掌，願景與核心發展使命都難以擴張。惟，本研究認為，在法定執掌下，訓練機構還是可以發展自我架構、願景與核心發展使命

*公務訓練機構有一定法定職掌，因為公私部門不同，公部門必須依法行政。所以在願景的建立上，會比較受限於法令的限制。(B 單位)*

##### 3. 訓練機構是否進行目標市場需求調查

部分單位認為考訓用合一，沒有真實的訓練市場。惟，對於在職訓練，仍有許多新興領域需要規劃教育訓練。

*在考、訓、用合一，市場需求由當年度考取之學員而定，*

比較沒有市場需求。(C 單位)

## (二) 訓練目標與需求的訂定

1. 訓練機構年度之業務發展計畫中是否包括人力資源的發展與訓練規劃內容、主題或方向

訓練單位認為訓練規劃內容、主題或方向，還是受到上級機關約制，難以自行發展。

人力資源發展在公務界的界定比較偏向訓練發展，在台灣整個人事管理的作法是部外制，訓練發展則又是一條鞭的從行政機關分出來。(A 單位)

2. 是否設定各類別訓練課程年度成長計畫

年度成長計畫，對於公務訓練機關來說，較為困難。惟，以主管機關的角度來看，仍是可以逐年、逐步成長。

因為公務人力發展機構具有法定職掌，無法像私部門資源運用較為靈活，在需求計畫上還是受限於暨有的法定預算。(B 單位)

- (1) 課程內容的成長，僅會做幅度約五分之一的課程修正，例如：電話詐騙層出不窮，就會加入課程中。
- (2) 基礎的課程，例如：如何開庭，這些都不變，但仍會加入一些實務課程，例如：台灣最近加入兩個人權組織，我們就是要跟得上時代，要住要課程安排上要與時代作連結。
- (3) 時數的成長是不太可能，因為時數都是滿的，不可能今年一百小時，明年一百二十小時。
- (4) 4. 班別成長也不可能今年辦十個班，明年要辦十二個班，不顧品質好壞，在所裡都已經有點超過了，很像坊間的補習班，一天到晚都在趕，所理的椅子或床鋪都沒冷過，搞得都沒時間好好檢討課程，這樣反而會降低品質。(C 單位)

3. 訓練機構是否進行受訓市場需求調查

公務機關或許不像私人企業市場，但公務人力訓練應還是可透過調查機制，獲取相關資訊。

各班的設立，除本承上級只是辦理之政策班別外，並於年度開始的前六個月函請本部各單位及公營機關提供訓練

需求，彙整各班別之輔導長與專家學者之建議，然後會同國營會定年度訓練計畫，報部核定後據以實行。(D 單位)

4. 訓練單位工作是否訂定年度績效目標與進行目標分析

B 單位表示訓練單位可以進行年度績效目標考核。

培訓所內部組織有分年中和年終的自我考核，更單位皆有自訂自我的年度績效目標。(內控)(B 單位)

我

5. 訓練機構是否進行訓練課程及流程的檢討分析

訓練單位可以透過意見調查，以及例行的作業流程，進行流程檢討。

(1) 學員意見調查表(上完課後都會做)

(2) 排課的邏輯性：以檢察官而言，從搜索扣押才訊問再到羈押，法官課程不可能從第二審教回第一審。

(3) 行政作業流程：辦一個班要從訓練計畫、課程總表、每週日程表等的次序。(C 單位)

(三) 對外明確的訓練政策

1. 訓練機構是否訂定學員訓練成果之評核標準與說明

訓練單位都可以透過評核機制，進行檢討。

因為牽扯到個人權益與行政救濟，在訓練過程中皆有對成績進行評量與發放問卷來了解學員們的學習狀況，接依相關法令辦理。(B 單位)此外，也透過考試進行。(C 單位)

2. 訓練機構是否公開公佈訓練機構年度訓練課程

訓練機關透過公告、上網等方式，公佈訓練機構年度訓練課程。

在半年前就將課程計畫擬定呈報上級，在課程開始的 3~4 周前會在網頁上公佈相關課程資訊，讓受訓的學員了解相關的資訊。(B 單位)

我們都有上網公告(C 單位)

在下半年會在網站上提供次年度的訓練需求調查計畫。(D

單位)

3. 訓練機構是否規劃與訓練政策有關之訓練課程與市場定位  
訓練機構當然配合委託訓練單位規劃相關課程。

法務部什麼規定下來，我們就要配合規定，去擬定適合的課程。(C 單位)

#### (四) 明確的核心訓練類別或領域

1. 學員訓練課程與學員工作是否相稱

機關根據需求送訓，訓練機關亦根據需求而規劃。

在職的也會因為需求來開辦，所以大致上都會符合。(C 單位)

2. 學員訓練課程與學員工作是否相關

依據上級機管所核定的課程辦理。(B 單位)

3. 訓練機構是否訂定學員訓練類型與促進關鍵績效指標 (KPI)

訓練機關規劃不同訓練類型。

(1) 我們可以分辨的出來核心與非核心的課程。

(2) 透過核心課程培養關鍵性能力，例如：培養整理事實的能力、判斷能力、抗壓性能力。這些都是司法官訓練的基礎能力。

(3) 所開的課程要有對應的目標，透過核心課程來增加學員的核心能力。(C 單位)

#### (五) 訓練品質管理制度與文書手冊

1. 訓練品質管理手冊是否包括訓練需求之定期調查與分析

雖名稱不一，目前仍有近似的管理手冊。

名稱上各單位可能也有不同，我們單位的名稱是訓練標準策略彙編(A 單位)

我們有一般業務手冊，課程辦理的流程。(C 單位)

2. 訓練品質管理手冊是否包含不同訓練課程的設計與規劃方向

課程諮詢會議具備課程規劃、設計功能，亦可納入管理手冊。

我們有課程諮詢會議(包含在五分之一修正幅度內):請各行各業的專家來召開，不只限定在法律相關的學者，讓與會人員看去年的課程總表，來討論課程要怎麼修正。(外部)(C 單位)

3. 訓練品質管理手冊是否包含訓練結果的評估

訓練品質管理手冊可以包含訓練結果的評估。

我們的訓練手冊目前沒有提到一些標準化的內容，但我們可以試著加入一些文字，例如：訓練方式，這些我們是可以做出來的。(C 單位)

#### (六) 訓練單位的行政管理

1. 訓練機構專業訓練人員之經驗與專業能力之要求是否嚴謹  
訓練機構專業訓練人員之經驗與專業能力力求嚴謹。

以我們單位來說，我們是綜合性訓練機構，首長、中間主管、承辦同仁都有各自要求的職能，至少要知道訓練規劃、訓練執行、訓練評估的三個階段，這些都是辦訓練的成員要基本知道的知識

#### (七) 訓練相關職能

1. 專業訓練人員之職能評估方法是否明確

專業訓練人員之職能評估方法需規劃明確。

這些評估都在所長的主觀認斷，而師資如何選擇仍有嚴格且明確的程序，但是在兩年任期滿時，我們沒有作有關師資的評估，頂多就是學員寫卡片稱讚老師而已。(C 單位)

2. 訓練機構人員是否具備執行訓練業務相關職能之說明能力  
訓練機構人員應該具備執行訓練業務相關職能能力。

組長級以上包含導師，因為都是現任的法官或檢察官都具備相關能力，一般的行政人員不太會去參與課程設計與安排，行政人員多半負責較簡略的行政工作。(C 單位)

#### (八) 訓練方案的系統設計

1. 訓練規劃書，是否包含：訓練方法、訓練目標、訓練人員的選擇、訓練日程等

部分單位認為挑選受訓者是少數。

以台灣來說，只有一種培訓班，這種班是用來培育要升高一階的職務，這種培訓班才會挑人，但這些都是少部分，大部分都是短期性訓練，都是以個人意願再加上組織同意不同意(A 單位)

訓練人員的師資是透過明確、嚴謹的方式選擇，這些訓練人員不是指受訓者。(C 單位)

#### (九) 訓練產品與講師挑選的規格化

1. 是否具備外部合作對象講師或訓練產品認證課程或服務之評選標準、標準化作業流程 (SOP)

課程規劃按照既有標準化作業流程。

課程諮詢委員會是定期召開，課程委員會則沒有，課程擬定後送訓練委員會審查，認為適切或符合，我們在依照課程來訓練學員，而不是我們自行決定的。(C 單位)

2. 是否訂定外部合作講師的評選標準、標準化作業流程(SOP)

公務訓練機關還是有講師的評選標準、標準化作業流程。

講師的聘用上，以培訓所有建置講師資料庫，從講師資料庫來做遴選，講師多是國內外知名學者與專家。(B 單位)

各班種的師資，皆聘請國內外公私立大學教授、專家、學者擔任。課程的設定、編排與教學計劃，事由上述專家學者，遴選「課業輔導長」，共同研定。(D 單位)

#### (十) 訓練內涵按計畫執行的程度

1. 訓練內容是否根據課程規劃與訓練企劃書制訂

公務訓練機關訓練內容根據課程規劃與訓練企劃書制訂。

有的班是計畫怎麼定就怎麼執行，有些新的班則是要先開課程規劃諮詢會議，會跟後面的顧客面向做結合，會找相關的學者專家、學員、如與政府業務有關，也會找政府相關部門，未來承辦人就按照這個會議來辦理課程(A 單位)

2. 訓練內容是否包含學員遴選辦法

部分公務訓練機關表示沒有挑選學員的能力。

在職訓練則是由法務部規定這期課程需由幾位學員參與，發文給各機關，每個地檢署的檢察長在指定或自願來參加，所以我們所沒有挑選的權力。(C 單位)

## 二、顧客面向構面

### (一) 利益關係人的過程參與

1. 訓練參與對象是否涵蓋：受訓員工、部門主管、訓練部門人員、最高階主管、講師、顧問等等，是否參與課程規劃與設計

公務訓練機關訓練參與對象盡量涵蓋：受訓員工、部門主管、訓練部門人員、最高階主管、講師、顧問等。

我們的作法就是有課程規劃諮詢會，召集各方代表來討論(A 單位)

受訓學員透過意見調查表及每週的生活週記來表示對課程安排的滿意度，課能覺得某位老師教的好，或是什麼課程不了解，不了解的課程我們在是情況來加開課程。(C 單位)

### (二) 訓練成果評估的多元性和完整性

1. 教育訓練後是否進行滿意度調查

公務訓練機關多數進行滿意度調查。

我們的機構則是長期班會有，短期兩、三天的課程都不會做這些事，只有滿意度調查而已(A 單位)

2. 教育訓練後是否進行考試、心得報告

少天數班級，並未進行考試、心得報告。

不要讓他誤解每個班期都有，大部分的訓練機構也都是長期班才會有，兩、三天的班只有滿意度調查(A單位)

## 2. 教育訓練後是否進行課後行動計畫查核

公務訓練機關亦進行課後行動計畫查核。

我們中心來講，一年大概抽兩、三個班做抽查，一般不會每個班別都做(A單位)

結訓分發後就像斷了線的風箏，頂多從報上得知學員的情況。但是如果問卷的回收率則是較難預估的，可能在抱怨為什麼當初沒有教這個、沒有教那個。(C單位)

### (三) 訓練規劃與組織績效的連結

#### 1. 學員訓練與訓練機構年度事業計畫是否相關

讓訓練與訓練機構年度事業計畫相關。

大的年度計畫目標是否跟實際小的課程計畫相符合。(C單位)

## 三. 財務面向構面

### (一) 訓練單位財務指標

#### 1. 對外在訓練提供者支付款項

公務訓練機關對外委訓課程較少。

我們中心接受委託就只有初任薦任主管班、初任簡任主管班，這些在各單位就可以做，但是因為太零散，所以就委託我們辦理，在撥經費給我們，但是班數很少。

委出去的有一種型態是夜間課程，叫菁英學院，因為日間場地晚上不會用，所以就拿來辦夜間課程，比較偏向軟性課程，但這並不是中心的主體訓練，只是場地有多餘，在拿來加以運用(A單位)

#### 2. 訓練機構課程發展成本

公務訓練機關課程發展成本有時不易算。惟，對於訓練機構主管機關來說，課程發展成本就變得重要。

一般訓練機構對課程發展成本不會投入太多，像國家文官培訓所很多訓練是兩週或四週的，必須要有共通教材，找幾個

老師來編撰講義，需要開會成本或編撰費用的成本，但我們中心因為短期班較多，即使是一週或兩週的班，我們也很尊重老師，頂多是前端的課程規劃諮詢會議會、講座協調會有些成本，這因為是承辦人的工作之一，所以較難去估算成本，等到做出班期計畫後，只是去落實它，就比較不在意花了哪些成本

一個班開下來需花費多少經費，我們能做的只是從短期班的規劃到辦理大概花多少錢。成本也只是一個概算，無法有實際的成本價格。(C 單位)

### 3. 訓練機構訓練設備成本

由會計單位計算訓練設備成本。

設備會有折舊率及分攤公用花費，會計會去計算。(C 單位)

### 4. 課程發展時間

主要由講師主導課程發展時間。

年度計畫、班期計畫是承辦單位掌控，課程安排則交給講師負責(A 單位)

課程總表從設計到執行，從無到有大概要花費兩個月左右，包含課程諮詢委員會。(C 單位)

### 5. 訓練機構資源有效利用程度

訓練機構資源有效利用程度應予納入。

如果是教室等硬體類的資源的話，我們的教室很少有空著的時候。硬體設備有兩個大教室、兩個小教室、一個實習法庭、禮堂、圖書館。(C 單位)

### 9. 訓練機構預算成本適當控制

對訓練機構主管機關來說，預算成本適當控制，十分重要。

如果機關有成本效益分析的概念存在，應該就會有控制成本的意義存在(A 單位)

## 四. 成長與學習

### (一) 提供學習成果移轉工作環境的建議或協助

#### 1. 受訓機構提供回訓或相關機制，促進成果轉移的達成

透過回訓或相關機制，促進成果轉移的達成。

僅有部分的班級有做，會做比較深層的追蹤，但也不是回訓，如果高層比較注重的訓練，會回來參加座談會或政策建言，部分才是涉及他過去的學習狀況(A 單位)

受訓完能否將所受的訓練，實際的運用在實務工作上。

回訓的話是不會發生，不可能讓檢察官或檢察長結訓後在擔任一、兩年職務後，覺得他不適任又把他叫回來訓練，這是不可能發生，頂多是在受訓學員受訓期間考試不及格或是其他情況要重訓時，才要再一次接受訓練。例如：本來是四十八期的訓練沒通過要重訓，必須跟四十九期的一起再受訓練，等於他需要經過四年的訓練。(C 單位)

## 2. 訓練機構是否規劃學習心得交流的平台

規劃相關學習交換管道。

1. 發行電子報
2. 紙本刊物
3. 讀書會(B 單位)

受訓者跟訓練者的交流，生活週記應該算是吧，或是老師們有部落格可以提供平台交流，或是導師時間來互相交流，也有座談或是所長時間來與受訓者做對談。(C 單位)

## (二) 訓練資料的分類與建檔

1. 訓練資料與過程及成果之紀錄與分類，是否有系統化地歸納、整理

訓練資料與過程及成果之紀錄與分類，應被有系統化地歸納、整理。

我們每個班都有卷宗來歸檔，學員的意見表我們也都有歸檔整理。(C 單位)

## (三) 管理資訊系統化的程度 (知識管理系統化的程度)

1. 訓練機構是否規劃學習成果分享平台

訓練機構應規劃學習成果分享平台。

我們中心為例，我們每一個月有員工月會，分享大家這一個月辦班的經驗，大家做交流(A 單位)

比較偏向電腦的平台，前一期的學長的心得報告我們會放在網路上供學員來下載，或是有小論文讓學員來參閱。(C 單位)

(四) 評估報告和定期的綜合分析

1. 訓練後是否規劃定期檢討或管理審查制度會議

一般而言，訓練後都規劃定期檢討或管理審查制度會議。

訓練委員會、講座會議、導師會議都會討論這個項目。(C 單位)

2. 成果的展現、檢討與改進的方法

簡單地成果的展現、檢討與改進的方法檢討。

只是做簡單的簽呈，包含課程到底花多少錢、多少人來上課，但是我們沒有細到有檢討改善的項目。(C 單位)

(五) 監控與處理

1. 訓練機構是否規劃訓練內稽流程與紀錄

訓練機構規劃訓練內稽流程與紀錄。

有教師日誌做紀錄，如果課程排一千三百小時，那我們就要真的確保做到一千三百小時。(C 單位)

# 第五章 統計結果分析

## 第一節 樣本基本資料分析

整體而言，本研究透過問卷郵寄方式，分別寄給公務人力發展中心、行政院人事行政局地方研習中心、外交部外交領事人員講習所、財政部財務人員訓練所、法務部司法官訓練所、法務部調查局幹部訓練所、法務部矯正人員訓練所、經濟部專業人員訓練中心、交通部民航人員訓練所、環保署環保人員訓練所等單位，共發出問卷 1000 份，共獲取有效問卷 310 份，回收率 30%。問卷寄發後，延請訓練單位對口聯絡人，協助發放一部分問卷給予訓練機關內部人員；另一方面，將問卷發放於該時期接受教育訓練之公務人員。

首先，本研究獲得訓練機構人員樣本 139 人；一般受訓人員樣本 160 人(11 位未填，為遺漏值)，各佔 46.5%、53.5%。

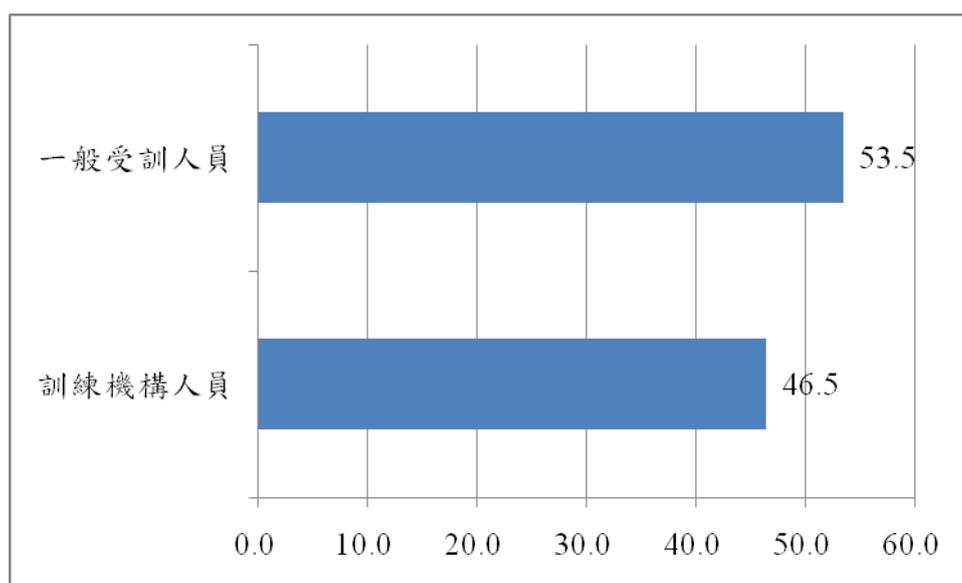


圖 5-1：「v58 您是訓練機構人員？抑或一般受訓人員？」

表 5-1：v58 您是訓練機構人員？抑或一般受訓人員？				
		次數	有效百分比	累積百分比
Valid	訓練機構人員	139	46.5	46.5
	一般受訓人員	160	53.5	100
	Total	299	100	

有關「近五年受過機關安排之教育訓練之次數」方面，樣本回答 0 次佔 5.4%；1~3 次佔 35.9%；4~6 次佔 19.3%；7~9 次佔 7.5%；10 次以上佔 31.9%。整體而言，95%都受過機關安排之訓練，對於回答相關訓練績效評鑑議題，應頗為適切。本研究亦透過卡方檢定方式，區別 0 次受訓者，實際上，其回答並未有明顯差異存在(未有明顯的統計顯著差異)。

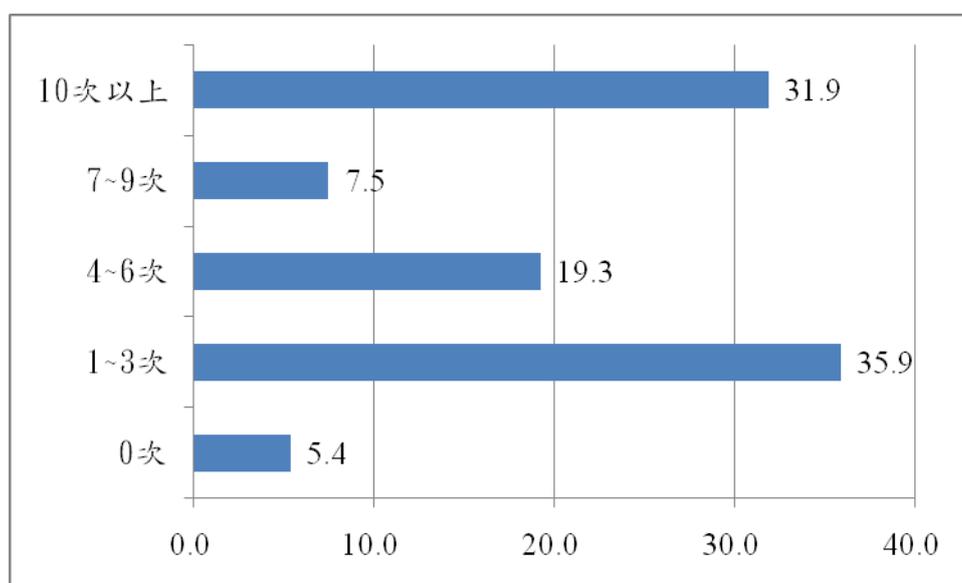


圖 5-2：「v60 近五年受過機關安排之教育訓練之次數」

表 5-2：v60 近五年受過機關安排之教育訓練之次數				
		次數	有效百分比	累積百分比
Valid	0 次	16	5.4	5.4
	1~3 次	106	35.9	41.4
	4~6 次	57	19.3	60.7
	7~9 次	22	7.5	68.1
	10 次以上	94	31.9	100
	Total	295	100	

樣本性別差異上，男性 125 位，佔總樣本 40.6%；女性 183 位，佔總樣本 59.4%。

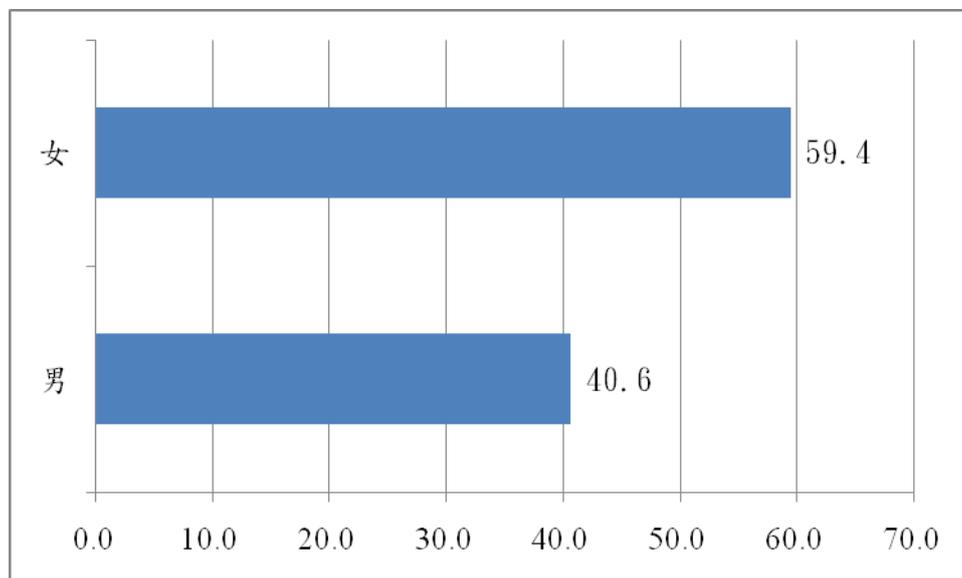


圖 5-3：「v61 性別」

表 5-3：v61 性別				
		次數	有效百分比	累積百分比
Valid	男	125	40.6	40.6
	女	183	59.4	100
	Total	308	100	

樣本婚姻狀態上，未婚者 119 位，佔總樣本 38.9%；已婚者 187 位，佔總樣本 61.1%。

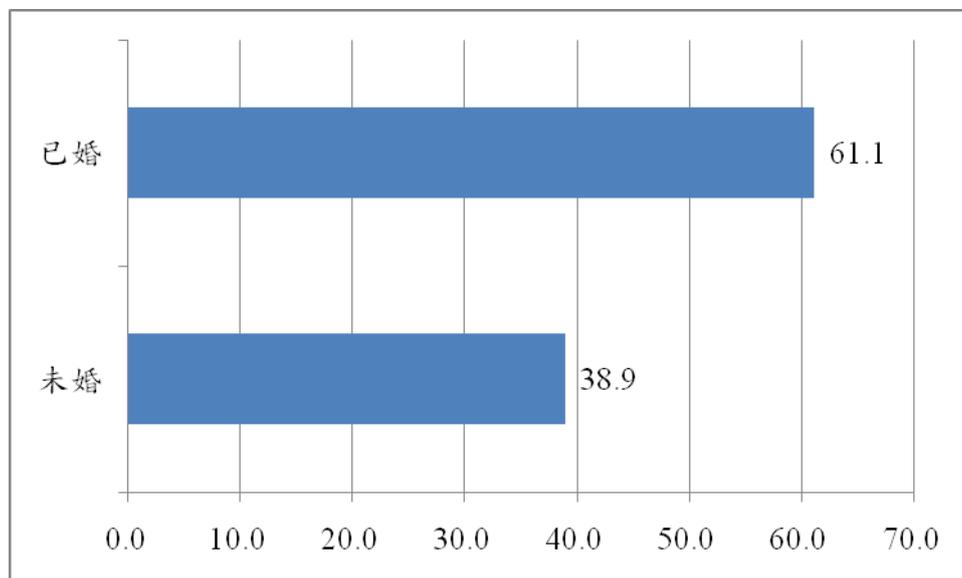


圖 5-4：「v62 婚姻狀況」

表 5-4：v62 婚姻狀況				
		次數	有效百分比	累積百分比
Valid	未婚	119	38.9	38.9
	已婚	187	61.1	100
	Total	306	100	

樣本年齡分佈上，20~29 歲佔 24.4%；30~39 歲佔 24.4%；40~49 歲佔 31.9%；50~59 歲佔 17.3%；60 歲以上佔 2%。

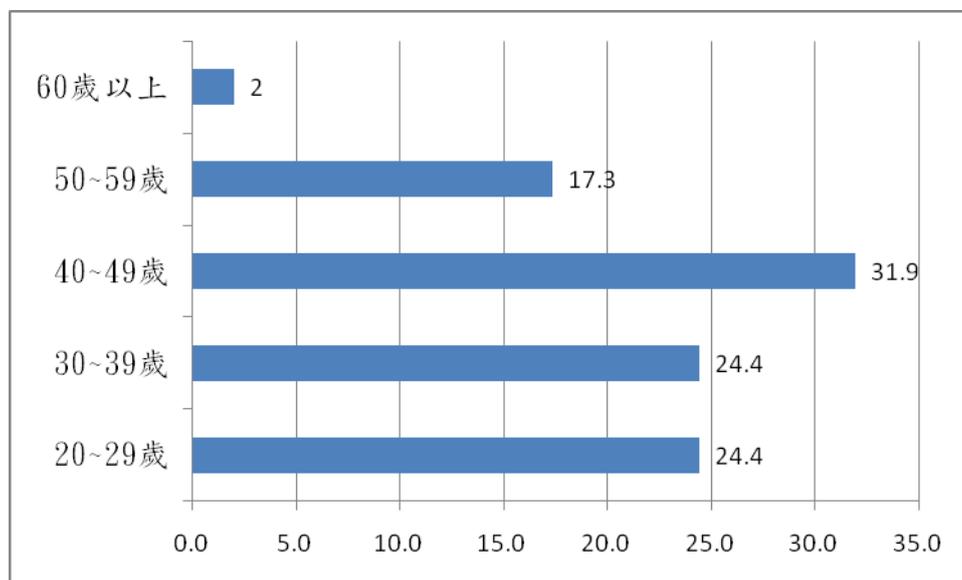


圖 5-5：「v63 年齡」

表 5-5：v63 年齡				
		次數	有效百分比	累積百分比
Valid	20~29 歲	75	24.4	24.4
	30~39 歲	75	24.4	48.9
	40~49 歲	98	31.9	80.8
	50~59 歲	53	17.3	98
	60 歲以上	6	2	100
	Total	307	100	

樣本學歷分佈上，國中佔 1%；高中(職)佔 3.3%；專科佔 15.7%；大學佔 58.2%；研究所以上佔 21.9%。居多都是高中學歷以上。

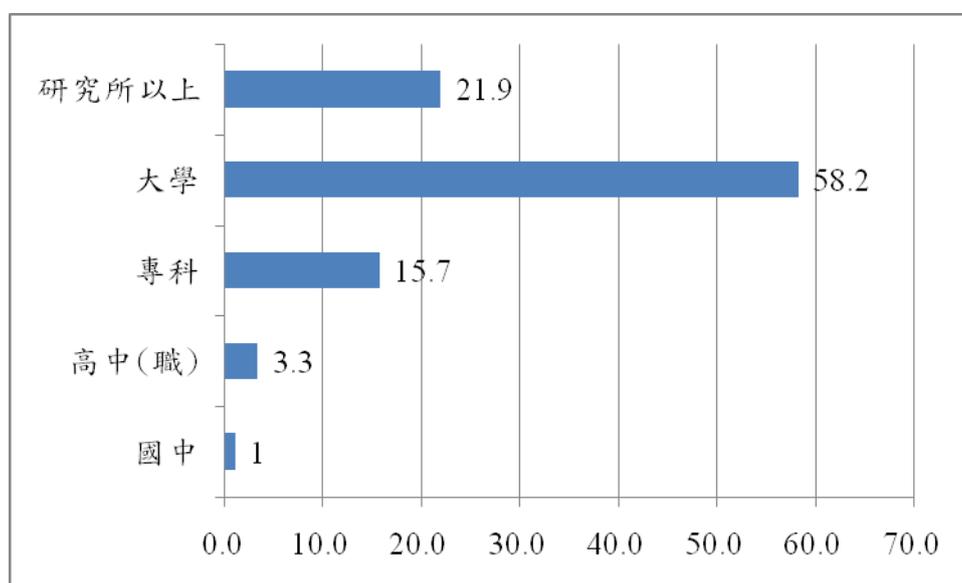


圖 5-6：「v64 教育程度」

表 5-6：v64 教育程度				
		次數	有效百分比	累積百分比
Valid	國中	3	1	1
	高中(職)	10	3.3	4.2
	專科	48	15.7	19.9
	大學	178	58.2	78.1
	研究所以上	67	21.9	100
	Total	306	100	

樣本官等分佈上，受訪者為委任者 63 位，佔 25.6%；薦任 153 位，佔 62.2%；簡任 26 位，佔 10.6%；約聘人員 4 位，佔 1.6%。

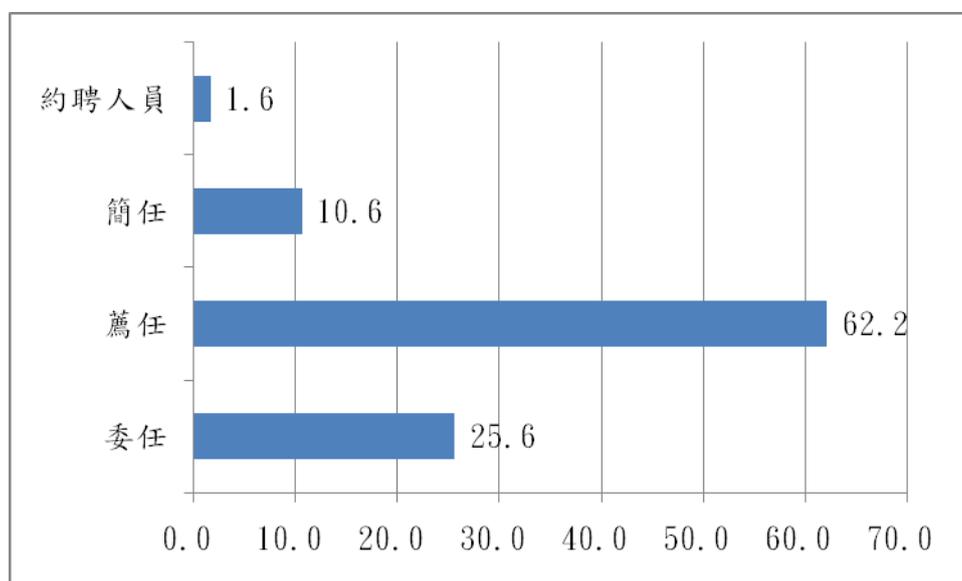


圖 5-7：「v65 官等」

表 5-7：v65 官等				
		次數	有效百分比	累積百分比
Valid	委任	63	25.6	25.6
	薦任	153	62.2	87.8
	簡任	26	10.6	98.4
	約聘人員	4	1.6	100
	Total	246	100	

主管別上，主管人員 52 位，佔 17.6%；非主管人員 243 位，佔 82.4%。

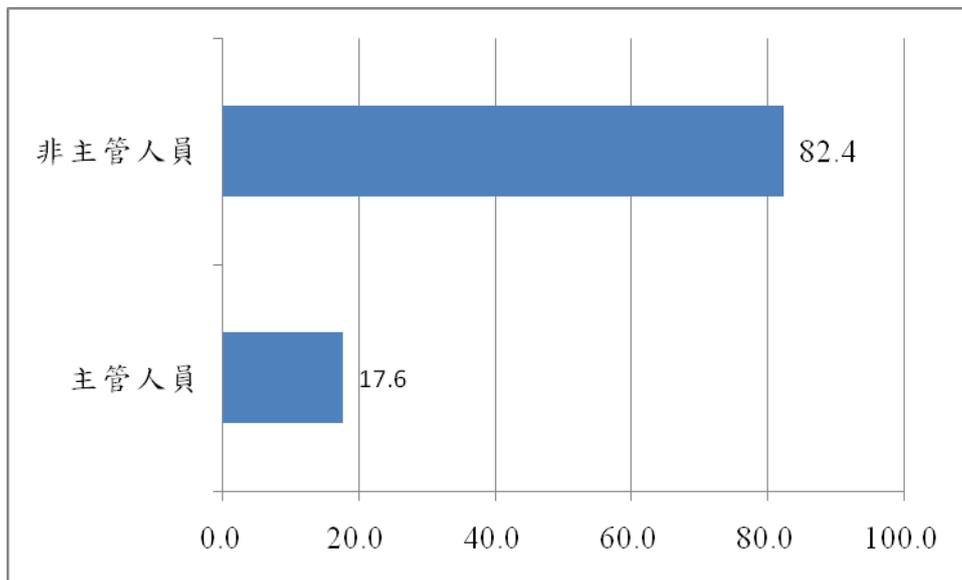


圖 5-8：「v66 主管別」

表 5-8：v66 主管別				
		次數	有效百分比	累積百分比
Valid	主管人員	52	17.6	17.6
	非主管人員	243	82.4	100
	Total	295	100	

樣本總服務年資方面，1~5 年佔 25.3%；6~10 年佔 12.5%；11~15 年佔 19.8%；16~20 年佔 18.7%；21 年以上佔 23.8%。

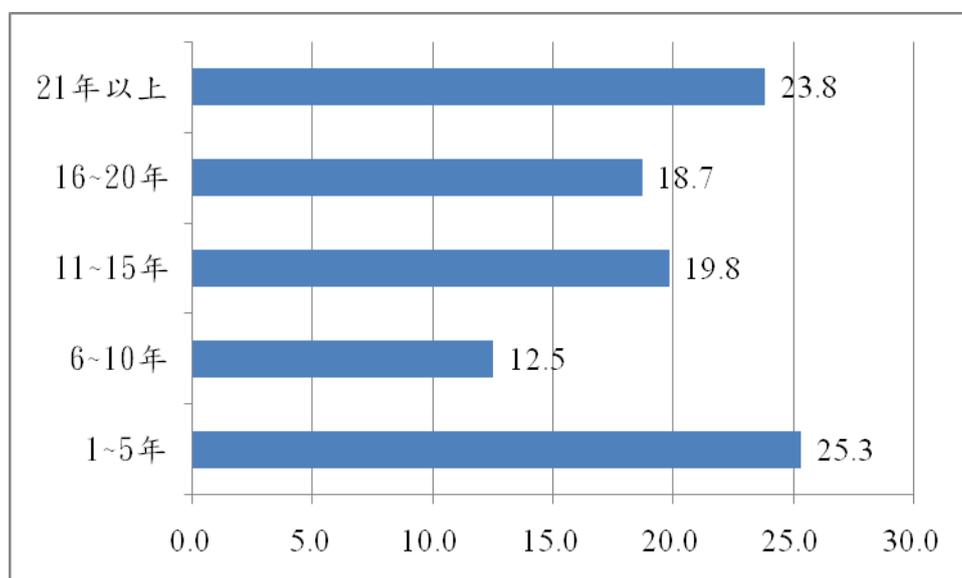


圖 5-9：「v67 公務人員總服務年資」

表 5-9：v67 公務人員總服務年資				
		次數	有效百分比	累積百分比
Valid	1~5 年	69	25.3	25.3
	6~10 年	34	12.5	37.7
	11~15 年	54	19.8	57.5
	16~20 年	51	18.7	76.2
	21 年以上	65	23.8	100
	Total	273	100	

本單位連續任職年資方面，1~3 年佔 46.6%；4~6 年佔 15.8%；7~9 年佔 11.6%；10~12 年佔 7.9%；12 年以上佔 18.2%。

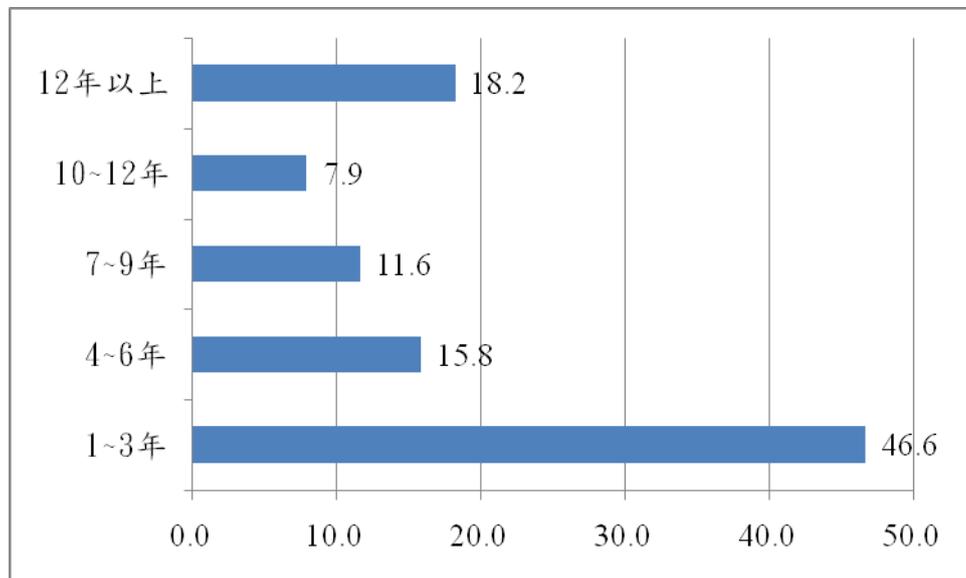


圖 5-10：「v68 在本單位連續任職的年資」

表 5-10：v68 在本單位連續任職的年資				
		次數	有效百分比	累積百分比
Valid	1~3 年	136	46.6	46.6
	4~6 年	46	15.8	62.3
	7~9 年	34	11.6	74
	10~12 年	23	7.9	81.8
	12 年以上	53	18.2	100
	Total	292	100	

以上所述基本人口變項，將作為第三節題項交叉分析與卡方檢定之主要分析變項。

## 第二節 信度分析、因素分析與 T 檢定

### 壹、信度、因素分析

本研究為確認問卷是否具備信度、效度，以信度分析  $\alpha$  值及因素分析因素負載值加以探討。

研究構面內部流程、顧客、財務、成長與學習  $\alpha$  值分別為：0.97、0.91、0.96、0.96，數值非常高，代表問卷四構面具一定內部一致性。

因素分析上，內部流程構面 KMO 值為 0.95，Bartlett's 球形檢定達統計顯著水準(0.00\*\*)，表示變項間具有共同因子，適合進行進一步的因素分析。構面內題項因素負載值(laoding value)介於 0.55~0.81 間，皆高於 0.5，表示題項高度負載於內部流程構面上。

顧客構面 KMO 值為 0.85，Bartlett's 球形檢定達統計顯著水準(0.00\*\*)，表示變項間具有共同因子，適合進行進一步的因素分析。構面內題項因素負載值(laoding value)介於 0.67~0.84 間，皆高於 0.5，表示題項高度負載於顧客構面上。

財務構面 KMO 值為 0.93，Bartlett's 球形檢定達統計顯著水準(0.00\*\*)，表示變項間具有共同因子，適合進行進一步的因素分析。構面內題項因素負載值(laoding value)介於 0.73~0.9 間，皆高於 0.5，表示題項高度負載於財務構面上。

成長與學習構面 KMO 值為 0.89，Bartlett's 球形檢定達統計顯著水準(0.00\*\*)，表示變項間具有共同因子，適合進行進一步的因素分析。構面內題項因素負載值(laoding value)介於 0.74~0.87 間，皆高於 0.5，表示題項高度負載於成長與學習構面上。

以上的因素分析亦可以看出，平衡計分卡和 TTQS 之結合，尚且適切。TTQS 之題項與指標，可以負載於平衡計分卡之四構面上，亦證實了本研究構面之建構效度。

表 5-11：構面負載值及信度水準表

構面	次構面	題項(指標)	因素負載值	贊成信度	滿意信度
內部流程構面	訓練單位願景/使命/策略的揭露	30. 訓練機構之願景與核心業務發展使命的說明是否清晰？	0.62	0.96	0.97
		31. 訓練機構是否訂定年度與中長程之業務發展規劃藍圖或策略地圖？	0.67		
		32. 訓練機構是否訂定年度工作時程或流程？	0.55		
	訓練目標與需求的訂定	33. 訓練機構是否進行訓練目標市場需求調查？	0.68		
		34. 訓練機構年度之訓練發展計畫中是否包括訓練規劃內容、主題或方向？	0.72		
		35. 訓練機構是否適時進行訓練課程及流程的檢討分析？	0.76		
		36. 訓練機構是否設定各類別訓練課程年度成長計畫？	0.66		
		37. 訓練單位工作是否訂定年度績效目標與進行目標分析？	0.71		
	對外明確的訓練政策	38. 訓練機構是否根據政策，訂定學員訓練成果之評核標準與說明？	0.74		
		39. 訓練機構是否規劃與訓練政策有關之訓練課程？	0.76		
		40. 訓練機構是否公開公佈訓練機構年度訓練課程？	0.55		
	明確的核心訓練類別或領域	41. 訓練機構是否訂定學員訓練核心班期類型？	0.77		
		42. 訓練課程與學員工作或政府政策是否相關？	0.60		
	訓練品質管理手冊	43. 訓練品質管理手冊是否包括訓練需求之定期調查與分析？	0.79		
		44. 訓練品質管理手冊是否包含不同訓練課程的設計與規劃方向？	0.79		
		45. 訓練品質管理手冊是否包含訓練的提供方式？	0.76		
		46. 訓練品質管理手冊是否包含訓練結果的評估？	0.78		
47. 訓練品質管理手冊是否包含訓練實施的依據及標準化作業流程(SOP)？		0.79			
訓練單位的行政管理	48. 訓練機構專業訓練人員之行政經驗與專業能力之要求是否嚴謹？	0.69			
訓練相關職能	49. 專業訓練人員之職能評估方法是否明確？	0.77			
	50. 訓練機構人員是否具備執行訓練相關業務之能力說明？	0.77			
訓練方案的系統設	51. 訓練機構是否規劃回應訓練計畫與委託訓練者需求連結之設計與評估	0.77			

	計	指標？				
		52. 訓練機構是否訂定訓練(計畫)設計流程的說明？	0.75			
		53. 訓練計畫書內容是否包含：訓練方法、訓練目標、訓練日程安排等？	0.75			
	訓練產品與講師挑選的規格化	54. 是否具備外部合作對象講師之評選標準、標準化作業流程(SOP)？	0.71			
		訓練內涵按計畫執行的程度	55. 訓練內容是否根據課程規劃與訓練計畫書訂定？	0.70		
			56. 訓練內容是否包含訓練計畫書中的教材內容、種類介紹？	0.70		
	57. 訓練內容是否明訂師資遴聘標準與教學方法、教學媒體運用情形？		0.81			
顧客構面	利益關係人的過程參與	1. 訓練規劃之參與對象是否涵蓋：受訓學員、相關機關代表、訓練承辦人員、講師、學者專家等？	0.67	0.89	0.91	
	訓練與目標需求的結合	2. 訓練課程計畫是否配合委辦機關與受訓者需求之調查規劃？	0.78			
	訓練成果評估的多元性和完整性	3. 教育訓練結束後是否進行滿意度調查？	0.69			
		4. 教育訓練後是否進行考試、心得報告？	0.67			
		5. 重要訓練班期結束後是否進行訓練績效追蹤與評估？	0.71			
	訓練規劃與訓練組織績效的連結	6. 學員訓練規劃與訓練機構年度施政計畫是否相關？	0.84			
		7. 訓練課程體系與訓練機構業務策略方向是否相關？	0.83			
		8. 訓練規劃是否達到委託訓練機構的績效目標？	0.84			
財務構面	訓練單位財務指標	1. 訓練機構接受訓練人數容量充足？	0.73	0.97	0.96	
		2. 訓練機構教育訓練課程數充沛？	0.83			
		3. 訓練總時間與天數適當？	0.86			
		4. 訓練機構課程發展成本控制良好？	0.89			
		5. 訓練機構訓練設備成本控制良好？	0.90			
		6. 每位員工訓練成本控制良好？	0.89			
		7. 教育訓練投資報酬率控制良好？	0.88			
		8. 預算執行率控制良好？	0.86			
		9. 訓練機構平均人事費用控制良好？	0.89			
		10. 訓練機構資源有效利用程度良好？	0.90			
		11. 訓練機構預算成本控制良好？	0.88			
成長與學習構面	提供學習成果移轉工作環境的建議或協助	1. 受訓機構提供回訓或相關機制，促進訓練成果轉移的達成？	0.77	0.94	0.96	
		2. 訓練機構是否規劃學習者心得交流的平台？	0.75			
	訓練資料的分類與	3. 訓練資料及成果之紀錄與分類，是否做有系統的歸納、整理？	0.83			

	建檔			
	管理資訊系統化的程度	4. 訓練機構是否規劃訓練相關資訊網路系統？	0.74	
		5. 訓練機構是否規劃網路學習成果分享平台？	0.74	
	評估報告和定期的綜合分析	6. 訓練後是否針對訓練執行情形定期檢討或召開評估會議？	0.82	
		7. 訓練的結案評估報告，是否包括資源的運用、訓練成果的展現、檢討與改進建議？	0.85	
		8. 訓練機構是否規劃追蹤實際改進情形？	0.83	
	監控與處理	9. 訓練機構是否規劃訓練流程之監控方法？	0.87	
		10. 訓練機構是否規劃訓練異常處理方法、紀錄與工具？	0.82	

資料來源：本研究

## 貳、配對 T 檢定分析

本研究規劃「同意」及「滿意」評鑑指標之設計。首先，在於瞭解訓練機關人員及受訓人員是否同意所設計之指標，作為評鑑訓練機構績效之參考。訓練機關對於評鑑指標的看法，基於本身訓練專業，判斷這些評鑑指標的適切性。然而，受訓人員對於評鑑指標的看法，可能不同於機關訓練人員，其將以受訓顧客的觀點，評量評鑑指標的適切性。

除「贊成」之認知測量外，本研究尚且設計「滿意」題項，以瞭解訓練機構人員及受訓人員對於當前訓練機關，符合其實際的滿意認知。本研究因而進行「同意」及「滿意」態度認知的 T 檢定差異比較，藉以瞭解訓練機關人員及受訓人員的「同意」及「滿意」態度認知差異，進而推論兩群體人員的期待與實際認知差異。「同意」程度可以說是一種對評鑑指標的期待，而相對於訓練機關的「滿意」認知，則是實際的滿意程度。以下將逐項指標進行檢定，統計顯著水準低於 0.5 者，進行初步探討與推論。

在「訓練機構之願景與核心業務發展使命的說明是否清晰？」指標方面，「贊成」及「滿意」平均數分別為 4.06、3.92，T 檢定達統計顯著水準(0.00\*\*)，滿意程度低於贊成程度，某種程度表示訓練機構對於「訓練機構之願景與核心業務發展使命」的說明可以更為清晰。

在「訓練機構是否訂定年度與中長程之業務發展規劃藍圖或策略地圖？」指標方面，「贊成」及「滿意」平均數分別為 4、3.84，T 檢定達統計顯著水準(0.00\*\*)，滿意程度低於贊成程度，某種程度表示訓練機構對於「訂定年度與中長程之業務發展規劃藍圖或策略地圖」，還有努力空間。

在「訓練機構是否訂定年度工作時程或流程？」指標方面，「贊成」及「滿意」平均數分別為 4.19、4.05，T 檢定達統計顯著水準(0.00\*\*)，滿意程度低於贊成程度，某種程度表示訓練機構對於「年度工作時程或流程」，可以訂定更清楚。

在「訓練機構是否進行訓練目標市場需求調查？」指標方面，「贊成」及「滿意」平均數分別為 3.96、3.85，T 檢定達統計顯著水準(0.00\*\*)，滿意程度低於贊成程度，某種程度表示訓練機構對於「訂定年度工作時程或流程」，亦還有改善空間。

在「訓練機構年度之訓練發展計畫中是否包括訓練規劃內容、主題或方向？」指標方面，「贊成」及「滿意」平均數分別為 4.11、3.99，T 檢定達統計顯著水準(0.00\*\*)，滿意程度低於贊成程度，某種程度表示訓練機構對於「年度之訓練發展計畫中包括訓練規劃內容、主題或方向」上，仍有強化空間。

在「訓練機構是否適時進行訓練課程及流程的檢討分析？」指標方面，「贊成」及「滿意」平均數分別為 4.07、3.91，T 檢定達統計顯著水準(0.00\*\*)，滿意程度低於贊成程度，某種程度表示訓練機構對於「適時進行訓練課程及流程的檢討分析」上，有更高的期待。

在「訓練機構是否設定各類別訓練課程年度成長計畫？」指標方面，「贊成」及「滿意」平均數分別為 3.97、3.87，T 檢定達統計顯著水準(0.03\*)，滿意程度低於贊成程度，某種程度表示訓練機構對於「設定各類別訓練課程年度成長計畫」上，提高受訓人員及機關人員的滿意認知，仍有改善空間。

在「訓練單位工作是否訂定年度績效目標與進行目標分析？」指標方面，「贊成」及「滿意」平均數分別為 3.96、3.84，T 檢定達統計顯著水準(0.00\*\*)，滿意程度低於贊成程度，某種程度表示訓練機構對於「工作訂定年度績效目標與進行目標分析」上，尚有努力空間，方能獲得訓練機構及受訓人員之滿意評價。

在「訓練機構是否規劃與訓練政策有關之訓練課程？」指標方面，「贊成」及「滿意」平均數分別為 4.04、3.96，T 檢定達統計顯著水準(0.04\*)，滿意程度低於贊成程度，某種程度表示訓練機構對於「規劃與訓練政策有關之訓練課程」，應有所強化，以提高訓練機關及受訓人員之滿意認知。

在「訓練機構是否公開公佈訓練機構年度訓練課程？」指標方面，「贊成」及「滿意」平均數分別為 4.18、4.07，T 檢定達統計顯著水準(0.01\*)，滿意程度低於贊成程度，某種程度表示訓練機構對於「公開公佈訓練機構年度訓練課程」上，應有所強化，以提高訓練機關及受訓人員之滿意認知。

在「訓練機構是否訂定學員訓練核心班期類型？」指標方面，「贊成」及「滿意」平均數分別為 4.05、3.98，T 檢定達統計顯著水準(0.00\*\*)，

滿意程度低於贊成程度，某種程度表示訓練機構對於「訂定學員訓練核心班期類型」上，應有所強化，以提高訓練機關及受訓人員之滿意認知。

在「訓練課程與學員工作或政府政策是否相關？」指標方面，「贊成」及「滿意」平均數分別為 4.21、4.09，T 檢定達統計顯著水準(0.00\*\*)，滿意程度低於贊成程度，某種程度表示訓練機構對於「訓練課程與學員工作或政府政策之相關性」上，應有所強化，以提高訓練機關及受訓人員之滿意認知。

在「訓練品質管理手冊是否包括訓練需求之定期調查與分析？」指標方面，「贊成」及「滿意」平均數分別為 3.79、3.69，T 檢定達統計顯著水準(0.02\*)，滿意程度低於贊成程度，某種程度表示訓練機構對於提高「訓練品質管理手冊包括訓練需求之定期調查與分析」上，應有所強化，以提高訓練機關及受訓人員之滿意認知。

在「訓練品質管理手冊是否包含訓練的提供方式？」指標方面，「贊成」及「滿意」平均數分別為 3.81、3.73，T 檢定達統計顯著水準(0.04\*)，滿意程度低於贊成程度，某種程度表示訓練機構對於「訓練品質管理手冊包含訓練的提供方式」，應有所強化，以提高訓練機關及受訓人員之滿意認知。

在「訓練機構專業訓練人員之行政經驗與專業能力之要求是否嚴謹？」指標方面，「贊成」及「滿意」平均數分別為 4.01、3.94，T 檢定達統計顯著水準(0.22)，滿意程度低於贊成程度，某種程度表示訓練機構對於提昇「專業訓練人員之行政經驗與專業能力之嚴謹程度」，應有所強化，以提高訓練機關及受訓人員之滿意認知。

「訓練機構人員是否具備執行訓練相關業務之能力說明？」指標方面，「贊成」及「滿意」平均數分別為 3.95、3.84，T 檢定達統計顯著水準(0.00\*\*)，滿意程度低於贊成程度，某種程度表示訓練機構對於「具備執行訓練相關業務之能力說明」，應有所強化，以提高訓練機關及受訓人員之滿意認知。

在「訓練機構是否規劃回應訓練計畫與委託訓練者需求連結之設計與評估指標？」指標方面，「贊成」及「滿意」平均數分別為 3.84、3.75，T 檢定達統計顯著水準(0.04\*)，滿意程度低於贊成程度，某種程度表示訓練機構對於「規劃回應訓練計畫與委託訓練者需求連結之設計與評估指標」，應有所強化，以提高訓練機關及受訓人員之滿意認知。

在「訓練機構是否訂定訓練(計畫)設計流程的說明？」指標方面，「贊成」及「滿意」平均數分別為 3.93、3.85，T 檢定達統計顯著水準(0.01\*)，滿意程度低於贊成程度，某種程度表示訓練機構對於「訂定訓練(計畫)設計流程的說明」，應有所強化，以提高訓練機關及受訓人員之滿意認知。

在「訓練計劃書內容是否包含：訓練方法、訓練目標、訓練日程安排等？」指標方面，「贊成」及「滿意」平均數分別為 4.09、3.99，T 檢

定達統計顯著水準(0.00\*\*), 滿意程度低於贊成程度, 某種程度表示訓練機構對於「訓練計劃書內容包含: 訓練方法、訓練目標、訓練日程安排」, 應有所強化, 以提高訓練機關及受訓人員之滿意認知。

在「是否具備外部合作對象講師之評選標準、標準化作業流程(SOP)?」指標方面, 「贊成」及「滿意」平均數分別為 3.87、3.74, T 檢定達統計顯著水準(0.00\*\*), 滿意程度低於贊成程度, 某種程度表示訓練機構對於「具備外部合作對象講師之評選標準、標準化作業流程(SOP)」, 應有所強化, 以提高訓練機關及受訓人員之滿意認知。

在「訓練內容是否根據課程規劃與訓練計劃書訂定?」指標方面, 「贊成」及「滿意」平均數分別為 4.07、3.97, T 檢定達統計顯著水準(0.00\*\*), 滿意程度低於贊成程度, 某種程度表示訓練機構對於「訓練內容根據課程規劃與訓練計劃書訂定」, 應有所強化, 以提高訓練機關及受訓人員之滿意認知。

整體而言, T 檢定達顯著之題項, 都是「贊成」程度高於「滿意」程度, 表示相當程度受訪者認同這些評鑑指標, 但對於現狀之滿意程度稍低, 係未來可以改善之地方。

表 5-12: 訓練機構評鑑指標贊成、滿意程度差異分析表

次構面	題項(指標)	贊成平均數	滿意平均數	T值	顯著度
訓練單位願景/使命/策略的揭露	1. 訓練機構之願景與核心業務發展使命的說明是否清晰?	4.06	3.92	3.90	0.00**
	2. 訓練機構是否訂定年度與中長程之業務發展規劃藍圖或策略地圖?	4	3.84	3.88	0.00**
	3. 訓練機構是否訂定年度工作時程或流程?	4.19	4.05	3.89	0.00**
訓練目標與需求的訂定	4. 訓練機構是否進行訓練目標市場需求調查?	3.96	3.85	2.87	0.00**
	5. 訓練機構年度之訓練發展計畫中是否包括訓練規劃內容、主題或方向?	4.11	3.99	3.52	0.00**
	6. 訓練機構是否適時進行訓練課程及流程的檢討分析?	4.07	3.91	3.85	0.00**
	7. 訓練機構是否設定各類別訓練課程年度成長計畫?	3.97	3.87	2.25	0.03*
	8. 訓練單位工作是否訂定年度績效目標與進行目標分析?	3.96	3.84	3.16	0.00**
對外明確的訓練政策	9. 訓練機構是否根據政策, 訂定學員訓練成果之評核標準與說明?	3.87	3.8	1.55	0.12
	10. 訓練機構是否規劃與訓練政策有關之訓練課程?	4.04	3.96	2.12	0.04*
	11. 訓練機構是否公開公佈訓練機構年度訓練課程?	4.18	4.07	2.80	0.01*
明確的核心訓練類	12. 訓練機構是否訂定學員訓練核心班期類型?	4.05	3.98	2.86	0.00**

別或領域	13. 訓練課程與學員工作或政府政策是否相關？	4.21	4.09	3.23	0.00**
訓練品質管理手冊	14. 訓練品質管理手冊是否包括訓練需求之定期調查與分析？	3.79	3.69	2.40	0.02*
	15. 訓練品質管理手冊是否包含不同訓練課程的設計與規劃方向？	3.8	3.72	1.75	0.08
	16. 訓練品質管理手冊是否包含訓練的提供方式？	3.81	3.73	2.12	0.04*
	17. 訓練品質管理手冊是否包含訓練結果的評估？	3.79	3.71	1.89	0.06
	18. 訓練品質管理手冊是否包含訓練實施的依據及標準化作業流程(SOP)？	3.85	3.77	1.68	0.10
訓練單位的行政管理	19. 訓練機構專業訓練人員之行政經驗與專業能力之要求是否嚴謹？	4.01	3.94	1.24	0.22
訓練相關職能	20. 專業訓練人員之職能評估方法是否明確？	3.8	3.73	1.87	0.06
	21. 訓練機構人員是否具備執行訓練相關業務之能力說明？	3.95	3.84	3.16	0.00**
訓練方案的系統設計	22. 訓練機構是否規劃回應訓練計畫與委託訓練者需求連結之設計與評估指標？	3.84	3.75	2.04	0.04*
	23. 訓練機構是否訂定訓練(計畫)設計流程的說明？	3.93	3.85	2.68	0.01*
	24. 訓練計畫書內容是否包含：訓練方法、訓練目標、訓練日程安排等？	4.09	3.99	3.37	0.00**
訓練產品與講師挑選的規格化	25. 是否具備外部合作對象講師之評選標準、標準化作業流程(SOP)？	3.87	3.74	3.15	0.00**
訓練內涵按計畫執行的程度	26. 訓練內容是否根據課程規劃與訓練計畫書訂定？	4.07	3.97	3.36	0.00**
	27. 訓練內容是否包含訓練計畫書中的教材內容、種類介紹？	4	3.92	1.79	0.08
	28. 訓練內容是否明訂師資遴聘標準與教學方法、教學媒體運用情形？	3.87	3.83	1.12	0.27
利益關係人的過程參與	1. 訓練規劃之參與對象是否涵蓋：受訓學員、相關機關代表、訓練承辦人員、講師、學者專家等？	3.97	3.9	2.08	0.04*
訓練與目標需求的結合	2. 訓練課程計畫是否配合委辦機關與受訓者需求之調查規劃？	4.04	3.93	3.62	0.00**
訓練成果評估的多元性和完整性	3. 教育訓練結束後是否進行滿意度調查？	4.17	4.13	0.87	0.39
	4. 教育訓練後是否進行考試、心得報告？	3.54	3.62	-2.32	0.02*
	5. 重要訓練班期結束後是否進行訓練績效追蹤與評估？	3.7	3.64	1.01	0.32
訓練規劃與訓練組織績效的連結	6. 學員訓練規劃與訓練機構年度施政計畫是否相關？	3.99	3.89	3.52	0.00**
	7. 訓練課程體系與訓練機構業務策略方向是否相關？	4	3.92	2.23	0.03*
	8. 訓練規劃是否達到委託訓練機構的績效目標？	3.91	3.88	0.50	0.62

訓練單位 財務指標	1. 訓練機構接受訓練人數容量充足？	3.94	3.85	1.95	0.05*
	2. 訓練機構教育訓練課程數充沛？	3.94	3.9	0.87	0.39
	3. 訓練總時間與天數適當？	3.91	3.87	1.01	0.31
	4. 訓練機構課程發展成本控制良好？	3.85	3.81	1.26	0.21
	5. 訓練機構訓練設備成本控制良好？	3.84	3.79	1.18	0.24
	6. 每位員工訓練成本控制良好？	3.8	3.78	0.47	0.64
	7. 教育訓練投資報酬率控制良好？	3.75	3.74	0.09	0.93
	8. 預算執行率控制良好？	3.82	3.81	-0.18	0.86
	9. 訓練機構平均人事費用控制良好？	3.81	3.79	0.28	0.78
	10. 訓練機構資源有效利用程度良好？	3.89	3.86	1.01	0.31
	11. 訓練機構預算成本控制良好？	3.88	3.84	1.13	0.26
提供學習 成果移轉 工作環境 的建議或 協助	1. 受訓機構提供回訓或相關機制，促進訓練成果轉移的達成？	3.81	3.71	2.65	0.01*
	2. 訓練機構是否規劃學習者心得交流的平台？	3.84	3.78	2.00	0.05*
訓練資料 的分類與 建檔	3. 訓練資料及成果之紀錄與分類，是否做有系統的歸納、整理？	3.93	3.8	3.10	0.00**
管理資訊 系統化的 程度	4. 訓練機構是否規劃訓練相關資訊網路系統？	4.08	3.97	2.97	0.00**
	5. 訓練機構是否規劃網路學習成果分享平台？	3.99	3.9	2.25	0.03*
評估報告 和定期的 綜合分析	6. 訓練後是否針對訓練執行情形定期檢討或召開評估會議？	3.78	3.71	1.53	0.13
	7. 訓練的結案評估報告，是否包括資源的運用、訓練成果的展現、檢討與改進建議？	3.81	3.74	1.39	0.17
	8. 訓練機構是否規劃追蹤實際改進情形？	3.76	3.69	1.44	0.15
監控與處 理	9. 訓練機構是否規劃訓練流程之監控方法？	3.75	3.66	2.20	0.03*
	10. 訓練機構是否規劃訓練異常處理方法、紀錄與工具？	3.74	3.71	0.76	0.45

資料來源：本研究

### 第三節 交叉分析與卡方檢定

以下將針對題項回答情形，進行簡單百分比及交叉表分析。

#### 壹、內部流程構面

##### 一、訓練單位願景/使命/策略的揭露

受訪者被問及是否贊成：「訓練機構之願景與核心業務發展使命的說明是否清晰」作為訓練機關績效的評鑑指標時，不同意佔 2.0%；沒意見佔 12.4%；同意佔 62.9%；非常同意佔 22.7%。同意程度(同意+非常同意)高達 85.6%，可見訓練機構之願景與核心業務發展使命的說明，被認為需明確清晰。未來納入訓練機關評鑑指標，可以檢驗訓練機構是否具備明確的訓練願景與核心使命。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、受訓人員、5 年內受訓次數、性別、婚姻、年齡、教育程度、官等、主管別、服務年資等之卡方檢定，皆未達統計顯著水準，表示各群體的回答百分比近似，沒有明顯的差異。

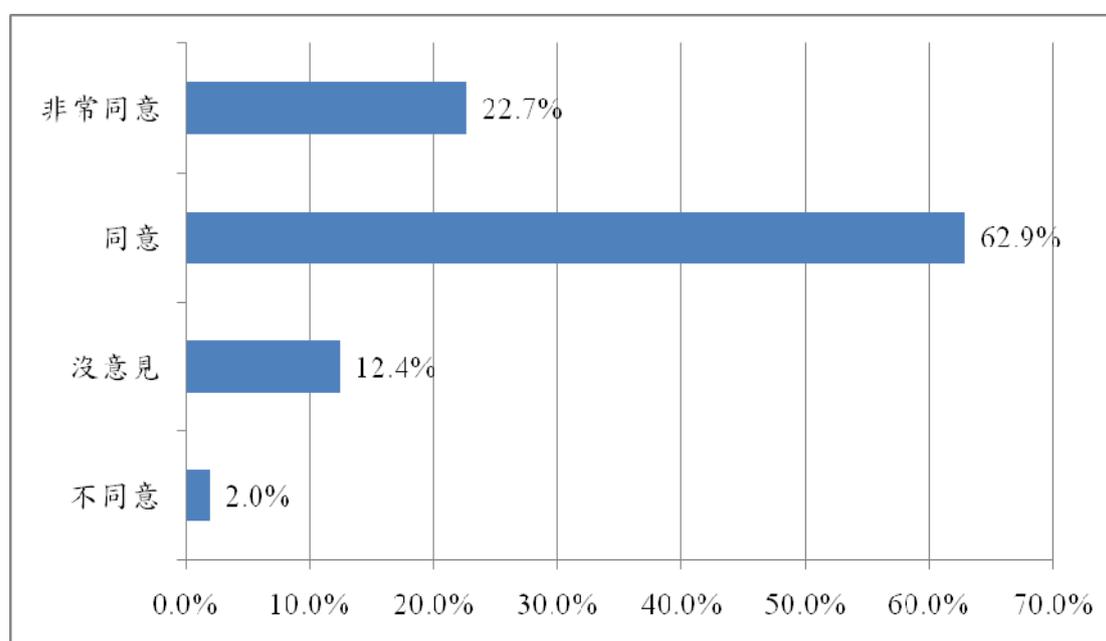


圖 5-11：「v1-1 訓練機構之願景與核心業務發展使命的說明是否清晰」填答百分比圖

304 位受訪者被問及是否滿意：「訓練機構之願景與核心業務發展使命的說明是否清晰」時，不滿意佔 2.3%；沒意見佔 19.1%；滿意佔 62.8%；非常滿意佔 15.8%。整體滿意程度(滿意+非常滿意)為 78.6%，表示多數受訓者表達對訓練機構願景與核心業務發展使命清晰性，感到滿意。

交叉表分析可以看出，僅性別、年齡之卡方檢定，達統計顯著水準。19%已婚者表達非常滿意，高於整體平均值的 15.8%。而 20~29 歲受訪者表示非常滿意者為 5.5%，顯然低於整體平均值(15.8%)。或許年輕公務員對於訓練機關的期待更大，希冀其擁有更明確的訓練願景和使命。

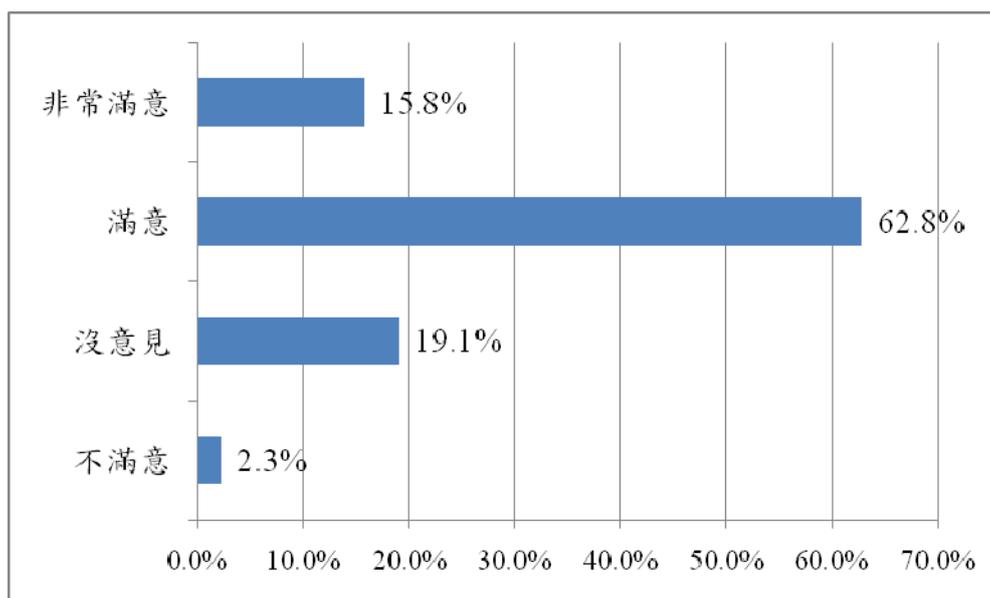


圖 5-12：「v1-2 訓練機構之願景與核心業務發展使命的說明是否清晰」填答百分比圖

受訪者被問及是否贊成「訓練機構訂定年度與中長程之業務發展規劃藍圖或策略地圖」作為評鑑指標時，非常不同意佔 0.3%；不同意佔 2.3%；沒意見佔 16.4%；同意佔 58.9%；非常同意佔 22.1%。贊成(贊成+非常贊成)比例為 81%，表示多數公務人員贊成將中長程規劃藍圖或策略地圖，納入評鑑指標。

交叉表分析可以看出，僅受訓人員卡方檢定，達統計顯著水準。16.7%的受訓人員表示「非常同意」將中長程規劃藍圖或策略地圖，納入評鑑指標，低於整體平均值的 22.1%。

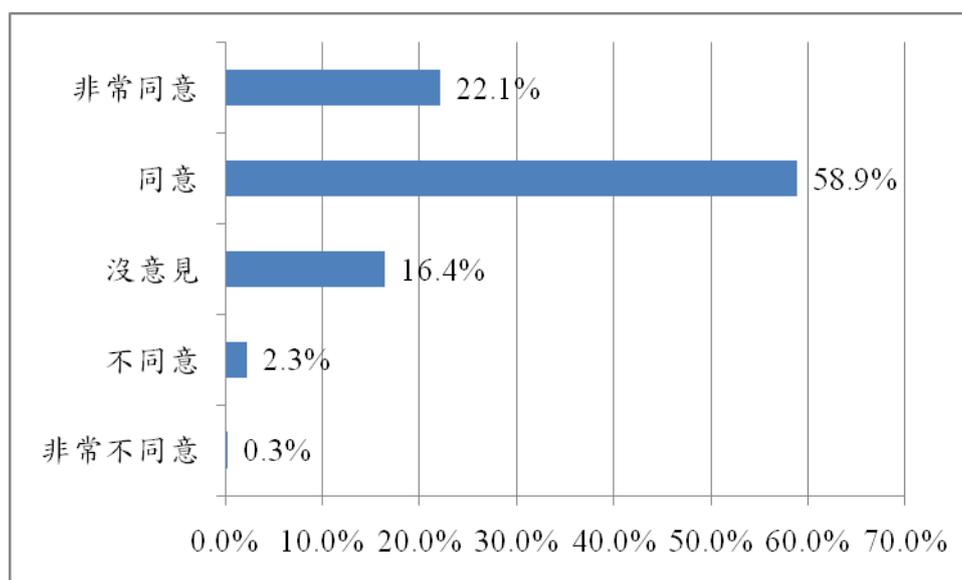


圖 5-13:「v2-1 訓練機構是否訂定年度與中長程之業務發展規劃藍圖或策略地圖」

受訪者被問及是否滿意：「訓練機構訂定年度與中長程之業務發展規劃藍圖或策略地圖」時，表示不滿意佔 3.0%；沒意見佔 25.7%；滿意佔 55.9%；非常滿意佔 15.5%。整體而言，滿意(滿意+非常滿意)比例為 71.4%。表示多數公務員，滿意當前訓練機構在「訂定年度與中長程之業務發展規劃藍圖或策略地圖」上面的努力。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、受訓人員、年齡、服務年資等之卡方檢定，達統計顯著水準。20.4%訓練機構人員表示「非常滿意」將中長程規劃藍圖或策略地圖，納入評鑑指標，高於整體平均值的 15.5%。而受訓人員非常同意的比例為 10.8%，低於整體平均值的 15.5%。其中「40-59 歲」公務人員及服務年資「21 年以上」的公務人員，「非常滿意」將中長程規劃藍圖或策略地圖，納入評鑑指標，高於其他年齡層及服務年資的公務人員。

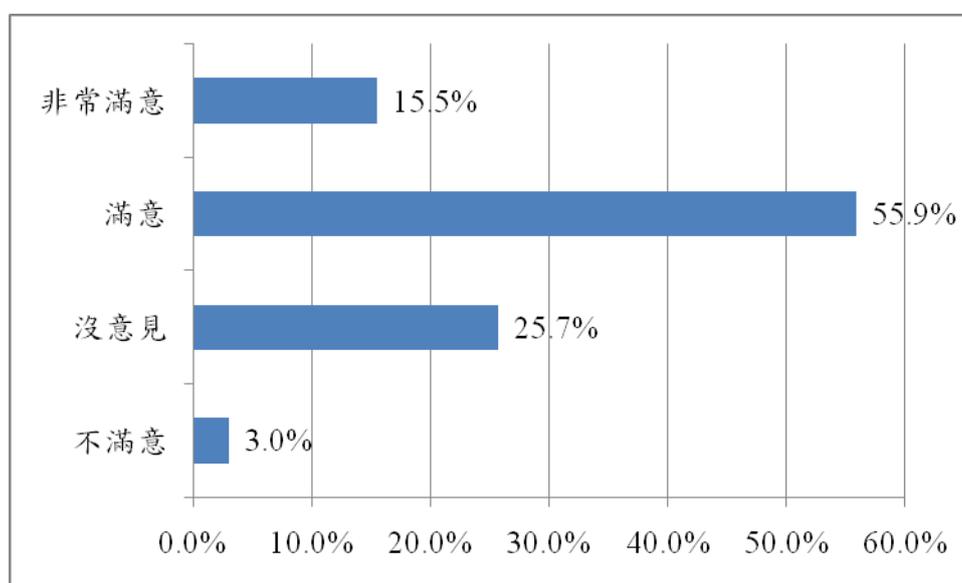


圖 5-14:「v2-2 訓練機構是否訂定年度與中長程之業務發展規劃藍圖或策略地圖」

受訪者被問及是否同意：「訓練機構訂定年度工作時程或流程」作為評鑑指標時，表示不同意佔 0.3%；沒意見佔 11.0%；同意佔 57.9%；非常同意佔 30.8%。整體而言，受訪者贊成(贊成+非常贊成)比例為 88.7%，顯現多數贊成以「工作時程或流程訂定」做為未來訓練績效評鑑指標。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、受訓人員、5 年內受訓次數、性別、官等等之卡方檢定，達統計顯著水準。39.6%的訓練機構人員，表示非常同意以「工作時程或流程訂定」做為未來訓練績效評鑑指標，顯然高於整體平均值的 30.8%。而受訓人員的非常同意比例為 22.1%，亦低於整體平均值的 30.8%。44.6%的 4~6 次受訓次數群體，表示「非常同意」，高於整體平均值的 30.8%。而 3.8%的簡任級受訪者，表示「不同意」，亦高於整體平均值的 0.3%。

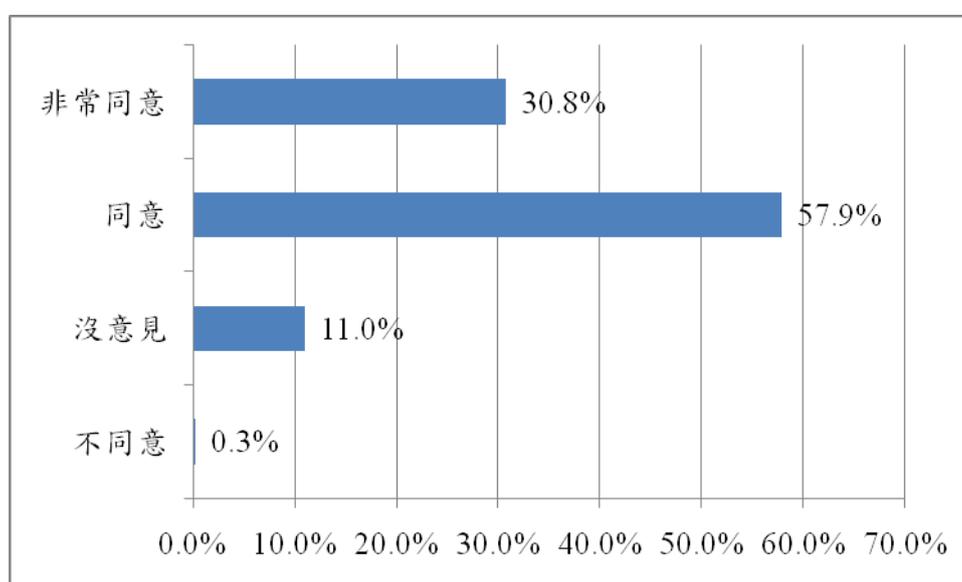


圖 5-15：「v3-1 訓練機構是否訂定年度工作時程或流程」

受訪者被問及是否滿意：「訓練機構訂定年度工作時程或流程」時，表示不滿意佔 0.7%；沒意見佔 19.1%；滿意佔 55.3%；非常同意佔 25.0%。整體而言，受訪者贊成(贊成+非常贊成)比例為 80.3%。表示多數公務員，滿意當前訓練機構在「訂定年度工作時程或流程」上面的努力。

交叉表分析可以看出，其中訓練機構人員、受訓人員、性別、婚姻、教育程度之卡方檢定，達統計顯著水準。32.8%的訓練機構人員，表示非常滿意當前訓練機構在「訂定年度工作時程或流程」上面的努力。而受訓人員的非常同意比例為 17.8%，亦低於整體平均值的 25.0%，可見訓練機關及受訓人員對於「訓練機構是否訂定年度工作時程或流程」的滿意認知，並不一致。此外，已婚女性滿意當前訓練機構在「訂定年度工作時程或流程」上面的努力，也相較高於未婚男性。專科、大學學歷的公務人員，表示滿意當前訓練機構在「訂定年度工作時程或流程」上面的努力的平均值，顯然也高於平均值的 55.3%。尤其，34.8%的研究所以上學歷公務員，對於「訂定年度工作時程或流程」，感到「非常滿意」。

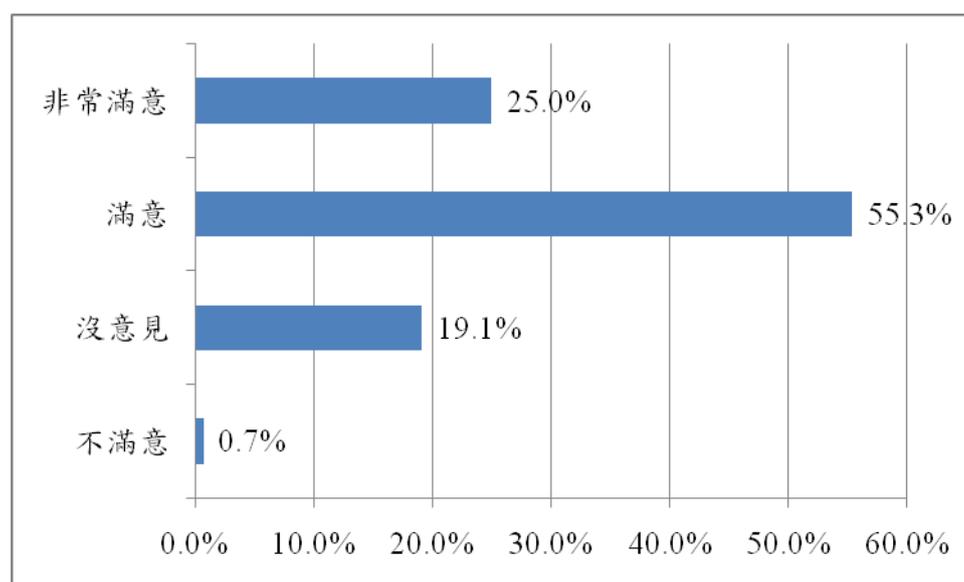


圖 5-16：「v3-2 訓練機構是否訂定年度工作時程或流程」

## 二、訓練目標與需求的訂定

受訪者被問及是否贊成「訓練機構進行訓練目標市場需求調查」作為評鑑指標時，非常不同意佔 0.7%；不同意佔 2.7%；沒意見佔 18.7%；同意佔 56.0%；非常同意佔 22.0%。整體而言，受訪者贊成(贊成+非常贊成)比例為 78%，顯現多數贊成以「進行訓練目標市場需求調查」做為未來訓練績效評鑑指標。

交叉表分析可以看出，僅訓練機關人員、官等、婚姻狀況等之卡方檢定，達統計顯著水準。其中以「簡任」公務人員對「進行訓練目標市場需求調查」表示同意，高於其他官等之公務人員。28.8%的訓練機關人員表達「非常同意」以「進行訓練目標市場需求調查」，作為評鑑指標。未來，訓練機構除政府交辦業務外，可以因應訓練市場需求，規劃相關教育訓練。

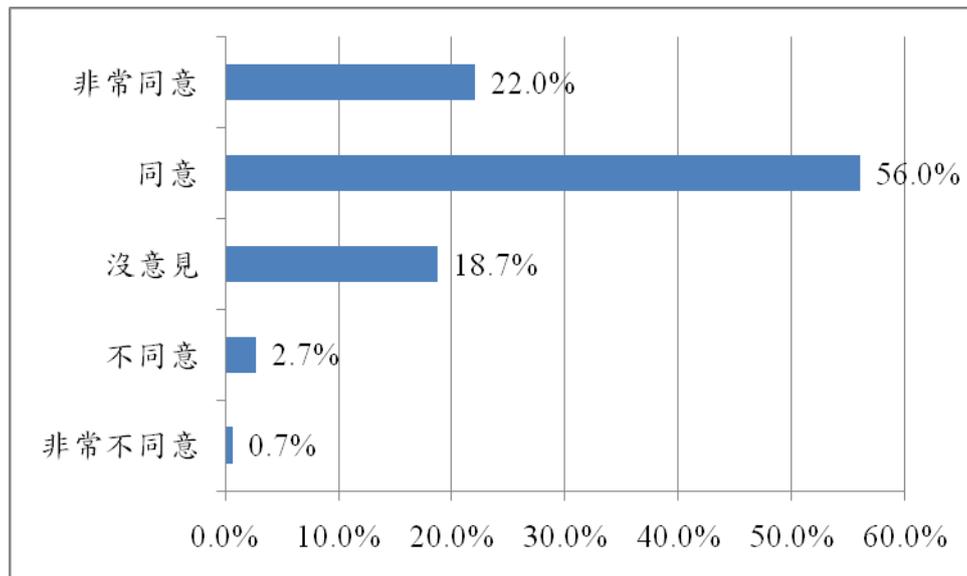


圖 5-17：「v4-1 訓練機構是否進行訓練目標市場需求調查」

受訪者被問及是否滿意「訓練機構進行訓練目標市場需求調查」時，非常不滿意佔 0.3%；不滿意佔 3.0%；沒意見佔 24.5%；滿意佔 56.0%；非常滿意佔 16.2%。整體而言，受訪者滿意(滿意+非常滿意)比例為 72.2%。表示多數公務員，滿意當前訓練機構在「訓練機構是否進行訓練目標市場需求調查」上面的努力。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、受訓人員、婚姻、官等、服務年資之卡方檢定，達統計顯著水準。21.3%訓練機構人員表示「非常滿意」訓練機構進行訓練目標市場需求調查，高於整體平均值的 16.2%。其中「已婚」公務人員滿意訓練機構進行訓練目標市場需求調查高於「未婚」公務人員。「簡任」公務人員滿意訓練機構進行訓練目標市場需求調查高於其他官等公務人員。此外，9.6%的服務年資「11-15 年」受訪者表示「非常滿意」訓練機構進行訓練目標市場需求調查，低於整體平均值的 16.2%。

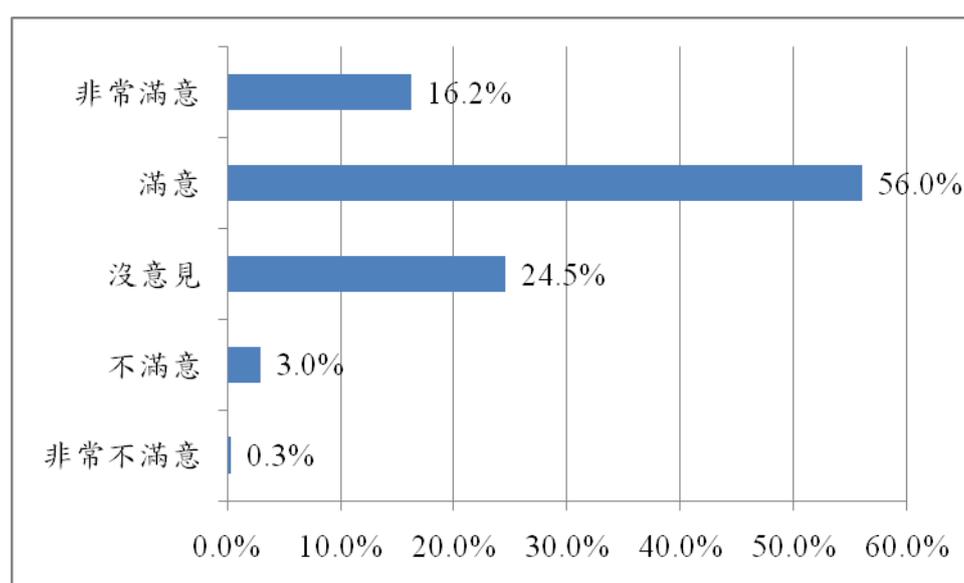


圖 5-18：「v4-2 訓練機構是否進行訓練目標市場需求調查」

受訪者被問及是否贊成「訓練機構年度之訓練發展計畫中包括訓練規劃內容、主題或方向」作為評鑑指標時，非常不同意佔 0.3%；沒意見佔 13.7%；同意佔 59.9%；非常同意佔 26.1%。整體而言，受訪者贊成(贊成+非常贊成)比例為 86.0%。顯現多數贊成以「訓練發展計中包括訓練規劃內容、主題或方向」做為未來訓練績效評鑑指標。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、受訓人員、5 年內受訓次數、性別、主管別等之卡方檢定，達統計顯著水準。64.0%的一般受訓人員，表示同意以「訓練發展計中包括訓練規劃內容、主題或方向」做為未來訓練績效評鑑指標，顯然高於整體平均值的 59.9%。此外，女性、主管同意以「訓練發展計中包括訓練規劃內容、主題或方向」做為未來訓練績效評鑑指標，亦高於男性、非主管人員。整體而言，主管對於將「訓練發展計畫中是否包括訓練規劃內容、主題或方向」，納入評鑑指標的贊成程度稍高。主管級公務人員，對於工作標準化、力求完美程度，應較一般非主管為高。

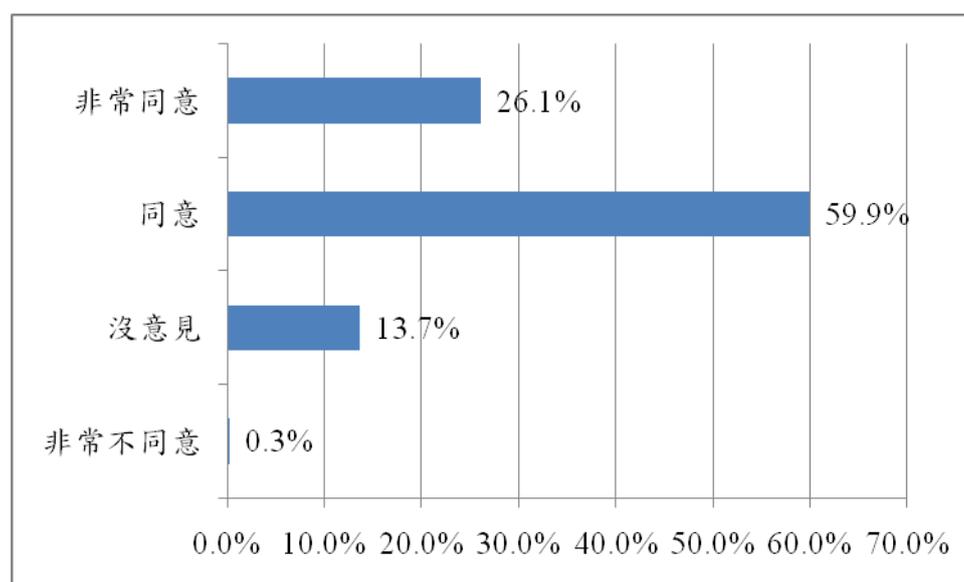


圖 5-19：「v5-1 訓練機構年度之訓練發展計畫中是否包括訓練規劃內容、主題或方向」

受訪者被問及是否滿意「訓練機構年度之訓練發展計畫中包括訓練規劃內容、主題或方向」時，非常不滿意佔 1.3%；沒意見佔 18.8%；滿意佔 59.4%；非常滿意佔 20.5%。整體而言，受訪者滿意(滿意+非常滿意)比例為 79.9%。表示多數公務員，滿意當前訓練機構在「訓練發展計中包括訓練規劃內容、主題或方向」上面的努力。

交叉表分析可以看出，僅性別、服務年資之卡方檢定，達統計顯著水準。女性受訪者，表示滿意為 66.7%，高於整體平均值的 59.4%。受訪者服務年資 11~15 年，表達滿意為 71.7%，高於整體平均值的 59.4%；而表達非常滿意為 7.5%，遠低於整體平均值的 20.5%。

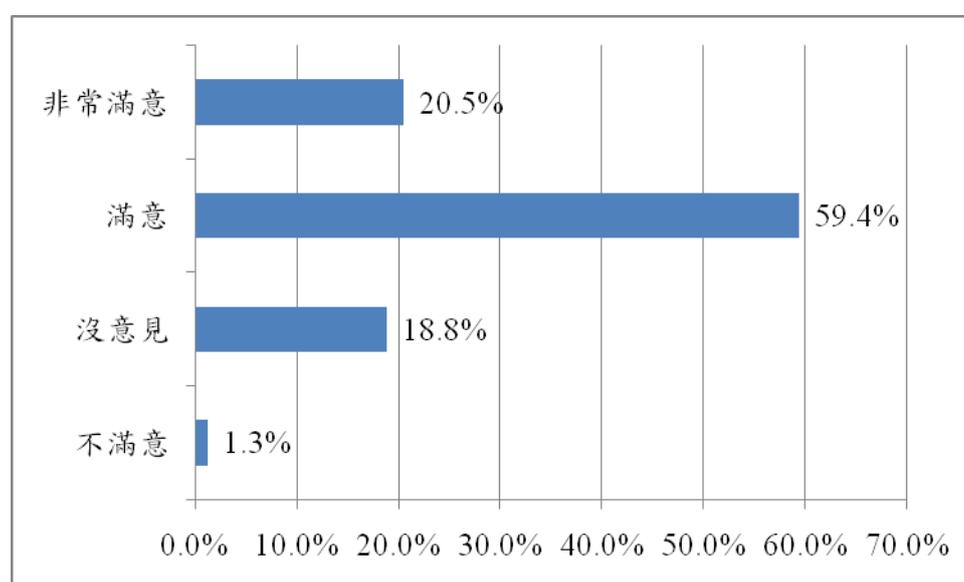


圖 5-20：「v5-2 訓練機構年度之訓練發展計畫中是否包括訓練規劃內容、主題或方向」

受訪者被問及是否贊成「訓練機構適時進行訓練課程及流程的檢討分析」作為評鑑指標時，不同意佔 1.0%；沒意見佔 16.1%；同意佔 57.5%；非常同意佔 25.4%。整體而言，受訪者贊成(贊成+非常贊成)比例為 82.9%。顯現多數贊成以「適時進行訓練課程及流程的檢討分析」做為未來訓練績效評鑑指標。

交叉表分析可以看出，僅受訓人員、性別等之卡方檢定，達統計顯著水準。18.8%的一般受訓人員，表示非常同意以「適時進行訓練課程及流程的檢討分析」做為未來訓練績效評鑑指標，低於整體平均值的 25.4%。女性公務人員表示同意程度為 64.2%，高於整體平均值的 57.5%；亦高於男性公務人員的同意程度為 47.9%，低於整體平均值的 57.5%。

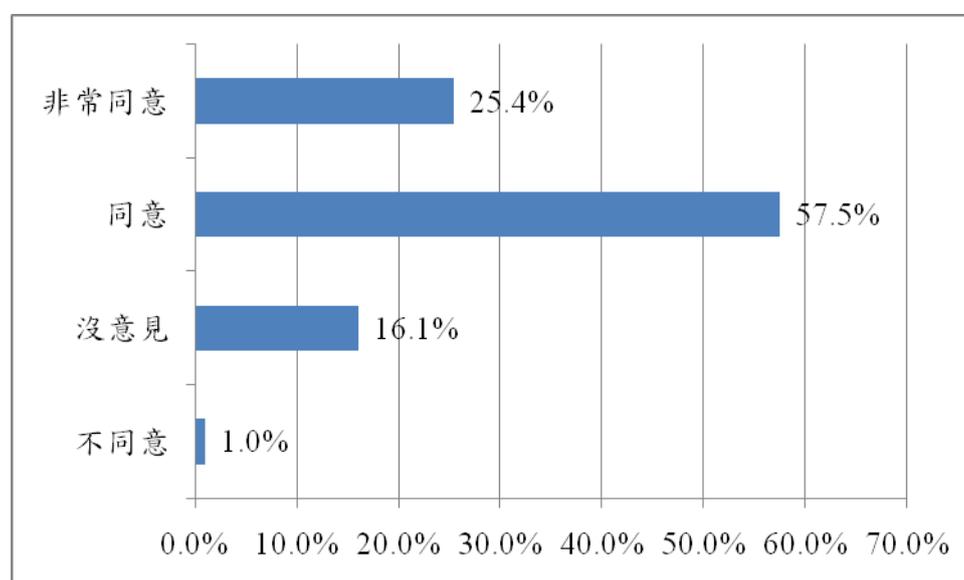


圖 5-21：「v6-1 訓練機構是否適時進行訓練課程及流程的檢討分析」

受訪者被問及是否滿意「訓練機構適時進行訓練課程及流程的檢討分析」時，不滿意佔 1.0%；沒意見佔 23.7%；滿意佔 58.2%；非常滿意佔 17.1%。整體而言，受訪者滿意(滿意+非常滿意)比例為 75.3%。表示多數公務員，滿意當前訓練機構在「進行訓練課程及流程的檢討分析」上面的努力。

交叉表分析可以看出，僅性別之卡方檢定，達統計顯著水準。64.1% 女性公務人員滿意程度，高於整體平均值的 58.2%；男性公務員表示非常滿意為 24.8%，高於整體平均值的 17.1%。

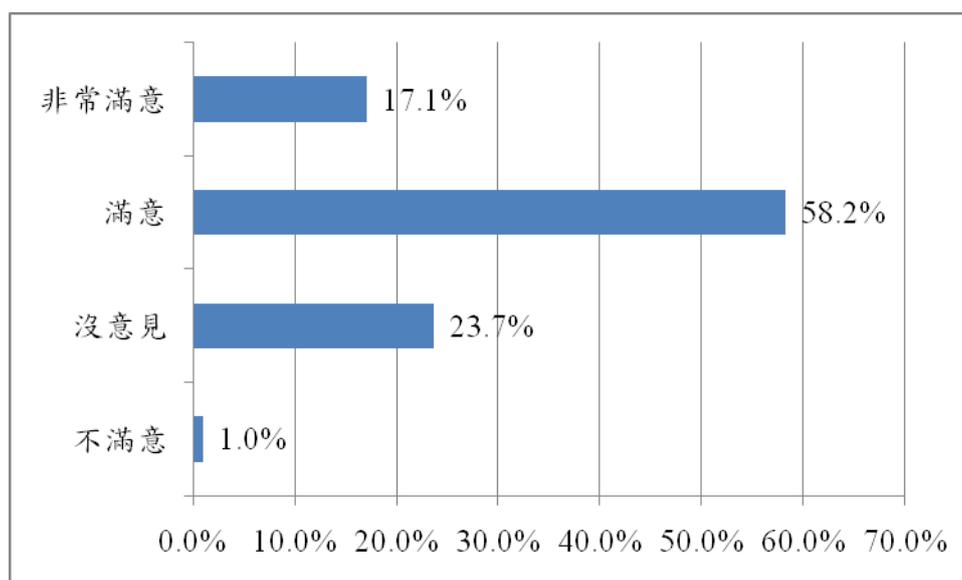


圖 5-22：「v6-2 訓練機構是否適時進行訓練課程及流程的檢討分析」

受訪者被問及是否贊成「訓練機構設定各類別訓練課程年度成長計畫」作為評鑑指標時，不同意佔 3.0%；沒意見佔 18.7%；同意佔 57.5%；非常同意佔 21.7%。整體而言，受訪者贊成(贊成+非常贊成)比例為 78.2%。顯現多數贊成以「設定各類別訓練課程年度成長計畫」做為未來訓練績效評鑑指標。

交叉表分析可以看出，其中 5 年內受訓次數、服務年資之卡方檢定，達統計顯著水準。受訓次數「1-3 次」的人員，表示同意為 60.6%，高於整體平均值的 56.5%。服務年資「21 年以上」的公務人員，表示同意為 64.6%，高於整體平均值的 56.5%。33.3%的 6-10 年年資受訪者，「非常同意」「訓練機構設定各類別訓練課程年度成長計畫」作為評鑑指標。一般而言，年輕、10 年以下年資者，以工作為重，需要更多教育訓練者，對於訓練機關的期待更高，希冀其設定年度成長計畫。

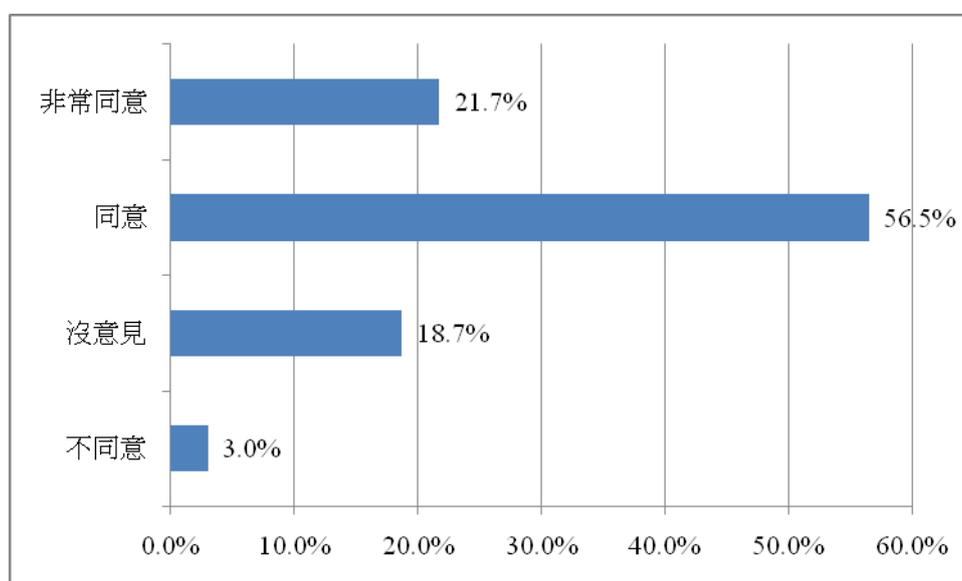


圖 5-23：「v7-1 訓練機構是否設定各類別訓練課程年度成長計畫」

受訪者被問及是否滿意「訓練機構設定各類別訓練課程年度成長計畫」時，不滿意佔 1.3%；沒意見佔 26.8%；滿意佔 55.0%；非常滿意佔 16.9%。整體而言，受訪者滿意(滿意+非常滿意)比例為 71.9%。表示多數公務員，滿意當前訓練機構在「設定各類別訓練課程年度成長計畫」上面的努力。

交叉表分析可以看出，僅性別之卡方檢定，達統計顯著水準。22.3%的男性受訪者表示非常滿意，高於整體平均值的 16.9%；12.8%的女性受訪者表示非常滿意，低於整體平均值的 16.9%。

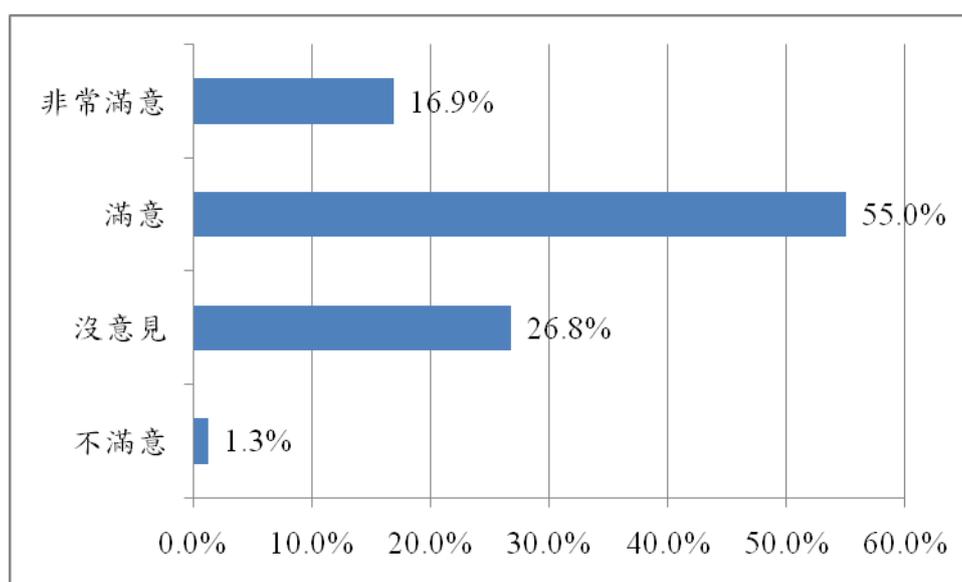


圖 5-24：「v7-2 訓練機構是否設定各類別訓練課程年度成長計畫」

受訪者被問及是否贊成「訓練單位工作訂定年度績效目標與進行目標分析」作為評鑑指標時，非常不同意佔 0.3%；不同意佔 0.7%；沒意見佔 21.1%；同意佔 58.9%；非常同意佔 19.1%。整體而言，受訪者贊成(贊成+非常贊成)比例為 78.0%。顯現多數贊成以「訂定年度績效目標與進行目標分析」做為未來訓練績效評鑑指標。

交叉表分析可以看出，僅性別之卡方檢定，達統計顯著水準。27.3%的男性公務員，表示非常同意以「訂定年度績效目標與進行目標分析」做為未來訓練績效評鑑指標，高於整體平均值的 19.1%。而有 13.1%的女性受訪者表示非常同意，低於整體平均值的 19.1%。一般而言，女性受訪者的同意程度都較男性為低。

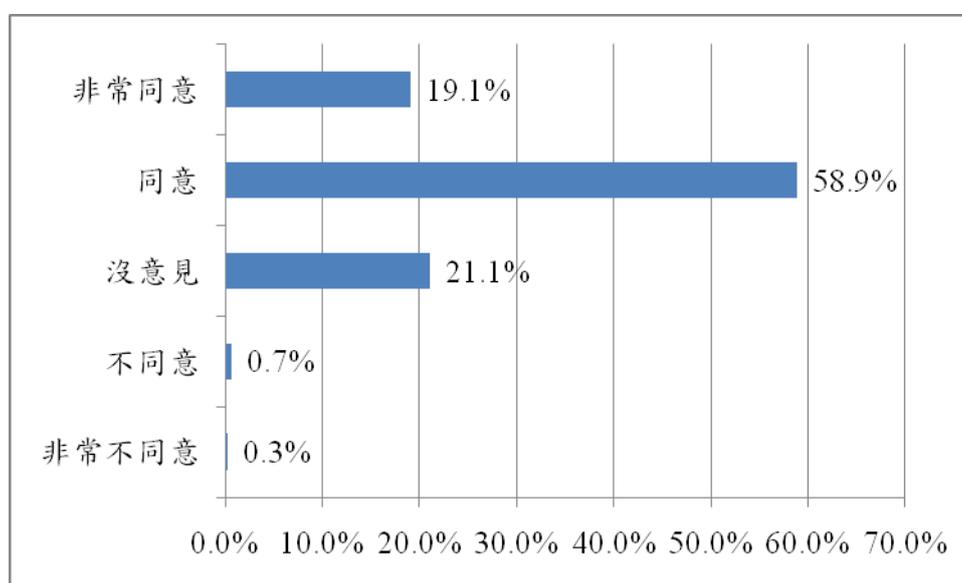


圖 5-25：「v8-1 訓練單位工作是否訂定年度績效目標與進行目標分析」

受訪者被問及是否滿意「訓練單位工作訂定年度績效目標與進行目標分析」時，不滿意佔 1.3%；沒意見佔 27.4%；滿意佔 56.8%；非常滿意佔 14.5%。整體而言，受訪者滿意(滿意+非常滿意)比例為 71.3%。表示多數公務員，滿意當前訓練機構在「訂定年度績效目標與進行目標分析」上面的努力。

交叉表分析可以看出，年齡、教育程度、服務年資之卡方檢定，達統計顯著水準。20%訓練機關人員「非常滿意」：「訓練單位工作訂定年度績效目標與進行目標分析」，部分係承辦訓練單位對於自己單位的肯定。20-29 歲受訪者，表達非常滿意為 5.4%，低於整體平均值的 14.5%。教育程度「研究所以以上」的公務人員滿意程度為 70.3%，高於整體平均值的 56.8%。服務年資在「16-20 年」的公務人員滿意程度為 66.7%，高於整體平均值的 56.8%。年紀高、學歷高者，對於訓練機構「訂定年度績效目標與進行目標分析」感到滿意者高；反之，年紀輕者的滿意程度相對較低。

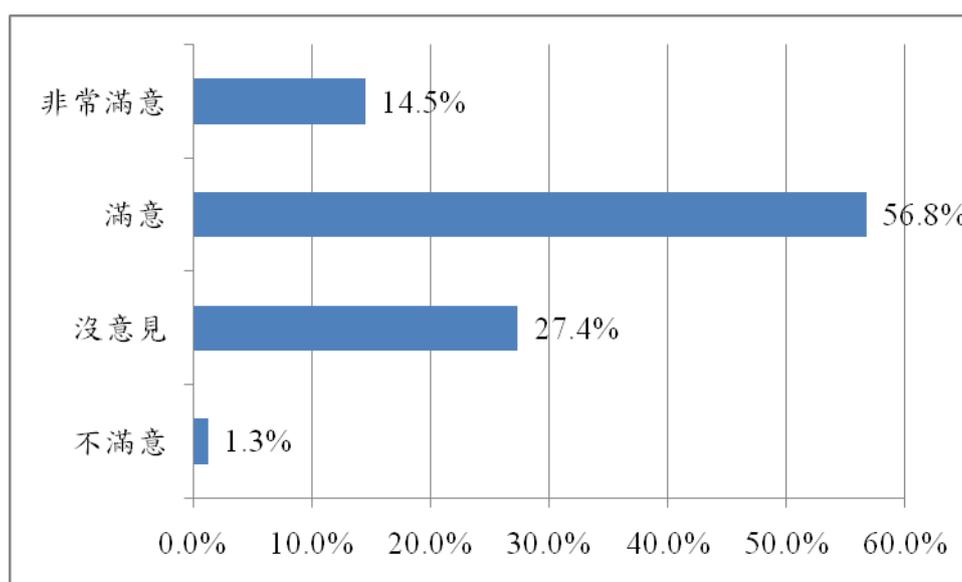


圖 5-26：「v8-2 訓練單位工作是否訂定年度績效目標與進行目標分析」

### 三、對外明確的訓練政策

受訪者被問及是否贊成「訓練機構根據政策，訂定學員訓練成果之評核標準與說明」作為評鑑指標時，非常不同意佔 0.3%；不同意佔 4.7%；沒意見佔 20.5%；同意佔 56.6%；非常同意佔 17.8%。整體而言，受訪者贊成(贊成+非常贊成)比例為 74.4%。顯現多數贊成以「根據政策訂定學員訓練成果之評核標準與說明」做為未來訓練績效評鑑指標。

交叉表分析可以看出，僅訓練機構人員、教育程度等之卡方檢定，達統計顯著水準。24.5%的訓練機構人員，表達非常同意，高於整體平均值的 17.8%。教育程度為研究所以上的受訪者，表達同意為 48.5%，低於整體平均值的 56.6%；甚且有 13.6%研究所以上的受訪者，表示「不同意」：「訓練機構根據政策，訂定學員訓練成果之評核標準與說明」作為評鑑指標，值得探究。

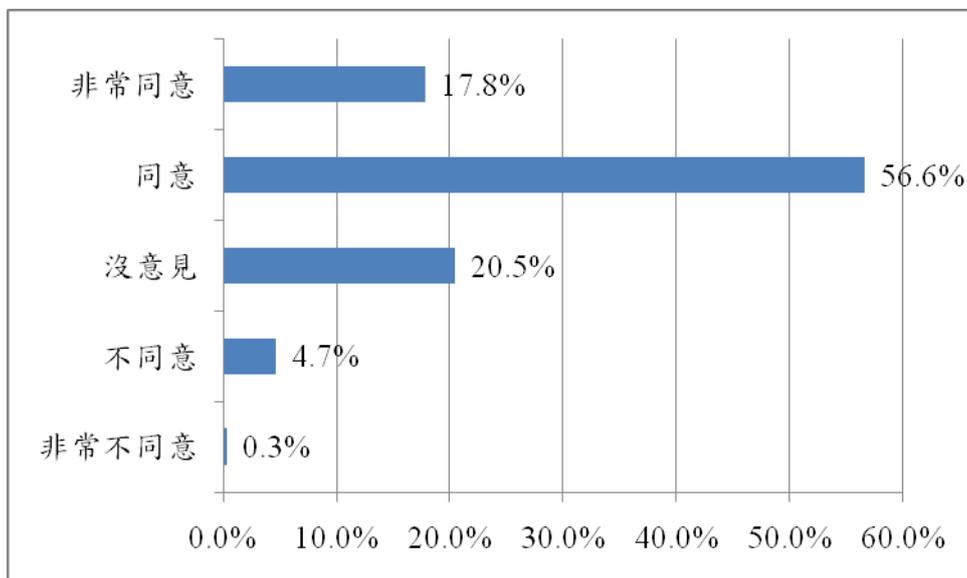


圖 5-27：「v9-1 訓練機構是否根據政策，訂定學員訓練成果之評核標準與說明」

受訪者被問及是否滿意「訓練機構根據政策，訂定學員訓練成果之評核標準與說明」時，非常不滿意佔 0.3%；不滿意佔 2.6%；沒意見佔 28.1%；滿意佔 54.6%；非常滿意佔 14.2%。整體而言，受訪者滿意(滿意+非常滿意)比例為 68.8%。表示多數公務員，滿意當前訓練機構在「根據政策訂定學員訓練成果之評核標準與說明」上面的努力。

交叉表分析可以看出，僅主管別之卡方檢定，達統計顯著水準。66.7%的主管人員表示滿意，高於整體平均值的 54.6%。主管人員多數參與人才訓練推薦與規劃，故表達對於現狀的滿意認知。

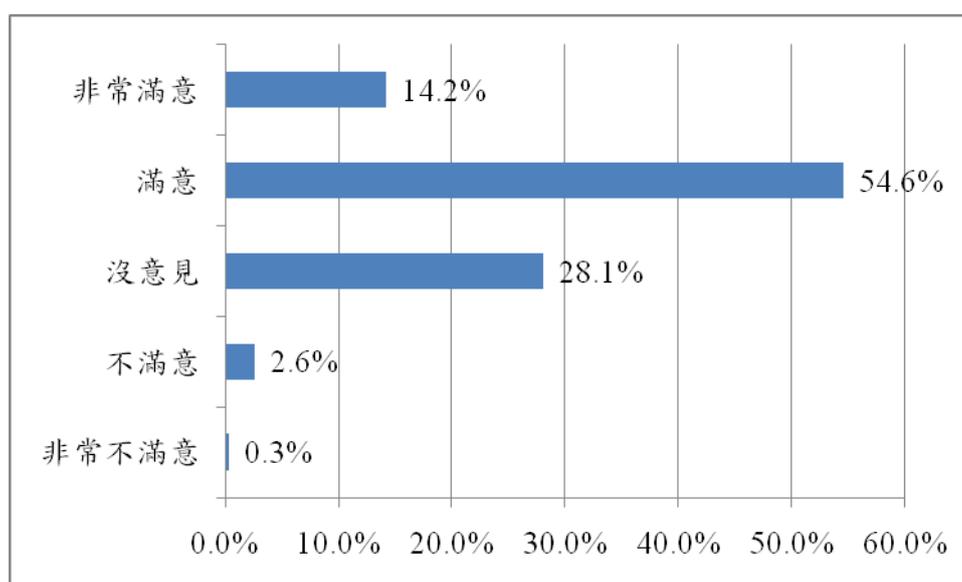


圖 5-28：「v9-2 訓練機構是否根據政策，訂定學員訓練成果之評核標準與說明」

受訪者被問及是否贊成「訓練機構規劃與訓練政策有關之訓練課程」作為評鑑指標時，非常不同意佔 0.3%；不同意佔 2.4%；沒意見佔 16.2%；同意佔 55.6%；非常同意佔 25.6%。整體而言，受訪者贊成(贊成+非常贊成)比例為 81.2%。顯現多數贊成以「規劃與訓練政策有關之訓練課程」做為未來訓練績效評鑑指標。

交叉表分析可以看出，僅性別之卡方檢定，達統計顯著水準。66.1%的女性公務人員，表示同意以「規劃與訓練政策有關之訓練課程」做為未來訓練績效評鑑指標，顯然高於整體平均值的 55.6%；40.5%的男性公務員表示同意，但低於整體平均值的 55.6%。

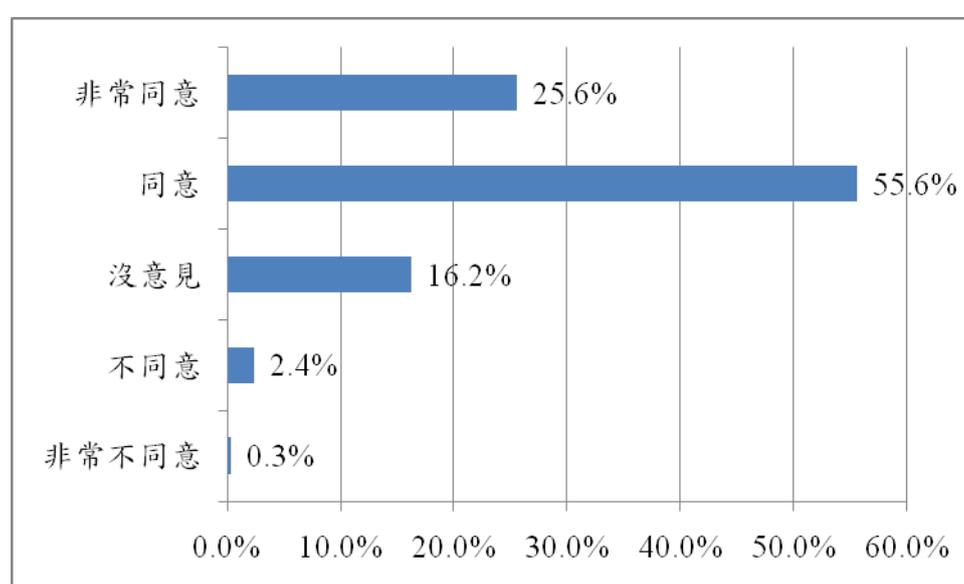


圖 5-29：「v10-1 訓練機構是否規劃與訓練政策有關之訓練課程」

受訪者被問及是否滿意「訓練機構規劃與訓練政策有關之訓練課程」時，非常不滿意佔 0.3%；不滿意佔 1.0%；沒意見佔 20.1%；滿意佔 59.1%；非常滿意佔 19.5%。整體而言，受訪者滿意(滿意+非常滿意)比例為 78.6%。表示多數公務員，滿意當前訓練機構在「規劃與訓練政策有關之訓練課程」上面的努力。

交叉表分析可以看出，僅性別、婚姻、主管別等之卡方檢定，達統計顯著水準。男性受訪者，表示滿意為 50.4%，低於整體平均值的 59.1%；女性受訪者，表示滿意為 65.0%，高於整體平均值的 59.1%。66.7%的主管人員，表示滿意訓練機構規劃與訓練政策有關之訓練課程，高於整體平均值的 59.1%。

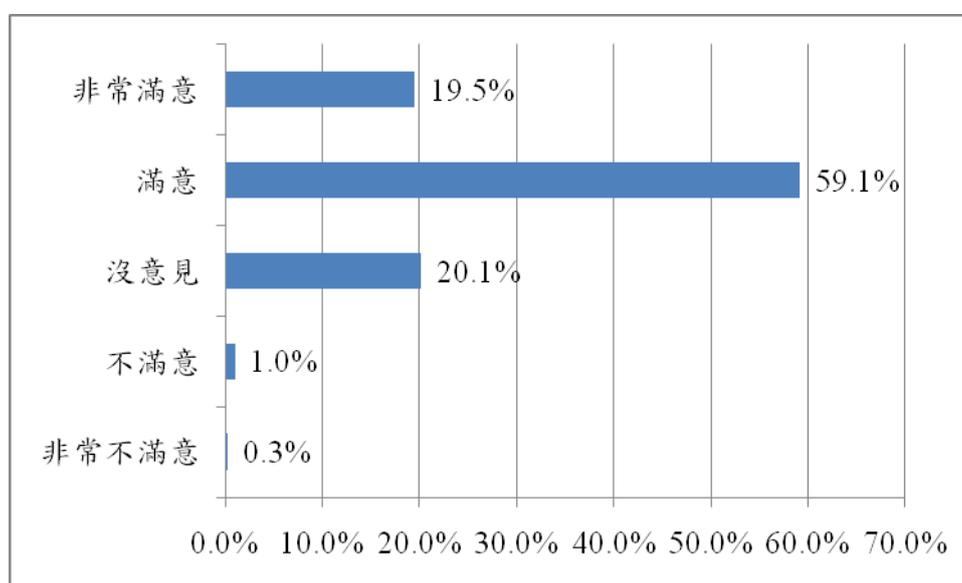


圖 5-30：「v10-2 訓練機構是否規劃與訓練政策有關之訓練課程」

受訪者被問及是否贊成「訓練機構公開公佈訓練機構年度訓練課程」作為評鑑指標時，不同意佔 1.3%；沒意見佔 11.4%；同意佔 55.6%；非常同意佔 31.6%。整體而言，受訪者贊成(贊成+非常贊成)比例為 87.2%。顯現多數贊成以「是否公開公佈訓練機構年度訓練課程」做為未來訓練績效評鑑指標。

交叉表分析可以看出，僅性別之卡方檢定，達統計顯著水準。男性受訪者，表示同意為 46.3%，低於整體平均值的 55.6%；女性受訪者，表示同意為 62.1%，高於整體平均值的 55.6%。

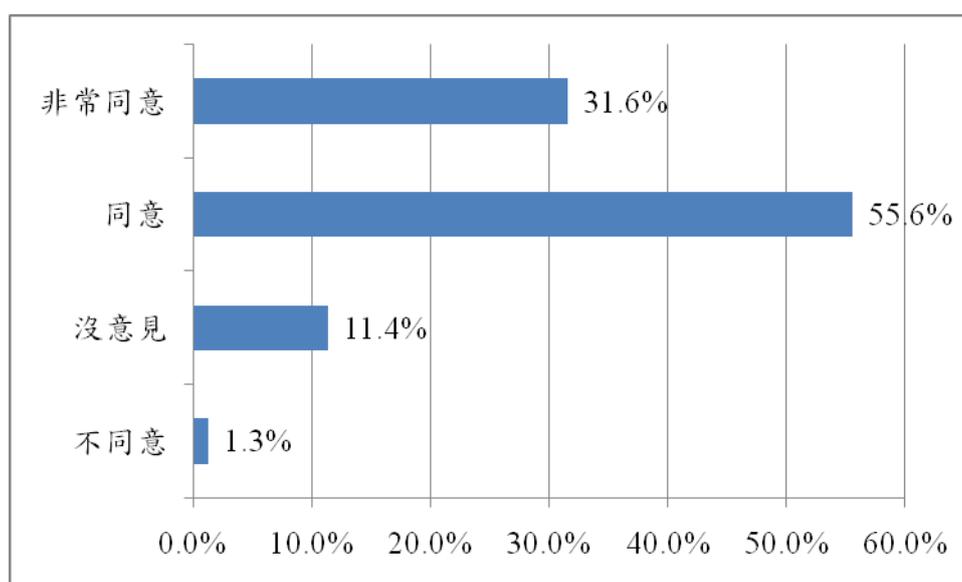


圖 5-31：「v11-1 訓練機構是否公開公佈訓練機構年度訓練課程」

受訪者被問及是否滿意「訓練機構規劃與訓練政策有關之訓練課程」時，非常不滿意佔 0.3%；不滿意佔 1.3%；沒意見佔 16.2%；滿意佔 55.1%；非常滿意佔 27.1%。整體而言，受訪者滿意(滿意+非常滿意)比例為 82.2%。表示多數公務員，滿意當前訓練機構在「規劃與訓練政策有關之訓練課程」上面的努力。

交叉表分析可以看出，僅性別、年齡、主管別之卡方檢定，達統計顯著水準。62.2%的女性公務人員，滿意當前訓練機構在「規劃與訓練政策有關之訓練課程」上面的努力，高於整體平均值的 55.1%。61.5%年齡介於「50-59 歲」的公務人員，滿意當前訓練機構在「規劃與訓練政策有關之訓練課程」上面的努力，高於整體平均值的 59.1%。35.3%的主管人員表示「非常滿意」：「訓練機構規劃與訓練政策有關之訓練課程」方面的努力，再度證實先前所述主管人員對於現況的滿意程度較高。

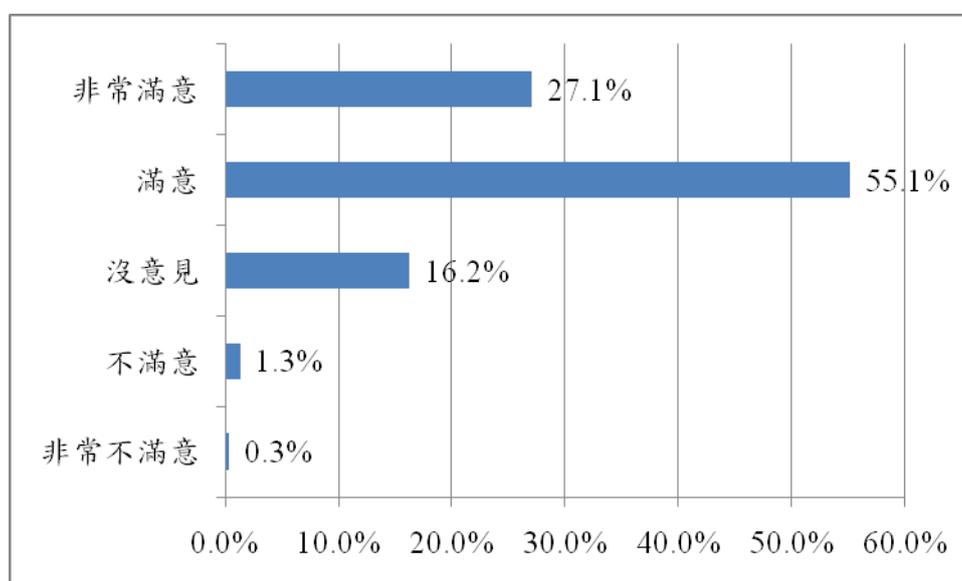


圖 5-32：「v11-2 訓練機構是否公開公佈訓練機構年度訓練課程」

#### 四、明確的核心訓練類別或領域

受訪者被問及是否同意：「訓練機構是否訂定學員訓練核心班期類型」時，非常不同意佔 0.3%；不同意佔 1.3%；沒意見佔 15.2%；同意佔 59.3%；非常同意佔 23.9%。整體同意程度(同意+非常同意)高達 83.2%，表示多數公務人員贊成訓練機構訂定學員訓練核心班期類型。

交叉表分析可以看出，僅性別、主管別等之卡方檢定，達統計顯著水準。有 32.7%的主管人員非常同意訓練機構訂定學員訓練核心班期類型，高於整體平均值的 23.9%。或許主管人員深切瞭解核心班級及課程對於訓練機構績效的重要性。而男性受訪者 31.4%表示「非常同意」，高於整體平均值的 23.9%。

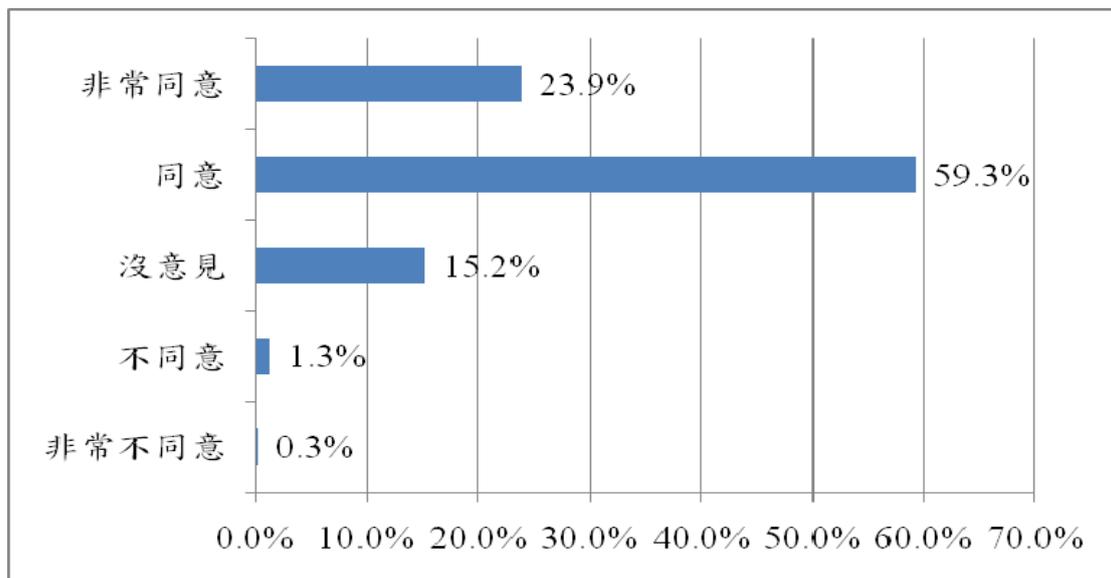


圖 5-33：「v12\_1 訓練機構是否訂定學員訓練核心班期類型」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意：「訓練機構是否訂定學員訓練核心班期類型」時，非常不滿意佔 0.3%；不滿意佔 2.0%；沒意見佔 17.6%；滿意佔 59.8%；非常滿意佔 20.3%。整體而言，滿意程度(滿意+非常滿意)比例高達 80.1%。

交叉表分析可以看出，僅性別、婚姻狀態之卡方檢定，達統計顯著水準。數據顯示，65.7%的女性受訪者，滿意訓練機構所訂定學員訓練核心班期類型，高於平均值的 59.8%。此外，4.3%未婚受訪者表示「不滿意」，亦高於整體平均值的 2%，或許係較年輕、工作及受訓意願較高，對於核心訓練課程的期待亦較高所致。

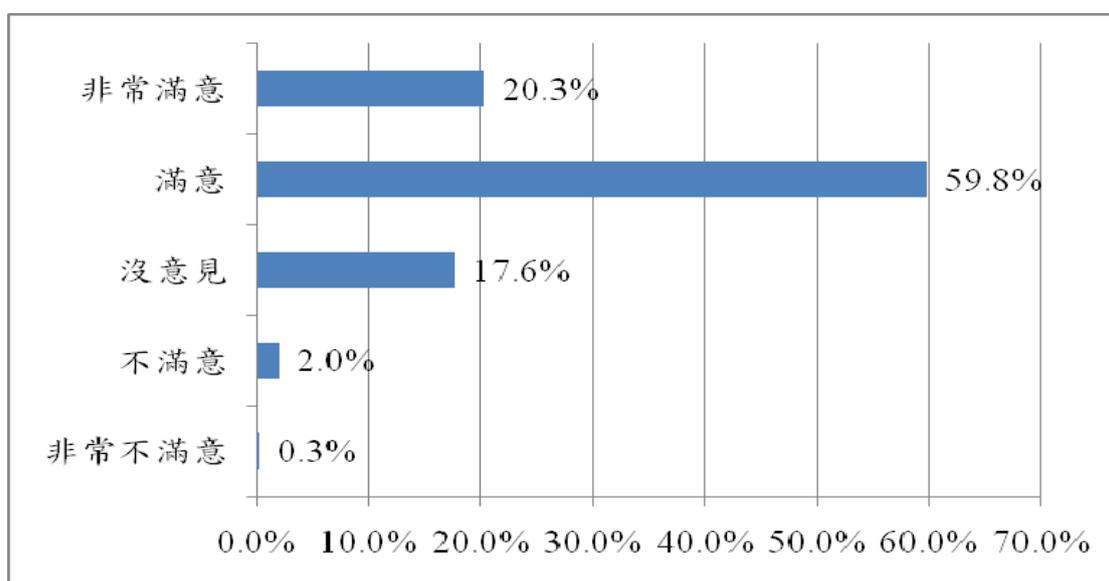


圖 5-34：「v12\_2 訓練機構是否訂定學員訓練核心班期類型」填答百分比圖

受訪者被問及是否贊成：「訓練課程與學員工作或政府政策是否相關」作為訓練機關績效的評鑑指標時，非常不同意佔 0.3%；不同意佔 0.7%；沒意見佔 10.8%；同意佔 53.9%；非常同意佔 34.3%。整體同意程度(同意+非常同意)高達 88.2%。訓練機構所規劃之課程，原本即需與政府政策相關，畢竟政府機關是公務人員訓練的委託者，訓練課程需根據其需求而訂定。

交叉表分析可以看出，僅性別、主管別等之卡方檢定，達統計顯著水準。數據顯示，60.3%的女性受訪者，同意訓練課程與學員工作或政府政策具有相關性，高於平均值的 53.9%。44.2%的主管人員亦有此認同，其數據高於平均值的 34.3%。主管人員推動政策方案執行時，深切瞭解公務人員需具備哪些核心能力，才能順利推動相關政策方案。

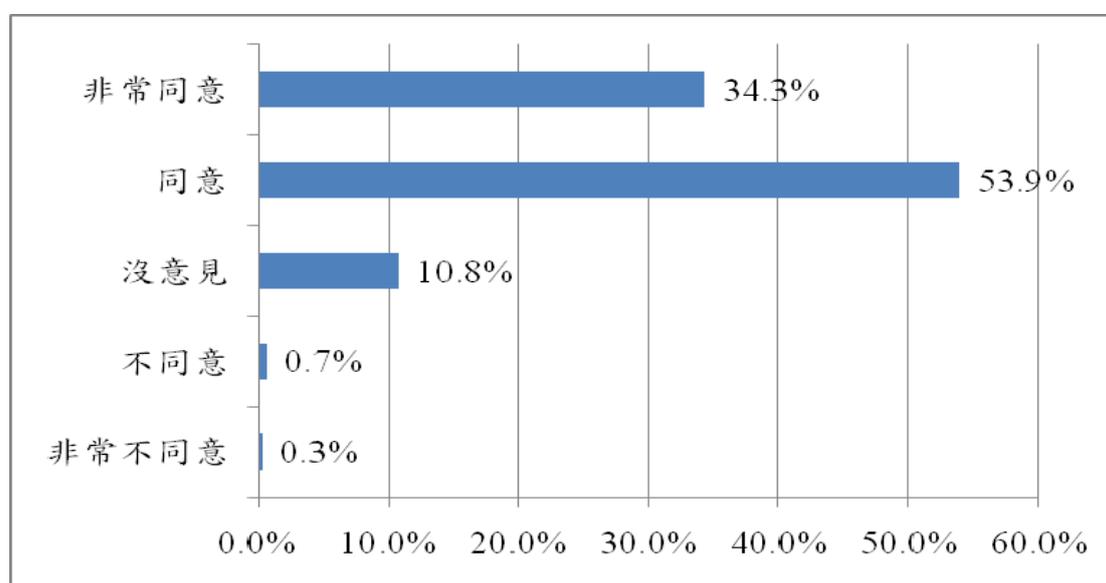


圖 5-35：「v13\_1 訓練課程與學員工作或政府政策是否相關」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意：「訓練課程與學員工作或政府政策是否相關」時，非常不滿意佔 0.7%；不滿意佔 1.3%；沒意見佔 14.9%；滿意佔 55.0%；非常滿意佔 28.1%。整體而言，滿意程度(滿意+非常滿意)比例高達 83.1%。

交叉表分析可以看出，性別、婚姻、年齡等之卡方檢定，達統計顯著水準。20~29 歲的受訪者表示「滿意」者有 38.4%，顯然低於平均值 (55.0%)。64.7% 的主管人員表示滿意，高於平均值的 55.0%。總服務年資為 6-10 年的受訪者，表示不滿意佔 9.4%，高於整體平均值的 1.3%；總服務年資為 6-10 年的受訪者，表示滿意者佔 37.5%，低於整體平均值的 55.0%。整體而言，年輕、工作年資介於 6-10 年間的公務員，對於「訓練課程與學員工作或政府政策相關性」滿意認知較低。

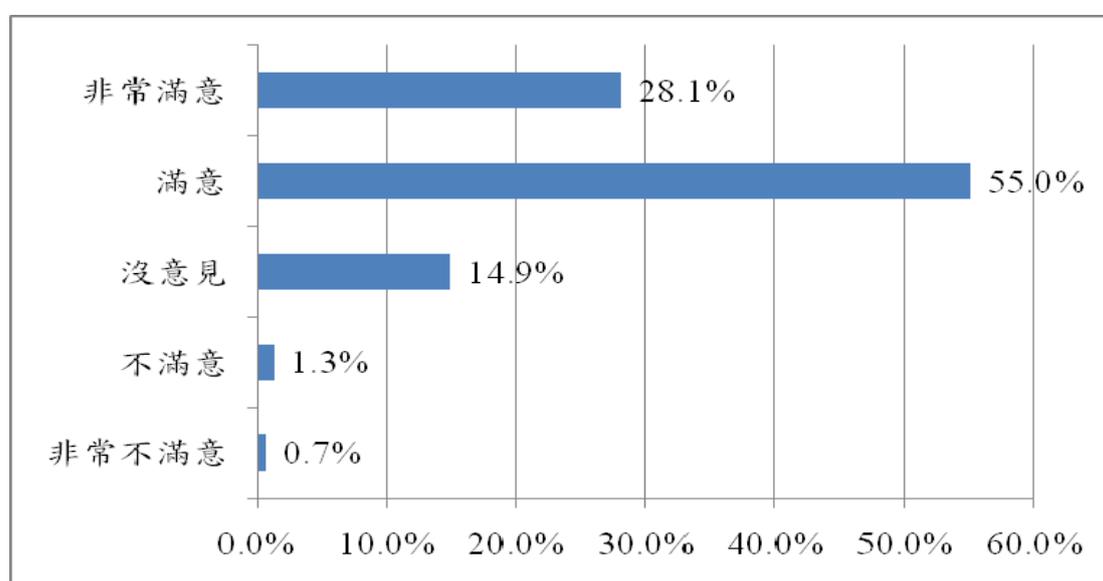


圖 5-36：「v13\_2 訓練課程與學員工作或政府政策是否相關」填答百分比圖

## 五、訓練品質管理手冊

受訪者被問及是否贊成：「訓練品質管理手冊是否包括訓練需求之定期調查與分析」作為訓練機關績效的評鑑指標時，非常不同意佔 1.7%；不同意佔 2.0%；沒意見佔 27.7%；同意佔 53.0%；非常同意佔 15.5%。整體同意程度(同意+非常同意)達 68.5%，稍低於其他指標。

交叉表分析可以看出，僅性別、服務年資等之卡方檢定，達統計顯著水準。受訪者總服務年資為 6-10 年者，表示同意佔 46.9%，低於整體平均值的 53.0%；16-20 年者，表示同意佔 60.0%，高於整體平均值的 53.0%。總服務年資為 21 年以上者，表示非常同意佔 23.1%，高於整體平均值的 15.5%。整體而言，16 年以上年資受訪公務員，表示贊成「訓練品質管理手冊需包括訓練需求之定期調查與分析」。

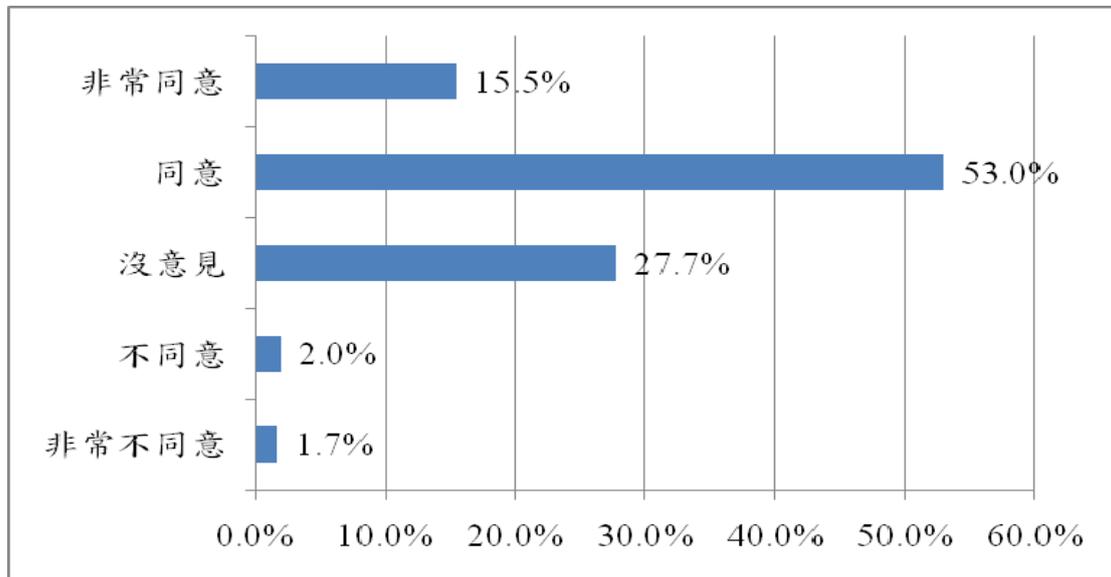


圖 5-37：「v14\_1 訓練品質管理手冊是否包括訓練需求之定期調查與分析」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意：「訓練品質管理手冊是否包括訓練需求之定期調查與分析」時，非常不滿意佔 0.3%；不滿意佔 2.6%；沒意見佔 36.1%；滿意佔 50.0%；非常滿意佔 10.9%。整體而言，滿意程度(滿意+非常滿意)比例為 60.9%，此題滿意認知稍低於其他指標。

交叉表分析可以看出，性別、婚姻、年齡、主管別等之卡方檢定，達統計顯著水準。受訪者年齡 50-59 歲者，表示滿意者為 70.6%，高於整體平均值的 50.0%。有 64.7% 的主管人員表示滿意訓練品質管理手冊包括訓練需求之定期調查與分析。

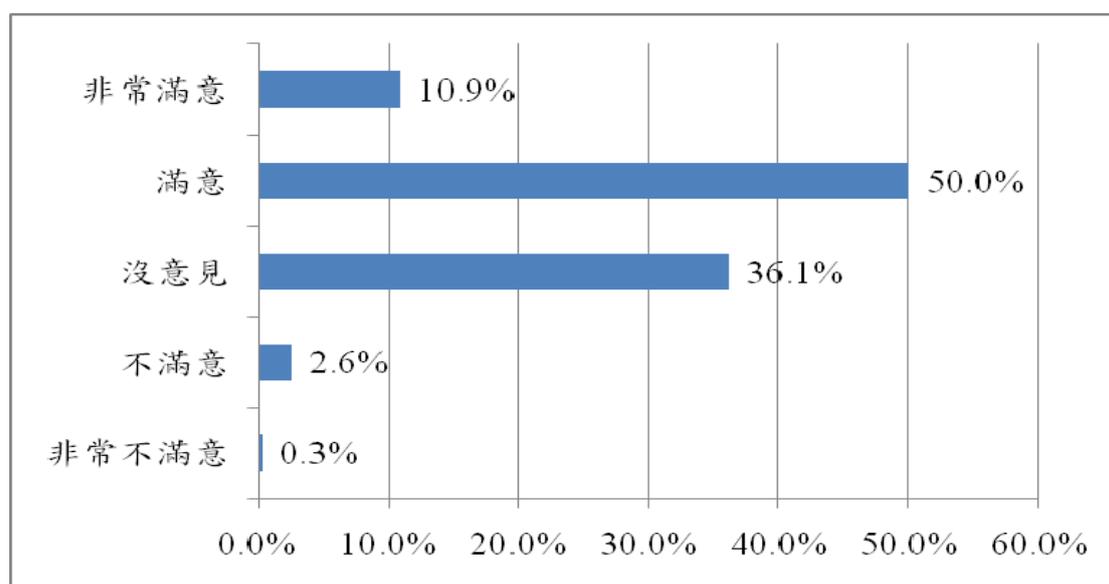


圖 5-38：「v14\_2 訓練品質管理手冊是否包括訓練需求之定期調查與分析」填答百分比圖

受訪者被問及是否贊成：「訓練品質管理手冊是否包含不同訓練課程的設計與規劃方向」作為訓練機關績效的評鑑指標時，非常不同意佔 1.7%；不同意佔 2.4%；沒意見佔 27.0%；同意佔 52.4%；非常同意佔 16.6%。整體而言，贊成(贊成+非常贊成)比例為 69%。

交叉表分析可以看出，僅性別、服務年資等之卡方檢定，達統計顯著水準。男性受訪者，表達同意為 42.1%，低於整體平均值的 52.4%；女性受訪者，表達同意為 59.0%，高於整體平均值的 52.4%。總服務年資 1-5 年者，表示同意為 45.3%，低於整體平均值的 52.4%；16-20 年者，表示同意為 64.0%，高於整體平均值的 52.4%；21 年以上者，表示非常同意為 27.7%，高於整體平均值的 16.6%。

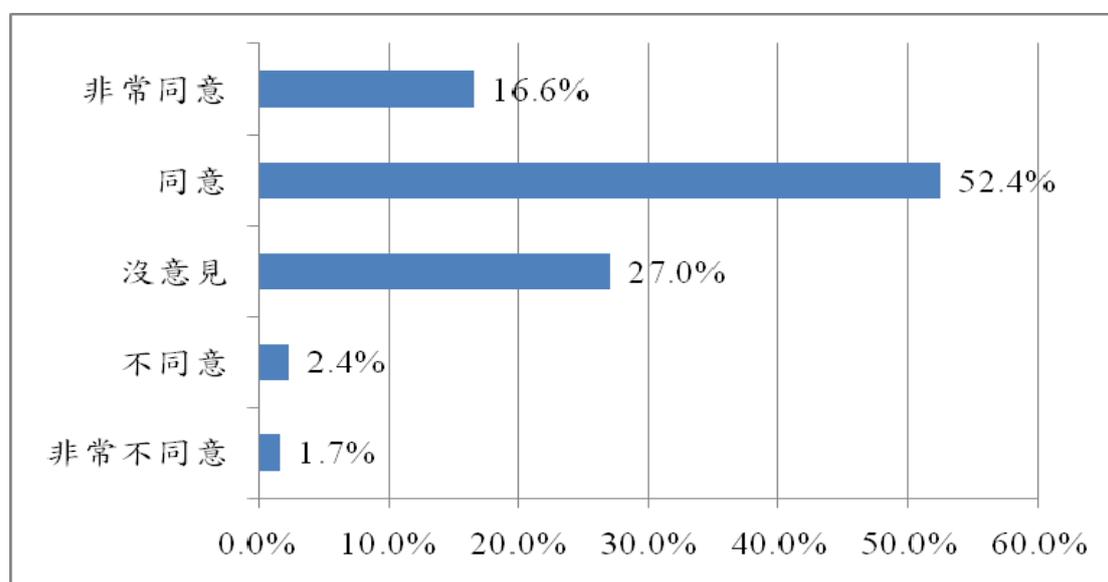


圖 5-39：「v15\_1 訓練品質管理手冊是否包含不同訓練課程的設計與規劃方向」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意：「訓練品質管理手冊是否包含不同訓練課程的設計與規劃方向」時，非常不滿意佔 0.3%；不滿意佔 2.3%；沒意見佔 33.4%；滿意佔 53.0%；非常滿意佔 10.9%。整體而言，滿意(滿意+非常滿意)比例為 63.9%。

交叉表分析可以看出，性別、婚姻、年齡、主管別、服務年資等之卡方檢定，達統計顯著水準。20-29 歲的受訪者，表示滿意者為 40.5%，低於整體平均值的 53.0%；50-59 歲的受訪者，表示滿意者為 64.7%，高於整體平均值的 53.0%。主管人員表示滿意者為 64.7%，高於整體平均值的 53.0%。總服務年資 6-10 年者，表示滿意為 37.5%，低於整體平均值的 53.0%；總服務年資 16-20 年以上者，表示滿意為 64.6%，高於整體平均值的 53.0%。整體而言，年紀輕者的滿意程度較低，而主管階級、10 年以上年資者，滿意程度較高。

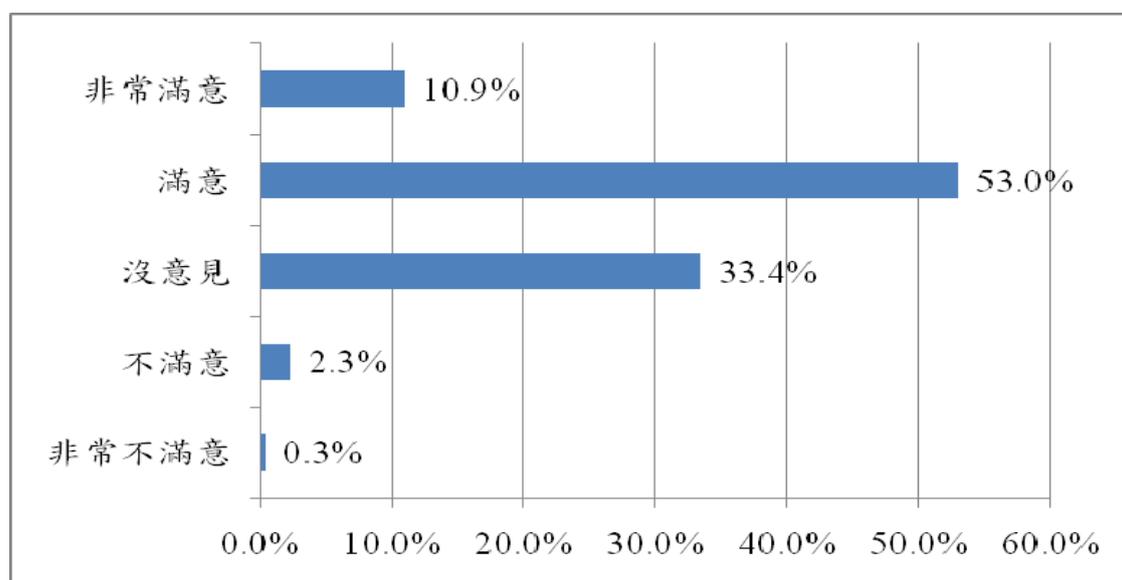


圖 5-40：「v15\_2 訓練品質管理手冊是否包含不同訓練課程的設計與規劃方向」填答百分比圖

受訪者被問及是否贊成：「訓練品質管理手冊是否包含訓練的提供方式」作為訓練機關績效的評鑑指標時，非常不同意佔 1.7%；不同意佔 1.7%；沒意見佔 27.4%；同意佔 52.7%；非常同意佔 16.6%。整體而言，贊成(贊成+非常贊成)比例為 69.3%。

交叉表分析可以看出，僅 5 年內受訓次數、主管別等之卡方檢定，達統計顯著水準。近五年受過機關安排之教育訓練 1-3 次者，表示同意為 62.9%，高於整體平均值的 52.7%；教育訓練 4~6 次者，表示非常同意為 23.6%，高於整體平均值的 16.6%；教育訓練 10 次以上者，表示同意者為 39.4%，低於整體平均值的 52.7%。21.6%的主管表示「非常同意」：「訓練品質管理手冊是否包含訓練的提供方式」作為訓練機關績效的評鑑指標，主管人員多數希冀在管理手冊中詳細說明訓練提供方式。

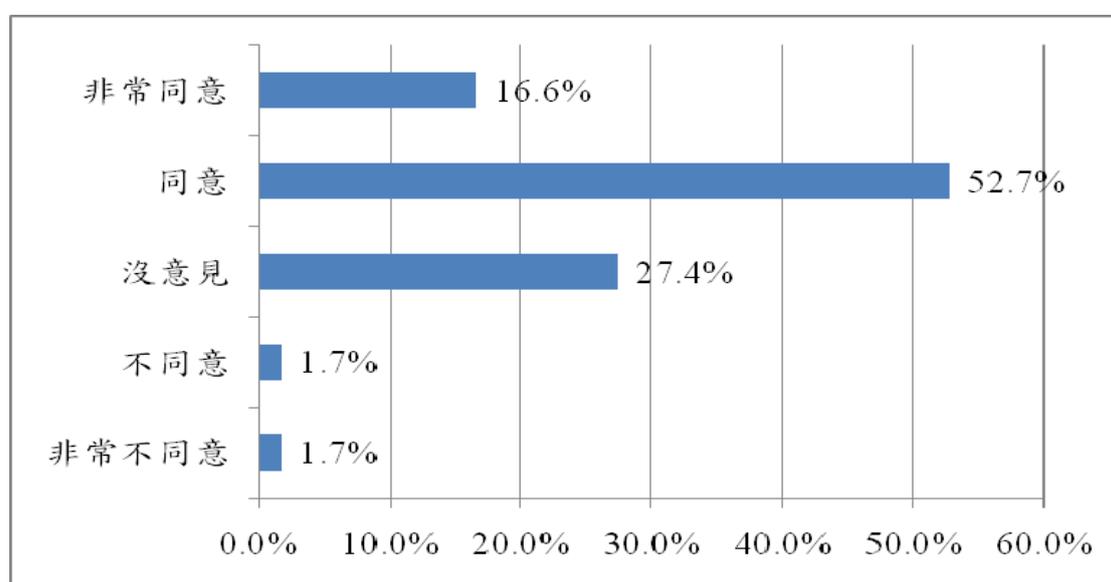


圖 5-41：「v16\_1 訓練品質管理手冊是否包含訓練的提供方式」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意：「訓練品質管理手冊是否包含訓練的提供方式」時，非常不滿意佔 0.3%；不滿意佔 1.3%；沒意見佔 35.4%；滿意佔 51.0%；非常滿意佔 11.9%。整體而言，滿意(滿意+非常滿意)比例為 62.9%。

交叉表分析可以看出，僅年齡、主管別等之卡方檢定，達統計顯著水準。受訪者年齡 50~59 歲，表示滿意者為 64.7%，高於整體平均值的 51.0%；表示非常滿意者為 19.6%，高於整體平均值的 11.9%，顯示 50 年齡多數滿意訓練品質管理手冊包含訓練的提供方式，也滿意於現狀。而 68.6% 的主管人員，也滿意目前「品質管理手冊包含訓練的提供方式」。

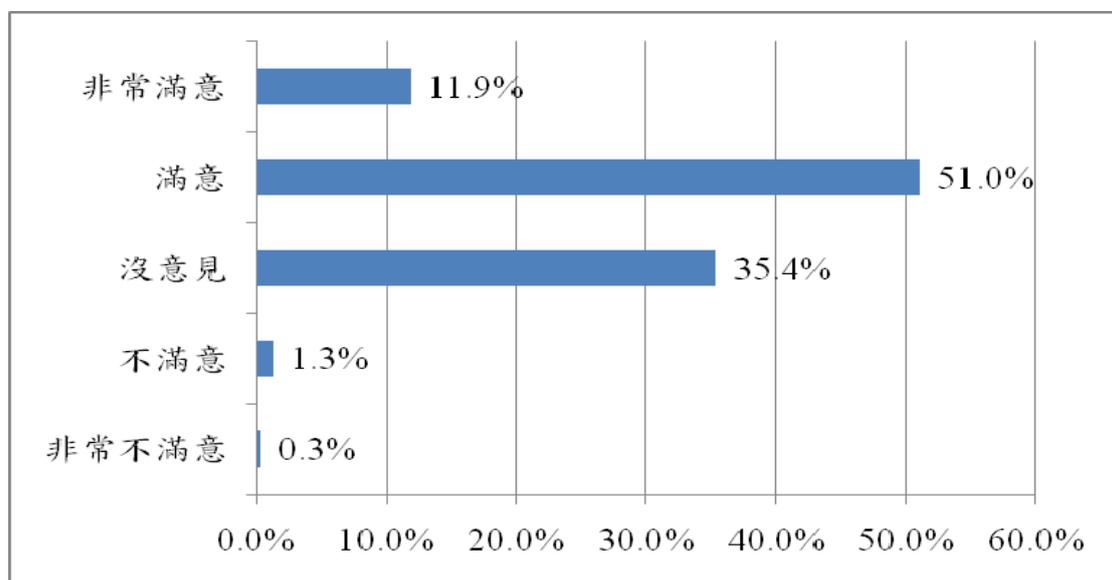


圖 5-42：「v16\_2 訓練品質管理手冊是否包含訓練的提供方式」填答百分比圖

受訪者被問及是否贊成：「訓練品質管理手冊是否包含訓練結果的評估」作為訓練機關績效的評鑑指標時，非常不同意佔 1.7%；不同意佔 1.7%；沒意見佔 28.4%；同意佔 52.4%；非常同意佔 15.9%。整體而言，贊成(贊成+非常贊成)比例為 68.3%。

交叉表分析可以看出，僅教育程度之卡方檢定，達統計顯著水準。受訪者教育程度為專科者，表示「非常同意」為 22.2%，皆高於整體平均值的 15.9%。事實上，高度受教育者，如大專學歷公務員，都贊成「訓練品質管理手冊是否包含訓練結果的評估」作為訓練機關績效的評鑑指標。唯有在品質管理手冊納入訓練結果的評估，才能依據相關程序維繫訓練品質與蒐集回饋資訊。

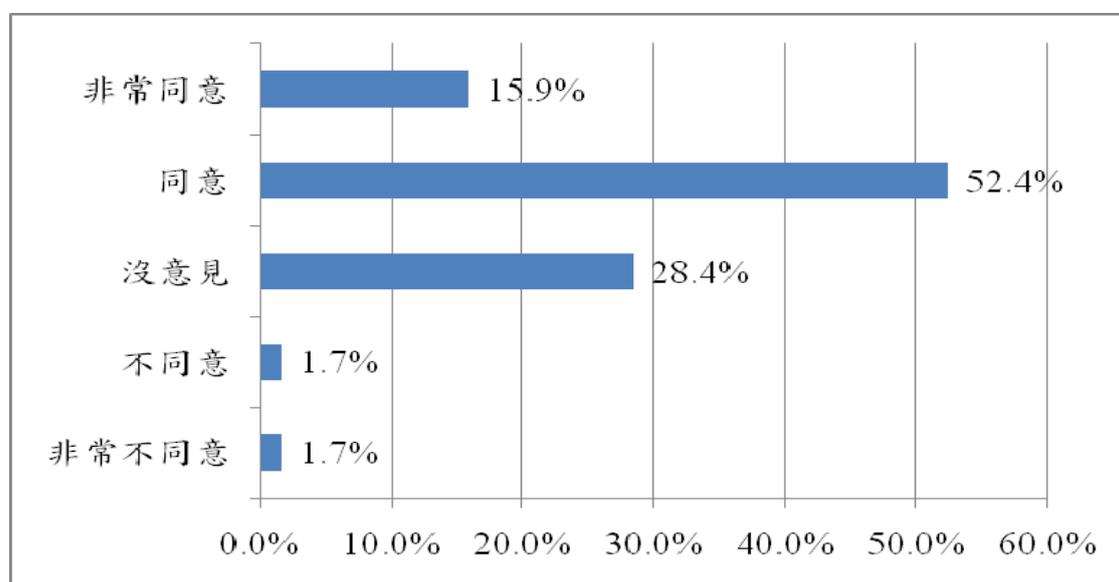


圖 5-43：「v17\_1 訓練品質管理手冊是否包含訓練結果的評估」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意：「訓練品質管理手冊是否包含訓練結果的評估」時，非常不滿意佔 0.3%；不滿意佔 3.0%；沒意見佔 34.8%；滿意佔 49.3%；非常滿意佔 12.6%。整體而言，滿意(滿意+非常滿意)比例為 61.9%，和其他指標比較起來，滿意程度並非很高。

交叉表分析可以看出，年齡、主管別等之卡方檢定，達統計顯著水準。受訪者年齡 20~29 歲，表示滿意者為 37.8%；受訪者年齡 50-59 歲，表示滿意者為 60.8%，兩者皆高於整體平均值的 49.3%。有 64.7% 的主管人員，表示滿意訓練品質管理手冊包含訓練結果的評估，亦高於整體平均值的 49.3%。

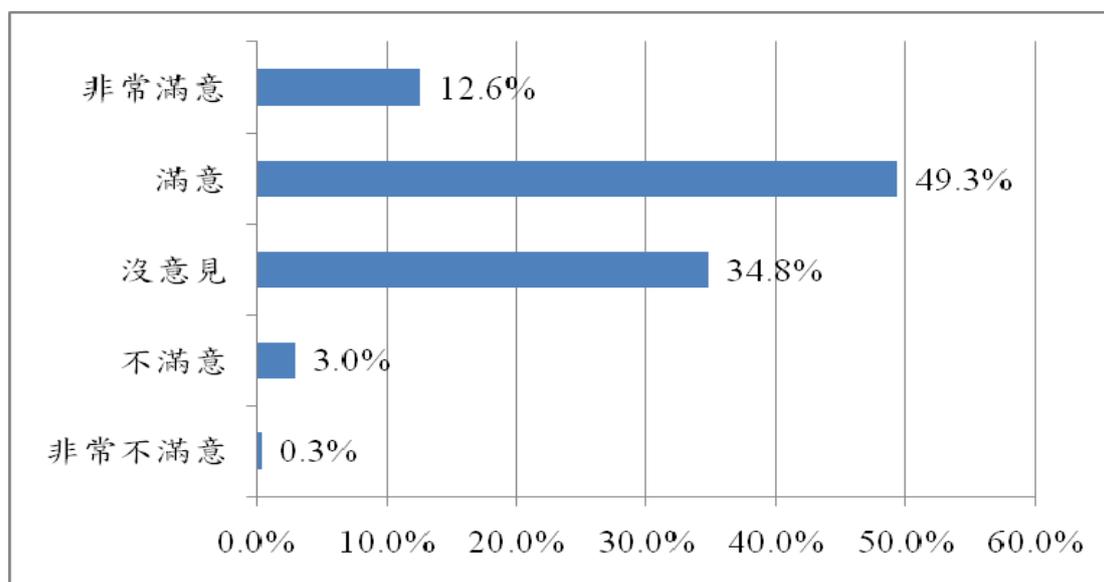


圖 5-44：「v17\_2 訓練品質管理手冊是否包含訓練結果的評估」填答百分比圖

受訪者被問及是否贊成：「訓練品質管理手冊是否包含訓練實施的依據及標準化作業流程(SOP)」作為訓練機關績效的評鑑指標時，非常不同意佔 2.0%；不同意佔 1.0%；沒意見佔 27.4%；同意佔 49.0%；非常同意佔 20.6%。整體而言，贊成(贊成+非常贊成)比例為 69.6%。

交叉表分析可以看出，僅教育程度、主管別等之卡方檢定，達統計顯著水準。教育程度為研究所以上者，表示同意者為 57.6%，高於平均值的 49.0%；表示非常同意者為 13.6%，低於平均值的 20.6%。62.7%的主管人員表示同意訓練品質管理手冊包含訓練實施的依據及標準化作業流程(SOP)，亦高於平均值的 49.0%。以行政主管的角度來看，公務人員訓練，最好也是根據標準化作業流程(SOP)進行，同時編入訓練品質管理手冊中。

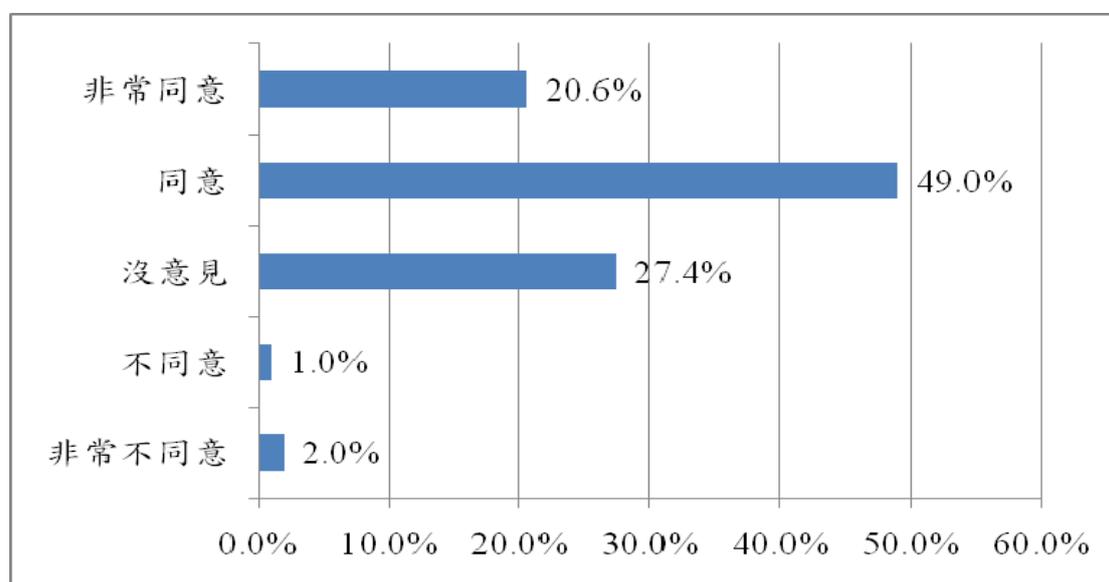


圖 5-45：「v18\_1 訓練品質管理手冊是否包含訓練實施的依據及標準化作業流程(SOP)」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意：「訓練品質管理手冊是否包含訓練實施的依據及標準化作業流程(SOP)」時，非常不滿意佔 0.3%；不滿意佔 2.3%；沒意見佔 32.5%；滿意佔 49.3%；非常滿意佔 15.6%。整體而言，滿意(滿意+非常滿意)比例為 64.9%。

交叉表分析可以看出，性別、年齡、主管別等之卡方檢定，達統計顯著水準。年齡為 60 歲以上者，表示非常滿意者為 50.0%，亦高於平均值的 15.6%。年齡為 60 歲以上者，表示滿意者為 33.3%，則低於平均值的 49.3%。66.7%的主管人員表示滿意訓練品質管理手冊包含訓練實施的依據及標準化作業流程(SOP)，高於整體平均值的 49.3%。

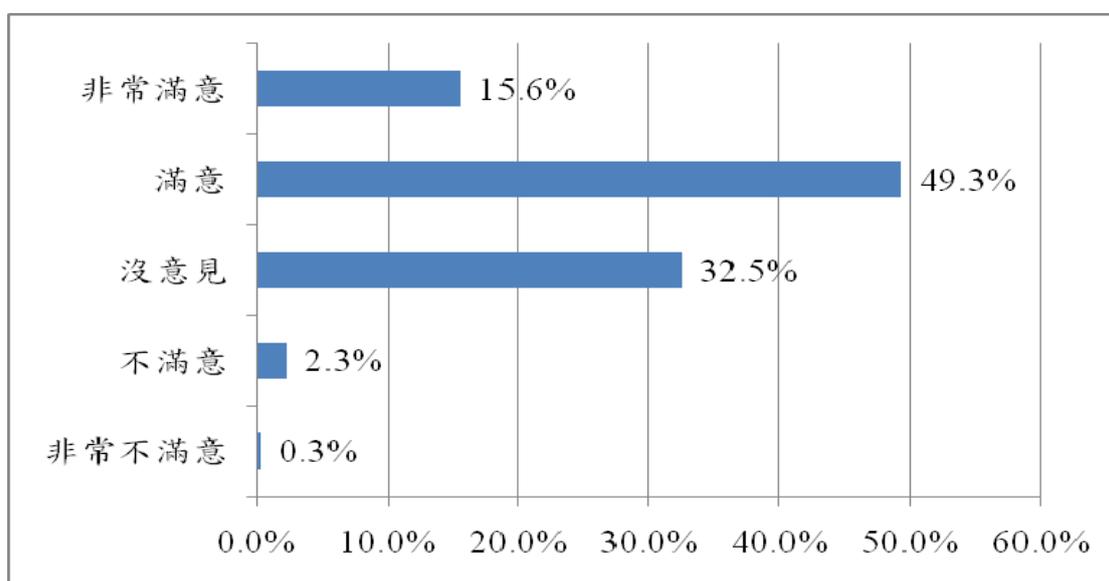


圖 5-46：「v18\_2 訓練品質管理手冊是否包含訓練實施的依據及標準化作業流程(SOP)」填答百分比圖

## 六、訓練單位的行政管理

受訪者被問及是否贊成：「訓練機構專業訓練人員知行政經驗與專業能力之要求是否嚴謹」作為訓練機關績效的評鑑指標時，非常不同意佔 1.4%；不同意佔 2.4%；沒意見佔 16.2%；同意佔 54.4%；非常同意佔 25.7%。整體而言，贊成(贊成+非常贊成)比例達 80.1%。

交叉表分析可以看出，僅性別、婚姻狀態之卡方檢定，達統計顯著水準。43.0%的男性受訪者及 63.0%女性受訪者，同意訓練機構專業訓練人員知行政經驗與專業能力之要求是否嚴謹，女性受訪者的回答高於整體平均值的 54.4%。3.9%表示「不同意」：「訓練機構專業訓練人員知行政經驗與專業能力之要求是否嚴謹」作為訓練機關績效的評鑑指標。有時已婚者受限於家庭因素，較趨於保守，對於任何要求與改革，會抱持拒斥的態度。

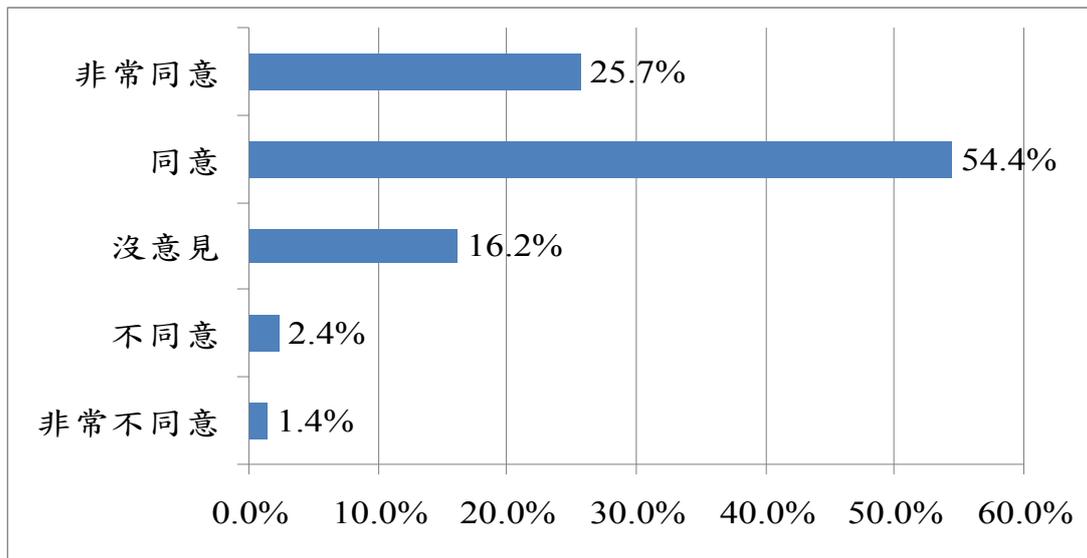


圖 5-47:「v19\_1 訓練機構專業訓練人員知行政經驗與專業能力之要求是否嚴謹」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意：「訓練機構專業訓練人員知行政經驗與專業能力之要求是否嚴謹」時，非常不滿意佔 0.3%；不滿意佔 3.0%；沒意見佔 21.5%；滿意佔 52.3%；非常滿意佔 22.8%。滿意(滿意+非常滿意)比例達 75.1%。

交叉表分析可以看出，僅性別、主管別等之卡方檢定，達統計顯著水準。41.3%的男性受訪者及 60.6%女性受訪者，滿意訓練機構專業訓練人員知行政經驗與專業能力之要求是否嚴謹，高於整體平均值的 52.3%。58.0%的主管人員亦滿意訓練機構專業訓練人員知行政經驗與專業能力之要求為嚴謹，高於整體平均值的 52.3%。主管人員對於訓練機構行政經驗及專業能力的滿意程度亦較高。

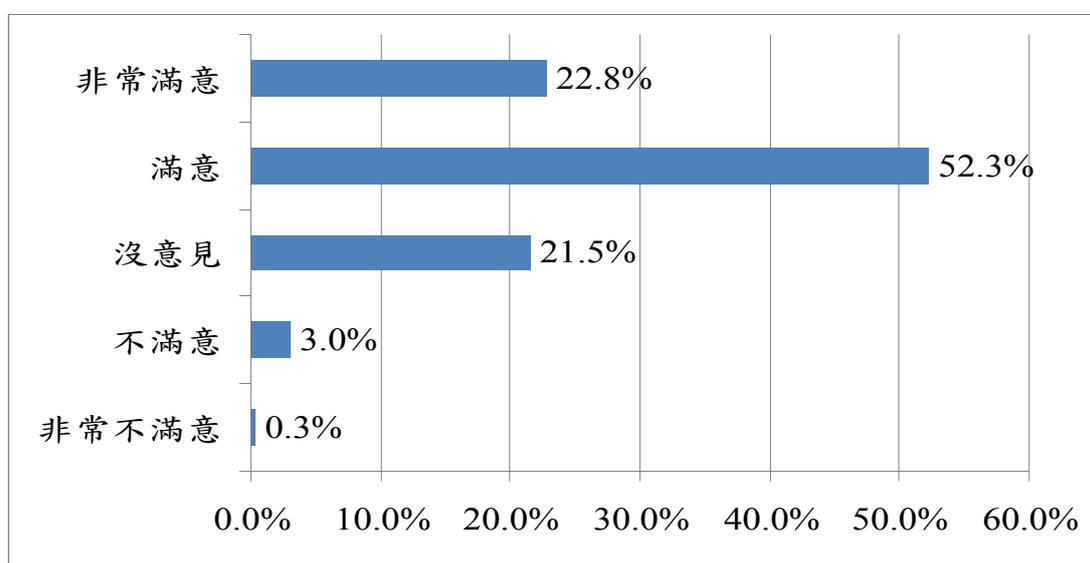


圖 5-48：「v19\_2 訓練機構專業訓練人員知行政經驗與專業能力之要求是否嚴謹」填答百分比圖

## 七、訓練相關職能

受訪者被問及是否贊成：「專業訓練人員之職能評估方法是否明確」作為訓練機關績效的評鑑指標時，非常不同意佔 1.7%；不同意佔 1.7%；沒意見佔 25.2%；同意佔 58.2%；非常同意佔 13.3%。整體而言，贊成(贊成+非常贊成)比例為 71.5%。

交叉表分析可以看出，性別、教育程度、主管別等之卡方檢定，達統計顯著水準。男性受訪者表達同意為 50.4%，低於整體平均值的 58.2%；女性受訪者表達同意為 64.3%，高於整體平均值的 58.2%。教育程度為專科者，表達同意者為 75.0%，高於整體平均值的 58.2%。70.6%的主管人員表示同意專業訓練人員之職能評估方法明確，作為訓練機構評鑑指標。

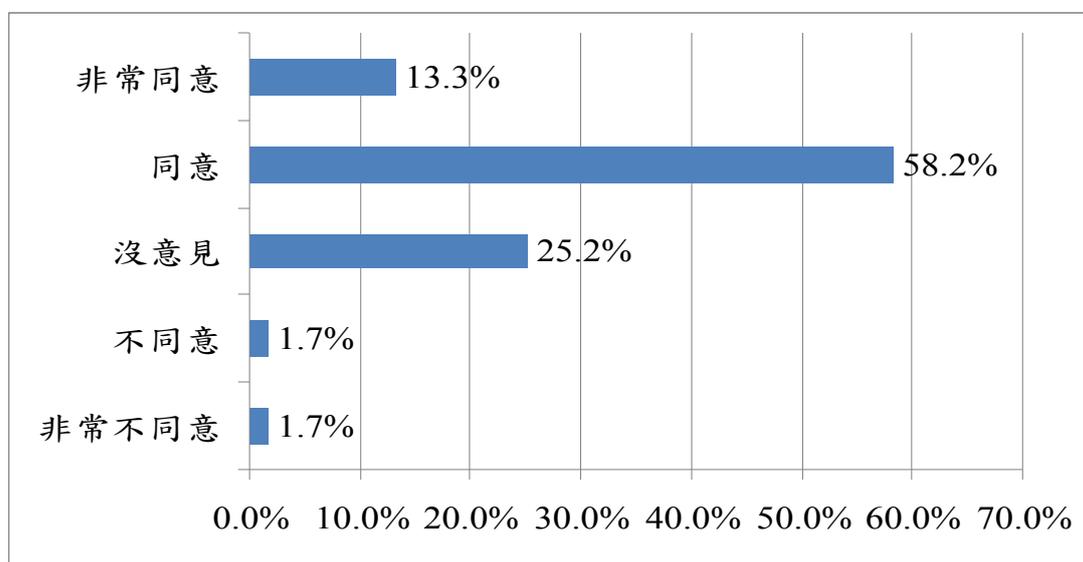


圖 5-49：「v20\_1 專業訓練人員之職能評估方法是否明確」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意：「專業訓練人員之職能評估方法是否明確」時，非常不滿意佔 0.3%；不滿意佔 2.0%；沒意見佔 32.7%；滿意佔 54.7%；非常滿意佔 10.3%。整體而言，滿意(滿意+非常滿意)比例為 65%。

交叉表分析可以看出，性別、婚姻、年齡、主管別、服務年資等之卡方檢定，達統計顯著水準。年齡為 20-29 歲，表示滿意者為 41.9%，低於整體平均值的 54.7%；年齡為 50-59 歲，表示滿意者為 68.0%，高於整體平均值的 54.7%。64.0%的主管人員滿意專業訓練人員之職能評估方法為明確。

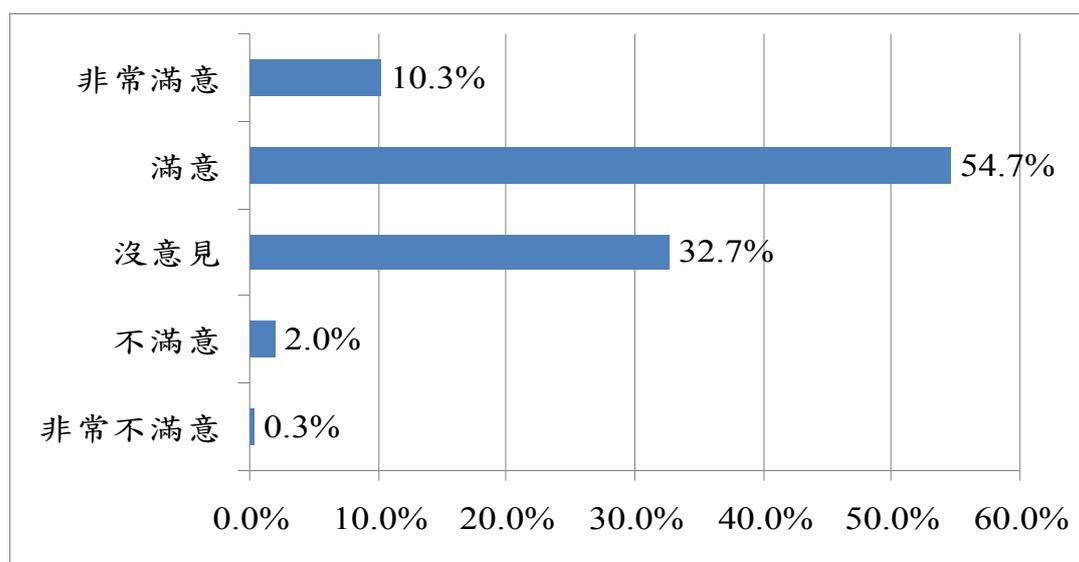


圖 5-50：「v20\_2 專業訓練人員之職能評估方法是否明確」填答百分比圖

受訪者被問及是否贊成：「訓練機構人員是否具備執行訓練相關業務之能力說明」作為訓練機關績效的評鑑指標時，非常不同意佔 1.7%；不同意佔 2.0%；沒意見佔 17.3%；同意佔 57.1%；非常同意佔 21.8%。整體而言，贊成(贊成+非常贊成)比例為 78.9%。

交叉表分析可以看出，僅性別、教育程度等之卡方檢定，達統計顯著水準。男性受訪者，表達同意者為 46.3%，低於整體平均值的 57.1%；表達非常同意者為 30.6%，高於整體平均值的 21.8%。女性受訪者，表達同意者為 65.5%，高於整體平均值的 57.1%；表達非常同意者為 14.6%，低於整體平均值的 21.8%。教育程度為研究所以上，表達同意者為 65.2%，高於整體平均值的 57.1%；表達非常同意者為 9.1%，低於整體平均值的 21.8%。整體而言，大專程度受訪公務員表示，非常同意將「訓練機構人員是否具備執行訓練相關業務之能力說明」作為訓練機關績效的評鑑指標。

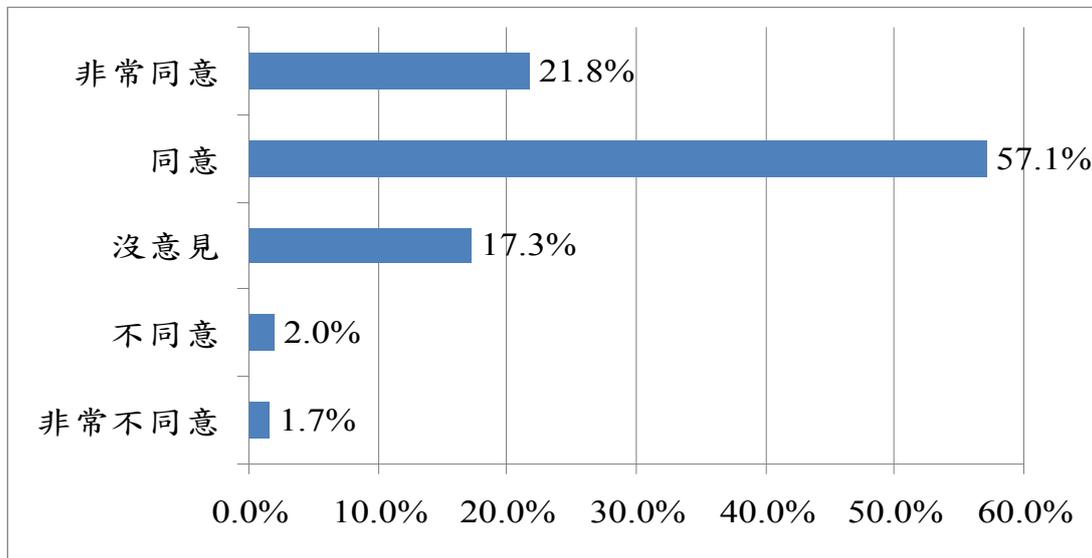


圖 5-51：「v21\_1 訓練機構人員是否具備執行訓練相關業務之能力說明」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意：「訓練機構人員是否具備執行訓練相關業務之能力說明」時，非常不滿意佔 0.3%；不滿意佔 2.3%；沒意見佔 24.3%；滿意佔 59.0%；非常滿意佔 14.0%。整體而言，滿意(滿意+非常滿意)比例為 73%。

交叉表分析可以看出，性別、年齡、主管別等之卡方檢定，達統計顯著水準。男性受訪者：表達滿意為 47.1%，低於整體平均值的 59.0%；表達非常滿意為 21.5%，高於整體平均值的 14.0%。女性受訪者：表達非常滿意為 7.9%，低於整體平均值的 14.0%，男性受訪者的滿意強度，似乎高於女性。年齡為 20-29 歲的受訪者，表達滿意為 45.9%，低於整體平均值的 59.0%。年齡為 50-59 歲的受訪者，表達滿意為 66.0%，高於整體平均值的 59.0%。整體而言，年紀輕的公務員滿意程度都較低。68.0%的主管人員表示滿意訓練機構人員具備執行訓練相關業務之能力說明，高於整體平均值的 59.0%。一般而言，主管似乎參與教育訓練規劃，對於現有「訓練機構人員是否具備執行訓練相關業務之能力說明」，也較為滿意。

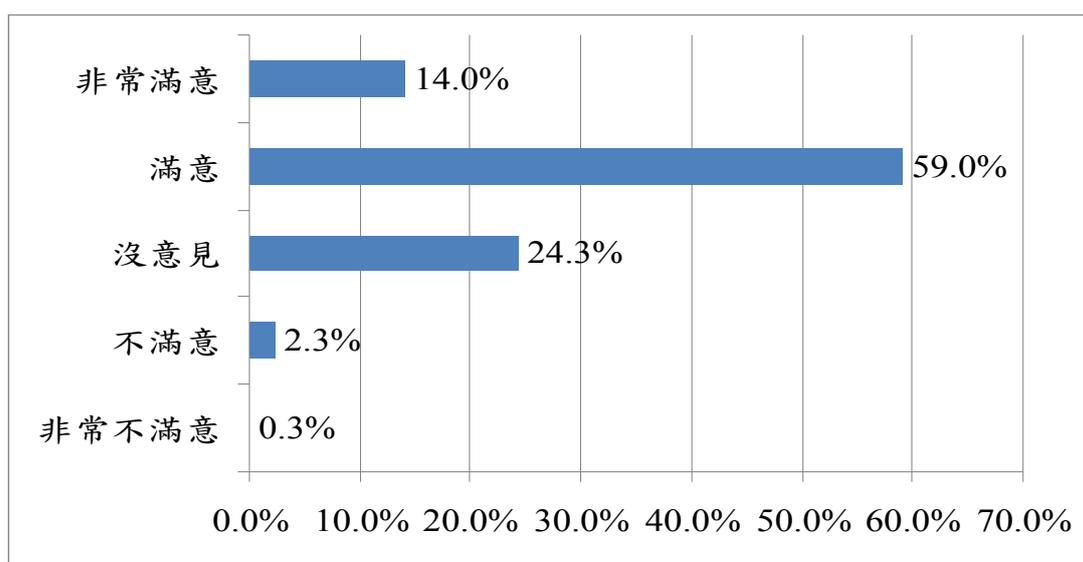


圖 5-52：「v21\_2 訓練機構人員是否具備執行訓練相關業務之能力說明」填答百分比圖

## 八、訓練方案的系統設計

受訪者被問及是否贊成：「訓練機構是否規劃回應訓練計畫與委託訓練者需求連結之設計與評估指標」作為訓練機關績效的評鑑指標時，非常不同意佔 0.3%；不同意佔 2.7%；沒意見佔 26.2%；同意佔 54.1%；非常同意佔 16.7%。整體而言，贊成(贊成+非常贊成)比例為 70.8%。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、受訓人員、5 年內受訓次數、性別、婚姻、年齡、教育程度、官等、主管別、服務年資等之卡方檢定，皆未達統計顯著水準，表示各群體的回答百分比近似，沒有明顯的差異。

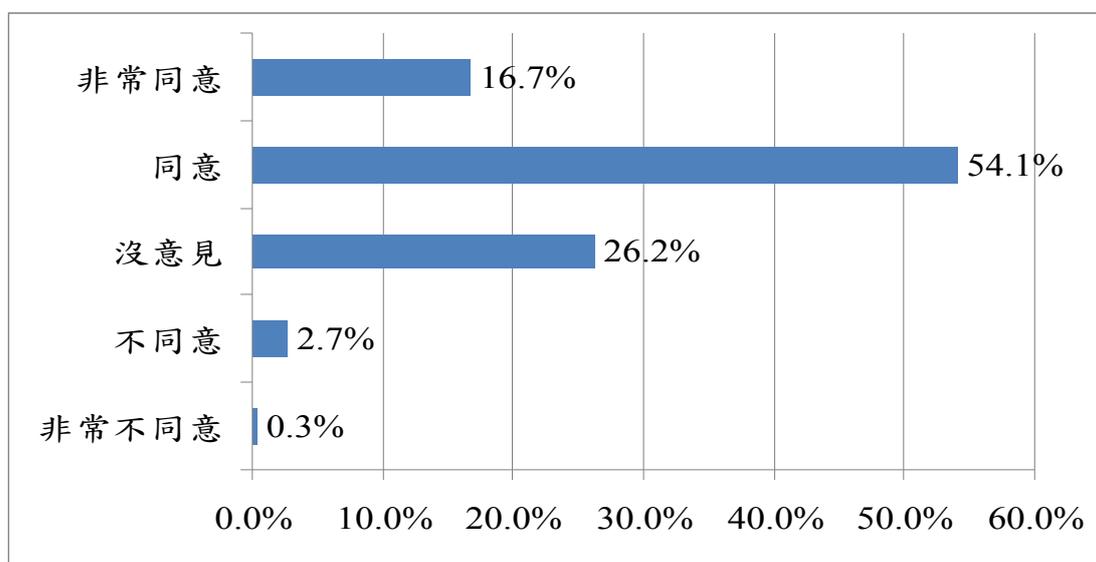


圖 5-53：「v22\_1 訓練機構是否規劃回應訓練計畫與委託訓練者需求連結之設計與評估指標」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意：「訓練機構是否規劃回應訓練計畫與委託訓練者需求連結之設計與評估指標」時，非常不滿意佔 0.7%；不滿意佔 3.0%；沒意見佔 32.4%；滿意佔 48.2%；非常滿意佔 15.7%。整體而言，滿意(滿意+非常滿意)比例為 63.9%。

交叉表分析可以看出，僅性別之卡方檢定，達統計顯著水準。40.5%的男性受訪者表達滿意，低於整體平均值的 48.2%；22.3%的男性受訪者表達非常滿意，高於整體平均值的 15.7%。整體而言，仍顯現出男性受訪者對於訓練指標滿意強度較高。

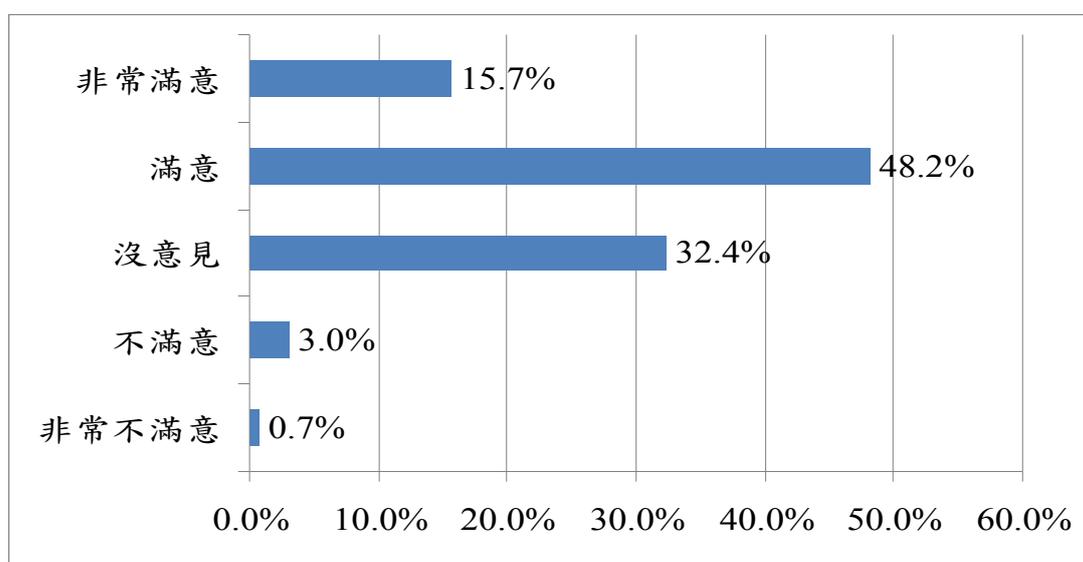


圖 5-54：「v22\_2 訓練機構是否規劃回應訓練計畫與委託訓練者需求連結之設計與評估指標」填答百分比圖

受訪者被問及是否贊成：「訓練機構是否訂定訓練(計畫)設計流程的說明」作為訓練機關績效的評鑑指標時，非常不同意佔 0.3%；不同意佔 2.0%；沒意見佔 21.1%；同意佔 57.1%；非常同意佔 19.4%。整體而言，贊成(贊成+非常贊成)比例為 76.5%。

交叉表分析可以看出，僅訓練機構、性別等之卡方檢定，達統計顯著水準。數據顯示出訓練機構人員表示非常同意佔 25.5%，高於整體平均值的 19.4%。或許訓練機構人員亦意識到「訂定訓練(計畫)設計流程的說明」，對於訓練機構系統化訓練與規劃的重要性。男性受訪者同意度達 47.9%，高於整體平均值的 57.1%。

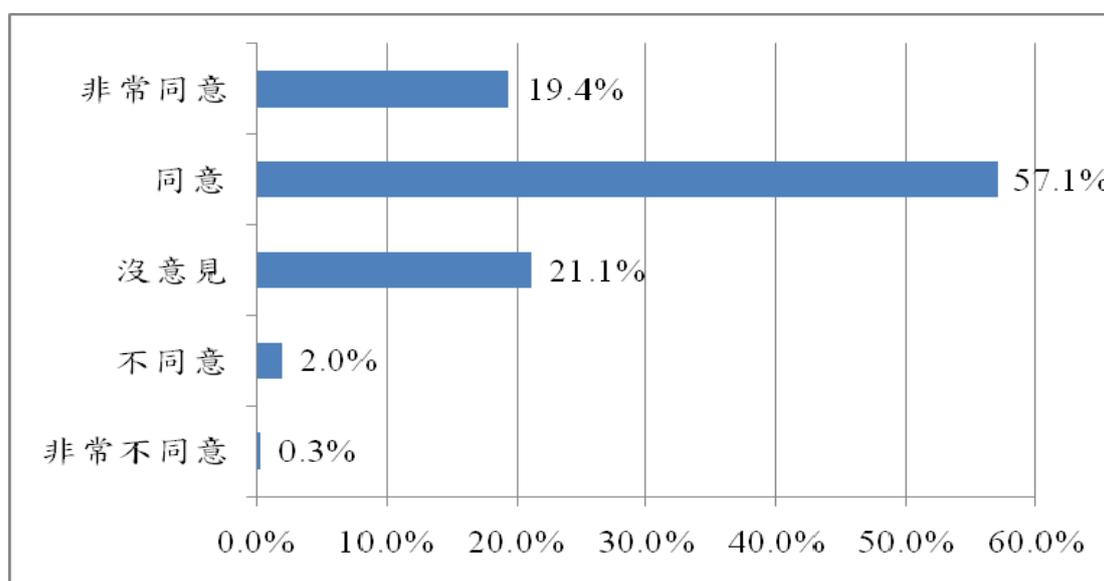


圖 5-55：「v23\_1 訓練機構是否訂定訓練(計畫)設計流程的說明」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意：「訓練機構是否訂定訓練(計畫)設計流程的說明」時，非常不滿意佔 0.3%；不滿意佔 2.0%；沒意見佔 26.7%；滿意佔 54.0%；非常滿意佔 17.0%。整體而言，滿意(滿意+非常滿意)比例為 71%，稍低於先前的贊成程度 76.5%。

交叉表分析可以看出，僅訓練機構人員、性別等之卡方檢定，達統計顯著水準。訓練機構人員，表示非常滿意者佔 23.1%，高於整體平均值的 17.0%，應係訓練機構人員對於自我機關努力的認同；男性受訪員表示滿意佔 44.6%，高於整體平均值 54.0%。

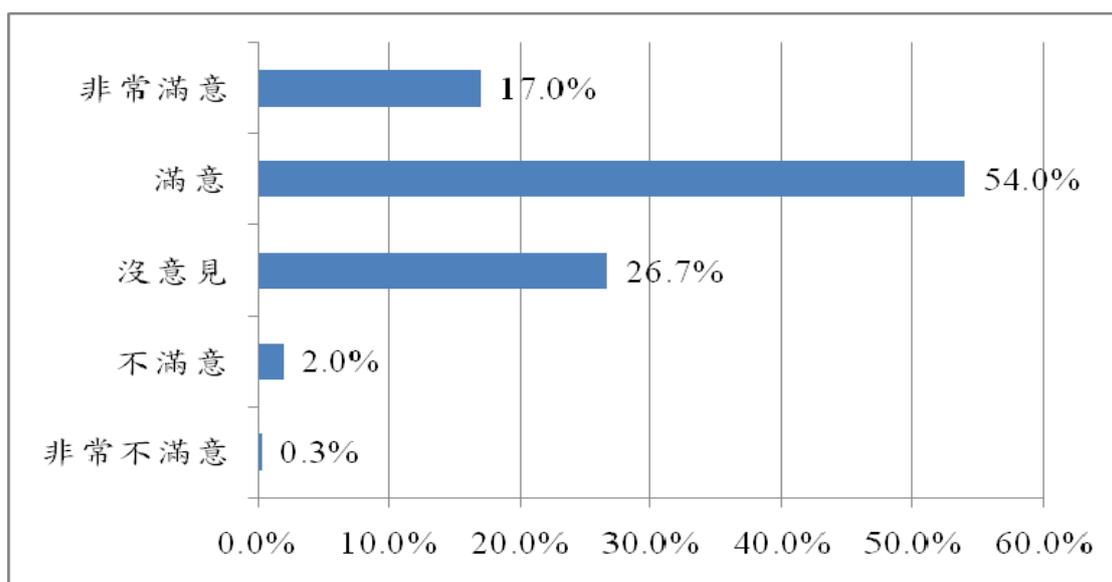


圖 5-56：「v23\_2 訓練機構是否訂定訓練(計畫)設計流程的說明」填答百分比圖

受訪者被問及是否贊成：「訓練計畫書內容是否包含：訓練方法、訓練目標、訓練日程安排等」作為訓練機關績效的評鑑指標時，非常不同意佔 0.3%；不同意佔 0.3%；沒意見佔 13.9%；同意佔 60.3%；非常同意佔 25.1%。整體而言，贊成(贊成+非常贊成)比例高達 85.4%。

交叉表分析可以看出，僅性別之卡方檢定，達統計顯著水準。男性受訪員表示同意有 50.4%，低於整體平均值的 60.3%；女性受訪員有 67.4% 表示同意訓練計畫書內容包含：訓練方法、訓練目標、訓練日程安排等，高於整體平均值的 60.3%。

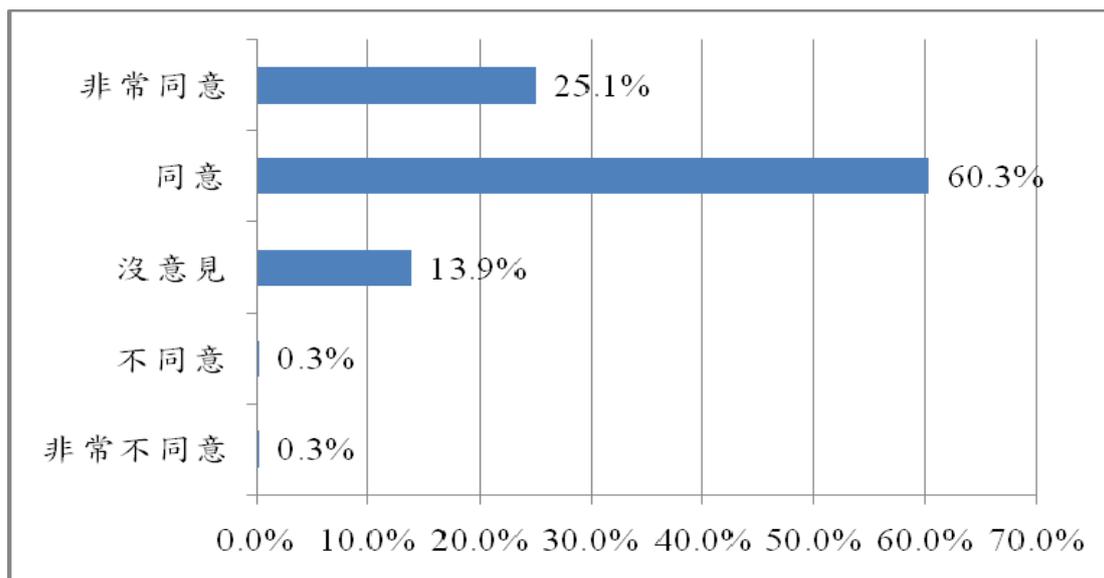


圖 5-57：「v24\_1 訓練計畫書內容是否包含：訓練方法、訓練目標、訓練日程安排等」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意：「訓練計畫書內容包含：訓練方法、訓練目標、訓練日程安排等」時，非常不滿意佔 0.3%；不滿意佔 1.3%；沒意見佔 18.6%；滿意佔 58.5%；非常滿意佔 21.3%。整體而言，滿意(滿意+非常滿意)比例為 79.8%，稍低於先前贊成程度的 85.4%。

交叉表分析可以看出，僅訓練機構人員、性別、主管別等之卡方檢定，達統計顯著水準。訓練機構人員表示非常滿意佔 27.4%，高於整體平均值的 21.3%；男性受訪員表示滿意為 47.9%，低於整體平均值的 58.5%，非常滿意為 28.9%，高於整體平均值的 21.3%；女性受訪員表示滿意為 65.7%，高於整體平均值的 58.5%；非常滿意為 15.7%，低於整體平均值的 21.3%。可見男性受訪者的滿意強度稍高於女性；主管人員表示非常滿意為 28.0%，高於整體平均值的 21.3%。或許係主管人員肯定自我和訓練機構對於人力訓練規劃，包含訓練方法、訓練目標以及訓練日程安排等的滿意。

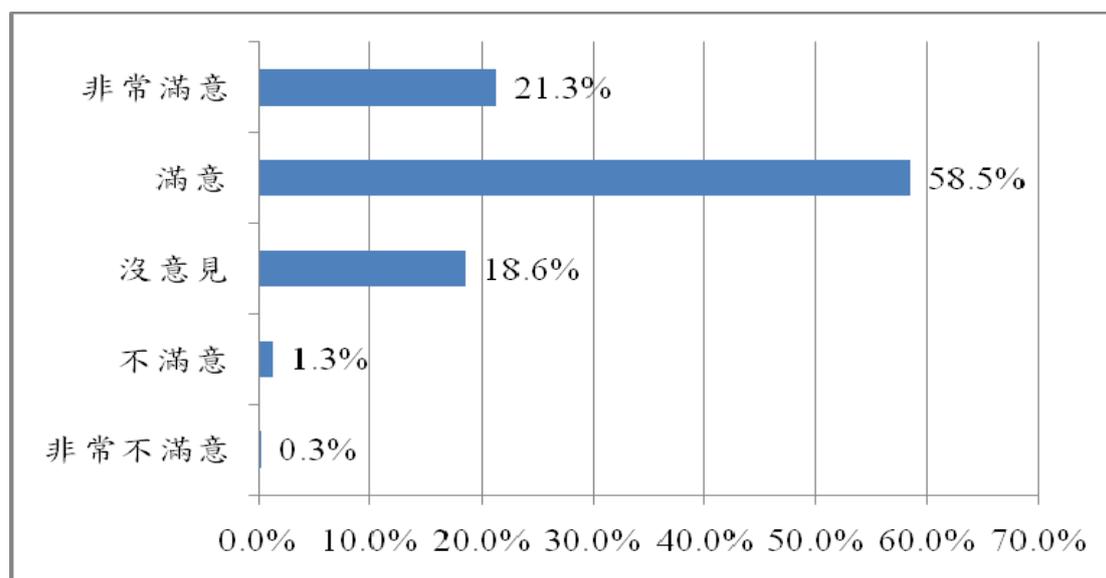


圖 5-58：「v24\_2 訓練計畫書內容是否包含：訓練方法、訓練目標、訓練日程安排等」填答百分比圖

## 九、訓練產品與講師挑選的規格化

受訪者被問及是否贊成：「是否具備外部合作對象講師之評選標準、標準化作業流程(SOP)」作為訓練機關績效的評鑑指標時，非常不同意佔 0.3%；不同意佔 2.7%；沒意見佔 26.4%；同意佔 50.8%；非常同意佔 19.7%。整體而言，贊成(贊成+非常贊成)比例為 70.5%。

交叉表分析可以看出，僅性別、官等等之卡方檢定，達統計顯著水準。男性受訪員表示同意為 39.7%；官等為委任者表示同意有 58.6%；官等為薦任者表示同意佔 27.7%，高於整體平均的 19.7%。薦任官等公務員表示「非常同意」的比例高於其他群體，可能係其在工作上遭遇實際困難較多，亦較需要優質教育訓練所致，進而對於「外部合作對象講師之評選標準、標準化作業流程(SOP)」，較為在意。

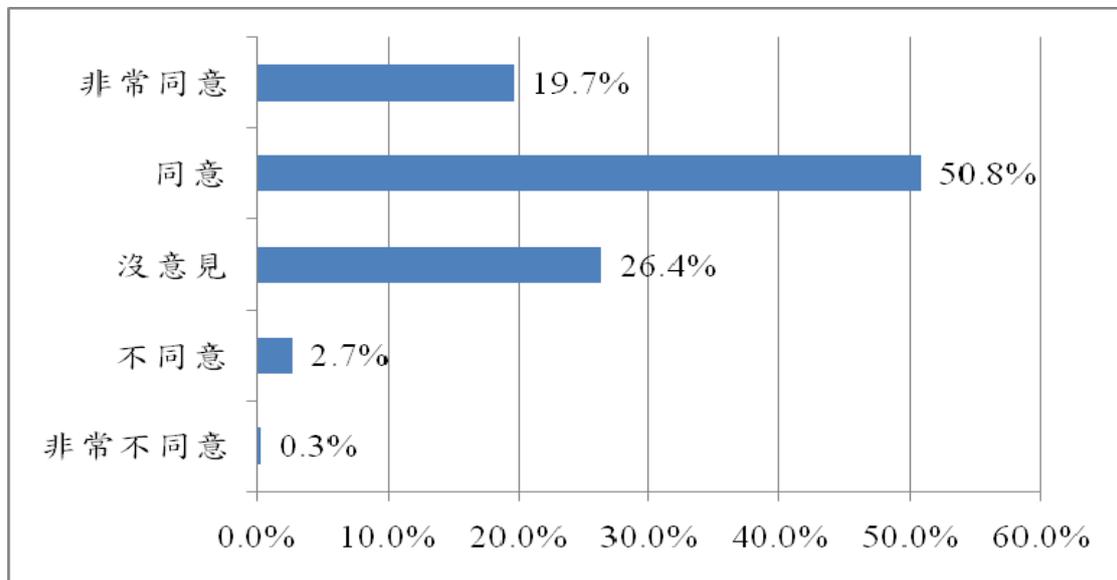


圖 5-59：「v25\_1 是否具備外部合作對象講師之評選標準、標準化作業流程(SOP)」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意：「是否具備外部合作對象講師之評選標準、標準化作業流程(SOP)」時，非常不滿意佔 0.7%；不滿意佔 3.7%；沒意見佔 30.6%；滿意佔 50.8%；非常滿意佔 14.3%。整體而言，滿意(滿意+非常滿意)比例為 65.1%，滿意程度不算高。

交叉表分析可以看出，僅性別、官等等之卡方檢定，達統計顯著水準。男性受訪員表示滿意為 44.6%，非常滿意為 20.7%；官等為委任者表示非常滿意的佔 7.9%，薦任者為 21.2%，簡任者為 8.3%。薦任有 12.5% 表示不滿意具備外部合作對象講師之評選標準、標準化作業流程(SOP)，高於整體平均值的 3.7%。或許薦任官等公務員較常接受訓練，對於現有訓練講師要求亦高，故希冀建立「講師之評選標準、標準化作業流程(SOP)」。

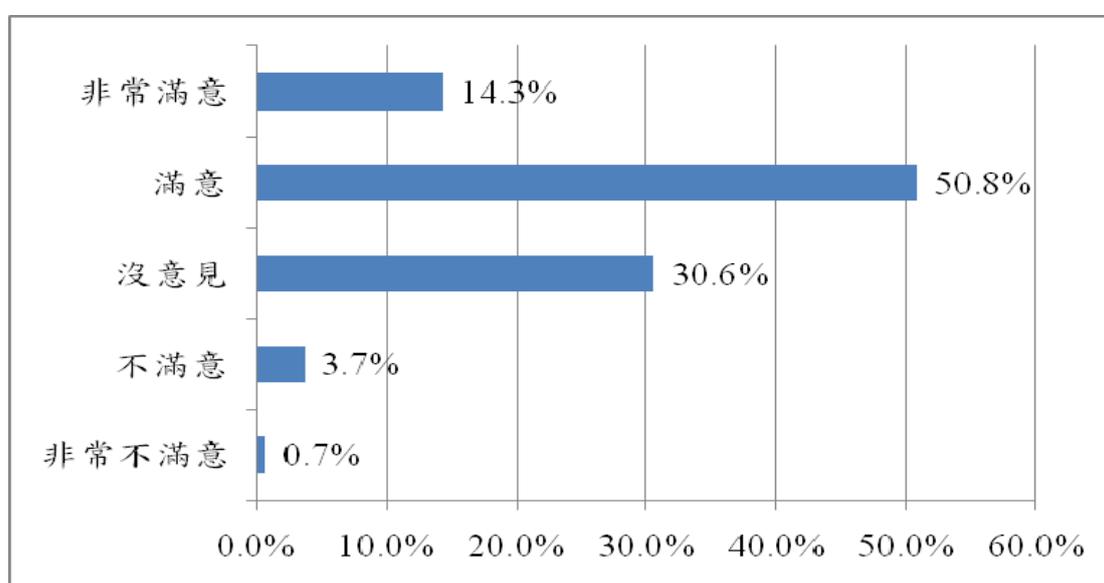


圖 5-60:「v25\_2 是否具備外部合作對象講師之評選標準、標準化作業流程(SOP)」填答百分比圖

## 十、訓練內涵按計畫執行的程度

受訪者被問及是否贊成：「訓練內容是否根據課程規劃與訓練計畫書訂定」作為訓練機關績效的評鑑指標時，非常不同意佔 0.3%；沒意見佔 17.6%；同意佔 56.3%；非常同意佔 25.8%。整體而言，贊成(贊成+非常贊成)比例達 82.1%。

交叉表分析可以看出，僅性別、主管別等之卡方檢定，達統計顯著水準。男性受訪員表示同意的佔 45.5%，低於整體平均值的 56.3%，表示非常同意的佔 33.1%，高於整體平均值的 25.8%；女性受訪員表示同意的佔 64.0%，高於整體平均值的 56.3%；主管人員有 49.0%表示同意，低於整體平均值的 56.3%，有 37.3%表示非常同意訓練內容根據課程規劃與訓練計畫書訂定，高於整體平均值的 25.8%。主管「非常同意」：「訓練內容是否根據課程規劃與訓練計畫書訂定」作為指標，係肇因於多數主管希冀管理及訓練制度化，依計畫進行。

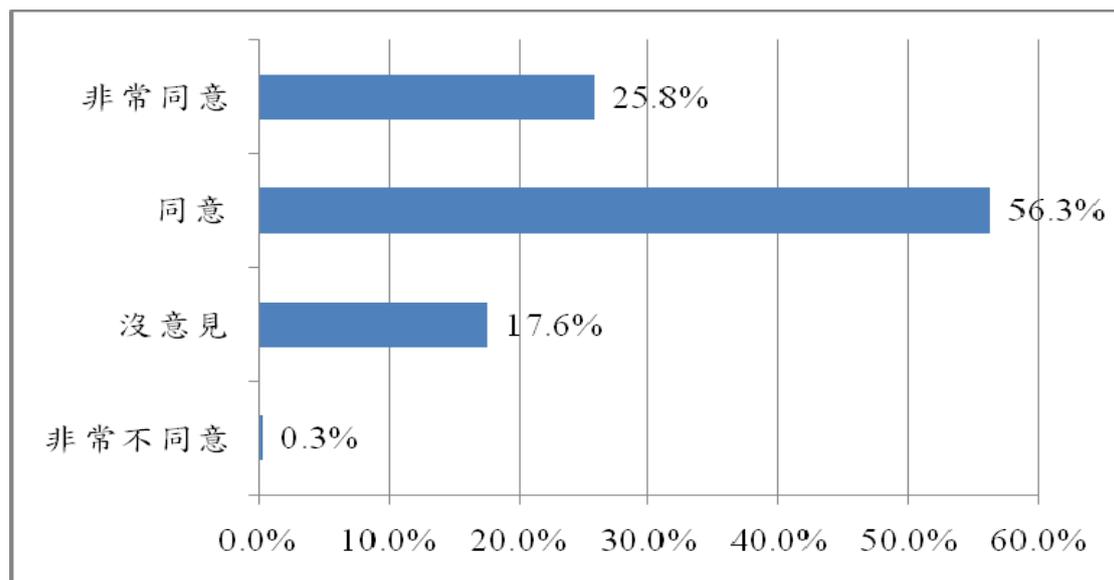


圖 5-61：「v26\_1 訓練內容是否根據課程規劃與訓練計畫書訂定」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意：「訓練內容是否根據課程規劃與訓練計畫書訂定」時，非常不滿意佔 0.3%；不滿意佔 1.0%；沒意見佔 21.3%；滿意佔 56.3%；非常滿意佔 21.0%。整體而言，滿意(滿意+非常滿意)比例為 77.3%。

交叉表分析可以看出，僅性別、婚姻等之卡方檢定，達統計顯著水準。男性受訪員表示非常滿意為 30.8%，高於整體平均值的 21.0%；女性受訪員表示滿意為 64.6%，高於整體平均值的 56.3%；未婚者表示滿意為 47.0%，低於整體平均值的 56.3%，已婚者表示滿意為 62.0%，高於整體平均值的 56.3%。已婚者的滿意強度較未婚者高，或許未婚者年紀較輕，需要較多經歷與訓練，對於現況的滿意程度亦較低。

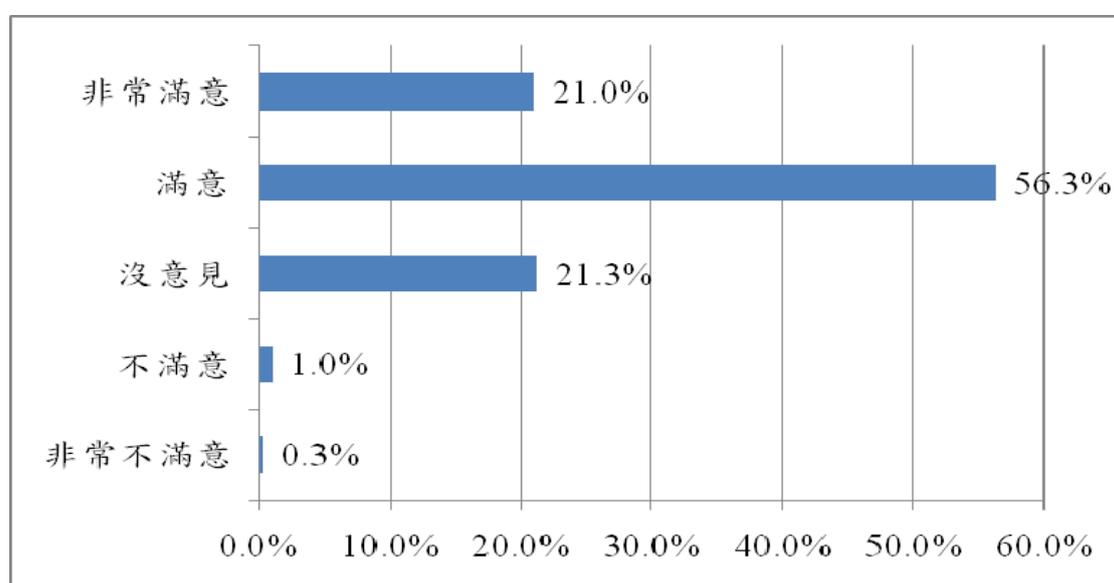


圖 5-62：「v26\_2 訓練內容是否根據課程規劃與訓練計畫書訂定」填答百分比圖

受訪者被問及是否贊成：「訓練內容是否包含訓練計畫書中的教材內容、種類介紹」作為訓練機關績效的評鑑指標時，非常不同意佔 0.3%；不同意佔 2.4%；沒意見佔 18.6%；同意佔 53.9%；非常同意佔 24.7%。整體而言，贊成(贊成+非常贊成)比例為 78.6%。

交叉表分析可以看出，僅 5 年內受訓次數之卡方檢定，達統計顯著水準。受過機關安排之教育訓練 0 次者表示同意為 42.9%，低於整體平均值的 53.9%，1-3 次者表示同意為 60.8%，高於整體平均值的 53.9%，4-6 次者表示非常同意為 36.4%，高於整體平均值的 24.7%，7-9 次者表示非常同意為 14.3%，低於整體平均值的 24.7%。整體而言，近五年受訓次數為 4-6 次者，「非常同意」：「訓練內容是否包含訓練計畫書中的教材內容、種類介紹」作為訓練機關績效的評鑑指標的強度，稍高於其他群體，對於訓練內容的要求亦較高。

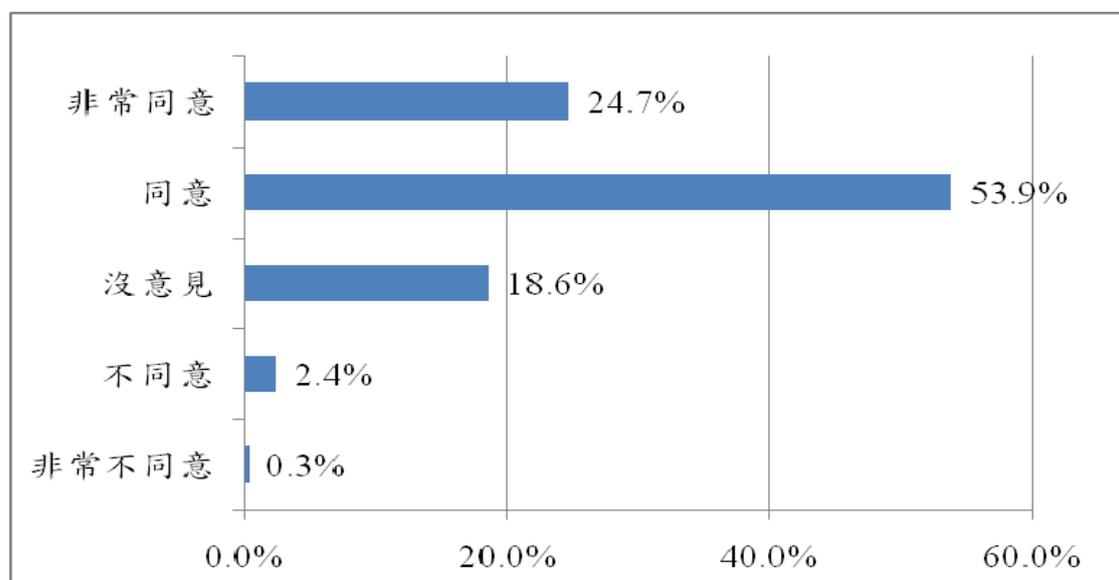


圖 5-63：「v27\_1 訓練內容是否包含訓練計畫書中的教材內容、種類介紹」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意：「訓練內容是否包含訓練計畫書中的教材內容、種類介紹」時，非常不滿意佔 0.3%；不滿意佔 2.0%；沒意見佔 20.5%；滿意佔 59.4%；非常滿意佔 17.8%。整體而言，滿意(滿意+非常滿意)比例為 77.2%。

交叉表分析可以看出，僅婚姻之卡方檢定，達統計顯著水準。未婚者有 53.4%表示滿意訓練內容包含訓練計畫書中的教材內容、種類介紹，低於整體平均值的 59.4%。一般而言，可能未婚者年紀亦較低，沒有家庭牽絆，對於升遷、訓練等工作追求較多，對於現狀滿意度亦較低。因此，對於當前「訓練內容包含訓練計畫書中的教材內容、種類介紹」的滿意認知，亦較低。

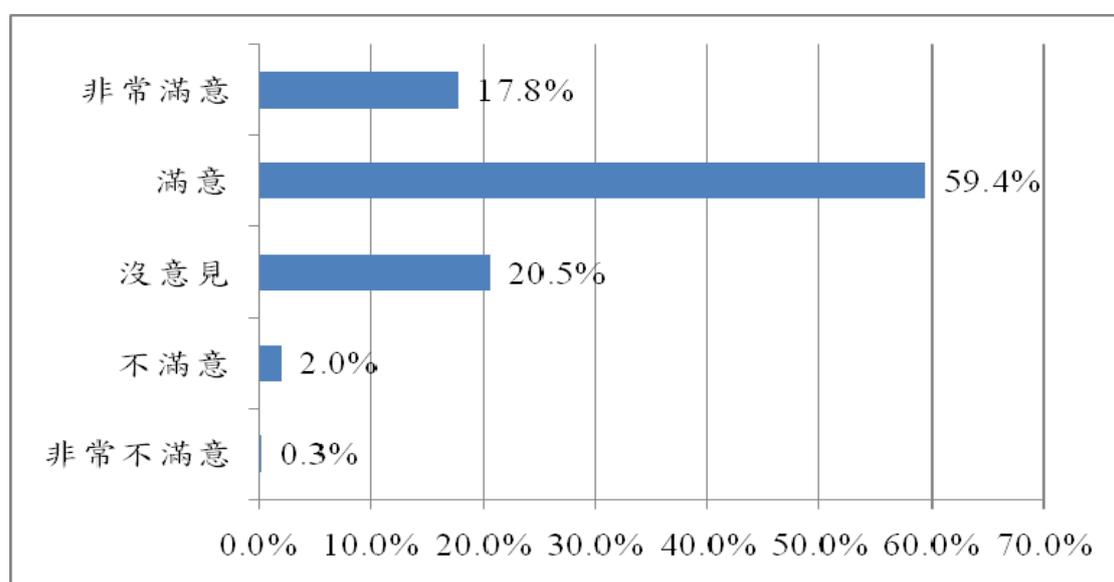


圖 5-64：「v27\_2 訓練內容是否包含訓練計畫書中的教材內容、種類介紹」填答百分比圖

受訪者被問及是否贊成：「訓練內容是否明訂師資遴聘標準與教學方法、教學媒體運用情形」作為訓練機關績效的評鑑指標時，非常不同意佔 1.7%；不同意佔 3.1%；沒意見佔 24.1%；同意佔 49.2%；非常同意佔 22.0%。整體而言，贊成(贊成+非常贊成)比例為 71.2%。

交叉表分析可以看出，婚姻、年齡、教育程度等之卡方檢定，達統計顯著水準。未婚者有 39.8%表示同意，低於整體平均值的 49.2%，已婚者有 54.5%表示同意，高於整體平均值的 49.2%，由此可知，已婚者的滿意強度較未婚者高，或許已婚者歷練較多，因此，同意訓練內容應明訂師資遴聘標準與教學方法、教學媒體運用情形；受訪者年齡 20-29 歲有 35.7%表示同意，低於整體平均值的 49.2%；40-49 歲有 57.9%表示同意，高於整體平均值的 49.2%；50-59 歲有 58.8%表示同意，高於整體平均值的 49.2%，顯示年紀稍長的受訪者同意程度高於其他受訪者，或許年紀稍長的受訪者訓練次數較多，對於訓練的相關流程亦較瞭解，故，同意訓練內容應明訂師資遴聘標準與教學方法、教學媒體運用情形；依教育程度而言，研究所以上的受訪員有 15.2%表示非常同意，低於整體平均值的 22.0%；有 10.6%表示不同意，高於整體平均值的 3.1%，一般而言，或許學歷在研究所以上的受訪者因學歷較高，對於任何事情都希望有自由選擇的機會，因此，對於「訓練內容明訂師資遴聘標準與教學方法、教學媒體運用情形」的同意程度，亦較低。

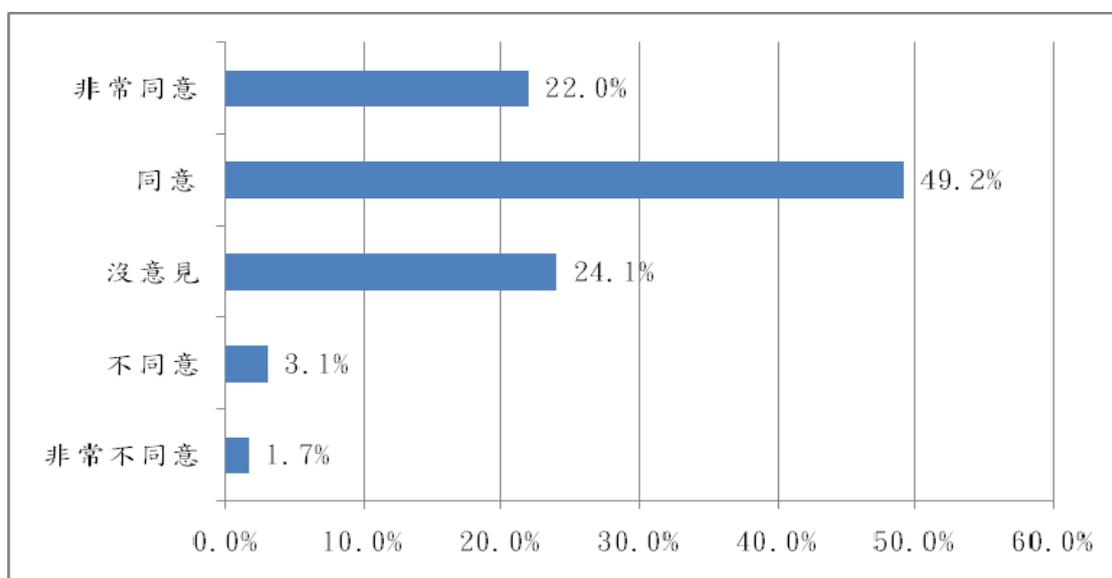


圖 5-65：「v28\_1 訓練內容是否明訂師資遴聘標準與教學方法、教學媒體運用情形」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意：「訓練內容是否明訂師資遴聘標準與教學方法、教學媒體運用情形」時，非常不滿意佔 0.3%；不滿意佔 2.3%；沒意見佔 27.1%；滿意佔 54.5%；非常滿意佔 15.7%。整體而言，滿意(滿意+非常滿意)比例為 70.2%，稍低於先前贊成的 71.2%。

交叉表分析可以看出，性別、婚姻、年齡、服務年資等之卡方檢定，達統計顯著水準。男性受訪員有 21.7%表示非常滿意，高於整體平均值的 15.7%；未婚的受訪者有 43.6%表示滿意，低於整體平均值的 54.5%；已婚的受訪者有 61.2%表示滿意，高於整體平均值的 54.5%，與上述同意程度相同，或許未婚者工作取向較明顯，因此對於「訓練內容明訂師資遴聘標準與教學方法、教學媒體運用情形」的滿意程度亦較低；受訪者年齡為 20-29 歲的有 37.8%表示滿意，低於整體平均值的 54.5%；50-59 歲的有 68.0%表示滿意，高於整體平均值的 54.5%；以受訪員的總服務年資來看，1-5 年的有 45.6%表示滿意，低於整體平均值的 54.5%；6-10 年的有 25.0%表示非常滿意，高於整體平均值的 15.7%；21 年以上的有 62.9%表示滿意，高於整體平均值的 54.5%，整體而言，總服務年資為 21 年以上的受訪者，「滿意」：「訓練內容明訂師資遴聘標準與教學方法、教學媒體運用情形」作為評鑑指標的強度，稍高於其他群體，對於訓練內容的要求亦較高。

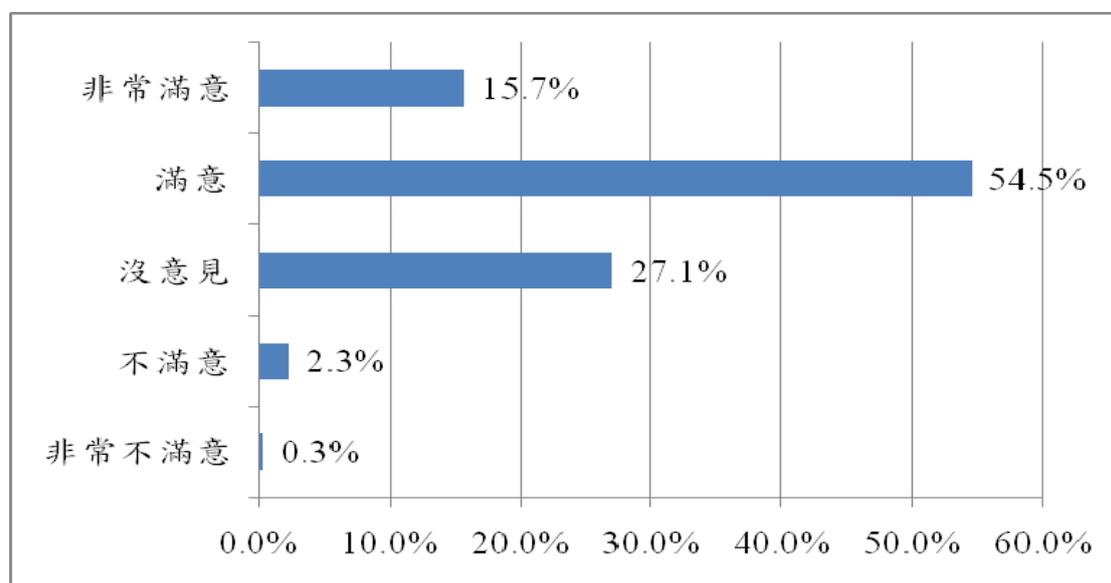


圖 5-66：「v28\_2 訓練內容是否明訂師資遴聘標準與教學方法、教學媒體運用情形」填答百分比圖

## 貳、顧客構面

### 一、利益關係人的過程參與

受訪者被問及是否贊成：「訓練規劃之參與對象是否涵蓋：受訓學員、相關機關代表、訓練承辦人員、講師、學者專家等」作為訓練機關績效的評鑑指標時，不同意佔 4.8%；沒意見佔 16.1%；同意佔 56.5%；非常同意佔 22.6%。整體而言，贊成(贊成+非常贊成)比例達 79.1%。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、受訓人員、5 年內受訓次數、性別、婚姻、年齡、教育程度、官等、主管別、服務年資等之卡方檢定，都未達統計顯著水準，表示各群體的回答百分比近似，沒有明顯的差異。

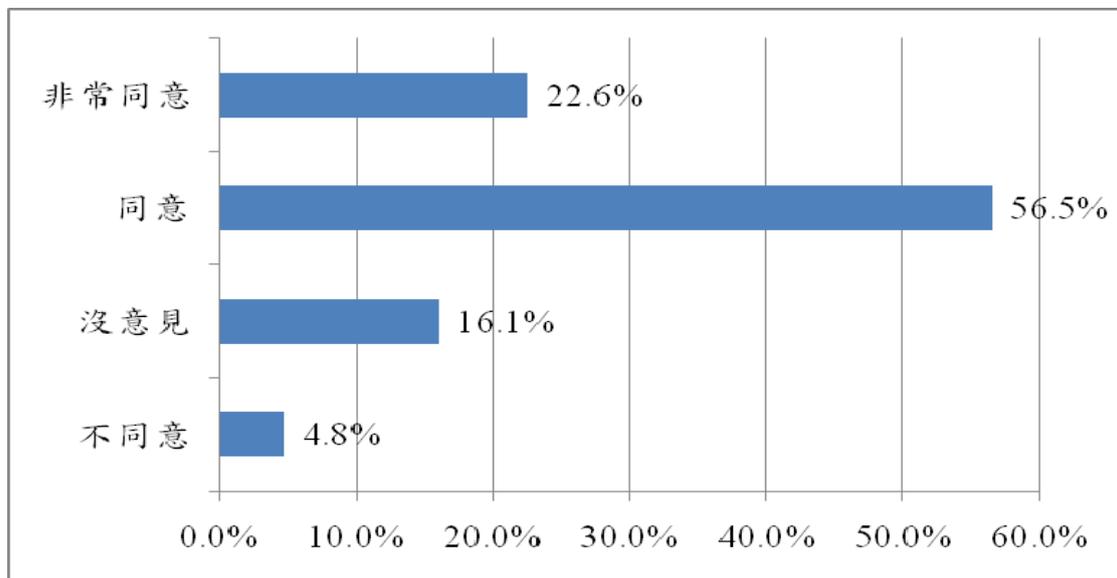


圖 5-67：「v29\_1 訓練規劃之參與對象是否涵蓋：受訓學員、相關機關代表、訓練承辦人員、講師、學者專家等」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意：「訓練規劃之參與對象是否涵蓋：受訓學員、相關機關代表、訓練承辦人員、講師、學者專家等」時，非常不滿意佔 0.7%；不滿意佔 2.4%；沒意見佔 22.6%；滿意佔 54.8%；非常滿意佔 19.5%。整體而言，滿意(滿意+非常滿意)比例為 74.3%，稍低於先前的贊成程度的 79.1%。

交叉表分析可以看出，僅訓練機構人員、受訓人員等之卡方檢定，達統計顯著水準。訓練機構人員表示滿意為 47.3%，低於整體平均值的 54.8%；一般受訓人員表示滿意為 62.7%，高於整體平均值的 54.8%。整體而言，受訓人員對於「訓練規劃之參與對象涵蓋：受訓學員、相關機關代表、訓練承辦人員、講師、學者專家等」作為評鑑指標感到滿意，係以顧客觀點評量。而訓練機關人員之專業觀點，亦值得重視，未來應可再擴大訓練規劃之參與對象。

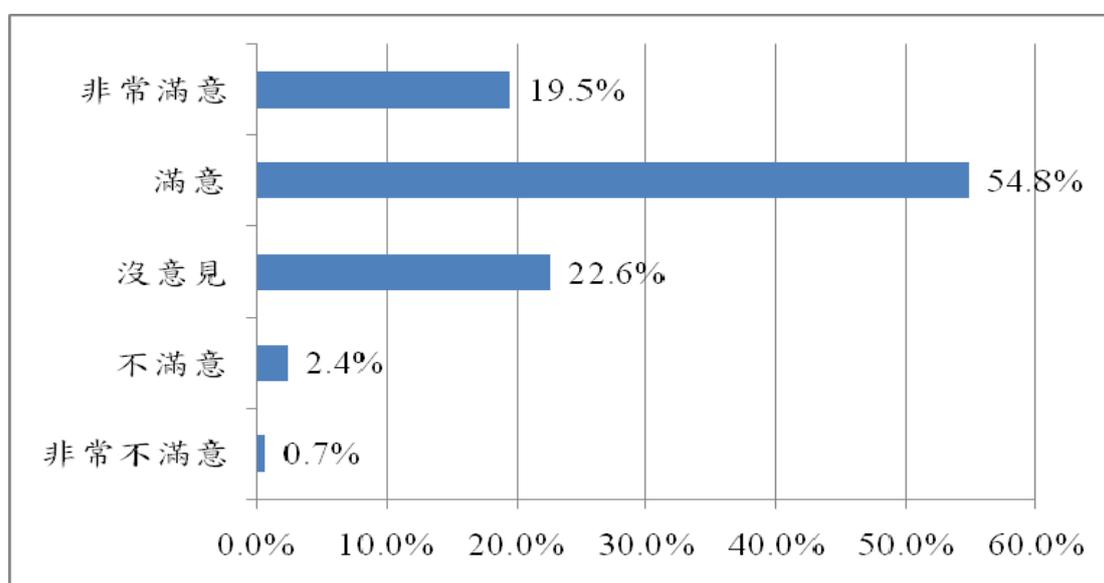


圖 5-68：「v29\_2 訓練規劃之參與對象是否涵蓋：受訓學員、相關機關代表、訓練承辦人員、講師、學者專家等」填答百分比圖

## 二、訓練與目標需求的結合

受訪者被問及是否贊成：「訓練課程計畫是否配合委辦機關與受訓者需求之調查規劃」作為訓練機關績效的評鑑指標時，非常不同意佔 0.3%；不同意佔 2.1%；沒意見佔 13.5%；同意佔 60.9%；非常同意佔 23.2%。整體而言，贊成(贊成+非常贊成)比例高達 84.1%。

交叉表分析可以看出，僅性別之卡方檢定，達統計顯著水準。男性受訪員有 53.3%表示同意，低於整體平均值的 60.9%；女性受訪員有 66.5%表示滿意，高於整體平均值的 60.9%。

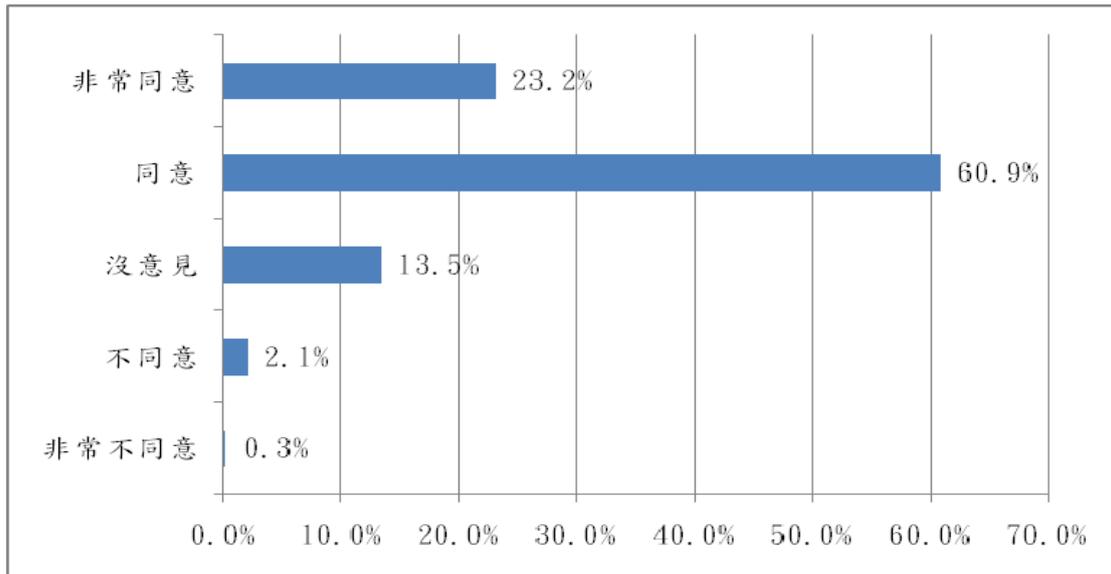


圖 5-69：「v30\_1 訓練課程計畫是否配合委辦機關與受訓者需求之調查規劃」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意：「訓練課程計畫是否配合委辦機關與受訓者需求之調查規劃」時，非常不滿意佔 0.3%；不滿意佔 3.1%；沒意見佔 20.1%；滿意佔 56.1%；非常滿意佔 20.4%。整體而言，滿意(滿意+非常滿意)比例為 76.5%，稍低於先前贊成程度的 84.1%。

交叉表分析可以看出，僅訓練機構人員、性別等之卡方檢定，達統計顯著水準。訓練機構人員表示滿意的有 49.2%，低於整體平均值的 56.1%；表示非常滿意的有 26.2%，高於整體平均值的 20.4%，一般而言，或許訓練機構人員逐步認為，訓練課程應配合委辦機關與受訓者的需求，係未來趨勢，值得關切；男性受訪員為 47.5%表示滿意，低於整體平均值的 56.1%；女性為 62.1%表示滿意，高於整體平均值的 56.1%。

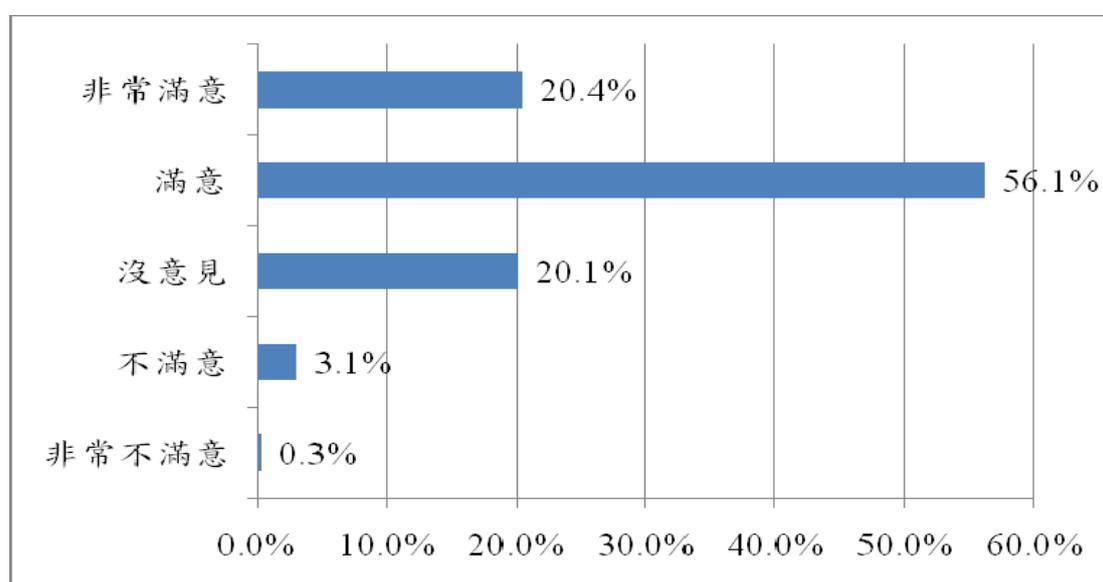


圖 5-70：「v30\_2 訓練課程計畫是否配合委辦機關與受訓者需求之調查規劃」填答百分比圖

### 三、訓練成果評估的多元性和完整性

受訪者被問及是否贊成：「教育訓練結束後是否進行滿意度調查」作為訓練機關績效的評鑑指標時，非常不同意佔 0.3%；不同意佔 0.3%；沒意見佔 12.8%；同意佔 55.5%；非常同意佔 31.0%。整體而言，贊成(贊成+非常贊成)比例高達 86.5%。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、性別、主管別等之卡方檢定，達統計顯著水準。訓練機構人員有 37.2%表示非常同意，高於整體平均值的 31.0%；男性有 45.8%表示同意，低於整體平均值的 55.5%；女性有 63.1%表示同意，高於整體平均值的 55.5%；主管人員有 38.0%表示非常同意，高於整體平均值的 31.0%。由上述可知，訓練機構人員與主管人員表示：「非常同意」高於其他群組，其對於所屬機關進行訓練後滿意度調查的滿意認知，顯然是正向的。一般而言，當前的訓練機關都有進行訓練後滿意度調查。

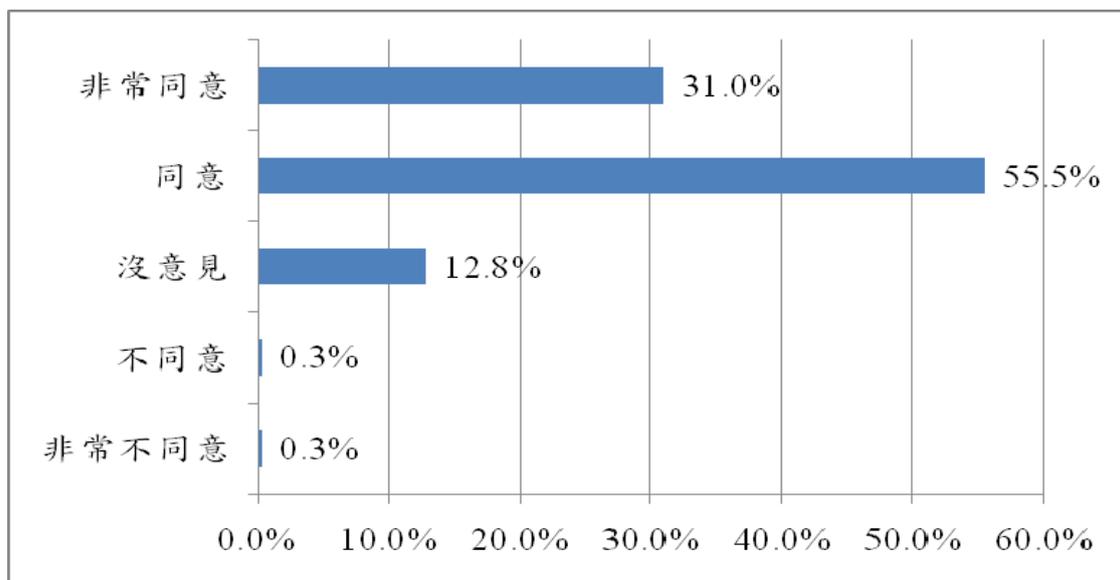


圖 5-71：「v31\_1 教育訓練結束後是否進行滿意度調查」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意：「教育訓練結束後是否進行滿意度調查」時，非常不滿意佔 0.7%；不滿意佔 0.3%；沒意見佔 13.7%；滿意佔 56.3%；非常滿意佔 29.0%。整體而言，滿意(滿意+非常滿意)比例高達 85.3%，稍低於先前贊成程度的 86.5%。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、受訓人員、性別、主管別等之卡方檢定，達統計顯著水準。訓練機構人員表示非常滿意為 37.9%，高於整體平均值的 29.0%；一般受訓人員表示非常滿意為 21.3%，低於整體平均值的 29.0%。一般而言，機關訓練人員對於教育訓練後的滿意度調查方式的滿意程度較高，係都切實執行所致；男性受訪員表示滿意為 48.7%，低於整體平均值的 56.3%；女性受訪員表示滿意為 62.2%，高於整體平均值的 56.3%；主管人員表示滿意為 47.9%，低於整體平均值的 56.3%，表示非常滿意的有 39.6%，高於整體平均值的 29.0%。主管人員，基於管理的觀點，十分滿意測量受訓人員的滿意度調查。

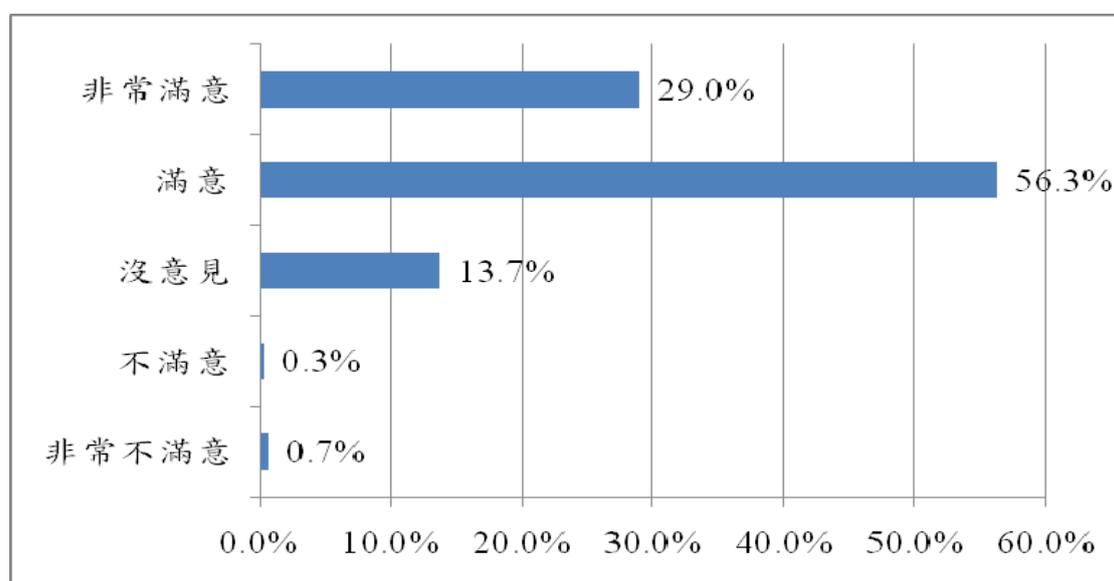


圖 5-72：「v31\_2 教育訓練結束後是否進行滿意度調查」填答百分比圖

受訪者被問及是否贊成：「教育訓練後是否進行考試、心得報告」作為訓練機關績效的評鑑指標時，非常不同意佔 2.4%；不同意佔 8.2%；沒意見佔 33.0%；同意佔 45.7%；非常同意佔 10.7%。整體而言，贊成(贊成+非常贊成)比例僅 56.4%。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、受訓人員、5 年內受訓次數、性別、婚姻、年齡、教育程度、官等、主管別、服務年資等之卡方檢定，皆未達統計顯著水準，表示各群體的回答百分比近似，沒有明顯的差異。

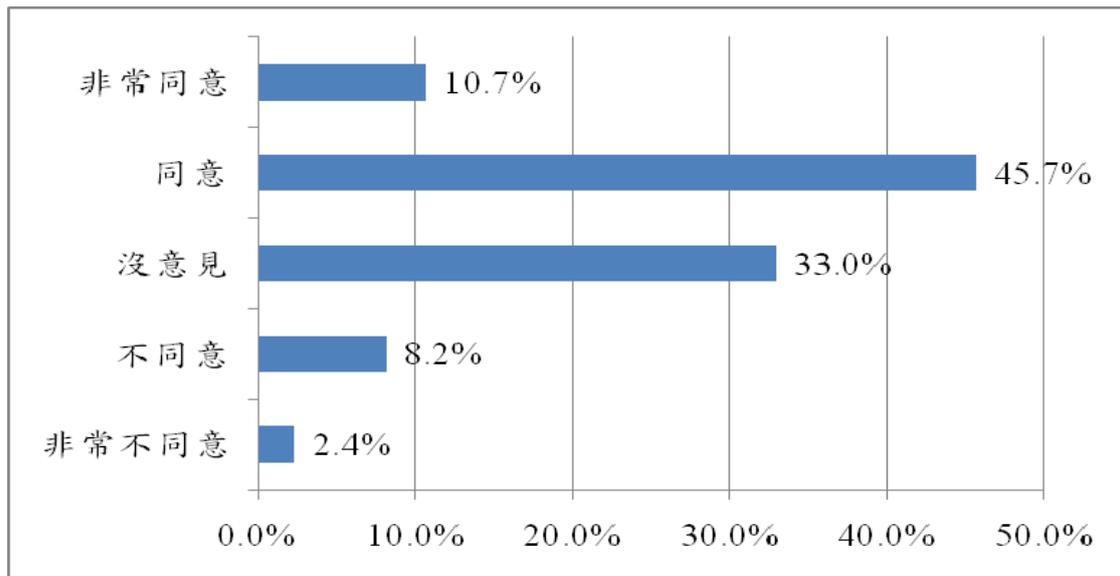


圖 5-73：「v32\_1 教育訓練後是否進行考試、心得報告」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意：「教育訓練後是否進行考試、心得報告」時，非常不滿意佔 1.4%；不滿意佔 4.1%；沒意見佔 37.3%；滿意佔 45.4%；非常滿意佔 11.9%。整體而言，滿意(滿意+非常滿意)比例僅 57.3%，滿意程度不算高。

交叉表分析可以看出，僅性別之卡方檢定，達統計顯著水準。男性受訪員有 17.5%表示非常滿意，高於整體平均值的 11.9%。

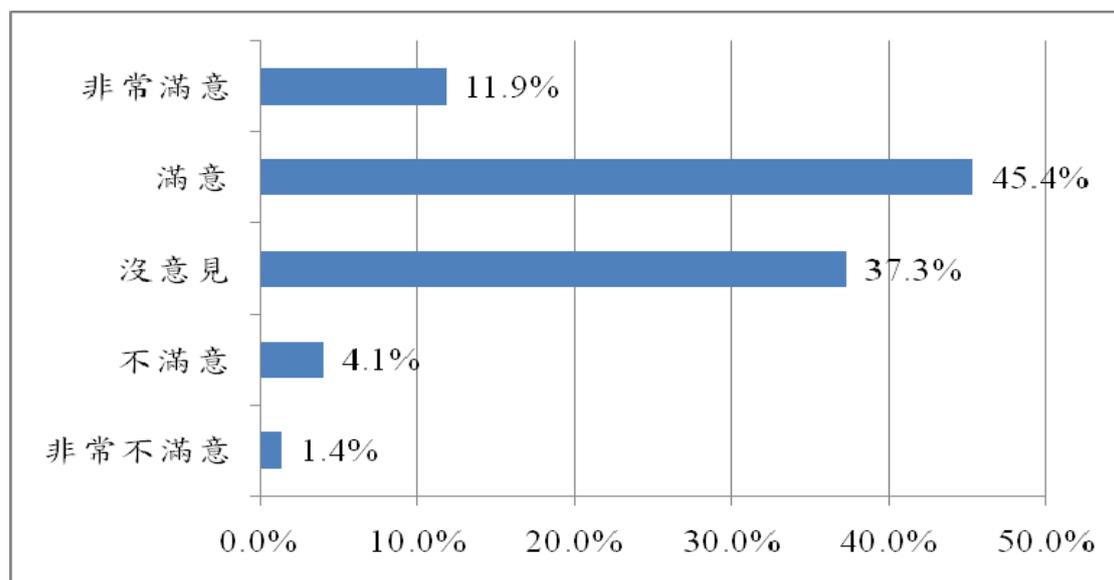


圖 5-74：「v32\_2 教育訓練後是否進行考試、心得報告」填答百分比圖

受訪者被問及是否贊成：「重要訓練班期結束後是否進行訓練績效追蹤與評估」作為訓練機關績效的評鑑指標時，非常不同意佔 2.4%；不同意佔 4.5%；沒意見佔 29.6%；同意佔 47.4%；非常同意佔 16.2%。整體而言，贊成(贊成+非常贊成)比例為 63.6%。

交叉表分析可以看出，僅性別之卡方檢定，達統計顯著水準。男性受訪員表示同意為 40.0%，低於整體平均值的 47.4%。

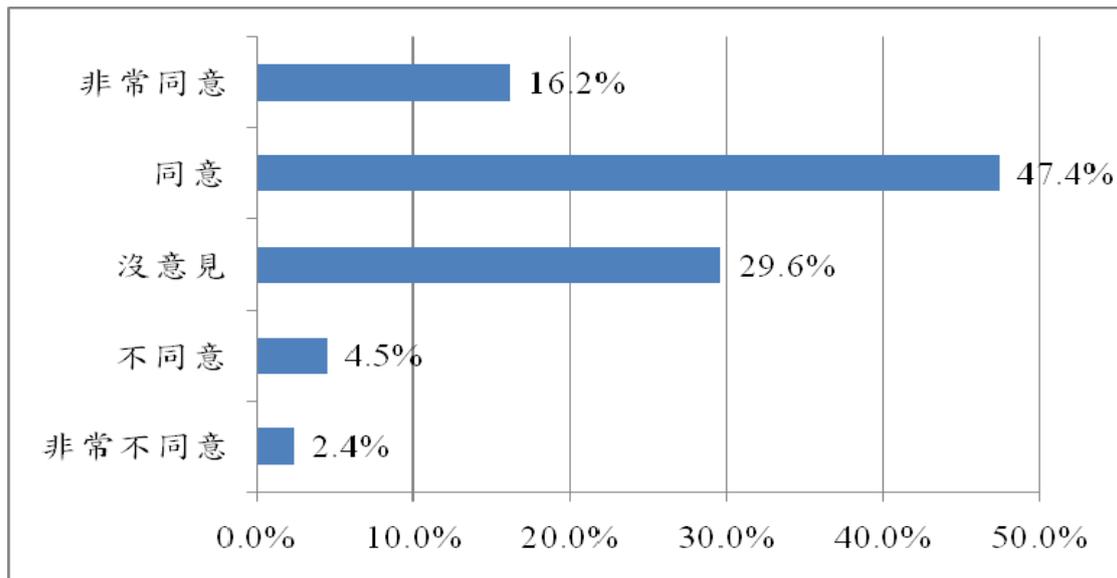


圖 5-75：「v33\_1 重要訓練班期結束後是否進行訓練績效追蹤與評估」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意：「重要訓練班期結束後是否進行訓練績效追蹤與評估」時，非常不滿意佔 2.0%；不滿意佔 3.4%；沒意見佔 36.2%；滿意佔 45.1%；非常滿意佔 13.3%。滿意(滿意+非常滿意)比例僅 58.4%，滿意程度不算高。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、受訓人員、5 年內受訓次數、性別、婚姻、年齡、教育程度、官等、主管別、服務年資等之卡方檢定，都未達統計顯著水準，表示各群體的回答百分比近似，沒有明顯的差異。

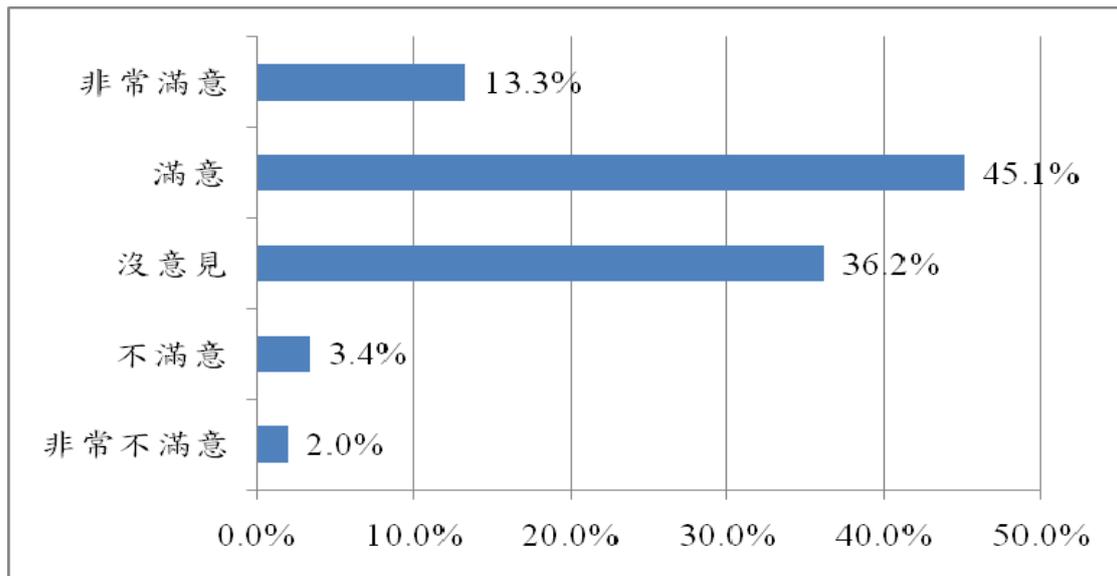


圖 5-76：「v33\_2 重要訓練班期結束後是否進行訓練績效追蹤與評估」填答百分比圖

#### 四、訓練規劃與訓練組織績效的連結

受訪者被問及是否贊成「學員訓練規劃與訓練機構年度施政計畫是否相關」作為評鑑指標時，非常不同意佔 0.3%；不同意佔 0.3%；沒意見佔 18.6%；同意佔 61.7%；非常同意佔 19.1%。贊成(贊成+非常贊成)比例為 80.7%，顯現多數贊成以「訓練規劃與訓練機構年度施政計畫」做為未來訓練績效評鑑指標。

交叉表分析可以看出，僅 5 年內受訓次數、性別、婚姻、主管別等之卡方檢定達統計顯著水準。20.4%的非主管人員表示非常同意對於「學員訓練規劃與訓練機構年度施政計畫」做為未來訓練績效評鑑指標，高於整體平均值的 19.0%。而主管人員的非常同意比例僅為 14.0%，亦明顯低於整體平均值 19.0%。受訓 4-6 次之受訪者，亦有 32.7%表達「非常同意」，高於整體平均值的 19.0%。非主管人員、受訓 4-6 次者，都表達對於：「學員訓練規劃與訓練機構年度施政計畫是否相關」納入評鑑指標的關切。

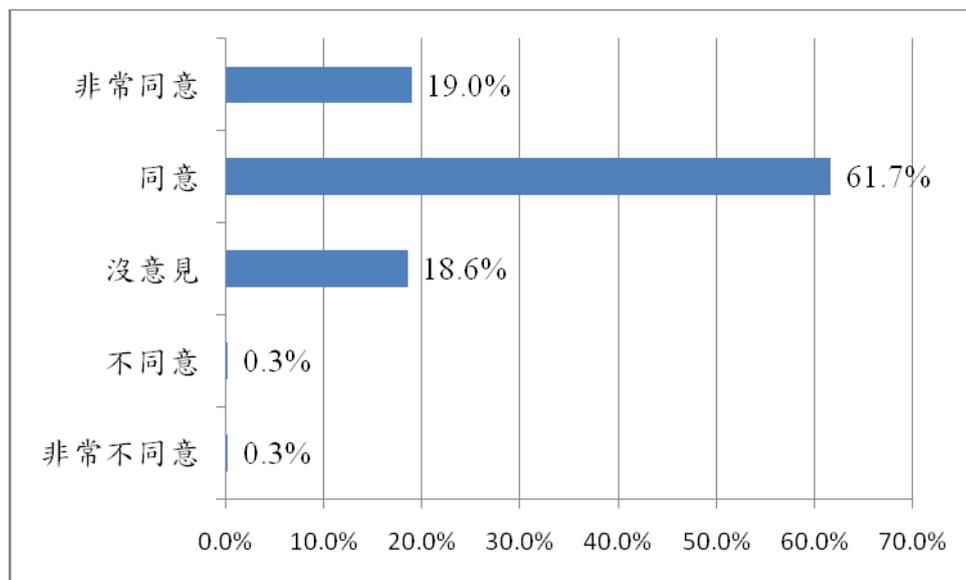


圖 5-77：「v34\_1 學員訓練規劃與訓練機構年度施政計畫是否相關」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意「訓練規劃與訓練機構年度施政計畫」作為評鑑指標時，非常不滿意佔 0.3%；不滿意佔 1.7%；沒意見佔 23.4%；滿意佔 58.0%；非常滿意佔 16.6%。滿意(滿意+非常滿意)比例為 74.6%。表示多數公務員，滿意當前訓練機構在「訓練規劃與訓練機構年度施政計畫」上面的努力。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、受訓人員、年齡、主管別等之卡方檢定達統計顯著水準。22.6%訓練機構人員表示「非常滿意」目前訓練規劃與訓練機構年度施政計畫，高於整體平均值的 16.6%。而受訓人員表示非常滿意為 11.3%，亦低於整體平均值的 16.6%。可能是因為受訓人員對於訓練機構的訓練年度計畫，並未較訓練機構人員來的熟悉，所以表現出較低的滿意程度。

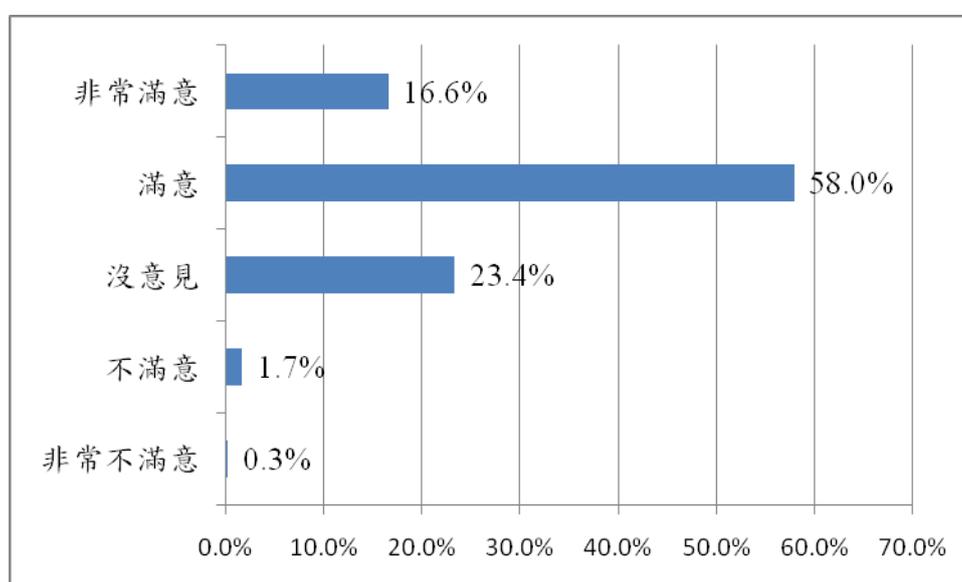


圖 5-78：「v34\_2 學員訓練規劃與訓練機構年度施政計畫是否相關」填答百分比圖

受訪者被問及是否同意：「訓練課程體系與訓練機構業務策略方向」作為評鑑指標時，表示不同意佔 0.3%；沒意見佔 18.3%；同意佔 62.4%；非常同意佔 19.0%。整體而言，受訪者贊成(贊成+非常贊成)比例為 81.4%，顯現多數贊成以「訓練課程體系與訓練機構業務策略方向」做為未來訓練績效評鑑指標。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、受訓人員、性別、年齡、主管別等之卡方檢定，達統計顯著水準。23.4%的訓練機構人員，表示非常同意以「訓練課程體系與訓練機構業務策略方向」做為未來訓練績效評鑑指標，顯然高於整體平均值的 19.0%。而受訓人員的非常同意比例為 15.5%，亦低於整體平均值的 19.0%。或許受訓人員對於訓練機構的業務策略方向不很清楚，所以表現出較低的同意程度。主管人員「同意」比例高達 80%，高於整體平均值的 62.4%。某種程度，主管人員參與單位人力訓練規劃，認同「訓練課程體系與訓練機構業務策略方向相關性」，做為評鑑指標。

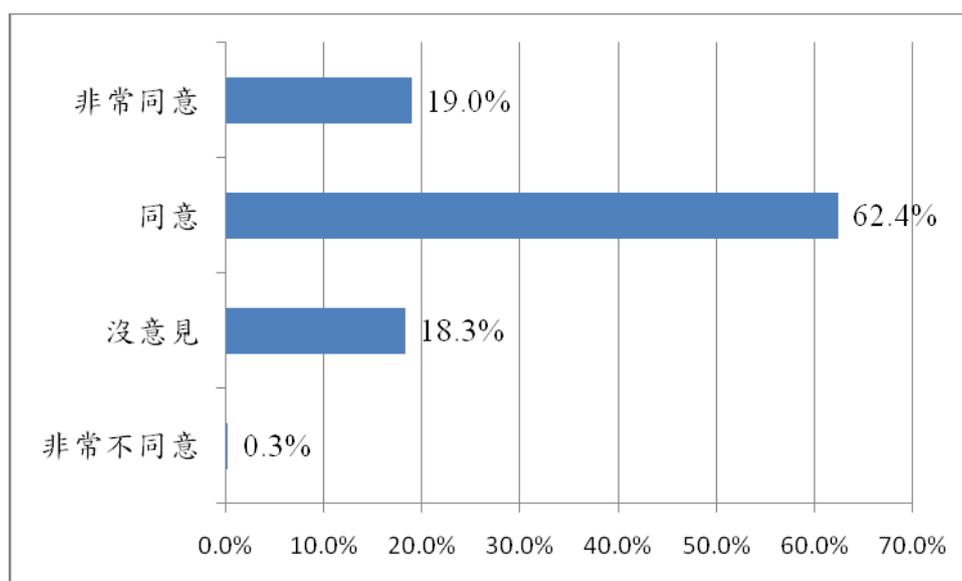


圖 5-79：「v35\_1 訓練課程體系與訓練機構業務策略方向是否相關」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意「訓練課程體系與訓練機構業務策略方向相關」作為評鑑指標時，非常不滿意佔 0.3%；不滿意佔 1.4%；沒意見佔 22.0%；滿意佔 58.6%；非常滿意佔 17.6%。滿意(滿意+非常滿意)比例為 76.2%，表示多數公務人員贊成將訓練課程體系與訓練機構業務策略方向，納入評鑑指標。

交叉表分析可以看出，性別、婚姻、年齡、主管別、服務年資等之卡方檢定，達統計顯著水準。以服務年資來看，工作 6-10 年的公務人員有 27.3%非常滿意現有訓練單位「訓練課程體系與訓練機構業務策略方向相關」，高於整體平均值的 17.6%。而工作 11-15 年的公務人員表示非常滿意為 11.5%，亦低於整體平均值的 17.6%。年資較高公務員似乎填答時較為保守，反應中庸意見。

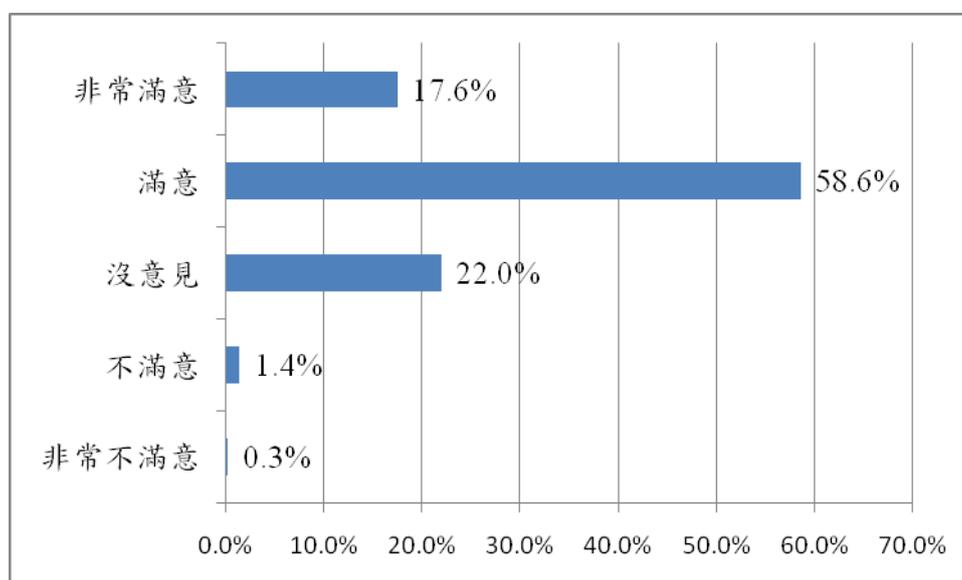


圖 5-80：「v35\_2 訓練課程體系與訓練機構業務策略方向是否相關」填答百分比圖

訪者被問及是否贊成「訓練規劃是否達到委託訓練機構的績效目標」作為評鑑指標時，非常不同意佔 1.7%；不同意佔 1.0%；沒意見佔 20.0%；同意佔 58.6%；非常同意佔 18.6%。贊成(贊成+非常贊成)比例為 77.2%，顯現多數贊成以「訓練規劃是否達到委託訓練機構的績效目標」做為未來訓練績效評鑑指標。

交叉表分析可以看出，僅性別之卡方檢定，達統計顯著水準。21.7%的男性表示非常同意將「訓練規劃是否達到委託訓練機構的績效目標」做為未來訓練績效評鑑指標，顯然高於整體平均值的 18.6%。而女性的非常同意比例僅為 16.1%，亦明顯低於整體平均值 18.6%。一般而言，女性受訪者的意見反應強度，包含贊成或滿意認知，都比較低，偏向中庸意見。

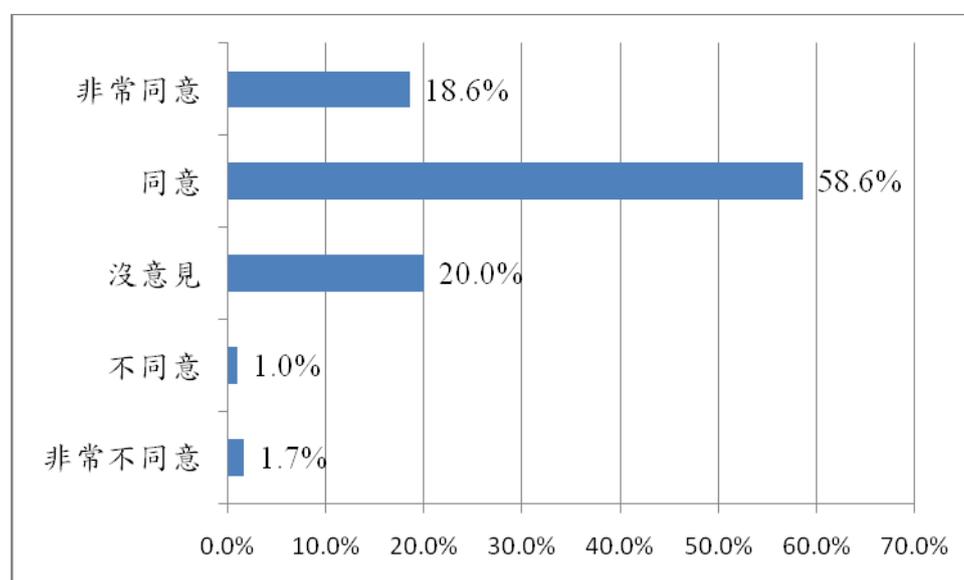


圖 5-81：「v36\_1 訓練規劃是否達到委託訓練機構的績效目標」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意「訓練規劃是否達到委託訓練機構的績效目標」作為評鑑指標時，非常不滿意佔 0.7%；不滿意佔 1.4%；沒意見佔 24.8%；滿意佔 55.1%；非常滿意佔 18.0%。滿意(滿意+非常滿意)比例為 73.1%。表示多數公務員，滿意當前訓練機構在「訓練規劃達到訓練機構的績效目標」上面的努力。

交叉表分析可以看出，性別、婚姻、年齡等之卡方檢定，達統計顯著水準。25.0%男性公務人員表示非常滿意「訓練規劃是否達到委託訓練機構的績效目標」，顯然高於整體平均值的 18.0%。而女性公務人員的非常滿意比例僅為 12.8%，亦低於整體平均值的 18.0%。14.1%的 20-29 歲受訪者表示「非常同意」，亦低於整體平均值的 18.0%。一般而言，年輕公務員，對於現狀的滿意認知較低，期待有所突破與改革。

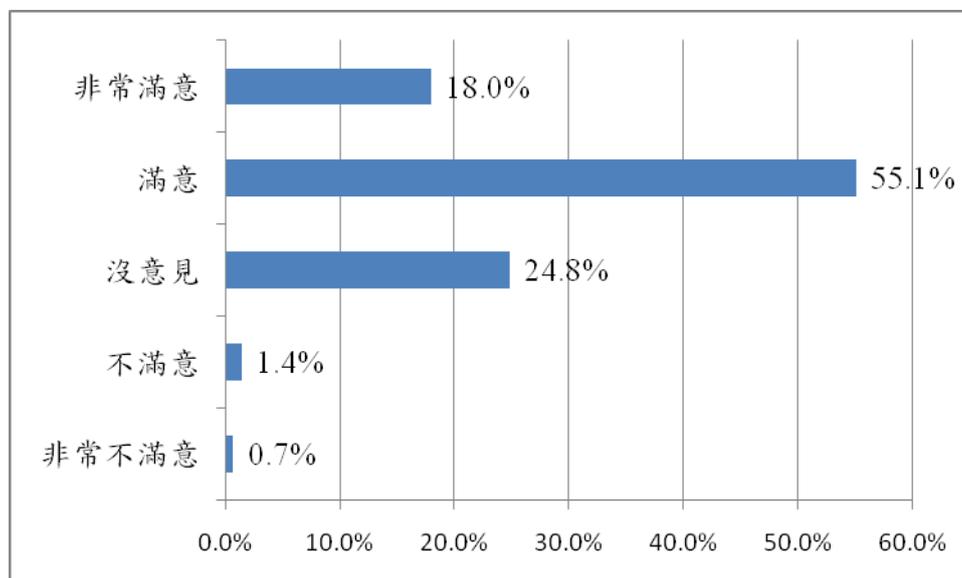


圖 5-82：「v36\_2 訓練規劃是否達到委託訓練機構的績效目標」填答百分比圖

## 參、財務構面

### 一、訓練單位財務指標

受訪者被問及是否贊成「訓練機構接受訓練人數容量充足」作為評鑑指標時，非常不同意佔 0.7%；不同意佔 4.2%；沒意見佔 17.3%；同意佔 56.4%；非常同意佔 21.5%。贊成(贊成+非常贊成)比例為 77.9%，顯現多數贊成以「訓練機構的訓練人數容量」做為未來訓練績效評鑑指標。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、受訓人員、5 年內受訓次數、性別、婚姻、服務年資等之卡方檢定，達統計顯著水準。26.5%的訓練機構人員表示非常同意對於「訓練機構的訓練人數容量」做為未來訓練績效評鑑指標，高於整體平均值的 21.5%。而一般受訓人員的非常同意比例僅為 16.8%，亦明顯低於整體平均值 21.5%，此點表示，訓練機構本身亦同意「訓練機構接受訓練人數容量充足」作為評鑑指標。受訓 7-9 次之受訪者，亦有 28.6%表達「非常同意」，高於整體平均值的 21.5%。23.7%男性表示非常同意，訓練機構的訓練人數容量充足。25.0%未婚公務人員表示非常同意，訓練機構的訓練人數容量充足，亦高於整體平均值。由此可知，受訓次數越多且未婚的男性公務人員，對「訓練機構接受訓練人數容量充足」作為評鑑指標，表示非常同意。

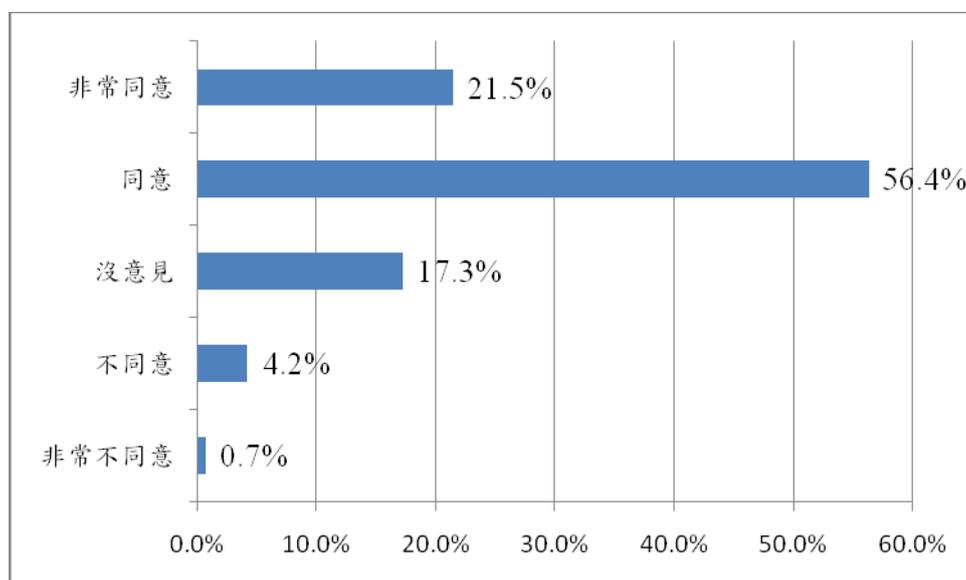


圖 5-83：「v37\_1 訓練機構接受訓練人數容量充足」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意「訓練機構接受訓練人數容量充足」作為評鑑指標時，非常不滿意佔 1.4%；不滿意佔 3.4%；沒意見佔 19.1%；滿意佔 61.4%；非常滿意佔 17.7%。滿意（滿意＋非常滿意）比例為 76.1%。表示多數公務員，滿意當前訓練機構在「訓練機構的訓練人數容量」充實上面的努力。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、受訓人員、性別等之卡方檢定，達統計顯著水準。19.5%訓練機構人員表示非常滿意「訓練機構的訓練人數容量充足」，顯然高於整平均值的 14.7%。而受訓人員的非常滿意比例為 10.0%，亦低於整體平均值的 14.7%。17.6%的男性公務人員對「訓練機構的訓練人數容量充足」，表達出對於現狀非常滿意的態度。

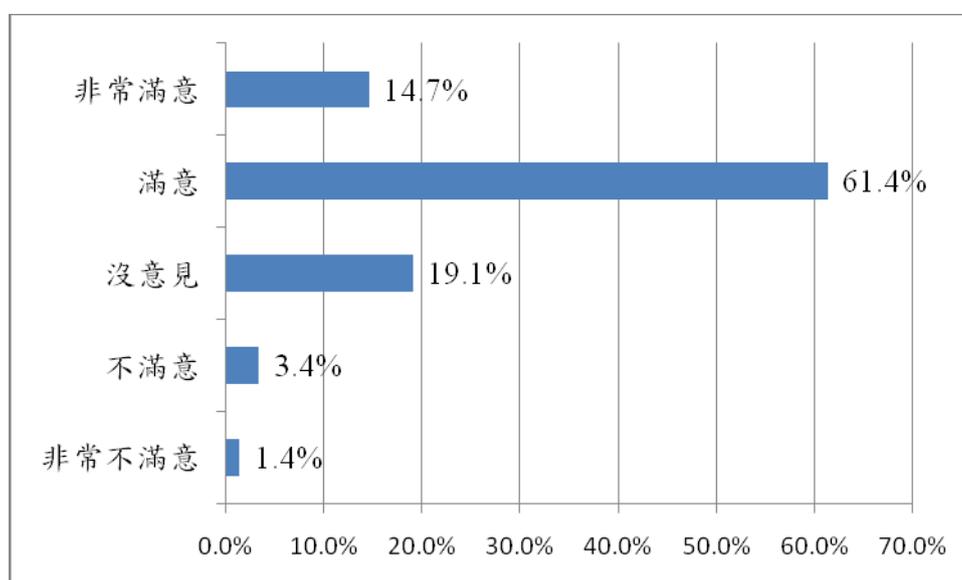


圖 5-84：「v37\_2 訓練機構接受訓練人數容量充足」填答百分比圖

受訪者被問及是否贊成「訓練機構的訓練課程數」作為評鑑指標時，非常不同意佔 1.7%；不同意佔 3.8%；沒意見佔 13.9%；同意佔 59.6%；非常同意佔 20.19%。贊成(贊成+非常贊成)比例為 80.5%，顯現多數贊成以「訓練機構的訓練課程數」做為未來訓練績效評鑑指標。

交叉表分析可以看出，5 年內受訓次數、性別、婚姻、教育程度、服務年資等之卡方檢定，達統計顯著水準。受訓 7-9 次之受訪者，亦有 33.3% 表達「非常同意」，高於整體平均值的 20.9%，表示受訓次數多者，對於課程時數合理安排，有不同的看法，亦希冀納入評鑑指標。23.1% 男性表示非常同意，「訓練機構的教育訓練課程充沛」。22.4% 具有大學學歷的公務人員表示非常同意，訓練機構的教育訓練課程充沛，亦高於整體平均值。以服務年資來看，工作 1-5 年的公務人員有 34.4% 非常同意將「訓練機構的訓練課程數」納入評鑑指標，高於整平均值的 20.9%。而工作 11-15 年的公務人員的非常同意比例為 14.3%，亦低於整體平均值的 20.9%。可能新進公務人員的學習動機較為強烈，對於訓練機構的課程時數上的要求較資深公務人員來的強烈。

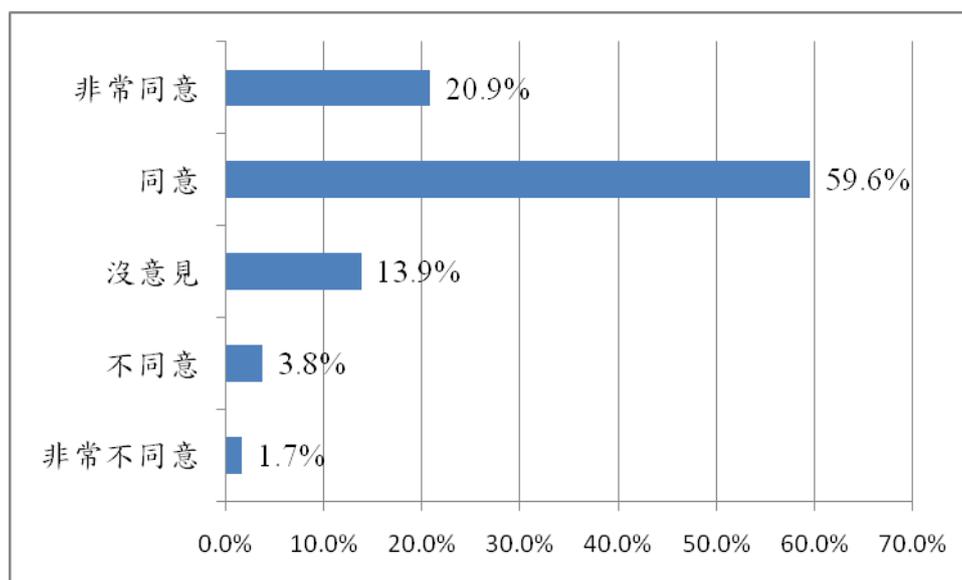


圖 5-85：「v38\_1 訓練機構教育訓練課程數充沛」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意「訓練機構的訓練課程數」作為評鑑指標時，非常不滿意佔 0.3%；不滿意佔 3.1%；沒意見佔 18.0%；滿意佔 63.6%；非常滿意佔 15.0%。滿意(滿意+非常滿意)比例為 78.6%。表示多數公務員，滿意當前訓練機構在「訓練機構的訓練課程數」安排上面的努力。

交交叉表分析可以看出，性別、婚姻、主管別等之卡方檢定，達統計顯著水準。19.3%男性公務人員表示「非常滿意」將「訓練機構的訓練課程數」，顯然高於整體平均值的 15.0%。而女性公務人員的非常滿意比例為 11.6%，亦低於整體平均值的 15.0%。15.2%未婚的公務人員表示「非常滿意」訓練課程數的充沛性。此外，16.3%的主管人員對於訓練課程數的充沛性，亦表示非常滿意的態度。顯示訓練機關在訓練課程數的安排上，符合訓練人員的需求。

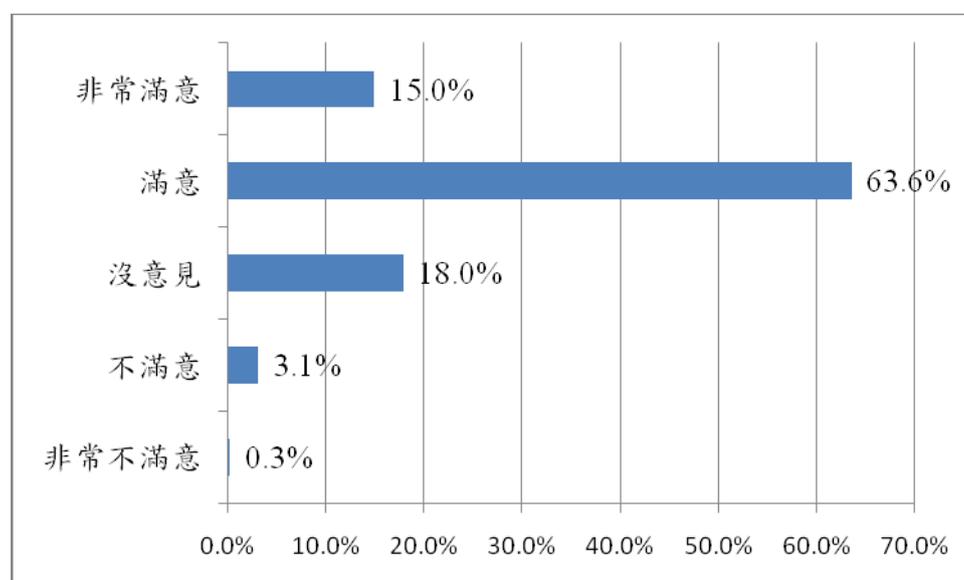


圖 5-86：「v38\_2 訓練機構教育訓練課程數充沛」填答百分比圖

受訪者被問及是否贊成「訓練總時間與天數適當」作為評鑑指標時，非常不同意佔 2.4%；不同意佔 2.4%；沒意見佔 16.6%；同意佔 59.2%；非常同意佔 19.4%。贊成(贊成+非常贊成)比例為 78.6%，顯現多數贊成以「訓練總時間與天數適當」做為未來訓練績效評鑑指標。

交叉表分析可以看出，性別、主管別等之卡方檢定達統計顯著水準。22.0%男性公務人員，表示非常同意「訓練總時間與天數適當」。此外，20.9%的非主管人員表示「非常同意」對於「訓練總時間與天數適當」做為未來訓練績效評鑑指標，高於整體平均值的 19.4%。而主管人員的非常同意比例僅為 14.0%，亦明顯低於整體平均值 19.4%。對於主管人員來說，訓練時數的增加，或許減少工作執行時數，表現較低的贊同程度。

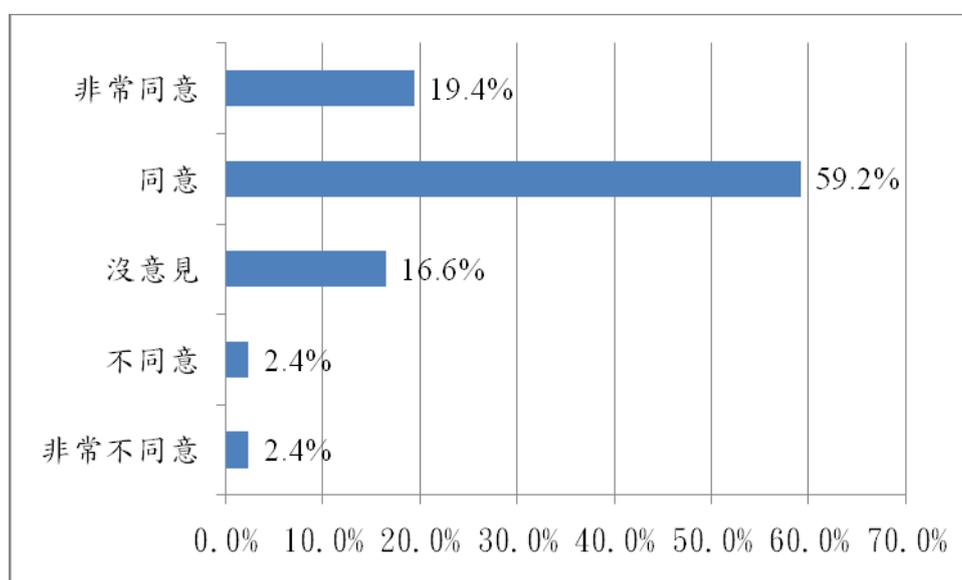


圖 5-87：「v39\_1 訓練總時間與天數適當」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意「訓練總時間與天數適當」作為評鑑指標時，非常不滿意佔 0.3%；不滿意佔 3.4%；沒意見佔 20.8%；滿意佔 60.1%；非常滿意佔 15.4%。滿意(滿意+非常滿意)比例為 75.5%。表示多數公務員，滿意當前訓練機構在「訓練總時間與天數適當」安排上面的努力。

交叉表分析可以看出，性別、主管別等之卡方檢定，達統計顯著水準。21.0%男性公務人員，對於「訓練總時間與天數適當」表示非常滿意。此外，16.2%非主管人員表示「非常滿意」將「訓練總時間與天數適當」，顯然高於整體平均值的 15.4%。而主管人員的非常滿意比例為 12.2%，亦低於整體平均值的 15.4%。可見訓練機關主管認為，訓練容量之安排，仍有改善空間。

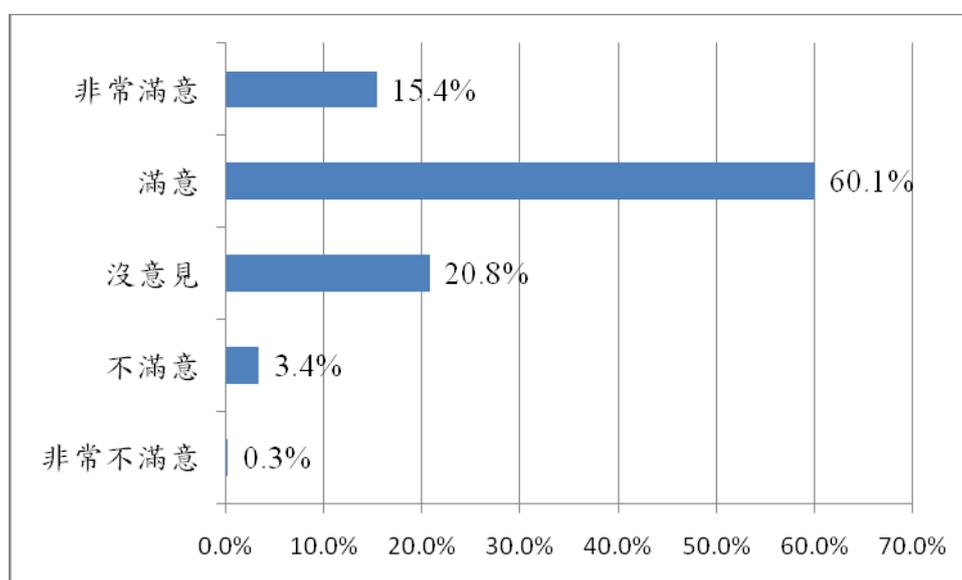


圖 5-88：「v39\_2 訓練總時間與天數適當」填答百分比圖

受訪者被問及是否贊成「訓練機構課程發展成本控制」作為評鑑指標時，非常不同意佔 1.4%；不同意佔 1.4%；沒意見佔 26.7%；同意佔 52.1%；非常同意佔 18.4%。贊成(贊成+非常贊成)比例為 70.5%，顯現多數贊成以「訓練機構課程發展成本控制」做為未來訓練績效評鑑指標。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、受訓人員、性別、婚姻、官等等之卡方檢定，達統計顯著水準。20.6%的訓練機構人員表示非常同意「訓練機構課程發展成本控制」做為評鑑指標，顯然高於整體平均值的 18.4%。而一般受訓人員的非常同意比例僅為 16.9%，亦低於整體平均值 18.4%。22.0%男性公務人員，表示非常同意「訓練機構課程發展成本控制」做為未來訓練績效評鑑指標。此外，18.8%已婚公務人員，對於「訓練機構課程發展成本控制」，亦表示非常同意。

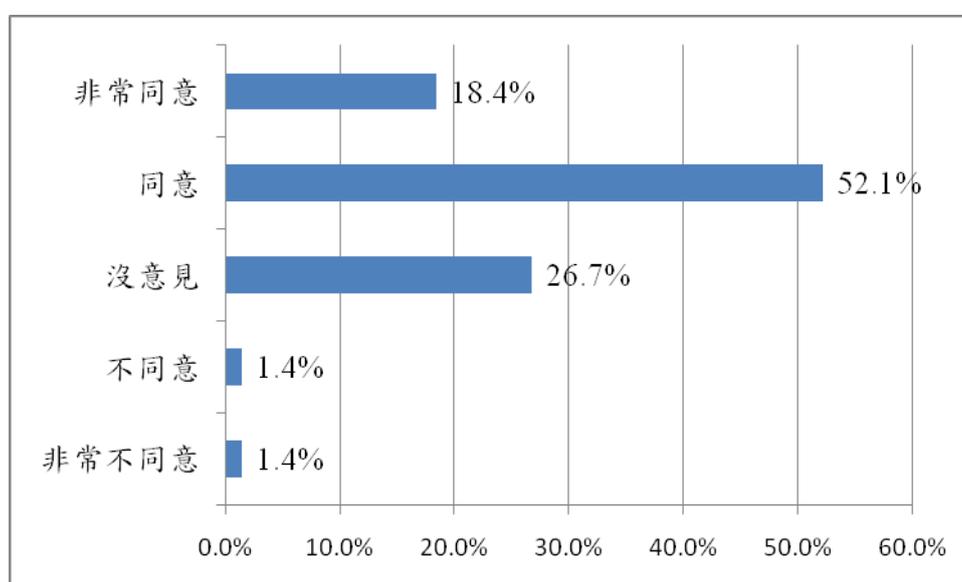


圖 5-89：「v40\_1 訓練機構課程發展成本控制良好」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意「訓練機構課程發展成本控制」作為評鑑指標時，非常不滿意佔 0.3%；不滿意佔 1.0%；沒意見佔 30.7%；滿意佔 53.6%；非常滿意佔 14.3%。滿意(滿意+非常滿意)比例為 67.9%。表示多數公務員，滿意當前訓練機構在「訓練機構課程發展成本控制」上面的努力。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、受訓人員、性別、年齡服務年資等之卡方檢定，達統計顯著水準。17.3%訓練機構人員表示非常滿意將「訓練機構課程發展成本控制」，顯然高於整體平均值的 14.3%。而受訓人員的非常滿意比例為 11.3%，亦低於整體平均值的 14.3%。訓練機關人員的滿意強度較高。21.0%男性公務人員，對於「訓練機構課程發展成本控制」亦表示非常滿意。22.2%服務年資 21 年以上的公務人員，針對課程發展的成本控制，表達非常滿意的態度。一般而言，年資高者，都傾向於較滿意的態度認知。

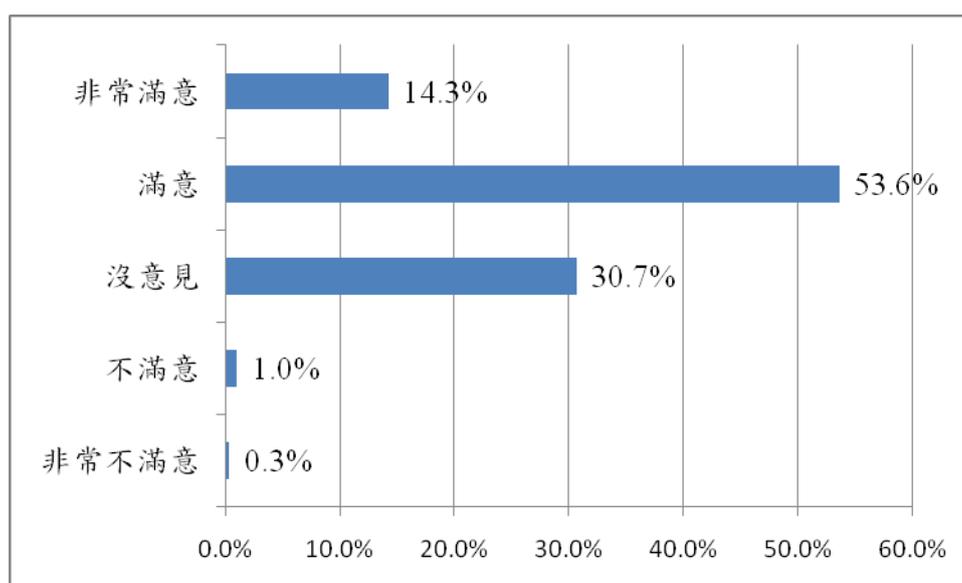


圖 5-90：「v40\_2 訓練機構課程發展成本控制良好」填答百分比圖

受訪者被問及是否贊成「訓練機構訓練設備成本控制」作為評鑑指標時，非常不同意佔 1.4%；不同意佔 2.1%；沒意見佔 26.6%；同意佔 51.2%；非常同意佔 18.7%。贊成(贊成+非常贊成)比例為 69.9%，顯現多數贊成以「訓練機構訓練設備成本控制」做為未來訓練績效評鑑指標。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、受訓人員、性別、官等等之卡方檢定，達統計顯著水準。20.6%的訓練機構人員表示非常同意對於「訓練機構訓練設備成本控制」做為未來訓練績效評鑑指標，高於整體平均值的 18.7%。而一般受訓人員的非常同意比例僅為 16.8%，亦低於整體平均值 18.7%。22.9%男性公務人員，表示「非常同意」訓練機構設備的成本控制。22.4%的薦任官受訪者，表達「非常同意」「訓練機構訓練設備成本控制」做為未來訓練績效評鑑指標。

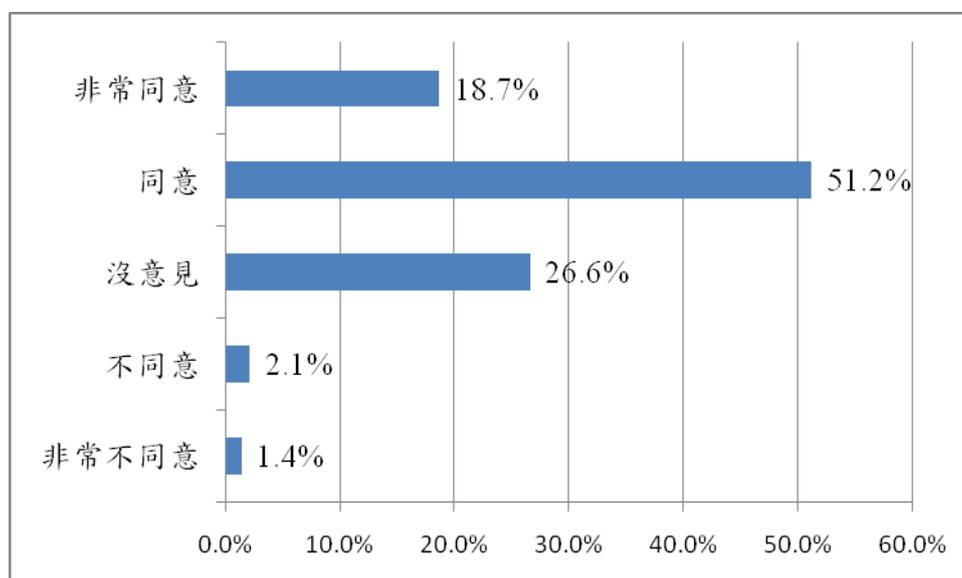


圖 5-91：「v41\_1 訓練機構訓練設備成本控制良好」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意「訓練機構訓練設備成本控制」作為評鑑指標時，非常不滿意佔 0.7%；不滿意佔 1.7%；沒意見佔 31.2%；滿意佔 50.7%；非常滿意佔 15.8%。滿意(滿意+非常滿意)比例為 66.5%。表示多數公務員，滿意當前訓練機構在「訓練機構訓練設備成本控制」上面的努力。

交叉表分析可以看出，性別、婚姻、年齡、官等、服務年資等之卡方檢定，達統計顯著水準。22.0%男性公務人員，對於訓練機構設備成本控制，表示非常滿意。15.3%已婚公務人員，針對設備成本的控制，亦表示非常滿意。在官等上，26.1%的簡任人員表示非常滿意將「訓練機構訓練設備成本控制」，顯然高於整體平均值的 15.8%。簡任官以管理的角度視之，值得重視。而委任人員的非常滿意比例為 13.1%，亦低於整體平均值的 15.8%。23.8%年資 21 年以上公務人員，對於設備成本的控制，表達非常滿意的態度。或許位階較高且年資深的公務人員對於訓練設備的成本控制上，會比基層公務人員來的更為重視。

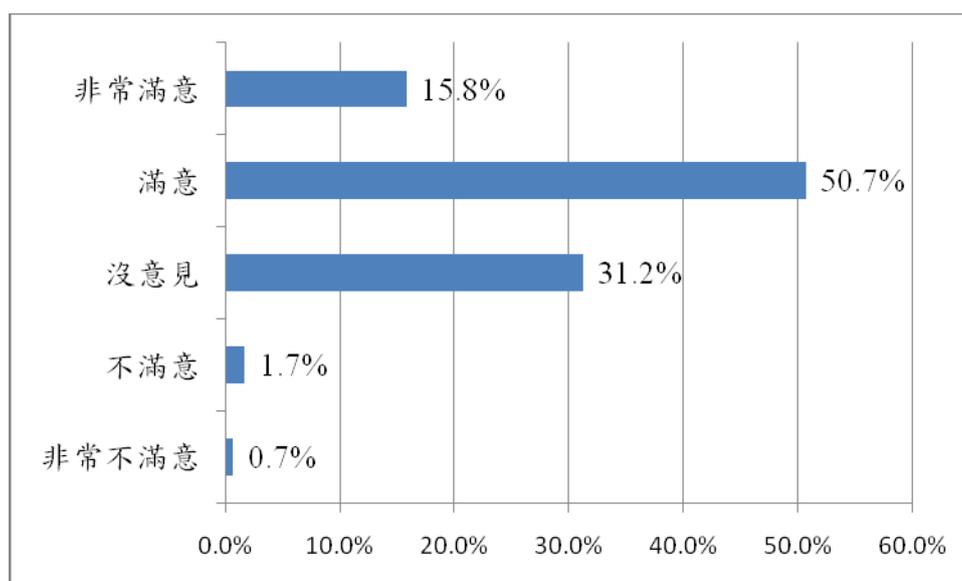


圖 5-92：「v41\_2 訓練機構訓練設備成本控制良好」填答百分比圖

受訪者被問及是否贊成「每位員工訓練成本控制」作為評鑑指標時，非常不同意佔 1.7%；不同意佔 2.8%；沒意見佔 25.6%；同意佔 53.3%；非常同意佔 16.6%。贊成(贊成+非常贊成)比例為 69.9%，顯現多數贊成以「每位員工訓練成本控制」做為未來訓練績效評鑑指標。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、受訓人員、性別等之卡方檢定，達統計顯著水準。19.1%的訓練機構人員表示非常同意對於「每位員工訓練成本控制」做為未來訓練績效評鑑指標，高於整體平均值的 16.6%。而一般受訓人員的非常同意比例僅為 14.7%，亦低於整體平均值 16.6%。17.8%男性公務人員，對每位員工的訓練成本作控制，表示非常同意。

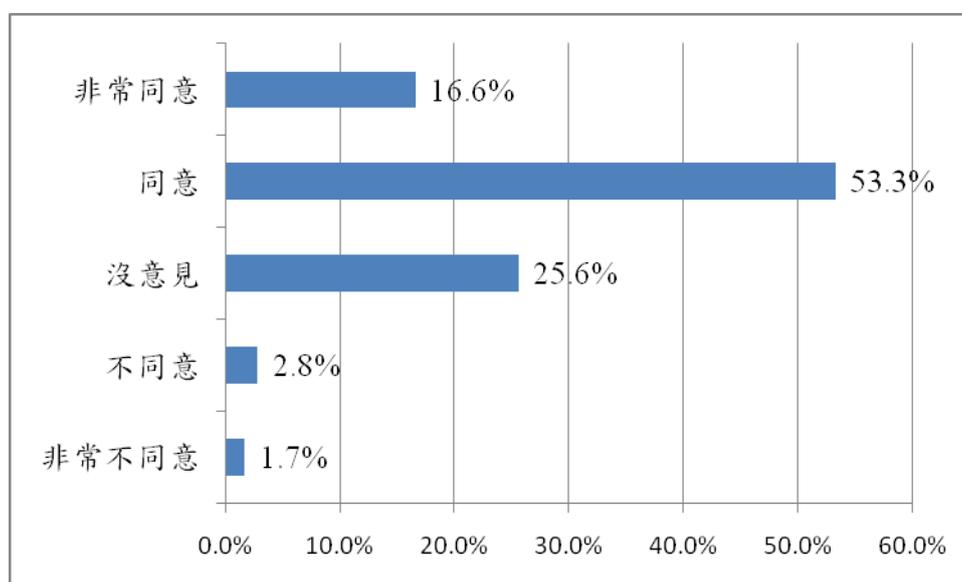


圖 5-93：「v42\_1 每位員工訓練成本控制良好」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意「每位員工訓練成本控制」作為評鑑指標時，非常不滿意佔 0.3%；不滿意佔 2.1%；沒意見佔 30.8%；滿意佔 53.1%；非常滿意佔 13.7%。滿意(滿意+非常滿意)比例為 66.8%。表示多數公務員，滿意當前訓練機構在「每位員工訓練成本控制」上面的努力。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、受訓人員、婚姻、年齡、服務年資等之卡方檢定，達統計顯著水準。14.3%訓練機構人員表示「非常滿意」當前訓練機構的「每位員工訓練成本控制」，稍高於整體平均值的 13.7%。而受訓人員的非常滿意比例為 13.4%，亦低於整體平均值的 13.7%。14.2%已婚的公務人員，對每位員工的訓練成本作控制，表示非常滿意。19.0%年資 21 以上的公務人員，表示「非常滿意」對於訓練成本作控制。

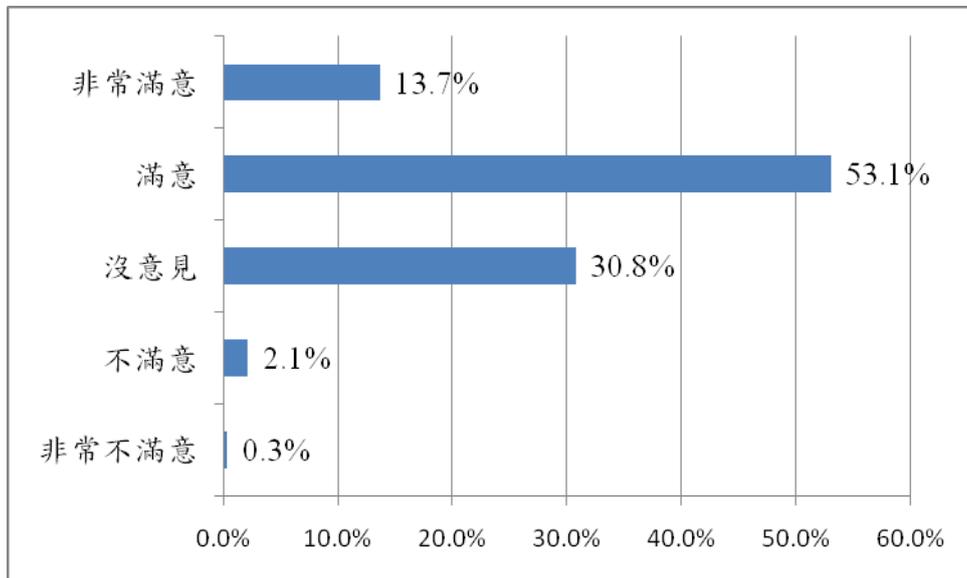


圖 5-94：「v42\_2 每位員工訓練成本控制良好」填答百分比圖

受訪者被問及是否贊成「教育訓練投資報酬率控制」作為評鑑指標時，非常不同意佔 2.4%；不同意佔 3.1%；沒意見佔 28.5%；同意佔 49.3%；非常同意佔 16.7%。贊成(贊成+非常贊成)比例為 66.0%，顯現多數贊成以「教育訓練投資報酬率控制」做為未來訓練績效評鑑指標。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、受訓人員、性別、教育程度等之卡方檢定，達統計顯著水準。5.9%的訓練機構人員表示「不同意」以「教育訓練投資報酬率控制」做為未來訓練績效評鑑指標，高於整體平均值的 3.1%。投資報酬率的指標評鑑，對於訓練機關應會造成部分壓力。18.6%男性公務人員，表示非常同意將教育訓練投資報酬率作一控制。此外，17.0%大學學歷的公務人員，亦表示非常同意。

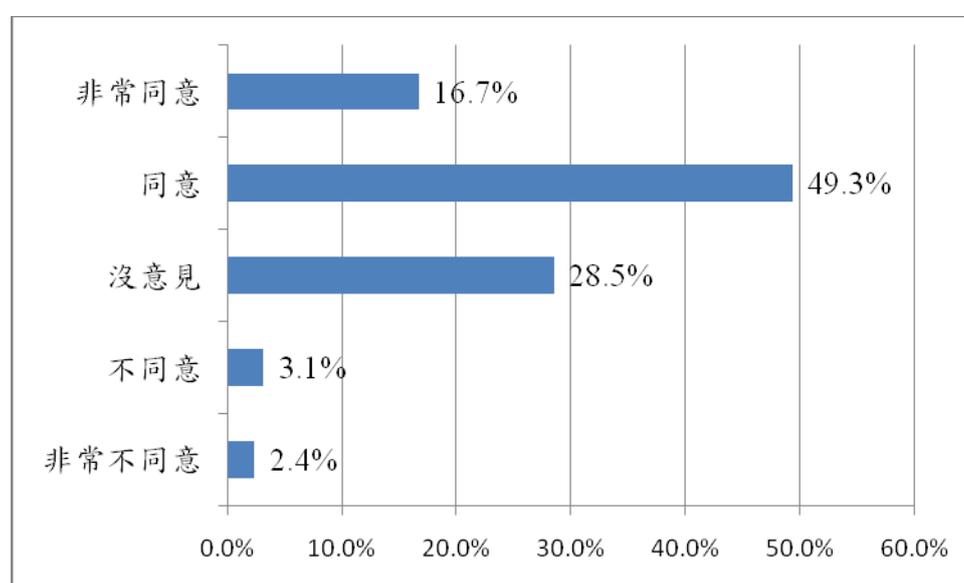


圖 5-95：「v43\_1 教育訓練投資報酬率控制良好」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意「教育訓練投資報酬率控制」作為評鑑指標時，非常不滿意佔 0.7%；不滿意佔 3.1%；沒意見佔 31.7%；滿意佔 50.9%；非常滿意佔 13.7%。滿意(滿意+非常滿意)比例為 64.6%。表示多數公務員，滿意當前訓練機構在「教育訓練投資報酬率控制」上面的努力。

交叉表分析可以看出，僅性別之卡方檢定，達統計顯著水準。17.8%的男性對「教育訓練投資報酬率控制」表示非常滿意，稍高於整體平均值的 13.7%。而女性的非常滿意比例僅為 9.8%，亦明顯低於整體平均值 13.7%。

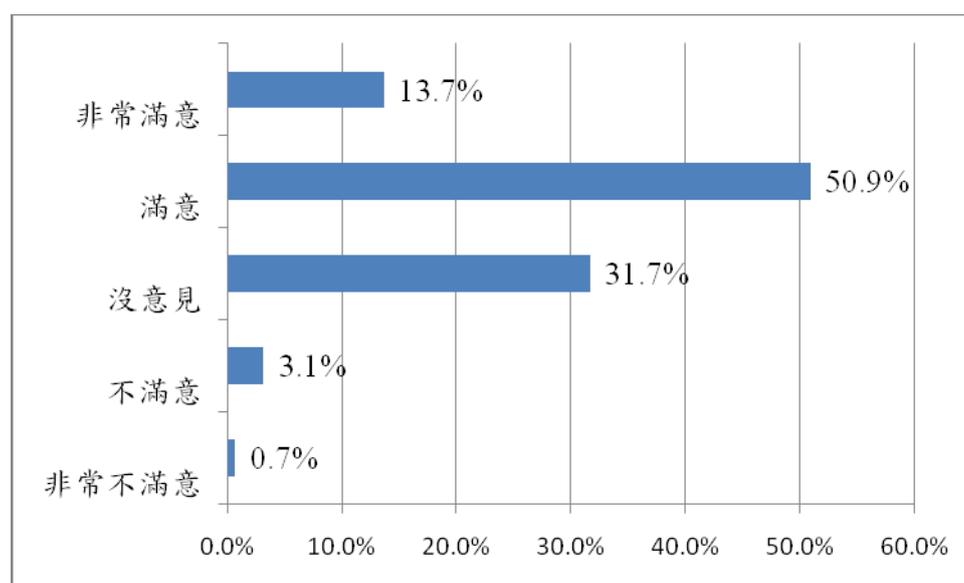


圖 5-96：「v43\_2 教育訓練投資報酬率控制良好」填答百分比圖

受訪者被問及是否贊成「預算執行控制」作為評鑑指標時，非常不同意佔 2.1%；不同意佔 1.7%；沒意見佔 26.4%；同意佔 52.1%；非常同意佔 17.7%。贊成(贊成+非常贊成)比例為 69.8%，顯現多數贊成以「預算執行控制」做為未來訓練績效評鑑指標。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、受訓人員、婚姻、年齡等之卡方檢定，達統計顯著水準。21.3%的訓練機構人員表示非常同意對於「預算執行控制」做為未來訓練績效評鑑指標，高於整體平均值的 17.7%。而主管人員的非常同意比例僅為 14.1%，亦明顯低於整體平均值 17.7%。目前即有預算執行率之控制，受訓機關應該接受程度較高。20.4%未婚公務人員，對機構的預算執行控制，表示非常同意。僅 10%的 20-29 歲之受訪者表示「非常同意」，低於整體平均值的 17.7%。

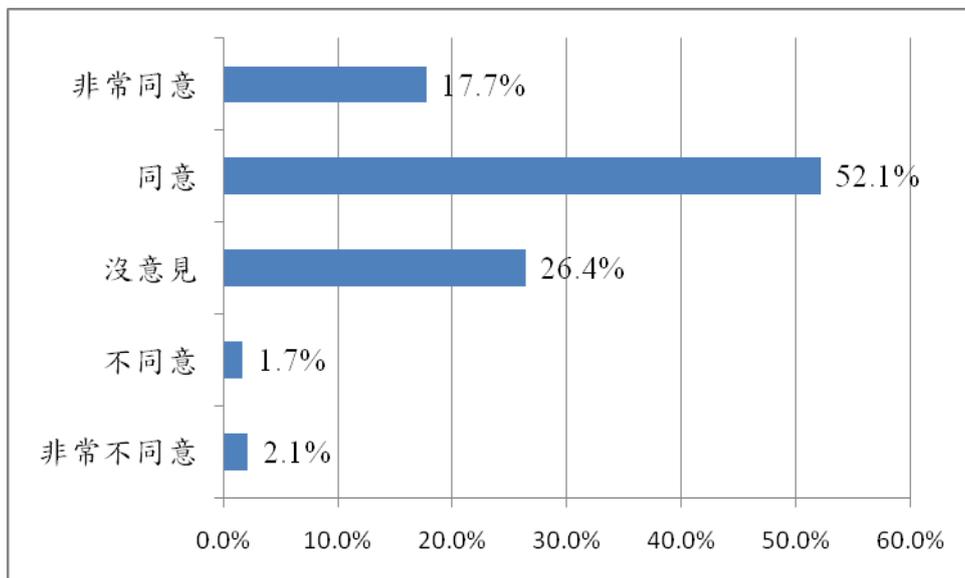


圖 5-97：「v44\_1 預算執行控制良好」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意「預算執行控制」作為評鑑指標時，非常不滿意佔 0.3%；不滿意佔 2.0%；沒意見佔 28.9%；滿意佔 53.7%；非常滿意佔 15.0%。滿意(滿意+非常滿意)比例為 68.7%。表示多數公務員，滿意當前訓練機構在「預算執行控制」上面的努力。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、受訓人員、婚姻、年齡、服務年資等之卡方檢定，達統計顯著水準。18.0%訓練機構人員表示非常滿意將「預算執行控制」，稍高於整體平均值的 15.5%。而受訓人員的非常滿意比例為 11.3%，亦低於整體平均值的 15.5%。15.2%未婚的公務人員，對於機構「預算執行控制」表示非常滿意。20.0%年資 1-5 年的公務人員，亦表示非常滿意的態度。事實上，財務性指標，未來應配合次級資料之蒐集與佐證，以更正確地評鑑訓練機構，畢竟，一般訓練機關人員及受訓人員，對於財務資訊，都是比較缺乏的。

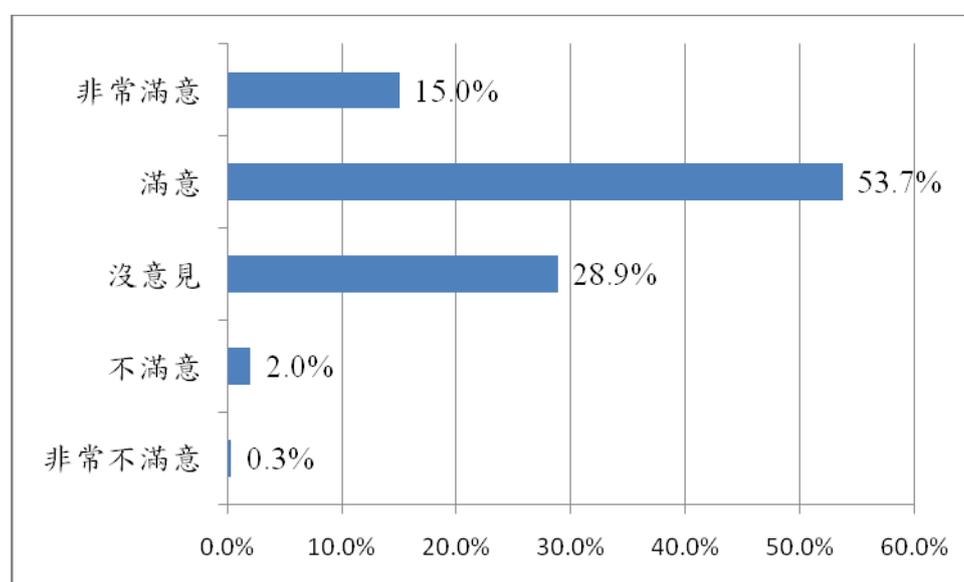


圖 5-98：「v44\_2 預算執行控制良好」填答百分比圖

受訪者被問及是否贊成：「訓練機構平均人事費用控制良好」時，非常不同意佔 2.1%；不同意佔 2.4%；沒意見佔 25.6%；同意佔 51.9%；非常同意佔 18.0%。整體而言，受訪者贊成(贊成+非常贊成)比例為 69.9%，顯現多數受訪者認為訓練機關對於人事費用控制作為評鑑指標，表示認同。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、受訓人員、性別、主管別等之卡方檢定，達到統計顯著水準。58.0%女性表達同意訓練機構平均人事費用控制良好，作為評鑑指標，高於整體平均值的 51.9%。26%主管人員表示「非常同意」將「平均人事費用控制」，作為評鑑指標。主管人員應比非主管人員更可以接觸單位預算，其對於人事費用控制的感受亦較深。

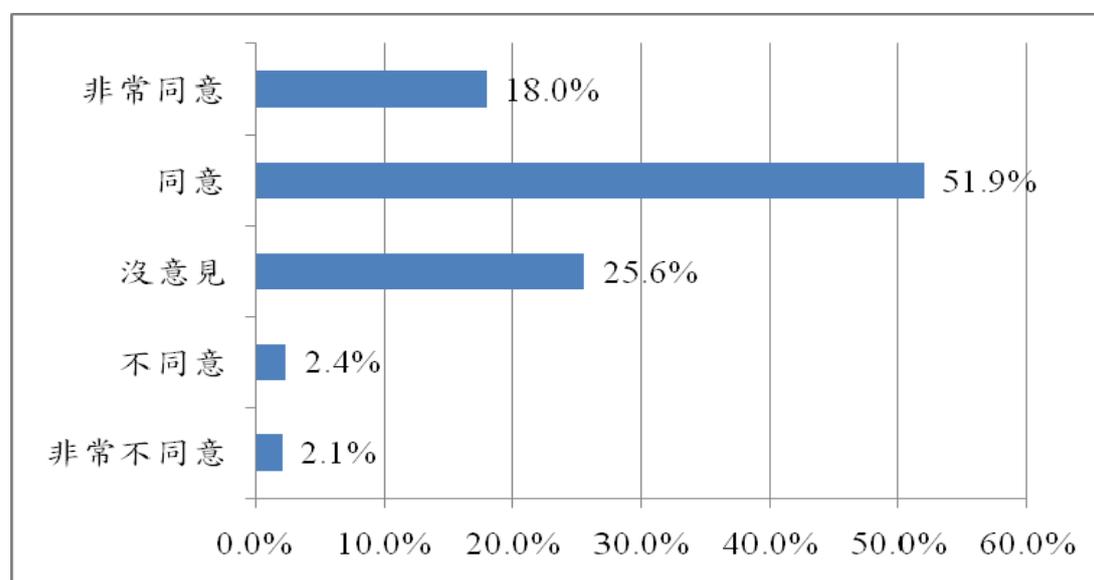


圖5-99：「v45\_1訓練機構平均人事費用控制良好」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意：「訓練機構平均人事費用控制良好」時，非常不滿意佔 0.3%；不滿意佔 2.7%；沒意見佔 28.4%；滿意佔 54.1%；非常滿意佔 14.4%。整體而言，滿意(滿意+非常滿意)比例為 68.5%，顯現多數受訪者對於訓練機構平均人事費用控制良好感到滿意。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、性別、婚姻、年齡、主管別、服務年資等之卡方檢定，達到統計顯著水準。61.4%的訓練機關人員認為人事費用控制良好，高於整體平均值的 54.1%。而 20-29 歲受訪者表示滿意者為 37.1%，顯然低於整體平均值(54.1%)。21% 的 21 年以上年資受訪者，表示「非常滿意」：「訓練機構平均人事費用控制良好」，稍高於其他群體。

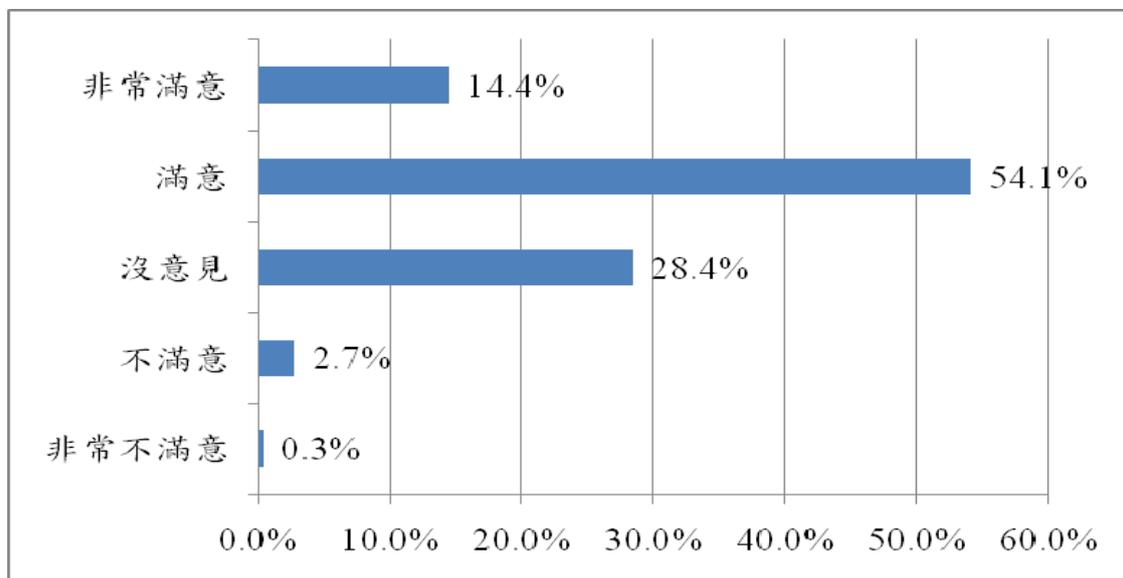


圖5-100：「v45\_2訓練機構平均人事費用控制良好」填答百分比圖

受訪者被問及是否贊成：「訓練機構資源有效利用程度良好」時，非常不同意佔 1.7%；不同意佔 1.7%；沒意見佔 21.8%；同意佔 55.4%；非常同意佔 19.4%。整體而言，贊成(贊成+非常贊成)比例為 74.8%，顯示多數受訪者贊成「訓練機構資源是有效」作為評鑑指標。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、受訓人員、性別等之卡方檢定，達到統計顯著水準。男性表示同意者為 43.2%，顯然低於整體平均值(55.4%)。或許男性受訪者認為訓練機構資源並未用在對的地方，因此並未達到效用。2.8%的受訓人員「非常不同意」：「訓練機構資源有效利用程度良好」作為評鑑指標，亦高於整體平均值的 1.7%。

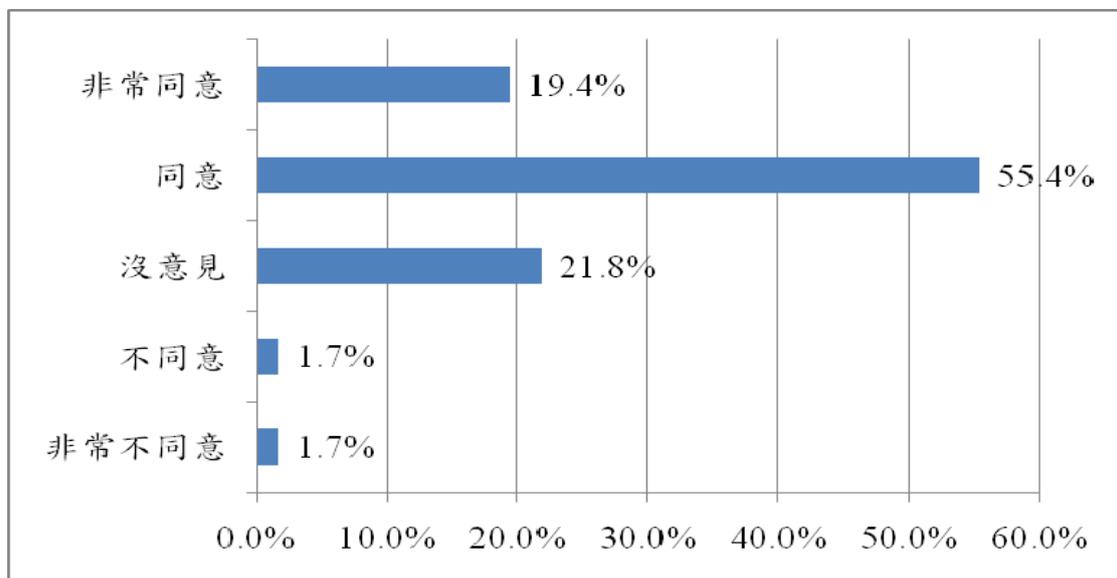


圖5-101：「v46\_1訓練機構資源有效利用程度良好」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意：「訓練機構資源有效利用程度良好」時，非常不滿意佔 0.3%；不滿意佔 2.7%；沒意見佔 23.9%；滿意佔 57.0%；非常滿意佔 16.0%。整體而言，滿意(滿意+非常滿意)比例為 73.0%，表示多數受訪者對於訓練機構資源有效感到滿意。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、受訓人員、性別、婚姻、年齡、官等等之卡方檢定，達到統計顯著水準。一般受訓人員表示非常滿意者為 11.3%，明顯低於整體平均值的 16.0%，表示受訓人員並未感受到資源有效利用。男性受訪者表示滿意者為 48.7%，明顯低於整體平均值的 57.0%。在年齡方面，50-59 歲的受訪者表示滿意者 70.6%，高於整體平均值的 57.0%。在官等方面，13%的簡任官受訪者表示「不滿意」，顯然低於整體平均值(2.7%)。可以看出官等較高者仍認為，訓練機構資源有效利用，仍有改善空間。

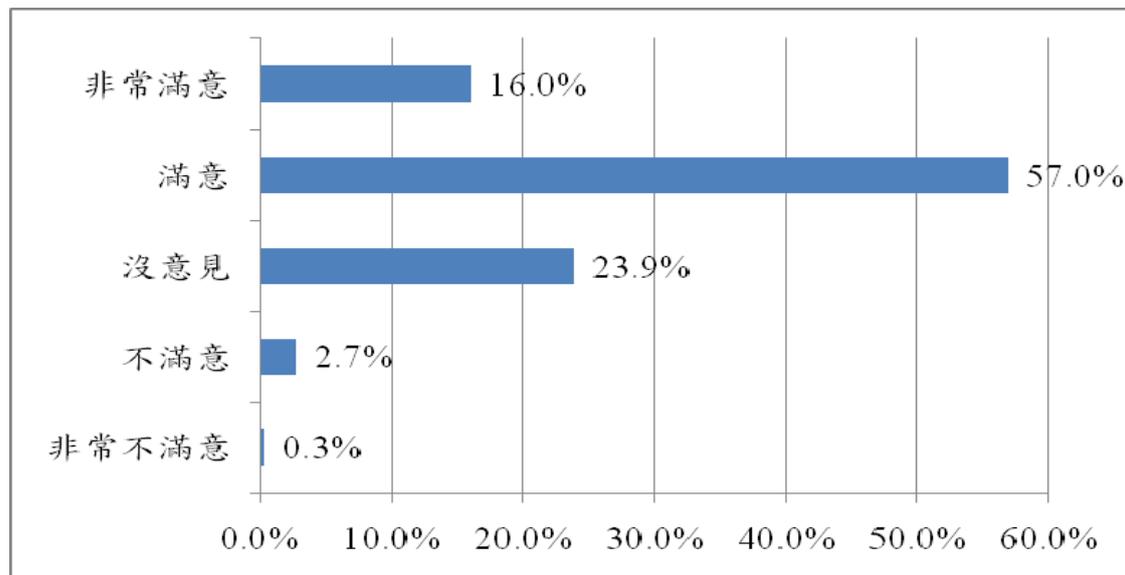


圖5-102：「v46\_2訓練機構資源有效利用程度良好」填答百分比圖

受訪者被問及是否贊成：「訓練機構預算成本控制良好」時，非常不同意佔 1.7%；不同意佔 0.7%；沒意見佔 25.6%；同意佔 51.9%；非常同意佔 20.1%。整體而言，贊成(贊成+非常贊成)比例為 72.0%，表示多數受訪者贊成：「訓練機構預算成本控制」，作為評鑑指標。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、受訓人員、性別、年齡等之卡方檢定，達到統計顯著水準。39.8%男性表示「同意」訓練機構預算成本控制良好，作為評鑑指標，顯然低於整體平均值(51.9%)。50-59歲受訪者表示同意為 63.5%，顯然高於整體平均值(51.9%)。一般而言，年紀較大之公務員，似乎對於現況的滿意程度，較其他年輕群體高。

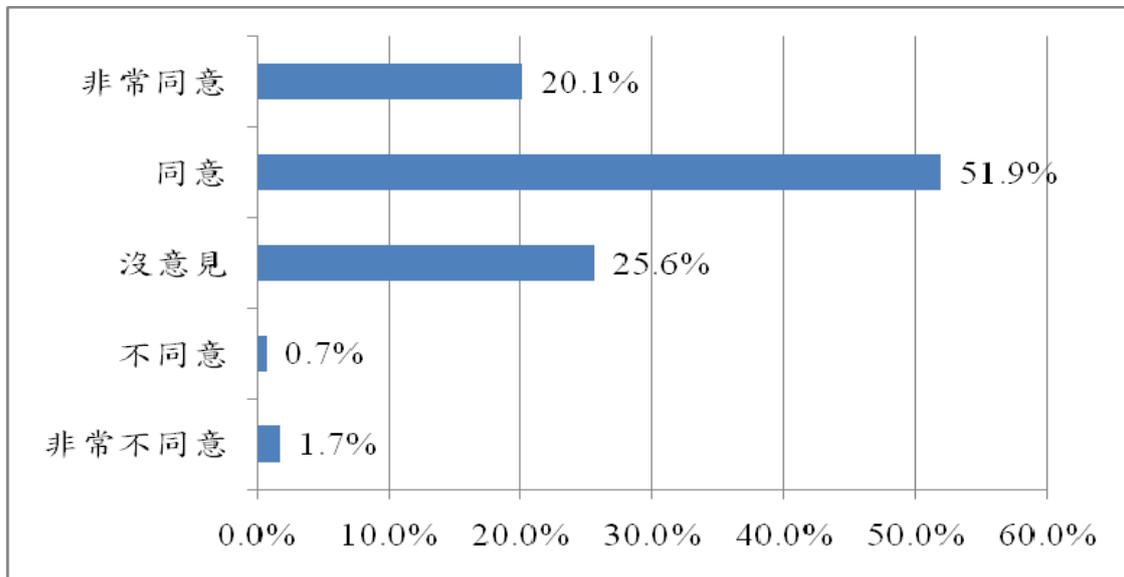


圖5-103：「v47\_1訓練機構預算成本控制良好」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意：「訓練機構預算成本控制良好」時，非常不滿意佔 0.3%；不滿意佔 1.0%；沒意見佔 29.0%；滿意佔 53.6%；非常滿意佔 16.0%。整體而言，滿意(滿意+非常滿意)比例為 69.6%，表示多數受訓者表達對訓練機構預算成本控制良，感到滿意。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、受訓人員、性別、年齡等之卡方檢定，達到統計顯著水準。22.6%的訓練機構人員表達「非常滿意」，高於整體平均值的 16.0%。或許訓練機構人員對於本身機關的滿意程度，高於僅是來受訓之人員。而受訓人員則以受訓顧客之觀點，表達較不滿意之態度。68.6%的 50-59 歲受訪者表示「滿意」：「訓練機構預算成本控制良好」，顯現高年齡公務員對於現狀之滿意認知。

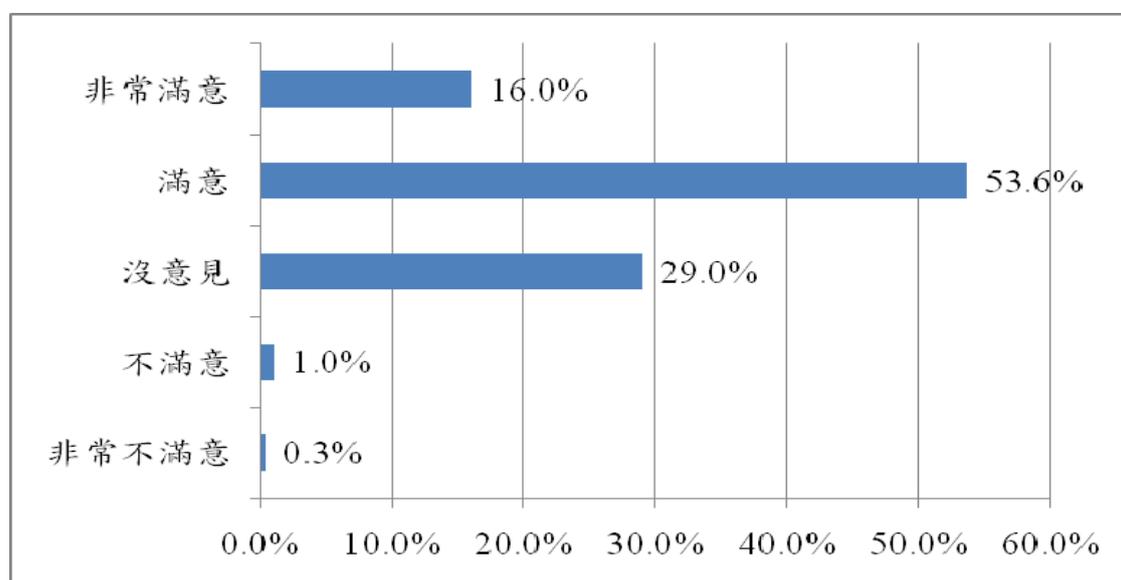


圖5-104：「v47\_2訓練機構預算成本控制良好」填答百分比圖

## 肆、成長與學習構面

### 一、提供學習成果移轉工作環境的建議或協助

受訪者被問及是否贊成：「受訓機構提供回訓或相關機制，促進訓練成果轉移的達成」作為評鑑指標時，非常不同意佔 0.7%；不同意佔 3.5%，沒意見佔 25.3%；同意佔 55.2%；非常同意佔 15.3%。整體而言，贊成(贊成+非常贊成)比例為 70.5%，顯示多數受訪者贊成：「受訓機構提供回訓或相關機制」，以作為評鑑指標。

交叉表分析可以看出，只有性別之卡方檢定，有達到統計顯著水準。61.3%女性受訪者表示同意，明顯高於整體平均值的 55.2%。表示女性受訪者贊成：「受訓機構提供回訓或相關機制」，作為評鑑的指標。

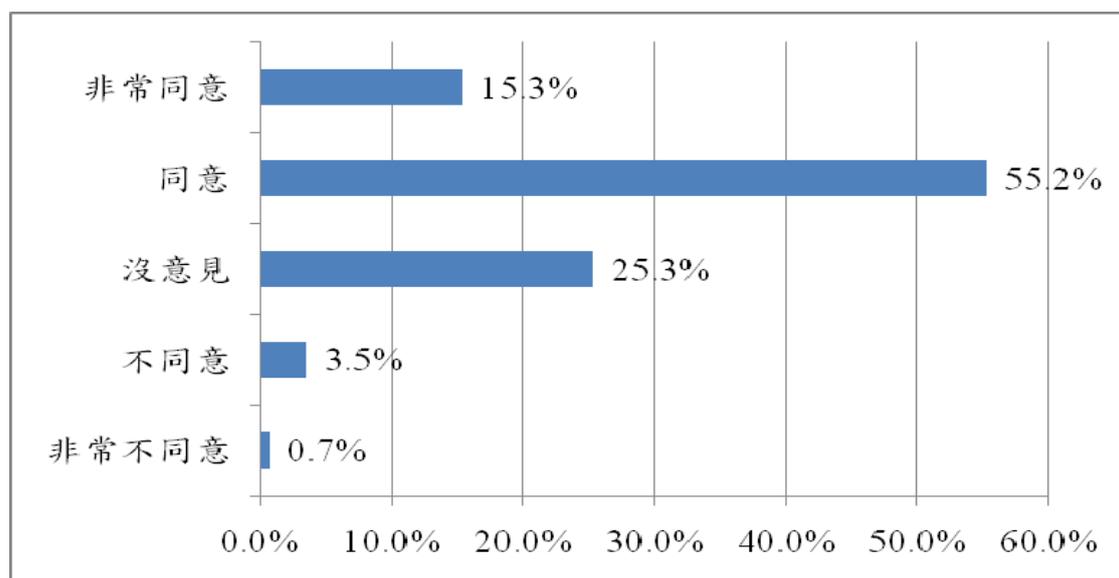


圖5-105：「v48\_1受訓機構提供回訓或相關機制，促進訓練成果轉移的達成」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意：「受訓機構提供回訓或相關機制，促進訓練成果轉移的達成」時，非常不滿意佔 1.0%；不滿意佔 4.1%；沒意見佔 31.5%；滿意佔 50.0%；非常滿意佔 13.4%。整體而言，滿意(滿意+非常滿意)比例為 63.4%，表示多數受訪者表達對受訓機構提供回訓或相關機制，感到滿意。

交叉表分析可以看出，只有服務年資之卡方檢定，有達到統計顯著水準。6-10 年服務年資的受訪者表示滿意者為 31.3%，顯然低於整體平均值(50.0%)；且高達 21.9%表達「非常滿意」，亦高於整體平均值的 13.4%。16-20 年年資的受訪者，僅 4.2%表達「非常滿意」，低於整體平均值的 13.4%。顯現出高年資對於「受訓機構提供回訓或相關機制，促進訓練成果轉移的達成」的滿意度偏低。

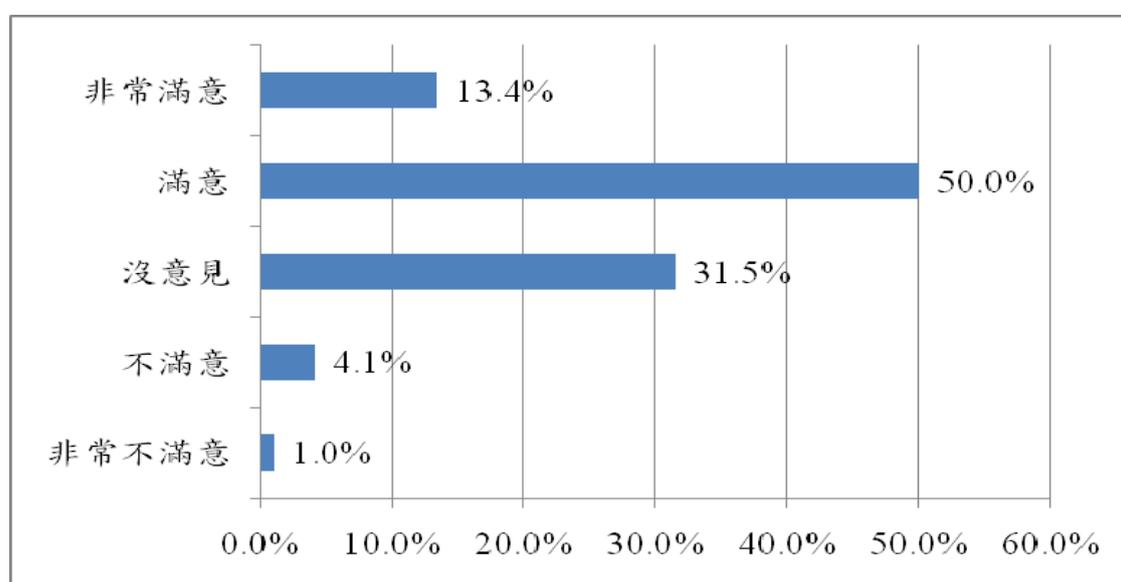


圖5-106：「v48\_2受訓機構提供回訓或相關機制，促進訓練成果轉移的達成」填答百分比圖

受訪者被問及是否贊成：「訓練機構是否規劃學習者心得交流的平台」作為評鑑指標時，非常不同意佔 0.3%；不同意佔 3.5%；沒意見佔 24.4%；同意佔 55.1%；非常同意佔 16.7%，整體而言，贊成(贊成+非常贊成)比例為 71.8%，表示多數受訪者贊成「訓練機構規劃學習者心得交流的平台」。

交叉表分析可以看出，性別、婚姻狀態、年齡、服務年資等之卡方檢定，達到統計顯著水準。40.7%男性表達同意，顯然低於整體平均值(55.1%)，顯示女性的受訪者較贊成：「訓練機構規劃學習者心得交流的平台」，以作為評鑑指標。20-29歲受訪者表示同意者為 37.9%，顯然低於整體平均值(55.1%)。理論上年紀輕者，應贊成網路分享機制，本研究未證實此點。反而年資輕者(1-5年)，有 29.5%表示「非常同意」：「訓練機構規劃學習者心得交流的平台」，以作為評鑑指標，較符合一般預期。

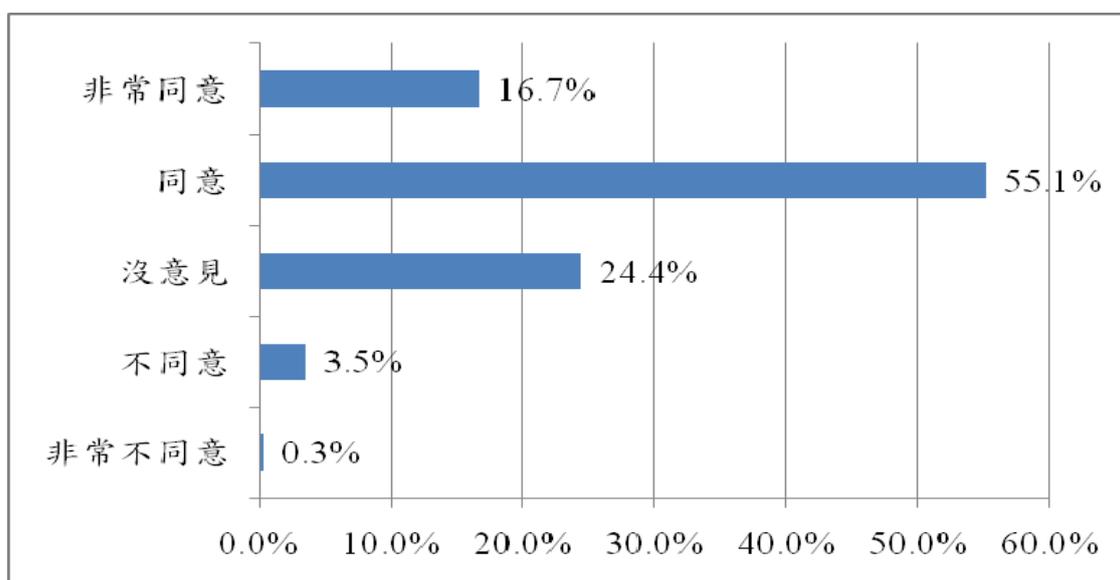


圖5-107：「v49\_1訓練機構是否規劃學習者心得交流的平台」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意：「訓練機構是否規劃學習者心得交流的平台」時，非常不同意佔 0.3%；不滿意佔 4.4%；沒意見佔 28.0%；滿意佔 51.2%；非常滿意佔 16.0%。整體而言，滿意(滿意+非常滿意)比例為 67.2%，顯示多數受訓者對於訓練機構規劃學習者心得交流的平台，感到滿意。

交叉表分析可以看出，性別、年齡等之卡方檢定，達到統計顯著水準。40.3%男性表達滿意，顯然低於整體平均值(51.2%)，男性受訪者對於訓練機構是否為規劃學習者心得交流的平台看法一致，其同意與滿意程度皆低於整體平均值，顯示訓練機關要明確執行心得交流的機制，讓男性受訪者可以深刻的感受到，「訓練機構是規劃學習者心得交流的平台」。30-39 歲受訪者有 20.3%表示「非常滿意」，高於整體平均值的 16%。40-49 歲與 50-59 歲的受訪者表示滿意者分別為 60.0%與 66.7%，顯然高於整體平均值(51.2%)。顯示年紀稍長的受訪者滿意訓練機構是規劃學習者心得交流的平台。

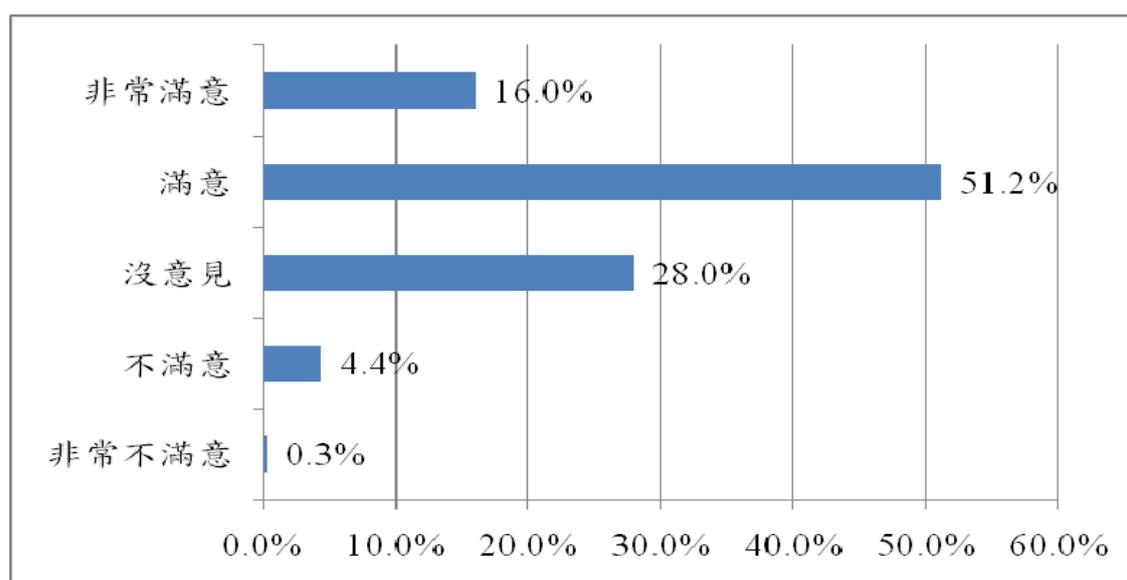


圖5-108：「v49\_2訓練機構是否規劃學習者心得交流的平台」填答百分比圖

## 二、訓練資料的分類與建檔

受訪者被問及是否贊成：「訓練資料及成果之紀錄與分類，是否做有系統的歸納、整理」作為評鑑指標時，非常不同意佔 1.7%；不同意佔 2.1%；沒意見佔 17.1%；同意佔 59.9%；非常同意佔 19.2%。整體而言，贊成(贊成+非常贊成)比例為 79.1%，顯示多數受訪者贊成：「訓練資料及成果之紀錄與分類」，以作為評估指標。

交叉表分析可以看出，僅性別、服務年資等之卡方檢定，達到統計顯著水準。66.5%女性者表達贊成以訓練資料及成果之紀錄與分類，作為評估指標，高於整體平均值的 59.9%；但僅有 16.2%表示「非常贊成」，低於整體平均值的 19.2%。一般而言，女性受訪者的贊成強度，都低於男性受訪者。6-10 年年資的受訪者，有 28.1%表示「非常同意」，高於整體平均值的 59.9%。

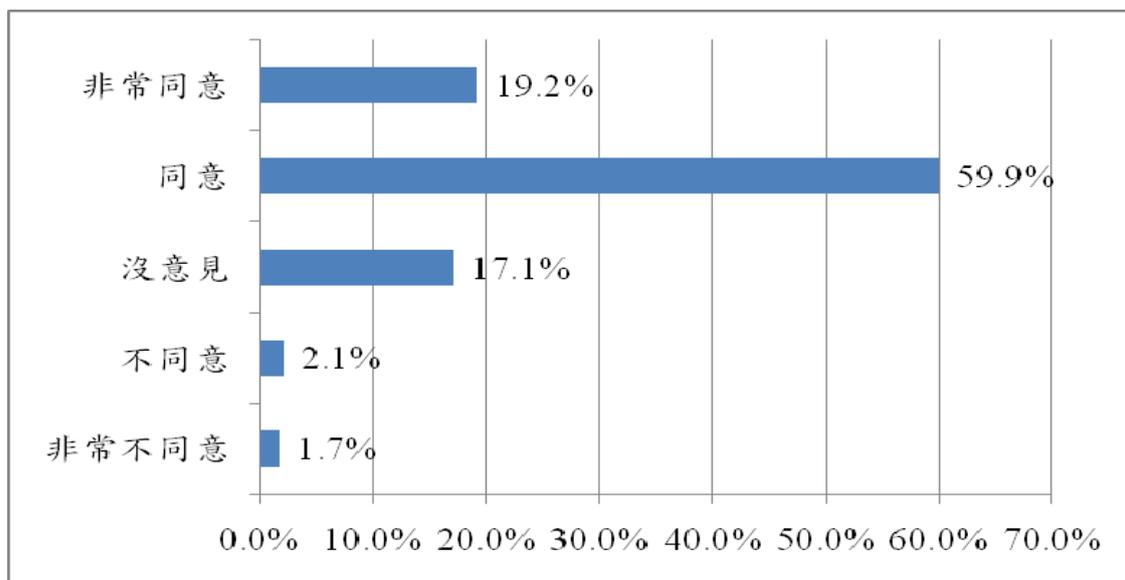


圖5-109：「v50\_1訓練資料及成果之紀錄與分類，是否做有系統的歸納、整理」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意：「訓練資料及成果之紀錄與分類，是否做有系統的歸納、整理」時，非常不滿意佔 0.3%；不滿意佔 4.5%；沒意見佔 26.7%，滿意佔 51.7%；非常滿意佔 16.8%。整體而言，滿意(滿意+非常滿意)比例為 68.5%，表示多數受訪者對於訓練資料及成果之紀錄與分類有做系統的歸納、整理，感到滿意。

交叉表分析可以看出，婚姻、年齡、服務年資等之卡方檢定，達到統計顯著水準。未婚受訪者表示滿意者為 39.3%，顯然低於整體平均值(51.7%)。50-59 歲受訪者表示滿意者為 74.5%，高於整體平均值的 51.7%。21 年以上服務年資受訪者表示滿意者為 65.1%，高於整體平均值的 51.7%。服務年資久且年紀大的受訪者，對於訓練資料及成果之紀錄與分類，有做系統的歸納、整理，均感到滿意。

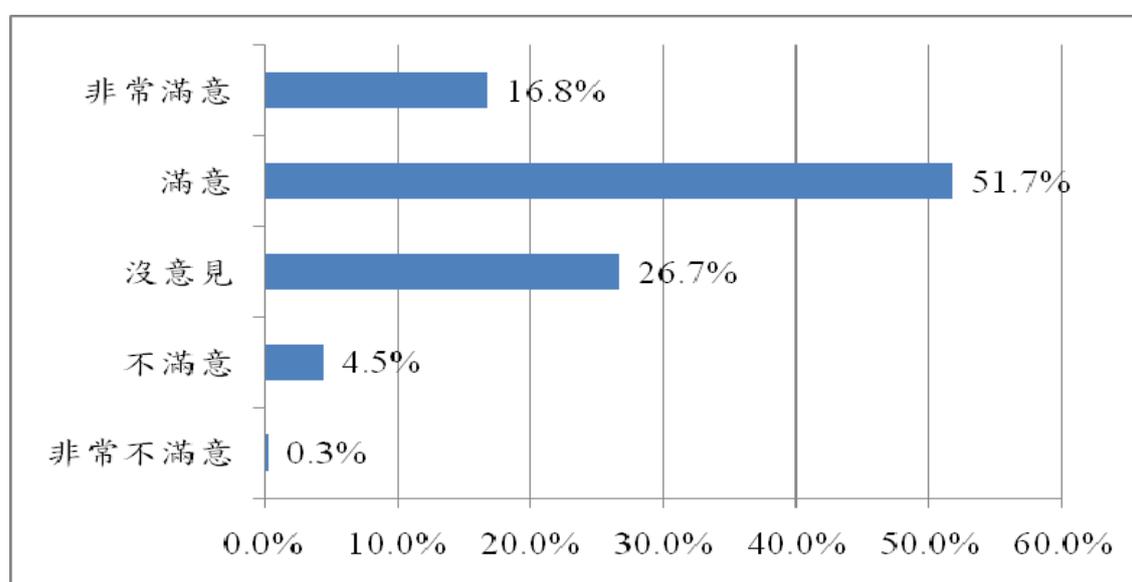


圖5-110：「v50\_2訓練資料及成果之紀錄與分類，是否做有系統的歸納、整理」  
填答百分比圖

### 三、管理資訊系統化的程度

受訪者被問及是否贊成：「訓練機構是否規劃訓練相關資訊網路系統」作為評鑑指標時，非常不同意佔 0.3%；不同意佔 1.4%；沒意見佔 13.9%；同意佔 58.9%；非常同意佔 25.4%。整體而言，贊成(贊成+非常贊成)比例為 84.3%，顯示多數受訪者贊成以「訓練機構規劃訓練相關資訊網路系統」，作為評鑑指標。

交叉表分析可以看出，性別、年齡等之卡方檢定，達到統計顯著水準。67.1%女性受訪者表示同意，高於整體平均值的 58.9%，顯示女性受訪者贊成以「訓練機構規劃訓練相關資訊網路系統」，作為評鑑指標。40-49 歲與 50-59 歲的受訪者表示同意者分別為 62.0%與 69.2%，均明顯高於整體平均值的 58.9%，顯示年紀稍長的受訪者，同意訓練機構規劃訓練相關資訊網路的系統。

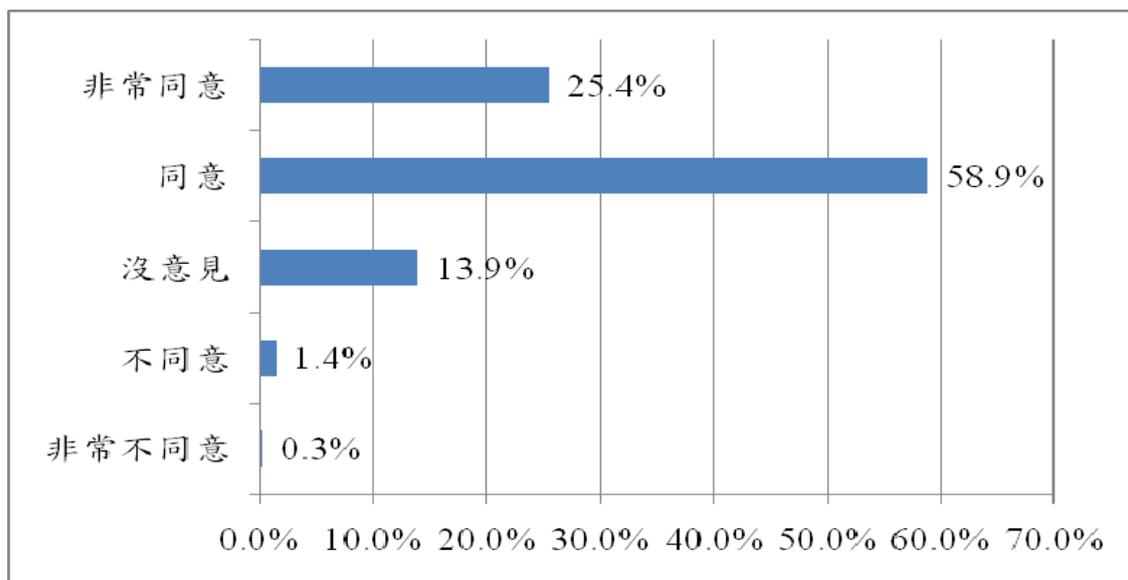


圖5-111：「v51\_1訓練機構是否規劃訓練相關資訊網路系統」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意：「訓練機構是否規劃訓練相關資訊網路系統」時，非常不滿意佔 0.3%；不滿意佔 2.4%；沒意見佔 18.4%；滿意佔 57.3%；非常滿意佔 21.5%。整體而言，滿意(滿意+非常滿意)比例為 78.8%，表示多數受訪者對於訓練機構有規劃訓練相關資訊網路系統，感到滿意。

交叉表分析可以看出，性別、婚姻、年齡、服務年資等之卡方檢定，達到統計顯著水準。64.5%女性受訪者認為訓練機構有規劃訓練相關資訊網路系統，高於整體平均值的 57.3%。65.5%已婚者表示滿意，高於整體平均值的 57.3%。50-59 歲的受訪者表示滿意者為 78.8%，明顯高於整體平均值(57.3%)，顯示年紀稍長的受訪者對於訓練機構規劃訓練相關資訊的網路系統感到滿意。而 1-5 年及 6-10 年年資之受訪者，各有 31.3%及 34.4%表示「非常滿意」，顯示年資輕者滿意程度較高。

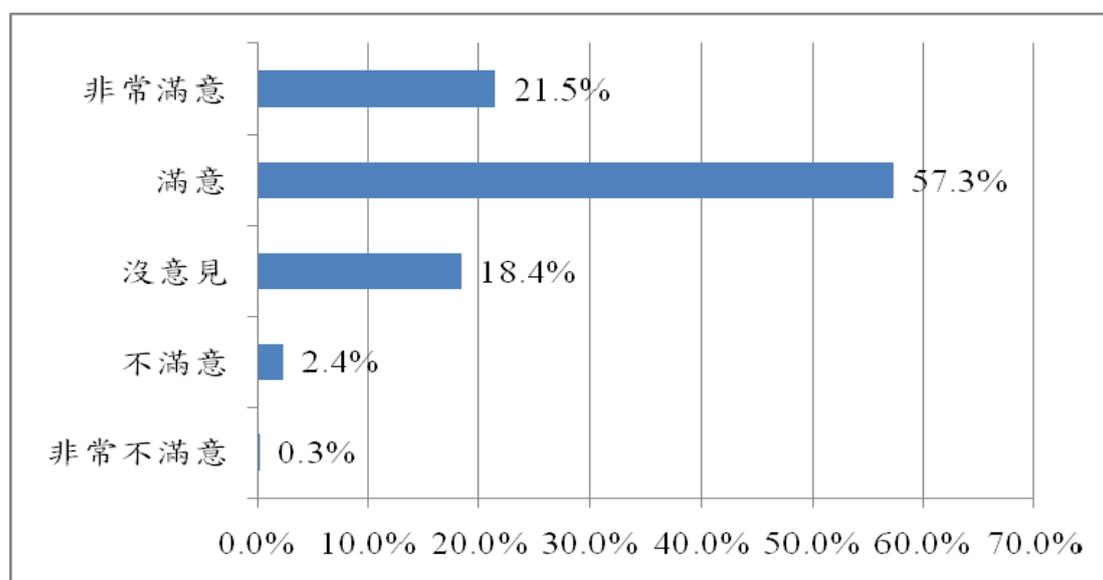


圖5-112：「v51\_2訓練機構是否規劃訓練相關資訊網路系統」填答百分比圖

受訪者被問及是否贊成：「訓練機構是否規劃網路學習成果分享平台」作為評鑑指標時，非常不同意佔 0.3%；不同意佔 1.4%；沒意見佔 19.5%；同意佔 56.4%；非常同意佔 22.3%。整體而言，贊成(贊成+非常贊成)比例為 78.7%，顯示多數受訪者贊成以：「訓練機關規劃網路學習成果分享平台的機制」，作為評鑑指標。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、受訓人員、性別、婚姻、年齡、等之卡方檢定，達到統計顯著水準。男性受訪者表示同意者為 49.2%，明顯低於整體平均值(56.4%)。45.8%未婚者表示同意，低於整體平均值的 56.4%。20-29 歲受訪者表示同意者為 40.9%，明顯低於整體平均值(56.4%)。或許年輕的受訪者對於網路學習成果分享平台有創新的想法，訓練機關可廣納年輕受訪者的意見，以改善網路學習成果分享平台的缺失。

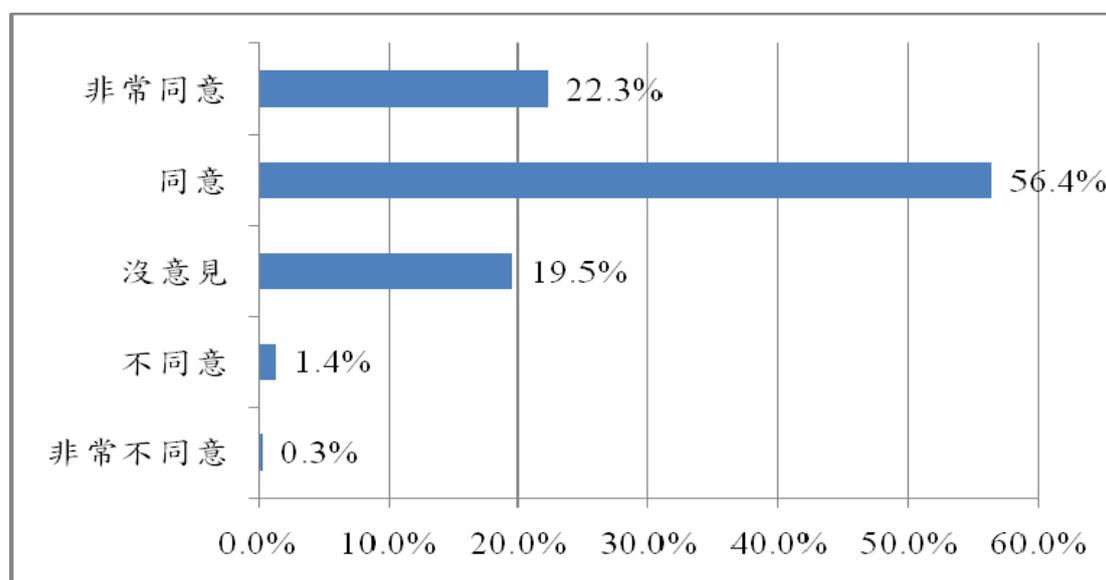


圖5-113：「v52\_1訓練機構是否規劃網路學習成果分享平台」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意：「訓練機構是否規劃網路學習成果分享平台」時，非常不滿意佔 0.3%；不滿意佔 2.1%；沒意見佔 25.7%；滿意佔 51.0%；非常滿意佔 20.9%。整體而言，滿意(滿意+非常滿意)比例為 71.9%，顯示多數受訪者滿意訓練機構所規劃的網路學習成果分享平台。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、受訓人員、婚姻、年齡等之卡方檢定，達到統計顯著水準。15.3%受訓人員表示非常滿意，低於整體平均值的 20.9%。受訓人員係顧客觀點，值得訓練機關人員關注。33.0%未婚者表示滿意，低於整體平均值的 51.0%。20-29 歲受訪者表示滿意者為 32.9%，低於整體平均值的 51.0%。可見，年輕群體贊成「規劃網路學習成果分享平台」，但其滿意度卻偏低，值得訓練機關關注之。

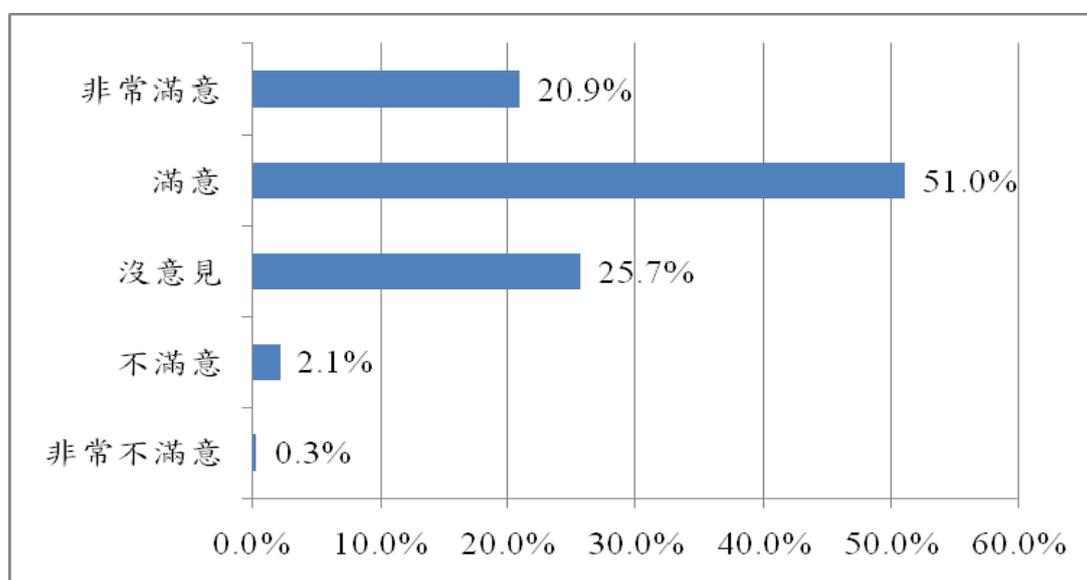


圖5-114：「v52\_2訓練機構是否規劃網路學習成果分享平台」填答百分比圖

#### 四、評估報告和定期的綜合分析

受訪者被問及是否贊成：「訓練後是否針對訓練執行情形定期檢討或召開評估會議」作為評鑑指標時，非常不同意佔 0.3%；不同意佔 4.7%；沒意見佔 26.1%；同意佔 53.9%；非常同意佔 14.9%。整體而言，贊成(贊成+非常贊成)比例為 68.8%，顯示多數受訪者同意，訓練機構在訓練後會針對訓練執行情形定期檢討或召開評估會議。

交叉表分析可以看出，婚姻、官等等之卡方檢定，達到統計顯著水準。45.5%未婚者表示同意，低於整體平均值的 53.9%。73.1%簡任受訪者表示同意，高於整體平均值的 53.9%；而僅有 7.7%的簡任官受訪者表示「非常同意」，低於整體平均值的 14.9%。簡任人員對於「訓練後針對訓練執行情形定期檢討或召開評估會議」的支持強度，並非很高。

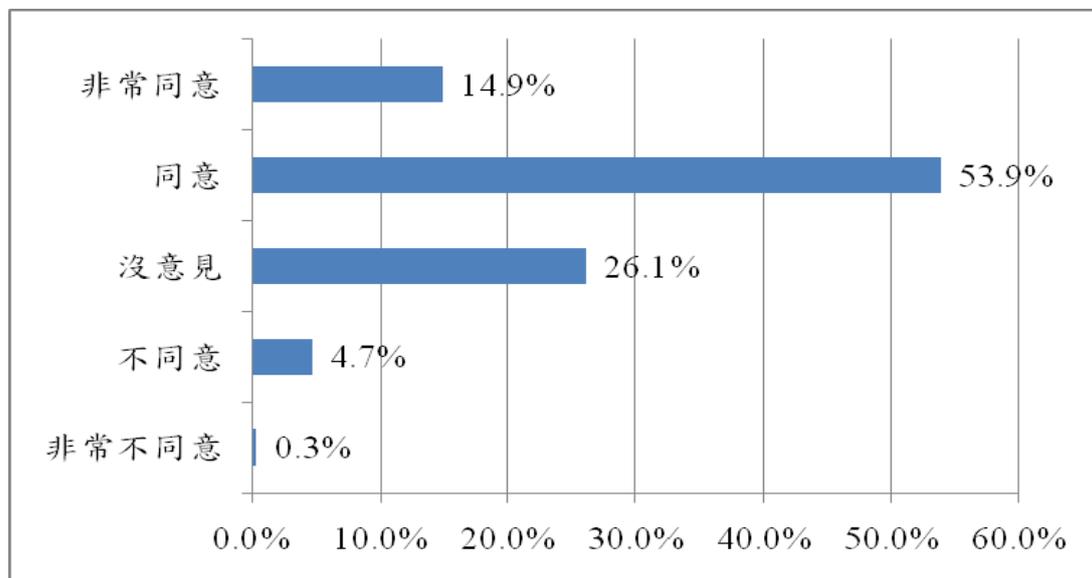


圖5-115：「v53\_1訓練後是否針對訓練執行情形定期檢討或召開評估會議」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意：「訓練後是否針對訓練執行情形定期檢討或召開評估會議」時，非常不滿意佔 0.3%；不滿意佔 3.7%；沒意見佔 33.4%；滿意佔 49.5%；非常滿意佔 13.0%。整體而言，滿意(滿意+非常滿意)比例為 62.5%，表示多數受訪者對於訓練機構在訓練後會針對訓練執行情形定期檢討或召開評估會議，感到滿意。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、受訓人員、性別、婚姻、年齡、主管別、服務年資等之卡方檢定，達到統計顯著水準。59.3%的訓練機構人員表示滿意，明顯高於整體平均值的 49.5%。一般而言，訓練機關人員的滿意程度，較受訓人員高。52.8%的女性受訪者表示滿意，高於整體平均值的 49.5%。已婚者表示滿意者為 56.1%，明顯高於整體平均值(49.5%)。20-29 歲受訪者有 8.1%表示「非常滿意」，低於整體平均值的 13%；40-49 歲與 50-59 歲的受訪者表示滿意者分別為 56.5%與 67.3%，均高於整體平均值的 49.5%。年輕受訪者的期待較高，滿意認知亦比較低。在主管別方面，主管人員表示滿意者為 60.0%，高於整體平均值的 49.5%。16-20 年與 21 年以上的受訪者表示滿意者分別為 65.3%與 57.1%，均高於整體平均值的 49.5%。

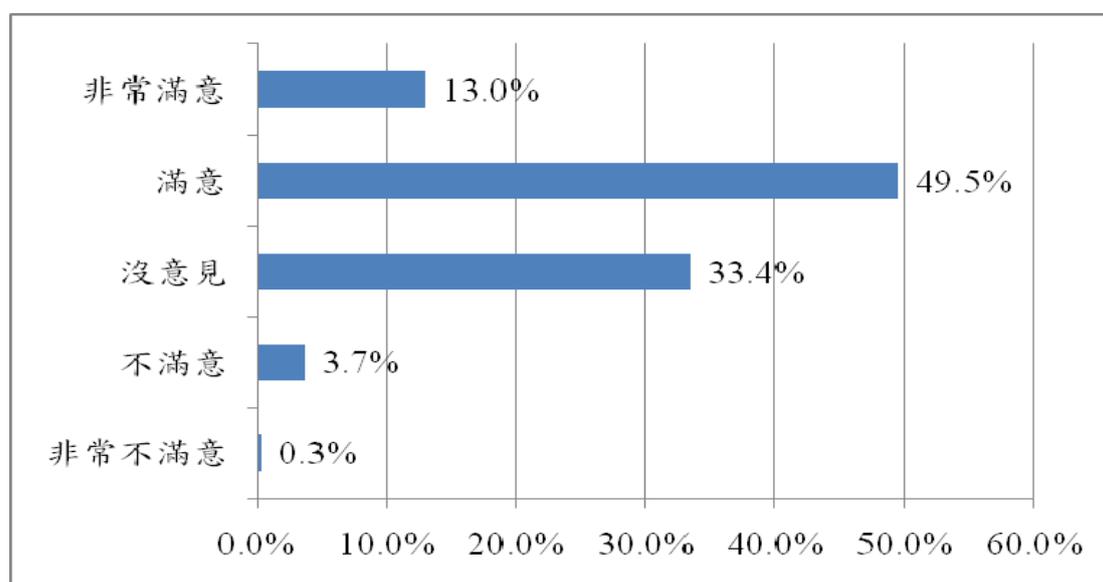


圖5-116：「v53\_2訓練後是否針對訓練執行情形定期檢討或召開評估會議」填答百分比圖

受訪者被問及是否贊成：「訓練的結案評估報告，是否包括資源的運用、訓練成果的展現、檢討與改進建議」作為評鑑指標時，非常不同意佔 1.7%；不同意佔 3.4%；沒意見佔 22.7%；同意佔 56.6%；非常同意佔 15.6%。整體而言，贊成(贊成+非常贊成)比例為 72.2%，顯示多數受訪者同意訓練的結案評估報告，包括資源的運用、訓練成果的展現、檢討與改進建議等訊息。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、受訓人員、性別、教育程度主管別等之卡方檢定，達到統計顯著水準。訓練機構人員表示同意者為 65.0%，高於整體平均值的 56.6%，表示訓練人員認為訓練結案評估報告是重要的，有利於之後實施訓練時的改善。女性受訪者表示同意者為 62.9%，高於整體平均值的 56.6%。學歷為研究所以上的受訪者表示同意者為 68.2%，高於整體平均值的 56.6%。主管人員的受訪者表示同意者為 68.6%，高於整體平均值的 56.6%。主管及年紀高受訪者同意認知，都比其他群體高。

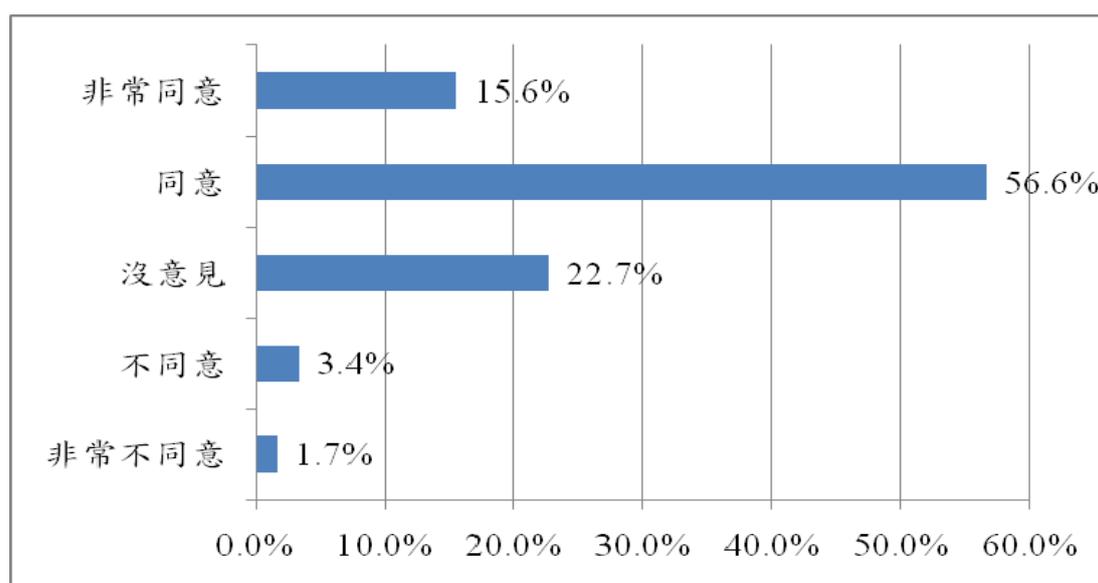


圖5-117：「v54\_1訓練的結案評估報告，是否包括資源的運用、訓練成果的展現、檢討與改進建議」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意：「訓練的結案評估報告，是否包括資源的運用、訓練成果的展現、檢討與改進建議」時，非常不滿意佔 0.3%；不滿意佔 3.4%；沒意見佔 30.0%；滿意佔 54.2%；非常滿意佔 12.1%。整體而言，滿意(滿意+非常滿意)比例為 66.3%，表示多數受訪者滿意訓練的結案評估報告，包括資源的運用、訓練成果的展現、檢討與改進建議等資訊。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、受訓人員、性別、婚姻主管別、服務年資等之卡方檢定，達到統計顯著水準。60.4%訓練機構人員表示滿意，明顯高於整體平均值(54.2%)。男性受訪者表示滿意者為 42.6%，明顯低於整體平均值(54.2%)。未婚的受訪者表示滿意者為 42.6%，明顯低於整體平均值(54.2%)。主管人員的受訪者表示滿意者為 62.0%，明顯高於整體平均值(54.2%)。16-20 年服務年資的受訪者表示滿意者為 75.0%，而表示「非常滿意」者亦僅有 4.2%，低於整體平均值的 12.1%。本研究不斷地可以看出，16 年以上年資公務員的態度比較中庸，贊成和滿意強度都不強。

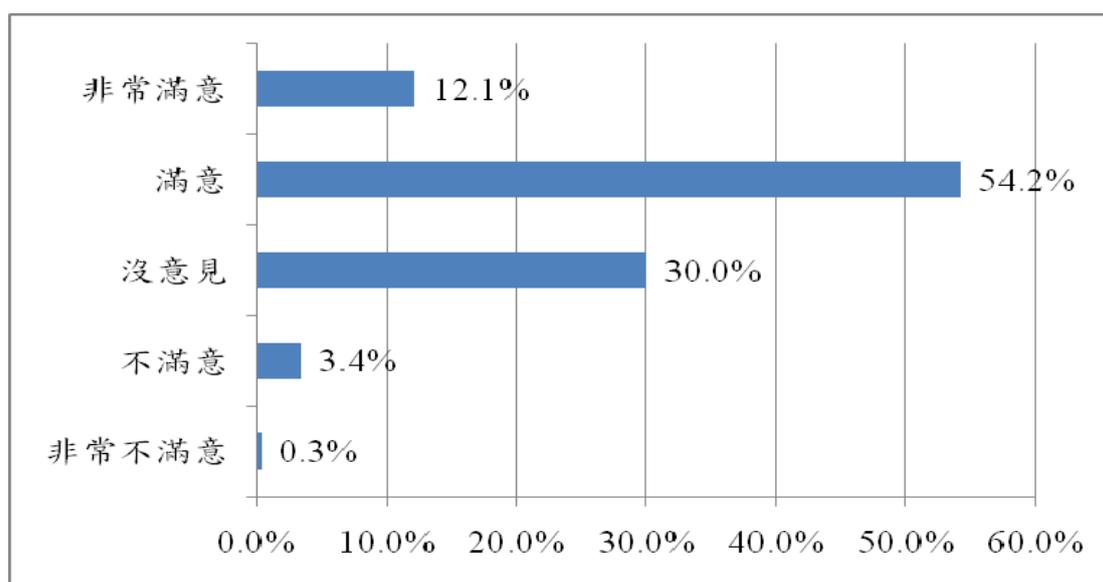


圖5-118：「v54\_2訓練的結案評估報告，是否包括資源的運用、訓練成果的展現、檢討與改進建議」填答百分比圖

受訪者被問及是否贊成：「訓練機構是否規劃追蹤實際改進情形」作為評鑑指標時，非常不同意佔 0.7%；不同意佔 4.8%；沒意見佔 27.6%；同意佔 52.4%；非常同意佔 14.6%。整體而言，贊成(贊成+非常贊成)比例為 67.0%，顯示多數受訪者同意訓練機構規劃追蹤實際改進，作為評鑑指標。

交叉表分析可以看出，只有性別之卡方檢定，達到統計顯著水準。42.9%男性受訪者同意，明顯低於整體平均值(52.4%)。

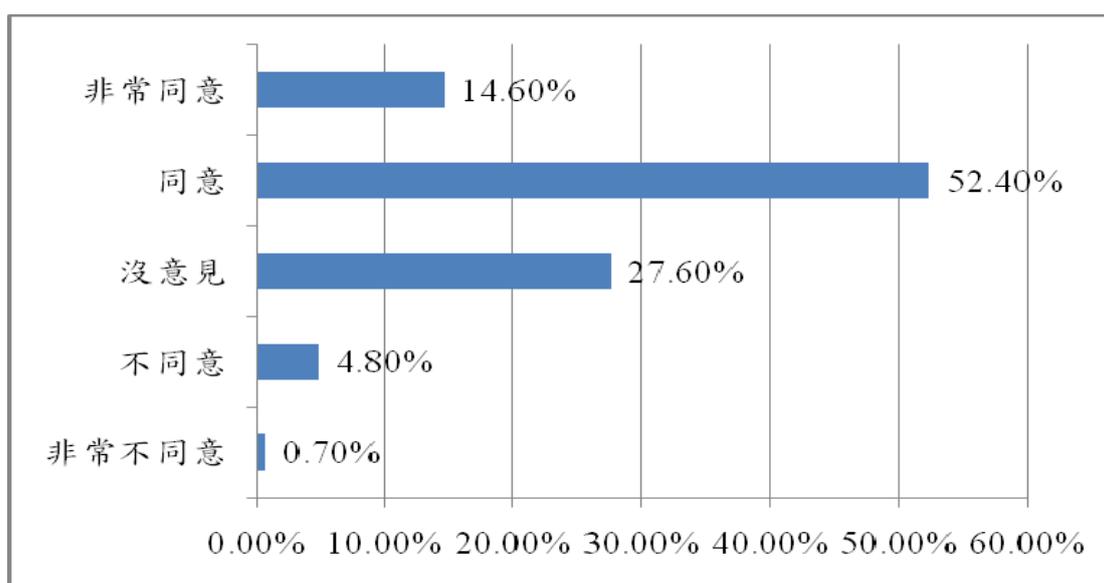


圖5-119：「v55\_1訓練機構是否規劃追蹤實際改進情形」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意：「訓練機構是否規劃追蹤實際改進情形」時，非常不滿意佔 0.7%；不滿意佔 4.0%；沒意見佔 33.0%；滿意佔 50.2%；非常滿意佔 12.1%。整體而言，滿意(滿意+非常滿意)比例為 62.3%，表示多數受訪者對於訓練機構規劃追蹤實際改進情形，感到滿意。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、受訓人員、性別之卡方檢定，達到統計顯著水準。受訓人員表示滿意者為 47.1%，低於整體平均值的 50.2%。受訓人員對於訓練機關的「訓練追蹤實際改進情形」，不甚滿意，似仍有改善空間。41.7%的男性受訪者表示滿意程度，明顯低於整體平均值(50.2%)。

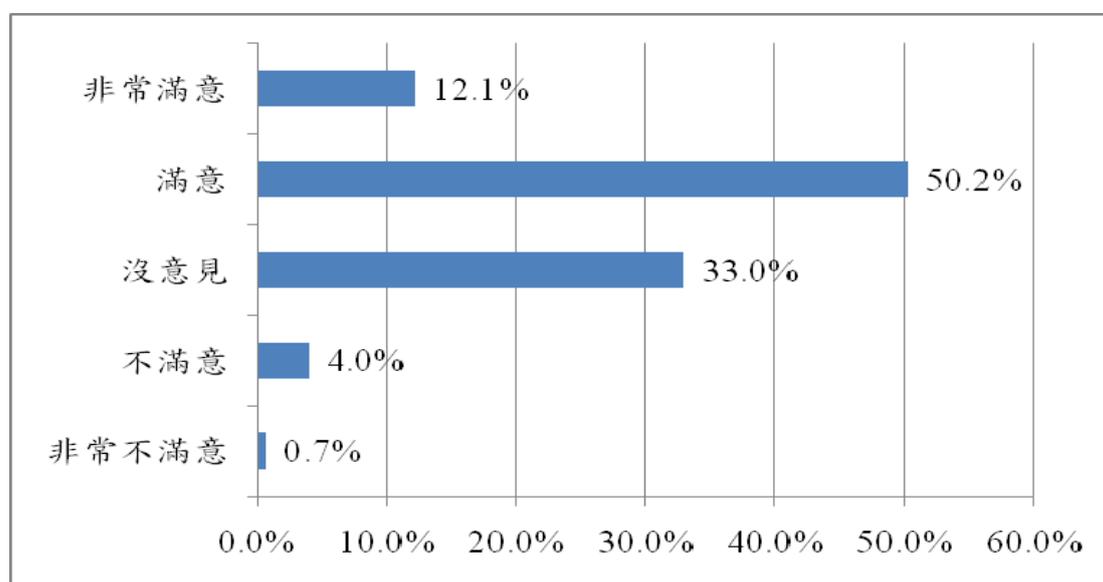


圖5-120：「v55\_2訓練機構是否規劃追蹤實際改進情形」填答百分比圖

## 五、監控與處理

受訪者被問及是否贊成：「訓練機構是否規劃訓練流程之監控方法」作為評鑑指標時，非常不同意佔 1.7%；不同意佔 2.4%；沒意見佔 27.8%；同意佔 55.6%；非常同意佔 12.5%。整體而言，贊成(贊成+非常贊成)比例為 68.1%，顯示多數受訪者同意訓練機構規劃訓練流程之監控方法，作為評鑑指標。

交叉表分析可以看出，性別、年齡等之卡方檢定，達到統計顯著水準。47.1%的男性受訪者表示同意，低於整體平均值的 55.6%。40-49 歲與 50-59 歲的受訪者表示同意者分別為 63.2%與 63.5%，明顯高於整體平均值(55.6%)，表示年齡稍長的受訪者贊成訓練機構規劃訓練流程之監控方法。

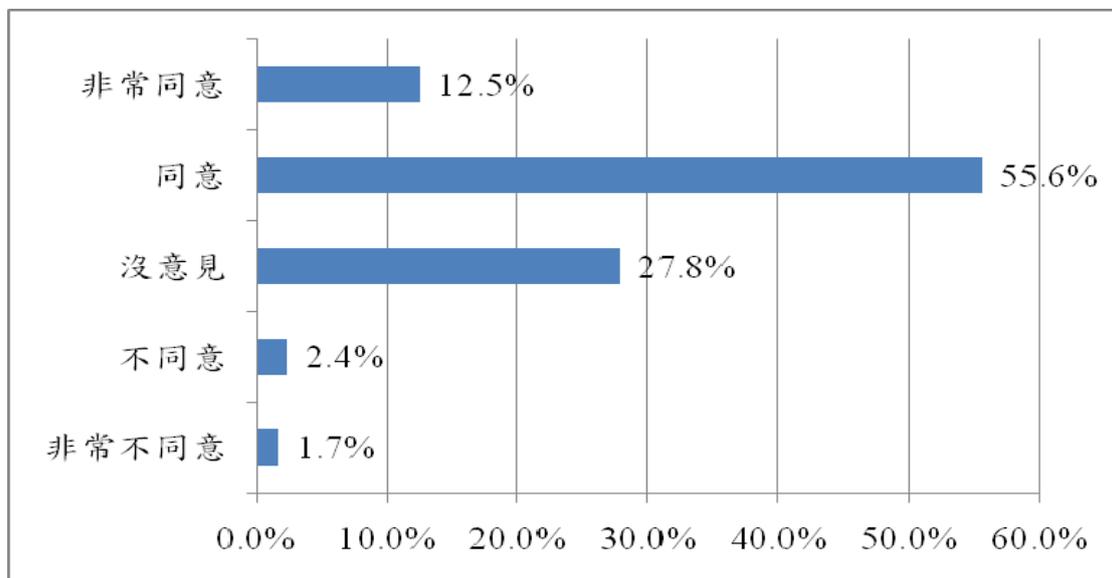


圖5-121：「v56\_1訓練機構是否規劃訓練流程之監控方法」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意：「訓練機構是否規劃訓練流程之監控方法」時，非常不滿意佔 1.0%；不滿意佔 2.7%；沒意見佔 36.8%；滿意佔 48.8%；非常滿意佔 10.7%。整體而言，滿意(滿意+非常滿意)比例為 59.5%，滿意度已低於六成，亦低於贊成程度的 68.1%。

交叉表分析可以看出，訓練機構人員、受訓人員、性別、婚姻、年齡、教育程度等之卡方檢定，達到統計顯著水準。16.7%的男性受訪者表示非常滿意，高於整體平均值的 10.7%。已婚者表示滿意者為 57.2%，高於整體平均值的 48.8%。40-49 歲與 50-59 歲的受訪者表示滿意者分別為 57.0%與 61.5%，均高於整體平均值的 48.8%，表示年齡稍長的受訪者滿意訓練機構規劃訓練流程之監控方法。研究所以上的受訪者表示滿意者為 55.4%，明顯高於整體平均值(48.8%)

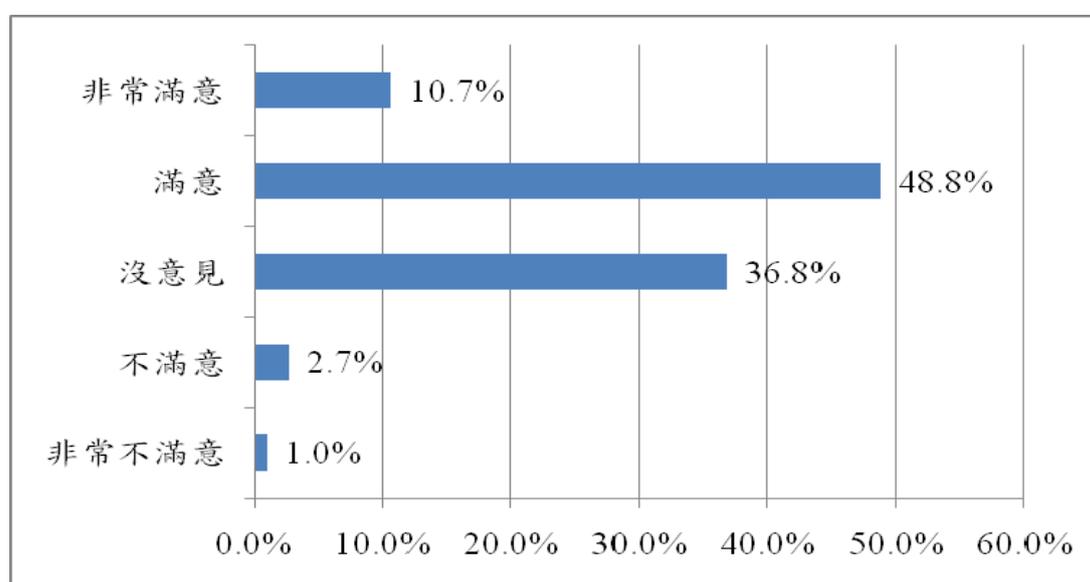


圖5-122：「v56\_2訓練機構是否規劃訓練流程之監控方法」填答百分比圖

受訪者被問及是否贊成：「訓練機構是否規劃訓練異常處理方法、紀錄與工具」作為評鑑指標時，非常不同意佔 2.0%；不同意佔 2.4%；沒意見佔 27.1%；同意佔 56.3%；非常同意佔 12.2%。整體而言，贊成(贊成+非常贊成)比例為 68.5%，表示多數受訪者同意訓練機構規劃訓練異常處理方法、紀錄與工具，作為評鑑指標。

交叉表分析可以看出，性別、年齡等之卡方檢定，達到統計顯著水準。男性受訪者表示同意者為 46.2%，明顯低於整體平均值(56.3%)。20-29 歲的受訪者表示同意者為 47.1%，低於整體平均值的 56.3%。

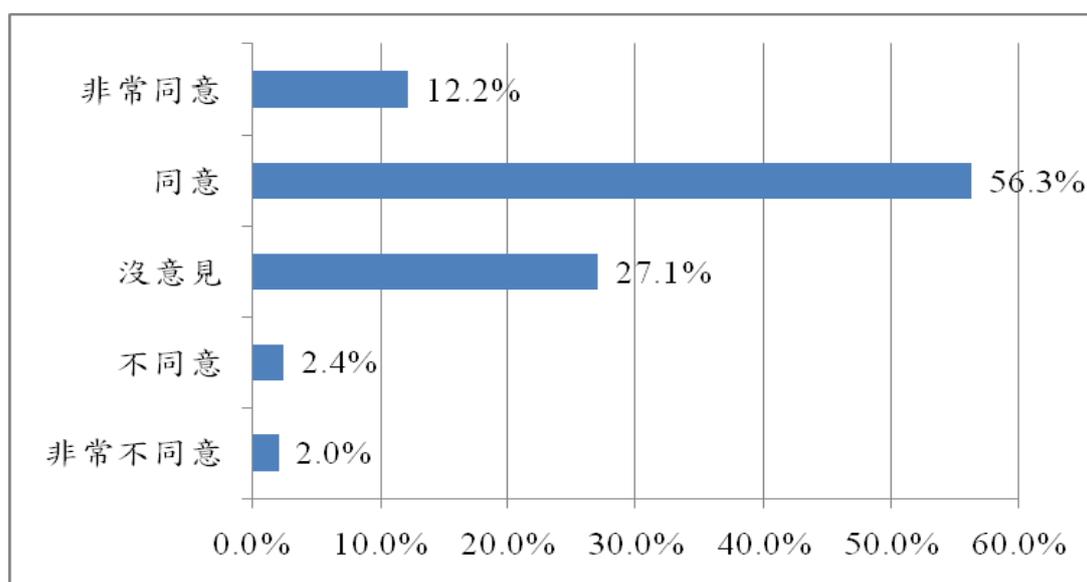


圖5-123：「v57\_1訓練機構是否規劃訓練異常處理方法、紀錄與工具」填答百分比圖

受訪者被問及是否滿意：「訓練機構是否規劃訓練異常處理方法、紀錄與工具」時，非常不滿意佔 0.7%；不滿意佔 2.3%；沒意見佔 33.8%；滿意佔 52.2%；非常滿意佔 11.0%。整體而言，滿意(滿意+非常滿意)比例為 63.2%，表示多數受訪者對於訓練機構規劃訓練異常處理方法、紀錄與工具，感到滿意。

交叉表分析可以看出，性別、婚姻、年齡等之卡方檢定，達到統計顯著水準。男性受訪者表示滿意者為 45.0%，低於整體平均值的 52.2%。未婚者表示滿意者為 36.8%，低於整體平均值的 52.2%。20-29 歲與 30-39 歲的受訪者表示滿意者分別為 37.8%與 44.6%，均低於整體平均值的 52.2%。顯示男性、未婚者與年紀稍小的受訪者，對於訓練機構規劃訓練異常處理方法、紀錄與工具滿意程度較低，或許訓練機構在「訓練異常處理方法、紀錄與工具」改善上，仍有努力的空間。

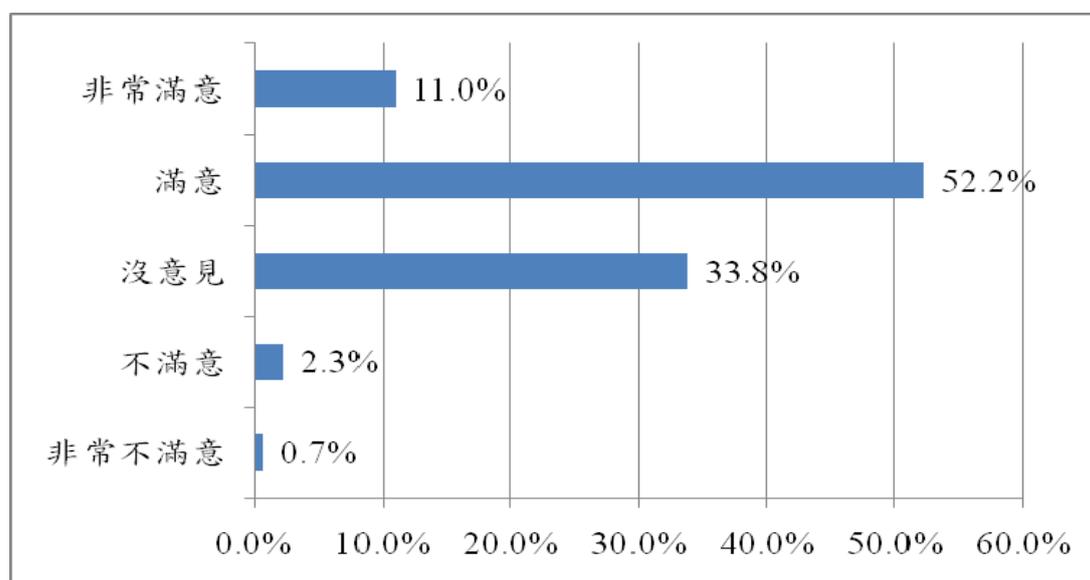


圖5-124：「v57\_2訓練機構是否規劃訓練異常處理方法、紀錄與工具」填答百分比圖

# 第六章 結論與建議

## 第一節 訓練機構評估指標

本研究透過文獻探討、專家訪談、問卷訪問等方式，獲得以下內部流程、顧客、財務、成長與學習等評鑑構面及題項。透過信度、因素分析，除證實指標的測量穩定性，亦證實所設計指標各自收斂於所設計的平衡計分卡構面，包含內部流程、顧客、財務、成長與學習構面。

本研究亦針對指標之贊成及滿意程度，進行成對 T 檢定，多數指標贊成程度高於滿意程度。某種程度表示，受訪者的期待(贊成程度)，高於滿意程度，故訓練機關在這些評鑑指標上，仍有改善空間。

整體而言，內部流程之題項作為訓練機構之評鑑指標，贊成程度偏正向(>3)，平均值介於 3.79~4.21 之間。受訪訓練機構人員及受訓人員，贊成程度最高前五名依序是：v13\_1 訓練課程與學員工作或政府政策是否相關；v3\_1 訓練機構是否訂定年度工作時程或流程；v11\_1 訓練機構是否公開公佈訓練機構年度訓練課程；v5\_1 訓練機構年度之訓練發展計畫中是否包括訓練規劃內容、主題或方向；v24\_1 訓練計畫書內容是否包含：訓練方法、訓練目標、訓練日程安排等。

而對於這些指標的滿意程度方面，平均數雖然低於贊成程度(第五章檢定贊成程度和滿意程度的差異)，平均數亦在 3.69~4.09 間。滿意程度的前五名和贊成程度差多，只是順序有些差異而已。

整體而言內部流程構面所列 28 項指標，都值得未來納入訓練機關評鑑之指標。第五章交叉分析裡提及，訓練機構人員對於所列指標，多數表高度贊同。男性的支持強度較高；年紀輕之受訪者，滿意程度較低；相對地，年紀較大、年資較高受訪者，意見則較趨於中庸；簡任官、主管人員，則亦較贊成本研究所設立之評鑑指標。

表 6-1：內部流程構面與指標

贊成程度	平均數	排序	滿意程度	平均數	排序
v13_1 訓練課程與學員工作或政府政策是否相關	4.21	1	v13_2 訓練課程與學員工作或政府政策是否相關	4.09	1
v3_1 訓練機構是否訂定年度工作時程或流程	4.19	2	v3_2 訓練機構是否訂定年度工作時程或流程	4.05	3
v11_1 訓練機構是否公開公佈訓練機構年度訓練課程	4.18	3	v11_2 訓練機構是否公開公佈訓練機構年度訓練課程	4.07	2

v5_1 訓練機構年度之訓練發展計畫中是否包括訓練規劃內容、主題或方向	4.11	4	v5_2 訓練機構年度之訓練發展計畫中是否包括訓練規劃內容、主題或方向	3.99	4
v24_1 訓練計畫書內容是否包含：訓練方法、訓練目標、訓練日程安排等	4.09	5	v24_2 訓練計畫書內容是否包含：訓練方法、訓練目標、訓練日程安排等	3.99	5
v6_1 訓練機構是否適時進行訓練課程及流程的檢討分析	4.07	6	v6_2 訓練機構是否適時進行訓練課程及流程的檢討分析	3.91	12
v26_1 訓練內容是否根據課程規劃與訓練計畫書訂定	4.07	7	v26_2 訓練內容是否根據課程規劃與訓練計畫書訂定	3.97	7
v1_1 訓練機構之願景與核心業務發展使命的說明是否清晰	4.06	8	v1_2 訓練機構之願景與核心業務發展使命的說明是否清晰	3.92	10
v12_1 訓練機構是否訂定學員訓練核心班期類型	4.05	9	v12_2 訓練機構是否訂定學員訓練核心班期類型	3.98	6
v10_1 訓練機構是否規劃與訓練政策有關之訓練課程	4.04	10	v10_2 訓練機構是否規劃與訓練政策有關之訓練課程	3.96	8
v19_1 訓練機構專業訓練人員知行政經驗與專業能力之要求是否嚴謹	4.01	11	v19_2 訓練機構專業訓練人員知行政經驗與專業能力之要求是否嚴謹	3.94	9
v2_1 訓練機構是否訂定年度與中長程之業務發展規劃藍圖或策略地圖	4	12	v2_2 訓練機構是否訂定年度與中長程之業務發展規劃藍圖或策略地圖	3.84	16
v27_1 訓練內容是否包含訓練計畫書中的教材內容、種類介紹	4	13	v27_2 訓練內容是否包含訓練計畫書中的教材內容、種類介紹	3.92	11
v7_1 訓練機構是否設定各類別訓練課程年度成長計畫	3.97	14	v7_2 訓練機構是否設定各類別訓練課程年度成長計畫	3.87	13
v4_1 訓練機構是否進行訓練目標市場需求調查	3.96	15	v4_2 訓練機構是否進行訓練目標市場需求調查	3.85	14
v8_1 訓練單位工作是否訂定年度績效目標與進行目標分析	3.96	16	v8_2 訓練單位工作是否訂定年度績效目標與進行目標分析	3.84	17
v21_1 訓練機構人員是否具備執行訓練相關業務之能力說明	3.95	17	v21_2 訓練機構人員是否具備執行訓練相關業務之能力說明	3.84	18
v23_1 訓練機構是否訂定訓練(計畫)設計流程的說明	3.93	18	v23_2 訓練機構是否訂定訓練(計畫)設計流程的說明	3.85	15
v9_1 訓練機構是否根據政策,訂定學員訓練成果之評核標準與說明	3.87	19	v9_2 訓練機構是否根據政策,訂定學員訓練成果之評核標準與說明	3.8	20
v25_1 是否具備外部合作對象講	3.87	20	v25_2 是否具備外部合作對象	3.74	23

師之評選標準、標準化作業流程(SOP)			講師之評選標準、標準化作業流程(SOP)		
v28_1 訓練內容是否明訂師資遴聘標準與教學方法、教學媒體運用情形	3.87	21	v28_2 訓練內容是否明訂師資遴聘標準與教學方法、教學媒體運用情形	3.83	19
v18_1 訓練品質管理手冊是否包含訓練實施的依據及標準化作業流程(SOP)	3.85	22	v18_2 訓練品質管理手冊是否包含訓練實施的依據及標準化作業流程(SOP)	3.77	21
v22_1 訓練機構是否規劃回應訓練計畫與委託訓練者需求連結之設計與評估指標	3.84	23	v22_2 訓練機構是否規劃回應訓練計畫與委託訓練者需求連結之設計與評估指標	3.75	22
v16_1 訓練品質管理手冊是否包含訓練的提供方式	3.81	24	v16_2 訓練品質管理手冊是否包含訓練的提供方式	3.73	24
v15_1 訓練品質管理手冊是否包含不同訓練課程的設計與規劃方向	3.8	25	v15_2 訓練品質管理手冊是否包含不同訓練課程的設計與規劃方向	3.72	26
v20_1 專業訓練人員之職能評估方法是否明確	3.8	26	v20_2 專業訓練人員之職能評估方法是否明確	3.73	25
v14_1 訓練品質管理手冊是否包括訓練需求之定期調查與分析	3.79	27	v14_2 訓練品質管理手冊是否包括訓練需求之定期調查與分析	3.69	28
v17_1 訓練品質管理手冊是否包含訓練結果的評估	3.79	28	v17_2 訓練品質管理手冊是否包含訓練結果的評估	3.71	27

顧客構面方面，受訪訓練機構及受訓人員，表達贊成的評鑑指標前五名分別為：v31\_1 教育訓練結束後是否進行滿意度調查；v30\_1 訓練課程計畫是否配合委辦機關與受訓者需求之調查規劃；v35\_1 訓練課程體系與訓練機構業務策略方向是否相關；v34\_1 學員訓練規劃與訓練機構年度施政計畫是否相關；v29\_1 訓練規劃之參與對象是否涵蓋：受訓學員、相關機關代表、訓練承辦人員、講師、學者專家等。事實上，所有顧客構面平均值介於 3.54~4.17 間，都大於中位數 3，表示所有顧客評鑑指標，受到受訓機關及受訓人員的支持。先前的交叉分析亦可以看出，訓練機關人員、主管人員、簡任官受訪者、受訓次數在 4~6 次者，多數表示對於這些指標的認同。

在顧客構面指標的滿意認知方面，前五名和上面贊成程度差不多，僅是次序稍有變化而已。而顧客構面指標滿意認知平均數亦在於 3.62~4.13 間，大於中位數 3，表示多數受訪者對於訓練機構，仍持正面之評價。

表 6-2：顧客構面與指標

贊成程度	平均數	排序	滿意程度	平均數	排序
v31_1 教育訓練結束後是否進行滿意度調查	4.17	1	v31_2 教育訓練結束後是否進行滿意度調查	4.13	1
v30_1 訓練課程計畫是否配合委辦機關與受訓者需求之調查規劃	4.04	2	v30_2 訓練課程計畫是否配合委辦機關與受訓者需求之調查規劃	3.93	2
v35_1 訓練課程體系與訓練機構業務策略方向是否相關	4	3	v35_2 訓練課程體系與訓練機構業務策略方向是否相關	3.92	3
v34_1 學員訓練規劃與訓練機構年度施政計畫是否相關	3.99	4	v34_2 學員訓練規劃與訓練機構年度施政計畫是否相關	3.89	5
v29_1 訓練規劃之參與對象是否涵蓋：受訓學員、相關機關代表、訓練承辦人員、講師、學者專家等	3.97	5	v29_2 訓練規劃之參與對象是否涵蓋：受訓學員、相關機關代表、訓練承辦人員、講師、學者專家等	3.9	4
v36_1 訓練規劃是否達到委託訓練機構的績效目標	3.91	6	v36_2 訓練規劃是否達到委託訓練機構的績效目標	3.88	6
v33_1 重要訓練班期結束後是否進行訓練績效追蹤與評估	3.7	7	v33_2 重要訓練班期結束後是否進行訓練績效追蹤與評估	3.64	7
v32_1 教育訓練後是否進行考試、心得報告	3.54	8	v32_2 教育訓練後是否進行考試、心得報告	3.62	8

財務構面評鑑指標的同意程度，介於 3.75~3.94 間，都大於 3。或許財務構面的最大平均數未超過 4，和前兩構面比較起來，相對較低。但，都還算是正向的支持。而最前五項贊成指標分別是：v37\_1 訓練機構接受訓練人數容量充足；v38\_1 訓練機構教育訓練課程數充沛；v39\_1 訓練總時間與天數適當；v46\_1 訓練機構資源有效?用程?良好；v40\_1 訓練機構課程發展成本控制良好。交叉分析亦可以看出，訓練機關人員、主管人員、簡任官受訪者、受訓次數在 4~6 次者，多數表示對於這些指標的認同。

對於評鑑現有訓練機構之滿意認知上，指標平均數介於 3.74~3.9 間，都傾向於正向的評價。惟，平均數亦都稍低於贊成程度，值得後續改進。

表 6-3：財務構面與指標

贊成程度	平均數	排序	滿意程度	平均數	排序
v37_1 訓練機構接受訓練人數容量充足	3.94	1	v37_2 訓練機構接受訓練人數容量充足	3.85	4
v38_1 訓練機構教育訓練課程數充沛	3.94	2	v38_2 訓練機構教育訓練課程數充沛	3.9	1
v39_1 訓練總時間與天數適當	3.91	3	v39_2 訓練總時間與天數適當	3.87	2
v46_1 訓練機構資源有效?用程?良好	3.89	4	v46_2 訓練機構資源有效?用程?良好	3.86	3
v40_1 訓練機構課程發展成本控制良好	3.85	5	v40_2 訓練機構課程發展成本控制良好	3.81	5
v41_1 訓練機構訓練設備成本控制良好	3.84	6	v41_2 訓練機構訓練設備成本控制良好	3.79	7
v44_1 預算執行?控制良好	3.82	7	v44_2 預算執行?控制良好	3.81	6
v45_1 訓練機構平均人事費用控制良好	3.81	8	v45_2 訓練機構平均人事費用控制良好	3.79	8
v42_1 每位員工訓練成本控制良好	3.8	9	v42_2 每位員工訓練成本控制良好	3.78	9
v43_1 教育訓練投資報酬率控制良好	3.75	10	v43_2 教育訓練投資報酬率控制良好	3.74	10

成長與學習構面指標，訓練機關及受訓人員回答贊成之平均數，介於 3.74~3.99，雖沒有像前兩構面般，超過 4，但亦超過 3，屬於正向贊成態度。至於成長與學習構面指標排序之前五名分別為：v52\_1 訓練機構是否規劃網路學習成果分享平台；v50\_1 訓練資料及成果之紀錄與分類，是否做有系統的歸納、整理；v47\_1 訓練機構預算成本控制良好；v49\_1 訓練機構是否規劃學習者心得交流的平台；v48\_1 受訓機構提供回訓或相關機制，促進訓練成果轉移的達成。交叉分析亦可以看出，訓練機關人員、主管人員、簡任官受訪者、受訓次數在 4~6 次者，多數表示對於這些指標的認同。

成長與學習指標滿意度評比上，平均值介於 3.66~3.9 之間，大於 3，表示仍屬正向評價。前五名指標和贊成程度差不多。交叉分析亦可以看出，訓練機關人員、主管人員、簡任官受訪者、受訓次數在 4~6 次者，多數表示對於這些訓練機關的滿意態度。

表 6-4：成長與學習構面與指標

贊成程度	平均數	排序	滿意程度	平均數	排序
v52_1 訓練機構是否規劃網路學習成果分享平台	3.99	1	v52_2 訓練機構是否規劃網路學習成果分享平台	3.9	1
v50_1 訓練資料及成果之紀錄與分類，是否做有系統的歸納、整理	3.93	2	v50_2 訓練資料及成果之紀錄與分類，是否做有系統的歸納、整理	3.8	3
v47_1 訓練機構預算成本控制良好	3.88	3	v47_2 訓練機構預算成本控制良好	3.84	2
v49_1 訓練機構是否規劃學習者心得交流的平台	3.84	4	v49_2 訓練機構是否規劃學習者心得交流的平台	3.78	4
v48_1 受訓機構提供回訓或相關機制，促進訓練成果轉移的達成	3.81	5	v48_2 受訓機構提供回訓或相關機制，促進訓練成果轉移的達成	3.71	6
v54_1 訓練的結案評估報告，是否包括資源的運用、訓練成果的展現、檢討與改進建議	3.81	6	v54_2 訓練的結案評估報告，是否包括資源的運用、訓練成果的展現、檢討與改進建議	3.74	5
v53_1 訓練後是否針對訓練執行情形定期檢討或召開評估會議	3.78	7	v53_2 訓練後是否針對訓練執行情形定期檢討或召開評估會議	3.71	7
v55_1 訓練機構是否規劃追蹤實際改進情形	3.76	8	v55_2 訓練機構是否規劃追蹤實際改進情形	3.69	9
v56_1 訓練機構是否規劃訓練流程之監控方法	3.75	9	v56_2 訓練機構是否規劃訓練流程之監控方法	3.66	10
v57_1 訓練機構是否規劃訓練異常處理方法、紀錄與工具	3.74	10	v57_2 訓練機構是否規劃訓練異常處理方法、紀錄與工具	3.71	9

## 第二節 訓練機構績效評估運作流程

人事行政局針對所屬或相關訓練機構，可成立訓練機構績效評估委員會，分設不同評核組別。透過人事行政局之評核安排，分案負責評核工作。評核服務首先指派固定委員及助理，同時安排評核時程。

評核活動開始後，安排實地訪評工作，以瞭解評核資料之可信度。評核委員根據本研究所設立之指標，分別給予 1~5 分之評分，最後加總

取得各訓練單位績效評分。評核委員不同造成給分不一時，透過標準化方式，讓不同評核團分數趨於標準化。

評核活動按照綜合性或特殊訓練機構屬性，進行不同的評核活動。最後由評核委員撰寫評核報告，陳報評核委員會、人事行政局。未獲通過者，來年或隔年持續加以評核，以追蹤其改善情形(評核流程如圖 6-1)。

受評單位可根據評核指標，備妥簡報、審核資料，讓評核委員檢閱與審查。除書面資料佐證，亦可安排訓練人員、受訓人員之訪談，瞭解資料與簡報之合理性。

透過本研究所歸納之四大構面評核與分析，可以評比各訓練機關績效，進而給予輔導、整併、裁撤等相關行政作為。

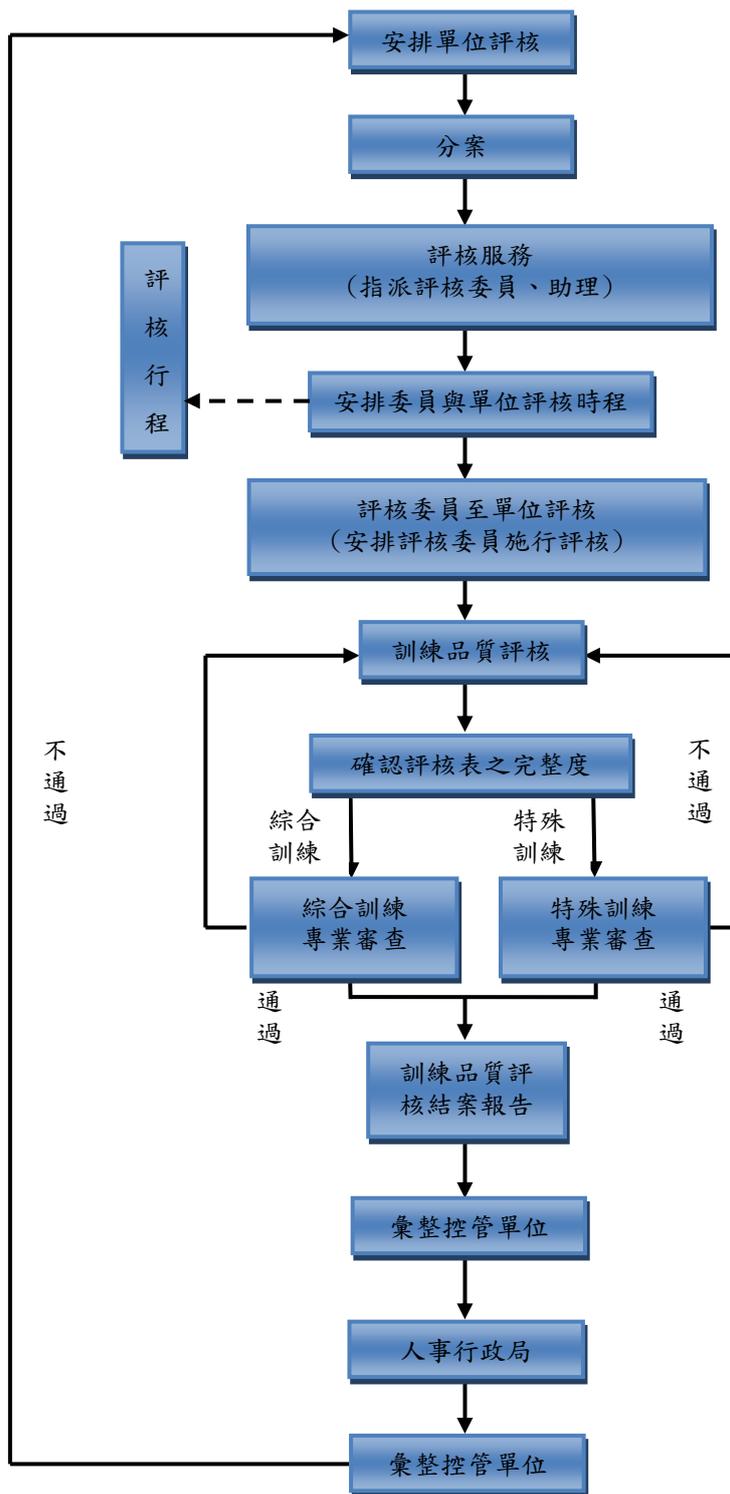


圖 6-1 訓練績效評估流程圖

## 參考文獻

- ARC 遠擎管理顧問公司譯(2002)，**策略核心組織**，台北：臉譜出版社。
- 于泳泓譯(2002)，**平衡計分卡最佳實務**，台北：五南圖書公司。
- 王清弘(1999)，「企業建立平衡計分卡之研究」，國立政治大學資訊管理學系碩士論文。
- 台北市政府研考會(2007)，**台北市研考工作手冊**，台北市政府研考會。
- 朱文洋(2001)，「中小型醫院經營策略與經營績效之探討—以平衡計分卡之觀點分析」，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 朱道凱譯(2002)，**平衡計分卡**，台北：臉譜出版社。
- 江岷欽(2004)，**公務人員保障暨培訓委員會組織及功能改進之研究**，考試院。
- 考試院(2000)，**考試院研究發展委員會專題研究報告彙編(一)**，考試院。
- 考試院(2001)，**考試院研究發展委員會專題研究報告彙編(三)**，考試院。
- 考試院(2002)，**考試院研究發展委員會專題研究報告彙編(四)**，考試院。
- 行政院研考會(1996)，**「全面提升服務品質方案」**，行政院研考會。
- 吳安妮(2001)，「策略為焦點的組織—平衡計分卡式的公司如何在新企業環境中取勝(一)」，**會計研究月刊**，184期。
- 吳安妮(2001)，「策略為焦點的組織—平衡計分卡式的公司如何在新企業環境中取勝(二)」，**會計研究月刊**，185期。
- 吳安妮(2001)，「策略為焦點的組織—平衡計分卡式的公司如何在新企業環境中取勝(三)」，**會計研究月刊**，186期。
- 吳安妮(2001)，「策略為焦點的組織—平衡計分卡式的公司如何在新企業環境中取勝(四)」，**會計研究月刊**，187期。
- 吳安妮(2002)，「平衡計分卡在公務機關之實施及運用」。
- 吳安妮(2003)，「平衡計分卡之精髓、範疇及整合(上)」，**會計研究月刊**，第211期，第45頁。
- 呂鴻德(1999)，**為民服務評估指標及制度建構之研究**，行政院研考會。
- \_\_\_\_\_(2004)，「平衡計分卡在公務機關實施之探討」，**政府績效評估**，行政院研究發展考核委員會編。
- 李芳齡譯(2001)，**人力資源最佳實務**，台北：商周出版社。

- 李郁卿(2002)，「推動以平衡計分卡為基礎的績效管理制度之個案研究—以一外商食品公司為例」，國立中山大學人力資源管理研究所在職專班碩士論文。
- 李振昌譯(2001)，**知識經濟大趨勢**，台北：時報出版社。
- 李魁裕(2001)，「高屏溪水質水量改善之成本效分析」，國立臺北大學資源管理研究所碩士論文。
- 沈昆興(2006)，公務人員教考訓用配合制度之析探，**國家菁英**，2卷，4期，頁1-24。
- 沈錦呂(2003)，「半導體廠執行人因工程專案的成本效益分析」，朝陽科技大學工業工程與管理系碩士論文。
- 周傳鎮(1999)，「平衡計分卡制度應用於國防科技研發機構之研究」，國防管理學院資源管理研究所碩士論文。
- 於嘉玲(2000)，以平衡計分卡觀點探討公務機關績效評估制度—以僑務委員會為例。
- 杭州市委黨報(2000)，「培訓是一種投資」，**中共杭州市委黨報**，4期。
- 林大容譯(2000)，**智慧資本—如何衡量資訊時代無形資產的價值**，台北：臉譜出版社。
- 林水波(2003)，**台北市政府為民服務指標建立之研究**，台北市政府研考會。
- 林克昌(1986)，「推動為民服務工作之整體規劃」，於**為民服務工作規劃考核論文集**。
- 林科希(2001)，「貨櫃集散站自主管理與傳統管理之經營績效比較研究—平衡計分卡之應用」，國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文。
- 林嬋娟和鄭添原(1999)，「政府財務報導與會計資訊有用性研究」，**主計月報**，第88卷2期
- 宣介慈(2002)，「平衡計分卡應用於公部門訓練績效評估之研究—以我國警察機關為例」，國立臺北大學公共行政暨政策研究所碩士論文。
- 洪永泰(1995)，「數量分析與績效評估」，於**行政績效評估專論選輯(二)**，行政院研考會。
- 胡龍騰(2006)，各國中高階公務人員培訓策略蒐集編譯報告，行政院人事局。
- 孫本初(2001)，**公共管理**，台北：智勝文化公司。
- 孫本初(2002)，組織管理新議題—智慧資本，**電子簡訊第11期**。

- 高惠松(2000)，「平衡計分卡之規劃與設計—以基隆港務局為例」，國立海洋大學航運管理學系碩士論文。
- 張四明(2001)「成本效益分析在政府決策上的應用與限制」，《行政暨政策學報》，3期，頁45-80。
- 張家鳳(2000)，「企業建立平衡計分卡以落實策略管理之個案研究」，東吳大學企業管理學系碩士論文。
- 張懷陸(2004)，「運用平衡計分卡建構國防醫療機構之經營策略執行體系—以某國軍醫院為例」，國立中山大學管理學院國際高階經營碩士學程碩士在職專班碩士論文。
- 郭昱瑩(2004)，「行政機關績效評估探討」，於**政府績效評估**，行政院研考會。
- 陳言昇(2001)，「探討自費健康檢查受檢者忠誠度之相關研究—以平衡計分卡觀點」，元智大學工業工程與管理學系碩士論文。
- 陳明璋(1999)，「平衡計分卡在中小企業的研究」，國立台北大學企業管理學系碩士論文。
- 陳美玲(2001)，「環境、競爭策略、平衡計分卡與經營績效關連性之探討—以我國資訊科技業為例」，淡江大學會計學系碩士論文。
- 陳國輝(2006)，我國公務人力訓練機構轉型規劃之展望，**國家菁英**，2卷，4期，頁117-138。
- 陳淑華(2000)，「銀行業策略與績效評估之探討—以平衡計分卡之觀點分析」，淡江大學會計學系碩士論文。
- 許濱松(1997)。從英美經驗談公部門功績獎勵問題(上)。**公務人員月刊**，16，24-34。
- 許濱松(1997)。從英美經驗談公部門功績獎勵問題(下)。**公務人員月刊**，17，29-42。
- 傅肅良(1991)，**各國人事制度**，台北：三民書局。
- 傅肅良(1994)，**考銓制度**，台北：三民書局。
- 曾麗芬(2000)，「實施平衡計分卡之問題研究—以某銀行為例」，國立政治大學會計學系碩士論文。
- 游玉梅(1998)，訓練部門的再造工程，**人事月刊**，第26卷第6期。
- 黃榮護、余致力、黃朝盟、陳敦源、謝仁和(1998)，公務人員培訓機關(構)之現況調查與展望，台北：公務人員保障及培訓委員會。
- 葉至誠等(1999)，**研究方法與論文寫作**，台北：商鼎文化出版社。

- 鄒育菁(1999),「應用 Porter 之策略理論於平衡計分卡的規劃與設計」,國立交通大學運輸工程與管理系碩士論文。
- 廖冠力(2001),「以平衡計分卡來探討績效衡量指標—以國立成功大學學生事務處為例」,國立成功大學工業管理科學系專班碩士論文。
- 齊思賢譯(2001),*價值行銷時代—知識經濟時代*,台北:時報出版社。
- 劉代洋(2004),「科技專案機構的效益評估—以工研院、資策會為例」,於**政府績效評估**,行政院研考會。
- 樊孝薇(1999),「大眾運輸系統的績效評估—從平衡計分卡的觀點作探討」,國立台北大學財政學系碩士論文。
- 蔡良文(1999),*人事行政學-論現行考銓制度*,台北:五南圖書公司。
- 鄭尚紘(2004),「平衡計分卡於績效審計之應用-鄉鎮市公所平衡計分卡之建構」,立德管理學院地區發展管理研究所碩士論文。
- 鄭晉昌(2003),「公務人員之訓練制度」,*T&D 飛訊*,11期,頁1-12。
- 賴文珍譯(2002),*人力資源管理的未來*,台北:商周出版社。
- 賴榮平(2004),「公共建設計畫投資效益之評估—文化設施規劃與營運計畫」,於**政府績效評估**,行政院研考會。
- 謝方彥(2000),「以平衡計分卡觀點設計企業資源規劃系統績效評估制度之研究」,淡江大學會計學系碩士論文。
- 簡貞玉譯(2002),*員工訓練與能力發展*,台北:五南圖書公司。
- 羅煜翔(2003),「以平衡計分卡推動公部門組織策略性績效衡量制度之探討-以國立中正文化中心為例」,國立政治大學會計研究所碩士論文。
- Ammons, D. N. (1995), "Overcoming the Inadequacies of Performance Measurement in Local Government: The Case of Libraries and Leisure Services", *Public Administration Review*, 55(1), 37-47.
- Becker, Brian E., Huselid, Mark, A., Ulrich, Dave(2001), *The HR Scorecard-linking People, Strategy, and Performance*, Boston: Harvard Business School.
- Chang, Richard Y., Mark W Morgan(2000), *Performance Scorecards*, California: Jossey-Bass Inc..
- ENA(2005). "Ecole nationale d'administration Rapport annuel 2005." ENA.
- Fuguitt, Diana and Shantin J. Wilcox(1999). *Cost –Benefit Analysis for Public Sector Decision Makers*. Westport, Connecticut: Quorum Books.

- Hanley, Nick and Clive L. Spash(1993). *Cost-Benefit Analysis*. Brookfield, VM: Edward Elgar.
- Kaplan R. S. & D. P. Norton(1996a),*The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston, Mass:Harvard Business School Press.
- \_\_\_\_ (1996b),“Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp.75-85.
- Newcomer, K. E. (1997), “Using performance measurement to improve programs”, in Newcomer (ed.), *Using Performance Measurement to Improve Public and Nonprofit Programs*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 5-14.
- Niven, Paul R.(2002), *Balanced Scorecard Step-by Step*, New York: John Wiley & Sons, Inc..
- Olve, Nils-Goran, Jan, Roy, and Magnus Wetter(1999), *Performance Driver—A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, England: John Wiley & Sons, Ltd..
- O’Sullivan, Elizabethann, and Rassel Gary R. (1999), *Research Methods for Public Administration*, New York: Addison Wesley Longman Inc.
- SIGMA(2006). “Public Service Training Systems in OECD Countries”, *SIGMA* Paper No. 16.
- Witesman, E. M. & Wise, C. R.(2009). “The Centralization/ Decentralization Paradox in Civil Service Reform: How Government Structure Affects Democratic Training of Civil Servants.” *Public Administration Review*, Jan/Feb, 116-127.